

# Your Value Partner



## 2 NTTグループの変革の歩み

### 4 グループフォーメーション

### 6 社長メッセージ

## 14 価値創造プロセス

## 16 中期経営戦略 Your Value Partner 2025

- 17 お客様のデジタルトランスフォーメーションをサポート
- 20 自らのデジタルトランスフォーメーションを推進
- 22 人・技術・資産の活用
- 24 ESG経営の推進、株主還元の充実による企業価値の向上
- 26 (特集) 研究開発

## 32 ESG経営の推進に向けた取り組み

- 34 環境負荷の低減
- 38 セキュリティの強化
- 44 多様な人材の活用
- 48 災害対策の強化
- 50 持続的成長に向けたガバナンス強化
- 64 ステークホルダー・エンゲージメント

## 66 セグメント別営業概況

- 66 移動通信事業
- 68 地域通信事業
- 70 長距離・国際通信事業
- 71 データ通信事業
- 72 その他の事業
- 74 年間トピックス

## 76 データセクション

- 76 要約財務データ
- 92 連結財務諸表
- 96 経営者による財政状態及び経営成績の状況分析
- 99 関係会社の状況
- 100 取締役・監査役の略歴等
- 102 株式情報

### 将来の見通しに関する記述についての注意

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

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

### 編集方針

本報告書は、成長戦略や業績動向等に加え、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)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り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。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。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(18社)

NTT東日本グループ6社(NTT東日本ー北海道、NTT東日本ー東北、NTT東日本ー関信越、NTT東日本ー南関東、NTT東日本サービス、NTTエムイー)、NTT西日本グループ5社(NTTネオメイト、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、NTTビジネスアソシエ西日本)、NTTファシリティーズグループ7社(NTTファシリティーズ中央、NTTファシリティーズ北海道、NTTファシリティーズ東北、NTTファシリティーズ東海、NTTファシリティーズ関西、NTTファシリティーズ中国、NTTファシリティーズ九州)

### その他の情報

- ▶ 各種説明会資料  
[www.ntt.co.jp/ir/library/presentation/](http://www.ntt.co.jp/ir/library/presentation/)
- ▶ 株主総会関連資料  
[www.ntt.co.jp/ir/shares/shareholders\\_meeting.html](http://www.ntt.co.jp/ir/shares/shareholders_meeting.html)
- ▶ 有価証券報告書等  
[www.ntt.co.jp/ir/library/yuho/](http://www.ntt.co.jp/ir/library/yuho/)
- ▶ サステナビリティレポート  
[www.ntt.co.jp/csr/report.html](http://www.ntt.co.jp/csr/report.html)



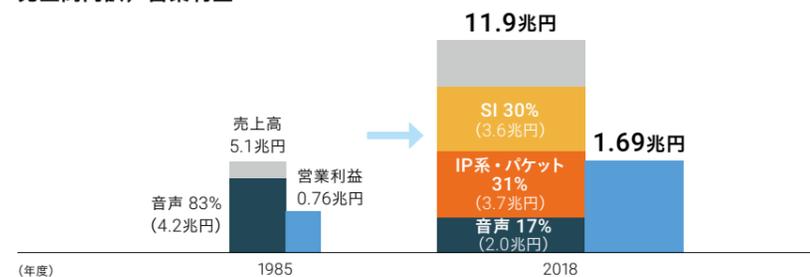
# NTTグループの変革の歩み

## 事業構造の変革を遂げてきたNTTグループ



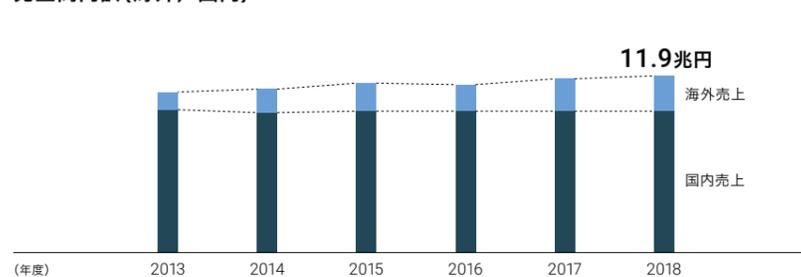
### 変革 SI/IP中心の収益構造へ変革

売上高内訳 / 営業利益



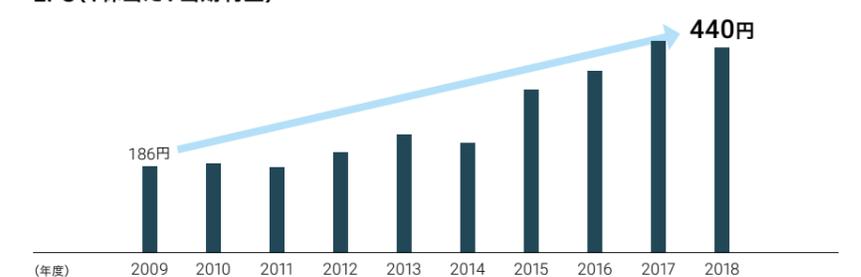
### 拡大 グローバルビジネスの拡大

売上高内訳 (海外 / 国内)



### 成長 EPS成長

EPS (1株当たり当期利益)



※ 2018年度より従来の米国会計基準に替えて、国際財務報告基準 (IFRS) を適用しており、2017年度の数値もIFRSに組み替えています。



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及び  
基盤的研究開発の推進



## 移動通信事業

主な会社  
株式会社NTTドコモ

**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



## 地域通信事業

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

**事業内容** 国内電気通信事業における県内通信サービス、及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及びサポート  
・高い市場シェアと安定した顧客基盤



## 長距離・国際通信事業

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)

**NTT株式会社**  
(グローバル持株会社)

**主な事業内容**  
NTTグループにおける  
グローバル事業の  
ガバナンス及び戦略  
策定、施策推進

**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、及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及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



## データ通信事業

主な会社  
株式会社NTTデータ

**事業内容** 国内及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

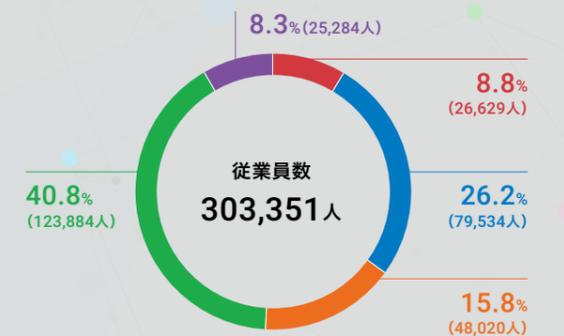
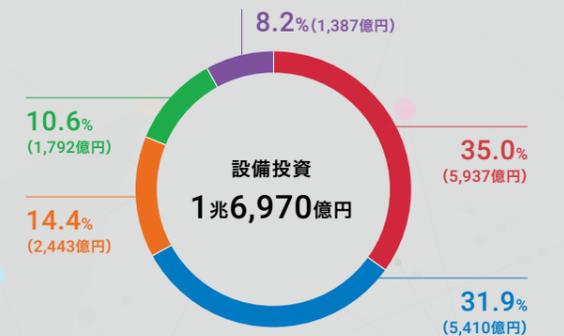
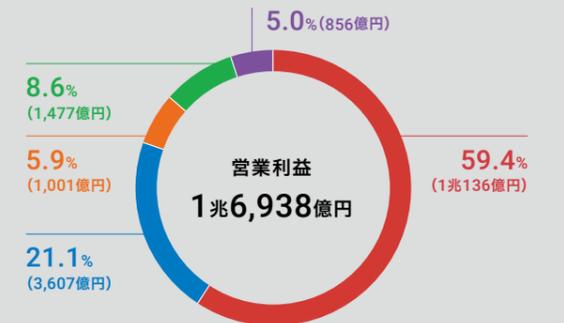
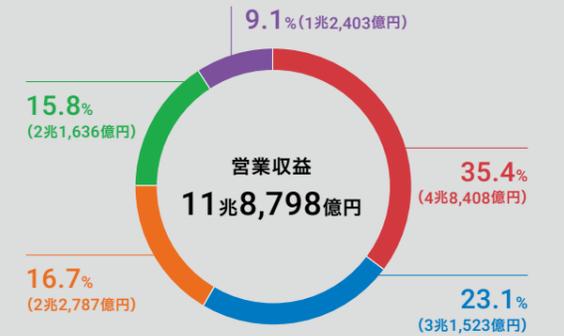


## その他の事業

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

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

セグメント別構成比(2019年3月時点)



■ 移動通信事業 ■ 地域通信事業 ■ 長距離・国際通信事業  
■ データ通信事業 ■ その他の事業

2019年9月  
代表取締役社長

澤田 純

## 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します。

### NTTグループの使命・ビジョン

この1年、地震、台風、豪雨等、日本は非常に多くの災害に見舞われました。NTTグループは、こうした自然の脅威に対し、災害時でも途絶が許されない日本の情報通信を100年以上守り続けてきました。重要インフラとしての災害時の通信確保というその責務を、今後も私たちNTTグループが果たすべきという使命感は変わりません。お客さまからの期待を担い、NTTのブランドや信頼性に誇りを持ち、ひた向きに努力していく姿が、私たちのひとつの側面です。

1985年、日本電信電話公社の民営化によって発足したNTTは、設立時から「公共性」と「企業性」の双方を使命として求められてきました。安心・安全な通信サービスを絶え間なく全国津々浦々に提供することで「公共性」の使命を果たす一方、民間企業として、利益を持続的に創出していく「企業性」の実現も重要な命題です。事業活動を通じて社会的課題を解決していくために、NTTグループは、社会の変化に合わせて、これまでも、そしてこれからも自ら柔軟に「変わり続ける」ことが必要です。

この間、NTTグループの事業構造は大きく転換しました。1985年度に売上高の8割以上を占めていた音声収入は2018年度には2割以下にまで減少する一方、IP系・パケット収入及びシステムインテグレーション収入は6割を超えています。また、グローバル事業の展開により、海外売上高比率は売上高全体の2割程度に拡大しています。

これからもNTTグループは、「公共性と企業性の同時実現」という軸を変えることなく、社会の変化に合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ていきます。全ての人が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、「Smart World / Society 5.0」の実現に貢献していく考えです。

### ビジョン実現に向けた中期経営戦略 「Your Value Partner 2025」

スマートな社会への実現に貢献するため、「①お客さまのデジタルトランスフォーメーション(DX)をサポート」、そのための「②自らのDXを推進」、「③人・技術・資産の活用」、これら全ての取り組みの基盤となる「④ESG経営の推進、株主還元の充実による企業価値の向上」という4つの柱に基づく10項目の施策で構成した中期経営戦略を2018年11月に公表しました。この中で、5Gのサービス開始やPSTNマイグレーション等の大きなイベントを踏まえ、節目ごとに短期(3年)、中期(5年)、長期(7年)の目標を設定しています。

メインの目標であるEPSは、2017年度の425円\*を起点とし、2023年度に50%増の約640円に成長させていく計画です。利益成長を基本としながら、併せて自己株式の取得も機動的に実施します。利益成長については、NTTドコモの大規模なお客

様還元(新料金プラン導入)に伴う減益の早期回復、大胆なグローバル事業の再編を通じた海外営業利益の拡大、そして既存事業の効率化やコスト削減を組み合わせることで実現をめざします。

これまで売上規模の拡大に取り組んできたグローバル事業は、課題である利益率向上に軸足を置き、海外営業利益率7%を目標としています。グローバル事業の再編により、「NTT」ブランドへの統一は実現しました。2年後を目途にマネージドITサービスを中核とする事業に転換し、利益率の向上を図ります。

国内事業については、固定／移動アクセス系で8,000億円以上のコスト削減をめざすとともに、Capex to Salesも目標とし、引き続き設備投資の効率化を図っていく考えです。

\* Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く

## ROICを財務目標に設定

資産保有を前提とする古いビジネスモデルからの脱却を進め、キャッシュ・フロー重視への意識改革も進めます。既存事業の効率化・生産性向上に努める一方で、新規事業の成長投資を積極的に行う中、投下資本の効率性を追求するためROICを新たに目標に設定しました。NTTグループ各社への早期の浸透・定着を図るため、事業の評価指標にもすでに組み込んでいます。

2019年7月、建物内や屋外における通信設備のシェアリング事業を展開している株式会社JTOWERと資本・業務提携に合意したのもその一環です。5Gの効率的な早期エリア展開と通信不感エリアの縮小に貢献することをめざしています。将来的には不動産やデータセンター等の資産流動化も行います。

## B2B2Xモデルの推進

NTTグループは、サービス提供者である「センターB」のDXを支援し、最終ユーザにより大きな付加価値を提供する「B2B2Xモデル」を推進しています。プロジェクト数を2018年度末の39から2021年度末には100へと拡大し、2023年度の売上高は2018年度の10倍となる6,000億円へと拡大する計画です。

米国ラスベガス市内における公共安全ソリューションは、海外における大きな先行事例となりました。2018年9月よりデルテクノロジーズとともに実施してきた共同実証実験を経て、2019年より商用提供を開始しています。このソリューションは、お客様のICTリソースの一元管理により、複数センサーから取得した群衆の動き、交通状況、緊急事態の発生等の分析を実施することで、自治体や警察、消防等による迅速な事件・事故対応等に貢献するものです。また現在では、公共安全分野に加え、公園内の不法占拠・違法行為の監視や、交通量の分析など、適用分野が広がっています。

ラスベガス市がNTTグループを選んだ理由は、サイバーセキュリティやデータマネジメント等の総合力に加え、センサーから取得した「データ」の所有権はラスベガス市が保持すべきとNTTグループが提案したことでした。B2B2Xモデルは「センターB」が主役です。NTTグループの基本的な考え方は、地方自治体等の「センターB」が「データ」を所有し、地域住民等へのサービスに自ら「地産地消」するべきというものです。これは、ビッグデータをビジネスにするために、「データ」の所有権を企業側が保持するという考え方とは正反対のものです。

2019年3月に発表した日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)との協業も同様で、NTTグループは、映像撮影等の環境構築や運用等に加え、新たな観戦体験を多様な視聴者に届ける支援



を行います。試合映像等の「データ」を所有するのはJリーグです。「データ」はセンターBであるお客さまが所有すべきというNTTグループの考え方が支持されて受注につながりました。

## 成功事例の横展開

B2B2Xモデルでは、成功事例の横展開を積極的に行うことで規模の経済性を追求し、利益を積み上げていく方針です。

横展開が最も期待できる取り組みのひとつが、地域経済圏の更なる活性化です。2019年6月には、北海道大学、北海道岩見沢市と自動運転トラクターで農業のスマート化を図る取り組みを始めました。2019年7月には、千葉市と電力マネジメント、セーフティマネジメント等について包括連携協定を締結し、また、さっぽろ連携中枢都市圏12市町村と「まちづくりパートナー協定」を締結しました。自治体以外でも、東京地下鉄株式会社(東京メトロ)と、混雑緩和・円滑な輸送実現の提供実現に向けた協業を開始する等、成功事例を着実に積み重ねています。

製造業においては、NTTグループがAI技術等を用いてJSR株式会社に提供している防爆型の遠隔測定センサーについて、様々な方面から引き合いをいただいています。日本郵船株式会社との船舶の自動運行管理に向けたIoT基盤も広がりが期待できるプロジェクトです。

中期経営戦略の施策のひとつである「地域社会・経済の活性化への貢献」に向け、2019年7月にNTT東日本がNTTアグリテクノロジーを設立しました。IoT/AIを活用した高度な環境制御や、収量予測等を実現する次世代施設園芸の拠点を自ら整備しノウハウを蓄積していきます。今後、農業に限らず様々な分野での横展開を期待しています。

## 5Gサービスの実現・展開

NTTドコモは、市場環境が大きく変化する中、他社に先駆けて2019年6月に戦略的な新料金プランを導入しました。併せて電子決済やポイント等のパーソナルソリューションの拡充を進め、顧客基盤を“回線”から“会員”へと拡大することで収益拡大を図ります。

5Gは、2019年9月にプレサービスを開始し、本格的な商用サービスは2020年春より提供予定です。2024年度には97%の基盤展開率で約2.6万局をエリア整備する計画ですが、2020年度の第1四半期には47都道府県へ展開し、その1年後には1万局を設置する等、計画を前倒しして、より多くの方に5Gをいち早く体験していただきたいと考えています。現在、3,000超のパートナーの皆さまとともに、超高速、低遅延、多数同時接続といった5Gの特徴を活かしたスポーツの新しい観戦スタイルの提案や、建設機械の遠隔操作による人手不足の解消、遠隔医療等の新たな価値の創出に取り組んでいます。

2019年9月のプレサービス開始に合わせて、パートナーとのソリューション協創を実現するプラットフォーム「ドコモオープンイノベーションクラウド」の提供を開始するとともに、様々なデバイスを接続し技術検証する環境を提供する「ドコモ5Gオープンラボ」を全国11拠点に拡大しました。こうした取り組みを通じて、

5G対応のスマートフォンをハブとして、スマートグラス等の周辺デバイスが連携し、新たなユーザ体験を提供する「マイネットワーク構想」を実現することで、社会的課題の解決に向けた取り組みをさらに加速させます。

### グローバル事業の競争力強化に向けて

NTTグループのグローバル事業の強みは、ソリューションから通信基盤までを一元的にフルスタックで提供できる点にあります。これまでは異なるブランドが乱立し強みを十分に発揮できずにいたため、「NTT」ブランドに統一し、また重複していた体制や商品の整理統合も行った上で、グローバル事業会社「NTT Ltd.」として2019年7月に営業を開始しました。

今後、人事や財務等の業務、システムを統合するとともに、2年後を目途にマネージドITサービスを中核とする事業に転換することで収益力の一層の強化を図ります。すでに国別には現場間で横通しの連携が進んでいますが、「One NTT」として、NTTへの忠誠心や誇りを持って、利益率の高いソリューションを提供していく動きをできる限り早く展開していきます。

また、競争優位性を持続的に高めていくために、短・中・長期の施策を組み合わせながら推進していきます。短期的には、革新的創造推進組織が最先端技術を活用し、お客さまとの協創、革新的ソリューションの提案に向けた活動を世界規模で強化しています。中期的には、グローバルイノベーションファンドNTT Venture Capital, L.P.が、先端技術や技術に精通した人材、革新的なビジネスとNTTグループをつなげる役割を担っていきます。長期的な打ち手として、2019年7月に北米シリコンバレーに海外研究開発法人NTT Research, Inc.を開所し、量子コンピュータや暗号情報、生体情報等の基礎的研究開発を進めていく方針です。

加えて、グローバルでの更なるプレゼンス向上を図るため、北米最高峰のモーターレース「インディカー(INDYCAR)」と公式テクノロジーパートナーとして協業を開始しました。また、米国の「メジャーリーグベースボール(MLB)」とはテクノロジーパートナーシップを締結しています。こうした協業・提携を進める中で、最先端技術を活用した革新的なスポーツファン体験を実現するとともに、テレビ、ウェブ等を通じてNTTのブランド向上も図り、グローバルでの競争力強化を図っていきます。

### 国内事業のデジタルトランスフォーメーション

国内既存事業については、これまでも地道な取り組みを積み重ねて継続的にコスト削減に取り組んできましたが、今後は、更なる競争力強化やサービス向上を実現するため、DXを通じて従来のプロセスを大胆に変えることで、大幅なコスト削減をめざします。各社にCDO(Chief Digital Officer)を配置するとともに、各種効率化KPIを設定し、デジタル技術を活用しながら業務プロセスの抜本的な改革を推進しています。

NTT東日本とNTT西日本は、光ファイバーに関するITシステムの統合に加え、業務システム全体を統一する取り組みを開始しています。各現場レベルでは、すでに多くの業務プロセスで活用しているNTTグループのRPA「WinActor®」の更なる導入拡大を進めています。ソフトウェアスキルなしでも利用可能な「WinActor®」は国内RPAシェア第1位であり、企業や自治体のあらゆるバリューチェーンで活用可能です。自社のDXは、業務システムの統合やシステム間連携に加え、RPAをツールとしてAI-OCRや音声の自動テキスト化等のデジタル処理を進めることで、全社横断DXとして進めていきます。この複合的なDXのノウハウを自ら蓄積していくことで「お客さまのDXのサポート」に大きく貢献できるものと確信しています。

### 人と資産の活用

NTTグループは、全国7,300ヶ所の電話局や通信網、20兆円を超える資産を活用し、新たな付加価値の創造に取り組んでいます。2019年7月には、「街づくり事業」を担うNTTアーバンソリューションズが事業を開始しました。従来の不動産開発事業にとどまらず、グループ内の様々なリソースを集約し、ICT・エネルギー等を複合化することで、地域の課題解決や個性豊かな地域社会の実現に貢献する「街づくり事業」を進め、現在4,000億円規模の売上高を2025年度には6,000億円にまで拡大していく考えです。

また、既存の電話局や基盤設備に、直流送配電や蓄電等のノウハウ及びICTプラットフォームを組み合わせることにより、

「スマートエネルギー事業」を展開します。2019年9月には、これまでグループ内に分散していた電力に関する機能を統合し、NTTアノードエナジーとして事業を開始しました。直流エリアグリッドの構築によるエネルギー効率や耐災性の向上等、新たな価値をビジネス化するため発電、送配電・蓄電、小売・卸売の3つの領域で事業を展開し、現在3,000億円規模の売上高を2025年度までに6,000億円に倍増していく計画です。

さらに、土木系設備等の社会インフラを中心とした空間情報のデジタル化に向け、「Smart Infra事業」を推進します。土木関連業務の設計から保守までをコネクティッドバリューチェーン化して効率化を図り、自社DXを進めます。また、このノウハウを活用し、社会インフラの課題を解決するソリューションを提供していく考えです。



(上段)左から、ネバダ州・ラスベガス市とのスマートシティ推進の合意、千葉市との包括連携協定、メジャーリーグベースボールとのテクノロジーパートナーシップの締結  
(下段)左から、NTTグループCSRアワード2019、グループ支店長カンファレンス、NTT R&Dフォーラム

## 新たな社会の基盤づくり

全ての人々が意識することなく「ナチュラル(自然)」に技術の恩恵を受けることができる社会基盤は、Smart Worldの実現に不可欠な要素です。しかしながら、現状の電子技術による処理は、半導体加工や消費電力等の性能面で限界があり、技術的進化は停滞しています。Smart Worldの実現に向け、様々な社会生活や産業生態系の変化を後押しするためには、低消費エネルギー、高速信号処理技術等を含めた新たな情報流通基盤を備えていなければなりません。こうした課題の解決に向け、11の技術、光工学技術のEnd-End適用、持続的成長を支える情報流通基盤を提供するのが、新たなネットワーク構想「IOWN」です。これは世界最先端の光工学技術を有するNTTグループならではの構想です。

IOWNを構成する大きな技術要素は3つあります。ネットワークだけでなく端末処理まで光化する「オールフォトニクス・ネットワーク」を基盤に、仮想空間上でモノやヒト同士の高度かつ即時のやりとりを可能とする仮想社会「デジタル・ツイン・コンピューティング」を構築し、それらを含む様々なICTリソースを効率的に組み合わせる「コグニティブ・ファウンデーション」で管理します。すでに一部で導入している技術もありますが、準備段階の技術もあり、今後、仕様や詳細について公開していきます。

2019年4月には、世界初となる光技術を用いた「光電融合素子」の開発に成功しました。チップの中を電子ではなく光子が飛び、従来と比較して100倍の効率性を実現できるこの半導体は、サーバー、端末に至る全てに光工学技術を導入する「オールフォトニクス・ネットワーク」の研究成果のひとつです。今後も、蓄積してきた技術を活かし、幅広い研究・技術分野の専門家やグローバルパートナーと連携しながら、IOWN構想の実現をめざします。

## 持続的な企業価値向上に向けて

NTTは「企業性」と「公共性」の双方を求められる企業であり、他社よりも強く、「社会の公器」との位置づけにあります。言い換えれば、社会への貢献が私たちの企業価値の向上と等価ということです。「ESG経営の推進」は、NTTにとって、これまでも、これからも命題であり続けます。私たちは、様々な施策を通じて、世の中の変化に先んじて取り組んでいく考えです。

「環境(E)」負荷の低減については、国内商用消費電力の1%近くを消費する大需要家であるNTTグループが再生可能エネルギーの利用推進に取り組むことは社会的責務と言えます。そのため、電気通信事業者としては世界で初めて、国際イニシアティブの「EP100」、「EV100」に加盟しました。エネルギー効率化については、2025年に2017年度比で「通信事業のエネルギー効率2倍」を、また、グループで保有している一般車両については、2025年までに「50%のEV化」、2030年までに「100%EV化」をめざします。

「社会(S)」については、まさにICTサービスを絶え間なく提供するという事業そのものが社会的な責務です。災害対策やお客さまのセキュリティ強化支援等、あらゆる脅威に対応して事業を継続させていきます。そして社会の変化に合わせて自らも変革できるようダイバーシティを推進し、社員が働きやすい環境を整備することも非常に重要です。グローバルでブランド統一を進めていく一方で、様々な事業を通じて培われた各社の異なる強みや個人の異能異才を活かす企業文化に変わっていくことでイノベーションを創出し、社会的課題の解決に貢献していきたいと考えています。

「ガバナンス(G)」の強化も継続的に進めています。取締役会の監督機能の強化及びコーポレート・ガバナンス向上を図り、併せてダイバーシティを推進する観点から、2019年6月に社外



取締役2名を増員するとともに女性取締役を初めて2名登用しました。今回の女性取締役登用により、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの78原則に全て適応することとなりました。

また、株主の皆さまに対する責務を果たすため、「株主還元の実現」も中期経営戦略の土台に据えています。配当は継続的な増配を基本的な考えとし、今後も充実していく考えです。2019年度の配当は年間1株当たり190円、前年度比10円の増配を予定しており、9期連続の増配となります。自己株式の取得については、財務状況等を踏まえ機動的に実施し、資本効率の向上を図ることとしています。2019年度は、9月末までに取得額約5,000億円の買付けを行いました。

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Smart Worldの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。

# 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及び人材力、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、デジタルトランスフォーメーションによる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



•EPS成長、海外売上高/海外営業利益率、コスト削減、ROICの目標年度は2023年度 (EPS成長\*3、コスト削減は2017年度との比較)  
 •Capex to Salesの目標年度は2021年度  
 \*1 グローバル持株会社帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費など、一時的なコストを除く  
 \*2 NTTコミュニケーションズのデータセンターなどを除く  
 \*3 Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く

# Smart Worldの 実現に貢献するNTTグループ

## Your Value Partner 2025

2018年11月に公表した中期経営戦略「Your Value Partner 2025」に基づき、以下の施策を推進しています。  
次頁以降で主な施策の取り組みをご説明します。  
2019年度の取り組みは、9月までに実施した主なものを掲載しています。

### 中期経営戦略の柱

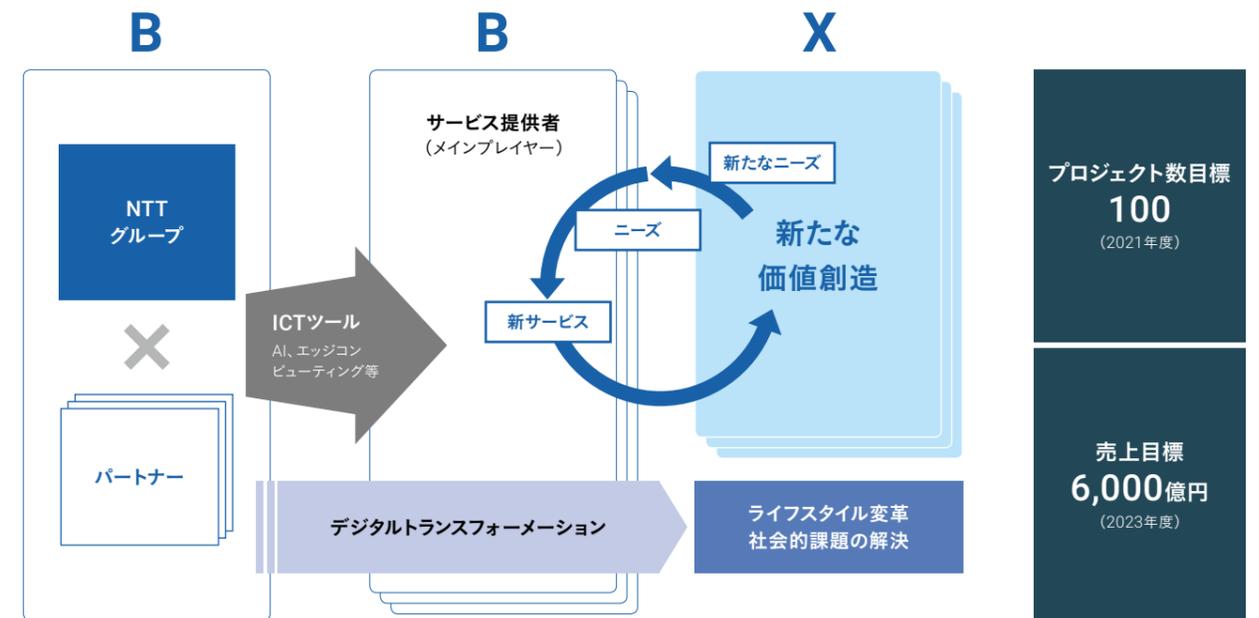
お客様のデジタルトランスフォーメーションをサポート	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. B2B2Xモデル推進</li> <li>2. 5Gサービスの実現・展開</li> <li>3. パーソナライズ推進</li> </ol>
自らのデジタルトランスフォーメーションを推進	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. グローバル事業の競争力強化</li> <li>5. 国内事業のデジタルトランスフォーメーションを推進</li> <li>6. PSTNマイグレーションの推進</li> </ol>
人・技術・資産の活用	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. 研究開発の強化・グローバル化</li> <li>8. 新事業の取り組み(不動産利活用等)</li> <li>9. 地域社会・経済の活性化への貢献</li> <li>10. 災害対策の取り組み</li> </ol>
ESG経営の推進、株主還元の充実による企業価値の向上	

スマートな社会 = Smart World  
実現への貢献

## お客様のデジタルトランスフォーメーションを サポート

### B2B2Xモデル推進

NTTグループは、情報のデジタル化、IoT、AIといった社会的・技術的な潮流を活かしつつ、様々な分野のサービス提供者である「センターB」のデジタルトランスフォーメーションをサポートしていくことで、B2B2Xモデルをさらに加速させ、エンドユーザ(X)に付加価値を提供していきます。



デジタルサービスやデータマネジメントを活用したB2B2Xモデルにさらに進化

B2B2Xモデルの更なる推進のため、NTT内に「B2B2X戦略委員会」を2019年1月に設置しました。  
委員会において、NTTグループの戦略策定・目標管理・事業推進を行い、グループ相互間での一層の連携を図ることで、プロジェクト数の拡大をめざします。

### 2019年度の主なB2B2X案件

- 北海道大学、北海道岩見沢市とスマートアグリシティの実現に向けた産官学連携協定締結(2019年6月)
- 千葉市と未来のまちづくりに向けた包括連携協定締結(2019年7月)
- さっぽろ連携中枢都市圏12市町村とまちづくりパートナー協定締結(2019年7月)
- 東京地下鉄株式会社(東京メトロ)と混雑緩和・円滑な輸送実現に向けた協業開始(2019年7月)
- ▶ 北海道大学、北海道岩見沢市との締結内容については、P.19をご参照ください。

## 5Gサービスの実現・展開

必要とされる場所に着実に5Gネットワークを構築し、デジタルトランスフォーメーションの推進を5Gでサポートしながら、新たな価値の創出や社会的課題の解決に貢献していきます。

<b>「高臨場」・「インタラクティブ」な5Gサービス・ソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• スポーツの<b>新しい観戦スタイル</b>の提供</li> <li>• 建設機械等の遠隔操作による<b>人手不足の解消</b></li> <li>• 遠隔医療による<b>医療格差解消</b></li> <li>• 都市映像のAI解析による<b>防災・減災</b></li> </ul>	<b>5Gインフラ構築等投資額</b> <b>1兆円</b> (2023年度末まで)
<b>パートナーとの取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5Gの特徴を一般のお客さまにもご体験いただける環境「5Gトライアルサイト」を2017年5月から開始</li> <li>• 5Gにおいて、幅広いパートナーとともに新たな利用シーン創出に向けた取り組みを拡大するため、「ドコモ5Gオープンパートナープログラム」を2018年2月から開始</li> </ul>	<b>2019年9月</b> <b>『プレサービス』実施</b> <b>2020年春</b> <b>『商用サービス』開始</b>

