



***Moving Forward  
Together  
As Your Value Partner***

日本電信電話株式会社  
アニュアルレポート2017

2017年3月期

# Contents

## Overview

### NTTグループの価値創造の概要

|                   |    |
|-------------------|----|
| 自己変革を遂げてきたNTTグループ | 2  |
| 価値創造イメージ          | 4  |
| NTTグループフォーメーション   | 6  |
| NTTグループの年間トピックス   | 8  |
| 業績ハイライト           | 10 |
| 非財務ハイライト          | 14 |

## Strategy

|          |    |
|----------|----|
| トップメッセージ | 16 |
|----------|----|

### 特集

|               |    |
|---------------|----|
| 加速するB2B2Xビジネス | 22 |
|---------------|----|

## ESG

|              |    |
|--------------|----|
| コーポレート・ガバナンス | 32 |
|--------------|----|

### 社会・環境への貢献を通じた価値創造

|                      |    |
|----------------------|----|
| マテリアリティの具体例          |    |
| ① 情報セキュリティ・個人情報保護の強化 | 56 |
| ② 環境負荷の低減            | 62 |
| ③ 多様な人材の活躍に向けた取り組み   | 66 |

## Operation

### セグメント別営業概況

|            |    |
|------------|----|
| 地域通信事業     | 72 |
| 長距離・国際通信事業 | 74 |
| 移動通信事業     | 76 |
| データ通信事業    | 78 |
| その他の事業     | 80 |

## Innovation

|      |    |
|------|----|
| 研究開発 | 82 |
|------|----|

|         |     |
|---------|-----|
| 財務セクション | 86  |
| 関係会社の状況 | 105 |
| 用語解説    | 106 |
| 株式情報    | 109 |



#### 将来の見通しに関する記述についての注意

本報告書に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述は、現在当社の経営陣が入手している情報をもとに行った判断・評価・事実認識・方針の策定などに基づいてなされ、もしくは算定されています。

また、過去に確定し正確に認識された事実以外に、将来の予想及びその記述を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を用いてなされ、もしくは算定したものです。将来の予測及び将来の見通しに関する記述に本質的に内在する不確定性・不確実性及び今後の事業運営や内外の経済、証券市場、その他の状況変化などによる変動可能性に照らし、現実の業績の数値、結果、パフォーマンス及び成果は、本報告書に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述と異なる可能性があります。

#### 編集方針

本報告書は、成長戦略や業績動向等に加え、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）といった株主・投資家の皆さまにとって重要性が高い情報を統合することにより、NTTグループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをご説明することに主眼を置いた統合レポートとしています。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。選ばれ続ける「バリューパートナー」として事業構造の変革を加速するとともに、持続可能な社会の実現に貢献していくことで企業価値の向上をめざすNTTグループへのご理解の一助になれば幸いです。

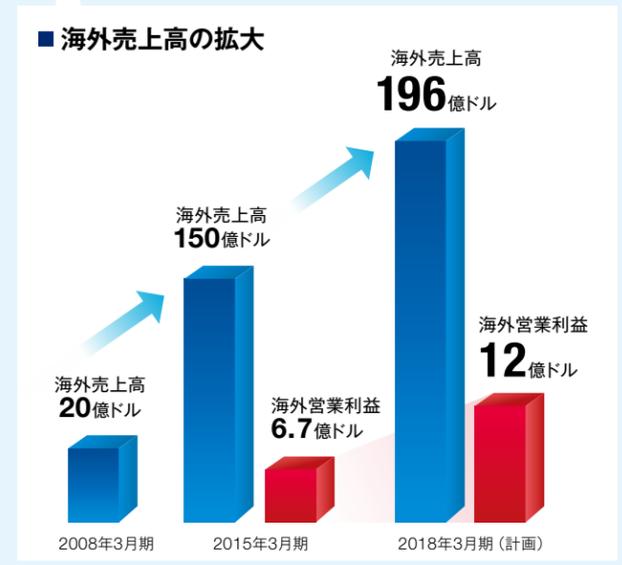
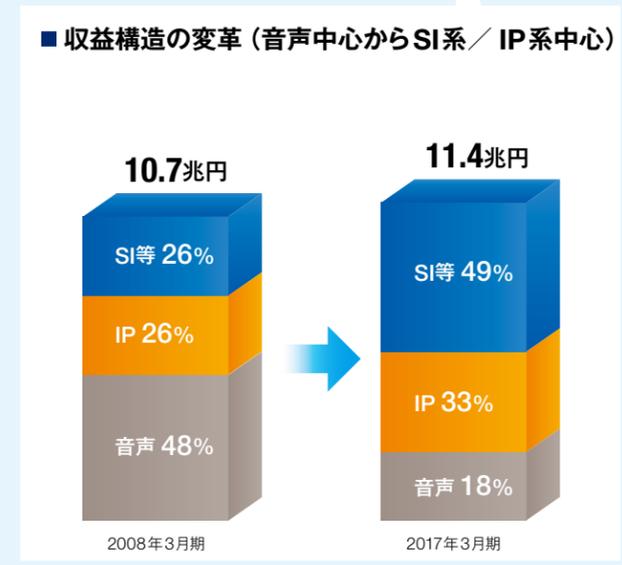
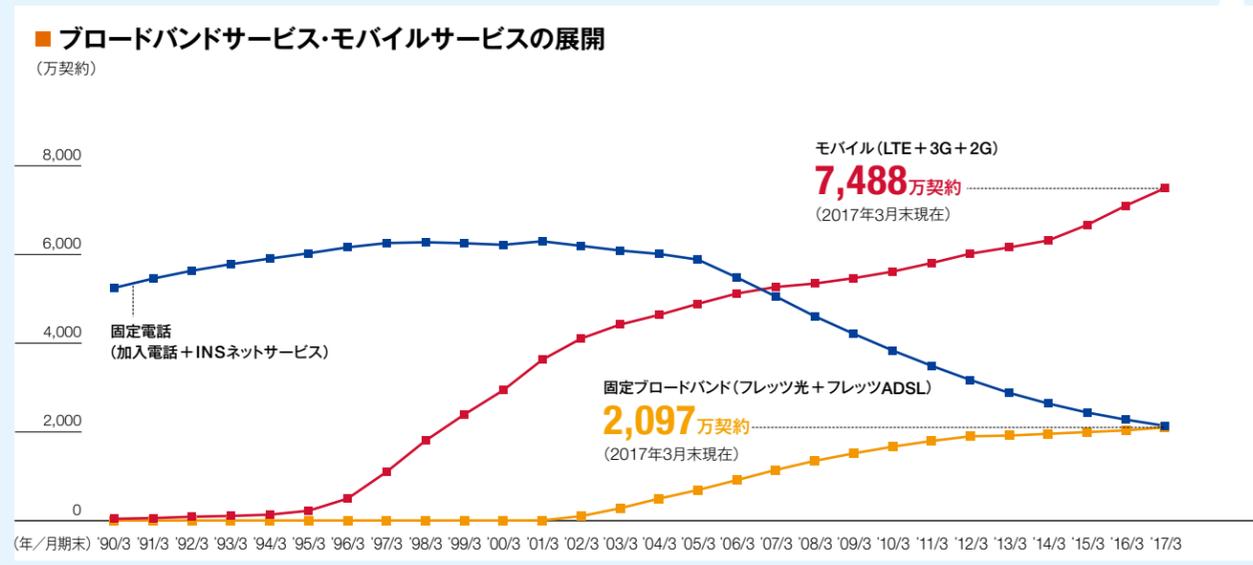
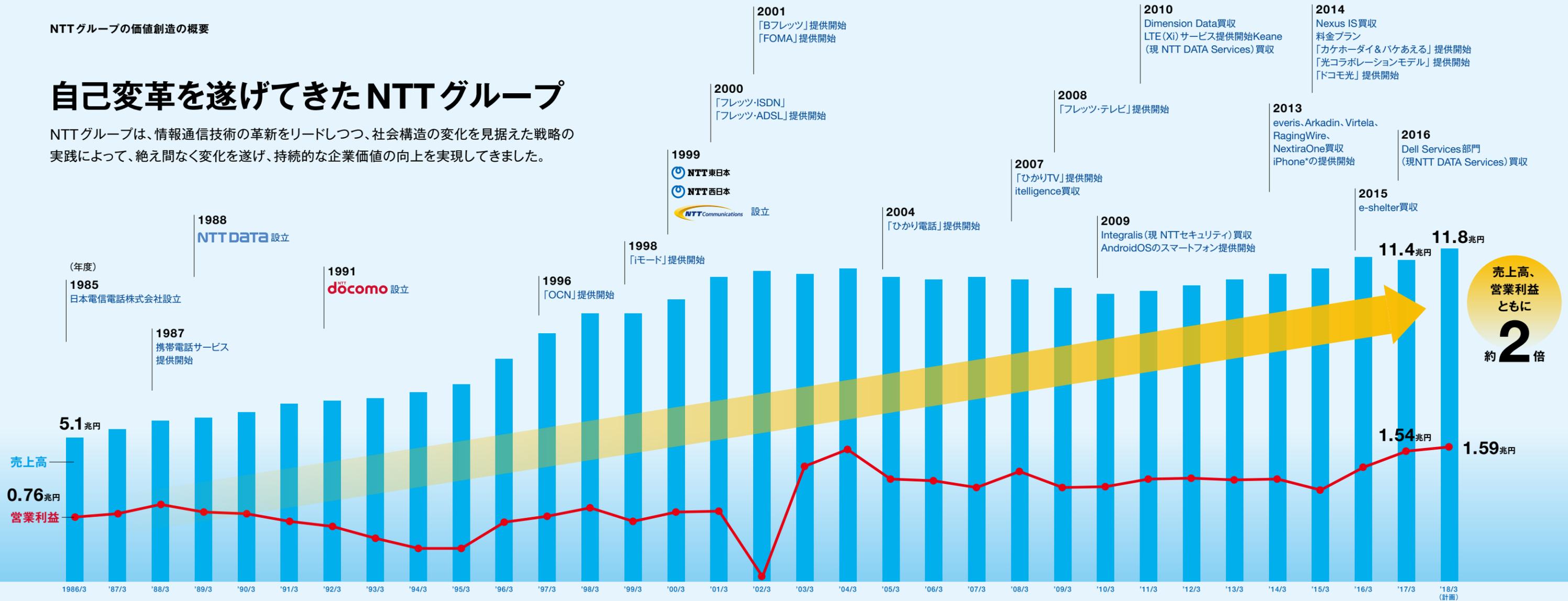
#### その他の情報

- 株主通信「NTTis」  
[www.ntt.co.jp/ir/library/nttis/](http://www.ntt.co.jp/ir/library/nttis/)
- 各種説明会資料  
[www.ntt.co.jp/ir/library/presentation/](http://www.ntt.co.jp/ir/library/presentation/)
- 株主総会関連資料  
[www.ntt.co.jp/ir/shares/shareholders\\_meeting.html](http://www.ntt.co.jp/ir/shares/shareholders_meeting.html)
- 決算短信等  
[www.ntt.co.jp/ir/library/results/](http://www.ntt.co.jp/ir/library/results/)

- 有価証券報告書等  
[www.ntt.co.jp/ir/library/yuho/](http://www.ntt.co.jp/ir/library/yuho/)
- Form 20-F（年次報告書）  
[www.ntt.co.jp/ir/library/sec/](http://www.ntt.co.jp/ir/library/sec/)
- サステナビリティレポート  
[www.ntt.co.jp/csr/report.html](http://www.ntt.co.jp/csr/report.html)

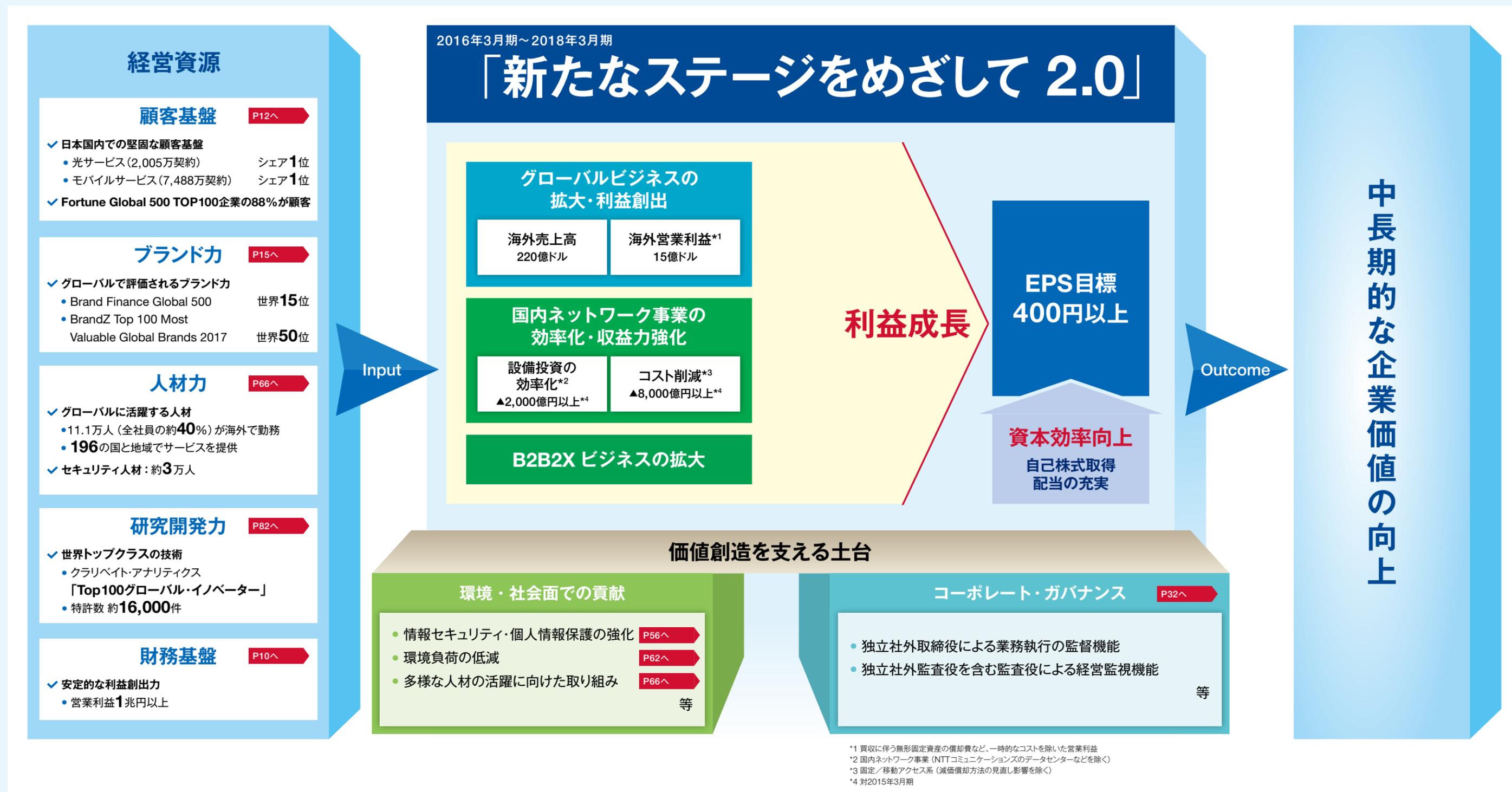
# 自己変革を遂げてきたNTTグループ

NTTグループは、情報通信技術の革新をリードしつつ、社会構造の変化を見据えた戦略の実践によって、絶え間なく変化を遂げ、持続的な企業価値の向上を実現してきました。

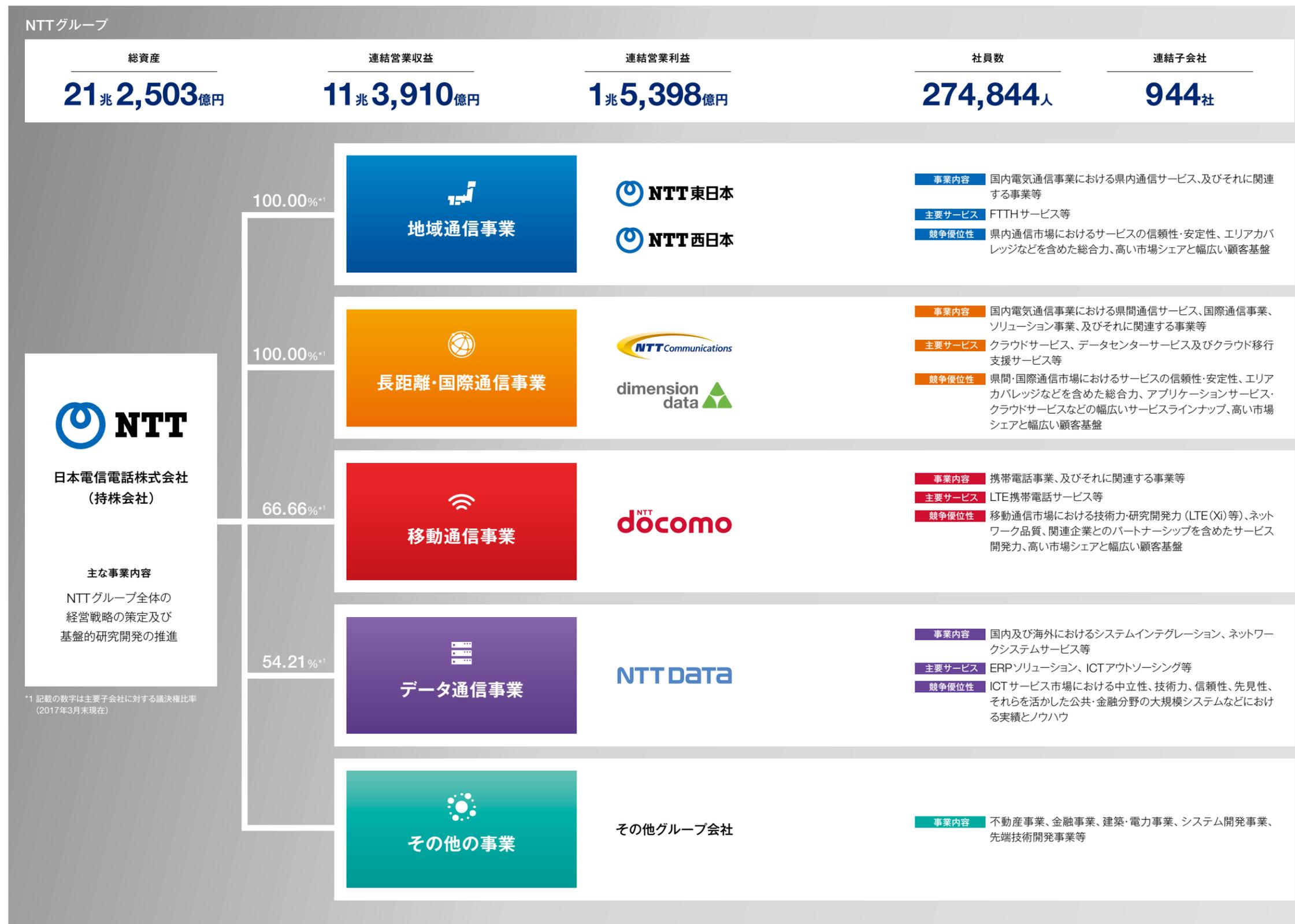


# 価値創造イメージ

これまでに培ってきた経営資源を活用し、中期経営戦略「新たなステージをめざして 2.0」のもと、ICTの利活用によるNTTグループならではの持続的な企業価値の向上をめざしていきます。

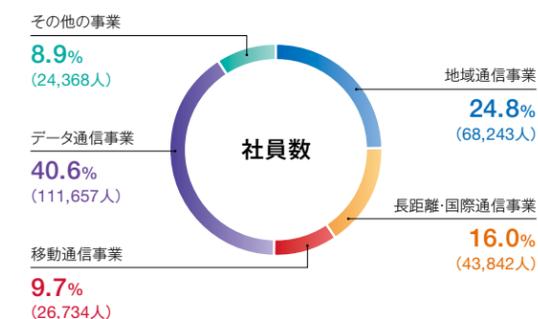
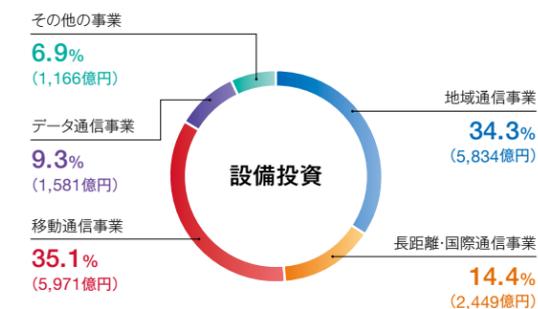
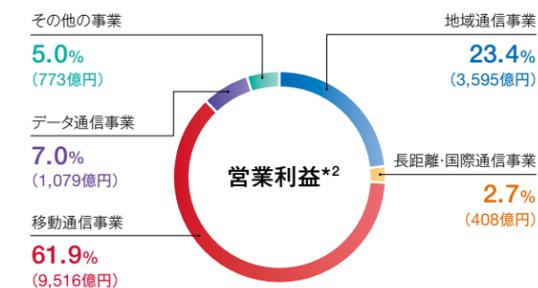
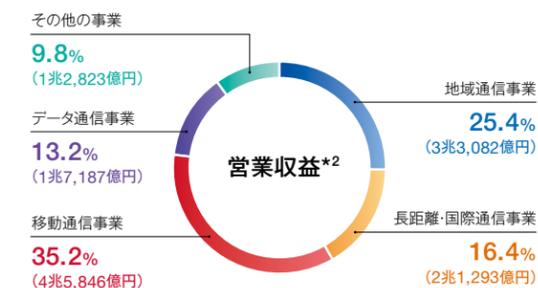


NTTグループフォーメーション (2017年3月期)



\*1 記載の数字は主要子会社に対する議決権比率 (2017年3月末現在)

セグメント別構成比



\*2 各セグメント単純合算値 (セグメント間取引含む) に占める割合

## NTTグループの年間トピックス (2017年3月期)

中期経営戦略「新たなステージをめざして 2.0」に基づき、「バリューパートナー」としての自己変革を加速し、グループ全体を利益成長軌道へ乗せていくための取り組みを各セグメントで推進しました。

| 第1四半期   | 第2四半期   | 第3四半期   | 第4四半期   |
|---|---|---|---|
| <p><b>持株会社（グループ連携）</b></p> <p>6月 セキュリティ専門会社として「NTTセキュリティ株式会社」を設立<br/>グループ各社のセキュリティ関連技術を集約</p> <p>6月 クボタと農業・水・環境インフラ分野におけるICTイノベーション創出に向けた連携協定を締結<br/>ICTの活用で農業の競争力強化や快適な生活環境を実現</p>  | <p>7月 Jリーグ、DAZN、NTTグループ「スマートスタジアム事業」協業契約締結<br/>スタジアム・ホームタウンのICT化で、スポーツ界に新たな視聴体験と感動を提供</p>  <p>7月 ファナックとIoTによる製造・生産の最適化に関する協業に合意<br/>ファナックが推進するFIELD system構想にNTTグループが参画</p>  | <p>11月 セブン&amp;アイ・ホールディングスとお客さまの新たな「便利」の創造に向けた共同実験を開始<br/>店内でスマートフォンを用いた商品情報を提供</p>    | <p>3月 トヨタと「コネクティッドカー」向けICT基盤の研究開発に関する協業に合意<br/>スマートモビリティ社会創造に向けて技術確立を推進</p>        |
| <p><b>地域通信事業</b></p> <p>4月 NTT東日本、「飯田ケーブルテレビ &amp; フレッツ光」を提供開始</p> <p>6月 NTT西日本が愛媛県、松山市と「連携と協力に関する包括協定」を締結</p>  | <p>7月 NTT東日本が2017冬季アジア札幌大会ゴールドパートナー（第1号）に決定</p>   | <p>10月 NTT東日本、家庭等の電力利用情報を集約・提供するプラットフォームサービスの提供開始</p> <p>11月 NTT西日本がNTTグループのAI関連技術「corevo®」を活用した観光案内ソリューションの実証実験を開始<br/>ロボットがデジタルサイネージを使って双方向の対話で観光名所を紹介</p>  | <p>2月 光アクセスサービス「フレッツ光」・「コラボ光」が2,000万契約に到達</p> <p>3月 NTT東日本、「さやまケーブルテレビ &amp; フレッツ光」を提供開始</p>  |
| <p><b>長距離・国際通信事業</b></p> <p>4月 バージニア アッシュバーン 2 (VA2) データセンターが営業開始</p> <p>6月 英国大手保険会社ReAssure社からDCサービス・セキュリティサービス案件を受注</p>    | <p>7月 NTTデータとの連携によりオーストラリア ビクトリア州交通局から交通系ICカードシステム開発・運用を受注</p>  | <p>10月 自然な日本語の対話ができるAI（人工知能）「Communication Engine “COTOHA”」の提供を開始<br/>日本語を最高水準の精度で理解することが可能なコミュニケーションエンジンを提供</p>  | <p>2月 NTTぶららが運営するスマートTVサービス「ひかりTV」で「DAZN」及び「DAZN for docomo」の対応を開始</p> <p>3月 大日本印刷と共同開発した「変幻灯」を活用した次世代POP広告を販売開始</p>  |
| <p><b>移動通信事業</b></p> <p>4月 「カケホーダイ &amp; バケあえる」の契約数が3,000万件を突破</p> <p>6月 「更新ありがとうポイント」の提供開始</p>   | <p>7月 2017冬季アジア札幌大会ゴールドパートナー（第1号）に決定</p> <p>8月 ローソンとサイクルシェアリングサービスに関する業務提携で合意<br/>温室効果ガスの排出量削減や地域・観光の活性化に寄与</p>    | <p>10月 「ドコモ・ドローンプロジェクト」を本格開始<br/>防災・減災用途での活用や、農業・物流など多様な分野における生産性向上へ向けた活用の可能性を検討</p> <p>11月 「ドコモ 子育て応援プログラム」を提供開始</p>   | <p>1月 九州大学伊都キャンパスで自動運転バスの実証実験を開始</p> <p>2月 スポーツ・チャンネル「DAZN for docomo」を提供開始</p>  |
| <p><b>データ通信事業</b></p> <p>5月 米国IDC社発行の評価レポートにおいてリーダーの評価を獲得<br/>営業販売戦略と提供サービスの幅広さ、カスタマーサポートサービス戦略を評価される</p>   | <p>7月 オーストラリア ビクトリア州交通局から交通系ICカードシステム開発・運用を受注</p> <p>8月 東京都三鷹市に国内最大級のデータセンターを建設</p>    | <p>11月 Dell Services部門の譲り受け<br/>北米市場におけるプレゼンスの向上とグローバルブランドの強化</p>   | <p>1月 「AW3D®全世界デジタル3D地図提供サービス」が、2016年日経優秀製品・サービス賞にて「優秀賞 日経産業新聞賞」を受賞</p> <p>2月 米国DigitalGlobe社とAW3D®全世界デジタル3D地図提供サービスの販売代理店契約を締結</p>                                   |

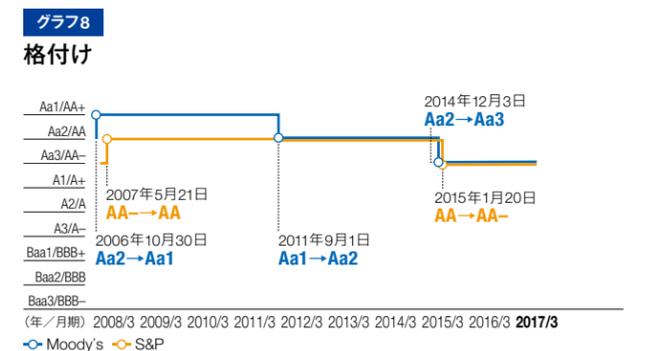
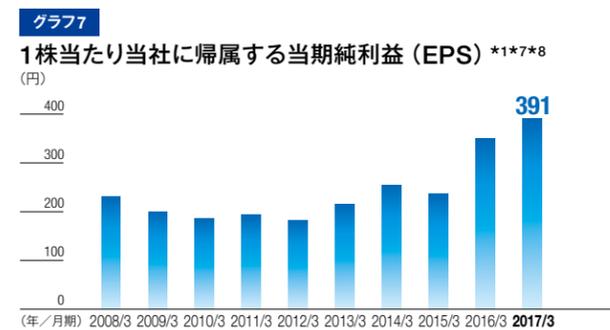
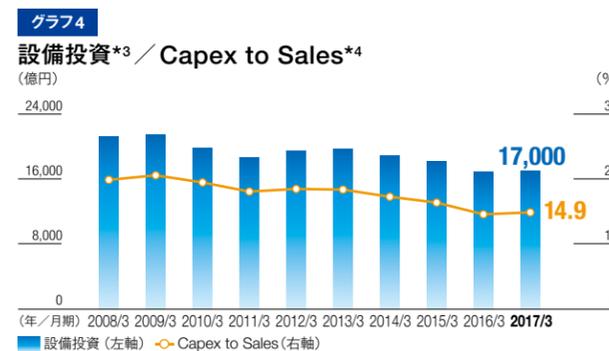
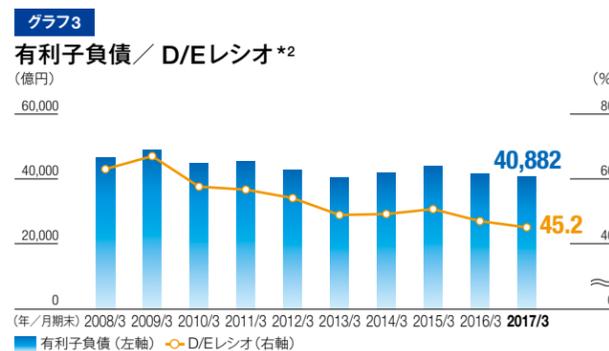
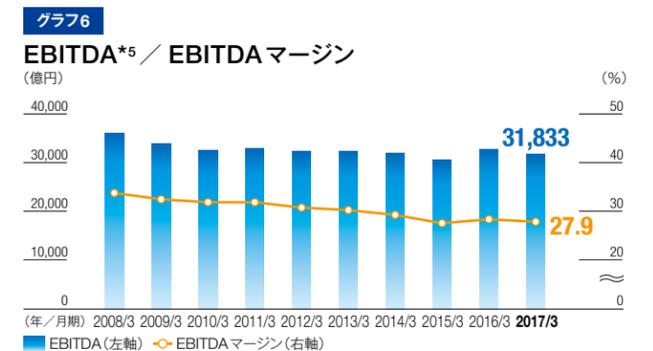
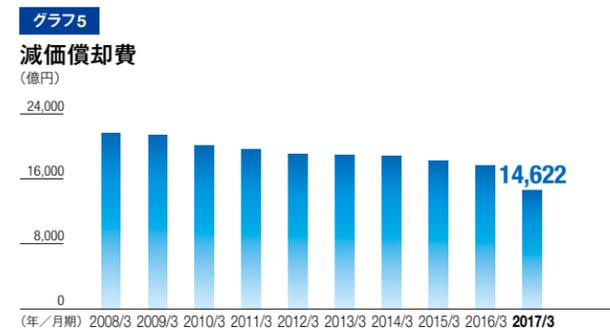
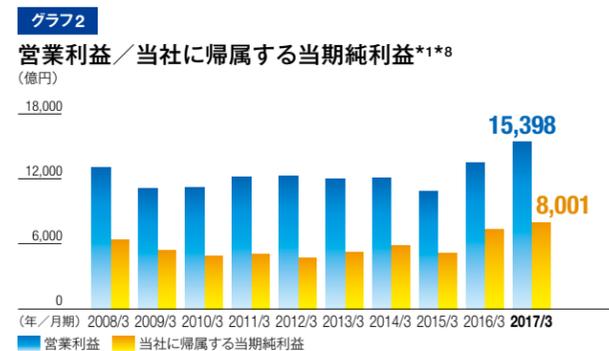
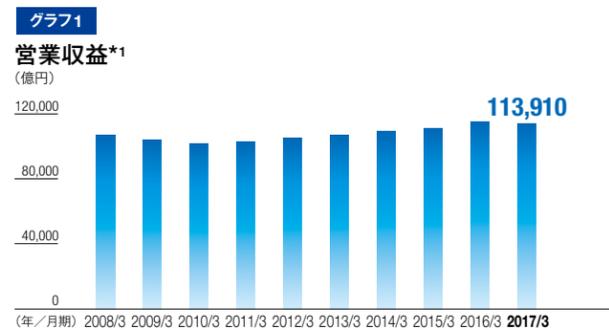
\* IDC ITMarketScape:Worldwide Cloud Professional Services 2016 Vendor Assessment (2016年4月, US40149616\_JP)

