

コーポレート・ガバナンス

－ 持続的成長に向けたガバナンス強化 －

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

株主や投資家の皆さまをはじめ、お客さまやお取引先、従業員等、様々なステークホルダー（利害関係者）の期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう東京証券取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」の各原則の趣旨を踏ま

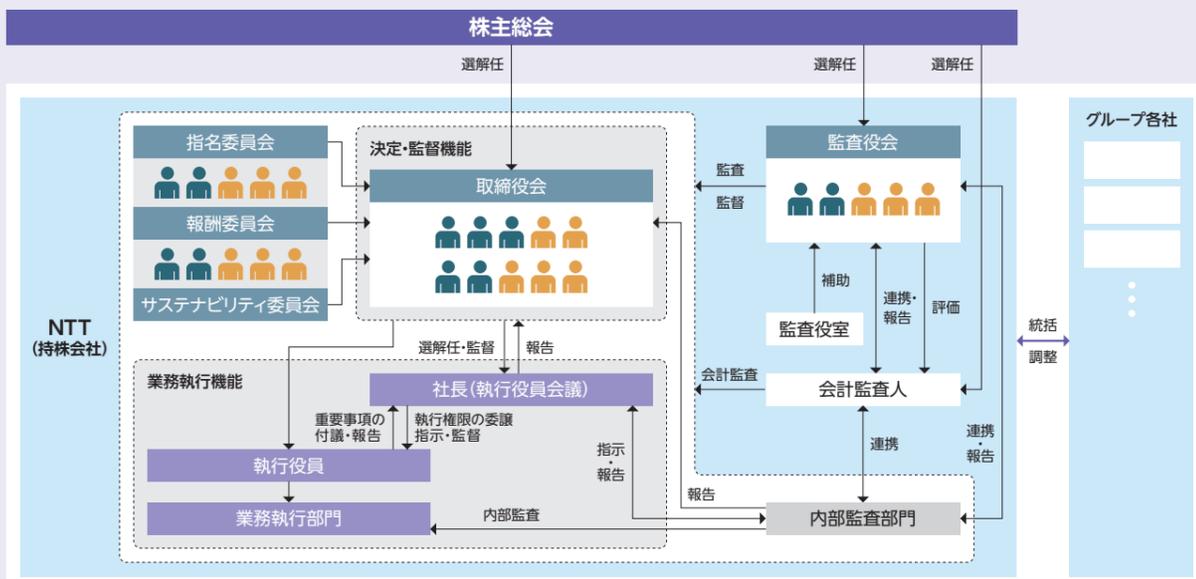
え、体制強化していくことが重要であると考えており、経営の健全性の確保、適正な意思決定と事業遂行の実現、アカウントビリティ（説明責任）の明確化、コンプライアンスの徹底を基本方針として取り組んでいます。

企業統治体制の概要

当社は、独立社外監査役を含めた監査役による監査体制が経営監視機能として有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しています。また、独立社外取締役を選任することにより、業務執行を適切に監督する機能を強化しています。さらに、執行役員制度を導入することにより、取締役会が担う経営に関する決定・監督の機能と、執行役員が担う業

務執行の機能を明確に分離する体制を整え、経営の機動力の向上を図っています。加えて、当社は独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、指名・報酬の決定における客観性・透明性の更なる向上を図っており、監査役会設置会社形態による統治機能が十分有効であると判断しています。

ガバナンス体制図



●: 独立社外取締役・独立社外監査役 ●: 社内取締役・社内監査役

取締役の紹介

※2024年6月末現在



澤田 純
取締役会長



島田 明
代表取締役社長



川添 雄彦
代表取締役副社長



廣井 孝史
代表取締役副社長



大西 佐知子
常務取締役



坂村 健
社外取締役



内永 ゆか子
社外取締役



渡邊 光一郎
社外取締役



遠藤 典子
社外取締役



武井 奈津子
社外取締役

監査役の紹介

※2024年6月末現在



柳 圭一郎
常勤監査役



高橋 香苗
常勤監査役



腰山 謙介
常勤監査役
社外監査役



神田 秀樹
社外監査役



鹿島 かおる
社外監査役

スキルマトリックス

氏名	分野					
	経営管理	マーケティング・グローバルビジネス	IT・DX・研究開発	法務・リスクマネジメント・公共政策	HR	財務・ファイナンス
澤田 純	●	●	●		●	●
島田 明	●	●		●	●	●
川添 雄彦	●	●	●	●	●	●
廣井 孝史	●	●		●	●	●
大西 佐知子	●	●	●			
坂村 健	●	●	●			
内永 ゆか子	●	●	●			
渡邊 光一郎	●	●				●
遠藤 典子	●	●	●	●		
武井 奈津子	●	●		●		
柳 圭一郎		●		●	●	●
高橋 香苗			●	●	●	●
腰山 謙介				●	●	●
神田 秀樹				●	●	●
鹿島 かおる				●	●	●

※各取締役・監査役に特に期待する分野を、最大5つまで記載しています。上記一覧表は、各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

