

中期経営戦略の見直し

デジタル化/DXのさらなる進展等、今後の環境変化に対応するために、NTTは“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す、というビジョンのもと、オープン、グローバル、イノベティブな新たなNTTへの変革を加速するため、2018年11月に発表したNTTグループ中期経営戦略を2021年10月に見直しました。

社会・経済の方向性に合わせ、新たな経営スタイルへの変革、国内・グローバル事業の強化、企業価値の向上の3つの枠組みで、9つの取組みを進めます。

中期財務目標については、EPSとコスト削減の目標を見直しています。新たなEPS目標は従来の2023年度約320円から+50円の上方修正となる370円としており、達成に向けては新生ドコモグループのシナジー効果(2023年度に+1,000億円増益)や、DXの更なる推進によるコスト削減(2023年度+2,000億円以上)などにより、利益成長を中心に実現していきます。

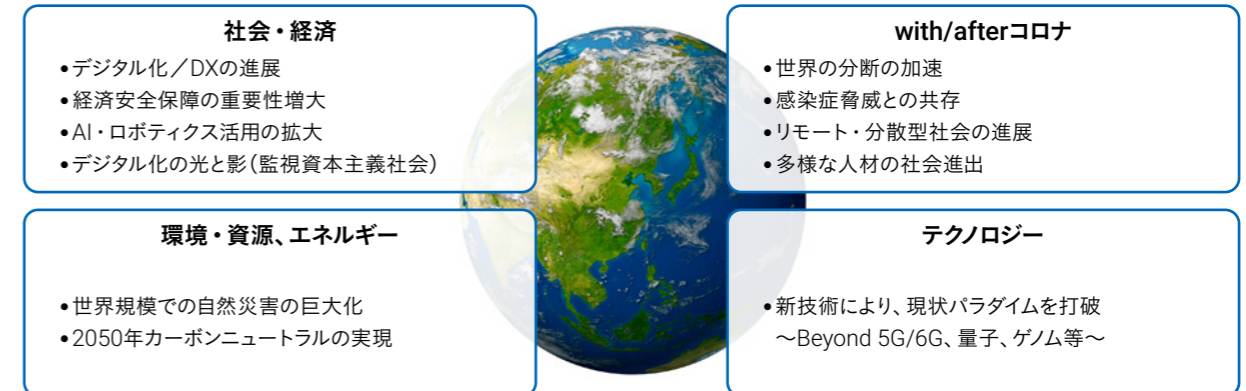
中期財務目標

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}	\$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

中期経営戦略見直しの背景等と新たな戦略の枠組み

今後の環境変化



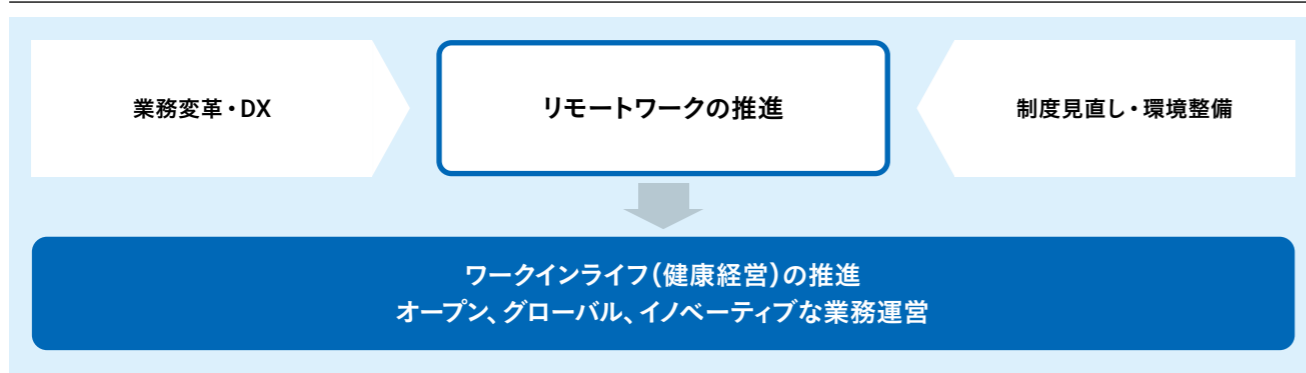
NTTグループの変革の方向性・新たな戦略の枠組み

社会・経済の方向性	NTTグループの方向性	新たな戦略の枠組み	戦略実現に向けた取組み
with/afterコロナ社会へ	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	新たな経営スタイルへの変革	・リモートワークを基本とする新しいスタイル P.20-21, 46-47
デジタル化/DXの進展	国内/グローバル事業の強化	国内/グローバル事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・新生ドコモグループの成長・強化 P.22-23 ・IOWN開発・導入計画の推進 P.26-31 ・グローバル事業の競争力強化 ・B2B2Xモデル推進 ・新規事業の強化
Well-being社会の実現	ESGへの取組みによる企業価値の向上	企業価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな環境エネルギービジョン P.36-39 ・災害対策の取組み P.42-43 ・株主還元の実現 P.13

