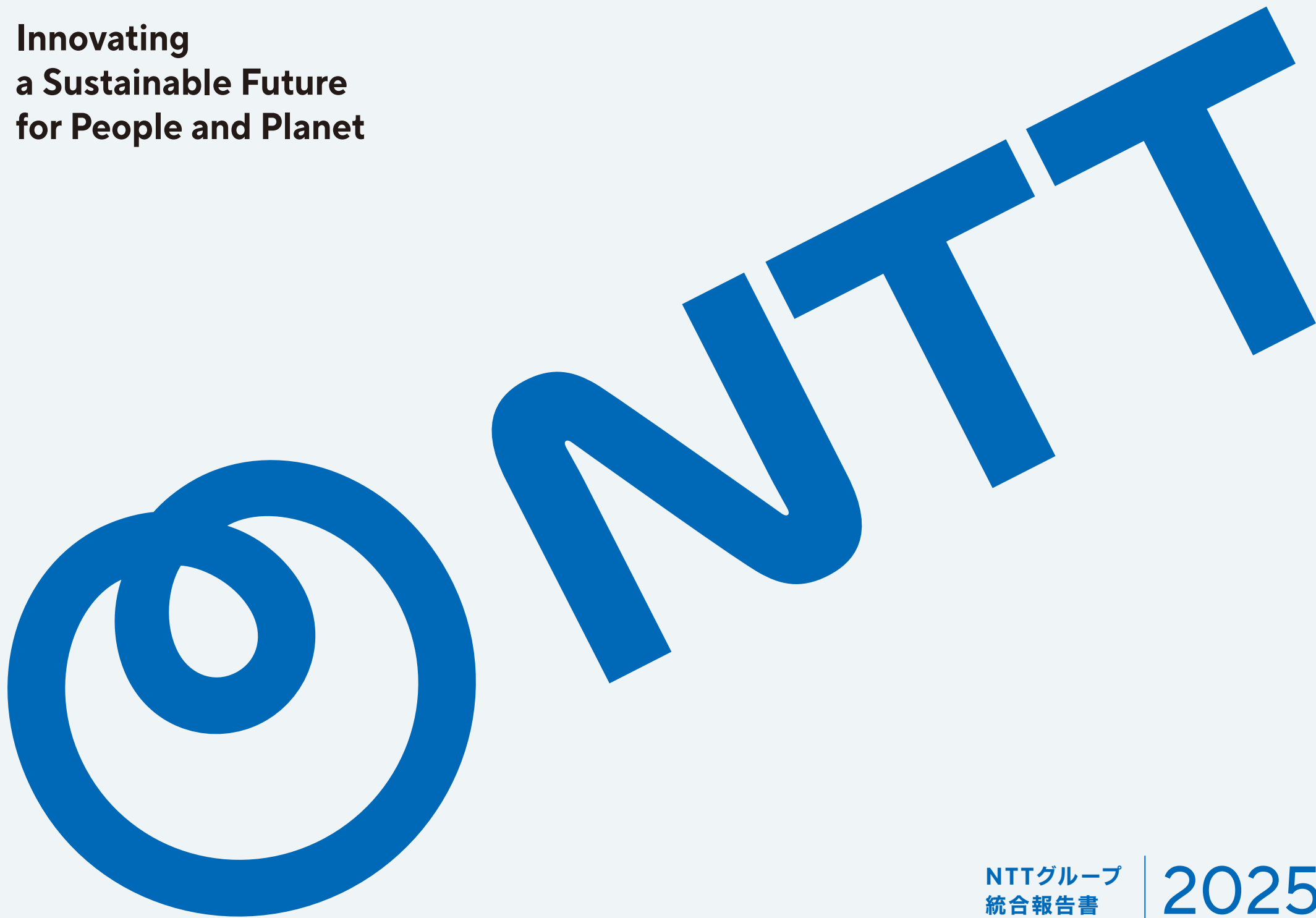


**Innovating
a Sustainable Future
for People and Planet**



NTTグループ
統合報告書

2025

目次

1 Introduction

私たちのありたい姿

目次	001
はじめに	002
NTTグループの原点	003
NTT Group's Core and Values	004
NTTグループの自己革新と価値創出の歩み	005
NTTグループが実現したいこと	006
IOWNでめざすNTTのサステナビリティ経営	007
商号変更に込めた想い	009
事業セグメント一覧	010

2 価値創造による企業価値向上

サステナビリティ経営による持続的成長

NTTグループの価値創造プロセス	011
インプットする資本	012
持続的な価値創造に向けた中期経営戦略	013
CEOメッセージ ～自己革新の先に～	015
CFOメッセージ ～AI時代に向けた財務戦略の実行～	021
CTOメッセージ ～自己革新の原動力～	025
サステナビリティを経営戦略の中核に	029

3 持続可能な社会の実現に向けた 価値創造の源泉

人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けた NTTグループのサステナビリティ

サステナビリティ推進体制	032
NTTグループサステナビリティカンファレンス	033
気候変動	034
人的資本	045
新たな価値創造	064
レジリエンス	083
ステークホルダーエンゲージメント	087

4 価値創造の最前線

事業セグメント別の取り組み状況

総合ICT事業	088
グローバル・ソリューション事業	091
地域通信事業	094
その他（不動産・エネルギー等）	096

5 価値創造ストーリーの構築と実行

自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化	098
取締役の紹介	099
取締役が有するスキル	101
社外取締役からの提言	102
取締役会	103
監査等委員会	104
任意の委員会等	105
役員報酬	106
サクセッションプラン・グループ経営方針等	108

6 データセクション

数字でみるNTTグループ

主要財務データ	109
主要非財務データ	110
株式の状況	111
外部からの評価	112

財務・非財務データ集（詳細）

詳細な財務・非財務データ等については、本統合報告書の一部を構成するものとして、当社コーポレートサイトに掲載しています。

▶ https://group.ntt.jp/sustainability/data/financial_nofinancial/

はじめに

この統合報告書は、私たちのありたい姿“**Innovating a Sustainable Future for People and Planet**”と、未来に向けたNTTグループの自己革新について、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、改めて深くご理解いただくことを目的としています。

2024年9月に『統合報告書2024』を発表して以来、私たちは投資家の皆さまと面談を重ねてきました。その中で寄せられた多くのご質問やご意見を通じて、私たちは次のように感じるようになりました。

——「NTTグループがなぜサステナビリティを経営の中核に据えるのか、その根底にある考え方や、めざすべき未来像が、十分には伝わっていないのではないか」

そこで、本報告書では、中期経営戦略の最終年度である2027年度の目標に対する進捗や、目標達成に向けた中期的なアプローチを示すだけでなく、長期的な視点での社会課題の解決、持続的な事業成長における現在の立ち位置、そしてNTTグループが描く未来の社会像に至るまで、NTTグループの挑戦を立体的にご理解いただけるよう、章立てやコンテンツを大幅に見直しました。

本報告書をお読みいただいた皆さまと、NTTグループの挑戦について、より一層、建設的な対話を深めていけることを願っています。

報告対象範囲など

主な報告対象者：株主・投資家を中心としたあらゆるステークホルダー
報告対象組織：NTT株式会社、連結子会社及び一部子会社
報告対象期間：2024年度（2024年4月～2025年3月）
※一部に対象期間前後の活動内容も含みます。
※本報告書内にある参照先については、予告なくデータ等が削除される場合があります。

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

参考にした主なガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」
気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書
GRIスタンダード
環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」

〔凡例〕
本統合報告書において、事業会社の略称表記は下記を示しています。NTTドコモ：株式会社NTTドコモ、NTTドコモビジネス：NTTドコモビジネス株式会社、NTTドコモソリューションズ：NTTドコモソリューションズ株式会社、NTT東日本：NTT東日本株式会社、NTT西日本：NTT西日本株式会社、NTTデータグループ：株式会社NTTデータグループ、NTTデータ：株式会社NTTデータ、NTT DATA, Inc.：株式会社NTT DATA, Inc.、NTTアーバンソリューションズ：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：NTTアノードエナジー株式会社。なお、その他のNTTグループの子会社の名称についても、文脈上明らかである場合は、「株式会社」を省略して記載していることがあります。本報告書に記載されているデータや数値は、特に記載のない限り2025年3月末のものです。なお、2025年7月1日に当社及びグループ会社は商号変更を行っており、日本電信電話株式会社はNTT株式会社に、東日本電信電話株式会社はNTT東日本株式会社に、西日本電信電話株式会社はNTT西日本株式会社に、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社はNTTドコモビジネス株式会社に、エヌ・ティ・ティ・コムウェア株式会社はNTTドコモソリューションズ株式会社にになりました。本報告書では、本報告書内に記載している事例、データ及び数字等の時期に関わらず、変更後の名称を用いています。

【ウェブサイト】

≫ 財務・非財務データ集 [🔗](https://group.ntt.jp/sustainability/data/financial_nofinancial/)

https://group.ntt.jp/sustainability/data/financial_nofinancial/

≫ NTTのサステナビリティ [🔗](https://group.ntt.jp/sustainability/)

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

≫ IOWN [🔗](https://group.ntt.jp/group/iown/)

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

≫ AI [🔗](https://group.ntt.jp/group/ai/)

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

≫ 有価証券報告書等 [🔗](https://group.ntt.jp/ir/library/yuhu/)

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

≫ コーポレート・ガバナンス報告書 [🔗](https://group.ntt.jp/ir/mgt/governance/)

<https://group.ntt.jp/ir/mgt/governance/>

≫ 株主総会関連資料 [🔗](https://group.ntt.jp/ir/shares/shareholders_meeting/)

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

≫ 各種説明会資料 [🔗](https://group.ntt.jp/ir/library/presentation/)

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

≫ IRプレゼンテーション [🔗](https://group.ntt.jp/ir/library/material/)

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

本報告書をPDFファイルでご覧いただいている場合は、リンクからコーポレートサイトをご覧くださいませ

NTTグループの原点

NTTグループは社会や産業を支えるパートナーとして数々のソリューションを生み出し続けてきました。今から約70年前、それまで官営だった電気通信事業が日本電信電話公社に引き継がれました。戦後復興から高度経済成長の中、私たちは“すぐにつながる電話”という社会の要望に応えるために様々な施策への挑戦を開始しました。

そして、1985年に日本電信電話株式会社（NTT）として民営化した私たちは、お客さまの声や産業、社会の課題に応えることを企業活動の原点として出発しました。

日本電信電話発足当時のCI（コーポレートアイデンティティ）の基本的な考え方や社長あいさつには、今もなお受け継がれているNTTの原点を感じることができます。

日本電信電話発足当初の
コーポレートアイデンティティの基本的な考え方（ありがたい姿）

コミュニケーションを通じ、
人間社会の発展と人々の豊かな暮らしのお役にたつため、
お客さまを発想の原点とし、
常に未来を考えダイナミックに自己革新を続け、
真に世の中の役に立つヒューマンな企業をめざす

1985年4月1日

日本電信電話株式会社 真藤社長あいさつ

NTTの企業理念は、コミュニケーションを通じ、人間社会全体の発展に貢献していくことであります。「電気通信」というものがこれから先の人間社会に必要な不可欠のものである以上、技術的に開発され進歩した性能を百パーセント人間社会のために、ことに国際化に対応していく日本の社会の進歩のために利用していく

義務があります。NTTがこれから、自分の利益だけを守るというやりかたでは、世の中に迎え入れられません。社会のため、世の中のため、より良いサービスを提供し、お客様に満足していただくにはじめてNTTは成り立っているという謙虚さが要るのであります。同時に、電気通信分野に新たに参入してくる企業と我々がともに、より一層お客様のお役に立てるよう、公正な競争と協調のなかで創意工夫を凝らし、切実な取り組みが必要です。

つまり、NTTは、真に世の中の役に立つ企業をめざすとともに、真摯な態度でダイナミックに自己革新する企業をめざすことが必要なのであります。

―事業は人なり―と申します。企業の本質は、事業の中の人間であります。法律でもなければ、お金でも設備でもない、組織の中の人間のあり方によって、企業の命運は決まるのであります。

この未曾有の変革期にあたって、我々はいま、世の中が強く要求する方向に向いた、先ひろがりの事業の出発点に立っています。NTTは、現在では予想もつかぬ明るい未来に向け、お客様を大切にし、同時に仲間を愛し、世の中も自分の属する集団も進歩するという事業のあり方を追求してまいります。人間のあたたかみのある、努力すれば報われる働き甲斐のある会社、すなわち、未来を考える人間企業に向け、いまその第一歩を踏み出します。

NTT Group's Core and Values

- ▶ 民営化から40年、2025年5月、私たちは、「NTT Group's Core」及び「NTT Group's Values」を制定しました。

もっと詳しく » [NTT Group's Core & Values](#) [🔗](#)
もっと詳しく » [社員の声を踏まえた NTT Group's Core & Values の策定](#) P.54

NTT GROUP'S CORE

私たちのありたい姿

人々の豊かな暮らしと
地球の未来に貢献するため、
お客さまを発想の原点とし、
常に自己革新を続け、
世の中にダイナミックな変革をもたらす
企業グループをめざす。

Innovating a Sustainable Future for People and Planet

目まぐるしく変化する時代の中で、これまでも、これからも
一貫して変わらないものがあります。

それは、私たちが思い描く「ありたい姿」。

私たちは、「NTT Group's Core」を揺るぎない「核」に据え、
グループ一丸となってその実現をめざします。

NTT GROUP'S VALUES

私たちの価値観

Act with Integrity Build Trust Create Connections

グループ共通の「核」である「ありたい姿」の実現に向けて、
社員一人ひとりとはどのような価値観を胸に刻み、行動すべきか。
その答えが「NTT Group's Values」です。

「誠実に行動する」ことで「信頼を築き」、人・モノ・技術にとどまらず、
さまざまな生命・自然、宇宙など、あらゆるものを有機的につなぎ、
「新たなつながりを生み出す」。

これらの価値観を日々の業務で実践することで、
未来を切り拓き、次の世代へ受け継いでいきます。

NTTグループの自己革新と価値創出の歩み

常にお客さまと向き合い 情報通信を中心に 社会課題の解決に挑むことで 社会を創ってきた

NTTグループは、多様化するニーズや技術の進展に対応し、
電話サービスから、モバイル、光、グローバルソリューション、
不動産、エネルギーまで、様々な領域へと事業を拡張させてきました。

NTTグループは、サステナビリティを経営戦略の中核に据え、
これからも、絶え間なく自己革新を続け、創造と挑戦を加速させていきます。

もっと詳しく >> NTTグループの歩み 

1987年 携帯電話 サービス開始

多くの人にとっての
「なくてはならない
コミュニケーション
ツール」へ

1999年 iモードサービス開始 1年で利用者数 1,000万人へ

2001年 一般家庭への 光ファイバー提供開始

光ブロードバンドの普及により
動画配信サービスやIP電話など
新サービスが次々登場

1985年～1990年代
電話サービスにより
社会インフラを支える

2000年代
情報インフラの大容量・
高品質化により社会の
生産性向上と持続可能な
成長を支える

2010年 グローバル展開の加速

Dimension Data、及び
Keane(現 NTT DATA, Inc) 買収。
グローバルに
トータルICTサービスを
提供できる体制へ

2010年代
グローバルへ価値を提供
日本発の通信技術・
サービスで世界各地の
社会インフラに貢献

2019年 「IOWN構想」 (Innovative Optical and Wireless Network) を公表

2021年 「NTTグループ サステナビリティ憲章」制定

企業としての成長と社会課題の
解決を同時実現する
「NTTグループサステナビリティ
憲章」をグローバルに制定

2020年代
サステナビリティを
経営戦略の中核へ

NTTグループ
総資産 30兆625億円
営業収益 13兆7,047億円
営業利益 1兆6,496億円
連結子会社 992社
NTTグループ社員数 341,321名
2025年3月末時点

もっと詳しく >>
数字でわかるNTT 

2023年
中期経営戦略
>> P.13

グローバル・
ソリューション
事業
>> P.91

その他
不動産・エネルギー等
>> P.96

総合ICT事業
>> P.88

地域通信事業
>> P.94

もっと詳しく >>
NTTグループ企業一覧: <https://group.ntt.jp/group/gnavi/> 
IOWN構想: <https://group.ntt.jp/group/iown/> 
サステナビリティ憲章: <https://group.ntt.jp/sustainability/management/charter/> 

OUR FUTURE

IOWNの社会実装

大容量・低遅延・低消費電力の特長を活かし、AI社会を支えるとともに、あらゆる分野にも革新をもたらし、人々の生活の質と社会全体の持続的な発展を支えます。

2040年ネットゼロの実現

2040年度にカーボンニュートラルを実現します。この目標に向け、2030年度には、NTTグループの温室効果ガス排出量を80%削減（2013年度比）するとともに、モバイル（NTTドコモ）、データセンターのカーボンニュートラルを実現します。

データドリブンによる パーソナルビジネスの深化

データ分析から生まれる最適なサービスを、一人ひとりに届けることで、人々の健康を支え、安心して便利な暮らしを創造します。

NTTグループが実現したいこと

人々の豊かな暮らしと 地球の未来への貢献

今、私たちは、NTTグループの実現したい未来に向けて、様々な自己革新の取り組みや積極的な成長投資を進めています。

2027年までの中期経営戦略の先に、私たちは、
このような未来を思い描いています。

AI・ロボット活用による産業変革

働き方改革や生活サービスの自動化で、時間的・身体的なゆとりが増加し、創造性や判断力をさらに活かせる社会を実現します。

データセンターの 省エネルギー化・容量倍増

カーボンニュートラル対応やAI・クラウドサービス拡大を見据えた持続可能な情報基盤の構築により、環境負荷軽減と経済成長を両立します。

再生可能エネルギーの 拡大・地産地消型電力供給

地域と連携した分散型エネルギーシステムで、持続可能な社会インフラを構築します。

循環型ビジネスの普及

資源の再利用や循環型ビジネスの普及を軸に、エネルギー、食料、水など幅広い分野での持続可能な資源循環の実現に貢献します。

レジリエントな社会インフラ

社会と経済活動を支え、国民生活の安全を守るライフラインを維持し、大規模災害や不測の事態にも耐えられるレジリエントな社会インフラを提供します。

お客さまの新たな体験や 感動創造の高度化

顧客視点で常に進化するサービスにより、感動体験や満足度の高い日常を提供します。

従業員エンゲージメントの向上

従業員やその家族を支える仕組みにより、誰もが安心して働き、暮らせる社会づくりに貢献します。これにより、労働生産性や創造性を向上させ、NTTグループの事業を支えます。

IOWNでめざすNTTのサステナビリティ経営

なぜ、
IOWNを進めるのか

多くの方は、ICTの更なる発展を期待し、それに疑いを持つこともないかもしれませんが、実際には持続可能性の危機にも直面しています。

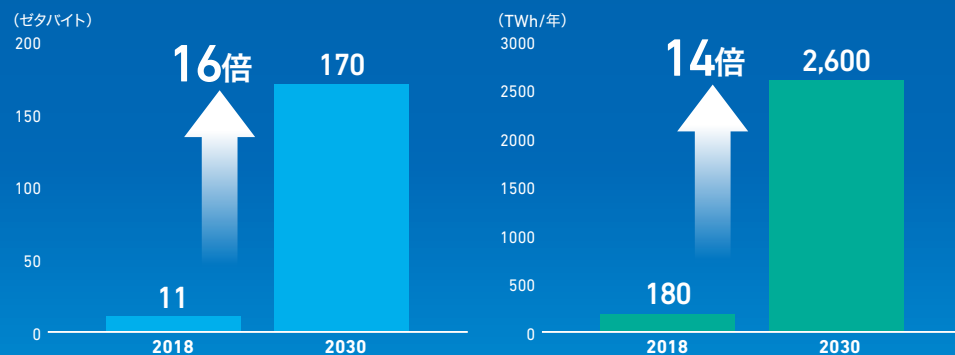
人類の更なる発展には、持続可能な社会を実現する仕組みが必要であり、IOWNはそこに挑戦しています。

ICTは、持続可能性の危機に直面している

ICT分野の飛躍的な発展は、大量のデータを生み出しました。データ量は増加の一途で、今後も指数的な増加が見込まれています。大量のデータを扱うには、それだけ多数のコンピュータが必要です。その結果、膨大な電力が消費されており、その量は今後急速に膨らんでいくと見込まれています。

次の図は、世界のデータセンターのデータ量と消費電力の見通しを示しています。データ及び消費電力は大幅に増加する見通しです。2030年の値は大きな技術進展がない場合を仮定したものであるため、実際にはここまで膨大な電力を消費しないまでも、世界で生産されるエネルギーの大部分をICT関連の装置が消費するであろうという見込みは変わらないのです。

世界のデータセンターのデータ量・消費電力量



※出所：国立研究開発法人科学技術振興機構低炭素社会戦略センター

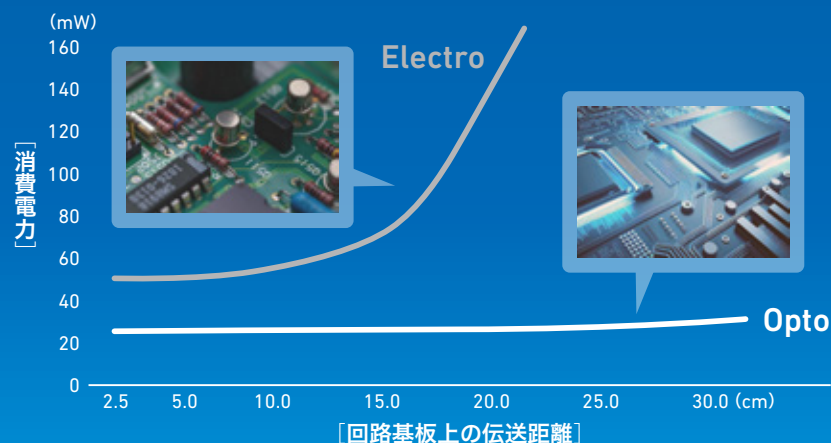
AIの急激な浸透とデータ量の爆発的な拡大

AIはかつてない速度で社会に浸透しています。

多数のGPUを用いたAI処理では、一般的にGPU間で頻繁に大量のデータのやりとりが発生します。そのため、GPU間の通信も、大容量化の一途をだっています。

このような大容量の通信において、従来の電気配線による通信では、伝送距離が延びるほど飛躍的に消費電力が増加します。昨今の大容量化した通信ではその影響は大きくなり、コンピュータ内の数十cm程度の短い配線といえども、大きな電力が消費されます。これに対し光による通信では、伝送距離が伸びても、ほとんど消費電力は増加しません。

伝送距離と消費電力の関係



IOWNでめざすNTTのサステナビリティ経営

IOWNで実現する
消費電力の削減

光電融合デバイスは、電子デバイスと光デバイスを一つのシステムに統合することで、データ転送の速度を向上させ、エネルギー効率を改善するものです。

APNの低遅延化だけでなく大容量・低消費電力化も促進するものであり、IOWN構想において必要不可欠な存在です。

NTTグループでは、光電融合デバイスの段階的な社会実装を進めています。

光電融合デバイスの段階的な適用

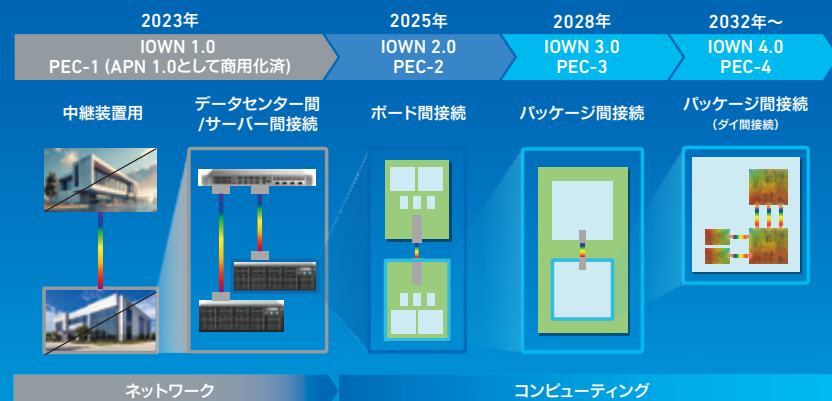
IOWN構想では光電融合デバイスを段階的に高度化し、ネットワークからコンピュータの中まで適用していきます。

IOWN 1.0では、ネットワークの接続部分にある中継装置や、データセンター間、サーバー間のネットワーク装置に光電融合デバイスPEC^{※1}-1を適用しました。これを用いた高速・大容量、低遅延なネットワークサービスを、「APN^{※2} IOWN 1.0」として、2023年に商用化済みです。

2025年に始まったIOWN 2.0では、いよいよ、光電融合デバイスをコンピュータの内部に適用し始めます。進化した光電融合デバイスPEC-2を用いて、コンピュータのボード（基板）の間の電気配線を、光配線に置き換えていきます。

今後、IOWN 3.0ではボードの中にあるチップ間を光化します。IOWN 4.0ではチップの中まで光化する計画となっています。

光電融合デバイスのロードマップ



※1 PEC : Photonics- Electronics Convergence
光と電気の機能を統合した技術。ネットワークだけでなく、コンピューティングの世界まで適用することで大幅な電力削減を実現

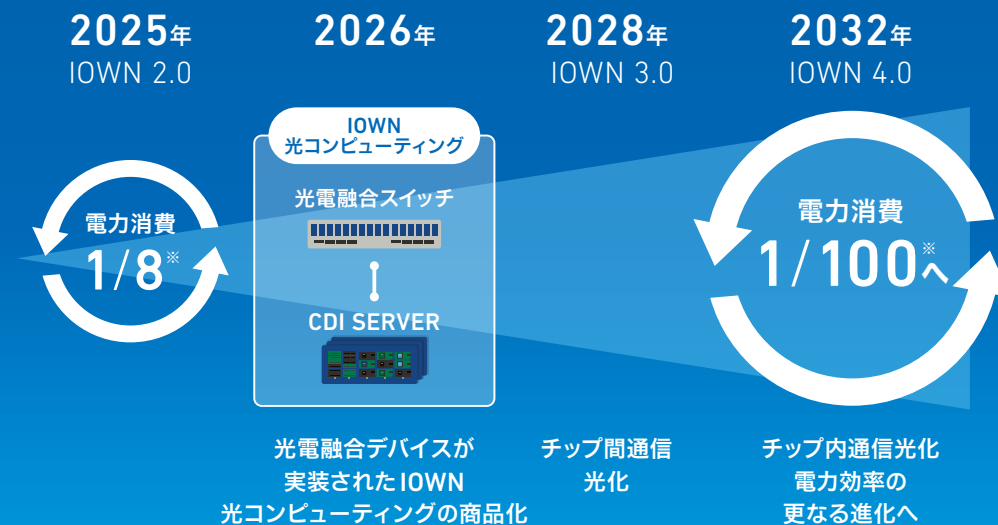
※2 APN : All-Photonics Network
ネットワークから端末まで、すべてにフォトニクス（光）ベースの技術を導入することにより、圧倒的な低消費電力、高品質・大容量、低遅延の伝送を実現

IOWNの目標性能とロードマップ

IOWN 2.0による光コンピューティングの技術を用い、従来よりも消費電力が8分の1のコンピュータを実現し、実際に大阪・関西万博のNTTパビリオンで使用しました。2026年度には、万博版をさらに進化させた光エンジン、スイッチモジュール、光電融合スイッチの提供を開始する予定です。(▶ P.68)。

IOWN 3.0では、チップから直接光配線で情報を伝送することにより、劇的な低消費電力を実現していきます(▶ P.68)。

2032年頃に実現予定のIOWN 4.0では、チップ内部の配線も光化していきます。これにより、最終的に電力消費100分の1をめざします。



※フォトニクス技術適用部分
の電力効率の目標値

商号変更に込めた想い

2025年7月1日より、「NTT株式会社」へ商号を変更しました。これにあわせて、NTTグループ各社のコーポレートロゴのデザインを刷新し、「NTT Group's Core」及び「NTT Group's Values」(※P.04)を制定しました。新たなCI(コーポレートアイデンティティ)の導入は、グローバル市場において、国内外統一のコンセプトのもとNTTグループの技術力やケイパビリティをわかりやすく示し、先進的なグローバル企業としてのブランド向上をめざすものです。新たなCIのもと、お客さま体験(CX)の高度化をめざし、様々な挑戦を加速させていきます。



シンボルマーク



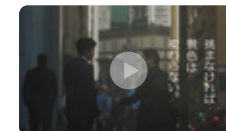
1985年の民営化以来、継承されてきたNTTのシンボルマーク「ダイナミックループ」。一本の曲線が表すものは、企業のダイナミズム。NTTは創造と挑戦を繰り返し、絶え間なく自己革新を続けていきます。マーク上部における小さなループにより、常にお客さま・社会の声を、企業活動の原点として吸収し、広く社会の役に立っていこうとするNTTの企業姿勢を表現しています。



新生NTTの想い

新たなCIとともに、様々な挑戦を加速させる
新生NTTの想いを、ぜひ動画を通じてご覧ください。

» [NTT社名変更「たまにはいいこと言う男」篇](#)



事業セグメント一覧

NTTグループ(当社及び当社の関係会社)は、当社(NTT株式会社)、子会社992社及び関連会社151社(2025年3月31日現在)により構成されており、総合ICT事業、グローバル・ソリューション事業、地域通信事業を主な事業内容としています。

総合ICT事業

【事業内容】

携帯電話事業、国内電気通信事業における県間通信サービス、国際通信事業、ソリューション事業、システム開発事業及びそれに関連する事業

【主な会社】



グローバル・ソリューション事業

【事業内容】

システムインテグレーション、ネットワークシステム、クラウド、グローバルデータセンター及びそれに関連する事業

【主な会社】



地域通信事業

【事業内容】

国内電気通信事業における県内通信サービスの提供及びそれに附帯する事業

【主な会社】



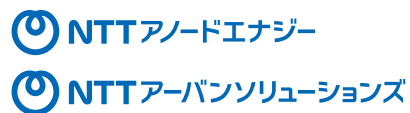
その他

(不動産・エネルギー等)

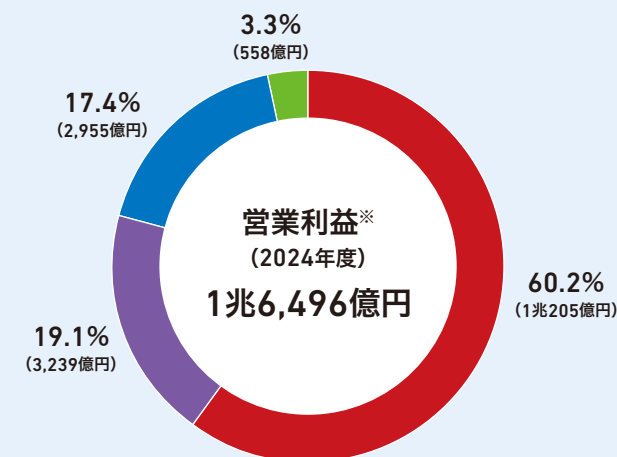
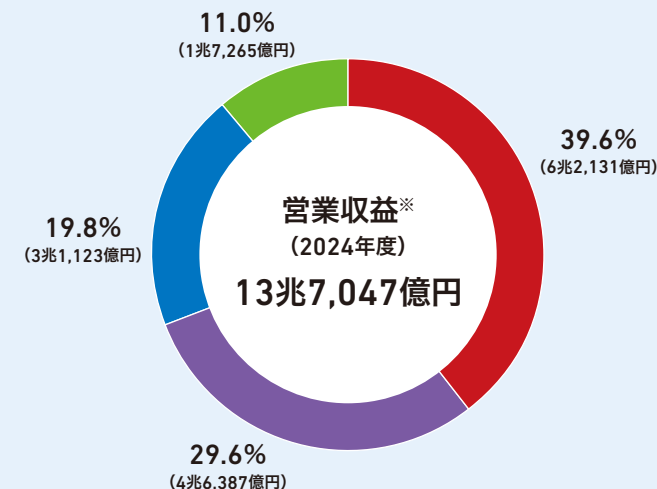
【事業内容】

不動産事業、エネルギー事業等

【主な会社】



その他グループ会社



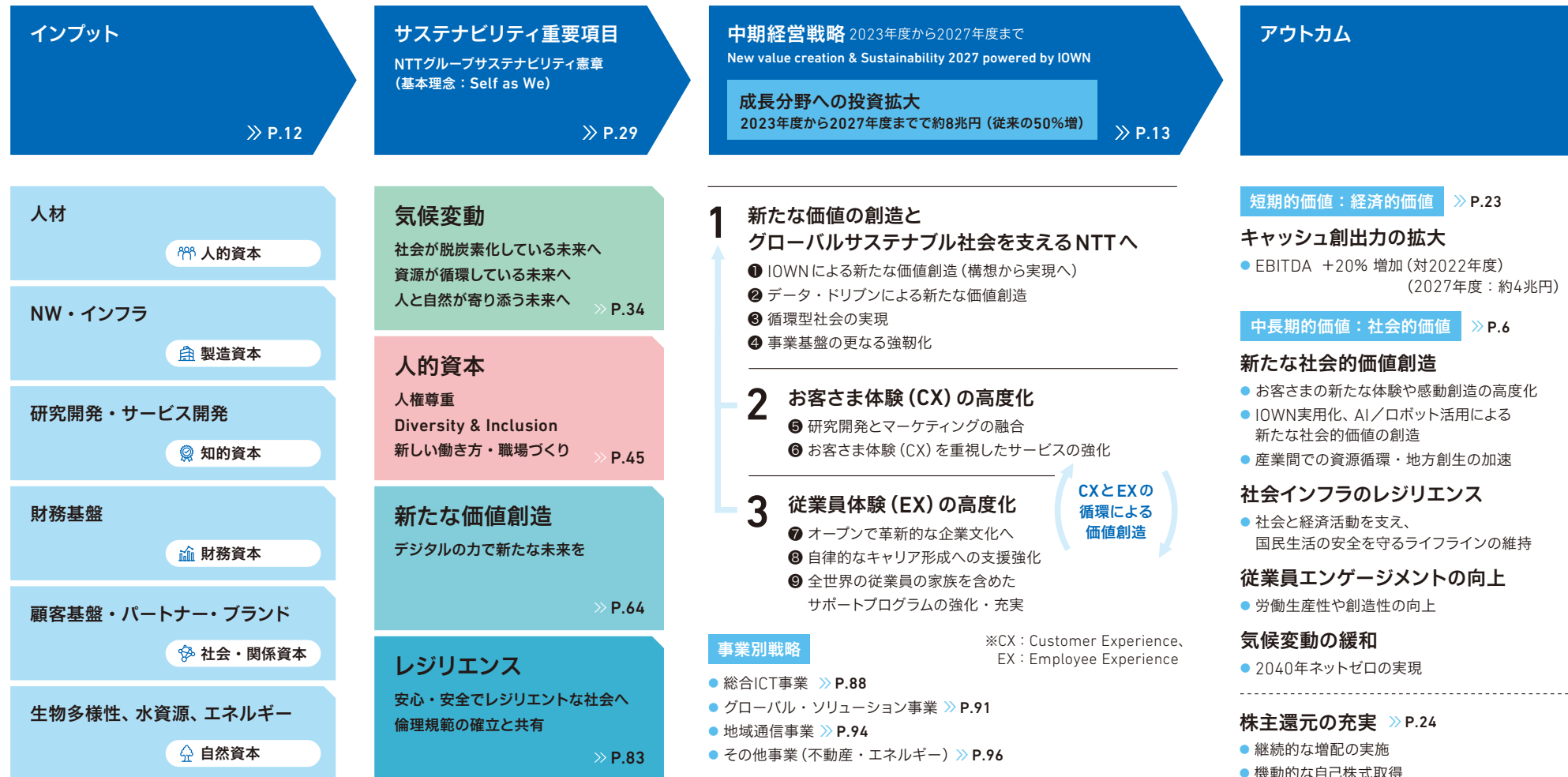
※ 各セグメント単純合算値(セグメント間取引含む)に占める割合

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

NTTグループの価値創造プロセス

NTT Group's Core & Values >> P.04

Innovating a Sustainable Future for People and Planet



価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

インプットする資本

関連するアクティビティ(重要課題)の詳細 [▶ P.30](#)

NTTグループは、これまでの歩み **▶P.5** を通じて資本を強化してきました。その強みや特徴を活かしつつ、中期経営戦略における成長投資を推進し、更なる資本強化に取り組み、NTTグループサステナビリティ憲章 **▶P.29** で定める18のアクティビティ（重要課題）の実践を進めていきます。

資本	資本の強みや特徴	資本強化に向けた取り組み	関連するアクティビティ（重要課題）
 人的資本	従業員数：34.1万人 （海外従業員数：15.3万人） 連結子会社：992社 AI人材：67,000人 セキュリティ人材：上級人材：約100名 中級人材：約5,000名	・ 自律的キャリア形成の支援強化 - プロフェッショナル人材の育成、グループ経営人材の育成 等 ・ オープンで革新的な企業文化 - 挑戦や賞賛の場の拡大、Diversity&Inclusionの推進 等 ・ 働く環境のサポート強化、充実 - ワークインライフの充実、健康経営 等	⑬ NTTグループ人権方針の遵守 ⑭ サプライチェーンを通じた社会全体への人権尊重の働きかけ ⑮ 多様な人材の獲得 ⑯ 多様な人材の活躍推進 ⑰ 多様な働き方・健康経営の推進（リモートスタンダード／ハイブリッドワーク等） ⑱ 自律的な能力開発の支援
 製造資本	光ファイバーケーブル長：163.9万km （国際海底ケーブル長：23.5万km） データセンター：163拠点216棟1,741MW APAC：291MW India：343MW EMEA：433MW Americas：674MW	・ IOWNによる新たな価値創造 - 光電融合デバイスの製造会社設立 - IOWN研究開発・実用化の加速 ・ データ・ドリブンによる新たな価値創造 - データセンターの拡張・高度化	① 自らの脱炭素の推進（省エネルギー推進、IOWN導入、再生可能エネルギー開発・利用拡大、技術創出） ② サプライチェーン全体の脱炭素の推進 ③ 通信設備・携帯端末等（金属、プラスチック等）のリユース・リサイクルの推進 ④ 有害廃棄物の適正な処理、保管・管理徹底
 知的資本	研究開発拠点： 1総合センタ・3総合研究所 1グローバル研究所 ・ 研究開発員：2,400人 ・ 特許保有数：22,000件 （海外保有特許数：1.4万件） ・ 論文・学術講演：2,700件／年	・ 研究開発推進機能とマーケティング機能、アライアンス機能の融合 ・ データ・ドリブンによる新たな価値創造 - パーソナルビジネスの強化 - 社会・産業のDX／データ利活用の強化 ・ お客さま体験（CX）を重視したサービスの強化	⑩ 知的財産の保護と尊重
 財務資本	総資産：30兆625億円 ・ 設備投資：2兆874億円 ・ 営業収益：13兆7,047億円 ・ EBITDA：3兆2,393億円 ・ 営業利益：1兆6,496億円	・ 成長投資によるキャッシュ創出力の強化 - 成長分野への約8兆円の投資 ・ リターン創出の早期化 - 成長投資からリターン創出までに生じるタイムラグの調整 ・ 株主還元維持・強化	① 自らの脱炭素の推進（省エネルギー推進、IOWN導入、再生可能エネルギー開発・利用拡大、技術創出） ～ ⑩ 自律的な能力開発の支援
 社会・関係資本	携帯電話サービス契約数：9,140.7万契約 dポイントクラブ：1億485万会員 dカード：1,832万契約 ドコモショップ：2,053店舗※1 フレッツ光サービス契約数：2378.7万契約※2	・ お客さまに選ばれるバリューの創出 ・ ネットワーク通信品質（お客さま体感品質）の更なる向上 ・ 自然災害、大規模故障等への対応 - ネットワークの信頼性向上、重要通信の確保、サービスの早期復旧 ・ サイバーセキュリティリスクへの対応 - 重要情報漏洩対策	⑦ 倫理規範（コンダクトリスク含む）・コンプライアンス・ガバナンスの強化徹底 ⑧ ビジネスパートナーとの高い倫理観の共有 ⑨ お客さま（個人、法人、自治体等）が使い続けたいと思うサービス・サポートの継続改善 ⑪ サービスの安定性と信頼性の確保 ⑫ 情報セキュリティ・個人情報保護の強化
 自然資本	・ 生物多様性 （事業用地や設備設置地域の自然環境） ・ 水資源（地域の水環境）※3 ・ 再生可能エネルギー源 （太陽光・風力などの自然資源）	・ 生物多様性の保全 - 基地局、通信設備、データセンター等の設置地域において、生態系や自然環境への影響を評価し、保全に配慮 ・ 水資源の持続的利用 - データセンター等における水利用が地域の水資源に与える影響を把握・管理 ・ 再生可能エネルギーの自然資源活用 - 太陽光や風力といった自然資本を活用する再生可能エネルギー設備の導入に際し、自然環境への影響を評価	⑤ 生物多様性や生態系・森林保全の推進 ⑥ 水資源の適切な管理

※1 2024年10月末時点 ※2 コラボ光を含む ※3 データセンター事業における水利用

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

持続的な価値創造に向けた中期経営戦略

中期経営戦略の概要

中期経営戦略の進捗 ▶P.14

サステナビリティを経営戦略の中核に据えた中期経営戦略

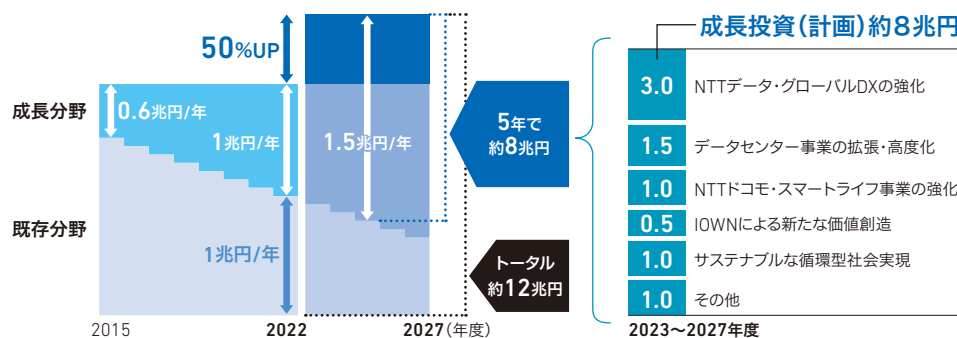
2023年5月に発表したNTTグループの中期経営戦略は、2021年11月に制定したNTTグループサステナビリティ憲章 ▶P.29 を指針とし、「NTTは挑戦し続けます。新たな価値創造と地球のサステナビリティのために。」を基本的な考え方としています。

2023年度から2027年度までの5年間で成長分野に約8兆円の新規投資を行い、キャッシュ創出力を強化し、2027年度にEBITDAを2022年度比20%増の4兆円に成長させる計画です。

持続的な価値創造に向けた投資拡大

中期経営戦略は、確かな成長を皆さまにお示しし、NTTグループが持続的な価値創造を実現するための成長戦略です。

具体的には、2023年度からの5年間で成長分野と位置づけるIOWN、デジタル・データセンター、電力・エネルギー、スマートライフ、不動産、AI・ロボットといった領域に、従来の50%増となる約8兆円の投資を行っています。



3つの取り組みの柱

中期経営戦略では、大きく3つの柱を掲げています。1つ目の柱は、「新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ」です。1つ目の柱を支えるための2つの柱として、「お客さま体験(CX)の高度化」並びに「従業員体験(EX)の高度化」を進めています。詳細は価値創造プロセス ▶P.11 をご覧ください。

中期経営目標

中期財務目標については、持続的な成長を見据え、キャッシュ創出力を軸とした取り組みを強化します。主要指標としてEBITDAを設定し、2022年度比20%増となる約4兆円の達成をめざします。

成長分野では、同40%増となる約1.9兆円を目標とするとともに、その中でも重点分野として、海外営業利益率10%(2025年度)を掲げます。既存分野についても継続的な利益創出を期待し、2022年度比10%増のEBITDAを目標とします。さらに、資本効率の向上を図るため、ROIC9%を目標に設定しました。これらを通じ、持続的成長と株主還元の両立を図り、EPSはこれまでと同程度の伸びをめざします。

また、サステナビリティ関連の非財務指標として、女性新任管理者登用率、温室効果ガス排出量、従業員エンゲージメント率を設定しています。加えて2024年度からは、お客さま体験(CX)強化の観点から顧客エンゲージメント指標を新たに導入し、これらサステナビリティ指標も役員の業績連動報酬に反映しています。

目標指標		目標水準(2027年度)	左記に加え、サステナビリティ関連指標も設定
全社目標	EBITDA	+20% 増加(対2022年度)	
成長分野※1	EBITDA	+40% 増加(対2022年度)	
	海外営業利益率※2	10%(2025年度)	
既存分野※3	EBITDA	+10% 増加(対2022年度)	■女性の新任管理者登用率 毎年 30% 以上 ■温室効果ガス排出量 2040年度 カーボンニュートラル、ネットゼロ をめざす ■従業員エンゲージメント率改善 + 2024年度より、顧客エンゲージメント指標を 役員の業績連動報酬に反映
	ROIC	9%(2022年度実績:8.2%)	

※1 IOWN、デジタル・データセンター、電力・エネルギー、スマートライフ、不動産、AI・ロボット等

※2 NTTデータグループ連結。買収に伴う無形資産の償却費等、一時的なコストを除く

※3 NTTドコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本

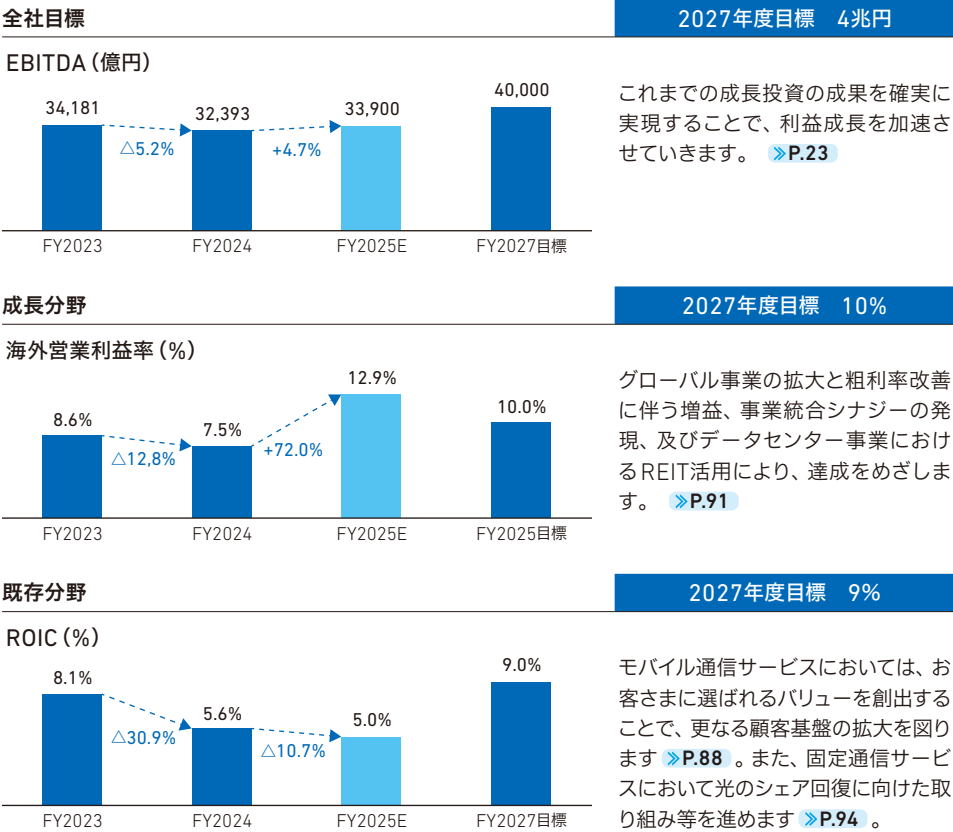
株主還元の基本的な考え方

引き続き、継続的な増配の実施を基本的な考えとするとともに、自己株式の取得を機動的に実施し、資本効率の向上を図っていきます。

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

持続的な価値創造に向けた中期経営戦略 中期経営戦略の進捗

2023年5月に発表した中期経営戦略の進捗は、以下のとおりです。



指標	2024年度目標	2024年度実績
温室効果ガス排出量	225万トン以下	212万トン
女性の新任管理者登用率	30%	28%
従業員エンゲージメント率	57%	61%
顧客エンゲージメント	NPI:73.6% NPS:−26.2	NPI:70.5% NPS:−31.3

項目	2024年度から直近までの主な取り組み
IOWNによる新たな価値創造	・大阪・関西万博でのIOWNの展示 ▶P.69 ・国連標準化機関ITU-T CxOラウンドテーブル会議においてIOWNを活用した大規模AIインフラの基本方針を合意 ▶P.27 ・IOWN APNを用いて新たな観戦体験をお届けする「IGアリーナ」を愛知県に開業 https://www.docomo.ne.jp/binary/pdf/info/news_release/topics_250702_g2.pdf
データ・ドリブンによる新たな価値創造	・トヨタ自動車株式会社と「交通事故ゼロ社会」の実現に向け、モビリティ分野での AI・通信の共同取り組みに合意 ▶P.73 ・住信SBIネット銀行の子会社化 ▶P.18 ・連鎖型AIエージェントによる流通SCM最適化に向けRetail AIと「Retail-CIX」を設立 https://aicix.jp/news/202507081/
循環型社会の実現	・カーボンニュートラルへ貢献する「次世代型データセンター」プロジェクト開始 ▶P.97 ・日本最大級のエビ生産陸上養殖プラント(静岡県磐田市)が竣工・生産開始 ▶P.74
事業基盤の更なる強靱化	・大規模災害時の迅速な被災地支援に向け通信事業者間の協力体制を強化 ▶P.84
お客さま体験 (CX) を重視したサービスの強化	・ライフスタイルに応じたドコモならではのバリューと通信を組み合わせた新料金プラン「ドコモ MAX」「ドコモ ポイ活 MAX」「ドコモ ポイ活 20」「ドコモ mini」を提供開始 ▶P.89 ・高速・高品質なビジネス向け光回線「フレッツ 光クロス Biz」を提供開始 ▶P.95
従業員体験 (EX) の高度化	・AIを活用して価値を創出できる人材の育成 ▶P.51 ・社員の声を踏まえたNTT Group's Core & Valuesの策定、統合報告書制作の参画、検討 ▶P.54 ・NTTグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針の策定 ▶P.61

1. 海外営業利益率の集計範囲は、NTTデータグループ連結です。また、買収に伴う無形資産の償却費など、一時的なコストを除いて算定しています。
2. 既存分野は、NTTドコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本です。
3. GHGプロトコル：対象範囲はScope1&2です。
4. 女性の新任管理者登用率の集計範囲は、当社、NTTドコモ、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループです。NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及び株式会社NTT DATA, Inc. の数値が含まれます。
5. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、当社、NTTドコモ*、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジー及びこれらが指定する子会社です。*NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。指定する子会社とは別に、従業員エンゲージメント調査は順次拡大しており、2024年度より海外グループ会社も開始しています。
6. 顧客エンゲージメント NPI (Next Purchase Intention) は継続利用意向、NPS® (Net Promoter Score®) *は他者への推奨度を測る指標です。顧客エンゲージメントの対象は、NTT東日本、NTT西日本並びにNTTドコモ**の注力領域である中堅中小法人向けサービス、コンシューマ向けサービスです。(将来的には大規模法人向けサービスについての拡大を予定しています)。*Net Promoter Score及びNPSは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ (現NICESystems, Inc.) の登録商標です。**NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。

Message from the CEO

挑まなければ
景色は
変わらない。

自己革新の先に

代表取締役社長
社長執行役員 CEO

島田 明

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CEO

挑まなければ景色は変わらない

2025年7月1日、日本電信電話株式会社は40周年を迎え、「NTT株式会社」に商号を変更しました。新生NTTのスタートにあたり、グローバルなスケールで様々なチャレンジを続けるNTTの想いを伝えるためのキャッチコピーは、私の経営に対する全力の想いを込め、「挑まなければ景色は変わらない」としました。

NTTグループの40年の歴史は、挑むことにあったといっても過言ではありません。

私の社長としての使命は、992社・34万人の国内外の社員とともに、NTTの自己変革をさらに進め、社会のダイナミックな変革に挑み続けることにあります。

それでは、何に挑み、どのように景色を変えるのか。その中核にあるのは、IOWN（アイオン）です。そして、IOWNの行きつく先は、人々の豊かな暮らしと地球の未来への貢献です。

2027年までの中期経営戦略は、折り返しを迎えました。私は、挑戦の手を緩めることはしません。NTTグループは、サステナビリティを経営の中核に据え、挑み続けます。

274万の株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましては、ぜひ、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

自己革新の先に～中期経営戦略の先を見据えた成長投資～

中期経営戦略は、確かな成長を皆さまにお示しし、NTTグループが持続的な価値創造を実現するための成長戦略です。

創立から40年間、NTTグループの事業ポートフォリオは、国内の固定通信からモバイル通信、海外を含めたICTビジネスに広がり、環境とともに大きく進化してきました▶P.5。近年では、テクノロジーの進展や社会構造の変化により、事業環境がかつてないスピードで変化しています。さらに、デジタル化やAIの台頭による電力消費の急増をはじめとして、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めることが、重要な社会課題となっています。

こうした事業環境の中、中期経営戦略は、「NTTは挑戦し続けます。新たな価値創造と地球のサステナビリティのために。」を基本的な考え方としています。私たちは、IOWN構想の実現、AIやデータセンター、金融事業などの成長領域への積極的な成長投資を進める一方、商号変更やNTTデータグループの完全子会社化といったグループ一体での自己変革に取り組んでいます。これらは、グループ全体のシナジーを一層高め、お客さまをはじめとしたステークホルダーの期待に応えていくための自己革新の取り組みです。

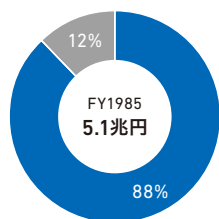
こうした自己革新の先に、NTTグループの実現したい未来があるのです▶P.6。

事業ポートフォリオの進化

1980年代

【固定電話サービス中心】

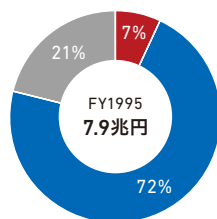
諸分野における情報化の急速な進展も踏まえ、NTTとして民営化、固定電話サービスだけでなく、電信、電報、専用など様々なサービスの普及拡大に注力



1990年代

【通信のデジタル化と携帯電話の普及】

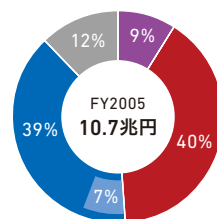
インターネット利用人口の増加や携帯電話の普及に伴う通信需要の急増により、ネットワークの高速大容量化や携帯電話を含めたサービスの多様化に対応



2000年代

【携帯電話・光アクセスサービスの拡大】

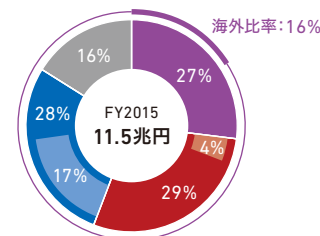
ブロードバンド化やユビキタス化の進展に伴い、携帯電話サービス（iモード等）や光アクセスサービスが拡大する一方で、固定電話サービスが減少



2010年代

【スマートフォンの進展等】

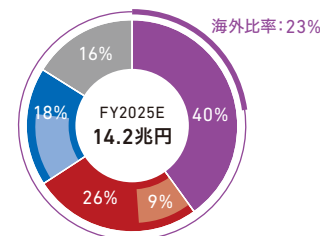
スマートフォンが急速に普及。また、クラウド、ビッグデータ等の新技術により市場環境が変化し、国内だけでなくグローバル市場への事業展開を加速



2020年代

【AIの急速な普及・DXの進展】

リアルとオンラインが共存した働き方やライフスタイルの定着、AIの急速な普及・活用の拡大やDXの進展等を踏まえ、スマートライフ事業やデータセンター等の成長領域を拡大



■固定通信 ■（再掲）フレッツ光等 ■移動通信 ■（再掲）スマートライフ事業 ■システムインテグレーション（データセンター含む） ■その他

※円グラフの中心は当該年度の営業収益の総額。パーセンテージは営業収益の総額に占める割合

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CEO

IOWNにかける想い～人々の豊かな暮らしと地球の未来のために～

私たちは、NTT Group's Core ▶P.4 を新たに制定し、日本電信電話発足当時の「ありたい姿」▶P.3 にある「人間社会の発展と人々の豊かな暮らし」に限定することなく、自然・あらゆる生命を包摂した地球の豊かさに貢献することをNTTグループの使命として「人々の豊かな暮らしと地球の未来に貢献する」と明文化しました。

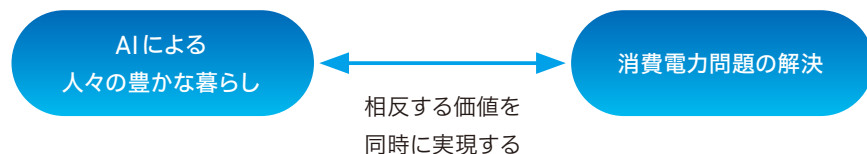
AIは、今後、人々の豊かな暮らしと地球の未来に、最も貢献するものの一つであると考えています。

既にAIは、あらゆる場面で人々の暮らしを支える存在となりつつあります。今後はさらに、病気の早期発見や災害時の被害把握、個別に最適化された教育支援、高齢者の見守りや介護の補助、さらには気候変動への対応など、あらゆる場面で人間の判断や行動を支え、命と暮らしを守る存在となっていくでしょう。

一方で、私たちは、AIが消費する電力の急増という現実と直面しています。数百億のパラメータ（変数）を持つ大規模AIの構築には、1,000MW時を超える電力が必要とされ、これは原子力発電所1基が1時間で発電する量を上回ります。しかも、大規模言語モデル（LLM）は定期的に再学習や更新が必要なため、今のままでは、社会全体の電力需要は想像を超えて膨らんでいくことになります。