### 2019年度の主な5Gの取り組み

- 株式会社JTOWERと5Gの効率的な早期エリア展開、通信不感エリアの縮小等に向けた資本・業務提携を締結(2019年7月)
- 日本で初めて、ラグビーワールドカップ2019™日本大会、東名阪の4店舗のドコモショップにおいて、5G商用サービス開始時と同等の5Gネットワーク環境を一般のお客さまにプレサービス提供(2019年9月) ～マルチアングル視聴や高臨場ライブビューイングなどの新しい観戦スタイルを実現～
- 常設する5G技術検証環境ドコモ5Gオープンラボ®をこれまでの4拠点から11拠点に拡大(2019年9月)
- 現場での5Gソリューションのサービス検証を推進するため、ドコモオープンイノベーションクラウド™を、ドコモ5Gオープンパートナープログラムにご参加いただいているパートナー企業・団体向けに提供開始(2019年9月)
- ファナック株式会社、株式会社日立製作所と5Gを活用した製造現場の高度化(リアルタイムなデータを活用した生産性や品質管理の向上)に向け共同検討を開始(2019年9月)

### 2019年9月20日からの5Gサービス提供に向けた体制

5Gパートナー	5G基地局	5G端末	5Gサービス提供に関わる人員
<b>3,000社</b>	2020年度第1四半期に <b>47都道府県へ展開</b> その1年後には <b>1万局</b> の基盤設置をめざす	<b>4機種</b> スマートフォン3機種/ データ通信端末1機種	<b>15,000人以上</b> ネットワーク構築10,000人以上/ パートナーとの協業に向けた 営業担当・技術担当5,000人以上



マルチアングル視聴：  
スタジアムで観戦しながら、試合をリアルタイムに他視点から視聴可能



ライブビューイング：  
複数の高精細映像や音声などの情報を5G通信で伝送し、スタジアム外においても迫力ある試合観戦が可能

5Gに関してはNTTドコモのwebサイトをご参照ください。  
<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/presentation/index.html#190918>



## パーソナル化推進

NTTドコモを中心に、お客さま一人ひとりに合わせたきめ細かな「パーソナルソリューション」を実現し、お客さまのライフスタイルの変革をサポートし、顧客基盤の更なる拡大と収益機会の創出を図ります。

		目標	2019年度の状況
パーソナルソリューション	<b>料金</b> ・シンプルでおトクな料金	<b>2～4割程度</b> 値下げ*1 (2019年度 第1四半期)	<b>「ギガホ」 「ギガライト」 提供開始</b> (2019年6月～)
	<b>サービス</b> ・提携パートナーの拡大 ・電子決済、ポイント利用の促進 ・パーソナルコンテンツの充実	決済・ポイント利用 可能箇所*2 <b>200万ヶ所</b> (2021年度)	決済・ポイント利用 可能箇所*2 <b>111万ヶ所</b> (2019年6月末)
	<b>コミュニケーション</b> ・AI・ビッグデータを活用し、お客さま一人ひとりに合わせた最適なご提案 ・快適なお手続き、スムーズなご用件の解決	会員数 <b>7,800万</b> (2021年度)	会員数 <b>7,131万</b> (2019年6月末)

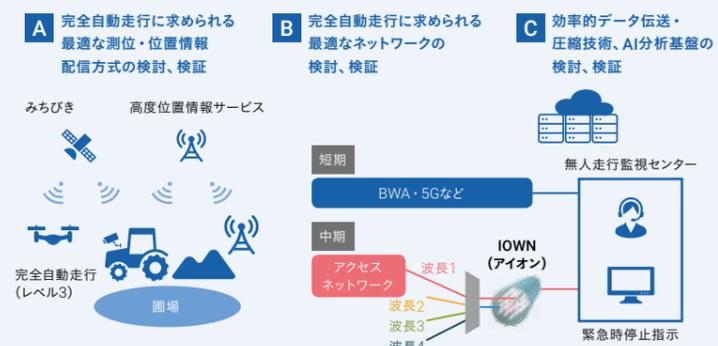
\*1 お客さまのご利用状況によっては記載の値下げ水準とならない場合があります。  
 \*2 決済・ポイント利用可能箇所は、dポイント・iD・d払い利用可能箇所です。

## Case Study スマート農業

就農人口の減少や高齢化が進む日本の農業の課題解決及び世界の食料不足改善に貢献

### 全体概要と取り組みテーマ

- 詳細テーマ A. 高精度測位・位置情報配信基盤  
 B. 次世代地域ネットワーク  
 C. 高度情報処理技術及びAI基盤



国立大学法人北海道大学、北海道岩見沢市、NTT、NTT東日本、NTTドコモは、最先端の農業機械の自動運転技術に高精度な位置情報\*1、5G、AI等のデータ分析技術等を活用した世界トップレベルのスマート農業の実現をめざします。

社会実装及びスマート農業を軸としたサステナブルな地方創生・スマートシティのモデルづくり等に取り組んでいくこと、またIOWN\*2のスマート農業への適用に向けてともに検討を開始することに合意し、産官学連携協定を締結しました。

\*1 NTTドコモが提供予定の「GNSS位置補正情報配信基盤」。誤差数センチメートルの高精度測位を提供可能  
 \*2 IOWNの詳細はP.30をご参照ください。

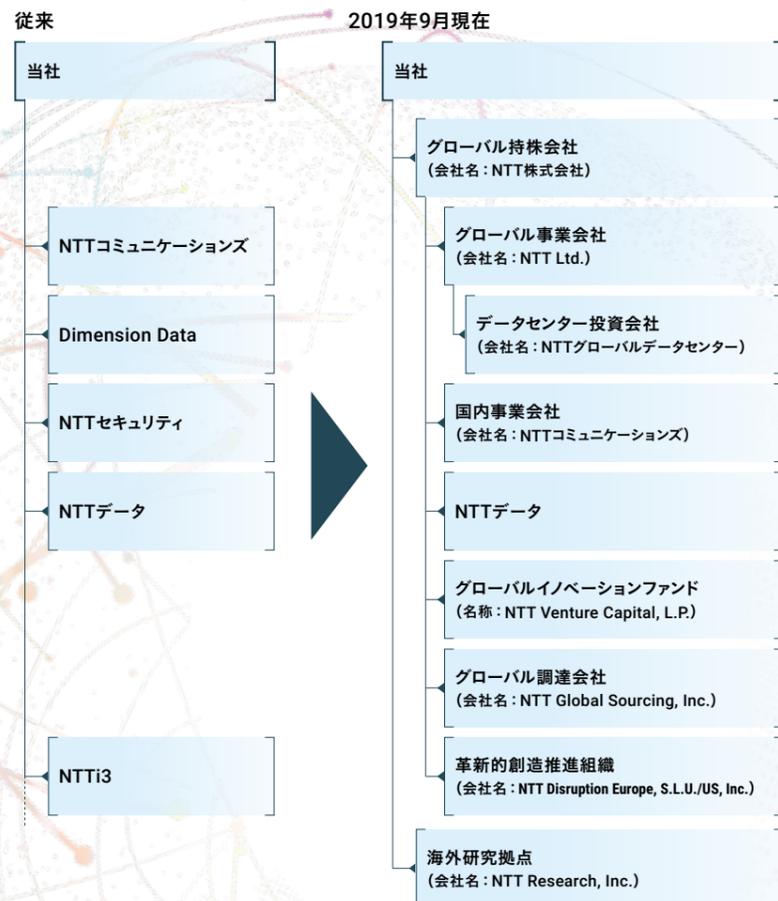
# 自らのデジタルトランスフォーメーションを推進

## グローバル事業の競争力強化

顧客ビジネスの進化をサポートする統合ソリューションと、最先端技術を活用した革新的創造への取り組みを掛け合わせ相乗効果を高めることで、グローバルビジネスの競争力を強化します。また、NTTグループのブランドを統一し、One NTTで取り組みます。

当社傘下に新たにグローバル持株会社(会社名:NTT株式会社)を創設し、NTTコミュニケーションズのグローバル事業、Dimension Data、NTTセキュリティを統合し、グローバル持株会社の傘下として、NTTブランドのグローバル事業会社(会社名:NTT Ltd.)を設立しました。グローバル事業会社は、世界約70(2019年7月時点)の国と地域において事業展開しており、取締役全6名中、社長を含む4名が外国人です。今後も段階的に体制・オペレーションを見直し、2年後を目途にマネージドITサービスを中核とする事業会社へと転換を図ります。

### グローバル事業の競争力強化に向けた体制見直し



※ NTTデータは現在の経営形態のままグループ各社と連携、上場を維持

また、データセンター市場のグローバルな需要拡大に伴い、NTTグループにおけるフルスタック戦略の起点となるコアインフラを支えるため、データセンター建設に関する投資及び資産保有機能を統括するデータセンター投資会社(会社名:NTTグローバルデータセンター)を設立しました。

さらに、グローバルイノベーションに資するファンド(名称:NTT Venture Capital, L.P.)と、NTTグループトータルの調達コストを削減するためのグローバル調達会社(会社名:NTT Global Sourcing, Inc.)を設立しました。

グローバルガバナンスを強化し、グローバル市場に精通した人材の知見や経験を迅速にマネジメントに取り入れ、NTTグループ全体のグローバル市場における競争力強化と収益性の向上をめざします。

## 国内事業のデジタルトランスフォーメーションを推進

NTTグループ自身も更なる成長をめざし、自らの変革(デジタルトランスフォーメーション)を進めていきます。2018年8月に主要各社にCDO(Chief Digital Officer:最高デジタル責任者)を設置し、グループ横断ワーキングで検討したデジタル化施策を強力に推進しています。NTTグループの業務プロセスをAIなどを活用し効率化するとともに、社外の協力会社も含めた一連のプロセスがつながるよう「コネクティッドバリューチェーン」を構築し、人手をかけないスマートなオペレーションを様々なプロセスで実現します。

2019年6月までに、NTTドコモ、NTT東日本、NTTコミュニケーションズは、国内の故障受付に関する電話問い合わせについて、お客さまご自身で故障に係る自己診断ができるwebサイトへの誘導や、チャットボットを活用した故障相談などを、原則自動化することにより業務を効率化しました。今後、NTT西日本へも拡大予定です。

### 自らの業務プロセスのデジタル化 (AI等を活用しコネクティッドバリューチェーンを実現)

#### 人手をかけないスマートオペレーションによる効率化

- NTTグループのRPA<sup>\*1</sup>(WinActor<sup>®</sup>)を業務プロセスに活用  
→ 今後も業務範囲を拡大
- 法人のお客さま向けの受付～開通関連プロセスをIT化<sup>\*2</sup>
- 工事・保守関連プロセスをIT化(協力会社と連携)<sup>\*3</sup>

**1.5万ロボット**  
**850業務プロセス**  
(2019年6月末時点)

**生産性2倍**  
(2025年度)<sup>\*4</sup>

**生産性1.5倍**  
(2025年度)<sup>\*4</sup>

#### Web等受付手段の多様化・最適化によるお客さまの利便性向上

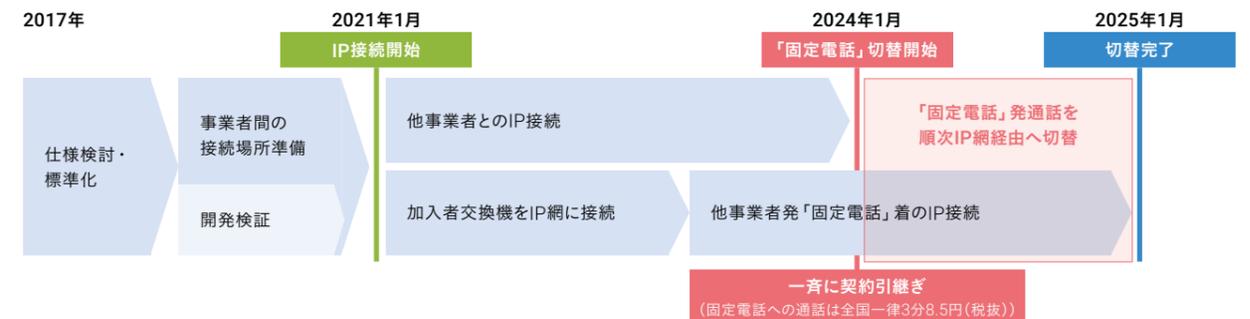
- ドコモショップでの待ち時間+応対時間の短縮

**半減**  
(2019年度)<sup>\*5</sup>

<sup>\*1</sup> RPA: Robotic Process Automation  
<sup>\*2</sup> NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ  
<sup>\*3</sup> NTTドコモ、NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ  
<sup>\*4</sup> 対2017年度  
<sup>\*5</sup> 対2018年調査で2019年度中に半減

## PSTNマイグレーション推進

NTT東日本・NTT西日本が運営している加入電話網(PSTN)は、2025年1月までにIP網への切替完了を予定しています。これに伴い、2021年1月から事業者間でのIP接続を開始するとともに、2024年1月には、固定電話への通話料を全国一律3分8.5円(税抜)に見直します。



# 人・技術・資産の活用

## 研究開発の強化・グローバル化

世界に変革をもたらす革新的研究開発を推進するとともに基礎研究を強化するため、海外研究拠点を設立し、研究開発成果のグローバル展開や研究ターゲットのグローバル化を推進します。また、様々な研究機関との共同研究の強化、社外の最新技術の積極的な活用を行うとともに、新たな成長領域への研究投資の拡大を図ります。

投資規模としては、2019年度より今後5年間で新たな領域への研究開発に2兆円投入し、これまでより10%増加させます。また、5Gインフラ構築などの投資に1兆円投入し、事業成長を加速させます。

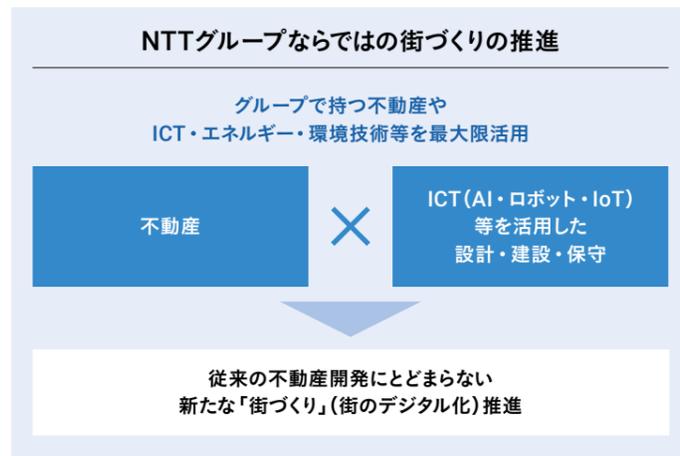
▶ 研究開発に関する具体的な取り組みは、P.26～31の「特集 研究開発」をご参照ください。

## 新事業の取り組み(不動産利活用等)

NTTグループで持つ不動産やICT・エネルギー・環境技術などを最大限活用し、従来の不動産開発にとどまらない新たな「街づくり」(街のデジタル化)を推進します。

また、スマートエネルギー事業やメディカルサイエンス事業等、新事業創出や地域社会・経済の活性化に取り組みます。

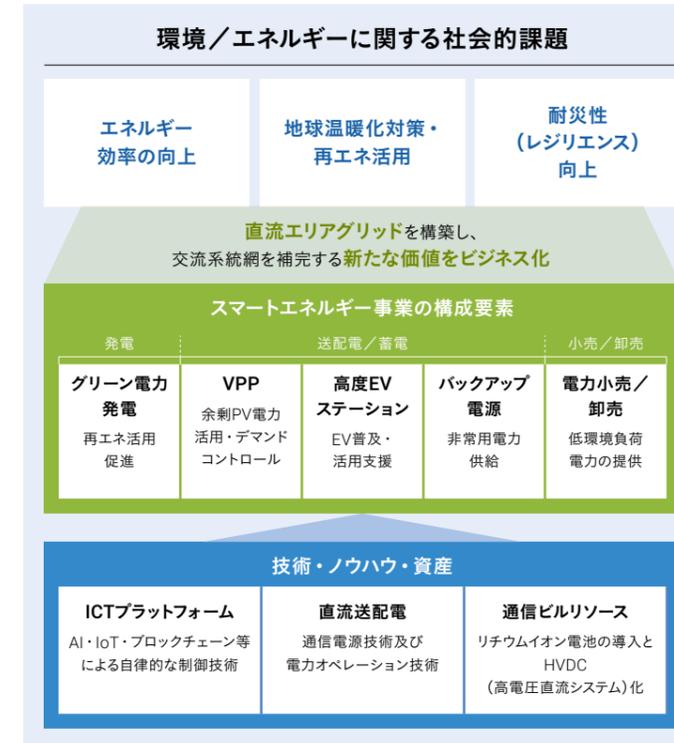
## 街づくり事業



2019年7月に事業開始した「NTTアーバンソリューションズ株式会社」は、NTTグループが保有する電話局等の不動産を利活用していくとともに、不動産やエネルギーに関する人材や技術をグループ横断的に活用していきます。NTTグループの持つアセットを最大限活用し、グループ一体となって企業や自治体等と協業した街づくりを推進することで、街づくり事業の売上規模を2025年度に6,000億円にすることをめざします。

NTTグループならではの街づくりを推進し、個性豊かな地域社会が主役となるSociety 5.0の実現に貢献します。

## スマートエネルギー事業

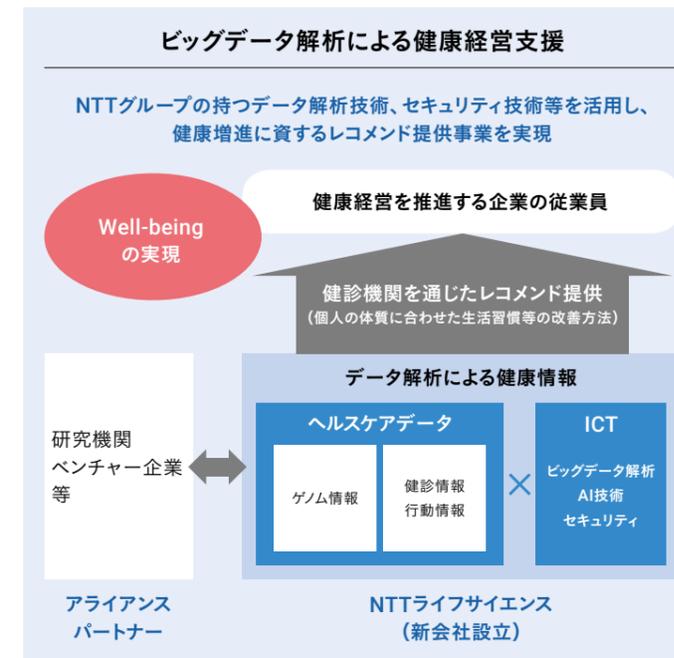


NTTグループは、通信設備の維持やデータセンター等の運営によって、日本の商用消費電力の1%近くを消費していることから、環境負荷の低減に取り組むとともに、そのノウハウをビジネスとして事業化することにより、環境・エネルギーに関する社会的課題の解決に積極的に取り組んでいます。

そのため、2019年6月に「NTTアノードエナジー株式会社」を設立し、2019年9月より事業開始しました。NTTグループのICT技術や直流給電などの電源技術、蓄電池などの資産を最大限活用したスマートエネルギー事業を、発電、送配電/蓄電、小売/卸売の3つの領域で展開することにより、エネルギー効率の向上や災害時の停電対応といった耐災性(レジリエンス)向上などの新たな価値を提供します。

スマートエネルギー事業の取り組みを推進することにより、NTTグループにおけるエネルギー関連事業の売上規模を2025年度に6,000億円に倍増させることをめざします。

## メディカルサイエンス事業



NTTグループでは健康・医療に関する様々な情報を蓄積するだけでなく、これらの健康・医療ビッグデータを解析することによって、新たな価値を創出する取り組みを進めています。2019年7月に「NTTライフサイエンス株式会社」を設立し、NTTグループのビッグデータ解析、AI、セキュリティといった技術を活用し、ゲノム情報と健診データを掛け合わせたヘルスケアデータ解析による、個人の体質に合わせた生活習慣などの改善方法を提案するメディカルサイエンス事業を推進していきます。



# ESG経営の推進、株主還元の充実による企業価値の向上

## ESG経営の推進

NTTグループは、「Environment(環境)」、「Social(社会)」、「Governance(ガバナンス)」に関する課題に適切に対応するESG経営を推進することで、事業リスクを最小化するとともに、事業機会を拡大することにより、持続的な企業価値の向上を図ります。

▶ ESGに関する具体的な取り組みは、P.32~65をご参照ください。



## 株主還元の充実

配当については、継続的な増配の実施を基本的な考えとし、また自己株式の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ります。

2019年度の配当は、1株当たり190円(対前年度+10円)を予定しており、9期連続の増配となります。1株当たりの配当額は2003年度比で、7.6倍に拡大しています。自己株式取得については、2019年度は9月末までに約5,000億円、約1億株を取得しました。この取得を含め、自己株式の累計取得額は約4兆円となります。なお、取得した自己株式については定期的に消却しており、その消却累計数は過去10年間で発行済株式数の約30%に達し、EPS成長(年平均成長率+10%)にも寄与しています。

### 配当の推移



■ 1株当たり配当額(左軸) — 配当性向(右軸)

※ 配当額は、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割後(普通株式1株を2株に分割)の値に調整済  
 ※ 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

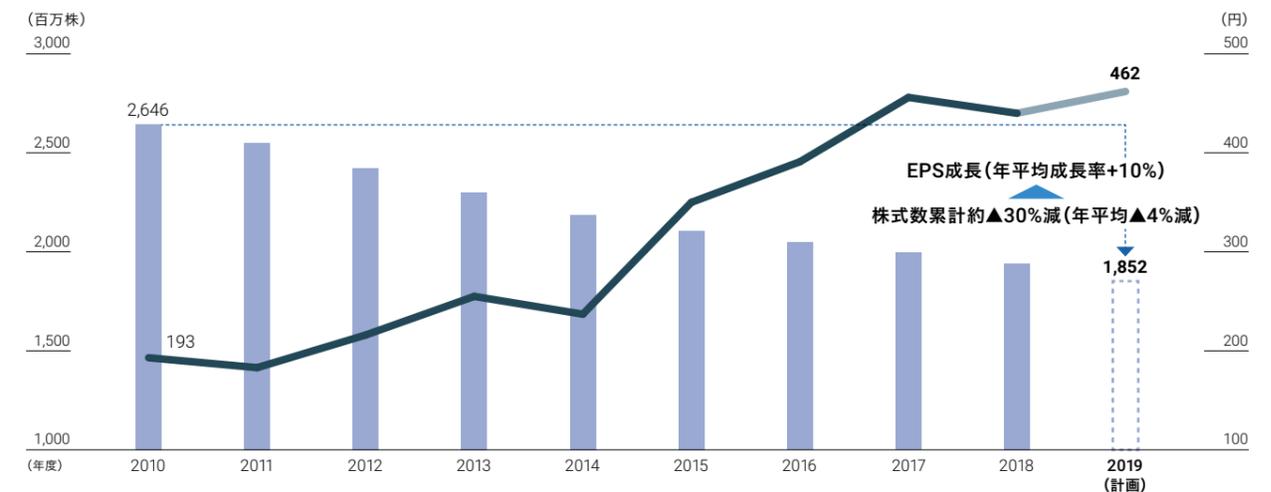
### 自己株式取得の推移



※ 下記以外は全て市場から取得

\*1 政府720億円 \*2 政府396億円 \*3 政府459億円 \*4 政府3,665億円 \*5 政府5,394億円 \*6 政府3,817億円 \*7 政府1,533億円 \*8 政府2,369億円  
 \*9 政府2,672億円 \*10 政府2,495億円

### EPSと発行済株式数(自己株式を除く)の推移



■ 発行済株式総数(自己株式を除く)(左軸) — EPS(右軸)

※ 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

## 特集 研究開発

中期経営戦略「Your Value Partner 2025」に基づき、世界に変革をもたらす革新的な研究開発を推進しています。この特集では、多様な領域で新たな価値創造の源泉を生み出すために、様々な分野の産業界の方々とともに推進した産業競争力の強化や社会的課題の解決に向けた取り組みをご紹介します。

研究員 約**2,500**人

(NTT研究所で基盤的研究に従事する人数)

特許保有件数 約**17,900**件

国内外特許保有件数



クラリベイト・アナリティクス

「Derwent Top 100 グローバル・イノベーター 2018-19」

を受賞(8年連続受賞)

## B2B2Xモデル推進に向けた研究開発

### “ICTを用いた新たな歌舞伎”の商用公演

歌舞伎とKirari!®など最新のICT技術とのコラボレーションによる、新たな歌舞伎の商用公演を共同で実施するため、松竹株式会社とNTTは2019～2021年の3年間、業務提携を行うことで合意しました。その第一弾として、両社共同で設立した任意組合「NTT・松竹パートナーズ」の主催で、京都・南座にて「南座新開場記念『八月南座超歌舞伎』」を2019年8月に開催しました。

本公演を通じて、「インバウンド」「若い世代」等の新たなマーケットでの様々な事業機会に対応できるよう両社でエンターテインメント分野の知見を蓄積するとともに、今後も、2021年までの間で共同公演等によりビジネス性を検証し、歌舞伎及びその他のエンターテインメントとICTとの融合によるビジネス拡大をめざしていく予定です。

▶ Kirari!®の詳細はP.28をご参照ください。



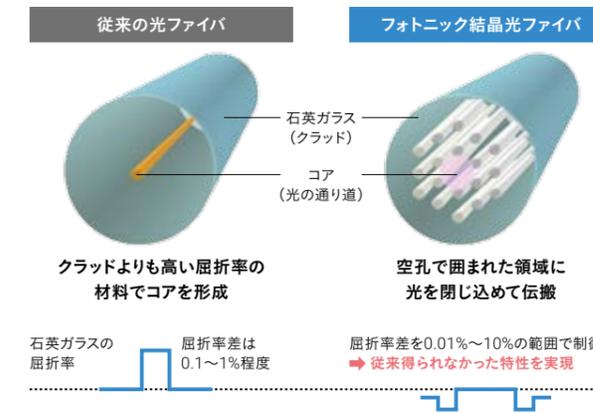
### 光ファイバ技術でものづくりへ貢献 ～加工用高品質レーザの長距離伝送に成功～

社会インフラ産業における製造技術の変革に向け、三菱重工株式会社と共同で、通信用光ファイバ技術をレーザ加工に応用し、従来数メートル程度しか伝送することができなかった高出力シングルモードレーザ光を、精密加工に適した品質を維持したまま数十～数百メートルにわたり伝送することに成功しました。

今回の研究成果は、レーザ加工の効率化・高精度化を可能にするだけでなく、レーザ加工技術の適用領域を拡大し、ものづくりに革新をもたらす技術として期待されています。

	切断	溶接
加工プロセス例		
従来のレーザ光	切断面が粗い 切断幅が広い 切断厚が薄い	溶融部 溶融幅が広い 溶込みが浅い 熱影響が広い
高品質レーザ光	切断面が滑らか 切断幅が狭い 切断厚が厚い	溶融部 溶融幅が狭い 溶込みが深い 熱影響が狭い
適用	●加工速度が速い	●加工精度が良い
メリット	●品質劣化が少ない	●エネルギー効率が高い

### フォトニック結晶光ファイバの特長

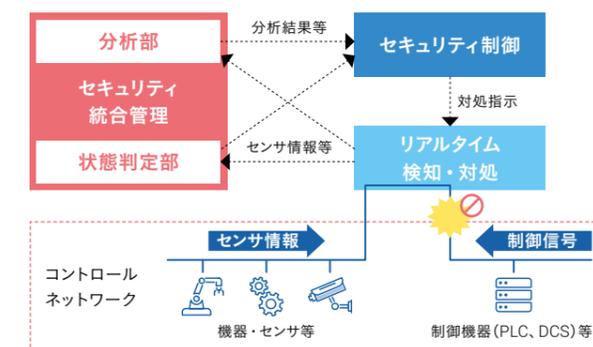


### サイバーセキュリティ技術「InterSePT®」を製品化

未知のサイバー攻撃に対するリアルタイムの異常検知及び対処を可能とする、重要インフラなどの制御システム向けサイバーセキュリティ技術を、三菱重工株式会社とともに開発し、同社(三菱重工株式会社)の「InterSePT®」として製品化の上、販売を開始しました。運転状態に応じた通信制御、異常箇所のみ無害化するという特徴を持ち、「システムを止めない」サイバーセキュリティを実現します。

### InterSePT®の特徴

“システムを止めない”サイバーセキュリティ技術



## 高臨場&ナチュラルな世界の実現に向けた研究開発

### 超高臨場感通信「Kirari!®」の進化

あたかもその場にいるかのような超高臨場な体験を、あらゆる場所でリアルタイムに感じることができる世界をめざす「Kirari!®」の処理技術をさらに進化させ、中継元の被写体の映像に加え、その3次元的な位置情報を取得、伝送するとともに、中継先の疑似3D表示において被写体の奥行き方向の動きを知覚させる手法を開発しました。これにより、中継先において被写体が3次元的に動いているような視聴体験を実現しました。

たとえばスポーツの試合であれば、ステージへ競技者の等身大の疑似3D映像を投影しつつ、中継元の競技者の動きに合わせて投影された競技者が近づいたり、遠くへ移動したりする様子が実感できます。また、競技場の音を集音、合成し、複数のスピーカーを並べて出力することにより、スピーカーの前に音が飛び出して聞こえる音像定位や、ステージ両サイドへのマルチアングル映像表示により、あたかもその場で試合が進んでいるようなりアリティを瞬時に生成します。



「Kirari!®」に関しては、NTTのWebサイトをご参照ください。  
<https://www.ntt.co.jp/activity/jp/innovation/kirari/>



### Point of Atmosphere

電子端末だけでなく日常のあらゆるモノをデバイスとして、よりナチュラルに情報を伝える新しい研究「Point of Atmosphere」を立ち上げました。

これは、人と環境が調和して自然なやりとりで人の本来の活動を邪魔せずデジタルトランスフォーメーションを推進する研究です。たとえば、部屋にある様々なICT機器が連動し、壁に掛けたレインコートが揺れたり床が濡れていたりするように錯覚で見せ、「今日は雨が降る」ということを自然に伝えるなどの技術です。

### Point of Atmosphere がめざす “ナチュラルな生活空間”

生活品にICTが溶け込み、誰もがナチュラルにサポートを受容する



自然に意図が伝わり、周囲のあらゆる機器や環境が自律的に連携し、生活のさまざまな場面で、

人の気持ちや意図を周囲のAI等が読み解き、空間がロボット化する



効率的・創造的に活動できる  
ナチュラルな生活空間へ

音声コミュニケーションに加え、光や映像も活用したサポート

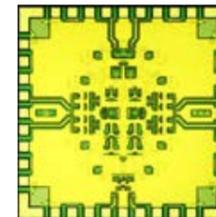


デバイスフリーな世界において、人の気持ちと意図が自然に周囲へ伝わり、生活をちょっと賢く、こころを豊かにさせる技術の創出に取り組みます

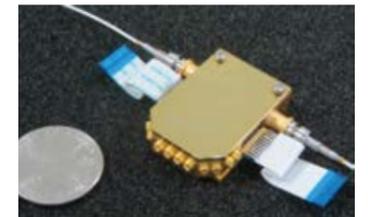
## 最先端研究の推進

### ネットワークの大容量化

IoT、5Gサービスの本格的な普及に伴い、基幹系の光通信ネットワークにおいても更なる大容量化を経済的に実現することが求められています。このような中、私たちは独自のデジタル信号技術と超広帯域な電子・光デバイスを新たに開発し、1波長当たりのチャンネル容量を現在の商用システムの10倍以上高速化することで、毎秒1テラビット容量の長距離波長多重伝送実験に世界で初めて成功しました。さらに、小型・広帯域のInP光変調器を一体集積した超高速小型光フロントエンドモジュールの開発にも成功しました。



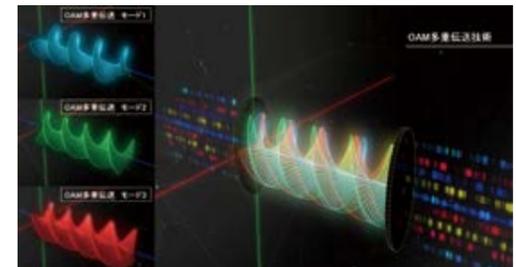
AMUXチップ



超高速小型光フロントエンドモジュール

無線の分野では、LTEやWi-Fiのおよそ10倍、5Gの5倍という大容量の伝送に2つの技術を用いて成功しました。

1つ目は、OAM多重という新原理とMIMO技術を組み合わせたNTT考案の方式による、毎秒100ギガビットの無線伝送です。回転度合いが異なる複数の電波を生成し、同時に送信してもお互いに干渉せず通信できる方式であり、同時に通信できる量を飛躍的に増大させ大容量の伝送が可能になります。