サステナブルな社会実現への貢献

新たな経営スタイルへの変革

リモートワークを基本とする新しいスタイルへの変革



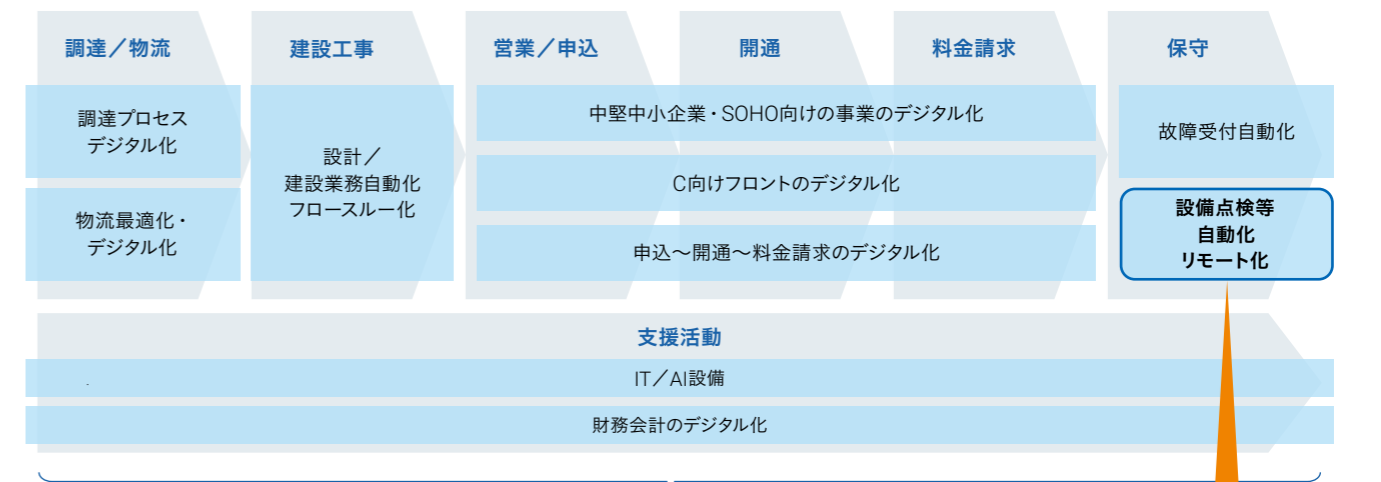
経営スタイルの変革の実現に向けた取組み

業務変革・DX		
クラウドベースシステム/ゼロトラストシステムの導入		
Work From Anywhereを可能とするIT環境の整備	2022年度完了(スタッフ/営業系)	2023年度完了(全体)
業務の自動化/標準化(営業、保守、開発等)		
パートナー企業も含めたConnected Value Chain化を推進	自動化プロセス2021年度20→2025年度100以上	
デジタルマーケティングによるお客さまリーチの拡大(中堅中小企業層)	2025年度収益1,400億円	
自らのDXで活用したPFをお客さまにも提供し社会全体のDXに貢献(スマートインフラPF等)	すべての政令都市2023年1月完了	
コンダクトリスク等を考慮したガバナンスの充実		
170件以上のリスクを洗い出し、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的確な管理、危機管理能力の向上等の対策を実行	2021年度～	
紙使用の原則廃止(請求書・受発注書含む)		
NTTグループ全体の紙使用を原則ゼロ化*(2020年度6,000t) *お客さま要望に基づく紙利用・官公庁への提出書類・電報・電話帳除く	2025年まで	
制度見直し・環境整備		
業務変革・DXを推進するための制度見直し		
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	2022年度～	
オフィス環境の見直し(出社一人あたりスペースを1.5倍に拡大、アイデア創出・共創の場を充実)		
DX推進に向けたコア人材の育成(データ活用高度人材等)	2023年度2,400名	
女性および外国人/外部人材の活躍推進		
女性管理者・役員登用の推進 各種サポート・トレーニングプログラムの拡充	新任管理者:2021年度 30% 管理者:2025年度 15% 役員:2025年度 25~30%	
外国人と外部人材の積極的な採用 グローバル経営人材の育成(海外育成プログラム拡大)	中途採用率(外部人材):2023年度 30% 2025年度累計200名	
ジョブ型人事制度の導入(入社年次による配置からの脱却)		
全管理職へのジョブ型人事制度拡大	2021年10月	
自律型キャリア形成の推進(自己選択型の人事)	2022年度	
ワークインライフの推進、オープン、グローバル、イノベティブな業務運営		
職任近接によるワークインライフ(健康経営)の推進		
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 (転勤・単身赴任不要、リモート前提社員の採用、サテライトオフィスの拡大等)	2022年度260拠点以上(サテライトオフィス)	
「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	2022年度～	
組織(本社・間接部門含む)を地域へ分散		
首都圏等から地域(中核都市)へ組織を分散	2022年度～	
地域の一次産業等に対し、地域密着型の地方創生事業をさらに加速	2021年度～	
情報インフラの整備推進		
地方での街づくりや、新しい社会インフラの開発導入(IOWN導入計画等)を推進		
激化する自然災害に対し、強靱なインフラ整備・減災に向けた取組みにより貢献		

