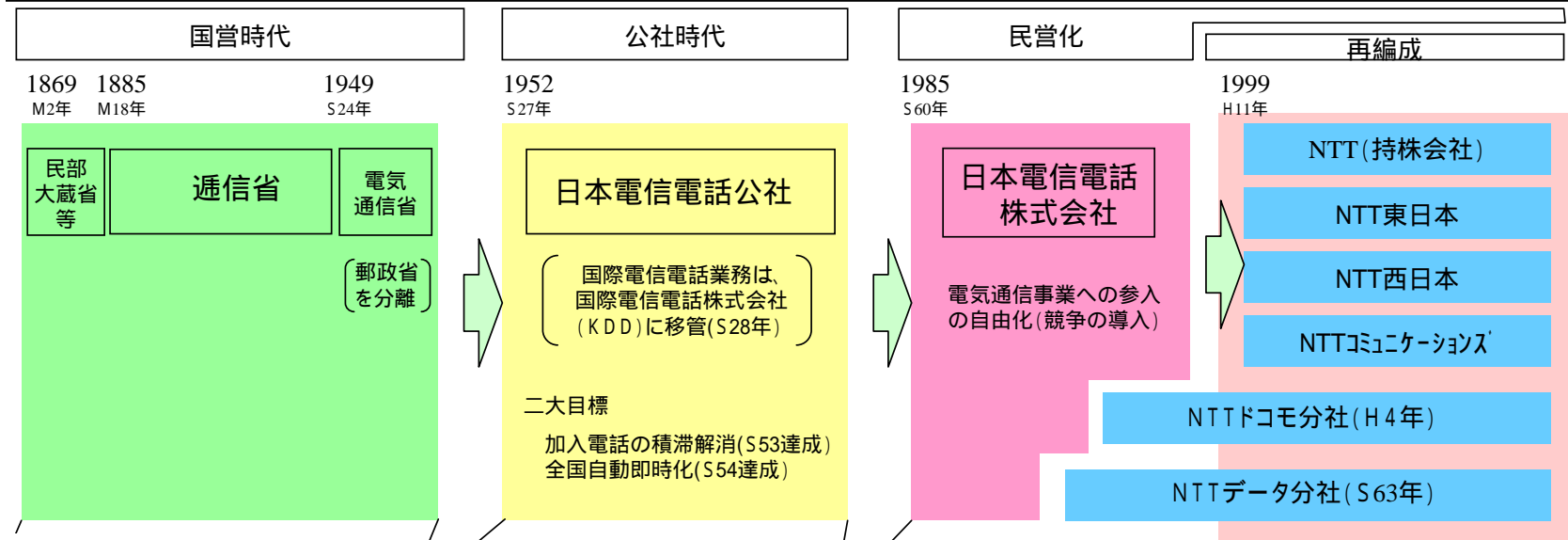


NTTの民営化と再編成について

平成 16 年 6 月 16 日
日本電信電話株式会社

- ・ **組織(経営形態)の変遷**
- ・ **民営化**
- ・ **再編成**
- ・ **料金の低廉化とサービスの向上等**
- ・ **経営効率化への取り組み**
- ・ **経営戦略等**

組織（経営形態）の変遷



< 経緯・考え方 >

【国営時代】

- ・明治2年の電報取扱開始以降、電信事業の所管は、民部大蔵省、民部省、工部省と変更。
- ・明治18年逓信省設置。郵便事業と併せて所管
- ・昭和24年にGHQの指示により、逓信省が電気通信省と郵政省へ分離。
(電信電話事業の経営組織を監督行政的機構から脱皮させようとの趣旨)

【公社時代】

- ・昭和27年、し烈化する電話の需要に対処するため、国家財政の枠を脱した拡充資金の調達を図り、電信電話事業を合理的かつ企業的に経営することを目指して公社化。
- ・二大目標(加入電話の積滞解消、全国自動即時化)の達成に向け、数次にわたる5ヵ年計画を遂行し経営を推進。

【民営化と競争の導入】

- ・昭和60年、経営の自主性を付与することにより、創意工夫を發揮し、効率的な事業運営を可能とするため、公社を民営化。
- ・ユーザニーズの高度化・多様化、技術革新に伴う自然独占性の希薄化、技術的統一性の必要性の減少等に対応して、電気通信事業分野へ民間活力を積極的に導入(競争導入)。

【再編成】

- ・平成11年、NTTを持株会社、東西地域会社、長距離国際会社の4社に再編成
- ・公正競争の促進を図るとともに、NTTの国際通信業務への進出を実現することにより、国民の電気通信サービスに対する多様な需要への対応を可能とする。

・ 予算統制

予算の国会議決
増加収入の用途限定
経費の流用限定
給与総額変更の制限
業績手当等の支給制限

} 企業の業績に連動したインセンティブ等の
弾力的な対応が困難であった

・ 投資の制限

・ 公社法による出資規制: 個別法定及び政令により出資対象範囲が具体的に限定、予算計上が必要

・ 資金運用の制限

・ 国庫預託義務

・ 料金法定制

・ 公衆電気通信法上、基本的なサービス等について料金を法定

・ その他

・ **臨時国庫納付金制度**: 国の財政危機に協力するため、特別立法に基づき昭和56年度から4年間にわたり総額6800億円を拠出

- 2 . 民営化に伴う対応及び民営化後の業務運営

・ 適用法律の変更に伴う対応

- 1. 電電公社法から商法・税法等適用に伴う財務会計制度の抜本見直し
 - ・国の出資財産確定のための固定資産等の棚卸(総額:約10兆円)
 - ・企業会計、税務会計導入に伴う固定資産計上、収益・費用計上基準等の見直しと、それに伴うシステム開発(100万ライン以上)
- 2. 公労法から労働三法に変わったことに伴う労使関係の枠組みの見直し
 - ・経営協議会の設置、争議行為に関するルール化等
- 3. 電気通信事業法制定に伴う手続
 - ・公衆電気通信法廃止、電気通信事業法施行に伴い、サービスの提供条件を全て契約約款で制定

・ 競争対応、活性化のための組織等の見直し

- 1. 機能別組織からサービス別事業部への抜本的組織改革(S60.11月に事業部制導入)
- 2. 人事制度の見直し(ポストと処遇を切り離す「職能給」体系への移行)
- 3. サービス展開、合理化のスピードアップ