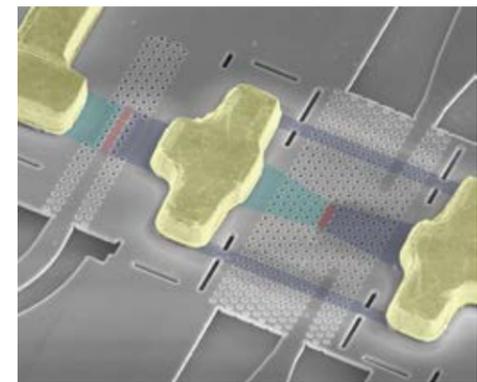
2つ目は、国立大学法人東京工業大学と共同で開発した、300GHz帯域を利用した毎秒100ギガビットの無線伝送技術です。300GHz帯を含むテラヘルツ波は、より伝送帯域を拡大しやすい一方で、極めて高性能なデバイスが要求されますが、無線フロントエンド向け超高速ICを開発し、300GHz帯で世界で初めて毎秒100ギガビットの無線伝送に成功しました。

OAM多重伝送技術に関しては、こちらのWebサイトをご参照ください。  
<https://www.youtube.com/watch?v=O4TtbnPHkDA>



### 超低消費電力で高速動作可能な光トランジスタ

電子回路におけるムーアの法則が限界に近づきつつある中で、光技術を融合させた高速で省エネルギーの新しいコンピューティング基盤の実現が期待されています。そのためには、光-電気間の信号変換や、光領域での高速信号処理など、これまで省エネ化が困難とされてきた技術が必要になります。私たちは、以前より進めてきた、フォトニック結晶と呼ばれる半導体ナノ構造を用いた様々な超小型光制御素子の研究により、電気容量や消費エネルギーが極めて低いナノ光変調器(E-O変換)とナノ受光器(O-E変換)を実現し、また、両者を集積させることでO-E-O変換型の光トランジスタを実現しました。このようなナノ光技術は、高速・省エネの光電融合型情報処理の実現への道筋となると考えています。



超低消費電力で高速動作可能な光トランジスタ(「Nature Photonics」掲載)

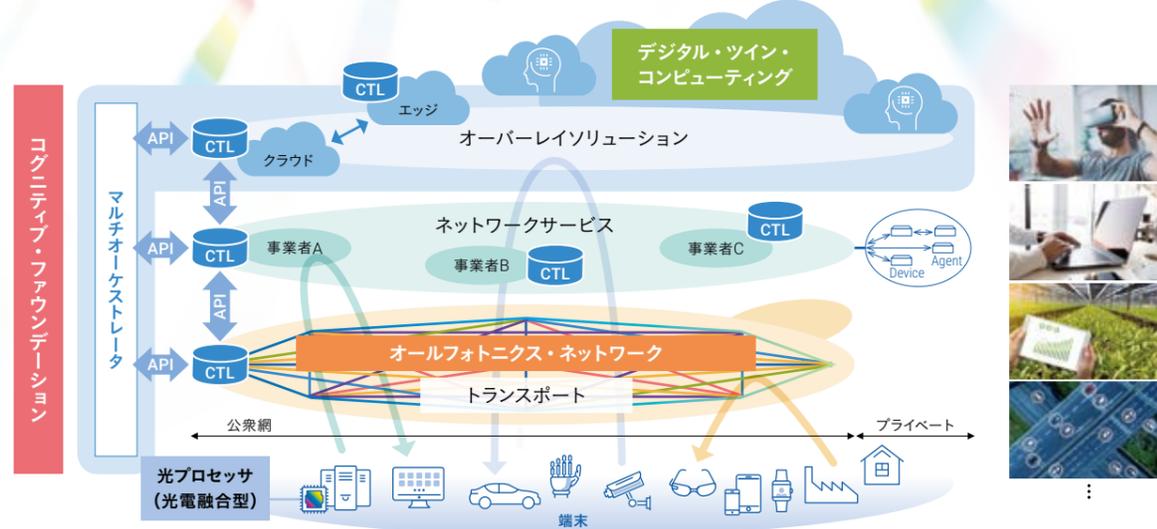
# 未来を見据えて

## IOWN

NTT R&Dは、究極のフェールセーフを実現するMaaSや究極の臨場感を実現するエンターテインメントサービスなど、今のインターネットでは実現できない新しいスマート社会の到来を思い描いています。新たな世界の実現のためには、超低消費電力・高速信号処理の実現や、現実と同等以上の仮想世界と高度な予測技術の融合など、現状技術の延長では達成できないイノベーションが必要です。NTTグループは新たな世界を実現するIOWN構想(アイオン: Innovative Optical and Wireless Network)を提案し、その実現に向けて取り組んでいます。

### What's IOWN?

IOWNは、今のインターネットだけでは実現できない新たな世界を実現する革新的な構想です。  
IOWNは主に、ネットワークだけでなく端末処理まで光化する「オールフォトニクス・ネットワーク」、サイバー空間上でモノやヒト同士の高度かつリアルタイムなインタラクションを可能とする「デジタル・ツイン・コンピューティング」、それらを含む様々なICTリソースを効率的に配備する「コグニティブ・ファウンデーション」の3つで構成されます。



オールフォトニクス・ネットワークは、ネットワークから端末、チップの中まで新たな光技術を導入することにより、これまで実現が困難であった超低消費電力化、超高速処理を達成します。  
1本の光ファイバ上で機能ごとに波長を割り当てて運用することで、インターネットに代表される情報通信の機能や、センシングの機能など、社会基盤を支える複数の機能を互いに干渉することなく提供することができます。  
NTTグループは、エレクトロニクスからフォトニクスの世界へシフトさせ、社会的課題の解決をめざします。

低消費電力	大容量・高品質	低遅延
電力効率 <b>100倍*</b>	伝送容量 <b>125倍</b>	エンドエンド遅延 <b>1/200*</b>
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	波長単位で伝送 待ち合わせ処理不要 データの圧縮不要
伝送装置 光(波長)スルー	光ファイバ <b>1000 [Tbps/ファイバ]</b>	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	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)	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

\* 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

NTTグループは、より遠くの未来を見据えながら、新たな技術の開発を進めるとともに、研究開発体制の強化にも取り組んでいます。

デジタル・ツイン・コンピューティングは、これまでのデジタル・ツイン技術を大きく発展させ、実世界のモノ・ヒトを表す様々なデジタル・ツインに対し交換・融合・複製等の演算を行い、それぞれのデジタル・ツインを掛け合わせることで、自在にモノ・ヒトのインタラクションを再現・試行する新たな計算パラダイムです。これによって、今までにない高精度な仮想社会が構築され、大規模かつ高精度な未来の予測・試行や、新たな価値を持った高度なコミュニケーションなどを実現することが可能となり、世界中の様々な社会的課題の解決や革新的サービスの創出が期待できます。

IOWNにより、NTTグループが世界をどのように変えていくのか、今後にご期待ください。

## 海外基礎研究拠点の設立

2019年7月に海外基礎研究拠点「NTT Research, Inc.」を米国シリコンバレーに発足しました。NTT Research, Inc.は3つの研究所を擁し、国内の研究所と連携して、イノベーションの源泉となる基礎研究の強化を推進します。

各研究所には世界的に活躍する研究者を所員や所長として迎え、NTTの研究所に閉じた研究だけでなく、世界中の大学・研究機関や他企業の研究所との共同研究にも積極的に取り組み、基礎研究の頂をめざして、革新的なイノベーションに資する世界に類を見ない成果をめざしていきます。シリコンバレーをはじめとして、今後、世界各地に拠点を展開し、更なる研究開発のグローバル化を進めていきます。



- 量子計算科学研究所 (PHI Labs.)** 物理学と情報学の共創領域を探索し、散逸系における量子論の基礎研究とその情報処理への応用など、まったく新しい理論を構築する基礎物理学研究を推進する
- 暗号情報理論研究所 (CIS Labs.)** 高度先端機能に対応した暗号理論やブロックチェーンなどの分散環境下における安全性理論等の基礎研究に取り組む
- 生体情報処理研究所 (MEI Labs.)** プレシジョン・メディシン(精密医療)につながるデータの蓄積やAIによる解析等の生体情報処理を研究する、NTTとして初めての医学・生物学系の研究所

IOWNを含む、NTTのR&Dがめざす世界に関しては「NTT Technology Report for Smart World」をご参照ください。  
<https://www.ntt.co.jp/RD/techtrend/index.html>

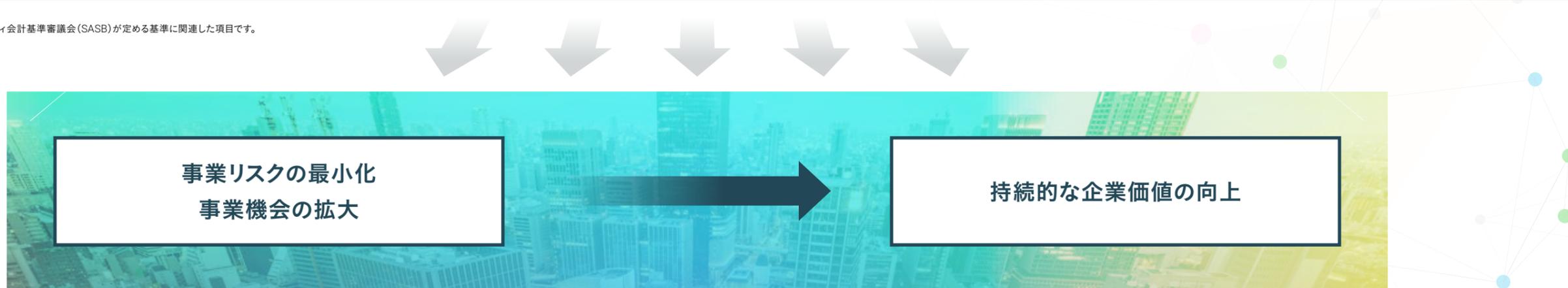


# ESG経営の推進に向けた取り組み

NTTグループは、「Environment(環境)」、「Social(社会)」、「Governance(ガバナンス)」に関する課題に適切に対応するESG経営を推進することで、事業リスクを最小化するとともに、事業機会を拡大することにより、持続的な企業価値の向上を図ります。社会への影響や経営基盤の維持等の観点から、5つのマテリアリティを特定し、それぞれに対応する目標値の設定や取り組みを実施しています。

	マテリアリティ(重要課題)	中期経営戦略への組み込み状況	主な取り組み	目標値	関連するSDGs	関連する経営資源
 <h2>Social</h2> <p>社会</p>	環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の低減</li> <li>ICT利活用による環境への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会のCO<sub>2</sub>排出量の削減貢献</li> <li>電力効率の向上</li> <li>eモビリティの推進 → P.35へ</li> <li>スマートエネルギー事業の推進 → P.37へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会のCO<sub>2</sub>排出量の削減貢献量 自社排出量の<b>10</b>倍以上(2030年度)</li> <li>通信事業の電力効率 <b>10</b>倍以上(2030年度)*</li> <li>国内一般車両のEV化率 <b>100</b>%(2030年)</li> <li>廃棄物の最終処分率 <b>1</b>%以下(2030年度)</li> </ul>		研究開発 人材 ブランド ICT基盤 財務基盤 顧客基盤
	セキュリティの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報保護の徹底</li> <li>お客さまのセキュリティ強化を支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティ推進体制の維持 → P.41へ</li> <li>セキュリティビジネスの推進 → P.42へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報漏えい件数 <b>0</b>件</li> </ul>		
	多様な人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍の推進 → P.45へ</li> <li>研究者の処遇制度見直し → P.46へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理者比率 <b>10</b>%以上(2025年度)</li> <li>障がい者雇用率 <b>2.2</b>%</li> <li>従業員満足度 <b>前年度以上</b></li> </ul>		
災害対策の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害対策の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信サービスの安定性と信頼性の確保 → P.48へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定サービス提供率 <b>99.99</b>%</li> <li>重大事故発生件数 <b>0</b>件</li> </ul>			
 <h2>Governance</h2> <p>ガバナンス</p>	持続的成長に向けたガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえた体制の強化</li> <li>グローバルガバナンスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成 → P.51へ</li> <li>取締役会実効性の評価 → P.55へ</li> </ul>			

\* 対2013年度  
 ※ 目標値の下線項目は米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)が定める基準に関連した項目です。



## ESGマテリアリティ ① 環境負荷の低減

CO<sub>2</sub>排出量削減をはじめとした環境負荷の低減は、国際的にも持続可能な社会の形成のために解決すべき重要な課題と認識されており、中長期的に持続可能な事業の発展をめざすNTTグループにとっても、発展を支える不可欠な要素です。

NTTグループは、事業活動に伴って発生する環境負荷の低減に取り組むとともに、各ステークホルダーとの協業を通じたICTサービスや最先端技術の積極的な開発・普及によって、人と地球が調和する未来をめざします。

<p><b>内的要因</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通信設備の稼働等に多くの電力を必要とし、日本の商用消費電力の1%近くを消費</li> <li>グローバルな事業運営に必要な多くの製品・資材を調達             <ul style="list-style-type: none"> <li>多くのエネルギー・自然資源を使用しているため、エネルギー・自然資源使用コストが大きいと同時に、環境負荷へ与える影響も大きい</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>社会的要請</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地球の温暖化による気候変動、世界的な人口増加・経済発展に伴う資源の枯渇、地球環境の変化による生物多様性の損失             <ul style="list-style-type: none"> <li>企業はエネルギーの効率的な利用、資源の有効活用、自然との共生を求められ、特に通信業界には資源の利用に替わるサービスの普及が期待されるとともに、スマートエネルギーソリューションの活用が求められている。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>関連する法規制・世界の動向</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COP21でのパリ協定、COP24でのパリ協定実施指針の採択など脱炭素社会への移行</li> <li>プラスチック資源循環戦略の策定など循環型社会への移行</li> </ul>
<p><b>マテリアリティが事業に与えるリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電力価格の上昇や温室効果ガス排出量規制強化による費用増</li> <li>気温上昇による通信設備・データセンター維持費用増</li> <li>資材価格の高騰による費用増</li> <li>生態系の崩壊による社会活動の停滞</li> </ul>	<p><b>マテリアリティが事業にもたらす機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートエネルギー事業の拡大</li> <li>ICTを活用した事業継続ソリューションビジネスの拡大</li> </ul>
<p><b>目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会のCO<sub>2</sub>排出削減貢献量をNTTグループ自身の排出量の10倍以上</li> <li>通信事業の電力効率10倍以上</li> <li>国内一般車両のEV化率100%</li> <li>廃棄物の最終処分率1%以下             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ P.35参照</li> </ul> </li> </ul>	

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が推奨している、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する重要情報を開示しています。それぞれの情報は、「TCFD」のマークが付与された項目をご確認ください。



## 環境活動の歴史・取り組み方針

NTTグループは事業を開始した当初から、事業活動が環境へ与える影響や環境問題への貢献方法を考え、対応し続けています。

### 環境活動の歴史



### NTTグループ環境宣言



### 環境目標2030

- 社会が低炭素化している未来へ**  
NTTグループによる社会のCO<sub>2</sub>排出削減貢献量を、NTTグループ自身の排出量の10倍以上とします。  
通信事業(データセンター含む)の通信量当たりの電力効率を、2013年度比で10倍以上とします。  
気候変動への適応に貢献するため、あらゆる活動を通じた取り組みを積極的に推進します。また、ステークホルダーの皆さまとも協働していきます。
- 資源が循環している未来へ**  
NTTグループが排出する廃棄物の最終処分率について、ゼロエミッション\*を達成します。
- 自然と共生している未来へ**  
生態系を保全するため、あらゆる活動を通じた取り組みを積極的に推進します。また、ステークホルダーの皆さまとも協働していきます。

\* NTTグループでは、最終処分率1%以下をゼロエミッションとして定義しています。

NTTグループの環境宣言及び環境目標2030に関しては、サステナビリティレポートの「人と地球のコミュニケーション」をご参照ください。  
<https://www.ntt.co.jp/csr/index.html>



### TCFD 指標と目標 環境負荷の低減に向けた目標

目標	定量指標	目標値	目標達成時期	実績(年度)			
				2016	2017	2018	
<b>ICTの利活用による環境への貢献</b>	自社のCO <sub>2</sub> 排出量を削減するとともに、ICTの利活用によりバリューチェーンを含めた社会全体のCO <sub>2</sub> 排出量削減へ貢献する	社会のCO <sub>2</sub> 排出量の削減貢献量	自社排出量の10倍以上	2030年度	8.9倍	10.1倍	10.8倍
<b>事業上の環境負荷低減</b>	電力効率を向上させ、事業上の環境負荷の低減を図る	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	2.7倍	3.6倍	4.5倍
			2017年度比で2倍以上*	2025年	—	—	1.2倍
		国内一般車両のEV化率*	100% 50%	2030年 2025年	—	—	0.34%
<b>資源の有効利用</b>	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	1.03%	1.18%	0.91%

\* 2019年度より新設

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。気候変動の影響を考慮し、事業運営上のリスクとその対応等を、以下のように取りまとめています。

想定されるリスク

再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT)や環境税を理由とした電力価格の上昇など、法令・規制等の変更による費用増加リスクが顕在化しています。FITの税負担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、外気温が高い環境下においても、通信設備やデータセンター用機器を正常に稼働させるために、空調制御による消費電力量が増加することが想定されます。さらに、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)システムの導入
- 電力の使用状況を分析するシステムの導入
- ワイヤレス温度センサーモジュールを配置し、各センサーの温度計測値に合わせて空調機を自動制御し省エネルギーを実現する空調最適制御システム(Smart DASH®)の導入
- 装置の排熱を効率的に逃がすディフューザや、ブランクパネルの設置、二重床パネルの最適配置などのヒートスポット解消対策による、空調機の設定温度の適正化
- 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
  - ▶ 災害対策の強化の詳細についてはP.48をご参照ください。

※ 推定されるリスクの大きさ：環境税の引き上げによる影響(年間7.2億円)、FITによる影響(年間190億～226億円)、外気温の上昇による影響(年間6.5億～20億円)  
 ※ 空調設備関連も含めた電力使用量削減対策全体に、約81億円(2018年度)の投資(対策の耐用年数15年)を実施

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マネジメントなど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
  - ▶ スマートエネルギー事業の詳細についてはP.37をご参照ください。
- 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

TCFD ガバナンス・リスク管理 環境マネジメント体制

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、CSR委員会配下の内部委員会のひとつに、「NTTグループ地球環境保護推進委員会」を設置しています。

地球環境保護推進委員会は、NTTの取締役であるNTT環境推進室長(研究企画部門長)を委員長とし、主要グループ会社6社(NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、NTTデータ、NTTファシリティーズ)の環境担当部署の室部長を委員として、年2回開催しています。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す。

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り組みを進めており、特にNTTグループのCO<sub>2</sub>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。

NTTアノードエナジーがめざすスマートエネルギー事業

環境・エネルギーに関する社会的課題の解決に向け、グリーン電力発電事業をはじめとした新たなスマートエネルギー事業を推進する新会社「NTTアノードエナジー株式会社」を2019年6月に設立しました。

NTTアノードエナジーのスマートエネルギー事業がめざすのは、「直流エリアグリッドの構築による新たな価値のビジネス化」です。電力は現在、「交流」が一般的となっていますが、通信分野では効率性・信頼性の観点から「直流」を利用しています。通信で培った技術・ノウハウを活かし、ICTによりコントロールされた地域単位の直流電力網を構築し、交流の電力網を補完するようなシステムの構築をめざします。これにより、災害時の停電対応や、蓄電池を活用した再生可能エネルギーの安定供給にも貢献できると考えています。

事業の構成要素

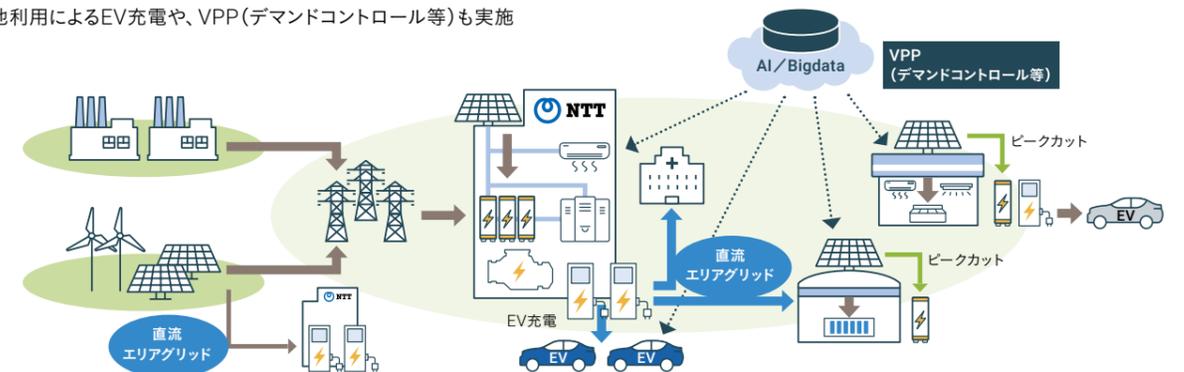
発電、送配電/蓄電、小売/卸売の3つの領域で5つの事業を展開し、NTTグループにおけるエネルギー関連事業の売上規模を2025年度に倍増させることをめざしています。

- |        |  |
|--------|--|
| 発電     | ①グリーン電力発電事業：再生可能エネルギーを活用した電力供給ソリューション  |
| 送配電/蓄電 | ②VPP(仮想発電所)事業：分散電源リソース制御*による需給調整ソリューション<br>* 太陽光/水力/風力等での発電、蓄電池(EV含む)からの放電による電力供給、蓄電池への蓄電による需要コントロールなどの機能                              |
|        | ③高度EVステーション事業：蓄電池・充電器を活用した高度EV充電インフラソリューション等*<br>* 将来的にはEVからビル・送配電網への給電(V2B: Vehicle to Building、V2G: Vehicle to Grid)を組み合わせたサービスを提供予定 |
|        | ④バックアップ電源事業：災害状況に応じた最適な非常用電力供給ソリューション  |
| 小売/卸売  | ⑤電力小売/卸売事業：低環境負荷電力の提供  |

事業の全体像

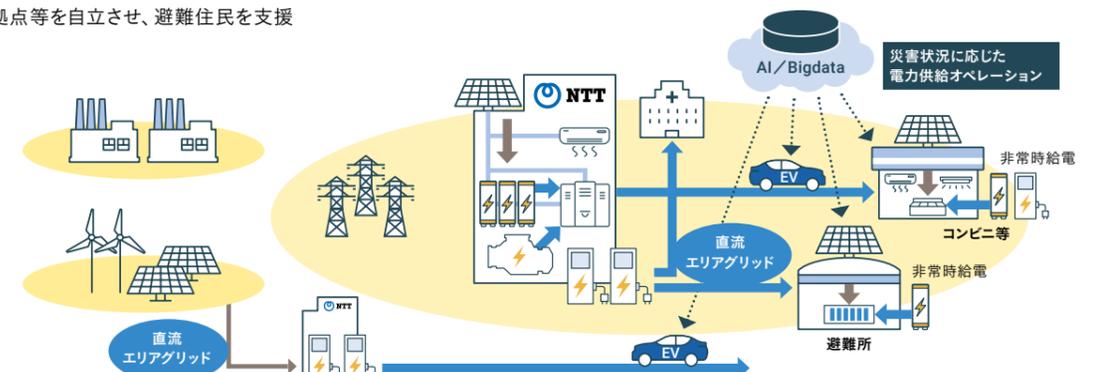
平常時

グリーン電力を蓄電池に充電、施設に電力供給することで、CO<sub>2</sub>削減に貢献  
蓄電池利用によるEV充電や、VPP(デマンドコントロール等)も実施



災害時

停電時、グリーン電力と蓄電池に貯めた電力を、直流自営線やEV活用により供給  
防災拠点等を自立させ、避難住民を支援



蓄電池 → 蓄電池、EVからの電力供給

## ESGマテリアリティ② セキュリティの強化

本格的なデジタル社会の到来を目前に、あらゆるリスクや機会が顕在化しています。このような中、セキュリティの確保は、情報資産を守るための防衛的手段としての費用要素だけでなく、事業の変革と成長、並びに新たな市場の形成に向けた戦略的な投資要素へと役割を広げています。

グローバルICT企業として、NTTはデジタル社会の将来性を信じ、グローバルなサイバー・レジリエンシー(靱性)に貢献することにコミットします。また、サイバーセキュアなICTサービスの提供を通じて、世界のサイバーセキュリティ貢献に積極的に取り組みます。

### 内的要因

- ▶ ICTサービスを基軸に、電力、ライフサイエンス、農業等にわたる多様なスマート事業展開
- ▶ 世界有数の通信・ICTサービス顧客基盤
  - ➔ 情報資産を守るとともに、安全なICT基盤の確保を通じてデジタルビジネスを確実に遂行する必要がある

### 社会的要請

- ▶ 高度化・多様化するサイバー攻撃
- ▶ 新旧のICT機器全般についての脆弱性の報告
  - ➔ サイバー・レジリエンシー(靱性)が必要とされ、企業は技術の向上が求められるとともに、ICT業界には自社製品・ソリューション及び社会全体のセキュリティの強化が期待されている。

### 関連する法規制・世界の動向

- ▶ セキュリティを、重要インフラやICT基盤の継続性の課題と捉える認識の伸張
- ▶ 個人情報の取り扱いに関する法整備(欧州でGDPR(一般データ保護規制)施行)
- ▶ IT/OT、IoTを含むデジタル基盤の安全性に向けた各国・地域の取り組み(EU Cybersecurity Act、各種の官民連携脅威情報共有施策等)

### マテリアリティが事業に与えるリスク

- ▶ デジタルインフラの信頼失墜に起因する、社会経済のデジタル化の遅れ
- ▶ サイバー攻撃による知的財産の喪失
- ▶ セキュリティ対策が不十分な企業と認識されることによる、ICT企業としての信頼の失墜

### マテリアリティが事業にもたらす機会

- ▶ 顧客経営層がサイバーセキュリティを、ビジネスリスクマネジメントとしてまたデジタル成長のための投資として捉えることによる市場機会の拡大
- ▶ 国内外において、セキュリティに優れるICT企業として認知されることによる、ICTサービス全体の提供機会の拡大
- ▶ 安心・安全なICT基盤を用いたソリューションの開発による競争優位の獲得

### 具体的な取り組み

- ▶ 先進的な研究開発を活かした自社サービスのセキュリティの強化及びセキュリティソリューションの提供
- ▶ 高度な技術によるセキュリティ脅威の早期検知・対応
- ▶ セキュリティ人材の採用・育成
- ▶ グローバルコミュニティへの参画・貢献による先導的知見の発信

### セキュリティ分野の取り組み方針

デジタル社会はまだ始まりの段階であり、サイバーセキュリティも揺籃期にあります。いまだ揺籃期にあるからこそ、NTTグループは産業が形成されるのを待つのではなく、それを自ら創成する先導的集団の一員となることを志します。



社会経済のデジタル化の進展や国際情勢の変化を受け、サイバー攻撃をはじめとするセキュリティ脅威はますます高度化・深刻化しています。このような中、ICTサービスインフラとお客さまの情報資産を守り、デジタル経済の成長に向けた健全な基盤を提供することはNTTグループの責務です。

中期経営戦略を受け、セキュリティにおいても、デジタル経済のインフラを支え、自由、オープン、安全なICT基盤の構築と発展に貢献することをミッションと定義し、お客さまとNTT自身の安心・安全なデジタルトランスフォーメーションを実現すること、またお客さまからNTTグループを選んでいただける理由となること、つまり「セキュリティがあるからNTTを選ぶ」と言われるようになることをビジョンと掲げました。

NTT CISO  
(Chief Information Security Officer)

横浜 信一



### ビジョン

お客さまとNTTグループのデジタルトランスフォーメーションのイネーブラー(支え手)となる  
“セキュリティがあるからNTTグループを選んだ”と言われる存在になる

### 差異化戦略

#### 事業スケールを活かした開発・検証による統一的なセキュリティソリューションの提供

- ニーズ** 統一的なセキュリティへのニーズの高まり
- 優位性** 幅広いICT関連サービスを、グローバルな規模で提供するユニークなポジション
- 具体的な戦略** 自社のグローバルなオペレーション環境、バリューチェーン、デジタルトランスフォーメーションを活かした「NTTで検証済み」のソリューションの開発

#### セキュリティ脅威の早期検知と迅速対応

- ニーズ** 「100%の防御は不可能」という認識が増えたことによる被害最小化ニーズへのシフト
- 優位性** SIEM(Security Information and Event Management)エンジンなどの高度分析能力とインテグリティ(誠実さ)の高いセキュリティ人材
- 具体的な戦略** 高度な分析システムと分析官によるプロフェッショナルなサポート

#### 価値を共有するセキュリティ人材群の育成

- 優位性** インテグリティ(誠実さ)を共有し、デジタル社会をセキュアにすることにコミットする3,000人以上の上・中級サイバーセキュリティ実務者
- 具体的な戦略** フォーマル、インフォーマルの両面で、人材を惹きつけ、採用し、成長させる仕組みづくり

#### 知見発信の先導、デジタル社会の発展に向けたステークホルダーとの協力

- 優位性** 日本企業で唯一のサイバーに特化したアドボカシーチーム(政策提言・社会提言チーム)
- 具体的な戦略** 世界の主要プレイヤーとの積極的な協力関係の構築

国際的なデジタル社会の健全な発展に向けて先導し、ICTサービス市場を拡大させる土壌を作ると同時に、高度な技術と人材を活かしたセキュリティソリューションの展開を進めていきます。

## ESG経営の推進に向けた取り組み

### セキュリティの強化に向けた取り組み

#### 自社サービスのセキュリティの強化

重要な社会インフラであり、社会経済のデジタル化の基盤となる、安心・安全な情報通信サービスを提供するため、電気通信設備、ITサービス環境、及びスマートシティやスマートビルディングなどのサービスの全てにおいて、セキュリティの強化に取り組んでいます。

#### グローバル連携

グローバル事業の統合を受け、セキュリティにおいてもグローバル連携を進めています。多様な事業や地域を含むNTTグループの連携にあたっては、リスクベースマネジメントの考え方と、NIST(米国標準技術局)に基づくフレームワークを導入し、「特定」「防御」「検知」「対応」「復旧」の観点から、グループ共通の満たすべき基準を定めています。

#### グローバルコミュニティへの参画と貢献

米欧を中心に、各国政府や産業界のサイバーセキュリティ強化の取り組みに参画し、セキュリティ脅威情報やベストプラクティスの共有と、互いに信頼しあえる企業と組織によるコミュニティの形成に取り組んでいます。

##### 活動状況

- ▶ サイバー脅威情報やベストプラクティスを共有しあう国内外のコミュニティに参加
  - 日本のICT業界の情報共有・連携・協調を行う組織 ICT-ISAC Japan\*1
  - 世界のCSIRTコミュニティ FIRST\*2
  - グローバルなサイバー脅威情報共有連盟 CTA\*3
- ▶ セキュアなデジタル経済に向けた国際評議会CSDE\*4を世界のICT企業とともに設立
  - IABG\*5(国際ボットネット対策ガイド)の発行
- ▶ 世界三極において、サイバー犯罪に関する情報共有や無力化に向けた連携を行う機関と協働
  - 欧州：EC3\*6、米国：NCFTA\*7、日本：JC3\*8

\*1 ICT-ISAC Japan : ICT Information Sharing and Analysis Center Japan

\*2 FIRST : Forum of Incident Response and Security Teams

\*3 CTA : Cyber Threat Alliance

\*4 CSDE : Council to Secure the Digital Economy

\*5 IABG : International Anti-Botnet Guide

\*6 EC3 : European Cyber Crime Centre

\*7 NCFTA : National Cyber-Forensics and Training Alliance

\*8 JC3 : Japan Cybercrime Control Center

#### セキュリティ人材の育成

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、人材タイプや人材レベルに応じた人材育成施策をグループ各社で推進しています。国際的なイベントに際してはサイバーセキュリティの脅威が増大し、より一層の対策が求められるため、セキュリティ監視体制を強化するとともに、更なる人材育成の強化を進めています。これらの取り組みにより、2018年度末時点でセキュリティ人材認定者が約44,000人、その中でも知識に加えて実務経験も認定条件になる中級・上級者が3,000人強に達し、大きなイベントが催される場合にも必要に応じた対処体制を取ることができると考えています。

#### NTTグループのセキュリティ人材体系

		人材タイプ	
呼称		セキュリティマネジメント・コンサル/セキュリティ運用/セキュリティ開発・研究	
人材 レベル	上級	セキュリティマスター/セキュリティプリンシパル	業界屈指の実績を持つ第一人者
	中級	セキュリティプロフェッショナル	深い経験と判断力を備えたスペシャリスト
	初級	セキュリティエキスパート	必須知識を持ち担当業務を遂行できる実務者

