

# リスクマネジメント

## 方針・考え方

情報通信分野における競争の激化など、NTT グループを取り巻く経営環境が激変する中で、グループ各社が抱えるビジネスリスクはますます増加しています。

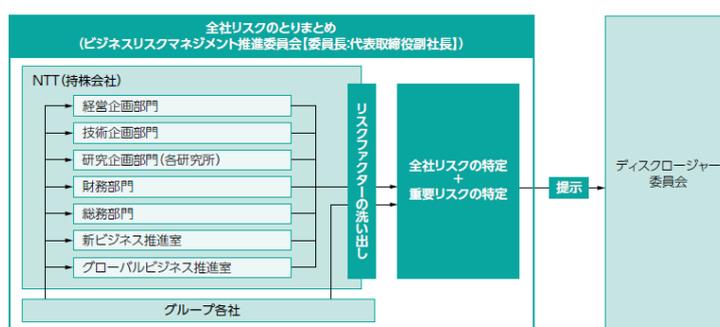
NTT グループは、身近に潜在するリスクの発生を予想・予防し、万一リスクが顕在化した場合でも損失を最小限に抑えることができるように努めています。その一環として、グループ一体となってリスクマネジメントに取り組んでいくことができるよう、「NTT グループビジネスリスクマネジメントマニュアル」を策定し、各社に配布しています。これは、事業運営を取り巻く多様なリスクへの対処方針とグループ会社間の連携方法を記載したマニュアルです。

加えて、グループ各社は、個々の事業内容や経営環境などに応じた独自のマニュアルなどを策定し、ビジネスリスクをコントロールしています。

## 推進体制

NTT では、適切かつ効率的な業務運営を行うために、自社における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（リスクマネジメント担当）が委員長を務め、各室部の長を委員とする「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、継続的なPDCAサイクルに基づくリスクマネジメントを実施しています。

NTT グループにおいては、代表取締役副社長がリスクマネジメントに関する最終責任を担い、また、各業務執行役員が自らの所掌する業務分野のリスク管理責任を有しています。

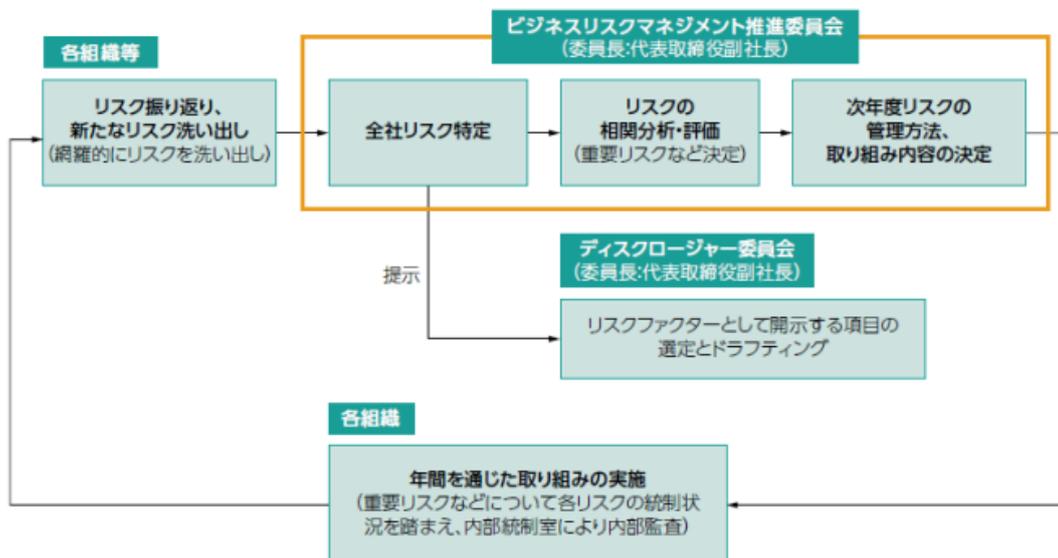


## リスクの抽出・重要リスクの特定

NTT では社会環境の変化などを踏まえ、想定するリスクや、その管理方針の見直しを随時行っています。

リスクの抽出にあたっては、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、NTT グループを取り巻くリスクの分析プロセスを策定し、このプロセスに則って定期的にリスク分析を実施することで、全社リスクを特定します。さらに、それらリスクの相関分析を行い、最も重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「重要リスク」と特定し、その対策を決定します。

リスク管理項目については、ビジネスリスクマネジメント推進委員会において決議しています。また、各主管部門によるモニタリング状況やリスク軽減効果をビジネスリスクマネジメント推進委員会で報告するとともに、重要リスクへの取り組み状況について内部統制室が個別に監査して次年度の取締役会で報告しています。



