

NTTの新規事業開発とグループ経営の構築

嘉陽 安俊

はじめに

NTTでは、昭和60年4月の民営化以来、積極的に新規事業開発に取り組み、現在140社を超える子会社・関連会社が設立され、出向・転籍者数も約1万余名を数えるに至っている。また、昭和63年度の決算では、子会社・関連会社の売上高は約5900億円となり、トータルで初の経常利益の黒字化を達成した。黒字会社の数も赤字のそれを上回るなど、子会社・関連会社は、自主、自立の道を力強く歩み始めている。

民営化後4年半を迎えたNTTの新規事業開発の状況などについて概括することとしたい。

1. 新規事業開発

1.1 制度改革

昭和60年4月の民営化以来、NTTでは新規事業の開発について、子会社・関連会社の設立など、投資という方法で積極的に取り組んでいる。元来、電電公社時代には、投資の対象とすることができる事業は、日本電信電話公社法（以下「公社法」と言う）第3条の2、3および同条の4にもとづく公社法施行令第1条に示されたものに限定されていた。具体的には、次の事業である。

- (1) 公社法第3条の2
国際電信電話株式会社
- (2) 公社法第3条の3
宇宙開発事業団及び通信・放送衛星機構
- (3) 公社法施行令第1条
船舶通信会社、自動車電話会社、キャプテン会社、ポケットベル会社など

これに対し、公社法に代わる日本電信電話株式会社法（以下「会社法」という。）においては、NTTの投資について特段の規程はなく、これによりNTTは、自主的な判断にもとづいて子会社・関連会社などに対して投資を行

かよう やすとし NTT関連企業本部 事業開発推進部
〒100 千代田区内幸町1-1-1

ない、新規事業の開発を推進していくことができるようになった。

1.2 新規事業開発の目的

このような制度の変更に伴い、NTTが積極的に新規事業を展開していく目的は、次のように整理することができる。

(1)情報通信は、国民生活、産業活動など社会のさまざまな面において、即時性・効率性などを備えたインフラストラクチャーとして必要不可欠なものとなっており、技術革新と相いまって、社会・経済環境の変化によるニーズの多様化・高度化に対応して、より一層の発展が予想される。このような背景の中で、NTTが社会にとっても新規事業となるニュービジネスを開拓することは、情報通信産業の成長に寄与することはもちろん、新しい産業が成長でき得る社会的基盤作りにも貢献できるといえる。

(2)民営化により、従来電電公社が独占していた国内電気通信事業に対して、今日、光ファイバ、通信衛星など低コストの最新技術を駆使した市場競争が展開されている。NTTとしては、より一層の競争力強化のために、NTT本体の事業効率化・活性化を推進することが重要となっており、そのために、社員の適性に応じた幅広い職場を新規事業の領域で確保する必要がある。また、それにより、企業体質・経営基盤の強化が図られ、ひいては、お客様の利用しやすい料金、ISDNの早期導入などが可能となる。

1.3 新規事業開発の基本的考え方

NTTの事業範囲については、会社法により大枠が定められている。これによれば、本来業務である国内電気通信事業およびこれに付帯する業務のほか、郵政大臣の認可を受けて、会社の目的を達成するために必要な業務を営むことができるとされている。付帯業務とは、技術的・設備的要素などから国内電気通信事業に関連する業務であり、端末設備などの販売、コンサルティングなどが例として挙げられる。また、目的達成業務とは、本来業務たる電気通信業務との関連度合いは薄いのが、会社の

目的を達成する上で必要と認められる業務であり、海外電気通信プロジェクトに対するコンサルティング、電話番号を主体とした各種利用案内サービスなどが挙げられる。これらの業務は主に、NTTへの移行時に電電公社が現に行っていたものである。

一方、多様化・高度化するニーズに対応した新規事業の開発に当っては、地域社会や他企業との協力が必要な場合や、NTT本体の事業展開から独立して、機動的に事業を展開する方が望ましい場合が多く、この場合には子会社・関連会社の設立（投資）による方法が適切と考えている。そして、別会社により新規事業を展開していく場合、NTTとしては、新規事業開発の目的、みずからの電気通信事業者としての性格・立場などを考慮し、以下のような基本的な考え方にもとづいて活動を進めている。

(1)事業領域の拡大（多角化）

新規事業開発の重要な目的のひとつは、事業領域を拡大（多角化）することであることから、子会社・関連会社は極力NTTへの依存度を少なくし、みずからが新しい事業を開拓していくものでなければならないと考えている。