私たちが選ぶべき道は、AIによって人々の暮らしを豊かにすることと、そのAIが消費する電力を抑えることを同時に実現することです。こうした相反する価値を同時に実現していくことをめざし、それに正面から取り組んでいるのが、IOWNです。

IOWNによって私たちが挑戦していること



IOWNによる消費電力の削減、切り札は「光」

IOWNの最大の特徴は、電気信号を光信号に置き換えるということです。電気を光に置き換えるメリットは2つあります。

まず、光が高速であることです。光の速度は、この宇宙の中で最も速く、どんなものも光速を超えることはできません。そうした光の特徴を最大限に活用することで、AIが扱う膨大なデータを高速かつ低遅延で伝送します。

2つめは、電気信号に比べて光が省電力であることです。電気信号を用いて大容量のデータを伝送しようとした場合、熱が発生します。これは、電力の一部が熱に変わってしまい、エネルギーをロスしていることを意味します。このため、サーバーやネットワーク機器などを数多く抱えるデータセンターでは、発生した大量の熱を冷却するための冷房装置にも多くの電力が必要となります。一方、光信号によるデータの伝送や処理では、電気信号の場合と比べて熱はごくわずかしかな発生しません。

こうした特徴を最大限に活用するのがIOWNです。▶P.65

サステナビリティを経営戦略の中核に据え、商用IOWNの実現へ

NTTグループサステナビリティ憲章 ▶P.29 では、「Self as We」という基本的な理念を掲げています。これは、自分だけでなく、他の幸せも同時実現する、利他的共存の精神です。

NTTグループが、サステナビリティを経営戦略の中核に据える理由は、つまるところ、「Self as We」と考えています。IOWNは、人々の豊かな暮らしと地球の未来に貢献するために取り組んでいます。

先述したように、中期経営戦略は、NTTグループが持続的な価値創造を実現するための成長戦略です。

2023年3月、私たちはIOWN 1.0を商用化しました。2025年5月、私たちは大阪・関西万博で、IOWN 2.0によって消費電力1/8を実現しました。そして、2026年度にはこの万博版からさらに通信容量を2倍に向上させた商用版の提供をめざしています。中期経営戦略の先には、IOWNを軸に更なる成長を描くNTTグループの姿があるのです。

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CEO

広がる事業領域、深化する注力分野——NTTの次なる飛躍に向けて

IOWNの実現を加速させるとともに、足元では事業領域の拡大と注力分野へのリソース集中を進め、長期的な体づくりの基礎となるキャッシュ創出力の向上に取り組んでいます。

■NTTデータグループの完全子会社化

システムインテグレーション事業を含む社会・産業のDX、データ利活用の強化やデータセンターの拡張・高度化といったNTTデータグループが取り組む事業は、NTTグループの成長の原動力です。

NTTデータグループの完全子会社化は、同社が、NTTグループのグローバル・ソリューション事業における中心的役割を担う体制をさらに強化し、NTTデータグループの成長を通じたNTTグループ全体の成長をさらに加速していくことをめざすものです。

3つの取り組み

グローバル・ソリューション
事業のポートフォリオ強化NTTグループのキャッシュ・フローと資金調達力を活用し、
成長投資を強化

- 世界最大規模の需要があり最新技術が生まれ続ける北米マーケット等強化
- 急激な市場拡大が見込まれるAI技術を活用したサービス強化
- 高成長とグローバル展開が期待されるデジタルエンジニアリング強化
- AI需要に対応したデータセンターの拡大・高度化

グループリソース/
ケイパビリティの連携強化

法人営業分野：

- NTTデータグループとNTTグループ各社の連携強化により顧客基盤・オファリングを組み合わせ、大規模法人向け統合ソリューションの営業を強化・拡大
- NTTデータグループが開発するソフトウェアアセットを活用し、自治体・中堅中小営業も強化

研究開発分野：

- IOWN等を活用したデータセンターの高度化や、大規模言語モデル(LLM)「tsuzumi」を活用したAIの社会実装等を推進

意思決定の迅速化とコスト
競争力・お客さま体験/
従業員体験の高度化

- ガバナンスの簡素化・重複機能の整理により、意思決定の迅速化とリソース・アセットの最適化を実現
- AIを最大限活用して、ソフトウェア開発や法人営業分野における社内共通業務のグループ横断DXを推進
- 継続的なサービス改善等を通じて、お客さま体験(CX)を高度化
- 業務の効率化を通じて、コスト効率と従業員体験(EX)を高度化

■住信SBIネット銀行の連結子会社化

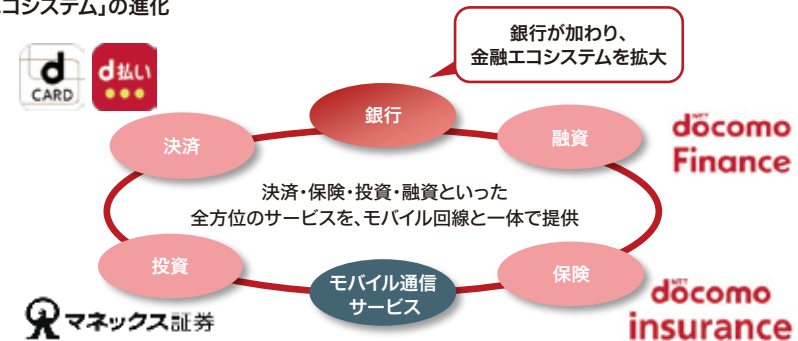
NTTグループではスマートライフ事業をNTTグループの収益を支える基幹事業へと成長させることをめざしています。その中でも、金融サービスの利便性向上は、重要な課題です。

dカードとネット銀行口座を連携させてご利用いただくことで、お客さまの利便性は飛躍的に向上します。さらに、ネット銀行口座と証券口座などの金融サービスをシームレスに連携させ、ワンストップで提供することで、より一層の利便性向上を図ります。

銀行を中心とした金融サービスの統合により、決済・保険・投資・融資といった全方位のサービスを、モバイル回線と一体で提供する「金融エコシステム」の進化を加速させます。これにより、日常生活に不可欠な金融機能をモバイルとセットでご提供し、お客さまに長くご利用いただくことで、顧客基盤の強化を実現していきます。

こうした取り組みを推進するため、住信SBIネット銀行株式会社のNTTドコモグループへの参画を決定しました。同社のNTTドコモグループへの参画により、NTTグループのバランスシート規模は拡大し、財務構造も一層複雑化しますが、引き続き投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとの対話を重視し、情報開示の充実について議論を重ねていきます。

「金融エコシステム」の進化



NTTデータグループの完全子会社化や住信SBIネット銀行の連結子会社化は、グローバル戦略やスマートライフサービス戦略をさらに推し進め、NTTグループの実現したい未来 ▶▶P.6 を実現するため不可欠な取り組みです。引き続き、NTTグループトータルでのシナジー創出を進め、お客さまに価値を提供していきます。

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CEO

お客さま体験 (CX) と従業員体験 (EX) の循環による価値創造

「お客さま体験 (CX) の高度化」と「従業員体験 (EX) の高度化」は、中期経営戦略を進め、中期戦略の先の未来を実現するための根底にある取り組みです。

私が、経営者としてずっと信念に持っているものは、従業員が生き生きと働きがいを持ってチャレンジしていくこと、社員一人ひとりのワクワク感、感動する気持ちや喜び (EX) を大切にすることです。それが、お客さまの満足 (CX) につながっていきます。そして、お客さまからの「ありがとう」は、私たちのモチベーションをさらに高め更なる価値創造につながっていきます。

NTTのシンボルマークである「ダイナミックループ」▶P.9は、このループを表現したものなのです。CXとEXが何度もループし、未来に向かってつながっていくことが、NTTグループが世の中に対して価値あるものを生み出し、サステナブルな社会をつくる原動力になると考えています。

CXの高度化

NTTグループは中期経営戦略において、CX (お客さま体験) の高度化を柱の一つに掲げています。これは、お客さまの期待を超える体験や感動を提供し、選ばれ続ける存在をめざすという意思の表れです。

NTTグループでは、お客さまの声を迅速に反映し、サービス改善を継続しています。例えば、NTTドコモの「d払い」では、アプリの起動やバーコード表示の高速化など、使いやすさに直結する改善を重ねており、市場調査でも高評価を得ています。2025年6月には、ライフスタイルに応じた最適な料金プラン「ドコモMAX」を導入し、通信・金融・エンタメなど複数のサービスを組み合わせ、よりパーソナライズされた体験価値を提供しています。▶P.89

法人向けには、NTT東日本及びNTT西日本の「フレッツ光クロス Biz」により、高速・大容量通信を活用した業務効率化やリモートワーク環境の高度化を支援し、デジタル活用によるCX向上を後押ししています。

また、NTTデータでは、AIとデータ連携によるCX変革を推進しています。顧客接点で得られるデータをもとに、AIエージェントが業務を支援する「LITRON®」シリーズの展開や、生成AIを活用したマーケティング施策の最適化など、CXの“舞台裏”を支える仕組みの高度化を進めています。

さらに、2024年度から主要会社にてCCXO (Chief Customer eXperience Officer) を新設し、グループ横断でCX向上を加速しています。IOWNやAIなどの先進技術を活用し、更なる体験価値の創出に挑戦していきます。

EXの高度化

社長就任時より積極的に取り組んできたEXの高度化は、従業員が新たな価値を創出し、お客さまのサービスをつくる原動力であると考えています。そこで、従業員エンゲージメント率を役員報酬の指標とし、また、全管理者の賞与評価に設定しています。

従業員一人ひとりが自律的にキャリアを形成できる環境の整備に向けて、制度に対する理解の促進やキャリアを考える機会の拡充など、各種施策を強化した結果、従業員エンゲージメント調査における肯定的回答率は61% (前年度比+7ポイント) となりました。取り組みの一つとして、自発的な挑戦が可能な人事制度「NTT Group Job Board (公募)」では、利用強化月間を設け、利用者インタビューなどのコンテンツを集中的に配信し、挑戦を後押しする仕組みを一層充実させました。

そのほかにも、「NTTグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」の策定 (2024年7月) や男性育児休業取得促進に向けた「男性育休プロジェクト」への賛同と育児セミナーの開催 (2024年9月)、多様な人材確保に向けた「第1回アルムナイイベント」の開催 (2024年9月) など、様々な取り組みを実施しており、大変ありがたいことに今年も複数の賞を受賞しました。▶P.112

EXの高度化に向け、社長就任以来、社員との対話を大切にしています。「常に現場に目を向け、社員一人ひとりに寄り添いたい」という想いから続けている取り組みの一つです。現場の最前線で日々努力を重ねる社員と対話を重ねるなかで、私の考えを伝えると同時に学びを得て、生の声や想いを汲み取っています。こうした声を経営に反映することこそ、私が大切にしてきた姿勢であり、NTTグループの更なる企業価値向上につながると考えています。

今後も、従業員がより働きがいを持ち、挑戦できる環境づくりを推進していきます。



社長就任後、「どこにでも行く」をモットーに、国内にとどまらず北米・南米・アジア・ヨーロッパを含む世界各地で18回の現場訪問を行いました。経営戦略を自らの言葉で伝えと同時に、社員への感謝を率直に表明し、少人数での対話や現場でのデモ体験を通じて社員の声を傾聴することを重視しています。

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CEO

既存分野の取り組みの着実な推進

既存の通信事業に関する取り組みは、新たな取り組みへのチャレンジを支える重要なものです。

モバイル通信サービスの収入の減少が続いていますが、先述のとおり、スマートライフサービスに銀行サービスも加え、モバイル通信サービスの掛け合わせにより、顧客基盤を強化することが大切です。引き続き、ネットワークの通信品質向上に力を尽くすとともに、日本の通信インフラを担っているという自負を持って、ネットワーク設備を安定的・持続的に維持運営していきます。

他方、地域通信事業は、業績の回復が見られています。引き続き、DXを通じた効率化やコスト競争力の強化による地域通信事業の業績向上に取り組めます。なお、NTT東西では、メタル設備を利用した固定電話について、今後の設備の老朽化・コスト効率の悪化を踏まえ、2035年までをめどに、光やモバイルを活用したサービスへと段階的に移行し、これまでと同様、固定電話をご利用いただける環境を整備していくこととしました。代替サービスへの移行にあたっては、ご利用中のお客さまにご不便をおかけしないよう、十分な周知期間や移行期間を設けて実施していく考えであり、2025年9月に、基本的な方針等について発表しました。

もっと詳しく：https://www.ntt-east.co.jp/release/detail/20250929_01.html
<https://www.ntt-west.co.jp/news/2509/250929a.html>

NTT法の見直しについて

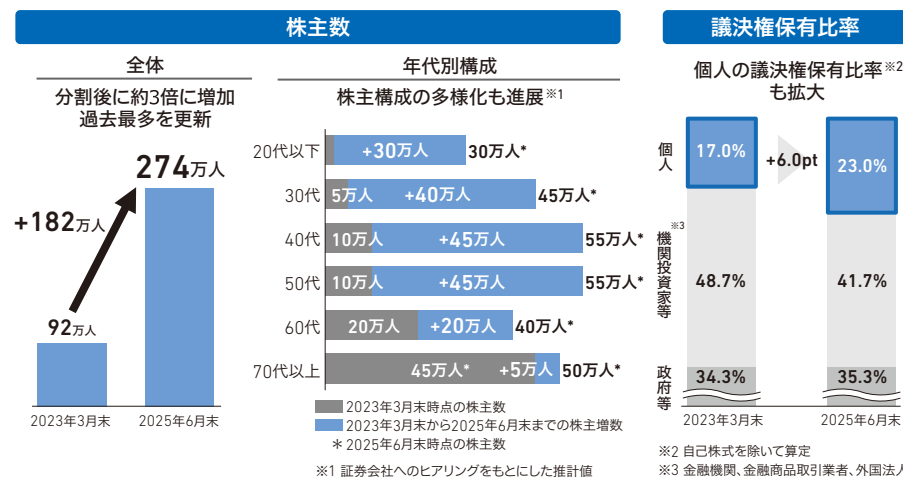
2025年5月、改正NTT法が国会で可決・成立しました。本改正は、現在の市場環境や技術革新等への対応として、前向きに評価できる内容と捉えています。

当社は、引き続き研究開発に積極的に取り組むとともに、今後、国内外の様々なパートナーの皆さまと機動的な連携も図りつつ、研究開発の更なる推進と、IOWNやNTT版LLM「tsuzumi」等の社会実装を進め、国内の産業基盤の強化、国際競争力の強化等にご貢献していきます。

NTT東日本とNTT西日本は、引き続き、電気通信事業法等の法令・ルールに則り、電気通信市場における公正競争を遵守し、ネットワークや線路敷設基盤を他事業者に対して公平に提供していくとともに、ユニバーサルサービスの提供や、ネットワーク基盤の高度化・強靱化の推進、様々なサービスの提供を通じた地域産業の活性化や地方創生に貢献していきます。

274万人の株主の皆さまに向けて

2025年6月末時点での株主さまの数は約274万人となり、2023年の株式分割前と比較して約3倍になりました。年齢構成についても、若年層から50代までの株主さまが大きく増加し、株主構成の多様化が進展しています。これは、株式分割（2023年7月）を実施し、投資単位当たりの金額を引き下げ、より投資しやすい環境を整えたことに対して、株主の皆さまからご評価いただいた結果であると受け止めています。



NTTグループでは、株主の皆さまに利益を還元していくことを重要な経営課題の一つとして位置づけています。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、2024年度の14年連続の増配に加え、2025年度も増配を予定しています。自己株式取得についても機動的に実施することにより資本効率の向上に取り組んでいます。

今後は、中期経営計画の目標達成に向けて着実に歩みを進めることで、キャッシュ創出力を高め、NTTグループの業績を向上させることにより、中長期で株主の皆さまに利益を還元していきたいと考えています。中期経営戦略の先にあるNTTグループの実現したい未来も含めて、株主の皆さまの期待に応えられるよう努力していきますので、今後ともご指導、ご支援をよろしくお願いします。

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CFO

AI時代に向けた 財務戦略の実行

代表取締役副社長
副社長執行役員 CFO
廣井 孝史

NTTグループは、会社民営化後40年の間に二度の大きな事業構造の転換を経験し、その都度、未来へと歩みを進めてきました。固定通信の光ファイバー化・デジタル化、そしてモバイル通信への移行です。そして今、三度目となる“第三の波”——通信事業の枠を超え、アプリケーションやAIを中核とするIT事業への変革——の真ただ中にあります。

これはNTTグループの歴史において最大規模の挑戦です。私たちはこの変化を成長の好機と捉え、中期経営戦略において「5年間で総額約8兆円の成長投資」を掲げています。既に約3.2兆円を実行済みであり、特にデータセンターを含めた産業分野のデジタル化、スマートライフなどパーソナル分野のデジタル化といった、社会を変革し未来を支える領域に重点を置いています。同時に、投資とリターンの最適なバランスを見極めながら、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

CFOとしての使命は、この“第三の波”を確実にNTTグループの成長へと結びつけることです。私は、NTTグループが日本の通信事業者からグローバルなICTサービスプロバイダーへ進化していく自己革新を、確かな財務戦略で支えていきます。

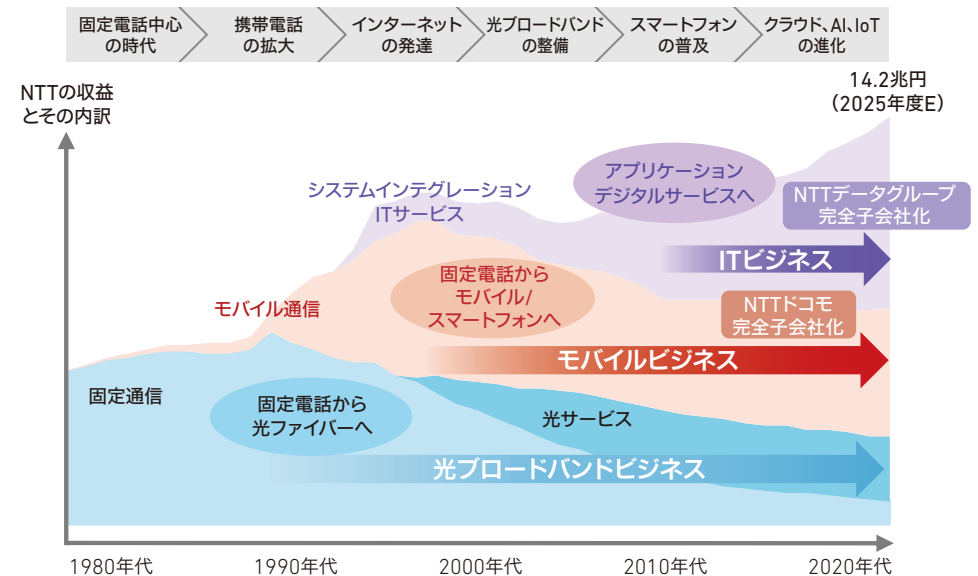
第三の波 ～通信事業の枠を超えた事業構造の転換～

ITマーケットは今、かつてないスピードとスケールで変化しています。AIやクラウド、データ活用といった技術革新は、企業活動や生活のあり方を根本から変え、グローバル規模で競争環境を再編しています。通信業界もその例外ではなく、むしろ変化の中心にあるNTTグループも、時代に即した事業構造の変革を加速させています。

NTTグループは、会社民営化後40年の歩みの中で、事業の軸足を大きく変えてきました。第一の波は、インターネットの利用の拡大を背景とした、メタルケーブルによる音声／アナログ通信から、光ファイバーによるデータ／デジタル通信への移行です。第二の波は、固定通信からモバイル通信への転換です。いずれも、NTTグループは、社会の基盤を支えるインフラを進化させ、生活やビジネスのあり方を大きく変えてきました。

そして現在、通信事業の枠を超え、アプリケーションやデジタルサービスを中核とするIT事業への変革——第三の波の真ただ中にあります。これは単なる事業領域の拡大ではなく、NTTグループが次の時代に持続的な価値を提供するための挑戦です。

NTTグループの40年における事業構造の変化



価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CFO

第三の波を確実な成長機会に ～成長投資の実行～

この第三の波を確実に成長機会へと転換するため、NTTグループはIT分野を中心に積極的な成長投資を進めています。これは、中期経営戦略において掲げる約8兆円の成長投資の中核を成すものです。

IT分野での成長に向けては、法人向けITサービス・ソリューションをNTTデータグループ、NTTドコモビジネス、NTT東西の法人営業部門が担い、コンシューマー分野ではNTTドコモがスマートライフ領域、とりわけ金融サービスを中心に事業を拡大しています。

2024年度末時点で累計約3.2兆円の成長投資を実行済みであり、社会のデジタル化を支える法人事業、データセンター事業、スマートライフ事業への投資を加速させ、持続的な成長基盤を築いています。

■法人事業の取り組み

国内外の旺盛なデジタル化需要、DX需要を背景に、IT・デジタルサービスやソリューション提供の収益拡大を推進します。大企業向けにはIoT、AI、デジタルBPOを重点領域としたソリューションを展開し、複雑化するニーズに対応します。中堅・中小企業向けにはパッケージ型サービスを強化し、幅広い顧客基盤を対象とした収益機会の拡大を図ります。

■データセンター事業の取り組み

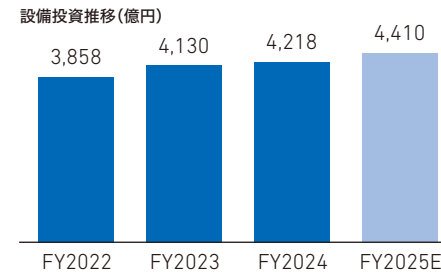
世界第3位に成長したデータセンター事業では、AI普及に伴う需要増を背景に積極投資を継続していきます。2024年度の営業収益は3,712億円に達しており、2025年度も同水準の投資を行い、AI社会を支えるインフラとしての役割を強化し、持続的成長を実現します。

■スマートライフ事業の取り組み

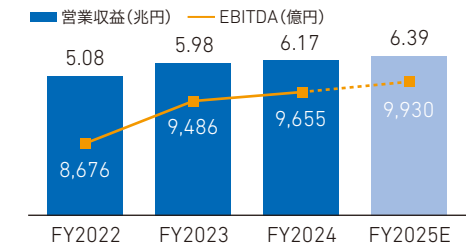
スマートライフ事業は、金融・エンタメ領域を中心に順調な成長を遂げています。dカード・d払いをはじめ、グループ各社が連携して提供してきた金融・決済サービスに、今後は住信SBIネット銀行が加わり、お客さまの利便性が一層高まります。これも、第三の波を成長機会へと変える戦略的取り組みの一環です。

さらに、投資効果を最大化するため、NTTグループは組織再編と事業推進体制の強化を進めてきました。2020年12月のNTTドコモの完全子会社化に続き、国内外でIT事業を幅広く展開するNTTデータグループを完全子会社化したのもその一環です。NTTグループは、こうした事業推進体制の強化を土台に、積極的な成長投資を継続し、第三の波を確実に新たな成長機会へと転換していきます。

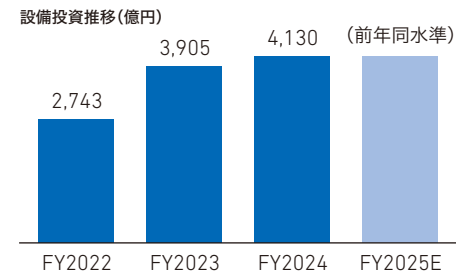
法人事業(デジタルビジネス)の成長※1



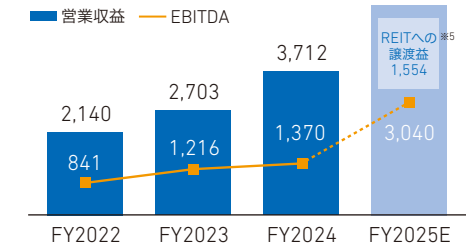
営業収益・EBITDA推移



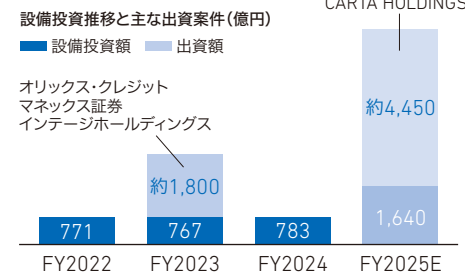
データセンター事業の成長※2



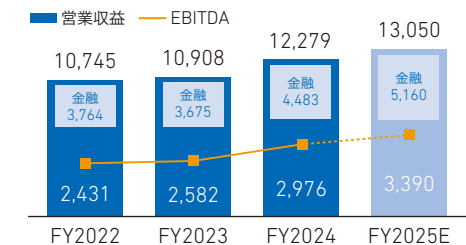
営業収益・EBITDA推移※3※4(億円)



スマートライフ事業の成長



営業収益・EBITDA推移(億円)



※1 NTTドコモグループの法人事業と、データセンター事業を除くNTTデータグループの合計

※2 NTTデータグループのGlobal Technology Services Unitのデータセンター事業部門を対象とした管理会計上の数値(非監査)。当社及び

NTTデータグループとの会社間取引を含み、Global Technology Services Unitのその他事業との共通費用の配分など一定の方法で算定

※3 EBITDAは、一部の本社共通コスト等の費用を含まない数値

※4 2023年度実績のEBITDAの数字には、データセンター売却益156億円を含む

※5 2024年5月8日の公表時点の情報に基づく計画値

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CFO

成長投資によるキャッシュ創出力の強化

中期経営戦略においては、投資による成長を加速させる観点から、その成果を示す指標としてEBITDAを重視し、2027年度には約4兆円への拡大（2022年度比+20%）を目標としています。この目標の実現に向けて、先述のデータセンター事業やスマートライフ事業などへの成長投資を継続し、投資効果の着実な創出に取り組みます。

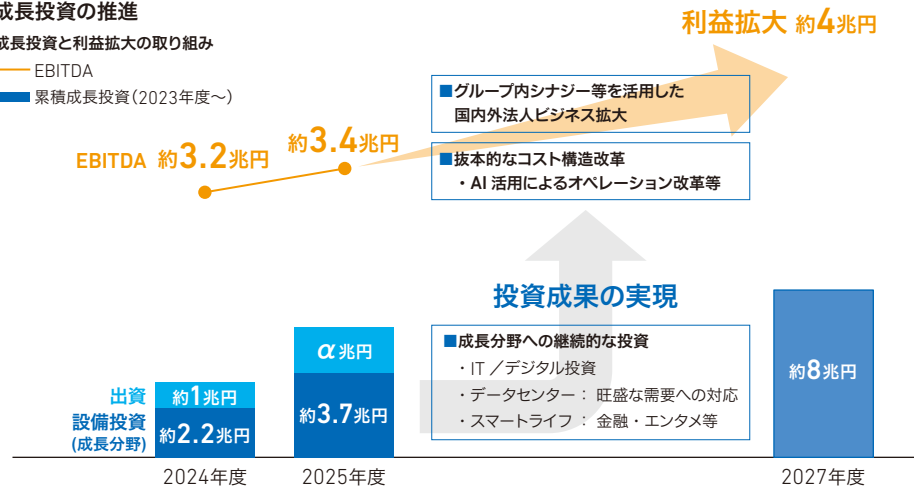
あわせて、グループ内のシナジーを活かした国内外の法人ビジネスの拡大に加え、AIを活用したオペレーション改革など抜本的なコスト構造改革を推進することで、中期経営戦略の目標達成とキャッシュ創出力の更なる強化を図ります。

■成長投資の推進

成長投資と利益拡大の取り組み

— EBITDA

■ 累積成長投資(2023年度～)



もちろん、NTTグループの経営において、投資家の皆さまが着目するEPSについても重視するという姿勢は変わりません。あわせて、今後は、IT事業のポートフォリオ比率が高まるにつれ、PERの重要性も一層高まると考えており、こうした資本市場の視点も踏まえた経営を進めていきます。

財務戦略上の課題 ～リターン創出の早期化～

財務戦略上の課題は、成長投資からリターン創出までに生じるタイムラグの調整です。投資なくして将来の成長はありません。一方で、成長投資の効果の実現までには一定の時間を要します。そのため、成長投資を拡大する局面では、資産や資本の増加、資本コストの上昇などにより、一時的に財務効率性の指標が悪化することは避けられません。

しかし、やがて投資効果が収益や利益の拡大として現れ、償却の進展も相俟って資産効率が高まり、負債も減少に転じることで資本コストも低下していきます。私はCFOとして、投資とリターンのタイミングを見極めながら、中期経営戦略の目標年度である2027年度をターゲットに、このタイムラグの調整を進めていきます。

資本効率性の向上に向けた取り組みには、既に着手しています。例えば、データセンターのREITの立ち上げ、金融事業において拡大する運転資本の流動化など、新たなスキームの導入により資本効率を改善しています。

「NTT DC REIT」のシンガポール取引所上場

NTTデータグループの連結子会社であるNTT DC REIT Managerが運用を担当する不動産投資信託「NTT DC REIT」が、2025年7月14日にシンガポール証券取引所に上場しました。

6つのデータセンター（DC）資産の本REITへの譲渡（総額2,295億円※）を通じ、DC投資の回収サイクルを早期化し、投資資金創出や財務健全性の維持を図りつつ、DC事業の更なる成長と企業価値の最大化をめざします。

NTT DC REITに組み入れた
6つのデータセンター
(総電力容量：約90MW)

VIE1(オーストリア)



SG1(シンガポール)



CA1～CA3(アメリカ)



VA2(アメリカ)

NTT DC REIT Listing Ceremony
(2025年7月14日)

※1,500百万米ドル(1ドル=153円で換算)

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CFO

成長を支える非財務の取り組み

第三の波を確実に成長機会へと転換するため、キャッシュ創出力の強化だけでなく、キャッシュ創出力を支える基盤を強化する非財務の取り組みも進めています。

■監査等委員会設置会社への移行 ▶P.98

激動する事業環境の中で、持続的な価値創造に向けた経営方針や戦略の議論を一層充実させることが重要性を増しています。

こうした認識のもと、当社は2025年6月、経営方針・戦略に関する議論を一層充実させること、取締役会のモニタリング機能の更なる強化を図ること、グローバル企業として海外投資家等からも理解が得られやすいガバナンス形態とすること等を目的として、監査等委員会設置会社に移行しました。今後は、中長期的な戦略や方向性に関する議論を深めるとともに、経営陣の事業執行に対する監督・監視を一層強化するため、モニタリング手法の改善や執行権限の移譲に取り組んでいきます。

■CI（コーポレートアイデンティティ）の刷新 ▶P.9

NTTグループはこの40年の中で事業構造が大きく変化し、「日本電信電話株式会社（NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE CORPORATION）」という設立時以来の商号は、実際の事業内容とのギャップが大きくなっていました。

加えて、NTTグループのグローバル事業は着実に成長を遂げ、約34.1万人の従業員の4割超が海外で事業に従事しています。急速に拡大するグローバル事業の競争力をさらに高め、事業構造の変革を円滑に進めるためには、グローバルでのブランド力強化に加え、全社員が共通の方向性と価値観を共有し、一丸となって事業を推進していくことがますます重要になっています。

こうした状況を踏まえ、2025年7月、NTTグループはCIを刷新し、商号を「NTT株式会社（NTT, Inc.）」へ変更するとともに、新たに「NTT Group's Core」及び「NTT Group's Values」を制定しました。私たちは、民営化時から受け継がれているNTTグループの原点を大切にしながら、新たなCIのもと、IOWNやAIなど先進的なテクノロジーを活用し、確かな成長に向けて歩みを進めています。

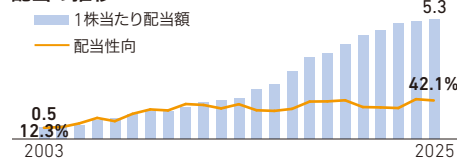
NTTグループは、持続的成長と企業価値向上をめざし、様々な変革に取り組んできました。今後も引き続き、こうした取り組みを進めています。

株主還元

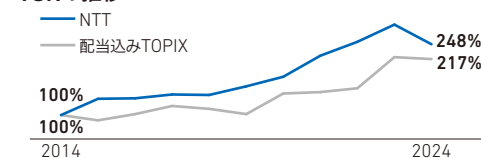
成長投資を継続しながらも、株主還元の維持・強化を続けていきます。株主還元は、継続的な増配と機動的な自己株式の取得を基本方針としています。2025年度の1株当たり配当額は、前年度比+0.1円の5.3円を予定しており、15期連続で増配します。2003年度と比較すると、配当額は10倍以上に拡大する見込みです。自己株式の取得については、2024年度までに累計約5.7兆円を実施しており、2025年度も2,000億円を上限とする自己株式取得を決議しています。

配当と株価変動を加味した当社の過去10年間の株主総利回り（TSR）は248%となり、配当込みTOPIXを上回るパフォーマンスとなっています。成長分野に対する投資成果の実現を通じてキャッシュ創出力をさらに強化し、株主還元の充実と持続的な企業価値向上をめざしていきます。

配当の推移*



TSRの推移



※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）、2020年1月1日を効力発生日として実施した株式分割（普通株式1株を2株に分割）及び2023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25株に分割）を考慮しています。

投資家との建設的な対話・ディスクロージャーの充実

投資家との対話件数は年々増加しており、2024年度は617件となりました。今後も積極的に建設的な対話を重ね、経営方針や成長戦略への理解を一層深めていただけるよう努めていきます。 ▶P.87

ディスクロージャーについても、成長投資の効果や事業ポートフォリオの変化を分かりやすく示すことで、成長性や利益成長への期待値をお伝えできるよう、透明性の向上に取り組んでいます。特にデータセンタ事業や金融事業といった新たな成長領域は、従来のNTTグループにはなかった事業であるため、積極的な情報開示を進めています。

私たちは、これからも「第三の波」を成長の機会と捉え、IT分野を中心とした積極的な投資と財務基盤の安定の両立を図りながら、持続的な企業価値の向上に全力で取り組み、株主・投資家の皆さまとともに、次なる成長ステージへと歩みを進めていきます。

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CTO



自己革新の原動力

代表取締役社長
副社長執行役員 CTO
星野 理彰

NTTグループは、多様化するニーズや技術の進展に対応し、電話サービスから、モバイル、光、グローバルソリューション、不動産、エネルギーまで、様々な領域へと事業を拡張させてきました。これからも、絶え間なく自己革新を続け、創造と挑戦を加速させていきます。

その取り組みの柱は、IOWNの実現です。また、AIによる価値創造や未来に向けたビジネス開発・研究開発も欠かせません。そして、社会インフラを担う企業としてネットワーク基盤の更なる強靱化を推進していきます。

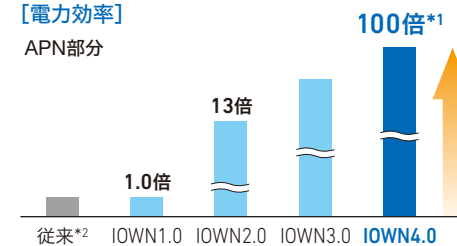
研究開発やネットワーク基盤への継続的な投資と挑戦なくして、持続的成長も社会貢献も成し遂げられません。NTTグループは、人々の豊かな暮らしと地球の未来への貢献を経営の根幹に据え、未来志向のイノベーションに進進していきます。株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を、心よりお願い申し上げます。

IOWNの実現

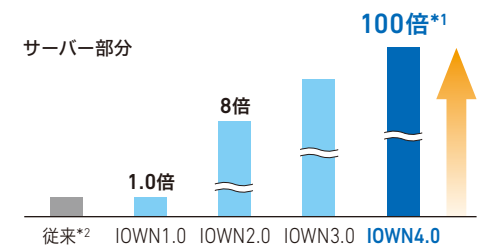
2019年のIOWN構想発表から6年、NTTグループは研究と実証を積み重ね、着実に実現へと歩みを進めてきました。しかし、AIの普及に伴うデータ量と電力消費の急増は、もはや待ったなしの状況です。IOWNロードマップ [▶P.8](#) を確実に実行し、AI社会の基盤を支えます。CTOとしての覚悟を胸に、IOWNの実現を必ず成し遂げます。

[電力効率]

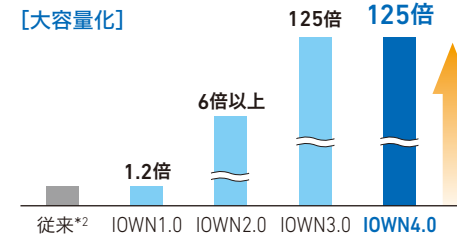
APN部分



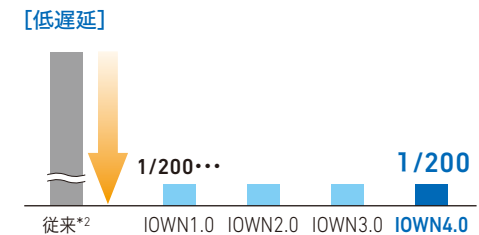
サーバー部分



[大容量化]



[低遅延]



*1 APN、サーバー等含めたフォトニクス適用部分全体での電力効率値 *2 IOWN構想発表時

IOWN 1.0は2023年に商用化済、社会実装に向けて順調な動き

■商用化、社会実装の最前線

IOWN 1.0は、通信ネットワークの全区間で光波長を専有するAPN (All-Photonics Network) として、既に商用化されています。2023年3月にNTT東西、2024年3月にNTTドコモビジネスが提供を開始しました。

2024年12月には、NTT東西から800G品目やイーサIFなど機能を拡張した「All-Photonics Connect powered by IOWN」を提供開始しました [▶P.65](#)。

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CTO

2025年大阪・関西万博の夢洲会場では、「All-Photonics Connect」を採用し、会場内ネットワークと会場外との接続にAPNを活用、合計29ヵ所と接続しました。

■国際間接続の実現

2024年8月には、台湾の中華電信のデータセンターからNTT武蔵野研究開発センタまでを国際間接続し、約3,000kmを片道約17ミリ秒の低遅延かつゆらぎのない安定した通信を実現しました [▶P.66](#)。2025年5月24日・25日のNTTパビリオンデーでは、超歌舞伎〈CHO-KABUKI〉Powered by IOWN『今昔饗宴千本桜 Expo2025 ver.』において、万博会場と台湾会場を相互連動させた迫力ある立ち回りを実現しました [▶P.69](#)。

IOWN 2.0は消費電力を1/8に。大阪・関西万博で実現し、2026年度に商用化予定

■消費電力1/8を実現したIOWN光コンピューティング

2025年4月開幕の大阪・関西万博NTTパビリオンに、光電融合デバイスを搭載し、従来比で電力消費を1/8に抑えるIOWN光コンピューティングを実装しました [▶P.70](#)。

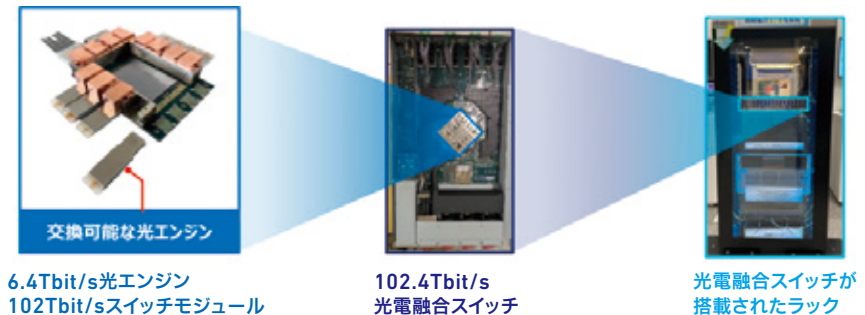
これまでに数百社の企業関係者をご案内し、高い評価とともに低消費電力社会の実現に向けた技術への強い関心をいただいています。本万博での活用を契機に、市場ニーズを踏まえた開発を一層加速し、事業化・普及を推進していきます。

■2026年度、IOWN 2.0を商用化へ。修理コストも削減

商用化に向けた開発も着々と進行しています。2026年度には、万博版をさらに進化させた光エンジン、スイッチモジュール、光電融合スイッチの提供を開始する予定です。商用版の光電融合スイッチでは、試作版のさらに2倍となる市場トップクラスの1秒当たり102.4テラビットの通信容量を実現します。

また、商用版のIOWN 2.0では、光エンジンが故障した場合でも個別に取り外して交換できる構造としました。こうした構造は、市場に類を見ないものです。

IOWN2.0の商用化に向けた開発（交換可能な光エンジン）



2028年、IOWN 3.0で、チップ間を光で接続し、消費電力をさらに削減

■IOWN 3.0による飛躍的な消費電力削減

2028年頃の実現をめざすIOWN 3.0では、コンピュータ内の光の接続をチップ間まで進化させることをめざします。

従来のコンピュータでは、計算量の増大に対応するためには、CPU・メモリ・GPUなどを一式搭載したサーバー筐体単位での増設が不可欠でした。

これに対しIOWN 3.0では、各部品同士を光で直接相互接続することで、必要な部品だけを広範囲に自由に組み合わせて利用できるようになります。さらに、未使用の部品は電源をオフにすることで、消費電力の大幅な削減を実現します。

IOWN3.0：チップ同士を光によって相互接続



価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CTO

IOWN4.0で電力消費1/100へ。IOWNのめざすもの

IOWN 4.0は、2032年頃にチップ内通信を光化し、電力効率をさらに進化させることをめざしています。私たちは研究開発を着実に進め、必ずIOWN 4.0を実現します。

IOWNとは、現在電気で行っている通信やコンピューティングを光に置き換える取り組みです。しかし、その目的は単に大容量・低遅延・低消費電力を実現することにとどまりません。IOWNが社会にもたらすインパクトは大きく、気候変動や少子高齢化といった社会課題の解決に貢献するとともに、多様な価値観の尊重や人々の幸せの実現、そして生き方そのものをより豊かにしていくことにも寄与できるはずです。Well-beingな世界に不可欠だからこそ、私たちはIOWNを実現するのです。

世界のプラットフォームへの仲間づくりと国際標準化への働きかけ

IOWNを実現するためには、グローバルな仲間との連携と国際標準化が欠かせません。IOWNの普及・推進を担う業界団体「IOWN Global Forum」には、2025年7月末時点で167の企業・団体が参画し、各国の専門家が標準仕様策定や技術開発を進めています。

 **もっと詳しく** : <https://group.ntt.jp/group/iown/outreach.html>

2024年12月には、NTTがITU-T主催のCxO Roundtableに出席し、AIの大規模化に伴う課題に対して、郊外型データセンタのリモート拠点を活用した分散型処理やAIコンステレーション **▶P.71** といった解決策を提案しました。この提案も賛意を得て、公的標準策定の必要性が合意されています。この実現には、ITU-Tの公的標準と、IOWN Global Forumで仕様制定が進められているAPN、DCI（Data Centric Infrastructure）の技術の組み合わせが重要になります。

 **もっと詳しく** : <https://group.ntt.jp/newsrelease/2024/12/13/241213a.html>

※1 ITU（International Telecommunication Union）は国連専門機関の1つであり、国連加盟国・地域により構成される電気通信分野の標準化機関。ITU-TはITUにおいて情報通信の国際標準化を担当する組織

※2 ITU-T参加企業・団体の幹部が集う会議であり、ITU-T局長（日本から選出された尾上氏）が主催

AIによる価値創造 **▶P.71**

お客さまに寄り添うAI、tsuzumi

お客さまを発想の原点とする。これがNTTグループのコアです。NTTがゼロから開発し、軽量でありながら世界トップレベルの日本語処理性能を持つ大規模言語モデルtsuzumiは、新たに第二世代としてtsuzumi 2を本年10月にリリースします。特に、お客さまからのご要望が多かった社内業務文書やマニュアル類の解釈に必要な複雑な文脈・文意理解力が大幅に進化し、他社モデルとのベンチマーク比較でも、遜色ない性能に仕上がりました。また、1つのGPUで動作するというコストパフォーマンスの良さはそのままのため、オンプレミス環境にも対応しており、純国産モデルであることを活かし機密性が高い情報も安心してご利用いただくことができます。アップグレードしたtsuzumi 2にご期待ください。

お客さまのニーズにあわせた最適なAIでDXの推進を

NTTグループ各社では、法人のお客さまのニーズに最適なAIをご提案し、導入支援を行っています。例えば、NTTデータでは、多様な生成AIサービスを提供して、お客さまがAIの力を活用し、イノベーションと成長を加速できるよう支援を行っています。

未来に向けたビジネス開発・研究開発

宇宙ビジネスの拡大 **▶P.78**

NTTグループにとっての宇宙ビジネスの拡大は、サステナビリティの推進にとって重要な要素です。

NTTグループ各社等は、震災などの災害対策はもちろんのこと、農業、林業、インフラ関連など、様々な産業の方々に宇宙のサービスをご利用いただき、課題解決にお役にたち、より宇宙を身近な存在にしていきたいと考えています。NTTグループは、10年後に宇宙市場での売上規模を1,000億円規模に拡大することを目標として、宇宙ビジネスの拡大に取り組んでいます。

NTTの強みを活かした光による量子コンピューティング **▶P.79**

NTTグループの強みである光の技術は、量子コンピューティングの分野でも活躍します。2024年11月、NTTと東京大学の古澤明教授でつくる光量子コンピュータの開発プロジェクトチームは、世界で初の汎用型光量子計算プラットフォームを始動させました。当社がこれまで行ってきたビジネスとの親和性が高い光の技術を活用し、2030年頃に実社会の役に立つ量子コンピュータの開発を実現したいと考えています。

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

Message from the CTO

たゆまぬ挑戦～お客さまの期待と信頼に応えるネットワーク基盤へ～

入社以来、私は通信サービスの進化と安定的な提供に対するお客さまの期待と信頼に応えることに責任と使命感をもって取り組んできました。設立から40年、NTTグループは、活動の領域を大きく広げてきました。それでも、ネットワーク基盤が社会を支えるインフラであり、社会の変革を支えていくという本質は変わりません。だからこそ我々は、未来を創造する研究開発と社会を支えるネットワーク基盤の強化の両輪に全力を注いでいます。

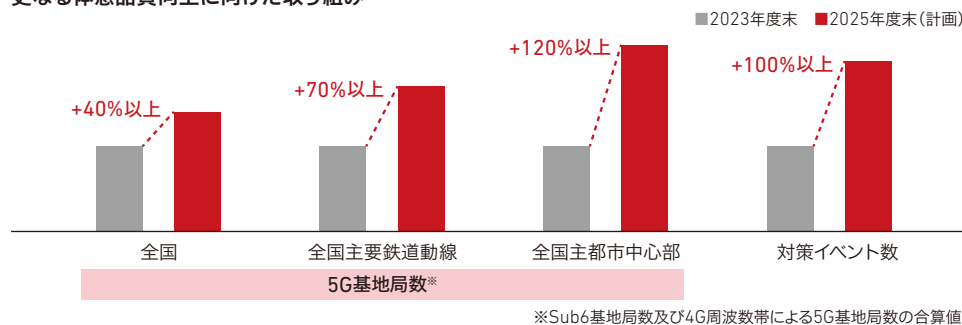
NTTグループの総力を結集したモバイルネットワーク通信品質の向上

モバイルネットワークの通信品質の向上は、お客さまから選ばれ続けるための最も重要な要素のひとつと認識しています。

2024年度は、都市部を中心として5G基地局数*を2023年度比で20%拡大しました。その結果、平均ダウンロードスループットは、主要都市中心部で20%向上、主要鉄道動線では30%向上しました。2025年度は、5G基地局数*の増強に加え、最新装置・機能を活用して、5Gエリアの更なる拡大と高速化を進めていきます。

あわせて、基地局設置場所の選定や体感品質向上にAIを活用するなど、技術的な挑戦も継続します。今後も急増するトラフィックに対応するため、取り組みを一層強化していきます。

更なる体感品質向上に向けた取り組み



モバイルネットワークの通信品質の向上には、NTTドコモだけでなく、NTTグループの研究開発の成果の活用、他、公正競争ルールに基づくNTTグループのネットワークの活用や調達の一元化が欠かせません。NTTグループの総力を結集して、モバイルネットワークの通信品質の向上に努めます。

大規模故障やサイバー攻撃を踏まえた強靱なネットワーク・システムの実現

過去の大規模故障の経験を踏まえ、NTTグループ横断でリスクの総点検と再発防止に取り組んでいます。大規模故障を未然に防ぐため、業界や他社との協力・連携を強化しています。例えば、通信機器メーカーとの連携を深め、不具合発生時に迅速な対応が可能となるよう、情報連携や合同故障対応訓練を実施しています。お客さまの生活やビジネスを支える社会インフラであり続けるために、NTTグループは今後も全方位・全力で取り組みを進めていきます。

激甚化する自然災害等への対策

NTTグループの使命を果たすためには、激甚化する自然災害への備えが欠かせません。2024年1月の能登半島地震での対応を踏まえ、同年12月にはNTTグループ（持株・東西・ドコモ・ドコモビジネス）、KDDI、ソフトバンク、楽天モバイルを含む通信事業者8社で、大規模災害時のネットワーク早期復旧に向けた新たな協力体制を構築しました。

さらに、2025年7月からは、被災地支援に関する情報連携を8社間で開始し、より迅速な支援が可能となる体制を整えました。今後は、事業者間連携の実効性を高めるための訓練を重ね、大規模災害発生時にはこの枠組みを最大限に活用し、ネットワークの早期復旧を実現していきます。

自己革新の原動力

当社は、研究開発推進機能とマーケティング機能、アライアンス機能を融合した「マーケティング開発本部」を設立し、グローバルでの共創による研究開発からプロダクト提供までを一貫して推進してきました。今後も、マーケットのニーズやインサイトを取り込みながら研究開発を進化させ、市場創造（マーケットアウト）に挑戦し続けます。同時に、研究開発の成果の集大成であるネットワーク基盤を強化することは、社会を支えるとともに、NTTグループの持続的な成長を実現するために不可欠な取り組みです。

私は、この「研究開発による革新」と「ネットワーク基盤の強靱化」という二つの柱に、全力を尽くします。投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を心よりお願い申し上げます。

サステナビリティを経営戦略の中核に

NTTが考える持続可能な社会

—NTTグループサステナビリティ憲章— 2021年11月制定、2024年4月改定

現代の社会ではグローバルとローカル、環境と経済、人権問題等、二元論では捉えられない相反する事象が同時に存在しています。

また、ひとつの事実は見る主体によって異なる現実や意味を持ち得ます。

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

また、持続可能な社会を実現していくうえで、私たちNTTグループは、「Self as We」という考えを基本に据えています。

「Self as We」とは、「われわれ」としての「わたし」という概念で、私という存在は、人、モノ、テクノロジーを含めたあらゆる存在とのつながりの中で支えられているという考えです。

自分だけでなく、他の幸せも同時実現する利他的共存の精神により、様々な施策を展開していきます。こうした「Self as We」の考えに基づき、持続可能な社会に向け、

①自然(地球)との共生、②文化(集団・社会～国)の共栄、そして③ Well-being(幸せ)の最大化を図ることが必要だと考えています。

2024年4月、「NTTグループサステナビリティ憲章」について、経営戦略との連動を図り実効性を高めるとともに、外部環境の変化に合わせた改定を行いました。

具体的には、NTTが考える持続可能な社会における3つのテーマ・9つのチャレンジに基づくアクティビティを、新たに18のアクティビティに見直しました。

「Self as We」の推進

自然(地球)との共生

自然は利他的な存在
「われわれ」はその一部

社会が脱炭素化している未来へ

資源が循環している未来へ

人と自然が寄り添う未来へ

文化(集団・社会～国)の共栄

「われわれ」を倫理の糸で結ぶことで
文化・社会は安定

倫理規範の確立と共有

デジタルの力で新たな未来を

安心・安全でレジリエントな社会へ

Well-being(幸せ)の最大化

利他的共存
(自らの幸せと他の幸せの共存)

人権尊重

Diversity & Inclusion

新しい働き方・職場づくり

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

サステナビリティを経営戦略の中核に サステナビリティ重要課題

サステナビリティ憲章の18のアクティビティ（重要課題）には、アクティビティの実効性を高めるため、測定可能な33個の指標を設定しました。
指標については、実効性を鑑み見直しを行い、2025年度は下記の指標を設定し、取り組んでいます。
また、サステナビリティ憲章で定める3つのテーマに基づく取り組みについては、気候変動、人的資本、新たな価値創造、レジリエンスの4つのカテゴリで紹介をしています。

太字は報酬連動指標（役員・管理職）
紫字はモニタリング指標

3つのテーマ	9つのチャレンジ	18のアクティビティ(重要課題)	指標	中期目標	達成年度	カテゴリ
自然(地球)との 共生	社会が脱炭素化している未来へ	(1)自らの脱炭素の推進(省エネルギー推進、IOWN導入、再生可能エネルギー開発・利用拡大、技術創出) (2)サプライチェーン全体の脱炭素の推進	① 2040年:NTTグループ全体のカーボンニュートラル (Scope1&2) ② 2040年:サプライチェーン全体のネットゼロ (Scope1&2&3)	① 100%削減 ② ネットゼロ	① 2040 ② 2040	気候変動 ▶ P.34
	資源が循環している未来へ	(3)通信設備・携帯端末等(金属、プラスチック等)のリユース・リサイクルの推進 (4)有害廃棄物の適正な処理、保管・管理徹底	③ 2030年:廃棄物リサイクル率 ④ 廃棄物処理(PCB)に関する法令違反件数	③ 99%以上 ④ 0件	③ 2030 ④ 毎年	
	人と自然が寄り添う未来へ	(5)生物多様性や生態系・森林保全の推進 (6)水資源の適切な管理	⑤ 自然保護地区に設置した事業用設備の数及び全体に占める割合 ⑥ 水リスク地域に設置した事業用設備の数及び全体に占める割合	⑤ — ⑥ —	⑤ — ⑥ —	
文化 (集团・社会〜国) の共栄	倫理規範の確立と共有	(7)倫理規範(コンダクトリスク含む)・コンプライアンス・ガバナンスの強化徹底 (8)ビジネスパートナーとの高い倫理観の共有	⑦ 反競争的な違反行為・贈収賄違反件数 ⑧ 改善要請が必要なサプライヤとの直接対話率	⑦ 0件 ⑧ 100%	⑦ 毎年 ⑧ 毎年	レジリエンス ▶ P.83
	デジタルの力で新たな未来を	(9)お客さま(個人、法人、自治体等)が使い続けたいと思うサービス・サポートの継続改善 (10)知的財産の保護と尊重	⑨ 顧客エンゲージメント(NPI、NPS) ⑩ 自社及び他者の知的財産権に関する重大インシデント件数	⑨ NPI :前年以上 NPS:前年以上 ⑩ 0件	⑨ 毎年 ⑩ 毎年	新たな価値創造 ▶ P.64
	安心・安全でレジリエントな社会へ	(11)サービスの安定性と信頼性の確保 (12)情報セキュリティ・個人情報保護の強化	⑪-1 重大事故発生件数 ⑪-2 生活基盤サービス重大事故発生件数 ⑫-1 サイバー攻撃に伴う重大なインシデント発生件数 ⑫-2 情報漏洩件数	⑪-1 0件 ⑪-2 0件 ⑫-1 0件 ⑫-2 0件	⑪-1 毎年 ⑪-2 毎年 ⑫-1 毎年 ⑫-2 毎年	レジリエンス ▶ P.83
Well-being (幸せ) の最大化	人権尊重	(13)NTTグループ人権方針の遵守 (14)サプライチェーンを通じた社会全体への人権尊重の働きかけ	⑬ 確認された人権に関する違反件数 ⑭ 改善要請が必要なサプライヤとの直接対話率	⑬ 0件 ⑭ 100%	⑬ 毎年 ⑭ 毎年	人的資本 ▶ P.45
	Diversity & Inclusion	(15)多様な人材の獲得 (16)多様な人材の活躍推進	⑮~⑲共通 従業員エンゲージメント率 ⑮-1 経験者採用率 ⑮-2 外国籍・博士・高専卒の採用 ⑮-3 障がい者雇用率 ⑯-1 女性の新任管理者登用率 ⑯-2 管理職に占める女性割合 ⑯-3 役員に占める女性割合 ⑯-4 PRIDE指標(LGBTQ浸透指標)獲得維持	⑮~⑲共通 57% ⑮-1 — ⑮-2 — ⑮-3 2.5% ⑯-1 30% ⑯-2 15% ⑯-3 25-30% ⑯-4 GOLD受賞	毎年 ⑮-1 — ⑮-2 — ⑮-3 2025 ⑯-1 毎年 ⑯-2 2025 ⑯-3 2025 ⑯-4 毎年	
	新しい働き方・職場づくり	(17)多様な働き方・健康経営の推進 (リモートスタンダード/ハイブリッドワーク等) (18)自律的な能力開発の支援	⑰-1 自律的な働き方の肯定的な回答率 ⑰-2 男性育休取得率 ⑰-3 業務災害発生件数 ⑰-4 プレゼンティーズム損失率 ⑱-1 研修時間 ⑱-2 研修投資額 ⑱-3 抜擢率 ⑱-4 公募成立数(対前年度比) ⑱-5 キャリアサポート面談満足度/キャリアデザインフォーム登録率	⑰-1 — ⑰-2 100% ⑰-3 0件 ⑰-4 6.0%以下 ⑱-1 — ⑱-2 — ⑱-3 — ⑱-4 — ⑱-5 —	⑰-1 — ⑰-2 毎年 ⑰-3 毎年 ⑰-4 毎年 ⑱-1 — ⑱-2 — ⑱-3 — ⑱-4 — ⑱-5 —	

価値創造による企業価値向上に向けて | サステナビリティ経営による持続的成長

サステナビリティを経営戦略の中核に

サステナビリティ憲章と中期経営戦略のつながり

2021年11月に制定した「NTTグループサステナビリティ憲章『NTTが考える持続可能な社会～Self as We～』」は、NTTグループの経営戦略を方向付ける重要な指針です。

