中期経営戦略について

2018年11月、NTTグループ中期経営戦略「Your Value Partner2025」を発表し、"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、公共性 と企業性を有する企業として、DXを進めてきました。

デジタル化/DXの更なる進展等、今後の環境変化に対応するために、オープン、グローバル、イノベーティブ 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 見直しています。

社会・経済の方向性にあわせ、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つの取組みを進めています。

● 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	
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	・新生ドコモグループの成長・強化	
			・IOWN開発・導入計画の推進	
			・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		・新たな環境エネルギービジョン	
		企業価値の向上	・災害対策の取組み	
			・株主還元の充実	

サステナブルな社会実現への貢献

中期財務目標については、着実な利益成長と株主還元の充実に取り組むため、EPSをメイン指標としており、2023年度370円 を目標としています。目標達成に向けては、

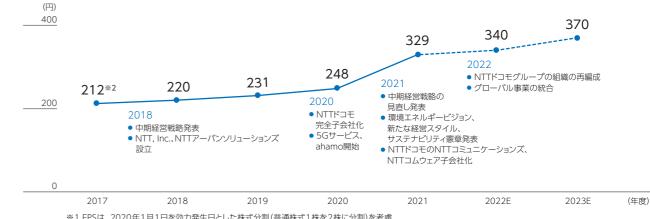
- 新生ドコモグループの成長・強化等による国内/グローバル事業の強化、シナジーの創出(2023年度+1,000億円の増益)
- 新たな経営スタイルへの変革を通じた更なるDX推進等の継続的なコスト削減等(2023年度+2,000億円以上)により、主に利 益成長により達成いたします。
- EPS370円達成に向けた取組み

新生ドコモグループのシナジー効果	2023年度 増益 1,000億円		2023年度 EPS 370円 の達成
新たな経営スタイルへの変革 (DXの更なる推進)	2023年度 コスト削減2,000億円以上		
新たな環境エネルギービジョン	2023年度 コスト影響 軽微		

NTTグループの 社長メッセージ 価値創造ストーリー 成長戦略 サステナビリティ データセクション

■ EPS、連結営業収益、当期利益の推移

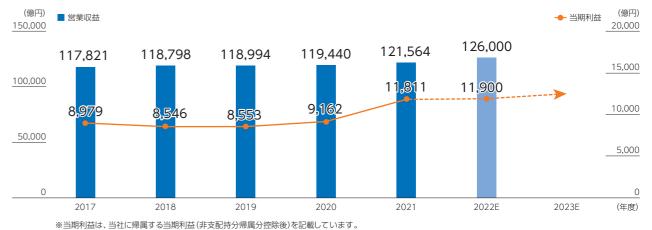
主な取組みとEPS*1の推移



※1 EPSは、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)を考慮

※2 Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く

● 営業収益/当期利益



中期財務目標と進捗

	当初目標 (2018.11.8公表)	現在の目標 (2021.10.25公表)	2021年度実績	2022年度業績予想	達成状況等
EPS	約320円 (2023年度)	370円 (2023年度)	329円	340円	当初目標を 2年前倒しで達成
海外営業利益率*1	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6.3%	7.0%	1年前倒しで 目標達成見込み
コスト削減 ^{*2}	▲8,000億円以上 (2023年度)	▲1兆円以上 (2023年度)	▲8,400億円	▲9,300億円	当初目標を 2年前倒しで達成
ROIC	8% (2023年度)	8% (2023年度)	7.5%	7.6%	順調に進捗
Capex to Sales*3	13.5%以下 (2021年度)	13.5%以下 (2021年度)	13.1%	_	2021年度 目標達成

※1 集計範囲は、中期計画設定時にNTT, Inc.に帰属していた子会社(NTTデータ海外事業、NTT Ltd.、NTTコミュニケーションズ海外事業等) 海外営業利益率は、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いて算定しています。

※3 国内ネットワーク事業(NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く)。

14 NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE CORPORATION ANNUAL REPORT 2022 15

^{※2} 固定/移動アクセス系。2017年度からの累計削減額。

新生ドコモグループの成長・強化

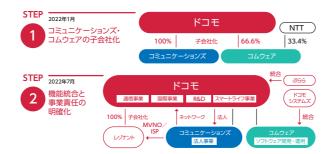
総合ICT企業に向けた新生ドコモグループの新体制

2022年1月のNTTドコモによるNTTコミュニケーション ズ及びNTTコムウェアの子会社化により誕生した新生ドコモ グループは、機能統合と事業責任の明確化等のため、2022 年7月に新体制をスタートしました。