(2)NTT本体のスリム化・活性化への貢献

子会社・関連会社は、その事業を発展させることにより、社員の適性に応じた幅広い職域を確保することを原則としており、NTTからは、その事業を行なうのにふさわしい優秀な人材を派遣しているところである。この人材派遣は、単に子会社・関連会社の育成に寄与するだけでなく、派遣された人材は、新しい領域にチャレンジし、その経験を将来NTT本体に還元されることが期待されている。

(3)経営資源の利活用

NTTには、電気通信サービスの提供を通じて、技術力、人材、不動産など有形・無形の経営資源が蓄積されているが、企業体質・経営基盤の強化は、これらの資源を有効活用することによりはじめて可能になるものである。したがって、別会社による新規事業を展開するさいには、まず、NTTの有する経営資源の分析・把握に努め、さらに、これらの資源の一層の有効活用のための場を社外に見出し、最終的には、子会社・関連会社の活動を通じて、最大のアウトプットを生み出すことを目標としている。

(4)外部のノウハウの積極的導入

新しい事業領域へ進出するに当たり、NTTの保有する

経営資源のみでは限界がある場合がある。また、他企業と協力することで、互いの経営資源を補完しながら一層の有効利活用が図れる場合には、他社とのジョイントにより子会社・関連会社を設立している。

(5)既存産業界の秩序の尊重

子会社・関連会社の設立に当っては、地元の業界、団体などへの説明を通して理解を得るなど、既存の産業界の秩序を尊重よう十分配慮している。

1.4 新規事業の現状

以上のような考え方に沿ってこれまで展開してきた新規事業の概況を、以下、展開分野別に簡単に紹介する。また、主な子会社・関連会社の概要について、表1に示したので併読されたい。

(1)NTTの技術を活用し、情報通信産業の発展に資する事業

高度情報化社会の進展に伴って、VAN・LANやニューメディアなどさまざまな情報通信サービスが誕生、発展してきている。また、高度エレクトロニクス分野、情報処理・ソフトウェア関連、さらにインテリジェントビル関連やテレコントロール事業についても成長が期待されている。これら一連の分野は、いずれもNTTの保有する電気通信関連技術の成果を活かせ、将来も期待できることから、他企業とのジョイントにより、積極的に事業展開を図っているところである。

(2)NTTが保有する人的・物的資源を活用し、社会の利便向上に資する事業

電気通信関連技術以外に、NTTの保有する人的・物的資源もさまざまな事業分野に適用が可能である。代表的な例としては、土地・建物などの不動産を活用してのスポーツ施設や駐車場の運営、さらには、オフィスビルの開発事業などが挙げられる。また、番号案内などで電話対応のノウハウを持った人材を活用してのテレマーケティング事業も全国的に展開している。

(3)NTTの業務を支援し、より良い電気通信サービスの提供に資する事業

NTTが電気通信事業を運営する上で、さまざまな周辺業務が発生するが、これらをビジネスチャンスとして捉え、事業化するすることが可能となっている。たとえば、リース・金融事業、広告・出版事業、設備保全関連事業などについて事業化を実施し、NTTに対するサポート部隊として位置づけている。

(4)地域社会の要請に応えての出資

このほか、今日、地域を情報化、活性化することを目

的として、各地でプライベートキャプテン事業会社や地域開発事業会社が設立されているが、NTTは、地域社会の要請に応じて、これらの会社等に応分（20%未満）の出資を行なっている。

2. グループ経営の構築

NTTは、昭和63年1月、電電公社時代に設立した会社を含め育成・管理を中心に行なってきた「関連企業部」と、新規事業の探索・開発を行なってきた「経営企画本部新規事業開発室」を統合し、「関連企業本部」を新設した。これは、民営化以降設立した会社・関連会社は創業間もない会社が多く、事業を軌道に乗せ、その拡大を図ってゆくことが特に重要であるとの視点にたち、グループ会社の設立から育成・支援までを一貫して実施する強力なスタッフ機能を確立することを目的としている。

また、子会社・関連会社は自主・自立を基本に運営されているが、その経営に当ってはNTT本体の事業部と密接な関係を有しているところから、子会社・関連会社個々に担当事業部を明確化して、育成・支援に当たっている。

さらに、今後、新規事業を拡大・発展させてゆくためには、NTT本体と子会社・関連会社間のグループ意識の一層の強化を図る必要があるため、関係会社社長や各種研修会を開催する、また、グループ間のコミュニケー

ションを目的とした月刊誌「WA」を発行するなどの施策を積極的に展開しているところである。

これらの結果、昭和63年度決算では、子会社・関連会社131社の過半数の69社が黒字化を達成するに至っているが、今後もひき続き、「関連企業本部」を中心として、既存グループ企業の協力強化に努めていく考えである。