#### 研究開発の取り組み

サービスセキュリティのための技術開発に加え、セキュリティ要素技術の開発にも力を入れています。新たに、世界レベルの先駆的研究者を中心として、サイバーセキュリティと暗号技術に取り組むグローバル研究所を米国パロアルトに設立しました。

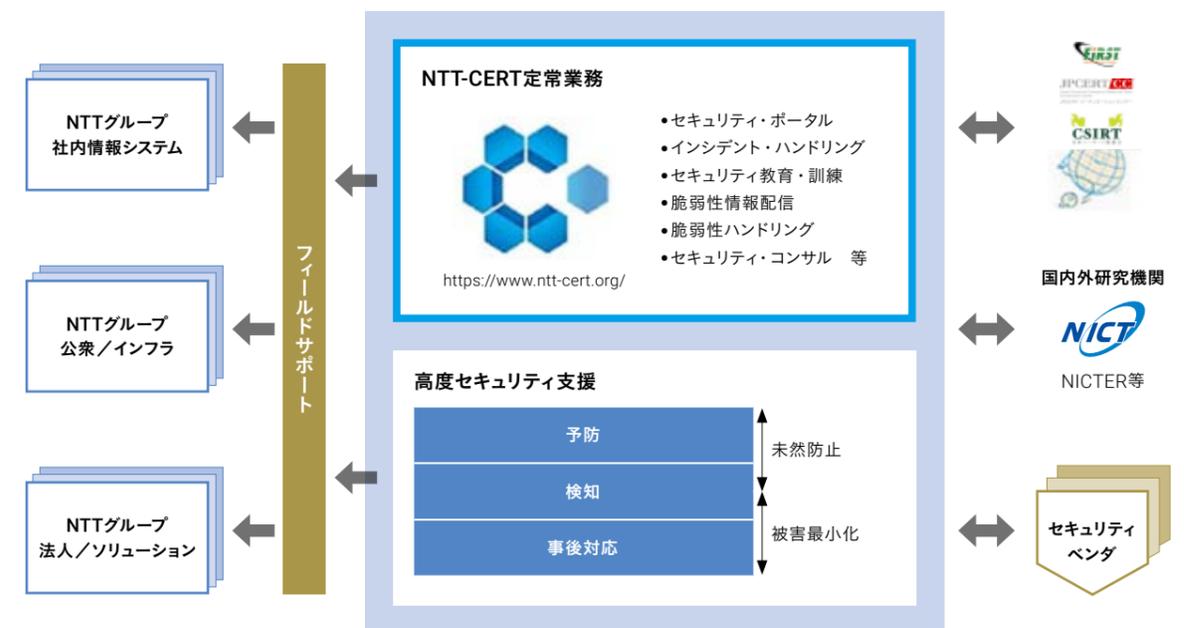
### セキュリティ推進体制・マネジメント体制

グループCISO委員会を中心に、NTTグループ各社と連携したガバナンス体制を構築しています。2018年度はグループCISO委員会を4回、セキュリティマネジメント連絡会を6回開催しました。さらに、幹部会議を通じてセキュリティに関する社会の動向などを定期的に経営幹部に報告するほか、インシデント発生時には迅速に社長へ報告するなど、経営幹部との連絡体制も確立しています。



※ 図表の回数は、2018年度の実施回数を示しています

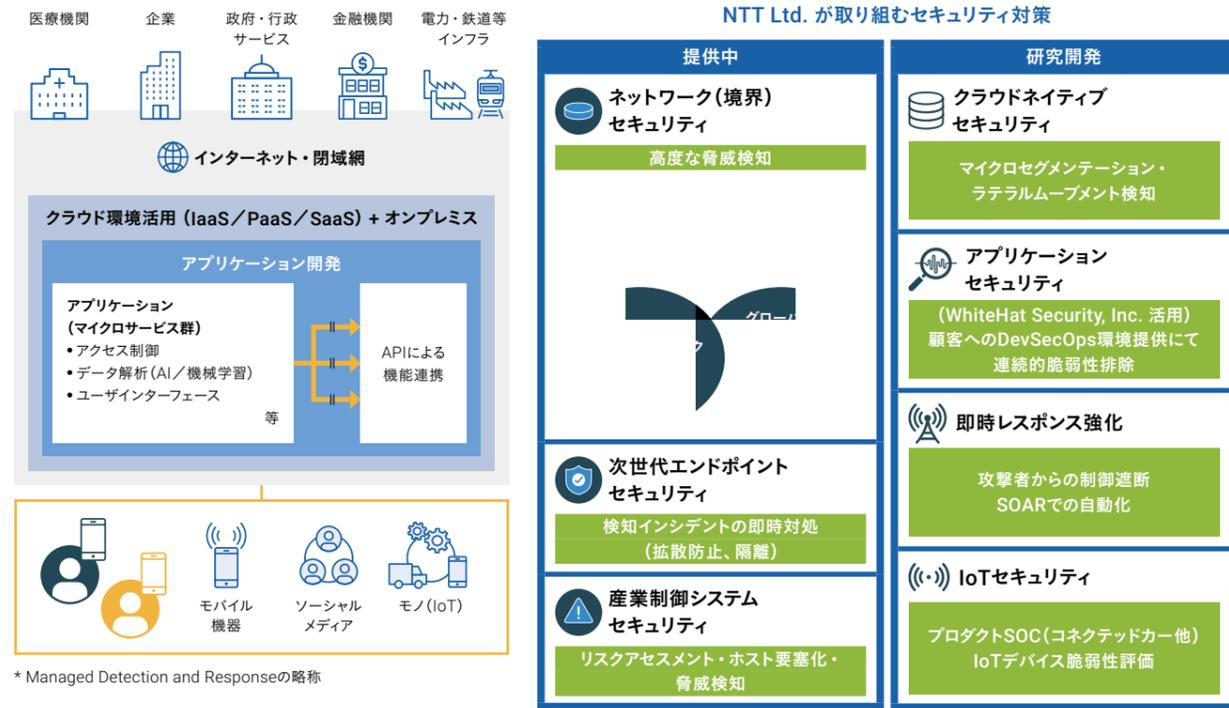
また、2004年にインシデントに対応する組織としてNTT-CERTを立ち上げ、NTTグループのセキュリティ分野の中核として機能しています。NTT-CERTはNTTのサイバーセキュリティに特化した研究所に所属し、その知見を大いに活用することができるため、技術専門性に優れています。さらに、世界各地のサイバーセキュリティ団体とのネットワークを有することで、いち早く世界のトレンドや新たな脅威を入手することができます。これらの成果を、NTTグループ各社との連携を通じて、お客さま・NTTグループ双方のセキュリティ強化に活かしています。



大企業向けセキュリティビジネス

デジタルトランスフォーメーション(DX)により多様化するICT環境に対しサイバー脅威はますます巧妙化し、内部侵入を前提とするゼロ・トラストのセキュリティ対策が求められています。

NTTのグローバル事業会社(NTT Ltd.)ではマネージドセキュリティサービスによる高度なサイバー脅威検知に加え、MDR\*による脅威への即時対処を実施しています。さらに、DXで重要な役割を担うことの多いアプリケーションの柔軟なアジャイル開発とセキュリティの両立を実現するDevSecOps、外部・内部(インサイダー含む)より侵入する脅威の拡散(ラテラルムーブメント)を検知し、セグメントや端末単位でのアクセス制御や隔離を実現するマイクロセグメンテーションを活用したセキュリティ技術など、DXを支える最先端のサイバーセキュリティ対策の開発、導入を継続的に進めます。



\* Managed Detection and Responseの略称

また、重要インフラ、工場、プラント、ビルオートメーションシステム等のサイバー脅威の高まりを受け、独自のシステム構成や仕様・環境を有する産業制御システム・IoTに対応した先進的なセキュリティソリューションを展開しています。グローバル各地域に専門チームを設けることで、幅広い業界のお客さまへのソリューション提供を可能としています。リスクアセスメント、先端的技術を用いた対策、マネージドセキュリティサービスによるリアルタイム脅威検知とインシデント対応で、お客さまのセキュリティ課題を解決します。

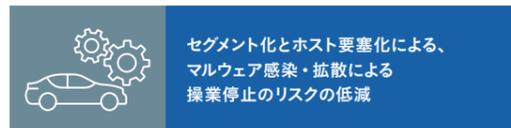
課題の把握・対策方針



セキュリティ管理プログラム



先端的技術の適用



リアルタイム継続的監視・運用



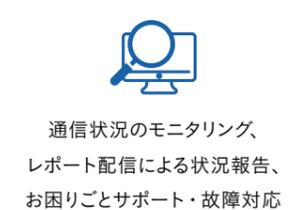
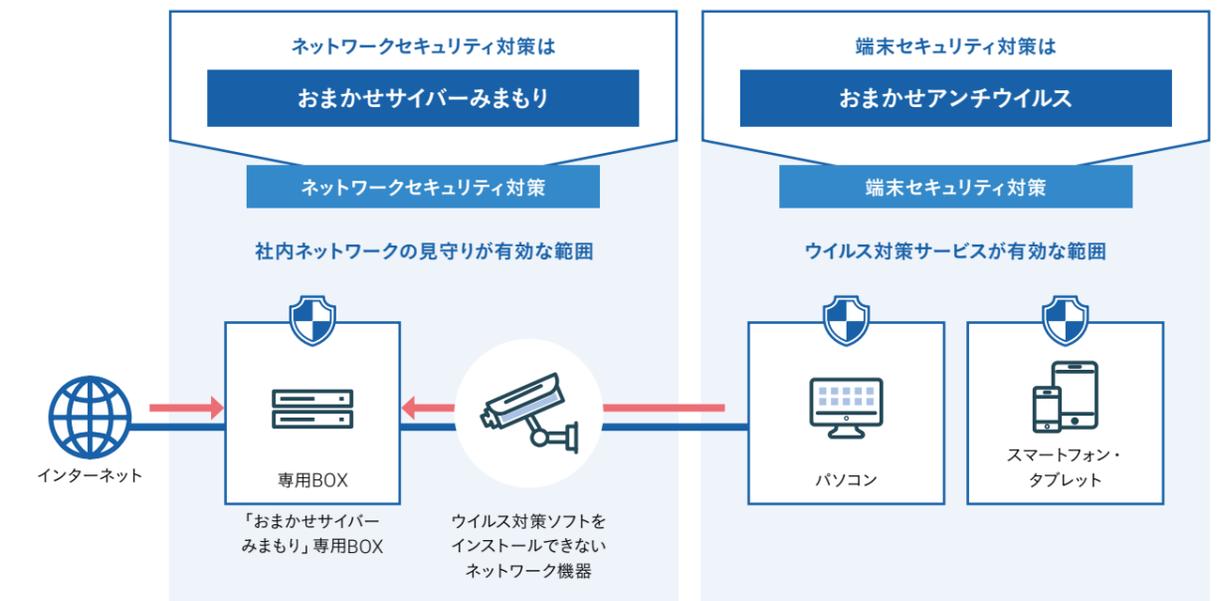
中堅・中小企業向けセキュリティビジネス

ビジネスにITが必要不可欠な存在になると同時に、事業の大小を問わずあらゆる企業でセキュリティリスクが増加しています。特に中堅・中小企業にはセキュリティ専門スタッフが従事していないことも多く、「セキュリティ対策が不十分ではないか」「セキュリティ対策について相談する相手がいない」といった不安を抱えていらっしゃるお客さまもいます。

このような現状を踏まえ、NTTグループではお客さまの専任セキュリティ担当に代わるようなトータルセキュリティソリューションを提供しています。具体的には「不正通信の検知・ブロック」に加え、「通信状況のモニタリング、レポート配信による状況報告」や「ウイルス感染時の復旧支援」等、平常時からインシデント発生時までお客さまのサポートを行う「おまかせサイバーみまもり」「おまかせアンチウイルス」(NTT東日本)、「セキュリティおまかせプラン」(NTT西日本)や「セキュリティサポートデスク」(NTTコミュニケーションズ)等のサービスを提供しています。

このようなおまかせ型セキュリティサービスの契約数は、近年急増しており、今後もお客さまの安心・安全なICT環境づくりを進めていきます。

NTT東日本 セキュリティソリューションの例



## ESGマテリアリティ ③ 多様な人材の活用

私たちのビジョンである「選ばれ続ける『Your Value Partner』」となるため、人材(社員)を中核に据え、社員の多様な価値観を尊重し、活用していくことで、イノベーションを創出していきます。

事業規模が拡大していくにつれ、社員の活躍の場は世界中に広がり、国籍や性別、生活スタイルや価値観も多様化しています。それぞれの個性を尊重しながら、One NTTとして共有価値を持ち、ビジョンを実現していきます。



### 多様な人材の活用

<b>非正規社員の正社員化</b> 8年間で <b>4万人</b> 以上*1 (2012-2019年)	<b>LGBT等</b> 配偶者に適用される 制度を全ての パートナーに拡大 (2018年)	<b>障がい者</b> <b>2.43%</b> *2 *法定雇用率: 2.2% (2018年度)	<b>地域別従業員比率</b> 海外 <b>40%</b> *3 (社員30万人中12万人) (2018年度)
--	--	--	--

### 業務効率化と働き方改革

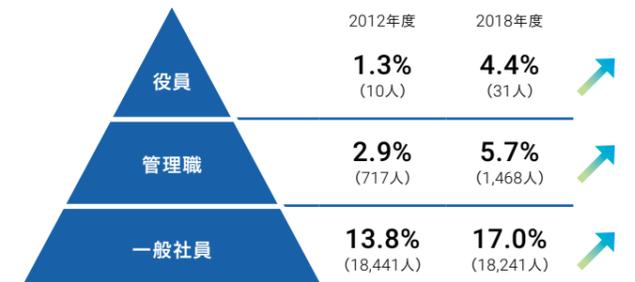
<b>RPA</b> <b>1.5万</b> ロボット導入*1 (2019年6月)	<b>在宅勤務</b> <b>2.7万人</b> *1(2018年度) テレワークデイズ109社参加 *東京都 多様な働き方に関する 実態調査 東京都の企業の在宅勤務制度 導入率: 約19%	<b>総労働時間</b> <b>1,836時間</b> *4 (2018年度) *経団連 労働時間等実態調査: 1,998時間(2018年度)	<b>有給休暇</b> <b>96.4%</b> *4取得 (2018年度) *厚生労働省 就労条件総合調査: 約51%	<b>男性育児休暇</b> <b>58%</b> *5取得 (2018年12月) *厚生労働省 雇用均等基本調査 男性育児休暇平均取得率: 約6%
---	---	---	--	---

\*1 国内グループ会社 \*2 国内グループ会社(社員数45.5名以上) \*3 グループ全社 \*4 NTTと国内主要グループ会社及び事業分担会社(計26社) \*5 NTT

### 女性活躍の推進

人材の多様性のひとつの側面として、ジェンダー(性別)を認識し、女性の活躍促進を実施しています。2012年度時点の国内の女性管理者比率2.9%を、2020年度までに6.0%へ倍増させることをめざす「NTTグループ女性管理者倍増計画」の達成が間近(2018年度5.7%)であることを踏まえ、2019年度からは「2025年度までに女性管理者比率を10%以上に向上させる」という新たな目標を掲げ、女性の活躍を一層推進していきます。

### 職位ごとの女性比率



※ NTTと国内主要会社及び事業分担会社等(計39社)

### 女性管理者の推移



■ 女性管理者人数 — 女性管理者比率  
 ※ NTTと国内主要会社及び事業分担会社等(計39社)

女性管理者比率を上げるためには、その予備軍となる女性社員の数を増やす必要があることから、「NTTグループ女性管理者倍増計画」発表と同時に「新卒採用女性比率30%以上」をめざし、採用時の女性比率は年々上昇しています。2018年度は32%まで上昇し、2013年度より6年間連続達成しています。

### 女性採用(新卒者)の推移



■ 新卒採用女性人数 — 新卒採用女性比率  
 ※ NTTと国内主要会社及び事業分担会社等(計39社)

育児や介護などを含むワークライフバランスを支援する職場環境・制度を整備し、働き方改革を推進することで、より多くの女性が活躍できる環境を整えています。また、NTTグループでは、女性に対するキャリア開発研修や、実際に重要ポストに女性を登用することで、より多様な意見を経営に反映させることを推進しています。

▶ 女性取締役の登用については、P.60をご参照ください。

### Employee Value Propositionの整備

グローバル事業の競争力強化に向けて、海外における優秀なタレントの獲得・リテンションにグループ横断で取り組んでいます。2018年には、One NTTとしての共有価値である「つなぐ(Connect)、信頼(Trust)、誠実(Integrity)」に基づき、「NTTグループが従業員にどのような価値を提供できるのか(Employee Value Proposition)」という問いに、今一度向き合いました。NTTグループの海外会社で働く従業員の声をワークショップ、インタビュー、サーベイ等を通じて収集、集約し、NTTグループ横断のEmployee Value Propositionを定義するとともに、従業員に分かりやすく伝えるため、動画やタグラインを作成しました。このEmployee Value Propositionは、動画やタグライン等を幅広くNTTグループの従業員に浸透させるとともに、新しくNTTグループの一員となる社員への研修などに活用しています。



4都市94名によるワークショップの様子



EVPの動画はこちらで公開しています。  
<https://www.youtube.com/watch?v=7HiiEXBG6R0>



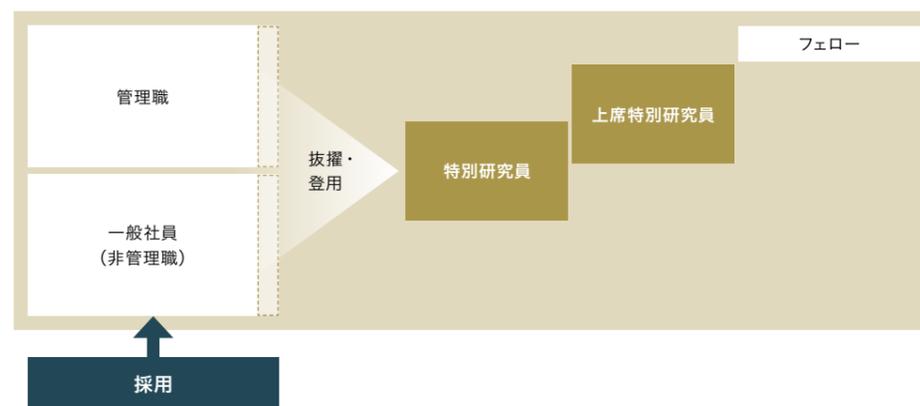
### 研究者の処遇制度見直し

イノベティブな研究成果を生み出し、世界のトップ研究機関・企業と対峙できる人材を確保・配置していく観点から、日本国内において、中長期での研究成果を反映する新たな報酬体系の導入や、キャリアパスの見直しを実施しました。これにより、より高い研究成果が期待できるとともに、優秀な研究者の確保が期待できます。なお、海外においては各国の情勢に合わせ、従来より、優秀なタレントには柔軟な報酬に対応しています。

#### 見直しの内容

- 現行の人事制度体系から切り離し、研究者向けの処遇体系(上席特別研究員、特別研究員)を新設
- 職能・年齢によらず、研究実績を厳正に審査し、優秀な研究者を抜擢・登用
- 単年ではなく中長期での研究成果を評価し、高い実績を上げれば処遇に大胆に反映

#### トップクラスの研究者用人事制度



### 制度の充実

#### 育児・介護制度

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制度(最大40日)を運用しており、年次休暇とは別に、育児・介護等の理由で休暇を取得することができます。NTTは、「2020年度に育児事由の休暇取得率を80%以上」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おり、女性社員だけでなく男性社員の休暇取得についても推奨しています。なお、2018年度は、上記ライフプラン休暇を含め、満3歳未満の子を持つ男性社員の58%が育児事由での休暇を取得しています。

サービス	ライフプラン休暇(パートナーの出産、育児、介護、子の学校行事参加、不妊治療)、看護休暇、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、育児・介護による退職者の再採用
福利厚生	出産育児一時金(健保)、育児・介護コンシェルジュ、保育・介護補助補、社内制度相談室

#### LGBT等性的マイノリティに関する制度

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)
サービス	特別休暇(結婚・忌引)、ライフプラン休暇(パートナーの出産、育児、介護、子の学校行事参加、不妊治療)、看護休暇、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、配偶者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、住宅補助費、住宅ローン返済補助
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

### 働き方改革の推進

2017年6月に全経営者・全社員による「働き方改革宣言」を発表し、ビジネスパートナーとともに業務プロセス全体の改善を図りながら、働き方・休み方改革を推進し、心身の健康確保・個々人の変革に向けた取り組みを実施しています。テレワーク・デイズ2019では、NTTグループから100社以上が特別協力団体・実施団体・応援団体のいずれかに参画し、柔軟な働き方を実践しています。また、社員の積極的な各種休暇取得の推進を目的に、管理職に対して月1回以上、金曜日に半日以上の休暇取得を推進する「Value Upフライデー」にも取り組んでいます。

柔軟な働き方を支援する制度	フレックスタイム制、専門型裁量労働制、在宅勤務等
---------------	--------------------------

#### 在宅勤務利用状況の推移、有給休暇取得実績・取得率

(年度)	2016	2017	2018
在宅勤務制度利用者数*	3,955	15,046	26,719
有給休暇取得率(%)	96.4	98.4	96.4

※ 国内グループ会社を集計  
 \* 2016年のみNTTデータグループを除く



## ESGマテリアリティ ④ 災害対策の強化

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。

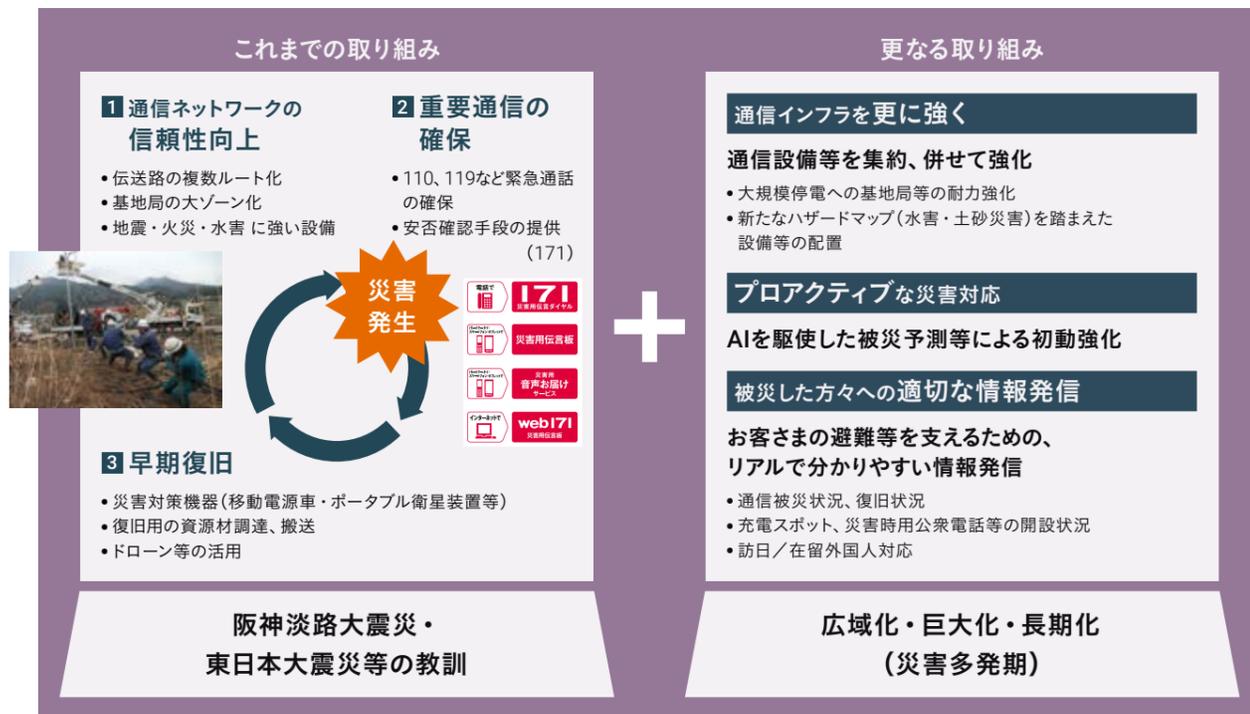
具体的には、通信サービスが途絶えないよう、通信伝送路の多ルート化や通信ビル・通信基地局の停電対策、通信ビルの耐震性強化などを図り、通信の信頼性向上に努めています。また、移動電源車などの災害対策機器を充実させて全国に配備するとともに、大規模災害を想定した訓練も繰り返し実施しています。災害発生時には、災害対策本部などの非常態勢を速やかに構築し、災害対策基本法に基づく指定公共機関として緊急通信や重要通信を確保できるよう、日々対策に取り組んでいます。

また、近年の巨大化・広域化する災害への更なる対応として、新たなハザードマップ等に基づく設備強化や災害対策機器の増配備とともに、AIを活用した被災想定による復旧活動の初動を強化（プロアクティブな災害対応）する取り組みを始めています。一方、被災されたお客さまに発信する情報については、地図によるビジュアル化やSNS活用を強化しており、訪日観光客の方々のための多言語化も進めています。

なお、平時における2018年度の通信事業4社（NTTドコモ、NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ）における重大事故発生件数\*1は0件、安定サービス提供率\*2は100.00%でした。

\*1 電気通信業務の提供を停止または品質を低下させた、以下の条件を満たす事故の件数  
 ・緊急通報（110番・119番など）を扱う音声サービス：1時間以上かつ3万人以上  
 ・緊急通報を扱わない音声サービス：2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ10万人以上  
 ・インターネット関連サービス（無料）：12時間以上かつ100万人以上、または24時間以上かつ10万人以上  
 ・その他の役務：2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ100万人以上

\*2  $(1 - \text{1-1重大事故総影響時間(影響ご利用者数} \times \text{重大事故対象時間)} / \text{主要サービス提供総時間(ご利用者数} \times \text{24時間} \times \text{365日)}) \times 100(\%)$



### お客さまの災害復旧、事業継続への貢献

NTTグループは、災害時でも絶やすことが許されない日本の情報通信を、100年以上守り続けてきました。

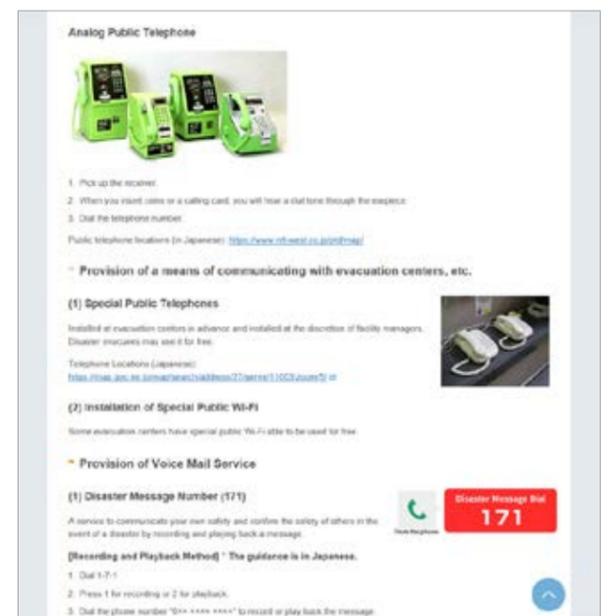
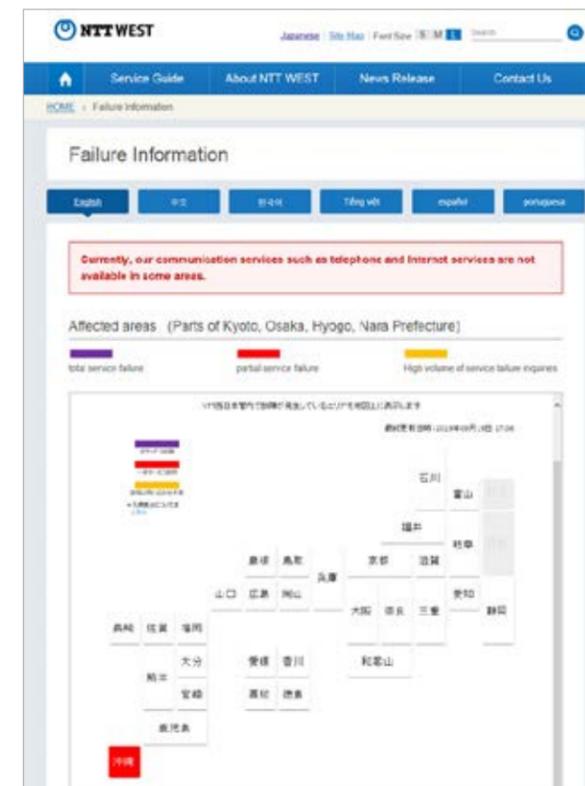
その確かな実績とノウハウをもとに、お客さまの事業継続を支援するソリューションビジネスを展開しており、今後さらに重要な事業の機会になると考えています。

昨今の気候変動の影響による大雨や台風の増加など、自然災害による被害の多発に伴い、水害、雷害、停電など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。被災者の支援や早期復旧を図るため、多くの企業においては、災害などの緊急事態が発生した時でも、重要業務の継続、早期復旧を可能とする対策が必要とされています。

NTTコミュニケーションズ、NTTデータを中心としたデータセンターサービス・クラウドサービスや、NTTファシリティーズ、NTTアノードエナジーによる建物・電力に関する技術・サービスなど、幅広い分野での事業継続ソリューションビジネスの展開により、お客さまの災害復旧、事業継続への貢献を進めていきます。

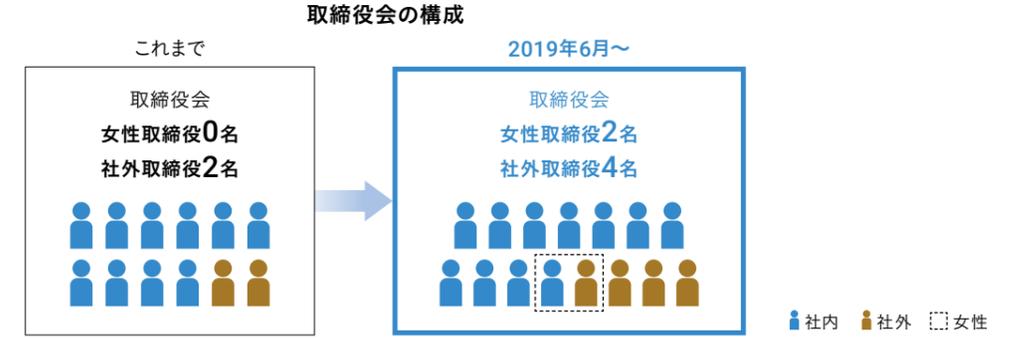
### 故障災害情報の多言語対応

訪日・在留外国人の方も災害時に必要な情報を得られるよう、故障災害情報の多言語発信対応を進めています。NTT西日本では、英語・中国語・韓国語をはじめとした6言語を対象とし、公式サイトにそれぞれの言語に対応した情報掲載ページを作成しており、NTTドコモ、NTT東日本では公式サイトにおける英語での発信に対応しました。また、各社でSNSでの故障災害情報の英語発信にも取り組んでいます。これにより、通信被災情報や復旧目処、公衆電話の無料化、無料公衆Wi-Fiの設置、災害用伝言サービスの提供状況などの情報を、速やかに分かりやすく発信し、被災時の対応強化を実施しています。



## ESGマテリアリティ ⑤ 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、従業員など様々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78原則全てに適合しています。



