

Facebook
[facebook.com/NTTgroup/](https://www.facebook.com/NTTgroup/)

Twitter
twitter.com/NTTPR

LinkedIn
[linkedin.com/company/ntt](https://www.linkedin.com/company/ntt)

Instagram
[instagram.com/nttgroup_official/](https://www.instagram.com/nttgroup_official/)

YouTube
[youtube.com/c/NTTofficialchannel](https://www.youtube.com/c/NTTofficialchannel)

YOUR VALUE PARTNER

ANNUAL REPORT 2021



NTT
NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE
CORPORATION



 **NTT**

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

2	社長メッセージ
10	CFOメッセージ
14	NTT at a glance
16	価値創造プロセス
18	NTTグループ中期経営戦略の見直し
24	Research & Development
34	NTTグループのサステナビリティ
34	持続可能な社会の実現に向けて
36	環境とエネルギー課題への対応
36	環境負荷の軽減
42	社会課題への対応
42	災害対策の強化
44	セキュリティの強化
46	人権およびDiversity & Inclusionへの対応
46	Well-beingの最大化
54	コーポレート・ガバナンス
68	セグメント別営業概況
76	データセクション

将来の見直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および将来の見直しに関する記述は、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、将来の予想およ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。将来の予測および将来の見直しに関する記述に本質的に内在する不確定性・不確実性およ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、パフォーマンスおよび成果は、本報告書に含まれる予想数値および将来の見直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。

バウンダリー

・主要会社(8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、NTTファシリティーズ、NTTコムウェア

・事業分担会社(10社)

NTT東日本グループ6社(NTT東日本-北海道、NTT東日本-東北、NTT東日本-関信越、NTT東日本-南関東、NTT東日本サービス、NTTエムイー)、NTT西日本グループ4社(NTTマーケティングアクト、NTTビジネスソリューションズ、NTTフィールドテクノ、NTTビジネスアソシエ西日本)
 ・本報告書において、「NTTドコモ」は株式会社NTTドコモ、「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

with/afterコロナ社会に対応するため、
リモートワークを基本とする
新たな経営スタイルへの変革などを軸に
中期経営戦略を見直し、
企業価値の向上に取り組めます。

代表取締役社長
社長執行役員

澤田 純



環境の変化と NTTグループの 変革の方向性

新型コロナウイルスによる世界の分断の加速は、デジタル化／DXの急速な拡大とあわせ、リモート・分散型社会への急速なシフトを推し進めています。また、世界各地で発生している異常気象は巨大な自然災害を引き起こし、社会はカーボンニュートラルに向けて大きく変容してきています。さらにテクノロジーの分野では、Beyond 5G／6Gや量子などの新技術により現状のパラダイムを打破する可能性を秘めた研究開発が急速に進んでいます。このように、今後の環境変化を展望すると、これまでの延長線上で事業を継続するのは非常に難しいと感じています。

こうした大きな環境変化に対応するため、NTTは新たにグループの変革の方向性を決めました。with/afterコロナ社会における分散型ネットワーク社会に対応した新たな

経営スタイルを推進していくとともに、デジタル化やDXが進展する中において国内・グローバル事業をさらに強化し、Well-being社会の実現に向けたESGへの取り組みによる企業価値の向上をめざしていきます。そして、これらの事業活動を通じて、NTTグループは、サステナブルな社会の実現に向けて貢献していきたいと考えています。

サステナブルな 社会実現への貢献

振り返ってみると、日本電信電話公社の民営化によって発足したNTTは、これまでも事業活動を通じて持続可能な社会の実現に寄与してきました。そして、NTTグループが今後もサステナブルな存在として社会に貢献していくために必要なのは、設立時から求められてきた我々の使命、つまり公共性と企業性の両立です。コロナ禍により、経済・社会が大きく変化したとしても、この使命に変わりはありません。社会基盤である通信サービスを、24時間365日安定して提供し続ける指定公共機関としてNTTが果たす責務は一層重要となる一方で、一民間企業として利益を持続的に創出していく企業としての責務も重要です。

加えて、サステナブルな社会実現に貢献するため、NTTグループは“Self as We”という考えを基本理念に据えました。これは、わたし(Self)は多様な人・モノ・テクノロジーというつながりのなかで支えられているという考え方です。現代の社会ではグローバルとローカル、環境と経済など、相反する事象が同時に存在しており、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。こうした相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consistent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、自然(地球)との共生、文化(集団・社会～国)の共栄、Well-being(幸せ)の最大化をテーマにサステナビリティ憲章を制定しました。

我々の使命である公共性と企業性の両立という軸を変えることなく、経済・社会の変化にあわせて自己変革を続け、「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続けていくにはどうすべきか、そして、サステナブルな社会実現にどう貢献していくことができるのかを改めて見直し、上述のNTTグループの変革の方向性をとりまとめました。

中期経営戦略の見直し

このような変革の方向性に基づき、2021年10月にNTTグループ中期経営戦略の見直しを発表しました。見直し後の大きな柱は3つあります。リモートワークを基本とする新たな経営スタイルへの変革がまず1つです。次に、新生ドコモグループの成長・強化やIOWN開発・導入計画の推進などによる国内・グローバル事業の強化が2つめ、最後は、環境や災害対策への取組み、株主還元の充実による企業価値の向上です。

中期財務目標は、EPSとコスト削減の目標を見直しました。新たなEPS目標は従来目標の320円から+50円の上修正であり、2017年度EPS(212円)からは約75%増となる意欲的な目標ですが、新生ドコモグループのシナジー効果(2023年度に1,000億円の増益)やDXの更なる推進を通じたコスト削減(2023年度に2,000億円以上)などにより、利益成長を中心に実現していく考えです。コスト削減目標については、従来の目標を2年前倒しでの達成が見込める状況にあることから、DXの更なる推進を通じた



新たな経営スタイル への変革

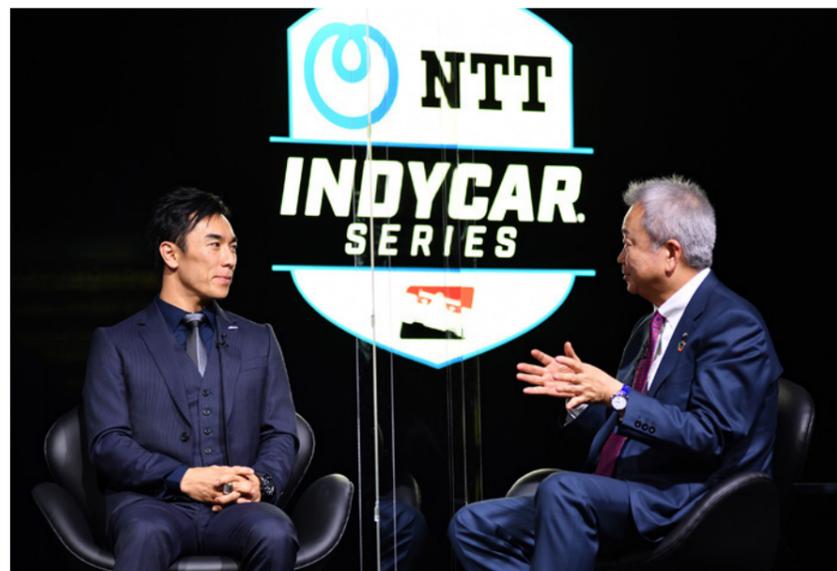
コスト削減額を追加し、2023年度▲1兆円以上を、新たな目標として設定しました。その他の財務目標である、ROIC(2023年度8%)やCapex to Sales(2021年度13.5%以下)、海外営業利益率(2023年度7%)の目標は維持し、達成に向けて引き続き取り組んでいきます。なお、従来目標としていた海外売上高については、海外子会社における会計処理の変更や新型コロナウイルス影響等を踏まえ財務目標から除いています。

リモートワールド・分散型社会への対応が求められる中、今までの働き方や経営スタイルをそのまま続けていくのでは会社として生き残れないでしょう。むしろ通信サービスを提供してきたNTTは率先して働き方や経営スタイルを変えるべきなのです。そしてパートナーの皆さまやお客さまにも働き方改革と一緒に取り組んでいただくことで、Well-being社会の実現に貢献できるのではないかと考えています。まさに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です。業務変革・DX、制度見直しや環境の整備を進めていくことにより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、そしてオープン、グローバル、イノベティブな業務運営をめざします。自らの変革を進めることで、お客さまのDX支援、地方創生の促進、レジリエンスの向上、そして分散型社会への貢献などにつなげていきたいと考えています。

業務変革・DXについては様々な施策を推進します。まずは、クラウドベースシステム・ゼロトラストシステムの導入です。2023年度までにシステムを整備完了し、誰もがいつでもあらゆる場所で働ける環境を整備します。次に、営業・保守・開発などの業務の自動化・標準化です。パートナー企業も含めたコネクティッドバリューチェーン化を推進し、2025年度には100以上の業務プロセスの自動化を実現するとともに、中堅中小企業へのデジタルマーケティングによるお客さまリーチを拡大し、オンライン営業経路の収益拡大をめざします。また、2023年1月までに、全政令指定都市で自社の地下設備の高精度3D空間情報を整備し、スマートインフラプラットフォームなどにより社会全体のDXに貢献していきます。これらの施策に加え、コンダクトリスクなどを考慮したガバナンスの充実を図り、ステークホルダーとの適切な関係構築、サービス等ライフサイクルの的確な管理、危機管理能力の向上など対策の実行に取り組んでいきます。また、請求書や受発注書を含む紙使用は2025年までに原則ゼロ化するなど、業務変革・DXを強力で推進します。

これらの取り組みを支えるための制度見直し・環境整備も行います。まず、リモートワークにふさわしい情報セキュリティの体系化、オフィス環境の見直しを来年度から実施し、併せてDXコア人材の育成なども進めていく考えです。ダイバーシティ&インクルージョンも強力に推進します。女性の管理者・役員の登用推進に向け、キャリアサポートプログラムを拡充し、2025年度には、女性管理者比率を現在の約2倍の15%に、役員の女性比率は2025年度に25～30%をめざします。併せて、外国人や外部人材の積極採用、グローバル経営人材の育成も拡大していきます。さらに、全管理職にジョブ型人事制度を拡大するとともに、年次・年齢にかかわらず適材適所配置を実現し、自律型キャリア形成を進めていきます。

ワークインライフ(健康経営)の推進、そしてオープン、グローバル、イノベティブな業務運営を実現するための取り組みも推進します。社員の働き方はリモートワークを基本とし、自ら働く場所を選択可能とすることで、一極集中型組織から自律分散したネットワーク型組織へ改革し、職住近接によるワークインライフを推進していきます。サテライトオフィスも2022年度に260拠点以上に拡大します。併せて本社や間接部門の地域分散を図り、地域の1次産業などに対し、自治体やパートナーの皆さまとハンズオンで課題を解決し、地方創生に貢献していきます。そして最後に、情報インフラの



『NTT R&Dフォーラム2020』佐藤琢磨さんとのトークセッション

整備推進です。IOWNによるゲームチェンジにより、地方でのまちづくりや新しい社会インフラの開発導入を推進し、サステナブルな社会実現に貢献していきます。激甚化する自然災害に対しては、強靱なインフラ整備・減災に向けた取り組みにより対応していきます。

国内／ グローバル事業の 強化

2020年12月にNTTドコモの競争力強化・成長ならびにNTTグループ全体の成長に向けNTTドコモを完全子会社化しました。NTTグループの中期的な成長・発展に向け、リモートワークを考慮した新サービスの展開・提供、リソースの集中化とDXの推進、世界規模での研究開発の推進、スマートライフ事業など新規事業の強化をめざしていくなかで、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が不可欠と考えたからです。今後、新生ドコモグループとして、NTTコミュニケーションズ・NTTコムウェアの子会社化、機能統合と事業責任の明確化による新しいドコモの挑戦をサポートしていきます。具体的には法人事業の拡大、スマートライフ事業の拡大、通信事業の強化、国際事業の強化、ITの強化、R&Dの強化、ESGの推進です。これらNTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTTコムウェアの統合によるシナジー効果として、2023年度1,000億円、2025年度は2,000億円以上の利益創出をめざします。

グローバル事業の競争力強化としては、One NTTでデジタルビジネスコンサルティングを強化します。スマートシティソリューションを北米から開始するなど、One NTTバリュープロポジションに基づく共同営業・マーケティングを推進します。また、O-RAN/vRANでめざすグローバルビジネスとして、パートナー(NEC、富士通等)と連携し、2022年度末からRAN領域でグローバル事業を展開し、マルチベンダインテグレーション、保守監視・インテリジェント制御ソフトウェア、建設、保守・運用サービス等を提供します。2023年度以降にはRAN領域からネットワーク領域まで拡大し、将来のIOWN事業の礎として、更なるオープン化促進およびビジネス領域の拡大をめざします。

NTT Green Innovation toward 2040

NTTグループでは、2020年5月に環境エネルギービジョンを策定しましたが、日本政府の2050年カーボンニュートラルの発表等を踏まえ、新たな環境エネルギービジョンとして「NTT Green Innovation toward 2040」を発表しました。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といった背反する目的の同時実現をめざしていきます。

2030年度には、NTTグループ全体で、温室効果ガス排出量を2013年度比▲80%削減し、モバイル（NTTドコモ）、データセンターは先駆けて、カーボンニュートラルを実現します。そして2040年度、NTTグループ全体でカーボンニュートラルを実現します。

今後の見通しとして、成り行きではデータトラフィックの急増に伴い使用する電力消費量、さらには温室効果ガス排出量も増えていきますが、カーボンニュートラル実現のために3つの取組みを実施していきます。まず、継続的な省エネの取組みにより温室効果ガス排出量を▲10%削減し、加えて再生可能エネルギーの利用を拡大することで▲45%削減します。さらにIOWNの導入により電力消費量を▲45%削減し、カーボンニュートラルをめざします。

自社での削減に合わせ、社会全体の温室効果ガス削減にも貢献していきます。まずは、通信分野から様々な産業分野までIOWNの普及・拡大を進めることにより、国内で▲4%以上、海外で▲2%以上の温室効果ガス排出量を削減します。また、カーボンニュートラルに貢献する新たなサービスとして、グリーン5Gやドコモでんき等を展開し、あわせて、再生可能エネルギーの開発も強化し導入を拡大していきます。

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とICTによる社会のグリーン化（Green by ICT）、NTT自身のグリーン化（Green of ICT）の4象限で具体的な取組みを推進していく考えです。

株主還元

あらゆるステークホルダーの皆さまに配慮した様々な取組みを実施するなかでも、株主還元の充実が当社にとって最も重要な経営課題の一つと認識しており、今回、中期経営戦略見直しを行うにあたって、戦略の土台に据えたままにしています。継続的な増配の実施を基本的な考え方とし、自己株式取得についても機動的に実施することで資本効率の向上を引き続き図っていきます。配当については、2021年度は11期連続の増配となる年間1株当たり110円としています。自己株式の取得については、2021年8月に、総額2,500億円、株数1億株の自己株式取得を決議し、2022年3月末までの取得を進めているところです。また、取締役会決議により2021年11月に発行済株式総数の約7%にあたる約2.8億株の自己株式消却を実施しました。

NTTグループは、「Your Value Partner」として、自己変革を加速し、お客さま、株主の皆さま、パートナーの皆さま、地域社会といったステークホルダーの皆さま方に、引き続き信頼され続ける存在となることで、持続的な企業価値向上とサステイナブルな社会実現に貢献できるよう、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。

2021年11月



新たな中期経営戦略のもと、
メインの財務指標である
EPS目標を上方修正し、
利益成長を加速してまいります。



代表取締役副社長
副社長執行役員 CFO
島田 明

中期財務目標の内容と設定の考え方

当社は、この度、2018年11月に発表した中期経営戦略で掲げた財務目標の見直しを行いました。

EPS成長については、着実な利益成長と株主還元の充実に取り組むため、これまでどおりメインの指標としています。目標水準については、2023年度約320円(対2017年度+50%)という従来の目標を1年前倒しで達成する見通しが立ったことから今回見直しを行うこととし、2017年度EPS(212円)からは約75%増となる水準で、従来の320円から+50円の上方修正となる370円を2023年度の新たなEPS目標として掲げました。非常にチャレンジングな目標ですが、達成に向けては、機動的な自己株式の取得も実施しつつ、中期経営戦略の見直しで新たに掲げた新生ドコモグループの成長強化およびシナジー効果(2023年度に+1,000億円の増益)やグループ全体のDXの更なる推進によるコスト削減(2023年度に+2,000億円以上)など、主に利益成長により実現していく考えです。

コスト削減目標については、これまでの財務目標である2023年度▲8,000億円以上を、すでに今年度(2021年度)▲8,400億円を目標として見直しており、2年前倒しでの達成が見込める状況にあることから、上述のDX推進による削減額2,000億円を上積みし、2023年度▲1兆円以上のコスト削減をめざすこととします。

ROICは、持続的な成長に向け積極的な事業運営を進める中、資本の効率性に留意し、財務規律の維持を図っていく考えから、現行目標である2023年度8%の達成に向けて引き続き取り組んでいきます。

その他の財務目標である国内ネットワーク事業のCapex to Salesについては2021年度13.5%以下、海外営業利益率については2023年度7%の目標を維持する考えです。なお、海外売上高については2023年度250億米ドルを目標としていましたが、海外子会社における会計処理の変更や新型コロナウイルス影響などを踏まえ、目標設定から除外することとしました。

これら中期財務目標については、NTT(持株会社)ならびに各事業会社の役員の評価指標として組み込むことで、NTTグループ全体に戦略を浸透させ、より実効性ある取組みにつなげていくこととしています。

中期財務目標

指標	従来の目標	新目標	(参考)2021年度計画
EPS	約320円 (2023年度)	370円 (2023年度)	302円
海外売上高*1*2	\$25B (2023年度)	— (2023年度)	\$19B
海外営業利益率*1	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6%
コスト削減*3(固定/移動アクセス系)	▲8,000億円以上 (2023年度)	▲1兆円以上 (2023年度)	▲8,400億円
ROIC	8% (2023年度)	8% (2023年度)	7.4%
Capex to Sales*4(国内ネットワーク事業)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%

*1 NTT, Inc. 帰属。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く
*2 一部収入の会計処理の変更があったことに加えて、新型コロナウイルス影響も大きいことから、目標設定しない
*3 2017年度からの累計削減額
*4 NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く

EPS

新たなEPS目標である2023年度370円の達成に向けては、

- 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年度に+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年度に+2,000億円以上)

により、営業収益・営業利益とも増加させていく考えであり、EPS370円の目標は、主に利益成長により達成していく考えです。

具体的には、まず、新生ドコモグループによるシナジー効果+1,000億円は、以下の取組み等を通じて創出していきます。

- 法人営業における営業連携の推進。ドコモ、コミュニケーションズ、コムウェアの機能・アセットの統合等により法人事業売上高を、2020年度の1.6兆円規模から2025年度2兆円以上へ拡大
- ドコモのスマートライフ事業におけるサービス・ソリューションのグループ連携強化、ドコモのR&D、コミュニケーションズのサービス・ソリューション、コムウェアのソフトウェア開発力を統合し革新的サービスをいち早く創出
- 通信事業におけるドコモとコミュニケーションズのネットワーク機能の統合等を通じた設備投資やオペレーションコストの効率化

次に、DX推進等を通じたコスト削減+2,000億円については、自らの業務(営業、保守、開発等)の各プロセスをデジタル化することで自動化/標準化し、Value Chain全体の効率化などを通じて実現していきます。今後も引き続き、人的コスト、設備コスト、販売関連コスト等、あらゆるコスト削減に取り組んでいきます。

EPS370円目標の達成に向けては、ほかにも、Ltd.・データにおける海外事業の増益や、不動産・エネルギー事業等の拡大に加えて、資産の売却等オフバランス推進など、様々な取組みを組み合わせることで目標達成を図ります。そして、中期財務目標の最終年度である2023年度以降においても、増収・増益トレンドを継続させていく考えです。

EPS370円達成に向けた取組み



ROIC

NTTは、日本全国津々浦々に通信網を敷設し、高品質で安定した通信サービスの提供を実現するため、アクセス網やネットワーク機器等、膨大な通信設備を自前で保有・運営してきました。今後も通信事業が事業基盤であり続けることに変わりありませんが、資産保有を前提とするビジネスモデルからキャッシュフロー重視の経営に変革するとともに、将来の成長のために新規事業を積極的に展開することでポートフォリオの多様化に取り組んでいきます。事業活動を通じて生み出されるキャッシュを新たな事業に投資していくために、これまで保有しているものの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、資産全体を圧縮しつつキャッシュを確保し、投下資本効率を上げていく取組みを進めています。

具体的には、2020年度には、NTTおよび東京センチュリー株式会社が出資したNTT・TCリース株式会社へのリース事業の移管により、有利子負債1.1兆円の削減を実現しました。また、NTTドコモの金融事業において保有するクレジットカード債権および携帯端末の割賦販売に伴う債権等について、2019年度は500億円、2020年度3,500億円、そして2021年度上期は6,500億円(クレジット債権のロール分3,000億円含む)の流動化を実施しました。今後も資金需要等を勘案しながら債権流動化に取り組めます。

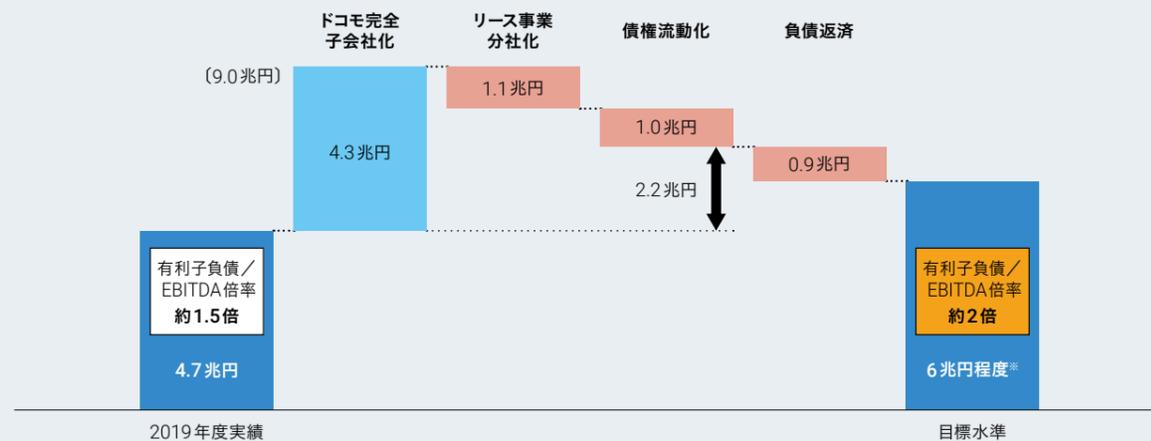
そのほかにも、データセンター事業における投資の効率化と更なる事業拡大を図る観点で、東京センチュリー株式会社と、インドにおけるデータセンター事業の運営協業を開始しました。2021年8月には、協業第一弾となるデータセンター事業運営をムンバイにて開始、11月には、シンガポールに新設する中間持株会社を通じてデータセンター事業にかかる資産等を共同保有することとし、インドにおけるデータセンター事業の拡大を図っていきます。今後も、第三者資本の活用により設備投資を抑制しつつ、効率的な事業展開を図っていく考えです。

COLUMN

資金調達の多様化と有利子負債目標水準

NTTグループは、2021年10月、事業会社による1回のグリーンボンド発行額としては世界最大規模となるNTTグループグリーンボンド(3,000億円)を発行しました。9月に発表した新たな環境エネルギービジョンである「NTT Green Innovation toward 2040」を通じた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を、ファイナンス面を含めてより強くコミットし強力に推し進めます。

当社の有利子負債水準は、2020年度に実施したNTTドコモの完全子会社化施策により一時的に高くなっていますが、グループ全体の安定的な収益性およびキャッシュフロー創出力をもとに、財務レバレッジを低下させて財務健全性を維持していく方針です。事業活動から得られるフリー・キャッシュ・フローは、株主還元の充実や更なる成長に向けた出資に振り向けつつ、資金調達額を上回る債務償還を行うことで、中期的には、目標水準であるEBITDA約2倍にまで負債を圧縮することをめざしています。また、格付に関しては、財務レバレッジを低下させて財務健全性を維持することでシングルA格を安定的に確保し、低利な資金調達を行います。



※ EBITDAを3兆円とした場合の水準
(参考) 2020年度実績3.11兆円、2021年度計画3.16兆円

株主還元

株主還元の充実、当社にとって最も重要な経営課題の一つです。

中期経営戦略見直し後もこれまでの株主還元方針に変更はなく、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で資本効率の向上を図っていきます。

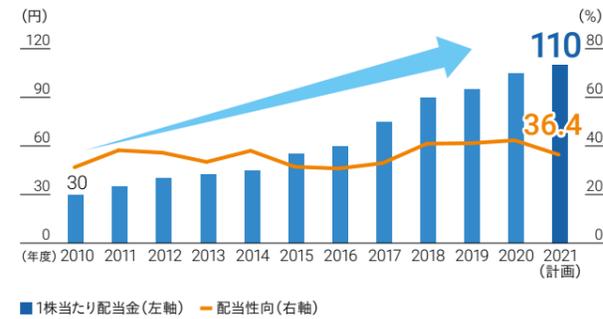
1株当たりの配当額については、2021年度は110円(対前年度+5円)を予定しており、11期連続の増配となります。10年前(2010年度)と比べて約3.7倍に拡大しています。

自己株式取得については、2021年8月に、総額2,500億円、株数1億株を上限とする自己株式取得を決議し、2022年3月末までの取得を進めています。過去10年間に取得した株式の総数は、発行済株式総数(2010年度)の約30%に達し、中期経営戦略のメインの指標であるEPS成長にも大きく寄与しています。

また、2021年11月には、発行済株式総数の約7%にあたる約2.8億株の自己株式消却を実施しました。

なお、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373%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。

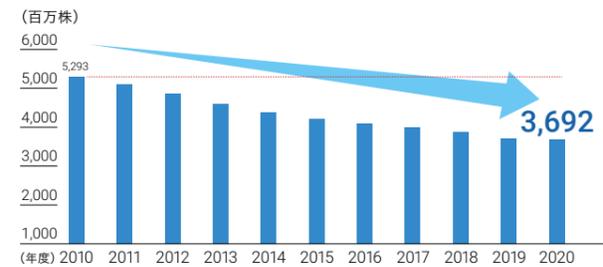
配当の推移



配当総額、自己株式取得額の推移



期中平均株式数(自己株式除き)の推移



TSR



* 1株当たり配当額、発行済株式数およびEPSは、2009年1月4日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を100株に分割)、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
* 2021年度配当総額は、2021年8月の取締役会にて決議した取得自己株式数の上限(1億株)を用いて算定している

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。

財務ハイライト (IFRS(国際財務報告基準))

(単位: 億円)

	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益	118,798	118,994	119,440
営業利益	16,938	15,622	16,714
当社に帰属する当期利益	8,546	8,553	9,162
総資産額	222,951	230,141	229,655
株主資本*1	92,649	90,611	75,627
EPS(1株当たり当社に帰属する当期利益) (円)*2 *3	220.13	231.21	248.15
BPS(1株当たり株主資本) (円)*2 *3	2,416.01	2,492.60	2,087.98
ROE(株主資本当社に帰属する当期利益率) (%)	9.3%	9.3%	11.0%
営業活動によるキャッシュ・フロー*4	23,979	27,715	30,091
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 17,741	▲ 18,527	▲ 14,245
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)	6,238	9,188	15,845
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 5,843	▲ 10,413	▲ 16,895

*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。



日本電信電話株式会社
(持株会社)

主な事業内容
NTTグループ全体の経営戦略の策定および基盤的研究開発の推進

移動通信事業

事業内容 通信事業、スマートライフ事業等
 主要サービス 携帯電話サービス、動画配信・音楽配信・電子書籍サービス等のdマーケットを通じたサービス、金融・決済サービス等
 競争優位性

- いつでも、どこでも、快適に利用できる安定した通信ネットワーク
- 高い研究開発力
- 高い市場シェアと安定した顧客基盤

主な会社
株式会社NTTドコモ

地域通信事業

事業内容 国内電気通信事業における県内通信サービス、およびそれに関連する事業等
 主要サービス FTTHサービス等
 競争優位性

- セキュアで信頼性の高い安定した通信ネットワーク
- 地域に根ざしたICTソリューションの提供およびサポート
- 高い市場シェアと安定した顧客基盤

主な会社
東日本電信電話株式会社
西日本電信電話株式会社

長距離・国際通信事業

事業内容 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、およびそれに関連する事業等
 主要サービス クラウドサービス、データセンターサービスおよびクラウド移行支援サービス等
 競争優位性

- アプリケーションからITインフラまで含めたフルスタックでのソリューション提供
- グローバルカバレッジ
- 顧客との強力なエンゲージメント

主な会社
NTT Ltd.
(グローバル事業会社)
NTTコミュニケーションズ株式会社
(国内事業会社)

データ通信事業

事業内容 国内および海外におけるネットワークシステムサービス、システムインテグレーション等
 主要サービス ERPソリューション、ICTアウトソーシング等
 競争優位性

- 高度な技術開発力・プロジェクトマネジメント力
- 国内における高い市場シェアと安定した顧客基盤
- EMEA・中南米の開発拠点を活用した高いサービスデリバリー力

主な会社
株式会社NTTデータ

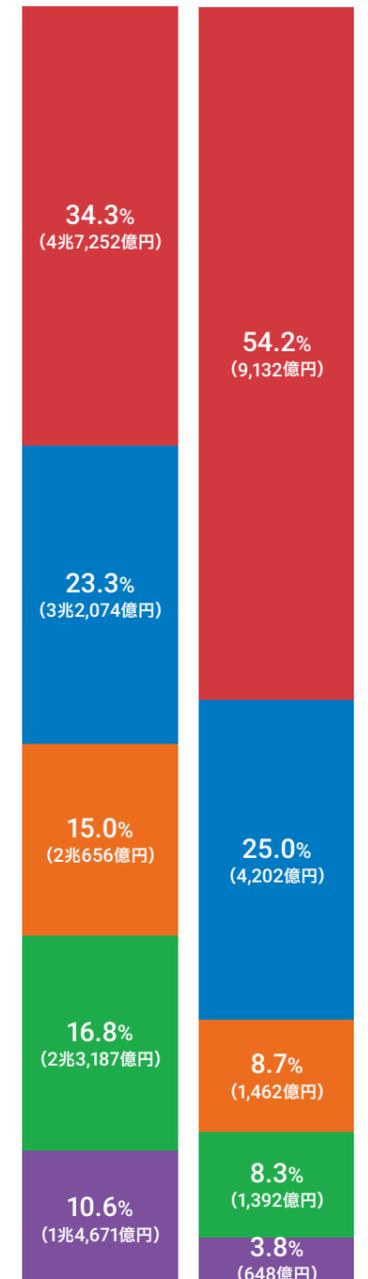
その他の事業

事業内容 不動産事業、金融事業、電力事業、システム開発事業、先端技術開発事業等

主な会社
NTTアーバンソリューションズ株式会社
NTTアノードエナジー株式会社

営業収益*
(2020年度)
11兆9,440
億円

営業利益*
(2020年度)
1兆6,714
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

価値創造プロセス

～持続的な企業価値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および人材力、世界トップクラスの研究開発力などを活用し、パートナーの皆さまとともに、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。

Smart World /
Society 5.0
実現に貢献



SDGs /
持続可能な社会へ



*1 NTT, Inc. 帰属。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く
*2 2017年度からの累計削減額
*3 NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く

中期経営戦略の見直し

デジタル化/DXのさらなる進展等、今後の環境変化に対応するために、NTT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、というビジョンのもと、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月に見直しました。

社会・経済の方向性に合わせ、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つの取組みを進めます。

中期財務目標については、EPSとコスト削減の目標を見直しています。新たなEPS目標は従来の2023年度約320円から+50円の上方修正となる370円としており、達成に向けては新生ドコモグループのシナジー効果(2023年度に+1,000億円増益)や、DXの更なる推進によるコスト削減(2023年度+2,000億円以上)などにより、利益成長を中心に実現していきます。

