






-  X (旧Twitter)  
[twitter.com/NTTPR](https://twitter.com/NTTPR)
-  Facebook  
[facebook.com/NTTgroup/](https://facebook.com/NTTgroup/)
-  Instagram  
[instagram.com/nttgroup\\_official/](https://instagram.com/nttgroup_official/)
-  YouTube  
[youtube.com/c/NTTofficialchannel](https://youtube.com/c/NTTofficialchannel)
-  LinkedIn  
[linkedin.com/company/ntt](https://linkedin.com/company/ntt)

# INNOVATING A SUSTAINABLE FUTURE FOR PEOPLE AND PLANET

NTT  
統合報告書 2023

統合報告書 2023



**NTT**  
NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE  
CORPORATION



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



<b>2</b>	<b>理念</b> 2 NTTグループの原点 4 NTTグループの沿革 6 サステナビリティカンファレンスの10年
<b>10</b>	<b>社長メッセージ</b>
<b>18</b>	<b>NTTグループのサステナビリティ</b> 18 NTTが考える持続可能な社会 20 2023年度サステナビリティ重要課題・重要項目 22 気候変動 30 人的資本 42 新たな価値創造 46 レジリエンス
<b>50</b>	<b>成長戦略</b> 50 中期経営戦略 52 CFOメッセージ 56 CTOメッセージ 58 IOWN 62 知的財産戦略 64 セグメント別営業概況
<b>68</b>	<b>コーポレート・ガバナンス</b>
<b>82</b>	<b>データセクション</b>

#### 将来の見通しに関する記述についての注意

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

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

#### 編集方針

本報告書は、お客さまと社会のための新たな価値提供と、事業そのもののサステナブルな社会実現へのシフトをめざすNTTグループの成長戦略を、株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを第一の目的に編集しています。2023年度より、これまで個別に発行していた「アニュアルレポート」と「サステナビリティレポート」を「統合報告書」として一体的に作成し、ステークホルダーの皆さまにNTTグループの中長期的な企業価値向上に向けた考え方や取組みをより包括的にご報告させていただくことといたしました。サステナビリティ情報について、本報告書ではマテリアリティ(重要課題)と中期経営戦略の各要素との関連性やポイントを記載し、取組みの詳細は弊社コーポレートサイトのサステナビリティページに記載しています。本統合報告書が、ステークホルダーの皆さまのNTTグループへのご理解の一助になれば幸いです。

#### 凡例

本報告書において、「NTTドコモ」は株式会社NTTドコモ、「NTTコミュニケーションズ」はエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社、「NTT東日本」は東日本電信電話株式会社、「NTT西日本」は西日本電信電話株式会社、「NTTデータグループ」は株式会社NTTデータグループ、「NTTデータ」は株式会社NTTデータ、「NTT DATA, Inc.」は株式会社NTT DATA, Inc.、「NTTアーバンソリューションズ」はNTTアーバンソリューションズ株式会社、「NTTアノードエナジー」はNTTアノードエナジー株式会社を示しています。

#### その他の情報

NTTのサステナビリティ  
<https://group.ntt.jp/csr/>

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

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

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

各種説明会資料  
<https://group.ntt.jp/ir/library/presentation/index.html>

# 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様々な施策への挑戦を開始しました。そして、1985年に日本電信電話株式会社(NTT)として民営化した私たちは、お客さまの声や産業、社会の課題に応えることを企業活動の原点として地域通信(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。

1985年に民営化。  
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かうとするNTTの企業姿勢を表現しています。NTTは、このマークのもと、競争と協調の中で、常に未来を考え、コミュニケーションを通じた人間味あふれる社会の実現に向け努力を続けていきます。

# NTTグループの沿革

## We are NTT.

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。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かうとするNTTの企業姿勢のもと、競争と協調のなかで、常に未来を考え、コミュニケーションを通じた人間味あふれる社会の実現に向け努力を続けていきます。



2022年度  
売上高  
13.1兆円

2019  
NTTアーバンソリューションズ設立  
NTTアノードエナジー設立

2023  
国内事業会社NTTデータと海外事業を  
統括するNTT DATA, Inc.を傘下に置く  
持株会社体制に移行

2016  
Dell Services部門  
(現 NTT DATA, Inc) 買収

2022年度  
海外売上高  
2.6兆円

2010  
Keane  
(現 NTT DATA, Inc) 買収  
Dimension Data買収

その他  
(不動産、エネルギー等)

グローバル  
ソリューション事業

2012年度  
海外売上高  
0.95兆円

総合ICT事業  
(モバイル・インターネット)

2018  
スマホ決済サービス  
「d払い」提供開始

2008  
「ひかりTV」提供開始



2009  
Android OSの  
スマートフォン提供開始  
クラウドサービス提供開始

2020  
5Gサービス  
提供開始  
NTTドコモ完全子会社化

2015  
「ドコモ光」提供開始

2010  
LTE (Xi) サービス  
提供開始

地域通信事業  
(電話・FTTH等)

2015  
「光コラボレーションモデル」  
提供開始



電話

FTTH等

2004  
「ひかり電話」提供開始

2004  
「おサイフケータイ」  
提供開始



1996  
インターネット接続サービス  
「OCN」提供開始  
1999  
「iモード」提供開始

1991  
エヌ・ティ・ティ・  
移動通信企画株式会社  
(現 NTTドコモ) 設立

1987  
携帯電話サービス  
提供開始



1988  
世界初のISDNサービス  
提供開始

2000  
ISDN定額通信サービス  
提供開始

2001  
一般家庭への光ファイバー  
提供開始

1985  
日本電信電話株式会社  
(NTT) 設立



1986  
エヌ・ティ・ティ  
都市開発株式会社 設立

1988  
エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社  
(現 NTTデータグループ) 設立

1985年度  
売上高  
5.1兆円

※本ページの背景図形は、事業拡大の変遷をイメージにしたものです。

1999  
持株会社体制に移行

2019  
IOWN構想発表

2021  
Green Innovation toward  
2040発表  
サステナビリティ憲章改定

2023  
中期経営戦略「New value  
creation & Sustainability 2027  
powered by IOWN」発表  
APN IOWN 1.0提供開始

1985年～90年代  
電話サービスの展開

2000年代  
ブロードバンドへの移行

2010年代  
グローバル事業の拡大

2020年代  
新たな構造転換

# サステナビリティカンファレンスの10年

CSRから、事業戦略を支えるサステナビリティへ

～ ここから始まった施策は、10年後の大きな成長をめざしている ～

<b>第1回</b> 2014年2月19日 <small>研修センターにて初開催 70件エントリー、9件ノミネート、1件受賞</small>	<b>第2回</b> 2015年2月5日 <small>85件エントリー、9件ノミネート、2件受賞</small>	<b>第3回</b> 2016年2月16日 <small>グローバルがゲスト参加 60件エントリー、9件ノミネート、2件受賞</small>
<b>最優秀賞</b> 緊急医療におけるたらい回しを抑制するクラウド型システム (NTTデータ) ⇒10年経て全国に展開 	<b>最優秀賞</b> 人類貴重遺産継承に向けたバチカン図書館とのデジタルアーカイブ事業の取組み (NTTデータ) ⇒10年経て3D化も実現、高野山蔵書にも展開 	<b>最優秀賞</b> [Move&Flick] スマートフォン向けの新たな文字入力アプリ (NTTドコモ)  <b>優秀賞</b> everis foundation activities ～everis財団の活動～ (everis foundation) 

<b>第4回</b> 2017年2月23日 <small>優良施策 海外正式ノミネート 37件エントリー、7件(海外1件)ノミネート、7件受賞</small>	<b>第5回</b> 2018年2月16日 <small>初の海外最優秀賞 45件エントリー、7件(海外2件)ノミネート、7件受賞</small>	<b>第6回</b> 2019年2月15日 <small>働き方改革もテーマに 36件エントリー、6件(海外1件)ノミネート、6件受賞</small>
<b>最優秀賞</b> 自然な日本語の対話ができるAI「Communication Engine“COTOHA”」の開発 (NTTコミュニケーションズ) ⇒AI開発へ発展 	<b>最優秀賞</b> QHUBEKA: 自転車による教育・環境保全プロジェクト (Dimension Data) ⇒スポーツと社会貢献の連動へ 	<b>最優秀賞</b> WinActor/Windirectorの展開による国内RPA市場の牽引 (NTTデータ) ⇒労働力不足解消や働き方改革に貢献 


<b>第7回</b> 2020年2月7日 <small>オリパラの展示(車いす、ポッチャ体験) 44件エントリー、6件(海外2件)ノミネート、6件受賞</small>	<b>第8回</b> 2021年3月1日 <small>コロナ禍で初のWEB開催(以降も継続) 69件エントリー、8件(海外5件)ノミネート、9件受賞</small>	<b>第9回</b> 2022年6月15日 <small>表彰式をパレスホテル東京にて初開催 98件エントリー、46件(海外27件)ノミネート、6件受賞</small>
<b>最優秀賞</b> 食品リサイクルの普及を促進する“地域食品資源循環ソリューション”の展開(株式会社NTTフィールドテクノ) ⇒循環型ビジネスの発展へ 	<b>最優秀賞</b> 地域の文化芸術を通じた地方創生及びニューノーマルな文化鑑賞への挑戦 (NTT東日本)  <b>優秀賞</b> Health ticket and the first smart bus station (NTT Data Romania) ⇒地域創生の新たな形を創造 	<b>最優秀賞</b> AI運行による地域交通課題の解決 (NTTドコモ) ⇒AIとモバイルで社会に貢献 

## 第10回 MVP 紹介 2023年6月12日

表彰式を報道関係者にも初公開  
118件エントリー、58件(海外34件)ノミネート、12件受賞


### ドローンを活用した医療用品サプライチェーンの構築 NTT DATA Business Solutions(ドイツ)

NTT DATA Business Solutionsは、アフリカ・マラウイにおいて、Wingcopter社の高性能ドローンを活用し医療サプライチェーンの課題を解決しています。これまでマラウイでは、道路インフラの未整備等により医療用品の配送センターから診療所等への医療品輸送に丸1日かかっていましたが、「SAP S/4 HANAクラウド」により堅牢かつ拡張性のあるプラットフォームを備えた高性能ドローンを活用することで、100種類以上の医療品をわずか20分で現地調達する仕組みを実現しました。さらに、現地の若者をWingcopterドローンパイロットに育成することで雇用機会も創出しており、“命を救う”、“生活の質を向上させる”という2つの側面で社会課題の解決に貢献しています。




### AIによるリサイクルパーク利便性(UX)の向上 NTT Ltd. Belgium(ベルギー)

NTT Ltd. Belgiumでは、シスコ社と共同で開発したカメラとNTTのコンテナ検出・監視AI技術等を組み合わせることで、コンテナ中のリサイクル容器回収の最適化を実現しています。カメラに具備されたAIがリアルタイムでごみの量を読み取り、過去データと合わせ分析することにより、コンテナを交換する最適なタイミングを予測することを可能としました。回収コンテナが満杯である事象の解消を通じ、街の人々のストレス軽減に寄与するとともに、不法投棄の減少にも貢献しています。



### 森林・林業DXによるカーボンニュートラル社会の実現 NTT西日本

NTT西日本では、森林・林業DXの取組みとして人工衛星・ドローンによる計測、AI解析により、木の本数や種類・高さ等の森林情報を収集、森林の資産価値・CO<sub>2</sub>吸収量を算出・データ化し、スマホやタブレットで見ることができる「森林クラウド」アプリを提供しています。これにより森林調査の稼働を従来の30分の1に省力化し、クラウド活用による木材需給マッチングにより、一般の木材市場より2%高い価格での取引が成立(実証結果)するほか、森林の新たな付加価値としてのカーボンクレジット収益を“豊かな森づくり”に還元させることで、地域と企業のカーボンニュートラルにも貢献します(約3億円相当のクレジットを創出見込み\*)。 ※対象森林:約180ha、16年間のプロジェクト



# 新たな中期経営戦略

New value creation & Sustainability 2027  
powered by IOWN

## 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 —

### 1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

#### ① IOWNによる新たな価値創造 (構想から実現へ)

- i. 光電融合デバイスの製造会社設立
- ii. IOWN研究開発・実用化の加速

#### ② データ・ドリブンの新たな価値創造

- i. パーソナルビジネスの強化
- ii. 社会・産業のDX/データ利活用の強化
- iii. データセンターの拡張・高度化

#### ③ 循環型社会の実現

- i. グリーンソリューションの実現
- ii. 循環型ビジネスの創造
- iii. ネットゼロに向けて

#### ④ 事業基盤の更なる強靱化

### 2 お客さま体験(CX)の高度化

#### ⑤ 研究開発とマーケティングの融合

- ⑥ お客さま体験(CX)を重視したサービスの強化

### 3 従業員体験(EX)の高度化

#### ⑦ オープンで革新的な企業文化へ

- ⑧ 自律的なキャリア形成への支援強化
- ⑨ 全世界の従業員の家族を含めたサポートプログラムの強化・充実

## 中期財務目標

全社目標 EBITDA  
**+20%増加<sup>※4</sup>(約4兆円)** (2027年度)

成長分野<sup>※1</sup> EBITDA  
**+40%増加<sup>※4</sup>** (2027年度)

海外営業利益率<sup>※2</sup>

**10%** (2025年度)

既存分野<sup>※3</sup> EBITDA  
**+10%増加<sup>※4</sup>** (2027年度)

ROIC (投下資本利益率)

**9%<sup>※5</sup>** (2027年度)

## サステナビリティ関連指標

女性新任管理者登用率

**毎年30%以上を継続**

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**

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

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

※3 NTTドコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本

※4 対2022年度

※5 2022年度実績:8.2%

## 社長メッセージ



代表取締役社長  
社長執行役員

鳥田 明

## ■ 変化の時代を好機ととらえて

NTTグループは、自らダイナミックに変革を行い、ビジネスを変化させながら、社会課題を解決し続けてきました。NTTが民営化された約40年前は電話事業でほとんどの収益を上げていましたが、現在、音声関連サービス収入の営業収益に占める割合は15%に過ぎません。電話、ポケベル、パソコン、モバイル、スマホといった技術・デバイスの進化と、世の中の変化をしっかりと見据えながら、自らの持っているリソースを組み替え、新たなリソースを加えるといった手を迅速に打ってきました。しかしこれから先、2040年や2050年という時代は、きっと今とは全く違う世界に変わっていることでしょう。NTTはこのような世界の変化を機会と捉え、さらに自らを変革し続けていきたい、そのためには、我々のビジネスのポートフォリオを転換し続けていく必要があります。ただ、突然我々が今までと全く違う分野の事業をやろうといてもそう簡単ではありません。NTTグループの持っているテクノロジーやノウハウを多くの分野に応用し、人材を結集し、様々な分野のパートナーの皆さまと協力し、社会的課題を解決していくという不断の営みが必要です。社会のサステナビリティを支え、選ばれ続ける会社となるために、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との対話を重視しながら、皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。

## ■ Connect(つなぐ)、Trust(信頼)、Integrity(誠実)

NTTの強みは、誠実であること、信頼を得ること、その1つ1つの取組みを積み重ね続けているところにあります。信用されるプロダクトを提供することが次の信頼を生むわけで、その循環の根底には一貫した誠実さが重要です。従業員に共通する価値基盤「Shared Values」では、私たちのDNAであるConnect(つなぐ)、Trust(信頼)、Integrity(誠実)を定義しています。これは、グローバルベースで議論を重ねて誕生したワードです。そういった価値観は、これからも維持していかなくてはなりません。NTTの生い立ちは通信会社ですので、Connect(つなぐ)には人とのつながりという重要な意味も含まれています。人とのつながりはTrust(信頼)がなければ成立しない。Trust(信頼)を成立させるには、Integrity(誠実)が必要です。この3つのワードがあってこそ、お客さまもNTTと長くお付き合いができる。このDNAは持続可能な社会の実現に貢献することにつながっていきます。例えば、2012年にスタートしたNTTデータの救急医療サービスは、患者を救急車に乗せ、すぐにタブレットに必要なデータを入力して受入先病院に送るというもので、高松市に提供したソリューションでした。10年経って、香川県全域、そして他県にも導入されています。

## 社長メッセージ

10年前に始めたバチカン図書館の、昔からある古書のアーカイブデジタル化プロジェクトは、世界中から集めた寄付を原資にしてデジタルアーカイブを作っていくもので、今では、国内でも高野山、それこそ、弘法大師の時代の書物をデジタルアーカイブするプロジェクト等につながっています。さらには私たち人類が後世の人たちにレガシーを残していくことを目的に2021年に立ち上げた株式会社NTTアートテクノロジーは、例えば北斎の絵をデジタル化して後世の人たちにどうやって見せるか、海外の絵画も含め繊細なものをどうやって見せるかを考え展示するビジネスを創出しています。このように、NTTグループのDNAを活かしつつ、サステナビリティの取組みと事業の成長を同時に実現し、お客さまのビジネスやライフスタイルをよりよいものにするためのサービスを提供し続けたいと思います。

### 直近の業績と人的資本に関する取組み

2022年6月に私が社長に就任してからは、お客さまに新たな体験と新たな感動をお届けするNTTグループとなるという大きなテーマを掲げて、この1年間取り組んでまいりました。提供しているプロダクトやサービスが、本当にお客さまに満足していただけているのかをより貪欲に考える。競争が厳しい今、少しでも停滞している領域があれば、結局は全体にも影響が及んでしまいます。努力を続けて、お客さまに満足していただかなければなりません。そういう危機感を持ち、改革を進めてきた結果、直近の2022年度NTTグループ連結業績は、営業収益、営業利益、当期利益のいずれもが増収増益となり、過去最高を更新しました。これはグループの体制見直しが徐々に効果を上げ始めていることでもありますし、各社の最前線においてお客さまのデジタル化等のニーズをしっかりと取り込んできたことや、たゆまぬコスト効率化の営みを続けてきたことの成果でもあります。

緊迫化する世界情勢や、電気代高騰、金利上昇、物価高、半導体不足等、様々なリスクは引き続き多方面に及んでいますが、2023年度の業績予想についても営業利益、当期利益で過去最高を更新する計画としています。NTTグループの34万人の人材の総力を結集していくことで、この先行きが不透明な環境を乗り越え、計画を達成できると考えています。

そのためには、多様な人材に存分に能力を発揮してもらうための環境整備も重要です。日本のNTTグループでは2021年10月に全管理職へジョブ型人事制度を導入したほか、2023年4月には一般社員を対象に専門性を軸とした人事制度への見直しを実施しました。社員の自律的なキャリア形成を支援し、成長できる仕組みを通して、社員の活躍度を高め、一人ひとりが成長実感と働きがい・ワクワク感を得られる会社への変革をめざしていきます。

また、私が社長就任当初から持ち続けている思いは「常に現場に意識を向け、社員一人ひとりに寄り添いたい」というものです。これを実践するため、国内外で社員との対話会を開催しています。地域面では国内はもちろん、北米、南米、アジア、ヨーロッパで開催してきたほか、日本国内でもソリューション、街づくり、スマート農業、XR、電子コミック等、幅広い現場の最前線で日々努力を積み重ねている社員に寄り添い、思いを汲み取り、経営に反映させることで、NTTグループの更なる企業価値向上が果たせるものと考えています。



NTT Ltd. APAC地域統括会社及びシンガポール現地法人メンバーとの対話会(シンガポール)

### 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

2023年5月には、新中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」を発表しました。ここでの基本的な考え方として「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～」を掲げています。

この考え方のもと、具体的に取り組んでいく項目としては大きく3つの柱を掲げています。1つ目の柱は「新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ」です。サステナビリティとビジネスは相反するものではありません。どちらかを選ぶのではなく、両方を実現していくのが我々のめざす持続可能な社会です。社会の様々な課題を解決して、地球が、人類がサステナブルに生活していける、リソースを使い尽くすのではなく、循環していくような世の中を作って

## 社長メッセージ



NTT DATA Business Solutionsメンバーとの対話会(ドイツ)

いきたい、そういうメッセージを中期戦略の中に込めています。2つ目と3つ目の柱は、1つ目の柱を支えるための仕組みであり、2つ目の柱が「お客さま体験(CX)の高度化」、3つ目の柱が「従業員体験(EX)の高度化」となります。新しいものはすべて人から生まれます。この実現のためには、社員が生き生きと働きがいを持って、チャレンジしていく必要があります。社員一人ひとりのワクワク感の創造、すなわちEXがNTTのダイナミックループの小さな環となり、大きな環であるお客さまの満足度向上につながるCXを創造していきます。従業員が感動する気持ちや喜びを持つことで、はじめてお客さまを感動させることができます。そしてお客さまからの「ありがとう」が、われわれのモチベーションを高めてくれます。このCXとEXの好循環が世の中に対して価値あるものを生み出し、サステナブル社会を作っていく原動力になっていくものと考えています。

そのために成長分野への投資を拡大し、今後5年間で成長分野へ従来の50%増となる8兆円の投資を行います。既存分野も合わせるとトータルで12兆円の投資となります。さらに未来のためにキャッシュ創出力を拡大します。企業が本業でどれだけキャッシュフローを創出したのかを示す指標であるEBITDA(利払い前、税引前、償却前利益)はこれまで横ばいでしたが、成長分野への投資拡大を通じて、2027年度に20%増のEBITDA4兆円をめざしていきたいと考えています。成長投資によって新しいキャッシュを創造し、さらに次の成長投資につなげていきます。

グローバル社会における潮流と変化を常に的確に捉え、自分たちの強みを活かすことができる地域・分野に対し、お客さまのニーズを捉えた「マーケットイン志向」を徹底することで、自らの事業ポートフォリオを変革し続けていくNTTグループをめざします。

## 株主還元/投資家層拡大に向けた取組み

事業を通じてサステナブル社会の創造に貢献していき、その結果として得られた果実を株主の皆さまに受け取っていただくことも重要な経営課題の1つで、新中期経営戦略においても継続的な増配や自己株式取得の機動的な実施といった考え方は変わっていません。

2023年度の配当は13期連続の増配を予定しており、20年前と比較すると1株当たり配当額は10倍となる予定です。また、2023年度の自己株式取得については、8月に2,000億円を上限とした取得を決議したところです。

また、7月には1:25の株式分割によって投資単位を大幅に引き下げました。2024年に始まる新NISA制度を見据えて、よりNTT株式に投資しやすい環境を整え、NTTグループの持続的な成長に共感していただける投資家層を幅広い世代において拡大したいと考えています。

多くのステークホルダーの皆さまのご期待に応えるためにも、サステナビリティを経営の中核に据え、よりよい社会の実現に貢献し続けていくことが我々の使命です。今後も、新たな価値創造により、グローバルサステナブル社会を支えるNTTとなれるよう、挑戦を続けていきます。

皆さまには一層のご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願いいたします。



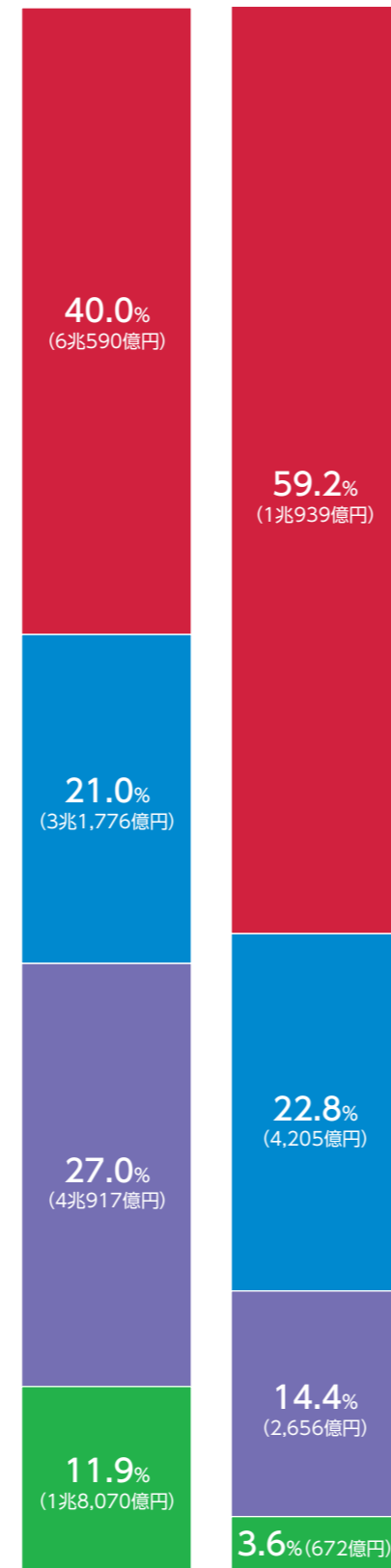
# NTT at a glance



事業	内容と主な会社
総合ICT事業	<p>当事業は、携帯電話事業、国内電気通信事業における県間通信サービス、国際通信事業、ソリューション事業、システム開発事業及びそれに関連する事業を主な事業内容としています。</p>
地域通信事業	<p>当事業は、国内電気通信事業における県内通信サービスの提供及びそれに付帯する事業を主な事業内容としています。</p>
グローバル・ソリューション事業	<p>当事業は、システムインテグレーション、ネットワークシステム、クラウド、グローバルデータセンター及びそれに関連する事業を主な事業内容としています。</p>
その他 (不動産、エネルギー等)	<p>その他グループ会社 不動産事業、エネルギー事業等が含まれています。</p>

営業収益※  
(2022年度)  
13兆1,362億円

営業利益※  
(2022年度)  
1兆8,290億円



※各セグメント単純合算値(セグメント間取引含む)に占める割合

## 財務ハイライト (IFRS (国際財務報告基準))

単位:十億円

	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	11,944.0	12,156.4	13,136.2
営業利益	1,671.4	1,768.6	1,829.0
当社に帰属する当期利益	916.2	1,181.1	1,213.1
総資産額	22,965.5	23,862.2	25,308.9
株主資本*1	7,562.7	8,282.5	8,561.4
設備投資	1,728.3	1,687.6	1,862.4
EBITDA*2	3,111.6	3,247.1	3,290.2
EPS (1株当たり当社に帰属する当期純利益) 株式分割後 (円)*3	9.9	13.2	13.9
EPS (1株当たり当社に帰属する当期純利益) 株式分割前 (円)	248	329	348
ROE (株主資本当社に帰属する当期利益率) (%)	11.0	14.9	14.4
ROIC (投下資本利益率) (%)	7.2	7.5	7.4
営業活動によるキャッシュ・フロー*4	3,009.1	3,010.3	2,261.0
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,424.5	△1,699.2	△1,736.9
フリー・キャッシュ・フロー (営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー)	1,584.5	1,311.1	524.1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,689.5	△1,438.1	△590.2

\*1 非支配持分は含まれていません。

\*2 EBITDA = 営業利益+減価償却費+固定資産売却損及び除却損+減損損失

EBITDA及びその内訳の減価償却費について、使用権資産に係る減価償却費をすべて除いています。

\*3 当社は2023年7月1日を効力発生日として、普通株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金額を記載しています。

\*4 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後に後倒しとなった影響)を除いています。

## 非財務ハイライト

指標*5		2020年度	2021年度	2022年度	
気候変動	温室効果ガス排出量	Scope1+2	399万トン	290万トン	253万トン
		Scope3*6	2,223万トン	2,082万トン	1,949万トン
人的資本	従業員エンゲージメント率	—	57%	57%	
	女性の新任管理者登用率	—	29.1%	29.7%	
	男性育児休業取得率	—	—	114.1%	
	重要サプライヤとの直接対話率	—	—	100%	
新たな価値創造	B2B2X収益額	—	5,441億円	8,154億円	
レジリエンス	重大事故発生件数*7	2件	1件	3件	
	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	0件	0件	0件	

※5:上記指標の集計範囲は、以下のとおりです。

温室効果ガス排出量:当社及び連結子会社

従業員エンゲージメント率:国内グループ約100社(今後、海外グループ会社まで拡大予定)

女性の新任管理者登用率・男性育児休業取得率:国内主要6社(当社、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータ)

重要サプライヤとの直接対話率:NTTグループ全調達額の90%以上を占める重要サプライヤ(2022年度:126社)のうち年間40社

B2B2X収益額:総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメント、グローバル・ソリューション事業セグメント

重大事故発生件数・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:指定公共機関である通信4社(NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ)

※6:環境省「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」に基づき試算しています。

※7:重大事故とは、電気通信サービスの提供を停止または品質を低下させた、以下の条件を満たす事故です。

・緊急通報(110、119等)を扱う音声サービス:1時間以上かつ3万人以上

・緊急通報を扱わない音声サービス:2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ10万人以上

・インターネット関連サービス(無料):12時間以上かつ100万人以上、または24時間以上かつ10万人以上

・その他の役務:2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ100万人以上

# NTTが考える持続可能な社会

—NTTグループサステナビリティ憲章—

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。

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

Self as Weとは、われわれとしてのわたしという概念で、私という存在は、人、モノ、テクノロジーを含めたあらゆる存在とのつながりの中で支えられているという考えです。自分だけでなく他の幸せも同時実現する利他的共存の精神により様々な施策を展開していきます。こうしたSelf as Weの考えに基づき、持続可能な社会に向け、①自然(地球)との共生、②文化(集団・社会～国)の共栄、そして③Well-beingの最大化を図ることが必要だと考えています。



## NTTグループサステナビリティ憲章



## 重要課題選定プロセス(30のアクティビティの網羅性と優先度)

GRIの重要課題(マテリアリティ)の原則とプロセスを参考に、重点取り組みテーマを**30のアクティビティ**として以下のステップで選定。

I II IIIのエリアにプロットされた16のアクティビティを、より重要な4項目(気候変動、人的資本、新たな価値創造、レジリエンス)として分類。当社第38期有価証券報告書「サステナビリティに関する考え方及び取組」において、重要項目ごとに戦略、指標及び目標を開示しました。

### STEP1 重要課題の特定

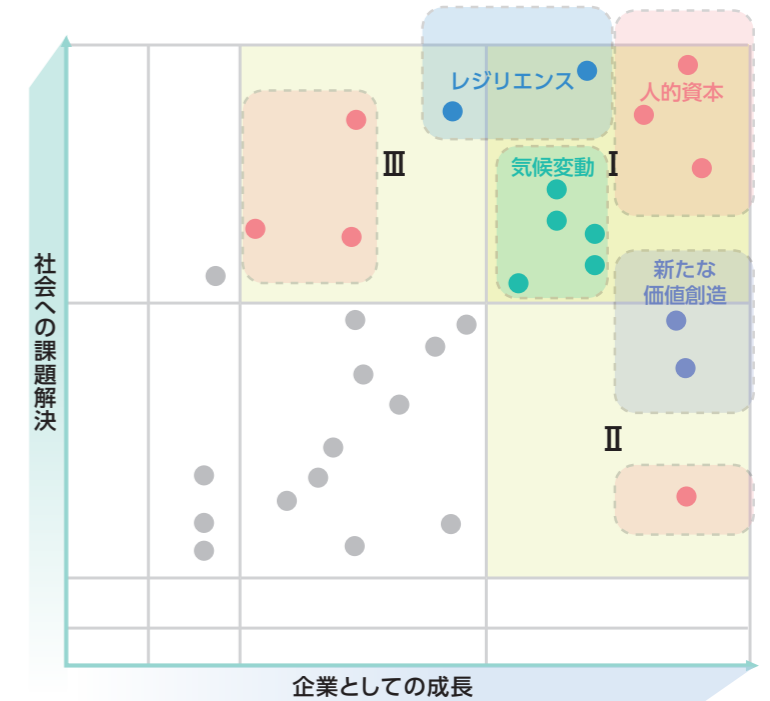
第三者機関・ISO26000・GRI Standards等評価機関、SDGs、世界トレンド、社内ワークショップ、他企業のマテリアリティ等を参考に、サステナビリティを取り巻く新たな課題を網羅的に考慮し、NTTグループとして取り組むべき重要課題をグローバル規模で議論・選択し特定

### 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、外部有識者の意見も取り入れ、優先度を評価

### STEP3 妥当性確認・承認

グローバルな観点で外部の第三者の意見も取り入れ、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、随時見直しを行うこととする



## 推進体制

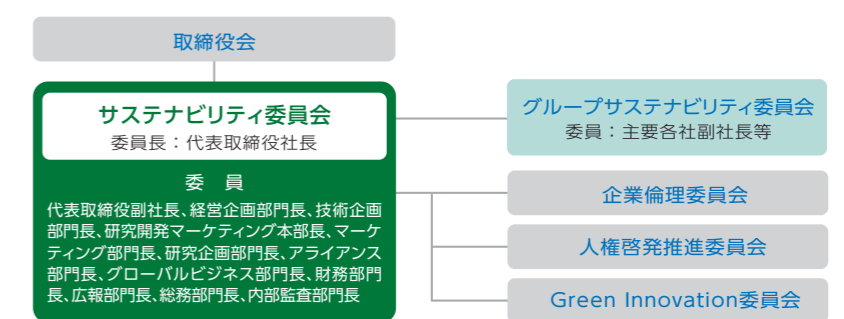
NTTグループでは、サステナビリティの推進を重要な経営課題と捉え、特に重要な事項については取締役との議論を踏まえて決定しています。取締役による監督体制としては、取締役会直下にサステナビリティ委員会(委員長:代表取締役社長)を設置し、グループ全体の活動方針やその進捗状況を管理しています。サステナビリティに関する方針(憲章及び付随する方針等の制定・改廃、特に重要な指標の決定)は、サステナビリティ委員会を経て取締役会で決定しています。ま

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

### ● サステナビリティへの取組み

2022年度においてサステナビリティ委員会は1回、グループサステナビリティ委員会は2回開催され、ネットゼロに向けた取組み方針や、業績連動報酬(賞与)におけるサステナビリティ指標への従業員エンゲージメントの追加等について議論し、その内容を取締役に報告しました。

### ● サステナビリティ推進体制



# 2023年度サステナビリティ重要課題・重要項目

サステナビリティ憲章で設定した30のアクティビティのうち、16項目を今年度のサステナビリティ重要課題として選定。気候変動、人的資本、新たな価値創造、レジリエンスの4項目で括り、主要な指標を設定しています。

