



ANNUAL REPORT 2022



NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE
CORPORATION



NTT

<https://group.ntt.jp/>

2 社長メッセージ

10 価値創造ストーリー

10 NTT at a glance

12 価値創造プロセス

14 成長戦略

14 中期経営戦略

20 CFOメッセージ

24 CTOメッセージ

26 Research & Development
企業価値向上に貢献するR&D

36 セグメント別営業概況

44 NTTグループのサステナビリティ

44 NTTが考える持続可能な社会

48 環境負荷の削減

54 災害対策の強化

56 セキュリティの強化

58 Well-beingの最大化

68 コーポレート・ガバナンス

78 データセクション

将来の見通しに関する記述についての注意

本報告書に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述は、現在当社の経営陣が入手している情報をもとに行った判断・評価・事実認識・方針の策定等に基づいてなされ、もしくは算定されています。

また、過去に確定し正確に認識された事実以外に、将来の予想及びその記述を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を用いてなされ、もしくは算定したものです。将来の予測及び将来の見通しに関する記述に本質的に内在する不確定性・不確実性及び今後の事業運営や内外の経済、証券市場、その他の状況変化等による変動可能性に照らし、現実の業績の数値、結果、パフォーマンス及び成果は、本報告書に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述と異なる可能性があります。

編集方針

本報告書は、成長戦略や業績動向等に加え、サステナビリティといった株主・投資家の皆さまにとって重要性が高い情報を統合することにより、NTTグループの中長期的な企業価値向上に向けた取組みをご説明することに主眼を置いた統合レポートとしています。選ばれ続ける“Your Value Partner”として事業構造の変革を加速するとともに、持続可能な社会の実現に貢献していくことで企業価値の向上をめざすNTTグループへのご理解の一助になれば幸いです。

凡例

本報告書において、「NTTドコモ」は株式会社NTTドコモ、「NTTコミュニケーションズ」はエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社、「NTTコムウェア」はエヌ・ティ・ティ・コムウェア株式会社、「NTT東日本」は東日本電信電話株式会社、「NTT西日本」は西日本電信電話株式会社、「NTTデータ」は株式会社エヌ・ティ・ティ・データ、「NTTアーバンソリューションズ」はNTTアーバンソリューションズ株式会社、「NTTアノードエナジー」はNTTアノードエナジー株式会社を示しています。

その他の情報

各種説明会資料

<https://group.ntt.jp/ir/library/presentation/index.html>

有価証券報告書等

<https://group.ntt.jp/ir/library/yuho/>

株主総会関連資料

https://group.ntt.jp/ir/shares/shareholders_meeting/

サステナビリティレポート

<https://group.ntt.jp/csr/data/report.html>

社長メッセージ

CEO
Message

代表取締役社長
社長執行役員

島田 明

本年6月に代表取締役社長に就任した島田です。

前社長 澤田 純の後任として、これまで取り組んできたNTTグループの変革の路線を引き継いで事業運営を進めていきます。経済情勢や事業環境に先行き不透明な状況が続く中、変化に対応し、時には変化に先んじて自らを変革していくことによって道を切り拓いていきたいと考えています。

ダイナミックに自らを変革し続けていくNTTグループが、お客さまに新たな体験と新たな感動をお届けできるよう、全力を尽くします。

Q

澤田前社長からバトンを引き継がれましたが、これからNTTグループをどのように経営していきますか。方針を伺いたいと思います。

NTTグループをさらに大きく成長させていく、そのために変革を着実に実行していくということだと思います。NTTグループのビジネスは変わり続けてきました。私が電電公社に入社した40年前は電話事業しかありませんでしたが、現在音声関連サービス収入は営業収益の15%に過ぎません。世の中の変化をしっかりと見据えながら、自らの持っているリソースを組み替える、新たなリソースを加える、といった手を迅速に打っていきます。

事業再編については、澤田社長時代に大きな方針を決定しました。これを具体的に実行して、成果を生み出していくのがまさにこれからです。当面のミッションは、その成果をしっかりと出していくことと考えています。そして、成果を生み出すためには、革新的なアウトプットを次々と生み出していくための組織づくり、仕組みづくりが重要だと考えており、そのためのマネジメントにしっかりと取り組んでいきます。

Q

実行していく過程というのは、方針を作る過程とはまた別の大変さがあるのではないかと思います。ご自身の過去の経験と、その中で印象に残っている業務を伺えますか。

私自身の経験のユニークな部分として、営業、開発、経営企画、財務、総務等、様々なキャリアを経験してきたというのはあると思います。また、その中で海外勤務も8年ほど経験しています。様々なバックグラウンドや国籍の方と同じチームを組んで仕事に取り組む中で、ダイバーシティ&インクルージョンが新たなイノベーションを生み、お客さまの期待を超えたサービスを提供していく。そんな経験を数多く重ねてきたことは、今でも懐かしく思い出されます。

社長メッセージ

中でも、NTTヨーロッパで国際通信事業を立ち上げたことは印象に残っています。データセンター等の設備がなかった中での一からの立ち上げで、どこにノードを置くのか、等のネットワーク構築の物理的なところから勉強させてもらった良い機会だったと思っています。例えば、通信には水は大敵です。そのため、通信設備とあわせて設置する空調装置には水漏れ検知器が必要で、その取り付けをどうするといった話もありましたが、こういった地道な実務をコツコツとやりきった先に信頼できるサービスが生まれるのではないかと考えています。

事業戦略

Q

さて、NTTグループは大きな変革を進めているところですが、まず新生ドコモグループについて伺います。NTTドコモを完全子会社化し、NTTコミュニケーションズ、NTTコムウェアを含む新体制がこの7月にスタートしました。この狙いと、これがどのような成果につながるのかを伺えますか。

狙いは、法人事業の強化とネットワークの効率化、ソフトウェア開発力の強化です。この新体制によって、ドコモグループは充実した法人事業の体制が整うと考えています。NTTコミュニケーションズはソリューションに強みがあり、NTTドコモはモバイルに強みがある。そして、サービス提供にはソフトウェアの開発能力も必要になっているのでNTTコムウェアも含め、3社の強みを組み合わせることで、NTTグループの法人事業の競争力を大きく飛躍させます。

これからのドコモグループの成長のドライバーは、法人事業とスマートライフ事業だと考えています。まず、法人事業ではすべてのお客さまにワンストップでサービスを提供できる営業体制を構築し、2025年度には2兆円以上の収益をめざしていきます。スマートライフ事業では、金融・決済、マーケティングソリューションをさらに成長させていくのに加え、新規領域として電力や医療、XR事業に取り組み、2025年度には対2021年度で利益を倍増させていきます。

また、NTTドコモの設立時の経緯もあって、コアネットワークをNTTドコモとNTTコミュニケーションズの両者がそれぞれ保有していて、当然設備は二重、オペレーションも二重になってしまっています。このような無駄なことからは脱却しないといけません。コスト削減だけではなく、お客さまサービスの向上という観点からも、統合を進めていきます。

Q

続いて、グローバル事業の競争力強化ということで、5月にNTTデータとNTT Ltd.の事業統合を行うことを発表しました。海外事業会社の出資比率はNTTが45%、NTTデータが55%という形ですが、この点も含めてグローバル事業の考え方をご説明ください。

海外事業会社の出資比率は、NTTデータが主導するという形を明確にする意味で55%としました。これは、ビジネスモデルとしてのあるべき姿を考えた結果です。NTTデータのビジネスはお客さまのコンサルティングから始まるマーケットイン型のモデルで、NTT Ltd.はデータセンターや通信ネットワークといった部品を売るモデルです。大きなビジネスチャンスがあるのは前者のモデルで、お客さまにトータルソリューションを提供できるという強みを前面に打ち出すため、NTTデータ主導としました。

この事業統合によって、業界に特化したアプリ、システムインテグレーションからデータセンター、ネットワーク等のインフラまでをフルスタックでカバーする世界でも非常にユニークなICT・SIカンパニーが生まれます。もちろん、部品を求めるお客さまもいて、こういったニーズは国によっても異なります。NTT Ltd.のサービス自体が世界で上位ランクに入っていることも重要で、例えばデータセンターは市場全体が拡大している中で世界3位のポジションにつけています。これによってどちらのニーズにも対応していけるということです。



社長メッセージ



Q

フルスタックのサービス提供だけでなく、世界でも評価される強いサービスを持っているというのが両輪になっているのですね。一方でデータセンター等のインフラビジネスを積極的に展開するには多額の設備投資が必要になると思いますが、この点についてはいかがでしょうか。

まだまだ世界各地でマーケットの需要は旺盛ですので、NTTグループは供給能力をしっかり拡大させていきます。データセンター事業への投資は、総額ベース（自己投資と第三者資本の活用をあわせしたもの）でも、自己投資ベースでも拡大させ、2021年度の約1,800億円（うち自己投資約1,450億円）に対し、2022年度は約3,000億円規模の投資（うち自己投資約1,800億円）を遂行していきます。また、NTTグループならではの強みとして、NTTデータの顧客基盤・営業力の活用や、ネットワーク事業者であることを活かしたケーブル直結型データセンターの提供といった点も訴求して需要を取り込

んでいきます。加えて、大きな需要が見込める重要なデータセンターはもちろん自前での投資を拡大しますが、第三者資本の活用も組み合わせて迅速にスケールの拡大を図ります。

バランスシートの効率化という観点は当然意識していて、例えばクレジット債権等の流動化残高は2022年度末に7,200億円を見込んでいます。ROIC目標もしっかり達成して、投資家の皆さまのご期待に応えていきたいと思っています。

企業価値/サステナビリティ

Q

これまで伺ったような事業面での様々な変革を進めていくにあたって、大事にしていきたいこと、特に取り組んでいきたいことは何でしょうか。

「自らダイナミックに変革を行い、お客さまに新たな体験と新たな感動をお届けするNTTグループとなる」というのが大きなテーマで、そのために3つの取組みを進めていきたいと考えています。

1つ目は、CX（カスタマーエクスペリエンス）をEX（エンプロイーエクスペリエンス）で創造する、ということです。「お客さまの新たな体験や感動の創造（=CX）」を実現するために、約33万人のNTTグループの総力を結集させ、社員一人ひとりがワクワク感を持ってチャレンジしていく（=EX）必要があります。私の使命はまずEXの仕組みをしっかりと構築し、CXに循環させて、お客さまに喜んでいただくことです。

2つ目は、テクノロジーで脱炭素化をめざします。社会の脱炭素化はもはや待ったなしの状況で、私たちの子孫がサステナブルに地球で生活を送れるようにすることは現代に生きる我々のミッションだと考えています。NTTグループは2040年にカーボンニュートラルを達成するという目標を掲げ、その実現に向け、IOWNの推進による電力消費の大幅な削減や、再生可能エネルギーの開発と利用拡大といった取組みを進めていきます。

3つ目は、巨大災害が起こった時でもインフラや重要システムをつなぎ続けます。過去の災害を振り返っても、我々の想像を上回ることが現実として起こってきました。「つなぎ続ける」ためには準備が重要で、想像力を可能な限りたくましくして、それぞれのケースを想定して、考え続けることが必要です。これで良い、と思ってしまったら、そこからの前進はありません。

社長メッセージ

Q

どれも社会的な意味でも非常に意義ある取組みだと思います。
このような「3つの取組み」でのチャレンジの結果として、
投資家の立場から見るとどのような果実が得られるのでしょうか。

この3つの取組みを進めていくことは、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、NTTグループが収益を創出するチャンスでもあります。ESGや非財務資本といったテーマともつながる要素があり、社会に貢献するというのはもちろん重要ですが、同時に企業価値の向上につながっているかを社内外に見せていくことも必要だと考えています。例えば、NTTデータではバチカン図書館様や高野山大学様が所蔵されている貴重な資料のデジタル化に取り組んでいます。世界の研究や文化に貢献するという社会的意義はもちろんのこと、貴重な文献やコレクションをデジタルアーカイブ化によって長期保存できるソリューションとして提供することでビジネス化しているものです。こうした、投資家の関心が高いテーマや独自の取組みについて、NTTグループとしての考え方や指標等とあわせてしっかりと情報開示を進めていきたいと思っています。

また、これらの取組みを進めるにあたっては、テクノロジーを活用してより効率的に進めることも重要です。災害時の早期復旧のためにドローンを活用している事例はすでにありますが、様々な分野でテクノロジーを活用した取組みを進めることで、無駄なコストをかけずに済むだけでなく、お客さまへ新しいサービスをご提案できるきっかけにもなります。NTTグループの課題として、「100%に近いサービスを出したがる傾向があり、時間がかかりすぎる」という認識を持っていて、プロセスをアジャイル化して、お客さまとのやり取りを通じて改善していくことも重要だと考えています。

Q

今後のNTTグループを展望して、どのような会社になりたいとお考えでしょうか。

「データをつなぐ会社」にしたいと考えています。

従来の事業領域に新たなものを加えるだけでなく、全く新しい事業領域を既存の事業に結び付けていくことも必要で、そのためのキーになるのは「データ」だと思っています。我々が得意としている情報を蓄積、解析する力を活かし、従来にはなかった付加価値を作っていくことが重要です。例えば、メディア分野や、農業、畜産業、漁業等の一次産業の分野をICT技術でサポートする取組みでは、様々なデータを新しく取得していくことと、それを構造化して解析できるようにすること、これによってデータがつながり、新たな価値を生む仕組みを実現することができます。

我々の持っているテクノロジーやノウハウを多くの分野に応用し、様々な分野のパートナーの皆さまと協力して解決していくことが必要です。新たな事業を創出し、NTTグループのミッションである社会課題の解決を推進する中で、事業基盤をさらに拡大していきたいと思っています。

Q

最後に株主還元についての考え方をお伺いします。

株主還元の充実は、当社にとって最も重要な経営課題のひとつです。中期経営戦略においては継続的な増配を基本的な考えとして、自己株式取得も機動的に実施することで資本効率の向上を図っています。

2022年度の配当は12年連続での増配を予定しており、2003年度と比べると1株当たり配当額は9.6倍となる予定です。また、2022年度の自己株式取得については、9月に約3,600億円の取得を実施しております。

今後もNTTグループの企業価値をさらに高めていくよう、全力を尽くしていきます。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



NTT at a glance

Who we are

NTTグループは、今まで培ってきた顧客基盤・通信ネットワーク・ICT技術のノウハウを活用し、国内外問わず、幅広い範囲で事業を展開している通信事業のリーディングカンパニーです。

What we do

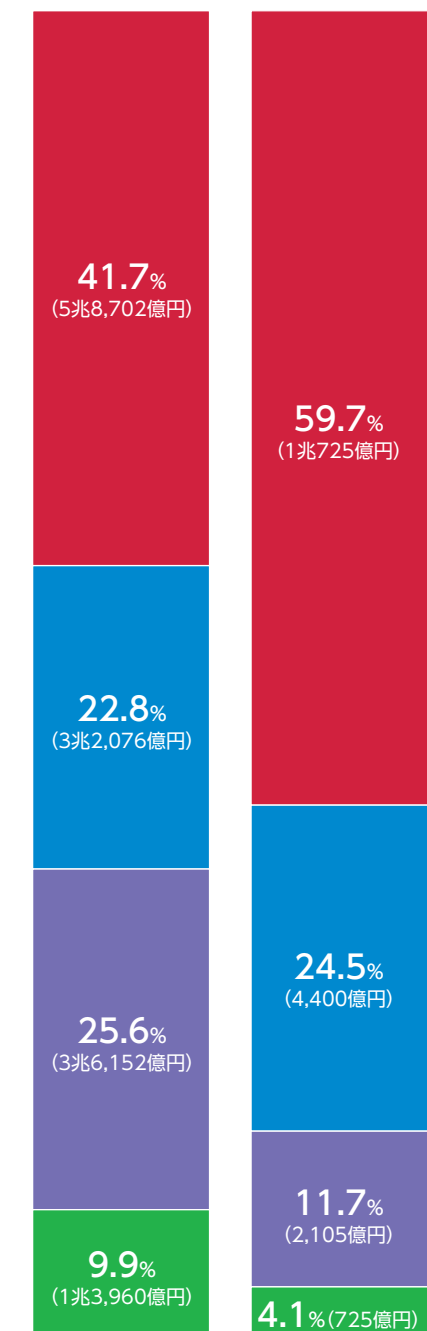
“Your Value Partner”として、事業活動を通じてパートナーの皆さまとともに社会的課題の解決をめざします。すべての人々がICTの恩恵を享受し、より働きやすく、楽しく、幸せに暮らすことができる世界の実現に貢献していきます。



事業	内容と主な会社
総合ICT事業	 NTTコムウェア 当事業は、携帯電話事業、国内電気通信事業における県間通信サービス、国際通信事業、ソリューション事業、システム開発事業及びそれに関連する事業を主な事業内容としています。
地域通信事業	 当事業は、国内電気通信事業における県内通信サービスの提供及びそれに附帯する事業を主な事業内容としています。
グローバル・ソリューション事業	 当事業は、システムインテグレーション、ネットワークシステム、クラウド、グローバルデータセンター及びそれに関連する事業を主な事業内容としています。
その他 (不動産、エネルギー等)	 その他グループ会社 不動産事業、エネルギー事業等が含まれています。

営業収益※
(2021年度)
12兆1,564億円

営業利益※
(2021年度)
1兆7,686億円



※各セグメント単純合算値(セグメント間取引含む)に占める割合

連結財務ハイライト (IFRS (国際財務報告基準))

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益	118,994	119,440	121,564
営業利益	15,622	16,714	17,686
当社に帰属する当期利益	8,553	9,162	11,811
総資産額	230,141	229,655	238,622
株主資本 ^{*1}	90,611	75,627	82,825
EPS (1株当たり当社に帰属する当期利益) (円) ^{*2 *3}	231.21	248.15	329.29
ROE (株主資本当社に帰属する当期利益率) (%)	9.3	11.0	14.9
ROIC (投下資本利益率) (%)	6.6	7.2	7.5
営業活動によるキャッシュ・フロー ^{*4}	29,952	30,091	30,103
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 18,527	△ 14,245	△ 16,992
フリー・キャッシュ・フロー ^{*4} (営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー)	11,425	15,845	13,111
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,413	△ 16,895	△ 14,381

*1 非支配持分は含まれていません。

*2 1株当たり当社に帰属する当期利益は自己株式を除く期中平均発行済株式数により、1株当たり株主資本は自己株式を除く期末発行済株式数により算出しています。

*3 当社は、2020年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、当該株式分割調整後の数値を記載しています。

*4 期末日が休日だった影響を除いた額です。

参考〈セグメント見直し〉

NTTグループ横断でのリソース・アセットの戦略的活用と意思決定の迅速化を目的に、2020年12月のNTTドコモ完全子会社化や2022年1月のNTTドコモによるNTTコミュニケーションズ、NTTコムウェアの子会社化をはじめとした会社組織の見直しを実施し、2021年度第4四半期より、NTTグループのセグメントを従来の5区分から、4区分に変更しています。

2021年度実績 NTT連結 営業収益 121,564 / 営業利益 17,686 (単位：億円)						
変更前のセグメント	移動通信事業セグメント	地域通信事業セグメント	長距離・国際通信事業セグメント	データ通信事業セグメント	その他の事業セグメント	セグメント間取引消去
	ドコモ	東日本 西日本	コミュニケーションズ Ltd	データ	コムウェア 不動産、エネルギー、その他	
変更後のセグメント	ドコモ	コミュニケーションズ コムウェア	東日本 西日本	Ltd データ	不動産、エネルギー、その他	
営業収益	58,702	32,076	36,152	13,960	△19,325	
営業利益	10,725	4,400	2,105	725	△270	
総合ICT事業セグメント		地域通信事業セグメント	グローバル・ソリューション事業セグメント	その他 (不動産、エネルギー等)	セグメント間取引消去	

価値創造プロセス

～持続的な企業価値の向上を実現するサイクル～

国内外での強固な顧客基盤、グローバルなブランド力及び人材力、世界トップクラスの研究開発力等を活用し、パートナーの皆さまとともに、デジタルトランスフォーメーション(DX)によるNTTグループならではの持続的な企業価値の向上をめざします。



中期経営戦略

中期経営戦略について

2018年11月、NTTグループ中期経営戦略「Your Value Partner2025」を発表し、“Your Value Partner”として、事業活動を通じてパートナーの皆さまとともに社会的課題の解決をめざすというビジョンのもと、公共性と企業性を有する企業として、DXを進めてきました。

デジタル化／DXの更なる進展等、今後の環境変化に対応するために、オープン、グローバル、イノベティブな新たなNTTへの変革を加速するため、2018年11月に発表したNTTグループ中期経営戦略を2021年10月に見直ししています。

社会・経済の方向性にあわせ、新たな経営スタイルへの変革、国内／グローバル事業の強化、企業価値の向上の3つの枠組みで、9つの取組みを進めています。

● NTTグループの変革の方向性・新たな戦略の枠組み

社会・経済の方向性	NTTグループの方向性	新たな戦略の枠組み	戦略実現に向けた取組み
With/after コロナ社会へ	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	新たな経営スタイル への変革	・リモートワークを基本とする新しいスタイル
デジタル化/ DXの進展	国内/グローバル事業の 強化	国内/グローバル事業 の強化	・新生ドコモグループの成長・強化 ・IOWN開発・導入計画の推進 ・グローバル事業の競争力強化 ・B2B2Xモデル推進 ・新規事業の強化
Well-being 社会の実現	ESGへの取組みによる企 業価値の向上	企業価値の向上	・新たな環境エネルギービジョン ・災害対策の取組み ・株主還元の充実

サステナブルな社会実現への貢献

中期財務目標については、着実な利益成長と株主還元の充実に取り組むため、EPSをメイン指標としており、2023年度370円を目標としています。目標達成に向けては、

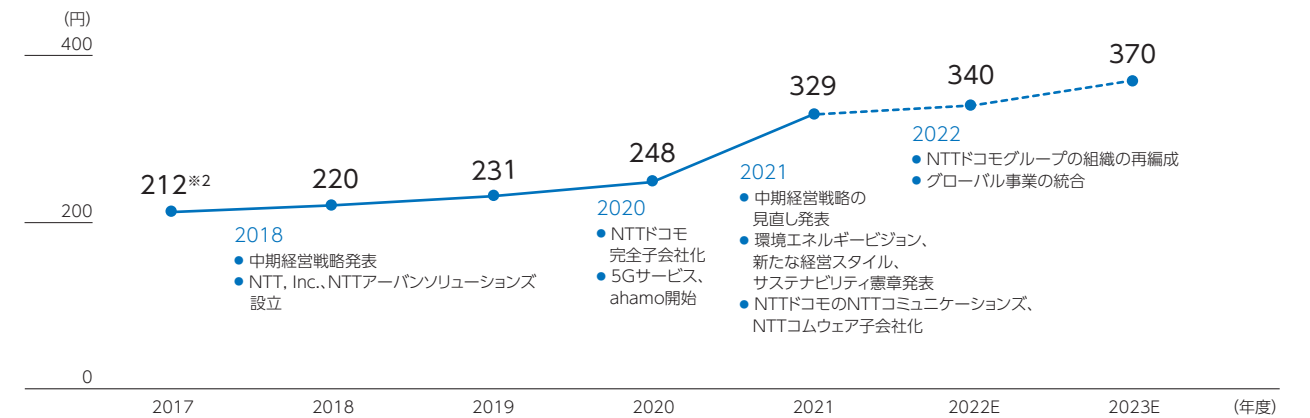
- 新生ドコモグループの成長・強化等による国内／グローバル事業の強化、シナジーの創出(2023年度+1,000億円の増益)
- 新たな経営スタイルへの変革を通じた更なるDX推進等の継続的なコスト削減等(2023年度+2,000億円以上)により、主に利益成長により達成いたします。

● EPS370円達成に向けた取組み

新生ドコモグループのシナジー効果	2023年度 増益 1,000億円
新たな経営スタイルへの変革 (DXの更なる推進)	2023年度 コスト削減2,000億円以上
新たな環境エネルギービジョン	2023年度 コスト影響 軽微

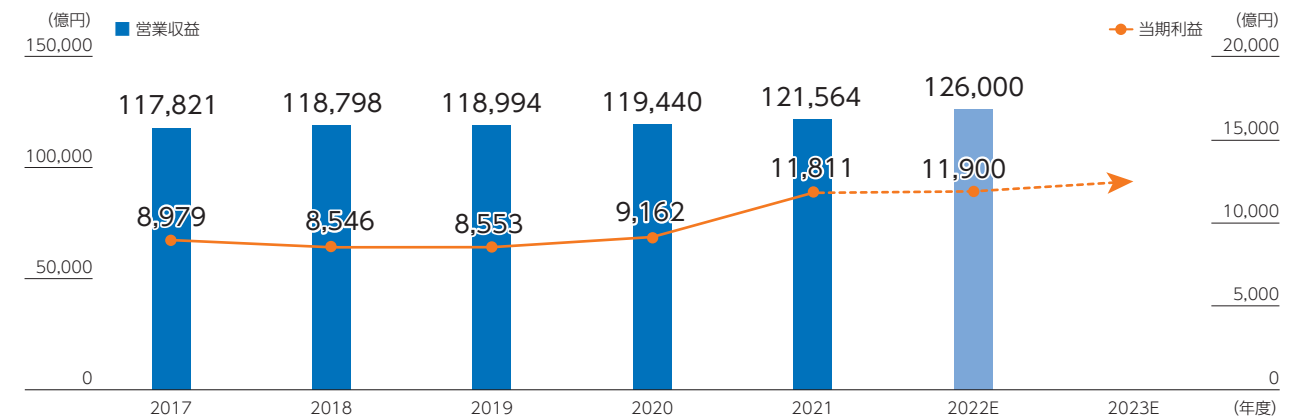
2023年度
EPS 370円
の達成

EPS、連結営業収益、当期利益の推移

● 主な取組みとEPS^{※1}の推移

※1 EPSは、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を2株に分割)を考慮
※2 Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く

● 営業収益/当期利益



※当期利益は、当社に帰属する当期利益(非支配持分帰属分控除後)を記載しています。

中期財務目標と進捗

	当初目標 (2018.11.8公表)	現在の目標 (2021.10.25公表)	2021年度実績	2022年度業績予想	達成状況等
EPS	約320円 (2023年度)	370円 (2023年度)	329円	340円	当初目標を 2年前倒しで達成
海外営業利益率 ^{※1}	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6.3%	7.0%	1年前倒しで 目標達成見込み
コスト削減 ^{※2}	▲8,000億円以上 (2023年度)	▲1兆円以上 (2023年度)	▲8,400億円	▲9,300億円	当初目標を 2年前倒しで達成
ROIC	8% (2023年度)	8% (2023年度)	7.5%	7.6%	順調に進捗
Capex to Sales ^{※3}	13.5%以下 (2021年度)	13.5%以下 (2021年度)	13.1%	—	2021年度 目標達成

※1 集計範囲は、中期計画設定時にNTT, Inc.に帰属していた子会社(NTTデータ海外事業、NTT Ltd.、NTTコミュニケーションズ海外事業等)
海外営業利益率は、買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除いて算定しています。

※2 固定/移動アクセス系。2017年度からの累計削減額。

※3 国内ネットワーク事業(NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く)。

中期経営戦略

新生ドコモグループの成長・強化

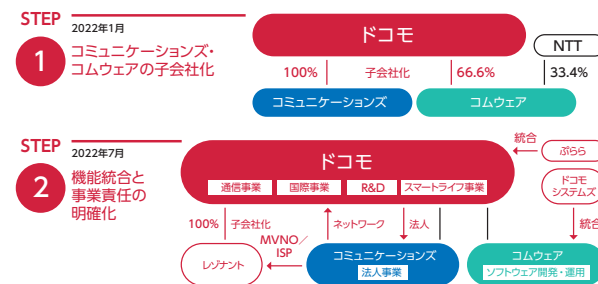
総合ICT企業に向けた新生ドコモグループの新体制

2022年1月のNTTドコモによるNTTコミュニケーションズ及びNTTコムウェアの子会社化により誕生した新生ドコモグループは、機能統合と事業責任の明確化等のため、2022年7月に新体制をスタートしました。

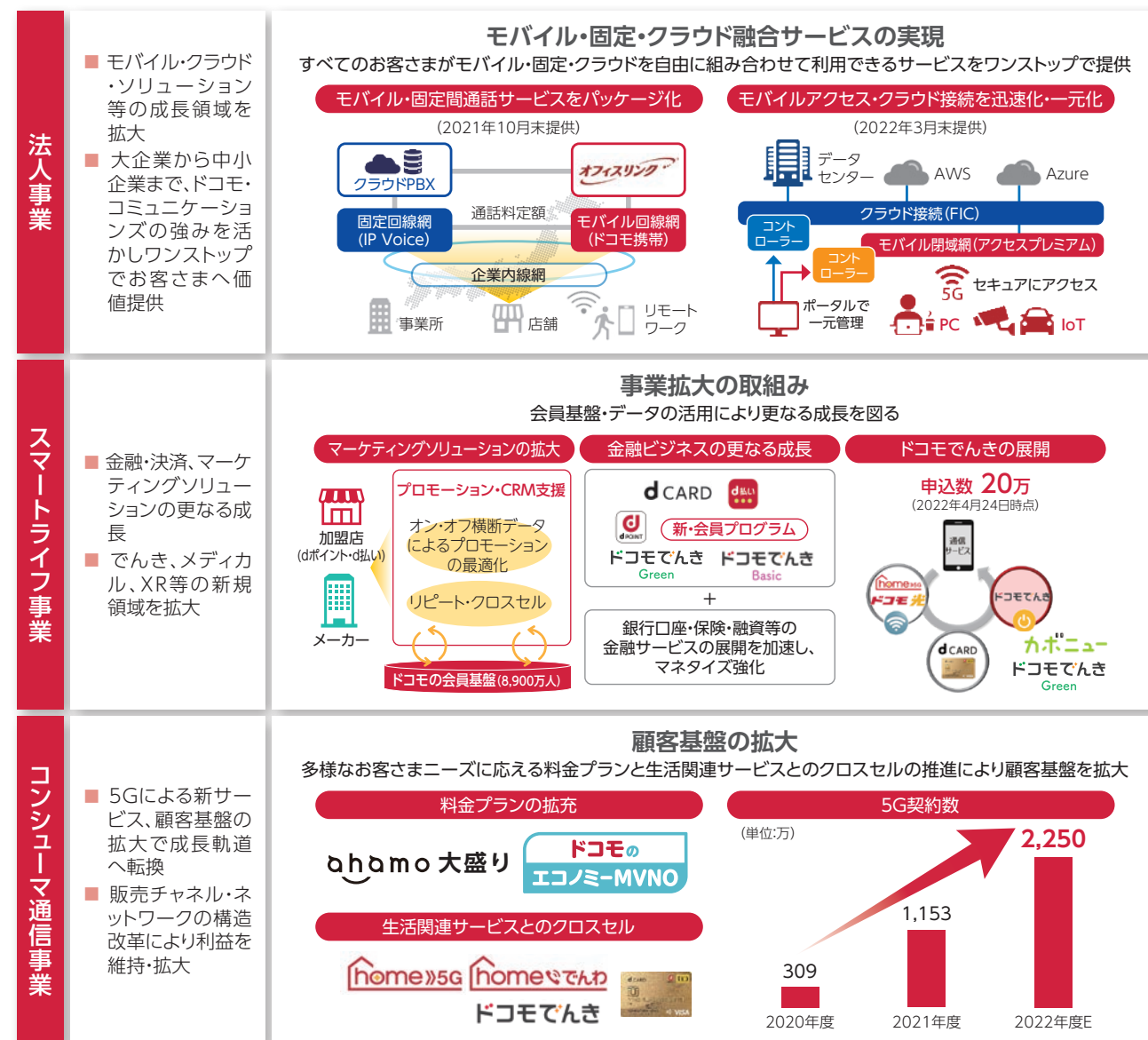
法人事業においては、NTTコミュニケーションズに法人事業を統合し、大企業から地方・中小企業までの営業体制を強化するとともに、移動・固定融合サービスやソリューション等を拡充します。また、スマートライフ事業においては、NTTドコモとNTTぶららの映像事業を統合し、コンテンツの充実及びコスト競争力強化等を図ります。

法人事業の拡大、ネットワークの競争力強化、サービス創

出・開発力強化とDX推進、の大きく3つのシナジーにより、2023年度1,000億円、2025年度2,000億円超の利益を創出し、継続的に増益を達成することで新生ドコモグループを大きく成長させていきます。



● 中期経営戦略達成に向けた、2022年度の取組み



グローバル事業の競争力強化

NTTデータとNTT Ltd.の事業統合

NTTデータとNTT Ltd.で行ってきたビジネスユーザ向けグローバル事業をNTTデータ傘下に集約し、両社がより一体となって事業運営を行うことを2022年5月に発表しました。

2022年10月には、NTT45%、NTTデータ55%の共同出資により、海外事業会社を設立します。

● グローバル事業統合の目的

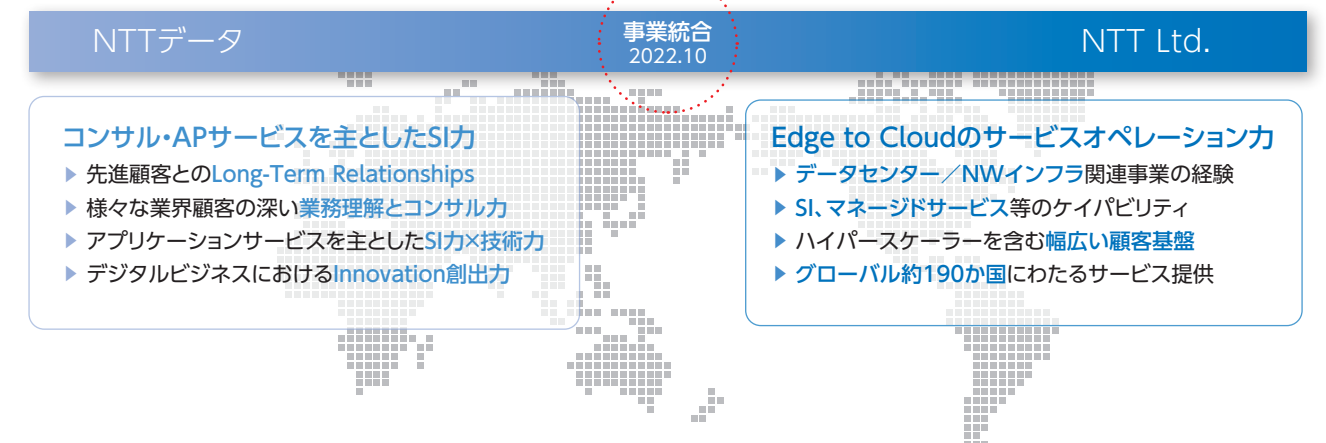
(1) グローバルガバナンスの強化	- NTTグループのグローバル人材を結集し、グローバルガバナンスに知見を持ったリーダーシップのもと自律的に経営 - 事業ポートフォリオの拡張による、安定した収益構造の実現
(2) ビジネスユーザ向けグローバル事業能力の強化	- ビジネスコンサルティング、IoTデバイスからクラウドまでのサービスオペレーションをフルスタックで提供 - 複数顧客や業界で活用できるデジタルプラットフォームを実装することができる、価値あるパートナーをめざす

NTTデータの持つコンサルティング、アプリケーション開発を主としたシステムインテグレーション力(つくる力)と、NTT Ltd.が得意とするデータセンター、ネットワーク、マネージドサービスを主としたEdge to Cloudのサービスオペレーション力(つなぐ力)を組み合わせ、様々な顧客接点やデータを活用したEdge to Cloudのサービスを提供し、企業・業界の枠を超えた新たな社会プラットフォームを創出します。

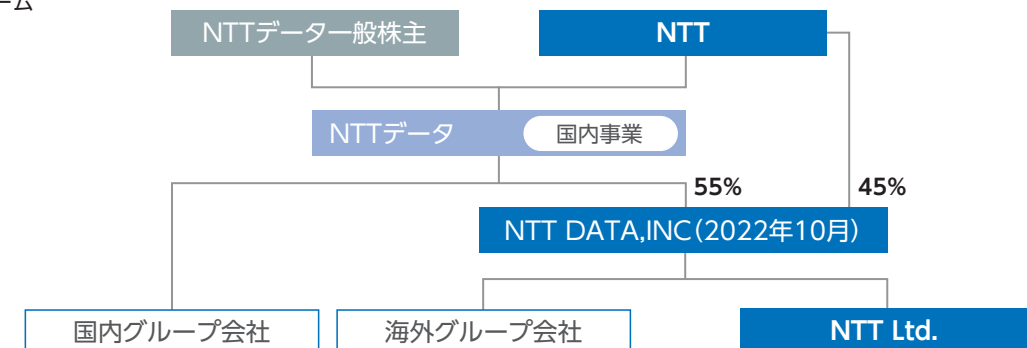
コンサルティングやアプリケーション開発に留まらず、

Connectivity領域までを含むDXに必要なサービス・ラインナップを一元的に整備し、多様化・高度化するお客さまのニーズにグローバルレベルで対応していくとともに、長期的にはIOWN技術を活用した革新的なサービスをグローバルで展開していきます。

さらに、NTTグループのグローバル人材を結集することで、海外各地域における事業特性やお客さま特性等に合わせた迅速な意思決定を実現し、グローバルガバナンスを強化していきます。



● 事業統合スキーム



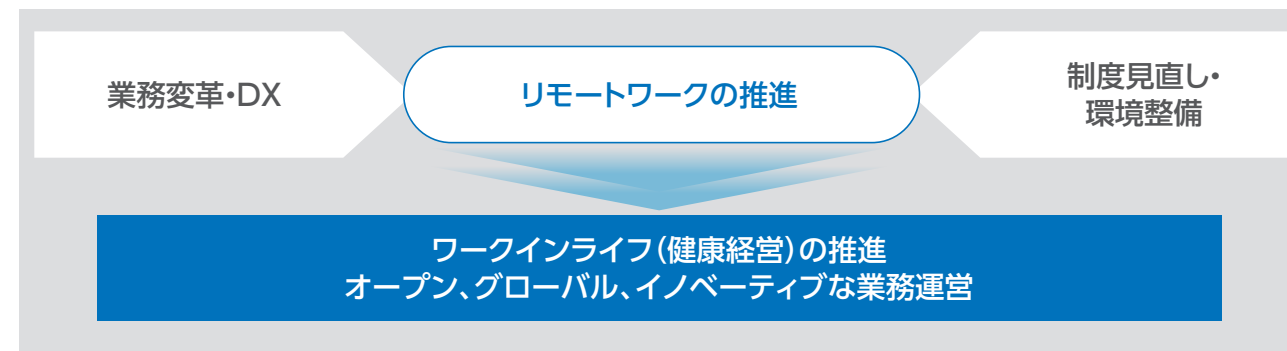
中期経営戦略

新たな経営スタイルへの変革

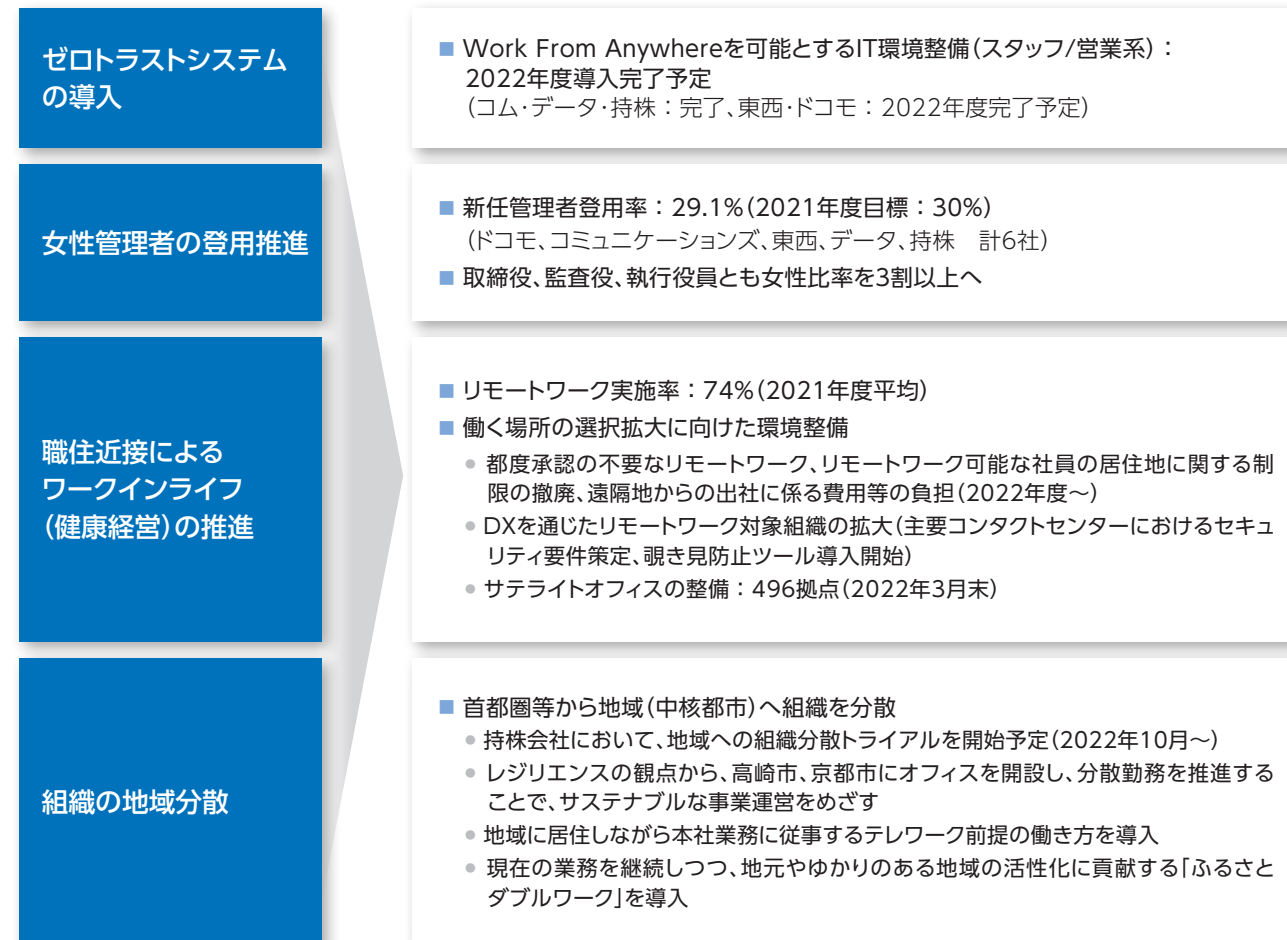
新たな経営スタイルへの変革に向け、業務変革やDX、制度見直しや環境の整備を進めることで、リモートワークを推進し、ワークインライフ(健康経営)の推進、オープン、グローバル、イノベティブな業務運営を実現していきます。業務変革・DXという観点では、だれもが、いつでも、あらゆる場所

