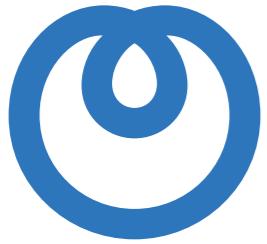


INNOVATING A SUSTAINABLE FUTURE FOR PEOPLE AND PLANET

統合報告書 2024





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、広く社会の役に立つようする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。

はじめに

NTTグループの本統合報告書を手に取っていただき、誠にありがとうございます。

本報告書は、国内外の株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さんに、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グループの企業価値向上に向けた取組みを明確かつコンパクトにお伝えすることを第一の目的として編集しています。

NTTグループの原点・沿革に立ち返り、NTTはどこへ向かおうとしているのか。

社長は、何を考え、何を実現したいと考えているのか。

NTTグループのマテリアリティ(重要課題)と中期経営戦略の関連性はどこか。

そして、それらを実現するためのコーポレート・ガバナンスはどうなっているのか。

本統合報告書をお読みいただくことで、ステークホルダーの皆さんに、グローバルに数多くの事業を手掛けるNTTグループの財務・非財務資本と経営戦略のつながりをよりよくご理解いただくことが、本統合報告書のゴールです。

なお、日々忙しいステークホルダーの皆さんには、NTTグループの価値創造ストーリーの要所をコンパクトにお伝えする必要があるのではないかと考えています。そこで、データセクションに掲載するデータは必要なものに絞り、詳細な財務・非財務データ等については、本統合報告書の一部を構成するものとして、当社コーポレートサイトに掲載することとしました。また、本統合報告書に掲載した個々の取組みの詳細についても、当社コーポレートサイトに掲載しています。

本統合報告書をお読みいただき、NTTグループの企業価値向上に向けた取組みに興味をお持ちいただいたステークホルダーの皆さんにおかれましては、ぜひ、以下もご参照いただければ幸いです。

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

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

- ・IOWN
<https://www.rd.ntt/iown/>

- ・AI
<https://www.rd.ntt/ai/>

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

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

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

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

- (PDFファイルでご覧いただいている場合は、リンクから
コーポレートサイトをご覗いただけます)

Contents

理念 2

NTTグループの原点と存在意義	2
NTTグループの事業構造の変革	4
NTTグループの価値創造プロセス	6
サステナビリティの推進をNTTグループの事業の中核に	8

マネジメントメッセージ 10

CEO Message	10
CFO Message	16
CTO Message	20
NTT at a glance	24

サステナビリティ 26

NTTが考える持続可能な社会	26
サステナビリティ重要課題	28
NTTグループサステナビリティカンファレンスの開催	30
気候変動	32
人的資本	40
新たな価値創造	62
レジリエンス	68

成長戦略 72

中期経営戦略	72
NTT's R&D	76
セグメント別営業概況	84

コーポレート・ガバナンス 88

データセクション* 102

*詳細な財務・非財務データについては、左記の当社コーポレートサイトの財務・非財務データ集をご参照ください。

【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実行した判断・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。

【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コムウェア」はエヌ・ティ・ティ・コムウェア株式会社、「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アーノードエナジー」はNTTアーノードエナジー株式会社を示しています。本報告書に記載されているデータや数値は、特に記載のない限り2024年3月末のものです。

NTTグループの原点と存在意義

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。



Mission

事業を通じた社会課題の解決

NTTは、持続可能な社会を実現するために、
人・組織・地域社会とのパートナーシップを通じた社会課題の解決をめざします。

Vision

Your Value Partner

私たちのビジョンである「選ばれ続ける『Your Value Partner』」となるためOne NTTとして
共有価値Valuesを持ち、Missionである事業を通じた社会課題の解決を成し遂げていきます。

Values

Connect Trust Integrity

NTTは、一人ひとりがありのままで、安心して働くことができる組織の実現をめざしています。
それぞれの個性を尊重しながら、One NTTとして共有価値を持ち、ビジョンを実現していきます。

NTTグループの事業構造の変革

1952年に日本電信電話公社が発足し、
1985年に日本電信電話株式会社(NTT)が設立されました。
NTTはお客さま・社会の声を企業活動の原点として、時代に応じた社会課題を解決すべく、
様々な技術を開発し、創造と挑戦を続けながら、事業構造を変革してきました。
これからも自己変革を続けながら、お客さま体験を重視した新たな体験や感動を提供し、
選ばれ続けるNTTグループをめざしていきます。

1985年度
売上高
5.1兆円

その他
(不動産、エネルギー等)

2012年度
海外売上高
0.95兆円

2023年度
海外売上高
2.8兆円

グローバル
ソリューション事業

総合ICT事業
(モバイル・インターネット)

地域通信事業
(電話・FTTH等)



電話



FTTH等



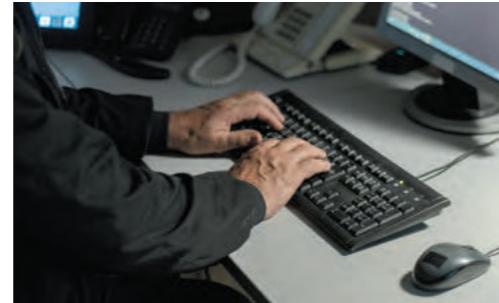
※本ページの背景図形は、事業拡大の変遷をイメージにしたもので

1985年～90年代
電話サービスの展開



- 1985 日本電信電話株式会社(NTT)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
- 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
- 1996 インターネット接続サービス
「OCN」提供開始

2000年代
ブロードバンドへの移行



- 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
- 2004 「おサイフケータイ」提供開始
- 2004 「ひかり電話」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

2010年代
グローバル事業の拡大



- 2010 Keane(現 NTT DATA, Inc)買収
Dimension Data買収
- 2010 LTE(Xi)サービス提供開始
- 2015 「光コラボレーションモデル」提供開始
- 2016 Dell Services部門(現 NTT DATA, Inc)買収
- 2018 スマホ決済サービス「d払い」提供開始
- 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

2020年代
新たな構造転換



- 2020 5Gサービス提供開始
- 2023 株式会社エヌ・ティ・ティ・データがNTTデータグループへ商号変更し、新たな国内事業会社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

NTTグループの価値創造プロセス

Mission

**事業を通じた
社会課題の解決**

Vision

Your Value Partner

Values

Connect(つなぐ)

Trust(信頼)

Integrity(誠実)

**コーポレート
ガバナンス** ▶P88

インプット

重要項目 ▶P8

中期経営戦略 ▶P72

New value creation & Sustainability 2027
powered by IOWN

アウトカム

社会的価値

気候変動の緩和

- ・2040年ネットゼロの実現

従業員エンゲージメントの向上

- ・労働生産性や創造性の向上

新たな社会的価値創造

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

社会インフラのレジリエンス

- ・社会と経済活動を支え、国民生活の安全を守るライフラインの維持

経済的価値

キャッシュ創出力の拡大

- ・EBITDA : +20%増加^{※2}
(2027年度 : 約4兆円)

株主還元の充実

- ・継続的な増配の実施
- ・機動的な自己株式取得

成長分野への投資拡大 +50%増加(約8兆円/5年間)

人材(人的資本)

- ・従業員数: 33.8万人
(海外従業員数: 15.1万人)
- ・連結子会社: 967社

NW・インフラ(製造資本)

- ・光ファイバーケーブル長:
164.6万km^{※1}
(国際海底ケーブル長: 27.6万km)
- ・データセンター:
149拠点202棟1,347MW
(APAC: 573MW India: 292MW)
(EMEA: 430MW Americas: 344MW)

気候変動 ▶P32

- ・温室効果ガス排出量の削減

人的資本 ▶P40

- ・従業員エンゲージメントの強化
- ・人材の多様性の確保

新たな価値創造 ▶P62

- ・顧客エンゲージメントの向上

レジリエンス ▶P68

- ・自然災害、大規模故障への対応

データセンター事業については以下をご覧ください。

▶ P75 データセンターの拡張・高度化

研究開発・サービス開発

(知的資本)

- ・研究開発拠点:
1総合センタ・3総合研究所
1グローバル研究所
- ・研究開発員: 2,300人
- ・特許保有数: 2.1万件
(海外保有特許数: 1.4万件)
- ・論文・学術講演: 2,700件/年

財務基盤(財務資本)

- ・総資産: 29兆6,042億円
- ・設備投資: 2兆 631億円
- ・営業収益: 13兆3,746億円
- ・EBITDA: 3兆4,181億円
- ・営業利益: 1兆9,229億円

顧客基盤等(社会関係資本)

- ・固定系ブロードバンドの契約数:
2,365万契約
- ・移動系ブロードバンドの契約数:
8,994万契約

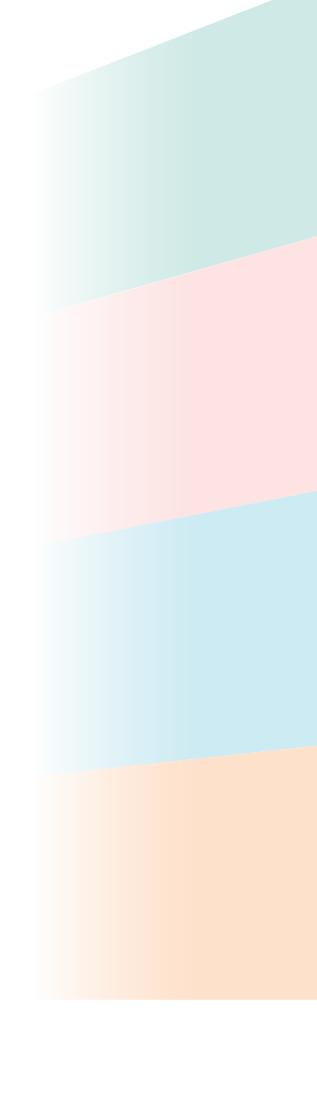
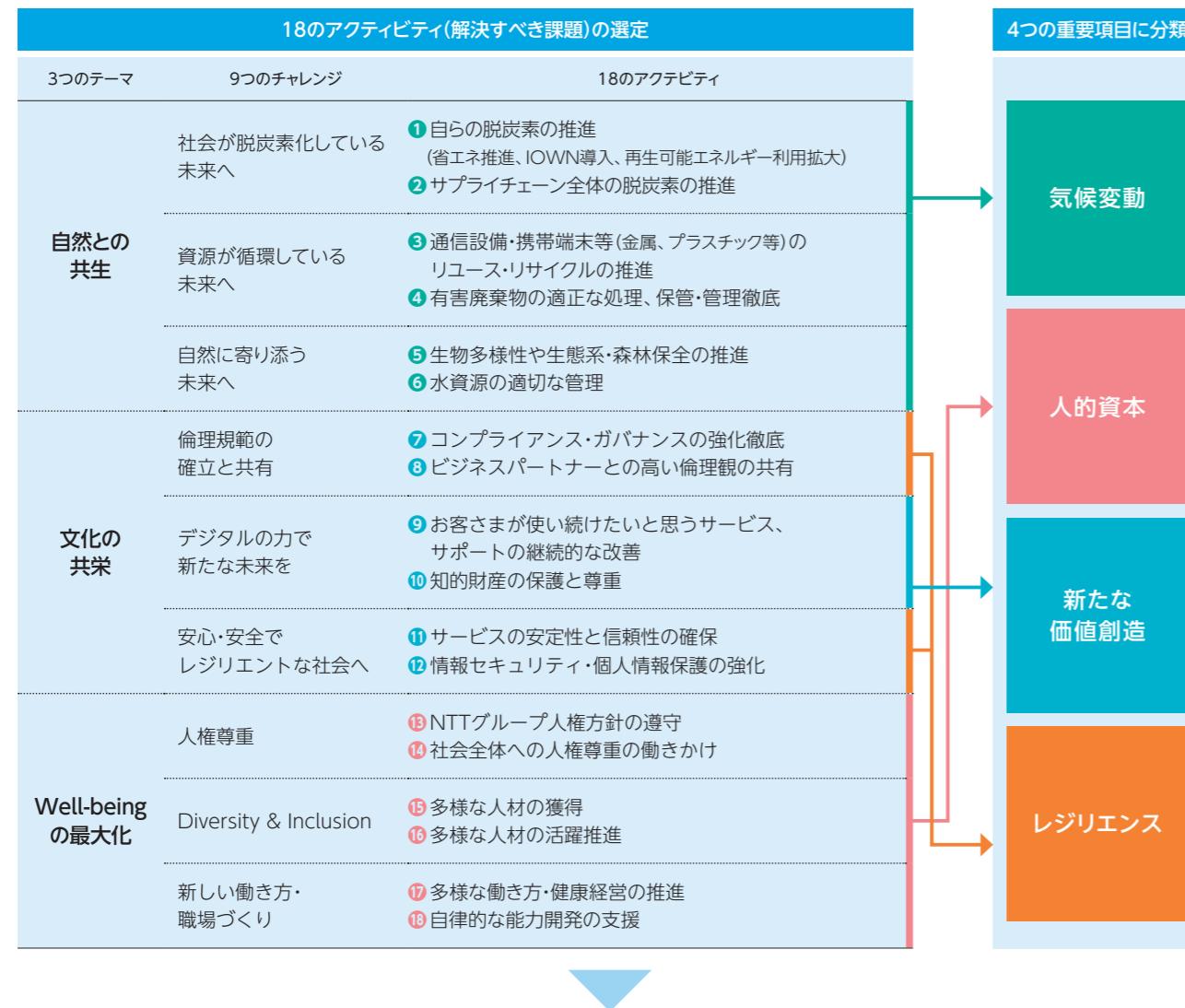
▶ その他のインプットについては
財務・非財務データをご覧ください。
https://group.ntt.jp/sustainability/data/financial_nofinancial/

サステナビリティの推進をNTTグループの事業の中核に

~「NTTグループサステナビリティ憲章」の見直し~

NTTグループでは、2021年11月に制定した「NTTグループサステナビリティ憲章」について、中期経営戦略との連動を図り、より実効性を高めるとともに、外部環境の変化に合わせることを目的として改定を行いました。

具体的には、「NTTグループサステナビリティ憲章」のNTTが考える持続可能な社会における3つのテーマ、9つのチャレンジに基づくアクティビティを、従来の30のアクティビティから整理・統合を図り、新たに18のアクティビティに見直しを行いました。



重要項目	指標	目標	実績(2023年度)
気候変動	温室効果ガス排出量	[Scope1&2] 2030年度:80%削減(2013年度比) 2040年度:カーボンニュートラル [Scope1&2&3] 2040年度:ネットゼロ	[Scope1&2] 232万t、50%削減(2013年度比) [Scope1&2&3] 2,103万t、26%削減(2018年度比)
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	2022年度(57%)に比べて改善 毎年:30% 100% 100%	54% 27.9% 128.5% 100%
新たな価値創造	B2B2X収益額 顧客エンゲージメント	2023年度:8,731億円 [NPI] 改善(前年度比) [NPS] 改善(前年度比)	10,581億円 [NPI] - [NPS] -
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	2023年度:ゼロ 2023年度:ゼロ	4件 ゼロ

(注) 1. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、主要会社並びに主要会社が指定する子会社となります。主要会社は、当社、NTTドコモ^{*}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTノードエナジーです。

*NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。

2. 女性の新任管理者登用率:国内主要5社(当社、NTTドコモ^{*}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ^{*})です。

*NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

3. 男性育児休業取得率は「育児休業・介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」平成3年法律第76号^{**}に規定に基づき「育児休業・介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」施行規則^{***}平成3年労働省令第25号第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算定したものです。

4. 重要サプライヤとの直接対話率の集計範囲は、調達金額や物品の重要性・代替可能性等を基準として選定した40社のサプライヤを分母とし、年度内に直接の対話を完了したサプライヤを分子として算定したものです。

5. 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。

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

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

*2 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます

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

8. 重大事故とは、電気通信役務の提供を停止または品質を低下させた、一定の条件を満たす事故です。(P68)

サステナビリティ指標における報酬連動指標の見直し ▶P98		
お客様体験(CX)をより強化する観点から、2024年度より新たな価値創造に関する報酬連動指標(役員・管理職)を、B2B2X収益額から顧客エンゲージメント(継続利用意向と他者への推薦度)に変更します。		
区分	業績指標	評価方法
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量 女性の新任管理者登用率 従業員エンゲージメント率 顧客エンゲージメント【見直し】 NPI NPS	計画達成度

CEO Message

社長メッセージ



代表取締役社長
社長執行役員
島田 明

2023年5月に中期経営戦略を発表して以降、着実に進捗しています。

2年目の今年は、2027年度の中期経営戦略の目標達成に向けて

着実に力をつけていく重要な1年です。

既存の取組みを着実に推進していくとともに、新たな取組みにも積極的にチャレンジすることで、

新たな価値を創造し、そして、グローバルサステナブルな社会の実現に貢献します。

初志貫徹～NTTの原点からつながる中期経営戦略～

2022年6月の社長就任時、私は、NTTグループがこれまで取り組んできた変革の路線を引き継ぎ、変化に対応し、時には変化に先んじて自らを変革していくことによって道を切り拓いていくと表明しました。そして、自らダイナミックに変革を行い、お客さまに新たな体験と新たな感動をお届けするNTTグループとなるために、3つの取組みを進めていくこととしました。1つ目はEX(エンプロイーエクスペリエンス)の高度化を通じてCX(カスタマーエクスペリエンス)を高度化すること、2つ目はテクノロジーで脱炭素化をめざすこと、3つ目は大規模災害時も通信インフラや重要システムをつなぎ続けることです。

この3つの取組みはすべて、NTTグループのミッションである「事業を通じた社会課題の解決」を未来に向けて実行し続けるためのものです。このミッションは、見る人によっては、抽象的で分かりにくいという印象を持つかもしれません。実際にステークホルダーの方からそのようなお言葉をいただいたこともあります。しかし、情報通信を中心とした私たちNTTグループ967社の事業は多岐に渡り、国境を越え、分野をまたぎ、あらゆる社会課題につながっています。私たちは、情報通信の力でそれらの課題を解決したい。そのような思いが、「事業を通じた社会課題の解決」という短いワードに込められています。

そして、私たちのミッションを達成するために、NTTグループは選ばれ続ける「Your Value Partner」である必要があります。なぜなら、情報通信はかけ算だからです。

「パートナー」×「情報通信」=「社会課題の解決」

情報通信だけでできることは、限られています。私たちの事業が社会課題の解決の原動力になるためには、パートナーの力が必要です。パートナーはお客さまだけではありません。私たちにとっては、あらゆるステークホルダーがパートナーです。私たちはパートナーに寄り添い、パートナーとともに価値を実現する企業でありたいと考えています。

そのようなNTTグループであり続けるために、私たちは“Connect(つなぐ)”、“Trust(信頼)”、“Integrity(誠実)”の3つを従業員に共通する価値基盤として掲げました。これらは、NTTグループがグローバルベースに議論を重ねて誕生したワードです。NTTの生い立ちは通信会社です。Connect(つなぐ)には「人とのつながり」という重要な意味も含んでいます。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グループ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ます。全世界で働くNTTグループ34万人の従業員は、この3つの価値を大切にしながら日々の業務を遂行しています。

これらは、NTTの原点からつながるものであり、これからも根本的に大きく変わることはありません。しかし、NTTグループの姿は、これまでの「コミュニケーションをつなぐ」会社から「データをつなぐ」会社に大きく変わっていきます。あらゆるデータを活用し、お客さまのビジネスやライフスタイルをよりよいものとするためのサービスを提供するグループとして成長を加速すること、そして、「未来へつなぐ」NTTグループをパートナーの皆さんや社員と一緒に創っていきたいと考えています。

私の社長就任時の「初志」はこのようなものでした。そして、こうした考えのもと、2023年5月に「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、中期経営戦略をスタートさせました。社会の様々な課題を解決して、

P2 NTTグループの原点と存在意義

地球が、人類がサステナブルに生活していくける、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いくたい、そういうメッセージを中期経営戦略の中に込めています。私の社長としての初心を貫徹することは、この中期経営戦略を実現することでもあります。



新たな価値創造と地球のサステナビリティのために

中期経営戦略は、NTTグループ価値創造プロセスの中核です。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。NTTグループの総力を結集して、4つの取組みを進めています。すなわち、①IOWNによる新たな価値創造、②データ・ドリブンによる新たな価値創造、③循環型社会の実現、④事業基盤の更なる強靭化です。こうした新しい価値はすべて人から生まれます。中期経営戦略の2つ目と3つ目の柱は「お客さま体験(CX)の高度化」と「従業員体験(EX)の高度化」です。これらは1つ目の柱を支える仕組みです。CXとEXは、NTTのシンボルマーク「ダイナミックループ」の2つの環に例えることができます。CXは大きな環、EXは小さな環です。社員が生き生きと働き甲斐を持ってチャレンジしていくこと、社員一人ひとりのワクワク感、感動する気持ちや喜び(EX)は、お客様の満足(CX)につながっていきます。そしてお客様からの『ありがとうございます』は、私たちのモチベーションをさらに高めてくれます。このように、CXとEXが何度もループし、未来に向かってつながっていくことが、世の中に対して価値あるものを生み出し、サステナブルな社会を作る原動力になると考えています。

こうした価値創造の取組みを進めるには、事業へのインプット、とりわけ成長分野への投資が欠かせません。NTTグループでは、成長分野への投資拡大として、今後5年間で従来の50%増となる約8兆円の投資を行います。既存分野も含めるとトータルで約12兆円の投資となる予定です。

そして、この投資を活用し、未来のための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

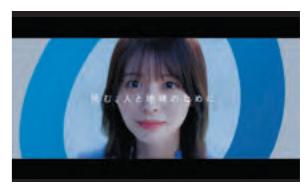
P6 NTTグループの価値創造プロセス

引前、償却前利益)は、NTTグループでは近年、横ばいが続いている。中期経営戦略では、成長分野への投資拡大を通じて、2027年度までにEBITDAを20%拡大し、約4兆円をめざします。そして新たに創出したキャッシュフローは、ステークホルダーへの分配とともに再び事業へのインプットにも還流させることで、企業としての財務価値の向上、気候変動の緩和、IOWNやAIを中心とした多様な分野での新たな社会的価値の創造、社会インフラを守るためにのレジリエンスの強化、そしてこれらを支える人的資本経営の推進、こういった価値を実現していきます。これら財務・非財務のアウトカムはどれが欠けてもNTTグループの事業が成立しない、切っても切り離せないものです。また、事業を通じてサステナブル社会の創造に貢献し、その結果として得られた果実を株主の皆さんに受け取っていただくことも重要な経営課題の一つです。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株主還元の基本的な考え方は変わっていません。

NTTグループの価値創造プロセスは、中期経営戦略を核として持続的な企業価値の向上を実現するサイクルであり、NTTの原点から未来に向かってつながり続けるループです。NTTグループの中期経営戦略のイメージ動画は、こうした私たちの思いを伝えるために制作しています。ぜひご覧ください。

P24 NTT at a glance

[NTTの想い篇](https://www.youtube.com/watch?v=oQdyX5iGnco)
<https://www.youtube.com/watch?v=oQdyX5iGnco>



中期経営戦略の着実な進捗

昨年発表した中期経営戦略は順調に進捗しています。2027年度の中期目標達成に向けて、引き続き、しっかりと取り組んでいきます。

P72 中期経営戦略

新たな取組みへの積極的なチャレンジ

中期経営戦略の柱であるIOWNによる新たな価値創造については、光電融合デバイスの製造会社「NTTイノベーティブデバイス株式会社」を設立し光電融合デバイスの開発を加速、国内外でデータセンター間のAPN接続(海外は実証実験)を実現する等、着実に取組みが進展しています。

また、NTT版生成AI「tsuzumi」の商用サービスを提供開始し、パートナーとの連携強化・拡大を進めていることに加え、AI技術を活用したコンサルティング・開発・提供を目的とする新会社「株式会社NTT AI-CIX(NTT エーアイシックス)」を設立する等、AI・DXソリューションによる新たな価値創造を推進しています。

パーソナルビジネスにおいては、マネックス証券株式会社、オリックス・クリエイト株式会社、株式会社インテージホールディングスとの資本業務提携により、金融サービスやマーケティングソリューションの強化を進めています。

データセンター事業に関しては、海外における拡大・高度化が順調に進捗しています。高い収益性の見込めるデータセンターの自社開発を進めながら、AIやハイパースケーラーの需要を見越した土地への先行投資をするとともに、新たな地域や機能獲得のオプションとしてM&Aも視野に入れて取組みを進めます。

通信事業以外では、環境・エネルギー分野において株式会社グリーンパワーインベストメントを傘下に收め、再生可能エネルギー電源の拡充を進めるとともに、GXソリューションブランド「NTT GXInno」を立ち上げ、再エネ基盤や技術・ノウハウ等を活用して、お客様の

[NTT Innovative Devices](https://www.ntt-innovative-devices.com/)
<https://www.ntt-innovative-devices.com/>



[NTT AI-CIX](https://aicix.jp/)
<https://aicix.jp/>



[P75 データセンターの拡張・高度化](#)

[NTT GXInno](https://group.ntt.jp/group/nttxinno/)
<https://group.ntt.jp/group/nttxinno/>



GXに貢献するソリューション提供を強化していく考えです。

既存の取組みの着実な推進

既存の通信事業に関する取組みは、新たな取組みへのチャレンジを支える重要なものです。光サービスやモバイル通信等、既存事業の足元の業績が弱まっていますが、DXを通じた効率化やコスト競争力の強化による地域通信事業の早期立て直しや、スマートライフサービスともかけ合わせることでモバイル通信事業の基盤を強化し、業績を回復・向上させていくことが重要と考えています。引き続き、日本の通信インフラを担っているという自負をもつて、ネットワーク設備を安定的・持続的に維持運営していきます。

お客さま体験(CX)の高度化と従業員体験(EX)の高度化

お客さま体験(CX)の高度化に関する取組みを着実に進めています。2023年7月には、モバイル通信サービスの新料金プラン「eximo」、「irumo」の提供を開始しました。また、お客さまにご不便とご心配をおかけしたモバイル通信品質のお客さま体感改善に向けた対策は、2023年12月には計画どおり完了しました。引き続きモバイル通信品質の改善に向けた取組みを行っていきます。さらに、2024年4月には、dポイントを中心に決済とモバイルのサービスミックスである「ドコモポイ活プラン」の提供を開始しました。また、Amazonとdポイント及びAmazonプライムに関する協業を開始しました。こうしたCXの高度化に向けた取組みをさらに進めていくため、新たにCCXOをNTTグループ主要各社で任命するとともに、「顧客エンゲージメント指標」を役員の業績連動報酬に反映することとしました。

EXの高度化も欠かせません。2023年4月には専門性を軸とした人事給与制度への見直しを行いました。2023年度の人事では、管理職の約2割(18.8%)、一般社員の約1割(10%)がこれまでを上回るペースで昇格しました。また、2022年7月に導入した「リモートスタンダード」制度の利用者は、約5万人まで拡大するとともに、2024年4月時点で約1,500名が単身赴任を解消しています。オープンで革新的な企業文化の浸透に向け「サステナビリティ・カンファレンス」、「CXカンファレンス」、「TSUNAGU」カンファレンス、「失敗から学ぶカンファレンス」等のカンファレンスを開催し、様々な分野でチャレンジしている社員の姿を紹介することで、グループ全体のチャレンジ思考を高めています。

引き続き、CXとEXの好循環を実現し、新たな価値を創造していきます。

大切にしていること

私は、社長就任当初から「常に現場に意識を向け、社員一人ひとりに寄り添いたい」という信念をもっており、「どこにでも行く」をモットーに、社員との対話会を継続的に開催しています。これは、「CXとEXの好循環による価値創造」の私なりの実践でもあります。国内だけでなく、北米、南米、アジア、ヨーロッパの各地で開催し、分野についても、ソリューション、街づくり、スマート農業、XR(クロスリアリティ)、電子コミック、スマートエネルギー、グリーンエネルギー、ヒューマンリソース、ファイナンス等、幅広い現場の最前線で日々努力を積み重ねている社員と対話をを行い、生の声や思いを汲み取っています。これを経営に反映していくことが、NTTグループの更なる企業価値向上につながると考えています。こうした思いから行っている対話会は、社長就任後からの約2年間で4カ国14回となりました。

■ P62 新たな価値創造

■ P40 人的資本

また、週に1回、数名の若手社員との昼食会も継続しています。若手社員の話に傾聴し、時に自分の考えを若手社員に伝えていく中で、自分の考えがクリアになり、アイデアが浮かぶ瞬間があると感じています。今後も続けていきたいことの一つです。

NTTグループ967社・34万人に私の思いを伝えていくのは、並大抵のことではありません。四半期ごとにグループ全体にCEOメッセージを出すとともに、2024年5月には中期経営戦略の振り返りとして35分にわたる社長メッセージを届け、改めて社員の皆さんに考え方や進捗の状況を説明しました。2027年に向け引き続き、社員とともに歩みを進めていきたいと考えています。



NTT法の見直しに関して

2024年4月にNTT法が改正され、研究開発の推進・普及責務の撤廃、外国人役員規制の一部緩和等が行われたことは前向きに受け止めています。また、来年度の法改正に向けて、今後、詳細な法制度の設計も含めて議論が加速していくことを期待しており、当社としても引き続き、議論に協力していく考えです。

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グループとなれるよう、挑戦を続けていきます。皆さんには一層のご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願ひいたします。

CFO Message

サステナビリティを 経営戦略の中核に

~自己変革と挑戦~

代表取締役副社長
副社長執行役員 CFO
廣井 孝史

経営戦略とサステナビリティ

意外だと思われるかもしれません、NTTグループの歴史は自己変革と挑戦の歴史です。私たちは、事業活動を通じた社会課題の解決を実行し、持続可能な社会の実現に貢献するため、これまで様々な取組みを推進してきました。社会や経済が大きく変化していく中で企業価値を高めていくためには、サステナビリティを経営戦略の中核と考え、さらに強力に推進していくことが一層重要となると考えます。そのために自己変革と挑戦を続けていくという決意は変わっていません。

NTTグループの価値創造プロセスにおける成長ドライバーには、2023年5月に発表した中期経営戦略「NTTは挑戦し続けます。新たな価値創造と地球のサステナビリティのために」を据えました。財務面では持続的な成長に向けたキャッシュ創出力を強化する観点からEBITDAを主要指標に変更すると

ともに、非財務面では2040年ネットゼロ等のサステナビリティ関連の指標を設定する等、事業成長とサステナビリティの同時実現に取り組んでいます。

NTTグループでは、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経営スタイルへの変革を続けています。この1年間では、財務面においては、投下資本効率の向上等の取組みや、金融事業やデータセンター事業の財務状況のモニタリングと情報開示を進めてきました。また、非財務面では、「NTTグループサステナビリティ憲章」において定めたアクティビティについて見直しを行い、18のアクティビティへと変更したうえで、すべてのアクティビティに計測可能な指標を設定しました。これからも財務・非財務面を問わず経営スタイルの変革を続けていきます。

前中期財務目標の達成と新たなスタート

2023年度連結決算は、営業収益は対前年2,384億円増の13兆3,746億円、営業利益は対前年939億円増の1兆9,229億円、当期利益は対前年664億円増の1兆2,795億円となりいずれも過去最高を更新し、EBITDAは対前年1,279億円の3兆4,181億円となりました。2023年度を最終年度とする、前中期経営戦略(2018年11月公表、2021年10月見直し)の財務目標EPS14.8円は非常に高い目標でしたが、これまでの効率化の取組みや技術の進展により不要となった資産を中心とし

たノンコア資産のスリム化(営業利益影響約1,400億円)の推進もあり、EPS実績15.1円と目標を達成しました。

2024年度の業績予想は対前年減益を見込んでいますが、ノンコア資産のスリム化等の特殊要因を除いたベースの営業利益は増益を見込むとともに、中期財務目標(2023年5月公表)である2027年度におけるEBITDA(対2022年度+20%増)達成に向けて、施策を積極的に展開しています。



2024年度業績予想

	2023年度実績	2024年度業績予想	対前年
営業収益	13兆3,746億円	13兆4,600億円	+854億円
営業利益	1兆9,229億円	1兆8,100億円	▲1,129億円
当期利益*	1兆2,795億円	1兆1,000億円	▲1,795億円
EBITDA	3兆4,181億円	3兆3,300億円	▲881億円

*当期利益は、当社に帰属する当期利益(非支配持分帰属分控除後)を記載しています。

中期経営戦略の進捗とキャピタルアロケーション

P72 中期経営戦略

事業ポートフォリオの変化

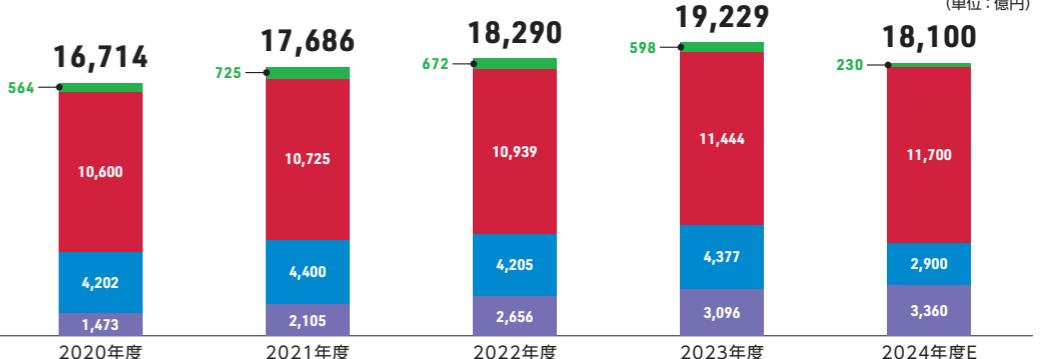
デジタルトランスフォーメーション(DX)が引き続き進展し、AIの進化・活用が拡大している中で、NTTグループの事業ポートフォリオも変化しています。中期経営戦略において成長分野と位置づけ投資を加速している、総合ICT事業セグメントのスマートライフ事業、法人事業、及びグローバルソリューション事業セグメントを中心に展開するDXビジネス

やデータセンター事業は、成長を牽引するドライバーとして着実に成長する一方で、これまで安定的に利益を生み出してきた地域通信事業やモバイル通信事業は事業運営の大きな転換点があり、今後のキャッシュ創出力の回復に向けて、後述のような施策を検討・実行していきます。

セグメント別の営業利益

*各セグメントの営業利益は、セグメント間取引を含む

- その他
- 総合ICT事業
- 地域通信事業
- グローバルソリューション事業



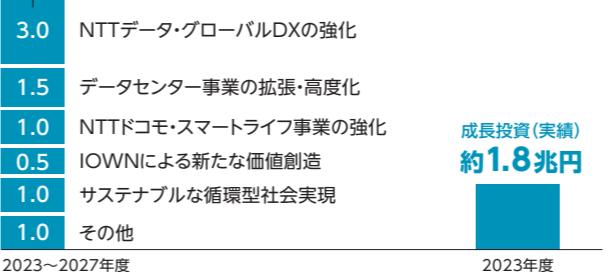
中期経営戦略1年目の進捗と課題

2023年5月に公表した中期経営戦略では、2023年度からの5年間で成長分野への投資を約8兆円に拡大することを掲げています。2023年度はNTTグループトータルで成長分野に約1.8兆円を投資(設備投資及び出資)し、新たな事業領域へ転換・拡大に向け、次の挑戦をスタートしています。スマートライフ事業では、金融事業の更なる拡大に向け、2024年1月にマネックス証券株式会社、3月にはオリックス・クレジット株式会社を子会社化する等、投資・融資といった分野への出資を行いました。dポイントクラブ約1億人の顧客基盤をも

とに、身近な情報デバイスであるスマートフォンの強みを活かして、金融サービス間の相互連携と通信とのサービスミックスを進めることで、今後のシナジーが期待できると考えています。また、データセンター事業では、AIの拡大を背景に更高的な需要増に対応するため、約4,000億円の設備投資を行いました。データセンターの受注容量は提供可能容量を超過する状況が続いているため、投資したデータセンターが稼働開始することで確実に収益・EBITDAの拡大への貢献を見込んでいます。

成長投資

成長投資(計画) 約8兆円

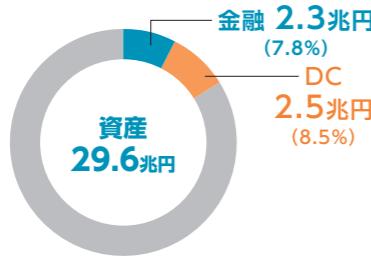


データセンター(海外) 収益推移



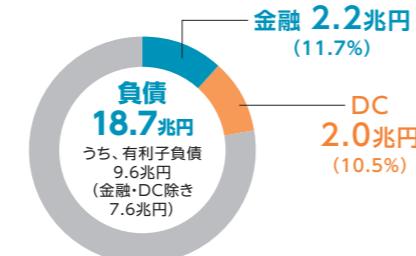
金融事業やデータセンター事業は、アセットを活用してリターンを得るという事業特性上、今後も成長投資を加速し資産規模を拡大していく必要があると考えています。また、投資リターンやキャッシュ・フローも既存のネットワーク事業とは異なることから、事業ポートフォリオ毎の解像度を高めNTTグ