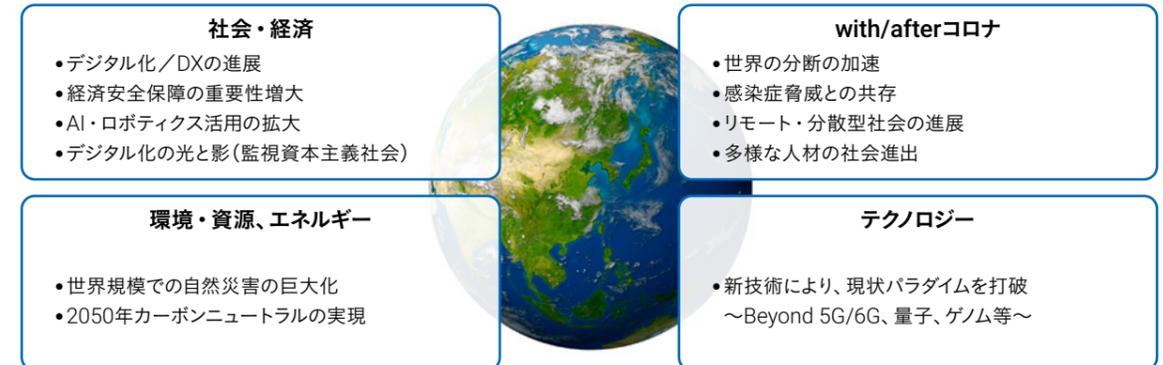
中期財務目標

指標	従来の目標	新目標	(参考) 2021年度計画
EPS	約320円 (2023年度)	370円 (2023年度)	302円
海外売上高 ^{*1*}	\$25B (2023年度)	— (2023年度)	\$19B
海外営業利益率 ^{*1}	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6%
コスト削減 ^{*3} (固定/移動アクセス系)	▲8,000億円以上 (2023年度)	▲1兆円以上 (2023年度)	▲8,400億円
ROIC	8% (2023年度)	8% (2023年度)	7.4%
Capex to Sales ^{*4} (国内ネットワーク事業)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%

*1 NTT, Inc. 帰属。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く
 *2 一部収入の会計処理の変更があったことに加えて、新型コロナウイルス影響も大きいことから、目標設定しない
 *3 2017年度からの累計削減額
 *4 NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く

中期経営戦略見直しの背景等と新たな戦略の枠組み

今後の環境変化



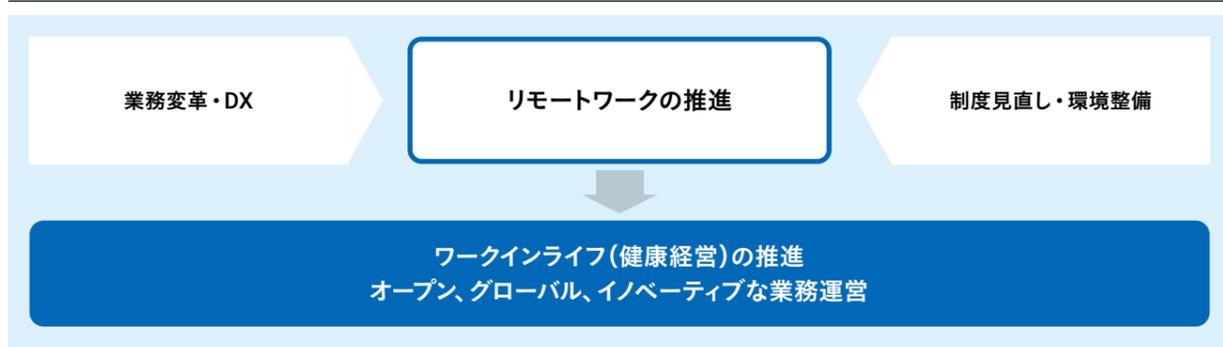
NTTグループの変革の方向性・新たな戦略の枠組み

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 P.20-21, 46-47
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	<ul style="list-style-type: none"> ・新生ドコモグループの成長・強化 P.22-23 ・IOWN開発・導入計画の推進 P.26-31 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな環境エネルギービジョン P.36-39 ・災害対策の取組み P.42-43 ・株主還元の実現 P.13

サステナブルな社会実現への貢献

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への変革



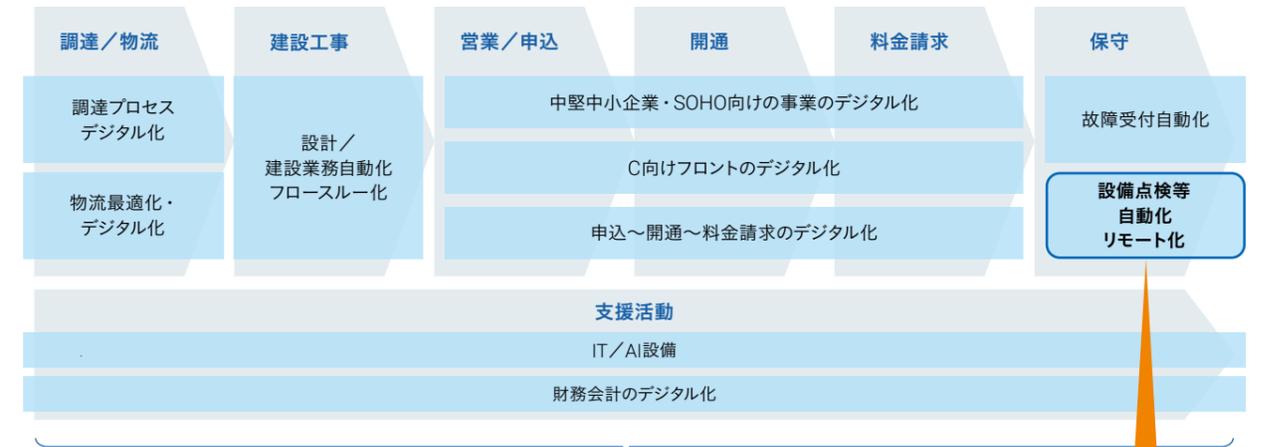
経営スタイルの変革の実現に向けた取り組み

業務変革・DX		
クラウドベースシステム/ゼロトラストシステムの導入		
Work From Anywhereを可能とするIT環境の整備	2022年度完了(スタッフ/営業系)	2023年度完了(全体)
業務の自動化/標準化(営業、保守、開発等)		
パートナー企業も含めたConnected Value Chain化を推進	自動化プロセス2021年度20→2025年度100以上	
デジタルマーケティングによるお客さまリーチの拡大(中堅中小企業層)	2025年度収益1,400億円	
自らのDXで活用したPFをお客さまにも提供し社会全体のDXに貢献(スマートインフラPF等)	すべての政令都市2023年1月完了	
コンダクトリスク等を考慮したガバナンスの充実		
170件以上のリスクを洗い出し、ステークホルダーとの適切な関係構築、サービス等ライフサイクル的確な管理、危機管理能力の向上等の対策を実行	2021年度～	
紙使用の原則廃止(請求書・受発注書含む)		
NTTグループ全体の紙使用を原則ゼロ化*(2020年度6,000t) *お客さま要望に基づく紙利用・官公庁への提出書類・電報・電話帳除く	2025年まで	
制度見直し・環境整備		
業務変革・DXを推進するための制度見直し		
リモートワークにふさわしい情報セキュリティの体系化	2022年度～	
オフィス環境の見直し(出社一人あたりスペースを1.5倍に拡大、アイデア創出・共創の場を充実)		
DX推進に向けたコア人材の育成(データ活用高度人材等)	2023年度2,400名	
女性および外国人/外部人材の活躍推進		
女性管理者・役員登用の推進 各種サポート・トレーニングプログラムの拡充	新任管理者: 2021年度 30% 管理者: 2025年度 15% 役員: 2025年度 25~30%	
外国人と外部人材の積極的な採用 グローバル経営人材の育成(海外育成プログラム拡大)	中途採用率(外部人材): 2023年度 30% 2025年度累計200名	
ジョブ型人事制度の導入(入社年次による配置からの脱却)		
全管理職へのジョブ型人事制度拡大	2021年10月	
自律型キャリア形成の推進(自己選択型の人事)	2022年度	
ワークインライフの推進、オープン、グローバル、イノベティブな業務運営		
職任近接によるワークインライフ(健康経営)の推進		
社員の働き方はリモートワークを基本とし、自ら働く場所を選択可能 (転勤・単身赴任不要、リモート前提社員の採用、サテライトオフィスの拡大等)	2022年度260拠点以上(サテライトオフィス)	
「一極集中型組織」から、自律分散した「ネットワーク型組織」へ改革	2022年度～	
組織(本社・間接部門含む)を地域へ分散		
首都圏等から地域(中核都市)へ組織を分散	2022年度～	
地域の一次産業等に対し、地域密着型の地方創生事業をさらに加速	2021年度～	
情報インフラの整備推進		
地方での街づくりや、新しい社会インフラの開発導入(IOWN導入計画等)を推進		
激化する自然災害に対し、強靱なインフラ整備・減災に向けた取り組みにより貢献		

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。これらのDXの更なる推進を通じて2023年度コスト削減▲2,000億円以上(対2017年度累計▲1兆円以上)をめざします。

業務の自動化/標準化(営業、保守、開発等)

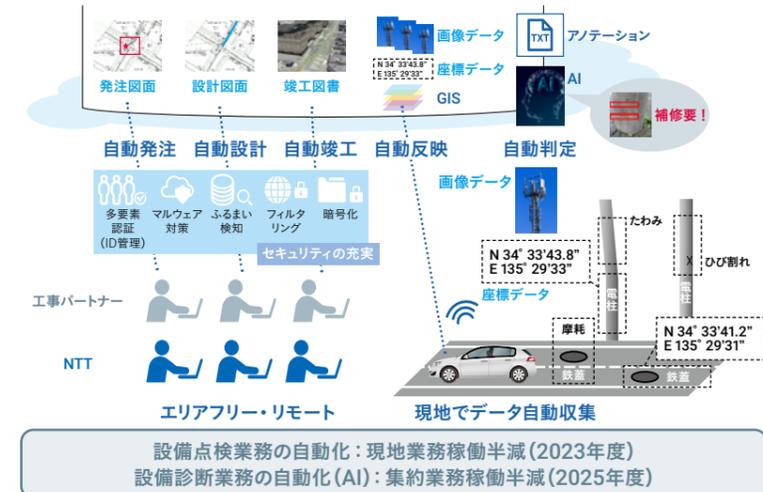
自らの業務(営業、保守、開発等)の各プロセスをデジタル化することで自動化/標準化し、Value Chain全体の効率化や、データ活用による新たな価値の創出、リモートワークを実施しやすい環境を実現します。



10のDX取組みにおける約100の自動化プロセス

【事例紹介】 設備点検等自動化・リモート化

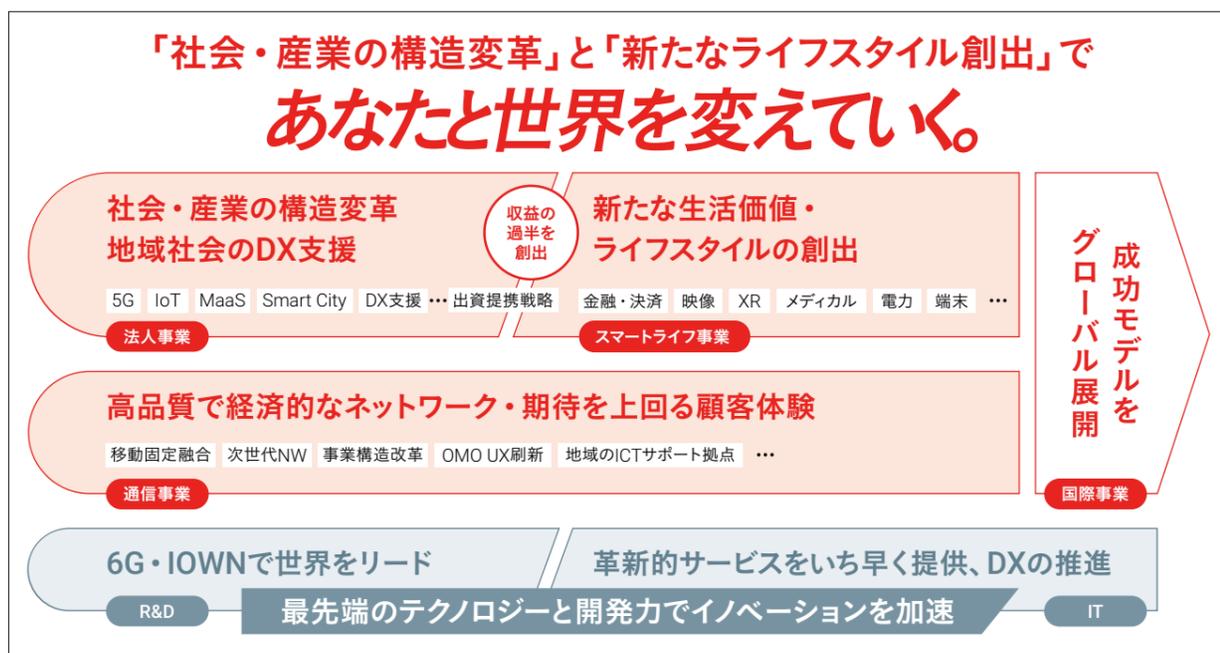
車載カメラで撮影(MMS: Mobile Mapping System)した画像から、リモートでAIを活用して劣化箇所等を自動検出することで、従来現地でも実施していた電柱点検診断業務の稼働を削減します。



設備点検業務の自動化: 現地業務稼働半減(2023年度)
設備診断業務の自動化(AI): 集約業務稼働半減(2025年度)

新生ドコモグループの成長・強化

新ドコモグループ中期戦略の全体像



事業別等の取組み

法人事業	<ul style="list-style-type: none"> 新ドコモグループとして法人事業を統合 営業体制の強化と移動固定融合サービス・ソリューションの充実により、すべての法人のお客さまをワンストップでサポート 法人事業売上高2025年度2兆円以上へ拡大 	
スマートライフ事業	<ul style="list-style-type: none"> 会員基盤・データ活用、サービスと多様な端末とのシームレスな連携により、新たな生活価値・ライフスタイルをパートナーとともに創出 「金融・決済」・「映像・エンタメ」など既存領域の強化と新規領域の拡大により、新ドコモグループの成長を牽引 新ドコモグループ2025年度収益の過半をスマートライフと法人事業で創出 	
通信事業	<ul style="list-style-type: none"> 5Gの早期拡大、ドコモとコミュニケーションズのネットワーク機能統合により高品質で経済的なネットワークを実現し、低廉で使いやすい移動・固定サービスを提供 多様なニーズに応える料金・サービスと販売チャネルの変革をパートナーとともに実現し、期待を上回る顧客体験を創出 通信事業の中期的な利益維持・成長軌道への転換を実現 	
国際事業	<ul style="list-style-type: none"> ドコモとコミュニケーションズのケイパビリティの融合やNTTデータ・NTT Ltd.との連携により、グローバルビジネスを展開 	
IT	<ul style="list-style-type: none"> 革新的サービスをいち早くお客さまに提供し、グループ全体のDXを加速するためソフトウェア開発を強化 	
R&D	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーションをリードし、パートナーとともに世界を変えていく 	
ESG	<ul style="list-style-type: none"> 事業運営とESGを一体的に推進し、サステナブルな社会の創造に貢献 	

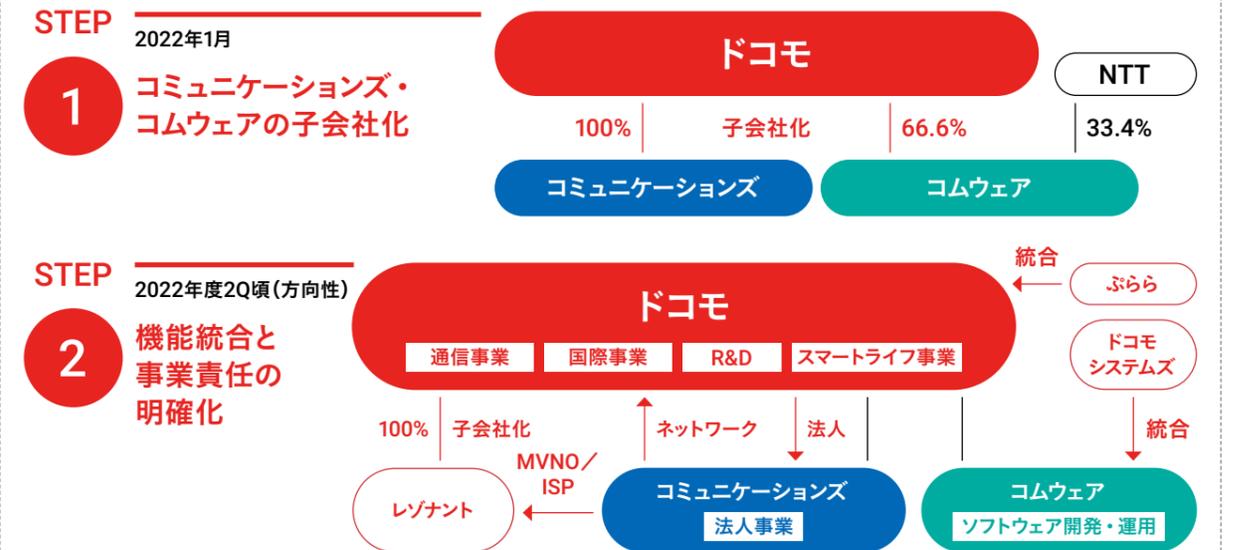
NTTドコモ(以下、ドコモ)は、NTTコミュニケーションズ(以下、コミュニケーションズ)とNTTコムウェア(以下、コムウェア)を子会社化します。3社の経営方針を統一し、機能の統合と事業責任の明確化によって、迅速な意思決定と機動的な事業運営を実現し、通信事業の構造改革と法人・スマートライフ事業の拡大を加速します。法人事業の拡大、ネットワークの競争力強化、サービス創出・開発力強化とDX推進の大きく3つのシナジーにより、2023年度1,000億円、2025年度2,000億円超の利益を創出し、継続的に増益を達成することで新生ドコモグループを大きく成長させていきます。

機能統合によるシナジー



ドコモ・コミュニケーションズ・コムウェアの統合によるシナジー効果として、
2023年度1,000億円、2025年度2,000億円超の利益を創出

【参考】
新フォーメーションへの移行に向けた実行スケジュール



NTTのR&Dがめざすもの

Message 研究企画部門長メッセージ

これまで、情報通信技術は、生活を豊かに、ビジネスを便利にするために、デジタル化による効率化を進めてきました。しかしながら、パンデミックのような未知なるリスクが生じ、乗り越えるべき壁はまだ存在しています。その解決のため、人間が知覚できる情報の数値化だけではなく、世界に存在する様々な価値や万物の多様性を取り込み、活用し新しい価値を生み出すこと、これが今後の持続可能な社会の発展に向けて求められると考えます。

そのためには、いままで以上に強力な情報処理基盤が必要となります。すでにインターネットの通信量は増加の一途をたどっており、現在の情報処理基盤では、いずれ処理能力の限界を迎え、膨大なエネルギー消費の問題も避けられません。人類の進歩のために、限界打破のイノベーションが求められています。

そこでNTT R&Dは、環境にやさしい持続的な成長、多様性に寛容な個と全体の最適化を担う未来のコミュニケーション基盤であるIOWN構想を掲げました。これは光を中心とした技術を活用し超大容量・超低遅延・超低消費電力を特徴としたネットワーク・情報処理基盤の構想です。このイノベーションを用いて環境負荷ゼロと経済成長を同時実現する、新たな環境エネルギービジョン「NTT Green Innovation toward 2040」も策定しました。2040年度までにカーボンニュートラルの実現をめざします。

また、IOWN構想によりもたらされる情報処理能力の増強によってデジタルツイン同士の相互作用やその長期的展望まで計算できれば、より精度が高い未来予測が可能になり、さまざまな社会の課題を解決できると考えます。幸福を瞬間的なものではなく、過去から未来までの積分値として捉え、社会全体としての包括的、持続的な幸福を追求したいと思います。

NTTのR&Dは、IOWN構想の実現とともに、社会的課題を解決し、人々が意識することなく技術の恩恵を受けることができるスマートな世界の実現をめざし、研究開発を続けていきます。



常務執行役員
研究企画部門長
川添 雄彦

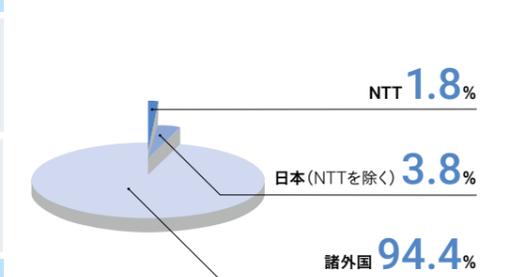
研究開発体制

IOWN 総合イノベーション センター	光電融合技術で世界の写像を作り、 サステナブルな社会を実現	サービスイノベーション 総合研究所	すべての“ひと”が幸福であり、安心・安全・ 健康に自分らしく暮らせる社会の実現
	ネットワークイノベーションセンター		人間情報研究所
	ソフトウェアイノベーションセンター		社会情報研究所
情報ネットワーク 総合研究所	2030年を見据えた革新的ネットワーク技術 の創出	先端技術総合研究所	世界一・世界初、驚きを創出する研究を推進
	ネットワークサービスシステム研究所		未来ねっと研究所
	アクセスサービスシステム研究所		先端集積デバイス研究所
	宇宙環境エネルギー研究所		コミュニケーション科学基礎研究所
			物性科学基礎研究所
特定分野の研究センター	機械学習・データ科学センター	バイオメディカル情報科学研究センター	
	理論量子物理研究センター	基礎数学研究センター	
	デジタルツインコンピューティング研究センター	ナノフォトニクスセンター	
	イノベティブフォトニックネットワークセンター	スマートデータサイエンスセンター	

数字で見るR&D

NTT研究所		
特許保有数 約18,000件	研究開発要員 約2,300名	IEEEフェロー 計43名 (OB含む)
論文・学術講演 約1,900件/年	IEEE Milestones 過去4件受賞	
標準化活動		
ITUなどの公的標準化機関への参加 (2020年度実績)	公的国際標準化会合への参加 (2020年度実績)	
国内/国際活動者 延べ192名	国内委員 延べ262名	延べ1,093名 (事前検討、準備作業は含まず)

ITU-Tへの寄書状況(2017~2020年)



ITU-T (旧CCITT) および総務省資料から推計しています。4年ごとの集積のため、2017~2020年のデータが最新のものです。

表彰受賞に関する情報については、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.rd.ntt/news/?cat=%E8%A1%A8%E5%BD%B0>

NTT R&Dオーソリティチーム

NTTでは各分野における著名な権威者である研究者で構成されたNTT R&Dオーソリティチームを結成しました。各研究者はIOWN構想の実現とさらにその先を見据えたNTTの研究開発に参画し、研究テーマの実施・指導・助言を通じて各研究領域を牽引する役割を担います。

その一環として長期的視野に立った研究開発を一層強化するために、オーソリティチームの一員である若山正人 数学研究プリンシパルが統括する基礎数学研究センタを新設しました。現代数学の基礎理論体系構築に取り組むとともに、未だ明らかになっていない量子コンピューティングの速さの根源の解明など、デジタルを超える量子技術の革新に向けた研究を加速します。また、未知の疾病の解明や新薬の発見など、IOWN構想実現に向けてNTT R&Dで取り組んでいる様々な研究課題に対し、現代数学の手法を駆使した今までにないアプローチの提案を通じた貢献をめざしています。

NTT基礎数学研究センタを設立
~未知なる量子コンピューティングの原理解明などに挑戦する研究を加速~
<https://group.ntt.jp/newsrelease/2021/10/01/211001a.html>



IOWN

Innovative Optical and
Wireless Network



NTTが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の構想

取り巻く現状と課題

インターネットの進展やスマートフォンの普及によって、社会のあり方は大きく変わりました。IoT機器を含めて身の回りのあらゆるものがつながり、画一的なオフィスだけでなく、自宅やシェアオフィスなど場所にとらわれない多様な働き方、実店舗ではなく端末を通じた商品やサービスのオンラインでの注文が当たり前になっていく現在、インターネットはわたしたちの生活にとって必要不可欠の存在となっています。一方で、こうした変化に伴いインターネット上を流れる情報量も爆発的に増大し、既存の情報通信システムの伝送能力や処理能力の限界、IT関連機器のエネルギー消費量の増大が大きな課題となっています。ムーアの法則に従って成長してきたLSIなど半導体の微細化が困難となりつつあり、情報化社会がこれまでと同じかたちで成長を続けること自体が今後は難しくなっていくかもしれません。

また、ICT基盤の地球温暖化への影響を考えると、カーボンニュートラルの達成も必達ですが、既存の技術だけでは難しく、なんらかのブレークスルーが必要となってきます。さらには、カーボンニュートラル達成と経済成長とを同時実現することこそ人類の発展に求められるテクノロジーと考えます。

社会の基盤となるテクノロジー

このような背景を受けて、わたしたちの未来をつくる新たなコミュニケーション基盤としてNTTが提唱しているのが「IOWN(Innovative Optical and Wireless Network)」です。NTTはIOWN構想のもと、従来のインフラの限界を超えてあらゆる情報を活用していくため、光を中心とした革新的技術で超大容量・超低遅延・超低消費電力を特徴とした革新的なネットワーク・情報処理基盤の実現をめざしています。現在は2024年の仕様確定と2030年の実現に向けて、パートナーの皆さまとともにさまざまな議論や実証を進めています。

消費電力を大幅に削減することや、通信の広帯域化による計算量の増加にも対応できる処理能力を提供すること、さまざまなセンサが収集した五感を超える情報を通信の大容量化・低遅延化によりリアルタイムに共有すること、さまざまなリソースを一元管理する

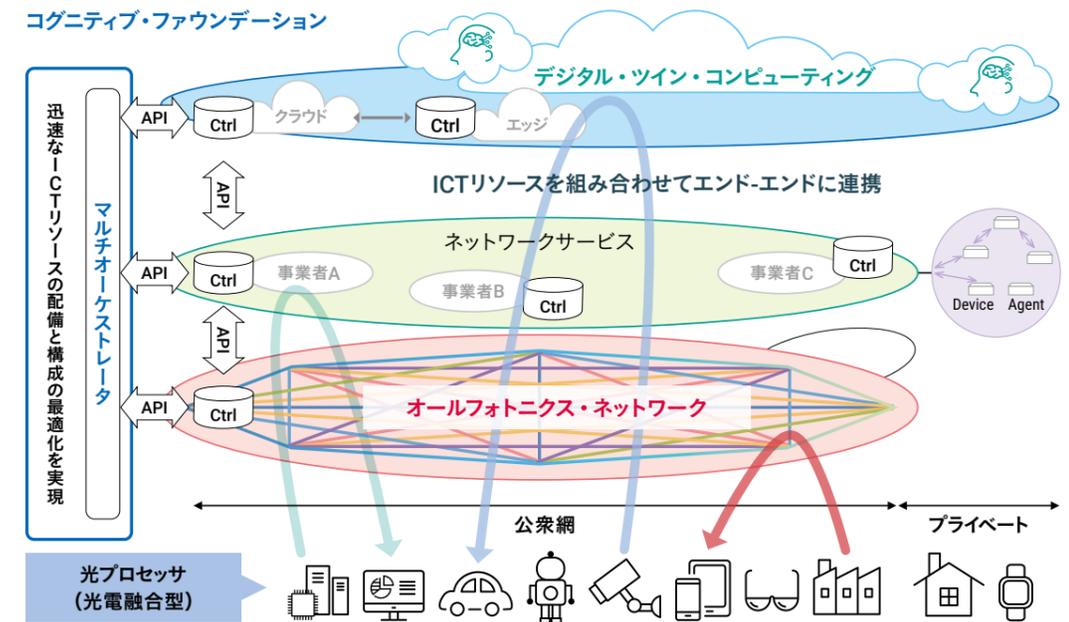
低消費電力	大容量・高品質	低遅延
電力効率 100倍*	伝送容量 125倍	エンドエンド遅延 1/200*
伝送媒体 光ファイバーケーブル	波長(光信号) 独立 光 → 光 → 光 → 波長 光/光 波長 1000 [Tbps/ファイバ]	波長単位で伝送 待ち合わせ処理不要 データの圧縮不要 波長A 大容量動画(非圧縮) 処置遅延なし 波長B 音声
情報処理基礎 光電融合素子	光ファイバ	デジタルテレビや衛星放送のような遅延なしに、リアルタイムで映像を伝送
1/100の低消費電力で各種情報通信サービスを提供	瞬きの間(0.3秒)に2時間の映画を1万本ダウンロード可能(5Gでは3秒で1本可能)	

* フォトニクス技術適用部分の電力効率の目標値

* 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

マルチオーケストレーション機能により業界や地域ドメインを超えたリソースを活用すること—IOWNはこうした課題を解決するために、3つの要素をその基盤に据えています。

ネットワークから端末まで、すべてにフォトニクスベースの技術を導入した「オールフォトニクス・ネットワーク」、あらゆるものをつなぎその制御を実現する「コグニティブ・ファウンデーション」、実世界とデジタル世界の掛け合わせによる未来予測や最適化を実現する「デジタルツインコンピューティング」。これら3つが組み合わせることで、伝送容量を125倍に、遅延を200分の1に、電力効率を100倍に高めることが可能になり、IOWNは大きな力を発揮していきます。



世界の様々な企業・学術機関と連携したIOWN GLOBAL FORUM

IOWNは、いまや世界の様々な企業・学術機関が関心を寄せています。

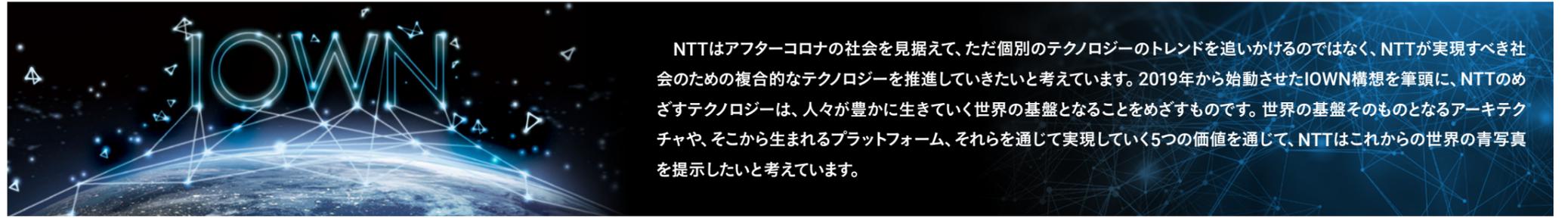
NTT、インテル コーポレーション、ソニー株式会社は、新たな業界フォーラムであるIOWN Global Forum, Inc. (以下、IOWN GF)を2020年1月に米国にて設立、今では79組織が参画するまでに成長しました(2021年10月末時点)。

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、シリコンフォトニクスを含むオールフォトニクス・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。



IOWNで 実現する世界

わたしたちの生活を変える5つの価値



NTTはアフターコロナの社会を見据えて、ただ個別のテクノロジーのトレンドを追いかけるのではなく、NTTが実現すべき社会のための複合的なテクノロジーを推進していきたいと考えています。2019年から始動させたIOWN構想を筆頭に、NTTのめざすテクノロジーは、人々が豊かに生きていく世界の基盤となることをめざすものです。世界の基盤そのものとなるアーキテクチャや、そこから生まれるプラットフォーム、それらを通じて実現していく5つの価値を通じて、NTTはこれからの世界の青写真を提示したいと考えています。

1 多様なセンシングデータを高精度な時空間上に統合して未来予測・最適化 街・モビリティの全体最適の実現

交通や都市、製造などを筆頭に、多くの産業分野で急速にデジタル化が進んでいます。さまざまなアセットをデジタル上に再現・分析することで効率的な運用が進められるだけでなく、SDGsなど大きな社会課題への対応が期待されています。他方で、産業分野を横断しデータを連携させることで、新たな価値を創造するようなサービスは現時点ではまだ発展途上といえるでしょう。



NTTがIOWNを通じて提供する「4Dデジタル基盤[®]」は、高精度で豊富な意味情報を持つ「高度地理空間情報データベース」上に、ヒト・モノ・コトの様々なセンシングデータを緯度・経度・高度・時刻の4次元の情報を高い精度で一致・統合させた上でリアルタイムに収集することで、高速な分析処理・精緻な未来予測を可能とする基盤です。