## 個別リスクへの対応

### 【重要リスク】

#### サイバーテロなどによるリスク

近年、サイバー攻撃による被害や情報漏えい等の事件が社会問題となる等、情報セキュリティに関する脅威が高度化・多様化するとともに、スマートフォンやクラウドサービス等の新たな ICT 分野におけるサービスの情報セキュリティへの対策が大きな課題となっております。

#### 経営成績や財務状況に影響を与える可能性のある主なリスク

- NTT グループの通信ネットワークやサーバー等に対する不正アクセス等のサイバー攻撃によるサービス停止・サービス品質の低下
- 社内ネットワークへの侵入等による情報の漏えい・改ざん・喪失に伴う NTT グループの信頼性や企業イメージの低下
- 上記の結果としての NTT グループの経営成績や財政状態の悪化

このようなリスクを踏まえ、NTT グループはネットワークにおけるセキュリティを更に強固にすべく、最新の研究開発成果の導入、早期検知と迅速な対応能力の更なる向上、より高度なスキルを持つセキュリティ人材の獲得と育成などに向けた取り組み等を強化しております。

#### 激甚災害によるリスク

国内外で事業を展開する NTT グループは、通信ネットワーク・情報システムをはじめ、社会と経済活動を支え、国民生活の安全を守るライフラインとして欠かせないサービスを数多く提供しております。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、想定を上回るトラヒックの増加、テロリズム、武力行為、地域紛争等を要因とするシステムおよびネットワーク障害の発生や、社員の安全が脅かされることによって、事業運営に混乱が生じ、サービスを安定的に提供できなくなる場合があります。

また、それらの損害について NTT グループが責任を負う可能性や、NTT グループの信頼性や企業イメージが低下する恐れがあります。とくに、大規模災害等が発生した場合には、ネットワークに大きな影響を受けるだけでなく、社員が被災する可能性やシステム障害の復旧に長い時間を要する可能性、緊急の電力使用制限によりサービスを安定的に提供できない可能性があり、その結果として、収入の減少や多額の修繕費用の支出を余儀なくされる可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTT グループでは、通信ビルの耐震機能・水防機能の強化、伝送路のルート見直し、長期停電に対する通信ビル・基地局の非常用電源の強化、AI を活用した被災想定による復旧活動の初動強化等、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さまざまな対策を講じております。

また、NTT グループは、システムインテグレーションビジネスにおいてお客さまにシステム・サービスを提供・納品しており、一般に請負契約の形態で受注を受けてから納期までにシステムを完成し、お客さまに提供するという完成責任を負っています。

このため、当初想定していた見積もりからの乖離や開発段階におけるプロジェクト管理等の問題によって、想定を超える原価の発生や納期遅延にともなう損害の発生等が生じる可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTT グループでは、一定規模以上の案件の受注にあたっては、見積価格やプロジェクト計画の妥当性を審査委員会で審査しているほか、受注後もプロジェクトの進捗状況のモニタリングを実施しています。

#### 出資によるリスク

NTT グループは、市場構造の変化やお客さまニーズに速やかに対応するため、とくにグローバルビジネスの拡大において、企業・組織との合併事業、事業提携、協力関係の構築、出資、買収等の活動を実施しております。一方で、そうした活動はリスクを伴います。

#### 経営成績や財務状況に影響を与える可能性のある主なリスク

- NTT グループが既に出資をしているまたは出資に合意している国内外の事業者や、将来出資や事業提携を行う国内外の事業者に対し、企業価値や経営成績の維持・向上および NTT グループとのシナジー効果を十分に発揮することができなくなる
- 投資、提携または協力関係の解消・処分による損失発生
- 海外子会社の増加による事業戦略に関する意思統一、適切なコントロールが及ばず事業・業務運営の円滑な継続が困難になる可能性
- 海外事業における投資や競争等に関する法的規制、税制、契約実務を含めた商習慣の相違、労使関係、国際政治等の影響

このようなリスクを踏まえ、NTT グループは、買収後には定期的なモニタリングを実施する等、期待したリターンを得られるよう取り組んでいるほか、グローバル持株会社である NTT 株式会社を創設し、グローバル事業におけるガバナンスや

リスクマネジメントのさらなる強化についても取り組んでいます。

### コンプライアンス違反によるリスク

NTTグループは、国内外に多くの拠点をもち、さまざまな製品やサービスを取り扱う関係上、関連する法令や規則は多岐にわたり、事業活動を営むにあたり免許・届出・許認可等が必要とされるものもあります。とくに海外での事業運営においては、当該国での法令の存在または欠如、予期しえない法令解釈、法規制の新設や改定等による法令遵守のための負担が増加する場合があります、リスクを伴います。

