

CFOメッセージ

事業活動を通じた社会的課題の解決により、
中期財務目標の達成と持続的な
企業価値の向上を実現代表取締役副社長
副社長執行役員 CFO
廣井 孝史

■ サステナブルな社会実現への貢献と利益成長

NTTグループでは、社会や経済の方向性に応じて自らの変革を進め、事業活動を通じた様々な社会的課題の解決により、サステナブルな社会実現への貢献をめざしています。2021年10月に見直しを発表したNTTグループ中期経営戦略における、「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つの枠組みのもと、具体的な取組みを加速しており、サステナブルな社会実現への貢献と利益成長を同時に実現し、中期財務目標を達成したいと考えています。

2021年度の連結決算では、旺盛なデジタル化需要の拡大を取り込んだNTTデータのSI収入増等が寄与し対前年増収増益、当期利益は営業利益の増益に加えて、NTTドコモの完全子会社化による少数株主見合いの利益取込みの影響等により初の1兆円超えとなりました。また、サステナブル

な社会実現への貢献に向け設定した3つの主要指標に関し、2021年度のカーボンニュートラルに向けた温室効果ガス排出量は290万t(対2013年度比▲38%削減)、B2B2X収益額は5,441億円(2022年度目標6,000億円)、女性の新任管理者登用率は29%(2022年度目標30%)となり、取組みは順調に推移しています。

2022年度は、緊迫化する世界情勢や新型コロナウイルスの影響などの様々なリスクがある中、新生ドコモグループのシナジー拡大や海外事業の成長、デジタルトランスフォーメーション(DX)の更なる推進などにより、着実に施策の展開を進める年としたいと考えています。また、サステナビリティの更なる推進に向け、2022年度からは役員報酬の業績指標に上記の3指標を反映いたします。

[具体的な取組み内容についてはこちら](#) [P44](#)～

● 2021年度実績、2022年度業績予想

	2020年度実績	2021年度実績	対前年	2022年度業績予想	対前年
営業収益	11兆9,440億円	12兆1,564億円	+2,125億円 (+1.8%)	12兆6,000億円	+4,436億円 (+3.6%)
営業利益	1兆6,714億円	1兆7,686億円	+972億円 (+5.8%)	1兆8,200億円	+514億円 (+2.9%)
当期利益	9,162億円	1兆1,811億円	+2,649億円 (+28.9%)	1兆1,900億円	+89億円 (+0.8%)

※当期利益は、当社に帰属する当期利益(非支配持分帰属分控除後)を記載しています。

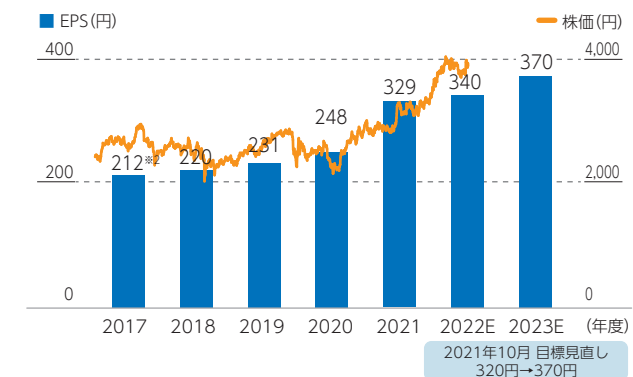
■ 中期財務目標の進捗

NTTグループ中期経営戦略で掲げた財務目標は、概ね順調に進捗しています。

最重要の指標であるEPSは、当初(2018年度公表。以下、同)の目標である2023年度約320円(対2017年度比+50%)を、2021年度に2年前倒しで達成しました。新たに掲げた目標である2023年度370円(対2017年度比+75%)は、中期経営戦略の着実な実行による利益成長に加え、自己株式取得もあわせて実施し、実現してまいります。