3つのテーマ	9つのチャレンジ	30のアクティビティ
自然との共生	社会が脱炭素化している未来へ	① 省エネルギーの推進 ② IOWN導入による消費電力の削減 ③ 再生可能エネルギーの開発と利用拡大 ④ カーボンニュートラルに貢献する新サービスの提供 ⑤ 革新的な環境エネルギー技術の創出
	資源が循環している未来へ	⑥ 通信設備・携帯端末等のリユース・リサイクルの推進 ⑦ プラスチックの利用削減、循環利用の推進 ⑧ 有害廃棄物の適正な処理、保管・管理徹底 ⑨ 水資源の適切な管理
	人と自然が寄り添う未来へ	⑩ 環境アセスメントの徹底 ⑪ 生態系保全に向けた貢献
文化の共栄	倫理規範の確立と共有	⑫ 自らの倫理規範の確立と遵守徹底 ⑬ コンダクトリスクへの適切な対応 ⑭ コーポレートガバナンス・コンプライアンスの強化徹底 ⑮ ビジネスパートナーとの高い倫理観の共有
	デジタルの力で新たな未来を	⑯ B2B2Xモデルの推進 ⑰ 知的財産の保護と尊重 ⑱ 地方社会・経済の活性化への貢献
	安心・安全でレジリエントな社会へ	⑲ サービスの安定性と信頼性の確保 ⑳ 情報セキュリティ・個人情報保護の強化 ㉑ リモートワークを基本とする分散型社会の推進
Well-beingの最大化	人権尊重	㉒ NTTグループ人権方針の遵守 ㉓ 社会全体への人権尊重の働きかけ
	Diversity & Inclusion	㉔ 多様な人材の採用・育成・教育及び女性活躍の推進 ㉕ LGBTQへの理解醸成、障がい者活躍の推進 ㉖ 仕事と育児・介護の両立支援
	新しい働き方・職場づくり	㉗ リモートワークの推進 ㉘ 人身事故ゼロ化及び社員の健康の保持・増進 ㉙ 自律的な能力開発の支援 ㉚ 紙使用の原則廃止

重要課題の選定(16項目)	重要4項目	主要指標
①省エネルギーの推進 ②IOWN導入による消費電力の削減 ③再生可能エネルギーの開発と利用拡大 ④カーボンニュートラルに貢献する新サービスの提供 ⑤革新的な環境エネルギー技術の創出	気候変動	・温室効果ガス排出量
②NTTグループ人権方針の遵守 ③社会全体への人権尊重の働きかけ ④多様な人材の採用・育成・教育及び女性活躍の推進 ⑤LGBTQへの理解醸成、障がい者活躍の推進 ⑥仕事と育児・介護の両立支援 ⑦人身事故ゼロ化及び社員の健康の保持・増進 ⑧自律的な能力開発の支援	人的資本	・従業員エンゲージメント率 ・女性の新任管理者登用率 ・男性育児休業取得率 ・重要サプライヤとの直接対話率
⑯B2B2Xモデルの推進 ⑱地方社会・経済の活性化への貢献	新たな価値創造	・B2B2X収益額
⑲サービスの安定性と信頼性の確保 ⑳情報セキュリティ・個人情報保護の強化	レジリエンス	・重大事故発生件数 ・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

# 気候変動

## 関連する新中期経営戦略の取組み

### 1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

- ① IOWNによる新たな価値創造 (構想から実現へ)
  - i. 光電融合デバイスの製造会社設立
  - ii. IOWN研究開発・実用化の加速
- ② データドリブによる新たな価値創造
  - i. パーソナルビジネスの強化
  - ii. 社会・産業のDX/データ利活用の強化
  - iii. データセンターの拡張・高度化
- ③ 循環型社会の実現
  - i. グリーンソリューションの実現
  - ii. 循環型ビジネスの創造
  - iii. ネットゼロに向けて
- ④ 事業基盤の更なる強靱化

### 2 お客さま体験 (CX) の高度化

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

### 3 従業員体験 (EX) の高度化

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

## 気候変動に関する戦略

### リスク

気候変動問題が世界的に重要なリスクとして広く認識されている中、NTTグループの気候変動や資源循環への対応や開示が不十分と評価された場合には、顧客・パートナー・株主・社員・地域社会等のステークホルダーからの理解が十分に得られず事業運営に支障をきたす可能性があります。また、新たな法令・規制の導入や強化等がなされた場合にはコスト負担が増加する等、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

### リスクへの対応

このようなリスクへの対応として、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組みを推進しています。自らのグリーン電力化の推進として再生可能エネルギーの活用を進めるほか、圧倒的な低消費電力をめざしたIOWNの研究開発の推進、インテナルカーボンプライシング制度の導入、グリーンボンドの活用等を進め、環境エネルギーへの取組み及び情報開示の充実を図っています。

### 機会

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

## 気候変動に関する指標及び目標

指標	目標	実績
温室効果ガス排出量	[Scope1,2] 2030年度：80%削減(2013年度比) 2040年度：カーボンニュートラル	[Scope1,2] 2022年度：253万t、45%削減(2013年度比)
	[Scope3] 2040年度：ネットゼロ	[Scope3] 2022年度：1,949万t、18%削減(2018年度比)

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

## 気候変動に関連する新中期経営戦略の取組み (ネットゼロに向けて)

NTTグループは、事業活動による環境負荷の削減と限界打破のイノベーション創出を通じて、環境負荷ゼロと経済成長の同時実現をめざしています。環境負荷ゼロに向けて、NTTグループは2021年9月に発表したNTT Green Innovation toward 2040について、Scope1, 2での取組みに加え、Scope3への拡大をめざします。

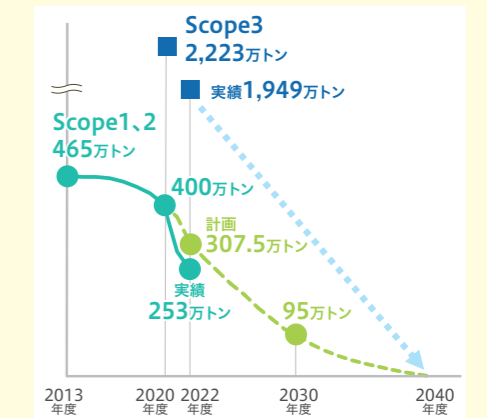
### NTT Green Innovation toward 2040<sup>\*1</sup>



### Scope3への拡大



● NTTグループの温室効果ガス排出量の削減イメージ (国内+海外)

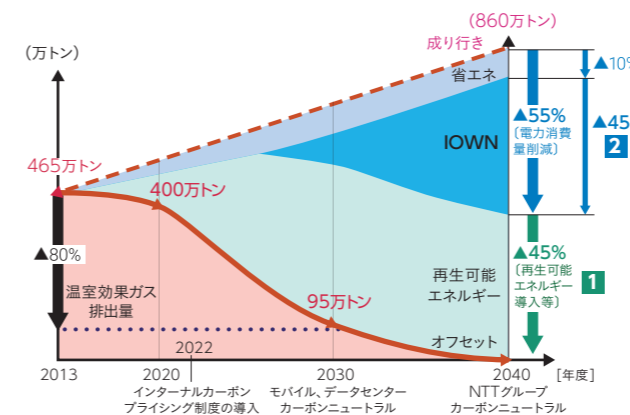


<sup>\*1</sup> GHGプロトコル: Scope1(自らの温室効果ガスの直接排出)、及びScope2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)

## Scope1, 2の温室効果ガス排出量削減について

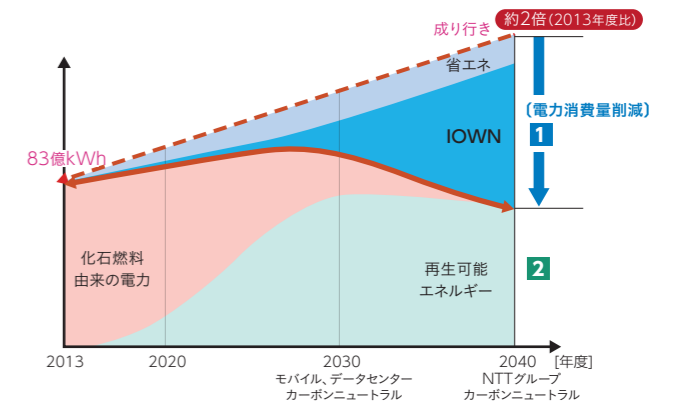
### NTTグループ温室効果ガス排出量<sup>\*2</sup>の削減イメージ (国内+海外)

- ・再生可能エネルギー利用を拡大し、温室効果ガスを45%削減<sup>\*3</sup> 1
- ・IOWN導入により電力消費量を削減し、温室効果ガスを45%削減<sup>\*4</sup> 2



### NTTグループ電力消費量の推移イメージ (国内+海外)

- 電力消費量の成り行き：2040年度に約2倍
- ・IOWN導入により電力消費量を約半減 1
- ・残り約半分に再生可能エネルギーを導入<sup>\*5</sup> 2



<sup>\*2</sup> GHGプロトコル: Scope1, 2を対象  
<sup>\*3</sup> 再生可能エネルギー (非化石証書活用による実質再生可能エネルギーを含む) の導入見通し→2020年度: 10億kWh、2030年度~2040年度: 70億kWh程度導入にあたっては、各国の電源構成等に基づき、最適な電源種別を決定。なお、国内の再生可能エネルギー利用は、NTT所有電源で半分程度をまかなう予定(2030年度)。  
<sup>\*4</sup> IOWN導入による電力消費量の削減見通し(対成り行き)→2030年度: ▲20億kWh (▲15%)、2040年度: ▲70億kWh (▲45%)  
総電力量に対するIOWN(光電融合技術 等)の導入率→2030年度: 15%、2040年度: 45%

<sup>\*5</sup> 再生可能エネルギー (非化石証書活用による実質再生可能エネルギーを含む) の導入見通し→2020年度: 10億kWh、2030年度~2040年度: 70億kWh程度導入にあたっては、各国の電源構成等に基づき、最適な電源種別を決定。なお、国内の再生可能エネルギー利用は、NTT所有電源で半分程度をまかなう予定(2030年度)。

気候変動

再生可能エネルギー発電事業の拡大

再生可能エネルギー発電事業者グリーンパワーインベストメント社等の買収

NTTアノードエナジーと株式会社JERA（以下、JERA）は、2023年5月18日付で締結した株式売買契約に基づき、2023年8月3日、米国の再生可能エネルギー事業者Pattern Energy Group LPが保有する株式会社グリーンパワーインベストメント（以下、GPI）の株式の取得等を完了しました。

● 買収を通じて取得する事業資産（他社持ち分を含む）

段階	種類	総発電容量(万kW)
操業中	太陽光	5.6
	陸上風力	28.1
建設中	陸上風力	8.0
	洋上風力	11.2
開発中	陸上風力	約150*
	洋上風力	(公募前)

※FIT 認定済み案件に限る

NTTグループでは、2021年9月に発表した環境エネルギービジョンNTT Green Innovation toward 2040において掲げる2030年温室効果ガス排出量の80%削減の目標達成のために、再生可能エネルギー発電所の開発に取り組んでいます。2030年の再生可能エネルギー導入予定量を約80億kWhとしており、今回の買収によりこの目標達成に大きく近づいたこととなります。

今後、NTTアノードエナジーとJERA、そしてGPIの3社は、それぞれが有する再生可能エネルギー事業のノウハウや知見、強みを効果的に活用し、日本国内の再生可能エネルギーの普及を通じ、日本の2050年カーボンニュートラル実現へ貢献するため、さらに取組みを推進していきます。



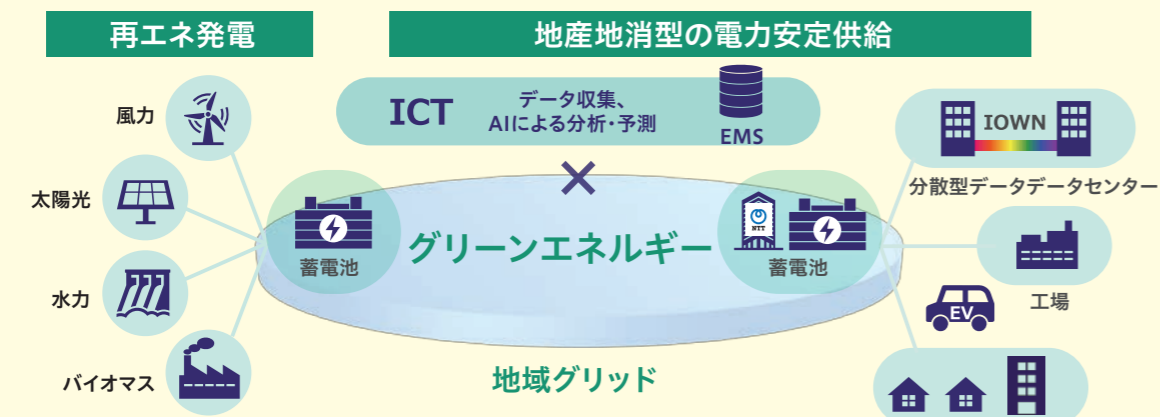
windファームつがる (提供: GPI)

NTTアノードエナジーは、NTTグループの新中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」がめざす循環型社会の実現に向け、再生可能エネルギーの発電事業を拡大するとともに、地産地消型の最適化・効率化された電力の安定供給により、地球にやさしい経済活動を推進していきます。

気候変動に関連する新中期経営戦略の取組み（グリーンソリューションの実現）

グリーンエネルギーとICTの組み合わせにより実現するグリーンソリューションを推進し、今後5年間で約1兆円の投資を実施します。

再生可能エネルギーの発電事業を拡大するとともに、蓄電池やEMS<sup>※1</sup>等を活用した地産地消型で最適化・効率化された電力の安定供給を実現していきます。



※1 Energy Management System (エネルギー管理システム)

気候変動の機会としてのビジネス事例

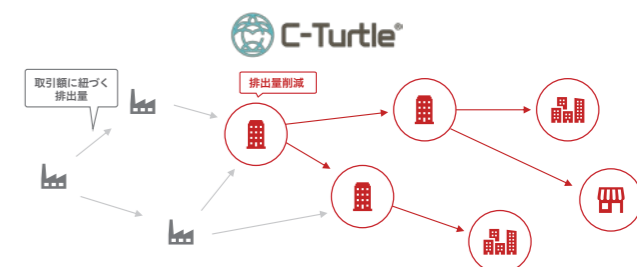
社会の環境負荷削減への貢献① ～NTTデータの温室効果ガス排出量可視化プラットフォーム C-Turtle<sup>®</sup>～

NTTデータは、社会全体のカーボンニュートラル実現のため、温室効果ガス排出量可視化プラットフォーム C-Turtle<sup>®</sup>を提供しています。昨今、企業には温室効果ガス排出量の可視化が求められていますが、算定方法の選択肢が数多く存在し、最適な方法の選定が難しい状況です。企業の排出量は、一般的には「活動量（調達した製品の購入額・数）×「排出原単位（その製品ごとに決められた固定の排出量（業界平均値）」で算定します。しかし、算定に利用される業界平均値では、取引先のサプライヤが個別に排出量削減を実施したとしても、その削減効果を自社の間接排出量（Scope3カテゴリー1,2）の算定結果に反映できないという課題がありました。一方で、業界平均値を用いず、「活動量（サプライヤ別の取引額）×「サプライヤ別排出原単位（サプライヤ別の売上高あたりの排出量の割合）」で排出量を算定する方法が「総排出量配分方式」です。C-Turtle<sup>®</sup>では、単に排出量を算定するだけでなく、サプライヤの削減アクションが取り込み、ともに推進ができる算定方法「総排出量配分方式」を採用し

ている点が特長です。

2022年8月には、国際NGO CDP<sup>※1</sup>の保有するグローバル企業の温室効果ガス排出量情報等の使用許諾契約を、国内企業として初めて締結しました。C-Turtle<sup>®</sup>上で、NTTデータが独自に収集したデータとCDPが保有するデータを組み合わせることで利用できるようになり、各社の排出実態と整合的な排出量算定が実施可能となります。

※1 CDPは、英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）で、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営しています。 <https://japan.cdp.net/>



削減努力が取引額を通じて下流企業へ取り込まれるため、自社だけでなく社会全体へ波及し、社会全体としての脱炭素につながります

社会の環境負荷削減への貢献② ～自治体・法人向けEV導入運用支援ソリューション「N.mobi（エヌモビ）」の提供～

NTTビジネスソリューションズ株式会社（以下、NTTビジネスソリューションズ）は、NTTアノードエナジーグループと連携し、自治体・法人のお客さまにおける電気自動車（以下、EV）の導入及びEVとEV蓄電池を活用した電力の最適利用をトータルに支援するソリューション「N.mobi（エヌモビ）」の提供を開始しました。

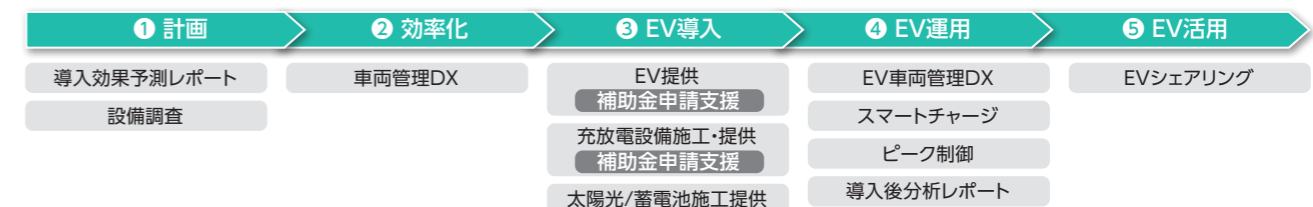
カーボンニュートラル推進に向けた取組み要請を受け、業務車両のEV化ニーズが高まっている一方で、EVはガソリン車に比べて車両コストが高く、EV充電に伴う最大需要電力増加のための電気代上昇や、充電インフラ不足に伴う走行距離制約等の課題があり、自治体・法人にとってEV導入推進への大きな障壁となっています。こうした背景を踏まえ、自治体・法人の業務車両の利用状況を可視化し車両台数の最適化を図るとともに、EV化計画を策定しコストミナモムなEV化を実現します。また、EV運用時の電気代抑制や途中充電の不便性の解消を行う充電制御PFサービスに加えて、EV車

両や充放電設備の導入、PPA<sup>※1</sup>に活用する太陽光発電設備の設計施工をワンストップで提供します。これにより、お客さまの業務車両のEVシフトを継続的に支援します。

NTTビジネスソリューションズ及びNTTアノードエナジーグループは、今後自治体・法人のEVシェアリングや、地域内の多数のEVを仮想的な蓄電池として活用するVPP<sup>※2</sup>サービス等、より一層EVを効率的に活用するための機能開発を進め、地域の自治体・法人の皆さまと協働し、EVを最適に活用した豊かでサステナブルな地域社会の実現に貢献していきます。

※1 Power Purchase Agreement (電力販売契約)

※2 Virtual Power Plant (仮想発電所)



気候変動

TCFD

ガバナンス

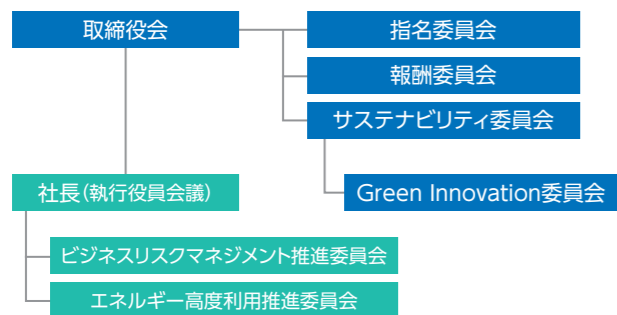
NTTグループでは、サステナビリティの推進を重要な経営課題と捉え、特に重要な事項については取締役との議論を踏まえて決定しています。

取締役による監督体制としては、取締役会直下にサステナビリティ委員会(委員長:代表取締役社長)を設置し、グループ全体の活動方針やその進捗状況を管理しています。サステナビリティに関する方針(憲章及び付随する方針等の制定・改廃、特に重要な目標の決定)は、サステナビリティ委員会を経て取締役会で決定しています。

サステナビリティに関する課題のうち、重要な解決すべき課題・アクティビティとして選定したプロセスについては、2021年度に、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課題をグローバル規模で議論、選択し特定しました。また、取り組むべき優先度については、“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、外部有識者の意見も取り入れ、優先度を評価しました。

上記において特定した課題及びその優先度の設定に関する妥当性は、サステナビリティ委員会で審議した後、取締役会にて定期的(年1回)にレビューし、随時見直しを行うこととしており、2023年4月20日開催の取締役会において、レビューした優先度を踏まえ、①気候変動、②人的資本、③新たな価値創造、④レジリエンスの4項目を2023年度のサステナビリティに関する重要項目として決定しています。

なお、気候変動に関してはサステナビリティ委員会の下部組織である、Green Innovation委員会、またNTTグループ各社とのグループGreen Innovation委員会において、温室効果ガス排出量等の進捗管理等を実施しています。



リスク管理

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

なお、NTTグループのリスク管理プロセスとして、身近に潜在するリスクの発生を予想・予防し、万一リスクが顕在化した場合でも損失を最小限に抑えること等を目的として、リスクマネジメントの基本的事項を定めたリスクマネジメント規程を制定し、代表取締役副社長が委員長を務めるビジネスリスクマネジメント推進委員会及びグループビジネスリスクマネジメント推進委員会が中心となって、リスクマネジメントのPDCAサイクルを構築し運用しており、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。

気候変動は、事業環境及びそれに対応した戦略にかかるリスクの1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。

戦略

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

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

また、NTTグループは、2023年5月に公表した新中期経営戦略の取組みの一つである循環型社会の実現として、グリーンエネルギーとICTの組み合わせにより実現するグリーンソリューションの推進、再生可能エネルギー発電事業の拡大及び地産地消型の最適化・効率化された電力の安定供給の実現、様々な産業間での資源の循環、地域創生の更なる加速による、持続可能な社会の実現をめざします。あわせて、ネットゼロに向け、NTT Green Innovation toward 2040のScope3への拡大をめざします。

STEP 1 シナリオ設定

シナリオ	概要	参考にしたメソッド
移行シナリオ	急速に脱炭素社会が実現するシナリオ …………… 1.5℃の目標が達成される未来	IEA World Energy Outlook 2022
物理シナリオ	物理的影響が顕在化するシナリオ …………… 平均気温が4℃上昇する未来	IPCC 第6次評価報告書、気候変動2022：自然科学的根拠政策決定者向け要約(SPM)

STEP 2 シナリオ分析に基づくリスクと機会の特定(全体像)

概要	シナリオ <sup>*1</sup>		タイプ	時間軸 <sup>*2</sup>	対策
	1.5℃	4℃			
炭素税・再エネ賦課金・再エネ導入のコスト増	Loss ▼	—	移行リスク(政策・法規制)	長期	・IOWN構想の実現に向けた取組み ・再生可能エネルギーの導入・利用拡大 ・省エネルギー化、高効率データセンターの推進
ESGへの取組み希薄に対する社会的批判(市場シェアの減少)	▼	軽微	移行リスク(市場・批判)	長期	・環境への取組みに関する積極的な情報開示
社会の環境負荷低減に貢献するサービスの売上拡大	▲ ▲	▲ Profit	機会(製品・サービス、エネルギー)	長期	・カーボンニュートラルに貢献する新サービス創出 ・グリーン電力販売の拡大
IOWN構想の実現	▲ ▲	▲	機会(研究開発に対する投資)	長期	・DXの加速、リモートワークの推進 ・サプライチェーンにおける温室効果ガス削減
豪雨や台風による災害	—	▼	物理リスク(急性)	短期	・災害対策・防災訓練の実施
気温上昇に伴う空調コストの増大	—	▼	物理リスク(慢性)	長期	・省エネルギー化の推進

※1 2030年度時点での1.5℃シナリオ・4℃シナリオにおける影響度 ※2 時間軸短期(3年未満)、中期(3-6年未満)、長期(6年以上)を記載、影響度を3段階で記載(▲:小、▲▲:中、▲▲▲:大)

※推定される年間利益影響:  
 ①カーボンプライシングが導入された場合(▲170億円程度)  
 ②再エネ賦課金・再エネ導入のコスト増(▲100億円程度)  
 ③豪雨や台風による災害復旧(2020年度:▲50億円程度、2021年度:▲2億円程度、2022年度:▲30億円程度)  
 ④気温上昇に伴う空調コストの増大(外気温度が1度上昇した場合は▲6億円)

【前提条件及び算出根拠】  
 ①カーボンプライシング(140USD/t-CO<sub>2</sub>)×2030年度目標排出量(2013年度Scope1+2排出量実績465万トンを基準に2030年度▲80%削減)  
 (カーボンプライシング IEA「World Energy Outlook 2022」における2030年度の予想単価、Advanced economies:140USD)  
 ②再エネ賦課金 2030年度:4.1円/kWh、2022年度:3.45円/kWh  
 証書コスト1.0円/kWhを元に推計  
 ③2020~2022年度の豪雨や台風等による復旧等の概算影響額  
 ④2022年度の国内電力使用量をもとに推計した空調コスト増加額

指標と目標

気候変動に関する指標及び目標

指標	目標	実績
温室効果ガス排出量	[Scope1,2] 2030年度: 80%削減(2013年度比) 2040年度: カーボンニュートラル [Scope3] 2040年度: ネットゼロ	[Scope1,2] 2022年度: 253万t、45%削減(2013年度比) [Scope3] 2022年度: 1,949万t、18%削減(2018年度比)

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

気候変動

Column

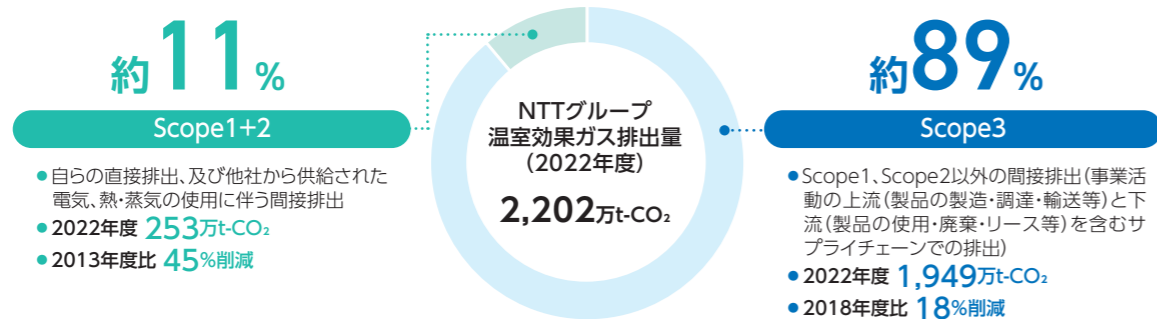
Scope3の温室効果ガス排出量削減に向けた取り組み

Scope3における温室効果ガス排出量削減のため、製品製造時の排出量削減に向けサプライヤの皆さまとの更なる連携強化を図るとともに、製品利用時の排出量削減に向けお客さまの脱炭素へ貢献していきます。

サプライヤ向けの取り組みとしては、ネットゼロに向けたNTTグループの取り組みに関する説明会や直接対話を通じ、脱炭素の取り組みに対しての理解を深めていただくとともに、サプライヤの温室効果ガス排出量の見える化や、排出削減目標の策定等に関する支援を実施して

います。また、お客さま向けには、再生可能エネルギーや省エネ機器の導入を推進しています。

また、2022年度は、アジアの電気通信事業者としては初めてグローバルな電気通信事業者による共同監査コンソーシアム(JAC:Joint Audit Co-Operation)へ参画しました。同協会内でも温室効果ガスの削減に向けたWorkStreamへの参加による議論を進めており、自社だけではなく通信業界全体でScope3の排出量削減に向けて取り組んでいます。



Column

NTTグループグリーンファイナンスによる調達の実施

NTTグループは、持続可能な社会の実現に向けたグループ全体での取り組みにファイナンス面を含めてより強くコミットし、強力で進めていくことを目的に、NTTグループグリーンファイナンスフレームワークを策定しています。本フレームワークは2020年6月にNTTグループグリーンボンドフレームワークとして策定して以来、グループの持続可能な社会の実現への取り組みにあわせその内容を改訂してきました。グループの金融中核会社であるNTTファイナンス株式会社(以下、NTTファイナンス)は、このグリーンファイナンスフレームワークに従って、グリーンボンドの発行またはグリーンローンによる調

達を実施します。調達した資金は、グループ各社の環境課題の解決に資するプロジェクトへ投資されます。

資金調達にあたっては、NTTファイナンスはNTTグループサステナビリティ憲章との適合状況を踏まえた投資プロジェクトの評価・選定を実施します。また、調達資金を一元管理し、プロジェクトへの充当状況を確認します。当社グループは年次にて、資金の充当状況及びプロジェクトの環境へのインパクトをレポートします。

グリーンファイナンスフレームワーク、及び資金充当レポート・インパクトレポートについてはNTTファイナンスのホームページにて公開しています。

([https://www.ntt-finance.co.jp/ir/greenbond/index.html?link\\_id=g411](https://www.ntt-finance.co.jp/ir/greenbond/index.html?link_id=g411))

● グリーンボンドの発行状況

2020年6月	総額400億円	対象プロジェクト：グリーンビルディング
2021年10月	総額3,000億円	
2021年12月	総額15億ユーロ	対象プロジェクト：5G関連投資、FTTH関連投資、IOWN構想の実現に向けた研究開発、再生可能エネルギー
2022年7月	総額15億米ドル	
2023年7月	総額3,800億円	

Column

生物多様性保全への貢献、循環型社会への転換

NTTグループは、主な事業である通信事業をはじめ、事業活動を行う上で一部の自然資本に依存をしています。

自然資本に対する影響は、スマートフォン等で使用する金属に関する採掘時の生態系や水資源への影響、また通信ビル、通信ケーブル、無線基地局、データセンター、再生可能エネルギー設備の構築・運用に関する生態系への影響を調査し、自然資本に与えるリスクは限定的であると認

識しています。

一方で、生物多様性や循環型社会への関心の高まりは、新たなビジネスの機会になるものと考えています。事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

引き続き、生物多様性及び資源循環についてNTTグループのリスク及び機会の検証に努め、情報開示を続けていきます。

TOPICS 1

生物多様性

NTTグループは、データセンターや太陽光発電設備をはじめとした建物等の環境アセスメントの実施を徹底しています。グループ独自の建物グリーン設計ガイドラインに基づき、建物の敷地及びその周辺地域の歴史的、社会的、地理的、生物的環境特性の把握に努め、必要に応じて設計に反映しています。

また、社会の生物多様性の確保に向け、水中ドローンを活用したサンゴ生態調査の支援を行っています。



提供：学校法人沖縄科学技術大学院大学学園(OIST)

TOPICS 2

水資源の適切な管理

NTTグループの事業形態として、事業で水資源を消費することはほとんどありません。日本国内で1年間に消費される水使用量\*約252億m<sup>3</sup>(生活用水+工業用水)に対し、NTTグループによる取水量約463万m<sup>3</sup>は0.02%未満で、日本全国に分散して使用しているため、取水により著しい影響を受ける水源はないと考えています。また、NTTグループは、中水や雨水を使用することで、上水の使用量を削減しています。

NTT DATA Italiaでは、最適な水道の水運用管理を実現するためのクラウドソリューションを、イタリアの水・電力等を扱うユーティリティ事業者Aceaに提供しています。

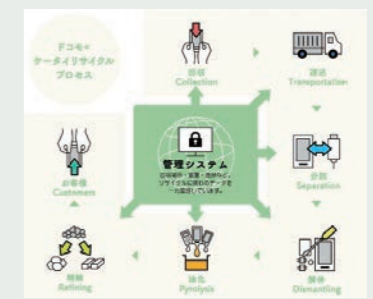
\*国土交通省Webサイトによる。2019年の水使用実績(取水量ベース)は約785億m<sup>3</sup>/年(生活用水約148億m<sup>3</sup>、工業用水約103億m<sup>3</sup>、農業用水約533億m<sup>3</sup>)。



TOPICS 3

通信設備・携帯端末等のリユース・リサイクルの推進

NTTグループは、2030年度の目標として、NTTグループが排出する廃棄物のリサイクル率を99%以上とすることを設定しています。情報通信をはじめとする様々なサービスを提供し、事業を継続していくためには多くの資源が不可欠です。そのため、事業継続リスクの回避と、資源の循環の両面に資する目標として設定しました。2022年度の廃棄物のリサイクル率は98.2%でした。99%以上の目標達成をめざし、引き続きリサイクルの推進に努めていきます。



# 人的資本

## 関連する新中期経営戦略の取組み

- 1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ**
  - ① IOWNによる新たな価値創造 (構想から実現へ)
    - i. 光電融合デバイスの製造会社設立
    - ii. IOWN研究開発・実用化の加速
  - ② データ・ドリブンによる新たな価値創造
    - i. パーソナルビジネスの強化
    - ii. 社会・産業のDX/データ利活用の強化
    - iii. データセンターの拡張・高度化
  - ③ 循環型社会の実現
    - i. グリーンソリューションの実現
    - ii. 循環型ビジネスの創造
    - iii. ネットゼロに向けて
  - ④ 事業基盤の更なる強固化
- 2 お客さま体験 (CX) の高度化**
  - ⑤ 研究開発とマーケティングの融合
  - ⑥ お客さま体験 (CX) を重視したサービスの強化
- 3 従業員体験 (EX) の高度化**
  - ⑦ オープンで革新的な企業文化へ
  - ⑧ 自律的なキャリア形成への支援強化
  - ⑨ 全世界の従業員の家族を含めたサポートプログラムの強化・充実

## グループ人材戦略

世の中に対して価値あるものを生み出し、サステナブル社会を作る原動力となるのは「人」です。私たちは従業員体験 (EX) を重視し、人が価値を生む好循環を実現していきます。

NTTグループでは、多様な人材が入社からキャリアを自律的に考え、業務経験を積み、研修等でスキルを補完し、振り返りや棚卸を経て新たなチャレンジをすることが、EX向上の鍵となると考えています。

社員一人ひとりが自律的なキャリア形成を実現するために、下図のような環境を提供し、**成長支援と多様な働き方・働く環境整備**の両面から各種人事施策を展開していきます。社員一人ひとりが主体的に行動し、活躍できる環境・支援を提供することで、成長実感・働きがい・ワクワク感が生まれ、社員のEX向上を実現していきます。

## 人的資本に関する戦略① 〈従業員エンゲージメントの強化〉

### リスク

情報通信市場や情報サービス市場においては、国内外の様々なプレイヤーが市場に参入し、サービスや機器の多様化・高度化が急速に進んでおり、今後、クラウドサービスを中心として変化が一層加速していくと見込まれます。このような状況の中で、従業員エンゲージメントの強化は、生産性や創造性の向上、及び優秀な人材のリテンションのために重要です。エンゲージメントの低下は、新技術の開発、新サービスの企画、既存サービスの改善、成長戦略の実行等に影響を及ぼす場合があり、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

