

【特集】

NTT東西「聖域 なき構造改革」 ——11万人のラスト チャンス

NTT東西地域会社がブロードバンド時代を目前にして試練のときを迎えている。新たな競争政策による「外からの構造改革」と、市場環境の変化に対応した「内なる構造改革」で大リストラを迫られている。計画では、東西11万人のうち6万人の賃金を3割カットして下請け子会社に異動しようという類のない大手術を断行するという。果たしてNTT東西の経営立て直しは効を奏するのだろうか。パート1では、NTT東西が直面している新たな競争環境と今後の事業展開の方向性を検証する。パート2では、労使ともに不退転の決意で取り組む分割再編の舞台裏を探る。(本誌・小野憲男)

PART 1 直面する新たな競争環境

加入者回線、OSS開放待ったなし 東西のネット進出解禁で競争一変

「生かさぬよう殺さぬよう」——。まさしくNTT東西に対する競争政策を形容するような「慶長の御触書」(1649)の一節だ。特殊法人ゆえに、利益が出れば料金値下げで利用者還元を迫られ、片や規制緩和策や国際調達、公共投資前倒しの対象企業として米国への人身御供にも使われた。政官界では、「NTTと胡麻の油は絞れば絞るほど出る」ともいわれていたのだ。とはいえ、通信主権のメンツにかけても外資の軍門に降るわけにはいかず、政府保有株を手放せないのがナショナルフラッグキャリアの定めだ。

「これから本格的な光ファイバー型イ

ンフラ時代、IPサービス時代を迎えるにあたって、NTTは総括すべき重要な時期にさしかかっている」と指摘するのは、旧電電公社出身の伊藤忠治衆議院議員だ。NTT東西の地域網開放について、「メタル回線のオープン化はもはや意味を持たなくなってきた。今後は光ファイバー網開放がポイントになるが、採算が合わない地方でのインフラ構築も課題だ。NTT東西の投資インセンティブが働かなくなれば、設備産業として命取りになりかねない。通信主権や国益の立場から、電話時代を引きずった競争至上主義一辺倒の政策はいかかなものか」と総務省に注文をつける。

縮退する県内電話事業

携帯電話に席卷され減少に歯止めがかからなくなった電話サービスだけでなく、インターネット接続の旺盛な需要を背景に、NTT東西の稼ぎ頭だったISDNサービスの伸びにこのところブレーキがかかり始めた。2001年度末には電話とISDNを合わせたトラフィックも回線数もマイナス成長になる模様だ。一般電話のマイナス分をカバーしてきたISDNの回線数は、2000年度に比べて3分の1の約100万回線増にとどまり、電話回線数の落ち込みをカバーできそうにない。NTT東西では「ダイヤルアップバブルがはじけた」と不安を隠せない様子だ。

「携帯電話やVoIPなどの普及にともない、従来の電話を中心とした事業領域は成熟というより縮退傾向にある」。NTT西日本の江部努取締役企画部長は、今年9月3日に開かれた情報通信審議会(情通審)特別部会のヒアリングで、現在の経営環境を説明した。

NTT東西の事業領域は、99年の再編によって県内通信のみに限られた。しかも、地域通信分野のインフラを独占しているため、民営化以来ずっとネットワークのオープン化など接続ルールの整

備と隣り合わせて事業経営に取り組んできた。

また、とどまるところを知らないNCCとの価格競争にも対応し、2000年10月に県内市外通話3分90円を40円に値下げ、マイライン導入を契機に本格的な市内競争が進展し、2001年5月に市内通話3分10円を8.5円に値下げしたことで、減収見込み額は、東西合わせて県内市外で220億円、市内通話では590億円になるという。

加えて、昨年7月の日米接続料交渉を受けて事業者間接続料(アクセスチャージ)に長期増分費用(LRIC)方式を導入し、中継交換機(ZC)接続で対2000年度比23%の値下げを実施した結果、東西合わせて700億円の減収となった。とりわけNTT西日本の財務状況は、大需要を首都圏に吸い上げられる事業エリアの特性ともあいまって、赤字幅は2000年度で1075億円に膨らんだ。

こうした赤字を埋めるコスト削減策として、NTT東西は2001年度の採用凍結、グループ出向拡大、希望退職の実施、ペア凍結などの人件費カットを図った。これにより西日本の費用は前年度比580億円カット、設備投資では520億円を抑制し、赤字幅を同840億円にとどめた格好だ。

