

新たな中期経営戦略のもと、
メインの財務指標である
EPS目標を上方修正し、
利益成長を加速してまいります。

代表取締役副社長
副社長執行役員 CFO
島田 明



中期財務目標の内容と設定の考え方

当社は、この度、2018年11月に発表した中期経営戦略で掲げた財務目標の見直しを行いました。

EPS成長については、着実な利益成長と株主還元の充実に取り組むため、これまでどおりメインの指標としています。目標水準については、2023年度約320円(対2017年度+50%)という従来の目標を1年前倒しで達成する見通しが立ったことから今回見直しを行うこととし、2017年度EPS(212円)からは約75%増となる水準で、従来の320円から+50円の上方修正となる370円を2023年度の新たなEPS目標として掲げました。非常にチャレンジングな目標ですが、達成に向けては、機動的な自己株式の取得も実施しつつ、中期経営戦略の見直しで新たに掲げた新生ドコモグループの成長強化およびシナジー効果(2023年度に+1,000億円の増益)やグループ全体のDXの更なる推進によるコスト削減(2023年度に+2,000億円以上)など、主に利益成長により実現していく考えです。

コスト削減目標については、これまでの財務目標である2023年度▲8,000億円以上を、すでに今年度(2021年度)▲8,400億円を目標として見直しており、2年前倒しでの達成が見込める状況にあることから、上述のDX推進による削減額2,000億円を上積みし、2023年度▲1兆円以上のコスト削減をめざすこととします。

ROICは、持続的な成長に向け積極的な事業運営を進める中、資本の効率性に留意し、財務規律の維持を図っていく考えから、現行目標である2023年度8%の達成に向けて引き続き取り組んでいきます。

その他の財務目標である国内ネットワーク事業のCapex to Salesについては2021年度13.5%以下、海外営業利益率については2023年度7%の目標を維持する考えです。なお、海外売上高については2023年度250億米ドルを目標としていましたが、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などを踏まえ、目標設定から除外することとしました。

これら中期財務目標については、NTT(持株会社)ならびに各事業会社の役員の評価指標として組み込むことで、NTTグループ全体に戦略を浸透させ、より実効性ある取組みにつなげていくこととしています。

中期財務目標

指標	従来の目標	新目標	(参考)2021年度計画
EPS	約320円 (2023年度)	370円 (2023年度)	302円
海外売上高*1*2	\$25B (2023年度)	— (2023年度)	\$19B
海外営業利益率*1	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6%
コスト削減*3(固定/移動アクセス系)	▲8,000億円以上 (2023年度)	▲1兆円以上 (2023年度)	▲8,400億円
ROIC	8% (2023年度)	8% (2023年度)	7.4%
Capex to Sales*4(国内ネットワーク事業)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%

*1 NTT, Inc. 帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除く

*2 一部収入の会計処理の変更があったことに加えて、新型コロナウイルス影響も大きいことから、目標設定しない

*3 2017年度からの累計削減額

*4 NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く

EPS

新たなEPS目標である2023年度370円の達成に向けては、

- ・新生ドコモグループの成長・強化等による国内/グローバル事業の強化、シナジーの創出(2023年度に+1,000億円の増益)
- ・新たな経営スタイルへの変革を通じた更なるDX推進等の継続的なコスト削減等(2023年度に+2,000億円以上)

により、営業収益・営業利益とも増加させていく考えであり、EPS370円の目標は、主に利益成長により達成していく考えです。

具体的には、まず、新生ドコモグループによるシナジー効果+1,000億円は、以下の取組み等を通じて創出していきます。

- ・法人営業における営業連携の推進。ドコモ、コミュニケーションズ、コムウェアの機能・アセットの統合等により法人事業売上高を、2020年度の1.6兆円規模から2025年度2兆円以上へ拡大
- ・ドコモのスマートライフ事業におけるサービス・ソリューションのグループ連携強化、ドコモのR&D、コミュニケーションズのサービス・ソリューション、コムウェアのソフトウェア開発力を統合し革新的サービスをいち早く創出
- ・通信事業におけるドコモとコミュニケーションズのネットワーク機能の統合等を通じた設備投資やオペレーションコストの効率化

次に、DX推進等を通じたコスト削減+2,000億円については、自らの業務(営業、保守、開発等)の各プロセスをデジタル化することで自動化/標準化し、Value Chain全体の効率化などを通じて実現していきます。今後も引き続き、人的コスト、設備コスト、販売関連コスト等、あらゆるコスト削減に取り組んでいきます。

EPS370円目標の達成に向けては、ほかにも、Ltd.・データにおける海外事業の増益や、不動産・エネルギー事業等の拡大に加えて、資産の売却等オフバランス推進など、様々な取組みを組み合わせる目標達成を図ります。そして、中期財務目標の最終年度である2023年度以降においても、増収・増益トレンドを継続させていく考えです。

