

コーポレート・ガバナンス

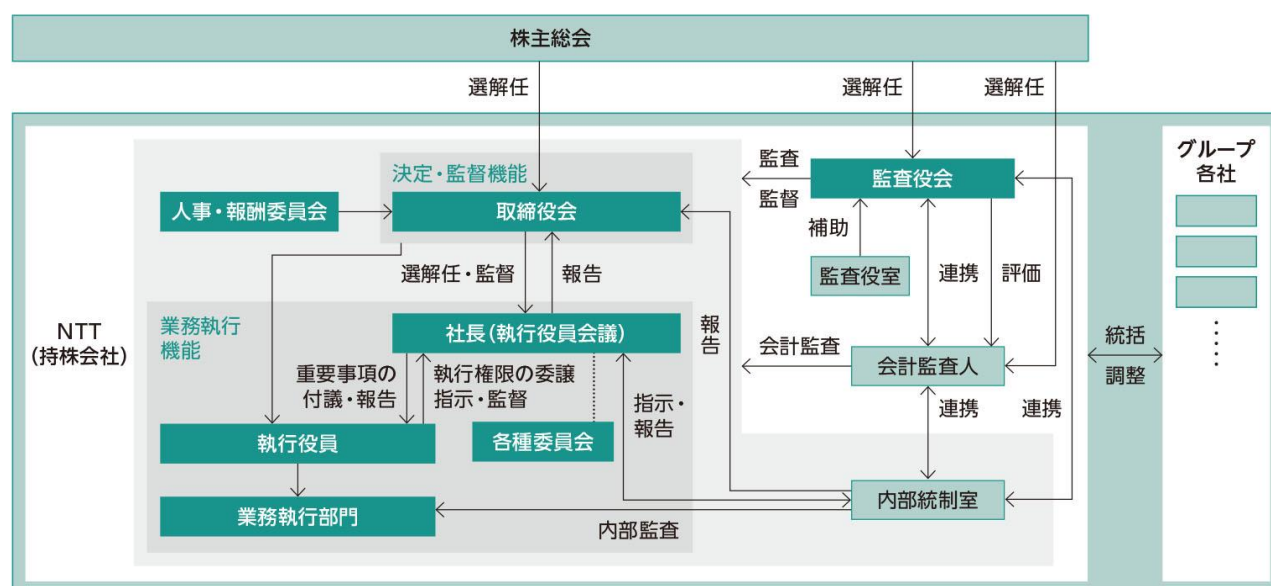
企業統治体制の全体像

基本方針

株主や投資家の皆さまをはじめ、お客さまやお取引先、従業員などさまざまなステークホルダー（利害関係者）の期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう「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、体制を強化していくことが重要であると考えています。中期経営戦略「Your Value Partner 2025」に基づき、「Your Value Partner」としてパートナーの皆さまとともに社会的課題の解決をめざした活動を推進するために、経営の健全性の確保、適正な意思決定と事業遂行の実現、アカウンタビリティ（説明責任）の明確化、コンプライアンスの徹底を基本方針として取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

業務執行を適切に監督する機能を強化するため、独立社外取締役を複数人選任するとともに、独立社外監査役が過半数を占める監査役会を設置することにより監査体制の強化を図っています。また、グループ経営の推進に向けた適切な意思決定を行うため、会社経営・グループ経営に関する重要事項を審議する各種会議、委員会を必要に応じて設置しています。



(2020年6月末現在)

各種会議名	概要
取締役会	原則として毎月1回、定例取締役会を開催するとともに、必要のある都度臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項、および会社経営・グループ経営に関する重要事項等、「取締役会規則」に定めた事項を決定するとともに、取締役から定期的に職務執行状況の報告を受けることなどにより、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。
監査役会	業務執行者とは異なる独立した立場から業務監査および会計監査を実施し、取締役の職務執行状況を監査しています。
人事・報酬委員会	客観性・透明性の向上を目的に、取締役会の事前審議機関として独立社外取締役2人を含む4人の取締役で構成される「人事・報酬委員会」を設置し、ガバナンスの有効性を高めています。
執行役員会議	会社の重要な意思決定にあたっては、原則として、執行役員等で構成する「執行役員会議」において審議した上で決定することとし、週1回程度開催することとしています。なお、意思決定の透明性を高めるため、「執行役員会議」には監査役1名も参加することとしています。
各種委員会	「執行役員会議」の下には、重要な業務執行に関して課題ごとに議論する委員会を設置しています。主な委員会としては、グループとしてのR&Dビジョンや技術開発戦略を審議する「技術戦略委員会」、一定規模以上の投資案件等を審議する「投資戦略委員会」、財務に関する基本方針や財務諸課題を審議する「財務戦略委員会」等があります。これらの委員会は原則として社長・副社長を委員長とし、関係する執行役員等が参加し、年間を通じて必要に応じて開催しています。

主な各種委員会の設置状況

委員会名	概要
CSR委員会	グループCSRの基本戦略、取り組みテーマの策定、CSRに関する報告書基本方針の策定
企業倫理委員会	企業倫理の確立、綱紀の保持の徹底
人権啓発推進委員会	人権啓発推進体制の確立および差別事件等に対する対応
B2B2X戦略委員会	B2B2Xビジネス推進に関する戦略策定、モニタリング
技術戦略委員会	R&Dビジョン、技術開発戦略、R&D提携戦略の策定
投資戦略委員会	大型出資案件等に関する投資戦略の策定
財務戦略委員会	財務に関する基本戦略、財務諸課題への対応方針の策定
ビジネスリスクマネジメント推進委員会	会社運営に関わる新たなビジネスリスクへの対処に向けた危機管理
ディスクロージャー委員会	年次報告書の記載方針等の策定
内部統制委員会	グループ全体の財務報告に係る内部統制に関する課題への対応、モニタリング
グループCIO委員会	グループ全体のIT方針の協議やグループ全体の最適に向けたシステム開発の調整等
グループCISO委員会	グループにおける情報セキュリティマネジメント戦略の策定