2023年5月に発表した中期経営戦略は、NTTグループサステナビリティ憲章を踏まえ、サステナビリティを経営戦略の中核に据え、取り組みを進めています。

それぞれで掲げた取り組みの柱は、有機的につながり、持続的な価値創造の実現に向けた原動力となっています。

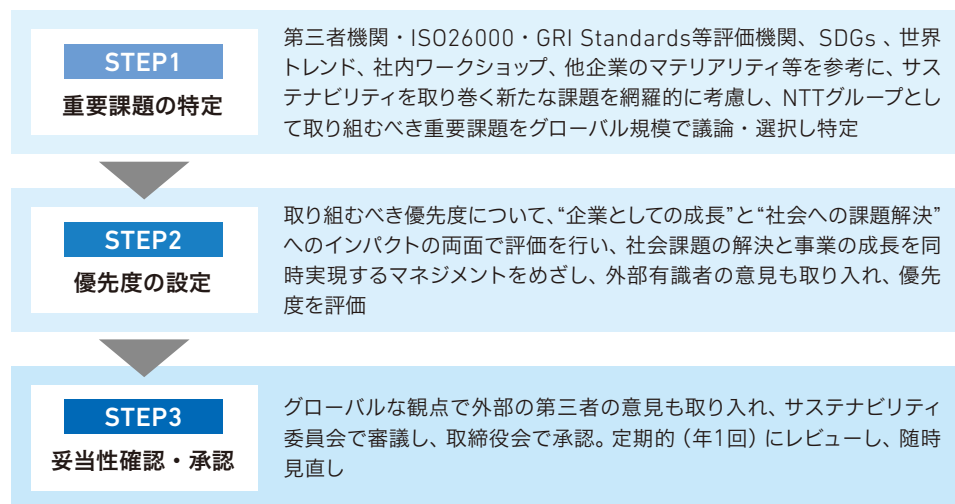
サステナビリティ憲章 基本理念 ～Self as We～		カテゴリ	中期経営戦略 New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN					
3つのテーマ	9つのチャレンジ		新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ				お客さま体験 (CX)の高度化	従業員体験 (EX)の高度化
自然(地球)との 共生	社会が脱炭素化している未来へ	気候変動 ▶P.34	IOWNによる新たな 価値創造 (構想から実現へ)	データ・ドリブンによる 新たな価値創造	循環型社会 の実現	事業基盤の 更なる強靱化		
	資源が循環している未来へ		● ▶P.36		● ▶P.35			
	人と自然が寄り添う未来へ				● ▶P.39,44			
文化 (集団・社会～国) の共栄	倫理規範の確立と共有	レジリエンス ▶P.83			● ▶P.40			
	デジタルの力で新たな未来を	新たな価値創造 ▶P.64				● ▶P.108		
	安心・安全でレジリエントな社会へ	レジリエンス ▶P.83	● ▶P.65	● ▶P.71	● ▶P.74		● ▶P.76	
Well-being (幸せ)の 最大化	人権尊重	人的資本 ▶P.45				● ▶P.83		
	Diversity & Inclusion							● ▶P.61
	新しい働き方・職場づくり							● ▶P.57
18のアクティビティ・33の指標 ▶P.30								● ▶P.59

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

サステナビリティ推進体制

重要課題選定プロセス

「NTTグループサステナビリティ憲章」の、NTTが考える持続可能な社会における3つのテーマ・9つのチャレンジに基づくアクティビティ（重要課題）については、サステナビリティ委員会での審議・取締役会での承認を経て、選定・見直しを行っています。2024年4月に、従来の30のアクティビティから18のアクティビティに見直しを行いました。



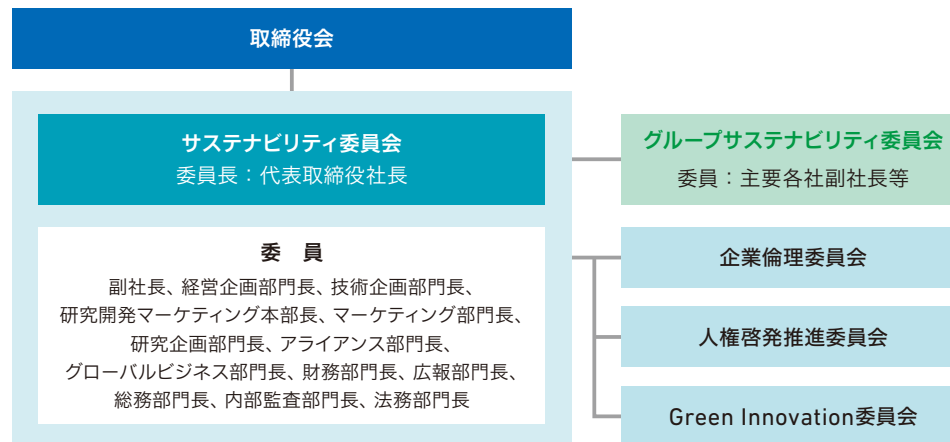
ガバナンス

NTTグループでは、サステナビリティの推進を重要な経営課題と捉え、特に重要な事項については取締役との議論を踏まえて決定しています。取締役による監督体制としては、取締役会直下にサステナビリティ委員会（委員長：代表取締役社長）を設置し、グループ全体の活動方針やその進捗状況を管理しています。サステナビリティに関する方針（憲章及び付随する方針等の制定・改廃、特に重要な指標の決定）は、サステナビリティ委員会を経て取締役会で決定しています。

また、サステナビリティ委員会の下部に、個別テーマを取り扱う委員会として企業倫理委員会、人権啓発推進委員会、Green Innovation委員会を設置しています。さらに、グループサステナビリティ委員会（主要各社副社長等参加）を開催し、グループ共通の課題や各社の優良事例を共有するとともに、サステナビリティ重点活動項目の実施状況のPDCAを相互に確認し合いながら、グループとして一体感のあるサステナビリティを推進しています。

推進体制

サステナビリティ推進体制



2024年度から2025年度上期において、サステナビリティ委員会及びグループサステナビリティ委員会を1回ずつ開催しました。サステナビリティ憲章におけるアクティビティの実効性を高めるための指標の一部見直しや、昨今の国内外のサステナビリティを取り巻く状況についての議論を行いました。また、サステナビリティへの取り組み状況については、取締役会で報告しています。

リスク管理

NTTグループでは、サステナビリティに関する重要項目のリスクや機会について、サステナビリティ委員会で議論し、取締役会に報告しています。

NTTグループのリスク管理プロセスでは、身近に潜在するリスクの発生を予想・予防し、万一リスクが顕在化した場合でも損失を最小限に抑えること等を目的として、リスクマネジメントの基本的事項を定めたリスクマネジメント規程を制定し、代表取締役副社長が委員長を務めるビジネスリスクマネジメント推進委員会及びグループビジネスリスクマネジメント推進委員会が中心となって、リスクマネジメントのPDCAサイクルを構築・運用しており、サステナビリティ関連のリスクの識別、評価、管理に関するプロセスはNTTグループの総合的なリスク管理プロセスに統合されています。

気候変動や資源循環・生物多様性についても、事業環境及びそれに対応した戦略にかかるリスクの一つとしてビジネスリスクマネジメント推進委員会で扱われています。

NTTグループサステナビリティカンファレンス



公式ウェブサイト https://group.ntt.jp/sus_conf/



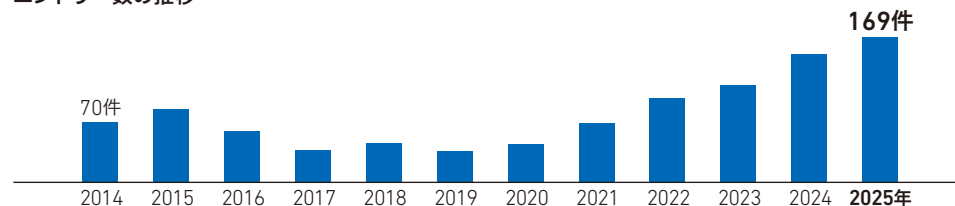
概要

NTTグループ各社のサステナビリティに関する取り組みを共有する場として、2014年からNTTグループサステナビリティカンファレンスを毎年開催しています。

第1回は70件のエントリーでしたが、回を重ねるごとにエントリー件数も増え、応募地域もグローバルに拡大していき、2025年の第12回においては、世界18ヵ国・地域から、過去最多の169件のエントリーがありました。

第10回からは表彰式をリアルとオンラインのハイブリッドで開催し、第12回では合計1,078人が参加しました。

エントリー数の推移



受賞施策のビジネス展開

受賞施策は、サステナビリティの取り組みを実際のビジネスとして形にした実績のある内容で、世界のほかの地域でも展開が見込める可能性を感じるものとなっています。

例えば、第1回カンファレンスでは、救急隊員がスマホから搬送情報をリアルタイムに入力できるシステムにより救急医療でのたらいまわしを抑制する仕組みが最優秀賞を受賞し、いまや全国各所で導入されています。また、第2回カンファレンスで最優秀賞を受賞した、人類貴重遺産継承に向けたバチカン図書館の絵画等のデジタルアーカイブ事業の取り組みは、その後10年を経て3D化も実現し、高野山蔵書にも展開されています。

第12回の最優秀賞(5施策)

森かち ～カーボンクレジットで 森林の価値を創造

NTTコミュニケーションズ
(現 NTTドコモビジネス)

日本で初めて森林クレジットの創出者・審査機関・購入者それぞれに対してGIS(地理情報システム)機能を提供。発行プロセスの効率化とクレジットの信頼性向上を実現し、森林クレジットの創出・流通活性化によるサステナブルな社会の実現と、地域創生をめざす。



もっと詳しく⇒
https://group.ntt.jp/sus_conf/A39.html

水生生物モニタリングに おけるAI搭載の コンピュータービジョン

NTT DATA ポルトガル

ダムのカメラ映像を自動的に分析し、魚類や流木を識別・分類するAI駆動型のコンピューター・ビジョン・モデルを開発。生物多様性のモニタリングを効率化し、ポルトガルのエネルギー転換における持続可能性を推進する。



もっと詳しく⇒
https://group.ntt.jp/sus_conf/B09.html

エネルギーの地産地消に よる循環型社会の形成

NTT東日本

小規模分散型の木質バイオマスを活用した、1) エネルギーの地産地消、2) ICTを活用した次世代施設園芸の展開、2) 原材料・廃棄物の再利用を組み合わせ「地域循環型モデル」を構築し、地域に眠る多様な未利用資源の活用と循環型経済の創出に貢献。



もっと詳しく⇒
https://group.ntt.jp/sus_conf/A36.html

MeetZero ウォーター・クレジット

NTT DATA EUROPE &
LATAM

Veolia(水管理サービスにおける世界的リーダー)向けのMeetZeroを実装。水クレジットのモニタリング、認証、発行を行う。スペインにおける自主的な水クレジット市場創出への初の取り組み。



もっと詳しく⇒
https://group.ntt.jp/sus_conf/B15.html

バッテリートレーサビリティ 基盤の実現

NTTデータグループ

自動車業界にとって新たな業務である電動車向けバッテリーに関するサプライチェーン上のカーボンフットプリント情報集計やバリューチェーン上のリサイクル・リユース情報等の可視化を実現。



もっと詳しく⇒
https://group.ntt.jp/sus_conf/A37.html

NTT Group Sustainability

気候変動

サステナビリティカテゴリ

気候変動

人的資本

新たな価値創造

レジリエンス

関連項目

サステナビリティ重要課題

3つのテーマと9つのチャレンジ

自然(地球)との共生

文化(集団・社会〜国)の共栄

Well-being(幸せ)の最大化

社会が脱炭素化している未来へ／資源が循環している未来へ／自然に寄り添う未来へ

中期経営戦略の取り組み

1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

①IOWNによる新たな価値創造（構想から実現へ）

i. 光電融合デバイスの製造会社設立

ii. IOWN研究開発・実用化の加速

②データ・ドリブンによる新たな価値創造

i. パーソナルビジネスの強化

ii. 社会・産業のDX／データ利活用の強化

iii. データセンターの拡張・高度化

2 お客さま体験（CX）の高度化

⑤研究開発とマーケティングの融合

⑥お客さま体験（CX）を重視したサービスの強化

③循環型社会の実現

i. グリーンソリューションの実現

ii. 循環型ビジネスの創造

iii. ネットゼロに向けて

④事業基盤の更なる強靱化

3 従業員体験（EX）の高度化

⑦オープンで革新的な企業文化へ

⑧自律的なキャリア形成への支援強化

⑨全世界の従業員の家族を含めたサポートプログラムの強化・充実

気候変動のセクションでご説明している内容

1. ネットゼロに向けて	・気候変動に関連する中期経営戦略の取り組み ・脱炭素に向けたアクションプラン ・スコープごとのアクション
2. TCFD・TNFDへの対応	・TCFD・TNFD統合の考え方 ・ガバナンス ・リスク管理 ・自然資本関連の分析
column サステナビリティにおける ビジネス機会	・気候変動：水素サプライチェーンモデルの実装 ・資源循環：地産地消SAFサプライチェーン構築プロジェクト ・自然資本：自然資本モニタリングサービスの推進

指標及び目標

指標	目標	実績
温室効果ガス 排出量	[Scope1&2] 2030年度:80%削減(2013年度比) 2040年度:カーボンニュートラル [Scope1&2&3] 2040年度:ネットゼロ	[Scope1&2] 2024年度:212万t、54%削減(2013年度比) [Scope1&2&3] 2024年度:2,054万t、28%削減(2018年度比)

(注) 1. 温室効果ガス排出量の集計範囲は、当社及び連結子会社です。
2. Scope1&2は、日本政府が掲げる地球温暖化対策計画に合わせ2013年度を基準年に、Scope3を含むScope1&2&3は、海外グループ会社を含む現在と同等の集計範囲での算定を開始した2018年度を基準年に設定しています。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 ネットゼロに向けて

気候変動に関連する中期経営戦略の取り組み

気候変動に関連する中期経営戦略の取り組み (ネットゼロに向けて)

今年度も環境負荷軽減に資する取り組みを継続した結果、2040年カーボンニュートラルに向けた計画以上に温室効果ガス排出量を削減し、順調に計画達成にむけて進捗しています。

引き続きサプライヤへの排出量可視化・削減の働きかけ及び支援、お客さまへの再生可能エネルギー導入の支援等の取り組みを通じて、2030年度Scope1&2&3で1,700万トンをめざします。

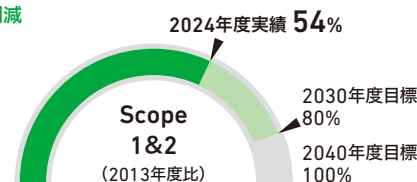
Scope1&2

2030年度 80%削減(2013年度比)

2040年度 カーボンニュートラル

✓ 2023年度 212万t-CO₂

✓ 2013年度比 54%削減



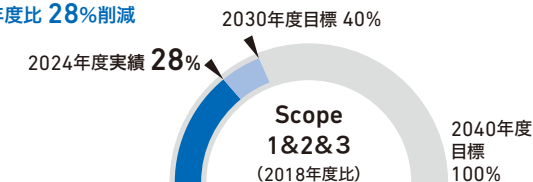
Scope1&2&3

2030年度 40%削減(2018年度比)

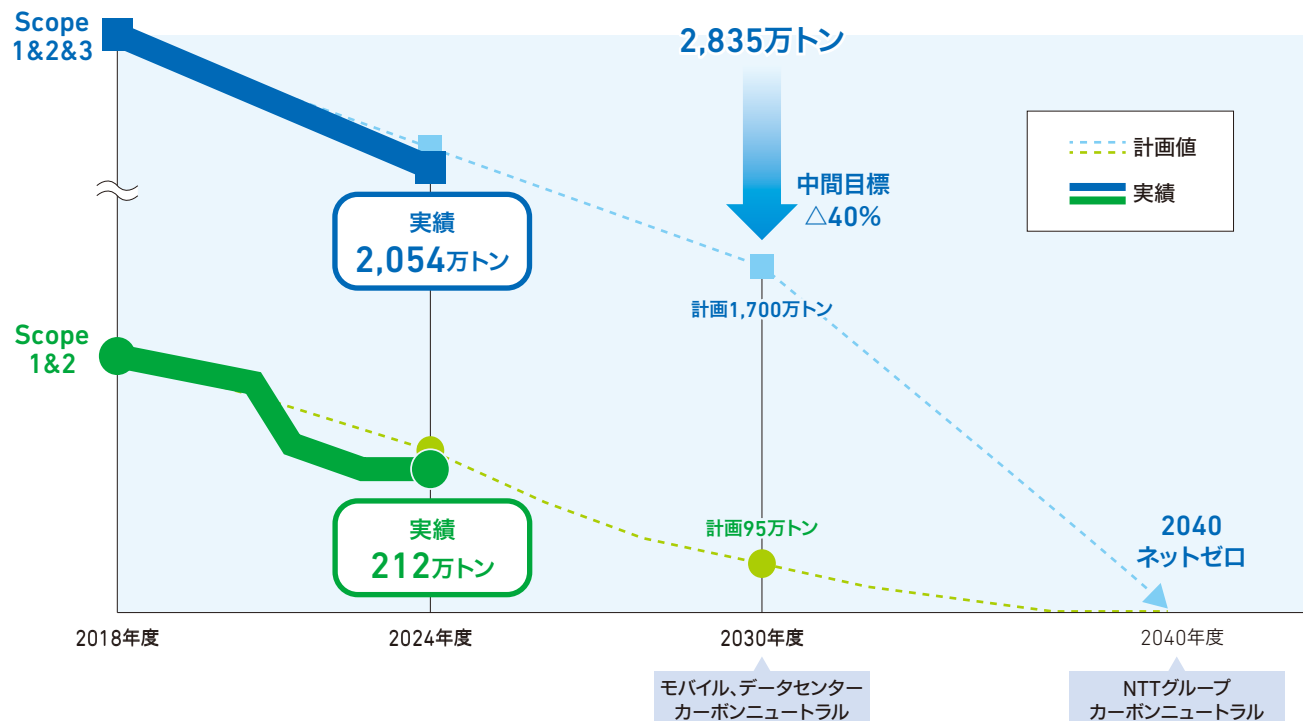
2040年度 ネットゼロ

✓ 2023年度 2,054万t-CO₂

✓ 2018年度比 28%削減



NTTグループ温室効果ガス排出量(Scope1&2&3)の削減推移



目標達成に向けた考え方

温室効果ガス排出量削減目標の達成、脱炭素社会の実現に向けて、省エネルギー化の推進、IOWNの開発・導入、再生可能エネルギーの利用拡大を総合的に推進していきます。

◆省エネルギー化の推進

通信設備・ネットワークの省エネルギー化や、建物の環境負荷低減、データセンターにおける冷却効率の向上等を含めた省エネルギー施策を推進していきます。

◆IOWN導入による電力消費量の削減

AI利活用の急激な進展等によって従来の電気による通信では社会全体の電力消費量が爆発的に増加していく事が予想される中、従来の電気配線を極限まで光に置き換える事で劇的な省電力化を実現するIOWNの技術開発と、自社設備への導入を通じて電力消費量の削減をめざしていきます。

◆再生可能エネルギーの利用拡大

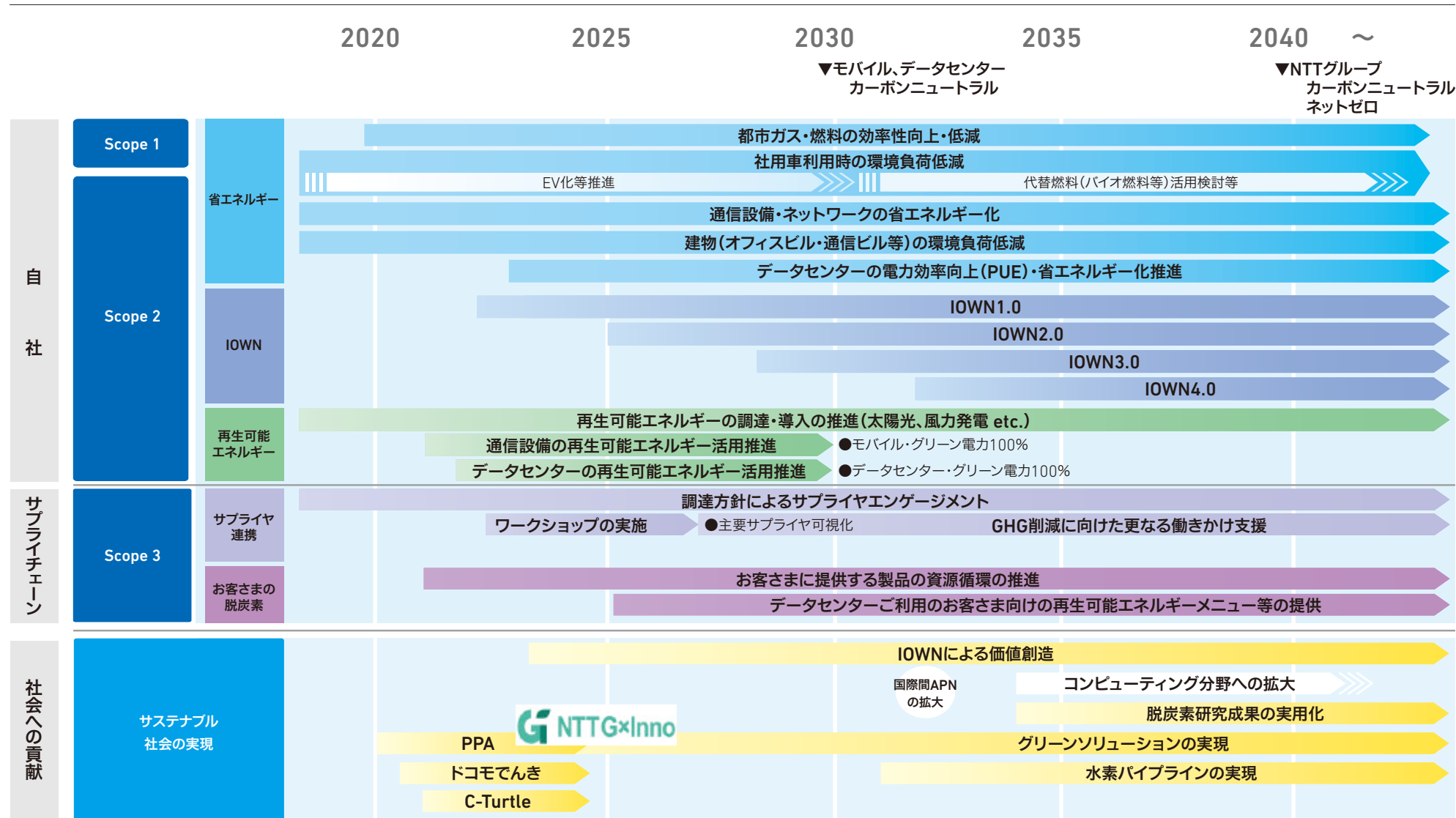
陸上風力発電等の自社再生可能エネルギー電源の開発を進めるとともに、ソーラーパネルや大容量蓄電池等を導入した通信設備の整備も進めていきます。また、データセンターにおいてもオフサイト型PPA等の仕組みを活用し、再生可能エネルギー由来の電力の利用拡大を推進していきます。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 ネットゼロに向けて

脱炭素に向けたアクションプラン

脱炭素に向けたアクションプラン



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 ネットゼロに向けて

スコープごとのアクション

スコープごとのアクション

Scope 1

都市ガスの利用量低減、EV化推進等

- 設備更改のタイミング等を捉えて、都市ガスを用いた電力供給システムの稼働停止などを実施し、都市ガス低減施策を継続して進めています。
- 社用車の走行時における環境負荷低減を目的にEV化等の取り組みを進めています。将来的には、従来燃料に代わる代替燃料（バイオ燃料等）の活用可能性も視野に入れて取り組みを進めています。

Scope 2

通信設備・ネットワークの省エネルギー化

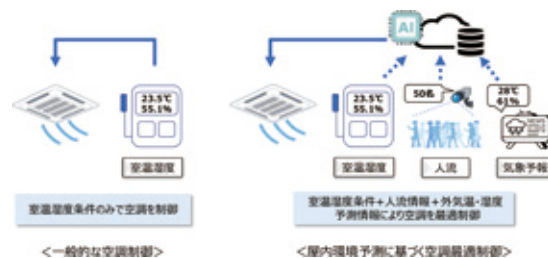
■設備撤去、省電力設備の導入

- 基地局設備の装置集約化、未利用周波数帯の停止により電力消費量の削減を進めています。
- 通信・データ設備の省電力機器への更改、負荷変動運用による省エネルギー化等を図ることで、通信ネットワークの消費電力削減を進めています。

建物（オフィスビル・通信ビル等）の環境負荷低減

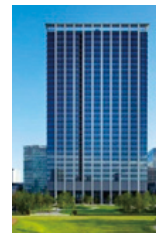
■AI等を活用した空調最適化、建物のZEB化等

- LED化等の従前の取り組みに加え、AIによる屋内環境予測を用いた空調最適化等、新たな技術を使い、オフィスビル等の環境負荷を軽減しています。



- 新築の自社オフィスビル等のZEB化推進や、既存物件への省エネルギー化によりオフィス利用時の環境負荷低減を進めています。

品川シーズンテラス



アーバンネット御堂筋

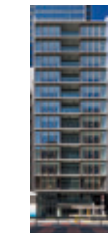


オフィスビル「品川シーズンテラス」、「アーバンネット御堂筋ビル」等のオフィス部分においてZEBReadyを取得しました

owns



owns



「owns（オウンス）」シリーズではowns八丁堀、owns日本橋、owns新橋、owns平河町でZEB Readyを取得しました。今後も都心部を中心にownsシリーズを展開し、全物件でZEB Readyを取得する予定です

データセンターの電力効率向上（PUE）・省エネルギー化

■冷却効率の向上、空調最適化

- 通信設備を収容するデータセンターの空調で消費する電力、CO₂排出量の抑制に向けて、高水準の省エネルギー性能を持つ空調機の導入に加え、インテリジェント空調（SmartDASH）導入による空調の最適化等による省エネルギー化を実現しています。

さらに、データセンターにおける液体冷却技術の向上、活用推進に向けて検証施設「Data Center Trial Field」を開設し、データセンターの関連事業者の連携・協働を図ることで、液体冷却技術の実装を進めています。



低消費電力をめざしたIOWNの研究開発の推進

■IOWNの進化（IOWN1.0～4.0）による省電力化の実現

- AIの更なる普及、通信の大容量化によって電力消費量の増大が見込まれるなか、電力消費量の低減をめざして、IOWNの光電融合技術等の研究開発を進めています。

▶P.26 ▶P.65

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 ネットゼロに向けて

スコープごとのアクション

スコープごとのアクション

Scope 2

再生可能エネルギーの調達

■再生可能エネルギー発電事業者 グリーンパワーインベストメント子会社化と 再生可能エネルギー電源獲得

- ・2023年8月に買収した株式会社グリーンパワーインベストメントが保有する陸上風力発電等の再エネ事業のノウハウや知見、強みを効果的に活用し、再生可能エネルギーによる自社電源の構築を進めています。また、お客さまへの提供により日本国内のカーボンニュートラルにも貢献していきます。

通信設備の再生可能エネルギー活用

■基地局や通信局舎での再生可能エネルギー活用

- ・ソーラーパネルや大容量蓄電池を導入した「グリーン基地局」の整備や再生可能エネルギー100%の通信局舎の実現などを通し、脱炭素と災害対応力、地域の持続可能性向上に貢献しています。
- ・また、オフサイトPPAの活用により、再生可能エネルギーの調達を進めています。



グリーン基地局

再生可能エネルギー活用通信局舎
(函館 戸井ビル)オフサイトPPA導入ビル
(代々木ビル)

データセンターの再生可能エネルギー活用

■オフサイト型PPA等の活用

- ・オフサイト型PPAなどの仕組みを積極的に活用し、再生可能エネルギー由来の電力をデータセンターへ導入する取り組みを推進しています。
- ・海外においても同様の取り組みを実施して質の高い再生可能エネルギーの調達に努めています。

NTTデータ三鷹データセンター EAST：
2025年度中にPPA・非化石証書等の
手法通じて使用電力を実質的な再生可
能エネルギー100%に転換予定

Scope 3

サプライヤーエンゲージメント

- ・サプライヤーの皆さまに対しては、「環境」等の具体的な要請を示した「NTTグループサプライチェーンサステナビリティ推進ガイドライン」を公表し、契約等に盛り込むことで同ガイドラインの遵守をお願いしています。
- ・また、同ガイドラインの内容を補うものとして「NTTグループグリーン調達基準」をあわせて公開し、温室効果ガスの排出量削減に向けた施策推進を評価するとともに、インターナルカーボンプライシング制度を導入し排出量の低いサプライヤーからの優先的な調達を実施しています。
- ・当社、KDDI株式会社及びソフトバンク株式会社は、サプライヤーの皆さまへの環境を含むサステナビリティ評価に関するSAQ（自社によるアンケート調査）の共通化や、第三者評価機関（Ecovadis）によるサステナビリティ評価の共通化を進めるなど、通信業界におけるサステナブルなサプライチェーンの実現に向け取り組んでいます。
- ・このような取り組みに対してCDPのサプライヤーエンゲージメント・リーダーに選ばれました。



排出量の可視化・目標策定の働きかけ及び支援

■サプライヤー向けワークショップの実施

- ・グループ各社の環境担当と連携して各業界で脱炭素に取り組む実務者をお招きし、ネットゼロの実現に向けた取り組みの理解促進や算定ツールの活用紹介、CO₂可視化に関する課題共有を目的とした課題解決型のワークショップを開催しました。
- ・また、サプライヤーと連携して、サプライヤーの取引先企業への働きかけを進め、Scope3削減をめざします。



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 ネットゼロに向けて

スコープごとのアクション

スコープごとのアクション

Scope 3

データセンターご利用のお客さまへの省エネルギー化・再生可能エネルギー活用支援

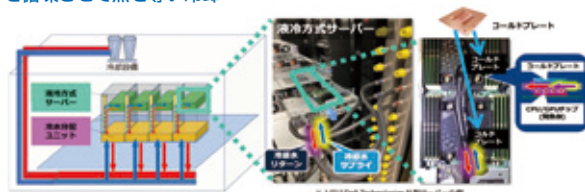
■省エネルギー型データセンターの展開と再生可能エネルギーの積極活用支援

・NTTグループのデータセンターでは、生成AI使用の拡大により高発熱となるサーバーを従来の空調冷却と比較して効率的に冷却する液冷（DLC）方式の導入を進め、お客さまが消費する電力量の抑制に努めています。

また、コロケーションサービスをご利用のお客さまのご要望に応じて選択できる再生可能エネルギーメニューを提供するほか、CO₂の排出が実質ゼロを示す「環境価値」を提供し、お客さまのCO₂排出量の削減を支援しています。

液冷（DLC）方式の仕組み

CPU/GPUチップ（発熱体）上に設置されたコールドプレート（金属板）に冷媒となる液体を循環させて熱を奪い冷却

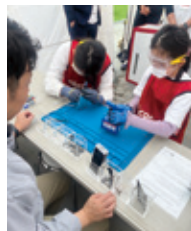


資源循環型社会の推進

■携帯・ONU等の回収・リファビッシュ

・NTTドコモでは、docomo Certified（ドコモ認定リユース品）として、中古スマートフォンを取扱っています。基本性能をチェックし、電池残量が80%以上のスマートフォンの外装をクリーニングし、市場へ再度流通させます。リユース品を取り扱うことで循環型社会に貢献すると同時に、サプライチェーン上のCO₂排出量の削減も期待されます。

・ネットワークサービスにおいて、お客さまのご自宅で利用される通信機器が増加し、利用される期間も短くなっています。そうした状況を受け、使用する機器のリユース推進を強化することでサプライチェーン上のCO₂排出量の削減にも貢献しています。



サステナブル社会の実現

IOWNによる価値創造

・IOWN2.0、3.0、4.0の実現により電力効率をさらに進化させ、社会の消費電力低減に貢献していきます。

» P.65

グリーンソリューションの実現

・オフサイトPPA

NTTアノードエナジーが構築する太陽光発電設備をお客さまに長期契約していただき、発電したグリーン電力を配電網を介して供給するサービスです。自社に所有スペースがないお客さまでも再生可能エネルギーを安定的に調達できます。

・ドコモでんき

ドコモでんき Green

NTTドコモとNTTアノードエナジーの連携で提供している「ドコモでんき™」のプランの一つとしてCO₂排出量実質ゼロ*の「ドコモでんき Green」を提供することで、社会全体のカーボンニュートラルに取り組んでいきます。

・C-Turtle



NTTデータが提供するGHG排出量可視化プラットフォーム「C-turtle」にてお客さまの温室効果ガス排出量の可視化、排出量の削減、開示を支援します。

・NTT G×Innoの立ち上げ・推進



NTTグループは、グループ共通のGXソリューションのブランドとしてG×Innoを立ち上げました。今後も、自社の取り組みから得られたノウハウを活かしたGXソリューションをお客さまに提供することで、社会のカーボンニュートラルをめざしていきます。

水素パイプラインの実現

■水素を活用したエコシステム実現に向けた検討

・水素パイプラインの構築、検証等により社会課題解決を推進していきます。

» P.44

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 TCFD・TNFDへの対応

TCFD・TNFD統合の考え方、ガバナンス、リスク管理、戦略

TCFD・TNFD統合の考え方

気候と自然は密接に関連しており、気温上昇により水不足や生態系の変化等が連鎖的に発生するリスクは高まっています。事業運営においても、気候変動による災害の激化や自然への負荷の増加によって物理リスクが大きくなることが予想されています。世界的に自然保全を求められる傾向が強まった場合、事業会社は積極的に対応を進め、規制等の移行リスクを回避することが必要です。これらの課題に対して、NTTグループでは様々な対策を講じています。そして、その対応状況について、TCFD・TNFDのフレームワークに沿って情報開示しています。自然資本のリスク評価は ▶P.42～43、気候変動及び自然資本の機会の事例については ▶P.44 をご参照ください。

ガバナンス

ガバナンスについては、▶P.32 をご参照ください。

リスク管理

リスク管理については、▶P.32 をご参照ください。

戦略

TCFD提言を踏まえ、NTTグループの事業活動を推進するうえでビジネスモデルやバリューチェーン上流・下流含む気候変動に対する2050年までのリスクと機会を特定するためのシナリオとして、平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃未満に抑えるためのシナリオ（1.5℃シナリオ）と、地球温暖化対策が従来の延長線上にとどまることで気温が4℃近く上昇する場合のシナリオ（4℃シナリオ）の2つを採用しました。

STEP1 シナリオ設定

シナリオ	概要	参考にしたメソッドロジー
移行シナリオ	急速に脱炭素社会が実現するシナリオ …1.5℃の目標が達成される未来	IEA World Energy Outlook：NZE IPCC AR6 WG1：SSP1-1.9
物理シナリオ	物理的影響が顕在化するシナリオ …平均気温が4℃上昇する未来	IEA World Energy Outlook：STEPS IPCC AR6 WG1：RCP8.5

【シナリオの前提条件】

1.5℃シナリオ：NTTグループの温室効果ガス排出量の約90％は電力使用に起因しており、炭素価格メカニズムの導入には相当なリスクを伴うことが予想されます。このリスクを評価するためにIEA WEO 2022ネットゼロ排出シナリオ（NZE）を参照しています。このシナリオでは2030年に先進国向けに設定される炭素価格は130USD/t-CO₂になると予想されています。

4℃シナリオ：NTTグループでは人々の生活や暮らしを守るサービスを数多く提供しており、自然災害の発生による安定的なサービス提供ができなくなることは大きなリスクと認識しています。そのリスク評価には、気候変動の追加的な緩和策を講じないシナリオ「IPCCのRCP8.5」を参照しています。このシナリオを組み込んだ「気候変動の観測・予測及び影響評価統合レポート2018」では、日本各地で大雨が大幅に増加し、土砂崩れの発生確率の増大、都市近郊の丘陵地帯への多大な被害が生じることが想定されています。

NTTグループの重点課題選定プロセスを踏まえて、1.5℃シナリオにおいては、特に脱炭素社会への移行に向けた政策・法規制、社会的要望への対応といった移行リスクが顕在化すると分析しました。また、4℃シナリオにおいては、大雨・洪水の多発や激甚化への対応、慢性的な気温上昇による電力コストの増加といった物理リスクが相対的に高くなると考えられます。一方で、脱炭素化に向けた社会全体での温室効果ガス排出抑制・再生可能エネルギーへのニーズの高まりは、当社にとってカーボンニュートラルに貢献する様々なICTサービスを提供する機会につながると評価しました。今回、それぞれのリスクの詳細と影響額、並びにリスクへの対応とそれによる成長機会について、分析・評価結果を報告します。

STEP2 リスクと機会の特定（全体像）

概要	対象	シナリオ		タイプ	時間軸	対策
		1.5℃	4.0℃			
炭素税・再生可能エネルギー賦課金・再生可能エネルギー導入のコスト増	気候	LOSS ▼		移行リスク (政策・法規制)	長期	・IOWN構想の実現に向けた取り組み ・再生可能エネルギーの導入・利用拡大 ・省エネルギー化、高効率データセンターの推進
ESGへの取り組み希薄に対する社会的批判 (市場シェアの減少)	気候 自然	▼	軽微	移行リスク (市場・批判)	長期	・気候変動や自然資本（生物多様性や水リスク）や資源循環に対する取り組みの積極的な情報開示
社会の環境負荷低減に貢献するサービスの売上拡大	気候 自然	▲ ▲	Profit ▲	機会 (製品・サービス、エネルギー)	長期	・カーボンニュートラル、生物多様性の保全、資源循環に関する新サービス創出 ・グリーン電力販売の拡大
IOWN構想の実現	気候	▲ ▲	▲	機会 (研究開発に対する投資)	長期	・DXの加速、リモートワールドの推進 ・サプライチェーンにおける温室効果ガス削減
豪雨や台風による災害・異常気象による渇水	気候 自然	—	▼	物理リスク（急性）	短期	・災害対策・防災訓練の実施 ・取水量のモニタリング、節水
気温上昇に伴う空調コストの増大	気候	—	▼	物理リスク（慢性）	長期	・省エネルギー化の推進

（注）1. 2030年度時点での1.5℃シナリオ・4℃シナリオにおける影響度
2. 時間軸短期（3年未満）、中期（3-6年未満）、長期（6年以上）を記載、影響度を3段階で記載（△：小、△△：中、△△△：大）
3. 省エネルギー化の推進として、インターナルカーボンプライシングの社内炭素価格を国際エネルギー機関の炭素税の将来予想価格（140USD）をもとに2025年4月より21,000円/t-CO₂に設定。調達（製品選定）等の意思決定に活用している
※推定される年間利益影響：
①カーボンプライシングが導入された場合（△250億円程度）
②再生可能エネルギー賦課金・再生可能エネルギー導入のコスト増（△40億円程度）
③豪雨や台風による災害復旧（2022年度：△30億円程度、2023年度：△24億円程度、2024年度：△15億円程度）

【前提条件及び算出根拠】

①カーボンプライシング（140USD/t-CO₂）×2030年度目標排出量
（2013年度Scope1&2排出量実績465万トンを基準に2030年度△80％削減）
〈カーボンプライシング IEA「World Energy Outlook 2024」における2030年度の予想単価、Advanced economies：140USD〉
②再生可能エネルギー賦課金 2030年度：4.1円/kWh、2024年度：3.49円/kWh
③2022～2024年度の豪雨や台風等による復旧等の概算影響額

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 TCFD・TNFDへの対応

戦略、自然資本関連の分析

戦略

1.5℃シナリオ

■移行リスク(政策・法規制)と機会

NTTグループでは、年間80億kWh以上の電力を利用しており、AI活用等で更なる増加が想定されます。脱炭素化社会の到来により、再生可能エネルギー拡大に伴う再生可能エネルギー賦課金や炭素税制度の導入は事業に大きな影響を及ぼします。このようなリスクに対して、環境エネルギービジョン「NTT Green Innovation toward 2040」を策定し、2040年のカーボンニュートラル実現に向けて環境負荷低減の取り組みを推進しています。

一方、脱炭素化に向け社会全体における再生可能エネルギーへのニーズの高まりは、当社にとって機会でもあります。NTTグループは、研究開発やICT基盤、人材など、様々な経営資源や能力をフル活用し、パートナーのみなさまと協創しながら、社会的な課題を解決してきました。そこで、社会へのソリューション提供を通じてGX分野でInnovation(変革)を起こすべく「NTT GX Inno」を立ち上げました。具体的には、グリーンエネルギー×ICTで実現するグリーンソリューションの推進、再生可能エネルギー発電事業の拡大及び地産地消型の最適化・効率化された電力の安定供給を実現しています。また、各企業の温室効果ガス排出抑制に向け、オンプレ型からよりエネルギー効率の高いクラウド型のデータセンターに集約するニーズも高まることが予想され、高効率なデータセンターの普及は、当社にとって機会にもつながります。

■移行リスク(市場・批判)

NTTグループでは、業務のDX化の加速、リモートワークの推進あるいはエネルギーマネジメントシステムなどのICTサービスの普及を通じて、企業や社会の温室効果ガス排出抑制へ取り組んでいます。気候変動問題への更なる意識の高まりに伴い、ステークホルダーから同業他社と比べて環境意識が低い企業として認識されてしまうと、企業評価が失墜し、顧客離れによる収入減少や株価下落等の財務的影響を受けるリスクがあります。

このようなリスクに対して、NTTグループは、環境エネルギービジョン「NTT Green Innovation toward 2040」を通じた環境負荷低減の取り組み推進により、CDP(気候変動)において、最高評価であるAランクを2年連続で獲得しました。また、Scope1&2の目標は、「1.5℃水準」(2021年)、Scope1&2&3の目標は、「Net Zero」(2025年)をSBTiより認定取得しました。



4℃シナリオ

■物理リスク(急性)と機会

NTTグループでは、通信ネットワーク・情報システムをはじめ、社会と経済活動を支え、国民生活の安全を守るライフラインとして欠かせないサービスを数多く提供しています。これらのサービス提供に関して、地震・津波・台風・洪水等の自然災害によって、事業運営に混乱が生じ、サービスを安定的に提供できなくなるリスクがあります。また、サービス中断によって発生した損害についてNTTグループが責任を負う可能性や、信頼性や企業イメージが低下するおそれがあります。

自然災害によるサービス中断のリスクを低減するため、移動電源車やポータブル衛星装置などの機動性のある機器の配備、各地域での防災訓練に参加するなどの対策を講じています。また、通信設備や建物などは、自然災害を想定した設計基準を定め、耐災性を確保しています。例えば、洪水などによる浸水を防ぐため、立地条件にあわせて水防扉などを設置し、通信設備への浸水防止を図っています。一方、自然災害やシステム障害等のリスクは、お客さまにとっても同様に対応が必要となることから、BCPサービスの需要増加が見込まれます。NTTグループでは、分散型エネルギーシステムを活用したバックアップ電源サービスを提供しており、災害で送配電網等が損害を受けた場合の事業継続にも貢献していきます。

■物理リスク(慢性)

NTTグループでは、国内外に多くの通信ビルやデータセンターを保有しています。気温が大幅に上昇した場合には消費電力が大きく上昇するリスクがあります。

オペレーションコスト増加を最低限に抑えるため、空調設備関連の消費電力削減施策を継続して推進しています。具体的には、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を導入しています。また、装置の排熱を効率的に逃がすディフューザや、ブラックパネルの設置、二重床パネルの最適配置などによって空気の流れを制御することで、温度が高くなってしまうヒートスポットを解消するとともに、空調機の設定温度の適正化による省エネルギーを実施しています。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 TCFD・TNFDへの対応 戦略、自然資本関連の分析

戦略

NTTグループでは、環境エネルギービジョン「NTT Green Innovation toward 2040」を策定し、2040年のカーボンニュートラル実現に向けて環境負荷低減の取り組みを推進しています。自らのグリーン電力化の推進として再生可能エネルギーの活用を進めるほか、圧倒的な低消費電力をめざしたIOWNの研究開発の推進、インターナルカーボンプライシング制度の導入、グリーンボンドの活用等を進め、環境エネルギーへの取り組み及び情報開示の充実を図っています。

機会への対応としては、データセンターにおける再生可能エネルギーメニューの提供拡大や、温室効果ガス排出量可視化プロセスの構築支援、法人や個人のお客さまに対するグリーン電力販売の拡大等に取り組んでいます。

また、NTTグループは、2023年5月に公表した新中期経営戦略の取り組みの一つである循環型社会の実現として、グリーンエネルギーとICTの組み合わせにより実現するグリーンソリューションの推進、再生可能エネルギー発電事業の拡大及び地産地消型の最適化・効率化された電力の安定供給の実現、様々な産業間での資源の循環、地域創生の更なる加速による持続可能な社会の実現をめざします。

このようなバリューチェーンを含む自社の取り組みを社会へ拡大し、日本政府の「2050年カーボンニュートラル」や各国政府の脱炭素目標の実現に貢献します。

気候変動に関する指標及び目標

指標	目標	実績
温室効果ガス 排出量	[Scope1&2] 2030年度：80%削減(2013年度比) 2040年度：カーボンニュートラル	[Scope1&2] 2024年度：212万t,54%削減(2013年度比)
	[Scope1&2&3] 2040年度：ネットゼロ	[Scope1&2&3] 2024年度：2,054万t、28%削減(2018年度比)

(注) 1. 温室効果ガス排出量の集計範囲は、当社及び連結子会社です。
2. Scope1&2は、日本政府が掲げる地球温暖化対策計画に合わせ2013年度を基準年に、Scope3は、海外グループ会社を含む現在と同等の集計範囲での算定を開始した2018年度を基準に設定しています。
3. 温室効果ガス排出量には、CO₂、SF₆、PFC、HFC、N₂O、NF₃、CH₄を含む。また、電力消費量からの温室効果ガス排出量は、マーケット基準で算定しています。

自然関連の分析

NTTグループでは通信事業をはじめ、データセンター、再生可能エネルギー事業など幅広いセグメントで事業活動を行っています。以下のプロセスで、NTTグループの自然への関わりを分析しました。



Step1：事業用設備 種類別 依存・影響の把握

TNFDが推奨するLEAPアプローチに則り、事業用設備を対象に自然関連の影響・依存について分析を行うために事業用設備の中でも特に売上に与える影響の大きいサービス群を提供する設備に絞り、基地局、通信設備、データセンター設備での依存・影響を把握した後、リスクの顕在化を確認し評価を行いました。

ENCORE^{*}による一般的な評価結果に基づき、実施各事業がどのような生態系サービスや自然資本に依存し影響を与えているかに関する評価結果をヒートマップで可視化を実施しました。

			依存関係：生態系サービス					影響：環境影響要因（インパクト・ドライバー）				
			地表水供給	地下水供給	水循環	気候調整	洪水緩衝	水使用	陸上生態系利用	淡水・海洋生態系利用	大気汚染	廃棄物
			Low High Very High									
	サービス・技術	設備										
自 社	統合型・ワイヤレス テレコミュニケーション・サービス	基地局	L	L	L	L	VH	L	H	L	L	L
	テレコミュニケーション・サービス （陸上ケーブル、陸上衛星施設、 電力の伝達・配分）	通信設備	L	L	L	L	VH	L	L	L	L	L
	インフォメーション・テクノロジー （ITコンサルティング等サービス）	データ センター	L	L	L	L	L	H	L	L	L	L

^{*}ENCORE：Natural Capital Finance Alliance (NCFA) が世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC）と共同で開発したTNFDでも紹介されている依存と影響分析オンラインツール

ENCOREの評価結果をもとに、依存と影響の重要な項目として、以下を認識しました。

【依存】

- 基地局・通信設備は、大雨時の洪水の影響を受ける可能性があり、森林の洪水緩衝の生態系サービス(調整サービス)に依存しています。
- 依存への対応としては、NTTグループとして森林保全活動を実施するとともに、洪水発生時の水防扉等の対策^{*}を講じています。

^{*}詳細は [▶P.41](#) 「物理リスク(急性)と機会」に記載

【影響】

- 基地局は、周辺の陸上生態系へ影響を与える可能性があります。
- 水冷式のデータセンターで水を使いすぎることにより、渇水を引き起こす可能性があります。

^{*}影響への対応についてはStep2にて記載

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 TCFD・TNFDへの対応

自然資本関連の分析

自然関連の分析

Step2：影響への対応(リスク確認)

影響の重要性を踏まえ、ENCOREにより特定した基地局とデータセンターに加え、建築面積1,000㎡以上の通信設備、自然への影響が大きい再生可能エネルギー（太陽光・風力発電）設備に対して生物多様性の保全や水利用による影響度を確認しました。

①生物多様性の保全

事業用設備のうち自然への影響が大きいと考えられる基地局※1・通信設備・データセンター設備の約2万拠点を対象に、KBA※2をもとにスクリーニングし、深掘り調査を行いました。

再生可能エネルギー（太陽光・風力発電）設備は、前年度同様に想定される自然への依存・影響が大きいと考えられるため、施工会社にヒアリングを行い影響リスクへの対応を確認しました。

※1 地上から30M以上の位置にアンテナが設置してある基地局

※2 Key Biodiversity Areas、生物多様性重点地域

②水利用

データセンターに対し、主に「Aqueduct」※3及び「ThinkHazard!」※4という分析ツールを用いて、水ストレス評価を実施し、「Extremely High」「High」となる拠点の深掘り調査を行い影響を確認しました。

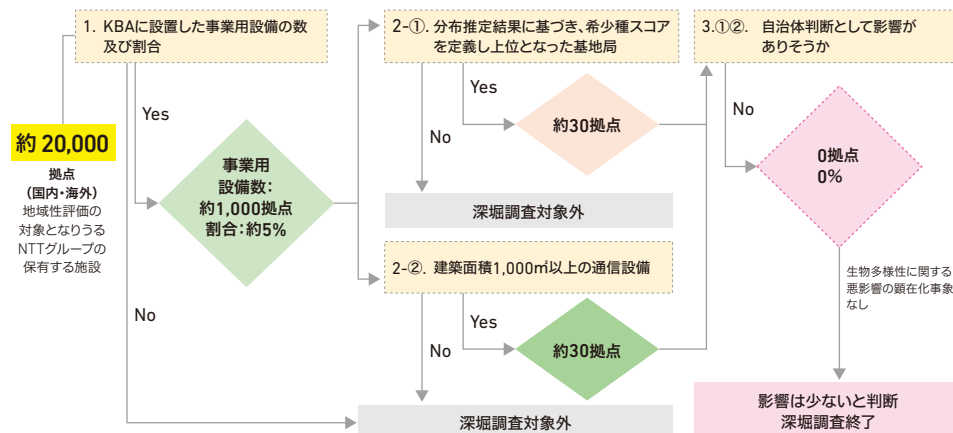
※3 世界資源研究所により開発された、水リスクに関する評価ツール

※4 GFDRR (Global Facility for Disaster Reduction and Recovery) が世界銀行グループなどの組織と協同して開発したツール

STEP3：調査結果

◆生物多様性保全の深掘り調査

※再生可能エネルギー設備は本スクリーニング対象外



①生物多様性の保全

深掘り調査を行った基地局・通信設備については、各施設の影響として周辺生態系への懸念事象が生じていないか把握するため、各市町村自治体への問い合わせにより現状把握を行いました。結果、対象設備に関して懸念事象はなく、事業が生じうるリスクは限定的と判断しています。

再生可能エネルギー（太陽光・風力発電）設備においては、環境影響評価法等に定められる環境影響評価（環境アセスメント）を実施し、各生態系（動植物）への影響調査・評価を行っています。環境影響評価手続きでは、配慮書、方法書、準備書、評価書の4段階で審査を受けながら進め、結果は法令に基づく一定期間、各社のHPで公表しています。また、風力発電では施設への猛禽類の衝突について調査・予測・評価を行っており、運転開始した案件（またはプロジェクト）においては専門家からの指導・助言を仰ぎながら長期的な観察を行い、鳥類・哺乳類等の生態へも配慮した開発及び維持管理を実施しています。

②水利用

分析の結果、3つの拠点が水を消費する水冷式のデータセンターであり、かつ水ストレスが非常に高いとされている地域に位置していることがわかりました。

当該データセンターについて詳細を確認したところ、南アジアの2か所については現状では地下水を取水していますが、現在、現地水道事業者によって表流水を用いた水道の拡張計画が進んでいることから今後は水道水源への移行が考えられ、地下水源に依存している水供給に関するリスクは低減される見込みです。

あわせて、水ストレス地域に立地する該当施設の状況を踏まえ、地域や環境への影響を最小限に抑えるための取水量削減に向けた工夫や対策の検討を進めます。

また、もう1か所については、水供給事業者が排水の再生水を活用しており操業地域における水資源に十分に配慮していることが確認できています。

column

NTTグローバルデータセンターはHemel Hempstead 3 Data Center 1にて、冷却システムに使用される水道水を逆浸透膜処理することにより、使用する水量を削減しました。

当該地域の水道水は高いアルカリ度と溶存塩を含むため、熱交換器の汚れの付着やその防止のための水抜きのために過剰な排水、またそれに伴う水道使用量と薬品代が必要でした。

水道水をあらかじめ逆浸透膜処理することで95%の溶存塩を除去し、硬度を維持するために15%の原水をブレンドすることで、2023年6月から2024年7月にかけてWUEを1.8l/kWhから1.2l/kWhに削減しました。

これにより、年間水使用量が35,000立方メートル節約され、年間10万ドルの経費削減につながっています。

さらに、硬度を下げるための調整剤を30トン削減することで、年間2万ドルの薬品費を節約しました。



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

気候変動 column サステナビリティにおけるビジネス機会

column

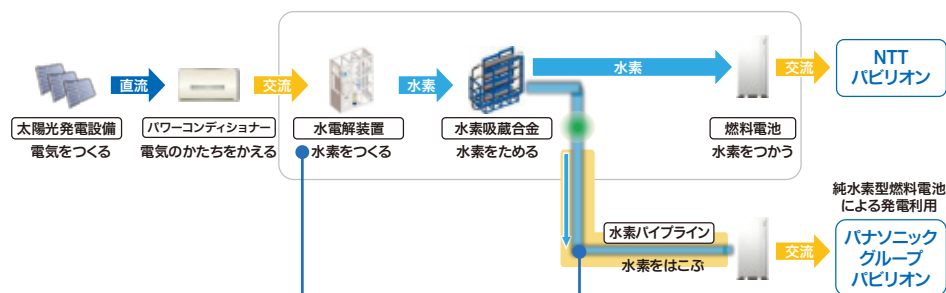
サステナビリティにおけるビジネス機会

NTTグループでは、気候変動をはじめ、循環型社会や生物多様性への関心の高まりは新たなビジネスの機会になるものと考えています。事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。引き続きNTTグループのリスク及び機会の検証に努め、情報開示を続けていきます。

気 候 変 動

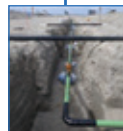
水素サプライチェーンモデルの実装

NTTアノードエナジーは、大阪・関西万博が開催されている夢洲会場内において、グリーン水素の生成から貯蔵、輸送、利用までを網羅した水素サプライチェーンモデルを実装し来場者に公開しています。NTTパビリオンに設置されたペロブスカイト太陽電池などから再生可能エネルギー由来のグリーン水素を生成し、その一部は地中に埋設された水素パイプラインでパナソニックグループパビリオンに輸送されています。両パビリオンではグリーン水素から発電されるCO₂フリー電力を設備電源の一部として利用しています。



<水素コンテナ>

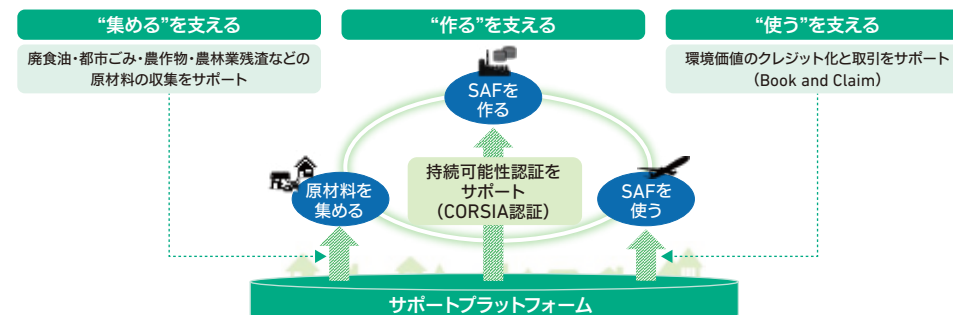
- ・水素製造／貯蔵／発電をワンコンテナに収納
- ・プレハブ工法により現地工事を軽減
- ・閉会後の容易な移設再利用が可能



資 源 循 環

地産地消SAFサプライチェーン構築プロジェクト

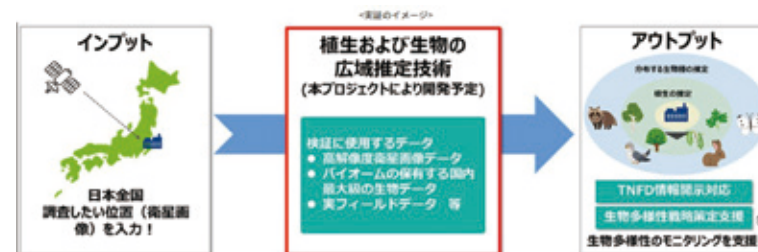
NTTデータはバイオマスや廃食油、排ガスなどの原料の生産・収集から、製造、燃焼までのライフサイクルでCO₂排出量を従来燃料より大幅に削減し、既存のインフラをそのまま活用できる持続可能な航空燃料であるSAFに注目しており、2024年7月に国産SAFの普及をめざす業界団体である「ACT FOR SKY」に加盟し、デジタルプラットフォームの提供によってSAF普及の課題解決をめざす活動を行っています。



自 然 資 本

自然資本モニタリングサービスの推進

NTTグループは、株式会社バイオーム、NTTドコモビジネス、NTTドコモソリューションズ、NTTデータ、NTTドコモとともに、リモートセンシングによる植生及び生物の広域推定技術の開発に着手します。衛星画像データ解析技術をはじめとするNTTグループのアセット及びバイオームが保有する国内最大級1,000万件以上のリアルタイム生物データベース「BiomeDB」を掛け合わせることで、生物多様性のモニタリングを支援するための広域かつ継続的な植生及び生物の関連データ収集・分析手段を確立し、社会のネイチャーポジティブ実現に貢献します。