で働けるIT環境の整備としてクラウドをベースとしたシステムを導入するとともに、デジタル化による業務の自動化・標準化、デジタルマーケティングによる営業アプローチの拡大等の取組みを推進していきます。

リモートワークを基本とする新しいスタイルへの変革



主な取組み、実績



新規事業の強化

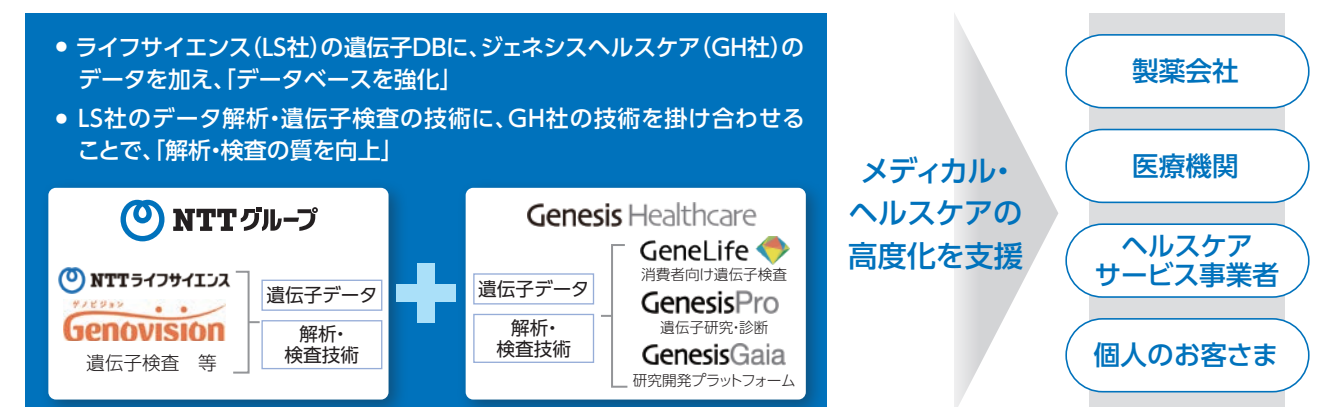
ジェネシスヘルスケア株式会社と資本提携パートナーシップを締結

NTTグループは、ヘルスケア・メディカル事業領域において、個々の消費者向けにデータ活用によるヘルスケアから医療への一気通貫でのDXを推進するとともに、データドリブンでの医療高度化を支援することにより、Well-beingな社会につながるSmart Healthcareの実現に取り組んでいます。

ジェネシスヘルスケアは、国内における遺伝子検査・研究のパイオニアであり、一般消費者向けの遺伝子検査「GeneLife」に加え、医療機関等からの受託による遺伝子解析「GenesisPro」、製薬会社や研究機関等向けのバイオ

インフォマティクスやデータサイエンス(ゲノムAI)サービス「GenesisGaia」を展開しています。

それぞれが持つ幅広い知見や専門性を互いに活用し、相互に補完することにより、遺伝子データをはじめとするメディカル・ヘルスケアデータの取得・分析・活用・流通を加速、遺伝学に基づいた人間らしさを尊重し、互いに多様性を認めあえる健全な社会づくり、ひいては一人ひとりに個別化・最適化されたプレシジョン・サービスを楽しむことができる社会の実現に貢献することを目的に資本業務パートナーシップの締結に合意しました。

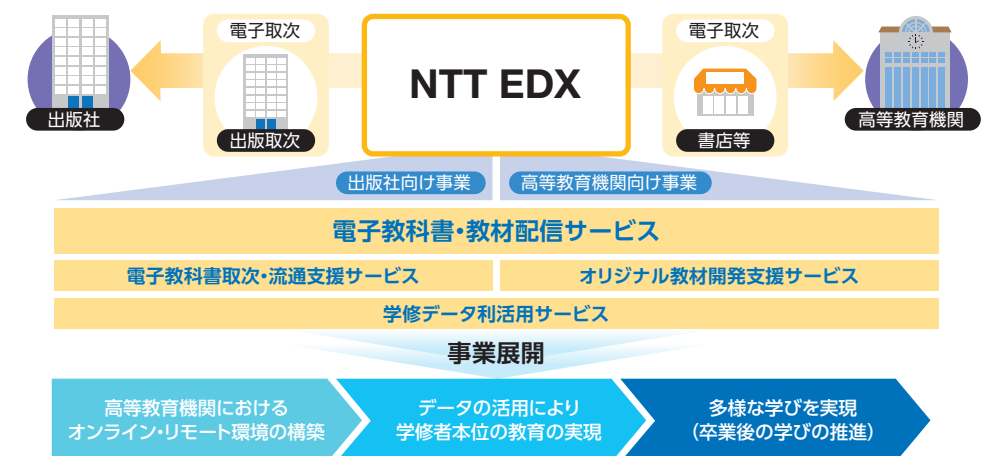


高等教育の高度化に取り組む新会社「NTT EDX」を設立

NTT西日本、大日本印刷、NTT東日本の3社は、これまで協業を進め、ICTを活用した教育のデジタル化におけるノウハウを蓄積するとともに、教科書・教材を提供する出版社との連携強化や、協業の効果拡大に向けて取り組んできました。

これまでの取組みでは、高等教育機関ごとの個別のソリューションを提供してきましたが、より高機能で、リーズナブルに、また早期に全国の高等教育機関へ広げていくために

は、プラットフォームサービスとして提供することが必要と判断しました。また、多くの高等教育機関や、教科書・教材の提供を行う多数の出版社、長年教科書販売を手がけてきた販売会社(書店)から学生の学修利便性への期待、教科書や教材関連の課題解決への期待から事業化の要望を頂戴したことも受け、このたび共同で事業会社を設立しました。



CFOメッセージ

事業活動を通じた社会的課題の解決により、
中期財務目標の達成と持続的な
企業価値の向上を実現代表取締役副社長
副社長執行役員 CFO
廣井 孝史

■ サステナブルな社会実現への貢献と利益成長

NTTグループでは、社会や経済の方向性に応じて自らの変革を進め、事業活動を通じた様々な社会的課題の解決により、サステナブルな社会実現への貢献をめざしています。2021年10月に見直しを発表したNTTグループ中期経営戦略における、「新たな経営スタイルへの変革」、「国内／グローバル事業の強化」、「企業価値の向上」の3つの枠組みのもと、具体的な取組みを加速しており、サステナブルな社会実現への貢献と利益成長を同時に実現し、中期財務目標を達成したいと考えています。

2021年度の連結決算では、旺盛なデジタル化需要の拡大を取り込んだNTTデータのSI収入増等が寄与し対前年増収増益、当期利益は営業利益の増益に加えて、NTTドコモの完全子会社化による少数株主見合いの利益取込みの影響等により初の1兆円超えとなりました。また、サステナブル

な社会実現への貢献に向け設定した3つの主要指標に関し、2021年度のカーボンニュートラルに向けた温室効果ガス排出量は290万t(対2013年度比▲38%削減)、B2B2X収益額は5,441億円(2022年度目標6,000億円)、女性の新任管理者登用率は29%(2022年度目標30%)となり、取組みは順調に推移しています。

2022年度は、緊迫化する世界情勢や新型コロナウイルスの影響などの様々なリスクがある中、新生ドコモグループのシナジー拡大や海外事業の成長、デジタルトランスフォーメーション(DX)の更なる推進などにより、着実に施策の展開を進める年としたいと考えています。また、サステナビリティの更なる推進に向け、2022年度からは役員報酬の業績指標に上記の3指標を反映いたします。

[具体的な取組み内容についてはこちら](#) [P44](#)～

● 2021年度実績、2022年度業績予想

	2020年度実績	2021年度実績	対前年	2022年度業績予想	対前年
営業収益	11兆9,440億円	12兆1,564億円	+2,125億円 (+1.8%)	12兆6,000億円	+4,436億円 (+3.6%)
営業利益	1兆6,714億円	1兆7,686億円	+972億円 (+5.8%)	1兆8,200億円	+514億円 (+2.9%)
当期利益	9,162億円	1兆1,811億円	+2,649億円 (+28.9%)	1兆1,900億円	+89億円 (+0.8%)

※当期利益は、当社に帰属する当期利益(非支配持分帰属分控除後)を記載しています。

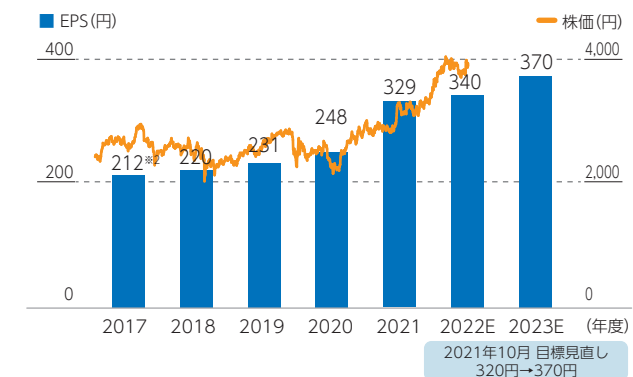
■ 中期財務目標の進捗

NTTグループ中期経営戦略で掲げた財務目標は、概ね順調に進捗しています。

最重要の指標であるEPSは、当初(2018年度公表。以下、同)の目標である2023年度約320円(対2017年度比+50%)を、2021年度に2年前倒しで達成しました。新たに掲げた目標である2023年度370円(対2017年度比+75%)は、中期経営戦略の着実な実行による利益成長に加え、自己株式取得もあわせて実施し、実現してまいります。

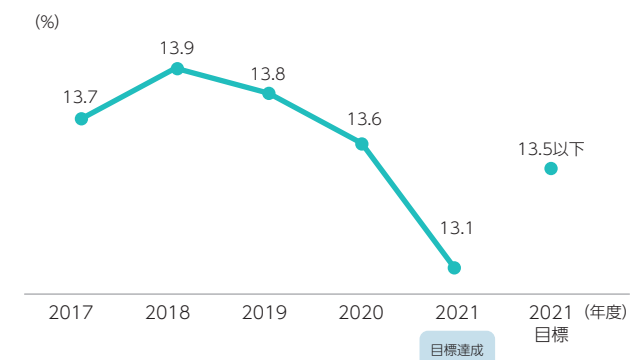
コスト削減についても、当初の目標である2023年度▲8,000億円以上に対して、2021年度に2年前倒しで達成

● EPS成長と株価推移



※1 EPSは、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を2株に分割)を考慮
※2 Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く

● Capex to Sales (国内ネットワーク事業)



※NTTコミュニケーションズのデータセンター事業等を除く

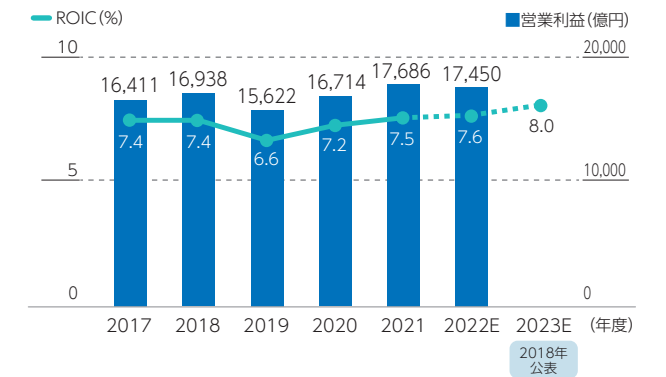
EPS目標370円の達成に向けては、新生ドコモグループの成長・強化が不可欠であり、その成長のドライバーは法人事業とスマートライフ事業です。新体制の発足により、法人事業ではNTTドコモとNTTコミュニケーションズが統合し、大企業から中小企業まであらゆるお客さまの特性に合った営業

しました。新たな目標である2023年度▲1兆円以上に向け、更なるDX推進等の取組みを加速していきます。

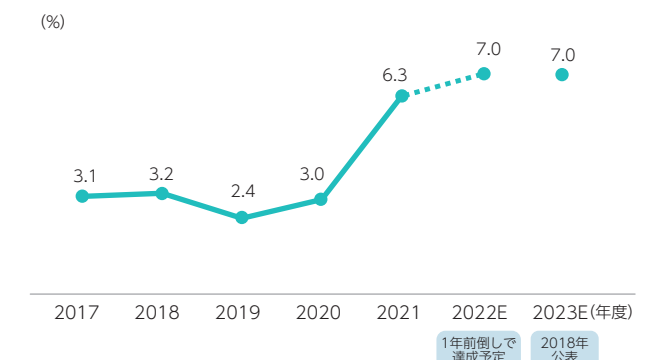
ROICは、2021年度に対前年0.3pt改善の7.5%となり、2023年度8.0%の目標に向けて順調に推移しています。また、国内ネットワーク事業のCapex to Salesは、2021年度13.1%となり、2021年度13.5%以下の目標を達成しました。

最後に、海外営業利益率は、2021年度は、NTTデータの増収に加え、構造改革効果等により対前年3.3pt改善し6.3%となりました。2022年度は7.0%を計画しており、目標で掲げた2023年度7.0%の1年前倒しでの達成をめざします。

● ROICと営業利益推移



● 海外営業利益率



体制を組むことが可能となりました。この営業体制をもとに、モバイル・固定・クラウド等を組み合わせた新たなサービスをいかに提供できるかが、今後の成長のカギになると考えています。また、収益の拡大に加えて、バックヤード業務プロセスの統合・標準化といった抜本的なコスト効率化等にも取り組

CFOメッセージ

み、法人事業が利益成長のけん引役となることを期待しています。また、スマートライフ事業は、金融ビジネスをさらに拡大させるとともに、NTTドコモの強みである約9,000万人の顧客基盤とデータの活用によるマーケティングソリューションを展開し、利益成長への大きな貢献を図ります。

2022年5月、グローバル事業の競争力強化に向けて、NTTデータのグローバル事業とNTT Ltd.の統合を発表しました。両社が一体となって事業運営を行うことで、NTTデータが持つコンサルティングやアプリケーション開発能力

■ キャピタルアロケーション

NTTグループには、事業が創出する安定的なキャッシュ・フローがあります。このキャッシュ・フローをもとに、成長機会獲得のための投資に加え、継続的な増配や機動的な自己株式取得といった株主還元の充実を図るとともに、有利子負債の削減等財務体質の健全性確保にも取り組んでいます。

成長分野への投資と資産の効率化

成長分野への積極的な投資は、NTTグループの持続的な発展に向け必要不可欠な要素と認識しています。通信サービスの基盤となる5Gへの投資は、2023年度末までに人口カバー率90%以上をめざし、2019年度から2021年度まで約3,800億円実施してきました。さらに、5Gの特徴である高速・大容量・低遅延を活かした新たなサービスを創出するため、ヘルスケアやメディカル、XR等の新規領域への投資を実施しています。また、非常に旺盛な需要が続くデータセンター事業においては、世界各地域におけるデータセンター構築を加速しており、自ら積極的な投資を拡大させていくことに加え、東京センチュリー株式会社やMacquarie Asset Management社等、第三者資本の活用もあわせて行い、拡大するデータセンター市場へスピード感をもって対応していきたいと考えています。

一方で、既存事業への投資は効率化し、全体の設備投資額は現在の水準を大きく上回ることはないようしっかりとコントロールしていきます。

また、非効率な資産や遊休設備の処分、設備のシェアリングによる投資の抑制等を通じて、資産を圧縮しつつキャッシュを確保し、資本効率を上げていく取組みも進めています。NTTドコモでは、2022年3月に、保有する通信鉄塔最大6,002基を株式会社JTOWER社へ売却することを発表しました。こうした取組みにより、鉄塔の維持運用コストを低減し、

と、NTT Ltd.が得意とするデータセンター、ネットワーク、マネージドサービス等の高付加価値サービスを組み合わせ新たな価値を提供していきます。また、NTTグループのグローバル人材を結集することにより、海外各地域における事業特性やお客さま特性にあわせ迅速な意思決定を実現し、グローバルガバナンスを強化します。中期財務目標の最終年度である2023年度時点では、シナジー効果により統合コストが大きくなることを想定していますが、2025年度にはシナジー効果を約300億円まで拡大させていきます。

5Gネットワークの整備を促進することが可能となります。

株主還元の充実

株主還元の充実は、NTTグループの最も重要な経営課題のひとつです。継続的な増配の実施を基本的な考えとし、自己株式取得についても機動的に実施することにより、資本効率の向上を図っていきます。

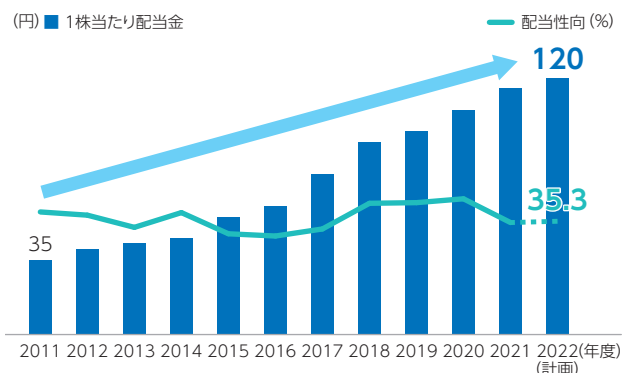
配当については、2022年度の1株当たり配当額は12期連続での増配となる対前年+5円の120円を予定しており、配当性向は35.3%となる見込みです。

自己株式取得については、2022年度は4,000億円を上限とした自己株式取得を決議し、3,603億円の取得を9月15日に実施しました。

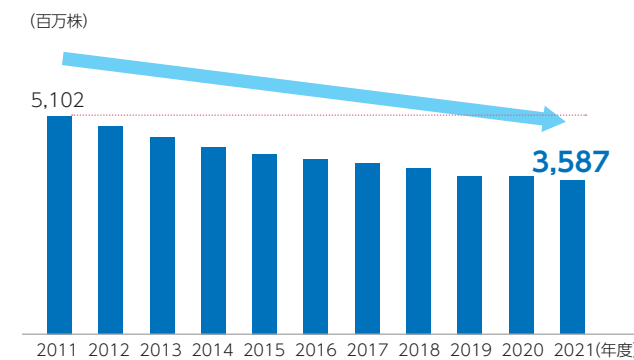
また、2021年度11月には、これまで取得した自己株式約2.8億株の消却を実施しました。これまでの消却の累計株式数は、発行済株式総数を約3割減少させることにつながり、当社株式の需給の改善にも大きく寄与しています。

配当と株価変動を加味した当社の過去10年間の株主総利回り(TSR)は455%となり、配当込みTOPIXを上回るパフォーマンスとなっています。

● 配当の推移

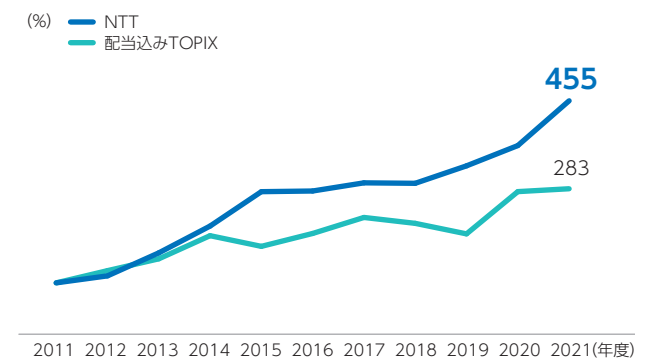


● 期中平均株式数(自己株式除き)の推移



※1株当たり配当額、発行済株式数は、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を2株に分割)、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を2株に分割)を行っており、当該株式分割調整後の値に調整済み
※2017年度以前は米国会計基準、2018年度以降は国際財務報告基準(IFRS)を適用

● TSR

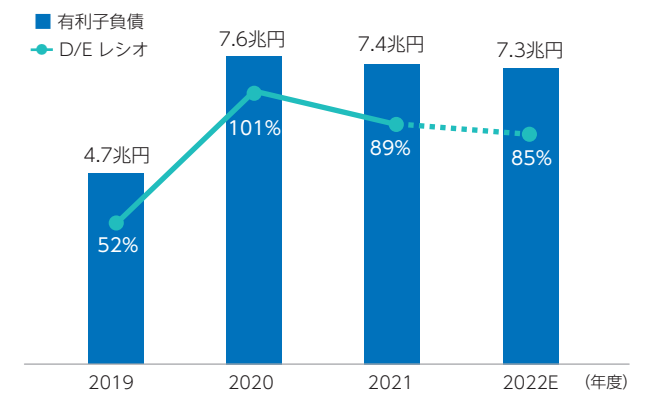


有利子負債

NTTグループは、グループ全体の安定的な収益性及びキャッシュ・フロー創出力をもとに、財務の健全性を確保していく方針です。有利子負債は、2021年度末は対前期末▲2,601億円の7兆3,643億円となりましたが、D/Eレシオは88.9%であり、健全な状況にあると評価しています。格付水準も、このような財務の健全性をもとにシングルA格を安定的に獲得しており、借入れコストを抑えつつ資金調達が可能と考えています。また、調達においては、2021年9月に発表した新たな環境エネルギービジョン「NTT Green Innovation toward 2040」の実現に向け、NTTグループグリーンボンドを発行しております。持続可能な社会の実現への取組みをファイナンス面も含めてコミットし、今後も強力に進めていきます。

グリーンボンドについてはこちら P51

● 有利子負債、D/Eレシオ



■ 投資家・アナリスト、株主の皆さまとの対話の充実に向けて

新型コロナウイルス感染拡大により、オンラインを活用した非対面型のコミュニケーション等も取り入れ対話の機会を得てきました。今後も、皆さまとのコミュニケーションを通じて得た意見を真摯に受け止め、その意見をNTTグループの経営戦略にタイムリーに反映し、企業価値の向上につなげるという循環を回していきます。また、ドコモグループやグローバル事業の再編等、NTTグループの事業も大きく変化していることから、皆さまへの情報発信にも引き続き努めてまい

ります。加えて、昨今、投資家の皆さまからの関心が高まっている知的財産獲得に向けた投資や人的資本への投資といった、いわゆる非財務情報についても、NTTグループの企業価値向上につながる重要な情報として、開示の充実に向けた検討を進めていきます。

NTTグループの持続的な成長に向け、引き続き皆さまと有意義な対話をしていきたいと考えています。

CTOメッセージ

テクノロジーによる
社会的課題の解決

代表取締役副社長
副社長執行役員 CTO
川添 雄彦

■ 技術の側面から社会的課題を解決

お客さまに安心してお使いいただける通信サービスを提供することは、NTTグループが果たすべき最も重要な役割です。NTTとして重大障害を起こさないことはもとより、将来を見据えた更なる技術革新に努めていく必要があります。

IoTが広く普及し、生活に欠かせないサービスも多様化するにつれ、トラフィックは増加の一途であり、データ量・遅延・消費電力等様々な限界を迎えようとしています。

この限界を打破し、根本的な変革をもたらす革新的技術が、NTTグループが取り組んでいるIOWN構想です。当初は2030年頃の実用化をめざしていましたが、前述のような

ネットワーク負荷の急激な拡大、カーボンニュートラルに関する世界の情勢、コロナ禍に伴うリモート化によるトラフィックの拡大、さらには原油価格の高騰等、様々な社会的課題が顕在化してきている中、NTTグループとしては2030年の予定を前倒し、より早く実用化していきます。2022年度内には一部技術を実用化した上で、2025年の日本国際博覧会（大阪・関西万博）をターゲットにIOWNの成果を皆さまにお見せし、2026年にはNTTグループの設備にも導入していきたいと考えています。

■ IOWNが持つ価値、パートナーとの連携

IOWNが狙う高性能と低消費電力を両立したITインフラを実現するためには、光の技術の更なる活用が重要です。電気に比べ低消費電力で信号を扱うことができる光の技術を伝送のみならず処理の部分にも導入し、演算を行う部分の極めて近いところまで光の技術を適用した“光と電気の高度な融合（光電融合技術）”を実現します。本技術を半導体に組み込んでいくことで前述の課題を抜本的に解決していきます。光電融合技術は光関連技術の蓄積を有するNTTが得意とする領域です。現在、半導体のバリューチェーンにおいては、日本企業は重要な技術や製造能力を有しています。しかし、世界のステークホルダーとしてのプレゼンスには至っていません。

ん。IOWNを日本がグローバルパートナーと連携してリードし、半導体バリューチェーンにおいて日本がグローバルで欠かせない存在になっていくことをめざします。

2020年に米国で設立したIOWN Global Forumはすでに欧州・米国・アジアから100社を超えるメンバーを集めています。このフォーラムの特徴は、IT業界や電気通信業界に限らず自動車業界、プラント業界、金融業界といった産業界に加え、学術機関も含めた広がりを見せているということです。これらのメンバーと手を取り合いあらゆる産業においてIOWNを活用したバリューチェーンを構築できると考えています。

■ 知的財産獲得に向けた投資、人的資本への投資等

NTTは、従来から次の時代を見据えた技術の研究開発を積み重ねてきました。2021年度の研究開発費は2,480億円ですが、これは基礎的・基盤的研究から実用化研究開発までに要した費用に限ったものです。例えば、新しいサービスの実装のための開発を進め、お客さまにご提供していく一連のプロセスにおける開発段階の投資や、研究開発以外にICTの利活用やDXといった取組みも当然進めており、これらを含めていけば、NTTグループの知的財産への投資は世界の巨大企業にも全く引けを取らない水準だと自負しています。

投資家の皆さまのご関心は、こうした知的財産の獲得に向けた様々な投資が、NTTグループの企業価値の更なる向上につながるものなのかどうか、ということだと思います。今後、投資家の皆さまにご理解いただけるよう、研究開発の営みや成果をお伝えしていく中で、情報開示をさらに充実していく考えです。

もちろん、研究成果を生み続けるためには、人的資本への投資も欠かせません。その世界のNo.1の人材が必要で、是非

ともNTTグループに加わってほしいと考えています。例えば、2019年に設立したNTT Research, Inc.に加わったBrent Waters博士は暗号化技術の世界でNo.1の人材で、彼は8月に開催された暗号研究に関する主要な国際会議のひとつであるCrypto 2022で、今年の会議で唯一の最優秀論文賞を受賞しました。この会議で認められた論文数のうち、NTTグループ発のものが実に2割超を占めており、暗号化技術の世界ではNTTグループがトップです。量子コンピュータが出てきて、従来の暗号化技術では突破される可能性が一気に高まりましたが、NTTグループの暗号化技術なら突破されずにセキュリティを担保できます。暗号化技術は安全保障とも密接であり、こうした分野でもしっかり貢献していけると考えています。

今後を見据えると、暗号化技術以外にも、エネルギーの分野等でも優秀な研究者が必要です。そのためにも、報酬だけに留まらず、格式や研究環境等様々な切り口からも働きたいと思ってもらえる、より魅力的なNTTグループをめざしていきます。



Research & Development

企業価値向上に貢献するR&D

IOWNの成果を広く、
そしていち早く
皆さまにお届けすることが
できるよう研究開発を
推進していきます。

常務執行役員 研究企画部門長
岡 敦子



ICT分野の進展は目覚ましく、様々なサービスが生み出され、様々な変革が進められています。生活や仕事のスタイルに変化をもたらし、新たな常識が生み出されています。個人による情報発信が容易にできるようになり、多様な価値観の広がりを見せています。こうした変化の中心にあるのがデータ(情報)です。データが重要な価値を生み出す源泉となり、あらゆる活動がデータドリブンに決められていくデータ中心社会に変貌してきています。

一方で、データ量・流通量は急激な拡大が続いています。これを処理するために大量のコンピュータ等のリソースが導入されており、結果として消費電力量は増大が続いています。この先もデータ量は増大が続けることが予想されています。省電力化の取組みは各所で行われていますが、いよいよ限界が近づいてきています。

これを解決するために、2019年にIOWN構想を発表しました。これは光を中心とした革新的技術を活用した、超大容量・超低遅延・超低消費電力を特徴とする次世代コ

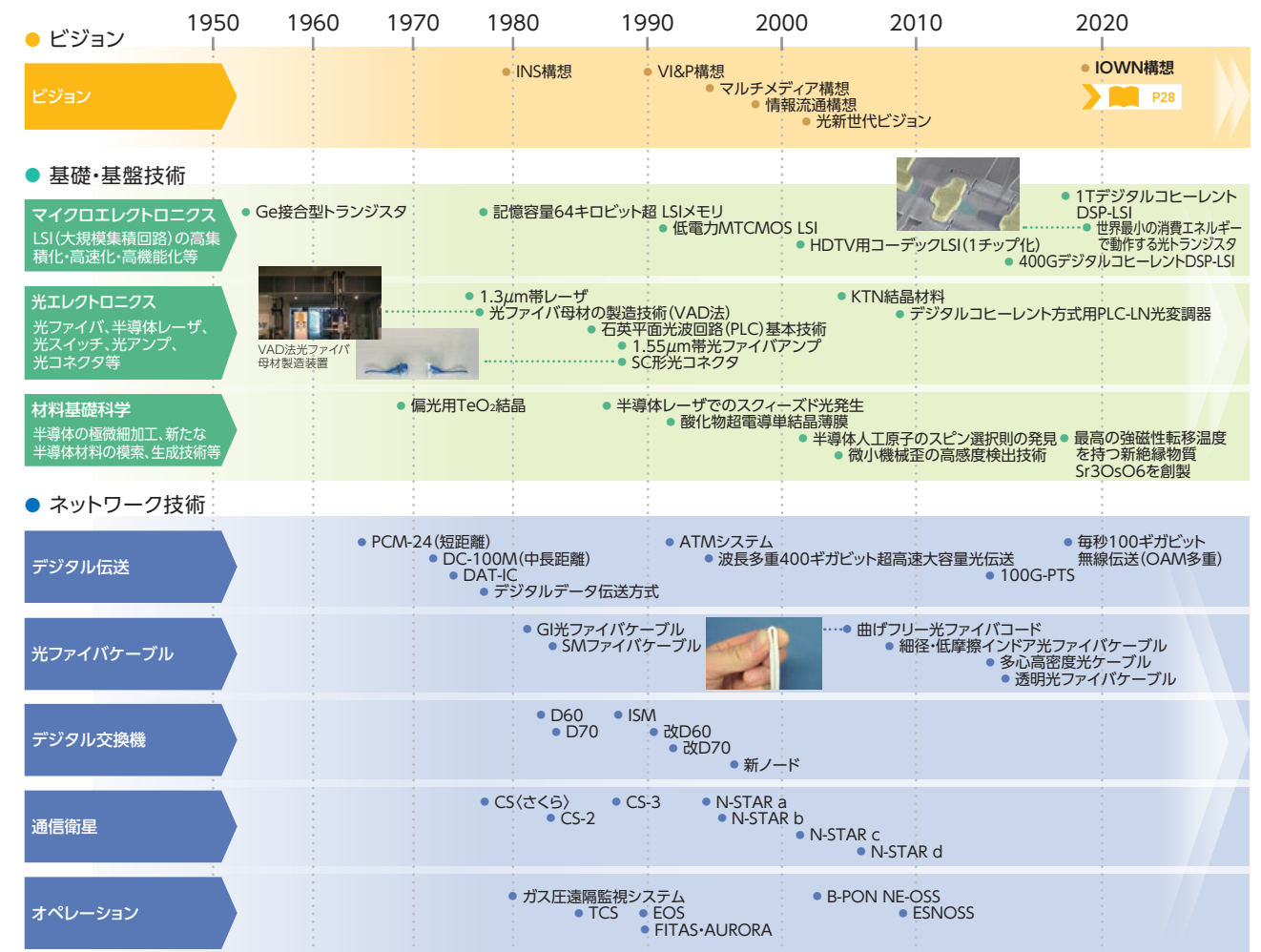
ミュニケーション基盤の構想です。光の技術は通信の分野では広く利用されてきました。いわゆる光ファイバです。光は電気と比べると、通信距離や速さ(周波数)を上げてほとんど消費電力が増加しません。IOWNは光を通信だけではなく、コンピューティングの領域にも活用することで変革をもたらす構想です。

IOWNの実現は、通信分野に留まらず、交通、医療、金融、教育等多岐にわたる分野で多彩なサービスと新しい価値を創出していくことでしょう。実現には各分野の皆さまとのコラボレーションが必要不可欠です。また、実際に皆さまにIOWNの成果をいち早くご利用いただけるようにすることが肝要です。そのためにIOWNをご利用いただける実践的な環境を早期に提供し、皆さまとともにサービスを構築し商用展開を進めてまいります。2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)ではIOWNが創り出す新しい時代の幕開けを世界の皆さまにご体感いただきたいと思います。新たな時代を切り開くIOWNにご期待ください。

NTT R&Dの歴史・取組み

NTTでは、約2,300人の研究者が基礎研究からビジネス展開を支える研究開発まで幅広くかつ多様な研究を行い、世界をリードする技術やサービスを生み出し、社会や産業、学術の発展に寄与してきました。「人」と「人」をつなぐ電話サービスを支えるネットワーク創りから始まり、ネットワークを進化させ、「人」と「情報」をつなぐ高速広帯域な光・無線ネットワークを創り、現在の情報流通社会へと発展してきました。

また、新たなネットワークの実現は、従来の信号速度や伝送容量の限界を打破する光エレクトロニクス技術やマイクロエレクトロニクス技術、材料基礎科学といった基礎・基盤技術の研究開発の成果に支えられています。

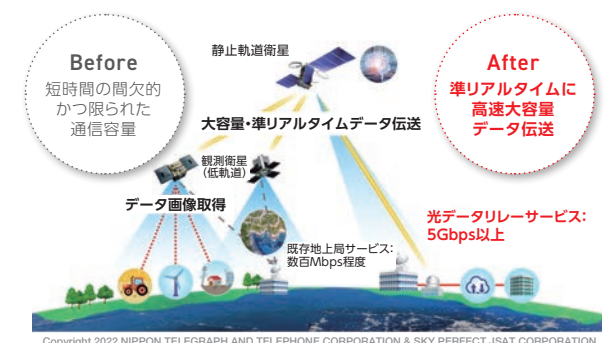


これまで培ってきた、通信技術や基礎技術等、様々な分野の研究開発で成果を挙げてきたことが、一例として光電融合技術へと発展し、IOWN構想につながっています。

宇宙統合コンピューティング・ネットワーク

持続可能な経済・社会活動を確立していく上では、エネルギー・環境/気候変動・防災・海洋インフラ・安全保障等の多様な分野において、成層圏・地球近傍宇宙空間をICTインフラ基盤として効果的に最大活用することが、より一層重要となります。

NTTでは、「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク構想」を掲げ、宇宙空間に構築する光無線通信ネットワーク及び成層圏で構築するモバイルネットワークを手始めに、新たなインフラの構築への挑戦を推進していきます。



Research & Development—企業価値向上に貢献するR&D

IOWN
解体新書

IOWNを徹底解剖!
株主・投資家の皆さまからいただいた
ご質問に私がお答えします!

