

黎明期から事業立ち上げ期 (2000年代まで)

本節では、1950年代の国際協力活動を起点に、1980～90年代に法規制の変化で国際事業が解禁され、2000年代に入って各社が独自に海外企業買収や現地法人設立を進めていく流れを整理することで、NTTグループがどのように海外事業を立ち上げたかを振り返る。具体的にはNTTコミュニケーションズによる海外通信事業の拡充、NTTドコモによるモバイル分野への海外出資の拡大、NTTデータによる北米・欧州・アジアにおけるITソリューションの足場づくりを概観する。なお、海底ケーブル、クラウド、データセンターの各事業については、今日のグループ全体のグローバル事業の基盤となるものであることから、本節では概略にとどめ、立ち上げから直近の取り組みまでを第5節で詳細に解説する。

2-1. 国際協力の黎明期とNTTグループ海外進出への端緒

(1) 民営化以前の国際協力

NTTグループにおける海外展開の端緒は、1950年代のコロンボ計画¹に基づく研修生受け入れや海外協力専門家の派遣といった国際協力活動である。この時期はまだ民営化以前の電電公社の頃であり、国内の通信インフラを整備する立場として、アジア新興国からの研修生の受け入れや同地域への専門家の派遣による技術移転を行った。1955年に開始した東南アジアの技術者向け研修は、長期的に見るとアジア諸国の通信省庁や事業者とのネットワーク構築につながり、のちの本格的な事業参入の土台になった。

1960年代に入ると、タイ国モンクット王工科大学への技術協力やシンガポール国立研究開発機関(CWC)へのソフトウェア技術支援などを通じ、現地研究者を育成していった。こうした協力活動は、NTTの民営化(1985年)と規制緩和の後押しを受け、やがて本格的な現地法人設立やシステム導入案件の獲得へと発展していくことになる。

(2) 国際調達の開始と意義

国際調達は、1979年のGATT東京ラウンド仮調印と1980年の日米合意を受け、「オープン・公正・内外無差別」を原則とする3段階方式の競争入札として1981年に開始された。公衆通信設備を随意契約とするのが通例であった当時、これは主要キャリアに先駆ける試みであり、透明性と競争を通じてコスト削減と品質向上を同時に実現した。開始当初は端末・周辺機器が中心であったが、1985年のノーザンテレコム製デジタル局用交換機の採用を転機に基幹機器へと拡大し、NTTのデジタル化・国際化を後押しした。以後、国内外サプライヤーの競争意識と品質向上を促進するとともに、投資効率の改善と料金値下げへの対応力を高めた。さらに共同開発相手の選定の自由度を広げ、研究開発の高度化と社内の世界標準志向を加速。国際フェア等を通じて対外的信頼も高めた(1991年に米商務省・TIAより表彰)。また、その効果は国内メーカーの海外展開にも波及し、日本産業界のグローバル化を促した。内外無差別で透明な手続きは、民間企業の国際調達の先駆けともなった。

(3) NTT民営化と規制緩和

1985年のNTTの民営化により国内の通信市場が自由化へ向かう中、海外通信市場でも外資導入の動きが進展していた。内外からの海外事業参画を促す声を背景に、NTTの海外進出の機運が高まっていく。同年、NTTインターナショナルが設立され、ODA等の公的資金に基づく電気通信案件のコンサルティングやエンジニアリングをビジネスとして手掛けるようになった²。1990年代後半には、欧米の通信事業に新規参入が相次ぐなど、世界の通信業界は激しく変動していた。NTTは、欧米の大手通信事業者と対等に渡り合うために、アジア各国の通信インフラ整備や欧米への事業参入を模索し始めた。1992年のタイの地方電話増設事業への参画に始まるこの時期のグローバル事業の概要は図表3-2-1のとおりである。

さらに、1997年に改正NTT法が成立し、NTTの子会社が国際通信事業を行うことが公式に認められ、海外に打

1 南アジアや東南アジア地域の経済開発を推進することを目的とする経済協力機構。

2 1999年のNTTコミュニケーションズ発足に合わせ、同年10月に同社へ海外事業を譲渡。