### リスクへの対応

このようなリスクへの対応として、NTTグループでは、従業員エンゲージメント調査を実施し、把握した課題の改善に向けた取組みを強化しています。2023年4月に導入した専門性を軸とした新たな人事給与制度に基づき、社員一人ひとりが今まで以上に高い専門性とスキルを獲得・発揮できる環境を整備するとともに、公募人事等の拡大により、社員が自らチャレンジし活躍できる機会も拡大します。管理職についてはジョブ型人事制度を導入しており、年次・年齢にかかわらず適所適材配置を実施しています。また、戦略の理解や浸透に向け、経営幹部と社員の双方向のコミュニケーションの場の整備も行います。あわせて、多様な人材が活躍できるための環境整備も、従業員エンゲージメント向上を支える基盤となることから、ワークインライフの実現に向けた取組みを継続します。

### 機会

機会への対応としては、社員のチャレンジ意欲の向上や専門性の獲得によりキャリア上の目標達成や働きがい向上し、それにより従業員エンゲージメントが高まることで、NTTグループとしての労働生産性や創造性が向上すると考えています。

## 従業員エンゲージメントの強化、人材の多様性の確保に関する指標及び目標

指標	目標	実績
従業員エンゲージメント率	改善 (前年度比)	2022年度：57%
女性の新任管理者登用率	毎年：30%	2022年度：29.7%
男性育児休業取得率	2023年度：100%	2022年度：114.1%

(注) 1. 従業員エンゲージメント率の集計範囲は、国内グループ約100社 (今後、海外グループ会社まで拡大予定) です。  
2. 女性の新任管理者登用率及び男性育児休業取得率の集計範囲は、国内主要6社 (当社、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータ) です。

### ● (参考) 多様性に関するその他の指標及び目標

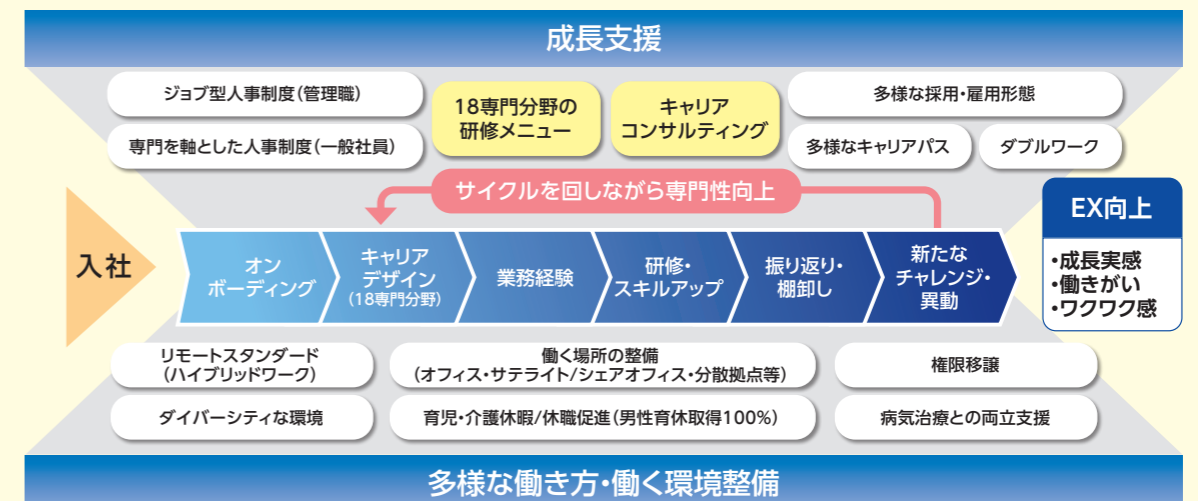
	指標	目標	実績
女性	採用率	毎年：30%	2022年度：35.8%
	管理者比率	2025年度：15%	2022年度：10.4%
	役員比率	2025年度：25~30%	2023年6月：21.0%
外部人材	経験者採用比率	2023年度：30%	2022年度：40.7%

(注) 1. 上記指標の集計範囲は、いずれも国内主要6社 (当社、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータ) です。  
2. 当社における本報告書提出日現在の女性の役員比率は、取締役30.0%、監査役40.0%、執行役員40.0%です。

## 人的資本に関連する新中期経営戦略の取組み (自律的なキャリア形成への支援強化)

社員の自律的なキャリア形成を支援し、事業の成長を支える人的投資を拡大します。

今年4月に導入した専門性を軸とした人事制度に基づき、18分野の専門性を高めるための社外資格取得支援や研修メニューの充実、社員のキャリアデザインのアドバイスを行うキャリアコンサルティング機能の充実等を図ります。出産、育児、介護等のライフイベントのサポートも含めたトータルなキャリア形成を支援していきます。



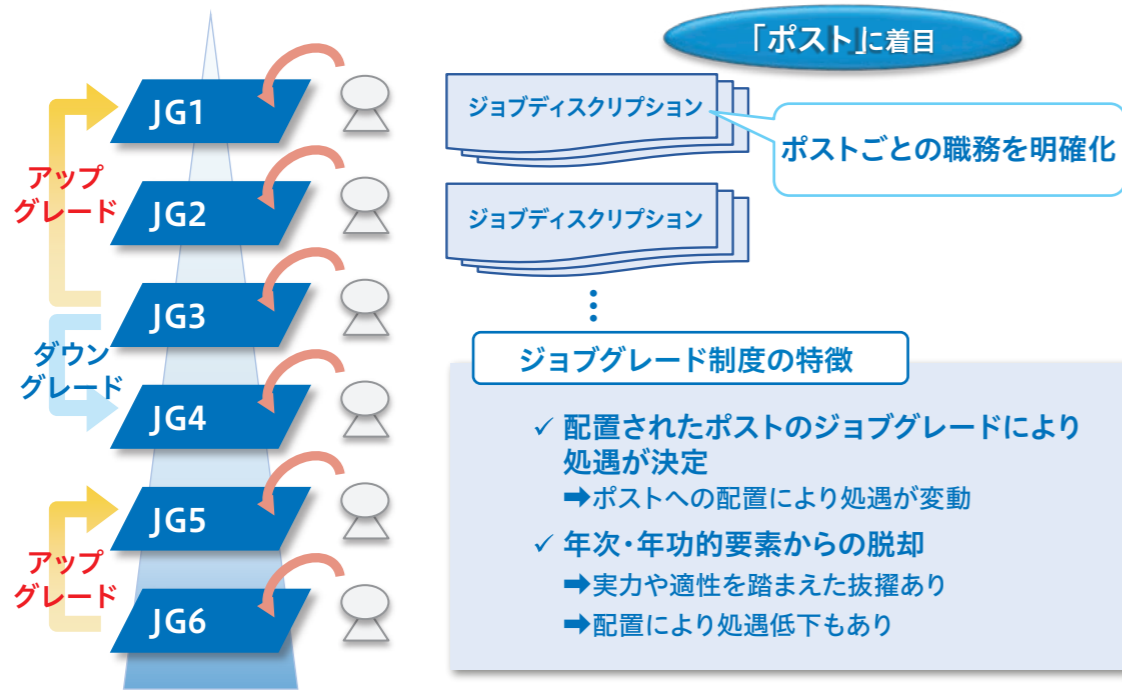
人的資本

成長支援:人事制度見直し

事業構造を転換し、新たな価値創造が求められる中、経営戦略と人事の連動性をこれまで以上に高めていく必要があります。

2021年10月から全管理職に導入しているジョブ型の人事給与制度は、年次・年功から脱却し、従来の適材適所から適所適材へと転換を図り、会社業績や個人の業績と報酬がより連動する仕組みとしました。これにより、戦略実現に必要な役割・仕事(ポスト)に見合う人材の配置を可能とし、社員のチャレンジ機会の創出・拡大を図っています。

● ジョブグレード制度



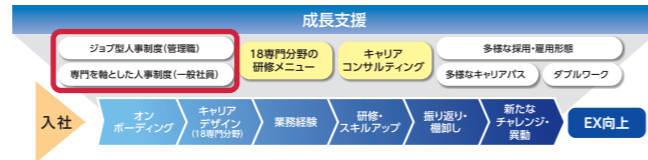
一般社員については、高い専門性やスキルを発揮し、自らのキャリアを切り拓き、真に実力あるプロフェッショナル人材へと成長していくことを目的として、本年4月に新たな人事給与制度を導入しました。

具体的には、営業(セールス・SE等)、開発(サービス・プロダクト開発等)、IT(ITアーキテクト、ITスペシャリスト等)、インフラエンジニア、コーポレート(総務・人事、財務等)、不動産・建築、スマートエネルギー、研究開発等、外部市場を意識した18の専門分野を設け、分野ごとに求められる専門性や行動レベルを明確化した“グレード基準”を設定しました。また、これら“グレード基準”に基づき、高い成果を上げた社員が適正な評価を受けることが可能な絶対評価の導入や、昇格における最短在級年数廃止等を行い、専門性の獲得・発揮度に応じて昇格・昇給していく仕組みとしました。

今後は、採用・育成・配置すべてのフェーズにおいて、専門性を意識した運用へ転換を図り、社員の自律的なキャリア形成を支援していきます。

また、一般社員における専門性を軸とした人事給与制度の導入にあわせて、特に市場価値の高いスキル、高い業績を発揮する社員をより高く処遇するスペシャリストグレードを創設しました。

マネージャーにならなくても、高い専門性を背景に管理職と同等の処遇を受けられる仕組みを設けることで、社員のキャリアの選択肢を広げ、更なるモチベーションの向上やパフォーマンスの発揮につなげていきます。



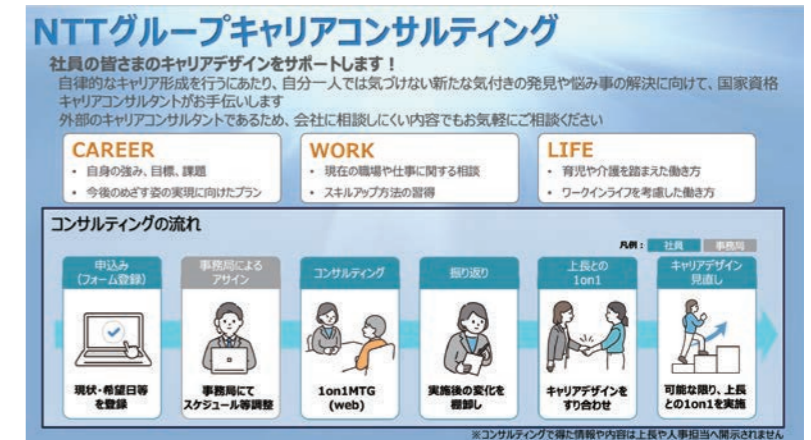
成長支援:研修メニュー・キャリアコンサルティング

外部市場を意識した18の専門分野における高い専門性やスキルの獲得の実効性を高める観点で、研修メニューを拡充しました。①各専門分野に応じた社外資格の取得を支援する研修、②資格取得だけでは得難い分野別専門スキルを向上させる研修、③会議のファシリテーション等特定の分野に限らず必要となる共通スキルを獲得する研修の3つの枠組みにおいて、約650講座の研修メニューを準備しています。社員は自身のキャリアプラン、スキルアップ計画に応じてこれらの研修メニューを選択し、学習を実施することができます。

一方、多数の研修メニューから社員が適切な研修を選択することが難しい場合も考えられます。これに対しては、グループ横断で導入しているタレントマネジメントシステムへ、社員の専門分野や等級に合った研修のリコメンド機能等を追加して対応していく予定です。

新たな人事給与制度においては、各専門分野で高めた専門性を活かして、社員が主体的・自律的にキャリアデザインをすることが求められます。一方、キャリアデザインには、今後の活躍を希望する専門分野、活躍したい役割・立場、自身の持つ専門性や強み・弱み、ライフイベント等、社員個々の様々な要素が影響するため、社員によってはキャリアデザインに向けたサポートが必要な場合も考えられます。このサポートを実行する機能として、2023年7月よりグループ専用のキャリアコンサルタントを配置しました。国家資格を有し、経験豊富なコンサルタントが、個々の社員に寄り添ったキャリア相談に応じていきます。

また、一般社員の最も身近な相談相手となると考えられる上長(担当課長中心、2023年度の対象者は約10,000人)に対して、キャリアコンサルティングの考え方を教育します。上長のキャリアコンサルティング能力を高めて、日頃の社員とのコミュニケーションや定期的な面談のなかで、社員による自律的なキャリアデザインに対するサポートを実施していきます。



Column

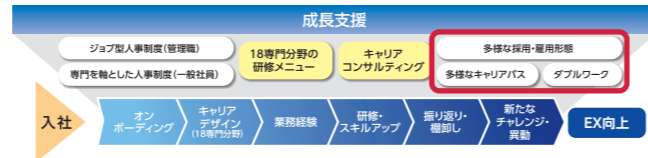
NTT University

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

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

Next ECでは1年～3年次合計で約180名(うち女性30%)、Future ECでは1年次約130名の受講生が、次代の経営を担う人材をめざして取り組んでいます。

人的資本



成長支援:多彩なキャリアパス(多様な採用・雇用形態)・ダブルワーク

多様な採用活動を行っており、新卒採用だけでなく経験者採用も積極的に行っています。2023年度30%という目標を掲げて取り組んできましたが、2022年度実績は40.7%と目標を大きく上回る結果となりました。

また、新卒採用・経験者採用ともに採用時のグレード設定を画一的なグレードとせず、社員の専門性や能力を勘案したグレード設定を行っています。

入社後におけるキャリアプランにおいても、高い業績を

揮する社員をより高く処遇するスペシャリストグレードや、プロフェッショナル社員制度を導入しており、様々な業界や分野で活躍しています。

さらに、特定分野において高い専門性を発揮し、世界から真に優秀なトップクラスの研究者と認められ、高い実績をあげている研究者をフェロー、上席特別研究員、特別研究員として処遇しています。

● 特に専門性の高い制度・処遇

スペシャリストグレード	特に専門性の高い社員に管理職と同等の処遇を可能とする新たなスペシャリストコース (例)・データサイエンティストとして、特に高い研究成果を上げ、精力的に社外活動を実施している ・セキュリティエンジニアとして、高度スキルを要する案件対応や、執筆・団体活動を通じた豊富な人脈を有する
プロフェッショナル社員制度	特定の業界・分野における、より高度な専門スキルや経験等を最大限発揮する観点から、より高い水準での処遇を可能とするプロフェッショナル制度 (例)・金融決済分野の第一人者としてウォレットサービス全体の事業運営と戦略パートナーとの提携を推進 ・ネットワーク・IoTのスペシャリストとして、大学の客員研究員も兼任し、数々の国際会議にも出席
フェロー	世界的に認められる卓越した研究業績をあげている象徴的な研究者に与えられる特別な役職
上席特別研究員	特別研究員の中でも、極めて優秀かつ長期的に活躍が期待できる研究者に与えられる役職
特別研究員	世界から優秀な研究者として認められている革新研究者に与えられる役職

また、NTTグループでは、社員自身のスキルの研鑽や自律的なキャリア形成を支援するため、現在の所属組織での業務を継続しながら、勤務時間の一部を他組織での業務に充てることのできる社内副業の仕組みとして、ダブルワークを推進しています。

具体的には、業務時間の最大2割を他組織での業務に研修として参加することを可能としたもので、保有しているスキ

ルの実践はもとより、所属組織では培うことのできない新たなスキルの獲得、更なる専門性の向上にチャレンジする機会として設けており、NTT東日本やNTT西日本、NTTドコモをはじめとするグループ会社の一部で活用が進んでいます。

今後は更なる対象範囲の拡大を図る等、NTTグループで働く社員の積極的なチャレンジや自己成長につながる環境整備を進めていきます。

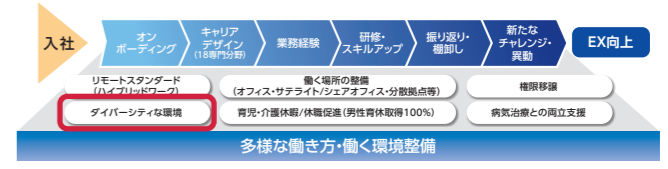
Column

NTT Group Job Board(公募)

社員一人ひとりが、自らキャリアのオーナーシップを持ち自律的なキャリア形成を行えるよう、人事異動における自発的なチャレンジを支援する仕組みとして、常時募集を行いタイムリーに応募が可能な"NTT Group Job Board"を開発しました。

当施策を2023年7月1日に開始して以降、8月までに602件の募集ポストが掲載されました。

引き続き、当施策を通じて社員の活躍度が高まり、一人ひとりが成長実感と働きがい・ワクワク感をえられる会社への変革をめざしていきます。



多様な働き方・働く環境整備:ダイバーシティ&インクルージョン

NTTグループの持続的成長と、サステナブルな社会の実現のために、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。外部環境の変化に柔軟に適応し、イノベーションを創出し続ける企業であるためには、同質的な組織から、多様な人材が活躍する組織へと自ら変革する必要があると考えてい

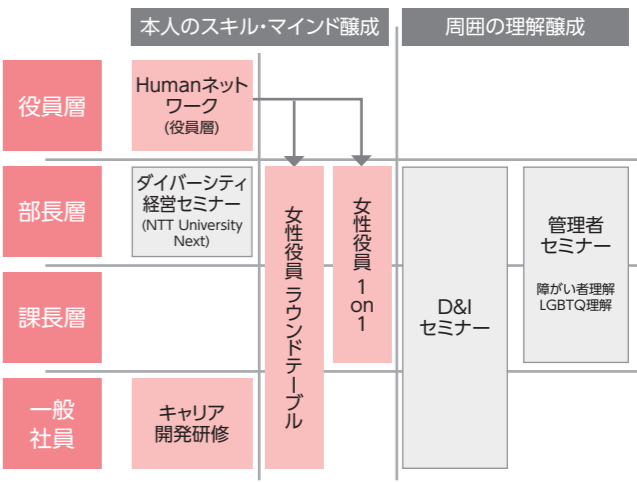
ます。また、社員のWell-beingの向上、公平な機会の提供、多様な人材が活躍できる環境を実現することで、ワークインライフとサステナブルな社会の実現に貢献することができると考えています。

多様な働き方・働く環境整備:女性活躍

NTTグループでは意思決定の場に多様な意見を取り入れるため、女性役員・女性管理者・新任女性管理者に対して目標値を設定しています。2023年6月には、女性役員比率は21.0%(対前年+3.3ポイント)となりました。また、2022年度実績として、女性新任管理者登用率は29.7%(対前年+0.6ポイント)、女性管理者比率は10.4%(対前年+1.7ポイント)でした。

多様性の確保については、経営中核人材への継続的な女性社員の輩出をめざし、“NTT University”において対象者の女性比率を30%以上確保しているほか、各階層の女性社員に対する研修、育児休職復帰者及び上長向けの研修等を実施しています。

また、OFF-JTだけでなく、タフアサイメントを意識した人材配置等のOJTにも取り組み、スキル・本人のマインド・経験の観点から女性社員の育成に取り組んでいます。



多様な働き方・働く環境整備:男女賃金の差異(指標)

人事・給与制度において、性別による賃金の差異は設けていません。

男女の賃金差異の主な要因は、以下のとおりです。

- 正規労働者における賃金差異の主な要因：  
女性に占める管理者比率が、男性よりも低いため
- 非正規労働者における賃金差異の主な要因：  
給与水準の高い専門職において、男性比率が高いため

NTTグループでは、2013年12月に「女性管理者倍増計画」を発表し、新卒採用における女性比率30%を目標に掲げました。2013年度以降、女性の積極的な採用を行ってきたことから、女性労働者の年齢層は比較的若年層に偏っており、現時点では非管理者層が多く占める状況になっています。

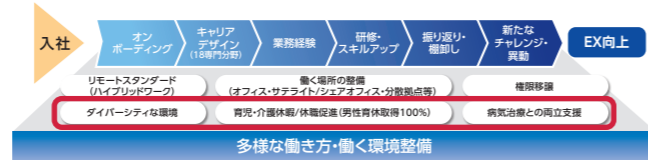
2021年9月に公表した「新たな経営スタイルへの変革」において、女性の新任管理者登用率を30%として目標を設定し、2021年度29.1%、2022年度29.7%と順調に推移しています。

● 男性労働者の賃金を100とした場合の女性労働者の賃金の割合(2022年度)

全労働者	正規雇用	(再掲)管理者	(再掲)非管理者	非正規雇用
76.8%	77.0%	91.5%	82.2%	79.3%

(注)集計対象は国内主要6社(当社、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータ)です。

人的資本



多様な働き方・働く環境整備:障がい者活躍推進

NTTグループの障がい者雇用率は2.51% (対前年+0.04ポイント)であり、約4,000人の障がいのある方が働いています。そのうち、特例子会社\*で働いている方が約1,000人です。各職場での直接雇用に加え、特例子会社では障がいのある社員の特性を活かした業務として、Webアクセシビリティ診断や、リサイクル紙による手漉き紙製品の製造、オフィ

スマッサージ業務、地域と連携した農業事業や清掃事業等があります。また、障がい者の活躍一環としては、NTTアートコンテストや、遠隔操作型ロボット[OriHime]を活用した様々な取組みも推進しています。

\*特例子会社:NTTクラリティ株式会社、株式会社NTT西日本ルセント、株式会社NTTデータだいいち、株式会社ドコモ・プラスハーティの4社

多様な働き方・働く環境整備:LGBTQに対する取組み

NTTグループでは、LGBTQの理解醸成に向け、管理者向け研修やグループ横断でのALLY会の開催等を実施しています。また、各種イベントにも積極的に協賛を行い、日本最大級のファンイベント「TOKYO RAINBOW PRIDE」や、ダイバーシティに関する国内最大級のキャリアフォーラム「Diversity Career Forum」にも参加しています。また、2018年4月からNTTグループ国内会社約20万人を対象

に、配偶者にかかわる制度全般を、原則、配偶者と同等の関係にある同性パートナーにも適用しています。

任意団体work with Prideが策定した職場でのLGBTQに関する取組み評価指標「PRIDE指標2022」において、NTTグループ24社が認定基準の5つの指標すべてを達成したことを示すゴールドを受賞しました。

多様な働き方・働く環境整備:育児・介護・治療との両立

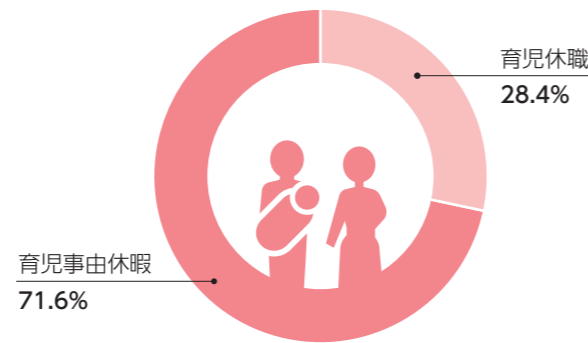
NTTグループでは、社員のワークインライフの充実に向け、積極的な育児参画を推進しています。育児介護休業法の改正に伴い、NTTグループでは、法改正に先んじて2022年4月1日に育児休職制度を見直し、子の出生後8週間以内の休職制度を充実させています。

2021年度から社員の積極的な育児参画に向けたセミナーを実施し、職場の風土醸成にも取り組んでいます。

男性の育児事由休職・休暇取得率

男性の育児事由休職・休暇取得率は、くろみん認定の算出式\*により、算定しています。育児介護休業法改正に伴い、社員との面談等を通じ積極的に取得の呼びかけを行った結果、2022年度の目標100%に対し、実績は114.1%となりました。しかしながら、取得は短期の休暇取得者が71.6%となっており、育児休職の取得者は28.4%にとどまっています。長期の育児休職が取りやすい環境構築に向け、本人への取得促進の呼びかけだけでなく、組織や上長に対して積極的な声掛け・支援を行っていきます。

\*育児休業等及び育児目的休職制度を利用した男性労働者の割合(2022年度に小学校就業始期までの子を有する男性社員のうち、育児事由の休職・休暇取得者数)÷(パートナーが2022年度に出生した社員数)



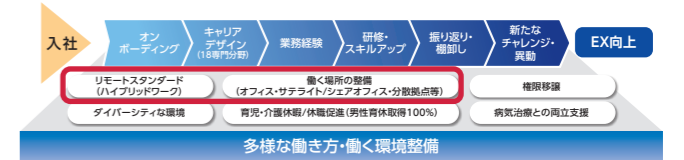
介護との両立

“大介護時代”の到来を見据えて、仕事と介護を両立できる職場環境づくりを進めていくため、グループ各社で介護勉強会等を開催しています。社員の関心が高く、参加者も多い傾向にあり、今後も開催していく予定です。

治療との両立

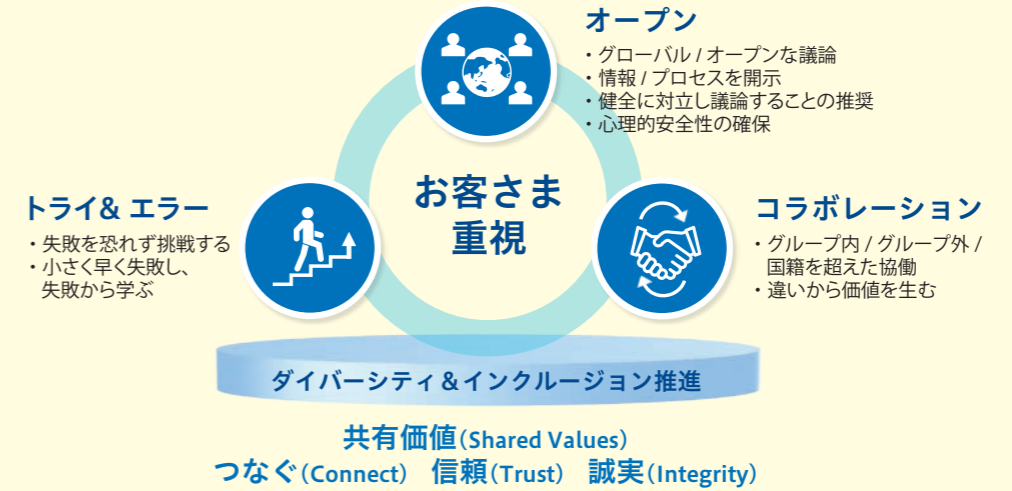
病気治療等の制約を持つ社員が働きやすい職場環境を構築するため、人的ネットワークの構築や周囲(特に上長)の知識習得・マインド改革・風土醸成のための研修等を実施しています。

病気治療との両立に向けた休暇等、制度を整えており、取得しやすい環境づくりを行っているほか、参加者自由方式の理解醸成セミナーの実施を企画しています。



人的資本に関連する新中期経営戦略の取組み(オープンで革新的な企業文化へ)

お客さま重視を基本に、オープン、コラボレーション、トライ&エラーを重視する文化の浸透を進めるとともに、ダイバーシティ&インクルージョンを引き続き強化します。



多様な働き方・働く環境整備:リモートスタンダード、ハイブリッドワーク

NTTグループでは、ワークインライフの実現に向け、リモートワーク制度・リモートワーク手当・スーパーフレックスタイム・分断勤務・サテライトオフィスの拡充等により、柔軟な働き方ができる環境を整備しています。2022年7月からは、転居を伴う転勤や単身赴任を前提とした働き方の解消をめざし、居住地が自由となるリモートスタンダードを導入しています。

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

リモートスタンダード制度の導入以降、単身赴任者が約800人減少したほか、遠隔地に居住しながら勤務を行う従業員の増加等ワークインライフの充実が図られています。なお2022年度のリモートワーク実施率は、74%となりました。

また、自宅とオフィス以外の働く場所を整備するため、2022年度末までに260拠点以上という目標を設定したサテライトオフィスについては、2022年度末時点で約580拠点まで拡大しました。

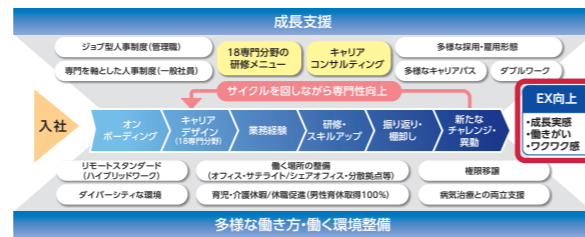


リモートスタンダードの導入等により、働く時間・働く場所・住む場所の自由度が高まり、社員のライフスタイルに応じたワークスタイルの選択肢は、さらに拡大しました。

一方で、チームの状態や仕事の状況に応じて、時にはリモートワークで自律的に集中して業務を行い、時には出社して現地で現物に触れたり、チームワークを高めるオンサイトワークを行ったりする等、目的に応じた更なる働き方の工夫が必要と考えています。

今後は、対面と非対面の双方のよさを組み合わせた最適な働き方(ハイブリッドワーク)を実践し、社員の働き方の柔軟性と組織・チームの生産性向上の両立をめざしていきます。

人的資本



従業員エンゲージメント調査

NTTグループでは、2021年度よりエンゲージメント調査を開始しています。エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPI(Key Performance Indicator/重要業績評価指標)として設定しています。

グループ共通システムエクスペリエンスPF(Qualtrics)を国内グループ約100社に導入し、エンゲージメントスコアと改善すべき課題の把握が可能となりました。エンゲージメント向上に向けた分析を行い、改善のためのアクションを実施

● NTTグループのKPI4項目

—自発的な貢献意欲—

(1)当社では、仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる

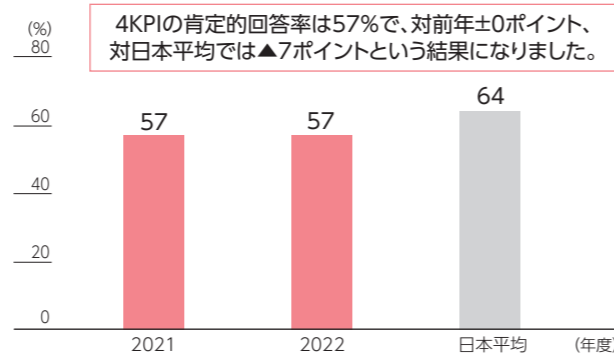
—自社に対する愛着・誇り—

- (2)私は、当社で働くことを誇りに思う
  - (3)私は、当社を素晴らしい職場として、知人に勧めたいと思う
- 仕事のやりがい—
- (4)私は、仕事を通して個人として達成感を得ている

することで、会社・組織の方針や戦略に共感し、誇りを持って、自発的に仕事に取り組むエンゲージメントの高い社員が増えることを期待しています。

また、企業として従業員エンゲージメント向上に取り組むことを目的に、役員報酬の指標としたほか、全管理者の賞与の評価指標に設定しました。会社として、組織として、社員エンゲージメント向上に向けて取り組んでいきます。

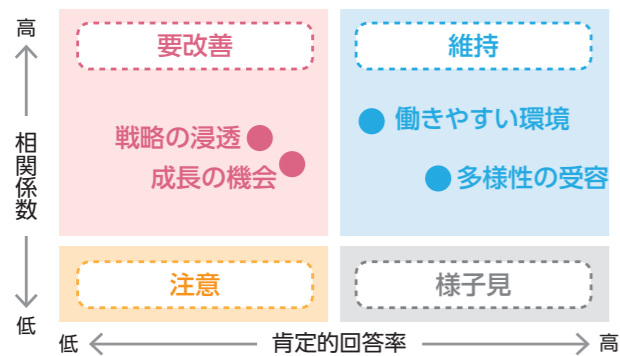
● 2022年度調査結果



4KPIの肯定的回答率は57%で、対前年±0ポイント、対日本平均では▲7ポイントという結果になりました。

具体的な取組み

エンゲージメント(KPI4項目)との相関分析を行い、影響を与える項目を特定し、優先順位をつけて施策を進めています。



維持エリアの取組み

エンゲージメント項目との相関性が強く、肯定的な評価が高い項目は、“社員が働きやすい環境・風土”、“多様性の受容(きちんと認めてもらっている/個人として尊重されている)”でした。

NTTでは、リモートワークやスーパーフレックスタイム制、リモートスタンダード等、時間、場所、居住地にとられない多様な働き方を推進してきました。ワークインライフの充実に向けて取り組んできた結果が反映されていると理解しています。(具体的な取組みは、「多様な働き方・働く環境整備:リモートスタンダード、ハイブリッドワーク(P.37)」をご覧ください)

要改善エリアの取組み

エンゲージメント項目との相関性が強く、肯定的な評価が低い項目は、“成長の機会(キャリア上の目標を達成できる)”、“戦略の浸透(当社の将来に自信を持っている)/チェンジマネジメント(組織の変革に対応するためのサポートを得ている)”でした。

成長支援に向けては、2023年4月より、専門性の獲得・発揮に応じて昇給・昇格する制度への見直しを図ったほか、グループ横断で社員がキャリアデザインを相談できるキャリアコンサルティング機能を充実させました。また、公募での人事異動へのチャレンジを支援する仕組みとして、“NTT Group Job Board”を開設しました。これにより、社員一人ひとりが自らキャリアのオーナーシップを持ち必要なアクションをとることが可能となりました。そのほか、社員の学習環境として専門分野別並びに共通の研修として、約650講座の研修を準備するとともに、NTTグループ社内報を通じて、多様なロールモデルの紹介も積極的に行っています。(具体的な取組みは、「成長支援(P.32-34)」をご覧ください)

戦略の浸透/チェンジマネジメントに向けては、経営層のキャラバンの拡大を行っています。また、各社・各組織において調査結果に関する意見交換会を開催する等、組織ごとの課題について議論を重ねています。また、各階層のリーダーにそれぞれのアクションについてコミットしてもらう等の取組みを行っています。

人的資本に関する戦略②〈健康・安全〉

<b>リスク</b>	社員の健康・安全が十分に確保できない場合、労働生産性の低下等につながり、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。
<b>リスクへの対応</b>	このようなリスクへの対応として、NTTグループでは、労働基準法等の関係法令の遵守はもとより、安全管理及び健康管理を目的に安全管理規程、健康管理規程等を定めています。NTTグループの事業を支える電気通信設備工事における事故の防止や安全な作業環境の整備に向け、委託先会社等の協力会社も含めたNTTグループ全体で各種対策や安全意識の向上に継続的に取り組んでいます。
<b>機会</b>	機会への対応としては、従業員の健康維持・増進への取組みがモチベーションや生産性を向上させ、企業の収益拡大にもつながるとの方針のもと、経営戦略の一環として健康経営に取り組んでいます。具体的には、スマートフォンアプリ(dヘルスケア)を活用した社員の健康活動促進のための取組みや、社員の健康状態・変調を把握するための定期アンケート(パルスサーベイ)の実施といった取組みを進めています。

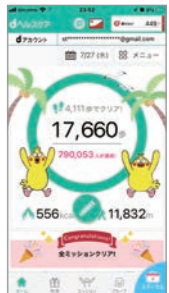
健康経営の推進

従業員の健康維持・増進への取組みがモチベーションや生産性を向上させ、企業の収益拡大にもつながるとの方針のもと、経営戦略の一環として「健康経営」に取り組んでいます。NTTグループは、従業員本人はもとより、従業員を支える家族の健康保持・増進にも配慮することが、従業員一人ひとりの働く意欲や活力の向上(EXの向上)、ひいてはグループの成長と発展につながるものと考えています。NTTグループでは、従業員の健康の保持・増進に向け、各種データ(PHR、勤務情報等)を収集・分析しながら様々な取組みを実施しており、以下に主な取組みを紹介いたします。