人的資本のセクションでご説明している内容

1. 人的資本に関する戦略	・ CHROメッセージ ・ 人的資本に関する価値創造プロセス
2-1 自律的なキャリア形成への支援強化	・ NTTグループ社員として求める人材像 ・ キャリア自律の仕組みとサポート内容 ・ 事業成長を支えるプロフェッショナルな人材 ・ 専門分野を超えて求められる人材 ・ 次世代の経営人材の育成
2-2 オープンで革新的な企業文化	・ 挑戦を後押しし、社員の想いを実現 ・ 社員による企業文化の形成、経営戦略の浸透 ・ 組織や社員の挑戦を認め、褒めたたえる環境 ・ 共創環境 (挑戦する場) の提供 ・ 多様な意見を力に変えるダイバーシティ&インクルージョン ・ 活躍機会の拡大に向けた、当事者主体の取り組みの推進
2-3 働く環境のサポート強化・充実	・ ワークインライフの推進 (多様な人材の活躍機会拡大) ・ 健康経営 ・ 人権に関する取り組み
3. 従業員エンゲージメント調査	・ 調査結果 ・ 従業員エンゲージメント調査の結果から見えてきたこと

指標及び目標

指標	目標	実績
従業員エンゲージメント率	改善 (2022年度 (57%) 比)	2024年度 : 61%
女性の新任管理者登用率	毎年 : 30%	2024年度 : 28.3%
女性関連指標	●採用率 毎年 : 30% ●管理者比率 2025年度 : 15% ●役員比率※4 2025年度 : 25~30%	●2024年度 : 32.4% ●2024年度 : 13.1% ●2025年6月 : 26.7%
男性育児休業取得率	毎年 : 100%	2024年度 : 120.0%
改善要請が必要なサプライヤとの直接対話率	毎年:100%	2024年度:100%

(注) 1. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、当社、NTTドコモ※1、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジー及びこれらが指定する子会社※2です。
※1 NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。※2指定する子会社とは別に、従業員エンゲージメント調査は順次拡大しており、2024年度より海外グループ会社も開始しています。
2. 女性の新任管理者登用率及び男性育児休業取得率の集計範囲は、国内主要5社(当社、NTTドコモ※、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ※)です。
※NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。
3. 女性関連指標の集計範囲は、いずれも国内主要5社(当社、NTTドコモ※、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ※)です。
※NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれますが、女性役員比率についてはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値は含まれません。
4. 当社における2024年3月末時点の女性の役員比率は、取締役30.0%、監査役40.0%、執行役員40.0%です。
5. 改善要請が必要なサプライヤとの直接対話率の集計範囲は、NTTグループ全調達額の90%以上を占める重要サプライヤ(約160社)のうち、第三者機関評価結果を踏まえて選定した、年間40社程度です。

関連項目

サステナビリティ重要課題 3つのテーマと9つのチャレンジ

自然(地球)との共生

文化(集団・社会〜国)の共栄

Well-being(幸せ)の最大化

人権尊重/Diversity & Inclusion/新しい働き方・職場づくり

中期経営戦略の取り組み

1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

- ①IOWNによる新たな価値創造 (構想から実現へ)

 - i. 光電融合デバイスの製造会社設立
 - ii. IOWN研究開発・実用化の加速
- ③循環型社会の実現

 - i. グリーンソリューションの実現
 - ii. 循環型ビジネスの創造
 - iii. ネットゼロに向けて
- ②データ・ドリブンによる新たな価値創造

 - i. パーソナルビジネスの強化
 - ii. 社会・産業のDX/データ利活用の強化
 - iii. データセンターの拡張・高度化
- ④事業基盤の更なる強靱化

2 お客さま体験 (CX) の高度化

- ⑤研究開発とマーケティングの融合
- ⑥お客さま体験 (CX) を重視したサービスの強化

3 従業員体験 (EX) の高度化

- ⑦オープンで革新的な企業文化へ
- ⑧自律的なキャリア形成への支援強化
- ⑨全世界の従業員の家族を含めたサポートプログラムの強化・充実

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 人的資本に関する戦略

CHROメッセージ

CHROメッセージ

執行役員
総務部門長
CHRO

坂本 秀治

私たちがめざしていること

NTTグループは、人々の豊かな暮らしと地球の未来に貢献することを使命としています。その実現において重要となるのが「人」です。私たちは、社員一人ひとりの挑戦と成長こそが、NTT Group's Coreとして掲げた「常に自己革新を続け、世の中にダイナミックな変革をもたらす」を体現し、事業戦略を支える原動力になると信じています。

グローバルに事業展開するNTTグループでは、世界中の多様な人材がつながり、知見を融合させることで、革新的な価値を生み出しています。例えば、北米におけるデータセンター事業では、現地の専門性と日本の技術力を掛け合わせ、世界最高水準の信頼性と環境性能を実現しています。また、IOWN構想の実現に向けた研究開発では、国内外の研究者が連携し、光技術やAIを活用した次世代インフラの創出に挑んでいます。

こうした取り組みを支えているのは、一人ひとりの自律的な学びと挑戦、そして多様性を尊重し合う企業文化です。私たちは、社員が安心して挑戦できる環境を整え、個々の可能性を最大限に引き出すことに注力しています。変化の激しい時代だからこそ、人と組織の力を高め、ともに未来を切り拓いていくことが、NTTらしいイノベーションの源泉であると確信しています。

2024年度の振り返り

NTTが求めるのは、変化の激しい事業環境の中でも、自ら考え、専門性を築き、事業に貢献できる人材です。そうした人材が、社内外で価値を発揮することで企業としての成長を実現していきます。そのために、3つの柱を立てて取り組みを進めています。

(1) 自律的キャリア形成の支援強化

2023年度に一般社員の人事給与制度を変更し、年次・年齢ではなく専門力の発揮によって昇給・昇格する制度へ見直しをかけました。2024年度は2年目であり、専門性の強化とキャリア自律をしっかりと根づかせ、定着していくために、研修プログラムの充実はもちろん、グループ内公募や社内副業など手上げによる挑戦機会の拡大をしてきました。また、グループ内外の有識者講話などキャリアについて考えるイベントの開催や、特に秀でた専門性を有する人材（スペシャリストグレード：SG）との交流の場など、様々な取り組みを進めてきました。

その結果、65%の社員が「自分のスキルや能力を仕事に十分活かしている」と肯定的に回答し、対前年+5%の改善を見せています。

2023年度の従業員エンゲージメント調査の結果、NTTグループの課題は「戦略の浸透」、「対話

の機会」、「キャリア不安」であることが明らかになりました。これら3つの課題は、「会社の戦略（将来の方向性やめざす姿）が社員にしっかりと理解され腹落ちができていない状態（自分の仕事と結びつかない状態）であるがゆえに、この先のキャリアの在り方もこのままでよいのか不安を感じている（キャリア）、経営者が何を考えているのかを知りたい（対話の機会）」と、それぞれがつながっていると考えています。

こうした結果をうけ、グループ各社においては、経営層と社員との対話の充実に力を入れて進めてきました。特に、2025年5月に発表した「NTT Group's Core / Values」の策定にあたっては、国内外の社員からなる検討ワーキングを立ち上げ、チームごとに経営幹部に提言・提案を行うなど、対話の在り方も多様化しています。

(2) オープンで革新的な企業文化

社員が挑戦しやすい企業文化の醸成に向けて、やりたいことに挑戦できる仕組みを整えています。例えば、Group Job Board(公募)では、約1,500人の社員が新たな挑戦を求めて手上げをし、約800人が合格をしています。2023年7月の制度開始以来、着実に浸透・進歩してきています。また、新規ビジネス創出の機会やチャレンジ（時には失敗エピソードも含めて）の取り組みを様々な切り口で賞賛し学びあうグループ横断イベントの開催など、グループ全体で新しい挑戦を推奨する取り組みを進めています。

(3) 働く環境のサポート強化・充実

多様な人材の活躍機会を拡大するためにも、働く環境の充実は重要な要素です。2022年度にはリモートスタンダード制度を導入し、ハイブリッドワークを前提として居住地を自由に選択できる仕組みを整えたことにより、単身赴任者は制度導入前と比較すると約4割減少しました。働く時間についても、育児や趣味など多様な生活スタイルに対応するため、社員の声を踏まえ、午前5時から7時の時間帯もフレックスタイムの適用時間として選択できるよう制度を改定しました。

見えてきた課題とこれからの取り組み

2024年度は近年変更をしてきた制度の定着に向けた様々な施策を展開してきました。その結果、従業員エンゲージメントは大きく改善をしました。一方で先に挙げた3つの課題については、改善傾向ではあるものの、依然として低スコアであり今後もしっかりと施策を進めていきます。また、「自身のスキルや能力を仕事に十分に活かしている」社員の割合は上がったものの、「自身の仕事はチャレンジでやりがいがある」と感じている社員は55%程度で、前年と比較をしても大きな変化がありませんでした。挑戦してみたい、挑戦しようという企業文化の構築に向けて、今後はさらに取り組みを強化していきます。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 人的資本に関する戦略

人的資本に関する価値創造プロセス

なぜ、EX（従業員体験）の高度化が重要なのか

NTTグループは「IOWN構想」や「データドリブン社会の実現」など、革新的な技術・サービスを推進しています。これらの実現には、創造性・柔軟性・専門性を持つ人材の活躍が不可欠です。また、グローバル競争力の強化に向けても、多様な文化・価値観を持つ人材が協働する必要があります。



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 自律的なキャリア形成への支援強化

NTTグループ社員として求める人材像

求められる人材像

デジタル化／AIの進展に伴い、グローバルプレーヤーとの競争が激化する中、社員一人ひとりが今まで以上に高い専門性やスキルを獲得・発揮し、市場におけるゲームチェンジへチャレンジすることが重要となります。様々な分野で付加価値を創出する専門性に着目し、分野ごとに求められる専門性を軸としたプロフェッショナル人材をはじめ、更なる成長と変革を実現していく観点から、具体的には次のような人材を「求められる人材像」としています。

- ①市場でも通用するプロフェッショナルな人材
- ②競争や変革にチャレンジし、高い目標を掲げ挑戦できる人材
- ③自ら成長し、専門性を高め、自律的なキャリア形成の実現ができる人材
- ④円滑なコミュニケーションを通じた高いチーム力を発揮できる人材

専門性向上・発揮に資する人事制度とキャリアパス

事業環境の変化が激しい中、NTTグループが持続的に成長・発展していくためには、社員一人ひとりが外部市場でも通用する高い専門性とスキルを獲得・発揮し、様々な分野で付加価値を創出していくことが必要です。

NTTでは、技術系・営業系・企画系などの職種ごとに専門性を深める18の専門分野を設定し、専門分野別に6段階の社員グレード基準を設けています。さらに、その先には、マネジメントのジョブグレードと、社内外に通用する高度な専門性を有する社員を対象としたスペシャリストグレードを複線で設定し、マネジメントとスペシャリストの両面で社員が自らの志向や強みに応じたキャリアを選択できる環境を提供しています。研究所においては、高度な研究開発能力を有し、極めて高い成果を創出するトップクラスの研究者を処遇する仕組みとして特別高度専門職群を用意しており、優秀な研究者は入社年次・年齢・グレードによらず、研究実績を厳正に審査の上、抜擢・登用されています。また、グループ内公募制度(Group Job Board)や副業制度(ダブルワーク)を通じて、部門を超えた異動や新たな業務への挑戦を促進し、スキルの多様化とキャリアの柔軟性を高めています。さらに、リスクリングやアップスキリングを支援するためのオンライン学習プラットフォームや、社内外の研修プログラムも充実させており、社員の継続的な成長を後押ししています。▶P.49

これらの取り組みにより、NTTは社員の多様な能力を活かしながら、変化の激しいビジネス環境に柔軟に対応できる組織づくりを進めています。



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 自律的なキャリア形成への支援強化

キャリア自律の仕組みとサポート内容

専門性を高める配置と育成の考え方

NTTグループでは、社員一人ひとりが描くキャリアビジョンに基づいて本人の専門分野を選定します。その専門分野に応じたスキル/知識を身につけることでの「専門性の強化（各分野のプロフェッショナルをめざす）」と適切な「配置」や「キャリア形成サポート」を行うことで、「専門性の強化や自律的キャリアの形成」をめざしていくこととします。

現在従事業務の専門分野に加え、中長期の専門分野（軸となる専門分野）を踏まえて人材育成につなげていくことが大事であると考えています。

キャリアを考える流れ（人材育成の全体像）

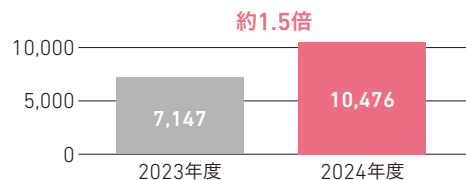


キャリアデザインをサポート（キャリアコンサルティング）

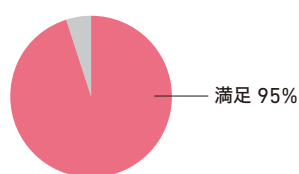
社員一人ひとりが自らの「軸となる専門分野」を中心に、市場で通用する専門性を高め、成果を発揮することで、自己成長とキャリアビジョンの実現につなげていくことを重視しています。その支援の一環として、キャリアコンサルティング制度を設けています。この制度は、社員が定期的に自身の「めざす姿」や「これまでの経験」「強み」「課題」などを棚卸しし、主体的にキャリア形成に取り組むことをサポートすることを目的としています。

キャリアコンサルティングでは、専門のキャリアコンサルタントが個別面談を通じて、社員のキャリアの方向性や成長課題を明確にし、必要なスキルや経験の獲得に向けた具体的なアクションをともに考えます。これにより、社員が自らの可能性に気づき、積極的にチャレンジできる環境づくりを推進しています。

■キャリアサポート面談回数（回）



■キャリアサポート面談満足度（肯定的回答率）



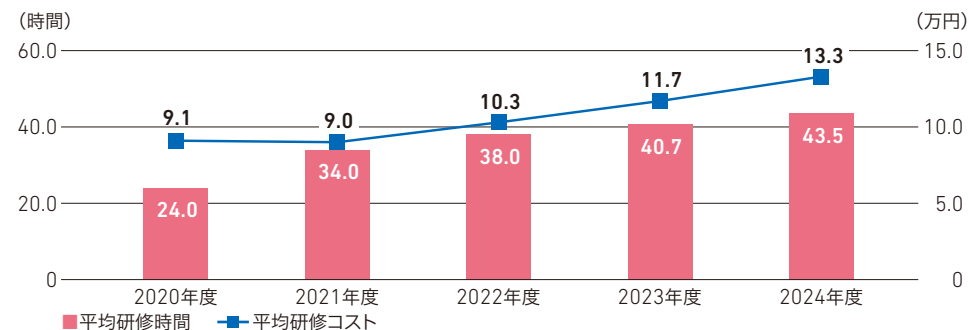
スキルマッピング・能力開発のサポート

NTTグループ各社では、各事業特性をもとに、独自のスキルマッピングを設定し、その分類に基づいて人材を育成しています。また、マッピングに基づいて一人ひとりのレベルを測定しており、各レベルの認定人数を把握し、実施状況を測定しています。

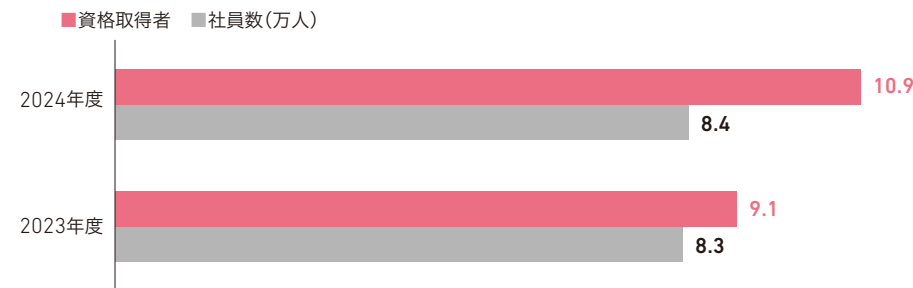
- ① 業務に必要な専門性にもとづく専門分野の設定
- ② 専門分野でのスキルに応じたレベルの定義・認定
- ③ 自己のキャリア計画にもとづく、上長・組織の支援のもとでの、PDCAサイクルを回した育成

また、各事業に必要な専門スキルを習得するため、集合研修やOJTに加え、自己研鑽のための通信教育やeラーニング、その成果を測るための社内資格制度や資格取得の支援などを通じて、社員が一層活躍できる場を提供しています。

人材育成に関する状況（主要会社における社員1人当たり）



資格取得者の状況（一般社員）



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 自律的なキャリア形成への支援強化

事業成長を支えるプロフェッショナルな人材

社内外に通用する高度な専門性を有する社員
(スペシャリストグレード：SG)

2023年度に改定した「専門性を軸とした人事給与制度」の1つとして、特に市場価値の高いスキル、高い業績を発揮する社員をより高く処遇するスペシャリストグレードを創設し、管理職と同等の処遇を受けられる仕組みを設けています。従来の「年次・年齢・在級年数」に基づく人事制度では、専門性や成果が十分に評価されにくいという課題がありました。SG制度は、専門性の獲得・発揮度に応じて昇格・昇給する仕組みであり、年功序列から脱却し、実力主義を強化する狙いがあります。2025年4月時点で、約80名の社員がSGに登用されています。

社員の紹介



スペシャリストグレード 大月 魁さん（株式会社NTTドコモ）
— ブロックチェーンの深層を探る、分散システムの探究者

NTTドコモに在籍する大月さんは、次世代サービスの創出に向けた技術支援及びアプリケーション開発を担当しています。20代のスペシャリストグレード（SG）社員です。分散技術（Blockchain, Digital Identity）の技術者として、研究と社会実装（ものづくり）とをグローバルで展開すべく、先端技術の活用と柔軟な発想でプロジェクトを推進しています。ドコモのイノベーションを支える若手技術者の一人として、社内外から高い期待を集めている人材です。

（大月さんの声）

ドコモには「やりたいこと」を尊重してくれる環境が整っており、そのおかげで開発・研究・国際標準化・オープンソースコミットなど技術的にももしろい取り組みができています。また、年次が浅い社員でも、専門性をしっかりと認めてもらえれば、高い自由度と大きな責任をもって働ける環境がある点も、この会社の大きな魅力だと感じています。私自身、入社4年目というまだキャリアの浅い段階でスペシャリストグレードに認定されました。これは、専門性を軸に若い世代でも活躍できるチャンスがしっかりと用意されていることの証だと思っています。また、こうした挑戦を通じて新しい価値を創造し、自らの影響力を広げられる環境があることは、技術者としての成長にとって非常に心強いと感じています。

NTTグループの研究開発の先頭を走る
(フェロー、上席特別研究員、特別研究員)

研究開発においては、「フェロー」「上席特別研究員」「特別研究員」など、世界から優秀な研究者として認められている社員を処遇する仕組みを設けています。

- ・フェロー：世界的に認められる卓越した研究業績をあげている象徴的な研究者
- ・上席特別研究員：優秀かつ研究領域を牽引し長期的活躍が期待できる研究者
- ・特別研究員：社内外から優秀な研究者として認められている革新研究者

各分野で名だたる研究者が多数在籍しており、こうしたトップランナーをロールモデルに研究スタイルやスピリットが受け継がれているとともに、これが研究者の求心力となって歴史が築かれているのです。NTTのR&Dは人材の宝庫です。

[🔗 もっと詳しく：https://www.rd.ntt/organization/researcher/](https://www.rd.ntt/organization/researcher/)

社員の紹介



特別研究員 橋本 悠香さん（NTT株式会社）
— 数学と工学を融合し、機械学習の未来を切り拓く研究者

NTTネットワークサービスシステム研究所に所属する橋本さんは、高度な数学理論を駆使してデータ解析手法の解明と革新に挑む研究者です。C環や作用素論といった抽象的な数学の枠組みを用いて、ニューラルネットワークなどの複雑なモデルを連続的かつ単純化して表現する新たな解析手法の構築に挑戦しています。「数学理論を用いてデータ解析の汎用的な枠組みを構築し、様々な分野に応用したい」と語り、研究を通じて社会の進化と学術分野の発展への貢献をめざしています。高度な数学理論と工学の融合という分野横断的なアプローチは、世界的にも発展途上にあり、国内外の研究者と協力しながら、その先駆者としての役割を果たしている人材です。

（橋本さんの声）

特別研究員として、自らの研究テーマを主体的に設定し、その達成に向けた道筋を考え、具体的な取り組みを進められるところに魅力を感じています。研究に使える予算も十分にあり、自らの研究テーマに集中できるだけでなく、学会や会議に参加したり、研究の意見交換をしたりしやすい環境が整っています。そうした中で、様々な研究者と交流しながら、自分の目標に向かって着実に進んでいけると感じています。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 自律的なキャリア形成への支援強化

専門分野を超えて求められる人材

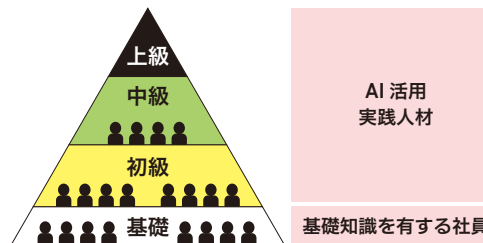
AIを活用して価値を創出できる人材の育成

IOWNやデータ・ドリブンによる新たな価値の創造・提供、変革を起こしていくためには、事業分野に依らずAIの技術を活用することが必要不可欠です。これまで以上に高い専門性とスキルを求められており、人材の確保、育成に向けた取り組みを強化しています。具体的には認定レベルに応じた研修の提供や、課題持込型の実業務を通じた業務経験・スキルの強化を図っています。

NTTグループでは、お客さまのバリューチェーンの変革に注力するとともに、生成AIを活用した抜本的な業務効率の向上やイノベーションの促進、企業文化の醸成等社内バリューチェーンの変革を推進するため、CAIO会議を定期的に開催し、グループ全体でAI活用を推進しています。

また、AIを活用して価値を創出できる人材の育成に取り組んでいます。AI人材育成として、全社員向けの基礎知識を有するレベル（基礎レベル）から、AIを活用したプロジェクトで価値提供できるレベル（初級～中級レベル）、プロジェクトをリードし後進を育成するレベル（上級レベル）までのレベル設定に応じた人材像と育成ロードマップを描いています。2025年度末までにAIのプロフェッショナル人材（初級レベル以上）100,000人以上の育成をめざしています（2024年度末時 67,000人）。また、より高度な専門性を有する中級以上のAI人材育成に向けて、取り組みを強化しています。

AI人材を育成するためのフレームワーク



高度セキュリティ人材の育成

組織としての情報セキュリティの強化においても、提供するサービスセキュリティの強化においても、高度な知識とスキルを持った専門人材が欠かせません。セキュリティの考え方、技術、さらには攻撃者の手法も、日々進化しており、自ら学び続けることで知識を更新し、やがて業界を牽引できるような、熱意あるセキュリティ人材の育成が重要です。

NTTでは、人材タイプとスキルレベルを定めたセキュリティ人材認定制度を2015年から導入しており、業界屈指の実績を持ち、社内外から信頼と評価を得る第一人者である「上級人材」を約100名、CISSPや情報処理安全確保支援士などの高度な資格を取得し、十分な業務経験を持った「中級人材」を5,000名以上、認定しています。初級レベルのセキュリティの基本的知識はすべてのNTT社員が備えるべきものと捉え、全社員向けセキュリティ基礎研修などを提供しています。

上級人材の中でも、特に「マスター」と呼ばれる13名は、各々の専門領域でその活躍が国内外に広く認められた人材です。2019年には、こうした人材も含め、国内外から約20人のメンバーが集い、攻撃者より早く脆弱性を見つけ、堅牢なシステムをさらに堅牢にすべく、模擬攻撃を行う「レッドチーム」を結成しました。著名な国際イベントに日本企業から唯一参加するなど世界規模で活動しています。上級人材が多く集うもう一つの組織が、グループの中核CSIRTたる「NTT-CERT」です。グループ各社と連携し、後進の育成にも取り組んでいます。「セキュリティ人材の憧れの存在になること」も、トップガン集団たるレッドチームやNTT-CERTの役割の一つです。

専門人材をめざす社員のため、セキュリティ技術コンテストやバグ発見報奨金制度なども整えました。高度なセキュリティエンジニアに成長するための約一年間の専門的・体系的研修も設け、成長した人材は国際的なスポーツイベントのセキュリティ強化などでも活躍しています。セキュリティ人材同士のコミュニティも充実しており、専門人材としての動機づけや働きやすさにつながっています。

グローバルマーケットで活躍できる人材の育成

日本国内で採用した人材に対しては、グローバルマーケットで活躍できる人材の育成を目的としたプログラムを階層に応じて展開しています。

若手～中堅層に対しては、グローバルマインドの醸成や異文化理解を深める研修など、グローバル人材のエントリー施策を積極的に推進しています。またより実践的なプログラムとして、グローバルな視点や経験の早期獲得を目的に、グループ各社の海外現地法人にトレーニングとして派遣するGlobal Challenge Program (GCP) を実施しており、毎年数十人規模で派遣しています。

管理職層に対しては、NTT University (Next Executive Course/Future Executive Course) のプログラムを活用し、ハードアサイン先として海外子会社の重要ポスト等に配置することで、グローバルレベルでの経営判断ができる幹部候補の育成を進めています。

グローバルでのグループ経営を推進していくため、キーポストを特定し、その担い手を持続的に創出していくためのサクセッションプランを作成しています。グローバル経営人材候補プールを組成し、グローバル経営リーダーたちによる実践的な後継者育成を推進しています。その他、グローバル系研修の一環として、海外留学研修制度も用意しており、欧米大学等でのMBA^{*1}・LLM^{*2}・CS^{*3}の取得を支援しています。

*1 経営学修士 (Master of Business Administration)

*2 法学修士 (Master of Laws)

*3 コンピュータ・サイエンス修士 (Computer Science)

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 自律的なキャリア形成への支援強化

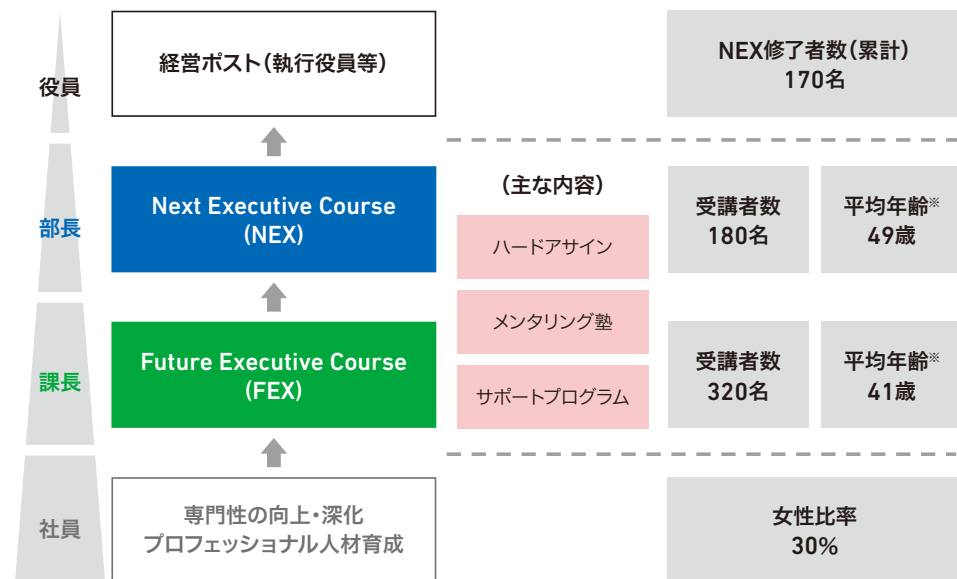
次世代の経営人材の育成

次世代経営人材の計画的な育成(NTT University)

経営環境が大きく変化する中、幅広い視野と経験を有し、世の中をリードできる意欲あふれる多様なグループ経営人材を輩出する取り組みとして、“NTT University”を運営しています。5年以内の執行役員登用をめざす Next Executive Course (NEX) に加え、将来の執行役員をめざす人材が集う Future Executive Course (FEX) を2023年7月に開設しました。

年次・年齢を問わず、経営者になる覚悟を持つ人材を実力主義で選拔し、経営人材としての成長を支援します。重要かつ困難な経営課題の解決を担うポストへの配置を行うハードアサインを中心に、現役の役員との対話により学びや気づきを得るメンタリング塾、外部のカンファレンス、セミナー、研修等を選択できるサポートプログラム等を通じ、受講生の自律的成長を促します。

NTT Universityの人数と平均年齢

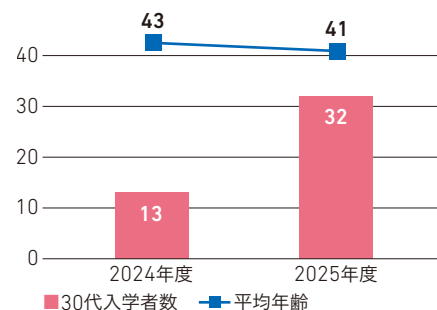


NEXでは約180名(うち女性約25%)、FEXでは約320名(うち女性約30%)の受講生が、次代の経営を担う人材をめざして取り組んでいます。

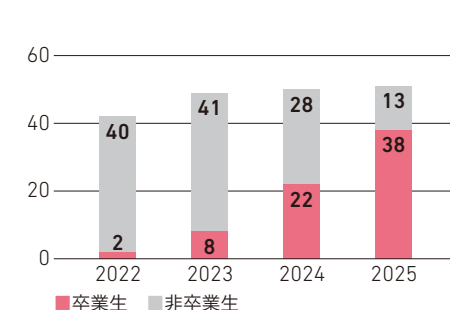
早期の登用をめざした取り組み

早期の登用をめざした取り組みとして、FEXの応募資格を管理職から管理職候補層へ拡大しました。これにより平均年齢は若年層化し、機会が拡大しています。また、FEXをNEXの登竜門と位置づけ、応募資格を整理するとともに、FEXからNEXへの更なる抜擢を見込んでいます。これらの取り組みにより、早期登用を可能とします。なお、2025年度のNTTグループ主要会社の新任役員のうちNEX卒業生は70%を超え、累計卒業生170名のうち70名が既に取締役・執行役員へと登用されています。

FEX入学時の平均年齢と30代入学者数



新任役員に占めるNEX卒業生の推移



NEX卒業生の声



NTTドコモビジネス 執行役員 北海道支社長
蛭間 武久さん

当時はNTT東日本で国内業務に従事していた立場でしたが、NTT University (NEX) のハードアサインとしてNTT DATA, Inc.アジアパシフィック支社 (APAC Regional HQ) に赴任となりました。シンガポールを拠点にオセアニアやインドを含むアジア全域の販売プログラムの実行リーダーとして、各国の社員と日々切磋琢磨する中で、経営人材としても大きく幅が広がりました。また、社外講師によるプログラムや海外有名大学等での短期プログラムに参加し新たな目線で見分を見つめ直す機会にもなりました。卒業後はまた別のグループ会社で執行役員を務めることとなりましたが、在学中に築いたグループ横通しの人脈が大きな力となっています。これらの経験をフルに活かして、NTTグループの更なる成長に貢献していきます。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 オープンで革新的な企業文化 挑戦を後押しし、社員の想いを実現

手上げ文化の醸成、挑戦する機会をつくる

■ Job Board (公募制度)

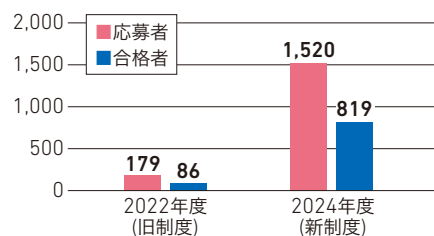
NTTグループで導入したJob Board (グループ内公募) は、社員のキャリア自律と企業の人材戦略を両立させる重要な仕組みです。この制度は、社員が自らの「やりたいこと (Will)」に基づいて異動や挑戦を選択できる環境を整えることで、モチベーションの向上とエンゲージメントの強化に寄与していると考えています。

また、人材流動性を高めることで、部署や会社の枠を超えた人材の最適配置が可能となり、組織全体の柔軟性と活性度が向上し、異なるバックグラウンドを持つ社員が新しい職場に加わることで、多様な視点が生まれ、イノベーションの創出にもつながります。2024年度は1,500件を超える応募 (旧公募施策の約8倍) があり、自発的なチャレンジが進んでいます。

■ ダブルワーク (社内副業制度)

社員のキャリア自律と組織の柔軟性を両立させる目的から、ダブルワークを推進しています。従来の単一業務にとどまらず、社員が本業と並行して他部署や他社の業務に携わることで、個人のスキルや視野を広げる機会が生まれます。これにより、社員は自身の可能性を広げながら、より主体的にキャリアを形成することが可能になります。

また、ダブルワークは組織にとっても大きなメリットがあります。多様な経験を持つ人材がプロジェクトに参画することで、イノベーションが促進され、部門間の連携も強化されます。

Job Board (公募制度) 導入前の旧制度時と
現制度の応募者数と合格者の比較

社員の声

NTT西日本
ビジネスフロント
山本 雅人さん

自身の営業経験やスキル (傾聴を重視したお客さまの潜在課題の明確化) をメンバーに伝播させたことで、新規の案件創出につながり、サービス拡販に貢献しています。加えて、初めての企画業務に携わった経験により、サービス開発～受注までのプロセスが学べたことで、本業にも活きる学びとなっています。

新たなビジネスを創出する機会

NTTグループ各社では、社員が自らの発想をもとに新しいサービスや事業を提案できる機会を積極的につくっています。社員が新規事業のアイデアを提案し、選考を経て事業化に向けた支援を受けることができます。事業部との連携やトップのコミットメントがあり、挑戦する社員を全社的に後押しする体制が整っています。

こうした、新規事業創出プログラムで検討された中から、社内ベンチャーとして事業化に結びついたものが数多くあります。

事例紹介



NTTドコモでは新規事業創出プログラムとして、学びから起業までを実践できる「docomo STARTUP」があります。ドコモグループ社員から生まれた新しいアイデアをもとに、共創パートナーと未来の新事業を創り出すプログラムです。社内外の資本協力を得たスピンオフ・スピアウトの制度も備え、新しい価値を創出します。事業創出の実践の場として着実に広がっています。



NTT西日本では新規事業領域でチャレンジするため、多くの子会社を設立しています。電子コミック配信ストア (コミックシーモア) を運営する「NTTソルマーレ」は成功事例の一つです。ドローンによるインフラ点検を担う「ジャパン・インフラ・ウェイマーク」や高等教育向けの電子教科書を提供する「NTT EDX」等の新たなビジネスにチャレンジしています。成功事例・社内ベンチャーの風土のもと、社員の起業家精神を引き出し、挑戦を後押ししています。

社長塾から
生まれた
ビジネス

島田社長が塾長を務める私塾。「新規ビジネスの創出」をテーマに、NTTグループ各社から集まった中堅社員が主体となり、自ら立ち上げたい新サービスを社長に直接提案しています。塾生が発案した「自然資本モニタリングサービス」▶P.44 は、グループ全体として事業化をめざす検討プロジェクトへと発展し、2025年3月より実証を開始しました。

もっと詳しく : <https://group.ntt.jp/newsrelease/2025/03/27/250327a.html>

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 オープンで革新的な企業文化 社員による企業文化の形成、経営戦略の浸透

社員の声を踏まえたNTT Group's Core & Valuesの策定

「NTT Group's Core」の策定にあたり、国内外のグループ会社から約60人の社員が参加するワーキンググループを結成し、自由なディスカッションを重ねました。さらに、全社員を対象としたアンケートや、社外の専門家・有識者へのヒアリングも実施し、多様な視点から意見を収集しました。

このプロセスを通じ、NTTグループが長年培ってきた技術力や伝統、そして「人間味」や「あたたかさ」といった企業文化への誇りが浮かび上がりました。また、新たな未来の創造の向けた変革への挑戦を尊重する姿勢も強く感じられました。さらに、民営化以降40年にわたり継承されてきたシンボル「ダイナミックループ」をはじめ、当時策定されたCIへの共感の声も多く寄せられました。

検討ワーキンググループで考案したステートメント



検討ワーキンググループの最終報告資料（抜粋）



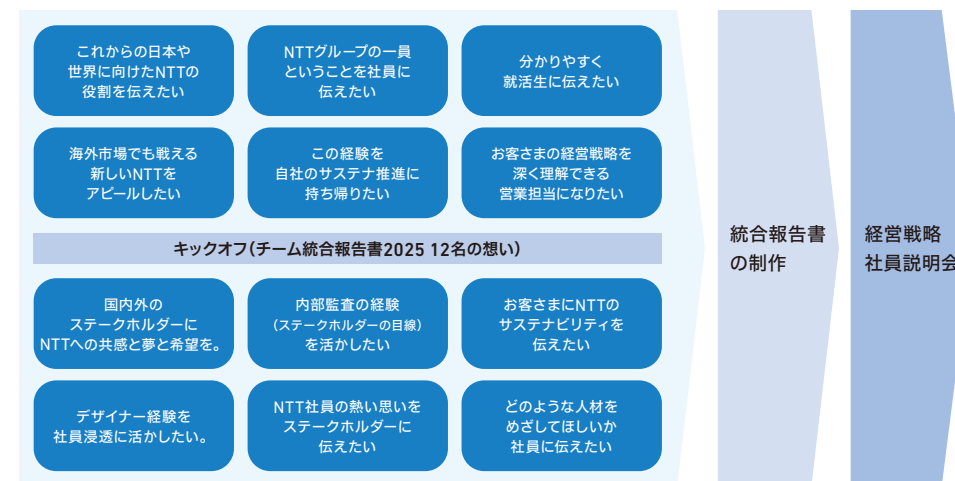
40年経った今も社員の意識に根づいている民営化時のCIの考え方をベースに、社員の声を踏まえて表現の一部をアップデートした「NTT Group's Core」

人々の豊かな暮らしと地球の未来に貢献するため、
お客さまを発想の原点とし、常に自己革新を続け、
世の中にダイナミックな変革をもたらす企業グループをめざす。
Innovating a Sustainable Future for People and Planet

NTT統合報告書制作ワークショップ

本報告書の制作にあたっては、初めてNTTグループ各社から有志社員約10人を募り、ワークショップ（Co-Creation型）を実施しました。これまでの報告書では、社員の視点やグループ各社での取り組みや施策について、十分に魅力を伝えきれていなかったという反省のもと、NTTの事業を推進しているメンバーの声や視点を多く取り入れながら、本紙のコンテンツの中に織り込んでいきました。

特に、事業の取り組みについては、有志社員が中心となり各社の取り組みを紹介するページを制作を進めました。また、各ページにおいてもグループ各社の取り組みなどをわかりやすく伝えるために、有志社員が中心となり、情報を集め、議論を重ねながら制作を進めました。



ワークショップメンバー



ワークショップの議論模様

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 オープンで革新的な企業文化 組織や社員の挑戦を認め、褒めたたえる環境

競争や変革にチャレンジし、高い目標を掲げ挑戦した結果を共有し、褒めあう



失敗から学ぶカンファレンス

次の成功につながる可能性のある失敗事例を共有し、そこからの学びを通じて次のチャレンジをどのように行っていくかを考える、「失敗から学ぶカンファレンス」。2022年から開催し、3回目の開催となりました。今回は、「失敗」という結果からの学びだけでなく、トライした過程に着目し、大きな課題に果敢に挑戦した「ナイストライ」も紹介しました。



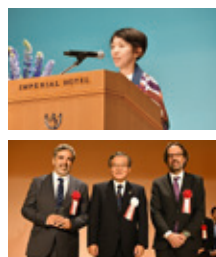
CXカンファレンス

「お客さま体験 (CX) を重視したサービスの強化」を取り組みの柱の一つとして掲げ、CX向上に向けた課題やアクションプラン、有識者講話など、グループ各社のCX向上の取り組みを共有し、「お客さま体験ファースト」の推進につなげる場である「CXカンファレンス」。2024年から開催し、2回目の開催となりました。



サステナビリティカンファレンス

「新たな価値創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ」の取り組みを推進するため、国内外のグループ各社の優良な取り組みを共有・表彰する場である「NTTグループサステナビリティカンファレンス」。2014年から開催し、12回目の開催となりました。今回は、18の国・地域より過去最多169件のエントリーがありました。詳細は ▶P.33 をご参照ください



挑戦や賞賛の場



TSUNAGUカンファレンス

DXがゴールではなく、DXの先にあるもの、それをイメージし、どうしたらそのイメージに近づけるのか。「TSUNAGUでワクワクする世界に」をコンセプトに2022年に始動したTSUNAGU-PJ。今回のTSUNAGUカンファレンスは、「現場発・デタ活・出た価値!」をタイトルにデータ活用をテーマに各社の取り組みや社外講演を実施しました。



成長分野カンファレンス

「データ・ドリブンによる新たな価値創造」、「循環型社会の実現」において、次世代の収益の柱となるビジネス創出に向け、新規事業創出及び事業拡大の成功要因、課題、解決のノウハウなどを共有し、各社のビジネスの成長に活かすことを目的とした「成長分野カンファレンス」。2024年に1回目を開催しました。



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 オープンで革新的な企業文化 共創環境（挑戦する場）の提供

コラボレーションを促進し、新たな価値創造を生み出す場をつくる

■QUINTBRIDGE (NTT西日本)

NTT西日本が運営するオープンイノベーション施設「QUINTBRIDGE」は、2025年3月に開業3周年を迎え、個人会員は約2.5万人、企業や自治体などの法人会員は1,895組織にのぼり、社会課題の解決と未来社会の創造をめざす「共創の場」としての活用が定着し、プログラムの拡充とともに累計115の共創事例が創出されました。また、施設理念「Self-as-We わたしの挑戦を、わたしたちの挑戦へ。」に基づいた多様性を重視したユニークなエコシステム形成、社会・関係資本に着目した施設運営が評価され、2024年10月には「2024年度グッドデザイン賞」を受賞しました。イノベーション活性化に向けて、開業4年目となる2025年度はスタートアップへの出資確約型事業共創プログラム「Spark-Edge For Next Challengers (スパークエッジ フォー ネクスト チャレンジャーズ)」や、QUINTBRIDGEが位置する京橋・森之宮エリアの公民学域のキープレイヤーとの地域活性化に向けた取り組みも開始し、エリア全体のイノベーションディストリクト化に挑戦していきます。

🔗 もっと詳しく : <https://www.ntt-west.co.jp/news/2504/250421b.html>

■OPEN HUB (NTTドコモビジネス)

NTTドコモビジネスが運営する業界や職種の垣根を越え多様な人材が集うコミュニティ「OPEN HUB」は、2021年にスタートし、約2.6万人へと成長しました。コミュニティの輪を広げていくフェーズからより実践的なアイデア創出と社会実装をめざす新たなステージへと進化しています。

BASEのコンセプトはアイデアの共有から始まる越境コミュニティ。これまでに数々のイベントやウェビナーを開催し、生成AIやメタバース、IoT、ロボティクスといった多岐にわたるテーマを、多彩な共創事例やテック先端事例とともに語り合う機会を提供してきました。

BASEが5年目を迎える2025年度は、これまで培った越境のダイナミズムをさらに加速させます。ネットワーキングや分科会など、多様な知見が有機的に結びつき、アイデアが社会実装へと発展する循環を創出します。同時に、OPEN HUB Playとの連携により、即時性の高いビジネスモデルから中長期的な社会課題解決まで、あらゆるスケールの共創を支える場として進化していきます。

🔗 もっと詳しく : <https://openhub.ntt.com/journal/13204.html#:~:text=OPEN HUB Base>



■スマートイノベーションラボ (NTT東日本)

NTT東日本が保有する通信ビルなどのアセットを活用し、AI・IoT技術を保有するパートナー企業や大学などと共同で検証を行うことができる実証環境「スマートイノベーションラボ」を2018年に設立しました。「スマートイノベーションラボ」では、NTT東日本が各地に保有する通信ビルやデータセンターなどを活用したエッジ拠点での閉域ネットワークを提供し、低遅延かつセキュアな通信環境を提供します。

運営するAIやIoT技術の社会実装に向けた共同実証環境「オープンイノベーションラボ」。パートナー企業や大学などとともに、AI・IoT技術を活用したビジネスモデルの早期実現及び社会実装を加速させ、社会課題の解決に貢献します。

🔗 もっと詳しく : <https://business.ntt-east.co.jp/service/sil/>

■INFORIUM豊洲イノベーションセンター (NTTデータ)

INFORIUM豊洲イノベーションセンターは、お客さまと新たなビジネスアイデアを共創する場です。Galleryでは簡単なセンシング体験や当社の技術をデジタルコンテンツでご覧いただけます。

イノベーション活性化に向けて、開業4年目となる2025年度はスタートアップへの出資確約型事業共創プログラム「Sparkスパーク-Edgeエッジ Forフォー Nextネクスト Challengersチャレンジャーズ」や、QUINTBRIDGEが位置する京橋・森之宮エリアの公民学域のキープレイヤーとの地域活性化に向けた取り組みも開始し、エリア全体のイノベーションディストリクト化に挑戦していきます。

🔗 もっと詳しく : <https://www.nttdata.com/global/ja/about-us/profile/inforium/>



2022年8月、世界6カ国（日本・北米・イタリア・ドイツ・中国・インド）に設立した「イノベーションセンター」では、グローバルの拠点間で連携し、先進技術開発の推進拠点としてGrowth領域、Emerging領域の技術に取り組んでいます。3~10年後に主流となる技術を見極め、お客さまとの共創R&Dを通して新たなビジネスを創出しています。技術戦略を策定する戦略グループに加え、2024年7月時点で11カ所に拡大した拠点にリサーチャー、コンサルタント、エンジニアを中心とした約220人のエキスパートを配置し、技術戦略に基づき選定した技術テーマの検証や活用を進めています。先進的なお客さまとの共創R&Dを推進するほか、大学やスタートアップとの連携により、現地で先行する技術情報をいち早く収集し次の技術戦略に活かしています。2025年度末までに体制を300名に拡大し、お客さまのビジネスを革新していきます。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 オープンで革新的な企業文化 多様な意見を力に変えるダイバーシティ&インクルージョン

人材の多様性を大事にする理由

近年のお客さまニーズの多様化、社会課題の複雑化や、技術進化の高速化に対応していくためには、社員一人ひとりがそれぞれの専門性を高め、多様な知識や価値観を互いに提示しながら、イノベーションの創出に挑戦する必要があります。また、意思決定の場において、多様性のあるメンバーが率直に意見を出し合うことで、同質的な組織が陥るリスクを乗り越えることができます。

NTTグループは多様な人材の活躍推進に向けて、当事者支援と周囲の理解促進の両輪で取り組んでおり、職場でマイノリティになりがちな属性を持つ社員が、グループ横断で交流できる場を提供するなど、当事者にフォーカスした施策実施を心がけています。

D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）に関する様々なテーマを取り上げ、毎月オンラインセミナーを開催しています。NTTグループ社員なら誰でも参加でき、毎月1,000人以上が応募する人気施策です。

2024年度は、育児・介護・治療と仕事の両立セミナー、管理職向けマネジメントセミナーなど計9回を開催しました。



女性役員有志による後進育成活動（チームSelf as We）

NTTグループの女性役員が2022年に有志会を立ち上げ、現在29名が参加しています。これまでの経験・知見を活かし、女性社員をはじめ地域の学生にも対象を広げた後進育成活動等を展開しています。



女性の活躍推進に関する取り組みの評価

NTTグループの女性活躍に関する取り組みが評価され、令和6年度「なでしこ銘柄」に選定されました。当社は初の選定となります。また、特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク（NPO法人J-Win）が主催する「2025 J-Winダイバーシティ・アワード」において、企業賞アドバンス部門で「準大賞」を受賞しました。



経営層やマネジメント層に多様な意見を反映させる

NTTグループでは、意思決定の場に多様な意見を取り入れるため、役員・マネジメント層（管理者）に対して女性比率の目標値を設定しています。当社では、女性役員比率35.7%と目標を達成しており、取締役・執行役員それぞれに占める女性比率も30%を超えています。また、NTTグループ会社における女性役員比率も2025年度26.7%と目標を達成しています。

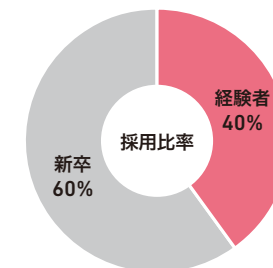
女性比率		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	目標
役員	役員比率	11.4%	17.7%	21.0%	23.7%	26.7%	25~30%
	管理者比率	8.7%	10.4%	11.8%	13.1%	—	15%
管理者	新任管理者登用率	29.1%	29.7%	27.9%	28.3%	—	30%
	一般社員比率	23.0%	25.2%	25.5%	31.5%	—	—
一般社員	一般社員比率	23.0%	25.2%	25.5%	31.5%	—	—

上記指標の集計範囲は、いずれも国内主要5社（当社、NTTドコモ®、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ®）です。
※NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。また、NTTデータグループには、NTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれますが、女性役員比率についてはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値は含まれません。

多様な人材の確保（経験者の積極的採用・登用）

経験者採用は、企業の持続的な成長と社会的価値の創出において、極めて重要な戦略の一つです。外部からの多様な知見と専門性を取り入れることは、変化の激しい時代に対応するための鍵となります。

即戦力として現場に貢献できるということだけでなく、これまでの業務経験を通じて培った課題解決力や業界知識を持ち込むことで、既存の枠組みに新たな視点を加えることができます。これにより、社内のイノベーションが促進され、サービスや業務プロセスの改善が加速します。また、通信業界以外の分野からの人材が加わることで、異業種連携や新規事業の創出が可能となり、地域社会や顧客の多様なニーズに応える柔軟性が高まります。特に、医療、教育、農業、行政などの分野においては、専門的な知識を持つ人材がNTTの技術と融合することで、社会課題の解決に直結するプロジェクトが実現しています。



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 オープンで革新的な企業文化

活躍機会の拡大に向けた、当事者主体の取り組みの推進

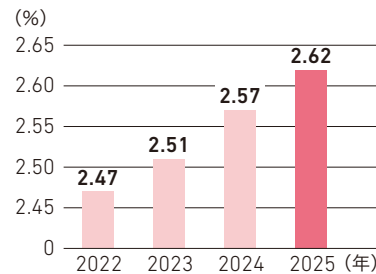
障がいのある社員の積極的な採用と活躍推進の状況

NTTグループでは、障がいのある方々の積極的な採用と活躍の場の拡大に取り組んでいます。

現在NTTグループで働く障がいのある社員は合計約4,500人で、うち約1,100人が特例子会社で働いています。2025年6月の障がい者雇用率は、グループ全体で2.62%（対前年+0.05ポイント）と、法定雇用率2.5%を上回っています。

障がいのある社員の活躍に向けては、当事者交流会を開催したり障がいのある社員が講師となる研修を実施するなど、当事者が主体となった取り組みを展開しています。

NTTグループ 障がい者雇用率の推移
（2025年6月1日時点）



NTTグループ横断「障がいのある社員交流会」の開催

2025年6月11日、NTTグループの障がいのある社員交流会を開催しました。障がいに応じて配慮すべき内容が異なるため、スタッフは事前に特例子会社NTTクラリティ社員による研修を受講。当日は様々な障がいのある社員35名が「仕事やプライベートでの経験・工夫」などについて、活発に意見交換をしました。



交流会でのグループディスカッション模様

Project Humanityの実現に向けて

「Project Humanity」は、NTTが推進する人間中心の社会課題解決プロジェクトで、すべての人がWell-being（心身ともに良好な状態）を実現できる社会をめざしています。この取り組みでは、ALSや認知症、ASDなどの障がい・疾患を持つ方々と協力し、技術を活用して本人の意思や能力を最大限に引き出す支援を行っています。例えば、視線入力や筋電センサを使ったDJパフォーマンスや、寝たきりの方でも参加できるeスポーツなど、身体的制約を超えた表現や社会参加の機会を創出しています。また、ダイバーシティ&インクルージョンの考え方を重視し、個々の状況に応じた技術やリソースを提供することで、誰もが活躍できる環境づくりを進めています。

 もっと詳しく: https://group.ntt.jp/magazine/blog/project_humanity/

LGBTQ等性的マイノリティに関するイベント

性的マイノリティを含む多様な人材が安心して働ける環境づくりのため、年間を通じて研修やイベントを実施し、当事者支援と周囲の理解促進に取り組んでいます。

まずLGBTQにかかわる課題に多くの社員に関心を持ってもらうため、例年、アジア最大級のLGBTQ関連イベント「Tokyo Pride」に協賛しており、同僚・友人や家族連れの社員が多数パレードに参加しています。そして、関心をもった社員が正しい知識を身につけられるよう、グループ横断のオンラインセミナーを開催。さらに、下期には、グループ内の当事者とアライが安心して交流できる場として、交流会を開催しています。

2025年1月29日、当事者・アライの交流会を開催しました。今回初の試みとして、当事者とアライ自身が企画に参加し、セミナー、当事者パネルディスカッション、社員グループディスカッションと盛りだくさんのプログラムを実現し、約400人の社員が参加しました。

また、2025年6月の「Tokyo Pride 2025」においても、約200名の社員がパレードに参加、さらにNTTブース運営には有志社員ボランティアが加わり当事者・アライが主体となり積極的な取り組みを行っています。



(上) 当事者・アライ交流会



(下) Tokyo Pride 2025のNTTグループのパレード

LGBTQ等性的マイノリティに関する取り組みの評価

NTTグループでは、2016年4月より結婚休暇等の制度について、配偶者と同等の関係にある同性パートナーにも適用するなど、制度面における環境整備を行ってきました。また、性自認に基づく通称名利用やトイレ利用の考え方等をハンドブックにまとめ、社員の理解醸成を進めています。

これらの取り組みが評価され、NTTは2016年から9年連続で、一般社団法人work with Prideが策定した職場でのLGBTQ+に関する取り組み評価指標「PRIDE指標2024」において、Goldを受賞しています。



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 働く環境のサポート強化・充実

ワークインライフの推進（多様な人材の活躍機会拡大）

ハイブリッドワークの推進

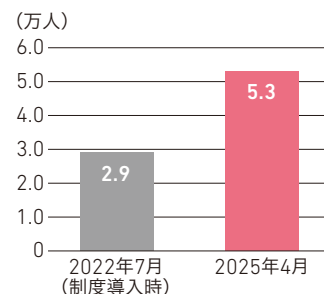
社員一人ひとりが仕事を人生の一部として捉え、その充実のために自身の働き方を自由に選択、設計可能とする「ワークインライフ（健康経営）」の観点から、対面と非対面の双方のよさを組み合わせた最適な働き方（ハイブリッドワーク）を実践し、社員の働き方の柔軟性と組織・チームの生産性向上の両立をめざしています。これまで、リモートワーク制度・リモートワーク手当・スーパーフレックスタイム・分断勤務・サテライトオフィスの拡充に加え、リモートスタンダード制度*の導入等により、日本全国どこからでもリモートで働くことを可能とし、ワークインライフの充実を進めてきました。これにより、人事異動に際しても単身赴任をしない選択を行ったり、単身赴任中の社員が単身赴任を解消したりしています。

今後も業務の実態や特性、チーム及び社員の状況に応じた最適な働き方に合わせ、対面とリモートを使い分けるハイブリッドワークを推進・継続していきます。

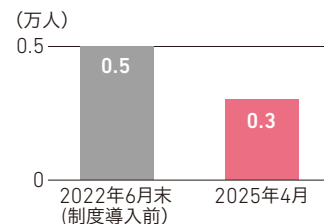
*リモートスタンダード制度

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

リモートスタンダード対象社員数



単身赴任者数



両立支援に関する取り組み

多様な働き方と育児・介護・治療との両立を支援するため、2023年度から全社員を対象にそれぞれが興味のあるテーマに申し込みができるD&Iセミナーを開催しています。また、NTTグループ全社員が確認できるイントラネットサイトで、社員インタビューを掲載し、ロールモデル紹介を行っています。

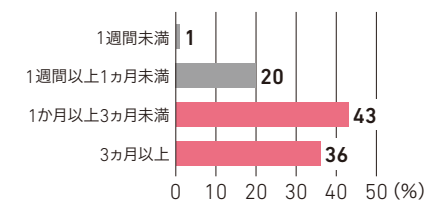
育児	・ 両親学級の開催（パートナーは社員以外でも参加可能） ・ 育児と仕事の両立に関するセミナーの開催 ・ 上司との1on1実施の必須化
介護	・ 介護中社員同士の交流会の実施 ・ 介護と仕事の両立実態調査 ・ 介護コラムの提供 ・ 介護ハンドブックの整備
治療	・ 睡眠に関するセミナーの開催 ・ 治療と仕事の両立に関するセミナーの開催 ・ 不妊治療に関するセミナーの開催 ・ 一部医療機関等で使えるクーポンの提供

男性育児休職等取得の促進

NTTグループでは、男性の育児休職等取得率100%を目標としています。2024年度の実績は、120%と目標を達成しました。ワークインライフの実現に向け、積極的な育児参加に向けたガイドラインを策定・動画配信を実施したほか、上長と本人のコミュニケーション促進を目的としたコミュニケーションハンドブックを作成し、グループ各社に展開をしています。また、グループ横断で、育児と仕事との両立セミナーの開催や、男性育休を取得した先輩社員の体験談を見える化するなど、育休取得促進施策を進めています。