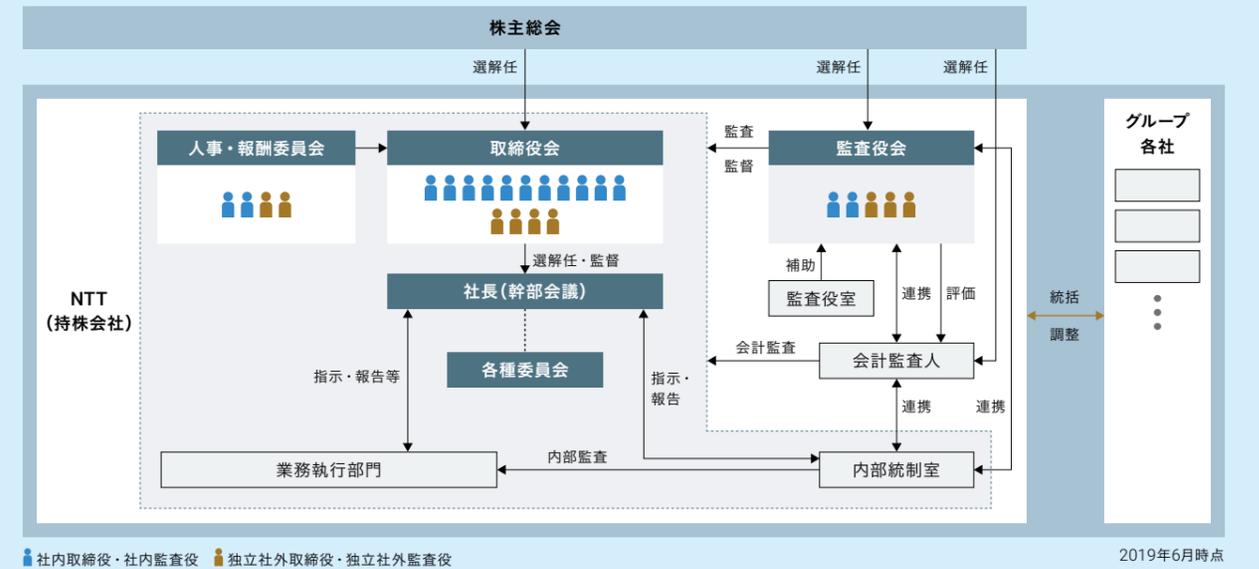
### コーポレート・ガバナンス強化の歴史

	1985 NTT発足 コーポレート・ガバナンス基盤の確立	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	ステークホルダーとの対話を意識した情報開示の拡充	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
業務執行・監督体制	1985 ・社外取締役複数名登用	2003 ・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)	2006 ・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	2011 ・初の女性役員登用(社外監査役1名)
	2005 ・人事・報酬委員会設置	2015 ・コーポレートガバナンス・コードへの対応 ・独立役員の独立性判断基準制定	2018 ・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	2019 ・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
内部統制・リスクマネジメント	2002 ・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 ・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 ・リスクマネジメント規程制定	2018 ・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)
情報開示	2003 ・四半期情報の開示開始 ・ディスクロージャー委員会設置	2006 ・コーポレート・ガバナンスに関する報告書の開示開始	2015 ・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)	2019 ・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 ・招集通知に役員一覧を記載
	2005 ・CSR報告書の発行開始		2017 ・招集通知のスマートフォン閲覧対応開始	2018 ・招集通知でのESG情報の開示開始
外部評価	2014-2017 Dow Jones Sustainability Index Asia Pacific Index 2016-2019 FTSE4Good Index	2018-2019 Dow Jones Sustainability Index World Index 2017-2019 FTSE Blossom Japan Index 2017-2019 MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ		

業務執行等の改善・情報開示の拡充による質の向上

### 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。加えて、独立社外取締役2名を含む4名の取締役で構成される「人事・報酬委員会」を任意に設置し、人事・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、会社経営・グループ経営に関する重要事項を審議する各種会議、委員会を必要に応じて設置しています。



#### 幹部会議

会社の重要な意思決定にあたっては、原則として、社長、副社長、常勤取締役及びスタッフ組織の長で構成する「幹部会議」において審議した上で決定することとし、週1回程度開催しています。なお、意思決定の透明性を高めるため、「幹部会議」には監査役1名も参加しています。

#### 各種委員会

「幹部会議」のもとには、会社経営戦略及びグループ経営戦略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」などがあります。これらの委員会は原則として社長・副社長を委員長とし、関係する取締役等が参加し、年間を通じて必要に応じて開催しています。

## 取締役会

### 取締役の紹介

※ 略歴の詳細はP.100をご参照ください。



#### 篠原 弘道

取締役会長  
取締役会議長  
取締役在任年数 10年  
持株数 19,600株  
1978年 日本電信電話公社入社  
2018年 当社取締役会長

#### 澤田 純

代表取締役社長  
Chief Executive Officer  
取締役在任年数 5年  
持株数 15,400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  
事業戦略担当  
リスクマネジメント担当  
Chief Financial Officer  
Chief Compliance Officer  
取締役在任年数 7年  
持株数 9,804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



#### 井伊 基之

代表取締役副社長  
技術戦略担当  
国際標準化担当  
Chief Technology Officer  
Chief Information Officer  
Chief Digital Officer  
取締役在任年数 1年  
持株数 6,900株  
1983年 日本電信電話公社入社  
2018年 当社代表取締役副社長

#### 奥野 恒久

常務取締役  
グローバルビジネス推進室長  
取締役在任年数 7年  
持株数 6,300株  
1983年 日本電信電話公社入社  
2018年 当社常務取締役



#### 栗山 浩樹

常務取締役  
新ビジネス推進室長  
2020準備担当  
取締役在任年数 5年  
持株数 5,170株  
1985年 当社入社  
2019年 当社常務取締役



#### 廣井 孝史

取締役  
財務部門長  
取締役在任年数 4年  
持株数 4,500株  
1986年 当社入社  
2015年 当社取締役



#### 坂本 英一

取締役  
総務部門長  
取締役在任年数 3年  
持株数 4,000株  
1986年 当社入社  
2016年 当社取締役



#### 川添 雄彦

取締役  
研究企画部門長  
取締役在任年数 1年  
持株数 2,200株  
1987年 当社入社  
2018年 当社取締役



#### 北村 亮太

取締役  
経営企画部門長  
取締役在任年数 1年  
持株数 1,800株  
1988年 当社入社  
2018年 当社取締役

#### 岡 敦子

取締役  
技術企画部門長  
取締役在任年数 ー  
持株数 0株  
1988年 当社入社  
2019年 当社取締役



#### 白井 克彦

独立社外取締役  
取締役在任年数 7年  
持株数 4,300株  
2012年 当社取締役  
2016年 早稲田大学名誉顧問

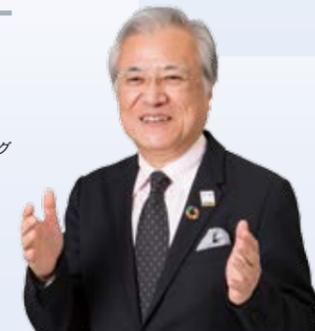


#### 榊原 定征

独立社外取締役  
取締役在任年数 7年  
持株数 9,500株  
2012年 当社取締役  
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

#### 坂村 健

独立社外取締役  
取締役在任年数 ー  
持株数 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



#### 武川 恵子

独立社外取締役  
取締役在任年数 ー  
持株数 0株  
2019年 昭和女子大学教授  
2019年 当社取締役  
2019年 三井金属鉱業株式会社  
監査役

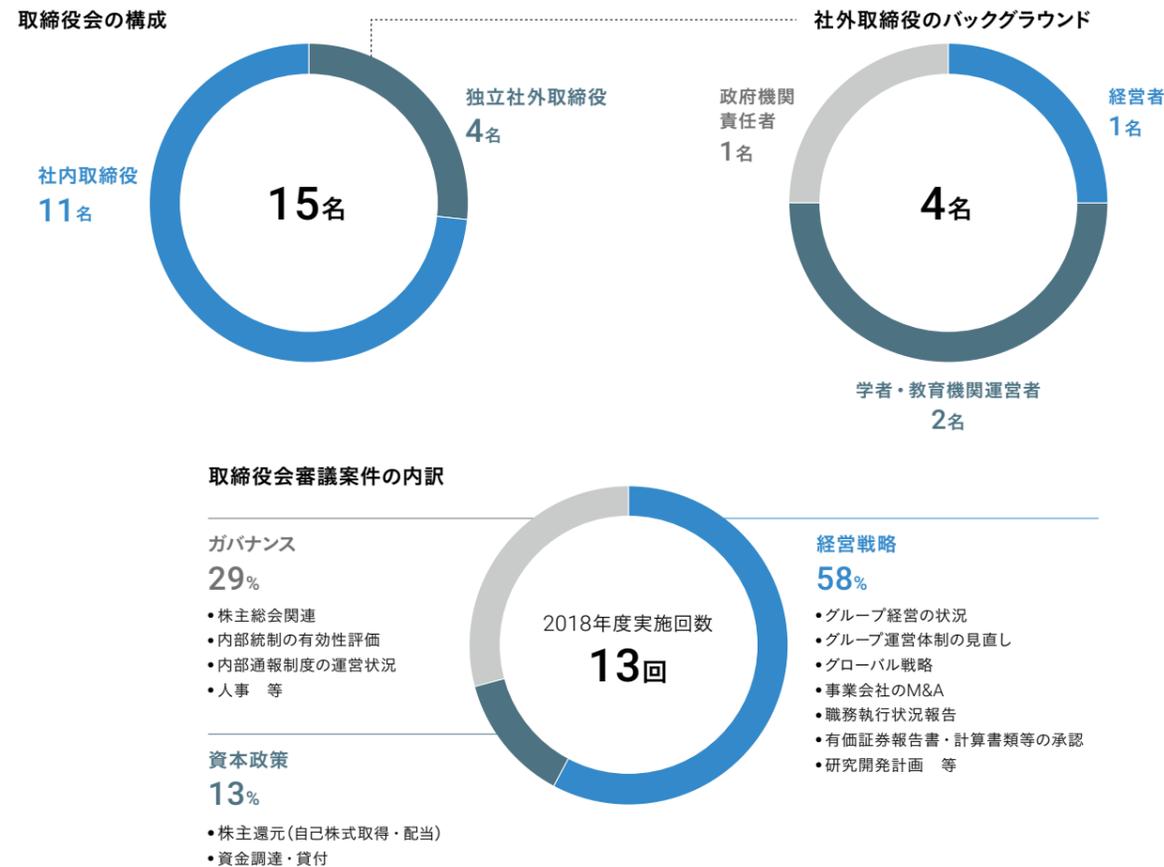


※ 2019年6月30日現在

## ESG経営の推進に向けた取り組み

### 取締役会の構成と活動

NTTの取締役会は、社長・副社長・常勤取締役及びスタッフ組織の長で構成する「幹部会議」や、社長・副社長を委員長として関係する取締役などが参加する各種委員会の審議を経て、法令で定められた事項やグループ経営に関する重要事項を決定するとともに、各取締役の職務執行の状況をモニタリングしています。2018年度は、中期経営戦略の策定やグローバル事業拡大に向けた事業統合などを中心に、活発な議論がなされました。



### 独立社外取締役の活動状況(2018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、資本政策に関する発言を行っています。	13/13回 (100%)

※ 坂村氏、武川氏は2019年6月に役員に就任したため、2018年度の活動実績はありません。

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よう、様々な取り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り組み趣旨を明確化
- 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	当社取締役会のメンバーである全取締役(12名)
実施時期	2019年3月
回答方式	4段階評価(24項目)と自由記述、無記名方式
主な評価項目	取締役及び取締役会の役割・責務、取締役会の構成、取締役会の運営方法、社外取締役への支援体制
結果の集計・分析方法	第三者による集計後、取締役会運営事務局の分析を経て、取締役会にて結果を共有し、課題や改善方法について議論

### ▶ 調査結果

2018年度に初めて調査を実施したところ、約8割の設問について、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。特に、取締役会に付議される議題の内容が適切である点や、取締役会以外の場において社外取締役を含めた役員同士の意見交換が活発に行われている点が、高い評価となりました。一方で、役員報酬の業績連動性をより高めるべきという意見や、社外取締役の人数が少ない、女性取締役の登用など更なる多様性の確保が必要、といった取締役会の構成に関する意見、経営上重要性の高い事項に関する十分な審議時間の確保が必要などの運営方法に関する意見など、ガバナンスの更なる強化を目的とした改善意見も挙がりました。

### ▶ 今後の対応

今回明らかになった3つの課題に対し、以下のとおり対応し、取締役会の実効性を高めていきます。

#### 役員報酬について

対応	中期経営戦略と連動したKPIの達成度に応じた賞与算定方法への変更 報酬に占める業績連動報酬割合の拡大を検討
----	--

#### 取締役会の構成について

対応	社外取締役を2名増員(2名→4名)、初めて2名の女性取締役を登用(2019年6月)
----	---

#### 取締役会の運営方法について

対応	審議内容に合わせて取締役会の開催時間を柔軟に設定し議論時間を確保
----	----------------------------------

## 社外取締役メッセージ



**独立社外取締役**  
**白井 克彦**

2012年6月 当社取締役就任

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、特に技術的視点からの助言や、業務執行の監督機能を強化するための提言を行ってきました。

IoTやAI技術など、情報通信技術は、より広く、深く社会の基盤として浸透しています。当社が、ますます重くなる事業の社会的役割を果たして、企業価値を向上するためには、研究開発力の更なる強化と、それを活かしたグローバル展開が必要不可欠だと考えています。特に、重要なことは、グローバルな規模で研究開発の人材を惹きつける魅力の創出、雇用の問題を柔軟に検討し解決するスピード感であると考えています。私は、社外取締役として、これらの課題については、助言し、後押ししていきたいと考えています。また、当社は、環境・エネルギーに関する社会的課題の解決として、スマートエネルギーを推進しています。私は、本事業の意義を理解しつつ、その健全性、競争力等については取締役会において質問し議論するなど、リスクや対応シナリオを確認しながら、適切な意思決定を行っています。

業務執行の礎となるコンプライアンスについても注視しています。各取締役の業務執行状況のモニタリングを行う等、社外取締役として経営をチェックする体制を十分に活用しています。また、執行サイドと社外取締役の間では活発な議論が行われており、それがグループ経営に活かされていると考えています。

私は引き続き、成長のためのリスクテイクを後押ししつつ、モニタリングを機動的・継続的に行うことで、適正な事業運営に寄与し、企業価値の向上に貢献する考えです。



**独立社外取締役**  
**榊原 定征**

2012年6月 当社取締役就任

世界はICT業界を中心にデジタルトランスフォーメーションが進み、目まぐるしいスピードで企業活動や社会、そして人々の生活が変化しています。

長年にわたり、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携わってきた私は、このような世の中の変化に対し、どうすれば当社が素早く適切に対処し、事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献できるのかという観点で、積極的に当社のコーポレート・ガバナンスの強化に取り組みました。取締役会の案件としては、特にグローバル事業のガバナンス、M&A案件のモニタリング、研究開発における国際的な人材獲得、街づくりに関する国や関連団体との連携、株主還元等について深い議論をさせていただき、時には厳しい指摘もさせていただきました。

これまでの7年間、NTTが、持続的に企業価値を高めていくための道筋を長期的な視座で描き、変革を確実に実行する姿を見てきました。そして今後も、中期経営戦略を通じて、多様な事業を束ね、広範なステークホルダーにバランスよく価値を提供しながら、時代に合わせてNTT自身も変革を続けていくことを期待しています。

私も社外取締役という立場から、取締役会の透明性向上やガバナンス強化、SDGs(持続可能な開発目標)をめざした経営を通じて、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

私はこれまで、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を行い、その成果のソフトウェアをオープンかつフリーで公開し世界に広めてきました。また、ユビキタス・コンピューティングやIoTの考え方を1980年代から出し、その実現に貢献してきました。

あらゆるものがネットでつながり、それらがなければ社会が機能しなくなってきている今日、企業活動においては、AIやIoTを基盤としたイノベーションが日々進化し、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。また、新たな課題として、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、さらには情報分野での倫理の標準化等への対応が顕在化してきています。

こうした中、デジタルトランスフォーメーションの実現には、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が必要不可欠となっています。NTTは、様々なパートナーと複雑な社会的課題を解決しながら、Smart World / Society 5.0に対応できる力を有していると考えており、私は、社外取締役の立場として、これまで培った経験に基づく提言を通じ、中期経営戦略の実行に向け、力を発揮するための後押しをしていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスの面からも、職務執行の監督機能をしっかり果たし、適正な判断・評価を行い、公平・公正な観点での取締役会の運営に寄与することで、企業価値向上に貢献していきます。



**独立社外取締役**  
**坂村 健**

2019年6月 当社取締役就任

私はこれまで、公務員として、広報やダイバーシティ推進等を畑としてきました。特に、ダイバーシティ推進の面では、内閣府男女共同参画局長として、様々な分野での女性の活躍、中でも経済分野では公共調達やESG投資の動きを活かした企業の取り組みの促進や、企業の女性役員の登用を後押しするための候補者養成研修の実施等に取り組んできました。

科学技術分野では殊にイノベーションの源泉としてダイバーシティは重要ですが、我が国の女性の参画は諸外国と比べて著しく低く、また、進捗も遅々としています。このままでは50年経っても差は解消せず、意思を持った取り組みを粘り強く行う必要があります。特に変化の激しいICT業界ではイノベーションこそ生命線であり、女性の参画によって新たな視点や価値観を取り込むことは、喫緊の課題です。

NTTグループは、人材を含む豊富な経営資源と高い公共性即ち社会的責任を有しています。ICT業界における世界のトップランナーであり続けるためにどうあるべきか。社会的課題の解決に対しても、「Your Value Partner」として人々の暮らしを便利で豊かに、社会をよりよいものにしていくためにどう進むべきか。社外取締役として、ダイバーシティ等に関する経験を活かしながら適切な判断・助言を行い、コーポレート・ガバナンスを正常に機能させることで、持続的な成長に貢献していきたいと思っています。



**独立社外取締役**  
**武川 恵子**

2019年6月 当社取締役就任

## 監査役会

### 監査役の紹介

※ 略歴の詳細はP.101をご参照ください。



#### 井手 明子

常勤監査役  
監査役在任年数 5年  
持株数 10,200株  
1977年 日本電信電話公社入社  
2014年 当社常勤監査役

#### 前澤 孝夫

常勤監査役  
監査役在任年数 3年  
持株数 9,704株  
1978年 日本電信電話公社入社  
2016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 5年  
持株数 3,200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  
2012年 株式会社島津製作所監査役  
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 一  
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 一  
持株数 0株  
1985年 公認会計士登録  
2019年 当社監査役  
2019年 三井住友信託銀行株式会社  
取締役



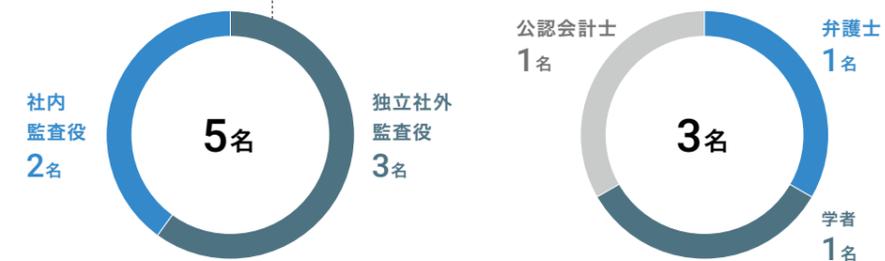
※ 2019年6月30日現在

### 監査役会の構成と活動

監査役会は、公認会計士、大学教授及び弁護士としての専門分野の経験、見識を有した独立社外監査役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。そのうち常勤監査役前澤孝夫氏は当社及び当社関連会社の経理部門の業務経験があり、また独立社外監査役鹿島かおる氏は、公認会計士の資格を有していることから、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

監査役は、取締役会など重要な会議に出席するほか、定期的に代表取締役や取締役とそれぞれのテーマに応じた意見交換・議論を行うことで、取締役の職務の執行状況を把握するとともに必要に応じて提言を行っています。

#### 監査役会の構成



#### 監査役会実施回数(2018年度): 24回

意見交換等の実績

代表取締役との意見交換	6回
各取締役・グループ会社の代表取締役との議論	37回
会計監査人との意見交換会	9回
内部統制室との意見交換会	12回
国内主要拠点への訪問	18拠点

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

#### 独立社外監査役の活動状況(2018年度)

氏名	取締役会及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
友永 道子	監査役友永道子氏は、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。	13/13回 (100%)	24/24回 (100%)
落合 誠一	監査役落合誠一氏は、大学教授及び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。	11/13回 (85%)	23/24回 (96%)
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%)	24/24回 (100%)

※1 友永氏、落合氏は任期満了のため2019年6月25日の定時株主総会の終結の時をもって退任しました。  
※2 神田氏、鹿島氏は2019年6月に役員に就任したため、2018年度の活動実績はありません。

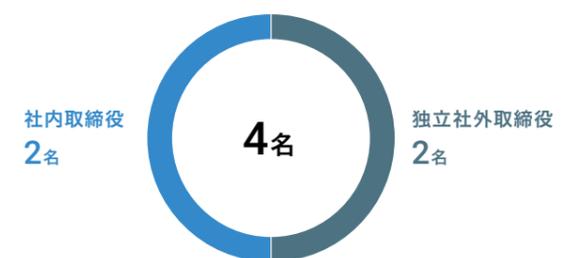
2018年度は、監査活動の評価、次年度の監査計画への反映、及び監査役監査品質の向上などを目的として、監査役会の実効性に関する評価を実施しました。評価は、各監査役による自己評価アンケートの実施結果をもとに、全監査役間で実効性に関し議論・検証することにより行いました。この結果、監査役会の実効性は確保されていると評価しており、今後も更なる実効性の向上に努めていきます。

## 人事・報酬委員会

### 人事・報酬委員会の構成と活動

取締役の人事・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機関として独立社外取締役2名を含む4名の取締役で構成される人事・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。2018年度は人事・報酬委員会を3回開催したほか、委員会メンバーによる意見交換会を複数回開催し、活発な議論を実施しています。

#### 人事・報酬委員会の構成



#### 人事・報酬委員会実施回数(2018年度): 3回

## 役員選任

### 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おり、2019年6月に、独立社外取締役を2名増員すると同時に、女性取締役を2名初めて登用しました。なお、これにより社外取締役比率は26.7%となりました。

### 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、専門分野などのバランス及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、見識など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及び選任手続き

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://www.ntt.co.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などを通じ、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ける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2名を含む4名の取締役で構成される人事・報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定しています。

## 役員報酬

当社の取締役の報酬方針及び報酬の構成・水準については、客観性・透明性の向上を目的に、独立社外取締役2名を含む4名の取締役で構成される人事・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しています。2018年度は人事・報酬委員会を3回開催したほか、委員会メンバーによる意見交換会を複数回開催しました。

取締役(社外取締役を除く)の報酬については、月額報酬と賞与から構成しています。月額報酬は、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。賞与は、2018年度の営業利益などを業績指標とし、その達成度合いなどを勘案して支給することとしています。また、中長期の業績を反映させる観点から、月額報酬並びに賞与の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、その全てを保有することとしています。なお、報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおそ「固定報酬：業績連動報酬=70%：30%」となります。

また、中期経営戦略の達成と持続的成長、及び中長期的な企業価値向上をより強く意識することを目的に、2019年度より中期経営戦略と連動したKPIの達成度に応じて賞与を支給するとともに、2020年度以降、総報酬に占める業績連動報酬割合を拡大する方向で検討をしています。

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、月額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。



### 取締役及び監査役の報酬等の総額(2018年度)

区分	支給人数	報酬等の額
取締役	15名	577百万円
監査役	5名	119百万円
合計	20名	696百万円

※1 上記には、2018年6月26日開催の第33回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。  
 ※2 取締役及び監査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、取締役の報酬額を年額7億5,000万円以内、監査役の報酬額を年額2億円以内と決議いただいています。  
 ※3 取締役の報酬等の額には、2018年度に係る役員賞与112百万円が含まれています。  
 ※4 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人分賞与17百万円があります。

## 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など様々な研修の機会を設けるとともに、新たな職務経験などを積ませることで、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など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り組みも行っています。

## 政策保有株式

NTTは、安定株主の形成などを目的とした、いわゆる「持合い株式」を保有しておらず、また、今後も保有しません。

一方で、中長期的な企業価値向上に向け、様々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を推進するために、必要に応じて株式を保有することを方針としています。これらの政策保有株式については、投資戦略委員会などにおいて、NTT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、保有先の業績推移及び今後の経営戦略など、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。

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、NTT及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り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。

## 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した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・評価を通じ、財務報告の信頼性の確保に向けた適切な取り組みを実施しています。

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://www.ntt.co.jp/about/tousei.html>



## コンプライアンス

コンプライアンス体制の整備状況については、社員一人ひとりが法令を遵守し、高い倫理観を持って行動するために「NTTグループ企業倫理憲章」を制定するとともに、社員向け研修の開催や社内webサイトに事例を掲載するなど、社員の理解度向上に努めています。また、全グループ会社を対象とした企業倫理ヘルプラインを設置し、社員が不正・不祥事について相談や通報ができる環境を整えています。

コンプライアンス体制に関しては、NTTサステナビリティレポートの「ガバナンス」をご参照ください。  
<https://www.ntt.co.jp/csr/index.html>



## リスクマネジメントの推進

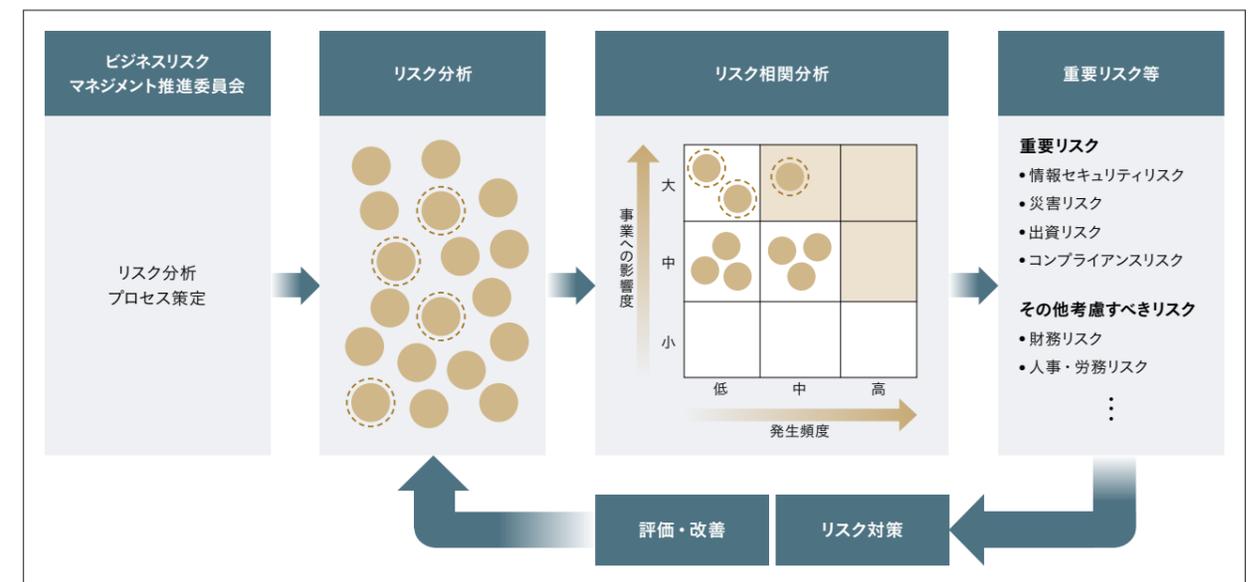
ビジネスリスクマネジメントについては、身近に潜在するリスクの発生を予想・予防し、万一リスクが顕在化した場合でも損失を最小限に抑えること等を目的として、リスクマネジメントの基本的事項を定めたリスクマネジメント規程を制定しています。代表取締役副社長が委員長を務めるビジネスリスクマネジメント推進委員会が中心となって、リスクマネジメントのPDCAサイクルを構築し運用しています。なお、本委員会は2018年度においても開催され、全社的に影響を与えると想定されるリスクの特定及びその管理方針等について議論しました。

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

社会環境の変化などを踏まえ、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。



### 2018年度に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	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 サイバーテロ等によるサービスレベルの低下等
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

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://www.ntt.co.jp/ir/mgt/risks\\_factors.html](https://www.ntt.co.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、世界各地の多様なステークホルダーに製品・サービスを提供しています。その中で、ステークホルダーは、私たちの事業に対して様々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。

### お客さま (法人・個人)



「Your Value Partner」として選ばれるよう、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。

#### エンゲージメント方法(例)

- ▶ 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。

#### エンゲージメント方法(例)

- ▶ 株主総会、決算発表
- ▶ 個人投資家説明会の開催(17回(Web説明会2回を含む))
- ▶ 機関投資家向け説明会の開催(個別面談400件以上、カンファレンス7回)
- ▶ 年次報告書(アニュアルレポートなど)の発行

### ビジネス パートナー



環境・人権など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。

#### エンゲージメント方法(例)

- ▶ 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
- ▶ サプライヤ向けアンケートの実施
- ▶ サプライヤ向け説明会の開催

### 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、様々な社会的課題の解決を推進します。

#### エンゲージメント方法(例)

- ▶ 業界団体・イニシアティブなどへの参加
- ▶ 会議などへの参加



### 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。

#### エンゲージメント方法(例)

- ▶ 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。

#### エンゲージメント方法(例)

- ▶ 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・スポンサーなどによる支援

### 国・行政機関



国及び自治体の方針などに適切に対応し、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。

#### エンゲージメント方法(例)

- ▶ 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

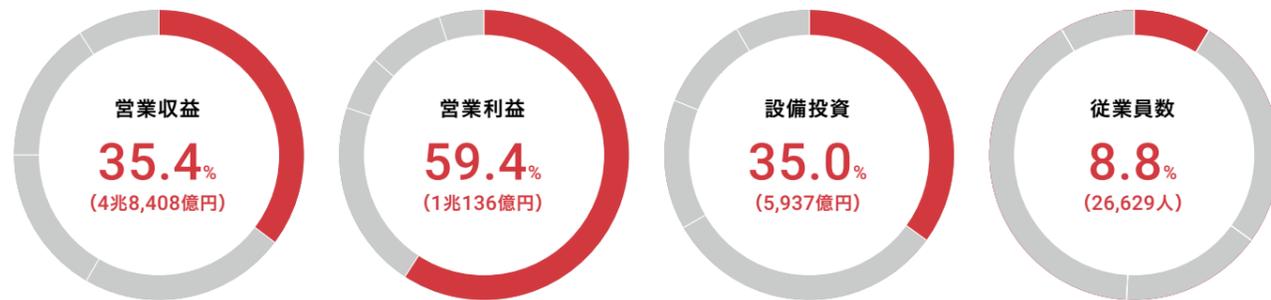
移動通信事業では、携帯電話サービスや「ドコモ光」の販売を推進したほか、スマートライフ領域においては、様々な事業者とのコラボレーションを推進し、新たな付加価値の提供に取り組みました。

### 競争優位性

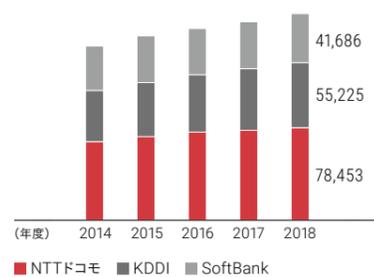
- ▶ いつでも、どこでも、快適に利用できる安定した通信ネットワーク
- ▶ 高い研究開発力
- ▶ 高い市場シェアと安定した顧客基盤



### 2018年度セグメント別構成比

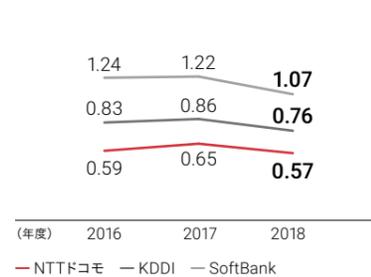


携帯電話事業者別契約者数 (千契約)



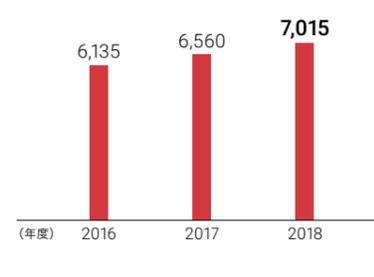
※ (社)電気通信事業者協会の発表数値をもとに当社作成。KDDIには、UQ mobile契約数を含む。SoftBankには、Y!mobile契約数 (PHS除く)を含む。

解約率 (%)



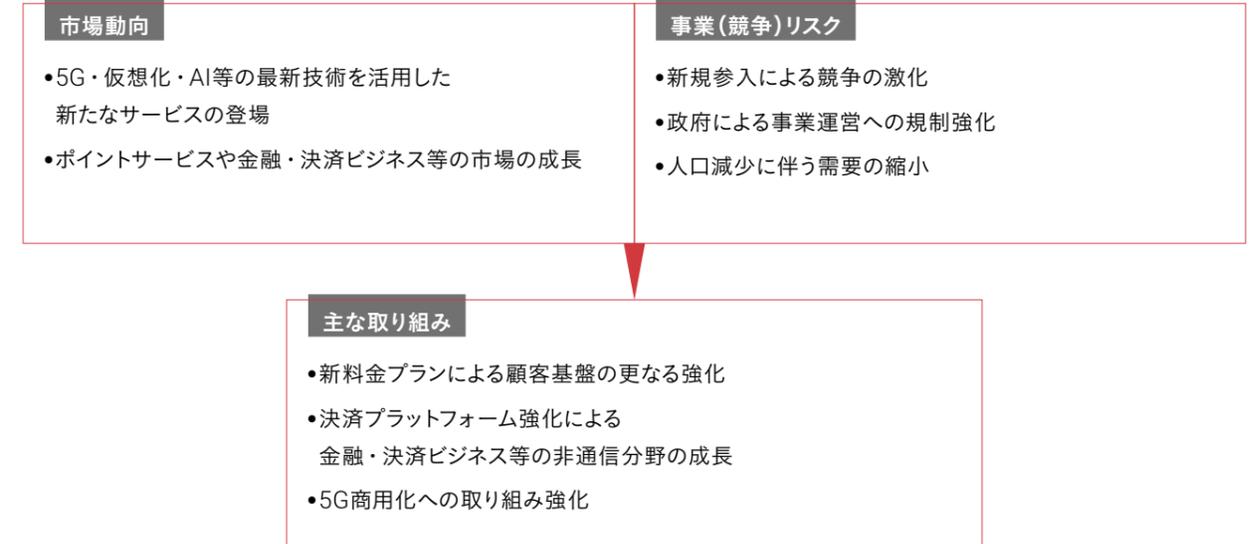
※ 各社決算発表資料をもとに当社作成。

dポイントクラブ会員数 (万契約)