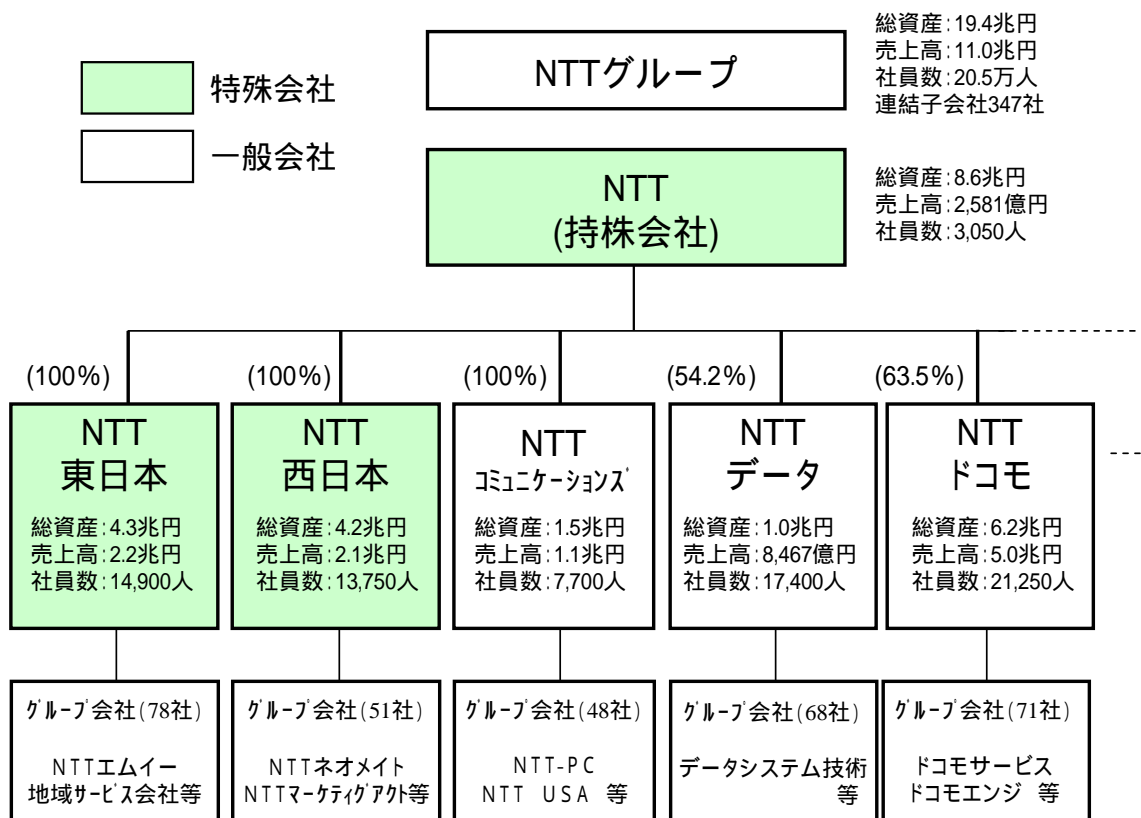
・ 新規事業の開発・展開とグループ事業経営

- 1. 弾力的な投資活動による新規事業領域の拡大
- 2. 本体業務のアウトソーシングによる効率化の推進

再編成

- 1. 再編成の枠組み

- ・持株会社の下に、各事業会社が独立法人として、独立採算の下に事業運営
- ・持株会社、東・西地域会社の3社は特殊会社



特殊会社法規制

- 1. 事業**
 - (1)持株会社
 - ・地域会社の株式の保有
 - ・地域会社に対する助言・あっせんその他の援助
 - ・基盤的研究開発業務
 - (2)東西地域会社は、
 - ・エリア内の地域(県内)電気通信業務()
- 2. 責務**
 - (1)ユニバーサルサービス確保()
 - (2)研究開発成果の推進・普及
- 3. 規制**
 - (1)政府の株式保有義務(1/3以上)新株発行認可制
 - (2)外資規制(1/3未満)
 - (3)その他
 - ・事業計画、定款変更、合併等、
 (以上3項目)、利益処分
 役員選解任の認可制等

(注)()内は議決権比率、数値は2003年度末連結数値、及びNTTドコモ数値は米国会計基準による。データ、ドコモは連結数値

地域会社にかかる規制
 持株会社、地域会社双方にかかる規制
 (無印のものは持株会社のみにかかる規制) 4

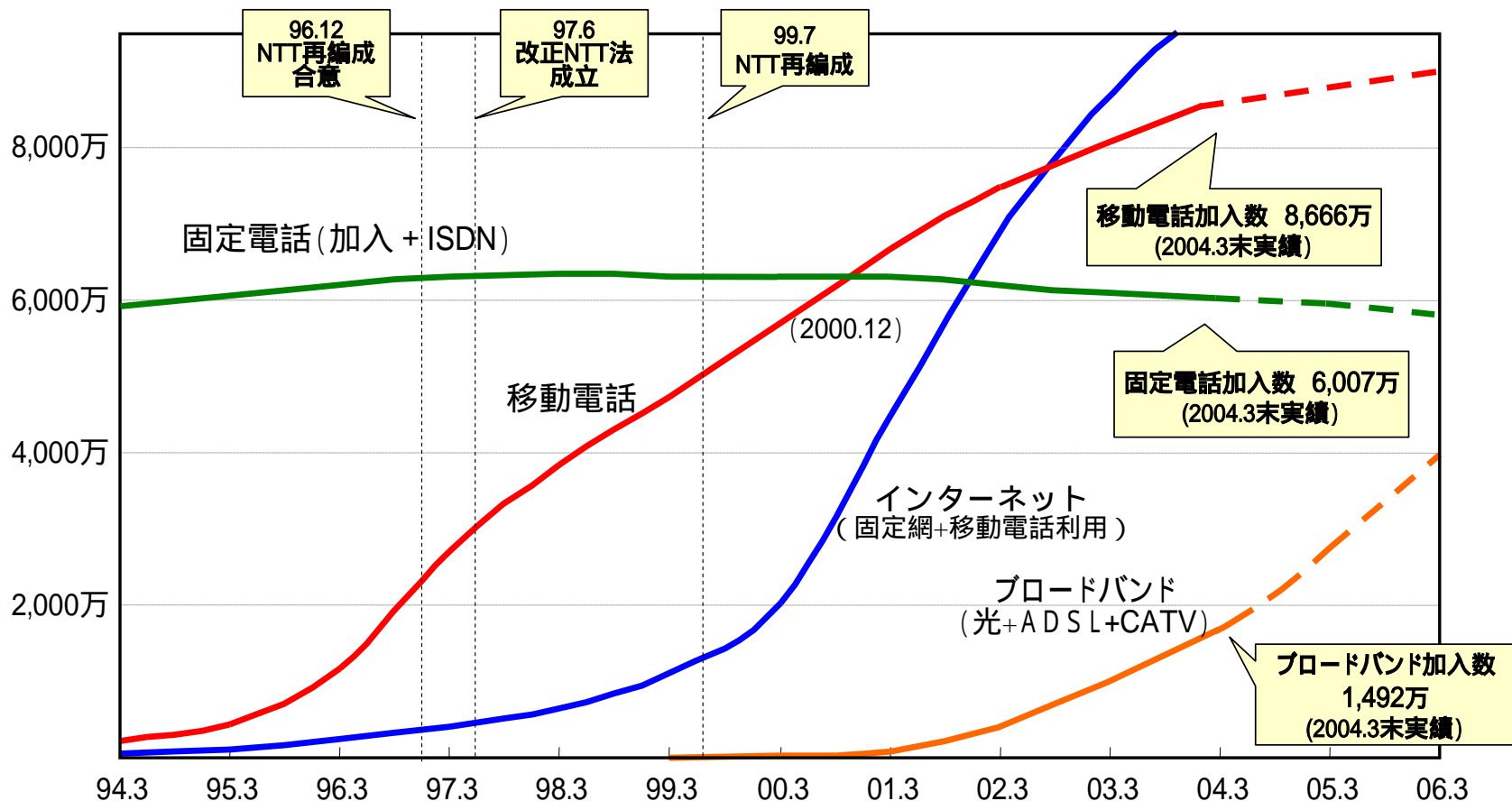
-2. 再編成移行準備

・再編各社へのサービス・資産等の切り分け

- 1. サービスの長距離会社 / 地域会社への帰属決定、契約約款等の整備
 - ・28件、1,300ページを超える契約約款の制定・見直し
 - ・各種引継ぎに関し、NTT西日本だけで、A4ファイルボックス6万個に及ぶ業務関連資料を移管
- 2. 必要な資産(設備等:総額約11兆円)の移行
 - ・備品にいたるまで全て現況調査を実施、帰属決定
- 3. 各種システムの切替(500万ラインを超える膨大なシステム開発)
- 4. 再編各社への事業引継、権利義務承継に係る再編成実施計画の作成
 - ・備品にいたるまで全て現況調査を実施、帰属決定し、郵政大臣に認可申請(8,300ページ超の膨大な量)

・人員、組織の移行

- 1. 再編成後の組織に対応した「会社別移行本部」の設置
 - ・新体制下での業務運営の事前検証(プレ体制)も実施
 - ・再編成各社に対応した労使関係の枠組みの整備(組合組織も地方本部を廃止し、企業別本部に再編成)
- 2. 大規模な人員移行
 - ・支店所属人員・グループ会社出向者を除いて約56,000人の異動・所属替を実施
 - ・本社機能整備のための人材調整
 - ・事業部制で権限委譲していた支社の機能・業務の本社・支店への移管
 - ・雇用契約の承継