本基盤と多様な産業分野におけるIoTデータを組み合わせることで、道路交通の整流化、都市アセットの最適活用、社会インフラ維持運用コスト低減等が可能となります。NTTグループは各産業分野のパートナーとともに、社会と自然環境の調和が実現される社会の実現をめざしています。

[Valueをもたらす主な分野] コネクティッドカー・自動運転／スマートシティ／MaaS／スマートインフラ管理／環境・防災

2 リモートワールド あらゆる制約を超えた共創的な空間の創出

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行を経て、多くの産業でリモート化が進められていることは言うまでもありません。リモートワークやオンライン教育はもちろんのこと、遠隔医療の実現も急務といえます。これに対し、エンタメ・スポーツ産業も単にオンラインで鑑賞・観戦するだけではなく、集まらずともリアルと同じような価値を提供する仕組みが求められています。

NTTはIOWNを通じてコロナ禍における活動の制約があるなかでの社会・経済活動の維持・向上をめざし、リモートワールドという価値を提供していきたいと考えています。それは単にさまざまな活動を遠隔化するだけでなく、人の能力や文化、価値観といったさまざまな障壁を超えた活動の実現を意味しています。エンタメ・スポーツにおいても臨場感のあるオンラインライブだけでなく、時空間を超えて人々が集まれるような環境をつくり、ときにはほかの人になりきってスポーツやエンタメを体験できるような仕組みが必要です。その先には、空間・人間・文化という3つの壁を乗り越えた社会が生まれているはずです。

[Valueをもたらす主な分野] オンライン医療／スポーツ観戦・エンタテインメント鑑賞／リモート応援／マルチモーダルなコミュニケーション／感情や心理の伝達



3 Well-being 過去から未来の 積分による心身の充足



これまでは経済的指標や医学的指標に基づいて人間の幸福や快適度が測られてきましたが、どの指標も人間の多面的な特性を反映しているとはいえません。近年注目されている“Well-being”は、身体的だけでなく、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念であり、医学的・快楽主義的・持続的といった分類や個人的要因・社会的要因・超越的要因など、いくつもの見地から人間の幸福を捉える試みが増えてきています。IOWNをはじめ、NTTが実現するアーキテクチャやサービスにも、こうしたWell-beingが深くかかわってきます。

これまでわたしたちは人間をいくつかの母集団に分けて捉えてきましたが、大量のデータを高速に処理できるアーキテクチャが実現すると、一人ひとりの趣味嗜好やニーズに細かく応える対応も可能になるでしょう。Well-beingの実現においては、まず自分の置かれた状況を知り、次に自分に適した選択肢を選べることで、そしてそれを実践しつづけることが重要です。一人ひとりが自分のペースで過去から未来への積分値としてのWell-beingを実現できるような基盤を、NTTはつくっていきます。

[Valueをもたらす主な分野] バイオデジタルツイン／生体情報センシング／流通最適化／安心安全なバリューチェーン

4 環境負荷ゼロ 地球環境の再生と持続可能な社会の実現

気候変動や大規模災害、パンデミックなど地球環境の変化に対応する社会の実現は急務です。次世代エネルギー技術とレジリエントな環境適応を可能にする技術の創出を通じ、地球環境への負荷を下げ自然破壊を抑制することで、これからも人間が環境と調和しながら生きていける持続可能な社会を実現します。

IOWNを活用したエネルギー技術のなかでも、注目すべきは核融合炉のオペレーションです。2020年7月にはNTT宇宙環境エネルギー研究所を設立し、国際熱核融合実験炉“ITER”および日本の量子科学技術研究開発機構とも連携しています。プラズマを精緻にコントロールしながら核融合反応を管理し、その実験結果を共有するためには、ベタレベルの大容量の情報を超低遅延で各地に伝送するための情報処理方式と通信方式の革新が求められており、IOWNのような新たな通信基盤が必要不可欠です。また、雷発電や太陽光を利用した宇宙空間での発電など、これまで以上に多様なエネルギーネットワークの開発も進めています。こうしたエネルギー技術と気象予測を組み合わせることで、より柔軟に環境の変化に対応できる社会をつくっていきます。



IOWNを活用したエネルギー技術のなかでも、注目すべきは核融合炉のオペレーションです。2020年7月にはNTT宇宙環境エネルギー研究所を設立し、国際熱核融合実験炉“ITER”および日本の量子科学技術研究開発機構とも連携しています。プラズマを精緻にコントロールしながら核融合反応を管理し、その実験結果を共有するためには、ベタレベルの大容量の情報を超低遅延で各地に伝送するための情報処理方式と通信方式の革新が求められており、IOWNのような新たな通信基盤が必要不可欠です。また、雷発電や太陽光を利用した宇宙空間での発電など、これまで以上に多様なエネルギーネットワークの開発も進めています。こうしたエネルギー技術と気象予測を組み合わせることで、より柔軟に環境の変化に対応できる社会をつくっていきます。

[Valueをもたらす主な分野] レジリエントなスマートシティ／プラズマデジタルツイン／二酸化炭素のマイナス化実現

5 セキュアなバリューチェーン 安心・安全な コミュニケーションの実現

社会のデジタル化が進んでいくことで人々は利便性の高いサービスを受けられるようになりましたが、同時にサイバー犯罪のリスクも高まっています。遠隔医療が当たり前のものとなり、情報と人間の身体が相互に影響を及ぼしうるデジタルツインが確立すれば、サイバー犯罪はそのまま人間の命ともかかわるものになってしまうでしょう。

だからこそ、NTTは安心・安全な社会を支えてできる基盤をつくりたいと考えています。リモートでも安心して大量の情報をやりとりするためには、これまでと異なる形で“Trust(信頼)”を築かなければいけないからです。今後デジタル化をさらに進めていくためには、産業間の壁を越えて企業が情報をやりとりできるバリューチェーンをつくらなければいけませんし、各地域の公的機関や企業とも安心してコミュニケーションのとれる環境も必要になるでしょう。IOWNという大容量・高速な通信基盤のメリットを活かした、これまで以上に強固なセキュリティを担保することで、初めて安心・安全なコミュニケーションが実現するのです。

[Valueをもたらす主な分野] スマートシティ／リモートワーク／需給予測システム／バリューチェーン改革



IOWN構想のカギを握る

光電融合技術の創造と活用



Message IOWN総合イノベーションセンタ長メッセージ

IOWN構想のカギを握る光信号と電気信号を融合する光電融合技術の創造と活用を加速するため、2021年7月1日に「NTT IOWN総合イノベーションセンタ」(以下、IIC)が設立されました。「研究所」ではなく、「センタ」としたことは大きな意味があります。研究開発(R&D)を推進していく上で、研究(R)に軸足を置く「研究所」というよりは、研究から開発を事業会社の商用開発の直前まで進め、シームレスにつなげていく、より開発(D)に軸足を置いていく、との意思を「センタ」として表明しています。

IOWN構想を実現していく過程で、まずはキーとなるのが光電融合デバイスです。

光電融合デバイスの研究開発は、革新的な技術の創出と、早期実用化の両立をめざし、5つの世代を設定したロードマップを策定し、取組みを進めています(図1)。これまでに、光と電気の変換を行う光インターフェースの機能を小型化した通信用モジュールであるCOSA(Coherent Optical Subassembly)を実用化してきましたが、今回新たに、従来は個別の部品であったCOSAとデジタル信号処理を行うDSP(Digital Signal Processor)を一体化する光・電子コパッケージ(CoPKG)技術を開発しました(図2)。これにより、光インターフェースの更なる小型化や低消費電力化が可能となります。まずはデータセンタ内におけるインターコネクト等への適用をターゲットとして実用化を進め、消費エネルギーの削減に貢献していきます。また、今後、光と電気の融合をさらに推し進め、チップ間やチップ内の情報伝送も光化することによって、超低遅延・超低消費電力な情報処理基盤を実現していく考えです。

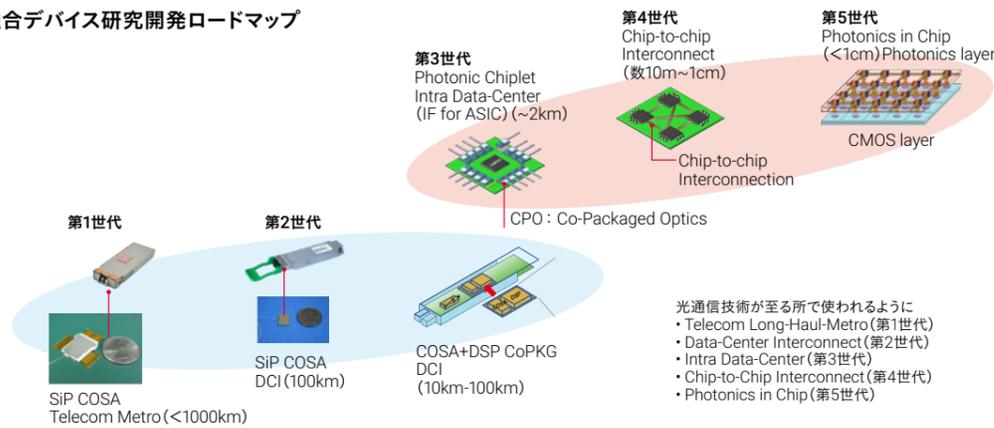
私は富士通の出身ですが、IIC長就任に先立ち、澤田社長からIOWN構想の実現に向けて様々な取組みを加速するためには、NTTではない外部の人間の考え方や経験等を取込む必要があるとのお話をいただきました。光と電気という別々のものを融合させるという



IOWN総合イノベーションセンタ
センタ長
塚野 英博

1981年富士通株式会社入社。半導体を中心に調達部門に従事。2001年同社経営戦略室長。2017年同社代表取締役副社長/CFO。CSOを歴任し、社長補佐として全部門を管掌。2019年同社副会長。2020年NTTアドバンステクノロジー顧問、およびNTT研究企画部門シニアアドバイザーを経て、2021年7月より現職。

図1 光電融合デバイス研究開発ロードマップ

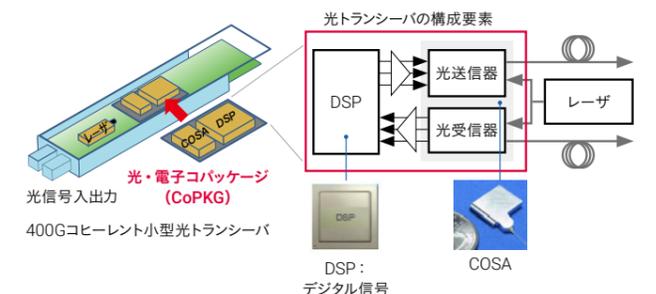


技術の世界でのゲームチェンジと日本の技術力再興をめざして

概念は、長年基礎研究に力を入れてきたNTTだからこそできた新発想です。その新発想を確実かつ早期に具体的な“かたち”にしていくのが私の役目だと思っています。NTTの均質な文化とは異質な文化で育ってきた人間として、NTTグループにはなかった知見や経験、そして発想や考え方を、外の血として入れていくという観点で、ミッションの達成に貢献をしていきたいと思っています。

50年に1度ともいえる技術革新である光電融合技術の先行で、超低遅延・超低消費電力性能でアドバンテージをとり、グローバル市場を席卷したい。IICの設立と存在理由は、まさにここにあります。この思いを「技術の世界でのゲームチェンジ」「日本技術の再興」と言っています。

図2 光電融合デバイス開発状況



IOWN導入計画の推進

年度	2021-2022	2023-2025	2026-2030
導入計画	フィールドでの技術実証 ■ IOWN総合イノベーションセンタ設立 ■ 光電融合製造技術の強化(NELクロステクノロジー設立) ◆ eSports向けクラウドゲーム(低遅延接続) ◆ リアルスポーツ遠隔観戦(高臨場映像伝送/低遅延接続) ◆ 次世代先進オフィス「アーバンネット名古屋ネクスタビル」(街づくりDTC PoC) ▲ 地下埋設物 ▲ 高精度共同管理	先進サービス要望ユーザへ導入 ■ ITER ■ 大阪・関西万博(6G/IOWN展示・実証) ◆ 交通整流化 ◆ 量子暗号通信 ◆ 超強力汎用WhiteBOX(次世代コンピューティング基盤) ● 宇宙データセンター 他 ▲ 他スマートシティ案件(第一期) ▲ 農機自動運転LV3 ▲ コネクティッドカー安全運転支援	特定用途・特定エリアへ導入 段階的拡大 ▲ 移動固定融合サービス ▲ モバイル装置向け光電融合デバイス ▲ 多段階型配線(信頼性/柔軟性/拡張性) ▲ 他スマートシティ案件(第二期) ▲ 他スマートシティ案件 ▲ 自動運転・ロボット ▲ 精密群制御
	Digital Twin Computing 大量センサデータ収集・分析 自動車数千万台高速時空間検索 イベントドリブン型リアルタイムAI分析処理技術 都市・山間部での車両cmレベル位置把握・精密交通量予測	Cognitive Foundation 移動や遮蔽による無線通信品質を事前予測 需要変動即応統合リソース制御(無線区間含む)	Disaggregated Computing 超強力汎用WhiteBOX Step0(光ダイレクトバス) 超強力汎用WhiteBOX Step1(バックプレーン光化) 超強力汎用WhiteBOX Step2(フル光スイッチ化)
技術要素	光ダイレクト接続(数百Gbps/固定対地) 耐量子暗号通信 光通信技術が至る所で使われるように	光ダイレクト接続(数百Gbps/数百拠点) 高精度時刻情報の配信 APN向け光トランシーバ チップ近傍から光化する小型光トランシーバ	遠隔光路 移動固定 光ダイレクト接続切替ノード 融合コア (1Tbps/オンデマンド)
All-Photonics Network	光ダイレクト接続(数百Gbps/固定対地) 耐量子暗号通信	光ダイレクト接続(数百Gbps/数百拠点) 高精度時刻情報の配信 APN向け光トランシーバ チップ近傍から光化する小型光トランシーバ	遠隔光路 移動固定 光ダイレクト接続切替ノード 融合コア (1Tbps/オンデマンド)

中期経営戦略のもとに事業戦略・研究開発戦略と一体となった

知的財産戦略

研究開発で創出される知的財産を適切に保護、他者の知的財産を尊重しながら活用していくことは、サステナブルな社会実現への貢献のために重要であると考えています。

Message 知的財産センタ長メッセージ

IOWNおよびIOWNで実現する世界をめざしたチャレンジングな研究開発が加速しています。IOWN構想は私たちNTTグループだけで実現できるものではなく、信頼できるパートナーの皆さまとのグローバルな視点でのコラボレーションが欠かせません。こういったコラボレーションによってNTTグループの事業活動を大きく育て、NTTグループがデジタルトランスフォーメーション(DX)とCSRの推進を進めながらサステナブルな社会実現に貢献していくためには、時代に合致した知的財産戦略の立案と推進によって研究開発成果を知的財産として適切に保護すること、他者の知的財産を尊重しながら活用していくことの重要性がより一層高まっています。

NTT知的財産センタセンタ長 南 憲一

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、社内に閉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、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。

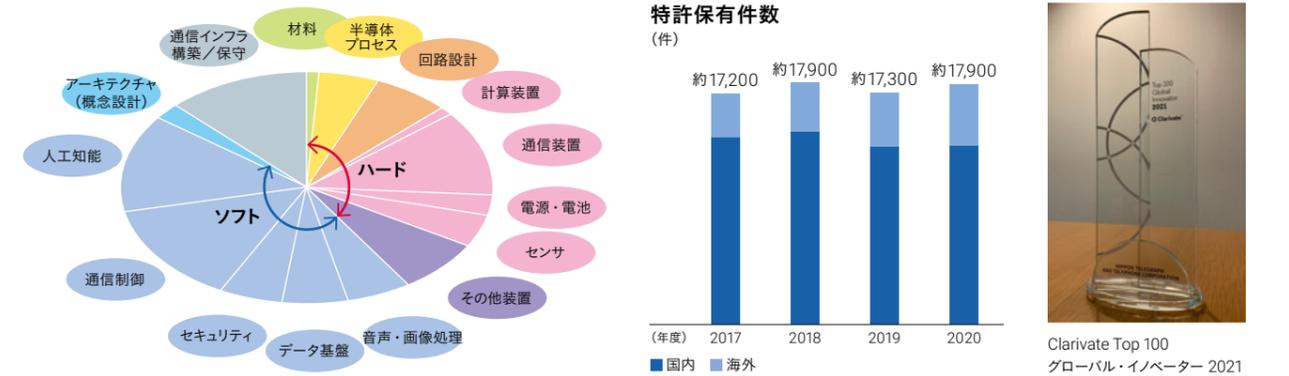
- ① 「戦略的な権利化(知的財産ポートフォリオ構築)」
 - ・研究開発活動の成果を、技術内容や想定されるビジネスモデルに応じて戦略的に権利化、知財ポートフォリオによる競争力強化を構築
- ② 自社を守り、他者を尊重する「リスクマネジメント」
 - ・グループ各社が研究開発成果を事業で活用するにあたって第三者の知的財産権を侵害することがないように、研究開発成果を提供するまでの段階において国内外の他者権利を調査
 - ・知的財産に関する国内外の制度改正、紛争事例、裁判事例などの動向とその影響をグループ各社と共有することで、知的財産権に関する法令の遵守とビジネスリスクの低減
- ③ 「保有知的財産の活用」で広がるビジネス展開、仲間づくり
 - ・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(技術分野/特許保有状況)

NTTグループにおける知的財産創出活動の大きな割合を占める持株研究開発の成果として得た特許の保有件数は、幅広い技術分野において国内外をあわせ約17,900件となっています。NTT知的財産センタでは、NTTグループのグローバル事業強化への対応を図るべく外国出願をより一層強化しています。

こういったNTTグループの活動や実績が認められ、クラリベイト・アナリティクス社が特許データをもとに知的財産動向を分析し、世界の革新企業・機関を選出する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター」に10年連続で選出されています。



お客さまのDXに貢献する知的財産

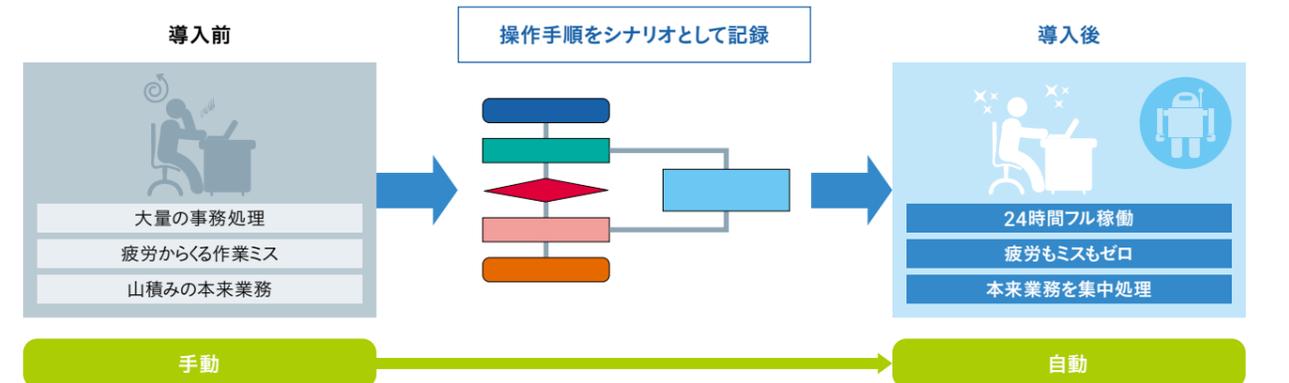


NTTグループのビジョンにも掲げられているDXを推進するため、NTTグループでは特許に守られた研究開発成果を活用したサービスを展開しています。

NTTアドバンステクノロジーが提供するWinActorは、人手による大量の操作を自動化できるソフトウェアロボットで、NTT研究所が開発した自動化シナリオ生成・編集技術等によって顧客企業や自治体など業種業態・事業規模によらずDX化を可能とし、6,700社以上の導入実績、国内シェアトップを誇る純国産のRPAツールです。

WinActorは、これらの実績等が評価され第9回技術経営・イノベーション大賞「選考委員特別賞」(一般社団法人科学技術と経済の会)、第9回ICT事業奨励賞(一般社団法人電気通信協会)を受賞しています。

詳細については、「WinActor(ウインアクター)」公式Webサイトをご参照ください。
<https://winactor.biz/>



持続可能な社会の実現に向けて

NTTグループはこれまでのCSR憲章を見直し、より広い概念として、SDGs、ESG、CSVを包含したグローバル水準のサステナビリティ憲章を取締役会で決議し、2021年11月に公表しました。取締役会はサステナビリティに関する重要な課題・指標の決定について決議するとともに、これまで執行役員会議の下部組織であったサステナビリティ委員会を取締役会直属の組織に移行し監督機能を強化するなど、NTTグループのサステナビリティについての取組みをさらに推進していきます。

NTTが考える持続可能な社会

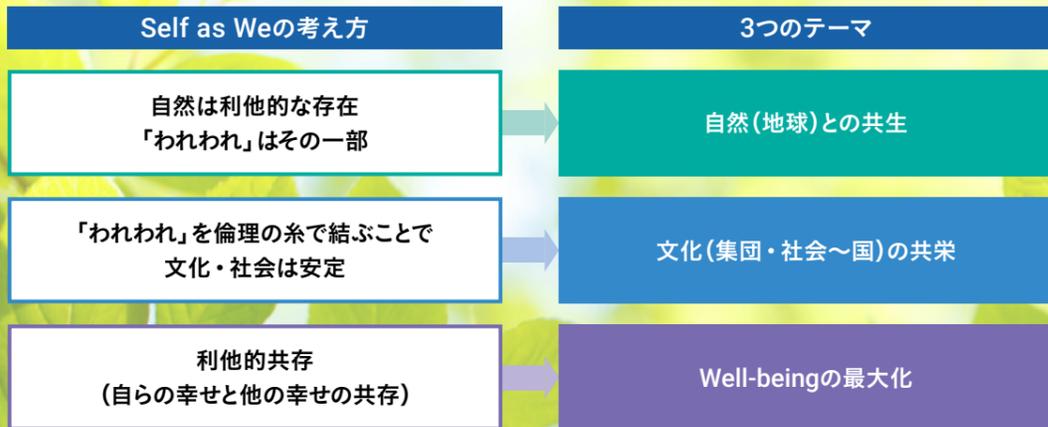
現代の社会ではグローバルとローカル、環境と経済、人権問題など、二元論では捉えられない相反する事象が同時に存在しています。また、ひとつの事実は見る主体によって異なる現実や意味を持ち得ます。

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なか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たいと考えています。

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。



サステナビリティ憲章

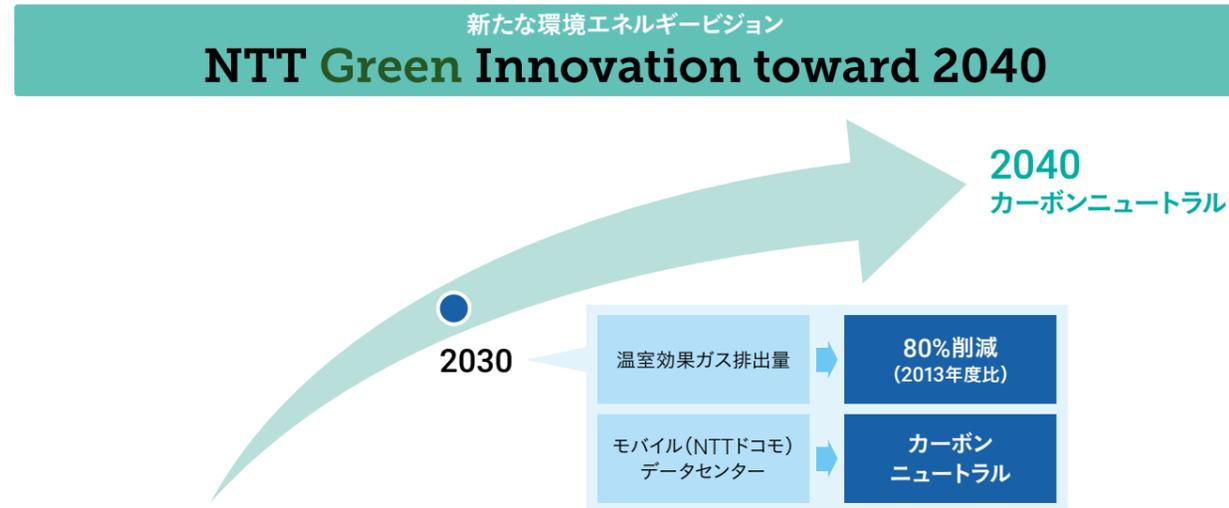
サステナビリティ憲章では重要な3つのテーマに対して、9つのチャレンジ、30のアクティビティを設定しています。また、特に重要な指標(下図赤枠)については、役員報酬に反映していきます。

3つのテーマ	9つのチャレンジ	30のアクティビティ
自然(地球)との共生	環境とエネルギー課題への対応	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 P.36-41
	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 ⑩ 環境アセスメントの徹底 ⑪ 生態系保全に向けた貢献
	人と自然が寄り添う未来へ	
文化(集団・社会～国)の共栄	社会課題への対応	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 P.54-67
	デジタルの力で新たな未来を	⑯ B2B2Xモデルの推進 ⑰ 知的財産の保護と尊重 P.32-33 ⑱ 地方社会・経済の活性化への貢献 P.42-43
	安心・安全でレジリエントな社会へ	⑲ サービスの安定性と信頼性の確保 P.44-45 ⑳ 情報セキュリティ・個人情報保護の強化 P.20-21, 46-47 ㉑ リモートワークを基本とする分散型社会の推進
Well-beingの最大化	人権尊重	㉒ NTTグループ人権方針の遵守 P.53 ㉓ 社会全体への人権尊重の働きかけ P.48-52
	Diversity & Inclusion	㉔ 多様な人材の採用・育成・教育および女性活躍の推進 P.50-51 ㉕ LGBTQへの理解醸成、障がい者活躍の推進 P.50 ㉖ 仕事と育児・介護の両立支援 P.20-21, 46-47
	新しい働き方・職場づくり	㉗ リモートワークの推進 P.51 ㉘ 人身事故ゼロおよ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

環境負荷の軽減

—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まいります。環境負荷ゼロに向けて、NTTグループは2021年9月に新たな環境エネルギービジョン「NTT Green Innovation toward 2040」を発表いたしました。

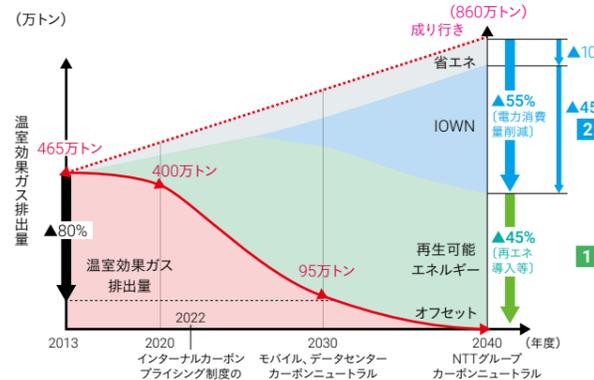


※ 削減目標の対象
GHGプロトコル：Scope1(自らの温室効果ガスの直接排出)、およびScope2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)
モバイル：NTTドコモグループ 15社(2021年9月28日時点)
※ NTTグループのSBT目標(Scope1, 2)：1.5°C水準へ引上げ

カーボンニュートラルを実現するため、IOWNの導入による電力消費量の削減、再生可能エネルギーの利用拡大を進め、温室効果ガスの排出量を削減していきます。

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)

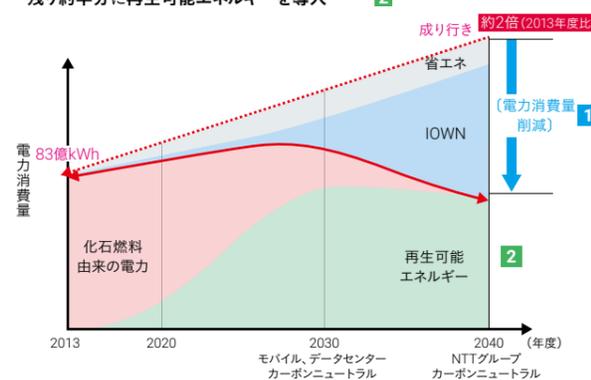
- 1 再生可能エネルギー利用を拡大し、温室効果ガスを45%削減²
- 2 IOWN導入により電力消費量を削減し、温室効果ガスを45%削減³



*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エネを含む)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、国内の再生エネ利用は、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)

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



* 再生可能エネルギー(非化石証書活用による実質再生エネを含む)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、国内の再生エネ利用は、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主な取組み

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。

カーボンニュートラルに向けた具体的な取組み

	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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 4Dデジタル基盤による未来予測・都市アセット*の最適活用 核融合の最適運用(ITER・QST) 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) <small>*エネルギー・交通・物流等</small>
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 <ul style="list-style-type: none"> 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 インターナショ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 <ul style="list-style-type: none"> 光電融合技術(IOWN All Photonic Network) 分散化技術の創出 <ul style="list-style-type: none"> 光ディスクアグリゲーター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

社会の環境負荷削減への貢献

社会全体の環境負荷を削減するGreen by ICTの取組みとして、大きな柱が3つあります。

1. 通信分野からさまざまな産業分野へIOWNを普及・拡大
2. NTTドコモのグリーン5Gをはじめとする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
3. NTTグループの再生可能エネルギーの開発強化・導入拡大

これらの取組みを進めることで、NTTグループでの温室効果ガス削減に加えて、社会全体の温室効果ガス削減にも貢献していきます。

通信分野から様々な産業分野へIOWNを普及・拡大

P.26-31

- 日本および世界の温室効果ガス削減に貢献¹
 - 日本→削減量：▲0.2億トン～、削減率：▲4%～
 - 世界→削減量：▲3億トン～、削減率：▲2%～
- 更なるDXの加速² (デジタルツインコンピューティングの導入等)
- サプライチェーン全体での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

P.38

NTTグループの再生可能エネルギーの開発強化・導入拡大

P.38

- エネルギーの地産地消を推進

*1 削減効果の試算条件
・対象：2040年度～
・電子半導体等へのIOWN(光電融合技術等)の普及率：50%～
・CO₂排出係数：日本…0.185kg-CO₂/kWh、世界…0.130kg-CO₂/kWh
*2 CO₂削減ポテンシャル：約50%(2030年時点、対象：世界、GeSI推計・IEA推計に基づき試算)

カーボンニュートラルに向けたドコモの取組み

**2030年
カーボンニュートラルを実現**

**自社事業活動における
温室効果ガス排出量削減**

通信ネットワークの省電力化

基地局のスリープ機能の高度化や、5G省電力装置などのネットワークの消費電力を削減する技術開発や設備導入を推進しています。

また、高密度な基地局装置への集約や、送電ロスが少ない高電圧直流装置からの直送供給、自己学習機能を持つ空調制御システムの積極導入、高効率な空調設備への更改などにより、ドコモが消費する電力を削減します。



積極的な再生可能エネルギーの導入

NTTアノードエナジーと連携し、ドコモ専用の太陽光発電所等から直接調達した再生可能エネルギーの導入を推進します。また、再生可能エネルギー指定の非化石証書の購入なども実施し、事業活動で消費する電力の実質再生可能エネルギー比率を100%にします。



- ・ネットワーク・データセンターの徹底的な省電力化、再生可能エネルギーの導入
- ・地球にやさしい「グリーン5G」や「ドコモでんき Green」によるグリーン電力の提供
- ・誰でも楽しく世界のCO₂削減に貢献できるカポニュープラットフォームの提供

**お客さま・パートナー企業とともに社会全体の
温室効果ガス排出量を削減する取組み**

**再生可能エネルギーを活用した
サービス等の展開**

グリーン5G

モバイルネットワーク通信が消費する電力について、実質再生可能エネルギー*を導入しグリーン化します。

総電力消費量に占める実質再生可能エネルギーの比率が、ドコモの総契約数に占める5G契約数の比率よりも上回ることで、温室効果ガスの排出をしない環境に配慮した5Gにします。