## 事業環境

### 市場動向とリスク



## Topics

- ▶ バーコードやQRコードを利用した新たなスマートフォン決済サービス「d払い」取扱い店舗の拡大や、国内だけでなく海外における「dポイント」の取扱い店舗の拡大に努めました。その結果、「dポイントクラブ」の会員数は7,015万会員、「dポイントカード」登録数は3,372万人となりました。
- ▶ 来店予約の拡大、説明方法の見直し、Web対応の強化などにより、ドコモショップでのお客さまの待ち時間・対応時間の短縮に努めました。
- ▶ スマートフォンから取得した情報を通じてAIがお勧めの保険を提示する仕組みを確立し、「ケータイする保険」から「ケータイに任せる保険」への進化をめざし、東京海上日動火災保険株式会社と「保険レコメンデーションのAI化」「保険プロセスのフルデジタル化」に向けた検討を開始することについて合意しました。
- ▶ 耳の聞こえづらいお客さま向けに、通話相手の発話内容を画面上に文字で表示する「みえる電話」の提供を開始しました。
- ▶ AGC株式会社と共同で、景観を損ねずに既存窓ガラスの室内側から貼り付けができる、電波送受信が可能なガラスアンテナを世界で初めて開発しました。

## Focus

### シンプルでおトクな新料金プラン「ギガホ」「ギガライト」の提供開始

NTTドコモは、2019年6月より、シンプルでおトクな新料金プラン「ギガホ」「ギガライト」などの提供を開始しました。また、ドコモを長く、たくさんご利用いただいたお客さまに「ずっとドコモ特典」を開始するなどお客さま還元にも努めました。2019年6月末における「ギガホ」「ギガライト」などの申込件数は275万件、うち契約数は146万契約となりました。

※ 申込件数は、契約数・予約数の合計 (申込み後に解約された数等を含む)。また申込件数・契約数は「ギガホ」「ギガライト」「ケータイプラン」「キッズケータイプラン」「データプラス」の合計。

# 地域通信事業

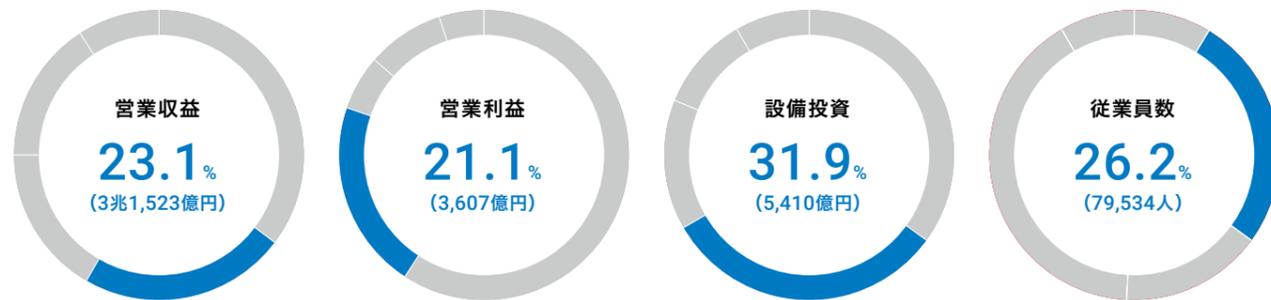
地域通信事業では、光アクセスサービスなどを様々な事業者へ卸提供する「光コラボレーションモデル」や、地域社会・経済の活性化に向けたソリューションビジネスの強化を図りました。

## 競争優位性

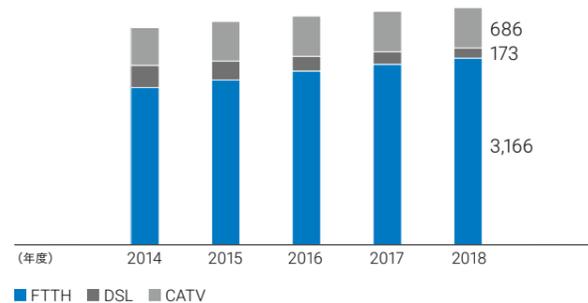
- ▶ セキュアで信頼性の高い安定した通信ネットワーク
- ▶ 地域に根ざしたICTソリューションの提供及びサポート
- ▶ 高い市場シェアと安定した顧客基盤



## 2018年度セグメント別構成比

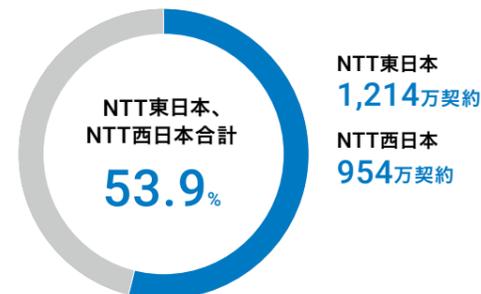


固定ブロードバンドサービスの契約数 (万契約)



※ 総務省公表資料より当社作成

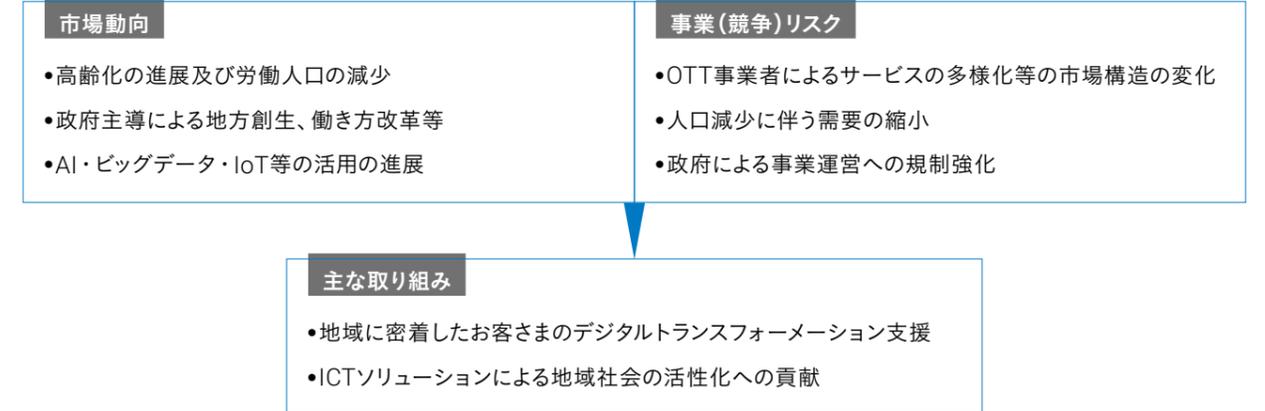
固定ブロードバンドサービス契約数シェア (万契約)



※ 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。

## 事業環境

### 市場動向とリスク



## Topics

- ▶ 「光コラボレーションモデル」において、社会インフラ事業を営む事業者に対し、移転などを契機に電気・ガス・光サービスを一元的にエンドユーザへ提供するモデルを展開するなど、異業種との協業が広がりました。こうした取り組みにより、卸サービスを提供している事業者数は2018年度末時点で約750社となり、同モデルによる光アクセスサービスの契約数は1,269万契約となりました。
- ▶ 生産現場を「見える化」できる「工場向けIoTパッケージ」の提供を開始しました。本パッケージの導入により、製造機械の稼働データ蓄積やアラート通知による異常停止の早期発見、異常停止時のネットワークカメラによる映像記録が可能となり、作業工程の見直しや従業員のスキル継承など、現場の生産性向上、作業の省力化、人材育成を実現しました。
- ▶ 「地域創生クラウド」構想の実現に向けた第一歩として、自治体が抱える産業活性化、雇用創出、高齢化対策などへの対応や、人手不足に陥りがちな地域企業が求める仕事の効率化などの実現をめざし、日本マイクロソフト株式会社と、自治体向けクラウドサービス基盤の導入・展開における協業を開始しました。

## Focus

### 農業を起点とした地域活性化・街づくりをめざし、NTTグループ初の「農業×ICT」専門会社を設立



次世代施設園芸のイメージ

2019年7月、NTT東日本は農業とICTの融合による地域活性化や街づくりをめざし、「株式会社NTTアグリテクノロジー」を設立しました。現在、日本の農業は、農業生産者の高齢化等により、就業人口は減少傾向にある一方、農業法人化の進展や一般法人の参入等により、法人数は増加傾向にあります。同時に、圃場の集約化・大規模化が進展し、効率的な運営が求められており、農林水産省も、ICTを活用した高い生産性と大規模経営を実現する次世代施設園芸の拡大を推奨しています。

こうした背景を踏まえ、農業における先端技術を集積させた次世代施設園芸ソリューションの確立に向け、実証実験を行う自社圃場を山梨県にて2020年度より運営予定です。自社圃場では、①IoT/AIを活用した高度な環境制御、②環境・生育データの分析による収量予測、③生産・販売・労務管理・経理、等の各業務プロセスのデータを統合・相互連携するシステムを活用していきます。

また、NTTグループのAI技術、エネルギーマネジメント、街づくりノウハウ等の活用によりシナジー最大化を図り、農業×ICTを軸とした新しい街づくりに向けて、自治体をはじめとした地域の皆さまと協働していきます。

## 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ITアウトソーシング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



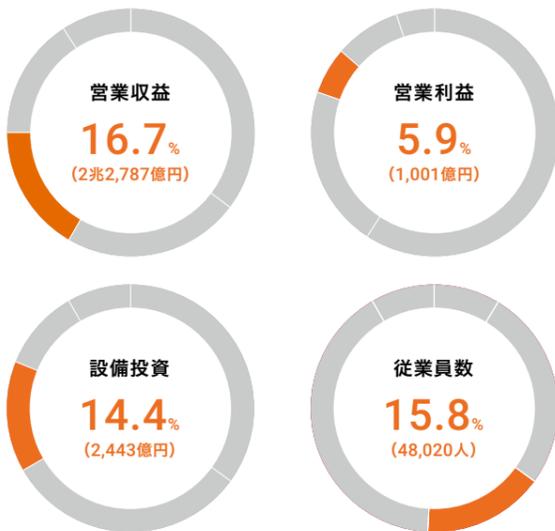
## データ通信事業

データ通信事業では、グローバルでのデジタルトランスフォーメーションなどの加速や、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などの多様なITサービスの拡大と安定的な提供に取り組みました。

### 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

### 2018年度セグメント別構成比



### 事業環境

#### 市場動向とリスク

##### 市場動向

- AI・IoT等の活用の進展に伴う世界的なIT関連市場の成長
- 国内外における市場ニーズの高度化(高度なITサービスへの需要増加)

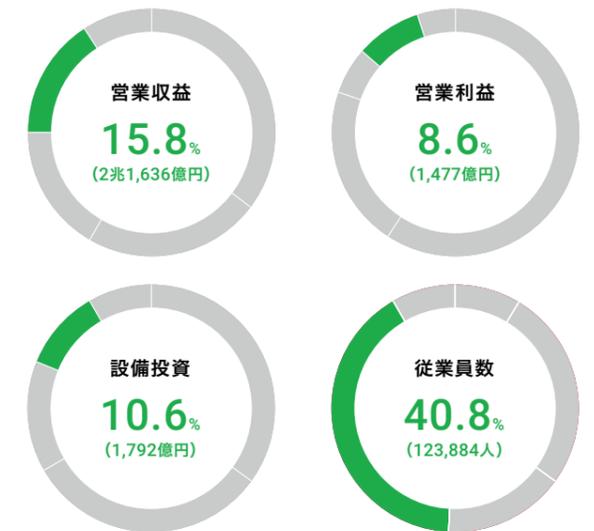
##### 事業(競争)リスク

- 米国の通商政策や欧州政治情勢等に伴う経済への諸影響
- 経済情勢や経営環境の変化による顧客のIT投資抑制

##### 主な取り組み

- マネージドITサービス市場における販売強化
- 市場環境に合わせたサービスポートフォリオの見直し

### 2018年度セグメント別構成比



## Topics

- ▶ 対話型自然言語解析AIエンジン「COTOHA® Virtual Assistant」をはじめとする対話型AIや、「WinActor®」などのRPAを組み合わせ、コンタクトセンターの応対から事務処理までのプロセス全体を自動化し、生産性を大幅に向上させる「コンタクトセンターDXソリューション」を提供しました。これにより、従来の「ヒト」が主体となって対応するコンタクトセンターに代わり、「AI+RPA」が主体で対応し業務を完結できる環境を実現しました
- ▶ お客さまのセキュリティニーズに包括的に対応するため、アプリケーションセキュリティの先進的事業者である、米国のWhiteHat Security, Inc.を完全子会社化する契約を締結しました。
- ▶ 世界各地でのクラウドサービスやデータセンターの需要に対応するため、市場拡大の続く各国において、サービス提供体制の拡充を進めました。また、NTTグループのデータセンターの建設・保有・設備卸提供をグローバルで一元的に実施することを目的に、投資子会社を設立しました。

## Topics

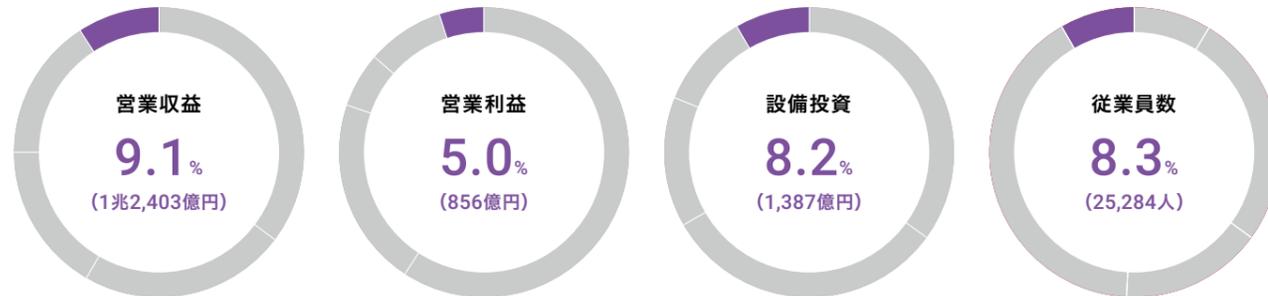
- ▶ 地方公共団体や自治体とともに、「WinActor®」を活用した業務効率化や働き方改革に向けた研究・検証を実施しました。その結果、特に個人住民税・法人市民税業務に係る定型作業の軽減効果や、AI-OCRによる様々な帳票の読取精度の高さを確認し、当該ソリューションの実用性について公表しました。
- ▶ 国内最大の決済プラットフォームである「CAFIS」において、国内外の一次元バーコードやQRコードといった各種コード決済を、小売業者が1台の決済端末または1つのインターフェースで対応が可能となるサービスの開始を決定しました。また、地方公共団体向けに、スマートフォンによるクレジットカード払いが可能となる「モバイルレジ公金クレジット収納サービス」を開始しました。さらに、APAC地域への電子決済事業の拡大に向け、インドのAtom Technologies Limitedを子会社化することに合意するなど、国内外に利便性・先進性の高い決済関連サービスを提供する取り組みを推進しました。
- ▶ デジタル領域を中心にサービス提供力の更なる強化に向けて、英国のMagenTys Holdings LimitedやドイツのSybit GmbH、カナダのSierra Systems Group, Inc.などを子会社化しました。

## 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、建築・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。



### 2018年度セグメント別構成比



### 主な取り組み内容

#### 不動産事業

##### NTT都市開発

国際ビジネスセンターとしての機能強化が進む東京都千代田区大手町に、国内最高水準の通信環境や、国際会議にも対応可能な大規模ホールなどを備えた「大手町プレイス」を開業しました。

#### 金融事業

##### NTTファイナンス

ICT機器の普及や、環境・教育・医療分野を中心とした社会的課題の解決に向け、リース・ファイナンスなどの金融サービスを展開しました。また、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を行いました。

#### 建築・電力事業

##### NTTファシリティーズ

ICT・エネルギー・建築の技術を最大限に融合・活用し、南相馬川房発電・メガソーラー発電所をはじめとした太陽光発電所を竣工するなど、自然エネルギーの活用や限りあるエネルギーを効率的にムダなく使う街づくり、自然災害などのリスクに強い安心・安全な街づくりに取り組みました。

#### システム開発事業

##### NTTコムウェア

最適で高品質なICTサービスを提供するため、ネットワークの運用システムやアプリケーションサービスの開発などに取り組んだほか、IoT、ビッグデータ、AIなど先端技術を活用したソリューション開発などに取り組みました。

## Focus

### 歴史的価値ある小学校をホテルへとコンバージョン

NTT都市開発は、京都市東山区清水にてホテル開発を進めており、「The Hotel Seiryu Kyoto Kiyomizu (日本語表記: ザ・ホテル青龍 京都清水)」として、2020年3月に開業を予定しています。

当ホテルは、長年にわたり地域に愛されてきた清水小学校を、客室数48室、レストラン、プライベートバス、フィットネスジム等を有するホテルとしてコンバージョン(用途変換)するものです。

ホテル名称は、悠久の歴史を重ね世界でも有数の観光地である「京都清水」と、この土地で古来より東山の護り神として信じられてきた「青龍」の2つの要素を掛け合わせ、地域性と歴史的価値のある小学校の校舎の特徴を活かしたここにしかないホテルを世界へ発信していくべく、命名しました。

NTT都市開発及びホテル運営者である株式会社プリンスホテルは、この建物の風格や歴史の重みを尊重し、世界中から訪れるお客さまを迎え入れるラグジュアリーホテルとして贅沢な滞在時間を演出し、唯一無二のホテルをめざします。



# 年間トピックス

2018年度

## 持株会社(グループ連携)

- 5月 制御システムの安心・安全な運用を実現するサイバーセキュリティ技術「InteRSePT®」の販売を開始
- 5月 デルテクノロジーズとともに公共安全ソリューションの共同実証実験を開始することを発表(ラスベガス市)
- 7月 横浜市と横浜国立大学、日本電信電話が「官民データ活用による超スマート社会の実現に関する包括連携協定」を締結
- 8月 グローバル持株会社の創設を公表
- 11月 中期経営戦略「Your Value Partner 2025」を公表
- 11月 存在を感じさせない「透ける電池」の基本動作を確認

2019年度

- 7月 NTT Ltd.の営業開始
- 7月 NTTアーバンソリューションズの事業開始
- 7月 千葉市とスマート&ナチュラルな未来のまちづくりに向けた包括連携協定の締結
- 7月 さっぽろ連携中枢都市圏とのまちづくりパートナー協定の締結
- 7月 東京メトロと「東京の魅力・活力の共創」などに関する協業に合意
- 9月 MLBとテクノロジーパートナーシップを締結
- 9月 NTTアノードエナジーの事業開始

## 移動通信事業

- 4月 世界初、時速300kmの超高速移動環境で5G無線通信実験に成功
- 5月 ご利用の少ないお客さま向けの「ベーシックシェアパック」「ベーシックパック」を提供開始
- 11月 ケータイからスマートフォンへ、初めて移行するお客さまを対象に最大13ヶ月、1,500円割引く「ウェルカムスマホ割」を実施
- 11月 5Gの屋外実験において通信速度27Gbpsに成功
- 2月 NTTぶららを2019年7月に子会社化することを発表
- 3月 耳の間こえづらいお客さま向けサービス「みえる電話」を提供開始
- 6月 新料金プラン「ギガホ」「ギガライト」を提供開始
- 9月 5Gプレサービスを開始

## 地域通信事業

- 4月 NTT西日本、日立が長崎県五島市にICTを活用した鳥獣害対策システムを導入
- 5月 NTT東日本、万引き防止AIサービス「AIガードマン」の提供開始を発表
- 7月 NTT西日本、コンタクトセンターへのAI導入による抜本的業務改革の実現を発表
- 9月 NTT東日本、協業による「行田ケーブルテレビ&フレッツ光」の提供開始を発表
- 11月 NTT西日本、自治体向けクラウド事業に関する日本マイクロソフトとの協業開始を発表
- 11月 NTT東日本、生産現場を「見える化」できる工場向けIoTパッケージの提供開始
- 1月 “防災とボランティア週間”における災害用安否確認サービス「災害用伝言ダイヤル(171)」及び「災害用伝言板(web171)」の体験利用期間を設定
- 2月 TNクロス、日本電信電話、NTT東日本千葉事業部、千葉市が新たなエネルギーソリューションの実証共同検討に関する協定を締結
- 7月 NTT東日本、農業分野における新会社NTTアグリテクノロジーを設立
- 8月 NTT西日本、お客さまのデジタルトランスフォーメーションを加速させる共創ラボ「LINKSPARK」を設立

## 長距離・国際通信事業

- 4月 NTTコミュニケーションズとDimension Data、グローバルでのハイブリッドITソリューションを強化
- 6月 「VMware Cloud Foundation」と「VMware Hybrid Cloud Extension」を採用したEnterprise Cloudの提供を発表
- 9月 「コンタクトセンター・アワード2018」においてNTTコミュニケーションズのコンタクトセンター変革が「最優秀テクノロジー部門賞」を受賞
- 11月 データセンター事業の更なる強化に向けた準備会社の設立を発表
- 12月 対話型AIとRPAを組み合わせた「コンタクトセンターDXソリューション」を提供開始
- 1月 NTTコミュニケーションズの豊富なリソースを活用できるオープンイノベーションプログラム「NTT Communications OPEN INNOVATION PROGRAM」を開始
- 2月 日本テレワーク協会主催の「第19回テレワーク推進賞」において「優秀賞」を獲得
- 6月 インドネシアにおけるデータセンター供給能力を3.3倍に拡大することを発表

## データ通信事業

- 4月 スマホアプリ「モバイルレジ®」による公金クレジット収納サービスを提供開始
- 5月 自治体における「WinActor®」活用に関する共同研究成果を公表
- 9月 東京・豊洲の公道で複数の自動運転車両を用いたオンデマンド移動サービスの実証実験を実施
- 9月 日本初、金融機関アプリでQRコードを使った送金に対応
- 11月 インドAtom Technologies社の買収を発表
- 12月 国内外の各種コード決済を一元的に対応可能にするソリューションの提供開始を発表
- 2月 ネットイヤーグループの株式会社に対する公開買付けの開始及び同社との資本業務提携契約の締結を決議
- 3月 横浜市における「RPAに関する共同実験」報告書公表
- 8月 地方公共団体向けにRPAツール「WinActor®」活用応援サービスの提供開始

## 要約財務データ

U.S. GAAP(米国会計基準)	単位：億円								
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
<b>損益計算書データ</b>									
営業収益	¥101,814	¥103,050	¥105,074	¥107,007	¥109,252	¥110,953	¥115,410	¥113,910	¥117,996
営業費用	90,637	90,901	92,844	94,988	97,115	100,108	101,928	98,512	101,567
営業利益	11,177	12,149	12,230	12,020	12,137	10,846	13,481	15,398	16,428
営業外損益	24	(391)	164	(43)	805	(179)	(189)	(120)	1,128
税引前当期純利益	11,201	11,758	12,393	11,976	12,942	10,666	13,293	15,278	17,556
法人税等	4,529	4,746	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)	147	7	(76)	(161)	(508)	59	58	(0)	56
当期純利益	6,819	7,019	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	1,896	1,922	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	¥ 4,923	¥ 5,096	¥ 4,677	¥ 5,219	¥ 5,855	¥ 5,181	¥ 7,377	¥ 8,001	¥ 9,097
<b>貸借対照表データ</b>									
有形固定資産	¥100,575	¥ 99,006	¥ 98,064	¥ 97,767	¥ 98,397	¥ 98,015	¥ 95,519	¥ 97,190	¥ 98,211
資産合計	189,391	196,656	193,897	195,491	202,849	207,024	210,359	212,503	216,758
流動負債	35,883	36,891	34,943	34,994	36,768	37,217	37,411	41,314	42,390
固定負債	55,799	58,956	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)	37,769	37,720	37,701	37,656	37,650	37,847	38,175	38,000	37,916
株主資本合計	77,882	80,207	78,826	82,314	85,114	86,819	88,338	90,525	94,860
非支配持分	19,827	20,602	21,651	22,906	24,135	23,680	24,063	24,553	25,466
資本合計	¥ 97,709	¥100,809	¥100,477	¥105,220	¥109,248	¥110,498	¥112,401	¥115,078	¥120,326
<b>キャッシュ・フロー計算書データ</b>									
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 28,178	¥ 28,309	¥ 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	(23,089)	(20,522)	(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	¥ (6,513)	¥ (2,496)	¥ (9,481)	¥ (7,452)	¥ (6,224)	¥ (6,780)	¥ (7,076)	¥ (9,815)	¥ (9,317)
<b>その他財務データ・主な経営指標等</b>									
有利子負債	¥ 44,917	¥ 45,535	¥ 42,740	¥ 40,360	¥ 42,000	¥ 44,067	¥ 41,633	¥ 40,882	¥ 38,548
D/Eレシオ(%)	57.7%	56.8%	54.2%	49.0%	49.3%	50.8%	47.1%	45.2%	40.6%
設備投資 <sup>(1)</sup>	19,871	18,701	19,466	19,700	18,928	18,175	16,872	17,000	16,748
減価償却費	20,121	19,625	19,107	18,992	18,803	18,280	17,663	14,622	13,394
研究開発費	2,781	2,682	2,679	2,692	2,493	2,338	2,134	2,116	2,139
EBITDA <sup>(1)</sup>	32,493	32,860	32,341	32,442	32,042	30,634	32,779	31,833	32,158
EBITDAマージン(%) <sup>(1)</sup>	31.9%	31.9%	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	5,089	7,787	5,371	6,774	6,211	5,232	9,521	8,280	7,958
従業員(千人)	195	219	224	227	240	242	241	275	283
期中平均株式数(資本増減影響調整後)(株) <sup>(2)</sup>	2,646,524,966	2,646,346,778	2,551,038,800	2,423,761,538	2,299,516,428	2,187,360,018	2,105,782,828	2,046,678,144	1,995,912,757
1株当たり配当金(円) <sup>(2)</sup>	60.00	60.00	70.00	80.00	85.00	90.00	110.00	120.00	150.00
配当性向(%)	32.3%	31.2%	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)(%)	6.5%	6.4%	5.9%	6.5%	7.0%	6.0%	8.4%	8.9%	9.8%
<b>EPS(1株当たり当社に帰属する当期純利益)(円)<sup>(2)</sup></b>									
	186.00	192.58	183.34	215.34	254.61	236.85	350.34	390.94	455.78
<b>Capex to Sales(%)</b>									
	19.5%	18.1%	18.5%	18.4%	17.3%	16.4%	14.6%	14.9%	14.2%

- (1) 設備投資及びEBITDAマージンの調整表についてはP91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 + 固定資産売却損及び除却損 + 減損損失  
 EBITDAマージン = (営業利益 + 減価償却費 + 固定資産売却損及び除却損 + 減損損失) / 営業収益 × 100  
 (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)を考慮して記載しています。

IFRS(国際財務報告基準)	単位：億円	
	2017年度	2018年度
<b>損益計算書データ</b>		
営業収益	¥117,821	¥118,798
営業費用	101,411	101,860
営業利益	16,411	16,938
金融損益	(532)	(119)
持分法による投資損益	50	(101)
税引前利益	17,405	16,719
法人税等	5,338	5,332
当期利益	12,067	11,387
控除：非支配持分	3,088	2,841
当社に帰属する当期利益	¥ 8,979	¥ 8,546
<b>貸借対照表データ</b>		
有形固定資産	¥ 88,122	¥ 90,129
資産合計	215,414	222,951
流動負債	46,224	52,281
非流動負債	53,534	52,623
資本金(資本金+資本剰余金)	33,345	32,792
株主資本合計	90,504	92,649
非支配持分	25,153	25,399
資本合計	¥115,657	¥118,048
<b>キャッシュ・フロー計算書データ</b>		
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 25,413	¥ 24,062
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,462)	(17,741)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ (9,683)	¥ (5,843)
<b>その他財務データ・主な経営指標等</b>		
有利子負債	¥ 39,716	¥ 42,627
D/Eレシオ(%)	43.9%	46.0%
設備投資	16,979	16,970
減価償却費	13,469	13,336
研究開発費	2,086	2,113
EBITDA	32,371	32,414
EBITDAマージン(%)	27.5%	27.3%
フリー・キャッシュ・フロー	7,951	6,320
従業員(千人)	283	303
期中平均株式数(資本増減影響調整後)(株)	1,995,912,757	1,941,068,728
1株当たり配当金(円)	150	180
配当性向(%)	33.3%	40.9%
ROE(株主資本当社に帰属する当期純利益率)(%)	10.2%	9.3%
<b>中期財務目標</b>		
EPS(1株当たり当社に帰属する当期純利益)(円)	449.86	440.25
海外売上高(百万ドル) <sup>(3)</sup>	18,354	18,911
海外営業利益率(%) <sup>(3)</sup>	3.1%	3.2%
コスト削減 <sup>(4)</sup>	—	(2,200)
ROIC(%)	7.4%	7.4%
Capex to Sales(%) (国内ネットワーク事業 <sup>(5)</sup> )	13.7%	13.9%

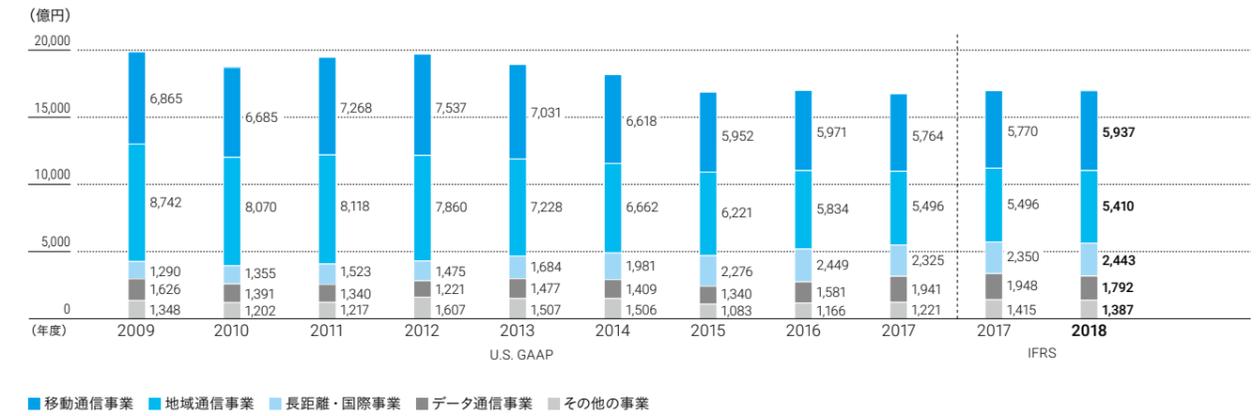
- (3) NTT株式会社(グローバル持株会社)に帰属する子会社の海外向け売上高を記載しています。  
 海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除いています。  
 (4) 2017年度からの累計削減額です。  
 (5) NTTコミュニケーションズのデータセンター事業等を除いています。

