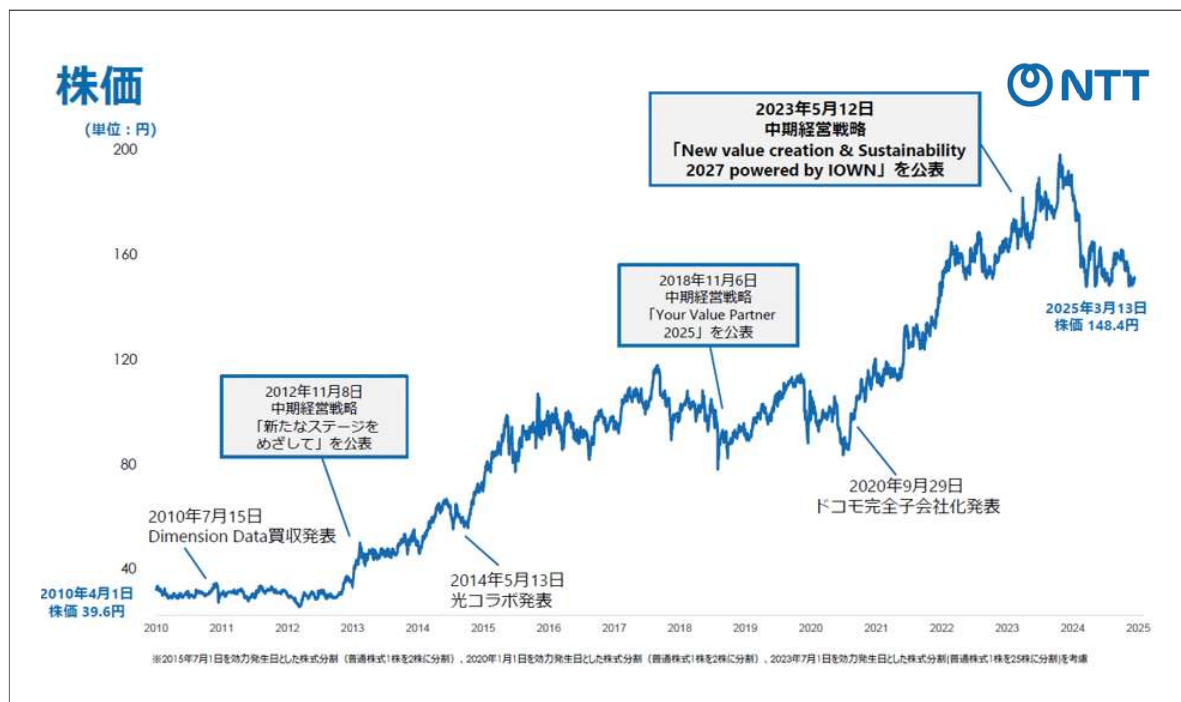


図表4-8-2 ▶NTT株価のパフォーマンス



出所：NTT「日本電信電話株式会社 会社説明会」（2025年3月）

かけて株価が大きく下落したが、それは2024年度決算の減益予想が一因であった。また、後述のように、NTTは10年以上にわたり増配を続けるなど、株主還元施策を積極的に展開してきたが、その結果として株価が上昇を続けていたため、配当利回りが相対的に低下していたことも株価調整の一因となった。

(3) 業績、株価の伸びを支えた施策

以上のように、例外的な年度、時期を除き、NTTの増収増益が維持され、株価が大きく伸びている。その主な要因は「グローバル事業の拡大」、「NTT東西事業の効率化」、「NTTドコモ事業の成長」である。次項においては、それらの要因を支えた施策について、NTTグループの中期経営戦略を通じて説明する。

8-2. 中期経営戦略の変遷

(1) 中期経営戦略の全体像

NTTグループは2015年度以降、3つの中期経営戦略を発表してきた。すなわち、2015年策定の「①新たなステージをめざして2.0」、2018年策定の「②Your Value Partner 2025」、そして、2023年策定の「③New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」である。このうち、①は2012年策定の同名の戦略の改訂版(第2版(2.0))である。各戦略については、その達成状況

や進捗が発表されている。以上を整理したのが図表4-8-3である。

(2) 中期経営戦略の目標

それぞれの中期経営戦略の事業面の目標を整理したのが図表4-8-4である。それを見ると、冒頭で説明した2010年代半ば以降の右肩上がりの成長を支えた3つの柱である「グローバル事業の拡大」、「NTT東西事業の効率化」、「NTTドコモ事業の成長」の実現に向けて、各戦略がどのような具体的施策を展開したのかが示されている。上記の事業面に対して、財務面の目標を示したのが図表4-8-5である。

NTTは統合報告書2024において、中期経営戦略（「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」）の中期財務目標の内容を説明している。それによれば、持続的な更なる成長に向けて、キャッシュ創出力を軸とした取り組みを強化する観点から、EBITDAを主要指標とし、対2022年度+20%の増加となる、約4兆円をめざすとしている。そのドライバーとなる成長分野においては、対2022年度で、EBITDA+40%増加となる約1.9兆円をめざすことに加え、成長分野の中でも注力すべき分野として、海外営業利益率2025年度10%を目標に設定している。既存分野においても継続的な利益創出を期待し、対2022年度でEBITDA+10%増加を目標設定するとともに、資本効率性の向上に向けて投下資本利益率(ROIC: Return on Invested Capital)9%を目