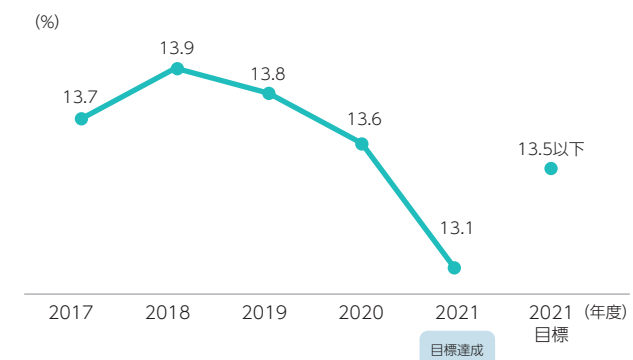
コスト削減についても、当初の目標である2023年度▲8,000億円以上に対して、2021年度に2年前倒しで達成

● EPS成長と株価推移



※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

● Capex to Sales (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事業等を除く

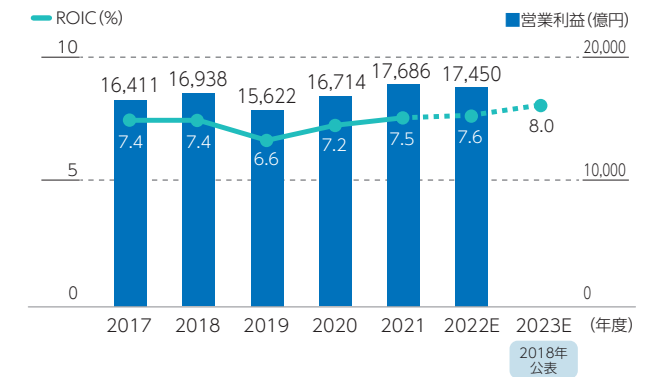
EPS目標370円の達成に向けては、新生ドコモグループの成長・強化が不可欠であり、その成長のドライバーは法人事業とスマートライフ事業です。新体制の発足により、法人事業ではNTTドコモとNTTコミュニケーションズが統合し、大企業から中小企業まであらゆるお客さまの特性に合った営業

しました。新たな目標である2023年度▲1兆円以上に向け、更なるDX推進等の取組みを加速していきます。

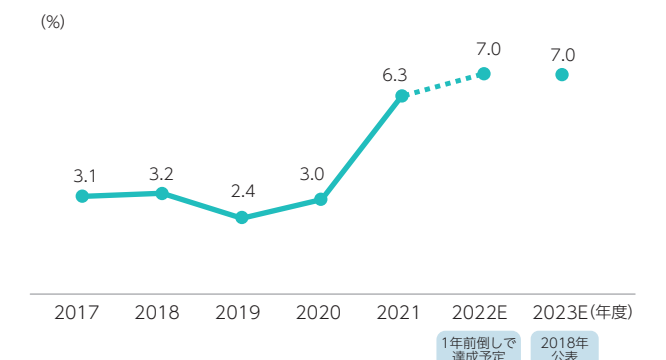
ROICは、2021年度に対前年0.3pt改善の7.5%となり、2023年度8.0%の目標に向けて順調に推移しています。また、国内ネットワーク事業のCapex to Salesは、2021年度13.1%となり、2021年度13.5%以下の目標を達成しました。

最後に、海外営業利益率は、2021年度は、NTTデータの増収に加え、構造改革効果等により対前年3.3pt改善し6.3%となりました。2022年度は7.0%を計画しており、目標で掲げた2023年度7.0%の1年前倒しでの達成をめざします。

● ROICと営業利益推移



● 海外営業利益率



体制を組むことが可能となりました。この営業体制をもとに、モバイル・固定・クラウド等を組み合わせた新たなサービスをいかに提供できるかが、今後の成長のカギになると考えています。また、収益の拡大に加えて、バックヤード業務プロセスの統合・標準化といった抜本的なコスト効率化等にも取り組

CFOメッセージ

み、法人事業が利益成長のけん引役となることを期待しています。また、スマートライフ事業は、金融ビジネスをさらに拡大させるとともに、NTTドコモの強みである約9,000万人の顧客基盤とデータの活用によるマーケティングソリューションを展開し、利益成長への大きな貢献を図ります。

