NTT

Innovating a Sustainable Future for People and Planet

NTTグループ
統合報告書 | 2026

目次

1 Introduction

NTT Group's Core & Values

はじめに ……02
NTTグループの原点 ……03
NTTグループのありたい姿 ……04

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

価値創造プロセス ……05
インプットする資本 ……06
中期的な利益成長に向けて ……07
中期経営戦略の進捗 ……10
CEOメッセージ ……11
2030年、そしてその先を見据えた持続的成長の実現に向けて
CFOメッセージ ……17
事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資と変革を支える財務戦略
CTOメッセージ ……21
AI時代の競争優位を生み出す技術戦略と次の成長を創る技術への挑戦
事業セグメント別の事業概要と成長目標 ……25
AIに関するNTTグループの取り組み ……30

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

NTTグループが考える持続可能な社会 ……33
サステナビリティ憲章と中期経営戦略等のつながり ……34
サステナビリティ推進体制 ……35
環境 ……37
人的資本 ……48
新たな価値創造 ……62
レジリエンス ……75
社員が支える持続的な企業価値の向上
～5つのカンファレンス～ ……80

4 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

社外取締役対談 ……81
取締役の紹介 ……83
取締役が有するスキル ……85
コーポレート・ガバナンスの強化 ……86
取締役会 ……87
監査等委員会 ……89
指名委員会・報酬委員会等 ……90
役員報酬 ……91
リスクマネジメント ……93
内部監査、企業倫理・コンプライアンス ……94
その他ガバナンスに関する事項 ……95

5 データセクション

数字で見るNTTグループ

主要財務データ ……96
主要非財務データ ……97
株式の状況 ……98
外部からの評価 ……99

財務・非財務データ集

本報告書の一部を構成するものとして、詳細な財務・非財務データ等をWebサイトに掲載しています。

クイックアクセス

中期経営戦略の一部見直し

- 見直しの概要と取り組みの柱
- 見直しの背景と目標達成に向けた道筋

AIに関するNTTグループの取り組み

- AIネイティブなインフラ「AIOWN」
- データセンター事業の広がり
- 更なる進化を遂げたNTT版LLM「tsuzumi 2」の提供開始

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

[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、NTTDATA, Inc.：株式会社NTT DATA, Inc.、NTT：NTT株式会社、NTT西日本：NTT西日本株式会社、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2026年3月末のものです。本統合報告書に掲載されているサービス名、商品名等は、各社等の登録商標または商標です。「AIOWN」は商標出願中です。

はじめに

事業環境の変化を踏まえ、NTTグループは2026年、中期経営戦略の一部見直しを行いました。
本統合報告書は、その背景と2030年度の目標達成に向けた道筋を、戦略・財務・技術を一体としたストーリーとして、
投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまにご説明することを目的としています。
私たちのありたい姿 “Innovating a Sustainable Future for People and Planet” の実現に向けた取り組みと、
中長期的な企業価値向上への考え方をお示しします。

2025年9月に『NTTグループ統合報告書2025』を発行して以降、私たちは国内外の投資家との対話を重ねてきました。
その中で、どの事業領域が利益成長を牽引するのか、成長投資がどのように将来の利益につながるのか、
そしてその実現を支える技術や財務戦略をより具体的に示してほしいというご意見を数多くいただきました。
また、自然資本や人権、AIガバナンスをはじめとする非財務分野についても、
企業価値とのつながりをより明確に示すことへの期待が高まっていると認識しています。

本報告書では、中期経営戦略の一部見直しを反映するとともに、
投資家との対話でいただいた約500件に及ぶ質疑から抽出した重要テーマを中心に、
事業戦略・財務戦略・技術戦略の連関や、非財務情報の開示内容を見直しました。

本報告書が、NTTグループの中長期的な成長戦略と企業価値向上への取り組みに対する理解を深め、
皆さまとの建設的な対話につなが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、連結子会社および一部子会社
報告対象期間：2025年度（2025年4月～2026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。

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」

Webサイト

» 財務・非財務データ集
https://group.ntt/jp/sustainability/data/financial_nofinancial/

» 中期経営戦略
https://group.ntt/jp/ir/mgt/managementstrategy/

» NTTのサステナビリティ
https://group.ntt/jp/sustainability/

» IOWN
https://group.ntt/jp/group/iown/

» AI
https://group.ntt/jp/group/ai/

» 有価証券報告書
https://group.ntt/jp/ir/library/yuho/

» コーポレート・ガバナンス報告書
https://group.ntt/jp/ir/mgt/governance/

» 株主総会関連資料
https://group.ntt/jp/ir/shares/shareholders_meeting/

» 各種説明会資料
https://group.ntt/jp/ir/library/presentation/

» IRプレゼンテーション
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いただけます

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
さまざま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
地域通信(電話・FTTH等)、総合ICT(モバイル・インターネット)、
グローバル・ソリューション、不動産・エネルギー等に事業を拡大してきました。
そして、これからも――

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。

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。

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。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。

この未曽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、お客さまを大切にし、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。

1985年4月1日　日本電信電話株式会社 真藤社長あいさつ(抜粋)

NTTグループのありたい姿

もっと詳しく NTT Group's Core & Values

時代の変化とともにNTTグループの事業構造が進化したこと等を踏まえ、2025年7月1日、
国内外で広く親しまれている通称「NTT」を正式に商号として採用し、「NTT株式会社」へ商号変更しました。
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するとともに、
「NTT Group' s Core」及び「NTT Group' s Values」を制定しました。

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

2025年7月1日、日本電信電話株式会社は「NTT株式会社」へ商号変更しました

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。

もっと詳しく 「NTTグループのCIの刷新について」、「NTTグループ 新CIイメージ動画」

NTTグループの価値創造プロセス

「NTTグループサステナビリティ憲章」を中期経営戦略の指針とし、サステナビリティを経営戦略の中核に据えて価値創造に取り組んでいます。

NTT Group's Core（ありたい姿）
Innovating a Sustainable Future for People and Planet

NTT Group's Values（私たちの価値観）
Act with Integrity | Build Trust | Create Connections

» P.04

インプット

» P.06

- 人材 — 人的資本
- ネットワーク・インフラ — 製造資本
- 研究開発・サービス開発 — 知的資本
- 財務基盤 — 財務資本
- 顧客基盤・パートナー・ブランド — 社会・関係資本
- 生物多様性・水資源・エネルギー — 自然資本

NTTグループ サステナビリティ憲章

» P.33

憲章 3つのテーマ	カテゴリ
自然（地球）との共生	環境 » P.37
Well-being（幸せ）の最大化	人的資本 » P.48
文化（集団・社会～国）の共栄	新たな価値創造 » P.62 レジリエンス » P.75

中期経営戦略 2030年度まで

New value creation & Sustainability 2030 powered by AIOWN

成長投資によるキャッシュ創出力の拡大

» P.07

中期的な利益成長に向けて（2026年5月：中期経営戦略の一部見直し）

〈バリュー分野〉AIを軸に利益成長加速	❶ 顧客提供価値の最大化による国内法人ビジネスの拡大 ❷ AI・データセンターを柱とした海外事業の成長加速 ❸ 金融事業を中心としたパーソナルビジネスのさらなる拡大
〈コネクティビティ分野〉AIネイティブなインフラへの転換 中期	❹ AIネイティブな次世代インフラへの転換
当面	❺ AIネイティブな次世代インフラの実現に向けて ❻ 通信事業の利益安定化によるキャッシュ創出力の保持
成長の継続に向けた戦略的な先行投資	❼ 新規領域の早期ビジネス化

3つの取り組みの柱（2023年5月：中期経営戦略の発表）

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

❶ IOWNによる新たな価値創造（構想から実現へ）
❷ データ・ドリブンによる新たな価値創造
❸ 循環型社会の実現
❹ 事業基盤の更なる強靭化

2. お客さま体験（CX※）の高度化

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

CXとEXの循環による価値創造

3. 従業員体験（EX※）の高度化

❼ オープンで革新的な企業文化へ
❽ 自律的なキャリア形成への支援強化
❾ 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

アウトカム

人々の豊かな暮らしと地球の未来への貢献

短期的価値：経済的価値

キャッシュ創出力の拡大
- EBITDA 4兆円（2030年度）

資本効率の向上
- ROIC（金融事業除き） 5.5%（2030年度）

中長期的価値：社会的価値

新たな社会的価値創造
- お客さまの新たな体験や感動創造の高度化
- IOWN実用化、AI/ロボット活用による新たな社会的価値の創造
- 産業間での資源循環・地方創生の加速

社会インフラのレジリエンス
- 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の維持

従業員エンゲージメントの向上
- 労働生産性や創造性の向上

気候変動の緩和
- 2040年ネットゼロの実現

株主還元の充実
- 継続的な増配の実施
- 機動的な自己株式取得

コーポレート・ガバナンス

経営方針・戦略に関する議論の一層の充実、取締役会のモニタリング機能の更なる強化

» P.81

※CX：Customer Experience、EX：Employee Experience

インプットする資本

NTTグループは、これまでの歩みを通じて、事業活動の基盤となる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んでいきます。

資本	資本の強みや特徴	資本強化に向けた取り組み	事業成長への貢献	NTTグループサステナビリティ憲章 3つのテーマ・9つのチャレンジ
人的資本	・従業員数：34.4万人 （海外従業員数：15.4万人） ・連結子会社：1,026社 ・AI人材：初級以上：約19.6万人 中級以上：約1.0万人 ・セキュリティ人材：上級人材：111名 中級人材：約5,400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	・新たな価値・イノベーション創出 ・生産性向上による利益拡大 ・変革を支える組織力の向上	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
製造資本	・光ファイバーケーブル長：165.4万km （国際海底ケーブル長：23.5万km） ・データセンター：約2,000MW APAC：455MW India：425MW EMEA：430MW Americas：675MW ・5G基地局数：60,800局※1	・AIとデータセンターを成長ドライバーとしたフルスタックサービスの提供 ・AIネイティブなインフラへの転換 - IOWN APNの全国への面的拡大 - 光電融合デバイスのエコシステムの拡大	・安定的なサービス提供 ・成長領域への展開加速 ・高品質なICT基盤による差異化	自然（地球）との共生 ・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 文化（集団・社会～国）の共栄 ・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
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：約2,430人 - 特許保有数：23,000件 （海外保有特許数：9,000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 -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 -グローバルな共創による研究開発のプロダクト提供 -さまざまなパートナーとのアライアンスを推進	・技術優位性の確立 ・新規事業・新市場の開拓 ・研究開発成果の事業化促進	文化（集団・社会～国）の共栄 ・デジタルの力で新たな未来を
財務資本	・総資産　：46兆7,213億円 ・設備投資　：2兆3,260億円 ・営業収益　：14兆4,091億円 ・EBITDA　：3兆4,233億円 ・営業利益　：1兆7,062億円	・成長投資によるキャッシュ創出力の強化 ・一定の財務健全性の確保と資本効率の向上 ・株主還元の維持・強化	・財務健全性の維持 ・資本効率向上 ・資本コスト低減	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・関係資本	・携帯電話サービス契約数：9,306.5万契約 ・ドコモSMTBネット銀行・口座数：915万口座 ・dポイントクラブ：1億986.5万会員 ・dカード：1,891.8万契約 ・ドコモショップ：2,048店舗 ・フレッツ光サービス契約数：2,398.5万契約※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	・顧客基盤拡大 ・ブランド価値向上 ・信頼獲得による持続的成長	文化（集団・社会～国）の共栄 ・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 ・倫理規範の確立と共有
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における自然資源活用 -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	・脱炭素社会への貢献 ・環境リスクの低減 ・企業価値向上への貢献	自然（地球）との共生 ・人と自然が寄り添う未来

※1 2026年6月末　※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

中期的な利益成長に向けて | 中期経営戦略の一部見直し

NTTグループは、事業環境の変化を踏まえ、中長期的な成長と安定した財務基盤の両立を図るため、AIを軸とした利益成長の加速などを柱として、中期経営戦略を一部見直しました。

もっと詳しく NTTグループ中期経営戦略

事業環境の変化

2023年5月に発表した中期財務目標である2027年度EBITDA4兆円に向けた状況として、成長分野では、積極的な投資とその成果の実現により順調に利益拡大しています。

一方、既存分野においては、顧客基盤の強化やトラフィック増大等の事業環境の変化への対応に伴い利益が減少したことで、結果として、連結のEBITDAは想定を下回る水準となり、2027年度の目標達成が難しい状況となりました。

中期経営戦略の一部見直し

■2030年度 EBITDA4兆円の達成

こうした事業環境の変化を踏まえ、これまでの「成長分野」を「バリュー分野」と変更し、更なるビジネス拡大が期待できるAIを軸に据え、利益を大きく伸長させていきます。

また、「既存分野」は当面の取り組みとして、利益安定化によるキャッシュ創出力を保持しつつ、名称を「コネクティビティ分野」と改め、AIネイティブなインフラ「AIOWN」へと転換することにより、2030年度にはバリュー分野とあわせて、EBITDA4兆円の達成をめざしていきます。

将来の成長が見込まれる分野については、持続的な利益成長を実現するため、戦略的な先行投資を継続していきます。

■資本効率の向上と一定の財務健全性の確保の両立

2030年度までの中期財務目標では、新たにROIC（金融事業除き）5.5%の達成をめざします。また、一定の財務健全性の確保に向け、有利子負債/EBITDA倍率（金融事業除き）3.5倍程度までの低下をめざします。

■株主還元

株主還元については、従来の方針を継続し、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することで、資本効率の向上を図っていきます。

■中期的な利益成長に向けて

中期財務目標 P.10

目標指標	目標水準（2030年度）
EBITDA(連結)	4兆円
ROIC（金融事業※除き）	5.5%

※NTTドコモ・フィナンシャルグループ

サステナビリティ関連指標（目標変更なし） P.10

- ●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
- ●女性新任管理者登用率：毎年30%以上

バリュー分野		2030年度
AIを軸に利益成長加速	①顧客提供価値の最大化による国内法人ビジネスの拡大 ②AI・データセンターを柱とした海外事業の成長加速 ③金融事業を中心としたパーソナルビジネスのさらなる拡大	2.3兆円 P.08

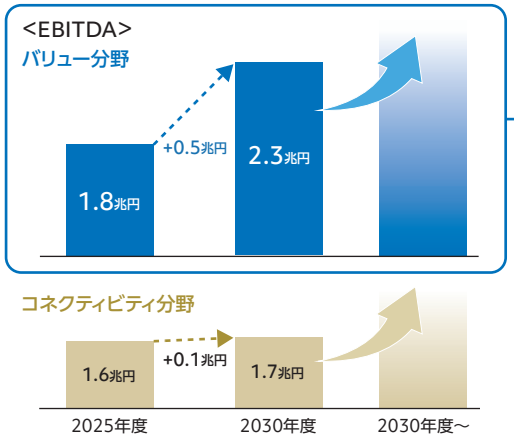
コネクティビティ分野		2030年度
AIネイティブなインフラへの転換	【中期】④AIネイティブな次世代インフラへの転換 【当面】⑤AIネイティブな次世代インフラの実現に向けて ⑥通信事業の利益安定化によるキャッシュ創出力の保持	1.7兆円 P.09

成長の継続に向けた戦略的な先行投資	⑦ 新規領域の早期ビジネス化（モビリティ・宇宙・光量子コンピュータ等の分野に対する戦略的な成長投資）	P.09

中期的な利益成長に向けて | バリュー分野の取り組み

バリュー分野では、更なるビジネス拡大が期待できるAIを軸に3つの取り組みを進め、事業成長を加速させることで、2030年度のEBITDA2.3兆円をめざします。

バリュー分野の取り組み ～AIを軸に利益成長を加速～



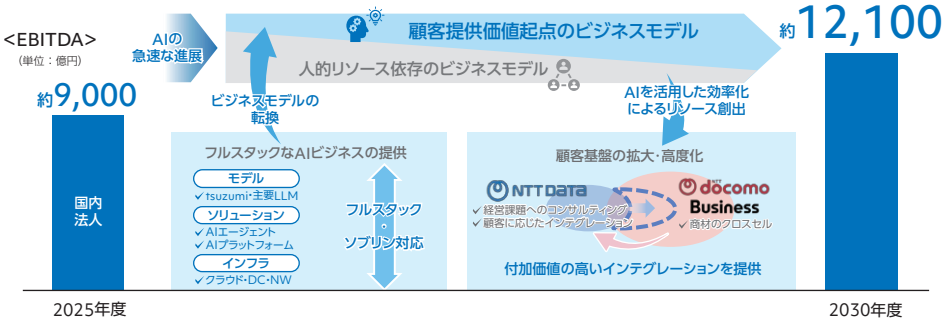
取り組みの柱

- ①顧客提供価値の最大化による国内法人ビジネスの拡大
- ②AI・データセンターを柱とした海外事業の成長加速
- ③金融事業を中心としたパーソナルビジネスのさらなる拡大

① 顧客提供価値の最大化による国内法人ビジネスの拡大

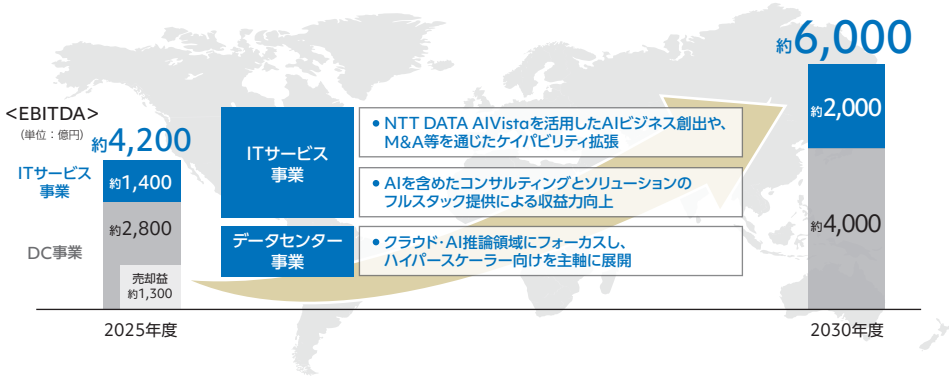
AIの急速な進展を踏まえ、従来の人的リソース依存のビジネスモデルから、顧客提供価値を起点とするビジネスモデルへ変化していくことが想定されます。

この変化を捉え、AIを導入することにより創出されたNTTデータの人的リソースを、NTTデータよりも幅広い顧客基盤を有するNTTドコモビジネスのお客さま向けビジネスに振り向けることで、付加価値の高いインテグレーションをより多くのお客さまにご提供することが可能となります。また、NTTデータとNTTドコモビジネスの商材を掛け合わせ、ソブリン対応のフルスタックなAIビジネスを提供することで、顧客提供価値起点のビジネスを拡大していきます。



② AI・データセンターを柱とした海外事業の成長加速

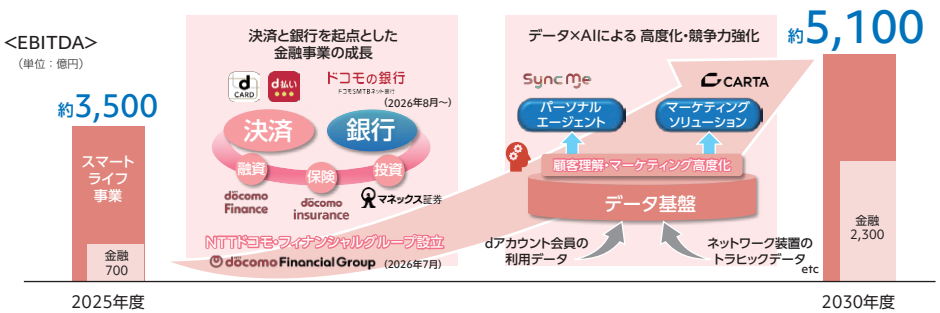
ITサービス事業では、NTT DATA AIVistaを通じてAIネイティブなビジネスを創出するとともに、AI領域を中心にインオーガニックなケイパビリティ拡張を推進していきます。また、データセンター事業は、旺盛な需要を踏まえ、クラウド・AI推論領域にフォーカスし、ハイパースケーラーのお客さま向けの展開を主軸とした成長投資を継続していきます。



③ 金融事業を中心としたパーソナルビジネスのさらなる拡大

2026年7月に設立したNTTドコモ・フィナンシャルグループを中核として、決済と銀行を起点に金融顧客基盤を拡大し、投資・融資等の利用促進により収益を拡大していきます。

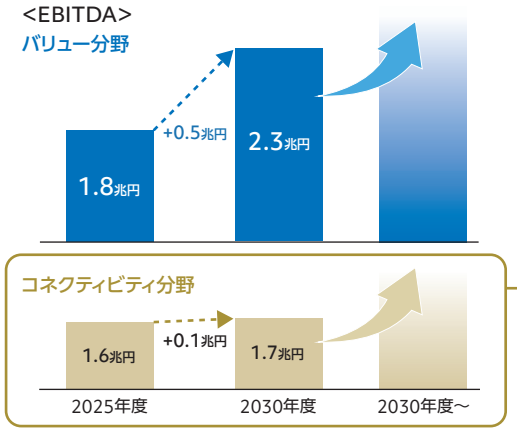
また、国内最大級の会員基盤であるdアカウント会員の利用データと日々ネットワーク上で生み出される膨大なデータをAIと掛け合わせ、パーソナルエージェントやマーケティングソリューションの競争力を強化していきます。



中期的な利益成長に向けて | コネクティビティ分野の取り組み、戦略的な先行投資

コネクティビティ分野では、AIネイティブなインフラ「AIOWN」への転換により、2030年度のEBITDA 1.7兆円の達成をめざしていきます。また、将来の成長が見込まれる分野について、持続的な利益成長を実現するため、戦略的な先行投資を継続していきます。

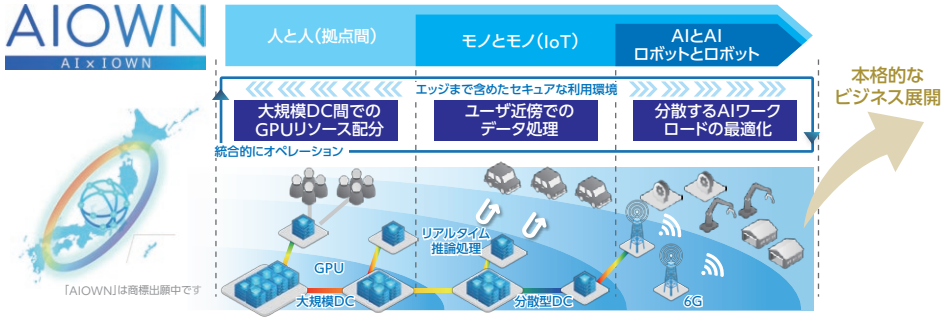
コネクティビティ分野の取り組み ～AIネイティブなインフラへの転換～



取り組みの柱	
中期	④AIネイティブな次世代インフラへの転換
当面	⑤AIネイティブな次世代インフラの実現に向けて ⑥通信事業の利益安定化によるキャッシュ創出力の保持

④ AIネイティブな次世代インフラへの転換 »P.30

今後、AIの計算処理はリアルタイムの推論中心へ移行し、それに伴いデータ処理量は爆発的に増加していくと予想されます。この変化を大きな事業機会と捉え、私たちのサービス提供基盤について、GPUやネットワーク、電力を最適化し、デバイス等のエッジまで含めたセキュアな利用環境と統合的なオペレーションを実現する「AIOWN」へと転換することで、コネクティビティ分野における本格的なAIビジネスを牽引していきます。



⑤ AIネイティブな次世代インフラの実現に向けて »P.30

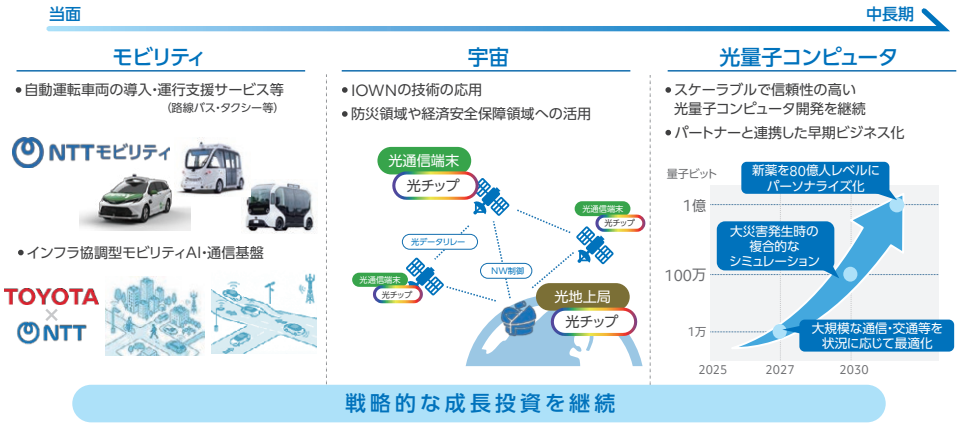
これまでもIOWN構想のもと、APN（All Photonics Network）と光電融合デバイスの社会実装化に取り組んできました。IOWN APNは、既存サービスの設備更改にあわせ、2027年度までにすべての県庁所在地へ展開していきます。2030年に向け、各産業におけるニーズを創出していき、全国への面的拡大をめざします。また、光電融合デバイスは、各領域で優位性や競争力を有する多様なパートナーとの連携により、エコシステムを拡大することで、IOWNの社会実装を加速していきます。

⑥ 通信事業の利益安定化によるキャッシュ創出力の保持

コンシューマ通信事業は、顧客接点強化やプロダクトの進化により、契約数の維持とARPUの向上を図るとともに、AI活用による生産性向上等にも取り組むことにより、利益水準の維持をめざします。»P.26 地域通信事業は、固定電話等のレガシービジネスの収入減を踏まえ、AI活用によるオペレーション変革や、光ビジネス・法人ビジネス・新規事業領域の強化等により、安定的な利益を確保していきます。なお、2026年4月から一部エリアで先行的な移行を開始している「固定電話の光・モバイルを用いた代替サービスへの移行」は、引き続き、円滑なサービス移行に向けたていねいな対応を進めます。»P.28

新規領域の早期ビジネス化

2030年以降も持続的な利益成長を実現していくために、戦略的な先行投資を継続し、新規領域のビジネスを早期に実現していきます。主な新規領域として、「モビリティ」»P.69、「宇宙」»P.70、「光量子コンピュータ」»P.71 の3つの分野をターゲットとしています。



中期経営戦略の進捗

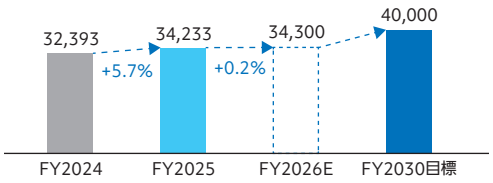
中期経営戦略の進捗は、以下のとおりです。これらの指標は、役員の賞与の業績指標となっています ≫P.91。なお、本報告書の一部を構成するものとして、詳細な財務・非財務データ等をWebサイトに掲載しています。

財務目標

主要財務データ ≫P.96

EBITDA（億円）

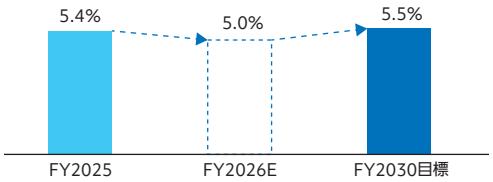
2030年度目標　4兆円



バリュー分野の成長加速と、コネクティビティ分野をAIネイティブなインフラへと転換させていくことにより、2030年度EBITDA4兆円達成をめざします。≫P.13

ROIC（%）（金融事業※1除き）

2030年度目標　5.5%



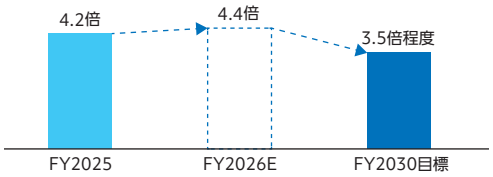
投資効率の向上やアセットの最適化を進め、キャッシュ・フローと資本効率を高めていきます。
投資判断にあたっては、事業特性やリスクに応じたハードルレートを設定し、投資実行後も計画に対する進捗を継続的にモニタリングしています。これにより、成長投資の継続と資本効率の向上を両立していきます。≫P.19

一定の財務健全性の確保

主要財務データ ≫P.96

有利子負債／EBITDA倍率（金融事業※1除き）

2030年度目標　3.5倍程度



EBITDAの拡大に加え、投資分野の選択と集中、アセットスリム化に取り組み、一定の財務健全性を確保していきます。≫P.19

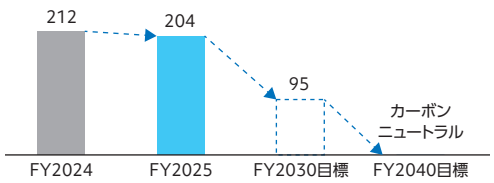
※1 NTTドコモ・フィナンシャルグループ

非財務目標

主要非財務データ ≫P.97

温室効果ガス排出量（Scope1&2／万トン）※2

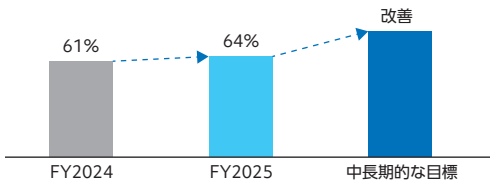
2040年度カーボンニュートラル



省エネルギー施策の推進やIOWNの導入による電力消費量の削減、再生可能エネルギーの利用拡大等により、NTTグループの事業活動における温室効果ガス削減に取り組みます。≫P.38

従業員エンゲージメント率（%）※2

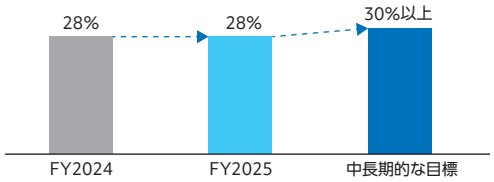
改善（対基準年（2022年度：57%）比）



キャリア自律の支援やオープンで革新的な企業文化の醸成、働きやすい環境の整備に継続して取り組んでいきます。また、従業員エンゲージメント調査を通じて把握した課題について、継続的な改善に取り組んでいきます。≫P.57

女性の新任管理者登用率（%）※2

毎年30%以上



女性社員のキャリア形成支援や育成プログラムの充実、ロールモデルとの対話機会の創出に継続して取り組んでいきます。女性の新任管理者登用を継続的に推進し、多様な視点を活かした組織づくりを進めていきます。≫P.59

顧客エンゲージメント※2※3

改善（前年度比）

	FY2024	FY2025	中長期的な目標
NPI	70.5%	71.9%	改善
NPS	-31.3	-29.5	

お客さまの声を活用したサービス改善やCX向上の取り組みを継続して推進していきます。また、顧客エンゲージメント指標の分析・改善サイクルを通じて、お客さまとの信頼関係の強化と提供価値の向上に取り組んでいきます。≫P.63

※2 温室効果ガス排出量、従業員エンゲージメント率、女性の新任管理者登用率、顧客エンゲージメントの詳細については、≫P.97をご覧ください。
※3 顧客エンゲージメント指標は中期経営戦略の目標には含まれませんが、役員の賞与の業績指標として管理しています。

Message from the CEO

2030年、そしてその先を見据えた持続的成長の実現に向けて

- 中期的な利益成長に向けて ～中期財務目標の見直し～
- 目標達成への道筋
  - ►NTTグループのAI戦略
  - ►NTTドコモの業績回復
- CXとEXの高度化で企業価値を高める
- 339万の株主の皆さまに向けて

代表取締役社長 社長執行役員　CEO
島田 明

Message from the CEO | 2030年、そしてその先を見据えた持続的成長の実現に向けて

中期的な利益成長に向けて ～中期財務目標の見直し～

2023年に中期経営戦略を策定した際、私が最も重要だと考えたのは、事業ポートフォリオの変革を通じてNTTグループの成長力をさらに高めることでした。通信事業が生み出す安定的な収益に支えられてきた一方で、AIをはじめとする技術革新や市場環境の変化が加速するなか、持続的な成長を実現するためには、環境変化を的確に捉えながら自ら変革し続けることが不可欠です。そのためには、成長分野への投資を継続し、新たな価値創造を通じて、その成果を将来の利益へと結び付けていかなければなりません。そして、その原資となるキャッシュ創出力を強化していくことこそが、中期経営戦略の根底にある考えでした。

こうした問題意識のもと、2023年5月に公表した中期経営戦略では、「Innovating a Sustainable Future for People and Planet」を基本的な考え方に掲げ、新たな価値創造を通じて持続的な利益成長を実現するための道筋を示しました。持続的な利益成長を実現するためには、投資を成長分野に大胆に振り向けることが不可欠です。そこで、2023年度から2027年度までの成長投資を約8兆円と掲げ、その成果を測る指標として、2027年度のEBITDAを約4兆円とする中期財務目標を設定しました。

私が特にこだわったのは、CXとEXを企業価値創造の原動力として位置付けることでした。NTTグループの競争力を生み出すのは、技術だけではありません。社員一人ひとりが挑戦し、お客さまへ新たな価値を届ける企業文化こそが、NTTグループの持続的な競争力になると考えています。社員が働きがいを感じながら挑戦を続けることで、お客さまへのよりよい価値提供につながり、お客さまからの信頼や期待が、再び社員の挑戦を後押しする。こうしたCXとEXの好循環が、企業価値向上を支える基盤になると考えています。

中期経営戦略の取り組みの柱

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

②お客さま体験（CX）の高度化

CXとEXの循環による価値創造

③従業員体験（EX）の高度化

NTT Group's Core: **Innovating a Sustainable Future for People and Planet**

NTT Group's Values：Act with Integrity | Build Trust | Create Connections

■中期財務目標の見直し » P.07

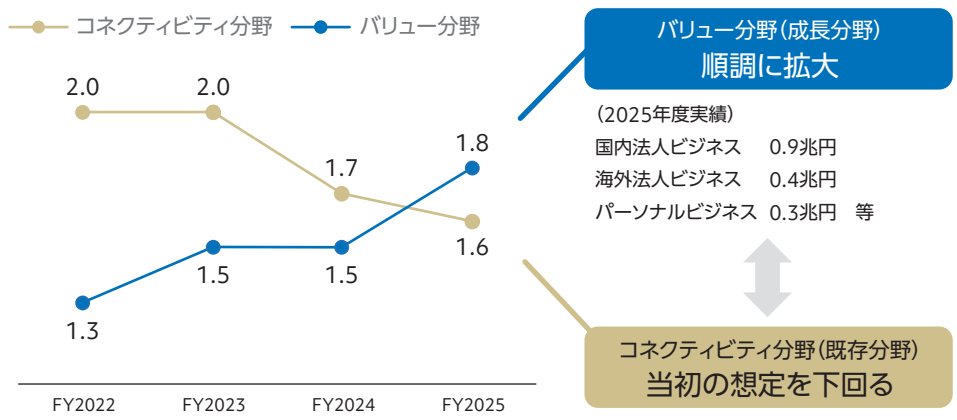
中期経営戦略の公表以降、NTTグループは企業価値向上に向けた自己革新を着実に進めてきました。成長分野への積極的な投資や事業ポートフォリオの変革に取り組んできた結果、バリュー分野（成長分野）のEBITDAは、2022年度の約1.3兆円から2025年度には約1.8兆円へ拡大し、成長戦略は着実に成果を生み始めています。

一方で、コネクティビティ分野（既存分野）を取り巻く環境は、中期経営戦略策定時に想定した以上のスピードで変化しています。国内通信市場の成熟化や競争激化に加え、AIや動画サービスの普及に伴うトラフィックの急増に対応するモバイルネットワークへの期待も大きく高まっています。

こうした環境変化の中で、私たちは将来にわたって競争力を維持・強化することを優先し、顧客基盤の回復・拡大とネットワーク品質向上に向けた投資を前倒しで実行してきました。これらの取り組みは中長期的な成長に不可欠なものである一方、短期的には利益を圧迫し、コネクティビティ分野の業績は当初の想定を下回って推移しています。

その結果、NTTグループ全体のEBITDAは当初策定時から下振れする見通しとなりました。この変化を踏まえ、中長期的な視点から成長戦略と投資計画を改めて整理し、2026年5月に中期財務目標の見直しを実施しました。EBITDA4兆円の達成時期は2030年度へ見直しましたが、成長分野への投資により事業ポートフォリオを変革していくという基本方針に変更はありません。

EBITDAの推移（単位：兆円）



Message from the CEO | 2030年、そしてその先を見据えた持続的成長の実現に向けて

■2030年度EBITDA 4兆円の達成に向けた道筋

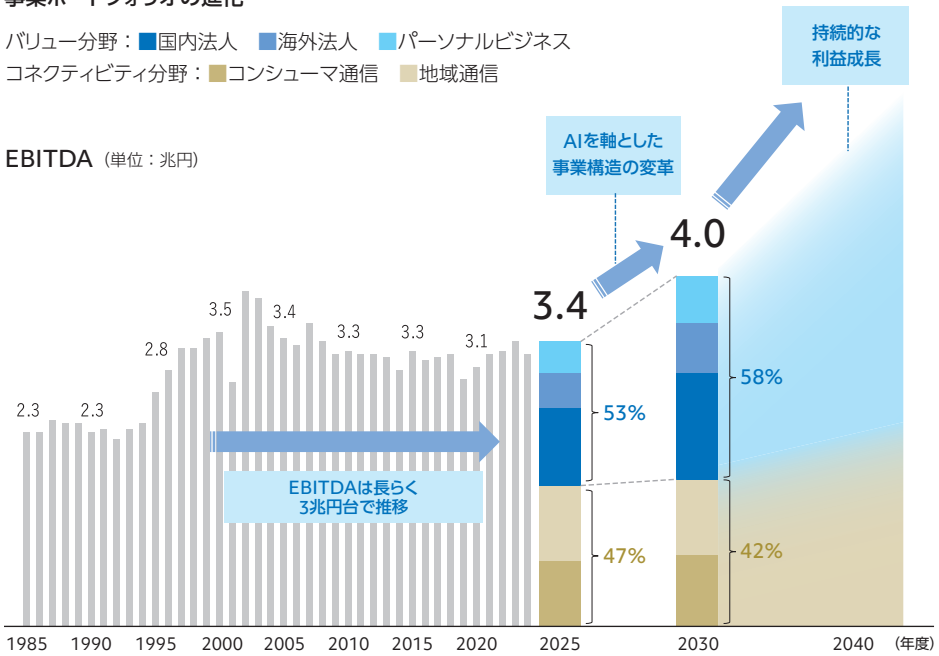
2030年度のEBITDA 4兆円の達成に向けて、バリュー分野・コネクティビティ分野それぞれにおいて、NTTグループを挙げて取り組みます。中でもとりわけ重要なのが、①NTTグループを挙げたAI戦略の実行、②NTTドコモの業績回復の2点です。

特に、AIは、お客さまへの提供価値を大きく変え、事業の在り方そのものを変革する力を持っています。NTTグループが培ってきた技術や顧客基盤にAIを掛け合わせ、事業ポートフォリオを変革していくことで、持続的な利益成長と企業価値向上を実現します。

■2030年度は通過点

2030年度は、中長期的な利益成長に向けたひとつの通過点にすぎません。AIを軸とした事業変革をさらに深化させるとともに、モビリティ、宇宙、光量子コンピュータなどの新たな成長領域への挑戦を、パートナーとの共創を通じて加速していきます。社会課題の解決を新たな価値創造へとつなげ、その成果を持続的な利益成長へ結び付けることで、2030年以降も企業価値を高め続けていきます。

事業ポートフォリオの進化



目標達成への道筋 ~NTTグループのAI戦略~

■AIを取り巻く環境変化

人口減少や過疎化が進む日本では、地域の暮らしを支える担い手が不足しています。交通や医療など、これまで地域を支えてきた社会インフラも、環境の変化に応じて、その在り方を変えていかなければなりません。NTTグループは、AIとネットワークの力で、こうした社会課題の解決に挑戦しています。地域や産業が抱える一つひとつの課題に寄り添い、テクノロジーを社会課題の解決につなげることで、誰もが住み慣れた地域で安心して暮らし続けられる、豊かな社会の実現をめざします。

■NTTグループのAI戦略

NTTグループのAI戦略は、自社でAIを徹底活用し、そこで得た知見や成果をお客さまのビジネスへと展開する取り組みを起点に推進しています。さらに、自らの実践を通じて培ったAI活用の知見と、コンサルティングからアプリケーション、ネットワーク・データセンターなどのインフラまでをグローバルに提供できるNTTグループの総合力を掛け合わせ、お客さまのAI活用を構想から実装・運用まで一気通貫で支援します。これにより、AIによる業務の効率化にとどまらず、お客さまのビジネス変革や新たな価値創出に貢献していきます。

そして、こうしたAI活用のさらなる拡大と高度化を支える基盤が、あらゆるAIに効率的かつ効果的に対応するAIネイティブインフラ「AIOWN」です。また、AIの可能性を最大限に引き出しながら、安心・安全な活用を実現するため、リスク管理と信頼性確保の観点からAIガバナンスの高度化にも継続的に取り組んでいきます。

AI戦略のポイント ≫P.30

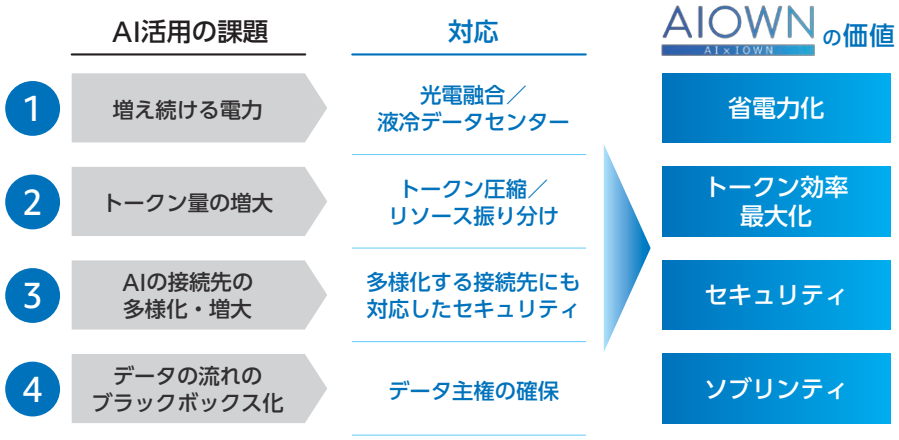
Message from the CEO | 2030年、そしてその先を見据えた持続的成長の実現に向けて

■AI社会を支えるAIネイティブインフラ「AIOWN」 ≫P.30

生成AIの急速な普及により、AI活用は業務効率化から企業の基幹業務、さらには交通・物流・製造などの社会インフラやロボティクスの領域へと拡大しています。AIワークロードも学習中心から推論中心へ移行し、今後は社会のあらゆる場所でリアルタイムにAIが利用される時代が到来すると見込まれています。また、AIエージェントの普及等に伴い、処理されるトークン量が急増しており、AI活用に必要な計算資源や電力消費、運用コストの増大も新たな課題となっています。

こうした変化に伴い、AIを支えるインフラには、膨大な計算能力、高度なネットワーク性能、安定的な電力供給、データ主権やセキュリティへの対応など、従来のICT基盤を超える新たな要件が求められています。

あらゆるAIに効率的かつ効果的に対応するAIネイティブインフラ「AIOWN」



NTTグループは、このAI時代に求められる新たな社会基盤として、AIネイティブインフラ「AIOWN」を推進しています。AIOWNは、お客さまのAI利用用途に応じて、GPUなどの計算資源、ネットワーク、データセンター、エッジ環境、電力を最適に組み合わせ、安全かつ効率的に運用する統合インフラです。

NTTグループが保有する通信、データセンター、クラウド、電力、運用技術を統合し、AI活用に必要なリソースを最適化することで、AIの社会実装を支えていきます。

■AIOWNの競争力の源泉

AIOWNの競争力の源泉は、NTTグループが長年培ってきた大規模インフラ運営能力にあります。

国内47都道府県に160拠点以上のデータセンターを展開し、世界規模でデータセンター事業を展開しています。また、高性能GPUの普及に伴い重要性が高まる液冷データセンター分野においても先行して投資を進めており、冷却用消費電力を大幅に低減する設備をグローバルで提供しています。さらに、光技術を活用したIOWN APN（All-Photonics Network）の展開により、大容量・低遅延・低消費電力のネットワーク基盤を構築しています。これらのアセットを組み合わせることで、AI時代に必要なインフラをトータルで提供できることが、NTTグループの大きな強みです。

今後、NTTグループは国内外でデータセンターやAI向けインフラへの投資を継続するとともに、AI活用に必要なリソースを統合的に運用する基盤としてAIOWNを発展させていきます。通信インフラ企業として培ってきた強みに、AI時代に求められる計算基盤・データ基盤・エネルギー基盤を加えることで、NTTグループはAI社会を支える社会インフラ企業への進化を目指していきます。

■責任あるAIの活用推進に向けて

NTTグループの事業戦略において、AIの重要性はますます高まっていきます。AIを軸とした成長戦略を推進するためには、社会からの信頼を得ながら、責任ある形でAIを活用することが欠かせません。こうした認識のもと、2026年4月に「NTTグループサステナビリティ憲章」に「責任あるAIの活用推進」を新たなアクティビティとして加えました。≫P.33

リスクを適切に管理するAIガバナンスの高度化も、一層重要になります。NTTグループでは、2024年6月から「NTTグループAI憲章」等の規程類を制定するとともに、AIに関する最高責任者（Co-CAIO）を配置しAIリスクマネジメントを推進しています。≫P.32

また、事業を支えるAI人材の育成が欠かせません。2025年度末には、初級以上のAI人材が目標の10万人を大きく上回る約20万人となり、社員34万人の半数を超えました。今後も、社員一人ひとりのレベルに応じた研修の提供に加え、実務を通じた業務経験とスキルの強化を進め、2027年度末には、初級レベルで全社員、中級レベルで2.5万人のAI人材の育成をめざします。≫P.31

Message from the CEO | 2030年、そしてその先を見据えた持続的成長の実現に向けて

■コスト効率化にとどまらないAIの活用による法人ビジネスの拡大

法人ビジネスにおけるAI活用については、生産性向上や業務効率化に焦点があてられることが多くあります。また、投資家の皆さまとの対話の中では、AIの進展によって人員依存型のITサービスの競争優位性が低下し、事業モデルそのものが変化するのではないか、いわゆる「AIディスラプション」への懸念についてご質問をいただくこともあります。