男性育児休職復職者の取得期間

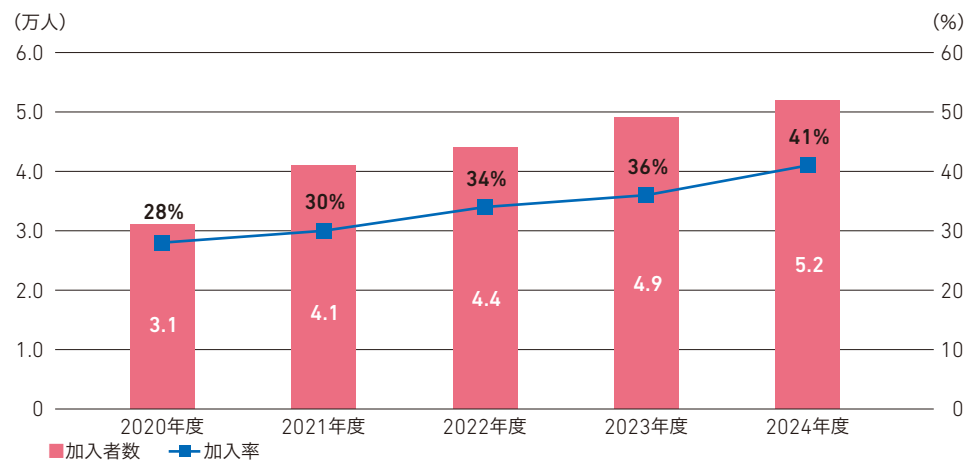
(2024年度)
復職者の取得期間は1ヵ月以上が約80%を占めています。社員のニーズに合わせた取得が選択できています。



社員持株会

NTTグループは、福利厚生の充実と中長期的なインセンティブの付与を目的に、従業員がNTT株式を購入できる持株会制度を導入しています。さらに、カフェテリアプラン（NTTグループの選択型福利厚生制度）を利用することで、積立口数とポイント数に応じた奨励金が会社から支給される仕組みとなっています。

加入者数と加入率の推移



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

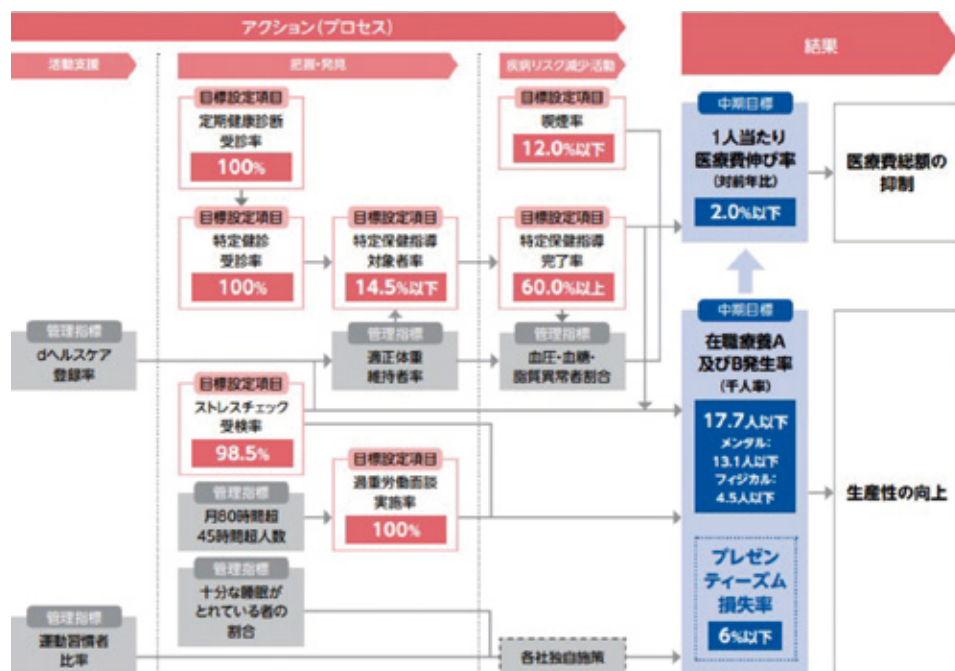
人的資本 働く環境のサポート強化・充実 健康経営

健康経営戦略

経営戦略の一環として「健康経営」に取り組んでいます。NTTグループは、社員本人はもとより、社員を支える家族の健康保持・増進にも配慮することが、社員一人ひとりの働く意欲や活力の向上（EXの向上）、ひいてはグループの成長と発展につながるものと考えています。

社員の健康に積極的に取り組むことで、健康経営戦略マップに定めた指標を達成し、医療費総額の抑制と生産性の向上を実現していきます。

健康経営戦略マップ（2024～2026）について ※2026年度目標値



健康経営優良法人2025(大規模法人部門(ホワイト500))認定

経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門（ホワイト500））」に認定されました。更なる健康経営の推進に向け、引き続き取り組みの充実を図っていきます。

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



従業員の健康の保持・増進に向けた福利厚生の提供

従業員の健康の保持・増進に向け、定期健康診断の充実と診断結果を踏まえた健康指導を行っています。さらに、年齢とともに発生リスクが高まる生活習慣病やがんをはじめとした疾病の早期発見のため人間ドックや遺伝子検査を提供しています。また、健康保険組合と連携し、日々の歩数などのバイタルデータを記録・確認、健康診断データをもとにメタボや高血圧に関する将来の健康リスクを予測・シミュレーションできる機能を具備したアプリを提供し、従業員の健康行動のサポートを実施することに加え、運動習慣の定着に向けて、フィットネスクラブの利用補助を提供しています。

食堂が設置されている事業所では栄養士の管理による昼食を提供しているほか、一部の事業所においては、仕事の合間のリフレッシュとレジリエンスを高めるために気軽に利用できるマッサージサービスも提供しています。

これらの取り組みに加え、選択型福利厚生制度（カフェテリアプラン）を導入しており、人間ドックの受診や健康IT機器の取得支援も行っています。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 働く環境のサポート強化・充実

人権に関する取り組み

人権方針とデューデリジェンス

NTTグループは、人権の尊重が企業にとって重要な社会的責任であるとの意識に立ち、各国・各地域における法令や、文化・宗教・価値観等を正しく理解・認識することに努め、その責任を果たすことにより、安心・安全で豊かな持続可能な社会の実現をめざします。2021年11月には、従来のNTTグループ人権憲章をNTTグループサステナビリティ憲章の一部に包摂し、新たなNTTグループ人権方針を制定しました。グローバルに事業を展開する企業として、国際規約・条約を支持するとともに、NTTグループとしてグローバル水準の人権方針を社内外に開示します。また、本方針はNTTグループのすべての従業員と役員に適用し、サプライヤやビジネスパートナーに対しても、本方針の支持と人権の尊重に努めるよう求めます。

[もっと詳しく](https://group.ntt.jp/newsrelease/2021/11/10/211110c.html) : <https://group.ntt.jp/newsrelease/2021/11/10/211110c.html>

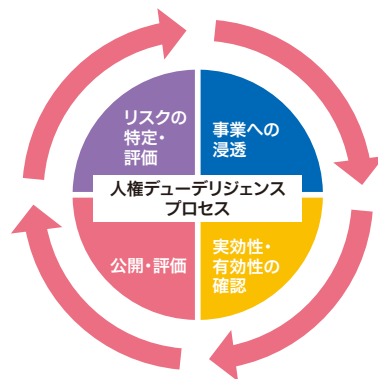
また、ビジネスと人権に関する指導原則をもとに、人権デューデリジェンスプロセスを用いて、人権課題の特定、防止、軽減、是正をグローバル規模で進め、グループ一体となった人権意識の向上、人権マネジメントの向上に努めます。デューデリジェンスはバリューチェーン全体を対象に実施し、特に重要なサプライヤとは直接対話を基本に取り組みます。取り組み状況はウェブサイト等にて開示し、評価・改善を継続的に行える仕組みとします。

NTTグループでは、主要会社を中心に第三者評価機関等による社内の人権デューデリジェンスを実施しています。「労働」「倫理」「資材調達」「環境」などの分野における人権リスクを調査し、評価結果に基づいた改善活動を推進しています。今後もグループ一体となった取り組みの強化に努めます。

カスタマーハラスメント基本方針

NTTグループは、カスタマーハラスメント行為から従業員一人ひとりを守り、安全で働きやすい環境をつくること、お客さま体験（CX）を重視した質の高いサービスの提供につながるという考えのもと「NTTグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を2024年7月に制定しました。

従業員を守ることを第一に、社内研修の実施やサポート体制の整備などに取り組んでいます。



[もっと詳しく](https://group.ntt.jp/newsrelease/2024/07/26/240726a.html) : <https://group.ntt.jp/newsrelease/2024/07/26/240726a.html>

バリューチェーンマネジメント

NTTグループは、NTTグループサプライチェーンサステナビリティ推進ガイドラインに基づき、サプライヤの皆さまと信頼のおけるパートナーシップを構築することを目的とした活動を実施しています。NTTグループの重要サプライヤの皆さまと第三者評価機関(Ecovadis)によるサステナビリティ評価結果を踏まえた直接対話を実施する等、サプライヤエンゲージメント強化に向けた活動を推進するとともに、グローバル通信事業者で構成される共同監査コンソーシアム(JAC: Joint Alliance for CSR)の監査基準に基づき、NTTグループのサプライヤの工場において、サステナビリティに関する監査を実施しています。こうした活動を通じて、NTTグループは安心・安全なサプライチェーンの構築・維持による持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サプライヤ選定時のESG評価

NTTグループは、サステナブルサプライチェーンの推進に向け、ESGに関する取り組みが優れたサプライヤに対しては、取引先選定時に加点評価を行っています。具体的には、グリーン調達基準に基づき、温室効果ガス削減の取り組みを推進しているサプライヤからの優先的な調達を実施しています。また、グループ各社では、CO₂排出量をコスト換算することで環境負荷の低減を促進する仕組みである「インターナルカーボンプライシング制度」を順次導入しており、製品の提案価格に加味して評価しています。

通信業界における連携

当社、KDDI株式会社及びソフトバンク株式会社は、通信業界におけるサステナブルなサプライチェーンの実現に向け、サプライヤエンゲージメント活動の標準化や様々な取り組みを3社共同で実施しています。2023年度からはサプライヤの皆さまへのサステナビリティ評価に関するSAQ (Self-Assessment Questionnaire: 自社によるアンケート調査) を共通化し、2024年度からは第三者評価機関(Ecovadis)によるサステナビリティ評価結果を踏まえたサプライヤエンゲージメント活動の推進や3社共同でのサプライヤ監査の実施、サステナビリティ支援コンテンツの提供等に取り組んでいます。今後も様々な業界や企業の皆さまと連携し、サステナブルなサプライチェーンの実現に向けて取り組む予定です。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 従業員エンゲージメント調査 調査結果

NTTグループの従業員エンゲージメント調査

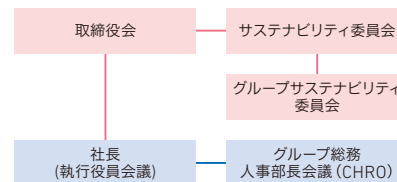
NTTグループでは、2021年度よりエンゲージメント調査を実施しています。エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定しています。また、企業として従業員エンゲージメント向上に取り組むことを目的に、役員報酬及び管理者賞与の評価指標に設定しています。会社として、組織として、従業員エンゲージメント向上に向けて取り組んでいます。

KPI4項目(次の4つの設問に対する肯定的回答率)

- 1.当社では、仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる
- 2.私は、当社で働くことを誇りに思う
- 3.私は、当社を素晴らしい職場として、知人に勧めめと思う
- 4.私は、仕事を通して個人として達成感を得ている

■推進体制

従業員エンゲージメントの取り組みは、グループサステナビリティ委員会、サステナビリティ委員会(1~2回/年)のほか、総務人事部長会議(6回/年)等において課題や優良事例を共有し、これにより、グループ全体で改善に向けたアクションプランの立案・実行を推進しています。



見えてきた課題

従業員エンゲージメントスコアと他の質問カテゴリとの相関分析を行い、肯定的回答率の高低により、維持・強化エリアと要改善エリアを特定し、優先順位をつけて取り組みを推進しています。

2023年度、要改善エリアにあった項目は、「戦略の浸透」、「経営層との対話」、「キャリア」です。これらは、それぞれが独立した課題というよりも、すべてがつながっている事象として捉えています。

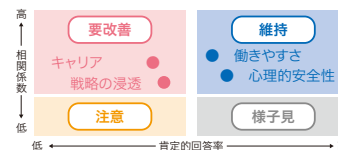
「戦略の浸透」・「経営層との対話」

会社がどのような戦略でこの先ビジネスを推進していくのか、経営者はどのような戦略をとり、それを推進するために社員にどのようなサポートをして推進していくのが正しく伝わっていない可能性

「キャリア」

この先の会社の方向性を踏まえたうえで、自分としてはどのようなキャリアを歩むべきなのか迷いがある状態

こうした、会社の方向性と自身のキャリアの両面が従業員エンゲージメントに大きく影響を及ぼしていることがわかりました。



課題への対応とその結果

こうした課題に対応すべく、グループ各社において経営層と社員との対話の機会を拡大してきました。また、各社・各組織において調査結果に関する意見交換会を開催する等、組織ごとの課題について丁寧に対話、議論を重ねています。

こうしたグループ各社での地道な取り組みを、水平展開し、経営者同士の意見交換をする場として、NTTグループ社長会において、「従業員エンゲージメントの向上に向けた取り組み」をテーマにパネルディスカッションを開催しました。

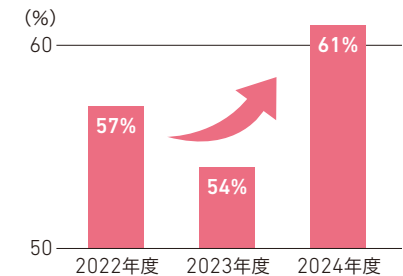
キャリアに関しては、キャリアを考えるイベント「Career Design Boot Camp」の開催や、高度な専門性を持ったスペシャリストグレード(SG)との交流会を開催するなど、様々な機会を通じて、自律的にキャリアを考えることができるような取り組み機会を拡大しています。

こうした取り組みの結果、エンゲージメントスコアは対前年+7ポイント(対基準年+4ポイント)と大きく改善しました。



NTTグループ社長会の模様(2025年5月)

従業員エンゲージメント(肯定的回答率)

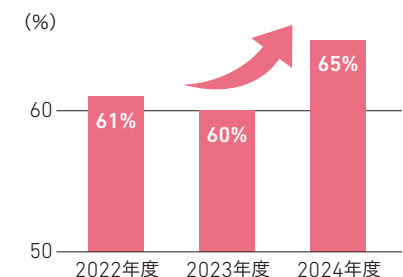


NTTの強みを活かす

NTTは働きやすさや心理的安全性など社内のコミュニケーションについては、良好な状態といえます。さらには、成長の機会があるというのも強みの一つです。これまで、自身のスキルや能力を活かせるよう、成長支援を積極的に実施してきました。その結果、「自分のスキルや能力を十分に活かしている」を肯定的に回答した割合も改善してきています。

今後も従業員との対話を継続して実施をしていき、社員が成長実感を持ちながら、ワクワクと働くことができる環境の整備に取り組んでいきます。

自分のスキルや能力を十分活かせている(肯定的回答率)



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

人的資本 従業員エンゲージメント調査

従業員エンゲージメント調査結果から見てきたこと

従業員エンゲージメントとプレゼンティーズム※

健康上の問題があると感じている場合、エンゲージメントへの影響は顕著に表れることがわかりました。エンゲージメント調査項目の肯定的回答率においては20%、否定的回答率は10%の乖離が出ている状態です。

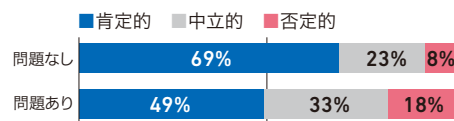
問題ありと回答した方の仕事へのパフォーマンス影響を確認すると、不調事由によって、大きく異なることがわかります。

症状が現れた際にどの程度仕事のパフォーマンスに影響するかを確認すると、8割以下に低下すると回答した方が50%以上に及ぶ症状は、「月経不順、PMS」「メンタル面の不調」「偏頭痛、慢性頭痛」「不眠・睡眠不足」となっています。

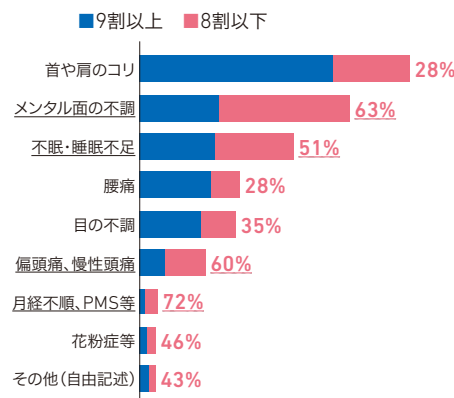
こうした結果から、社員の健康を守ることは、仕事のパフォーマンス低下を防ぐとともに、従業員エンゲージメントの向上にもつながると考えており、健康経営の観点からもしっかりと取り組みを推進していきます。

※従業員が職場に出勤(Present)しているものの、何らかの健康問題によって業務の能率が落ちている状況

■業務に影響を及ぼす健康上の問題有無によるエンゲージメントの回答傾向



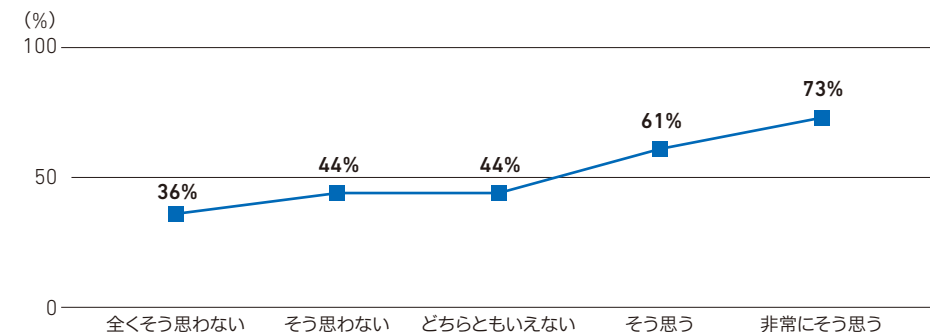
■症状が現れた際の仕事の質への影響



従業員エンゲージメントと自律的な働き方

自律的な働き方ができていると感じる社員は、エンゲージメントが高い傾向にあることがわかりました。自律的な働き方ができていると肯定的に感じる社員はエンゲージメントスコアが6割を超えてる一方、どちらともいえない以下は5割未満と大きな乖離が発生しています。NTTグループではハイブリッドワークを基本とし、自律的な働き方を推進しています。

自律的な働き方の有無によるエンゲージメントの肯定的回答率の傾向



社員が業務内容やライフスタイルに応じて働く場所・時間を選べる多様な働き方を進めていくことで、多様な社員の活躍機会を増やすとともに、エンゲージメント向上にも寄与すると考えています。

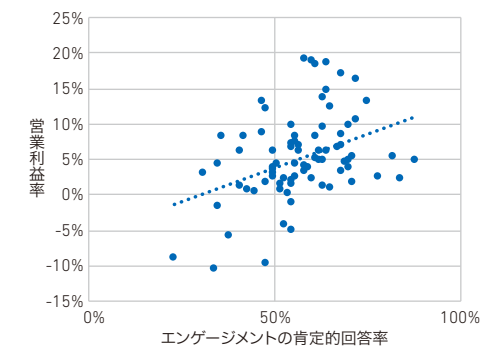
従業員エンゲージメントと営業利益との関係性

NTTグループ内のエンゲージメントスコアと営業利益率の高い会社とを重ねると、エンゲージメントスコアの高い企業は営業利益率が高い傾向にあることがわかりました。

エンゲージメント向上に向けた取り組みは、社員の健康や働きがいを高めるとともに、個人のパフォーマンスの向上並びに会社のパフォーマンスにも大きく影響することがわかりました。

NTTは今後もエンゲージメントを重要な指標として位置づけ、取り組みを強化していきます。

営業利益率とエンゲージメントの肯定的回答率(2024年度)



NTT Group Sustainability

新たな価値創造

サステナビリティカテゴリ

気候変動 | 人的資本 | **新たな価値創造** | レジリエンス

関連項目

サステナビリティ重要課題 3つのテーマと9つのチャレンジ

自然(地球)との共生 | 文化(集団・社会〜国)の共栄 | Well-being(幸せ)の最大化

デジタルの力で新たな未来を

中期経営戦略の取り組み

1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

①IOWNによる新たな価値創造 (構想から実現へ)

i. 光電融合デバイスの製造会社設立

ii. IOWN研究開発・実用化の加速

②データ・ドリブンによる新たな価値創造

i. パーソナルビジネスの強化

ii. 社会・産業のDX / データ利活用の強化

iii. データセンターの拡張・高度化

2 お客さま体験 (CX) の高度化

⑤研究開発とマーケティングの融合

⑥お客さま体験 (CX) を重視したサービスの強化

3 従業員体験 (EX) の高度化

⑦オープンで革新的な企業文化へ

⑧自律的なキャリア形成への支援強化

⑨全世界の従業員の家族を含めたサポートプログラムの強化・充実

新たな価値創造のセクションでご説明している内容

1. IOWNによる 新たな価値創造	・ IOWN 1.0 "APN" の商用サービスの提供開始 ・ IOWNのグローバル展開 ・ IOWNの社会実装に向けたユースケースの開拓 ・ 光電融合デバイスの最前線 ・ 特集：大阪・関西万博NTTパビリオンで見たIOWNが生み出す未来
2. データドリブンによる 新たな価値創造	・ AIによる価値創造 ・ AIガバナンス ・ データドリブンによる産業の変革
3. 循環型社会の実現	・ 食の安定供給と循環型社会の両立 ・ 地域・社会への貢献を通じた循環型社会の実現
4. お客さま体験 (CX) の 高度化	・ CXの推進体制とこの1年間の主な取り組み
5. 研究開発戦略	・ 持続的な価値創造に向けた研究開発戦略 ・ 宇宙ビジネスブランド「NTT C89」で推進するNTTグループの取り組み ・ 光による量子コンピューティング
6. 知的財産戦略	・ 持続的な企業価値向上に資する知的財産戦略
column	・ 新たな価値創造を支えるCXとEXの循環

指標及び目標		
指標	目標	実績
顧客エンゲージメント	[NPI] 改善(対前年度)	[NPI] 2024年度：70.5%
	[NPS] 改善(対前年度)	[NPS] 2024年度：△31.3

(注) 顧客エンゲージメント NPI (Next Purchase Intention) は継続利用意向、NPS® (Net Promoter Score®) ※1 は他者への推奨度を測る指標です。顧客エンゲージメントの対象は、NTT東日本、NTT西日本並びにNTTドコモ※2の注力領域である中堅中小法人向けサービス、コンシューマ向けサービスです。(将来的には大規模法人向けサービスについての拡大を予定しています)

※1. 本文中に記載されている Net Promoter Score 及び NPS は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ (現NICE Systems, Inc.) の登録商標です。

※2. NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 IOWNによる新たな価値創造

IOWN 1.0 "APN" の商用サービスの提供開始

All-Photonics Connect powered by IOWNの提供開始

NTT東日本及びNTT西日本は、IOWNの新たな商用サービスとして、通信ネットワークの全区間で光波長を専有するAPNの技術を用いて高速・大容量の通信を可能とするサービス「All-Photonics Connect powered by IOWN」を2024年12月1日より順次提供開始しました。本サービスでは、ユーザ拠点間としては世界最高水準※1の最大800Gbpsで接続するPoint to Point帯域保証・波長専有型回線をご提供します。

「All-Photonics Connect」は、従来のAPN IOWN1.0の特長である、高速・大容量、低遅延・ゆらぎゼロに加え以下の3つの機能をご提供します。

- (1) ユーザ拠点間としては世界最高水準の最大800Gbps（帯域保証）の高速・大容量通信の提供
- (2) 主要都市間の接続を実現する広域エリアでのサービス提供
提供エリア内の2拠点であればどこでもPoint to Point接続することが可能
- (3) 提供構成／インターフェースの拡充と低消費電力化の実現

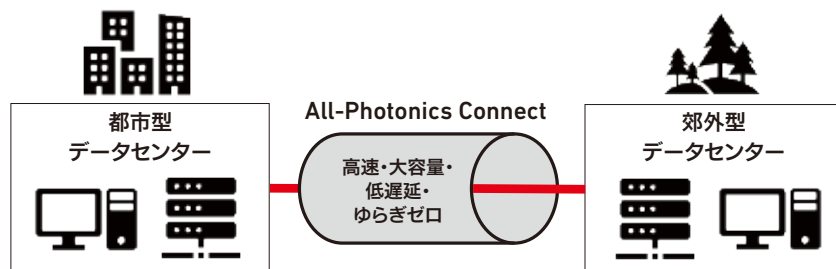
※1 2024年11月現在、NTT東日本及びNTT西日本調べ

🔗 もっと詳しく：NTT東日本⇒ https://www.ntt-east.co.jp/release/detail/20241118_01.html
NTT西日本⇒ <https://www.ntt-west.co.jp/news/2411/241118a.html>

利用イメージ①

データセンター間ネットワークでの利用

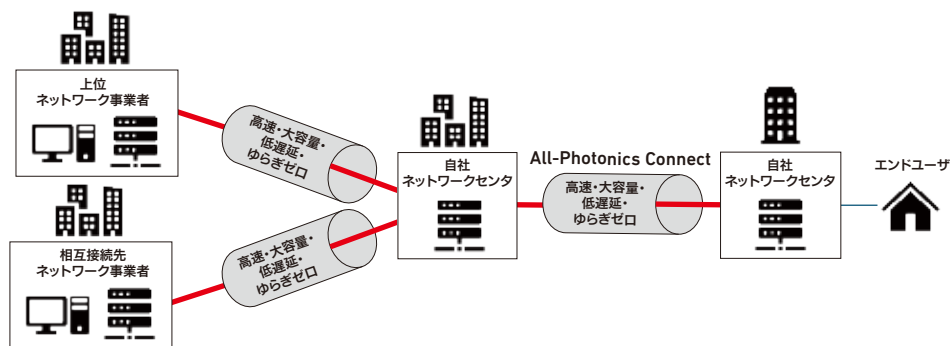
都市型データセンターと郊外型データセンターを接続するようなエリアをまたいだデータセンター間接続においては、遠隔地にあるデータセンター同士で計算処理を分散させるための高速・大容量・低遅延での接続が可能です。データセンターの分散配置により、電力の地産地消による環境負荷低減や安価なデータセンター調達によるコスト削減が可能となります。また、今後のデータセンター間のトラフィック増加にも「All-Photonics Connect」の高速・大容量通信により対応することが可能です。



利用イメージ②

通信キャリア等のバックボーンネットワークでの利用

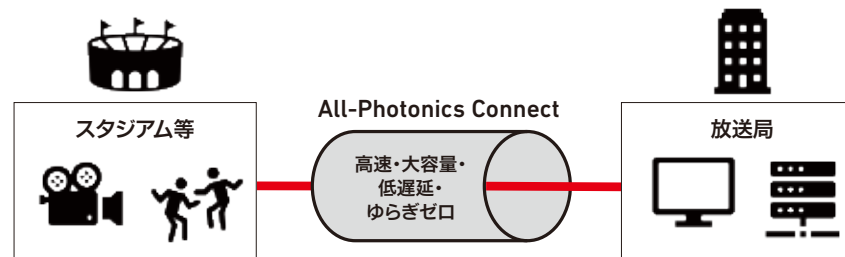
従来に比べ提供エリアが広域となったためエンドユーザ近くの通信拠点まで高速・大容量、低遅延・ゆらぎゼロの回線が提供可能です。そのため、通信キャリア等のネットワーク事業者は高品質なデータ伝送を行えるようになり、エンドユーザに快適な通信サービスを提供できるようになります。



利用イメージ③

高精細映像伝送やリモートプロダクション等の放送用途での利用

高速・大容量をいかした非圧縮の映像伝送、同時複数での映像伝送や、低遅延による双方向性の映像伝送を実現します。加えて、ゆらぎゼロという特徴により放送用途では必要となる時刻の同期がネットワークを介した拠点間で可能となります。そのため、放送品質の向上、従来にはないプロダクション設備設計が可能になる等が見込まれます。また、遠隔地の映像や音声を非圧縮でリアルタイムに伝送することで、臨場感のあるスポーツビューイングやリモート演出などイベントの価値向上に貢献できます。



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 IOWNによる新たな価値創造

IOWNのグローバル展開

世界初のIOWN国際間APNを開通

～日本と台湾間の約3000kmをわずか約17ミリ秒の超低遅延で接続～

NTTと中華電信股份有限公司は、2023年10月25日に締結した基本合意書に基づき、双方のAPNを用いて、中華電信のデータセンター（台湾：桃園市内）からNTT武蔵野研究開発センター（日本：武蔵野市内）までを開通し、約3,000kmの長距離を片道約17ミリ秒の低遅延かつゆらぎのない安定した通信を実現しました。APNの国際間開通は世界で初めてのことです。

国際間APNの開通にあたり、NTTは、NTT武蔵野研究開発センターから日本国内の海底光ファイバー陸揚げ局まで、中華電信は、そこから台湾の陸揚げ局、桃園データセンターまでのAPNを構築しました。そして両社が協力し、それぞれの区間を接続するとともに、End-to-Endでの通信が安定して行われることを確認しました。

この国際間APNは100Gbpsの光パスで実現しています。通信品質試験を行った結果、遅延は片道で16.92ミリ秒、遅延ゆらぎはほとんどありませんでした。

国際間



遅延・ジッタの測定結果

回線速度	距離	遅延(片道)	遅延ゆらぎ(平均)
100Gbps	2,893km	16.92ミリ秒	< 1ナノ秒

インドでのIOWN APN及びデータセンター事業の広がり

2025年3月には、インド（ムンバイ）で離れた場所にある3つのデータセンターをIOWN APNにて接続することによる運営の一体化、及びインド・シンガポール・マレーシアを結ぶ海底ケーブル「MIST」との接続開始を見据えた、「NTT DATA Leadership Event」を開催しました。今後も、IOWN APNの特性である超高速・超低遅延を活かした更なる国際展開を推進していきます。

NTT DATA Leadership Event

開催日

2025年3月17日(月)

開催地

インド ムンバイ

概要

NTTグループのインドにおける取り組み(以下)のご紹介 等
 ・ DC事業 ・ 海底ケーブル(MISTケーブル)
 ・ システムインテグレーション事業 ・ IOWN構想・将来像

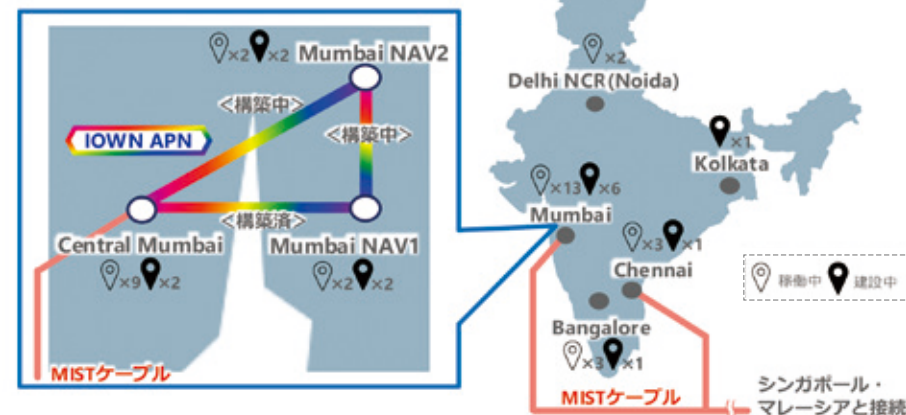
DC事業の更なる強化

DC間のIOWN APN接続

Central Mumbai, Mumbai NAV1, Mumbai NAV2
3エリアのDC間をIOWN APNで接続

DCの拡充

4都市21棟で稼働中、
新たにDC棟を増設し5都市30棟へ拡大



[もっと詳しく](https://group.ntt.jp/newsrelease/2024/08/29/240829a.html) : <https://group.ntt.jp/newsrelease/2024/08/29/240829a.html>

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 IOWNによる新たな価値創造

IOWNの社会実装に向けたユースケースの開拓

IOWNの社会実装に向けたユースケースの開拓

ユースケース①

IOWN APNを活用した遠隔操作型ロボットによる工場設備点検を検証
～リアルタイムの映像送信とAI解析によるスマートメンテナンスの実現へ～

NTTデータグループ、NTTドコモソリューションズ、伊藤忠テクノソリューションズ株式会社、三菱ケミカルグループ株式会社は、IOWN APNやAIの活用によるスマートメンテナンスを実現することで、工場設備を点検する作業員の負担軽減をめざしています。

今回、IOWN APNを活用したロボットの遠隔操作とAIを活用した映像解析による、工場設備の遠隔点検の共同検証を行いました。

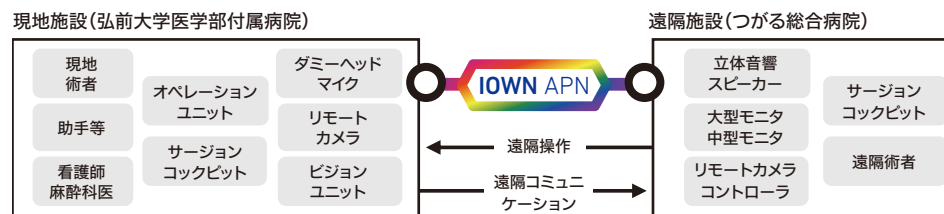
検証の結果、工場壁面上のパイプの亀裂をリアルタイムに検知し、劣化の兆候であるパイプの振動を精密に解析するなど、映像の遅延時間や画質の観点で、実用化が可能となる高い水準の数値結果を得ることができました。今後は、複数のロボットやデバイスを用いた映像や音などの環境情報の同時取得や、マルチモーダルAI解析を実施することで、遠隔地にある工場の様相をより高精度かつリアルタイムに把握できる世界の実現をめざします。



ユースケース②

IOWN APN接続による離れた2つの病院間での遠隔手術支援を実証
～手術支援ロボットの高精度かつ安定した遠隔操作、同一手術室にいるような
コミュニケーション環境を実現～

当社、NTT東日本、弘前大学医学部附属病院、株式会社メディカロイド、鹿島建設株式会社は、遠隔手術支援の実現に向けて、物理的に離れた2つの病院間に設置した手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」（株式会社メディカロイド提供）をIOWN APNで接続する遠隔手術支援の実証に成功しました。



本取り組みの成果

(1) 高精度な手術支援ロボットの遠隔操作

IOWN APNの通信品質の評価については、定量的な通信品質測定を行い、片道の伝送遅延は0.28ミリ秒、遅延ゆらぎは平均0.00マイクロ秒、最大0.02マイクロ秒という結果でした。さらに、IOWN APNとNTTの従来ネットワークとを比較し、IOWN APNは従来のギャランティ型回線より、約4倍の伝送遅延性能、120倍以上の最大遅延ゆらぎ性能であることを確認しました。今回は約30kmの距離において評価を行いました。IOWN APNは距離に伴う遅延やゆらぎの影響を僅少化できるため、さらに長距離となった場合の効果が期待できます。

(2) 同一手術室にいるかのような高品質なコミュニケーション

遠隔コミュニケーションの評価については、術者にコミュニケーション環境を体感いただき、「コミュニケーションの臨場感を感じるか」等のアンケートに対して高評価をいただきました。

これらの評価結果により、IOWN APNを用いて大容量・低遅延・ゆらぎなしでの音声信号、映像信号を伝送し、立体音響スピーカー「OPSODIS 1」（鹿島建設株式会社提供）、バイノーラルマイク、高精細4Kリモートカメラ、及び大型モニターを用いた高品質な空間を創出し、まるで同一の手術室にいるかのような臨場感のあるコミュニケーション環境を実現できることを確認しました。

[もっと詳しく](https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2024/122000/) : <https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2024/122000/>

[もっと詳しく](https://group.ntt.jp/newsrelease/2025/02/28/250228a.html) : <https://group.ntt.jp/newsrelease/2025/02/28/250228a.html>

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 IOWNによる新たな価値創造

光電融合デバイスの最前線

光電融合(PEC)デバイスの社会実装

光電融合デバイスは、電子デバイスと光デバイスを一つのシステムに統合することで、データ転送の速度を向上させ、エネルギー効率を改善するものです。

APNの低遅延化だけでなく大容量・低消費電力化も促進するものであり、IOWN構想において必要不可欠な存在です。NTTグループでは、光電融合デバイスの段階的な社会実装を進めています。

光電融合デバイスの最前線 ～大阪・関西万博で使用された機器～

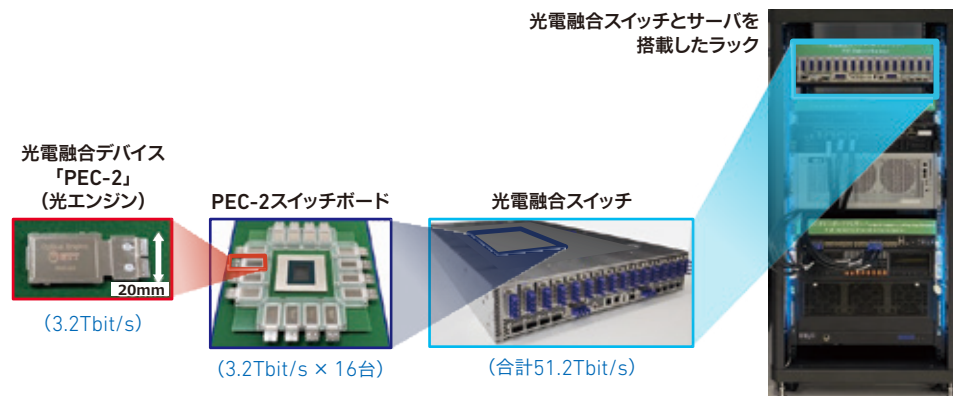
大阪・関西万博では、PEC-2の技術を搭載した機器を使用しました。

光電融合デバイス「PEC-2」は、20mm程度の幅の小さなデバイスで、光エンジンと呼ばれています。これ一つで、1秒当たり、3.2テラビットの情報（ブルーレイディスク16枚分のデータ）を伝送することができます。

「PEC-2スイッチボード」は、複数の送受信相手を切り替えながら通信できるようにする部品です。これに、光電融合デバイス「PEC-2」を16台内蔵しています。このスイッチボードを内蔵した製品である「光電融合スイッチ」は、総容量で1秒当たり51.2テラビットを伝送することができます。

最新のGPUでは、毎秒14.4テラビットの通信速度が必要ですが、「光電融合スイッチ」は、その3倍以上の大容量であり、AI処理に十分な性能を持っています。

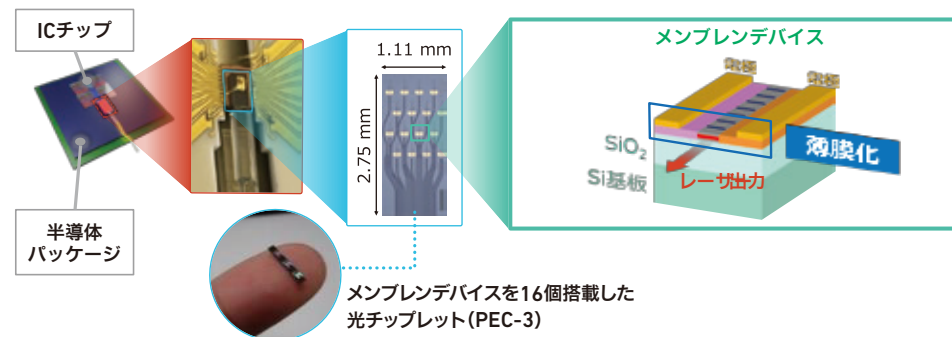
大阪・関西万博で実現した光融合デバイス「PEC-2」と光電融合スイッチ等



光電融合デバイスの更なる進化

IOWN 3.0では、チップから直接光配線で情報を伝送することにより、劇的な低消費電力を実現していきます。これを、光I/Oと呼びます。

これを実現するためには、チップに直接接続できるほどに光電融合デバイスを小型化する必要があります。当社では、従来の光デバイスの構造を抜本的に変え、薄膜構造でデバイスをつくる独自の技術（メンブレンデバイス）を開発しました。



column

NTTの強み：電力効率に優れたメンブレンデバイス

従来、光デバイスは、インジウムとリンの化合物などの半導体材料を、縦に積層してレーザーなどをつくっていました。

それに対し、NTTは、半導体材料を横方向に積層した薄膜構造にする手法を開発することで、半導体の厚さを従来の約10分の1の0.3マイクロメートル程度に抑え、光デバイスの小型化と低消費電力化に成功しました。これには、シリコンの層の上に、熱膨張率の異なるインジウム-リン化合物という異種の材料をゆがみなく接合する技術が必要ですが、NTTはこれを可能にする、まだ市場においては誰も実現していない加工技術を有しています。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

特集：大阪・関西万博NTTパビリオンで見たIOWNが生み出す未来

スペシャルパフォーマーPerfumeによる IOWNを活用した世界初のパフォーマンス

2025年4月2日、スペシャルパフォーマー PerfumeによるIOWNを活用した世界初のパフォーマンスを実施&生配信しました。

2025年のNTTパビリオンと1970年の電気通信館、ふたつの“万博会場”の時間と空間を自由にいかうスペシャルパフォーマンスのアーカイブとメイキングを公開中です。

<https://group.ntt.jp/expo2025/pavilion/>



※参照先については、予告なくデータ等が削除される場合があります。

1970年大阪万博「電気通信館」跡地の特設ステージのまわりに、3台のLiDARセンサと1台の光学カメラを組み合わせた独自システムを7セット配置。Perfumeの動きを3D点群データとして計測し、夢洲会場に空間丸ごとリアルタイム伝送しました。

夢洲側ではこれらをもとに、視点を自由に変えながら3次元LEDビジョンによる立体映像として描き出しました。3D点群データを、リアルタイムに伝送し3D映像として表出するのは世界初の試みです。

Perfume本人が加速度センサを装着。位置トラッキング用センサと合わせた特殊なシステムにより、3人のパフォーマンスで発生する足元の振動データを位置情報とともに計測。夢洲側では128個の振動子を床下に埋め込み、離れた場所で行われたパフォーマンスを床面全体の振動を通して臨場感たっぷりに表現しました。

※LiDAR (Light Detection and Ranging)：現実世界の空間を計測・把握するためのセンサー技術。レーザー光により「点群データ」と呼ばれる3次元の測距データを取得することで、離れた場所にある物体の形状や距離を高精度に計測することが可能。

スペシャルパフォーマンスの概要



IOWN国際間APNを活用した世界初の国際間リアルタイム共演 ～超歌舞伎と台湾の伝統芸能「官将首」による革新的なコラボレーションを万博で実現～

当社と中華電信股份有限公司は、2024年8月に開通した世界初のIOWN国際間APNを活用し、松竹株式会社及び株式会社ドワンゴと2016年より取り組んできた、歌舞伎とICTが融合した新時代の歌舞伎「超歌舞伎」と、台湾の伝統芸能「官将首(かんしょうしゅ)」による国境を越えたリアルタイム共演を、大阪・関西万博にて世界で初めて実現しました。

本公演では、大阪・関西万博会場と台湾(台北)をIOWN国際間APNで接続し、大容量・低遅延通信の特性を活かしたリアルタイム演出を展開しました。台湾で演じる演者の動きが大阪会場にリアルタイムで伝送され、大阪の演者と連携することで、約3,000kmの距離を感じさせない一体感のあるパフォーマンスが両会場でも同時に披露されました。

また、観客参加型の演出として、観客が振るペンライトの動きをリアルタイムで解析・反映する技術を導入しました。クライマックスでは、超歌舞伎の必須アイテムであるペンライトの振り具合に応じて舞台上の桜が満開になる幻想的な演出が行われ、「初音屋!」「電話屋!」といった大向こうの掛け声とともに、観客の熱気と一体感が会場を包みました。

IOWN国際間APNを活用した世界初の国際間リアルタイム共演の様様



©超歌舞伎



©超歌舞伎

IOWN国際間APNを活用した
日台リアルタイム共演出の実現

クロスモーダル検索技術により、
日台の観客のペンライトの振り具合を
リアルタイムに検出・演出へ反映

NTTのデジタルツイン技術「AnotherMe®」に
よって生まれた「獅童ツイン」の更なる進化～マル
チリンガルな獅童ツインによる
日台同時音声ガイド

IOWN国際間APNを用いた
国際間同時ライブ配信の実現

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

大阪・関西万博の裏側 ～IOWN商用版の提供に向けて～

大阪・関西万博のNTTパビリオンで実現した、世界初の取り組みは、
NTTグループにおけるIOWNの研究開発における、現時点の集大成です。

NTTパビリオンでのIOWN光コンピューティング活用

NTTパビリオンでは、IOWN 2.0による光コンピューティングを活用し、従来よりも電力消費が1/8のコンピュータを実現しました。

NTTパビリオンでのIOWN光コンピューティングの活用



NTTパビリオンに来場したお客さまの映像データは、IOWN光コンピューティングの内部で膨大なAI処理が行われ、リアルタイムにお客さまの表情分析が行われます。その分析結果を活用し、パビリオンの外幕の揺れと音響による演出を行うことで、NTTパビリオンの内と外の新しいコミュニケーションを実現しています。

超歌舞伎〈CHO-KABUKI〉Powered by IOWN 『今昔饗宴千本桜 Expo2025 ver.』

大阪・関西万博会場で演じる「超歌舞伎」の演者と台湾で演じる「官将首」の動きを互いの会場リアルタイムに双方向伝送することで、3,000km超の距離を感じさせない一体的なパフォーマンスを、両会場の観客が同時に楽しむことができるという世界初の演出を実現し、国境を超えた新しいエンターテインメントとなりました。

また、IOWN国際間オールフォトリクスネットワークの大容量・低遅延性の特徴を活かして、大阪と台湾の複数のカメラ映像を大阪でプロダクションを行い、国際間リアルタイム共演を日本と台湾の複数の配信プラットフォームに同時ライブ配信を行いました。



今後に向けて

この万博版からさらに通信容量を2倍に向上させた商用版の提供をめざしています。
(2026年度予定)

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 データドリブンによる新たな価値創造

AIによる価値創造

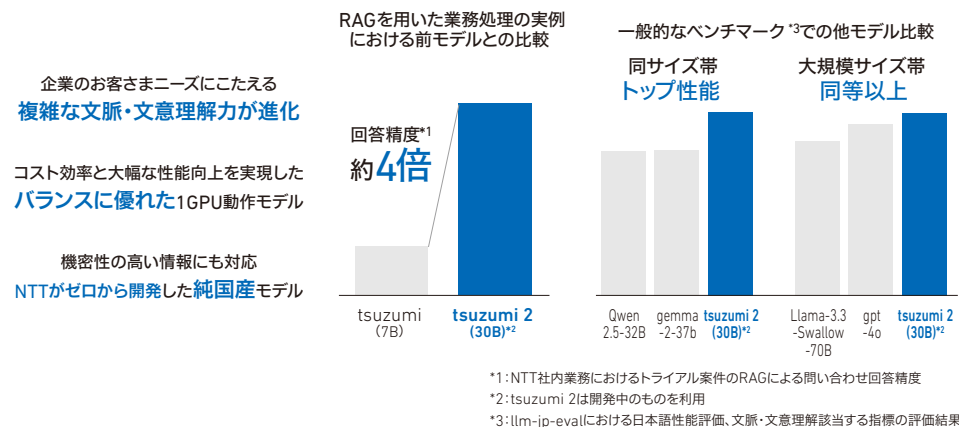
お客さまのビジネスの変革

■NTT版大規模言語モデル「tsuzumi 2」の提供開始

NTTグループは、人々の生活・仕事・生き方を支えるAIの提供をめざしています。NTT版大規模言語モデル「tsuzumi」は2024年3月の商用サービス提供開始以降、直近では1,800件以上の導入相談をいただいています。

2025年10月、新たに第二世代として「tsuzumi 2」をリリース予定です。お客さまからのご要望が多かった社内業務文書・マニュアル類の解釈に必要な複雑な文脈・文意理解力が大幅に進化しました。例えば、経理マニュアルの問い合わせ対応の回答精度は前モデルの4倍に向上しており、他社モデルとのベンチマーク比較でも、遜色ない性能に仕上がりました。また、1つのGPUで動作するというコストパフォーマンスの良さはそのままのため、オンプレミス環境にて、純国産モデルであることを活かし機密性が高い情報も安心してご利用いただくことができます。アップグレードした「tsuzumi 2」にご期待ください。

強化した文脈処理・文意理解の性能比較



■多様な生成AIによるお客さまのビジネスの支援

NTTグループでは、多様な生成AIサービスを提供して、お客さまがAIの力を活用し、イノベーションと成長を加速できるよう支援を行っています。カスタムAIモデルの開発から既存のビジネスプロセスとワールドクラスのモデルの統合まで、お客さまが生成AIの可能性を最大限に引き出せるよう支援します。

NTTデータでは、2024年11月、複数のAIエージェントが自律的に協調しながら業務プロセス全体を支援する「SmartAgent™」を活用し、営業領域を対象にデータ入力作業や提案書準備、契約書作成、社内文書作成等のタスクを自律的に実行する「LITRON® Sales」を提供開始しました。

🔗 もっと詳しく: <https://www.nttdata.com/jp/ja/lineup/litron-sales/>

グローバルにおいても、北米、EMEA※1・中南米、APAC※2の3つのRegional Unit、及びGlobal Technology Services、Business Solutionの2つのGlobal Unitの計5Unitのオペレーションモデルへ完全移行し、1,100件以上の生成AI案件を受注しています。

※1 欧州、中東、アフリカを表す Europe、Middle East、Africa の頭文字を合わせた略称。

※2 アジア太平洋を表す Asia Pacific の略称。

■NTTデータグループにおけるOpenAIとの戦略的提携

NTTデータグループは、OpenAI、Inc.と、2025年5月から、グローバルを対象とした戦略的提携を開始しました。▶P.92

多様なAIが連携する未来

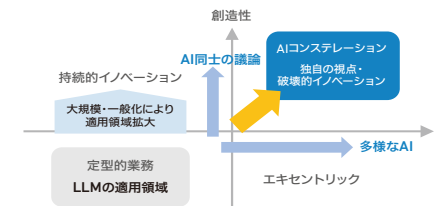
～AIコンステレーション®～

AIコンステレーションは、多様なAIモデルやルールを環境として与えることでAI同士が相互に議論・訂正を行い、人が要因推測する困難な問題に対し、多様な視点から解を創出する大規模AI連携技術として、2023年度より研究開発を推進しています。

現在のLLMの適応範囲は、創造性・個性がいずれも高く要求されない定型的業務となり、人の作業をAIに置き換えることにより適用領域の拡大が期待されています。

これに対し、AIコンステレーションは、多様なAIによって「個性」を獲得しつつ、AI同士の議論によって「創造性」が増すことが期待され、人間の「置き換え」ではなく「支援」ができると考えています。

🔗 もっと詳しく: <https://www.rd.ntt/cds/ai-constellation/>



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 データドリブンによる新たな価値創造

AIガバナンス

[もっと詳しく：https://group.ntt.jp/group/ai/governance.html](https://group.ntt.jp/group/ai/governance.html)

AIリスクマネジメントの必要性

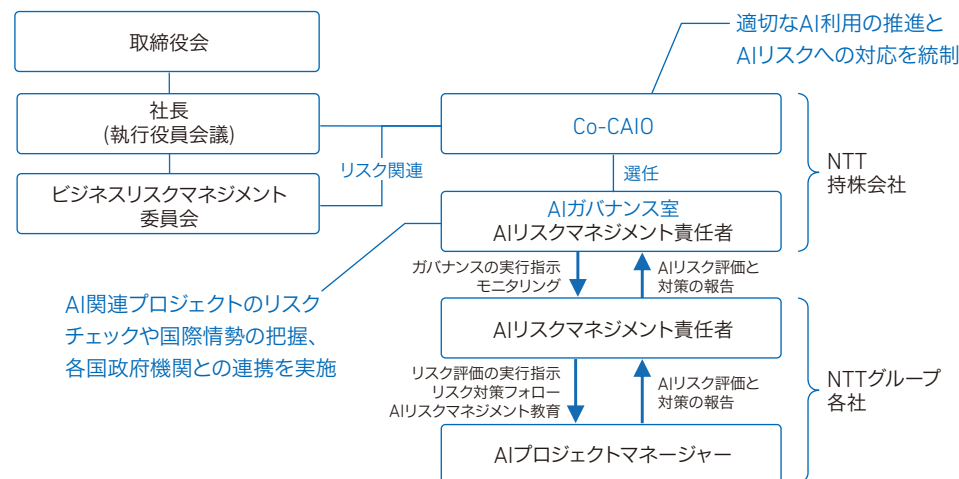
AI（人工知能）は、技術革新により急速に社会に浸透し、人間が意識しないうちに無数のAIが大小様々な課題を日々解決しています。NTTでは、安全安心で信頼できるAIを社会により一層深く浸透させるため、NTT版生成AI「tsuzumi」をはじめとしたAIの研究開発と実用化に積極的に取り組んでいます。

一方で、AIの利活用により社会的な混乱など重大リスクが発生する可能性があるため、AIの利活用に伴うリスクのマネジメントにも力を入れています。引き続き、AIの開発・活用を促進するとともに、人権、健康、安全などの基本的権利を守る仕組みとガバナンスを整備・強化していきます。

AIガバナンス体制の強化

2024年6月、適切なAI利用の推進とAIリスクへの対応を統制するリーダーシップを担保するために、Co-CAIOを配置しました。また、Co-CAIOを補佐しNTTグループのAIガバナンス規程類の整備、改訂を推進し、グループ会社のAIリスクマネジメント状況のモニタリング・評価を行うAIガバナンス室を設置しました。

さらに、各グループ会社には、AIリスクマネジメント責任者を定め、AIプロジェクトのリスク評価、リスク低減のフォローを行っています。Co-CAIO、AIガバナンス室、各グループ会社のAIリスクマネジメント責任者が協力し、NTTグループの適切なAIリスクマネジメントとAIガバナンスを推進していきます。



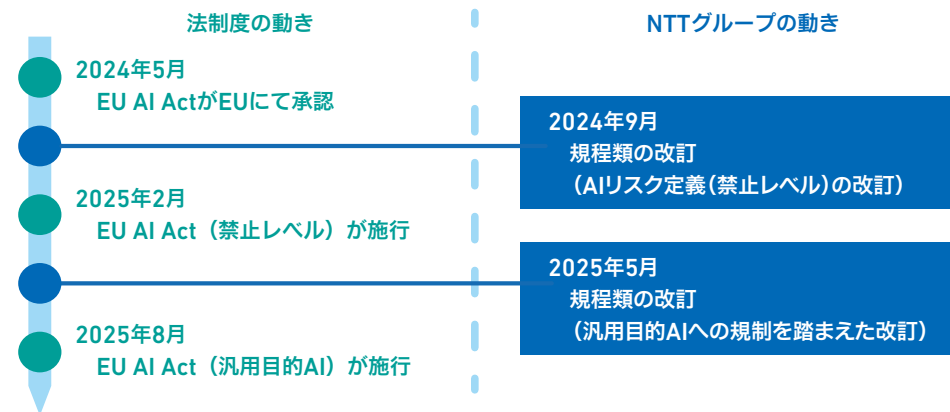
AIリスクの管理・定義（AIガバナンス規程類）

2024年6月、国際社会や日本政府の法規制・ガイドラインを参照し、NTTグループ全体でAIリスクを共通的に定義し管理するためにAIガバナンス規程類（NTTグループAI憲章、NTTグループAIガバナンスポリシー等）を制定しました。

[NTTグループAI憲章：https://group.ntt.jp/group/ai/charter.html](https://group.ntt.jp/group/ai/charter.html)

欧州AI規制法（EU AI Act）への対応

2024年9月、欧州AI規制法（EU AI Act）における禁止レベル規制（2025年2月施行）に対応するため、NTTグループAIガバナンスポリシーの「グループ共通AIリスク定義」を改訂しました。また、汎用目的AI規制（2025年8月施行）に向けても、2025年5月にガバナンスポリシーを先行改訂するとともに、NTTグループ各社のAIリスクマネジメントシステムで適切に対処可能にしました。



全社員を対象としたAIリスクマネジメント研修の実施

NTTグループ全従業員を対象に、従業員一人ひとりが日常業務におけるAIリスクを適切に理解し適切な対応ができるようAIリスクマネジメント研修を実施しています。

最新の外部動向を踏まえた「AIガバナンス編」と、AI活用時に認識すべき「実務AI利用リスク編」を用意し、全社的なリテラシー向上を推進しています。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 データドリブンによる新たな価値創造

データドリブンによる産業の変革

自動運転技術の本格実用化に向けた取り組み

日本での自動運転技術の本格実用化に向け、各取り組みを推進しています。

2023年11月、May Mobility, Inc. (本社：アメリカ) の自動運転システムの日本国内独占販売権を獲得し、2024年10月には愛知県の自動運転運行事業公募で、NTTドコモが提案したシャトル運行計画が採択されました。同年8月、NTT西日本はNavya Mobility SAS (本社：フランス) へ出資を決定し、自動運転サービスの安定供給に向け体制を強化しました。

さらに、同年10月にトヨタ自動車株式会社と「交通事故ゼロ社会」の実現に向け、モビリティ分野でのAI・通信の共同取り組みに合意し、協業をさらに深化させていくこととしています。

<当社とトヨタ自動車株式会社との共同の取り組み内容>

「モビリティ AI 基盤」を共同で開発・運用し、交通事故ゼロ社会の実現に向けた取り組みに活用していきます。モビリティ AI 基盤はモビリティ分野での標準化をめざし、両社だけでなく交通事故ゼロ社会の実現という大義に共感いただいた産官学のパートナーの皆さまに広くご活用いただくことを想定しています。

本取り組みにおいて、今後両社で2030年までに5,000億円規模の投資を見込んでいます。2025年以降モビリティ AI 基盤の開発をスタートさせ、2028年頃から様々なパートナーの皆さまと三位一体でのインフラ協調による社会実装を開始、2030年以降の普及拡大をめざしていきます。