NTT地域電話会社と米国地域ベル電話会社の費用構成比較				
区 分	NTT東西地域会社合計 電気通信営業損益(億円)	構成比 (%)	米国地域ベル電話会社99年 営業損益(100万ドル)	構成比 (%)
営業収入	49,515	100.0	109,162	100.0
アクセス収入	7,160	14.5	33,985	31.1
営業費用	48,678	98.3	75,975	69.6
営業費	12,692	25.6	12,533	11.5
運用費	787	1.6	1,416	1.3
施設保全費	12,515	25.3	26,613	24.4
共通管理費	6,345	12.8	7,905	7.2
試験研究費	1,801	3.6	74	0.1
減価償却費等	13,974	28.2	23,364	21.4
通信設備使用料	564	1.2	4,070	3.7
営業利益	837	1.7	33,187	30.4

1. NTT東西地域会社は2000年4月から2001年3月までの事業年度、両者の単純合計()は1999年の数値
2. 比較のためNTT地域会社は営業利益には租税公課を含む
3. 米国地域ベル電話会社(RBOCs)の資料は、FCC: Statistics of Communications Common Carriers, 1999 Editionによる
○ RBOCsのアクセス収入にはエンド・ユーザー収入を含む(除いた場合は20.5%)
○ 試験研究費はGeneral and Administrative Expensesのなかの Research and Development

出所：情報通信総合研究所本間氏資料

IP・光をコア事業に競争進展

江部取締役は、県内通信を事業領域とする市場環境について、「よほどの技術的ブレークスルーがない限り設備ベースの競争は見込まれない。これに対して、新たな事業領域では、ルーターとサーバーを主体とするノード(網機能)によって、IP・光サービスをコアとした関連ビジネス需要を狙った設備・サービススペースでの競争が進展するだろう」との認識を示した。

さらに、NTT地域会社が直面している経営課題について、「市場が大きく変化する中で、従来の事業領域では経営効率化が必須。同時に、人、設備、技術の経営資源を新たな成長分野に活用することで、トータルな事業基盤を確保し、民間企業として財務基盤の立て直しが求められている」として、業務範囲拡大の必要性を強調。地域市場の独占的な地位を利用して、そこで得た利益をテコに他の市場に進出しようというのではなく、新たに創造される新分野での1プレーヤーとしての存在を目指す基本スタンスを説明した。

コスト構造で米地域会社と格差

NTT東西の財務悪化の要因を検証するために、米国の地域電話会社と比較してみよう。

かつて7社あった米国のベル系地域通信会社(RBOC)は、吸収合併を繰り返し現在は4社に絞られた。このうち3社が株価時価総額の世界ベスト10に名を連ねている。好調の理由は、①系列携帯電話会社を持っていること、②一家庭では電話用とインターネット用の2回線を契約している場合が多くトラフィックが伸びていること、③OSS(オペレーションサポートシステム:顧客情報管理支援システム)などの開放や基本料金の低廉化が進んだこと、④離れて生活している家族同士が電話でコミュニケーション

ョンをとる生活風土――などが考えられる。

さらに、NTT東西と米ベル系地域電話会社の費用構成を比較してみると、不調、好調の違いが一目瞭然だ(**P.32表**)。営業費用の構成比が高い分、営業利益率は日米差が30倍と大きく開いてしまっている。東西社員の人件費だけでも米国の2倍近いうえに、物件費の3割以上はグループ会社の「隠れ人件費」といわれる。いずれにしても利益が出るような収支改善を急ぐために、ある程度の痛みを伴っても構造改革で大なたを振るう必要に迫られているというわけだ。

IT本部も非対称規制主張

では、NTT東西にとっての構造改革とは何をさすのか。ここでは、①市場競争の促進という観点から、政策の「外圧による構造改革」と、②民営化以前から引きずってきた公社体質を断ち切って、電話からIPへの転換を図る「内なる構造改革」――の二面から捉えてみる。

まず、NTT東西を巡る政策の流れを押さえておこう。

IT革命への対応を重要議題の1つとして位置付けた2000年7月18日の九州・沖縄サミットを契機に、改めて通信分野の競争ルールが未整備で競争が進展していない点がクローズアップされた。日本の高速インターネット利用が、欧米はいざ知らず、アジア周辺諸国に比べても遅れをとっている現実に焦点が当てられたからだ。その根底にNTT東西の保有する地域網に改善すべき課題があるという共通の認識だった。