セグメント・データ

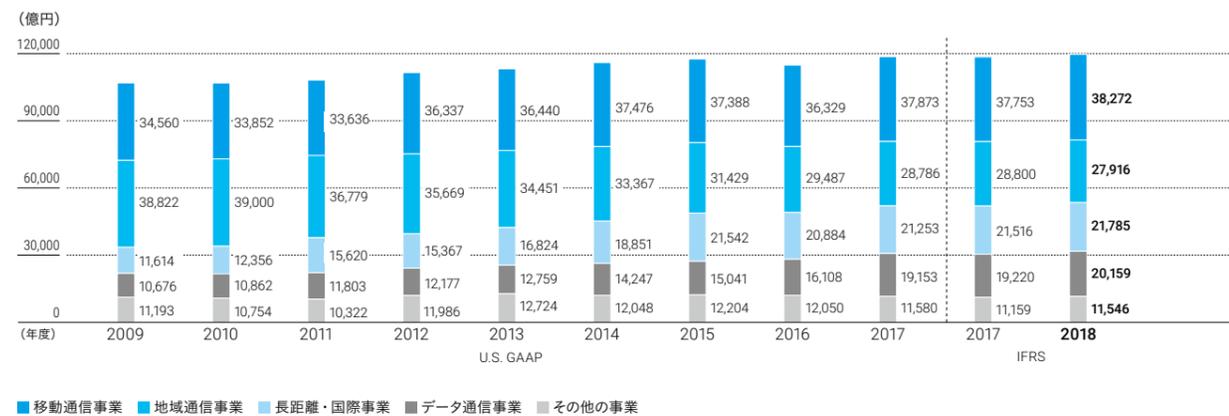
営業収益



設備投資



営業費用



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	
	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
営業収益	47,623	48,408	17,868	17,406	14,940	14,623
営業費用/売上原価+販売費及び一般管理費	37,753	38,272	15,541	14,980	13,747	13,440
営業利益	9,870	10,136	2,327	2,427	1,194	1,183
税引前当期利益	11,417	10,026	2,303	2,410	1,136	1,137
当社に帰属する当期利益	7,908	6,636	1,624	1,660	800	807

	NTTコミュニケーションズグループ*3		Dimension Data連結**4		NTTデータ連結		NTT都市開発連結	
	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
営業収益	13,335	13,920	8,875	8,933	20,397	21,636	1,606	1,680
営業費用/売上原価(営業原価)+販売費及び一般管理費	12,150	12,598	8,857	8,739	19,165	20,159	1,327	1,404
営業利益	1,185	1,321	18	194	1,231	1,477	304	286
税引前当期利益	1,158	1,321	159	118	1,227	1,469	279	256
当社に帰属する当期利益	788	985	97	52	824	936	181	161

\*1 NTT東日本グループの各数値の集計範囲はNTT東日本及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値であり、非監査の参考値です。  
 \*2 NTT西日本グループの各数値の集計範囲はNTT西日本及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値であり、非監査の参考値です。  
 \*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及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値であり、非監査の参考値です。  
 \*4 Dimension Data社の英国における現地法定決算報告上の数値です。

営業利益



四半期データ(IFRS)

単位：億円

	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期(期末)		通期	
	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
<b>NTT 連結業績概要</b>										
営業収益	28,087	28,527	28,824	29,405	30,558	30,020	30,352	30,846	117,821	118,798
固定音声関連サービス収入	2,902	2,722	2,808	2,661	2,878	2,710	2,880	2,684	11,469	10,777
移動音声関連サービス収入	2,272	2,345	2,369	2,385	2,357	2,372	2,335	2,365	9,333	9,467
IP系・パケット通信サービス収入	9,395	9,380	9,496	9,305	9,391	9,341	9,293	9,187	37,574	37,212
通信端末機器販売収入	1,798	1,980	1,842	2,345	3,041	2,801	2,102	2,166	8,783	9,292
システムインテグレーションサービス収入	7,922	8,377	8,552	8,772	8,840	8,849	9,259	9,943	34,574	35,941
その他の営業収入	3,799	3,723	3,757	3,937	4,050	3,949	4,483	4,501	16,089	16,110
営業費用	22,841	23,155	23,687	24,069	26,845	25,456	28,038	29,179	101,411	101,860
人件費	5,916	5,921	5,949	5,907	6,142	6,030	5,926	6,058	23,934	23,916
経費	13,059	13,418	13,786	14,263	15,197	14,755	16,296	16,741	58,339	59,177
減価償却費	3,310	3,255	3,333	3,310	3,395	3,342	3,433	3,430	13,469	13,336
減損損失	—	—	7	0	1,501	673	270	590	1,779	1,264
営業権	—	—	—	—	253	—	88	394	341	394
メタルケーブル関連	—	—	—	—	1,248	660	—	—	1,248	660
その他	—	—	7	0	0	13	182	196	190	210
固定資産除却費	273	268	355	324	347	341	567	789	1,542	1,722
租税公課	283	293	257	266	263	315	1,545	1,571	2,349	2,445
営業利益	5,247	5,372	5,137	5,335	3,713	4,564	2,315	1,667	16,411	16,938
税引前四半期(当期)利益	5,278	5,427	5,141	5,357	4,868	4,521	2,117	1,414	17,405	16,719
当社に帰属する四半期(当期)利益	2,893	2,897	2,748	2,700	2,173	2,324	1,165	624	8,979	8,546
<b>NTT 連結財政状態概要</b>										
資産合計	212,336	214,670	214,549	217,198	214,436	218,998	215,414	222,951		
流動資産	55,748	57,023	57,332	60,825	58,495	63,852	58,692	65,800		
(再掲)現金及び現金同等物	11,617	7,971	9,844	8,896	8,922	9,084	8,950	9,461		
(再掲)営業債権及びその他の債権	33,610	38,237	36,938	39,659	39,004	41,490	40,222	43,914		
非流動資産	156,588	157,646	157,217	156,373	155,941	155,147	156,723	157,152		
(再掲)有形固定資産	87,246	88,207	87,869	89,418	86,991	88,586	88,122	90,129		
負債・資本合計	212,336	214,670	214,549	217,198	214,436	218,998	215,414	222,951		
負債合計	100,333	98,029	98,741	96,557	98,526	101,694	99,758	104,904		
流動負債	44,065	46,182	42,211	43,291	42,318	48,438	46,224	52,281		
(再掲)営業債務及びその他の債務	14,692	15,106	14,258	14,848	15,705	16,155	18,117	20,925		
非流動負債	56,268	51,847	56,530	53,266	56,208	53,256	53,534	52,623		
(再掲)長期借入債務	31,782	27,931	31,851	29,363	31,630	29,077	29,539	28,652		
(再掲)確定給付負債	18,809	18,644	18,942	18,791	19,119	18,919	18,605	18,780		
資本合計	112,003	116,640	115,808	120,641	115,910	117,304	115,657	118,048		
<b>有利子負債額(連結)</b>										
有利子負債額	46,369	43,595	43,156	40,641	42,765	45,601	39,716	42,627		
<b>設備投資</b>										
設備投資額	3,691	3,214	4,012	3,611	3,833	3,676	5,444	6,468	16,979	16,970
移動通信事業セグメント	1,223	1,249	1,452	1,305	1,359	1,340	1,736	2,043	5,770	5,937
地域通信事業セグメント	1,064	1,021	1,262	1,080	1,236	1,140	1,934	2,170	5,496	5,410
長距離・国際通信事業セグメント	521	384	567	503	475	454	787	1,102	2,350	2,443
データ通信事業セグメント	446	382	537	402	409	454	556	554	1,948	1,792
その他の事業セグメント	437	178	193	321	353	288	432	600	1,415	1,387
<b>(参考)グループ別設備投資額</b>										
NTT 東日本グループ	609	606	601	577	590	546	886	1,012	2,686	2,741
NTT 西日本グループ	455	415	661	503	647	594	1,048	1,158	2,810	2,669
NTT コミュニケーションズグループ	463	323	517	446	425	397	686	1,026	2,091	2,193
Dimension Data 連結	53	55	41	51	38	47	78	57	211	209

セグメント別損益状況 (IFRS)

単位：億円

	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		通期	
	2017年度	2018年度								
<b>移動通信事業セグメント</b>										
営業収益	11,336	11,767	11,607	12,129	12,951	12,646	11,729	11,867	47,623	48,408
移動音声関連サービス収入	2,297	2,369	2,394	2,410	2,383	2,397	2,355	2,387	9,428	9,562
IP系・パケット通信サービス収入	5,335	5,446	5,408	5,417	5,391	5,425	5,238	5,304	21,372	21,593
通信端末機器販売収入	1,570	1,786	1,620	2,118	2,847	2,597	1,862	1,943	7,898	8,444
その他の営業収入	2,135	2,165	2,184	2,184	2,331	2,227	2,274	2,234	8,924	8,809
営業費用	8,515	8,667	8,832	9,123	9,989	9,731	10,417	10,751	37,753	38,272
人件費	726	730	714	723	722	726	719	711	2,881	2,889
経費	6,448	6,666	6,717	7,061	7,862	7,661	7,791	7,851	28,818	29,238
減価償却費	1,191	1,138	1,213	1,177	1,220	1,171	1,242	1,223	4,866	4,709
減損損失	—	—	—	—	—	—	118	328	118	328
固定資産除却費	125	104	161	133	155	143	230	308	672	688
租税公課	25	30	27	30	29	31	317	330	398	420
営業利益	2,821	3,099	2,775	3,006	2,963	2,915	1,311	1,116	9,870	10,136
<b>地域通信事業セグメント</b>										
営業収益	7,867	7,689	7,921	7,755	7,987	7,811	8,540	8,268	32,316	31,523
固定音声関連サービス収入	2,885	2,740	2,804	2,679	2,867	2,717	2,875	2,716	11,431	10,852
IP系・パケット通信サービス収入	3,795	3,744	3,814	3,741	3,800	3,773	3,827	3,749	15,237	15,007
通信端末機器販売収入	185	183	192	187	185	189	206	207	767	766
システムインテグレーションサービス収入	284	276	380	411	372	377	631	625	1,666	1,689
その他の営業収入	719	746	732	737	762	755	1,002	970	3,214	3,209
営業費用	6,354	6,269	6,551	6,412	7,794	7,060	8,101	8,175	28,800	27,916
人件費	1,906	1,784	1,847	1,784	1,828	1,779	1,787	1,729	7,368	7,076
経費	3,013	3,051	3,232	3,187	3,248	3,170	3,961	3,982	13,454	13,389
減価償却費	1,120	1,107	1,129	1,108	1,147	1,119	1,154	1,145	4,550	4,480
減損損失	—	—	6	—	1,248	660	22	37	1,276	697
固定資産除却費	137	144	182	176	169	174	296	409	783	903
租税公課	179	183	155	158	155	158	881	872	1,369	1,371
営業利益	1,513	1,420	1,371	1,343	193	750	439	94	3,516	3,607
<b>長距離・国際通信事業セグメント</b>										
営業収益	5,334	5,412	5,627	5,720	5,700	5,713	5,761	5,943	22,422	22,787
固定音声関連サービス収入	604	557	591	568	608	560	595	518	2,399	2,203
IP系・パケット通信サービス収入	998	1,060	1,018	1,058	1,034	1,079	1,052	1,078	4,102	4,275
通信端末機器販売収入	47	16	39	44	16	19	45	36	147	115
システムインテグレーションサービス収入	3,255	3,386	3,578	3,633	3,622	3,574	3,585	3,797	14,040	14,391
その他の営業収入	430	393	401	416	420	481	483	514	1,734	1,803
営業費用	4,923	5,091	5,237	5,326	5,697	5,376	5,660	5,992	21,516	21,785
人件費	960	1,025	976	1,027	1,114	1,037	996	1,024	4,046	4,114
経費	3,533	3,613	3,822	3,842	3,875	3,818	3,988	4,142	15,218	15,416
減価償却費	405	428	412	433	425	438	436	486	1,678	1,784
減損損失	—	—	2	—	253	2	116	194	371	197
固定資産除却費	9	7	9	7	14	24	22	41	54	79
租税公課	16	18	16	16	16	57	101	105	150	196
営業利益	411	320	391	394	3	336	101	(49)	906	1,001
<b>データ通信事業セグメント</b>										
営業収益	4,721	5,052	4,919	5,175	5,214	5,280	5,599	6,129	20,452	21,636
システムインテグレーションサービス収入	4,721	5,052	4,919	5,175	5,214	5,280	5,599	6,129	20,452	21,636
営業費用	4,457	4,760	4,619	4,864	4,904	4,935	5,240	5,600	19,220	20,159
人件費	1,828	1,933	1,931	1,935	2,022	2,025	1,985	2,149	7,766	8,042
経費	2,215	2,426	2,278	2,519	2,459	2,476	2,806	3,009	9,757	10,430
減価償却費	385	372	381	383	391	399	382	382	1,539	1,536
減損損失	—	—	—	—	—	—	17	7	17	7
固定資産除却費	3	2	5	2	3	6	13	13	24	22
租税公課	26	27	26	25	28	29	37	41	116	122
営業利益	264	293	300	311	310	345	359	529	1,232	1,477
<b>その他の事業セグメント</b>										
営業収益	2,748	2,672	2,813	2,978	2,930	2,903	3,656	3,850	12,146	12,403
IP系・パケット通信サービス収入	59	57	64	59	56	61	66	69	245	246
システムインテグレーションサービス収入	324	355	347	371	397	347	409	448	1,477	1,521
その他の営業収入	2,365	2,260	2,402	2,547	2,476	2,495	3,181	3,333	10,423	10,635
営業費用	2,463	2,412	2,510	2,664	2,658	2,645	3,528	3,825	11,159	11,546
人件費	632	616	626	613	621	614	655	696	2,535	2,539
経費	1,586	1,528	1,647	1,789	1,778	1,763	2,426	2,556	7,438	7,637
減価償却費	208	223	202	217	215	214	221	255	846	909
減損損失	—	—	—	0	—	11	0	24	0	36
固定資産除却費	5	16	6	15	14	9	23	51	48	90
租税公課	32	29	28	30	29	34	203	242	293	336
営業利益	285	260	303	314	272	258	128	25	987	856

※ セグメント間取引を含んでいます。

グループ別サマリー (IFRS)

単位：億円

	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		通期	
	2017年度	2018年度								
<b>NTTドコモ連結</b>										
営業収益	11,337	11,767	11,608	12,129	12,953	12,646	11,725	11,867	47,623	48,408
通信サービス	7,661	7,854	7,841	7,865	7,806	7,859	7,621	7,729	30,927	31,307
モバイル通信サービス収入	7,165	7,183	7,292	7,168	7,218	7,126	6,998	6,966	28,673	28,444
音声収入	2,297	2,369	2,394	2,410	2,383	2,397	2,355	2,387	9,428	9,562
パケット通信収入	4,868	4,814	4,898	4,759	4,836	4,730	4,643	4,580	19,245	18,882
光通信サービス及びその他の通信サービス収入	496	671	549	697	587	732	622	763	2,254	2,863
端末機器販売	1,570	1,786	1,620	2,118	2,847	2,597	1,862	1,943	7,898	8,444
その他の営業収入	2,107	2,126	2,147	2,146	2,300	2,190	2,243	2,195	8,797	8,658
営業費用	8,516	8,667	8,829	9,123	9,990	9,731	10,417	10,751	37,753	38,272
人件費	726	730	714	723	722	726	719	711	2,881	2,889
経費	5,563	5,664	5,773	6,021	6,883	6,582	7,093	7,070	25,313	25,337
減価償却費	1,191	1,138	1,213	1,177	1,220	1,171	1,242	1,223	4,866	4,709
減損損失	—	—	—	—	—	—	118	328	118	328
通信設備使用料	910	1,032	969	1,069	1,010	1,109	1,015	1,110	3,904	4,320
固定資産除却費	125	104	161	133	155	143	230	308	672	688
営業利益	2,821	3,099	2,778	3,006	2,962	2,915	1,308	1,116	9,870	10,136
税引前四半期(当期)利益	2,898	3,171	2,855	3,041	4,453	2,905	1,211	910	11,417	10,026
当社に帰属する四半期(当期)利益	1,999	2,183	1,922	1,887	3,056	2,005	932	561	7,908	6,636
<b>NTT東日本グループ*1</b>										
営業収益	4,302	4,242	4,323	4,256	4,412	4,317	4,831	4,591	17,868	17,406
固定音声関連サービス収入	1,511	1,445	1,476	1,423	1,507	1,454	1,497	1,413	5,991	5,736
IP系・パケット通信サービス収入	2,108	2,097	2,129	2,106	2,128	2,115	2,151	2,107	8,516	8,425
通信端末機器販売収入	73	72	73	74	70	74	83	83	299	303
システムインテグレーションサービス収入	140	130	168	185	179	177	313	262	800	754
その他の営業収入	470	498	477	468	527	497	787	725	2,261	2,188
営業費用	3,413	3,366	3,529	3,404	4,133	3,782	4,466	4,427	15,541	14,980
人件費	998	936	968	934	956	927	939	928	3,861	3,726
経費	1,647	1,673	1,769	1,723	1,797	1,721	2,306	2,216	7,518	7,333
減価償却費	599	591	603	586	609	592	619	609	2,429	2,379
減損損失	—	—	6	—	609	361	15	25	630	387
固定資産除却費	72	67	98	75	78	95	134	198	382	435
租税公課	97	99	85	86	84	85	454	450	721	721
営業利益	889	876	794	851	279	535	365	163	2,327	2,427
税引前四半期(当期)利益	884	875	792	845	270	530	358	160	2,303	2,410
当社に帰属する四半期(当期)利益	615	617	543	592	194	375	272	76	1,624	1,660
<b>NTT西日本グループ*2</b>										
営業収益	3,666	3,541	3,707	3,599	3,681	3,617	3,886	3,866	14,940	14,623
固定音声関連サービス収入	1,395	1,312	1,356	1,279	1,379	1,302	1,407	1,327	5,537	5,220
IP系・パケット通信サービス収入	1,689	1,648	1,687	1,637	1,673	1,659	1,677	1,642	6,725	6,586
通信端末機器販売収入	113	111	120	114	115	115	125	126	472	467
システムインテグレーションサービス収入	148	150	216	230	198	205	328	368	889	954
その他の営業収入	322	319	329	340	317	335	349	402	1,316	1,396
営業費用	3,042	2,998	3,129	3,108	3,767	3,398	3,808	3,936	13,747	13,440
人件費	910	851	881	852	875	855	855	811	3,521	3,368
経費	1,464	1,468	1,567	1,561	1,553	1,564	1,817	1,938	6,402	6,531
減価償却費	521	516	526	521	538	527	535	538	2,120	2,103
減損損失	—	—	—	—	639	299	7	12	646	310
固定資産除却費	65	79	85	102	92	80	167	215	409	477
租税公課	82	83	70	72	70	72	427	422	649	650
営業利益	624	543	578	491	(86)	219	78	(70)	1,194	1,183
税引前四半期(当期)利益	611	533	562	479	(101)	207	64	(82)	1,136	1,137
当社に帰属する四半期(当期)利益	425	377	391	339	(62)	155	47	(64)	800	807

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

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

要約財務データ

単位：億円

	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		通期	
	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
<b>NTTコミュニケーションズグループ*</b>										
営業収益*	3,199	3,263	3,243	3,452	3,342	3,489	3,551	3,715	13,335	13,920
クラウド基盤	431	490	454	520	477	518	491	547	1,853	2,075
データネットワーク	1,187	1,224	1,200	1,212	1,220	1,222	1,202	1,220	4,808	4,879
ボイスコミュニケーション	687	668	691	668	711	691	674	639	2,763	2,666
アプリケーション&コンテンツ	298	306	306	315	312	339	343	385	1,258	1,345
ソリューション	507	513	545	673	563	610	765	865	2,380	2,662
その他	90	61	49	64	58	108	77	59	273	292
営業費用	2,764	2,893	2,833	3,045	3,294	3,088	3,259	3,573	12,150	12,598
人件費	483	506	473	505	585	516	479	500	2,020	2,028
経費	1,932	2,006	2,002	2,152	2,084	2,159	2,310	2,479	8,327	8,796
減価償却費	325	357	335	365	344	372	348	421	1,352	1,515
減損損失	—	—	—	—	253	—	1	27	254	27
固定資産除却費	9	6	8	7	14	24	22	41	53	79
租税公課	15	18	15	16	15	17	99	103	144	154
営業利益	435	371	410	407	48	401	292	143	1,185	1,321
税引前四半期(当期)利益	446	379	433	411	44	394	235	136	1,158	1,321
当社に帰属する四半期(当期)利益	316	271	314	282	(70)	282	229	150	788	985
<b>Dimension Data 連結*</b>										
営業収益	2,084	2,152	2,328	2,286	2,316	2,245	2,145	2,250	8,875	8,933
システムインテグレーションサービス収入	2,084	2,152	2,328	2,286	2,316	2,245	2,145	2,250	8,875	8,933
売上原価	1,683	1,724	1,882	1,840	1,881	1,822	1,802	1,801	7,248	7,187
売上総利益	402	428	446	446	435	423	344	449	1,627	1,746
販売費及び一般管理費	369	393	413	384	427	383	400	390	1,609	1,552
営業利益	33	34	33	61	8	40	(56)	59	18	194
税引前四半期(当期)利益	19	14	19	33	1	27	120	44	159	118
当社に帰属する四半期(当期)利益	1	3	23	5	(8)	6	81	37	97	52
<b>NTTデータ連結</b>										
売上高	4,703	5,052	4,901	5,175	5,197	5,280	5,596	6,129	20,397	21,636
公共・社会基盤	905	1,067	1,012	1,017	1,072	1,090	1,460	1,625	4,449	4,799
金融	1,306	1,309	1,367	1,351	1,404	1,333	1,522	1,598	5,599	5,591
法人・ソリューション	1,072	1,207	1,140	1,299	1,221	1,303	1,349	1,490	4,781	5,298
北米	1,109	1,015	1,083	1,074	1,072	1,050	1,015	1,080	4,279	4,219
EMEA・中南米	865	1,037	906	1,029	1,045	1,159	1,059	1,177	3,875	4,401
消去又は全社	(554)	(583)	(607)	(596)	(617)	(655)	(809)	(840)	(2,587)	(2,673)
売上原価	3,553	3,784	3,677	3,946	3,922	3,950	4,203	4,506	15,355	16,186
売上総利益	1,151	1,268	1,224	1,229	1,274	1,329	1,393	1,623	5,042	5,450
販売費及び一般管理費	888	977	924	920	966	987	1,033	1,089	3,810	3,973
営業利益	263	291	300	309	308	342	359	534	1,231	1,477
税引前四半期(当期)利益	269	302	282	308	307	336	369	523	1,227	1,469
当社に帰属する四半期(当期)利益	169	208	184	179	209	209	262	341	824	936
<b>NTT都市開発連結</b>										
営業収益	401	299	311	420	394	375	499	586	1,606	1,680
営業原価	231	172	180	266	248	242	462	517	1,122	1,199
営業総利益	170	126	131	153	146	132	36	68	483	480
販売費及び一般管理費	47	42	41	43	49	48	66	69	205	204
営業利益	124	99	90	99	97	80	(8)	7	304	286
税引前四半期(当期)利益	117	93	82	90	98	72	(19)	(0)	279	256
当社に帰属する四半期(当期)利益	77	60	53	57	65	45	(14)	(1)	181	161

\*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及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値であり、非監査の参考値です。

\*2 表示科目における主なサービスとして、クラウド基盤には「データセンターサービス」、「クラウドサービス(Enterprise Cloud 等)」、データネットワークには「クラウドネットワークサービス(Arcstar Universal One 等)」、「オープンネットワークサービス(OCN 等)」、ボイスコミュニケーションには「電話サービス」、「VoIPサービス(050 plus 等)」、アプリケーション&コンテンツには「アプリケーションサービス(メールサービス等)」、ソリューションには「SIサービス」が含まれています。

\*3 Dimension Data社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。

オペレーションデータ

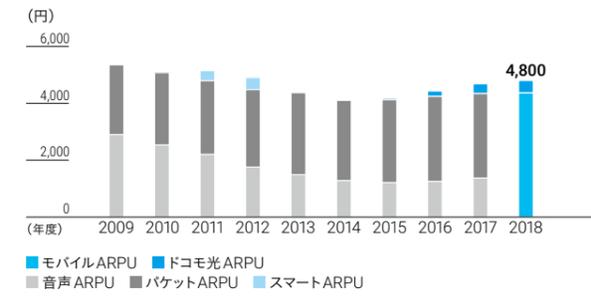
携帯電話契約数



固定系ブロードバンドサービス契約数



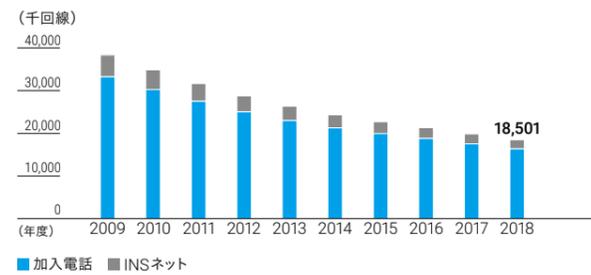
携帯電話総合ARPU



フレッツ光ARPU



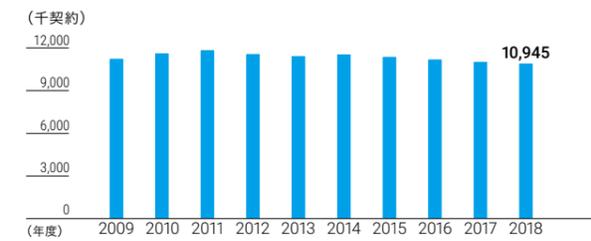
加入電話+INSネット



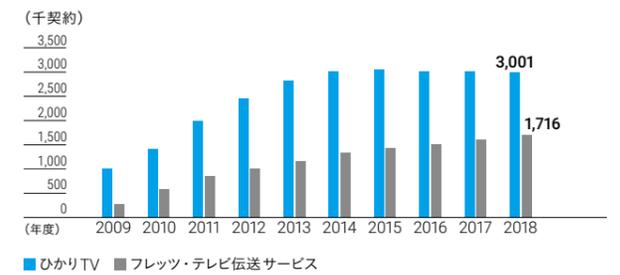
フレッツ・ADSL/フレッツ・ISDN



グループ主要ISP



ひかりTV/フレッツ・テレビ伝送サービス



	2009年度末	2010年度末	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
携帯電話契約数(千契約)										
FOMA(3G)	53,203	56,746	57,905	49,970	41,140	35,851	32,285	30,336	26,273	22,581
LTE(Xi)	—	26	2,225	11,566	21,965	30,744	38,679	44,544	50,097	55,872
固定系ブロードバンドサービス契約数(千契約/千ch)*1										
フレッツ光	13,251	15,059	16,564	17,300	18,050	18,716	19,259	20,053	20,533	21,078
ひかり電話	10,142	12,113	13,900	15,169	16,256	17,108	17,374	17,759	18,032	18,244
加入電話+INSネット(千回線)*2										
加入電話	33,238	30,271	27,521	25,042	23,000	21,286	19,943	18,797	17,538	16,363
INSネット	5,092	4,613	4,150	3,724	3,366	3,058	2,776	2,539	2,331	2,138
フレッツ・ADSL/フレッツ・ISDN(千回線)										
フレッツ・ADSL	3,381	2,858	2,322	1,848	1,483	1,219	1,053	919	780	602
フレッツ・ISDN	241	193	152	127	109	95	85	77	70	62
グループ主要ISP(千契約)*3	11,280	11,662	11,882	11,611	11,466	11,586	11,411	11,231	11,057	10,945
ひかりTV/フレッツ・テレビ(千契約)										
ひかりTV	1,009	1,413	2,004	2,453	2,823	3,014	3,052	3,023	3,016	3,001
フレッツ・テレビ伝送サービス*1	270	592	861	1,003	1,161	1,345	1,432	1,521	1,615	1,716

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
携帯電話総合ARPU(円)*4*5										
新										
モバイルARPU(LTE(Xi)+FOMA)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4,360
ドコモ光ARPU	—	—	—	—	—	—	50	190	340	440
旧										
音声ARPU	2,900	2,530	2,200	1,760	1,490	1,280	1,210	1,250	1,370	—
パケットARPU	2,450	2,540	2,590	2,720	2,880	2,820	2,910	2,990	2,970	—
スマートARPU	—	—	350	420	—	—	—	—	—	—
フレッツ光ARPU(円)*4										
NTT東日本	5,740	5,880	5,920	5,860	5,660	5,490	5,510	5,250	5,080	4,910
NTT西日本	5,780	5,890	5,940	5,880	5,830	5,680	5,470	5,280	5,100	4,930

\*1 「フレッツ光」「ひかり電話」「フレッツ・テレビ伝送サービス」は、NTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービスを含めて記載しています。  
 \*2 加入電話は、一般加入電話とビル電話を合算しています(加入電話・ライトプランを含む)。「INSネット」には、「INSネット64」及び「INSネット1500」が含まれています。「INSネット1500」は、チャンネル数、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.90をご参照ください。  
 \*5 2015年度よりARPUの算定方式を変更しています。それに伴い、2013年度及び2014年度のARPU実績値も遡及して算定しています。2009年度から2010年度のパケットARPUは、スマートARPU見合いの額を含んでいます。

参考資料

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

契約者(利用者)当たりの月間平均収入(ARPU)は、契約者(利用者)1人当たりの平均的な月間営業収益を計るために使われます。移動通信事業の場合、ARPUは、移動通信事業セグメントの営業収益のうち、携帯電話(LTE(Xi))、携帯電話(FOMA)、及び「ドコモ光」のサービス提供により発生する通信サービス収入(一部除く)を、当該サービスの稼働利用者数で除して計算されます。固定通信事業の場合、ARPUは、地域通信事業セグメントの営業収益のうち、固定電話(加入電話及びINSネット)並びに「フレッツ光」の提供により毎月発生する収入を、当該サービスの稼働契約数で除して計算されます。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ドコモの現在の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(音声関連収入(基本使用料、通話料)＋パケット関連収入(月額定額料、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＋当月末利用者数)／2}の合計

※3 利用者数は、以下のとおり、契約の数を基本としつつ、一定の契約の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」、「ドコモビジネストランシーバー」並びにMVNOへ提供する卸電気通信役務及び事業者間接続に係る契約数－Xi契約及びFOMA契約と同一名義のデータプラン契約数

なお、通信モジュールサービス、「電話番号保管」、「メールアドレス保管」、「ドコモビジネストランシーバー」並びにMVNOへ提供する卸電気通信役務及び事業者間接続に係る収入は、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東日本及びNTT西日本のARPUは、以下の2種類に分けて計算をしています。

・音声伝送収入(IP系除く)に含まれる加入電話とINSネットの基本料、通信・通話料、及びIP系収入に含まれる「フレッツ・ADSL」、「フレッツ・ISDN」からの収入に基づいて計算される固定電話総合ARPU(加入電話＋INSネット)。

・IP系収入に含まれる「フレッツ光」、「フレッツ光」のオプションサービスからの収入、「ひかり電話」における基本料・通信料・機器利用料、及び附帯事業営業収益に含まれる「フレッツ光」のオプションサービス収入に基づいて計算されるフレッツ光ARPU。

※1 「フレッツ光」は、NTT東日本の「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」及び「フレッツ光WiFiアクセス」、NTT西日本の「Bフレッツ」、「フレッツ・光プレミアム」、「フレッツ・光マイタウン」、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ光マイタウンネクスト」、「フレッツ 光ライト」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」、並びにNTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービス(コラボ光)を含めて記載しております。「フレッツ光」のオプションサービスは、NTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービスを含めて記載しています。

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

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

※4 固定電話総合ARPU(加入電話＋INSネット)の算定上、INSネット1500の契約数は、チャンネル数、伝送速度、回線使用料(基本料)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「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」及び「フレッツ光WiFiアクセス」、NTT西日本の「Bフレッツ」、「フレッツ・光プレミアム」、「フレッツ・光マイタウン」、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ 光マイタウン ネクスト」、「フレッツ 光ライト」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」、並びにNTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービス(コラボ光)を含む)です。

※6 NTT東日本及びNTT西日本におけるARPU算出時の稼働契約数の計算式は以下のとおりです。

通期実績：4月～3月までの各月稼働契約数{(前月末契約数＋当月末契約数)／2}の合計

設備投資の調整表

	2014年度 (U.S. GAAP)	2015年度 (U.S. GAAP)	2016年度 (U.S. GAAP)	2017年度 (U.S. GAAP)	2018年度 (IFRS)
有形固定資産の取得による支出	¥14,449	¥12,656	¥13,017	¥13,087	—
無形固定資産の取得による支出	3,582	3,719	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
合計	¥18,031	¥16,375	¥17,018	¥17,107	¥16,724
設備投資との差額	△144	△497	18	360	△246

単位：億円

EBITDAマージンの調整表

	2014年度 (U.S. GAAP)	2015年度 (U.S. GAAP)	2016年度 (U.S. GAAP)	2017年度 (U.S. GAAP)	2017年度 (IFRS)	2018年度 (IFRS)
営業利益	¥ 10,846	¥ 13,481	¥ 15,398	¥ 16,428	¥ 16,411	¥ 16,938
減価償却費	18,280	17,663	14,622	13,394	13,469	13,336
固定資産売却損及び固定資産除却損	1,086	1,307	1,074	714	712	875
減損損失	422	327	739	1,622	1,779	1,264
EBITDA	30,634	32,779	31,833	32,158	32,371	32,414
営業収益	¥110,953	¥115,410	¥113,910	¥117,996	¥117,821	¥118,798
EBITDAマージン(%)	27.6%	28.4%	27.9%	27.3%	27.5%	27.3%