(注1) 固定電話(加入電話+ISDN)の2004年以降の加入数はNTTの予測値。

(注2) 移動電話加入者数は、モバイルコンピューティング推進コンソーシアム(MCPC)の予測値。

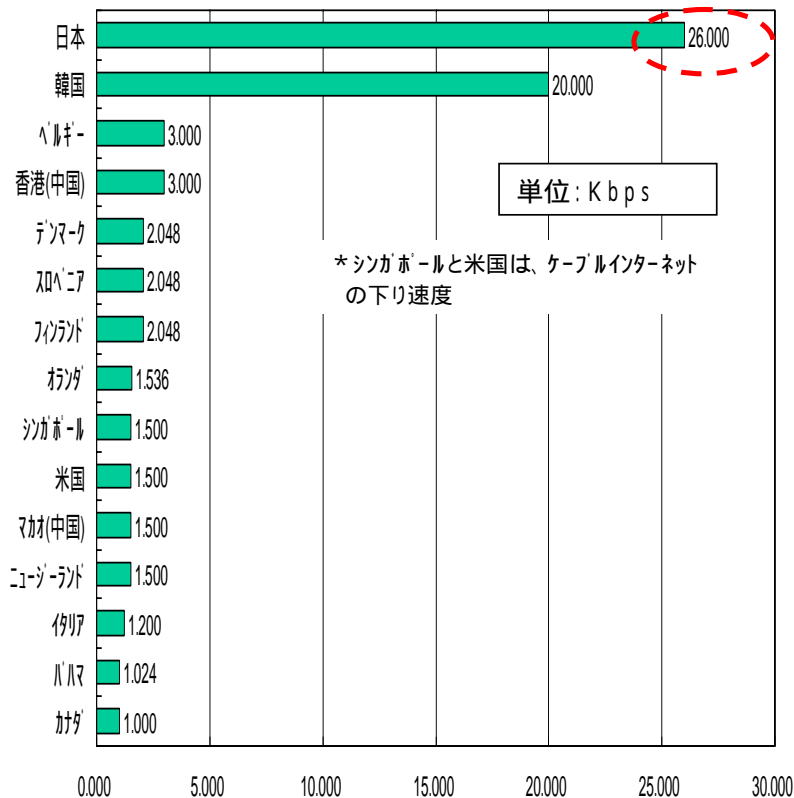
(注3) インターネット利用者数(*)は、情報通信総合研究所の予測値。 * 固定網と移動電話の重複利用は1とカウント

(注4) ブロードバンド利用世帯は「e-Japan戦略」の目標値。

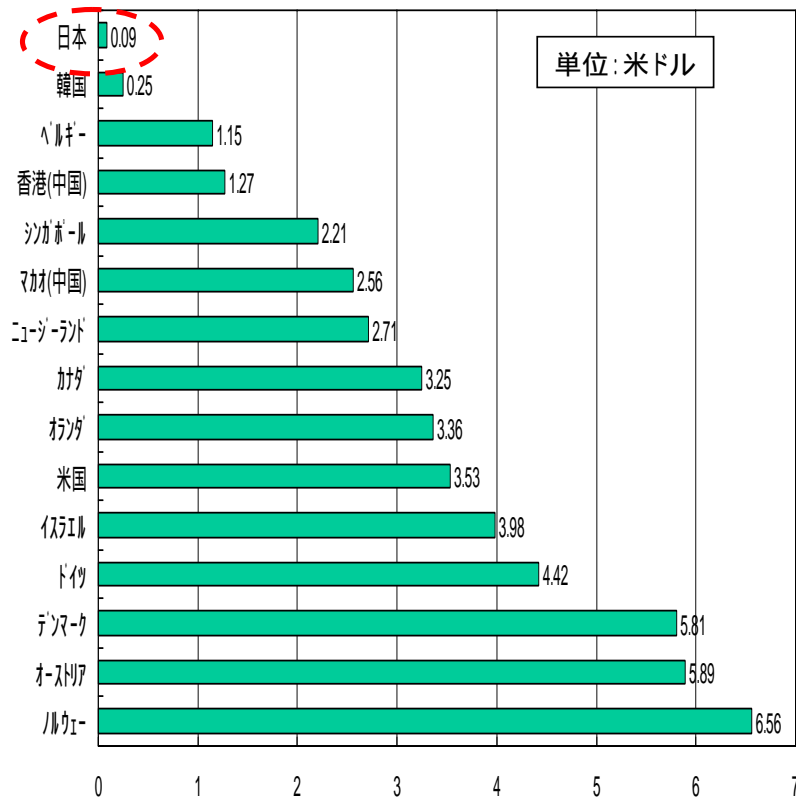
- 2. ブロードバンド接続回線サービスの料金の国際比較

日本のブロードバンド接続回線サービス(ADSLの下り速度)を国際比較すると、通信速度は最速値、単位速度(100Kbps)当りの料金は最安値である。

・ ブロードバンド接続回線サービスの通信速度
(ADSLの下り速度)



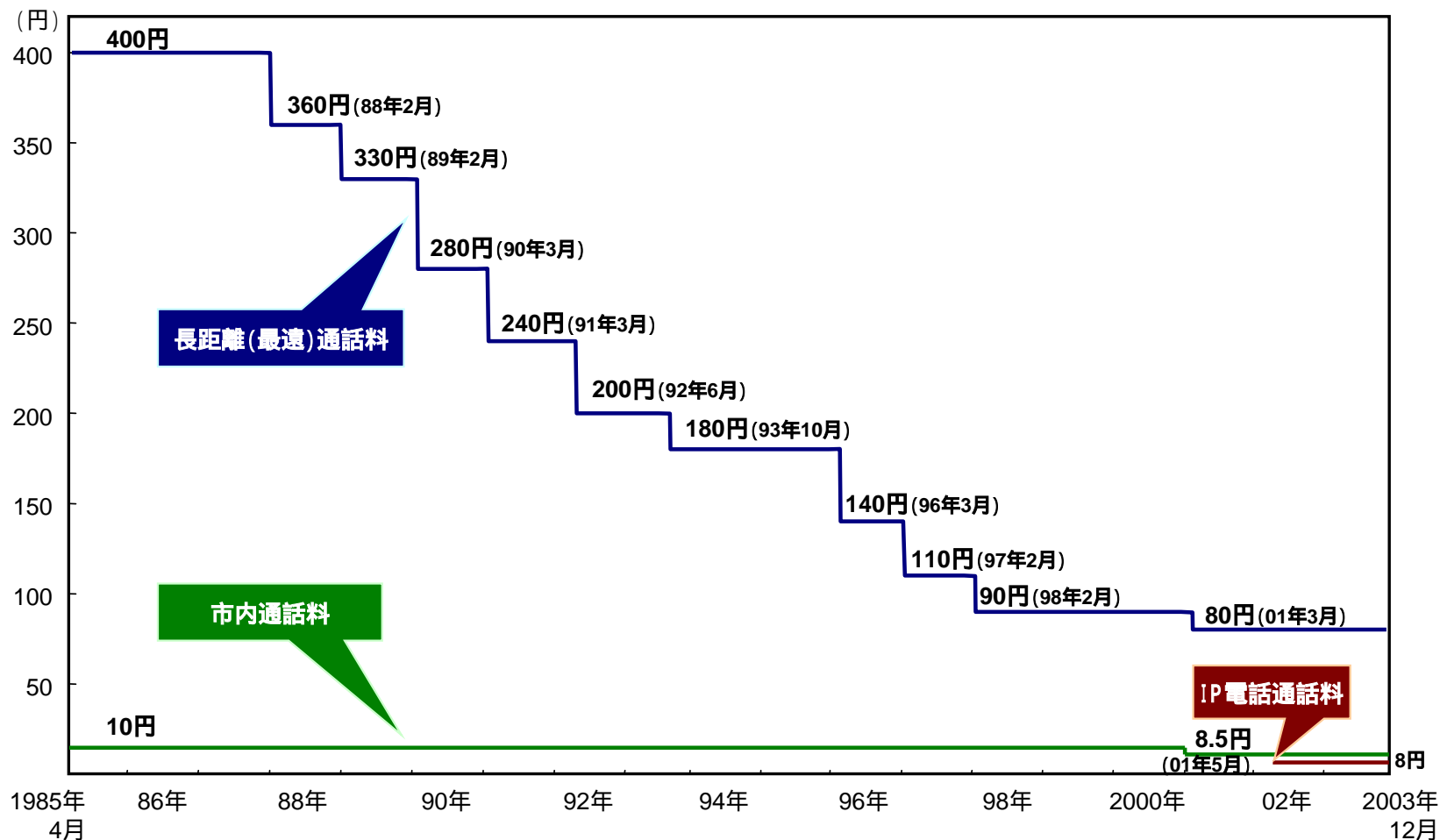
・ 通信速度当りのブロードバンド接続回線サービスの料金
(データ伝送量100Kbps当りの費用)