業績ハイライト

財務データ

|  | 2007年3月期 | 2008年3月期 | 2009年3月期 | 2010年3月期 | 2011年3月期 | 2012年3月期 | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期        |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| 営業収益*1 <a href="#">グラフ1</a>                          | ¥107,606 | ¥106,809 | ¥104,163 | ¥101,814 | ¥103,050 | ¥105,074 | ¥107,007 | ¥109,252 | ¥110,953 | ¥115,410 | <b>¥113,910</b> |
| 営業費用   | 96,535   | 93,763   | 93,066   | 90,637   | 90,901   | 92,844   | 94,988   | 97,115   | 100,108  | 101,928  | <b>98,512</b>   |
| 営業利益 <a href="#">グラフ2</a>                            | 11,070   | 13,046   | 11,098   | 11,177   | 12,149   | 12,230   | 12,020   | 12,137   | 10,846   | 13,481   | <b>15,398</b>   |
| 当社に帰属する当期純利益*1*8 <a href="#">グラフ2</a>                | 4,814    | 6,352    | 5,387    | 4,923    | 5,096    | 4,677    | 5,219    | 5,855    | 5,181    | 7,377    | <b>8,001</b>    |
| 資産合計*1   | 182,911  | 185,188  | 187,964  | 189,391  | 196,656  | 193,897  | 195,491  | 202,849  | 207,024  | 210,359  | <b>212,503</b>  |
| 株主資本*1   | 71,208   | 74,108   | 72,981   | 77,882   | 80,207   | 78,826   | 82,314   | 85,114   | 86,819   | 88,338   | <b>90,525</b>   |
| 有利子負債 <a href="#">グラフ3</a>                           | 47,708   | 46,772   | 48,993   | 44,917   | 45,535   | 42,740   | 40,360   | 42,000   | 44,067   | 41,633   | <b>40,882</b>   |
| D/Eレシオ(%) *2 <a href="#">グラフ3</a>                    | 67.0%    | 63.1%    | 67.1%    | 57.7%    | 56.8%    | 54.2%    | 49.0%    | 49.3%    | 50.8%    | 47.1%    | <b>45.2%</b>    |
| 設備投資*3 <a href="#">グラフ4</a>                          | 22,369   | 21,289   | 21,451   | 19,871   | 18,701   | 19,466   | 19,700   | 18,928   | 18,175   | 16,872   | <b>17,000</b>   |
| Capex to Sales(%) *4 <a href="#">グラフ4</a>            | 20.8%    | 19.9%    | 20.6%    | 19.5%    | 18.1%    | 18.5%    | 18.4%    | 17.3%    | 16.4%    | 14.6%    | <b>14.9%</b>    |
| 減価償却費 <a href="#">グラフ5</a>                           | 20,973   | 21,619   | 21,392   | 20,121   | 19,625   | 19,107   | 18,992   | 18,803   | 18,280   | 17,663   | <b>14,622</b>   |
| 研究開発費  | 2,721    | 2,711    | 2,682    | 2,781    | 2,682    | 2,679    | 2,692    | 2,493    | 2,338    | 2,134    | <b>2,116</b>    |
| EBITDA*5 <a href="#">グラフ6</a>                        | 33,599   | 36,112   | 33,834   | 32,493   | 32,860   | 32,341   | 32,442   | 32,042   | 30,634   | 32,779   | <b>31,833</b>   |
| EBITDAマージン(%) <a href="#">グラフ6</a>                   | 31.2%    | 33.8%    | 32.5%    | 31.9%    | 31.9%    | 30.8%    | 30.3%    | 29.3%    | 27.6%    | 28.4%    | <b>27.9%</b>    |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                                     | 23,613   | 30,908   | 25,141   | 28,178   | 28,309   | 25,083   | 24,537   | 27,279   | 23,918   | 27,118   | <b>29,174</b>   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                                     | (21,510) | (19,906) | (22,697) | (23,089) | (20,522) | (19,712) | (17,763) | (21,068) | (18,686) | (17,598) | <b>(20,893)</b> |
| フリー・キャッシュ・フロー*6                                      | 2,103    | 11,002   | 2,444    | 5,089    | 7,787    | 5,371    | 6,774    | 6,211    | 5,232    | 9,521    | <b>8,280</b>    |
| 1株当たり配当金(円)*7  | 40       | 45       | 55       | 60       | 60       | 70       | 80       | 85       | 90       | 110      | <b>120</b>      |
| 配当性向(%)  | 23.0%    | 19.5%    | 27.5%    | 32.3%    | 31.2%    | 38.2%    | 37.2%    | 33.4%    | 38.0%    | 31.4%    | <b>30.7%</b>    |
| 株主資本当社に帰属する当期純利益率(ROE)(%)                            | 6.9%     | 8.7%     | 7.3%     | 6.5%     | 6.4%     | 5.9%     | 6.5%     | 7.0%     | 6.0%     | 8.4%     | <b>8.9%</b>     |
| 1株当たり当社に帰属する当期純利益(EPS)(円)*1*7*8 <a href="#">グラフ7</a> | 174      | 231      | 200      | 186      | 193      | 183      | 215      | 255      | 237      | 350      | <b>391</b>      |

単位：億円



\*1 2008年3月期及び2014年3月期に持分法適用となった関連会社について、過年度に遡及して持分法を適用したことに伴い、2007年3月期から2013年3月期の数値を遡及修正しています。  
\*2 D/Eレシオ = 有利子負債 / 株主資本 × 100  
\*3 設備投資：固定資産の取得に要した発生主義ベースでの把握金額  
\*4 Capex to Sales = 設備投資 / 営業収益 × 100

\*5 2017年3月期より、EBITDAの計算式を変更しています。  
EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 固定資産売却損及び除却損 + 減損損失  
\*6 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー  
\*7 2009年1月4日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を100株に分割)、及び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)を考慮して記載しています。  
\*8 2010年3月期よりASC810に含まれるFASB財務会計基準第160号「連結財務諸表における非支配持分」を適用したことに伴い、名称を変更しています。

## 業績ハイライト

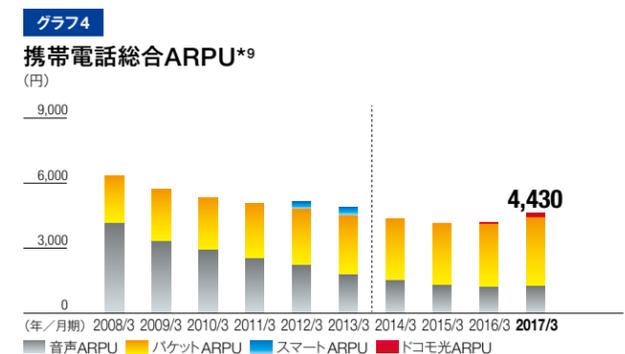
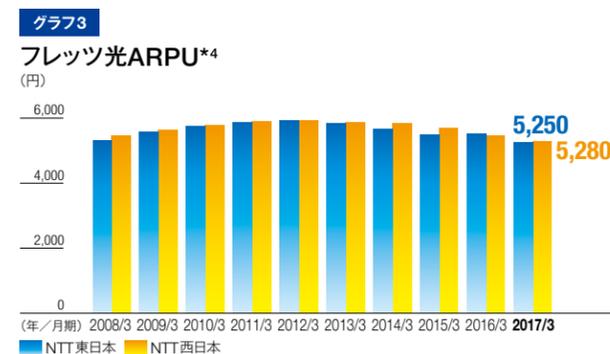
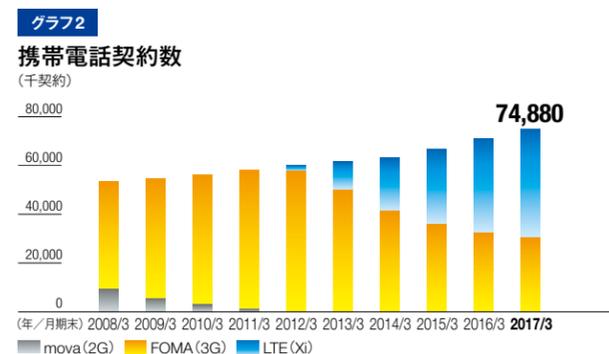
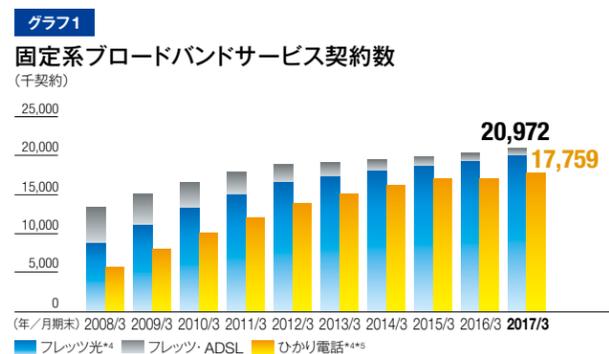
### オペレーションデータ

単位：千契約

| 各種サービス契約数等*1                    |                   | 2007年3月期 | 2008年3月期 | 2009年3月期 | 2010年3月期 | 2011年3月期 | 2012年3月期 | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期      |
|---------------------------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| 固定電話契約数                         | 加入電話*2 + INSネット*3 | 50,495   | 46,034   | 42,085   | 38,330   | 34,884   | 31,672   | 28,766   | 26,366   | 24,344   | 22,718   | <b>21,336</b> |
| 固定系ブロードバンドサービス契約数 <b>グラフ1</b>   | フレッツ・ADSL         | 5,323    | 4,656    | 3,992    | 3,381    | 2,858    | 2,322    | 1,848    | 1,483    | 1,219    | 1,053    | <b>919</b>    |
|                                 | フレッツ光*4           | 6,076    | 8,777    | 11,134   | 13,251   | 15,059   | 16,564   | 17,300   | 18,050   | 18,716   | 19,259   | <b>20,053</b> |
|                                 | コラボ光              | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | 270      | 4,691    | <b>8,744</b>  |
|                                 | ひかり電話*4*5         | 3,174    | 5,725    | 8,011    | 10,142   | 12,113   | 13,900   | 15,169   | 16,256   | 17,108   | 17,374   | <b>17,759</b> |
| 映像サービス契約数                       | ひかりTV             | —        | —        | 552      | 1,009    | 1,413    | 2,004    | 2,453    | 2,823    | 3,014    | 3,052    | <b>3,023</b>  |
|                                 | フレッツ・テレビ*4        | —        | —        | 120      | 270      | 592      | 861      | 1,003    | 1,161    | 1,345    | 1,432    | <b>1,521</b>  |
| 携帯電話契約数 <b>グラフ2</b>             | Xi+FOMA+mova      | 52,621   | 53,388   | 54,601   | 56,082   | 58,010   | 60,129   | 61,536   | 63,105   | 66,595   | 70,964   | <b>74,880</b> |
|                                 | FOMA              | 35,529   | 43,949   | 49,040   | 53,203   | 56,746   | 57,905   | 49,970   | 41,140   | 35,851   | 32,285   | <b>30,336</b> |
|                                 | LTE (Xi)          | —        | —        | —        | —        | 26       | 2,225    | 11,566   | 21,965   | 30,744   | 38,679   | <b>44,544</b> |
| dマーケット契約数 (万契約) *6              | dマーケット            | —        | —        | —        | —        | —        | 74       | 499      | 769      | 1,188    | 1,554    | <b>1,608</b>  |
|                                 | dTV               | —        | —        | —        | —        | —        | 74       | 413      | 441      | 468      | 499      | <b>469</b>    |
|                                 | dヒッツ              | —        | —        | —        | —        | —        | —        | 52       | 208      | 304      | 375      | <b>354</b>    |
|                                 | dアニメストア           | —        | —        | —        | —        | —        | —        | 34       | 115      | 183      | 204      | <b>180</b>    |
|                                 | dキッズ              | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | 5        | 41       | 47       | <b>35</b>     |
|                                 | dマガジン             | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | 191      | 325      | <b>363</b>    |
|                                 | dグルメ              | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | 103      | <b>124</b>    |
| 料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」契約数 (万契約) *7 |                   | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | 1,783    | 2,970    | <b>3,707</b>  |

単位：円

| 1契約当たりの月間平均収入 (ARPU) *8       |          | 2007年3月期 | 2008年3月期 | 2009年3月期 | 2010年3月期 | 2011年3月期 | 2012年3月期 | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期      |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| 固定電話総合ARPU(加入電話*2 + INSネット*3) | 東日本      | ¥3,170   | ¥3,110   | ¥3,050   | ¥2,980   | ¥2,930   | ¥2,860   | ¥2,810   | ¥2,760   | ¥2,700   | ¥2,650   | <b>¥2,610</b> |
|                               | 西日本      | 3,020    | 2,960    | 2,900    | 2,850    | 2,800    | 2,760    | 2,720    | 2,690    | 2,650    | 2,610    | <b>2,580</b>  |
| フレッツ光ARPU*4 <b>グラフ3</b>       | 東日本      | 5,050    | 5,310    | 5,580    | 5,740    | 5,880    | 5,920    | 5,860    | 5,660    | 5,490    | 5,510    | <b>5,250</b>  |
|                               | 西日本      | 5,120    | 5,460    | 5,620    | 5,780    | 5,890    | 5,940    | 5,880    | 5,830    | 5,680    | 5,470    | <b>5,280</b>  |
| 携帯電話総合ARPU*9 <b>グラフ4</b>      | 総合ARPU   | 6,700    | 6,360    | 5,710    | 5,350    | 5,070    | 5,140    | 4,900    | 4,370    | 4,100    | 4,170    | <b>4,430</b>  |
|                               | 音声ARPU   | 4,690    | 4,160    | 3,330    | 2,900    | 2,530    | 2,200    | 1,760    | 1,490    | 1,280    | 1,210    | <b>1,250</b>  |
|                               | パケットARPU | 2,010    | 2,200    | 2,380    | 2,450    | 2,540    | 2,590    | 2,720    | 2,880    | 2,820    | 2,910    | <b>2,990</b>  |
|                               | スマートARPU | —        | —        | —        | —        | —        | 350      | 420      | —        | —        | —        | <b>—</b>      |
|                               | ドコモ光ARPU | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —        | 50       | <b>190</b>    |



\*1 契約数は、各期末日時点。  
 \*2 加入電話は、一般加入電話とビル電話を合算しています (加入電話・ライトプランを含む)。  
 \*3 「INSネット」には、「INSネット64」及び「INSネット1500」が含まれています。「INSネット1500」は、チャンネル数、伝送速度、回線使用料 (基本料) いずれについても「INSネット64」の10倍程度であることから、「INSネット1500」の1契約を「INSネット64」の10倍に換算しています (「INSネット64・ライト」を含む)。  
 \*4 「フレッツ光」「ひかり電話」「フレッツ・テレビ」はNTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービスを含めて記載しています。  
 \*5 「ひかり電話」は、チャンネル数 (単位: kch) を記載しています。

\*6 「dマーケット契約数」は「dTV」「dヒッツ」「dアニメストア」「dキッズ」「dマガジン」「dグルメ」のほか、「dヘルスケアパック」「dリビング」を含んだ合算値です。  
 \*7 国内の音声通話を定額にする「カケホーダイ」、パケット (データ) 通信量をご家族で分け合える「シェアパック」、ご利用年数に応じた割引サービス「ずっとドコモ割」、25歳以下のお客さまを応援する「U25応援割」を4つの柱とした料金プランです。  
 \*8 ARPUの算定方法などについては、P.90をご覧ください。  
 \*9 2016年3月期よりARPUの算定方式を変更しています。それに伴い、2014年3月期及び2015年3月期のARPU実績値も適宜変更して算定しています。2009年3月期から2011年3月期のパケットARPUは、スマートARPU見合いの額を含んでいます。

## 非財務ハイライト

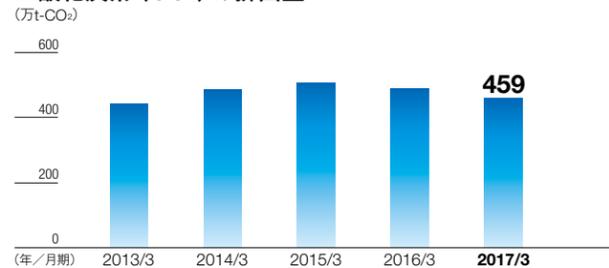
### 環境・社会データ

#### 環境データ

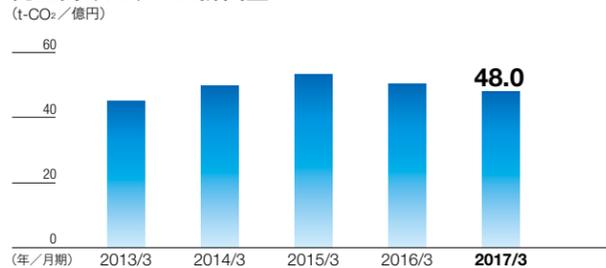
|   | 2013年3月期       | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期    |
|---|----------------|----------|----------|----------|-------------|
| CO <sub>2</sub> 排出量*1 (万t-CO <sub>2</sub> )                               | 441            | 486      | 508      | 489      | <b>459</b>  |
| 売上高あたりCO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> /億円)                         | 45.2           | 49.8     | 53.3     | 50.5     | <b>48.0</b> |
| 社会からのCO <sub>2</sub> 排出削減貢献量*2*3 (倍) (NTTグループ自身のCO <sub>2</sub> 排出量に対する比) | 2017年3月期より集計開始 |          |          |          | <b>8.9</b>  |
| 通信事業の電力効率*2*4 (倍) (2014年3月期比での改善率)  | 2017年3月期より集計開始 |          |          |          | <b>2.7</b>  |
| 廃棄物の最終処分率 (%)   | 1.45           | 1.15     | 0.88     | 0.82     | <b>1.03</b> |

\*1 スコープ1 (燃料などの使用による直接排出量) とスコープ2 (電力などのエネルギー利用に伴う間接排出量) の合計  
 \*2 環境目標2030で設定した定量目標に対する実績値  
 \*3 削減貢献量はICTサービス等により得られる省エネルギーの効果をCO<sub>2</sub>量に換算したもの  
 \*4 国内の主要5社 (NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、NTTデータ) を対象

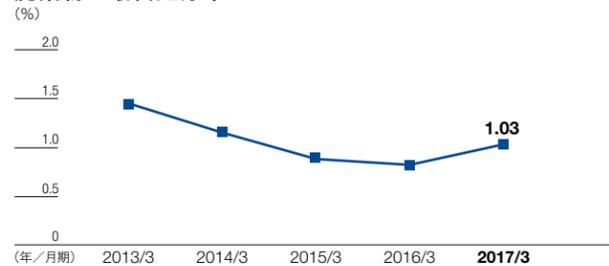
#### 二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) の排出量



#### 売上高あたりCO<sub>2</sub>排出量



#### 廃棄物の最終処分率



\* 集計対象範囲は日本国内

### 社会データ

#### 連結会社のグループ企業数及び社員数

|             | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期       |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| グループ企業数 (社) | 827      | 946      | 917      | 907      | <b>944</b>     |
| 社員数 (人)     | 227,150  | 239,750  | 241,600  | 241,500  | <b>275,000</b> |

#### 雇用の状況



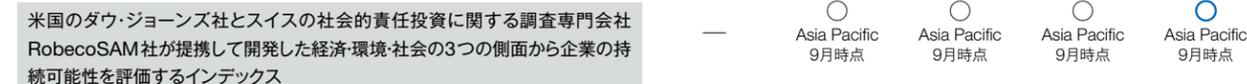
\*1 2017年3月31日現在のNTTグループ連結944社の概算人数  
 \*2 2017年3月31日現在のNTTと国内の直接関係会社及び各社の事業分担会社 (計41社) 概算人数  
 \*3 課長クラス以上

### 外部評価

|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|------|------|------|------|------|
|--|------|------|------|------|------|

#### SRI Indexなどの外部評価の推移 (○は採用)

##### Dow Jones Sustainability Index



##### FTSE4Good Index



##### FTSE Blossom Japan Index

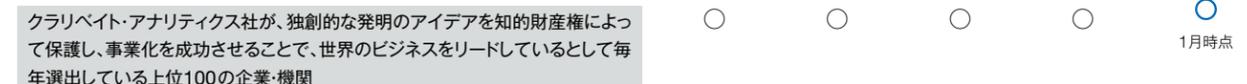


##### Morningstar Socially Responsible Investment Index



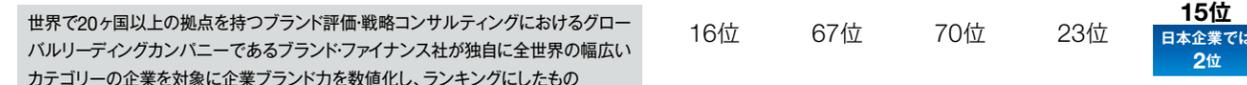
#### 知的資本

##### クラリベイト・アナリティクス 「Top100グローバル・イノベーター」

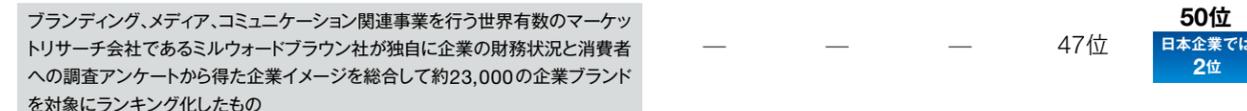


#### ブランド

##### 「Brand Finance Global 500」



##### 「BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2017」



# 皆さまに選ばれ続ける「バリューパートナー」として、 企業価値の持続的向上に努めます

## 1. イントロダクション

### 中期経営戦略に基づき事業構造変革を推進

NTTグループは、2012年11月に中期経営戦略「新たなステージをめざして」を策定し、成長分野である「グローバル・クラウドサービス」を今後の事業の基軸とするとともに、既存の「ネットワークサービス」を効率化し、

競争力を徹底的に強化していくことに着手しました。そして、この取り組みを進めるために、更なる利益成長に向けた戦略として、2015年5月に「新たなステージをめざして 2.0」を策定しました。

「新たなステージをめざして 2.0」は、それまでの中期経営戦略の基本的な戦略の軸は継続し、より利益成長に軸足を置いてEPSを成長させていくものです。再設定したEPSの成長目標を達成すべく、「グローバル・クラウドサービスの利益創出スピードを加速」、「ネットワークサービスの収益力を強化」という二つの柱を立てました。

また、持続的な成長に向けて、B2B2Xモデルを推進して新たな市場の開拓をめざすことにしました。言い換えると、自らは触媒役として様々なパートナーとともに新しいビジネスモデルや新しい高付加価値のサービスを創出していくことを目標としました。

2017年9月  
代表取締役社長

新井 博夫



## 2. 中期経営戦略「新たなステージをめざして 2.0」の進捗及び見通し

### 中期財務目標の進捗及び見通し

「新たなステージをめざして 2.0」では4つの財務目標を設定しました。最も重要な目標であるEPS成長に加え、国内ネットワーク事業の設備投資の効率化、固定／移動アクセス系のコスト削減、そして海外売上高及び海外営業利益について目標を設定しました。

これらの財務目標については本事業年度（2018年3月期）を目標年度としており、現状の見通しについて簡単にお伝えします。

2018年3月期は、営業収益、営業利益、当期純利益の全てにおいて過去最高をめざす計画です。その結果、最重要目標であるEPSは414円となる見込みであり、中期財務目標である「400円以上」を達成する見通しです。国内ネットワーク事業の設備投資の効率化、固定／移動アクセス系のコスト削減についても順調に進捗しており、目標を達成する見通しです。

海外売上高及び海外営業利益については、それぞれ220億ドル及び15億ドルは目標年度である今期の達成は厳しい状況であり、196億ドル及び12億ドルを見込んでいます。これまでM&Aによるグローバル事業のラインナップの充実、グループ各社を跨いだ営業・サービス連携などに取り組んでまいりました。2017年3月期はオーストラリアのビクトリア州交通局をはじめ世界各地の様々な業界のお客さまから受注を獲得するなど、成果は着実に現れてきていると考えています。2018年3月期は、これまで取り組んできたクロスセルなどの連携やコスト削減などをさらに強化するとともに、NTTコミュニケーションズとディメンションデータのクラウドサービスの統合・強化などの新たな取り組みも進めていきます。グローバルビジネスの目標については、これらのグループ横断的な取り組みを続けて、できるだけ早期に達成したいと考えています。

### 中期財務目標の進捗及び見通し

| 区分  | 中期財務目標<br>(2018年3月期) | 2017年3月期<br>(実績)  | 2018年3月期<br>(計画) |
|---|----------------------|-------------------|------------------|
| ■ EPS成長（1株当たり当期純利益）                           | 400円以上               | 391円              | 414円             |
| ■ 設備投資の効率化（国内ネットワーク事業） <sup>[対2015年3月期]</sup> | ▲2,000億円以上           | ▲1,364億円          | ▲2,050億円         |
| ■ コスト削減（固定／移動アクセス系） <sup>[対2015年3月期]</sup>    | ▲8,000億円以上           | ▲6,540億円          | ▲8,300億円         |
| ■ 海外売上高／海外営業利益                                | 220億ドル／<br>15億ドル     | 196億ドル／<br>7.9億ドル | 196億ドル／<br>12億ドル |

\*1 海外営業利益は、買収に伴う無形固定資産の償却費など、一時的なコストを除いて算出しています。  
 \*2 設備投資の効率化（国内ネットワーク事業）は、NTTコミュニケーションズのデータセンターなどの設備投資を除いて算出しています。  
 \*3 コスト削減（固定／移動アクセス系）は、有形固定資産の減価償却方法を変更した影響を除いた財務目標としています。  
 \*4 海外売上高及び海外営業利益、設備投資の効率化（国内ネットワーク事業）については、財務目標は見直していません。  
 \*5 2016年5月にEPS成長について、目標を350円以上から400円以上に上方修正しました。  
 \*6 2016年5月にコスト削減について、目標を▲6,000億円から▲8,000億円以上に修正しました。

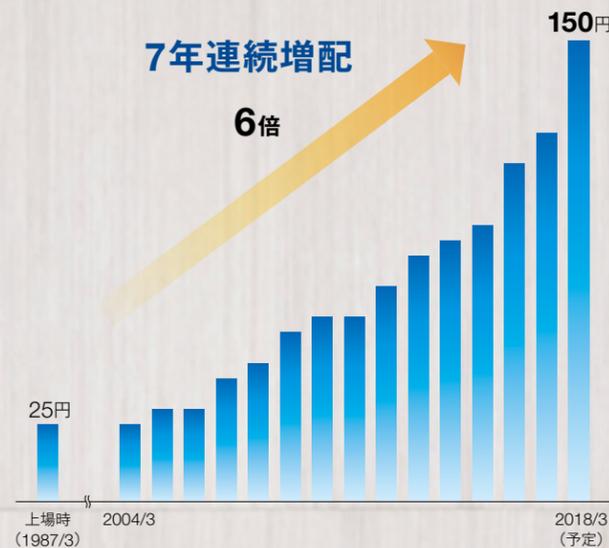
## 株主還元の充実

配当については、今後も安定性・継続性に配慮しつつ、中期的に充実していく考えです。2017年3月期は年間120円とし、2018年3月期は順調な業績であることなどを踏まえて、30円増額の150円とさせていただく予定です。なお、この額は上場時の30年前の水準と比べて6倍となります。引き続き安定性・継続性に配慮しつつ増配に努めていきます。

自己株式取得については、昨年12月の取締役会で決議した上限1,500億円の取得について、本年4月に完了しています。その結果、2017年3月期においては昨年6月の政府からの取得分と合わせて合計3,741億円、今年4月に残りの432億円の自己株式取得を実施しています。今後の自己株式取得については、業績動向や市場動向、資本効率の改善等を勘案しながら機動的に実施していく考えです。

(注) 記載の配当額は全て2009年1月4日(普通株式1株につき100株)及び2015年7月1日(普通株式1株につき2株)を効力発生日とした株式分割を考慮した数字です。

### 配当の推移



### 3. 更なる企業価値向上に向けて

## B2B2Xモデルへの取り組みの狙い

B2B2Xモデルへの取り組みについては、2017年3月期は様々な企業と具体的な協業案件を加速することができました。これらの取り組みを本年3月にドイツで開催された世界最大級のICTビジネス見本市である「CeBIT2017」に出展するなど、NTTグループの取り組みを積極的に紹介してまいりました。2017年3月期は確かな手応えを感じた1年だったと考えています。そこで、B2B2Xモデルへの取り組みの狙いや考えについて改めて説明したいと思います。