IOWN総合イノベーションセンタ
センタ長
塚野 英博



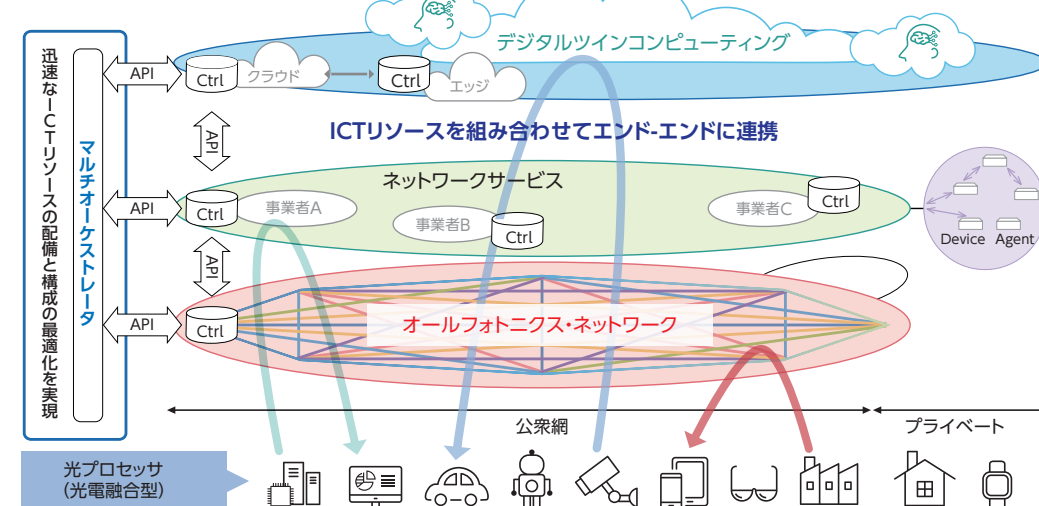
2030年頃の実用化に向けて推進している次世代コミュニケーション基盤

IOWN(Innovative Optical and Wireless Network)構想

光を中心とした革新的技術を活用した高速大容量通信、膨大な計算リソースを提供可能な、端末を含むネットワーク・情報処理基盤であるIOWN。IOWNは主に、光技術を適用するオールフォトニクス・ネットワーク(APN)、サイバー空間上でモノやヒト同士の高度かつリ

アルタイムなインタラクションを可能とするデジタルツインコンピューティング(DTC)、それらを含む様々なICTリソースを効率的に配備するコグニティブ・ファウンデーション(CF)の3つで構成されます。

コグニティブ・ファウンデーション



低消費電力

電力効率
100倍*

伝送媒体 光ファイバケーブル
伝送装置 光(波長)スルー
情報処理基礎 光電融合素子

1/100の低消費電力で各種情報通信サービスを提供

*フォトニクス技術適用部分の電力効率の目標値

大容量・高品質

伝送容量
125倍*

波長(光信号)
独立 光 → 光 → 光 →
波長 光ノック
1000
光ファイバ

瞬きの間(0.3秒)に2時間の映画を1万本ダウンロード可能(5Gでは3秒で1本可能)

*光ファイバ1本当たりの通信容量の目標値

低遅延

エンド-エンド遅延
1/200*

波長単位で伝送
待ち合わせ処理不要
データの圧縮不要
波長A 大容量動画(非圧縮)
波長B 音声

デジタルテレビや衛星放送のような遅延なしに、リアルタイムで映像を伝送

*同一県内で圧縮処理が不要となる映像トラフィックでの遅延の目標値

Q1

なぜIOWNが必要なのでしょう。IOWNの利点は何でしょうか。

デジタル技術の発展によって、映像の超高精細化等様々な技術革新が生まれてきましたが、更なる進化のためには発想の転換が必要だと考えています。IOWN構想では、人間だけの価値観でフィルタリングせず、より多様な価値観・知覚を通して、ありのままの現象・情報を捉えるようにすることが重要だと考えています。「すべての生物は種特有の知覚システムを有しており、それぞれが種特有の知覚世界を持ち、その主体として行動する」とドイツの生物学者であるヤーコプ・フォン・ユクスキュル博士が「環世界」(ドイツ語では「Umwelt」)を提唱していますが、IOWN構想はまさに見る主体によって物の見え方は異なり、それぞれの価値観に応じて伝えるべき情報も処理の仕方も変わってくるという考えに基づき、様々な価値観に応じた情報を余すところなく伝え、そして処理することをめざしています。



人間が見ている花の姿(左)/蜂が見ている花の姿(右)

こうした新たな発想の実現に向けては、劇的な低遅延、膨大な帯域幅、極小の遅延変動が必要ですが、現在のインターネットでは、伝送能力と処理能力の双方に限界が訪れています。また膨大な情報処理に伴って消費電力は増大し続けており、CO₂排出量の増加は世界的に深刻な問題になっています。

NTTグループの考える「ありのままの情報を扱える」より大容量、低遅延、低電力消費なインフラを実現するには、ネットワークからコンピューティングまでの様々なレイヤ個別の設

計から脱却し、End-to-Endかつフルスタックでの再設計・最適化が必要です。

そこでキーになるのが「光電融合」の技術です。従来、光は「伝送」、電子は「処理」と役割が完全に分離しており、光信号と電気信号とを変換する作業は効率が悪く消費電力も大きくなります。光と電子を緊密に融合していけば、プロセッサレベルまで含めて全体に光技術を適用することができ、フルスタックでアーキテクチャ(仕組み)を見直すことができます。

光技術による
「伝送」



電子技術による
「処理」



光と電子の緊密な結合「光電融合型の処理」

Research & Development—企業価値向上に貢献するR&D

IOWN 解体新書

Q2 特にNTTが長けている点、優位性がある部分はどこになりますか。

NTTが過去から光に関する知見を積み重ねてきたのは大きなアドバンテージだと思います。皆さんに馴染みが深いのは、光ファイバケーブルを使ったインターネット接続サービスだと思いますが、NTTが長らく研究してきたのは光ファイバケーブルという伝送媒体に留まらず、伝送装置や情報処理までを光で実現できないか、ということです。これらの「研究」成果を、より商用に近い「開発」に軸足を置いて、実用化をめざして進めているというのが現状のステータスです。

そして、最近の成果として、「光電融合技術」は光-電気変換、電気-光変換を超高速かつ超低消費電力に行えることがコアです。LSIの中で最も電気を消費するのがI/O(入出力)であり、そこを光に置き換えることのインパクトは非常に大きいのです。また、電気では、信号を伝送する距離が増えると急激に消費電力が増えますが、光ではそこまで急激には増えません。従って、光電融合技術によって光を導入することで、元々の光の特徴である超高速はもとより、超低消費電力が実現可能となります。

その典型例がNTTが2019年に開発した光トランジスタ

で、世界で初めて超高速と超低消費電力を両立しました。トランジスタとは、電気信号に制御信号を与えることで適切な形に出力できる変換装置のことです。信号を変換することはスイッチングと言います。光をスイッチングするいままでの装置は、巨大で価格も数千億円したのですが、それが今回、光トランジスタの実現により、チューインガムくらいの大きさにまで小型化できました。

また光トランジスタの研究開発には信号処理の技術だけではなく、光の変調器を作るということも重要です。ある波長のスペクトラムが乱れないように精度が高く安定化が図れるノウハウが必要で、これはアナログ技術であり、家内工業的なものです。長距離を光でつなげられるようになったのは、そういった我々の技術が活かされているところが大きいです。

データ量の増加や消費電力の増加に対応するには、電子処理から光伝送へ構造展開する必要があり、その構造展開を支える技術面において、光トランジスタの高精度化・小型化・低コスト化がブレークスルーとなりますが、そこにNTTグループの優位性があるということです。

Q3 IOWNの技術はどのように導入されていくのでしょうか。どういうビジネスモデルが想定できますか。

IOWNは様々な領域で使えるようになると思いますが、わかりやすいシナリオを2つ紹介します。

まず、データセンターの内側の話、ディスアグリゲートドコンピューティングです。パソコンも同じような構造ですが、サーバにはインターフェースがあり、CPU、メモリ、ストレージが揃っています。CPUが指示を出して、メモリに一時的に情報をため、CPUが計算した結果の情報をストレージにため込んでいくというのが今の流れです。CPUが電気信号でいちいち指示を出して動かしていたのですが、GPUやDPU等のアクセラレータを直接光でつなぎ、それぞれを異なった波長で結ぶことで、サーバそれぞれにCPUやメモリが揃っている必要はなくなります。ある筐体にCPUがあり、別のところにメモリがあり、それを光でつなぐことであたかもひとつのサーバ上に膨大なCPUやメモリが搭載されているような状況を作り出せるのです。超低消費電力で高速処理が行え、必要だけパーツを追加できるスケーラブルなコンピューティ

ングインフラを構築することができます。

この場合のビジネスモデルとしては、光トランジスタを販売することが考えられます。光トランジスタそのものだけでなく、光電融合技術や光の変調器をコンピュータのボードや半導体パッケージにいれるプロダクトも考えられます。キーとなる部品を売るイメージです。

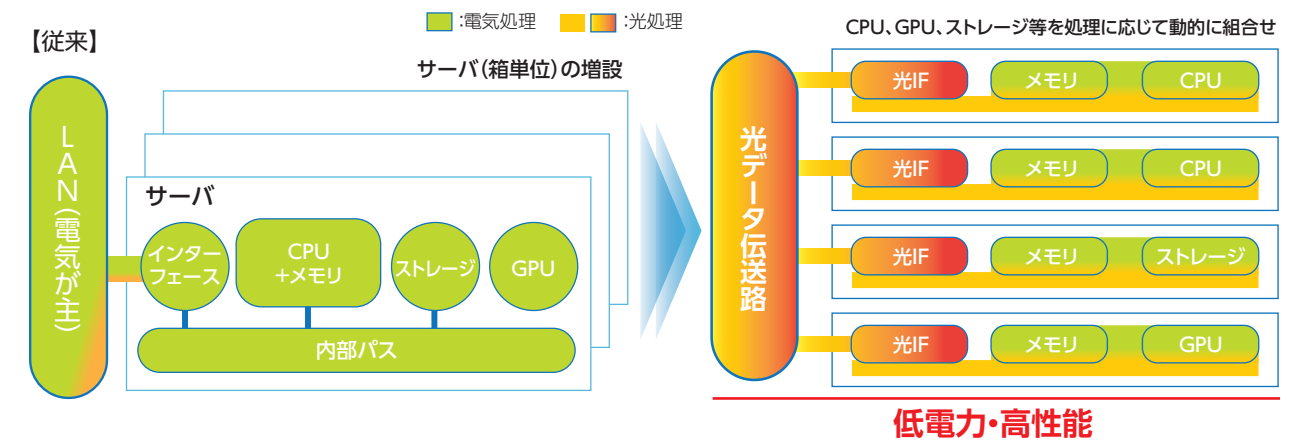
次に、もう少し範囲を広げてネットワーク間にも光を活用するオールフォトニクス・ネットワーク、データセンターの外側の話です。都市間を結ぶような中継系のコアや都市内を巡らせるメトロネットワークに使われる光伝送技術を末端となるエンドユーザ近くにまで拡張させ、「1人1波長」のように超大容量の光のパスを用途ごとに柔軟に構成できるようにすることができます。オンデマンドかつ1対1で光の専用線を張るようなイメージで、映像等も圧縮せず、ほとんど遅延がない形で送受信できるようにすることができます。

APNは基地局とモバイルアンテナを結びモバイルフロン

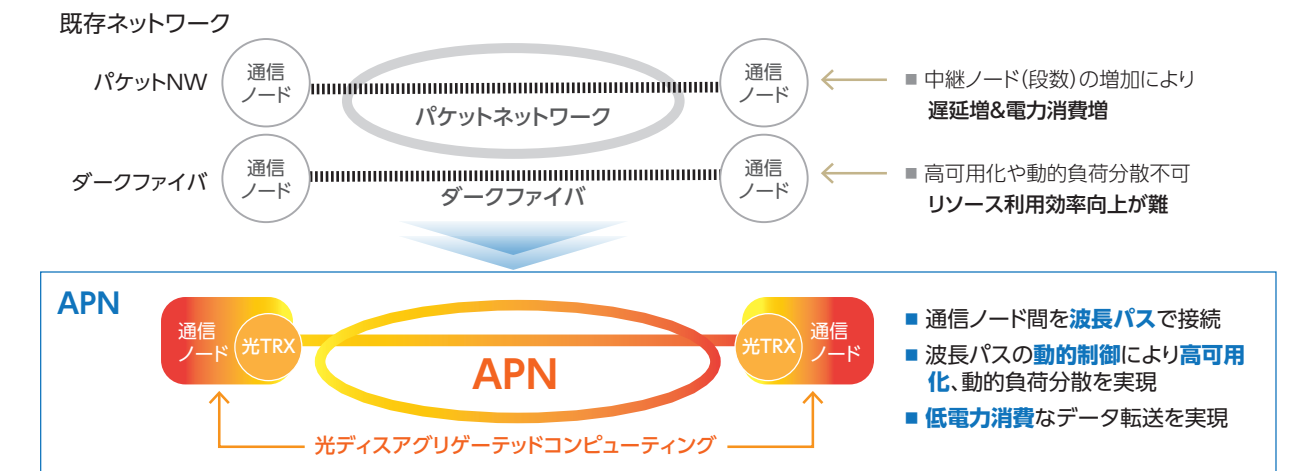
トホール部分への適用も考えられます。都市部では昼夜で人口が変わるため、トラフィック量も必然と異なってきます。

そこで動的に光パスを構築するロードバランシングで、電力消費を抑制することができます。

● ディスアグリゲートドコンピューティング



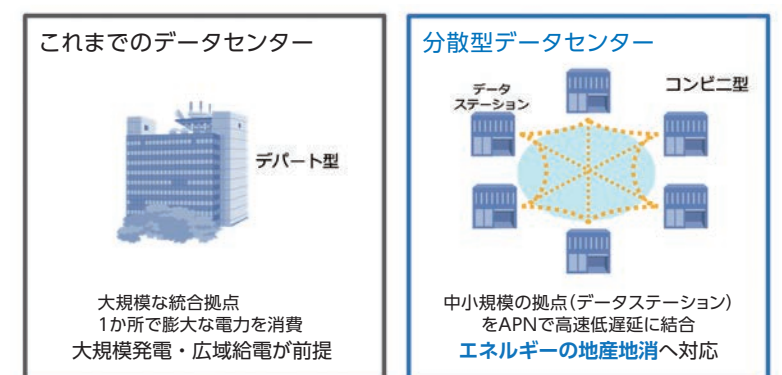
● オールフォトニクス・ネットワーク (APN) の特徴



またデータセンター間を結び回線としてもAPNは提供可能です。最近では莫大な電力を必要とする大規模なデータセンターを設置するのが難しくなっています。今後は小規模のデータセンターを広範囲に分散設置する方向になりますが、大規模データセンターと比較しても遜色なく稼働するよう、分散されたデータセンター間を「光」でつなぐ必要がでてきます。大規模なデータセンターでは膨大な電力が必要となりますが、分散設置すれば、その配置場所近傍で発電された再生可能エネルギーを利用することもでき、エネルギーの地産地消にも対応できると考えています。

APN提供ケースにおけるビジネスモデルですが、モバイルフロントホールやデータセンター間のネットワーク提供等のインフラサービスプロバイ

ダーとしてのビジネス、APNで接続された分散型データセンターを提供するデータセンタービジネス、データセンターのエッジに設置する光トランシーバーを販売するプロダクトビジネス等が考えられます。



Research & Development—企業価値向上に貢献するR&D

IOWN 解体新書

Q4

現在想定しているユースケースはありますか。

①データセンター事業者向けのインターコネクト提供、②モバイル事業者向けのモバイルネットワーク提供はすでに紹介しましたが、③イベント(ライブ中継、クラウド型eスポーツ中継)向けのネットワーク提供も考えられます。

クラウド型eスポーツイベントの中継については、すでに実証実験も行っています。クラウドを介した対戦型ゲームはお互いリアルタイムで戦いますが、大容量の8K映像を20ms

以下の遅延でやり取りすることが重要となります。数ミリ秒の遅延と、その10倍の遅延が発生した場合を対比すると、攻撃のタイミングが異なってきます。攻撃のタイミングがずれてしまうような遅延環境では、ゲームとして戦うことができません。実証実験での遅延結果は20msでしたが、これを数ミリ秒まで縮める努力をしており、かつ1 μ s単位で遅延をコントロールして、同期を取れるようなシステムを現在開発中です。

● バーチャルでのリアル再現(ライブ、eSports)

- 高詳細な映像や音声を双方向にやり取りするイベントを仮想空間上で再現
- 低遅延でデータを交換することで、遠隔地でも同一会場と同様の体験が可能



世界の様々な企業・学術機関と連携したIOWN GLOBAL FORUM

NTT、インテル コーポレーション、ソニー株式会社は、新たな業界フォーラムであるIOWN Global Forum, Inc. (以下、IOWN GF)を2020年1月に米国にて設立、今では101組織が参画するまでに成長しました(2022年8月末時点)。

IOWN GFでは、これからの時代のデータや情報処理に対する要求に応えるために、新規技術、フレームワーク、技術仕様、リファレンスデザインの開発を通じ、シリコンフォトリクスを含むオールフォトリクス・ネットワーク、エッジコンピューティング、無線分散コンピューティングから構成される新たなコミュニケーション基盤の実現を促進していきます。



Q5

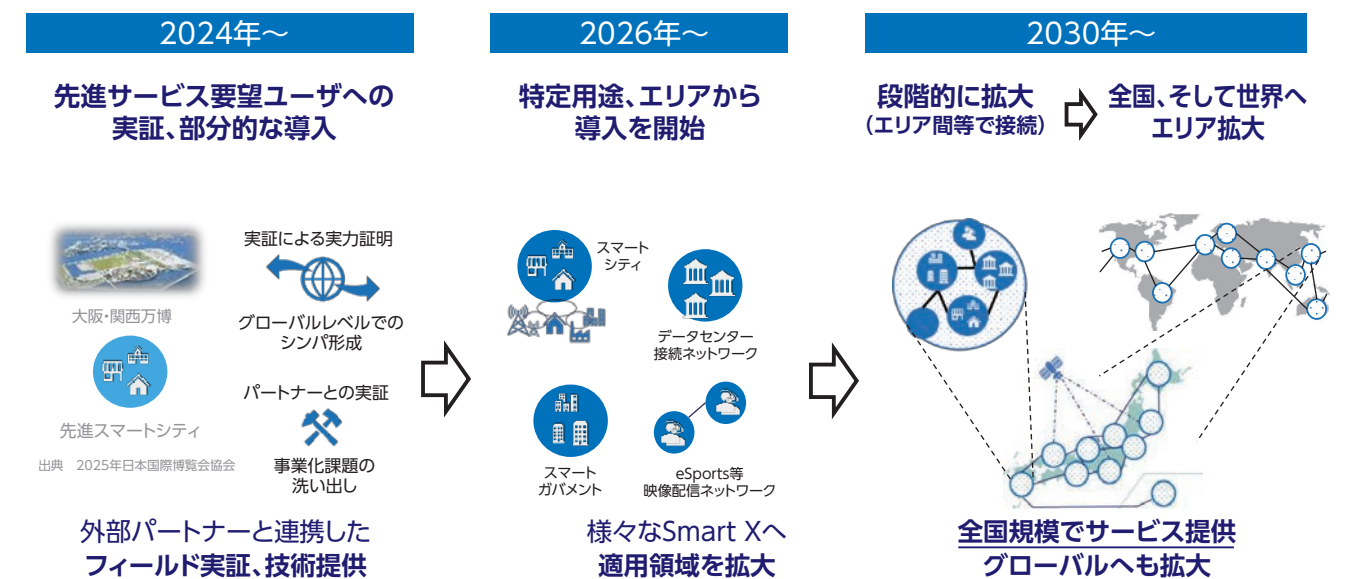
今後のスケジュール、マイルストーンを教えてください。

上記で挙げたようなユースケースについては、早期に実証等を行い、お客さまからフィードバックをいただき、IOWNの技術をさらに磨いていければと考えています。その上で、2024年頃から、まずはスマートシティや重要インフラ等、先進サービスを要望するユーザやエリアに対して、フィールド実証や部分的な導入を進めていきます。続いて、2026年頃では、まだ特定用途、特定エリアに限定されますが、適用範囲を広げていきます。その後、2030年以降では、導入済エリア同士を接続する等で、全国規模さらにはグローバル規模への拡大を進めていきます。

の拡大を進めていきます。

また、近い将来の重要なイベントとしては、2025大阪・関西万博があります。ここまで挙げてきたIOWNの技術の一部を、既存の技術とも上手く組み合わせながら、IOWNの世界観の一端をわかりやすくお伝えしていきたいと考えています。これにあたっては、様々な企業・団体の皆さまとのパートナーリングを通じて新たな価値を提示し、その後の社会実装につなげていきたいと考えています。

● IOWN拡大ロードマップ



IOWN構想は非常に広く、わかりづらいところも多いかもしれませんが、IOWNとは「あるものをあるがままに伝え・処理し」「今のインターネットでは実現できない新しいスマート社会を低エネルギー消費でサステナブルに実現する」という光をベースとした革新的構想です。もちろん、まだまだ解決すべき課題は非常に多いですが、しっかりと取り組んで、皆さまにその成果をお見せしていきたいと思っています。

Research & Development—企業価値向上に貢献するR&D

NTTグループの事業に安心安全を与え、成長を支える

知的財産戦略

NTTグループの成長と社会貢献の両立には、知財投資の成果を適切に保護し、他者の知的財産を尊重しながら活用していくことが不可欠だと考えています。

NTT知的財産センタの活動方針

幅広い技術分野において基礎から応用までの研究開発に取り組むNTTグループは、世界でも類を見ない通信事業者として長年にわたり知財投資(研究開発投資)を積み重ねてきました。

NTT知的財産センタは、“Your Value Partner”としてグローバルに羽ばたこうとしているNTTグループの事業に安心安全を与え、成長を支えることを活動方針と定め、知的財産戦略の立案、知財投資により得られた成果を適

切に保護、他者の知的財産を尊重しながらの活用を進めています。

国内外から大きな期待と関心が寄せられているIOWN構想は、NTTグループだけで実現できるものではありません。活動方針に沿って取り組む様々な営みを通じ、パートナーの皆さまとのコラボレーションを支えグローバルな視点で種々の社会課題の解決を図っていきます。

知的財産戦略の立案・推進

NTT知的財産センタは、NTTグループにおける知的財産マネジメントの中核組織として事業活動の源泉となる研究開発成果を特許に代表される知的財産権として確保、もしくは、社内に関じたノウハウとすることで積極的かつ適切に保護・管理し、事業優位性の確保に努めています。

また、産業界の発展に貢献する技術や標準化され社会での活用が期待されている技術を幅広くライセンスすることによって成果の普及を図る一方で、NTTグループ各社が研究

開発成果を事業で活用する場面においては、他者の知的財産権を十分尊重しながら活用を進めています。

知的財産戦略はこういった活動の礎となるもので、NTTグループのビジョンの実現をめざし中期経営戦略のもとに事業戦略・研究開発戦略と三位一体となって①戦略的な権利化、②リスクマネジメント、③保有知的財産の活用の観点から立案・推進しています。

①「戦略的な権利化(知的財産ポートフォリオ構築)」による競争力強化	・研究開発活動の成果を、技術内容や想定されるビジネスモデルに応じて戦略的に権利化、知的財産ポートフォリオを構築
② 自社を守り、他者を尊重する「リスクマネジメント」	・グループ各社が研究開発成果を事業で活用するにあたって第三者の知的財産権を侵害することがないように、研究開発成果を提供するまでの段階において国内外の他者権利を調査 ・知的財産に関する国内外の制度改正、紛争事例、裁判事例等の動向とその影響をグループ各社と共有することで、知的財産権に関する法令の遵守とビジネスリスクの低減
③「保有知的財産の活用」で広がるビジネス展開、仲間作り	・事業の競争優位性確保のため、また、お客さまと社会への貢献のため、知的財産をビジネスへ展開 ・積極的な標準化活動の実施

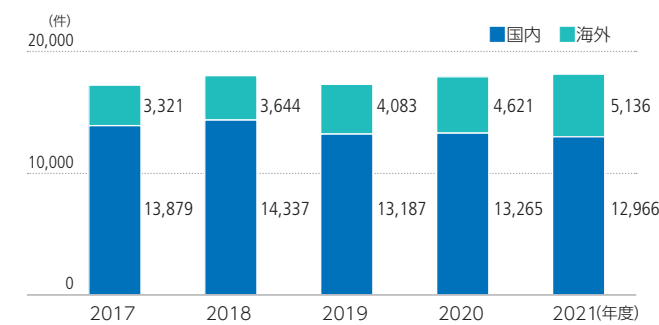


知的財産ポートフォリオ

NTTグループにおける知財投資の大きな割合を占める特許研究開発の成果として得た特許の保有件数は、国内外をあわせ約18,000件となっています。

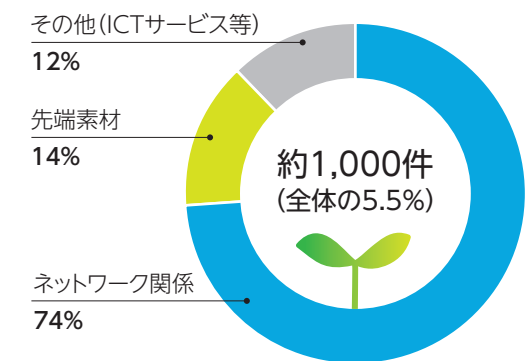
NTT知的財産センタは、外国出願の強化によるNTTグループのグローバル事業への対応だけでなく、IOWNに

● NTTの特許保有件数



よって2040年度までに実現をめざすカーボンニュートラルに貢献する光電融合技術等、幅広いエネルギー削減技術の権利化も進めています。

● エネルギー削減関連技術の特許保有数



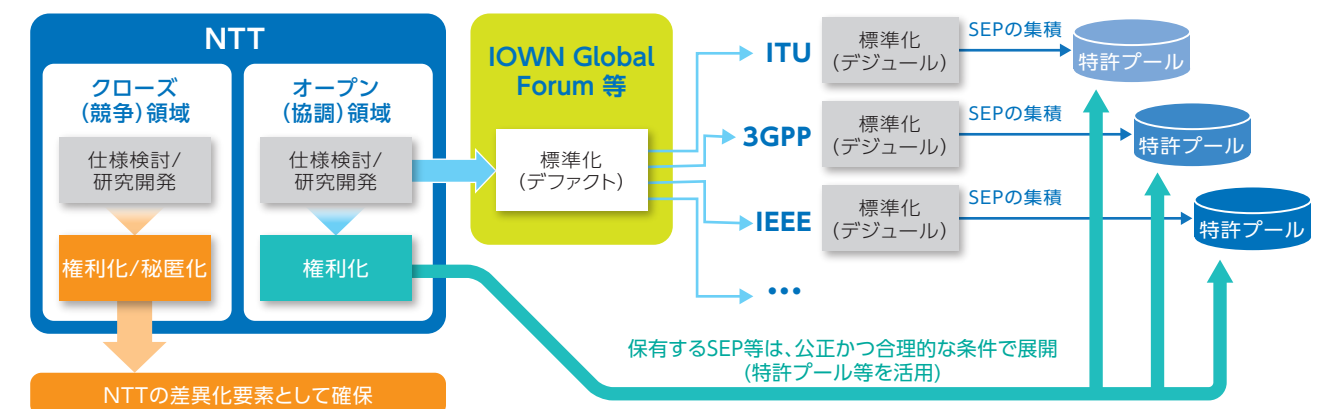
オープン&クローズ戦略(標準必須特許に関する取組み)

IOWN構想は情報通信技術をビジネスの主軸とする限られた企業等のみによって実現されるものではありません。事実、IOWN Global Forumには多種多様な領域でグローバルに活躍する企業や団体が集い、IOWNの実現に向けたユースケースや技術仕様等の議論がなされています。こういった議論では、同じゴールを共有しつつオープン(協調)領域とクローズ(競争)領域を明確にした上で、オープン領域においては、例えば、異なるベンダの装置間で安定した通信を実現させる技術を標準規格として定めること(標準化)が重要になってきます。

NTT技術を標準規格に提案する活動は研究所が中心と

なっていますが、NTT知的財産センタではこの活動と連携して標準必須特許(SEP:Standard Essential Patent)の充実化に取り組んでいます。SEPとは、ある標準規格等に準じた製品の製造販売や、サービスを提供する上で使用せざるを得ない特許のことをいいますが、NTT知的財産センタでは、SEPを保有する企業や団体が集まって特許使用料等の条件を一括管理する特許プール等への参加や設立を通じて標準化技術の安全な権利処理基盤を提供し、他企業との信頼関係を維持しながらNTTグループの安心安全な事業運営に貢献しています。

● オープン&クローズ戦略のイメージ



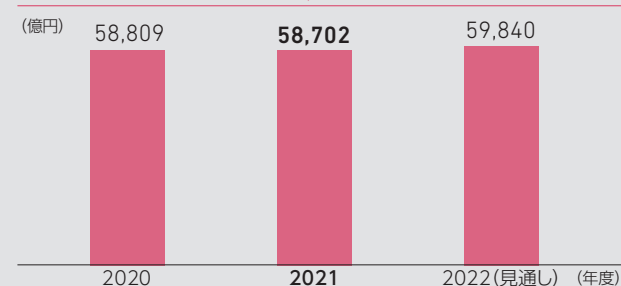


総合ICT事業では、5Gサービスや「ドコモ光」等の販売を推進したほか、法人事業においては、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTTコムウェアの3社統一の法人事業ブランド「ドコモビジネス」を展開する等、すべての法人のお客さまをワンストップでサポートするための取組みを進めました。また、スマートライフ領域においては、様々な事業者とのコラボレーションを推進し、新たな付加価値の提供に取り組みました。

2021年度の実績

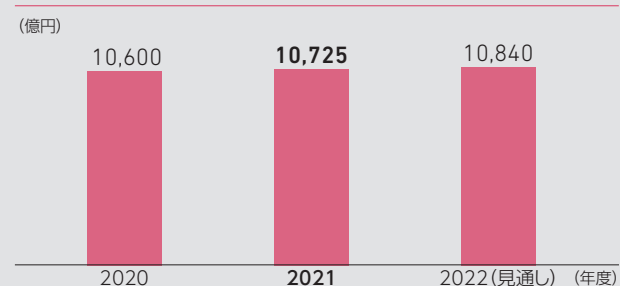
営業収益

5兆8,702億円



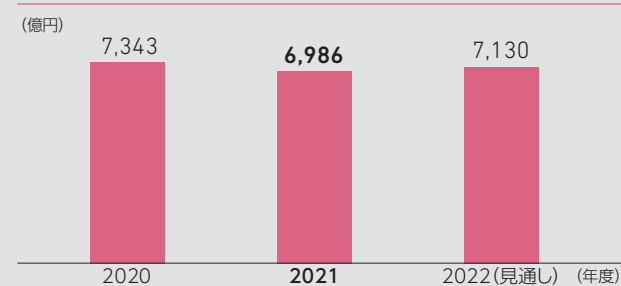
営業利益

1兆725億円

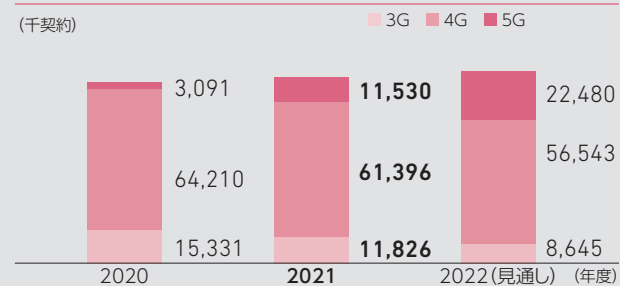


設備投資

6,986億円



携帯電話契約数(3G,4G,5G)



TOPICS

臨床試験の評価精度向上を実現するデータ収集サービス「SmartPRO®」の提供を開始

製薬会社や研究機関が行う臨床試験の評価精度向上を実現する「SmartPRO®」(以下 本サービス)を2022年5月20日より提供開始いたしました。

本サービスは、被験者や患者から直接得られる主観的評価(以下PRO※1)を電子化し、被験者や患者が自身のスマートフォンから「痛い」「気分が悪い」等の状態を回答できるePRO※2です。製薬会社や研究機関は、被験者や患者のPROを、本サービス上で閲覧することやダウンロードすることが可能です。なお、本サービスにおいて被験者や患者が、臨床試験後も健康に関するあらゆるデータを記録

できる日誌機能を、2022年度内に提供予定です。また本サービスで収集したデータを安心・安全に利活用することで、被験者や患者のQOL向上に貢献する新たなヘルスケアサービスを検討します。

本サービスを通じ、デジタル技術の活用により医療発展へ貢献するSmart Healthcareの実現に取り組んでいきます。

※1 PRO(Patient Reported Outcome)とは、臨床試験において被験者や患者から直接得られる経過や症状に関する主観的評価です。

※2 ePRO(electric Patient-reported-outcome)とは、電子的にPROを回答・収集することです。

マルチデバイス型メタバース「XR World®」を提供開始

気軽にワクワクと驚きにあふれたバーチャル空間ならではのコミュニケーションをお楽しみいただけるマルチデバイス型メタバース「XR World®」を、2022年3月31日から提供開始いたしました。XR Worldは、バーチャル空間においてアバターを通して、お客さま同士が相互にコミュニケーションを取りながら、音楽・アニメ・ダンス等のエンタメコンテンツをはじめ、スポーツ・教育・観光といった幅広いジャンル※1のコンテンツをお楽しみいただけるサー

ビスです。本サービスは、一部コンテンツを除き無料※2でお楽しみいただけるほか、アプリ不要でwebブラウザからご利用いただける※3ため、専用のHMD(ヘッドマウントディスプレイ)がなくても、スマートフォン・タブレット・パソコンから気軽にメタバースをご体感いただけます。

※1 2022年3月31日に音楽ジャンルから提供を開始し、順次提供ジャンルを拡大いたします。

※2 基本無料ですが、一部のコンテンツは有料で提供しています。

※3 株式会社HIKKYのVRコンテンツ開発エンジン「Vket Cloud(ブイケットクラウド)」により実現。

SA(スタンドアローン)方式の5Gサービスを提供開始

ドコモは、ドコモの5G対応料金プランをご契約するお客さま向けオプションサービスとして、スタンドアローン(Standalone)方式を用いた「5G SA」※1を、2022年8月から提供開始いたしました。

ドコモでは、「5G SA」のスマートフォンのご利用に対応し、また、対応する周波数帯として、Sub-6帯(3.7GHz帯／4.5GHz帯)に加えて、新たに28GHz帯のミリ波へ対応いたします。通信速度※2は、受信時最大4.9Gbps、送信時最大1.1Gbpsとなり、送受信時の最大値はともに1Gbps超えとなります。

今後、「5G SA」の更なる高速化と、「5G SA」の特徴であるネットワークスライシング技術※3を活用したサービスや法人向けソリューションの提供等、「5G SA」を通じてこれまでにない新しいサービスや技術の開発に取り組むとともに、お客さまの生活がより便利で、豊かになるようめざしていきます。

※1 5G専用のコアネットワーク設備である5GC(5G-Core)と、5G基地局を組み合わせたサービス。

※2 最大速度は技術規格上の最大値であり、実際の通信速度を示すものではありません。ベストエフォート方式による提供となり、実際の通信速度は、通信環境やネットワークの混雑状況に応じて変化します。詳しくは「ドコモのホームページ(<https://www.docomo.ne.jp/area/5g/>)」をご確認ください。

※3 ネットワークを仮想的に分割できる5G SA方式ならではの機能。多様なニーズに柔軟に対応する最適なネットワークを提供可能。

重点的取組み

■ 総合ICT企業向け事業ポートフォリオを変革し、持続的成長を実現

法人事業	- モバイル・クラウド・ソリューション等の成長領域を拡大 - 大企業から中小企業まで、ドコモ・コミュニケーションズの強みを活かしワンストップでお客さまへ価値提供
スマートライフ事業	- 金融・決済、マーケティングソリューションの更なる成長 - でんき、メディカル、XR等の新規領域を拡大
コンシューマ通信事業	5Gによる新サービス、顧客基盤の拡大で成長軌道へ転換 - 販売チャネル・ネットワークの構造改革により利益を維持・拡大

セグメント別営業概況

地域通信事業

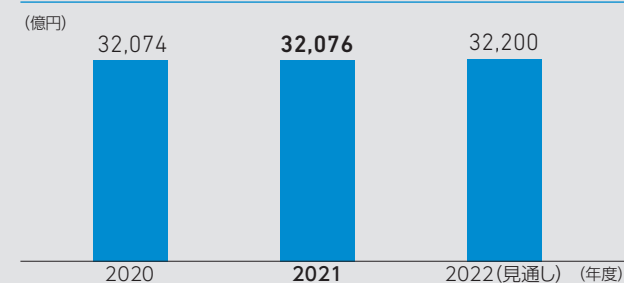


地域通信事業では、光アクセスサービス等を様々な事業者へ卸提供する「光コラボレーションモデル」や、地域社会・経済の活性化に向けたソリューションビジネスの強化を図りました。

2021年度の実績

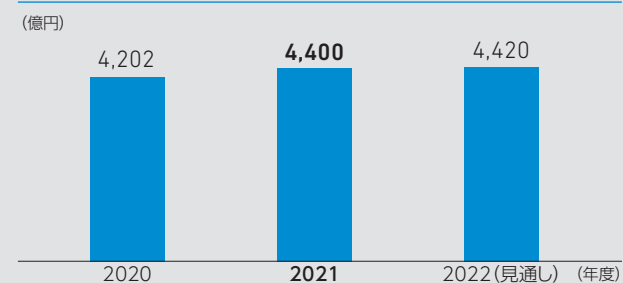
営業収益

3兆2,076億円



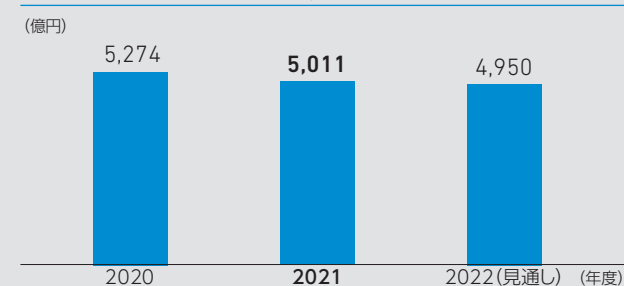
営業利益

4,400億円

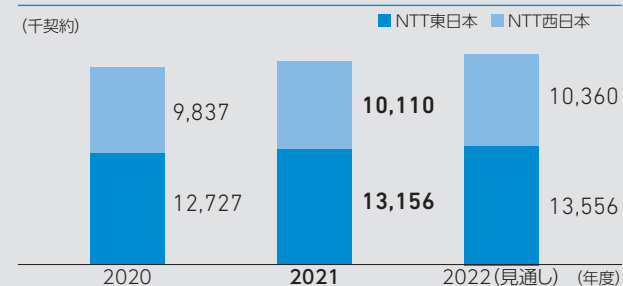


設備投資

5,011億円



フレッツ光(コラボ光含む)契約数



※「フレッツ光(コラボ光含む)」は、NTT東日本の「フレッツ 光クロス」、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ 光ライト」、「フレッツ 光ライトプラス」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」、NTT西日本の「フレッツ 光クロス」、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ 光マイタウン ネクスト」、「フレッツ 光ライト」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」、並びにNTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者へ卸提供しているサービス(コラボ光)を含めて記載しています。

TOPICS

新会社NTT DXパートナーの設立

NTT東日本は、DXコンサルティングを中心とした事業変革支援、クラウドを活用したデジタルプラットフォームの構築・提供、及びお客さまが保有する業務や顧客データの分析等を実施する新会社NTT DXパートナーを、2022年1月に設立しました。NTT DXパートナーは、NTT東日本グループのDX推進ノウハウやアセットも活用し、DXコンサルティングからデジタルプラットフォー

ムの実装・推進まで共創・伴走型でワンストップ支援を実施することにより、お客さまの成功とその先の地域・社会課題解決にも貢献していきます。



QUINTBRIDGEの運用開始

NTT西日本は、オープンイノベーションの推進と市場全体の活性化に貢献するために、大阪・京橋を発信地とする共創空間QUINTBRIDGEを2022年3月に開設いたしました。

QUINTBRIDGEは、企業・スタートアップ・自治体・大学等が「学び・つながり・集う・共創する」場となることをめざし、事業共創と人材育成の支援を行います。事業共創では、アイディエーションに留まらず、パートナーとともに事業アイデアを形にし、地域社会への社会実装までをめざし、それを支援する各種プログラム(双方向ピッ

チプログラム、アクセラレーションプログラム等)を提供します。



QUINTBRIDGE

重点的取組み

■ NTT東日本 -地域活性化に向けた取組み-

地域のスマート化に向けた
プライベートネットワークの構築

- 利用用途に応じたプライベートネットワークの構築
- マルチアクセスニーズに応えるサービスの提供

地域の社会課題を解決する
新たなビジネスの展開

- 非接触・省力化ニーズに対応する事業の展開
- 集積したデータ・ノウハウを活用したコンサルティング事業の展開
- デジタル化による新たな価値の創造

■ NTT西日本 -課題解決型ソリューションの展開-

ソーシャルICTパイオニアとして
成長し続ける企業をめざす

- 社会を取り巻く環境変化がもたらす様々な課題に対し、ICTを活用して解決する先駆者として、社会の発展・持続的成長(SDGs)に貢献し、地域から愛され、信頼される企業に向けて変革を続ける

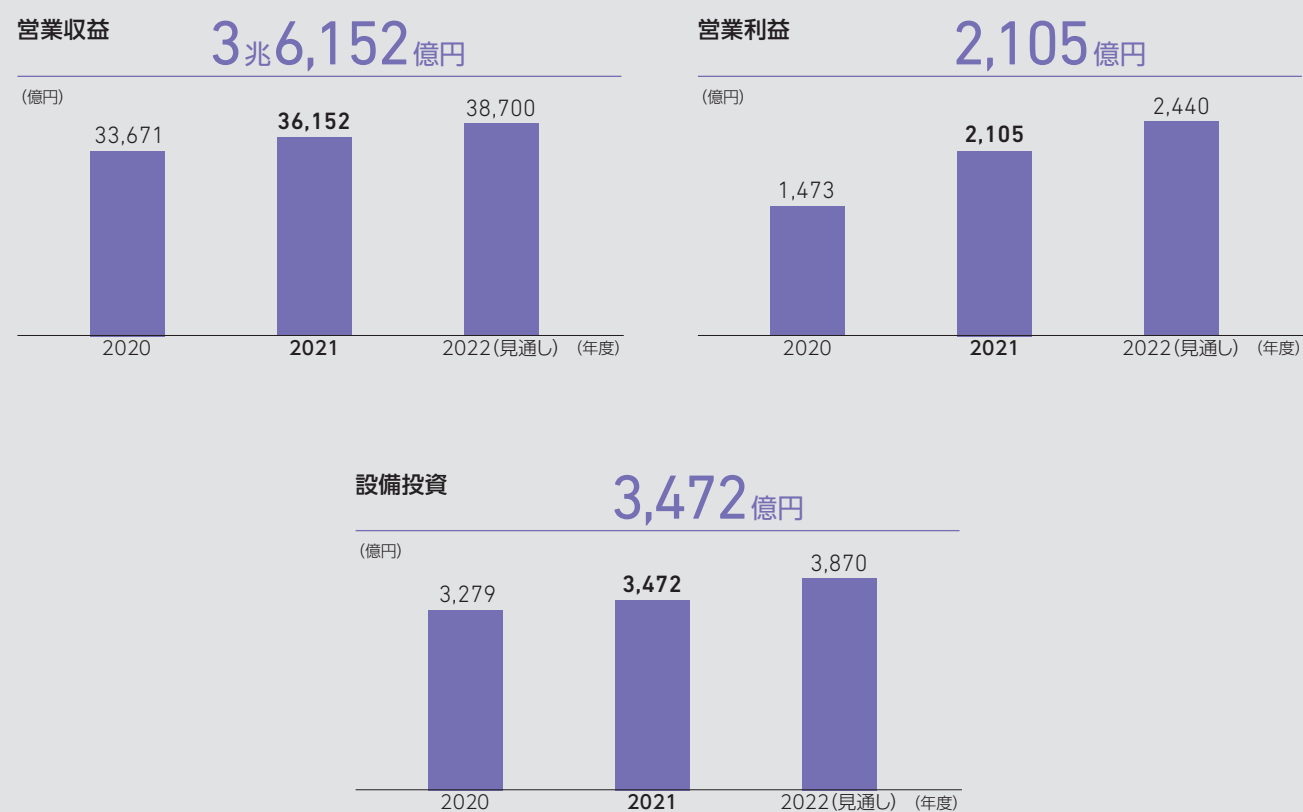


セグメント別営業概況

グローバル・ソリューション事業

グローバル・ソリューション事業では、データセンタービジネスやマネージドサービスといった成長分野でのサービス提供力の強化を図ったほか、市場の変化に対応したデジタル化の提案、システムインテグレーション等の多様なITサービスの拡大と安定的な提供に取り組みました。