金融・データセンター事業の資産/負債(2023年度末)



ループトータルの企業価値や信用力を投資家の皆さんに適切にご評価頂くために、2023年度期末決算から財務状況を新たに個別開示しています。

P75 TOPICS1 金融サービスの強化
TOPICS2 データセンターの拡張・高度化



一方で、既存事業であるネットワーク事業はそこ入れが必要だと考えています。地域通信事業セグメントにおいては、これまででもコスト効率化を実施していましたが、更なる抜本的なコスト効率化に向け、電話帳事業及び番号案内事業等レガ

投下資本効率の向上

成長分野への投資を拡大していますが、資本効率を高めるため保有資産の入れ替えも適宜、実行しています。2023年度は大規模なノンコア資産のスリム化を実施しましたが、今後も、グループ内での資産の利活用とともに外部への売却によるキャッシュ化を検討していきます。データセンターについては、収益性等を踏まえ個々のデータセンターごとに売却を判断することに加えて、REITを活用したデータセンターの流動化についても幅広く検討しています。REITにデータセンターを売却し、売却で得た資金をデータセ

ンターへの再投資する循環を早めることで、高まる需要に迅速に対応するとともに、財務の健全性も図っています。

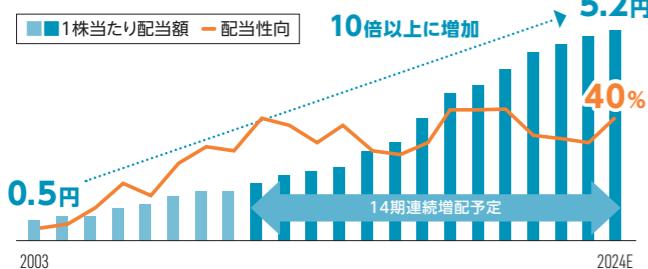
また、成長分野への投資を実行する際は、取締役や監査役と様々な視点から議論を行い、案件ごとにROIC等のハードルレートを用いて実施判断を行うことで適正なリターンを追求していきます。投資の実行後は、定期的なモニタリングを通じて当時の計画と実績との乖離がないかをチェックし、速やかに改善策等対策を講じていきます。

株主還元の充実

株主還元については、継続的な増配の実施を基本的な考え方とし、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います。

配当については、2024年度の1株当たり配当額は14期連続での増配となる対前年+0.1円の5.2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倍以上に拡大しています。

1株当たり配当額の推移



有利子負債

2023年度期末の有利子負債残高は、マネックス証券株式

会社等への出資や為替変動による外貨建て負債の増等により

対前年1.4兆円増の9.6兆円(金融・データセンター事業を除く有利子負債残高7.6兆円)、有利子負債/EBITDA倍率は2.8倍となりました。事業活動による安定的なキャッシュ・フローとともに、さらには財務レバレッジも活用することにより、成長

分野への投資拡大に対応しています。中期的には成長分野からのリターンを拡大させることにより、有利子負債/EBITDA倍率の低下をめざしていきます。

サステナビリティに関するこの1年の取組み

P26 サステナビリティ

2021年11月に制定した「NTTグループサステナビリティ憲章」について、中期経営戦略との連動を図り、より実効性を高めるとともに、国際標準化の動向等外部環境の変化に合わせることを目的として改定を行いました。具体的には、30のアクティビティを新たに18のアクティビティへと変更し、すべてのアクティビティに計測可能な指標を設定しました。これらは取締役会直下のサステナビリティ委員会での議論を重ねた上で、取締役会においてアクティビティの見直し、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。

アクティビティ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、様々な観点を踏まえ“社会課題の解決”、“企業としての成長”的2軸で評価を実施しており、サステナビリティ憲章において、毎年定期レビューを行い随時見直しをすることを方針に掲げています。

また、NTTグループでは、選定したアクティビティについて、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つのカテゴリに区分けしたうえでサステナビリティに関する重要項目として取組みを進めています。

まず1つ目は気候変動への対応です。(P32 気候変動) スコープ1、2に加え、スコープ3も含めた2040年ネットゼロをめざし、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、2023年度のGHG排出量は、232万トンで計画以上の削減となり順調に進捗しています。また、通信設備・携帯端末等のリユース・リサイクルや、有害廃棄物の適正な処理、管理の徹底等を行うことで資源循環を推進しています。今後も、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、脱炭素に向けた取組みを拡大していく

とともに、自然資本に関しても自然保護区等における事業状況等に関する調査及び情報開示の充実等を進めています。

2つ目は人的資本です。(P40 人的資本) これまで、リモートスタンダード制度や専門性を軸とした新たな人事給与制度を導入する等、社員が能力を発揮しやすい仕組みを整備してきました。これからは、これらの仕組みを活用し、「自律的なキャリア形成」、「組織の変革」、「働きやすい環境整備」、「従業員体験(EX)の高度化」をさらに浸透させていくことが重要です。こうした観点から、新たに人事領域における価値創造プロセスを整理し、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、人的資本の可視化についても取り組んでいます。

3つ目は新たな価値創造です。(P62 新たな価値創造) これまで社会課題の解決に貢献するため、通信からソリューションに事業構造の変革を進めてきました。この1年では、マーケティング機能も含めたR&D組織「研究開発マーケティング本部」を新設した成果が出ており、一例として「NTT AI-CIX」(P64 NTT AI-CIX)が挙げられます。AI分野におけるコンサルティングからモデルの開発、プラットフォームサービスまでを一気通貫で提供する等、お客さま体験(CX)の高度化を重視した取組みを進めています。

4つ目はレジリエンスです。(P68 レジリエンス) レジリエンスの強化は通信やソリューションを提供している企業としての使命と考えています。今年1月に発生した能登半島地震においての取組みはもとより、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の原点からつながる私たちのミッション、ビジョンを将来も実現し続けられるよう、事業基盤の更なる強靭化に努めています。

ステークホルダーとのエンゲージメント、対話の充実

今後も、NTTグループの事業とサステナビリティの取組み、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、事業戦略に反映していきます。具体的には株主・投資家の皆さまからの意見はもちろん、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の皆さまからの意見を尊

重するとともに、社員とのタウンミーティング等により「オープン」「コラボレーション」「トライ＆エラー」を重視する文化をより一層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を行い、大きく変化していく社会の中で一步先を行く経営をめざしていきます。

CTO Message

NTTの技術でかなえる Well-beingの世界

～IOWNはいよいよ現実のものに～



代表取締役副社長
副社長執行役員 CTO
川添 雄彦

NTTグループがめざす世界 ~Well-being~

CTOに就任して以降、これまで何度も申し上げてきたことですが、NTTグループが最終的にめざすのは、Well-being(幸せ)の最大化です。一瞬の幸せや快樂といった「Happiness」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「Well-being」だと捉えています。IOWNをはじめとしたNTTの技術力により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かた価値創

造と地球のサステナビリティの両立を実現します。そのために、新たな価値創造の源泉である研究開発・サービス開発等の知的財産、人的資本への投資を間断なく行うとともに、グローバルなコラボレーションの推進やマーケットインの発想等、NTTグループのビジネス拡大につなげ、投資に見合うリターンの創出を図っていきます。

NTTの研究開発 ~価値創造の源泉~

研究開発はNTTグループの価値創造の源泉であり、歴史や文化そのものといつても過言ではありません。

光ファイバーの研究は、1966年に始まり、約50年を経て2019年のIOWN構想の発表へとつながりました。人と人をつなぐ技術が、人と情報、人とモノ、リアルとバーチャルをつなぎ、伝えるものも音から映像、データ、技能や経験、空間を伝えることができるようになります。また、NTT版生成AIの「tsuzumi」を独自に開発できたのも40年間に及ぶ自然言語処理技術の研究のたまものです。

NTTでは、国内では4分野14研究所に加え、アメリカ・シリコンバレーの3研究所を含めて約2,300人の研究開発員（うち博士号取得者は約680人）を抱えており、約21,000件の特許を保有するとともに、年間約2,400件の論文発表や学術講演を行っています。特に、光通信分野、情報セキュリティ、音声認識、量子計

算機の領域では、NTTの研究開発は世界トップクラスの研究を行っています。その結果、例えば情報セキュリティの領域では、暗号に関するトップレベルの国際会議において、論文の約15%にNTTの研究所のメンバーがかかわる活躍を見せています。

今後も、サステナブルな社会を支えるため、NTTの研究開発の推進や人材育成は欠かせません。中期経営計画においてはIOWNや6G等の研究開発全体で約1,000億円を継続的に投資していく計画です。

tsuzumiの特徴

軽量	1GPU/1CPUで動作可能
カスタマイズ可能	産業・組織の専門知識を保有したAI
マルチモーダル	テキスト入力以外の多用なユースケース
日本語に強い	性能世界トップクラス・特に日本語は強い

IOWNによる新たな価値創造～構想から実現へ～

世界には様々な価値が存在しますが、それは普遍ではありません。

COVID-19は私たちの生活を大きく変え、ニューノーマルとも呼ばれる生活スタイルの変化がありました。私たちの生活は、AIによって大きく変化しました。これからも、社会は変わり続けることでしょう。

これまでのデジタル化は、効率化のためのデジタル化でした。これからは、新しい価値を生み出すデジタル化が求められるようになります。NTTは、IOWNによって、その時・その場所・その社会・その人にあった価値を創造することで、グローバルサステナブル社会を支え続けていきます。

IOWNの実用化の加速

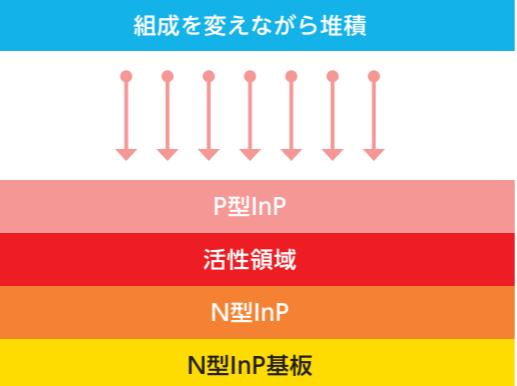
IOWNの社会実装を進めるため、実用化の取組みを加速しています。

大容量・低消費電力・低遅延を特長とするIOWNは、ネットワークとコンピューティング、2つの柱から支えられています。

ネットワークにおける柱は、すべてを光でつなぐ「APN（All Photonics Network）」です。APNは、光と電気の変換を抑えた光通信技術を活用することで、データの伝送速度の大幅な向上と通信遅延の大幅な減少が可能になります。NTTグループは、次世代データセンターの基盤として、APNの性能を活かしてグローバルを含む様々なフィールドへの導入を進めています。

現在、放送局やデータセンター、不動産、教育、金融、エンタメ等、様々な分野の企業数十社のお客さまと実用化に向けた話を進めています。中でも、放送局や不動産、エンタメ等の分野においては、お客さまにAPNを活用いただく事例が出てきています。また、2023年度ではNTTグループの主要なデータセンター間をAPNで接続しました。さらに、2024年度から、地域のデータセンターへ拡大し、分散型データセンターを構築していきます。今後も、国内外を問わずAPNの展開の取組みをさらに加速していきます。

従来の化合物半導体デバイスの作製法



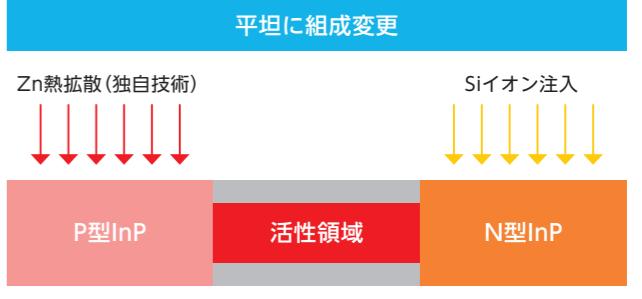
2019年のIOWN構想の発表以来、NTTグループは電子技術から光電融合技術による情報処理へと移行するために、新たなネットワークとコンピューティングの開発に取り組み、エンターテインメントや医療等様々な領域で実証実験や実装を進めてきました。さらに、国内外の多くのパートナーと連携することで、私たちだけが動くのではなく、社会全体の大きなムーブメントをつくっていくような取組みを続けています。

IOWN構想は、いよいよ現実のものとなりつつあります。新たな価値創造を通じて多くの社会課題を解決し、持続可能な社会を実現するために、私たちは、限界を超えたイノベーションの実現へこれからも取り組み続けていきます。

コンピューティングにおける柱は「光電融合デバイス」の開発です。光電融合デバイスとは、電子デバイスと光デバイスを一つのシステムに統合することで、データ転送の速度を向上させ、エネルギー効率を改善するものです。光電融合デバイスは、APNの低遅延化だけでなく大容量・低消費電力化も促進するものであり、IOWN構想において必要不可欠な存在といえます。

2023年6月には、IOWN構想の要となる光電融合デバイスの製品開発並びに市場投入と事業拡大の加速を図るため、NTTイノベーティブデバイス株式会社を設立しました。当社は、光伝送関連で重要な光電融合デバイスに関して、超低消費電力を実現する独自の薄膜化技術/メンブレンフォトニクスの開発に成功しており、100件以上の特許を出願、半数が権利化できています。2024年4月にNTT法の改正が行われ、研究開発の推進責務・普及責務が撤廃されました。NTT法の改正前は、開示義務があったため、パートナー戦略を組みにくい側面がありましたが、NTT法の改正に伴い、技術を起点としたパートナーとの協業を促進できる環境が整いました。今後は、パートナーと機動的に連携しながら、研究開発に取り組んでいきます。

NTTでメンブレン(薄膜)化する作製法を考案



従来の化合物半導体は、縦に堆積させていく作製法のため、薄膜化が困難であった。NTTは、平坦な組成変更を実現する技術を開発した。

IOWNで実現するサステナブルなAI社会

IOWNは、AIを支え、進化させます。AIの普及にはIOWNが必要不可欠といつても過言ではありません。

大規模言語モデル(LLM)をはじめとした生成AIが、様々な業務を効率化し、新たな事業創出をもたらすことが期待されています。一方、AIの普及等によって急増するデータを処理するために膨大な電力が必要となります。世界のデータセンターにおけるデータ通信量は2018年に比べて2030年で約16倍になり、必要となる電力量は2018年に比べて約13倍になるといわれています。私たちは、低消費電力、大容量・高品質、低遅延特徴とする光電融合技術によってAIの発展を支え、持続可能なイノベーションを実現していきます。

光電融合技術等で省電力に取り組むだけでなく、計算負荷が低いAIモデルにより、環境負荷を押し下げていくことも重要です。NTTグループは、高度な性能を維持しつつ、パラメータ数を大幅に削減した小型・軽量のNTT版生成AI「tsuzumi」の商用サービス提供を2024年3月に開始しました。

また、AIサービスをより効果的なものとするために、IOWN

を通じて複数の小型のAI同士が連携することで、単独の巨大なAIではできない新たな集合知が生まれる未来を創出していくことを目指します。業務を横断したAI、業界を横断したAI、いわゆる「連鎖型AI」を構築することで、部分的な最適ではなく、全体の最適化を図ることが必要です。これにより、人的稼働も大きく減らすことができ、お客さま企業における生産性の向上、競争力の強化につなげることができます。



IOWNは宇宙へ

IOWNは宇宙に進出し、通信カバレッジを人口カバーから国際カバーに拡張します。

NTTグループではIOWN構想の柱の1つとして宇宙通信の拡張を位置付けています。2024年6月には、HAPS、静止軌道衛星、低軌道衛星を統合し、それらと地上を光無線通信ネットワークで結び、分散コンピューティングによって様々なデータ処理を高度化する、宇宙の新たなICTインフラ基盤構築を

めざす「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」を実現するため、宇宙ビジネス分野におけるブランド「NTT C89」を立上げました。自社の技術的な強みを活かし自前化をめざす領域と、新たな技術開発を行いつつパートナーとの連携でサービス化を加速する領域を戦略的に分け、それぞれの領域において市場創造・拡大をけん引する事業開発と技術開発の両方を実行していきます。

IOWNの普及に向けたIOWN Global Forumの取組み

IOWNはグローバルパートナーとともに実現するものです。私たちは、IOWN技術を発展途上国、先進国問わず世界中に普及させるために、IOWN構想を発表した当初から、IOWN Global Forumを通じた標準化に向けた取組み等を推進しています。



私がPresident and Chairpersonを務めるIOWN Global Forumは、2020年1月に3企業で設立して以降参画団体が増え続け、2024年9月時点ではアジア・米州・欧州を含む150組織・団体が参画しており、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。

IOWNの普及に向けては、国際機関が定めるデジタルスタンダードも重要です。2023年12月には、国際連合傘下の標準化機関ITU-Tが主催したCxO Roundtableにおいて、IOWN Global Forumの代表として当社からIOWNの国際接続性の担保や、途上国も含めた世界展開に向けたデジタル標準策定の重要性について提案を行いました。提案内容については、本会議に出席した世界各国のCxO並びにITU-T幹部の賛意を得るとともに、IOWN技術仕様の公的標準策定が合意されました。また、IOWN Global ForumとITUの連携を強化することについても合意されました。これは今後のIOWN展開に向けた非常に大きな前進であると考えています。

す。国際電気通信連合(ITU)の電気通信標準化局長には2023年1月よりNTT出身の尾上氏が就任しており、今後も、IOWNの普及に向けて、国際標準化団体、特にITU-Tとの連携強化を進めています。

なお、2024年4月10日の日米首脳会談では、半導体分野において、次世代半導体や先端パッケージングに関する日米の民間部門の強固な協力を歓迎すること、日米企業はIOWN



Global Forumのようなパートナーシップを通じ、光半導体を通じて得られる幅広い可能性を模索していることが確認されました。NTTグループは、IOWN構想を発表したときから、日本を挙げて取り組むべきというアピールを積み重ねており、今回の日米首脳間の合意文書にIOWNが入ったということは本当に大きなことだと考えています。



マーケットインを重視したR&D

社会課題はますます複雑化し、環境エネルギー問題や、少子高齢化、労働力不足等が深刻化している中で、マーケットインを重視したR&Dが必須となります。従来のプロダクトアウトの研究開発にマーケットインの視点を入れ、IOWNによる新たな価値創造、データ・ドリブンによる新たな価値創造、循環型社会の実現等あらゆる場面で、お客さま体験(CX)を重視したサービスの強化に取り組んでいきます。

従来はプロダクトアウトでつくってきた情報通信インフラは、マーケットインの発想で考えると人々の生活を支える社会産業インフラと変わっていきます。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設置し、こうしたマーケットインのR&Dを進めてきました。既に、食や農業、ヘルスケア等の分野において成果が表れ始めています。

事業基盤の更なる強靭化

強靭なネットワークシステムの実現、激甚化する自然災害等への対策強化はNTTの「つなぐ」という原点に通じる重要な取組みです。2023年度では、4件の大規模故障等が発生していました。NTTグループでは、2025年度までに1,600億円規模の投資を行い、ネットワークの信頼性向上、激甚災害への対応力の強化に取組みます。

また、NTT西日本グループの情報漏えい事案について、お客さま及び株主の皆さんに多大なご迷惑とご心配をおかけしま

したこと、心より深くお詫び申し上げます。今回の事案は情報セキュリティに関するマネジメントが十分でなかったことが原因と考えています。NTTグループでは、2027年度までに300億円程度の投資を行い、情報セキュリティの技術的対策を行うだけでなく、人材育成や配置、受託契約時のリスク判断、内部監査の強化等、経営全般に関する網羅的な対策を講じることとしています。

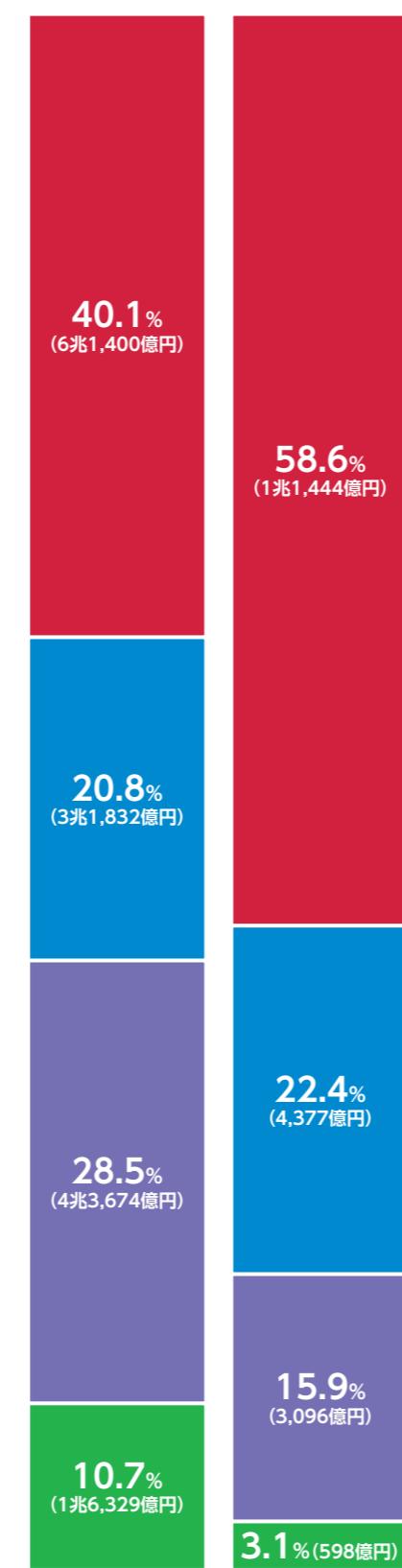
持て取り組んでいきたいと考えています。今後も株主・投資家の皆さまのご期待にお応えできるよう、引き続きNTTグループ一丸となって前進していきます。

NTT at a glance



営業収益*
(2023年度)
13兆3,746億円

営業利益*
(2023年度)
1兆9,229億円



*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))

	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益	12,156.4	13,136.2	13,374.6
営業利益	1,768.6	1,829.0	1,922.9
当社に帰属する当期利益	1,181.1	1,213.1	1,279.5
総資産額	23,862.2	25,308.9	29,604.2
株主資本*1	8,282.5	8,561.4	9,844.2
設備投資	1,687.6	1,862.4	2,063.1
EBITDA*2	3,247.1	3,290.2	3,418.1
EPS(1株当たり当社に帰属する当期純利益)(円)*3	13.2	13.9	15.1
ROE(株主資本当社に帰属する当期利益率)(%)	14.9	14.4	13.9
ROIC(投下資本利益率)(%)	7.5	7.4	6.9
営業活動によるキャッシュ・フロー*4	3,010.3	2,261.0	2,567.0
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,699.2	△1,736.9	△1,989.2
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)	1,311.1	524.1	577.7
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,438.1	△590.2	△234.5

*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、普通株式1株につき25株の割合をもって株式分割を行っており、当該株式分割調整後の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初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	2021年度	2022年度	2023年度
気候変動	温室効果ガス排出量	Scope1&2 290万トン	253万トン	232万トン
	Scope1&2&3	2,372万トン	2,202万トン	2,103万トン
人的資本	従業員エンゲージメント率	57%	57%	54%
	女性の新任管理者登用率	29.1%	29.7%	27.9%
	男性育児休業取得率*6	—	114.1%	128.5%
	重要サプライヤとの直接対話率	—	100%	100%
新たな価値創造	B2B2X収益額	5,441億円	8,154億円	10,581億円
レジリエンス	重大事故発生件数*7	1件	3件	4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：エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、主要会社並びに主要会社が指定する子会社となります。主要会社は、当社、NTTドコモ^{*}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアーノードエナジーです。

*6 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。

女性の新任管理者登用率・男性育児休業取得率：国内主要5社(当社、NTTドコモ^{*}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ^{*})です。

*7 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

重要サプライヤとの直接対話率：調達金額や物品の重要性・代替可能性等を基準として選定した40社のサプライヤを分母とし、年度内に直接の対話が完了したサプライヤを分子として算定。

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 男性育児休業取得率とは、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算定したものです。

*7 重大事故とは、電気通信役務の提供を停止または品質を低下させた、以下の条件を満たす事故です。

- ・緊急通報(110、119等)を扱う音声サービス：1時間以上かつ3万人以上

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

- ・インターネット閲覧サービス(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ィ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*という考え方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方です。自分だけでなく他の幸せも同時実現する利他的な共存の精神により様々な施策を開拓していきます。こうした*Self as We*の考えに基づき、持続可能な社会に向け、①自然(地球)との共生、②文化(集団・社会～国)の共栄、そして③ Well-beingの最大化を図ることが必要だと考えています。

2024年4月、経営戦略との連動を図り実効性を高めるとともに、外部環境の変化に合わせた改正を行いました。具体的には、「NTTグループサステナビリティ憲章」のNTTが考える持続可能な社会における3つのテーマ・9つのチャレンジに基づくアクティビティを、下記の見直しポイントを踏まえて、新たに18のアクティビティに見直しています。



重要課題選定プロセス

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、重点取組みテーマを以下のステップで選定。

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な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に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

「NTTグループサステナビリティ憲章」のNTTが考える持続可能な社会における3つのテーマ・9つのチャレンジに基づくアクティビティ(重要課題)については、サステナビリ

ティ委員会での審議・取締役会での承認を経て、2024年4月に、従来の30のアクティビティから18のアクティビティに見直しを行いました。

〈アクティビティ(重要課題)の見直しポイント〉

1. 経営戦略との整合

中期経営戦略で掲げたネットゼロ、顧客エンゲージメント、従業員エンゲージメント等の取組みを含めたアップデート

2. 外部環境変化への対応

ISSB(国際サステナビリティ基準審議会)やCSRD(企業サステナビリティ報告指令)の枠組みにあわせ、サプライチェーン全体の脱炭素推進及び人権尊重、生物多様性等の環境トピックスを明記

3. 実効性の向上

3つのテーマ/9つのチャレンジは変更せず、重要な18項目のアクティビティを選定したうえで、全アクティビティに指標を設定し、定量的なモニタリングにより実効性を向上

見直し後の18のアクティビティは、4項目(気候変動、人的資本、新たな価値創造、レジリエンス)のカテゴリで、項目ごとに戦略、主な指標及び目標を開示しています。

推進体制

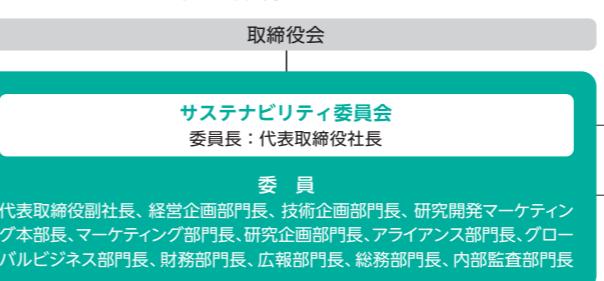
NTTグループでは、サステナビリティの推進を重要な経営課題と捉え、特に重要な事項については取締役との議論を踏まえて決定しています。取締役による監督体制としては、取締役会直下にサステナビリティ委員会(委員長:代表取締役社長)を設置し、グループ全体の活動方針やその進捗状況を管理しています。サステナビリティに関する方針(憲章及び付随する方針等の制定・改廃、特に重要な指標の決定)は、サステナビリティ委員会を経て取締役会で決定しています。

■ サステナビリティへの取組み

2023年度においては、サステナビリティ委員会及びグループサステナビリティ委員会を1回ずつ開催しました。サステナビリティ憲章の見直しやネットゼロに向けた取組み方針、業績連動報酬(賞与)におけるサステナビリティ指標の変更(B2B2X収益額を顧客エンゲージメントへ)等について議論しました。また、憲章の見直し及びサステナビリティ指標の変更については取締役会で決議しています。

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。

■ サステナビリティ推進体制



グループサステナビリティ委員会
委員：主要各社副社長等

企業倫理委員会

人権啓発推進委員会

Green Innovation委員会

NTT Group Sustainability

サステナビリティ重要課題

改定したサステナビリティ憲章で設定した18のアクティビティ(重要課題)には、アクティビティの実効性を高めるため、測定可能な33個の指標を設定しました。

太字は報酬連動指標(役員・管理職)

紫字は2024年度よりモニタリング開始する指標(目標は2025年度以降に設定予定)

3つのテーマ	9つのチャレンジ	18のアクティビティ(重要課題)	指標	中期目標	達成年度	カテゴリ
自然との共生	社会が脱炭素化している未来へ	(1)自らの脱炭素の推進(省エネ推進、IoT導入、再エネ開発・利用拡大、技術創出) (2)サプライチェーン全体の脱炭素の推進	① 2040年: NTTグループ全体のカーボンニュートラル (スコープ1&2) ② 2040年: サプライチェーン全体のネットゼロ (スコープ1&2&3)	① 100%削減 ② ネットゼロ	① 2040 ② 2040	気候変動
	資源が循環している未来へ	(3)通信設備・携帯端末等(金属、プラスチック等)のリユース・リサイクルの推進 (4)有害廃棄物の適正な処理、保管・管理徹底	③ 2030年: 廃棄物リサイクル率 ④ 廃棄物処理(PCB)に関する法令違反件数	③ 99%以上 ④ 0件	③ 2030 ④ 毎年	
	人と自然が寄り添う未来へ	(5)生物多様性や生態系・森林保全の推進 (6)水資源の適切な管理	⑤ 自然保護地区に設置した事業用設備の数及び全体に占める割合 ⑥ 水リスク地域に設置した事業用設備の数及び全体に占める割合	⑤ 一 ⑥ 一	⑤ 一 ⑥ 一	
文化の共栄	倫理規範の確立と共有	(7)倫理規範(コンダクトリスク含む)・コンプライアンス・ガバナンスの強化徹底 (8)ビジネスパートナーとの高い倫理観の共有	⑦ 反競争的な違反行為・贈収賄違反件数 ⑧ 改善要請が必要なサプライヤとの直接対話率	⑦ 0件 ⑧ 100%	⑦ 毎年 ⑧ 毎年	レジリエンス
	デジタルの力で新たな未来を	(9)お客さま(個人、法人、自治体等)が使い続けたいと思うサービス・サポートの継続改善 (10)知的財産の保護と尊重	⑨ 顧客エンゲージメント(NPI、NPS) ⑩ 特許出願件数	⑨ NPI: 前年以上 NPS: 前年以上 ⑩ 前年と同水準	⑨ 一 ⑩ 一	
	安心・安全でレジリエントな社会へ	(11)サービスの安定性と信頼性の確保 (12)情報セキュリティ・個人情報保護の強化	⑪-1 重大事故発生件数 ⑪-2 生活基盤システム事故発生件数 ⑫-1 サイバー攻撃に伴う重大なインシデント発生件数 ⑫-2 情報漏洩件数	⑪-1 0件 ⑪-2 0件 ⑫-1 0件 ⑫-2 0件	⑪-1 毎年 ⑪-2 毎年 ⑫-1 每年 ⑫-2 每年	
Well-beingの最大化	人権尊重	(13)NTTグループ人権憲章の遵守 (14)サプライチェーンを通じた社会全体への人権尊重の働きかけ	⑬～⑯共通 従業員エンゲージメント率 ⑯ 確認された人権に関する違反件数 ⑯ 改善要請が必要なサプライヤとの直接対話率	⑬～⑯共通 57% ⑯ 0件 ⑯ 100%	毎年	人的資本
	Diversity & Inclusion	(15)多様な人材の獲得 (16)多様な人材の活躍推進	⑯-1 経験者採用率 ⑯-2 外国籍・博士・高専卒の採用 ⑯-3 障がい者雇用率 ⑯-1 女性新任管理者登用率 ⑯-2 管理職に占める女性割合 ⑯-3 役員に占める女性割合 ⑯-4 PRIDE指標(LGBTQ浸透指標)獲得維持	⑯-1 30%以上 ⑯-2 一 ⑯-3 一 ⑯-1 30% ⑯-2 15% ⑯-3 25-30% ⑯-4 GOLD受賞	⑯-1 毎年 ⑯-2 一 ⑯-3 一 ⑯-1 毎年 ⑯-2 2025 ⑯-3 2025 ⑯-4 每年	
	新しい働き方・職場づくり	(17)多様な働き方・健康経営の推進(リモートスタンダード/ハイブリッドワーク等) (18)自律的な能力開発の支援	⑯-1 自律的な働き方の肯定的な回答率 ⑯-2 男性育休取得率 ⑯-3 業務災害発生件数 ⑯-4 プレゼンティーアイズム損失率 ⑯-1 研修時間 ⑯-2 研修投資額 ⑯-3 技能習得率 ⑯-4 公募成立数(対前年比) ⑯-5 キャリアサポート面談 実施数/アンケート解答率	⑯-1 一 ⑯-2 100% ⑯-3 0件 ⑯-4 6.0%以下 ⑯-1 一 ⑯-2 一 ⑯-3 一 ⑯-4 一 ⑯-5 一	⑯-1 一 ⑯-2 每年 ⑯-3 每年 ⑯-4 2024 ⑯-1 一 ⑯-2 一 ⑯-3 一 ⑯-4 一 ⑯-5 一	

NTT Group Sustainability

NTTグループサステナビリティカンファレンスの開催

2014年に「CSRカンファレンス」として始まったNTTグループのサステナビリティ推進の取組み。第1回は70件のエントリーでしたが、回を重ねるごとにエントリー件数も増え、応募地域も拡大していき、2024年の第11回においては、世界22か国・地域から、過去最多の149件のエントリーがありました。受賞施策は、サステナビリティの取組みを実際のビジネスとして形にした実績のある内容で、世界の他の地域でも展開が見込める可能性を感じるものとなっています。「NTTは挑戦します。新たな価値創造と地球のサステナビリティのために。」を実現し、今後もサステナビリティの取組みを発展させていきます。



2024年(第11回) ▶ 最優秀賞(MVP3件)

ネット・ゼロ・コミットメントを達成するためのデータセンターの脱炭素化(NTT Global Data Centers)

NTTグループは世界中に200以上のデータセンターを保有する世界最大級のデータセンタープロバイダーとして、脱炭素化に取り組んでいます。米国・シカゴのデータセンターでは二酸化炭素(CO₂)の排出量の把握を手作業で打ち込んでいたのをツールで自動集約化、インドでは最新の冷却テクノロジーの使用、ドイツではセンターからの排熱を周辺地域の暖房や給湯に使う仕組み、オーストリアでは化石燃料の代替としてHVO(水素化植物油)を使う実証実験に取り組み、脱炭素化への取組みを促進しています。

AIで子どもの「命」を守る(NTTテクノクロス株式会社)

相談件数の多さが全国でも上位の江戸川区児童相談所と児童福祉専門家らと協業して通話音声をテキスト化し、マニュアルを自動表示させる機能等を持つAIシステムに取り組みました。応対内容の記録や、通話中の内容を周囲にリアルタイムで情報共有等による職員の業務負担を軽減することができました。

同様のシステムを既に9件の児童相談所に導入、さらに40か所以上が導入を検討中となっており、他のソリューションとの組み合わせで児童相談所以外の組織でも活用できるのではと、地方公共団体と協議を進めています。

スマートモニタリングによる節水(NTT Global Data Centers)

ベルギー東部にあるリエージュ州において水道水を供給しているCLIEは、水道管の漏水が大きな課題でした。その解決のため、CLIEはNTTベルギーと協業して浄水場から各家庭に至るまでの漏水を検知し、IOTネットワークを通じて把握できる仕組みを導入しました。家庭での漏水、水土管での漏水、漏水量の把握後に地下水のくみ上げ量の予測が可能となり、漏水を削減することができました。

このモデルは欧州全域に拡大可能と考えており、欧州全体のスマートシティ推進に向け、展開に取り組みます。



詳細はサステナビリティカンファレンス
公式サイトをご覧ください。
https://group.ntt.jp/sus_conf/

NTT Group Sustainability

気候変動

[関連する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	② お客さま体験(CX)の高度化	③ 従業員体験(EX)の高度化
① IOWNによる新たな価値創造(構想から実現へ) <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> i. グリーンリユーションの実現 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	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