取締役会

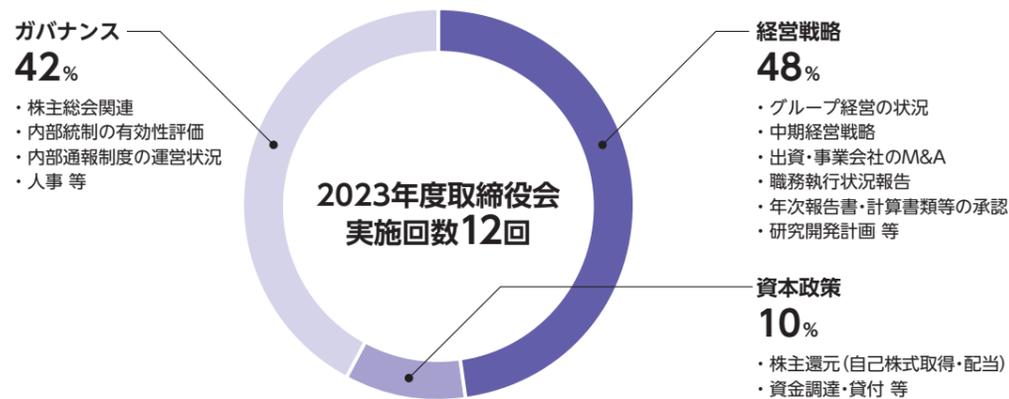
取締役会は、独立社外取締役5名と社内取締役5名の合計10名で構成され、社外取締役比率は50%となっています。また、執行役員制度を導入し、経営に関する決定・監督の機能と業務執行の機能を明確に分離することで、執行に対する監視機能と経営の機動力を担保しています。取締役会は、原則として毎月1回の定例取締役会を開催し、必要のある都度臨時取締役会を開催することで、グループ経営戦略に関する議論に加え、法令で定められた事項、及び会社経営・グループ経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。独立社外取締役については、それぞれ豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能

強化への貢献及び幅広い経営的視点からの助言を期待するものです。

なお、当社は、取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性及び説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議等機関として5名の取締役で構成（過半数である3名が独立社外取締役）される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めています。

加えて、サステナビリティを巡る課題への対応が重要な経営課題であるとの認識のもと、サステナビリティ委員会を取締役会直下の機関として任意に設置し、重要な課題・指標の決定については、取締役会で決議することで、その取組みの更なる推進を図っています。

■ 取締役会の決議・報告事項の内訳



取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、グループ全体の中長期的な事業戦略に基づいたグループ各社の具体的な事業運営について、モニタリングする役割を担っています。

当社の取締役会は、執行役員等で構成する執行役員会議や、社長・副社長を委員長とし、関係する執行役員等が参加する各種の委員会の審議を経て、グループ経営に係る重要事項等を決定するとともに、各取締役及び各執行役員の職務執行の状況をモニタリングしています。

取締役会においては、各取締役の所掌に基づき、現状のグループ経営等における課題とその解決に向けた取組みや、出資や提携等の事業拡大に向けた取組みについて報告・審議されています。

2023年度は、中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」をはじめ、NTTグループがめざすべき事業の方向性と今後の重点的な取組み等を中心に、活発な議論がなされました。

また、取締役会の継続的な実効性向上を通じた経営ガバナンスの強化を目的に、毎年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。2023年度においても第三者機関を起用し、全取締役・監査役を対象とした取締役会に関するアンケート調査を行い、取締役会としての実効性評価を実施しました。取締役会の役割と責務、構成、運営、満足度といった観点での質問を行い、第三者機関にて取りまとめた結果、すべての設問において肯定的意見が多数を占めており、取締役会に期待される重要な役割・責務が十分に果たされていることを確認しました。

また、戦略的議論の活性化に向けて実施した意見交換会の開催や、NTTグループがめざすべき事業の方向性と今後の重点的な取組み等重要課題の議論の充実等により、すべての役員から肯定的な意見を得ており、当社としては、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。

取締役会の実効性評価に関するアンケート調査

目的	取締役会の継続的な実効性向上を通じた経営ガバナンスの強化
調査頻度	年1回
対象者	全取締役及び全監査役(無記名方式) ・取締役10名(うち社外取締役5名) ・監査役5名(うち社外監査役3名)
実施期間	2024年3月
質問数・回答方式	・4段階評価(4:そう思う、3:まあそう思う、2:あまりそう思わない、1:そう思わない) 27問 ・自由記述 1問
主な評価項目	取締役及び取締役会の役割・責務、取締役会の構成、取締役会の運営方法、社外取締役への支援体制
結果の集計・活用方法	第三者機関によるアンケート実施・集計後、取締役会運営事務局の分析を経て、取締役会にて結果を共有し、課題や改善方法について議論
主な結果	・全質問に対する肯定的評価は99%(そう思う:69%、まあそう思う:29%) ・評価1「そう思わない」の回答はなく、「あまり思わない」についても1.3%と僅少 ・すべての回答者が、取締役会の実効性は確保されていると回答(設問6-2) ・自由記述においては、建設的なコメントが多数挙げられ、重要な不備を指摘するコメントはなかった。