確かに、AIは業務プロセスの効率化や生産性向上を大きく後押ししますが、AIの活用によって創出された人的リソースを、お客さまの経営課題や事業課題の解決に向けたコンサルティングや新たなサービス・ソリューションの創出に振り向けることで、これまで以上に高度な価値提供が可能になります。その結果、お客さまへの提供価値が拡大し、新たな需要や市場機会の創出につながることで、AIはコスト効率化のみならず、法人ビジネスの売上成長にも大きく寄与するものと確信しています。

AIの普及によって法人ビジネスの競争環境は大きく変化していきます。一方で、お客さまの経営課題を深く理解し、変革を構想し、その実現まで伴走しながら価値創造を支援する役割の重要性は、むしろ高まっていくと考えています。

■NTTグループの顧客基盤を活用し、お客さまへの提供価値を拡大

日本には売上高1,000億円以上の企業がおよそ2,000社あります。このうち、NTTドコモビジネスは約90%のお客さまとの接点を有する一方、NTTデータは約500社のお客さまと深い関係性を構築しています。NTTデータは、お客さまの経営や事業に深く入り込み、伴走型コンサルティングを通じて事業変革や競争力強化を支援してきました。一方、NTTドコモビジネスはネットワークやセキュリティをはじめとする幅広いサービスを通じ、多くのお客さまとの接点を有しています。

今後は、AIの活用によってNTTデータで創出された人的リソースを活かし、同社が培ってきた高付加価値なコンサルティングやソリューション提供を、NTTドコモビジネスのお客さまを含むNTTグループの幅広い顧客基盤へ展開していきます。これにより、お客さまへの提供価値を一層高めるとともに、法人ビジネスのさらなる成長につなげていきます。

こうした取り組みは国内にとどまりません。国内で蓄積したAI活用のノウハウや成功事例、新たなビジネスモデルをグローバルにも展開することで、世界規模で提供価値を拡大し、更なる成長機会の創出につなげていきたいと考えています。

目標達成への道筋 ~NTTドコモの業績回復~

■モバイル通信サービスシェアの維持・拡大

中期経営戦略の一部見直しでは、バリュー分野における取り組みの柱のひとつとして、金融事業を中心としたパーソナルビジネスの更なる拡大を掲げました。目標達成の鍵を握るのは、モバイル通信サービスのシェアです。モバイル通信サービスの顧客基盤は、金融を中心としたパーソナルビジネスの顧客基盤につながります。顧客基盤の維持・拡大は、中期経営戦略を達成させるために、私が最も重視していることのひとつです。

シェアの維持・拡大に向けて、2025年度は営業力の強化に取り組み、下期にMNPがプラスに転じました。今後、他社対抗の端末割引施策だけではなく、量販店の人員体制や大型商業施設でのイベント等を強化するとともに、電気・光サービスや「dカード」とのセット販売等の強化に継続して取り組みます。

また、モバイルネットワークの通信品質向上に向け、人が集中するエリアを中心に、基地局数の拡大と設備の増強を行いました。主要都市中心部では、利用が集中する時間帯でも100Mbps以上を達成できる地点が96%まで増加し、実際のお客さま体感に改善が表れてきています。今後も全国主要都市を中心に「設備容量」と「移動時の安定性」を意識して基地局を拡大していきます。

■パーソナルビジネスの拡大 ≫P.67

モバイル通信サービスのシェアの維持・拡大と並行して、NTTドコモが次の成長の柱として強化していくのがスマートライフビジネスです。AI時代には、お客さま一人ひとりに最適な価値を提供することが競争力の源泉となります。その中で金融は、決済にとどまらず、お客さまとの接点を広げる重要な基盤になると考えています。

NTTドコモは、「おサイフケータイ」にはじまり、「iD」「dカード」「dポイント」「d払い」などを通じてキャッシュレスを生活者の日常に根付かせてきました。その結果、d払いユーザは約7,500万人、dカード会員数は約1,900万人へと成長しました。この基盤をさらに発展させるため、2026年7月にNTTドコモ・フィナンシャルグループを設立しました。決済・銀行・証券・保険・ローンを一体で提供することで、お客さま一人ひとりに最適な金融サービスを提供できる体制を整えています。

私たちの強みは、約1億900万人のdポイントクラブ会員基盤と、通信・決済・金融・生活サービスを通じて蓄積された多様なデータです。AIを活用し、お客さま一人ひとりへ最適な価値を提供するスマートライフビジネスを実現していきます。

Message from the CEO | 2030年、そしてその先を見据えた持続的成長の実現に向けて

■リアルとデジタルで新たな価値を創出

全国のドコモショップでは、証券や銀行サービスの利用支援を開始し、AIを活用したデジタルチャネルと組み合わせることで、安心して金融サービスを利用できる環境を整えていきます。さらに、金融機能をパートナー企業にも提供し、それぞれの経済圏と組み合わせることで、新たな価値を共創するスマートライフプラットフォームへ発展させます。こうした取り組みを通じて、2030年度には金融事業の収益を約6,000億円から約1.2兆円へ拡大し、NTTグループの利益成長を支える柱へ育てていきます。

CXとEXの高度化で企業価値を高める

中期経営戦略において、私たちは第一の柱である「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」の実現に向け、「お客さま体験（CX）の高度化」と「従業員体験（EX）の高度化」を重要な取り組みとして位置付けています。

■お客さま起点で価値を創造する（CXの高度化） ≫P.63

CXの高度化は、新たな価値創造を通じた事業の創造・拡大を支える重要な成長基盤です。この考えのもと、主要グループ会社には2024年度よりCCXO（Chief Customer eXperience Officer）を配置し、2025年度はグループ横断で「お客さまに選ばれるCX」に取り組んできました。2026年度は「CXが成長ドライバーへ」をテーマに、取り組みを一層深化させています。CXを競争力の源泉として位置付け、グループ各社が提供するサービスやソリューションについて、お客さまの声を迅速に反映しながら継続的な改善を進めることで、お客さまに新たな価値を提供し、持続的な成長を実現していきます。

■挑戦する人が企業価値を創る（EXの高度化） ≫P.48

持続的な企業価値向上を支える最大の原動力は、人材です。AIやIOWNの進展、事業ポートフォリオの変革が加速する中、私たちは5年先、10年先の成長を見据えた人材投資を経営の中核に据えています。一人ひとりが自ら学び、挑戦し、成長し続けられる環境づくりを進めるとともに、多様な経験やスキルを活かして価値創造に挑戦できる機会を拡大しています。社員が挑戦し、能力を発揮することでお客さまへの新たな価値が生まれ、その価値が更なる成長につながる。この好循環こそが、NTTグループの競争力であり、持続的な企業価値向上の源泉になると考えています。

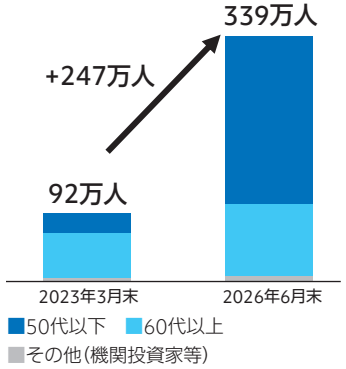
339万人の株主の皆さまに向けて

当社の株主数は2026年6月末時点で339万人となりました。株式分割前の2023年3月末と比較して3.7倍となり、若年層を含む幅広い層の皆さまにご支援をいただいています。

株主還元については、「継続的な増配」と「機動的な自己株式の取得」を基本方針としており、この考え方は変わりません。今後も利益成長とキャッシュ創出力の向上に取り組み、2030年度の中期財務目標であるEBITDA 4兆円の達成に取り組みます。

しかし、2030年は私たちにとってゴールではありません。AIを軸とした成長戦略を着実に実行することで、社会課題の解決と新たな価値創造を積み重ね、その成果を持続的な利益成長と企業価値向上へつなげていきます。

株式分割前後の株主数の推移



NTTグループは、これからも社会に新たな価値を創造し続ける企業でありたいと考えています。株主・投資家の皆さまには、これからも長期的な視点で私たちの挑戦を見守り、ともに未来を創るパートナーとして、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Message from the CFO | 事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資と変革を支える財務戦略

事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資と変革を支える財務戦略

代表取締役副社長
副社長執行役員　CFO
佐々木 裕

AIの進展により事業環境は大きな転換点を迎えており、NTTグループも事業ポートフォリオの変革を進めています。

NTTグループは、ネットワーク、データセンター、コンピューティング基盤といったアセットに加え、ネットワークエンジニアとITエンジニアの人的資本の双方を擁する世界的にもユニークな企業集団です。さらに、グローバルにおける法人のお客さまとの接点や、スマートフォンを通じた幅広い顧客基盤も有しています。今求められているのは、ダイナミックに変化するAI時代において、こうしたアセットや人的資本を組み合わせ、どのような提供価値を実現し、持続的な利益成長につなげていくかを、具体的な成果によって示すことだと考えています。

足元の収益力とキャッシュ・フロー創出力を高めながら、将来の成長に必要な投資を着実に実行し、その成果を株主・投資家の皆さまにわかりやすくご理解いただけるよう取り組んでまいります。

CFO就任にあたって

私が経営において最も重視しているのは、持続的な利益成長を実現し、そこで生み出したキャッシュを次の成長へと循環させていくことです。企業にとって成長は何よりも重要であり、その成長によって利益を最大化していかなければなりません。そのためには、マーケットに対して優れた価値を提供するための適切な投資が欠かせません。その道筋を描き、実行することが、まさに経営戦略そのものだと考えています。

言い換えるとすれば、「戦略とは投資そのものである」と捉えています。限られた人的資本を、どの事業領域に、どのタイミングで、どれだけ振り向けるのか。生み出したキャッシュを、3年後、5年後、さらには10年後の成長と利益創出につながる事業へどのように振り分けるか。こうした意思決定こそが経営の成否を分けていきます。

AIの進展により企業を取り巻く環境は急速に変化しています。持続的な利益成長を実現するためには、従来の事業の延長線上ではなく、事業ポートフォリオをダイナミックに変革していくことが不可欠です。そのためには、AI時代においてNTTグループがグローバルでどのようなポジションを確立し、どのような価値を提供していくのかを明確に示していくことが、企業価値向上の鍵になると考えています。

NTTグループは、ネットワークやデータセンターなどアセットを基盤として価値を創出する事業と、ITサービスやコンサルティングなど人材の知見や技術力により価値を創出する事業の双方を有しています。NTTグループ各社が築いてきた「アセットで稼ぐ力」と、NTTデータグループが培ってきた「人で稼ぐ力」を一体的にマネジメントすることでお客さまへの提供価値をより高め、NTTグループならではの競争力を発揮していきます。

一方で、アセットを基盤としたビジネスと人材を活用したビジネスでは、利益やキャッシュを生み出すまでの時間軸が大きく異なります。ネットワークやデータセンターへの投資は、回収まで5年、10年といった期間を要します。一方、ITサービスやコンサルティングなど人材を基盤とする事業は、比較的短期間で利益とキャッシュを創出することができます。だからこそ、長期の成長を支える投資を着実に進めながら、短期的なキャッシュ創出力も高め、両者を組み合わせて資金を循環させていくことが重要です。

将来の成長を支える投資を続けながら、足元で利益とキャッシュを生み出す事業も育てていく。この二つの両立が持続的な成長には欠かせません。特に、現在は成長投資への資金需要が高まる中、従来以上にキャッシュ・フローの創出を重視すべき局面にあります。生み出すキャッシュを着実に増やし、その資金を成長性や投資リターンの高い領域へ重点的に振り向けていかなければなりません。

投資先にメリハリをつけ、キャッシュ・フローを改善しながら、成長投資を継続できる財務基盤を構築することが、CFOとしての重要な役割であると認識しています。

Message from the CFO | 事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資と変革を支える財務戦略

事業ポートフォリオの変革に向けた重点領域への成長投資

NTTグループがめざすのは、通信やデータセンターなどの基盤を提供することにとどまらず、その上でより高い付加価値を生み出す事業を拡大していくことです。AIを支えるネットワーク、データセンター、コンピューティング基盤への投資を継続するとともに、これらをITサービスやコンサルティング、顧客接点と組み合わせ、お客さまの事業や生活に直接価値を届ける領域を強化していきます。

法人領域では、AIを活用した業務変革や新たなサービスの実装を通じて、お客さまの経営課題により深く向き合う事業へとシフトしていきます。単にシステムやインフラを提供するのではなく、構想から実装、運用までを一体で担い、お客さまの成果に結びつく価値を提供することで、より高い収益性を実現していきます。

コンシューマ領域においては、NTTドコモのスマートフォンを通じた幅広い顧客接点に、金融をはじめとする各種サービスを組み合わせ、生活により密着した価値を提供するエコシステムへと進化させていきます。通信を起点としながら、決済、金融、生活サービスへと価値提供の範囲を広げることで、新たな収益機会を創出していきます。

こうした変革を進める上では、各事業会社の役割を明確にし、グループが持つ技術、人材、顧客基盤を横断的に活用することが重要です。NTTデータグループの完全子会社化によって、法人のお客さまとの接点やITサービスの力を、ネットワークやデータセンターなどの基盤とこれまで以上に一体的に活用できる環境が整いました。この強みを事業成果へ確実に結びつけてまいります。

事業ポートフォリオの変革とは、単に成長分野の比重を高めることではありません。成熟領域の効率性を高めながら、AI時代に成長が期待できる領域へ経営資源を重点的に配分し、グループ全体の収益構造を変えていくことです。基盤を提供する事業と、そのうえで付加価値を生み出す事業を一体で成長させることで、持続的な利益成長につながるポートフォリオを構築していきます。

■成長の中核：AIを軸としたバリュー分野の成長

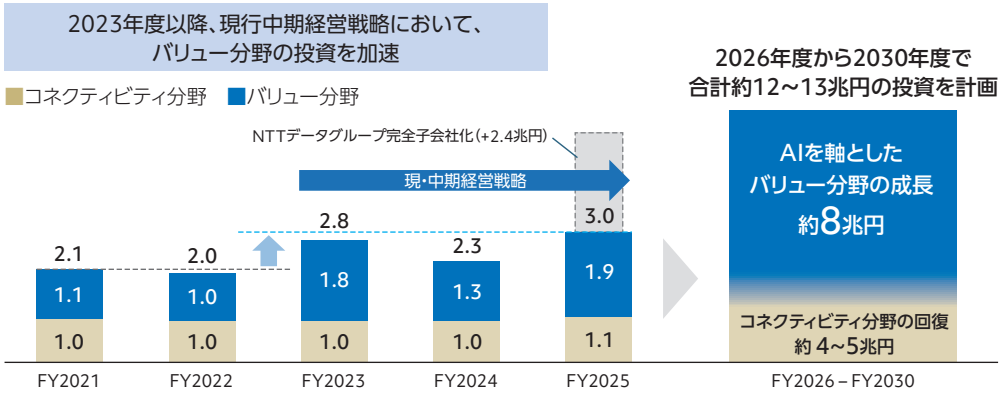
その中核に位置付けたのが、AIを軸としたバリュー分野の成長です。AIは、個別ソリューションの高度化にとどまらず、ネットワーク、データセンター、ITサービス、業務プロセス変革など、NTTグループの多様なアセット、ノウハウを横断して新たな価値を創出することができる絶好の成長機会だと考えています。AIを起点として顧客課題の解決力を高めるとともに、グループの強みを組み合わせることで、競争力を一段と高めていきます。この分野に必要な資本を着実に供給しつつ、投資効果を厳格に見極めることで、成長と規律の両立を図ります。

■成長投資の3つの柱※

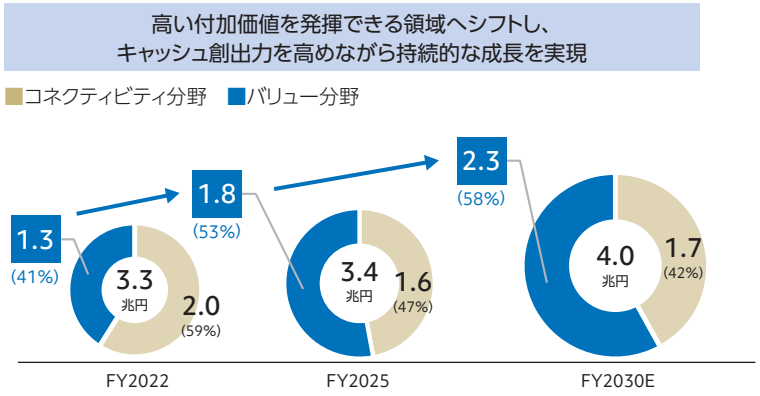
中期経営戦略の一部見直しとあわせて、2026年度から2030年度までの成長投資を合計約8兆円と計画しました。引き続き成長が期待できる3分野※を中心として、設備投資・出資等により、5年間で約8兆円を投資する見込みです。

※国内法人ビジネス、AI・データセンターを柱とした海外事業、金融事業を中心としたパーソナルビジネス ≫P.08

成長投資の推移と計画（単位：兆円）



EBITDAの成長（単位：兆円）



Message from the CFO | 事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資と変革を支える財務戦略

財務健全性の確保と資本効率の向上

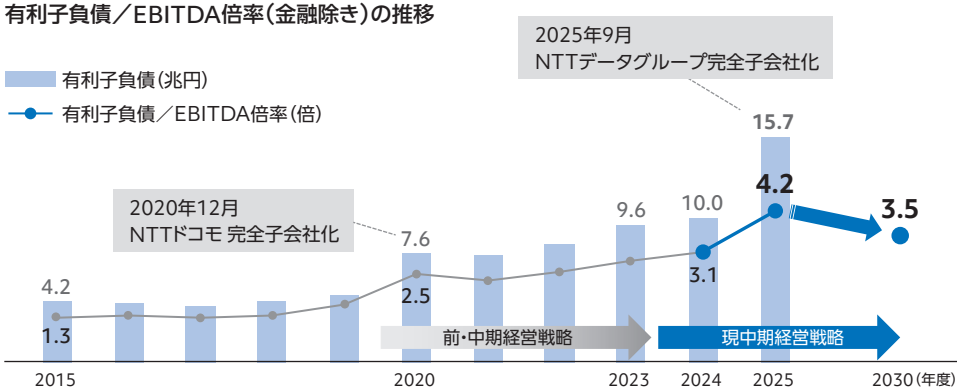
事業ポートフォリオの変革を着実に進めるには、安定的かつ機動的な資金調達基盤の確立が不可欠です。2025年度は、AIを軸としたバリュー分野への投資拡大に加え、NTTデータグループの完全子会社化や、NTTドコモによる住信SBIネット銀行株式会社（現 株式会社ドコモSMTBネット銀行）の買収など、事業構造転換を前進させる重要な施策を実行しました。こうした大型案件を支えるため、当社は有利子負債を活用し、大規模な資金調達を実施しています。今後も、多額の資金需要に対応できる重要な調達手段として外貨建社債を活用しつつ、金利や為替の動向、投資家需要を見極めながら、柔軟に資金調達を行っていきます。

■一定の財務健全性の確保

一方で、成長投資を加速する局面においても、財務規律を維持することは極めて重要です。NTTグループは、積極的な投資を支えながら安定した財務基盤を維持していくため、2030年度に有利子負債／ EBITDA倍率（金融事業を除く）を3.5倍程度に低下させるという目標を設定しました。

財務健全性の確保に向けては、収益力の強化とバランスシートの最適化を両面で進めていきます。収益面では、ITサービス、データセンター、金融事業などのバリュー分野における収益拡大によるEBITDA成長と、コネクティビティ分野、特にモバイル事業のキャッシュ創出力の安定化に取り組みます。加えて、データセンター事業におけるREITや第三者資本の活用、ノンコアアセットの売却、低採算ビジネスの見直しなどにより、アセットのスリム化を進めます。これにより、資産・事業の両面から最適化を図り、創出した資本をより成長性・収益性の高い領域へ再配分することで、有利子負債の増加を抑制し、一定の財務健全性の確保と資本効率の向上を実現していきます。

有利子負債／EBITDA倍率（金融除き）の推移



※2024年度以前の有利子負債／EBITDA倍率は金融事業を含む参考値です。

■資本効率向上に向けて

NTTグループは、2030年度にROIC（金融事業を除く）5.5%を達成することを中期財務目標として掲げています。グループ全体の資本効率を可視化し、投下した資本からどれだけのリターンを生み出しているのかを投資家の皆さまに示していくうえで、ROICは重要な経営指標のひとつです。

一方、単年度や短期的なROICを過度に重視すると、将来の成長につながる投資を抑制するおそれがあります。私は、NTTデータグループにおけるM&Aやデータセンター投資の経験から、ROICを意識しつつも、成長機会を捉えた投資をしていくことが重要であると考えています。

現在、NTTグループは、AIを軸とした事業構造の変革に向け、有利子負債も活用しながら、バリュー分野を中心とする成長領域への投資を強化するフェーズにあります。データセンターなどの投資は、成果の発現までに時間を要するため、投下資本が先行し、ROICに一時的な下方圧力がかかることは避けられません。しかし、こうした投資は、中長期的な収益性の向上や事業ポートフォリオの転換を通じて、将来のROIC向上につながるものです。短期的な数値だけにとらわれることなく、成長機会を着実に取り込む観点から投資判断を行っていきます。

そのためには、事業ポートフォリオの中で、効率化を進める領域と、成長に向けて果敢に挑戦する領域を明確に分けることが重要です。成熟した事業やレガシー領域では、必要な投資を継続しつつ、投資効率の向上やアセットの最適化を進め、キャッシュ・フローと資本効率を高めていきます。一方、バリュー分野をはじめとする成長領域には、将来の利益成長につながる投資を重点的に行っていきます。こうしたメリハリのある資本配分と、成長投資の成果の着実な収益化を通じて、2030年度のROIC目標達成をめざします。

■ 資本コストを意識した経営

当社は、WACCを含む資本コストを意識した経営を行い、ROICが資本コストを上回る状態を持続的に実現することをめざしています。個別の事業投資やM&A、データセンター投資については、資本コストを踏まえて案件ごとにハードルレートを設定し、IRRなどの指標を用いて期待リターンを確認した上で、事業会社と議論しながら判断しています。

特に、海外投資では、国や地域によって金利水準や事業リスクが異なります。そのため、画一的な基準を適用するのではなく、それぞれの事業環境や資本コスト、リスクに応じたハードルレートを設定しています。成長投資を積極的に進める一方で、こうした案件ごとの投資規律を徹底し、投資の成果を利益とキャッシュ・フローへ着実に結びつけていきます。

Message from the CFO | 事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資と変革を支える財務戦略

人的資本によるレバレッジの最大化

NTTグループにとって、人材は、設備を含むさまざまなアセットの中でも、特に重要な経営資源です。国内外の社員やパートナーが持つ知見、技術、経験をいかに結びつけ、人材が生み出す価値のレバレッジを最大化していくかが重要だと考えています。

NTTグループには、海外の15万人を超える社員を含め、多様な文化や価値観を持つ人材がいます。私自身、NTTデータグループにおいて、M&Aを通じて加わった世界各地の人材と事業を拡大してきました。その経験から、多様な人材が同じ方向に進むためには、共通のミッションや価値観を持ち、グループ全体の戦略を共有することが不可欠だと実感しています。国内においても、多様な事業会社がそれぞれの強みを活かしながら価値を創出しつつ、社員一人ひとりが自らの仕事とより大きな事業戦略とのつながりを理解することによって企業グループとしての長期的な成長を実現することができます。

AIの進展により、仕事の進め方や人と人、人とAIとの向き合い方は変化し、リーダーシップにもアップデートが求められていきます。大切なのは、役職にかかわらず、それぞれの職場やチームにおいて、一人ひとりが仕事の目的をしっかりと理解した上で、それぞれのリーダーシップを発揮することです。AI時代にふさわしいリーダーシップを磨き、多様な人材の力、AIの力を結集することで、人的資本のレバレッジを最大化し、NTTグループならではの価値創出につなげていきます。

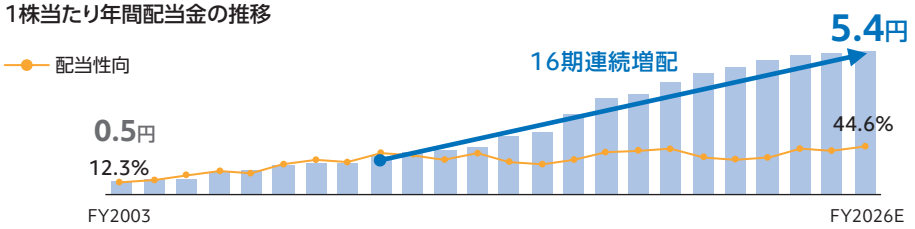
株主還元

NTTグループは、成長投資を通じた中長期的な企業価値向上を重視すると同時に、株主還元を経営の重要課題として位置付けています。当社は、「継続的な増配を基本とし、機動的な自己株式取得を行う」という方針を掲げており、中期財務目標の一部見直し後も、この方針を継続します。

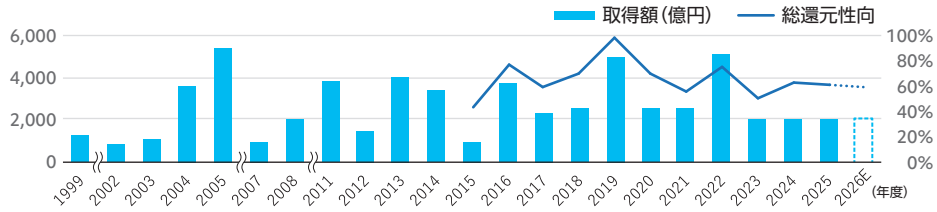
2026年度の1株当たり配当額は、前年度比+0.1円の5.4円を予定しており、16期連続の増配を見込んでいます。また、自己株式取得については、これまで累計で5.9兆円を実施しており、2026年度も2,000億円の取得を決議しました。これにより、配当と自己株式取得をあわせた総還元性向は60%台となる見込みであり、引き続き高い水準の株主還元を継続していきます。

今後も、投資機会、財務健全性、株価水準などを総合的に勘案しながら、株主還元の充実と資本効率の向上を図っていきます。

1株当たり年間配当金の推移



自己株式取得の推移



ステークホルダーの皆さまへ

日頃からNTTグループをご支援いただいている皆さまに、改めて感謝申し上げます。

投資家の皆さまが関心を寄せているのは、AI時代においてNTTグループがどのようなポジションを取り、どのように成長していくのかという点だと認識しています。一方、NTTグループが有する多岐にわたる人材、技術、アセット、そして、顧客基盤を、どのように組み合わせて価値を生み出していくのかについては、まだ十分にお伝えできていないと認識しています。グループにおける事業を一つひとつ説明するのではなく、グループ全体としての中期的なゴールに向けて、どこに投資し、どのように戦略を実行しているのかを、適切にお伝えしてまいります。

株価や企業価値を高めるために、最も重要なのは事業としての結果を示すことです。掲げた戦略を着実に実行し、約束した成果を確実に実現する。その積み重ねによって、市場からの信頼をより高めていくことができると信じています。NTTグループが持つ底力と成長可能性を実感していただけるよう取り組んでいきます。

皆さまのご期待に応えるにとどまらず、その期待を超える実績、成果をお届けできるよう、大胆な変革を前へと進めてまいります。今後も、忌憚のないご意見をお寄せいただき、建設的な対話を重ねていただければ幸いです。

Message from the CTO | AI時代の競争優位を生み出す技術戦略と次の成長を創る技術への挑戦

AI時代の競争優位を生み出す技術戦略と次の成長を創る技術への挑戦

代表取締役副社長
副社長執行役員　CTO
星野 理彰

NTTグループは、世界有数の研究開発基盤を有する通信グループとして成長してきました。その力は、社会のために使われてこそ意味があります。だからこそ、私たちは社会や産業の変化を見据え、新たな価値の創出に向けて研究開発を通じた挑戦を続けていかなければなりません。

私たちが見据えているのは、単に新しい技術を生み出すことではありません。まだ社会にないものを当たり前にし、人々の暮らしや産業の可能性を広げていくことです。NTTグループ単独でできることは、それほど多くはありません。大きな未来を描きながら、志を同じくするパートナーとの共創を通じて、未来を着実に社会実装へとつなげていく。未来を見据えながら、一歩先の価値を着実に形にしていく。NTTグループの研究開発とは、まさにその営みの積み重ねだと私は考えています。

技術を通じて社会に新たな価値を届け、世界から信頼され、必要とされる存在であり続ける。その歩みの先に、自然と「応援されるNTT」があると私は信じています。

AI時代の競争優位を生み出す技術戦略

■ NTTグループの強みを活かしたAI時代の次世代インフラへの転換

2026年5月、私たちは中期経営戦略の見直しの中で、AI時代を支える次世代インフラ「AIOWN」への転換を打ち出しました。

生成AIやAIエージェントに加え、フィジカルAIの実用化も進み、AIの活用はさらに広がっていくと考えています。そして、その価値を社会全体で実現していくためには、アプリケーションだけでなく、それを支える基盤の進化が不可欠です。膨大な計算を担うGPU、それを支える電力、それらを収容するデータセンター、そしてこれらを結ぶネットワークなどが必要です。さらに、それらのリソースを最適に活用し、学習や推論を効率的に実行するためのAIプラットフォームも欠かせません。

NTTグループは、インフラの高度化に加え、AIモデルやAIプラットフォームの高度化にも取り組んでいます。AI時代の競争力は、インフラだけでも、ソフトウェアだけでも実現できません。両者を一体で進化させることが重要だと考えています。

現在、AI基盤を支えるインフラ需要は、世界のハイパースケーラーを中心に先行して顕在化しています。今後は、推論処理を含むAI活用が産業全体に広がり、AIに適したインフラへの要望はさらに高まると考えています。私たちの技術とノウハウが活きるのは、まさにこの領域です。長年培ってきたネットワーク技術や運用ノウハウは、データセンターやネットワークの構築・運用に加え、サービス基盤やオペレーションの高度化にも活かせます。

こうした強みを土台に、AI時代の次世代インフラを進化させていくこと。私たちは、AIOWNをAI時代の競争優位を生み出す技術戦略の根幹に据えています。

GPU・ネットワーク・電力といったリソースを最適化、エッジまで含めたオペレーションを担うAIネイティブインフラ「AIOWN」

■ AI時代の知能基盤を支えるAIOWN

通信の担い手が人からAIへ広がっても、通信の本質そのものは変わりません。では、なぜAI時代にはインフラの進化が必要なのでしょうか。

私は、相互に連携するAIデータセンター群は、ひとつの脳のようなものだと考えています。脳内の通信と、脳と身体をつなぐ通信とでは、求められる役割や性能が異なります。同じように、AIデータセンター間の通信と、AIを社会のさまざまな機器やサービスへ届ける通信とでは、求められる特性が大きく異なります。

AIデータセンター間の通信は、脳内の神経細胞やシナプス同士の連携に近く、膨大な情報を瞬時に

Message from the CTO | AI時代の競争優位を生み出す技術戦略と次の成長を創る技術への挑戦

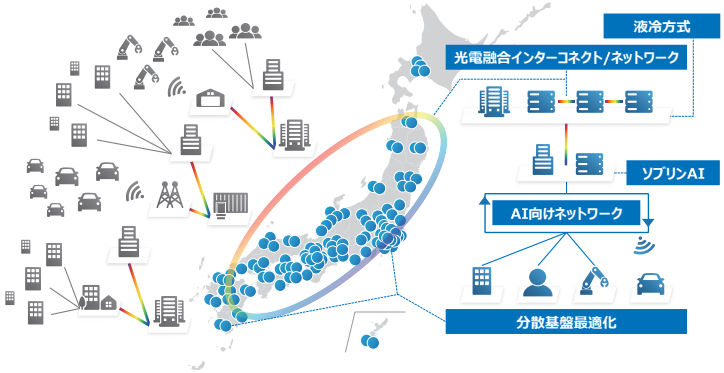
やり取りする高速性、大容量性、低遅延性が求められます。人や端末との通信が中心の従来のネットワークとは、求められる特性が大きく異なるのです。さらに、AIを社会で活用するには、人や端末に加え、ロボットなどとAIを結ぶネットワークの進化も必要です。

近い将来、AI同士が自律的に対話し、協調して処理するようになるでしょう。複数のデータセンターが連携して思考し、判断し、学習し、その知能が社会の隅々へ広がる世界が到来します。

AIOWNは、そうしたAI時代の基盤を支える構想です。データセンター同士を高速かつ効率的につなぎ、人や端末、さまざまな機器へ知能を届けるネットワークとコンピューティング環境を、AI時代の知能基盤へと進化させていきます。

AI時代の次世代インフラには、ネットワークに加え、コンピューティング、データ、ソフトウェア、運用の進化も欠かせません。NTTグループは総力を挙げて、AIが社会の中で当たり前に活用される時代を支える、新たな知能基盤の実現に取り組んでいきます。

AI時代の次世代インフラの全体像



AI時代の次世代インフラに必要な5つの技術要素として、液冷方式、光電融合インターコネクト／ネットワーク、ソブリンAI、AI向けネットワーク、分散基盤最適化を展開 »P.30

■ 当面の取り組み

① IOWN APNの展開

IOWN構想は、実際にお客さまに使っていただいてはじめて価値を生み出します。2025年度は、大阪・関西万博や名古屋の「IGアリーナ」でご活用いただいたほか、株式会社TBSテレビとIOWN APNを用いたリモートプロダクションセンターを構築するなど、さまざまなパートナーの皆さまにご利用いただいています。

次の段階は、その価値を広く社会に届けていくことです。IOWN APNは、既存サービスの設備更改に合わせ、2027年度までにすべての県庁所在地へ展開していきます。さらに2030年に向けては、各産業における新たな活用を広げながら、全国への面的な拡大をめざします。

② IOWN 光電融合デバイスの展開

光電融合デバイスについては、各領域で優位性や競争力を有する多様なパートナーとの連携によりエコシステムの拡大に取り組みます。これにより、IOWNの社会実装を加速していきます。

投資家の皆さまからよくいただく質問は、「グローバルの他社と何が違うのか」「NTTならではの技術の強みは何か」というものです。当社の光ファイバー研究は1966年に始まり、50年以上にわたる研究開発の蓄積が、2019年のIOWN構想の発表へとつながりました。その強みを一言でいえば、長年にわたり培ってきた設計・実装ノウハウの蓄積です。

光の波長をどのようにコントロールするか。数多くの設計パターンとその組み合わせに関するノウハウの蓄積により、お客さまやパートナーの多様な要望にも柔軟に対応することができます。そうした力は、実用段階で真価を発揮する強みにつながっています。

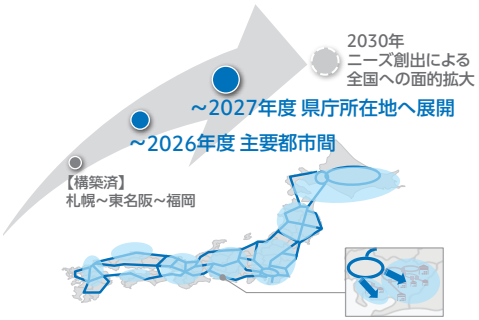
例えば、光電融合スイッチの故障対策では、メインとなるチップの周囲に16台の光電融合デバイスを配置する構造を採用しました。万が一デバイスが故障しても、故障した光エンジンだけを差し替えられる仕組みにより、修理コストや交換の手間を大幅に削減できます。さらに、差し替え可能な構造により、異なる光電融合デバイスを組み合わせた柔軟な構成も可能になります。

また、更なる高速化と低消費電力化に向けて、インジウムリン・メンブレン構造の光ICの開発を進めています。これは世界最高速となるレーン当たり400Gbpsを実現するとともに、2pJ/bitという超低消費電力を両立させる技術です。

AI時代を支えるインフラには、光電融合デバイスによる圧倒的な消費電力の削減が欠かせません。そこに、安心してお使いいただくためのノウハウや使い勝手を加えられることが、私たちの強みです。

AI時代の次世代インフラへの実現に向けた当面の取り組み

IOWN APNの展開



IOWN 光電融合デバイス等の展開

Message from the CTO | AI時代の競争優位を生み出す技術戦略と次の成長を創る技術への挑戦

お客さまの期待と信頼に応えるネットワーク基盤へ

■ ネットワーク品質の向上

モバイル通信に対する社会の期待は、かつてなく高まっています。しかも、それは現時点にとどまるものではありません。動画視聴や決済をはじめ、生活のあらゆる場面で通信が使われるようになり、トラフィックは今後も増え続けていくでしょう。

「いつでも、どこでも、切れない」。それは、お客さまがネットワークに求める最も基本的な価値です。私たちは、その期待に応える品質のネットワークを提供し続けることが、通信キャリアとして果たすべき使命だと考えています。伸び続けるトラフィックに着実に対応するとともに、お客さまの声に真摯に向き合いながら、より高い品質の実現に向けてNTTグループ一丸となって取り組んでいます。

これは固定通信でも同様です。映像配信をはじめ、ネットワークを通じてさまざまなサービスを利用することが当たり前になった今、トラフィック特性に応じたネットワーク設計の高度化が欠かせません。さらに、AIを活用した故障解析や予兆検知など、テクノロジーの力によって品質を支える取り組みも重要性を増しています。

AIの活用が社会の隅々へと広がるなかで、ネットワークへの期待はさらに高まっていきます。私たちは、お客さまの信頼に応える品質を追求し続けるとともに、次の時代を支えるネットワーク基盤の進化にも取り組んでいきます。

■ 災害に強い通信基盤の実現

台風をはじめ、自然災害が激甚化しています。安否確認や情報収集、救援活動など、災害時に通信が果たす役割はますます大きくなっており、災害への備えは従来以上に高い水準で求められています。

一方で、あらゆるリスクへの備えを強化していくことは重要ですが、自然災害による影響を完全になくすことはできません。だからこそ、防災と減災の両面から対策を進めるとともに、万一影響が生じた場合にも、いかに早くサービスを回復できるかという復旧力の強化も重視しています。予備物品の確保、実践的な災害対応訓練、バックアップルートの確保に加え、ネットワークが全断に陥らないための優先順位を踏まえた復旧の仕組みづくりなどを、全方位で進めています。

こうした取り組みを実効性あるものにするため、自治体やお客さまとのコミュニケーションを重ねるとともに、災害時の電力の確保に向けた電力会社との連携や復旧活動を支える道路などのインフラ事業者との連携など、NTTグループでは完結しない社会全体での取り組みを強化しています。

災害そのものを防ぐことはできなくても、通信が途絶える時間を最小化することはできます。その信念のもと、社会のライフラインを支える責任を果たし続けていきます。

新規領域の早期ビジネス化を支える研究開発

モビリティ（自動運転）、宇宙サービス、量子コンピューティングは、NTTグループが2030年以降も持続的な利益成長を実現していくための戦略的な領域です。これらの技術を社会実装し、新たな価値として提供できる段階まで高めていく原動力が、研究開発の力です。

そのためには、NTTグループ単独で取り組むのではなく、新たな成長領域におけるパートナーとともに、市場や事業環境の形成に主体的に関わっていくことが重要です。同じ志を持つ企業と連携し、ともに価値を創出しながら、新たな産業の発展に貢献していきたいと考えています。

■ モビリティ分野 ～自動運転の社会実装に向けて～ ≫P.69

日本は、高齢化と人口減少が同時に進む時代に入っています。こうした社会課題に対し、AIや通信、データ活用などの技術をどのように社会実装していくか。それを率先して示し、これまで実現できなかったことを現実に変えていく。その挑戦をしていくべきだと、日々考えています。

モビリティ分野もその一つです。自動運転は、利便性の向上だけでなく、安全性の向上にも寄与します。さらに、移動手段の維持が課題となりつつある地域において、新たな移動サービスを提供する可能性も秘めています。私たちは、そうしたテーマにも目を向けています。これは、利益成長と社会的貢献を両立させる挑戦です。そして、長年にわたり社会インフラを支えてきたNTTグループだからこそ、貢献できる領域だと考えています。

私たちは、モビリティを将来の重要な成長領域の一つと位置付け、その取り組みを加速するために、自動運転の専業会社である「NTTモビリティ」を設立しました。

また、この分野では、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た「モビリティ×AI・通信」の共同取り組みを進めています。ヒト・モビリティ・インフラが三位一体で連携する安全・安心でサステナブルなモビリティ社会の実現に向けて、切れ目のない通信基盤と、AI基盤・計算基盤を組み合わせた「モビリティ AI基盤」の構築を共同で進めています。

モビリティ分野の取り組み

- 自動運転車両の導入・運行支援サービス等（路線バス・タクシー等）

- インフラ協調型モビリティAI・通信基盤

Message from the CTO | AI時代の競争優位を生み出す技術戦略と次の成長を創る技術への挑戦

■ 宇宙分野 ～宇宙と地上を一体で捉えた社会インフラの構築～ ≫P.70

通信の本質は、時と場所を超えて人と社会をつなぐことにあります。だからこそ、通信はこれまでも、そしてこれからも、社会や産業を支える不可欠な基盤であり続けます。

私たちは今、その活動領域を宇宙へと拡張しようとしています。これは、通信の活用領域をさらに広げ、宇宙と地上を一体で捉えた新たな社会インフラを実現する挑戦です。

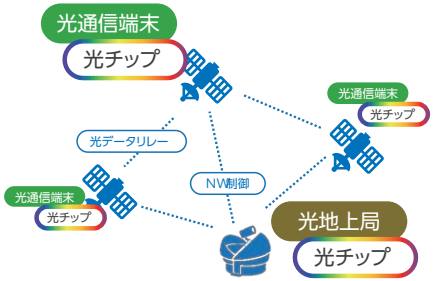
通信の利用シーンは今後も広がり続けます。その実現手段も通信だけにとどまりません。社会や産業が求める新たな価値を実現するために、AIやコンピューティング、データ活用など多様な技術を組み合わせながら技術革新を続けていく。その挑戦が、研究開発の本質だと私は考えています。

私たちは2024年度に宇宙ビジネスブランド「NTT C89」を立ち上げ、「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク構想」の下、光通信技術やAI技術を活用した新たなサービスの実装を進めています。

宇宙向け光通信プラットフォームの実現に向けては、MBRYONICS, Ltd.とパートナーシップを結びました。これは、IOWNを宇宙ビジネス分野へ展開していくものであり、宇宙と地上を一体で捉えた新たな通信・コンピューティング基盤の実現に向けた重要な一歩だと考えています。

宇宙分野の取り組み

- IOWNの技術の応用
- 防災領域や経済安全保障領域への活用



■ 光量子コンピュータ分野 ～低消費電力と小型化が利点の光量子方式に注力～ ≫P.71

量子コンピュータは、従来のコンピュータでは解くことが難しい複雑な課題に対する新たな解決手段として期待されています。新薬の開発や新材料の設計、金融の最適化や気候変動の予測など、幅広い分野での活用が期待されています。

光量子コンピュータの実用化に向けては、OptQC株式会社との提携を進めています。NTTが有する光通信技術と、OptQCが有する光量子コンピュータ開発技術を融合し、スケーラブルで信頼性の高い実用的な光量子コンピュータの実現をめざし、2025年11月に連携協定を、2026年8月に資本業務提携契約を締結しました。

NTTグループは、60年にわたる光通信技術の研究開発の成果を活かし、「光量子コンピュータ」の開発を進めています。光ファイバー通信や光多重化技術で培ってきた技術資産を活用できることも、NTTの強みの一つです。

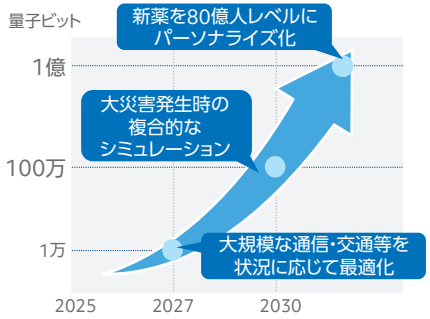
当社の光量子コンピュータは、常温・常圧で動作し、高いエネルギー効率を実現できる点が大きな特長です。極低温冷却を必要とする他方式の量子コンピュータに対する、大きなアドバンテージといえます。

さらに、光多重化技術の応用により省スペース化が図れる点や、光の周波数で高速に動作する点も強みです。これらの特徴により高いスケーラビリティを実現できるため、サービスの低コスト化や量子ビット数の増加による利用シーンの拡大につながると考えています。

具体的な目標としては、2027年には国内トップレベルとなる1万量子ビットの実現、そして2030年までには100万量子ビットの光量子コンピュータを実現し、社会課題の解決に貢献するアプリケーションの開発をめざして取り組みを進めていきます。

光量子コンピュータ分野の取り組み

- スケーラブルで信頼性の高い光量子コンピュータ開発を継続
- パートナーと連携した早期ビジネス化



株主の皆さまに向けて

NTTはこれまでも、技術の進歩に向き合い、その先を切り拓くことに挑戦してきました。変化のスピードが増す今だからこそ、私たちが培ってきた技術力と経験が、その真価を発揮すると考えています。

AIOWNや新規領域をはじめとする技術への挑戦には、研究開発への継続的な投資と、それを事業として社会に実装していく力が不可欠です。技術を価値へと変え、その価値を次の挑戦へとつなげていくことが、NTTの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を支える源泉です。株主・投資家の皆さまには、私たちの技術戦略とその先にある未来に、ぜひご期待いただきたいと思います。

こうした挑戦は、グローバルにも広がっています。世界での挑戦を通じて得られる経験や実績、新たなパートナーとの共創こそが、NTTをさらに成長させる原動力になると私は確信しています。今、日本には世界における存在感をさらに高めていくことが求められています。

だからこそ私たちは、未来を見据え、挑戦を続け、新たな価値を創出することで、世界から信頼され、必要とされる存在であり続けたいと考えています。

その歩みの先に、自然と「応援されるNTT」があると私は信じています。

NTTの可能性は、まだまだこれからです。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

事業セグメント別の事業概要と成長目標

NTTグループ（当社および当社の関係会社）は、当社、子会社992社および関連会社151社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、その他（不動産・エネルギー等）を主な事業内容としています。

総合ICT事業

【事業内容】
コンシューマー通信事業（携帯電話サービス、光ブロードバンドサービス等）、スマートライフ事業（金融決済サービス、コンテンツライフスタイルサービス等）、法人事業（法人向け通信サービス、ソリューション事業、システム開発事業等）およびそれに関連する事業

［主な会社］ docomo ほか153社

［従業員数］53,780人

グローバル・ソリューション事業

【事業内容】
コンサルティング事業、ITソリューション事業、システム・ソフトウェア開発事業、メンテナンス・サポート事業、データセンター事業およびそれに関連する事業