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・生物多様性等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年度のカーボンニュートラル(Scope1&2)実現に向けて環境負荷低減の取組みを推進しています。また、この取組みをScope3に拡大し2040年度のネットゼロ(Scope1&2&3)もめざしています。そのため、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とともに、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・ライシング制度の活用、グリーンボンドの活用、サプライヤとの更なる連携強化、お客さまの脱炭素への貢献等を進め、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。また、資源循環に関するリスクへの対応として、通信設備・携帯端末等(金属、プラスチック等)のリユース・リサイクルや、有害廃棄物の適正な処理・保管・管理徹底等に努めているほか、生物多様性に関するリスクへの対応として、自然保護区等における事業状況等に関する調査及び情報開示の充実等を進めています。

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。また、グリーンエネルギー・ICTで実現するグリーンリユーションの推進、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や、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循環型ビジネスの創造を進めています。

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&3] 2040年度: ネットゼロ	[Scope1&2] 2023年度: 232万t、50%削減(2013年度比) [Scope1&2&3] 2023年度: 2,103万t、26%削減(2018年度比)

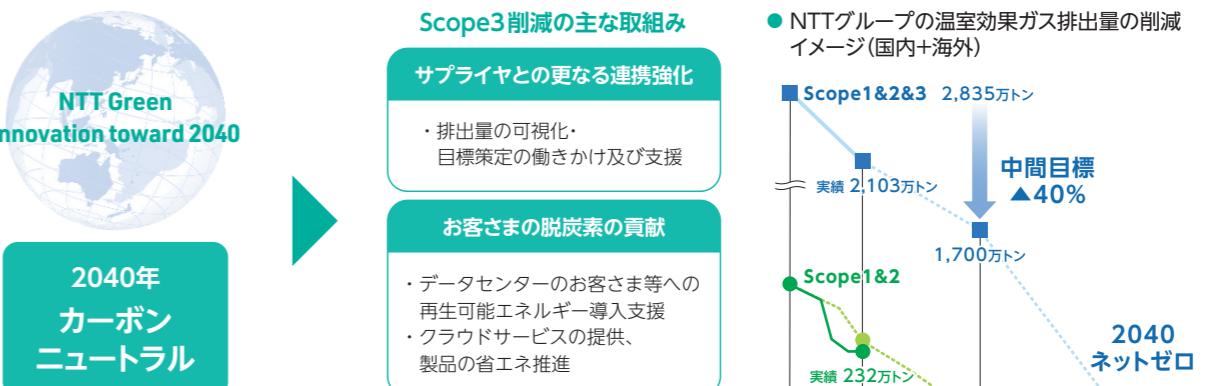
(注) 1. 温室効果ガス排出量の集計範囲は、当社及び連結子会社です。

2. Scope1&2は、日本政府が掲げる地球温暖化対策計画に合わせ2013年度を基準年に、Scope3を含むScope1&2&3は、海外グループ会社を含む現在と同等の集計範囲での算定を開始した2018年度を基準年に設定しています。

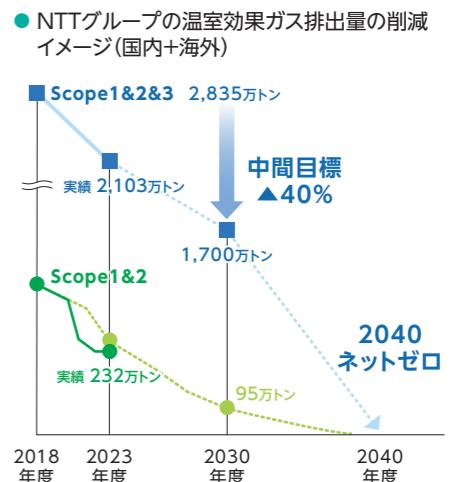
気候変動に関する中期経営戦略の取組み(ネットゼロに向けて)

- Scope1&2の2023年度実績は232万トンとなり、2040年カーボンニュートラルに向けた計画以上に削減し、順調に進捗しています。

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

2040年
カーボン
ニュートラル

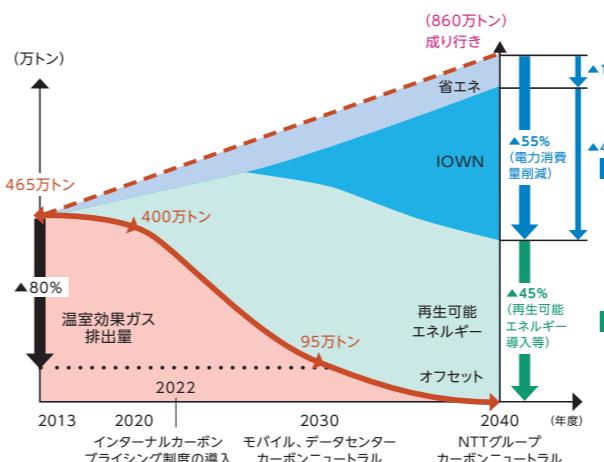
※Scope1: 自らの温室効果ガスの直接排出
Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3: 事業者の活動に関連するサプライチェーンでの排出



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^{※2}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^{※3} 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^{※4} 2



※2 GHGプロトコル: Scope1,2を対象

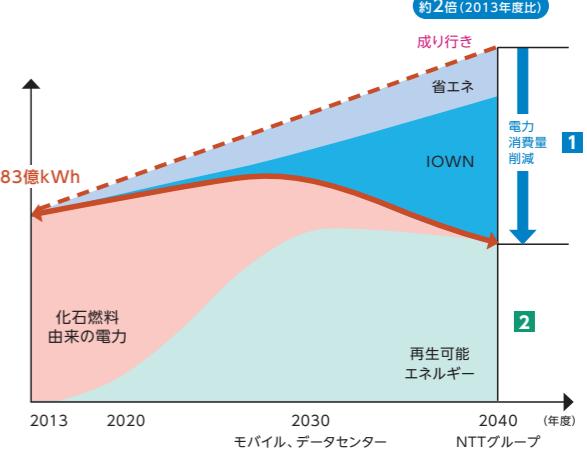
※3 再生可能エネルギー(非化石証書活用による実質再生可能エネルギーを含む)の導入見通し→2020年度: 10億kWh、2030年度~2040年度: 70億kWh程度導入にあたっては、各国の電源構成等に基づき、最適な電源種別を決定。なお、国内の再生可能エネルギー利用は、NTT所有電源で半分程度をまかなう予定(2030年度)。

※4 IOWN導入による電力消費量の削減見通し(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%

NTTグループ電力消費量の推移イメージ(国内+海外)

- 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^{※5} 2



※5 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)。

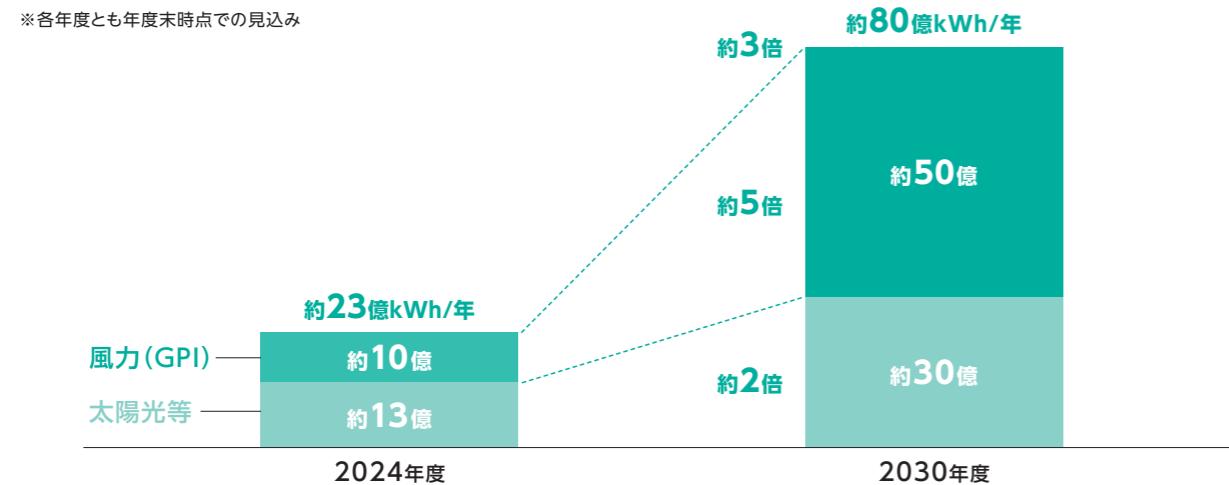
再エネ電源獲得に関する取組み

■再エネ発電事業者 グリーンパワーインベストメント子会社化と再エネ電源獲得の見通し

NTTアノードエナジーと株式会社JERAは、2023年8月に見、強みを効果的に活用し、日本国内の再エネ普及に貢献します。また、2030年度にてNTTグループの再エネ導入目標約80億kWh/年の達成が視野に入ってきています。

再エネ電源獲得の見通し

※各年度とも年度末時点での見込み



ウインドファームつがる(青森県つがる市)



グリーンパワー富津太陽光発電所(千葉県富津市)



グリーンパワー深浦風力発電所(青森県西津軽郡深浦町)



宮崎亀の甲太陽光発電所(宮崎県東諸県郡国富町)



気候変動を機会ととらえた取組み

■GXソリューションブランド「NTTG×Inno(エヌティティ ジーノ)」の立ち上げ

NTTグループは、公共性と企業性をあわせ持つ通信事業のリーディングカンパニーとして、研究開発やICT基盤、人材等、様々な経営資源や能力をフル活用し、パートナーの皆さまと共に創しながら、社会的な課題を解決してきました。

脱炭素社会の実現において、日本の電力のおよそ1%を消費しているともいわれるNTTグループには大きな社会的責任が

あります。私たち自らが率先してこの責任を果たすとともに、これを成長機会ととらえて、お客さまやパートナーの皆さまと社会全体の変革に率先して挑戦します。

私たちはグローバルな社会インフラ事業者として、NTT G×Innoを立ち上げ、世界最先端で持続可能な新たな社会システムとインフラを構築し、Well-beingな社会を実現します。



グリーン発電事業の可視化・分析を高度化 - 統合プラットフォーム(Smart Data Fusion®)の提供

NTTコムウェアは、NTTアノードエナジーとともに、国内の再生可能エネルギー発電事業者等に対して、グリーンターンスフォーメーション(GX)に向けたグリーン発電事業統合プラットフォーム(Smart Data Fusion®)の提供を開始しました。

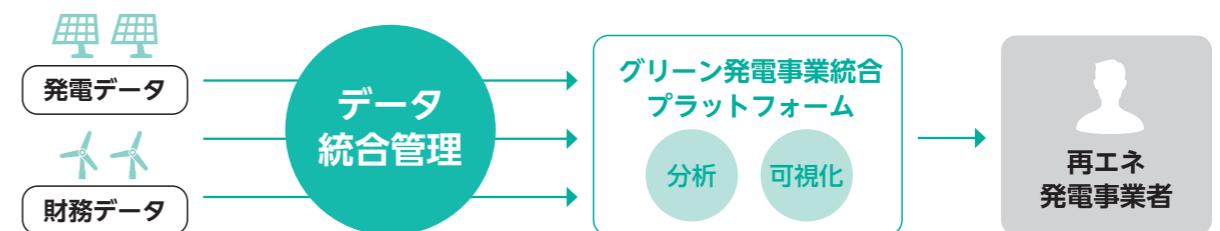
現在、NTTアノードエナジーでは本プラットフォームを順次導入しており、導入した発電所においては運営管理のためのモニタリング業務の時間が70%程度短縮可能と見込んでいます。

NTTアノードエナジーは今後、本プラットフォームの活用

により、更なる事業性向上、投資最適化を図り、NTTグループのカーボンニュートラルを推進していきます。

NTTコムウェアは、グリーン発電事業統合プラットフォームのAIモデルの高度化等の価値拡大に向け、NTTアノードエナジーをはじめとするNTTグループ内外の企業と連携し、更なる再生可能エネルギー発電事業の高度化・安定運営の支援に取り組んでいきます。本プラットフォームの提供拡大により、国内の再生可能エネルギー発電事業者等のGX推進、グリーン発電推進を加速していきます。

発電/財務データ等の統合管理、分析活用、可視化により発電事業運営を高度化



蓄電所事業の発展をめざした東京電力ホールディングス株式会社との協業

NTTアノードエナジーは、東京電力ホールディングス株式会社と群馬県吾妻郡嬬恋村において蓄電所事業*を実施するための合同会社を設立しました。今後、本合同会社において、2025年の事業開始をめざし、蓄電所構築等の準備を進めています。

日本国内では2050年のカーボンニュートラル実現に向

け、再エネの導入・活用が進み、それに伴って必要となる調整力の確保や電力系統の増強対策等、電力システムにおける課題が顕在化しています。これらの課題に対し、両社が培ってきたノウハウを持ち寄り、今後必要性が高まる蓄電所事業を協業することで蓄電池の活用領域拡大やコスト低減を進め、更なる蓄電所事業の発展をめざします。

*資源エネルギー庁「令和4年度補正 再生可能エネルギー導入拡大に資する分散型エネルギー資源導入支援事業費補助金」に採択

TCFD・TNFD

■ TCFD・TNFD統合の考え方

気候と自然は密接に関連しており、気温上昇により、水不足や生態系の変化等が連鎖的に発生するリスクは高まっています。事業運営においても、気候変動による災害の激化や自然への負荷の増加によって物理リスクが大きくなることが予想されています。世界的に自然保全を求める傾向が

強まった場合、事業会社は積極的に対応を進め、規制等の移行リスクを回避することが必要です。これらの課題に対して、NTTグループでは様々な対策を講じています。そして、その対応状況について、TCFD・TNFDのフレームワークに沿って情報開示しています。

ガバナンス

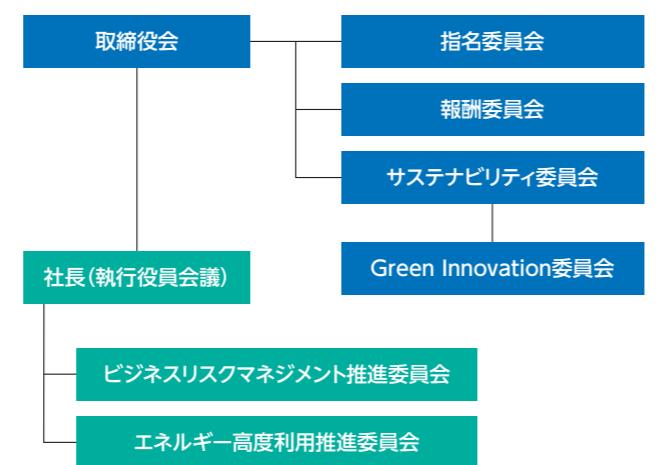
NTTグループでは、サステナビリティの推進を重要な経営課題と捉え、特に重要な事項については取締役との議論を踏まえて決定しています。

取締役による監督体制としては、取締役会直下にサステナビリティ委員会(委員長:代表取締役社長)を設置し、グループ全体の活動方針やその進捗状況を管理しています。サステナビリティに関する方針(憲章及び付随する方針等の制定・改廃、特に重要な指標の決定)は、サステナビリティ委員会を通じ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、隨時見直しを行っています。また、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項目をサステナビリティに関する重要項目としています。



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、万一路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。

気候変動や資源循環・生物多様性については、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年度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。また、この取組みをScope3に拡大し2040年度のネットゼロもめざしています。そのため、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活用、グリーンボンドの活用、サプライヤとの更なる連携強化、お客さまの脱炭素への貢献等を進め、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。

資源循環については、通信設備・携帯端末等(金属、プラスチック等)のリユース・リサイクルや、有害廃棄物の適正な処

理、保管・管理徹底等に努めているほか、生物多様性については、自然保護区等における事業状況等に関する調査及び情報開示の充実等を進めています。

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、グリーンエネルギー×ICTで実現するグリーンソリューションの推進、再生可能エネルギー発電事業の拡大及び地産地消型の最適化・効率化された電力の安定供給の実現や、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循環型ビジネスの創造を進めています。

STEP1 シナリオ設定

シナリオ	概要		参考にしたメソドロジー		
移行シナリオ	急速に脱炭素社会が実現するシナリオ …1.5°Cの目標が達成される未来		IEA World Energy Outlook : NZE IPCC AR6 WG1 : RCP 2.6		
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°C上昇する未来		IEA World Energy Outlook : STEPS IPCC AR6 WG1 : RCP 8.5		

STEP2 リスクと機会の特定(全体像)

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

(注)1. 2030年度時点での1.5°Cシナリオ・4°Cシナリオにおける影響度

2. 時間軸短期(3年末満)、中期(3~6年末満)、長期(6年以上)を記載、影響度を3段階で記載(▲: 小、▲▲: 中、▲▲▲: 大)

3. 省エネルギー化の推進として、インターナルカーボンプライシングの社内炭素価格を炭素税の将来予想価格を元に2024年8月より19,000円/t-CO₂に引き上げ。調達(製品選定)等の意思決定に活用している

※推定される年間利益影響:

- ①カーボンプライシングが導入された場合(▲170億円程度)
- ②再エネ賦課金・再エネ導入のコスト増(▲190億円程度)
- ③豪雨や台風による災害復旧
(2021年度: ▲2億円程度、2022年度: ▲30億円程度、2023年度: ▲24億円程度)
- 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▲11億円)

【前提条件及び算出根拠】

①カーボンプライシング(140USD/t-CO₂) × 2030年度目標排出量
(2013年度Scope1+2排出量実績465万トンを基準に2030年度▲80%削減)
<カーボンプライシング> IEA「World Energy Outlook 2023」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、2023年度: 1.40円/kWh

③2021~2023年度の豪雨や台風等による復旧等の概算影響額

④2023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

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&3] 2040年度: ネットゼロ	[Scope1&2] 2023年度: 232万t、50%削減(2013年度比) [Scope1&2&3] 2023年度: 2,103万t、26%削減(2018年度比)

(注)1. 温室効果ガス排出量の集計範囲は、当社及び連結子会社です。

2. Scope1.2は、日本政府が掲げる地球温暖化対策計画に合わせ2013年度を基準年に、Scope3は、海外グループ会社を含む現在と同等の集計範囲での算定を開始した2018年度を基準に設定しています。

3. 温室効果ガス排出量には、SF₆、PFC、HFC、N₂O、NF₃、CH₄を含む。また、電力使用量からの温室効果ガス排出量は、マーケット基準で算定しています。

生物多様性の保全・水利用の地域性評価

事業用設備の種類別(通信設備、基地局(鉄塔)、データセンター、再エネ(太陽光・風力発電))に対して地域性評価を行い、生物多様性の保全及び水利用による影響度を確認しました。

①生物多様性の保全

事業用設備のうち通信設備、基地局(鉄塔)、データセンター約4.3万拠点に対しKBAやIBATをもとにスクリーニングし、深堀調査を行いました。

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

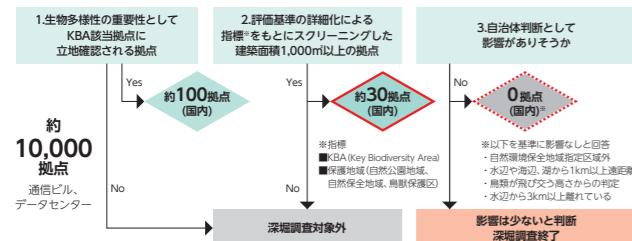
診断結果

①生物多様性の保全

手続では、配慮書、方法書、準備書、評価書の4段階で審査を受けながら進め、結果は法令に基づく一定期間、各社のHPで公表しています。また、風力発電では施設への猛禽類の衝突について調査・予測・評価を行っており、リスクが顕在化した案件(又はプロジェクト)においては専門家からの指導・助言を仰ぎながら長期的な観察を行い、鳥類・哺乳類等の生態へも配慮しながら開発及び維持管理を実施しています。

再エネ(太陽光・風力発電)設備においては、影響評価法等に定められる環境影響評価(環境アセスメント)を実施し、各生態系(動植物)への影響調査・評価を行っています。環境影響評価

地域性評価絞り込み(通信ビル、データセンター)



②水利用

分析の結果、東南アジアの一つの拠点が水ストレスが非常に高いとされている地域に位置していることがわかりました。

当該データセンターについて詳細を確認したところ、現地で水を供給する事業者は逆浸透膜を用いて処理した再生水

※基地局においては別途、IBAT(Important Bird and Biodiversity Area Tool)を用いて生物多様性リスクを評価し、日本国内に設置している基地局(鉄塔)のうち約3.3%が生物多様性の重要なエリアに含まれることがわかり、これらをホットスポットとして特定

②水利用

データセンターに対して水リスク分析ツール「Aqueduct」を用いて、「水ストレスExtremely High」となる拠点を深堀調査を行い影響を確認しました。

評価基準・本取組みで採用した基準・指標・ツール

基準	本取組みで採用した指標	本取組みで採用したツール
生物多様性の重要性	KBA(Key Biodiversity Area) 保護地域(自然公園地域、自然保全地域、鳥獣保護区)	IBAT 生物多様性評価地図ツール
水リスク	水ストレス(Baseline Water Stress)	Aqueduct 水リスク分析地図ツール

手続きでは、配慮書、方法書、準備書、評価書の4段階で審査を受けながら進め、結果は法令に基づく一定期間、各社のHPで公表しています。また、風力発電では施設への猛禽類の衝突について調査・予測・評価を行っており、リスクが顕在化した案件(又はプロジェクト)においては専門家からの指導・助言を仰ぎながら長期的な観察を行い、鳥類・哺乳類等の生態へも配慮しながら開発及び維持管理を実施しています。

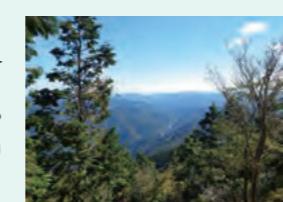
再エネ設備に関する各生態系への環境影響評価



Column 森林保全と森林価値の向上

持続可能な社会の実現に向けた取組みの一環として、森林にかかる様々な活動を実施しています。植樹や育樹等の森林保全活動を通じて、CO₂削減や生物多様性の保全をめざしています。

また、約900haの森林に対するカーボンクレジットの創出支援等、森林価値の向上にも取り組んでいます。これらの活動を通じて、より豊かな社会の実現をめざしていきます。



Column

生物多様性保全への貢献、循環型社会への転換

NTTグループでは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。

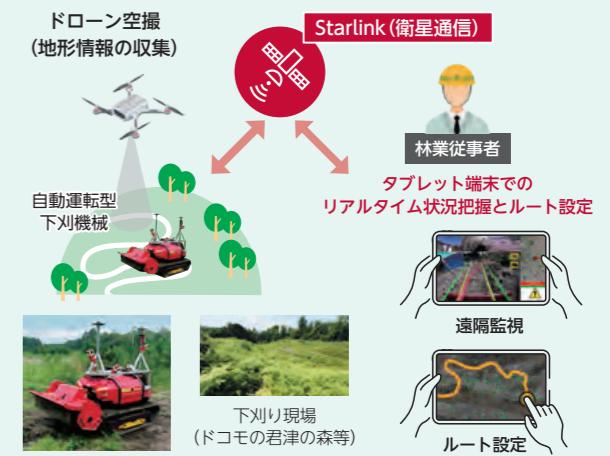
TOPICS1 森林保全

森林保全のための技術変革を積極的に進めていくことで、二酸化炭素吸収量の増加や生態系及び水資源の保全・保護を推進し持続可能な社会の実現に貢献します。

林業における省人化及び自動化による下刈りコストの軽減を目的とした自動運転型下刈機械の植栽フィールド運用実証(以下、本実証)を実施しています。

本実証では、林業における省人化及び自動化による下刈りコスト軽減を目的に開発した自動運転型下刈機械を使用し、林業現場で実際に下刈りを行い、その運用性能を検証します。機械の操作は、自動運転ルートの設定と車両の遠隔監視を行う専用アプリケーションがインストールされたタブレット端末一つで実施します。

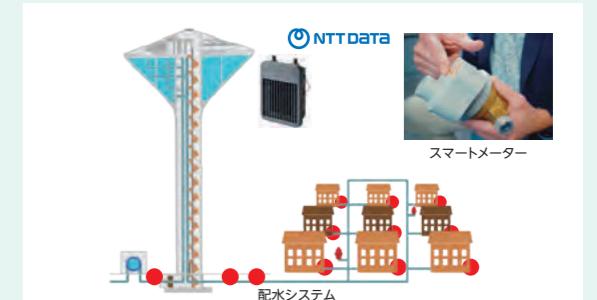
実証実験の構成イメージ



NTTドコモ 下刈り作業の自動化運用実証

TOPICS2 水資源の適切な管理

NTTグループではベルギーにおいて水資源の最適化をめざす取組みとして家庭用の水道メーターにセンサーを搭載し、どこに問題があるかを検知するだけでなく、交換・修理が必要になるパイプラインを予測する予知保全の仕組みを取り入れ水資源の最適化をめざしています。給水塔や家庭の消費量をネットワーク上で分析し、さらに、収集したデータをもとに、数日後の水消費量をAIで予測することも可能です。必要な水だけを汲み上げることで、地下水を節約できるようになりました。



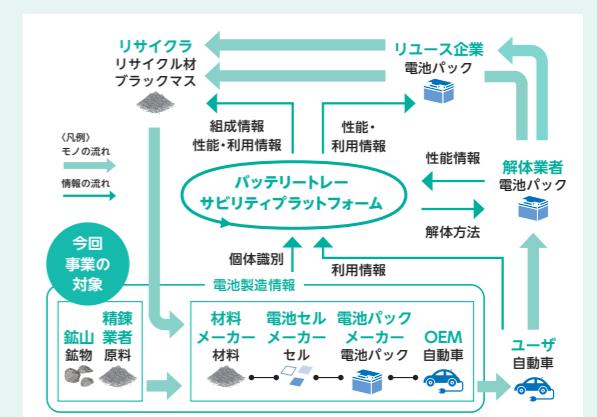
NTT DATA Belgium(ベルギー)のスマートモニタリングによる節水。スマートセンサーを活用することで、水使用量の最適化と衛生管理を実現する節水インフラを構築

TOPICS3 資源循環の推進

サプライチェーン上のカーボンフットプリント情報(以下CFP情報)集計やリサイクル・リユース情報等を可視化するバッテリートレーサビリティプラットフォームを構築し、2024年5月からバッテリー製造時のCFP情報を企業間で集計・連携可能なサービスを提供開始しました。

今後は海外データスペースとの相互運用確立やグローバル展開、希少鉱物を対象としたサーキュラー・エコノミーへの対応を推進します。

バッテリートレーサビリティプラットフォームのイメージ



NTT Group Sustainability

人的資本

[関連する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

人的資本に関する戦略①〈従業員体験(EX)の高度化〉

リスク

情報通信及び関連する市場では、クラウドサービスや5Gサービスの拡大に加え、AI、デジタルツイン、量子コンピューティング等の技術が急速に進展しています。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、クラウドサービスやAIを中心とした変化が一層加速していくと見込まれます。また、2023年5月に発表した中期経営戦略の取組みの柱にも成長分野への積極投資を掲げ、IOWN関連、スマートワールド、グリーンソリューション等新たな価値創造に注力しています。このような状況の中で、EX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。EX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。調査結果の分析及び改善に向けた各種取組み方針について、サステナビリティ委員会や執行役員会議等に付議し、社員へのフィードバックも実施していきます。エンゲージメントに影響を与える内容に関しては、各種人事施策とのクロス分析も実施し、各種人事施策をモニタリングし、PDCAを回すことでエンゲージメント向上を推進していきます。また、戦略的理解や浸透に向け、経営幹部と社員の双方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が向上し、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。

人的資本に関する戦略②〈健康・安全〉

リスク

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。

リスクへの対応

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。

機会

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)、外部相談窓口による健康相談・メンタルヘルスカウンセリングの実施といった取組みを進めています。

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

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。あらゆる人権問題が生まれている昨今の状況を鑑み、サプライヤのみならず、社内における人権デューデリジェンスについても対象範囲を拡大し実施を図ります。

機会

人権デューデリジェンスにおける改善要請が必要なサプライヤや改善要請が必要なすべてのNTTグループ事業会社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。

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(2022年度(57%)比)	2023年度: 54%
女性の新任管理者登用率	毎年: 30%	2023年度: 27.9%
男性育児休業取得率	毎年: 100%	2023年度: 128.5%

(注) 1. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、主要会社並びに主要会社が指定する子会社となります。主要会社は、当社、NTTドコモ®、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジーです。
※NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。

2. 女性の新任管理者登用率及び男性育児休業取得率の集計範囲は、国内主要5社(当社、NTTドコモ®、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ*)です。
※NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

(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 管理者比率 役員比率 経験者採用比率	毎年: 30% 2025年度: 15% 2025年度: 25~30% 2024年度: -
外部人材		2023年度: 33.4% 2023年度: 11.8% 2024年6月: 23.7% 2023年度: 42.4%

(注) 1. 上記指標の集計範囲は、いずれも国内主要5社(当社、NTTドコモ®、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ*)です。
※NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

2. 当社における2024年3月末時点の女性の役員比率は、取締役30.0%、監査役40.0%、執行役員40.0%です。

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	2024年度: -	2023年度: 100%
改善要請が必要なサプライヤとの直接対話率	2024年度: 100%	2023年度: -

(注) 1. 重要サプライヤとの直接対話率の集計範囲は、調達金額や物品の重要性・代替可能性等を基準として選定した40社のサプライヤを分母とし、年度内に直接の対話を完了したサプライヤを分子として算定。

2. 人権デューデリジェンスの実効性を高めるため、2024年度より人権に関する指標を、重要サプライヤとの直接対話率から改善要請が必要なサプライヤとの直接対話率に変更します。

CHRO Message

私たちの事業環境は急速に変化しています。この変化に柔軟に対応するためには、多様な人材が、個々の持つ能力を十分に発揮することがとても重要になってきます。と同時に、高い専門性を有した個人を活かし、将来の変化に適応し続けるため、組織力を高めていくことも重要です。

人材力と組織力を高めていくことで、イノベーションが生まれ、その結果、お客さまや社会に新たな価値を提供することができ、NTTグループとしての企業価値向上につながっていくと考えています。そしてそうした成果に対して「ワクワク感」を持ちながら仕事に取り組むことで、社員のエンゲージメントも高まっていくという好循環を創出したいと考えています。

その考え方のもと、2023年度は様々な変革を行いました。その中核になるのが「自律的キャリア形成（キャリアのオーナーシップ）」です。この仕組みを通じて、社員が自らのスキルや強みを伸ばし、さらにそれらを活かせる組織や仕事を選択することができるようになります。また、そうした意欲を持った社員がより働きやすい環境を整備することも重要であると考えています。こうした不断の変革を通じて、社員の自己実現と事業成長の両方を達成していきます。



執行役員
総務部門長
CHRO

坂本 秀治

中期経営戦略と人材戦略

2023年5月にNTTグループは中期経営戦略を発表しました。その基本となる考え方は、新たな価値創造とサステナブル社会を支えるために“挑戦し続ける”ということです。

この“挑戦し続ける”ために、社員一人ひとりのワクワク感の創造が重要と考え、従業員体験（EX）の高度化を中期戦略の取組みの大きな柱の1つとしています。

（従業員体験（EX）の高度化）

- (1) 自律的キャリア形成の支援強化
- (2) オープンで革新的な企業文化
- (3) 働く環境のサポート強化・充実

この中期戦略と連動する形で人材戦略を位置づけ、取組みを推進しています。

2023年度の振り返り～仕組みづくりの年～

2023年度は、特に、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・発揮し、様々な分野で多様な人材が多様なキャリアを自律的に構築しながら、高い付加価値を創出できる仕組みづくりを進めました。

（1）自律的キャリア形成の支援強化（社員の成長に向けた取組み）

2023年4月より、「専門性により昇格していく人事給与制度」「自律的キャリア形成を支援する人事体系」の制度に見直ししたほか、それを補完し、支援する仕組みとして、キャリアコンサルティングの導入や、NTT Job Board（公募）も開始しました。

（2）オープンで革新的な企業文化（組織の変革に向けた取組み）

“挑戦し続ける”ために必要なトライ＆エラーのマインド醸成に向けた取組みも行っています。「失敗から学ぶカンファレンス（EX）」をはじめ、様々なテーマ、切り口でカンファレンスを開催し、様々な場面で挑戦している社員を紹介・表彰し、チャレンジ志向を高めています。

（3）働く環境のサポート強化・充実（働きやすい環境整備）

ワークインライフの充実に向けて、早朝勤務（早朝5時～）や不妊治療サポート休暇の創設等、より多様化する社員の働き方に柔軟に対応できる仕組みづくりを進めました。

2024年度以降の取組み～仕組みを活かし、浸透していく年～

2024年度は、様々な場面・機会を通じて、社員との対話を続けながら、これまでの取組みや施策を定着化させ、社員にとって体験を高める（ありたい姿に近づける）ものにしていきます。

ありたい姿を測る「4つの目標（アウトカム）」を定めました。

（1）自律的なキャリア形成

社内外のあらゆる分野において、DXの推進に加えてAIをフル活用していくことが必要と考えており、高い専門性とスキルを有するAI人材の確保・育成に、より一層取り組んでいきます。

（2）組織の変革

独自の「TX指標*」を設定し、オープンで革新的な企業文化の形成に向け、体現する行動の機運が生まれているかをより丁寧に追求していきたいと考えています。

（3）働きやすい環境整備

エンゲージメント等EXに関連する指標に影響がある「自律的な働き方（肯定的評価）」を指標として設定し、多様な働き方を促進していきます。

（4）従業員体験（EX）高度化

従業員エンゲージメント調査を通じてEX向上に向けた取組み成果を測り、必要に応じて制度や施策の変革・追加を行っていきます。

上記アウトカムを含め、各種取組みと背景にある考え方について社内・社外両面において丁寧にコミュニケーションを行うことで、取組みの実効性評価や改善、さらに社員にとっての納得感の醸成に努めています。

*TX指標：transformation指標。中期経営戦略で掲げた「オープンで革新的な企業文化」達成に向けた独自指標です。

人的資本に関する中期経営戦略の取組み（人材戦略ポリシー）

新たな価値を創出し、顧客体験（CX：Customer Experience）を高め、サステナブルな社会を実現していくために、私たちは従業員体験（EX：Employee Experience）を重視し、新たな価値を生む好循環をめざしています。

私たちは、経営戦略実現のための人材戦略として、多様な人材が働きがいや成長実感をもち、新しい価値・イノベーションの創出にチャレンジできるように、EXを高めていきます。人材戦略に係る3つの柱に対して、指標を設定し、経年で施策効果を確認していきます。施策を適切に見直しながら、継続的に取り組んでいくことでアウトカムを生み、CX向上・生産性向上につなげることで、事業成長、企業価値の向上を実現します。

社員の成長に向けた取組み

自律的キャリア形成の支援強化

社員が、自身の専門性を磨き・高めていくための研修等の支援や、自律的なキャリア形成を後押しする。

組織の変革に向けた取組み

オープンで革新的な企業文化

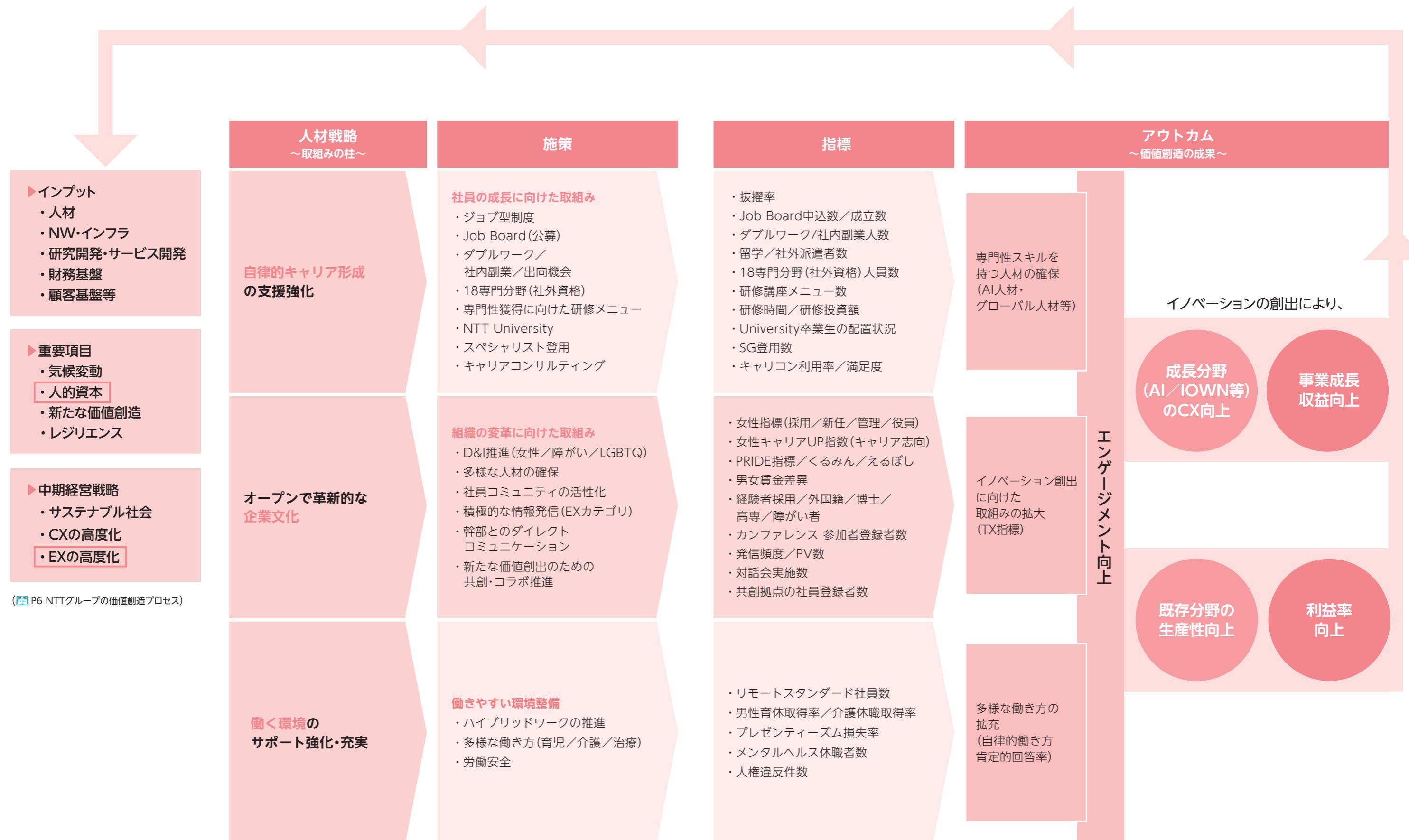
会社間／組織間の垣根を超えたオープンな議論、トライ＆エラーを実行（チャレンジ）し、更なる多様性を形成する。