*再生可能エネルギー指定の非化石証書の購入なども含めた、実質的な再生可能エネルギー

ドコモでんき Green

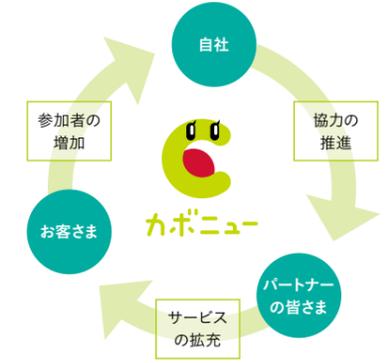
太陽光・風力・地熱などの再生可能エネルギーを積極的に活用した地球にやさしいプラン*を提供します。

*2022年3月提供開始予定

**お客さまの温室効果ガス削減への
貢献度を見える化**

カポニュープラットフォームの提供

お客さまの温室効果ガス削減への貢献度を見える化するなど、誰でも楽しくカーボンニュートラルに取り組む活動に参加するためのプラットフォームを提供予定です。



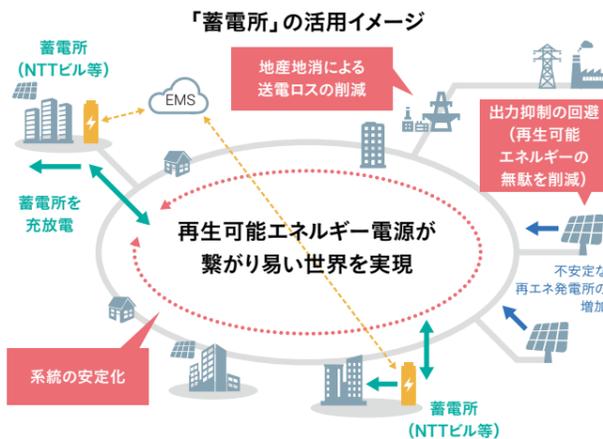
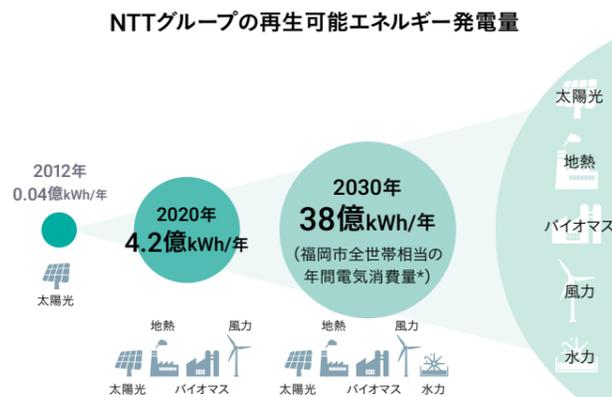
NTTアノードエナジーによる再生可能エネルギーの開発強化・導入拡大

再生可能エネルギー発電所開発の取組み

- ・NTTグループは、様々な通信設備を全国各地で所有し、日本の約1%の電力を消費
- ・お客さまだけでなく、NTTグループの脱炭素化にも活用するべく、さらに再エネ発電所の開発を強化

再生可能エネルギーの地産地消に向けて

- ・日本全国に点在するNTTビル等を蓄電所として活用することで、地産地消に資する再生可能エネルギー発電所の普及・拡大に貢献し、社会的なコストを削減(送電ロスの削減等)



*環境省「平成31(令和元)年度 家庭部門のCO₂排出実態統計調査(確報値)」より、NTTアノードエナジー試算

COLUMN

NTTグループグリーンボンドの発行

2020年6月にNTTグループ初のグリーンボンドを発行しました。グリーンボンドとは、企業や地方自治体等が、国内外のグリーンプロジェクト(再生可能エネルギー事業、省エネルギー事業等の環境改善効果のある事業)に要する資金を調達するために発行する債券です。

NTTグループにおいては、環境課題を重要課題の一つとして位置づけ、課題解決に向けたさまざまな取組みをグループを挙げて展開しています。これらの取組みの一環として、NTTグループの金融中核会社であるNTTファイナンスがNTTグループグリーンボンドを発行し、調達された資金を環境課題の解決に資するプロジェクトに充当していきます。

2021年9月の新たな環境エネルギービジョン「NTT Green Innovation toward 2040」の公表にあわせ、グリーンボンドフレームワークを改定し、継続発行を行いやすくするために対象プロジェクトに関して、従来のグリーンビルディング、高効率かつ省電力を実現するデータセンター、再生可能エネルギーに加え、新たに5G関連投資、FTTH関連投資、IOWN構想実現に向けた研究開発を追加しました。

グリーンボンド発行状況

2021年10月発行	発行年限	3年	5年	10年
発行額：3,000億円	発行額	1,000億円	1,000億円	1,000億円
	利率	0.001%/発行価格100.003円	0.100%	0.270%

対象プロジェクト：NTTグループのカーボンニュートラル実現に向け、IOWNの研究開発や再生可能エネルギープロジェクト、リモートワールド実現に向け基盤となる5GやFTTH投資に関して対象



本グリーンボンドの条件や投資表明企業等の詳細はニュースリリースをご参照ください。
<https://www.ntt-finance.co.jp/news/211022.html>

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など、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ー網 (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など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) により大幅な電力量削減を見込める「光ディスプレイ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	・研究開発対象事業のめざす効果についての説明 ・研究開発の進捗状況と実現見込みのサービス、製品事例紹介
再生可能エネルギー	・太陽光発電プロジェクト・風力発電プロジェクト	・発電容量/発電量実績 (GWh) ・CO ₂ 排出削減量 (t-CO ₂)

資金充当レポート：2022年5月頃公表予定

インパクトレポート：2022年5月頃公表予定

2020年6月発行
発行額：400億円
発行年数：3年
利率：0.001%

対象プロジェクト：グリーンビルディング
インパクトレポート：2021年5月31日公表

物件名	認証レベル	取得・評価時期	2020年度(2020/4~2021/3) CO ₂ 排出量
品川シーズンテラス	BELS 5つ星	2019年12月	10,391t-CO ₂
アーバンネット名古屋ネクスタ	CASBEE名古屋Sランク	2019年12月	建設中(2022年1月竣工予定)

TCFD

TCFD
ガバナンス・リスク管理

環境マネジメント体制

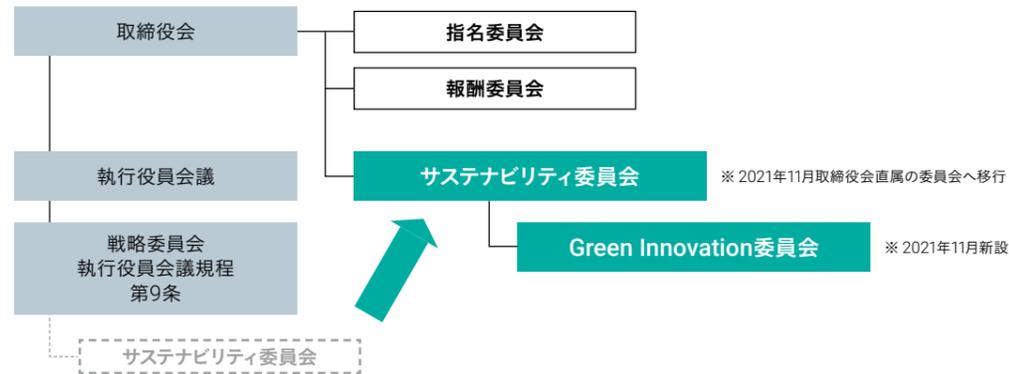
気候変動をはじめとする環境課題については、取締役会での議論を踏まえて方針を決定しています。

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」は取締役会での議論を経て決議されました。また、グループ全体の環境活動方針を議論・決定する委員会として、取締役会直下のサステナビリティ委員会配下にGreen Innovation委員会を設置しました。

従来、執行役員会議配下にあった地球環境保護推進委員会は、今後Green Innovation委員会に機能を移していくことを検討しています。地球環境保護推進委員会はNTT環境エネルギー推進室長(研究企画部門長)を委員長とし、主要グループ会社の環境担当部署の室部長を委員として、年間を通じて定期的に開催していました。また、配下組織である「気候変動対策検討委員会」「資源循環検討委員会」「自然共生検討ワーキンググループ」を統括し、環境保護に関する基本方針の立案や目標管理、課題の解決にあたっていました。

さらに、環境に関する法令・規制・制度など事業への影響が大きいと判断されるリスクや機会については、全社リスクを特定するビジネスリスクマネジメント推進委員会に報告し、取締役会へ報告することとしています。

環境担当部署以外とも連携して取組みを進めており、特にNTTグループのCO₂排出要因の9割以上を占める電力に関しては、NTTグループの省エネ推進活動(TPR[トータルパワー改革]運動)を管理するエネルギー高度利用推進委員会と連携し取り組んでいます。施設、設備レベルにおけるリスク・機会についても、全グループ会社に配置されている環境担当と設備担当が連携して、モニタリングと評価を行っています。



TCFD
指標と目標

環境負荷の低減に向けた目標

NTTグループは、事業活動による環境負荷の低減に加え、ICT技術の利活用による社会の環境負荷低減も推進することが大切だと考えています。環境課題に関するマテリアリティ分析を踏まえ、2040年度までの環境活動の目標を定め、環境負荷低減の取組みを推進しています。

重点活動項目	中期目標	定量指標	目標値	目標達成時期	実績(年度)		
					2018	2019	2020
事業上の 環境負荷低減	自社のCO ₂ 排出量を削減するとともに、ICTの利活用等によりバリューチェーンを含めた社会全体のCO ₂ 排出量削減へ貢献する	GHG排出量合計 (スコープ1+2)	2013年度比で80%削減	2030年度	472.2 万トン	460.5 万トン	398.6 万トン
			カーボンニュートラル	2040年度			
	電力効率を向上させ、事業上の環境負荷の低減を図る	国内通信事業の電力効率 (通信量当たりの電力効率)	2013年度比で10倍以上	2030年度	4.5倍	5.4倍	6.2倍
			2017年度比で2倍以上	2025年度	1.2倍	1.5倍	1.7倍
		国内一般車両のEV化率	100%	2030年度	0.40%	1.45%	8.28%
			50%	2025年度			
資源の有効利用	廃棄物の最終処分率を抑え、資源の有効利用に努める	廃棄物の最終処分率	1%以下	2030年度	0.91%	1.13%	1.38%

TCFD
戦略

気候変動による事業への影響

NTTグループは、通信設備の維持やデータセンターの運営等によって日本の商用消費電力の1%近くを消費しています。気候変動は、通信サービス提供等のための電力コストに影響を与え、また、通信インフラに甚大な被害を及ぼす大規模災害を引き起こす可能性があります。NTTグループは、気候変動に関する事業運営上のリスクとその対応、さらには機会を以下のように捉えています。

想定されるリスク

脱炭素化に向けた社会全体での再生可能エネルギー拡大に伴い、再エネ賦課金やカーボンプライシングによるコスト増加リスクが見込まれます。再エネ賦課金は年々上昇しており、今後も電力価格が上昇する可能性があります。また、集中豪雨や台風等の自然災害によって、アクセス系設備が破損し、物理的・経済的損失が発生するおそれがあります。これらのリスクに対して、以下のように対応しています。

- 電力使用量の大部分を占める通信設備の集約や、よりエネルギー効率の高い機器への更改(更改時期の前倒しを含む)
- 高電圧直流給電(HVDC)システムや電力の使用状況を分析するシステムの導入
- 再生可能エネルギーの自社利用
- 電力利用量の削減に貢献するIOWNへの研究開発投資
- 大規模災害を見据えた通信サービスの安定性と信頼性の確保

※ 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(▲100億円)、②再エネ賦課金の上昇(▲64億円)、③豪雨や台風による災害復旧(▲20億円程度)、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▲5億円、4度上昇した場合は▲20億円)

【前提条件および算出根拠】

- カーボンプライシング(100USD/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 2019」における2030年度の予想単価、Advanced economics: 100USD>
- 再エネ賦課金単価の増分(1.2円)×2020年度国内電力使用量(66.7億kWh)
<再エネ賦課金 2030年度: 4.1円/kWh、2020年度: 2.9円/kWh>
- 2020年度の豪雨や台風などによる復旧等の概算影響額
- 2020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

想定される機会

地域内やビル内、家庭内の効率的なエネルギー使用に関する需要の高まりによる、ICTを活用したエネルギー管理等のスマートエネルギー事業や、低消費電力データセンター需要の更なる拡大

- 企業のクラウド移行やデジタル化の進展に伴うICTやクラウド技術を活用した事業継続ソリューションビジネスの拡大
- テレワークや遠隔業務等の普及・定着、DXによる働き方や業務の変革等、環境負荷低減につながるICTサービスの需要拡大
- 自然災害やシステム障害等、BCP向けICTサービスの需要の増加
- 「グリーン5G」、「ドコモでんき Green」等の展開

災害対策の強化 —サービスの安定性と信頼性の確保—

NTTグループは、大規模災害を見据えた通信サービスの安定性・信頼性を確保するとともに、お客さまの災害復旧・事業継続への貢献を進めています。

大規模災害を見据えた通信サービスの安定性と信頼性の確保

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、通信サービスが途切えないよう、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。

これまでの取組み	更なる取組み
<p>1 通信ネットワークの信頼性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 伝送路の複数ルート化 基地局の大ゾーン化 地震・火災・水害に強い設備 <p>2 重要通信の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> 110、119等緊急通話の確保 安否確認手段の提供(171) <p>3 早期復旧</p> <ul style="list-style-type: none"> 災害対策機器(移動電源車・ポータブル衛星装置等) 復旧用の資材調達、搬送 ドローン等の活用 	<p>設備の強靱化に関する主な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 停電対策等、災害に対する備えを持たせた中ゾーン基地局の拡大 EVを活用した基地局の停電対策 NTTグループが保有する移動電源車(約400台)の一元管理、運用 災害影響等を考慮したケーブルの地中化やワイヤレス固定電話等の検討 <p>復旧対応の迅速化に関する主な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> AIを活用した被害想定による復旧体制(全国広域支援体制等)の事前立ち上げ 当社OB社員の活用等を含めた、復旧体制の増強、人員確保 <p>被災されたお客さま支援の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 避難等を支えるための、リアルで分かりやすい情報発信(通信被災状況、復旧状況、充電スポット、災害時公衆電話等の開設状況、訪日/在留外国人対応等) 被災地での出張113開設等を通じた、通信に関わるお困りごと相談の受付 自治体等と連携した、公衆電話BOXへのWi-Fi・蓄電池設置による災害時の通信確保
<p>阪神淡路大震災・東日本大震災等の教訓</p>	<p>広域化・巨大化・長期化(災害多発期)</p>

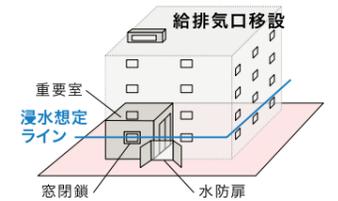
※ 災害用音声お届けサービスは2022年3月末にてサービス提供終了予定です。

災害に強い通信ネットワーク・設備の構築

昨今の気候変動の影響による大雨や台風の増加等、自然災害による被害の多発に伴い、水害、雷害、停電等のリスクが高まるとともに、発生した際の被害も甚大なものとなってきています。大規模な自然災害が発生した場合でも安定的に通信サービスを提供できるよう、災害に強い通信ネットワーク・設備づくりに努めています。

通信ビルの浸水防止対策

津波や洪水等により通信ビルが浸水するのを防ぐため、ビルの扉を強度がある水防扉へ取り換え、窓などの開口部を閉鎖、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・基地局の無停電化

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。

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、1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、中継交換機など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。



サービスの早期復旧

被災時には、機動性のある災害対策機器の活用や、ドローンによる状況確認等により被災エリアの早期復旧に努めます。

災害対策機器の活用

災害により無線基地局に被害が発生した場合に、現地で応急復旧措置をとれる移動基地局車や移動電源車を全国に配備しています。また、津波などにより沿岸部が広範囲にわたって通信不能となった場合、海上に錨泊する船舶に搭載した携帯電話基地局から、衛星エントランス回線を使用して沿岸に向けて電波を発射しサービスエリアを構築する船上基地局も導入しています。



通信ビル用 大型移動電源車

ドローンによる現地の状況確認

道路の寸断などにより基地局などに近づけない場合、その状況確認をいち早く行い、その後速やかに復旧などができるようにドローンを活用しています。

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。

Message CISOメッセージ

NTTは変革の過程にあります。これまでの慣習や行動からの脱却が必要です。変革を進めるにあたっては、「グループガバナンス」が大切です。

ガバナンスとは、必ずしも指揮命令を意味するものではなく、メンバーが自然にグループとして最適な行動をとる仕組みのことです。セキュリティにおいてもゼロトラスト&クラウドネイティブの時代に適したガバナンスの整備を進めます。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会については、すでにニュースリリース等で、サイバーセキュリティをめぐる取組みならびに成果をお知らせしたところですが*、年々厳しくなるサイバーセキュリティ環境であっても、キチンとした取組みをすれば、被害最小を実現できることが今回からの学びだと考えています。

NTTのセキュリティ活動は、1)お客さま内部のセキュリティを守る、2)お客さま向けのデジタルサービスを守る、3)自らを守る、の3つからなっており、今回の経験を活かして一層高度になるよう取り組んでいきます。



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

横浜 信一



* 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるNTTの貢献
～通信サービス with サイバーセキュリティの観点から～
<https://group.ntt.jp/newsrelease/2021/10/21/211021a.html>

中期経営戦略を支えるセキュリティ

セキュリティは、中期経営戦略の見直しの軸である新たな経営スタイルへの変革を支えていく重要な要素です。

Work From Anywhereを可能とするIT環境の整備	ゼロトラストシステムの導入 (リモート型ワークスタイルへの変革を進めるため、クラウド・モバイル利用を前提とするセキュリティ・IT環境を構築)
	情報セキュリティ規程類の見直し (情報セキュリティ部門のみならず全社員がセキュリティに対する感度を上げ、ゼロトラスト型のセキュリティ・IT環境に対応するため、曖昧さをなくし可読性を高め、確実に準拠できるものへ見直し)

TOPICS 1

NTTグループのグローバルなマルウェア停止措置への貢献

2020年10月、NTTをはじめとした世界のIT企業やネットワークプロバイダー、法執行機関が協力し、世界の様々なIT利用シーンに被害を与え続け、米国大統領選挙への影響をも懸念されていた、主要ボットネットの一つである「TrickBot」を阻止するために、主要な基盤を遮断する措置をとりました*。

NTTグループは、NTT Ltd.が有するグローバル脅威情報センター (GTIC)、セキュリティオペレーションセンター (SOC)、そしてNTT研究所との間で進めている脅威情報研究のコラボレーションを通じて、世界的なインターネットバックボーントラフィックの分析を行っています。この継続した協力が、今回の寄与・貢献につながりました。

サイバー脅威には国境が存在しません。したがって、サイバー防衛に対するアプローチもボーダレスである必要があります。国際的かつ単一企業を超えたサイバーセキュリティ協力は、様々なグローバルイベントをめぐっても、さらなる進歩の上で、今後も引き続き活用されていくことになります。



* International efforts in the fight against global cybercrime:
Disrupting cybercriminal operations
<https://hello.global.ntt/en-us/insights/blog/international-efforts-in-the-fight-against-global-cybercrime>

TOPICS 2

NTTグループのセキュリティ人材育成

セキュリティ人材を質・量ともに充実させることを目標に、人材タイプやスキルレベルを3段階に定めたセキュリティ人材認定制度を2015年より導入しています。

特にこの数年の、セキュリティをめぐる技術・環境の変化(ゼロトラスト、クラウドネイティブ、DX、テレワーク等)の結果、NTTグループも不断のキャッチアップを必要としており、セキュリティ人材の着実な育成をコンスタントに行うことが重要となっています。

中級・上級人材

中級・上級者は、日々高度化するサイバー攻撃に対応するにあたって核となる人材です。人材認定制度で認定された人材のなかでも特にセキュリティ運用を担う中級人材はサイバー防衛の最前線に立つ主力級の人材であり、NTTグループのセキュリティ強化に重要な役割を果たしています。次々と発生する新たな脅威に対応して被害を未然に防ぐためには、新たな攻撃手法を模擬環境において予め経験して対応方法を事前に習得することが大切です。ハンズオン形式の実践的なセキュリティ研修はそうした事前対策に有効な措置となります。NTTはセキュリティ研修パートナー企業と連携し、最新の動向を踏まえた実践的なセキュリティ研修を整備して、セキュリティ運用の中級人材に対して定期的な受講を義務づけており、スキルをアップデートする機会を提供しています。

また、上級者は認定要件にて、国内外において業界屈指の実績を持ち、社内外から大きな信頼と評価を得る第一人者であることを求めており、NTTグループだけでなく日本や世界の産業界のセキュリティ向上にも貢献しているエキスパートです。そうした優れた人材のノウハウを展開して後進を育成すること、あるいは上級人材をはじめとしたセキュリティ人材が集い、経験を共有・議論する場は大変重要です。そこで、NTTグループ内のグローバルカンファレンスを年に一度開催し、世界各国で活躍する研究開発、オペレーション、コンサルティング、情報発信など様々な役割を持った人材が交流できる場も提供しています。新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、例年のような集合開催が難しかった2020年度は初めてのオンライン開催となりましたが、結果的にそれが功を奏し、過去最大の約700人の参加者を集めることとなりました。

初級

当初は認定制度を採用していたものの、認定者の順調な増加と、セキュリティの重要性の広がりも踏まえて、海外社員も含めたグループ全社員に対するセキュリティ全社員研修として再スタートしました。

一般的にセキュリティ研修は、内容が難しそう、利便性を抑制されそうというイメージから敬遠されがちです。そこで、CISOによる芝居風の機知に富んだ冒頭メッセージを皮切りに、アニメーション動画を中心とした親しみやすいコンテンツを通じて、社員の興味を引くことを第一目標としています。全社員がセキュリティを意識することの必要性や、日々の業務のなかで具体的に役立つ「怪しいと思ったらすぐ報告」という基本動作を伝え、組織としての早期検知・迅速対応に一人ひとりの社員が参加・貢献できるよう意識づけています。



全社員向けセキュリティ研修の様子

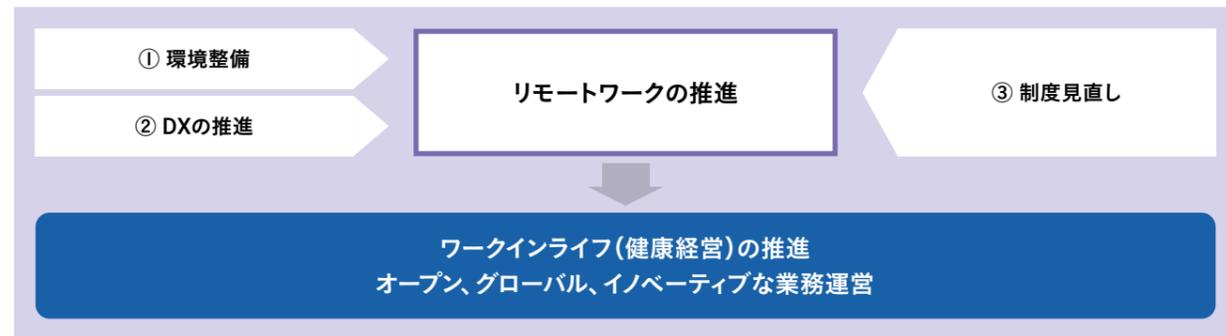
Well-beingの最大化 —ワークスタイル変革によるワークインライフの推進—

ワークスタイル(働き方)が変わることで、多様な働き方に合わせた業務プロセスの見直しが必要となります。また、多様な働き方は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ります。

NTTグループでは、働き方の多様化に向けたさまざまな取組みを行っています。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。

ワークスタイルの変革は、事業の視点ではオープン、グローバル、そしてイノベティブな業務運営を実現するうえで重要な要素であり、また社員の視点ではワークインライフ、Well-beingを実現するためのファーストステップであると考えています。

リモートワークを基本とする新しいスタイルへの変革



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}	外部人材比率 ^{*1}	障がい者雇用率 ^{*2}
11.4% (2021年7月)	7.3% (2020年度)	12.5% (2020年度)	27% (2020年度)	2.45% (2021年6月)
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%	目標 2.3%以上

リモートワーク実施率 ^{*3*4}	男性育児休暇 ^{*3*5}	総労働時間 ^{*3}	従業員満足度 ^{*6}
65.5% (2021年3月)	80.4% (2019~2020年度)	1,901h (2020年度)	3.9 (2020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 2022年度までに 1,800時間以下	目標 前年度以上(5点満点)

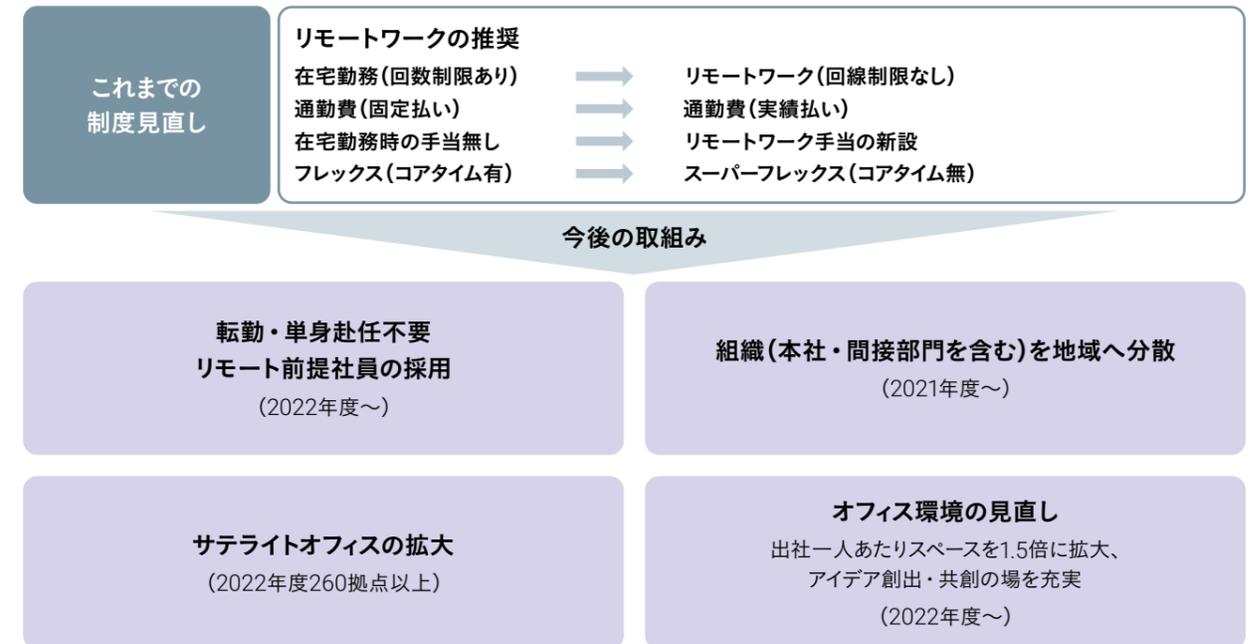
*1 国内主要6社(NTT、NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTデータ、NTTコム)
 *2 国内グループ会社(社員数43.5名以上)
 *3 NTT(持株会社)のみ
 *4 在宅でのリモートワーク実施率(エッセンシャルワーカー除く)
 *5 育児休業等および育児目的休暇制度を利用した男性労働者数の合計数の割合(「プラチナくるみん」認定企業の公表事項)
 (2019~2020年度に小学校就業始期までの子を有する社員のうち、育児事由の休職・休暇取得者数)÷(パートナーが2019~2020年度に出生した社員数)
 *6 国内グループ会社

ワークスタイルの変革

NTTグループは、afterコロナの時代を見据えて、様々な業務変革やDXを推進するとともに、様々な制度見直しやIT環境の整備を進めることで、リモートワークを基本とする新しいスタイルへの変革を図っていきます。

2020年度ではリモート型の働き方を推進するための環境整備として、自宅等でリモートワークを実施した場合の手当の創設、通勤定期代の支給廃止、スーパーフレックスタイム制の導入を行いました。

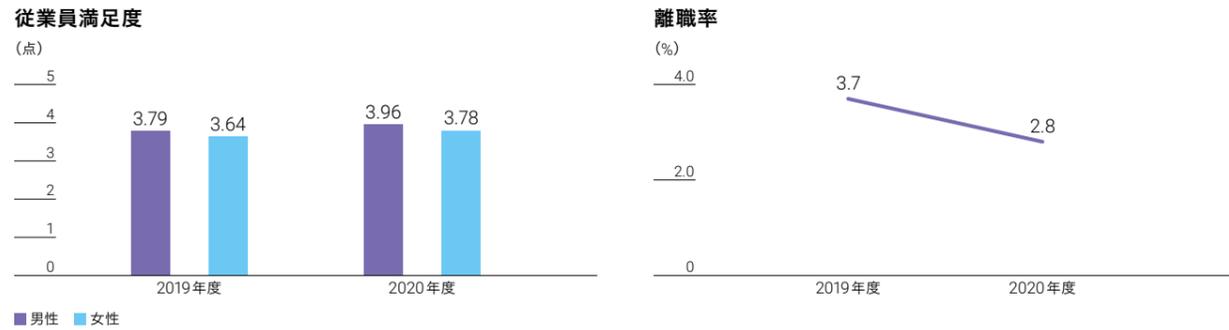
リモートワークをさらに推進していくため、今後も制度見直し・環境整備の強化を図り、自律分散したネットワーク型の組織へ自ら改革を推進していきます。また、時間と場所から解放され、だれもが、いつでも、あらゆる場所をワークプレイスにできるWork from anywhereの実現をめざしていきます。



従業員満足度、離職率

NTTグループは、職場環境および会社の仕組みの改善を行い、働きやすい会社づくりに向けた課題の把握に努めています。その一環として、社員の意識調査を定期的に行い、職場環境の改善などにつなげています。

2020年度のNTTグループ社員に対する従業員満足度調査の結果、2014年の調査開始以来、過去最高となる「3.9点/5点満点」となりました。特に、リモートワークが進んだことにより、「働きやすい職場環境」や「効率的な働き方ができる」といった「働き方」に関する設問は対前年度と比較すると大きく改善しました。また、会社に対する「満足度」や「誇り」において、特に女性のポイントが上昇し、これまで男女間で生じていた満足度の差が縮まりました。さらに、離職率についても対前年度0.9ポイント改善しました。リモートワークの推進は社員エンゲージメントの向上にもつながっています。



女性活躍推進に向けた取組み

女性活躍推進に向けた新たな目標

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、2025年度までに女性役員比率25~30%という新たな目標を設定しました。

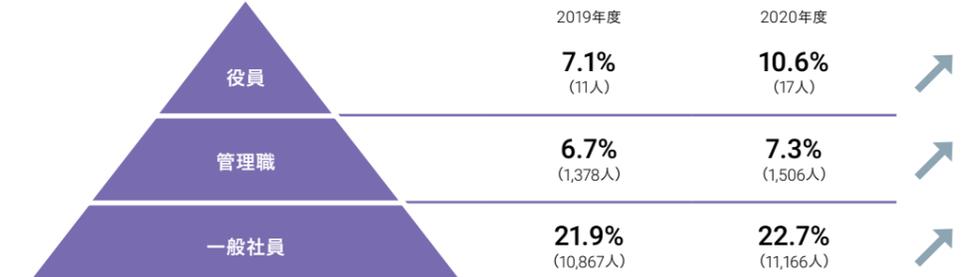
同時に、意思決定の場に多様な意見を継続的に反映させるためのパイプライン強化が必要であると考え、2021年度における新任管理者女性比率を30%に設定しました。これに伴い、従来設定していた管理者女性比率についても2025年度目標を10%から15%へと上方修正しました。

積極的な女性社員の採用については、2013年度に新卒採用女性比率30%以上を目標に設定して以来、毎年30%以上を達成しています。

項目	目標	現状
女性	役員 (取締役、監査役、執行役員)	2025年度 25~30% 2021年7月 11.4%
	管理者	2021年度 新任管理者登用30% 2020年度 12.5%
		2025年度 管理者15% (従来の10%から見直し) 2020年度 7.3%
採用	毎年度30% 2013年度以降毎年度達成	