おわりに

以上、NTTの新規事業開発の基本的考え方や現状等について述べた。NTTの子会社・関連会社は、創業間もない会社が多く、「NTTグループ」と表現するにはいま一步の感があるが、今後、それぞれの会社が、事業特性を十分に活かして健全な発展をとげ、NTT企業グループ総体として社会に貢献できるよう、その育成・支援に努めていく考えである。

このほか、特にNTTが保有する不動産について、電気通信機器の小型化、業務の集約化などにより、今後とも有休資産の発生が見込まれることから、より一層の利活用を推進していく考えである。

また、NTTの技術は電気通信を中心としたものであるが、この電気通信から派生した関連技術を活用することにより、より幅広く社会のために貢献できる可能性があるところから、これらの技術を応用した事業化を推進していくこととしている。

表 1 主な子会社・関連会社

1. NTTの技術を活用し、情報通信産業の発展に資する事業

(1) 高度エレクトロニクス分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
NTTソフトウェア㈱	60. 7. 2	神奈川県	200	97.5	基本ソフトウェアの設計・製造・維持管理・販売等
㈱国際電気通信 基礎技術研究所	61. 3. 22	京都府	20884.35	59.9	電気通信の技術に関する研究開発・調査、研究開発用施設・設備・機器等の賃貸等
NTTインテリジェント テクノロジー㈱	62. 6. 3	神奈川県	300	53	AIソフト開発用ワークステーション(ELIS)のハードウェア、基本ソフトウェアの開発、販売等
PHOTONIC INTEGRATION RESEARCH, INC.	62. 7. 24	米国 オハイオ州	420万ドル	49	光導波回路商用化技術の研究開発、ライセンス許諾及び技術移転等
㈱アフティ	1. 5. 2	東京都	490	51	LSI等の製造に必要な薄膜形成装置の開発・販売・保守等
ADVANCED ENERGY TECHNOLOGIES INC.	1. 5. 30	カナダ バンクーバー	2000万円\$	45	高性能リチウム二次電池の研究開発等

(2) VAN・情報処理・データベース分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
INSエンジニアリング㈱	60. 5.30	東京都	499	33.5	小型DIPSを主力機器とするCADシステム・CAD 応用システムの開発・販売等
インターネット㈱	60. 6.18	東京都	4000	25	異機種ネットワーク間のコンピュータ間接続などによるVANと VANを結ぶ「ネットワーク」サービスの提供等
㈱NTT PC コミュニケーションズ	60. 9. 4	東京都	1400	90	パソコン通信ネットワーク・パソコン通信用端末ハード ・ソフトの企画・開発・販売等
日本情報通信㈱	60.12.18	東京都	6000	50	VAN等のネットワークサービスの提供等
日本カードエンジニアリング ㈱	61. 8. 8	東京都	1600	20	プリペイドカードに関する情報処理システムの設計等

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
NTTファクトシステム㈱	62. 4. 1	東京都	400	45	FAシステムの市場動向等の調査・分析、光LANシス テムの開発・研究等
NTTラーニング システムズ㈱	62. 9.21	東京都	200	37	CAIを中心とした教育事業全般に関する市場調査・分 析・マーケティング及びCAI教材・ソフトの企画・開発・販売等
NTTデータ通信㈱	63. 5.23	東京都	10000	100	データ通信サービス、システム機器販売事業

(3) キャプテン等ニューメディア関連分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
キャプテンサービス㈱	59. 2.27	東京都	1200	40.4	ビデオテックス通信網サービス及びキャプテン情報セン タに係る受託業務画面作成入力代行業務等
日本テレマティーク㈱	60. 8.20	東京都	300	50	プライベートキャプテンシステムの販売、システム導入 のためのコンサルティング等

(4) インテリジェントビル関連分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
NTTインテリジェントビルビルド㈱	61. 9. 3	東京都	30	52	インテリジェントビルの維持管理、情報通信設備工事の 設計・請負・維持管理等
日本ファシリティサービス㈱	62. 2.26	東京都	100	35	インテリジェントビルの総合維持管理業務等
NTTインテリジェント 企画開発㈱	63. 9.28	東京都	150	30	インテリジェントビル用各種商品の開発・販売等

(5) テレコン・オフトーク通信事業分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
NTT中央 テレコンネット㈱	63. 2.25	東京都	400	60.3	自動遠隔検針システム等の企画・開発及び運営等
NTTオフトーク通信㈱	1. 2. 3	東京都	400	49	オフトーク通信システムの設計・運営に関するコンサル ティング及び端末機器、ソフトウェアの開発・供給・サービス等