働きやすい環境整備

社員が安心して働ける環境を整備し、そのサポートの拡充・強化を行っていく。

人事領域における価値創造プロセス

～人材力・組織力の強化に向けた取組みを推進～



アウトカムについて

専門性スキルを持つ人材の確保(AI人材・グローバル人材等)

個人の専門性を高めていくとともに、すべての領域に横断的に取り組むべきスキルとして、AI(デジタル)スキル及びグローバルスキルの強化を図っていきます。

■ AI人材の強化

IOWNやデータ・ドリブンによる新たな価値を創造・提供していくためには、デジタル技術が必要不可欠です。これまで以上に高い専門性とスキルを持つことが求められており、人材の確保、育成に向けた取組みを強化しています。AI-WGの立ち上げの他、各事業分野におけるAIスキル強化のため、レベルに応じた研修環境を用意しています。

■ セキュリティ人材

NTTグループでは、セキュリティ強化に向けた人材の育成を進めています。具体的な取組みの一つとして、セキュリティ人材認定制度を導入し、業界屈指の実績を持ち、社内外から大きな信頼と評価を得る「上級人材」や、十分な業務経験

■ グローバル人材の強化

NTTグループでは、約15.1万人の社員が海外で働いています。グローバルでの事業成長が、中期経営戦略の達成に向けては必要不可欠です。また、中長期的なグループの事業拡

イノベーション創出に向けた取組みの拡大(TX指標*)

市場環境は変化し続けており、変化に柔軟に対応していく必要があります。そのためには、“挑戦し続けていく”ことが求められます。

NTTグループでは、“挑戦し続ける”ために必要な要素を中期経営戦略で掲げました。

トライ&エラー、オープン、コラボレーション及びその土台となるD&Iのある組織・企業への変革に向けて、取り組んでいます。社員一人ひとりの意識として、どのように変化したのかを可視化し、施策に反映していくため「TX指標」を設定して、取組みを強化していきます。

*TX指標：transformation指標。中期経営戦略で掲げた「オープンで革新的な企业文化」達成に向けた独自指標です。

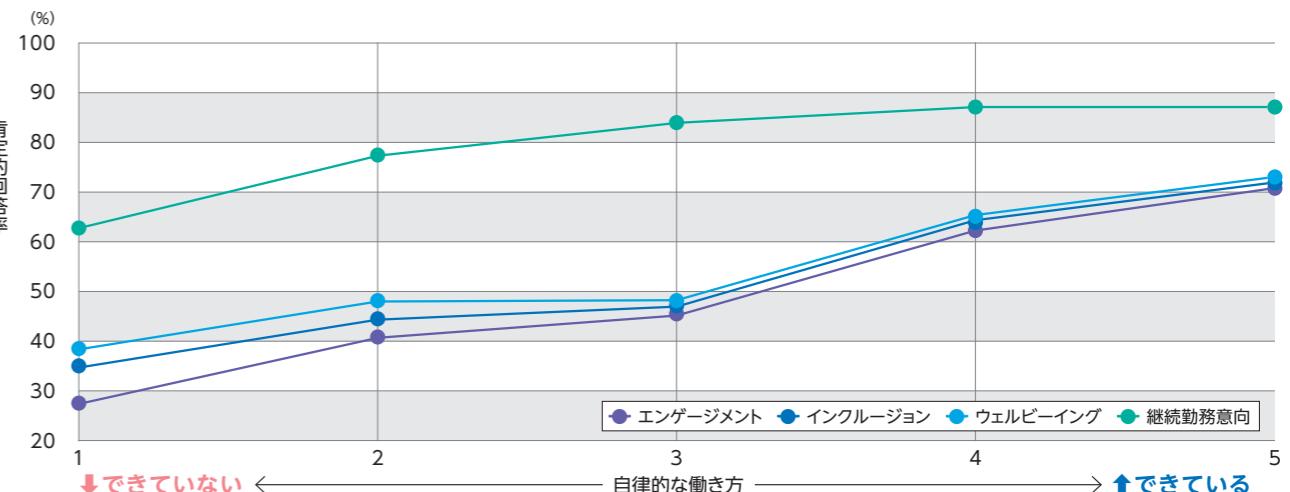
(参考)チャレンジ指標の設問

トライ&エラー	オープン	コラボレーション	D&I
・上司はリスクをとることを認める	・自分の意見を自由に述べることができる	・チーム間で効果的に協力している	・多様な考え方を持つことが評価され、奨励されている
・私は従来のやり方を見直すことができる	・オープンで率直なコミュニケーションがなされている	・仕事を成し遂げるために協力している	・当社の一員であると感じる
・当社において、失敗から学んでいる等、計6項目から構成	・気兼ねなく質問したり、失敗を受け入れたり、問題を指摘することができる 等、計6項目から構成	・他のチームとの確に協力する模範を示している	等、計6項目から構成

多様な働き方の拡充(自律的働き方肯定的回答率)

2023年度に実施したエンゲージメント調査結果から、自律的な働き方ができている社員が、エンゲージメントをはじ

めとしたEX指標に影響があることが分かりました。多様な働き方を推進する指標として、モニタリングをしていきます。



エンゲージメント向上

NTTグループでは、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。

NTTグループ共通のエクスペリエンスPF(Qualtrics)を導入し、改善のためのアクションを実施することで、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、役員と管理者の賞与の評価指標に設定しています。

■ 維持エリアの強み(KPI4項目との相関性が強く、肯定的な評価が高い項目)

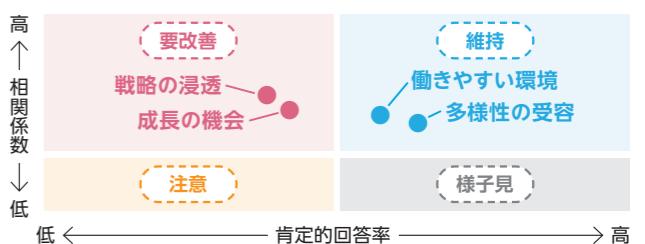
7割以上の社員は、上司や同僚との関係性、心理的安全性、多様性の確保について肯定的に回答しており、インクルーシブな環境で業務遂行ができる結果となりました。

心理的安全性等の維持エリアについては、1on1ミーティングをはじめとした社員・チーム間における良好な関係性構築に向けた取組みを強化していきます。

2023年度は、対基準年比改善(2022年肯定的回答率57%)の取組み目標に対し、肯定的回答率54%となりました。

NTTグループのKPI4項目

- 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(貢献意欲)
- 私は、当社で働くことを誇りに思う(愛着・誇り)
- 私は、当社を素晴らしい職場として、知人に勧めると思う(愛着・誇り)
- 私は、仕事を通して個人として達成感を得ている(やりがい)



■ 要改善エリアの取組み(KPI4項目との相関性が強く、肯定的な評価が低い項目)

社員の約4割しか肯定的に回答しなかった項目が、“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)”、“経営陣は従業員の声に対処している”でした。

これは、会社の戦略(将来の方向性やめざす姿、それに紐づく人事制度の見直し等)が社員にしっかりと理解され脱落しができていないことの表れであり、その結果が、経営者と

のコミュニケーション課題やチェンジマネジメントの数値に反映していると解釈しています。

これらの結果を踏まえ、経営層と社員との対話の機会を拡大していきます。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丁寧に対話、議論を重ねていきます。

△詳細については、51ページ「経営と現場の対話機会の拡大」をご覧ください。

自律的キャリア形成の支援

NTTグループでは、中期経営戦略の実現に必要な役割を果たす、ポストに見合う人材の配置を行うため、社員の成長支援(人的資本投資)に力を入れています。

自律的なキャリア形成を支援する人事体系

(1) 管理職の人事体系

年次・年功から脱却し、社員のチャレンジ機会を創出・拡大する仕組みとするため、2021年10月から全管理職にジョブ型の人事給与制度を導入しました。これにより、戦略実現に必要な役割・仕事(ポスト)に最適な人材の柔軟な配置を可能とし、組織の成果最大化を図ります。

管理職の抜擢率(2023年7月の人事異動で、これまでの昇

格ペースを上回って配置された管理職の割合)は18.8%となりました。年次・年功から脱却し、従来の適材適所から適所適材へと着実に転換を進めています。今後も事業成長に必要な役割・仕事(ポスト)に見合う人材の配置をめざして取組みを進めています。

(2) 一般職社員の人事体系

社員がより自律的にキャリアビジョンの追求・実現ができるよう、年次・年齢や経験年数ではなく、専門性の獲得を重視した仕組みへと見直しを行いました。具体的には、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籍年数廃止等を行い、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。一般社員の抜擢率(2023年10月の一般社員昇格タイミングにて、これまでのペースを上回って昇格した社員の割合)は10.0%という結果となり、自律的なキャリア形成、チャレンジが伸長しました。

今後も採用・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を進め、社員の自律的なキャリア形成を支援していきます。

特に専門性の高い人事制度・待遇

■スペシャリストグレード(SG)

専門性を軸とした人事給与制度の1つとして、特に市場価値の高いスキル、高い業績を発揮する社員をより高く待遇するスペシャリストグレードを創設し、管理職と同等の待遇を

受けられる仕組みを設けました。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。

NTTグループ SG交流会の様子

「ライフも大事にしながら、専門性を最大限に活用して業務ができるようになってうれしい(ワークインライフの実現)」、「NTTグループだけでなく世界を代表する専門家になりたい」、「もっともっと社外に発信する機会が欲しい」といった熱い思いを語り合いました。



■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、より高い水準での待遇を可能とするプロフェッショナル制度を整備しています。

〈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

■研究職(フェロー／上席特別研究員／特別研究員)

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

高い実績をあげ、専門領域における研究成果創出に貢献する人材として、フェロー11名、上席特別研究員28名、特別研究員67名を認定しています。

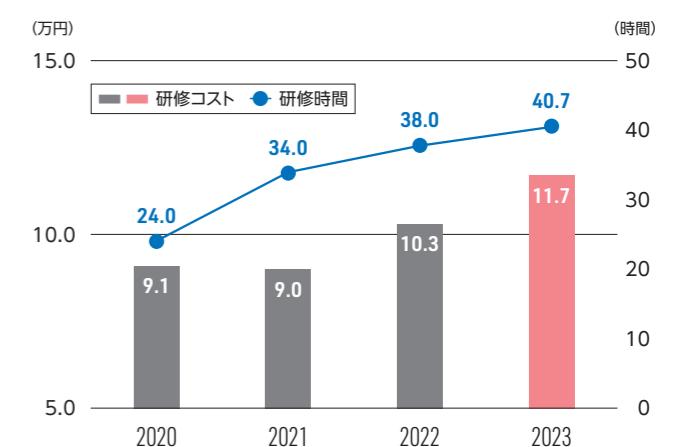
□ フェロー／上席特別研究員／特別研究員の詳細は[こちら](https://www.rd.ntt/organization/researcher/) <https://www.rd.ntt/organization/researcher/>

挑戦機会の拡大・成長への支援

■高い専門性やスキル取得に向けた研修メニュー

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共通スキルを獲得する研修
の3つの枠組みにおいて、約1,000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。

社員1人あたりにかける研修時間は40.7時間(対前年+2.7h)及び研修コスト11.7万円(対前年1.4万円)となりました。



■キャリアデザインの浸透

「社員一人ひとりが考えるキャリア形成」と「経営人材としてのキャリア形成」の2つのテーマについて理解を深めもらう、キャリアを考えるイベント「Career Design Week 2023」を開催しました。社外有識者からのキャリア形成・学びに関する講演をはじめ、持株会社現役役員によるNTTグループでの経営人材のキャリアと支援に関する講演、また専門分野で活躍している社員のインタビュー等コンテンツを用意しました。



■ NTTグループJob Board(公募)

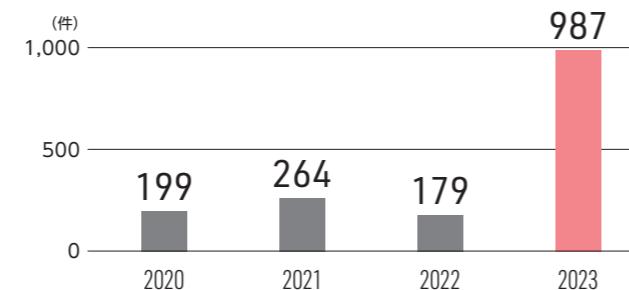
人事異動における自発的なチャレンジを支援する仕組みとして、常時募集を行いタイムリーに応募が可能な“NTT Group Job Board”を開設しました。2023年7月1日以降、1年間で約1,000件の応募があり(前年度までの旧公募施策の約6倍)、自発的なチャレンジが進んでいます。

■ 社内副業(ダブルワーク)

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ができる社内副業の仕組み(ダブルワーク)を整備しました。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引き続き推進していきます。

■ キャリア相談窓口(キャリアコンサルティング)

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、ライフィベント等、社員個々の様々な要素が影響するため、サポート機能として、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。



Column



NTTコミュニケーションズ
SM本部 事業推進部
松沢 結衣さん

Job Boardを活用し、 NTTコミュニケーションズへの異動を実現

公募制度があることにより、希望をもって自律的キャリア開発を実践できました。

希望していた分野の募集があったため、Job Boardで人事の分野に異動ましたが、さらに同じ人事業務でダブルワークを行い、知識や経験の幅を広げています。また、国家資格であるキャリアコンサルタントを取得する等、自己研鑽にも前向きに取り組めています。Job Boardを使って自分のキャリアを自分で選択したことが、責任感ややりがい、モチベーション向上につながりました。

次世代経営人材の計画的な育成

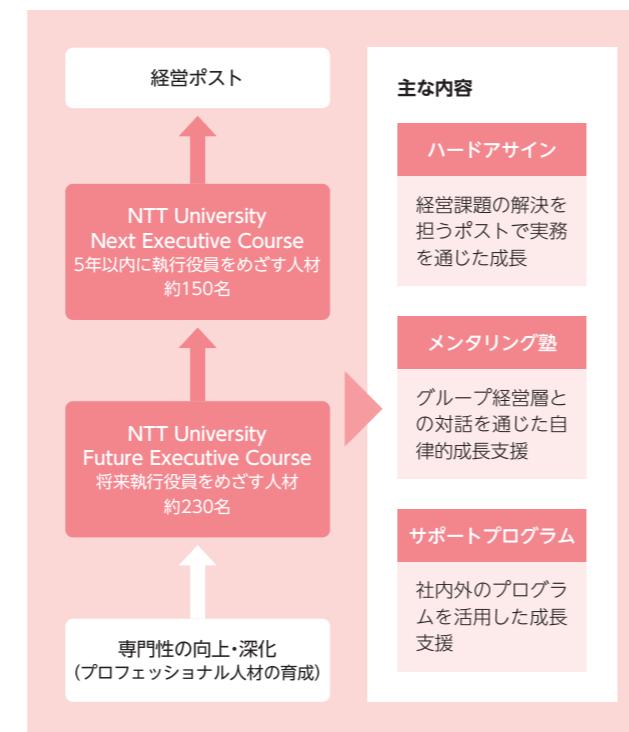
■ NTT University

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

年次・年齢を問わず、経営者になる覚悟を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。

NEXでは約150名(うち女性30%)、FEXでは約230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。

2022年度及び2023年度のNEX卒業生88名のうち、既に32名が取締役・執行役員へと登用されています。



オープンで革新的な企業文化

NTTグループでは、“挑戦し続ける”ために必要な要素を中期経営戦略で掲げました。トライ&エラー、オープン、コラボレーション及びその土台となるD&Iのある組織・企業への変革に向けて、取り組んでいます。

経営と現場との対話機会の拡大

中期経営戦略の達成に向けて、NTTグループの各事業会社の経営層は、積極的に社員との対話の機会を設けています。当社の社長は就任当初から「常に現場に意識を向け、社員一人ひとりに寄り添いたい」との思いを大事に、定期的に成長分野や新規分野の現場に足を運び、NTTグループの取組みと自身の想いを発信し続けています。社員との対話の模様は、オウンドメディア*を活用し、幅広く共有をしています。特に、持株会社の経営層との対話については、グループ各社の社員も幅広く閲覧ができる工夫を行っています。

*NTTグループインナーコミュニケーションサイト「NTT News Network」
グループ会社の取組み模様をはじめ、幹部メッセージ等を定期的に発信しています。



カンファレンスによるチャレンジ志向

NTTグループでは、サステナビリティ、CX、DX、EXと様々な切り口でカンファレンスを開催しています。カンファレンスを通じて、様々な分野でチャレンジをしている社員の姿を

フォーカスして紹介することで、グループ全体でチャレンジ志向を高めています。

■ サステナビリティ・カンファレンス

NTTグループでは、国内外のNTTグループ各社が取り組む持続可能な社会に貢献する施策を紹介・共有し、NTTグループのサステナビリティ経営に対する意識の向上を図ることを目的としてサステナビリティ・カンファレンスを毎年開催しています。

11回目を迎えた今年度は、過去最多22か国・地域から149施策のエントリーがありました。そのうち、一次審査を通過した56施策の中から、最優秀賞、優秀賞、一般投票賞を選出しました。(図 P30 NTTグループサステナビリティカンファレンスの開催)



CXカンファレンス CX

中期経営戦略の柱の一つである、CX向上に向けた取組みの一環として、NTTグループ各社のCX取組み共有を目的にCXカンファレンスを開催しました。

**TSUNAGUカンファレンス DX**

グループ各社でDX施策を頑張っている社員を主役に、事例の紹介やDXを推進するうえでの課題にどのように取り組んだのか等を共有し、グループ全体でDXをより盛り上げていくためのイベントを開催しました。

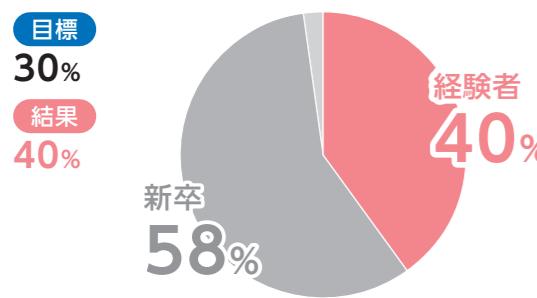
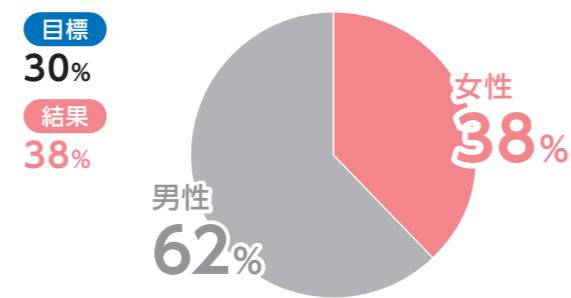
**失敗から学ぶカンファレンス EX**

次の成功につながる可能性のある失敗事例を共有し、そこからの学びを通じて次のチャレンジをどのようにしていくかを考える場として開催しました。様々な事例を皆でオープンに振り返り、トライ&エラーを実行する文化を醸成します。

**多様な人材の確保(採用活動)****多様な人材確保に向けた採用**

NTTグループでは、多様な採用活動を行っています。新卒採用が約60%、経験者採用が約40%となっています。また、

新卒採用・経験者採用とともに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。

経験者採用率**新卒採用に占める女性比率****アルムナイの取組み**

NTTグループを離職した人材(アルムナイ)を対象に、アルムナイコミュニティを運営しています。雇用に縛られない新たな関係性として、一緒に社会に価値を作り出していく仲間を増やすことを目的に、ワークショップ等の様々な活動を推進します。このような活動を通じて、NTTグループの事業領域に囚われない新たな事業機会の創出やオープンイノベーションの推進を図っていきます。

**Diversity & Inclusion (D&I) の推進****経営トップメッセージ**

2024年3月、D&Iの推進に向けた新たな社長メッセージを発表しました。

「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」をめざすNTTグループにとって、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)は重要な経営戦略です。私たちは2023年5月に中期経営戦略を発表しましたが、その中でD&Iを、新たな価値創造に必要な企業文化の土台として位置づけています。

近年お客様のニーズは多様化し、社会課題は複雑化し、技術進化のスピードは増しています。このため、社員一人ひとりがそれぞれ専門性を高め、異なる分野や異なる文化の知識や価値観を結びつけながら、イノベーションの創出に挑戦する必要があります。

そして意思決定の場において、多様性のあるメンバーが率直に意見を出し合うことで、同質的な組織が陥るリスクを乗り越えることができます。

2024年3月「ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けたメッセージ」より抜粋 <https://group.ntt/jp/diversity/message.html>

D&I Statement～NTTグループのD&Iがめざすもの～

・国際規範にもとづき、属性や価値観等^{*1}にかかわらず、一人ひとりがありのままの自分を受け入れられ、等しく機会を有し、失敗を恐れず挑戦し、高め合い成長し続けることができる組織をめざします。また、一人ひとりのWell-beingを高め、エンゲージメント向上とワークインライフの実現に取り組みます。

- ・社会に対する責任と誇りを胸に、残すべき限ある資源(人・環境・文化等)を未来につなぎ、Your Value Partnerとして、サステナブルな社会の実現に貢献します。

^{*1} 人種、国籍、民族、出身地、階級、宗教、信条、言語、文化、性別、性的指向、性自認、年齢、障がいの有無、病気、外見、価値観、家族形態、ライフスタイル等

国内主要5社^{*2}の女性比率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	目標
役員 ^{*3}	10.6%	11.4%	17.7%	21.0%	23.7%	25~30% (2025年度)
管理職	7.3%	8.7%	10.4%	11.8%	15%	(2025年度)
一般職員	22.7%	23.0%	25.2%	25.5%	—	30% (2021年度～)

^{*2} 集計範囲は、国内主要5社(当社、NTTドコモ*、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ*)です。

*NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

*3 役員は、取締役、監査役、執行役員

また、管理者層を対象としたキャリアのロールモデル事例として、自分らしく働きながらステップアップする社員の体験談をオウンドメディア^{*4}で定期的に紹介しています。また各種研修でのパネルディスカッションに登壇し直接受講者へ自らの体験を語ることで、キャリアに悩む社員の後押しをしています。

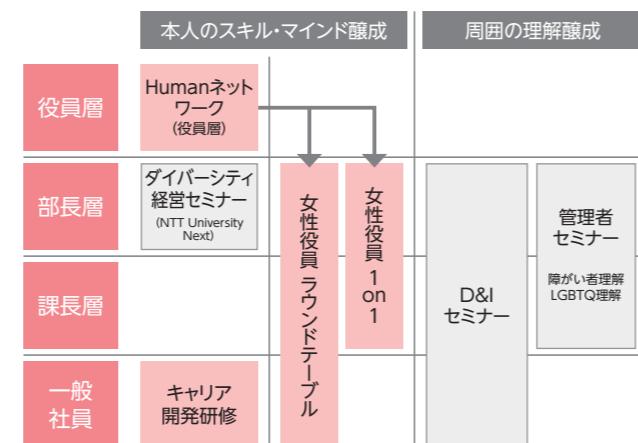
*4 NTTグループインナーコミュニケーションサイト[NTT News Network]「& manager」企画として、NTTグループ各社の管理者を紹介しています。また、一般社員については同様に、「& people」企画で紹介をしています。



D&Iに関するセミナーの開催

2023年度から、テーマ別に社員の興味・希望に応じて参加可能な、テーマ別のD&Iセミナーを開始しました。育児・介護・治療等のライフイベントとの両立や、ヘルプシーキングや多様性を活かすマネジメント等、職場や仕事の進め方にも役立つテーマを選定し、毎月開催しています。

また、OFF-JTだけではなく、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。



NTTグループ女性執行役員有志(25名)による後進育成活動

NTTグループの女性執行役員有志が2022年に立ち上げ、現在25名が参加しています。女性社員をはじめ地域の学生にも対象を広げた後進育成活動等これまでの経験・知見を活かした活動を開催しています。女性社員とのラウンドテーブル(対話会)は、2023年度は研究所を含む全国で計28回、257



キャリアデザインについて執行役員を含めたディスカッション



D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)をテーマに執行役員と意見交換

男女賃金の差異

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。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、2023年度27.9%と堅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(2023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
77.7%	77.6%	91.3%	82.6%	83.1%

(注)集計範囲は、国内主要5社(当社、NTTドコモ[®]、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ[®])です。

※NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

障がいのある社員の活躍推進

NTTグループでは、障がいのある方々の積極的な採用と活躍の場の拡大に取り組んでいます。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、障がいのある社員の特性を活かした業務を創出しています。

約4,000人の障がいのある社員がNTTグループで働いています。そのうち、約3,000人がNTTグループ各社にて直接雇用され、約1,000人が特例子会社で働いています。なお、2024年6月の障がい者雇用率は、2.57%(対前年+0.06ポイント)です。

NTTグループの障がい者雇用率(2024年6月1日時点)



雇用促進に向けた取組み

・NTTグループ障がい者雇用促進PJ

NTTグループ全体で障がい者雇用を進めていくことを目的として、グループ各社の取組みや雇用定着に向けた施策に関する意見交換等を定期的に開催しています。この取組みの一環として、2024年7月に、視覚障がい者・聴覚障がい者のための大学である筑波技術大学において、NTTグループ各社が参加した合同説明会を初めて開催しました。



筑波技術大学での企業説明会模様

社員に対する理解醸成

・ニューヨーダイバーシティの推進セミナーの開催

多様性と向き合いともに働くために～ニューヨーダイバーシティの推進～と題し、多様性と向き合いともに働くための

・大阪・関西万博スタッフ向け研修の開催

NTTグループは、大阪・関西万博のパビリオンパートナーです。万博会期運営におけるD&I意識の徹底のため、NTTグループ万博チームに対して、特例子会社NTTクラルティ株式会社(以下、NTTクラルティ)による障がい者体験を通じたダイバーシティ研修をトライアルで実施しました。すべてのトライアル参加者からの推薦を得て、今年度は開催範囲を拡大し、NTTクラルティ及び株式会社NTT西日本ルセント(特例子会社)の共同で研修を提供する予定となっています。



大阪・関西万博スタッフ向け研修の模様

地域や社外との交流

NTTグループの障がい者活躍の取組みを多くの方に理解いただくため、NTTアートコンテストや、遠隔操作型ロボット「OriHime」を活用したイベント等様々な機会を通じて、発信しています。

・NTTアートコンテスト

「アートの力で個性を照らす～障がいのある人もない人も誰もが輝ける世界をめざして～」をコンセプトに、NTTグループでは、障がい者活躍推進活動の一環として「NTTアートコンテスト」を開催しています。コンセプトにご賛同いただいた日本航空株式会社のご協力のもと、2023年度は一人ひとりの輝きが新しい世界へのひろがりを表現できる『ひろがる世界』をテーマ



2023年度NTTアートコンテスト表彰式
https://www.u-x3.com/nttart2023_award/

■ LGBTQの理解醸成に向けた取組み

NTTグループでは、性的指向や性自認、性表現に関わらず、誰もが自分らしく活躍できる組織の実現をめざしています。LGBTQ等性的マイノリティに関する理解醸成に向け、管理者向け研修やグループ横断でのALLY会の開催等を定期的に実施

しています。制度面においても、配偶者にかかる制度全般を、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るほか、通称名利用やトイレ利用の考え方等をハンドブックにまとめ、社員の理解醸成を進めています。

■ 社員に対する理解醸成

・当事者&ALLY交流会の開催

NTTグループは、2020年よりプライドハウス東京への協賛を行っています。これまででもグループ横断のALLY会は開催してきましたが、より当事者が参加しやすい環境を醸成すべく、プライドハウス東京の皆さんにご協力いただき、LGBTQ等性的マイノリティ当事者の方にも参加者として加わった交流会を開催しました。参加した社員の満足度はとても高く、理解醸成につながっています。



・LGBTQ理解醸成セミナーの開催

NTTグループ社員当事者に加え、プライドハウス東京にもご協力いただき、NTTグループ横断LGBTQ理解醸成セミナーを開催しました。性的指向や性自認、性表現は多様であり、一人ひとりが異なる悩みを持っているということを認識してもらえるよう、L,G,B,T,Qそれぞれの当事者にライフヒストリーを語ってもらいました。また、性自認に関するパネルトークと性的指向に関するパネルトークを行い、より理解を深める内容としました。こうした取組みを通じて、LGBTQ等性的マイノリティに関する理解醸成を進めています。

トリーを語ってもらいました。また、性自認に関するパネルトークと性的指向に関するパネルトークを行い、より理解を深める内容としました。こうした取組みを通じて、LGBTQ等性的マイノリティに関する理解醸成を進めています。

■ 社外での取組み

・東京レインボープライドへの参加

日本最大級のLGBTQ等性的マイノリティに関するファンイベントである「東京レインボープライド」に参加しました。ブース出展を行い、NTTグループの取組みのご紹介とレインボーカラー公衆電話を通じた交流を行いました。

また、NTTグループ社員に幅広く声掛けを行い、約200名の社員がパレードに参加しました。



(左)東京レインボープライド2024 NTTグループパレード参加者
(右)東京レインボープライド2024 NTTグループブースに展示したオリジナル公衆電話(NTT東日本社員にて制作)

・プライドハウス東京&ジャパンラグビーリーグワンとの連携
NTTグループは、一般社団法人ジャパンラグビーリーグワン、NPO法人プライドハウス東京と、ラグビーを通じて、性自認や性的指向、性別表現に関わらずすべての人がありのままで活躍できるインクルーシブな社会をめざし、セクターを超えた協働をしています。その取組みの一環として、リーグワン決勝時に、共同で制作したリーフレットを配布しました。

・ダイバーシティ・キャリア・フォーラムへの参加
D&Iに関する国内最大級のキャリアフォーラムである「ダイバーシティ・キャリア・フォーラム」へ参加しました。パネルディスカッションを通じて、NTTグループのD&Iに関する取組みの紹介や社員と参加者とのミートアップを通じてNTTグループの企業紹介を行いました。



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2023」において、NTTグループ23社が認定基準の5つの指標すべてを達成したこと示すゴールドを受賞しました。

働く環境のサポート強化・充実

NTTグループでは、多様な人材の活躍機会を増やしてきました。特に、育児、介護、パートナーの転勤等、ライフイベントを通じてキャリアが分断されることを課題としてとらえ、社員をサポートする仕組みを取り入れてきました。多様な働き方を促進することで、生産性向上、モチベーションの向上等につながると考えています。これからも、社員の声を聞きながら、すべての社員がより自分らしく働くことができる環境づくりに取り組んでいきます。

ワークスタイルの選択(働く場所・働く時間・住む場所の自由)

■ ワークスタイルの選択

NTTグループでは、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を拡大することを目的に、様々な制度を拡充しています。

働く場所	リモートワーク制度、サテライトオフィスの拡充 等
働く時間	スーパーフレックスタイム制、分担勤務 等
住む場所	リモートスタンダード制度

リモートスタンダード制度の導入以降、単身赴任者が約1,500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。2023年度に実施したエンゲージメント調査結果では、リモートスタンダード制度が適用された社員の内、働き方に変化があった(単身赴任の解消や実家で働く機会が増えた等)社員のエンゲージメントは、変化のなかった社員と比較して5~10ポイントほど高い傾向でした。なお、2023年度末のリモートワーク実施率は、65.6%となりました。

■ 早朝勤務(5時~)の開始(2024年7月~)

社員意識調査において、育児中の社員を中心に、集中して業務するための早朝勤務(5時~)への要望が多くあがりました。スーパーフレックスタイム制により分断での勤務が可能となり、さらに事由を問わず早朝5時からの勤務が可能とな

ライフイベントと仕事の両立

多様な働き方と育児・介護・治療との両立を支援するため、2023年度から全社員を対象にそれぞれが興味のあるテーマに申し込みができるD&Iセミナーを開催しています。今年度からは、回数とテーマを増やし、両立に必要なマネジメン

■ 不妊治療サポート休暇の創設(2024年7月~)

従業員エンゲージメント調査等の結果、治療と両立をしながら働いている方の中で、「両立が困難」と回答した比率が最も高いのが不妊治療の方でした。治療のためのスケジュール調整が理由としてあげられ、最も望む仕組みが休暇等の配慮でした。

Column



NTT東日本 財務部
高木 瑞奈さん

リモートスタンダード制度への声

婚約を機にパートナーの勤務地であった大阪と一緒に生活することを考え始めました。家族と一緒に生活したいという思いとキャリアはあきらめたくないという思いが葛藤していました。

リモートスタンダード制度を活用して、今の部署のまま、大阪で仕事を継続することができました。この制度があったからこそ、「ワーク」と「ライフ」どちらかを諦めることなく、「ワークインライフ」を充実させることができました。

りました。これにより、例えば業務に集中できる早朝5時から勤務開始、育児のために7時に業務を中断し、また10時から再開する等働く時間の柔軟性を高め、ワークインライフの充実につなげていきます。

ト、ヘルプシーキング等の業務と両立するうえでのマインドに関する内容も新たに含め、社員向け、管理者向け等テーマに応じた研修を実施しています。

多様な人材の活躍に向けては、既存の制度の活用に加え、心身ともに不妊治療に専念したいといった長期間の休務を含めた、多様な働き方のニーズに対応していくことが重要であると考え、不妊治療サポート休暇を創設しました。

■育児・介護休職等からの復職者への一定の給与措置(2024年6月~)

NTTグループでは、国の制度よりも充実した育児休職や介護休職制度を整備してきました。そのうえで、育児休職等により評価期間すべてを休務し勤務実績がない場合^{*}については、「評価なし」とっていました。復職後のモチベーションはもちろんのこと、育児休職や介護休職をより一層取得し

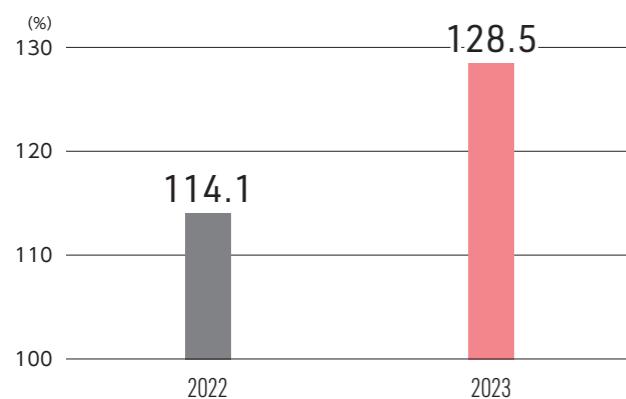
やすいものとするため、育児・介護休職等からの復帰者への一定の給与措置(具体的には、評価なしではなく、1段階上の評価を適用)を開始しました。

※なお、評価期間中、1日でも勤務実績があれば、これまで評価を行っています。

■男性の育児事由休暇・休職取得

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、2023年度の目標100%に対し、実績は128.5%となりました。また、短期の休暇取得者が60.5%(対前年▲11.1%)、育児休職の取得者は39.5%(対前年+11.1%)となりました。今後も長期の育児休職が取りやすい