取締役会

(2020年6月30日現在)

氏名	役職	在任年数	持株数	出席回数	略歴	重要な兼職
篠原 弘道	取締役会長 取締役会議長	11	44,300	11	1978年4月 日本電信電話公社入社 2009年6月 当社 取締役 研究企画部門長 2011年6月 当社 取締役 研究企画部門長 情報流通基盤総合研究所 長 兼務 2011年10月 当社 取締役 研究企画部門長 2012年6月 当社 常務取締役 研究企画部門長 2014年6月 当社 代表取締役副社長 研究企画部門長 2018年6月 当社 取締役会長 (現在に至る)	なし
澤田 純	代表取締役社長	6	34,400	11	1978年4月 日本電信電話公社入社 2008年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 取締役 経営企画部長 2011年6月 同社 常務取締役 経営企画部長 2012年6月 同社 代表取締役副社長 経営企画部長 2013年6月 同社 代表取締役副社長 2014年6月 当社 代表取締役副社長 2016年6月 NTTセキュリティ株式会社 代表取締役社長 2018年6月 当社 代表取締役社長 (現在に至る) 2018年8月 NTT株式会社 代表取締役社長 (現在に至る)	NTT(株) 代表取締役社長
島田 明	代表取締役副社長 事業戦略担当 リスクマネジメント担当	8	21,908	11	1981年4月 日本電信電話公社入社 2007年6月 当社 経営企画部門 担当部長 2007年7月 西日本電信電話株式会社 財務部長 2009年7月 東日本電信電話株式会社 総務人事部長 2011年6月 同社 取締役 総務人事部長 2012年6月 当社 取締役 総務部門長 2012年6月 西日本電信電話株式会社 取締役 2015年6月 当社 常務取締役 総務部門長 2018年6月 当社 代表取締役副社長 (現在に至る) 2018年8月 NTT株式会社 取締役 2018年10月 同社 取締役副社長 (現在に至る)	NTT(株) 取締役副社長
澁谷 直樹	代表取締役副社長	-	9,200	-	1985年4月 当社入社 2013年7月 東日本電信電話株式会社 経営企画部 中期経営戦略推進室長 2014年6月 同社 取締役 ネットワーク事業推進本部 設備企画部長 2017年7月 同社 取締役 ネットワーク事業推進本部 設備企画部長 東京オリンピック・パラリンピック推進室長兼務 2018年6月 同社 代表取締役副社長 ビジネス開発本部長 2019年7月 同社 代表取締役副社長 ビジネス開発本部長 デジタル革新本部長兼務 2020年6月 当社 代表取締役副社長 (現在に至る)	なし
白井 克彦	独立社外取締役	8	9,600	11	1965年4月 早稲田大学 第一理工学部助手 1968年4月 同 理工学部専任講師 1970年4月 同 理工学部助教授 1975年4月 同 理工学部教授 1994年11月 同 教務部長 兼 国際交流センター所長 1998年11月 同 常任理事 2002年11月 同 総長 2010年11月 同 学事顧問 2011年4月 放送大学学園 理事長 2012年6月 当社 取締役 (現在に至る) 2012年6月 株式会社ジャパンディスプレイ 取締役 2016年11月 早稲田大学 名誉顧問 (現在に至る)	早稲田大学 名誉顧問

氏名	役職	在任年数	持株数	出席回数	略歴	重要な兼職
榑原 定征	独立社外取締役	8	20,500	11	1967年4月 東洋レーヨン株式会社（現 東レ株式会社）入社 2002年6月 同社 代表取締役社長 2010年6月 同社 代表取締役取締役会長 2010年6月 株式会社商船三井 取締役 2012年6月 当社 取締役（現在に至る） 2013年6月 株式会社日立製作所 取締役 2014年6月 一般社団法人 日本経済団体連合会会長 2014年6月 東レ株式会社 取締役会長 2015年6月 同社 相談役最高顧問 2017年6月 同社 相談役 2018年6月 同社 特別顧問 2018年6月 一般社団法人 日本経済団体連合会名誉会長（現在に至る） 2019年3月 株式会社シマノ 取締役（現在に至る） 2019年5月 株式会社ニトリホールディングス 取締役（現在に至る） 2019年12月 株式会社産業革新投資機構 取締役取締役会議長（現在に至る） 2020年6月 関西電力株式会社 取締役会長（現在に至る）	(株)シマノ 社外取締役 (株)ニトリ ホールディングス 社外取締役 (株)産業革新投資機構 社外取締役 関西電力 (株)社外取締役
坂村 健	独立社外取締役	1	900	8	2000年4月 東京大学大学院 教授（情報学環・学際情報学府） 2002年1月 YRP ユビキタス・ネットワークング研究所 所長（現在に至る） 2009年4月 東京大学大学院 情報学環 ユビキタス情報社会基盤研究センター長 2014年10月 一般社団法人オープン&ビッグデータ活用・地方創生推進機構理事長（現在に至る） 2017年4月 東洋大学 情報連携学部 教授 学部長（現在に至る） 同 学術実業連携機構構長 2017年6月 東京大学 名誉教授（現在に至る） 2019年6月 当社 取締役（現在に至る） 2019年8月 一般社団法人 IoT サービス連携協議会 理事長（現在に至る）	東洋大学 情報連携学部 学部長
武川 恵子	独立社外取締役	1	600	8	2008年7月 内閣府 大臣官房審議官（共生社会政策担当 兼 大臣官房担当） 2009年7月 同 大臣官房審議官（男女共同参画局担当） 2012年12月 同 政府広報室長 2014年7月 同 男女共同参画局長 2019年4月 昭和女子大学 教授 2019年6月 当社 取締役（現在に至る） 2019年6月 三井金属鉱業株式会社 監査役（現在に至る） 2020年4月 昭和女子大学 グローバルビジネス学部 教授 学部長（現在に至る）	昭和女子大学 教授 三井金属鉱業（株）社外監査役