	質問	肯定的評価(平均値)
1. 取締役会の役割・責務について	1-1 取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣に対する監督を行っている	99% (3.6pt/4.0pt)
	1-2 取締役会は、経営上重要性の高い事項を審議している	
	1-3 取締役会は、経営戦略を十分に審議している	
	1-4 取締役会は、経営戦略を定期的に監督している	
	1-5 役員報酬の仕組みは、持続的な成長に向けて適切なインセンティブとなっている	
	1-6 取締役会は、内部統制システムやリスク管理体制の整備状況の確認と監督を適切に実施している	
2. 取締役会の構成について	2-1 取締役全体の人数は適切である	98% (3.8pt/4.0pt)
	2-2 社外取締役の人数は適切である	
	2-3 社外取締役の人数比率は適切である	
	2-4 持続的な成長に向けて、ガバナンス体制(機関設計や委員会等)のあり方を十分に検討している	
	2-5 取締役会議長は、経営陣を監督する取締役会のリーダーとしての役割を客観的かつ公正に果たしている	
	2-6 取締役は知識、経験、専門性、性別、国際性等の観点で多様性が確保されている	
3. 取締役会の運営について	3-1 取締役会は、経営上重要性の高い事項について十分に時間をかけて議論している	98% (3.7pt/4.0pt)
	3-2 取締役会に付議される議題は適切である	
	3-3 取締役会以外の場において、経営陣やその他の役員との意見交換が十分になされている	
	3-4 取締役会の資料は、理解しやすく作成され、説明されている	
	3-5 取締役会資料は、事前準備ができるよう、十分先立って配布されている	
	3-6 取締役会の開催頻度は適切である	
	3-7 取締役会の所要時間は適切である	
	3-8 取締役会では、率直で自由闊達な議論がなされている	
4. 取締役・監査役 の役割・責務について	4-1 自身は、自らの役割を理解し、取締役会の審議や意思決定の質の向上に十分に貢献している(取締役会の場に限らない)	100% (3.7pt/4.0pt)
	4-2 自身以外の取締役は、自らの役割を理解し、取締役会の審議や意思決定の向上に十分に貢献している	
5. 社外取締役・監査役向け設問	5-1 取締役会以外の場においても、重要な経営情報が随時提供されている	100% (3.6pt/4.0pt)
	5-2 自身の役割・責務を果たすために必要な知識等の習得機会が会社から提供されている	
	5-3 当社における社外取締役・監査役の仕事はとてもやりがいがあり満足している	
6. 総括質問	6-1 取締役会は、すべてのステークホルダーへ配慮し、サステナビリティに関する方針を策定、開示し、適切に監督している	100% (3.7pt/4.0pt)
	6-2 総じて当社の取締役会の実効性は確保されている	

社外取締役メッセージ



坂村 健
独立社外取締役

2019年6月
当社取締役就任

TRON*プロジェクトと名付けた、機器等を正確なタイミングで確実に動作させるコンピューターシステムの研究開発と標準化活動を40年ほど前から続けています。当時としては珍しいオープンイノベーション型のプロジェクトとして、ソースコードや仕様書を無償で公開し、IoTの進展に貢献してきました。幾度の議論を重ねて2023年5月の公表に至った中期経営戦略は、IOWNやAI・ロボット等の成長領域と、社会基盤である通信インフラを支えるNTTグループならではの公共的な領域をバランスよく織り込んでいると思っています。AIに関して申し上げますと、急速に生成型AIの研究は進歩しており、またその影響力の更なる高まりは明白であることから、NTTグループ全体でAIに関する取組みについて議論し、その内容については対外的に発信していくべきだと意見提起いたしました。その中で、CAIOを設置し、AI推進等にかかわる責任を明確にした点は高く評価しています。

指名委員会、報酬委員会においては、役員等の選任、後継者計画、報酬体系の在り方に関する提言を行う等、経営陣による戦略策定や職務執行を監督するとともに、適正な評価を行っています。今後も、独立社外取締役という中立的な立場からの助言・監督を通じて、新たな価値創造を続けるNTTグループの持続的な成長に貢献したいと考えています。

※The Real-time Operating system Nucleusの略称。IoT分野で約6割の市場占有率を誇る日本発のOS。米国電気電子学会(IEEE)の標準規格として認定されている。



内永 ゆか子
独立社外取締役

2022年6月
当社取締役就任

私は、日本IBMで女性初の取締役に就任し、在職時にNPO法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワークを設立しました。テクノロジーの進歩によってビジネスモデルは急速に変化しており、その中で勝ち抜くためには、会社という組織の在り方や文化を変えていかなければいけません。世界経済フォーラムが公表するジェンダーギャップ指数において、日本の順位は2010年では97位でした。その後、女性の社会進出が伸びたにも関わらず、2024年6月に公表された日本の順位は118位となっており、これはグローバルでは日本を遥かに上回るスピードで女性の社会進出がなされていることを表しています。多様な価値観を持つ人材を活用し、互いに理解・尊重しながら新しいビジネスモデルを創造すること、また、組織を活性化するダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を促進することがイノベーションの重要な原動力であり、有効な経営戦略であると考えています。

NTTの取締役会においても、研究開発推進機能の強化に向けた組織見直しに際し、国内もグローバルも一体で考えていくべきであるとの意見提起をいたしました。グローバルでの事業展開及びガバナンスに関する提言を通じ、適切な意思決定に貢献しています。

NTTグループは、住む場所の自由度を高めたリモートスタンダードを推進する等、日本のD&I推進を牽引する存在になることを期待しており、私も独立した客観的な立場から、実効性の高い監督、適切なリスクテイクの後押し等を通じて、中長期的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



渡邊 光一郎
独立社外取締役

2022年6月
当社取締役就任

私は、第一生命ホールディングス及び第一生命保険株式会社代表取締役社長として経営全般を担うとともに、「相互会社から株式会社への組織変更」や「東京証券取引所市場第一部(当時)への上場」等、第一生命グループの成長に向けた改革を牽引しました。

NTTの取締役会では、中期経営戦略にて成長分野と位置付けているデータセンター事業を取り巻く環境を踏まえた迅速な意思決定の重要性、金融事業を運営していく管理体制やリスク管理についての助言を行う等、これまでの企業経営の経験为背景にした積極的な提言等を通じて、適切な意思決定に貢献しています。

第39回定時株主総会においては、NTTグループの課題認識について株主さまから質問を頂戴し、社外取締役として回答いたしました。中期経営戦略における新たな価値創造の実現に向けては、NTTグループが国内だけではなくグローバルに成長できるかが大きな課題であると認識しています。これまでの取締役会での議論においては、この方向に着実に進展していると確信しており、将来が非常に期待できる企業となりつつあると考えています。今後も独立した客観的な立場から、経営陣による戦略策定や職務執行を監督し、適正な判断・評価を行い、中期経営戦略の実現に向けた後押しをしていくことで、NTTグループの持続的な成長と企業価値向上に貢献したいと考えています。