—「dヘルスケア」を軸(ヘルスケアポータル)とした健康活動・行動変容の促進—

これまで、個々に展開してきた健康増進施策について、各種情報の一元的な管理・分析を行い、有効な施策の実現に取り組んでいます。その一環として、「dヘルスケア」を各種ヘルスケアサービスのポータルとする取組みを実施しました。

- ①セルフケア・ラインケアを促進する「パルスサーベイ」【利便性向上】
- ②定期健康診断(人間ドック含む)等の結果閲覧【健康活動・行動変容促進】
- ③ストレスチェックの実施・閲覧【利便性向上、健康活動・行動変容促進】



ヘルスケアポータルのイメージ図

—健康経営優良法人2023(大規模法人部門(ホワイト500))認定—

経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2023(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されました。更なる健康経営の推進に向け、引き続き取組みの充実を図っていきます。

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



人的資本に関連する新中期経営戦略の取組み  
(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)

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・充実として、従業員が死亡した場合に、子女の大学卒業までの教育費の一部をサポートする制度を拡充します。

人的資本

人的資本に関する戦略③〈人権〉

リスク	当社グループ及びサプライチェーンにおいて強制労働や児童労働等の人権侵害行為が発生した場合には、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下、ひいては経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。
リスクへの対応	このようなリスクへの対応として、NTTグループでは、外部評価機関も活用した人権デューデリジェンスの実施や、人権課題に関する研修、人権に関する相談窓口の設置・運営等、グループ一体となった人権意識の向上、人権マネジメントの強化に取り組んでいます。
機会	機会への対応としては、人権デューデリジェンスにおける重要サプライヤへの直接対話の実行及びそれらのプロセスや結果を情報開示することにより、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業として、ブランドイメージの向上につながると考えています。

人権に関する指標及び目標

指標	目標	実績
重要サプライヤとの直接対話率	2023年度：100%	2022年度：100%

(注)重要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(2022年度:126社)のうち、年間40社です。

NTTグループ人権方針・考え方

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

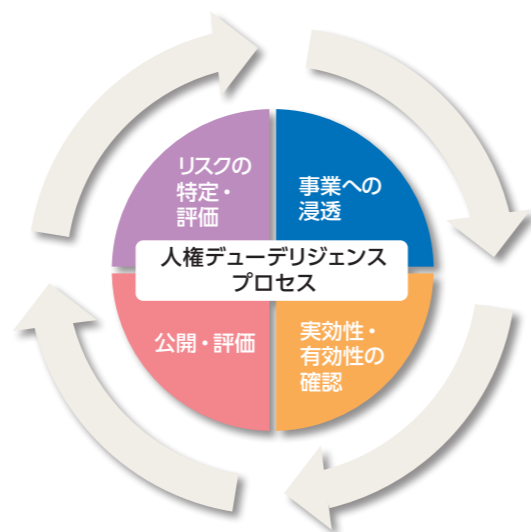
NTTグループ人権方針

<https://group.ntt.jp/newsrelease/2021/11/10/211110c.html>



デューデリジェンス

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



バリューチェーンマネジメント

方針・考え方

近年、企業には自社グループのみならず、原料・資材の調達から廃棄・リサイクルに至るまでのバリューチェーン全体を含めて、人権への配慮、環境負荷の低減等のESGリスクや持続可能性への影響を把握することが求められています。NTTグループはサプライチェーンを構成するすべてのサプライヤの皆さまと相互理解を深めて信頼関係を築き、皆さまとともに高い倫理観のもと、安心・安全なサプライチェーンの構築・維持に努力し続けることで、持続可能な社会の実現に主体的・積極的に貢献していきたいと考え、「NTTグループ調達基本方針」<sup>\*1</sup>を制定し、方針に基づいた調達を実施しています。

サプライヤの皆さまに対しては、「人権・労働」「安全衛生」「環境」「公正取引・倫理」「品質・安全性」「情報セキュリティ」「事業継続計画」の7分野について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」<sup>\*2</sup>を公表し、サプライヤの皆さまとの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、環境に関しては同ガイドラインの内容を補うものとして「NTTグループグリーン調達基準」<sup>\*3</sup>をあわせて公開し、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の削減に向けた取組みを進めています。

NTTグループ調達基本方針	持続可能な社会の実現に向けた調達活動の基本方針
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	「調達基本方針」に基づき制定した、社会的課題に対するサプライヤの皆さまへの要請事項
NTTグループグリーン調達基準	NTTグループの環境エネルギー方針や目標値、サプライヤに遵守を求める具体的な法律や規格、調達にあたっての評価基準等

サプライヤエンゲージメントの取組み

上記のNTTグループサプライチェーンサステナビリティ推進ガイドラインに基づき、サプライヤの皆さまと信頼のけるパートナーシップを構築することを目的とした活動を実施しています。これまでNTTグループの重要サプライヤの皆さまにNTT独自の「サプライチェーンサステナビリティ調査」のアンケートを実施してまいりましたが、2022年度からは第三者評価機関(Ecovadis)<sup>\*4</sup>によるESGリスク評価を新たに開始しました。

これらの調査結果等を踏まえ、サプライヤの皆さまとの直接対話を実施する等、サプライヤエンゲージメント強化に向けた活動を推進しています。

また、2022年7月、当社はグローバル通信事業者で構成される共同監査コンソーシアム(JAC:Joint Audit Co-Operation)<sup>\*5</sup>にアジアの電気通信事業者として初めて参画し、2023年度からはJACの監査基準に基づき、NTTグループのサプライヤ様の工場において、サステナビリティに関する監査を予定しています。

こうした活動を通じて、NTTグループは安心・安全なサプライチェーンの構築・維持による持続可能な社会の実現に貢献していきます。

\*1 <https://group.ntt.jp/procurement/policy/index.html>

\*2 [https://group.ntt.jp/procurement/supplier/pdf/NTT\\_Group\\_Guidelines\\_for\\_Sustainability\\_in\\_Supply\\_Chain\\_j.pdf](https://group.ntt.jp/procurement/supplier/pdf/NTT_Group_Guidelines_for_Sustainability_in_Supply_Chain_j.pdf)

\*3 [https://group.ntt.jp/procurement/supplier/pdf/NTT\\_Group\\_Green\\_Procurement\\_Standards\\_jp.pdf](https://group.ntt.jp/procurement/supplier/pdf/NTT_Group_Green_Procurement_Standards_jp.pdf)

\*4 <https://ecovadis.com/>

\*5 <https://jac-initiative.com/>

# 新たな価値創造

## 関連する新中期経営戦略の取組み

- 1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ**
  - ① IOWNによる新たな価値創造 (構想から実現へ)
    - i. 光電融合デバイスの製造会社設立
    - ii. IOWN研究開発・実用化の加速
  - ② データ・ドリブンによる新たな価値創造
    - i. パーソナルビジネスの強化
    - ii. 社会・産業のDX/データ利活用の強化
    - iii. データセンターの拡張・高度化
  - ③ 循環型社会の実現
    - i. グリーンソリューションの実現
    - ii. 循環型ビジネスの創造
    - iii. ネットゼロに向けて
  - ④ 事業基盤の更なる強固化
- 2 お客さま体験 (CX) の高度化**
  - ⑤ 研究開発とマーケティングの融合
  - ⑥ お客さま体験 (CX) を重視したサービスの強化
- 3 従業員体験 (EX) の高度化**
  - ⑦ オープンで革新的な企業文化へ
  - ⑧ 自律的なキャリア形成への支援強化
  - ⑨ 全世界の従業員の家族を含めたサポートプログラムの強化・充実

## 新たな価値創造に関する戦略

### リスク

NTTグループは、お客さまの新たな体験や感動創造 (カスタマーエクスペリエンス) の高度化に向け、様々なパートナーと連携して新たな価値の創造及び社会的課題の解決をめざす、B2B2Xモデルを推進しています。B2B2Xモデルの推進が想定どおりに進展しなかった場合、市場競争力が低下し、結果としてNTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

### リスクへの対応

このようなリスクへの対応として、NTTグループの連携を図りながらプロジェクトを拡大するため、社長を委員長とするマーケティング戦略委員会を設置・運営しています。また、グループ横断の社内カンファレンスの開催等を通じて、各社の優良事例の水平展開によるB2B2Xビジネスの拡大に取り組んでいます。

### 機会

機会への対応としては、パートナーの皆さまが持つ各業界の知見や顧客基盤と、NTTグループが持つデジタルサービスやデータマネジメント技術といったテクノロジーを組み合わせることで、パートナーのお客さま (ユーザ) に新しい価値を提供することが可能となります。具体的には、①産業バリューチェーンの進化、②顧客対応の進化、③モバイルデータの活用、④地域に根差したサービス・街づくり等の分野において、オールNTTグループでの取組みを展開しています。

## 新たな価値創造に関する指標及び目標

指標	目標	実績
B2B2X収益額	2023年度：8,700億円	2022年度：8,154億円

(注) B2B2X収益額の集計範囲は、総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメント、グローバル・ソリューション事業セグメントです。

## 新たな価値創造に関連する新中期経営戦略の取組み (光電融合デバイスの製造会社設立、IOWN研究開発・実用化の加速)

AIの活用拡大等に伴う消費電力増大への解決策として、低消費電力を実現する光電融合デバイスの早期事業化に向け、NTTインベティブデバイス株式会社を、2023年6月に設立しました。出資金300億円でスタートし、順次増資を検討していきます。

光電融合プロダクトをハイパースケーラー、IT/通信機器ベンダー等に幅広く提供することをめざします。社外からの人材募集等、開発に必要なリソースの結集に加え、ハードウェア製造メーカー機能を有するNTTエレクトロニクス株式会社を統合し、プロダクト・サービス化を加速していきます。

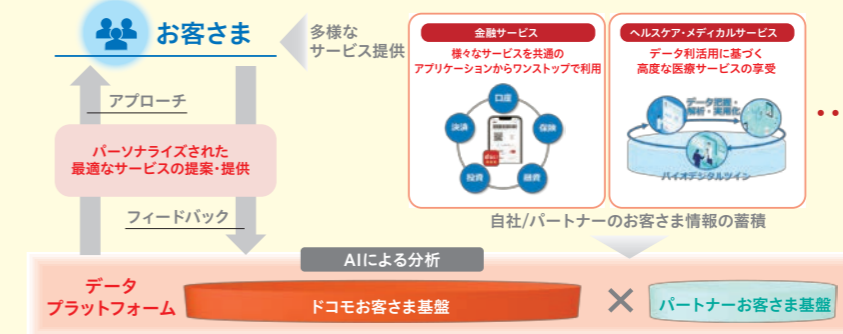
6G等を含むIOWN研究開発・実用化の加速に向けて、IOWN研究開発全体で、2023年度は約1,000億円の資金を投下します。それ以降も継続的に資金を投下し、サーバーやデジタルツインコンピューティング等の実用化も加速していきます。

(IOWNに関する詳細はP.58-61をご覧ください。)

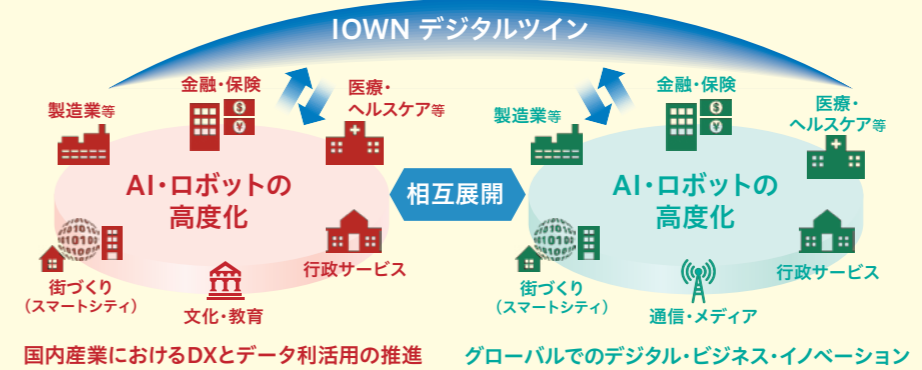
## 新たな価値創造に関連する新中期経営戦略の取組み (パーソナルビジネスの強化、社会・産業のDX/データ利活用の強化、データセンターの拡張・高度化)

個人のお客さまを中心としたパーソナルビジネスの強化に向け、NTTドコモのスマートライフ事業の強化を図り、成長分野へ今後5年間で約1兆円以上の積極投資を実施します。

例えば、金融やヘルスケア・メディカルといった様々な分野のサービスの拡充・高度化に取り組むとともに、そうしたサービスを通じて得た様々なデータを分析することで、よりパーソナライズされた最適なサービスの提供につなげていきます。

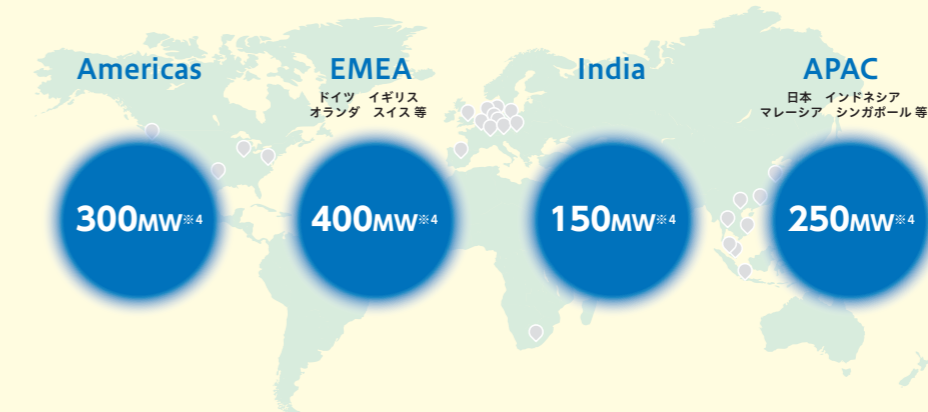


企業等のお客さまに対して、AI・ロボット、IOWN・デジタルツインやセキュリティ等といった技術を活用してソリューション・サービス、プラットフォーム・サービスをグローバルで展開し、生活や社会を支える産業を変革していきます。この分野には、今後5年間で約3兆円以上の投資を実施します。



現在世界第3位<sup>\*1</sup>のNTTグループのデータセンター基盤をさらに拡張するとともに、IOWN技術の導入により高度化を推進します。それに向けて、今後5年間で約1.5兆円<sup>\*2</sup>以上の投資を実施し、データセンターの容量を現状の1,100MWから倍増します。

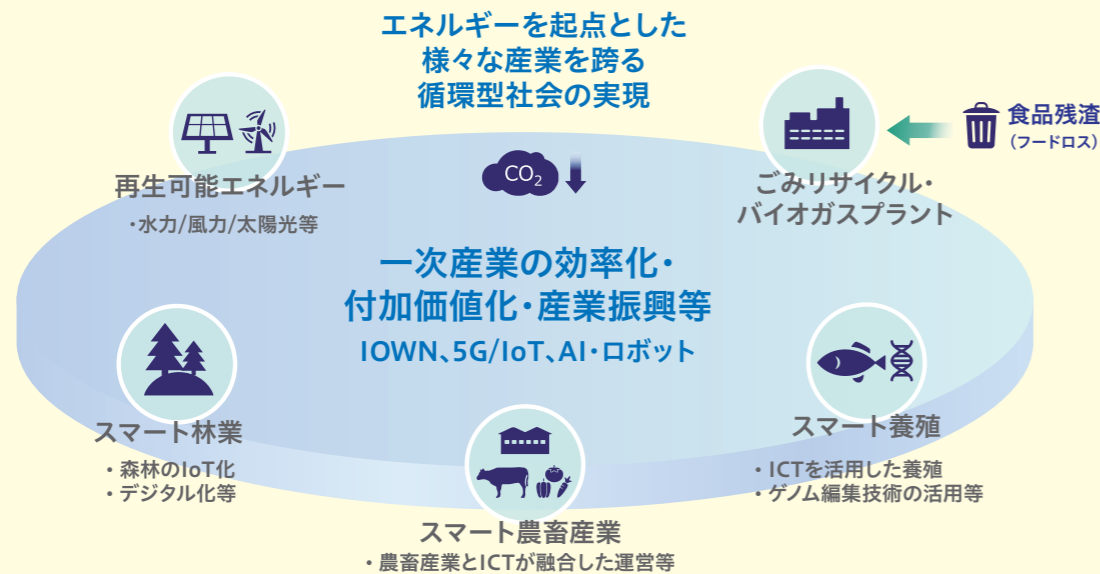
また、引き続きデータセンターの2030年度カーボンニュートラル実現<sup>\*3</sup>に向けた取組みを進めていきます。



\*1 Structure Research 2022 Reportより中国事業者を除き再集計  
 \*2 第三者資本活用による設備投資は含みません  
 \*3 データセンターにおけるGHGプロトコルのScope1 (自らの温室効果ガスの直接排出)、Scope2 (他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出)が削減対象  
 \*4 2023年3月時点のNTTコミュニケーションズグループ及びNTT Ltd. Groupで所有するデータセンター専用ビル (第三者とのJV含む)における電力容量

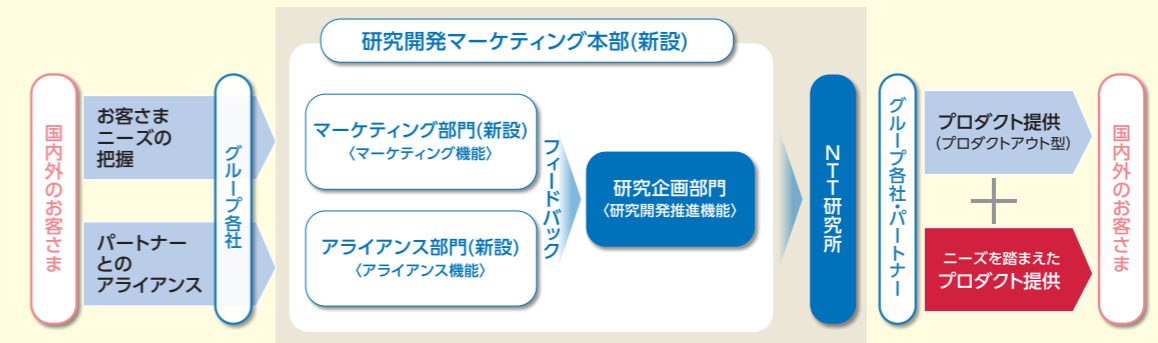
新たな価値創造に関連する新中期経営戦略の取組み (循環型ビジネスの創造)

再生可能エネルギーに加え、様々な産業間で廃棄物の再利用等を進め、資源を循環させることで持続可能な社会を実現していきます。  
IOWN、5G/IoT、AI・ロボットの活用により、一次産業の効率化・付加価値化を進め、産業振興、地域創生に貢献します。



新たな価値創造に関連する新中期経営戦略の取組み  
(研究開発とマーケティングの融合、お客さま体験(CX)を重視したサービスの強化)

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・強化し、マーケティング機能を含めたR&D組織として、研究開発マーケティング本部を新設しました。  
プロダクトアウト型の研究開発の強化に加え、グローバルでお客さまやパートナーとコラボレートしながら、研究開発からプロダクト提供までを行うとともに、様々なパートナーとのアライアンスを推進していきます。



あらゆるステークホルダーをお客さま・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きます。  
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グループをめざします。

Column

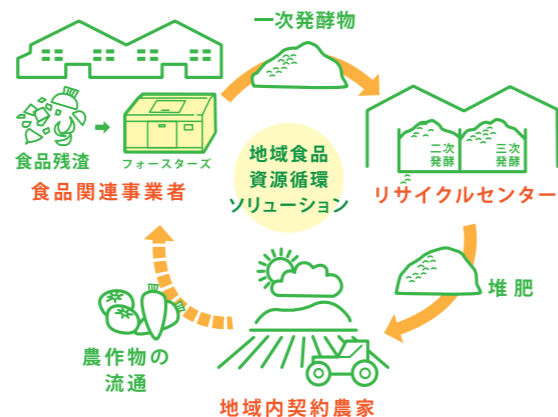
NTTグループと農林中央金庫グループ 循環型社会・SDGsの実現に向けたビジネス連携

NTTビジネスソリューションズ株式会社(以下NTTビジネスソリューションズ)は、食品関連事業者等から発生する食品残渣をリサイクル(堆肥化等)し、新たな農作物生産につなげる“地域食品資源循環ソリューション”の提供を行っています。その中で、2022年8月から農林中央金庫グループとNTTグループ各社は、循環型社会・SDGsの実現をめざし、本課題にかかわりの深い食品加工業や小売業等のお客さまに食品残渣の有効活用や食品ロス削減の課題解決につながる本ソリューションの提供等を行うビジネス連携を開始し、食品残渣から生成された堆肥を生産者に提供する取組み等を行っています。

今後は、“地域食品資源循環ソリューション”の提供を通じ、事業者から排出される廃棄物、堆肥化までのプロセス、堆肥を必要とする生産者等の各データを結びつけ、事業者の廃棄物量の削減やリサイクル率の向上に寄与し、生産者が必要とする堆肥を提供する等の持続可能な社会システムを構築することで、食品ロス等の地域課題の解決・循環型社会の実現に貢献していきます。

このようにB2B2Xビジネスはデータを活用したお客さまの付加価値向上及び社会的課題解決につながる取組みとなります。各社のプロジェクトをお互いに知り、新しいコンセプトにチャレンジしていく文化を醸成していくため、グループ横断での事例展開を目的とした社内カンファレンスの開催(2023年2月22日)を行い、オールNTTグループでの取組みを推進しています。

※株式会社バイオストック・NTTコミュニケーションズ・NTTビジネスソリューションズ



カスタマージャーニーに  
寄り添ったKPI設定・運用  
NTTグループ各社/パートナー

お客さま  
(個人、法人、自治体、政府機関等)



お客さまの期待を超える  
新たな体験や感動の提供  
NTTグループ各社/パートナー

お客さま体験  
ファースト  
マーケットインで  
お客さま満足と事業成長を  
同時実現

アジャイルでサービスを常に改善、アップデート  
NTT持株・マーケティング部門 → 研究企画部門/研究所  
NTTグループ各社/パートナー

# レジリエンス

## 関連する新中期経営戦略の取組み

### 1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

- ① IOWNによる新たな価値創造 (構想から実現へ)
  - i. 光電融合デバイスの製造会社設立
  - ii. IOWN研究開発・実用化の加速
- ② データ・ドリブンの新たな価値創造
  - i. パーソナルビジネスの強化
  - ii. 社会・産業のDX/データ利活用の強化
  - iii. データセンターの拡張・高度化
- ③ 循環型社会の実現
  - i. グリーンソリューションの実現
  - ii. 循環型ビジネスの創造
  - iii. ネットゼロに向けて
- ④ 事業基盤の更なる強靭化

### 2 お客さま体験 (CX) の高度化

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

### 3 従業員体験 (EX) の高度化

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

## レジリエンスに関する戦略① (自然災害、大規模故障等)

### リスク

NTTグループは国内外において事業を展開しており、通信ネットワーク・情報システムをはじめ、社会と経済活動を支え、国民生活の安全を守るライフラインとして欠かせないサービスや金融・決済等生活基盤を支えるサービスを数多く提供しています。これらのサービス提供に関して、地震・津波・台風・洪水等の自然災害、武力攻撃やテロ等の物理的な攻撃、重要システムにおける開発遅延や不具合、大規模なネットワーク故障の発生等によりお客さまへのサービス提供に影響を与える場合があり、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下するおそれがあります。

### リスクへの対応

このようなリスクへの対応として、NTTグループでは、通信ビルの耐震機能・水防機能の強化、伝送路の異経路化、長期停電に対する通信ビル・基地局の非常用電源の強化等サービス提供に必要なシステムやネットワークを安全かつ安定して運用できるよう様々な対策を講じています。特に大規模故障への具体的な対策として、迅速かつ確かなサービス復旧を行うとともに、故障原因を早期に究明し、①顕在化したリスクのグループ横断的な総点検・再発防止、②想定外のことは必ず起こることを前提に、グループ横断的なリスクの棚卸に基づく、より強靭なネットワークの実現に向けた施策をグループ全体で実施していきます。

### 機会

機会への対応としては、ネットワークの強靭化や復旧対応の迅速化等を通じて、通信ネットワーク・情報システムの信頼性が高まれば、顧客満足度やブランドイメージの向上につながると考えています。また、更なる信頼性を求めるお客さまに対しては、BCPを強化するソリューションのラインアップを充実することで新たな価値を提供します。

## 自然災害、大規模故障等に関する指標及び目標

指標	目標	実績
重大事故発生件数	2023年度：ゼロ	2022年度：3件

(注) 1. 重大事故発生件数の集計範囲は、指定公共機関である通信4社 (NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ) です。  
 2. 重大事故とは、電気通信業務の提供を停止または品質を低下させた、以下の条件を満たす事故です。  
 ・緊急通報 (110、119等) を扱う音声サービス: 1時間以上かつ3万人以上  
 ・緊急通報を扱わない音声サービス: 2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ10万人以上  
 ・インターネット関連サービス (無料): 12時間以上かつ100万人以上、または24時間以上かつ10万人以上  
 ・その他の業務: 2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ100万人以上

## Column

### 大規模故障等発生時の迅速な広報対応の実現に向けた取組み

システム不具合、ネットワーク故障、サービス不具合等が発生した際の迅速な広報対応等の実現に向け、NTTグループでは、総務省の定める周知・広報に関するガイドライン順守に向けた体制を整備しているほか、緊

急時の広報対応に関する各社の優良事例の水平展開等を通じて、広報対応の品質向上に取り組んでおり、こうした取組みを推進することで、顧客満足度やブランドイメージの向上につなげていきたいと考えています。

## 災害対策の取組み

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。また、近年、巨大化・広域化・長期化する災害の多発に加え、武力攻撃やテロ等の物理的な攻撃リスクが高まっています。通信設備やサービスへの影響の増大や復旧の長期化を踏まえ、設備の強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、伝送路の異経路化。  
 24時間365日のネットワーク監視及び制御。

- 震度7クラスを想定した通信ビルの耐震設計
- 建物不燃化・耐火構造、及び通信機械室への防火シャッター、防火扉設置
- 水防扉、補強材による津波・洪水対策
- バッテリー・エンジン等の予備電源設置
- 重要通信ビルの分散設置による同時被災回避
- 保守・運用に携わる人材への研修・訓練等



### 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。
- 被災地への特設公衆電話の設置
- 災害時安否確認サービスの提供
- 通信孤立の早期解消

### サービスの早期復旧

- 災害対策機器活用や復旧用資機材調達、復旧要員確保等によるサービス早期回復。
- 災害対策運営体制の強化・充実化
- 危機管理人材の育成・スキル展開等

## 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

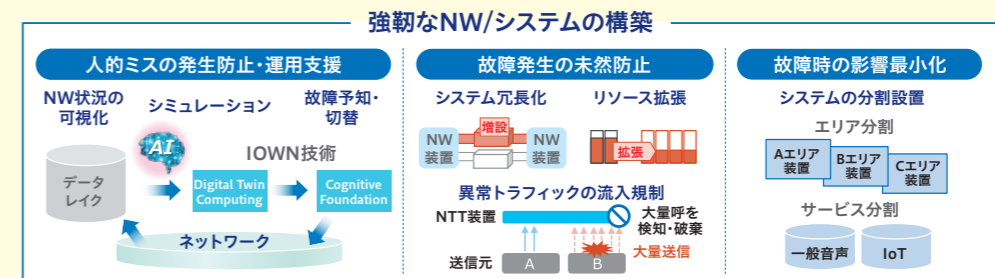
- **より早く** : AI、データ活用等のDX化により、人間の判断力を超えた複雑な障害対応を予測支援
- **より強く** : バッテリー付電気自動車や再生可能エネルギー自家発電等の自前エネルギーの活用
- **より安全に** : サプライチェーンの多様化、事業拠点・社員居住地分散等のBCP対策の実施

## レジリエンスに関連する新中期経営戦略の取組み (事業基盤の更なる強靭化)

これまでの通信故障等の反省や教訓を活かし、大規模故障やサイバー攻撃等の発生を踏まえた強靭なネットワーク/システムを実現し、社会インフラを強化します。また、激甚化する自然災害等への対策を強化します。この実現に向け、2025年度までに1,600億円※1規模の投資を実施します。

強靭なネットワークシステムの構築に向けては、今後、想定外の事象にも対応できるよう、「想定外の事象は必ず起こる」ことを前提に置き、人的ミスや故障発生未然防止策を講じるとともに、故障が起きてしまった際の影響を最小化する取組みを進めていきます。

加えて、災害対策の更なる強化と世界標準のサイバーセキュリティ対策を進め、安心・安全なサービス提供に取り組めます。



### 災害対策の更なる強化

- AI、データ等を活用したプロアクティブな対応・支援等
- EVやオンサイトPPAによる電源供給
- サプライチェーンのリスク分散、オフィスの地域分散等
- 災害別リスクシナリオの強化

※1 その他の信頼性向上施策も含む

レジリエンス

レジリエンスに関する戦略②〈セキュリティ〉

リスク

サイバーテロ等のセキュリティインシデントにより、サービス停止・サービス品質の低下や情報の漏洩・改竄・喪失が発生した場合、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下、ひいては経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

リスクへの対応

このようなリスクへの対応として、NTTグループでは、「サイバーインシデントは必ず起きる、被害の最小化が大切」という考えに基づいて、「三線防御」の原則の導入、セキュアなリモートワーク環境の実現に向け、グループ全体で守るべき規程の抜本見直しとゼロトラスト型ITシステムへの移行、グローバルな脅威情報の収集/活用、早期検知・迅速対応のための最新技術の導入、セキュリティ対策の攻撃者目線での検証、万一のインシデント時の対応演習、社員全員に向けた基本動作研修等の取り組みを通じて、リスクベースでの情報セキュリティ対策に取り組んでいます。

機会

機会への対応としては、最新技術と高度知識を持つセキュリティ専門人材を育成するとともに、上記リスクへの対応を通じて蓄積されてきた知見や情報を活かし、グループ外の企業やコミュニティに対するリスク対策支援サービスの提供等にも取り組んでいます。

セキュリティに関する指標及び目標

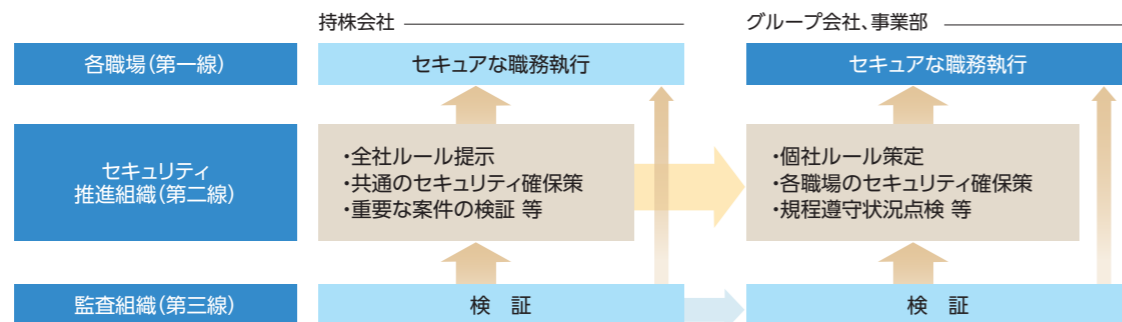
指標	目標	実績
外部からのサイバー攻撃に伴う電気通信サービス停止件数	2023年度：ゼロ	2022年度：0件

(注)外部からのサイバー攻撃に伴う電気通信サービス停止件数の集計範囲は、指定公共機関である通信4社(NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ)です。

● 推進体制



● NTTグループがめざすセキュリティガバナンス



TOPICS

セキュリティの高度化① ～グローバル連携～

グローバルな脅威情報の収集/活用

NTTは、サイバーセキュリティとレジリエンスに対する米国政府のイニシアティブである、共同サイバー防衛連携(JCDC, Joint Cyber Defense Collaborative)にアジアで最初のメンバーとして加入しました。

2021年に米国サイバーセキュリティ・インフラセキュリティ庁(CISA)によって設立されたJCDCは、官民共同のサイバー防衛計画、サイバーセキュリティ情報の融合、重要インフラ、及び国家重要機能へのリスクを低減するためのサイバー防衛ガイダンスの普及を主導しています。メンバーは民間企業としては、AT&T、Verizon、Lumen、Microsoft、Google、Cisco、Mandiant、Palo Alto Networks等のいわゆる大手通信企業、メガテック企業、主要セキュリティ会社であり、加えて米国政府のインテリジェンス関連省庁が名を連ね、米国にとっての友好国のサイバーセキュリティ関連省庁も参加しています。NTTは、JCDCから得られるグ

ローバルなインテリジェンスを活用し、重要な情報ネットワークの保護や、サイバーインシデントへの対応等をより効果的に実施することが可能となります。また、NTTは他のJCDCメンバーとの情報共有を通じ、サイバーセキュリティに関する取り組みをさらに推進することができます。

これまでのCISA、並びに米国政府との協力・信頼関係を基に、JCDCにアジアからのユニークな視点を提供するとともに、NTTのリーダーシップ、及びセキュリティに関するグローバルな経験や幅広い専門知識を共有します。サイバーセキュリティをめぐるグローバル規模で不透明な時代が当面続くと思われるので、私たちの日常生活を支える重要な社会インフラシステムを脅かすサイバー攻撃を防御するために、サイバーセキュリティの官民連携は、米国とのみならず、国際的に必要とされるものと確信しています。

セキュリティの高度化② ～攻撃者目線での防御～

レッドチーム

NTTでは、2019年にレッドチームを設立しました。レッドチームとは、外部の攻撃者の視点に立って疑似的なサイバー攻撃を行うチームです。サイバーセキュリティにおける攻撃と防御の関係はいたちごとこのようなどころがあり、どんなに防御をしても次々と新しい攻撃手法が編み出されてしまいます。また、攻める方は何度でも様々な攻撃を仕掛けてそのうち1回成功すればよいのに対し、守る方はすべてを守り切らなければならず、攻撃者優位の構図にあります。こうした状況に

対応するため、内部に疑似的攻撃チームを持って、攻撃者目線で対応策を練るといった発想に立って作られたのがNTTのレッドチームです。その目的はあくまで防御力の向上であり、したがって活動も疑似攻撃を行ったら終了ではありません。疑似攻撃の後に、対象となったシステムの脆弱性や組織としての課題を分析・整理して報告し、改善のアドバイスまで提供すること、場合によっては改善の実行支援まで行うこと、それがNTTのレッドチームの活動内容です。