(6) コンサルティング分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
総合通信エンジニアリング㈱	60. 4.26	東京都	20	50	電気通信事業に関するコンサルティング、設計受託、保 守・運用指導等
㈱情報通信総合研究所	60. 6.18	東京都	160	50.9	情報・通信に関する国内外の各種調査・分析・研究、そ の受託業務等

2. NTTが保有する人的・物的資源を利活用し、社会の利便向上に資する事業

(1) NTTの不動産開発分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
NTT都市開発㈱	61. 1.21	東京都	6712	100	NTTに係る不動産の取得・建設・処分・管理・賃貸等
NTT東海不動産㈱	1. 3. 8	愛知県	3679	100	
NTT関西不動産㈱	1. 3. 8	大阪府	1220	100	

(2) NTTの不動産利活用分野

① 健康・スポーツ

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
㈱ハロー・スポーツプラザ (関西)	62. 4. 3	兵庫県	245	46	スポーツ施設の経営ならびにそのコンサルタント業務等
㈱ハロー・スポーツプラザ (東京)	62. 4. 6	東京都	70	76	
㈱ヘルスパーク	1. 1.13	東京都	90	35	健康・医療関連事業の市場動向・調査分析等

② その他

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
㈱ル・パルク	60.12.19	東京都	20	90	駐車場業等
㈱インフォメーション スペースサービス	61.10. 2	千葉県	50	45	磁気記録媒体・取引伝票・文書等の保管・集配送等
㈱NTTフローラ	63. 7.25	東京都	70	70	洋蘭栽培・販売、及び貸植木事業等

(3) テレマーケティング分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
NTTテレマーケティング㈱	61. 1.20	東京都	450	45	テレマーケティング、電話代行業務、テレホンサービスの企画・制作・販売等

3. NTT業務を支援し、よりよい電気通信サービスの提供に資する事業

(1) 海外戦略分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
NTTインターナショナル㈱	60.10.17	東京都	3000	52.7	海外における電気通信システムの設計・施工・監理・販売、これらに関する総合的エンジニアリング・コンサルティング等
NTT America, Inc.	62.11. 2	米国 ニューヨーク州	200万ドル	100	アメリカにおける国際調達支援、電気通信事業者・大学等との交流、技術移転、広報、一般調査、外債発行支援、渉外、出張者支援等
NTT Europe Ltd.	1. 4. 1	英国 ロンドン	40万ポンド	100	欧州における電気通信主官庁との対応、国際調達支援、技術移転、ワンストップショッピングの提供、広報、調査・情報収集、渉外、出張者支援等

(2) リース・金融分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
NTTリース㈱	60. 4.11	東京都	250	40. 4	端末機器等に関するリース・割賦等
NTTレンタルエンジニアリング㈱	60.12.24	東京都	380	48	電気通信設備工事用機器・汎用測定器・工具・特殊車両等のレンタル、リース、割賦販売、技術指導等
NTT Finance (U.K.) Limited	61. 6.10	London	100百万円	100	海外金融事業（主として資金運用）
NTTオートリース㈱	62. 2.20	東京都	300	46. 5	車両のリース・レンタル・メンテナンス業務等

(3) カード事業分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
㈱テレカ	59. 6. 1	東京都	90	50	テレホンカードのエンコード業務、広告代理店業務等

(4) 広告・出版・代理店分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
㈱NTTトラベルサービス	60.11.20	東京都	40	25	旅行業法に基づく旅行業
㈱NTTアド	60.12.18	東京都	50	75	社内媒体・マス媒体を対象とする広告代理店業務等
NTT出版㈱	62. 9. 4	東京都	20	51	オーダーメイド出版物・一般出版物・情報誌の発行、セミナーの企画・実施等

(5) 移動体通信分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
日本船舶通信㈱	27.12. 4	東京都	1300	51. 9	船舶電話に関する加入・料金事務、機器の設置・保守
NTT中央移動通信㈱	54. 9.17	東京都	2621	43. 4	ポケットベル、自動車電話及び携帯電話に関する加入・料金事務、機器の設置・保守

(6) 電話機分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
㈱日本電話機開発	61. 4.26	東京都	300	50	電話機広告販売活動、マーケティング活動を推進するためのノウハウの導入に関するコンサルティング等
㈱NTTメディアスコープ	62. 8. 6	東京都	100	36	新しいタイプの電話機及びオーダーメイド出版物の制作等

(7) エンジニアリング分野

会社名	設立年月日	所在地	資本金 (百万円)	NTT持株比率 (%)	事業概要
㈱NTTテレコムエンジニアリング東京	63. 2. 8	東京都	80	90	東京における電柱敷地等の用地折衝、地権者確認等管理業務等