新たな経営スタイルへの変革に向け、業務変革やDX、制度見直しや環境の整備を進めることで、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、オープン、グローバル、イノベティブな業務運営を実現していきます。業務変革・DXという観点では、だれもが、いつでも、あらゆる場所で働けるIT環境の整備としてクラウドをベースとしたシステムを導入するとともに、デジタル化による業務の自動化・標準化、デジタルマーケティングによる営業アプローチの拡大等の取組みを推進していきます。これらのDXの更なる推進を通じて2023年度コスト削減▲2,000億円以上(対2017年度累計▲1兆円以上)をめざします。

業務の自動化/標準化(営業、保守、開発等)

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全体の効率化や、データ活用による新たな価値の創出、リモートワークを実施しやすい環境を実現します。



10のDX取組みにおける約100の自動化プロセス

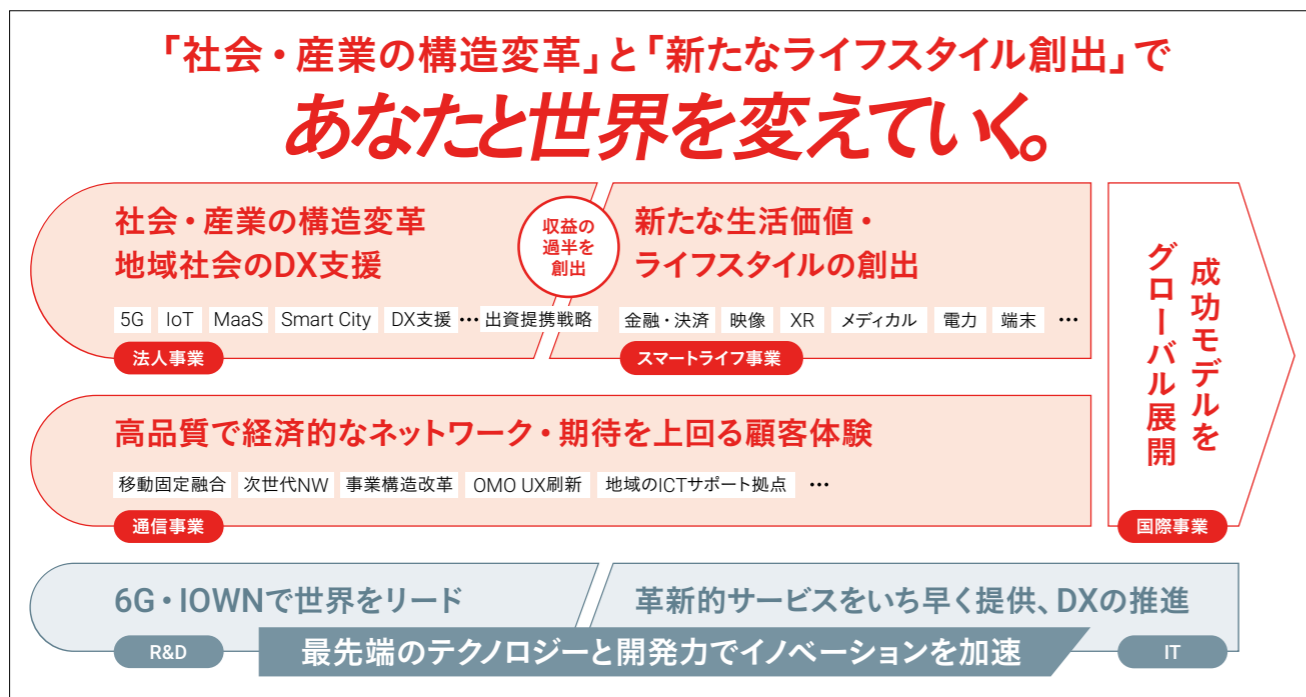
【事例紹介】 設備点検等自動化・リモート化

車載カメラで撮影(MMS: Mobile Mapping System)した画像から、リモートでAIを活用して劣化箇所等を自動検出することで、従来現地でも実施していた電柱点検診断業務の稼働を削減します。