バグ・バウンティ・プログラム

NTTでは、2022年にバグ・バウンティ・プログラムの試験運用を行い、2023年から本格的に開始しました。バグ・バウンティとは、情報システムに潜むセキュリティの穴を見つけた人に支払う報奨金です。NTTではこの制度を以下の目的で実施しています。

- ①悪意ある第三者に脆弱性を悪用される前に発見・対処することで、NTTグループのセキュリティレベル向上をめざす。
- ②参加する社員に攻撃者目線でのセキュリティスキル

を研鑽する場を提供することで、セキュリティ人材の育成を図る。

試験運用では、会社のセキュリティ向上に貢献するだけでなく、潜在的なセキュリティ人材を発見し、さらには腕を磨く効果もあることがわかりました。本格運用は2023年から始まったばかりなので、継続的に洗練度を高めていくこととなりますが、その過程でセキュリティ向上は全社員参加・会社全体で進めるもの、という意識も広めていきます。

# 中期経営戦略

—新たな中期経営戦略について—

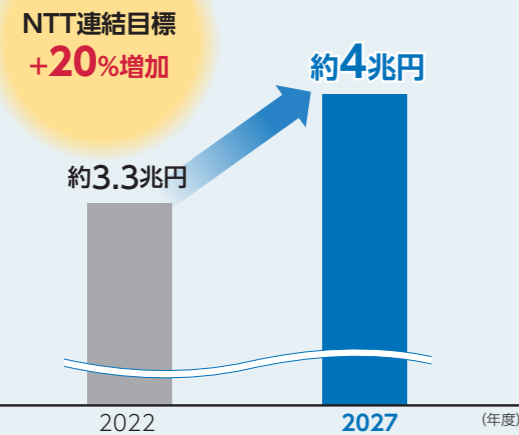
NTTは挑戦し続けます  
新たな価値創造と  
地球のサステナビリティのために

~ Innovating a Sustainable Future for People and Planet ~

## 中期財務目標

目標指標		目標水準 (2027年度)	サステナビリティ関連指標も設定
全社目標	EBITDA	+20%増加 (対2022年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性新任管理者登用率 毎年30%以上</li> <li>● 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</li> <li>● 従業員エンゲージメント率 改善</li> </ul>
成長分野 <sup>※1</sup>	EBITDA	+40%増加 (対2022年度)	
	海外営業利益率 <sup>※2</sup>	10% (2025年度)	
既存分野 <sup>※3</sup>	EBITDA	+10%増加 (対2022年度)	
	ROIC	9% (2022年度実績:8.2%)	

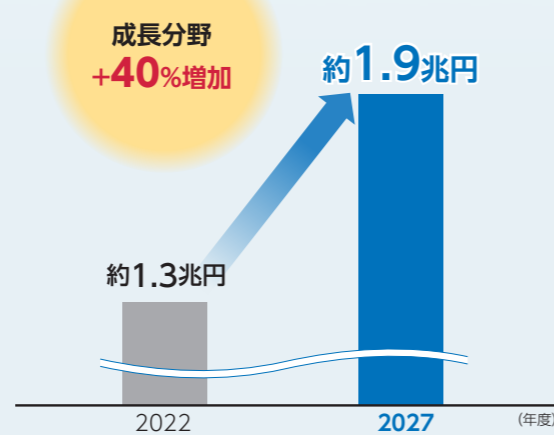
※1 IOWN、デジタル・データセンター、電力・エネルギー、スマートライフ、不動産、AI・ロボット等  
 ※2 NTTデータグループ連結。買収に伴う無形資産の償却費等、一時的なコストを除く ※3 NTTドコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本



中期財務目標については、EBITDAを主要指標とし、対2022年度+20%の増加を目標としています。

そのドライバーとなる成長分野においては、対2022年度で、EBITDA+40%増加に加え、成長分野の中でも注力すべきグローバル事業には、個別に海外営業利益率2025年度10%を目標設定しました。

既存分野においても継続的な利益創出を期待し、対2022年度でEBITDA+10%増加を目標設定すると



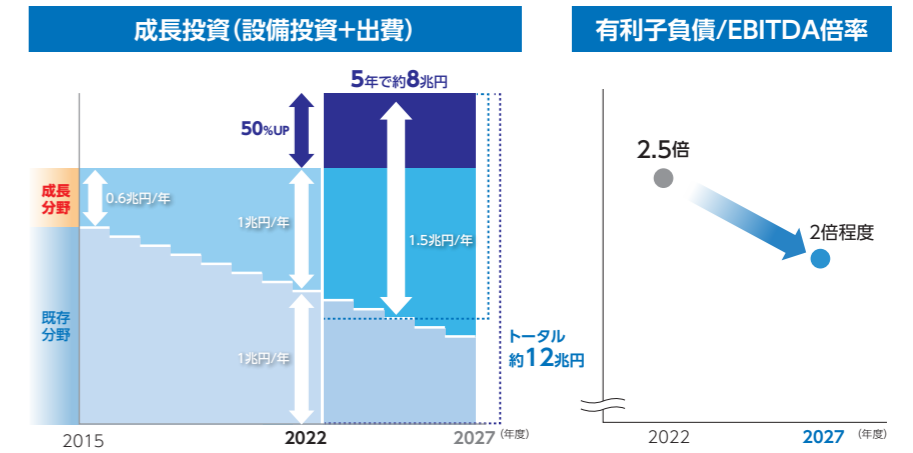
もに、資本効率性の向上に向けてROIC9%を目標設定しました。

また、持続的成長と株主還元を両立し、EPSはこれまでと同程度伸びをめぐします。

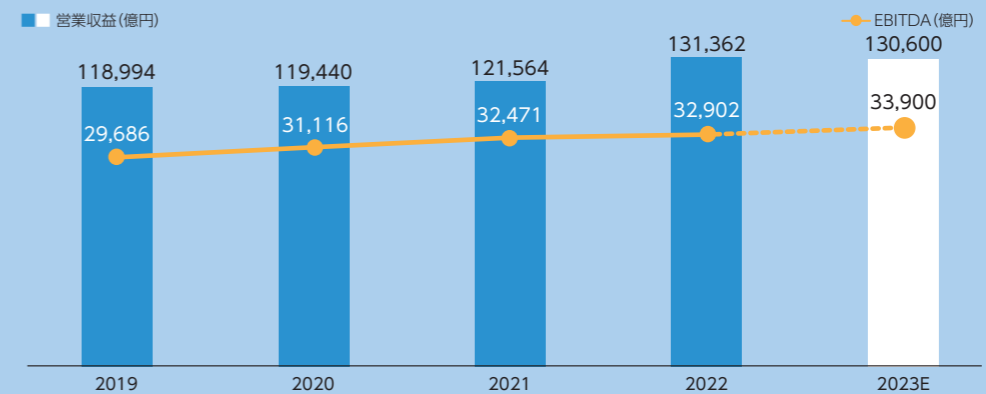
加えて、サステナビリティ関連指標(非財務指標)として、これまで打ち出してきたサステナビリティ憲章や新たな環境エネルギービジョン等を踏まえ、女性新任管理者登用率、温室効果ガス排出量、従業員エンゲージメント率の3つを目標設定いたします。

## 更なる成長の実現に向けた投資拡大

成長分野へ今後5年間で約8兆円(従来の50%増)の投資・出資を実施し、トータルでは約12兆円を計画しています。更なる成長の実現に向けた投資規模の拡大により、資金需要は高まりますが、EBITDAから見た有利子負債水準は2倍程度で維持・低下できるように、資金効率性にも配慮します。



## ● 営業収益とEBITDAの推移



## 株主還元の基本的な考え方

### 配当政策

継続的な増配の実施を基本的な考え方とする

### 自己株式の取得

機動的に実施し、資本効率の向上を図る

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

## Column

### 株式分割の実施

当社は、2023年6月30日時点で保有されている株式を対象に、2023年7月1日付で1株を25株に分割しました。この結果、NTT株式の投資単位は大幅に引き下がり、米国株式市場の優良銘柄並みの水準となりました。

本取組みにより、NTT株式の投資家層が、投資余力の小さい若年層をはじめ幅広い世代に拡大していくことを期待しています。

分割比率 **1 対 25** 分割基準日:2023年6月30日(金)  
効力発生日:2023年7月1日(土)

例:分割前にNTT株を100株保有している場合(株価4,500円)

分割前に保有していた100株が  
**100株45万円**



25倍の2,500株となります  
**2,500株45万円**

## CFOメッセージ

## 事業成長と サステナビリティの強化の 同時実現による、 持続的な企業価値の向上

代表取締役副社長  
副社長執行役員  
CFO CCO CHRO  
廣井 孝史



### 経営戦略とサステナビリティ

社会や経済が大きく変化していく中、これまでNTTは率先して自己変革を進め、事業活動を通じた様々な社会課題の解決への取組みにより、持続可能な社会実現への貢献を推進してきました。今後も中長期的に成長していくためには、経営戦略とサステナビリティを総合的に推進していくことが重要になると考えています。

この数年、NTTでは財務マネジメントはもとより、非財務マネジメントも重視するスタイルに変革しています。まず、財務面では中期目標として従来のEPSに加え、2018年度にROICを新たに組み込みました。資本生産性を重視する経営戦略をグループ内に展開することで、リターン額だけでなく投下資本効率を見るというマインド変革を行い、現在では各投資案件を議論する際等において資本効率への意識はかなり浸透してきたと実感しています。また、非財務面では

2021年度にカーボンニュートラルや新任女性管理者登用率等の目標を設定し、2022年度には役員報酬のKPIにサステナビリティ指標を追加する等、経営戦略と連動する非財務マネジメントの基盤づくりを進め、グループ内にも展開してきました。

そして、2023年5月には、「NTTは挑戦し続けます。新たな価値創造と地球のサステナビリティのために」を基本的な考え方として掲げた新中期経営戦略を発表しました。成長分野、既存分野の財務目標とともに、2040年ネットゼロ等のサステナビリティ関連指標も設定する等、これまでの取組みを深化させ、事業成長とサステナビリティの強化の同時実現に取り組んでいくことで、企業価値をさらに向上させていきたいと考えています。

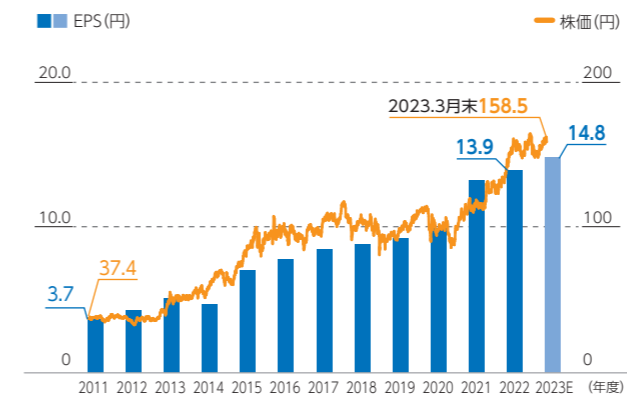
### 新中期経営戦略におけるキャピタルアロケーション

NTTグループは、2012年度よりEPSを主要指標に設定し、中期経営戦略の着実な実行による利益成長に加え、自己株式取得も合わせて実施することで、EPS成長を実現し

てきました。この間、EPSは3.7円(2011年度)から13.9円(2022年度)へと約4倍となり、当社の株価も連動して高まってきています。しかし、EBITDAは3兆円前後で推移して

おり、今後の持続的な成長に向けては、キャッシュの創出力を拡大し、利益成長を実現することで企業価値を高めていくことが重要であると考えています。このような考えのもと、新たな中期経営戦略においては、EBITDAを主要指標に設

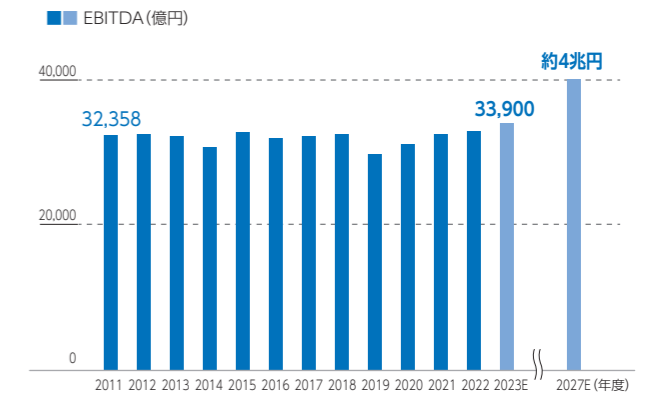
#### ● EPS成長と株価推移



※ EPS、株価ともに株式分割を考慮後の数値

定し、成長分野への投資の拡大を通じて、EBITDAの拡大をめざします。一方、株主還元の実現は当社にとって最も重要な経営課題のひとつであり、成長分野への投資を拡大しながら、同時に株主還元の実現も図っていきます。

#### ● EBITDA推移



### 成長分野への投資

市場ではデジタル化、クラウド化さらにAIへの期待が高まる中、NTTグループの今後の持続的な成長に向けて、成長分野への投資拡大は必要不可欠であると認識しています。

主に投資を拡大していく分野は、DXビジネスやデータセンター、スマートライフ、グリーンソリューション、そしてIOWNの分野です。

この中で、大きな投資額を見込み、短期的な成長が期待できるのはDXビジネス(約3兆円/5年間)やデータセンター(約1.5兆円/5年間)です。マーケットの旺盛な需要を背景に、これまでも投資を実施していますが、今後の更なる成長に向け、投資規模を拡大させていきます。

スマートライフ(約1兆円/5年間)では、d払いやクレジットカード等の金融・決済サービスを中心に事業を拡大させることを考えています。dポイントクラブの約9,600万人の顧客基盤をもとに、様々なサービスをご利用いただくことで収益を拡大することをめざしており、金融・決済サービス以外では映像サービスやヘルスケア・メディカルの分野へ投資し、現在提供しているサービスをさらに充実していきます。

グリーンソリューション(約1兆円/5年間)では、太陽光や

風力等再生可能エネルギーの発電事業を拡大するとともに、蓄電池やエネルギー管理システム等への投資を通じて、2040年度ネットゼロの実現と、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サービスを創出していくことに取り組んでいきます。2023年8月には風力発電の開発実績とノウハウを有する株式会社グリーンパワーインベストメントを買収し、2040年度ネットゼロに向けた再生可能エネルギーの電源確保に加え、FIT制度に基づいた長期間での安定的なリターンを見込んでいます。

当社が推進している次世代コミュニケーション基盤の構想であるIOWNに関しては、IOWNの特徴の1つである低遅延を活かした、APN IOWN1.0を2023年3月より提供開始し、光電融合デバイスの事業化に向けてNTTイノベティブデバイス株式会社を2023年6月に設立する等、いよいよIOWNは構想から実現へのフェーズとなっています。2023年度ではNTTイノベティブデバイス株式会社への出資額300億円も含め、1,000億円を投資することを見込んでいますが、光電融合デバイスの進展に応じて、更なる投資拡大について今後判断していきたいと考えています。

## CFOメッセージ

## 投下資本効率の向上

前述のとおり新中期経営戦略においては成長分野への積極的な投資を行います。一方で、既存分野への投資はサービス品質の維持を図りつつ効率化を進めることで、トータルの投資額を適切にコントロールしていく考えです。また、成長分野への投資実行にあたっては、取締役や監査役と様々な視点から議論を行い、案件ごとにROIC等のハードルレートを

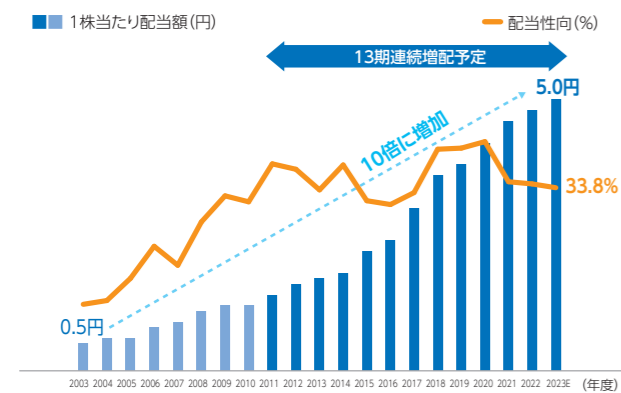
用いて実施判断を行うことで適正なリターンを追求していきます。DXビジネスやデータセンター等、事業の拡大に合わせてノウハウ、経験も蓄積し、着実に成長を始めています。投資の実行後は、定期的なモニタリングを通じて当初の計画と実績との乖離がないかをチェックし、速やかに改善策等対策を講じていきます。

## 株主還元の充実

株主還元の基本的な考え方は、継続的な増配の実施を基本的な考えとし、自己株式取得についても機動的に実施することにより資本効率の向上を図ることとしており、新たな新中期経営戦略においてもこの考えに変更はありません。

配当については、2023年度の1株当たり配当額は13期連続での増配となる対前年+0.2円の5円を予定しており、2003年度と比較して、1株あたり配当額は10倍まで拡大す

## ● 1株当たり配当額／配当性向の推移

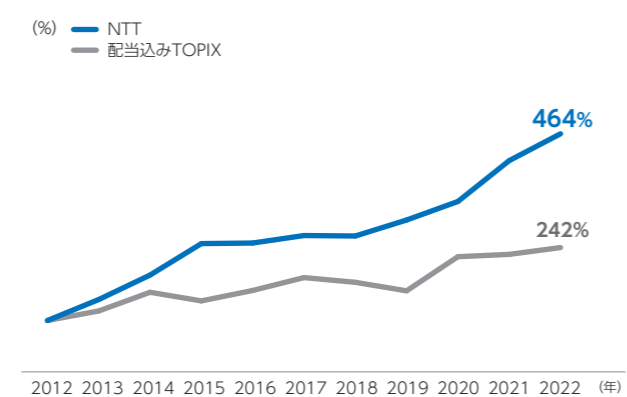


る見込みです。

自己株式取得については、2022年度までに約5.3兆円を実施しており、2023年度は2,000億円を上限とした自己株式取得を決議しています。

配当と株価変動を加味した当社の過去10年間の株主総利回り(TSR)は464%となり、配当込みTOPIXを上回るパフォーマンスとなっています。

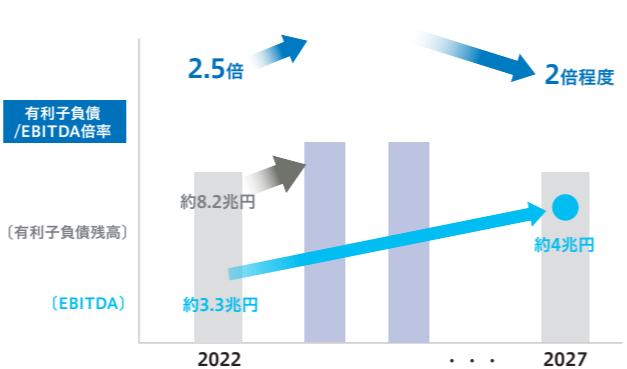
## ● TSR



## 有利子負債

成長分野への投資拡大と株主還元の充実等に取り組むことによるキャッシュアウトの増加に対しては、事業活動による安定的なキャッシュ・フローにより、十分に対応が可能であると考えています。成長分野への投資はリターンが長期に及ぶ案件もあり先行投資となることも想定され、有利子負債/EBITDA倍率は一時的には増加することも見込まれますが、財務の健全性は維持してまいります。中期的には、成長分野への投資によって成長分野のEBITDAをさらに拡大させることにより、2027年度に有利子負債/EBITDA倍率は2倍程度にまで低下させていく考えです。

## ● 有利子負債、EBITDA、EBITDA倍率のイメージ



## サステナビリティの重要課題

2022年度は、サステナビリティ憲章で定めたアクティビティや指標の進捗状況を確認しつつ、定期レビューを実施し、あらためてマテリアリティを評価しました。取締役会直下のサステナビリティ委員会で議論した上で、取締役会において重要課題の選定、主要指標の設定及び役員報酬へのKPI設定を決議しています。

重要課題の選定方法に関しては、開示府令やコーポレートガバナンス・コード、ESG対話における投資家の皆さまからのご意見、サステナビリティに関する調査機関の質問事項、有識者との意見交換等、様々な観点から踏まえ「企業としての成長」と「社会への課題解決」の2軸で評価を実施しています。サステナビリティ憲章において、毎年定期レビューをすることを方針に掲げており、2022年度はサステナビリティの重要項目を4つ選定しています。

まず1つ目は気候変動への対応です。2040年のスコープ1、2のカーボンニュートラルをめざし、省エネルギー推進、再生可能エネルギー利用の拡大、IOWN導入を進めており、2022年度の温室効果ガス排出量は253万トン、2013年対比で▲45%と順調に進捗しています。また、新たな中期戦略では新たにスコープ3も含めた2040年度ネットゼロをめざすこととしました。サプライチェーン上流のサプライヤから下流のお客さままで、対話や働きかけを通じて、脱炭素に向けた取り組みを拡大していくとともに、他社に先駆けて取り組んでいくことで得られるノウハウを活用し、排出量可視化やグリーンソリューション等の拡大している市場におけるビジネス機会を着実に収益に結びつけていきたいと考えています。

2つ目は人的資本です。2022年度にはリモートスタンダー

ド制度を導入し、多様な働き方や働く環境を整備したほか、2023年4月には専門性を軸とした新たな人事給与制度を導入する等、社員の成長支援の仕組みを充実化し、社員が能力を発揮しやすい環境を整備してきました。社員のチャレンジ意欲や働きがい向上することで従業員エンゲージメントが高まり、生産性やイノベーションに寄与するものと考えています。制度の導入には取り組んでいるものの、その運用・実行にあたっては様々な課題に取り組む必要があり、これらの運用における課題解決のためには、経営戦略と人材戦略をより連動させていくことが重要です。経営戦略に合致する人材像の特定、人材獲得・育成の方策、成果をモニタリングする指標や目標の設定等、人的資本の可視化等取り組んでまいります。

3つ目は新たな価値創造です。お客さまの期待を超える新たな体験や感動を提供していきたいと考えています。新たな中期戦略では、NTTの研究開発はグローバルでの共創に加え、マーケティング機能も含めたR&D組織の新設により、これまで以上にお客さま体験(CX)の高度化をめざすこととしています。

4つ目はレジリエンスです。このマテリアリティはインフラサービスを提供している企業としての使命と考えています。自然災害等による大規模故障への対応だけでなく、サイバーセキュリティへの対応は、最新技術と高度な知識・ノウハウを持つ専門人材が支えています。NTTのバリューであるConnect、Trust、Integrityを将来も実現し続けられるよう、事業基盤の更なる強靱化に努めていきます。

## ステークホルダーとのエンゲージメント、対話の充実

NTTグループの事業成長とサステナビリティ強化に向けて、情報開示を強化し、ステークホルダーの皆さまとの対話をより充実させていくこと、またいただいた意見を事業戦略に適宜反映し新たな施策を展開していけるよう、企業価値の向上につながるPDCAを加速していきます。特に、新たな中期経営戦略の目標や施策については、今後実績をお示していくとともに、開示を充実し皆さまへ丁寧に説明していきたいと考えています。

さらに、株主・投資家はもちろん、サプライチェーンやアライアンスでのビジネスパートナーを含めた様々なステークホルダーの皆さまからのご意見を尊重し、オープンで革新的な企業文化へ変革していきます。また、社員とは、タウンミーティング等を重ね、トライ&エラーを重視する文化を浸透させていく考えです。

NTTグループの持続的な成長に向け、引き続き皆さまと有意義な対話を行い、大きく変化していく社会のなかで一歩先行く経営をめざしていきます。

## CTOメッセージ



## NTTの技術でかなえる ウェルビーイングの世界

代表取締役副社長  
副社長執行役員  
CTO CIO CDO

川添 雄彦

### IOWN構想の実用化に向けた着実な進捗

NTTの研究開発は、新たなスマート社会の到来を思い描いており、そのために必要なイノベーションとして、革新的なIOWN構想の実現に向けた取組みを進めています。2023年3月には、構想の一部である低遅延ネットワーク、IOWNの第一弾商用サービス(IOWN1.0)を開始しました。2019年のIOWN構想発表当初は、低遅延、広帯域、低消費電力をセットで10年後をめざして提供することを想定していましたが、コロナ禍で通信量が爆発的に増大したことを受け、IOWNの必要性を改めて確信し、前倒しでの提供に至りました。

既に多くのユースケースが生まれています。例えば遠隔医療の分野では、株式会社メディカロイドの遠隔手術支援ロボット[hinotori]をAPN(オールフォトニクス・ネットワーク)で操作者と接続することで、低遅延かつ揺らがない情報伝送を実現し、安定したロボット動作を可能にしました。金融取引の分野でも、株式会社日本取引所グループにおいて東京にある処理システムに札幌や大阪からアクセスする場合、伝送距離による遅延が発生していましたが、APNの導入により、全体の遅延を抑制することに加え、遅延調整機能により距離の遅延差を調整でき、伝送距離に関わらずシステム全体の公平性を担保できるようになります。

2023年5月に発表した新たな中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」は、IOWNが戦略の要です。先述したように、NTT東日本及びNTT西日本がすでにAPN IOWN1.0の商用提供を開始しており、様々な民間企業で導入が進んでいるほか、国や地方自治体でも活用の輪が広がり、例えば2023年6月には渋谷区とIOWNを活用した新たな街づくりに向けた協業に合意しました。こうしたIOWN構想の実現に向けた取組みを評価いただき、「日経クロステックが選ぶCTOオブ・ザ・イヤー2023」特別賞を受賞いたしました。引き続きCTOとしてしっかりとマネジメントしていきます。

また、IOWNの普及を推進するためには、グローバルパートナーを巻き込んで仕様や規格を固めていく営みも欠かせません。私自身が2020年1月の設立以来President and Chairpersonを務めるIOWN Global Forumは130組織以上のメンバーが参画していますが、ここで事実上の標準であるデファクトスタンダードを定めています。また標準化としては国際機関が定めるデジュールスタンダードも重要です。2023年1月よりNTT出身の尾上氏が国際電気通信連合(ITU)の電気通信標準化局長を務めており、このことは今後のIOWN展開に向けて非常に大きな突破口になると考えています。

### サステナビリティを実現する技術力と新たな価値創造

昨今、ChatGPTをはじめとした生成AIが着目されていますが、AIは非常に便利な一方で、大量のデータ処理や電力消費を必要とします。今後も増え続ける社会ニーズに応えるために、NTT研究所ではサステナブルなAI同士がつながり連携するAIコミュニティの形成をめざした取組みを進めています。

NTT研究所が開発する小型かつ低消費電力な複数のAIをIOWNでリアルタイムにつなげることで、精度の高い回答や未来予測をサステナブルに実現します。さらには複数の専門性が高いAI同士がIOWNによってつながり連携することでAIガバナンスにも貢献するAIコミュニティを形成します。人をつないできたNTTが、AIもつなぐことで新たな価値創出をめざします。

このような新たな価値を創造・提供していくためには、これまで以上に高い専門性とスキルを持つ人材を確保し、様々な分野で付加価値を創出していくことが必要不可欠です。今後も外部からの優秀な人材の確保、社員の成長支援にかかわる人的投資も拡大していきます。

また、優秀な人材が十分に力を発揮できるよう、2023年6月にマーケティング機能を含めたR&D組織として、研究開発マーケティング本部を新設しました。

グローバルでお客さまやパートナーと共創しながら、社会課題の解決に資する研究開発・プロダクト提供を首尾一貫して行うとともに、様々なパートナーとのアライアンスを推進していきます。もちろん、社会インフラを担う使命

をしっかりと果たしていくことも必要です。大規模故障やサイバー攻撃の発生を踏まえた強靱なネットワークシステムの実現にも取り組むとともにNTTグループ全体として故障の再発を防止する営みも進めています。

また、私はCIOやCDOの役割も担っています。CIOとして、2023年4月にはNTTグループ約100社の基幹システムを一斉に刷新し、各社で異なるシステムだったものをグループ共通ITとして統一し、各社のプロセスとデータを標準化しました。これにより基幹システム(共通系システム)が介在するデータの活用及び業務プロセスの共通化は格段に進みました。これは現場の協力なくしては実現しませんでした。さらにCDOとして、デジタル技術を活用した業務の標準化、効率化を進めています。例えば前述のグループ共通IT導入で得られたグループ各社に眠っていた多くの情報・データを有効に活用して業務効率化を進めるだけでなく、社内DX推進イベント等でパーパスや行動指針等とともに更なるDXの風土醸成を図り、変革の過程で得られた従業員体験(EX)を、お客さま体験(CX)の向上にも活かしています。この成功を取めた例は世界的にも見当たらず、日本の卓越したプロジェクトを表彰する「PM Award 2023」でファイナリストに選出されています。

今後は攻めのDXと称して、お客さまを中心とした改革テーマに取り組むべく、各社のCDOが任命したDX推進リーダー(Change Agent)らを中心に更なる施策を推進していきます。

### NTTがめざす世界

CTOは常に10歩先の世界を見据えていかねばなりません。私たちが最終的にめざすのは「ウェルビーイング(心身の健康や幸福)」の世界です。一瞬の幸せや快楽といった「ハピネス」ではなく、それらの積分値で社会全体や時間的な広がりをもった幸せが「ウェルビーイング」だと捉えています。IOWNをはじめとしたNTTの技術力で現在のテクノロジーの限界を打破することで、人類が幸せに暮らせる世界に向けた価値創造と地球のサステナビリティの両立を実現します。また日本のみならずグローバルでのコラボ

レーションを推進することでNTT自身が世界で大きな役割を担い、グループ全体のビジネスを拡大していきます。

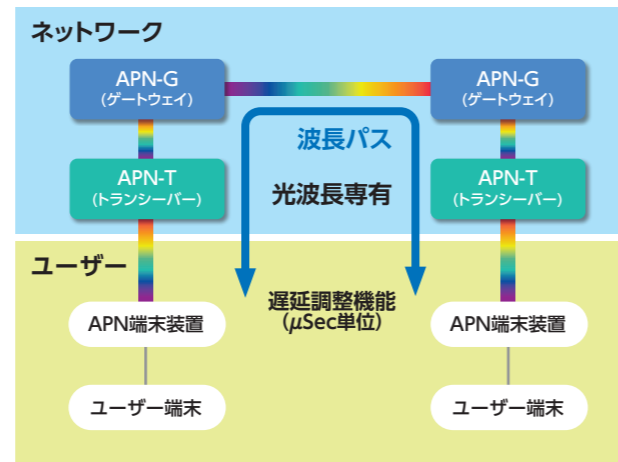
NTTが世界を技術でリードし、企業価値を向上し続けるとともに、理想とする未来を現実のものとするには、知的財産、人的資本への投資が欠かせません。今後もその投資に見合うリターンを創出し、さらに未来を見据えた投資へ活用するといったサイクルを確実に回していきます。株主・投資家の皆さまのご期待にお応えできるよう、引き続きNTTグループ一丸となって前進していきます。

# Innovative Optical and Wireless Network IOWN

## APN IOWN 1.0の提供開始

2023年3月、NTT東日本及びNTT西日本は、IOWN構想の実現に向けた初めての商用サービス(高速広帯域アクセスサービス powered by IOWN)として、通信ネットワークの全区間で光波長を専有するAPN(All-Photonic Network:オールフォトンクス・ネットワーク)の提供を開始しました。通信ネットワークの全区間で光波長を専有、インターフェースに光伝送網の多重収容を実現するOTU4<sup>\*1</sup>を採用することで、従来比1/200の低遅延<sup>\*2</sup>、ゆらぎゼロ<sup>\*3</sup>を実現します。

従来のIP/Etherサービスの場合、遅延の生じ方が一定ではないため遅延の予測が難しく、細かく複雑な作業を遠隔で実施することは困難でした。APNを利用することで、ゆらぎがなくなり、遅延が一定になることでその予測が可能になり、様々なサービスへの応用が可能になります。さらに、遅延の調整と可視化により、遠隔地間の接続でタイミングを合わせることも可能になります。

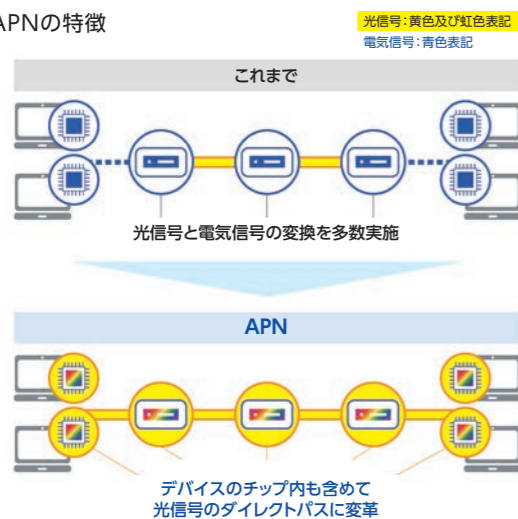


※1 ITU-Tで国際標準化された光伝送網規格。高速広帯域アクセスサービスのインターフェースとして提供  
 ※2 同一県内で圧縮処理が不要となる映像トラフィックでの遅延  
 ※3 時分割多重方式(送信する時間を固定化して情報を区別)を採用することで、トラフィック状況による遅延やパケットロスを抑制

## APNとは?

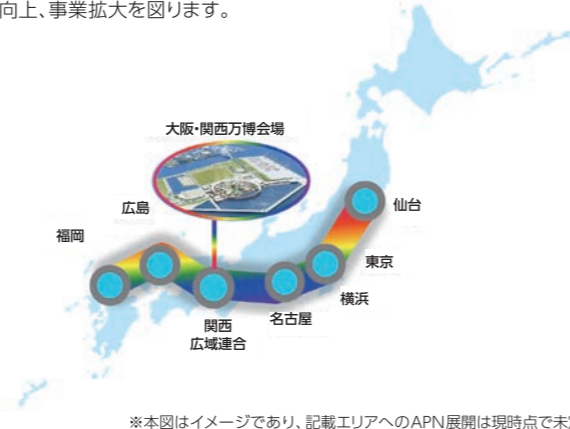
現在のネットワークは、光信号と電気信号の変換を多数実施することにより、多くの電力を消費しているほか、通信トラフィックの制御処理により遅延が発生します。APNは、最終