EPS370円達成に向けた取組み



ROIC

NTTは、日本全国津々浦々に通信網を敷設し、高品質で安定した通信サービスの提供を実現するため、アクセス網やネットワーク機器等、膨大な通信設備を自前で保有・運営してきました。今後も通信事業が事業基盤であり続けることに変わりありませんが、資産保有を前提とするビジネスモデルからキャッシュフロー重視の経営に変革するとともに、将来の成長のために新規事業を積極的に展開することでポートフォリオの多様化に取り組んでいきます。事業活動を通じて生み出されるキャッシュを新たな事業に投資していくために、これまで保有しているものの非効率な資産や遊休設備の処分、設備のシェアリングによる投資の抑制等を通じて、資産全体を圧縮しつつキャッシュを確保し、投下資本効率を上げていく取組みを進めています。

具体的には、2020年度には、NTTおよび東京センチュリー株式会社が出資したNTT・TCリース株式会社へのリース事業の移管により、有利子負債1.1兆円の削減を実現しました。また、NTTドコモの金融事業において保有するクレジットカード債権および携帯端末の割賦販売に伴う債権等について、2019年度は500億円、2020年度3,500億円、そして2021年度上期は6,500億円(クレジット債権のロール分3,000億円含む)の流動化を実施しました。今後も資金需要等を勘案しながら債権流動化に取り組めます。

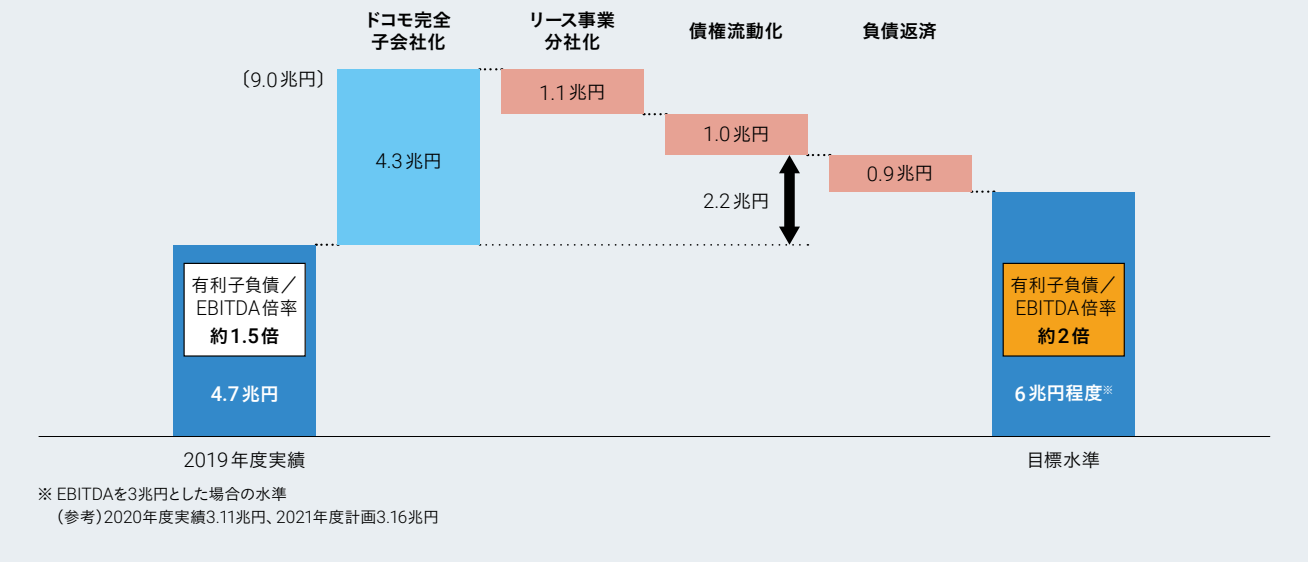
そのほかにも、データセンター事業における投資の効率化と更なる事業拡大を図る観点で、東京センチュリー株式会社と、インドにおけるデータセンター事業の運営協業を開始しました。2021年8月には、協業第一弾となるデータセンター事業運営をムンバイにて開始、11月には、シンガポールに新設する中間持株会社を通じてデータセンター事業にかかる資産等を共同保有することとし、インドにおけるデータセンター事業の拡大を図っていきます。今後も、第三者資本の活用により設備投資を抑制しつつ、効率的な事業展開を図っていく考えです。

COLUMN

資金調達の多様化と有利子負債目標水準

NTTグループは、2021年10月、事業会社による1回のグリーンボンド発行額としては世界最大規模となるNTTグループグリーンボンド(3,000億円)を発行しました。9月に発表した新たな環境エネルギービジョンである「NTT Green Innovation toward 2040」を通じた持続可能な社会の実現に向けたグループ全体での取組みを、ファイナンス面を含めてより強くコミットし強力に推し進めます。

