



慶應義塾大学ビジネス・スクール

NTT グループの M&A 戦略

5

2020年9月29日の日本経済新聞朝刊は、約4.2兆円を使ってNTT（日本電信電話株式会社）が株式会社NTTドコモ（以下、ドコモ）をTOBによって完全子会社する記事をトップで報道した。「グループを再結集し、海外に打って出る体制を整える」という。国内市場が成熟し海外に成長の活路を見出す作戦と解釈できるが、これは実はNTTが民営化された1985年から35年にわたり経営が取り組んできた課題である。それを、子会社とはいえM&Aという過去に何度も失敗した手法を、しかも発表前日の9月28日の終値（2775円）に対して4割のプレミアム（3900円）の価格、メガバンクの合併並みの金額を負債でまかなって取り組もうというのである。2020年9月30日に発表されたアニュアルレポートでもグローバル事業の競争力強化が強調されているが今回のM&A、そしてグローバル化への挑戦はどうなるだろうか？

10

15

NTT グループの概観

かつて「三公社五現業」という言葉があった。三公社とは電電公社、専売公社、そして国鉄。NTTと日本たばこは1985年、JRグループは1987年に民営化されている^[1]。1987年にNTTが株式公開をしたときは時価総額は世界1になった。

20

そして現在。NTTグループの歴史を1996年までが「電話サービスの展開」、2008年までが「モバイルサービス・ブロードバンドへの移行」、それ以降を「グローバルビジネスの拡大」と形容したアニュアルレポート2019年度版には「売上高・営業利益ともにNTT設立時の2倍超に成長」とある。一方株価はその後低迷を続けている（図1）。その大きな理由の一つとして、高い技術力を持ちながら失敗を繰り返してきた海外展開とM&Aがあげられよう。

25

^[1] 日本経済新聞で10月1日から連載が始まった小野寺正 KDDI 相談役の「私の履歴書」はまさにこの時期に小野寺氏がNTTから飛び出す話から始まっています。

このケースは、クラス討論の基礎資料として慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 清水勝彦が公開資料を基に作成したものであり、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。問い合わせ先：慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機会的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30