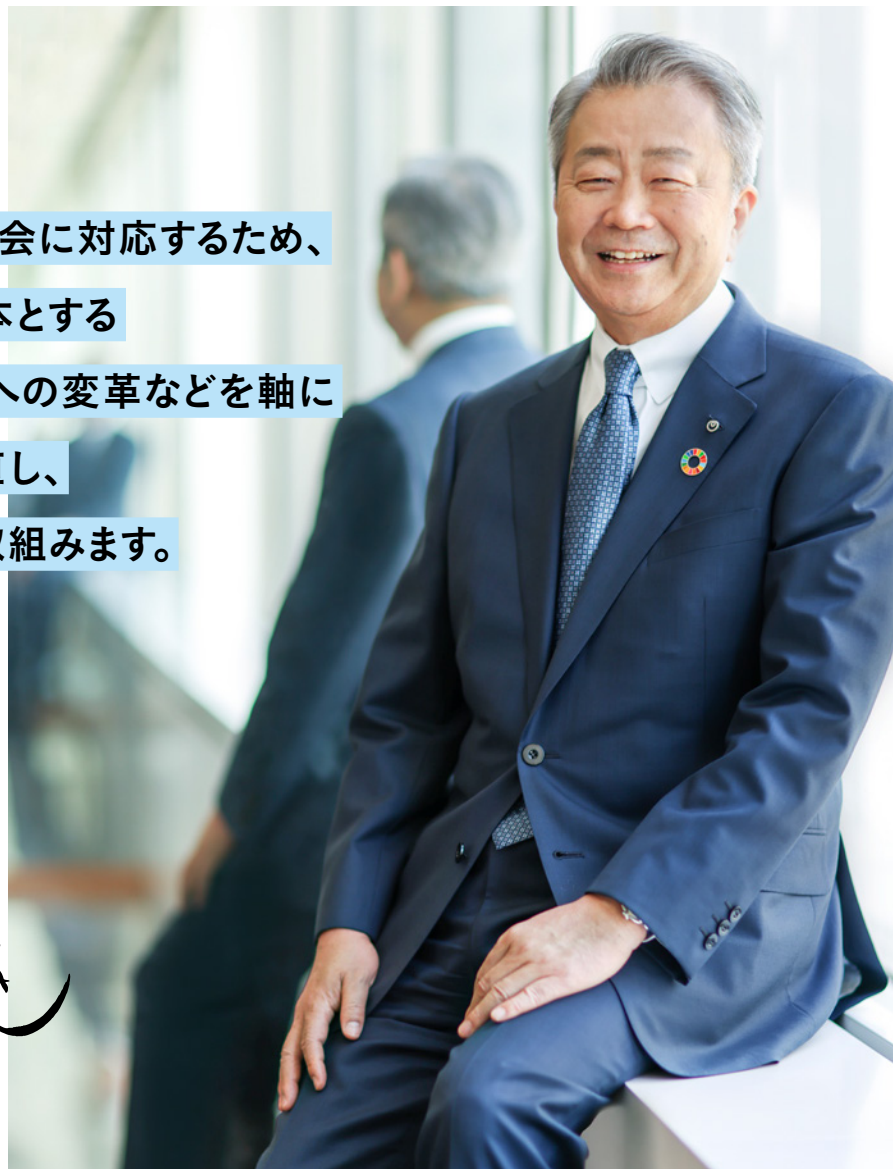


社長メッセージ

with/afterコロナ社会に対応するため、
リモートワークを基本とする
新たな経営スタイルへの変革などを軸に
中期経営戦略を見直し、
企業価値の向上に取り組めます。

代表取締役社長
社長執行役員

澤田 純



環境の変化と NTTグループの 変革の方向性

新型コロナウイルスによる世界の分断の加速は、デジタル化／DXの急速な拡大とあわせ、リモート・分散型社会への急速なシフトを推し進めています。また、世界各地で発生している異常気象は巨大な自然災害を引き起こし、社会はカーボンニュートラルに向けて大きく変容してきています。さらにテクノロジーの分野では、Beyond 5G／6Gや量子などの新技術により現状のパラダイムを打破する可能性を秘めた研究開発が急速に進んでいます。このように、今後の環境変化を展望すると、これまでの延長線上で事業を継続するのは非常に難しいと感じています。