(出典) ITU Internet Reports 2003: Birth of Broadband(2003年9月)

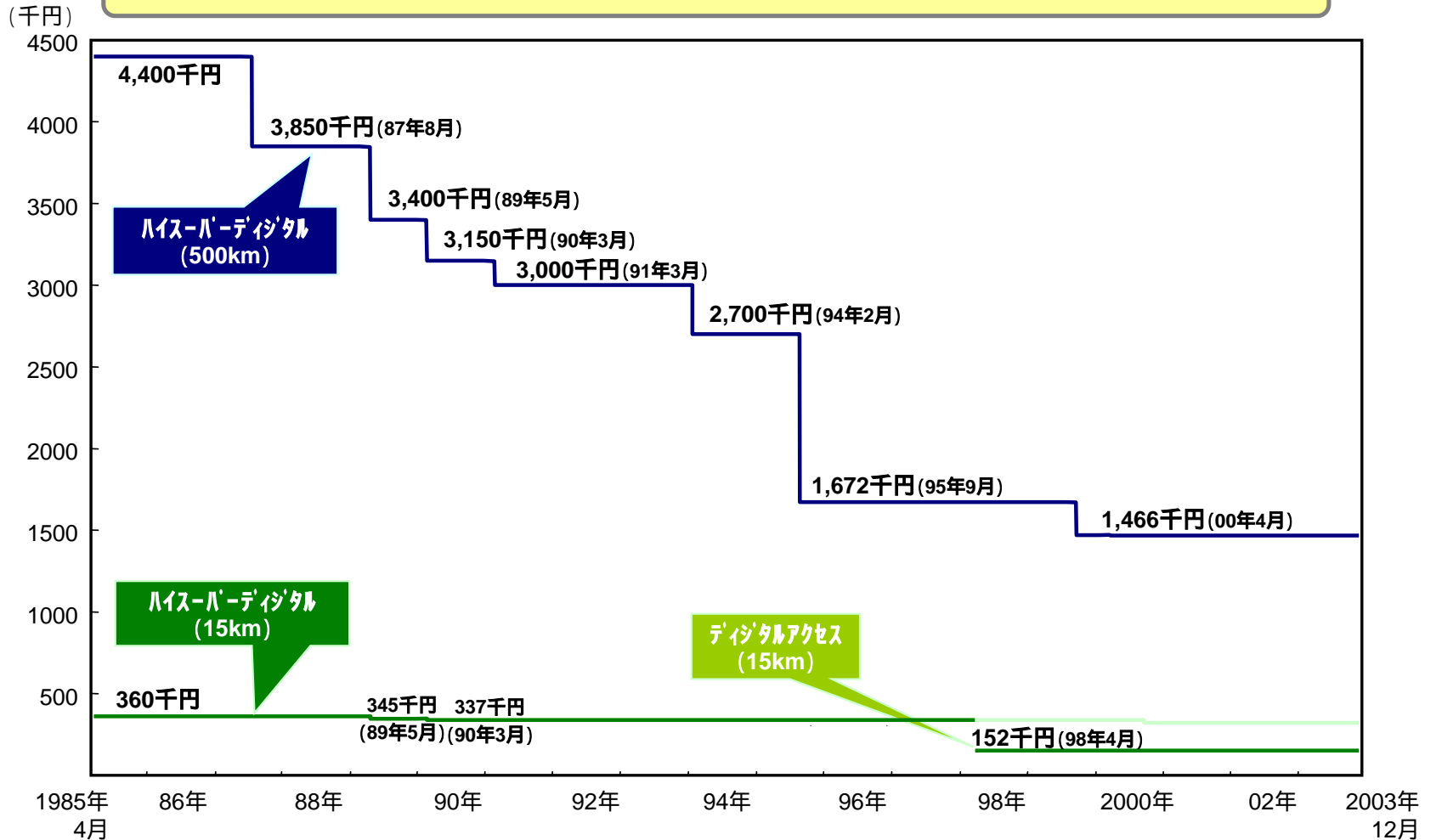
- 3 . 通話料の低廉化（平日昼間3分間）

通話料は、通信自由化以降、急激に低廉化している

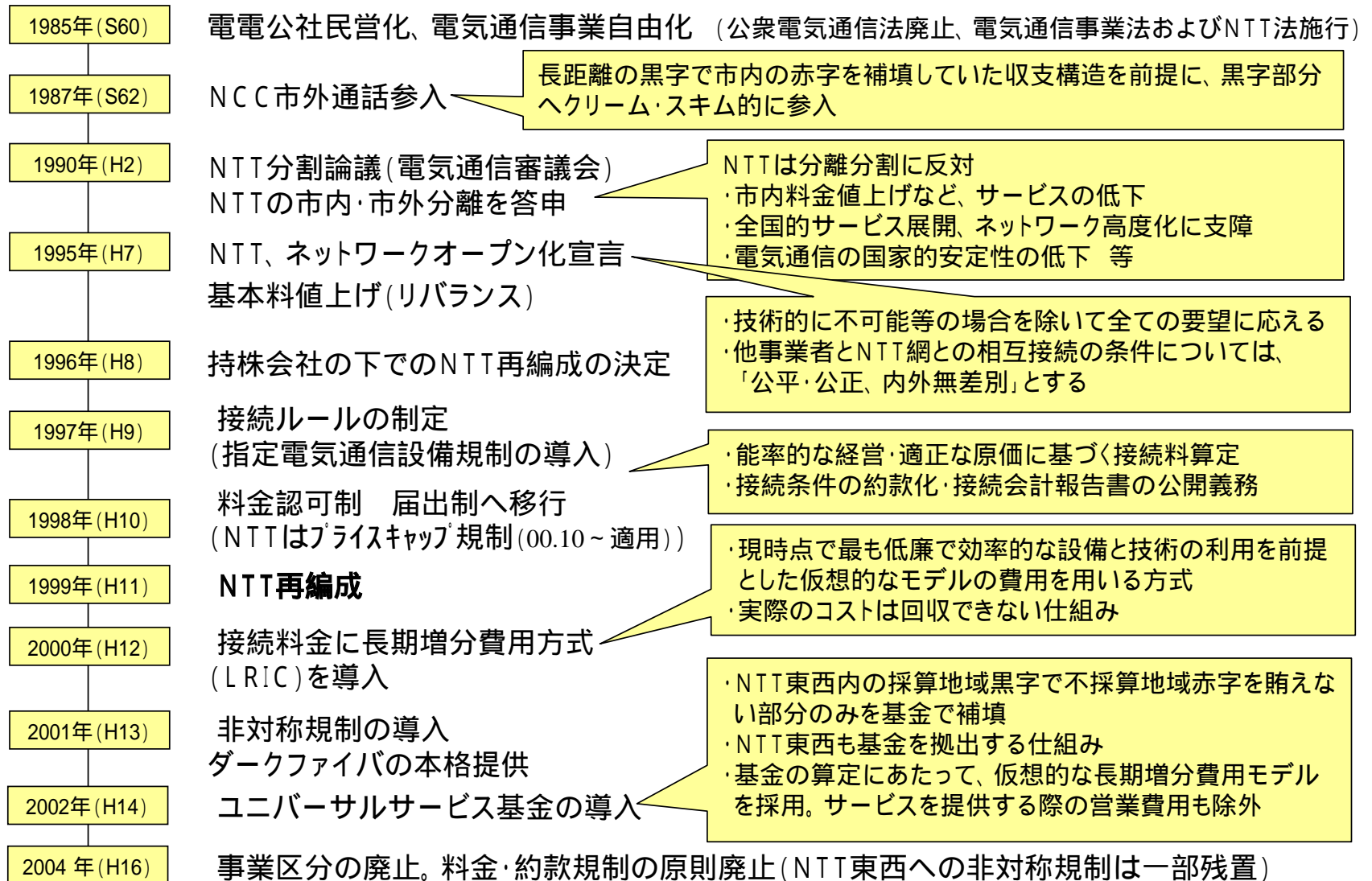


-4 . 専用線料金の低廉化 (デジタル 1.5Mb/s)