※ 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) における目標と現状を記載しています。

職位ごとの女性比率



※ 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)

女性管理者の推移

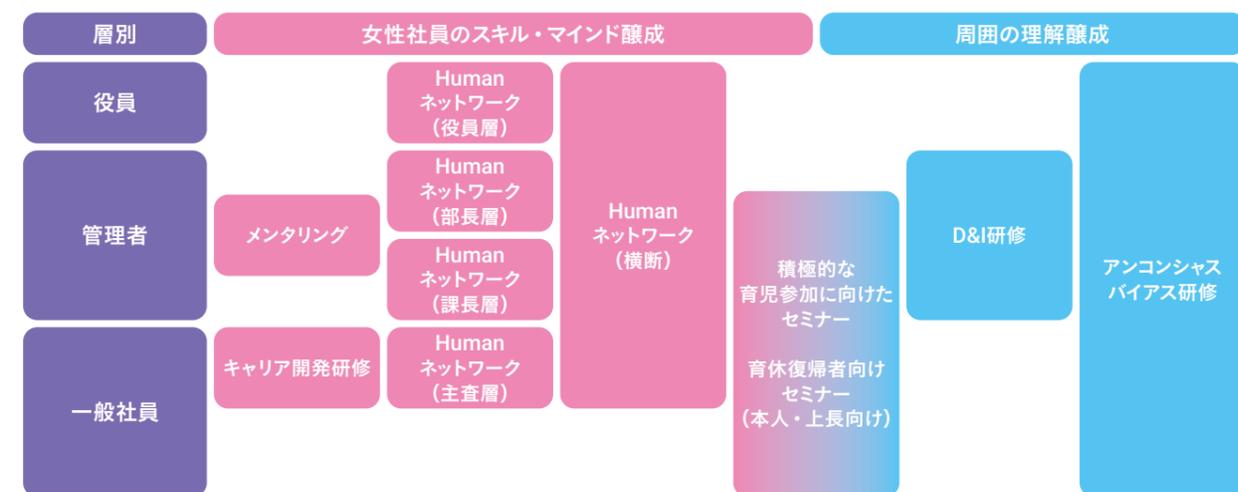


能力開発やキャリア形成支援の取組み強化

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ク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などのOJTにも取組み、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。

なお、NTTグループの幹部候補育成を目的としたNTT Universityを創設し、対象者の女性比率については30%以上をめざします。



育児・介護との両立に向けた取組み

勤続5年ごとの5日の発行に加え、失効となる年次休暇を毎年3日を限度に積み立て可能なライフプラン休暇(最大40日)を運用しており、年次休暇とは別に、事由に関わらず取得することができます。

NTTは「2022年度までに男性社員の育児事由休暇取得率100%」という目標を設定し、社員が育児のための休暇を取得しやすい制度・環境づくりに努めています。なお、2019～2020年度の男性社員の育児休職・休暇取得率は80.4%となっています。

また、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。

障がい者雇用に関する取組み

オリイ研究所との業務資本提携

NTTは、障がい者活躍推進、リモートワールドにおけるビジネス対応力の強化をめざし、オリイ研究所と資本業務提携を実施しました。資本業務提携を通じ、NTTグループが保有する研究開発力や、オリイ研究所の遠隔操作型分身ロボット「OriHime」をはじめとした高い商品開発力などの両社のリソースを組み合わせることで、体が不自由な方や、外出困難な方の雇用と活躍の場のさらなる拡大とリモートワールドに対応した取組みを推進していきます。

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 など



遠隔操作型の分身ロボット「OriHime-D」を活用した取組みは、コロナ禍においても、フィジカルディスタンスを確保しながら障がい者の方の雇用と活躍の場を実現する取組みとして評価され、一般社団法人ACE主催「2020 ACEアワード」において「環境づくり部門」特別賞を受賞しました。

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雇用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、2021年6月時点の雇用率は2.45%(対前年+0.01%)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書き紙製品の製造、オフィスマッサージ業務などがあります。

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。

また2020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。ALLY会にはNTTグループから110名の社員が参加し、今後ALLY会で実施したい内容や、今後ALLYとして取組みたいことについてディスカッションを実施しました。



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、外部人材の採用に積極的に取り組んでおり、中途採用率は2020年度に主要6社で27%となっています。今後も多様な人材の確保に向けて外部人材の採用に取組み、中途採用率について2023年度に30%をめざします。

自律的なキャリア形成と適所適材配置を実現する新しい人事制度・人材

NTTグループでは、2021年10月より、全管理職にジョブ型制度を導入し、年次・年齢・経験年数等にとらわれない配置を行います。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、自律的キャリア形成の推進をしていきます。これにより、一人ひとりが専門性を高め、プロフェッショナル化をめざし、自分で自分のキャリアを選択していくこととなります。

<h3>ジョブ型人事給与制度</h3> <p>2020年7月に主要事業会社のハイランク管理職に対して、配置されたポストの職務の重さに応じて処遇が変動するジョブ型の人事給与制度を導入しました。また、2021年10月には全管理職へ拡大しています。ジョブ型の制度は、会社の事業運営方針や事業計画に基づきポストの職務を定義し、年齢にかかわらず、よりポストに適した人材を配置する仕組みとすることで、個人のチャレンジ意欲の向上、自ポストの職務や会社業績に対する意識改革を行い、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的としています。</p>	<h3>自律型キャリア形成</h3> <p>今後の人材配置においては、年齢によらず、よりポストや業務に適した人材を配置する仕組みとし、個人のチャレンジ意欲の向上や専門性獲得による成長を促すことによって、会社の業績向上につなげていく考えであり、その実現に向けて、さまざまな分野における業務において、その遂行に必要な専門性やスキルの内容やレベルを明確化し、社員自身が主体的に専門性向上に取り組むことによりキャリアアップを図っていくことのできる仕組みを整備していきます。</p>
---	--

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ヶ国から42名が参加し、オンラインで実施しました。



GLDP LEADの様子

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。

私たち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、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

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します。

メンタルヘルスケア

NTTグループは、メンタルヘルスに関して予防から早期発見・早期治療までの各種取組みを実施しています。特に、リモートワークを推進するなかでは、メンタルヘルス対策の強化に向けて、簡易な問診を定期的に行うことで、社員の体調を把握・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)を促す仕組みとして、「パルスサーベイ」を導入するなど、継続的に取組みの充実を図っています。

フィジカルヘルスケア

NTTグループはICTを活用した、フィジカルヘルス対策に取り組んでおり、具体的には、以下2つの取組みを重点的に実施しています。

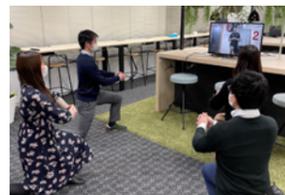
① スマートフォンアプリ(dヘルスケア)を活用した健康活動促進

リフレッシュの仕方・食事・睡眠等に関する情報、NTTグループシンボルスポート選手等の「エクササイズ動画」をプッシュ型で配信・健康活動の定着

② スマートフォンを活用した特定保健指導の実施

社員の利便性を考慮し、スマートフォンアプリから、好きな時間・場所で特定保健指導を受検できるICT特定保健指導を導入

そのほか、定期健康診断の充実として、30歳を起点として60歳まで5年ごとに人間ドックを実施しています(該当年齢以外でも希望者に対して人間ドックの受診機会を提供)。また、スポーツジムの利用希望者への支援も実施しています。



所属スポーツ選手の動画にあわせて職場エクササイズ

「健康経営銘柄」および「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されるなど、外部機関からも取組みを評価していただいています。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。



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・価値観などを正しく理解・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、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、サプライヤー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。



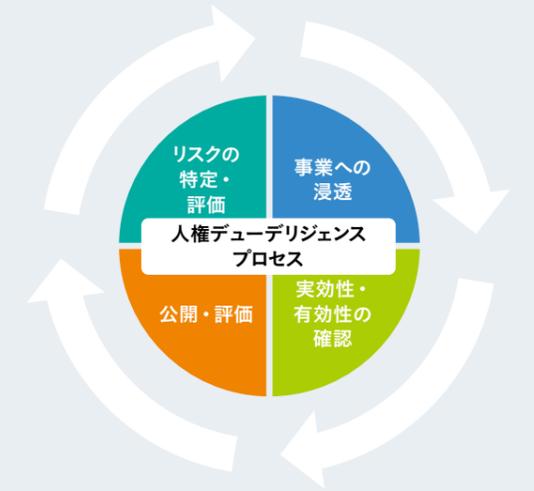
NTTグループ人権方針
<https://group.ntt.jp/newsrelease/2021/11/10/211110c.html>

デューデリジェンス

ビジネスと人権に関する指導原則のもとに、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、グループ一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ーとは直接対話を基本に取組みます。

取組み状況はWeb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・改善を継続的に進める仕組みとします。



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、取組みます。

	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)の充実 社員が健康で活き活きと働ける職場をつくらなければならないためには、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。

コーポレート・ガバナンス — 持続的成長に向けたガバナンス強化 —

株主や投資家の皆さまをはじめ、お客さまやお取引先、従業員等さまざまなステークホルダーの期待に応えつつ、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨を踏まえ、体制を強化していくことが重要だと考えています。NTTは、コーポレートガバナンス・コードの83原則すべてに適用しています。

取締役の紹介

※ 2021年6月末現在



篠原 弘道

取締役会長
取締役会議長
取締役在任年数 12年
持株数 49,300株
1978年 日本電信電話公社入社
2018年 当社取締役会長
2021年 ヤマハ株式会社 取締役



澤田 純

代表取締役社長
取締役在任年数 7年
持株数 38,300株
1978年 日本電信電話公社入社
2018年 当社代表取締役社長



島田 明

代表取締役副社長
取締役在任年数 9年
持株数 24,508株
1981年 日本電信電話公社入社
2018年 当社代表取締役副社長



澁谷直樹

代表取締役副社長
取締役在任年数 1年
持株数 11,600株
1985年 当社入社
2020年 当社代表取締役副社長



白井 克彦

独立社外取締役
取締役在任年数 9年
持株数 10,800株
2012年 当社取締役
2016年 早稲田大学名誉顧問



榊原 定征

独立社外取締役
取締役在任年数 9年
持株数 21,900株
2012年 当社取締役
2018年 一般社団法人日本経済団体連合会 名誉会長
2019年 株式会社シマノ取締役
2019年 株式会社ニトリホールディングス取締役
2019年 株式会社産業革新投資機構取締役
取締役会議長
2020年 関西電力株式会社取締役会長



坂村 健

独立社外取締役
取締役在任年数 2年
持株数 1,300株
2002年 YRPユビキタス・ネットワーク研究所 所長
2014年 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
2017年 東洋大学情報連携学部教授 学部長
2017年 東京大学名誉教授
2019年 当社取締役
2019年 一般社団法人IoTサービス連携協議会 理事長



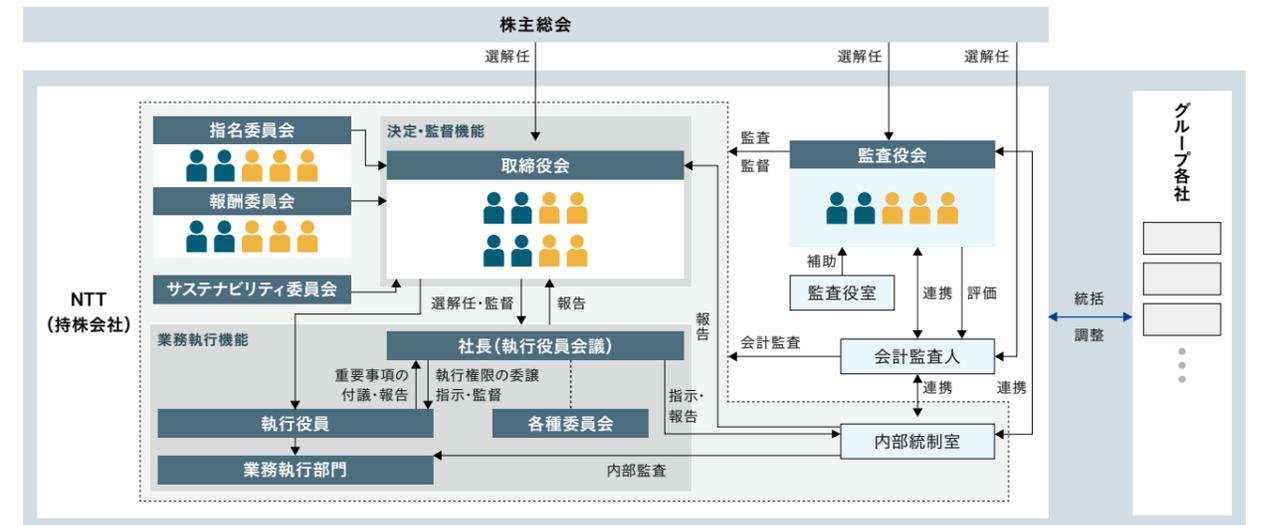
武川 恵子

独立社外取締役
取締役在任年数 2年
持株数 1,500株
2019年 当社取締役
2021年 昭和女子大学特命教授 グローバルビジネス学部 学部長 女性文化研究所 所長
2021年 積水ハウス株式会社取締役
2021年 三井金属鉱業株式会社取締役

コーポレート・ガバナンス体制の概要

業務執行を適切に監督する機能を強化するため、独立社外取締役を複数名選任するとともに、独立社外監査役が過半数を占める監査役会を設置することにより監査体制の強化を図っています。また、執行役員制度を導入することにより、取締役会が担う経営に関する決定・監督の機能と、執行役員が担う業務執行の機能を明確に分離する体制を整え、経営の機動力の向上を図っています。加えて、独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名委員会・報酬委員会を任意に設置し、取締役の指名・報酬の決定における客観性・透明性の更なる向上を図っており、監査役会設置会社形態による統治機能が十分有効であると判断しています。

また、グループ経営の推進に向けた適切な意思決定を行うため、重要な業務執行に関する各種会議、委員会を必要に応じて設置しています。



独立社外取締役・独立社外監査役 社内取締役・社内監査役

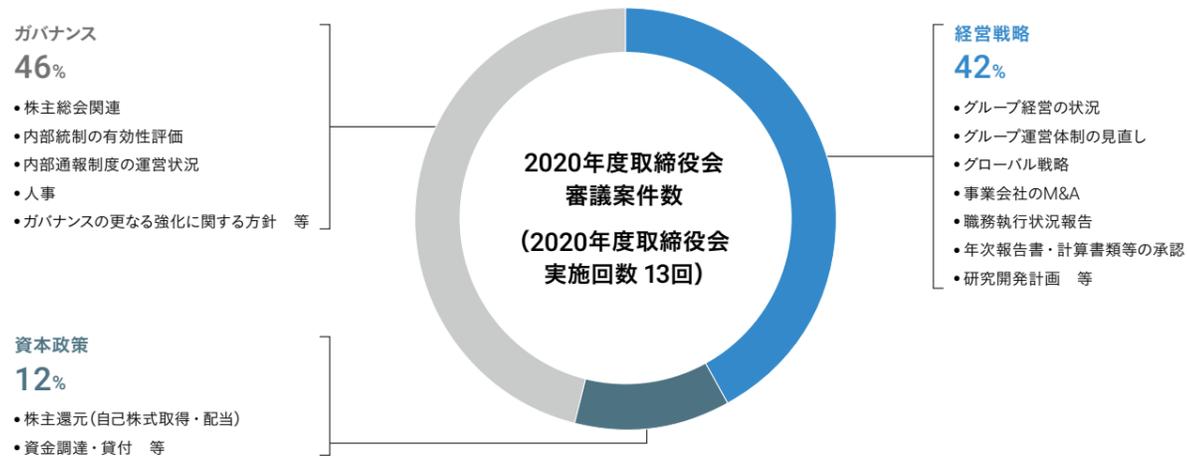
コーポレート・ガバナンス強化の歴史

2020~	経営に関する決定・監督の機能と業務執行の機能の分離	2021	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動型報酬の割合拡大: 3割⇒5割 指名委員会・報酬委員会における社外取締役増員: 2名⇒3名 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 取締役・監査役のスキルマトリックスの開示
		2020	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の規模適正化: 15名⇒8名 社外取締役比率: 27%⇒50% 執行役員制度の導入 経営に関する決定・監督の機能と業務執行の機能の分離 役員報酬における業績連動の具体的なKPIの開示
2018~	多様性の拡充による更なる監督機能の強化、情報開示の深化	2019	<ul style="list-style-type: none"> 初の女性取締役2名登用(社内1名・社外1名) 社外取締役増員: 2名⇒4名 業績連動報酬のKPIへの反映を強化 役員報酬、政策保有株式、後継者計画、取締役会実効性評価の記載充実
		2018	<ul style="list-style-type: none"> NTT株式会社設立(グローバル事業のグループガバナンス強化)、外国籍役員3名登用 取締役会実効性評価アンケートの実施 招集通知でのESG情報の開示開始
2011~	ステークホルダーとの対話を意識した情報開示の拡充	2017	<ul style="list-style-type: none"> 招集通知のスマートフォン閲覧対応開始
		2015	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・コードへの対応 独立役員独立性判断基準制定 サステナビリティレポートの発行開始 招集通知の発送前開示開始(以降、総会開催日の42~45日前に開示、日英同日)
		2011	<ul style="list-style-type: none"> 初の女性役員登用(社外監査役1名)
2006~	監督機能の強化、コーポレート・ガバナンスの透明性の向上	2006	<ul style="list-style-type: none"> 社外監査役増員: 2名⇒3名 財務専門家である監査役の選任 コーポレート・ガバナンスに関する報告書の開示開始
	コーポレート・ガバナンス基盤の確立	2005	<ul style="list-style-type: none"> ディスクロージャー委員会設置 人事・報酬委員会設置 CSR報告書の発行開始
		2003	<ul style="list-style-type: none"> 監査役増員: 4名(社内2名・社外2名)⇒5名(社内3名・社外2名)
		1985	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役複数名登用

取締役会

取締役会は、事業内容に応じた規模とし、専門分野等のバランスおよび多様性を考慮した構成としており、業務執行の監督機能を強化する観点から選任している独立社外取締役4名を含む取締役8名で構成されています。また、原則として毎月1回、定例取締役会を開催するとともに、必要のある都度臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項、および会社経営・グループ経営に関する重要事項等、「取締役会規則」に定めた事項を決定するとともに、取締役およ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、取締役および執行役員の職務執行を監督しています。

取締役会審議案件の内訳



独立社外取締役の活動状況(2020年度)

氏名	取締役会における発言状況	取締役会出席状況
白井 克彦	取締役白井克彦氏は、経験豊富な教育機関の運営責任者としての見地から、主にグループ経営の状況、グローバル戦略に関する発言を行っています。	13/13回 (100%)
榊原 定征	取締役榊原定征氏は、経験豊富な企業経営者としての見地から、主にグループ経営の状況、株主還元に関する発言を行っています。	13/13回 (100%)
坂村 健	取締役坂村健氏は、経験豊富な大学等研究機関の運営責任者としての見地から、主に組織の運営、人材戦略に関する発言を行っています。	13/13回 (100%)
武川 恵子	取締役武川恵子氏は、経験豊富な政府機関における広報やダイバーシティ推進の見地から、主に制度設計に関する発言を行っています。	13/13回 (100%)

なお、独立社外取締役にNTTグループの事業をより深く理解してもらえるよう、さまざまな取組みを実施しています。

- 審議案件の事前説明に加え、代表取締役による当面の課題・検討状況の説明を実施し、執行の注力内容と取組み趣旨を明確化
- 監査役、代表取締役、主要な子会社の経営陣や各社の独立社外取締役との個別意見交換会を実施
- NTTの研究開発に関する展示会への参加

取締役会実効性の評価

調査概要

対象者	全取締役(8名)および全監査役(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	取締役および取締役会の役割・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

2020年度の調査を実施したところ、すべての設問において、肯定的な意見が多数を占め、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、執行役員制度の導入や意見交換会の設定等、一連のガバナンス関連の見直しにより、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。

一方で、コンプライアンスの体制、監督体制に改善すべき点があったこと等が指摘されており、会食等に関する社内ルールの見直しおよび厳格な運用を軸としたコンプライアンス体制の見直し、監督機能の強化を実施しています。

また、主要な子会社の経営陣との意見交換機会の更なる充実等、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んでいきます。

執行役員会議

会社の重要な意思決定にあたっては、原則として、執行役員等で構成する「執行役員会議」において審議した上で決定することとし、週1回程度開催することとしています。なお、意思決定の透明性を高めるため、「執行役員会議」には監査役1名も参加することとしています。

各種委員会

「執行役員会議」の下には、重要な業務執行に関して課題ごとに議論する委員会を設置しています。主な委員会としては、グループとしてのR&Dビジョンや技術開発戦略を審議する「技術戦略委員会」、一定規模以上の投資案件等を審議する「投資戦略委員会」、財務に関する基本方針や財務諸課題を審議する「財務戦略委員会」等があります。これらの委員会は原則として社長・副社長を委員長とし、関係する執行役員等が参加し、年間を通じて必要に応じて開催しています。

Message

社外取締役メッセージ

私は、理工学系の教育者として、また教育機関の運営責任者としての経験をもとに、NTTグループの競争力、新たな連携・協業案件の効果やリスク、コンプライアンス面のチェック体制等の確認を重視しながら、提言を行い適切な意思決定に参画しています。社外取締役の重要な役割である経営の監督に加え、コロナ禍で在宅勤務が増加する中、社員が働きやすい環境づくりや精神面のケアの方法などについても深く関心を持っています。会食等に関する社内ルールについては、順守状況の継続的なチェックの必要性和、事前チェックも適切に実施すべきと提言しました。

業務執行状況のモニタリングについては、モバイルビジネスの競争状況やグローバルビジネスの将来性等、持続的な成長を実現するためのチェックを主に行っております。また、独立社外取締役としてモニタリングの職務を果たすうえで、監査役と社外取締役との意見交換は取締役会運営の客観性や透明性の向上に大変有効であり、今後も定期的に行うと見込んでいます。

取締役会においては積極的に質問や助言を行い、業務執行のモニタリングを継続的に行うとともに、成長するためのリスクテイクに対する後押しを適切に行うことで、適正な事業運営と企業価値の向上に貢献していきます。

これから新たな生活様式・働き方が普及していくなかで、情報通信技術に対するニーズ・期待はより一層大きく、広汎なものになると考えています。情報通信企業であるNTTは、次世代の情報通信技術の開発は勿論、防災対策やCO₂削減などにおいて求められる社会的な役割を果たして、企業価値を持続的に向上させていかなければならないと考えております。



独立社外取締役

白井 克彦

2012年6月 当社取締役就任

独立社外取締役

坂村 健

2019年6月 当社取締役就任



私は、TRON(The Real-time Operating system Nucleus)と名付けたリアルタイムOSを中核とするオープンアーキテクチャの研究開発プロジェクトに40年以上にわたり携わり、その成果をオープンかつフリーで公開し世界に広め、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た経験があります。コロナ禍の経験を踏まえた新しい社会に向けDXがより進展していく中、地域や国の垣根を越えたグローバル競争は一層激しくなっています。一方で、サイバー攻撃への対応、事業運営における新たな法規制やプライバシー概念、情報分野での倫理の標準化等への対応が必要となってきています。

これまでの経験をもとに、国防や輸出管理からみた調達物品の検証、今後主流となる技術への対応可能性の検証など、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うとともに、多様な技術の可能性についての提言等を通じて、中期経営戦略の実現に向けた後押しを行いました。幾度も議論した新たな経営スタイルについては、NTTとして社会全体に貢献していくという観点でビジョンをまとめあげたことを高く評価しています。また、会食等に関する社内ルールの明確化、コンプライアンス施策の更なる充実・強化に関する意見提起など、経営陣による戦略策定や職務執行を客観的に監督し、適正な判断・評価も行っています。

NTTグループのDXの実現やNTTの顧客の皆さまのDX、さらには日本社会全体のDXには、NTTの研究開発やICT基盤、人材など様々な経営資源に加え、パートナーとのコラボレーションも必要です。今後、IOWNをはじめとした新しい情報通信の時代に進んでいく中、様々なビジネスチャンスが起こることへの備えを考慮しながら、NTTの持続的な成長に貢献したいと考えています。

ポストコロナ時代の世界の経済・社会の変化は目まぐるしいスピードで進んでおり、企業活動や人々の生活はデジタルトランスフォーメーションも相まって大きく変容してきています。

私は、東レ株式会社や日本経済団体連合会を通じて企業経営に長く携わってきた経験を活かし、事業活動を通じた社会的課題の解決、ひいてはSDGs(持続可能な開発目標)への貢献という観点でNTTの経営を監督し、またガバナンスの改善にも取り組んできました。昨年度に執行役員制度を導入し、取締役会における社外取締役を半数としたことで、NTTのガバナンスは実効性においても大きくステップアップしました。引き続き、社会の動きを見据え最適なガバナンスの在り方を考えていくことは、社外取締役の大きな役割の一つと考えています。

取締役会においては、グローバル事業の事業戦略とガバナンスの在り方、会食等に関する社内ルール策定や適正な管理体制、株主還元等に対する提言を行うとともに、さまざまな指摘もさせていただきましました。また、議論を重ねた結果、自社だけでなく社会全体のDX化やゼロカーボン化に貢献していくという姿勢をNTTが明確に打ち出したことは高く評価しています。

昨年度にはNTTの社外取締役として機関投資家との面談を実施するとともに、IR DAYにも参加し、これまでのNTTのガバナンス改革等について話をいたしました。株主・投資家の皆さまからの声は、取締役会等の場で常に念頭に置きながら、引き続き社外取締役としての独立性と企業経営の経験を背景にした積極的な提言を通じ、NTTの持続的な成長と企業価値向上をめざし、中長期の視点で経営をモニタリングしていきたいと考えています。

NTTは非常に大きな成長の可能性を持っています。中期経営戦略の先、2030年、2040年に、更なる大きな成長が成し遂げられる企業になることを期待しています。



独立社外取締役

榊原 定征

2012年6月 当社取締役就任

社会的課題の解決には、イノベーションを起こして、新たなサービスを生み出すことが不可欠です。そのイノベーションには、優秀な人材確保と同時にダイバーシティの推進も必要であり、特に変化の激しいICT業界では、ダイバーシティの推進により新たな視点や価値観を取り込むことが必要と考えています。私は、これまで公務員として、ダイバーシティの推進に長く携わり、様々な分野での女性の活躍、なかでも企業の取組みの促進や、企業の女性役員登用の後押し等に取り組んできました。

コロナ禍でDXの加速が求められる中、NTTには、グループの力を結集して、競争環境への対応、グローバルなグループガバナンスの向上等、引き続き取り組むべき課題があると認識しています。また、多様な人材を含む豊富な経営資源を有するとともに、大きな社会的責任を有しています。

取締役会においては、不正を防止するためのシステム整備、グローバル事業に関する日本からのモニタリング体制、豪雨災害における浸水対策や漏電の対応等について意見提起や提言を行うことを通じて、適切な意思決定に貢献しています。また、私は、NTTグループの企業価値を向上させるためには、社員が一体感を持ち、現場の士気を向上させることが重要なポイントであり、そのためにもトップが強いメッセージを出すことが大切だと思っています。新たな経営スタイルにおいて、社会全体をよくするという観点、さらには社員のダイバーシティや働き方などについても明確なビジョンを示せたことは素晴らしいと考えています。

社外取締役の役割として、健全なリスクテイクを支えることも重要です。これからも、意思決定や業務執行の監督などを通じて、NTTの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

独立社外取締役

武川 恵子

2019年6月 当社取締役就任



監査役の紹介

※ 2021年6月末現在



前澤 孝夫

常勤監査役

監査役在任年数 5年
 持株数 20,508株
 1978年 日本電信電話公社入社
 2016年 当社常勤監査役



高橋 香苗

常勤監査役

監査役在任年数 1年
 持株数 5,600株
 1987年 当社入社
 2020年 当社常勤監査役



飯田 隆

独立社外監査役

監査役在任年数 7年
 持株数 7,300株
 1974年 弁護士登録(第二東京弁護士会)
 2012年 宏和法律事務所開設
 2013年 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
 2014年 当社監査役



神田 秀樹

独立社外監査役

監査役在任年数 2年
 持株数 0株
 2016年 学習院大学大学院
 法務研究科教授
 2016年 東京大学名誉教授
 2017年 三井住友信託銀行株式会社取締役
 2019年 当社監査役



鹿島 かおる

独立社外監査役

監査役在任年数 2年
 持株数 0株
 1985年 公認会計士登録
 2019年 当社監査役
 2020年 キリンホールディングス株式会社監査役
 2021年 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
 取締役

監査役会

監査役会は、弁護士、大学教授および公認会計士としての専門分野の経験、見識を有する独立社外監査役3名と社内監査役2名(各1名ずつ女性2名を含む)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。そのうち監査役前澤孝夫氏は当社および当社関連会社の経理部門の業務経験があり、また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、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

監査役会の活動

2020年度は監査計画に基づき、グローバル事業再編や事業領域の拡大、NTTドコモの完全子会社化等、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、内部統制室・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。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拡大する中、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すことがないよう、対応しています。

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、代表取締役および社外取締役等との意見交換を実施することで、取締役およ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。2020年度は、代表取締役および社外取締役などとの意見交換を26回実施しました。

2020年度においては監査役会を20回開催しました(前澤孝夫、飯田隆、神田秀樹、鹿島かおるは20回のうち20回出席。高橋香苗は2020年6月23日就任後の13回のうち13回出席)。また、監査役会とは別に監査役打合せ会を33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など、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8回、内部統制室との意見交換を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、必要に応じて提言を行うなど、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、国内外グループ会社の中から、重要性、およびリスク・アプローチに基づき、往査先を選定し往査を実施しました。主要グループ会社19社の代表取締役からコーポレート・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、国内外の26拠点に往査を実施し、経営幹部から聴取、議論を行っています。また、主要グループ会社の監査役から監査結果等について報告を受け、意見交換を行うほか、定期的に監査役を対象とした社外有識者等による研修会を行うなど、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およ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、先般の当社経営層と省庁関係者などとの会食に関しては、監査役会は、特別調査委員会の報告およびこれを踏まえての再発防止策等を考慮に入れ、必要な対応を行っています。また、会食などに関する社内ルールなどの整備・運用状況について確認します。

独立社外監査役の活動状況(2020年度)

氏名	取締役会および監査役会における発言状況	出席状況	
		取締役会	監査役会
飯田 隆	監査役飯田隆氏は、弁護士としての豊富な経験に基づき、専門的な見地から、主にコーポレート・ガバナンスに関する発言を行っています。	13/13回 (100%)	20/20回 (100%)
神田 秀樹	監査役神田秀樹氏は、大学教授としての豊富な経験に基づき、専門的な見地から、主にコーポレート・ガバナンスに関する発言を行っています。	13/13回 (100%)	20/20回 (100%)
鹿島 かおる	監査役鹿島かおる氏は、公認会計士としての豊富な経験に基づき、専門的な見地から、主に会計監査に関する発言を行っています。	12/13回 (92%)	20/20回 (100%)

監査役会の実効性評価

当該事業年度の監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、および監査品質の向上などを目的に、2018年度以降継続して監査役会の実効性を評価しています。2020年度の実効性の評価に際しては、各監査役に対するアンケートに加え、独立社外監査役3名に対するインタビューを実施しました。なお、匿名性を確保するとともに新たな視点を導入するため、アンケートやインタビューの実施、集計結果の分析にあたり、第三者機関を活用しました。2020年度の主な評価項目は、監査計画、経営幹部への提言・業務執行監査、グループ監査体制、不正対応、三様監査(監査役による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による内部監査)連携、監査役会の運営などです。これらを踏まえ、監査役会で議論・検証した結果、監査役会の実効性は確保されていると評価しました。

引き続き、NTTグループの事業展開や国内外の組織再編などを踏まえ、内部統制室およびグループ会社監査役などとの連携を強化するとともに、グループ監査体制の高度化に向けて取り組んでいきます。また、内外経営環境を踏まえ、経営幹部に対する監査に際しては社外取締役との連携を一層強化するなど、今後も監査役会の実効性の一層の向上に努めます。