2021年度の実績



TOPICS

グローバル事業の強化に向けた再編

NTTグループのグローバル持株会社であるNTT株式会社及びその完全子会社であり、グローバル通信事業を営むNTT Limitedを、2022年10月からNTTデータの傘下に移管し、NTT, Inc.及びNTT Ltd.の下で営むグローバル事業とNTTデータグループのグローバル事業を統合することにいたしました。

NTTグループのグローバル人材を結集することで、海外各地域における事業特性やお客さま特性等に合わせた迅速な意思決定を実現し、グローバルガバナンスを強化していきます。

データセンター事業の拡大に向けた取組み

データセンター事業において、パートナーとの協業や投資効率化により、更なる事業拡大をめざしています。その一環として、NTTグローバルデータセンター株式会社と東京センチュリー株式会社は、インドにおけるデータセンター事業の運営協業を開始いたしました。また、NTT株式会社とMacquarie Asset Managementは、欧州と北米に保有するデータセンターに関する戦略的

パートナーシップの締結に合意し、データセンター事業における主要地域である欧米での迅速な事業拡大が可能となりました。

今後も、グローバルに拡大しているDX市場等において、投資効率の最大化及びデータセンター事業への更なる成長投資を拡大することにより、国内外の企業に対する高品質なサービスの提供をめざします。

ゆうちょ銀行のアンチマネーロンダリング向けシステムを受注

ゆうちょ銀行のアンチマネーロンダリング向けシステムを2021年7月から開発に着手し、2024年のサービス開始をめざします。同システムは「モニタリング」「リスク格付け」「スクリーニング」「顧客管理」の4つの機能を備え、マネーロンダリングやテロ資金供与を防ぐため、取

引の厳格な監視と規制変化への柔軟性を両立します。これにより、日本最大の口座数・顧客数を持つゆうちょ銀行の大量の取引に対するサービスの継続を可能とする性能が確保されます。

重点的取組み

■ NTTデータ 新中期計画全体像

経営環境の見通し及び課題を踏まえ、2022年度～2025年度の中期経営計画を策定しました。NTTデータグループはTrusted Global Innovatorとして、未来に向けた価値

をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことでお客さまとともにサステナブルな社会を実現することをめざしていきます。

戦略全体像

- ・ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出
- ・フォーサイト起点のコンサルティング力の強化
- ・アセットベースのビジネスモデルへの進化
- ・先進技術活用力とシステム開発技術力の強化
- ・人財・組織力の最大化

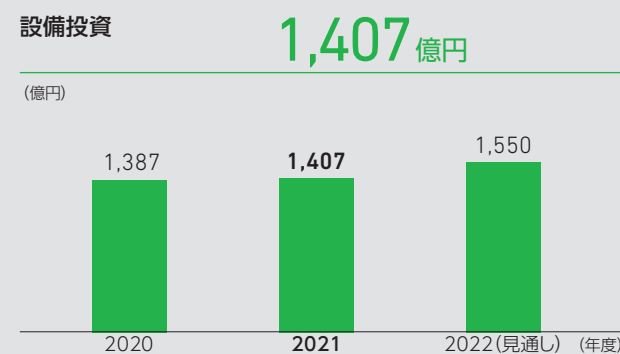
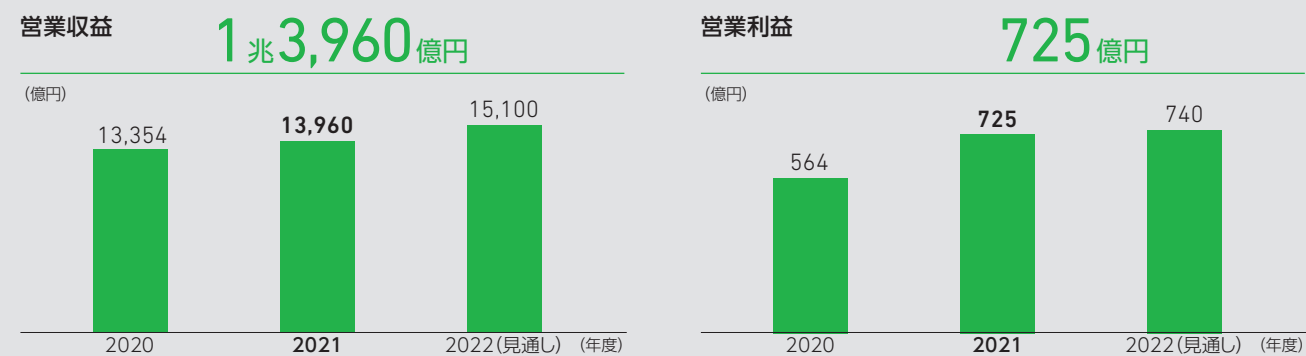
セグメント別営業概況

その他(不動産、エネルギー等)



その他(不動産、エネルギー等)では、NTTアーバンソリューションズを中心に、NTTグループの総合力を活用した街づくりの推進や、NTTアノードエナジーによるスマートエネルギーのサービス提供等に取り組みました。

2021年度の実績



TOPICS

法円坂北特定街区(旧NTT西日本本社所在地)における開発計画合意について

NTT西日本、NTTアーバンソリューションズ、NTT都市開発は、旧NTT西日本本社所在地(大阪市中央区馬場町3番15号)を含む大阪都市計画特定街区「法円坂北特定街区」について、大阪市の都市計画決定を踏まえた基本的な開発内容を合意いたしました。当街区は、大阪城

公園と難波宮跡公園の間に位置し、大阪城・大阪都心部を一望できる立地であり、NTT西日本の本社移転を契機に、この希少な場所を活かし、みどり豊かな歩行者空間及び付加価値の高い高規格ホテルを整備します。(2025年春 開業予定)

オフサイトPPAによる再生可能エネルギーをネットワーク設備が収容されているドコモのビルに導入

NTTドコモとNTTアノードエナジー(以下、NTT AE)は、オフサイト型コーポレートPPA*(以下、オフサイトPPA)の仕組みを活用し、NTT AEが新設する太陽光発電所で調達する再生可能エネルギー由来の電力を、2022年4月からネットワーク設備を収容しているNTTドコモ岡山ビルに導入しました。本オフサイトPPAは、ドコモがめざす“2030年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「2030年カーボンニュートラル宣言」の実現”に向けた取り組みの一環で、ドコモにおいてオフサイトPPAの導入は本件が初めてとなります。太陽光発電所をドコモ専用に新設することで、エネルギー市場が不安定な状況下においても、長期安定的な電力調達を可能とします。今回導

入を行うNTTドコモ岡山ビルにおける温室効果ガス排出量の削減効果(非化石証書を含む)は、年間約1万トンとなる見込みです。

今後もドコモとNTT AEは、温室効果ガスの排出量削減に向けてNTTグループの持つアセットを最大限に活用し、社会全体のカーボンニュートラルに貢献していきます。

※コーポレートPPA(電力購入契約: Power Purchase Agreement)は、需要家が発電事業者から再生可能エネルギー由来の電力を長期に購入する契約です。オフサイトPPAはオフサイト型コーポレートPPAの略で、遠隔地の発電設備から送配電網を介して需要家(本件のケースではNTTドコモ岡山ビル)へ送電するモデルです。



NTTアノードエナジー発電所(鳥取市)

重点的取組み

■ 街づくりビジョン

NTTアーバンソリューションズは各都市がめざす個性豊かで活力ある街づくりを、以下の4つのバリューで支援することにより、地域社会の経済発展と社会的課題の解決を両立させ、快適で活力に満ちた質の高い生活を送ることができる人間中心の社会であるSociety 5.0とSDGsの実現に貢献します。

Community(コミュニティ)	個性と活気ある街づくりのための魅力ある空間とコンテンツを提供
Innovation(イノベーション)	先端技術を活用して、都市の課題解決や新たな産業創出、企業の生産性向上等に貢献
Diversity(ダイバーシティ)	街に集い、働き、住まう人それぞれの、多様なライフスタイルに寄り添う都市環境を整備
Resilience(レジリエンス)	環境負荷低減を実現し、災害対応力を備えた、安心して暮らせる街を創造

■ スマートエネルギー事業

NTTアノードエナジーによるスマートエネルギー事業の推進を行っていきます。

グリーン発電事業	再生可能エネルギー発電所の開発機能の強化
地域グリッド事業	NTT保有アセットの活用拡大による再生可能エネルギー地産地消とレジリエンス強化
需要家エネルギー事業	脱炭素ソリューションの展開により需要家のカーボンニュートラルを推進
構築・保守オペレーション事業	電力エンジニアリング機能(構築・保守・監視)の強化により品質向上と効率化

NTTが考える持続可能な社会

ーNTTグループサステナビリティ憲章ー

現代の社会ではグローバルとローカル、環境と経済、人権問題等、二元論では捉えられない相反する事象が同時に存在しています。また、ひとつの事実は見る主体によって異なる現実や意味を持ち得ます。

こうした背反する概念や事象を包摂し多様な価値観を認め合うパラコンシステントな社会を実現していくことが、持続可能な社会につながると考えています。

また持続可能な社会を実現していく上で、私たちNTTグループは、Self as Weという考えを基本に据えています。Self as Weとは、われわれとしてのわたしという概念で、私という存在は、人、モノ、テクノロジーを含めたあらゆる存在とのつながりの中で支えられているという考えです。自分だけでなく他の幸せも同時実現する利他的共存の精神により様々な施策を展開していきます。

こうしたSelf as Weの考えに基づき、持続可能な社会に向け、①自然(地球)との共生、②文化(集団・社会～国)の共栄、そして③Well-beingの最大化を図ることが必要だと考えています。

NTTグループサステナビリティ憲章(2021年11月改訂)

サステナビリティ憲章

NTTが考える 持続可能な社会 〈基本理念〉 「Self as We」	自然との共生	環境とエネルギー課題への対応
	文化の共栄	社会課題への対応
	Well-beingの最大化	人権及び Diversity & Inclusion への対応

補完する方針等

環境エネルギービジョン
新たな経営スタイル
人権方針

Column

国連グローバル・コンパクトへの加入

当社及びNTTデータは、国際連合が提唱する国連グローバル・コンパクト(以下UNGCI)に賛同を表明する署名を行い、当社は2022年6月、NTTデータは2022年7月に参加企業として登録されました。UNGCIは、国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブです。UNGCIに署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環

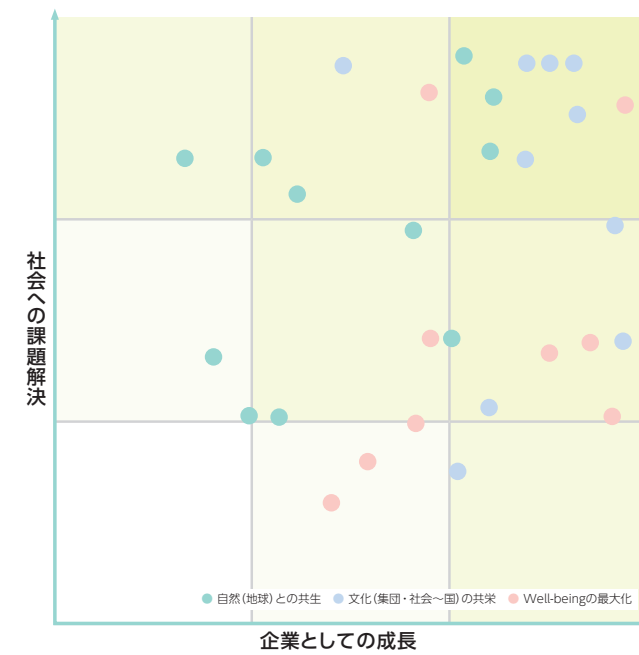
境への対応、腐敗の防止に関わる10原則*に賛同し、その実現に向けて努力を継続することが求められています。今後は、UNGCIが提唱する10原則を遵守するとともに、より一層サステナビリティの浸透に向けた施策を推進することにより、持続可能な社会の実現をめざしていきます。

*国連グローバル・コンパクトの定める4分野(人権、労働、環境、腐敗防止)10原則は、いずれも世界的に採択・合意された普遍的な価値として国際社会で認められているものです。

<https://www.ungcjp.org/gcnj/principles.html#principles>

重要課題選定プロセス

GRIの重要課題(マテリアリティ)の原則とプロセスを参考に、重点取り組みテーマを以下のステップで選定しています。



STEP1 重要課題の特定

第三者機関・ISO26000・GRI Standards等評価機関、SDGs、世界トレンド、社内ワークショップ、他企業のマテリアリティ等を参考に、サステナビリティを取り巻く新たな課題を網羅的に考慮し、NTTグループとして取り組むべき重要課題をグローバル規模で議論・選択し特定

STEP2 優先度の設定

取り組むべき優先度について、「企業としての成長」と「社会への課題解決」へのインパクトの両面で評価を行い、社会課題の解決と事業の成長を同時実現するマネジメントをめざし、外部有識者の意見も取り入れ、優先度を評価

STEP3 妥当性確認・承認

グローバルな観点で外部の第三者の意見も取り入れ、サステナビリティ委員会で審議し、取締役会で承認

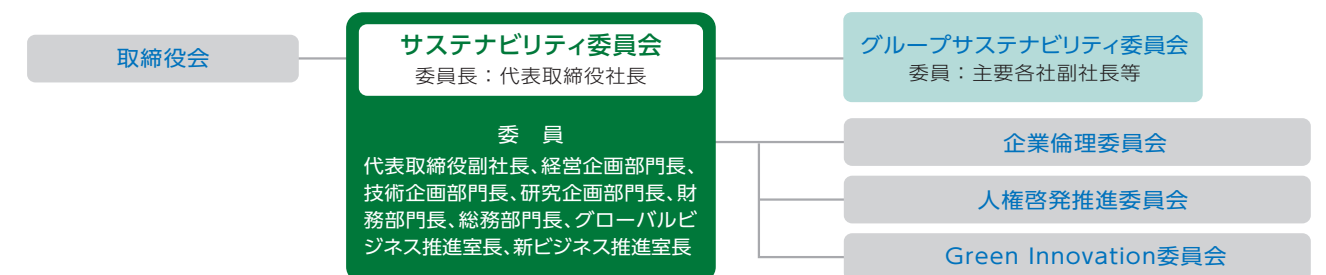
※定期的(年1回)にレビューし、随時見直しを行うこととする

推進体制

NTTグループは、取締役会のもと代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置する新体制を2021年11月に構築しました。NTTグループのサステナビリティに関わる基本戦略、活動の実施状況、情報開示について議論し決定、取組みを推進していきます。サステナビリティ委員会の下部に、個別テーマを取り扱う委員会として「企業倫理委員会」「人権啓発推進委員会」「Green Innovation委員会」

を設置しています。また、「グループサステナビリティ委員会(主要各社副社長等)」を開催し、グループ全体におけるサステナビリティを実施しています。グループ共通の課題や各社の優良事例を共有するとともに、サステナビリティ重点活動項目の実施状況のPDCAを相互に確認し合いながら、グループとして一体感のあるサステナビリティを推進していきます。

● 新体制 (2021年11月10日～)



サステナビリティへの取組み

2021年度においてサステナビリティ委員会は1回、NTTグループサステナビリティ委員会は3回開催され、①サステナビリティに関する各種KPIの設定、②環境エネルギービジョンの推進、③人権尊重の推進、④サステナビリティ浸透施策等について議論し、その内容を取締役会にて報告しました。

サステナビリティ憲章

サステナビリティ憲章では重要な3つのテーマに対して、9つのチャレンジ、30のアクティビティを設定しています。

3つのテーマ		9つのチャレンジ	30のアクティビティ	指標	中期目標	達成年度	SDGs
自然との共生	環境とエネルギー課題への対応	社会が脱炭素化している未来へ	① 省エネルギーの推進 ② IOWN導入による消費電力の削減 ③ 再生可能エネルギーの開発と利用拡大 ④ カーボンニュートラルに貢献する新サービスの提供 ⑤ 革新的な環境エネルギー技術の創出	2040年：グループ全体 カーボンニュートラル※1 (2030年：温室効果ガス排出量80%削減) ※1 温室効果ガス排出量、カーボンニュートラル：GHGプロトコルのScope1,2	80%削減 100%削減	2030 2040	
				2030年：一般車両のEV化率100%	50% 100%	2025 2030	
				2025年：電力効率2倍(2017年度比) 2030年：電力効率10倍(2013年度比)	2倍	2025	
		資源が循環している未来へ	⑥ 通信設備・携帯端末のリユース・リサイクルの推進 ⑦ プラスチックの利用削減、循環利用の推進 ⑧ 有害廃棄物の適正な処理、保管・管理徹底 ⑨ 水資源の適切な管理	2030年：廃棄物リサイクル率※2 99%以上 ※2 サーマル(焼却)含む	99%以上	2030	
		自然に寄り添う未来へ	⑩ 環境アセスメントの徹底 ⑪ 生態系保全に向けた貢献	生物多様性保存等のプロジェクト件数・支出額・参加人数	毎年実績値を公表		
文化の共栄	社会課題への対応	ステークホルダーとの倫理規範の共有	⑫ 自らの倫理規範の確立と遵守徹底 ⑬ コンダクトリスクへの適切な対応 ⑭ コーポレートガバナンス・コンプライアンスの強化徹底 ⑮ ビジネスパートナーとの高い倫理観の共有	倫理規範研修受講者率	100%	毎年	
				反競争的な違反行為・贈収賄違反件数 ゼロ ※コンダクトリスクに関する指標については今後検討	ゼロ	毎年	
		デジタルの力で新たな未来を	⑯ B2B2Xモデルの推進	B2B2X収益額	6,000億円	2023	
			⑰ 知的財産の保護と尊重	特許出願件数	前年度以上	—	
			⑱ 地方社会・経済の活性化への貢献	5G親局(高度 特定基地局)の基盤展開率	97%	2023	
		安心・安全なレジリエントな社会へ	⑲ 通信サービスの安定性と信頼性の確保	重大事故発生件数 ゼロ	ゼロ	毎年	
				安定サービス提供率 99.99%	99.99%以上	毎年	
			⑳ 情報セキュリティ・個人情報保護の強化 ㉑ リモートワークを基本とする分散型構造の確立	サイバー攻撃に伴う電気通信サービス停止件数 ゼロ 重大な個人データ流出 ゼロ	ゼロ ゼロ	毎年 毎年	
Well-beingの最大化	人権及び Diversity & Inclusionへの対応	人権尊重	㉒ NTTグループ人権方針の遵守 ㉓ 社会全体への人権尊重の働きかけ	人権に関する研修受講率 100%	100%	毎年	
				確認された人権に関する違反件数	ゼロ	毎年	
				重要なサプライヤとの直接対話実施率 100%	100%	毎年	
		Diversity & Inclusion	㉔ 多様な人材の採用・活躍推進 ㉕ 多様な働き方の推進 ㉖ インクルーシブな風土醸成	女性の新任管理者登用率	30%	毎年	
				女性の管理者比率	15%	2025	
				女性の役員比率(取締役+監査役+執行役員)	25-30%	2025	
				外部人材の採用	30%	2023	
		新しい働き方・職場づくり	㉗ リモートワークの推進 ㉘ 人身事故ゼロ化及び社員の健康の保持、増進 ㉙ 自律的な能力開発の支援 ㉚ 紙使用の原則廃止	リモートワーク(WFA)実施率	70%	2022	
				設備工事中の重篤人身事故発生件数 ゼロ	ゼロ	毎年	
				社員エンゲージメント(肯定的回答比率)	65%	毎年	
				紙使用量	ゼロ	2025	

環境負荷の削減

—カーボンニュートラルの実現に向けて—

NTTグループは、事業活動による環境負荷の削減と限界打破のイノベーション創出を通じて、環境負荷ゼロと経済成長の同時実現をめざしています。環境負荷ゼロに向けて、NTTグループは2021年9月に発表した「NTT Green Innovation toward 2040」に沿って、様々な施策に取り組んでいます。

新たな環境エネルギービジョン NTT Green Innovation toward 2040

2040
カーボンニュートラル

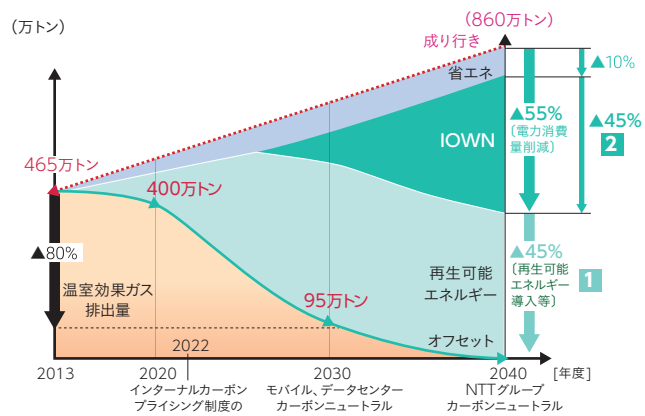
2030

温室効果ガス排出量 → **80%削減** (2013年度比)
モバイル(NTTドコモ) データセンター → **カーボンニュートラル**

※削減目標の対象
GHGプロトコル: Scope1 (自らの温室効果ガスの直接排出)、
及びScope2 (他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)
モバイル: NTTドコモグループ 15社 (2021年9月28日時点)

NTTグループ温室効果ガス排出量^{※1}の削減イメージ (国内+海外)

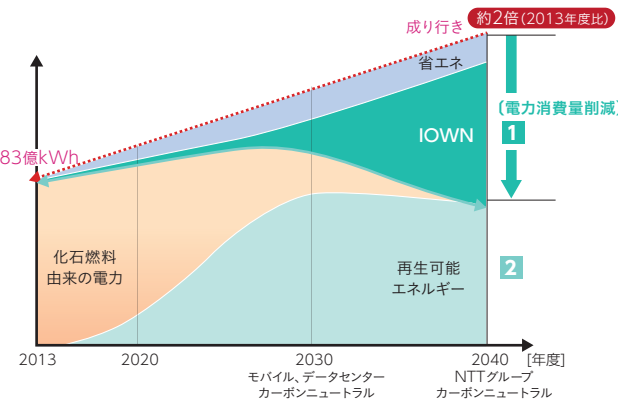
- ・再生可能エネルギー利用を拡大し、温室効果ガスを**45%削減**^{※2} 1
- ・IOWN導入により電力消費量を削減し、温室効果ガスを**45%削減**^{※3} 2



※1 GHGプロトコル: Scope1, 2を対象
※2 再生可能エネルギー (非化石証書活用による実質再生可能エネルギーを含む)の導入見通し→2020年度: 10億kWh、2030年度~2040年度: 70億kWh程度導入にあたっては、各国の電源構成等に基づき、最適な電源種別を決定。なお、国内の再生可能エネルギー利用は、NTT所有電源で半分程度をまかなう予定 (2030年度)。
※3 IOWN導入による電力消費量の削減見通し (対成り行き)→2030年度: ▲20億kWh (▲15%)、2040年度: ▲70億kWh (▲45%)
総電力量に対するIOWN (光電融合技術 等) の導入率→2030年度: 15%、2040年度: 45%

NTTグループ電力消費量の推移イメージ (国内+海外)

- 電力消費量の成り行き: 2040年度に約2倍
- ・IOWN導入により電力消費量を約半減 1
- ・残り約半分に再生可能エネルギーを導入^{*} 2



※ 再生可能エネルギー (非化石証書活用による実質再生可能エネルギーを含む)の導入見通し→2020年度: 10億kWh、2030年度~2040年度: 70億kWh程度導入にあたっては、各国の電源構成等に基づき、最適な電源種別を決定。なお、国内の再生可能エネルギー利用は、NTT所有電源で半分程度をまかなう予定 (2030年度)。

カーボンニュートラルに向けた具体的な取組み

IOWNの導入や再生可能エネルギーの利用拡大等、NTTグループの環境負荷を抑制するGreen of ICTに加え、社会全体の環境負荷低減に貢献するGreen by ICTにも取り組んでいきます。

	事業活動による環境負荷の削減	限界打破のイノベーション創出
Green by ICT 社会の環境負荷削減に貢献	社会の環境負荷低減 ▶ DXの更なる加速・リモートワールド推進 ▶ 地方での街づくりや新しい社会インフラの開発導入の推進 ▶ サプライチェーンにおける温室効果ガス削減を推進 ▶ カーボンニュートラルに貢献する新たなサービスの提供 ▶ 蓄電所を核としたスマートグリッドによるエネルギーの地産地消へ貢献 ▶ グリーン電力販売の拡大	革新的な環境エネルギー技術の創出 ▶ 4Dデジタル基盤による未来予測・都市アセット^{※1}の最適活用 ▶ 核融合の最適運用 (ITER・QST)^{※2} ▶ 雷充電 ▶ グリーン化ゲノム編集応用技術 (コラボレーション) ※1 エネルギー・交通・物流 等 ※2 ITER: International Thermonuclear Experimental Reactor (国際熱核融合実験炉) QST: National Institutes for Quantum Science and Technology (国立研究開発法人量子科学技術研究開発機構)
Green of ICT NTT自身の環境負荷を抑制	IOWNの導入と再生可能エネルギーの拡大 ▶ IOWN導入による消費電力の削減 ▶ 再生可能エネルギーの開発・利用の拡大 ▶ インターナルカーボンプライシング制度の導入 ▶ グリーンボンドの発行	圧倒的な低消費電力の実現 ▶ 光電融合技術 (IOWN All-Photonics Network) 分散化技術の創出 ▶ 光ディスクアグリゲータッドコンピューティング ▶ 宇宙統合コンピューティングネットワーク

スマートエネルギー事業の拡大加速に向けた電力関連業務の統合

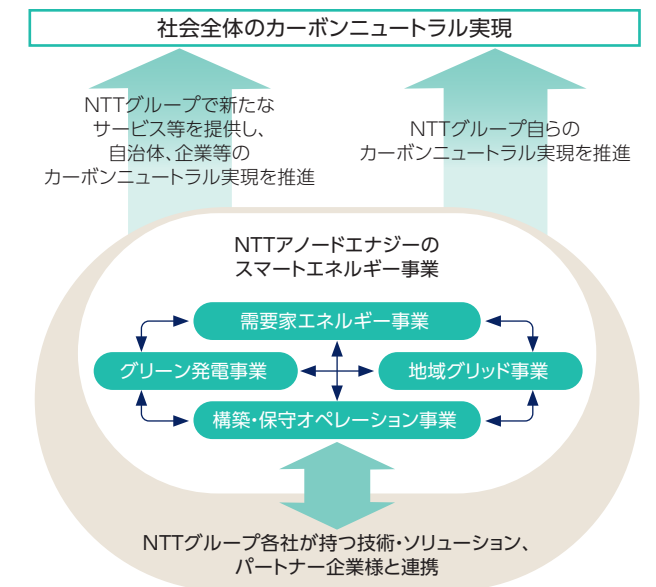
2022年7月にNTTファシリティーズの通信用電源設備及び太陽光発電所の設計・保守を中心とした電力エンジニアリング業務等の電力関連業務をNTTアノードエナジーに移管・統合しました。今回の電力関連業務の統合により、NTTアノードエナジーはグリーン発電事業、地域グリッド事業、需要家エネルギー事業、構築・保守オペレーション事業の4つの事業を推進し、これら4事業を一気通貫のバリューチェーンで結びつけることでスマートエネルギー事業を展開していきます。

- グリーン発電事業: 再生可能エネルギー発電所の開発
- 地域グリッド事業: NTTグループが保有するアセットの活用拡大により、再生可能エネルギーの地産地消とレジリエンス強化を推進
- 需要家エネルギー事業: 脱炭素ソリューションの展開により需要家のカーボンニュートラルを推進
- 構築・保守オペレーション事業: 電力エンジニアリング機能 (構築、保守、監視) の強化により品質向上と効率化をめざす

NTTグループ インターナルカーボンプライシング制度の導入

カーボンニュートラル実現に向け、CO₂排出量を仮想的にコスト換算することで、環境負荷の低減を促進する仕組みである「インターナルカーボンプライシング制度」をグループ各社に順次導入することを2022年5月の執行役員会議にて決議いたしました。

● 統合後のNTTアノードエナジーのスマートエネルギー事業概要



● NTTグループが導入するインターナルカーボンプライシング制度の概要

社内炭素価格	6,500円/t-CO ₂
適用範囲・方法	「脱炭素に係わるプロジェクト判断」、及び「調達 (製品選定等)」において、CO ₂ 排出コストを考慮して意思決定を行う。

データセンターにおける 再生可能エネルギーメニューの提供 (2022年4月1日より開始)

NTTコミュニケーションズは、NTTアノードエナジーから供給される再生可能エネルギーを活用し、大規模商用データセンターとしては日本で初めて^{※1}、お客さま(ケージまたはルーム単位でご利用の契約者さま)のICT機器が利用する電力を選択いただける再生可能エネルギーメニューを提供^{※2}するとともに、非化石証書^{※3}を活用した「環境価値」として、ご利用の電力に関する発電所や使用電力量の情報等を個別に提供します。

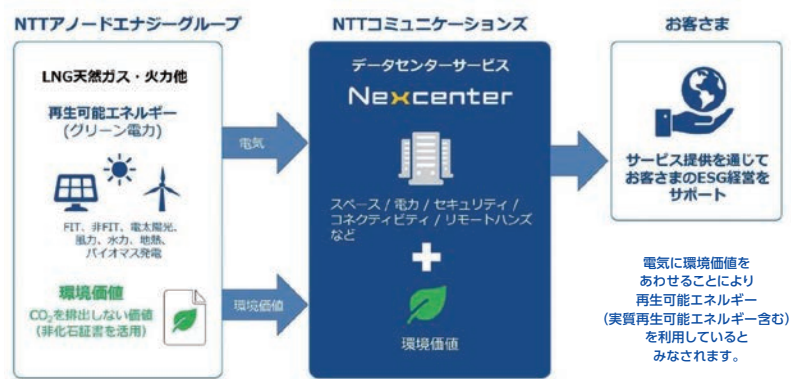
【お客さまが選択可能な再生可能エネルギーメニュー】

非化石証書を活用した実質再生可能エネルギー

- ①発電所の場所や電源種別が示されるトラッキング付き非化石証書の情報をセットにした再生可能エネルギー(電源種別、及びFIT、非FITの指定不可^{※4})
- ②上記①に加え、お客さまによる電源種別^{※5}の指定が可能
- ③上記②に加え、お客さまによる非FIT指定が可能

新規発電所からの再生可能エネルギーの提供

- ④オフサイト PPA^{※6}
(追加性がある発電所をお客さま個別のご要望にあわせてNTTアノードエナジーが提供)



【対象データセンター】(2022年4月時点)

横浜第1データセンター、埼玉第1データセンター、東京第5データセンター、東京第8データセンター、東京第11データセンター

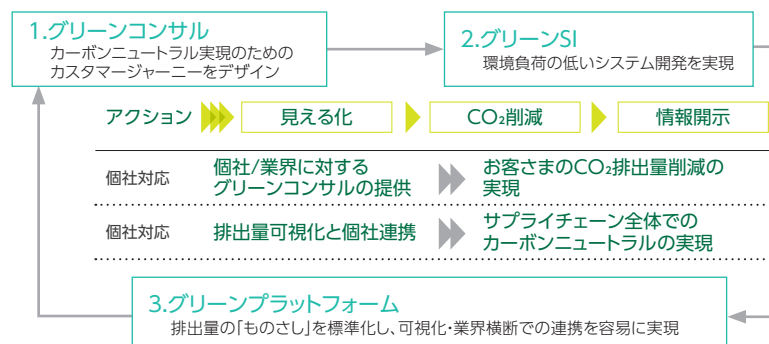
- ※1:再生可能エネルギーを提供中の国内の特別高圧受電の大規模商用データセンターにおいて、再生可能エネルギーの種類をお客さまが選択できるメニューの提供及び、その再生可能エネルギーの種類に応じた非化石証書を活用した「環境価値」を提供する事例を公開情報で調査した結果(2022年3月NTTコミュニケーションズ/NTTアノードエナジー調べ)。
- ※2:提供には、電力工事等設備改造費が伴う場合があります。
- ※3:CO₂を排出しない電源の電気から価値を分離して証書化したものです。これにより実質的に100%再生可能エネルギーを実現します。
- ※4:再生可能エネルギーでつくられた電気のうち、国が定める固定価格買取制度(改正FIT法)により、電気事業者により買い取られた電気のことをFIT電気と言います。FIT電気は電気使用者である国民に課せられる負担金によりまかなわれていることから、その環境価値はすでに国民に帰属していると言えます。一方、FIT制度に頼らない非FIT電気は国民負担を軽減しつつ再生可能エネルギーの導入拡大に資するものとして評価されています。
- ※5:太陽光発電、地熱発電、バイオマス発電による電力をご指定いただけます(2022年4月時点)。
- ※6:オフサイトPPA(電力購入契約:Power Purchase Agreement)は、需要家が発電事業者から再生可能エネルギーの電力を長期に購入する契約です。オフサイトPPAはオフサイト型コーポレートPPAの略で、遠隔地の発電設備から送配電網を介して需要家へ送電するモデルです。

コンサルから可視化まで、お客さまのCO₂削減をサポートするグリーンイノベーションビジネスの推進

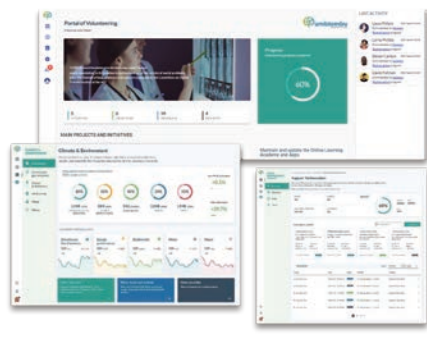
NTTデータはお客さまを取り巻く内部・外部環境の分析、それを踏まえたグリーン経営・事業戦略の策定、戦略を実現するための実行支援まで、お客さまに寄り添って包括的に対応するコンサルティングサービスを提供しています。また、排出量の可視化作業を自動化できるよう、クラウドサービスやローコードプラットフォーム、センシング等のエッジ環境を組み合わせたシステムを構築します。NTTデータが提供する

温室効果ガス排出量可視化プラットフォームでは、企業ごとに事業特性や保有するデータから適した算定方法の構築を支援する「可視化プロセス構築メソッド」や、サプライヤ企業の排出量削減の取組みを調達企業側の同削減に取り込める「サプライヤ別算定方式」を提供しており、これにより、企業に応じて効率的かつ効果的に排出量を可視化できます。

● コンサル・SI・プラットフォームの3本柱で、個社対応でのグリーンビジネス優位性確保と業界横断でのカーボンニュートラルをリード



● 温室効果ガス排出量可視化プラットフォーム(イメージ)



Column

NTTグループグリーンファイナンスによる調達の実施

NTTグループは、持続可能な社会の実現に向けたグループ全体での取組みにファイナンス面を含めてより強くコミットし、強かに推し進めていくことを目的に、NTTグループグリーンファイナンスフレームワークを策定しています。本フレームワークは2020年6月にNTTグループグリーンボンドフレームワークとして策定して以来、グループの持続可能な社会の実現への取組みにあわせその内容を改訂してきました。

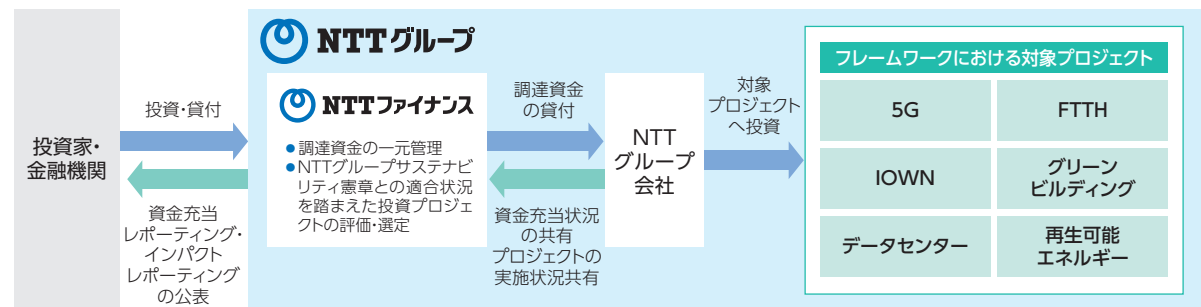
グループの金融中核会社であるNTTファイナンスは、このグリーンファイナンスフレームワークに従って、グリーンボンドの発行またはグリーンローンによる調達を実施し

す。調達した資金は、グループ各社の環境課題の解決に資するプロジェクトへ投資されます。

資金調達にあたっては、NTTファイナンスはNTTグループサステナビリティ憲章との適合状況を踏まえた投資プロジェクトの評価・選定を実施します。また、調達資金を一元管理し、プロジェクトへの充当状況を確認します。当社グループは年次にて、資金の充当状況及びプロジェクトの環境へのインパクトをレポートします。

グリーンファイナンスフレームワーク、及び資金充当レポート・インパクトレポートについてはNTTファイナンスのホームページにて公開しています。

(https://www.ntt-finance.co.jp/ir/greenbond/index.html?link_id=g411)



● グリーンボンドの発行状況

2020年6月	総額400億円	対象プロジェクト:グリーンビルディング
2021年10月	総額3,000億円	
2021年12月	総額15億ユーロ	対象プロジェクト:5G関連投資、FTTH関連投資、IOWN構想の実現に向けた研究開発、再生可能エネルギー
2022年7月	総額15億米ドル	

● グリーンファイナンスフレームワーク 対象プロジェクト

対象プロジェクト	具体的なプロジェクト	インパクトレポート項目
5G関連投資	5G基地局の省電力化に向けた開発と設置/夜間や低トラフィック時間帯等、スリープモードに自動移行することで、省電力可能な基地局の開発と商用基地局への導入	・5G基地局設置数
FTTH関連投資	当社の従来の設備と比較し電力利用量の削減に寄与すると見込まれ、リモートワールドの基盤となる光ファイバ網(FTTH)の敷設や運営	・契約者(戸)数
IOWN構想の実現に向けた研究開発	端末やコンピュータ等エンドポイント機器内の基盤同士の接続におけるフォトニクス化/2030年までの実用化をめざして進めている、基板上のチップ間の信号伝送におけるフォトニクス接続(LSI内の光化)により大幅な電力消費削減を見込める「光ディスクアグリゲーターコンピューティング」アーキテクチャの実用化に向けた研究開発	・めざす効果 ・研究開発の進捗状況
高効率かつ省電力を実現するデータセンター	PUE (Power Usage Effectiveness) 1.5未満の新規及び既存のデータセンターの建設、改修、取得、運営	・CO ₂ 排出量(t-CO ₂)
グリーンビルディング	各種環境建物認証や評価を取得予定の物件に係る建設、改修、取得	・グリーンビルディングの物件名、取得認証レベルと取得・再取得時期 ・CO ₂ 排出量(t-CO ₂)
再生可能エネルギー	NTTグループが取り組む再生可能エネルギープロジェクト(太陽光発電・風力発電等)の建設、改修、取得、運営	・発電容量/発電量実績(GWh) ・CO ₂ 排出削減量(t-CO ₂)