こうした大きな環境変化に対応するため、NTTは新たにグループの変革の方向性を決めました。with/afterコロナ社会における分散型ネットワーク社会に対応した新たな

サステナブルな 社会実現への貢献

経営スタイルを推進していくとともに、デジタル化やDXが進展する中において国内・グローバル事業をさらに強化し、Well-being社会の実現に向けたESGへの取り組みによる企業価値の向上をめざしていきます。そして、これらの事業活動を通じて、NTTグループは、サステナブルな社会の実現に向けて貢献していきたいと考えています。

振り返ってみると、日本電信電話公社の民営化によって発足したNTTは、これまでも事業活動を通じて持続可能な社会の実現に寄与してきました。そして、NTTグループが今後もサステナブルな存在として社会に貢献していくために必要なのは、設立時から求められてきた我々の使命、つまり公共性と企業性の両立です。コロナ禍により、経済・社会が大きく変化したとしても、この使命に変わりはありません。社会基盤である通信サービスを、24時間365日安定して提供し続ける指定公共機関としてNTTが果たす責務は一層重要となる一方で、一民間企業として利益を持続的に創出していく企業としての責務も重要です。

加えて、サステナブルな社会実現に貢献するため、NTTグループは“Self as We”という考えを基本理念に据えました。これは、わたし(Self)は多様な人・モノ・テクノロジーというつながりのなかで支えられているという考え方です。現代の社会ではグローバルとローカル、環境と経済など、相反する事象が同時に存在しており、ひとつの事実は見る主体によって異なる現実や意味を持ち得ます。こうした背反する概念や事象を包摂し多様な価値観を認め合うパラコンシステントな社会を実現していくことが、持続可能な社会につながると考え、自然(地球)との共生、文化(集団・社会～国)の共栄、Well-being(幸せ)の最大化をテーマにサステナビリティ憲章を制定しました。

我々の使命である公共性と企業性の両立という軸を変えることなく、経済・社会の変化にあわせて自己変革を続け、「Your Value Partner」として、事業活動を通じ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続けていくにはどうすべきか、そして、サステナブルな社会実現にどう貢献していくことができるのかを改めて見直し、上述のNTTグループの変革の方向性をとりまとめました。

中期経営戦略の見直し

このような変革の方向性に基づき、2021年10月にNTTグループ中期経営戦略の見直しを発表しました。見直し後の大きな柱は3つあります。リモートワークを基本とする新たな経営スタイルへの変革がまず1つです。次に、新生ドコモグループの成長・強化やIOWN開発・導入計画の推進などによる国内・グローバル事業の強化が2つめ、最後は、環境や災害対策への取組み、株主還元の充実による企業価値の向上です。

中期財務目標は、EPSとコスト削減の目標を見直しました。新たなEPS目標は従来目標の320円から+50円の上修正であり、2017年度EPS(212円)からは約75%増となる意欲的な目標ですが、新生ドコモグループのシナジー効果(2023年度に1,000億円の増益)やDXの更なる推進を通じたコスト削減(2023年度に2,000億円以上)などにより、利益成長を中心に実現していく考えです。コスト削減目標については、従来の目標を2年前倒しでの達成が見込める状況にあることから、DXの更なる推進を通じた



新たな経営スタイル への変革

コスト削減額を追加し、2023年度▲1兆円以上を、新たな目標として設定しました。その他の財務目標である、ROIC(2023年度8%)やCapex to Sales(2021年度13.5%以下)、海外営業利益率(2023年度7%)の目標は維持し、達成に向けて引き続き取り組んでいきます。なお、従来目標としていた海外売上高については、海外子会社における会計処理の変更や新型コロナウイルス影響等を踏まえ財務目標から除いています。

