

CFO Message

サステナビリティを 経営戦略の中核に

～自己変革と挑戦～



代表取締役副社長
副社長執行役員 CFO
廣井 孝史

経営戦略とサステナビリティ

意外だと思われるかもしれませんが、NTTグループの歴史は自己変革と挑戦の歴史です。私たちは、事業活動を通じた社会課題の解決を実行し、持続可能な社会の実現に貢献するため、これまで様々な取組みを推進してきました。社会や経済が大きく変化していく中で企業価値を高めていくためには、サステナビリティを経営戦略の中核と考え、さらに強力に推進していくことが一層重要となると考えます。そのために自己変革と挑戦を続けていくという決意は変わっていません。

NTTグループの価値創造プロセスにおける成長ドライバーには、2023年5月に発表した中期経営戦略「NTTは挑戦し続けます。新たな価値創造と地球のサステナビリティのために」を据えました。財務面では持続的な成長に向けたキャッシュ創出力を強化する観点からEBITDAを主要指標に変更すると

ともに、非財務面では2040年ネットゼロ等のサステナビリティ関連の指標を設定する等、事業成長とサステナビリティの同時実現に取り組んでいます。

NTTグループでは、財務マネジメントはもとより、非財務マネジメントも重視する経営スタイルへの変革を続けています。この1年間では、財務面においては、投下資本効率の向上等の取組みや、金融事業やデータセンター事業の財務状況のモニタリングと情報開示を進めてきました。また、非財務面では、「NTTグループサステナビリティ憲章」において定めたアクティビティについて見直しを行い、18のアクティビティへと変更したうえで、すべてのアクティビティに計測可能な指標を設定しました。これからも財務・非財務面を問わず経営スタイルの変革を続けていきます。

前中期財務目標の達成と新たなスタート

2023年度連結決算は、営業収益は対前年2,384億円増の13兆3,746億円、営業利益は対前年939億円増の1兆9,229億円、当期利益は対前年664億円増の1兆2,795億円となりいずれも過去最高を更新し、EBITDAは対前年1,279億円の3兆4,181億円となりました。2023年度を最終年度とする、前中期経営戦略(2018年11月公表、2021年10月見直し)の財務目標EPS14.8円は非常に高い目標でしたが、これまでの効率化の取組みや技術の進展により不要となった資産を中心とし

たノンコア資産のスリム化(営業利益影響約1,400億円)の推進もあり、EPS実績15.1円と目標を達成しました。

2024年度の業績予想は対前年減益を見込んでいますが、ノンコア資産のスリム化等の特殊要因を除いたベースの営業利益は増益を見込むとともに、中期財務目標(2023年5月公表)である2027年度におけるEBITDA(対2022年度+20%増)達成に向けて、施策を積極的に展開しています。

2024年度業績予想

	2023年度実績	2024年度業績予想	対前年
営業収益	13兆3,746億円	13兆4,600億円	+854億円
営業利益	1兆9,229億円	1兆8,100億円	▲1,129億円
当期利益*	1兆2,795億円	1兆1,000億円	▲1,795億円
EBITDA	3兆4,181億円	3兆3,300億円	▲881億円

*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。

中期経営戦略の進捗とキャピタルアロケーション P72 中期経営戦略

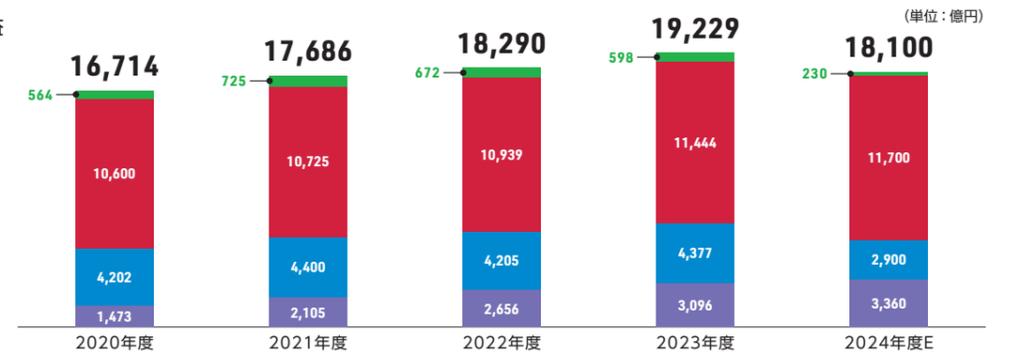
事業ポートフォリオの変化

デジタルトランスフォーメーション(DX)が引き続き進展し、AIの進化・活用が拡大している中で、NTTグループの事業ポートフォリオも変化しています。中期経営戦略において成長分野と位置づけ投資を加速している、総合ICT事業セグメントのスマートライフ事業、法人事業、及びグローバルソリューション事業セグメントを中心に展開するDXビジネス

やデータセンター事業は、成長を牽引するドライバーとして着実に成長する一方で、これまで安定的に利益を生み出してきた地域通信事業やモバイル通信事業は事業運営の大きな転換点にあり、今後のキャッシュ創出力の回復に向けて、後述のような施策を検討・実行していきます。