TCFD

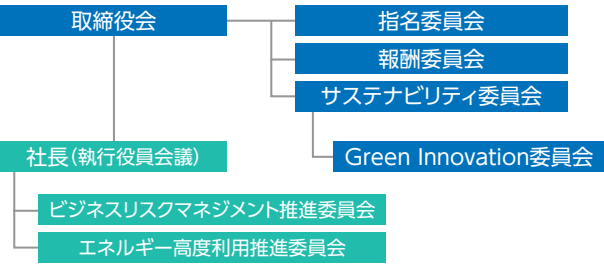
ガバナンス

NTTグループでは、気候変動に関する環境課題を重要な経営課題と捉え、グループ全体の環境目標の策定等、特に重要な事項については取締役との議論を踏まえて決定しています。例えば、2021年9月に発表したNTT環境エネルギービジョン「NTT Green Innovation toward 2040」は、社外取締役を含めた全取締役と2021年度3回にわたり議論を行い策定されました。また、GHG排出量等の非財務KPIは、各グループ会社の事業計画に組み込むとともに、達成状況については、NTTグループ執行役員の業績評価に反映することを2021年11月の取締役会にて決定しました。取締役による監督体制としては、2021年11月から取締役会直下にサステナビリティ委員会(委員長:社長)を設置し、サステナビリティ委員会の内部委員会として、Green Innovation委員会

を設置しました。

サステナビリティに関する方針(憲章及び付随する方針等の制定・改廃、特に重要な指標の決定)は取締役会で決定し、それ以外の項目は執行役員会議で決定する体制としました。

経営陣の役割としては、環境課題やリスクを把握するとともに、これらの状況を勘案し、事業を推進していきます。



戦略

NTTグループでは、自らの環境課題に関する重点課題選定プロセスのもとシナリオ分析を実施しました。その結果、特に脱炭素社会への移行に向けた政策・法規制、社会的要望による影響が顕在化すると評価しました。

これらのリスクに対して、中期経営戦略を見直し、環境への

対応を重要項目として位置付けました。また、事業とのかかわりとして、「ESGへの取組み強化によるブランド価値向上」、「IOWN等のイノベーションによる消費電力削減」、「再生可能エネルギーの開発・利用拡大」等を通して、持続可能社会へ貢献していきます。

STEP 1 シナリオ設定

シナリオ	概要	参考にしたメソッド
移行シナリオ	急速に脱炭素社会が実現するシナリオ 1.5℃の目標が達成される未来	IEA World Energy Outlook 2021
物理シナリオ	物理的影響が顕在化するシナリオ 平均気温が4℃上昇する未来	IPCC 第6次評価報告書、気候変動2021：自然科学的根拠政策決定者向け要約(SPM)

STEP 2 シナリオ分析にもとづくリスクと機会の特定(全体像)

概要	シナリオ※1		タイプ	時間軸※2	対策
	1.5℃	4℃			
炭素税・再エネ賦課金・再エネ導入のコスト増	Loss ▼	—	移行リスク (政策・法規制)	長期	・ IOWN構想の実現に向けた取組み ・ 再生可能エネルギーの導入・利用拡大 ・ 省エネルギー化、高効率データセンターの推進
ESGへの取組み希薄に対する社会的批判(市場シェアの減少)	▼	軽微	移行リスク (市場・批判)	長期	・ 環境への取組みに関する積極的な情報開示
社会の環境負荷低減に貢献するサービスの売上拡大	▲ ▲	▲ Profit	機会(製品・サービス、エネルギー)	長期	・ カーボンニュートラルに貢献する新サービス創出 ・ グリーン電力販売の拡大
IOWN構想の実現	▲ ▲	▲	機会(研究開発に対する投資)	長期	・ DXの加速、リモートワークの推進 ・ サプライチェーンにおける温室効果ガス削減
豪雨や台風による災害	—	▼	物理リスク(急性)	短期	・ 災害対策・防災訓練の実施
気温上昇に伴う空調コストの増大	—	▼	物理リスク(慢性)	長期	・ 省エネルギー化の推進

※1 2030年度時点での1.5℃シナリオ・4℃シナリオにおける影響度 ※2 時間軸短期(3年末満)、中期(3-6年末満)、長期(6年以上)を記載、影響度を3段階で記載(▲:小、▲▲:中、▲▲▲:大)

※推定される年間利益影響:

- ①カーボンプライシングが導入された場合(▲160億円)
- ②再エネ賦課金・再エネ導入のコスト増(▲100億円程度)
- ③豪雨や台風による災害復旧
(2019年度:▲80億円程度,2020年度:▲50億円程度,2021年度:▲2億円程度)
- ④気温上昇に伴う空調コストの増大(外気温度が1度上昇した場合は▲6億円)

【前提条件及び算出根拠】

- ①カーボンプライシング(130USD/t-CO₂)×2030年度目標排出量(2013年度Scope1+2排出量実績465万トンを基準に2030年度▲80%削減)
〈カーボンプライシング IEA「World Energy Outlook 2021」における2030年度の予想単価、Advanced economies:130USD〉
- ②再エネ賦課金 2030年度:4.1円/kWh、2021年度:3.36円/kWh
証書コスト1.0円/kWhを元に推計
- ③2019~2021年度の豪雨や台風等による復旧等の概算影響額
- ④2021年度の国内電力使用量をもとに推計した空調コスト増加額

リスク管理

NTTグループでは身近に潜在するリスクの発生を予想・予防し、万一リスクが顕在化した場合でも損失を最小限に抑えること等を目的として、リスクマネジメントの基本的事項を定めたリスクマネジメント規程を制定しています。また代表取締役副社長が委員長を務めるビジネスリスクマネジメント推進委員会及びグループビジネスリスクマネジメント推進委員会を設置しています。委員会では事業影響と発生頻度の2軸でリスクを分析し、最も重大な影響をおよぼす可能性のあるリスクを「重要リスク」と特定することとしています。

気候変動に関しても、事業影響と発生頻度より影響度を分析し、温室効果ガス排出量削減等の気候変動対応を、「重要リスク」と特定しました。NTTグループの気候変動への対応や開示が不十分と評価された場合には、顧客・パートナー・株主・社員・地域社会等のステークホルダーからの理解が十分に得られず事業運営に支障をきたす可能性があります。ま

た、新たな法令・規制の導入や強化等がなされた場合にはコスト負担が増加する等、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、環境エネルギービジョン NTT Green Innovation toward 2040を策定し、2040年のカーボンニュートラル実現に向けて環境負荷低減の取組みを推進しています。自らのグリーン電力化の推進として再生可能エネルギーの活用を進めるほか、圧力的な低消費電力をめざしたIOWNの研究開発の推進、TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)に沿った情報開示、グリーンボンドの活用等を進め、環境エネルギーへの取組みの充実を図っています。

サステナビリティに関する方針の策定・見直しやカーボンニュートラル実現に向けた取組み進捗等については、取締役会の監視・監督のもと、サステナビリティ委員会で議論しています。

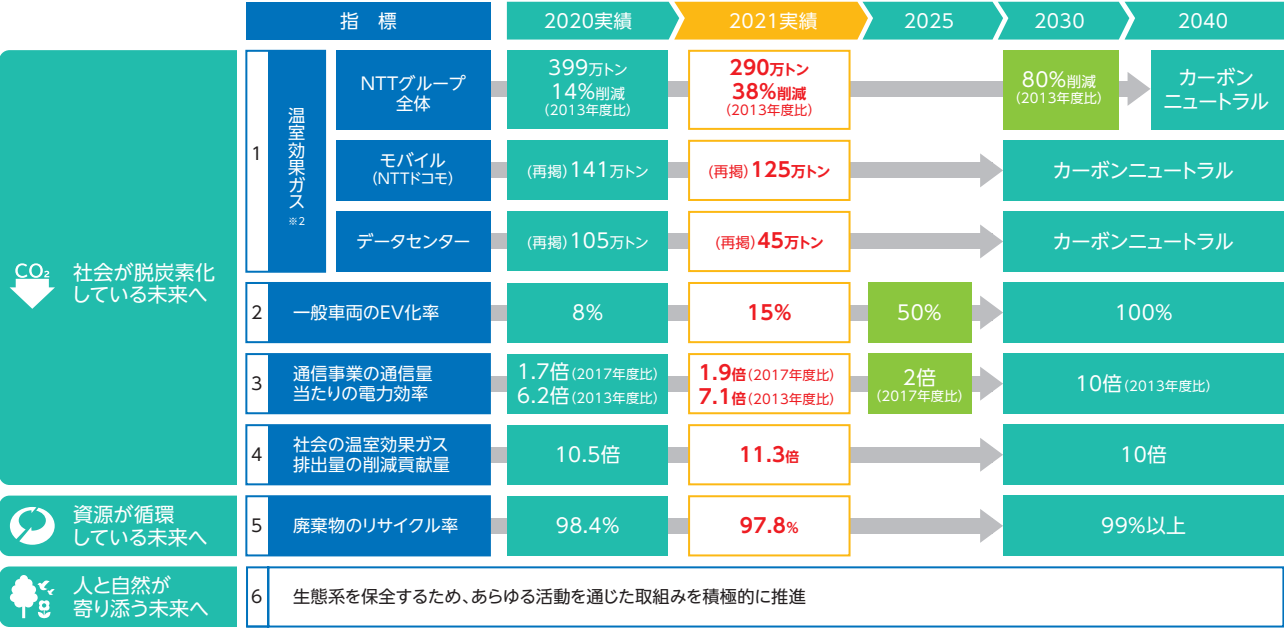
指標と目標

NTTグループでは、2040年カーボンニュートラルを目標に掲げ、2030年までにScope1+2で80%削減(2013年度比)を設定しました。なお、本目標は2021年12月にSBTより1.5℃水準と認定されました。2021年度は、継続的な省エネの推進に加え、自社での消費電力量のうち、グループ全体で18億kWh(消費電力量の約23%、前年度比で約150%)を再生可能エネルギーに切り替えたことで、温室効果ガス排出量

は290万tとなり、2013年度比で38%削減しました。また、Scope3では、2021年度は2,082万tとなり、前年度比で6%削減しました※1。

さらに、これらの目標に加えて、「EP100」「EV100」等様々な指標を各グループ会社の事業計画に組み込み、グループ一丸となって、気候変動対策に取り組んでいきます。

※1 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」にもとづく試算。



※2 GHGプロトコル:Scope1,2を対象

災害対策の強化

—サービスの安定性と信頼性の確保—

方針・考え方

NTTグループでは、通信ネットワークの信頼性向上、重要通信の確保、通信サービスの早期復旧を災害対策の基本と位置づけ、東日本大震災以降はこれらをさらに強化しています。具体的には、通信サービスが途絶えないよう、通信伝送路の多ルート化や通信ビル・通信基地局の停電対策、通信ビルの耐震性強化等を図り、通信の信頼性向上に努めています。また、移動電源車等の災害対策機器を充実させて全国に配備するとともに、大規模災害を想定した訓練も繰り返し実施しています。災害発生時には、災害対策本部等の非常態勢を速やかに構築し、災害対策基本法に基づく指定公共機関として緊急通信や重要通信を確保できるよう、日々対策に取り組んでいます。また、近年、巨大化・広域化・長期化する災害が多発しています。通信設備やサービスへの影響の増大や復旧の長期化を踏まえ、設備の強靱化や復旧対応の迅速化を推進しています。

ネットワークの信頼性向上

地震・火災・風水害等に強い設備づくり、通信伝送路の多ルート化
24時間365日のネットワーク監視及び制御 等

東日本大震災以降に強化した対策

- 耐災性強化（被害想定、ハザードマップを考慮）
- 通信サービスの安定提供（中継伝送路の信頼性向上等）
- 人口密集地の広域被災をバックアップする大ゾーン基地局の導入

近年の災害激甚化を踏まえた更なる取組み

- 既存基地局の災害耐力を強化した中ゾーン基地局の導入
- ケーブル地中化やワイヤレス固定電話等の検討



重要通信の確保

110番・119番等の緊急通信や重要通信の確保
特設公衆電話の設置、災害時安否確認サービスの提供 等

東日本大震災以降に強化した対策

- 重要通信確保の対策
- 災害用伝言サービスの充実
- 通信孤立の早期解消
- 情報ステーション化の推進

サービスの早期復旧

災害対策機器等の活用や復旧用資機材調達、復旧要員確保等によるサービスの早期回復 等

東日本大震災以降に強化した対策

- 災害対策用機器の充実
- 巨大地震を想定した実習・訓練の実施
- 災害対策運営体制の強化・充実化
- 危機管理人材の育成・ノウハウやスキルの展開

近年の災害激甚化を踏まえた更なる取組み

- グループ保有の電源車の一元管理・運用
- AIを活用した被害想定による復旧体制の事前立ち上げ
- 適切な情報発信（サービス提供状況・充電スポット、災害時用公衆電話開設状況等）
- 被災地での困りごと相談（出張113）

更なる激甚災害への対応力強化に向けて

今後起こりうる巨大地震・富士山噴火等の激甚災害に対し
「想定外」だったことを想定した災害対応を検討

- **より早く** : AI、データ活用等のDX化により、人間の判断力を超えた複雑な障害対応を予測支援
- **より強く** : バッテリー付電気自動車や再生可能エネルギー自家発電等の自前エネルギーの活用
- **より安全に** : サプライチェーンの多様化、事業拠点・社員居住地分散等のBCP対策の実施

ネットワークの信頼性向上に向けた取組み

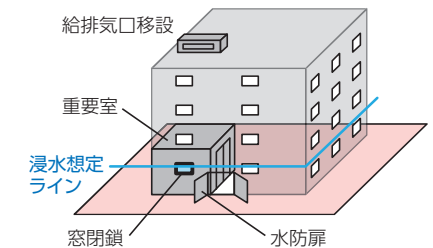
①通信設備の耐災性向上に関する取組み

耐震・耐火・耐水対策

NTTの通信ビルや鉄塔は、震度7クラスの地震でも崩壊・倒壊を回避できる耐震設計となっており、日本が経験した最大級の災害にも十分に耐えられるよう独自の厳しい基準に基づいて建設されています。

火災に対しては、通信ビル等の建物を不燃化、耐火構造化しており、通信機械室には防火シャッターや防火扉を設置し、貫通孔の耐火塞ぎを実施しています。

津波や洪水等に対しても、通信ビルへの浸水を防ぐため、立地条件にあわせて、ビルの扉を水防扉へ取り換え、窓等の開口部を閉鎖、津波の水圧に耐えられるよう壁をコンクリートで補強する等の対策を行っています。



通信ビル・基地局の停電対策

停電時にも電力を長時間確保できるよう、通信ビルや無線基地局にはバッテリーやエンジン等の予備電源を設置しています。

また、東日本大震災の教訓を活かし、自治体の災害対策本部が設置される都道府県庁や、市区町村役場等のある重要エリアにある約1,900の基地局において、エンジン発電機による無停電化、またはバッテリーの24時間化対策を実施しています。

さらにバックアップとして移動電源車や可搬型の発電機等を各エリアに配備しており、状況に応じて被災地への広域支援も実施します。

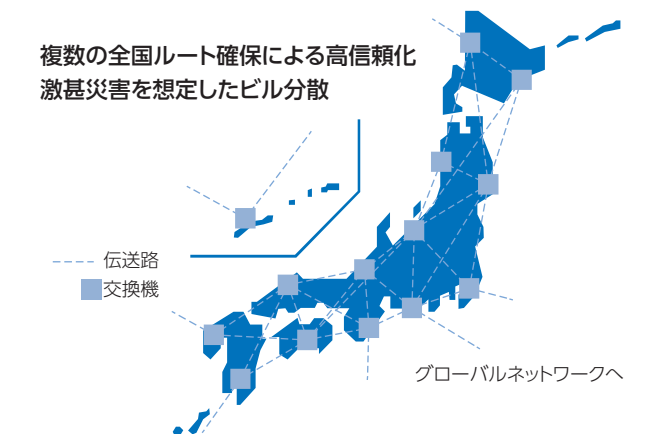


通信ビル用大型移動電源車

中継伝送路の多ルート化・重要通信ビルの分散

国内の中継伝送路は、網目のように構築されており、万一、ひとつのルートが被災しても、自動的に他のルートへ切り替え、通信が確保できるよう設計されています。また、中継交換機等の重要設備を設置した通信ビル（重要通信ビル）が被災すると、このビルを経由する通信は途切れてしまうことになるため、重要通信ビルを分散して設置し、複数の重要通信ビルが同時に被災する危険を回避しています。

複数の全国ルート確保による高信頼化
激甚災害を想定したビル分散



②安定した通信サービス運用に関する取組み

リアルタイムなネットワーク監視・制御

全国の通信ネットワークは、24時間365日リアルタイムで運行状況を監視・制御し、故障や災害に即応しています。

有事等万一の事態にも即応するため、社会情勢に応じ適宜監視体制の強化等を実施しています。

災害・大規模故障発生時の対応力向上

災害や予期せぬ装置故障が発生した際にも、迅速かつ的確な回復措置を可能とするため、ネットワークの保守・運用に携わる人材を育成する研修・訓練を適宜実施しています。

また、過去のトラブル対応から得た教訓を水平展開し、再発防止策の実施、措置手順の見直しや基本動作の徹底を図っています。



セキュリティの強化

—ゼロトラスト&クラウドネイティブの時代に向けて—

NTTグループは“Your Value Partner”として事業活動を通じてパートナーの皆さまとともに社会的課題の解決をめざすという考え方のもと、安心・安全なICT基盤の責任ある担い手として、情報セキュリティの確保に努めデジタル経済・リモート社会の健全な発展に貢献していきます。

情報セキュリティの強化

社会経済のデジタル化の進展や国際情勢の変化を受け、サイバー攻撃をはじめとするセキュリティ脅威はますます高度化・深刻化しています。このような中、ICTサービスインフラとお客さまの基本的な権利及び自由、そして情報資産を守り、デジタル経済の成長に向けた健全な基盤を提供することはNTTグループの責務です。2018年に策定した中期経営戦略を受け、セキュリティにおいても、デジタル経済のインフラを支え、自由、オープン、安全なICT基盤の構築と発展に貢献することをミッションと定義し、お客さまとNTTグループ自身のDXを実現すること、またお客さまからNTTグループを選んでいる理由となることをビジョンとして掲げました。

これらの実現に向け、自らのスケールを活かした研究開発・サービス開発に取り組むこと、早期検知と迅速な対応能力に優れること、誠実さと高度な技能という価値を共有する人材群の育成に努めること、利益主義を超え社会に対して先導的な知見を発信することを柱に取り組んでいます。加えて、2021年10月に発表した中期経営戦略の見直しにおける新たな経営スタイルへの変革の実現に向けて、リモート型ワークスタイルへの変革に対応するために必要となるセキュリティ対策への対応（ゼロトラストシステムの導入・情報セキュリティの体系化）も推進します。NTTグループは、デジタル社会を創造するグローバルなコミュニティの一員として、弛みないセキュリティの高度化を通じ、社会的課題の解決に貢献していきます。

サイバーセキュリティの概念は、もはや危機管理として（-）マイナスを（0）ゼロにする側面だけでなく、テクノロジーがもたらす豊かさを安定的に推進していく（+）プラスの原動力となる時代に突入しつつあります。NTTグループは、ゼロトラスト、そしてネクスト・ゼロトラストの時代を通じ、これからも終わらないサイバーリスクと戦い続けながら、セキュリティの価値を問い続けていきます。

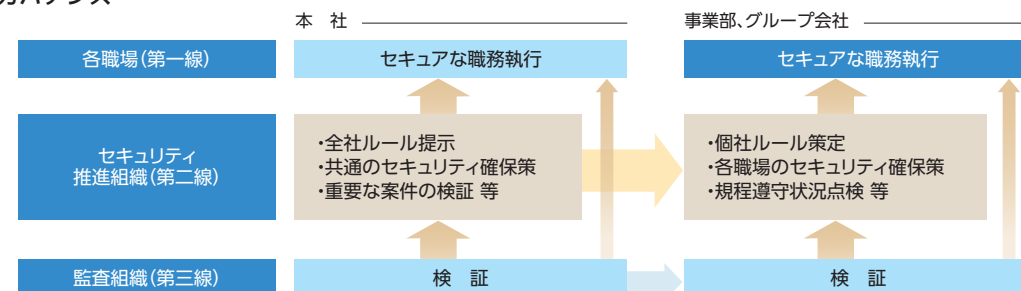
NTTグループがめざすセキュリティガバナンス

NTTグループは、CISO (Chief Information Security Officer) を最高責任者とする情報セキュリティマネジメント体制を整備し、情報セキュリティの管理を徹底しています。また、「グループCISO委員会」を設置し、グループにおける情報セキュリティマネジメント戦略の策定や各種対策の計画・実施、人材の育成等、グループ各社と連携しながら取り組んでいます。また、グループ内のセキュリティ防御の維持向上については、「三線組織」を意識した取組みを進めています。

推進体制



NTTグループがめざすセキュリティガバナンス



TOPICS 1

セキュリティの高度化① ～防御・復元力(レジリエンシー)～

知見、最新技術、そして人間力が織りなすレジリエンシー

2021年に東京で開催された国際的なスポーツ大会では、過去最大規模のサイバー攻撃を受けることとなりました。しかし、大会期間中に運営の進行を妨げるサイバーインシデントの発生は、皆無でした。この裏には、30年以上にわたって、通信と情報のセキュリティを考え続けてきたNTTグループの知見と最新技術、そして、知恵や想いを武器とする“人間力”がありました。

具体的には以下の「4つのT」がそれを支えました。

これらはNTTグループのサイバーセキュリティのレジリエンシー維持向上全般に、広く、根付いているものです。

T1: Threat Intelligence & Monitoring (脅威情報とモニタリング)	過去事例や、最新の脅威情報をつぶさに検証し、事前の徹底した予測シナリオの構築と、内部外部のシステムを問わず、あらゆる脅威情報のモニタリングを実施。グローバルなICTサービス事業者やセキュリティプロバイダとも連携した、情報結集力が鍵となりました。
T2: Total Security Solutions (統合的セキュリティソリューション)	複雑なICT運用環境で、安心安全な機器を選定し、Cyber Hygiene(サイバー衛生)環境を整備。また、NTTグループが独自開発してきたWideAngle MSSを採用し、危険因子の早期検知と対処を実現。これを大会向けセキュリティオペレーションセンターで実用化し、社内外のスペシャリストと広く協働しました。
T3: Talent, Mind & Formation (人材、心持、フォーメーション)	セキュリティ・プログラムを扱う人材の、高度な知識や技術の取得のみならず、予防保全に対するマインドセットも重視。さらに、事前の研修プログラムやレッドチーム等を通じた能力強化を推進。大会のオペレーションセンターでは、班ごとの役割分担、連携方法を明確に規定し、まさに人間力を最大化することを重視しました。
T4: Team 2020 (ステークホルダーマネジメント)	大規模なイベントだからこそ、“ワンチームになること”。それ無しには、最強の守りを実現することは不可能でした。国内外のICTサービス事業者やプロバイダ、重要インフラ関連機関、政府、大会組織委員会等あらゆるステークホルダーとの連帯によって、多くの知恵や技術の融合を産み出し、大会での成功へと導きました。

TOPICS 2

セキュリティの高度化② ～変化対応力(アジリティ)～

セキュリティ事業の強化

サイバー空間上も安全保障を考慮していく時代になってきました。その中では特に、サイバーセキュリティの要となる、脅威分析能力を強化していくことが重要です。このため、2022年4月にNTTセキュリティを再編しサービス開発力、顧客対応力、セキュリティガバナンス、マネージドサービスの提供力を強化しました。

新たに当社100%子会社のNTTセキュリティホールディングスを設立し、NTT研究所から実用化開発機能の移管、NTTコミュニケーションズからエンジニアリング機能の移管、さらには当社のオペレーション機能の移管でグループのCISO機能のサポートを実現していきます。

また、NTT Ltd.においては、セキュリティサービスをマネージドサービスに統合・一元化し、コンサルティングの機能を各地域に移管します。これらにより、マネージドサービスの提供力を高めていきます。

なお2022年7月には、NTT東日本とトレンドマイクロ株式会社、東京海上日動火災保険株式会社の3社共同出資により、サイバーセキュリティ領域を中心に、幅広くリスクマネジメント分野の事業を展開していく株式会社NTT Risk Managerを立ち上げました。

セキュリティ関連規程の抜本見直し

2021年度から2022年度にかけて、全社規模で、セキュリティ関連規程の抜本見直しを進めています。ゼロトラスト時代はもちろんのこと、その先を見据えた打ち手をとっています。

①ガバナンス対象の明確化	・CISOの責任範囲を商用サービスや顧客SI、パートナーも含めて明確化
②リスクベースマネジメントの活用	・グループ共通で守るミニマムベースラインに加え、各社ごとのリスクを踏まえた追加ルール ・リスクベースの手法としてNIST(米国立標準技術研究所)の手法を採用 ※NIST-CSF(サイバーセキュリティフレームワーク)改訂プロセスにおいても、NTTグループとして積極的なコメントを実施
③リモートワークを前提としたルール	・システム構築業務を新たに考慮 ・通常業務での注意事項等を強化 ・読者層に応じた構成とし、形骸化を抑制

Well-beingの最大化

ーワークスタイル変革によるワークインライフの推進ー

Well-being (幸せ)の最大化を実現していくためには、多様な文化、価値を理解し、互いに共生できるような社会を築くことが大切です。「利他的共存(自らの幸せと他の幸せの共存)」の精神を持ち、お互いの人権を尊重し、差異を理解し、許容し、排除することなく包摂することが私たち全体のWell-beingにつながると考えています。昨年、NTTグループは「D&I Statement」を策定しました。

NTTグループ D&I Statement

私たちは、違いや多様性を価値と捉え、これらを包摂し、NTTグループのイノベーションに活かすことで、企業として持続的に成長し、志を共有するパートナーとともに、よりよい社会の構築に向けて取り組んでいきます。私たちの社会は、多様性にあふれ、変化し続けています。NTTグループは、変わりゆく社会的課題を解決するために、これまで当たり前とされていた価値観や考え方、働き方を柔軟に見直し、自らを変革しながら、様々なステークホルダーの皆さまに多様な価値を提供し続けていきます。私たちは、一人ひとりがありのままに能力を発揮し成長できる環境を実現し、多様性を力に変えながら、サステナブルな未来のためにD&Iを推進していきます。

NTTグループのD&Iがめざすもの

- 国際規範にもとづき、属性や価値観等^{※1}にかかわらず、一人ひとりがありのままの自分を受け入れられ、等しく機会を有し、失敗をおそれず挑戦し、高めあい成長し続けることができる組織をめざします。また、一人ひとりのウェルビーイングを高め、エンゲージメント向上とワークインライフの実現に取り組みます。
^{※1} 人種、国籍、民族、出身地、階級、宗教、信条、言語、文化、性別、性的指向、性自認、年齢、障がいの有無、病気、外見、価値観、家族形態、ライフスタイル等
- 社会に対する責任と誇りを胸に、残すべき限りある資源(人・環境・文化等)を未来につなぎ、Your Value Partnerとして、サステナブルな社会の実現に貢献します。

また、NTTグループでは、事業運営に多様な意見を反映させるため、目標を設定し、多様な人材の確保・育成・風土醸成に取り組んでいます。

多様な人材

女性役員比率 ^{※1}	女性管理者比率 ^{※1}	新任女性管理者比率 ^{※1}	中途採用比率 ^{※1}
17.7% (2022年7月)	8.7% (2021年度)	29.1% (2021年度)	32.5% (2021年度)
目標 新設 2025年度までに 25~30%	目標 2025年度までに 15%	目標 新設 2021年度から30%	目標 新設 2023年度までに30%

多様な働き方

リモートワーク実施率 ^{※2,3}	男性の育児事由休暇取得率 ^{※2,4}	社員エンゲージメント ^{※5} 肯定的回答比率
77.3% (2022年度4Q)	63.1% (2021年度)	57% (2021年度)
目標 2022年度までに 70%	目標 2022年度までに男性社員の 育児事由休暇取得率100%	目標 肯定的回答比率： 65%

^{※1} 国内主要6社(NTT、NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTデータ、NTTドコモ)

^{※2} NTT(持株会社)のみ

^{※3} 在宅でのリモートワーク実施率(エッセンシャルワーカー除く)

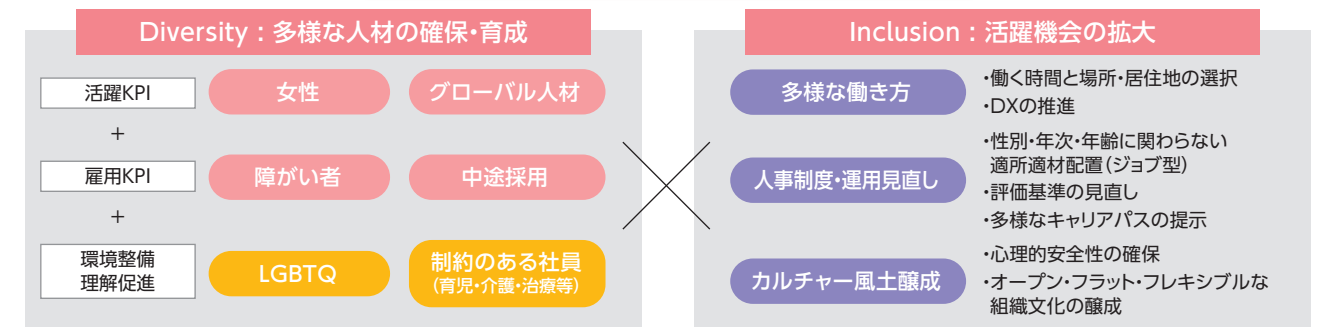
^{※4} 育児休業等及び育児目的休暇制度を利用した男性労働者数の合計数の割合(「プラチナくるみん」認定企業の公表事項)
(2020-2021年度に小学校就業始期までの子を持つ社員のうち、育児事由の休職・休暇取得者数)÷(パートナーが2020-2021年度に出産した社員数)

^{※5} 国内グループ会社

企業の持続的成長

ワークインライフ・Well-being・エンゲージメントの向上

Check：社員エンゲージメント調査

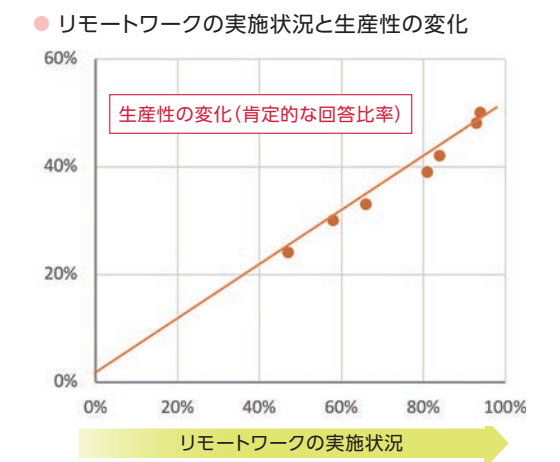


ワークインライフの推進

働き方に関する社員意識調査

リモートワークの推進に伴い、社員の働き方に関する意識調査を定期的実施しています。2021年度「リモートワークの実施状況に関するアンケート」を実施し、国内グループ社員約113,000名から回答がありました。

今回のアンケート結果から、リモートワークの実施率が高い社員ほど生産性が上がったと回答している傾向が高いという結果が出ました。



リモートスタンダード制度の導入

ワークスタイル(働き方)が変わることで、多様な人材の活躍機会の拡大につながり、働きがいや働きやすさも向上します。結果として、社員エンゲージメント向上に寄与するとともに、イノベーションの創出につながると考えています。特にリモートワーク中心の働き方にふさわしい処遇・環境の整備に力点を置き、ワークスタイルの変革を進めています。

リモートスタンダード

「時間」や「場所」にとらわれないリモートワークに関する制度は2020年度より導入済みですが、2022年7月からは「居住地」にとらわれない働き方を実現するため「リモートスタンダード」を導入しました。これにより、転居を伴う転勤や単身赴任を前提とした働き方の解消をめざします。

- ・日本国内であれば居住地は自由
- ・出社時は旅費として認められる合理的な移動手段を利用可能(宿泊費用も支給)
- ・遠隔地への異動の場合、異動先がリモートスタンダード対象組織であれば転居不要

また、自宅とオフィス以外の働く場所を整備するため、2022年度末までに260拠点以上という目標を設定したサテライトオフィスについては、2021年度末時点で496拠点まで拡大しました。



多様な働き方(両立支援)の取組み

NTTグループでは、社員のワークインライフの充実に向け、積極的な育児参画を推進します。育児介護休業法の改正に伴い、NTTグループでは、法改正に先んじて2022年4月1日に育児休職制度を見直し、子の出生後8週間以内の休職制度を充実させています。また、社員が「育児休職」に関する制度の理解、取得に向けた支援を得る機会として、妊娠または出産の報告を受けた上長は、「育休制度説明の面談」を行っています。

2021年度から社員の積極的な育児参画に向けたセミナーを実施し、制度説明や育児休職取得社員によるパネルディスカッションを通して、職場の風土醸成にも取り組んでいます。その他、支援ツールとして、制度説明用面談シート・

マニュアル制定やライフイベントごとに必要な手続き等が網羅された「コミュニケーションハンドブック」を改訂、育休取得に向けたポスターの作製等の取組みを行っています。



人材育成・社内環境整備

NTTグループでは、自律的なキャリア形成と適所適材配置を実現するための人事制度見直しに取り組んでいます。管理職については、2021年10月よりジョブ型制度を導入し、年次・年齢・経験年数等にとらわれず、よりポストに適した人材の配置を行います。

また、一般社員についても、これまでの会社主導型のキャ

リア形成から、社員自身が自律的にキャリアを形成していくことができる仕組みへの転換を推進していきます。様々な分野の業務において、求められる知識やスキルの内容・レベルを明確化し、社員が主体的に専門性向上に取り組むことにより、キャリアの選択やキャリアアップを図っていくことができる仕組みとしていきます。

経営幹部人材育成

将来の経営幹部候補については、年齢・性別・専門分野を問わず様々な人材を選抜し、経営幹部候補育成プログラムとしてスタートしたNTT Universityにおける育成を通じて、変革をリードしていく意欲あふれる多様な人材を対象としています。(2022年度約150名の育成を開始(女性比率30%))

中途採用の取組み状況

NTTグループでは、事業運営に多様な意見を反映させるため、中途採用率を2023年度に30%という目標を設定しました。外部人材の採用を積極的に進めてきたことにより、

2021年度においては主要6社の中途採用率は32.5%と目標を達成しました。今後も多様な人材の確保に向けて外部人材の採用に取り組んでいきます。

女性活躍推進に向けた取組み

NTTグループでは意思決定の場に多様な意見を取り入れるため、2021年度に新たな目標を設定しました。2022年7月には、女性役員比率は17.7%(対前年+6.3%)となりました。また、2021年度実績として、新任管理者比率は29.1%(対前年+16.6%)、管理者比率は8.7%(対前年+1.4%)でした。

なお、持株会社単体では女性役員比率は34.6%と、目標を達成しました。また、取締役、監査役、執行役員それぞれに占める女性比率も30%を超えました。

NTTグループは、2022年度女性の活躍推進に積極的に取り組むための行動原則を示した「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」の趣旨に賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントに署名しました。また、企業の持続的成長を実現するために、役員に占める女性割合の向上を目的とした30% Club に加盟しました。



In support of

**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the
UN Global Compact Office

社員エンゲージメント

NTTグループでは、2021年度「働きやすさ」に関する設問を中心とした従来の「従業員満足度調査」を刷新し、「働きがい」に関する設問も加え、社員が所属する会社に対する愛着や信頼度をエンゲージメントスコアとして数値化する「エンゲージメント調査」をグループ横断で実施しました。国内グループ社員約132,000名から回答がありました。

NTTグループ社員の現在のエンゲージメントと改善すべき課題を把握し、改善のためのアクションを実施することで、会社・組織の方針や戦略に共感し、誇りを持って、自発的に仕事に取り組むエンゲージメントの高い社員が増えることを期待しています。

調査方法はグループ共通システム エクスペリエンスPF (Qualtrics)を国内グループ約100社に導入し、グローバルで広く利用されている設問とNTTグループオリジナル設問を調査することで、グローバル水準や日本国内他社と比較して、組織ごとに課題を抽出・分析することが可能となりました。

エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPI (Key Performance Indicator／重要業績評価指標)として設定しました。

NTTグループのKPI 4項目

～自発的な貢献意欲～

①当社では、仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる

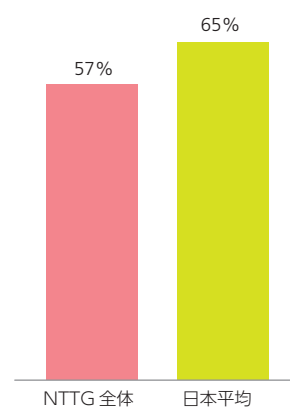
～自社に対する愛着・誇り～

②私は、当社で働くことを誇りに思う
③私は、当社を素晴らしい職場として、知人に勧めたいと思う

～仕事のやりがい～

④私は、仕事を通して個人として達成感を得ている

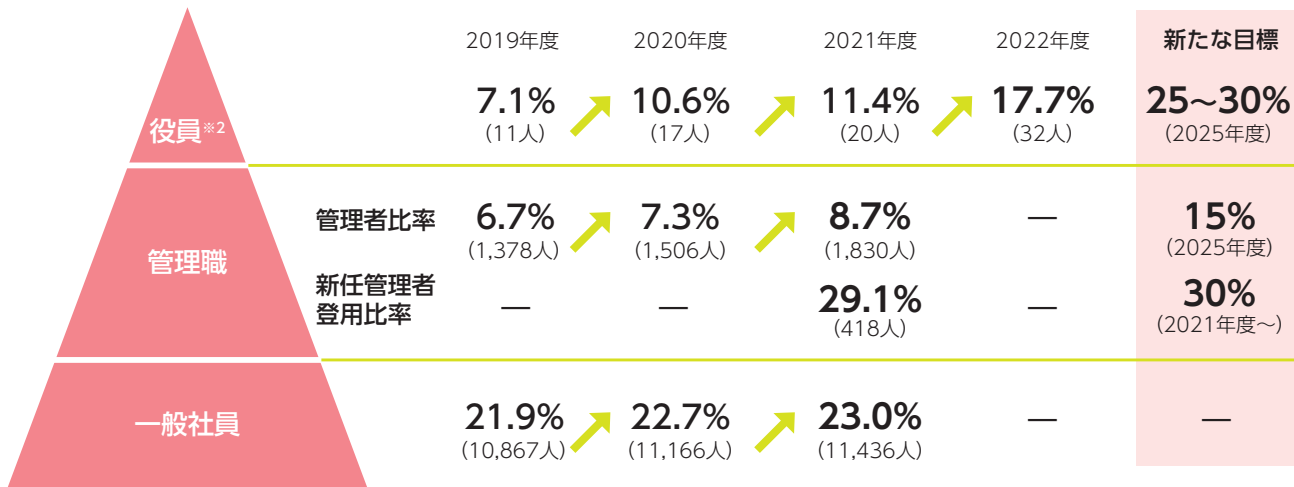
● KPI4項目平均



NTTグループの社員エンゲージメントスコア(KPI 4項目平均)は57%と日本平均の65%よりも8%低く、最も乖離があった項目が、「④私は、仕事を通して個人として達成感を得ている」でした。調査結果は、社内イントラサイト内で公開し、各社・各組織単位でエンゲージメントと相関性の高い項目を分析して改善に向けた取組みを開始しています。

目標と実績

● 国内主要6社※1の女性比率



※1 国内主要6社 (NTT、NTTドコモ、NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTデータ) ※2 役員は、取締役、監査役、執行役員