リモートワールド・分散型社会への対応が求められる中、今までの働き方や経営スタイルをそのまま続けていくのでは会社として生き残れないでしょう。むしろ通信サービスを提供してきたNTTは率先して働き方や経営スタイルを変えるべきなのです。そしてパートナーの皆さまやお客さまにも働き方改革と一緒に取り組んでいただくことで、Well-being社会の実現に貢献できるのではないかと考えています。まさに分散型ネットワーク社会に対応した新たな経営スタイルです。業務変革・DX、制度見直しや環境の整備を進めていくことによりリモートワークを推進し、ワークインライフ(健康経営)の推進、そしてオープン、グローバル、イノベティブな業務運営をめざします。自らの変革を進めることで、お客さまのDX支援、地方創生の促進、レジリエンスの向上、そして分散型社会への貢献などにつなげていきたいと考えています。

業務変革・DXについては様々な施策を推進します。まずは、クラウドベースシステム・ゼロトラストシステムの導入です。2023年度までにシステムを整備完了し、誰もがいつでもあらゆる場所で働ける環境を整備します。次に、営業・保守・開発などの業務の自動化・標準化です。パートナー企業も含めたコネクティッドバリューチェーン化を推進し、2025年度には100以上の業務プロセスの自動化を実現するとともに、中堅中小企業へのデジタルマーケティングによるお客さまリーチを拡大し、オンライン営業経由の収益拡大をめざします。また、2023年1月までに、全政令指定都市で自社の地下設備の高精度3D空間情報を整備し、スマートインフラプラットフォームなどにより社会全体のDXに貢献していきます。これらの施策に加え、コンダクトリスクなどを考慮したガバナンスの充実を図り、ステークホルダーとの適切な関係構築、サービス等ライフサイクルの的確な管理、危機管理能力の向上など対策の実行に取り組んでいきます。また、請求書や受発注書を含む紙使用は2025年までに原則ゼロ化するなど、業務変革・DXを強力に推進します。

これらの取り組みを支えるための制度見直し・環境整備も行います。まず、リモートワークにふさわしい情報セキュリティの体系化、オフィス環境の見直しを来年度から実施し、併せてDXコア人材の育成なども進めていく考えです。ダイバーシティ&インクルージョンも強力に推進します。女性の管理者・役員の登用推進に向け、キャリアサポートプログラムを拡充し、2025年度には、女性管理者比率を現在の約2倍の15%に、役員の女性比率は2025年度に25～30%をめざします。併せて、外国人や外部人材の積極採用、グローバル経営人材の育成も拡大していきます。さらに、全管理職にジョブ型人事制度を拡大するとともに、年次・年齢にかかわらず適材適所配置を実現し、自律型キャリア形成を進めていきます。

ワークインライフ(健康経営)の推進、そしてオープン、グローバル、イノベティブな業務運営を実現するための取り組みも推進します。社員の働き方はリモートワークを基本とし、自ら働く場所を選択可能とすることで、一極集中型組織から自律分散したネットワーク型組織へ改革し、職住近接によるワークインライフを推進していきます。サテライトオフィスも2022年度に260拠点以上に拡大します。併せて本社や間接部門の地域分散を図り、地域の1次産業などに対し、自治体やパートナーの皆さまとハンズオンで課題を解決し、地方創生に貢献していきます。そして最後に、情報インフラの



『NTT R&Dフォーラム2020』佐藤琢磨さんとのトークセッション

整備推進です。IOWNによるゲームチェンジにより、地方でのまちづくりや新しい社会インフラの開発導入を推進し、サステナブルな社会実現に貢献していきます。激甚化する自然災害に対しては、強靱なインフラ整備・減災に向けた取り組みにより対応していきます。

国内／ グローバル事業の 強化

2020年12月にNTTドコモの競争力強化・成長ならびにNTTグループ全体の成長に向けNTTドコモを完全子会社化しました。NTTグループの中期的な成長・発展に向け、リモートワールドを考慮した新サービスの展開・提供、リソースの集中化とDXの推進、世界規模での研究開発の推進、スマートライフ事業など新規事業の強化をめざしていくなかで、グループ横断でのリソース・アセットの戦略的活用と意思決定の迅速化が不可欠と考えたからです。今後、新生ドコモグループとして、NTTコミュニケーションズ・NTTコムウェアの子会社化、機能統合と事業責任の明確化による新しいドコモの挑戦をサポートしていきます。具体的には法人事業の拡大、スマートライフ事業の拡大、通信事業の強化、国際事業の強化、ITの強化、R&Dの強化、ESGの推進です。これらNTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTTコムウェアの統合によるシナジー効果として、2023年度1,000億円、2025年度は2,000億円以上の利益創出をめざします。