男性の育児事由休暇・休職取得率



環境構築に向け、本人への取得促進の呼びかけだけではなく、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暇制度を利用した男性労働者の割合(2023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2023年度に出産した社員数)

Column

NTT
マーケティングアクト
ProCX
入宮 崇彰さん

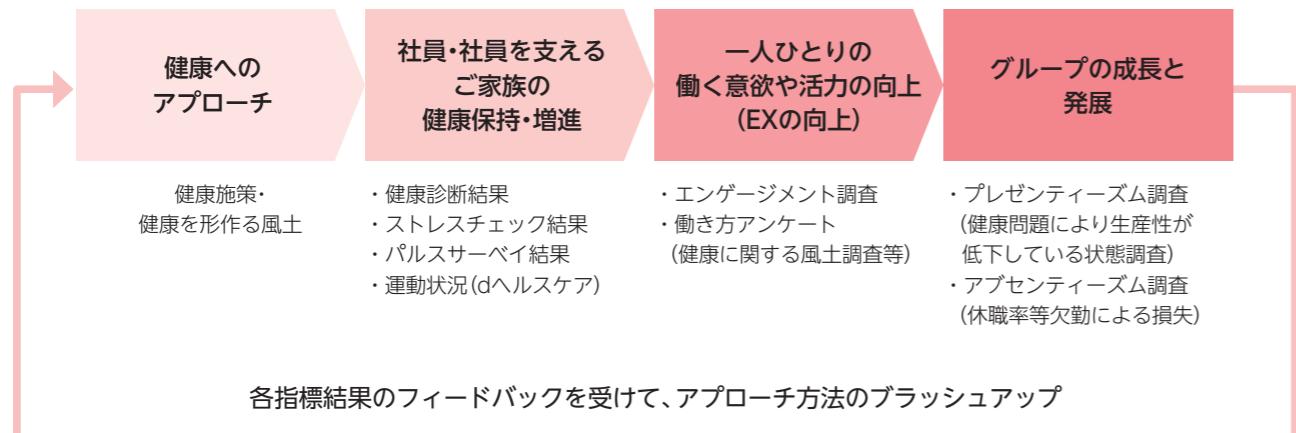
育休取得者の声

子どもの成長過程でたくさんの変化が見られるので、その変化を間近で見届けることができる喜びを日々感じていました。育児は楽しいことばかりではなく、大変なことも多いので、パートナーと力を合わせて、ともに乗り越えることで、家族の絆が深まることに気付きました。

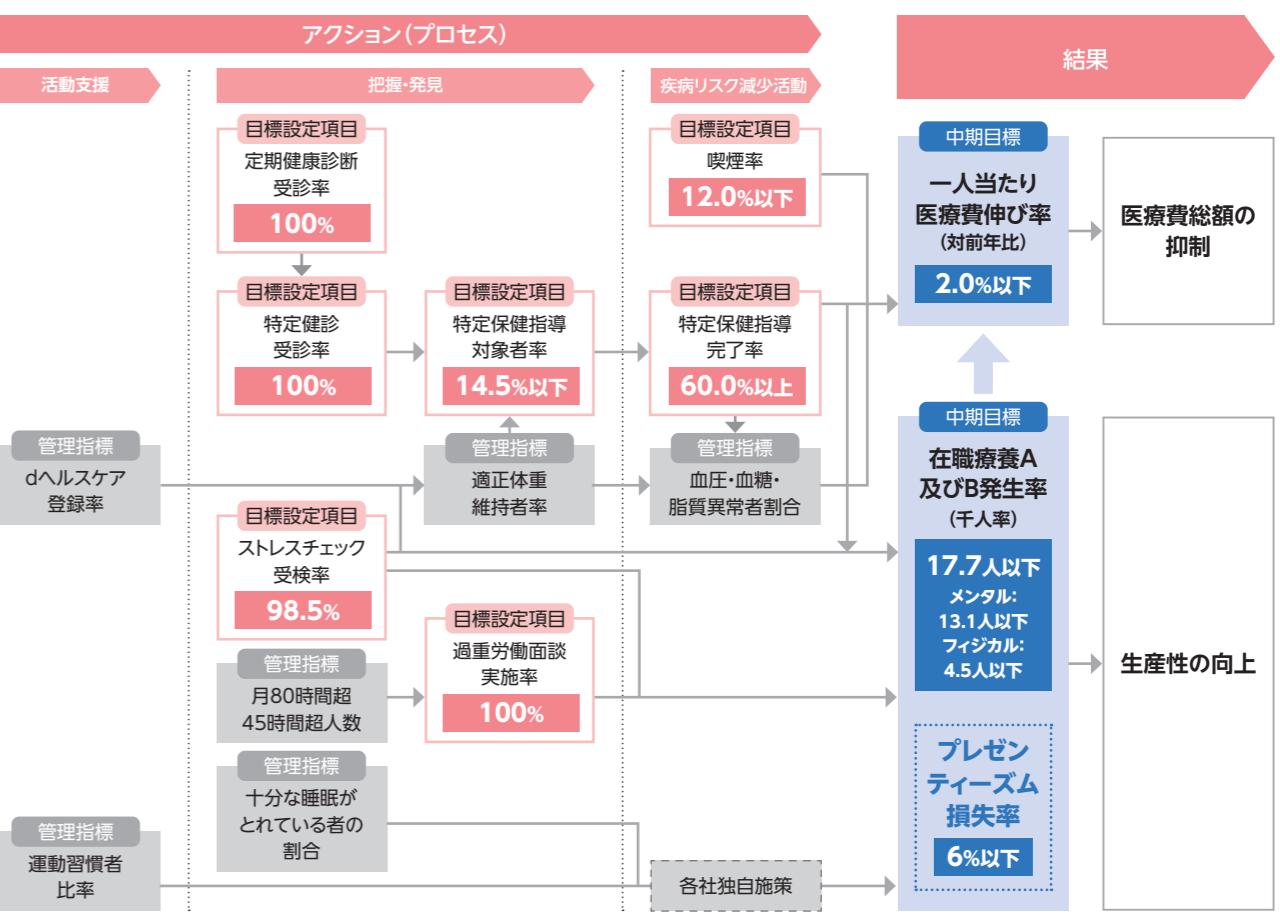
健康経営

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

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



健康経営戦略マップ(2024~2026)について ※2026年度目標値



■「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】

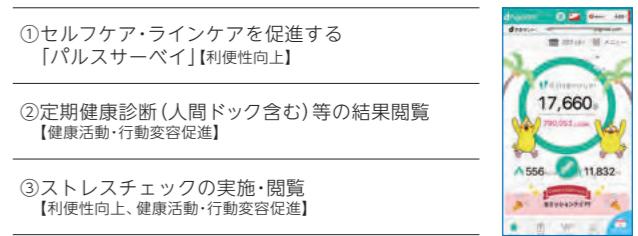
②定期健康診断(人間ドック含む)等の結果閲覧【健康活動・行動変容促進】

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】

■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



■充実した福利厚生

NTTグループトータルで選択型福利厚生制度(カフェテリアプラン)を導入しています。人間ドック受診や健康IT機器の取得等の健康増進に加え、財産形成支援等のカフェテリアメニューを提供しており、従業員各自が付与されたポイントを使って、自由にメニューを選択することができます。また、ポイントを使用せずに従業員が利用できるコアメニューとし

て、年齢とともに発生リスクが高まる生活習慣病やがんをはじめとした疾病の早期発見のため人間ドックや遺伝子検査を提供しています。さらには、フィットネスクラブの利用補助やスマートフォンアプリを活用した健康活動促進メニュー等も提供しており、いつでも自由に利用することができます。



人権方針

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

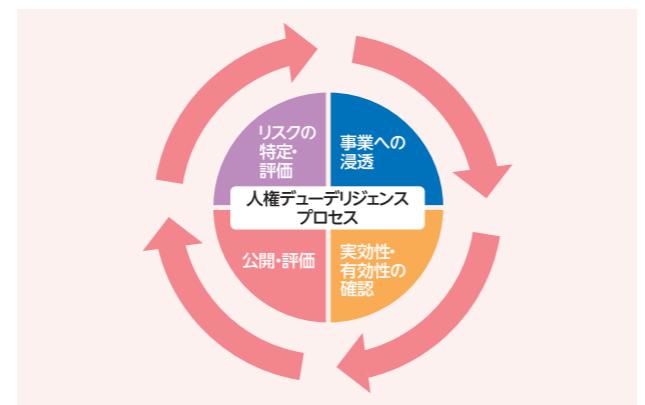
約を支持するとともに、NTTグループとしてグローバル水準の人権方針を社内外に開示します。また、本方針はNTTグループのすべての従業員と役員に適用し、サプライヤやビジネスパートナーに対しても、本方針の支持と人権の尊重に努めるよう求めます。

〈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みます。取組み状況はウェブサイト等にて開示し、評価・改善を継続的に行える仕組みとします。



人権課題リスト

- 1 人権の尊重(国際規範の遵守)
- 2 人権侵害への非加担・コンプライアンス・社会保障と公正な競争
- 3 差別の禁止と法の下の平等
- 4 (法的)救済へのアクセス
- 5 調達慣行(取引先管理)の徹底
- 6 ハラスメントと虐待
- 7 女性の権利
- 8 児童労働(教育を受ける権利の尊重)
- 9 強制労働
- 10 労働安全衛生
- 11 労働時間(休憩・休日の権利)
- 12 適切な労働環境(水へのアクセス含む)
- 13 賃金(十分な生活水準を享受する権利)
- 14 結社の自由・団体交渉権
- 15 表現の自由
- 16 先住民族・地域住民の権利
- 17 消費者利益(消費者の安全・知る権利)
- 18 消費者の個人情報管理
- 19 販売先管理の徹底(販売先による人権侵害全般)

カスタマーハラスメント基本方針

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

合は、従業員を守るために毅然とした対応を行うとともに、被害にあった従業員のケアを最優先し、再発防止に取り組んでいきます。

〈カスタマーハラスメントに対する基本方針〉

<https://group.ntt/jp/newsrelease/2024/07/26/240726a.html>

バリューチェーンマネジメント

■ 基本方針

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」^{*1}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」^{*2}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」^{*3}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。

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

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

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おけるパートナーシップを構築することを目的とした活動を実施しています。これまでNTTグループの重要サプライヤの皆さまに当社独自の「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きましたが、2022年度からは第三者評価機関(Ecovadis)^{*4}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ています。

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 Alliance for CSR)^{*5}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の工場において、サステナビリティに関する監査を実施しています。

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

■ サプライヤ選定時のESG評価

NTTグループは、サステナブルサプライチェーンの推進に向け、ESGに関する取組みが優れたサプライヤに対しては、取引き先選定時に加点評価を行っています。具体的には、グリーン調達基準に基づき、温室効果ガス削減の取組みを推進しているサプラ

イヤからの優先的な調達を実施しています。また、グループ各社では、CO₂排出量をコスト換算することで環境負荷の低減を促進する仕組みである「インターナルカーボンプライシング制度」を順次導入しており、製品の提案価格に加味して評価しています。

■ 通信業界における連携

当社、KDDI株式会社及びソフトバンク株式会社は、通信業界におけるサステナブルなサプライチェーンの実現に向け、サプライヤエンゲージメント活動の標準化やさまざまな取組みを3社共同で実施していくことを公表しました。

自社によるアンケート調査)を共通化し、2024年度からは第三者評価機関(Ecovadis)^{*4}によるサステナビリティ評価を共通施策として進めており、3社でのサプライヤエンゲージメント活動に利用しています。

今後もさまざまな業界や企業の皆さまと連携し、サステナブルなサプライチェーンの実現に向けて取り組む予定です。

*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
 *3 https://group.ntt/jp/procurement/supplier/pdf/NTT_Group_Green_Procurement_Standards_jp.pdf
 *4 <https://ecovadis.com/>
 *5 <https://jointallianceforcsr.org/>

NTT Group Sustainability

新たな価値創造

[関連する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	② データ・ドリブンによる新たな価値創造	③ 従業員体験(EX)の高度化
① IOWNによる新たな価値創造(構想から実現) 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 循環型社会の実現 i. プリーナ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	③ 循環型社会の実現 i. プリーナ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

新たな価値創造に関する戦略〈お客さま体験(CX)の高度化〉

リスク

NTTグループは、お客さまの新たな体験や感動創造の高度化に向け、様々なパートナーと連携し、新たな価値の創造及び社会的課題の解決をめざす取組みを推進しています。お客さまに新たな価値を提供するビジネス創造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、社長を委員長とするマーケティング戦略委員会を設置・運営しているほか、各社にCXを検討するCX推進ラインを組成し、各社にて実施している、お客さまの声を収集し、サービス改善へ取り込むプロセスの可視化等の取組みを進めています。また主要会社にCCXOを設置するとともに、2024年度から主要会社の注力領域事業を対象に、非財務指標の重要指標として顧客エンゲージメント指標を設定し、グループのCX向上の取組みを加速・強力に推進していきます。

機会

機会への対応としては、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ビジネスの拡大に取り組んでいるほか、CXを重視したサービスの強化として、主要事業会社の注力領域におけるサービスやソリューションを対象にお客さま体験ファーストでのアジャイルな改善、アップデートを実施しています。カスタマーメディア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。

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 顧客エンゲージメント	2024年度: - [NPI] 改善(前年度比) [NPS] 改善(前年度比)	2023年度: 10,581億円 [NPI] - [NPS] -

(注) 1. 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。
2. CXをより強化する観点から、2024年度より新たな価値創造に関する指標を、B2B2X収益額から顧客エンゲージメント NPI(Next Purchase Intention)へ変更します。顧客エンゲージメント NPI(Net Promoter Score®)*1は他者への推薦度を測る指標です。顧客エンゲージメントの対象は、NTT東日本、NTT西日本並びにNTTドコモ²の注力領域である中堅中小法人向けサービス、コンシューマ向けサービスです。(将来的には大規模法人向けサービスについての拡大を予定しています)

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

*2 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。

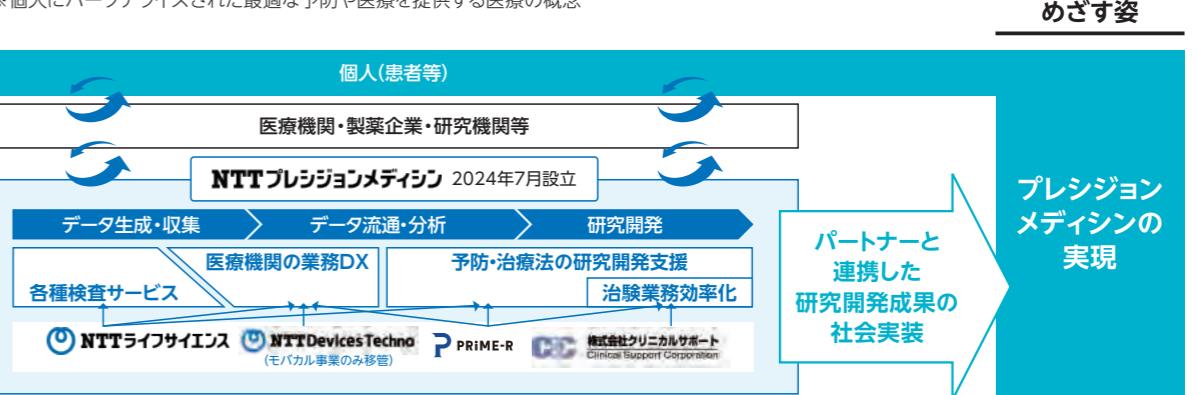
社会・産業のDX/データ利活用の強化に関する取組み
(プレゼンションメディシンの実現に向けたメディカル・ヘルスケア事業会社の統合)

医療・ヘルスケア分野の取組みとして、NTTグループの関連するアセットやリソースを結集し、データの生成から活用までを一気通貫で実施する「NTTプレゼンションメディシン株式会社」を2024年7月に設立しました。

新会社では、医療機関等との連携を通じてメディカル・ヘルスケアデータの生成・収集を行い、製薬企業や研究機関等へのデータ流通の加速により、次世代の予防や治療法の研究開発を支援します。

国内のドラッグ・ラグ、ドラッグ・ロスといった社会課題の解決に貢献するとともに、様々なパートナーとの連携や協業により、データ・ドリブンによる個々人の体質にあった最適な予防・医療を提供するプレゼンションメディシン^{*}の実現をめざします。

*個人にパーソナライズされた最適な予防や医療を提供する医療の概念

社会・産業のDX/データ利活用の強化に関する取組み
(自動運転システムの提供(May Mobility, Inc.))

現在、日本社会においてはドライバー不足、高齢化や過疎化に伴う移動手段確保の支障等社会課題を抱えています。これらは、交通課題にとどまらず、流通を通じた経済への影響・ドライバーの健康・交通弱者のWell-Being等、様々な分野の課題に波及するものです。NTTグループは、特に自動運転において必須となる無線通信やIoT等のICT技術・地域会社のエリアネットワークの強みを活かし、これらの課題解決のために自動運転支援サービスの実用化を推進します。

NTTは2023年11月にMay Mobility, Inc.(本社:アメリカ)へ出資するとともに、同社の自動運転システムの日本国内独占販売権を獲得しました。May Mobility, Inc.は、日本の交通事情にも適合する自動運転技術に強みを持ち、北米及び日本の13都市において35万回以上の自動運転走行の実績を持つテクノロジー企業です。

NTTグループでは自治体や交通事業者と公道における自動運転の実証事業を進めており、安心安全な自動運転サービスの展開、及び自動運転の社会的受容の獲得を進めています。2024年度は愛知県からの受託案件で、名古屋市中心部において、ミニバンをベースとした自動運転車両による定期運行の準備を進めてきました。交通量の多い都市部における幹線道路の車速に沿った自動運転車両による定期運行は全国初の取組みで、2024年10月の運行開始を予定しています。

また、NTTグループの取組みとして、首都圏

- 自動車運転関連の取組み
 - ・米国の自動運転システムベンダーMay Mobility, Inc.に出資、国内独占販売権を取得
 - ・自治体や各ステークホルダーと協力しながら、社会課題の解決に努める



各種パートナーとともに社会課題解決に向けた自動運転サービスの提供

のNTTグループ関連施設でお客さま企業やパートナー企業さま向けに自動運転をご紹介するショーケースの車両運行を実現すべく、準備を進めています。

移動そのもののデジタルトランスフォーメーション(DX)である自動運転サービスとこれまで培ってきた地域密着の課題解決力を組み合わせ、自治体や交通事業者・自動車メーカー等との多様なパートナリングを通じて、社会課題解決に向けたソリューションを提供していきます。

「連鎖型AI」の推進による産業変革の実現(NTT AI-CIX)

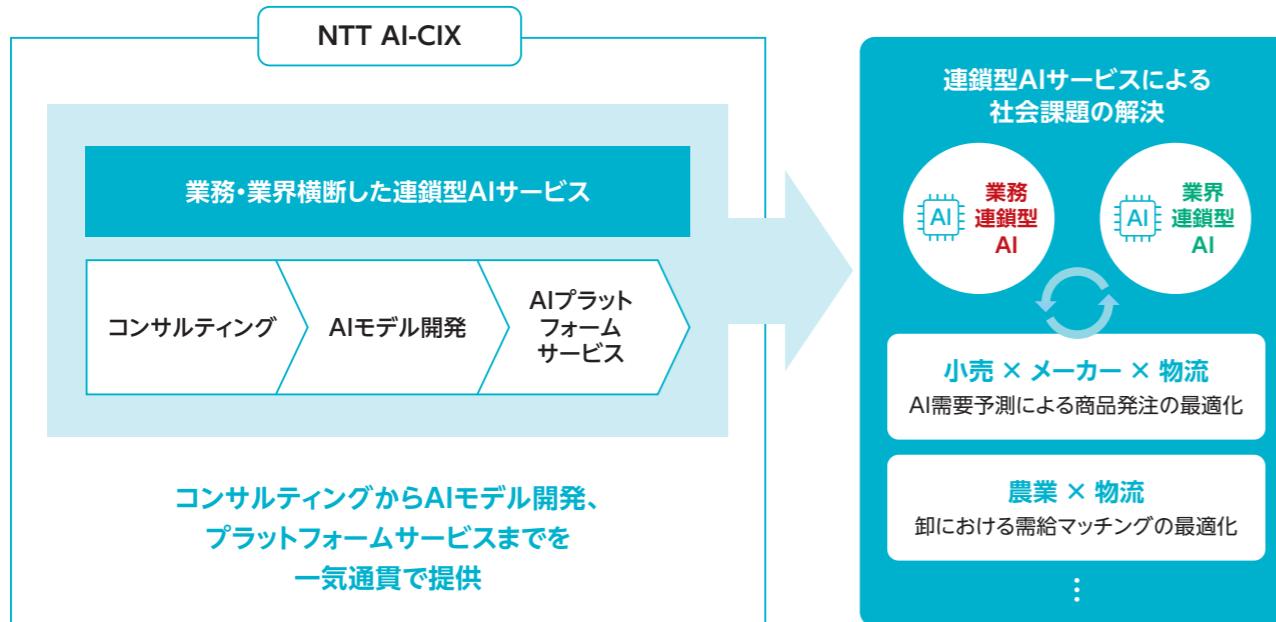
これまでの、業務ごと・業界ごとの最適を実現する個別AIから、業務・業界横断で互いに連携する連鎖型AIサービスの実現に向け、株式会社NTT AI-CIX(NTTエーアイシックス)^{*1}(以下、NTT AI-CIX)を2024年8月に設立しました。NTT AI-CIXは業務・業界横断データを活用し、サプライチェーン全体最適化を実現することで、人手不足等の社会課題の解決をめざします。

近年、コロナ禍を経て生活様式が多様化する中で、どの産業分野においても提供価値が個別の業界にとどまらない、分野横断でのサービスの形となって複雑化しています。このような社会の変化に伴い、AIを活用したDXの形も、個社別の

AI-DXから、複数企業間や業界横断でのAI-DXによって、新たな産業変革の段階へと移行してきています。

NTTグループでは、これまで、デジタルツインコンピューティングの予測・最適化AIと、その連鎖技術に取り組んできました。NTT AI-CIXでは、その最先端技術を活用し、様々なAIが業務・業界横断で互いに連携する連鎖型AIによって、個別業務からサプライチェーンの全体最適化まで実現します。また、提供方法として、コンサルティングからプロダクト／ソリューション開発、AIプラットフォームサービスまでを一気通貫で行うことを特徴とします。

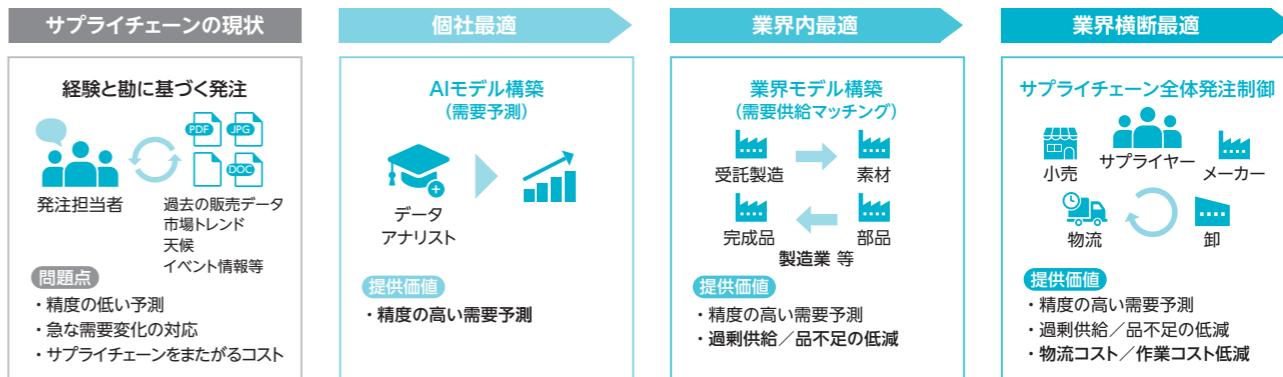
事業内容と提供価値



NTT AI-CIXが提供するソリューションの例として、小売・流通業界におけるサプライチェーン全体最適化があります。流通業界全体でのサプライチェーンマネジメント(以下、SCM)最適化の実現をめざして、株式会社トライアルホールディングス(以下、トライアル)とSCMの共同検討に関する連携協定を2024年1月に締結しました。トライアルが持つ小売業界の知見・店舗・データ^{*2}と、NTTグループが持つ

データサイエンス分野の知見と技術を活かすことで、店舗運営効率化・物流効率化・顧客価値向上等の実現を進めています。さらに、関連するメーカー・卸・小売のデータ融合を加速し、また商品カテゴリごとに異なるサプライチェーンや購買傾向も加味することで、流通業界における全体SCM最適化実現に取り組んでいます。

業務・業界データ利活用によるサプライチェーン全体最適化のイメージ



る新たな価値創出、ビジネス創出に取り組んでいきます。

*1 AI-Cross Industry transformation。NTTが実現するAIによる社会のトランスフォーメーションを「AIX」として打ち出し、新会社では「AIX」のコンセプトのもと、AIを活用した「業界横断(Cross Industry)」での最適化をコアコンピタンスとして、新たな産業変革をめざすことから命名
*2 商品販売データ等

NTTグループ各社における宇宙ビジネス分野に関する取組み (宇宙ブランド「NTT C89」設立、事業パートナーとの連携推進)

宇宙ビジネスを取り巻く環境を踏まえ、宇宙統合コンピューティング・ネットワーク構想の実現に向け、注力領域を定めて事業開発を加速していくとともに、宇宙ビジネス分野におけるブランド「NTT C89」を2024年6月に立ち上げました。NTTグループ各社等の関連事業を有機的につなげ、お客さまの要望にあったソリューションを提供することで、NTTグループにおける宇宙関連事業の拡大及び宇宙産業全体の発展に貢献していきます。

具体的な取組み内容としては、(1)高い信頼性と広範囲のカバーエリアを実現する高度な衛星ブロードバンドネットワークを日本のお客さまに提供し、通信の可用性とレジリエンス強化に向け、当社、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、スカパーJSAT株式会社が、Amazon.com, Inc.が提供する低軌道衛星ブロードバンドネットワーク「Project Kuiper」との戦略的協業に2023年11月に合意、(2)HAPS事業の早期サービス開始とグローバル展開の推進をめざし、NTTドコモ、株式会社Space CompassがAALTO HAPS Limitedとの最大で1億ドル規模の資本提携に2024年6月に合意、(3)より高頻度かつ高精度な撮影が可能な観測衛星システムを整備し、衛星画像提供から利用者の判断支援までワンストップで提供できる仕組みの構築を目的とし、NTTデータが、観測衛星サービスを提供する新会社「株式会社Marble Visions」を2024年7月に設立等、宇宙統合コンピューティング・ネットワーク構想の実現に向けて着実に推進している。

今後、NTTグループ各社等は「NTT C89」ブランドの下、お客さまにベストミックスなソリューションを提案できるように積極的に宇宙ビジネス分野のサービスラインアップ拡充を図っていきます。

宇宙ブランド「NTT C89」立上げ ～各事業を有機的に結合・展開～



2021年にスカパーJSAT株式会社と共同で発表した構想。HAPS、静止軌道衛星、低軌道衛星を統合し、それらと地上を光無線通信ネットワークで結び、分散コンピューティングによって様々なデータ処理を高度化する、宇宙の新たなICTインフラ基盤構築をめざします。

宇宙統合コンピューティング・ネットワーク 構想の実現に向けた注力領域



サステナブル陸上養殖システムの推進(NTTグリーン&フード株式会社)

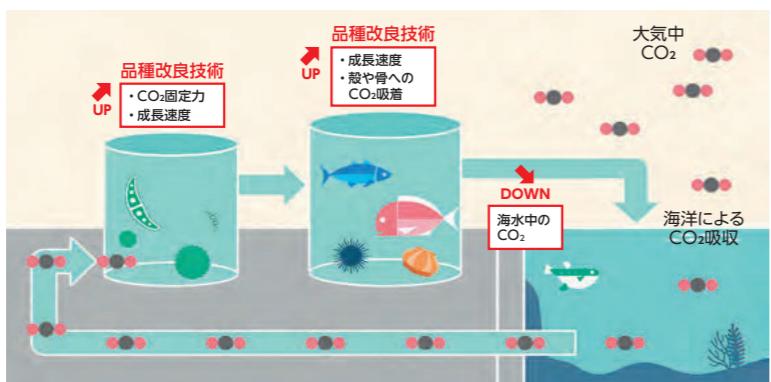
現在、地域の基幹産業である農林水産業は就労者の減少や高齢化が加速し、食料自給率の低下等多くの課題を抱えています。特に水産業においてはその傾向が顕著であり、かつて水産王国であった日本は約30年で就労者、水産生産量ともに60%程度減少する等、その輝きを失いつつあります。また、気候変動による海水温上昇や乱獲等により、従来近海で取れていた魚が取れなくなる等、地元の水産・加工、製氷業者等にも大きな影響を与え始めています。一方世界では、人口爆発や地政学リスク等により、食料や資源の争奪戦が起こ

グリーン&フード事業では「藻類の生産・販売」、「魚介類の生産・販売」、「サステナブル陸上養殖システムの開発・提供」を行うことで、将来の食料不足や環境問題の解決に貢献します



NTTグリーン&フードは「より多くのCO₂を吸収する藻類」と「より多くのCO₂が固定された藻類を餌とする、成長が早い魚介類」という2つの強みを組み合わせた、環境にやさしい循環型の陸上養殖システムを確立し、広げていきたいと考えています。

このシステムは大きく分けて、魚介類を生産する養殖水槽と、その餌となる藻類を育てる藻類培養槽の2つで構成されます。そして、海から取り込んだ海水の中で、品種改良によって多くのCO₂を吸収する藻類を育て、その藻類を魚介類の餌

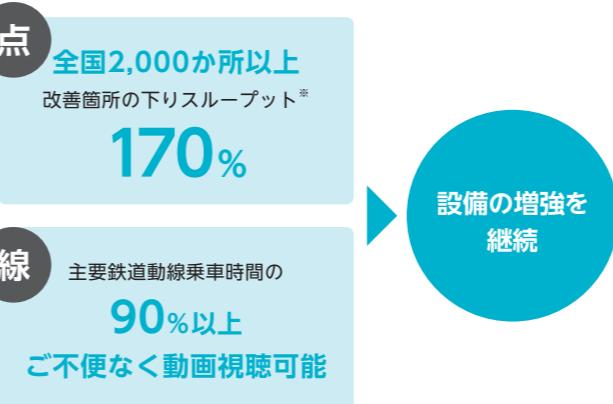


お客さま体験(CX)を重視したサービス強化に関する取組み

■モバイル通信品質のお客さま体感改善に向けた取組み

スマートフォンの普及やSNS・動画視聴等の利用に伴うデータトラフィックの増大により、スマートフォンがご利用しづらい状況にあったエリアについて、設備の増設・新設等により、安心してご利用いただけるよう通信品質の改善に取り組みました。

「点」と「線」への集中対策



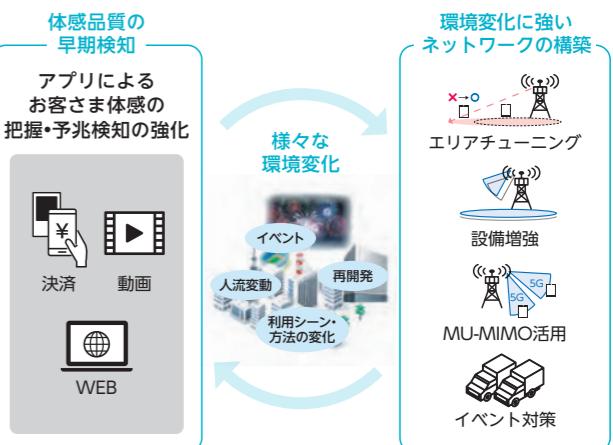
*最頻時における数値を2023年5月末と2023年12月末で比較。

■お客さまにとって魅力的な料金・サービスへの見直し

多様化するお客さまニーズに対し、スマートフォンのデータ利用量が少ないお客さま向けの低廉な料金プラン「irumo(イルモ)」、無制限のデータ利用まで応える「eximo(エクシモ)」を2023年7月より開始したほか、決済手段のご利用状況に応じてさらにdポイント(期間・用途限定)がたまる新料金プラン「ドコモポイ活プラン」の提供を2024年4月より順次開始しました。また、他社との協業においても2024年4月

引き続き将来の需要を見据えた設備の増強を継続するとともに、より高度な利用データをアプリから取得し、対策が必要な場所の早期検知・早期改善を実現し、お客さま体感品質の強化に取り組みます。

更なるお客さま体感品質の強化



よりドコモとAmazonがdポイント及びAmazonプライムに関する協業を開始し、dポイントがAmazonでの買い物でもたまる、使えるようになりました。

今後も、一人ひとりのライフスタイルに寄り添い、安心して長く使い続けていただける料金サービス及び楽しくお得にご利用いただけるdポイントの更なる充実をめざします。

ドコモポイ活プラン



*ネットワーク混雑時・大量通信時等に通信制限がかかる場合があります。

■CCXOの任命(Chief Customer Experience Officer)

CX向上の取組みをさらに強化していくため、新たにCCXOをグループ主要各社で任命し、お客さま視点でのサービスやソリューション価値の明確化や、お客さまに選ばれ続

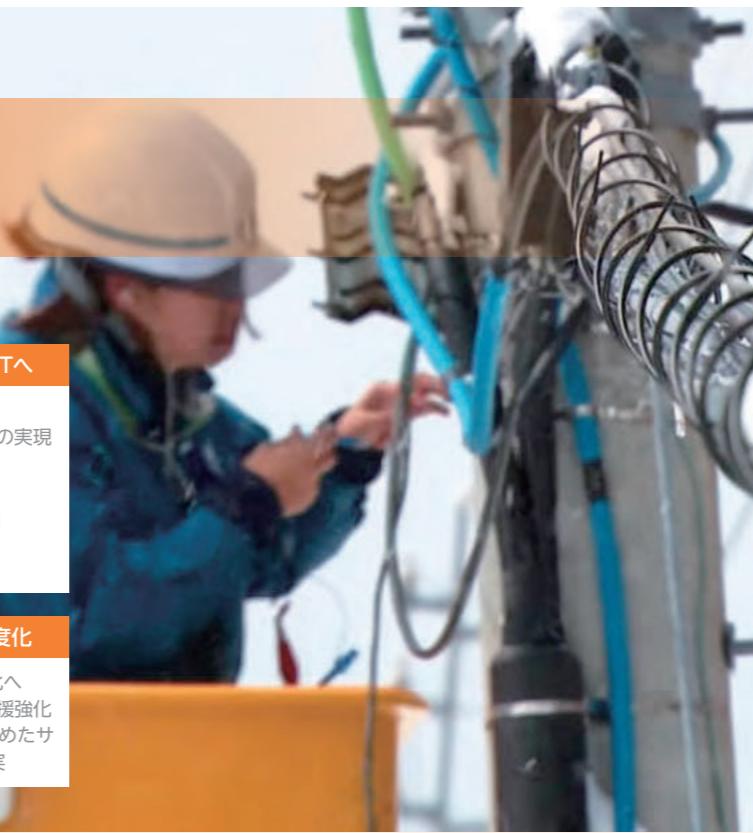
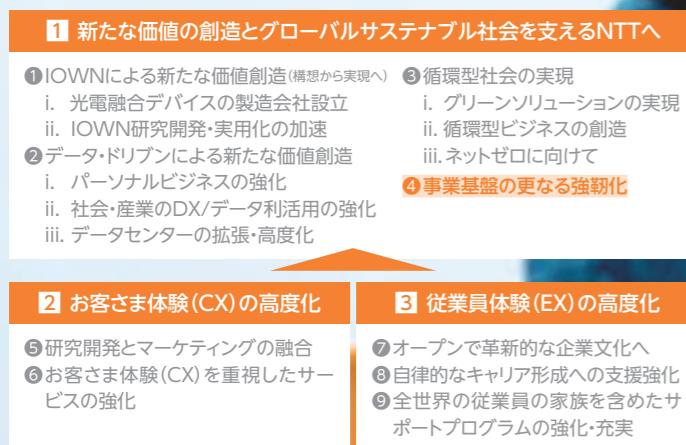


けるようなサービスの改善、アップデートを通じて、お客さまの期待を超える新たな体験や感動を創出していくます。

NTT Group Sustainability

レジリエンス

[関連する中期経営戦略の取組み]