取締役会の活動および実効性評価

NTT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。

2019年度は、中期経営戦略「Your Value Partner 2025」に基づき、B2B2Xモデルの推進に向けた提携等の会社経営・グループ経営に関する重要事項、ガバナンスの更なる強化に向けた方針の策定等を中心に、活発な議論がなされました。また、従来の取締役会付議案件の独立社外取締役への事前説明に加え、2019年度は当面の課題や検討状況等について代表取締役から取締役会後に説明し、執行の注力内容と取り組み趣旨の明確化に努めることで、取締役会の監督機能の強化を図りました。

さらには、独立社外取締役に当社の事業をより深く理解してもらえるように、主要な子会社の経営陣と各社の経営戦略について意見交換を実施するとともに、当社が力を入れている研究開発に関する展示会に参加いただき、最先端の研究成果等について説明しました。ほかにも、独立社外取締役と監査役、独立社外取締役と代表取締役、独立社外取締役と国内外の主要グループ会社経営陣、および当社と主要なグループ会社の独立社外取締役等との間で、NTTグループの経営課題について適宜意見交換を行いました。

これらの意見交換会において、独立社外取締役および監査役から、当社の取締役会等に関し、十分な情報提供と活発な議論が行われており、実効性が確保できているとのご意見をいただいています。

また、2019年度は取締役会の継続的な実効性向上を通じて経営ガバナンスを強化する目的で、全取締役を対象に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、運営といった観点での質問を行い、第三者機関を通じて取りまとめた結果、すべての設問で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。

なお、取締役会の戦略的な議論の活性化のため、取締役会の規模を適正化したいと考え、2020年6月23日開催の株主

総会を経て、4名の独立社外取締役を含む8名の取締役が就任しており、独立社外取締役比率は50%となりました。加えて、経営に関する決定、監督機能と業務執行の分離を明確に図るため、執行役員制度を導入しています。

こうした取り組みを踏まえ、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。

取締役の選任方針・選任手続

NTTグループは、信頼され選ばれ続ける「Your Value Partner」として、お客さまに対してワールドワイドに新たな価値を創造することを通じて、社会的課題の解決と安心・安全で豊かな社会の実現に寄与していきます。その価値観を共有できる人材をNTTグループ全体のトップマネジメント層にグループ内外から幅広く選任していくこととしています。

取締役候補は、NTTグループ全体の企業価値の向上のために、グループトータルの発展に寄与する幅広い視野と経験を有し、マネジメント能力とリーダーシップに優れ、経営センスと意欲のある人材を選任しています。

なお、業務執行の監督機能を強化する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を独立社外取締役とし、原則、複数名選任します。

取締役候補の選任手続については、「人事・報酬委員会」の審議を経て取締役会で決議し、株主総会に付議することとしています。

監査役会

(2020年6月30日現在)

氏名	役職	在任年数	持株数	出席回数		略歴	重要な兼職
				取締役会	監査役会		
前澤 孝夫	常勤監査役	4	20,008	11	23	1978年4月 日本電信電話公社入社 2006年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 ヒューマンリソース部長 研修センタ所長 総務部長兼務 2008年6月 同社 取締役 法人事業本部 副事業本部長 2011年6月 同社 常務取締役 法人事業本部 副事業本部長 2011年8月 同社 常務取締役 第二営業本部長 2012年6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・ピー・シーコミュニケーションズ 代表取締役社長 2016年6月 当社 常勤監査役（現在に至る） 2018年8月 NTT株式会社 監査役（現在に至る）	NTT（株）監査役
高橋 香苗	常勤監査役	-	4,200	-	-	1987年4月 当社入社 2013年7月 当社 総務部門 内部統制室 次長 2014年6月 当社 総務部門 内部統制室長 2016年6月 東日本電信電話株式会社 取締役 神奈川事業部長 神奈川事業部神奈川支店長兼務 2016年6月 株式会社 NTT 東日本-南関東 取締役 神奈川事業部長 神奈川事業部神奈川支店長兼務 2019年6月 エヌ・ティ・ティ・インフラネット株式会社 常務取締役 経営企画部長 NW設備事業部長兼務 2020年6月 当社 常勤監査役（現在に至る）	なし
飯田 隆	独立社外監査役	6	6,900	11	23	1974年4月 弁護士登録（第二東京弁護士会）（現在に至る） 森綜合法律事務所（現 森・濱田松本法律事務所）入所 1991年4月 第二東京弁護士会 副会長 1997年4月 日本弁護士連合会 常務理事 2006年4月 第二東京弁護士会 会長 2006年4月 日本弁護士連合会 副会長 2012年1月 宏和法律事務所開設（現在に至る） 2012年6月 株式会社島津製作所 監査役 2013年6月 株式会社ジャフコ 監査役 2013年6月 アルプス電気株式会社（現 アルプスアルパイン株式会社）取締役（現在に至る） 2014年6月 当社 監査役（現在に至る）	弁護士 アルプスアルパイン（株）取締役

氏名	役職	在任年数	持株数	出席回数		略歴	重要な兼職
神田 秀樹	独立社外監査役	1	0	8	14	1977年4月 東京大学 法学部助手 1980年4月 学習院大学 法学部講師 1982年4月 同 助教授 1988年4月 東京大学 法学部助教授 1991年4月 同大学院 法学政治学研究科助教授 1993年5月 同 法学政治学研究科教授 2016年4月 学習院大学大学院 法務研究科教授（現在に至る） 2016年6月 東京大学 名誉教授（現在に至る） 2017年6月 三井住友信託銀行株式会社 取締役（現在に至る） 2019年6月 当社 監査役（現在に至る）	学習院大学 大学院 教授 東京大学 名誉教授 三井住友信託銀行（株）取締役
鹿島 かおる	独立社外監査役	1	0	7	14	1981年11月 昭和監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）入社 1985年4月 公認会計士登録（現在に至る） 1996年6月 太田昭和監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）パートナー 2002年6月 新日本監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）シニアパートナー 2006年7月 同 人材開発本部人事担当 2010年9月 新日本有限責任監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）常務理事コーポレートカルチャー推進室、広報室担当 2012年7月 同 常務理事 ナレッジ本部長 2013年7月 EY 総合研究所株式会社 代表取締役 2019年6月 当社 監査役（現在に至る） 2019年6月 三井住友信託銀行株式会社 取締役（現在に至る） 2020年3月 キリンホールディングス株式会社 監査役（現在に至る）	公認会計士 三井住友信託銀行（株）社外取締役 キリンホールディングス（株）監査役