新生ドコモグループの成長・強化

新ドコモグループ中期戦略の全体像

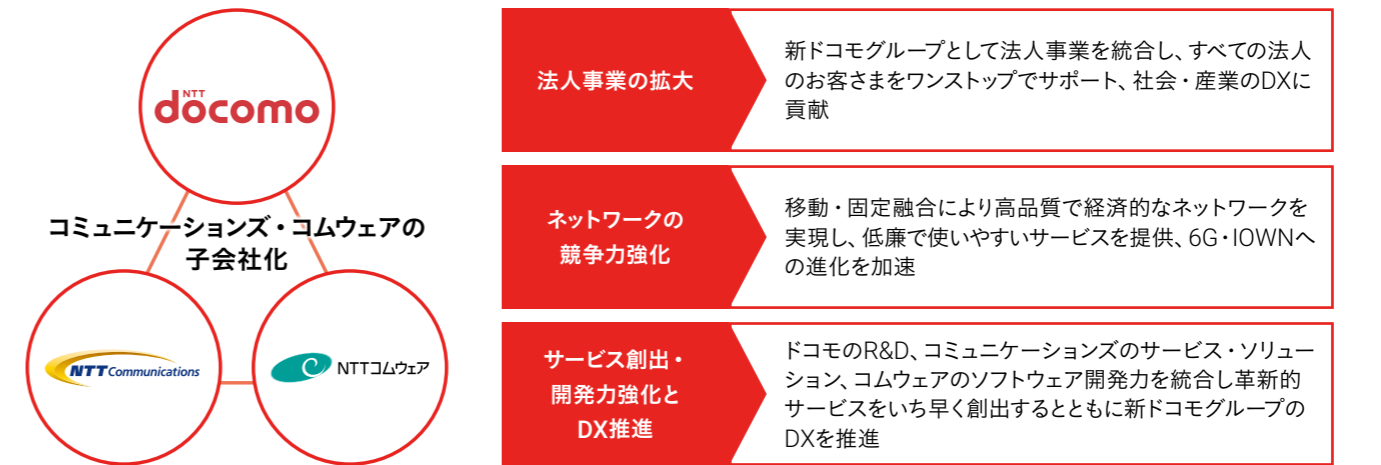


事業別等の取組み

法人事業	<ul style="list-style-type: none"> 新ドコモグループとして法人事業を統合 営業体制の強化と移動固定融合サービス・ソリューションの充実により、すべての法人のお客さまをワンストップでサポート 法人事業売上高2025年度2兆円以上へ拡大 	
スマートライフ事業	<ul style="list-style-type: none"> 会員基盤・データ活用、サービスと多様な端末とのシームレスな連携により、新たな生活価値・ライフスタイルをパートナーとともに創出 「金融・決済」・「映像・エンタメ」など既存領域の強化と新規領域の拡大により、新ドコモグループの成長を牽引 新ドコモグループ2025年度収益の過半をスマートライフと法人事業で創出 	
通信事業	<ul style="list-style-type: none"> 5Gの早期拡大、ドコモとコミュニケーションズのネットワーク機能統合により高品質で経済的なネットワークを実現し、低廉で使いやすい移動・固定サービスを提供 多様なニーズに応える料金・サービスと販売チャネルの変革をパートナーとともに実現し、期待を上回る顧客体験を創出 通信事業の中期的な利益維持・成長軌道への転換を実現 	
国際事業	<ul style="list-style-type: none"> ドコモとコミュニケーションズのケイパビリティの融合やNTTデータ・NTT Ltd.との連携により、グローバルビジネスを展開 	
IT	<ul style="list-style-type: none"> 革新的サービスをいち早くお客さまに提供し、グループ全体のDXを加速するためソフトウェア開発を強化 	
R&D	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーションをリードし、パートナーとともに世界を変えていく 	
ESG	<ul style="list-style-type: none"> 事業運営とESGを一体的に推進し、サステナブルな社会の創造に貢献 	

NTTドコモ(以下、ドコモ)は、NTTコミュニケーションズ(以下、コミュニケーションズ)とNTTコムウェア(以下、コムウェア)を子会社化します。3社の経営方針を統一し、機能の統合と事業責任の明確化によって、迅速な意思決定と機動的な事業運営を実現し、通信事業の構造改革と法人・スマートライフ事業の拡大を加速します。法人事業の拡大、ネットワークの競争力強化、サービス創出・開発力強化とDX推進の大きく3つのシナジーにより、2023年度1,000億円、2025年度2,000億円超の利益を創出し、継続的に増益を達成することで新生ドコモグループを大きく成長させていきます。

機能統合によるシナジー



ドコモ・コミュニケーションズ・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2,000億円超の利益を創出

【参考】
新フォーメーションへの移行に向けた実行スケジュール

