

企業名： 日本電信電話株式会社

レポート名： アニュアルレポート 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

日本電信電話株式会社（以下 NTT）はアニュアルレポートの中で、「分散型ネットワーク社会に対応した新たな経営スタイル」「国内/グローバル事業の強化」「ESG への取り組みによる企業価値の向上」の3本の変革の方向性を打ち出している。これによって社会的課題の解決を実現し、持続可能な社会への貢献を謳っている。「中期戦略の見直し」という項目では先の3点について、より詳しく扱っている。

「新たな経営スタイル」では with/after コロナ社会へ向けて、リモートワークを基本とするスタイルへの変更が明示されている。また女性管理者比率目標などの、労働環境における目標値の設定も行っている。「国内/グローバル事業の強化」では、「IOWN (Innovative Optical and Wireless Network)」を打ち出し、NTT が実現を図っている5つの価値観が示されている。3つ目の「ESG への取り組みによる企業価値への向上」では、具体的な数値を出して温室効果ガスの削減を唱えるなどしている。この3点を踏まえて、地球との共生・文化の共栄・Well-being の最大化、という以上3テーマから、先に述べたように持続可能な社会実現を目指しているとある。

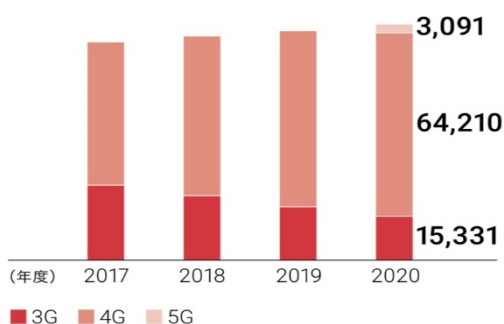
2. この会社の競争優位性が理解できるか

NTT は事業別に自社の競争優位性を示している。

営業利益が事業別でトップの移動通信事業は、3つの競争優位性を持っている。1つは

携帯電話契約数(3G, 4G, 5G)

(千契約)

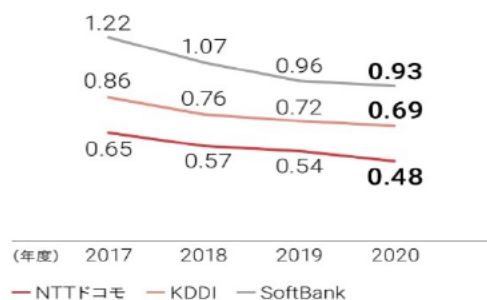


「いつでも、どこでも、快適に利用できる安定した通信ネットワーク」である。根拠となるデータとして、最新の移動通信システム契約数の拡大がある。最新の5Gによって、通信速度の向上や利用可能な環境の拡大が期待できる。また、他社との協力によってさらなるネットワークの拡大も図っていると読み取れる。(左【図1】NTTの携帯電話契約数の推移) 2つ目の優位性

は「高い研究開発力」であり、多くの設備投資がなされていることが伺える。(下【図3】NTTの設備投資の推移) 3つ目は「高い市場シェアと安定した顧客基盤」であり、安定した契約基盤に関しては、同業3社の解約率の比較図から読み取ることができた。(右【図2】3社の携帯電話解約率の推

解約率

(%)



設備投資

(億円)