監査役会の活動および実効性評価

監査役は、取締役会など重要な会議に出席するほか、定期的に代表取締役や取締役とそれぞれのテーマに応じた意見交換・議論を行うことで、取締役の職務の執行状況を把握するとともに必要に応じ提言を行っています。

2019年度における監査役の活動については監査役会を23回開催しました。また、「監査役会」とは別に「監査役打合せ会」を開催（28回）し、執行部から「幹部会議」付議案件の説明を聴取する等、情報の共有を図っています。さらに、会計監査人との意見交換（10回）、内部統制室との意見交換を実施（10回）し、監査計画の説明や内部統制システムの状況等について報告を受けるとともに、必要に応じ提言を行う等、会計監査人・内部監査部門と密に連携しております。

グループ各社に関する取り組みとしては、主要グループ会社19社の代表取締役からコーポレート・ガバナンスの状況やその維持、向上に向けた取り組み等を聴取し、それらについて議論を行うとともに、国内外主要拠点（19拠点）を訪問し、現地代表者から聴取、議論を行っています。また、主要グループ会社の監査役から監査結果等について報告を受け、意見交換を行うほか、定期的に監査役を対象とした社外有識者等による研修会を行う等、各社監査役の監査活動の向上に資する取り組みを実施しています。

このような活動を通じて、業務執行者とは異なる独立した立場から当社およ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。

また、監査役会の実効性に関する評価として、各監査役による自己評価アンケートの実施結果をもとに、全監査役間で実効性に関し議論・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。なお、代表取締役との意見交換の機会を増やしたことにより、経営課題の共有やリスク認識の確認、監査役からの提言等がより活発に行えるようになったこと、会計監査人とのコミュニケーションの充実により、会計監査のプロセスの適正性確保に資することができたこと等が評価された一方、グローバル事業再編や事業領域の拡大等を踏まえ、内部統制室及びグループ会社監査役等との連携強化が必要と認識されました。今後も監査役会の実効性の一層の向上に努めてまいります。

独立役員

社外取締役・社外監査役の選任手続

職務執行の監督機能を強化する観点、あるいは取締役の職務執行を公正に監査する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を、社外取締役ないし社外監査役とする方針としています。さらに、東京証券取引所の定める独立性基準に加え、以下の要件を満たす社外取締役ないし社外監査役を、独立役員に指定しています。

独立性判断基準

直近の3事業年度において以下に該当する者ではないこと。

- (a) 当社の基準を超える取引先^{※1}の業務執行者
- (b) 当社の基準を超える借入先^{※2}の業務執行者
- (c) 当社および主要子会社^{※3}から、直近の3事業年度のいずれかの事業年度において、役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を直接得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家などの専門的サービスを提供する個人
- (d) 当社の基準を超える寄付を受けた団体^{※4}の業務執行者

なお、以上の(a)から(d)のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、独立役員に指定時にその理由を説明、開示します。

※1 当社の基準を超える取引先とは、直近の3事業年度のいずれかの事業年度における当社および主要子会社^{※3}との取引合計額が、当該事業年度における当社および主要子会社の年間営業収益合計額の2%以上の取引先をいう。

※2 当社の基準を超える借入先とは、直近の3事業年度のいずれかの事業年度における連結ベースでの借入額が、当該事業年度における当社の連結総資産の2%以上の借入先とする。

※3 主要子会社とは、株式会社NTTドコモ、東日本電信電話株式会社、西日本電信電話株式会社、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社、株式会社エヌ・ティ・ティ・データをいう。

※4 当社の基準を超える寄付を受けた団体とは、直近の3事業年度のいずれかの事業年度における当社および主要子会社^{※3}からの寄付の合計額が、年間1,000万円または当該事業年度における当該組織の年間総収入の2%のいずれか大きい額を超える団体をいう。

社外取締役・社外監査役の選任理由および活動状況

業務執行を適切に監督する機能を強化するため、独立社外取締役を4人選任しています。いずれの独立社外取締役についても、大学等教育機関の運営責任者、企業経営者、もしくは政府における広報やダイバーシティ推進の責任者としての豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れており、幅広い経営的視点からの助言を行う等、業務執行の監督機能強化へ重要な役割を果たしています。

独立社外取締役は、監査役及び内部統制室より監査計画、監査結果についての報告を受けるとともに、必要に応じて発言を行うこと等により事業運営を監督しています。また監査役5人のうち、独立社外監査役を3人選任しています。いずれの独立社外監査役についても、その経歴を通じて培った専門家としての経験、見識からの視点に基づく監査を期待するものです。

独立社外監査役を含む当社の監査役は、会計監査人から監査計画、監査結果等を聴取し、あわせて意見交換を実施しています。また、内部統制室から内部監査結果について聴取し、あわせて意見交換を実施しています。

役員報酬

取締役の報酬等に関する事項については、客観性・透明性の向上を目的に、独立社外取締役2人を含む4人の取締役で構成される「人事・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しています。取締役（社外取締役を除く）については、月額報酬と賞与から構成しています。月額報酬は、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。賞与は、当事業年度のEPS等を業績指標とし、その達成度合い等を勘案して支給することとしています。なお、業績指標については、中期経営戦略で掲げた財務目標等を指標に設定しており、具体的にはEPS・営業利益・ROIC・Capex to Sales・海外売上高・海外営業利益率・B2B2Xプロジェクト数で評価することとしています。