［主な会社］ NTT DATA ほか608社

［従業員数］201,140人

地域通信事業

【事業内容】
光アクセスサービス、電話サービス、通信機器、法人事業およびそれに関連する事業

［主な会社］ NTT東日本 NTT西日本 ほか58社

［従業員数］61,567人

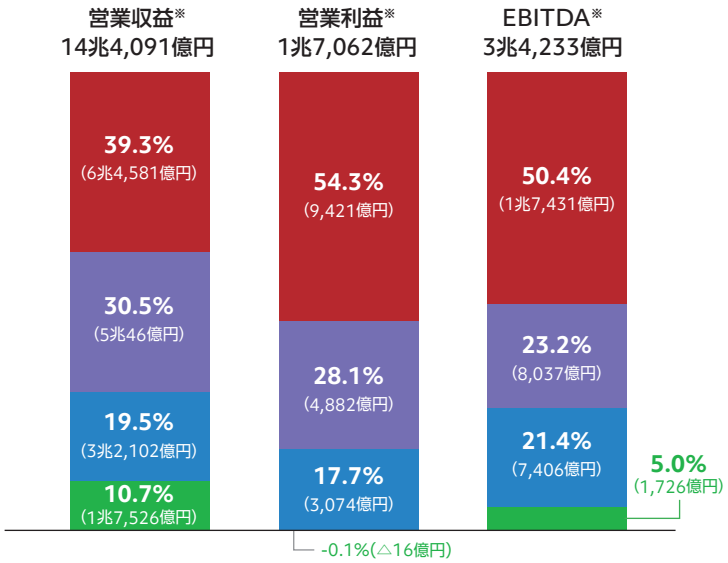
その他（不動産・エネルギー等）

【事業内容】
不動産事業、エネルギー事業等

［主な会社］ NTTアノードエナジー NTTアーバンソリューションズ ほか201社

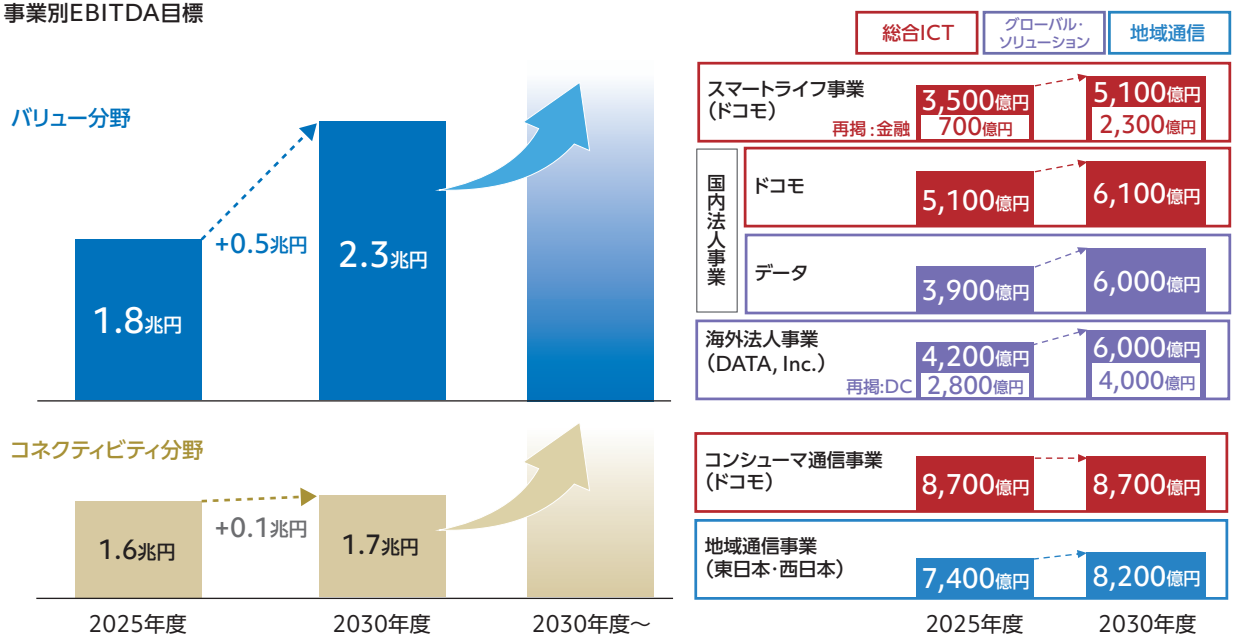
［従業員数］27,709人

事業セグメント別実績



※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

事業別EBITDA目標



※2026年7月実施の金融事業における事業再編および「NTTドコモ・フィナンシャルグループ」体制への移行を前提とした参考値を記載しています

総合ICT事業

2025年度概況

コンシューマ通信事業においては、顧客基盤の維持・拡大とネットワーク品質の改善を推進し、将来の成長に向けた施策を加速しました。スマートライフ事業においては、金融領域における決済サービスの利用拡大やドコモSMTBネット銀行（旧：住信SBIネット銀行）の連結子会社化に加え、マーケティングソリューションおよびエンタメ領域の成長により、事業を拡大しました。法人事業においては、ネットワーク機能やセキュリティ機能を組み合わせたサービスの展開や、パートナーとの連携強化により、顧客基盤の拡大を図りました。

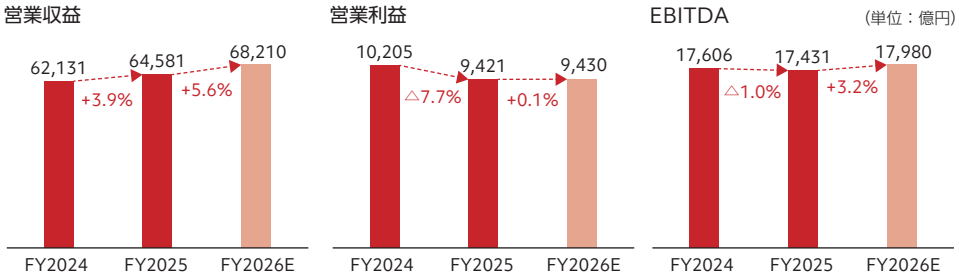
中長期的な利益成長実現に向けた取り組み

2030年度のEBITDA目標2兆円に向けて、各セグメントにおける事業競争力を強化し、将来に向けたキャッシュ創出力を増大させていきます。

2030年度 EBITDA 2兆円

- **マーケティング戦略の変革**
  - ●モバイル通信サービス収入の減少に歯止め
    - ►長期利用者を中心とした強固な顧客基盤を構築
    - ►ARPUの向上を通じたLTVの最大化の実現
    - ►獲得コストの効率化(カエドキPG収支の改善含む)
- **スマートライフのオーガニック成長**
  - ●ドコモSMTBネット銀行を中心とした金融事業の拡大
  - ●パーソナルエージェントやマーケティングソリューションの競争力を強化
- **法人収益基盤の強化**
  - ●AI需要拡大を捉えたソリューション事業拡大
  - ●プラットフォーム進化とパートナー連携による成長加速
- **ネットワーク構造改革**
  - ●ネットワーク強靭化のため最新装置への取替えを推進
  - ●完了後、投資効率化（コスト逓減）をめざす

業績の推移



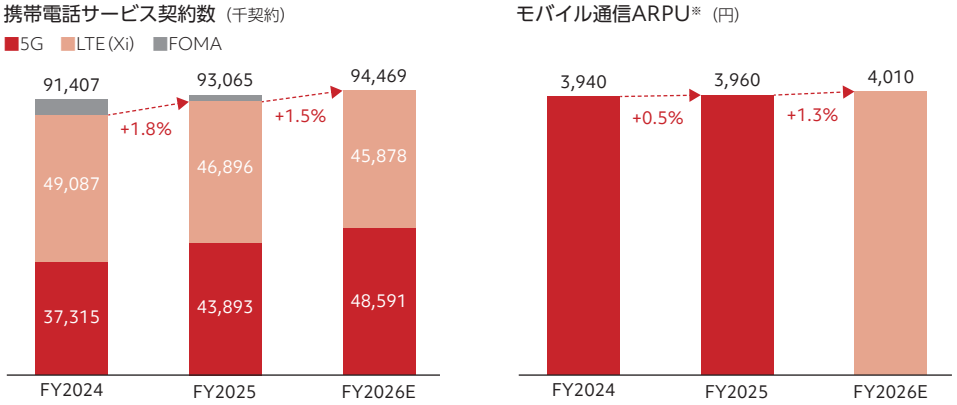
2025年度実績

- 営業収益は、金融を中心とするスマートライフ事業や法人事業の拡大等により6兆4,581億円（前期比3.9%増）となりました。
- 営業費用は、顧客基盤強化やネットワーク品質改善のための施策費用の増加等により5兆5,160億円（前期比6.2%増）となりました。この結果、営業利益は9,421億円（前期比7.7%減）となりました。

2026年度予測

成長分野であるスマートライフ事業や法人事業の拡大に加え、金融事業の成長があるものの、顧客基盤強化やネットワーク品質改善施策の継続等により、営業利益は前期並みの計画としています。

＜参考＞契約数の推移



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

2025年度概況

日本事業においては、公共・社会基盤分野、金融分野および法人分野において大型案件の獲得などにより、デジタル化需要を取り込みました。海外事業においては、フルスタックソリューションの提供やデータセンター事業の拡大などによりサービス提供力を強化するとともに、大型案件の売上展開やクラウド・セキュリティ分野の成長などにより収益性の改善を進めました。

中長期的な利益成長実現に向けた取り組み

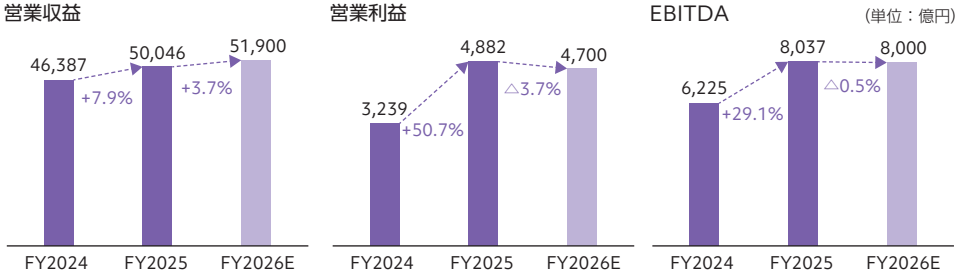
2030年度のEBITDA目標1.2兆円の達成に向けて、顧客提供価値の最大化による国内事業の拡大、AI・データセンターを柱とした海外事業の成長加速に取り組みます。

2030年度 EBITDA 1.2兆円

- **国内事業の拡大**
  - AIの急速な展開を踏まえ、人的リソース依存のビジネスモデルから顧客提供価値起点のビジネスモデルへ転換
  - AI導入により創出された人的リソースを、より幅広い顧客基盤を有するNTTドコモビジネスのお客さまに展開
- **海外事業の成長加速**
  - **ITサービス事業：**AIネイティブなビジネス創出に加え、M&A等を通じたケイパビリティの拡張を推進
  - **データセンター事業：**旺盛な需要を踏まえ、第三者資本を活用し財務健全性を維持しつつ成長投資を継続

業績の推移

(単位：億円)



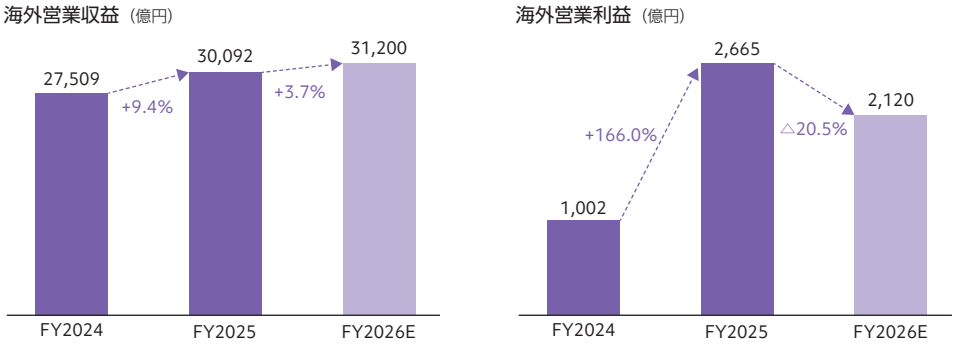
2025年度実績

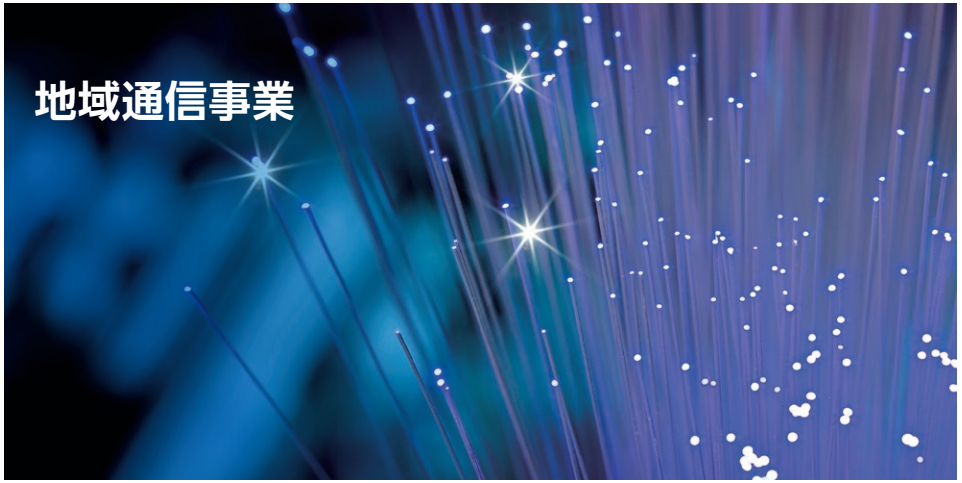
- 営業収益は、国内外における事業成長や、データセンター資産のREITへの譲渡に伴う増収等により5兆46億円（前期比7.9%増）となりました。
- 営業費用は、収益連動費用の増加等により4兆5,164億円（前期比4.7%増）となりました。この結果、営業利益は4,882億円（前期比50.7%増）となりました。

2026年度予測

引き続きデジタル化需要の取込みや海外事業の収益性改善による増収等があるものの、前年度のデータセンター資産のREITへの譲渡益の反動減等により、対前年増収減益を計画しています。

＜参考＞海外営業収益・営業利益





地域通信事業

2025年度概況

レガシービジネス収入の減少が続く中、高速インターネットサービス「フレッツ 光クロス」の提供エリアの更なる拡大やマンションデベロッパと連携した全戸一括型販売の強化に加え、法人向けに高信頼性を備えた「フレッツ 光クロスBiz」の提供開始などによりサービス品質およびラインナップの強化を図りました。また、DX・AIを活用した通信オペレーション改革など、事業構造改革に向けた取り組みを強化しました。

中長期的な利益成長実現に向けた取り組み

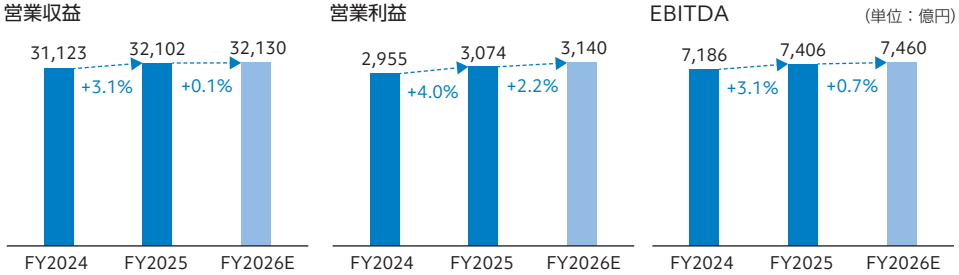
2030年度のEBITDA目標0.8兆円の達成に向けて、将来にわたり安定的な利益水準を確保できる企業体質への中期的な変革に向けた取り組みを加速します。

2030年度 EBITDA 0.8兆円

- **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や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て事業を拡大
- **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（フレッツ 光クロス提供エリア拡大と販売強化、フレッツ光 全戸加入プランの営業強化等）を継続・加速し、純増数を維持・拡大
- **人材・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、設備系業務のゼロタッチ化等によるオペレーションの効率化
  - 不採算事業からの撤退等、事業の選択と集中による抜本的コスト構造見直しの加速
  - 2035年度までのメタルから光／モバイルサービスへの効率的な移行促進による顧客基盤の維持・強化

業績の推移

（単位：億円）



2025年度実績

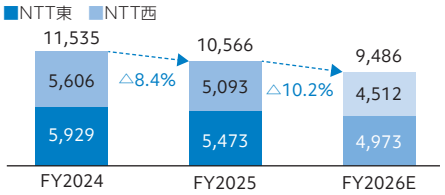
- 営業収益は、レガシービジネスにおける減収はあるものの、法人ビジネスや光ビジネス収入の増等により3兆2,102億円（前期比3.1%増）となりました。
- 営業費用は、コスト効率化の取り組みによる費用の減少はあるものの、減価償却費の増加等により2兆9,028億円（前期比3.1%増）となりました。この結果、営業利益は3,074億円（前期比4.0%増）となりました。

2026年度予測

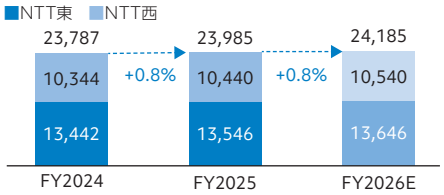
レガシービジネスにおける減はあるものの、光ビジネス収入や子会社・新規ビジネス収入の増、前年度に実施した将来の費用負担軽減に向けた施策に伴う一時費用の反動等により、対前年増収増益を計画しています。

＜参考＞契約数の推移

加入電話・「INSネット」※1契約数（千契約）



「フレッツ光（コラボ光を含む）」※2契約数（千契約）



※1「INSネット」には、「INSネット64」および「INSネット1500」が含まれています。「INSネット1500」は、チャネル数、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）。

※2「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」および「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」および「ひかり電話ネクスト（IP電話サービス）」、ならびにNTT東日本およびNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービス（コラボ光）を含めて記載しています。

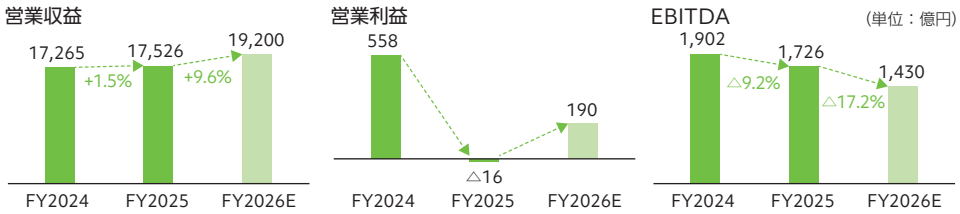
その他（不動産・エネルギー等）

2025年度概況

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



2025年度実績	● 営業収益は、住宅事業やオフィス・商業事業の拡大等により1兆7,526億円（前期比1.5%増）となりました。 ● 営業費用は、電力事業における金利や建物価格上昇等の外部環境の変化を踏まえた減損損失の計上等により1兆7,542億円（前期比5.0%増）となりました。この結果、営業利益は△16億円となりました。
2026年度予測	営業収益については不動産・データセンターエンジニアリング・電力事業等の拡大により対前年増収を、営業利益については不動産事業における前年度の一時的な評価益の反動減を見込む一方で、エネルギー事業における前年度の減損損失の反動増もあり、対前年増益を、それぞれ計画しています。

重点的取り組み

NTTアーバンソリューションズグループ

— NTTグループのリソースを最大限活用した「街づくり」に取り組み、不動産・建築事業を推進

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	● 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	● 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
運営・マネジメント	● ICTの活用などにより、建物入居者・利用者の利便性向上と、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

— 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

AIに関するNTTグループの取り組み | ①AIネイティブなインフラ「AIOWN」

AI活用が進む中で顕在化してきている課題に対して、NTTグループは、どのようなAIにも効率的かつ効果的に対応するAIネイティブインフラ「AIOWN」を展開していきます。

AIによる企業や社会の進化に伴って、AIを支えるインフラには、膨大な計算能力、高度なネットワーク性能、安定的な電力供給、データ主権やセキュリティへの対応など、従来のICT基盤を超える新たな要件が求められています。

NTTグループは、AIの社会実装を支えるAIネイティブインフラ「AIOWN」を推進しています。

AIOWN
AI × IOWN

もっと詳しく：AIネイティブインフラ“AIOWN”構築

※ 掲載動画は予告なく削除されることがあります

課題①	対応	AIOWNの価値
増え続ける電力	光電融合／液冷データセンター	省電力化

AIのワークロード、コンピューティングリソースの増大に伴い、国内のデータセンター需要は、2025年から2030年までの5年間で2倍以上に増えていくことが予測されています※。

光電融合技術（PEC）

光電融合技術（PEC）でAI活用で増大する電力を削減

- PEC-4 チップ内光化【2032】
- PEC-3 チップ間接続【2028】
- PEC-2 ボード接続【2026年度末・市場導入予定】
- PEC-1 データセンター間【稼働中】

液冷データセンター

液冷により、機器冷却用の消費電力を30%～60%削減
世界で250MW以上提供するグローバルトップランナー

1ラックあたり20kW～
最大135kWの電力消費に対応

機器冷却用の消費電力を
30%～**60%程度削減**

※ Structure Research社「Data Centre Colocation, Hyperscale Cloud, AI & Interconnection. DCAI Report Series (Market: Tokyo + Osaka) April 2026」を元に算定

課題②	対応	AIOWNの価値
AIの接続先の多様化・増大	多様化する接続先にも対応したセキュリティ	セキュリティ

AIとネットワーク経由で接続するIoTデバイスの増加に伴い、マルウェアの感染ルート拡大やIoTデバイスのセキュリティ確保等、セキュリティ対策はますます重要となっていきます。

セキュリティ一体型ネットワークサービス

従来のエンドポイント脅威検知(EDR)の導入が困難なデバイスにも常に最新のセキュリティ対応が可能

Network as a Service (NaaS)
- 柔軟な帯域
- つなぐことで脅威を検知・遮断

日本初（特許取得済）

サイバーリスク対応

従来は発見や分析が難しかった脆弱性への対応を支援

- **NTTグループが擁する国内トップレベルのセキュリティ専門組織の知見**
- **フロンティアAI提供パートナーとの密な連携**
- **10,000システム以上の運用実績**

課題③	対応	AIOWNの価値
トークン量の増大	トークン圧縮／リソース振り分け	トークン効率最大化

AIエージェントは作業を自動で進めてくれますが、人が入力する内容は短くても、実際には見えていないところで、膨大なトークンが生成され処理されるようになります。

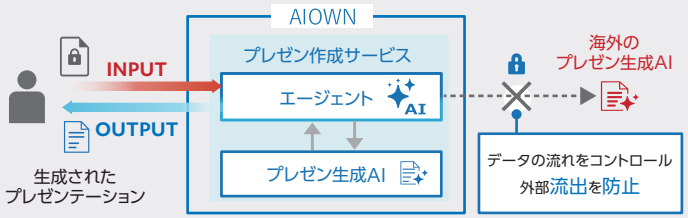
トークン効率の最大化に関するAIOWNの特長

トークン量の圧縮	入出力トークンの加工・保持によりGPUで処理されるトークン量を削減。
モデルルーティング	業務やタスクごとに最適なモデルを選択し、トータルコストを低減。
リソースの最適利用	コンピューティングリソースの最適振り分けにより、稼働率を高め、経済性を向上。
分散GPUの統合基盤	全国に分散したGPUとオンプレミスGPUを1つのAI基盤として統合。データセンターは全国160拠点以上で提供。

課題④	対応	AIOWNの価値
データの流れのブラックボックス化	データ主権の確保	ソブリンティ

利用するAIサービスによっては、重要な情報が意図せず、外部に流出する可能性があるため、データの流れをコントロールするデータ主権の確保が今後は大きな課題になります。

国内のお客さまが安心してAIサービスを活用できるAIサービスや環境をAIOWNが実現



AIに関するNTTグループの取り組み | ②自社でのAI実践、③AI人材の育成

自社でのAIの徹底活用を通じて培ったノウハウを、お客さまビジネスの高度化に展開していきます。また、AIを活用して価値を創出できる人材の育成に向け、AI戦略を支えるAI人材の育成に取り組んでいます。

②自社でのAI実践を起点としたお客さまビジネスの高度化

自社での徹底活用を通じて業務プロセスを変革し、生産性向上と顧客価値向上を実現するとともに、創出されたリソースを新たなサービスやプロダクトの創出、さらには従来アプローチが難しかった領域への価値提供に振り向けることで、お客さまのビジネスの高度化と持続的な成長に貢献していきます。

AIで実現する価値

業務変革
プロセス・業務の抜本的な見直しで生産性を向上

AI×データ
データと知見を活用し、AIで意思決定や実務を高度化

顧客価値向上
お客さま体験（CX）・サービス品質を向上し、信頼を獲得

新たな価値創造
これまでにない価値・サービスを創出し、事業成長へ

■AI活用事例

業務変革の実践事例

コールセンター業務
生成AIで応対支援・要約・ナレッジ活用を高度化し、応対品質と生産性を向上

NTT東日本
2025年9月より、電話線の垂れ下がりや電柱の損傷などの不安全設備に関する申告受付において、生成AI技術を活用した自動受付システムを導入

NTT西日本
2026年2月、故障発生時等のトラブルに関する電話受付業務において生成AIを活用した音声ガイダンスによる自動受付のトライアルを開始

オペレーション変革の実践事例

ネットワークオペレーション
AIで設計・構築・運用を自動化・最適化し、高品質なネットワークを効率的に提供

NTTドコモ
2026年3月、ハイブリッドクラウド環境において、世界で初めて※AIとGitOpsを活用した5Gコアネットワークの設計、構築の自動化に成功。人為ミスの防止や構築期間の従来比約80%短縮を実現。

※ 2026年3月2日時点、NTTドコモ調べ

開発変革の実践事例

システム開発
生成AIを開発工程に組み込み、開発生産性を向上し、高品質なシステムを迅速に提供

NTTデータ
2023年度の下期から本格的にAI活用を開始。さまざまな技術を組み合わせ、ソフトウェア開発全体で最大70%の生産性向上をめざして取り組みを推進中。

③AI人材の育成

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。NTTグループでは、AIを活用して価値を創出できる人材の育成に向け、全社員向けの生成AIを活用し個人の業務効率化を実践できるレベル（初級レベル）から、生成AIを活用した業務プロセス変革やプロジェクトで価値提供を実践できるレベル（中級～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。

2027年度末までに、全社員が初級レベル以上のAIスキルを獲得し、さらに高度な専門性や実践力を有する中級以上のAI人材育成は2.5万人をめざします。

■レベルに応じた人材像と目標

		2025年度末	2027年度末
上級	生成AIを活用し、組織変革をリードできるレベル	実績：約1万人	目標：2.5万人
中級	生成AI活用案件を主体的に推進し、応用的な知識・技能をもって、業務プロセス変革を実践できるレベル		
初級	生成AIを活用し、個人の業務効率化を実践できるレベル	実績：約20万人	目標：全社員
基礎	生成AIについての基礎知識を有するレベル		

■AI人材の育成

研修（AIリテラシー習得）	活用・実践（日常業務でのAI活用）	専門性向上（業務改革・AI活用PJの推進）
• eラーニングによる体系的な知識習得	• 社内ツール（Copilot等）の活用促進、業務におけるAI活用 • メンター・コミュニティ活動	• 技術／業務領域別 ビジネスへの実装(例：有スキル者による上級向けOff-JT、ビジネス形成力強化プログラム、アイディアソン、優良ビジネス事例発表会) • 部門横断での課題設定～実装・定着までの実践力向上(例：案件持込型短期集中支援プログラム、課題持込型OJT)

• 社内ナレッジ集・事例集　• 学習プラットフォーム　• カンファレンス（事例発表）

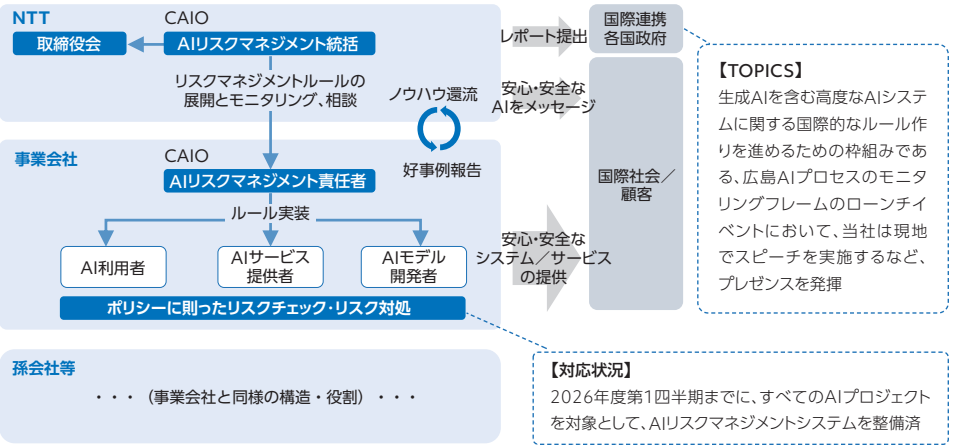
AIに関するNTTグループの取り組み | ④AIガバナンスの高度化

AIの利活用には社会的混乱や人権・安全面のリスクが伴う可能性があります。開発から運用までを通じたリスクマネジメントとガバナンスの強化に継続的に取り組みます。今後もAI活用を加速しつつ、人権、健康、安全などの基本的権利の保護と、信頼性確保の両立を図っていきます。

取り組みの体制と具体的な取り組み状況

NTTグループにおけるAIガバナンスシステムの改善に向けた議論を行うため、持株会社のCo-CAIOは各社のAIリスクマネジメント責任者と、連絡会（年8～10回程度）を実施しています。

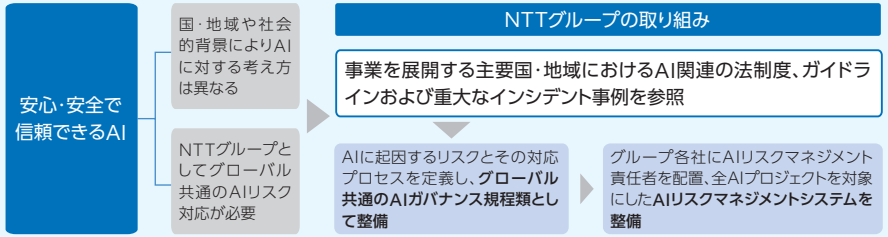
NTTグループ各社から、AIリスクマネジメントシステムの整備・運用状況に関する報告を四半期ごとに受け、安心・安全なシステムやサービスの提供に向けて取り組んでいます。



Focus

安心・安全で信頼できるAIに対する考え方

国・地域や社会的な背景により、AIに対する考え方は異なる中、NTTグループのAIが安心・安全で信頼できると国際社会から認められるためには、グローバル共通のAIリスク対応が必要との認識のもと、グローバル共通のAIガバナンス規程類と網羅的なAIリスクマネジメントシステムを整備しています。



取締役会における議論・モニタリング

NTTグループの事業におけるAIの重要性がますます高まっていくという認識のもと、NTTグループ横断的なAIガバナンスについて、取締役会で議論を行い、モニタリングを進めています。

現状認識

- AI利用が活性化する一方で、AIに起因する大規模な金額的損失や社会的混乱をもたらす重大インシデントが国際社会において発生
- 国際社会においてAIガバナンスに関する法制度やガイドラインの整備が急速に進展

2024年度より議論・モニタリングを継続

NTTグループ横断的なAIガバナンスに関する議論・モニタリングの状況

議論

- AIガバナンスの推進に関する今後の取り組み
  - グローバルAIリスクに関する法制化の動向への対応（規程類の改定）
  - 社員意識の醸成や研修（社員向け、責任者向け）

モニタリング

- AIリスクマネジメントプロセスの実施状況
  - リスクレベルが高いと判定されたAIプロジェクトにおけるリスク低減の取り組み状況
- NTTグループ各社におけるAIガバナンスの状況
  - NTTグループ各社におけるAIリスクマネジメントシステムの整備、リスクチェックへの対応状況
- 国際社会におけるプレゼンスの発揮・向上の状況
  - 広島AIプロセス・モニタリングフレームのローンチイベントにおける当社スピーチ、フレームワークに基づく報告等

サステナビリティを経営戦略の中核に

NTTグループ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、2026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。
こうした背反する概念や事象を包摂し多様な価値観を認め合うパラコンシステントな社会を実現していくことが、持続可能な社会につながると考えています。
このよう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、ほかの幸せも同時実現する利他的共存の精神により、さまざま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。

2026年4月、「NTTグループサステナビリティ憲章」について、NTTグループにおけるAIの事業戦略上の重要性が高まるとともに、
社会におけるAIの重要性・影響力が高まっていることを踏まえ、「責任あるAIの活用推進」のアクティビティを追加しました。

「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	(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
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
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

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	(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
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 (11) 責任あるAIの活用推進（2026年4月追加）
安心・安全でレジリエントな社会へ	(12) サービスの安定性と信頼性の確保 (13) 情報セキュリティ・個人情報保護の強化

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	(14) NTTグループ人権方針の遵守 (15) 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
Diversity & Inclusion	(16) 多様な人材の獲得 (17) 多様な人材の活躍推進
新しい働き方・職場づくり	(18) 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） (19) 自律的な能力開発の支援

もっと詳しく：NTTグループサステナビリティ憲章

サステナビリティ憲章と中期経営戦略等のつながり

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、中期経営戦略や各種方針・ビジョンに基づく取り組みを進めています。

青字：中期経営戦略の一部見直し（2026年発表）P.07（上部）
紫字：中期経営戦略（2023年発表）P.07（下部）

サステナビリティ憲章			対応する中期経営戦略・ビジョン等	カテゴリ
3つのテーマ	9つのチャレンジ	19のアクティビティ（重要課題）		
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	⑤ AIネイティブな次世代インフラの実現に向けて ❶ IOWNによる新たな価値創造 ❷ データ・ドリブンによる新たな価値創造（IOWN技術によるデータセンターの高度化、カーボンニュートラルの実現） ❸ 循環型社会の実現（グリーンソリューションの実現、ネットゼロに向けて） ○ 環境エネルギービジョンに基づく環境負荷低減の推進	環境 P.37
	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	❸ 循環型社会の実現（循環型ビジネスの創造）	
	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	○ ネイチャーポジティブ事業ビジョンに基づくビジネスの拡大	
文化（集団・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	○ NTTグループ企業倫理規範に基づく、法令を遵守し高い倫理観を持った事業運営	レジリエンス P.75
	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 (11)責任あるAIの活用推進	① 顧客提供価値の最大化による国内法人ビジネスの拡大 ② AI・データセンターを柱とした海外事業の成長加速 ③ 金融事業を中心としたパーソナルビジネスのさらなる拡大 ④ AIネイティブな次世代インフラへの転換 ⑤ AIネイティブな次世代インフラの実現に向けて ⑥ 通信事業の利益安定化によるキャッシュ創出力の保持 ⑦ 新規領域の早期ビジネス化 ❶ IOWNによる新たな価値創造 ❷ データ・ドリブンによる新たな価値創造 ❺ 研究開発とマーケティングの融合 ❻ お客さま体験（CX）を重視したサービスの強化 ○ 持続的な企業価値向上に資する知的財産戦略 ○ AI憲章に基づく競争力と安全性の両立	新たな価値創造 P.62
	安心・安全でレジリエントな社会へ	(12)サービスの安定性と信頼性の確保 (13)情報セキュリティ・個人情報保護の強化	❹ 事業基盤の更なる強靭化 ○ NTTグループ情報セキュリティポリシー遵守によるデジタル経済・リモート社会の健全な発展への貢献	レジリエンス P.75
Well-being（幸せ）の最大化	人権尊重	(14)NTTグループ人権方針の遵守 (15)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	○ NTTグループ人権方針に基づく人権尊重の順守	人的資本 P.48
	Diversity & Inclusion	(16)多様な人材の獲得 (17)多様な人材の活躍推進	❼ オープンで革新的な企業文化へ ❾ 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	
	新しい働き方・職場づくり	(18)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） (19)自律的な能力開発の支援	❽ 自律的なキャリア形成への支援強化	

サステナビリティ憲章の19のアクティビティには、アクティビティの実効性を高めるため、測定可能な37個の指標を設定しています。 アクティビティごとの指標および目標・実績はこちら 主要非財務データ P.97 非財務データ集

サステナビリティ推進体制

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、「NTTグループサステナビリティ憲章」に基づき重要課題を特定し、適宜見直しを行いながら事業活動に反映しています。

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グループ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。（2026年4月にアクティビティを19に見直し）

STEP1 重要課題の特定
第三者機関・ISO26000・GRI Standards等評価機関、SDGs、世界トレンド、社内ワークショップ、他企業のマテリアリティ等を参考に、サステナビリティを取り巻く新たな課題を網羅的に考慮し、NTTグループとして取り組むべき重要課題をグローバル規模で議論・選択し特定

STEP2 優先度の設定
取り組むべき優先度について、“企業としての成長”と“社会への課題解決”へのインパクトの両面で評価を行い、社会課題の解決と事業の成長を同時実現するマネジメントをめざし、優先度を評価

STEP3 妥当性確認・承認
サステナビリティ委員会で審議し、取締役会で承認。定期的（年1回）にレビューし、随時見直し

ガバナンス

もっと詳しく：サステナビリティ推進体制

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。取締役会直下であるサステナビリティ委員会でグループ全体の活動方針やその進捗状況を管理し、取締役会で監督・方針の決定をしています。

また、サステナビリティ委員会の下部に、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、重点活動項目の実施状況のPDCAを相互に確認し合う等、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。

サステナビリティ推進体制

取締役会

サステナビリティ委員会　委員長：代表取締役社長

委　員
副社長、経営企画部門長、技術企画部門長、研究開発マーケティング本部長、マーケティング部門長、研究企画部門長、アライアンス部門長、グローバルビジネス部門長、財務部門長、広報部門長、総務部門長、内部監査部門長、法務部門長

グループサステナビリティ委員会
委員長：代表取締役副社長
委員　：主要各社副社長等

リスク管理

もっと詳しく：ビジネスリスクマネジメント

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およ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、事業環境およびそれに対応した戦略にかかるリスクのひと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。

サプライヤエンゲージメント活動

もっと詳しく：サプライチェーンマネジメント

NTTグループは、「NTTグループサステナビリティ憲章」および「NTTグループ人権方針」を制定し、「企業としての成長」と「社会課題の解決」を図り、持続可能な社会を実現するための人権問題をはじめとした各種取り組みを推進しています。

サプライヤの皆さまに対しては「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」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。これらのガイドライン等を遵守いただくため、NTTグループはサプライヤエンゲージメント活動を行っています。

「NTTグループサステナビリティ憲章」　「NTTグループ人権方針」

- NTTグループ調達基本方針 ― 人権、環境、安全等、社会課題への対応を重視した調達
- 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 ― 人権・労働 P.60、安全衛生、環境 P.61、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ P.76、事業継続計画の策定等に関するガイドライン

契約事項化

サプライヤの皆さまとともに、トラステッドなサプライチェーンの構築・維持による社会的課題の解決を主体的・積極的に推進し持続可能な社会の実現に貢献していく

NTTグループサステナビリティカンファレンス

13th NTT GROUP
SUSTAINABILITY CONFERENCE
サステナビリティ カンファレンス

公式Webサイト　https://group.ntt/jp/sus_conf/

AIでサステナビリティに貢献する

第13回NTTグループサステナビリティカンファレンスでは、受賞した10施策のうち7施策が何らかの形でAIやデータを活用したものでした。AIやデータは、社会課題の解決や人々の暮らしの質の向上に向けた重要な手段となっており、今後その重要性はさらに高まっていくと考えられます。

一方で、AIやデータの活用そのものが目的ではありません。その先にいる人々の課題を解決し、人と地球にとって持続可能な未来をどのように創造していくかが重要です。

NTTグループは、AIやデータなどを活用したサービスやプロダクトを通じて社会に価値を提供し、そこから得られた利益を次のサービスやプロダクトの創出に投資することで、新たな価値を生み出していきます。この好循環を通じて、社会をより豊かにするとともに、地球環境の持続可能性の向上に貢献していきます。

第13回受賞施策ピックアップ

1 ワーキングケアラー支援	ケアラケア～介護もキャリアも、うまくいく～ NTTデータ　MVP	ワーキングケアラーの増加による離職や生産性低下などの社会・経済損失に対し、「ケアラケア」は従業員調査結果をAIが分析し、企業には実態のフィードバックを、個人にはお困りごとを解決するサービスを提供。課題解決に伴走し、仕事と介護を両立できる社会の実現をめざす。	 もっと詳しく⇒ https://group.ntt/jp/sus_conf/A04.html
2 都市開発支援	都市計画（Territory Digital Twin） NTT DATA イタリア　MVP	人口動態や都市機能の偏在、災害リスクなど地域課題に対応する「テトリー・デジタルツイン」を開発。公共・民間データを統合し、AIが都市の将来シナリオを可視化・予測。自治体の政策判断を支援し、持続可能でレジリエントな都市づくりに貢献する。	 もっと詳しく⇒ https://group.ntt/jp/sus_conf/B24.html
3 ネイチャーポジティブ	対立から共存へ：ゾウのための技術 NTTデータ Information Processing Services	インド・ネパール国境のテライ地域で深刻化するゾウによる人的・農作物被害に対し、AIカメラの画像認識でゾウの接近を検知して住民へ早期に警告し、ゾウと住民の衝突を防止。またAI土壌分析でゾウの重要な生息地である湿地の回復にも貢献。人とゾウの共存と生物多様性保全を推進する。	 もっと詳しく⇒ https://group.ntt/jp/sus_conf/B22.html
4 農業支援	生産性向上に資するAIロボティクス技術開発 NTTドコモ	農業従事者の減少・高齢化に対応し、複数のAIロボティクス技術を開発。小型除草ロボットがAIで雑草を自動識別・除去。牧草地の雑草をAIが特定し最小限の除草剤をドローンでピンポイントに散布。省人化と持続可能な農業に貢献する。	 もっと詳しく⇒ https://group.ntt/jp/sus_conf/A40.html
5 アクセシビリティ対応	アクセシブル・デザイン・フレームワーク NTT DATA IBIOL	アクセシビリティ対応要請の高まりを受け、設計段階からアクセシビリティを組み込む「アクセシブル・デザイン・フレームワーク」を開発。専門家や障がい当事者の知見、法規をAIで集約し、設計・開発・検証から運用後の監視まで対応。情報格差を解消し、誰もが必要なサービスを不自由なく使える社会をめざす。	 もっと詳しく⇒ https://group.ntt/jp/sus_conf/B15.html

NTT Group Sustainability

環境

サステナビリティカテゴリ

環境	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

❶IOWNによる新たな価値創造（構想から実現へ）
❷データ・ドリブンによる新たな価値創造
❸循環型社会の実現
❹事業基盤の更なる強靭化

2　お客さま体験（CX）の高度化

❺研究開発とマーケティングの融合
❻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

❼オープンで革新的な企業文化へ
❽自律的なキャリア形成への支援強化
❾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

中期的な利益成長に向けて（2026年5月：中期経営戦略の一部見直し）

<バリュー分野>	<コネクティビティ分野>	<戦略的な先行投資>
AIを軸に利益成長加速	AIネイティブなインフラへの転換	新規領域の早期ビジネス化

環境のセクションでご説明している内容

1. 方針	● ネットゼロに向けて ● アクションプラン
2. 取り組みの推進	● スコープごとのアクション ● 社会（お客さま）に向けたアクション ● 「NTTネイチャーポジティブ事業ビジョン」の策定
3. ガバナンス・情報開示	● TCFD・TNFDへの対応

指標および目標

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] 2025年度：204万t、56%削減（2013年度比） [Scope1&2&3] 2025年度：2,027万t、29%削減（2018年度比）

（注）1. 温室効果ガス排出量の集計範囲は、当社および連結子会社です。
2. Scope1&2は、日本政府が掲げる地球温暖化対策計画にあわせ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。

環境 | ネットゼロに向けて

2025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、順調に計画達成に向けて進捗しています。

もっと詳しく 脱炭素

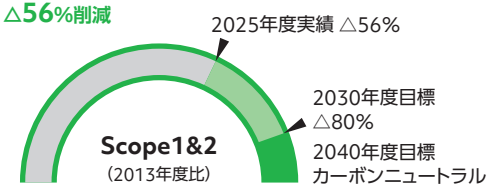
気候変動に関連する中期経営戦略の取り組み（ネットゼロに向けて）

AI活用の拡大に伴う電力需要の増加と環境負荷の高まりに対応するため、NTTグループは省エネルギー技術の導入や再生可能エネルギーの拡大を推進するとともに、サプライヤとの協働による排出量の可視化・削減、お客さまの脱炭素化支援を通じて、バリューチェーン全体の排出削減に取り組んでいます。これらの取り組みを加速し、2030年度にScope1&2&3排出量1,700万トン以下の達成をめざします。