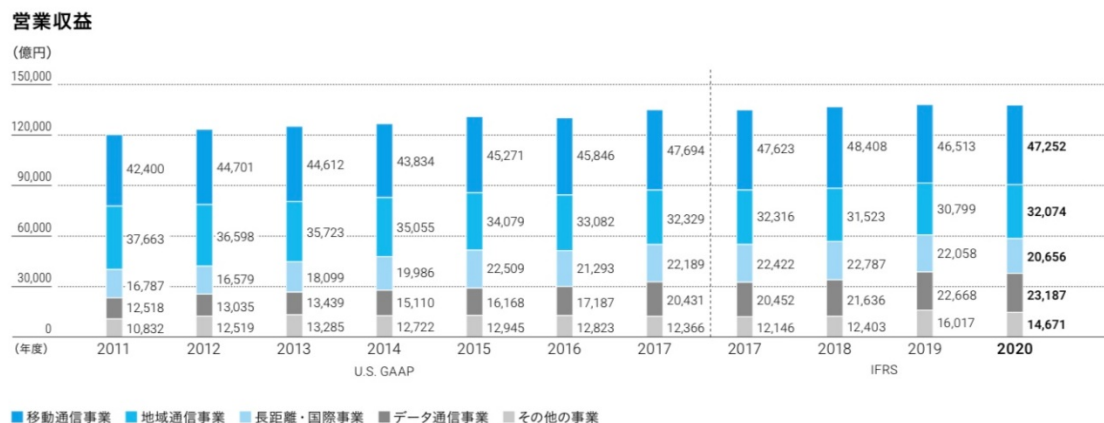


移)

地域通信事業や長距離・国際通信事業、データ通信事業などほかの事業でも、同様に各々3点の競争優位性が掲げられていた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

例えば NTT の中心事業である移動通信事業に着目したい。携帯電話契約数では新しい 4 G の契約数が伸びており、最新の 5 G の契約数も今後伸びていくと予想される。（【図 1】



より）また他社との協力で柔軟なネットワークの拡大をしているとの記載がある。よって 1 つ目の優位性「いつでも、どこでも、快適に利用できる安定した通信ネットワーク」は持続性があると期待できる。2 つ目に「高い開発研究力」を謳っている。2011 年以降の研究開発費において、同分野の開発費用は長期的に減少しているが、急激に費用が減少する年がないことから、研究開発を持続しようとする意志が感じられる。（【図 3 参照】）一方で同事業及び NTT 全体の営業収益は長期的に増加している。（上【図 4】NTT の営業収益の推移）よって研究開発持続の意思があり、収益も十分にあることから、研究開発の持続は期待できそうだ。3 つめの「高い市場シェアと顧客基盤」であるが、確かに NTT は同分野主力商品の携帯電話の契約数を増加させている（【図 1】参照）。しかし携帯電話市場全体の売上が伸びている可能性が高く、同業他社との市場シェア比較に関するデータもないことから、統合報告書だけでは高い市場シェアの継続性は判断できない。顧客基盤に関しては、2017 年からの解約率の比較データがある。2017 年から NTT は解約率が同業 3 社の中で最も低く、2 番目に解約率が低い他社と比較しても 75% 程度の解約率を維持しており、今後も顧客基盤の安定が期待できそうだ。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

先に述べた通り、NTT はリモートワークの推進を図っている。具体的には、組織の地域への分散やサテライトオフィスの拡大によって、仕事と私生活のバランスの取れた健康経営の推進を目指しており、従業員は心身に負荷のかかりにくい環境で働けそうだ。同時にオフィス官許の見直しも進め、出社一人当たりのスペースを拡充させて、アイデア創出・共創の場の充実を目指している。従業員は自己及び他者とのアイデアの共有を通じて、より創造的な思考力の向上が期待できる。また女性管理職の大幅な増加や障がい者雇用の充

実によって、幅広い人材の活躍が期待できる。さらに、NTT はより上位のポジションで活躍するためのリーダーシップ習得研修である「GLODP LEAD」も毎年開催しており、リーダーとしての素質の研鑽も期待できそう。また同研修は多くの外国人も参加することや、多くの外国企業とのつながりも強いことから、グローバルな視点も養えるだろう。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

1 点目は NTT が実現を目指す「IOWN 構想」の具体化である。例えば同構想の 1 つに「過去から未来の積分による心身の充足」が掲げられている。「過去のビッグデータから多面的に人々の趣味嗜好やニーズをとらえる」という構想は理解できるのだが、同構想が実現した際、利用者は具体的にどのようにこの構想を利用するのか、またその際の利点などの描写が欲しかった。

2 つ目は同業他社との比較に関するデータを、より多く掲載することだ。例えば市場シェアを知るには、NTT 単体の売上推移だけではなく、他者との比較が必須である。市場シェアの高さの優位性を説くのであれば、それに関する他社との比較データが欲しかった。

【図 1】から【図 4】まですべての図を NTT のアニュアルレポート 2021 から利用した。