プレジジョンメディシンの実現に向けた取り組み

～個人にパーソナライズされた最適な予防や医療の提供の実現～

急速な高齢化が進んでいる日本では、健康寿命の伸び悩みと医療費の増加が課題となっています。今までのように平均的に効果があると見込まれる治療や薬の処方ではなく、患者個々人の罹患状況や体質に応じて最適な治療や薬を選択できるようにすることで治療効果を高め、医療費を最適化することが期待されています。また、新薬開発においても、希少疾患・難病等に対応するバイオ医薬品等の開発へのシフトに伴い、開発成功率の低下や、試験対象者の集めにくさによる開発期間の長期化などが課題となっています。

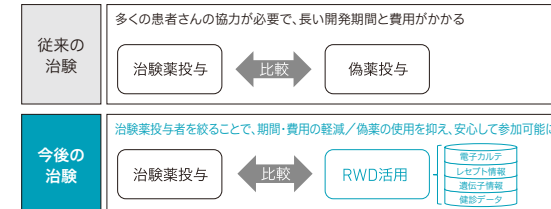
これらの課題解決に向けては、リアルワールドデータ (RWD：電子カルテ情報等、日常の実臨床で得られる情報) を含むメディカル・ヘルスケアデータの活用が有効と考えられています。

市場環境・医薬品開発の現状とリアルワールドデータの活用イメージ

医薬品開発の個別化・細分化による研究・開発への影響

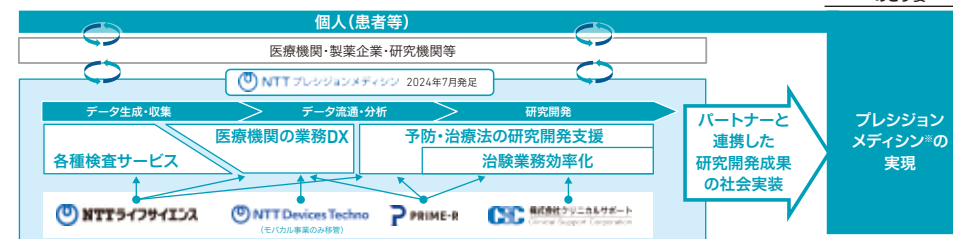
長期化 管理負担増	高度化 複雑化
- 希少疾患・難病になるほど試験・研究の対象者が減少し、全国での探索が必要 - 対象者が全国に分散するほど品質管理対応 (モニタリング・監査) が増加	- 分子構造が複雑化し、有効な成分を見つけることに多大な労力が必要 - 分析に用いるデータ量が増大し、分析自体の難易度が上昇

リアルワールドデータ (RWD) 活用イメージ



2024年7月、NTTグループの医療・ヘルスケア分野におけるアセットやリソースを結集し、データの生成から活用までを一貫して実施するNTTプレジジョンメディシン株式会社を設立しました。データ・ドリブなアプローチを活用し、一人ひとりの体質に最適な予防・医療の提供をめざしていきます。

NTTプレジジョンメディシンの設立



※個人にパーソナライズされた最適な予防や医療を提供する医療の概念

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 循環型社会の実現

食の安定供給と循環型社会の両立

持続可能な農業の実現に向けた共創事業の推進

近年、農業分野において、国内では急速な農業従事者の減少・高齢化に伴う担い手の確保や技術継承、世界では感染症・地政学リスク、気候変動の深刻化などによる「食の安定供給」や「食の安全性」に対するリスクへの対応が課題となっています。

NTTアグリテクノロジーは、NTTグループ唯一の農業専門会社として、「AGRI-TECHで、地域を次世代へ」をビジョンに掲げ、ICTによる最先端グリーンハウスの設計・施工、高収量かつ安定供給が期待できる大規模施設園での生産販売、デジタル技術によるデータ駆動型農業の実装などに取り組むことを通じ、生産性の高い農業や地域農業の発展をめざし、各種プロジェクトを推進しています。

2024年9月、NTTアグリテクノロジーは、全国約2,000店舗のスーパー内に産直コーナーを有する株式会社農業総合研究所と、日本の食の安定供給、持続可能な農業の実現、安心・安全な国産野菜の流通活性化といった、農産物を通じた新たな価値創造に向けた一連の取り組みを共同で進めることに合意し、資本業務提携契約を締結しました。NTTアグリテクノロジーの強みである「大規模施設園芸事業」と株式会社農業総合研究所の強みである「産直卸事業」を掛け合わせることで、生産者と消費者をつなぎ、日本の食の安定供給や安全性の高い国産野菜の流通・拡大をめざします。今後も、農産物の高付加価値化やフードロス削減に資する加工食品の開発等、食農分野における社会課題解決に貢献する取り組みを推進していきます。

三者による資本業務提携の全体像



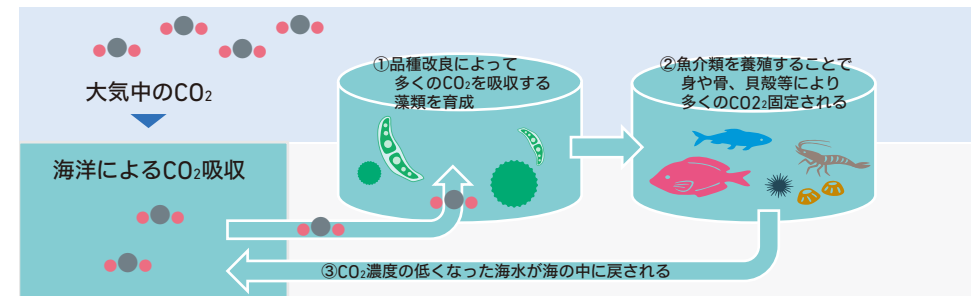
もっと詳しく： <https://www.ntt-agritechnology.com/news/20240903/>

<資本業務提携の内容>

- ・農産物の高付加価値化やフードロス削減に資する、規格外野菜などを活用した食品加工品の開発、流通、販売
- ・農業総合研究所が展開する事業において、農産物の流通量及び販売価格の適正化を実現する、ビッグデータなどを活用したAI需要予測システムの共同開発、展開
- ・その他、両社協働による諸施策、新たなビジネスモデルの検討・推進

環境にやさしく生産効率も高い陸上養殖システムの実現

2023年7月に事業を開始したNTTグリーン&フード株式会社は、「より多くのCO₂を吸収する藻類」と「より多くのCO₂が固定された藻類を餌とする、成長が早い魚介類」という2つの強みを組み合わせた、環境にやさしい循環型の陸上養殖システム「サステナブルシステム」を確立し、広げています。



<「サステナブルシステム」の仕組み>

- ①海から取り込んだ海水の中で、品種改良によって多くのCO₂を吸収する藻類を育てる
- ②その藻類を魚介類の餌にすることで、魚介類の身や骨、貝殻等により多くのCO₂が固定される
- ③最終的にCO₂濃度の低くなった海水が再び海の中に戻される

もっと詳しく： 海洋生物の炭素固定能力向上による海洋中CO₂削減への挑戦【動画】
<https://www.youtube.com/watch?v=nG6hYc8zYlg>

2024年12月、NTTグリーン&フードは、シロアシエビ（通称：バナメイエビ）の国内最大級の陸上養殖プラントを竣工しました。

将来的には、NTTグループの技術やサービスを活用し、温度管理や生育状況等の遠隔監視、自動運用・制御の導入も予定しています。

もっと詳しく： <https://www.ntt-green-and-food.com/information/news/20241203/596/>

また、同月には、ICTを活用した循環式陸上養殖システムの研究・開発・提供を通じて陸上養殖事業の拡大をめざす株式会社NTTアクアが事業を開始し、NTTグリーン&フードと連携しながら、新たなサプライチェーンの構築を進めています。

もっと詳しく： <https://www.ntt.com/about-us/press-releases/news/article/2024/1202.html>

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 循環型社会の実現

地域・社会への貢献を通じた循環型社会の実現

エネルギーの地産地消による循環型社会の形成

NTT東日本は、群馬県渋川市において、小規模分散型の木質バイオマスを活用した、(1) エネルギーの地産地消、(2) ICTを活用した次世代施設園芸の展開、(3) 原材料・廃棄物の再利用、を組み合わせた「地域循環型モデル」を構築し、地域に眠る多様な未利用資源の活用と循環型経済の創出に貢献しています。

森のめぐみ研究所の取り組み



具体的には、廃校となった小学校を拠点に、未利用木材による木質バイオマス熱電併給機を稼働させ、余剰の熱エネルギーによる菌床さのこ栽培とドライフード製造を行い化石燃料を使用しない施設園芸システムを構築しています。



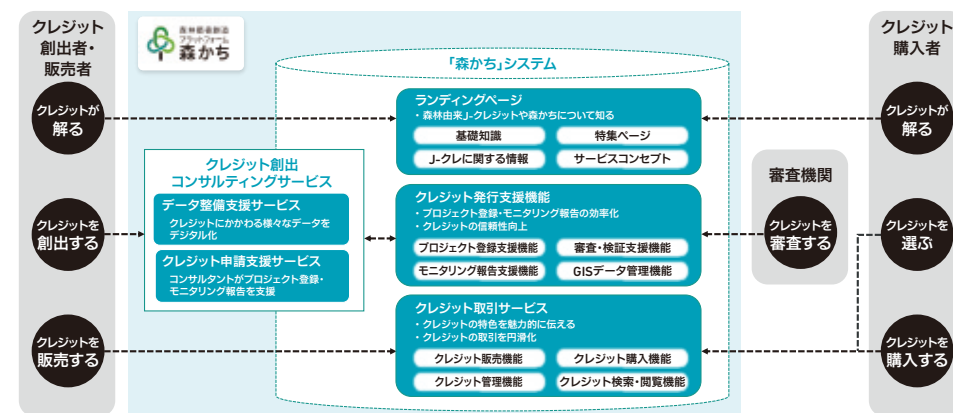
廃校を実証フィールドとして活用
旧 上白井小学校(2014年廃校)

森林由来J-クレジットの創出・審査・取引を包括的に支援

J-クレジット制度は、省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの活用によるCO₂などの排出量削減や、適切な森林管理によるCO₂吸収量をクレジットとして国が認証する制度です。

森林クレジットは気候変動対策だけでなく水源涵養・土砂災害の防止・生物多様性の保全などにも貢献する公益的価値の高いクレジットですが、その創出量は再生可能エネルギー・省エネルギー由来の削減系クレジットの約10%にとどまっています。さらに、創出された森林クレジットのうち、実際にオフセットなどの目的で償却された量についても削減系クレジットの5%程度となっており、創出量・流通量ともに少ないことが課題です。

住友林業株式会社とNTTDコモビジネスは、2024年8月から「森林価値創造プラットフォーム」(以下、「森かち」)を提供しています。「森かち」は、森林由来J-クレジット^{※1}の創出・審査・取引を包括的に支援するプラットフォームです。日本で初めて^{※2}森林クレジットの創出者・審査機関・購入者それぞれに対して地理情報システム (GIS^{※3}) の機能を提供することで発行プロセスの効率化とクレジットの信頼性向上を実現し、森林クレジットの創出・流通活性化をめざします。



※1：森林由来J-クレジットとは、間伐などの森林の適切な管理を行うことによるCO₂吸収量をクレジットとして国が認証したもの
出所：J-クレジット制度ホームページ(<https://japancredit.go.jp/case/scheme/02/>)

※2：両社調べ

※3：GISとは、地理的位置を手がかりに、位置に関する情報を持ったデータ(空間データ)を総合的に管理・加工し、視覚的に表示し、高度な分析や迅速な判断を可能にする技術

もっと詳しく： https://group.ntt.jp/sus_conf/A39.html

もっと詳しく： https://group.ntt.jp/sus_conf/A36.html

これらの取り組みは、第12回NTTグループ サステナビリティカンファレンスで受賞をしたものです。
NTTグループ サステナビリティカンファレンスの詳細は、▶P.33 をご覧ください。

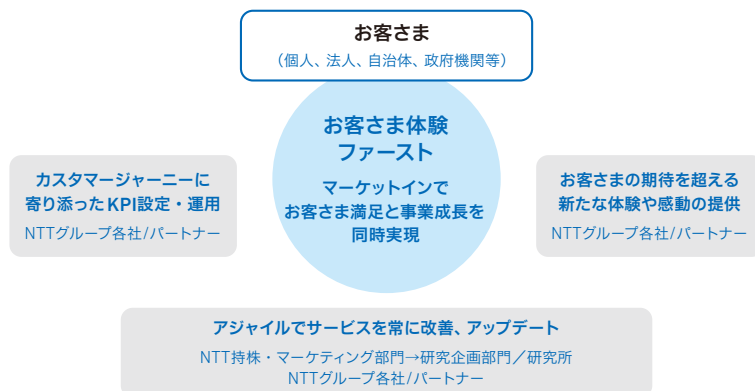
新たな価値創造 お客さま体験(CX)の高度化

お客さま体験(CX)の高度化の推進体制 / この1年間のCX高度化の主な取り組み

お客さま体験(CX)の高度化の推進体制

お客さま体験ファースト

NTTグループでは、あらゆるステークホルダーをお客さま（もしくはパートナー）として捉え、お客さま体験ファーストを推進しています。カスタマージャーニーに寄り添いながら、アジャイルでサービスを常に改善・アップデートしていくことで、お客さまの期待を超える新たな体験や感動を提供し、選ばれ続けるNTTグループをめざしています。



CCXOの任命

2024年6月、CX強化に向け、お客さま視点でサービスやソリューションの価値を明確にし、お客さまに選び続けていただけるよう常に改善、アップデートし、お客さまの期待を超える新たな体験や感動を創出することを目的に、CCXO (Chief Customer Experience Officer) をNTTグループ主要各社で任命し、経営層がCX高度化の取り組みをけん引しています。

顧客エンゲージメント指標の設定

CXの高度化に関するKPIとして、「顧客エンゲージメント指標」を役員の業績連動報酬に反映しています。



※顧客エンゲージメント NPI (Next Purchase Intention) は継続利用意向、NPS®(Net Promoter Score®)* は他者への推奨度を測る指標です。顧客エンゲージメントの対象は、NTT東日本、NTT西日本並びに NTT ドコモ** の注力領域である中堅中小法人向けサービス、コンシューマ向けサービスです。(将来的には大規模法人向けサービスについての拡大を予定しています)。*Net Promoter Score及びNPSは、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ (現NICESystems, Inc.) の登録商標です。 **NTT ドコモには NTT ドコモビジネスの数値が含まれます。

この1年間のCX高度化の主な取り組み

圧倒的なおトクとプレミアムな体験を兼ね備えた「dカード PLATINUM」提供開始 (NTTドコモ)

2024年11月、NTTドコモは、「プライオリティ・パス」やドコモのエンタメサービスにおける優待施策など、プラチナカードならではの魅力的な付帯サービスが充実した、ドコモならではのプラチナカード「dカード PLATINUM」の提供を開始し、2025年5月にはdカード PLATINUMの会員数が60万人を超えました。

[🔗 もっと詳しく：https://dcard.docomo.ne.jp/st/dcard_platinum/](https://dcard.docomo.ne.jp/st/dcard_platinum/)

ライフスタイルに応じたドコモならではのバリューと通信を組み合わせた新料金プラン

「ドコモ MAX」等を提供開始 (NTTドコモ)

2025年4月、NTTドコモは、多様化するお客さまのニーズにお応えするための4つの新料金プラン「ドコモ MAX」「ドコモ ポイ活 MAX」「ドコモ ポイ活 20」「ドコモ mini」を2025年6月から提供開始しました。

▶P.89

モバイルネットワークの通信品質強化 (NTTドコモ)

NTTドコモは、2024年度において、都市部を中心として5G基地局数※を2023年度比で20%拡大しました。その結果、平均ダウンロードスループットは、主要都市中心部で20%、主要鉄道動線では30%向上しました。2025年度は、5G基地局数※の更なる増強に加え、最新装置・機能を活用して、5Gエリアの拡大と高速化を一層加速します。

[🔗 もっと詳しく：https://www.docomo.ne.jp/area/nwpr/manifesto/](https://www.docomo.ne.jp/area/nwpr/manifesto/)

多様なAIサービスによるお客さまビジネスの支援

NTTグループでは、多様な生成AIサービスを提供して、お客さまがAIの力を活用し、イノベーションと成長を加速できるよう支援を行っており、2024年度も取り組みを進めました。▶P.71

高速・高品質なビジネス向け光回線「フレッツ 光クロス Biz」を提供開始 (NTT東西)

法人のお客さまにおけるクラウドサービスやオンライン会議、AIの利用拡大に伴い、大容量かつ高品質な通信サービスへのご要望が高まっている中、NTT東日本及びNTT西日本は、2025年6月、新たな法人向けアクセスサービス「フレッツ 光クロス Biz」の提供を開始しました。▶P.95

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 研究開発戦略

持続的な価値創造に向けた研究開発戦略

NTTの研究開発は、新しい技術の研究開発に取り組むとともに、NTTグループの各事業会社をはじめ様々な分野の産業界の方々と一緒に、安全・防災・持続可能な開発などにかかわる問題を克服し、社会的課題の解決をめざします。

NTTの研究開発方針

原点と3つの方針

「知の泉を汲んで研究し実用化により世に恵を具体的に提供しよう」

1950年 逓信省電気通信研究所・吉田五郎初代所長の言葉

[もっと詳しく](https://www.rd.ntt/about/message.html) : <https://www.rd.ntt/about/message.html>

70年以上経った今でもNTT研究所のDNAして生き続ける言葉です。この言葉には、研究所がとる三つの方針が込められています。

方針 1 (知の泉を汲んで研究し)	世界最高峰の研究地位を確立
方針 2 (実用化により)	IOWN、生成AI (tsuzumi) の早期かつ確実な実用化
方針 3 (世に恵を具体的に提供しよう)	研究成果の社会実装による具体的な価値提供

中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」の実現に向けて、電気通信研究所設立時の初心にかえり、研究・実用化・価値提供のすべての大切さを再認識しつつ、

- ①研究者が志をもち、ワクワクし続けること
- ②圧倒的なテクノロジーでスケラブルかつ持続的に社会に役立つこと
- ③未来を予測するのではなく、創造すること
- ④直感力を鍛え、独創的であること

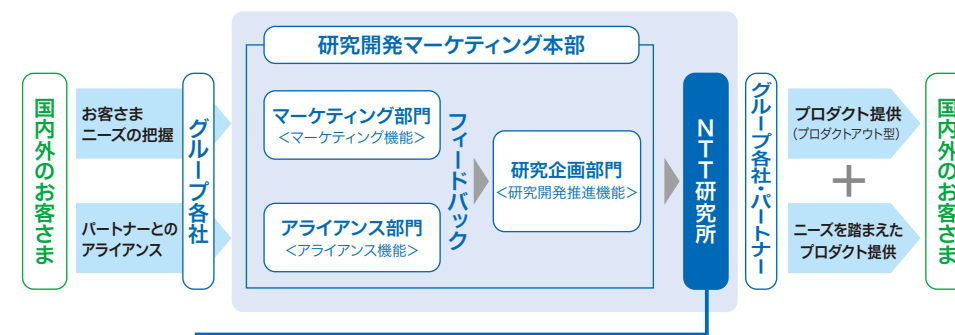
を行動指針として、研究員全員で世界最高の研究開発を遂行しています。

研究開発体制

NTTの研究開発は、4つの総合研究所を中心として、ネットワーク上で実現する革新的なコミュニケーションサービス、新たなサービスを実現する次世代情報ネットワーク基盤技術、世界トップクラスの光関連技術をはじめとする新原理、新部品を生み出す先端基礎研究、と多岐にわたる技術領域の研究開発に取り組んでいます。

当社は、2023年5月より、研究開発マーケティング本部を設置し、研究開発推進機能とマーケティング機能、アライアンス機能を融合しました。従来のプロダクトアウト型の研究開発にマーケット視点を入れ込む強化に加え、グローバルでの共創による研究開発～プロダクト提供を行うとともに、様々なパートナーとのアライアンスを推進しています。

■マーケティング機能を含めたR&D組織



NTT IOWN総合イノベーションセンタ	IOWN構想を具現化する技術分野横断の研究開発
NTTサービスイノベーション総合研究所	新たなコミュニケーションサービスの研究開発
NTT情報ネットワーク総合研究所	将来のネットワーク基盤技術の研究開発
NTT先端技術総合研究所	10年後を見据えた最先端の基礎技術の研究開発
特定分野の研究センタ	量子情報研究等、7つの特定分野の研究開発
海外研究拠点 (NTT Research, Inc.)	グローバル事業の競争力強化に向けた次世代技術の基礎的研究開発

[もっと詳しく](https://www.rd.ntt/organization/) : <https://www.rd.ntt/organization/>

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

FOCUS 宇宙ビジネスブランド「NTT C89」で推進するNTTグループの取り組み



宇宙ビジネスのブランド「NTT C89」の始動

2024年6月、NTTグループ各社の宇宙ビジネスのブランド「NTT C89」（エヌ・ティ・ティ シー・エイティ・ナイン）を立ち上げました。

宇宙技術の発展による打ち上げコストの低減や、未知領域の探索、人の滞在、資源開発等をはじめとした月への興味関心の拡大など、近年の宇宙技術・市場の高まりを背景として、宇宙ビジネスに参入する企業は増えています。現在の宇宙ビジネスはインターネットの黎明期と似ており、今日ではどのビジネスでもインターネットが使われているように、宇宙技術も様々な用途で使われる“身近な”存在になってきています。宇宙ビジネスの市場規模は2040年には150兆円近くに拡大すると予測されています。また、10年で総額1兆円規模の「宇宙戦略基金」が創設され、国内の宇宙ビジネスの活性化が後押しされており、宇宙ビジネスを取り巻く環境は変曲点を迎えています。NTTグループ各社ではこのような環境を踏まえ、本タイミングで「NTT C89」を発表しました。

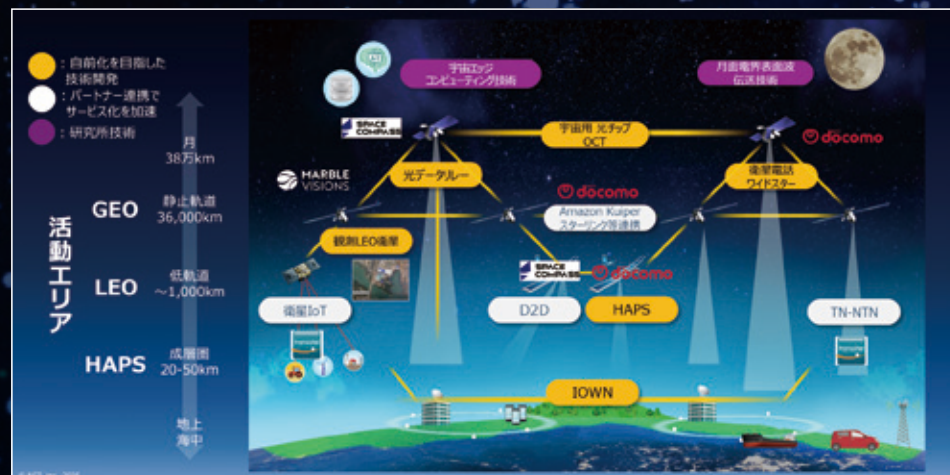
NTTグループ各社における宇宙ビジネスの取り組み状況

「NTT C89」の立ち上げにあたり、10年後に宇宙市場での売上規模を1,000億円規模に拡大することを目標としており、それに向けて様々な取り組みを進めています。具体的には、2026年HAPSサービス開始に向けてNTTドコモ並びにSpace Compassによる英国AALTO社への出資を行ったほか、2027年観測衛星サービス前化をめざしてMarble Visionsを設立しています。また、NTTデータのグループ会社であるTransatelによるMVNO市場への衛星アクセスライン追加の検討や、NTTインベティブデバイスにおける光チップの開発など中長期的な取り組みに加え、月面活動を支える無線エネルギー伝送や軌道上コンピューティング実証等のR&Dなども積極的に取り組んでいます。

能登半島地震における被災地支援

2024年1月1日に能登半島を中心とする地震が発生したことは記憶に新しいところです。NTTグループでは被災地支援として、様々な宇宙関連のサービスをトータルで提供しました。衛星通信のStarlinkやワイドスターの提供、ポータブル衛星通信システムの設置等により、早期に通信環境を整備しました。さらに、AW3Dでは、被災前後の衛星撮影画像から被災箇所の特定にも貢献しました。

震災後は、「能登HAPSパートナープログラム」を始動しました。本プログラムは、復興活動や通信の更なる強化への貢献をめざし、パートナーの皆さまとHAPSの特徴である「スマホやIoT機器との直接通信・高速大容量・低遅延」を活かしたビジネスモデル・ソリューションの検討、実証実験を行います。



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

FOCUS 光による量子コンピューティング

量子コンピュータによる社会課題の解決への期待

古典力学を活用した従来のコンピュータでは、性能向上に伴う消費電力の増加などエネルギー面の課題があるほか、計算速度がいずれ頭打ちすることがわかってきています。

他方、「0」と「1」を重ね合わせた状態で扱うことができる量子コンピュータは、そうした限界を超えることができるため、様々な社会課題の解決に活用することが期待されています。

特に、注目されているのが「最適化問題」への応用です。例えば、自動運転社会においては、リアルタイムな交通状況を反映し、都市全体の渋滞を回避する最適ルートを瞬時に導き出せるようになります。また、金融分野では膨大なデータをもとに最適な投資戦略やポートフォリオを組むことが可能になります。創薬分野では、化学物質の組み合わせのシミュレーションがより高速化し、新薬の開発期間が短縮されるほか、遺伝子情報を用いたオーダーメイド医療の実現も期待されています。副作用の少ない個別最適薬や、未知の病気を予防する薬の開発が可能になることも期待されています。

さらに、将来的には、地球規模での天候シミュレーションや異常気象の原因解明といった、「地球全体の再現」のような高度な応用も視野に入っています。

量子コンピュータの実用化に向けたNTTの強み

現在開発が進んでいる量子コンピュータは、光や超伝導などを利用して「量子状態」を作り出し計算を行います。その中で、当社では「光量子コンピュータ」という光の波に情報をのせて処理を行う光通信の技術を使った量子コンピュータの研究を進めています。

超伝導方式で量子状態を保つには、絶対零度に限りなく近い温度にまで冷やす必要があり、大量の電力を必要とする大きな冷却装置がないと動かすことができません。

しかし、光量子コンピュータの場合、室温でも光量子が高速で飛び、光同士で量子もつれ状態を作るため冷却装置は必要なく、熱や気圧に対して強いという特長があります。この点から、光量子が大規模化や高速化の実現に近いといわれています。

当社は大陸間をつなぐ海底ケーブルから家庭に引き込まれる光ファイバー通信まで、様々な光通信を実現してきました。そして今、当社は最先端の光技術を使って、豊かな社会を創る「IOWN構想」を強力に推進しています。光通信のノウハウを持つ当社は、これまで開発してきた技術を活用しながら、光方式による量子コンピュータの実現に取り組んでいます。

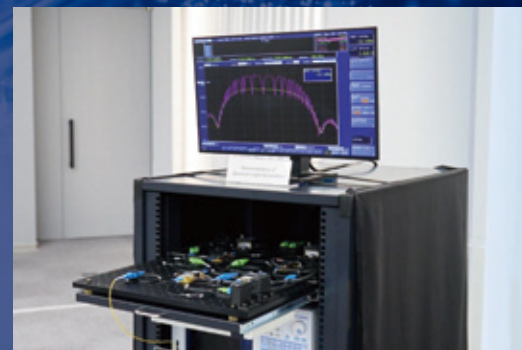
超伝導方式	光方式
極低温で動作	室温で動作
冷却装置の電力・スペースが必要	冷却装置は不要

超伝導方式と光方式の比較

世界で初の汎用型光量子計算プラットフォームを始動

2024年11月、NTTと東京大学の古澤明教授でつくる光量子コンピュータの開発プロジェクトチームは、世界で初の汎用型光量子計算プラットフォームを始動させました。

2025年1月、同チームはさらに、万能な量子計算に必須の非線形操作などのもとになる世界初となる量子性の強い光パルスを量子コンピュータに適用しました。同月には、従来の1,000倍以上高速なリアルタイムな光量子もつれ生成など、矢継ぎ早に革新的な光量子コンピューティング技術を生み出し、今も世界初・世界最高性能の挑戦を続けています。



NTTが開発した光量子コンピュータの心臓部「量子光源」のデモンストレーション。室温で安定して量子状態が実現されている



NTTが開発した量子光源モジュール

今後の展開

これまでの研究開発によって、実際に使うことができる光量子計算プラットフォームができました。しかし、現在は簡単な計算しかできません。

今後は、非線形演算や誤り訂正などの機能を付加し、汎用的な大規模計算ができるようにしていきます。あわせて、光量子計算プラットフォームという実物をベースとして、量子計算に対するニーズがあるパートナーとの議論や連携を進め、実用化に向けた取り組みを加速していきたいと考えています。

今後の具体的なロードマップとしては、当社がこれまで行ってきたビジネスとの親和性が高い「光の技術」を活用した量子コンピュータの実現をめざしていき、2030年頃には実社会の役に立つ量子コンピュータの開発を実現させたいと考えています。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 知的財産戦略

持続的な企業価値向上に資する知的財産戦略

持続的な企業価値向上に資する知的財産戦略

知的財産活動についての考え方

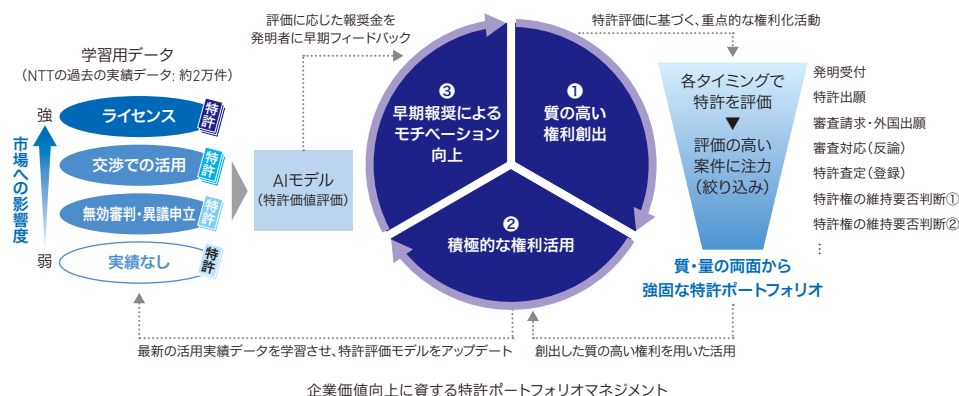
NTTグループは、幅広い技術分野において基礎から応用までの研究開発に取り組む、世界でも類を見ない通信事業者として長年にわたり知財投資（研究開発投資）を積み重ねてきました。私たちは、こういった知財投資の成果を知的財産として適切に保護し、多様な活用を促進する活動を着実に重ねることで新たな価値の創造を図り、NTTグループの事業優位性確保だけでなく、我が国の産業競争力強化への貢献、そして、地球のサステナビリティへの貢献をめざしています。

NTTグループの知的財産マネジメント体制

NTT知的財産センタは、持株会社の知的財産マネジメントに加え、NTTグループの知的財産活動をマネジメントする中核組織として、経営戦略に即した中期的な視点も加味しながらグループ共通的なマネジメント方針を策定し、「NTTグループ知的財産管理会議」を通じてグループ各社の知的財産部門と連携し、情報共有や議論を重ねながらマネジメントを図っています。

持株会社の取り組み① ～企業価値向上に資する特許ポートフォリオマネジメント～

この知的財産戦略を推進していくうえで重要となるのが、持続的な企業価値向上に資する特許ポートフォリオマネジメントです。知的財産センタでは、①質の高い権利創出、②積極的な権利活用、③早期報奨による発明者のモチベーション向上を通じて、持続的に質の高い権利を生み、育て、質・量ともに強固な特許ポートフォリオを持続的に維持・改善していく仕組みを整えています。



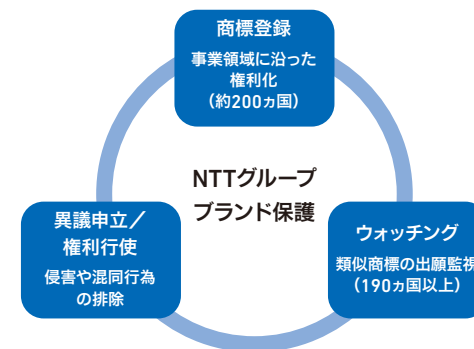
質の高い権利創出の観点では、発明の受付時から、出願、審査、登録後の権利満了に至るまでの各タイミングで、市場性、事業方針、特許の権利内容、他者への影響度等に基づいて発明を評価しています。時間の経過とともに変化する市場や事業動向にあわせて定期的に発明を再評価し、評価の低い権利は早期に放棄し、評価の高い発明に注力して権利化活動を進めることで、活用可能性の高い特許に凝縮した特許ポートフォリオ構築を図っています。

一方、研究開発成果が事業に導入され、活用実績を生むようになるまでには長期間を要します。NTTでは、少しでも早く発明の価値を評価し、金銭的なフィードバックを行うことで、次の研究開発・発明創出へのモチベーションを高めるべく、2024年4月に発明報奨制度を改定しました。この発明の価値評価には、NTTの過去の特許の活用実績データを学習させたAIモデルを用いています。積極的な権利活用を通じて活用実績データを増やし、AIモデルをアップデートしていくことで、権利活用・早期報奨・新たな質の高い発明創出のサイクルを効率よく回し、NTTグループの持続的成長の源泉を保護しています。

持株会社の取り組み② ～NTTブランドを支える商標マネジメント～

2025年7月1日、国内外で広く浸透している通称「NTT」を正式に商号として採用するとともに「ダイナミックグループ」と呼ぶロゴデザインを用いた新たなCIを刷新、グループ各社のコーポレートロゴともデザインの統一を図り、新生NTTグループとしてスタートを切りました。知的財産センタでは、商号・CIの変更以前から「NTT」「ダイナミックグループ」という唯一無二のブランドの保護と価値向上を狙い、商標登録、ウォッチング、権利行使を積極的に行ってきました。これまで世界約200の国・地域にて商標の出願・登録を行い、NTTのブランドと紛らわしい商標の出願のウォッチングと登録阻止を継続しています（他者の類似商標の登録に対し50件超の異議申立も実施）。

グループ各社とデザインを共通化した新たなCIについても、新生NTTグループを象徴する新たなグループブランドとして商標面から強固に支え、より高価値の資産としていくため、各子会社の事業領域や拠点展開に応じた権利ポートフォリオを再設計し、グローバルでの権利網の構築を強化・推進するとともに、権利の侵害監視や権利行使にも確実かつ継続的に取り組むことで、NTTグループの持続的成長を支える基盤づくりを進めていきます。



NTTブランドを支える商標マネジメント

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

新たな価値創造 知的財産戦略

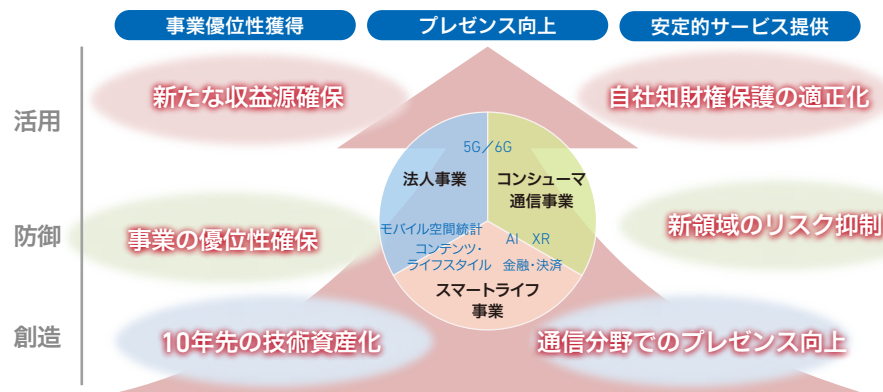
持続的な企業価値向上に資する知的財産戦略

持続的な企業価値向上に資する知的財産戦略

ドコモグループの取り組み

ドコモグループの技術力・知財力アセットを効果的に活用し、事業優位性獲得・プレゼンス向上・安定のサービス提供を知財面から推進しています。

技術力・知財力アセットには、5G/6Gのモバイル通信のほか、AI、XR、金融・決済、コンテンツ・ライフスタイル、モバイル空間統計などの最新技術が含まれています。



ドコモグループの知的財産の取り組み

・技術力・知財力アセットの効果的活用に向けて 「標準化と知財の一体的活用の推進」

モバイル通信で蓄積した人的、知的、社会・関係の資本を戦略的に結集し、国際標準化・知財取得・知財活用を一体的に推進する取り組みを進めています。本取り組みは国からも高く評価され、2025年4月、NTTドコモは電気通信事業者としては初めて、産業財産権制度の普及・発展に極めて顕著な功労や功績があった企業を表彰する「内閣総理大臣感謝状」を贈呈されました。次世代の6Gモバイル通信においても取り組みを強化していきます。



内閣総理大臣感謝状・トロフィー

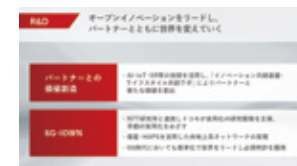


感謝状贈呈風景

「標準化と知財の一体的活用」のポイント

①経営戦略

2021年10月に公表された「新ドコモグループ中期戦略」において、経営目標として標準化と知財の活動を一体的に実施し、強化していくことを明確化。



ドコモグループ中期戦略で経営目標として明示

②推進体制

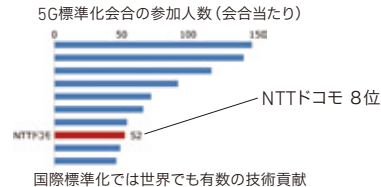
経営層（CTO/CSOを含む）のリーダーシップのもと、R&Dと知財の要員が標準化の成果を標準必須特許として組織横断的に漏れなく取得し、経営・事業部門と連携しながら戦略的に活用していくための体制を整備。



組織横断的な標準化・知財体制を整備

③国際標準化

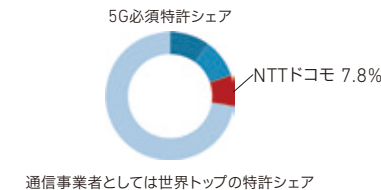
現行の5Gを含むモバイル通信の国際標準化の検討に多数の技術者を派遣し、通信高速化・大容量化などの様々な技術提案が標準規格として採用され、世界で実用化（5G基本仕様の技術提案数：通信事業者では世界首位）



国際標準化では世界でも有数の技術貢献

④知的財産

現行の5G必須特許シェアでは世界有数の地位を確保（通信事業者では世界首位）。また、モバイル通信の関連企業とライセンス契約を締結し、知財収入も獲得。



通信事業者としては世界トップの特許シェア

・全国発明表彰

2024年7月、公益社団法人発明協会が主催する「全国発明表彰」でモバイル通信の特性をいかした豊かな社会の実現に向けて日本全国の人口分布の推移を推計するモバイル空間統計の中核技術で「発明賞」を受賞しました（前年の5Gモバイル通信基盤技術への「内閣総理大臣賞」受賞に続いて2年連続）



発明賞のトロフィー・賞状

価値創造による企業価値向上 | サステナビリティ経営による中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上

新たな価値創造 column | 新たな価値創造を支えるCXとEXの循環

～ NTTグループにおける社会・関係資本、人的資本、知的資本による価値創造～

中期経営戦略の1つ目の柱である「新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ」の実現に向けて、NTTグループの総力を結集して、4つの取り組みを進めています。すなわち、①IOWNによる新たな価値創造、②データ・ドリブンによる新たな価値創造、③循環型社会の実現、④事業基盤の更なる強靱化です。

こうした新しい価値はすべて人から生まれます。そのためNTTグループでは、中期経営戦略の2つ目と3つ目の柱を「お客さま体験 (CX) の高度化」と「従業員体験 (EX) の高度化」としています。これらは1つ目の柱を支える仕組みです。社員が生き生きと働き甲斐を持ってチャレンジしていくこと、社員一人ひとりの

ワクワク感、感動する気持ちや喜び (EX) は、お客さまの満足 (CX) につながっていきます。お客さまからの感謝のお言葉は従業員のモチベーションをさらに向上させます。CXとEXが何度もループし、未来に向かってつながっていくことが、世の中に対して価値あるものを生み出し、サステナブルな社会を作る原動力になると考えています。

NTTグループは、こうしたCXとEXのループにより、NTTグループの社会・関係資本、人的資本、知的資本といった無形資産による価値創造を支えるとともに、それぞれの資本の強化を実現しています。

新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

IOWN による新たな価値創造
(構想から実現へ)データドリブンによる
新たな価値創造

循環型社会の実現

事業基盤の更なる強靱化

新たな価値創造

お客さま体験 (CX) の高度化の
取り組みを通じた社会・関係資本の強化

社会・関係資本

- ・社長を委員長とするマーケティング戦略委員会を設置・運営
- ・各社にCXを検討するCX推進ラインを組成し、各社にてお客さまの声を収集し、サービス改善へ取り込むプロセスの可視化
- ・2024年度から主要会社にCCXOを設置するとともに、主要会社の注力領域事業を対象に、非財務指標の重要指標として顧客エンゲージメント指標を設定
- ・グループ横断の社内カンファレンスの開催等を通じて、各社の優良事例の水平展開によりビジネスを拡大

循環

従業員体験 (EX) の高度化の取り組みを通じた人的資本・知的資本の強化

人的資本

- ・人材戦略ポリシーを策定し、人材戦略に関わる3つの柱 (1) 自律的キャリア形成の支援強化、(2) オープンで革新的な企業文化、(3) 働きやすい環境の整備を推進
- ・人材戦略に関わる3つの柱に対して、指標を設定し、経年で施策効果を確認
- ・従業員エンゲージメント調査を実施し、把握した課題の改善に向けた取り組みを強化。調査結果の分析及び改善に向けた各種取り組み方針について、取締役会直下の組織であるサステナビリティ委員会等に付議し、社員へのフィードバックも実施

知的資本

- ・研究開発マーケティング本部を設置し、研究開発推進機能とマーケティング機能、アライアンス機能を融合。従来のプロダクトアウト型の研究開発にマーケット視点を入れ込み強化
- ・持続的な企業価値向上に資する特許ポートフォリオマネジメントとして、①質の高い権利創出、②積極的な権利活用、③早期報奨による発明者のモチベーション向上を通じて、持続的に質の高い権利を生み、育て、質・量ともに強固な特許ポートフォリオを持続的に維持・改善していく仕組みを整備

両輪で
強化

NTT Group Sustainability

レジリエンス

サステナビリティカテゴリ

気候変動

人的資本

新たな価値創造

レジリエンス

関連項目

サステナビリティ重要課題 3つのテーマと9つのチャレンジ

自然(地球)との共生

文化(集団・社会～国)の共栄

Well-being(幸せ)の最大化

倫理規範の確立と共有／安心・安全でレジリエントな社会へ

中期経営戦略の取り組み

1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

- ① IOWNによる新たな価値創造(構想から実現へ)
 - i. 光電融合デバイスの製造会社設立
 - ii. IOWN研究開発・実用化の加速
- ② データ・ドリブンによる新たな価値創造
 - i. パーソナルビジネスの強化
 - ii. 社会・産業のDX／データ利活用の強化
 - iii. データセンターの拡張・高度化
- ③ 循環型社会の実現
 - i. グリーンソリューションの実現
 - ii. 循環型ビジネスの創造
 - iii. ネットゼロに向けて

④ 事業基盤の更なる強靱化

2 お客さま体験(CX)の高度化

- ⑤ 研究開発とマーケティングの融合
- ⑥ お客さま体験(CX)を重視したサービスの強化

3 従業員体験(EX)の高度化

- ⑦ オープンで革新的な企業文化へ
- ⑧ 自律的なキャリア形成への支援強化
- ⑨ 全世界の従業員の家族を含めたサポートプログラムの強化・充実

レジリエンスのセクションでご説明している内容

1. 災害対策の取り組み

- ・災害対策の取り組みの概要
- ・石川県能登でのHAPS活用に向けた「能登 HAPS パートナープログラム」を始動 ～ HAPS活用のユースケース創出をともにめざすパートナーの募集を開始～
- ・大規模災害発生時における速やかな被災地支援に向けた通信事業者間の協力体制を強化

2. 情報セキュリティの取り組み

- ・CISO (Chief Information Security Officer) メッセージ
- ・方針・考え方
- ・情報セキュリティマネジメント体制
- ・情報セキュリティリスクへの対応
- ・ビジネスイネーブラーとしての情報セキュリティ
- ・NTTグループにおける個人情報保護

指標及び目標

指標	目標	実績
重大事故発生件数	毎年:ゼロ	2024年度:1件
外部からのサイバー攻撃に伴う重大なインシデント件数	毎年:ゼロ	2024年度:ゼロ

- (注) 1. 重大事故発生件数及び外部からのサイバー攻撃に伴う電気通信サービス停止件数の集計範囲は、指定公共機関である通信4社（NTT東日本、NTT西日本、NTTドコモビジネス、NTTドコモ）です。
2. 重大事故とは、電気通信役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です。
- ・緊急通報（110、119等）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
3. 重大なインシデントとは、「電気通信サービスの停止を伴うこと」、かつ「対外的に広く認知されているもの（公式発表実施、または主要メディアでの報道あり）」に該当するインシデントです。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

レジリエンス 災害対策の取り組み

災害対策の取り組みの概要

[もっと詳しく：https://group.ntt.jp/disaster/](https://group.ntt.jp/disaster/)

災害対策の取り組み概要

NTTグループでは指定公共機関として緊急通信や重要通信を確保できるよう、日々対策に取り組んでいます。また、近年、巨大化・広域化・長期化する災害の多発に加え、武力攻撃やテロ等の物理的な攻撃リスクが高まっています。通信設備やサービスへの影響の増大や復旧の長期化を踏まえ、設備の強靱化や復旧対応の迅速化を推進しています。

ネットワークの信頼性向上

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

- ・震度7クラスを想定した通信ビルの耐震設計
- ・建物不燃化・耐火構造、及び通信機械室への防火シャッター、防火扉設置
- ・水防扉、補強材による津波・洪水対策
- ・バッテリー・エンジン等の予備電源設置
- ・重要通信ビルの分散設置による同時被災回避
- ・保守・運用に携わる人材への研修・訓練



重要通信の確保

110番・119番等の緊急通信や
重要通信の確保

- ・被災地への災害時用公衆電話（特設公衆電話）の設置
- ・災害時安否確認サービスの提供
- ・通信孤立の早期解消

サービスの早期復旧

災害対策機器活用や復旧用資機材調達、
復旧要員確保等によるサービス早期回復

- ・災害対策運営体制の強化・充実化
- ・危機管理人材の育成・スキル展開
- ・被災状況と復旧見込みの発信

更なる激甚災害への対応力強化に向けて

今後起こりうる激甚災害に対し「想定外」だったことを想定した災害対応を検討

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

NTTグループ各社の災害対策の取り組み

NTT東日本	災害への取り組み https://www.ntt-east.co.jp/saigai/
NTT西日本	NTT西日本の災害の備え・対策サイト https://www.ntt-west.co.jp/corporate/disa.html
NTTドコモ	災害対策 https://www.docomo.ne.jp/corporate/csr/disaster/
NTTドコモビジネス	NTTドコモビジネスの災害に対する取り組み https://www.ntt.com/about-us/cs/saitai.html

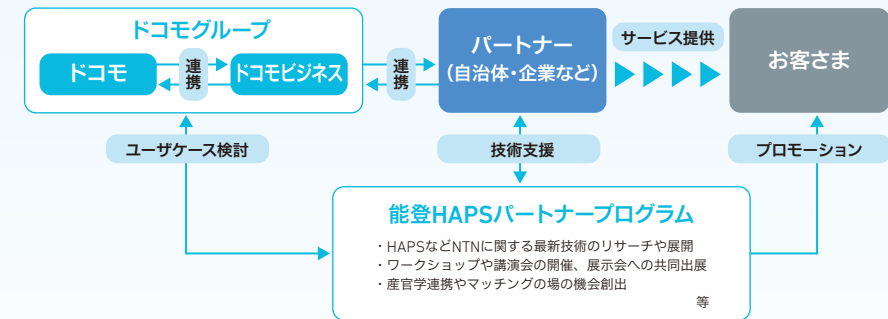
Topics

石川県能登でのHAPS活用に向けた 「能登HAPSパートナープログラム」を始動 ～HAPS活用のユースケース創出とともにめざすパートナーの募集を開始～

NTTドコモとNTTドコモビジネスは、2025年3月から、「能登HAPSパートナープログラム」を始動し、パートナー企業の募集を開始します。本プログラムは、石川県能登をフィールドにHAPSを活用したソリューションや様々なユースケースの創出をめざすものです。

本プログラムは、ドコモとNTTドコモビジネスが、参画いただく企業や自治体、学術機関などとともに、HAPSの特徴である「スマホやIoT機器との直接通信・高速大容量・低遅延」を活かしたビジネスモデルやソリューションの検討、実証実験を行うものです。

2028年度以降に予定している石川県でのHAPS商用飛行時に、検討したソリューションを実装し、通信の更なる強靱化や産業振興に貢献します。



能登HAPSパートナープログラムの全体像

大規模災害発生時における速やかな被災地支援に向けた 通信事業者間の協力体制を強化

NTTグループ（当社、NTT東日本、NTT西日本、NTTドコモ、NTTドコモビジネス）、KDDI株式会社、ソフトバンク株式会社、楽天モバイル株式会社の8社は、大規模災害の発生時におけるネットワークの早期復旧を目的として、通信事業者間の新たな協力体制を構築し、2024年12月から共同で運用を開始しました。

さらに、2025年7月1日には、大規模災害発生時における被災地への更なる速やかな支援をめざして、通信事業者間の被災地支援に関する情報連携を開始しました。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

レジリエンス 情報セキュリティの取り組み

CISO (Chief Information Security Officer) メッセージ

 もっと詳しく : <https://group.ntt.jp/sustainability/social/security/>

CISOメッセージ



NTTグループCISO
横浜 信一

私たちNTTグループは、「信頼を築く」をバリューの一つとして掲げています。「信頼」を築くためには、日々進化するサイバー攻撃の脅威に対応できるセキュリティ体制を構築・維持することが不可欠です。NTTグループのセキュリティには、この「信頼」を支える5つの独自の強みがあります。

1番目は、NTTグループのスケールです。当社は情報通信インフラを運営するため、数多くのサイバー攻撃のターゲットとなっています。このため、世界最先端の攻撃手法を知ることができます。

2番目は、サイバー攻撃の早期検知と迅速な対応・復旧に役立つ優れた技術を持っていることです。AIを活用した、脅威を自動で検出・可視化・通知するエンジンを保有しており、脅威情報の収集・共有

のグローバルパートナーシップ、SOC (Security Operation Center) の高度分析エンジニア等を有しています。

3番目は、人材です。国内グループ全社員を対象にセキュリティに関する講習の受講を義務づけています。国内社員の約3%、約5,000人がセキュリティの現場で活躍できる人材として認められる「中級」のランクを取得しています。さらに、外部の有識者も認める業界屈指の実績を持つトップガン集団が約100人います。また、NTTグループ国内全社長に対し、日々のリスクマネジメントと万一の際のインシデントマネジメントにおけるリーダーシップの発揮を目的として研修を実施しています。

4番目は、ノウハウです。2021年に東京で開催された国際スポーツイベントや2025年の大阪・関西万博では、パートナー企業としてサイバー攻撃等からの防衛の一部を担いました。その他過去のG7やG20などの国際的大イベントへの対応経験も蓄積しています。

5番目は、情報発信力です。日本企業で唯一サイバーセキュリティに特化した対外情報発信チームを持ち、あえて手のうちも可能な範囲で外部に公開・発信することでグローバルな仲間づくりを進めています。

情報セキュリティの確保と個人情報保護を通じて守っているのは「信頼」だと考えています。社会はコネクティッド・ソサエティ時代となり、すべてのモノがつながっています。

上に述べた5つの強みをベースに、自社だけではなくお客さま、NTTグループが依存する会社、広い意味のサプライチェーン全体を守って社会全体をセキュアにし、安心・安全で信頼ある社会の実現に貢献していきます。

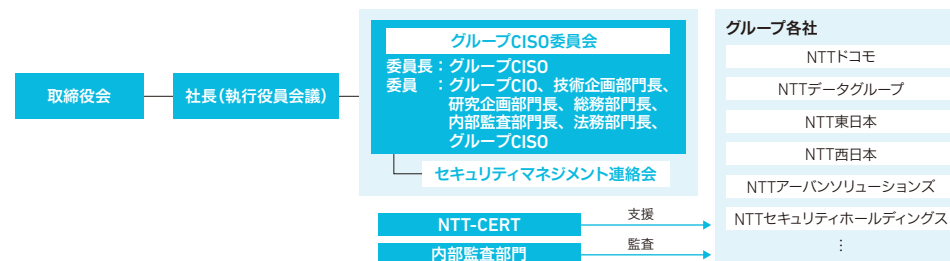
方針・考え方

NTTグループでは、役員・従業員はもちろんのこと、機密事項を扱う委託先等のサプライヤーに対しても適切な情報セキュリティの確保を求める「NTTグループ情報セキュリティポリシー」を定め、情報セキュリティ並びに個人情報保護の強化に取り組んでいます。

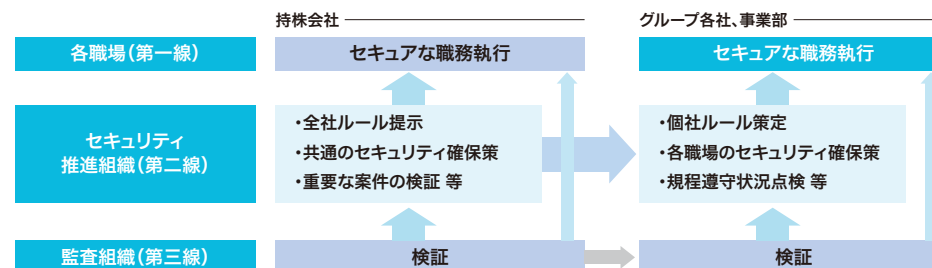
 NTTグループ情報セキュリティポリシー： https://group.ntt.jp/g_policy/

情報セキュリティマネジメント体制

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



NTTがめざすセキュリティガバナンス



持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

レジリエンス 情報セキュリティの取り組み

情報セキュリティマネジメントへの対応

 もっと詳しく: <https://group.ntt.jp/sustainability/social/security/>

情報セキュリティリスクへの対応

情報セキュリティリスクへの対応として、NTTグループでは、「サイバーインシデントは必ず起きる、被害の最小化が大切」という考えに基づき、持株会社並びにグループ各社のトップリーダーシップのもと、グループ全体で守るべき規程の整備（情報セキュリティの体系化）及び順守の徹底、様々なセキュリティ研修やインシデント対応演習に取り組んでいます。また、サービスセキュリティの強化、高度セキュリティ人材の育成、グローバル連携などに取り組んでいます。

トップがけん引するセキュリティ対策

NTTグループでは、情報セキュリティリスクへの対応は、技術だけではなく経営層も一体となって取り組む必要があると考えています。グループ全体のセキュリティレベルを継続的に強化・向上させるため、国内グループ会社の全社長に対し、会社としてのセキュリティ対策の遂行、万が一のインシデント対応におけるリーダーシップの発揮を目的とした研修を実施しています。

優先的に対応すべきリスクの特定と対策

当社は、リスクベースマネジメントの考え方にに基づき、情報セキュリティリスクのリスクヒートマップを四半期ごとに更新し、ビジネスリスクマネジメント推進委員会や執行役員会議での議論を経て、リスクに優先順位をつけて対策を実施しています。

情報セキュリティに関しては、以下のように優先的に対応すべきリスクを特定し対策を実施しました。

東アジアの地政学的サイバーリスク	米国JCDC ^{※1} への参加などを通じて得たインテリジェンスをもとに、サイバーリスクを評価しました。Volt Typhoon ^{※2} をはじめとする最新の脅威を想定し、グループ横断の対策チームを立ち上げ、スレットハンティング ^{※3} を実施しました。
DDoS攻撃	一般社団法人ICT-ISAC ^{※4} で得られる情報を活用し、DDoS攻撃継続を想定しました。NTTドコモでの対策経験をグループCISO委員会を通じてグループ各社に共有し、インターネット接続が必要な重要システムを特定し、対策を実施しました。
内部不正・ランサムウェア	NTT西日本での内部不正の事例や、ランサムウェアなどの重大な脅威を踏まえ、対策を強化しました。国内グループ会社の全社長を対象に研修を実施し、各社で重要情報漏洩への対策を推進しています。

※1 共同サイバー防衛連携（JCDC、Joint Cyber Defense Collaborative）。サイバーセキュリティとレジリエンスに対する米国政府の国際的取り組みをさらに強化するためのイニシアティブであり、NTTは2023年1月より参加
※2 米国政府機関が中国国家を背景とするとして注意喚起しているサイバー攻撃グループ
※3 まだ顕在化していない脅威に対して、積極的に探索を行うサイバーセキュリティの活動
※4 ISAC（Information Sharing and Analysis Center）は、サイバーセキュリティに関する情報収集の共有・調査・分析等を行う団体。ICT-ISACは日本のICT関連組織で構成するISAC

ビジネスイネーブラーとしての情報セキュリティ

NTTグループの情報セキュリティへの取り組みは、リスクへの対策であるとともに、NTTグループ及びお客さまのビジネスを支援し、競争力を強化するビジネスイネーブラーでもあります。情報セキュリティに関する取り組みで得た先端の知見やノウハウは、新規ビジネスの創出やパートナー企業との共創事業の推進等、様々な場面で活用されています。

活用事例

新規ビジネスの創出例	・プレジジョンメディシン事業（個人に紐づいた臨床データや検査データなどのメディカル・ヘルスケアデータを統合的に収集・分析・活用） https://group.ntt.jp/newsrelease/2024/05/10/240510c.html ・web3イネーブラー事業（ブロックチェーン技術及び暗号資産を利用した商品・サービスの企画、開発） https://www.docomo.ne.jp/info/news_release/2023/07/11_00.html
パートナー企業との共創での活用例	・スマートモビリティ事業（トヨタ自動車株式会社とのモビリティ分野におけるAI・通信の共同取り組み） https://group.ntt.jp/newsrelease/2024/10/31/241031b.html