遠藤 典子
独立社外取締役

2022年6月
当社取締役就任

経済誌副編集長等を経て東京大学、慶應義塾大学等にて研究に従事、現在は早稲田大学でエネルギー政策や経済安全保障に関する研究に取り組んでいます。また、エネルギー、経済安全保障、通商・貿易、宇宙、財政、防衛等、政府の公共政策審議に参加しています。

昨年NTTグループが公表した中期経営戦略では、2040年のカーボンニュートラル実現をめざすNTT Green Innovation toward 2040について、Scope1、2での取組みに加え、Scope3への拡大をめざすことを宣言しました。デジタルトランスフォーメーション(DX)や電気自動車(EV)等、一次エネルギーから電力にシフトしていくという電化の流れがあり、また人工知能(AI)が普及し、データセンターでは大容量の情報処理が行われ、電力需要が膨張します。NTTグループが再生可能エネルギーの発電事業を拡大することや低消費電力等を実現するIOWNの実用化を加速することは、これからの電力多消費時代において、より必要性が増してくるだろうと考えます。

NTTグループの技術力・研究開発力は、日本はもちろん、世界の中でも非常に高いレベルに位置していると考えています。産業界を代表するリーディングカンパニーであり続けるためには、継続的な研究開発費の拡大と人材確保に向けた検討が必要であるとの意見提起をいたしました。産業・科学技術政策の研究者としての知見を活かし、NTTグループの持続的な成長に通ずる意見・助言を行い、あわせて業務執行を適正に監督する役割を果たしていきたいと考えています。



武井 奈津子
独立社外取締役

2024年6月
当社取締役就任

私は、ソニーグループ株式会社において、国内外の買収や提携案件、新規領域の探索等を法務面から支えるとともに、適正なグループ経営の確保や健全な事業活動の根幹となる企業風土の醸成等に向けた体制の構築等、長年にわたり法務・コンプライアンスの責任者として牽引してきました。

NTTグループは中期経営戦略において、キャッシュ創出力の増大に向け、成長分野を中心とした積極的な投資を実施していくこととしており、成長するための適切なリスクテイクがますます求められると考えています。また、成長分野と位置付けているスマートライフやAI、デジタル・データセンター等、いずれも変化のスピードが速く、グローバルにビジネスを展開する企業体としてのグループガバナンスの向上等、引き続き取り組むべき課題があると認識しています。

独立社外取締役としての重要な役割の一つは、健全なリスクテイクを支えることだと考えています。これまでに培ってきた法務やリスクマネジメント、ガバナンス、グローバル戦略等の知見を活かし、NTTグループの成長分野やグローバル市場における取組み強化の後押しを適切に行い、意思決定や業務執行の監督等を通じて、中長期的視点で経営をモニタリングしていきたいと考えています。

監査役会

監査役会は、大学教授及び公認会計士等としての専門分野の経験、見識を有した独立社外監査役3名と社内監査役2名(女性各1名ずつ2名を含む)の合計5名で構成され、独立社外監査役の独立性と社内監査役の高度な情報収集力を組み合わせた実効性のある監査を実施しています。そのうち監査役

柳圭一郎氏は日本証券アナリスト協会検定会員の資格を有しており、監査役 腰山謙介氏は会計検査院における職務経験があり、また監査役 鹿島かおる氏は公認会計士の資格を有していることから、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

監査役会の活動

2023年度は、期中に発表した中期経営戦略の下、成長領域への投資を拡大するとともにキャッシュ創出力の増大のための取組みの強化により、新たな価値創造とグローバルサステナビリティを実現するNTTグループへの変革をめざして引き続き経営が大きく変化しました。監査役会としては、監査計画に則り、法令に基づく監査に加え、中期経営戦略の着手及び進捗状況や、国内外の子会社を含むコーポレート・ガバナンスの維持・向上に向けた取組み状況、コンプライアンスの徹底状況、通信ネットワークをはじめとする事業基盤の更なる強靱化、サステナビリティを巡る課題への対応等に対して重点的に監査を実施しました。さらに、期中に生じた事象や変化に対応した監査の機動的な遂行や、執行側による投資家との対話を踏まえた実効的な監査に努めました。

2023年度においては、監査役会を25回(監査役であった飯田隆は在任中に開催した9回のすべての会に出席し、その他監査役については開催されたすべての会に出席)、監査役会とは別に、執行部から執行役員会議付議案件の説明を聴取する等、情報の収集・共有等を目的とした監査役打合せ会を31回開催しました。また、独立社外監査役を含む監査役は、取締役会等、重要な会議に出席するほか、代表取締役及び独立社外取締役との意見交換や組織長等へのヒアリングを42回実施し、経営課題や対応等について議論するとともに取締役等の職務執行を監査しました。さらに、会計監査人との意見交換を14回実施し、監査状況の確認や監査上の主要な検

討事項について協議する等適正な会計監査の確保のため緊密に連携したほか、内部監査部門との意見交換を18回実施し、監査計画の説明や内部統制システムの状況等について報告を受けて定期的に議論を重ね、必要に応じ提言を行う等、内部監査部門と緊密な連携を図りました。