2022年5月、グローバル事業の競争力強化に向けて、NTTデータのグローバル事業とNTT Ltd.の統合を発表しました。両社が一体となって事業運営を行うことで、NTTデータが持つコンサルティングやアプリケーション開発能力

■ キャピタルアロケーション

NTTグループには、事業が創出する安定的なキャッシュ・フローがあります。このキャッシュ・フローをもとに、成長機会獲得のための投資に加え、継続的な増配や機動的な自己株式取得といった株主還元の充実を図るとともに、有利子負債の削減等財務体質の健全性確保にも取り組んでいます。

成長分野への投資と資産の効率化

成長分野への積極的な投資は、NTTグループの持続的な発展に向け必要不可欠な要素と認識しています。通信サービスの基盤となる5Gへの投資は、2023年度末までに人口カバー率90%以上をめざし、2019年度から2021年度まで約3,800億円実施してきました。さらに、5Gの特徴である高速・大容量・低遅延を活かした新たなサービスを創出するため、ヘルスケアやメディカル、XR等の新規領域への投資を実施しています。また、非常に旺盛な需要が続くデータセンター事業においては、世界各地域におけるデータセンター構築を加速しており、自ら積極的な投資を拡大させていくことに加え、東京センチュリー株式会社やMacquarie Asset Management社等、第三者資本の活用もあわせて行い、拡大するデータセンター市場へスピード感をもって対応していきたいと考えています。

一方で、既存事業への投資は効率化し、全体の設備投資額は現在の水準を大きく上回ることはないようしっかりとコントロールしていきます。

また、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、資産を圧縮しつつキャッシュを確保し、資本効率を上げていく取組みも進めています。NTTドコモでは、2022年3月に、保有する通信鉄塔最大6,002基を株式会社JTOWER社へ売却することを発表しました。こうした取組みにより、鉄塔の維持運用コストを低減し、

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等の高付加価値サービスを組み合わせ新たな価値を提供していきます。また、NTTグループのグローバル人材を結集することにより、海外各地域における事業特性やお客さま特性にあわせ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ます。中期財務目標の最終年度である2023年度時点では、シナジー効果により統合コストが大きくなることを想定していますが、2025年度にはシナジー効果を約300億円まで拡大させていきます。

5Gネットワークの整備を促進することが可能となります。

株主還元の充実

株主還元の充実は、NTTグループの最も重要な経営課題のひとつです。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により、資本効率の向上を図っていきます。

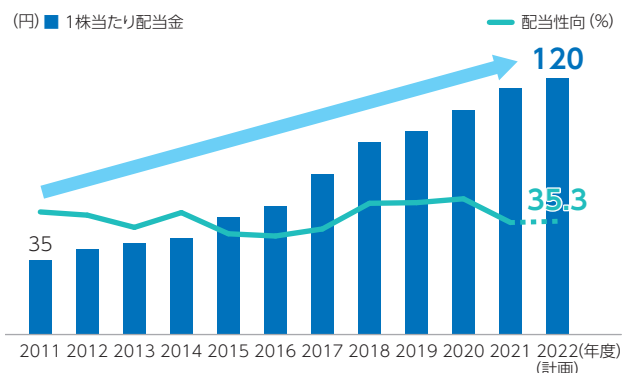
配当については、2022年度の1株当たり配当額は12期連続での増配となる対前年+5円の120円を予定しており、配当性向は35.3%となる見込みです。

自己株式取得については、2022年度は4,000億円を上限とした自己株式取得を決議し、3,603億円の取得を9月15日に実施しました。

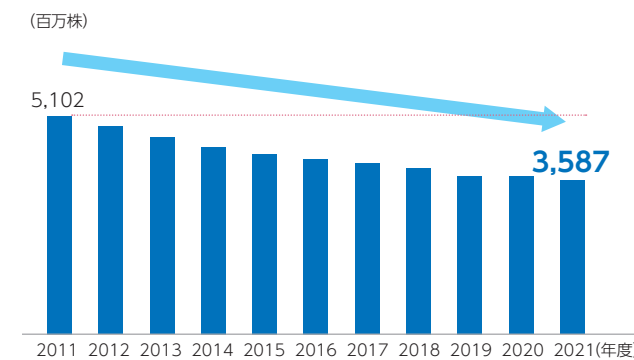
また、2021年度11月には、これまで取得した自己株式約2.8億株の消却を実施しました。これまでの消却の累計株式数は、発行済株式総数を約3割減少させることにつながり、当社株式の需給の改善にも大きく寄与しています。