意見交換等の実績

代表取締役との意見交換	26回
監査役会	20回
監査役打合せ会	33回
会計監査人との意見交換会	8回
内部統制室との意見交換会	10回
主要グループ会社の代表取締役からコーポレート・ガバナンスの状況やその維持、向上に向けた取組み等の聴取、議論	19社
国内主要拠点への訪問	26拠点

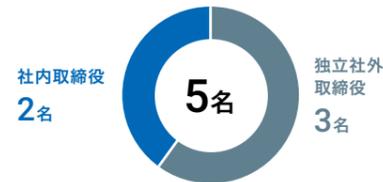
そのほか、主要グループの監査役から監査結果等について報告を受け、意見交換を行っています。

指名委員会、報酬委員会の構成と活動

取締役の指名・報酬の決定における客観性・透明性の向上を目的に、取締役会の事前審議等機関として独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名委員会、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日より委員の過半数を独立社外取締役とすることで、委員会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。両委員会を構成する委員は、澤田純(代表取締役社長)、島田明(代表取締役副社長)、白井克彦(社外取締役)、榊原定征(社外取締役)および坂村健(社外取締役)とし、議事運営を統括する委員長は澤田純(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。

指名委員会、報酬委員会の構成



指名委員会	事前審議事項	個別委任事項
	(1)グループ全体の取締役・執行役員の選任および解任ならびにその候補者の指名を行うにあたっての方針 (2)取締役の選任およ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および解任に関する事項 (4)代表取締役、その他役付取締役の選定および解任 (5)会長の選定および解任 (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および使用人職務の委嘱 (8)執行役員の選任および解任ならびに職務の委嘱 (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	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	個別委任事項
	(1)取締役・執行役員の報酬の決定方針および報酬の構成・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	(1)取締役・執行役員の報酬の割合、算定方法およ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

役員選任方針

当社の取締役会の構成は、「NTTグループ人事方針」における経営陣の選任の方針に基づき、NTTグループの課題解決に資するスキルを有する人材をグループ内外から幅広く選任していきます。なお、社外役員については、幅広い経営視点・専門家としての意見を期待するとともに、社内外の取締役については、ダイバーシティの推進も踏まえて選任することとしています。取締役会は、独立社外取締役4名(うち女性1名)を含む取締役8名で構成され、社外取締役比率は50%となっています。また、選解任については、独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名委員会での審議を経て行うこととします。なお、当社においては、法令の定め(「日本電信電話株式会社等に関する法律」第10条第1項)により、外国人を取締役とすることはできません。

NTTグループ人事方針

▶ 基本的な考え方

NTTグループは、信頼され選ばれ続ける「Your Value Partner」として、お客さまに対してワールドワイドに新たな価値を創造することを通じて、社会的課題の解決と安心・安全で豊かな社会の実現に寄与していきます。その価値観を共有できる人材をNTTグループ全体のトップマネジメント層にグループ内外から幅広く選任していくこととします。

▶ 取締役候補の選任

取締役候補は、NTTグループ全体の企業価値の向上のために、グループトータルの発展に寄与する幅広い視野と経験を有し、マネジメント能力とリーダーシップに優れ、経営センスと意欲のある人材を選任します。取締役会は、事業内容に応じた規模とし、専門分野等のバランスおよび多様性を考慮した構成とします。

なお、業務執行の監督機能を強化する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を独立社外取締役とし、原則、複数名選任します。

▶ 監査役候補の選任

監査役候補は、専門的な経験、見識等からの視点に基づく監査が期待できる人材を選任することとします。

なお、取締役の業務執行を公正に監査する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を社外監査役とし、会社法に則り監査役の半数以上を選任します。

社外取締役・社外監査役選任理由および選任手続き

職務執行の監督機能を強化する観点、あるいは取締役の職務執行を公正に監査する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を社外取締役ないし社外監査役とする方針としています。さらに、東京証券取引所の定める独立性基準に加え、当社が定める独立性判断基準を満たす社外取締役ないし社外監査役を、独立役員に指定しています。



当社が定める独立性判断基準に関しては、NTTのWebサイトをご参照ください。
<https://group.ntt.jp/ir/mgt/governance/04.html>

後継者計画

最高経営責任者の後継者候補については、技術革新、市場動向、経営環境の変化のスピードに対応できる後継者候補の確保が重要と捉え、幅広い職務経験、重要ポストへの配置等を通じ、候補者の多様性を担保し、人格、見識ともに優れ時世に合った人材を登用していきよう育成を行っています。なお、選任にあたっては、取締役会の事前審議機関として独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名委員会の審議を経て、取締役会で決定しています。

役員に対する研修

NTTグループ会社役員に対しては、グローバルにわたる経済・社会問題、コンプライアンス、リスクマネジメント等、さまざまな研修の機会を設けるとともに、新たな職務経験等を積ませることで、激変する経営環境に対応できるトップマネジメントにふさわしい候補者の育成に努めています。また、独立社外役員に対しては、グループ会社の事業動向や当社研究所等における最新の研究開発成果への理解を深める機会を設けるなど、NTTグループ事業への理解をさらに深める取組みも行っています。

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および構成・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、算定方法およ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。

報酬の額、算定方法

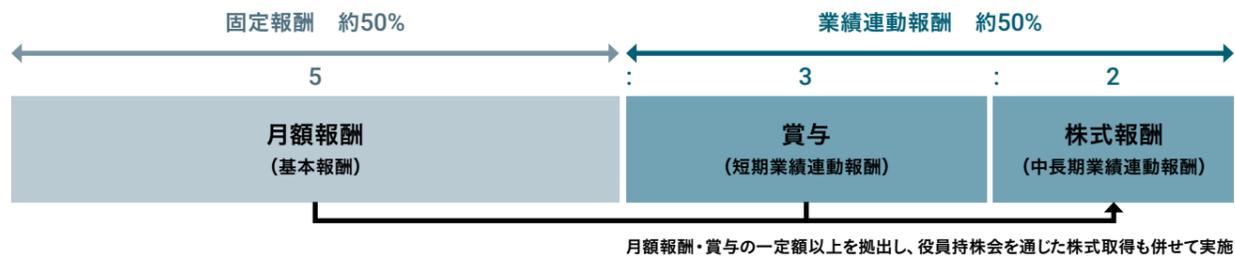
取締役の報酬額については、2006年6月28日開催の第21回定時株主総会において、年額7億5,000万円以内と決議していただきましたが、2021年6月24日開催の第36回定時株主総会において、①金銭報酬の額：年額6億円以内、②役員持株会を通じた当社株式の取得のための資金として取締役を支給する額：年額5千万円以内、③業績連動型株式報酬制度に拠出する金員：年額1億円以内の3種類の構成へ変更する旨、決議していただきました。なお、3種類すべてを合計した場合は年額7億5千万円以内と、従来の水準を維持します。

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)、ならびに役員持株会を通じた自社株式取得および株式報酬(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%」(改定前の報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬:業績連動報酬=70%:30%」)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。
- ・**自社株式取得および株式報酬(中長期の業績連動報酬)**: 毎月、一定額以上を抛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。

なお、2022年度より重要なESG指標としてカーボンニュートラル、B2B2X収益額、女性の新任管理者登用率について役員報酬と連動させていく予定です。



賞与の業績指標

業績指標*	評価ウェイト	評価方法	2019年度実績	2020年度実績
EPS	35%	対前年改善度	231円	248円
業績指標*	評価ウェイト	評価方法	2020年度目標値	2020年度実績
営業利益	35%		15,900億円	16,714億円
ROIC	9%		6.8%	7.2%
Capex to Sales	6%	計画達成度	13.8%	13.6%
海外売上高	6%		18,390百万ドル	18,648百万ドル
海外営業利益率	6%		2.2%	3.0%

※ 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。

取締役および監査役報酬等の総額(2020年度)

区分	支給人数	月額報酬	役員賞与	総額
取締役(社外取締役を除く)	12名	290百万円	97百万円	387百万円
監査役(社外監査役を除く)	3名	74百万円	—	74百万円
合計	15名	364百万円	97百万円	461百万円

※1 上記には、2020年6月23日開催の第35回定時株主総会終了の時をもって退任した取締役8名、監査役1名が含まれています。

※2 取締役の報酬額については、2006年6月28日開催の第21回定時株主総会において、年額7億5,000万円以内と決議していただきましたが、2021年6月24日開催の第36回定時株主総会において、①金銭報酬の額:年額6億円以内、②役員持株会を通じた当社株式の取得のための資金として取締役へ支給する額:年額5千万円以内、③業績連動型株式報酬制度に拠出する金員:年額1億円以内の3種類の構成へ変更する旨、決議していただきました。なお、3種類すべてを合計した場合は年額7億5千万円以内と、従来の水準を維持します。実際に支給された報酬等の総額については、2020年度は4億4,700万円となっています。

※3 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人分賞与3百万円があります。

政策保有株式

当社は、安定株主の形成を目的とした株式の保有をしておらず、また今後も保有しません。

株式の保有目的において、「金利・通貨、有価証券市場の相場等の短期的な変動、市場の格差等を利用し利益を得ること、配当等を目的に保有する株式」を純投資目的の株式としています。一方、政策保有株式については、主に「中長期的な企業価値の向上に向け、さまざまな業界のパートナーとのコラボレーションやオープンイノベーションの推進のために、必要に応じて保有する株式」としています。

政策保有株式については、中長期的な企業価値の向上に向け、さまざまな業界のパートナーとのコラボレーションやオープンイノベーションの推進のために、必要に応じて保有することを方針としています。また、これらの政策保有株式については、投資戦略委員会等において、当社の中長期的な業績への寄与、業務連携の進捗状況、業務連携に係る今後の検討課題、保有先の業績推移および今後の経営戦略等、総合的に勘案し、個別銘柄の保有適否に関する検証を実施しています。なお、NTTグループ各社が保有する政策保有株式についても、個別銘柄の保有適否に関する検証等を毎年実施しており、売却等に取り組んでいます。

政策保有株式に関する議決権行使については、投資先企業の持続的な成長と、当社および投資先企業の企業価値向上の観点から、中長期的な企業価値向上に向けた取組み内容を検証の上、株主として適切に議決権を行使します。

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)		保有目的	保有の必要性の検証
		2019年度	2020年度		
(株)KADOKAWA	2,040,000	2,781	8,762	主として映像・ソーシャルサービス等の研究開発分野における協業関係の強化	各種先端的な技術実証実験等を通じ、当社の持つ技術の高度化適用領域の拡大を図り、それらを活用したサービスの進化等による当社の中長期的な業績への寄与、当該会社の業績および今後の経営戦略等を総合的に勘案し、継続保有しています。
東京センチュリー(株)	12,302,800	41,645	91,533	主としてリース事業およびアセットビジネス分野における協業関係の強化	当該会社との合併会社を通じたリース事業の強化、アセットビジネスの共同展開による当社の中長期的な業績への寄与が期待されることに加え、当該会社の業績および今後の経営戦略等を総合的に勘案し、継続保有しています。
トヨタ自動車(株)	29,730,900	—	256,161	主としてスマートシティ事業における協業関係の強化	当該会社と共同でスマートシティプラットフォームを研究開発、企画、設計・構築・実装し、スマートシティ事業に長期継続的に取り組むことで当社の中長期的な業績への寄与が期待されることに加え、当該会社の業績および今後の経営戦略等を定期的に検証の上、保有を継続する旨を当社取締役会にて報告しています。
(株)ゼンリン	4,200,000	—	5,565	主として地図の高度化における協業関係の強化	当該会社と共同で構築する「高度地理空間情報データベース」を活用して様々な社会問題の解決や新たなビジネス分野における価値の創造に取り組むため、当該会社の業績および今後の経営戦略等を定期的に検証の上、保有を継続する旨を当社取締役会にて報告しています。
日本電気(株)	13,023,600	—	84,914	主として革新的光・無線技術を活用した共同研究開発およびグローバル展開における協業関係の強化	共同開発した製品の売上拡大を通じた当社の中長期的な業績への寄与が期待されることに加え、当該会社の業績および今後の経営戦略等を定期的に検証の上、保有を継続する旨を当社取締役会にて報告しています。

内部統制

内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、取締役会にて決議しています。

本基本方針に基づき、内部統制室が規程・体制等の整備を統括するとともに、監査レビューの実施やグループとしてリスクの高い共通項目についての統一的な監査を実施することにより、内部統制システムの有効性を評価した上、必要な改善を実施しています。

また、金融商品取引法に基づき、財務報告に係る内部統制について整備・運用状況のテスト・評価を行い、財務報告の信頼性の確保に向けた適切な取組みを実施しています。

内部統制・リスクマネジメントの歴史

2002	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスリスクマネジメント推進委員会設置 ・企業倫理委員会設置 ・NTTグループ企業倫理憲章策定 ・企業倫理ヘルプライン設置
2006	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制室設置 ・内部統制システムの整備に関する基本方針制定
2010	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネジメント規程制定
2018	<ul style="list-style-type: none"> ・IT推進室設置 ・企業倫理ヘルプライン運用改善(経営陣から独立した監査役への通報ルートの設置)



内部統制システムの整備に関する基本方針に関しては、NTTのWebサイトをご参照ください。
<https://group.ntt.jp/corporate/internalcontrol.html>

リスクマネジメントの推進

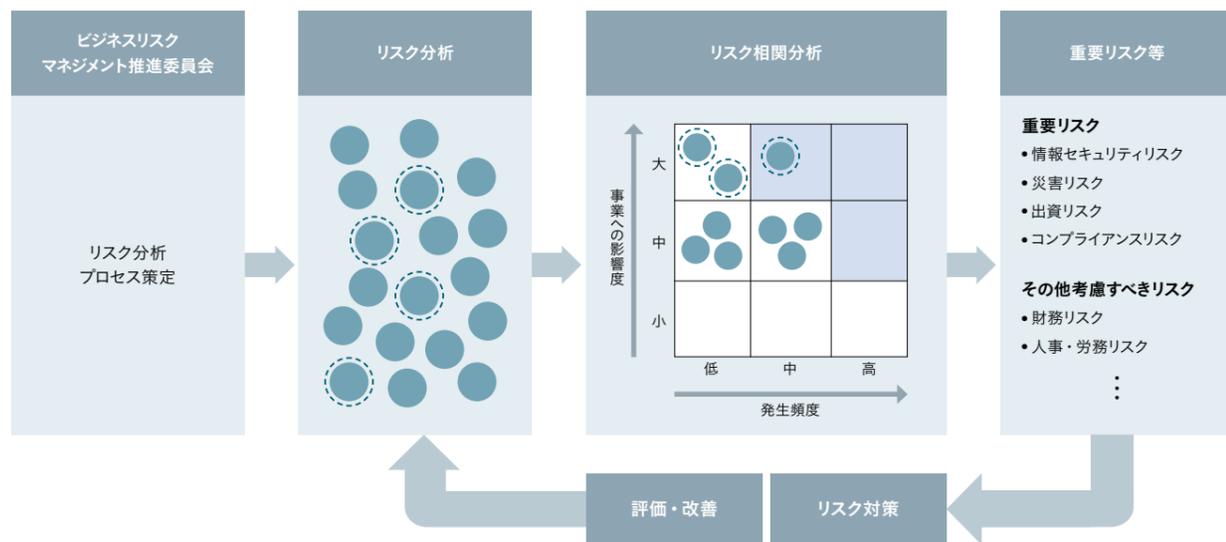
ビジネスリスクマネジメントについては、身近に潜在するリスクの発生を予想・予防し、万一リスクが顕在化した場合でも損失を最小限に抑えること等を目的として、リスクマネジメントの基本的事項を定めたリスクマネジメント規程を制定しています。代表取締役副社長が委員長を務めるビジネスリスクマネジメント推進委員会が中心となって、リスクマネジメントのPDCAサイクルを構築し運用しています。なお、本委員会は2020年度においても開催され、全社的に影響を与えると想定されるリスクの特定およびその管理方針等について議論しました。

また、グループ一体となってリスクマネジメントに取り組むため、NTTグループビジネスリスクマネジメントマニュアルを作成しグループ各社に配布しています。本マニュアルにより、リスク発生に備えた事前対処策、リスクが顕在化した場合におけるグループ連携方法や対応方針、情報連絡フロー等を定め、迅速な対応を可能とする体制を整備し運用しています。

リスクの抽出・重点リスクの特定

社会環境の変化等を踏まえ、想定するリスクや、その管理方針の見直しを随時行っています。

リスクの抽出にあたっては、ビジネスリスクマネジメント推進委員会が中心となって、NTTグループを取り巻くリスクの分析プロセスを策定し、このプロセスに則って定期的にリスク分析を実施することで、全社リスクを特定します。さらに、それらリスクの相関分析を行い、最も重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「重要リスク」と特定し、その対応策を決定します。



特定した重点リスク

システム障害、ネットワーク障害等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 激甚災害によるネットワーク被害 激甚災害による間接的被害 新型コロナウイルス感染症の影響 サイバーテロ等によるサービスレベルの低下等
市場構造の変化や競争の進展による営業収益低下のリスク	NTTグループ連結の営業収益の低下
環境問題への対応に関するリスク	気候変動問題への対応が不十分と評価され企業価値が大きく毀損
国内外の出資等により期待するリターンを得られないリスク	出資等により期待するリターンを得られない
国内外における不祥事や契約上のトラブル等に関するリスク	コンプライアンス違反による社会的信用の毀損・収支への影響
国内外におけるテロ等に対するリスク	社員および会社がテロ等に巻き込まれることによる、事業継続の困難性等



その他、事業等のリスクに関しては、NTTのWebサイトをご参照ください。
https://group.ntt.jp/ir/mgt/risks_factors.html

ステークホルダーエンゲージメント

NTTグループは、グローバルに複雑化するバリューチェーンを持ち、世界各地の多様なお客さまに製品・サービスを提供しています。そのなかで、ステークホルダーは、私たちの事業に対してさまざまな要望や期待を持っています。そのような要望や期待を理解し、事業活動に反映する上で、ステークホルダー・エンゲージメントが役立ちます。

		エンゲージメント方法(例)
お客さま (法人・個人)	「Your Value Partner」として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することで、お客さま満足度の向上をめざします。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
株主・投資家	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、積極的な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ます。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ▶ アニュアルレポートの発行
ビジネスパートナー	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、持続的な成長をめざします。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
同業他社・業界団体	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、業界全体を活性化するとともに、さまざまな社会的課題の解決を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業界団体・イニシアティブ等への参加 ▶ 会議等への参加
社員 (社員・家族・退職者)	社員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、社員の生活をサポートし、安心して働くことのできる職場づくりを推進します。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ▶ CSRカンファレンスの開催
地域社会	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し、事業を通じて多面的に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
国・行政機関	国および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します。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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

セグメント別営業概況



移動通信事業

移動通信事業では、5Gサービスや新料金プラン「ahamo」を含めた携帯電話サービスおよび「ドコモ光」などの販売を推進したほか、スマートライフ領域においてさまざま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組みました。

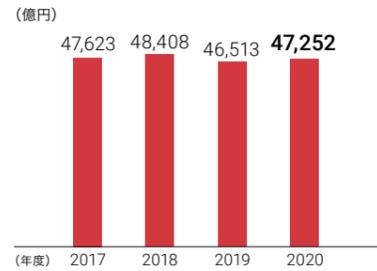
競争優位性

- ▶ いつでも、どこでも、快適に利用できる安定した通信ネットワーク
- ▶ 高い研究開発力
- ▶ 高い市場シェアと安定した顧客基盤

2020年度の実績

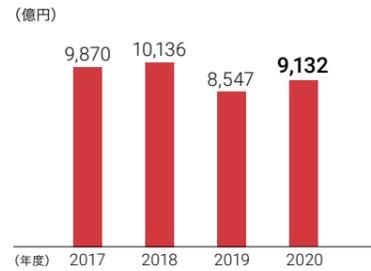
営業収益

4兆7,252億円



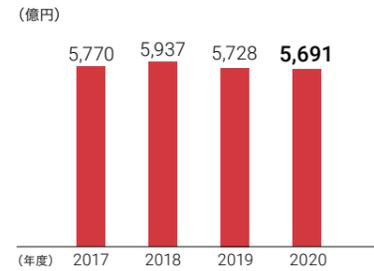
営業利益

9,132億円

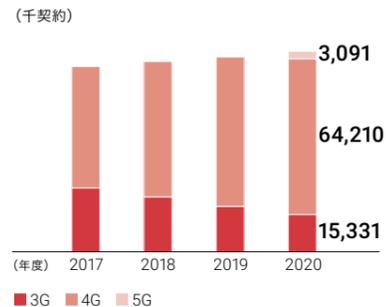


設備投資

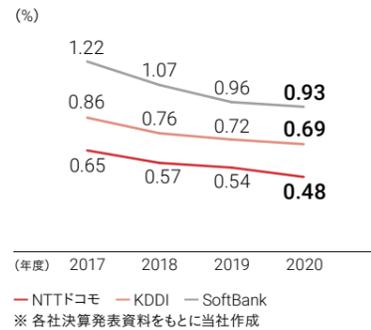
5,691億円



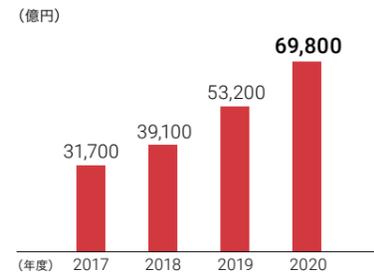
携帯電話契約数 (3G, 4G, 5G)



解約率



金融・決済取扱高



TOPICS

一人ひとりのライフスタイルに合わせた料金サービス

NTTドコモ(以下、ドコモ)はこれまででも、お客さま一人ひとりのニーズに寄り添った料金サービスの拡充に努めてきました。2021年3月には、中容量でデジタルネイティブ世代のお客さまにフィットする、オンライン特化型の料金サービス「ahamo™」を提供開始しました。

また、2021年4月には、小容量から無制限までの幅広い容量をカバーし、店頭でのご案内といったフルサポートをご希望されるお客さまにフィットする「プレミア」を見直し、「5Gギガホプレミア」などを提供開始しました。その後も「プレミア」では、「U15はじめてスマホプラン」や「U30ロング割」などを提供し、お客さまのライフステージにあわせて選択しやすい、おトクで便利な料金サービスを展開してきました。

さらには2021年10月、「低料金な料金をメインプランにしたい」というお客さまのニーズにこたえるため、dアカウント®やdポイントなどを活用するMVNO(以下、エコノミー-MVNO)との連携に合意しました。

今回のエコノミー-MVNOとの連携では、「プレミア」の小容量プランよりもさらに低料金な料金サービスをご希望されるお客さまのニーズにおこたえするようなサービスの充実をめざします。

料金サービスの提供主体はエコノミー-MVNOとなりますが、利用料金に応じたdポイントの進呈*1や、マイページなどのdアカウントでの認証、通信料金へのdポイントの充当*2など、おトクで便利なドコモならではの連携を展開していきます。

*1 dポイントはドコモからだけでなく、エコノミー-MVNOから進呈されます。
*2 dポイント(期間・用途限定)はご利用いただけません。

大容量～小容量まで自由に選択可能	
大容量	<p>5Gギガホプレミア</p> <p>ギガホプレミア</p>
中容量	<p>ahamo</p> <p>ギガライト</p> <p>はじめてスマホプラン</p>
小容量	<p>ドコモ</p> <p>エコノミー-MVNO</p>

若年層向け料金サービスの拡充

U15

はじめてスマホプラン

U30 ロング割

5G対応ホームルーターサービス

home 5G

海外通信キャリアに最適なオープンRANを提供する「5GオープンRANエコシステム」を協創

ドコモは、NVIDIA、Qualcomm Technologies, Inc.、Wind River、Xilinx、インテル株式会社、ヴァイムウェア株式会社、NTTデータ、デル・テクノロジーズ株式会社、日本電気株式会社、富士通株式会社、マベニアおよびレッドハット株式会社の12社と、5G時代に通信キャリアや企業が持つ多様なニーズに応えられる柔軟なネットワークの構築を可能とする、オープンな無線アクセスネットワーク(以下、オープンRAN)の海外展開を目的とした「5GオープンRANエコシステム」の協創を開始しました。

ドコモは12社と協力し、海外通信キャリアのオープンRAN導入に向けた議論を開始しています。具体的には、オープンRANの導入を検討する通信キャリアの要望に応じて、最適な無線アクセスネットワークをパッケージ化して提供し、導入・運用・保守していくことをめざします。長年オープンRANを推進し、世界で初めてオープンRANを5Gにおいて実用化したドコモのノウハウを活用することで、パートナーがもつ強みを最大限に発揮、融合させ、柔軟で拡張性の高いネットワークを提供します。



地域通信事業

地域通信事業では、光アクセスサービスなどを様々な事業者者に卸提供する「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。

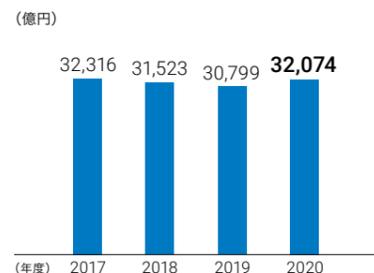
競争優位性

- ▶ セキュアで信頼性の高い安定した通信ネットワーク
- ▶ 地域に根ざしたICTソリューションの提供およびサポート
- ▶ 高い市場シェアと安定した顧客基盤

2020年度の実績

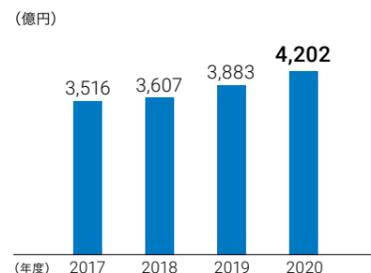
営業収益

3兆2,074億円



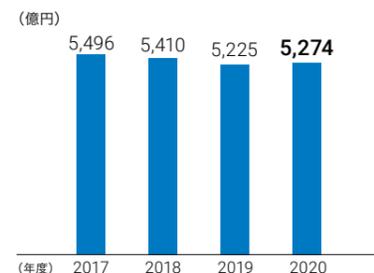
営業利益

4,202億円

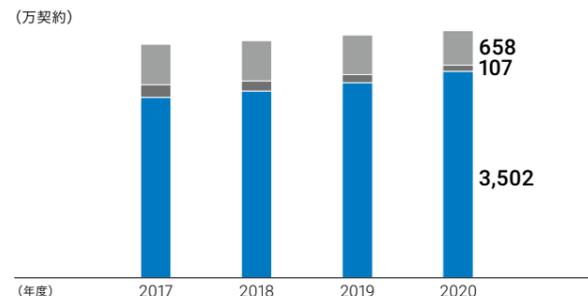


設備投資

5,274億円

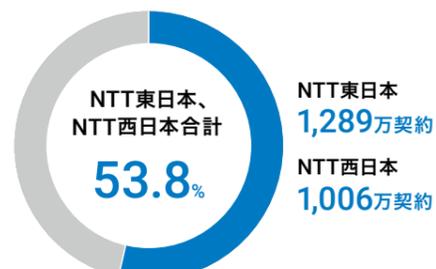


固定ブロードバンドサービスの契約数



■ FTTH ■ DSL ■ CATV
※ 総務省公表資料より当社作成

固定ブロードバンドサービス契約数シェア (2020年度末)



※ 総務省公表資料より当社作成。卸電気通信役務の提供に係るものも含む。

TOPICS

国立大学法人帯広畜産大学とNTT東日本の持続可能なスマート農畜産業モデルの実現に向けた連携協定締結について

国立大学法人帯広畜産大学(以下、帯広畜産大学)とNTT東日本は、持続可能なスマート農畜産業モデルの実現に向けた連携協定を締結いたしました。

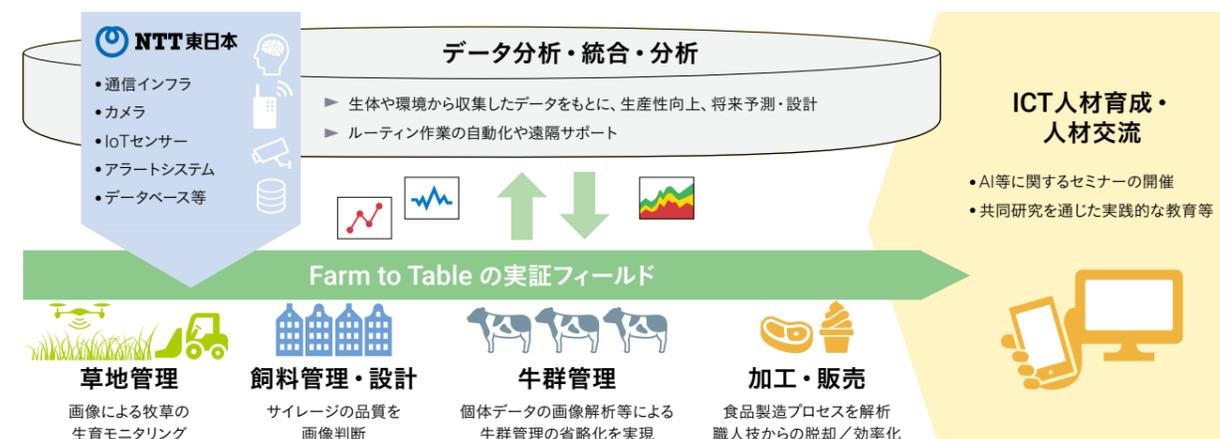
本協定の締結により、持続可能なスマート農畜産業に関する教育・研究を推進し、企業間連携による社会実装を通じて、農畜産業と経済の発展に寄与していきます。

北海道における農畜産業に携わる人口は年々減少・高齢化し、農地の大規模化や一農家当たりの家畜の飼養頭数の増加など、労働環境は過酷化しており、加えて、生産性の維持拡大、農業技術の伝承等の経営課題も多数抱えています。

これら課題を解決するためには、ICTの活用が求められているところですが、農畜産分野におけるICTの導入やそれを推進できる人材の育成は十分に進んでいるとは言えないのが実情です。こうした背景を踏まえ、この度、帯広畜産大学の国内大学最大規模の農場や農畜産分野における豊富な研究実績と、NTT東日本の通信環境およびICTを活用したデータ分析技術を融合するために、本協定を締結しました。

帯広畜産大学構内の実証フィールドにICTを導入することで、草地管理、飼料管理・設計、牛群管理、食品の加工・販売に至る「Farm to Table」を網羅したデータ収集・統合・分析を通して、持続可能なスマート農畜産業モデルの実現に向けた研究を推進すると同時に、農畜産業を牽引する人材を育成していきます。

NTT東日本では2020年7月にNTTグループ初となる畜産×ICT「株式会社ビオストック」を設立するなど、すでに農畜産業現場の課題解決に向けた取組みを進めており、今回両者の強みを結集し、ICT教育研究環境を強化することにより、農畜産業と経済を発展させ、地域活性化をめざしていきます。



ビジネスチャット「elgana」のご利用120万ID突破

NTT西日本では「ソーシャルICTパイオニア」として、社会を取り巻く環境変化がもたらす様々な課題を、ICTの力で解決すべく取り組んでいます。

誰もが安心してご利用いただけるコミュニケーションツールとして、NTTビジネスソリューションズが2020年4月に提供を開始したビジネスチャット「elgana(エルガナ)*1」のご利用が、サービス開始から1年7ヶ月で120万ID*2を突破しました(2021年10月末時点)。

今後も、「elgana」の特長である「安心」をベースとして、お客さまの声をいただきながら、使い心地の改善や機能の拡充を図り、お客さまの円滑なコミュニケーションを支援していきます。また、様々なパートナー企業さまのサービスとの連携を進め、お客さまの生産性向上やイノベーション創発を支援していきます。

*1「elgana」は、NTTビジネスソリューションズの登録商標です。サービス詳細はこちらをご覧ください: <https://elgana.jp/>
*2 NTTグループ内利用を含む



長距離・国際通信事業

長距離・国際通信事業では、ネットワーク、セキュリティなどを組み合わせたICTソリューションの提供力を強化したほか、クラウドサービ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りました。

競争優位性

- ▶ アプリケーションからITインフラまで含めたフルスタックでのソリューション提供
- ▶ グローバルカバレッジ
- ▶ 顧客との強力なエンゲージメント



データ通信事業

データ通信事業では、グローバルでのDX等の加速や、ニーズの多様化・高度化に対応するため、グローバル市場でビジネス拡大を図るとともに、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組みました。