グローバル事業の競争力強化としては、One NTTでデジタルビジネスコンサルティングを強化します。スマートシティソリューションを北米から開始するなど、One NTTバリュープロポジションに基づく共同営業・マーケティングを推進します。また、O-RAN/vRANでめざすグローバルビジネスとして、パートナー(NEC、富士通等)と連携し、2022年度末からRAN領域でグローバル事業を展開し、マルチベンダインテグレーション、保守監視・インテリジェント制御ソフトウェア、建設、保守・運用サービス等を提供します。2023年度以降にはRAN領域からネットワーク領域まで拡大し、将来のIOWN事業の礎として、更なるオープン化促進およびビジネス領域の拡大をめざします。

NTT Green Innovation toward 2040

NTTグループでは、2020年5月に環境エネルギービジョンを策定しましたが、日本政府の2050年カーボンニュートラルの発表等を踏まえ、新たな環境エネルギービジョンとして「NTT Green Innovation toward 2040」を発表しました。事業活動による環境負荷の削減と限界打破のイノベーション創出を通じて、環境負荷ゼロと経済成長といった背反する目的の同時実現をめざしていきます。

2030年度には、NTTグループ全体で、温室効果ガス排出量を2013年度比▲80%削減し、モバイル（NTTドコモ）、データセンターは先駆けて、カーボンニュートラルを実現します。そして2040年度、NTTグループ全体でカーボンニュートラルを実現します。

今後の見通しとして、成り行きではデータトラフィックの急増に伴い使用する電力消費量、さらには温室効果ガス排出量も増えていきますが、カーボンニュートラル実現のために3つの取組みを実施していきます。まず、継続的な省エネの取組みにより温室効果ガス排出量を▲10%削減し、加えて再生可能エネルギーの利用を拡大することで▲45%削減します。さらにIOWNの導入により電力消費量を▲45%削減し、カーボンニュートラルをめざします。

自社での削減に合わせ、社会全体の温室効果ガス削減にも貢献していきます。まずは、通信分野から様々な産業分野までIOWNの普及・拡大を進めることにより、国内で▲4%以上、海外で▲2%以上の温室効果ガス排出量を削減します。また、カーボンニュートラルに貢献する新たなサービスとして、グリーン5Gやドコモでんき等を展開し、あわせて、再生可能エネルギーの開発も強化し導入を拡大していきます。

事業活動による環境負荷の削減、限界打破のイノベーション創出とICTによる社会のグリーン化（Green by ICT）、NTT自身のグリーン化（Green of ICT）の4象限で具体的な取組みを推進していく考えです。

株主還元

あらゆるステークホルダーの皆さまに配慮した様々な取組みを実施するなかでも、株主還元の充実は当社にとって最も重要な経営課題の一つと認識しており、今回、中期経営戦略見直しを行うにあたって、戦略の土台に据えたままにしています。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で資本効率の向上を引き続き図っていきます。配当については、2021年度は11期連続の増配となる年間1株当たり110円としています。自己株式の取得については、2021年8月に、総額2,500億円、株数1億株の自己株式取得を決議し、2022年3月末までの取得を進めているところです。また、取締役会決議により2021年11月に発行済株式総数の約7%にあたる約2.8億株の自己株式消却を実施しました。

NTTグループは、「Your Value Partner」として、自己変革を加速し、お客さま、株主の皆さま、パートナーの皆さま、地域社会といったステークホルダーの皆さま方に、引き続き信頼され続ける存在となることで、持続的な企業価値向上とサステナブルな社会実現に貢献できるよう、全力を尽くしていきます。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年11月

