

ドミナント（支配的事業者）

NTTが掲げたのは

「**B to B to X**」モデルの推進。今後は様々なプレーヤーと組み、裏方として、新たな価値を提案するサービスの創出を支援していく。「バリューパートナーを目指す」と宣言した。

実は、この「裏方」には様々な意味が集約されている。まず、NTT東西の光回線サービスを提携相手のブランド名で販売できるようにした。提携相手は自社の付加価値を組み合わせて提供することで収益の拡大を期待できるほか、NTT東西はB to Cから徐々に退くことで販売促進費用の削減を見込める。最終的には不毛な販売競争と決別する狙いがある。携帯電話事業を含め、ゲームチェンジを図る。

通信業界は今、「成熟化」「土管化」「同質化」の三重苦に悩まされている。成熟化は文字通り、需要の飽和である。今後は少子高齢化で縮小も懸念される。土管化は、OTTの台頭を指す。上位サービスはOTTに席卷され、通信事業者は通信網を提供するだけの存在に落ちぶれてしまう恐れがある。同質化は、端末やサービスで差別化を打ちだすのが難しくなってきた状況を意味する。

通信業界は競争が激しく、動きが速いことで知られる。各社は差別化を図るために次々と新しいサービスを始めるが、競合他社にすぐに追随される。通信事業は「規模の経済」が働きやすいこともあって、携帯電話市場では合従連衡が進み、遂には大手三社に収れんしてしまった。かつてはNTTドコモの独壇場だったが、完全な拮抗状態である。今後はICT（情報通信技術）の進展により、通信業界だけでなく、あらゆる業界で同様な動きが広がっていくと予想される。コンビニ業界がまさに典型例だ。

## 二〇〇一年度に一兆四〇〇〇億円超の特損

NTTの海外展開と言えば、過去に苦い経験がある。NTTドコモとNTTコミュニケーションズが二〇〇〇年、海外の通信事業者に対して合計二兆円以上に及ぶ派手な投資を展開したが、二〇〇一年度に早くも特別損失の計上を余儀なくされるという“大失態”を演じたのだ。

NTTコミュニケーションズは二〇〇〇年五月、サーバーホスティングなどを手掛ける米ヴェリオを約五五億ドル（当時で約六〇〇〇億円）で買収すると発表した。ヴェリオはホスティングで世界一七カ国に四〇万件（当時）の顧客を保有し、大容量の国際バックボーンを保有していた。NTTも一九九八年に出資（約一〇％）済みだった。

ヴェリオは、一九九九年の実績で資本金が約五億三八〇〇万ドル、売上高が約二億五八

〇〇万ドル。当時の市場価格は一株当たり三八ドルだったが、一株当たり六〇ドルと大幅なプレミアを乗せて買収したのがあだとなった。直後に米国経済が失速し、「ドットコムバブル」が崩壊。二〇〇一年度の中間決算で四九八〇億円の特別損失を計上した。

NTT ドコモも二〇〇〇年五月、携帯電話事業者の蘭 KPN モバイルに一五%（当時で約五〇〇〇億円）出資すると発表した。同社が推進する第三世代携帯電話（3G）の規格「W-CDMA」の普及が狙いとされる。

当時をよく知る NTT ドコモの OB によると、「規格の普及と言っても、結局は標準化の話なので後付けの言い訳にすぎない。当時、急速に勢力を拡大していた英ボーダフォンに対抗するため、KPN モバイルから資本提携の強い売り込みがあり、乗ってしまった」という指摘もある。

それはともかく、欧州では 3G の周波数オークションでライセンス料が高騰。期待先行で高まっていた**株価が暴落**した。同じく、二〇〇一年度の中間決算で二六二七億円の特別損失を計上した。

## 国内だけで成長が苦しくなった NTT データ

NTT グループ全体が内向きに陥る中、いち早く海外展開に力を入れたのは、NTT データである。二〇〇八年一月に独アイテリジェンス、同一〇月に独サークエントを買収した。アイテリジェンスは独 SAP の統合業務パッケージ（ERP）関連のコンサルティングを手掛ける会社、サークエントは独 BMW の情報システム子会社である。