2012年11月に中期経営戦略「新たなステージをめざして」の策定に際して、市場のグローバル化やクラウドサービスの進展に対応し、単なる通信事業者から脱却して、お客さまにとって価値のある選ばれる続ける「バリューパートナー」へ進化することを掲げました。

お客さまがどのサービスを使うか自由に選択できる時代においては、一度選ばれるだけでなく、選ばれる続ける力が必要となります。そして、もはや通信事業者自らがメインプレイヤーとして全てのサービスを自前で揃えて

提供する時代ではないため、NTTグループはメインプレイヤーではなく価値のある「One of them」になり、お客さまのビジネスモデルの変革や新しいビジネスの創出をサポートする存在になろうと考えました。2015年2月にスタートした世界初の本格的な光アクセスの「サービス卸」である「光コラボレーションモデル」は、まさにこのような考え方のもと、パートナーとともに新たなビジネスや高付加価値のサービスを創り出すことが狙いでした。

そして、基本的な考え方を継承した中期経営戦略「新たなステージをめざして 2.0」においては、持続的な成長に向けて「B2B2Xモデルをさらに推進し新たな市場を開拓」することを明確化したわけですが、B2B2Xモデルへの取り組みの狙いは、ライフスタイルの変革や社会的課題の解決につながるようなサービスを一緒に創出するために、センターBであるサービス提供者のビジネスモデル

の変革をサポートすることです。つまり、これまでのように直接個人や企業といった消費者へネットワークサービスや付加サービスを提供して利益を拡大するモデルだけでなく、NTTグループの強みが創出する価値を、パートナーの皆さまとともに、より幅広いサービス提供者を通じて個人や企業に届けるという、新しいビジネスモデルを創り上げることを狙ったものです。

そしてここまで、エンターテインメント分野においては歌舞伎とICTの融合による新たな感動体験、スポーツ分野においてはサッカースタジアムのスマート化及び新たな視聴体験、製造分野においてはIoTによる工場での製造・生産の最適化、自動車分野においてはコネクティッドカーの技術開発・検証など、様々なサービス提供者とB2B2Xモデルの協業案件を加速させています。今後もこのような取り組みをさらに発展させていきたいと考えています。

### B2B2Xモデル



## 社会的課題の解決や未来の創造に向けて

繰り返しになりますが、NTTグループがB2B2Xモデルを推進するのは、ライフスタイルの変革や社会的課題の解決に向けた新しいサービスや付加価値を創り出すためです。世の中の動きに目を向けると、国連では、「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals : SDGs)」が採択され、持続可能な社会の実現に向けた動きがグローバルに活発化してきています。これまでICTを活用した社会的課題の解決に取り組んできたNTTグループへの期待はますます高まっていくと考えています。一方国内では、内閣府が「未来の産業創造と社会変革に向けた新たな取り組み」として、超スマート社会の実現を掲げ、「Society5.0」という取り組みを推進していますが、思いはわれわれと同じであると考えています。そして経団連も呼応して行動計画を策定し、官民が連携して「Society5.0」の実現による日本再興をめざしています。そして、この「Society5.0」を実現するドライバーとして期待されているのが、IoT、ビッグデータ、AIです。IoTによって様々な社会のデータがビッグデータとして蓄積され、AIにより解析されることにより、社会的課題の解決に寄与することが可能となるからです。そのためには、社会全体でデータを共有、活用することが不可欠ですが、大きく2つの課題があります。1つはデータを集める仕組みです。質・量ともに充実させる仕組みづくりが必要です。2つ目は、個人情報の取扱いなど安心安全に利用するためのルールづくりです。

課題解決に向けては、地方自治体を中心となって、ビッグデータを収集し、利活用を促進させるスキームが良いと考えています。具体的には、一企業がデータを独占するのではなく、自治体の持つ人口情報、地図情報、防災情報といったオープンデータと、企業が集めたビッグデータを、いわば公共財としてまとめて産業界に提供するという、データ共有やデータ活用の旗振り役に地方自治体なることにより、住民サービスの向上や地場産業の発展につなげていくことが望ましいと考えています。

NTTグループでは、データ共有やデータ活用に関しては、研究所が開発している、故障時にもデータが消失せず安全な情報保管が可能な秘密分散技術や、データの内容を秘匿したまま処理が可能となる秘密計算技術などによるサポートができると考えています。加えて、AIによるビッグデータ解析技術や、今まで培ってきた情報通信サービスなどによりサポートができると考えています。

まずは福岡市や札幌市と包括連携協定を締結し、それぞれ自治体が抱える課題の解決に向け様々な検討や取り組みを行っています。

このように、NTTグループでは地方自治体と連携して地域経済の発展への貢献を更なる企業価値の向上につなげたいと考えています。

## 企業価値向上の基盤強化

企業価値向上の基盤として、コーポレート・ガバナンスや多様な人材の活躍などが重要と考えています。

コーポレート・ガバナンスを有効に機能させることは、持続的に企業価値を高めるために必要不可欠と考えており、経営の健全性の確保、適正な意思決定と事業遂行の実現、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。

説明責任を果たすことは重要な責務と考えており、株主及び投資家の皆さまとの対話を重視した経営を推進しています。EPS成長を軸とした中期経営戦略は、いただいたご意見を経営に反映させるよう検討しながら策定しました。引き続き、私をはじめとする経営陣が積極的に株主及び投資家の皆さまと意見交換し、ご理解を深めていきたいと考えています。

コンプライアンスの徹底についても、法令を遵守し高い倫理観を持って事業を運営していくことが不可欠との認識のもと、「NTTグループ企業倫理憲章」において役員及び社員の行動指針を示すとともに、より実効性のあるものとするために、各種研修の実施や意識調査を毎年

実施して浸透度を測り、更なる企業倫理の浸透度向上に活かしています。

また、企業の競争力の源の1つは従業員であるという考えのもと、多様な人材の活躍に向け、ダイバーシティ・マネジメントを重要な経営戦略と位置づけ、取り組んでいます。その結果、LGBT等 性的マイノリティに関する取り組みを評価するPRIDE指標において、最高レベルの「ゴールド」を獲得しました。

同時に、多様な人材の全てが長期的に活躍できる環境の整備が喫緊の課題と認識しています。働き方・休み方改革の取り組みにおいては、従業員だけでなく管理者自らの意識改革が成否を大きく左右します。そこで、はじめに私からNTTグループで働く全管理者・全従業員に対し「管理者の率先垂範」を促すメッセージを発信しました。長期休暇の取得促進、在宅勤務を含むテレワークの積極的な実施、フレックスタイム制を活用した朝型勤務など、働き方改革を推進し人材の確保やより能力の発揮しやすい環境の整備を通じて労働生産性の向上を図っていきたいと考えています。

### 4. 最後に

## バリューパートナーとして、コラボレーションを推進

国際情勢は依然不透明な状況にあり、ビジネスリスクへの備えも必要であると考えています。一方で、様々な課題解決に向け、IoT、ビッグデータ、AIなどの情報通信技術は更なる進化を遂げ、産業構造や社会生活の変革は加速していくと想定しています。

このようなビジネス環境の中、NTTグループは、ビジネスチャンスに恵まれた立ち位置にいると認識しています。

これまで培ってきた技術開発力、オペレーション力をさらに引き上げていきます。そして、バリューパートナーとして、他の産業の皆さまとコラボレーションを推進し、引き続き新サービスや新たなビジネスモデルの創出にチャレンジしていきます。

皆さまにおかれましては、引き続きNTTグループにご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

# 加速するB2B2Xビジネス

## ビジネスモデルの大きな変革

NTTグループは、これまでブロードバンド事業やグローバル事業の展開など、市場や技術の変化に対応して事業構造を変革してきました。

2020や地方創生を契機として、NTTグループの持続的成長を牽引する新たな事業領域を切り拓いていきます。

全国展開しているブロードバンドと多彩な分野で強みを持つ情報システムを掛け合わせ、スポーツなどの成長産業化や農業・製造業・サービス業などの産業競争力の強化、また、少子高齢化などに起因する社会的課題の解決やライフスタイルの変革に向けた総合的な価値提案と事業展開を行います。

こうした事業展開により、B2Cの通信ビジネスを中心とした事業構造から、B2B2Xビジネスを中心とする事業構造に転換すべく大きく舵を切っています。

B2B2Xビジネスは、B2Bビジネスモデルを進化させたもので、「センター B」(B2B2Xの中央のB)がスマートフォンやネットワークに接続されたセンサーなどを通じて、エンドユーザー(X)に多彩なサービスを提供するためのサポートを行うビジネスです。

NTTグループはセンター Bの「触媒役」として、企業のビジネスモデルや自治体の住民サービスのあり方の転換、さらには、これらを通じた消費者・地域住民の情報に基づく行動選択を、ひいてはライフスタイルの変革をサポートしていきます。

## B2B2Xモデルへの取り組みの狙い

情報のデジタル化は、様々なデータの取得・処理・流通がネットワークを介して自在に行われることとなり、従来十分に活用されていない、いわば眠れる資産やノウハウの有効活用が可能となります。

IoTの進展は、スマートフォンなどの携帯端末だけでなく、機械、建物やインフラにネットワーク接続されたセンサーやモニターにより、あらゆるものの状態が必要な時に把握可能となることを意味します。

また、AI(人工知能)の導入は、集められた膨大なデータが瞬時に処理・分析され、サービス提供者の方々(「センター B」)による新たな付加価値創造のサポートの可能性を飛躍的に高めます。

B2B2Xビジネスの加速は、デジタル化、IoT、AIといった社会的・技術的な潮流を活かしつつ、NTTグループが個人や企業に直接サービスを提供するモデルから、様々な分野のサービス提供者のサポートを通じてエンドユーザーに付加価値をお届けするモデルへと事業構造を変革する取り組みです。

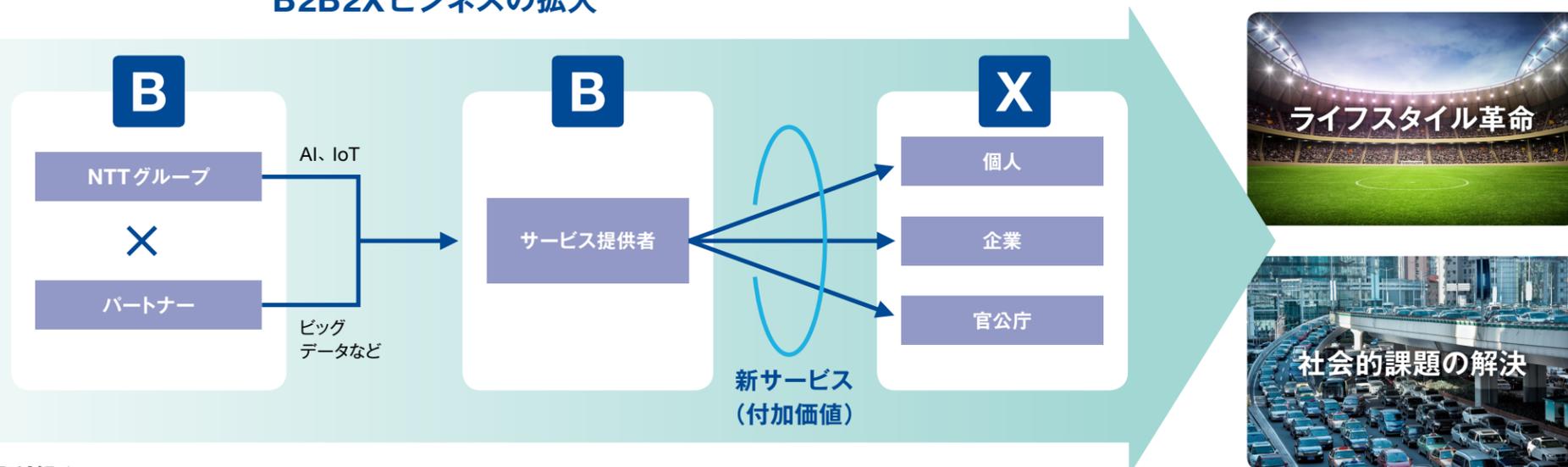
## 2017年3月期の主な取り組み

2017年3月期は、様々な企業、団体や自治体と、具体的な協業案件を加速させることができました。

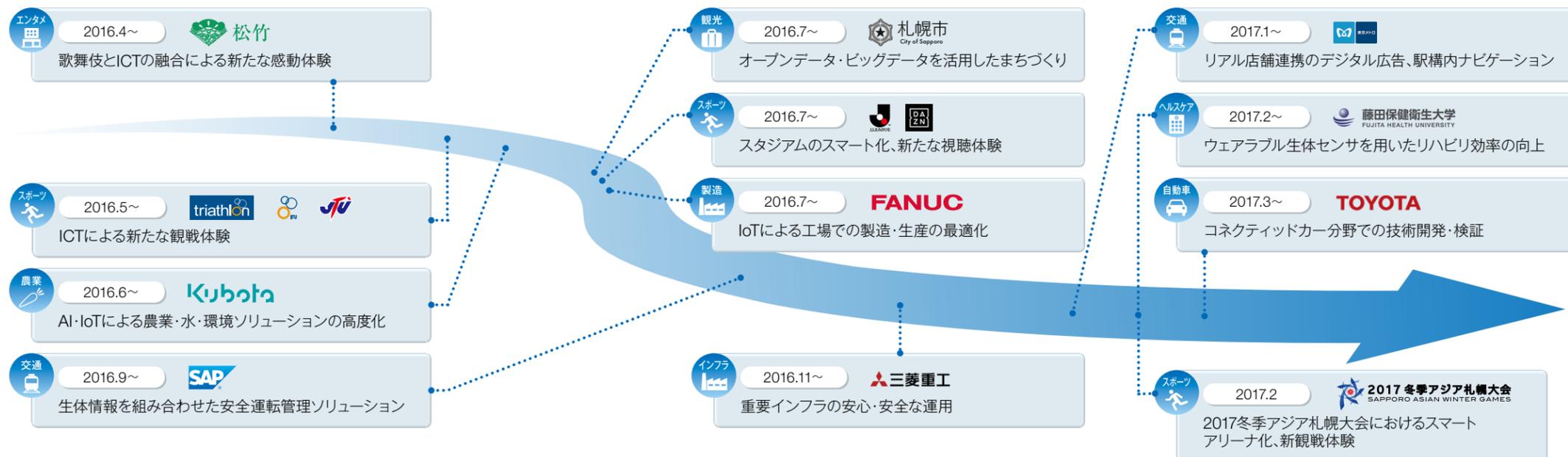
これらNTTグループの取り組みを、3月にドイツで開催された「CeBIT2017」や、4月に幕張で開催された「ニコニコ超会議2017」に出展し、積極的に紹介してきました。

NTTグループは、「センター B」となるサービス事業者の皆さまに、「NTTと組んでみよう」「NTTと一緒にビジネスを展開したい」と考えていただけるような存在であり続けることをめざします。

## B2B2Xビジネスの拡大



## B2B2Xモデルの主な取り組み (2017年3月期)



## B2B2Xビジネスモデルの具体例

### スポーツリーグとのB2B2Xモデル

#### Jリーグ・クラブチームと連携したスポーツの成長産業化への貢献

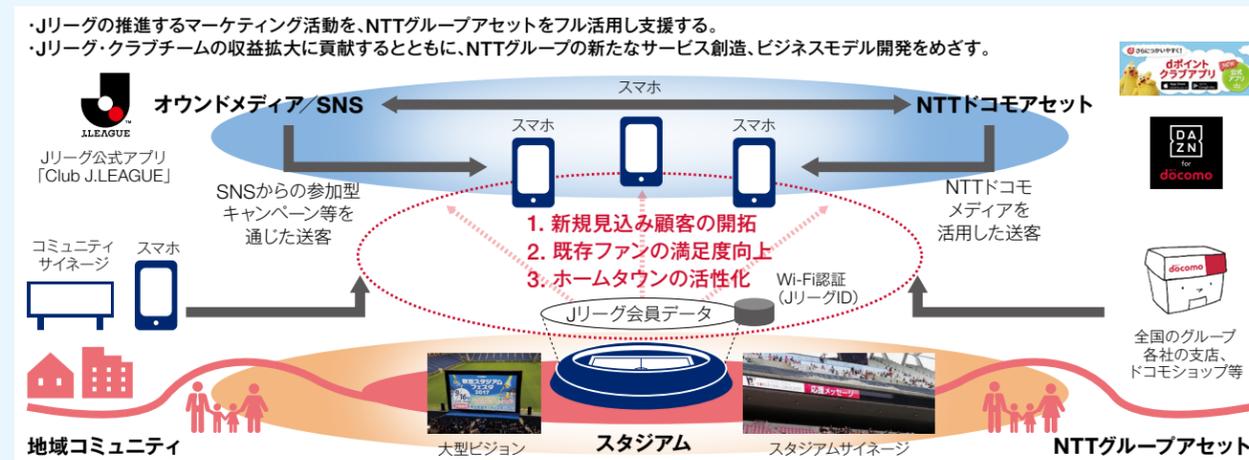
近年、スポーツコンテンツ産業のグローバルな拡大といった市場環境の変化や、IoT・AI・VRなどの技術の進展が顕著となっています。これに呼応して、政府も、2020などを契機としたスポーツの成長産業化を後押ししています。

このような中、NTTグループは、B2B2Xの先行的なビジネスモデルとして、Jリーグ、Perform Groupとスタジアム・ホームタウンのICT化を目的とした「スマートスタジアム事業」の協業契約を締結しました。

既にNTTグループとして取り組んでいたNACK5スタジアム大宮に加え、ユアテックスタジアム仙台、県立カシマサッカースタジアムのスマート化に取り組んでおり、今後もスマートスタジアム事業を拡大していきます。さらに、Perform Groupと協力して、革新的なスポーツライブサービス スポーツ・チャンネルの「DAZN for docomo」や、「ひかりTV」(NTT ぷらら)により、いつでもどこでもスポーツ観戦をお楽しみいただけるようにしました。

#### 協業イメージ

～デジタルマーケティングによる顧客基盤の拡大～



また、JリーグとNTTドコモは、「トップパートナー契約」を、同時にNTTグループは、「オフィシャルテクノロジーパートナー契約」を締結しました。Jリーグとの協業をさらに深化させ、NTTグループのICTサービス・アセットを活用し「B2B2Xビジネス」を推進しています。

今後は、既存ファン・サポーターとのエンゲージメント強化や潜在的なサッカーファンとのコミュニケーション強化のために、ドコモのポイントサービス「dポイント」などのアセットを活用するとともに、SNSなどと連動したユーザー参加型イベント施策などを推進します。

また、NTTグループが持つAR・VRをはじめとする最新技術を活用した新たなエンターテインメント体験などを展開するとともに、Jリーグ保有の過去のアーカイブ映像の活用などにより既存のファンの満足度を高めるとともに、新たなファン層を開拓していきます。

さらに、全国のグループ各社の支店やドコモショップなどと連携し、地域のファン・サポーターとJリーグやクラブチームとのリレーション強化を通じたホームタウンの活性化に貢献していきます。

### エンターテインメント企業とのB2B2Xモデル

#### 歌舞伎とICTの融合による新たな感動体験

NTTは、松竹株式会社と歌舞伎と最新のICT技術のコラボレーションによる、全く新たな歌舞伎鑑賞の提案をめざした共同実験を行っています。第一弾として米国ラスベガスで開催された「Japan KABUKI Festival in Las Vegas 2016」にて上演された「KABUKI LION 獅子王」の模様をイマーシブテレプレゼンス技術「Kirari!」などの最新技術を使用して、高臨場でリアルタイムに羽田空港に届ける実験を行いました。

また、ラスベガスの会場では、歌舞伎独特の化粧法である「隈取」のお面を顔にあてると「アングルフリー物体検索技術」によって、目の前の画面上の自分の顔に「隈取」のお面がAR重畳表示(変身歌舞伎)され、さらには巨大な立体顔面オブジェクトに歌舞伎特有の間や表情といったダイナミックな演出とともに、プロジェクションマッピングされる演出を行いました。加えて、壁面に掛けられた、動くはずのない「隈取」のお面(画像)にリアルな動きの印象を与える光投影技術「変幻灯」によって、喜怒哀楽に富んだ多彩な表情を加えました。

またNTT、NTT西日本、熊本県、松竹は、熊本地震からの復興を祈願して「歌舞伎シアター バーチャル座」をはじめとした歌舞伎×ICTの可能性をご体験いただける「ラスベガス歌舞伎公演『KABUKI LION 獅子王』凱旋イベント in 熊本」を開催しました。

これらのイベントを通じて、ICT技術を用いた次世代の歌舞伎の実現に向けた研究開発に引き続き取り組んでいくとともに、本取り組みで得られたエンターテインメント分野における表現の知見などを、今後の深い感動、新しい体験を提供する取り組みにフィードバックしていきます。



## B2B2Xビジネスモデルの具体例

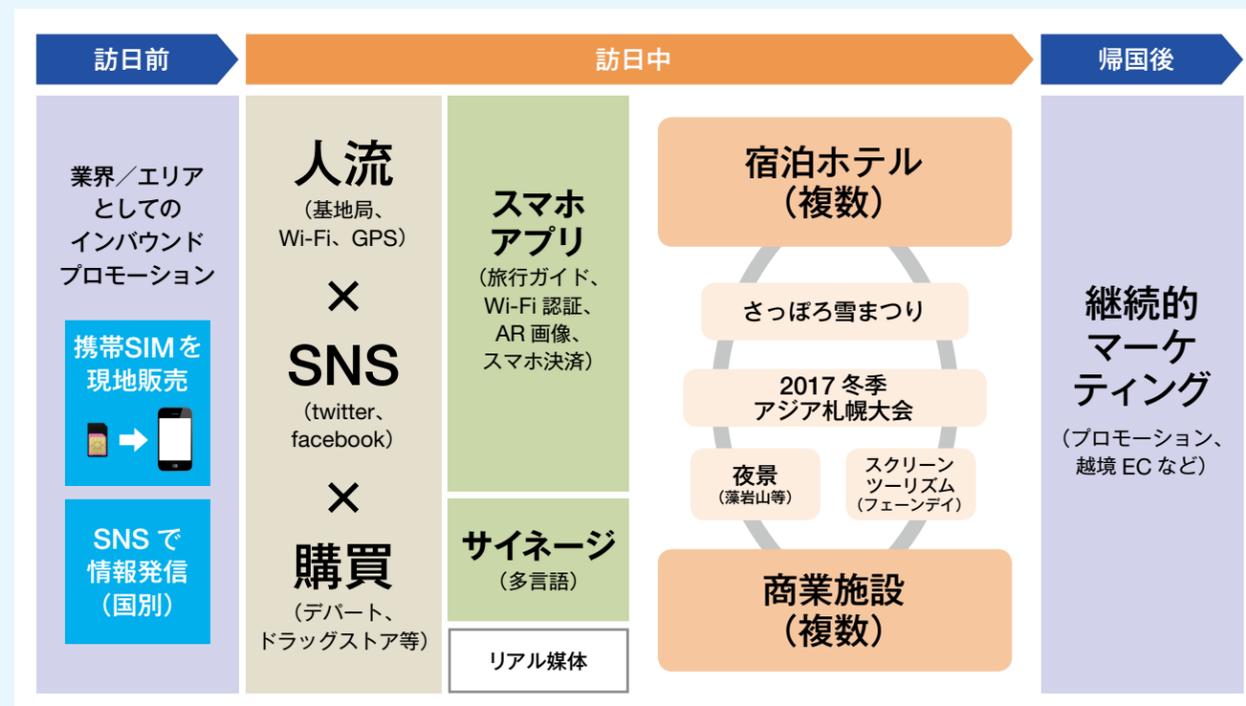
### 自治体・地元企業とのB2B2Xモデル

#### 札幌市・地元流通企業との連携による、オープンデータ・リアルデータを活用したICTまちづくりへの貢献

NTTグループは、札幌市が推進するICTまちづくり先進モデルの構築をサポートしています。札幌市が中心となって設立した産学官連携の「札幌市ICT活用プラットフォーム検討会」に参画し、スポーツ・観光、交通・雪対策、健康・子育てといった地域経済振興、住民サービスなど包括的な分野におけるICTまちづくりを支援しています。最初の取り組み分野として、さっぽろ雪まつりや2017冬季アジア札幌大会の開催に合わせ、札幌市や地元流通企業と連携して、国内外の観光客の人流、嗜好、購買データなどのリアルデータを収集・分析し、ホテルや観光地、ショッピング施設に相互送客するなど消費拡大施策を展開するとともに、札幌市の魅力発信に貢献しました。データ分析に基づくマーケティングの結果、地元流通企業の売上が対前年度比で大きな改善を示しました。また、これまで競合する企業同士で共有されることになかった商品カテゴリー別や国籍別購買データを横断的に分析することにより、個別企業では見逃していた市場を再発見し、新たな視点でのマーケティング施策が展開できるなど、複数事業者間でのデータ共有の効果が確認できました。今後も参画企業を順次拡大することにより、消費拡大施策を支援していきます。

引き続き、交通・雪対策、健康・子育て分野においても札幌市を中心としたICTまちづくりをサポートしていきます。

#### データマーケティング(周遊・消費)の全体フレーム

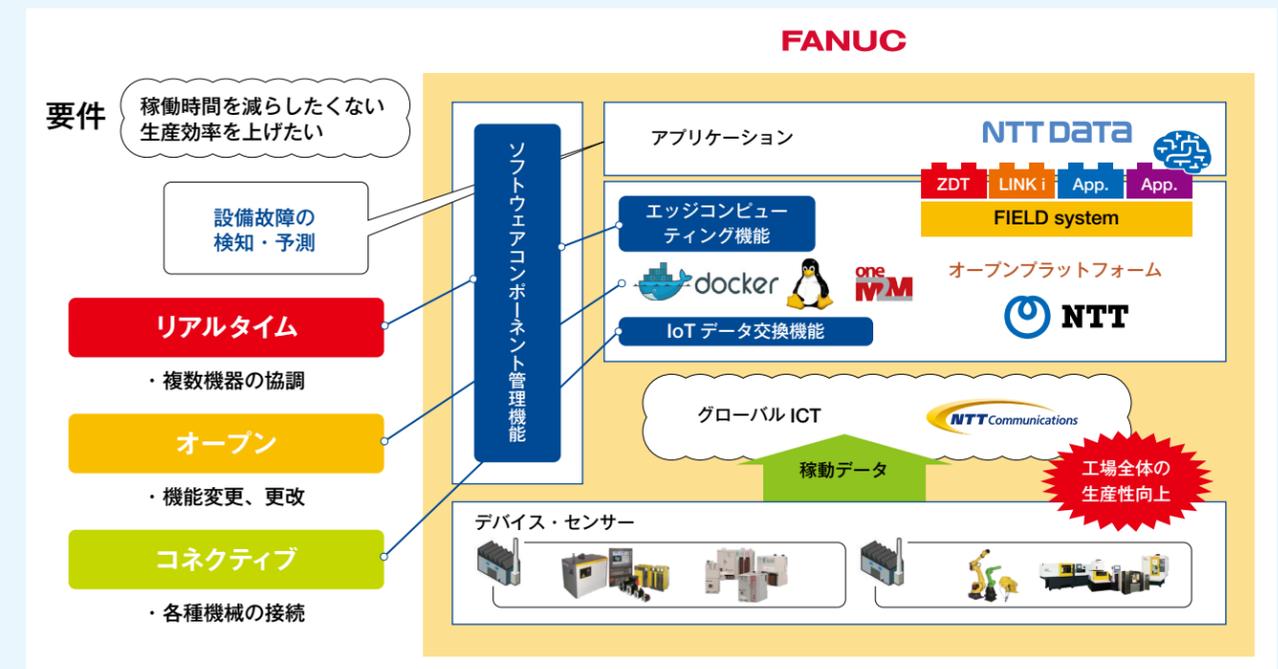


### 製造業とのB2B2Xモデル

#### IoTにより製造・生産の最適化を実現するFIELD systemの早期確立とサービス運用開始に向けたファナック株式会社との協業の合意

ファナック、NTT、NTTコミュニケーションズ及びNTTデータは、ファナックが開発を進めている、CNC(コンピュータ数値制御装置)やロボット、周辺デバイスやセンサーなどを接続して製造・生産を最適化するための高度なアナリティクスを提供するオープンプラットフォーム「FANUC Intelligent Edge Link and Drive system(以下 FIELD system)」の早期確立とサービス開始に向け、各社が注目するエッジコンピューティング技術とICT基盤活用などに係る協業を進めています。

#### 工場での製造・生産の最適化



ファナックは、ファクトリーオートメーションとロボットの世界的サプライヤーです。製造業の現場で使用される各種機器をネットワークで接続し、それらから生み出されるビッグデータを賢く処理、活用することで、これまでにないスマートな製造現場を実現するオープンプラットフォームの「FIELD system」の開発・商用化に向け取り組んでいます。

今回の協業では、ファナックが推進するFIELD system構想に、NTT研究所の先端技術とNTTコミュニケーションズがグローバルに展開するICT基盤やマネジメントソリューションを活用して、FIELD systemの早期確立、サービスの運用開始とともに、デファクトスタンダード化をめざします。さらに、NTTデータは工場内の様々な課題を解決するビッグデータ解析を起点としたアプリケーション開発の実績とノウハウを活かして、FIELD systemを活用される皆さまの業務変革を支えています。

NTTグループは、お客さまに選ばれ続ける「バリューパートナー」として、ICTを通じたパートナーの皆さまとのコラボレーションにより、Co-Innovation(共創・技術革新)の取り組みを推進しています。製造業を重要分野として位置づけ、NTTグループ全体で、パートナーの皆さまとともに高付加価値サービスの創出や新たなビジネスモデルの確立をめざしていきます。



## B2B2Xビジネスモデルの具体例

### 畜産業とのB2B2Xモデル

## 和牛の安定供給をめざし、肉用牛のライフサイクルに着目したIoTサービスの提供・実証実験を実施

農業・水産業等の第一次産業において、IoTやAIなどの情報通信技術は、高齢化による従事者減など第一次産業が抱える深刻な課題の解決を可能にするものとして期待されています。具体的には生産の効率化や品質の安定化・向上だけでなく、作業ノウハウの見える化や継承を可能とするものです。