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

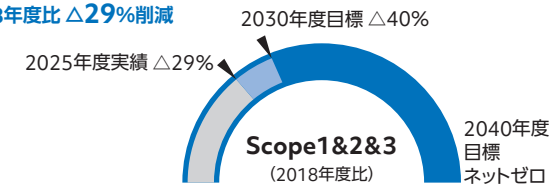
✓2025年度 204万t-CO_2
✓2013年度比 △56%削減



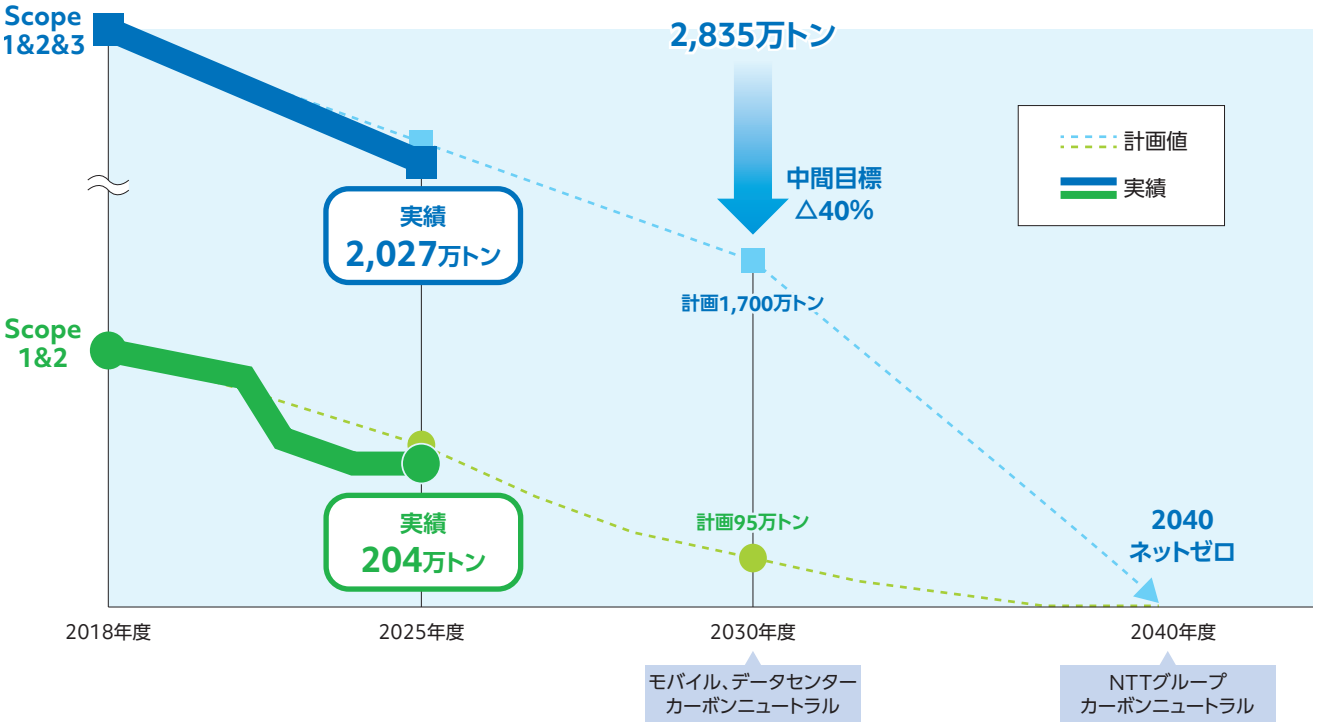
Scope1&2&3

2030年度 △40%削減（2018年度比）
2040年度 ネットゼロ

✓2025年度 2,027万t-CO_2
✓2018年度比 △29%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、下記3つの事項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

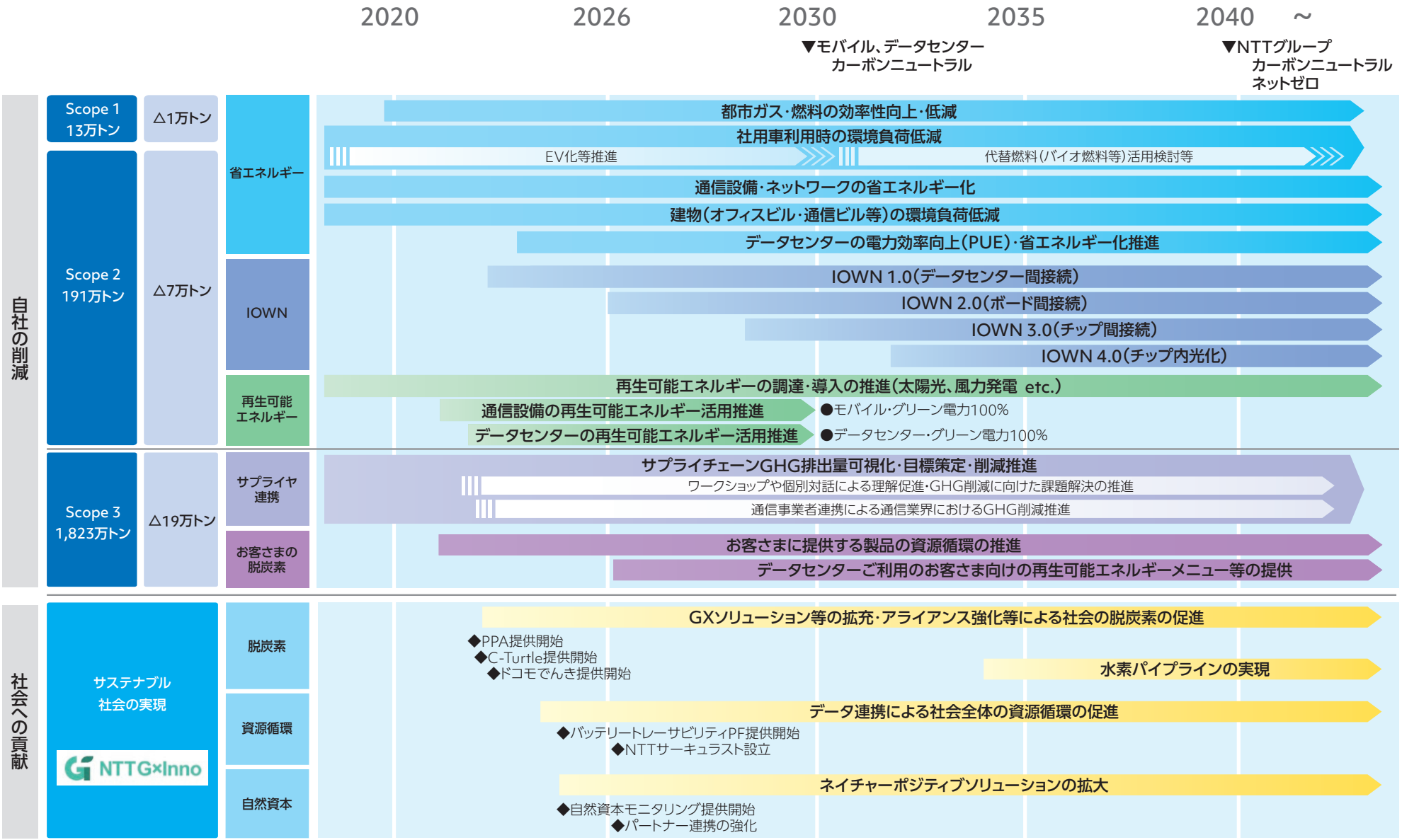
AI利活用の急激な進展等によって従来の電気による通信では社会全体の電力消費量が爆発的に増加していくことが予想される中、従来の電気配線を極限まで光に置き換えることで劇的な省電力化を実現するIOWNの技術開発と、自社やお客さま設備への導入を通じて電力消費量の削減をめざしていきます。

■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。

環境 | アクションプラン

Scope1&2&3それぞれで取り組みを進めた結果、Scope1&2&3ともに前年比で削減しました。引き続き、アクションプランに基づき、取り組みを進めていきます。



環境 | スコープごとのアクション

Scope1およびScope2における脱炭素の取り組みは以下のとおりです。

Scope1　Scope1全体の削減量　対前年△1万トン

■EV化推進、海底ケーブル敷設船の燃料消費量最適化

省エネルギー

●社用車のEV化等の推進に加え、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。
●海底ケーブル敷設船に電気推進システムを導入し、運航負荷に応じたエンジン台数の最適制御や効率航行（SEEMP）を実施することで、燃料使用量を削減し、CO_2排出量の低減を推進しています。また、LED照明の導入により船舶の省エネ化も進めています。

海底ケーブル敷設船「きずな」（総トン数8,598トン）

コラム　グリーン水素活用の純水素燃料電池を基地局に適用する実証実験を開始
～脱炭素とレジリエンス強化を両立するネットワーク基盤～

NTTドコモは、日本ではじめてグリーン水素を活用した純水素燃料電池を商用基地局の非常用電源に適用する実証実験を開始しました。商用環境においてメタノール型燃料電池の代替として利用し、水素燃料電池と既存蓄電池を組み合わせた運用を検証しています。

独自の出力電圧制御技術により水素エネルギーの高効率利用を実現し、クリーンエネルギーの活用拡大と安定的な通信サービスの提供をめざしています。

⇒もっと詳しく

水素燃料電池を使った基地局の実証実験設備

Scope2　Scope2全体の削減量　対前年△7万トン

■通信設備・ネットワークの省エネルギー化

省エネルギー

設備撤去、省電力設備の導入

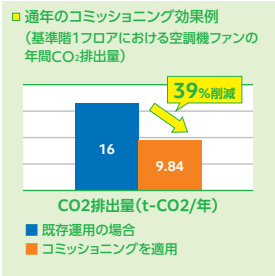
●基地局のスリープ機能の高度化、5G省電力装置の積極的な導入、基地局装置の集約化、送電ロスの少ない高電圧直流装置からの直送供給等により電力消費量の削減を進めています。
●通信・データ設備の省電力機器への更改、負荷変動運用による省エネルギー化等を図ることで、通信ネットワークの消費電力削減を進めています。

■建物（オフィスビル・通信ビル等）の環境負荷低減

省エネルギー

コミッショニングによるビル空調設備の省エネを推進

●NTTアーバンソリューションズでは、運転データの分析に基づき、空調設備全体の運用を最適化する取り組みを推進しています。
●設備機器の設定や連携を見直し、本来の性能を最大限に引き出すことで、快適な室内環境を維持しながら空調で消費されるエネルギーを削減し、エネルギー使用量を20～40%削減した事例もあります。



※コミッショニング：
機器が本来発揮すべき要求性能通りの運転を実現する品質管理のプロセス

グランパーク

⇒もっと詳しく

■再生可能エネルギー活用推進（PPA等）

再生可能エネルギー

●NTTグループでは、オフサイトPPA等を活用し、事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー化を進めています。NTT西日本本社ビル（大阪4棟）やNTTドコモの27ビル（東北・関東・北陸・関西・中国）へのオフサイトPPA調達を実施し、NTTアーバンソリューションズの提供ビルでは、実質100%再生可能エネルギー由来の電力利用を実現しています。
●NTTアノードエナジーでは、風力・太陽光など複数の再生可能エネルギー電源の開発に取り組むなどにより、2025年度までの調達量は28億kWhに達しました。グループ内での活用に加え、お客さまへの提供を通じて、日本国内のカーボンニュートラル推進に貢献しています。

コラム　エネルギーの地産地消による地域の価値創出

地域で創出された再生可能エネルギーを地域で利用する地産地消型PPAを推進し、脱炭素化に加え、地域内で環境価値や経済価値が循環する持続可能なエネルギーモデルの実現に取り組んでいます。

群馬県では、県内の水力発電所由来の電力を県内需要家へ供給する「群馬モデル」を活用し、地域内で環境価値が循環するエネルギー利用を実現しています。（NTT東日本）

熊本県では、地熱発電所由来の環境価値を長期的に調達する取り組みを開始しており、年間約750万kWh相当の環境価値を活用することで、再生可能エネルギーの地産地消と地方創生ビジネス拡大の実現を支援しています。（NTT西日本・NTTアノードエナジー）

⇒もっと詳しく

熊本県の地熱発電所

環境 | スコープごとのアクション

Scope3やデータセンターの脱炭素に関する取り組みは以下のとおりです。

Scope3 Scope3全体の削減量 対前年△19万トン

■サプライヤエンゲージメント

サプライヤ連携

●サプライヤ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、「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少ないサプライヤからの優先的な調達を実施しています。

Supplier Engagement Leader CDP 2025

●当社、KDDI株式会社およびソフトバンク株式会社は、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のサプライヤエンゲージメント・リーダーに選ばれました。

■サプライチェーン排出量可視化・目標策定の働きかけおよび支援

●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、CO_2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、サプライヤごとの排出量情報を活用した企業別排出量原単位を採用したScope3算定を推進しており、本原単位の採用拡大を通じて、Scope3算定の高度化とサプライチェーン全体の環境負荷低減に取り組んでいきます。
NTTグループでは、ソフトウェア分野の脱炭素化に向けた取り組みの一環として、日本環境倶楽部ソフトウェア分野の脱炭素研究会に参加し、研究会参加企業とともにソフトウェア製品のライフサイクル全体を対象としたCO_2排出量算定ルールを検討、策定しました。本算定ルールにより、経済産業省の「カーボンフットプリント ガイドライン」にもとづいたソフトウェア製品の調達・開発・運用・廃棄にかかるCO_2排出量の算定が可能になりました。

●NTTアーバンソリューションズにおいては「サステナブルビルディング発注・調達ガイドライン」により、建設サプライヤへCO_2排出量算定と目標設定を求めることで脱炭素化への行動を促進しています。

データセンターの脱炭素に向けた取り組み

AIの利用拡大に伴い、データセンターの需要が高まる一方、増え続ける電力使用への対策が求められています。NTTでは、データセンターの電力効率向上・省エネルギー化とともに、再生可能エネルギーの積極的な活用など、お客さまのご要望にあわせたサステナブルなデータセンターの提供を行っています。

■データセンターの電力効率向上・省エネルギー化

省エネルギー

●液冷データセンターは、高性能GPUの普及に伴う発熱課題への対応として不可欠な技術です。NTTグループは先行投資を進め、冷却用消費電力を最大60%削減する液冷設備をグローバルで250MW超提供するなど、世界トップクラスの実績を有しています。

●データセンターのエネルギー利用の可視化と運用最適化を支援するサービス「GDCEMS」では、サーバーに内蔵されたセンサーから取得した給気温度、電流値、電力消費量、CPU稼働率などをリアルタイムに管理し、エネルギーの効率的な運用を支援しています。

■再生可能エネルギーの活用推進

再生可能エネルギー

●NTT DATA, Inc.のデータセンター事業では、再生可能エネルギーの活用を推進しており、事業運営における再生可能エネルギー利用率は72%まで拡大しています。また、PPAによる再生可能エネルギー利用量は675GWh、Scope2&3における再生可能エネルギー利用量は1.37TWhとなっています。

●NTTデータの自社保有する国内データセンター13拠点においては、購入電力を再生可能エネルギー100%に転換しています。

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

■光技術を活用した低遅延・低消費電力ネットワーク

IOWN

国内のNTTのデータセンターや主要都市との間は、光技術を活用したIOWN APNで接続し、AI推論に求められる応答速度を低消費電力で実現する取り組みを推進しています。今後2027年度までに、47全都道府県の県庁所在地を網羅する800GbpsのAPN基盤を構築予定です。≫P.22

コラム CDRクレジット（除去系カーボンクレジット）の活用検討

NTTデータのデータセンターのScope1の削減が困難な残余排出への対応として、大気中からCO_2を除去・貯留することで創出されるCDRクレジットの活用を検討しています。高品質なCDRクレジットの調達に向け、Climeworks社と提携を開始しました。

⇒もっと詳しく

環境 | 社会（お客さま）に向けたアクション

サステナブル社会の実現に向けた取り組みは以下のとおりです。

サステナブル社会の実現

■GXソリューションの提供　NTT G×Inno

G×Innoは「NTT GX（Green Transformation）×Innovation」の略称です。私たちはグローバルな社会インフラ事業者としてまずは自らの脱炭素化や資源循環、自然資本に取り組み、これらの取り組みから得られたノウハウや実績、GX人材を活かしたGXソリューションを皆さまにご提案することにより社会全体のカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

⇒もっと詳しく

【GXソリューションの例】

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」。お客さまの温室効果ガス排出量の可視化、削減、開示を支援

カーボンクレジット創出・流通支援　森林資源の活用に向けたコンサルティングから、ICTによる森林情報のデジタル化や森林由来のカーボンクレジットの創出・流通などを一元的に支援

コラム　自社のGXに取り組む社員の声
「開示のための算定」から「データ活用を起点としたサステナビリティ推進」へ

私はGHG削減に向けた企画、施策推進、実行管理を担っています。GHG排出量をリアルタイムに把握・分析し、効果的な施策検討につなげることを目的にC-Turtleを導入しました。拠点単位でのマネジメント、施策実施、効果創出を期待して取り組みを進めています。

NTTアーバンソリューションズ
経営企画部 サステナビリティ推進室
中村 史男さん

私はGHGの算定、可視化、分析を担っています。C-Turtle導入により集計業務を自動化し、集計時間の劇的な短縮とデータ精度向上を実現しました。今後も改善を進め、必要なタイミングでデータを出力しアクションすることで、サステナビリティ経営の高度化を実現していきます。

NTTファシリティーズエンジニアリング
スマートソリューション事業部
環境ビジネス部
菊地 誠一郎さん

■自然（地球）との共生に向けた活動

脱炭素　社会が脱炭素化している未来へ

◆中小企業の脱炭素の取り組み支援

NTT DXパートナーでは、（公財）東京都環境公社の「企業の脱炭素経営に向けた計画策定支援事業（見える化への取組支援）」の事業推進主体として、都内中小企業300社を対象に、CO_2排出量の可視化から削減計画の策定・実行までを伴走支援し、中小企業の脱炭素の取り組みの着実な拡大を進めていきます。

⇒もっと詳しく

◆研究所の脱炭素研究

CO_2吸収能力の向上にも貢献する世界初のイネの育種技術を確立

NTTは、異なる作物同士を掛け合わせて品種改良できる育種技術や、微細藻類を高機能化する育種技術の研究を進めています。CO_2吸収能力の向上やバイオ燃料・水産飼料への活用を通じて、持続可能な社会の実現をめざしています。

⇒もっと詳しく

資源循環　資源が循環している未来へ

◆循環型社会の実現をめざす「NTTサーキュラスト」の設立

当社は2026年7月、再生材の利用拡大と資源循環の推進を目的として、三菱マテリアル株式会社と共同でNTTサーキュラストを設立しました。同社は、使用済みICT機器や通信設備を回収し、再生材として製造・販売する事業と、再生材の由来や環境価値をサプライチェーン全体で共有・可視化する事業を展開します。まずはNTTグループから排出される機器を対象に、回収から再資源化、再生材活用までを一貫して推進します。モノと情報の流れをつなぐことで再生材の価値を高め、その利用拡大を促進し、循環型社会の実現に貢献していきます。

⇒もっと詳しく

◆資源循環推進に向けた取り組み事例

「STELLAR HUB」サービス

エムエム建材株式会社とともに、解体工事等で発生する金属スクラップから再生鋼材までの資源循環を可視化 ⇒もっと詳しく

「品質保証付きリユースEV」

中古EVのバッテリー状態を可視化し品質保証付きで再利用することで、EVの長寿命化と資源循環の促進 ⇒もっと詳しく

NTTサーキュラストの事業イメージ

自然資本　人と自然が寄り添う未来へ

◆2026年5月に「NTTネイチャーポジティブ事業ビジョン」を策定（詳細は次頁）

◆自治体や地域の企業さまとの取り組み事例

・所沢市と連携し、自然資本の可視化を通じて地域の生物多様性保全とネイチャーポジティブを推進

⇒もっと詳しく

AIによるトンボの種同定

・西日本エリアで自然資本課題の解決と新たな価値創造に挑むスタートアップとの共創プログラムを実施

⇒もっと詳しく

環境 | 「NTTネイチャーポジティブ事業ビジョン」の策定

2026年5月、NTTグループは、ネイチャーポジティブ分野におけるサービス・事業を推進するためのビジョン「NTTネイチャーポジティブ事業ビジョン」を策定しました。 もっと詳しく ネイチャーポジティブに向けた取り組み

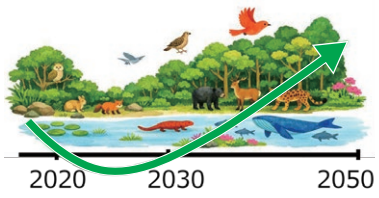
社会全体のネイチャーポジティブに貢献するために

世界の総GDPの約半分（44兆米ドル）が森林や土壌などの自然資本に依存している一方で、これを支える生物多様性の損失や自然資本の劣化が深刻な課題となっています。2022年の生物多様性条約第15回条約国会議（CBD COP15）にて採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」を契機に、世界的に生物多様性の保全やネイチャーポジティブ分野への関心が高まっています。

また、日本においても「ネイチャーポジティブ経済移行戦略」が策定され、今後は企業・行政・市民などの多様な主体による、ネイチャーポジティブ経済の実現に向けた取り組みが期待されています。

こうした背景を踏まえ、NTTグループはネイチャーポジティブ分野におけるサービス・事業を推進するためのビジョン「NTTネイチャーポジティブ事業ビジョン」を策定しました。本ビジョンに基づき、AI等の先端技術の活用により、企業や自治体によるネイチャーポジティブ経営や地域課題解決を支援していきます。

ネイチャーポジティブの推進



企業・自治体は自然へ与える影響の評価や情報開示等の対応が必要

NTT

- ✓ AI・衛星データ等の最先端技術でお客さまの課題解決を支援
- ✓ 自社の活動において取り組み推進

ネイチャーポジティブに向けた取り組み

お客さま・自社におけるネイチャーポジティブ推進を同時に進めます。

取り組みのベースとなる自社のネイチャーポジティブ推進については、NTTグループの事業活動による自然への負荷を小さくできるよう、設備構築時や構築後の環境配慮やデータセンターにおける水の効率的な利用、保全活動等を行っていくとともに、開示の充実も図っていきます。

お客さまのネイチャーポジティブ推進に向けた取り組みとしては、ソリューションの拡充・提供およびパートナーとの連携強化に取り組みます。ネイチャーポジティブソリューションとして、企業や自治体のネイチャーポジティブ経営推進を支援するため、「コンサルティング」から「見える化と価値化」「アクション支援」を行います。P.68

NTTネイチャーポジティブ事業ビジョンの全体像

自然をさまざまな解像度で把握、理解する、ということを表現するとともに、森、大地、海といった自然をミクロからマクロまでいろいろな視点で切り取り、多面的に自然を捉えていくことで今まで見えなかった自然を知に変えていく、ということを意図しています。

ネイチャーポジティブに向けた取り組みの全体像

環境 | TCFD・TNFDへの対応

NTTグループの環境に関する取り組みについて、TCFD・TNFDのフレームワークに沿って情報開示を行っています。

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グループではさまざまな対策を講じています。

ガバナンス・リスク管理

ガバナンス・リスク管理については P.35 をご覧ください。

戦略

Ⅰ 気候戦略

（1）シナリオ設定　（2）シナリオ詳細　（3）リスクと機会の特定　（4）NTTグループの取り組み

（1）シナリオ設定

【シナリオの前提】

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。

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。

シナリオ	概要	参考にしたメソドロジー
1.5℃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※1 IPCC AR6 WG1：SSP1-1.9
4℃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	IEA World Energy Outlook：STEPS IPCC AR6 WG1：RCP8.5※2

※1 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-CO_2になると予想されています。
※2 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。

（2）シナリオ詳細

1.5℃シナリオ

■移行リスク（政策・法規制）と機会

NTTグループは年間80億kWh超の電力を利用しており、AI活用の拡大による需要増加も見込まれます。脱炭素化の進展に伴う再エネ賦課金や炭素税の導入は事業コスト増加のリスクとなります。これに対し、「NTT Green Innovation toward 2040」に基づき、2040年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進しています。一方、脱炭素化に伴う再エネ需要の拡大は事業機会でもあります。NTTグループは「NTT G×Inno」を通じ、グリーンエネルギーとICTを組み合わせたソリューション提供、再エネ発電事業の拡大、電力の最適供給を推進しています。また、省エネ性の高いクラウド型データセンターへの需要拡大も事業機会と捉えています。

■移行リスク（市場・評判）

気候変動への対応が不十分と評価された場合、企業価値の低下や顧客離れ、株価下落等のリスクがあります。これに対し、「NTT Green Innovation toward 2040」の推進により、CDP気候変動で最高評価のAを獲得しています。また、Scope1&2については「1.5℃水準」、Scope1&2&3については「Net-Zero」認定をSBTiより取得しています。

4℃シナリオ

■物理的リスク（急性）と機会

NTTグループは通信ネットワークや情報システムなど社会インフラを支えるサービスを提供しています。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り事業運営やサービス提供に支障が生じ、損害補償や信頼低下につながるリスクがあります。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の配備、防災訓練の実施、通信設備・建物の耐災設計や浸水対策などを進めています。また、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、災害リスクの高まりに伴い、バックアップ電源などBCP関連サービスの需要拡大も見込まれます。

■物理的リスク（慢性）

気温上昇により、国内外で保有する通信ビルやデータセンターの冷却需要が増加し、電力消費が拡大するリスクがあります。これに対し、温度センサーを活用した空調最適制御や、排熱・気流管理の高度化により、省エネと運用コスト抑制を推進しています。

環境 | TCFD・TNFDへの対応

TCFD・TNFDのフレームワークに沿って、気候変動に関する取り組みの全体像と目標をまとめています。また、自然関連の分析を行っています。

戦略

(3)リスクと機会の特定

NTTグループでは、2030年度時点での1.5℃シナリオ・4℃シナリオにおけるリスクおよび機会を次のように分析しています。

リスク	1.5℃シナリオ	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。
	4℃シナリオ	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分析しました。
機会		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さまざまなICTサービスを提供する機会につながると評価しました。

種別		概要	時間軸	シナリオ	
				1.5℃	4℃
移行	規制	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	長期	小	―
	市場・評判	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)	長期	小	―
物理	急性	豪雨や台風による災害・異常気象による渇水	短期	―	小
	慢性	気温上昇に伴う空調コストの増大	長期	―	小
機会		社会の環境負荷低減に貢献するサービスの売上拡大	長期	中	小
		IOWN構想の実現	長期	中	小

(注) 1. 2030年時点での1.5℃シナリオ;4℃シナリオにおける影響度を3段階で記載
2. 時間軸:短期(3年未満)、中期(3-6年未満)、長期(6年以上)

【前提条件および算出根拠】

①カーボンプライシング(140USD/t-CO_2)×2030年度目標排出量
②再生可能エネルギー賦課金 2030年度:4.2円/kWh(2025年度:3.98円)、非化石証書価格の高騰
③2023~2025年度の豪雨や台風等による復旧の概算影響額

【推定年間利益影響】

①カーボンプライシングが導入された場合(△200億円程度)
②再生可能エネルギー調達コスト増(△200億円程度)
③豪雨や台風による災害復旧(2023年度:△24億円程度、2024年度:△15億円程度、2025年度:△5億円程度)

(4)NTTグループの取り組み

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するとともに、機会への対応を進めています。

また、NTTグループは、2023年5月に公表した中期経営戦略の取り組みのひとつである循環型社会の実現を進め、持続可能な社会の実現をめざしています。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。

詳しくは »P.38 をご覧ください。

II 自然資本戦略

(1)優先地域の特定 (2)依存・影響の把握 (3)シナリオ選定 (4)リスクと機会の特定
(5)NTTグループの取り組み

(1)優先地域の特定

【リスク確認の方法】

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・通信設備・データセンター設備の約2万拠点を対象に、KBAをもとにスクリーニングのうえ、希少種スコアが上位の基地局、および建築面積1000㎡以上の通信設備に絞り込みを実施。 ・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。
②水利用	・データセンターに対し、AqueductおよびThinkHazard!を用いて水ストレス評価を実施・各拠点にヒアリング。水ストレスが高く、かつ水の蒸発を伴う水冷設備を導入しているDCを、水リスクが高い拠点として特定。

【該当箇所および対応】

	該当箇所	対応
①	通信・DC:28拠点、基地局:30拠点	自治体への問い合わせを実施した結果、対象設備に関して懸念事象はなく、事業上生じうるリスクは限定的と判断 再生可能エネルギー設備については、アセスメント等、リスクへの対応を実施していることを確認
②	水冷式DC:4拠点(うち1拠点は同一敷地内に2棟)	排水の再生水を活用等、操業地域における水資源に十分に配慮していることを確認。加えて、各拠点で緊急用貯水タンクを設置することで事業継続性を確保

環境 | TCFD・TNFDへの対応

TCFD・TNFDのフレームワークに沿って、自然関連の分析を行っています。

戦略

(2) 依存・影響の把握

ENCORE※による一般的な評価結果に基づき、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。

Low　High　Very High

	サービス・技術	設備	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
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
自社	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
自社	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.47 「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

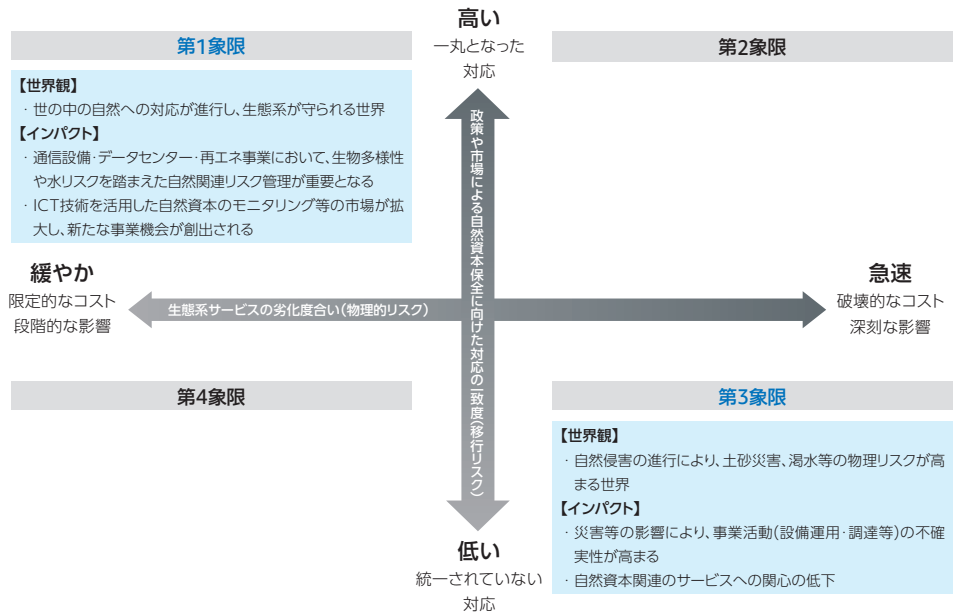
(3) シナリオ選定

TNFDが提示するシナリオを活用して生態系サービスの劣化度合い(物理的リスク)と、政策や市場による自然資本保全に向けた対応の一致度(移行リスク)を軸として将来シナリオを整理しました。

NTTグループでは、政策や市場の今後の動きが生態系の劣化度合いに大きな影響を与えるとの想定のもと、以下の2つの対照的なシナリオを選定しました。

シナリオ①(第1象限)：政策や市場が一丸となって自然を保全し、生態系の劣化が緩やかに進む世界

シナリオ②(第3象限)：政策や市場の自然への対応が統一されておらず、自然劣化が急速に進む世界



(4) リスクと機会の特定

(3)シナリオ選定を踏まえ、第1象限および第3象限における主要なリスク・機会の評価を行いました。

種別		概要	対象事業	シナリオ	
				第1象限	第3象限
物理	急性	生態系劣化に伴う洪水・土砂災害等の増加	通信	中	大
物理	慢性	渇水による事業操業への影響	データセンター	小	中
移行	規制・市場	生態系・景観等の保全要請の高まり	共通	中	小
移行	規制・市場	金属原料の逼迫・価格上昇	携帯(上流)	中	小
機会		社会の環境負荷低減に貢献するサービスの売上拡大	共通	中	小

環境 | TCFD・TNFDへの対応

TCFD・TNFDのフレームワークに沿って特定された気候変動リスクとリスクへの対応、機会について、詳細を開示しています。

(5) NTTグループの取り組み

■直接操業関係

NTTグループでは、特定した5つのリスク・機会への対応として、以下の取り組みを実施しています。

【物理リスクへの対応】

①洪水・土砂災害等のリスクに対しては、水防扉、補強材による洪水対策を施すと同時に、森林保全の活動を地方自治体、地域と連携して実施しています。

②データセンターにおいては、再生水の利用をする等の節水の活動を通じて、渇水などのリスクに対応しています。加えて、WUEの測定を実施しており、水利用の効率性についてマネジメントを行っています。

項目	対象	単位	2025実績
WUE	水の蒸発を伴う水冷設備を導入しているデータセンター	l/kWh	1.24

※WUEの定義は水消費量をIT電力で除した数値だが、ここでは取水量をIT電力で除した数値を算出。Global Technology Services Unitのデータセンターのうち、当社グループが財務支配力を有し、IT負荷率が20%以上の状態で24か月以上運用しているデータセンターを対象に計算

【移行リスクへの対応】

③生態系劣化・景観等の保全措置リスクについては、生態系への影響を考慮したルート設計や、基地局周辺の生態系への配慮を実施しています。

④原材料調達に関しては、携帯端末の回収・リサイクルを推進するとともに、自然・生物多様性保全に関するサプライヤとの対話を強化し、金属資源の採掘を含む上流工程における生物多様性保全や地域の水資源保全に関する取り組み強化を推進しています。

【機会への対応】

⑤自然資本関連の機会の最大化に向け、ソリューションの拡充や、パートナーとの連携強化を推進しています。

III 気候変動・自然資本にかかわるトレードオフ分析

気候変動の回避に向けた取り組みと、自然資本の保全に向けた取り組みについて、シナジーとトレードオフの可能性を分析し、以下のトレードオフについて対策を講じています。

項目	トレードオフの内容と対策
再エネ設備の建設	太陽光発電等の再エネの推進は気候変動にはプラスに働くものの、再エネ設備の建設は周辺の自然環境に対して影響を与える可能性があります。 これに対してNTTグループでは、再エネ設備の新規建設時に必要となるアセスメントを行った上で、自然環境に配慮した取り組みを行っております。
水ストレス地域における水冷式データセンターの操業	データセンターの高効率化は気候変動にはプラスに働くものの、水冷式データセンターは、周辺の水資源に影響を与える可能性があります。 これに対してNTTグループでは、特に水ストレス地域において水冷式データセンターを操業する場合は、操業地域における水資源への影響を確認の上、データセンターにおける節水対策の徹底など、水資源への影響に配慮した取り組みを行っています。

指標・目標

	概　要	目標	実績
気候変動	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] 2025年度: 204万t,56%削減(2013年度比) [Scope1&2&3] 2025年度: 2,027万t、29%削減(2018年度比)
生物多様性	自然保護地区に設置した事業用設備の数および全体に占める割合	ー (モニタリング指標のためなし)	設備数:914 拠点全体に占める割合:約4.6%
	水リスク地域に設置した事業用設備の数および全体に占める割合	ー (モニタリング指標のためなし)	設備数:19拠点(水冷式DC:4拠点) 全体に占める割合 :約0.3% (0.06%)

(注) 1. 温室効果ガス排出量の集計範囲は、当社および連結子会社です。
2. Scope1&2は、日本政府が掲げる地球温暖化対策計画にあわせ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、CO_2、SF_6、PFC、HFC、N_2O、NF_3、CH_4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。

水関連データの統合による水資源の保全

NTT DATA, Inc.はスペイン政府と連携し、全国の水資源データを統合・可視化する「GOTA Observatory: Operational and Transparent Water Management」プロジェクトを推進しています。

本取り組みでは、流域機関、自治体、スペイン国家気象機関、EUの地球観測プログラム「Copernicus」などに分散している水量・水質・降雨・需要などの情報を一元化し、リアルタイムで把握できる国家規模のデジタル基盤の構築をめざしています。さらに、気候変動により深刻化する干ばつや洪水リスクに対応するための予測分析や早期警戒システムも導入し、水管理における迅速な意思決定を支援します。今後もデータの統合、AIによる分析、衛星連携などの技術提供を通じてスペインにおける水管理の高度化に貢献していきます。

スペイン全土の河川水位および貯水池の状況を可視化した画面。各河川流域区の境界もあわせて表示し、水資源の状況を広域で把握可能

NTT Group Sustainability

人的資本

サステナビリティカテゴリ

環境 | 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

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

❶IOWNによる新たな価値創造（構想から実現へ）
❷データ・ドリブンによる新たな価値創造
❸循環型社会の実現
❹事業基盤の更なる強靭化

2　お客さま体験（CX）の高度化

❺研究開発とマーケティングの融合
❻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

❼オープンで革新的な企業文化へ
❽自律的なキャリア形成への支援強化
❾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

中期的な利益成長に向けて（2026年5月：中期経営戦略の一部見直し）

<バリュー分野>	<コネクティビティ分野>	<戦略的な先行投資>
AIを軸に利益成長加速	AIネイティブなインフラへの転換	新規領域の早期ビジネス化

人的資本のセクションでご説明している内容

1. 価値創造を支える人的資本経営	● CHROメッセージ ● 人的資本ガバナンス ● 人的資本の価値創造プロセス ● 人的資本投資による企業価値の向上
2. 経営戦略を実現する人材・組織能力の強化	● 経営戦略を実行するための人材戦略 ● 挑戦と成長を促進する人材施策
3. 人材の成長と企業価値向上	● 価値創造を担う人材の活躍 ● 従業員エンゲージメント率の向上と組織パフォーマンス ● 人材の多様性
4. 持続的成長を支える経営基盤の強化	● 人的資本に関するリスクと機会 ● 人権の尊重と事業活動への統合

指標および目標

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）	2025年度：64%
女性の新任管理者登用率	毎年：30%	2025年度：28%
男性育児休業取得率	毎年：100%	2025年度：125.5%
改善要請が必要なサプライヤとの直接対話率	毎年：100%	2025年度：100%
多様性に関するその他の指標（女性社員の占める比率）	採用率 毎年：30% 管理者比率 2030年度：20% 役員比率 2030年度：30%以上	2025年度：34.1% 2025年度：14.7% 2026年6月：27.7%

（注）1. 従業員エンゲージメント率、女性の新任管理者登用率および男性育児休業取得率の詳細は、P.97をご覧ください。
2. 多様性に関するその他の指標は、いずれも国内主要5社（当社、NTTドコモ※、NTTデータグループ※、NTT東日本、NTT西日本）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データおよび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データおよびNTT DATA, Inc.の数値は含まれません。
3. 当社における2026年6月末時点の女性の役員比率は、取締役37.5%、執行役員31.3%です。
4. 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130社）のうち、第三者機関評価結果を踏まえて選定した、年間10社程度です。

人的資本 | CHROメッセージ

NTTグループにおける人的資本を起点とした価値創造をさらに加速すべく、CHROとしてのコミットメントや基本的な考え方をまとめています。

CHROメッセージ

「人的資本を企業価値創造の中核に位置付け、AI時代の競争力の源泉とする」

執行役員　総務部門長
Chief Human Resource Officer
小杉 佳世子

企業価値創造を支える人材戦略への進化

2025年度は、NTTグループにとって大きな転換点となる1年でした。NTT株式会社への商号変更、Core & Valuesの制定、NTTデータグループの完全子会社化など、NTTグループ全体の成長に向けた経営基盤の変革を進めるとともに、事業ポートフォリオの変革と企業価値向上に向けた新たな歩みを開始しました。これらの変革は、私たちが価値創造を実現するための人的資本のあり方そのものを見直す契機であったと考えています。

NTTグループはこれまで、通信を通じて人と人、社会と社会をつないできました。しかし現在、事業領域はAI、データ、クラウド、データセンター、エネルギーなどへと大きく広がっています。私たちが考える「つなぐ」の意味も、通信サービスの提供にとどまらず、人と技術、研究と事業、日本と世界をつなぎ、新たな価値を創造することへと進化しています。

NTTデータグループの完全子会社化は、こうした変化をさらに加速するものです。グループが保有する人材や知見、技術をこれまで以上に結び付け、AIやデータ活用などの成長領域において、より機動的な人材育成・配置を可能にします。私たちは「各社最適」に加え、「グループ最適」の視点で人的資本を捉え、会社や組織の枠を超えた価値創造を推進していきます。

その共通の羅針盤となるのが、「NTT Group's Core & Values」≫P.04です。「誠実に行動する」「信頼を築く」というNTTらしさを大切にしながら、「新たなつながりを生み出す」ことで社会に価値を提供する。そして、変化の激しいAI時代においても、失敗をおそれず挑戦し続ける人材と組織を育むことが、私たち人事の重要な使命であると考えています。

挑戦する人材が、未来の競争力をつくる

企業の競争力を決めるのは、技術そのものではなく、その技術を社会や顧客の価値へと転換できる「人」の力です。私たちがめざすのは、専門性を磨くだけではなく、組織や会社、国や事業の境界を越え、多様な仲間と協働しながら新たな価値創造に挑み続ける人材です。変化の激しい時代だからこそ、前例にとらわれず挑戦し、失敗から学び続ける姿勢が持続的な成長の源泉になると考えています。

そのためには、挑戦を個人の努力に委ねるのではなく、挑戦を支える組織文化が不可欠です。多様な価値観や専門性を尊重し、率直に対話しながら安心して挑戦できる心理的安全性の高い環境こそが、イノベーションを生み出す土壌になります。NTTグループでは、専門性を軸としたキャリア形成、グループ横断での人材流動、公募制度の拡充、挑戦意欲と実力を備えた人材に早期から活躍機会を提供する登用・配置、「NTT University」をはじめとする学びの機会の充実など、一人ひとりが自律的に成長し、多様な経験を積むことができる環境づくりを進めています。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりの挑戦が企業価値の向上につながる好循環を創出していきます。挑戦する人材と挑戦を支える組織づくりを通じて組織能力を高め、その力を新たな価値創造と事業成長につなげることで、NTTグループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

直近5年の主要な人事改革

年度	主な改革	意味
2021	• 全管理職へジョブ型人事給与制度を導入	• 年功序列から職務・役割重視へ転換
2022	• 「NTT University」創設 • リモートスタンダード制度導入	• グループ横断の経営人材育成を本格化 • 場所にとらわれない柔軟な働き方を標準化し、多様な人材の活躍を促進
2023	• 18の専門分野・SG（スペシャリストグレード）新設 • NTT Group Job Board（公募）運用開始	• 専門性を軸としたキャリア形成へ転換 • 自律的キャリア形成とグループ内人材流動化を加速
2024	• NTT Groupアルムナイ開始	• 社内外を越えた人材とのつながりを強化し、多様な価値創造を促進
2025	• 「NTT Group's Core & Values」制定、NTT株式会社へ商号変更、NTTデータ完全子会社化	• 「各社最適」から「グループ最適」の人的資本経営へ進化

人的資本 | 人的資本ガバナンス

NTTグループでは、人的資本を経営戦略の中核に位置付け、取締役会、指名・報酬委員会、サステナビリティ委員会、グループCHRO会議の重層的なガバナンスで監督しています。

ガバナンス体制と監督機能

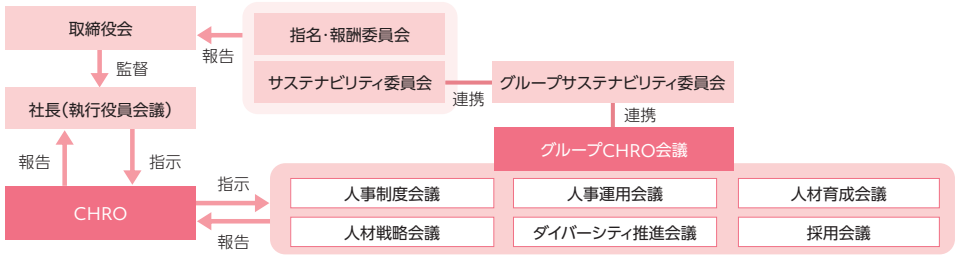
■経営戦略と連動したCHROのミッション

最高人材責任者（CHRO）は、NTTグループ全体の人材戦略を統括し、人事制度設計、グローバルD&I、エンゲージメント、リーダーシップ開発、サクセッションプランニングに対して一次的責任を負います。

CHROは、中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2030 powered by AIOWN」の実現に向け、人的資本を企業価値創造の中核に位置付けています。中期経営戦略 ≫P.07 では、「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」「お客さま体験（CX）の高度化」「従業員体験（EX）の高度化」を3つの柱として掲げており、事業戦略の実行と持続的な成長を支える基盤として人材の重要性を明確にしています。

■人的資本に関するガバナンス体制

人的資本に関するガバナンス体制は以下のとおりです。



主な役割

取締役会 ≫P.87	• 年次の人的資本戦略レビューを通じて、人材投資や組織能力強化の進捗を確認し、主要KPIを通じて人的資本戦略の実効性を監督
サステナビリティ委員会 ≫P.35	• 経営戦略の方向性を踏まえ、中期経営戦略と連動した人的資本戦略の策定・実行・モニタリングを実施
指名委員会 ≫P.90	• 次世代経営人材の育成・選抜状況を確認し、サクセッションプランを審議
報酬委員会 ≫P.90	• 従業員エンゲージメント率や女性管理者指標などの人的資本KPIを役員報酬と連動させ、人的資本経営を推進
グループCHRO会議	• グループ横断で人的資本戦略を推進するとともに、重点施策の進捗・課題をモニタリング

監督プロセス（人的資本ガバナンスの循環）

人材戦略の実効性を高めるため、戦略策定から施策実行、モニタリング、改善、戦略見直しまでのサイクルを継続的に運営し、人的資本価値の向上につなげています。

人的資本に関する主要KPI

	KPI項目	2024年度実績	2025年度実績
重点管理KPI	従業員エンゲージメント率（肯定的回答率）★	61%	64%
	新任女性管理者比率 ★	28%	28%
育成	研修時間	43.5h	55.7h
	研修投資額（1人あたり）	13.3万円	15.0万円
キャリア	抜擢率	15%	17%
	公募成立率	54%	55%
	キャリアサポート面談満足度	94.7%	95.1%
多様性	女性管理者比率	13.1%	14.7%
	女性役員比率	26.7%	27.7%※
	経験者採用率	42%	38%
	障がい者雇用率	2.62%	2.71%※
	男性育休取得率	120.0%	125.5%
人権	人権違反件数	52件	52件
	サプライヤ対話率	100%	100%

★ 非財務目標 ≫P.10 ／役員報酬連動KPI ≫P.91
※2026年6月時点

人的資本 | 人的資本の価値創造プロセス

NTTグループでは、経営戦略と連動し、人的資本の価値創造プロセスを定め、経営戦略を起点とし、アウトカムにつながるまでの一連のプロセスを可視化しています。

もっと詳しく 人材戦略

NTTグループでは、人的資本を起点とした価値創造を、「経営戦略 → 人材戦略・方針 → 取り組み → 組織能力の向上 → 指標 → アウトカム」という一貫した連鎖で捉えています。
人的資本は、研究開発力、事業推進力、グローバル対応力、顧客価値創出力など、複数の資本を有機的につなぐ中核的なインプットです。

経営戦略

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
~ Innovating a Sustainable Future for People and Planet~

戦略1. 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

戦略2. お客さま体験（CX）の高度化

戦略3. 従業員体験（EX）の高度化

財務目標（2030年度）

EBITDA	4兆円
ROIC（金融事業※除き）	5.5%

人材戦略・方針

自律的キャリア形成の支援強化

自らのキャリアを主体的に設計することで、変化の激しい事業環境に柔軟に対応し、専門性やスキルの向上が、企業の競争力強化につながる

オープンで革新的な企業文化

多様な人材が協働するには、心理的安全性とオープンな対話が不可欠であり、革新的なアイデアは、自由な発想と失敗を許容する文化から生まれる

働く環境のサポート強化・充実

働きやすい環境は、多様な人材の活躍機会を拡大し、長期的な人材定着に貢献するとともに社員の健康・幸福・生産性に直結する

取り組み

事業成長を支える人材	•プロフェッショナル人材の育成 •専門分野を超えて求められるスキルの取得
	グループ経営人材の育成
自律的キャリアの形成	キャリアのオーナーシップ
企業文化の変革	挑戦や賞賛の場の拡大
多様な人材の確保&機会の拡大	Diversity & Inclusionの推進
多様な働き方	ワークインライフの充実
健康経営	健康経営・労働安全
人権	人権方針の遵守・人権尊重の働きかけ