グループ各社に関する取組みとして、2023年度は、海外子会社を含むグループ会社の代表取締役、経営幹部及び監査役等との意見交換並びに各社執行部への往査を82回行い、上記の重点的な監査項目等について聴取り議論を行うことにより、取締役等の職務執行の実情を把握するとともに必要に応じ提言を行いました。また、グループ監査体制の高度化に向け、主要グループ会社監査役等との間で、NTTグループ全体を俯瞰して選定した重要なリスクに関する認識の統一を図り、主要グループ会社監査役等を通じた監査を実施し各社の監査結果等について報告を受け、意見交換を実施しました。加えて、主要会社連絡会やグループ会社監査役等連絡会を開催しリスク認識の共有や監査をテーマとした研修を行う等、各社監査役等の監査活動の向上に資する取組みを実施しました。

このような活動を通じて、業務執行者とは異なる独立した立場から当社及びグループ各社に対し、健全でかつ持続的な成長と発展を促すとともに、コーポレート・ガバナンスの体制強化やコンプライアンス意識の向上に寄与しています。

監査役会の実効性評価

2023年度の監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、及び監査品質の向上等を目的に、2018年度以降継続して監査役会の実効性を評価しています。2023年度の実効性の評価に際しては、全監査役に対するアンケート及びインタビュー、監査活動にかかわる各種資料に基づく活動状況の分析に加え、多数のグループ会社を傘下に有する持株会社監査役の活動においてグループ会社監査役等との連携が極めて重要な要素であることに鑑み、新たに主要グループ会社監査役等2名に対するインタビューを実施し連携の実態を検証しました。なお、匿名性を確保するとともに客観的な視点を導入するため、アンケートやインタビューの実施、集計結果の分析にあたり、第三者機関を活用しました。主な評価項目は、監査計画、経営幹部への提言・業務執行監査、グループ監査体制、不正対応、三様監査(監査役による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による内部監査)連携、監査役会の運営等です。アンケートやインタビュー等の分析に際しては、経年変化の状況のみならず、上記の重点的な監査項目等に対する監査状況を勘案した上、監査役会で議論・検証した

結果、監査役会の実効性は確保されていると評価しました。引き続き、NTTグループの事業展開や国内外の組織再編等を踏まえ、内部監査部門及びグループ会社監査役等との連携を強化し、グループ監査体制の高度化にむけて取り組んでいきます。また、毎年、社内外の環境変化やNTTグループの事業運営の状況等を考慮して監査計画を策定していますが、必要に応じて期中に生じた事象や変化に対応した機動的な監査を実施することにより、取締役及び執行役員の取組状況を一層注視し、積極的に提言を行っていきます。経営幹部に対する監査に際しては社外取締役やグループ会社監査役等との連携を一層強化する等、今後も監査役会の実効性の更なる向上に努めていきます。

なお、NTTグループ会社において元派遣社員がお客さま情報を不正に持ち出し第三者に流出させた事案に関しては、調査等で明らかになった不備への暫定的な対応の完了について報告を確認しています。監査役会は、引き続きグループ横断の取組みの進捗等を確認し、グループ全体のセキュリティレベルの継続的な強化・向上を注視していきます。

■監査役会の活動

代表取締役等との意見交換、組織長等へのヒアリング	42回
監査役会	25回
監査役打合せ会	31回
会計監査人との意見交換会	14回
内部監査部門との意見交換会	18回
グループ経営会社の代表取締役等との意見交換会	82回

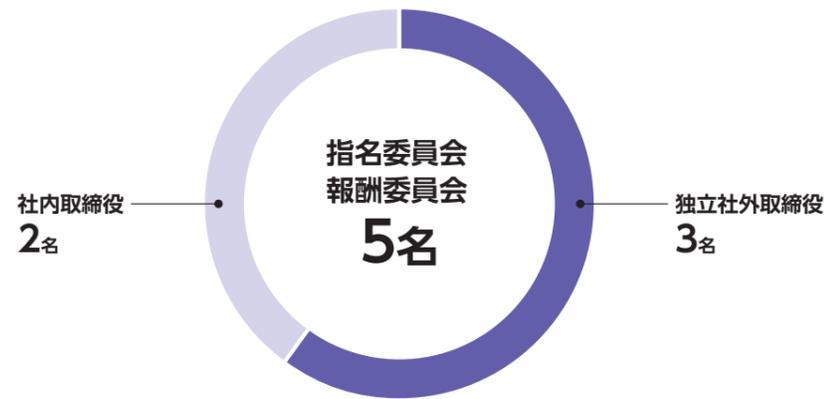
指名委員会、報酬委員会の構成と活動

取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性及び説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議機関として5名の取締役で構成(過半数である3名が独立社外取締役)される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めています。2023年度末時点において、両委員会を構成する委員は、島田明(代表取締役社長)、廣井孝史(代表取締役副社長)、坂村健(社外取締役)、内永ゆかり(社外取締役)及び渡邊光一郎(社外取締役)とし、議事運営を統括する委員長は島田明(代表取締役社長)

としていました。なお、本報告書提出日現在、両委員会構成委員及び議事運営を統括する委員長に変更はありません。両委員会の決議にあたっては、構成メンバーである委員の過半数が出席し、出席委員の過半数をもって行うこととしています。

2023年度は指名委員会を6回、報酬委員会を1回開催し、役員等の選任、後継者計画、役員報酬体系の在り方等について活発な議論を実施しています(すべての委員がすべての会に出席)。