例えば、和牛畜産の現場では、生産農家の高齢化や減少などを背景とした子牛不足が続いています。そこで、NTTグループでは肉用牛のライフサイクル全体に着目し、子牛の出生から肥育・出荷まで、IoTにより生産農家の労働負荷を削減し、安定した出荷を支援するIoTサービスを提供しています。

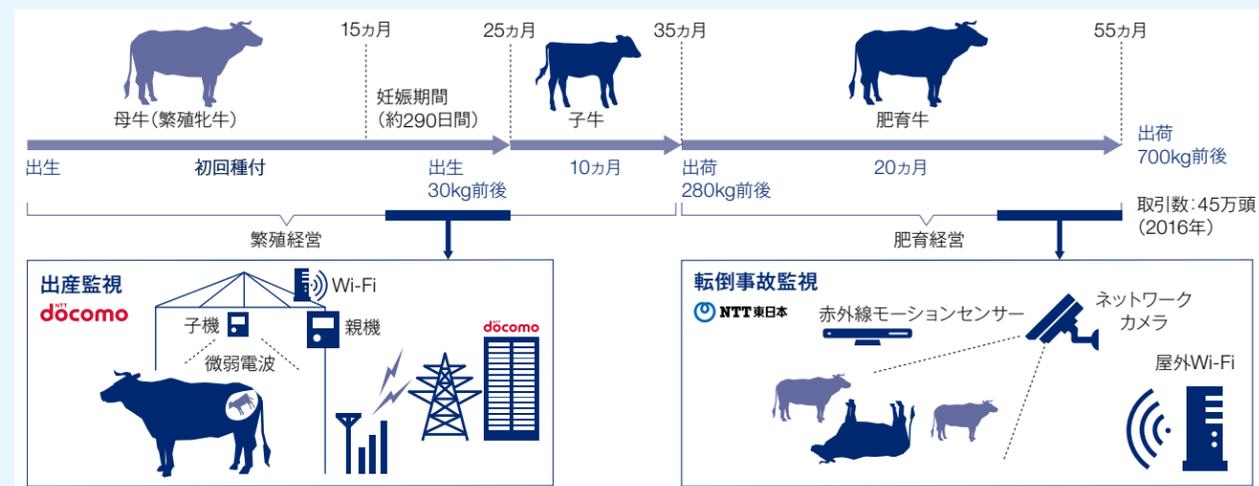
和牛の出産時の稼働を削減する取り組みを、NTTドコモは全国農業協同組合連合会と提携し、畜産農家向けに開始しています。出産が近づいた母牛に株式会社リモートが開発した母牛の体温監視システムのセンサーを取り付け、体温を細かく測定しています。そのグラフはNTTドコモの通信網を通じてスマホやタブレットで確認できるため、農家はいつでも牛の状態を把握できます。分娩のおよそ24時間前や、破水した時にはメールで通報することで農家は余裕を持って出産に立ち会える上、昼夜を問わず巡回監視する手間が軽減されます。

また、肉用牛の出荷前の転倒事故死を防止する実証実験を、NTT東日本は全国畜産農業協同組合連合会、コンピュータ総合研究所と行っています。

本実証実験では、牛舎に設置した赤外線モーションセンサーで取得した画像データをWi-Fi経由で収集し、長距離の無線通信が可能なミリ波ネットワークを利用して、クラウドにアップロードします。蓄積した画像データを利用して、肉用牛の転倒状態を解析し、転倒検知時にメールで通知します。

こうした取り組みにより、毎年1~2%発生する転倒事故死（仕入れた子牛を肉用牛として出荷可能な状態まで育てる中で、転倒に気付かずそのままの状態で放置すると、肺が圧迫され死んでしまう）を防止します。

### 肉用牛のライフサイクル



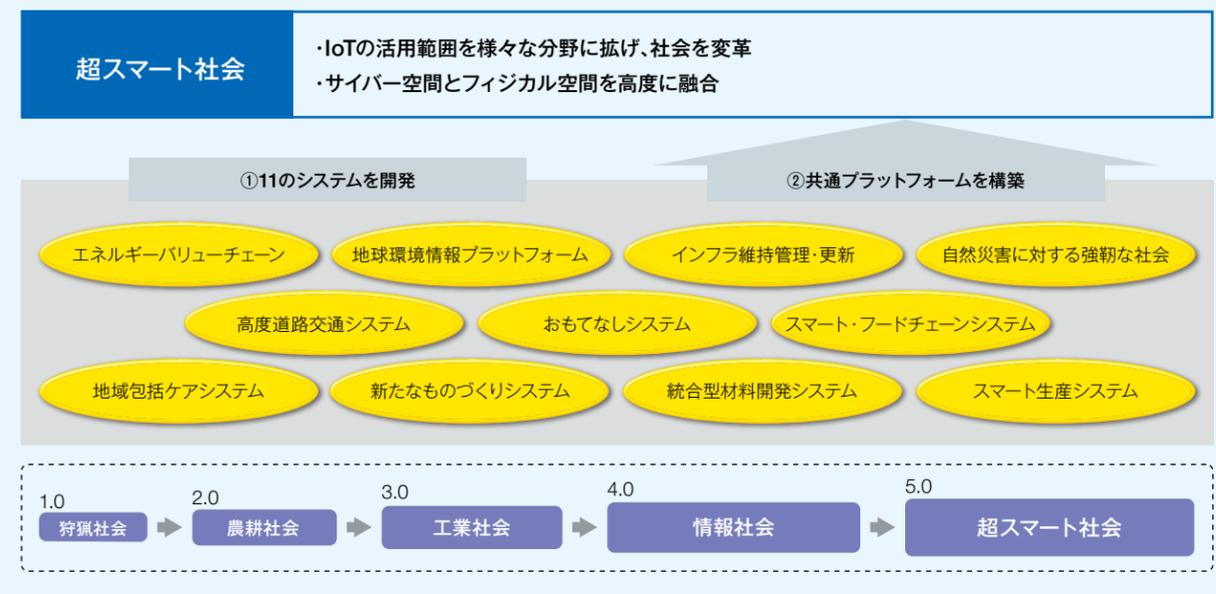
## Society5.0の実現に向けて

内閣府では、「未来の産業創造と社会変革に向けた新たな取り組み」として、『超スマート社会』の実現を掲げ、Society5.0という取り組みを推進しており、官民が連携して未来社会の創造に向け取り組んでいます。その中で、Society5.0を実現するためにキーとなる技術やコンセプトとして期待されているのが、IoT、ビッグデータ、AIです。

(参考)超スマート社会の定義

必要なもの・サービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細かく対応でき、あらゆる人が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる社会

### Society5.0 (第5期科学技術基本計画)



IoTによって、様々な社会のデータがビッグデータとして蓄積され、AIにより解析されることにより、様々な社会的課題が解決されると期待されています。

このようなIoTやビッグデータを活用した社会的課題の解決には、自治体が保有する人口情報や道路情報などのインフラ(公共)データ、購買情報や交通情報などのインダストリー(産業)データが必要に応じて共有・利活用されることが必要です。

地方自治体を中心となって、集められた官民のデータを適切にマネジメントし、市民や地域企業にその価値を還元することによって、データ利活用の可能性が広がり、地域ビジネスの発展や住民サービスの向上につながっていくと考えています。

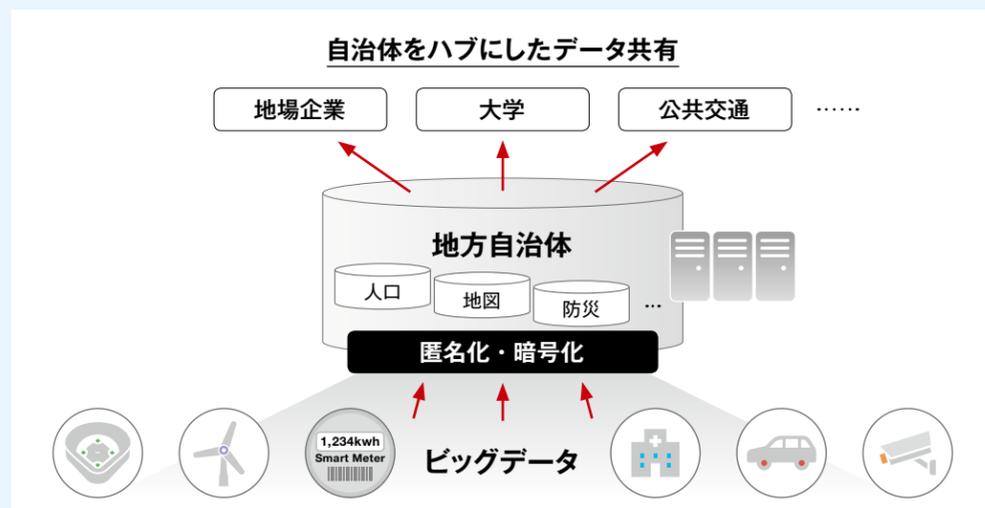
NTTグループは、このような地方自治体のICTを活用したまちづくりを支援するために、福岡市、札幌市と包括連携協定を締結し、観光などの地域産業振興や健康や子育てなどの市民サービスの向上に取り組んできました。こうした取り組みを通じて、いくつかの課題が見えてきました。

1点目は、データの管理主体の確立と参画企業の拡大です。自治体を中心となってコミットすることで参画企業からの信頼が増し、個別企業単位では集積困難な良質なデータを集めることが可能になります。集まったデータを活用し便益を還元していくことで、データの収集・処理・活用が一連の持続可能な取り組みとなるよう、NTTグループは支援していきます。

2点目は、標準化のルールやガイドラインの整備です。例えば、複数事業者間で購買データを共有し、マーケティングやプロモーションに活用する場合、現時点においては、各社が保有するデータの項目や商品分類方法が区々となっており、公開ポリシーも事業者間で横通しがなされていません。そのため、共有時には毎回事業者間でルールを定める必要があり、こうした取り組みを推進する際の障壁の一つとなっています。NTTグループは実ケースを積み重ねていくことにより、業界団体や事業者がデータ活用の取り組みを機動的に推進できるよう支援していきます。

3点目は、データの安全管理技術・手法の確立です。データ活用にあたっては、各参画企業が保有する機微な情報が対象になると想定されます。そのため、暗号化・匿名化などのデータを安心・安全に管理する技術や、データの悪用を防ぐための管理体制などが必要となります。NTTの研究所では、秘密分散・秘密計算や匿名化技術を開発し、実用化に向けた準備を進めています。

NTTグループは今後も、NTTグループのアセットを活用し、行政課題の解決や地域活性化に取り組み、Society5.0の実現に貢献していきます。



NTTグループは、B2B2Xビジネスモデルの先行的なユースケースや先進技術を、2017年3月にドイツ・ハノーバー市で開催された世界最大級のICTビジネス見本市「CeBIT2017」に出展しました。

センターBが提供する価値を総合的に捉えて、産業別や地域課題別にNTTグループ横断的な価値提供のラインナップとして示すことにより、大きな反響と評価を得ました。ここで展示したNTTグループの取り組みは、Society5.0の実現をサポートするものです。



## B2B2Xビジネスの将来の市場規模・今後の展開

NTTグループは、1985年の民営化以降、電話などの音声収入を中心とした事業展開を行ってきました。今世紀になってからは、ブロードバンド、さらにグローバル展開が成長のエンジンでした。

今後、これまで築き上げてきたブロードバンドと情報システムの融合を通じて、産業や国民生活のスマート化をサポートしていくことで、持続的な成長をめざします。

NTTグループは、ブロードバンドや情報システムを柱としつつ、不動産やエネルギー・マネジメントなど、幅広い事業ドメインを持つグループならではの強みを活かし、センターBの視点に立った総合的な価値提供やグループ外とのコラボレーションを通じて、センターBがXに提供する価値の増大を後押しすることで、B2B2Xビジネスを拡大させていきます。

## B2B2X市場の可能性

| 増加が期待されている市場規模 | +10兆円                          | +11兆円   | +30兆円                              | +10兆円       | +10兆円             | +9兆円             |
|----------------|--------------------------------|---------|------------------------------------|-------------|-------------------|------------------|
| 成長分野           | スポーツの成長産業化<br>IT・健康・観光などの融合・拡大 | 観光立国の実現 | 第4次産業革命の実現<br>IoT・ビッグデータ・AI・ロボットなど | 世界最先端の健康立国へ | 環境エネルギー制約の克服と投資拡大 | 既存住宅・リフォーム市場の活性化 |
|                |                                |         |                                    |             |                   |                  |

\*「日本再興戦略2016」より

政府は「日本再興戦略2016」において、官民連携プロジェクトとして10の分野を掲げました。この10分野を中心とした成長戦略の推進により、GDPの600兆円達成を目標としています。産業分野で30兆円、スポーツや観光分野でそれぞれ10兆円、11兆円などです。

さらに、「未来投資戦略2017」において、Society5.0に向けた戦略分野として「快適なインフラ・まちづくり」「移動革命の実現」「健康寿命の延伸」などを、また、地域経済好循環システムの構築に向け、「観光・スポーツ・文化芸術」「攻めの農林水産業の展開」「サービス産業の活性化・生産性向上」などを政策の重点分野としています。

NTTグループは、政府の政策とも連動しつつ、ICTを活用した様々な産業分野のスマート化や自治体の住民サービスの向上などをサポートし、B2B2Xビジネスの拡大を図っていきます。

# コーポレート・ガバナンス

## 企業統治体制の全体像

### 基本方針

株主や投資家の皆さまをはじめ、お客さまやお取引先、従業員など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株式会社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だと考えています。

2015年5月に策定した「新たなステージをめざして 2.0」に基づき、「バリューパートナー」への自己変革を加速し、グループ全体を利益成長軌道へ乗せていくために、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。

### コーポレート・ガバナンス強化の歴史

| コーポレート・ガバナンスに関連する主な法令改正等 | 2002 米国SOX法成立<br>2004 東証 上場会社コーポレート・ガバナンス原則制定   | 2006 会社法施行<br>2007 金融商品取引法施行  | 2015 改正会社法施行<br>東証 コーポレートガバナンス・コード施行   |
|--------------------------|---|---|--|
|                          | ~2005   | ~2010   | ~2017  |
| <b>業務執行・監督体制</b>         | 1985 • NTT発足、社外取締役複数名選任<br>2003 • 監査役増員：4名（社内2名・社外2名）<br>⇒5名（社内3名・社外2名）<br>2005 • 人事・報酬委員会設置  | 2006 • 社外監査役増員：5名（社内3名・社外2名）<br>⇒5名（社内2名・社外3名）<br>• 財務専門家である監査役の選任            | 2011 • 初の女性役員選任（社外監査役1名）<br>2015 • 独立役員の独立性判断基準制定  |
| <b>内部統制・リスクマネジメント</b>    | 2002 • ビジネスリスクマネジメント推進委員会設置<br>• NTTグループビジネスリスクマネジメントマニュアル策定<br>• NTTグループ企業倫理憲章策定<br>• 企業倫理委員会設置<br>• 企業倫理ヘルプライン（受付窓口）設置<br>2003 • 米国SOX法対応開始<br>2005 • 考査室設置 | 2006 • 内部統制室設置<br>※ 考査室を統合<br>• 内部統制システムの整備に関する基本方針制定<br>2010 • リスクマネジメント規程制定 | 2015 • 内部統制システムの整備に関する基本方針改定<br>2016 • 内部統制システムの運用状況（概要）の開示開始  |
| <b>株主の権利行使確保</b>         | 2002 • 議決権行使の電子化の実施   | 2006 • ICJ機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの導入   | 2012 • 個別注記表等のWebみなし提供開始<br>2015 • 招集通知の発送前Web開示開始（総会開催日の42日前）<br>2016 • 招集通知の発送前Web開示（日英同日）実施開始（総会開催日の42日前）<br>• Webみなし提供情報の拡大<br>2017 • 招集通知のスマートフォン対応開始 |
| <b>情報開示</b>              | 2003 • 四半期情報の開示開始<br>• ディスクロージャー規程制定<br>• ディスクロージャー委員会設置<br>2005 • IR室設置<br>• CSR推進室設置<br>• CSR委員会設置<br>• CSR報告書の発行開始   | 2006 • コーポレート・ガバナンスに関する報告書の開示開始<br>2010 • ディスクロージャーポリシー公開                     | 2014 • 統合報告書の発行開始<br>2015 • コーポレートガバナンス・コードに対応したコーポレート・ガバナンスに関する報告書の開示開始<br>• サステナビリティレポート発行開始   |

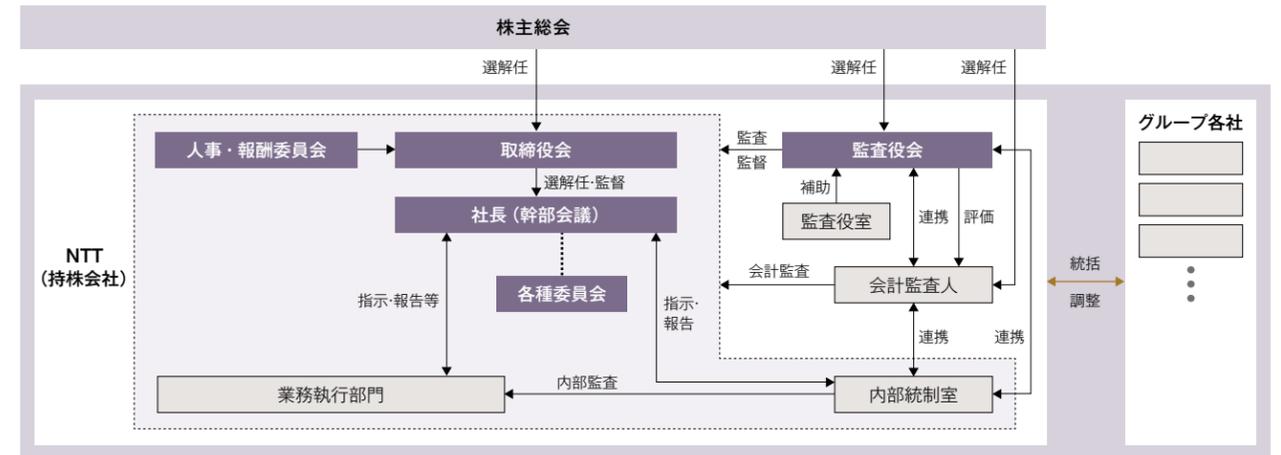
### コーポレート・ガバナンス体制の概要

業務執行を適切に監督する機能を強化するため、独立社外取締役を複数名選任するとともに、独立社外監査役が過半数を占める監査役会を設置することにより監査体制の強化を図っています。加えて、独立社外取締役2名を含む4名の取締役で構成される「人事・報酬委員会」を任意に設置し、人事・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。

NTTの業務は、各組織の所掌業務を定めた「組織規程」に

則って執行されており、意思決定は、取締役会の監督のもと、社長・副社長及び各組織の長の責任を定めた「責任規程」に基づいて行っています。また、グループ経営の推進に向けた適切な意思決定を行うため、会社経営・グループ経営に関する重要事項を審議する各種会議、委員会を必要に応じて設置しています。

#### 取締役会・監査役会の構成



#### 取締役会 2017年3月期開催回数：12回

取締役会は、独立社外取締役2名を含む取締役12名で構成されています。原則として毎月1回程度、定例取締役会を開催するとともに、必要のある都度臨時取締役会を開催し、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等、「取締役会規則」に定めた事項を決定するとともに、取締役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、取締役の職務執行を監督しています。NTTの役員選任にあたっては、人格・見識に優れ、役員として適任と思われる者を推薦しています。

#### 監査役会 2017年3月期開催回数：22回

監査役会は、社内監査役2名と、独立社外監査役3名（各1名ずつ女性2名を含む）の合計5名で構成されています。業務執行者とは異なる独立した立場から業務監査及び会計監査を実施し、取締役の職務執行状況を監査しています。

#### 人事・報酬委員会 2017年3月期開催回数：1回

取締役の人事・報酬の決定については、客観性・透明性の向上を目的に、取締役会の事前審議機関として独立社外取締役2名を含む4名の取締役で構成される「人事・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しています。

#### 幹部会議 2017年3月期開催回数：32回

会社の重要な意思決定にあたっては、原則として、社長、副社長、常勤取締役及びスタッフ組織の長で構成する「幹部会議」において審議した上で決定することとし、週1回程度開催しています。なお、意思決定の透明性を高めるため、「幹部会議」には監査役1名も参加しています。

#### 各種委員会

「幹部会議」のもとには、会社経営戦略及びグループ経営戦略に関して課題ごとに議論する委員会を設置しています。主な委員会としては、グループとしてのR&Dビジョンや技術開発戦略を審議する「技術戦略委員会」、一定規模以上の投資案件等を審議する「投資戦略委員会」、財務に関する基本方針や財務諸課題を審議する「財務戦略委員会」などがあります。これらの委員会は原則として社長・副社長を委員長とし、関係する取締役等が参加し、年間を通じて必要に応じて開催しています。

#### 主な委員会の設置状況

| 委員会名               | 概要   |
|--------------------|--|
| CSR委員会             | グループCSRの基本戦略、取り組みテーマの策定、CSRに関する報告書基本方針の策定  |
| 企業倫理委員会            | 企業倫理の確立、綱紀の保持の徹底                           |
| 人権啓発推進委員会          | 人権啓発推進体制の確立及び差別事件等に対する対応                   |
| 技術戦略委員会            | R&Dビジョン、技術開発戦略、R&D提携戦略の策定                  |
| 投資戦略委員会            | 大型投資案件等に関する投資戦略の策定                         |
| 財務戦略委員会            | 財務に関する基本戦略、財務諸課題への対応方針の策定                  |
| ビジネスリスクマネジメント推進委員会 | 会社運営にかかわるビジネスリスクへの対処に向けた危機管理               |
| ディスクロージャー委員会       | 年次報告書の記載方針等の策定                             |
| SO法内部統制委員会         | グループ全体のSO法内部統制状況の把握、内部統制の不備の改善施策の検証、モニタリング |
| グループCISO委員会        | グループにおける情報セキュリティマネジメント戦略の策定                |

## 取締役会

取締役の紹介 (2017年6月30日現在)

取締役  
**廣井 孝史**  
財務部門長

取締役  
**奥野 恒久**  
グローバルビジネス推進室長

常務取締役  
**小林 充佳**  
技術企画部門長

代表取締役副社長  
**篠原 弘道**  
技術戦略担当  
国際標準化担当  
研究企画部門長

代表取締役副社長  
**澤田 純**  
事業戦略担当  
リスクマネジメント担当

常務取締役  
**島田 明**  
総務部門長

取締役  
**栗山 浩樹**  
新ビジネス推進室長  
2020準備担当

取締役  
**坂本 英一**  
経営企画部門長



独立社外取締役  
**白井 克彦**  
株式会社ジャパンディスプレイ 社外取締役

取締役会長  
**三浦 惺**

代表取締役社長  
**鶴浦 博夫**

独立社外取締役  
**榊原 定征**  
東レ株式会社 相談役  
株式会社日立製作所 社外取締役  
一般社団法人 日本経済団体連合会 会長

取締役の略歴等



三浦 惺
1944年4月3日生
取締役会長
取締役会議長
取締役在任年数
12年
持株数
33,740株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1967年4月 日本電信電話公社入社
1996年6月 当社 取締役 人事部長
1996年7月 当社 取締役 人事労働部長
1998年6月 当社 常務取締役 人事労働部長
1999年1月 当社 常務取締役
東日本会社移行本部 副本部長
1999年7月 東日本電信電話株式会社
代表取締役副社長
2002年6月 同社 代表取締役社長
2005年6月 当社 代表取締役副社長
中期経営戦略推進室長
2007年6月 当社 代表取締役社長
(現在に至る)
2012年6月 当社 取締役会長
(現在に至る)
2016年6月 株式会社広島銀行 取締役
(現在に至る)
重要な兼職の状況
株式会社広島銀行 社外取締役



鵜浦 博夫
1949年1月13日生
代表取締役社長
Chief Executive Officer
取締役在任年数
15年
持株数
29,000株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1973年4月 日本電信電話公社入社
2002年6月 当社 取締役 第一部門長
2005年6月 当社 取締役 第五部門長
2007年6月 当社 常務取締役 経営企画部門長
中期経営戦略推進室次長兼務
2008年6月 当社 代表取締役副社長
新ビジネス推進室長
2011年6月 当社 代表取締役副社長
2012年6月 当社 代表取締役社長
(現在に至る)
重要な兼職の状況
なし



奥野 恒久
1960年10月12日生
取締役
グローバルビジネス推進室長
取締役在任年数
5年
持株数
4,900株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1983年4月 日本電信電話公社入社
2007年7月 当社 中期経営戦略推進室
担当部長
2008年6月 当社 新ビジネス推進室 国際室長
2011年1月 Dimension Data Holdings plc
取締役(現在に至る)
2011年6月 当社 グローバルビジネス推進室長
2012年6月 当社 取締役
グローバルビジネス推進室長
(現在に至る)
2016年6月 NTTセキュリティ株式会社 取締役
(現在に至る)
重要な兼職の状況
Dimension Data Holdings plc 取締役
NTTセキュリティ株式会社 取締役



栗山 浩樹
1961年5月27日生
取締役
新ビジネス推進室長
2020準備担当
取締役在任年数
3年
持株数
3,670株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1985年4月 当社入社
2003年2月 当社 第一部門 担当部長
2005年5月 当社 中期経営戦略推進室
担当部長
2008年6月 当社 経営企画部門 担当部長
2012年6月 当社 総務部門秘書室 担当部長
2014年6月 当社 取締役 新ビジネス推進室長
(現在に至る)
重要な兼職の状況
なし



篠原 弘道
1954年3月15日生
代表取締役副社長
技術戦略担当
国際標準化担当
研究企画部門長
Chief Technology Officer
Chief Information Security Officer
取締役在任年数
8年
持株数
15,900株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1978年4月 日本電信電話公社入社
2009年6月 当社 取締役 研究企画部門長
2011年6月 当社 取締役 研究企画部門長
情報流通基盤総合研究所長兼務
2011年10月 当社 取締役 研究企画部門長
2012年6月 当社 常務取締役 研究企画部門長
2014年6月 当社 代表取締役副社長
研究企画部門長 (現在に至る)
重要な兼職の状況
なし



澤田 純
1955年7月30日生
代表取締役副社長
事業戦略担当
リスクマネジメント担当
Chief Financial Officer
Chief Compliance Officer
Chief Information Officer
取締役在任年数
3年
持株数
12,000株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1978年4月 日本電信電話公社入社
2008年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ
株式会社 取締役 経営企画部長
2011年6月 同社 常務取締役 経営企画部長
2012年6月 同社 代表取締役副社長
経営企画部長
2013年6月 同社 代表取締役副社長
2014年6月 当社 代表取締役副社長
(現在に至る)
2016年6月 NTTセキュリティ株式会社
代表取締役社長 (現在に至る)
重要な兼職の状況
NTTセキュリティ株式会社 代表取締役社長



廣井 孝史
1963年2月13日生
取締役
財務部門長
取締役在任年数
2年
持株数
3,300株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1986年4月 当社入社
2005年5月 当社 中期経営戦略推進室
担当部長
2008年6月 当社 新ビジネス推進室 担当部長
2009年7月 当社 経営企画部門 担当部長
2014年6月 当社 財務部門長
2015年6月 当社 取締役 財務部門長
(現在に至る)
重要な兼職の状況
なし



坂本 英一
1963年9月3日生
取締役
経営企画部門長
取締役在任年数
1年
持株数
2,800株
出席回数(比率)
9/9回(100%)

略歴
1986年4月 当社入社
2005年10月 東日本電信電話株式会社
経営企画部 経営管理部門長
2009年7月 同社 経営企画部 企画部門長
2011年7月 当社 経営企画部門 広報室長
2015年6月 株式会社NTTドコモ 執行役員
法人ビジネス戦略部長
2016年6月 当社 取締役 経営企画部門長
(現在に至る)
東日本電信電話株式会社 取締役
(現在に至る)
重要な兼職の状況
東日本電信電話株式会社 取締役



小林 充佳
1957年11月3日生
常務取締役
技術企画部門長
取締役在任年数
5年
持株数
8,600株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1982年4月 日本電信電話公社入社
2006年6月 西日本電信電話株式会社
岡山支店長
同社 サービスマネジメント部長
2008年7月 同社 取締役
サービスマネジメント部長
2012年6月 当社 取締役 技術企画部門長
新ビジネス推進室長兼務
2012年6月 エヌ・ティ・ティ・コムウェア株式会社
取締役(現在に至る)
2014年6月 当社 常務取締役 技術企画部門長
(現在に至る)
重要な兼職の状況
エヌ・ティ・ティ・コムウェア株式会社 取締役



島田 明
1957年12月18日生
常務取締役
総務部門長
取締役在任年数
5年
持株数
8,104株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1981年4月 日本電信電話公社入社
2007年7月 西日本電信電話株式会社 財務部長
2009年7月 東日本電信電話株式会社
総務人事部長
2011年6月 同社 取締役 総務人事部長
2012年6月 当社 取締役 総務部門長
2012年6月 西日本電信電話株式会社 取締役
(現在に至る)
2015年6月 当社 常務取締役 総務部門長
(現在に至る)
重要な兼職の状況
西日本電信電話株式会社 取締役



白井 克彦
1939年9月24日生
独立社外取締役
取締役在任年数
5年
持株数
3,400株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1965年4月 早稲田大学
第一理工学部助手
1968年4月 同 理工学部専任講師
1970年4月 同 理工学部助教授
1975年4月 同 理工学部教授
1994年11月 同 教務部長兼
国際交流センター所長
1998年11月 同 常任理事
2002年11月 同 総長
2010年11月 同 学事顧問
2011年4月 放送大学学園 理事長
2012年6月 当社 取締役(現在に至る)
2012年6月 株式会社ジャパンディスプレイ 取締役
(現在に至る)
2016年11月 早稲田大学 名誉顧問
(現在に至る)
重要な兼職の状況
株式会社ジャパンディスプレイ 社外取締役



榊原 定征
1943年3月22日生
独立社外取締役
取締役在任年数
5年
持株数
8,100株
出席回数(比率)
12/12回(100%)