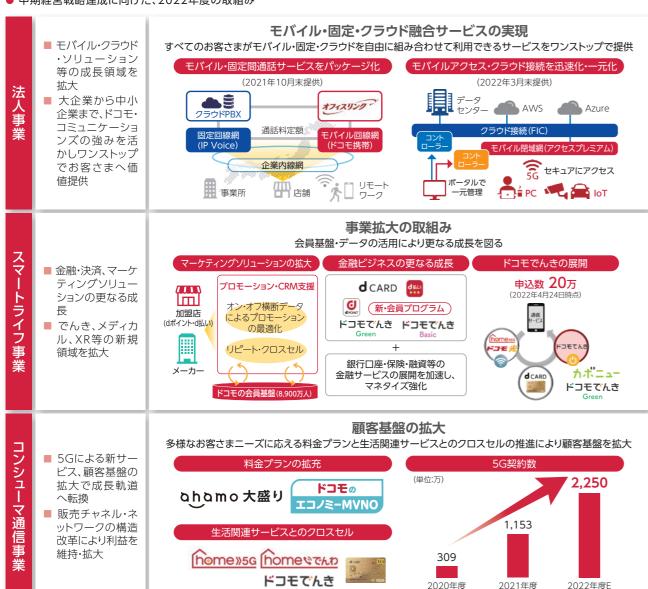
法人事業においては、NTTコミュニケーションズに法人事 業を統合し、大企業から地方・中小企業までの営業体制を強 化するとともに、移動・固定融合サービスやソリューション等 を拡充します。また、スマートライフ事業においては、NTTド コモとNTTぷららの映像事業を統合し、コンテンツの充実及 びコスト競争力強化等を図ります。

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。



● 中期経営戦略達成に向けた、2022年度の取組み



グローバル事業の競争力強化

NTTデータとNTT Ltd.の事業統合

NTTデータとNTT Ltd.で行ってきたビジネスユーザ向け グローバル事業をNTTデータ傘下に集約し、両社がより一体 となって事業運営を行うことを2022年5月に発表しました。

2022年10月には、NTT45%、NTTデータ55%の共同出 資により、海外事業会社を設立します。

データセクション

● グローバル事業統合の目的

(1) グローバルガバナンスの 強化.

- NTTグループのグローバル人材を結集し、グローバルガバナンスに知見を持ったリーダー シップのもと自律的に経営
- 事業ポートフォリオの拡張による、安定した収益構造の実現

(2) ビジネスユーザ向けグ ローバル事業能力の強化

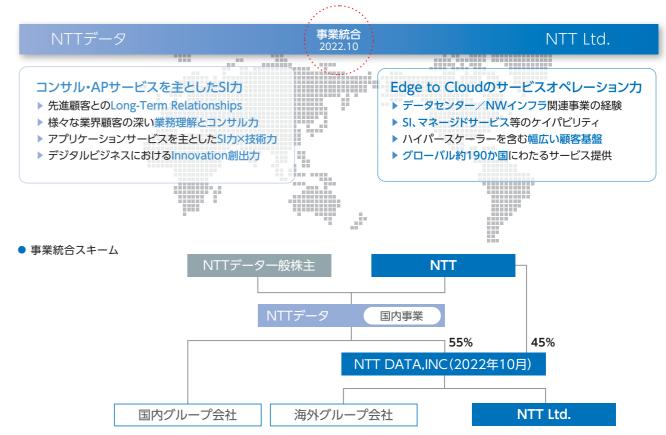
- ビジネスコンサルティング、IoTデバイスからクラウドまでのサービスオペレーションをフル スタックで提供
- 複数顧客や業界で活用できるデジタルプラットフォームを実装することができる、価値ある パートナーをめざす

NTTデータの持つコンサルティング、アプリケーション開 発を主としたシステムインテグレーション力(つくる力)と、 NTT Ltd.が得意とするデータセンター、ネットワーク、マ ネージドサービスを主としたEdge to Cloudのサービスオ ペレーション力(つなぐ力)を組み合わせ、様々な顧客接点や データを活用したEdge to Cloudのサービスを提供し、企 業・業界の枠を超えた新たな社会プラットフォームを創出し ます。

コンサルティングやアプリケーション開発に留まらず、

Connectivity領域までを含むDXに必要なサービス・ライ ンナップを一元的に整備し、多様化・高度化するお客さまの ニーズにグローバルレベルで対応していくとともに、長期的 にはIOWN技術を活用した革新的なサービスをグローバル で展開していきます。