■ 指名委員会、報酬委員会の構成



指名委員会	事前審議事項	(1)グループ全体の取締役・執行役員の選任及び解任並びにその候補者の指名を行うにあたっての方針 (2)取締役の選任及び解任に関する事項 (3)主要グループ会社の代表取締役の選定及び解職に関する事項 (4)代表取締役、その他役員取締役の選定及び解職 (5)会長の選定及び解職 (6)社長に事故があるとき、その職務を代行する取締役の順序 (7)取締役に関する業務分担の決定及び使用人職務の委嘱 (8)執行役員の選任及び解任並びに職務の委嘱 (9)前各号に掲げるほか、取締役・執行役員等の指名に関して取締役会から諮問を受けた事項
	個別委任事項	取締役・執行役員等の指名に関して取締役会から個別に委任を受けた事項
報酬委員会	事前審議事項	(1)取締役・執行役員の報酬の決定方針及び報酬の構成・水準 (2)前号に掲げるほか、取締役・執行役員等の報酬に関して取締役会から諮問を受けた事項
	個別委任事項	(1)取締役・執行役員の報酬の割合、算定方法及び個人別の報酬の額 (2)取締役・執行役員等の報酬の決定に関して取締役会から個別に委任を受けた事項

役員報酬

役員報酬の決定方針・プロセス

当社の取締役の報酬の決定方針及び構成・水準については、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される報酬委員会を設置し、同委員会の審議を経て取締役会にて決定することとしています。また、報酬の割合、算定方法及び個人別の報酬の額については、取締役会から同委員会に委任し、決定することとしています。これらの権限を報酬委員会に委任している理由は、当該委員会が代表取締役2名と社外取締役3名で構成されてお

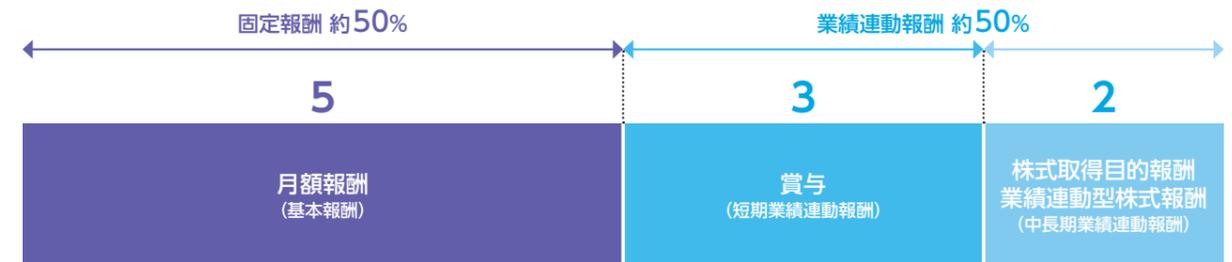
り、当社全体の業績を俯瞰しつつ、社外の目線も取り入れて適切な判断が可能であると考えているためです。

取締役(社外取締役を除く)の個人別の報酬については、月額報酬(基本報酬)と賞与(短期の業績連動報酬)、並びに役員持株会を通じた自社株式取得及び業績連動型株式報酬(中長期の業績連動報酬)から構成することとしています。報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬:短期の業績連動報酬:中長期の業績連動報酬=50%:30%:20%」とします。

- 月額報酬(基本報酬): 月例の固定報酬とし、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき、支給することとしています。
 - 賞与(短期の業績連動報酬): 賞与は、当該事業年度の業績を勘案し、毎年6月に支給することとしています。中期経営戦略で掲げた目標を指標に設定し、評価することとしています。
 - 自社株式取得及び業績連動型株式報酬(中長期の業績連動報酬): 毎月支給する株式取得目的報酬により、役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有することとしています。業績連動型株式報酬は、当社が設定した信託を用いて、毎年6月に役位に応じたポイントを付与し、中期経営戦略の終了年度の翌年度6月に、業績指標の達成度に応じて業績連動係数を決定し、これに累積ポイント数を乗じて付与する株式数を算定することとしています。また、株式の付与は退任時に行うこととしています。
- なお、新たな中期経営戦略発表に伴い、2024年度から信託期間の延長、及び業績指標の変更(EPSから新たな中期経営戦略の財務目標指標であるEBITDAへ変更)を行っています。

社外取締役の報酬については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月例の固定報酬のみを支給することとしています。監査役の報酬については、監査役の協議

にて決定しており、社外取締役と同様の観点から、月額報酬のみを支給することとしています。



■賞与の業績指標

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2022年度実績	2023年度実績
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度	32,902億円	34,181億円
	EPS(1株当たり当期利益)	10%		13.9円	15.1円
サステナビリティ指標	従業員エンゲージメント率	2.5%		57%	54%

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2023年度目標値	2023年度実績
財務指標	EBITDA	25%	計画達成度	33,900億円	34,181億円
	営業利益	10%		19,500億円	19,229億円
	海外営業利益率	10%		8.3%	8.6%
	既存分野ROIC(投下資本利益率)	5%		8.3%	8.1%
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%		246.6万t以下	241.9万t
	女性の新任管理者登用率	5%		30%	28%
	B2B2X収益額	2.5%		8,731億円	10,581億円

(注) 1. 当社は、2023年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき25株の割合をもって株式分割を行っています。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、EPSを算定しています。
 2. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、主要会社並びに主要会社が指定する子会社となります。主要会社は、当社、NTTドコモ^{*1}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジーです。
 3. 海外営業利益率の集計範囲は、NTTデータグループ連結です。また、買収に伴う無形資産の償却費等、一時的なコストを除いて算定しています。
 4. 既存分野は、NTTドコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本です。
 5. 温室効果ガス排出量の対象は、GHGプロトコル:Scope1&2です。
 6. 女性の新任管理者登用率の集計範囲は、国内主要5社(当社、NTTドコモ^{*2}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ^{*2})です。
 7. B2B2X収益額の集計範囲は、総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメント、グローバル・ソリューション事業セグメントです。
 8. 温室効果ガス排出量の2023年度実績については、役員の賞与の算定に用いた速報値を掲載しています。なお、2023年度の確定値は232万tです。
 ※1 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。
 ※2 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