また、中長期の業績を反映させる観点から、月額報酬並びに賞与の一定額以上を拠出し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、その全てを保有することとしております。なお、報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬：業績連動報酬＝70%：30%」となります。さらに、中期経営戦略の達成と持続的成長、及び中長期的な企業価値向上をより強く意識することを目的に、2021年度以降、総報酬に占める業績連動報酬割合を拡大する方向で検討をしています。

社外取締役については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給することとしています。

監査役については、監査役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。

監査報酬

NTTおよびNTTの主要な連結子会社は、NTTの監査公認会計士等である有限責任あずさ監査法人を含むKPMGネットワークに属する各メンバーファームに対し、監査証明業務および非監査業務に基づく報酬を支払っています。

監査証明業務	NTT および国内外の連結子会社の財務諸表の監査
非監査業務	国際財務報告基準に関する指導・助言業務、国内外の連結子会社の税務申告書の作成および税務コンサルティング業務等

内部統制

内部統制の状況

内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、取締役会にて決議しています。本基本方針に基づき、内部統制室が規程・体制等の整備を統括するとともに、監査レビューの実施やグループとしてリスクの高い共通項目についての統一的な内部監査を実施することにより、内部統制システムの有効性を評価した上で、必要な改善を実施しています。

また、金融商品取引法に基づき財務報告に係る内部統制について、整備・運用状況のテスト・評価を通じ、財務報告の信頼性の確保に向けた適切な取り組みを実施しています。

☐ [内部統制システムの基本方針](https://www.ntt.co.jp/about/tousei.html) <https://www.ntt.co.jp/about/tousei.html>

政策保有株式

NTTは、安定株主の形成を目的とした株式の保有をしておらず、また今後も保有しません。

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。

政策保有株式については、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のために、必要に応じて保有することを方針としています。また、これらの政策保有株式については、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する検証を実施しています。

また、グループ会社に対しても同様の取り組みを進めており、グループトータルで適切な保有状況となるよう取り組んでおります。

政策保有株式に関する議決権行使については、投資先企業の持続的な成長と、当社及び投資先企業の企業価値向上の観点から、中長期的な企業価値向上に向けた取り組み内容を検証の上、株主として適切に議決権を行使します。

各種データ

(2020年3月31日現在)

		バウンダリー	単位	2017年度	2018年度	2019年度
取締役数		単体	人	12	12	15
社内	男性			10	10	10
	女性			0	0	1
	計			10	10	11
独立社外	男性			2	2	3
	女性			0	0	1
	計			2	2	4
女性取締役比率		単体	%	0	0	13.3
監査役数		単体	人	5	5	5
社内	男性			1	1	1
	女性			1	1	1
	計			2	2	2
独立社外	男性			2	2	2
	女性			1	1	1
	計			3	3	3
女性監査役比率		単体	%	40.0	40.0	40.0

(2020年3月31日現在)

		バウンダリー	単位	2017年度	2018年度	2019年度
取締役会	開催回数	単体	回	12	13	11
	出席率		%	97.2	99.1	100
	独立社外取締役出席率		%	87.5	100	100
監査役会	開催回数	単体	回	22	24	23
	出席率		%	95.2	99.2	98.6
	独立社外監査役出席数		%	93.7	96.6	97.6
人事・報酬委員会開催数		単体	回	1	1	5
取締役および監査役の報酬総額 (支給人数) ※1~4	取締役(社外取締役を除く)	単体	百万円	519 (10)	547 (13)	545 (11)
	監査役(社外取締役を除く)		(人)	74 (2)	74 (2)	74 (2)
	社外役員			75 (5)	75 (5)	97 (9)
	計			668 (17)	696 (20)	719 (22)
監査報酬	監査証明業務に基づく報酬	単体	百万円	6,036	4,433	5,106
	非監査業務に基づく報酬			398	299	267
	計			6,434	4,732	5,373
取締役一人当たりの報酬と社員一人当たりの報酬比率		単体	—	5.1:1	5.3:1	4.3:1

※1 取締役および監査役の報酬額については、定時株主総会において、取締役の報酬額を年額7億5,000万円以内、監査役の報酬額を年額2億円以内と決議いただいています。

※2 事業年度により定時株主総会終結の時をもって退任した取締役・監査役の報酬を含んでいる場合があります。

※3 取締役の報酬等の額には、各事業年度に係る役員賞与が含まれています。

※4 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人分賞与があります。

コンプライアンス

方針・考え方

健全な企業活動を推進していくためには、世界各国・各地の法令を遵守し、高い倫理観を持って事業を運営していくことが不可欠です。その認識のもと、2002年に「NTTグループ企業倫理憲章」を策定しました。

憲章は、NTTグループに所属する全ての役員および社員を対象に、企業倫理に関する基本方針と具体的な行動指針を示しています。行動指針には、大きな社会的責務を担う情報流通企業グループの一員として、不正や不祥事の防止に努めること、企業内機密情報の漏えいを防止すること、お客さまや取引先との応接の際の過剰な供授をなくすことなど、公私を問わず高い倫理観を持って行動することを定めています。