### ● APNの特徴



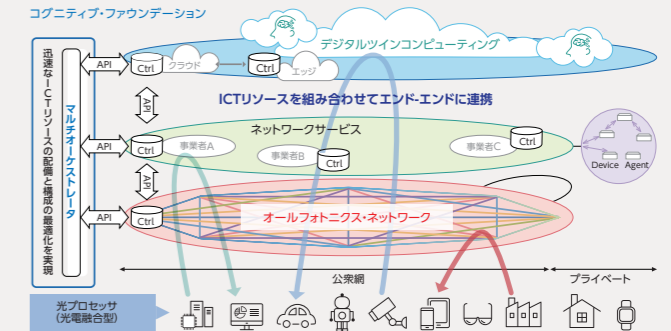
### ● APNのサービス拡大

主要都市間を接続するAPNサービスを順次拡大し、ユーザ提供価値の向上、事業拡大を図ります。



## IOWN(Innovative Optical and Wireless Network)構想とは?

光を中心とした革新的技術を活用した高速大容量通信、膨大な計算リソースを提供可能な、端末を含むネットワーク・情報処理基盤の構想がIOWNです。APNに加え、サイバー空間上でモノやヒト同士の高度かつリアルタイムなインタラクションを可能とするデジタルツインコンピューティング(DTC)、それらを含む様々なICTリソースを効率的に配備するコグニティブ・ファウンデーション(CF)の3つの主要技術分野で構成されています。



## APN IOWN 1.0の適用例

### 遠隔医療

- 大容量、低遅延かつ遅延ゆらぎのない通信により、複雑な手術を遠隔で実現

### スマートファクトリー

- 遅延やゆらぎを極小化できるため、遠隔でも人間の触感に近い精緻な作業が可能に

### eスポーツ

- 僅かな遅延が勝敗に影響するeスポーツにおいても、遠隔会場間で公平な対戦が可能に

### データセンター間接続

- データセンターをAPNで接続することで、機能分散が可能・可用性が向上
- 地域の中小データセンターの活用による再生可能エネルギーの利用促進

## パートナーとの協創

APN IOWN1.0を有償でご利用いただくことを前提としていただいている企業・団体の皆さま(右図)をはじめ、様々な分野のパートナーとなり得る皆さまと議論を進めています。APN IOWN 1.0を活用したビジネス実証や新たなビジネス創造をパートナーの皆さまとともに推進していければと考えています。

Oracle Corporation	渋谷区
アマゾンウェブサービスジャパン合同会社	東急不動産株式会社
エヌビディア合同会社	株式会社日本取引所グループ
グーグルクラウド・ジャパン合同会社	三菱商事株式会社
国立研究開発法人 理化学研究所	株式会社メディカロイド
国立情報学研究所	吉本興業株式会社

# Innovative Optical and Wireless Network IOWN

## 光電融合デバイスの今後の展開

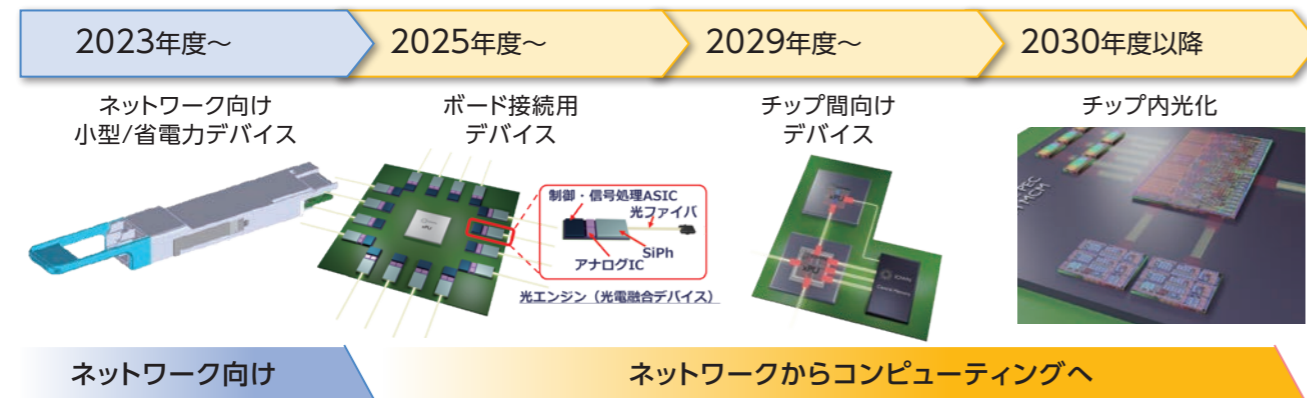
2023年3月に提供を開始したAPN IOWN1.0は、“超低遅延”が大きな価値となっていますが、APNの最大の特徴は電力効率の向上であり、そのためのキーとなるのが光電融合デバイスです。光電融合とは、光回路と電気回路を融合させ、小型・経済化に加えて、高速・低消費電力化等、様々な性能向上を図るもので、これをネットワークだけでなく、コンピューティングの世界まで適用することで大幅な電力削減を図ろうとしています。

光電融合デバイスに関しては、まず2023年度にネットワーク向け小型デバイスを適用した低電力デバイスを商用化予定です。これは、今まで複数のデバイスだったものを同一

パッケージに組み込み、大幅に小型化することで、低電力化を図るものになります。

次に、2025年度に、ボードとボード間やボードと外部インターフェース間の接続に光を利用することが出来るようになるボード接続用光電融合デバイスを商用化予定です。これにより、ネットワークだけでなくコンピューティングにおける光の利用が可能になります。

その後、2029年度を目標にボード内におけるチップ間も光電融合技術で接続できるようにし、2030年度以降にチップ内も光で接続できるようめざしています。



上述の光電融合デバイスをAPNのサービス及びサーバーにも適用していくことでIOWNの高度化を図っていきます。

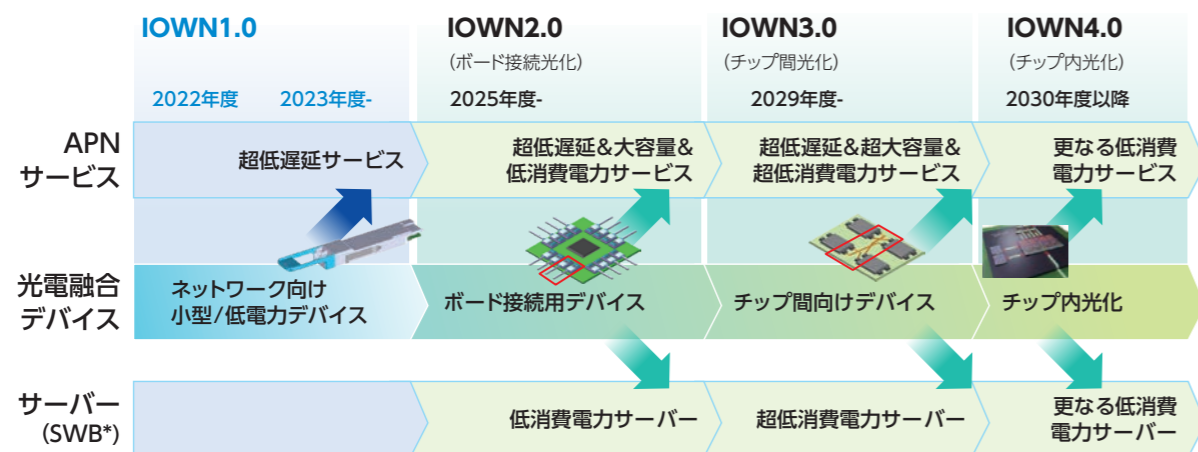
まず、2023年度には、ネットワーク向け小型デバイスを低電力化し、APNサービスに適用していくことで、APNサービスの電力効率を高めていきます。

次に、IOWN2.0として、2025年度から、ボード接続用デバイスを、APNサービスだけではなく、サーバー分野にも利

用することで適用範囲を広げていきます。

現状のスケジュールでは、2026年度には、この光電融合デバイスを使った低消費電力サーバーを商用化する予定です。

さらに、IOWN3.0として、2029年度を目標にチップ間向けデバイスを開発し、2030年度以降にIOWN4.0としてチップ内を光化することで、電力消費の大幅削減を図っていきます。



\* Super White Box

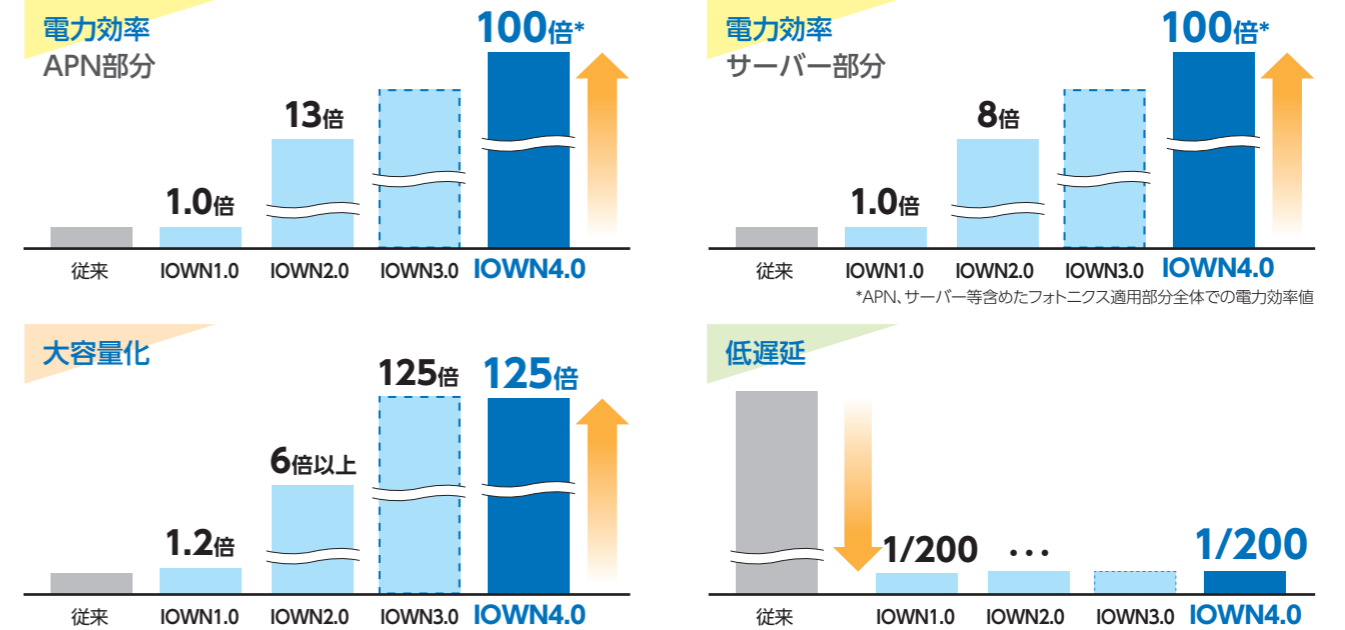
## IOWNの目標性能

光電融合デバイスに加えて、波長技術や光ファイバー技術の向上等も踏まえることで、2025年度からのIOWN2.0では、APN部分で電力効率が13倍、サーバー部分で8倍となり、大容量化は6倍以上となる予定です。

また、2029年度からのIOWN3.0では、更なる性能向上を図り、大容量化は、125倍を達成できる見込みです。

電力効率も、装置への展開次第ではありますが、IOWN2.0よりも性能を向上させ、サーバー部分では、従来に比べて20倍程度の向上を達成する予定です。

その上で、2030年度以降のIOWN4.0の際には、電力効率が全体で100倍、大容量化は125倍、遅延は1/200という目標を達成させたいと考えています。



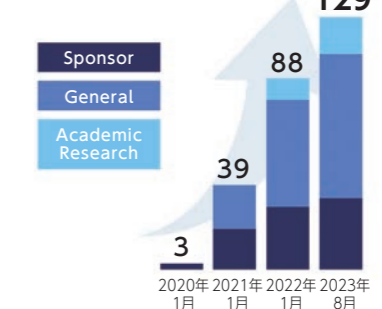
## Column

### IOWN Global Forumの取組み

IOWN構想実現のためにIOWN Global Forum (IOWN GF) で様々な組織・団体よりフィードバックをいただきながらグローバルパートナーと推進しており、129組織・団体(2023年8月時点)に参画いただいています。

2023年4月に大阪でコロナ禍後、初めての年次会合を開催し、欧米アジアを中心に現地参加396名、リモート参加174名の方が参加。岸田総理大臣にメッセージをいただく等、未来を見据えた議論は着実に深まっています。

● アジア・米州・欧州を含む129組織・団体が参画 ※2023年8月時点



### IOWN GF Sponsor Members (34)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Chunghwa Telecom</li> <li>Ciena</li> <li>Cisco Systems</li> <li>Dell Technologies</li> <li>Delta Electronics</li> <li>Ericsson</li> <li>Intel</li> <li>Microsoft</li> <li>NICT</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nokia</li> <li>Oracle Japan</li> <li>ORANGE</li> <li>PwC Japan</li> <li>Red Hat</li> <li>Samsung Electronics</li> <li>SK hynix</li> <li>SK Telecom</li> <li>VMware</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>アクセントゥア株式会社</li> <li>キオクシア株式会社</li> <li>KDDI株式会社</li> <li>住友電気工業株式会社</li> <li>ソニーグループ株式会社</li> <li>デロイトトーマツ</li> <li>トヨタ自動車株式会社</li> <li>日本電気株式会社</li> <li>日本電信電話株式会社</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社 博報堂</li> <li>富士通株式会社</li> <li>古河電気工業株式会社</li> <li>株式会社みずほ銀行</li> <li>三菱電機株式会社</li> <li>株式会社三菱UFJ銀行</li> <li>楽天モバイル株式会社</li> </ul> |
|--|--|---|---|

### General Members (77)

### Academic or Research Members (18)

# NTTグループの事業に安心安全を与え、成長を支える 知的財産戦略

NTT知的財産センタは、新たな価値創造と地球のサステナビリティのため、知財投資の成果を知的財産として適切に保護し、他者の知的財産を尊重しながら活用を進めます。

## NTT知的財産センタの活動方針

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NTTグループは、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。

NTT知的財産センタは、新たな価値創造と地球のサステナビリティのために挑戦し続けるNTTグループの事業に安心安全を与え、成長を支えることを活動方針と定め、知財戦略の立案、知財投資により得られた成果を知的財産として適切に保護、他者の知的財産を尊重しながらの

活用を進めています。

例えば、構想から実現のフェーズに入ったIOWNにおいては、NTTイノベティブデバイス株式会社の設立や更なる研究開発投資を図っていますが、NTTグループだけで完結できるものではありません。NTT知的財産センタは、活動方針に沿った様々な営みを通じ、グローバルな視点でパートナーの皆さまとのコラボレーションを支え、新たな価値の創造に貢献していきます。

## 知的財産戦略の立案・推進

私たちは、NTTグループにおける知的財産マネジメントの中核組織として事業活動の源泉となる研究開発成果を特許に代表される知的財産権として確保、もしくは、社内に閉じたノウハウとすることで積極的かつ適切に保護・管理し、事業優位性の確保に努めています。

また、産業界の発展に貢献する技術や標準化され社会での活用が期待されている技術を幅広くライセンスすることによって成果の普及を図る一方で、NTTグループ各社が研究

開発成果を事業で活用する場面においては、他者の知的財産権を十分尊重しながら活用を進めています。

知的財産戦略はこういった活動の礎となるもので、新たな価値の創造と地球のサステナビリティのため、事業戦略・研究開発戦略と三位一体となって①戦略的な権利化、②リスクマネジメント、③保有知的財産の活用の観点から立案・推進しています。

①「戦略的な権利化(知的財産ポートフォリオ構築)」による競争力強化	・研究開発活動の成果を、技術内容や想定されるビジネスモデルに応じて戦略的に権利化、知財ポートフォリオを構築
② 自社を守り、他者を尊重する「リスクマネジメント」	・グループ各社が研究開発成果を事業で活用するにあたって第三者の知的財産権を侵害することがないように、研究開発成果を提供するまでの段階において国内外の他者権利を調査 ・知的財産に関する国内外の制度改正、紛争事例、裁判事例等の動向とその影響をグループ各社と共有することで、知的財産権に関する法令の遵守とビジネスリスクの低減
③「保有知的財産の活用」で広がるビジネス展開、仲間作り	・事業の競争優位性確保のため、また、お客さまと社会への貢献のため、知的財産をビジネスへ展開 ・積極的な標準化活動の実施

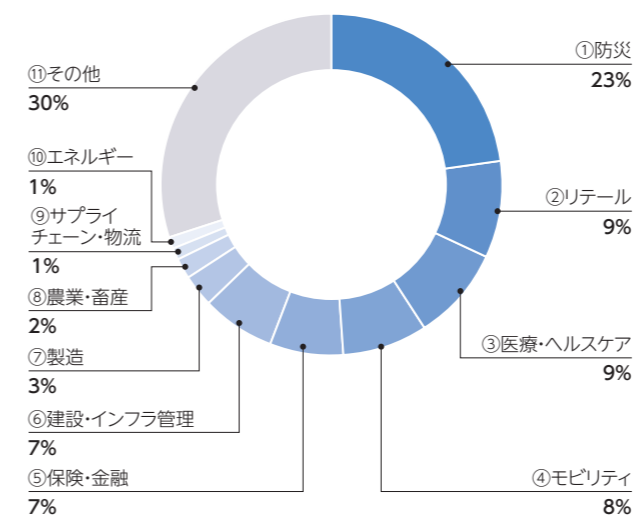


## AIビジネスに関連した知的財産ポートフォリオ

NTTグループにおける知財投資の大きな割合を占める特許研究開発の成果として得た特許の保有件数は、国内外をあわせ約18,000件となっています。

NTTグループでは、世間の注目を大きく集めているAI技術についても長年研究開発を進めており、学習技術等の基盤の技術だけでなく、多岐にわたる業界向けのビジネスを想定した応用発明についての特許も取得しています。

### ● NTTグループのAI出願(ビジネス関連)の分野別の割合



## IPR\*-DAY(知的財産への関心度向上にむけたグループ横断的な取組み)

NTT知的財産センタでは、グループ社員の知的財産への関心をより一層高め、日々の業務に活かしてもらうことを目的としたグループ横断的な総合イベント「IPR-DAY」を昨年度より開催しています。

昨年11月に開催したIPR-DAY 2022には、グループ55社から幅広い職種で活躍する242名の参加がありました。当日

は、NTT知的財産センタからだけでなくグループ各社の知的財産部門担当者から提供されたタイムリーなトピックに活発な議論が交わされ、参加者からは「全体的に新鮮であり役に立つ内容が多かった」等の声が多数あがり、NTTグループにおける知的財産への関心と理解が一気に高まりました。

\*Intellectual Property Right



## IPR-DAY 2022 プログラム

- 産業界の流行ワードから見る、最新の知的財産動向
- 事業に貢献する特許づくりと活用
- 事業戦略と研究開発戦略をつなぐ「IPランドスケープ」
- 共創環境下における知財に関する留意点
- 知財リスクマネジメント上の留意点
- 著作物の保護と尊重
- メタバースと知的財産

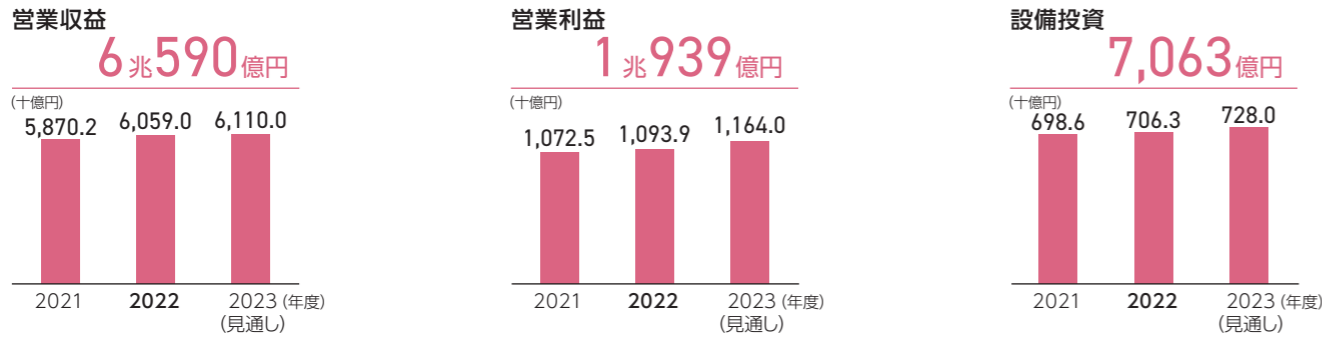
# セグメント別営業概況

## 総合ICT事業



総合ICT事業では、新生ドコモグループとしての新体制がスタートしたことを踏まえ、法人事業の拡大、ネットワークの競争力強化、サービス創出・開発力強化とDX推進の大きく3つのシナジーを創出するための取組みを進めたほか、5Gサービス等の販売を推進しました。

### 2022年度の実績



### 重点的取組み

#### ■ 「変革のNEXTステージ」…総合ICT企業に向け事業ポートフォリオを変革し、持続的成長を実現

法人事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合ソリューションの提供価値向上による社会・産業課題の解決</li> <li>モバイル・固定の融合による業務の効率化をサポート</li> </ul>
スマートライフ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーガニックな事業成長に加え、非連続な成長を取り込む</li> <li>事業成長の拡大と将来成長に向けた取組み両立を実現</li> </ul>
コンシューマ通信事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>リアルとオンラインの両面でチャネル改革を進め、ハイブリッドでの新たな顧客体験を創出</li> <li>ネットワークの品質と信頼性向上に向けた取組みを継続</li> </ul>

### TOPICS

#### NTT Com、竹中工務店、清水建設と建築現場のDX実現に向けた協業を開始

NTTコミュニケーションズ、株式会社竹中工務店及び清水建設株式会社は、建築現場のDXの実現に向けた協業を2023年7月に開始しました。3社が協業し共同で検討することで、より一層の開発促進をめざし、建築現場において日々行われる、工程管理、リソース手配、作業指示等に必要様々な施工管理情報を、工程表の計画から作業日報に至るまでデジタル化し、これらを連携させることにより、工程と作業をつなぐ施工管理業務全体の生産性向上に取り組めます。

#### デジタル口座サービス「dスマートバンク」を提供開始

NTTドコモと株式会社三菱UFJ銀行は、デジタル口座サービス「dスマートバンク」を共同開発し、2022年12月より提供を開始しました。これは、「dカード」のご利用代金や携帯電話料金等の引き落とし、一定額以上の給与等の受取り

に利用することで、dポイントがたまるデジタル口座サービスです。本サービスを通じて、お客さま一人ひとりのお金への向き合い方をサポートすべく、ご利用シーンに合わせて安心・便利にご利用いただける金融サービスの拡充に、今後も引き続き努めていきます。

#### 新サービス「eximo」「irumo」の提供開始

NTTドコモは、2023年7月より新しい料金プラン「eximo」「irumo」の提供を開始しました。「eximo」は、データ利用量が少ない方から、外出先での動画視聴等データ利用量を気にせず無制限\*で使いたい方まで、お客さまの多様なニーズにお応えします。「irumo」は、データ利用量が少なく、かつ低廉な料金をお求めのお客さま向けのプランになります。既存の「ahamo」も含め、金融・決済や映像等のサービスと組み合わせると魅力的なサービスミックスを提供し、お客さまにとっての価値を最大化していきます。

\* ネットワーク混雑時・大量通信時に通信制限がかかる場合があります。

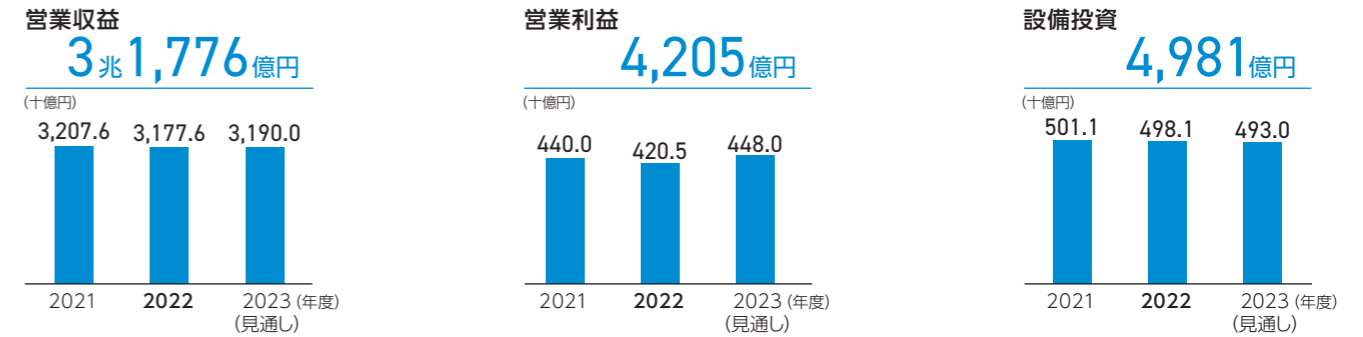
# セグメント別営業概況

## 地域通信事業



地域通信事業では、地域の社会課題解決に向け、企業・自治体・社会のDXを支援するソリューションビジネスの強化のほか、光アクセスサービス等を様々な事業者へ卸提供する「光コラボレーションモデル」の提供を推進しました。

### 2022年度の実績



### 重点的取組み

#### ■ NTT東日本 -地域循環型社会を支える取組みの強化-

デジタル社会を支えるアクセスネットワークの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域エッジの機能拡充やリモートニーズへの対応等</li> </ul>
お客さまのオンプレミス環境を支える統合マネージドサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>構内・オフィス内のLAN環境モニタリング～保守・運用を一元的に対応等</li> </ul>
地域社会のレジリエンスを支えるエンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備構築・運用等業務を株式会社エヌ・ティ・ティ エムイーに集約し、通信インフラを構築・運用する技術・ノウハウを一元化</li> </ul>
日本のインフラを支えるネットワークの更なる信頼性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界横断による更なる信頼性の向上やAI等を活用した保守・運用の強化等</li> </ul>

#### ■ NTT西日本 -成長分野ビジネスを通じて社会課題解決に貢献-

- お客さまへのトータルソリューション提案(自治体向け地域創生クラウド推進、大学向け教育DX推進等)
- QUINTBRIDGEを活用したビジネス共創ピッチや未来共創プログラムによるパートナーとの事業共創の推進
- IOWNを活用した新たな利用シーンの創出(低遅延ネットワークを活かした新たなエンターテインメント体験等)
- 社会的な重要インフラである通信サービスの確実かつ安定的な提供(オペレーションの高度化、通信設備の強化等)

### TOPICS

#### APN IOWN1.0の提供開始

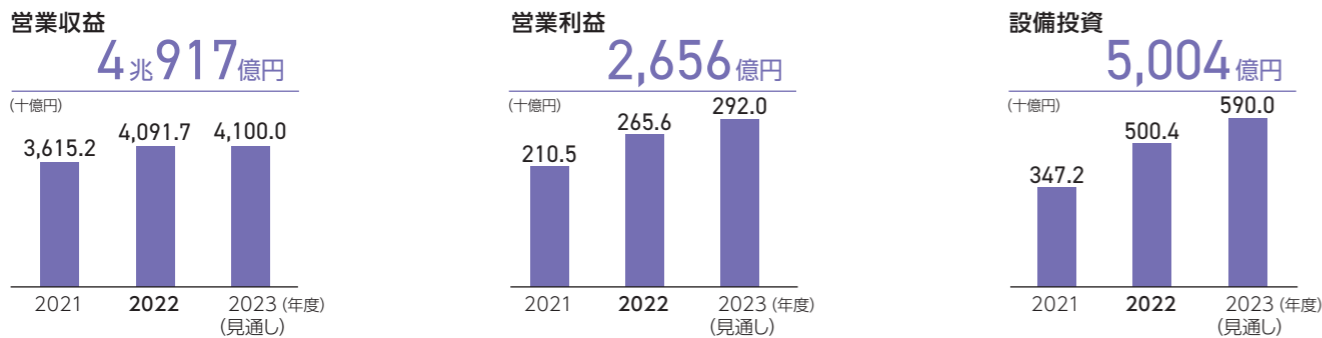
NTT東日本及びNTT西日本は、IOWN構想の実現に向けた初めての商用サービスとして、通信ネットワークの全区間で光波長を専有するオールフォトニクス・ネットワーク(All-Photonics Network、以下、APN) IOWN1.0の提供を開始しました。APN IOWN1.0は「高速・大容量」「低遅延・ゆらぎゼロ」を実現します。また、同時に販売開始した「OTN Anywhere」を組み合わせることで、「遅延の可視化・調整」も

実現します。遠隔合奏や遠隔レッスン、eスポーツ、機器の遠隔操作、データセンター間の緊密な連携等での活用に加え、今後お客さまとともにご利用シーンの創出を進めていきます。また、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)においては世界の皆さまにIOWNを体験していただけるよう、APN関連技術の高度化に向けた研究開発を進めていきます。

# グローバル・ソリューション事業

グローバル・ソリューション事業では、市場の変化に対応したデジタル化の提案、システムインテグレーション等の多様なITサービスの拡大と安定的な提供のほか、データセンタービジネスやマネージドサービスといった成長分野でのサービス提供力の強化に取り組みました。

## 2022年度の実績



## 重点的取組み

### ■ NTTデータグループ 中期経営計画での戦略

NTTデータグループは、Trusted Global Innovatorとして、未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことでお客さまとともにサステナブルな社会を実現することをめざしていきます。

戦略の全体像	取組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出</li> <li>Foresight起点のコンサルティング力の強化</li> <li>アセットベースのビジネスモデルへの進化</li> <li>先進技術活用力とシステム開発技術力の強化</li> <li>人財・組織力の最大化</li> </ul>

## TOPICS

### 多様なデータを連携させて根拠ある回答文を作成する生成AIサービスを提供開始

NTTデータは、社内規定や業務関連資料、外部の公開データ等多様なデータを生成AIとセキュアに連携させて回答文を作成する「LITRON Generative Assistant」を開発し、2023年6月より提供を開始しました。NTTデータは以前より大規模言語モデルを活用した文書読解AI「LITRON」を市場投入し、継続的な研究開発を進めてきました。本サービスの開発にはその成果が活かされています。また、本サービスは、NTTデータが提供するデータ分析基盤を活用しており、お客さまのセキュリティ面の不安を解消するとともに、先進技術の導入を早期に実現します。

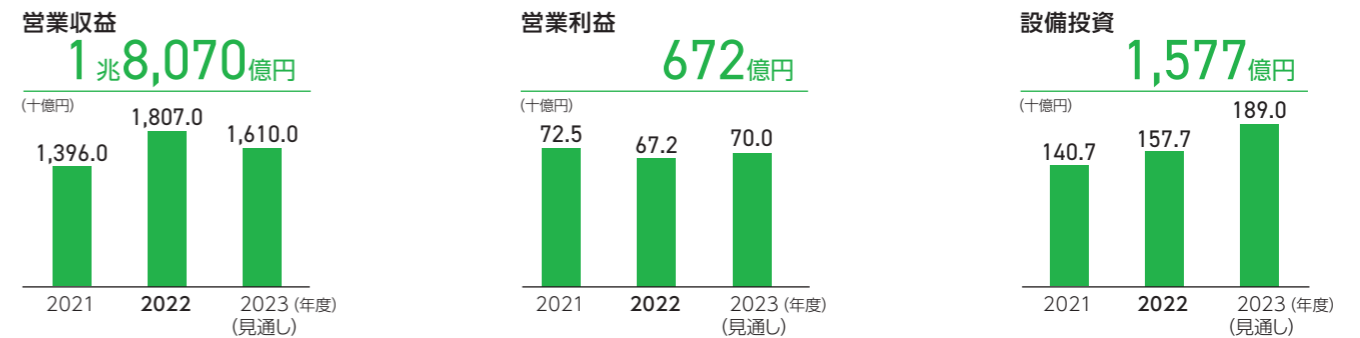
### 既存データセンターで活用可能なラック型液浸冷却システムを三菱重工と構築

NTTデータは、既存データセンターで活用可能なサーバー等のIT機器を液体の中で直接冷却する「ラック型液浸冷却システム」を三菱重工業株式会社と構築しました。本システムは、IT機器を特殊な絶縁性のある液体に浸し、効率的な冷却を図ります。三鷹データセンターEASTでの実機検証の結果、冷却にかかるエネルギーを自社ビル基準において92%削減し、さらに液浸冷却では一般的なシステムに比べて運用性も173%向上することが確認されました。この結果を踏まえ、今後、NTTデータは本冷却システムを自社データセンターの実環境への適用、サービス化をし、NTTグループが掲げる脱炭素の削減目標やお客さまの脱炭素化・省エネ効果へ貢献し、省エネルギーかつ地球にやさしいシステムサービスの実現・提供をめざします。

# その他(不動産、エネルギー等)

不動産事業では、NTTアーバンソリューションズを中心に、ICT、不動産、エネルギー、環境技術等のリソースを最大限に活用することにより、個性豊かで活力ある街づくりを推進しました。エネルギー事業では、NTTアノードエナジーを中心に、再生可能エネルギー発電所の開発、エネルギー管理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。

## 2022年度の実績



## 重点的取組み

### ■ 個性豊かで活力ある街づくり

NTTアーバンソリューションズグループは「あなたと、まちと、みらいをつなぐ。」をスローガンに、地域の課題を解決に導くコンサルティング力、国内外で様々な実績を持つ不動産開発力、ファシリティに関するあらゆる分野に精通する設計・エンジニアリング力、豊富なノウハウを生かし資産価値を高めるマネジメント力等を結集し、永く地域社会の成長、発展にかかわり続けます。

NTTグループの総合力を活用したグループならではの新たな「街づくり」を推進	取組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>街づくりに関するコンサルティング、基礎情報等の収集・調査・研究・分析</li> <li>不動産開発、マネジメント</li> <li>設計・エンジニアリング、ファシリティソリューション</li> <li>プロパティマネジメント、ICTマネジメント、エネルギーマネジメント</li> </ul>

### ■ スマートエネルギー事業

NTTアノードエナジーはスマートエネルギー事業により脱炭素社会の実現に貢献します。

グリーン発電事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTTグループの環境エネルギービジョンの実現に向けた再生可能エネルギーの開発</li> </ul>
地域グリッド事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー管理システムを活用した、地域でのエネルギーの地産地消や企業へのカーボンニュートラルサービスの提供</li> </ul>
需要家エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまやNTTグループ向けの電力の提供</li> </ul>
構築・保守オペレーション事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまやNTTグループ向けの電力設備の構築・保守・監視サービスの提供</li> </ul>

## TOPICS

### 世界2例目となるスマートシティ国際規格ISO37106のレベル4認証を取得

NTTアーバンソリューションズが手掛ける名古屋市東区東桜一丁目エリアにおいて、スマートシティ運用モデルに関する国際規格であるISO37106について、世界で2例目であり、現在認証されている最高レベルであるレベル4認証(BSI認証)を取得しました。今後もNTTグループとして、地域・住人により運営されるまちづくり、地域・住民の幸せ(Well-being)の最大化を実現すべく、「サステナブル」で「Well-being」なまちづくり支援を展開していきます。