指標

- 研修時間・研修投資額
- SG（スペシャリストグレード）登用数
- AI活用人材数
- 「NTT University」卒業生配置状況
- NTT Group Job Board（公募）申込&成立数
- キャリコン利用率&満足度
- エンゲージメント調査（トライ&エラー・オープン・コラボレーションに関する設問）の肯定的回答率
- 女性比率（役員／管理者／新任管理者）
- 男性育休取得率
- 障がい者雇用率
- 経験者採用率
- リモートスタンダード率
- 単身赴任解消者数
- プレゼンティーズム損失率
- 業務災害発生件数
- 確認された人権に関する違反件数

アウトカム

求める人材像

- 市場でも通用するプロフェッショナルな人材
- 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
- 自ら成長し、専門性を高め自律的キャリア形成の実現ができる人材
- 円滑なコミュニケーションを通した高いチーム力を発揮できる人材

人材力と組織力の最大化

企業価値の向上

事業成長・収益向上
成長分野のCX向上や事業の拡大（AI・IOWN・グローバル等）

利益率向上
既存分野の生産性向上

従業員エンゲージメントの向上
人材の定着、価値創造

※NTTドコモ・フィナンシャルグループ

人的資本 | 人的資本投資による企業価値の向上

経営戦略と連動した人的資本投資を推進し、人材の成長・挑戦・活躍を促進しています。人材価値の向上を事業成長につなげ、創出した価値を再び人材へ投資することで、中長期的な企業価値向上をめざしています。

人的資本を企業価値につなげていく

NTTグループは、人材を価値創造の源泉と位置付け、経営戦略と人材戦略を一体的に推進しています。IOWN、AI・データセンター、グローバル・ソリューション、GXなど事業ポートフォリオが変化する中、競争力の源泉となるのは新たな価値を創出する人材です。そのため、人材をコストではなく未来への投資と捉え、継続的な人的資本投資を行っています。

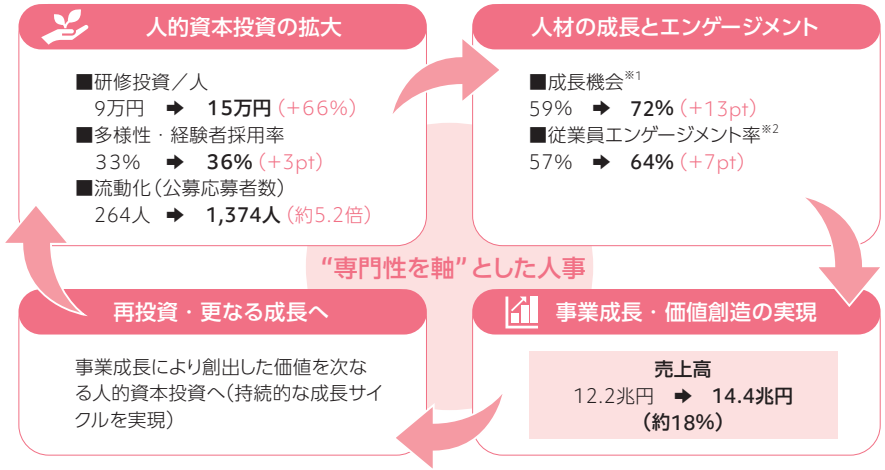
近年は、人件費や研修投資を拡大するとともに、NTT Group Job Board P.55 をはじめとする公募制度の活用を促進し、人材の成長と流動化を進めています。その結果、従業員エンゲージメントは継続的に向上しており、社員の挑戦や部門を越えた協働、イノベーション創出を支える組織能力の強化につながっています。

こうした人的資本投資は、AI・データセンター事業の拡大やグローバル事業の成長、CX高度化などの成長戦略を支え、NTTグループの事業成長につながっています。2025年度は売上高14.4兆円、EBITDA3.4兆円を計上しました。今後も人的資本への投資を通じて、社員の成長と企業価値向上の好循環を創出していきます。

人的資本投資による企業価値の向上

人的資本への投資を拡大し、人材の成長と流動化を促進したことで、従業員エンゲージメントが向上し、その結果として事業成長と売上拡大につながっています。

（2021年度→2025年度の変化）



※1「私は、当社において学び、成長する機会に恵まれている」の肯定的回答率　※2 詳細は、P.57 参照

中長期的な成長を支える注力領域

NTTグループでは、AI、セキュリティ、グローバル、研究開発などの注力領域において、高度な専門性と実践経験を備えた人材を育成し、中長期的な成長を支える人材基盤の強化を進めています。

■AIで価値を創る

全社員のAIリテラシー向上に加え、実践的なプロジェクトや事業開発を通じて、新たなサービスや価値創造を担う中核・上級人材を育成しています。

■安心・安全な社会基盤を支える

高度化・複雑化するサイバー攻撃に対応するため、高度な技術力と実践力を備えたセキュリティ人材を育成し、グループ全体のセキュリティ強化を進めています。

■グローバル市場で成長を牽引する

海外経験や異文化環境での実践機会を通じて、多様な価値観を理解し、国や地域を越えて事業を展開できる次世代リーダーを育成しています。

■研究成果の事業化を担う

研究人材と事業人材との交流や越境経験、研究者の事業開発への参画などを通じて、研究成果の社会実装・事業化を担う人材を育成しています。

（参考）研究人材がかかわる事業創出事例（代表例）

会社名	設立	連携技術分野	主な事業
NTT sonority	2021年	音響・音場制御技術	オープンイヤーイヤホン、音響DX
SPACE COMPASS	2022年	宇宙統合コンピューティング・ネットワーク、光無線通信、リモートセンシング、地球環境予測	宇宙データセンター、宇宙RAN、センシング
NTTグリーン&フード	2023年	藻類培養、環境エネルギー	陸上養殖、藻類生産
NTT AI-CIX	2024年	デジタルツイン、連鎖型AI	連鎖型AIによる業界横断DX

コラム　挑戦を価値創造につなげる

島田社長とグループ各社の社員が「新規ビジネスの創出」や「社会課題の解決」をテーマに議論を重ねています。「NTTネイチャーポジティブ事業ビジョン」の策定につながったネイチャーポジティブプロジェクトや、事業化・法人化へと発展※したe6プロジェクトなど、新たな価値創造につながる取り組みも生まれています。

もっと詳しく：e6合同会社

人的資本 | 人的資本投資による企業価値の向上

各事業の競争力の源泉となる人材・ケイパビリティを強化し、事業戦略の実現を支える人的資本基盤を構築しています。社員一人ひとりの成長と挑戦を通じて、新たな価値創造と持続的な企業価値向上をめざしています。

事業戦略を支える人材・組織能力の強化

中期経営戦略の実現に向けて、NTTグループでは事業ポートフォリオの変革と連動した人材基盤の強化を進めています。コネクティビティ分野では、AI・DXの活用による業務変革や生産性向上を推進し、より高付加価値な業務へのシフトを図っています。一方、バリュー分野では、AI・データ・クラウドをはじめとする成長領域への投資を拡大し、高度な専門性を有する人材の育成・確保を強化しています。また、事業環境の変化に応じて人材の育成・配置の最適化を進めるとともに、AI・データ活用、クラウド、サイバーセキュリティ、グローバルビジネスなど競争力の源泉となるケイパビリティの強化に取り組み、経営戦略の実行を支える人的資本基盤の強化を図っています。

■事業戦略の実現に向けて強化する人材・ケイパビリティ

NTTグループでは、事業ごとの戦略や市場環境に応じて、求められる人材や専門性は異なります。そのため、各事業セグメントにおいて必要となる人材・ケイパビリティの強化を進めるとともに、グループ横断で専門人材の育成・活用を推進しています。これにより、各事業の競争力向上とグループ全体の価値創造の両立を図っています。

事業セグメント	中長期的な利益成長に向けた取り組み	人的資本としての取り組み	事例紹介（活躍する人材）	強化する組織力
総合ICT事業	• マーケティング戦略の変革 • 金融等中心のスマートライフ成長 • AI需要拡大を捉えた法人強化 • 設備高度化によるNW構造改革 ≫P.26	• AI・データ活用による事業変革人材の育成・強化 • AI活用を前提としたソリューション提案人材の拡充 • 金融・法人事業の拡大を支える専門性の強化 • 金融・AIサービス等を融合した新規事業創出人材育成	 【事例】AIと金融データの力で新たな価値を創出 土田 優斗さん NTTドコモ・フィナンシャルグループ システムデザイン部 もっと詳しく	顧客基盤・データ・金融・AIを活用した新たな成長事業を創出できる組織力を強化
グローバル・ソリューション事業	• AIによる高付加価値ビジネス拡大 • 次世代インフラ事業の成長加速 • グローバルでの提供・収益力強化 ≫P.27	• AI化を推進する人財・スキルの再定義と育成の加速 • 成長領域への戦略的な人員シフト • 新卒・経験者採用の量から質への転換 • 経験を通じたグローバル人財の育成	 【事例】AIとグローバルの力で企業変革を実現 山崎 研二さん NTTデータ　コンサルティング事業本部 もっと詳しく	専門性の高い人財とグローバルな知見を結集し、変化を捉えて顧客の事業変革を実現する組織力
地域通信事業	• 通信オペレーション改革 • 光ビジネス・法人収益基盤強化 • 成長領域への経営資源シフト ≫P.28	• DX・AI活用による生産性向上を支えるスキル変革 • 成長領域への人材シフトによる事業ポートフォリオ転換 • 持続的な法人ビジネス成長に向けた人材基盤の拡充 • 地域課題・ソーシャルイノベーション領域を拡大する人材の育成	 【事例】地域の通信インフラを支える技術者の力を最大化する 小野 なつみさん NTT東日本　サービス運営部 もっと詳しく	DX・AIと事業変革を推進する人材への転換を進め、地域課題解決を支える組織力を強化
不動産・エネルギー等	• GX・エネルギー事業の成長 • 次世代スマートシティの実現 • 地域価値創造の推進 ≫P.29	• GX・エネルギー分野を支える専門性の強化 • デジタルとリアルを融合した事業創造人材の育成 • 地域価値創造を担う人材基盤の拡充 • 次世代スマートシティ実現を支える組織力の強化	 【事例】まちづくりで新たな価値を創出 小林 歩さん NTT都市開発　開発本部 もっと詳しく	街づくり・デジタル・GXを融合できる人材を拡充し、新たな価値創造を支える組織力を強化

人的資本 | 経営戦略を実行するための人材戦略

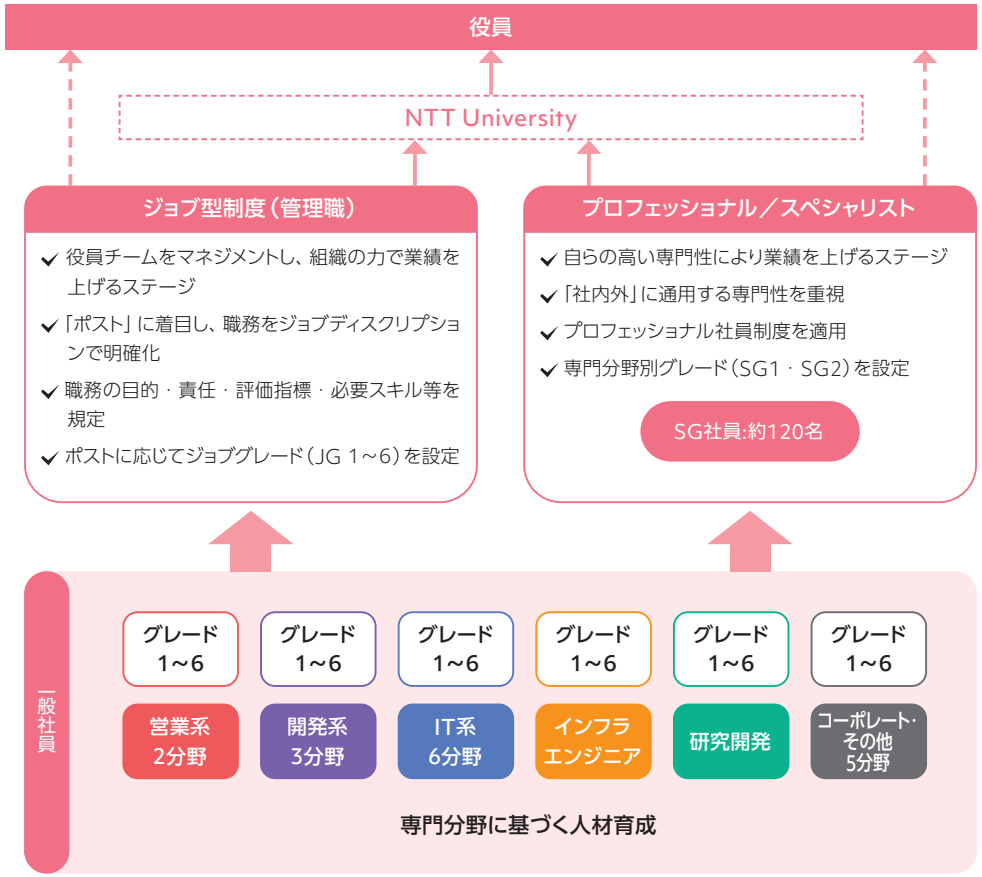
NTTグループでは、専門分野に基づく人材育成とスキルベース管理を組み合わせることで、社員一人ひとりの専門性向上と適材適所の配置を推進しています。これらの取り組みを通じて、事業戦略の実行を支える組織能力の強化を図っています。

専門性を磨き、価値創造を担う人材を育成

重点取り組みの事例

NTTグループでは、多様化・高度化する事業領域に対応するため、18の専門分野を定義し、専門性に応じたグレード制度を整備しています。また、マネジメントとプロフェッショナルの複線型キャリアパスを導入し、社員一人ひとりが専門性を軸に成長できる環境を構築しています。

専門分野別の人材マネジメントを通じて高度な専門性を有するコア人材の育成を進めており、約120名のSG（Specialist Grade）がグループの技術力・競争力を支える専門家集団として活躍しています。



スキルベースの人材マネジメント

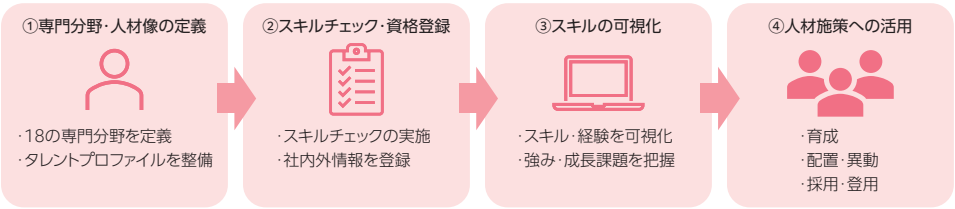
重点取り組みの事例

NTTグループでは、スキルを起点とした人材マネジメントへの転換を進めています。グループ共通の専門分野と事業ごとに定義したタレントプロファイルに基づき、社員のスキルを可視化し、育成・配置・採用・異動などの人事施策に活用しています。

これにより、事業戦略と連動した最適な人材配置や成長領域への人材シフトを進めるとともに、社員が自らの強みや習得すべきスキルを把握し、主体的にキャリア形成やリスキリングに取り組める環境を整備しています。

さらに、人材マッチング（NTT Group Job Board：P.55）やオファー型異動施策（Job Scout：P.55）とスキル情報を連携することで、社員一人ひとりの可能性を引き出し、グループ横断での人材活用を推進しています。NTTグループは、AIやデータを活用したスキルベースの人材マネジメントを通じて、持続的な事業成長を支える人的資本基盤の強化に取り組んでいきます。

スキルベースの人材マネジメント概要



専門分野とスキルを活用した組織能力の強化

NTTグループでは、18の専門分野とスキル管理を組み合わせることで、個人の能力開発にとどまらない組織力の強化を進めています。

専門分野ごとに求められる知識・スキルを明確化し、社員一人ひとりの保有スキルを可視化することで、育成・配置・採用を戦略的に実施しています。さらに、スキルデータを活用し、事業戦略の実現に必要な能力と現状とのギャップを把握し、人材育成や人材シフト、採用強化の優先順位を明確にしています。

こうした取り組みを通じて、研究開発力、高度専門性、事業推進力を持つ人材が相互に連携し、新たな価値創造を生み出す組織能力の形成をめざしています。将来的には、スキルを共通言語としてグループ横断で人材を可視化し、最適な配置や育成につなげることで、経営戦略と人材戦略が連動した持続的な成長基盤を構築していきます。

人的資本 | 挑戦と成長を促進する人材施策

NTTグループでは、経営戦略の実現を支える人材の育成に向けて、多様な経験機会と学びの場を提供しています。社員の挑戦・成長・活躍を促進することで、事業環境の変化に対応できる人材基盤の強化を進めています。

挑戦と成長を後押しする仕組み

重点取り組みの事例

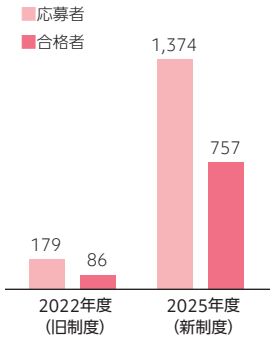
■キャリア機会を提供するNTT Group Job Board（公募）

NTTグループは、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として、2023年にNTT Group Job Board（グループ内公募）の制度を変更しました。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ます。さらに、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。

2025年度は約1,400件ほどの応募（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。

応募者と合格者数の推移



■組織横断で経験を拡張するダブルワーク（社内副業）

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。ダブルワークでは、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。

■専門性と事業ニーズを結ぶJob Scout（選抜）

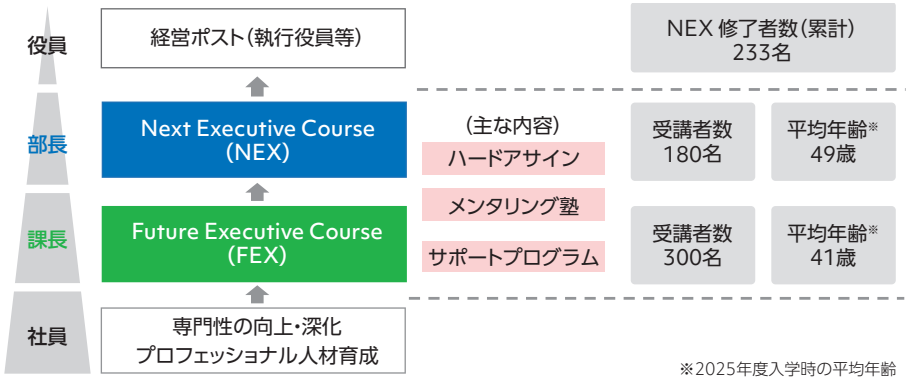
NTTグループでは、社員のスキル・経験・キャリア志向を活かした新たな人材活用施策として「Job Scout」を2026年度より導入します。この制度は、異動希望のある社員が登録したスキルや経験情報をもとに、組織側から成長領域や重点ポストに必要な人材へ直接オファーを行う仕組みです。社員にとっては、自身では想定していなかった新たなキャリアの可能性や活躍機会を発見するきっかけとなり、自律的なキャリア形成を後押しします。また、組織にとっては、従来の公募では出会えなかった専門性や経験を持つ人材を発掘できるため、事業戦略に応じた人材確保と人材ポートフォリオの最適化につながります。社員と組織の双方向のマッチングを通じて、人材の流動性向上と事業成長の両立をめざしていきます。

次世代経営人材の育成（NTT University）

重点取り組みの事例

NTTグループでは、「NTT University」を通じて、次世代のグループ経営を担う人材の育成を進めています。「NTT University」では、実力に基づき選抜した人材に対し、重要かつ困難な経営課題を担うポストへの配置をはじめ、経営層との対話やメンタリング、外部研修などを組み合わせた育成プログラムを提供することで、幅広い視野と変革をリードする経営力を育成しています。こうした取り組みを通じて、グローバルかつ複雑化する経営環境において、持続的な企業価値向上を牽引する経営人材の輩出をめざしています。

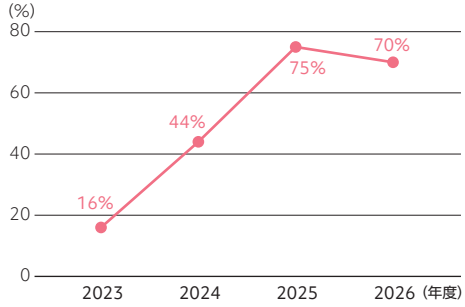
「NTT University」の人数と平均年齢



NEXでは約180名（うち女性26%）、FEXでは約300名（うち女性31%）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。

■新任役員に占めるNEX卒業生の推移

2026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233名のうち105名がすでに取締役・執行役員へと登用されています。



人的資本 | 価値創造を担う人材の活躍

NTTグループは、人材への投資を通じて重点領域の価値創造人材を育成し、企業価値の向上につなげています。

NTTグループでは、人材への投資を通じてAI、セキュリティ、グローバル、研究開発の重点領域における価値創造人材の育成を進めています。
これらの人材は、それぞれの専門性を発揮しながら、技術の社会実装、事業変革、グローバル成長、社会基盤の高度化を推進し、企業価値向上に貢献しています。

グローバル人材／経営人材
グローバル市場におけるブランド価値向上を牽引

創出価値	NTTブランド価値向上／グローバル市場でのプレゼンス向上／新たな事業機会の創出
	ブランド戦略と事業戦略を結び付け、グローバルな発信や社外ステークホルダーとの対話を通じて、NTTグループの価値創造を世界へ届けています。 （NTT University P.55）

私の役割は、NTTグループの強みをグローバルに訴求し、お客さまへの更なる価値提供と事業成長につなげていくことです。NTT DATAがお客さまとの対話を通じて培ってきた業務理解やフォーサイトと、NTTグループの研究開発力やテクノロジーを結び、お客さまの事業変革や社会課題の解決につなげていきます。社会や産業の将来像をともに考える、ダボス会議をはじめとする世界の経営者との対話の機会を増やしていきたいと考えています。「Responsible Innovation」のもと、提案から社会実装・成果創出まで責任を持って取り組み、お客さまの変革とNTTグループの持続的な成長に貢献していきます。

NTTデータグループ
GM&C本部 本部長
杉山 恭子さん

セキュリティ人材／経営人材
サイバーセキュリティで社会と事業の信頼を創る

創出価値	サイバーセキュリティ強化／社会・顧客からの信頼獲得／新たな事業機会の創出
	グループ全体のセキュリティ高度化を牽引し、国内外の関係機関や業界との連携を通じて、安全・安心なデジタルサービスを支える基盤づくりを推進しています。 （レジリエンス P.75）

私は、これまでNTTグループの情報セキュリティ統括や国内外の関係機関との連携を通じて、サイバーセキュリティの高度化に取り組んできました。その経験を通じて、サイバーセキュリティは単なるIT課題ではなく、企業活動や社会基盤を支える重要な経営課題であると実感しています。現在は、これまで培ってきた知見やネットワークを活かしながら、安心してデジタルサービスを利用できる社会の実現に向けて取り組んでいます。サイバーセキュリティを通じて社会やお客さまからの信頼を高めるとともに、NTTグループの技術や知見を結集し、社会全体のTrust向上に貢献していきます。

NTTセキュリティ・ジャパン
代表取締役社長
木村 正人さん

AI人材
生成AIによる事業変革と組織変革を推進

創出価値	AIによる業務変革／生産性向上／新サービス創出
	生成AIの実装と人材育成の両面から現場での活用を拡大し、組織全体の変革や新たなサービス創出につながる実践を推進しています。 （AIに関する取り組み P.30）

私は、NTTドコモビジネスにおいて生成AIを活用したプロダクト開発や組織変革に取り組んでいます。開発チームを率いながら、生成AIの現場活用を推進するとともに、社内のAI人材育成にも力を入れています。AIは単なる効率化の手段ではなく、人の創造性を拡張し、新たな価値創造を生み出す可能性を持っています。現場での実践を通じて得られた知見を組織全体へ展開することで、開発プロセスの変革や新しい働き方の実現につなげています。今後も仲間とともに挑戦を続け、AIの可能性を最大限に引き出しながら、新たな事業価値の創出と持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

NTTドコモビジネス
イノベーションセンター
テクノロジー部門 担当課長
岩瀬 義昌さん

研究開発人材
量子時代の社会基盤技術を創出

創出価値	将来技術の創出／研究成果の社会実装／中長期競争力の強化
	量子コンピュータ時代を見据えた安全な情報通信技術を確立し、新たなセキュリティ応用の創出を通じて安全で信頼できるデジタル社会を実現します。 （光量子 P.71 ／研究開発戦略 P.72）

量子コンピュータは、従来のコンピュータでは困難だった計算を可能にする大きな可能性を持つ一方、情報通信の安全性にも新たな対応が求められます。私は、量子コンピュータ普及後も安全な情報通信を維持するための暗号技術を出発点に、研究を進めてきました。その中で、量子特有の性質を活用し、データやソフトウェアの不正コピー防止など、従来技術では実現が難しかった新たなセキュリティ応用研究領域を切り拓いてきました。今後も、量子コンピュータの能力を最大限に生かした技術を創出し続け、将来のデジタル社会を支える安全で便利な技術基盤の確立を通じて、NTTグループの持続的な競争力向上に貢献していきたいと考えています。

NTT社会情報研究所
上席特別研究員
山川 高志さん

人的資本 | 従業員エンゲージメント率の向上と組織パフォーマンス

従業員エンゲージメントは、社員の成長・挑戦・活躍の状況を示す重要な指標です。NTTグループでは、社員の挑戦を支える環境整備やAI活用の促進を通じて、エンゲージメントの向上と組織力の強化に取り組んでいます。

もっと詳しく 人材戦略

従業員エンゲージメントを重視する理由

NTTグループは、人材を価値創造の源泉と位置付けています。そのため、中期経営戦略の柱である「従業員体験（EX）の高度化」を通じて、社員の成長・挑戦・活躍を促進し、企業価値向上につなげることをめざしています。

エンゲージメント調査は、人材育成やキャリア形成支援、多様な働き方の整備などの人的資本施策が、従業員体験の向上につながっているかを把握する重要な経営指標です。NTTグループでは、「達成感」「知人推奨意向」「貢献意欲」「誇り」の4項目を「エンゲージメントKPI」として設定し、定点観測を行っています。

「エンゲージメントKPI」を構成する4つの設問

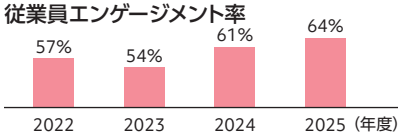
達成感	：私は、仕事を通して個人として達成感を得ている
知人推奨意向	：私は、当社を素晴らしい職場として、知人に勧めると思う
貢献意欲	：当社では、仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる
誇り	：私は、当社で働くことを誇りに思う

エンゲージメントは向上
一方で、キャリア・戦略浸透・対話が今後の重点課題

2025年度の従業員エンゲージメント率（肯定的回答率）は64%となり、2024年度から3ポイント、2023年度比では10ポイント向上しました。社員が安心して意見を発信できる「心理的安全性」や、多様な人材を尊重し協働する「企業風土」の項目についても高い水準を維持しており、NTTグループの強みとなっています。

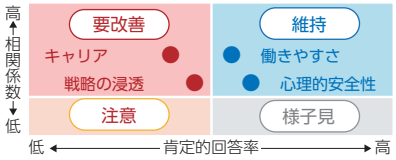
一方、各設問との相関分析から、「戦略の浸透」「経営層との対話」「キャリア」が重点課題として特定されました。これらは独立した課題ではなく、会社の方向性への理解と、自身のキャリア形成に対する納得感が相互に関係する課題と捉えています。

従業員エンゲージメント率



キードライバー分析

縦軸：エンゲージメントKPIとの相関係数
横軸：肯定的回答率

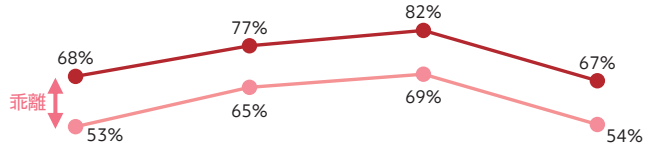


このため、NTTグループでは、経営層との対話機会の拡充、戦略浸透、自律的なキャリア形成支援を一体的に推進しています。今後も、組織の強みを基盤に、社員一人ひとりの挑戦と成長を支えることで、従業員体験（EX）の向上と持続的な企業価値向上につなげていきます。

コラム　AI活用は社員の挑戦・成長を促進

従業員エンゲージメント調査の分析から、AIを日常的に活用している社員ほど、「学び・成長機会」「チャレンジングな仕事」「新しいことへの挑戦」などに対する評価が高い傾向が確認されました。AIは業務効率化にとどまらず、社員の挑戦や能力開発を後押しし、イノベーション創出につながる職場環境の形成に寄与しています。

AI利用頻度の回答により、肯定的回答率に大きな乖離が生じた項目



	【成長・能力開発】私の仕事は、チャレンジングでやりがいがある	【成長・能力開発】私は、当社において学び、成長する機会に恵まれている	【イノベーション】私は、仕事の改善提案をすることを期待されている	【イノベーション】私は、たとえ努力が実を結ばないとしても、担当業務で新しいことを自由に試せると感じている
ほぼ毎日AIを業務利用	68%	77%	82%	67%
上記以外	53%	65%	69%	54%

■AIを楽しみながら学ぶ、挑戦を後押しする取り組み

分析結果を踏まえ、従業員エンゲージメント率が高く、AI活用頻度も高いグループ会社への深掘り調査（ヒアリング調査）を行ったところ、AIは単なる業務効率化ツールではなく、社員の挑戦や学習を促進する基盤として機能していることがわかりました。AI活用が進んでいる組織では、業務効率化にとどまらず、知見共有や対話の活性化、新たなアイデア創出が進み、組織全体の学習力向上につながっています。また、社員がこれまで挑戦できなかった業務や新しいテーマに取り組む機会が増え、自律的な成長や能力発揮を後押ししています。

NTTグループ各社では、「AIシェフグランプリ」「AI新入社員」「Copilot Challenge」など、楽しみながらAIに触れる取り組みを展開しています。こうした活動を通じて、「まず試してみる」文化が醸成され、社員の挑戦行動や部門を越えた学び合いが広がっています。

当社の総務部門と社会情報研究所 Well-being研究プロジェクトが連携し、従業員エンゲージメント調査の分析を実施しています。社員のウェルビーイングに働く価値観や意識・行動の変化を多面的に分析して、組織づくりや価値創造につながる知見を公開しています。

もっと詳しく：「ウェルビーイングに働く価値観」から読み解くエンゲージメント

人的資本 | 従業員エンゲージメント率の向上と組織パフォーマンス

事業成果と従業員エンゲージメントの分析を通じて、「挑戦」と「スキル発揮」の両立が高い組織パフォーマンスにつながることを確認しました。社員の挑戦と成長を促進することで、持続的な価値創造と事業成長を支えています。

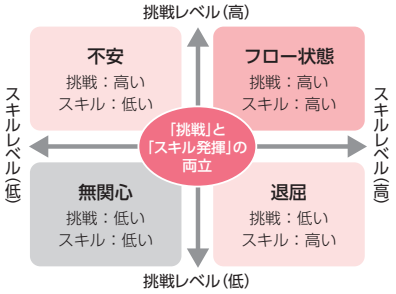
もっと詳しく（日本語）（英語）

挑戦とスキル発揮の両立が、EX向上と事業成果創出の鍵となる

急速に変化する事業環境の中で新たな価値を創出し続けるためには、社員一人ひとりが挑戦を重ねながら能力を発揮し、成長し続けることが重要です。当社は、こうした挑戦と成長の循環を支える考え方としてフロー理論に着目しています。フロー理論では、「挑戦」と「スキル発揮」がともに高い状態が、個人の能力発揮や成長につながるとされています。そこで、NTTグループでは、エンゲージメント調査結果と事業成果データを活用し、フロー理論の観点から組織状態を分析しました。

■フロー理論※とは

フロー理論では、課題の難易度である「挑戦」と、自らの能力を発揮できている「スキル発揮」がともに高い状態において、人は高い集中力と充実感を持ちながら能力を発揮できるとされています。NTTグループでは、エンゲージメント調査における「私の仕事はチャレンジングでやりがいがある」「担当業務において自分のスキル・能力を十分活かしている」という設問を用いて、組織ごとの状態を4象限に分類しました。

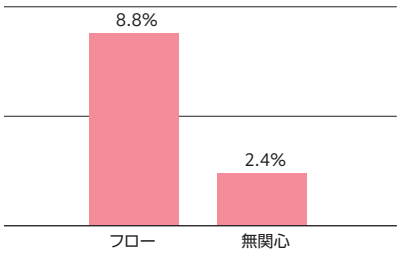


※心理学者ミハイ・チクセントミハイが提唱した、「自分のスキル（能力）」と「課題の難易度（挑戦）」のバランスが取れた時に、活動へ完全に没頭して時間の感覚すら忘れる心理状態（フロー状態）を説明する概念

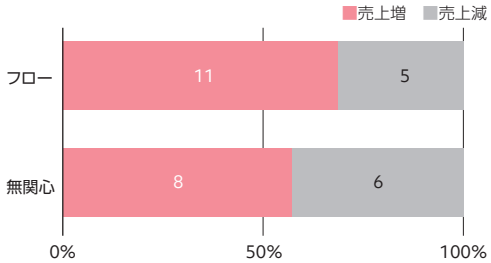
■検証❶　フロー状態の組織は、事業成果が高い傾向

フロー状態にある事業部では、売上成長率が高い傾向が確認されました。社員が挑戦しながら能力を発揮できる環境は、個人のパフォーマンス向上だけでなく、組織全体の成果創出にもつながる可能性が示唆されています。

売上高前年比平均（FY2024～2025）
：フロー状態にある事業部では売上成長率が高い



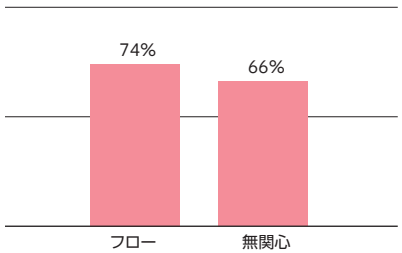
売上高前年比平均の事業部数（FY2024～2025）
：フロー状態の組織では売上成長した事業部が多い



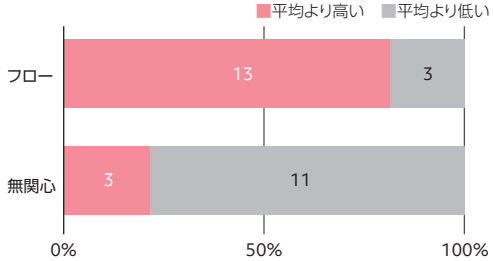
■検証❷　フロー状態の組織は、エンゲージメント水準が高い傾向

フロー状態にある組織では、エンゲージメントスコアの平均値が高いだけでなく、エンゲージメントが全体平均を上回る組織の割合も高いことが確認されました。挑戦とスキル発揮が両立する環境は、社員の働きがいや組織への信頼感を高めることにつながっていると考えられます。

従業員エンゲージメント率の平均（FY2025）
：フロー状態の組織ではエンゲージメントが高い

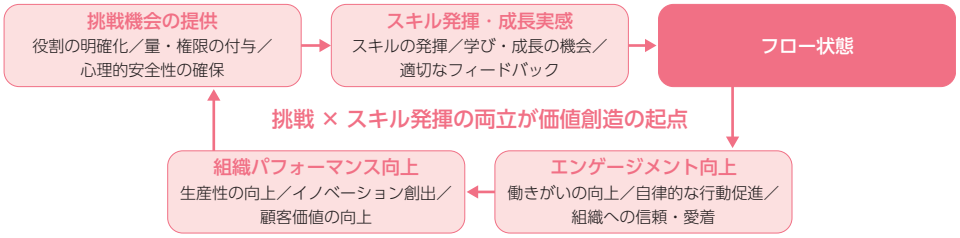


従業員エンゲージメント率の平均スコアの事業部数
：フロー状態の組織の約8割が平均以上のエンゲージメント水準



■フロー状態が、エンゲージメント向上と事業成果創出を支える

本分析から、「挑戦」と「スキル発揮」が両立する組織ほど、EX向上と事業成果創出を両立する割合が高いことが確認されました。社員一人ひとりが挑戦し、能力を発揮しながら成長できる環境づくりは、人的資本の価値向上だけでなく、持続的な事業成長や新たな価値創造にもつながるものと考えています。NTTグループは今後も、挑戦を支える企業文化の醸成と能力開発の充実を通じて、成長と価値創造の好循環を実現していきます。



調査の概要

- 調査対象組織：NTTグループにおけるプロフィット組織（組織単位にプロジェクトごとの収支の特定が可能な組織）
- 調査対象組織数：（n）=50（サンプル調査）
- 調査期間：2023～2025年度（3か年）
- 調査方法：組織ごとの財務データおよび従業員エンゲージメント調査結果データに基づき分析

人的資本 | 人材の多様性

NTTグループは、多様な人材の活躍を価値創造の源泉と位置付けています。一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を整え、多様な視点や経験を新たな価値創造につなげることで、持続的な企業価値向上をめざしています。

もっと詳しく NTTグループのダイバーシティ＆インクルージョン

多様な人材の重要性

■多様な人材が能力を発揮することが、価値創造の原動力

NTTグループは、ダイバーシティ＆インクルージョンをグローバル市場における競争力の源泉と位置付けています。性別、年齢、国籍、障がいの有無、経験、専門性、価値観など、多様な背景を持つ人材がそれぞれの強みを発揮し、互いに協働することで、新たな発想やイノベーションが生まれると考えています。特に、AIOWNをはじめとする新たな価値創造には、多様な知見や経験の融合が不可欠であり、多様性を組織の力へと転換することで、持続的な企業価値向上をめざしています。

■誰もが挑戦し、成長し続けられる環境づくり

多様な人材が能力を最大限発揮するためには、一人ひとりが安心して挑戦し、成長できる環境が重要です。NTTグループでは、キャリア形成や挑戦機会の拡大を通じて成長を支援するとともに、育児・介護支援や障がい者活躍推進など、ライフステージや個人の事情にかかわらず活躍できる環境整備を進めています。こうした取り組みを通じて、多様な人材の能力発揮を促し、組織の変革と価値創造につなげています。

挑戦と成長を支えるキャリア形成 ～多様な人材が能力を最大限発揮するために～

■女性活躍推進

女性を含む多様な人材が能力を十分に発揮し、挑戦できる環境づくりを進めています。採用・育成・登用の各段階でパイプラインを強化するとともに、職務難易度の高いポストへの登用拡大やキャリア機会の可視化を通じて、次世代リーダーの育成に取り組んでいます。また、2030年度目標として、女性管理者比率20%、女性役員比率30%を設定し、スポンサーシップや対話機会の充実を通じて、多様な視点を経営や事業運営に取り込み、価値創造の高度化につなげています。

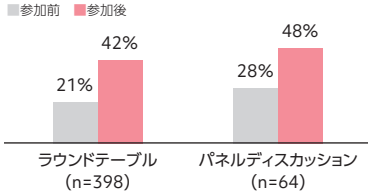
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
役員比率	17.7%	21.0%	23.7%	26.7%	27.7%
管理者比率 （新任管理者比率）	8.7% （29%）	10.4% （30%）	11.8% （28%）	13.1% （28%）	14.7% （28%）
（参考）女性社員比率	24%	25%	26%	27%	28%

※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データグループ*、NTT東日本、NTT西日本）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データおよび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データおよびNTT DATA, Inc.の数値は含まれません。

■対話を通じたキャリア意識変化

女性役員有志による後進育成活動の一環として、女性社員とのラウンドテーブル（対話会）・パネルディスカッションを41回開催し、延べ1,300人が参加しました（2025年度）。役員・管理者との対話を通じて上位職への理解を深めた結果、「役員・部長以上」をめざす割合は両イベントともに参加前と比較し約20ポイント向上しました。今後も対話機会の拡充を通じて、次世代リーダー候補の育成を進めていきます。

キャリア意識の変化
めざす役職を「役員、部長以上」と選択した参加者比率



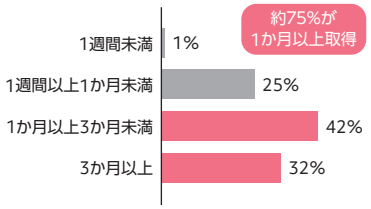
挑戦と成長を支える職場環境づくり～誰もが安心して能力を発揮できる職場へ～

多様な人材が長期的に活躍するためには、ライフステージや個人の事情に応じた支援が不可欠です。育児・介護との両立支援や障がい者活躍推進を通じて、誰もが安心して働き続けられる環境づくりを進めています。

■仕事と育児・介護の両立支援

性別やライフステージにかかわらず、誰もが能力を発揮できる環境づくりを進めています。男性育児休業取得率は2025年度に125.5%となり、育児と仕事を両立しながら成長・挑戦できる職場環境の整備を推進しています。また、育児休業取得者の約75%が1か月以上の休業を取得しており、多様な働き方を支える制度の活用が進んでいます。

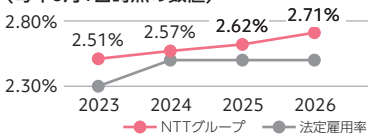
男性育児休職復職者の取得期間（2025年度）



■障がい者活躍推進

障がいのある社員が強みや専門性を発揮し、安心して働き続けられる環境づくりを進めています。雇用拡大に加え、合理的配慮や相談体制の充実を通じて、多様な人材が活躍できる職場づくりを推進しています。

NTTグループ障がい者雇用率の推移（毎年6月1日時点の数値）



NTTグループは、多様な人材が安心して挑戦し、互いの違いを活かして協働できる環境を整えることで、多様性を組織能力へと転換していきます。D&Iの推進を通じて、顧客価値創造、変革推進、イノベーション創出を加速し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

人的資本 | 人的資本に関するリスクと機会

人的資本に関するリスクと機会を重要な経営課題として捉え、人材確保、人権尊重、従業員エンゲージメント向上などの取り組みを推進しています。継続的なモニタリングと改善を通じて、持続的な成長を支える人的資本基盤の強化を図っています。

リスクと機会

NTTグループを取り巻く事業環境は大きく変化しており、人的資本に関してもリスクと機会の両面が存在しています。

リスクとしては、AI・デジタル分野における人材獲得競争の激化や高度専門人材の不足に加え、多様な人材が能力を十分に発揮できないことによるイノベーション機会の逸失、エンゲージメント低下に伴う生産性の低下、人権課題への対応不足などが挙げられます。NTTグループでは、これらを重要な経営リスクとして認識し、継続的なモニタリングと対応を行っています。

一方で、NTTグループは、IOWNを支える研究開発力、約34万人のグローバル人材基盤、多様な専門性・経験・価値観を持つ人材ポートフォリオを有しています。研究開発、営業、SI、運用、コンサルティング、M&A、海外事業など多様な知見を掛け合わせることで、技術の社会実装や新たな顧客価値の創出を加速できることが大きな強みです。

特に、「New value creation & Sustainability 2030 powered by AIOWN」の実現に向けては、AI・データ活用人材の確保・育成が重要な成長ドライバーとなります。NTTグループは、人的資本を競争力と価値創造の源泉と位置付け、多様な人材の活躍を通じて持続的な成長と企業価値向上をめざしています。

リスク管理体制と監督

NTTグループでは、人材確保・定着、人権、従業員エンゲージメントなど人的資本に関する重要リスクを経営レベルで管理しています。ビジネスリスクマネジメント推進委員会を中心に、リスクの識別・評価・対応・モニタリングを継続的に実施するとともに、人権デューデリジェンスや従業員サーベイ等を通じて施策の実効性を確認しています。（詳細は、ビジネスリスクマネジメント P.93）

識別・評価	• 人材確保・定着、人権、エンゲージメント等を重要リスクとして特定し、ビジネスリスクマネジメント推進委員会で評価
対応	• 人材戦略、D&I施策、働き方改革、人権デューデリジェンス等を推進
モニタリング	• 従業員エンゲージメント、人材KPI、人権対応状況等を継続的に確認
インシデント対応	• モニタリング結果を踏まえ、人材施策やリスク対応策を継続的に見直し

また、人材確保・定着、人材流動性、D&I推進、健康・安全等に関するKPIや施策の進捗状況を継続的に把握し、その結果をもとに人材戦略、働き方改革、人権施策等の有効性を評価しています。モニタリング結果は委員会等で共有・審議し、必要に応じて施策や対応方針の見直しを行うことで、人的資本に関するリスクの低減と価値向上につなげています。

人権尊重への対応

NTTグループは、人権の尊重を企業の重要な社会的責任と位置付けています。各国・地域の法令に加え、それぞれの文化・宗教・価値観への理解を深め、人権を尊重した事業活動を通じて、安心・安全で豊かな持続可能な社会の実現をめざしています。

■人権デューデリジェンスの推進

2021年に制定した「NTTグループ人権方針」に基づき、人権尊重の取り組みを推進するとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規範等を踏まえ、人権デューデリジェンスを実施しています。バリューチェーン全体を対象に、人権リスクの特定・評価、予防・軽減および是正に継続的に取り組んでいます。

サプライヤの皆さまに対しては、「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、人権尊重への理解と実践を求めています。また、重要サプライヤを対象に、第三者評価機関によるESGリスク評価結果などを活用した対話を実施し、サプライチェーンにおける人権尊重の取り組みを強化しています。

■是正措置と啓発活動

また、NTTグループでは、「企業倫理ヘルプライン（社外受付窓口）」P.94を設置しており、グループ各社で就業する社員、その家族、退職者、取引関係のある会社で働く方、および取引関係のある事業主等から人権に関する申告や通報も受付ける仕組みを整備しています。

社内で確認された人権違反に対しては、事案ごとに必要な是正措置を講じるとともに、NTTグループの従業員向け企業倫理Webサイトに代表的な違反事例を挙げ、具体的な問題行動や注意するポイント、その根拠となる法律、実際の懲戒処分事例等を掲載・解説することにより、従業員の意識の向上と再発防止の徹底に努めています。