セグメント別の営業利益

※各セグメントの営業利益は、セグメント間取引を含む

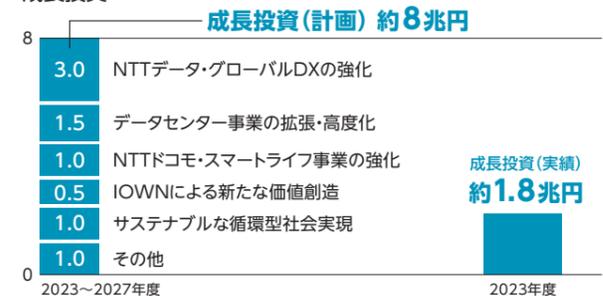


中期経営戦略1年目の進捗と課題

2023年5月に公表した中期経営戦略では、2023年度からの5年間で成長分野への投資を約8兆円に拡大することを掲げています。2023年度はNTTグループトータルで成長分野に約1.8兆円を投資(設備投資及び出資)し、新たな事業領域へ転換・拡大に向け、次の挑戦をスタートしています。スマートライフ事業では、金融事業の更なる拡大に向け、2024年1月にマネックス証券株式会社、3月にはオリックス・クレジット株式会社を子会社化する等、投資・融資といった分野への出資を行いました。dポイントクラブ約1億人の顧客基盤をも

とに、身近な情報デバイスであるスマートフォンの強みを活かして、金融サービス間の相互連携と通信とのサービスミックスを進めることで、今後のシナジーが期待できると考えています。また、データセンター事業では、AIの拡大を背景に更なる需要増に対応するため、約4,000億円の設備投資を行いました。データセンターの受注容量は提供可能容量を超過する状況が続いており、投資したデータセンターが稼働開始することで確実に収益・EBITDAの拡大への貢献を見込んでいます。

成長投資



データセンター(海外) 収益推移



金融事業やデータセンター事業は、アセットを活用してリターンを得るといった事業特性上、今後も成長投資を加速し資産規模を拡大していく必要があると考えています。また、投資リターンやキャッシュ・フローも既存のネットワーク事業とは異なることから、事業ポートフォリオ毎の解像度を高めNTTグ

金融・データセンター事業の資産/負債(2023年度末)



一方で、既存事業であるネットワーク事業はてこ入れが必要だと考えています。地域通信事業セグメントにおいては、これまでもコスト効率化を実施してきましたが、更なる抜本的なコスト効率化に向け、電話帳事業及び番号案内事業等レガ

投下資本効率の向上

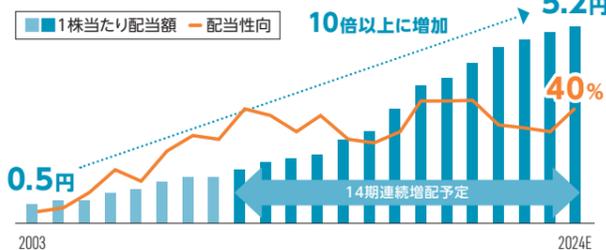
成長分野への投資を拡大していますが、資本効率を高めるため保有資産の入れ替えも適宜、実行しています。2023年度は大規模なノンコア資産のスリム化を実施しましたが、今後も、グループ内での資産の利活用とともに外部への売却によるキャッシュ化を検討していきます。データセンターについては、収益性を踏まえ個々のデータセンターごとに売却を判断することに加えて、REITを活用したデータセンターの流動化についても幅広く検討しています。REITにデータセンターを売却し、売却で得た資金をデータセ

株主還元の充実

株主還元については、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ることとしています。

配当については、2024年度の1株当たり配当額は14期連続での増配となる対前年+0.1円の5.2円を予定しており、2003年度と比較して、1株あたり配当額は10倍以上に拡大しています。

1株当たり配当額の推移



有利子負債

2023年度期末の有利子負債残高は、マネックス証券株式

グループ全体の企業価値や信用力を投資家の皆さまに適切にご評価頂くために、2023年度期末決算から財務状況を新たに個別開示しています。

P75 TOPICS1 金融サービスの強化 TOPICS2 データセンターの拡張・高度化

シーサービスの終了(2024年7月公表)や、デジタル化によるオペレーションの効率化を強力に推進することにより、業績の早期回復に向けて取り組んでいきます。

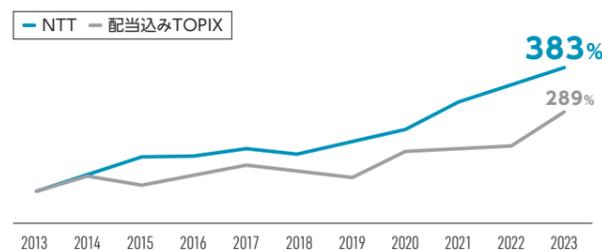
データセンターへの再投資する循環を早めることで、高まる需要に迅速に対応するとともに、財務の健全性も図っていきます。

また、成長分野への投資を実行する際は、取締役や監査役と様々な視点から議論を行い、案件ごとにROIC等のハードルを用いて実施判断を行うことで適正なリターンを追求していきます。投資の実行後は、定期的なモニタリングを通じて当初の計画と実績との乖離がないかをチェックし、速やかに改善策等対策を講じていきます。