略歴
1967年4月 東洋レーヨン株式会社
(現 東レ株式会社)入社
1994年6月 同社 経営企画第1室長
1996年6月 同社 取締役
1998年6月 同社 常務取締役
1999年6月 同社 専務取締役
2001年6月 同社 代表取締役副社長
2002年6月 同社 代表取締役社長
2010年6月 同社 代表取締役取締役会長
株式会社商船三井 取締役
(現在に至る)
2012年6月 当社 取締役(現在に至る)
2013年6月 株式会社日立製作所 取締役
(現在に至る)
2014年6月 一般社団法人 日本経済団体連合会
会長(現在に至る)
2014年6月 東レ株式会社 取締役会長
2015年6月 同社 相談役最高顧問
2017年6月 同社 相談役(現在に至る)
重要な兼職の状況
東レ株式会社 相談役
株式会社日立製作所 社外取締役
一般社団法人 日本経済団体連合会 会長

\*1 2017年6月30日現在
2 出席回数は、2017年3月期の状況

### 取締役会の構成

取締役会は、事業内容に応じた規模とし、専門分野等のバランス及び多様性を考慮した構成としており、業務執行の

### 取締役会の活動

原則として毎月1回程度、定例取締役会を開催するとともに、必要のある都度臨時取締役会を開催し、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等、

### 取締役会の実効性評価

純粋持株会社であるNTT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。

NTTの取締役会は、社長・副社長・常勤取締役及びスタッフ組織の長で構成する「幹部会議」や、社長・副社長を委員長とし関係する取締役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り組みが報告・審議されており、2017年3月期は、取締役会を12回開催しており、「新たなステージをめざして 2.0」に関して、グローバル・クラウドサービスの早期利益拡大に向けた取り組みや、ネットワークサービスの業績回復の状況と持続的な

### 取締役の選任方針・選任手続

NTTグループは、信頼され続けられる「バリューパートナー」として、お客さまに対してワールドワイドに新たな価値を創造することを通じて、社会的課題の解決と安心・安全で豊かな社会の実現に寄与していきます。その価値観を共有できる人材をNTTグループ全体のトップマネジメント層にグループ内外から幅広く選任していくこととしています。

取締役候補は、NTTグループ全体の企業価値の向上のために、グループトータルの発展に寄与する幅広い視野と経験

### 取締役の活動の支援体制等

会社の費用において弁護士など外部の専門家と契約を締結し、必要に応じて助言を得ることができるよう体制を整えています。

### 取締役に対する研修

NTTグループ会社役員に対しては、グローバルにわたる経済・社会問題、コンプライアンス、リスクマネジメントなど様々な研修の機会を設けるとともに、新たな職務経験などを積ませることで、激変する経営環境に対応できるトップマネジメントに相応しい候補者の育成に努めています。また、独立社外

監督機能を強化する観点から選任している独立社外取締役2名を含む取締役12名で構成されています。

「取締役会規則」に定めた事項を決定するとともに、取締役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、取締役の職務執行を監督しています。

成長に向けた新たな施策、株主還元の実現等について議論がなされました。

また、独立社外取締役と監査役、独立社外取締役と代表取締役、独立社外取締役と国内外の主要グループ会社経営陣、及びNTTと主要なグループ会社の独立社外取締役等との間で、NTTグループの経営課題について適宜意見交換を行いました。

これらの意見交換会において、独立社外取締役及び監査役から、NTTの取締役会等に関し、十分な情報提供と活発な議論が行われており、実効性が確保できているとのご意見をいただいています。

こうした取り組みを踏まえ、取締役会の実効性は確保されていると評価しており、今後においても更なる実効性向上に努めていきます。

を有し、マネジメント能力とリーダーシップに優れ、経営センスと意欲のある人材を選任しています。

なお、業務執行の監督機能を強化する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を独立社外取締役とし、原則、複数名選任します。

取締役候補の選任手続については、「人事・報酬委員会」の審議を経て取締役会で決議し、株主総会に付議することとしています。

独立社外取締役に対しては、取締役会事務局を連絡先とし、常日頃より、業務執行に関する問い合わせ、説明等のサポートを実施しています。

役員に対しては、グループ会社の事業動向や研究所等における最新の研究開発成果への理解を深める機会を設けるなど、NTTグループ事業への理解をさらに深める取り組みも行っています。

## 監査役会

監査役の紹介 (2017年6月30日現在)

独立社外監査役  
落合 誠一

常勤監査役  
前澤 孝夫

独立社外監査役  
飯田 隆



常勤監査役  
井手 明子

独立社外監査役  
友永 道子

### 監査役会の構成

監査役会は、公認会計士、大学教授及び弁護士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名と常勤監査役2名(各1名ずつ女性2名を含む)で構成され、独立社外監査役の独立性と常勤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。そのうち常勤監査役

### 監査役会の活動

監査役は、取締役会など重要な会議に出席するほか、定期的に代表取締役や取締役とそれぞれのテーマに応じた意見交換・議論を行うことで、取締役の職務の執行状況を把握するとともに必要に応じ提言を行っています。

2017年3月期においては監査役会を22回開催しました。また、「監査役会」とは別に「監査役打合せ会」を36回開催し、執行部から「幹部会議」付議案件の説明を聴取するなど情報の共有を図っています。さらに、会計監査人との意見交換を9回、内部統制室との意見交換を10回実施し、監査計画の説明や内部統制システムの状況などについて報告を受けるとともに、必要に応じ提言を行うなど、会計監査人・内部監査部門と密に連携しています。

前澤 孝夫氏はNTT及びNTT関連会社の経理部門の業務経験があり、また独立社外監査役友永 道子氏は、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しています。

グループ各社に関する取り組みとしては、主要グループ会社20社の代表取締役からコーポレート・ガバナンスの状況やその維持・向上に向けた取り組みなどを聴取し、それらについて議論を行うとともに、国内外主要拠点(26拠点)を訪問し、現地代表者から聴取、議論を行っています。また、主要グループ会社の監査役から監査結果などについて報告を受け、意見交換を行うほか、定期的に監査役を対象とした社外有識者などによる研修会を行うなど、各社監査役の監査活動の向上に資する取り組みを実施しています。

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NTT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同時に、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。

監査役の略歴等



井手 明子

1955年2月28日生  
常勤監査役

監査役在任年数  
3年

持株数  
7,500株

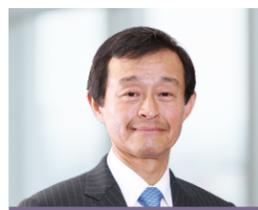
取締役会 出席回数 (比率)  
12/12回 (100%)

監査役会 出席回数 (比率)  
22/22回 (100%)

略歴

1977年4月 日本電信電話公社入社  
株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ  
(現 株式会社NTTドコモ)  
お客様サービス部長  
2004年9月 同社 お客様サービス部長  
情報セキュリティ部長兼務  
2005年6月 同社 お客様サービス部長  
2006年4月 同社 社会環境推進部長  
2006年6月 同社 執行役員 社会環境推進部長  
2008年7月 同社 執行役員 中国支社長  
2012年6月 同社 執行役員  
情報セキュリティ部長  
2013年5月 らでいっしゅぼーや株式会社  
代表取締役社長  
2013年6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ  
(現 株式会社NTTドコモ)  
執行役員  
コマース事業推進担当  
2014年6月 当社 常勤監査役 (現在に至る)

重要な兼職の状況  
なし



前澤 孝夫

1955年10月24日生  
常勤監査役

監査役在任年数  
1年

持株数  
9,304株

取締役会 出席回数 (比率)  
9/9回 (100%)

監査役会 出席回数 (比率)  
15/15回 (100%)

略歴

1978年4月 日本電信電話公社入社  
2006年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ  
株式会社 ヒューマンリソース部長、  
研修センター所長、総務部長兼務  
2008年6月 同社 取締役  
法人事業本部 副事業本部長  
2011年6月 同社 常務取締役  
法人事業本部 副事業本部長  
2011年8月 同社 常務取締役  
第二営業本部長  
2012年6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・ピーシー  
コミュニケーションズ  
代表取締役社長  
2016年6月 当社 常勤監査役 (現在に至る)  
※当社及び当社関連会社の経理部門の経験があることから、財務及び会計に関する相当程度の  
知見を有するものとあります。

重要な兼職の状況  
なし



友永 道子

1947年7月26日生  
独立社外監査役

監査役在任年数  
6年

持株数  
2,500株

取締役会 出席回数 (比率)  
11/12回 (92%)

監査役会 出席回数 (比率)  
22/22回 (100%)

略歴

1975年3月 公認会計士 登録 (現在に至る)  
2007年7月 日本公認会計士協会 副会長  
2008年7月 新日本有限責任監査法人  
シニアパートナー  
2010年6月 京浜急行電鉄株式会社 監査役  
2011年6月 当社 監査役 (現在に至る)  
2012年2月 株式会社東日本大震災事業者  
再生支援機構 監査役  
2014年6月 株式会社日本取引所グループ  
取締役  
2016年6月 京浜急行電鉄株式会社 取締役  
(現在に至る)  
※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。

重要な兼職の状況  
公認会計士  
京浜急行電鉄株式会社 社外取締役



落合 誠一

1944年4月10日生  
独立社外監査役

監査役在任年数  
5年

持株数  
5,104株

取締役会 出席回数 (比率)  
9/12回 (75%)

監査役会 出席回数 (比率)  
18/22回 (82%)

略歴

1974年4月 東京大学 法学部助手  
1977年4月 成蹊大学 法学部助教授  
1981年4月 同 法学部教授  
1990年4月 東京大学大学院  
法学政治学研究所・法学部教授  
2007年4月 中央大学 法科大学院教授  
2007年4月 弁護士登録  
(第一東京弁護士会)  
(現在に至る)  
2007年6月 東京大学 名誉教授  
(現在に至る)  
2008年6月 株式会社荏原製作所 取締役  
2012年6月 当社 監査役 (現在に至る)  
2012年7月 明治安田生命保険相互会社  
取締役 (現在に至る)  
2013年6月 宇部興産株式会社 監査役  
(現在に至る)

重要な兼職の状況  
弁護士  
明治安田生命保険相互会社 社外取締役  
宇部興産株式会社 社外監査役

※1 2017年6月30日現在  
2 出席回数は、2017年3月期の状況



飯田 隆

1946年9月5日生  
独立社外監査役

監査役在任年数  
3年

持株数  
2,700株

取締役会 出席回数 (比率)  
12/12回 (100%)

監査役会 出席回数 (比率)  
22/22回 (100%)

略歴

1974年4月 弁護士登録 (第二東京弁護士会)  
(現在に至る)  
森総合法律事務所  
(現 森・濱田松本法律事務所) 入所  
1991年4月 第二東京弁護士会 副会長  
1997年4月 日本弁護士連合会 常務理事  
2006年4月 第二東京弁護士会 会長  
2006年4月 日本弁護士連合会 副会長  
2012年1月 宏和法律事務所開設  
(現在に至る)  
2012年6月 株式会社島津製作所 監査役  
(現在に至る)  
2013年6月 株式会社ジャフコ 監査役  
2013年6月 アルプス電気株式会社  
取締役 (現在に至る)  
2014年6月 当社 監査役 (現在に至る)

重要な兼職の状況  
弁護士  
株式会社島津製作所 社外監査役  
アルプス電気株式会社 社外取締役

監査役を選任方針・選任手続

監査役候補は、専門的な経験、見識等からの視点に基づく  
監査が期待できる人材を選任することとしています。なお、  
取締役の業務執行を公正に監査する観点から、一般株主と  
利益相反を生じるおそれのない人材を社外監査役とし、会社  
法に則り監査役の半数以上を選任します。

監査役活動の支援体制等

監査役監査業務を支援する体制として、専任の社員4名で  
構成する監査役室を設置しています。さらに、会社の費用に  
おいて弁護士等外部の専門家と契約を締結し、必要に応じて  
助言を得ることができるよう体制を整えています。

また、就任に際しては、市場動向やコンプライアンスなどに

監査役候補の選任手続については、監査役候補の選任方  
針に基づき取締役が提案する監査役候補について、社外監  
査役が半数以上を占める監査役会における審議・同意を経て  
取締役会で決議し、株主総会に付議することとしています。

関する研修を行っています。就任後も国内外の経済・社会問  
題など多岐にわたる研修を行っています。

加えて社外監査役に対しては、NTT及びNTTグループへ  
の理解をさらに深めるため、視察の機会を設けるなどの取り  
組みも行っています。

独立役員

社外取締役・社外監査役の選任手続

職務執行の監督機能を強化する観点、あるいは取締役の  
職務執行を公正に監査する観点から、一般株主と利益相反  
を生じるおそれのない人材を、社外取締役ないし社外監査役

とする方針としています。さらに、東京証券取引所の定める  
独立性基準に加え、以下の要件を満たす社外取締役ないし  
社外監査役を、独立役員に指定しています。

<独立性判断基準>

- 直近の3事業年度において以下に該当する者ではないこと。
- (a) 当社の基準を超える取引先<sup>(1)</sup>の業務執行者
  - (b) 当社の基準を超える借入先<sup>(2)</sup>の業務執行者
  - (c) 当社及び主要子会社<sup>(3)</sup>から、直近の3事業年度のいずれかの事業年度において、役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他  
の財産上の利益を直接得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家などの専門的サービスを提供する個人
  - (d) 当社の基準を超える寄付を受けた団体<sup>(4)</sup>の業務執行者
- なお、以上の(a)から(d)のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、独立役員の  
指定時にその理由を説明、開示します。

\*1 当社の基準を超える取引先とは、直近の3事業年度のいずれかの事業年度における当社及び主要子会社<sup>(3)</sup>との取引合計額が、当該事業年度における当社及び主要子会社の年間営業収益合計額の2%  
以上の取引先をいう。  
\*2 当社の基準を超える借入先とは、直近の3事業年度のいずれかの事業年度における連結ベースでの借入額が、当該事業年度における当社の連結総資産の2%以上の借入先とする。  
\*3 主要子会社とは、東日本電信電話株式会社、西日本電信電話株式会社、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ、株式会社NTTドコモをいう。  
\*4 当社の基準を超える寄付を受けた団体とは、直近の3事業年度のいずれかの事業年度における当社及び主要子会社<sup>(3)</sup>からの寄付の合計額が、年間1,000万円又は当該事業年度における当該組織の  
年間総収入の2%のいずれか大きい額を超える団体をいう。

社外取締役・社外監査役の選任理由・独立性に関する状況

□ 社外取締役（独立役員）

| 氏名    | 選任理由   | 独立性に関する状況                             |                    |                               |
|-------|--|---------------------------------------|--------------------|-------------------------------|
|       |  | 直近3事業年度におけるNTT及び主要子会社との取引合計額または寄付の合計額 |                    |                               |
| 白井 克彦 | 教育機関の運営責任者等としての豊富な経験を有し、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。 | 同氏が総長を務めていた早稲田大学                      | 取引合計額              | NTT及び主要子会社の年間営業収益合計額との比較 1%未満 |
|       |  |                                       | 同大学の年間総収入との比較 1%未満 |                               |
|       |  | 同氏が理事長を務めていた放送大学学園（2017年3月に退職）        | 寄付の合計額             | 同大学の年間総収入との比較 1%未満            |
|       |  |                                       | 取引合計額              | NTT及び主要子会社の年間営業収益合計額との比較 1%未満 |
| 榑原 定征 | 企業経営者としての豊富な経験を有し、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。       | 同氏が取締役会長を務めていた東レ株式会社                  | 取引合計額              | NTT及び主要子会社の年間営業収益合計額との比較 1%未満 |
|       |  |                                       | 同社の年間売上高との比較 1%未満  |                               |
|       |  | 同氏が会長を務めている一般社団法人 日本経済団体連合会           | 取引合計額              | NTT及び主要子会社の年間営業収益合計額との比較 1%未満 |
|       |  |                                       | 寄付の合計額             | — 1,000万円以下                   |

□ 社外監査役（独立役員）

| 氏名    | 選任理由   | 独立性に関する状況                                |                      |                               |
|-------|--|--|----------------------|-------------------------------|
|       |  | 直近3事業年度におけるNTT及び主要子会社との取引合計額または寄付の合計額    |                      |                               |
| 友永 道子 | 長年にわたり、公認会計士の職務に携わり、その経歴を通じて培った専門家としての経験、見識からの視点に基づく監査を期待するものです。             | 同氏がシニアパートナーを務めていた新日本有限責任監査法人（2010年6月に退職） | 取引合計額                | NTT及び主要子会社の年間営業収益合計額との比較 1%未満 |
|       |  |  | 同監査法人の年間売上高との比較 1%未満 |                               |
|       |  | 同氏が副会長を務めていた日本公認会計士協会（2010年7月に退職）        | 取引合計額                | NTT及び主要子会社の年間営業収益合計額との比較 1%未満 |
|       |  |  | 同協会の年間売上高との比較 1%未満   |                               |
| 落合 誠一 | 長年にわたり、法学研究を専門とする大学教授を務めていたことから、その経歴を通じて培った専門家としての知識、見識からの視点に基づく監査を期待するものです。 | 同氏が教授を務めていた中央大学（2015年3月に退職）              | 取引合計額                | NTT及び主要子会社の年間営業収益合計額との比較 1%未満 |
|       |  |  | 同大学の年間総収入との比較 1%未満   |                               |
|       |  | 寄付の合計額 <sup>*1</sup>                     | — 1,000万円以下          |                               |
| 飯田 隆  | 長年にわたり、法律に関する職務に携わり、その経歴を通じて培った専門家としての経験、見識からの視点に基づく監査を期待するものです。             | 同氏が所属していた森・濱田松本法律事務所（2011年12月に退職）        | 取引合計額                | NTT及び主要子会社の年間営業収益合計額との比較 1%未満 |
|       |  |  | 同氏が代表を務めている宏和法律事務所   | 取引合計額 <sup>*2</sup>           |

\*1 当該寄付は落合氏が所属していた法科大学院以外への寄付である。  
\*2 当該取引は通信サービスに係る取引のみである。

社外取締役・社外監査役の活動状況

|             | 氏名    | 取締役会・監査役会での発言状況   |
|-------------|-------|---|
| 社外取締役（独立役員） | 白井 克彦 | 経験豊富な教育機関の運営責任者等としての見地から、主にグループ会社の事業戦略、研究開発、グローバル戦略に関する発言を行っています。 |
|             | 榑原 定征 | 経験豊富な企業経営者としての見地から、主にグループ会社の事業戦略、事業計画、出資に関する発言を行っています。            |
| 社外監査役（独立役員） | 友永 道子 | 公認会計士としての豊富な経験に基づき、専門的な見地から、主に会計監査に関する発言を行っています。                  |
|             | 落合 誠一 | 大学教授及び弁護士としての豊富な経験に基づき、専門的な見地から、主にコーポレート・ガバナンスに関する発言を行っています。      |
|             | 飯田 隆  | 弁護士としての豊富な経験に基づき、専門的な見地から、主にコーポレート・ガバナンスに関する発言を行っています。            |

役員報酬

取締役の報酬等に関する事項については、客観性・透明性の向上を目的に、独立社外取締役2名を含む4名の取締役で構成される「人事・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しています。

取締役（社外取締役を除く）については、月額報酬と賞与から構成しています。月額報酬は、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。賞与は、当事業年度の会社業績等を勘案し支給することとしています。また、中長期の業績を反映させる観点から、月額報酬の一定

額以上を抛出し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、その全てを保有することとしています。

社外取締役については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給することとしています。

監査役については、監査役と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。

□ 取締役及び監査役の報酬等の総額（2017年3月期）

| 区分  | 支給人数 | 報酬等の額  |
|-----|------|--------|
| 取締役 | 13名  | 539百万円 |
| 監査役 | 6名   | 117百万円 |
| 合計  | 19名  | 656百万円 |

\*1 上記には、2016年6月24日開催の第31回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役1名を含んでいます。  
\*2 取締役及び監査役の報酬額については、2006年6月28日開催の第21回定時株主総会において、取締役の報酬額を年額7億5,000万円以内、監査役の報酬額を年額2億円以内と決議いただいています。  
\*3 取締役の報酬等の額には、当事業年度に係る役員賞与98百万円が含まれています。  
\*4 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人分賞与13百万円があります。

会計監査人

会計監査人の活動

NTTは、会計監査人として、有限責任 あずさ監査法人を選任しています。

会計監査人は、監査役会における監査計画及び監査結果の報告等や、内部統制室との間で財務報告に係る内部統制評価手続の一環として統制状況をモニタリングする体制の整備などを通じて、監査役会、内部統制室と十分に連携し、

適正な監査を行っています。2017年3月期の監査を執行した公認会計士は金井 沢治、袖川 兼輔、大木 正志であり、当該公認会計士の監査継続年数は、法律等の定め範囲内となっています。

また、監査業務に係る補助者の構成は公認会計士20名、その他34名です。

### 会計監査人の選任

NTTは、会計監査は、監査品質の維持・向上を図りつつ効率的に行われることが重要と考えています。会計監査人の候補の選任に際しては、監査役会は、この基本的な考え方のもとに、会計監査人の独立性・専門性、会計監査人による監査活動の適切性・妥当性を評価項目として会計監査人を評価し、監査役会の決議を経て株主総会に付議することとしています。

また、解任・不再任については、監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合に、監査役全員の同意により会計監査人を解任します。このほか、監査役会は、会計監査人の適正な監査の遂行が困難であると認められる場合に、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

### 監査報酬

NTT及びNTTの主要な連結子会社は、NTTの監査公認会計士等である有限責任 ずさ監査法人を含むKPMGネッ

トワークに属する各メンバーファームに対し、監査証明業務及び非監査業務に基づく報酬を支払っています。

|              | 2016年3月期 | 2017年3月期 |
|--------------|----------|----------|
| 監査証明業務に基づく報酬 | 4,812百万円 | 5,004百万円 |
| 非監査業務に基づく報酬  | 447百万円   | 567百万円   |
| 合計           | 5,259百万円 | 5,571百万円 |

※ 監査証明業務は、NTT及び国内外の連結子会社の財務諸表の監査です。  
非監査業務は、国際財務報告基準に関する指導・助言業務、国内外の連結子会社の税務申告書の作成及び税務コンサルティング業務等です。

## 内部統制

### 内部統制の状況

米国企業改革法404条及び金融商品取引法に基づき、財務報告に係る内部統制システムの整備を行い、その整備運用状況のテスト・評価を行いました。特段の問題はなく、その有効性について確認することができました。

内部統制室（スタッフ22名）において、グループ全体の内部統制の整備・運用状況の検証等を行っており、グループ各社の内部監査部門による内部監査や、その監査状況についての親会社による監査レビューの実施、グループとしてリスクの

高い共通項目についての統一的な監査の実施により、その有効性を検証し、強化に取り組んでいます。また、ITを含めたグループ横断的な内部統制システムの構築・運用や業務改善、さらには効率化等をこれまで以上に積極的に推進しています。

なお、NTTは、NTTグループにおける内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、取締役会にて決議しています。その方針の基本的考え方は、次のとおりです。

#### 内部統制システムの整備に関する基本方針（抜粋）

##### I. 内部統制システムの整備に関する基本的考え方

- 当社は、内部統制システムの整備にあたり、法令の遵守、損失の危機管理及び適正かつ効率的な事業運営を目的に、損失の未然防止、損失最小化に向けた各種対策を講じます。
- 上記内部統制システムの整備のため、内部統制室を設置し、規程・体制等の整備を統括するとともに、監査レビューの実施やグループとしてリスクの高い共通項目についての統一的な監査を実施することにより、内部統制システムの有効性を評価した上、必要な改善を実施します。
- 米国企業改革法及び金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制システムの信頼性の確保についても適切な取り組みを実施します。
- 社長は業務執行の最高責任者として、内部統制システムの整備及び運用について責任をもって実施します。

### コンプライアンス体制の整備状況

#### NTTグループ企業倫理憲章の制定

健全な企業活動を推進していくためには、法令を遵守し、高い倫理観を持って事業を運営していくことが不可欠という認識のもと、2002年11月、「NTTグループ企業倫理憲章」を策定しました。

「NTTグループ企業倫理憲章」は、NTTグループに所属する全ての役員及び社員を対象に、企業倫理に関する基本

方針と具体的な行動指針を示しています。行動指針には、社会的責務の大きな企業グループの一員として、不正や不祥事の防止に努めること、企業内機密情報の漏えいを防止すること、お客さまやお取引先との応接の際の過剰な供授をなくすることなど、公私を問わず高い倫理観を持って行動することを定めています。

#### NTTグループ企業倫理憲章

- 経営トップは、企業倫理の確立が自らに課せられた最大のミッションのひとつであることを認識し、率先垂範して本憲章の精神を社内に浸透させるとともに、万一、これに反する事態が発生したときには、自らが問題の解決にあたる。
- 部下を持つ立場の者は、自らの行動を律することはもとより、部下が企業倫理に沿った行動をするよう常に指導・支援する。
- NTTグループのすべての役員および社員は、国内外を問わず、法令、社会的規範および社内規則を遵守することはもとより、公私を問わず高い倫理観を持って行動する。とりわけ、情報流通企業グループの一員として、お客様情報をはじめとした企業内機密情報の漏洩は重大な不正行為であることを認識し行動するとともに、社会的責務の大きい企業グループの一員として、お客様、取引先などとの応接にあたっては過剰な供授を厳に慎む。
- NTTグループ各社は、役員および社員の倫理観の醸成に資するべく、機会をとらえ企業倫理に関する社員教育を積極的に実施する。
- NTTグループのすべての役員および社員は、業務の専門化・高度化の進展に伴い発生が懸念される不正・不祥事の予防に努めるとともに、NTTグループ各社は、契約担当者の長期配置の是正や、お客様情報等の保護に向けた監視ツールの充実など、予防体制の整備を徹底する。
- 不正・不祥事を知ったNTTグループのすべての役員および社員は、上司等にその事実を速やかに報告する。また、これによることができない場合は、「企業倫理ヘルプライン（受付窓口）」に通報することができる。なお、不正・不祥事を通報した役員および社員は、申告したことによる不利益が生じないよう保護される。
- 不正・不祥事が発生したときは、NTTグループ各社は、迅速かつ正確な原因究明に基づく適切な対応によって問題の解決に取り組むとともに、社会への説明責任を果たすべく、適時・適切な開かれた対応を行なう。

#### 企業倫理憲章の浸透に向けた取り組み

「NTTグループ企業倫理憲章」を実効性のあるものとするために、社員向けの企業倫理研修などを実施するとともに、社員向けWebサイトでは「NTTグループ企業倫理憲章」の内容や企業倫理上問題となる事例を詳しく解説し、社員の

理解度向上に努めています。また、社員への意識調査を毎年実施して浸透度を測り、更なる企業倫理の浸透に向けて取り組んでいます。

#### 企業倫理ヘルプライン（社外受付窓口）の設置

不正や不祥事の未然防止を図るために、グループ各社において社内受付窓口を設けているほか、NTTが弁護士事務所に委託して、全グループ企業を対象とした「企業倫理ヘルプライン（社外受付窓口）」を設けています。

寄せられた相談や通報は各主管担当において調査・対応し、グループ各社の企業倫理委員会で報告された上で、年1回以上の頻度でNTTの企業倫理委員会で全申告内容と対応状況を取りまとめ、取締役会に報告しています。

なお、これらの窓口への通報者は、通報したことによる不利益が生じないよう保護されることが「NTTグループ企業倫理憲章」に明記されています。

なお、2016年12月に消費者庁が改正した「内部通報制度に関するガイドライン」において実施を奨励されている、中立・公正な「第三者評価」を2017年5月に実施し、「概ね、適切に整備・運用されている」という評価をいただきました。

#### 企業倫理ヘルプラインの受付状況

|      | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期 |
|------|----------|----------|----------|----------|
| 受付件数 | 312件     | 322件     | 304件     | 365件     |

贈収賄防止

NTTグループは、法令を遵守することはもとより、高い倫理観を持って事業を運営していくことが不可欠との認識のもと、いかなる贈収賄や便宜供与も禁止しています。特に贈収賄防止に関しては、「贈収賄防止ハンドブック」を作成し、海外子会社も含めたグループ企業社員に周知するとともに、社内Webサイトにも公開し、理解徹底に努めています。

さらに、NTT、NTT東日本・西日本については「日本電信電話株式会社等に関する法律」により贈収賄が禁止事項とされ、これに違反した場合は法的に罰せられます。

サプライヤーとの協働

サプライチェーンにおける賄賂をはじめとした不正行為などに対し、サプライヤーの皆さまとともに社会規範や法令を遵守し、社会的責任を果たしていくため、「サプライチェーンCSR推進ガイドライン」を制定・公開しています。

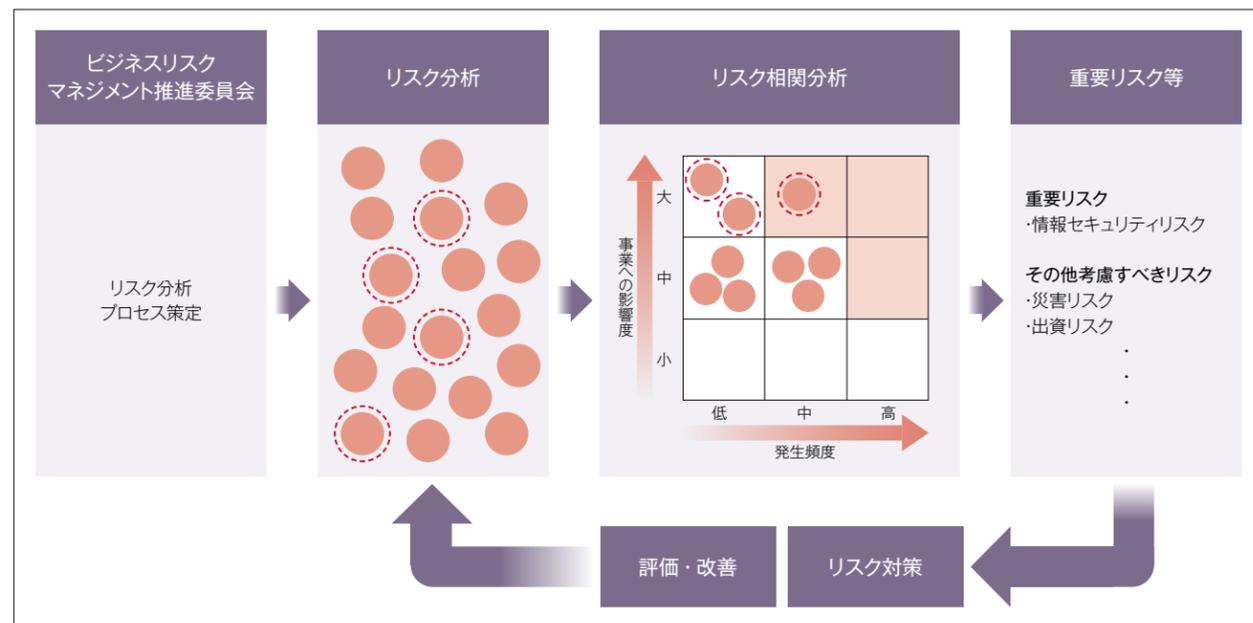
この「サプライチェーンCSR推進ガイドライン」において、「政治・行政との健全かつ正常な関係を保ち、贈賄や違法な政治献金などを行わないこと」「ステークホルダーとの関係において不適切な利益の供与や受領を行わないこと」などの遵守をサプライヤーの皆さまへお願いし、サプライヤーも含めた不正行為の防止などに取り組んでいます。