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くとともに、能登半島地震等での対応を踏まえ、お客さまの通信利用ニーズの変化や技術の進展に適応した災害復旧方針にアップデートしていきます。特に大規模故障への具体的な対策として、迅速かつ的確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	2024年度: ゼロ	2023年度: 4件

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

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

災害対策の3本柱

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

等

サービスの早期復旧

災害対策機器活用や復旧用資機材調達、復旧要員確保等によるサービス早期回復。

- ・災害対策運営体制の強化・充実化
- ・危機管理人材の育成・スキル展開
- ・被災状況と復旧見込みの発信 等

更なる激甚災害への対応力強化に向けて

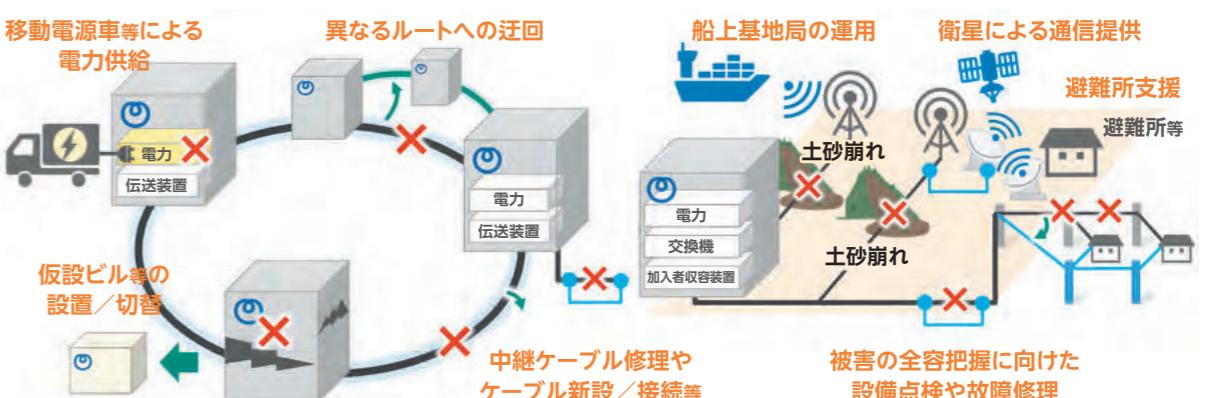
今後起こりうる激甚災害に対し「想定外」だったことを想定した災害対応を検討

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

2024年1月の能登半島地震での通信サービス復旧に向けた取組み

2024年1月に発生した能登半島地震では大規模な停電に加え、土砂崩れ等での道路寸断による立ち入り困難地域が多数発生しました。それに伴い通信においても固定、モバイル問わず通話やインターネットサービスを提供する通信設備に多大な被害を受けました。それらに対し通信設備の電力維持、災害対策機器の活用等による通信サービスの復旧を進めるとともに、各避難所への支援を行い、重要通信や被災地域の通信確保、被災者支援に努めました。

半島で発生した地震という地理的条件もあり、立ち入り困難地域の救済には船舶を利用した船上基地局や衛星を活用したサービス復旧の有効性が改めて確認されました。今後発生が想定される災害に備え、NTTグループでも適用範囲の更なる拡大を推進しています。



レジリエンスに関する戦略②〈セキュリティ〉

リスク

サイバー攻撃やセキュリティ上の管理不備等による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・改ざん・破壊等が発生した場合、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。

また、お客さま情報をはじめとする個人情報保護への要求が社会的に高まるとともに、法制面からも個人情報保護に対する要請は大きくなっています。しかしながら、個人情報等を狙った犯罪行為が高度化、巧妙化する等、個人情報等の機密情報の流出や不適切な取り扱いが発生するリスクを排除できない場合があります。

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る、被害の最小化が大切」という考えに基づいて、持株会社並びにグループ各社のトップリーダーシップのもと、「三線防御」の原則の導入、グループ全体で守るべき規程の整備及び順守の徹底、セキュアなリモートワーク環境を提供するゼロトラスト型ITシステムへの移行・刷新、地政学リスクや安全保障の動向も踏まえた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、国内外政府関連機関・重要インフラ事業者等との連携及び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組みを通じて、米国国立標準技術研究所(NIST)のサイバーセキュリティフレームワークも活用した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高度セキュリティ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し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

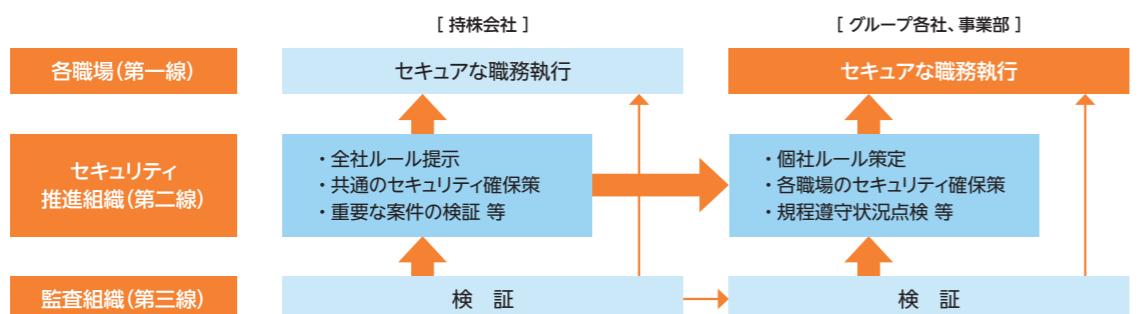
指標	目標	実績
外部からのサイバー攻撃に伴う電気通信サービス停止件数	2024年度:ゼロ	2023年度:0件

(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



重要情報漏洩対策の取組み

NTTグループでは、「サイバーセキュリティリスクは、重大な企業リスクである」、「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、重要情報漏洩対策を推進しています。NTT西日本グループで発生した事案情報漏洩事故を重く受け止め、これら対策について持株会社並びにグループ各社のトップリーダーシップにより今後はより一層強なものにしていきます。

持株会社並びにグループ各社のトップによる取組み

重要情報漏洩対策では、まず、NTTグループの各社長に社長としてのセキュリティ知識・スキルを獲得し、会社としてのセキュリティ対策の遂行、万一のインシデント対応におけるリーダーシップの発揮ができるよう、研修を実施しています。

次に、ゼロトラスト型ITシステムへの移行等の技術的対策やセキュリティ規程の順守・徹底、グループCISO委員会を通じたグループ内の連携強化等を行っています。さらに、セキュリティ人材認定制度を導入し、業界屈指の実績を持ち、社内外から大きな信頼と評価を得る「上級人材」や、十分な業務経験と専門性を持つ「中級人材」を認定しています。

なお、これらの推進にあたってはNIST(National Institute of Standards and Technology、米国立標準技術研究所)が

「国家や経済の重要インフラに対するサイバーセキュリティ」のために定めたリスク分析手法を活用しています。

グローバルな脅威情報の収集/活用

当社は、アジアではじめて米国の共同サイバー防衛連携JCDC(Joint Cyber Defense Collaborative)に加入しました。JCDCは、2021年にCISA(Cybersecurity and Infrastructure Security Agency、米国サイバーセキュリティ・社会基盤安全保障庁)が立ち上げたイニシアチブで、官民合同のサイバー防衛計画や情報共有を進め、電気、ガス、水道、通信等の重要なインフラ保護をめざしています。メンバーは、AT&T、Microsoft、Google、米国政府の省庁が含まれます。当社はJCDCのインテリジェンスを活用し、サイバーセキュリティ強化やインシデント対応を効果的に実施しています。

レッドチームによる検証

当社は2019年にレッドチームを設立しました。レッドチームは外部攻撃者の視点で疑似サイバー攻撃を行うチームで、防御を強化するために存在します。攻撃者の視点で脆弱性を探り、防御策を講じることがミッションであり、疑似攻撃後にはシステムの脆弱性や課題を分析・報告し、改善のアドバイスや実行支援を行っています。

CISO Message

NTTグループのセキュリティには5つの独自の強みがあります。1番目は、当グループのスケールです。当社は情報通信インフラを運営するため、数多くのサイバー攻撃のターゲットとなっています。このため、世界最先端の攻撃手法を知ることができます。

2番目はサイバー攻撃の早期検知と迅速な対応・復旧に役立つ優れた技術を持っていることです。AI(人工知能)も活用した、脅威を自動で検出・可視化・通知するエンジンを保有しており、脅威情報の収集・共有のグローバルパートナーシップ、SOC(Security Operation Center)の高度分析エンジニア等を有しています。さらに3番目は人材です。国内グループ全社員を対象にセキュリティに関する講習の義務付けており、国内社員の約3%がセキュリティの現場で活躍できる人材として認められる「中級」のランクを取得しています。また、外部の有識者も認める業界屈指の実績を持つトップガン集団が約100人います。4番目はノウハウです。2021年に東京で開催された国際スポーツイベントでは、パートナー企業としてサイバー攻撃等からの防衛の一部を担いました。その他過去のG7やG20等の国際的大イベントへの対応経験も蓄積しています。

5番目の強みは情報発信力です。日本企業で唯一サイバーセキュリティに特化した対外情報発信チームを持ち、あえて手の内も可能な範囲で外部に公開・発信することでグローバルな仲間づくりを進めています。

情報セキュリティの確保と個人情報保護を通じて守っているのは「信頼」だと考えています。社会はコネクティッド・ソサエティ時代となり、すべてのモノがつながっています。上に述べた5つの強みをベースに、自社だけではなくお客さま、当グループが依存する会社、広い意味のサプライチェーン全体を守って社会全体をセキュアにし、安心安全で信頼ある社会の実現に貢献していきます。



グループCISO
横浜 信一

中期経営戦略

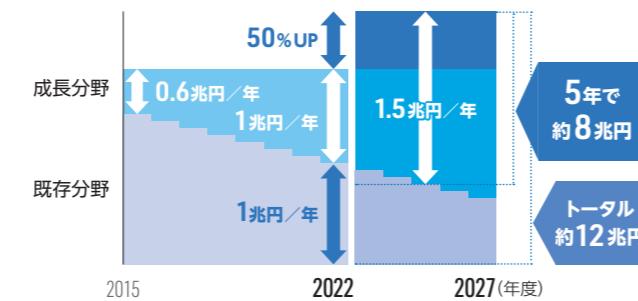
NTTは挑戦し続けます 新たな価値創造と 地球のサステナビリティのために ~Innovating a Sustainable Future for People and Planet~

中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」については、
2023年5月の発表から約1年がたち、着実に進捗しています。
本頁では改めて中期経営戦略の考え方や進捗の状況をご説明します。



成長の実現に向けた投資拡大

中期経営戦略の基本的な考え方の実現のために、成長分野への投資を拡大します。具体的には、2023年度からの5年間で成長分野と位置付けるIOWN、デジタル・データセンター、電力・エネルギー、スマートライフ、不動産、AI・ロボットといった領域に、従来の50%増となる約8兆円の投資を行います。



中期財務目標

中期財務目標については、持続的な更なる成長に向けて、キャッシュ創出力を軸とした取組みを強化する観点から、EBITDAを主要指標とし、対2022年度+20%の増加となる、約4兆円をめざします。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%増加となる約1.9兆円をめざすことに加え、成長分野の中でも注力すべき分野として、海外営業利益率2025年度10%を目標設定しました。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ともに、資本効率性の

向上に向けてROIC9%を目指しました。また、持続的成長と株主還元を両立し、EPSはこれまでと同等程度の伸びをめざします。

さらに、サステナビリティ関連指標(非財務指標)として設定した、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に加え、2024年度からはお客さま体験(CX)をより強化する観点から、顧客エンゲージメント指標を追加し、このようなサステナビリティ指標も合わせて、役員の業績連動報酬に反映しています。

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

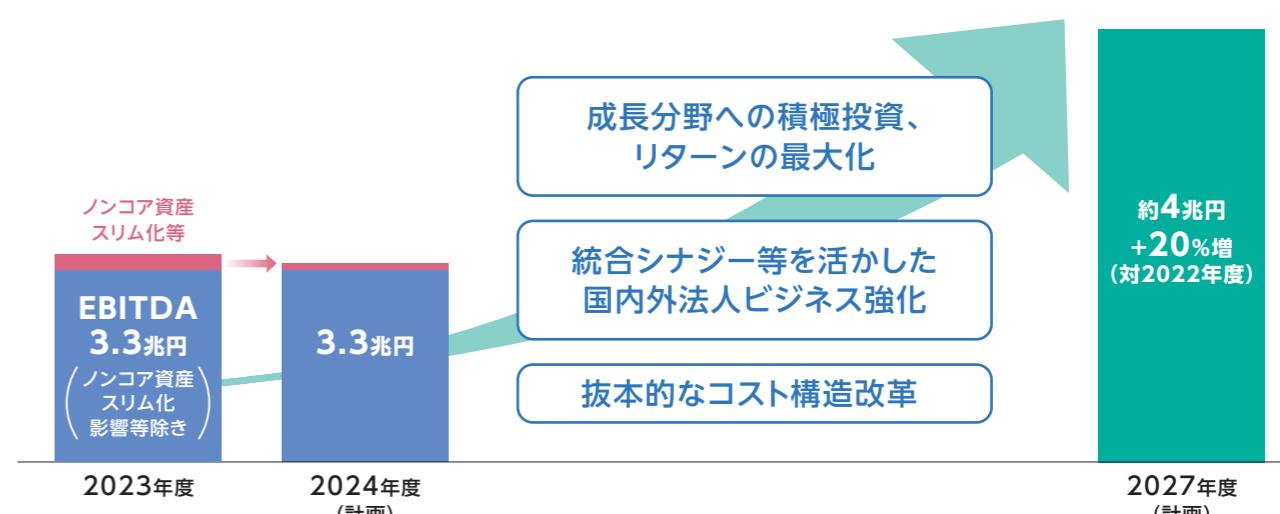
*1 IOWN、デジタル・データセンター、電力・エネルギー、スマートライフ、不動産、AI・ロボット等

*2 NTTデータグループ連結。買収に伴う無形資産の償却費等、一時的なコストを除く *3 NTTドコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本

中期財務目標達成に向けた取組み

2027年度の中期財務目標達成に向けて、

- ・積極的な成長分野への投資によるリターンの最大化
- ・NTTドコモやNTTデータグループの統合シナジー等を活かした国内外法人ビジネス強化
- ・抜本的なコスト構造改革 等の施策に取組み、成長のためのキャッシュ創出力を拡大させていきます。



株主還元の基本的な考え方

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方とともに、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。

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

Column

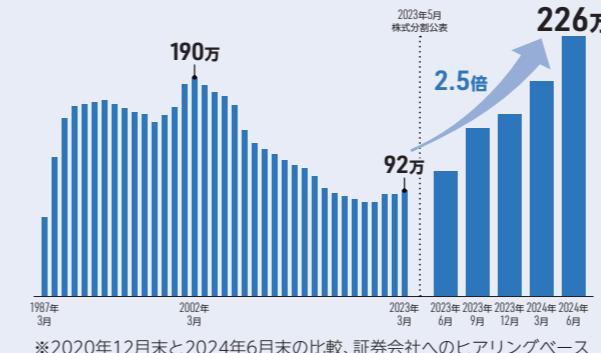
株式分割を契機とした株主数の増加と年齢層の拡がり

2023年5月の株式分割公表以降、株主数は継続して増加し、2024年6月末には株式分割公表前から2.5倍となる226万人に達し、過去最高を更新しました。

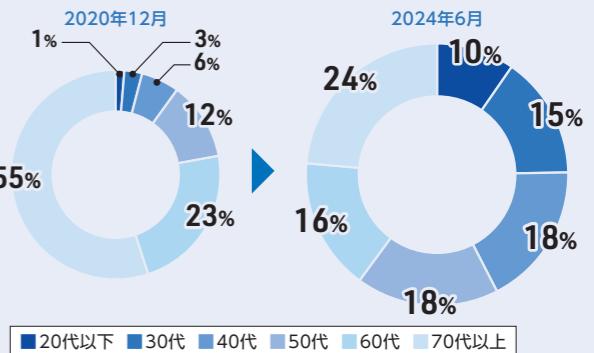
増加した株主はほぼ個人株主の皆さまであり、株主の

年齢構成についても、当社による証券会社へのヒアリングに基づく推計ですが、40代以下の層の割合が2020年12月と比較して約4倍となる等多様化が進んでおり、株式分割について評価いただいたと考えています。

株主数の推移



株主の年齢構成*



取組みの柱

戦略の実現に向けた3つの柱と、それぞれの柱を構成する9つの取組みは以下のとおりです。

3つの柱	9つの取組み	概要	実績(2023年度)
1. 新たな 価値の創造と グローバル サステナブル 社会を支える NTTへ	①IOWNによる新たな価値創造(構想から実現へ)		<ul style="list-style-type: none"> IOWNサービス提供開始 IOWNによるリモートプロダクションの推進 街づくりへのIOWNの先行導入 IOWN APNによる分散型データセンターの構築 IOWNのグローバル展開に向けた取組み(Upgrade2024(2024年4月)開催) <p>P77 IOWN</p>
	i.光電融合デバイスの製造会社設立	<ul style="list-style-type: none"> 光電融合デバイスの早期事業化に向け、NTTイノベティブデバイス(株)を設立 	
	ii.IOWN研究開発・実用化の加速	<ul style="list-style-type: none"> IOWN研究開発全体で2023年度約1,000億円、以降も継続的に資金を投下 	
	②データ・ドリブンによる新たな価値創造		<ul style="list-style-type: none"> 金融サービスの強化 → TOPICS1 NTT版LUMITSUZUMI商用サービス開始 <p>P80 NTT版生成AI</p> <ul style="list-style-type: none"> マーケティングソリューションビジネスの拡大(株)インテージホールディングスとの資本業務提携 May Mobility, Inc.への出資、同社自動運転システムの日本国内独占販売権の獲得 May Mobility, Inc.への出資、同社自動運転システムの日本国内独占販売権の獲得 <p>P63 社会・産業のDX/データ利活用の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> データセンター容量の拡大 → TOPICS2
	i.パーソナルビジネスの強化	<ul style="list-style-type: none"> パーソナルビジネス等の成長分野へ約1兆円以上/5年を投資 	
	ii.社会・産業のDX/データ利活用の強化	<ul style="list-style-type: none"> デジタルビジネス等に約3兆円以上/5年を投資 	
	iii.データセンターの拡張・高度化	<ul style="list-style-type: none"> 約1.5兆円以上/5年を投資、データセンターの容量を2023年3月時点の1,100MWから倍増 2040年度カーボンニュートラルの実現 	
	③循環型社会の実現		
	i.グリーンソリューションの実現	<ul style="list-style-type: none"> 「グリーンエネルギー × ICT」で実現するグリーンソリューションを推進し、約1兆円/5年を投資 再生可能エネルギーの発電事業を拡大、地産地消型の最適化・効率化された電力の安定供給を実現 	<ul style="list-style-type: none"> (株)グリーンパワーインベストメントの株式取得 パートナー企業との協業の推進 GXソリューションブランド「NTTG×Inno」立ち上げ 温室効果ガス排出量(Scope1&2)の2023年度実績は232万トン、計画を上回るペースで順調に進捗 <p>P33 グリーンソリューションの実現、ネットゼロに向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナブル陸上養殖システムの推進 <p>P66 循環型ビジネスの創造</p>
2. お客さま 体験(CX) の高度化	④事業基盤の更なる強靭化	<ul style="list-style-type: none"> 大規模故障等の発生を踏まえた強靭なネットワークシステムの実現、激甚化する自然災害等への対策強化のために、2025年度までに1,600億円規模を投資 	<ul style="list-style-type: none"> ワイドスター・StarlinkといったNTN(非地上系ネットワーク)の積極的な活用 <p>P69 事業基盤の更なる強靭化</p>
	⑤研究開発とマーケティングの融合	<ul style="list-style-type: none"> 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、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 	<ul style="list-style-type: none"> 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実施
3. 従業員体験(EX) の高度化	⑥お客さま体験(CX)を重視したサービスの強化	<ul style="list-style-type: none"> 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・アップデートすることで、お客さまの期待を超える新たな体験や感動を提供 	<ul style="list-style-type: none"> モバイル通信品質のお客さま体感改善への取組み お客さまが使いやすいポイントプログラムへの見直し <p>P67 CXを重視したサービスの強化</p>
	⑦オープンで革新的な企業文化へ	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 失敗から学ぶカンファレンスの開催 <p>P51 オープンで革新的な企業文化へ</p>
	⑧自律的なキャリア形成への支援強化	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 全管理職へのジョブ型人事制度の適用(2021年10月) 専門性を軸とした人事給与制度の導入(一般社員) リモートスタンダード制度導入以降、単身赴任者が約1,500人減少 <p>P48 自律的なキャリア形成への支援強化</p>
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		<ul style="list-style-type: none"> 従業員が在職中に死亡した場合に、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 	<ul style="list-style-type: none"> 国内で在職中の従業員を対象としていた仕組みを、海外も含めた在職中の従業員に順次拡大

TOPICS1 金融サービスの強化

金融サービスの強化に向けた取組みとして、投資分野では、2024年1月にマネックス証券株式会社(以下、マネックス証券)を子会社化、初めての方にも手軽で簡単な資産形成サービスの提供をめざし、dポイント・dカード・dアカウント等NTTドコモのサービスとマネックス証券のサービスの連携を強化していきます。

融資分野においては、2024年3月にオリックス・クレジッ

ユーザ接点の魅力向上



MONEXとの資本業務提携

dカードでの積立やdポイントを利用した投資信託、初心者向け資産形成サービスの提供 等

オリックス・クレジットとの資本業務提携

新たなローン商品の共同開発・販売両社のデータを活用した一人ひとりへの最適な商品の提案 等



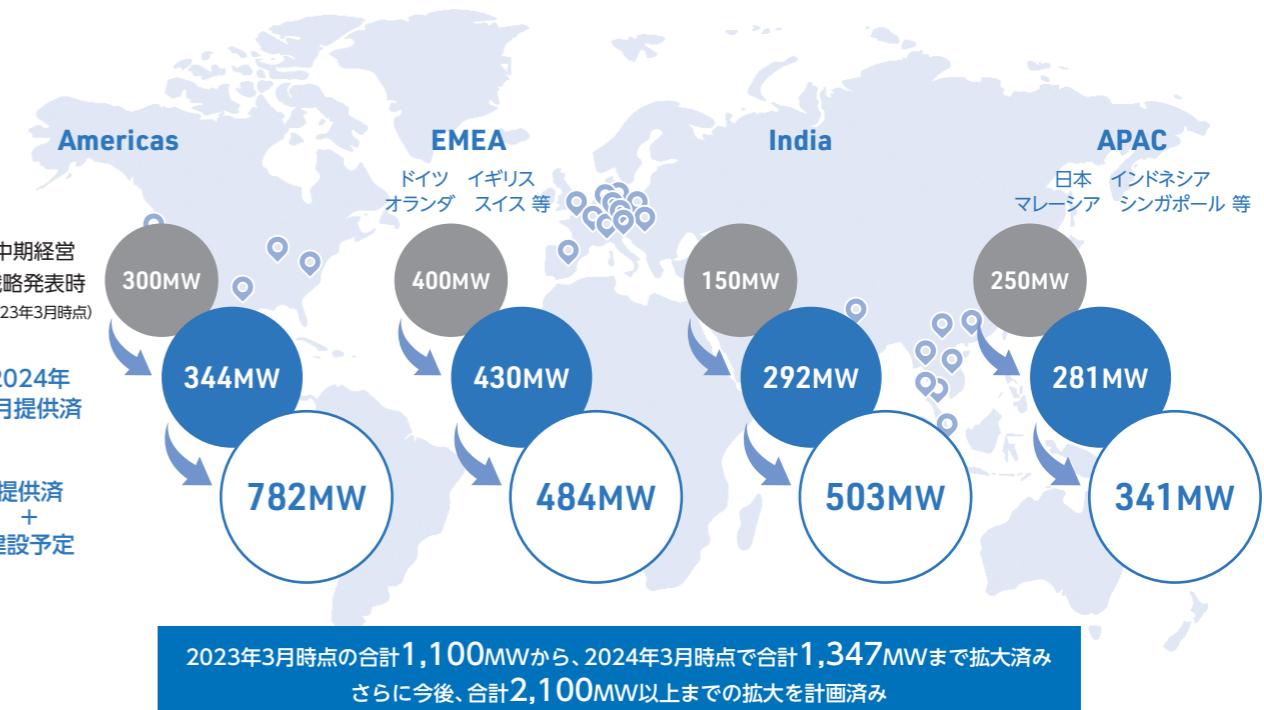
はなさく生命との協業による保険提供開始イーデザイン損害との協業による自動車保険提供開始



TOPICS2 データセンターの拡張・高度化

データセンター事業では、世界第3位^{*1}のデータセンター基盤の更なる拡張と、IOWN技術の導入による高度化を推進しており、2023年3月時点の容量である合計1,100MW

から、2024年3月時点では合計1,347MWまで拡大しました。さらに今後、合計2,100MW以上までの拡大を計画しています^{*2}。



*1 Structure Research 2023 Reportより中国事業者を除き再集計

*2 MW数はNTTコミュニケーションズグループ及びグローバル・ソリューション事業セグメントのGlobal Technology Servicesのデータセンター事業部門で所有するビル(第三者とのJV含む)における電力容量

NTT's R&D

NTT研究所は、NTTグループ並びに様々なパートナーの方とともに、サステナブルかつWell-beingな社会の実現に向けて、世界最高レベルの研究開発に取り組み続けます。

R&D全体戦略

研究開発方針 知の泉を汲んで研究し実用化により世に恵を具体的に提供しよう

1950年に当時通信省電気通信研究所の吉田五郎初代所長が掲げ、70年以上経った今でもNTT研究所のDNAとして生き続ける言葉です。この言葉には、研究所がとる三つの方針が込められています。

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

NTTグループは、2023年に中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」を発表しました。この実現に向けて、電気通信研究所設立時の初心にかえり、研究・実用化・価値提供のすべての大切さを再認識しつつ、「研究者が志をもち、ワクワクし続けますこと」、「圧倒的なテクノロジーでスケーラブルかつ持続的に社会に役立つこと」、「未来を予測するのではなく、創造すること」、「直感力を鍛え、独創的であること」を行動指針として、研究員全員で世界最高の研究開発を遂行しています。

R&Dの実績

NTTのR&Dは、世界をリードする技術を生み出し、社会や産業、学術の発展に寄与していくという理念のもと、約2,300人の研究者が基礎研究から事業会社のビジネス展開を支える研究開発まで幅広くかつ多様な研究を行っています。世界的に認められる卓越した研究業績を上げている社員に与えられる特別な役職である「フェロー」、世界から優秀な研究者と認められている革新研究者に与えられる「上席特別研究員」「特別研究員」等、世界的に活躍する人材が多数在籍しており、研究レベルを評価する尺度である投稿論文数では、ICT関連の企業の中で世界9位^{*}にランクインしています。

す。特に、光通信、情報セキュリティ、神経工学、音声認識、量子計算機等の分野では、世界1~2位^{*}を誇っています。

これら世界トップレベルの研究は、ICT分野の様々な領域に適用され、イノベーションの促進や社会課題の解決に貢献してきました。例えば、光ファイバーや光通信の研究成果により、我が国の高い光ファイバー普及率を実現しました。また、光ファイバー関連技術、FAXの国際標準化、音声符号化で国際的に高い評価を得た証であるIEEEマイルストーンへの認定等、今後もNTTのR&Dを通じて新たな価値の創造へ貢献していきます。

^{*}Web of Science, InCites Benchmarkingを用いたNTT調査より

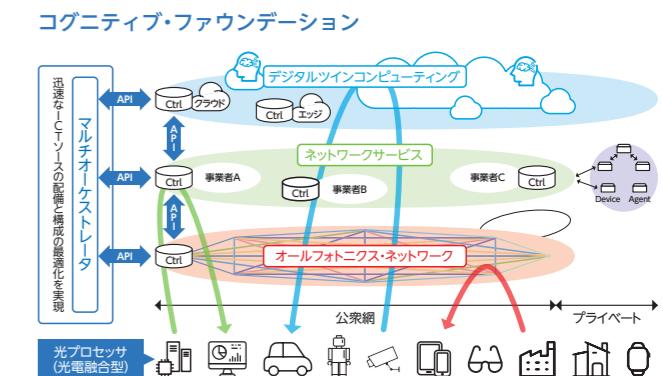
研究開発体制



What's IOWN?

IOWN構想

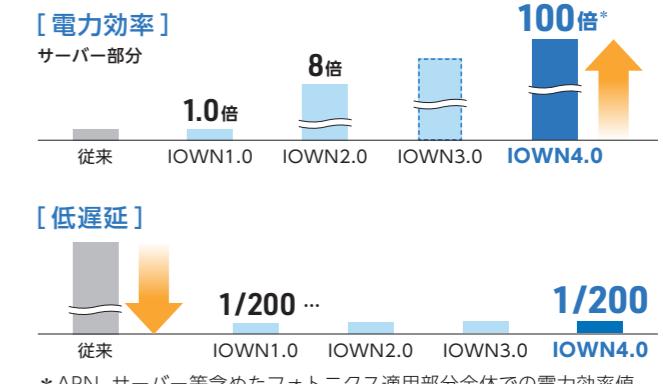
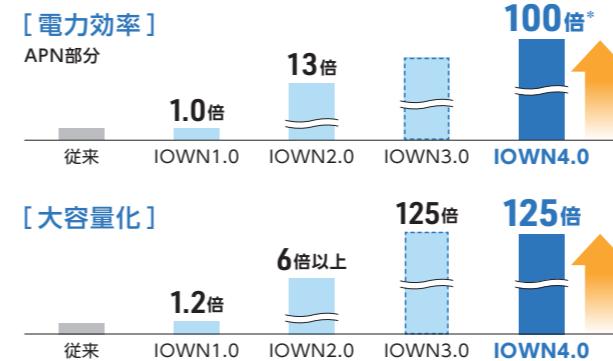
光を中心とした革新的技術を活用した高速大容量通信、膨大な計算リソースを提供可能な、端末を含むネットワーク・情報処理基盤の構想がIOWNです。APNに加え、サイバー空間上でモノやヒト同士の高度かつリアルタイムなインタラクションを可能とするデジタルツインコンピューティング(DTC)、それらを含む様々なICTリソースを効率的に配備するコグニティブ・ファウンデーション(CF)の3つの主要技術分野で構成されています。



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、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。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、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。



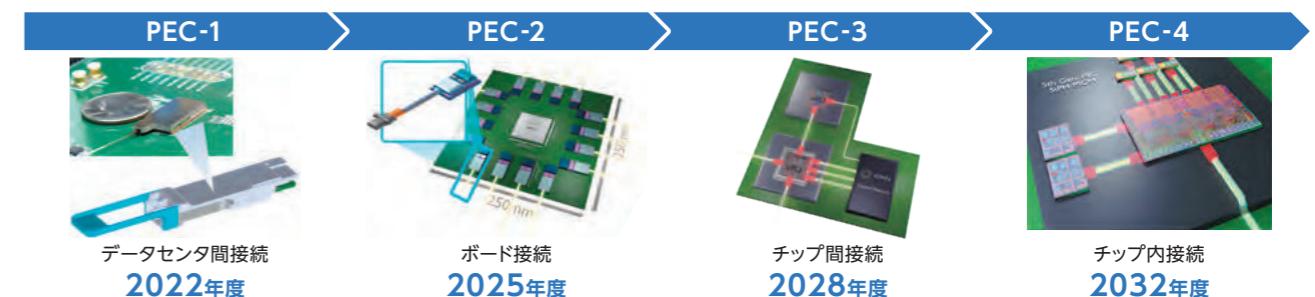
ロードマップ

光電融合(PEC)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、2022年度にはデータセンター間接続のPEC-1を商用化しました。

2025年度には、ボードとボード間の接続や、ボードと外

部インターフェース間の接続に光を利用できるようになるボード接続用デバイス(PEC-2)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、2028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(PEC-3)できるようにし、2032年度以降にチップ内も光で接続(PEC-4)ができるようめざしています。



IOWNの社会実装

コンテンツ制作のDX(デジタルトランスフォーメーション)

社会実装を進めているIOWNは、ネットワークとコンピューティング、2つの柱から支えられています。まずネットワークにおいては、「APN(All Photonics Network)」と呼ばれる新たなネットワークの展開を進めています。APNは次世代データセンターの基盤となるとともに、その性能を活かして様々なフィールドへの導入も進められています。



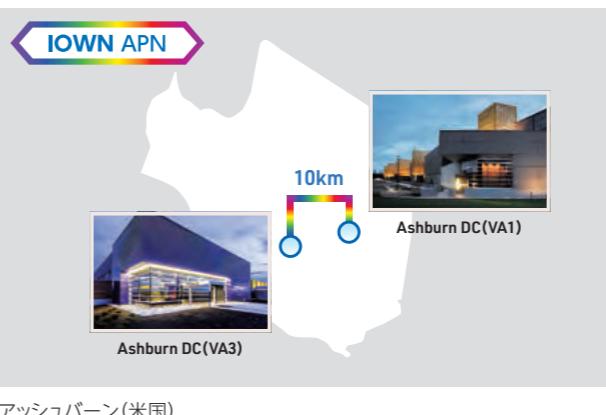
新たな街づくり

- 東急不動産株式会社(以下、東急不動産)とNTTグループは、本協業のモデル地域として、広域渋谷圏において東急不動産が関与する施設を対象にIOWNサービスを活用した街づくりを進めます。
- 広域渋谷圏に対して、IOWNサービスによって消費電力を削減することで環境負荷の小さいエリアに変えていくだけでなく、次世代的な価値を提供する社会実装フィールドとしてとらえ、今後IOWNサービスが進化していくステップに合わせて、新たな価値の提供に取り組みます。これらの取組みを通じて、自分らしく働き、多様なエンターテイメントを楽しみ、刺激と憩いの溢れる便利な街に住まうといった、「職・住・遊」を融合した環境にやさしい渋谷型都市ライフの実現をめざします。
- IOWN技術の紹介やIOWNを活用した未来の街づくりを体感いただくイベントにおいてIOWN回線を提供中
- 2023/12/13-15 渋谷IOWN WEEK : IOWNエンタメイベント・次世代リモート会議イベントを実施(渋谷サクラステージ・渋谷ソラスタ間で接続)

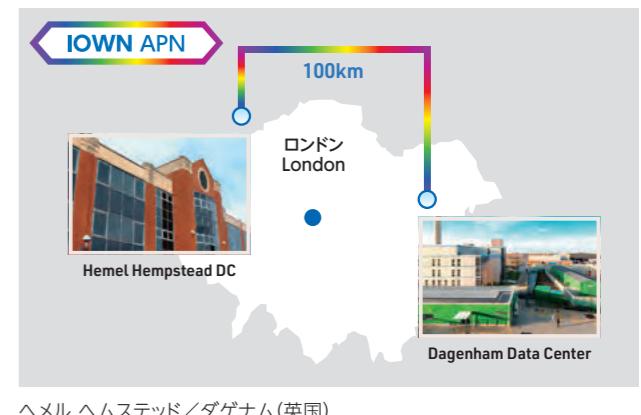


分散型DCの実現

昨今では二酸化炭素排出量の制限、用地不足等を理由に、都市部でのデータセンター建設が困難となっている地域が多く、郊外にデータセンターを建設せざるを得ないケースがあります。地理的に離れたデータセンター間を接続する場合データセンター間通信における遅延が非常に大きくなってしまうため、お客様の低遅延で接続するというニーズに応えられないという課題があります。



2024年4月には分散型データセンター実現に向け、国内及び米英でデータセンター間のAPN接続の実証実験。400Gbpsの通信において両データセンターを1ミリ秒未満の遅延、1マイクロ秒未満の遅延ゆらぎで接続でき、約100km離れているデータセンターをあたかも1つのものとして運用可能であることを確認しました。今後、アメリカ、イギリス以外のエリアへの展開も予定しています。



IOWN Global Forum

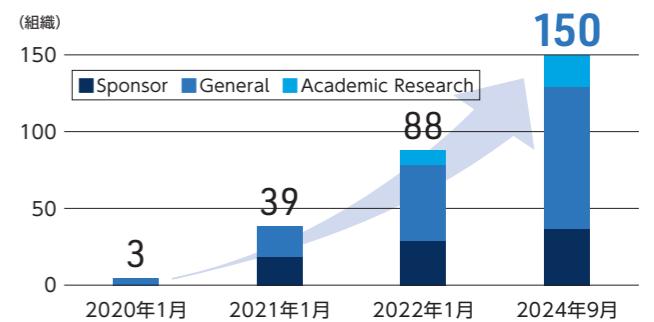
IOWN構想実現のために、IOWN Global Forumでは様々な組織・団体よりフィードバックをいただきながらグローバルパートナーと推進しており、150組織・団体(2024年9月時点)に参画いただいている。