2024年度以降の賞与の業績指標として、お客さま体験(CX)をより強化する観点から、B2B2X収益額を顧客エンゲージメント(NPI、NPS)に見直す予定です。

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度
	EPS(1株当たり当期利益)	10%	

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	
財務指標	EBITDA	25%	計画達成度	
	営業利益	10%		
	海外営業利益率	10%		
	既存分野ROIC(投下資本利益率)	5%		
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%	計画達成度	
	女性の新任管理者登用率	2.5%		
	従業員エンゲージメント率	2.5%		
	顧客エンゲージメント	NPI		2.5%
		NPS		2.5%

(注) 1. 海外営業利益率の集計範囲は、NTTデータグループ連結です。また、買収に伴う無形資産の償却費等、一時的なコストを除いて算定しています。
 2. 既存分野は、NTTドコモのコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本です。
 3. 温室効果ガス排出量の対象は、GHGプロトコル:Scope1&2です。
 4. 女性の新任管理者登用率の集計範囲は、国内主要5社(当社、NTTドコモ^{*1}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ^{*1})です。
 5. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。従業員エンゲージメント率の集計範囲は、主要会社並びに主要会社が指定する子会社となります。主要会社は、当社、NTTドコモ^{*2}、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジーです。
 6. 顧客エンゲージメント NPI(Next Purchase Intention)は継続利用意向、NPS^{*}(Net Promoter Score^{*})^{*3}は他者への推奨度を測る指標です。顧客エンゲージメントの対象は、NTT東日本、NTT西日本並びにNTTドコモ^{*2}の注力領域である中堅中小法人向けサービス、コンシューマ向けサービスです。(将来的には大規模法人向けサービスについての拡大を予定しています)
 ※1 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータ及びNTT DATA, Inc.の数値が含まれます。
 ※2 NTTドコモにはNTTコミュニケーションズの数値が含まれます。
 ※3 本文中に記載されているNet Promoter Score及びNPSは、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ(現NICE Systems, Inc)の登録商標です。

グループ経営に関する考え方及び方針

当社はグループ会社相互の自主・自律性を尊重しつつ、グループ各社の利益最大化を目的としたグループ運営にかかわる各グループ会社との契約に基づいて、NTTグループ全体としての経営戦略を策定するとともに、各社に対し適宜適切な助言・あっせんを実施していますが、各社はそれらを踏まえつつ、自ら経営責任を負い独立して事業経営を行っています。また、当社の中期経営戦略においては、新たな成長領域への投資を拡大するとともに、持続的な更なる成長に向け

てキャッシュ創出力を軸とした取組みを強化することで、新たな価値創造と地球のサステナビリティを実現するグループへと変えていくことをめざしています。中期経営戦略の策定にあたっては、成長領域であるIOWN、スマートライフ、AI・ロボット、データセンター、グリーンソリューション、循環型ビジネスへの投資拡大等、事業ポートフォリオの方向性を含む中期経営戦略を取締役会等に付議し議論を行っています。

■グループ経営に関する考え方及び方針を踏まえた上場子会社を有する意義

当社が保有する上場子会社の保有意義は以下のとおりですが、当社は、当該子会社の、自主・自律性を尊重しつつ綿密な連携を保ち、NTTグループの持続的な成長・発展に努めています。

- ・NTTデータグループについては、同社を保有することで、ビジネスユーザー向けにアプリケーションからITインフラに至るグローバル・ソリューションを提供することにより、お客さまにトータルで新たな価値を提供できると考えています。また、上場により自身の成長・発展に必要な資金を市場から調達することで、変化するIT市場への機動的な事業開発が可能となっています。
- ・株式会社インテージホールディングスについては、同社を保有することで、同社の持つデータ活用のノウハウを当社グループ顧客の行動データと組み合わせたマーケティングソリューションを提供することにより、生活者の暮らしを豊かにするマーケティングの強化が実現できると考えています。また、上場により独自の企業文化や経営の自主性・独立性を維持することが持続的な発展に重要であり、データやマーケティング・リサーチを顧客に提供するという特性上、中立性が強く求められる業態であることから、上場会社としての独立性を維持しています。

■上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

上場子会社のガバナンス体制の構築及び運用については、各上場子会社が独立社外役員の選任等を通じて主体的に対応しており、当社は、当該上場子会社の独立性を尊重する方針としています。

- ・NTTデータグループについては、役員候補の選任手続きにおいて、同社の取締役会に先立ち候補者の説明を受け、それに対して適切に助言を行ったうえで、同社取締役会が企業価値向上の観点から自ら検討・判断することとしており、当社としても同社の独立性が担保されていると考えています。また、同社株主総会における議決権行使に際しては、かかる判断を十分に考慮して実施しています。
- ・株式会社インテージホールディングスについては、当社グループ指名役員以外の役員候補の選任手続きにおいて、社外取締役を中心とした当社指名・報酬委員会の答申を最大限尊重し、同社取締役会が企業価値向上の観点から自ら検討・判断することとしており、当社としても同社の独立性が担保されていると考えています。また、同社株主総会における議決権行使に際しては、かかる判断を十分に考慮して実施しています。

※NTTデータグループ傘下の上場子会社の保有意義やガバナンス体制の実効性確保に関する方策については、同社の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

政策保有株式に関する方針

当社は、株式の保有目的において、「金利・通貨、有価証券市場の相場等の短期的な変動、市場の格差等を利用し利益を得ること、配当等を目的に保有する株式」を純投資目的の株式としています。一方、政策保有株式については、主に「中長期的な企業価値の向上に向け、様々な業界のパートナーとのコラボレーションやオープンイノベーションの推進のために、必要に応じて保有する株式」としています。