そのほかにもNTTグループ各社においては、経営トップによるメッセージ発信や全社員・管理者向け研修、人権標語の募集等を通じ、人権尊重に向けた啓発活動を推進しています。
詳細は当社Webサイト「人権尊重」および「企業倫理・コンプライアンス」をご覧ください。

もっと詳しく：人権尊重　もっと詳しく：企業倫理・コンプライアンス

人的資本 | 人権の尊重と事業活動への統合

NTTグループでは、人権方針に基づき、事業活動およびサプライチェーン全体で人権尊重の取り組みや人権デューデリジェンスを推進し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

人権デューデリジェンスに関する取り組み

2021年に制定したNTTグループ人権方針を踏まえ、2022年度には、リスク調査対象のスクリーニングによって人権リスクが相対的に高いと認められた海外拠点を有するグループ会社への人権デューデリジェンスを実施しました。2024年度からは国内主要会社にも活動を拡大し、当社グループ全体で「リスク特定・評価、予防・軽減、是正、モニタリング、情報開示」のPDCAサイクル充実に向けた取り組みを推進しています。

グローバルでの事業を展開するNTTデータグループでは、事業特性、地域特性、人権侵害の重大性および発生可能性を踏まえ、対応すべき人権リスクの優先順位付けを行っています。

NTTデータグループにおける重要な人権課題（2025年度）

- 労働安全衛生および適切な労働環境
- 調達慣行（取引先管理）
- 強制労働・児童労働
- データセンター、AI関連ビジネスにおける人権リスク
- ハラスメントと差別

2025年度は、上記の領域を重点的に確認すべき人権課題として設定するとともに、強制労働や児童労働リスクをレッドフラグとして識別できるSAQ（Self-Assessment Questionnaire）を設計・運用し、リスクアセスメントを実施しました。その結果、高リスク事項は確認されませんでした。中リスクと評価された「労働安全衛生および適切な労働環境」については、対象企業における過去3年間のインシデント対応状況を詳細に調査した結果、適切な是正対応および必要な再発防止措置が講じられており、重大な残存リスクはないことを確認しました。また、人権リスクの予防・軽減に向けた取り組みとして、ハラスメントの起きにくい職場風土醸成のためのワークショップやハラスメント防止に関する研修プログラム等を実施し、NTTデータグループ全体における人権意識の向上と対策の徹底を図りました。

その他のNTTグループ主要会社においても、第三者評価機関による調査結果等を踏まえたリスクレベル別分析に基づく改善活動を推進しています。

今後は、NTTグループ内で蓄積された知見やノウハウを活用しながら、グループ全体での統一的な手法を整備することで、人権デューデリジェンス活動の更なる充実を図っていきます。

サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの拡大

NTTグループは、人権尊重の取り組みを自社のみならずサプライチェーン全体へ拡大しています。「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、サプライヤやビジネスパートナーに対しても人権尊重への理解と実践を求めています。人権デューデリジェンスはバリューチェーン全体を対象として実施しており、重要サプライヤについてはリスク評価に加え、直接対話を通じて課題の把握と改善を推進しています。また、労働慣行、人権、倫理、調達、環境などの観点から評価を行い、必要に応じて是正措置や改善計画の策定を求めています。今後もサプライヤとの協働を通じて人権リスクの低減に取り組むとともに、責任ある調達と持続可能なバリューチェーンの構築を推進していきます。

NTTグループがサプライチェーンに求める対応

QCD（品質・価格・納期）

- 品質・価格・納期・安定供給・取引先の経営の安定性・技術開発力

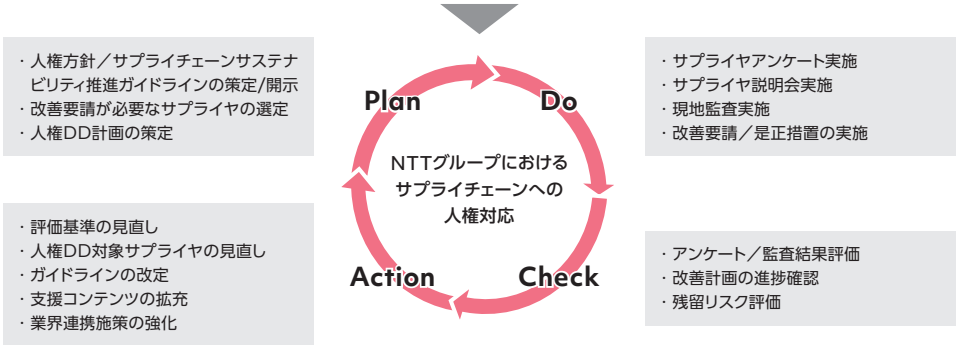
S（サステナビリティ）

- 公正で透明性の高い情報開示　・法令および社会的規範の遵守
- 人権の尊重（雇用と職業に関する不当な差別の徹底、児童労働や強制労働の排除）
- 環境保全活動　・社会貢献活動

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（対象：海外・物品・役務を含めた全サプライヤ）

人権、環境、安全等の社会的課題を踏まえてサプライチェーンのあるべき・めざすべき姿を考慮し、サプライヤに遵守を求める内容を記載

- マネジメントシステムの構築
- 人権デューデリジェンスの実施
- 上流サプライチェーンへの対応
- 苦情処理メカニズムの構築
- 改善／是正措置の実施
- 情報開示



NTT Group Sustainability

新たな価値創造

サステナビリティカテゴリ

環境 | 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

❶IOWNによる新たな価値創造(構想から実現へ)
❷データ・ドリブンによる新たな価値創造
❸循環型社会の実現
❹事業基盤の更なる強靭化

2　お客さま体験(CX)の高度化

❺研究開発とマーケティングの融合
❻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

❼オープンで革新的な企業文化へ
❽自律的なキャリア形成への支援強化
❾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

中期的な利益成長に向けて (2026年5月:中期経営戦略の一部見直し)

<バリュー分野>	<コネクティビティ分野>	<戦略的な先行投資>
AIを軸に利益成長加速	AIネイティブなインフラへの転換	新規領域の早期ビジネス化

新たな価値創造のセクションでご説明している内容

AI・データ活用による事業成長	● お客さま体験(CX)の高度化 ● データセンター事業の広がり ● 更なる進化を遂げたNTT版LLM「tsuzumi 2」の提供開始 ● NTTグループのAIサービス ● パーソナルビジネスの拡大
社会課題の解決に向けた価値創造	● ネイチャーポジティブ分野におけるサービスと事業の推進 ● 自動運転社会の実現に向けて
次世代成長領域への挑戦	● 宇宙ビジネスの拡大 ● 光量子コンピューティング
持続的成長を支える研究開発基盤	● 持続的な価値創造に向けた研究開発戦略 ● 持続的な企業価値向上に資する知的財産戦略

指標および目標

指標	目標	実績
顧客エンゲージメント	[NPI] 改善(対前年度) [NPS] 改善(対前年度)	[NPI] 2025年度:71.9% [NPS] 2025年度:-29.5

(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西日本および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、NTTドコモのコンシューマ向けサービスです(2026年度より大規模法人向けサービスについて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および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。

新たな価値創造 | お客さま体験（CX）の高度化

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。
当社およびNTTグループ主要各社にCCXOを設置したうえで、CX-KPI調査を起点としたPDCAサイクルにより、CX向上に取り組んでいます。

お客さま体験ファーストに向けて

市場は変化が激しく、競合の状況も常に激変していきます。そのため、NTTグループでは、お客さま体験ファーストを掲げ、マーケットインでお客さま満足と事業成長を同時実現することに挑戦しています。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。

こうした考えのもと、2024年度においては、CX視点を全組織、全プロセスの中に浸透させていくことをテーマとしました。そのために、NTTグループ各社におけるCCXO（Chief Customer eXperience Officer）の任命およびCX指標（KPI）の設定を行いました。また、CXワークショップやCXカンファレンスを実施してきました。

そのうえで、2025年度においては「お客さまに選ばれるCX」をテーマとし、NTTグループの中でCXを強化するだけでなく、他社に比べてNTTグループの顧客接点はどうなのか、ということを深掘りしました。

そして、2026年度は、「CXが成長ドライバーへ」をテーマに、更なる高度化に取り組みます。 CXをビジネスの根幹として、ありとあらゆる場面でのCXを意識し、他社の優良事例や動向の調査からの気づきを自社に取り入れていきます。同時に、自社の内部での更なる高度化を進め「お客さまに選ばれ続けるNTTグループ」への自己革新を進めます。

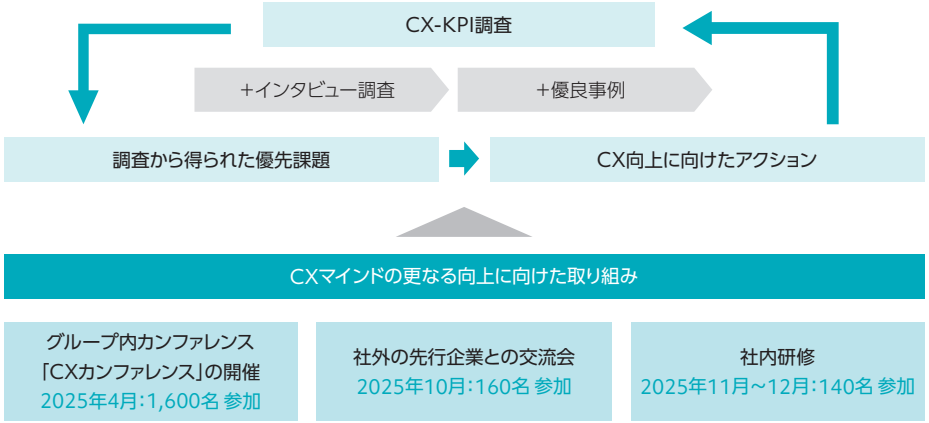
推進体制

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牽引しています。

PDCAサイクルによるCX向上の取り組み

主要各社のCCXOが参加するマーケティング戦略委員会において、CX-KPIモニタリング調査結果を踏まえた優先課題の抽出やアクションを議論し、PDCAサイクルによるCX向上に取り組んでいます。

PDCAサイクルの概要



顧客接点に即したCX高度化の事例

■NTT西日本　SMB※層へのCX向上と事業成長の同時実現「情シスおまかせコンシェルジュ」

NTT西日本では、SMB層のお客さまに対して、これまで、ネットワーク機器やサポートサービスをパッケージ化した「おまかせ」シリーズを提供していました。これらのサービスが、本当にお客さまの課題解決になっているのか、ニーズと本音をヒアリングしたところ、人手不足を背景として「専門家に任せて本業に集中したい」というニーズが非常に高いことがわかりました。こうした背景から、「情シスおまかせコンシェルジュ」の提供を開始しました。

※ Small and Medium Business（中堅・中小企業市場）

もっと詳しく：情シスおまかせコンシェルジュ

新たな価値創造 | データセンター事業の広がり

AI需要の急速な拡大を背景に、NTTグループのデータセンター事業は更なる成長をめざしていきます。高い電力効率と拡張性を備えたデータセンターを通じ、次世代のデジタル社会を支える成長基盤の強化をめざします。

もっと詳しく NTTのAIネイティブインフラ

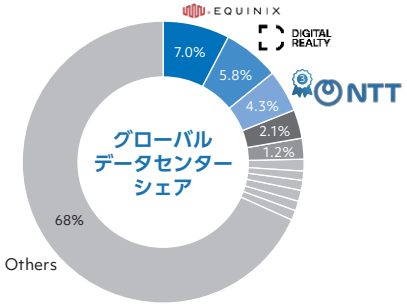
世界第3位のデータセンター事業

■シェアNo.3のグローバル事業

NTTグループは、北米、欧州、APACなどに広がるグローバルなデータセンター事業を展開しており、約2GWの提供容量を有する世界第3位規模の事業を展開しています。

長年にわたり培ってきた運用技術と高信頼な設備設計を強みに、AIやクラウドの進展に伴い増大する計算需要を見据え、電力効率や拡張性を重視したデータセンター技術の高度化を進め、次世代のデジタル基盤を支えていきます。

グローバルデータセンターシェア No.3



※Structure Research August 2025 Reportより
中国事業者を除き再集計

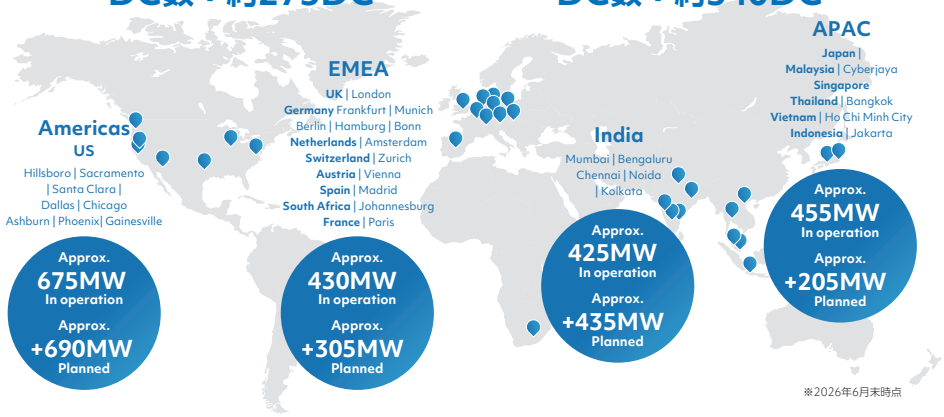
■更なる需要拡大への対応

今後も更なる需要拡大を見据え、グローバルにおけるデータセンター基盤の拡充を進めていきます。現在は北米で690MW、欧州で305MW、APACで205MW、インドで435MW、グローバルで合計約1,635MWを建設・計画中です。

さらに2030年度までには提供容量を約4GWへと拡充することをめざし、AI時代を支える重要なインフラとしての役割を一層強化していきます。

グローバルで**約2GW**を提供中※　2030年度までに**約4GW**へ拡充予定

DC数：約275DC　**DC数：約340DC**



※2026年6月末時点

国内No.1のデータセンター事業／今後の戦略的な展開

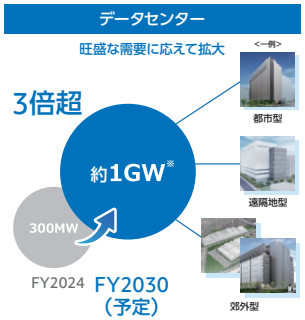
■シェアNo.1の国内事業における戦略的な展開

NTTグループは、全国47都道府県にデータセンターを展開し、国内シェアNo.1※の地位を確立しています。IT電力容量については、2024年度時点で約300MWであった規模から、需要拡大を見据えて拡張を進めており、2030年度には約1GWへと拡大し、3倍超の成長を見込んでいます。

※Structure Researchより2024年日本国内市場MWとランキングからNTTグループMWを用いて算出

47全都道府県にデータセンターを
160拠点以上提供※

安定した電力供給を確保し、
低遅延かつ安全に利用可能
今後も毎年順次提供開始予定



※小中規模・今後の建設予定含む

■多様化するAI需要への対応 ～都市型・郊外型・遠隔地型の戦略的な配置～

都市型・郊外型・遠隔地型の各拠点を戦略的に配置することで、多様化するAI需要に対応できる柔軟なインフラ基盤を構築しています。

国内におけるデータセンター需要への対応（例）

都市型	● 東京都品川区に液冷標準のデータセンターを2029年に竣工予定です。クラウド接続拠点やインターネット接続基盤に近接し、低遅延環境を提供します。
遠隔地型	● 福岡県にデータセンターを整備し、海底ケーブル接続を通じて地域分散とアジア接続の拠点としての役割を担います。
郊外型	● 栃木県に関東エリアの大規模データセンターを整備し、AI需要の増加への対応と地理的分散によるレジリエンス強化を図ります。 ● 千葉県白井エリアでは約250MW規模の国内最大級のデータセンターキャンパスを段階的に構築していきます。

新たな価値創造 | 更なる進化を遂げたNTT版LLM「tsuzumi 2」の提供開始

NTTグループがめざすAIの提供を通じた法人のお客さまにおける成果創出（Quality Growth）を実現する中核となるのが、NTT版大規模言語モデル（LLM）「tsuzumi」です。2025年10月、その進化版「tsuzumi 2」の提供を開始しました。 もっと詳しく NTT版大規模言語モデル「tsuzumi 2」

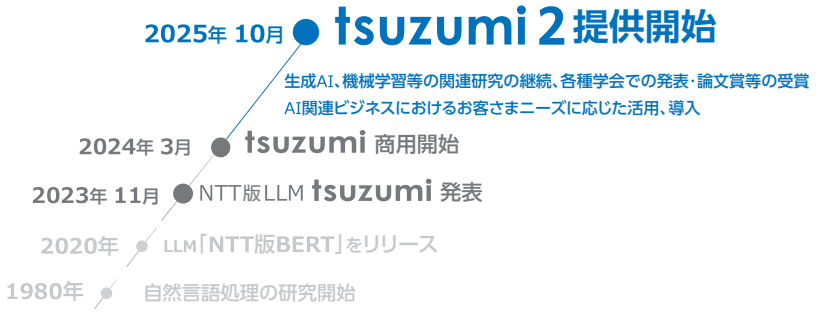
進化を支えるNTTの強み～AIの中核技術を自ら創るという選択～

■純国産開発による高い信頼性

金融・公共・医療など、高度な機密情報を取扱う分野では、安全保障や産業競争力の観点から、AIの開発・運用を自国の管理下で行うことへの重要性が高まっています。こうした背景を受け、各国はAIを重要な戦略技術と位置付け、自国で開発・管理する「ソブリンAI」の取り組みを加速しています。NTTグループは、この社会的要請に応える純国産LLM「tsuzumi 2」を中核に、安全・安心で信頼性の高いAI基盤を提供することで、機密性が求められる重要業務におけるAI活用を支えています。

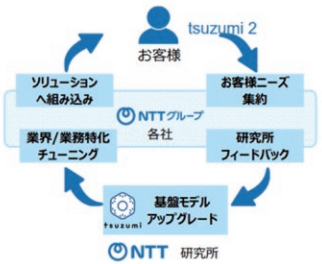
■研究開発に裏付けられた技術基盤

NTTは1980年代から自然言語処理・AI研究に取り組んでいます。長年にわたり培った技術・知見を基盤として、純国産LLM「tsuzumi 2」を開発・高度化しています。NTTがゼロから開発した純国産の大規模LLMだからこそ、学習データの完全コントロールが可能であり、信頼性の高いモデルとなっています。



■お客さまとの共創による継続的な進化

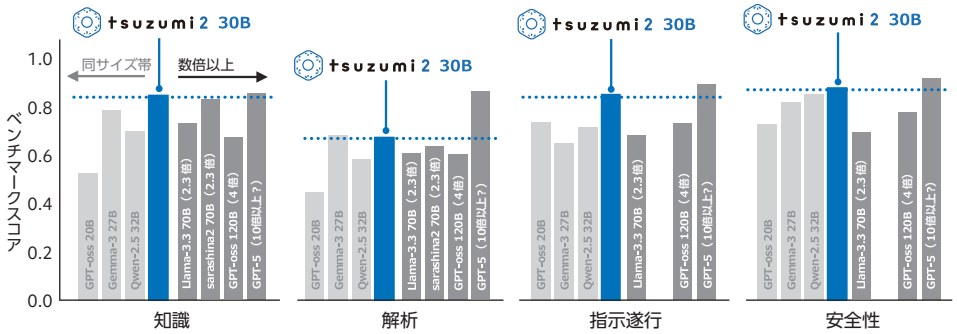
「お客さまを発想の原点とする」というNTT Group's Coreのもと、「tsuzumi 2」はお客さまとともに進化を続けています。2024年の商用提供開始以降、お客さまのニーズや利用環境から得られた知見を継続的に研究開発へ反映し、実業務に即したAI基盤の実現を進めています。



「tsuzumi 2」の進化と競争力

<1>日本語性能の更なる向上

「tsuzumi 2」は、同サイズ帯のモデルと比較し、世界トップクラスの日本語性能を実現しています。法人のお客さまのニーズが特に高い、複雑な文脈・文意理解力が進化し、数倍以上大きなフラッグシップモデルに匹敵するレベルを達成するなど、コストパフォーマンスに優れています。



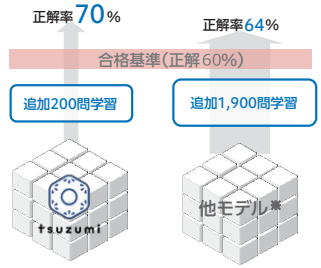
<2>企業・業界特化型AIをリーズナブルに開発可能

「tsuzumi 2」では、特にお客さまからのニーズが多い金融・公共・医療の専門知識を重点的に強化しました。これにより、必要な学習データ量を抑えながら、お客さまの企業や業界にあわせた特別なAI（特化型AI）を、効率的に開発できるようになりました。

強化した金融分野における検証では、ファイナンシャル・プランニング技能検定2級試験において、他モデルと比較し、1/10という少量の追加学習データ量で合格基準への到達を実現しています。

強化した「金融」分野の実績

FP（ファイナンシャルプランニング）2級試験で検証



※他モデルの評価条件についてはこちらをご参照ください

もっと詳しく：さらなる進化を遂げたNTT版LLM「tsuzumi 2」

<3>世界トップレベルの図表入り日本語ビジネス文書処理性能

さらに「tsuzumi 2」では、「tsuzumi」が本来持つ高い日本語処理能力を活かし、図表付きの日本語ビジネス文書の理解を強化しました。図表の中から特に重要な情報を抜き出しデータベース化するなど、機微情報の取扱いに関する業務を一層効率化します。

新たな価値創造 | NTTグループのAIサービス

NTTグループは、企業のAI変革を支えるAI基盤の提供を進め、お客さまビジネスの高度化に貢献します。

LITRON　～AIエージェントによる、業務プロセス全体の実行を実現する統合AI基盤～

NTTデータは、これまで培ってきたシステム構築・運用の知見を活かし、企業がAIを継続的かつ安全に活用できる基盤として2023年6月より「LITRON」※を提供しています。LITRONの提供を通じて、各業務のサービスレベルの向上、効率化の推進、付加価値業務時間の増加を実現し、抜本的な業務改革をめざします。

LITRON

もっと詳しく：「LITRON」

LITRONの主な特長

- 企業ごとの環境に合わせた柔軟なAI活用を実現
- 企業固有データと基幹業務システムを活用し、実業務に即したAIエージェントを実現
- 高強度なセキュリティ・運用基盤の実装
- AI変革に必要なサービスのトータルサポート

※「LITRON」は、NTTデータが提供する生成AIおよびAIエージェント関連ソリューション群です。

生成AIの活用は、個人の情報検索や文書作成を支援する段階から、業務プロセスを横断して実行するAIエージェント活用へと移行しつつあります。一方で、多くの企業では部門単位でのAI導入にとどまり、全社展開に向けた課題が顕在化しています。具体的には、AI活用に必要なデータ整備の不足、部門ごとの個別開発による重複投資、運用ルールやセキュリティ対応のばらつきなどが挙げられます。

2026年8月、NTTデータは、個人単位、業務の一部分にとどまっていた生成AIの活用を、部門や企業全体の業務プロセスへと拡大し、AIエージェントによる継続的かつ全社的な業務変革を推進するため、LITRON®の機能を拡充しました。

もっと詳しく：AIエージェントによる、業務プロセス全体の実行を実現する統合AI基盤「LITRON®」を拡充

実際に、固定資産管理業務における耐用年数判定では、LITRONの審査エージェントの適用により、3,000件の判定で99.6%の正答率を確認するとともに、年間作業時間を352時間から10時間へ削減できる可能性を確認しました。

バックオフィス業務の効率化　|　審査エージェント適用例

固定資産耐用年数判定業務

本検証結果は、PoC時のものであり、本番業務適用におけるHuman in the Loop設計、精度検証は継続取り組み中

生産性	工数削減率	正答率	再現性	完走性
平均5秒／件	97%	99.6%	97%	100%
平均176秒／件→平均5秒／件（352時間／年から10時間／年）		3,000件中誤判定13件	同じ入力を複数回処理した際に、同じ判定結果を安定して返せるか	大量件数の処理の中でエラーや中断なく判定を完了できるか

AI-Centric ICTプラットフォーム　～競争力強化や地方創生に貢献するAIインフラ～

NTTドコモビジネスが提供するAI-Centric ICTプラットフォームは、NTTグループが推進するAIOWNを具現化し、社会実装を実現する基盤として展開を加速しています。

AI-Centric ICTプラットフォームを構成するセキュリティ一体型のネットワークサービス「docomo business RINK」では、脅威情報共有やAI SOC、NTTデータと連携したサイバーリスク対応サービスなど、AI時代に求められるセキュリティを強化し、お客さまのAI活用と安全な事業運営を一体で支援していきます。

もっと詳しく：
AI-Centric ICTプラットフォーム

業界別・地域DXソリューション

AI-Centric ICTプラットフォーム®

AIOWN

脅威情報共有（特許取得済）	docomo business RINK®　サプライチェーン全体のセキュリティガバナンスを強化	2026 7/31 提供開始
AI SOC（10分で分析／95%自動対処）	AIによる分析・自動対処で、マシンスピードで攻撃に対応	2026 5/20 提供開始
サイバーリスク対応サービス（複数のフロンティアAI検証知見活用）	docomo Business × NTT DATA　脅威・脆弱性の発見から修復・継続運用までを一貫支援	2026 7/31 提供開始

Focus

AIネイティブな新ビジネス創出を推進する新会社「NTT DATA AIVista」設立

NTTデータグループは、米国シリコンバレーに「NTT DATA AIVista」を設立しました。2025年12月より本格的に事業を開始し、先端AI技術に基づく新たな価値創出、お客さまの経営課題解決、業務プロセス変革の実現を支援します。

同社が有するAIおよび各インダストリーに関する高度な知見と、NTTデータグループのコンサルティング力・エンジニアリング力を組み合わせ、顧客のビジネスプロセスをAIネイティブに再構築することで、新たな価値提供、お客さまの課題解決、構造的な生産性の変革を実現します。また、米国シリコンバレーをはじめとするさまざまなAIテクノロジー企業やスタートアップとの連携を強化し、グローバルAIパートナーエコシステムの中核拠点として機能します。これにより、先端AI技術の迅速な評価・検証・事業化を可能とし、お客さまに最適なAI関連サービスを提供します。

もっと詳しく：報道発表

ミッション：

- グループ全体のAIエージェント関連ビジネス拡大の牽引
- AIネイティブなビジネス創発の推進
- パートナーエコシステムの強化

新たな価値創造 | パーソナルビジネスの拡大

NTTドコモ・フィナンシャルグループを中心に、顧客基盤、多様なデータ、AIを活用した金融サービスの高度化を推進し、スマートライフ事業のEBITDAを2025年度の約3,500億円から2030年度に約5,100億円へ拡大することをめざします。

パーソナルビジネスの成長に向けて

金融事業はパーソナルビジネスの成長を牽引する重要領域です。

2026年7月に設立したNTTドコモ·フィナンシャルグループを中核に、決済・銀行・証券・ローン・保険などの事業を横断的に連携させる体制を構築しました。グループ各社の専門性と事業基盤を結集することで、お客さまのライフステージやニーズに応じた最適なサービス提供を実現するとともに、事業間シナジーの創出を通じて金融事業の更なる成長と企業価値の向上をめざしています。

もっと詳しく：ドコモ·フィナンシャルグループ

顧客基盤とデータを活かした金融価値の創造

NTTドコモ·フィナンシャルグループの強みは、約1億900万人のdポイントクラブ会員基盤と、通信·決済・金融・ライフスタイルサービスを通じて蓄積してきた多様なデータアセットにあります。加えて、資産形成余力の高いお客さまとの強固な接点を有しており、金融サービスの利用拡大に向けた大きな成長ポテンシャルを備えています。

これらの顧客基盤とデータを活かし、お客さま一人ひとりのニーズや利用状況に応じたサービスの提供を推進しています。さらに、金融領域における顧客接点の拡大とサービス利用の高度化を図ることで、継続的な顧客価値の創出と金融事業を中心としたパーソナルビジネスの成長につなげていきます。

データとAIによる顧客提供価値最大化

NTTドコモは、AIを活用し、お客さま一人ひとりに最適な体験の提供をめざしています。「SyncMe」は、お客さまの価値観やライフスタイル、将来のニーズを踏まえ、最適な情報やサービスを提案する次世代エージェントです。金融領域においても、金融エージェントによってお客さまの行動特性や関心に応じた提案を実現し、継続的な学習を通じて提案精度を高めることで、より便利で安心な金融体験の提供につなげていきます。

もっと詳しく：SyncMe

お客さまへの新たな価値提供　ー SyncMe

ベニュービジネスの拡大

もっと詳しく：「IGアリーナ」の挑戦と地域への想い

デジタルとリアルを融合したエンターテインメント体験の高度化を推進し、ベニュービジネスの拡大を図っています。

2025年7月、愛知県に開業した「IGアリーナ」において、NTTドコモは「Wi-Fi 7」や5Gの「ミリ波(28GHz帯)」を使用した通信環境の整備やIOWNの実装を行っています。

IGアリーナ

マーケティングビジネスの拡大

NTTドコモグループは、株式会社インテージホールディングスの消費者購買データや市場分析力、株式会社CARTA HOLDINGSのデジタルマーケティング領域の実行力やメディアリーチ力を活かし、グループ横断での高度なデータ活用を推進しています。

株式会社インテージホールディングス・株式会社CARTA HOLDINGS等のグループ各社の強みを組み合わせることで、顧客理解の深化からマーケティング施策の立案・実行、効果検証までを一気通貫で支援し、新たな顧客価値の創出とパーソナルビジネスの持続的な成長を支える競争優位性の確立をめざしています。

新たな価値創造 | ネイチャーポジティブ分野におけるサービスと事業の推進

NTTグループはネイチャーポジティブを重要課題と位置付け、お客さまのネイチャーポジティブの取り組みに対するコンサルティング、見える化・価値化、アクション支援のサービスの提供を進めています。

もっと詳しく ネイチャーポジティブに向けた取り組み

コンサルティング：生物多様性コンサルティング

自然・生物多様性の情報開示は、多くの企業にとって困難な課題となっています。これは、自然や生物多様性が多岐にわたるとともにその性質は地域や時期によって異なり、統一的な評価基準や指標を確立することが難しいことに起因します。さらに、多くの企業において、サプライチェーン全体における自然・生物多様性への影響を正確に把握するために必要となるデータが不足しており、実測が困難な指標が存在することも影響しています。

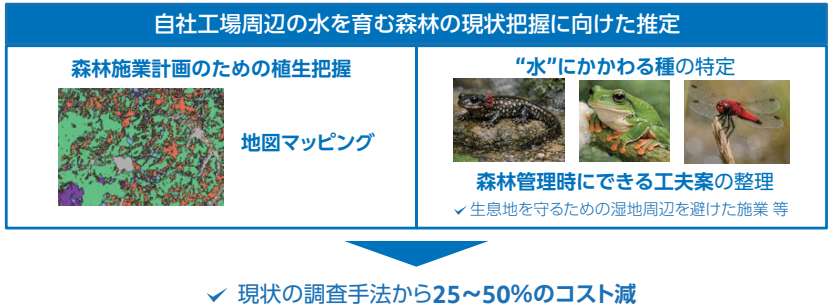
このような状況に対して、NTTデータでは、お客さまの自然関連課題への取り組みを支援するため、TNFD等の枠組に沿って、現状の開示状況のアセスメントから強化可能な部分のコンサルテーションを提供しています。また、お客さまの事業活動と自然や生物多様性との接点における優先度の高い課題の特定や、現状のベンチマークとなるコア測定指標を踏まえた開示指標の定義付けをサポートします。さらに、NTTデータが提供するデジタルソリューションを用いて、自然への依存・影響測定支援やサプライチェーン管理、リスクと機会の分析から戦略立案・実行支援を行い、TNFD対応とネイチャーポジティブな取り組みの高度化・強化をサポートします。

もっと詳しく：自然･多様性の情報開示を支援するコンサルティングサービスを提供開始

■自然資本モニタリングソリューション活用事例（食品・飲料メーカー）

自社の工場流域の水を育む森の保全・管理の際、生態系に配慮した森林管理計画を立てるための現状把握に向け、広域での植生や動物の分布状況や、「水にかかわる保全すべき種」を推定しました。そのうえで、「生息地を守るための湿地周辺を避けた施業」など、森林管理における工夫案の整理を実施しました。

もっと詳しく：自然資本モニタリングソリューションの提供開始について

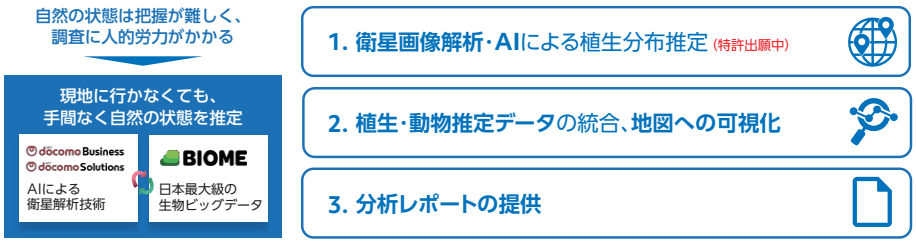


見える化・価値化：自然資本モニタリングソリューション

企業や自治体がネイチャーポジティブを推進するには、まず自然の状態を把握する必要がありますが、従来の調査には多くの人的労力を要します。

NTTドコモビジネスは、この課題の解決に向けて「自然資本モニタリングソリューション」の提供を開始しました。衛星画像、AIによる解析技術、株式会社バイオームが保有する日本最大級の生物ビッグデータを活用し、植生や動物の広域分布を推定・可視化。過去からの植生の変化や生息種情報も提供し、保全対象の特定や具体的なアクションの検討を支援します。

もっと詳しく：自然資本モニタリングソリューション



アクション支援：バードストライク対策システム

風力発電において、猛禽類や渡り鳥等によるバードストライクは、運転停止や設備故障の原因となり、同時に鳥類保護の観点で、日本のみならず世界中の発電所で課題になっています。NTTドコモソリューションズでは、鳥類の有識者等にも助言をいただきながら、これまで培ってきた画像処理や解析AI技術を活用して、複数のカメラと複数のAIを組み合わせることで鳥の検知、追尾、識別、警報といった一連の処理を自動化しました。NTTグループでは、こうした独自技術の開発に取り組んでいます。

もっと詳しく：風力発電所のバードストライク対策AIシステム

新たな価値創造 | 自動運転社会の実現に向けて

より安心・安全でサステナブルな自動運転の仕組みを確立することで、自動運転社会の実現に寄与するべく、2025年12月に自動運転専業会社「NTTモビリティ株式会社」を設立しました。

もっと詳しく NTTモビリティ

自動運転の社会実装に向けて

運転手不足が社会問題として広く認識される中、2023年に施行された改正道路交通法では、特定条件下における自動運転レベル4[※1]での公道走行が可能となりました。これを受けた実証実験が各地で進んでおり、NTTグループ各社[※2]でも、グループの強みである高速・高信頼の通信ネットワークサービスや、全国での地域密着のリレーション等を活かし、ステークホルダーの皆さまと連携しながら多数の実証に取り組んできました。

日本での自動運転実現に向けた主な課題

- 安心・安全な自動運転車両の提供体制の確立
- 全国規模かつ標準化されたオペレーションの実現
- 道路環境に適応するインフラ環境の整備　等

これらの課題を解決するべく、NTTグループが培った知見や技術を集約した自動運転専業会社「NTTモビリティ株式会社」を2025年に設立しました。今後は同社を中心に、自治体・交通事業者、自動車メーカー・自動運転システムベンダー、NTTグループ各社等、多様なステークホルダーとの協業を加速させていきます。

これにより、安心・安全でサステナブルな自動運転の社会実装を推し進め、地域住民の皆さまに価値を提供するとともに、政府目標[※3]である2025年度に約50か所、2027年度までに100か所以上の地域での自動運転移動サービスの実現に貢献していきます。

※1 特定条件下における完全自動運転。特定条件下においてシステムがすべての運転操作を行う
※2 NTT東日本・NTT西日本・NTTドコモ・NTTドコモビジネス・NTTデータ
※3（参照）国土交通省『国土交通白書 2024』

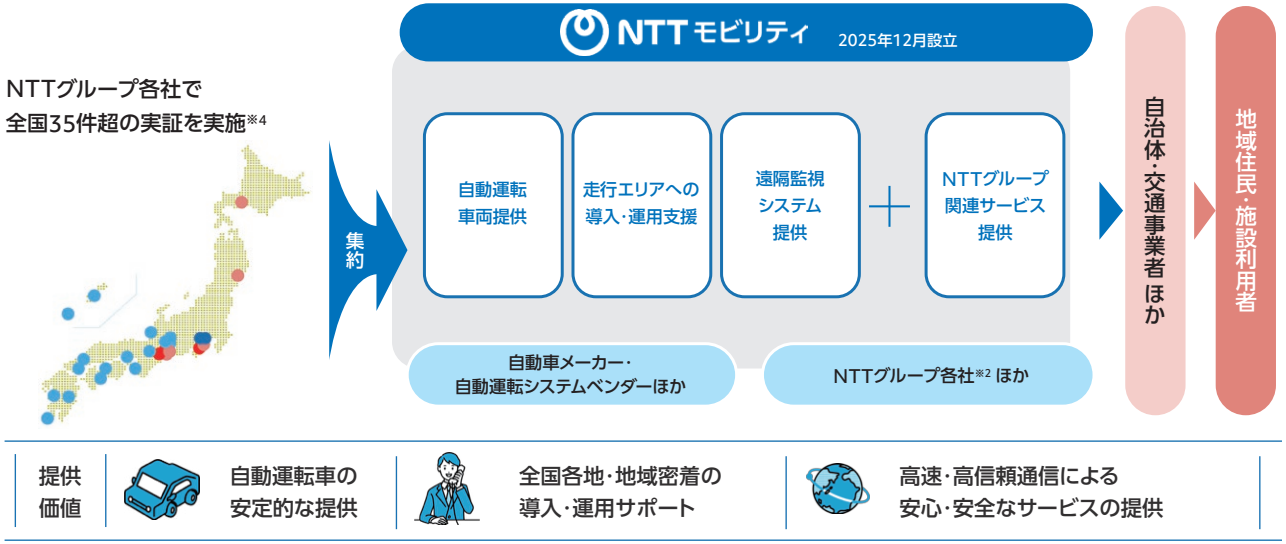
自動運転に関するあらゆるサービスをワンストップで提供

NTTモビリティ株式会社では、さまざまな道路環境・ニーズに適応した自動運転車両をはじめ、自動運転サービスの導入・運用を包括的に支援するワンストップサービスを提供します。

自動運転システムのソフトウェアアップデートや不具合時の駆け付け・改修体制も確立し、NTTグループ各社を窓口としてワンストップで提供するほか、NTTグループの通信ネットワークサービス等を通じて、自動運転レベル4に求められる要件・課題を解決するソリューションや関連サービスも展開します。

さらに今後は、地域の個別ニーズに応じた最適なサービス提供、運行支援システムの共通化、業務プロセスの標準化・効率化等を推進。2027年度までに、遠隔監視システムやインフラ協調システムの構築・提供をめざします。

地域公共交通において必要となる乗務員業務についてもAI化を推進し、遠隔監視型の自動運転レベル4の実現に取り組みます。交通サービス形態へのニーズや技術要件は地域ごとに異なることから、各地のステークホルダーとの連携を深め、その地で真に必要とされる最適な自動運転サービスの提供を推し進めていきます。



※4 2025年度末実績、2026年5月末時点では総計57件

新たな価値創造 | 宇宙ビジネスの拡大

NTTグループは宇宙統合コンピューティング・ネットワーク構想の実現に向け、宇宙光通信や宇宙データセンターの開発を推進し、新たな情報通信インフラの創出をめざしています。

もっと詳しく NTT C89

中期経営戦略達成に向けた宇宙ビジネスの加速

■中期経営戦略達成に向けて宇宙ビジネスを加速させる「NTT C89」

宇宙技術の発展による打ち上げコストの低減や民間投資の拡大などを背景に、宇宙市場は急速に成長しています。

NTTグループでは、この宇宙事業を2030年度以降も持続的な利益成長を実現するための戦略的な投資分野と位置付け、2033年に約1,000億円規模の事業へと拡大するよう展開を図っていきます。

2024年には、宇宙分野におけるグループ各社のサービス・事業を有機的につなぎ、ビジネス強化およびシナジー効果創出、市場開拓をめざすブランド「NTT C89」を立ち上げました。防災や安全保障領域を中心に、具体的なサービスの開始や実証を加速させています。

NTT C89
NTT CONSTELLATION 89 PROJECT

宇宙統合コンピューティング・ネットワークの実現に向けた取り組み

NTTグループは、宇宙空間における通信・計算・センシング機能を高度に連携させる「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク構想」の実現に取り組んでいます。宇宙データセンターを核に、非地上系ネットワークと地上ネットワークを融合した新たな情報通信基盤の構築をめざし、GEO衛星、LEO衛星、HAPSなどの領域で研究開発や実証を進めています。

領域1：GEO衛星	防衛省「静止軌道間光通信技術実証」の契約締結（2025年3月） GEO光データリレー衛星の調達契約締結（2026年3月） 欧州宇宙機関ESAと「衛星間光通信ネットワークの軌道上共同実証」を合意（2025年3月）
領域2：観測LEO衛星	観測衛星サービス新会社「Marble Visions」のジョイントベンチャー化（2025年2月） 低軌道衛星MIMO技術と衛星センシング技術の軌道上実証実験開始（2026年4月）
領域3：HAPS	ケニア上空のフライトおよびスマートフォンとの通信実証（2025年2月）
領域4：通信LEO衛星	docomo Starlink Direct 提供開始（2026年4月～）

宇宙ビジネスの展開

■IOWNが宇宙へ ～MBRYONICSと次世代光通信モジュール開発に向けた協業を開始～

衛星コンステレーションの拡大やデータ通信需要の増加を背景に、宇宙空間における大容量・低遅延な通信インフラへの期待が高まっています。その実現に向けて期待されているのが、光通信技術の活用です。

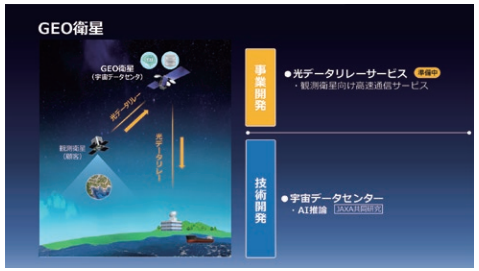
NTTグループはIOWN構想のもと、2026年6月、宇宙光通信プラットフォームを開発するMBRYONICS社と協業に関する覚書（MOU）を締結しました。同社はNTTのデジタルコヒーレント技術を搭載した光トランシーバモジュールの開発を進めており、IOWN技術を宇宙へ展開することで、次世代の宇宙通信基盤の実現をめざしています。

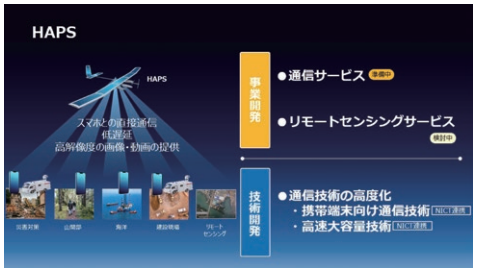
■Space Compass社による宇宙データセンター事業および宇宙RAN事業の拡大

NTTとスカパーJSAT社が設立した合弁会社「株式会社Space Compass」は、宇宙データセンターを中核とする新たな宇宙情報基盤の実現に取り組んでいます。2026年3月には、宇宙で収集される膨大なデータを静止衛星「GEO」経由で地上へ高速伝送する光データリレーサービスの商用化に向けて、SWISSto12と衛星調達契約を締結し、2028年度以降のサービス開始を予定しています。

本サービスは、2025年3月に防衛省より受注した「静止軌道間光通信技術実証」にも活用される計画です。また商用開発の早期実現に向け、2026年4月にはJAXAの宇宙戦略基金に採択され、事業支援上限額は235億円となっています。

さらに、Airbus Defence & Space社とは光通信および地球観測ソリューションに関する協力に向けた覚書（MOU）を締結し、地球観測分野への応用も検討していきます。一方、「HAPS」の領域においても、2025年2月にケニア上空でのフライトに成功し、同年7月には総務省・情報通信審議会での報告を行うなど、サービス開始に向けて準備を進めています。





新たな価値創造 | 光量子コンピューティング

計算需要の高度化が進む中、NTTは独自技術による光量子コンピューティングを通じた新たな価値創造に取り組んでいます。従来計算の限界を超える次世代計算基盤の実現に向け、研究開発から実用化までを段階的に進めています。

もっと詳しく NTT R&D FORUM 2025

量子コンピュータによる社会課題の解決への期待

■量子コンピュータが拓く社会課題解決の可能性

従来のコンピュータは、多数の可能性を検証しなければ答えが導き出せない問題に対して、扱える複雑さに限界があります。一方、量子コンピュータは、複数の状態を同時に扱うことで計算を行うことができ、従来では困難であった大規模かつ複雑な問題の解決を可能にします。そのため、交通や物流の最適化、気象予測、創薬、材料設計など、さまざまな社会課題への応用が期待されています。こうした技術が実用段階に進展することで、2030年代には数兆円規模の新たな産業の創出につながる可能性も見込まれています。

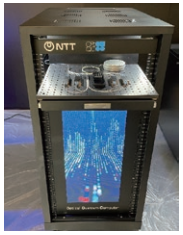
■NTTグループが挑む光量子方式

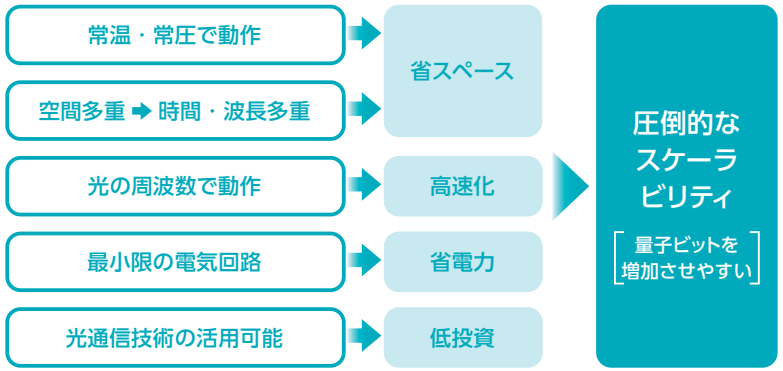
こうした計算上の制約を背景に、社会課題の解決に向けては、従来とは異なる計算アプローチが求められています。量子コンピュータには、超伝導方式やイオントラップ方式などが存在しますが、量子の状態を維持したり、量子を操作するために、大規模な装置が必要となるため、利用には環境面や計算面でいくつかの制約を伴います。