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455%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

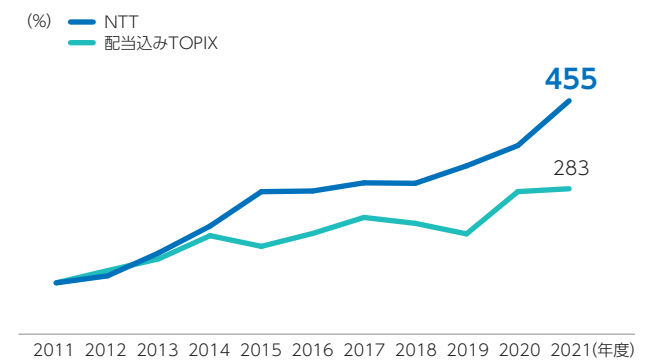


● 期中平均株式数(自己株式除き)の推移



※1株当たり配当額、発行済株式数は、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

● TSR

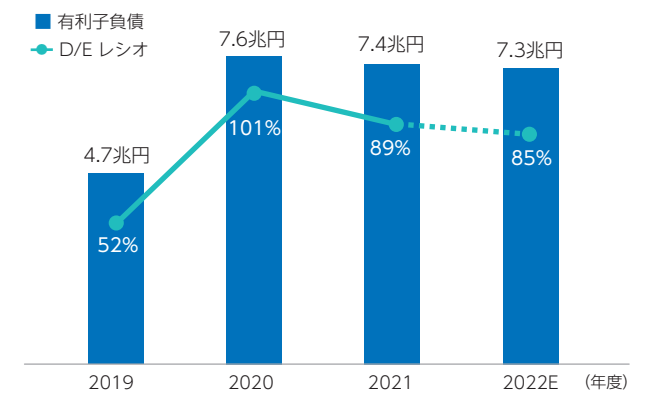


有利子負債

NTTグループは、グループ全体の安定的な収益性及びキャッシュ・フロー創出力をもとに、財務の健全性を確保していく方針です。有利子負債は、2021年度末は対前期末▲2,601億円の7兆3,643億円となりましたが、D/Eレシオは88.9%であり、健全な状況にあると評価しています。格付水準も、このような財務の健全性をもとにシングルA格を安定的に獲得しており、借入れコストを抑えつつ資金調達が可能と考えています。また、調達においては、2021年9月に発表した新たな環境エネルギービジョン「NTT Green Innovation toward 2040」の実現に向け、NTTグループグリーンボンドを発行しております。持続可能な社会の実現への取組みをファイナンス面も含めてコミットし、今後も強力に進めていきます。

グリーンボンドについてはこちら P51

● 有利子負債、D/Eレシオ



■ 投資家・アナリスト、株主の皆さまとの対話の充実に向けて

新型コロナウイルス感染拡大により、オンラインを活用した非対面型のコミュニケーション等も取り入れ対話の機会を得てきました。今後も、皆さまとのコミュニケーションを通じて得た意見を真摯に受け止め、その意見をNTTグループの経営戦略にタイムリーに反映し、企業価値の向上につなげるという循環を回していきます。また、ドコモグループやグローバル事業の再編等、NTTグループの事業も大きく変化していることから、皆さまへの情報発信にも引き続き努めてまい

ります。加えて、昨今、投資家の皆さまからの関心が高まっている知的財産獲得に向けた投資や人的資本への投資といった、いわゆる非財務情報についても、NTTグループの企業価値向上につながる重要な情報として、開示の充実に向けた検討を進めていきます。

NTTグループの持続的な成長に向け、引き続き皆さまと有意義な対話をしていきたいと考えています。