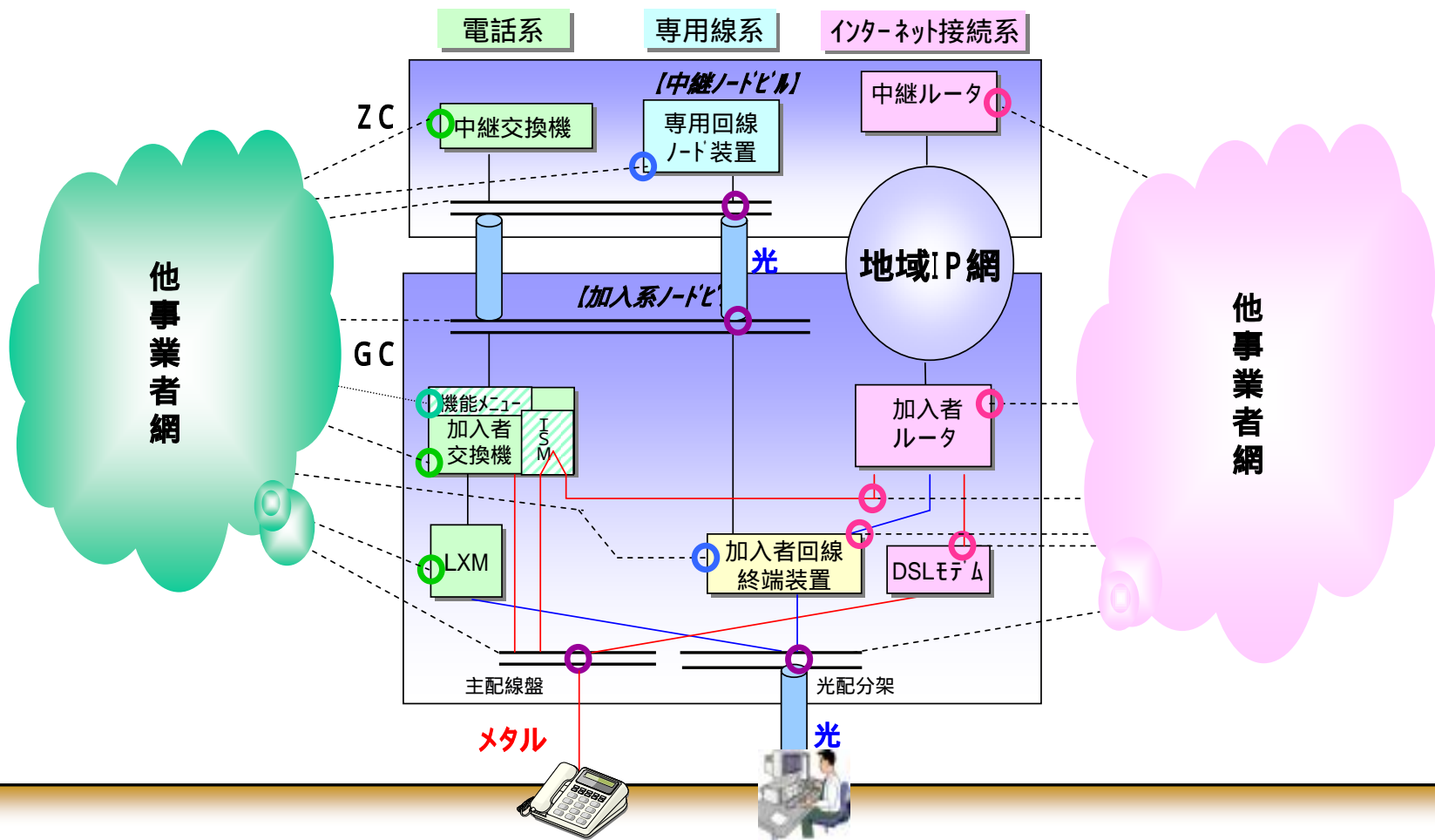
専用線料金は、通信自由化以降、長距離を中心に、急激に低廉化している



- 5. 電気通信事業における制度の変遷



- 6 . ネットワークのオープン化

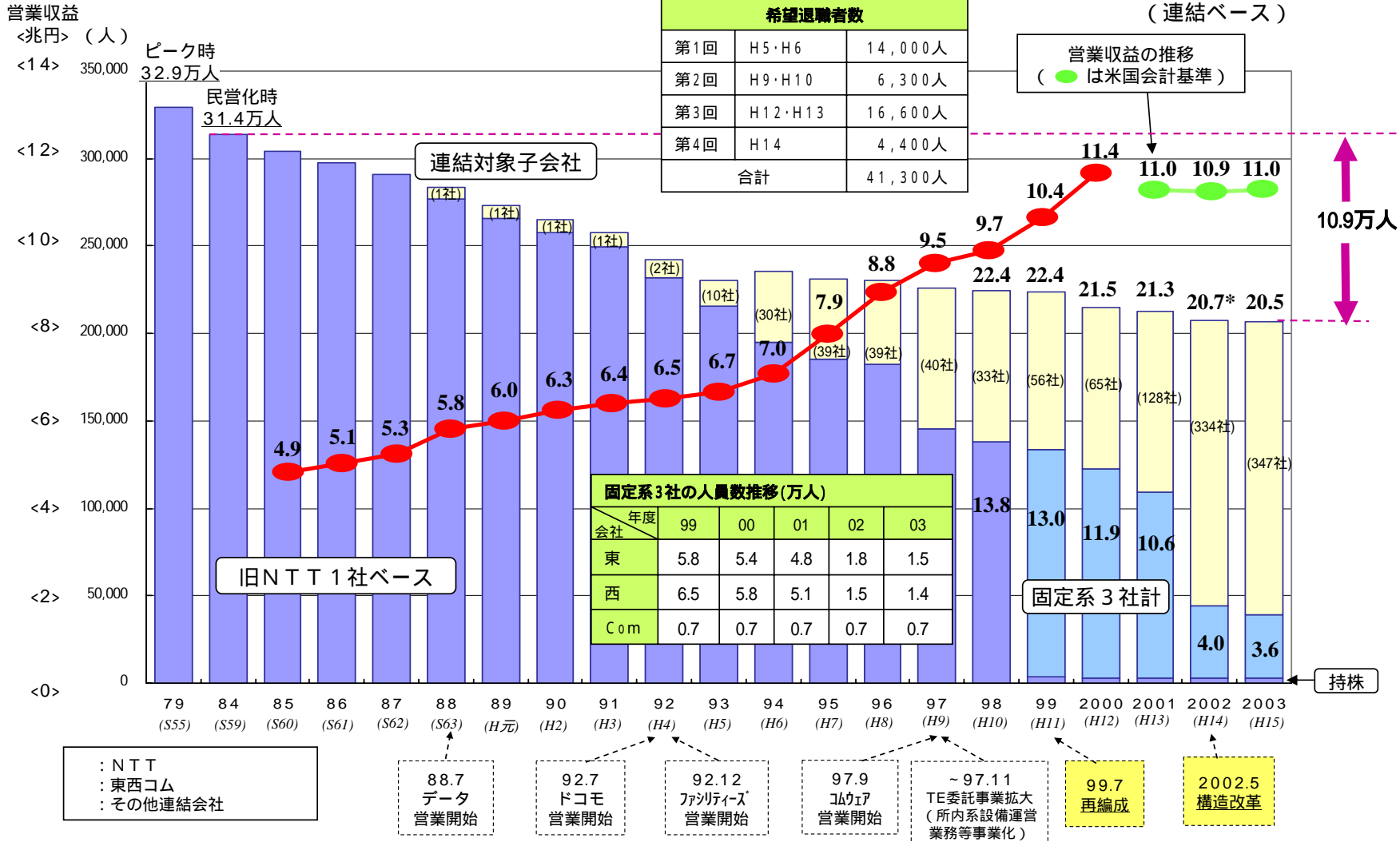


ISM : I-interface Subscriber Module
LXM: subscriber Line X-connect Module

ZC : Zone Center