単位：億円

## 連結財政状態計算書

単位：百万円

	前連結会計年度末 (2018年3月31日)	当連結会計年度末 (2019年3月31日)
<b>(資産の部)</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	895,003	946,134
営業債権及びその他の債権	4,022,227	4,391,434
その他の金融資産	123,344	117,753
棚卸資産	354,181	331,634
その他の流動資産	474,405	550,487
小計	5,869,160	6,337,442
売却目的で保有する資産	—	242,524
流動資産合計	5,869,160	6,579,966
非流動資産		
有形固定資産	8,812,174	9,012,947
のれん	841,283	886,531
無形資産	1,589,448	1,627,762
投資不動産	1,002,301	967,006
持分法で会計処理されている投資	539,342	298,261
その他の金融資産	1,068,799	1,138,502
繰延税金資産	1,173,946	1,124,467
その他の非流動資産	644,991	659,704
非流動資産合計	15,672,284	15,715,180
資産合計	21,541,444	22,295,146
<b>(負債及び資本の部)</b>		
流動負債		
短期借入債務	1,017,744	1,397,545
営業債務及びその他の債務	1,811,723	2,092,479
その他の金融負債	50,711	44,305
未払人件費	455,007	468,216
未払法人税等	240,670	237,282
その他の流動負債	1,046,582	988,244
流動負債合計	4,622,437	5,228,071
非流動負債		
長期借入債務	2,953,855	2,865,181
その他の金融負債	190,356	175,087
確定給付負債	1,860,524	1,878,013
繰延税金負債	74,095	61,189
その他の非流動負債	274,523	282,815
非流動負債合計	5,353,353	5,262,285
負債合計	9,975,790	10,490,356
資本		
株主資本		
資本金	937,950	937,950
資本剰余金	2,396,555	2,341,206
利益剰余金	6,125,957	5,954,305
自己株式	△610,742	△150,635
その他の資本の構成要素	200,638	182,087
株主資本合計	9,050,358	9,264,913
非支配持分	2,515,296	2,539,877
資本合計	11,565,654	11,804,790
負債及び資本合計	21,541,444	22,295,146

## 連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2017年4月1日から 2018年3月31日まで)	当連結会計年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)
営業収益	11,782,148	11,879,842
営業費用		
人件費	2,393,358	2,391,617
経費	5,833,866	5,917,693
減価償却費	1,346,931	1,333,647
固定資産除却費	154,161	172,167
減損損失	177,869	126,398
のれん	34,119	39,443
メタルケーブル関連	124,800	66,003
その他	18,950	20,952
租税公課	234,877	244,487
営業費用合計	10,141,062	10,186,009
営業利益	1,641,086	1,693,833
金融収益	43,964	24,465
金融費用	97,183	36,362
仲裁裁定金収入	147,646	—
持分法による投資損益	4,966	△10,075
税引前利益	1,740,479	1,671,861
法人税等	533,780	533,174
当期利益	1,206,699	1,138,687
当社に帰属する当期利益	897,887	854,561
非支配持分に帰属する当期利益	308,812	284,126
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)	449.86	440.25

## 連結包括利益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2017年4月1日から 2018年3月31日まで)	当連結会計年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)
当期利益	1,206,699	1,138,687
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	—	5,967
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	△432	△4,637
確定給付制度の再測定	32,710	△13,250
損益に振り替えられないことのない項目合計	32,278	△11,920
損益に振り替えられる可能性のある項目		
未実現有価証券評価損益	15,602	—
キャッシュ・フロー・ヘッジ	2,257	△2,784
外貨換算調整額	△23,098	2,791
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	41,258	△12,025
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	36,019	△12,018
その他の包括利益(税引後)合計	68,297	△23,938
当期包括利益合計	1,274,996	1,114,749
当社に帰属する当期包括利益	950,302	826,154
非支配持分に帰属する当期包括利益	324,694	288,595

## 連結持分変動計算書

前連結会計年度(2017年4月1日から2018年3月31日まで)

単位:百万円

	株主資本							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	非支配持分	
2017年4月1日	937,950	2,410,572	5,468,245	△375,223	179,453	8,620,997	2,421,432	11,042,429
当期包括利益								
当期利益	—	—	897,887	—	—	897,887	308,812	1,206,699
その他の包括利益	—	—	—	—	52,415	52,415	15,882	68,297
当期包括利益合計	—	—	897,887	—	52,415	950,302	324,694	1,274,996
株主との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△271,405	—	—	△271,405	△126,494	△397,899
利益剰余金への振替	—	—	31,230	—	△31,230	—	—	—
自己株式の取得及び処分	—	1	—	△235,519	—	△235,518	—	△235,518
支配継続子会社に対する持分変動	—	△22,467	—	—	—	△22,467	△104,336	△126,803
株式に基づく報酬取引	—	△7,315	—	—	—	△7,315	—	△7,315
非支配持分に付与された プット・オプション	—	15,764	—	—	—	15,764	—	15,764
株主との取引額等合計	—	△14,017	△240,175	△235,519	△31,230	△520,941	△230,830	△751,771
2018年3月31日	937,950	2,396,555	6,125,957	△610,742	200,638	9,050,358	2,515,296	11,565,654

当連結会計年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

単位:百万円

	株主資本							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	非支配持分	
2018年3月31日	937,950	2,396,555	6,125,957	△610,742	200,638	9,050,358	2,515,296	11,565,654
IFRS第9号「金融商品」適用 による累積的影響額	—	—	14,033	—	△2,432	11,601	7,565	19,166
2018年4月1日	937,950	2,396,555	6,139,990	△610,742	198,206	9,061,959	2,522,861	11,584,820
当期包括利益								
当期利益	—	—	854,561	—	—	854,561	284,126	1,138,687
その他の包括利益	—	—	—	—	△28,407	△28,407	4,469	△23,938
当期包括利益合計	—	—	854,561	—	△28,407	826,154	288,595	1,114,749
株主との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△313,605	—	—	△313,605	△142,171	△455,776
利益剰余金への振替	—	—	△8,383	—	8,383	—	—	—
非金融資産等への振替	—	—	—	—	3,905	3,905	—	3,905
自己株式の取得及び処分	—	0	—	△258,153	—	△258,153	—	△258,153
自己株式の消却	—	△2	△718,258	718,260	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△61,233	—	—	—	△61,233	△135,038	△196,271
株式に基づく報酬取引	—	△6,589	—	—	—	△6,589	—	△6,589
非支配持分に付与された プット・オプション	—	12,475	—	—	—	12,475	5,630	18,105
株主との取引額等合計	—	△55,349	△1,040,246	460,167	12,288	△623,200	△271,579	△894,779
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

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (2017年4月1日から 2018年3月31日まで)	当連結会計年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	1,206,699	1,138,687
減価償却費	1,346,931	1,333,647
減損損失	177,869	126,398
持分法による投資損益(△は益)	△4,966	10,075
固定資産売却損	69,591	85,703
固定資産売却益	△12,556	△10,142
法人税等	533,780	533,174
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加額)	△395,972	△338,018
棚卸資産の増減(△は増加額)	△44,770	1,572
その他の流動資産の増減(△は増加額)	△36,754	△11,538
営業債務及びその他の債務・未払人件費の増減(△は減少額)	70,900	99,452
その他の流動負債の増減(△は減少額)	111,414	12,511
確定給付負債の増減(△は減少額)	18,596	834
その他の非流動負債の増減(△は減少額)	12,371	4,359
その他	49,599	15,359
小計	3,102,732	3,002,073
利息及び配当金の受取額	58,634	56,889
利息の支払額	△45,461	△39,416
法人税等の支払額	△574,635	△613,389
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,541,270	2,406,157
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
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	△1,748,113	△1,672,350
投資の取得による支出	△251,295	△65,623
投資の売却または償還による収入	268,370	55,178
子会社の支配獲得による支出	△9,057	△107,264
その他	△6,090	15,923
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,746,185	△1,774,136
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入債務の収支(△は支出)	△2,370	486,124
長期借入債務の増加による収入	449,857	434,922
長期借入債務の返済による支出	△636,853	△627,680
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△132,431	△164,415
配当金の支払額	△271,405	△313,605
非支配持分への配当金の支払額	△126,366	△142,020
自己株式の取得による支出	△235,570	△258,215
その他	△13,141	623
財務活動によるキャッシュ・フロー	△968,279	△584,266
現金及び現金同等物に係る換算差額	△7,576	3,376
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	△180,770	51,131
現金及び現金同等物の期首残高	1,075,773	895,003
現金及び現金同等物の期末残高	895,003	946,134

## 経営者による財政状態及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及びその他の6つのサービス分野に区分しております。2018年度の営業収益は、前期比0.8%増加し、11兆8,798億円となりました。これは、国内及び海外におけるデータ通信事業セグメントの増収、通信端末販売収入の増加及びドコモ光の成長等による移動通信事業セグメントの増収等によるものです。

2018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おります。

2018年度における固定音声関連収入は、前期比6.0%減少し、1兆777億円(営業収益の9.1%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もしく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おります。

2018年度における移動音声関連収入は、前期比1.4%増加し、9,467億円(営業収益の8.0%に相当)となりました。これは、「月々サポート」による割引の縮小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おります。

2018年度におけるIP系・パケット通信収入は、前期比1.0%減少し、3兆7,212億円(営業収益の31.3%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」契約者数の拡大が進んだものの、地域通信事業セグメントにおける「光コラボレーションモデル」への転用の進展や、移動通信事業セグメントにおけるお客さま還元強化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おります。

2018年度における通信端末機器販売収入は、前期比5.8%増加し、9,292億円(営業収益の7.8%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、スマートフォン価格上昇に伴う端末機器販売収入が増加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及び長距離・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おります。

2018年度のシステムインテグレーション収入は、前期比4.0%増加し、3兆5,941億円(営業収益の30.3%に相当)となりました。これは、データ通信事業セグメントにおける連結拡大影響やビジネス規模の拡大等によるものです。

#### ■ 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、リース、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おります。

2018年度のその他の営業収入は、前期比0.1%増加し、1兆6,110億円(営業収益の13.6%に相当)となりました。

#### 営業費用

2018年度の営業費用は前期比0.4%増加し、10兆1,860億円となりました。主な要因は以下のとおりであります。

#### ■ 人件費

2018年度の人件費は、前期比0.1%減少し、2兆3,916億円となりました。これは、地域通信事業セグメントにおける人件費が退職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連結拡大により増加したこと等によるものです。

#### ■ 経費

2018年度の経費は、前期比1.4%増加し、5兆9,177億円となりました。これは、主にデータ通信事業セグメントにおけるビジネス規模の拡大等や、移動通信事業セグメントにおける端末販売収入に連動する端末機器原価の増加等によるものです。

#### ■ 減価償却費

2018年度の減価償却費は、前期比1.0%減少し、1兆3,336億円となりました。これは、主に2017年度において移動通信セグメントにて計上した旧世代設備の加速償却を2018年度においては計上していないことなどによるものです。

### 営業収支等の状況

単位：億円

	前連結会計年度 (2017年4月1日から 2018年3月31日まで)	当連結会計年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)	増減	増減率
営業収益	117,821	<b>118,798</b>	977	0.8%
固定音声関連収入	11,469	<b>10,777</b>	△692	△6.0%
移動音声関連収入	9,333	<b>9,467</b>	135	1.4%
IP系・パケット通信収入	37,574	<b>37,212</b>	△362	△1.0%
通信端末機器販売	8,783	<b>9,292</b>	509	5.8%
システムインテグレーション収入	34,574	<b>35,941</b>	1,367	4.0%
その他の営業収入	16,089	<b>16,110</b>	21	0.1%
営業費用	101,411	<b>101,860</b>	449	0.4%
営業利益	16,411	<b>16,938</b>	527	3.2%
金融損益	△532	<b>△119</b>	413	77.6%
仲裁裁定金収入	1,476	—	△1,476	—
持分法による投資損益	50	<b>△101</b>	△150	—
税引前利益	17,405	<b>16,719</b>	△686	△3.9%
法人税等	5,338	<b>5,332</b>	△6	△0.1%
当期利益	12,067	<b>11,387</b>	△680	△5.6%
控除：非支配持分に帰属する当期利益	3,088	<b>2,841</b>	△247	△8.0%
当社に帰属する当期利益	8,979	<b>8,546</b>	△433	△4.8%

#### 営業利益

以上の結果、2018年度の営業利益は、前期比3.2%増加し、1兆6,938億円となりました。

#### 金融損益

2018年度の金融損益は、前期の△532億円に対し△119億円となりました。

#### 仲裁裁定金収入

2017年度において発生したTata Sons Limitedから受領した仲裁裁定金は、2018年度においては発生していません。

#### 持分法による投資損益

2018年度の持分法による投資損益は、前期の50億円に対し△101億円となりました。

#### 税引前利益

以上の結果、2018年度の税引前利益は前期比3.9%減少し、1兆6,719億円となりました。

#### 法人税等

2018年度の法人税等は、前期比0.1%減少し、5,332億円となりました。2017年度と2018年度の税負担率は、それぞれ30.67%、31.89%となっております。

#### 当社に帰属する当期利益

以上の結果、2018年度の当期利益は前期比5.6%減少し、1兆1,387億円となりました。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4.8%減少し、8,546億円となりました。

流動性及び資金の源泉

資金調達及び資金の源泉と使途

2018年度の休日影響を除いた場合の営業活動によって得たキャッシュ・フローは、2兆3,979億円となり、2017年度の2兆7,732億円から3,753億円減少しております。これは2017年度における仲裁裁定金収入や、2018年度における営業債権等の回収の減少などによるものであります。なお、2018年度の営業活動によるキャッシュ・フローは2兆4,062億円であります。

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。

2018年度の投資活動に充てたキャッシュ・フローは、1兆7,741億円となり、2017年度の1兆7,462億円から支出が280億円増加しております。これは、有形固定資産、無形資産に対する投資が現金支出ベースで758億円減少した一方で、子会社の支配獲得による支出が982億円増加したこと等によるものであります。

2018年度の有形固定資産、無形資産に対する投資の減少は、地域通信事業においてアクセス系設備整備の効率化等により投資が減少したこと等によりあります。なお、2018年度の発生主義に基づく設備投資額1兆6,970億円の主な内訳は移動通信事業が5,937億円、地域通信事業が5,410億円でした。

2018年度の財務活動に充てたキャッシュ・フローは、5,843億円となり、2017年度の9,683億円から支出が3,840億円減少しております。これは、短期借入債務及び長期借入債務の増加による収入が純額で4,827億円増加したこと等によりあります。なお、2018年度の長期借入による資金調達額の内訳は、社債による調達が156億円、金融機関借入による調達が4,193億円となっております。

また、2019年3月31日現在のNTTグループの有利子負債残高は4兆2,627億円であり、2018年3月31日現在の3兆9,716億円から2,911億円増加しました。2019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46.0%（2018年3月31日現在は43.9%）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おります。

2019年度は、移動通信事業において既存のネットワーク投資の効率化等により投資が減少することに加え、地域通信事業においてアクセス系設備整備や開通関連工程の効率化等により投資が減少する一方で、長距離・国際通信事業においてデータセンター関連工程の増等により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おります。その内訳は、移動通信事業が5,700億円、地域通信事業が5,200億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、競争環境及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あります。

流動性

2019年3月31日現在の休日影響を除いた場合のNTTグループの現金及び現金同等物残高は1兆1,698億円であり、2018年3月31日現在の1兆1,269億円から429億円増加しました。現金同等物とは、負債の返済や投資等に利用される予定の一時的な余剰金のことで、運転資金として使用されます。したがって、現金同等物の残高は、その時点の資金調達や運転資金の状況に応じて毎年度変化します。なお、2019年3月31日現在の現金及び現金同等物残高は9,461億円であります。

リスクファクター

リスクファクターに関しては、NTTのwebサイトをご参照ください。  
[https://www.ntt.co.jp/ir/mgt/risks\\_factors.html](https://www.ntt.co.jp/ir/mgt/risks_factors.html)



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：%	
<b>移動通信</b>				
(株)NTTドコモ	東京都千代田区	949,680	64.11	移動通信サービス及びスマートライフ領域サービスの提供
<b>地域通信</b>				
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
<b>長距離・国際通信／データ通信</b>				
NTT(株)	東京都千代田区	574,730	100.00	NTTグループにおけるグローバル事業のガバナンス及び戦略策定、施策推進
<b>長距離・国際通信</b>				
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	東間・国際通信サービス及びインターネット関連サービスの提供
Dimension Data Holdings	イギリス	88,852 (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	269,538 (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	15,383 (万英ポンド)	100.00	欧州におけるICTサービスの提供
Lux e-shelter 1	ルクセンブルク	40,321 (万欧元)	86.70	欧州におけるデータセンター関連サービスの提供
Arkadin International	フランス	22,305 (万欧元)	100.00	音声・Web・ビデオ会議サービスの提供
RagingWire Data Centers	アメリカ	42,042 (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
GYRON INTERNET	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
(株)NTTぷらら	東京都豊島区	12,321	95.39	インターネット接続サービス及び映像配信サービスの提供
Secure-24 Intermediate Holdings	アメリカ	0 (万米ドル)	100.00	北米におけるITマネージドサービスの提供
Transatel	フランス	586 (万欧元)	80.70	IoT向けモバイルコネクティビティサービスの提供
Spectrum Holdings	英領 ヴァージン諸島	410,193 (万米ドル)	100.00	Dimension Data Holdings 欧米事業子会社の統括
<b>データ通信</b>				
(株)エヌ・ティ・ティ・データ	東京都江東区	142,520	54.21	データ通信システムサービス及びネットワークシステムサービスの提供
NTT DATA	アメリカ	482,613 (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	12,031 (万欧元)	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	484,807 (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
<b>その他</b>				
NTT-SH(株)	東京都千代田区	108,372	100.00	エヌ・ティ・ティ都市開発(株)、(株)NTTファシリティーズの持株会社
エヌ・ティ・ティ都市開発(株)	東京都千代田区	48,760	100.00	不動産の取得・開発・賃貸・管理
(株)NTTファシリティーズ	東京都港区	12,400	100.00	建築物・工作物及び電力設備に関わる設計・監理・保守
NTTファイナンス(株)	東京都港区	16,771	100.00	通信関連機器等のリース・割賦販売及び通信サービス等の料金の請求・回収
エヌ・ティ・ティ・コムウェア(株)	東京都港区	20,000	100.00	情報通信システム及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

※ NTT-SH(株)は、2019年7月にNTTアーバンソリューションズ(株)として、街づくりに係るNTTグループの窓口として事業を開始しています。  
 その他889社

## 取締役・監査役の略歴等

## 篠原 弘道

取締役会長
取締役会議長

**取締役在任年数** 10年

**持株数** 19,600株

**略歴**

1978年 4月 日本電信電話公社入社
2009年 6月 当社 取締役 研究企画部門長
2011年 6月 当社 取締役 研究企画部門長
情報流通基礎総合研究所長 兼務
2011年10月 当社 取締役 研究企画部門長
2012年 6月 当社 常務取締役 研究企画部門長
2014年 6月 当社 代表取締役副社長 研究企画部門長
2018年 6月 当社 取締役会長（現在に至る）

## 井伊 基之

代表取締役副社長
技術戦略担当
国際標準化担当
Chief Technology Officer
Chief Information Officer
Chief Digital Officer

**取締役在任年数** 1年

**持株数** 6,900株

**略歴**

1983年 4月 日本電信電話公社入社
2011年 6月 東日本電信電話株式会社 取締役
ネットワーク事業推進本部設備部長
ネットワーク事業推進本部企画部長兼務
2013年 7月 同社 取締役 ネットワーク事業推進本部 設備企画部長
2014年 6月 同社 取締役 ビジネス&オフィス営業推進本部長
2015年 6月 同社 代表取締役常務取締役

2016年 6月 同社 代表取締役副社長
ビジネス&オフィス営業推進本部長

2017年 7月 同社 代表取締役副社長 ビジネスイノベーション本部長
2018年 6月 当社 代表取締役副社長 技術企画部門長
2019年 6月 NTTアノードエナジー株式会社 代表取締役社長（現在に至る）

2019年 6月 当社 代表取締役副社長（現在に至る）

## 廣井 孝史

取締役
財務部門長

**取締役在任年数** 4年

**持株数** 4,500株

**略歴**

1986年 4月 当社入社
2005年 5月 当社 中期経営戦略推進室 担当部長
2008年 6月 当社 新ビジネス推進室 担当部長
2009年 7月 当社 経営企画部門 担当部長
2014年 6月 当社 財務部門長
2015年 6月 当社 取締役 財務部門長（現在に至る）

## 北村 亮太

取締役
経営企画部門長

**取締役在任年数** 1年

**持株数** 1,800株

**略歴**

1988年 4月 当社入社
2003年10月 東日本電信電話株式会社 経営企画部 担当部長
2011年 6月 同社 経営企画部 営業企画部門長
2015年 7月 当社 経営企画部門 担当部長
2018年 6月 西日本電信電話株式会社 取締役（現在に至る）
2018年 6月 当社 取締役 経営企画部門長（現在に至る）

## 澤田 純

代表取締役社長
Chief Executive Officer

**取締役在任年数** 5年

**持株数** 15,400株

**略歴**

1978年 4月 日本電信電話公社入社
2008年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 取締役 経営企画部長
2011年 6月 同社 常務取締役 経営企画部長
2012年 6月 同社 代表取締役副社長 経営企画部長
2013年 6月 同社 代表取締役副社長
2014年 6月 当社 代表取締役副社長
2018年 6月 当社 代表取締役社長（現在に至る）
2018年 8月 NTT株式会社 代表取締役社長（現在に至る）

## 奥野 恒久

常務取締役
グローバルビジネス推進室長

**取締役在任年数** 7年

**持株数** 6,300株

**略歴**

1983年 4月 日本電信電話公社入社
2007年 7月 当社 中期経営戦略推進室 担当部長
2008年 6月 当社 新ビジネス推進室 国際室長
2011年 1月 Dimension Data Holdings plc 取締役
2011年 6月 当社 グローバルビジネス推進室長
2012年 6月 当社 取締役 グローバルビジネス推進室長
2016年 6月 NTTセキュリティ株式会社 取締役（現在に至る）
2018年 6月 当社 常務取締役 グローバルビジネス推進室長（現在に至る）

2018年 8月 NTT株式会社 取締役（現在に至る）

2019年 7月 NTT Ltd. 取締役会長（現在に至る）

## 坂本 英一

取締役
総務部門長

**取締役在任年数** 3年

**持株数** 4,000株

**略歴**

1986年 4月 当社入社
2005年10月 東日本電信電話株式会社 経営企画部 経営管理部門長
2009年 7月 同社 経営企画部 企画部門長
2011年 7月 当社 経営企画部門 広報室長
2015年 6月 株式会社NTTドコモ 執行役員 法人ビジネス戦略部長
2016年 6月 当社 取締役 経営企画部門長
2016年 6月 東日本電信電話株式会社 取締役（現在に至る）
2018年 6月 当社 取締役 総務部門長（現在に至る）

## 岡 敦子

取締役
技術企画部門長

**取締役在任年数** 一

**持株数** 0株

**略歴**

1988年 4月 当社入社
2006年 8月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 ネットビジネス事業本部 IPサービス部 担当部長
2010年 7月 エヌ・ティ・ティ・ナビスベス株式会社 代表取締役社長

2012年 7月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 経営企画部統合カスタマーポータル開発タスクフォース 担当部長

2015年 8月 同社 経営企画部 IoT推進室長

2017年 7月 エヌ・ティ・ティレゾナント株式会社取締役

ビジネスプラットフォーム事業部長

2017年10月 同社 取締役 ソリューション事業部長

2019年 6月 当社 取締役 技術企画部門長（現在に至る）

## 島田 明

代表取締役副社長
事業戦略担当
リスクマネジメント担当
Chief Financial Officer
Chief Compliance Officer

**取締役在任年数** 7年

**持株数** 9,804株

**略歴**

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

## 栗山 浩樹

常務取締役
新ビジネス推進室長
2020準備担当

**取締役在任年数** 5年

**持株数** 5,170株

**略歴**

1985年 4月 当社入社
2003年 2月 当社 第一部門 担当部長
2005年 5月 当社 中期経営戦略推進室 担当部長
2008年 6月 当社 経営企画部門 担当部長
2012年 6月 当社 総務部門秘書室 担当部長
2014年 6月 当社 取締役 新ビジネス推進室長
2019年 6月 当社 常務取締役 新ビジネス推進室長（現在に至る）

## 川添 雄彦

取締役
研究企画部門長

**取締役在任年数** 1年

**持株数** 2,200株

**略歴**

1987年 4月 当社入社
2003年 8月 当社 サイバーコミュニケーション総合研究所 サイバースペス研究所 主幹研究員

2007年10月 当社 サイバーコミュニケーション総合研究所 サイバーソリューション研究所 主幹研究員

2008年 7月 当社 研究企画部門 担当部長

2014年 7月 当社 サービスイノベーション総合研究所 サービスエポリューション研究所長

2016年 7月 当社 サービスイノベーション総合研究所長

2018年 6月 当社 取締役 研究企画部門長（現在に至る）

## 白井 克彦

独立社外取締役

**取締役在任年数** 7年

**持株数** 4,300株

**略歴**

1965年 4月 早稲田大学 第一理工学部助手
1968年 4月 同 理工学部専任講師
1970年 4月 同 理工学部助教授
1975年 4月 同 理工学部教授
1994年11月 同 教務部長兼国際交流センター所長
1998年11月 同 常任理事
2002年11月 同 総長
2010年11月 同 学事顧問
2011年 4月 放送大学学園 理事長
2012年 6月 当社 取締役（現在に至る）
2012年 6月 株式会社ジャパンディスプレイ 取締役
2016年11月 早稲田大学 名誉顧問（現在に至る）

## 榊原 定征

独立社外取締役

**取締役在任年数** 7年

**持株数** 9,500株

**略歴**

1967年 4月 東洋レーヨン株式会社（現 東レ株式会社）入社
1994年 6月 同社 経営企画第1室長
1996年 6月 同社 取締役
1998年 6月 同社 常務取締役
1999年 6月 同社 専務取締役
2001年 6月 同社 代表取締役副社長
2002年 6月 同社 代表取締役社長
2010年 6月 同社 代表取締役取締役会長
2010年 6月 株式会社商船三井 取締役
2012年 6月 当社 取締役（現在に至る）
2013年 6月 株式会社日立製作所 取締役
2014年 6月 一般社団法人 日本経済団体連合会 会長
2014年 6月 東レ株式会社 取締役会長
2015年 6月 同社 相談役最高顧問
2017年 6月 同社 相談役
2018年 8月 同社 特別顧問
2019年 3月 株式会社シマノ 取締役（現在に至る）
2019年 5月 株式会社トトリホールディングス 取締役（現在に至る）

## 井手 明子

常勤監査役

**取締役在任年数** 5年

**持株数** 10,200株

**略歴**

1977年 4月 日本電信電話公社入社
2003年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ（現 株式会社NTTドコモ）お客様サービス部長
2004年 9月 同社 お客様サービス部長 情報セキュリティ部長兼務
2005年 6月 同社 お客様サービス部長
2006年 4月 同社 社会環境推進部長
2006年 6月 同社 執行役員 社会環境推進部長
2008年 7月 同社 執行役員 中国支社長
2012年 6月 同社 執行役員 情報セキュリティ部長
2013年 5月 らでいっしゅぼーや株式会社 代表取締役社長
2013年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ（現 株式会社NTTドコモ）執行役員 コマース事業推進担当

2014年 6月 当社 常勤監査役（現在に至る）

2018年 8月 NTT株式会社 監査役（現在に至る）

## 神田 秀樹

独立社外監査役

**取締役在任年数** 一

**持株数** 0株

**略歴**

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

## 坂村 健

独立社外取締役

**取締役在任年数** 一

**持株数** 300株

**略歴**

2000年 4月 東京大学大学院 教授（情報学環・学際情報学府）
2002年 1月 YRPユキキタス・ネットワークキング研究所 所長（現在に至る）

2009年 4月 東京大学大学院 情報学環 ユキキタス情報社会基盤研究センター長
2014年10月 一般社団法人オープン&ビッグデータ活用・地方創生推進機構理事長（現在に至る）

2017年 4月 東洋大学 情報連携学部 教授 学部長（現在に至る）
同 学術実業連携機構機構長

2017年 6月 東京大学 名誉教授（現在に至る）

2019年 6月 当社 取締役（現在に至る）

## 前澤 孝夫

常勤監査役

**取締役在任年数** 3年

**持株数** 9,704株

**略歴**

1978年 4月 日本電信電話公社入社
2006年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 ヒューマンリソース部長 研修センタ所長
総務部長兼務

2008年 6月 同社 取締役 法人事業本部 副事業本部長

2011年 6月 同社 常務取締役 法人事業本部 副事業本部長

2011年 8月 同社 常務取締役 第二営業本部長

2012年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・ビー・シーコミュニケーションズ 代表取締役社長

2016年 6月 当社 常勤監査役（現在に至る）

2018年 8月 NTT株式会社 監査役（現在に至る）

## 鹿島 かおる

独立社外監査役

**取締役在任年数** 一

**持株数** 0株

**略歴**

1981年11月 昭和監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）入社
1985年 4月 公認会計士登録（現在に至る）
1996年 6月 太田昭和監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）パートナー

2002年 6月 新日本監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）シニアパートナー

2006年 7月 同人材開発本部 人事担当

2010年 9月 新日本有限責任監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）常務理事 コーポレートカルチャー推進室、広報室担当

2012年 7月 同 常務理事 ナレッジ本部長

2013年 7月 EY総合研究所株式会社 代表取締役

2019年 6月 当社 監査役（現在に至る）

2019年 6月 三井住友信託銀行株式会社 取締役（現在に至る）

## 武川 恵子

独立社外取締役

**取締役在任年数** 一

**持株数** 0株

**略歴**

2008年 7月 内閣府 大臣官房審議官（共生社会政策担当兼大臣官房担当）

2009年 7月 同 大臣官房審議官（男女共同参画局担当）

2012年12月 同 政府広報室長

2014年 7月 同 男女共同参画局長

2019年 4月 昭和女子大学 教授（現在に至る）

2019年 6月 当社 取締役（現在に至る）

2019年 6月 三井金属鉱業株式会社 監査役（現在に至る）

## 飯田 隆

独立社外監査役

**取締役在任年数** 5年

**持株数** 3,200株

**略歴**

1974年 4月 弁護士登録（第二東京弁護士会）（現在に至る）
森総合法律事務所（現 森・濱田松本法律事務所）入所

1991年 4月 第二東京弁護士会 副会長

1997年 4月 日本弁護士連合会 常務理事

2006年 4月 第二東京弁護士会 会長

2006年 4月 日本弁護士連合会 副会長

2012年 1月 宏和法律事務所開設（現在に至る）

2012年 6月 株式会社島津製作所 監査役（現在に至る）

2013年 6月 株式会社ジャコ 監査役

2013年 6月 アルプス電気株式会社 監査役（現 アルプスアルパイン株式会社）取締役（現在に至る）

2014年 6月 当社 監査役（現在に至る）

## ※ 持株数は2019年6月現在

※ その他の項目は2019年7月現在

## 株式情報 (2019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  
 電話 03-6838-5111

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 1,950,394,470株  
 総株主の議決権数 19,148,459個  
 株主数(単元未満株を含む) 821,175名

### 上場証券取引所

東京(証券コード: 9432)

### IRに関するお問い合わせ先

日本電信電話株式会社 財務部門 IR室  
 電話: 03-6838-5481

<https://www.ntt.co.jp/ir/contact/>

### 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	679,121	35.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	85,651	4.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	79,101	4.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	29,504	1.54
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	26,339	1.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	17,537	0.91
ジェービー モルガン チェース バンク 385632	17,442	0.91
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	16,345	0.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	16,301	0.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	16,012	0.84

※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32,998,346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 所有割合は自己株式を控除して計算しています。

### 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 当社は自己株式32,998,346株を保有していますが、上記株式数からは除外しています。  
 ※2 構成比は、自己株式を控除して計算しています。  
 ※3 上記「その他の法人」には、証券保管振替機構名義の株式が28千株含まれています。  
 ※4 上記には単元未満株式が含まれていません。

### NTT法による制限

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

また、NTT法により、NTTは、外国人等議決権割合が三分の一以上になるときは、その氏名及び住所を株主名簿に記載してはなりません。

2019年3月末現在、外国人が保有するNTTの議決権個数は、5,200,824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法上の発行済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株価及び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、2009年1月4日を効力発生日として普通株式1株につき100株、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株の割合をもって株式分割を行っており、NTT株価及びNTT出来高は当該株式分割後の数値を記載しています。