2023年12月には、国連標準化機関ITU-Tにて世界各国のキャリア、ベンダー、公的機関等のハイレベル幹部から、IOWNがもたらす価値やその重要性について賛意が示され、IOWN技術仕様の公的標準策定を推進することが合意されました。

2024年4月には、日米首脳会談が実施され、そこで公開されたファクトシートには「日米企業は、IOWN Global Forumのようなパートナーシップを通じ、光半導体を通じて得られ

る幅広い可能性を模索している。」ことが明記され、重要な産業の一つとして動き出しています。

アジア・米州・欧州を含む150組織・団体が参画
※2024年9月時点



グローバル展開に向けた取組み(Upgrade2024)

2024年4月には光技術による次世代のインターネットやAIが抱える問題、またセキュリティ・プライバシーに関する課題に焦点を当てたUpgrade2024をサンフランシスコにて開催しました。

グローバルにおけるIOWN等の社会実装に向け、APN(分散型DC)やtsuzumi等の研究開発成果や製品開発を訴求し、パートナーの講演等の実施開催模様は国内外の多数のメディアに掲載されました。



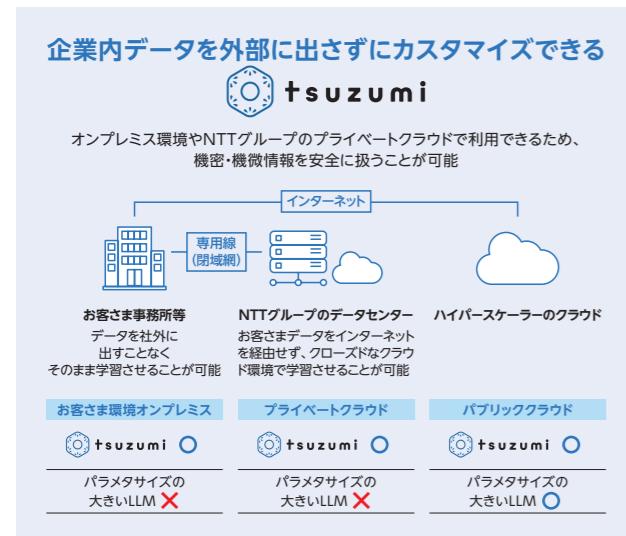
AI Initiatives

NTT版生成AI「tsuzumi」の商用化

CTO Message (P20) や「連鎖型AI」の推進による産業変革の実現」(P64)にあるとおり、NTTグループは複数の小型のAI同士が連携する連鎖型AIを構想しています。

その構想の1つのプロダクトとして生み出した、単独の巨大なAIではできない、少ない消費電力でクローズド・セキュアな環境で動作する、日本語性能が高いNTT版生成AI「tsuzumi」には、様々な企業のお客さまや自治体から650件以上の導入相談をいただいている。ご相談の3分の2がお客さまの社内データを学習させてカスタマイズしたLLMを活用したいというもので、特に製造、自治体、金融といった機密性が高いデータを扱うことが多い業界から多くの相談をいただいている。主な利用用途は、コールセンタ等のお客さま接点での活用によるCX(Customer Experience)向上や、議事録自動作成、要約や業務マニュアルからのQA作成等の社内業務改善によるEX(Employee Experience)向上、IT運用自動化やソフトウェア開発です。

このような状況を踏まえ、3つの利用環境、3つのソリューションメニューを組み合わせて利用いただける商用サービス



を2024年3月に発表しました。

tsuzumiは軽量であるため、大規模なハードウェア環境構築が必要なく、お客さま事務所内でオンプレミスでの利用や、NTTグループのデータセンターで稼動するプライベートクラウドでの利用が可能です。また、パブリッククラウドでの利用等、利用の仕方に合わせて自由にお選びいただけます。オンプレミス環境での利用により、企業内データを外部に出さずに安全に学習させることができます。

3つのソリューションメニューは、コンタクトセンターのオペレータ支援等のCXソリューション、業界別の知識が求められるマニュアル検索、議事録作成等のEXソリューション、お客さまIT部門やヘルプデスク向けのIT運用自動化等の運用サポートソリューションです。

2024年5月にはtsuzumiのサービスへの組込みや、業界・業務に特化したAIモデル開発を進めるため、「tsuzumiパートナープログラム」の募集を開始しました。パートナーの皆さまと一緒に新たなサービス・ソリューションの創出をめざします。



CAIOの任命 (Chief Artificial Intelligence Officer)

AI活用を社内外ともに強化していくため、その責任者としてChief AI Officerを任命しました。お客さまにAIを積極的にご提案していくことに加え、社内のすべての業務プロセスを抜本的に見直し、AIができるものはすべてAI化することに

取り組んでいます。AIの誤謬やバイアスによる社会的な混乱をもたらすリスクに対しては、AIガバナンスの体制を確立し、お客さまに安心してご利用いただけるAIサービスを推進していきます。

AIファーストを推進するため、新たにCAIOを2名任命

お客さまへ提供するAIサービス・ソリューションの開発を推進するCo-CAIO



社内におけるすべての業務プロセスをAIファーストにするとともに、AIガバナンスを確立・推進するCo-CAO

AIガバナンス

■ AIガバナンス戦略

AI(人工知能)は、技術革新により急速に社会に浸透し、人間が意識しないうちに無数のAIが大小様々な課題を日々解決しています。一方、AIの利用が思わず差別や不当な行動制約や誘導をまねくことが危惧されています。また、AIの挙動と影響の大部分は未知数であり、期待と同時に不安も高まっており、国内・外からAIリスクマネジメントとガバナンスの強化が求められています。

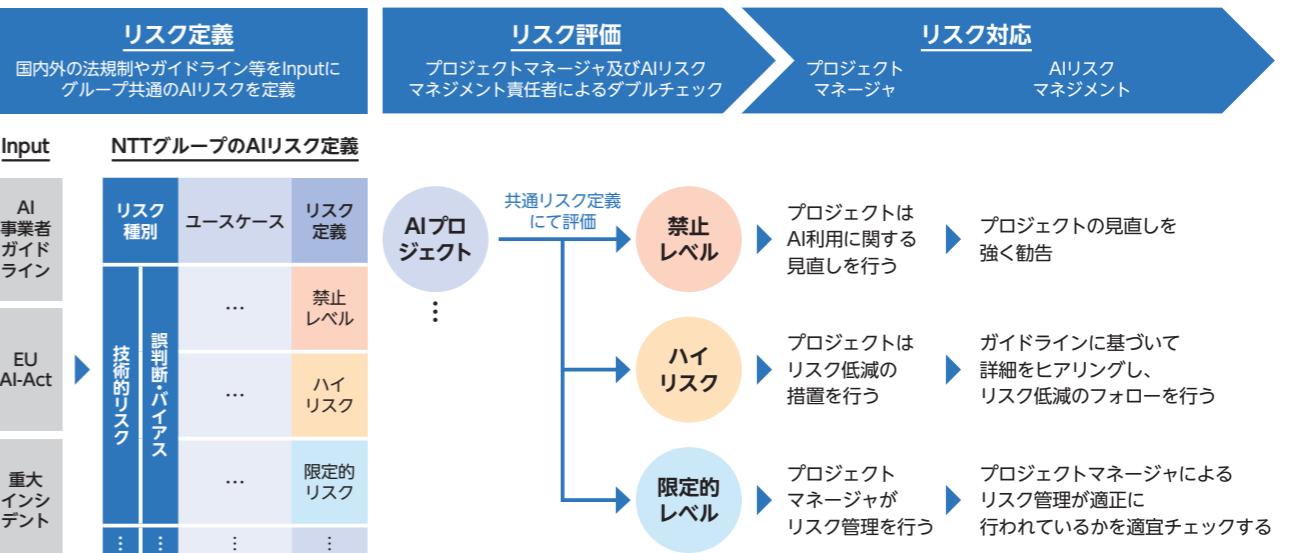
AI利用の推進とAIリスクの統制は、バランスが非常に重要です。「アクセル」をしっかり踏んでAI利用を高速に進めながら、「ブレーキ」で推進を止めるのではなく、「ガードレール」として不測の事態に陥っても、崖下に落ちるような致命的リスクを回避する「アクセル」と「ガードレール」型のガバナンスを指向しています。

■ AIリスクマネジメント

AIを利用するNTTグループ会社は、法令違反、契約違反、社会的・倫理的批判等AIの不適切な利用に伴うリスクを管理することが重要となります。

リスクマネジメントの手法には、国際社会でも広く採用されているリスクベース・アプローチを採用しています。

AIリスクの定義	NTTグループのAI利用に伴うリスクを、ユースケースごとに「禁止レベル」「ハイリスク」「限定的リスク」に分類し、NTTグループ内で統一しています。
AIリスクの評価	AIリスク定義に基づき、AIプロジェクトマネージャと所属会社のAIリスクマネジメント責任者がリスク評価を2重に行うことで、評価の精度を担保します。
AIリスクの対応	禁止レベルと評価されたAIプロジェクトは、AI利用方法を大きく見直します。禁止レベル以外の評価については、各社のAIリスクマネジメント責任者がプロジェクトのリスク低減をフォローし、リスクに応じた適切な対処を行い、プロジェクトを推進します。



■ AIガバナンス強化

AIガバナンス強化に向け、規程類*については国際社会や日本政府の法規制・ガイドラインを参照し、NTTグループ全体でAIリスクを共通的に定義し管理するためにAIガバナンス規程類を制定しています。

社のAIリスクマネジメント状況のモニタリング・評価を行うAIガバナンス室を設置しました。

また、NTTグループの適切なAI利用の推進とAIリスクへの対応を統制するリーダーシップを担保するために、当社にはCo-CAIOを配置しています。Co-CAIOを補佐しNTTグループのAIガバナンス規程類の整備、改訂を推進し、グループ会

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

*NTTグループAI憲章：NTTグループ及びその社員が常に意識し心がけておくべき基本的な方針
NTTグループAIガバナンスポリシー：AIの適切な利用を推進するために、AIリスクを共通的に定義し、どのようにAIガバナンスの仕組みを整備・運用していくかを定めたポリシー
NTTグループ生成AI利用ガイドライン：生成AI利用リスクの発生を抑止し、積極的な生成AI利用と価値創出を推進するために、NTTグループ各社で共通に認識すべき具体的なリスクとその対策の考え方を示したガイドライン

知的財産戦略

NTTグループは、知財資本への投資の成果を知的財産として適切に保護するとともに、多様な活用を促進する活動を着実に重ねることで、新たな価値創造と地球のサステナビリティへ貢献していきます。

知的財産活動についての考え方

NTTグループは、幅広い技術分野において基礎から応用までの研究開発に取り組む、世界でも類を見ない通信事業者として長年にわたり知財投資(研究開発投資)を積み重ねてきました。

NTTグループは、こういった知財投資の成果を知的財産として適切に保護、多様な活用を促進する活動を着実に重ねることで新たな価値の創造を図り、NTTグループの事業優位性確保だけでなく、我が国の産業競争力強化への貢献、そして、地球のサステナビリティへの貢献をめざして

います。

構想から実現フェーズに移行してきたIOWN構想は、NTTグループだけで完結できるものではありません。今春施行された当社に係る法改正では、事業共創の促進等、これまで以上に知的財産権活用の幅が広がりました。私たちは、長年にわたって蓄積してきた知的財産権を多様かつタイムリーに活用し、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ながら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

事業戦略

知的財産戦略

- ①戦略的な権利化
(知的財産ポートフォリオ構築)
- ②リスクマネジメント
- ③保有知的財産の活用

- ・新たな価値の創造
- ・地球のサステナビリティ

R&D戦略



知的財産の多様な活用を促進する活動

当社では、知的財産権を自グループの事業優位性確保のために活用するだけでなく、産業界の発展に貢献する技術については自治体等の知財ビジネスマッチング等に出展することで、中小企業やベンチャー企業による新製品開発・新事業創出を支援することで、技術の社会実装を加速させ、我が国の産業発展に貢献しています。

2023年度には、2つの知財ビジネスマッチングイベントに出展しR&D技術を紹介するとともに、2022年度のイベン

トでR&D部門が開発した錆防止塗料の技術に関心をもっていただいた中小企業との個別面談や技術導入支援を進め、紹介先企業において当社の特許技術を活用した商品化が進んでいます。

NTTグループは、今後も知財ビジネスマッチングイベントをはじめ、お客様やパートナー、スタートアップと共に創工コシステム構築をめざす取組を通じて、新たな価値の創造に貢献していきます。

令和6年度 経済産業省特許庁「知財功労賞(特許庁長官賞)」受賞

ドコモグループの法人事業ブランド「ドコモビジネス」を展開するNTTコミュニケーションズは、経済産業省 特許庁が2024年4月18日に開催した令和6年度「知財功労賞」表彰式において「特許庁長官表彰(オープンイノベーション推進企業)」を受賞しました。

NTTコミュニケーションズは事業共創プログラム等を通じて、様々な企業の皆さまとともに、新規ビジネス創出や新技術の社会実装に向けた共創活動に取り組んでおり、今回もオープンイノベーションを目的とした全社施策や共創を促進する知財活動について高く評価いただき受賞に至りました。

Asia IP Elite 2023受賞

当社は、国際的な知的財産関連情報メディアであるIntellectual Asset Management (IAM) が選考する「Asia IP Elite 2023」に選出されました。これは、IAM誌がアジア全域から選出した、知財活用や知財紛争への対処に積極的に関与している企業のうち、知的財産戦略の観点から最も優れた企業に授与されるものです。NTTグループが取り組む研究開発の先進性と、創出された特許の積極的な活用等知的財産の価値を引き出す革新的なアプローチが国際的に評価されたものです。



IPR*-DAY(知的財産への関心度向上に向けたグループ横断的な取組み)

当社では、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2022年度より開催しています。

2023年11月に開催したIPR-DAY 2023には、グループ

*Intellectual Property Right

63社から幅広い職種で活躍する550名の参加がありました。当日は、NTT知的財産センター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、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。



IPR-DAY 2023 プログラム

- ・知財分析で読み解く競合企業の事業戦略
- ・IOWN構想実現に向けた「OneNTT」の知財活動
- ・知財未経験の私がNTTコミュニケーションズ知財業務を1年間経験してみた
- ・当社が特許を取る理由
- ・Building Bridge Worldwide. ~Activities of IP Utilization~
- ・500年の知財史を搖るがすAI技術革新 ~将来事業に備えて、気にしておくべき知財法の行く末~

セグメント別営業概況

総合ICT事業

総合ICT事業では、スマートライフ事業のM&Aによる非連続な成長を含めた取組み、コンシューマ通信事業の顧客ニーズに対応した料金プランの拡充による顧客基盤の強化、法人事業の更なる拡大を推進しました。

業績推移



2023実績

金融・決済、マーケティングソリューションを始めとするスマートライフ事業の拡大や法人事業における統合ソリューションの拡大等により、対前年増収増益となりました。

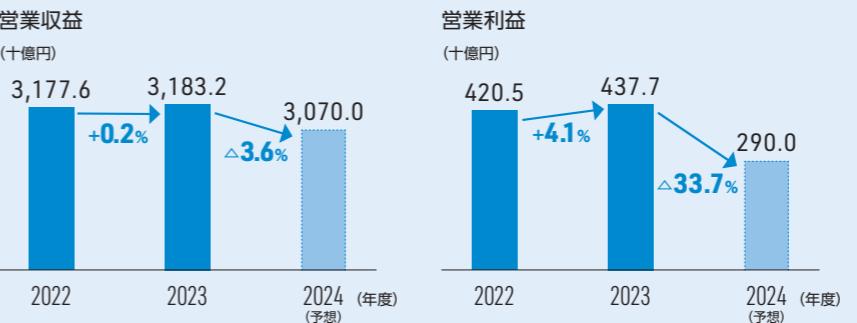
2024予想

引き続きスマートライフ事業及び法人事業における統合ソリューションの拡大等により、対前年増収増益を計画しています。

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・社会のデジタルトランスフォーメーション(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に卸提供する「光コラボレーションモデル」の提供を推進しました。

業績推移



2023実績

災害復旧やセキュリティ関連費用の増等はあつたものの、コスト効率化やノンコア資産スリム化等の取組みにより、対前年増収増益となりました。

2024予想

前年度のノンコア資産スリム化の反動や、災害復旧費用等の増に加えて、固定音声関連収入等の減収が継続すること等により、対前年減収増益を計画しています。事業の選択と集中や、コスト削減等を通じて、2025年度の対前年増益への反転と中期的な成長に向けて取り組んでいきます。

重点的取組み

■成長分野であるスマートライフ・法人分野でドコモグループを牽引し、持続的成長を実現

コンシューマ (スマートライフ・コンシューマ通信)	・お客さま一人ひとりに最適なサービスミックスを、店頭・オンライン・メディア等のマルチチャネルを活用し、シームレスなコミュニケーションで提案
法人	・大企業のお客さまに向けた、先進技術を活用したソリューション・サービスの展開 ・中堅・中小企業のお客さまに向けた、モバイルに加え業界別の課題解決ソリューションやニーズの多い分野を中心としたパッケージソリューションの提供、地域・企業の課題解決支援
ネットワーク	・環境変化や災害に強いネットワークの構築に向けた取組みの推進・お客さま体感品質の強化 ・2024年4月に設立した(株)OREX SAIを起点とする、OREX ^{※1} の海外展開の加速

※1 OREX : <https://ssw.web.ntt.com/orex/>

TOPICS

「OREX Packages」をグローバルに提供する 合弁会社の設立

NTTドコモと日本電気株式会社(以下、NEC)は、オープンRANの海外展開の本格化に向け、「OREX Packages」^{※2}を提供する合弁会社「株式会社 OREX SAI」を2024年4月1日に設立しました。同社は、OREX PARTNERS^{※3}のあらゆる製品やサービス等を現地で調達、システムの動作検証をした上で、海外通信事業者の要望に応じたモバイルネットワークを提供します。また、NECがこれまで展開してきた50か国・地域以上での事業基盤やグローバルでのケイパビリティを活用し、より迅速なグローバルビジネスの展開が可能となります。同社を通じてOREX PARTNERSと更なる連携を図り、商用化を推進することで、あらゆるベンダーの機器やシステムと相互接続を可能とする“眞のオープンRAN”の実現に貢献していきます。

「ドコモポイ活プラン」の 提供開始

NTTドコモは、決済手段のご利用状況に応じてさらにdポイント(期間・用途限定)がたまる新料金プラン「ドコモポイ活プラン」の第一弾として2024年4月に「ahamo ポイ活」、第二弾として2024年8月に「eximo ポイ活」の提供を開始しました。「ahamo」や「eximo」といった通信サービスに、金融・決済や映像等のサービスを組み合わせた最適なサービスミックスでの提案を強化することで、収益拡大と顧客基盤の拡大をめざします。

※2 「OREX」が提供するオープンRANサービス、「OREX RAN」「OREX SMO」「OREX Services」を各通信事業者の要望に応じて組み合わせたサービスの総称

※3 2024年2月26時点にてOREX PARTNERS 16社、OREX RU PARTNERS 7社、OREX DELIVERY PARTNERS 7社

TOPICS

固定電話(加入電話・INSネット)の IP網移行

モバイル・プロードバンドの進展によるコミュニケーション手段の多様化に伴う固定電話(加入電話・INSネット)の契約数等の減少に加え、電話サービスのために用いられている公衆交換電話網(PSTN)の設備(中継交換機・信号交換機)の維持限界(2025年頃)を見据え、2024年1月1日以降、地域ごとに段階的に固定電話(加入電話・INSネット)のIP網への設備切替を実施しました。

電話帳(タウンページ等)及び 番号案内(104番)の終了

NTT東日本及びNTT西日本は、電話番号をお調べいただく手段として、電話帳(タウンページ等)及び番号案内(104番)を提供していましたが、近年はスマートフォンの普及等に伴い電話番号検索方法が多様化したこと、タウンページへの広告掲載数が減少するとともに、番号案内の利用数も大幅に減少していました。このような状況を踏まえ、紙資源消費を削減し、環境負荷の低減を実現する観点からも、2026年3月末をもって電話帳及び番号案内の提供を終了します。なお、目の不自由な方々の暮らしの役にたてていただくことを目的に発行している「点字電話帳」及び障がいのある方を対象に無料で電話番号を案内する「ふれあい案内」については、提供を継続します。NTT東日本・NTT西日本の電話帳及び番号案内の終了後は、NTTタウンページ株式会社がインターネット上で提供する「タウンページ^{※1}」にて電話番号を検索いただくことが可能です。

※1 タウンページ <https://itp.ne.jp/>

セグメント別営業概況

グローバル・ソリューション事業

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

業績推移



2023実績

日本国内における公共・金融・法人分野の増収に加え、為替影響等により、対前年増収増益となりました。

2024予想

引き続きデジタル化需要の取込み等による増収等により、対前年増収増益を計画しています。

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・マネジメントシステムを活用したエネルギーの地産地消、脱炭素ソリューションの展開等を推進しました。

業績推移



2023実績

エネルギー事業における電気料収入の減少等により、対前年減収減益となりました。

2024予想

NTTアーバンソリューションズグループにおいて、分譲住宅販売の拡大等に伴う増収等があるものの、前年度物件売却益の反動減等により、対前年減収減益を計画しています。

重点的取組み

■「Realizing a Sustainable Future」— 未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことでお客さまとともにサステナブルな社会を実現

ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出	・国内における業界連携や海外におけるリージョン間の連携により新たなサービスを創出
Foresight起点のコンサルティング力強化	・NTTデータ独自のコンサルティングメソッドを確立・社内展開し、お客さま・業界の未来を構想するForesight起点のコンサルティング力を強化
アセットベースのビジネスモデルへの進化	・生成AI関連アセットのビジネス活用により、顧客との共創をはじめ多数の成果をグローバルで創出
先進技術活用力とシステム開発技術力の強化	・2023年度、生成AI領域のマーケットポジションで最高位評価を獲得 ^{*1}
人財・組織力の最大化	・人的資本の確保に加え、Top Employerのグローバル認定 ^{*2} を初取得

^{*1}HFS Research社発行の「HFS Research Generative AI Services」 ^{*2}世界で17社、日本企業ではNTT DATAを含む2社が認定

重点的取組み

■NTTアーバンソリューションズグループ

— NTTグループのリソースを最大限活用した「街づくり」を推進

コンサルティング	・街づくりに関するコンサルティング、調査・分析、データベースの運用・構築サービスを提供
不動産開発	・最新のICTや環境技術を活用し、NTTグループの資産活用や自治体・企業との連携により、その地域の価値をさらに高める開発を推進
ファシリティソリューション	・先進のICTと設計・維持管理ノウハウにより、環境負荷低減と快適性を両立させた建物づくりを実現
マネジメント	・ICTの活用により、オフィスや住宅の入居者さまの利便性向上と、物件・エリアの価値向上を実現

■NTTアノードエナジーグループ

— 脱炭素社会の実現とエネルギーの地産地消推進に向け、スマートエネルギー事業を展開

グリーン発電	・太陽光、風力、地熱、バイオマス等、再エネ発電所の開発・運営を地域と共に着実に実施
アグリゲーション	・再エネの普及・拡大に伴い生じる課題を、需給バランスを調整する蓄電池やEMSにより解決
電力小売	・企業や自治体等の要望に合わせて、(株)エネットを中心とした小売電気事業を展開し、再エネを持続的に提供
エンジニアリングソリューション	・電気通信用電力設備や再エネ・蓄電池・データセンターを中心としたエンジニアリングソリューションを積極的に展開

TOPICS

ペイメント事業拡大に向け、マレーシアの決済サービスプロバイダーGHL Systems Berhadの株式を取得

2024年5月、NTTデータは、マレーシアを代表する決済サービスプロバイダーの1社であり、決済端末を通じた各種サービスに強みを持つGHL Systems Berhadの発行済み株式の58.7%を同社大株主より譲り受けたことで合意、その後のマレーシア証券取引所を通じたその他既存株主に対する公開買い付けの実施により、7月に同社を完全子会社化しました。

マレーシアをはじめ、フィリピン、タイ等のASEAN地域で、48万台以上の決済端末を設置し、各種決済サービスを提供する同社を子会社化するとともに、NTTデータがペイメント分野で保有するサービスやノウハウを組み合わせることで、両社が展開する各国において、消費者にとってより便利で安心なキャッシュレス社会の実現に貢献していきます。

Microsoft Azure上でNTT版生成AI「tsuzumi」の提供開始

NTTデータは日本国内において、2024年11月以降、大規模言語モデルをクラウド上で利用可能とする、マイクロソフト社の「Model-as-a-Service (MaaS) プラットフォーム」上でtsuzumiの提供を開始します。利用者はAzureサービスの一部として迅速にtsuzumiを利用することができます。Azure AI Studio上でチューニングやビジネスアプリケーション開発が可能となります。なお、同プラットフォーム上でのLLM提供ができる企業は、2024年6月時点、世界で10社のみであり、アジアではNTTデータのみです。今後NTTデータは、本サービスを日本国内のみならず、グローバルに広く提供することをめざします。

TOPICS

せんだい都心再構築プロジェクト第1号物件「アーバンネット仙台中央ビル」開業

2024年3月、仙台駅西側エリア最大級で高機能なオフィスフロア、多様化する働き方に対応したワークプレイスを擁する「アーバンネット仙台中央ビル」をオープンしました。都心部の新たな賑わいや回遊促進に向けた、オーブンスペース・テラスを整備した、仙台市が進める「せんだい都心再構築プロジェクト」の第1号物件です。低層部では、コワーキングスペース・カンファレンス・イノベーションスペース等の交流空間を整備し、産官学の連携によるスタートアップ支援や多様なコミュニティ創出を行います。また、東北大青葉山新キャンパス内に整備された3GeV高輝度放射光施設「NanoTerasu」^{*1}と連携した産業利用促進により、仙台市・宮城県の更なる活性化と地域課題の解決に寄与します。

^{*1} 太陽光の10億倍以上の明るさの光(放射光)を用いて、ナノスケールの解像度でミクロの世界を観察することができる「巨大な顕微鏡」施設

アグリゲーション事業の推進に向けたエネルギー流通プラットフォームの構築を開始

NTTアノードエナジーは、今後普及拡大が見込まれる蓄電池と需要家側のエネルギー資源を統合的に制御し調整力とすることに加え、再生可能エネルギーを集約して電力需給を最適化する「アグリゲーション」の取組みを推進していきます。具体的には、「再エネ発電所」「系統蓄電池」「EV等の需要家内設備」の3つの分散するエネルギー資源をアグリゲーションし、それらを支える高度な制御を担う基盤として「エネルギー流通プラットフォーム」の構築を進めます。同プラットフォームはNTTグループの最新技術を活用したデータ分析基盤、調整力取引を管理するアグリゲーション・コーディネーター基盤により構成されるもので、今後は再生可能エネルギー発電事業者や小売電気事業者等の需給バランスを最適に運用・制御するソリューションを提供していく予定です。

Corporate Governance

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んをはじめ、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、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

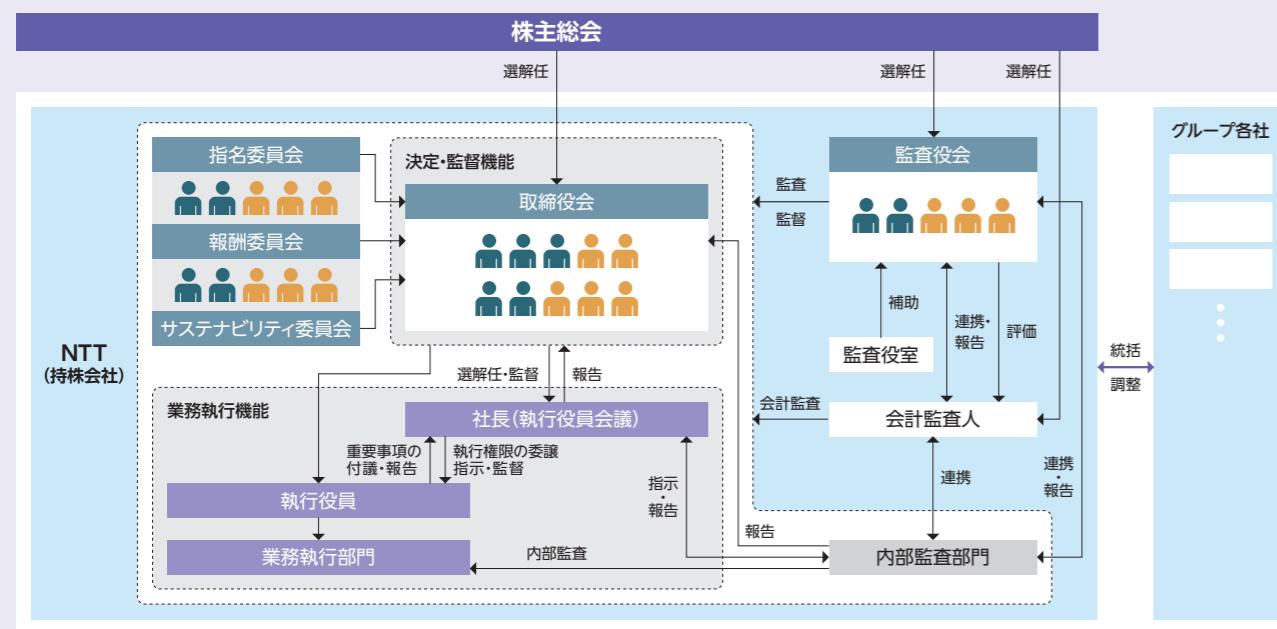
え、体制強化していくことが重要であると考えており、経営の健全性の確保、適正な意思決定と事業遂行の実現、アカウンタビリティ（説明責任）の明確化、コンプライアンスの徹底を基本方針として取り組んでいます。

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



取締役の紹介

澤田 純
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
代表取締役副社長大西 佐知子
常務取締役坂村 健
社外取締役内永 ゆか子
社外取締役渡邊 光一郎
社外取締役遠藤 典子
社外取締役武井 奈津子
社外取締役

監査役の紹介

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

※2024年6月末現在

■スキルマトリックス

氏名	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	分野	
					H R	財務・ファイナンス
澤田 純	●	●	●	●	●	●
島田 明	●	●		●	●	●
川添 雄彦	●	●	●	●	●	●
廣井 孝史	●	●	●	●	●	●
大西 佐知子	●	●	●	●	●	●
坂村 健	●	●	●	●	●	●
内永 ゆか子	●	●	●	●	●	●
渡邊 光一郎	●	●	●	●	●	●
遠藤 典子	●	●	●	●	●	●
武井 奈津子	●	●	●	●	●	●
柳 圭一郎	●	●	●	●	●	●
高橋 香苗	●	●	●	●	●	●
腰山 謙介	●	●	●	●	●	●
神田 秀樹	●	●	●	●	●	●
鹿島 かおる	●	●	●	●	●	●

※各取締役・監査役に特に期待する分野を、最大5つまで記載しています。上記一覧表は、各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

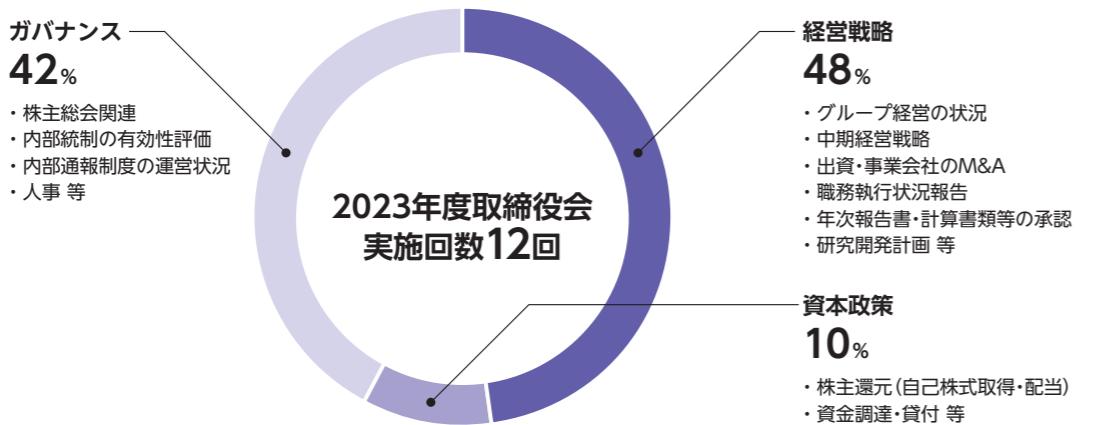
取締役会

取締役会は、独立社外取締役5名と社内取締役5名の合計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、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、客觀性及び説明責任の更なる強化のために、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。

■取締役会の決議・報告事項の内訳



取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、グループ全体の中長期的な事業戦略に基づいたグループ各社の具体的な事業運営について、モニタリングする役割を担っています。

当社の取締役会は、執行役員等で構成する執行役員会議や、社長・副社長を委員長とし、関係する執行役員等が参加する各種の委員会の審議を経て、グループ経営に係る重要事項等を決定するとともに、各取締役及び各執行役員の職務執行の状況をモニタリングしています。

取締役会においては、各取締役の所掌に基づき、現状のグループ経営等における課題とその解決に向けた取組みや、出資や提携等の事業拡大に向けた取組みについて報告・審議されています。

2023年度は、中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」をはじめ、NTTグループがめざすべき事業の方向性と今後の重点的な取組み等を中心に、活発な議論がなされました。

また、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。2023年度においても第三者機関を起用し、全取締役・監査役を対象とした取締役会に関するアンケート調査を行い、取締役会としての実効性評価を実施しました。取締役会の役割と責務、構成、運営、満足度といった観点での質問を行い、第三者機関にて取りまとめた結果、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、NTTグループがめざすべき事業の方向性と今後の重点的な取組み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。

取締役会の実効性評価に関するアンケート調査

目的	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
調査頻度	年1回
対象者	全取締役及び全監査役(無記名方式) ・取締役10名(うち社外取締役5名) ・監査役5名(うち社外監査役3名)
実施期間	2024年3月
質問数・回答方式	・4段階評価(4:そう思う、3:まあそう思う、2:あまりそう思わない、1:そう思わない) 27問 ・自由記述 1問
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・活用方法	第三者機関によるアンケート実施・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
主な結果	・全質問に対する肯定的評価は99%(そう思う:69%、まあそう思う:29%) ・評価1「そう思わない」の回答はなく、「あまり思わない」についても1.3%と僅少 ・すべての回答者が、取締役会の実効性は確保されていると回答(設問6-2) ・自由記述においては、建設的なコメントが多数挙げられ、重要な不備を指摘するコメントはなかった。

質問	肯定的評価(平均値)
1. 取締役会の役割・責務について	99% (3.6pt/4.0pt)
1-1 取締役会は、独立した客觀的な立場から、経営陣に対する監督を行っている	
1-2 取締役会は、経営上重要性の高い事項を審議している	
1-3 取締役会は、経営戦略を十分に審議している	
1-4 取締役会は、経営戦略を定期的に監督している	
1-5 役員報酬の仕組みは、持続的な成長に向けて適切なインセンティブとなっている	
1-6 取締役会は、内部統制システムやリスク管理体制の整備状況の確認と監督を適切に実施している	
2. 取締役会の構成について	98% (3.8pt/4.0pt)
2-1 取締役会の人数は適切である	
2-2 社外取締役の人数は適切である	
2-3 社外取締役の人数比率は適切である	
2-4 持続的成長に向けて、ガバナンス体制(機関設計や委員会等)のあり方を十分に検討している	
2-5 取締役会議長は、経営陣を監督する取締役会のリーダーとしての役割を客觀的かつ公正に果たしている	
2-6 取締役は知識、経験、専門性、性別、国際性等の観点で多様性が確保されている	
3. 取締役会の運営について	98% (3.7pt/4.0pt)
3-1 取締役会は、経営上重要性の高い事項について十分に時間をかけて議論している	
3-2 取締役会に付議される議題は適切である	
3-3 取締役会以外の場において、経営陣やその他の役員との意見交換が十分になされている	
3-4 取締役会の資料は、理解しやすく作成され、説明されている	
3-5 取締役会資料は、事前準備ができるよう、十分先立って配布されている	
3-6 取締役会の開催頻度は適切である	
3-7 取締役会の所要時間は適切である	
3-8 取締役会では、率直で自由闊達な議論がなされている	
4. 取締役・監査役の役割・責務について	100% (3.7pt/4.0pt)
4-1 自身は、自らの役割を理解し、取締役会の審議や意思決定の質の向上に十分に貢献している(取締役会の場に限らない)	
4-2 自身以外の取締役は、自らの役割を理解し、取締役会の審議や意思決定の質の向上に十分に貢献している	
5. 社外取締役・監査役向け設問	100% (3.6pt/4.0pt)
5-1 取締役会以外の場においても、重要な経営情報が隨時提供されている	
5-2 自身の役割・責務を果たすために必要な知識等の習得機会が会社から提供されている	
5-3 当社における社外取締役・監査役の仕事はとてもやりがいがあり満足している	
6. 総括質問	100% (3.7pt/4.0pt)
6-1 取締役会は、すべてのステークホルダーへ配慮し、サステナビリティに関する方針を策定・開示し、適切に監督している	
6-2 総じて当社の取締役会の実効性は確保されている	