GC: Group unit Center

経営効率化への取り組み

- 1 . N T T 民営化後の従業員数の推移



*) 03年度より新たに連結子会社とした会社の従業員数を含めた場合、21.1万人となる

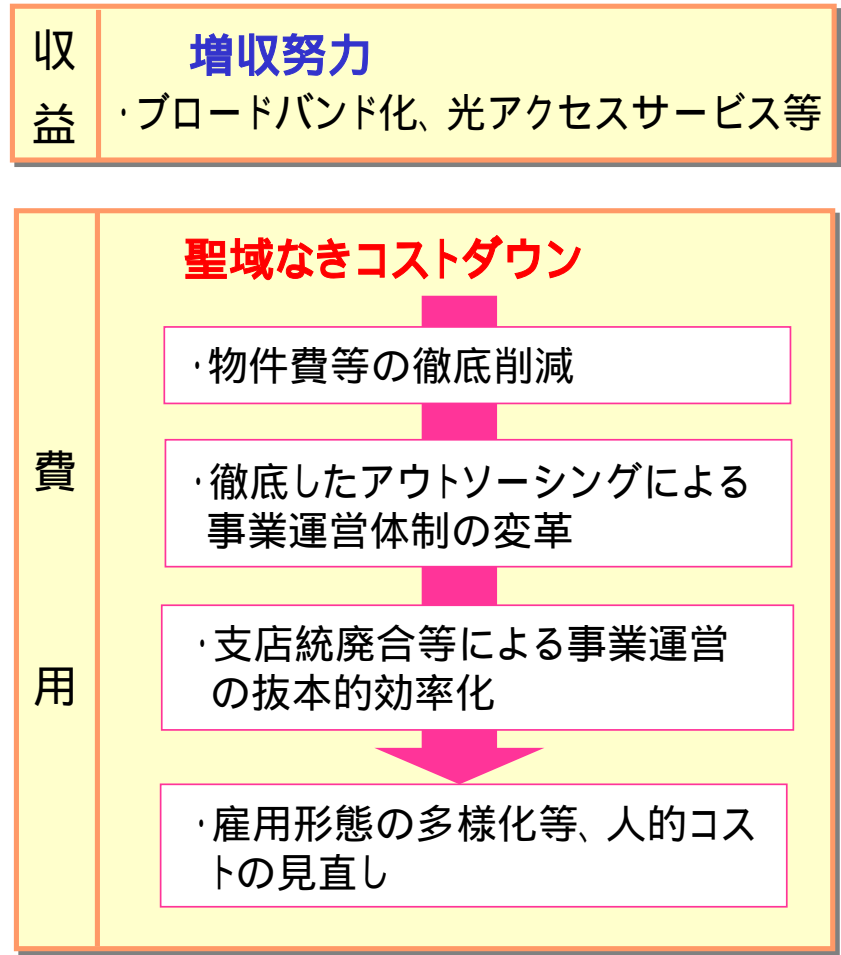
- 2 . 事業構造改革の必要性

電話 IPへの
需要構造変化

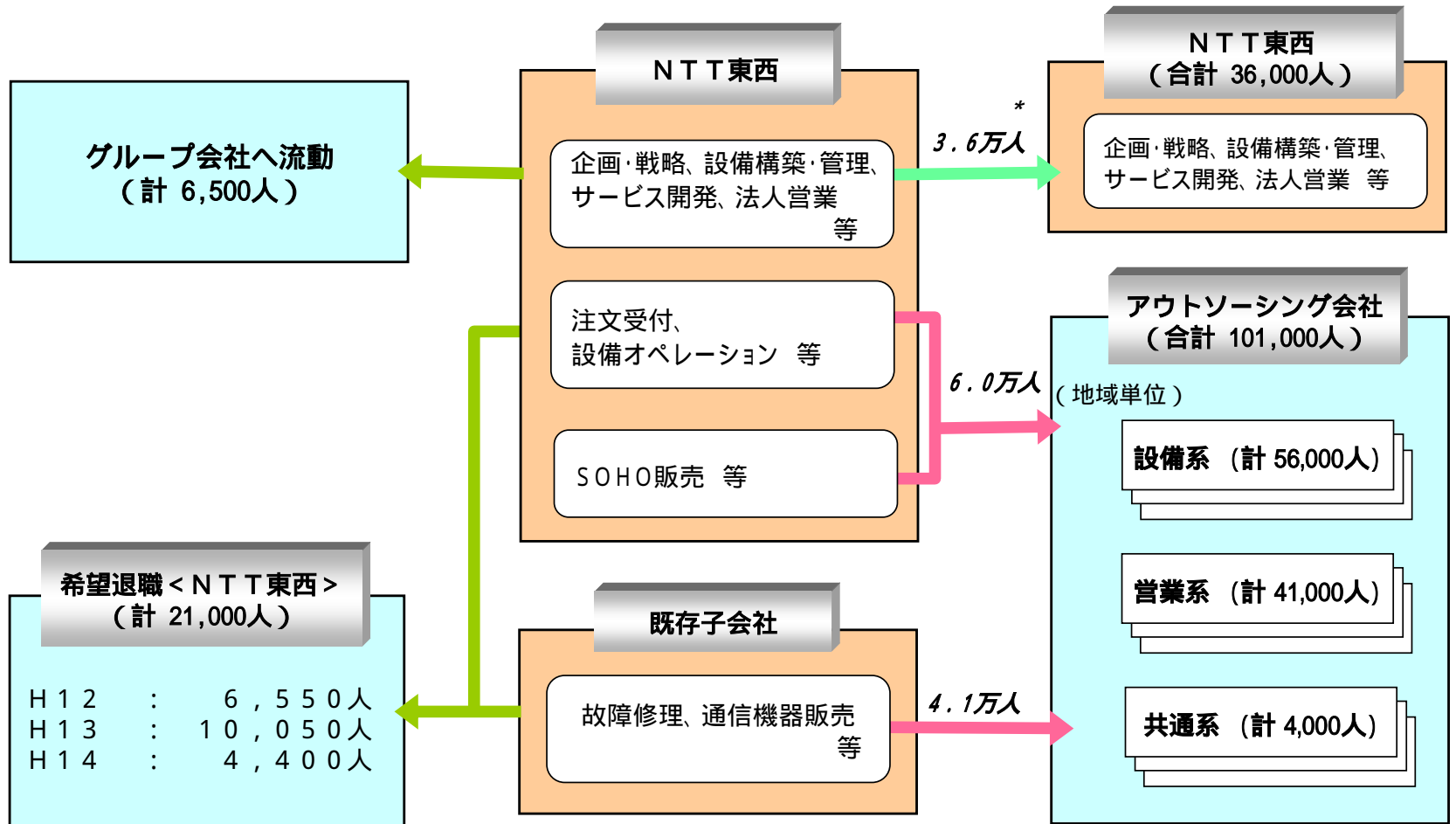
インターネット向けの
料金定額化・低廉化
(世界水準の実現)