NTTは、光の特性を活用した「光量子方式」という独自のアプローチにより、制約の少ない量子コンピュータの新たな可能性を切り拓いています。

光量子方式は、量子コンピュータを汎用的に活用するために不可欠な量子ビット数の拡張を、他方式と比べて約1/10～1/100の消費電力で実現できる可能性を有しており、実用化・大規模化に向けた有力なアプローチと位置付けています。NTTは、この特性を活かし、量子技術を研究段階にとどめることなく、将来の産業化や社会実装へとつなげていくことをめざしています。

NTTグループが着目する光量子方式





NTTの光量子コンピュータ（強み・特長など）

■光量子コンピュータの特長と競争優位性

光量子コンピュータは、常温・常圧で動作可能である点を大きな特長としています。超低温環境を必要としないため、冷却装置に依存しない小型・省スペースな構成を実現でき、量子計算基盤としての設置や運用の自由度を高めます。また、光の時間多重や波長多重といった特性を活用することで、量子状態を効率的に扱うことが可能となり、量子ビット数の拡張に適した設計を実現します。

これは、高密度化や大規模化が求められる量子コンピュータにおいて、重要な技術的優位性となります。さらに、光通信で培ってきた増幅、波長変換、検出といった既存技術を活用できる点も光量子方式の強みです。加えて、高品質な量子光源を用いることで量子ビットの生成効率を高め、実用化を見据えた量子計算基盤として、安定性と拡張性の両立を支える技術的基盤となります。

実用化に向けたロードマップ（現状／今後の展開）

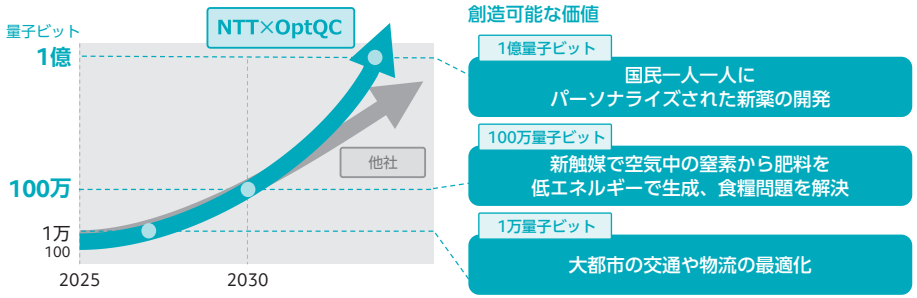
もっと詳しく：OptQC株式会社との連携協定締結

■光量子コンピュータの進化と実用化

現在、量子コンピュータの開発は世界的に研究段階にあり、量子ビット数の水準において各方式間で大きな差は生じていません。こうした中で当社は、光量子方式のスケーラビリティという特長を活かし、将来的な大規模化を見据えた研究開発を進めています。

具体的には、2030年頃を目標に、世界トップレベルとなる100万量子ビット規模の達成をめざすとともに、さらにその先には、他方式に先駆けて1億量子ビット規模への到達を視野に入れた長期的なロードマップを描いています。2025年11月、NTTグループが有する光通信技術と、OptQC株式会社が有する光量子コンピュータ開発技術を融合し、スケーラブルで信頼性の高い実用的な光量子コンピュータの実現をめざし連携協定を締結し、さらに2026年8月には同社に対して出資を行いました。

実用化に向けたロードマップ



新たな価値創造 | 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さまざま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。

もっと詳しく NTT 研究開発

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:ごあいさつ　木下真吾　NTT　執行役員　研究企画部門長

上記は70年以上経った今でもNTT研究所のDNAとして生き続ける言葉です。この言葉には、研究所がとる3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 2030 powered by AIOWN」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研究者が志を持ち、ワクワクし続けること
②圧倒的なテクノロジーでスケー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

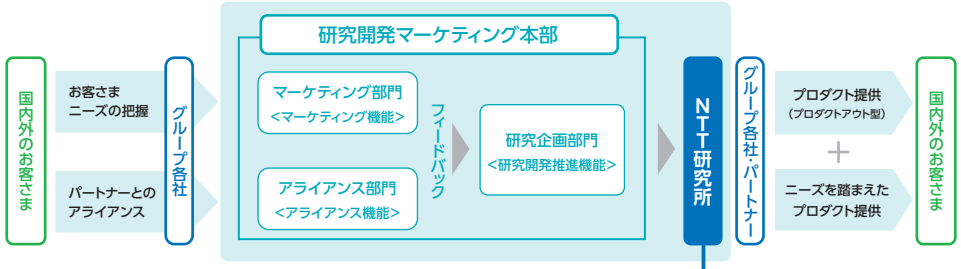
を行動指針として、研究員全員で世界最高の研究開発を遂行しています。

研究開発体制

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。

マーケティング機能を含めたR&D組織

特徴	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（2023年6月～）	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、さまざまなパートナーとのアライアンスを推進



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

新たな価値創造 | 持続的な企業価値向上に資する知的財産戦略

中期経営戦略の実現に向け、知的財産活動の方針・考え方に基づき事業戦略・研究開発戦略と三位一体となって①戦略的な権利化、②リスクマネジメント、③保有知的財産の活用の観点から知的財産戦略を立案、推進しています。

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。

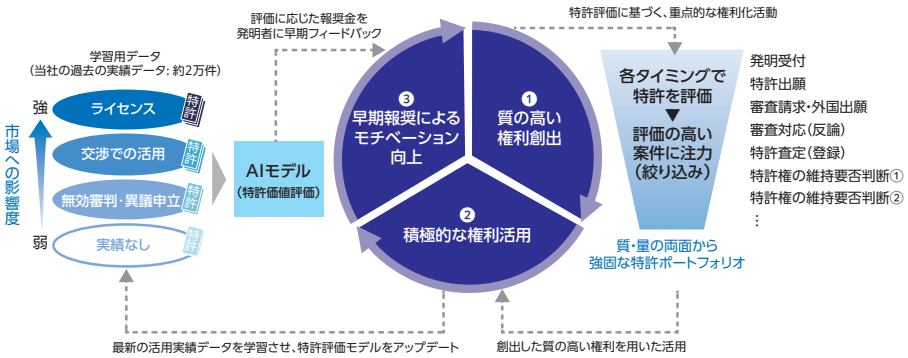
NTTグループの知的財産マネジメント体制

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

■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

知的財産センタでは、❶質の高い権利創出、❷積極的な権利活用、❸早期報奨による発明者のモチベーション向上を通じて、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。市場の変化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。



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

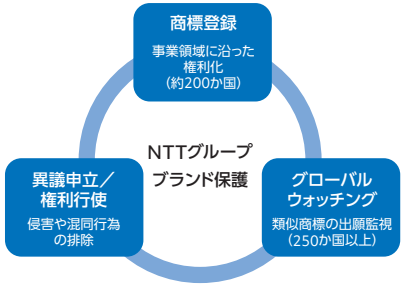
もっと詳しく：知的財産

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。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年に発明報奨制度を改定し、2025年から新制度での報奨を開始しました。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。

■NTTブランドを支える商標マネジメント

知的財産センタでは、唯一無二のブランドの保護と価値向上を狙い、以前から商標登録、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ブランドと紛らわしい商標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）。

2025年に統一・刷新した新商号／CIについても、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。



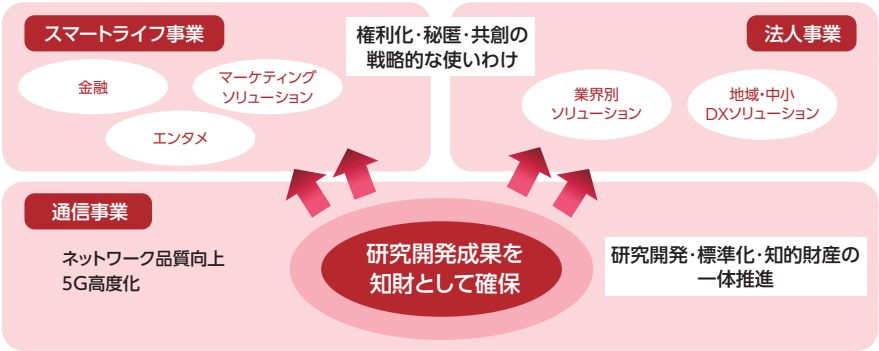
NTTブランドを支える商標マネジメント

新たな価値創造 | 持続的な企業価値向上に資する知的財産戦略

NTTドコモグループは、「技術・標準化・知的財産」を経営戦略の中核に位置付け、経営層のリーダーシップのもと組織横断的に知的財産活動に取り組み、新たな価値創造につなげています。 もっと詳しく ドコモの知的財産

NTTドコモグループの取り組み

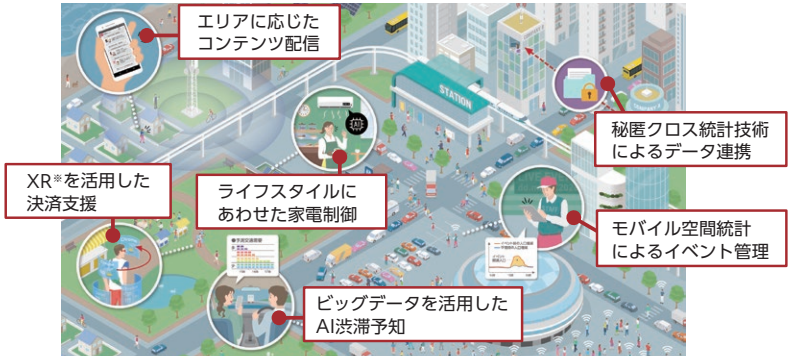
NTTドコモグループは、通信事業において培った研究開発成果と知的財産の強みを、総合ICT事業への進化を支える源泉として活かし、新たな領域における事業競争力の強化につなげています。



総合ICT事業への進化を支える知的財産戦略

事業成長のための知的財産活動

スマートライフ事業及び法人事業においては、研究開発成果を特許として権利化／ノウハウとして秘匿、さらにパートナーとの共創における活用の見極めを行い、サービスの差別化と事業成長を推進しています。



研究開発成果の特許技術例

※ XR：Extended Reality/Cross Reality

研究開発・標準化・知的財産の一体推進

■持続的な価値創造と国際競争力の強化

NTTドコモはAI時代の次世代インフラとなる6Gをはじめとする通信技術分野において研究開発・国際標準化・知的財産活動を一体的に推進しています。

研究開発で創出した技術については、国際標準化を通じて世界共通のルール形成に貢献するとともに、知的財産として戦略的に確保しています。これらを一体的に推進し、技術の社会実装や事業価値創出につなげ、その成果を次世代技術の研究開発へ還元することで価値創造の循環を生み出し、持続的な成長を実現しています。

この価値創造サイクルを支えるため、経営層のリーダーシップのもと、全社を挙げて研究開発・事業・知的財産の各機能が連携する体制を構築するとともに、組織横断的に推進する人材の育成にも注力しています。

価値創造サイクル

こうした取り組みを通じて、5G必須特許シェアを8.1%※に拡大し、通信事業者として世界トップの地位を確保しています。また、世界有数のIT・通信関連企業とライセンス契約を締結し収入も獲得しています。今後も経済成長を支える技術開発に取り組み、その成果を標準化と知的財産によって事業価値・国際競争力の強化につなげていきます。

※ 出典：サイバー創研（2026年3月）

組織横断的な標準化・知的財産体制を整備

■特許庁長官との意見交換会（トップ懇）

2026年7月、NTTドコモは特許庁長官との知的財産活動に関する意見交換会を実施しました。日本成長戦略において主要な技術として位置付けられる6Gの標準化・知的財産戦略や、新たな技術領域における価値創造について意見交換を行いました。

（左）特許庁 河西 康之 長官
（右）NTTドコモ 前田 義晃 代表取締役社長

NTT Group Sustainability

レジリエンス

サステナビリティカテゴリ

環境	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

❶IOWNによる新たな価値創造(構想から実現へ)
❷データ・ドリブンによる新たな価値創造
❸循環型社会の実現
❹事業基盤の更なる強靭化

2　お客さま体験(CX)の高度化

❺研究開発とマーケティングの融合
❻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

❼オープンで革新的な企業文化へ
❽自律的なキャリア形成への支援強化
❾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

中期的な利益成長に向けて (2026年5月:中期経営戦略の一部見直し)

<バリュー分野>	<コネクティビティ分野>	<戦略的な先行投資>
AIを軸に利益成長加速	AIネイティブなインフラへの転換	新規領域の早期ビジネス化

レジリエンスのセクションでご説明している内容

1. 情報セキュリティの取り組み	● CISO(Chief Information Security Officer)メッセージ ● 情報セキュリティマネジメント体制 ● 情報セキュリティの取り組みの強化 ● 情報セキュリティによる企業価値の向上
2. 災害対策	● 災害対策の取り組み ►災害対策の取り組みの概要 ►大規模災害発生時における通信事業者間の協力体制の強化 ►令和8年熊本地震への対応

指標および目標

指標	目標	実績
重大事故発生件数	毎年:ゼロ	2025年度:3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	2025年度:ゼロ

(注) 1. 重大事故発生件数およ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ドコモ、NTTドコモビジネス、NTT東日本、NTT西日本)です。
2. 重大事故とは、電気通信事業法施行規則の58条2項に該当する事故です。
3. 外部からのサイバー攻撃に伴う重大なインシデントとは、外部からのサイバー攻撃に伴う「重大事故」を指します。

レジリエンス | CISOメッセージ／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。 もっと詳しく 情報セキュリティ・個人情報保護の強化

CISOメッセージ

NTTグループCISO
横浜 信一

NTTグループの使命

NTTグループは、情報・通信インフラを支える存在として、社会全体の信頼に応える使命を担っています。その基盤となるのが、情報セキュリティです。従業員一人ひとりの意識と行動が、グループ全体の信頼、すなわちトラストを支えています。

ここ1年を振り返ってもさまざまな業種でサイバー攻撃の被害が発生し、社会生活に大きな影響を与えています。サイバー攻撃は、業種業態を問わず激化しています。「いつか」「誰かに」ではなく、「いつでも」「誰にでも」起こり得ます。先進AIが普及すればサイバー攻撃も一層増えると想定されます。だからこそ、日々の備え、基本動作の徹底が欠かせません。

セキュリティインシデントから得られる教訓

NTTグループでも、セキュリティインシデントは発生しています。2025年1月にはサービス停止のインシデント、同年2月に不正アクセスによる侵害がありました。2026年4月にはサービス停止のインシデントが起きています。

NTTグループはこれらの事例から得られる教訓を糧にします。たとえば、不正アクセスの防止には、脆弱性対策やアカウント管理の徹底が不可欠です。内部不正には、IT・セキュリティ対策だけでなく、組織体制や企業文化も含めた複合的な対策が求められます。サービス阻害に関しては、攻撃を防ぐだけでなく、日頃からシステム停止時の業務影響や必要な対応を考え、備えておくことも重要です。多くの教訓を地道に積み上げて、強固で信頼性の高いセキュリティ体制を構築していきます。

ステークホルダーの皆さまの信頼を得るために

従業員一人ひとりがセキュリティの担い手となることが、お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまの信頼を支える力になると考えています。

Security by All「すべての社員が守る」 × Security for All「すべての人のために守る」 ＝ 信頼を支える力

中でも重要なのは、情報セキュリティを重視する文化の醸成です。異変に気づいたら、すぐに声を上げる。そのようなカルチャーを根づかせることが不可欠です。無謬性にこだわるのではなく、バッドニュースファーストを徹底することが、被害の最小化につながります。

「風化させない」ことも重要です。当社でも大きなインシデントが発生しているという事実を、常に心にとどめる必要があります。その姿勢の積み重ねが、トラストの維持につながっていくと考えます。

トップが牽引する情報セキュリティ

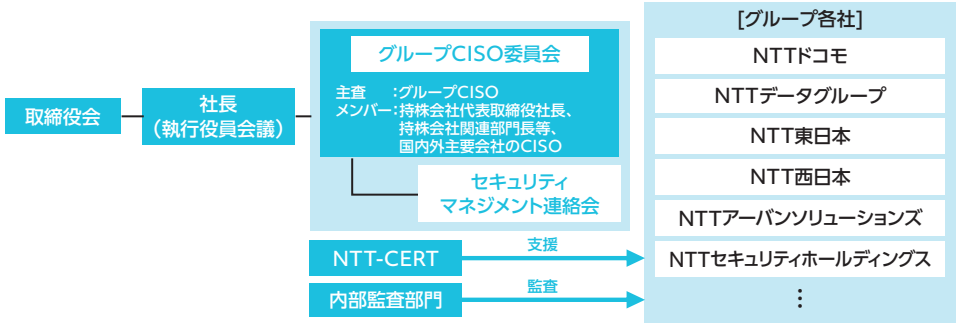
NTTグループでは、国内グループ会社の社長全員を対象に、セキュリティ研修を実施しました。1回あたり12～13名が参加する集合研修とし、インシデントは必ず起こるということを前提に、被害の最小化、バッドニュースファースト、そして異変に気づいた社員が早期に報告できるオープンな組織づくりの重要性について理解を深めてもらいました。

CISOの、グループ会社の社長の、社員一人ひとりの「本気」が重なって、NTTグループの情報セキュリティが成り立っている。そういう考えのもと、情報セキュリティ強化の取り組みを進めています。

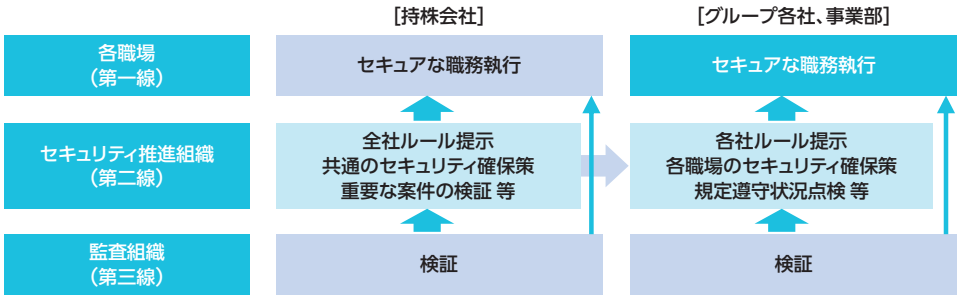
情報セキュリティマネジメント体制

CISOおよびグループCISO委員会は、NTT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、人材の育成等について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。

情報セキュリティマネジメント体制



三線組織によるセキュリティガバナンス



レジリエンス | 情報セキュリティの取り組みの強化

NTTグループでは、情報セキュリティにおける5つの強みを活かしながら、サプライチェーンも含め、セキュリティ強化の取り組みを進めています。

NTTグループの強み

NTTグループのセキュリティには、「信頼」を支える5つの独自の強みがあります。

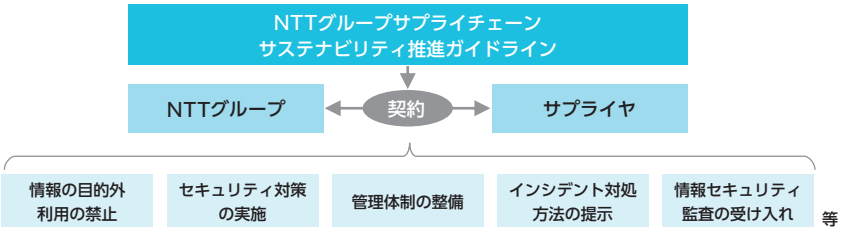
スケール	● 情報通信インフラを運営するため、数多くのサイバー攻撃のターゲットとなっています。このため、世界最先端の攻撃手法を知ることができます。
＋ 技術力	● サイバー攻撃の早期検知と迅速な対応・復旧に向け、脅威を自動で検出・可視化・通知するAIエンジンを保有。また、脅威情報の収集・共有のグローバルパートナーシップ、SOC※の高度分析エンジニア等を有しています。
＋ 人材	● 国内グループ全社員を対象にセキュリティに関する講習の受講を義務付け。外部有識者も認める業界屈指の実績を持つトップガン集団約100人を有しています。
＋ ノウハウ	● 大阪・関西万博、G7、G20などの国際的大イベントへの対応経験を蓄積しています。
＋ 情報発信力	● 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保有。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推進します。

※Security Operation Center

情報セキュリティの取り組みのカバー範囲

NTTグループでは、「NTTグループ情報セキュリティポリシー」を定め、情報セキュリティおよび個人情報保護の強化に取り組んでいます。また、海外事業会社に対しては、2026年度から国内で実施している情報セキュリティ施策を拡大展開し、情報漏えい対策の強化を進めています。

サプライヤに対しては、「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」を契約事項とすることで、情報セキュリティの取り組みの強化を図っています。



2025年度に実施した情報セキュリティ強化のポイント

■能動的サイバー防御（Active Cyber Defense、ACD）への取り組み

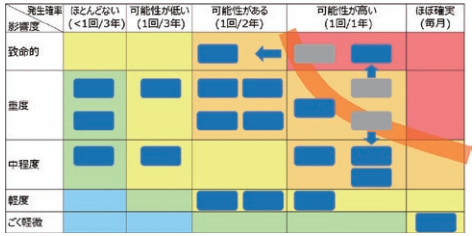
2026年10月に施行予定のサイバー対処能力強化法および関連整備法について、政府の取り組みに賛同・協力し、意見交換などを通じて制度整備に貢献しました。

また、NTTグループとして、能動的サイバー防御に関する体制整備を進めるとともに、いわゆるセキュリティクリアランス制度への対応も推進しています。

■サイバーレジリエンスの向上（ランサムウェア対策）

一層高まる脅威に的確に対応するため、リスクヒートマップを四半期ごとに更新するとともに、発生確率と影響度に基づき対策を講じています。

2025年度は、被害発生時の影響が甚大となり得るランサムウェアへの対策として、万一の事態に備えた迅速かつ着実な初動対応体制の整備を行いました。さらに、被害が発生した場合の手動による業務継続も視野に入れたBCPの高度化を図りました。



情報セキュリティにおけるリスクヒートマップ

今後の強化に向けて

AIの進展によりサイバーリスクは高まっていますが、リスクや対応の本質は変わりません。NTTグループでは攻撃を前提に、早期検知、迅速対応、復旧体制を整備し、構成管理、脆弱性管理、監視、エスカレーションなどの基本的なセキュリティ対策をグループ横断で一層徹底します。

同時に、防御側としてのAI活用も推進しています。特定の技術に限定せずフロンティアAIの動向を広く評価し、研究所、事業会社、持株会社で知見を蓄積して、自社防衛と顧客支援に活用します。AI SOC※1やAIペネトレーション※2にもすでに取り組んでいます。

また、AI×セキュリティ人材の育成も重要です。グループ全体で、AI活用業務の設計・運用やAI出力を適切に評価できる人材の育成を進め、NTTのスケールある現場での活躍を通じて成長を促します。

サイバーセキュリティは経済安全保障や社会インフラの安定の観点からも不可欠です。サイバー対処能力強化法をはじめとする政府施策とも協調し、日本の重要インフラ事業者、通信事業者としての責務を果たしていきます。

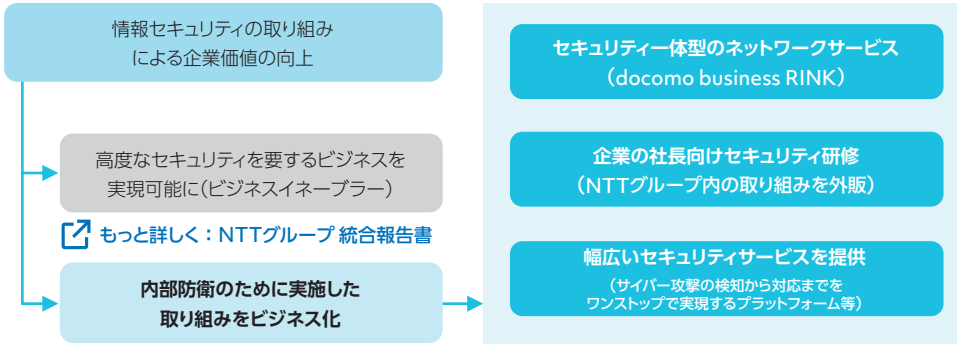
※1 AIを活用してサイバー攻撃の監視・分析・対応を高度化するセキュリティ運用センター
※2 AIを活用してシステムへの攻撃を模擬し、脆弱性や対策の有効性を評価する手法

レジリエンス | 情報セキュリティによる企業価値の向上

NTTグループは、自社で培った高度な情報セキュリティの知見を活用し、統合的なセキュリティサービスを提供することで、お客さまのレジリエンス強化と企業価値向上に貢献しています。

情報セキュリティの強みを活かす

NTTグループの高い情報セキュリティ関連技術は、高度なセキュリティを要するビジネスを実現可能にするだけでなく、自社防衛のために講じてきた取り組みそのものが、お客さまのセキュリティ向上に資するサービスにもつながっています。



セキュリティー体型のネットワークサービス

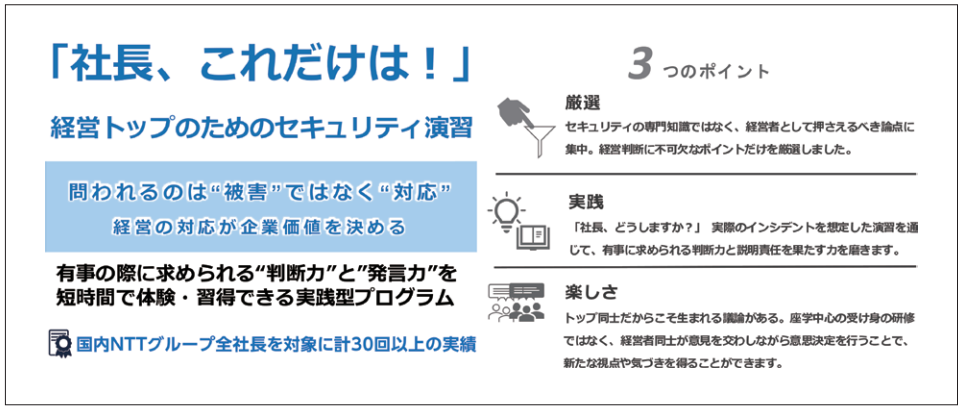
もっと詳しく：docomo business RINK

docomo business RINKは、ネットワークとクラウド型セキュリティを統合したサービスです。ゼロトラストを見据えたセキュリティ対策やリモートアクセス機能を提供し、企業のハイブリッドワークやDX推進を支援しています。ネットワークとセキュリティを一体的に提供することで、安全で柔軟なICT環境の実現に貢献しています。

企業の社長・経営層向けセキュリティ研修

2024年、NTTグループは国内グループ会社の社長258人を対象に、社長向けセキュリティ研修を実施しました。この取り組みは、グループ会社で発生した情報漏えい事案を契機とした抜本対策の一環として企画されたもので、経営トップとして求められるセキュリティマネジメントの知識やインシデント発生時のリーダーシップ向上を目的としています。研修では、リスクマネジメントやインシデントハンドリングの基本知識を得る座学に加え、ランサムウェア被害を想定した実践的な演習を通じて、インシデント発生時に経営トップに求められる判断や行動を学習しました。また、社長にしかできない、企業風土・組織文化の醸成や、インシデント発生後の風化の防止についても取り上げています。

こうした専門の研修で培った知見を体系化し、経営層の人材育成プログラムとして外部のお客さまにも提供することで、企業のセキュリティガバナンス強化に貢献しています。



幅広いセキュリティサービスを提供

もっと詳しく：NTT Security

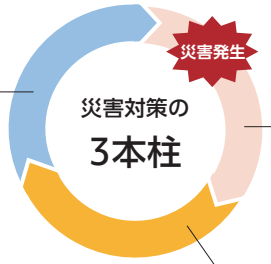
NTTグループは、コンサルティングから診断・評価、監視・検知、インシデント対応まで幅広いセキュリティサービスを提供しています。その一例である「NTT Security MDR」は、独自AIとアナリストによる24時間365日の監視のもと、サイバー攻撃の検知から対応までをワンストップで提供し、お客さまのセキュリティ強化に貢献しています。

レジリエンス | 災害対策の取り組み

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。
もっと詳しく 災害対策

災害対策の取り組みの概要

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、設備の強靭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および制御

- 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、およ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

等

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

等

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

等

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	もっと詳しく
NTT西日本	NTT西日本の災害の備え・対策サイト	もっと詳しく
NTTドコモ	災害対策	もっと詳しく
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	もっと詳しく

大規模災害発生時における通信事業者間の協力体制の強化

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、「つなぐ×かえるプロジェクト」を進めています。2025年度では、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するとともに、避難所支援における通信事業者間でのエリア分担などの連携体制を強化しました。

つなぐ×かえる
避難所支援
共同プロジェクト

もっと詳しく：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（2025年7月）
もっと詳しく：大規模災害発生時における速やかな被災地支援に向けて、避難所支援における通信事業者間でのエリア分担などの連携体制を強化（2025年10月）

令和8年熊本地震への対応

令和8年熊本地震では、2市町村でモバイルサービスが中断しましたが、NTTグループは一日も早い復旧・復興に向け、通信キャリア各社・自治体と連携しながら、通信環境の整備、被災地支援に取り組み、約2日で復旧しました。

この間、「JAPANローミング※1」の迅速な運用等により、通信確保を進めました。また、避難所では「つなぐ×かえるプロジェクト」のもと、通信各社やバッテリーメーカーと連携し、支援を行いました。

通信の確保・復旧の取り組み	通信各社・自治体と連携した取り組み	復興に向けた避難所支援
通信インフラの復旧対応	JAPANローミング※1の迅速な運用	「つなぐ×かえるプロジェクト」による避難所支援
docomo NTT西日本 最大2市町村でモバイルサービス中断も約2日で復旧 「docomo Starlink Direct」や「公衆Wi-Fiサービス」の無料開放	非常時の通信を支える JAPANローミング docomo 他モバイル事業者	 自治体から支援要請を受けた92拠点を通信各社と支援 メーカーと連携しモバイルバッテリーを約2,300台提供

※1 非常時にネットワークが通信断となった場合でも、別の事業者のネットワークを一時的に利用して通信を可能にする国内モバイル事業者共同での取り組み。

もっと詳しく：JAPANローミング

社員が支える持続的な企業価値の向上
～5つのカンファレンス～

NTTグループでは、カンファレンスを通じて事例を共有し、PDCAサイクルによる改善を重ねることで、グループ共通の「よい仕事」の認識を醸成しています。あわせて、社外の基準と照らし合わせながら、価値創造の実践を「組織知」へと昇華させています。

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

挑戦や賞賛の場

戦略策定 → 施策実行 → モニタリング → カンファレンスによる水平展開 → 改善施策実行 → 戦略見直し → 戦略策定

失敗から学ぶ カンファレンス

失敗をおそれず挑戦する文化の醸成をめざして、2022年度より開催しているカンファレンス。今回は、事例発表や幹部ディスカッションを通じて、挑戦する文化を育む重要性を共有しました。

4回目の開催となる今回は、NTTグループ各社のチャレンジから3つの事例を共有するとともに、失敗をおそれず果敢に挑戦した「ナイストライ」事例の紹介をしました。また、幹部が自身の経験を交えながら、「失敗を許容する風土の重要性」について議論するパネルディスカッションを行いました。

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、中期経営戦略における重要な柱のひとつとして掲げています。社員のCXマインドの醸成や推進体制の整備からはじまり、社外のCX優良事例に学ぶなど、CX向上に向けた取り組みを進めてきました。

2026年度は、「CXをさらなる事業成長のドライバーとする」ことをテーマに、一層のCX高度化に取り組みます。こうした日々の取り組みの中から特に優れた事例を共有し、「お客さま体験ファースト」を推進する場として、「CXカンファレンス」を開催しています。2024年の初開催以来、今回で3回目を迎えました。

サステナビリティ カンファレンス

新たな価値創造とサステナブルな社会の実現に向けて、国内外のグループ会社の優良な取り組みを共有·表彰する「NTTグループサステナビリティカンファレンス」。

第13回目となる今回は17の国・地域から161件のエントリーが寄せられ、最優秀賞・特別賞として10施策を選出しました。

いずれもビジネスを通じた社会課題の解決に貢献する優れた取り組みで、特に今回は社会の変化を踏まえ、AIやデータを活用することで新たな価値を創出する施策が数多く選出されました。

成長分野 カンファレンス

NTTグループの中期経営戦略の柱である「データ・ドリブンによる新たな価値創造」の実現に向け、次世代の収益の柱となるビジネス創出を目的とした「成長分野カンファレンス」。

2回目となる今回は、NTTグループ各社の事業における“顧客や市場のFACT”に基づいたデータ・ドリブン活用の成功ノウハウについて共有しました。また、成長領域における事業拡大の成長要因や課題、解決に至るノウハウを議論し、事業を推進していくための取り組みの骨子として整理しました。

NTT Designer MeetUp

VUCAの時代、NTTグループが価値ある社会インフラを提供し続けるには、技術やビジネスに加え、人間中心の視点を持つことで、真に解くべき課題を見出し、必要とされる解決策を生み出す、デザインの力が重要です。

デザインの生々しい実践事例の共有を通じて、協力しあえる仲間を得られるイベント、それが、NTT Designer Meetupです。5回目となる今回は、「NTTグループ内のうみだすデザイン～新たなつながり、新たな価値をうみだすためには？～」をテーマに、NTTグループの活動事例を共有しました。

社外取締役対談

事業環境が大きく変化する中、NTTグループは監査等委員会設置会社への移行など
ガバナンスの高度化を図り、中期経営戦略を一部見直しました。
今回、渡邉取締役と武井取締役に、「NTTグループの現在地と未来への期待」についてうかがいました。

AI時代の価値創造とガバナンスの進化
～NTTグループの現在地と未来への期待～

Q　NTTグループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。こうした変化がNTTグループの経営に与える影響をどのようにみていますか。

渡邉取締役：2020年代に入り、DXやAIが社会全体の構造を変える時代となり、地政学リスクや自然災害など、多様な変化が同時多発的に生じています。こうした変化は成長機会であると同時に、新たな経営課題への対応も求めます。グローバルとローカル、デジタルとフィジカルと時に相反する価値を両立させる難しい経営が求められる時代です。 NTTグループは、IOWN構想の中でパラコンシステント（同時並列）の概念を打ち出したように、多様な価値観を受け入れながら、こうした社会の変化を先取りした経営を進めてきました。中期経営戦略の中でも、成長戦略とサステナビリティ戦略を一体で議論し、変化を成長につなげようとしている点が強みだと感じています。

武井取締役：現在の変化に無縁でいられる企業はありません。NTTグループも例外ではなく、変化への迅速な対応が求められています。そのひとつがAIですが、AIには大きなビジネスチャンスがある一方で、膨大な情報を扱うAIを支えるデータセンター事業は地政学リスクの影響を受けやすく、安心・安全をどう担保するかが重要です。また、AIの高度化に伴い、電力供給の確保も重要な課題となっています。NTTグループは、電信電話を祖業として、長年にわたり通信インフラを支え、お客さまの課題を解決し続けてきました。その信頼と事業基盤がNTTグループの強みだと考えています。その強みを活かし、NTTグループは、ネットワーク、コンピューティング、電力を一体的に最適化するというIOWN構想を通じて、AI時代の社会課題の解決に挑戦しています。電信電話の会社からAI・データセンターを軸とした新たな価値創造に挑戦している会社は、世界的にも極めてユニークです。社会の変化に寄り添いながら、お客さまの変革を支える存在として、NTTグループには大きな可能性があると感じています。私自身も、IOWNがあるからこそNTTグループと一緒に挑戦したいと思いました。

Q　事業環境が大きく変わる中、2025年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。取締役会の役割や意思決定プロセス、監督機能にどのような変化がありましたか。

渡邉取締役：私は、経営とは、遠心力と求心力のバランスをどう取るかだと思っています。執行サイドへの権限委譲を進める一方で、求心力が弱まらないようにするのが内部統制であり、ガバナンスです。2024年4月のNTT法（日本電信電話株式会社等に関する法律）の改正を受け、機関設計変更という遠心力、そして、商号などのブランディングとNTTグループのありたい姿・価値観として掲げた「NTT Group's Core & Values」という求心力を同時に議論できたことが非常に印象に残っています。

武井取締役：機関設計変更により、意思決定のスピードが上がってきたと感じています。たとえばAIは、日々技術革新が進み、まさに時間との競争です。しかし、法制度や社会ルールの整備は技術の急速な進歩に追いついておらず、企業自身が倫理性やリスクを判断しなければならない場面が増えてきています。だからこそ、意思決定のスピードを維持しながら、内部統制を実効的に機能させることが必要です。私は、取締役会の役割は「監視」ではなく、「オーバーサイト」で経営を支えることだと考えています。NTTはそのスピードと監督機能のバランスが非常によく取れていると感じています。

渡邉取締役：監査等委員会設置会社への移行により、監督と執行の役割がより明確になりました。取締役会は議案を絞り込み、執行サイドへの権限移譲も進んだ一方、監査等委員が取締役としてCEOや執行側との議論を重ねることで、経営をより深くモニタリングできる体制になっています。監督機能を維持しながら、執行サイドのスピードも高まっていると感じています。AIについても、AIを推進する組織とリスクを管理する組織を整備し、スピードとガバナンスの両立を図っています。その姿勢を高く評価しています。

社外取締役対談

Q 今回の中期経営戦略の一部見直しを踏まえ、中長期的な利益成長を実現していく上で、NTTが特に重視すべき課題は何だとお考えですか。

武井取締役：中長期的な利益成長を考えるうえでは、異なる事業領域間における掛け算がひとつのポイントであると感じています。特にAI·データセンターと法人ビジネスの掛け算は、NTTグループにとって事業機会であると同時に、法人のお客さまがAI時代へ移行していく過程を支えるという重要な役割でもあります。その実現に向けては、経営資源を適切に配分し、中期経営戦略を着実に実行していくことが必要です。

渡邉取締役：今回の中期経営戦略の一部見直しでは、EBITDA 4.0兆円の達成時期を2030年度へ変更したことが注目されています。しかし、私は、今回の見直しは、通信品質の改善、成長投資、有利子負債のコントロール、株主還元などを総合的に勘案した結果であり、健全な経営判断だと受け止めています。2027年度の達成を死守するという考えでは、中長期的な成長を損なう可能性もあります。2030年度の目標達成、そしてその先の更なる成長を実現するには、NTTグループ内のシナジーの発揮、グローバルでのエコシステム構築が重要だと考えています。

武井取締役：NTTグループのシナジーを最大化するには、グループ横断で理念や行動指針を共有することが大切です。その意味でも、機関設計変更とあわせて、「NTT Group's Core & Values」の制定に向け、取締役会も含め、グループ内で議論されたことは非常に有意義だったと感じています。今後は、グループ一体となって成長に向け取り組めているか、株主の皆さまの変化する期待に応えられているかも含め、中期経営戦略が着実に実行されるよう、取締役会として建設的な対話を重ねていきたいと考えています。

渡邉取締役：資産効率の観点も重要です。成長投資を進める一方で、NTTグループのノンコア資産の圧縮・活用も取締役会で提言し、執行サイドで検討が進んでいます。成長戦略を着実に実行することと、資産・資本の効率化を進めること、その両輪で企業価値を高めていくことが重要だと考えています。

Q 今後のNTTの成長に向けて、社外取締役としてどのような役割を果たしていきたいとお考えですか。また、NTTに期待することをお聞かせください。

武井取締役：コーポレート・ガバナンスや内部統制に完成形はありません。事業環境が変われば、最適な仕組みも進化していくべきです。
私は、違うレンズからNTTを見ることができる社外取締役として、社内からは見えにくい外部の視点を持ち込み、その進化をサポートしていきたいと考えています。NTTグループがこれからも挑戦を続け、世界で信頼される企業に成長していくことを期待しています。

渡邉取締役：NTTグループは、データセンター事業において、世界第3位の規模を誇っています。また、AI分野でも、NTT版大規模言語モデル「tsuzumi」の開発や、先端AI技術の社会実装とAIネイティブなビジネス創出を目的とした「NTT DATA AIVista」の設立など、先進的な取り組みを進めています。しかし、こうした強みや成長ストーリーは市場に十分に伝わっているとはいえないと感じています。

武井取締役：私も同じ印象を持っています。社外取締役に就任して驚いたことは、挑戦している領域が広いことです。特に研究所では、自動運転や量子コンピュータ、宇宙ビジネスをはじめ、未来を支える技術の研究が幅広く行われています。また、社員一人ひとりが非常に柔軟で、さまざまなことに挑戦している姿も非常に印象的でした。こうしたNTTグループの姿は、もっと市場に伝わるべきだと思います。

渡邉取締役：NTTグループには、未来の社会を支える研究開発力と、それを社会実装できる事業基盤があります。この強みを活かし、新たな価値創造へ挑戦し続けてほしいと思います。私自身も投資家の皆さまの視点を踏まえながら、「New value creation & Sustainability 2030 powered by AIOWN」が掲げる新たな価値創造の実現に向けて提言を続けていきます。
そして投資家の皆さまにも、NTTグループが描く未来と、その実現を支える技術力・研究開発力に期待していただきたいと考えています。

取締役の紹介

もっと詳しく 役員紹介

取締役（2026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（現 NTT株式会社）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 NTTド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）
2026年 6月 株式会社日本取引所グループ 取締役（現在に至る）
日本製鉄株式会社 取締役（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（現 NTT株式会社）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）

星野 理彰

代表取締役副社長
副社長執行役員
CTO

1990年 4月 日本電信電話株式会社（現 NTT株式会社）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）

佐々木 裕

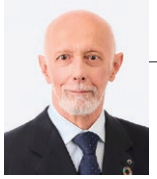
代表取締役副社長
副社長執行役員
CFO

1990年 4月 エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社（現 株式会社NTTデータグループ）入社
2016年 6月 同社 執行役員 ビジネスソリューション事業本部長
2018年 6月 同社 執行役員 製造ITイノベーション事業本部長
2020年 6月 同社 常務執行役員 製造ITイノベーション事業本部長 ビジネスソリューション事業本部長
2021年 6月 同社 取締役常務執行役員 戦略統括本部長
2022年 6月 同社 常務執行役員 コーポレート統括本部長
2023年 6月 同社 代表取締役副社長執行役員
2023年 7月 株式会社NTTデータ 代表取締役社長
2024年 6月 株式会社NTTデータグループ 代表取締役社長
2026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）

大西 佐知子

常務取締役
常務執行役員
CCXO、Co-CAIO

1989年 4月 日本電信電話株式会社（現 NTT株式会社）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（現 NTT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 NTTド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）



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
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 日本電信電話株式会社（現 NTT株式会社）取締役（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 情報連携学学術実業連携機構 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 日本電信電話株式会社（現 NTT株式会社）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）
2026年 6月 株式会社デジタルガレージ 取締役（現在に至る）

渡邉 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（現 株式会社第一ライフグループ）入社
2010年 4月 第一生命保険株式会社（現 株式会社第一ライフグループ）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（現 株式会社第一ライフグループ）代表取締役社長
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（現 株式会社第一ライフグループ）代表取締役会長
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（現 株式会社第一ライフグループ）取締役会長
第一生命保険株式会社 取締役会長
2022年 6月 日本電信電話株式会社（現 NTT株式会社）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（現 株式会社第一ライフグループ）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）

CEO : Chief Executive Officer, CTO : Chief Technology Officer, CFO : Chief Financial Officer, CCXO : Chief Customer Experience Officer, Co-CAIO : Co-Chief Artificial Intelligence Officer

取締役の紹介

もっと詳しく 役員紹介

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 日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社)
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 日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社)
取締役(現在に至る)

華房 実保

社外取締役
独立役員

1989年 4月 三菱化成株式会社(現 三菱ケミカル株式会社) 入社
2009年 4月 株式会社三菱化学科学技術研究センター
(現 三菱ケミカル株式会社) 事業化推進部長
2010年 4月 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 事務局次長
2012年 4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス(現 三菱ケミカルグループ株式会社) 経営戦略室 KAITEKIグループ
グループマネージャー
2014年 9月 内閣府 官民人材交流副センター長
同 大臣官房審議官(男女共同参画局担当)
内閣官房 すべての女性が輝く社会づくり推進室 次長
2016年10月 三菱化学株式会社(現 三菱ケミカル株式会社)
機能化学本部 機能化学企画室 グループマネージャー
2017年 4月 三菱ケミカル株式会社 理事役 情電・ディスプレイ企画部長
2018年 4月 同社 執行役員 情電・ディスプレイ企画部長
2019年 4月 同社 執行役員 開発本部長 研究推進部長
2020年10月 同社 経営執行職 研究推進部長
2021年 4月 株式会社三菱ケミカルリサーチ 代表取締役社長
2026年 3月 住友重機械工業株式会社 取締役(現在に至る)
2026年 6月 当社 取締役(現在に至る)
日本特殊陶業株式会社 取締役(現在に至る)

監査等委員(2026年6月末現在)

髙橋 香苗

取締役(常勤監査等委員)

1987年 4月 日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社) 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
株式会社NTT東日本−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

取締役(常勤監査等委員)

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 日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社) 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)

中村 卓司

取締役(常勤監査等委員)

1987年 4月 日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社) 入社
2002年10月 当社 第四部門担当部長
2005年 4月 西日本電信電話株式会社(現 NTT西日本株式会社)
財務部担当部長
2008年 7月 エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社
(現 株式会社NTT ExCパートナー)
アカウンティング事業部担当部長
2011年 7月 当社 財務部門担当部長
2016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)
執行役員 財務部長
2021年 6月 NTTファイナンス株式会社 常務取締役 財務事業総括担当
2021年 7月 同社 常務取締役 財務事業本部長
2022年 6月 同社 代表取締役副社長 財務事業本部長
2026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 日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社) 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 日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社)
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)

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・AI・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。