当社は、中長期的な企業価値の向上に向け、様々な業界のパートナーとのコラボレーションやオープンイノベーションの推進を事業の方針としています。こうした方針を踏まえ、当社は、投資戦略委員会等において、当社の中長期的な業績への寄与、業務連携の進捗状況、業務連携に係る今後の検討課題、保有先の業績推移及び今後の経営戦略等、総合的に勘案し、個別銘柄の保有適否に関して検証し、株式の保有・売却を行うこととしています。また、NTTグループ各社が保有する政策保有株式についても、個別銘柄の保有適否に関する検証等を毎年実施し、売却等に取り組んでいます。

ステークホルダー・エンゲージメント

NTTグループは、世界各地の多様なステークホルダーに製品・サービスを提供しており、そのバリューチェーンは年々グローバルに広がり複雑化しつつあります。こうした変化に伴い、私たちの事業に対するステークホルダーの要望や期待も多様化していることから、ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、それらを的確に理解し、事業活動に反映していくことが重要です。

お客さま(法人・個人)

NTTグループの提供するサービスをご利用になる個人・法人、すべてのお客さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
“Your Value Partner”として選ばれるよう、社員一人ひとりがサステナビリティへの高い意識を持ち、お客さまの立場に立った質の高い便利で安心・安全なサービスを提供します。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ お客さま問い合わせ窓口の開設 ▶ お客さま満足度調査の実施 ▶ Webサイト、ソーシャルメディアの活用 	お客さまのニーズや立場を理解し、より質の高いサービス・製品の提供を実現することで、お客さま満足度の向上をめざすとともに、NTTグループがお客さまにとっての“Your Value Partner”となるため。

株主・投資家

NTTグループの株主・債権者の皆さまをはじめとした、個人・機関投資家の皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
健全な財務体質を維持しつつ企業価値を高めるとともに、株主の皆さまへ利益を還元していきます。また、グループにかかわる情報の適時・適切かつ公平な開示に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 株主総会、決算発表 ▶ 個人投資家説明会の開催 ▶ 機関投資家向け説明会の開催 ▶ 統合報告書等の発行 	株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを通じて投資判断に必要な情報を提供し、適切な評価をいただくとともに、皆さまのご意見をグループ経営の参考とするため。

社員(社員・家族・退職者)

NTTグループで働く社員とその家族、NTTグループのサステナビリティに賛同する退職した方々

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
多様な社員が安心して働ける職場をつくり、最大限の能力を発揮して、仕事も生活も充実できるように様々な施策に取り組めます。退職した方々とのコミュニケーションも大切にします。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 従業員満足度調査の実施 ▶ 定期的な面談 ▶ 労使間の対話 ▶ 企業倫理ヘルプラインの開設 ▶ サステナビリティカンファレンスの開催 	社員が安心して働くことのできる職場環境を整えて生活をサポートすることで、一人ひとりが最大限の能力を発揮し、高いCSR意識を持って業務に取り組めるようにするため。

地域社会

NTTグループ各社と事業を通じたかかわりがある地域社会の皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
事業を通じた社会貢献や災害対策に取り組む等、地域社会とともに歩みます。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 社会貢献活動を通じた支援・協働活動の実施 ▶ 工事、設備構築等における近隣地域住民との折衝 ▶ 寄付・スポンサー等による支援 	豊かな地域社会づくりへ貢献するとともに、地域社会の課題を理解・把握し、事業を通じて多面的に貢献するため。

ビジネスパートナー

NTTグループのサービス提供にあたり、様々な協力をいただいているビジネスパートナーの皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
様々な社会的課題を解決するために、サービスをともに創造・展開していくことをめざします。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ お問い合わせフォームの開設 ▶ 調達方針・ガイドライン等の開示 ▶ サプライヤ向けアンケートの実施 ▶ サプライヤ向け説明会の開催 	環境・人権等に配慮した製品の調達や公正なパートナーシップの構築により、企業としての社会的責任を果たし、ビジネスパートナーの皆さまとともに持続的に成長していくため。

同業他社・業界団体

NTTグループと同じくICTサービスに携わる皆さま、情報通信の発展に努めている業界団体の皆さま

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
グローバル市場を視野に入れた情報通信産業のあり方や方策について、ともに議論を深め、様々な社会的課題の解決を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業界団体・イニシアティブ等への参加 ▶ 会議等への参加 	業界全体の活性化を推進するとともに、情報通信の発展や進歩を通じて社会に貢献するため。

国・行政機関

情報通信をはじめ雇用・経済・環境等の政策を司る国、行政機関及び地方自治体

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
国、行政機関及び地方自治体の方針等を踏まえながら、情報通信産業の担い手としての責務を果たします。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 法令・規制への対応 ▶ 政策への提言 ▶ 官民共同プロジェクトへの参画 	国、行政機関及び地方自治体の方針等に適切に対応し、適切な事業活動を行うとともに、国民や自治体が抱える社会的課題の解決に貢献するため。

NGO・NPO／有識者

サステナビリティを含む NTTグループの活動領域に軸足を置く NGO・NPO 及び有識者

NTTグループのアプローチ	エンゲージメント方法(例)	エンゲージメントする理由
NGO・NPO／有識者が有する専門的知識や経験の共有を図り、それらを情報通信産業に取り込むことで、持続可能な社会作りに貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各団体の研究会・活動への参画・連携 ▶ ダイアログの実施 ▶ 協働プロジェクトの実施 	NTTグループの提供するサービスは情報通信に留まらず、広い領域に及ぶことから、NGO・NPO／有識者それぞれの専門的視点を得て、適切かつ効果的な事業活動を展開するため。