NTT データは一九八八年の分社・独立以来、増収を続ける超優良企業。IT 系企業では珍しく、一度も赤字を記録したことがない。そんな同社も、国内事業は二〇〇〇年ごろから成長に限界が見え始めていた。当然、「海外に活路を求めよう」と考えたわけだが、前述の通り、グループ全体で「海外は NG」の雰囲気が漂っていた。

そこで、日本たばこ産業（JT）をはじめ、製造系大手の情報システム子会社を買収してトップラインを積み上げる戦略に出た。ただ、成長には限界があり、ほとぼりが冷めた二〇〇八年以降に海外展開を本格化する。改めて振り返ると、NTT データの国内売上高は二〇〇六年度以降、ほぼ横ばい。近年では海外売上高が成長をけん引しており、当時の判断が見事に当たったと言える。

NTT グループの海外事例としては、米テキサス州交通局や米ヤム・ブランズが有名。後者は、「ケンタッキーフライドチキン」や「ピザハット」、「タコベル」などを運営するファストフード大手である。両方とも、買収したキーンの部隊が突破口を開き、グループ全体のクロスセルにつなげた案件になる。二〇一三年はこの二社でクロスセルの兎又注金額を大幅に上積みした。

二〇一三年一二月には、独ダイムラーからシステムの運用保守や開発業務を受注した。ドイツ本社や北米、インド、トルコにまたがる一大プロジェクトで、NTT データにとって大規模なグローバル案件の獲得は初めて（買収企業の既存顧客によるグローバル案件を除く）。テキサス州交通局やヤム・ブランズも北米のローカル案件だった。ダイムラーへ

の提案は、NTT データが一〇番目。日本や米国、ドイツ、インドなどのキーパーソンを集めた特別チームで挑み、米 IBM や独 T-システムズといった大手を相手に五〇社以上の中から滑り込み提案で勝ち取っただけに、関係者の喜びはひとしおだった。

最近では手応えを感じ、自信も深めている。海外売上高は二〇〇三年度時点で三〇億円規模だったが、二〇一四年度に約一五〇倍の四四九〇億円まで拡大した。幹部の間では、壮大なビジョンがある。二〇二〇年度をメドに海外売上高を一兆円規模に引き上げ、海外比率を五〇%以上にしようというものだ。

===Web===

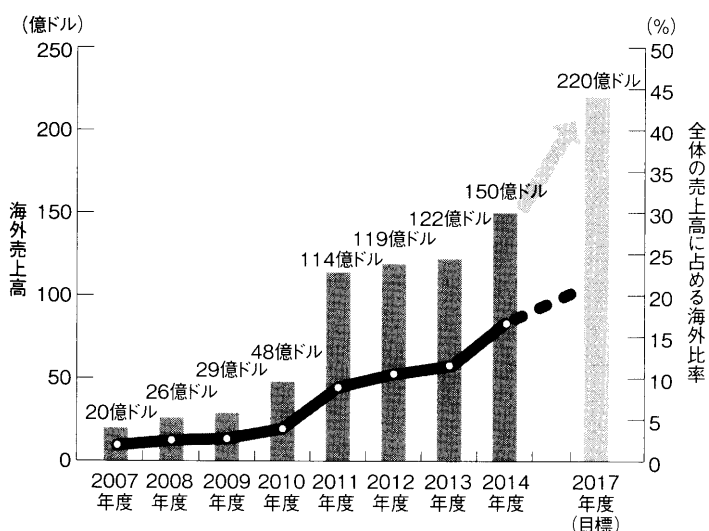
クロスセル

クロスセルとは関連商品の購入を顧客に促すことをいう。

=====

クラウドはネットワークとセットで顧客に求められることが多く、セキュリティ対策や音声統合のニーズも付随してくる。そこで、二〇〇九年一〇月に独インテグラリス、二〇一〇年八月にスウェーデンのセコードをそれぞれ買収し、セキュリティ分野を強化した。二〇二二年六月から順次、グループのセキュリティ人材を「NTT コムセキュリティ」に集約。日本や米国をはじめ、英国、ノルウェー、スウェーデン、インド、マレーシアなどに GROC（グローバルリスクオペレーションセンターの略）を設置し、「WideAngle」のブランド名でサービスを展開する。買収先が保有していた SIEM エンジンの共通化も図り、NTT 持ち株会社傘下のソリューションリーとも連携を進めている。二〇一四年一月には仏アルカディン・インターナショナルを買収し、音声統合ソリューションもテコ入れした。