### 再生可能エネルギー発電事業者グリーンパワーインベストメント社等の買収

NTTアノードエナジーは、株式会社JERA(以下、JERA)と共同で、米国の再生可能エネルギー事業者Pattern Energy Group LPが保有する株式会社グリーンパワーインベストメント(以下、GPI)の株式の取得等を完了しました。今後、NTTアノードエナジーとJERA、そしてGPIの3社は、それぞれが有する再生可能エネルギー事業のノウハウや知見、強みを効果的に活用し、日本国内の再生可能エネルギーの普及を通じ、日本の2050年カーボンニュートラル実現へ貢献するため、さらに取組みを推進していきます。(詳細はP.24をご覧ください)

# コーポレート・ガバナンス

— 持続的成長に向けたガバナンス強化 —

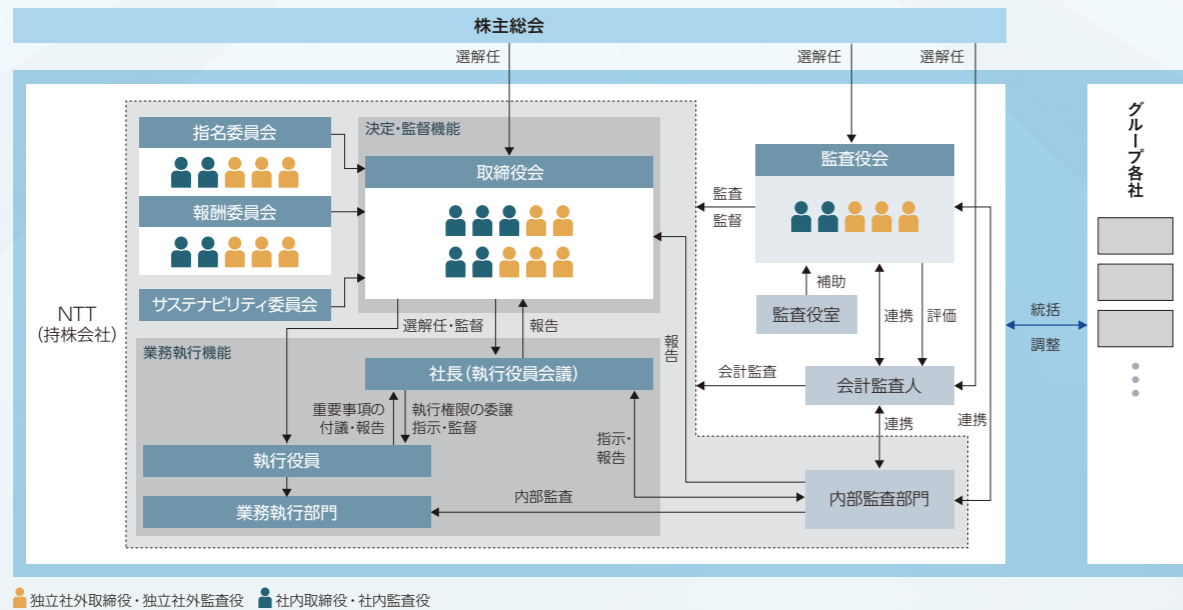
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

株主や投資家の皆さまをはじめ、お客さまやお取引先、従業員等、様々なステークホルダー（利害関係者）の期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう東京証券取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」の各原則の趣旨を踏まえ、体制強化していくことが重要であると考えており、経営の健全性の確保、適正な意思決定と事業遂行の実現、アカウンタビリティ（説明責任）の明確化、コンプライアンスの徹底を基本方針として取り組んでいます。

## 企業統治体制の概要

当社は、独立社外監査役を含めた監査役による監査体制が経営監視機能として有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しています。また、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しています。さらに、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、監査役会設置会社形態による統治機能が十分有効であると判断しています。

## ガバナンス体制図



独立社外取締役・独立社外監査役 社内取締役・社内監査役

理念

社長メッセージ

NTTグループの  
サステナビリティ

成長戦略

コーポレート・  
ガバナンス

データセクション

## 取締役の紹介

※ 2023年6月末現在



澤田 純  
代表取締役会長



島田 明  
代表取締役社長



川添 雄彦  
代表取締役副社長



廣井 孝史  
代表取締役副社長



工藤 晶子  
取締役



坂村 健  
社外取締役



内永 ゆか子  
社外取締役



中鉢 良治  
社外取締役



渡邊 光一郎  
社外取締役



遠藤 典子  
社外取締役

## 監査役の紹介

※ 2023年6月末現在



柳 圭一郎  
常勤監査役



高橋 香苗  
常勤監査役



腰山 謙介  
常勤監査役  
社外監査役



神田 秀樹  
社外監査役



鹿島 かおる  
社外監査役

## スキルマトリックス

氏名	分野					
	経営管理	マーケティング・グローバルビジネス	IT・DX・研究開発	法務・リスクマネジメント・公共政策	HR	財務・ファイナンス
澤田 純	●	●	●		●	●
島田 明	●	●		●	●	●
川添 雄彦	●	●	●	●	●	
廣井 孝史	●	●		●	●	●
工藤 晶子	●	●	●			
坂村 健	●	●	●			
内永 ゆか子	●	●	●			
中鉢 良治	●	●	●			
渡邊 光一郎	●	●				●
遠藤 典子	●		●	●		
柳 圭一郎		●		●	●	●
高橋 香苗			●	●	●	●
腰山 謙介				●	●	●
神田 秀樹				●	●	●
鹿島 かおる				●	●	●

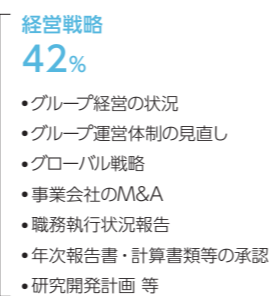
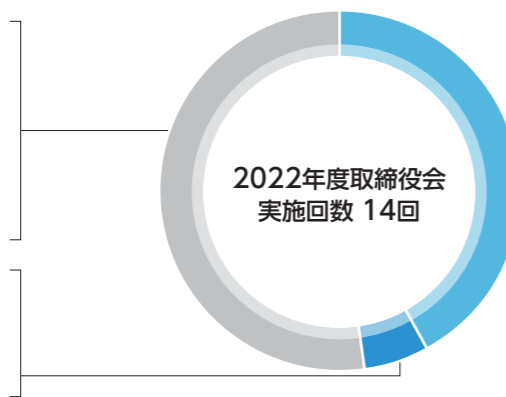
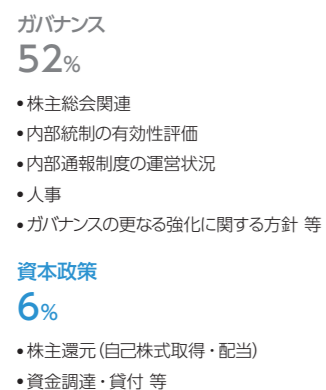
(取締役・監査役の略歴等についてはP.78をご覧ください)

## 取締役会

取締役会は、独立社外取締役5名(女性2名を含む)と社内取締役5名(女性1名を含む)の合計10名で構成され、社外取締役比率は50%となっています。また、執行役員制度を導入し、経営に関する決定・監督の機能と業務執行の機能を明確に分離することで、執行に対する監視機能と経営の機動力を担保しています。取締役会は、原則として毎月1回の定例取締役会を開催し、必要のある都度臨時取締役会を開催することで、グループ経営戦略に関する議論に加え、法令で定められた事項、及び会社経営・グループ経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。

独立社外取締役については、それぞれ豊富な経験を有し、

## ● 取締役会の決議・報告事項の内訳



人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い経営的視点からの助言を期待するものです。

なお、当社は、取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性及び説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議等機関として5名の取締役で構成(過半数である3名が独立社外取締役)される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めています。

加えて、サステナビリティを巡る課題への対応が重要な経営課題であるとの認識のもと、サステナビリティ委員会を取締役会直下の機関として任意に設置し、重要な課題・指標の決定については、取締役会で決議することで、その取組みの更なる推進を図っています。

## 監査役会

監査役会は、大学教授及び公認会計士等としての専門分野の経験、見識を有した独立社外監査役3名と社内監査役2名(女性各1名ずつ2名を含む)の合計5名で構成され、独立社外監査役の独立性と社内監査役の高度な情報収集力を組み合わせた実効性のある監査を実施しています。そのうち監査

## 監査役会の活動

2022年度は監査計画に基づき、グローバル事業再編等、引き続き経営が大きく変化中、法令に基づく監査に加え、中期経営戦略の進捗状況やコーポレート・ガバナンスの維持、向上に向けた取組み状況、コンプライアンスの徹底状況、通信サービスの安定的提供等について、内部監査部門・会計監査人・グループ会社監査役等との連携による効率的・効果的な監査に努めました。

独立社外監査役を含む当社の監査役は、取締役会等、重要な会議に出席するほか、代表取締役及び独立社外取締役等との意見交換を実施するとともに、海外子会社を含むグループ会社の代表取締役及び監査役等とテーマに応じた意見交換を実施することで、取締役及び執行役員の職務の執行状況の実情を把握するとともに必要に応じて提言を行っています。

2022年度は、代表取締役及び独立社外取締役等との意見交換を40回実施し、経営課題や対応等について議論を実施しました。2022年度においては監査役会を26回開催しました(高橋香苗、飯田隆はともに26回のうち26回出席、神田秀樹、鹿島かおるはともに26回のうち25回出席、柳圭一郎、腰山謙介はともに17回のうち17回出席。前澤孝夫は9回のうち9回出席)。

また、監査役会とは別に監査役打合せ会を36回開催し、執行部から執行役員会議付議案件の説明を聴取する等、情報の共有を図っています。さらに、会計監査人との意見交換を11回、内部監査部門との意見交換を13回実施し、監査計画の説明や内部統制システムの状況等について報告を受けるとともに、必要に応じ提言を行う等、会計監査人・内部監査部門と密に連携しています。

グループ各社に関する取組みとしては、グループ監査体制の高度化に向け、主要グループ会社の監査役等との間で、重

要性、及びリスク・アプローチに基づき、リスク認識の統一を図り、主要グループ会社の監査役を通じた監査を実施しました。2022年度は、グループ会社の代表取締役、及び監査役等との意見交換を65回行い、中期経営戦略の進捗状況、及びコーポレート・ガバナンスの状況やその維持、向上に向けた取組み、コンプライアンスの徹底状況、及び通信サービスの安定的提供等を聴取し、それらについて議論を行うとともに、グループ会社の監査役等からは、統一されたリスク認識に基づく監査項目に対する監査結果等について報告を受け、意見交換を実施しました。また、主要会社連絡会やグループ会社監査役等連絡会を開催しリスク認識の共有を行う等、各社監査役の監査活動の向上に資する取組みを実施しています。

このような活動を通じて、業務執行者とは異なる独立した立場から当社及びグループ各社に対し、健全でかつ持続的な成長と発展を促すとともに、コーポレート・ガバナンスの体制強化やコンプライアンス意識の向上に寄与しています。

なお、関係監査組織との連携、往査にあたっては、監査の実効性を高める観点からWeb会議システムの活用と訪問往査を組み合わせ対応しています。

## ● 意見交換等の実績

代表取締役との意見交換	40回
監査役会	26回
監査役打合せ会	36回
会計監査人との意見交換会	11回
内部監査部門との意見交換会	13回
グループ会社の代表取締役及び監査役等との意見交換会	65回

## 取締役会実効性の評価

## 調査概要

対象者	全取締役(10名)及び全監査役(6名)
実施時期	2023年3月
回答方式	4段階評価(27項目)と自由記述、無記名方式
主な評価項目	取締役及び取締役会の役割・責務、取締役会の構成、取締役会の運営方法、社外取締役への支援体制
結果の集計・分析方法	第三者による集計後、取締役会運営事務局の分析を経て、取締役会にて結果を共有し、課題や改善方法について議論

## 調査結果

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ています。2022年度の調査を実施したところ、すべての設問において肯定的意見が多数を占めており、取締役会に期待される重要な役割・責務が十分に果たされていることを確認しました。

また、戦略的議論の活性化に向けて実施した、意見交換会の開催や、グローバル事業の強化に向けた再編等の会社経営・グループ経営に関する重要事項、ガバナンスの更なる強化に向けた方針の策定等重要課題の議論の充実等により、すべての役員から肯定的な意見を得ており、当社としては、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。

# 社外取締役メッセージ



独立社外取締役  
**坂村 健**

2019年6月  
当社取締役就任

TRON(The Real-time Operating system Nucleus)と名付けた、様々な機械の制御を担うコンピュータシステムの研究開発と標準化活動を40年以上続けており、その成果をオープンかつフリーで公開し世界に広めることで、ユビキタス・コンピューティングやIoTの実現に貢献してきた経験があります。これまでの経験をもとに、NTTの取締役会では、研究開発、DX推進、技術の社会実装等、主にテクノロジーの分野で意見提起を行いました。

社外取締役も交えた幾度の議論を経て公表に至った新たな中期経営戦略については、IOWNやAI・ロボット等の成長領域と、社会基盤である通信インフラを支えるNTTならではの公共的な領域をバランスよく織り込めており、非常によい内容になっていると評価しています。AIに関しては、NTTグループ社員が生成型AIを業務で活用するにあたってのリスクや、逆に生成型AIの活用が進まないことでグループの業績やサービスに影響を及ぼすリスク等について包括的に検討すべき、との提言をさせていただきました。日本の安全保障の観点からも、国内におけるAI開発基盤の育成・強化を進めることが重要であり、その推進役としては、NTTが最も相応しいと考えています。

指名委員会、報酬委員会においては、役員等の選任、後継者計画、報酬体系の在り方に関する提言を行う等、経営陣による戦略策定や職務執行を監督するとともに、適正な評価を行っています。今後も、独立社外取締役という中立的な立場からの助言・監督を通じて、IOWNをはじめとする新たな技術へのチャレンジ、価値創造を続けるNTTグループの持続的な成長に貢献したいと考えています。



独立社外取締役  
**内永 ゆか子**

2022年6月  
当社取締役就任

テクノロジーの進歩により、ビジネスモデルは急速に変化しています。そのような環境で勝ち抜くためには、同一の価値観を持つ人たちだけで企業を運営するのではなく、ダイバーシティの推進により新たな視点や価値観を取り込み、イノベーションを創出していくことが必要です。私は、日本IBMで女性初の取締役に就任し、在職時にNPO法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワークをスタートさせ、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの支援に尽力してきました。

NTTの取締役会においては、多様性の確保を含む人材戦略のほか、世界の競争事業者との関係性やポジショニングを意識したグローバル事業の展開、グローバルガバナンスに関するリスクへの確実な対応等に関する意見提起や提言を通じて、適切な意思決定に貢献しています。

世界経済フォーラム(WEF)の「ジェンダーギャップ指数」(2023年)で、日本は146カ国中125位という結果に留まる等、多くの日本企業はまだダイバーシティ推進の本質が理解できていないように思います。そのような状況の中、NTTグループが女性や外国人、外部人材の活躍推進や、住む場所の自由度を高めたリモートスタンダード制度の開始等、様々な取組みを進めていることを高く評価しています。2022年度は30%という目標にわずかに届かなかった女性の新任管理者登用率について、ぜひ2023年度の目標達成を期待したいところです。

社外取締役の役割として、企業の健全なリスクテイクの後押しをすることも重要です。引き続きこれまでの経験を活かし、独立した客観的な立場から、意思決定や業務執行の監督等を通じて、NTTグループの適正な事業運営と中長期的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

理念

社長メッセージ

NTTグループの  
サステナビリティ

成長戦略

コーポレート・  
ガバナンス

データセクション



独立社外取締役  
**中鉢 良治**

2022年6月  
当社取締役就任

ソニーに技術者として入社し、経営者として同社を率いた後、産業技術総合研究所の理事長として、国立研究機関の指揮を執りました。これまでの経験を活かし、NTTの取締役会や代表取締役との意見交換会等においては、研究開発や競争政策に関する意見提起のほか、各取締役の業務執行状況のモニタリングにおける、大規模通信故障発生時の適時適切な対応に関する助言等、持続的な成長を実現するための経営の監督を行っています。

NTTグループは、基礎的研究から実用化まで幅広い研究開発に取り組んでいます。新たな中期経営戦略のタイトルにもなっているIOWNは、次世代の画期的なネットワークでありながら環境にも優しく、日本の産業競争力強化にも資する重要な技術です。そのIOWNについて、「構想から実現へ」をスローガンに、光電融合デバイスの製造会社の設立や実用化の加速に向けた継続的な資金投下の方向性が示されたことを高く評価しています。

また、新たな中期経営戦略と同タイミングで公表された株式分割についても、1:25という大胆な分割により投資単位当たりの金額を引き下げ、幅広い世代の方に株式を購入しやすくするための先進的な取組みだと受け止めており、NTTが日本株市場の変革をリードする存在になることを期待しています。引き続き企業経営の経験を背景にした積極的な提言等を通じて、中期経営戦略の実現を後押しするとともに、中長期的な視点を持って経営をモニタリングしてまいりたいと考えています。



独立社外取締役  
**渡邊 光一郎**

2022年6月  
当社取締役就任

第一生命保険における企業経営の経験や、文部科学省中央教育審議会会長としての経験等をもとに、NTTグループの競争力強化に向け、特に新たな出資案件の投資効果やリスクの評価、資本政策の妥当性の確認、人的資本の強化等を重視しながら、必要に応じて経営陣への提言を行い、適切な意思決定に参画しています。

長引くコロナ禍やロシアによるウクライナ侵略は、食料・エネルギー自給問題やDXの社会実装の遅れといった様々な日本の課題を浮き彫りにしました。こうした社会構造の変化に対応していくためには人の力が欠かせず、人材育成の重要性は一層増えています。こうした状況下において、NTTが新たな中期経営戦略の中で自律的なキャリア形成への支援強化を掲げ、事業の成長を支える人的投資の拡大を推進するという姿勢を明確に打ち出したことは高く評価すべきものと考えています。

今年の7月にはNTTの社外取締役として機関投資家との面談を実施し、IOWNに関する現状認識やEBITDAを重視する成長戦略を新たに打ち出した狙い、従業員エンゲージメントスコアの改善に向けた取組み等について話をいたしました。株主・投資家の皆さまからの声は、取締役会等の場で常に念頭に置きながら、引き続き社外取締役としての独立性と企業経営の経験を踏まえた積極的な提言を通じ、NTTグループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。



独立社外取締役  
**遠藤 典子**

2022年6月  
当社取締役就任

経済誌でのエレクトロニクス、ITセクターの取材・執筆や東京大学における研究活動等に従事した後、現在は慶應義塾大学でエネルギー政策や経済安全保障に関する研究事業に取り組んでいます。エネルギー・環境政策は、燃料資源の貿易を通じてマクロ経済に影響を及ぼすだけでなく、産業・企業競争力に大きな影響を与え、再びマクロ経済へ波及する重要な国民的課題です。

NTTグループは2040年のカーボンニュートラル実現をめざすNTT Green Innovation toward 2040について、Scope1、2での取組みに加え、Scope3への拡大をめざすことを新たな中期経営戦略の中で公表しました。再生可能エネルギーの利用拡大に向け、NTTグループでは再生可能エネルギー開発企業への出資を積極的に進めていますが、取締役会では、社外取締役としての独立した立場から、案件ごとの投資規模や投資額の妥当性、リスク等を詳細に確認したうえで支持を表明するようにしています。

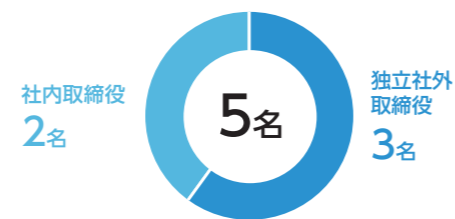
NTTグループの技術力・研究開発力は、日本はもちろん、世界のなかでも非常に高いレベルに位置していると考えていますし、その成果を有効に活用できれば、サービスや事業を展開する上で優位性を発揮すると確信しています。産業・科学技術政策の研究者としての知見を活かし、NTTグループの持続的な成長に貢献すべく、意見・助言を行い、あわせて業務執行を適正に監督する役割も果たしていきたいと考えています。

## 指名委員会、報酬委員会の構成と活動

取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性及び説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議機関として5名の取締役で構成(過半数である3名が独立社外取締役)される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めています。2022年度末時点において、両委員会構成委員は、島田明(代表取締役社長)、廣井孝史(代表取締役副社長)、坂村健(社外取締役)、内永ゆか子(社外取締役)及び渡邊光一郎(社外取締役)とし、議事運営を統括する委員長は島田明(代表取締役社長)としていました。なお、本報告書提出日現在、両委員会構成委員及び議事運営を統括する委員長に変更はありません。両委員会の決議にあたっては、構成メンバーである委員の過半数が出席し、出席委員の過半数をもって行うこととしています。

2022年度は指名委員会を5回、報酬委員会を1回開催し、役員等の選任、後継者計画、役員報酬体系の在り方等について活発な議論を実施しています(すべての委員がすべての会に出席)。

### ● 指名委員会、報酬委員会の構成



委員会	審議事項	内容
指名委員会	事前審議事項	(1)グループ全体の取締役・執行役員の選任及び解任並びにその候補者の指名を行うにあたっての方針 (2)取締役の選任及び解任に関する事項 (3)主要グループ会社の代表取締役の選定及び解職に関する事項 (4)代表取締役、その他役付取締役の選定及び解職 (5)会長の選定及び解職 (6)社長に事故があるとき、その職務を代行する取締役の順序 (7)取締役に関する業務分担の決定及び使用人職務の委嘱 (8)執行役員の選任及び解任並びに職務の委嘱 (9)前各号に掲げるほか、取締役・執行役員等の指名に関して取締役会から諮問を受けた事項
	個別委任事項	取締役・執行役員等の指名に関して取締役会から個別に委任を受けた事項
報酬委員会	事前審議事項	(1)取締役・執行役員の報酬の決定方針及び報酬の構成・水準 (2)前号に掲げるほか、取締役・執行役員等の報酬に関して取締役会から諮問を受けた事項
	個別委任事項	(1)取締役・執行役員の報酬の割合、算定方法及び個人別の報酬の額 (2)取締役・執行役員等の報酬の決定に関して取締役会から個別に委任を受けた事項

## 役員報酬

### 役員報酬の決定方針・プロセス

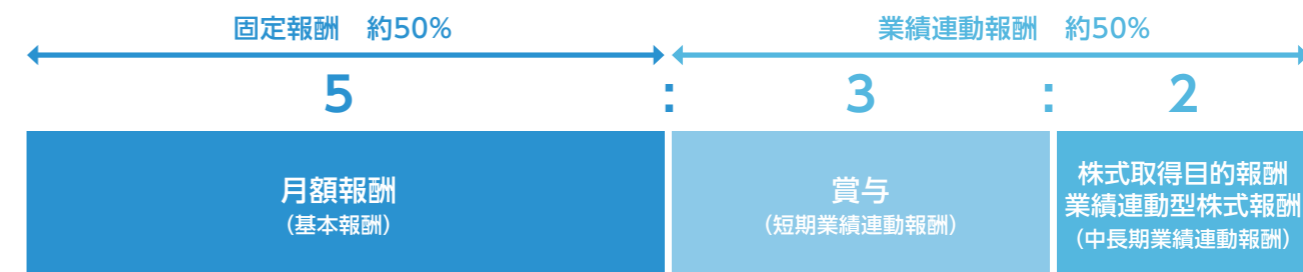
当社の取締役の報酬の決定方針及び構成・水準については、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される報酬委員会を設置し、同委員会の審議を経て取締役会にて決定することとします。また、報酬の割合、算定方法及び個人別の報酬の額については、取締役会から同委員会に委任し、決定することとしています。これらの権限を報酬委員会に委任している理由は、当該委員会が代表取締役2名と社外取締役3名で構成されており、当社全

体の業績を俯瞰しつつ、社外の目線も取り入れて適切な判断が可能であると考えているためです。

取締役(社外取締役を除く)の個人別の報酬については、月額報酬(基本報酬)と賞与(短期の業績連動報酬)、並びに役員持株会を通じた自社株式取得及び業績連動型株式報酬(中長期の業績連動報酬)から構成することとしています。報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬:短期の業績連動報酬:中長期の業績連動報酬=50%:30%:20%」とします。

- 月額報酬(基本報酬):月例の固定報酬とし、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき、支給することとしています。
- 賞与(短期の業績連動報酬):賞与は、当該事業年度の業績を勘案し、毎年6月に支給することとしています。中期経営戦略で掲げた目標を指標に設定し、評価することとしています。
- 自社株式取得及び業績連動型株式報酬(中長期の業績連動報酬):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、そのすべてを保有することとしています。業績連動型株式報酬は、当社が設定した信託を用いて、毎年6月に役位に応じたポイントを付与し、中期経営戦略の終了年度の翌年度6月に、業績指標の達成度に応じて業績連動係数を決定し、これに累積ポイント数を乗じて付与する株式数を算定することとしています。また、株式の付与は退任時に行うこととしています。なお、業績連動型株式報酬の業績指標としては、2018年11月発表の中期経営戦略の目標年度が2023年度であることから、EPS(1株当たり当期利益)を引き続き適用しています。

社外取締役の報酬については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月例の固定報酬のみを支給することとしています。監査役の報酬については、監査役の協議にて決定しており、社外取締役と同様の観点から、月額報酬のみを支給することとしています。



## ● 賞与の業績指標

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2021年度実績	2022年度実績
財務指標	EPS(1株当たり当期利益)	35%	対前年改善度	329円	348円
区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2022年度目標値	2022年度実績
財務指標	営業利益	35%	計画達成度	18,200億円	18,290億円
	海外営業利益率	10%		7.0%	7.2%
	ROIC(投下資本利益率)	5%		7.6%	7.4%
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%		307.5万t以下	253.4万t
	B2B2X収益額	5%		6,000億円	8,154億円
	女性の新任管理者登用率	5%	30%	29.7%	

- (注) 1. EPS(1株当たり当期利益)は、2023年7月1日を効力発生日とした、普通株式1株につき25株の割合での株式分割の影響を考慮する前の金額を記載しています。  
2. 海外営業利益率の集計範囲は、中期経営戦略策定時にNTT株式会社に帰属していた子会社(株式会社エヌ・ティ・ティ・データ海外事業、NTT Ltd.、NTTコミュニケーションズ海外事業等)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。  
3. 温室効果ガス排出量の対象は、GHGプロトコル:Scope1+2です。  
4. B2B2X収益額の集計範囲は、総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメント、グローバル・ソリューション事業セグメントです。  
5. 女性の新任管理者登用率の集計範囲は、国内主要6社(当社、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータ)です。

なお、2023年度以降の賞与の業績指標として、財務指標については、新たな中期経営戦略では従来よりも成長(キャッシュ創出力拡大)を重要視する観点からEBITDAを追加するとともに、サステナビリティ指標について、収益創出の源泉となる従業員がより専門性を高め、成長実感と働きがいを得られる環境を作る観点から従業員エンゲージメント率を追加しました。

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2022年度実績
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度	32,902億円
	EPS(1株当たり当期利益)	10%		348円
サステナビリティ指標	従業員エンゲージメント率	2.5%		57%
区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2023年度目標
財務指標	EBITDA	25%	計画達成度	33,900億円
	営業利益	10%		19,500億円
	海外営業利益率	10%		8.3%
	既存分野ROIC(投下資本利益率)	5%		8.3%
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%		246.6万t
	女性の新任管理者登用率	5%	30%	
	B2B2X収益額	2.5%	8,700億円	

- (注)  
1. EPS(1株当たり当期利益)は、2023年7月1日を効力発生日とした、普通株式1株につき25株の割合での株式分割の影響を考慮する前の金額を記載しています。  
2. 従業員エンゲージメント率の集計範囲は、国内グループ約100社(今後、海外グループ会社まで拡大予定)です。  
3. 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。  
4. 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。  
5. 温室効果ガス排出量の対象は、GHGプロトコル:Scope1+2です。  
6. 女性の新任管理者登用率の集計範囲は、国内主要6社(当社、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータ)です。  
7. B2B2X収益額の集計範囲は、総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメント、グローバル・ソリューション事業セグメントです。

## 取締役・監査役の略歴等 (2023年6月末現在) ※2023年7月1日を効力発生日とする株式分割考慮後の持株数

### 取締役

澤田 純		島田 明		川添 雄彦	
代表取締役会長		代表取締役社長		代表取締役副社長	
取締役在任年数 …… 9年		社長執行役員		副社長執行役員	
持株数 …… 43,300株 (1,082,500株 <sup>※</sup> )		CEO(Chief Executive Officer)		技術戦略担当	
		取締役在任年数 …… 11年		CTO(Chief Technology Officer)	
		持株数 …… 28,908株 (722,700株 <sup>※</sup> )		CIO(Chief Information Officer)	
				CDO(Chief Digital Officer)	
				取締役在任年数(過去の取締役在任期間を除く) …… 1年	
				持株数 …… 15,000株 (375,000株 <sup>※</sup> )	
略歴		略歴		略歴	
1978年 4月	日本電信電話公社入社	1981年 4月	日本電信電話公社入社	1987年 4月	当社入社
2008年 6月	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 取締役 経営企画部長	2007年 6月	当社 経営企画部門担当部長	2003年 8月	当社 サイバーコミュニケーション総合研究所 サイバースペース研究所 主幹研究員
2011年 6月	同社 常務取締役 経営企画部長	2007年 7月	西日本電信電話株式会社 財務部長	2007年 10月	当社 サイバーコミュニケーション総合研究所 サイバースソリューション研究所 主幹研究員
2012年 6月	同社 代表取締役副社長 経営企画部長	2009年 7月	東日本電信電話株式会社 総務人事部長	2008年 7月	当社 研究企画部門担当部長
2013年 6月	同社 代表取締役副社長	2011年 6月	同社 取締役 総務人事部長	2014年 7月	当社 サービスイノベーション総合研究所 サービスエボリューション研究所長
2014年 6月	同社 代表取締役副社長	2012年 6月	当社 取締役 総務部門長	2016年 7月	当社 サービスイノベーション総合研究所長
2016年 6月	NTTセキュリティ株式会社 代表取締役社長	2012年 6月	西日本電信電話株式会社 取締役	2018年 6月	当社 取締役 研究企画部門長
2018年 6月	当社 代表取締役社長	2015年 6月	当社 常務取締役 総務部門長	2020年 6月	当社 常務執行役員 研究企画部門長
2018年 8月	NTT株式会社 代表取締役社長	2018年 6月	当社 代表取締役副社長	2022年 6月	当社 代表取締役副社長
2020年 6月	当社 代表取締役社長 社長執行役員	2018年 10月	同社 取締役副社長		
2022年 6月	当社 代表取締役会長 (現在に至る)	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)		
		2022年 6月	NTT株式会社 代表取締役社長		

廣井 孝史		工藤 晶子		坂村 健	
代表取締役副社長		取締役執行役員		取締役	
副社長執行役員		取締役在任年数 …… 1年		取締役在任年数 …… 4年	
事業戦略担当		持株数 …… 3,800株 (95,000株 <sup>※</sup> )		持株数 …… 2,000株 (50,000株 <sup>※</sup> )	
CFO(Chief Financial Officer)					
CCO(Chief Compliance Officer)					
CHRO(Chief Human Resource Officer)					
取締役在任年数(過去の取締役在任期間を除く) …… 1年					
持株数 …… 13,300株 (332,500株 <sup>※</sup> )					
略歴		略歴		略歴	
1986年 4月	当社入社	1990年 4月	当社入社	2000年 4月	東京大学大学院 教授 (情報学環・学際情報学府)
2005年 5月	当社 中期経営戦略推進室担当部長	2014年 6月	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 経営企画部広報室長	2002年 1月	YRPユビキタス・ネットワーキング研究所長 (現在に至る)
2008年 6月	当社 新ビジネス推進室担当部長	2016年 7月	同社 西日本営業本部東海支店長	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
2009年 7月	当社 経営企画部門担当部長	2019年 6月	同社 第五営業本部長	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)
2014年 6月	当社 財務部門長	2020年 4月	同社 ビジネスソリューション本部 第四ビジネスソリューション部副部長	2017年 4月	東洋大学 情報連携学部 教授 学部長 同 学術実業連携機構 機構長 (現在に至る)
2015年 6月	当社 取締役 財務部門長	2020年 6月	当社 執行役員 広報室長 事業企画室次長兼務	2019年 6月	東京大学 名誉教授 (現在に至る)
2020年 6月	株式会社NTTドコモ 取締役常務執行役員 財務部長	2022年 6月	当社 取締役 執行役員 新ビジネス推進室長	2019年 6月	当社 取締役 (現在に至る)
2020年 12月	同社 代表取締役副社長	2023年 6月	当社 取締役 執行役員 研究開発マーケティング本部 アライアンス部門長 (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)
2022年 6月	当社 代表取締役副社長 副社長執行役員 (現在に至る)				

内永 ゆか子		中鉢 良治		渡邊 光一郎	
取締役		取締役		取締役	
取締役在任年数 …… 1年		取締役在任年数 …… 1年		取締役在任年数 …… 1年	
持株数 …… 200株 (5,000株 <sup>※</sup> )		持株数 …… 1,200株 (30,000株 <sup>※</sup> )		持株数 …… 600株 (15,000株 <sup>※</sup> )	
略歴		略歴		略歴	
1971年 7月	日本アイ・ピー・エム株式会社 入社	1977年 4月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社) 入社	1976年 4月	第一生命保険相互会社 入社
2004年 4月	同社 取締役専務執行役員	2005年 6月	同社 取締役代表執行役社長	2010年 4月	第一生命保険株式会社 代表取締役社長
2007年 4月	同社 技術顧問	2009年 4月	同社 取締役代表執行役副会長	2016年 10月	第一生命ホールディングス株式会社 代表取締役社長
2007年 4月	特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク 理事長	2013年 4月	独立行政法人(現 国立研究開発法人) 産業技術総合研究所 理事長	2016年 10月	第一生命保険株式会社 (国内生命保険事業を継承した新会社) 代表取締役社長
2008年 4月	ベルリッツコーポレーション 代表取締役会長兼社長兼CEO	2018年 6月	株式会社ゆうちょ銀行 取締役	2017年 4月	第一生命ホールディングス株式会社 代表取締役会長
2008年 6月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社) 取締役	2020年 4月	国立研究開発法人産業技術総合研究所 最高顧問 (現在に至る)	2017年 4月	第一生命保険株式会社 代表取締役会長
2009年 10月	株式会社ベネッセホールディングス 取締役副社長	2022年 6月	当社 取締役 (現在に至る)	2018年 3月	日本たばこ産業株式会社 取締役
2013年 4月	ベルリッツコーポレーション 名誉会長			2020年 6月	第一生命ホールディングス株式会社 取締役会長
2013年 5月	イオン株式会社 取締役			2020年 6月	第一生命保険株式会社 取締役会長
2013年 6月	HOYA株式会社 取締役 (監査委員会委員長)			2022年 6月	当社 取締役 (現在に至る)
2013年 9月	株式会社グローバルリゼーション リサーチ インスチテュート 代表取締役社長 (現在に至る)			2023年 4月	第一生命ホールディングス株式会社 取締役
2014年 3月	DIC株式会社 取締役			2023年 4月	第一生命保険株式会社 特別顧問 (現在に至る)
2018年 6月	帯人株式会社 取締役 同社 アドバイザリー・ボード メンバー				
2021年 6月	新東工業株式会社 取締役(現在に至る)				
2022年 6月	当社 取締役 (現在に至る)				
2022年 7月	特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク会長理事(現在に至る)				