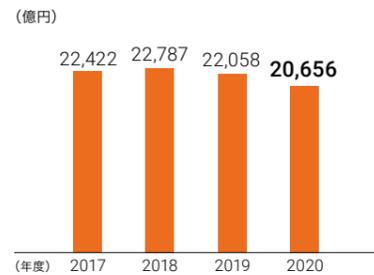
競争優位性

- ▶ 高度な技術開発力・プロジェクトマネジメント力
- ▶ 国内における高い市場シェアと安定した顧客基盤
- ▶ グローバルの開発拠点を活用した高いサービスデリバリー力

2020年度の実績

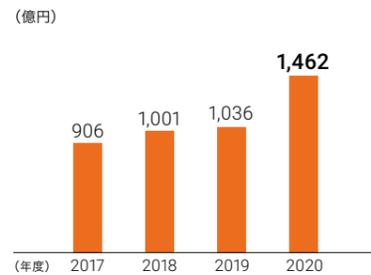
営業収益

2兆656億円



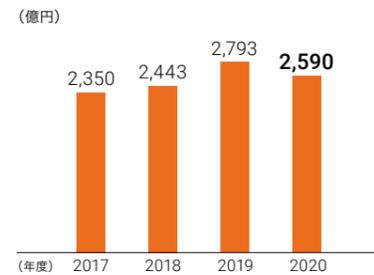
営業利益

1,462億円



設備投資

2,590億円



TOPICS

ニューノーマルの経費精算革命—交通費も、その他の経費も自動で精算できる「SmartGo™ Staple」の提供を開始

NTTコミュニケーションズは、「モバイルSuica」および法人用プリペイドカードと連動する経費精算アプリによって、経費精算のデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現する「SmartGo™ Staple」を、2020年9月30日より提供開始しました。

本サービスは、従業員による交通費と、その他の経費の支払いをキャッシュレス化し、煩雑な経費の精算業務を自動化します。経費精算アプリに取り込まれたデータは、簡単な申請とチェックのみで経理システムと連携*1することができるため、企業における経費精算業務を劇的に効率化することが可能です。

NTTコミュニケーションズは、2019年より、交通費の精算を自動化するサービス「SmartGo™」を提供してきました。本サービスは、クラウドキャスト株式会社が開発・提供する経費精算サービス「Staple(ステイプル)」・法人プリペイドカード「Staple(ステイプル)カード」と連携し、交通費に加えて、その他の経費についても自動で精算できるサービスとして新たに開発したものです。

NTTコミュニケーションズは、働く環境におけるあらゆるシーンのデジタル化を通じて、ワークスタイルのDXや「Smart Workstyle*2」を実現していきます。

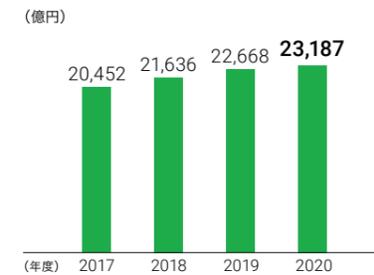
*1 経費データはCSV形式で出力されます。

*2 NTTコミュニケーションズは、ICTによって社会課題を解決する「Smart World」の実現をめざしており、その領域の一つとして「Smart Workstyle」に注力しています。「Smart Workstyle」の領域では「発想を変えて、あたりまえの世界に」をコンセプトに、「すべての働く人が、最適な働き方を選び、活躍できる世界」をめざしていきます。「SmartGo™ Staple」は、「Smart Workstyle」を形作るサービスの一つです。

2020年度の実績

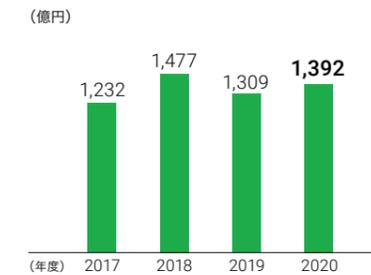
営業収益

2兆3,187億円



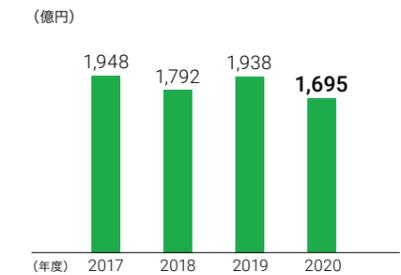
営業利益

1,392億円



設備投資

1,695億円



TOPICS

トヨタコネクティッドとNTTデータ、モビリティサービス事業領域における業務提携を開始

トヨタコネクティッド株式会社(以下、トヨタコネクティッド)とNTTデータは、トヨタ自動車株式会社がグローバルで展開するモビリティサービス・プラットフォーム(以下、MSPF)のさらなる機能・サービスの拡張、コネクティッドカー展開国拡大に向け、より一層のソフトウェア開発力および、運用体制の拡充を目的として2020年4月1日より業務提携を開始しました。

具体的には、トヨタコネクティッドが培ったコネクティッドカー向けサービス事業の経験や、国内外で展開するカーシェア等のサービス開発・運用ノウハウと、NTTデータのグローバル規模でのITリソースや、クラウド・ビッグデータ等のテクノロジー活用ノウハウを掛け合わせると同時にMSPFをはじめとするモビリティサービス事業領域での共同開発と人材交流を通じてグローバルでの開発・運用力の強化と高度化を図ります。

また、中期的には、トヨタコネクティッドの持つお客さま接点と、NTTデータの流通・小売・金融業界などの多業種にわたる顧客基盤を両社で相互に活用することで、スマートシティ構想も視野に入れたMSPFのサービス力強化と、グローバル規模でのさらなるプラットフォーム事業の拡大を推進し、両社連携によるシナジー効果の最大化をめざします。

トヨタコネクティッドとNTTデータは、今回の業務提携を通じ両社の価値観を含め共有し、ともに創り上げたサービスの提供を通じて、豊かで心ときめくモビリティ社会の創造に貢献していきます。



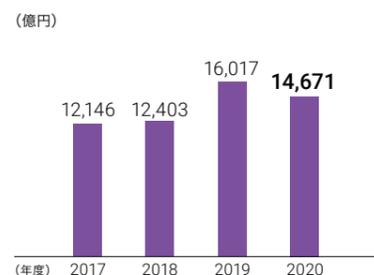
その他の事業

その他の事業では、主に不動産事業、金融事業、電力事業、システム開発事業に係るサービスを提供しました。

2020年度の実績

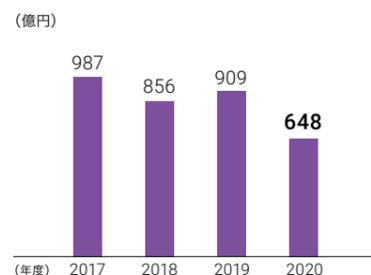
営業収益

1兆4,671億円



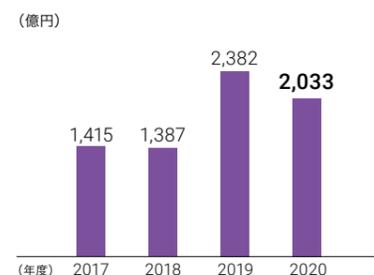
営業利益

648億円



設備投資

2,033億円



主な取り組み内容

不動産事業

NTTグループの不動産事業を一元的に担うNTTアーバンソリューションズを中心に、オフィス・商業事業や住宅事業、グローバル事業を推進しました。

電力事業

スマートエネルギー事業を推進するNTTアノードエナジーを中心に、再生可能エネルギー発電の拡大、NTTグループが持つ資産を活用した新たな電力供給ソリューションの提供などを通じ、エネルギーのグリーン化などを推進しました。

金融事業

NTTファイナンスを中心に、通信サービス料金などの請求・回収、クレジットカード決済サービスの提供などを行いました。

システム開発事業

デジタルトランスフォーメーションの実現に向けて、新規サービスのプラットフォームとなるITシステム群などの開発・導入を推進しました。また、社会インフラの効率的維持・地域の活性化など、社会課題解決ソリューションの開発に取組みました。

TOPICS

セブン&アイグループとNTTグループの協創で取り組むRE100店舗の実現

国内初オフサイトPPAを含むグリーン電力を一部店舗に導入

株式会社セブン&アイ・ホールディングス(以下、セブン&アイ)と当社は、セブン&アイグループの店舗運営における使用電力の100%再生可能エネルギー化の実現をめざし、国内初*1のオフサイトPPAによる電力調達およびNTTグループが所有するグリーン発電所からの電力を、2021年4月より順次、一部店舗に導入しました。

本取り組みは、セブン&アイグループのセブン・イレブン40店舗およびアリオ亀有の店舗運営に100%再生可能エネルギーを使用するものです。NTTアノードエナジーがオフサイトPPAの仕組みで2つの太陽光発電所を設置し、送配電網を介して電力供給*2を行います。事業者が、電力消費者である企業・自治体等専用の再生可能エネルギー発電所を遠隔地に設置し、送配電網を介してその電力を長期間供給するオフサイトPPAは、国内初の取り組みとなります。また、オフサイトPPAだけでは不足する部分を、NTTグループが所有するグリーン電力発電所を活用することで、店舗運営に使用する電力を100%再生可能エネルギー化します。

*1 株式会社資源総合システムへのヒアリング等を通じたNTTアノードエナジー調べ

*2 本電力供給は、NTTアノードエナジーがNTTアノードエナジーの子会社である株式会社エネット(小売電気事業者登録番号:A0009)の取次店として、サービス提供します。

オフサイトPPAについて

オフサイトPPAはオフサイト型コーポレートPPA(電力購入契約: Power Purchase Agreement)の略で、コーポレートPPA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。

日本国内において多くの事例が存在するオンサイトPPAは、屋根や遊休地に発電設備を設置し需要家設備と隣接する形で電力を利用するモデルであるのに対し、今回のオフサイトPPAは、遠隔地の発電設備から送配電網を介して需要家設備へ送電するモデルです。

英国ロンドンにおけるオフィスビル取得について

NTT都市開発は、当社英国現地法人(NTT UD Europe Limited)を通じ、ロンドンのオフィスビル“130 Wood Street”の持分100%を取得しました。

本物件はロンドンのシティ中心地セントポール大聖堂近くに位置し、セント・ポールズ駅、バンク駅ならびにマンションハウス駅など多くの駅が利用できる利便性の良い立地です。周囲はオフィスビル、レストラン、カフェなどの飲食店に加えて、One New Change、ロンドン博物館、パービカンセンターなどの複合商業施設や文化施設も充実していることから、オフィスワーカーのみならず、観光客などによる賑わいが感じられる場所です。

また、セントポール大聖堂の周辺は景観規制があり、周囲は高層ビルが建てられないため、同エリア内においては希少なオフィスビルであり、多種多様なテナントの需要を見込んでいます。



要約財務データ

単位：億円

U.S. GAAP(米国会計基準)	2011年度	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	¥105,074	¥107,007	¥109,252	¥110,953	¥115,410	¥113,910	¥117,996
営業費用	92,844	94,988	97,115	100,108	101,928	98,512	101,567
営業利益	12,230	12,020	12,137	10,846	13,481	15,398	16,428
営業外損益	164	(43)	805	(179)	(189)	(120)	1,128
税引前当期純利益	12,393	11,976	12,942	10,666	13,293	15,278	17,556
法人税等	5,832	4,740	4,865	3,973	3,548	4,684	5,419
持分法による投資利益(損失)	(76)	(161)	(508)	59	58	(0)	56
当期純利益	6,486	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	1,809	1,857	1,714	1,571	2,425	2,592	3,096
当社に帰属する当期純利益	¥ 4,677	¥ 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	¥ 98,064	¥ 97,767	¥ 98,397	¥ 98,015	¥ 95,519	¥ 97,190	¥ 98,211
資産合計	193,897	195,491	202,849	207,024	210,359	212,503	216,758
流動負債	34,943	34,994	36,768	37,217	37,411	41,314	42,390
固定負債	58,477	55,277	56,574	59,027	60,096	55,604	53,543
資本金(資本金+資本剰余金)	37,701	37,656	37,650	37,847	38,175	38,000	37,916
株主資本合計	78,826	82,314	85,114	86,819	88,338	90,525	94,860
非支配持分	21,651	22,906	24,135	23,680	24,063	24,553	25,466
資本合計	¥100,477	¥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	¥ 25,083	¥ 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	(19,712)	(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	¥ (9,481)	¥ (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	¥ 42,740	¥ 40,360	¥ 42,000	¥ 44,067	¥ 41,633	¥ 40,882	¥ 38,548
D/Eレシオ(%)	54.2%	49.0%	49.3%	50.8%	47.1%	45.2%	40.6%
設備投資 ⁽¹⁾	19,466	19,700	18,928	18,175	16,872	17,000	16,748
減価償却費	19,107	18,992	18,803	18,280	17,663	14,622	13,394
研究開発費	2,679	2,692	2,493	2,338	2,134	2,116	2,139
EBITDA ⁽¹⁾	32,341	32,442	32,042	30,634	32,779	31,833	32,158
EBITDAマージン(%) ⁽¹⁾	30.8%	30.3%	29.3%	27.6%	28.4%	27.9%	27.3%
フリー・キャッシュ・フロー	5,371	6,774	6,211	5,232	9,521	8,280	7,958
従業員(千人)	224	227	240	242	241	275	283
期中平均株式数(資本増減影響調整後)(株) ⁽²⁾	5,102,077,600	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⁾	35	40	42.5	45	55	60	75
配当性向(%)	38.2%	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)(%)	5.9%	6.5%	7.0%	6.0%	8.4%	8.9%	9.8%
中期財務目標							
EPS(1株当たり当社に帰属する当期純利益)(円) ⁽²⁾	91.67	107.67	127.31	118.43	175.17	195.47	227.89
Capex to Sales(%)							
Capex to Sales(%)	18.5%	18.4%	17.3%	16.4%	14.6%	14.9%	14.2%

(1) 設備投資およびEBITDAマージンの調整表についてはP.89をご参照ください。
 ・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+固定資産売却損および除却損+減損損失
 EBITDAマージン=(営業利益+減価償却費+固定資産売却損および除却損+減損損失)÷営業収益×100
 ・2020年度より、EBITDAおよ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およ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)および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
損益計算書データ				
営業収益	¥117,821	¥118,798	¥118,994	¥119,440
営業費用	101,411	101,860	103,373	102,726
営業利益	16,411	16,938	15,622	16,714
金融損益	(532)	(119)	(33)	(190)
持分法による投資損益	50	(101)	113	23
税引前利益	17,405	16,719	15,701	16,526
法人税等	5,338	5,332	4,588	5,247
当期利益	12,067	11,387	11,113	11,279
控除：非支配持分	3,088	2,841	2,560	2,117
当社に帰属する当期利益	¥ 8,979	¥ 8,546	¥ 8,553	¥ 9,162
貸借対照表データ				
有形固定資産	¥ 88,122	¥ 90,129	¥ 90,875	¥ 92,823
資産合計	215,414	222,951	230,141	229,655
流動負債	46,224	52,281	66,076	74,262
非流動負債	53,534	52,623	49,439	73,363
資本金(資本金+資本剰余金)	33,345	32,792	31,906	9,380
株主資本合計	90,504	92,649	90,611	75,627
非支配持分	25,153	25,399	24,015	6,403
資本合計	¥115,657	¥118,048	¥114,626	¥ 82,030
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
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,462)	(17,741)	(18,527)	(14,245)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ (9,683)	¥ (5,843)	¥ (10,413)	¥ (16,895)
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
D/Eレシオ(%)	43.9%	46.0%	51.9%	100.8%
設備投資	16,979	16,970	18,066	17,283
減価償却費 ⁽¹⁾	13,469	13,336	14,653	15,072
研究開発費	2,086	2,113	2,249	2,326
EBITDA ⁽¹⁾	32,371	32,414	29,686	31,116
EBITDAマージン(%) ⁽¹⁾	27.5%	27.3%	24.9%	26.1%
フリー・キャッシュ・フロー	7,951	6,320	11,425	15,845
従業員(千人) ⁽³⁾	283	308	319	325
期中平均株式数(資本増減影響調整後)(株) ⁽⁴⁾	3,991,825,514	3,882,137,457	3,699,278,775	3,691,993,269
1株当たり配当金(円) ⁽⁴⁾	75	90	95	105
配当性向(%)	33.3%	40.9%	41.1%	42.3%
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%
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
海外売上高(百万ドル) ⁽⁵⁾	18,354	18,911	19,454	18,648
海外営業利益率(%) ⁽⁵⁾	3.1%	3.2%	2.4%	3.0%
コスト削減 ⁽⁶⁾	—	(2,200)	(5,000)	(6,700)
ROIC(%)	7.4%	7.4%	6.6%	7.2%
Capex to Sales(%) (国内ネットワーク事業 ⁽⁷⁾)	13.7%	13.9%	13.8%	13.6%

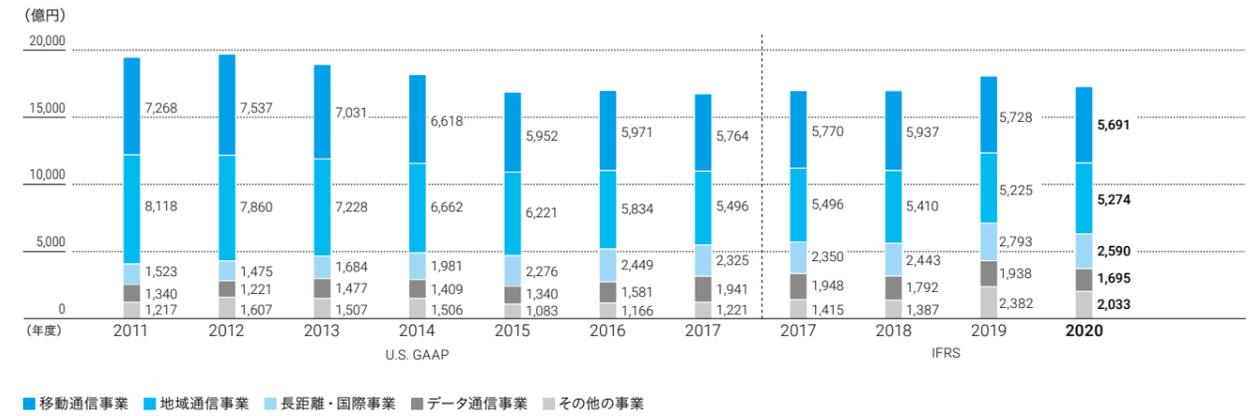
(3) 一部の海外子会社で従業員数のカウント対象を拡大したことから、過去の数値も遡及して修正しています。
 (4) 2020年1月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を2株に分割)を考慮して記載しています。
 (5) NTT株式会社(グローバル持株会社)に帰属する子会社の海外向け売上高を記載しています。
 海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除いています。
 (6) 2017年度からの累計削減額です。
 (7) NTTコミュニケーションズのデータセンター事業を除いています。

セグメント・データ

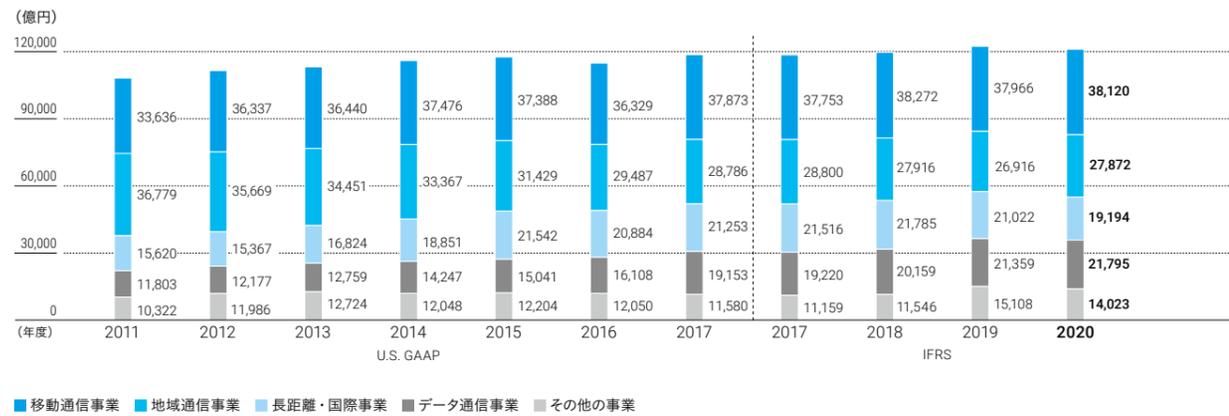
営業収益



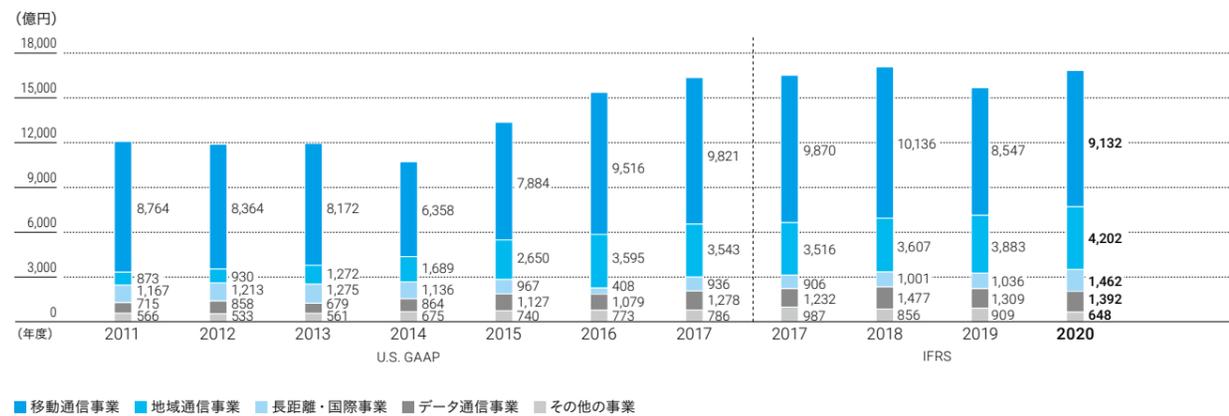
設備投資



営業費用



営業利益



グループ別データ

	NTTドコモ連結			NTT東日本グループ*1			NTT西日本グループ*2		
	2018年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益	48,408	46,513	47,252	17,406	16,771	17,261	14,623	14,343	15,059
営業費用	38,272	37,966	38,120	14,980	14,211	14,621	13,440	13,021	13,501
営業利益	10,136	8,547	9,132	2,427	2,560	2,640	1,183	1,322	1,558
税引前当期利益	10,026	8,680	9,156	2,410	2,550	2,633	1,137	1,293	1,544
当社に帰属する当期利益	6,636	5,915	6,290	1,660	1,784	1,804	807	918	1,052

	NTT株式会社(グローバル持株会社)グループ*3		NTT Ltd.グループ*4		NTTコミュニケーションズグループ*5*6		NTTデータ連結	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度
営業収益	44,268	43,378	8,977	10,588	7,946	10,704	21,636	22,668
営業費用/売上原価+販売費及び一般管理費	41,932	40,537	9,191	10,496	6,984	9,331	20,159	21,359
営業利益	2,335	2,841	(214)	92	962	1,373	1,477	1,309
税引前当期利益	—	—	(316)	(24)	1,089	1,487	1,469	1,202
当社に帰属する当期利益	—	—	(340)	(136)	1,105	1,157	936	751

	NTTアーバンソリューションズグループ*7		NTT都市開発連結	
	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度
営業収益	4,260	4,477	1,680	1,479
営業費用/売上原価+販売費及び一般管理費	3,842	4,103	1,404	1,221
営業利益	488	451	287	322
税引前当期利益	415	404	257	253
当社に帰属する当期利益	274	262	162	160

*1 NTT東日本グループの各数値の集計範囲はNTT東日本およ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西日本およ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 NTT株式会社グループの各数値の集計範囲はNTT株式会社およ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。
 *4 NTT Ltd.グループの各数値の集計範囲はNTT Ltd.およ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。
 *5 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NTTコミュニケーションズおよ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。
 *6 NTTコミュニケーションズグループについては、2019年7月に実施したグローバル再編成に伴い海外子会社等をNTT Ltd.グループに移管しています。
 *7 NTTアーバンソリューションズグループの各数値の集計範囲はNTT都市開発連結、NTTファシリティーズおよ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。

連結データ(IFRS)

	単位：億円		
	2018年度	2019年度	2020年度
NTT 連結業績概要			
営業収益	118,798	118,994	119,440
固定音声関連サービス収入	10,777	9,994	9,353
移動音声関連サービス収入	9,467	9,665	11,158
IP系・パケット通信サービス収入	37,212	36,193	34,880
通信端末機器販売収入	9,292	6,918	6,741
システムインテグレーションサービス収入	35,941	37,314	38,016
その他の営業収入	16,110	18,910	19,293
営業費用	101,860	103,373	102,726
人件費	23,916	24,285	24,614
経費	59,177	60,064	58,753
減価償却費	13,336	14,653	15,072
減損損失	1,264	167	257
営業権	394	29	27
メタルケーブル関連	660	—	—
その他	210	137	230
固定資産除却費	1,722	1,716	1,569
租税公課	2,445	2,488	2,461
営業利益	16,938	15,622	16,714
税引前四半期(当期)利益	16,719	15,701	16,526
当社に帰属する四半期(当期)利益	8,546	8,553	9,162
NTT 連結財政状態概要			
資産合計	222,951	230,141	229,655
流動資産	65,800	67,035	53,264
(再掲)現金及び現金同等物	9,461	10,336	9,357
(再掲)営業債権及びその他の債権	43,914	35,028	35,346
非流動資産	157,152	163,106	176,391
(再掲)有形固定資産	90,129	90,875	92,823
負債・資本合計	222,951	230,141	229,655
負債合計	104,904	115,515	147,624
流動負債	52,281	66,076	74,262
(再掲)営業債務及びその他の債務	20,925	21,428	23,567
非流動負債	52,623	49,439	73,363
(再掲)長期借入債務	28,652	21,658	44,557
(再掲)確定給付負債	18,780	18,735	17,316
資本合計	118,048	114,626	82,030
有利子負債額(連結)			
有利子負債額	42,627	46,999	76,243
設備投資			
設備投資額	16,970	18,066	17,283
移動通信用事業セグメント	5,937	5,728	5,691
地域通信用事業セグメント	5,410	5,225	5,274
長距離・国際通信用事業セグメント	2,443	2,793	2,590
データ通信用事業セグメント	1,792	1,938	1,695
その他の事業セグメント	1,387	2,382	2,033
(参考)グループ別設備投資額			
NTT 東日本グループ	2,741	2,710	2,687
NTT 西日本グループ	2,669	2,515	2,586
NTT Ltd. グループ	—	1,136	1,555
NTTコミュニケーションズグループ(2019年7月～)*	—	1,135	978
NTTコミュニケーションズグループ	2,193	—	—
Dimension Data 連結	209	—	—
NTTアーバンソリューションズグループ	—	1,294	921

* NTTコミュニケーションズグループについては、2019年7月に実施したグローバル再編成に伴い海外子会社等をNTT Ltd. グループに移管しています。

セグメント別損益状況(IFRS)

	単位：億円		
	2018年度	2019年度	2020年度
移動通信用事業セグメント			
営業収益	48,408	46,513	47,252
移動音声関連サービス収入	9,562	9,763	11,276
IP系・パケット通信サービス収入	21,593	21,025	19,851
通信端末機器販売収入	8,444	6,082	5,757
その他の営業収入	8,809	9,642	10,367
営業費用	38,272	37,966	38,120
人件費	2,889	2,882	2,909
経費	29,238	28,086	28,082
減価償却費	4,709	5,808	6,061
減損損失	328	22	2
固定資産除却費	688	715	582
租税公課	420	453	484
営業利益	10,136	8,547	9,132
地域通信用事業セグメント			
営業収益	31,523	30,799	32,074
固定音声関連サービス収入	10,852	10,061	9,503
IP系・パケット通信サービス収入	15,007	14,897	15,441
通信端末機器販売収入	766	766	695
システムインテグレーションサービス収入	1,689	2,061	2,927
その他の営業収入	3,209	3,013	3,508
営業費用	27,916	26,916	27,872
人件費	7,076	6,827	6,754
経費	13,389	13,576	14,474
減価償却費	4,480	4,145	4,229
減損損失	697	9	141
固定資産除却費	903	967	883
租税公課	1,371	1,393	1,393
営業利益	3,607	3,883	4,202
長距離・国際通信用事業セグメント			
営業収益	22,787	22,058	20,656
固定音声関連サービス収入	2,203	2,079	1,961
IP系・パケット通信サービス収入	4,275	4,183	4,197
通信端末機器販売収入	115	110	298
システムインテグレーションサービス収入	14,391	14,426	13,209
その他の営業収入	1,803	1,259	992
営業費用	21,785	21,022	19,194
人件費	4,114	4,157	3,933
経費	15,416	14,426	13,004
減価償却費	1,784	2,107	2,040
減損損失	197	86	8
固定資産除却費	79	71	95
租税公課	196	175	115
営業利益	1,001	1,036	1,462
データ通信用事業セグメント			
営業収益	21,636	22,668	23,187
システムインテグレーションサービス収入	21,636	22,668	23,187
営業費用	20,159	21,359	21,795
人件費	8,042	8,401	8,840
経費	10,430	10,834	10,592
減価償却費	1,536	1,963	2,090
減損損失	7	23	89
固定資産除却費	22	22	60
租税公課	122	116	124
営業利益	1,477	1,309	1,392
その他の事業セグメント			
営業収益	12,403	16,017	14,671
IP系・パケット通信サービス収入	246	267	—
システムインテグレーションサービス収入	1,521	1,594	1,867
その他の営業収入	10,635	14,156	12,804
営業費用	11,546	15,108	14,023
人件費	2,539	2,770	2,934
経費	7,637	10,587	9,330
減価償却費	909	1,319	1,343
減損損失	36	28	26
固定資産除却費	90	52	44
租税公課	336	351	346
営業利益	856	909	648

グループ別サマリー (IFRS)

	単位：億円		
	2018年度	2019年度	2020年度
NTTドコモ連結			
営業収益	48,408	46,513	47,252
通信サービス	31,307	30,943	31,279
モバイル通信サービス収入	28,444	27,578	27,412
光通信サービス及びその他の通信サービス収入	2,863	3,364	3,867
端末機器販売	8,444	6,082	5,757
その他の営業収入	8,658	9,488	10,216
営業費用	38,272	37,966	38,120
人件費	2,889	2,882	2,909
経費	25,337	24,222	23,979
減価償却費	4,709	5,808	6,061
減損損失	328	22	2
通信設備使用料	4,320	4,317	4,586
固定資産除却費	688	715	582
営業利益	10,136	8,547	9,132
税引前四半期(当期)利益	10,026	8,680	9,156
当社に帰属する四半期(当期)利益	6,636	5,915	6,290
NTT東日本グループ*1			
営業収益	17,406	16,771	17,261
固定音声関連サービス収入	5,736	5,342	5,007
IP系・パケット通信サービス収入	8,425	8,421	8,848
通信端末機器販売収入	303	310	279
システムインテグレーションサービス収入	754	999	1,446
その他の営業収入	2,188	1,699	1,680
営業費用	14,980	14,211	14,621
人件費	3,726	3,596	3,533
経費	7,333	7,130	7,552
減価償却費	2,379	2,221	2,250
減損損失	387	—	136
固定資産除却費	435	521	399
租税公課	721	743	750
営業利益	2,427	2,560	2,640
税引前四半期(当期)利益	2,410	2,550	2,633
当社に帰属する四半期(当期)利益	1,660	1,784	1,804
NTT西日本グループ*2			
営業収益	14,623	14,343	15,059
固定音声関連サービス収入	5,220	4,805	4,564
IP系・パケット通信サービス収入	6,586	6,481	6,603
通信端末機器販売収入	467	460	420
システムインテグレーションサービス収入	954	1,083	1,497
その他の営業収入	1,396	1,515	1,975
営業費用	13,440	13,021	13,501
人件費	3,368	3,236	3,221
経費	6,531	6,754	7,168
減価償却費	2,103	1,926	1,982
減損損失	310	9	5
固定資産除却費	477	446	483
租税公課	650	650	642
営業利益	1,183	1,322	1,558
税引前四半期(当期)利益	1,137	1,293	1,544
当社に帰属する四半期(当期)利益	807	918	1,052

*1 NTT東日本グループの各数値の集計範囲はNTT東日本およ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西日本およ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。