更なる競争激化
(値下げ競争、新規
参入等)

事業
構造
改革



- 3. 業務の抜本的なアウトソーシング

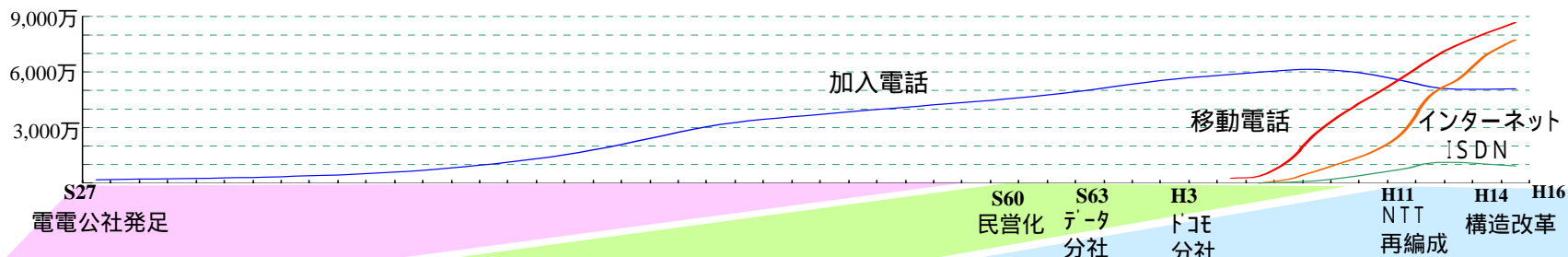


* NTT東西の人員数はH14.5.1現在 (構造改革実施時点)

* 51歳以上の社員は退職・再雇用 (賃金水準 地域毎に 15 ~ 30%)
50歳以下でアウトソーシング業務に従事する社員は在籍出向

東 : 「17支店」単位にアウトソーシング会社設立
西 : 旧30支店を統合した「16支店」単位に設立

- 4. NTTの人事・賃金制度の変遷



年功型給与体系 S27 ~ S59

ポスト、年齢と処遇が密接にリンク
 ポスト、職務の重要性・困難性に基づき格付け、処遇 = **職務給**
 業務が固定的で定型的な時代に適した処遇制度

能力・年功折衷型給与体系 S60 ~ H12

ポストと処遇は切り離し
 個々の社員の「**能力**」に基づく人事・賃金体系 = **職能給**
 定期昇給に伴う年功的な賃金制度の存続
 中長期的な評価結果の「昇格」への反映

成果・業績重視型給与体系 H13.4 ~

個々の社員が発揮した「**成果・業績**」を重視する人事・賃金体系
 月例給の年功的要素・固定的賃金ウェイトの縮減
 ボーナスの個人評価の反映幅を拡大

退職関連

S60.4 ~ H4.4
 S59時点の国家公務員等退職手当法を準用
定年制の導入
企業年金の導入
転進援助制度の導入

H5, H6
希望退職の実施

H9, H10
 転進援助特別措置

H9.4
 NTT厚生年金基金・健康保険組合設立

H11.4
キャリアスタッフ導入
 (定年退職者の再雇用制度)

H12 ~ H14
希望退職の実施

H13.4
企業年金の利率見直し

H14.4
転進一時金の廃止

H14.5
退職・再雇用の仕組み導入
 ・再雇用者の賃金水準は地域毎に 15 ~ 30%ダウン

H15.4
退職手当制度の見直し(ポイント制導入)

H15.9
 NTT厚生年金基金代行返上(将来期間分)

H16.4
新企業年金制度への移行
 ・キャッシュバランス(市場金利連動型)制度導入

出向・転籍制度等

S60.11 ~
 「出向制度」を導入し、民営化後の子会社化に対応

S63.11 ~
 「転籍制度」を導入
 (NTTデータ分社が契機)

H12
出向・転籍一時金の廃止
 (グループ経営推進のため)

H14.5
福利厚生の見直し
 ・カフェテリアプラン導入
 ・社宅使用料見直し

H16.4
裁量労働制を導入
 (研究所対象)

固定電話市場

- 音声関連収入(電話・専用線)の減少
 - 携帯電話、定額制サービスの影響に加え、VoIP の利用が急速に拡大

ブロードバンド市場

- 本格的な「ブロードバンド時代」の到来
 - ADSLの継続的拡大、光アクセスの急速な普及
 - ブロードバンドネットワークとアプリケーション・コンテンツの相乗的発展
- 多様なビジネスモデルに基づく事業者間の競争激化

移動通信市場

- 市場の成熟により量的拡大は鈍化
- 料金の低廉化、端末の高機能化、アプリケーションの高度化によるサービス競争の激化
- 第3世代携帯電話(3G)利用者の拡大に伴いモバイルマルチメディア化が加速

情報サービス市場

- 経営やビジネスのイノベーションを目指す企業の戦略的IT投資の比重拡大
- 異業種企業やベンチャーの参入など事業者間の競争激化

- 2 . 3カ年経営計画 (2003~2005) の概要

I. 市場環境の変化

- ブロードバンド市場の急速な拡大と固定電話市場の縮減
- 移動通信の成熟とモバイルマルチメディアの高度化・多様化
- SI市場の競争激化と新たなITサービス需要の拡大
- 国際市場の変容