社外取締役メッセージ



TRON*プロジェクトと名付けた、機器等を正確なタイミングで確実に動作させるコンピューターシステムの研究開発と標準化活動を40年ほど前から続けています。当時としては珍しいオープンイノベーション型のプロジェクトとして、ソースコードや仕様書を無償で公開し、IoTの進展に貢献してきました。

幾度の議論を重ねて2023年5月の公表に至った中期経営戦略は、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グループならではの公共的な領域をバランスよく織り込んでいると思っています。AIに関して申し上げると、急速に生成型AIの研究は進歩しており、またその影響力の更なる高まりは明白であることから、NTTグループ全体でAIに関する取組みについて議論し、その内容については対外的に発信していくべきだと意見提起いたしました。その中で、CAIOを設置し、AI推進等にかかる責任を明確にした点は高く評価しています。

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、新たな価値創造を続ける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。

*The Real-time Operating system Nucleusの略称。IoT分野で約6割の市場占有率を誇る日本発のOS。米国電気電子学会(IEEE)の標準規格として認定されている。

坂村 健

独立社外取締役

2019年6月
当社取締役就任



渡邊 光一郎

独立社外取締役

2022年6月
当社取締役就任

私は、第一生命ホールディングス及び第一生命保険株式会社代表取締役社長として経営全般を担うとともに、「相互会社から株式会社への組織変更」や「東京証券取引所市場第一部(当時)への上場」等、第一生命グループの成長に向けた改革を牽引しました。

NTTの取締役会では、中期経営戦略にて成長分野と位置付けているデータセンター事業を取り巻く環境を踏まえた迅速な意思決定の重要性、金融事業を運営していく管理体制やリスク管理についての助言を行う等、これまでの企業経営の経験を背景にした積極的な提言等を通じて、適切な意思決定に貢献しています。

第39回定時株主総会においては、NTTグループの課題認識について株主さまから質問を頂戴し、社外取締役として回答いたしました。中期経営戦略における新たな価値創造の実現に向けては、NTTグループが国内だけではなくグローバルに成長できるかが大きな課題であると認識しています。これまでの取締役会での議論においては、この方向に着実に進展していると確信しており、将来が非常に期待できる企業となりつつあると考えています。今後も独立した客観的な立場から、経営陣による戦略策定や職務執行を監督し、適正な判断・評価を行い、中期経営戦略の実現に向けた後押しをしていくことで、NTTグループの持続的成長と企業価値向上に貢献したいと考えています。



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・イノベイティブ・ネットワークを設立しました。テクノロジーの進歩によってビジネスモデルは急速に変化しており、その中で勝ち抜くためには、会社という組織の在り方や文化を変えていかなければいけません。世界経済フォーラムが公表するジェンダー・ギャップ指数において、日本の順位は2010年では97位でした。その後、女性の社会進出が伸びたにも関わらず、2024年6月に公表された日本の順位は118位となっており、これはグローバルでは日本を遥かに上回るスピードで女性の社会進出がなされていることを表しています。多様な価値観を持つ人材を活用し、互いに理解・尊重しながら新しいビジネスモデルを創造すること、また、組織を活性化するダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を促進することがイノベーションの重要な原動力であり、有効な経営戦略であると考えています。

内永 ゆか子

独立社外取締役

2022年6月
当社取締役就任



武井 奈津子

独立社外取締役

2024年6月
当社取締役就任

私は、ソニーグループ株式会社において、国内外の買収や提携案件、新規領域の探索等を法務面から支えるとともに、適正なグループ経営の確保や健全な事業活動の根幹となる企業風土の醸成等に向けた体制の構築等、長年にわたり法務・コンプライアンスの責任者として牽引してきました。

NTTグループは中期経営戦略において、キャッシュ創出力の増大に向け、成長分野を中心とした積極的な投資を実施していくこととしており、成長するための適切なリスクテイクがますます求められると言えています。また、成長分野と位置付けているスマートライフやAI、デジタル・データセンター等、いずれも変化のスピードが速く、グローバルにビジネスを展開する企業体としてのグループガバナンスの向上等、引き続き取り組むべき課題があると認識しています。

独立社外取締役としての重要な役割の一つは、健全なリスクテイクを支えることだと考えています。これまでに培ってきた法務やリスクマネジメント、ガバナンス、グローバル戦略等の知見を活かし、NTTグループの成長分野やグローバル市場における取組み強化の後押しを適切に行い、意思決定や業務執行の監督等を通じて、中長期の視点で経営をモニタリングしていきたいと考えています。

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。そのうち監査役

柳圭一郎氏は日本証券アナリスト協会検定会員の資格を有しており、監査役 腹山謙介氏は会計検査院における職務経験があり、また監査役 鹿島かおる氏は公認会計士の資格を有していることから、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

監査役会の活動

2023年度は、期中に発表した中期経営戦略の下、成長領域への投資を拡大するとともにキャッシュ創出力の増大のための取組みの強化により、新たな価値創造とグローバルサステナビリティを実現するNTTグループへの変革をめざして引き続き経営が大きく変化しました。監査役会としては、監査計画に則り、法令に基づく監査に加え、中期経営戦略の着手及び進捗状況や、国内外の子会社を含むコーポレート・ガバナンスの維持・向上に向けた取組み状況、コンプライアンスの徹底状況、通信ネットワークをはじめとする事業基盤の更なる強靭化、サステナビリティを巡る課題への対応等に対して重点的に監査を実施しました。さらに、期中に生じた事象や変化に対応した監査の機動的な遂行や、執行側による投資家との対話を踏まえた実効的な監査に努めました。

2023年度においては、監査役会を25回（監査役であった飯田隆は在任中に開催した9回のすべての会に出席し、その他監査役については開催されたすべての会に出席）、監査役会とは別に、執行部から執行役員会議付議案件の説明を聴取する等、情報の収集・共有等を目的とした監査役打合せ会を31回開催しました。また、独立社外監査役を含む監査役は、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との意見交換や組織長等へのヒアリングを42回実施し、経営課題や対応等について議論するとともに取締役等の職務執行を監査しました。さらに、会計監査人との意見交換を14回実施し、監査状況の確認や監査上の主要な検

討事項について協議する等適正な会計監査の確保のため緊密に連携したほか、内部監査部門との意見交換を18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て定期的に議論を重ね、必要に応じ提言を行う等、内部監査部門と緊密な連携を図りました。

グループ各社に関する取組みとして、2023年度は、海外子会社を含むグループ会社の代表取締役、経営幹部及び監査役等との意見交換並びに各社執行部への往査を82回行い、上記の重点的な監査項目等について聴取し議論を行うことにより、取締役等の職務執行の実情を把握するとともに必要に応じ提言を行いました。また、グループ監査体制の高度化に向け、主要グループ会社監査役等との間で、NTTグループ全体を俯瞰して選定した重要なリスクに関する認識の統一を図り、主要グループ会社監査役等を通じた監査を実施し各社の監査結果等について報告を受け、意見交換を実施しました。加えて、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や監査をテーマとした研修を行う等、各社監査役等の監査活動の向上に資する取組みを実施しました。

このような活動を通じて、業務執行者とは異なる独立した立場から当社及びグループ各社に対し、健全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。

■ 監査役会の活動

代表取締役等との意見交換、組織長等へのヒアリング	42回
監査役会	25回
監査役打合せ会	31回
会計監査人との意見交換会	14回
内部監査部門との意見交換会	18回
グループ経営会社の代表取締役等との意見交換会	82回

監査役会の実効性評価

2023年度の監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、及び監査品質の向上等を目的に、2018年度以降継続して監査役会の実効性を評価しています。2023年度の実効性の評価に際しては、全監査役に対するアンケート及びインタビュー、監査活動にかかる各種資料に基づく活動状況の分析に加え、多数のグループ会社を傘下に有する持株会社監査役の活動においてグループ会社監査役等との連携が極めて重要な要素であることに鑑み、新たに主要グループ会社監査役等2名に対するインタビューを実施し連携の実態を検証しました。なお、匿名性を確保するとともに客観的な視点を導入するため、アンケートやインタビューの実施、集計結果の分析にあたり、第三者機関を活用しました。主な評価項目は、監査計画、経営幹部への提言・業務執行監査、グループ監査体制、不正対応、三様監査（監査役による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による内部監査）連携、監査役会の運営等です。アンケートやインタビュー等の分析に際しては、経年変化の状況のみならず、上記の重点的な監査項目等に対する監査状況を勘案した上、監査役会で議論・検証した

結果、監査役会の実効性は確保されていると評価しました。引き続き、NTTグループの事業展開や国内外の組織再編等を踏まえ、内部監査部門及びグループ会社監査役等との連携を強化し、グループ監査体制の高度化にむけて取り組んでいきます。また、毎年、社内外の環境変化やNTTグループの事業運営の状況等を考慮して監査計画を策定していますが、必要に応じて期中に生じた事象や変化に対応した機動的な監査を実施することにより、取締役及び執行役員の取組状況を一層注視し、積極的に提言を行っていきます。経営幹部に対する監査に際しては社外取締役やグループ会社監査役等との連携を一層強化する等、今後も監査役会の実効性の更なる向上に努めています。

なお、NTTグループ会社において元派遣社員がお客さま情報を不正に持ち出し第三者に流出させた事案に関しては、調査等で明らかになった不備への暫定的な対処の完了について報告を確認しています。監査役会は、引き続きグループ横断の取組みの進捗等を確認し、グループ全体のセキュリティレベルの継続的な強化・向上を注視していきます。

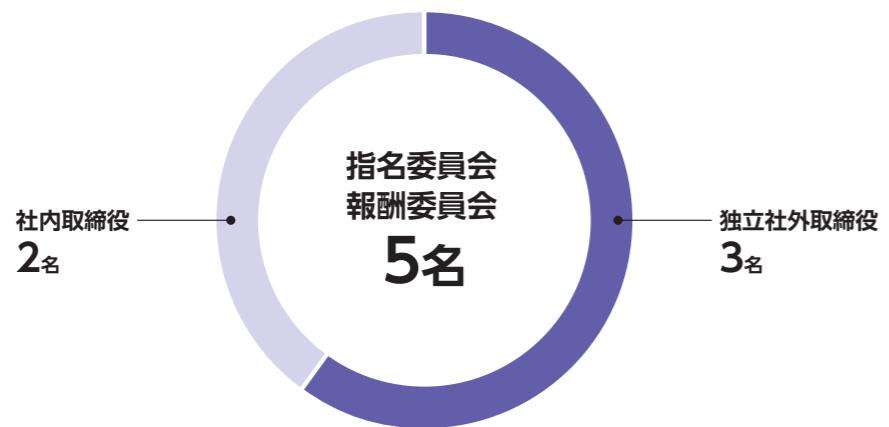
指名委員会、報酬委員会の構成と活動

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。2023年度末時点において、両委員会を構成する委員は、島田明(代表取締役社長)、廣井孝史(代表取締役副社長)、坂村健(社外取締役)、内永ゆか子(社外取締役)及び渡邊光一郎(社外取締役)とし、議事運営を統括する委員長は島田明(代表取締役社長)

としていました。なお、本報告書提出日現在、両委員会構成委員及び議事運営を統括する委員長に変更はありません。両委員会の決議にあたっては、構成メンバーである委員の過半数が出席し、出席委員の過半数をもって行うこととしています。

2023年度は指名委員会を6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



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な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

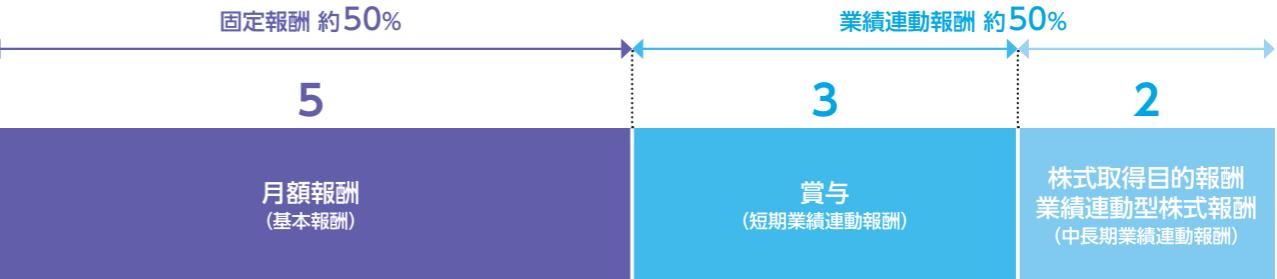
当社の取締役の報酬の決定方針及び構成・水準については、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される報酬委員会を設置し、同委員会の審議を経て取締役会にて決定することとしています。また、報酬の割合、算定方法及び個人別の報酬の額については、取締役会から同委員会に委任し、決定することとしています。これらの権限を報酬委員会に委任している理由は、当該委員会が代表取締役2名と社外取締役3名で構成されてお

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進行することとしています。なお、新たな中期経営戦略発表に伴い、2024年度から信託期間の延長、及び業績指標の変更(EPSから新たな中期経営戦略の財務目標指標であるEBITDAへ変更)を行っています。

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	2022年度実績	2023年度実績
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度	32,902億円	34,181億円
	EPS(1株当たり当期利益)	10%		13.9円	15.1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%	54%
区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2023年度目標値	2023年度実績
財務指標	EBITDA	25%	計画達成度	33,900億円	34,181億円
	営業利益	10%		19,500億円	19,229億円
サステナビリティ指標	海外営業利益率	10%		8.3%	8.6%
	既存分野ROIC(投下資本利益率)	5%		8.3%	8.1%
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%		246.6万t以下	241.9万t
	女性の新任管理者登用率	5%		30%	28%
	B2B2X収益額	2.5%		8,731億円	10,581億円

- (注) 1. 当社は、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います。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、EPSを算定しています。
 2. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、主要会社並びに主要会社が指定する子会社となります。主要会社は、当社、NTTドコモ^{*1}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジーです。
 3. 海外営業利益率の集計範囲は、NTTデータグループ連絡です。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5社(当社、NTTドコモ^{*2}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ^{*2})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。
 8. 温室効果ガス排出量の2023年度実績については、役員の賞与の算定に用いた速報値を掲載しています。なお、2023年度の確定値は232万tです。

*1 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。

*2 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

2024年度以降の賞与の業績指標として、お客さま体験(CX)をより強化する観点から、B2B2X収益額を顧客エンゲージメント(NPI、NPS)に見直す予定です。

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度
	EPS(1株当たり当期利益)	10%	
区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	計画達成度
	営業利益	10%	
サステナビリティ指標	海外営業利益率	10%	
	既存分野ROIC(投下資本利益率)	5%	
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%	
	女性の新任管理者登用率	2.5%	
サステナビリティ指標	従業員エンゲージメント率	2.5%	
	NPI	2.5%	
	顧客エンゲージメント		
	NPS	2.5%	

- (注) 1. 海外営業利益率の集計範囲は、NTTデータグループ連絡です。また、買収に伴う無形資産の償却費等、一時的なコストを除いて算定しています。
 2. 既存分野は、NTTドコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本です。
 3. 温室効果ガス排出量の対象は、GHGプロトコル:Scope1&2です。
 4. 女性の新任管理者登用率の集計範囲は、国内主要5社(当社、NTTドコモ^{*1}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ^{*1})です。
 5. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、主要会社並びに主要会社が指定する子会社となります。主要会社は、当社、NTTドコモ^{*2}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジーです。
 6. 顧客エンゲージメント NPI(Next Purchase Intention)は継続利用意向、NPS^{*}(Net Promoter Score^{*})^{*3}は他者への推薦度を測る指標です。顧客エンゲージメントの対象は、NTT東日本、NTT西日本並びにNTTドコモ^{*2}の注力領域である中堅中小法人向けサービス、コンシューマ向けサービスです。(将来的には大規模法人向けサービスについての拡大を予定しています)。

*1 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

*2 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。

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

グループ経営に関する考え方及び方針

当社はグループ会社相互の自主・自律性を尊重しつつ、グループ各社の利益最大化を目的としたグループ運営にかかる各グループ会社との契約に基づいて、NTTグループ全体としての経営戦略を策定するとともに、各社に対し適宜適切な助言・あっせんを実施していますが、各社はそれらを踏まえつつ、自ら経営責任を負い独立して事業経営を行っています。また、当社の中期経営戦略においては、新たな成長領域への投資を拡大するとともに、持続的な更なる成長に向け

てキャッシュ創出力を軸とした取組みを強化することで、新たな価値創造と地球のサステナビリティを実現するグループへと変えていくことをめざしています。中期経営戦略の策定にあたっては、成長領域であるIOWN、スマートライフ、AI・ロボット、データセンター、グリーンソリューション、循環型ビジネスへの投資拡大等、事業ポートフォリオの方向性を含む中期経営戦略を取締役会等に付議し議論を行っています。

■グループ経営に関する考え方及び方針を踏まえた上場子会社を有する意義

当社が保有する上場子会社の保有意義は以下のとおりですが、当社は、当該子会社の、自主・自律性を尊重しつつ綿密な連携を保ち、NTTグループの持続的な成長・発展に努めています。

- ・NTTデータグループについては、同社を保有することで、ビジネスユーザー向けにアプリケーションからITインフラに至るグローバル・ソリューションを提供することにより、お客様にトータルで新たな価値を提供できると考えています。また、上場により自身の成長・発展に必要な資金を市場から調達することで、変化するIT市場への機動的な事業開発が可能となっています。

- ・株式会社インテージホールディングスについては、同社を保有することで、同社の持つデータ活用のノウハウを当社グループ顧客の行動データと組み合わせたマーケティングソリューションを提供することにより、生活者の暮らしを豊かにするマーケティングの強化が実現できると考えています。また、上場により独自の企業文化や経営の自主性・独立性を維持することが持続的な発展に重要であり、データやマーケティング・リサーチを顧客に提供するという特性上、中立性が強く求められる業態であることから、上場会社としての独立性を維持しています。

■上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

上場子会社のガバナンス体制の構築及び運用については、各上場子会社が独立社外役員の選任等を通じて主体的に対応しており、当社は、当該上場子会社の独立性を尊重する方針としています。

- ・NTTデータグループについては、役員候補の選任手続きにおいて、同社の取締役会に先立ち候補者の説明を受け、それに対して適切に助言を行つたうえで、同社取締役会が企業価値向上の観点から自ら検討・判断することとしており、当社としても同社の独立性が担保されていると考えています。また、同社株主総会における議決権行使に際しては、かかる判断を十分に考慮して実施しています。

- ・株式会社インテージホールディングスについては、当社グループ指名役員以外の役員候補の選任手続きにおいて、社外取締役を中心とした同社指名・報酬委員会の答申を最大限尊重し、同社取締役会が企業価値向上の観点から自ら検討・判断することとしており、当社としても同社の独立性が担保されていると考えています。また、同社株主総会における議決権行使に際しては、かかる判断を十分に考慮して実施しています。

※NTTデータグループ傘下の上場子会社の保有意義やガバナンス体制の実効性確保に関する方策については、同社の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

政策保有株式に関する方針

当社は、株式の保有目的において、「金利・通貨、有価証券市場の相場等の短期的な変動、市場の格差等を利用し利益を得ること、配当等を目的に保有する株式」を純投資目的の株式としています。一方、政策保有株式については、主に「中長期的な企業価値の向上に向け、様々な業界のパートナーとのコラボレーションやオープンイノベーションの推進のために、必要に応じて保有する株式」としています。

当社は、中長期的な企業価値の向上に向け、様々な業界のパートナーとのコラボレーションやオープンイノベーションの推進を事業の方針としています。こうした方針を踏まえ、当社は、投資戦略委員会等において、当社の中長期的な業績への寄与、業務連携の進捗状況、業務連携に係る今後の検討課題、保有先の業績推移及び今後の経営戦略等、総合的に勘案し、個別銘柄の保有適否に関して検証し、株式の保有・売却を行うこととしています。また、NTTグループ各社が保有する政策保有株式についても、個別銘柄の保有適否に関する検証等を毎年実施し、売却等に取り組んでいます。

ステークホルダー・エンゲージメント

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。	▶ お客さま問い合わせ窓口の開設 ▶ お客さま満足度調査の実施 ▶ Webサイト、ソーシャルメディアの活用	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ともに、NTTグループがお客さまにとっての"Your Value Partner"となるため。

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。	▶ お問い合わせフォームの開設 ▶ 調達方針・ガイドライン等の開示 ▶ サプライヤ向けアンケートの実施 ▶ サプライヤ向け説明会の開催	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。

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、グループにかかる情報の適時・適切かつ公平な開示に努めます。	▶ 株主総会、決算発表 ▶ 個人投資家説明会の開催 ▶ 機関投資家向け説明会の開催 ▶ 統合報告書等の発行	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。

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。	▶ 業界団体・イニシアティブ等への参加 ▶ 会議等への参加	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。

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く職場をつくり、最大限の能力を發揮して、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。	▶ 従業員満足度調査の実施 ▶ 定期的な面談 ▶ 労使間の対話 ▶ 企業倫理ヘルplineの開設 ▶ サステナビリティカンファレンスの開催	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。

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。	▶ 法令・規制への対応 ▶ 政策への提言 ▶ 官民共同プロジェクトへの参画	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。

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。	▶ 社会貢献活動を通じた支援・協働活動の実施 ▶ 工事、設備構築等における近隣地域住民との折衝 ▶ 寄付・スポンサー等による支援	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。

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。	▶ 各団体の研究会・活動への参画・連携 ▶ ダイアログの実施 ▶ 協働プロジェクトの実施	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

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
(資産の部)		
流動資産		
現金及び現金同等物	793,920	982,874
営業債権及びその他の債権	4,186,375	4,816,951
その他の金融資産	98,653	972,278
棚卸資産	517,409	524,166
その他の流動資産	919,016	985,960
小計	6,515,373	8,282,229
売却目的で保有する資産	139,495	41,858
流動資産合計	6,654,868	8,324,087
非流動資産		
有形固定資産	9,717,103	10,421,986
使用権資産	718,531	914,911
のれん	1,283,448	1,698,851
無形資産	2,122,874	2,510,723
投資不動産	1,242,591	1,305,219
持分法で会計処理されている投資	446,569	410,782
その他の金融資産	1,241,331	2,251,793
繰延税金資産	940,196	714,276
その他の非流動資産	941,340	1,051,595
非流動資産合計	18,653,983	21,280,136
資産合計	25,308,851	29,604,223
(負債及び資本の部)		
流動負債		
短期借入債務	1,840,381	2,542,999
営業債務及びその他の債務	2,807,286	2,940,928
リース負債	205,074	223,473
その他の金融負債	30,200	895,063
未払人件費	567,166	614,976
未払法人税等	243,306	354,859
その他の流動負債	1,143,518	1,272,371
小計	6,836,931	8,844,669
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	3,055	976
流動負債合計	6,839,986	8,845,645
非流動負債		
長期借入債務	6,390,155	7,048,015
リース負債	714,923	899,524
その他の金融負債	148,431	162,765
確定給付負債	1,362,262	1,156,394
繰延税金負債	143,326	222,331
その他の非流動負債	359,141	376,490
非流動負債合計	9,118,238	9,865,519
負債合計	15,958,224	18,711,164
資本		
株主資本		
資本金	937,950	937,950
利益剰余金	8,150,117	9,078,084
自己株式	△737,290	△937,291
その他の資本の構成要素	210,576	765,417
株主資本合計	8,561,353	9,844,160
非支配持分	789,274	1,048,899
資本合計	9,350,627	10,893,059
負債及び資本合計	25,308,851	29,604,223

連結損益計算書

	2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月 1日から 2024年3月31日まで)
営業収益	13,136,194	13,374,569
営業費用		
人件費	2,768,711	2,935,465
経費	6,563,282	6,489,394
減価償却費	1,582,625	1,628,586
固定資産除却費	118,620	118,980
減損損失		
のれん	6,164	487
その他	9,803	13,985
租税公課	258,003	264,762
営業費用合計	11,307,208	11,451,659
営業利益	1,828,986	1,922,910
金融収益	54,105	163,826
金融費用	79,424	130,485
持分法による投資損益	14,012	24,206
税引前利益	1,817,679	1,980,457
法人税等	524,923	635,338
当期利益	1,292,756	1,345,119
当社に帰属する当期利益	1,213,116	1,279,521
非支配持分に帰属する当期利益	79,640	65,598
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)*	13.92	15.09

*当社は、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実施しています。2022年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり当社に帰属する当期利益を算定しています。

連結包括利益計算書

	2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月 1日から 2024年3月31日まで)
当期利益	1,292,756	1,345,119
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	△83,650	324,056
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	△1,135	△5,583
確定給付制度の再測定	112,672	134,080
損益に振り替えられることのない項目合計	27,887	452,553
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	△33,249	16,242
ヘッジ・コスト	△8,645	3,773
外貨換算調整額	119,360	273,426
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	7,875	12,225
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	85,341	305,666
その他の包括利益(税引後)合計	113,228	758,219
当期包括利益合計	1,405,984	2,103,338
当社に帰属する当期包括利益	1,270,639	1,962,087
非支配持分に帰属する当期包括利益	135,345	141,251

連結持分変動計算書

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							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	合計	非支配持分	資本合計
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

2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

	単位：百万円							
	株主資本							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	合計	非支配持分	資本合計
2023年3月31日	937,950	-	8,150,117	△737,290	210,576	8,561,353	789,274	9,350,627
当期包括利益								
当期利益	-	-	1,279,521	-	-	1,279,521	65,598	1,345,119
その他の包括利益	-	-	-	-	-	682,566	682,566	75,653 758,219
当期包括利益合計	-	-	1,279,521	-	-	682,566	1,962,087	141,251 2,103,338
株主との取引額等								
剰余金の配当	-	-	△417,438	-	-	△417,438	△20,256	△437,694
利益剰余金への振替	-	60,316	67,409	-	△127,725	-	-	-
自己株式の取得及び処分	-	8	-	△200,001	-	△199,993	-	△199,993
支配継続子会社に対する持分変動	-	△13,673	-	-	-	△13,673	138,545	124,872
株式に基づく報酬取引	-	1,268	-	-	-	1,268	214	1,482
非支配持分に付与された プット・オプション	-	△46,893	-	-	-	△46,893	315	△46,578
その他	-	△1,026	△1,525	-	-	△2,551	△444	△2,995
株主との取引額等合計	-	-	△351,554	△200,001	△127,725	△679,280	118,374	△560,906
2024年3月31日	937,950	-	9,078,084	△937,291	765,417	9,844,160	1,048,899	10,893,059

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	1,292,756	1,345,119
減価償却費	1,582,625	1,628,586
減損損失	15,967	14,472
持分法による投資損益(△は益)	△14,012	△24,206
固定資産除却損	48,518	46,362
固定資産売却益	△46,259	△126,674
法人税等	524,923	635,338
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加額)	△525,313	△318,431
棚卸資産の増減(△は増加額)	△140,858	△51,819
その他の流動資産の増減(△は増加額)	△33,609	△62,211
営業債務及びその他の債務・未払人件費の増減(△は減少額)	252,070	27,848
その他の流動負債の増減(△は減少額)	6,301	73,113
確定給付負債の増減(△は減少額)	△63,644	△68,404
携帯端末等割賦債権(非流動)の増減(△は増加額)	56,174	△268,085
その他の非流動負債の増減(△は減少額)	△21,286	△9,262
その他	37,219	1,478
小計	2,971,572	2,843,224
利息及び配当金の受取額	95,023	105,206
利息の支払額	△67,224	△88,666
法人税等の支払額	△738,358	△485,605
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,261,013	2,374,159
投資活動によるキャッシュ・フロー		
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	△1,851,879	△2,084,004
有形固定資産・無形資産及び投資不動産の売却による収入	91,216	260,211
政府補助金による収入	17,888	2,593
投資の取得による支出	△76,504	△90,608
投資の売却または償還による収入	109,153	148,558
子会社の支配喪失による収入	53,628	72,660
子会社の支配獲得による支出	△81,645	△380,513
子会社の支配獲得による収入	1,047	95,197
貸付金の収支(△は支出)	17,337	13,940
その他	△17,153	△27,269
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,736,912	△1,989,235
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入債務の収支(△は支出)	295,564	134,528
長期借入債務の増加による収入	1,090,877	1,085,358
長期借入債務の返済による支出	△693,427	△626,451
リース負債の返済による支出	△223,907	△241,473
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△109,932	△7,129
配当金の支払額	△419,525	△417,438
非支配持分への配当金の支払額	△20,197	△20,255
自己株式の取得による支出	△511,070	△200,388
その他	1,420	58,794
財務活動によるキャッシュ・フロー	△590,197	△234,454
現金及び現金同等物に係る換算差額	25,452	38,484
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	△40,644	188,954
現金及び現金同等物の期首残高	834,564	793,920
現金及び現金同等物の期末残高	793,920	982,874

(詳細な財務・非財務データについては、当社コーポレートサイトの財務・非財務データ集 https://group.ntt.jp/sustainability/data/financial_nofinancial/ をご参照ください)

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。

2023年度の営業収益は、前期比1.8%増加し、13兆3,746億円となりました。これは、固定音声関連収入や移動音声関連収入の減少はあるものの、通信端末機器販売収入やシステムインテグレーション収入の増加等によるものです。

2023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、高速ディジタル伝送等、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。

2023年度における固定音声関連収入は、前期比7.6%減少し、8,050億円となりました。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。

2023年度における移動音声関連収入は、前期比5.6%減少し、9,876億円となりました。これは、主にirumo等の料金プラン導入によるお客さま還元の拡大により、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。

2023年度におけるIP系・パケット通信収入は、前期比0.3%減少し、3兆4,343億円となりました。

● 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。

2023年度における通信端末機器販売収入は、前期比12.7%増加し、8,520億円となりました。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。

2023年度のシステムインテグレーション収入は、前期比7.2%増加し、4兆8,737億円となりました。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、デジタル化需要を取り込んだことや、為替影響による増加等によるものです。

● 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。

2023年度のその他の営業収入は、前期比2.0%減少し、2兆4,219億円となりました。これは、エネルギー事業における電気料収入の減少等によるものです。

営業費用

2023年度の営業費用は前期比1.3%増加し、11兆4,517億円となりました。主な要因は以下のとおりです。

● 人件費

2023年度の人件費は、前期比6.0%増加し、2兆9,355億円となりました。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、事業拡大等により人件費が増加したこと等によるものです。

● 経費

2023年度の経費は、前期比1.1%減少し、6兆4,894億円となりました。これは、エネルギー事業において電気料収入の減少等に伴い、収益運動費用が減少したこと等によるものです。

● 減価償却費

2023年度の減価償却費は、前期比2.9%増加し、1兆6,286億円となりました。

営業利益

以上の結果、2023年度の営業利益は、前期比5.1%増加し、1兆9,229億円となりました。

金融損益

2023年度の金融損益は、前期の△253億円に対し333億円となりました。これは、株式会社インターネットイニシアティブ普通株式の一部売却に伴い株式売却益を計上したこと等によるものです。

持分法による投資損益

2023年度の持分法による投資損益は、前期比72.8%増加し、242億円となりました。

税引前利益

以上の結果、2023年度の税引前利益は前期比9.0%増加し、1兆9,805億円となりました。

法人税等

2023年度の法人税等は、前期比21.0%増加し、6,353億円となりました。2022年度、2023年度の税負担率は、それぞれ28.88%、32.08%となっています。

当社に帰属する当期利益

以上の結果、2023年度の当期利益は前期比4.1%増加し、1兆3,451億円となりました。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5.5%増加し、1兆2,795億円となりました。

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

2023年度の休日影響を除いた場合の営業活動によって得たキャッシュ・フローは、2兆5,670億円となりました。

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3兆103億円となったことによるものです。

また、2022年度の2兆2,610億円から3,060億円増加しています。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845億円増加したことにより、主に法人税等支払いの減等により現金支出が2,215億円減少したためです。

なお、2023年度の営業活動によって得たキャッシュ・フローは、2兆3,742億円です。

● 投資キャッシュ・フロー

2023年度の投資活動に充てたキャッシュ・フローは、1兆9,892億円となりました。

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2兆840億円となったことによるものです。

また、2022年度の1兆7,369億円から支出が2,523億円増加しています。これは、当期において、前期と比べ、資産売却等による収入が2,274億円増加した一方で、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2,321億円増加したほか、出資等による支出が2,188億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

2023年度の財務活動に充てたキャッシュ・フローは、2,345億円となりました。

これは主に、株主還元による支出が6,381億円、借入債務の収支が5,934億円の収入となったことによるものです。

株主還元による支出の内訳は、配当4,377億円、自己株式の取得2,004億円の支出です。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1,345億円、長期借入債務の増加による収入1兆854億円、長期借入債務の返済による支出6,265億円です。

また、2022年度の5,902億円から支出が3,557億円減少しています。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3,107億円減少したこと等によるものであります。

財政状態

2023年度末の資産は、金融事業の取り込みによるその他金融資産の増や有形固定資産の増等により、2022年度末に比べて4兆2,954億円増加し、29兆6,042億円となりました。

2023年度末の負債は、金融事業の取り込みによるその他の金融負債の増や税金支払、出資増に伴う借入金の増等により、2022年度末に比べて2兆7,529億円増加し、18兆7,112億円となりました。有利子負債残高は9兆5,910億円であり、2022年度末の8兆2,305億円から1兆3,605億円増加しました。

2023年度の株主資本は、当期利益の増等により、2022年度末に比べて1兆2,828億円増加し、9兆8,442億円となりました。有利子負債の株主資本に対する比率は97.4%(2022年度末は96.1%)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2022年度末に比べて1兆5,424億円増加し、10兆8,931億円となりました。

● 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。2023年度末の休日影響を除いた場合のNTTグループの現金及び現金同等物残高は1兆1,757億円であり、2022年度末の7,939億円から3,818億円増加しました。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、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。

なお、2023年度末のNTTグループの現金及び現金同等物残高は9,829億円です。

また、2023年度末のコミットメントラインの未使用残高は、3,332億円でした。

株式情報 (2024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	154,823,022,500株
発行済株式の総数	90,550,316,400株
総株主の議決権数	841,001,810個
株主数(単元未満株のみ所有する株主を含む)	1,862,170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>

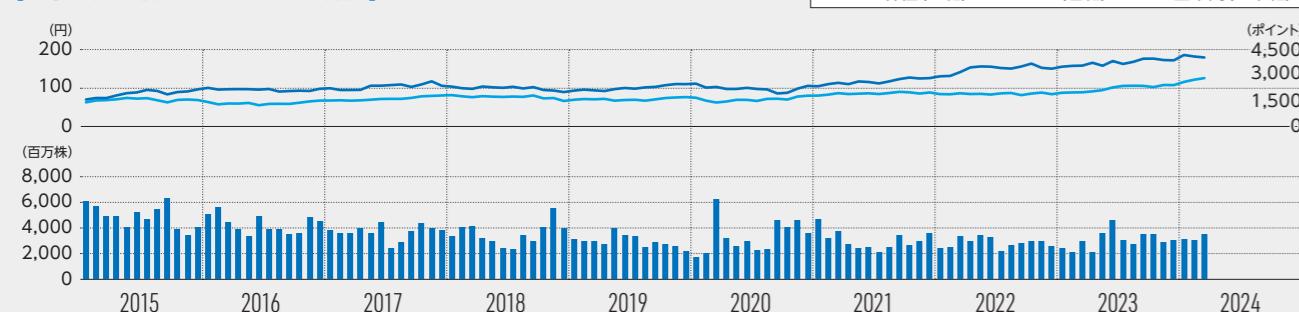
【株主名簿管理人・特別口座管理機関】

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, NY 10179, 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】



(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。

外部からの評価 (2024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。

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)



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日本株女性活躍指數

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日本株女性活躍指數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29回(2023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。

日経SDGs経営大賞 環境価値賞

株式会社日本経済新聞社が主催する、持続可能な開発目標(SDGs)に貢献する先進企業を表彰する第5回日経SDGs経営大賞において、環境価値賞を受賞しました。

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8年連続で受賞しました。