NTTグループ企業倫理憲章

1. 経営トップは、企業倫理の確立が自らに課せられた最大のミッションのひとつであることを認識し、率先垂範して本憲章の精神を社内に浸透させるとともに、万一、これに反する事態が発生したときには、自らが問題の解決にあたる。
2. 部下を持つ立場の者は、自らの行動を律することはもとより、部下が企業倫理に沿った行動をするよう常に指導・支援する。
3. NTTグループのすべての役員および社員は、国内外を問わず、法令、社会的規範および社内規則を遵守することはもとより、公私を問わず高い倫理観を持って行動する。とりわけ、情報流通企業グループの一員として、お客さま情報をはじめとした企業内機密情報の漏えいは重大な不正行為であることを認識し行動するとともに、社会的責務の大きい企業グループの一員として、お客さま、取引先などとの応接にあたっては過剰な供授を厳に慎む。
4. NTTグループ各社は、役員および社員の倫理観の醸成に資するべく、機会をとらえ企業倫理に関する社員教育を積極的に実施する。
5. NTTグループのすべての役員および社員は、業務の専門化・高度化の進展に伴い発生が懸念される不正・不祥事の予防に努めるとともに、NTTグループ各社は、契約担当者の長期配置の是正や、お客さま情報などの保護に向けた監視ツールの充実など、予防体制の整備を徹底する。
6. 不正・不祥事を知ったNTTグループのすべての役員および社員は、上司などにその事実を速やかに報告する。また、これによることができない場合は、「企業倫理ヘルプライン（受付窓口）」に通報することができる。なお、不正・不祥事を通報した役員および社員は、申告したことによる不利益が生じないよう保護される。
7. 不正・不祥事が発生したときは、NTTグループ各社は、迅速かつ正確な原因究明に基づく適切な対処によって問題の解決に取り組むとともに、社会への説明責任を果たすべく、適時・適確な開かれた対応を行う。

□ [NTTグループ企業倫理憲章](https://www.ntt.co.jp/csr/governance/compliance.html) <https://www.ntt.co.jp/csr/governance/compliance.html>

推進体制

NTTは、幹部会議のもとに代表取締役副社長を委員長とする「企業倫理委員会」を設置し、NTTグループの企業倫理の確立、綱紀の保持の徹底に向けて年に2回委員会を開催しています。とくにヘルプライン申告状況等については年に2回取締役会に報告し、必要に応じて取締役間における議論を実施しています。

また、各社に企業倫理委員会、企業倫理担当者を設置し、法令や企業倫理を遵守する企業風土の醸成や企業倫理ヘルプライン運用規程に基づく不正・不祥事の調査を行うとともに、各社コンプライアンス担当者による定期的な会議を実施し、グループトータルでのコンプライアンス推進に向けて取り組んでいます。

主な取り組み

贈収賄防止

NTTグループは「国内外を問わず、法令、社会的規範および社内規則を遵守する」ことを「NTTグループ企業倫理憲章」に明記しています。「贈賄防止」に関しては、理解し守るべき事項をまとめた「贈賄防止ハンドブック」を作成して国内外の全社員へメールなどで周知しています。

また、NTT、NTT東日本・西日本については「日本電信電話株式会社等に関する法律」（以下、NTT法）によって収賄が禁止されており、これに違反した場合には法的に罰せられます。各種団体への寄附・支援などについては、その内容を暴力団対策法その他各種法規制に照らし、適法かつ適正な対象のみ実施しています。また、NTTグループでは、どのような贈賄行為への関与も決して許されるものではないという認識のもと取り組んでいます。

NTTグループにおいて、2019年度に贈収賄や寄附・支援に関わる不正は確認されていません。

政治献金

NTTは、政治資金規正法に則り、政治献金は行っていません。一部のグループ会社においては、関係法令および各社の倫理規程などに則り、各社の判断のもとで政治献金を実施しています。

取引先への遵守要請とリスクの評価

サプライヤの皆さまに対しては「サプライチェーン GSR 推進ガイドライン」の中で公正取引・倫理の禁止事項（9 項目）を明記し、とくに主要サプライヤに対しては、GSR 調達実施状況の調査を実施しています。腐敗防止・違法な政治献金・反社会的勢力への対応を含むコンプライアンス全般についてチェックするとともに対応強化を要請しています。

独占禁止法遵守

NTT グループは事業活動における公正な競争環境を維持するため、独占禁止法を遵守しています。2019 年度においても、独占禁止法に違反するとして行政処分を受けた事例はありません。

企業倫理憲章の浸透に向けた取り組み

NTT では「コンプライアンスの徹底について、法令を遵守し高い倫理観を持って事業を運営していくことが不可欠」というトップ自らの経営姿勢を見せるとともに、不正行為に関与するリスクを明らかにし、いかなる不正も許容しないことをグループ各社の社長が宣言しています。また、「NTT グループ企業倫理憲章」を実効性のあるものとするために、社員向けの企業倫理研修などを実施するとともに、社員向けイントラサイトで上記の宣言や企業倫理上問題となる事例について詳しく解説しています。また、毎年 6 月と 12 月に社員へ向けて倫理保持の注意喚起の周知を行い、社員の理解度向上に努めています。毎年、社員への意識調査を実施してこれら施策の実効性を測り、さらなる企業倫理の浸透に向けて取り組んでいます。

企業倫理研修

NTT グループは、全社員向けの企業倫理研修を継続的に実施しています。グループ各社は事業特性に応じたコンプライアンスや不正行為に関するリスクに合わせて、研修を実施しています。その他、毎年役員向けのコンプライアンス研修も実施しています。

贈賄防止ハンドブック

社員向けの贈賄防止のための浸透ツールとして、2014 年度に贈賄防止ハンドブックを作成し、国内外の全グループ会社にメールなどで周知しました。同ハンドブックには、贈賄防止を徹底する社長からのメッセージをはじめ、贈賄やファシリテーションペイメントに関する基本的な情報と事例を掲載し、全員が正しい知識と理解を得られるよう促しています。

競争法ハンドブック

社員向けの競争法遵守のための浸透ツールとして、2019 年度に競争法ハンドブックを作成し、国内外のグループ会社に周知しました。同ハンドブックには、営業活動の具体的な場面を例にとり、Q&A 形式で競争法を遵守するための基本的な事項を掲載しており、社員が競争法について正しい知識と理解を得て競争法を遵守できるようにしております。

企業倫理浸透のチェック体制

NTT グループでは社員へのコンプライアンス意識の浸透度合いを把握するため、NTT の企業倫理担当がグループ会社を含めたアンケートを年 1 回実施するとともに、グループ各社内においては業務主管部門・コンプライアンス担当部門・内部監査部門・監査役による 4 層のモニタリングを通じ、企業倫理・コンプライアンスの状況について、客観的かつ多面的なチェックを実施しています。