さらに、政府のIT戦略会議とIT戦略本部は同年11月27日、「IT基本戦略」で最先端のIT国家となることを目標に掲げた。具体的な目標は、①5年以内に少なくとも3000万世帯が500kbps～10Mbpsの高速で、1000万世帯が

「特集」
NTT東西「聖域なき構造改革」――11万人のラストチャンス

NTT東西に関する主な政策の基本内容の経緯とポイント	
会 合	N T T 東 西 に 関 す る 内 容
九州・沖縄サミット (2000年7月18日)	ITを切り札に日本再生を図るため、官民一体となって国際的に競争力あるIT施策を総合的に推進する契機になった。通信分野の競争ルールが未整備で競争が進展していないのは、NTT東西の地域網に問題があるということを共通の認識を示した。
IT戦略会議／IT戦略本部 (2000年11月27日)	「IT基本戦略」で最先端のIT国家となることを目標に掲げ、5年以内に3000万世帯で高速の、1000万世帯で超高速のインターネットアクセス環境を整備。NTT東西地域網のボトルネック性を排除する必要があると判断し、非対称規制の導入を打ち出した。
電気通信審議会答申案 (2000年12月14日)	2001年12月までに、①非対称規制導入、②電気通信紛争処理委員会の創設、③NTT東西の業務範囲拡大の認可、④ユニバーサルサービス基金などを盛り込み、2年後のNTT完全資本分離と持ち株会社体制の抜本的な見直しを織り込んだ。
IT戦略会議／IT戦略本部 (2001年3月29日)	e-Japan重点計画にNTT東西の業務範囲規制の緩和を盛り込んだ。十分な競争の進展がみられない場合、国際競争の動向も視野に入れ、NTTのあり方などの抜本的な見直しを行うとした。
規制改革推進3カ年計画 (2001年3月30日)	公正有効な競争を促進するための施策によっても競争の進展が見られない場合、国際競争の動向も視野に入れNTTのあり方の抜本的見直しを行うべき。
国会NTT法改正公布 (2001年6月22日)	NTT東西の業務範囲の拡大、ユニバーサルサービス基金の設置を制度化。「NTTの抜本的な見直し」が後退。
経済財政諮問会議 (2001年6月26日)	公正有効な競争が実現するよう競争の進展状況を踏まえ速やかに抜本的な見直しを行うべきとした(「骨太方針」)。

30M～100Mbpsの超高速でインターネットにアクセスできる環境を整備する、②1年以内に全国民が低料金でインターネットに常時接続できる環境を整備する、③IPv6を使うインターネットへの移行を推進する――など。

こうした目標を実現するうえで、NTT東西地域網のボトルネックを排除する必要があると判断。NTT東西に他事業者よりも厳しい規制を課す「非対称規制(ドミナント規制)」を導入すべきという考えを打ち出した。

それまでNTT法改正や電気通信事業の競争政策を検討してきた電気通信審議会(現情通審)の特別部会は2000年12月14日、電気通信事業の新たな競争政策を盛り込んだ1次答申案を公表。NTTのあり方について、「新たな競争制度の導入後、2年経過した時点で地域通信市場に競争の進展が見られない場合は、完全資本分離を含めて現在を持ち株会社体制の抜本的な見直しを実施する」とした。

答申案の内容は、2001年12月までに実施すべき事項として、①支配的事業者制度の導入など公正競争ルールの策定、②通信事業者間の紛争を調停する

「電気通信紛争処理委員会」の創設など公正競争ルールの運用体制の整備、③NTT東西地域会社の業務範囲拡大などを含む「インセンティブ規制」の導入、④ユニバーサルサービス基金の制度整備、⑤支配的事業者の認定基準や地域市場における競争進展の判断基準などの策定――などを盛り込んだ。

この答申案発表同日にNTTは、「NTTグループに対する規制強化の色彩が強い内容であり、IT革命の推進に貢献するためのNTT東西の自立化、国際競争力の強化の課題に十分応えていない」と反論。「完全資本分離を伴う見直しは到底受け入れられない」と突っぱねた。

反論の具体的な内容は、①NTTグループの資本関係の維持は、グループ運営による国際競争力の強化、現行配当水準の維持、NTT東西の経営効率化のための円滑なグループ内人員流動実施に必要であり、株主利益の観点から、経営の自主的判断で決定すべき、②地域市場は、設備ベースの競争が起こらないことを前提に、ネットワークのオープン化や長期増分費用方式の導入で利用ベースでの競争が進展している、