能力開発やキャリア形成支援の取組み

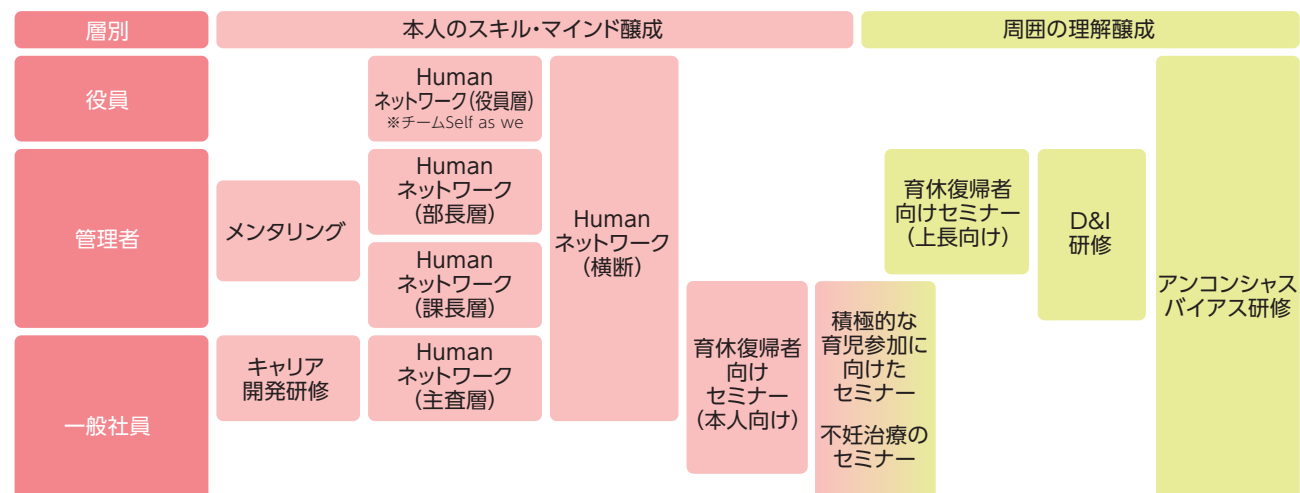
より多くの女性社員が指導的立場や経営の意思決定の場に参画できるよう、女性社員の育成の取組みを強化しています。具体的には、管理者をめざす女性社員に対しては、グループ横断の「女性キャリア開発研修」を実施し、幹部講話や他社交流を通して、リーダーとして必要なスキルや視座を高めるプログラムを実施しています。

また、管理者を中心に、社内外の研修プログラムへの女性派遣比率を向上させ、育成機会の拡大を図るとともに、NTTグループの女性役員によるメンタリングの実施や、各職位層また層位横断でグループ内の女性の縦と横のつながりを強

化するヒューマンネットワーキングプログラムを実施しています。OFF-JTだけではなく、タフアサイメントを意識した人材配置等のOJTにも取り組み、スキル・本人のマインド・経験の観点から女性の育成に取り組んでいます。

上司や周囲の理解醸成

女性活躍推進には、上司や周囲の理解醸成も不可欠です。そのため、上司や周囲向けにアンコンシャスバイアス研修や、D&Iマインド変革研修、育休復帰者の上司向けセミナー、積極的な育児参画に向けたセミナー、不妊治療に関するセミナーを性別にかかわらず実施しています。



障がい者雇用に関する取組み

障がい者の雇用機会の拡大

NTTグループは、障がいのある方々の積極的な採用と活躍機会を拡大するため、企業の直接雇用に加え、特例子会社を設立しています。NTTグループでは約3,700名の障がい者が活躍しており、2022年6月時点の雇用率は2.47%(対前年+0.02%)です。障がいのある社員の特性を活かした業務として、「Webアクセシビリティ診断」や、障がい当事者が講師となり研修をする「障がい理解研修(心のバリアフリー研修)」、リサイクル紙による手漉き紙製品の製造、オフィスマッサージ業務等があります。

NTTアートコンテストの実施

2021年度、障がい者活躍推進活動の一環として「アート」の力で個性を照らす～障がいのある人もない人も誰もが輝ける世界をめざして～」をコンセプトに、「『つなぐ』を描くNTTアートコンテスト」を開催しました。国内外から196の応募があり、国際障がい者デーにあたる12月3日に表彰イベントを開催しました。表彰イベントでは、優秀賞20作品の紹介と、上位賞5作品を表彰しました。2022年度は、本コンテストのコンセプトにご賛同いただいた日本航空株式会社にご協力いただき、対象作品を拡大して開催する予定です。



2021/12/3 表彰式 @分身ロボットカフェ DAWN ver.β



グランプリ受賞作品 「飛行機」

遠隔操作型ロボット「OriHime」の活用

NTTグループでは、「OriHime」を活用して様々な取組みを行っています。

- Sports:** ICT×スポーツ×地域の共創プロジェクト「E Cheer Up!」共同実証実験
- Culture:** 狂言のDX実現のための連携協定(野村萬斎(万作の会)さま)
- Education:** 「OriHime」とNTT研究所による小学校におけるWell-being授業の実施
- Research:** 分身ロボットカフェ「DAWN」にてIOWN構想実現に向けた遠隔ロボット操作の実証実験を実施 等
- Reception/Show Case:** NTTグループの受付やショールーム等に導入



LGBTQに関する取組み

制度

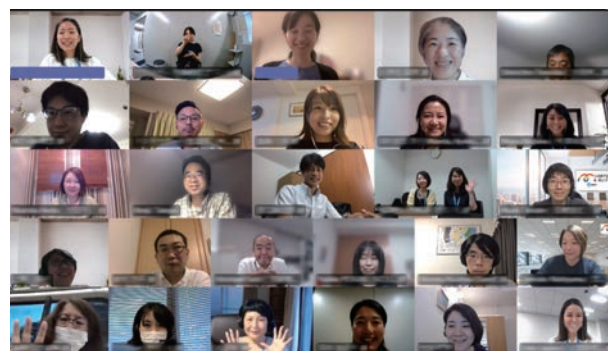
2018年4月から、NTTグループ国内会社約20万人を対象に、配偶者に関わる制度全般を、原則、配偶者と同等の関係にある同性パートナーにも適用しました。

給与	扶養手当、単身赴任手当、帰郷実費、赴任旅費(家族移転費)
服務	特別休暇(結婚・忌引)、ライフプラン休暇、看護休暇、介護のための短期の休暇、育児休職、介護休職、育児・介護のための短時間勤務、時間外勤務制限・免除、深夜業の制限、育児・介護のための個人単位のシフト勤務、育児・介護・パートナーの転勤等により退職した社員の再採用
福利厚生	慶弔金(結婚祝金・弔慰金)、社宅、NTTベネフィット・パッケージ(福利厚生パッケージサービス)、M3PSP(専門医への健康相談・ベストドクター紹介・医療方針提案)
海外勤務	本国生計費算定上の家族、留守宅手当の支給対象配偶者、海外勤務者の家族に対する旅費の扱い

主な取組み

NTTグループでは、LGBTQに関する取組みについて、協賛を行っています。LGBTQの理解を深めるためのファンイベント「TOKYO RAINBOW PRIDE」や、ダイバーシティに関する国内最大級のキャリアフォーラム「Diversity Career Forum」に参加し、NTTグループとしてLGBTQへの取組みについて、メッセージを発信しています。

2021年度はNTTグループ横断でのオンラインALLY会を計2回実施し、外部講師による講演会や、懇親会を実施しました。また、任意団体work with Prideが策定した職場でのLGBTQに関する取組み評価指標「PRIDE指標2021」において、NTTグループ21社が認定基準の5つの指標すべてを達成したことを示すゴールドを受賞しました。



グローバルダイバーシティの推進

グローバルでの取組みとしては、NTTグループ国内外のシニアマネージャーを対象に、より上位のポジションにおいて活躍するためのリーダーシップを習得する研修であるGLDP LEAD(Global Leadership Development Program, Leadership Excellence and Accelerating Diversity)を毎年開催しています。

この研修は、参加者の過半数が女性マネージャーで、組織力の最大化における「ダイバーシティかつイノベティブなカルチャー」の重要性を学びます。2021年度は、世界9か国から42名がオンラインで参加しました。



健康経営の推進

方針・考え方

従業員の健康維持・増進への取組みがモチベーションや生産性を向上させ、企業の収益拡大にもつながるとの方針のもと、「健康経営」を経営戦略の一環として取り組んでいます。

NTTグループは、従業員本人はもとより、従業員を支える家族の健康保持・増進にも配慮することが、従業員一人ひとりの働く意欲や活力の向上(EXの向上)、ひいてはグループの成長と発展につながるものと考えています。

主な取組み等

NTTグループでは、従業員の健康の保持・増進に向け、様々な取組みを実施しており、以下に主な取組みを紹介いたします。

「dヘルスケア」を軸(ヘルスケアポータル)とした健康活動・行動変容の促進

これまで、個々に展開してきた健康増進施策について、各種情報の一元的な管理・分析を行い、有効な施策の実現に取り組んでいます。その一環として、「dヘルスケア」を各種ヘルスケアサービスのポータルとする取組みを実施しました。

「dヘルスケア」に連動する健康施策

①セルフケア・ラインケアを促進する「パルスサーベイ」【利便性向上】

簡易な問診を定期的に行うことで、社員自身が変調を把握・管理(セルフケア)するとともに、上長とのコミュニケーション(ラインケア)を促す仕組みの「パルスサーベイ」を「dヘルスケア」より実施可能とし、利便性向上を行いました。

②定期健康診断(人間ドック含む)等の結果閲覧【健康活動・行動変容促進】

入社時から現在までの健康診断結果や日々の活動情報(ライフログ)を閲覧でき、自身の健康情報の推移等セルフチェックが容易に実施可能となりました。

③ストレスチェックの実施・閲覧【利便性向上、健康活動・行動変容促進】

法定のストレスチェックの実施、及び実施結果の閲覧(レコメンド含む)を可能とし、利便性向上・dヘルスケアへのアクセス機会の拡大を図りました。



ヘルスケアポータルのイメージ図

効果的な健康増進施策につなげるためのデータ分析

会社が保有する各種データ(PHR、勤務情報等)を収集・分析することで、「メンタル不調」「健康不調(特定保健指導等)」に関する要因を把握するとともに、効果性が高い健康増進施策を実施し、早期発見・早期治療等、更なる社員の健康増進に向けた取組みを推進していきます。

健康経営優良法人2022(大規模法人部門(ホワイト500))認定

経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2022(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されました。更なる健康経営の推進に向け、引き続き取組みの充実を図っていきます。

※健康経営優良法人認定制度：
地域の健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進の取組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度



NTTグループ人権方針

NTTグループ人権方針・考え方

私たちNTTグループは、人権の尊重が企業にとって重要な社会的責任であるとの意識に立ち、各国・各地域における法令や、文化・宗教・価値観等を正しく理解・認識することに努め、その責任を果たすことにより、安心・安全で豊かな持続可能な社会の実現をめざします。そのため、従来のNTTグループ人権憲章をNTTグループサステナビリティ憲章の一部に包摂し、新たなNTTグループ人権方針

を2021年11月に制定しました。

グローバルに事業を展開する企業として、国際規約・条約を支持するとともに、NTTグループがグローバル水準の人権方針を社内外に開示します。また、本方針はNTTグループのすべての従業員と役員に適用し、サプライヤやビジネスパートナーに対しても、本方針の支持と人権の尊重に努めるよう求めます。

NTTグループ人権方針

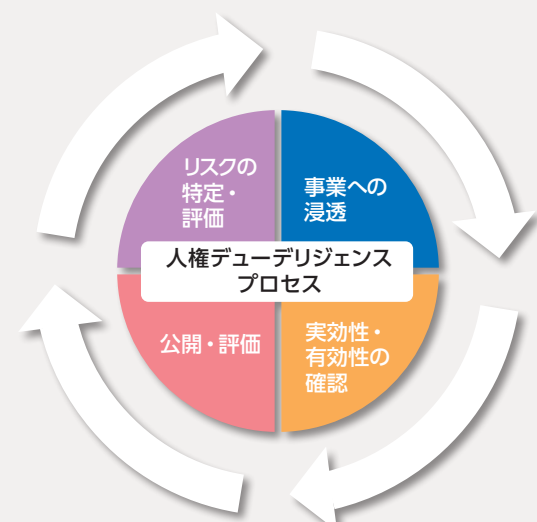
<https://group.ntt.jp/newsrelease/2021/11/10/211110c.html> Web

デューデリジェンス

ビジネスと人権に関する指導原則をもとに、人権デューデリジェンスプロセスを用いて、人権課題の特定、防止、軽減、是正をグローバル規模で進め、グループ体となった人権意識の向上、人権マネジメントの向上に努めます。

デューデリジェンスはバリューチェーン全体を対象に実施し、特に重要なサプライヤとは直接対話を基本に取り組みます。

取り組み状況はウェブサイトやサステナビリティレポート、人権報告書等にて開示し、評価・改善を継続的に行える仕組みとします。



特に重要と考える人権課題への対応

4つの切り口から人権を考え、注力する重要な人権を特定し、取り組んでいます。

テーマ 1		多様な文化、価値観を認め合う「多様性と包摂性(Diversity & Inclusion)」の推進(差別の禁止、自由と権利の尊重、職場における公平性、格差と貧困) 新たな価値創造をめざし、多様化するお客さまニーズに対応するためには、社員の多様な価値観や個性を尊重し、活用していくことが不可欠と考えます。
テーマ 2		高い倫理観とテクノロジーを両立する「高い倫理観に基づくテクノロジー」の推進(テクノロジー、データバイアス、プライバシー、個人情報保護、セキュリティ) 新しいテクノロジーは、人と自然の共生が保たれる必要があると考えます。そのためには、高い倫理観のもとで研究開発・社会実装を追求していく必要があると考えます。
テーマ 3		活き活きと働きやすい環境整備に向けた「Work in Life(健康経営)」の推進(多様な働き方、職場の安全、結社の自由と団結権、生活賃金、福利厚生充実) 社員が健康で活き活きと働ける職場をつくっていくためには、安心安全な職場づくりと、多様な働き方を推進していくことが重要であると考えます。
テーマ 4		人権に配慮した「適切な表現・言論・表示」の推進(広告や表示における表現、表現の自由、アクセシビリティ) インターネットの普及拡大により企業の発信についても、今まで以上に適切さが求められています。差別的な表現・言論・表示について厳に慎み、行動していきます。

バリューチェーンマネジメント

サプライヤに対する環境・社会側面に関する要請事項

近年、サプライチェーンのグローバル化と複雑化が一層進展している中、災害・パンデミック、環境、人権、セキュリティ等の世界的な規模の問題への適切な対応が重要な課題となっています。

こうした状況に対し、サプライヤの皆さまとともに、安全・安心なサプライチェーンを構築・維持し持続可能な社会を実現していくため、「人権・労働」「安全衛生」「環境」「公正取引・倫理」「品質・安全性」「情報セキュリティ」「事業継続計画」の7分野についての具体的な要請事項を示した「NTTグループサプライチェーンサステナビリティ推進ガイドライン」を2022年に制定しました。本ガイドライ

ンには直接サプライヤへ上流サプライヤへの内容の伝達と遵守のための働きかけを行い、その状況を確認する責任についても明記しています。また、環境に関しては、ガイドラインの内容を補うものとして「NTTグループグリーン調達基準」をあわせて公開し、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の削減に向けた継続した取り組みをお願いしています。本ガイドラインは日本語、英語で公開してNTTグループの国内外のサプライヤに広く発信しているほか、サプライヤの皆さまとの契約に盛り込むことで遵守をお願いしています。

NTTグループ調達基本方針	持続可能な社会の実現に向けた調達活動の基本方針
NTTグループ サプライチェーンサステナビリティ 推進ガイドライン	「調達基本方針」に基づき制定した、社会的課題についてのサプライヤの皆さまへの要請事項
NTTグループグリーン調達基準	当社の最新の環境取り組み方針や目標値、サプライヤに参照を求める具体的な法律や規格、調達にあたっての評価項目等
テクニカルリクワイアメント	品質・安全・環境等に配慮した製品を調達するため、環境負荷の低減を含む具体的な技術要件

サプライヤエンゲージメントの取り組み

これらガイドライン等の遵守状況を確認するため、NTTグループの調達額の上位(全調達額の90%以上)を占めるサプライヤ、重要部品のサプライヤ、代替不能なサプライヤの皆さまを対象に7つの領域(人権・労働、安全衛生、環境、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、事業継続計画)を網羅する約160の確認項目が含まれた「サプライチェーンサステナビリティ調査」を実施し、環境・社会側面のリスクを評価しています。加えて、これらの調査結果等を踏まえ、NTTグループはサプライヤの皆

さまとの直接対話を実施する等、サプライヤエンゲージメント活動を推進しています。

また、2022年7月、当社はグローバルにICTサプライヤへのCSR監査を実施する電気通信事業者による協同監査協会(JAC:Joint Audit Co-Operation)^{*1}にアジアの電気通信事業者として初めて参加しました。こうした活動により、NTTグループは安心・安全なサプライチェーンの構築・維持による持続可能な社会の実現に貢献していきます。

^{*1} <https://jac-initiative.com/>

取締役会

取締役会は、独立社外取締役5名(女性2名を含む)と社内取締役5名(女性1名を含む)の合計10名で構成され、社外取締役比率は50%となっています。また、執行役員制度を導入し、経営に関する決定・監督の機能と業務執行の機能を明確に分離することで、執行に対する監視機能と経営の機動力を担保しています。取締役会は、原則として毎月1回の定例取締役会を開催し、必要のある都度臨時取締役会を開催することで、グループ経営戦略に関する議論に加え、法令で定められた事項、及び会社経営・グループ経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。

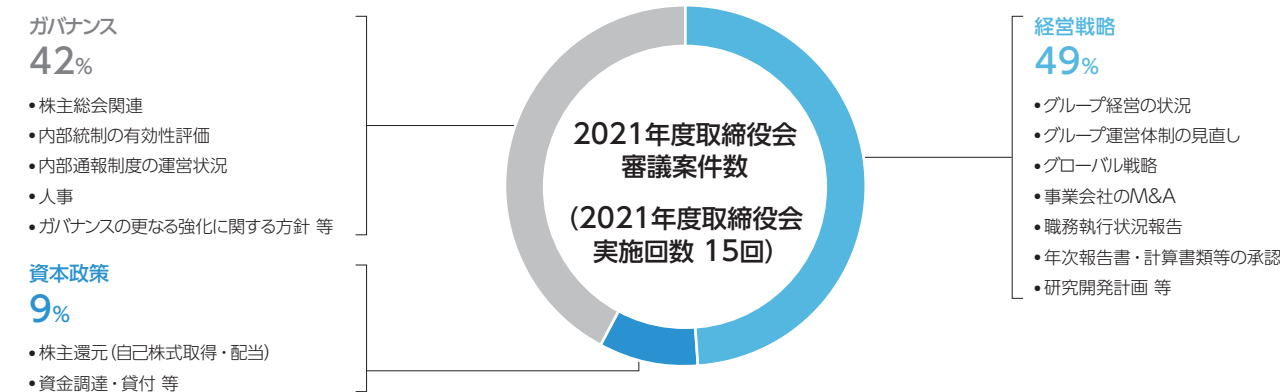
独立社外取締役については、それぞれ豊富な経験を有し、

人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い経営的視点からの助言を期待するものです。

なお、当社は、取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性及び説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議等機関として5名の取締役で構成(過半数である3名が独立社外取締役)される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めています。

加えて、サステナビリティを巡る課題への対応が重要な経営課題であるとの認識のもと、サステナビリティ委員会を取締役会直下の機関として任意に設置し、重要な課題・指標の決定については、取締役会で決議することで、その取組みの更なる推進を図っています。

● 取締役会審議案件の内訳



取締役会実効性の評価

調査概要

対象者	全取締役(8名)及び全監査役(5名)
実施時期	2021年4月
回答方式	4段階評価(26項目)と自由記述、無記名方式
主な評価項目	取締役及び取締役会の役割・責務、取締役会の構成、取締役会の運営方法、社外取締役への支援体制
結果の集計・分析方法	第三者による集計後、取締役会運営事務局の分析を経て、取締役会にて結果を共有し、課題や改善方法について議論

調査結果

2021年度の調査を実施したところ、すべての設問において肯定的意見が多数を占めており、取締役会に期待される重要な役割・責務が十分に果たされていることを確認しました。また、戦略的議論の活性化に向けて実施した、意見交換会の充実等、ガバナンス関連の強化やサステナビリティ等重要課題の議論の充実により、取締役会の実効性は向上したとすべての役員から肯定的な意見を得ており、当社として

は、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。一方、複雑化する案件の理解を深めるための取組みについて、一定の評価を得ているものの、改善の余地があるとの意見もあり、事前説明における審議案件の背景に関わる補足説明等の充実、主要な子会社の経営陣との意見交換機会の更なる拡充等、実効性のより高い取締役会の運営をめざし、引き続き改善に取り組めます。

監査役会

監査役会は、弁護士、大学教授及び公認会計士等としての専門分野の経験、見識を有した独立社外監査役4名と社内監査役2名(女性各1名ずつ2名を含む)の合計6名で構成され、独立社外監査役の独立性と社内監査役の高度な情報収集力を組み合わせた実効性のある監査を実施しています。そのう

ち監査役 腰山謙介氏は会計検査院での職務に携わった経験があり、また監査役 柳圭一郎氏は日本証券アナリスト協会検定会員の資格を有し、監査役 鹿島かおる氏は公認会計士の資格を有していることから、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

監査役会の活動

2021年度は監査計画に基づき、グローバル事業の競争力強化や新ドコモグループの機能統合に向けた取組み等、引き続き経営が大きく変化する中、法令に基づく監査に加え、中期経営戦略の進捗状況やコーポレート・ガバナンスの維持、向上に向けた取組み状況等について、内部監査部門・会計監査人・グループ会社監査役等との連携による効率的・効果的な監査に努めました。

独立社外監査役を含む当社の監査役は、取締役会等、重要な会議に出席するほか、代表取締役及び独立社外取締役等との意見交換を実施するとともに、海外子会社を含むグループ会社の代表取締役及び監査役等とテーマに応じた意見交換を実施することで、取締役及び執行役員の職務の執行状況の実情を把握するとともに必要に応じて提言を行っています。

2021年度は、代表取締役及び独立社外取締役等との意見交換を43回実施しました。特に2020年度の監査役会の実効性評価結果を踏まえ、経営幹部に対する監査に際して独立社外取締役との意見交換の機会を大幅に増加させるとともに、経営課題や対応等について議論を実施しました。2021年度においては監査役会を26回開催しました(前澤孝夫、高橋香苗、飯田隆、神田秀樹、鹿島かおるとともに26回のうち26回出席)。

また、監査役会とは別に監査役打合せ会を40回開催し、執行部から執行役員会議付議案件の説明を聴取する等、情報の共有を図っています。さらに、会計監査人との意見交換を11回、内部監査部門との意見交換を10回実施し、監査計画の説明や内部統制システムの状況等について報告を受けるとともに、必要に応じ提言を行う等、会計監査人・内部監査部門と密に連携しています。

グループ各社に関する取組みとしては、グループ監査体制の高度化に向け、主要グループ会社の監査役等との間で、重

要性、及びリスク・アプローチに基づき、リスク認識の統一を図り、主要グループ会社の監査役を通じた監査を実施しました。2021年度は、グループ会社の代表取締役、及び監査役等との意見交換を53回行い、中期経営戦略の進捗状況、及びコーポレート・ガバナンスの状況やその維持、向上に向けた取組み等を聴取し、それらについて議論を行うとともに、グループ会社の監査役等からは、統一されたリスク認識に基づく監査項目に対する監査結果等について報告を受け、意見交換を実施しました。また、主要会社連絡会やグループ会社監査役等連絡会を開催しリスク認識の共有を行う等、各社監査役の監査活動の向上に資する取組みを実施しています。

このような活動を通じて、業務執行者とは異なる独立した立場から当社及びグループ各社に対し、健全でかつ持続的な成長と発展を促すとともに、コーポレート・ガバナンスの体制強化やコンプライアンス意識の向上に寄与しています。

なお、関係監査組織との連携、往査にあたっては、新型コロナウイルス感染症の流行が継続する中、Web会議システムを積極的に活用することにより、監査の実効性に支障を来たすことがないよう、対応しています。

● 意見交換等の実績

代表取締役との意見交換	43回
監査役会	26回
監査役打合せ会	40回
会計監査人との意見交換会	11回
内部統制室との意見交換会	10回
グループ会社の代表取締役及び監査役等との意見交換会	53回

社外取締役メッセージ

Message



独立社外取締役

坂村 健

2019年6月 当社取締役就任

私は、TRON*を中核とするオープンアーキテクチャの研究開発に40年以上にわたり携わり、ユビキタス・コンピューティングやIoTの実現に貢献してきました。これらの経験をもとに、NTTの取締役会においては主にテクノロジーの分野から意見提起を行い、中期経営戦略の実現に向けた後押しを行いました。

また、社外取締役という中立的な立場から、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応等に関する助言を行うとともに、指名委員会、報酬委員会のメンバーとして、役員等の選任、後継者計画、報酬体系の在り方に関する意見提起を行う等、経営陣による戦略策定や職務執行を監督し、適正な判断・評価も行っています。

第37回定時株主総会においては、株主さまからの質問として、デジタル後進国である日本で今後どのように新しい技術を創出していくかについて、社外取締役として回答いたしました。日本発のテクノロジーで世界と勝負できる機会は何度もあると思っており、IOWNでゲームチェンジを狙うこともできていると思っています。今後も、助言・監督を通じて、新しい技術にチャレンジし、世界の課題解決に貢献できるように新しいOSや情報のプラットフォームの開発に挑戦し続けていくNTTグループの持続的な成長に貢献したいと考えています。

*TRON(The Real-time Operating system Nucleus):IoT分野で6割以上の市場占有率を誇る日本発のOS。米国電気電子学会(IEEE)の標準規格として認定されている。



独立社外取締役

内永 ゆか子

2022年6月 当社取締役就任

私は、新卒で入社した日本IBMで女性初の取締役となり、日本IBM在籍中にはNPO法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワークを設立し、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援してきました。また、ベルリッツコーポレーションではCEOとして5年間企業経営に携わってきたほか、多くの上場企業で取締役を務め、経営的視点からの助言をしてきました。

日本企業が世界規模での大きな激変の時代を乗り越えていくためには、いままでの価値観にとられないイノベーションが必要です。多様な価値観を持つ人材を活用し、互いに理解・尊重しながら新しいビジネスモデルを創造すること、また、組織を活性化するダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を促進することがイノベーションの重要な原動力であり、有効な経営戦略であると考えています。

NTTグループは、住む場所の自由度を高めたリモートスタンダードを開始する等、D&I推進の方向に大きく舵を切りました。社員のダイバーシティや働き方等について明確なビジョンを掲げていること、またそれを従業員のモチベーション向上や優秀な人材確保につなげていることを大変評価しており、日本のD&I推進を引っ張っていく存在になることを期待しています。私は、これまでの経験を活かし、独立した客観的な立場から、実効性の高い監督、適切なリスクテイクの後押し等を通じて、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。



独立社外取締役

中鉢 良治

2022年6月 当社取締役就任

私は、技術者としてソニーに入社して開発畑を進んだのち、グローバル化やデジタル化が急速に進む中で、同社の経営に携わりました。その後、国立研究機関である産業技術総合研究所の理事長として、「技術を社会へ」を合言葉にイノベーションの創出と産業界への「橋渡し」に努めてまいりました。

ソニー時代、創業者の井深大さんからはアイデアを出す努力を1とすると、量産化はその10倍の努力、利益の出る事業とするにはそのまた10倍の努力が必要だと教えられました。テクノロジーの変化は日々複雑化、高度化、多様化しています。自社の成長の源泉となるイノベーションの創出はもちろんのこと、実用化のためには異なる企業や大学、研究機関との連携も重要です。

NTTグループは、基礎的研究から実用化まで幅広い研究開発に取り組んでいます。2030年の実現をめざす「IOWN」は、次世代の画期的なネットワークでありながら環境にもやさしく、我が国の産業競争力強化にも資する重要な技術だと確信しています。

私は、NTTグループの中長期計画が社会の要請に合致したものであり、企業として持続的に成長し続けることを願っています。これまでの自らの知見と経験を最大限に活かし、NTTグループの発展と企業価値向上に貢献してまいりたいと考えています。



独立社外取締役

渡邊 光一郎

2022年6月 当社取締役就任

私は、第一生命保険で経営企画や人材育成、広報、調査部門等を歴任し、2010年に社長に就任してからは大手生命保険会社の中で初となる株式会社への転換を進める等、世の中の変化・ニーズに柔軟に対応できるよう様々な改革を行ってきました。

世の中は絶えず変化しており、その変化に対応するためには改革が必要です。改革の時には、どうしても摩擦が起こりますが、“変化は摩擦を生み、摩擦は進歩を生む”、これが私の座右の銘です。この摩擦を乗り越えることが、大きな発展につながります。

NTTグループは常に自己変革を続けてきましたが、歴史を画するほどにいま大きな変革期にあるのではないかと思います。見直し後の中期経営戦略の中で掲げている新たな経営スタイルへの変革、カーボンニュートラルの実現、国内/グローバル事業の強化等の取組みはどれをとっても大きなインパクトがある改革であり、この変化・摩擦を乗り越えた先に必ずや大きな進歩があると期待しています。

変革期のNTTグループには、多くの取り組むべき課題があるとも認識しています。これらの課題に対しての助言や、これまでの経験を踏まえた適切な意思決定・業務執行の監督等を通じ、NTTグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献していきます。



独立社外取締役

遠藤 典子

2022年6月 当社取締役就任

激変する安全保障環境の中、日本が抱える地政学リスク・セキュリティガバナンス等の問題解決に貢献すべく、私は慶應義塾大学でエネルギー政策や経済安全保障に関する研究事業に取り組んでいます。また、原子力、科学技術、通商・貿易、宇宙、財政等の公共政策の審議に参加しています。

NTTグループは日本のリーディングカンパニーグループとして、2040年のカーボンニュートラル実現をめざし、再生可能エネルギーの利用拡大やIOWNの研究開発等を進めています。企業成長のための事業活動と環境負荷ゼロに向けた取組みを連動させ、企業と社会のサステナビリティを追求する姿勢を高く評価しています。

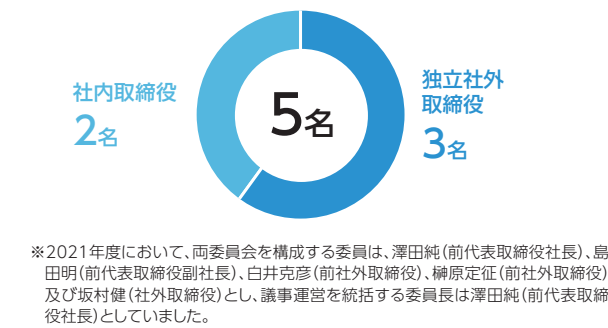
独立社外取締役としての重要な役割のひとつは、NTTグループの中長期の成長を後押しすることにあると考えています。私は経済メディア編集者として、また産業・科学技術政策の研究者として、技術革新による産業構造の転換によって企業の競争環境が激変し、ビジネスモデルが変革していく局面に接してまいりました。その知見を活かして、NTTグループのグローバル市場における成長を実現すべく、助言を行い、あわせて業務執行を監督する役割も果たしていきます。

指名委員会、報酬委員会の構成と活動

取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性及び説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議機関として5名の取締役で構成（過半数である3名が独立社外取締役）される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めています。また、2021年8月6日より独立社外取締役を1名増員し委員会構成の独立性を高めたほか、2021年11月10日より従来の人事・報酬委員会をその機能に応じて、指名委員会と報酬委員会に分離・移行し、各委員会の権限・役割を一層明確にすることとしました。両委員会構成委員は、島田明（代表取締役社長）、廣井孝史（代表取締役副社長）、坂村健（社外取締役）、内永ゆか子（社外取締役）及び渡邊光一郎（社外取締役）とし、議事運営を統括する委員長は島田明（代表取締役社長）としています。両委員会の決議にあたっては、構成メンバーである委員の過半数が出席し、出席委員の過半数をもって行うこととしています。

2021年度*は人事・報酬委員会を6回、指名委員会を2回、報酬委員会を1回開催したほか、委員会メンバーによる意見交換会を開催し、役員報酬体系の在り方、役員等の選任、後継者計画、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応等について活発な議論を実施しています。

● 指名委員会、報酬委員会の構成



指名委員会	事前審議事項	(1)グループ全体の取締役・執行役員の選任及び解任並びにその候補者の指名を行うにあたっての方針 (2)取締役の選任及び解任に関する事項 (3)主要グループ会社の代表取締役の選定及び解職に関する事項 (4)代表取締役、その他役付取締役の選定及び解職 (5)会長の選定及び解職 (6)社長に事故があるとき、その職務を代行する取締役の順序 (7)取締役に関する業務分担の決定及び使用人職務の委嘱 (8)執行役員の選任及び解任並びに職務の委嘱 (9)前各号に掲げるほか、取締役・執行役員等の指名に関して取締役会から諮問を受けた事項
	個別委任事項	取締役・執行役員等の指名に関して取締役会から個別に委任を受けた事項
報酬委員会	事前審議事項	(1)取締役・執行役員の報酬の決定方針及び報酬の構成・水準 (2)前号に掲げるほか、取締役・執行役員等の報酬に関して取締役会から諮問を受けた事項
	個別委任事項	(1)取締役・執行役員の報酬の割合、算定方法及び個人別の報酬の額 (2)取締役・執行役員等の報酬の決定に関して取締役会から個別に委任を受けた事項

役員報酬

役員報酬の決定方針・プロセス

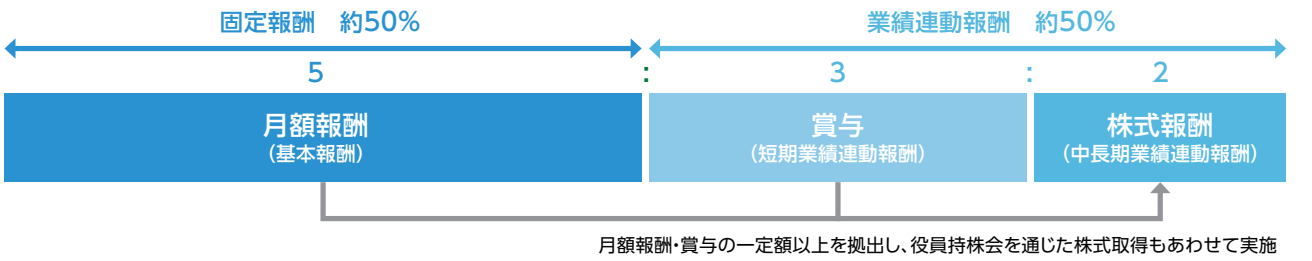
当社の取締役の報酬の決定方針及び構成・水準については、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される報酬委員会を設置し、同委員会の審議を経て取締役会にて決定することとします。また、報酬の割合、算定方法及び個人別の報酬の額については、取締役会から同委員会に委任し、決定することとしています。これらの権限を報酬委員会に委任している理由は、当該委員会が代表取締役2名と社外取締役3名で構成されており、当社全

体の業績を俯瞰しつつ、社外の目線も取り入れて適切な判断が可能であると考えているためです。

取締役（社外取締役を除く）の個人別の報酬については、月額報酬（基本報酬）と賞与（短期の業績連動報酬）、並びに役員持株会を通じた自社株式取得及び株式報酬（中長期の業績連動報酬）から構成することとしています。報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬：短期の業績連動報酬：中長期の業績連動報酬＝50％：30％：20％」とします。

- 月額報酬（基本報酬）：月例の固定報酬とし、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき、支給することとしています。
- 賞与（短期の業績連動報酬）：賞与は、当該事業年度の業績を勘案し、毎年6月に支給することとしています。中期経営戦略で掲げた目標を指標に設定し、評価することとしています。
- 自社株式取得及び株式報酬（中長期の業績連動報酬）：毎月、一定額以上を拠出し役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有することとしています。株式報酬は、当社が設定した信託を用いて、毎年6月に役位に応じたポイントを付与し、中期経営戦略の終了年度の翌年度6月に、業績指標の達成度に応じて業績連動係数を決定し、これに累積ポイント数を乗じて付与する株式数を算定することとしています。なお、株式の付与は退任時に行うこととしています。

社外取締役の報酬については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月例の固定報酬のみを支給することとしています。監査役の報酬については、監査役の協議にて決定しており、社外取締役と同様の観点から、月額報酬のみを支給することとしています。



● 賞与の業績指標

業績指標*	評価ウェイト	評価方法	2020年度実績	2021年度実績
EPS	35%	対前年改善度	248円	329円
業績指標*	評価ウェイト	評価方法	2021年度目標値	2021年度実績
営業利益	35%	計画達成度	17,300億円	17,686億円
ROIC	9%		7.4%	7.5%
Capex to Sales	6%		13.5%	13.1%
海外売上高	6%		19,000百万ドル	18,878百万ドル
海外営業利益率	6%		6.0%	6.3%

※上記以外にB2B2Xプロジェクト数の計画達成度合いを評価しています。

なお、2022年度以降の賞与の業績指標については、2021年11月10日に新たにNTTグループサステナビリティ憲章を制定したことを踏まえ、持続可能な社会における3つのテーマを具現化することを目的として、新たに3つのサステナビリティ指標を加える等の変更を行いました。

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EPS（1株当たり当期利益）	35%	対前年改善度
	営業利益	35%	
	海外営業利益率	10%	
	ROIC（投下資本利益率）	5%	
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%	計画達成度
	B2B2X収益額	5%	
	女性の新任管理者登用率	5%	

ステークホルダー・エンゲージメント

NTTグループは、世界各地の多様なステークホルダーに製品・サービスを提供しており、そのバリューチェーンは年々グローバルに広がり複雑化しつつあります。こうした変化に伴い、私たちの事業に対するステークホルダーの要望や期待も多様化していることから、ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、それらを的確に理解し、事業活動に反映していくことが重要です。

お客さま(法人・個人)

NTTグループの提供するサービスをご利用になる個人・法人、すべてのお客さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
“Your Value Partner”として選ばれるよう、社員一人ひとりがサステナビリティへの高い意識を持ち、お客さまの立場に立った質の高い便利で安心・安全なサービスを提供します。	▶ お客さま問い合わせ窓口の開設 ▶ お客さま満足度調査の実施 ▶ Webサイト、ソーシャルメディアの活用	お客さまのニーズや立場を理解し、より質の高いサービス・製品の提供を実現することで、お客さま満足度の向上をめざすとともに、NTTグループがお客さまにとっての“Your Value Partner”となるため。

株主・投資家

NTTグループの株主・債権者の皆さまをはじめとした、個人・機関投資家の皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
健全な財務体質を維持しつつ企業価値を高めるとともに、株主の皆さまへ利益を還元していきます。また、グループに関わる情報の適時・適切かつ公平な開示に努めます。	▶ 株主総会、決算発表 ▶ 個人投資家説明会の開催 ▶ 機関投資家向け説明会の開催 ▶ 年次報告書(アニュアルレポート等)の発行	株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを通じて投資判断に必要な情報を提供し、適切な評価をいただくとともに、皆さまのご意見をグループ経営の参考とするため。

社員(社員・家族・退職者)

NTTグループで働く社員とその家族、NTTグループのサステナビリティに賛同する退職した方々

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
多様な社員が安心して働ける職場をつくり、最大限の能力を発揮して、仕事も生活も充実できるように様々な施策に取り組めます。退職した方々とのコミュニケーションも大切にします。	▶ 従業員満足度調査の実施 ▶ 定期的な面談 ▶ 労使間の対話 ▶ 企業倫理ヘルプラインの開設 ▶ サステナビリティカンファレンスの開催	社員が安心して働くことのできる職場環境を整えて生活をサポートすることで、一人ひとりが最大限の能力を発揮し、高いCSR意識を持って業務に取り組めるようにするため。

地域社会

NTTグループ各社と事業を通じた関わりがある地域社会の皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
事業を通じた社会貢献や災害対策に取り組む等、地域社会とともに歩みます。	▶ 社会貢献活動を通じた支援・協働活動の実施 ▶ 工事、設備構築等における近隣地域住民との折衝 ▶ 寄附・スポンサー等による支援	豊かな地域社会づくりへ貢献するとともに、地域社会の課題を理解・把握し、事業を通じて多面的に貢献するため。



ビジネスパートナー

NTTグループのサービス提供にあたり、様々な協力をいただいているビジネスパートナーの皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
様々な社会的課題を解決するために、サービスをともに創造・展開していくことをめざします。	▶ お問い合わせフォームの開設 ▶ 調達方針・ガイドライン等の開示 ▶ サプライヤー向けアンケートの実施 ▶ サプライヤー向け説明会の開催	環境・人権等に配慮した製品の調達や公正なパートナーシップの構築により、企業としての社会的責任を果たし、ビジネスパートナーの皆さまとともに持続的に成長していくため。