NTT では、内部監査部門を持つグループ会社に対し、コンプライアンスに関する監査の実施状況を確認するとともに、NTT 内および内部監査部門を持たないグループ会社について、コンプライアンスの取り組み状況を直接確認しています。

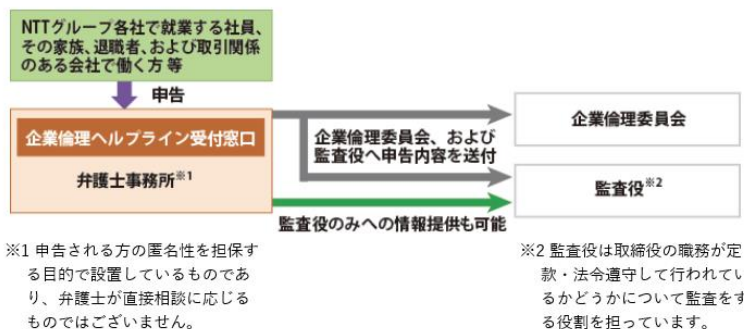
受付窓口の設置

不正や不祥事の未然防止を図るために、グループ各社において内部通報のための社内受付窓口を設けているほか、NTT が弁護士事務所に委託して、全グループ会社を対象とした「企業倫理ヘルプライン（社外受付窓口）」を設けています。本ヘルプラインでは、人権に関する相談や通報も受け付けています（P069 参照）。

これらの窓口への通報者に対して、通報したことで不当な人事（人事異動、降格など）といった不利益が生じないよう

保護することを「NTTグループ企業倫理憲章」に明記しています。窓口へ寄せられた相談や通報は各主管担当が調査・対応し、グループ各社の企業倫理委員会で報告した上で、年1回以上の頻度でNTTの企業倫理委員会で全申告内容と対応状況とをとりまとめ、取締役会に報告しています。

また、経営陣から独立した窓口として監査役への独立通報ルートを開設・運用しており、「企業倫理ヘルプライン（社外受付窓口）」を通じた通報は、原則として監査役へも同時に直接的な送付を行うとともに、監査役に対してのみ通報することも可能としています。



企業倫理ヘルプライン（社外受付窓口）における通報受付件数

企業倫理ヘルプラインで受け付けた通報件数とその内訳を把握し、サステナビリティレポートおよびNTTグループのCSRのWebサイト上で公開しています。

企業倫理ヘルプライン通報件数とその内訳

	2017年度			2018年度			2019年度		
	通報件数	懲戒処分件数	嚴重注意件数	通報件数	懲戒処分件数	嚴重注意件数	通報件数	懲戒処分件数	嚴重注意件数
全体通報件数	350	23 (1)	75	334	18 (1)	77	359	30 (2)	74
コンプライアンス違反	98	23 (1)	75	95	18 (1)	77	104	30 (2)	74
社内ルール違反	98	23 (1)	75	95	18 (1)	77	104	30 (2)	74
法令違反	0	0	0	0	0	0	0	0	0
違反なし	252	—	—	239	—	—	255	—	—
ハラスメント通報件数	168	15 (0)	23	184	10 (1)	34	222	16 (0)	43
コンプライアンス違反	38	15 (0)	23	44	10 (1)	34	59	16 (0)	43
社内ルール違反	38	15 (0)	23	44	10 (1)	34	59	16 (0)	43
法令違反【人権侵害等】	0	0	0	0	0	0	0	0	0
違反なし	130	—	—	140	—	—	163	—	—
不適切な業務処理通報件数	73	1 (0)	23	44	2 (2)	10	47	6 (0)	13
コンプライアンス違反	24	1 (0)	23	12	2 (2)	10	19	6 (0)	13
社内ルール違反	24	1 (0)	23	12	2 (2)	10	19	6 (0)	13
法令違反【贈収賄、不正会計、偽装請負等】	0	0	0	0	0	0	0	0	0
違反なし	49	—	—	32	—	—	28	—	—
会社経費の私的使用通報件数	32	5 (1)	7	28	3 (0)	5	39	6 (2)	6
コンプライアンス違反	12	5 (1)	7	8	3 (0)	5	12	6 (2)	6
社内ルール違反	12	5 (1)	7	8	3 (0)	5	12	6 (2)	6
法令違反	0	0	0	0	0	0	0	0	0
違反なし	20	—	—	20	—	—	27	—	—
その他 通報件数	77	2 (0)	22	78	3 (0)	28	51	2 (0)	12
コンプライアンス違反	24	2 (0)	20	31	3 (0)	28	14	2 (0)	12
社内ルール違反	24	2 (0)	20	31	3 (0)	28	14	2 (0)	12
法令違反	0	0	0	0	0	0	0	0	0
違反なし	53	—	—	47	—	—	37	—	—

* ()内は解雇処分となった件数

なお、「内部通報制度に関するガイドライン」（消費者庁2016年12月改正）において実施を奨励されている、中立・公正な「第三者評価」を2017年5月に実施し、「おおむね、適切に整備・運用されている」という評価を得ました。

第三者評価の調査内容

- ヘルプラインの活用度や信頼性といった有効性を確認するため、制度と運用実態を調査
- 規程等の制定状況、申告者への対応状況等のサンプル調査

- 「内部通報制度に関するガイドライン」の遵守状況の確認
- 運用者へのヒアリング調査と運用上の課題等に関するディスカッション

違反が認められた場合の罰則について

コンプライアンス違反や「NTT グループ企業倫理憲章」への違反が認められた場合は、グループ各社で定めている懲戒規程などに基づいて対処します。減給や出勤停止などの懲戒処分のほか、ケースに応じて査定（評価）や人事異動に反映します。