	単位：億円		
	2018年度	2019年度	2020年度
NTT株式会社(グローバル持株会社)グループ*1			
営業収益	—	44,268	43,378
営業費用	—	41,932	40,537
営業利益	—	2,335	2,841
NTT Ltd.グループ*2			
営業収益	—	8,977	10,588
営業費用	—	9,191	10,496
人件費	—	2,146	2,651
経費	—	6,241	6,948
減価償却費	—	713	874
減損損失	—	67	7
固定資産除却費	—	2	5
租税公課	—	23	11
営業利益	—	(214)	92
税引前四半期(当期)利益	—	(316)	(24)
当社に帰属する四半期(当期)利益	—	(340)	(136)
NTTコミュニケーションズグループ(2019年7月~)*3			
営業収益*4	—	7,946	10,704
クラウド基盤	—	752	1,028
データネットワーク	—	2,929	3,911
ボイスコミュニケーション	—	1,704	2,218
アプリケーション&コンテンツ	—	603	741
ソリューション	—	1,749	2,551
その他	—	208	254
営業費用	—	6,984	9,331
人件費	—	916	1,266
経費	—	5,015	6,715
減価償却費	—	870	1,157
減損損失	—	1	—
固定資産除却費	—	63	90
租税公課	—	119	103
営業利益	—	962	1,373
税引前四半期(当期)利益	—	1,089	1,487
当社に帰属する四半期(当期)利益	—	1,105	1,157
NTTデータ連結			
売上高	21,636	22,668	23,187
公共・社会基盤	4,799	5,002	5,405
金融	5,591	5,804	6,076
法人・ソリューション	5,298	5,886	5,909
北米	4,219	4,260	4,294
EMEA・中南米	4,401	4,554	4,542
消去又は全社	(2,673)	(2,837)	(3,039)
売上原価	16,186	16,946	17,341
売上総利益	5,450	5,722	5,846
販売費及び一般管理費	3,973	4,413	4,454
営業利益	1,477	1,309	1,392
税引前四半期(当期)利益	1,469	1,202	1,305
当社に帰属する四半期(当期)利益	936	751	768

*1 NTT株式会社グループの各数値の集計範囲はNTT株式会社およ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 Ltd.グループの各数値の集計範囲はNTT Ltd. およ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 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NTTコミュニケーションズおよ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。
*4 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「クロー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。

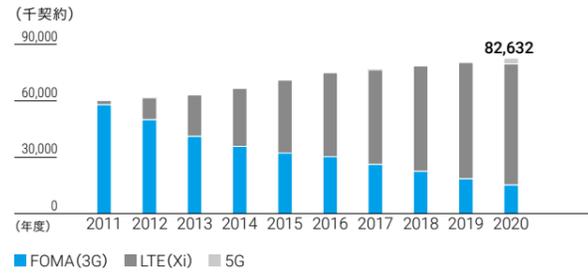
単位：億円

	通期		
	2018年度	2019年度	2020年度
NTTコミュニケーションズグループ*1			
営業収益*2	13,920	—	—
クラウド基盤	2,075	—	—
データネットワーク	4,879	—	—
ボイスコミュニケーション	2,666	—	—
アプリケーション&コンテンツ	1,345	—	—
ソリューション	2,662	—	—
その他	292	—	—
営業費用	12,598	—	—
人件費	2,028	—	—
経費	8,796	—	—
減価償却費	1,515	—	—
減損損失	27	—	—
固定資産除却費	79	—	—
租税公課	154	—	—
営業利益	1,321	—	—
税引前四半期(当期)利益	1,321	—	—
当社に帰属する四半期(当期)利益	985	—	—
Dimension Data 連結*3			
営業収益	8,933	—	—
システムインテグレーションサービス収入	8,933	—	—
売上原価	7,187	—	—
売上総利益	1,746	—	—
販売費及び一般管理費	1,552	—	—
営業利益	194	—	—
税引前四半期(当期)利益	118	—	—
当社に帰属する四半期(当期)利益	52	—	—
NTTアーバンソリューションズグループ*4			
営業収益	—	4,260	4,477
営業費用	—	3,842	4,103
人件費	—	701	885
経費	—	2,633	2,668
減価償却費	—	358	397
減損損失	—	5	—
固定資産除却費	—	—	—
租税公課	—	146	153
営業利益	—	488	451
税引前四半期(当期)利益	—	415	404
当社に帰属する四半期(当期)利益	—	274	262
NTT都市開発連結			
営業収益	1,680	1,479	1,439
営業費用/営業原価	1,404	1,221	1,220
人件費	108	102	120
経費	978	754	704
減価償却費	177	235	265
減損損失	18	5	—
固定資産除却費	—	—	—
租税公課	122	125	131
営業利益	287	322	274
税引前四半期(当期)利益	257	253	226
当社に帰属する四半期(当期)利益	162	160	141

*1 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NTTコミュニケーションズおよ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 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「クローズ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。
 *3 Dimension Data Holdingsの英国における現地法定決算報告上の数値です。なお、上記四半期実績は非監査の参考値です。
 *4 NTTアーバンソリューションズグループの各数値の集計範囲はNTT都市開発連結、NTTファシリティーズおよ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

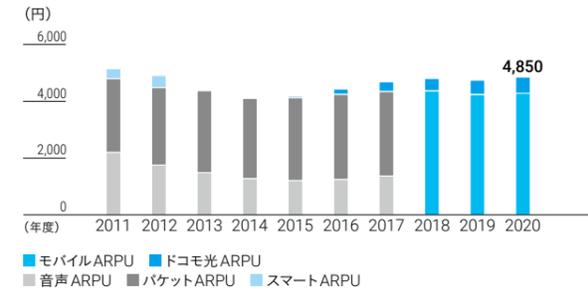
携帯電話契約数



固定系ブロードバンドサービス契約数



携帯電話総合ARPU



Flets光ARPU



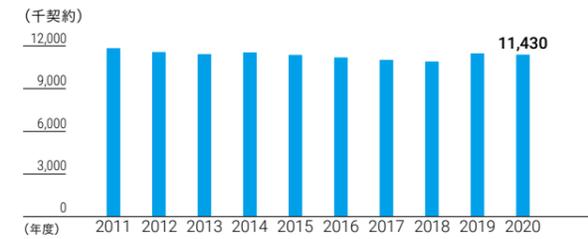
加入電話+INSネット



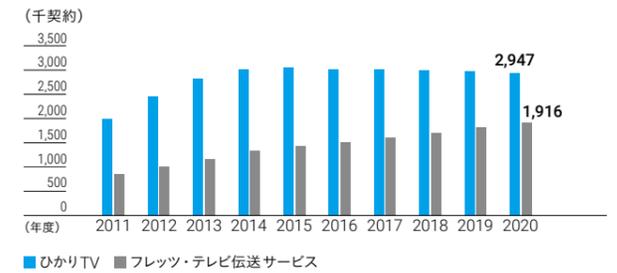
Flets・ADSL/Flets・ISDN



グループ主要ISP



ひかりTV/Flets・テレビ伝送サービス



	2011年度末	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
携帯電話契約数(千契約)										
5G	—	—	—	—	—	—	—	—	14	3,091
LTE (Xi)	2,225	11,566	21,965	30,744	38,679	44,544	50,097	55,872	61,664	64,210
FOMA (3G)	57,905	49,970	41,140	35,851	32,285	30,336	26,273	22,581	18,648	15,331
固定系ブロードバンドサービス契約数(千契約/千ch)*1										
Flets光	16,564	17,300	18,050	18,716	19,259	20,053	20,533	21,078	21,658	22,564
ひかり電話	13,900	15,169	16,256	17,108	17,374	17,759	18,032	18,244	18,503	18,692
加入電話+INSネット(千回線)*2										
加入電話	27,521	25,042	23,000	21,286	19,943	18,797	17,538	16,363	15,144	14,102
INSネット	4,150	3,724	3,366	3,058	2,776	2,539	2,331	2,138	1,942	1,767
Flets・ADSL/Flets・ISDN(千回線)										
Flets・ADSL	2,322	1,848	1,483	1,219	1,053	919	780	602	483	381
Flets・ISDN	152	127	109	95	85	77	70	62	54	47
グループ主要ISP(千契約)*3	11,882	11,611	11,466	11,586	11,411	11,231	11,057	10,945	11,517	11,430
ひかりTV/Flets・テレビ伝送サービス(千契約)										
ひかりTV	2,004	2,453	2,823	3,014	3,052	3,023	3,016	3,001	2,983	2,947
Flets・テレビ伝送サービス*1	861	1,003	1,161	1,345	1,432	1,521	1,615	1,716	1,828	1,916

	2011年度	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
携帯電話総合ARPU(円)*4*5										
新										
モバイルARPU (5G + LTE (Xi) + FOMA)	—	—	—	—	—	—	—	4,360	4,230	4,280
ドコモ光ARPU	—	—	—	—	50	190	340	440	510	570
旧										
音声ARPU	2,200	1,760	1,490	1,280	1,210	1,250	1,370	—	—	—
パケットARPU	2,590	2,720	2,880	2,820	2,910	2,990	2,970	—	—	—
スマートARPU	350	420	—	—	—	—	—	—	—	—
Flets光ARPU(円)*4										
NTT東日本	5,920	5,860	5,660	5,490	5,510	5,250	5,080	4,910	4,790	4,690
NTT西日本	5,940	5,880	5,830	5,680	5,470	5,280	5,100	4,930	4,820	4,740

*1 「Flets光」「ひかり電話」「Flets・テレビ伝送サービス」は、NTT東日本および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」および「INSネット1500」が含まれています。「INSネット1500」は、チャンネル数、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年度および2014年度のARPU実績値も溯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。

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

1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。移動通信事業の場合、ARPUは、移動通信事業の営業収益のうち、携帯電話(「5G」)、携帯電話(「LTE(Xi)」)、携帯電話(「FOMA」)、および「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。固定通信事業の場合、ARPUは、地域通信事業の営業収益のうち、固定電話(加入電話およびINSネット)ならびに「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。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などは除いています。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

(a) 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＋ドコモ光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

・ドコモ光ARPU：ドコモ光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＋当期末利用者数)／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－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パー」ならびにMVNOへ提供する卸電気通信業務および事業者間接続に係る契約数－5G契約、Xi契約および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パー」、MVNOへ提供する卸電気通信業務および事業者間接続に係る収入ならびに「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。

(b) NTT東日本、NTT西日本

NTT東日本および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、および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、およ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」、「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」および「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」および「フレッツ光WiFiアクセス」、ならびにNTT東日本および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東日本および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)およびフレッツ光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(加入電話および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」、「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」および「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」および「フレッツ光WiFiアクセス」、ならびにNTT東日本および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東日本および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：4月～3月までの各月稼働契約数{(前月末契約数＋当期末契約数)／2}の合計

設備投資の調整表

	2016年度 (U.S. GAAP)	2017年度 (U.S. GAAP)	2018年度 (IFRS)	2019年度 (IFRS)	2020年度 (IFRS)
有形固定資産の取得による支出	¥13,017	¥13,087	—	—	—
無形固定資産の取得による支出	4,001	4,020	—	—	—
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	—	—	¥16,724	¥18,564	¥17,952
合計	¥17,018	¥17,107	¥16,724	¥18,066	¥17,283
設備投資との差額	18	360	△246	497	668

EBITDAマージンの調整表

	2016年度 (U.S. GAAP)	2017年度 (U.S. GAAP)	2017年度 (IFRS)	2018年度 (IFRS)	2019年度 (IFRS)	2020年度 (IFRS)
営業利益	¥ 15,398	¥ 16,428	¥ 16,411	¥ 16,938	¥ 15,622	¥ 16,714
減価償却費	14,622	13,394	13,469	13,336	13,059	13,325
固定資産売却損及び固定資産除却損	1,074	714	712	875	839	819
減損損失	739	1,622	1,779	1,264	167	257
EBITDA	31,833	32,158	32,371	32,414	29,686	31,116
営業収益	¥113,910	¥117,996	¥117,821	¥118,798	¥118,994	¥119,440
EBITDAマージン(%)	27.9%	27.3%	27.5%	27.3%	24.9%	26.1%

(注) NTTグループは2020年4月1日からEBITDAおよ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およ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。

連結財政状態計算書

単位：百万円

	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
(資産の部)		
流動資産		
現金及び現金同等物	1,033,574	935,727
営業債権及びその他の債権	3,502,834	3,534,555
その他の金融資産	32,384	41,732
棚卸資産	257,329	315,437
その他の流動資産	530,073	498,106
小計	5,356,194	5,325,557
売却目的で保有する資産	1,347,307	816
流動資産合計	6,703,501	5,326,373
非流動資産		
有形固定資産	9,087,463	9,282,286
使用権資産	446,828	639,627
のれん	980,841	1,056,187
無形資産	1,694,060	1,765,858
投資不動産	1,106,145	1,182,713
持分法で会計処理されている投資	283,291	411,033
その他の金融資産	846,285	1,515,922
繰延税金資産	1,153,042	993,858
その他の非流動資産	712,677	791,635
非流動資産合計	16,310,632	17,639,119
資産合計	23,014,133	22,965,492
(負債及び資本の部)		
流動負債		
短期借入債務	2,054,506	3,168,613
営業債務及びその他の債務	2,142,752	2,356,705
リース負債	154,126	193,915
その他の金融負債	16,943	28,334
未払人件費	469,395	509,416
未払法人税等	214,098	115,965
その他の流動負債	996,360	1,053,196
小計	6,048,180	7,426,144
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	559,432	18
流動負債合計	6,607,612	7,426,162
非流動負債		
長期借入債務	2,165,778	4,455,724
リース負債	378,346	553,836
その他の金融負債	129,229	137,620
確定給付負債	1,873,501	1,731,645
繰延税金負債	70,249	81,420
その他の非流動負債	326,791	376,042
非流動負債合計	4,943,894	7,336,287
負債合計	11,551,506	14,762,449
資本		
株主資本		
資本金	937,950	937,950
資本剰余金	2,252,672	—
利益剰余金	6,499,942	7,068,008
自己株式	△653,369	△704,793
その他の資本の構成要素	23,908	261,542
株主資本合計	9,061,103	7,562,707
非支配持分	2,401,524	640,336
資本合計	11,462,627	8,203,043
負債及び資本合計	23,014,133	22,965,492

連結損益計算書

単位：百万円

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
営業収益	11,899,415	11,943,966
営業費用		
人件費	2,428,484	2,461,410
経費	6,006,379	5,875,302
減価償却費	1,465,310	1,507,153
固定資産除却費	171,597	156,869
減損損失	16,655	25,699
のれん	2,933	2,702
その他	13,722	22,997
租税公課	248,839	246,142
営業費用合計	10,337,264	10,272,575
営業利益	1,562,151	1,671,391
金融収益	46,986	31,785
金融費用	50,253	50,830
持分法による投資損益	11,257	229
税引前利益	1,570,141	1,652,575
法人税等	458,795	524,719
当期利益	1,111,346	1,127,856
当社に帰属する当期利益	855,306	916,181
非支配持分に帰属する当期利益	256,040	211,675
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)	231.21	248.15

※ 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株の割合の割合をもって株式分割を行っています。
2019年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり当社に帰属する当期利益を算定しています。

連結包括利益計算書

単位：百万円

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
当期利益	1,111,346	1,127,856
その他の包括利益(税引後)		
損益に振り替えられないことのない項目		
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	△68,503	241,404
持分法適用会社その他の包括利益に対する持分	△2,266	△922
確定給付制度の再測定	11,365	121,455
損益に振り替えられないことのない項目合計	△59,404	361,937
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	1,689	△2,012
ヘッジ・コスト	△1,707	△16,555
外貨換算調整額	△84,107	81,356
持分法適用会社その他の包括利益に対する持分	1,774	7,029
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△82,351	69,818
その他の包括利益(税引後)合計	△141,755	431,755
当期包括利益合計	969,591	1,559,611
当社に帰属する当期包括利益	743,451	1,275,214
非支配持分に帰属する当期包括利益	226,140	284,397

連結持分変動計算書

2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

単位: 百万円

	株主資本							非支配持分	資本合計
	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			
2019年3月31日	937,950	2,341,206	5,954,305	△150,635	182,087	9,264,913	2,539,877	11,804,790	
当期包括利益									
当期利益	—	—	855,306	—	—	855,306	256,040	1,111,346	
その他の包括利益	—	—	—	—	△111,855	△111,855	△29,900	△141,755	
当期包括利益合計	—	—	855,306	—	△111,855	743,451	226,140	969,591	
株主との取引額等									
剰余金の配当	—	—	△354,827	—	—	△354,827	△151,414	△506,241	
利益剰余金への振替	—	—	46,324	—	△46,324	—	—	—	
自己株式の取得及び処分	—	1	—	△502,734	—	△502,733	—	△502,733	
支配継続子会社に対する持分変動	—	△104,613	—	—	—	△104,613	△210,163	△314,776	
株式に基づく報酬取引	—	△1,386	—	—	—	△1,386	7	△1,379	
非支配持分に付与されたプット・オプション	—	19,392	—	—	—	19,392	△1,916	17,476	
その他	—	△1,928	△1,166	—	—	△3,094	△1,007	△4,101	
株主との取引額等合計	—	△88,534	△309,669	△502,734	△46,324	△947,261	△364,493	△1,311,754	
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	

2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

単位: 百万円

	株主資本							非支配持分	資本合計
	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			
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	

連結キャッシュ・フロー計算書

単位: 百万円

	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月1日から 2021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	1,111,346	1,127,856
減価償却費	1,465,310	1,507,153
減損損失	16,655	25,699
持分法による投資損益(△は益)	△11,257	△229
固定資産除却損	80,971	79,873
固定資産売却益	△12,885	△12,308
法人税等	458,795	524,719
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加額)	210,566	24,097
棚卸資産の増減(△は増加額)	59,880	△64,263
その他の流動資産の増減(△は増加額)	17,266	△48,086
営業債務及びその他の債務・未払人件費の増減(△は減少額)	22,736	270,146
その他の流動負債の増減(△は減少額)	18,922	50,690
確定給付負債の増減(△は減少額)	2,470	△17,727
その他の非流動負債の増減(△は減少額)	11,370	39,408
その他	△7,427	△2,413
小計	3,444,718	3,504,615
利息及び配当金の受取額	88,632	70,636
利息の支払額	△49,829	△41,856
法人税等の支払額	△488,310	△524,331
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,995,211	3,009,064
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	△1,856,351	△1,795,164
投資の取得による支出	△202,410	△375,161
投資の売却または償還による収入	294,153	41,974
子会社の支配喪失による収入	—	57,127
子会社の支配獲得による支出	△126,915	△30,755
貸付金の収支(△は支出)	—	672,683
その他	38,796	4,764
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,852,727	△1,424,532
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)	707,276	1,165,623
長期借入債務の増加による収入	315,549	2,674,593
長期借入債務の返済による支出	△512,882	△524,880
リース負債の返済による支出	△184,384	△195,783
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△364,643	△4,249,407
配当金の支払額	△354,827	△358,470
非支配持分への配当金の支払額	△151,058	△152,275
自己株式の取得による支出	△501,446	△250,244
自己株式の売却による収入	15	200,026
その他	5,139	1,269
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,041,261	△1,689,548
現金及び現金同等物に係る換算差額	△13,783	7,169
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	87,440	△97,847
現金及び現金同等物の期首残高	946,134	1,033,574
現金及び現金同等物の期末残高	1,033,574	935,727

経営者による財政状態および経営成績の状況分析

営業実績の状況

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およびその他の6つのサービス分野に区分しています。

2020年度の営業収益は、前期比0.4%増加し、11兆9,440億円となりました。これは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等による移動通信事業セグメントの端末機器販売収入や海外におけるシステムインテグレーション収入の減少、グローバル事業会社のNTT Ltd.の一部収入の会計処理方法の変更等による減収はあるものの、移動通信事業セグメントのスマートライフ領域の増収や国内におけるシステムインテグレーション収入の増加等によるものです。

2020年度における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、高速デジタル伝送等、地域通信事業セグメントと長距離・国際通信事業セグメントの一部が含まれています。

2020年度における固定音声関連収入は、前期比6.4%減少し、9,353億円(営業収益の7.8%に相当)となりました。これは、携帯電話や光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、LTE(Xi)における音声通話サービス等の移動通信事業セグメントの一部が含まれています。

2020年度における移動音声関連収入は、前期比15.4%増加し、1兆1,158億円(営業収益の9.3%に相当)となりました。これは、「月々サポート」による割引の終了に伴う増収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、Arcstar Universal One、IP-VPN、OCN等の長距離・国際通信事業セグメントの一部、LTE(Xi)におけるパケット通信サービス等の移動通信事業セグメントの一部が含まれています。

2020年度におけるIP系・パケット通信収入は、前期比3.6%減少し、3兆4,880億円(営業収益の29.2%に相当)となりました。これは、移動通信事業セグメントにおいて、「ドコモ光」契約者数の拡大や「月々サポート」による割引の終了に伴う増収影響等があったものの、新料金プラン導入による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、移動通信事業セグメント、地域通信事業セグメントの一部等が含まれています。

2020年度における通信端末機器販売収入は、前期比2.6%減少し、6,741億円(営業収益の5.6%に相当)となりました。これは、主に移動通信事業セグメントにおいて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により通信端末機器販売台数が減少したこと等によるものです。

■ 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、データ通信事業セグメントおよび長距離・国際通信事業セグメント、地域通信事業セグメントの一部が含まれています。

2020年度のシステムインテグレーション収入は、前期比1.9%増加し、3兆8,016億円(営業収益の31.8%に相当)となりました。これは、データ通信事業セグメントおよび地域通信事業セグメントにおいて、国内のビジネス規模を拡大した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、システム開発、移動通信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。

2020年度のその他の営業収入は、移動通信事業セグメントにおける金融・決済サービス拡大や会計制度要因に伴うスマートライフ領域の増収等により、前期比2.0%増加し、1兆9,293億円(営業収益の16.2%に相当)となりました。

営業費用

2020年度の営業費用は前期比0.6%減少し、10兆2,726億円となりました。主な要因は以下のとおりです。

■ 人件費

2020年度の人件費は、前期比1.4%増加し、2兆4,614億円となりました。これは、長距離・国際通信事業セグメントにおける人件費が構造改革等により減少したものの、データ通信事業セグメントにおける人件費が海外事業の業容拡大により増加したこと等によるものです。

■ 経費

2020年度の経費は、前期比2.2%減少し、5兆8,753億円となりました。これは、地域通信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、移動通信事業セグメントにおける通信端末機器販売収入に連動する通信端末機器原価の減少や長距離・国際通信事業セグメントにおける売上計上基準見直しによる減少等があったことによるものです。

■ 減価償却費

2020年度の減価償却費は、前期比2.9%増加し、1兆5,072億円となりました。これは、移動通信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。

営業収支等の状況

単位：億円

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)	増減	増減率
営業収益	118,994	119,440	446	0.4%
固定音声関連収入	9,994	9,353	△641	△6.4%
移動音声関連収入	9,665	11,158	1,493	15.4%
IP系・パケット通信収入	36,193	34,880	△1,313	△3.6%
通信端末機器販売収入	6,918	6,741	△178	△2.6%
システムインテグレーション収入	37,314	38,016	702	1.9%
その他の営業収入	18,910	19,293	383	2.0%
営業費用	103,373	102,726	△647	△0.6%
営業利益	15,622	16,714	1,092	7.0%
金融損益	△33	△190	△158	△483.0%
持分法による投資利益	113	2	△110	△98.0%
税引前当期純利益	15,701	16,526	824	5.3%
法人税等	4,588	5,247	659	14.4%
当期利益	11,113	11,279	165	1.5%
控除：非支配持分に帰属する当期純利益	2,560	2,117	△444	△17.3%
当社に帰属する当期純利益	8,553	9,162	609	7.1%

■ 営業利益

以上の結果、2020年度の営業利益は、前期比7.0%増加し、1兆6,714億円となりました。

■ 金融損益

2020年度の金融損益は、前期の△33億円に対し△190億円となりました。

■ 持分法による投資利益

2020年度の持分法による投資利益は、前期の113億円に対し2億円となりました。

■ 税引前利益

以上の結果、2020年度の税引前利益は前期比5.3%増加し、1兆6,526億円となりました。

■ 法人税等

2020年度の法人税等は、前期比14.4%増加し、5,247億円となりました。2019年度、2020年度の税負担率は、それぞれ29.22%、31.75%となっております。

■ 当社に帰属する当期利益

以上の結果、2020年度の当期利益は前期比1.5%増加し、1兆1,279億円となりました。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7.1%増加し、9,162億円となりました。

流動性および資金の源泉

資金調達および資金の源泉と使途

2020年度の営業活動によって得たキャッシュ・フローは、3兆91億円となり、休日影響を除いた場合の2019年度の2兆7,715億円から2,375億円増加しています。

これはEBITDAの改善や、運転資本の改善によるものです。

NTTグループは、営業活動によって得たキャッシュ・フローを主に設備の取得、配当金の支払、自己株式の取得等に充てました。

2020年度の投資活動に充てたキャッシュ・フローは、1兆4,245億円となり、2019年度の1兆8,527億円から支出が4,282億円減少しております。これは、有形固定資産、無形資産および投資不動産に対する投資が現金支出ベースで612億円減少したことや、貸付金の回収による収入が6,727億円増加した一方で、投資の売却による収入が2,522億円減少したこと等によるものです。

2020年度の有形固定資産、無形資産および投資不動産に対する投資の減少は、移動通信事業においてLTE等の投資効率化により投資が減少したこと、その他の事業において街づくり事業の投資が減少したこと等によります。なお、2020年度の発生主義に基づく設備投資額1兆7,283億円の主な内訳は移動通信事業が5,691億円、地域通信事業が5,274億円でした。

2020年度の財務活動に充てたキャッシュ・フローは、1兆6,895億円となり、2019年度の1兆413億円から支出が6,483億円増加しています。これは、非支配持分からの子会社株式取得による支出が3兆8,848億円増加した一方で、借入債務による収入が2兆8,054億円増加したこと等によるものです。なお、2020年度の長期借入による資金調達の内訳は、

社債による調達額が2兆1,469億円、金融機関借入による調達額が5,116億円となっています。

また、2021年3月31日現在のNTTグループの有利子負債残高は7兆6,243億円であり、2020年3月31日現在の4兆6,999億円から2兆9,244億円増加しました。2021年3月31日現在の有利子負債の株主資本に対する比率は100.8%（2020年3月31日現在は51.9%）となりました。NTTグループは、営業活動によって得られるキャッシュ・フロー、銀行やその他の金融機関からの借入金、あるいは、資本市場における株式や債券の発行により、将来にわたって現在予測される設備投資とその他の支出や負債の支払に必要な財源が確保できると確信しています。

2021年度は、移動通信事業、地域通信事業において、ネットワーク関連投資を中心とした効率化に取り組む一方で、街づくり事業やエネルギー事業等の新事業に関する投資が増加すること等により、発生主義に基づく設備投資額を1兆7,500億円と見込んでいます。その内訳は、移動通信事業が5,500億円、地域通信事業が5,100億円等となっております。設備投資は確実な予測が困難な需要動向、競争環境およびその他の要因に影響を受けるため、予想とは異なることもありえます。なお、NTTグループの実際の資金調達額は、将来の事業運営、市場状況、その他の要因によって変化するため、正確に予測することは困難です。

流動性

2021年3月31日現在のNTTグループの現金及び現金同等物残高は9,357億円であり、2020年3月31日現在の1兆336億円から978億円減少しました。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、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。

関係会社の状況 2021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：%	
移動通信				
(株)NTTドコモ	東京都千代田区	949,680	100.00	移動通信サービスおよびスマートライフ領域サービスの提供
(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および映像配信サービスの提供
地域通信				
東日本電信電話(株)	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)	大阪市中央区	312,000	100.00	西日本地域における県内通信サービスの提供
長距離・国際通信／データ通信				
NTT(株)	東京都千代田区	754,712	100.00	NTTグループにおけるグローバル事業のガバナンスおよび戦略策定、施策推進
長距離・国際通信				
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)	東京都千代田区	230,979	100.00	県間・国際通信サービスおよびインターネット関連サービスの提供
NTT Ltd.	イギリス	840,157 (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	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	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	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
データ通信				
(株)エヌ・ティ・ティ・データ	東京都江東区	142,520	54.22	データ通信システムサービスおよびネットワークシステムサービスの提供
NTT DATA	アメリカ	518,349 (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	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
EVERIS PARTICIPACIONES	スペイン	30,482 (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	アメリカ	520,542 (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				
NTTアーバンソリューションズ(株)	東京都千代田区	108,372	100.00	街づくり事業に関する窓口およ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・工作物および電力設備に関わる設計・監理・保守
NTTファイナンス(株)	東京都港区	16,771	100.00	通信サービス等の料金の請求・回収およびクレジットカード決済サービスの提供
NTTアノードエナジー(株)	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およびエネルギーマネジメントシステムの開発
エヌ・ティ・ティ・コムウェア(株)	東京都港区	20,000	100.00	情報通信システムおよびソフトウェアの開発・制作・運用・保守
エヌ・ティ・ティ・アドバンステクノロジー(株)	川崎市幸区	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

その他930社

株式情報 (2021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 3,900,788,940株*
 総株主の議決権数 36,174,027個
 株主数(単元未満株を含む) 890,450名

※2021年11月に自己株式(278,776,284株)を消却しており、消却後の発行済株式総数は、3,622,012,656株です。

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 対する所有割合 (%)
財務大臣	1,260,902	34.81
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	211,111	5.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	158,769	4.38
トヨタ自動車株式会社	80,775	2.23
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	38,008	1.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	35,186	0.97
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	34,032	0.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	31,197	0.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口1)	28,001	0.77
ジェービー モルガン チェース バンク 385632	27,525	0.76

※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278,776,284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。
 ※4 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は、2020年7月27日付でJTCホールディングス株式会
 社、資産管理サービス信託銀行株式会社と合併し、株式会社日本カストディ銀行となりました。

所有者別の株式数

株式数は千株未満を切り捨てて表示(千株単位)。()内は構成比(%)



※1 構成比は、発行済株式の総数から自己株式を除いたものに対する比率となっています。
 ※2 上記「その他の法人」には、証券保管振替機構名義の株式が57千株含まれています。

NTT法による制限

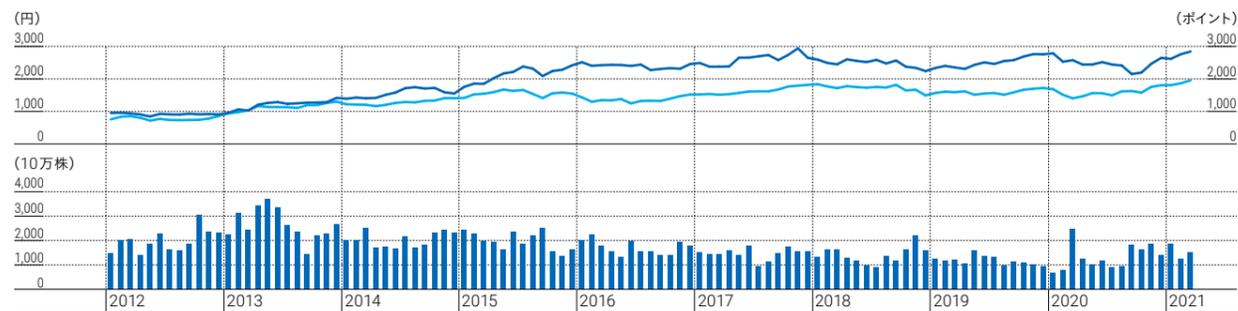
日本電信電話株式会社等に関する法律(NTT法)により、政府は、常時、NTTの発行済株式の総数*の三分の一以上に当たる株式を保有していなければなりません。

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、その氏名および住所を株主名簿に記載してはなりません。

2021年3月末現在、外国人が保有するNTTの議決権個数は、8,227,424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。

東京証券取引所におけるNTT株価



— NTT株価(左軸) — TOPIX(右軸) ■ NTT出来高(左下軸)

※1 NTT株価およびTOPIX指数は、毎月の最終取引日の終値です。

※2 NTT出来高は、毎月の出来高です。

※3 当社は、2015年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、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、NTT株価およびNTT出来高は当該株式分割後の数値を記載しています。