リスクマネジメントの推進

ビジネスリスクマネジメントについては、身近に潜在するリスクの発生を予想・予防し、万一リスクが顕在化した場合でも損失を最小限に抑えること等を目的として、リスクマネジメントの基本的事項を定めたリスクマネジメント規程を制定しています。代表取締役副社長が委員長を務めるビジネスリスクマネジメント推進委員会が中心となって、リスクマネジメントのPDCAサイクルを構築し運用しています。なお、本委員会では2017年3月期において1回開催され、全社的に影響を与え

ると想定されるリスクの特定及びその管理方針等について議論しました。

また、グループ一体となってリスクマネジメントに取り組むため、NTTグループビジネスリスクマネジメントマニュアルを作成しグループ各社に配布しています。本マニュアルにより、リスク発生に備えた事前対処策、リスクが顕在化した場合におけるグループ連携方法や対応方針、情報連絡フロー等を定め、迅速な対応を可能とする体制を整備し運用しています。



リスクの抽出・重点リスクの特定

社会環境の変化などを踏まえ、想定するリスクや、その管理方針の見直しを随時行っています。

リスクの抽出にあたっては、ビジネスリスクマネジメント推進委員会を中心となって、NTTグループを取り巻くリスクの分析プロセスを策定し、このプロセスに則って定期的にリス

情報セキュリティリスク

個人情報などの機密情報が流出した場合や不適切な取り扱いがなされた場合、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下し、契約者獲得や指名入札等事業への影響が生じるおそれがあります。

こういった事態を防ぐため、お客さま情報をはじめとする個人情報など業務上の機密情報の取り扱いについては厳重な管理に努めるとともに、情報セキュリティに取り組む姿勢を

災害リスク

NTT、NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモの5社は「災害基本法」における指定公共機関となっています。

これに基づき、災害に備えて防災に関する措置を円滑かつ適切に遂行するため、NTTグループでは「防災業務計画」を定めています。

出資リスク

市場構造の変化やお客さまニーズに速やかに対応するため、国内外の企業・組織との合併事業、事業提携、協力関係の構築、出資、買収等の活動を実施しています。出資前に事業性やリスクの調査・分析を実施するほか、出資後には定期的なモニタリングを実施するなど、期待したリターンを得られるよう取り組んでいるほか、グループガバナンスやリスクマネジメント

政策保有株式

NTTは、安定株主の形成等を目的とした、いわゆる「持合い株式」を保有しておらず、また、今後も保有しません。

一方で、中・長期的な企業価値の向上に資するため、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

ク分析を実施することで、全社リスクを特定します。さらに、それらリスクの相関分析を行い、最も重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「重要リスク」と特定し、その対応策を決定します。

示す「NTTグループ情報セキュリティポリシー」を制定し、社内における管理体制の整備、情報への不正なアクセス、情報の紛失・改ざん・漏えいの防止などに向けた物理的、システム面での厳格なセキュリティ対策の実施、役員や従業員への啓発活動、委託先への適切な監督など、マニュアル類の整備などを行い、グループ全体でお客さまの個人情報の保護と漏えい防止に継続的に取り組んでいます。

防災に対する備えは、最新の知見や法改正などを踏まえ、適宜見直しを続けていく必要があります。2014年6月に政府が「南海トラフ地震防災対策推進基本計画」を改定したことを受けて、「防災業務計画」を改定し、防災への備えを強化しています。

の強化についても取り組んでいます。

NTTグループ会社による出資に関しては、一定規模以上の案件については協議、事前報告を求め、事業性やリスクの調査・分析を実施しています。出資後においても、重要な案件については事前に設定したKPIに基づいたモニタリングを実施しています。

踏まえ、必要と考える株式を保有することとしています。

政策保有株式に関する議決権行使については、投資先企業の持続的な成長と、NTT及び投資先企業の企業価値向上の観点から、株主として適切に議決権を行使します。

## 株主及び投資家の皆さまとの対話

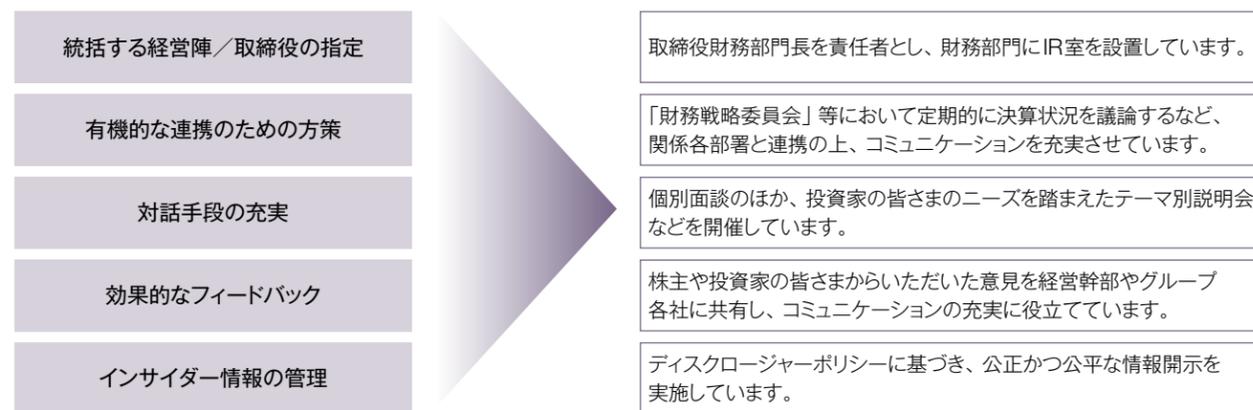
NTTは株主の皆さまとの対話を重視した経営を推進しており、株主総会での対話はもちろんのこと、社長をはじめとする経営幹部は、機関投資家の皆さまとの個別面談や個人投資家の皆さまに向けた説明会を通じて、業績動向はもとより、中期的な経営戦略やガバナンス等の説明・質疑応答などについても株主の皆さまとの対話を積極的に進めています。

株主の皆さまとの対話を通じていただいたご意見等につきましては適切に共有されており、2015年5月に発表した中期経営戦略「新たなステージをめざして 2.0」の策定にあ

たって、株主の皆さまの意見も踏まえて検討・策定を実施しました。

なお、株主の皆さまとの対話に際しては、インサイダー情報の管理徹底はもちろんのこと、フェア・ディスクロージャー（適時、公正かつ公平な情報開示）に配慮して、積極的な情報開示を進めています。海外投資家の皆さまの利便性向上のため、開示資料の日英同時開示に努めており、事業報告を含む招集通知全文についても日英同時で株主総会開催日の1ヶ月以上前に開示しました。

### 株主及び投資家の皆さまとの建設的な対話に関する方針



### 対話充実にに向けた取り組み

#### □ 機関投資家の皆さま向け

- 四半期ごとの決算説明会の実施（4回）
- 国内外のIRカンファレンスへの参加（10回）
- NTT IR DAY（機関投資家の皆さま向けの説明会）の開催（1回）
- 国内外での個別説明会の実施（延べ400件以上）（議題：中期経営戦略・業績・ガバナンスなど）

#### □ 個人投資家の皆さま向け

- 会社説明会の実施（20回）（経営層による会社説明会3回を含む）
- オンライン会社説明会の実施（2回）
- 個人投資家フェアへの参加（1回）
- 施設見学会の実施（1回）

### IR活動関連の受賞

ディスクロージャー優良企業賞  
（日本証券アナリスト協会）



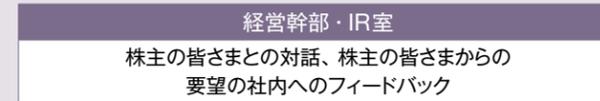
インターネットIR優良賞  
（大和インベスター・リレーションズ）



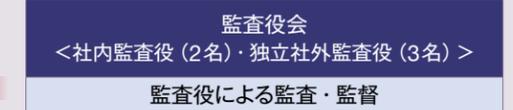
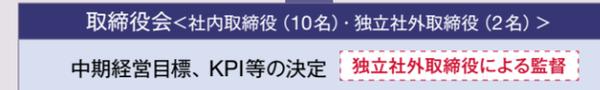
### 株主の皆さまとの対話を重視した経営の推進

（例）中期経営戦略「新たなステージをめざして 2.0」の策定及び運用

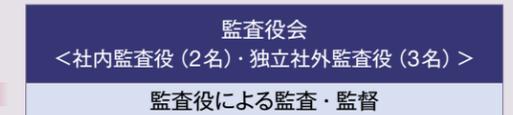
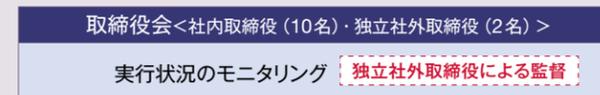
#### □ 情報収集



#### □ 立案・審議・決定



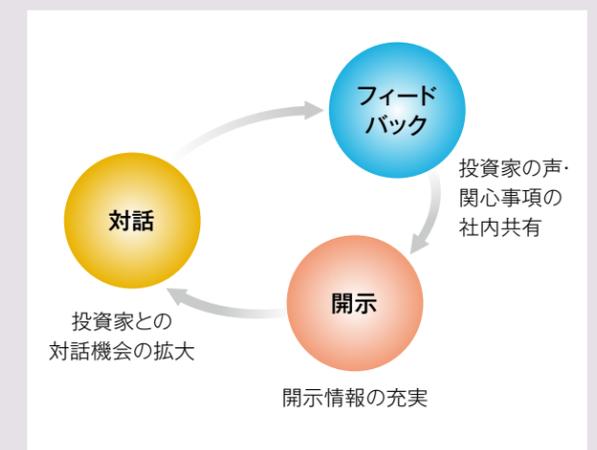
#### □ モニタリング



### SR活動の強化と社内へのフィードバック

NTTでは、国内・海外機関投資家の議決権行使担当者に対する個別訪問や、機関投資家とのESGミーティングの実施強化により、コーポレート・ガバナンスに関する投資家との対話機会を拡大する等、積極的にSR活動を実施しています。これらのSR活動を通じて得られた投資家の声・関心事項については、代表取締役副社長（CFO）を委員長とするディスクロージャー委員会へ報告し、開示方針・戦略を策定しています。その開示方針・戦略に基づき、株主総会招集通知（事業報告）や統合報告書等において議決権行使に資する情報の充実を図っており、具体的には、コーポレート・ガバナンスの状況に関する記載を拡充（投資家の関心の高い事項の記載を見直し）したほか、サイバーセキュリティや多様な人材の活躍に向けた取り組み等、より企業価値向上につながる項目について重点的に記載するよう見直しを行いました。また、それらに

対する投資家の反応を再訪問を通じて確認し、得られたフィードバックを更なる情報充実に活かす等、PDCAサイクルによる開示情報の充実に取り組んでいます。



# 社会・環境への貢献を通じた価値創造

NTTグループは、ネットワーク、クラウド、システムインテグレーションなど、様々なICTサービスを提供しています。これらの提供にあたり、社会・環境に関する多様な課題に適切に対処することが求められます。

例えば、社会問題ともなっているサイバー攻撃などの情報セキュリティに関する脅威に対応するため、自らのセキュリティを確保するとともに、お客さまのセキュリティ向上を支援していくことは重要な課題の一つです。

また、ICTサービス提供の基盤となるデータセンターなどは多量の電力を消費するため、CO<sub>2</sub>排出要因である電力消費を効率化し、環境負荷低減に努めていくことも重要な課題です。

加えて、国内外の様々なプレイヤーの参入やサービスなどの多様化・高度化が急速に進むICT市場の変化に対応していくため、多様な人材が活躍できる仕組み作りも欠かせません。

このように、NTTグループは、社会・環境に関する課題に適切に対処することで中長期的な事業リスクの最小化に努めるとともに、事業活動を通じてこれら課題解決に貢献することにより、持続的な企業価値向上をめざしています。

中期経営戦略

## B2B2Xビジネスの拡大



AI、IoTの進展等に伴う  
活用シーンの拡大

マテリアリティの具体例

## 情報セキュリティ・ 個人情報保護の強化

ネットワーク

マテリアリティの具体例

## 環境負荷の低減

中期経営戦略

## 国内ネットワーク事業の効率化・収益力強化



ビッグデータの活用

中期経営戦略

グローバルビジネスの  
拡大・利益創出

マテリアリティの具体例

## 多様な人材の活躍に向けた取り組み

## NTTグループの社会・環境への取り組みに関する基本的な考え方

### 「NTTグループCSR憲章」を基本指針とした取り組み

NTTグループは、「NTTグループCSR憲章」を基本指針として、社会・環境に関する課題の解決を通じた持続的な成長の実現に努めています。

2015年9月の国連総会において、「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals:SDGs)」が決議されるなど、持続可能な社会の実現に向けた動きがグローバルに活発化しています。一方、NTTグループの事業活動領域もグローバルビジネス、B2B2Xモデルへと大きく事業領域の転換を進めていることを踏まえ、2016年5月にグループ各社が一体となってCSRを推進していくための重要な課題である「NTTグループCSR重点活動項目」を見直し、「NTTグループCSR憲章」を改定しました。また同年9月にはSDGsに対する賛同を表明するなど、社会・環境への積極的な取り組みを進めております。

「NTTグループCSR憲章」は、グループのあり方を表現した「CSRメッセージ」と、具体的な重点取り組み項目を示した4つの「CSRテーマ」から構成されています。



### <持続可能な開発目標 (SDGs)>

2015年9月に150を超える国連加盟国首脳が参加してニューヨークの国連本部で「国連持続可能な開発サミット」が開催され、2030年までに取り組むべき17のSDGsが採択されました。このSDGsには、貧困に終止符を打つための幅広い社会ニーズへの対応や気候変動等の問題へ対策が含まれており、企業も含めた全ての国と全ての人による行動が求められています。



## NTTグループCSR重点活動項目

| 人と社会のコミュニケーション |   |  |
|----------------|---|--|
| CSR重点活動項目      | 中期目標  | CSR定量指標及び目標  |
| ICTを通じた社会への貢献  | 「2020」「地方創生」を契機としたB2B2Xモデルを加速させる  | B2B2Xモデルの加速  |
| ICTアクセスの向上     | 「グローバルクラウドサービス」を軸とした多様なICTサービスを全世界に提供できる体制を強化する<br>高齢者や障がい者など、幅広いお客さまが利用できるICTサービスを提供する | グローバルサービス売上高：220億ドル(2017年度)<br>サービス提供国・地域数：拡大<br>アクセス網の光化カバー率：東日本エリア95%、西日本エリア93%<br>LTE人口カバー率：拡大<br>ユニバーサルデザイン製品・サービス提供件数：拡大  |
| お客さま満足の追求      | 付加価値の高い製品・サービスの提供や、きめ細かいサポート対応を実施する   | お客さま満足度調査：前年度以上<br>お客さまの声を活かした改善件数：前年度以上<br>コールセンターの応答率：前年度以上<br>設備利用率の向上：▲2,000億円以上(2017年度)<br>高効率な事業運営の確立：▲8,000億円以上(2017年度) |
| イノベーションの創出     | 将来にわたり、研究開発がNTTグループの重要な成長ドライバーであり続けるために、世界の情報通信技術をリードする先進的な研究開発を推進する                    | 特許出願件数<br>対外論文発表件数<br>国際標準化会合参加人日  |

| 人と地球のコミュニケーション   |  |  |
|------------------|--|--|
| CSR重点活動項目        | 中期目標   | CSR定量指標及び目標                                      |
| ICTの利活用による環境への貢献 | 自社のCO <sub>2</sub> 排出量を削減するとともに、ICTの利用によりバリューチェーンを含めた社会全体のCO <sub>2</sub> 排出量削減に貢献する | 社会のCO <sub>2</sub> 排出量の削減貢献量：自社排出量の10倍以上(2030年度) |
| 気候変動への対応         | 電力効率を向上させ、事業上の環境負荷の低減を図る   | 通信事業の電力効率：2013年度比で10倍以上(2030年度)                  |
| 事業上の環境負荷低減       | 廃棄物の最終処分率を抑え、資源の有効利用に努める   | 廃棄物の最終処分率：1%以下(2030年度)                           |

| 安心・安全なコミュニケーション   |                              |                                 |
|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| CSR重点活動項目         | 中期目標                         | CSR定量指標及び目標                     |
| 個人情報保護            | 個人情報の流出・漏えいを発生させない           | 個人情報の漏えい件数：0件                   |
| 情報セキュリティの強化       | セキュリティ人材の育成を図る               | セキュリティ人材数：1万人(2020年度)           |
| 通信サービスの安定性と信頼性の確保 | 通信サービスを安定的に提供し、重大通信災害を発生させない | 安定サービス提供率：99.99%<br>重大事故発生件数：0件 |

| チームNTTのコミュニケーション       |  |   |
|------------------------|--|---|
| CSR重点活動項目              | 中期目標   | CSR定量指標及び目標                             |
| ダイバーシティの推進             | 女性の活躍を積極的に進める  | 女性管理者登用率：6.0%(2020年度)                   |
| 障がい者雇用率(2017年度より新設)    | 障がい者雇用を拡大する  | 障がい者雇用率：2.0%(常用雇用労働者50名以上の場合)           |
| 人権の尊重                  | 国連ビジネスと人権に関する指導原則(ラギーフレームワーク)などの国際的原則を取り入れ、全ての事業所で人権を尊重した事業活動を行う | 確認された人権に関する違反件数：0件<br>人権に関する研修受講率：前年度以上 |
| バリューチェーン・マネジメントの強化(社会) | バリューチェーンまで含めた環境・社会に関するリスクを適切に管理する                                | 確認された高リスクサプライヤー件数：0件                    |
| 安全・健康・福祉の推進            | 人身事故や労働災害事故の未然防止に向けた安全対策強化と、従業員の安全意識を高める                         | 労働災害事故発生件数：0件<br>設備工事中の重篤人身事故発生件数：0件    |
| 特定保健指導実施率(2017年度より新設)  | 特定保健指導を実施し、社員の健康を保持する  | 特定保健指導実施率：60%                           |
| 魅力ある職場の実現              | 従業員が高い意欲を持って働くことのできる職場を提供する                                      | 従業員満足度：前年度以上                            |
| グループ一丸となった社会貢献活動の推進    | 社員が積極的にボランティア活動に参加する   | 社員のボランティア参加率：80%(2020年度)                |

\* 各CSR重点活動項目の詳細や、2017年3月期の実績値などについてはNTTグループサステナビリティレポート2017 (<http://www.ntt.co.jp/csr/report.html>) をご確認ください。

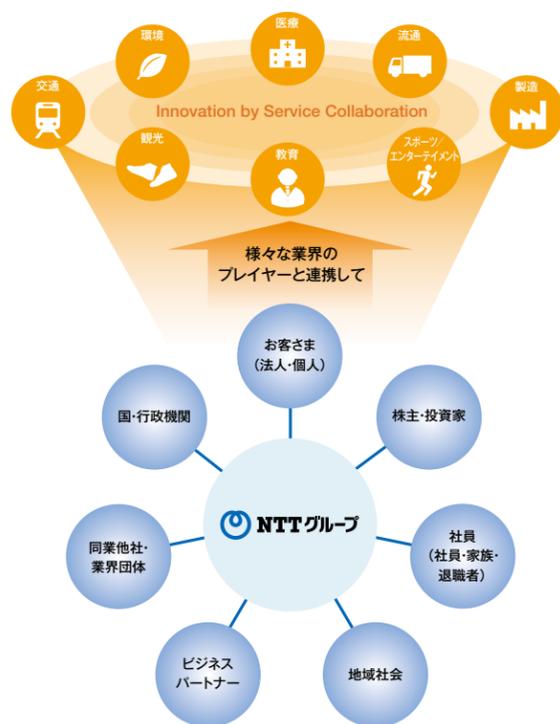
| NTTグループCSR憲章  |   |
|---|---|
| <p><b>CSRメッセージ</b></p> <p>私たちNTTグループは、お客さまの“バリューパートナー”として、最高のサービスと信頼を提供し、“コミュニケーション”を通じて、人と社会と地球がつながる安心・安全で豊かな社会の実現に貢献します。</p>                    |   |
| <p><b>CSRテーマ</b></p>  |   |
| <p><b>人と社会のコミュニケーション</b></p> <p>私たちは、社会の持続的発展のため、革新的ICTを開発・提供することでより豊かで便利なコミュニケーション環境を実現し、国内外のさまざまな社会的課題の解決に貢献します。</p>                            | <p><b>人と地球のコミュニケーション</b></p> <p>私たちは、グループ事業全体にわたって環境負荷を低減し、ICTの利活用による社会全体の環境負荷低減に取り組み、さまざまな地球規模での環境問題の解決に努めます。</p>                                |
| <p><b>安心・安全なコミュニケーション</b></p> <p>私たちは、社会を支え生活を守る重要なインフラを提供する企業グループとして、社会的・倫理的な課題の克服に真摯に取り組み、情報セキュリティの確保や災害・サイバー攻撃にも強い安心・安全なコミュニケーション環境を提供します。</p> | <p><b>チームNTTのコミュニケーション</b></p> <p>私たちは、“チームNTT”として、さまざまなパートナーの皆さまとともに高い倫理観と人権意識を持って事業に取り組み、ダイバーシティを尊重した働きやすい職場環境の整備や個の成長に努め、豊かな地域社会づくりに貢献します。</p> |

## NTTグループのステークホルダー・エンゲージメントの基本的な考え方

### 基本的な考え方

NTTグループは、グローバルに複雑化するバリューチェーンを持ち、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います。その中で、ステークホルダーは、私たちの事業に対して様々な要望や期待を持っています。それら期待や要望を理解し、事業活動に反映する上で、ステークホルダー・エンゲージメントが役立ちます。特に社会・環境問題に関しては、ステークホルダーの声にできるだけ応えていくことが、社会との信頼を築くと同時に、企業競争力を高め説明責任を遂行することにつながります。NTTグループは、適切なエンゲージメントを通じて、ステークホルダーとともに持続的な成長をめざします。なお、全てのエンゲージメントは、関連する法規制に従って実施しています。

### 社会・環境に関する課題の解決に貢献



### ステークホルダーの皆さまとの持続的な成長

### 主なステークホルダーに対するNTTグループの考え方

NTTグループは、国内外で事業を展開しており、事業の持続可能性を高めるため、様々なステークホルダーの皆さまの期待やニーズに向き合いながら、グループ一体となって事業を運営しています。

| お客さま (法人・個人)   |  |  |
|--|--|--|
| 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   |
| 「バリューパートナー」として選ばれるよう、社員一人ひとりがさらに高いCSRの意識を持ち、お客さまの立場に立った質の高い便利で安心・安全なサービスの提供を心がけます。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さま問い合わせ窓口の開設</li> <li>■ お客さま満足度調査の実施</li> <li>■ ウェブサイト、ソーシャルメディアの活用</li> <li>■ 年次報告書 (アニュアルレポートなど) の発行</li> </ul> | 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「バリューパートナー」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の還元を行ってまいります。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てまいります。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 株主総会、決算発表</li> <li>■ 個人投資家説明会の開催</li> <li>■ 機関投資家向け説明会の開催</li> <li>■ 年次報告 (アニュアルレポートなど) の発行</li> </ul> | 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CSR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社員への様々な施策に取り組みます。退職した方々とのコミュニケーションも大事にします。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員満足度調査の実施</li> <li>■ 定期的な面談</li> <li>■ 労使間の対話</li> <li>■ 企業倫理ヘルプラインの開設</li> <li>■ CSRカンファレンスの開催</li> </ul> | 社員が安心して働くことのできる職場づくりを推進し、社員の生活をサポートすることで、社員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むため。 |

| 地域社会                                 |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| NTTグループ各社と事業を通じた関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など、地域社会とともに歩みます。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会貢献活動を通じた支援・協働活動の実施</li> <li>■ 工事、設備構築等における近隣地域住民との折衝</li> <li>■ 寄附・スポンサー等による支援</li> </ul> | 豊かな地域社会づくりに貢献するとともに、地域社会の課題を理解・把握し、社会貢献や災害対策などを推進するため。 |

| 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、サービスとともに創造、展開していくことをめざします。    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ お問い合わせフォームの開設</li> <li>■ 調達方針・ガイドライン等の開示</li> <li>■ サプライヤー向けアンケートの実施</li> <li>■ サプライヤー向け説明会の開催</li> </ul> | 環境・人権など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、持続的な成長をするため。 |

| 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  |
| 日本だけでなくグローバル市場も視野に入れた、情報通信産業のあり方や方策について、ともに議論を深めていき、様々な社会的課題の解決とともに推進します。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業界団体などへの加入</li> <li>■ 会議等への参加</li> </ul> | 情報通信業界のあり方や施策について議論を深め、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・環境などの政策を司る国及び地方自治体                  |   |  |
| 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などを踏まえながら、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"> <li>■ 法令・規制への対応</li> <li>■ 政策への提言</li> <li>■ 官民共同プロジェクトへの参画</li> </ul> | 国及び地方自治体の方針等に適切に対応するとともに、国や自治体が抱える社会的課題の解決に貢献するため。 |

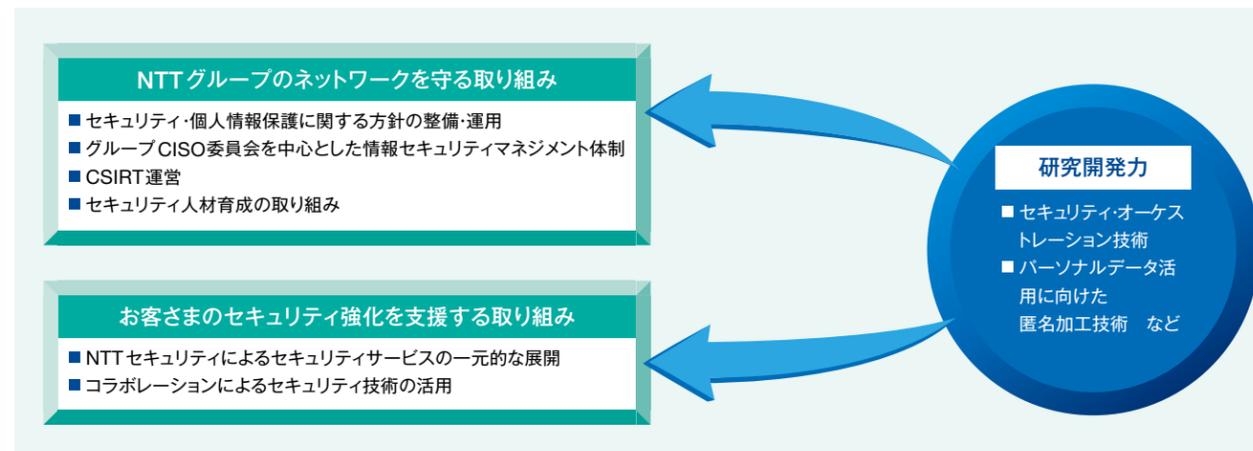
## マテリアリティの具体例① 情報セキュリティ・個人情報保護の強化



NTTグループでは、個人のお客さまから法人のお客さまに至るまで、多数の個人情報をお預かりしています。近年、国内外で大規模な個人情報漏えい事件が発生し、お客さまからの個人情報保護への要求は高まっています。また、EU(欧州連合)の個人情報保護規則など、法規制の面からも個人情報管理の徹底がますます求められています。

このような中、個人情報の漏えいが発生することは、NTTグループの企業価値の毀損やお客さまの流出など、事業運営に様々な影響を及ぼす可能性があるため、情報セキュリティ・個人情報保護を強化し、情報の管理を徹底していく必要があります。

### NTTグループにおける情報セキュリティ・個人情報保護に向けた取り組みのイメージ



### NTTグループのネットワークを守る取り組み

#### □ セキュリティ・個人情報保護に関する方針の整備・運用

NTTグループでは、「NTTグループ情報セキュリティポリシー」のもと、お客さま情報、株主さま情報、社員情報などに関する方針や規則を制定しています。

グループ各社においてもそれぞれ事業にあわせた個人情報保護体制を確立しており、個別の方針を定めるとともに、情報セキュリティ管理を推進する組織の設置やセキュリティ対策システム導入など、様々な取り組みを実施しています。

#### □ グループCISO委員会を中心とした情報セキュリティマネジメント体制

情報セキュリティマネジメント体制として、NTTの代表取締役副社長がCISO (Chief Information Security Officer) として情報セキュリティの最高責任者を担い、NTTグループの情報セキュリティの管理を徹底しています。2015年には「グループCISO委員会」を設置し、情報セキュリティに関する

具体的には、情報への不正なアクセス・情報の紛失などの防止、ウイルス対策や外部への情報持ち出しなどを管理するセキュリティ対策システムの導入など、物理面、システム面での厳格なセキュリティ対策を実施しています。また、社員教育を徹底し、委託先への適切な監督など、情報保護に向けた取り組みを継続的に実施しています。

#### □ CSIRTの運営

NTTグループCSIRT (Computer Security Incident Response Team) として2004年に「NTT-CERT」を立ち上げ、NTTグループに関連するセキュリティインシデント情報の受け付け、対応支援、再発防止策の検討、トレーニング