同業他社・業界団体

NTTグループと同じくICTサービスに携わる皆さま、情報通信の発展に努めている業界団体の皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
グローバル市場を視野に入れた情報通信産業のあり方や方策について、ともに議論を深め、様々な社会的課題の解決を推進します。	▶ 業界団体・イニシアティブ等への参加 ▶ 会議等への参加	業界全体の活性化を推進するとともに、情報通信の発展や進歩を通じて社会に貢献するため。

国・行政機関

情報通信をはじめ雇用・経済・環境等の政策を司る国、行政機関及び地方自治体

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
国、行政機関及び地方自治体の方針等を踏まえながら、情報通信産業の担い手としての責務を果たします。	▶ 法令・規制への対応 ▶ 政策への提言 ▶ 官民共同プロジェクトへの参画	国、行政機関及び地方自治体の方針等に適切に対応し、適切な事業活動を実行するとともに、国民や自治体が抱える社会的課題の解決に貢献するため。

NGO・NPO／有識者

サステナビリティを含む NTTグループの活動領域に軸足を置くNGO・NPO及び有識者

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
NGO・NPO／有識者が有する専門的知識や経験の共有を図り、それらを情報通信産業に取り込むことで、持続可能な社会作りに貢献します。	▶ 各団体の研究会・活動への参画・連携 ▶ ダイアログの実施 ▶ 協働プロジェクトの実施	NTTグループの提供するサービスは情報通信に留まらず、広い領域に及ぶことから、NGO・NPO／有識者それぞれの専門的視点を得て、適切かつ効果的な事業活動を展開するため。

要約財務データ

単位：億円

U.S. GAAP(米国会計基準)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
損益計算書データ						
営業収益	107,007	109,252	110,953	115,410	113,910	117,996
営業費用	94,988	97,115	100,108	101,928	98,512	101,567
営業利益	12,020	12,137	10,846	13,481	15,398	16,428
営業外損益	(43)	805	(179)	(189)	(120)	1,128
税引前当期純利益	11,976	12,942	10,666	13,293	15,278	17,556
法人税等	4,740	4,865	3,973	3,548	4,684	5,419
持分法による投資利益(損失)	(161)	(508)	59	58	(0)	56
当期純利益	7,076	7,569	6,752	9,802	10,594	12,193
控除:非支配持分に帰属する当期純利益	1,857	1,714	1,571	2,425	2,592	3,096
当社に帰属する当期純利益	5,219	5,855	5,181	7,377	8,001	9,097

貸借対照表データ						
有形固定資産	97,767	98,397	98,015	95,519	97,190	98,211
資産合計	195,491	202,849	207,024	210,359	212,503	216,758
流動負債	34,994	36,768	37,217	37,411	41,314	42,390
固定負債	55,277	56,574	59,027	60,096	55,604	53,543
資本金(資本金+資本剰余金)	37,656	37,650	37,847	38,175	38,000	37,916
株主資本合計	82,314	85,114	86,819	88,338	90,525	94,860
非支配持分	22,906	24,135	23,680	24,063	24,553	25,466
資本合計	105,220	109,248	110,498	112,401	115,078	120,326

キャッシュ・フロー計算書データ						
営業活動によるキャッシュ・フロー	24,537	27,279	23,918	27,118	29,174	26,375
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,763)	(21,068)	(18,686)	(17,598)	(20,893)	(18,418)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,452)	(6,224)	(6,780)	(7,076)	(9,815)	(9,317)

その他財務データ・主な経営指標等						
有利子負債	40,360	42,000	44,067	41,633	40,882	38,548
D/Eレシオ(%)	49.0	49.3	50.8	47.1	45.2	40.6
設備投資 ⁽¹⁾	19,700	18,928	18,175	16,872	17,000	16,748
減価償却費	18,992	18,803	18,280	17,663	14,622	13,394
研究開発費	2,692	2,493	2,338	2,134	2,116	2,139
EBITDA ⁽¹⁾	32,442	32,042	30,634	32,779	31,833	32,158
EBITDAマージン(%) ⁽¹⁾	30.3	29.3	27.6	28.4	27.9	27.3
フリー・キャッシュ・フロー	6,774	6,211	5,232	9,521	8,280	7,958
従業員(千人)	227	240	242	241	275	283
期中平均株式数(資本増減影響調整後)(株) ⁽²⁾	4,847,523,076	4,599,032,856	4,374,720,036	4,211,565,656	4,093,356,288	3,991,825,514
1株当たり配当金(円) ⁽²⁾	40	42.5	45	55	60	75
配当性向(%)	37.2	33.4	38.0	31.4	30.7	32.9
ROE(株主資本当社に帰属する当期純利益率)(%)	6.5	7.0	6.0	8.4	8.9	9.8

EPS(1株当たり当社に帰属する当期純利益)(円) ⁽²⁾	107.67	127.31	118.43	175.17	195.47	227.89
Capex to Sales(%)	18.4	17.3	16.4	14.6	14.9	14.2

(1)
・設備投資:固定資産の取得に要した発生ベース
・2016年度より、EBITDAの計算式を変更しています。
EBITDA = 営業利益+減価償却費+固定資産売却損及び除却損+減損損失
EBITDAマージン=(営業利益+減価償却費+固定資産売却損及び除却損+減損損失)／営業収益×100
・2020年度より、EBITDA及びその内訳の減価償却費について、使用権資産に係る減価償却費をすべて除いています。上記の変更に伴い、2019年度実績のEBITDA及びその内訳の減価償却費について、109億円減少するように遡及修正しています。
(2) 2015年7月1日を効力発生日として実施した株式分割(普通株式1株を2株に分割)及び2020年1月1日を効力発生日として実施した株式分割(普通株式1株を2株に分割)を考慮して記載しています。

単位：億円

IFRS(国際財務報告基準)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
損益計算書データ					
営業収益	117,821	118,798	118,994	119,440	121,564
営業費用	101,411	101,860	103,373	102,726	103,879
営業利益	16,411	16,938	15,622	16,714	17,686
金融損益	(532)	(119)	(33)	(190)	72
持分法による投資損益	50	(101)	113	2	197
税引前利益	17,405	16,719	15,701	16,526	17,955
法人税等	5,338	5,332	4,588	5,247	5,395
当期利益	12,067	11,387	11,113	11,279	12,560
控除:非支配持分	3,088	2,841	2,560	2,117	749
当社に帰属する当期利益	8,979	8,546	8,553	9,162	11,811

貸借対照表データ					
有形固定資産	88,122	90,129	90,875	92,823	93,269
資産合計	215,414	222,951	230,141	229,655	238,622
流動負債	46,224	52,281	66,076	74,262	62,586
非流動負債	53,534	52,623	49,439	73,363	85,855
資本金(資本金+資本剰余金)	33,345	32,792	31,906	9,380	9,380
株主資本合計	90,504	92,649	90,611	75,627	82,825
非支配持分	25,153	25,399	24,015	6,403	7,357
資本合計	115,657	118,048	114,626	82,030	90,181

キャッシュ・フロー計算書データ					
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,413	24,062	29,952	30,091	30,103
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,462)	(17,741)	(18,527)	(14,245)	(16,992)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,683)	(5,843)	(10,413)	(16,895)	(14,381)

その他財務データ・主な経営指標等					
有利子負債	39,716	42,627	46,999	76,243	73,643
D/Eレシオ(%)	43.9	46.0	51.9	100.8	88.9
設備投資	16,979	16,970	18,066	17,283	16,876
減価償却費 ⁽¹⁾	13,469	13,336	14,653	15,072	15,612
研究開発費	2,086	2,113	2,249	2,326	2,480
EBITDA ⁽¹⁾	32,371	32,414	29,686	31,116	32,471
EBITDAマージン(%) ⁽¹⁾	27.5	27.3	24.9	26.1	26.7
フリー・キャッシュ・フロー	7,951	6,320	11,425	15,845	13,111
従業員(千人) ⁽³⁾	283	308	319	325	334
期中平均株式数(資本増減影響調整後)(株) ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	3,991,825,514	3,882,137,457	3,699,278,775	3,691,993,269	3,586,788,697
1株当たり配当金(円) ⁽⁴⁾	75	90	95	105	115
配当性向(%)	33.3	40.9	41.1	42.3	34.9
ROE(株主資本当社に帰属する当期利益率)(%)	10.2	9.3	9.3	11.0	14.9

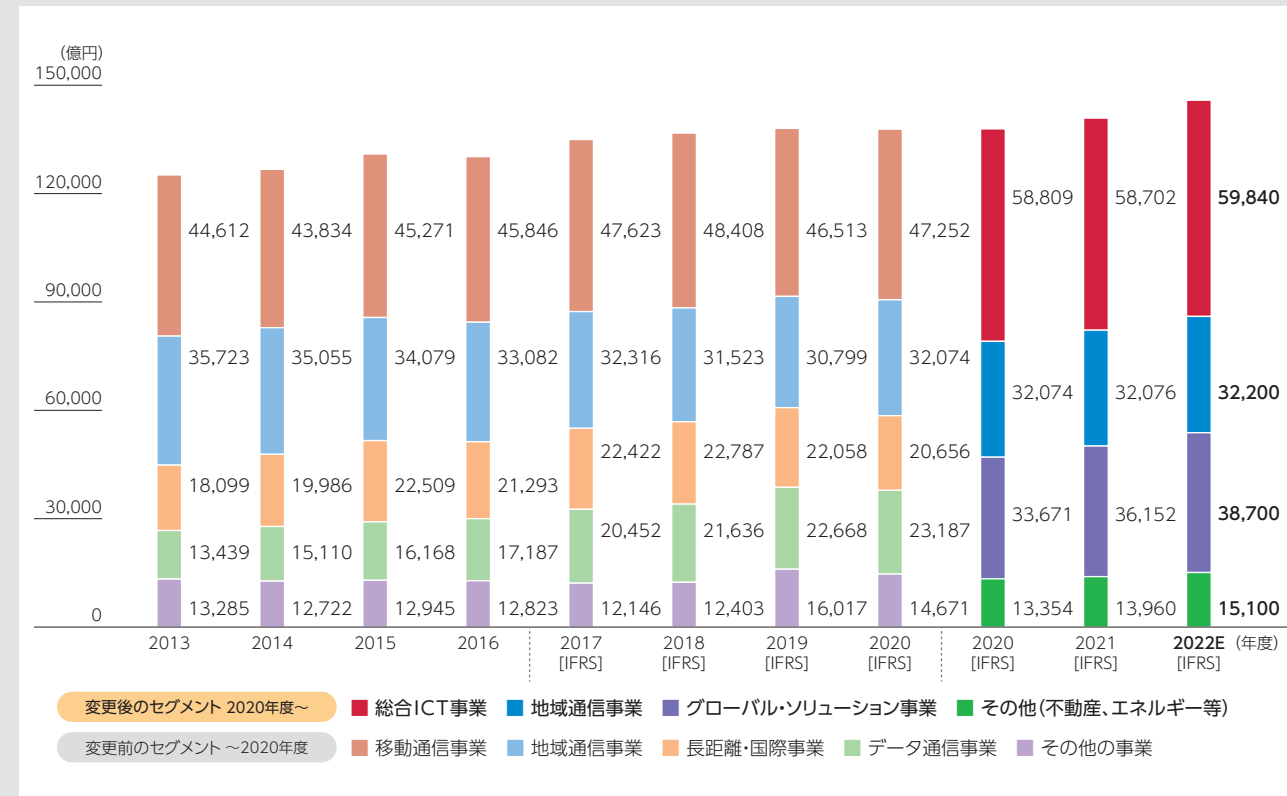
中期財務目標					
EPS(1株当たり当社に帰属する当期利益)(円) ⁽⁴⁾	224.93	220.13	231.21	248.15	329.29
海外営業利益率(%) ⁽⁶⁾	3.1	3.2	2.4	3.0	6.3
コスト削減 ⁽⁷⁾	—	(2,200)	(5,000)	(6,700)	(8,400)
ROIC(%)	7.4	7.4	6.6	7.2	7.5
Capex to Sales(%) (国内ネットワーク事業 ⁽⁸⁾)	13.7	13.9	13.8	13.6	13.1

(3) 一部の海外子会社で従業員数のカウント対象を拡大したことから、過去の数値も遡及して修正しています。
(4) 2020年1月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を2株に分割)を考慮して記載しています。
(5) 役員報酬BIP信託が保有する当社株式を、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。
(6) NTT株式会社(グローバル持株会社)に帰属する子会社の海外向け売上高を記載しています。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除いています。
(7) 2017年度からの累計削減額です。
(8) NTTコミュニケーションズのデータセンター事業等を除いています。

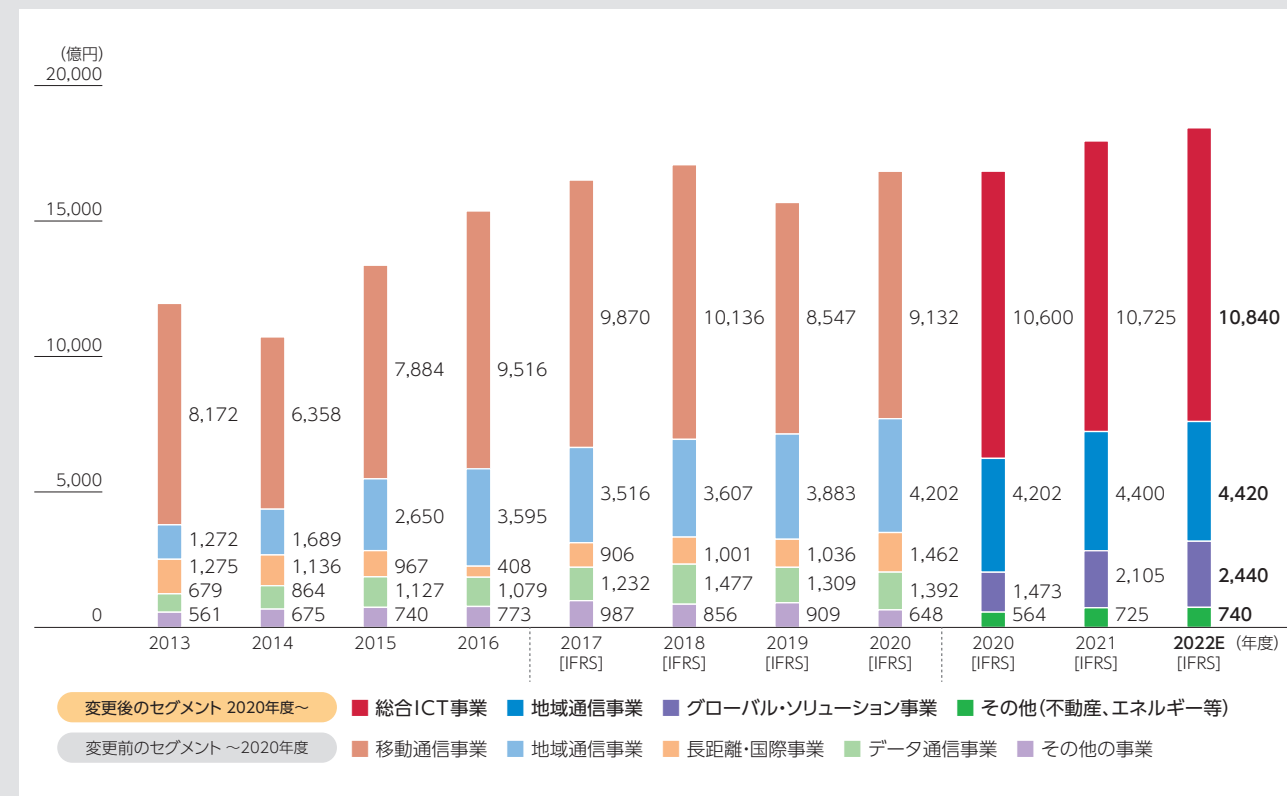
要約財務データ

セグメント・データ

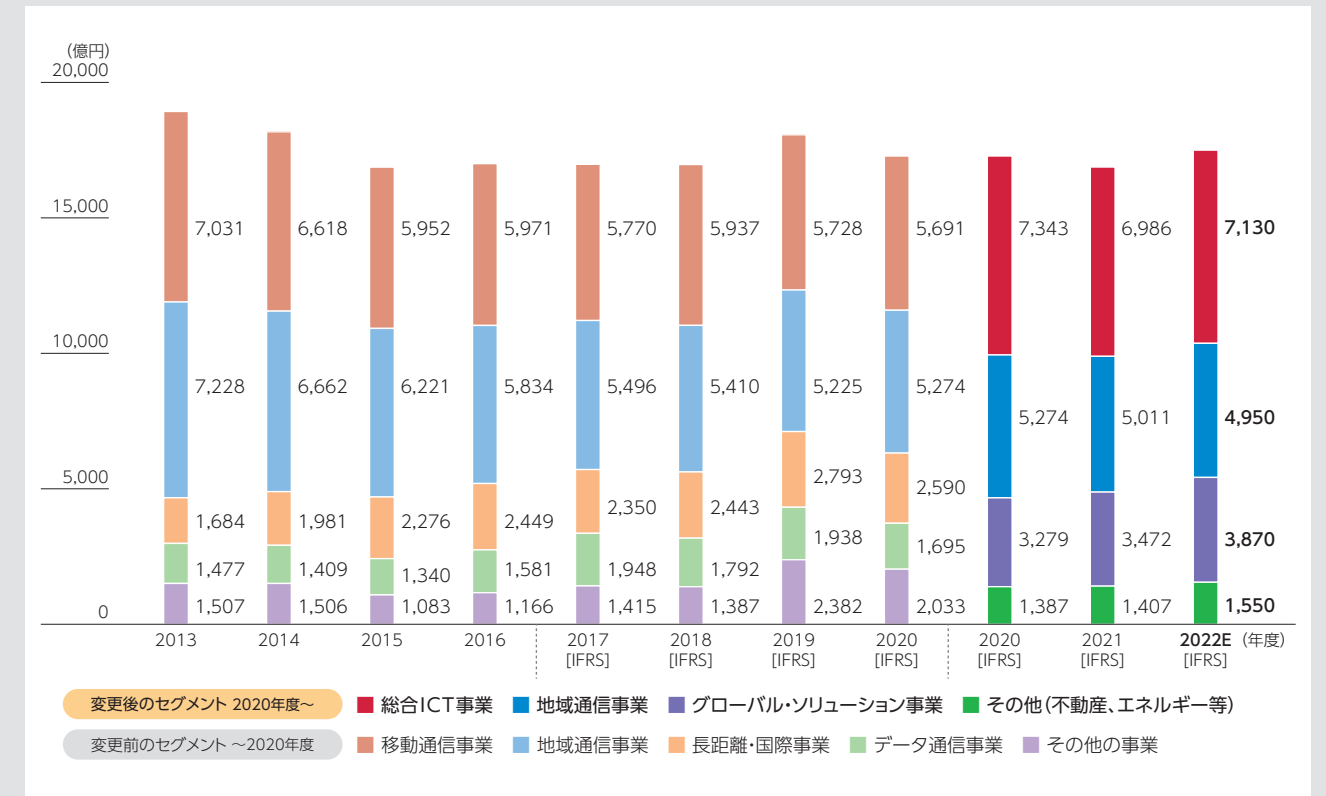
営業収益



営業利益



設備投資



・各セグメントの営業収益は、セグメント間取引を含む。
・2021年度第4四半期より、NTTグループのセグメントを従来の移動通信事業、地域通信事業、長距離・国際事業、データ通信事業、その他の事業の5区分から、総合ICT事業、地域通信事業、グローバル・ソリューション事業、その他(不動産、エネルギー等)の4区分に変更しています。当該変更に伴い、2020年度についても新セグメントベースに組み替えて表示しています。

要約財務データ

単位：億円

連結データ (IFRS)	通期 (期末)	
	2020年度	2021年度
NTT連結業績概要		
営業収益	119,440	121,564
固定音声関連サービス収入	9,347	9,161
移動音声関連サービス収入	11,268	11,025
IP系・パケット通信サービス収入	34,775	34,448
通信端末機器販売収入	6,741	6,947
システムインテグレーションサービス収入	38,298	39,887
その他の営業収入	19,010	20,096
営業費用	102,726	103,879
人件費	24,614	25,661
経費	58,753	58,394
減価償却費	15,072	15,612
減損損失	257	381
営業権	27	2
その他	230	378
固定資産除却費	1,569	1,321
租税公課	2,461	2,510
営業利益	16,714	17,686
税引前四半期 (当期) 利益	16,526	17,955
当社に帰属する四半期 (当期) 利益	9,162	11,811

NTT連結財政状態概要		
資産合計	229,655	238,622
流動資産	53,264	57,166
(再掲) 現金及び現金同等物	9,357	8,346
(再掲) 営業債権及びその他の債権	35,346	36,050
非流動資産	176,391	181,456
(再掲) 有形固定資産	92,823	93,269
負債・資本合計	229,655	238,622
負債合計	147,624	148,441
流動負債	74,262	62,586
(再掲) 営業債務及びその他の債務	23,567	25,003
非流動負債	73,363	85,855
(再掲) 長期借入債務	44,557	57,175
(再掲) 確定給付負債	17,316	15,610
資本合計	82,030	90,181

有利子負債額 (連結)		
有利子負債額	76,243	73,643
設備投資		
設備投資額	17,283	16,876
総合ICT事業セグメント	7,343	6,986
地域通信事業セグメント	5,274	5,011
グローバル・ソリューション事業セグメント	3,279	3,472
その他 (不動産、エネルギー等)	1,387	1,407

(参考) グループ別設備投資額 ^{*1 *2}		
旧NTTドコモグループ (旧NTTコミュニケーションズ・NTTコムウェアグループ除く)	5,691	5,481
NTTコミュニケーションズグループ	978	1,019
NTT東日本グループ	2,687	2,516
NTT西日本グループ	2,586	2,495
NTTデータ連結 (グローバル事業統合前)	1,695	1,767
NTT Ltd.グループ	1,555	1,697
NTTアーバンソリューションズグループ	921	788

*1 NTTコミュニケーションズとNTTコムウェアの子会社化 (2022年1月1日実施) 前の旧NTTドコモグループの実績を参考値として記載しています。

*2 2022年10月実施予定のグローバル事業統合による影響を除く、従来ベースのNTTデータ連結の数値を記載しています。

単位：億円

セグメント別損益状況 (IFRS)	通期 (期末)	
	2020年度	2021年度
総合ICT事業セグメント		
営業収益	58,809	58,702
固定音声関連サービス収入	1,874	1,760
移動音声関連サービス収入	11,328	11,099
IP系・パケット通信サービス収入	23,721	23,043
通信端末機器販売収入	6,052	6,290
システムインテグレーションサービス収入	4,860	5,252
その他の営業収入	10,974	11,257
営業費用	48,209	47,976
人件費	4,628	4,707
経費	34,785	34,300
減価償却費	7,506	7,799
減損損失	4	17
固定資産除却費	679	526
租税公課	608	627
営業利益	10,600	10,725
地域通信事業セグメント		
営業収益	32,074	32,076
固定音声関連サービス収入	9,503	9,320
IP系・パケット通信サービス収入	15,441	15,986
通信端末機器販売収入	695	677
システムインテグレーションサービス収入	2,927	2,193
その他の営業収入	3,508	3,899
営業費用	27,872	27,676
人件費	6,754	6,574
経費	14,474	14,576
減価償却費	4,229	4,213
減損損失	141	145
固定資産除却費	883	782
租税公課	1,393	1,385
営業利益	4,202	4,400
グローバル・ソリューション事業セグメント		
営業収益	33,671	36,152
システムインテグレーションサービス収入	33,642	35,929
その他の営業収入	30	223
営業費用	32,198	34,047
人件費	11,505	12,637
経費	17,425	17,915
減価償却費	2,969	3,091
減損損失	97	194
固定資産除却費	65	55
租税公課	136	155
営業利益	1,473	2,105
その他 (不動産、エネルギー等)		
営業収益	13,354	13,960
システムインテグレーションサービス収入	468	405
その他の営業収入	12,887	13,554
営業費用	12,790	13,235
人件費	2,455	2,488
経費	8,890	9,141
減価償却費	1,061	1,189
減損損失	25	25
固定資産除却費	35	49
租税公課	325	343
営業利益	564	725

要約財務データ

単位：億円

グループ別サマリー (IFRS)	通期	
	2020年度	2021年度
NTTドコモグループ (NTTコミュニケーションズ・NTTコムウェアグループ含む)		
営業収益	58,809	58,702
通信サービス	37,075	36,058
モバイル通信サービス収入	27,525	26,583
固定通信サービス及びその他の通信サービス収入	9,550	9,475
端末機器販売	6,052	6,290
システムインテグレーションサービス収入	4,860	5,252
その他の営業収入	10,822	11,102
営業費用	48,209	47,976
人件費	4,628	4,707
経費	29,333	28,753
減価償却費	7,506	7,799
減損損失	4	17
通信設備使用料	6,060	6,174
固定資産除却費	679	526
営業利益	10,600	10,725
税引前四半期 (当期) 利益	10,726	10,824
当社に帰属する四半期 (当期) 利益	7,496	7,521
旧NTTドコモグループ (NTTコミュニケーションズ・NTTコムウェアグループ除く) ^{*1*2}		
営業収益	47,252	47,138
通信サービス	31,279	30,466
モバイル通信サービス収入	27,412	26,456
光通信サービス及びその他の通信サービス収入	3,867	4,010
端末機器販売	5,757	6,180
その他の営業収入	10,216	10,492
営業費用	38,120	37,859
人件費	2,909	2,963
経費	23,979	23,501
減価償却費	6,061	6,221
減損損失	2	2
通信設備使用料	4,586	4,733
固定資産除却費	582	439
営業利益	9,132	9,279
税引前四半期 (当期) 利益	9,156	9,309
当社に帰属する四半期 (当期) 利益	6,290	6,480
NTTコミュニケーションズグループ ^{*2}		
営業収益 ^{*3}	10,704	10,476
クラウド基盤	1,028	1,047
データネットワーク	3,911	3,922
ボイスコミュニケーション	2,218	2,036
アプリケーション&コンテンツ	741	763
ソリューション	2,551	2,468
その他	254	240
営業費用	9,331	9,125
人件費	1,266	1,264
経費	6,715	6,483
減価償却費	1,157	1,201
減損損失	—	—
固定資産除却費	90	75
租税公課	103	101
営業利益	1,373	1,351
税引前四半期 (当期) 利益	1,487	1,450
当社に帰属する四半期 (当期) 利益	1,157	1,005

*1 NTTコミュニケーションズとNTTコムウェアの子会社化 (2022年1月1日実施) 前の旧NTTドコモグループの実績を参考値として記載しています。

*2 旧NTTドコモグループ、NTTコミュニケーションズグループの各数値の集計範囲は、旧NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値であり、非監査の参考値です。

*3 表示科目における主なサービスとして、クラウド基盤には「データセンターサービス」、クラウドサービス (Enterprise Cloud 等)、データネットワークには「クラウドネットワークサービス (Arcstar Universal One 等)」、オープンネットワークサービス (OCN 等)、ボイスコミュニケーションには「電話サービス」、「VoIPサービス (050 plus 等)」、アプリケーション&コンテンツには「アプリケーションサービス (メールサービス 等)」、ソリューションには「SIサービス」が含まれています。

単位：億円

	通期	
	2020年度	2021年度
NTT東日本グループ ^{*1}		
営業収益	17,261	17,180
固定音声関連サービス収入	5,007	4,938
IP系・パケット通信サービス収入	8,848	9,128
通信端末機器販売収入	279	270
システムインテグレーションサービス収入	1,446	1,119
その他の営業収入	1,680	1,724
営業費用	14,621	14,390
人件費	3,533	3,440
経費	7,552	7,444
減価償却費	2,250	2,217
減損損失	136	139
固定資産除却費	399	404
租税公課	750	746
営業利益	2,640	2,790
税引前四半期 (当期) 利益	2,633	2,815
当社に帰属する四半期 (当期) 利益	1,804	1,964
NTT西日本グループ ^{*2}		
営業収益	15,059	15,135
固定音声関連サービス収入	4,564	4,442
IP系・パケット通信サービス収入	6,603	6,874
通信端末機器販売収入	420	412
システムインテグレーションサービス収入	1,497	1,092
その他の営業収入	1,975	2,315
営業費用	13,501	13,527
人件費	3,221	3,137
経費	7,168	7,368
減価償却費	1,982	1,999
減損損失	5	6
固定資産除却費	483	378
租税公課	642	640
営業利益	1,558	1,609
税引前四半期 (当期) 利益	1,544	1,583
当社に帰属する四半期 (当期) 利益	1,052	1,105
NTTデータ連結		
売上高	23,187	25,519
公共・社会基盤	5,405	5,824
金融	6,076	6,331
法人・ソリューション	5,909	6,529
北米	4,294	4,757
EMEA・中南米	4,542	5,509
消去または全社	(3,039)	(3,430)
売上原価	17,341	18,759
売上総利益	5,846	6,760
販売費及び一般管理費	4,454	4,634
営業利益	1,392	2,126
税引前四半期 (当期) 利益	1,305	2,158
当社に帰属する四半期 (当期) 利益	768	1,430

*1 NTT東日本グループの各数値の集計範囲はNTT東日本及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値であり、非監査の参考値です。

*2 NTT西日本グループの各数値の集計範囲はNTT西日本及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値であり、非監査の参考値です。

要約財務データ

	単位：億円	
	通期	
	2020年度	2021年度
NTT Ltd.グループ*1		
営業収益	10,588	10,547
高付加価値サービス	3,874	4,562
データセンター	1,279	1,739
マネージドサービス	1,207	1,479
ネットワーク	593	543
その他(クラウドコミュニケーション等)	795	801
その他(通信機器販売等)	6,715	5,985
営業費用	10,496	10,483
人件費	2,651	2,892
経費	6,948	6,509
減価償却費	874	935
減損損失	7	107
固定資産除却費	5	18
租税公課	11	23
営業利益	92	63
税引前四半期(当期)利益	(24)	(46)
当社に帰属する四半期(当期)利益	(136)	49

*1 NTT Ltd.グループの各数値の集計範囲はNTT Ltd.及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値であり、非監査の参考値です。

オペレーションデータ

	2012年度末	2013年度末	2014年度末		2015年度末	2016年度末	2017年度末	2018年度末	2019年度末	2020年度末	2021年度末
携帯電話契約数(千契約)											
5G	—	—	—		—	—	—	—	14	3,091	11,530
LTE(Xi)	11,566	21,965	30,744		38,679	44,544	50,097	55,872	61,664	64,210	61,396
FOMA(3G)	49,970	41,140	35,851		32,285	30,336	26,273	22,581	18,648	15,331	11,826
固定系ブロードバンドサービス契約数(千契約／千ch) ^{*1}											
フレッツ光	17,300	18,050	18,716		19,259	20,053	20,533	21,078	21,658	22,564	23,266
ひかり電話	15,169	16,256	17,108		17,374	17,759	18,032	18,244	18,503	18,692	18,782
加入電話+INSネット(千回線) ^{*2}											
加入電話	25,042	23,000	21,286		19,943	18,797	17,538	16,363	15,144	14,102	13,123
INSネット	3,724	3,366	3,058		2,776	2,539	2,331	2,138	1,942	1,767	1,604
フレッツ・ADSL／フレッツ・ISDN(千回線)											
フレッツ・ADSL	1,848	1,483	1,219		1,053	919	780	602	483	381	286
フレッツ・ISDN	127	109	95		85	77	70	62	54	47	40
グループ主要ISP(千契約) ^{*3}	11,611	11,466	11,586		11,411	11,231	11,057	10,945	11,517	11,430	11,360
ひかりTV／フレッツ・テレビ(千契約)											
ひかりTV	2,453	2,823	3,014		3,052	3,023	3,016	3,001	2,983	2,947	2,952
フレッツ・テレビ伝送サービス ^{*1}	1,003	1,161	1,345		1,432	1,521	1,615	1,716	1,828	1,916	1,995

	2012年度	2013年度	2014年度		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
携帯電話総合ARPU(円) ^{*4 *5 *6}											
新	モバイルARPU(5G+LTE(Xi)+FOMA)										4,150
	光ARPU										590
旧	モバイルARPU(5G+LTE(Xi)+FOMA)										4,210
	ドコモ光ARPU										600
	音声ARPU										—
	パケットARPU										—
	スマートARPU										—
フレッツ光ARPU(円) ^{*4}											
NTT 東日本	5,860	5,660	5,490		5,510	5,250	5,080	4,910	4,790	4,690	4,570
NTT 西日本	5,880	5,830	5,680		5,470	5,280	5,100	4,930	4,820	4,740	4,620

*1 「フレッツ光」「ひかり電話」「フレッツ・テレビ伝送サービス」は、NTT 東日本及びNTT 西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービスを含めて記載しています。
*2 加入電話は、一般加入電話とビル電話を合算しています(加入電話・ライトプランを含む)。「INSネット」には、「INSネット64」及び「INSネット1500」が含まれています。「INSネット1500」は、チャネル数、伝送速度、回線使用料(基本料)いずれについても「INSネット64」の10倍程度であることから、「INSネット1500」の1契約を「INSネット64」の10倍に換算しています(INS ネット64・ライトを含む)。

*3 「グループ主要ISP」には、「OCN」「ぷらら」「WAKWAK」「InfoSphere」が含まれています。
*4 ARPUの算定方法等については、P.88をご参照ください。
*5 2015年度よりARPUの算定方式を変更しています。それに伴い、2013年度及び2014年度のARPU実績値も遡及して算定しています。また、2018年度にも算定方式を再変更し、音声ARPUとパケットARPUの一本化等を行っています。
*6 2021年度よりモバイルARPUにOCNモバイル関連収入・契約数を含めて算出しています。

■ 参考資料

ARPU (Average monthly Revenue Per Unit):1契約者(利用者)当たり月間平均収入

契約者(利用者)当たりの月間平均収入(ARPU)は、契約者(利用者)1人当たりの平均的な月間営業収益を算するために使われます。地域通信事業の場合、ARPUは、地域通信事業セグメントの営業収益のうち、固定電話(加入電話及びINSネット)並びに「フレッツ光」の提供により毎月発生する収入を、当該サービスの稼働契約数で除して計算されます。総合ICT事業の場合、ARPUは、総合ICT事業セグメントの営業収益のうち、携帯電話(5G)、携帯電話(LTE(Xi))、携帯電話(FOMA)、及び「ドコモ光」のサービス提供により発生する通信サービス収入(一部除く)を、当該サービスの稼働利用者数で除して計算されます。これら数字の計算からは、各月の平均的な利用状況を表さない端末機器販売、契約事務手数料、ユニバーサルサービス料等は除いています。こうして得られたARPUは、各月のお客さまの平均的な利用状況を把握する上で有用な情報を提供するものであると考えています。なお、ARPUの分子に含まれる収入は、IFRSによる連結決算値を構成する財務数値により算定しています。

ARPUの算定式

■ NTT東日本、NTT西日本

NTT東日本及びNTT西日本のARPUは、以下の2種類に分けて計算しています。

- ・音声伝送収入(IP系除く)に含まれる加入電話とINSネットの基本料、通信・通話料、及びIP系収入に含まれる「フレッツ・ADSL」、「フレッツ・ISDN」からの収入に基づいて計算される固定電話総合ARPU(加入電話+INSネット)。
- ・IP系収入に含まれる「フレッツ光」、「フレッツ光」のオプションサービスからの収入、「ひかり電話」における基本料・通信料・機器利用料、及び附帯事業営業収益に含まれる「フレッツ光」のオプションサービス収入に基づいて計算されるフレッツ光ARPU。

※1 「フレッツ光」は、NTT東日本の「フレッツ 光クロス」、「Bフレッツ」(2021年1月末サービス終了)、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ 光ライト」、「フレッツ 光ライトプラス」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」、NTT西日本の「フレッツ 光クロス」、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ 光マイタウン ネクスト」、「フレッツ 光ライト」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」、並びにNTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービス(コラボ光)を含めて記載しています。「フレッツ光」のオプションサービスは、NTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービスを含めて記載しています。

※2 固定電話総合ARPU(加入電話+INSネット)及びフレッツ光ARPUには、相互接続通話料は含まれていません。

※3 固定電話総合ARPU(加入電話+INSネット)の算定上の契約数は、固定電話(加入電話及びINSネット)の契約数です。

※4 固定電話総合ARPU(加入電話+INSネット)の算定上、INSネット1500の契約数は、チャンネル数、伝送速度、回線使用料(基本料)のいずれについてもINSネット64の10倍程度であることから、INSネット1500の1契約をINSネット64の10倍に換算しています。

※5 フレッツ光ARPU算定上の契約数は、「フレッツ光」の契約数(「フレッツ光」は、NTT東日本の「フレッツ 光クロス」、「Bフレッツ」(2021年1月末サービス終了)、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ 光ライト」、「フレッツ 光ライトプラス」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」、NTT西日本の「フレッツ 光クロス」、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ 光マイタウン ネクスト」、「フレッツ 光ライト」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」、並びにNTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービス(コラボ光)を含む)です。

※6 NTT東日本及びNTT西日本におけるARPU算出時の稼働契約数の計算式は、以下のとおりです。
通期実績:当該期間の各月稼働契約数{(前月末契約数+当月末契約数)/2}の合計

■ NTTドコモ

NTTドコモのARPUの計算式は、以下のとおりです。

・総合ARPU:モバイルARPU+光ARPU

※1 ・モバイルARPU:モバイルARPU関連収入(基本使用料、通話料、通信料)/稼働利用者数
・光ARPU:光ARPU関連収入(基本使用料、通話料)/稼働利用者数

※2 NTTドコモにおけるARPU算出時の稼働利用者数の計算式は、以下のとおりです。

当該期間の各月稼働利用者数{(前月末利用者数+当月末利用者数)/2}の合計

※3 利用者数は、以下のとおり、契約数を基本としつつ、一定の契約数を除外して算定しています。

利用者数 = 契約数
ー通信モジュールサービス、「電話番号保管」、「メールアドレス保管」、「ドコモビジネスランシーバー」並びにMVNOへ提供する卸電気通信役務及び事業者間接続に係る契約数
ー5G契約、Xi契約及びFOMA契約と同一名義のデータプラン契約数

なお、通信モジュールサービス、「電話番号保管」、「メールアドレス保管」、「ドコモビジネスランシーバー」、MVNOへ提供する卸電気通信役務及び事業者間接続に係る収入並びに「dポイント」等に係る収入影響等は、ARPUの算定上、収入に含まれていません。

連結財政状態計算書

	単位：百万円	
	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)
(資産の部)		
流動資産		
現金及び現金同等物	935,727	834,564
営業債権及びその他の債権	3,534,555	3,604,959
その他の金融資産	41,732	88,441
棚卸資産	315,437	408,362
その他の流動資産	498,106	574,922
小計	5,325,557	5,511,248
売却目的で保有する資産	816	205,344
流動資産合計	5,326,373	5,716,592
非流動資産		
有形固定資産	9,282,286	9,326,888
使用権資産	639,627	694,612
のれん	1,056,187	1,213,009
無形資産	1,765,858	1,951,824
投資不動産	1,182,713	1,236,490
持分法で会計処理されている投資	411,033	429,806
その他の金融資産	1,515,922	1,426,157
繰延税金資産	993,858	970,432
その他の非流動資産	791,635	896,431
非流動資産合計	17,639,119	18,145,649
資産合計	22,965,492	23,862,241
(負債及び資本の部)		
流動負債		
短期借入債務	3,168,613	1,646,806
営業債務及びその他の債務	2,356,705	2,500,341
リース負債	193,915	189,495
その他の金融負債	28,334	29,566
未払人件費	509,416	544,455
未払法人税等	115,965	210,964
その他の流動負債	1,053,196	1,129,851
小計	7,426,144	6,251,478
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	18	7,161
流動負債合計	7,426,162	6,258,639
非流動負債		
長期借入債務	4,455,724	5,717,465
リース負債	553,836	655,729
その他の金融負債	137,620	135,686
確定給付負債	1,731,645	1,561,049
繰延税金負債	81,420	137,474
その他の非流動負債	376,042	378,067
非流動負債合計	7,336,287	8,585,470
負債合計	14,762,449	14,844,109
資本		
株主資本		
資本金	937,950	937,950
利益剰余金	7,068,008	7,293,915
自己株式	△704,793	△226,459
その他の資本の構成要素	261,542	277,050
株主資本合計	7,562,707	8,282,456
非支配持分	640,336	735,676
資本合計	8,203,043	9,018,132
負債及び資本合計	22,965,492	23,862,241