#### 経営成績や財務状況に影響を与える可能性がある主なリスク

- さまざまな法令・規制等における従業員の個人的な不正行為等を含めたコンプライアンス違反に関するリスク／社会的に信用が毀損されるリスク
- NTTグループの信頼性や企業イメージの低下による契約者獲得や入札資格停止等事業へ影響を及ぼすリスク

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、法令遵守は極めて重要な企業の責務であるとの認識のもと、米国・英国を中心とした諸外国の贈収賄防止法の厳格化も踏まえ、国内外を問わず、より一層のコンプライアンスの強化に取り組んでおります。

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おります。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。そうしたリスクを踏まえ、NTTグループは、個人情報等の機密情報の厳重な管理等に努めるとともに、「NTTグループ情報セキュリティポリシー」を制定し、グループ内における管理体制の整備、役員や従業員への啓発活動等に取り組んでおります。

#### 【新興リスク※】

##### 気候変動リスク

環境が事業に与えるリスクについては、グループ全体の環境活動を統括する環境エネルギー推進室が、環境影響と財務的な影響を指標として絞り込みを行っています。個別の施設・設備レベルにおけるリスク・機会についても、全グループ会社に置いている環境担当と設備担当とが連携し、モニタリング・評価しています。また、将来の気候変動によるリスクに関しては、事業活動上でのとくに重要な環境課題（P032参照）として、2030年までの目標を設定しています。

その一例として、気候変動に基づく集中豪雨や台風などの自然災害の頻度や規模が大きくなることに起因し、通信設備の破損によるサービス中断が発生するおそれがあります。とくに110番・119番・118番などの重要通信が中断することによる2次的混乱の発生や、早期復旧ができないことによるレピュテーションの低下などの影響が発生するおそれがあります。

このようなリスクに対して、通信ネットワークの多ルート化や、通信ビルの防災対策の強化を実施することで、自然災害が発生した際のリスク影響の低減を図っています。さらに、災害対策用機器の充実化や災害対策要員に対する演習・訓練を定期的実施し、災害が起きた場合でも迅速に復旧を行うことのできる対策を実施しています。

気候変動に関するリスクと機会についての詳細は、P042をご参照ください。

##### 内向き経済化の加速に起因する人材不足リスク

昨今の物理テロ・サイバーテロの増加などの世界情勢不安や、自国中心主義・ポピュリズムの台頭などの政治的な潮流により、人材の自由な移動を制限する内向き経済化が加速することも予想されます。そうした情勢が進展すれば、海外グループ会社を中心に労働力を確保することが困難となり、例えばサイバーセキュリティ人材が不足となった場合は、お客さまやNTTグループ自社内で発生したセキュリティインシデントに対応できないことにより、収支やレピュテーションの低下などの影響が発生するおそれがあります。

このようなリスクに対して、国内外のグループ会社におけるセキュリティ人材の確保に向けた採用の強化と、優秀な人材の育成に向け、産業界で連携した育成プログラムの充実を図っています。また、最先端かつ高度なセキュリティ人材を集めたNTT-CERTによるNTTグループの横断的なセキュリティ対応として、インシデントの早期検知と迅速対応による、発生予防や被害最小化の取り組みを行っています。

\* 予想外の変化によって生じる著しいリスク。

##### 新型コロナウイルス感染症の拡大に起因する経営・財政リスク

新型コロナウイルス感染症の流行が世界的に拡大しています。流行拡大の長期化により、お客さまの事業活動が縮小し、システムインテグレーションの受注や各種サービスの販売が減少することや、計画していた工事等が遅延する等、事業活動に大きな影響が生じる可能性があります。また、感染症終息後は、人々の生活や企業の活動のスタイルが大きく変容する可能性があり、それらの結果として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。このようなリスクに対して、お客さま、パートナー、従業員を含む全ての関係者の健康と安全を確保しつつ、人々の生活や企業の活

動にとって重要な情報通信サービスの安定的な利用の確保に取り組んでいます。感染症終息後は、ソーシャルディスタンス確保の観点から、在宅勤務や遠隔医療、遠隔教育等の急速な拡大によるデータ主導型社会が到来する可能性があり、リモート型社会の推進に向けたサービス提供を加速するとともに、認証制御技術等の高度化も推進していきます。

なお、NTTグループは、「新型インフルエンザ等対策特別措置法」に基づく指定公共機関<sup>\*</sup>として、責務の遂行及び人命尊重の視点からの感染防止を講じるため、「新型インフルエンザ等対策業務計画」を定め、緊急事態における通信の確保、緊急事態措置の実施に必要な通信の優先的な取扱いに努めるとともに、感染拡大を可能な限り抑制し、社員等の生命や健康を保護するための適切な感染防止策を講じています。

<sup>\*</sup> NTT、NTT 東日本、NTT 西日本、NTT コミュニケーションズ、NTT ドコモ 5 社が指定公共機関に指定されています。