さらに、NTTグループのグローバル人材を結集すること で、海外各地域における事業特性やお客さま特性等にあわ せた迅速な意思決定を実現し、グローバルガバナンスを強化 していきます。



16 NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE CORPORATION ANNUAL REPORT 2022 17

成長戦略

新たな経営スタイルへの変革

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、イノベー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。

リモートワークを基本とする新しいスタイルへの変革

業務変革·DX

リモートワークの推進

制度見直し・ 環境整備

ワークインライフ(健康経営)の推進 オープン、グローバル、イノベーティブな業務運営

▍ 主な取組み、実績

ゼロトラストシステム の導入

女性管理者の登用推進

職住近接による ワークインライフ (健康経営)の推進

組織の地域分散

- Work From Anywhereを可能とするIT環境整備(スタッフ/営業系): 2022年度導入完了予定
- (コム・データ・持株:完了、東西・ドコモ:2022年度完了予定)
- 新任管理者登用率: 29.1%(2021年度目標: 30%) (ドコモ、コミュニケーションズ、東西、データ、持株 計6社)
- 取締役、監査役、執行役員とも女性比率を3割以上へ
- リモートワーク実施率:74%(2021年度平均)
- 働く場所の選択拡大に向けた環境整備
- 都度承認の不要なリモートワーク、リモートワーク可能な社員の居住地に関する制 限の撤廃、遠隔地からの出社に係る費用等の負担(2022年度~)
- DXを通じたリモートワーク対象組織の拡大(主要コンタクトセンターにおけるセキュ リティ要件策定、覗き見防止ツール導入開始)
- サテライトオフィスの整備: 496拠点(2022年3月末)
- 首都圏等から地域(中核都市)へ組織を分散
- 持株会社において、地域への組織分散トライアルを開始予定(2022年10月~)
- レジリエンスの観点から、高崎市、京都市にオフィスを開設し、分散勤務を推進する ことで、サステナブルな事業運営をめざす
- 地域に居住しながら本社業務に従事するテレワーク前提の働き方を導入
- 現在の業務を継続しつつ、地元やゆかりのある地域の活性化に貢献する「ふるさと ダブルワーク|を導入

新規事業の強化

■ ジェネシスヘルスケア株式会社と資本提携パートナーシップを締結

NTTグループは、ヘルスケア・メディカル事業領域におい て、個々の消費者向けにデータ活用によるヘルスケアから医 療への一気通買でのDXを推進するとともに、データドリブン での医療高度化を支援することにより、Well-beingな社会 につながるSmart Healthcareの実現に取り組んでいます。

ジェネシスヘルスケアは、国内における遺伝子検査・ 研究のパイオニアであり、一般消費者向けの遺伝子検査 [GeneLife]に加え、医療機関等からの受託による遺伝子 解析「GenesisPro」、製薬会社や研究機関等向けのバイオ

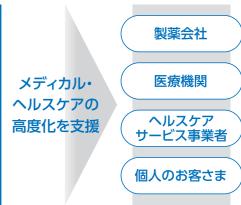
インフォマティクスやデータサイエンス(ゲノムAI)サービス [GenesisGaia]を展開しています。

NTTグループの

サステナビリティ

それぞれが持つ幅広い知見や専門性を互いに活用し、相互 に補完することにより、遺伝子データをはじめとするメディカ ル・ヘルスケアデータの取得・分析・活用・流通を加速、遺伝学 に基づいた人間らしさを尊重し、互いに多様性を認めあえる健 全な社会づくり、ひいては一人ひとりに個別化・最適化された プレシジョン・サービスを享受できる社会の実現に貢献するこ とを目的に資本業務パートナーシップの締結に合意しました。





■ 高等教育の高度化に取り組む新会社「NTT EDX」を設立

NTT西日本、大日本印刷、NTT東日本の3社は、これまで 協業を進め、ICTを活用した教育のデジタル化におけるノウ ハウを蓄積するとともに、教科書・教材を提供する出版社との 連携強化や、協業の効果拡大に向けて取り組んできました。

これまでの取組みでは、高等教育機関ごとの個別のソ リューションを提供してきましたが、より高機能で、リーズナ ブルに、また早期に全国の高等教育機関へ広げていくために

は、プラットフォームサービスとして提供することが必要と判 断しました。また、多くの高等教育機関や、教科書・教材の提 供を行う多数の出版社、長年教科書販売を手がけてきた販 売会社(書店)から学生の学修利便性への期待、教科書や教 材関連の課題解決への期待から事業化の要望を頂戴したこ とも受け、このたび共同で事業会社を設立しました。



18 NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE CORPORATION ANNUAL REPORT 2022 19