自己株式取得については、2023年度までに約5.5兆円を実施しており、2024年度は2,000億円を上限とした自己株式取得を決議しています。

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383%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。

10年間の株主総利回り(TSR)



会社等への出資や為替変動による外貨建て負債の増等により

対前年1.4兆円増の9.6兆円(金融・データセンター事業を除く有利子負債残高7.6兆円)、有利子負債/EBITDA倍率は2.8倍となりました。事業活動による安定的なキャッシュ・フローをもとに、さらには財務レバレッジも活用することにより、成長

分野への投資拡大に対応しています。中期的には成長分野からのリターンを拡大させることにより、有利子負債/EBITDA倍率の低下をめざしていきます。

サステナビリティに関するこの1年の取組み P26 サステナビリティ

2021年11月に制定した「NTTグループサステナビリティ憲章」について、中期経営戦略との連動を図り、より実効性を高めるとともに、国際標準化の動向等外部環境の変化に合わせることを目的として改定を行いました。具体的には、30のアクティビティを新たに18のアクティビティへと変更し、すべてのアクティビティに計測可能な指標を設定しました。これらは取締役会直下のサステナビリティ委員会での議論を重ねた上で、取締役会においてアクティビティの見直し、主要指標の設定及び役員報酬へのKPI設定を決議しています。

アクティビティの選定方法に関しては、開示府令やコーポレート・ガバナンス・コード、ESG対話における投資家の皆さまからの意見、サステナビリティに関する調査機関の質問事項、有識者との意見交換等、様々な観点を踏まえ「社会課題の解決」、「企業としての成長」の2軸で評価を実施しており、サステナビリティ憲章において、毎年定期レビューを行い随時見直しをすることを方針に掲げています。

また、NTTグループでは、選定したアクティビティについて、①気候変動、②人的資本、③新たな価値創造、④レジリエンスの4つのカテゴリに区分けしたうえでサステナビリティに関する重要項目として取組みを進めています。

まず1つ目は気候変動への対応です。(P32 気候変動)スコープ1、2に加え、スコープ3も含めた2040年ネットゼロをめざし、省エネルギー推進、再生可能エネルギー利用の拡大、IOWN導入を進めており、2023年度のGHG排出量は、232万トンで計画以上の削減となり順調に進捗しています。また、通信設備・携帯端末等のリユース・リサイクルや、有害廃棄物の適正な処理、管理の徹底等を行うことで資源循環を推進しています。今後も、サプライチェーン上流のサプライヤから下流のお客さままで、対話や働きかけを通じて、脱炭素に向けた取組みを拡大していく

とともに、自然資本に関しても自然保護区等における事業状況等に関する調査及び情報開示の充実等を進めていきます。

2つ目は人的資本です。(P40 人的資本)これまで、リモートスタンダード制度や専門性を軸とした新たな人事給与制度を導入する等、社員が能力を発揮しやすい仕組みを整備してきました。これからは、これらの仕組みを活用し、「自律的なキャリア形成」、「組織の変革」、「働きやすい環境整備」、「従業員体験(EX)の高度化」をさらに浸透させていくことが重要です。こうした観点から、新たに人事領域における価値創造プロセスを整理し、経営戦略に合致する人材像の特定、人材獲得・育成の方策、成果をモニタリングする指標や目標の設定等、人的資本の可視化についても取り組んでいます。

3つ目は新たな価値創造です。(P62 新たな価値創造)これまでも社会課題の解決に貢献するため、通信からソリューションに事業構造の変革を進めてきました。この1年では、マーケティング機能も含めたR&D組織「研究開発マーケティング本部」を新設した成果が出ており、一例として「NTT AI-CIX」(P64 NTT AI-CIX)が挙げられます。AI分野におけるコンサルティングからモデルの開発、プラットフォームサービスまでを一気通貫で提供する等、お客さま体験(CX)の高度化を重視した取組みを進めています。

4つ目はレジリエンスです。(P68 レジリエンス)レジリエンスの強化は通信やソリューションを提供している企業としての使命と考えています。今年1月に発生した能登半島地震においての取組みはもとより、自然災害等による大規模故障への対応だけでなく、サイバーセキュリティへの対応は、最新技術と高度な知識・ノウハウを持つ専門人材が支えています。NTTの原点からつながる私たちのミッション、ビジョンを将来も実現し続けられるよう、事業基盤の更なる強靱化に努めていきます。

ステークホルダーとのエンゲージメント、対話の充実

今後も、NTTグループの事業とサステナビリティの取組み、情報開示を強化し、ステークホルダーの皆さまとの対話をより充実させ、事業戦略に反映していきます。具体的には株主・投資家の皆さまからの意見はもちろん、サプライチェーンやアライアンスでのビジネスパートナーの皆さまからの意見を尊

重するとともに、社員とのタウンミーティング等により「オープン」「コラボレーション」「トライ&エラー」を重視する文化をより一層浸透させていく考えです。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行い、大きく変化していく社会の中で一歩先を行く経営をめざしていきます。