NTT グループの海外売上高の推移（折れ線は全体の売上高に占める海外比率）。



とはいえ、厳しい見方をすれば、現状は買収攻勢で売上高を単純に積み上げただけとも

言える。今後は利益の拡大を求められる。IBM や米アクセンチュア、米ベライゾン、A T&T といった世界の ICT 大手と伍していくにはコンサルティング能力をはじめ、商品やサービスのラインアップ、技術力なども磨き上げていく必要がある。

NTT データの北米における IT サービスの売上高シェアは「一%に満たない。二%を超えるとシェアの上位二〇社に入ってくるため、まずはそこを目指す」(NTT データの西畑一宏・取締役常務執行役員)。ただ、問題は方法論である。現状は SAP や Oracle に強く、グループ連携でネットワーク、通信回線、データセンター、セキュリティをフルサポートする点をアピールするが、どこまで伸ばせるか。

セキュリティ分野は、儲からないとされ、

主要三社の二〇一四年度の売上高営業利益率(海外分だけ)を見ると、ディメンションデータが一・一%、NTT データが二・五%(のれんの償却前)、NTT コミュニケーションズが約七%(推定)となっている。つまり、現状では海外売上高が高い事業会社ほど営業利益率が低い。特にディメンションデータは二〇一五年度に〇・四%とさらに下がる見通しである。

KDDI の田中孝司社長は、NTT 持ち株会社と NTT 東西が制度上の盲点を突いたとして「脱法的行為」と強く批判した。確かにそうした見方もできるが、NTT 持ち株会社が「現行法を改正することなく提供できる」と自信満々で打ち出してきた時点で勝負は決まっていた。

競合他社が恐れるのは、NTT 東西の光回線のシェアの高さ(二〇一四年一二月末時点で七〇・六%)に引っ張られ、NTT ドコモの契約数も伸びることである。工事の手間がかかる光回線に比べ、携帯電話のほうが切り替えやすい。特に集合住宅の場合、光回線を変更したいと思っても、管理組合の承諾を得なければならないので難しい面がある。フレッツ光と組めるセット割を待ち望んでいたユーザーは多いと思われる。

「フィーチャーフォンをまだ使い続けている

ユーザーはテコでも動かない。それならば年輩のユーザーも使いやすいタブレット端末との二台持ちを狙っていく」(販売代理店幹部)

====Web====

dマーケット

ドコモのスマートフォン向けコンテンツをかんとんに利用できる「dマーケット」をご紹介します。

=====

NTTドコモはただでさえ、押し出しが弱い。例えば同社は競合他社に先駆けてLTEを導入したが、顧客に伝わっていなかった。博報堂が提案した「Xi」のブランドで展開した影響もあるが、一年半後にKDDIやソフトバンクがLTEを前面に打ち出した宣伝を展開すると、顧客から「NTTドコモはいつ始めるのか」と問われる始末。周辺のパソコンなどをネットに接続できる「テザリング」も他社に先駆けて無償で提供していたが、全く注目されなかった。やはり後発のKDDIやソフトバンクにお株を奪われ、とにかく無駄に損しているイメージがある。

土管化 通信網を提供するだけの存在になってしまうこと

携帯電話ショップでは、スマートフォンへの移行で説明時間が

「最低一時間以上」(販売代理店各社)と長くなっている。相手の理解を得るまで丁寧に説明するため、2時間以上に及ぶこともある。顧客が待ち時間にタブレット端末を使うとしても、購入に至るまでには様々な説明を求められる。「ECに興味はあるが、踏み出せない潜在顧客を狙っていく」(KDDI) のであれば、なおさらである。

KDDIが二〇一四年一〇月に発表した新しいポータル構想「Syn.」も興味深い。Syn.では、「@cosme」(美容)や「iQON」(ファッション)、「nanapi」(生活情報)、「LUXA」(EC)といった二〇(記事執筆時点)のネットサービスがタッグを形成。各サービス間の機能連携や共通メニューの採用により、ユーザーの利便性を高めるとともに相互送客を狙う。