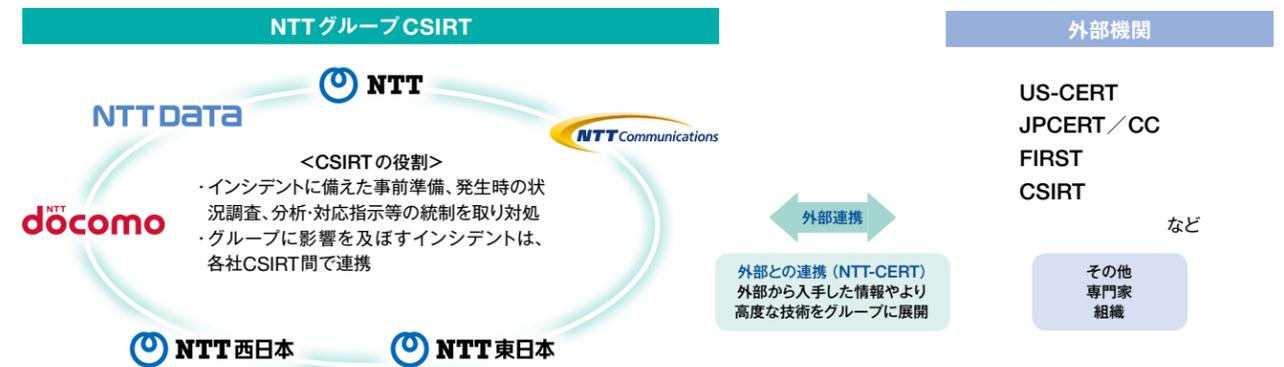
取り組み方針の策定、各種施策の計画・実施、人材育成など、情報セキュリティ管理を徹底できる体制を整備して、情報セキュリティに関する課題解決にあたっています。グループ各社においてもそれぞれ同様の体制が設けられており、連携して対応しています。

プログラムの開発及びセキュリティ関連情報の提供などを行っています。さらに、NTTグループのセキュリティ分野における取り組みの中核として、情報セキュリティに関する信頼できる相談窓口を提供し、NTTグループ内外の組織や専門

家と協力して、セキュリティインシデントの検知、解決、被害極小化、及び発生の予防を支援することにより、NTTグループ及び情報ネットワーク社会のセキュリティ向上に貢献しています。

NTT-CERTは、US-CERTやJPCERT/CCと連携するとともに、FIRSTや日本シーサート協議会への加盟等により

国内外のCSIRT 組織と連携し、動向や対策法等の情報共有を行っています。また、内閣サイバーセキュリティセンター (NISC) が主催する分野横断的演習にも参加し、ノウハウ共有・情報収集に努めています。加えて、NTT-CERTはグループ各社のCSIRT 構築を推進し、対応能力の向上にも努めています。



#### □ セキュリティ人材育成の取り組み

サイバー攻撃による被害や情報漏えいの事件が社会問題となるなど、情報セキュリティに関する脅威が高度化・多様化しています。また、IoTの更なる拡大により、ネットワークに接続するデバイスも飛躍的に増大し、セキュリティを確保すべき対象も飛躍的に増大していきます。一方、現在、国内企業において、情報セキュリティに従事する技術者約26.5万人のうち、約16万人が業務遂行に必要なスキルが十分でないといわれています。このような背景を踏まえ、NTTグループは、グループ内のセキュリティ人材強化の取り組みを進めるとともに、さらに国レベルでの取り組みも必要との考えから、政府や企業、教育機関と提携し、日本におけるセキュリティ人材育成にも貢献しています。

NTTグループは、グループ内のセキュリティ人材育成強化のため、2014年11月に、2021年3月期までに国内のセキュ

リティ人材を現在の約2,500人から約1万人へ増加させることを目標に掲げ、人材タイプや人材レベルに応じた人材育成施策をグループ各社で推進しています。2017年4月末現在のセキュリティ人材の認定数は、当初より加速し、約3.1万人となっています。今後は、セキュリティ分野における業務の中核を担う上級・中級人材の更なる拡大に向け、より実践的な育成プログラムの拡充に取り組んでいきます。

加えて、サイバーセキュリティに関する産業界の協力体制構築、産業界に必要な人材像の定義・見える化、産業界の円滑な人材育成を目的として2015年6月に発足した「産業横断サイバーセキュリティ人材育成検討会」に発足当初から事務局として参加しているほか、2015年に早稲田大学に「NTT 寄附講座：サイバー攻撃対策講座」を設立して産学連携で人材発掘・育成を進めるなど、様々な取り組みを通じて国レベルでの人材育成にも貢献しています。

|       |    | 人材レベル別呼称                   | 人材タイプ                    |          |             |
|-------|----|----------------------------|--------------------------|----------|-------------|
|       |    |                            | セキュリティマネジメント・コンサル        | セキュリティ運用 | セキュリティ開発・研究 |
| 人材レベル | 上級 | セキュリティマスター<br>セキュリティプリンシパル | 業界屈指の実績を持つ第一人者の輩出        |          |             |
|       | 中級 | セキュリティプロフェッショナル            | 深い経験と判断力を備えたスペシャリストの増強   |          |             |
|       | 初級 | セキュリティエキスパート               | 必須知識を持ち担当業務を遂行できる実務者の底上げ |          |             |

お客様のセキュリティ強化を支援する取り組み

NTTセキュリティによるセキュリティサービスの一元的な展開

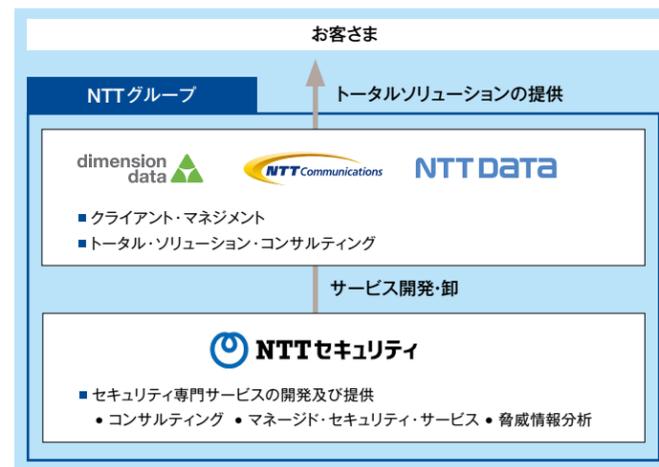
IoTやAIといった次世代技術の普及による新たなリスクに対応する高付加価値なセキュリティサービスを積極的に開発し、ワールドワイドに提供するため、グループ各社のセキュリティ専門技術をグローバルに集約し、2016年8月よりNTTセキュリティ株式会社として事業を開始しています。

セキュリティサービスに関するグローバルで一元的な組織体制を構築することで、セキュリティサービスに関するグループのCoE(センターオブエクセレンス)として、イノベティブなセキュリティサービスを開発し、グループ会社がお客さまに提供するトータルICTソリューションに高度なセキュリティ機能を提供しています。独自のセキュリティ高度分析プラットフォーム(SIEM)にはNTT研究所の技術を組み込んでおり、市販のセキュリティツールでは対応できない脅威や攻撃に対する事前防御、早期検知、遮断などのサー

ビスを提供しています。また、NTTセキュリティでは、GTIP(グローバル脅威情報プラットフォーム)を開発・運営し、グローバルに展開するマネージド・セキュリティ・サービスやハニーポット(おとりのシステム)などから収集される情報をグローバルで一元的に集約・解析することにより、敵対者の存在、能力、具体的な攻撃手法など、セキュリティ対策に有効な情報(セキュリティインテリジェンス)を収集し、グローバルで活用することで、お客さまのICT環境を防御することに役立てています。

今後は、NTTグループ各社との営業連携、サービス連携を一層進め、セキュリティが組み込まれたエンド・トゥ・エンドのビジネスソリューションの更なるグローバル展開をめざしていきます。

<NTTグループ各社との連携イメージ>



コラボレーションによるセキュリティ技術の活用

三菱重工業株式会社との共同開発により、社会基盤などで使われている産業機器に対するサイバー攻撃を自動検知し、防御策を施す制御システム向けの試作機を開発するなど、

<主な受注事例>



コラボレーションによるセキュリティ技術の開発等を進めています。詳しくは83ページをご参照ください。

NTTグループの情報セキュリティ・個人情報保護への取り組みを支える研究開発力

セキュリティR&Dの方向性

セキュリティは、世界のクラウドサービスで優位性を保ち、またB2B2Xモデルによる新たなビジネス創出に向けた確かな基盤を構築していく上で、極めて戦略的に重要性が高い開発テーマです。昨今のセキュリティを取り巻く環境変化に

対応し、NTTグループが提供するクラウドサービスやコミュニケーションサービスの更なる安心・安全に貢献するための研究開発として、大きく3つのセキュリティR&Dの方向性を定めています。

セキュリティR&Dの方向性

- 激化・巧妙化するサイバー攻撃への対抗
- IoTの進展等に伴う新たな脅威への対応
- データ交換・蓄積・活用時のセキュリティ向上

具体的なR&Dの取り組み

- サイバー攻撃の脅威に対抗するための「守りの技術」の開発
- NTTグループのネットワーク基盤を含む重要インフラなどの防御力向上への貢献 (具体例)セキュリティオーケストレーション技術など
- パーソナルデータ活用などのための「攻めの技術」の開発
- グループ各社の商材の付加価値向上への貢献 (具体例)匿名加工技術など

研究開発の具体例

<セキュリティ・オーケストレーション技術>

サイバー攻撃は年々、巧妙化・高度化し続けています。とりわけ社会インフラ全体に影響を及ぼし得るネットワークに関するセキュリティへの迅速で効果的な対策が求められています。NTTグループが開発を進める「セキュリティ・オーケストレーション技術」は、超大規模なトラフィックで回線帯域を埋め

尽くす反射型DDoS攻撃などを、正常通信を阻害することなく、最適なポイントで遮断するほか、自動制御によって自律的にネットワークを回復する技術です。NTTグループでは、今後、この技術をネットワーク全体に導入することを検討しています。

<活用イメージ>



SDNコントローラが各境界ルーターと標的サイト至近の収容ルーターを連動させることで攻撃トラフィックのみの遮断を実現

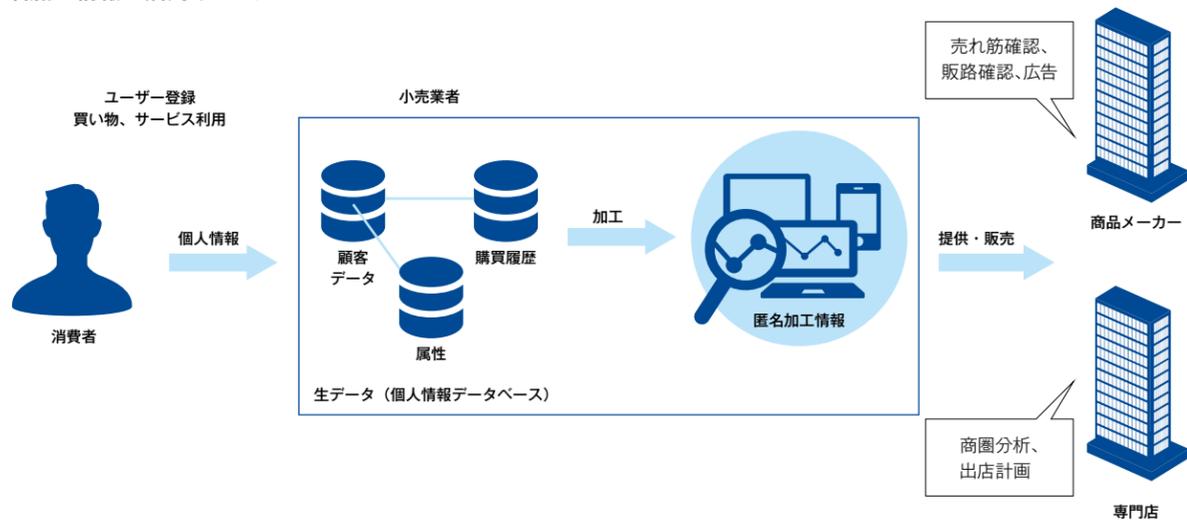
防御処理によりネットワーク輻輳が解消パケットロス率は0%に

<パーソナルデータ活用に向けた匿名加工技術>

ビッグデータやパーソナルデータの利活用に対して、適法かつプライバシーに配慮した規律が求められる中、2017年5月より改正個人情報保護法が全面施行され、「匿名加工情報」に関する取り扱いが定められました。「匿名加工情報」とは、個人情報を特定の個人が識別できないように加工し、かつ、復元することができないようにしたもので、一定の規律のもと、この加工情報を流通できるようにする制度です。本来、個人情報の第三者への提供には本人の同意取得が必要ですが、匿名加工情報は本人の同意取得が不要というメリットがあります。このため、適切に活用することで新たなビジネス創出が期待できます。

匿名加工したデータを実際のビジネスで活用するためには、匿名化によって法が要求する手続き等や安全性を満たすことはもちろん、データを有効に活用できる有用性が高くなるように加工することが重要です。NTTグループでは、数学的手法を活用して、パーソナルデータを、利用目的や条件に応じて安全性と有用性を両立させつつ、高度に匿名化する技術を開発しました。パーソナルデータを守る技術を競うコンテストで優勝したほか、実際にデータを持っている事業者との実証実験などを通じて、サービス提供に向けた準備を進めていきます。

匿名加工情報の活用イメージ



岡本フェローがRSA Conference 2017において「Excellence in the Field of Mathematics」を受賞

NTT セキュアプラットフォーム研究所 岡本特別研究室長 岡本 龍明 (NTTフェロー) が、世界的な情報セキュリティカンファレンスであるRSA Conference 2017 (RSA Conference Awards) においてRSA会議賞の一つである「Excellence in the Field of Mathematics」を受賞しました。

■ RSA 会議賞について

RSA 会議賞 (RSA Conference Awards) は、1998年に創設された賞で、数学、情報セキュリティ、政策の3つの分野で、毎年それぞれに生涯で優れた業績を上げた個人 (もしくは組織) に原則1人 (組織) ずつ送られます。

数学分野 (「Excellence in the Field of Mathematics」) の歴代受賞者は、現代暗号を創始した研究者をはじめとして暗号分野において最も高い貢献を行った研究者であり、本賞は暗号分野において最も権威のある賞の一つとされています。

今回、岡本特別研究室 岡本フェローのこれまでの暗号研究における業績が認められ、「Excellence in the Field of Mathematics」を受賞しました。



災害への取り組み

大規模災害を見据えた通信サービスの安定性と信頼性の確保

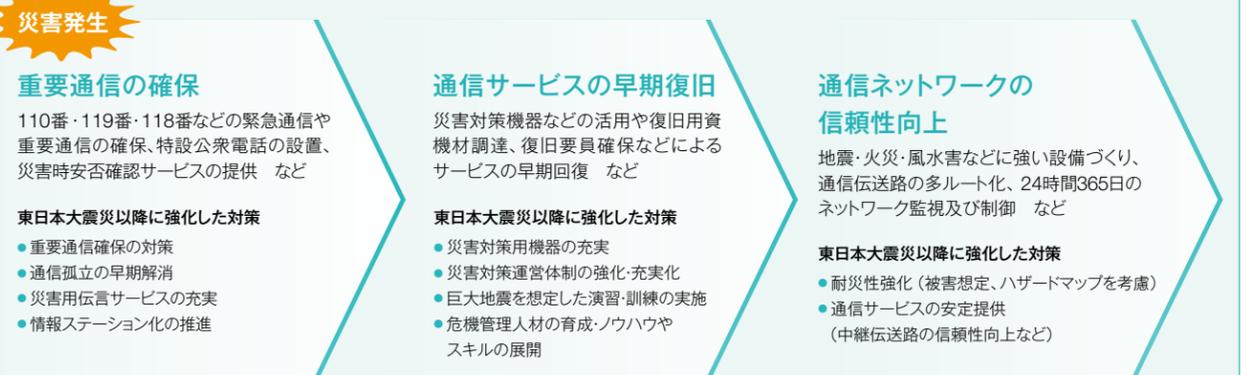
NTTグループでは、「通信ネットワークの信頼性向上」「重要通信の確保」「通信サービスの早期復旧」を災害対策の基本と位置づけ、東日本大震災以降はこれらをさらに強化しています。

具体的には、通信サービスが途切えないよう、通信伝送路の多ルート化や通信ビル・通信基地局の停電対策、通信ビルの耐震性強化などを図り、通信の信頼性向上に努めています。また、移動電源車などの災害対策機器を充実させて全国に配備するとともに、大規模災害を想定した訓練も繰り返し実施しています。そして災害発生時には、災害対策本部などの非常態勢を速やかに構築し、災害対策基本法に基づく指定公共機関として緊急通信や重要通信を確保できるよう、日々対策に取り組んでいます。

なお、2017年3月期の通信事業4社 (NTT 東日本、NTT 西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ)における重大事故発生件数\*1は2件、安定サービス提供率\*2は99.99%でした。

\*1 電気通信役務の提供を停止または品質を低下させた、以下の条件を満たす事故の件数。  
 ・緊急通報 (110番・119番など) を扱う音声サービス: 1時間以上かつ3万人以上  
 ・緊急通報を扱わない音声サービス: 2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ10万人以上  
 ・インターネット関連サービス (無料): 12時間以上かつ100万人以上、または24時間以上かつ10万人以上  
 ・その他の役務: 2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ100万人以上  
 \*2 (1-重大事故総影響時間 (影響ご利用者数×重大事故対象時間) / 主要サービス提供総時間 (ご利用者数×24時間×365日)) × 100 (%)

NTTグループの災害対策に関わる基本方針



お客様の災害復旧、事業継続への貢献

NTTグループは、災害時でも絶やすことが許されない日本の情報通信を、100年以上守り続けてきました。その確かな実績とノウハウをもとに、お客様の事業継続を支援するソリューションビジネスを展開しており、今後さらに重要な事業の機会になると考えています。

昨今の気候変動の影響による大雨や台風の増加など、自然災害による被害が多発することで、水害、雷害、停電などのリスクが高まるとともに、発生した際の被害も甚大なものとなってきています。被災者の支援や早期復旧を

図るため、多くの企業においては、災害などの緊急事態が発生したときでも、重要業務の継続、早期復旧を可能とする対策が必要とされています。

NTTコミュニケーションズ、NTTデータを中心としたデータセンターサービス・クラウドサービスや、NTTファシリティーズでの建物・電力に関する技術など、幅広い分野での事業継続ソリューションビジネスの展開により、お客様の災害復旧、事業継続への貢献を進めていきます。

## マテリアリティの具体例② 環境負荷の低減



### 基本的な考え方

CO<sub>2</sub>削減をはじめとした環境負荷の低減は、国際的にも持続可能な社会の形成のために解決すべき重要な課題と認識されています。NTTグループは、「グローバルビジネスの拡大・利益創出」と「B2B2Xビジネスの拡大」を事業戦略の

基軸として、中長期的に持続可能な事業の発展をめざしており、発展を支える不可欠な要素として、各ステークホルダーとの協働を通じて、積極的に環境負荷低減の取り組みを進めています。

### NTTグループ環境宣言

NTTグループでは、ステークホルダーの皆さまとともに創っていく地球環境の未来像と、その実現に向けた環境活動を通じて、私たちがどのような企業でありたいかを描き、それを「NTTグループ環境宣言」としてまとめました。「人と地球が調和する未来」、そこでは世界中のあらゆるものがつながる持続可能な社会が実現されている、そのような未来の実現

に向けて、私たちNTTグループは環境貢献の最先端企業の一員として力を十分に発揮できることをめざし、日々の環境活動に取り組んでいきます。

人と地球が調和する未来について、私たちは3つの姿を描きました。この3つの未来の姿をめざして、ICTサービスや最先端技術の提供などで貢献していきます。

**NTTグループ環境宣言**

**人と地球が調和する未来  
私たちは環境貢献の最先端へ**

私たちは、めざす未来を実現するために3つのテーマを掲げ、ICTサービスや最先端技術の提供などで貢献していきます。

**社会が低炭素化している未来へ**

世界がめざすCO<sub>2</sub>排出量の大幅削減と、気候変動への適応に貢献します。

**資源が循環している未来へ**

資源の有効利用に貢献します。

**自然と共生している未来へ**

生態系の保全に貢献します。

### 環境目標2030

環境宣言で掲げた未来の実現に向けた道しるべとして、2031年3月期までの環境活動の目標である「環境目標2030」を設定しました。

環境目標2030では、NTTグループの環境に関する重点課題である「気候変動」と「エネルギー」、「資源」及び「生態系」について、目標を掲げています。社会が低炭素化している未来に向けては、「社会からのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量」「NTTグループの事業の電力効率」「気候変動適応への貢献」について、資源が循環している未来へ向けは、「廃棄物の最終処分率」について、そして、自然と共生している未来へ向けは、「生態系保全の取り組み」についての目標を設定しています。

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <p>社会が低炭素化している未来へ</p> | NTTグループによる社会のCO <sub>2</sub> 排出の削減貢献量を、NTTグループ自身の排出量の10倍以上とします。<br><br>通信事業（データセンター含む）の通信量あたりの電力効率を、2014年3月期比で10倍以上とします。<br><br>気候変動への適応に貢献するため、あらゆる活動を通じた取り組みを積極的に推進します。また、ステークホルダーの皆さまとも協働していきます。 |
| <p>資源が循環している未来へ</p>   | NTTグループが排出する廃棄物の最終処分率について、ゼロエミッション*を達成します。  |
| <p>自然と共生している未来へ</p>   | 生態系を保全するため、あらゆる活動を通じた取り組みを積極的に推進します。また、ステークホルダーの皆さまとも協働していきます。  |

\* NTTグループでは、最終処分率1%以下をゼロエミッションとして定義しています。

### 環境負荷の全体像

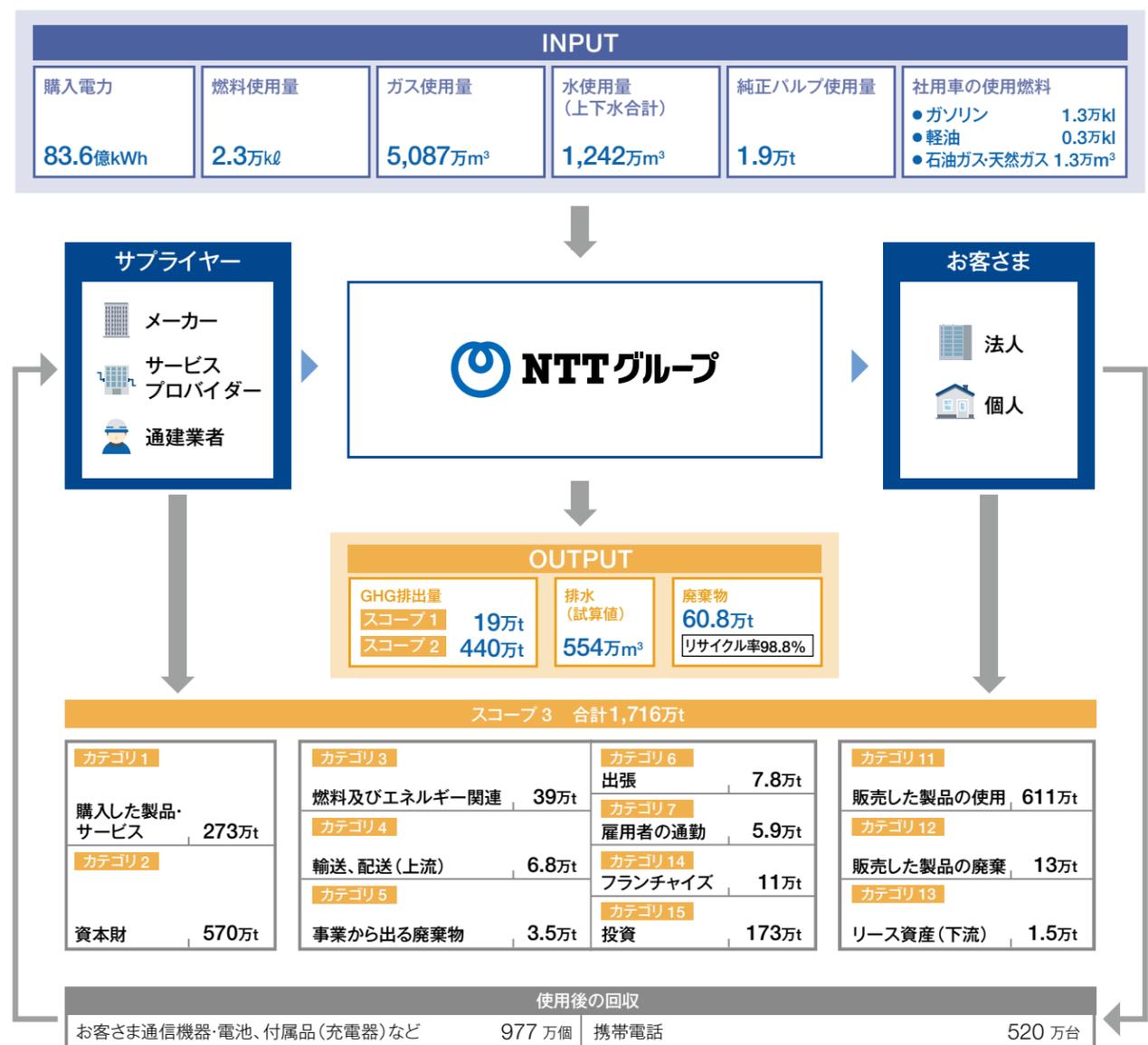
NTTグループでは、事業活動に伴って発生する環境負荷をできるだけ低減していくために、「事業活動を通じて、どのような資源・エネルギーを使用し、その結果、どのような環境負荷が発生しているか」について把握・分析に努めています。

また、事業活動に伴って自社で発生する環境負荷に加えて、ICTサービスなどを提供するにあたって間接的に排出される「バリューチェーン全体を通じた温室効果ガスの排出量（スコープ3）」も算定・公表しています。

2017年3月期のスコープ3は1,716万トンとなりました。このうちカテゴリ1（購入した製品・サービス）、カテゴリ2（資本財）、カテゴリ11（販売した製品の使用）の3つのカテゴリが全体の85%以上を占めており、「グリーン調達ガイドライン」に基づく低環境負荷製品の導入促進や、お客さまが使用される機器の省電力化の取り組みを進めています。

※スコープ1：燃料などの使用による直接排出量、スコープ2：電力などのエネルギー利用に伴う間接排出量、スコープ3：バリューチェーン全体を通じた温室効果ガスの排出量。  
※カテゴリ：スコープ3について、バリューチェーンのうち、自社以外の活動である「購入した製品やサービスに関する活動（上流）」と「販売した製品やサービスに関する活動（下流）」を、さらに15に細分化した区分。

### NTTグループのマテリアルバランス\*（2017年3月期）



\* 事業活動で必要とされる資源・エネルギーの量と、それに伴う廃棄・排出量との関係。

社会のCO<sub>2</sub>排出削減への貢献

NTTグループによる社会からのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量

ICTは、例えば、書籍や音楽・映画などのデジタルコンテンツ化により、書籍やCD・DVDなどを配送するためのエネルギー消費が低減できるなど、物や人の移動の代替効果のほか、生活や仕事の効率化などを通じて、暮らしや社会の環境負荷低減に貢献しています。

NTTグループでは、2031年3月期の目標として、NTTグループのサービス・技術などを提供することで削減可能な社会からのCO<sub>2</sub>排出量を、NTTグループ自身の排出量の10倍以上とする目標を設定しています。

2017年3月期のNTTグループによる社会からのCO<sub>2</sub>排出削減量は、NTTグループ自身のCO<sub>2</sub>排出量の8.9倍となりました。これは、スマートフォンの普及や、高速・大容量ネットワークの更なる拡大に伴い、動画配信などの新しいサービスの普及が進み、通信に必要なエネルギー消費を上回る環境負荷を減少できたことによるものです。

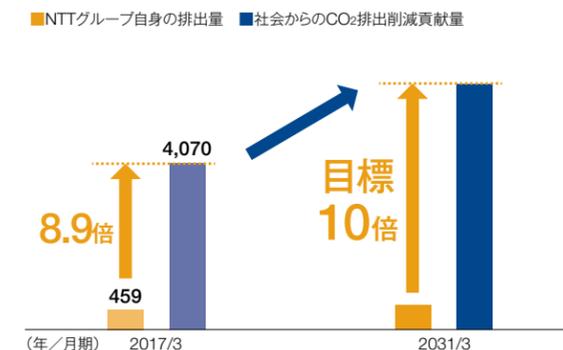
NTTグループでは引き続き、様々な分野において、ICT活用による社会の環境負荷低減に取り組んでいきます。

設備の省エネ化による自らのCO<sub>2</sub>排出抑制

地球温暖化の原因とされるCO<sub>2</sub>をはじめとした温室効果ガスの排出をいかに削減していくかは、世界的にも重要な社会的課題になっています。NTTグループの主要事業領域であるICT分野においても、その発展に伴い、大容量の情報処理や、大規模サーバーの冷房などに伴う電力使用量の増加が懸念されており、ICT企業に対する省エネルギー化の要求が高まっています。

NTTグループは、データセンターサービスなども含め、様々なICTサービスを提供していますが、サービス提供のために購入する電力が、CO<sub>2</sub>排出要因の95%以上を占めています。そのため、CO<sub>2</sub>排出削減のためにも、省エネルギー化の取り組みを推進しています。

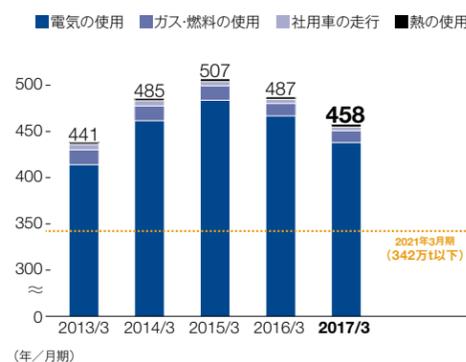
NTTグループのICTによる社会からのCO<sub>2</sub>削減効果 (万t-CO<sub>2</sub>)



※ 社会からのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量は、ICTサービス等により得られる省エネルギーの効果からCO<sub>2</sub>量で数値化しています。省エネルギー効果の数値化には、TTC(情報通信技術委員会)の標準「ICT製品、ネットワーク、サービスの環境影響評価手法(JF-L1410)」と、日本LCAフォーラムの「ICT(情報通信技術)事業の組織のLCA」研究会の算定方法を参考にしています。  
※ 集計対象範囲は日本国内。

また、NTTグループの購入電力量は年間80億kWh以上と、大量の電力を利用していることから、「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」に起因する電力価格の上昇により、今よりも大きな財務的影響を受けるリスクがあります。そのため、財務的な観点からも設備の省エネ化によるCO<sub>2</sub>抑制に取り組んでいます。具体的には、通信設備の集約やエネルギー効率の高い機器への更改、空調最適制御システムや直流給電システムなどの新技術導入など、2017年3月期は電力使用によるCO<sub>2</sub>排出量削減対策に約86億円の投資を実施しました。その結果、成り行きから約9.2億kWhの電力使用量の削減を実現しました。このように低炭素社会の実現に向けて貢献するとともに、自らの財務的リスクの低減にも努めています。