当社の有利子負債水準は、2020年度に実施したNTTドコモの完全子会社化施策により一時的に高くなっていますが、グループ全体の安定的な収益性およびキャッシュフロー創出力をもとに、財務レバレッジを低下させて財務健全性を維持していく方針です。事業活動から得られるフリー・キャッシュ・フローは、株主還元の充実や更なる成長に向けた出資に振り向けつつ、資金調達額を上回る債務償還を行うことで、中期的には、目標水準であるEBITDA約2倍にまで負債を圧縮することをめざしています。また、格付に関しては、財務レバレッジを低下させて財務健全性を維持することでシングルA格を安定的に確保し、低利な資金調達を行います。



株主還元

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です。

中期経営戦略見直し後もこれまでの株主還元方針に変更はなく、継続的な増配の実施を基本的な考えとし、自己株式取得についても機動的に実施することで資本効率の向上を図っていきます。

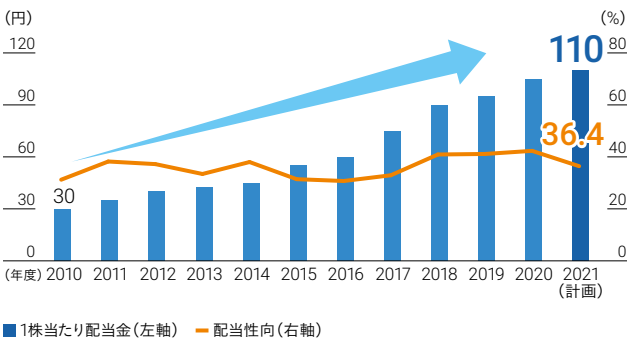
1株当たりの配当額については、2021年度は110円(対前年度+5円)を予定しており、11期連続の増配となります。10年前(2010年度)と比べて約3.7倍に拡大しています。

自己株式取得については、2021年8月に、総額2,500億円、株数1億株を上限とする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ます。過去10年間に取得した株式の総数は、発行済株式総数(2010年度)の約30%に達し、中期経営戦略のメインの指標であるEPS成長にも大きく寄与しています。

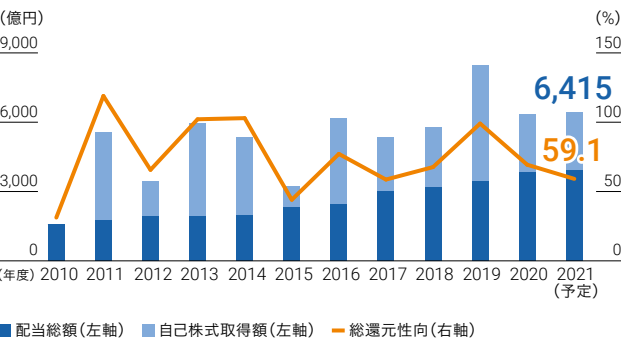
また、2021年11月には、発行済株式総数の約7%にあたる約2.8億株の自己株式消却を実施しました。

なお、配当と株価変動を加味した当社の過去10年間の株主総利回り(TSR)は373%となり、配当込みTOPIXを上回るパフォーマンスとなっています。

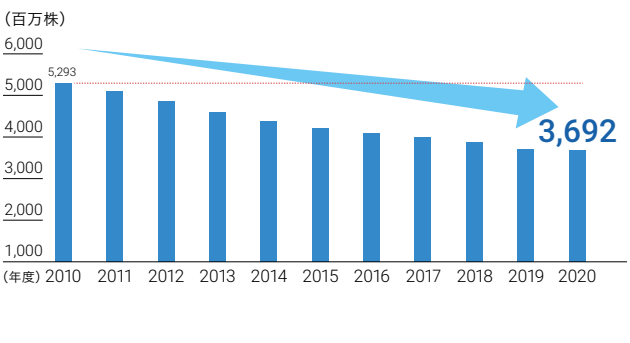
配当の推移



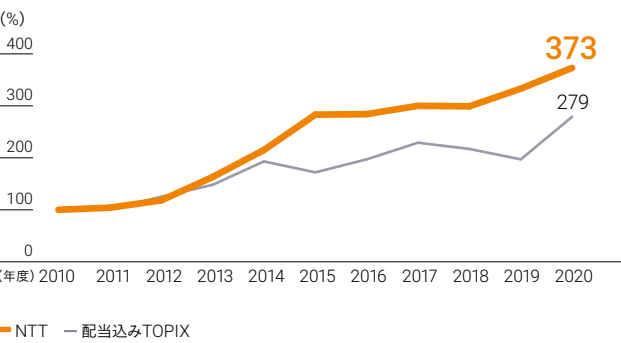
配当総額、自己株式取得額の推移



期中平均株式数(自己株式除き)の推移



TSR



* 1株当たり配当額、発行済株式数およびEPSは、2009年1月4日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を100株に分割)、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を2株に分割)、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を2株に分割)を行っており、当該株式分割調整後の値に調整済み

* 2017年度以前は米国会計基準、2018年度以降は国際財務報告基準(IFRS)を適用

* 2021年度配当総額は、2021年8月の取締役会にて決議した取得自己株式数の上限(1億株)を用いて算定している