スキルマトリクス

※2026年6月第41回定時株主総会時点

		氏名	年齢	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・AI・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	澤田 純（さわだ じゅん）	70歳	取締役会長		●	●	●		●	●
	2	島田 明（しまだ あきら）	68歳	代表取締役社長・社長執行役員　CEO		●	●		●	●	●
	3	星野 理彰（ほしの りあき）	60歳	代表取締役副社長・副社長執行役員　CTO		●	●	●	●		●
	4	佐々木 裕（ささき ゆたか）	60歳	代表取締役副社長・副社長執行役員　CFO	新任	●	●	●		●	●
	5	大西 佐知子（おおにし さちこ）	59歳	常務取締役・常務執行役員 CCXO、Co-CAIO		●	●	●			
	6	Patrizio Mapelli（パトリチオ マペッリ）	71歳	取締役	外国籍	●	●	●			
	7	坂村 健（さかむら けん）	74歳	取締役	社外 独立	●	●	●			
	8	渡邉 光一郎（わたなべ こういちろう）	73歳	取締役	社外 独立	●	●				●
	9	遠藤 典子（えんどう のりこ）	58歳	取締役	社外 独立	●		●	●		
	10	武井 奈津子（たけい なつこ）	65歳	取締役	社外 独立	●	●		●		
	11	華房 実保（はなふさ みほ）	61歳	取締役	新任 社外 独立	●		●		●	
監査等委員である取締役	1	髙橋 香苗（たかはし かなえ）	62歳	取締役（常勤監査等委員）				●	●	●	●
	2	腰山 謙介（こしやま けんすけ）	66歳	取締役（常勤監査等委員）	社外 独立				●	●	●
	3	中村 卓司（なかむら たかし）	62歳	取締役（常勤監査等委員）	新任	●			●	●	●
	4	神田 秀樹（かんだ ひでき）	72歳	取締役（監査等委員）	社外 独立				●	●	●
	5	鹿島 かおる（かしま）	68歳	取締役（監査等委員）	社外 独立				●	●	●

サステナビリティに関するスキルについて

サステナビリティについては、中期経営戦略で掲げているとおり、戦略の核と位置付けています。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。

※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。
※CEO: Chief Executive Officer, CTO : Chief Technology Officer, CFO: Chief Financial Officer, CCXO: Chief Customer Experience Officer, Co-CAIO: Co-Chief Artificial Intelligence Officer

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・AI・研究開発：AIに関する知見を有し、ビジネスモデルの創出や業務プロセスを革新するとともに、市場競争力やガバナンス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。

コーポレート・ガバナンスの強化

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、さまざま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、1985年の民営化以来、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできました。

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、さまざま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・ガバナンスについて、詳しくは当社のコーポレート・ガバナンス報告書をご確認ください。

もっと詳しく：コーポレート・ガバナンス報告書

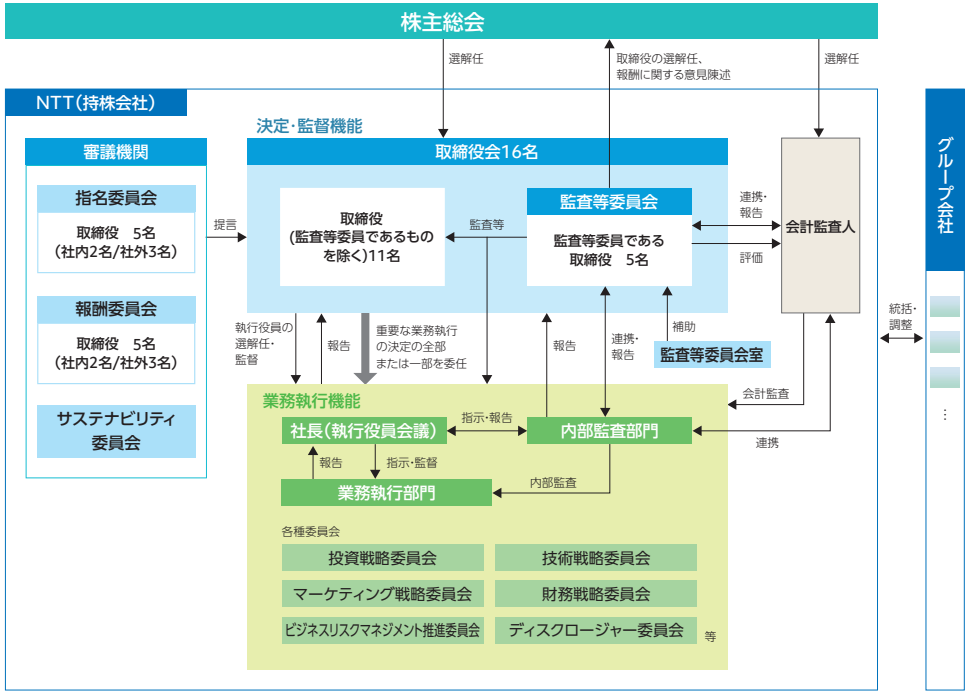
コーポレート・ガバナンスの高度化の歴史

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** **代表取締役社長および代表取締役副社長の報酬における業績連動割合を見直し（5割から6割へ）**

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、独立社外取締役を含む監査等委員会による監査・監督体制が経営監視機能として有効であると判断し、経営方針・戦略に関する議論の一層の充実、取締役会のモニタリング機能の更なる強化および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の実現等を目的として、2025年6月より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。



取締役会

取締役会が持つべき機能を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（モニタリング）とし、適正な意思決定に向けた議論を展開しています。

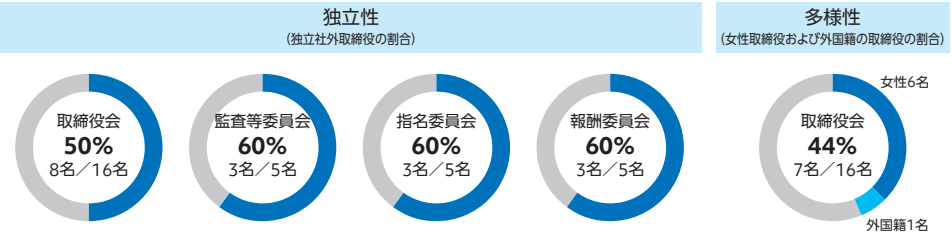
取締役会の構成

議長：澤田 純（取締役会長）　**任期**：1年

人数：16名（うち社外取締役8名）　**開催頻度**：原則として毎月1回（必要に応じ臨時開催）

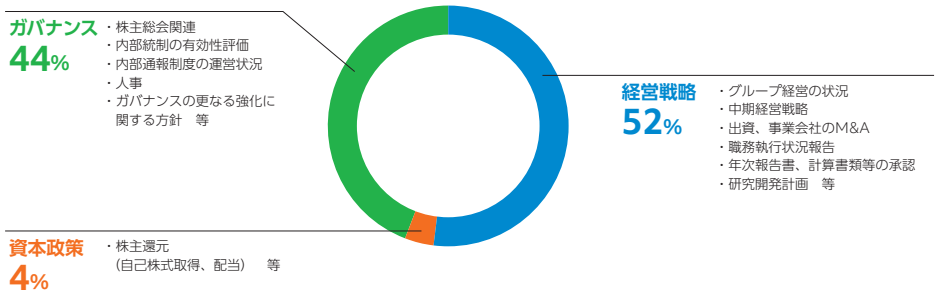
取締役会や意見交換会を定期的に開催することで、グループ経営戦略に関する議論に加え、法令で定められた事項、および会社経営・グループ経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役および執行役員の職務執行を監督しています。独立社外取締役（監査等委員であるものを除く。）については、それぞれ豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待するものです。

取締役の独立性・多様性



2024年4月のNTT法改正を踏まえ、外国人取締役としてPatrizio Mapelli氏を登用しました。

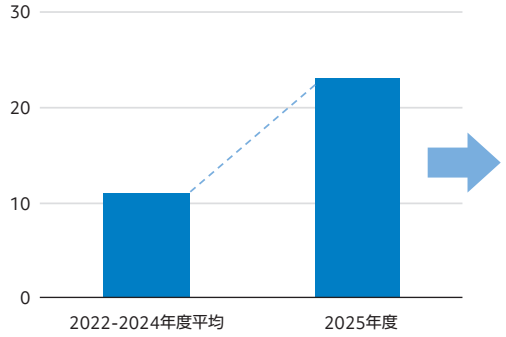
取締役会等の議題の内訳



戦略議論へのシフトの状況

2025年6月、監査等委員会設置会社への移行後、業務執行に関する権限の委任を進めました。その結果、中長期的な会社の戦略・方向性に関する議論の回数は、移行前の3年平均11回から2025年は23回に増加しています。

戦略等に関する議論回数



2025年度に議論された主な内容

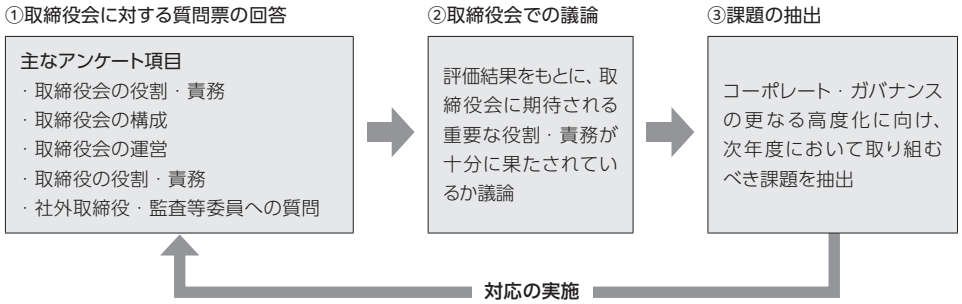
- 各事業セグメントにおける主要会社の事業状況および今後の戦略
- IOWNの進捗（光電融合デバイスの進展等）および今後の戦略
- AIガバナンスの高度化の進め方
- 通信品質改善の進捗および今後の戦略
- 中期経営戦略の一部見直し

等

取締役会の実効性評価を軸としたコーポレート・ガバナンスの高度化

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に、毎年1回、取締役会の実効性評価を実施し、PDCAサイクルによるコーポレート・ガバナンスの高度化を進めています。

実効性評価の実施方法



取締役会

当社は、取締役会の継続的な実効性向上を通じた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。

取締役会の実効性評価と改善の取り組み

取締役会の実効性評価についての分析・評価とその結果

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。
2025年度における結果の概要は以下のとおりです。なお、アンケートの配布および回答内容の集計・その分析も外部評価者に委託しています。

■分析・評価結果の概要

前年度から引き続き、すべての設問において肯定的意見が多数を占め、また、「取締役会の実効性は確保されている」の設問においては、全取締役が肯定的な回答を示しました。

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、取締役会は実効的に機能していると評価できます。アンケートにおいては、個々の役員が高評価としなかった項目についてその理由を記載できるようにしていますが、現在の体制・運営や従前の取り組みについて一定の評価をしたうえで、現状をよりよくするための意見という側面が強いものが多くありました。

2023年度実効性評価 主な課題と2024年度取り組み

認識した課題

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

取り組み

- 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実施
- 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実行

2024年度実効性評価 課題と2025年度取り組み

認識した課題	取り組み
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	取締役会の持つべき機能を以下のとおり明確化し、両機能を最大限発揮できるよう取締役会に付議する事項を精査 ● 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
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	

2025年度実効性評価と課題

分析・評価結果概要	認識した課題
● 監査等委員会設置会社の移行に伴い、取締役会の議題は絞られたが、意見交換会における議論は充実している	①取締役会等における経営方針・戦略に関する議論時間は増加しているものの、もう少し議論時間が確保できるとよいのではないか
● 取締役会・意見交換会において、経営上重要性が高い項目についての議論が深まっている	②「IOWNのビジネス実装や金融事業の戦略」「株価を意識した経営」「事業ポートフォリオに関する戦略」「投資案件のモニタリング」などの中長期的な企業価値向上に資する重要な経営テーマについて、取締役会等での議論をさらに深めるべき

2026年度 今後の方向性

取り組みの方向性
①取締役会付議事項の精査により創出される時間を活用した意見交換会での議論の充実化について、今後も継続・強化する
②より多様な視点から議論し、これまで以上に議論を深められるよう、議論のテーマ・内容について検討する

2026年度実効性評価へ

監査等委員会

監査等委員会は、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。

監査等委員会の構成と活動

人数：5名（うち社外取締役3名）　**任期**：2年

開催頻度：23回（2025年度）※

※監査等委員会設置会社に移行前の監査役会7回を含む

2025年度の主な活動

2025年度は、中期経営戦略のもと、AIやIOWNの社会実装等、成長分野における価値創造の加速や地球のサステナビリティに向けた事業活動が行われました。監査等委員会としては、監査計画に基づき、法令に基づく監査に加え、中期経営戦略の進捗、グループガバナンス、コンプライアンス、事業基盤の強靭化、情報セキュリティおよびサステナビリティへの対応などの重要事項につい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。

監査等委員会の実効性評価

2025年度の監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、および監査品質の向上を主な目的とし、2018年度以降継続して監査等委員会設置会社に移行前の監査役会、移行後の監査等委員会の実効性を評価しています。2025年度の実効性の評価に際しては、監査等委員である取締役全員に対するアンケートおよびインタビュー、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（監査等委員であるものを除く。）と内部監査部門長の計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、三様監査連携、監査等委員会の運営等です。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、監査等委員会で議論・検証した結果、期中における監査役会からの適正な移行・承継および運営状況を踏まえ監査等委員会の実効性は確保されていると評価しました。

監査等委員会の活動概要と実績

活動等	目的・概要	回数
監査等委員会	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靭化、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	32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、代表取締役およ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、監査の方法およ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、経営幹部および監査役等との意見交換ならびに各社執行部への往査	77回

※監査等委員会設置会社に移行前の監査役会7回を含む

指名委員会、報酬委員会等

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います。

指名委員会

委員長：島田明（代表取締役社長）　**任期**：1年
人数：5名（うち社外取締役3名）　**開催頻度**：6回（2025年度）

取締役会による役員等の指名の決定等における独立性、客観性およ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指名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。2025年度は、役員等の選任、後継者計画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）。

概要

事前審議事項	(1) グループ全体の取締役・執行役員の選任および解任ならびにその候補者の指名を行うにあたっての方針 (2) 取締役の選任および解任に関する事項 (3) 主要グループ会社の代表取締役の選定および解職に関する事項 (4) 代表取締役、その他役付取締役の選定および解職 (5) 会長の選定および解職 (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および使用人職務の委嘱 (8) 執行役員の選任および解任ならびに職務の委嘱 (9) 前各号に掲げるほか、取締役・執行役員等の指名に関して取締役会から諮問を受けた事項
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

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である指名委員会の審議を経て、取締役会で決定しています。

なお、将来の経営幹部候補については、年齢・性別・専門分野を問わずさまざまな人材を選抜し、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きます。

もっと詳しく：「次世代経営人材の計画的な育成（NTT University）」 P.55

報酬委員会

委員長：島田明（代表取締役社長）　**任期**：1年
人数：5名（うち社外取締役3名）　**開催頻度**：2回（2025年度）

取締役会による役員等の報酬の決定等における独立性、客観性およ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。2025年度は、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）。

概要

事前審議事項	(1) 取締役・執行役員の報酬の決定方針および報酬の構成・水準 (2) 前号に掲げるほか、取締役・執行役員等の報酬に関して取締役会から諮問を受けた事項
個別委任事項	(1) 取締役・執行役員の報酬の割合、算定方法および個人別の報酬の額 (2) 取締役・執行役員等の報酬の決定に関して取締役会から個別に委任を受けた事項

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位置付け、サステナビリティについての取り組みに対する取締役の監督機能の強化を目的に、取締役会の事前審議等機関としてサステナビリティ委員会を任意に設置しています。NTTグループのサステナビリティにかかわる基本戦略、活動の実施状況、情報開示について議論し、取り組みを推進しています。

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.35 をご覧ください。

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。

役員報酬

役員報酬制度は、戦略に基づく中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に向けて、役員の職務執行が強く動機付けられ、モチベーションを高めるための重要な仕組みのひとつと位置付けています。

役員報酬の決定方針・プロセス

当社の取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬の決定方針および構成・水準については、客観性・透明性を確保するために、報酬委員会の審議を経て取締役会にて決定することとします。また、報酬の割合、算定方法および個人別の報酬の額については、取締役会から同委員会に委任し、決定することとしています。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。

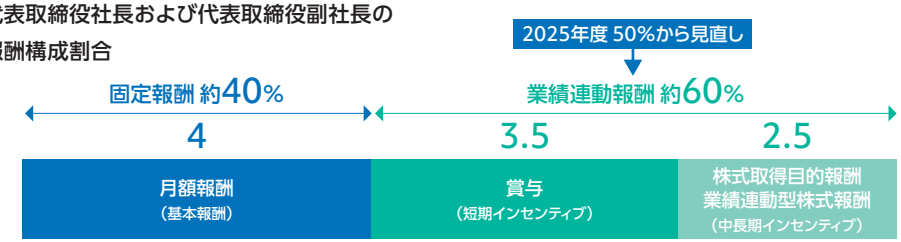
取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬については、以下の構成のとおりです。

監査等委員会の活動概要と実績

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	賞与 （短期インセンティブ）	●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
	株式取得目的報酬 業績連動型株式報酬 （中長期インセンティブ）	<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

2024年度から2025年度までの2事業年度分の累積ポイント	2027年度（見直し前の中期経営戦略にて最終事業年度）終了時点において、見直し前の中期経営戦略に掲げる財務目標の達成度等に応じて業績連動係数を乗じ、付与する株式数を決定する
2026年度から2030年度までの5事業年度分の累積ポイント	2030年度末（本見直し後の最終事業年度末）終了時点における財務目標の達成度等に応じて業績連動係数を乗じ、付与する株式数を決定する

代表取締役社長および代表取締役副社長の報酬構成割合



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、個別に報酬水準および報酬構成を設定する場合があります。

2025年度の報酬等の総額等

区分	支給人数	固定	短期	中長期		総額
		月額報酬	役員賞与	株式取得目的報酬	業績連動型株式報酬	
取締役（監査等委員であるものを除く）	12名	356百万円	213百万円	39百万円	59百万円	667百万円
取締役（監査等委員）	5名	137百万円	—	—	—	137百万円
監査役	5名	43百万円	—	—	—	43百万円
合計（うち社外役員）	22名（11名）	536百万円（180百万円）	213百万円（—）	39百万円（—）	59百万円（—）	847百万円（180百万円）

（注）1. 上記には、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役5名（うち社外監査役3名）を含めています。なお、当社は、2025年6月19日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。
監査役の報酬等の額は、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役5名の在任中の報酬等の額です。5名につきましては、同株主総会の終結の時をもって監査役を退任した後、新たに取締役（監査等委員）に就任したため、支給額と員数については、監査役在任期間分は監査役に、取締役（監査等委員）在任期間分は取締役（監査等委員）に含めて記載しています。
2. 取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬額については、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会において、①金銭報酬の額：年額8億3千万円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）、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（社外取締役および監査等委員であるものを除く。）に支給する額など：年額7千万円以内かつ年間あたり825,000株以内、③業績連動型株式報酬制度に拠出する金員など：年額1億5千万円に対象期間（当社が掲げる中期経営戦略の対象となる事業年度）の年数を乗じた金額以内かつ年間あたり1,750,000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（監査等委員であるものを除く。）は11名（うち社外取締役は5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（社外取締役および監査等委員であるものを除く。）の業績連動型株式報酬の額については、当事業年度中にかかわるポイント付与分として費用計上した額です。
4. 監査等委員である取締役の報酬額については、2025年6月19日開催の第40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等委員である取締役は5名です。
5. 取締役（社外取締役および監査等委員であるものを除く。）の報酬構成割合は、標準的な業績の場合、代表取締役およ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、その他の取締役については50：30：20です。

役員報酬

2026年5月8日に公表した中期経営戦略の一部見直し P.07 を踏まえ、2026年度における賞与の業績指標を見直しました。

2025年度における賞与の業績指標

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2024年度実績	2025年度実績
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度	32,393億円	34,233億円
	EPS（1株当たり当期利益）	10%		12.0円	12.6円

区分	業績指標		評価ウェイト	評価方法	2025年度目標値	2025年度実績
財務指標	EBITDA		25%	計画達成度	33,900億円	34,233億円
	営業利益		10%		17,700億円	17,062億円
	海外営業利益率		10%		12.9%	11.7%
	既存分野ROIC（投下資本利益率）		5%		5.0%	4.3%
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量		5%		206.9万t以下	204.1万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%	64%
	顧客エンゲージメント	NPI	2.5%		70.5%	71.9%
		NPS	2.5%		△31.3	△29.5

（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、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. 温室効果ガス排出量の数値は速報値です。また、対象はGHGプロトコル：Scope1&2です。なお、2025年度の確定値は203.9万t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※1、NTTデータグループ※1、NTT東日本、NTT西日本です。
※1 NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータおよび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、NTTドコモ※2、NTTデータグループ、NTT東日本、NTT西日本、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジーおよびこれらが指定する子会社※3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。
※3 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®）※4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西日本およびNTTドコモ※5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。2026年度より大規模法人向けサービスについて拡大予定です。
※4 本文中に記載されているNet Promoter Scoreおよび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NICE Systems, Inc）の登録商標です。
※5 NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。

2026年度における賞与の業績指標

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度
	EPS（1株当たり当期利益）	10%	
	EBITDA	25%	計画達成度
	営業利益	10%	
	ROIC（金融事業除き）	7.5%	
	設備投資	7.5%	
サステナビリティ指標	顧客エンゲージメント	5%	対前年改善度
	温室効果ガス排出量	5%	計画達成度
	女性の新任管理者登用率	2.5%	
	従業員エンゲージメント率	2.5%	

（注）1. ROIC（金融事業除き）は、NTTドコモ・フィナンシャルグループ連結を除きます。
2. 温室効果ガス排出量の対象は、GHG プロトコル：Scope1&2 です。
3. 女性の新任管理者登用率の集計範囲は、当社、NTTドコモ※1、NTTデータグループ※1、NTT東日本、NTT西日本です。
※1 NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータおよびNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。
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。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、当社、NTTドコモ※2、NTTデータグループ、NTT東日本、NTT西日本、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジーおよびこれらが指定する子会社※3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。
※3 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。
5. 顧客エンゲージメント指標は、NPI（Next Purchase Intention）、NPS®（Net Promoter Score®）※4を用いて算出します。NPIは継続利用意向、NPS®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西日本およびNTTドコモ※5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、ならびにNTTデータおよびNTTドコモビジネスの大規模法人向けサービスです。
※4 本文中に記載されているNet Promoter Scoreおよび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NICE Systems, Inc）の登録商標です。
※5 NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。

リスクマネジメント

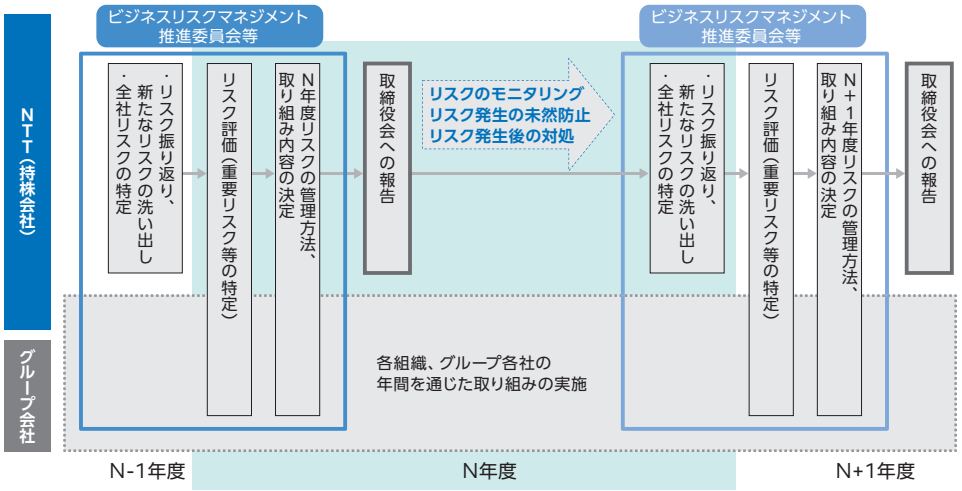
投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を、NTTグループの事業を取り巻く環境およびそれに対応した事業戦略、業務運営に係るリスクのほか、規制をはじめとした政府との関係にかかわるリスク等の観点から総合的な評価を行っています。

もっと詳しく リスクマネジメント

リスクマネジメントの概要

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規程を制定しています。代表取締役副社長が委員長を務める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り、PDCAサイクルを構築し運用しています。なお、2025年度においてグループビジネスリスクマネジメント推進委員会は2回開催され、全社的に影響を与えると想定されるリスクの特定およびその管理方針等について議論しました。

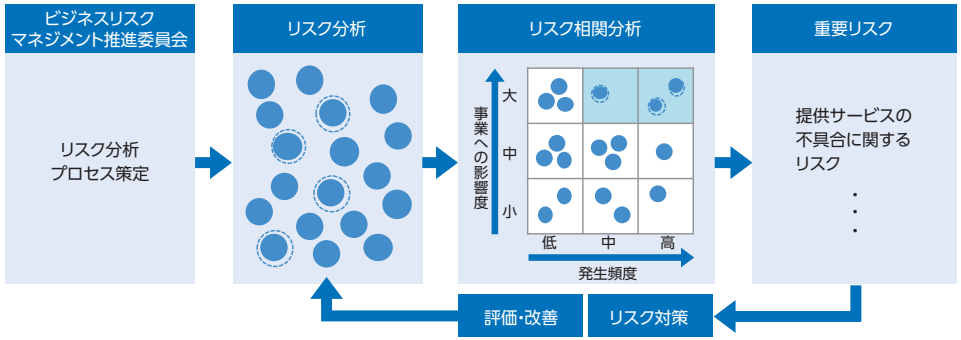
また、グループ一体となって取り組むため、NTTグループビジネスリスクマネジメントマニュアルを策定し、グループ各社に配布しています。本マニュアル等により、リスク発生に備えた事前対処策、リスクが顕在化した場合におけるグループ連携方法や対応方針、情報連絡フロー等を定め、迅速な対応を可能とする体制を整備し、運用しています。



リスクの抽出・重要リスクの特定

当社では社会環境の変化等を踏まえ、想定するリスクや、その管理方針の見直しを随時行っています。リスクの抽出にあたっては、NTTグループを取り巻くリスクの分析プロセスを策定し、このプロセスに則って定期的にリスク分析を実施することで、全社リスクを特定します。さらに、それらリスクの相関分析を行い、最も重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「重要リスク」と特定し、その対応策を決定します。

重要リスクの特定プロセス



■重要リスク等の開示

特定した重要リスク等について、有価証券報告書においてリスクの内容、事業への影響および主な対応方針等を開示しています。

2026年度リスク

もっと詳しく：有価証券報告書

リスク	関連する取り組み
経営戦略に係るリスク	
事業成長に関するリスク	P.7、P.35、P.61、P.86、P.94 参照
環境に関するリスク	P.37 参照
お客さま体験（CX）の高度化に関するリスク	P.63 参照
従業員体験（EX）の高度化に関するリスク	P.51 参照
事業環境に係るリスク	
金融市場に関するリスク	
偶発的な被害に関するリスク	P.79 参照
地政学に関するリスク	
知的財産に関するリスク	P.73 参照

リスク	関連する取り組み
事業活動に係るリスク	
提供サービスの不具合に関するリスク	P.79 参照
セキュリティインシデントに関するリスク	P.76 参照
広報活動に関するリスク	
人権に関するリスク	P.60 参照
コンプライアンスに関するリスク	P.94 参照
契約締結に関するリスク	
AIの不適切な利用等に関するリスク	P.30 参照
各種規制対応、政府の株式保有等により事業に影響を与えるリスク	

なお、2026年3月期の有価証券報告書においては、【サステナビリティに関する考え方及び取組】に「責任あるAIの活用推進」に係るリスクおよび機会への対応を追記し、記載内容の充実を図りました。

内部監査、企業倫理・コンプライアンス

NTTグループの挑戦にあたっては、国内外を問わず、法令、社会的規範および社内規則を遵守することはもとより、高い倫理観を持って誠実かつ効率的に事業運営をすることが不可欠です。

内部監査の状況

当社は、内部監査活動を効率的・効果的に推進するため、内部監査の実施に関する基本的事項を定めた内部監査規程を策定し、監査対象組織等から独立した社長直轄の組織として執行役員を組織長とする内部監査部門を設置しています。

内部監査部門は、NTTグループの価値を高め経営目標の達成に資することを使命とし、内部監査規程に基づき、独立・客観的な立場でガバナンス、リスクマネジメントおよび内部統制の各プロセスの妥当性・有効性の評価、ならびに経営者や関係部門への提言を行っています。また、NTTグループ会社の経営状況等を勘案し、リスクに応じた内部監査を実施しています。内部監査部門は、内部監査の計画および結果を定期的に取締役会および監査等委員会に報告するとともに、監査等委員会および会計監査人とも必要に応じて連携しています。さらに、内部監査部門は、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制システムの整備・運用状況のテストにより、それらの有効性を検証し、強化に取り組んでいます。

もっと詳しく：内部統制システムの整備に関する基本方針

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および社員を対象に、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。

当社は、代表取締役副社長を委員長とする「企業倫理委員会」を設置し、NTTグループの企業倫理の確立、綱紀の保持の徹底に取り組んでいます。

また、グループ各社に企業倫理委員会、企業倫理担当者を設置し、法令や企業倫理を遵守する企業風土の醸成や企業倫理ヘルプラインに関する規程に基づく不正・不祥事の調査を行うとともに、各社コンプライアンス担当者による定期的な会議を実施し、グループトータルでのコンプライアンス推進に向けて取り組んでいます。

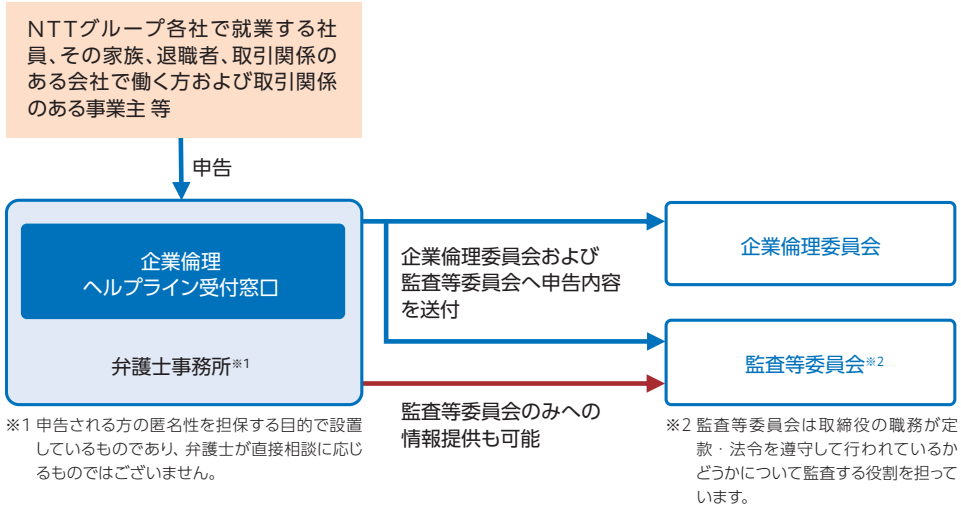
企業倫理の確立等の推進体制については、P.86 をご覧ください。

受付窓口の設置

不正や不祥事の未然防止と早期発見を図るために、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、通報者および調査関係者への報復・不利益取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。

企業ヘルプラインの通報・報告フロー



※1 申告される方の匿名性を担保する目的で設置しているものであり、弁護士が直接相談に応じるものではございません。

※2 監査等委員会は取締役の職務が定款・法令を遵守して行われているかどうかについて監査する役割を担っています。

もっと詳しく：企業倫理・コンプライアンス

その他ガバナンスに関する事項

グループ経営に関する考え方および方針

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。

■ グループ経営に関する考え方および方針を踏まえた上場子会社を有する意義

当社は、上場子会社（株式会社インテージホールディングス、ネットイヤーグループ株式会社）の、自主・自律性を尊重しつつ綿密な連携を保ち、NTTグループの持続的な成長・発展に努めています。

■ 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

上場子会社のガバナンス体制の構築および運用については、各上場子会社が独立社外役員の選任等を通じて、主体的に対応しており、当社は上場子会社の独立性を尊重する方針としています。

■ 上場子会社である株式会社インテージホールディングスおよびネットイヤーグループ株式会社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覧ください。

もっと詳しく：コーポレート・ガバナンス報告書

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、また、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、さまざまな業界のパートナーとのコラボレーションやオープンイノベーションの推進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、業務連携にかかわる今後の検討課題、保有先の業績推移および今後の経営戦略、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。

ステークホルダー・エンゲージメント

もっと詳しく：「ステークホルダー・エンゲージメント」

■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と考えています。

※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さします。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グループの事業にかかわるさまざま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。

Focus

ステークホルダーの皆さまとの対話を戦略議論に活かす

当社は株主の皆さまとの対話を重視した経営を推進しており、株主総会の場での対話はもちろんのこと、社長をはじめとする経営幹部は、機関投資家の皆さまとの個別面談や個人投資家の皆さまに向けた説明会を通じて、業績動向はもとより、中期的な経営戦略やガバナンス等の説明・質疑応答等についても株主の皆さまとの対話を積極的に進めています。

2023年5月公表の中期経営戦略の策定および2026年5月における一部見直しにあたっても、株主の皆さまの意見も踏まえて検討・策定を実施しました。また、2025年度期末決算および中期財務目標の見直しの発表後、株式投資家・アナリスト、格付機関、債券投資家等から寄せられている声や主な関心事項をもとに、今後の企業価値の向上に向けた取り組みやAI・IOWNに関する戦略、情報開示の強化の方向性について取締役会で議論を行いました。

2025年度の投資家との対話・情報発信の実施状況

機関投資家の皆さま向け	四半期ごとの決算説明会の実施	4回
	国内外のIRカンファレンスへの参加	10回
	NTT IR DAY（機関投資家の皆さま向けの説明会）の開催	1回
	国内外での個別面談・対話	延べ400件以上
個人投資家の皆さま向け	会社説明会の実施	4回※
	株主通信等のWebサイトを通じた情報発信	2回

※経営層による会社説明会3回を含む

主要財務データ

主な財務データは以下のとおりです。
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。

もっと詳しく 財務データ集

		米国会計基準			国際会計基準(IFRS)								
項目	単位	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	**2025年度**
財務データ													
売上高	十億円	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	**14,409.1**
[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	**6,458.1**
[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	**5,004.6**
[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	**3,210.2**
[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	**1,752.6**
営業利益	十億円	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	**1,706.2**
税引前利益	十億円	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	**1,581.9**
当社に帰属する当期利益	十億円	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	**1,037.0**
設備投資額	十億円	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	**2,326.0**
減価償却費	十億円	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	**1,791.0**
研究開発費	十億円	213.4	211.6	213.9	208.6	211.3	224.9	232.6	248.0	252.8	254.9	268.7	**278.6**
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)※2	十億円	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	**1,485.2**
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	十億円	-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	**-1,023.4**
フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)※2	十億円	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	**-461.8**
支払配当金	十億円	230.7	243.1	298.3	298.3	347.9	345.3	385.0	410.3	411.6	431.5	433.3	**434.7**
自己株式取得金額	十億円	93.6	374.1	235.2	235.2	258.0	501.1	250.0	250.0	510.3	200.0	200.0	**200.0**
株主資本	十億円	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	**9,727.6**
資産合計(総資産)	十億円	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	**46,721.3**
有利子負債	十億円	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	**15,711.6**
1株当たり													
1株当たり当期利益(EPS)※3	円	7.0	7.8	9.1	9.0	8.8	9.2	9.9	13.2	13.9	15.1	12.0	**12.6**
1株当たり資本(BPS)※3	円	84.3	89.8	96.3	91.8	96.6	99.7	83.5	93.5	100.4	117.1	123.5	**119.5**
(参考)期中平均株式数(自己株式を除く)	百万株	105,289	102,334	99,796	99,796	97,053	92,482	92,300	89,670	87,152	84,799	83,611	**82,258**
(参考)期末株式数(自己株式を除く)	百万株	104,807	100,768	98,554	98,554	95,870	90,880	90,550	88,536	85,236	84,082	82,738	**81,424**
配当金※2	円	2.2	2.4	3.0	3.0	3.6	3.8	4.2	4.6	4.8	5.1	5.2	**5.3**
主要指標													
EBITDA※4※5	十億円	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	**3,423.3**
ROIC(金融事業除き※6)※4	%	5.9%	6.9%	7.2%	7.4%	7.4%	6.6%	7.2%	7.5%	7.4%	6.9%	5.4%	**5.4%**
有利子負債/EBITDA倍率(金融事業除き※6)※7	倍	1.3	1.3	1.2	1.2	1.3	1.6	2.5	2.3	2.5	2.8	3.1	**4.2**
営業利益率	%	11.7%	13.5%	13.9%	13.9%	14.3%	13.1%	14.0%	14.5%	13.9%	14.4%	12.0%	**11.8%**
海外営業利益率※8	%	-	-	-	-	-	-	-	-	7.3%	8.6%	7.5%	**11.7%**
自己資本当期利益率(ROE)	%	8.4%	8.9%	9.8%	10.2%	9.3%	9.3%	11.0%	14.9%	14.4%	13.9%	10.0%	**10.4%**
総資産当期利益率(ROA)	%	6.4%	7.2%	8.2%	8.1%	7.6%	6.9%	7.2%	7.7%	7.4%	7.2%	5.2%	**4.1%**
D/Eレシオ	%	47.1%	45.2%	41.0%	43.9%	46.0%	51.9%	100.8%	88.9%	96.1%	97.4%	97.9%	**161.5%**
期末株価※3	円	97.0	95.0	98.0	98.0	94.1	103.0	113.7	141.8	158.5	179.8	144.7	**157.2**
株価収益率(PER)※3	倍	13.8	12.2	10.8	10.9	10.7	11.1	11.5	10.8	11.4	11.9	12.1	**12.5**
株価自己資本倍率(PBR)※3	倍	1.2	1.1	1.0	1.1	1.0	1.0	1.4	1.5	1.6	1.5	1.2	**1.3**
配当利回り	%	2.3%	2.5%	3.1%	3.1%	3.8%	3.7%	3.7%	3.2%	3.0%	2.8%	3.6%	**3.4%**
配当性向	%	31.4%	30.7%	32.9%	33.3%	40.9%	41.1%	42.3%	34.9%	34.5%	33.8%	43.5%	**42.0%**
総還元性向	%	44.0%	77.1%	58.7%	59.4%	70.9%	99.0%	69.3%	55.9%	76.0%	49.4%	63.3%	**61.2%**

※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)および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 2030年度までの中期財務目標です。P.10
※5 使用権資産にかかわる減価償却費をすべて除いています。
※6 NTTドコモ・フィナンシャルグループ。なお、2024年度以前の数値は金融事業(NTTドコモ・フィナンシャルグループ)を含む参考値です。
※7 2030年度までの中期経営戦略に伴い、財務方針として管理している指標です。P.10
※8 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データグループ海外事業です。

主要非財務データ

主な非財務データは以下のとおりです。
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。

もっと詳しく 非財務データ集

項目			バウンダリー	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	**2025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	2,372	2,202	2,103	2,054	**2,027**
	GHG 排出量（Scope 1&2）		C	万t-CO_2	290	254	232	212	**204**
エネルギー	電力使用量（購入電力量※1）	国内	B	億kWh	68.6	68.6	70.9	71.6	**72.6**
		再生可能エネルギー使用量	B	億kWh	13.7	21.8	29.0	33.6	**54.4**
		海外含む	C	億kWh	-	80.3	83.2	87.4	**88.1**
		再生可能エネルギー使用量	C	億kWh	-	26.7	35.3	42.1	**56.9**
社会（S）									
雇用	全従業員数（正社員）		C	人	333,840	338,651	338,467	341,321	**344,196**
	海外従業員比率		C	%	44.4%	45.6%	44.6%	44.7%	**44.9%**
	平均年間給与（管理職含む）		A	円	-	-	-	8,283,166	**8,305,211**
多様性	女性の新任管理者登用率※2		A"	%	29.1%	29.7%	27.9%	28.3%	**28.4%**
	男性労働者の育児休業取得率※3		A"	%	-	114.1%	128.5%	120.0%	**125.5%**
	障がい者雇用率		F	%	2.80%	2.79%	2.85%	2.79%	**2.88%**
人的資本投資	年間平均研修時間（社員1人あたり・年）		B	時間	34	38	40.7	43.5	**55.7**
	年間平均研修コスト		B	万円	9.0	10.3	11.7	13.3	**15.0**
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%	57%	54%	61%	**64%**
顧客エンゲージメント	NPI※6		※7	–	-	-	-	70.5%	**71.9%**
	NPS®※6		※7	–	-	-	-	-31.3	**-29.5**
知的財産	特許出願件数		F	件	2,102	2,104	1,968	2,541	**2,147**
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	1	3	4	1	**3**
	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	10	10	10	**16**
	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%	30.0%	30.0%	40.0%	**36.4%**
取締役会の出席状況	開催回数		F	回	15	14	12	14	**11**
	平均出席率		F	%	99.0%	99.1%	100.0%	100.0%	**100.0%**
	独立社外取締役平均出席率		F	%	98.3%	98.5%	100.0%	100.0%	**100.0%**
内部通報制度	相談・通報件数		B	件	314	422	472	569	**725**
	コンプライアンス違反		B	件	41	41	57	61	**70**
	違反なし		B	件	273	256	415	508	**655**

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）
[A']	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：381社
[C]	国内外グループ会社：1,026社
[D]	主要会社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）

※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（Ver2.3）」に基づいた算定方法を確立したため、上記CO_2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CO_2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およ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アノードエナジーおよ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®および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西日本およびNTTドコモ（NTTドコモビジネスの数値を含みます）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（NTTドコモビジネスの数値を含みます）のコンシューマ向けサービスです（2026年度より大規模法人向けサービスについて拡大を予定しています）。

※8 重大事故とは、電気通信事業法施行規則の58条2項に該当する事故です。

※9 外部からのサイバー攻撃に伴う重大なインシデントとは、外部からのサイバー攻撃に伴う「重大事故」を指します。

株式の状況（2026年6月30日現在）

2026年6月末時点での株主さまの数は約339万人となり、2023年の株式分割前と比較して約3倍超となりました。年齢構成についても、若年層から50代までの株主が大きく増加し、株主構成の多様化が進展しています。

もっと詳しく 株式の概要

【会社情報】

NTT株式会社　〒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	937,950百万円
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	814,748,559個
株主数（単元未満株のみ所有する株主を含む）	3,386,781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/

【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）

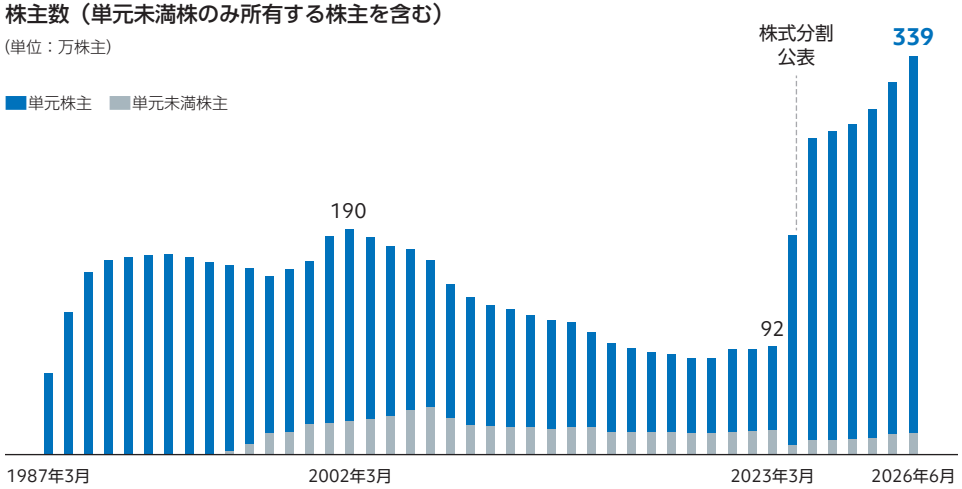
【ADR預託機関】

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

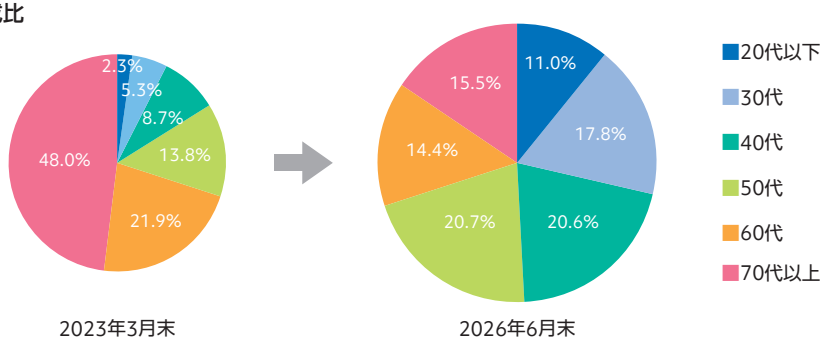
【株主の状況】

株主数（単元未満株のみ所有する株主を含む）

（単位：万株）



年齢構成比



【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※の三分の一以上にあ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時は、その氏名および住所を株主名簿に記載してはなりません。2026年6月末現在、外国人が保有するNTTの議決権個数は、135,259,853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。

外部からの評価

NTTグループの取り組みに対する外部からの評価は以下のとおりです。

もっと詳しく 外部評価・イニシアチブ

ESG株式指数の構成銘柄選定

■FTSE4Good Index Series/
FTSE Blossom Japan Index/
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE4Good

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

■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

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

■Sustainability Yearbook Member

■S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

■SOMPOサステナビリティ・インデックス

2026 Sompo Sustainability Index

その他の評価・受賞

■日経サステナブル総合調査

・SDGs経営編

NIKKEI SDGs 経営調査 2025 ★★★★½

・スマートワーク経営編

NIKKEI Smart Work ★★★★★ 2026 Best 9

■CDP

Climate CDP A List 2025

Supplier Engagement Leader CDP 2025

■健康経営優良法人2026
（大規模法人部門（ホワイト500））認定

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

■えるぼし

女性が活躍しています！

■プラチナくるみんプラス

プラチナくるみん 子育てサポートしています プラス 不妊治療と仕事との両立もサポートしています

■PRIDE指標ゴールド

work with Pride Gold 2025

■なでしこ銘柄

NADESHIKO BRAND 2026

■2025 J-Winダイバーシティ・アワード
企業賞アドバンス部門準大賞

J-Win Diversity Award 2025

■DX銘柄

DX銘柄2026 Digital Transformation

■Clarivate Top 100
グローバル・イノベーター 2026

Top 100 Global Innovator 2026 Clarivate

X
x.com/NTTPR

Facebook
facebook.com/NTTgroup/

Instagram
instagram.com/nttgroup_official/

YouTube
youtube.com/c/NTTofficialchannel

LinkedIn
linkedin.com/company/ntt

Innovating a Sustainable Future for People and Planet

NTT

https://group.ntt/jp/