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。

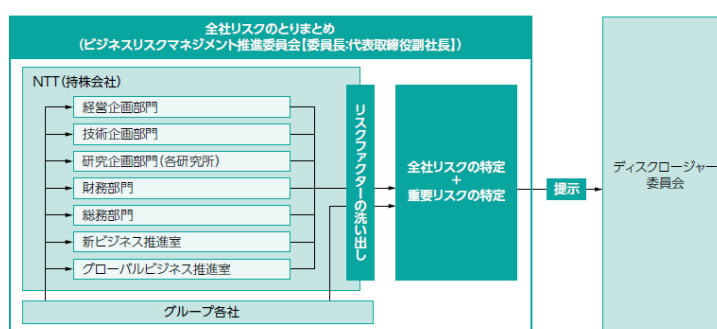
NTT グループは、身近に潜在するリスクの発生を予想・予防し、万一リスクが顕在化した場合でも損失を最小限に抑えることができるように努めています。その一環として、グループ一体となってリスクマネジメントに取り組んでいくことができるよう、「NTT グループビジネスリスクマネジメントマニュアル」を策定し、各社に配布しています。これは、事業運営を取り巻く多様なリスクへの対処方針とグループ会社間の連携方法を記載したマニュアルです。

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。

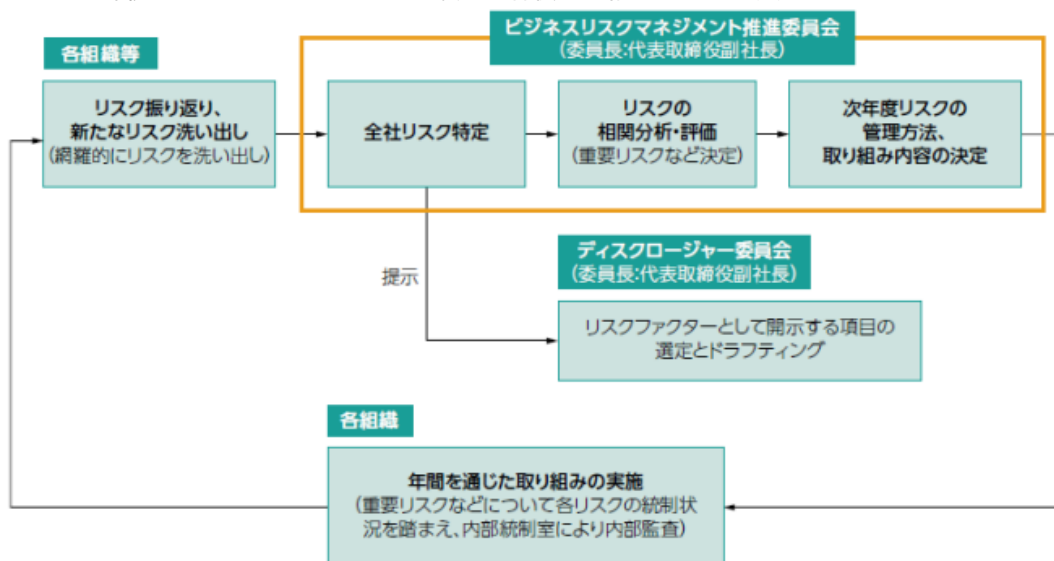


リスクの抽出・重要リスクの特定

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次の混乱の発生や、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^{*}として、責務の遂行及び人命尊重の観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。

^{*} 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。

税務方針

基本方針

NTT グループの全ての役員および社員は、国内外を問わず、法令（その立法趣旨や背景も含め）、社会的規範および社内規則を遵守することはもとより、公私を問わず高い倫理観を持って行動しています。税務実務においても指針を整備し、社員に対する啓発などを通じ、コンプライアンスの維持・向上に努めています。

ガバナンス体制

NTT は、税務を含む各種リスクに対処するため、内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、取締役会にて決議しています。税務実務に関わる各社の役割は次の通りです。

1. NTT
税務実務についての基本方針・指針を定め、連結子会社と連携を図りながら、必要な対応策などを推進する。法令などの情報収集に努め、連結子会社に周知、指導を行う。
2. 連結子会社
NTT の定める基本方針・指針にしたがい、税務申告・納税、税務調査などの税務関連業務を適正に遂行するとともに、NTT に対する必要な報告、関連書類の提出などを行う。

税負担の適正化

NTT グループの株主価値最大化の観点から、税負担の軽減措置などの適切かつ効果的な利用に努めています。なお、法令等の趣旨を逸脱する解釈・適用による節税は行っていません。

税務リスク

国際取引にともなう税務リスクに対しては事前に十分な検討を行うとともに、必要に応じて税務専門家に対して助言・指導などを依頼しています。とくに、移転価格税制、タックスヘイブン対策税制については、以下の通り対応することとしています。

移転価格税制

- NTT グループの国外関連取引に適用する取引価格は、各国・地域の法令や、経済協力開発機構（OECD）が公表している移転価格ガイドラインに基づき、独立企業原則にしたがって算定する。
- 価格算定方法について、各国・地域の法令等において文書化義務のある場合や、取引規模や税務リスク等から必要な場合、適切に文書化を行う。

タックスヘイブン対策税制

- 軽課税国を租税回避に活用しない。事業上の理由から、軽課税国での投資を実施する場合には、各国・地域の法令等の定めるところにより、適正に納税する。

税務当局との関係

NTT グループは税務当局とのコミュニケーションを通じて、当局と良好な関係を維持するよう努め、誠意を持って真摯かつ事実に基づく説明・対応を行っています。問題点の指摘などを受けた場合には、税務当局の措置・見解に対する異議申し立て・訴訟等を行う場合を除き、直ちに問題点の原因を解明し、適切な是正および改善措置を講じ、再発を防止しています。

収益額（2018 年度）

		125,184
収益額 (単位：億円)	国内	103,168
	米国	7,408
	ドイツ	2,229
	その他	12,379

税引前利益額（2018年度）

税引前利益額 (単位：億円)	29,135	
	国内	28,139
	海外	996

納付税額（2018年度）

納付税額 (単位：億円)	5,898	
	国内	5,609
	海外	289

上記金額については、日本税務当局へ提出した「国別報告事項」に基づくものであり、連結財務諸表との直接的な関連はありません。