連結損益計算書

	単位：百万円	
	2020年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)
営業収益	11,943,966	12,156,447
営業費用		
人件費	2,461,410	2,566,127
経費	5,875,302	5,839,441
減価償却費	1,507,153	1,561,183
固定資産除却費	156,869	132,073
減損損失		
のれん	2,702	228
その他	22,997	37,824
租税公課	246,142	250,978
営業費用合計	10,272,575	10,387,854
営業利益	1,671,391	1,768,593
金融収益	31,785	63,471
金融費用	50,830	56,250
持分法による投資損益	229	19,711
税引前利益	1,652,575	1,795,525
法人税等	524,719	539,531
当期利益	1,127,856	1,255,994
当社に帰属する当期利益	916,181	1,181,083
非支配持分に帰属する当期利益	211,675	74,911
当社に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	248.15	329.29

連結包括利益計算書

	単位：百万円	
	2020年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)
当期利益	1,127,856	1,255,994
その他の包括利益(税引後)		
損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値測定する金融資産の公正価値変動額	241,404	△25,482
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	△922	△2
確定給付制度の再測定	121,455	131,032
損益に振り替えられることのない項目合計	361,937	105,548
損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△2,012	△50,748
ヘッジ・コスト	△16,555	14,434
外貨換算調整額	81,356	167,688
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	7,029	△835
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	69,818	130,539
その他の包括利益(税引後)合計	431,755	236,087
当期包括利益合計	1,559,611	1,492,081
当社に帰属する当期包括利益	1,275,214	1,373,364
非支配持分に帰属する当期包括利益	284,397	118,717

連結持分変動計算書

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	合計	非支配持分	資本合計
2020年3月31日	937,950	2,252,672	6,499,942	△653,369	23,908	9,061,103	2,401,524	11,462,627
当期包括利益								
当期利益	－	－	916,181	－	－	916,181	211,675	1,127,856
その他の包括利益	－	－	－	－	359,033	359,033	72,722	431,755
当期包括利益合計	－	－	916,181	－	359,033	1,275,214	284,397	1,559,611
株主との取引額等								
剰余金の配当	－	－	△358,470	－	－	△358,470	△152,543	△511,013
利益剰余金への振替	－	109,983	11,416	－	△121,399	－	－	－
自己株式の取得及び処分	－	1,290	－	△51,424	－	△50,134	－	△50,134
支配継続子会社に対する持分変動	－	△2,366,079	－	－	－	△2,366,079	△1,891,495	△4,257,574
株式に基づく報酬取引	－	3,043	－	－	－	3,043	－	3,043
非支配持分に付与された プット・オプション	－	△2,364	－	－	－	△2,364	△2,124	△4,488
その他	－	1,455	△1,061	－	－	394	577	971
株主との取引額等合計	－	△2,252,672	△348,115	△51,424	△121,399	△2,773,610	△2,045,585	△4,819,195
2021年3月31日	937,950	－	7,068,008	△704,793	261,542	7,562,707	640,336	8,203,043

2021年度（2021年4月1日から2022年3月31日まで）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	合計	非支配持分	資本合計
2021年3月31日	937,950	－	7,068,008	△704,793	261,542	7,562,707	640,336	8,203,043
当期包括利益								
当期利益	－	－	1,181,083	－	－	1,181,083	74,911	1,255,994
その他の包括利益	－	－	－	－	192,281	192,281	43,806	236,087
当期包括利益合計	－	－	1,181,083	－	192,281	1,373,364	118,717	1,492,081
株主との取引額等								
剰余金の配当	－	－	△396,963	－	－	△396,963	△17,580	△414,543
利益剰余金への振替	－	4,370	172,403	－	△176,773	－	－	－
自己株式の取得及び処分	－	8	－	△253,581	－	△253,573	－	△253,573
自己株式の消却	－	△1,299	△730,616	731,915	－	－	－	－
支配継続子会社に対する持分変動	－	△1,754	－	－	－	△1,754	△4,729	△6,483
株式に基づく報酬取引	－	235	－	－	－	235	48	283
非支配持分に付与された プット・オプション	－	△943	－	－	－	△943	△595	△1,538
その他	－	△617	－	－	－	△617	△521	△1,138
株主との取引額等合計	－	－	△955,176	478,334	△176,773	△653,615	△23,377	△676,992
2022年3月31日	937,950	－	7,293,915	△226,459	277,050	8,282,456	735,676	9,018,132

連結キャッシュ・フロー計算書

	2020年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	1,127,856	1,255,994
減価償却費	1,507,153	1,561,183
減損損失	25,699	38,052
持分法による投資損益(△は益)	△229	△19,711
固定資産除却損	79,873	60,936
固定資産売却益	△12,308	△30,208
法人税等	524,719	539,531
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加額)	24,097	828
棚卸資産の増減(△は増加額)	△64,263	△86,559
その他の流動資産の増減(△は増加額)	△48,086	△10,421
営業債務及びその他の債務・未払人件費の増減(△は減少額)	270,146	137,551
その他の流動負債の増減(△は減少額)	50,690	37,198
確定給付負債の増減(△は減少額)	△17,727	△15,936
その他の非流動負債の増減(△は減少額)	39,408	5,304
その他	△2,413	△61,066
小計	3,504,615	3,412,676
利息及び配当金の受取額	70,636	79,703
利息の支払額	△41,856	△47,858
法人税等の支払額	△524,331	△434,264
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,009,064	3,010,257
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産・無形資産及び投資不動産の取得による支出	△1,795,430	△1,758,045
政府補助金による収入	266	38,110
投資の取得による支出	△375,161	△125,838
投資の売却または償還による収入	41,974	187,198
子会社の支配喪失による収入	57,127	15,936
子会社の支配獲得による支出	△30,755	△121,747
貸付金の収支(△は支出)	672,683	26,343
その他	4,764	38,891
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,424,532	△1,699,152
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入債務の収支(△は支出)	1,165,623	△1,860,107
長期借入債務の増加による収入	2,674,593	1,716,162
長期借入債務の返済による支出	△524,880	△401,905
リース負債の返済による支出	△195,783	△208,232
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△4,249,407	△16,791
配当金の支払額	△358,470	△396,963
非支配持分への配当金の支払額	△152,275	△17,485
自己株式の取得による支出	△250,244	△253,685
自己株式の売却による収入	200,026	58
その他	1,269	818
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,689,548	△1,438,130
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,169	25,862
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	△97,847	△101,163
現金及び現金同等物の期首残高	1,033,574	935,727
現金及び現金同等物の期末残高	935,727	834,564

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

■ 経営成績

営業収益

NTTグループの営業収益は、固定音声関連、移動音声関連、IP系・パケット通信、通信端末機器販売、システムインテグレーション及びその他の6つのサービス分野に区分しています。

2021年度の営業収益は、前期比1.8%増加し、12兆1,564億円となりました。これは、国内外ともに、旺盛なデジタル化需要を取り込んだことによるシステムインテグレーション収入や総合ICT事業におけるスマートライフ領域の拡大によるその他の営業収入の増加等によるものです。

2021年度の各サービス分野における営業収益の概要は、次のとおりです。

■ 固定音声関連収入

固定音声関連サービスには、加入電話、INSネット、一般専用、高速ディジタル伝送等、地域通信事業セグメントと総合ICT事業セグメントの一部が含まれています。

2021年度における固定音声関連収入は、前期比2.0%減少し、9,161億円(営業収益の7.5%に相当)となりました。これは、携帯電話やIP電話の普及、OTT事業者が提供する無料または低価格の通信サービスの増加等により、加入電話やINSネットの契約数が引き続き減少したこと等によるものです。

■ 移動音声関連収入

移動音声関連サービスには、5GやLTE(Xi)等における音声通話サービス等の総合ICT事業セグメントの一部が含まれています。

2021年度における移動音声関連収入は、前期比2.2%減少し、1兆1,025億円(営業収益の9.1%に相当)となりました。これは、主に音声卸値下げの影響等によるものです。

■ IP系・パケット通信収入

IP系・パケット通信サービスには、「フレッツ光」等の地域通信事業セグメントの一部や、5GやLTE(Xi)等におけるパケット通信サービスやArcstar Universal One、IP-VPN、OCN等の総合ICT事業セグメントの一部が含まれています。

2021年度におけるIP系・パケット通信収入は、前期比0.9%減少し、3兆4,448億円(営業収益の28.3%に相当)となりました。これは、光回線の純増による収入の増加があったものの、ahamo等の料金プラン導入によるお客さま還元拡大により、収入の減少があったこと等によるものです。

■ 通信端末機器販売収入

通信端末機器販売には、総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメントの一部が含まれています。

2021年度における通信端末機器販売収入は、前期比3.1%増加し、6,947億円(営業収益の5.7%に相当)となりました。これは、総合ICT事業セグメントにおいて、前年度の新型コロナウィルス感染症拡大によるドコモショップ来店者数減少からの回復に伴う通信端末機器販売台数の増加等によるものです。

■ システムインテグレーション収入

システムインテグレーションには、グローバル・ソリューション事業セグメント、総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメントの一部が含まれています。

2021年度のシステムインテグレーション収入は、前期比4.1%増加し、3兆9,887億円(営業収益の32.8%に相当)となりました。これは、グローバル・ソリューション事業セグメントにおいて、国内外ともに、旺盛なデジタル化需要を取り込んだこと等によるものです。

■ その他の営業収入

その他のサービスには、主に建築物の保守、不動産賃貸、電力販売、総合ICT事業セグメントにおけるスマートライフ領域等が含まれています。

2021年度のその他の営業収入は、総合ICT事業セグメントにおけるスマートライフ領域の拡大による増収や地域通信事業セグメントにおけるコンタクトセンタビジネス等の子会社収入の増加等により、前期比5.7%増加し、2兆96億円(営業収益の16.5%に相当)となりました。

営業費用

2021年度の営業費用は前期比1.1%増加し、10兆3,879億円となりました。主な要因は以下のとおりです。

■ 人件費

2021年度の人件費は、前期比4.3%増加し、2兆5,661億円となりました。これは、グローバル・ソリューション事業セグメントにおいて、事業の業容拡大により人件費が増加したこと等によるものです。

■ 経費

2021年度の経費は、前期比0.6%減少し、5兆8,394億円となりました。これは、地域通信事業セグメントやグローバル・ソリューション事業セグメントにおける収益連動経費の増加等

があったものの、総合ICT事業セグメントにおいて、販売関連経費の減少等によるものです。

■ 減価償却費

2021年度の減価償却費は、前期比3.6%増加し、1兆5,612億円となりました。これは、総合ICT事業セグメントにおける5G関連設備の増加等によるものです。

営業利益

以上の結果、2021年度の営業利益は、前期比5.8%増加し、1兆7,686億円となりました。

金融損益

2021年度の金融損益は、前期の△190億円に対し72億円となりました。

持分法による投資損益

2021年度の持分法による投資損益は、前期の2億円に対し197億円となりました。

税引前利益

以上の結果、2021年度の税引前利益は前期比8.7%増加し、1兆7,955億円となりました。

法人税等

2021年度の法人税等は、前期比2.8%増加し、5,395億円となりました。2020年度、2021年度の税負担率は、それぞれ31.75%、30.05%となっています。

当社に帰属する当期利益

以上の結果、2021年度の当期利益は前期比11.4%増加し、1兆2,560億円となりました。また、非支配持分に帰属する当期利益を控除した当社に帰属する当期利益は、前期比28.9%増加し、1兆1,811億円となりました。

■ 財政状態及びキャッシュ・フロー

キャッシュ・フロー

NTTグループにおいては、事業が創出する安定的なキャッシュ・フローが設備投資等の経常的な投資活動に必要な支出を賄っているほか、株主還元(配当・自己株式取得)や借入金等の債務返済の主な原資となっています。

■ 営業キャッシュ・フロー

2021年度の営業活動によって得たキャッシュ・フローは、3兆103億円となりました。これは主に、非資金損益項目調整後の当期利益(当期利益に減価償却費、固定資産除却損等の非資金損益項目を加算)が2兆8,965億円となったことによります。また、2020年度の3兆91億円から12億円増加しています。これは、当期において、前期と比べ、非資金損益項目調整後の当期利益が1,561億円増加した一方で、主に営業債務の減少といった営業活動に関する資産・負債の増減等により現金支出が1,549億円増加したためです。

■ 投資キャッシュ・フロー

2021年度の投資活動に充てたキャッシュ・フローは、1兆6,992億円となりました。投資活動に充てたキャッシュ・フローのうち主要な項目は、有形固定資産・無形資産及び投資不動産の取得による支出であり、2021年度においては、1兆7,580億円の支出となっています。

2020年度の1兆4,245億円から支出が2,746億円増加しています。これは、貸付金の回収による収入が6,463億円減少した一方で、出資による支出が1,583億円減少したこと、投資の売却による収入が1,452億円増加したこと等によるものであります。

2021年度の有形固定資産、無形資産及び投資不動産に対する投資の減少は、5G投資やデータセンター投資の増加等があったものの、総合ICT事業セグメント・地域通信事業セグメントを中心として既存投資の効率化による減少等があったことによります。なお、2021年度の発生主義に基づく設備投資額1兆6,876億円の主な内訳は総合ICT事業セグメントが6,986億円、地域通信事業セグメントが5,011億円でした。

■ 財務キャッシュ・フロー

2021年度の財務活動に充てたキャッシュ・フローは、1兆4,381億円となりました。2021年度の財務活動のうち、株主還元による支出は6,681億円となりました。これは、配当金として4,144億円を支払ったほか、自己株式の取得により2,537億円を支出したことによるものであります。

また、借入債務の収支は、5,459億円の支出となりました。その内訳は、短期借入債務の返済による支出1兆8,601億円、長期借入債務の増加による収入1兆7,162億円、長期借入債務の返済による支出4,019億円です。

長期借入債務の増加による収入の内訳として、2021年度はグリーンボンドを4,920億円発行しており、環境課題の解決

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

に資するプロジェクト(5G関連投資、FTTH関連投資、IOWN構成実現に向けた研究開発、再生可能エネルギー)に充当しています。

また、2020年度との比較では、前年度の1兆6,895億円から支出が2,514億円減少しています。これは、当期において、前期と比べ子会社株式取得による支出が4兆2,326億円減少した一方で、借入債務による収支が3兆8,612億円減少したこと等によるものであります。

財政状態

2021年度末の資産は、新規出資に伴うのれんや無形資産の増加等により、2020年度末に比べて8,967億円増加し、23兆8,622億円となりました。

2021年度末の負債は有利子負債の減少があったものの、営業債務及びその他の債務や未払法人税等の増加等により、2020年度末に比べて817億円増加し、14兆8,441億円となりました。有利子負債残高は7兆3,643億円であり、2020年度末の7兆6,243億円から2,601億円減少しました。

2021年度の株主資本は、配当金支払や自己株式取得による減少があったものの、当期利益が増加したこと等により、2020年度末に比べて7,197億円増加し、8兆2,825億円となりました。有利子負債の株主資本に対する比率は88.9%(2020年度末は100.8%)となりました。また、株主資本に非支配持分を加えた資本は2020年度末に比べて8,151億円増加し、9兆181億円となりました。

■ 現金及び流動性

NTTグループは、現金及び現金同等物に加え、取引銀行と当座貸越契約及びコミットメントライン契約を締結しており、事業活動上必要な流動性を確保しています。2021年度末のNTTグループの現金及び現金同等物残高は8,346億円であり、2020年度末の9,357億円から1,012億円減少しました。現金同等物とは、負債の返済や投資等に利用される予定の一時的な余剰金のことで、運転資金として使用されます。したがって、現金同等物の残高は、その時点の資金調達や運転資金の状況に応じて毎年度変化します。

また、2021年度末の当座貸越契約及びコミットメントラインの未使用残高は、3,185億円でした。

関係会社の状況 (2022年3月31日現在)

名称	住所	資本金	議決権の 所有割合	主な事業内容
(連結子会社)		単位：百万円	単位：％	
総合ICT事業				
(株)NTTドコモ ^{*1 *2 *3 *4}	東京都千代田区	949,680	100.00	移动通信サービス及びスマートライフ領域サービスの提供
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株) ^{*1 *2 *3}	東京都千代田区	230,979	100.00	県間・国際通信サービス及びインターネット関連サービスの提供
エス・ティ・ティ・コムウェア(株) ^{*3}	東京都港区	20,000	100.00	情報通信システム及びソフトウェアの開発・制作・運用・保守
(株)NTTぷらら	東京都豊島区	12,321	100.00	インターネット接続サービス及び映像配信サービスの提供
地域通信事業				
東日本電信電話(株) ^{*1 *2 *3}	東京都新宿区	335,000	100.00	東日本地域における県内通信サービスの提供
西日本電信電話(株) ^{*1 *2 *3}	大阪市都島区	312,000	100.00	西日本地域における県内通信サービスの提供
グローバル・ソリューション事業				
NTT(株) ^{*1}	東京都千代田区	340,051	100.00	NTTグループにおけるグローバル事業のガバナンス及び戦略策定、施策推進
NTT Ltd. ^{*1 *2 *3}	イギリス	827,157 (万米ドル)	100.00	法人向けITサービス、通信・インターネット関連サービスの提供
Dimension Data Holdings ^{*1}	イギリス	107,685 (万米ドル)	100.00	法人向けITシステムの基盤構築、保守等サポート
NTTセキュリティ(株)	東京都千代田区	25,250	100.00	セキュリティ専門サービスの提供
NTT America ^{*1}	アメリカ	332,857 (万米ドル)	100.00	北米におけるICTサービスの提供
NTT EUROPE	イギリス	100 (英ポンド)	100.00	欧州におけるICTサービスの提供
NTT Global Data Centers EMEA	ルクセンブルク	40,321 (万ユーロ)	100.00	欧州におけるデータセンター関連サービスの提供
NTT Cloud Communications International Holdings	フランス	17,724 (万ユーロ)	100.00	音声・Web・ビデオ会議サービスの提供
NTT Global Data Centers Americas	アメリカ	42,429 (万米ドル)	100.00	北米におけるデータセンター関連サービスの提供
NTT Global Networks	アメリカ	51,353 (万米ドル)	100.00	ネットワークサービスの提供
NETMAGIC SOLUTIONS	インド	1,661,093 (万印ルピー)	100.00	インドにおけるデータセンター関連サービスの提供
NTT Global Data Centers EMEA UK	イギリス	9,300 (万英ポンド)	100.00	英国におけるデータセンター関連サービスの提供
NTT Managed Services Americas Intermediate Holdings	アメリカ	71,427 (万米ドル)	100.00	北米におけるマネージドサービスの提供
Transatel	フランス	586 (万ユーロ)	80.70	IoT向けモバイルコネクティビティサービスの提供
NTT Security AppSec Solutions	アメリカ	10 (米ドル)	100.00	セキュリティサービスの提供
Symmetry Holding	アメリカ	21,645 (万米ドル)	100.00	北米におけるマネージドサービスの提供
Spectrum Holdings ^{*1}	英領 ヴァージン諸島	410,193 (万米ドル)	100.00	NTT Ltd.の一部欧米事業子会社の統括
NTT America Holdings II ^{*1}	アメリカ	82,286 (万米ドル)	100.00	北米におけるICTサービスの提供
Dimension Data Commerce Centre ^{*1}	マン島	78,267 (万米ドル)	100.00	NTT Ltd.の一部欧米事業子会社の統括
(株)エヌ・ティ・ティ・データ ^{*1 *2 *3 *4 *5}	東京都江東区	142,520	54.22	データ通信システムサービス及びネットワークシステムサービスの提供
NTT DATA ^{*1}	アメリカ	554,351 (万米ドル)	100.00	北米におけるコンサルティング、システム設計・開発
NTT DATA Services ^{*1}	アメリカ	211,429 (万米ドル)	100.00	北米におけるコンサルティング、システム設計・開発
NTT DATA Europe & Latam ^{*1}	スペイン	85,673 (万ユーロ)	100.00	コンサルティング、システム設計・開発
NTT Data International ^{*1}	アメリカ	556,542 (万米ドル)	100.00	(株)エヌ・ティ・ティ・データ北米事業子会社の統括
その他(不動産、エネルギー等)				
NTTアーバンソリューションズ(株) ^{*1 *3}	東京都千代田区	108,372	100.00	街づくり事業に関する窓口及び街づくり関連情報の一元管理
エヌ・ティ・ティ都市開発(株)	東京都千代田区	48,760	100.00	不動産の取得・開発・賃貸・管理
(株)NTTファシリティーズ	東京都港区	12,400	100.00	建築物・工作物及び電力設備に関わる設計・監理・保守
NTTアノードエナジー(株) ^{*3}	東京都千代田区	7,924	100.00	スマートエネルギーソリューション及びエネルギーマネジメントシステムの開発
NTTファイナンス(株) ^{*3 *5}	東京都港区	16,771	100.00	通信サービス等の料金の請求・回収及びクレジットカード決済サービスの提供
エヌ・ティ・ティ・アドバンステクノロジー(株) ^{*1 *3}	東京都新宿区	5,000	100.00	技術移転、技術コンサルティング、システム設計・開発

(注) 1. 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。
2. 議決権の所有割合欄の()内は、間接所有割合であり内数です。また、海外子会社の資本金はAdditional paid-in capital (APIC)を含めています。
3. *1:特定子会社に該当しています。
4. *2:当期において、当社が行う基盤的研究開発の成果の使用に関して、当社と当該基盤的研究開発成果を継続的に利用する契約を締結し、当社の基盤的研究開発に関わる包括的な役務提供に対して対価を支払っています。
5. *3:当期において、連結決算対象会社のうち21社は、グループ会社相互の自主・自律性を尊重しつつ、グループ各社の利益を最大化することを目的としたグループ運営に関わる契約を当社と締結しており、当社のグループ経営の推進に関わる包括的な役務提供に対して対価を支払っています。
6. *4:売上高(連結子会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が100分の10を超えています。
7. *5:有価証券報告書を提出しています。
8. 2021年度の連結子会社は952社、関連会社(持分法適用会社)は141社です。

取締役・監査役の略歴等（2022年6月末現在）

取締役

澤田 純

代表取締役会長

取締役在任年数 8年
持株数 41,500株

略歴
1978年 4月 日本電信電話公社入社
2008年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社取締役 経営企画部長
株式会社取締役 経営企画部長
2011年 6月 同社 常務取締役 経営企画部長
2012年 6月 同社 代表取締役副社長 経営企画部長
2013年 6月 同社 代表取締役副社長
2014年 6月 同社 代表取締役副社長
2016年 6月 NTTセキュリティ株式会社
代表取締役社長
2018年 6月 同社 代表取締役社長
2018年 8月 NTT株式会社 代表取締役社長
2020年 6月 同社 代表取締役社長 社長執行役員
2022年 6月 同社 代表取締役会長（現在に至る）

島田 明

代表取締役社長
社長執行役員
CEO(Chief Executive Officer)

取締役在任年数 10年
持株数 26,808株

略歴
1981年 4月 日本電信電話公社入社
2007年 6月 同社 経営企画部門担当部長
2007年 7月 西日本電信電話株式会社 財務部長
2009年 7月 東日本電信電話株式会社
総務人事部長
2011年 6月 同社 取締役 総務人事部長
2012年 6月 同社 取締役 総務部門長
2012年 6月 西日本電信電話株式会社 取締役
2015年 6月 同社 常務取締役 総務部門長
2018年 6月 同社 代表取締役副社長
2018年 8月 NTT株式会社 取締役
2018年 10月 同社 取締役副社長
2020年 6月 同社 代表取締役副社長
副社長執行役員
同社 代表取締役社長 社長執行役員
（現在に至る）
2022年 6月 同社 代表取締役社長
（現在に至る）

川添 雄彦

代表取締役副社長
副社長執行役員
技術戦略担当
CTO(Chief Technology Officer)
CIO(Chief Information Officer)
CDO(Chief Digital Officer)

取締役在任年数 2年
持株数 13,300株

略歴
1987年 4月 当社入社
2003年 8月 当社 サイバーコミュニケーション
総合研究所
サイバースペース研究所 主幹研究員
2007年 10月 当社 サイバーコミュニケーション
総合研究所
サイバースリユーション研究所
主幹研究員
2008年 7月 当社 研究企画部門担当部長
2014年 7月 当社 サービスイノベーション
総合研究所
サービスエボリューション研究所長
2016年 7月 当社 サービスイノベーション
総合研究所長
2018年 6月 同社 取締役 研究企画部門長
2020年 6月 同社 常務執行役員 研究企画部門長
2022年 6月 同社 代表取締役副社長
副社長執行役員（現在に至る）

遠藤 典子

取締役

取締役在任年数 ー
持株数 600株

略歴
1994年 6月 株式会社ダイヤモンド社 入社
2004年 4月 九州大学 東京事務所長
ディレクター兼務
2006年 3月 株式会社ダイヤモンド社
週刊ダイヤモンド副編集長
2013年 9月 東京大学 政策ビジョン研究センター
客員研究員
2015年 4月 慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科特任教授
2016年 6月 株式会社NTTドコモ 取締役
2018年 7月 株式会社アインホールディングス
取締役（現在に至る）
2019年 6月 阪急阪神ホールディングス株式会社
取締役（現在に至る）
2020年 4月 慶應義塾大学
グローバルリサーチインスティテュート
特任教授（現在に至る）
2021年 3月 Techpoint,Inc. 取締役（現在に至る）
2021年 6月 ジャパンエレベーターサービス
ホールディングス株式会社 取締役
（現在に至る）
2022年 6月 同社 取締役（現在に至る）

監査役

柳 圭一郎

常勤監査役

監査役在任年数 ー
持株数 0株

略歴
1984年 4月 日本電信電話公社 入社
2009年 4月 NTTデータジェトロエクス株式会社
（現 NTTデータルウィーブ株式会社）
代表取締役社長
総務部長
2012年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
総務部長
2013年 7月 同社 執行役員 第二金融事業本部長
2016年 6月 同社 取締役常務執行役員 総務部長
人事部長兼務
2017年 7月 同社 取締役常務執行役員
人事本部長 総務部長兼務
2018年 6月 同社 代表取締役副社長執行役員
人事本部長兼務
2020年 6月 同社 顧問
2020年 6月 株式会社NTTデータ経営研究所
代表取締役社長
2022年 6月 同社 常勤監査役（現在に至る）

高橋 香苗

常勤監査役

監査役在任年数 2年
持株数 6,500株

略歴
1987年 4月 当社入社
2013年 7月 同社 総務部門 内部統制室 次長
2014年 6月 同社 総務部門 内部統制室長
2016年 6月 東日本電信電話株式会社 取締役
神奈川事業部長
神奈川事業部神奈川支店長兼務
株式会社NTT東日本ー南関東 取締役
神奈川事業部長
神奈川事業部神奈川支店長兼務
2019年 6月 エヌ・ティ・ティ・インフラネット株式会社
常務取締役 経営企画部長
NW設備事業部長兼務
2020年 6月 同社 常勤監査役（現在に至る）

廣井 孝史

代表取締役副社長
副社長執行役員
事業戦略担当
CFO(Chief Financial Officer)
CCO(Chief Compliance Officer)
CHRO(Chief Human Resource Officer)

取締役在任年数 5年
持株数 12,000株

略歴
1986年 4月 当社入社
2005年 5月 同社 中期経営戦略推進室担当部長
2008年 6月 同社 新ビジネス推進室担当部長
2009年 7月 同社 経営企画部門担当部長
2014年 6月 同社 財務部門長
2015年 6月 同社 取締役 財務部門長
2020年 6月 株式会社NTTドコモ
取締役常務執行役員 財務部長
2020年 12月 同社 代表取締役副社長
2022年 6月 同社 代表取締役副社長
副社長執行役員（現在に至る）

工藤 晶子

取締役執行役員

取締役在任年数 ー
持株数 2,900株

略歴
1990年 4月 当社入社
2014年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ
株式会社 経営企画部広報室長
2016年 7月 同社 西日本営業本部東海支店長
2019年 6月 同社 第五営業本部長
2020年 4月 同社 ビジネスソリューション本部
第四ビジネスソリューション部副部長
2020年 6月 同社 執行役員 広報室長
事業企画室次長兼務
2022年 6月 同社 取締役 執行役員
新ビジネス推進室長（現在に至る）

坂村 健

取締役

取締役在任年数 3年
持株数 1,700株

略歴
2000年 4月 東京大学大学院 教授
（情報学環・学際情報学府）
2002年 1月 YRPユビキタス・ネットワーキング研究所
所長（現在に至る）
2009年 4月 東京大学大学院 情報学環 ユビキタス
情報社会基盤研究センター長
2014年 10月 一般社団法人オープン&ビッグデータ
活用・地方創生推進機構理事長
（現在に至る）
2017年 4月 東洋大学 情報連携学部 教授 学部長
同 学術実業連携機構 機構長
（現在に至る）
2017年 6月 東京大学 名誉教授（現在に至る）
2019年 6月 同社 取締役（現在に至る）
2019年 8月 一般社団法人IoTサービス連携協議会
理事長（現在に至る）

腰山 謙介

常勤監査役

監査役在任年数 ー
持株数 0株

略歴
1984年 4月 会計検査院 入庁
2016年 12月 同 事務総長官房総括審議官
2017年 4月 同 第2局長
2018年 4月 同 事務総局次長
2018年 12月 同 事務総長
2022年 6月 同社 常勤監査役（現在に至る）

飯田 隆

監査役

監査役在任年数 8年
持株数 7,700株

略歴
1974年 4月 弁護士登録（第二東京弁護士会）
（現在に至る）
森綜合法律事務所
（現 森・濱田松本法律事務所）入所
1991年 4月 第二東京弁護士会 副会長
1997年 4月 日本弁護士連合会 常務理事
2006年 4月 第二東京弁護士会 会長
2006年 4月 日本弁護士連合会 副会長
2012年 1月 宏和法律事務所開設（現在に至る）
2012年 6月 株式会社島津製作所 監査役
2013年 6月 株式会社ジャフコ 監査役
2013年 6月 アルプス電気株式会社
（現 アルプスアルパイン株式会社）
取締役（現在に至る）
2014年 6月 同社 監査役（現在に至る）

神田 秀樹

監査役

監査役在任年数 3年
持株数 0株

略歴
1977年 4月 東京大学 法学部助手
1980年 4月 学習院大学 法学部講師
1982年 4月 同 助教授
1988年 4月 東京大学 法学部助教授
1991年 4月 同大学院 法学政治学研究科助教授
1993年 5月 同 法学政治学研究科教授
2016年 4月 学習院大学大学院 法務研究科教授
（現在に至る）
2016年 6月 東京大学 名誉教授（現在に至る）
2017年 6月 三井住友信託銀行株式会社 取締役
（現在に至る）
2019年 6月 同社 監査役（現在に至る）

内永 ゆか子

取締役

取締役在任年数 ー
持株数 0株

略歴
1971年 7月 日本アイ・ピー・エム株式会社 入社
2004年 4月 同社 取締役専務執行役員
2007年 4月 同社 技術顧問
2007年 4月 特定非営利活動法人ジャパン・
ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク
理事長（現在に至る）
2008年 4月 ベルリッツコーポレーション
代表取締役会長兼社長兼CEO
2008年 6月 ソニー株式会社 取締役
2009年 10月 株式会社ベネッセホールディングス
取締役副社長
2013年 4月 ベルリッツコーポレーション 名誉会長
2013年 5月 イオン株式会社 取締役
2013年 6月 HOYA株式会社 取締役
（監査委員会委員長）
2013年 9月 株式会社グローバルリゼーション
リサーチ・インスティテュート
代表取締役社長（現在に至る）
2014年 3月 DIC株式会社 取締役
2018年 6月 帝人株式会社 取締役 同社
アドバイザー・ボード メンバー
（現在に至る）
2021年 6月 新東工業株式会社 取締役
（現在に至る）
2022年 6月 同社 取締役（現在に至る）

中鉢 良治

取締役

取締役在任年数 ー
持株数 0株

略歴
1977年 4月 ソニー株式会社 入社
2005年 6月 同社 取締役代表執行役社長
2009年 4月 同社 取締役代表執行役副会長
2013年 4月 独立行政法人（現 国立研究開発法人）
産業技術総合研究所 理事長
（現在に至る）
2018年 6月 株式会社ゆうちょ銀行 取締役
（現在に至る）
2020年 4月 国立研究開発法人産業技術総合研究所
最高顧問（現在に至る）
2022年 6月 同社 取締役（現在に至る）

渡邊 光一郎

取締役

取締役在任年数 ー
持株数 0株

略歴
1976年 4月 第一生命保険相互会社 入社
2010年 4月 第一生命保険株式会社
代表取締役社長
2016年 10月 第一生命ホールディングス株式会社
代表取締役社長
2016年 10月 第一生命保険株式会社
（国内生命保険事業を継承した新会社）
代表取締役社長
2017年 4月 第一生命ホールディングス株式会社
代表取締役会長
2017年 4月 第一生命保険株式会社
代表取締役会長
2018年 3月 日本たばこ産業株式会社 取締役
2020年 6月 第一生命ホールディングス株式会社
取締役会長（現在に至る）
2020年 6月 第一生命保険株式会社 取締役会長
（現在に至る）
2022年 6月 同社 取締役（現在に至る）

鹿島 かおる

監査役

監査役在任年数 3年
持株数 0株

略歴
1981年 11月 昭和監査法人
（現 EY新日本有限責任監査法人）入社
1985年 4月 公認会計士登録（現在に至る）
1996年 6月 太田昭和監査法人
（現 EY新日本有限責任監査法人）
パートナー
2002年 6月 新日本監査法人
（現 EY新日本有限責任監査法人）
シニアパートナー
2006年 7月 同 人材開発本部人事担当
2010年 9月 新日本有限責任監査法人
（現 EY新日本有限責任監査法人）
常務理事コーポレートカルチャー
推進室 広報室担当
2012年 7月 同 常務理事 ナレッジ本部長
2013年 7月 EY総合研究所株式会社 代表取締役
2019年 6月 同社 監査役（現在に至る）
2019年 6月 三井住友信託銀行株式会社 取締役
2020年 3月 キリンホールディングス株式会社
監査役（現在に至る）
2021年 6月 三井住友トラスト・ホールディングス
株式会社 取締役（現在に至る）

執行役員の紹介

島田 明

代表取締役社長
社長執行役員
CEO（Chief Executive Officer）

川添 雄彦

代表取締役副社長
副社長執行役員 技術戦略担当
CTO（Chief Technology Officer）
CIO（Chief Information Officer）
CDO（Chief Digital Officer）

廣井 孝史

代表取締役副社長
執行役員 事業戦略担当
CFO（Chief Financial Officer）
CCO（Chief Compliance Officer）
CHRO（Chief Human Resource Officer）

柳瀬 唯夫

副社長執行役員 事業企画室長、経済安全保障担当、
CBDO（Chief Business Development Officer）

岡 敦子

常務執行役員 研究企画部門長

横浜 信一

常務執行役員 セキュリティ・アンド・トラスト室長
CISO（Chief Information Security Officer）

尾崎 英明

執行役員 グローバルビジネス推進室長

中山 和彦

執行役員 財務部門長

工藤 晶子

取締役執行役員 新ビジネス推進室長

谷山 賢

執行役員 経営企画部門長

池田 敬

執行役員 技術企画部門長

山本 恭子

執行役員 総務部門長

関根 万紀子

執行役員 広報室長

藤城 夏子

執行役員 内部監査部門長

株式情報 (2022年3月31日現在)

● 会社情報

会社名	日本電信電話株式会社
設立年月日	1985年4月1日
本社所在地	〒100-8116 東京都千代田区大手町一丁目5番1号 大手町ファーストスクエア イーストタワー
資本金	¥937,950,000,000
発行可能株式の総数	6,192,920,900株
発行済株式の総数	3,622,012,656株
総株主の議決権数	35,379,553個
株主数(単元未満株を含む)	888,337名

● 上場証券取引所

東京(証券コード:9432)

● IRに関するお問い合わせ先

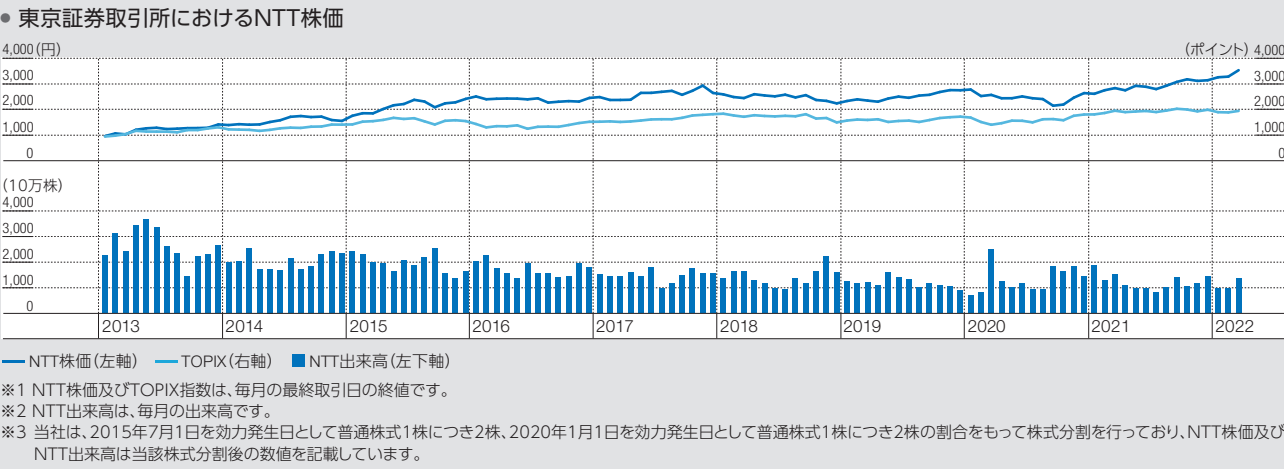
日本電信電話株式会社 財務部門 IR室
https://group.ntt.jp/ir/contact/index.html

● 株主名簿管理人・特別口座管理機関

三井住友信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
お問い合わせ先
証券代行部
〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
フリーダイヤル: 0120-584-400(NTT株主さま専用)
0120-782-031(代表)

● ADR預託機関

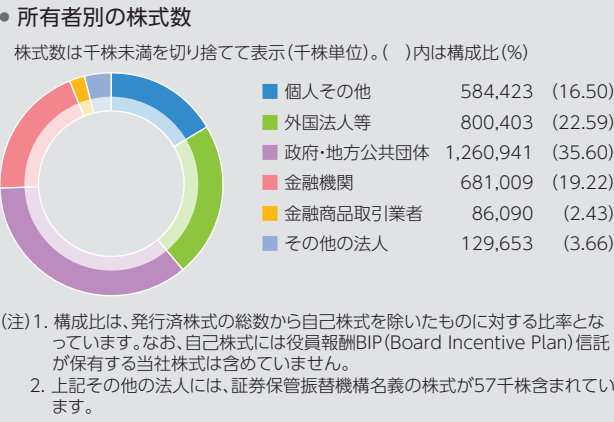
JPMorgan Chase Bank, N.A.
383 Madison Avenue, Floor 11
New York, NY10179, U.S.A.
お問い合わせ先
JPMorgan Service Center
P.O. Box 64504
St. Paul, MN 55164-0504, U.S.A.
TEL: 1-800-990-1135(General)
1-651-453-2128(From outside the U.S.A.)



● 大株主

株主名	持株数 (千株)	発行済株式総数に 対する割合(%)
財務大臣	1,260,901	35.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	368,424	10.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	159,421	4.50
トヨタ自動車株式会社	80,775	2.28
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	35,674	1.01
日本生命保険相互会社	27,200	0.77
パーフレイズ証券株式会社	25,876	0.73
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーディー 505234	25,278	0.71
ジェービー モルガン チェース バンク 385632	24,783	0.70
NTT社員持株会	24,740	0.70

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は自己株式79,490,430株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には役員報酬BIP信託が保有する当社株式1,089,760株は含めていません。



● NTT法による制限

日本電信電話株式会社等に関する法律(NTT法)により、政府は、常時、NTTの発行済株式の総数*の三分の一以上に当たる株式を保有していなければなりません。
また、NTT法により、NTTは、外国人等議決権割合が三分の一以上になるときは、その氏名及び住所を株主名簿に記載してはなりません。
2022年3月末現在、外国人が保有するNTTの議決権個数は、8,003,745個です。
*NTT法附則第13条により、当分の間、新株発行等による株式の増加数は、NTT法上の発行株式の総数に算入しないものとされています。