II. 具体的な取り組み

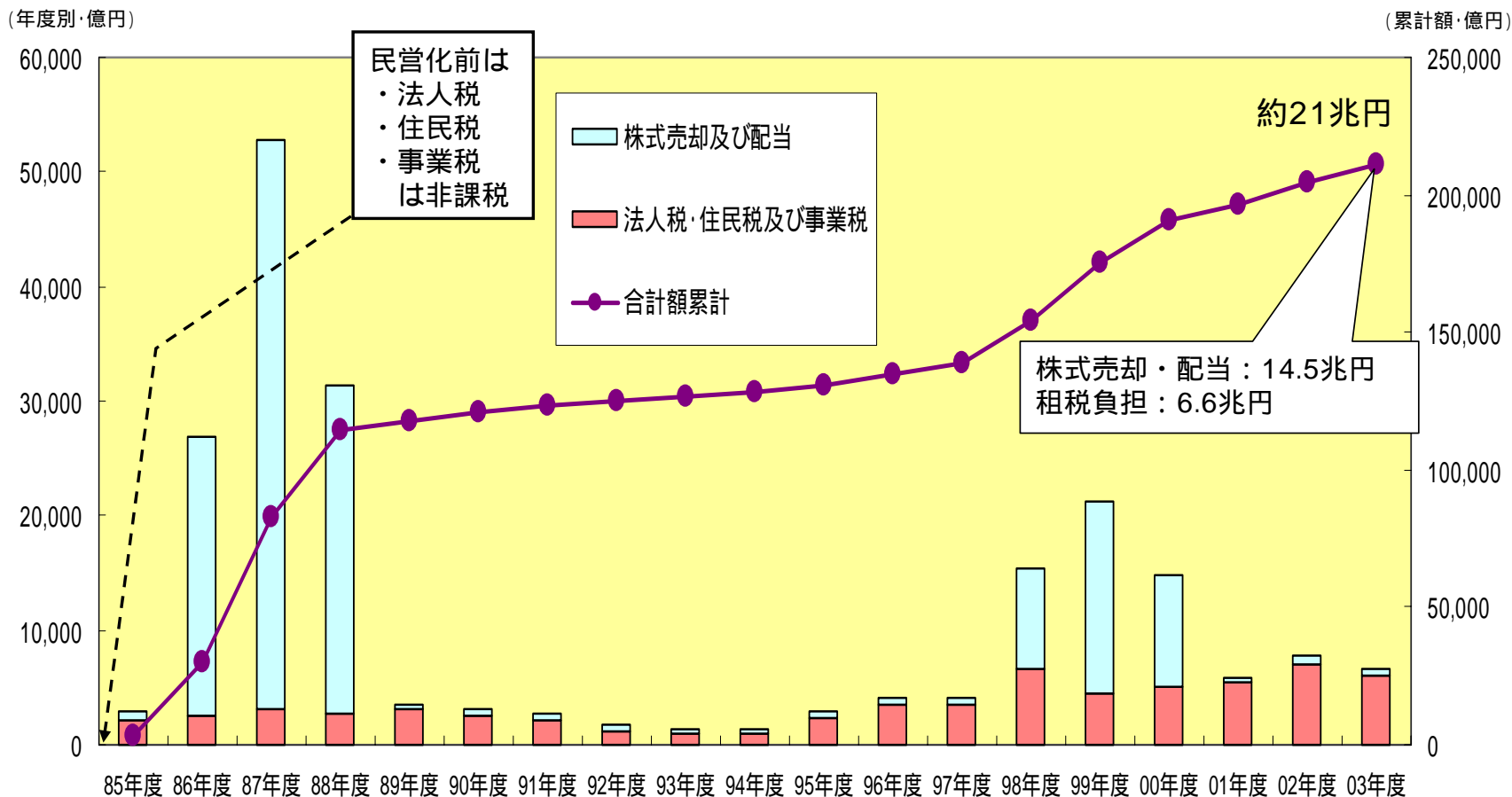
1. レゾナントコミュニケーション環境の早期実現	2. R&Dの活性化	3. 国際事業	4. 構造改革の継続的推進	5. グループマネジメントの強化
<ul style="list-style-type: none"> • サービスコンセプトとサービス開発体制の早期整備 <ul style="list-style-type: none"> - リアルタイムなエンド・トゥ・エンド型コミュニケーションを中核とするサービス • グループの総合力を活かした積極的な市場開拓 <ul style="list-style-type: none"> - アクセスサービス - IPサービス等 - ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> • レゾナントコミュニケーション環境を支える基盤技術の創出 • 「デスパレー問題」の克服に向けたR&Dマネジメント改革 	<ul style="list-style-type: none"> • グローバルIPソリューション • モバイルマルチメディア <ul style="list-style-type: none"> - 第3世代移动通信 	<ul style="list-style-type: none"> • アウトソーシング会社の活性化と新ビジネスの拡大 • 優良子会社のIPOやアライアンスを通じた事業領域の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • グループとしての財務マネジメントの強化 • 適正な情報開示の推進

III. 3カ年経営目標 (2005年度、連結ベース)

営業利益	1.6兆円
EBITDAマージン	33%
営業フリーキャッシュフロー	1.9兆円
ROCE	7%

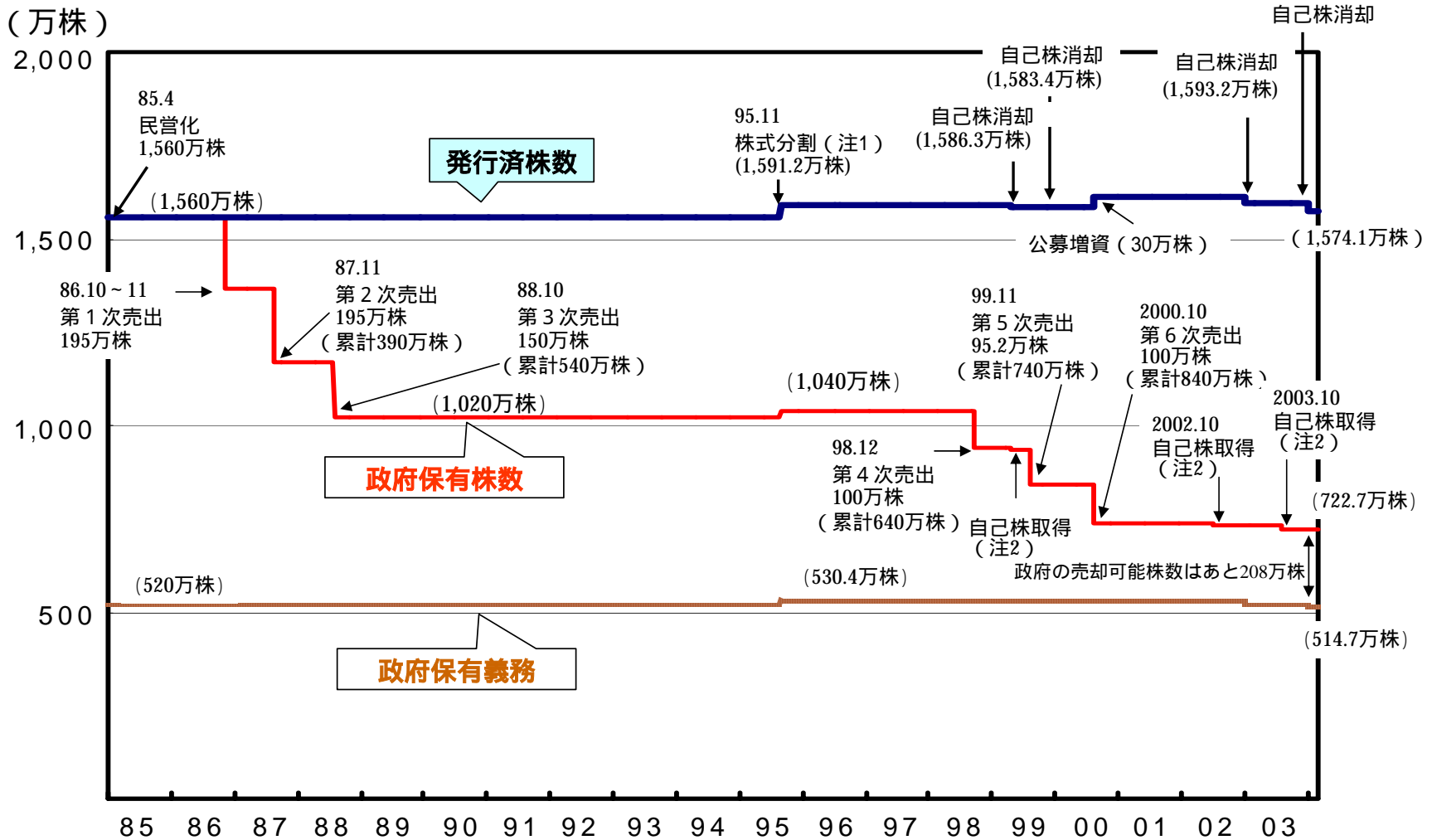
- 3 . 民営化後の N T T 株式売却・配当及び租税負担の状況

民営化以後の株式売却・配当及び租税負担
(法人税・住民税・事業税)の総額は約21兆円



昭和56年度から4年間にわたり、国の財政危機に協力するため、特別立法に基づき総額6800億円を拠出

- 4. NTT 株式売却の経緯



（注1）95.11.24に1株を1.02株に分割（データ上場の株主還元措置）

（注2）NTTの自己株式取得に応じ、政府は1999.7に48,000株、2002.10に91,800株、2003.10に85,157株を売却。