遠藤 典子		柳 圭一郎		高橋 香苗	
取締役		常勤監査役		常勤監査役	
取締役在任年数 …… 1年		監査役在任年数 …… 1年		監査役在任年数 …… 3年	
持株数 …… 1,300株 (32,500株 <sup>※</sup> )		持株数 …… 200株 (5,000株 <sup>※</sup> )		持株数 …… 7,300株 (182,500株 <sup>※</sup> )	
略歴		略歴		略歴	
1994年 6月	株式会社ダイヤモンド社 入社	1984年 4月	日本電信電話公社 入社	1987年 4月	当社入社
2004年 4月	九州大学 東京事務所長 ディレクター兼務	2009年 4月	NTTデータジェトロニクス株式会社 (現 NTTデータルウィーブ株式会社) 代表取締役社長	2013年 7月	当社 総務部門 内部統制室 次長
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	2012年 6月	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 総務部長	2014年 6月	当社 総務部門 内部統制室長
2013年 9月	東京大学 政策ビジョン研究センター 客員研究員	2013年 7月	同社 執行役員 第二金融事業本部長	2016年 6月	東日本電信電話株式会社 取締役 神奈川事業部長
2015年 4月	慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任教授	2016年 6月	同社 取締役常務執行役員 総務部長 人事部長兼務	2016年 6月	株式会社NTT東日本一南関東 取締役 神奈川事業部長
2016年 6月	株式会社NTTドコモ 取締役	2017年 7月	同社 取締役常務執行役員 人事本部長 総務部長兼務	2019年 6月	エヌ・ティ・ティ・インフラネット株式会社 常務取締役 経営企画部長
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)	2018年 6月	同社 代表取締役副社長執行役員 人事本部長兼務	2020年 6月	当社 常勤監査役 (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)	2020年 6月	同社 顧問	2020年 6月	NTT株式会社(現 株式会社NTT DATA,Inc.) 監査役(現在に至る)
2020年 4月	慶應義塾大学 グローバルサーチンスティテュート 特任教授 (現在に至る)	2020年 6月	株式会社NTTデータ経営研究所 代表取締役社長		
2021年 3月	Techpoint,Inc. 取締役 (現在に至る)	2022年 6月	当社 常勤監査役 (現在に至る)		
2021年 6月	ジャパンエレベーターサービス ホールディングス株式会社 取締役 (現在に至る)				
2022年 6月	当社 取締役 (現在に至る)				

腰山 謙介		神田 秀樹		鹿島 かおる	
常勤監査役		監査役		監査役	
監査役在任年数 …… 1年		監査役在任年数 …… 4年		監査役在任年数 …… 4年	
持株数 …… 0株		持株数 …… 0株		持株数 …… 0株	
略歴		略歴		略歴	
1984年 4月	会計検査院 入庁	1977年 4月	東京大学 法学部助手	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
2016年 12月	同 事務総長 官房総括審議官	1980年 4月	学習院大学 法学部講師	1985年 4月	公認会計士登録 (現在に至る)
2017年 4月	同 第2局長	1982年 4月	同 助教	1996年 6月	太田昭 and 監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) パートナー
2018年 4月	同 事務総局次長	1988年 4月	東京大学 法学部助教授	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
2018年 12月	同 事務総長	1991年 4月	同大学院 法学政治学研究所助教授	2006年 7月	同 人材開発本部人事担当
2022年 6月	当社 常勤監査役 (現在に至る)	1993年 5月	同 法学政治学研究所教授 (現在に至る)	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
		2016年 6月	東京大学 名誉教授 (現在に至る)	2012年 7月	同 常務理事 ナレッジ本部長
		2017年 6月	三井住友信託銀行株式会社 取締役 (現在に至る)	2013年 7月	EY総合研究所株式会社 代表取締役
		2019年 6月	当社 監査役 (現在に至る)	2019年 6月	当社 監査役 (現在に至る)
				2019年 6月	三井住友信託銀行株式会社 取締役
				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 取締役 (現在に至る)

### 執行役員の紹介

<b>島田 明</b> 代表取締役社長 社長執行役員 CEO (Chief Executive Officer)	<b>柳瀬 唯夫</b> 執行役員 事業企画室長 経済安全保障担当 CBDO( Chief Business Development Officer)	<b>藤城 夏子</b> 執行役員 内部監査部門長
<b>川添 雄彦</b> 代表取締役副社長 副社長執行役員 技術戦略担当 CTO (Chief Technology Officer) CIO (Chief Information Officer) CDO (Chief Digital Officer)	<b>大西 佐知子</b> 常務執行役員 研究開発マーケティング本部長	<b>木下 真吾</b> 執行役員 研究開発マーケティング本部 研究企画部門長
<b>廣井 孝史</b> 代表取締役副社長 副社長執行役員 事業戦略担当 CFO (Chief Financial Officer) CCO (Chief Compliance Officer) CHRO (Chief Human Resource Officer)	<b>工藤 晶子</b> 取締役執行役員 研究開発マーケティング本部 アライアンス部門長	<b>中村 俊彦</b> 執行役員 財務部門長
	<b>池田 敬</b> 執行役員 技術企画部門長	<b>服部 明利</b> 執行役員 経営企画部門長
	<b>山本 恭子</b> 執行役員 総務部門長	<b>爪長 美菜子</b> 執行役員 研究開発マーケティング本部 マーケティング部門長
	<b>関根 万紀子</b> 執行役員 広報部門長	<b>勝山 健</b> 執行役員 グローバルビジネス部門長

# ステークホルダー・エンゲージメント

NTTグループは、世界各地の多様なステークホルダーに製品・サービスを提供しており、そのバリューチェーンは年々グローバルに広がり複雑化しつつあります。こうした変化に伴い、私たちの事業に対するステークホルダーの要望や期待も多様化していることから、ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、それらを的確に理解し、事業活動に反映していくことが重要です。

## お客さま(法人・個人)

NTTグループの提供するサービスをご利用になる個人・法人、すべてのお客さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
“Your Value Partner”として選ばれるよう、社員一人ひとりがサステナビリティへの高い意識を持ち、お客さまの立場に立った質の高い便利で安心・安全なサービスを提供します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ お客さま問い合わせ窓口の開設</li> <li>▶ お客さま満足度調査の実施</li> <li>▶ Webサイト、ソーシャルメディアの活用</li> </ul>	お客さまのニーズや立場を理解し、より質の高いサービス・製品の提供を実現することで、お客さま満足度の向上をめざすと同時に、NTTグループがお客さまにとっての“Your Value Partner”となるため。

## 株主・投資家

NTTグループの株主・債権者の皆さまをはじめとした、個人・機関投資家の皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
健全な財務体質を維持しつつ企業価値を高めるとともに、株主の皆さまへ利益を還元していきます。また、グループにかかわる情報の適時・適切かつ公平な開示に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 株主総会、決算発表</li> <li>▶ 個人投資家説明会の開催</li> <li>▶ 機関投資家向け説明会の開催</li> <li>▶ 年次報告書(アニュアルレポート等)の発行</li> </ul>	株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを通じて投資判断に必要な情報を提供し、適切な評価をいただくとともに、皆さまのご意見をグループ経営の参考とするため。

## 社員(社員・家族・退職者)

NTTグループで働く社員とその家族、NTTグループのサステナビリティに賛同する退職した方々

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
多様な社員が安心して働ける職場をつくり、最大限の能力を発揮して、仕事も生活も充実できるように様々な施策に取り組みます。退職した方々とのコミュニケーションも大切にします。	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 従業員満足度調査の実施</li> <li>▶ 定期的な面談</li> <li>▶ 労使間の対話</li> <li>▶ 企業倫理ヘルプラインの開設</li> <li>▶ サステナビリティカンファレンスの開催</li> </ul>	社員が安心して働くことのできる職場環境を整えて生活をサポートすることで、一人ひとりが最大限の能力を発揮し、高いCSR意識を持って業務に取り組めるようにするため。

## 地域社会

NTTグループ各社と事業を通じたかかわりがある地域社会の皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
事業を通じた社会貢献や災害対策に取り組む等、地域社会とともに歩みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社会貢献活動を通じた支援・協働活動の実施</li> <li>▶ 工事、設備構築等における近隣地域住民との折衝</li> <li>▶ 寄付・スポンサー等による支援</li> </ul>	豊かな地域社会づくりへ貢献するとともに、地域社会の課題を理解・把握し、事業を通じて多面的に貢献するため。

## ビジネスパートナー

NTTグループのサービス提供にあたり、様々な協力をいただいているビジネスパートナーの皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
様々な社会的課題を解決するために、サービスをともに創造・展開していくことをめざします。	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ お問い合わせフォームの開設</li> <li>▶ 調達方針・ガイドライン等の開示</li> <li>▶ サプライヤ向けアンケートの実施</li> <li>▶ サプライヤ向け説明会の開催</li> </ul>	環境・人権等に配慮した製品の調達や公正なパートナーシップの構築により、企業としての社会的責任を果たし、ビジネスパートナーの皆さまとともに持続的に成長していくため。

## 同業他社・業界団体

NTTグループと同じくICTサービスに携わる皆さま、情報通信の発展に努めている業界団体の皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
グローバル市場を視野に入れた情報通信産業のあり方や方策について、ともに議論を深め、様々な社会的課題の解決を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 業界団体・イニシアティブ等への参加</li> <li>▶ 会議等への参加</li> </ul>	業界全体の活性化を推進するとともに、情報通信の発展や進歩を通じて社会に貢献するため。

## 国・行政機関

情報通信をはじめ雇用・経済・環境等の政策を司る国、行政機関及び地方自治体

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
国、行政機関及び地方自治体の方針等を踏まえながら、情報通信産業の担い手としての責務を果たします。	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 法令・規制への対応</li> <li>▶ 政策への提言</li> <li>▶ 官民共同プロジェクトへの参画</li> </ul>	国、行政機関及び地方自治体の方針等に適切に対応し、適切な事業活動を実行するとともに、国民や自治体が抱える社会的課題の解決に貢献するため。

## NGO・NPO／有識者

サステナビリティを含む NTTグループの活動領域に軸足を置くNGO・NPO及び有識者

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
NGO・NPO／有識者が有する専門的知識や経験の共有を図り、それらを情報通信産業に取り込むことで、持続可能な社会作りに貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 各団体の研究会・活動への参画・連携</li> <li>▶ ダイアログの実施</li> <li>▶ 協働プロジェクトの実施</li> </ul>	NTTグループの提供するサービスは情報通信に留まらず、広い領域に及ぶことから、NGO・NPO／有識者それぞれの専門的視点を得て、適切かつ効果的な事業活動を展開するため。

## 連結財政状態計算書

単位：百万円

	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
<b>(資産の部)</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	834,564	793,920
営業債権及びその他の債権	3,604,959	4,186,375
その他の金融資産	88,441	98,653
棚卸資産	408,362	517,409
その他の流動資産	574,922	919,016
小計	5,511,248	6,515,373
売却目的で保有する資産	205,344	139,495
流動資産合計	5,716,592	6,654,868
非流動資産		
有形固定資産	9,326,888	9,717,103
使用権資産	694,612	718,531
のれん	1,213,009	1,283,448
無形資産	1,951,824	2,122,874
投資不動産	1,236,490	1,242,591
持分法で会計処理されている投資	429,806	446,569
その他の金融資産	1,426,157	1,241,331
繰延税金資産	970,432	940,196
その他の非流動資産	896,431	941,340
非流動資産合計	18,145,649	18,653,983
資産合計	23,862,241	25,308,851
<b>(負債及び資本の部)</b>		
流動負債		
短期借入債務	1,646,806	1,840,381
営業債務及びその他の債務	2,500,341	2,807,286
リース負債	189,495	205,074
その他の金融負債	29,566	30,200
未払人件費	544,455	567,166
未払法人税等	210,964	243,306
その他の流動負債	1,129,851	1,143,518
小計	6,251,478	6,836,931
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	7,161	3,055
流動負債合計	6,258,639	6,839,986
非流動負債		
長期借入債務	5,717,465	6,390,155
リース負債	655,729	714,923
その他の金融負債	135,686	148,431
確定給付負債	1,561,049	1,362,262
繰延税金負債	137,474	143,326
その他の非流動負債	378,067	359,141
非流動負債合計	8,585,470	9,118,238
負債合計	14,844,109	15,958,224
資本		
株主資本		
資本金	937,950	937,950
利益剰余金	7,293,915	8,150,117
自己株式	△226,459	△737,290
その他の資本の構成要素	277,050	210,576
株主資本合計	8,282,456	8,561,353
非支配持分	735,676	789,274
資本合計	9,018,132	9,350,627
負債及び資本合計	23,862,241	25,308,851

## 連結損益計算書

単位：百万円

	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
営業収益	12,156,447	13,136,194
営業費用		
人件費	2,566,127	2,768,711
経費	5,839,441	6,563,282
減価償却費	1,561,183	1,582,625
固定資産除却費	132,073	118,620
減損損失		
のれん	228	6,164
その他	37,824	9,803
租税公課	250,978	258,003
営業費用合計	10,387,854	11,307,208
営業利益	1,768,593	1,828,986
金融収益	63,471	54,105
金融費用	56,250	79,424
持分法による投資損益	19,711	14,012
税引前利益	1,795,525	1,817,679
法人税等	539,531	524,923
当期利益	1,255,994	1,292,756
当社に帰属する当期利益	1,181,083	1,213,116
非支配持分に帰属する当期利益	74,911	79,640
当社に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)*	13.17	13.92

\* 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。

## 連結包括利益計算書

単位：百万円

	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
当期利益	1,255,994	1,292,756
その他の包括利益(税引後)		
損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値測定する金融資産の公正価値変動額	△25,482	△83,650
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	△2	△1,135
確定給付制度の再測定	131,032	112,672
損益に振り替えられることのない項目合計	105,548	27,887
損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△50,748	△33,249
ヘッジ・コスト	14,434	△8,645
外貨換算調整額	167,688	119,360
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	△835	7,875
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	130,539	85,341
その他の包括利益(税引後)合計	236,087	113,228
当期包括利益合計	1,492,081	1,405,984
当社に帰属する当期包括利益	1,373,364	1,270,639
非支配持分に帰属する当期包括利益	118,717	135,345

## 連結持分変動計算書

2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

単位: 百万円

	株主資本						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	合計		
2021年3月31日	937,950	-	7,068,008	△704,793	261,542	7,562,707	640,336	8,203,043
当期包括利益								
当期利益	-	-	1,181,083	-	-	1,181,083	74,911	1,255,994
その他の包括利益	-	-	-	-	192,281	192,281	43,806	236,087
当期包括利益合計	-	-	1,181,083	-	192,281	1,373,364	118,717	1,492,081
株主との取引額等								
剰余金の配当	-	-	△396,963	-	-	△396,963	△17,580	△414,543
利益剰余金への振替	-	4,370	172,403	-	△176,773	-	-	-
自己株式の取得及び処分	-	8	-	△253,581	-	△253,573	8	△253,573
自己株式の消却	-	△1,299	△730,616	731,915	-	-	-	-
支配継続子会社に対する持分変動	-	△1,754	-	-	-	△1,754	△4,729	△6,483
株式に基づく報酬取引	-	235	-	-	-	235	48	283
非支配持分に付与された プット・オプション	-	△943	-	-	-	△943	△595	△1,538
その他	-	△617	-	-	-	△617	△521	△1,138
株主との取引額等合計	-	-	△955,176	478,334	△176,773	△653,615	△23,377	△676,992
2022年3月31日	937,950	-	7,293,915	△226,459	277,050	8,282,456	735,676	9,018,132

2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

単位: 百万円

	株主資本						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	合計		
2022年3月31日	937,950	-	7,293,915	△226,459	277,050	8,282,456	735,676	9,018,132
当期包括利益								
当期利益	-	-	1,213,116	-	-	1,213,116	79,640	1,292,756
その他の包括利益	-	-	-	-	57,523	57,523	55,705	113,228
当期包括利益合計	-	-	1,213,116	-	57,523	1,270,639	135,345	1,405,984
株主との取引額等								
剰余金の配当	-	-	△419,525	-	-	△419,525	△20,087	△439,612
利益剰余金への振替	-	54,926	69,071	-	△123,997	-	-	-
自己株式の取得及び処分	-	6	-	△510,831	-	△510,825	-	△510,825
支配継続子会社に対する持分変動	-	△50,284	-	-	-	△50,284	△59,752	△110,036
株式に基づく報酬取引	-	△2,751	-	-	-	△2,751	1,313	△1,438
非支配持分に付与された プット・オプション	-	△4,805	-	-	-	△4,805	△4,129	△8,934
その他	-	2,908	△6,460	-	-	△3,552	908	△2,644
株主との取引額等合計	-	-	△356,914	△510,831	△123,997	△991,742	△81,747	△1,073,489
2023年3月31日	937,950	-	8,150,117	△737,290	210,576	8,561,353	789,274	9,350,627

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位: 百万円

	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	1,255,994	1,292,756
減価償却費	1,561,183	1,582,625
減損損失	38,052	15,967
持分法による投資損益(△は益)	△19,711	△14,012
固定資産除却損	60,936	48,518
固定資産売却益	△30,208	△46,259
法人税等	539,531	524,923
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加額)	828	△525,313
棚卸資産の増減(△は増加額)	△86,559	△140,858
その他の流動資産の増減(△は増加額)	△10,421	△33,609
営業債務及びその他の債務・未払人件費の増減(△は減少額)	137,551	252,070
その他の流動負債の増減(△は減少額)	37,198	6,301
確定給付負債の増減(△は減少額)	△15,936	△63,644
その他の非流動負債の増減(△は減少額)	5,304	△21,286
その他	△61,066	93,393
小計	3,412,676	2,971,572
利息及び配当金の受取額	79,703	95,023
利息の支払額	△47,858	△67,224
法人税等の支払額	△434,264	△738,358
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,010,257	2,261,013
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産・無形資産及び投資不動産の取得による支出	△1,758,045	△1,851,879
政府補助金による収入	38,110	17,888
投資の取得による支出	△125,838	△76,504
投資の売却または償還による収入	187,198	109,153
子会社の支配喪失による収入	15,936	53,628
子会社の支配獲得による支出	△121,747	△81,645
貸付金の収支(△は支出)	26,343	17,337
その他	38,891	75,110
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,699,152	△1,736,912
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入債務の収支(△は支出)	△1,860,107	295,564
長期借入債務の増加による収入	1,716,162	1,090,877
長期借入債務の返済による支出	△401,905	△693,427
リース負債の返済による支出	△208,232	△223,907
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△16,791	△109,932
配当金の支払額	△396,963	△419,525
非支配持分への配当金の支払額	△17,485	△20,197
自己株式の純増減額(△は増加)	△253,627	△510,968
その他	818	1,318
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,438,130	△590,197
現金及び現金同等物に係る換算差額	25,862	25,452
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	△101,163	△40,644
現金及び現金同等物の期首残高	935,727	834,564
現金及び現金同等物の期末残高	834,564	793,920

## 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

### 経営成績

#### 営業収益

NTTグループの営業収益は、固定音声関連、移動音声関連、IP系・パケット通信、通信端末機器販売、システムインテグレーション及びその他の6つのサービス分野に区分しています。

2022年度の営業収益は、前期比8.1%増加し、13兆1,362億円となりました。これは、固定音声関連収入や移動音声関連収入の減収はあるものの、システムインテグレーション収入やその他の営業収入の増加等によるものです。

2022年度の各サービス分野における営業収益の概要は、次のとおりです。

#### ■ 固定音声関連収入

固定音声関連サービスには、加入電話、INSネット、一般専用、高速デジタル伝送等、地域通信事業セグメントと総合ICT事業セグメントの一部が含まれています。

2022年度における固定音声関連収入は、前期比4.9%減少し、8,712億円となりました。これは、携帯電話やIP電話の普及、OTT\*事業者が提供する無料又は低価格の通信サービスの増加等により、加入電話やINSネットの契約数が引き続き減少したこと等によるものです。

\*Over The Top の略。自社でサービスの配信に必要な通信インフラを持たずに、他社の通信インフラを利用してコンテンツ配信を行うサービス。

#### ■ 移動音声関連収入

移動音声関連サービスには、5GやLTE(Xi)等における音声通話サービス等の総合ICT事業セグメントの一部が含まれています。

2022年度における移動音声関連収入は、前期比5.1%減少し、1兆464億円となりました。これは、主にahamo等の料金プラン導入によるお客さま還元拡大により、収入の減少があったこと等によるものです。

#### ■ IP系・パケット通信収入

IP系・パケット通信サービスには、「フレッツ光」等の地域通信事業セグメントの一部や、5GやLTE(Xi)等におけるパケット通信サービスやArcstar Universal One、IP-VPN、OCN等の総合ICT事業セグメントの一部が含まれています。

2022年度におけるIP系・パケット通信収入は、前期比0.0%減少し、3兆4,440億円となりました。

#### ■ 通信端末機器販売収入

通信端末機器販売には、総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメントの一部が含まれています。

2022年度における通信端末機器販売収入は、前期比8.9%増加し、7,562億円となりました。これは、総合ICT事業セグメントにおいて、端末機器販売単価の上昇に伴い収益が拡大したこと等によるものです。

#### ■ システムインテグレーション収入

システムインテグレーションには、グローバル・ソリューション事業セグメント、総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメントの一部が含まれています。

2022年度のシステムインテグレーション収入は、前期比13.4%増加し、4兆5,465億円となりました。これは、グローバル・ソリューション事業セグメントにおいて、国内外ともに、旺盛なデジタル化需要を取り込んだこと等によるものです。

#### ■ その他の営業収入

その他のサービスには、主に建築物の保守、不動産賃貸、電力販売、総合ICT事業セグメントにおけるスマートライフ事業等が含まれています。

2022年度のその他の営業収入は、前期比24.2%増加し、2兆4,720億円となりました。これは、エネルギー事業における電気料収入の増加等によるものです。

### 営業費用

2022年度の営業費用は前期比8.9%増加し、11兆3,072億円となりました。主な要因は以下のとおりです。

#### ■ 人件費

2022年度の人件費は、前期比7.9%増加し、2兆7,687億円となりました。これは、グローバル・ソリューション事業セグメントにおいて、事業の業容拡大により人件費が増加したこと等によるものです。

#### ■ 経費

2022年度の経費は、前期比12.4%増加し、6兆5,633億円となりました。これは電気料収入の増加等に伴い、収益連動費用が増加したこと等によるものです。

#### ■ 減価償却費

2022年度の減価償却費は、前期比1.4%増加し、1兆5,826億円となりました。

### 営業利益

以上の結果、2022年度の営業利益は、前期比3.4%増加し、1兆8,290億円となりました。

### 金融損益

2022年度の金融損益は、前期の72億円に対し△253億円となりました。これは、金利上昇等により支払利息が増加したこと等によるものです。

### 持分法による投資損益

2022年度の持分法による投資損益は、前期比28.9%減少し、140億円となりました。

### 税引前利益

以上の結果、2022年度の税引前利益は前期比1.2%増加し、1兆8,177億円となりました。

### 法人税等

2022年度の法人税等は、前期比2.7%減少し、5,249億円となりました。2021年度、2022年度の税負担率は、それぞれ30.05%、28.88%となっています。

### 当社に帰属する当期利益

以上の結果、2022年度の当期利益は前期比2.9%増加し、1兆2,928億円となりました。また、非支配持分に帰属する当期利益を控除した当社に帰属する当期利益は、前期比2.7%増加し、1兆2,131億円となりました。

### キャッシュ・フロー及び財政状態

#### キャッシュ・フロー

NTTグループにおいては、事業が創出する安定的なキャッシュ・フローが設備投資等の経常的な投資活動に必要な支出を賄っているほか、株主還元(配当・自己株式取得)や借入金等の債務返済の主な原資となっています。

#### ■ 営業キャッシュ・フロー

2022年度の営業活動によって得たキャッシュ・フローは、2兆2,610億円となりました。

これは主に、非資金損益項目調整後の当期利益(当期利益に減価償却費、固定資産除却損等の非資金損益項目を加算)が2兆9,259億円となったことによります。

また、2021年度の3兆103億円から7,492億円減少しています。これは、当期において、前期と比べ、非資金損益項目調整後の当期利益が294億円増加した一方で、主に運転資本等の増や法人税等支払いの増等により現金支出が7,786億円増加したためです。

#### ■ 投資キャッシュ・フロー

2022年度の投資活動に充てたキャッシュ・フローは、1兆7,369億円となりました。

これは主に、有形固定資産・無形資産及び投資不動産の取得による支出が1兆8,519億円となったことによります。

また、2021年度の1兆6,992億円から支出が378億円増加しています。これは、当期において、前期と比べ、有形固定資産・無形資産及び投資不動産の取得による支出が938億円増加したこと等によるものであります。

#### ■ 財務キャッシュ・フロー

2022年度の財務活動に充てたキャッシュ・フローは、5,902億円となりました。

これは主に、株主還元による支出が9,508億円、借入債務の収支が6,930億円の収入となったことによります。

株主還元による支出の内訳は、配当金4,397億円、自己株式の取得5,111億円の支出です。また、借入債務の収支の内訳は、短期借入債務の増加による収入2,956億円、長期借入債務の増加による収入1兆909億円、長期借入債務の返済による支出6,934億円です。長期借入債務の増加による収入の内訳として、2022年度はグリーンファイナンスにより6,677億円を調達しており、環境課題の解決に資するプロジェクト(5G関連投資、FTTH関連投資、IOWN構想実現に向けた研究開発、再生可能エネルギー)に充当しています。

また、2021年度の1兆4,381億円から支出が8,479億円減少しています。これは、当期において、前期と比べ、自己株式取得による支出が2,574億円増加した一方で、借入債務による収支が1兆2,389億円増加したこと等によるものであります。

### 財政状態

2022年度末の資産は、営業債権の増やその他の流動資産の増等により、2021年度末に比べて1兆4,466億円増加し、25兆3,089億円となりました。

2022年度末の負債は、自己株式取得及び税金支払による借入金の増や円安の進展による負債の増等により、2021年度末に比べて1兆1,141億円増加し、15兆9,582億円となりました。有利子負債残高は8兆2,305億円であり、2021年度末の7兆3,643億円から8,663億円増加しました。

2022年度の株主資本は、当期利益の増等により、2021年度末に比べて2,789億円増加し、8兆5,614億円となりました。有利子負債の株主資本に対する比率は96.1%(2021年度末は88.9%)となりました。また、株主資本に非支配持分を加えた資本は2021年度末に比べて3,325億円増加し、9兆3,506億円となりました。

#### ■ 現金及び流動性

NTTグループは、現金及び現金同等物に加え、取引銀行と当座貸越契約及びコミットメントライン契約を締結しており、事業活動上必要な流動性を確保しています。2022年度末のNTTグループの現金及び現金同等物残高は7,939億円であり、2021年度末の8,346億円から406億円減少しました。現金及び現金同等物とは、負債の返済や投資等に利用される予定の一時的な余剰金のことです。運転資金として使用されます。したがって、現金及び現金同等物の残高は、その時点の資金調達や運転資金の状況に応じて毎年度変化します。

また、2022年度末のコミットメントラインの未使用残高は、3,182億円でした。

## 株式情報 (2023年3月31日現在)

### ● 会社情報

会社名	日本電信電話株式会社
設立年月日	1985年4月1日
本社所在地	〒100-8116 東京都千代田区大手町一丁目5番1号 大手町ファーストスクエア イーストタワー
資本金	¥937,950,000,000
発行可能株式の総数	6,192,920,900株 <small>(2023年7月1日を効力発生日とする株式分割後の発行可能株式総数 154,823,022,500株)</small>
発行済株式の総数	3,622,012,656株 <small>(2023年7月1日を効力発生日とする株式分割後の発行済株式の総数 90,550,316,400株)</small>
総株主の議決権数	34,058,629個
株主数(単元未満株のみ所有する株主を含む)	918,858名

### ● 上場証券取引所

東京(証券コード:9432)

### ● IRに関するお問い合わせ先

日本電信電話株式会社 財務部門 IR室  
https://group.ntt.jp/ir/contact/index.html

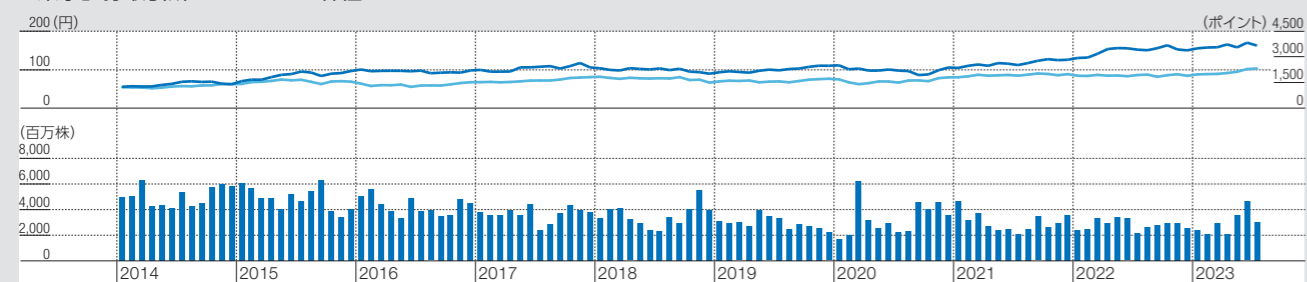
### ● 株主名簿管理人・特別口座管理機関

三井住友信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
お問い合わせ先  
証券代行部  
〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号  
フリーダイヤル: 0120-584-400(NTT株主さま専用)  
0120-782-031(代表)

### ● ADR預託機関

JPMorgan Chase Bank, N.A.  
383 Madison Avenue, Floor 11  
New York, NY10179, U.S.A.  
お問い合わせ先  
JPMorgan Service Center  
P.O. Box 64504  
St. Paul, MN 55164-0504, U.S.A.  
TEL: 1-800-990-1135(General)  
1-651-453-2128(From outside the U.S.A.)

### ● 東京証券取引所におけるNTT株価



— NTT株価(左軸) — TOPIX(右軸) ■ NTT出来高(左下軸)

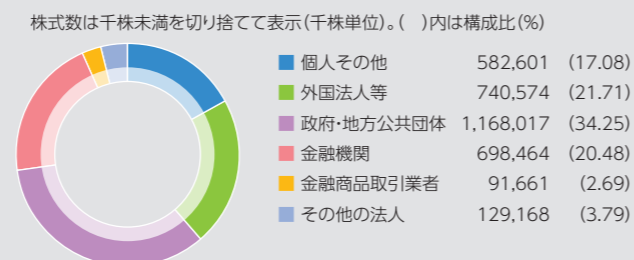
(注) 1. NTT株価及びTOPIX指数は、毎月の最終取引日の終値です。  
2. NTT出来高は、毎月の出来高です。  
3. 当社は、2015年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2020年1月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2023年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき25株の割合をもって株式分割を行っており、NTT株価及びNTT出来高は当該株式分割後の数値を記載しています。

### ● 大株主

株主名	持株数 (千株)	発行済株式総数に 対する割合(%)
財務大臣	1,167,975	34.25
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	391,152	11.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	172,314	5.05
トヨタ自動車株式会社	80,775	2.37
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	55,872	1.64
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	39,392	1.16
日本生命保険相互会社	25,921	0.76
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	25,454	0.75
NTT社員持株会	24,922	0.73
ジェーピー モルガン チェース バンク 380072	21,848	0.64

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。  
2. 当社は自己株式211,524,308株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には役員報酬BIP信託が保有する当社株式1,033,466株は含めていません。

### ● 所有者別の株式数



(注) 1. 構成比は、発行済株式の総数から自己株式を除いたものに対する比率となっています。なお、自己株式には役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託が保有する当社株式は含めていません。  
2. 上記その他の法人には、証券保管振替機構名義の株式が57千株含まれています。

### ● NTT法による制限

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

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

2023年3月末現在、外国人が保有するNTTの議決権個数は、7,405,421個です。

\*NTT法附則第13条により、当分の間、新株発行等による株式の増加数は、NTT法上の発行済株式の総数に算入しないものとされています。

## 外部からの評価 (2023年9月末現在)

### Dow Jones Sustainability Index(DJSI)

米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社が共同開発した株式指標で、毎年、ESGの側面から企業の持続可能性(Sustainability)を評価し、時価総額を加味して総合的に優れた企業を選定するものです。当社は、Asia Pacificの構成銘柄に選定されています。

### FTSE4Good Index Series

英国のFTSE Russell社が開発した世界的なESGインデックスである、FTSE4Good Indexの構成銘柄に選定されています。

### FTSE Blossom Japan Index

FTSE Russell社が作成した、ESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスである、FTSE Blossom Japan Indexの構成銘柄に選定されています。

### MSCI日本株女性活躍指数

女性の参加と昇進、多様性の推進において、従業員のジェンダーの多様性を促進し、業界をリードしている企業を選定する、MSCI日本株女性活躍指数の構成銘柄に選定されています。

### IR優良企業大賞

IRの趣旨を深く理解し、積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得る等の優れた成果を挙げた企業を選び表彰することを目的とする、IR優良企業賞2022(一般社団法人日本IR協議会)において、IR優良企業大賞を受賞しました。

### ディスクロージャー優良企業

日本証券アナリスト協会による、第28回(2022年度)「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、通信・インターネット部門で第1位の優良企業に選定されています。

### えるぼし(3段階目)

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)に基づく認定制度で、一定の基準を満たし、女性活躍推進に関する状況等が優良な企業に発行されます。5つの基準すべてを満たしている、えるぼし(3段階目)を取得しています。

### プラチナくるみん

厚生労働省が次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業に発行されます。くるみん認定企業のうち、より高い基準で子育て支援に取り組んでいる優良な企業に認定されています。

### PRIDE指標ゴールド

任意団体work with Prideが策定した、職場でのLGBTQに関する取り組みを評価するための指標であるPRIDE指標において、優れた企業を表彰するPRIDE指標ゴールドを7年連続で受賞しました。

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



**2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)**



ディスクロージャー  
2022年度 優良企業