NTTグループにおける個人情報保護

NTTグループは、「NTTグループ情報セキュリティポリシー」のもと、お客さまや株主のみなさまの個人情報保護に関する方針や、マイナンバー制度に伴う特定個人情報の保護に関する方針などをウェブサイト上で公開しています。これらの方針では、NTTグループがお預かりしている個人情報の開示・訂正・利用停止などのお申し出に対応するための手続きについても定めています。

NTT	個人情報保護について	https://group.ntt.jp/protection/
NTTドコモ	NTTドコモプライバシーポリシー	https://www.docomo.ne.jp/utility/privacy/
NTTドコモビジネス	プライバシーポリシー	https://www.ntt.com/about-us/hp/privacy.html
NTTデータグループ	株式会社NTTデータグループ個人情報保護方針	https://www.nttdata.com/global/ja/info/privacy-statement/
NTT東日本	プライバシーポリシー	https://www.ntt-east.co.jp/policy/
NTT西日本	プライバシーポリシー	https://www.ntt-west.co.jp/share/privacy.html

国内グループ各社では、個人情報保護法に基づき、それぞれの事業に合わせた個人情報保護体制を確立し、物理面、システム面での厳格なセキュリティ対策を講じ、委託先への適切な監督など、情報保護に向けた取り組みを継続的に実施しています。

また、国内グループ各社において、携帯電話やインターネットアクセスなど、個人・家庭向け国内サービスに伴い取得した個人情報は、2021年5月以降、日本国内で保持かつ国内からアクセスすることを原則とし、更なる情報管理の強化を図っています。

持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉 | 人々の豊かな暮らしと地球の未来に向けたNTTグループのサステナビリティ

ステークホルダー・エンゲージメント

[もっと詳しく](https://group.ntt.jp/sustainability/management/stakeholder/) : <https://group.ntt.jp/sustainability/management/stakeholder/>

基本的な考え方

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

特に、社会・環境問題に関しては、ステークホルダーの声にできる限り応えていくことが、社会との信頼関係を築くと同時に、企業競争力を高め、説明責任を遂行することにつながります。NTTグループのステークホルダーの信頼に基づいた事業活動と価値創造をしていくために、NTTグループではグローバルスタンダードであるAA1000SES、及びAA1000APSの一部に基づくステークホルダー・エンゲージメントを行っており、NTTグループの事業活動のすべてを対象としています。

ステークホルダー・エンゲージメントの効果

NTTグループが得られるプラスの効果

- 新たな社会・環境課題のトレンドを特定し、それらを戦略策定に反映する
- 潜在的なリスクを特定し、その対応策を見出す
- 適切にブランドを管理する
- 新たなビジネスの機会や、協働・イノベーションの機会を見出す
- 地域社会との関係を向上させ、ステークホルダーの期待を意思決定に考慮することによって、円滑な事業運営を実施する
- NTTグループに対するステークホルダーの意見についての理解を深める
- ステークホルダーからの意見や期待に基づき、より持続可能なビジネスの意思決定を行う

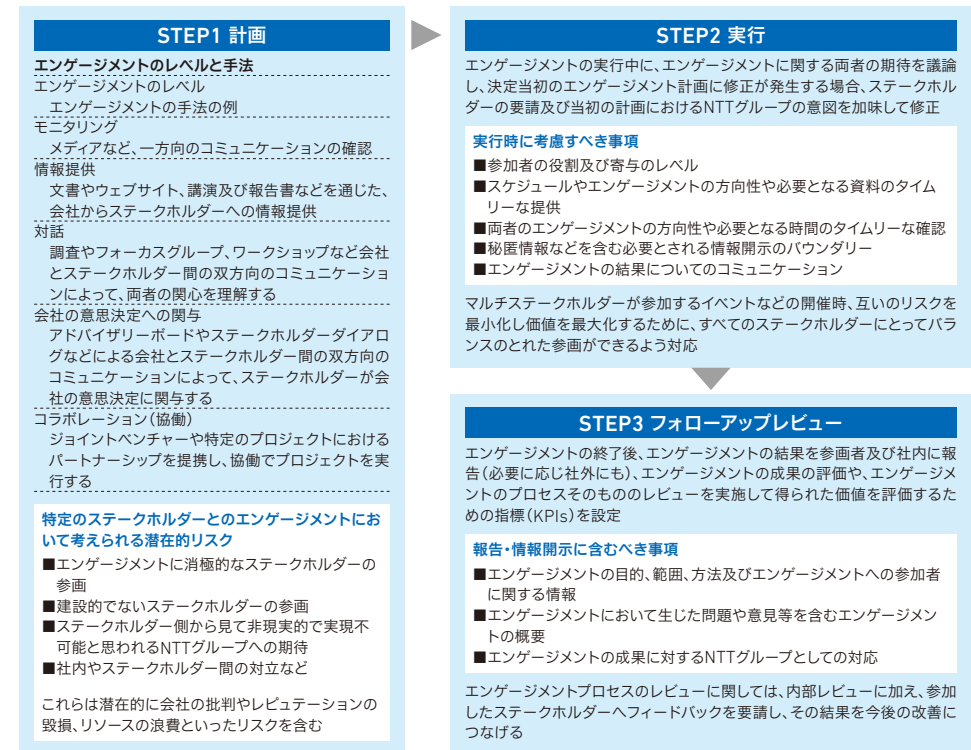
ステークホルダーにもたらすプラスの効果

- NTTグループの戦略やプロジェクトについての理解
- ステークホルダーの要望や期待に対するNTTグループからのフィードバックの提供

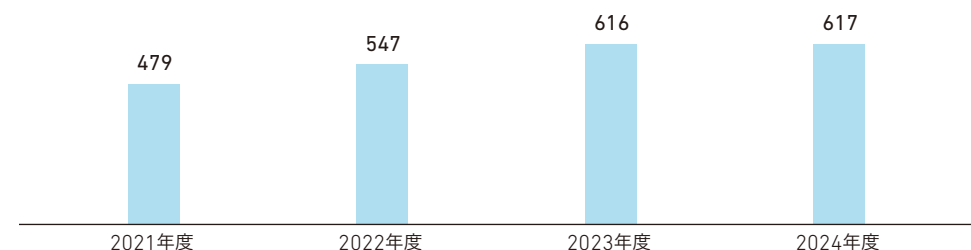
ステークホルダーの特定

ステークホルダーとは、NTTグループの事業活動や意思決定において、何らかの利害関係を持つ組織または個人のことを指します。NTTグループにとっての主なステークホルダーとして「お客さま(法人・個人)」「株主・投資家」「社員(社員・家族・退職者)」「地域社会」「ビジネスパートナー」「同業他社・業界団体」「国・行政機関」などが挙げられます。NTTグループの事業に関わる様々なステークホルダーの皆さまに対する責任を果たし、期待に応えていきます。

ステークホルダー・エンゲージメントのプロセス



機関投資家との面談等の件数※



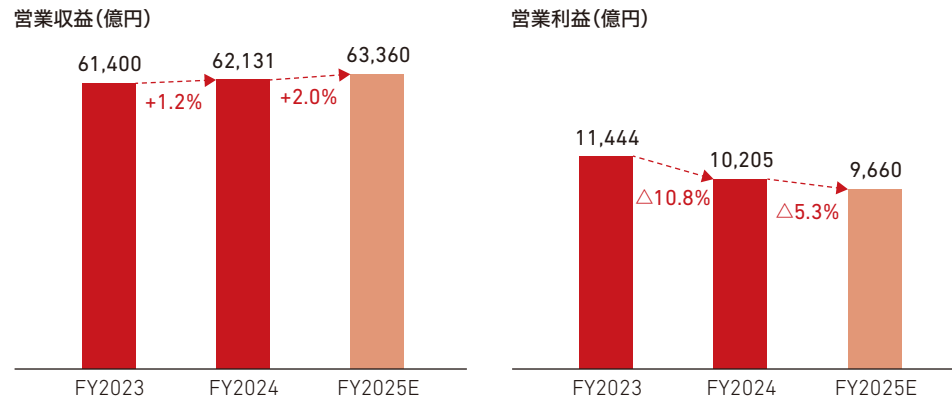
※機関投資家との面談件数(グループ面談の場合は、個々の投資家数をカウント)

価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

総合ICT事業

総合ICT事業では、スマートライフ領域におけるM&Aを通じた非連続な成長の加速、コンシューマ通信事業における多様な料金プランの展開による顧客基盤の強化、法人向けサービスの拡充による事業領域の拡大を推進しました。加えて、トラフィックの増加や多様化する利用環境に対応するため、ネットワーク品質の維持・向上にも注力し、安定的かつ高信頼な通信サービスの提供を通じて、顧客満足度の向上と事業の持続的成長を図っています。

業績の推移



2024年度実績

総合ICT事業セグメントにおける2024年度の営業収益は、irumo等の料金プラン拡大に伴うARPU*の減少による減収の影響があったものの、金融・決済、マーケティングソリューションをはじめとするスマートライフ事業や、法人事業の拡大等により6兆2,131億円（前期比1.2%増）となりました。一方、営業費用は、コスト効率化の取り組みによる費用の減少はあるものの、顧客基盤強化のための施策費用の増加等により5兆1,926億円（前期比3.9%増）となりました。この結果、営業利益は1兆2,050億円（前期比10.8%減）となりました。

2025年度予想

成長分野であるスマートライフ事業や法人事業の増はあるものの、中期的な成長に向け、顧客基盤強化やNW品質向上等の施策の継続や、後年度費用負担軽減施策の実施等により対前年増収減益の計画としています。

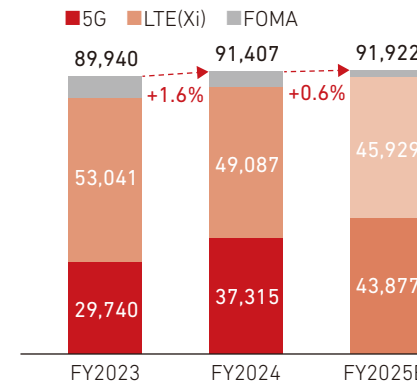
重点的取り組み

成長分野であるスマートライフ・法人分野でドコモグループを牽引し、持続的成長を実現

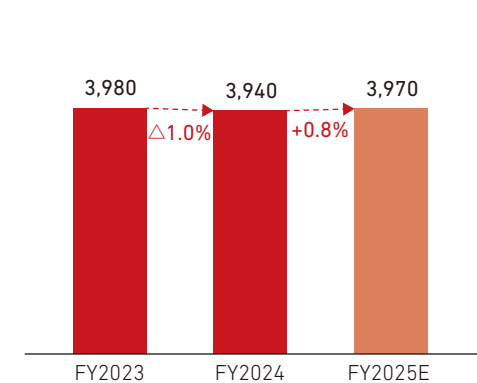
コンシューマ (スマートライフ・ コンシューマ通信)	様々なパートナーが持つバリューとドコモならではのバリューを組み合わせ、お客さまに選ばれるバリューを創出することで、更なる顧客基盤の拡大、通信・スマートライフ収益拡大を実現
法人	4つの重点領域（IoT、AI、デジタルBPO、地域・中小DX）を強化し、ソリューション成長を加速
ネットワーク	環境変化や災害に強いネットワークの構築に向けた取り組みの推進・お客さま体感品質の強化

<参考>契約数の推移

携帯電話サービス契約数(千契約)



モバイル通信ARPU*(円)



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

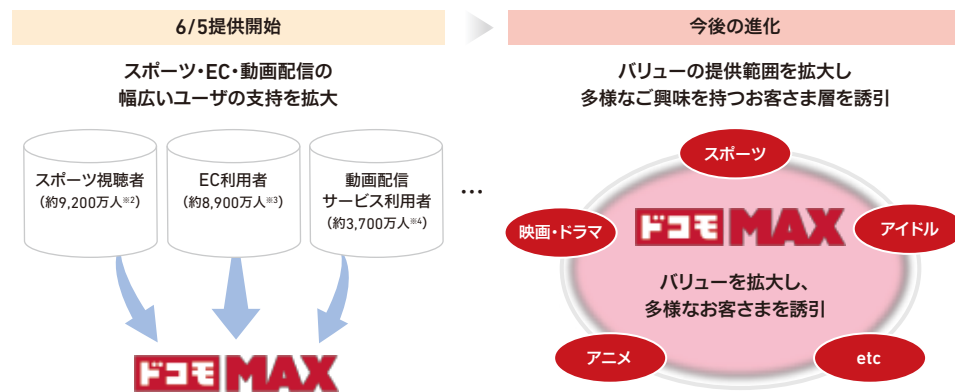
価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

総合ICT事業

お客さまの様々なニーズにお応えする新料金プラン
「ドコモ MAX」等を提供開始

NTTドコモは、お客さまのデータ利用量に応じた様々な料金プランを提供しています。今後は、データ利用量だけでなく、お客さまのライフスタイルやドコモならではのバリューで料金プランをお選びいただけるよう、プランを一新し、多様化するお客さまのニーズにお応えするための4つの新料金プラン「ドコモ MAX」「ドコモ ポイ活 MAX」「ドコモ ポイ活 20」「ドコモ mini」を2025年6月5日から提供開始しています。

「ドコモ MAX」は、ドコモのあらゆるバリューと通信を組み合わせでご提供するデータ利用量無制限^{※1}のプランです。バリューの第一弾として、「Amazonプライム」最大6か月追加料金なし^{※1}、スポーツライブストリーミングサービス「DAZN for docomo」の見放題、30GBまでの国際ローミング無料特典などを提供開始しました。また、10月からはNBAの試合などのコンテンツを追加料金なしでお楽しみいただけます。今後も、順次、お客さまの「好き」「楽しみ」を後押しする特典を追加していきます。



※1 提供条件の詳細については、下記のURLをご確認ください。

※2 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「2024 年スポーツマーケティング基礎調査」より推計

※3 NRI「生活者1万人アンケート（10回目）にみる日本人の価値観・消費行動の変化」より推計

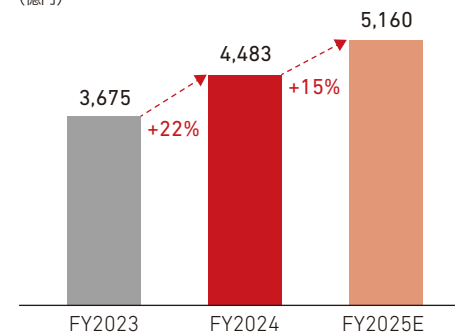
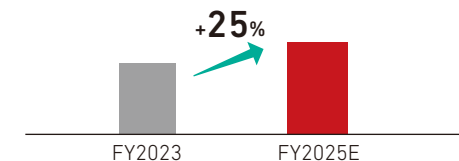
※4 ICT総研「2025年 有料動画配信サービス利用動向に関する調査」より

金融・決済サービスの伸長加速
～多様な金融サービスをワンストップで提供し経済圏を拡大～

金融事業の収益は、2024年度は4,483億円となり、対前年で22%成長しました。2024年11月に提供を開始した「dカード PLATINUM」は、2025年5月時点で60万会員を超え、一人当たりの利用単金も25%向上しています。今後は、銀行を加えて金融サービスを拡充し、お客さまのニーズにあわせてワンストップでサービス提供することで、更なる収益向上をめざします。

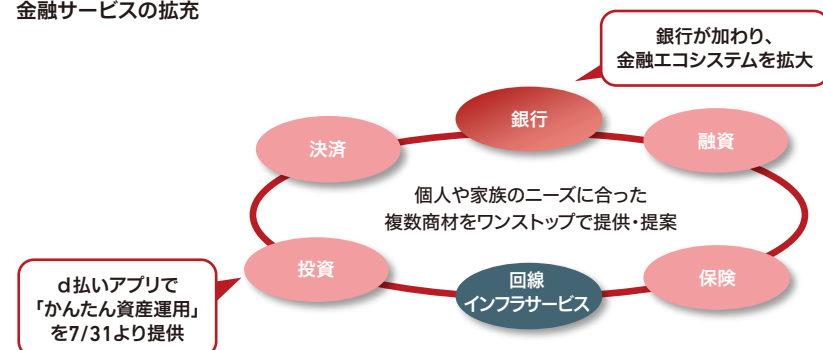
金融事業の収益

(億円)

PLATINUM会員の利用者単金[※]

※ 2025年3月のdカード PLATINUM利用実績と同一会員における2024年3月のdカード・dカード GOLD利用実績

金融サービスの拡充



価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

総合ICT事業

法人事業の成長に向けたAI領域での取り組み

2024年度は、DX需要の取り込みにより大企業向けソリューションが大きく成長しました。一方で、他社とのモバイル競争が激化し、中堅中小向けの成長は想定を下回りました。

2025年度は、NTTDコモグループの強みであるICTインフラやNTTグループの先進技術「IOWN」を実装した「ICTプラットフォーム」、お客さまニーズにあわせてこれらを組み合わせワンストップのソリューションとして提供する「DXインテグレーション」、大企業から中堅中小企業にわたる「顧客基盤」をいかし、競争力のある新サービスを投入します。

さらに、市場成長が続く「IoT、AI、デジタルBPO、地域・中小DX」の4つの重点領域の強化に向けて、販売面や開発面の体制強化をパートナーと協業しながら進め、ソリューション成長を加速し、2025年度収益2兆円をめざします。

重点領域におけるAIの取り組みとして、2025年6月、NTTDコモビジネスは、2025年5月に発表した株式会社エクサウィザーズとの資本業務提携を通じた取り組みの1つとして、20種のAIエージェントを活用した業界別ソリューションの提供を開始しました。

🔗 もっと詳しく： <https://www.ntt.com/about-us/press-releases/news/article/2025/0619.html>

また、同月、NTTDコモの新規事業創出プログラム「docomo STARTUP™」からスピンアウトした株式会社SUPERNOVAと連携し、知識も技術も不要な生成AIサービスでDXを支援する「Stella AI for Biz」の提供を開始しています。

🔗 もっと詳しく： <https://www.ntt.com/about-us/press-releases/news/article/2025/0616.html>

今後もAI領域での事業拡大に向けて取り組みを加速していきます。



AI領域での事業拡大に向けた取り組みを加速。パートナーリングを強化

更なるネットワーク体感品質向上に向けた取り組み

2024年度においては、全国の主要都市中心部や主要鉄道動線等を中心に、5G基地局構築やイベント対策に注力し、お客さま体感品質を着実に改善しました。

2025年度は、5G (Sub6+4G周波数帯) 基地局数の増強や最新技術を活用し、5Gエリアの更なる拡大・高速化を実現します。場所や時間を問わず快適な通信環境をご提供することで、お客さまから選ばれ続けるネットワークを構築していきます。

- ・2026年3月末までに、全国の5G基地局数を1.2倍に増強。さらに、全国主要鉄道動線の5G基地局数を1.3倍、全国主要都市中心部の5G基地局数を1.3倍に増強
- ・2026年3月末までに、通信速度を向上させる技術であるマルチユーザMassive MIMOを搭載した基地局数を全国で3.0倍に拡大
- ・2025年6月より、全国の5G基地局に、対応端末との間で送信電力アップを実現し体感品質を向上させるHPUE (NSA / SA) 技術を順次導入 (2025年10月末、全国導入完了)
- ・2025年9月末までに190件以上、2026年3月末までに250件以上のイベント対策を実施

🔗 もっと詳しく： <https://www.docomo.ne.jp/area/nwpr/manifesto/>

VOICE



NTTDコモ
東北支社
ネットワーク部
ネットワーク計画
移動無線計画担当
西川 結宇さん

総合ICT事業を支える社員

東北エリアにおいて、電波を飛ばす基地局をどこにどれくらい建てるべきかというネットワーク方針を検討するのが私の仕事です。ネットワークの方針を検討する上で、決まったやり方はありません。数年後にこんなサービスが出てくるだろうから、このエリアの通信需要がこれくらい高まるはずだ。そんな世の中に対する予測と現在の基地局のトラフィックデータなどをもとに未来の方針を検討していくわけですが、結果として構築したネットワークが機能してエリアの人々が不満なくサービスを利用できているときに、この仕事のやりがいを実感します。

東北エリアのネットワークを支えるという仕事のスケールは大きなものですが、そのミッションを達成するためのモチベーションとなっているのは、いつもお客さま一人一人の姿です。もしスタジアムで電子チケットが使えなかったら、もしお店が混むお昼の時間に電子決済が止まってしまったら、どんな思いをされるだろうか。そんな想像力を働かせることが、「絶対にストレスを感じさせないぞ」という気持ちにつながります。

※掲載内容は取材当時のものです

🔗 もっと詳しく： <https://information.nttdocomo-fresh.jp/people/interview/people16/>

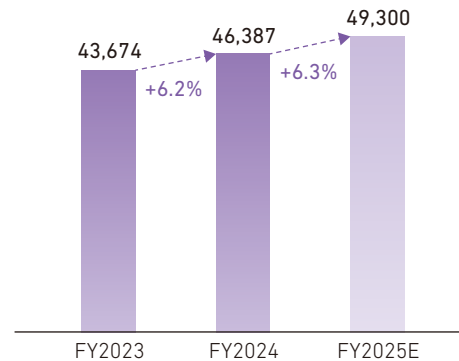
価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

グローバル・ソリューション事業

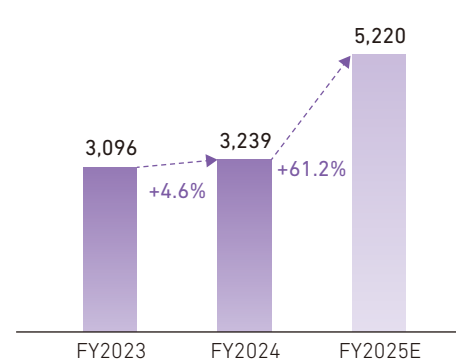
グローバル・ソリューション事業では、市場の変化に対応したデジタル化の提案、システムインテグレーション等の多様なITサービスの拡大と安定的な提供のほか、データセンタービジネスやマネージドサービスといった成長分野でのサービス提供力の強化に取り組みました。

業績の推移

営業収益(億円)



営業利益(億円)



2024年度実績

グローバル・ソリューション事業セグメントにおける2024年度の営業収益は、国内外ともにデジタル化需要の取り込みに加え、為替影響による増加等により4兆6,387億円（前期比6.2%増）となりました。一方、営業費用は、収益連動費用や為替影響による増加等により4兆3,149億円（前期比6.3%増）となりました。この結果、営業利益は3,239億円（前期比4.6%増）となりました。

2025年度予想

引き続きデジタル化需要の取込み等による増収に加え、REITを活用したデータセンター売却等により、対前年増収増益を計画しています。

重点的取り組み

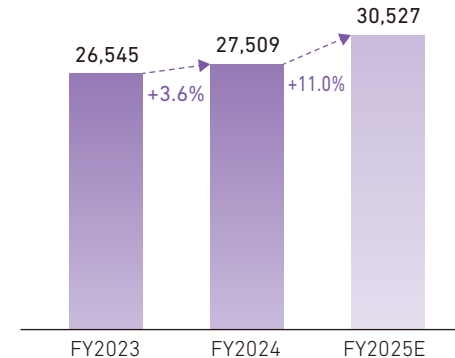
「Realizing a Sustainable Future」

— 未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことで
お客さまとともにサステナブルな社会を実現

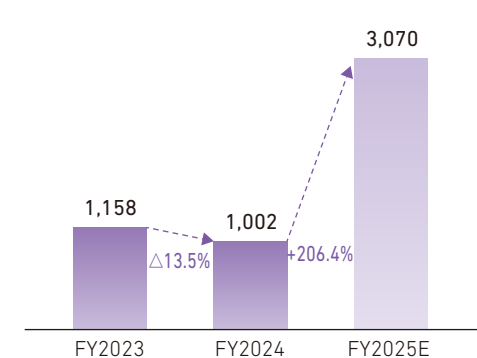
ITとConnectivityの融合による 新たなサービスの創出	様々な顧客接点やデータを活用するEdge to Cloudのサービスを提供し、企業・業界の枠を超えた新たな社会プラットフォームを創出
Foresight起点の コンサルティング力強化	業界・技術のForesight起点で未来を構想するコンサルティング力により、共創パートナーとしてお客さまの成長を支え、ビジネス変革を実現
アセットベースの ビジネスモデルへの進化	業界のベストプラクティスやグローバルテクノロジーをアセット化し、ビジネスアジリティを向上することで、お客さまの提供価値を最大化
先進技術活用力と システム開発技術力の強化	技術の成熟度に応じた活動で、未来の競争力獲得に向けた先進技術活用力の強化と生産性の向上に向けたシステム開発技術力の強化を両輪で進める
人材・組織力の最大化	グローバル企業に相応しい組織機能・カルチャーに変革することで、事業を支える人材力・組織力を最大化し、更なる成長を実現

<参考>海外営業収益・営業利益

海外営業収益(億円)



海外営業利益(億円)



価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

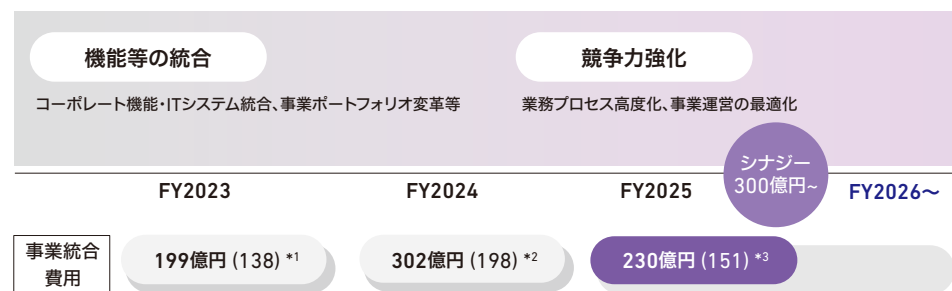
グローバル・ソリューション事業

リージョナルビジネスの強化
New Operating Modelによる海外事業運営

2024年度に実施した海外事業統合は、コーポレート機能やITシステム統合を中心に進め、概ね計画どおりに進捗しました。

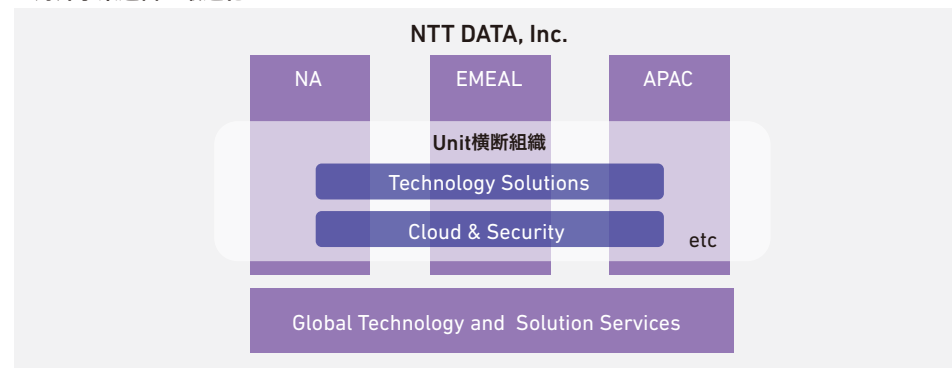
2025年度は、海外事業統合によるシナジー300億円の創出に努めます。また、グローバル全体での競争力強化に向け、リージョナルユニットのユニット横断組織を設置し、事業運営の最適化等に取り組みます。

■ 海外事業統合の進捗状況



*1: FY2023 実績レート 144.65円 *2: FY2024 実績レート 152.62円 *3: FY2025 計画レート 153円 *4: FY2023 計画レート 138円

■ 海外事業運営の最適化



OpenAI とのグローバルでの戦略的提携を開始

NTTデータグループは、OpenAI, Inc.と、2025年5月1日から、グローバルを対象とした戦略的提携を開始しました。これにより、NTTデータグループのシステム開発の豊富な実績とOpenAIの革新的な生成AI技術を融合し、高度で安全・信頼性の高いAIエージェント等の生成AIサービスを提供します。

NTTデータグループは、生成AI関連ビジネスのグローバル展開をさらに強化し、OpenAI関連ビジネスにおいて2027年度末までに累計1,000億円規模の売上をめざします。

OpenAI の日本初の
販売代理店として
企業内活用を促進

業務・業種特化型
AIエージェントで
人の業務を代替

お客さまの生成AI
活用文化を醸成する
専門体制の構築

OpenAI
アクセラレーション
プログラム

戦略的提携のポイント

🔗 もっと詳しく: <https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2025/042400/>

VOICE



NTTデータ
公共統括本部
第一公共事業本部
第二公共事業部
第二システム統括部
第二営業担当

赤井 達哉さん

グローバル・ソリューション事業を支える社員

現在、私は政府における調達システムに関わる新規提案や将来構想に向けた提案活動を行っています。現在進行形のプロジェクトとしては、調達分野において紙ベースでの運用が残っている領域に対する新規のシステム提案があります。すべて紙で運用している政府調達に関わる業務をシステム化する際に、公平性や透明性を担保しつつ、如何にBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）を図れるかが大きなポイントでした。そこで、様々な府省庁の利用者にヒアリングを行うことで、あるべき業務の姿を提案しました。システムの構想立案から始まり、実現するための障壁への対応や具体的な実現方法など、システム構築に向けた一連の提案活動が終了し、現在、最終的な段階に入っています。

2021年9月にデジタル庁が新設されたことで、様々な領域で更なる電子化が加速していくと思います。今後はSEとしての経験も積み、営業・開発の両面から戦略を構想できる人材をめざしたいと思っています。

※掲載内容は取材当時のものです

🔗 もっと詳しく: <https://nttdata-recruit.com/people/akai/>

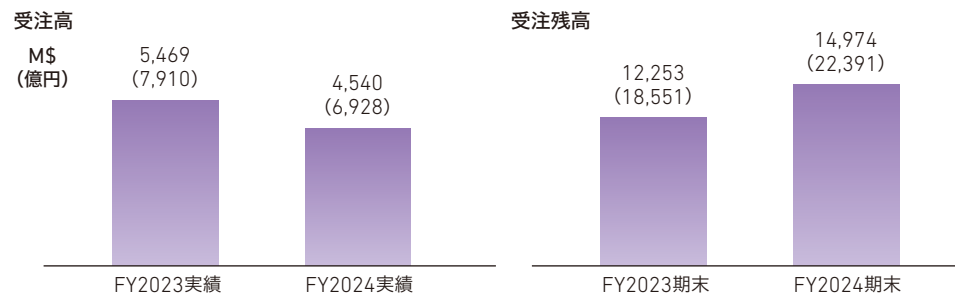
価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

グローバル・ソリューション事業

FOCUS データセンター事業の状況

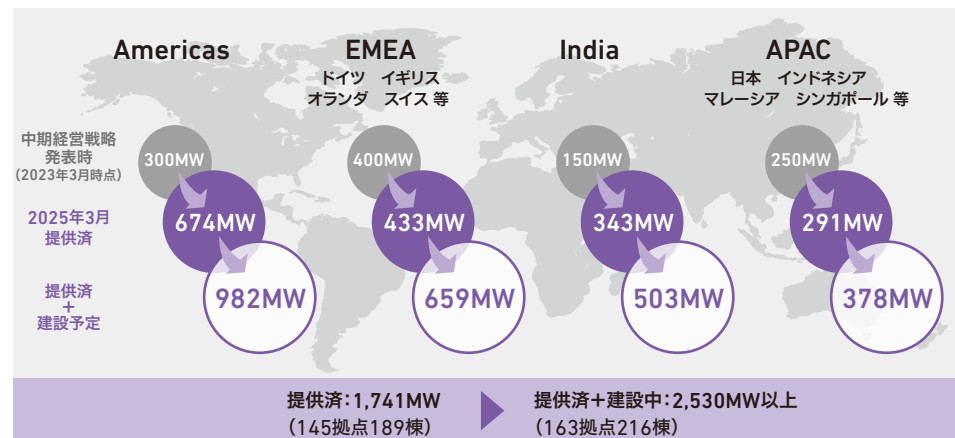
【2024年度末 受注残高】

データセンターの需要は引き続き旺盛であり、2024年度末の受注残高は14,974M\$ (22,391億円)、対前期末+2,721M\$ (+3,840億円)となりました。



【サービス提供状況※】

2024年度では、North Americaを中心に約380MWの提供を開始し、2025年3月末時点で約1,741MWを提供中です。



※NTTdocomo Businessで提供するデータセンターを含む

2025年3月時点

【2025年度 投資計画】

2024年度のデータセンターの投資実績は2,706M\$ (4,130億円)、対前期+6M\$ (+225億)となりました。2025年度は、前年度と同水準の積極投資を実施する計画です。



【売上高・EBITDA等 計画】

	売上高*2*3		EBITDA*3 <EBITDAマージン>		
2025年度 予想*1	3,547M\$	(5,427億円)	1,987M\$	(3,040億円)	56%
対前期比	+1,115M\$	(+1,716億円)	+1,090M\$	(+1,670億円)	-

*1 NTT DC REITへの固定資産の譲渡益相当 (売上高: 1,016M\$ (1,554億円)、EBITDA: 概ね同額) を含んだ数字

*2 当該譲渡益除きでは、2026年3月期予想: 売上高2,531M\$ (3,873億円)

*3 1USD=153円で換算

【REITを活用したデータセンター事業の成長】

データセンター投資の回収サイクルを早期化し、投資資金創出や財務健全性の維持を図りつつ、データセンター事業の更なる成長と企業価値の最大化をめざすためのスキームとして「NTT DC REIT」を活用していきます。▶P.23

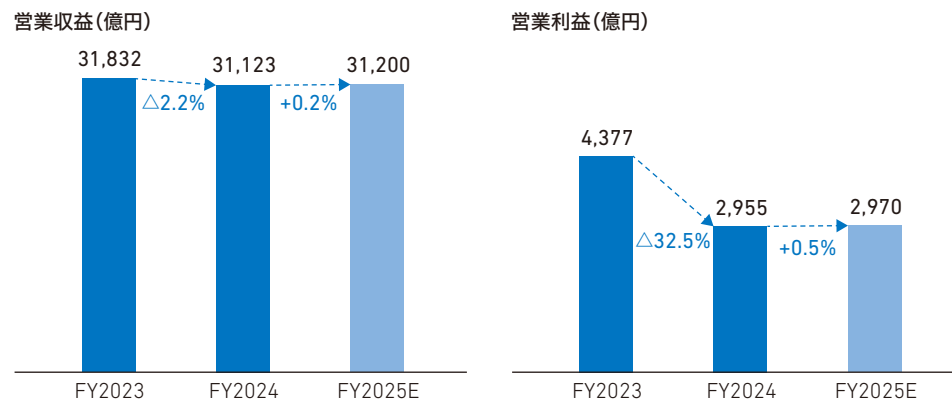
今後も、REITに限らず、投資資金の創出を図るスキームについて継続検討していきます。

価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

地域通信事業

地域通信事業では、「フレッツ光クロス」(10Gbps)の提供エリア拡大やマンション全戸一括型営業の強化など、光サービスのシェア回復・拡大に向けた取り組みを加速し、純増数の維持・拡大を図りました。あわせて、農業・教育・防災などの分野におけるICT活用を通じて、地域密着型のソーシャルインノベーション事業を推進し、持続可能な地域社会の実現に貢献しています。

業績の推移



2024年度実績

地域通信事業セグメントにおける2024年度の営業収益は、固定音声関連サービス収入の減少や、前期に実施したノンコア資産スリム化影響の反動によるその他収入の減少等により3兆1,123億円（前期比2.2%減）となりました。一方、営業費用は、コスト効率化の取り組みによる費用の減少はあるものの、減価償却費の増加等により2兆8,168億円（前期比2.6%増）となりました。この結果、営業利益は2,955億円（前期比32.5%減）となりました。

2025年度予想

固定音声関連収入の減や、西日本における中期的なコスト低減に向けた後年度費用負担軽減施策の実施による減はあるものの、光サービス収入やシステムインテグレーション収入の増等によるベース利益の拡大により、対前年増収増益を計画しています。

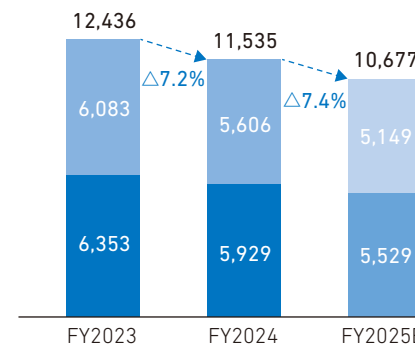
重点的取り組み

将来にわたり安定的な利益水準を確保できる企業への中期的な変革に向けた取り組みを加速

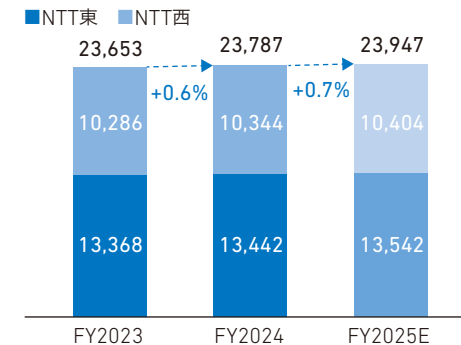
光ビジネスの シェア回復	・シェア回復・拡大に向けた取り組みを加速することにより、純増数を維持・拡大
法人向けネットワーク事業の 進化・拡大	・強みである地域とのコネクション、エンジニアリング力を活かし、社会のデジタル化需要を捉えた事業拡大
成長事業の更なる拡大	・ICTを活用した地域課題の解決と社会的価値の創出に取り組み、ソーシャルインノベーション事業の更なる成長を推進
更なる効率化・ 事業ポートフォリオの見直し	・DX・AIを活用したフロント業務、バックヤード業務、設備系業務の効率化 ・不採算事業からの撤退等、事業の選択と集中による抜本コスト構造見直しの加速 ・加入電話等レガシーサービスから代替サービスへの移行促進による顧客基盤の最大限の維持

<参考>契約数の推移

加入電話・INSネット契約数(千契約)



フレッツ光(コラボ光を含む)契約数(千契約)



※1 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)。

※2 「INSネット」には、「INSネット64」及び「INSネット1500」が含まれています。「INSネット1500」は、チャネル数、伝送速度、回線使用料(基本料)のいずれについても「INSネット64」の10倍程度であることから、「INSネット1500」の1契約を「INSネット64」の10倍に換算しています(INSネット64・ライトを含む)。

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

価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

地域通信事業

高速、高品質、リーズナブルな光回線をビジネスシーンに
フレッツ 光クロス Bizを提供開始(NTT東日本・NTT西日本)

【提供の背景と目的】

昨今、クラウドサービスやオンライン会議、AIの利用拡大に伴い、多くの法人のお客さまが大容量のインターネット接続を必要としています。

一方で、企業のデジタル化が進む中、多くのサービスが接続される通信インフラの重要性は増しており、通信が途絶えた際の業務の停止リスクが顕在化しています。そのような背景から、帯域確保やサービス品質保証(SLA)などの高品質通信へのご要望もますます高まっている状況です。

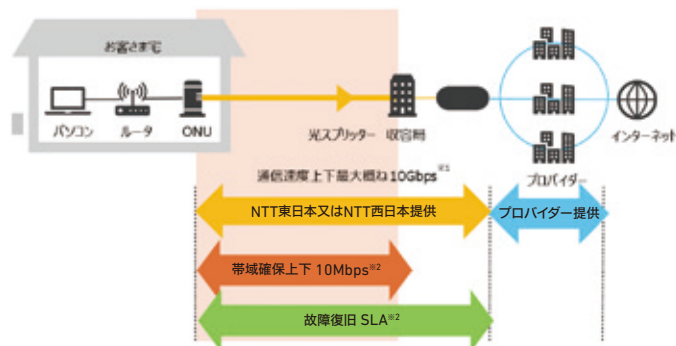
これらの要望にお応えするために、新たな法人向けアクセスサービスの提供を開始しました。

【サービス概要】

本サービスは、お客さまが契約するインターネットサービスプロバイダー等へ上り/下り最大概ね10Gbps^{※1※2}の通信速度で接続するベストエフォートサービスです。

帯域確保上り/下り10Mbps^{※2}、故障復旧SLA99.99%^{※2}、サポート体制として従来の24時間出張修理オプションの機能に加え、業界最高水準の24時間以内駆けつけ保証^{※2}など、法人のお客さま向け機能を具備し、より安心してご利用いただけます。

サービス提供イメージ



※1 最大概ね10Gbpsとは、技術規格上の最大値であり、実際の通信速度を示すものではありません。

※2 詳細な提供条件は、下記のウェブサイトをご確認ください。

もっと詳しく：NTT東日本⇒ https://www.ntt-east.co.jp/release/detail/20250603_01.html
NTT西日本⇒ <https://www.ntt-west.co.jp/news/2506/250603b.html>

VOICE



NTT東日本
ビジネスイノベーション本部
社会基盤ビジネス部
教育営業グループ
第一教育営業担当

齋藤 颯人さん

地域通信事業を支える社員

東京都内の教育案件などをはじめとする公共分野のセールスエンジニアを務めています。より難易度の高いセールスエンジニア業務に挑戦しながら、営業の提案に同行して新たな案件を掘り起こしたり、一人称で技術目線での課題解決を行ったりしています。

現在は、東京都の島しょ地域の未来を創るプロジェクトに、セールスエンジニアとして参画しています。本土と同じような業務水準や教育水準を担保できるように、島内の無線通信基盤から小中学校の学校運営の基盤まで、幅広い領域の構築及び運用保守を担当しています。プロジェクトを通じて、「災害に強い持続的な通信」をモットーに、最新技術を取り入れたソリューションを模索しています。

現在NTT東日本は、観光分野などで更なる魅力向上をめざした大規模プロジェクトに注力しています。人口流入などで地域の活性化に貢献できるプロジェクトを推進できるように、私も日々成長していきたいです。

※掲載内容は取材当時のものです

もっと詳しく： https://www.ntt-east.co.jp/recruit/new-grad/interview/saito_hayato.html

VOICE



NTT西日本
ネットワークデザイン部
アクセス高度化部門

S.FUJIWARAさん

地域通信事業を支える社員

西日本全域のお客さまへ通信を届ける、光ケーブルなど屋外設備の構築方針を立てることが私の主たる業務です。

現在はNTT西日本の「IOWN構想」を支える光アクセス系通信網の新たな構成方法について、NTT研究所と連携して導入検討を行っています。有線・無線を問わずすべての通信の土台になるこの新しい通信網は今後、スマートシティや5G・6G基地局などでの利用が想定される非常に重要なもの。どんな場合にも通信を途切れさせない高い信頼性と、通信の多様化する要望に応える柔軟性を備えた通信網を目標に、ネットワーク構成を探っています。

2030年頃をターゲットにしており、まだ見えない多様な価値観やニーズを想像しつつ進める必要があるというのが難しいところです。そのため日頃からアンテナを高く張って社内外のあらゆる情報を積極的に収集し、将来的な通信に必要な要素は何かを自問自答しながら業務にあたっています。

※掲載内容は取材当時のものです

もっと詳しく： <https://www.ntt-west-recruiting.jp/gradu/nttwest/people/interview/s-fujiwara/>

価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

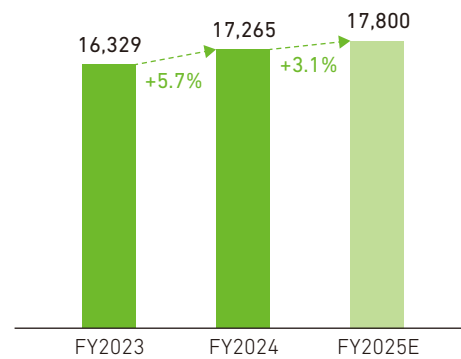
その他（不動産・エネルギー等）

不動産事業では、NTTアーバンソリューションズを中心に、ICT、不動産、エネルギー、環境技術等のリソースを最大限に活用することにより、個性豊かで活力ある街づくりを推進しました。

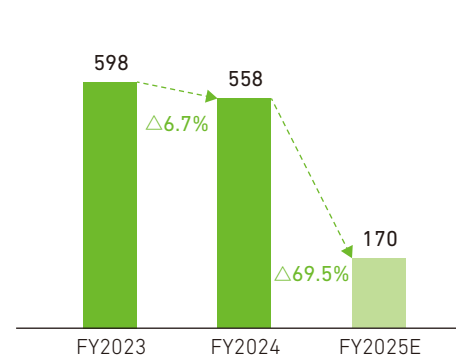
エネルギー事業では、NTTアノードエナジーを中心に、再生可能エネルギー発電所の開発、エネルギーマネジメントシステムを活用したエネルギーの地産地消、脱炭素ソリューションの展開等を推進しました。

業績の推移

営業収益(億円)



営業利益(億円)



2024年度実績

その他(不動産、エネルギー等)における2024年度の営業収益は、データセンターエンジニアリング事業の拡大等により1兆7,265億円（前期比5.7%増）となりました。一方、営業費用は収益連動費用が増加したこと等により1兆6,707億円（前期比6.2%増）となりました。この結果、営業利益は558億円（前期比6.7%減）となりました。

2025年度予想

住宅販売の拡大に伴う増収等があるものの、アノードエナジーにおける前年度に実施した資産売却益の反動減等により、対前年増収減益を計画しています。

重点的取り組み

NTTアーバンソリューションズグループ

ー NTTグループのリソースを最大限活用した「街づくり」を推進

コンサルティング	・街づくりに関するコンサルティング、調査・分析、データベースの運用・構築サービスを提供
不動産開発	・最新のICTや環境技術を活用し、NTTグループの資産活用や自治体・企業との連携により、その地域の価値をさらに高める開発を推進
ファシリティソリューション	・先進のICTと設計・維持管理ノウハウにより、環境負荷低減と快適性を両立させた建物づくりを実現
マネジメント	・ICTの活用により、オフィスや住宅の入居者さまの利便性向上と、物件・エリアの価値向上を実現

NTTアノードエナジーグループ

ー 脱炭素社会の実現とエネルギーの地産地消推進に向け、スマートエネルギー事業を展開

グリーン発電	・太陽光、風力、地熱、バイオマス等、再生可能エネルギー発電所の開発・運営を地域と共生しながら着実に実施
アグリゲーション	・再生可能エネルギーの普及・拡大に伴い生じる課題を、需給バランスを調整する蓄電池やEMSにより解決
電力小売	・再生可能エネルギー由来の電力を民間企業や自治体の要望にあわせて提供 ・一般家庭向けには、NTTアノードエナジーが小売電気事業者の「ドコモでんき®」を提供
エンジニアリングソリューション	・電気通信用電力設備や再生可能エネルギー・蓄電池・データセンターを中心としたエンジニアリングソリューションを積極的に展開

価値創造の最前線 | 事業セグメント別の取り組み状況

その他（不動産・エネルギー等）事業の取り組み

FOCUS 不動産

御堂筋の交流・発信・賑わいの拠点となる関西最高水準のウェルネスオフィス

アーバンネット御堂筋ビル 「WELL認証 (WELL Core)」ゴールドランクを取得

NTT都市開発は、地域社会が抱える様々な課題と向き合い、NTTがもつICT、不動産、エネルギー、環境技術などのリソースを最大限に活用することで、地域の皆さまの街づくりをサポートします。

2024年1月に竣工した「アーバンネット御堂筋ビル」において「WELL Building Standard™ (以下「WELL認証」)」における「WELL Core ゴールド」ランクを取得しました。「WELL認証」は、建物の環境性能だけでなく、建物利用者の健康とウェルネスを高める空間づくりを評価する世界基準の認証制度です。

本物件は西日本エリアの賃貸ビルとしてWELL認証における「WELL Core」を取得した初の事例となり、「自然を感じる心地良い共用部空間の創出」や「ワーカーの健康的なライフスタイルのサポート」などが高く評価されました。また、本物件入居企業が自社専有部での「WELL認証」を取得する際、一部評価項目の審査免除や審査費用が割引となることから、本物件での認証取得は入居テナント様の企業価値向上へも寄与します。

NTT都市開発では、本物件を先駆的事例とし、引き続き企業の健康経営やWell-beingな働き方への変革に積極的に取り組んでいきます。

[もっと詳しく](https://www.nttud.co.jp/news/detail/id/n26839.html) : <https://www.nttud.co.jp/news/detail/id/n26839.html>



「WELL認証」取得認定書

カーボンニュートラルへ貢献する「次世代型データセンター」プロジェクトを開始

ICTサービスを支えるデジタルインフラとしての機能を担うデータセンターは、情報通信技術の進展や生成AIの普及等によって今後需要がさらに拡大するといわれています。これに伴い通信ネットワーク設備やデータセンターの消費電力量は著しい増加傾向にある中で、メガクラウドベンダーはデータセンターのカーボンニュートラルを掲げており、その実現に向けた取り組みを進めています。

NTTファシリティーズは20年以上にわたり、日本、北米、APACエリアを中心とした大規模データセンターの構築を手掛け、そのシェアは日本国内において約7割*を占めています。このたび、こうした知見を活かし、データセンターのカーボンニュートラルへ貢献する、全面的に液冷方式サーバーを採用した次世代型データセンターを構想、2030年頃までの実現をめざすプロジェクトを開始しました。データセンターの高発熱化への対応とカーボンニュートラルへの貢献を同時に実現する、新しい価値を持ったデータセンターの実現をめざします。

[もっと詳しく](https://www.ntt-f.co.jp/news/2024/20240527.html) : <https://www.ntt-f.co.jp/news/2024/20240527.html>

※ 2023年から2025年に竣工予定のデータセンターへの関与比率 (件数ベース、NTTファシリティーズ調べ)

FOCUS エネルギー

ダスキングループとNTT グループがバーチャルPPAを締結

ダスキンマット・モップの製造工場で再生可能エネルギー導入100%達成に向けスタート

株式会社ダスキンとNTTアノードエナジー株式会社は、バーチャルPPAを締結し2025年2月1日より、ダスキンマット・モップの製造を行う2工場で使用する電力に活用しています。これにより、ダスキンマット・モップの製造工場における使用電力の再生可能エネルギー導入を100%達成できる見込みです。これは、清掃関連レンタル業界初の取り組みとなります。

※バーチャルPPA：再生可能エネルギー発電所から供給される電力から、環境価値のみを切り離して取引する手法。電力のやりとりが発生しないことから「バーチャルPPA」と呼ばれています。CO₂を排出しない方法で発電した電力が持つ「地球環境に負荷を与えない価値」は、非FIT非化石証書（再生可能エネルギー指定）という形で電力購入者に付与されます。（実質再生可能エネルギーの扱いとなります）

[もっと詳しく](https://www.ntt-ae.co.jp/site_content/wp-content/uploads/2025/01/NewsRelease_20250128-1.pdf) : https://www.ntt-ae.co.jp/site_content/wp-content/uploads/2025/01/NewsRelease_20250128-1.pdf

「脱炭素先行地域 石狩市中心核マイクログリッド構築事業に係る公募型プロポーザル」の優先交渉者（委託予定者）にNTTアノードエナジー、エヌ・ティ・ティ エムイーが選定

NTTアノードエナジーとエヌ・ティ・ティ エムイー（NTT-ME）は、環境省の第1回脱炭素先行地域に採択されている、北海道石狩市の脱炭素先行地域石狩市中心核マイクログリッド構築事業に係る公募型プロポーザルの優先交渉権者に公募型プロポーザル方式により選定されました。

本事業は、石狩市内5つの公共施設を対象に再生可能エネルギーの導入と複数の公共施設におけるマイクログリッド構築及び地域の再生可能エネルギーの活用による脱炭素化をめざすため、太陽光発電設備や蓄電池を設置し、オンサイトPPAの仕組みによる電力供給を行うものです。

[もっと詳しく](https://www.ntt-ae.co.jp/site_content/wp-content/uploads/2025/03/20250318_NewsRelease.pdf) : https://www.ntt-ae.co.jp/site_content/wp-content/uploads/2025/03/20250318_NewsRelease.pdf

NTTドコモ、NTTアノードエナジー、NTTスマイルエナジーが再生可能エネルギーの普及拡大に向けた家庭用蓄電池最適制御の実証実験を開始 ～普段どおり過ごすだけでdポイントを進呈～

NTTドコモ、NTTアノードエナジー、NTTスマイルエナジーの3社は、再生可能エネルギーの普及拡大に向けた家庭用蓄電池最適制御の実証実験を、2024年7月から開始しました。電力供給状況に応じて電力需要を制御するデマンドレスポンスサービスを提供するNTTドコモ、小売電気事業者でありNTTグループのスマートエネルギー事業を展開するNTTアノードエナジー、蓄電池制御の知見があるNTTスマイルエナジーの3社が、家庭用蓄電池を活用したリソースアグリゲーション等を行い、日中時間帯に発電量が過剰となりやすい太陽光発電に合わせた電力使用を実現することで、再生可能エネルギーの有効活用をめざします。

※リソースアグリゲーション：最適な電力運用のために、電力（リソース）を制御・集約（アグリゲーション）することをさします。

[もっと詳しく](https://www.ntt-ae.co.jp/site_content/wp-content/uploads/2024/07/NewsRelease20240710_01.pdf) : https://www.ntt-ae.co.jp/site_content/wp-content/uploads/2024/07/NewsRelease20240710_01.pdf

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化

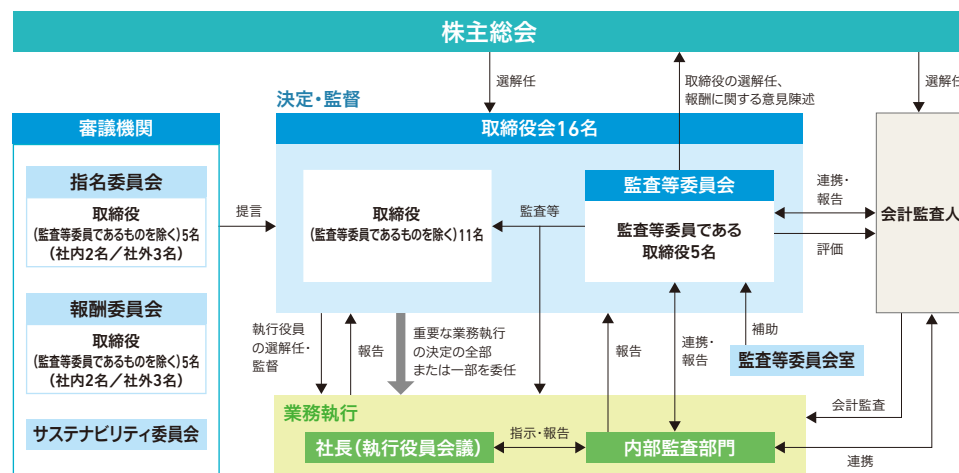
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主や投資家の皆さまをはじめ、お客さまやお取引先、従業員等、様々なステークホルダー（利害関係者）の期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう「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、体制強化していくことが重要であると考えており、経営の健全性の確保、適正な意思決定と事業遂行の実現、アカウンタビリティ（説明責任）の明確化、コンプライアンスの徹底を基本方針として取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに関する詳細は、当社のコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
URL： <https://group.ntt.jp/ir/mgt/governance/>

監査等委員会設置会社への移行

2025年6月より、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図るため、監査等委員会設置会社に移行しました。取締役（監査等委員であるものを除く。）についても独立社外取締役を選任することにより、業務執行を適切に監督する機能を強化するとともに、執行役員制度を導入することにより、取締役会が担う経営に関する決定・監督の機能と執行役員が担う業務執行の機能を明確に分離する体制を整え、経営の機動力の向上を図っています。加えて、当社は独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、指名・報酬の決定における客観性・透明性の更なる向上を図っており、監査等委員会設置会社形態による統治機能が十分有効であると判断しています。



コーポレート・ガバナンス強化の歴史

NTTグループは1985年の民営化以来、コーポレート・ガバナンスを強化してきました。

1985

社外取締役を複数名登用

2003

監査役を4名（社内2名・社外2名）から5名（社内3名・社外2名）に増員

2005

人事・報酬委員会の設置

2006

社外監査役を2名から3名に増員。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）

2015

独立役員の独立性判断基準の制定

2018

初の女性取締役2名登用（社内1名・社外1名）。社外取締役を2名から4名に増員

2019

取締役会の実効性評価アンケートの実施

2020

社外取締役の比率を27%から50%に向上
執行役員制度の導入（経営に関する決定・監督機能と業務執行機能の分離）

2021

業績連動型報酬を3割から5割に拡大
人事・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離・移行し、社外取締役をそれぞれ2名から3名に増員
サステナビリティ委員会を執行役員会議配下から取締役会直属の委員会に移行

2022

取締役、監査役、執行役員ともに女性比率を3割以上に
内部統制室を社長直結組織の内部監査部門へ見直し

2025

監査等委員会設置会社へ移行
2024年4月のNTT法の改正を踏まえ外国人取締役1名を登用

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

取締役の紹介

取締役 (2025年6月末現在)



澤田 純

取締役会長

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
(現 NTTDコモビジネス株式会社)
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
2020年 6月 当社 代表取締役社長 社長執行役員
2022年 6月 当社 代表取締役会長
2024年 6月 当社 取締役会長(現在に至る)
2025年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役
(現在に至る)



大西 佐知子

常務取締役
常務執行役員
CCXO(Chief Customer Experience Officer)、
Co-CAIO(Co-Chief Artificial Intelligence Officer)

1989年 4月 当社入社
2012年 7月 東日本電信電話株式会社(現 NTT東日本株式会社)
ビジネス開発本部担当部長
2014年 7月 エヌ・ティ・ティ・ブロードバンドプラットフォーム株式会社
スタジアムWi-Fi推進室長
2016年 7月 当社 新ビジネス推進室担当部長
2020年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社(現 NTTD
コモビジネス株式会社) 取締役
ビジネスソリューション本部 第三ビジネスソリューション部長
2021年 6月 同社 執行役員 ビジネスソリューション本部
第三ビジネスソリューション部長
2023年 6月 当社 常務執行役員 研究開発マーケティング本部長
2024年 6月 当社 常務取締役 常務執行役員
研究開発マーケティング本部長(現在に至る)



島田 明

代表取締役社長
社長執行役員
CEO

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(現 NTT西日本株式会社)
財務部長
2009年 7月 東日本電信電話株式会社(現 NTT東日本株式会社)
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
2020年 6月 当社 代表取締役副社長 副社長執行役員
2022年 6月 当社 代表取締役社長 社長執行役員(現在に至る)



Patrizio Mapelli

取締役

1982年 9月 Olivetti 入社
1995年 7月 Ernst & Young Senior Partner
2000年 7月 A. T. Kearney Vice President
2002年10月 Value Partners S.p.A. Senior Partner
2002年10月 Value Team S.p.A. CEO(現 NTT DATA Italia S.p.A.)
2013年 1月 NTT DATA EMEA LTD. CEO
2018年 4月 NTT DATA Italia S.p.A. Chairman of the Board
2020年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
(現 株式会社NTTデータグループ) 取締役
2021年 9月 NTT DATA Europe & Latam, S.L.U. Director of the
Board
2022年10月 株式会社NTT DATA, Inc. 取締役
2025年 6月 当社 取締役(現在に至る)



廣井 孝史

代表取締役副社長
副社長執行役員
CFO

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
2020年 6月 株式会社NTTDコモ 取締役常務執行役員 財務部長
2020年12月 同社 代表取締役副社長
2022年 6月 当社 代表取締役副社長 副社長執行役員(現在に至る)



坂村 健

社外取締役
独立役員

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



星野 理彰

代表取締役副社長
副社長執行役員
CTO

1990年 4月 当社入社
2005年 7月 当社 中期経営戦略推進室担当部長
2007年 7月 東日本電信電話株式会社(現 NTT東日本株式会社)
ネットワーク事業推進本部
研究開発センタ担当部長
2010年 7月 同社 ネットワーク事業推進本部 設備部担当部長
2014年 7月 同社 東京事業部 東京南支店長
2016年 6月 同社 経営企画部担当部長
2018年 6月 同社 取締役 ネットワーク事業推進本部 設備企画部長
2021年 6月 同社 取締役執行役員 ネットワーク事業推進本部長
2022年 6月 同社 代表取締役副社長 副社長執行役員
2025年 6月 当社 代表取締役副社長 副社長執行役員(現在に至る)



内永 ゆか子

社外取締役
独立役員

1971年 7月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社
2004年 4月 同社 取締役専務執行役員
2007年 4月 同社 技術顧問
2007年 4月 特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・
ネットワーク 理事長
2008年 4月 ベルリッツコーポレーション 代表取締役会長 兼 社長 兼
CEO
2009年10月 株式会社ベネッセホールディングス 取締役副社長
2013年 4月 ベルリッツコーポレーション 名誉会長
2013年 9月 株式会社グローバルリサーチ
インスティテュート 代表取締役社長(現在に至る)
2021年 6月 新東工業株式会社 取締役(現在に至る)
2022年 6月 当社 取締役(現在に至る)
2022年 7月 特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・
ネットワーク 会長理事
2024年 4月 同 ファウンダー 名誉会長(現在に至る)

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

取締役の紹介



渡邊 光一郎

社外取締役
独立役員

1976年 4月 第一生命保険相互会社 入社
2010年 4月 第一生命保険株式会社 代表取締役社長
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社 代表取締役社長
2016年10月 第一生命保険株式会社 代表取締役社長
(国内生命保険事業を継承した新会社)
2017年 4月 第一生命ホールディングス株式会社 代表取締役会長
2017年 4月 第一生命保険株式会社 代表取締役会長
2020年 6月 第一生命ホールディングス株式会社 取締役会長
第一生命保険株式会社 取締役会長
2022年 6月 当社 取締役 (現在に至る)
2023年 4月 第一生命ホールディングス株式会社 取締役
第一生命保険株式会社 特別顧問 (現在に至る)
2024年 6月 株式会社オリエンタルランド 取締役 (現在に至る)



遠藤 典子

社外取締役
独立役員

1994年 6月 株式会社ダイヤモンド社 入社
2006年 3月 株式会社ダイヤモンド社
週刊ダイヤモンド副編集長
2015年 4月 慶應義塾大学 特任教授
2016年 6月 株式会社NTTドコモ 取締役
2018年 7月 株式会社アインホールディングス 取締役 (現在に至る)
2019年 6月 阪急阪神ホールディングス株式会社 取締役 (現在に至る)
2021年 6月 ジャパンエレベーターサービスホールディングス株式会社
取締役 (現在に至る)
2022年 6月 当社 取締役 (現在に至る)
2024年 4月 早稲田大学 研究院 教授 (現在に至る)



武井 奈津子

社外取締役
独立役員

1983年 4月 ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 入社
2013年 6月 同社 業務執行役員SVP 法務部門長
2013年 8月 同社 業務執行役員SVP 法務部門長・コンプライアンス部門長
2019年 4月 同社 執行役員 法務・コンプライアンス・プライバシー部
シニアゼネラルマネジャー
2020年 4月 同社 執行役員 法務部シニアゼネラルマネジャー
2021年 6月 同社 常務 法務部シニアゼネラルマネジャー
2023年 6月 東京地下鉄株式会社 取締役 (現在に至る)
株式会社TBSホールディングス 取締役 (現在に至る)
2024年 6月 当社 取締役 (現在に至る)

監査等委員 (2025年6月末現在)



柳 圭一郎

取締役 (常勤監査等委員)

1984年 4月 日本電信電話公社 入社
2009年 4月 NTTデータジェトロニクス株式会社
(現 NTTデータウェア株式会社) 代表取締役社長
2012年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
(現 株式会社NTTデータグループ) 総務部長
2013年 7月 同社 執行役員 第二金融事業本部長
2016年 6月 同社 取締役常務執行役員 総務部長 人事部長兼務
2017年 7月 同社 取締役常務執行役員 人事本部長 総務部長兼務
2018年 6月 同社 代表取締役副社長執行役員 人事本部長兼務
2020年 6月 同社 顧問
株式会社NTTデータ経営研究所 代表取締役社長
2022年 6月 当社 常勤監査役
2025年 6月 当社 取締役 (常勤監査等委員) (現在に至る)



高橋 香苗

取締役 (常勤監査等委員)

1987年 4月 当社入社
2013年 7月 当社 総務部門 内部統制室 次長
2014年 6月 当社 総務部門 内部統制室長
2016年 6月 東日本電信電話株式会社 (現 NTT東日本株式会社)
取締役 神奈川事業部長
神奈川事業部神奈川支店長兼務
2016年 6月 株式会社NTT東日本ー南関東 取締役 神奈川事業部長
神奈川事業部神奈川支店長兼務
2019年 6月 エヌ・ティ・ティ・インフラネット株式会社 (現 NTTインフラ
ネット株式会社)
常務取締役 経営企画部長 NW設備事業部長兼務
2020年 6月 当社 常勤監査役
NTT株式会社 (現 株式会社NTT DATA, Inc.) 監査役
2025年 6月 当社 取締役 (常勤監査等委員) (現在に至る)



腰山 謙介

社外取締役 (常勤監査等委員)
独立役員

1984年 4月 会計検査院 入庁
2016年12月 同 事務総長官房総括審議官
2017年 4月 同 第2局長
2018年 4月 同 事務総局次長
2018年12月 同 事務総長
2022年 6月 当社 常勤監査役
2025年 6月 当社 取締役 (常勤監査等委員) (現在に至る)



神田 秀樹

社外取締役 (監査等委員)
独立役員

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
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
2025年 6月 当社 取締役 (監査等委員) (現在に至る)



鹿島 かおる

社外取締役 (監査等委員)
独立役員

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
三井住友信託銀行株式会社 取締役
2020年 3月 キリンホールディングス株式会社 監査役 (現在に至る)
2021年 6月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
(現 三井住友トラストグループ株式会社) 取締役 (現在に至る)
2025年 6月 当社 取締役 (監査等委員) (現在に至る)

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

取締役が有するスキル

NTTグループ中期経営戦略の実現に向け、特に必要である分野を、①経営管理、②マーケティング・グローバルビジネス、③IT・DX・研究開発、④法務・リスクマネジメント・公共政策、⑤HR、⑥財務・ファイナンスの分野と定義し、各分野における経験・スキルを有する人材を取締役に選任しています。サステナビリティについては、中期経営戦略の「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」で掲げているとおり、戦略の核と位置づけています。そのため、サステナビリティは取締役全員が備え、発揮すべき重要なスキルとしています。

		氏名	年齢	性別	現在の地位・担当	分野					
						経営管理	マーケティング・グローバル ビジネス	IT・DX・研究 開発	法務・リスク マネジメント・ 公共政策	HR	財務・ ファイナンス
取 締 役 （ 監 査 等 委 員 で あ る も の を 除 く ）	1	さわだ じゅん 澤田 純	69歳	男性	取締役会長	●	●	●		●	●
	2	しま だ あきら 島田 明	67歳	男性	代表取締役社長・社長執行役員 CEO	●	●		●	●	●
	3	ひろい たかし 廣井 孝史	62歳	男性	代表取締役副社長・副社長執行役員 CFO	●	●		●	●	●
	4	ほしの りあき 星野 理彰	59歳	男性	代表取締役副社長・副社長執行役員 CTO	●	●	●	●		●
	5	おおにし さちこ 大西 佐知子	58歳	女性	常務取締役・常務執行役員 CCXO、Co-CAIO	●	●	●			
	6	パトリチオ マペッリ Patrizio Mapelli	70歳	男性	取締役	●	●	●			
	7	さかわら けん 坂村 健	73歳	男性	取締役	●	●	●			
	8	うちなが ゆか子 内永 ゆか子	78歳	女性	取締役	●	●	●			
	9	わたなべ こういちろう 渡邊 光一郎	72歳	男性	取締役	●	●				●
	10	えんどう のりこ 遠藤 典子	57歳	女性	取締役	●		●	●		
	11	たけい なつこ 武井 奈津子	64歳	女性	取締役	●	●		●		
監 査 等 委 員 で あ る 取 締 役	1	やなぎ けいいちろう 柳 圭一郎	64歳	男性	取締役(常勤監査等委員)		●		●	●	●
	2	たかはし かなえ 高橋 香苗	61歳	女性	取締役(常勤監査等委員)			●	●	●	●
	3	こしやま けんすけ 腰山 謙介	65歳	男性	取締役(常勤監査等委員)				●	●	●
	4	かんだ ひでき 神田 秀樹	71歳	男性	取締役(監査等委員)				●	●	●
	5	かしま かおる 鹿島 かおる	67歳	女性	取締役(監査等委員)				●	●	●

※ CEO: Chief Executive Officer, CFO: Chief Financial Officer, CDAIO: Chief Digital and AI Officer, CISO: Chief Information Security Officer,
CCXO: Chief Customer Experience Officer, Co-CAIO: Co-Chief Artificial Intelligence Officer
※ 各取締役に特に期待する分野を、最大5つまで記載しています。上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。
※ 2025年6月第40回定時株主総会時点

分野ごとの定義

■**経営管理**：持続可能な社会の実現に向けた社会課題解決をめざし、中長期的な視点で機会とリスクを的確に把握し、企業価値向上のために適切な意思決定と監督機能を発揮するスキル。

■**マーケティング・グローバルビジネス**：マーケティングや事業戦略に関する知見を有し、お客さま体験の高度化を通じて、持続的な事業成長を推進するスキル。海外での事業マネジメントや事業環境に関する知見を有し、グローバル市場に事業拡大できるスキル。

■**IT・DX・研究開発**：AIを主軸としたデジタルトランスフォーメーション(DX)推進により、ビジネスモデルや業務プロセスを革新し、競争力を強化することで企業価値の向上を推進するスキル。IOWNを中心とした新たな価値創造やこれまでにない技術・製品・サービスの創出に向け、基礎研究や応用開発を通じてイノベーションを推進するスキル。

■**法務・リスクマネジメント・公共政策**：事業に関する法令遵守を徹底し、リスクマネジメントを適正に実行・監督するスキル。国内外の法規制や政策を踏まえ、的確に事業推進するスキル。

■**HR**：経営戦略と連動した人材戦略を策定・実行し、企業の持続的成長を促進するスキル。お客さま体験の高度化に向けた従業員体験の高度化を推進するスキル。

■**財務・ファイナンス**：資金調達、資本管理、キャッシュ・フロー最適化、適切な投資戦略に関する知見を有し、企業の持続的成長を支えるスキル。財務報告、原価管理、税務戦略等に関する知識・経験を備え、財務健全性を確保するスキル。

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

社外取締役からの提言

2024年度取締役会等を通じて社外取締役から示された経営上の課題

取締役は、2024年度取締役会や取締役意見交換会を通じて、NTTグループの経営戦略・ガバナンス・資本政策等について多角的に議論するとともに、業務執行のモニタリングを行いました。その中で、社外取締役からNTTグループの経営上の課題として以下の点が示されました。2025年度は、これらの課題について議論をさらに深めるとともに、2027年度の中期経営戦略の目標達成に向けて取締役会における審議を一層充実させていきます。



坂村 健

2019年6月
当社取締役就任

成長を実現するための足元の取り組みを着実に

2027年度までの中期経営戦略において、成長分野への投資を通じて持続的な成長をめざしている点を評価しています。

AI戦略に関しては、CAIOの設置を高く評価しており、今後、NTTグループ全体で生成AIに関する取り組みを議論し、その成果を積極的に対外発信していくことが重要と考えます。

宇宙ビジネス戦略に関しては、わが国にとってHAPSの強化が極めて重要となる中、不具合が生じた際には迅速な対応が不可欠です。そのため、国内の法改正を含め、政府への積極的な働きかけが必要と考えます。

情報セキュリティに関しては、規程の整備や遵守にとどまらず、ゼロトラストのような哲学や考え方を徹底させることも不可欠な課題であると指摘しました。



内永 ゆか子

2022年6月
当社取締役就任

事業領域の拡大に対応した戦略議論・モニタリングの充実を

NTTグループの持続的な成長に向けては、社外の視点から課題を指摘することが重要と考えています。

特に、NTTグループの事業領域が拡大する中で、審議案件における競合他社がどのような企業であるのか、また競合と比較した際にNTTグループの優位性がどこにあるのかを明確にする議論が必要と考えています。

成長分野への出資については、出資後のモニタリングが重要です。特に、出資時の計画に対する達成度や、前回モニタリング時からの変化を含め、より定量的な分析・評価を行うことが課題であると指摘しました。



渡邊 光一郎

2022年6月
当社取締役就任

成長戦略を支える取り組みを着実に

NTTグループの成長戦略の中でも、データセンター事業の拡大は重要な位置づけにあると認識しています。一方で、グローバル展開に伴い、地政学リスクやカントリーリスクといったビジネスリスクへの対応と連動したモニタリングの強化が不可欠であると考えています。

また、モバイルネットワークの通信品質向上は、NTTグループにとって重要な経営課題であり、着実に対策を進める必要があると指摘しました。

さらに、NTT法の改正等には際しては、NTTグループとして将来像を示すことが一層重要であり、決算発表や投資家との対話において、グループ横断的な取り組みを積極的に発信していくことが求められるとの課題感を示しました。



遠藤 典子

2022年6月
当社取締役就任

グローバル戦略の更なる深化を

NTTグループはデータセンター事業をはじめとしてグローバル市場で成長を続けており、その中でもIOWNを普及させ、事業化することは重要な課題です。地域ごとの戦略やグループ内での役割明確化も含め、NTTグループのグローバル戦略をより具現化していくことが求められていると考えます。

中でも、IOWNやAIの技術優位性が活きる代表的な分野である自動運転の実現について、一層の注力が必要でしょう。この分野では、ハードウェア、ソフトウェアなどすべての領域でグローバル競争が激化しており、開発に携わる人材確保の難易度も上がっています。競争状況や関連する法制度等を注視しながら、取り組みを着実に進めていく必要があると考えています。



武井 奈津子

2024年6月
当社取締役就任

経営のスピード感とコーポレート・ガバナンスの両立を

社会の変化が加速するなかで、NTTグループにおいても経営におけるスピード感の実現とコーポレート・ガバナンスの両立は、ますます重要な課題となっています。私は、機関設計の見直しの議論にあたり、経営方針や戦略に関する議論の一層の充実と、取締役会のモニタリング機能の更なる強化を図るべく、ソニーグループ株式会社での機関設計の見直しの経験を踏まえて様々な提言を行いました。

また、監査等委員会への移行に際しては、執行に対する適切な権限移譲が重要であるとの認識から、権限移譲の範囲や方法について具体的な意見を提示しました。

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会の構成

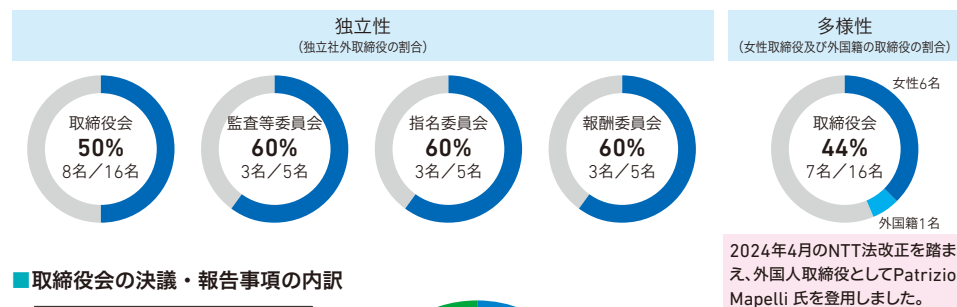
取締役会は、独立社外取締役8名を含む取締役16名で構成され、社外取締役比率は50%となっています。また、執行役員制度を導入し、経営に関する決定・監督の機能と業務執行の機能を明確に分離することで、執行に対する監視機能と、経営の機動力を担保しています。取締役会は、原則として毎月1回の定例取締役会を開催し、必要のある都度臨時取締役会を開催することで、グループ経営戦略に関する議論に加え、法令で定められた事項、及び会社経営・グループ経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。

独立社外取締役については、それぞれ豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い経営的視点からの助言を期待するものです。

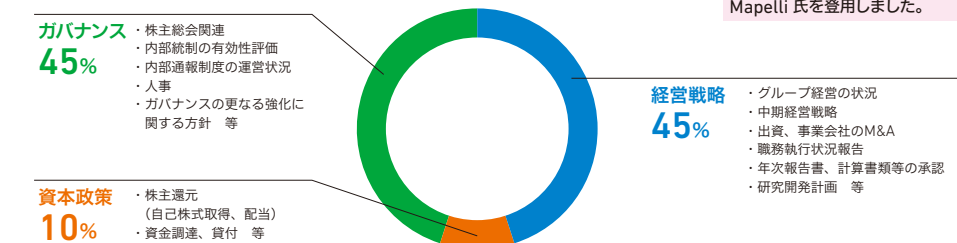
なお、当社は、取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性及び説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議等機関として5名の取締役（過半数である3名が独立社外取締役）で構成される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めています。

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

■取締役の独立性・多様性



■取締役会の決議・報告事項の内訳



取締役会の実効性評価と改善の取り組み

当社は、取締役会の継続的な実効性向上を通じた経営ガバナンスの強化を目的として、毎年1回、第三者機関を起用し、全取締役・監査役を対象とした取締役会に関するアンケート調査を行っています。調査では、取締役会の役割と責務、構成、運営、満足度といった観点での質問を行い、取締役会としての実効性評価を実施しています。

■2023年度の実効性評価で抽出された課題と改善の取り組み

2023年度のアンケートでは、すべての設問において肯定的意見が多数を占め、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が確認されました。一方で、以下の課題が抽出されました。

- ①取締役会の運営に大きな課題はなく執行の取り組みも充実しているものの、経営方針・戦略に関する議論の一層の充実に向けて、ガバナンス体制の在り方を検討する必要があるのではないか
- ②スマートライフ・データセンタービジネス・海外ビジネス等の成長分野の拡大により主要な投資対象等が変化する中で、全体戦略や内部統制についてさらに議論を深める必要がある一方、取締役会への付議基準が旧来のままであり、見直しを図るべきではないか

これらを踏まえ、当社は2024年度を通じて機関設計の検討を進めるとともに、取締役会の開催回数や付議内容・基準等の見直しなど、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿について議論を行いました。その成果として、2025年6月には監査等委員会設置会社へ移行し、経営方針・戦略に関する議論の一層の充実と、取締役会のモニタリング機能の更なる強化を目的に、執行への権限委譲を行いました。

■2024年度の実効性評価

2024年度に実施した実効性評価アンケートにおいても、引き続き、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が確認されました。一方で、以下の課題が抽出されました。

- ①監査等委員会設置会社へ移行後、取締役会の実効性を高めるために、執行状況のモニタリング方法を検討すべき
- ②中期的な戦略に関する議論を深めるためには、個々の投資案件等の判断は執行側に権限を委譲することが必要になるのではないか

これらを踏まえ、当社は今後、取締役会のもつべき機能（中長期的な会社の戦略・方向性に関する議論、経営陣の事業執行に対する監督・監視）の明確化を進めるとともに、取締役会の機能を最大限発揮するため、付議事項の精査に取り組んでいきます。

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

監査等委員会

監査等委員会の構成

監査等委員会は、監査等委員である取締役5名（大学教授及び公認会計士等としての専門分野の経験、見識を有した独立役員として指定している監査等委員である社外取締役3名と監査等委員である取締役2名。各1名ずつ女性2名を含む）で構成され、監査等委員である社外取締役の独立性と監査等委員である取締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。

当社は、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会における承認及び定款の一部変更についての総務大臣の認可をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。以下については、移行前の監査役会設置会社における内容を中心に記載しています。

監査役会の活動

2024年度は、中期経営戦略のもと、IOWNやデータ・ドリブンによる新たな価値創造や事業基盤の更なる強靱化、それを支えるお客さま体験（CX）や従業員体験（EX）の高度化、地球のサステナビリティを実現するNTTグループへの変革をめざした事業活動が行われました。監査役会としては、監査計画に則り、法令に基づく監査に加え、中期経営戦略の進捗状況、国内外の子会社を含むコーポレート・ガバナンスの維持・向上に向けた取り組み状況、コンプライアンスの徹底状況、事業基盤の更なる強靱化、情報セキュリティに関する取り組み状況、サステナビリティを巡る課題への対応に対して重点的に監査を実施しました。さらに、期中に生じた事象や変化に対応した監査の機動的な遂行や、執行側による投資家との対話を踏まえた実効的な監査に努めました。

グループ各社に関する取り組みとして、海外子会社を含むグループ会社の代表取締役、経営幹部及び監査役等との意見交換並びに各社執行部への往査を行い、重点的な監査項目を主に聴取し議論を行うことにより、取締役等の職務執行の実情を把握するとともに必要に応じ提言を行いました。また、グループ監査体制の高度化に向け、主要グループ会社監査役等との間で、NTTグループ全体を俯瞰して選定した重要なリスクに関する認識の統一を図り、主要グループ会社監査役等を通じた監査を実施し各社の監査結果について報告を受け、意見交換を実施しました。加えて、グループ会社監査役等連絡会での各社取り組み事例の共有、監査役監査に関する有識者による講話、監査活動に関するグループディスカッションを活用して、グループ監査役等の活動をさらに高度化する取り組みを実施しました。

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

2024年度における監査役会の活動

活動等	目的・概要	回数
監査役会	監査計画に則り、法令に基づく監査に加え、中期経営戦略の進捗状況、国内外の子会社を含むコーポレート・ガバナンスの維持・向上に向けた取り組み状況、コンプライアンスの徹底状況、事業基盤の更なる強靱化、情報セキュリティに関する取り組み状況、サステナビリティを巡る課題への対応に対して重点的に監査	23回
監査打合わせ会	執行部から執行役員会議付議案件の説明を聴取する等、情報の収集・共有・確認	34回
代表取締役等との意見交換等	取締役会等、重要な会議に出席するほか、代表取締役及び独立社外取締役との意見交換や組織長等へのヒアリング	49回
会計監査人との意見交換	監査状況の確認や監査上の主要な検討事項についての協議を通じて、監査の方法及び結果を継続的に確認する等、適正な会計監査を確保	13回
グループ会社の代表取締役等との意見交換会	海外子会社を含むグループ会社の代表取締役、経営幹部及び監査役等との意見交換並びに各社執行部への往査	69回

監査役会の実効性評価

2024年度の監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、及び監査品質の向上を主な目的とし、2018年度以降継続して監査役会の実効性を評価しています。2024年度の実効性の評価に際しては、全監査役に対するアンケート及びインタビュー、監査活動にかかわる各種資料に基づく活動状況の分析に加え、連携が極めて重要である社外取締役と主要グループ会社監査役の計2名に対するインタビューを実施し連携の実態を検証しました。なお、匿名性を確保するとともに客観的な視点を導入するため、アンケートやインタビューの実施、集計結果の分析にあたり、第三者機関を活用しました。主な評価項目は、監査計画、経営幹部への提言・業務執行監査、グループ監査体制、不正対応、三様監査（監査役による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による内部監査）連携、監査役会の運営等です。分析・評価に際しては、経年変化の状況のみならず、実効性の更なる向上に向けた検討課題の改善状況や、重点的な監査項目を含む監査状況を勘案したうえ、監査役会で議論・検証した結果、監査役会の実効性は確保されていると評価しました。

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

任意の委員会等

指名委員会及び報酬委員会

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

2024年度末時点において、両委員会を構成する委員は、島田明（代表取締役社長）、廣井孝史（代表取締役副社長）、坂村健（社外取締役）、内永ゆか子（社外取締役）及び渡邊光一郎（社外取締役）とし、議事運営を統括する委員長は島田明（代表取締役社長）としていました。なお、本報告書提出日現在、両委員会構成委員及び議事運営を統括する委員長に変更はありません。両委員会の決議にあたっては、構成メンバーである委員の過半数が出席し、出席委員の過半数をもって行うこととしています。

2024年度は、指名委員会を6回、報酬委員会を4回開催し、役員等の選任、後継者計画、役員報酬体系の在り方等について活発な議論を実施しています（すべての委員がすべての会に出席）。

指名委員会及び報酬委員会の概要

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

FOCUS 報酬委員会での議論（役員報酬のあるべき姿と役員報酬の改定）

役員報酬は、当社の業績・企業価値との連動性をより明確にし、中期経営戦略で掲げた財務目標達成への意欲の向上、取締役の自社株保有の促進による株主の皆さまとの利益共有を図る内容とするべきものと考えています。

当社の報酬水準は、国内のほかの大企業の中でも標準的な水準以下に位置しています。当社の社外取締役からも、ベンチマークする日本企業と比べて報酬水準が低いとの意見があり、社員の採用やモチベーションの観点から引き上げるべきとの指摘がありました。他企業もここ数年で1～2割ほど報酬水準が上がっており、当社も引き上げていく必要があると考えています。

今般、一部役員における月額報酬、短期インセンティブ及び中長期インセンティブの比率を含めた役員報酬水準の増改定を行いました。これにより更なる企業価値の向上に向けた取締役の業績責任の明確化とインセンティブ機能の強化を図っていきます。

今後も、NTTグループ経営を担う人材の確保、次世代経営層も含めた社員の採用やモチベーション向上を図りつつ、中期経営戦略の達成及び株価向上に向けて株主さまの期待に応えていきたいと考えています。

サステナビリティ委員会

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

サステナビリティに関する取り組みの推進体制詳細については、[▶P.32](#) をご参照ください。

執行役員会議

会社の重要な意思決定にあたっては、原則として、執行役員等で構成する執行役員会議において審議したうえで決定することとし、週1回程度開催することとしています。なお、意思決定の透明性を高めるため、執行役員会議には監査等委員である取締役1名も参加することとしています。

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬の決定方針・プロセス

当社の取締役の報酬の決定方針及び構成・水準については、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される報酬委員会を設置し、同委員会の審議を経て取締役会にて決定することとします。また、報酬の割合、算定方法及び個人別の報酬の額については、取締役会から同委員会に委任し、決定することとしています。これらの権限を報酬委員会に委任している理由は、当該委員会が代表取締役2名と社外取締役3名で構成されており、当社全体の業績を俯瞰しつつ、社外の目線も取り入れて適切な判断が可能であると考えているためです。

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬については、月額報酬と賞与（短期インセンティブ）、並びに役員持株会を通じた自社株式取得及び業績連動型株式報酬（中長期インセンティブ）から構成することとしています。

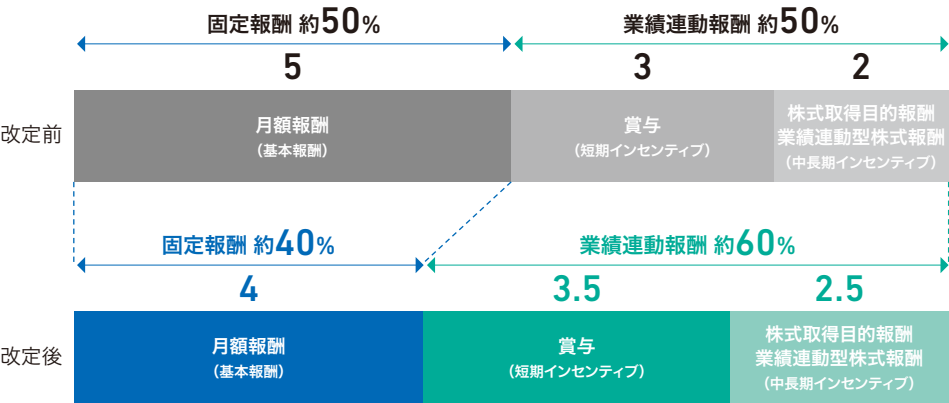
取締役の報酬		
基本報酬	月額報酬	・月例の固定報酬とし、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき支給
業績連動報酬	短期インセンティブ（賞与）	・当事業年度の業績を勘案し毎年6月に支給 ・中期経営戦略で掲げた目標を指標に設定し、評価
	中長期	＜役員持株会＞ ・毎月支給する株式取得目的報酬により、役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有 ＜業績連動型株式報酬＞ ・当社が設定した信託を用いて、毎年6月に役位に応じたポイントを付与し、中期経営戦略の終了年度の翌年度6月に、業績指標の達成度に応じて業績連動係数を決定し、これに累積ポイント数を乗じて付与する株式数を算定 ・株式の付与は退任時

報酬構成割合は、職責に応じて月額報酬、短期インセンティブ及び中長期インセンティブの比率を定めています。

具体的には、標準的な業績の場合、代表取締役社長及び代表取締役副社長の報酬構成は、おおよそ月額報酬：短期インセンティブ：中長期インセンティブ＝40：35：25※1、その他の取締役については50：30：20としています。なお、日本人以外の外国人役員を招聘する場合等においては、職務内容や市場水準等を勘案し、個別に報酬水準及び報酬構成を設定する場合があります。

※1 月額報酬: 短期インセンティブ: 中長期インセンティブ=50:30:20から改定

代表取締役社長及び代表取締役副社長の報酬構成割合の改定



※監査等委員である取締役及び社外取締役を除いた取締役については、報酬構成割合を従前どおりとしています。

役員報酬の改定

2021年 株主総会決議		改定後(2025年 株主総会決議)	
合計額	9.5億円以内	合計額	12.5億円以内
取締役	7.5億円以内	監査等委員でない取締役	10.5億円以内
非金銭報酬額 (業績連動型株式報酬)	1.0億円以内 (117.5万株)	非金銭報酬額 (業績連動型株式報酬)	1.5億円以内 (175万株)
非金銭報酬額 (役員持株会拠出分報酬)	0.5億円以内 (60万株)	非金銭報酬額 (役員持株会拠出分報酬)	0.7億円以内 (82.5万株)
金銭報酬額	6.0億円以内	金銭報酬額	8.3億円以内
(再)社外取締役金銭報酬額	2.0億円以内	(再)社外取締役金銭報酬額	2.0億円以内
監査役	2.0億円以内	監査等委員である取締役	2.0億円以内

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

役員報酬

賞与の業績指標

区分	業績指標		評価 ウェイト	評価方法	2024年度 目標値	2024年度 実績
財務指標	EBITDA		25%	対前年 改善度	34,181億円	32,393億円
	EPS(1株当たり当期利益)		10%		15.1円	12.0円
区分	業績指標		評価 ウェイト	評価方法	2024年度 目標値	2024年度 実績
財務指標	EBITDA		25%	計画 達成度	33,300億円	32,393億円
	営業利益		10%		18,100億円	16,496億円
	海外営業利益率		10%		8.5%	7.5%
	既存分野ROIC (投下資本利益率)		5%		6.6%	5.6%
サステナビリティ 指標	温室効果ガス排出量		5%		225万t以下	211万t
	女性の新任管理者登用率		2.5%		30%	28%
	従業員エンゲージメント率		2.5%		57%	61%
	顧客エン ゲージメント	NPI	2.5%		73.6%	70.5%
		NPS	2.5%		△26.2	△31.3

(注) 1. 海外営業利益率の集計範囲は、NTTデータグループ連結です。また、買収に伴う無形資産の償却費等、一時的なコストを除いて算定しています。

2. 既存分野は、NTTDコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本です。

3. 温室効果ガス排出量の対象は、GHGプロトコル：Scope1&2です。温室効果ガス排出量の2024年度実績については、役員の賞与の算定に用いた速報値を掲載しています。なお、2024年度の確定値は212万tです。

4. 女性の新任管理者登用率の集計範囲は、当社、NTTDコモ^{※1}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ^{※1}です。

※1 NTTDコモにはNTTDコモビジネスの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

5. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。

従業員エンゲージメント率の集計範囲は、当社、NTTDコモ^{※1}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、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及びこれらが指定する子会社^{※2}です。

※1 NTTDコモにはNTTDコモビジネスの数値が含まれます。

※2 指定する子会社とは別に、従業員エンゲージメント調査は順次拡大しており、2024年度より海外グループ会社も開始しています。

6. 顧客エンゲージメント NPI (Next Purchase Intention) は継続利用意向、NPS[®] (Net Promoter Score[®]) ^{※1}は他者への推奨度を測る指標です。顧客エンゲージメントの対象は、NTT東日本、NTT西日本並びにNTTDコモ^{※2}の注力領域である中堅中小法人向けサービス、コンシューマ向けサービスです。(将来的には大規模法人向けサービスについての拡大を予定しています)。

※1 本文中に記載されている Net Promoter Score 及び NPS は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ (現NICE Systems, Inc) の登録商標です。

※2 NTTDコモにはNTTDコモビジネスの数値が含まれます。

2024年度の報酬等の総額等

区分	支給人数	固定	短期	中長期	業績連動型 株式報酬	総額
		月額報酬	役員賞与	株式取得 目的報酬		
取締役	12名	306百万円	75百万円	28百万円	46百万円	455百万円
監査役	5名	171百万円	—	—	—	171百万円
合計 (うち社外役員)	17名 (9名)	477百万円 (171百万円)	75百万円 (—)	28百万円 (—)	46百万円 (—)	626百万円 (171百万円)

(注) 1. 上記には、2024年6月20日開催の第39回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

2. 取締役の報酬額については、2021年6月24日開催の第36回定時株主総会において、①金銭報酬の額：年額6億円以内、②役員持株会を通じた当社株式の取得の資金として取締役に支給する額など：年額5千万円以内かつ年間当たり600,000株*以内、③業績連動型株式報酬制度に提出する金員など：年額1億円以内かつ年間当たり1,175,000株*以内の3種類の構成とする旨、決議いただいています。なお、当該株主総会終結時において取締役8名です。

*2023年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき25株の割合をもって株式分割を行っており、当該株式分割調整後の株式数を記載しています。

3. 上記のうち取締役の業績連動型株式報酬の額については、当事業年度中に関わるポイント付与分として費用計上した額です。

4. 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、年額2億円以内と決議いただいています。なお、当該株主総会終結時において監査役5名です。

5. 取締役(社外取締役を除く)の報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおそ「固定：短期：中長期＝50%、30%、20%」です。

価値創造ストーリーの構築と実行 | 自己革新を続けるためのコーポレート・ガバナンス

サクセッションプラン・グループ経営方針等

サクセッションプラン

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

将来の経営幹部候補については、年齢・性別・専門分野を問わず様々な人材を選抜し、経営幹部候補育成プログラムである“NTT University”における育成を通じて、変革をリードしていく意欲あふれる多様な人材を対象としています。

 もっと詳しく：「次世代経営人材の計画的な育成(NTT University)」▶P.52

グループ経営に関する考え方及び方針

NTTグループはグループ会社相互の自主・自律性を尊重しつつ、グループ各社の利益最大化を目的としたグループ運営にかかわる各グループ会社との契約に基づいて、NTTグループ全体としての経営戦略を策定するとともに、各社に対し適宜適切な助言・あっせんを実施していますが、各社はそれらを踏まえつつ、自ら経営責任を負い独立して事業経営を行っています。また、当社の中期経営戦略においては、新たな成長領域への投資を拡大するとともに、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ことで、新たな価値創造と地球のサステナビリティを実現するグループへと変えていくことをめざしています。

<NTTデータグループの完全子会社化について>

NTTグループは、システムインテグレーション事業を含む社会・産業のDX／データ利活用の強化、クラウドサービスやAIをはじめとした需要の急拡大によるデータセンターの拡張・高度化等、上場子会社である株式会社NTTデータグループが取り組む事業をNTTグループの成長の原動力と位置づけ、より機動的な成長投資を行い、グローバル・ソリューション事業のポートフォリオを強化していくこととしました。これを実現するため、当社は、2025年5月8日付の取締役会決議に基づき、株式会社NTTデータグループの普通株式の公開買付けを開始し、2025年6月19日に成立しました。この公開買付けの結果を受け、当社は、2025年9月30日をもってNTTデータグループを完全子会社化しました。

<株式会社インテージホールディングスを保有する意義等>

株式会社インテージホールディングスを保有する意義等については、当社のコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

政策保有株式に関する方針

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

一方で、当社は、中長期的な企業価値の向上に向け、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の推進を事業の方針としています。こうした方針を踏まえ、当社は、投資戦略委員会等において、当社の中長期的な業績への寄与、業務連携の進捗状況、業務連携に係る今後の検討課題、保有先の業績推移及び今後の経営戦略、保有に伴う便益が資本コストやリスクに見合っていること等、総合的に勘案し、個別銘柄の保有適否に関して検証し、株式の保有・売却を行うこととしています。また、NTTグループ各社が保有する政策保有株式についても、個別銘柄の保有適否に関する検証等を毎年実施し、売却等に取り組んでいます。

企業倫理・コンプライアンス

健全な企業活動を推進していくためには、世界各国・各地の法令を遵守し、高い倫理観を持って事業を運営していくことが不可欠です。その認識のもと、「NTTグループ企業倫理規範」を策定しています。

規範は、NTTグループに所属するすべての役員及び社員を対象に、企業倫理に関する基本方針と具体的な行動指針を示しています。大きな社会的責務を担う企業グループの一員として、不正や不祥事の防止に努めること、企業内機密情報の漏洩を防止すること、お客さまやお取引先との応接の際の過剰な供授をなくすこと等、公私を問わず高い倫理観を持って行動することを定めています。

受付窓口の設置

不正や不祥事の未然防止を図るために、グループ各社において内部通報のための社内受付窓口を設けているほか、当社が弁護士事務所に委託して、全グループ会社を対象とした「企業倫理ヘルプライン（社外受付窓口）」を設けています。また、顕名・匿名の如何を問わず通報者を特定し得る情報の守秘義務を徹底すること、通報者が通報により報復や不利益な取り扱いを受けることがない旨に加えて、通報者の探索禁止、通報者及び調査関係者への報復・不利益取り扱いの禁止に違反した場合には懲戒の対象となりうる旨を社内規程に定めています。

窓口へ寄せられた通報はグループ会社の企業倫理委員会にて各主管担当が調査・対応し、年1回以上の頻度で当社の企業倫理委員会です全申告内容と対応状況を取りまとめ、取締役会に報告しています。

 もっと詳しく： <https://group.ntt.jp/sustainability/governance/corporate-ethics/>

データ | 数字でみるNTTグループ

主要財務データ

詳細な財務・非財務データ等については、本統合報告書の一部を構成するものとして、当社コーポレートサイトに掲載しています。

https://group.ntt.jp/sustainability/data/financial_nofinancial/

		米国会計基準(U.S.GAAP)					国際会計基準(IFRS)							
項目	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
財務データ														
売上高	十億円	11,095.3	11,541.0	11,391.0	11,799.6	11,782.1	11,879.8	11,899.4	11,944.0	12,156.4	13,136.2	13,374.6	13,704.7	
〔セグメント別〕総合ICT事業※1	十億円	-	-	-	-	-	-	-	5,880.9	5,870.2	6,059.0	6,140.0	6,213.1	
〔セグメント別〕地域通信事業※1	十億円	-	-	-	-	-	-	-	3,207.4	3,207.6	3,177.6	3,183.2	3,112.3	
〔セグメント別〕グローバル・ソリューション事業※1	十億円	-	-	-	-	-	-	-	3,367.1	3,615.2	4,091.7	4,367.4	4,638.7	
〔セグメント別〕その他(不動産・エネルギー等)※1	十億円	-	-	-	-	-	-	-	1,335.4	1,396.0	1,807.0	1,632.9	1,726.5	
営業利益	十億円	1,084.6	1,348.1	1,539.8	1,642.8	1,641.1	1,693.8	1,562.2	1,671.4	1,768.6	1,829.0	1,922.9	1,649.6	
税引前利益	十億円	1,066.6	1,329.3	1,527.8	1,755.6	1,740.5	1,671.9	1,570.1	1,652.6	1,795.5	1,817.7	1,980.5	1,564.7	
当社に帰属する当期利益	十億円	518.1	737.7	800.1	909.7	897.9	854.6	855.3	916.2	1,181.1	1,213.1	1,279.5	1,000.0	
設備投資額	十億円	1,817.5	1,687.2	1,700.0	1,674.8	1,697.9	1,697.0	1,806.6	1,728.3	1,687.6	1,862.4	2,063.1	2,087.4	
減価償却費	十億円	1,828.0	1,766.3	1,462.2	1,339.4	1,346.9	1,333.6	1,465.3	1,507.2	1,561.2	1,582.6	1,628.6	1,722.0	
研究開発費	十億円	233.8	213.4	211.6	213.9	208.6	211.3	224.9	232.6	248.0	252.8	254.9	268.7	
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)※2	十億円	2,391.8	2,711.8	2,917.4	2,637.5	2,541.3	2,406.2	2,995.2	3,009.1	3,010.3	2,261.0	2,567.0	2,171.2	
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	十億円	-1,868.6	-1,759.8	-2,089.3	-1,841.8	-1,746.2	-1,774.1	-1,852.7	-1,424.5	-1,699.2	-1,736.9	-1,989.2	-1,999.6	
フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)※2	十億円	523.2	952.1	828.0	795.8	795.1	632.0	1,142.5	1,584.5	1,311.1	524.1	577.7	171.6	
支払配当金	十億円	195.1	230.7	243.1	298.3	298.3	347.9	345.3	385.0	410.3	411.6	431.5	433.3	
自己株式取得金額	十億円	338.1	93.6	374.1	235.2	235.2	258.0	501.1	250.0	250.0	510.3	200.0	200.0	
株主資本	十億円	8,514.3	8,470.5	8,425.2	8,561.4	8,947.5	9,316.9	9,234.2	9,844.2	9,968.1	9,990.8	10,159.4	10,221.6	
資産合計(総資産)	十億円	20,702.4	21,035.9	21,250.3	21,675.8	21,541.4	22,295.1	23,014.1	22,965.5	23,862.2	25,308.9	29,604.2	30,062.5	
有利子負債	十億円	4,406.7	4,163.3	4,088.2	3,893.3	3,971.6	4,262.7	4,699.9	7,624.3	7,364.3	8,230.5	9,591.0	10,010.1	
1株当たり情報(円)														
1株当たり当期利益(EPS)※3	円	4.7	7.0	7.8	9.1	9.0	8.8	9.2	9.9	13.2	13.9	15.1	12.0	
1株当たり資本(BPS)※3	円	82.0	84.3	89.8	96.3	91.8	96.6	99.7	83.5	93.5	100.4	117.1	123.5	
1株当たり配当金※3	円	1.8	2.2	2.4	3.0	3.0	3.6	3.8	4.2	4.6	4.8	5.1	5.2	
主要指標														
EBITDA※4	十億円	3,063.4	3,277.9	3,183.3	3,215.8	3,237.1	3,241.4	2,968.6	3,111.6	3,247.1	3,290.2	3,418.1	3,239.3	
海外営業利益率※5	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.3%	8.6%	7.5%	
既存分野の投下資本利益率(ROIC)※6	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.2%	8.1%	5.6%	
営業利益率	%	9.8%	11.7%	13.5%	13.9%	13.9%	14.3%	13.1%	14.0%	14.5%	13.9%	14.4%	12.0%	
自己資本当期利益率(ROE)	%	6.0%	8.4%	8.9%	9.8%	10.2%	9.3%	9.3%	11.0%	14.9%	14.4%	13.9%	10.0%	
総資産当期利益率(ROA)	%	5.2%	6.4%	7.2%	8.2%	8.1%	7.6%	6.9%	7.2%	7.7%	7.4%	7.2%	5.2%	
投下資本利益率(ROIC)	%	4.6%	5.9%	6.9%	7.2%	7.4%	7.4%	6.6%	7.2%	7.5%	7.4%	6.9%	5.4%	
D/Eレシオ	%	50.8%	47.1%	45.2%	41.0%	43.9%	46.0%	51.9%	100.8%	88.9%	96.1%	97.4%	97.9%	
配当性向	%	38.0%	31.4%	30.7%	32.9%	33.3%	40.9%	41.1%	42.3%	34.9%	34.5%	33.8%	43.5%	
期末株価※3	円	74.0	97.0	95.0	98.0	98.0	94.1	103.0	113.7	141.8	158.5	179.8	144.7	
株価収益率(PER)	倍	15.6	13.8	12.2	10.8	10.9	10.7	11.1	11.5	10.8	11.4	11.9	12.1	
株価自己資本倍率(PBR)	倍	0.9	1.2	1.1	1.0	1.1	1.0	1.0	1.4	1.5	1.6	1.5	1.2	
配当利回り	%	2.4%	2.3%	2.5%	3.1%	3.1%	3.8%	3.7%	3.7%	3.2%	3.0%	2.8%	3.6%	

※1 セグメント間取引を含んでいます。

※2 決算日が休日であった場合は、その影響(売掛金の支払期限が月末から翌月初に後倒しとなった影響)を除いています。

※3 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)、2020年1月1日を効力発生日として実施した株式分割(普通株式1株を2株に分割)及び2023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25株に分割)を考慮して記載しています。

※4 EBITDA及びその内訳の減価償却費について、使用権資産に係る減価償却費を全て除いています。

※5 海外営業利益率の算定にあたっては、買収に伴う無形資産の償却費等、一時的なコストを除外しています。なお、集計範囲は、NTTデータ海外事業です。(2022年度はNTT Ltd.グループの上期実績を含みます)

※6 既存分野は、NTTドコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本です。

データ | 数字でみるNTTグループ

主要非財務データ

詳細な財務・非財務データ等については、本統合報告書の一部を構成するものとして、当社コーポレートサイトに掲載しています。

https://group.ntt.jp/sustainability/data/financial_nofinancial/

項目			バウン ダリー	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
環境 (E)									
温室効果ガス (GHG) ※1	GHG 排出量 (Scope 1+2+3)		C	万t-CO ₂	2,622	2,372	2,202	2,103	2,054
	GHG 排出量 (Scope 1+2)		C	万t-CO ₂	399	290	254	232	212
エネルギー ※1	電力使用量 (購入電力量※1)	国内	B	億kWh	66.7	68.6	68.6	70.9	71.6
		再生可能エネルギー使用量	B	億kWh	3.1	13.7	21.8	29.0	33.6
		海外含む	C	億kWh	-	-	80.3	83.2	87.4
		再生可能エネルギー使用量	C	億kWh	-	-	26.7	35.3	42.1
社会 (S)									
従業員数	全従業員数 (正社員)		C	人	324,667	333,840	338,651	338,467	341,321
	海外従業員比率		C	%	42.6%	44.4%	45.6%	44.6%	44.7%
多様性	女性の新任管理者登用率※2		A*	%	-	29.1%	29.7%	27.9%	28.3%
	男性労働者の育児休業取得率※3		A*	%	-	-	114.1%	128.5%	120.0%
	障がい者雇用率		A	%	2.66%	2.66%	2.68%	2.73%	2.72%
人材開発	年間平均研修時間 (社員1人当たり・年)		B	時間	24	34	38	40.7	43.5
	年間平均研修コスト		B	万円	9.1	9.0	10.3	11.7	13.3
従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント率※4		※5	%	-	57.0%	57.0%	54.0%	61.0%
顧客エンゲージメント	NPI※6		※7	%	-	-	-	-	70.5
	NPS※6		※7	-	-	-	-	-	-31.3
インシデント	電気通信サービスにおける重大事故発生件数※8		E	件	2	1	3	4	1
	外部からのサイバー攻撃に伴う重大なインシデント件数※9		E	件	0	0	0	0	0
ガバナンス (G)									
取締役会の構成	人数		F	人	8	8	10	10	10
	独立社外取締役比率		F	%	50%	50%	50%	50%	50%
	女性取締役比率		F	%	12.5%	12.5%	30.0%	30.0%	40.0%
取締役会の出席状況	開催回数		F	回	13	15	14	12	14
	平均出席率		F	%	99.3%	99.0%	99.1%	100.0%	100.0%
	独立社外取締役平均出席率		F	%	100.0%	98.3%	98.5%	100.0%	100.0%
内部通報制度	相談・通報件数		B	件	346	314	422	472	569
	コンプライアンス違反		B	件	49	41	41	57	61
	違反なし		B	件	297	273	256	415	508

※1 NTTグループはほかの通信事業者やデータセンター事業者がサービスを展開するために必要な設備等を提供しており、これまでその設備等に必要な燃料や電力は「地球温暖化対策の推進に関する法律」の報告方法に基づきNTTグループの排出量・使用量として公表してきましたが、環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン (Ver.2.3)」に基づいた算定方法を確立したため、上記CO₂排出量をScope3として算定することとしました。また、購入電力量と総非再生可能エネルギー消費量も同様に、2018年度からほかの通信事業者やデータセンター事業者の消費量を除いた数値を記載することとし、2019年度実績値より上記CO₂排出量をScope3として算定することとしました。

※2 管理者：課長クラス以上 (出向者を含みます)。

※3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものです。

※4 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。

※5 従業員エンゲージメント率の集計範囲は、当社、NTTドコモ、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジー及びこれらが指定する子会社です。指定する子会社とは別に、従業員エンゲージメント調査は順次拡大しており、2024年度より海外グループ会社も開始しています。

※6 顧客エンゲージメント NPI (Next Purchase Intention) は継続利用意向、NPS® (Net Promoter Score®) は他者への推奨度を測る指標です。Net Promoter Score®及びNPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ (現NICE Systems, Inc.) の登録商標です。

※7 顧客エンゲージメントの対象は、NTT東日本、NTT西日本並びにNTTドコモ*の注力領域である中堅中小法人向けサービスとNTTドコモ*のコンシューマ向けサービスです (将来的には大規模法人向けサービスについての拡大を予定しています)。*NTTドコモビジネスの数値を含みます。

※8 重大事故とは、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です。緊急通報 (110、119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

※9 重大なインシデントとは、「電気通信サービスの停止を伴うこと」、かつ、「対外的に広く認知されているもの (公式発表実施、または主要メディアでの報道あり)」に該当するインシデントです。

バウンダリー	
[A]	主要会社6社：NTT、NTTドコモ (NTTドコモビジネスを含む)、NTTデータグループ (NTTデータ、NTT Data, Inc.を含む)、NTT東日本、NTT西日本、NTTアーバンソリューションズ (NTT都市開発、NTTファシリティーズを含む)
	主要会社7社：NTT、NTTドコモ (NTTドコモビジネス、NTTドコモソリューションズを含む)、NTTデータグループ (NTTデータ、NTT Data, Inc.を含む)、NTT東日本、NTT西日本、NTTアーバンソリューションズ (NTT都市開発、NTTファシリティーズを含む)、NTTアノードエナジー
[A*]	主要会社5社：NTT、NTTドコモ (NTTドコモビジネスを含む)、NTTデータグループ (NTTデータ、NTT Data, Inc.を含む)、NTT東日本、NTT西日本
	[B] 国内グループ会社：348社
[C]	国内外グループ会社：992社
[D]	要会社6社+事業分担会社
[E]	通信4社：NTT東日本、NTT西日本、NTTドコモ、NTTドコモビジネス
	[F] NTT単社

(上記のバウンダリーは財務・非財務データ集におけるバウンダリーです。左記の表では、用いていないものが含まれます)

データ | 数字でみるNTTグループ

株式の状況 (2025年3月31日現在)

株式情報

【会社情報】

NTT株式会社	1985年4月1日設立 〒100-8116 東京都千代田区大手町一丁目5番1号 大手町ファーストスクエア イーストタワー
資本金	937,950,000,000円
発行可能株式の総数	154,823,022,500株
発行済株式の総数	90,550,316,400株
総株主の議決権数	827,653,270個
株主数 (単元未満株のみ所有する株主を含む)	2,681,105名

【上場取引所】

東京 (証券コード: 9432)

【IRに関するお問い合わせ先】

NTT株式会社 財務部門 IR室
URL <https://group.ntt.jp/ir/contact/index.html>

【株主名簿管理人・特別口座管理機関】

三井住友信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

お問い合わせ先

証券代行部
〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
フリーダイヤル: 0120-584-400 (NTT株主さま専用)
0120-782-031 (代表)

【ADR預託機関】

JP Morgan Chase Bank, N.A.
383 Madison Avenue, Floor 11
Ney York, NY10179, U.S.A

お問い合わせ先

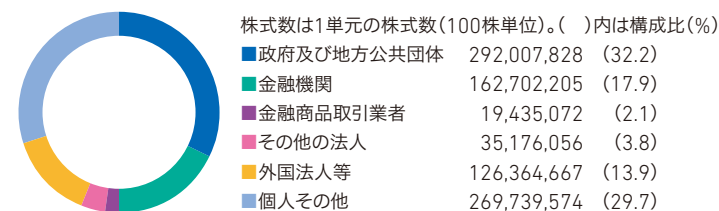
JPMorgan Service Center
P.O. Box 64504
St. Paul, MN 55164-0504, U.S.A.
TEL: 1-800-990-1135 (General)
1-651-453-2128 (From outside the U.S.A.)

【大株主の状況】

氏名または名称	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に 対する所有株式数 の割合 (%)
財務大臣	29,199,372	35.28%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,142,377	11.05%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,733,959	4.51%
トヨタ自動車株式会社	2,019,385	2.44%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	887,953	1.07%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ 505234	697,771	0.84%
NTT社員持株会	618,889	0.75%
日本生命保険相互会社	584,126	0.71%
JPモルガン証券株式会社	508,035	0.61%
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	484,094	0.58%
計	47,875,966	57.84%

(注) 1. 所有株式数は、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 7,777,183,240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. 「発行済株式総数に対する所有株式数の割合」は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には役員報酬BIP信託が保有する当社株式34,782,500株は含めておりません。

【所有者別の状況】



【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。2025年3月末現在、外国人が保有するNTTの議決権個数は、126,364,667個です。

*NTT法附則第13条により、当分の間、新株発行等による株式の増加数は、NTT法上の発行株式の総数に算入しないものとされています。

データ | 数字でみるNTTグループ

外部からの評価

Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index

(旧称：Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index)

米国の金融インデックス開発大手のS&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社とスイスのRobecoSAM社が共同開発したESG株式指標でアジア・太平洋地域を対象とした「Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index」の構成銘柄に2014年から選定されています。

FTSE4Good Index Series/
FTSE Blossom Japan Index/
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

英国のFTSE Russell社が開発した世界的なESGインデックスである「FTSE4Good Index」、ESG対応に優れた日本企業で構成される「FTSE Blossom Japan Index」、日本企業の業種内で相対的にESG評価が高い企業で構成される「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定されています。



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数/
MSCI日本株女性活躍指数

MSCI日本株IMI指数構成銘柄の中から、各GICS®業種分類の銘柄数50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数である「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」及び女性の参加と昇進、多様性の推進において、従業員のジェンダーの多様性を促進し、業界をリードしている企業を選定する、「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

女性の活躍推進に関する取り組みの評価

NTTグループの女性活躍に関する取り組みが評価され、令和6年度「なでしこ銘柄」に選定されました。NTTは初の選定となります。また、特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク (NPO法人J-Win) が主催する「2025 J-Winダイバーシティ・アワード」において、企業賞アドバンス部門で「準大賞」を受賞しました。



プラチナくるみんプラス

厚生労働省が次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業に発行されます。くるみん認定企業のうち、より高い基準で子育て支援かつ不妊治療と仕事を両立しやすい職場環境整備に取り組んでいる優良な企業に認定されています。



えるぼし (3段階目)

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）に基づく認定制度で、一定の基準を満たし、女性活躍推進に関する状況等が優良な企業に発行されます。5つの基準すべてを満たしている、えるぼし (3段階目) を取得しています。



健康経営優良法人2025
(大規模法人部門 (ホワイト500)) 認定

経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2025 (大規模法人部門 (ホワイト500))」に認定されています。



PRIDE指標ゴールド

任意団体work with Prideが策定した、職場でのLGBTQに関する取り組みを評価するための指標であるPRIDE指標において、優れた企業を表彰するPRIDE指標ゴールドを9年連続で受賞しました。



Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2025

クラリバイト社が保有する独自の特許関連データをもとに、特許登録数で評価対象企業の絞り込みを行ったうえで、「影響力」「地理的投資」「成功率 (特許庁に出願したものが特許と認められる割合)」「希少性」の4つの指標をスコア化し、世界中の企業や組織の中から、技術研究とイノベーションの最前線にあると認めた100社に与えられるClarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2025を受賞しました。



 X
x.com/NTTPR

 Facebook
facebook.com/NTTgroup/

 Instagram
instagram.com/nttgroup_official/

 YouTube
youtube.com/c/NTTofficialchannel

 LinkedIn
linkedin.com/company/ntt



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