事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量 (万t-CO<sub>2</sub>)



NTTグループのCO<sub>2</sub>排出量の内訳

| 年/月期                       | 2013/3 | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 電力起因のCO <sub>2</sub> (万t)  | 417    | 461    | 484    | 467    | 438    |
| (内訳)                       |        |        |        |        |        |
| 電力(億kWh)                   | 85.6   | 85.2   | 89.5   | 87.4   | 83.6   |
| 排出係数(kg/kWh)*              | 0.488  | 0.541  | 0.540  | 0.534  | 0.524  |
| ガス・燃料のCO <sub>2</sub> (万t) | 16.4   | 16.4   | 15.9   | 13.9   | 13.4   |
| 社用車のCO <sub>2</sub> (万t)   | 5.9    | 5.5    | 4.7    | 4.2    | 3.8    |
| 熱のCO <sub>2</sub> (万t)     | 1.6    | 2.0    | 2.6    | 2.7    | 2.9    |
| CO <sub>2</sub> 排出量合計(万t)  | 441    | 485    | 507    | 487    | 458    |

\* NTTグループが各電気事業者ごとに使用している電力量に応じて、各電気事業者が毎年公表している排出係数を加重平均した値です。  
※ 集計対象範囲は日本国内  
※ CO<sub>2</sub>以外の温室効果ガスを除く

通信事業の電力効率

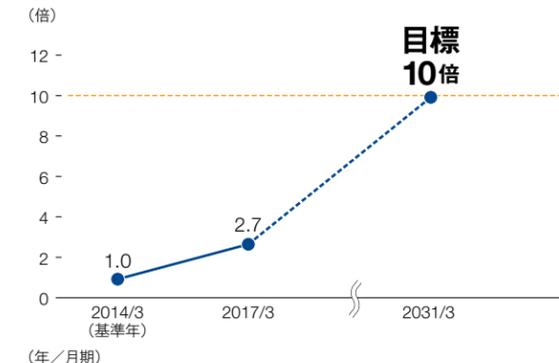
電力効率の向上

NTTグループでは、2031年3月期の目標として、データセンターを含めた通信事業\*の通信量あたりの電力効率を、2014年3月期比で10倍以上とする目標を設定しています。電力は通信事業継続に不可欠であり、電力利用の効率を上げることは、事業継続リスクの回避と、気候変動の緩和の両面につながると考えています。

2017年3月期の通信事業の電力効率は、省エネ性能ガイドラインに基づく、省エネルギー性能の高い機器の導入や、ネットワーク構成の効率化を進めたことで、2014年3月期比で2.7倍となりました。

\* 国内の主要5社 (NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、NTTデータ)を対象

通信事業の電力効率 (倍)



データセンター等の省エネ化

NTTコミュニケーションズはPUE\*1=1.2、NTTコムウェアはPUE=1.1以下という世界最高レベルのエネルギー効率を有するデータセンターを有しており、他のデータセンターにおいても「省エネ性能ガイドライン」に基づき、最も省エネ性能の高いレベル(5つ星)の装置を導入するなど、PUE向上に向けた取り組みに努めています。NTTファシリティーズでは、NTTグループの通信ビル・データセンターの消費電力を削減する電源装置と空調装置の高効率化技術の確立や、データセンター向け統合空調制御システムの開発等に取り組んでいます。NTTグループの通信ビル・データセンターの省エネ化に向け、HVDC(高電圧直流)\*2整流装置の導入を2015年3月期から本格的に進めており、これまでに約400ビル(2017年3月現在)で進めるなど、NTTグループ全体でエネルギー利用の効率化・コスト削減に貢献しました。今後も、

HVDC(高電圧直流)整流装置の導入によるICT分野全体の省エネルギー化を推進していきます。

また、一部のデータセンターでは再生可能エネルギーを導入しています。NTT東日本の駒込データセンターでは、5kWの太陽光発電システムを構築しており、このほかNTT東日本の千葉データセンター、NTT西日本の大阪データセンター、NTTコミュニケーションズの東京第2データセンター、東京第4データセンター、東京第5データセンター、高松第2データセンターにおいても太陽光発電システムを保有し、データセンターの省エネ化を進めています。

\*1 Power Usage Effectiveness:データセンター全体の消費電力をサーバーなどのIT機器の消費電力で割った値。PUEは1より大きい数字であり、1に近いほど、そのデータセンターのエネルギー使用の効率が優れていることを示す。

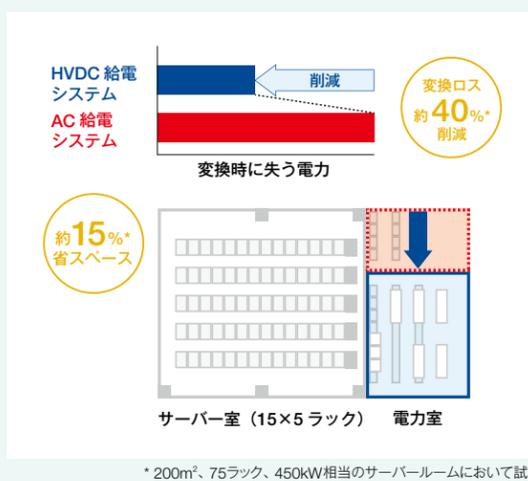
\*2 外部から供給された交流電力を内部のICT機器に給電する過程で行われる、交流・直流、直流・交流の電力変換回数を減らすことで、データセンター全体の電源変換効率の向上を図る給電システム。高電圧にすることで電気が流れやすくなるため電線を細くすることができ、省エネ・省資源の両面の貢献が期待できる。

HVDC(高電圧直流)整流装置の導入促進

AC(交流)UPS給電システムと比較して、導入後の運用を含めたトータルコストの低減が可能なHVDC(高電圧直流)給電システムの更なる導入促進を図るため、低価格版HVDC(高電圧直流)整流装置を開発、2016年10月に販売を開始しました。

今後も、周辺装置を含めた更なる価格低減を継続するとともに、HVDC(高電圧直流)給電システムのメリットを最大限活かせるようICT機器まで含めたパッケージ提案をベンダーと連携して行っていきます。そしてグループ外のデータセンターや、企業内サーバーールームなどへの導入を促進し、ICT分野全体の省エネルギー化を推進していきます。

<HVDC整流装置のメリット>



## マテリアリティの具体例③ 多様な人材の活躍に向けた取り組み



市場の変化や多様化するお客さまニーズに対応し、お客さまに選ばれ続ける「バリューパートナー」となるため、多様な社員の能力を最大限に発揮することは重要な経営課題だと考えています。具体的な取り組みとして(1)ダイバーシティの推進、(2)働き方改革の推進、(3)人材育成・評価・配置プロセスの充実などに努めています。

### ダイバーシティの推進

#### 基本的な考え方

NTTグループは、お客さまに選ばれ続ける「バリューパートナー」となるため、多様な人材の受容と活用によるイノベーション創発と企業力強化を目的に、ダイバーシティ・マネジメントを重要な経営戦略と位置づけ、性別や年齢、人種、国籍、障がいの有無、性的指向、性自認などにかかわらず、多様な人材が活躍できる職場づくりに取り組んでいます。2007年10月に「ダイバーシティ推進室」を持株会社であるNTTに設置し、2008年4月までにダイバーシティ推進担当をグループ各社に配置しました。以後、ダイバーシティ推進室と各社のダイバーシティ推進担当が連携して、社員のワーク・ライフ・マネジメント支援、多様化する社員のキャリア開発支援、企業文化・風土の改革に向けた啓発活動を進めています。また国籍を問わずシニアマネジャーを対象とした研修の中でグループのダイバーシティに関して議論するなど、グループ

#### 女性の活躍推進

NTTグループでは、「女性リーダーの育成」「仕事と育児の両立支援」「働き方改革」など、グループ各社の実情に合わせた施策を展開しています。2017年3月期は、育児休職中の社員に対する社内情報の提供や育児休職者・職場復帰者向け研修、事業所内託児所の設置推進、ダイバーシティへの理解促進を図るeラーニングの実施などに引き続き取り組みました。

さらに、多様な人材のアイデアや価値観を経営やサービスに活かすため、2021年3月期までに国内の女性管理者(課長相当職以上)比率を、2013年3月期の2.9%から6.0%への増進をめざす「女性管理者増進計画」を2013年12月に発表し、NTTグループ計41社\*において女性管理者の育成と登用を強化しています。2017年3月期の女性採用と登用に関する実績は、女性管理者比率4.6%、新卒採用女性比率30%となっており、これらの数値は、内閣府「女性の活躍『見える化』サイト」で公表しています。また、2016年4月に施行された女性活躍推進法に基づく優良企業認定マーク「えるぼし」の最高位(3段階目)をNTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズが取得しています。

全体で多様な人材の活用を進めています。

また、年に2回、ダイバーシティ推進会議を開催し、各社の取り組みをNTTグループ全体で共有するとともに、女性管理者比率、障がい者雇用状況など、ダイバーシティ推進数値のモニタリングを行っています。

#### 雇用の状況



\*1 2017年3月31日現在のNTTグループ連結907社の概算人数  
\*2 2017年3月31日現在のNTTと国内の直接帰属会社及び各社の事業分限会社(計41社)の概算人数  
\*3 課長クラス以上

加えて、女性管理者層のネットワークづくりや後輩育成への動機づけを目的に、NTTグループ合同でフォーラム・研修を随時開催しています。

\* NTTグループ計41社：NTTと国内の直接帰属会社及び各社の事業分限会社(計画策定時59社、現41社)

#### 女性管理者登用率



\* NTTと国内の直接帰属会社及び各社の事業分限会社(計41社)の人数  
\* 課長クラス以上

#### 外国人採用の状況

NTTグループは、ダイバーシティ・マネジメントを重要な経営戦略と位置づけており、人種、国籍にかかわらず、多様な人材が活躍できる職場づくりを積極的に進めています。

採用や登用について、日本人と変わらない条件で実施しているほか、面接やプレゼン機会における英語環境での実施などを可能としています。NTTグループにおける2017年3月期の外国人採用実績は、国内主要会社全採用者1,504人中79人(約5.3%)でした。

#### 外国人採用者比率\*



\* 新卒、中途、正社員化を含めた全ての外国籍の採用数

#### LGBT等性的マイノリティに対する配慮

ダイバーシティ・マネジメントについては、2007年から順次、NTTグループの主要各社に専任組織(ダイバーシティ推進室など)を設けて、女性活躍推進や障がい者雇用促進などに取り組んでおり、昨今の社会的な課題認識の拡大を背景に、グループ内におけるLGBT等性的マイノリティに対する取り組みを推進しています。

NTTグループは、性的指向や性自認にかかわらず、誰もが自分らしく生き、働ける組織、社会の実現をめざして、多様性受容、能力の最大化に対する意欲の向上と効率的な働き方を可能とする環境づくりを推進しています。2016年4月より、重要なライフイベントに関わる「結婚休暇」、「忌引休暇」、

「慶弔金」、「慶弔電報の発信」について、同性のパートナーにも適用できる旨を明確にしました。

これらの取り組みの結果、任意団体「work with Pride」が策定した、企業のLGBT等性的マイノリティに関する取り組みを評価する「PRIDE指標2016」において、NTTは最高評価である『ゴールド』を受賞しました。また、NTTグループ16社が受賞しました。



#### 障がい者雇用機会の拡大

NTTグループは、障がいのある方々の積極的な採用と雇用機会の拡大のために、特例子会社\*を設立し、障がい者が働きやすい職場づくりを行っています。特例子会社では、ウェブアクセシビリティ診断、障がい理解研修といった、障がいのある方々の特性を活かした取り組みを進めています。また、NTT東日本の設備系業務など、NTTグループにおけ

るバリューチェーンに関わる業務についても、障がいのある方々が担っています。

なお、2017年6月時点でのNTTの障がい者雇用率は2.43%、NTTグループ国内主要会社の障がい者雇用率は2.32%、NTTグループ全体の障がい者雇用率は2.16%でした。

\* 障がい者の雇用の促進及び安定を図るため、事業主が障がい者の雇用に特別に配慮した子会社。

働き方改革の推進

基本的な考え方

NTTグループが、イノベーションを通じて新たな価値を創造していくためには、NTTグループで働く社員一人ひとりが、従来型の働き方から脱却し、より効率的な働き方へとシフトすることにより、これまで以上に主体性や創造性を発揮していくことが強く求められます。また、これを支える土台として、職場全体でワーク・ライフ・マネジメントに対する理解を深

在宅勤務制度の利用などによる働き方改革

NTTグループで働く全ての社員が仕事の進め方を見直し、ICTカンパニーとして在宅勤務を含むテレワーク、フレックス

有給休暇などの取得奨励

NTTグループは、社員一人ひとりの更なるワーク・ライフ・マネジメントの推進に向けて、「働き方改革」に加え、「休み方改革」にも取り組んでいます。ゴールデンウィークや年末年始の大型連休、夏季休暇取得期に合わせて、年次有給休暇の取得推奨等、長期休暇の取得促進に向けた啓発活動を行い、休暇を取得しやすい環境整備に努めています。また、

育児・介護制度の活用促進

NTTグループは、社員一人ひとりの「仕事と生活の調和」を重視し、法定水準を上回る育児・介護にかかわる諸制度を整備してきました。

社員の育児・介護支援に関しては、育児休業、介護休業、育児のための短時間勤務制度、介護のための短時間勤務制度、育児または介護のための個人単位のシフト勤務、育児・介護のために退職した社員の再採用制度、失効する年休を積み立てて利用可能な「ライフプラン休暇」、ベビーシッター補助、介護サービスに関する割引など、充実した制度を整備しています。また、これら制度については、多様な人材の活躍を推進する観点や、社員のニーズ及び社会的要請などを踏まえ、柔軟な取得を可能とする等、随時、充実を図っています。さらに、育児支援に関しては、その実績が認められ、NTTは厚生労働省が認定する「次世代認定マーク（愛称「くる

めるとともに、一人ひとりの多様な働き方を受容する風土をつくっていくことがきわめて重要と認識しています。こうした観点から、2017年6月にNTTグループの全経営者・全社員により「働き方改革宣言」を行い、ビジネスパートナーとともに業務プロセス全体の改善を図りながら、心身の健康確保・個人々人の変革に向けた各種取り組みを推進しています。

タイム制度などを積極的に活用し、効率的かつ柔軟な働き方をめざしています。

育児・介護・ボランティア活動などを理由としたライフプラン休暇の取得についても、取得単位の緩和などを行い、休暇取得の推進に努めています。NTTグループ国内主要会社の2017年3月期の平均有給休暇取得実績は18.7日で、有給休暇取得率は93.3%でした。

「くるみんマーク」を2008年4月に取得、次世代育成支援対策推進法の改正に伴い2015年8月に「くるみんマーク」\*1を取得しました。グループ各社\*2も「くるみんマーク」を取得しています。介護支援に関しては、厚生労働省が2014年11月に作成した「仕事と介護を両立できる職場環境」の整備促進のためのシンボルマーク（愛称「トモニン」）を活用し、NTTの取り組みをアピールするとともに、仕事と介護を両立できる環境づくりを進めています。



\*1 くるみんマーク  
次世代育成支援対策推進法に基づき、行動計画を策定した企業のうち、行動計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業が、申請を行うことによって「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受け、取得するマーク。  
\*2 「くるみんマーク」または新「くるみんマーク」取得会社  
NTT、NTT 東日本、NTT 西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、NTTデータ、NTT都市開発、NTTフアンリディーズ、NTTコムウェア など22社

<育児・介護制度の活用促進の具体的な取り組み例>

事業所内保育所

事業所内保育所として、NTTデータは2011年から「エッグガーデン」を本社ビル（東京都江東区）に設置、NTT 東日本は2012年から「DAI★KIDS初台」を本社ビル（東京都新宿区）に設置しています。育児に伴う休暇や休職から早期に復帰し活躍できる環境を整えることで、出産や育児というライフステージの変化があっても能力を發揮し、生産性高く仕事に取り組む社員の支援を強化しています。

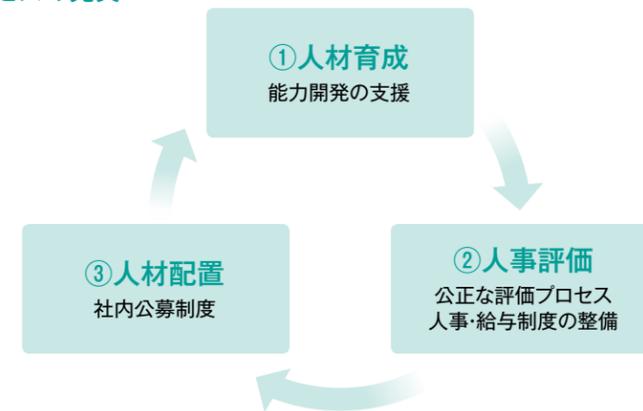


DAI★KIDS初台の内観

育児または介護を理由に退職した社員の再採用

小学校3年生以下の子の育児や家族の介護を行うために、やむを得ず退職した勤続年数3年以上の社員から再採用の申し出があった場合は、面談や健康診断などを実施の上、再採用を決定する制度を設けています。

人材育成・評価・配置プロセスの充実



人材育成

NTTグループでは、社員一人ひとりが業務を通じて能力を發揮し、高い付加価値を提供できる人材になるための環境整備を行っています。

社員それぞれが業務に必要な専門性に基づいた自己の育成計画をたて、PDCA サイクルを実行し、スキルアップを

実現しています。グループ各社では、事業特性や業務内容に応じた専門分野の設定・スキルを認定する仕組みを設けるなど、様々な人材育成に関する制度を整備しています。

<能力開発の支援>

各事業分野に必要な専門スキルを習得するための集合研修やOJTに加え、自己研鑽のための通信教育やeラーニング、その成果を測るための社内資格制度や資格取得の支援などを通じて、社員が一層活躍できる場を提供しています。

年度の初め・中間・年度末に上長と社員が計画・振り返りの面談をするるとともに、ステップアップのタイミングでマネジメント研修を行うなど、積極的に社員のキャリア形成を支援しています。特に近年では、増大するセキュリティリスクに対処する

ため、セキュリティ分野のエキスパート人材を育成するカリキュラムを実施しているほか、将来の経営リーダーの育成に向け、部長・課長クラスから選抜した約300名程度に対して、リーダーシップ開発及び人的交流を促進する研修カリキュラムを実施しています。また事業のグローバル化を見据えて、グローバル市場で活躍する社員の育成に向け、海外大学院への留学や海外企業派遣プログラムを充実させています。

経営リーダー及びグローバル人材の育成

|                  | 目的                | 研修プログラム名   | 主な内容   |
|------------------|-------------------|--|--|
| 将来の経営層となるリーダーの育成 | NTTグループ全体のリーダーを育成 | メンタリングプログラム  | 新任理事、若手幹部候補生（課長クラス）に対し、グループ内副社長・役員によるメンタリングを実施し、経営幹部としての心構えを育成、主なカリキュラムとして、テーマ設定に基づく個人ワークやグループワークに加え、指導役とのディスカッションと成果発表、外部有識者による講話等を実施 |
|                  |                   | グループリーダー育成プログラム  | 今後のNTTグループ間のコラボレーションを担う若手管理者の経験・視野の拡大、グループ横断ビジネス推進のマインド醸成を目的とし、他グループ会社への人事異動及び幹部との意見交換等を定期的実施  |
|                  |                   | MAC経営塾   | 企業の枠にとらわれない広い視野と高い視点を持った経営者の育成及びNTTグループとしての一体感の醸成とヒューマンネットワーク強化を目的として、社外から塾長を招き4コースの経営塾を7ヶ月にわたり実施                                      |
| グローバルで活躍する人材の育成  | グローバルで活躍する人材の育成   | GLDP (Global Leadership Development Program)                 | グローバルビジネスを担う次世代幹部層の視野拡大、リーダーシップ醸成、ヒューマンネットワーク形成を目的として、海外ビジネススクールにて一週間のカリキュラムを実施  |
|                  |                   | GLDP LEAD (Leadership Excellence and Accelerating Diversity) | 国内外シニアマネジャーを対象にリーダーシップなどを習得、NTTグループのグローバルリーダー育成を目的として、海外ビジネススクールにてリーダーシップ、ダイバーシティに関する議論など一週間のカリキュラムを実施                                 |

□ 人事評価

NTTグループでは、成果・業績を重視した社員資格制度において各資格等級にふさわしい行動や業績レベルを設定し、その目標設定から評価のフィードバックを行う一連の評価プロセスを確実かつ的確に行うことにより、社員の自律的・主体的な職務遂行を促進する人事制度を導入しています。

<公正な評価プロセス>

評価の公正性・客観性を高めるため、同じ部門の評価者が集まる「評価者会議」を実施しており、評価者間の評価の目線・レベルをあわせることにより、主観や恣意による評価エラーを防ぐよう努めています。

<人事・給与制度の整備>

2013年10月に、人事・給与制度の処遇体系を再構築しました。NTTグループの事業特性を踏まえた評価反映型手当の導入や、成果手当の充実など、期待される役割や成果を達成した社員に対して、より処遇していく仕組みとしています。

□ 適材適所の人材配置

NTTグループの事業内容は多岐にわたっています。それぞれの事業を円滑に推進していくためには、社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるよう、適材適所の人材配置を行うことが重要です。こうした観点から、個々人の能力開発の状況やキャリアプランを総合的に勘案して定期的に人事ローテーションを実施しています。

<社内公募制度>

社内公募制度（「NTTグループ内ジョブチャレンジ」）によって、チャレンジ意欲のある社員に幅広いフィールドで活躍できるチャンスを提供し、モチベーションの向上やグループ内の人材交流を推進しています。近年では、グループ全体のグローバル人材の育成・拡大に向けて、グローバルポストの新設や募集数拡大などにより、グローバルポストへのチャレンジ機会を積極的に提供しています。2017年3月期は、453人の社員がジョブチャレンジに応募し、167人が希望先の業務へ配置されました。

従業員満足度の向上

NTTグループは、働きやすい会社づくりに向けた課題の把握に努めており、その一環として、グループ各社で従業員の意識調査を定期的実施し、職場環境の改善などにつなげています。2017年3月期にNTTグループで実施した意識調査の結果、従業員満足度は5点満点中3.83点となりました。

|              | 2015年<br>3月期 | 2016年<br>3月期 | 2017年<br>3月期 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 従業員満足度（5点満点） | 3.69点        | 3.88点        | 3.83点        |

離職の状況

人材は企業の成長や戦略推進において要の役割を担っており、企業が優秀な人材を確保していくことは、企業が持続的に成長するために必要不可欠です。

NTTグループ国内主要会社（事業分担会社含む）で離職率を集計しており、2017年3月期の離職率は7.0%\*となりました。

なお、平均勤続年数は、女性15.1年、男性22.4年となっています。

\* 定年退職を含んだ数値

人権の尊重

NTTグループは中期経営戦略「新たなステージをめざして 2.0」に基づき、「グローバルビジネスの拡大」を推進しています。ビジネスのグローバル化の中で、世界各地の社員、さらにはNTTグループのバリューチェーンにかかわる様々な人々に対して世界的に求められる人権を尊重した活動を実施していくことが重要だと考えています。

NTT グループ人権憲章

NTTグループは、社員のみならずあらゆるステークホルダーの人権を尊重することが企業の社会的責任であると認識し、その考え方を表明するものとして2014年に「NTTグループ人権憲章」を制定しました。制定にあたっては、2011年に国際連合人権理事会において承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」などの考え方を取り入れています。

この憲章では、尊重すべき人権の定義を「国際的に認められた人権」と明記し、世界人権宣言、国際人権章典及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本原則及び権利

に関するILO宣言」に記された中核的労働基準の8条約に記載されている内容が最低限守られるべき基準であると理解し、全てのグループ会社に求めています。2017年3月期には、新たな取り組みとして、人権マネジメントに関する調査を実施しています。

今後も、グループ全体に「NTTグループ人権憲章」の内容や考え方を理解・浸透させるとともに、様々なパートナーの皆さまと意識を共有し、協働することで、グローバルな人権尊重への取り組みを推進していきます。

NTTグループ人権憲章

私たちは、人権の尊重が企業にとって重要な社会的責任であるとの認識に立ち、その責任を果たすことにより、安心・安全で豊かな社会の実現をめざします。

1. 私たちは\*1、あらゆる企業活動を通じて、世界人権宣言をはじめ国際的に認められた人権\*2を尊重します。
2. 私たちは、人権への負の影響の回避・低減に努めることで、人権尊重の責任を果たしていきます。万が一、人権への負の影響が生じた場合には、適切に対応します。
3. 私たちは、自らが差別をはじめ人権侵害に直接的に関与しない、また間接的にも加担しないように努めます。
4. 私たちは、ビジネスパートナーによる人権への負の影響がNTTグループの商品やサービスに直接関係している場合には、これらの関係者に対して人権を尊重し、侵害しないよう求めていきます。

\*1 「私たち」とは、NTTグループ及びその役員・従業員をいいます。

\*2 「国際的に認められた人権」とは、国際的に守られるべき最低限の基準とされる宣言、規約であり、具体的には次のとおり

- 【国際連合】（世界人権宣言と2つの人権規約）
- ・世界人権宣言（1948年国際連合総会で採択）
- ・経済的、社会的及び文化的権利に関する国際規約（市民的及び政治的権利に関する国際規約（1966年国際連合総会で採択、1977年発効））
- 【国際労働機関（ILO）】（ILO宣言の中核8条約上の基本原則）
- ・労働の基本原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言（1998年第86回国際労働総会で採択）中核8条約：「強制労働」「結社の自由と団結権」「団結権及び団体交渉権」「労働の基本原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言（1998年第86回国際労働総会で採択）中核8条約：「強制労働」「結社の自由と団結権」「団結権及び団体交渉権」「同一価値の労働に対する同一報酬」「強制労働の廃止」「雇用及び職業についての差別待遇」「就業の最低年齢」「最悪の形態の児童労働」

人権マネジメントの強化に向けた取り組み

グローバルに事業展開する企業グループは、様々なステークホルダーの人権への影響を意識しながら企業活動を行っていくことが重要です。その意識を企業内に浸透させるためには、企業の活動がステークホルダーの人権にどのような影響を与えるのか、また与える可能性があるかを認識することが必要だと考えています。

NTTグループではそのための取り組みとして、2016年3月期にNTTグループのビジネスが直面するグローバルな社会状況などを把握し、実際にどのような人権課題が存在するかを認識するため、グループ会社が海外で事業展開している特定の事業（BPO事業、データセンター事業）、特定の

エリア（中国、インド）における人権リスクアセスメントを実施しました。この結果を踏まえ、翌2017年3月期には、人権侵害を予防するための仕組みづくりの一環として「ビジネスと人権に関する指導原則」の考えに基づいた「人権マネジメント調査」を開始しました。今後さらに次のステップとして、これまでの内部調査に加え、外部専門機関との連携による調査（人権インパクトアセスメント）を展開することで、より厳しいリスク評価を実施し、NTTグループの事業活動における顕在的・潜在的な人権課題を把握するとともにその対策などを検討する予定です。

# セグメント別営業概況

## 地域通信事業

地域通信事業では、光アクセスサービスなどを様々な事業者へ卸提供する「光コラボレーションモデル」によるB2B2Xビジネスの展開などの取り組みを行いました。

2017年3月期の業績

営業収益

3兆3,082億円

営業利益

3,595億円

営業収益  
(億円)



営業利益  
(億円)



### 主な取り組み内容

#### 1 「光コラボレーションモデル」における異業種との協業がさらに拡大

「光コラボレーションモデル」において、通信業界、エネルギー業界、不動産業界、警備業界などの事業者のほか、2017年3月期は住宅業界やメディア業界など異業種の事業者との協業がさらに広がり、卸サービスを提供している事業者数は2017年3月末時点で約550社となりました。

また、住宅業界においては、「光コラボレーションモデル」とHEMSサービスや生活関連サービスを組み合わせて住宅購入後の生活も含めてトータルでサポートする新たな活用事例が生まれました。こうした取り組みにより、同モデルにおける光アクセスサービスの契約数は、2017年3月末時点で874万契約となりました。

#### 2 継続的なコスト削減と設備投資の効率化を推進

「光コラボレーションモデル」の進展に伴い、マーケティングコストの継続的な削減に取り組みました。また、ネットワークのシンプル化・スリム化や、既存設備の利用率の向上など、設備投資の効率化を推進しました。

#### 3 Wi-Fiサービスの面的拡大

企業や自治体が自らの情報サービスの有力なツールとして積極的に導入を進めているWi-Fiについて、増加する訪日外国人旅行者の利便性向上に向けて、様々な地域における面的拡大に引き続き取り組んだ結果、Wi-Fiのエリアオーナー数は2017年3月末時点で557となりました。

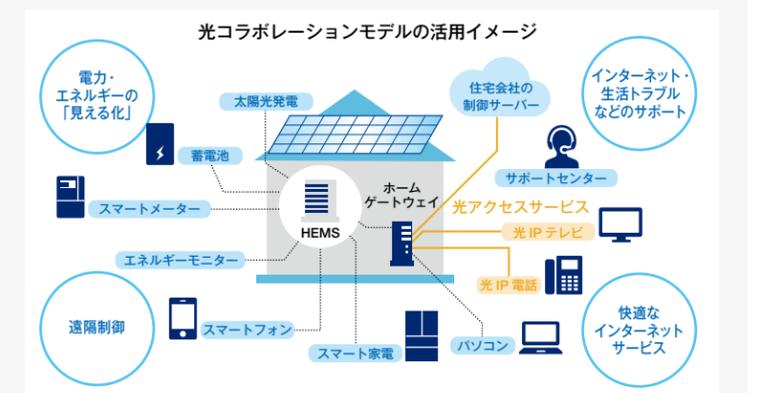
### ■ 主なサービスの契約数 (2017年3月末)



\*「フレッツ光」「ひかり電話」「フレッツ・テレビ」は、「光コラボレーションモデル」を活用してNTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者へ卸提供しているサービスの契約数を合せて記載しています。

### PICK UP 住宅業界との協業

住宅業界では、ご家庭の電力・エネルギーの「見える化」や家電の制御などをICT技術を利用して行う「スマートハウス」の普及に向けて、NTT東日本・NTT西日本が提供している光コラボレーションモデルをご活用いただいています。



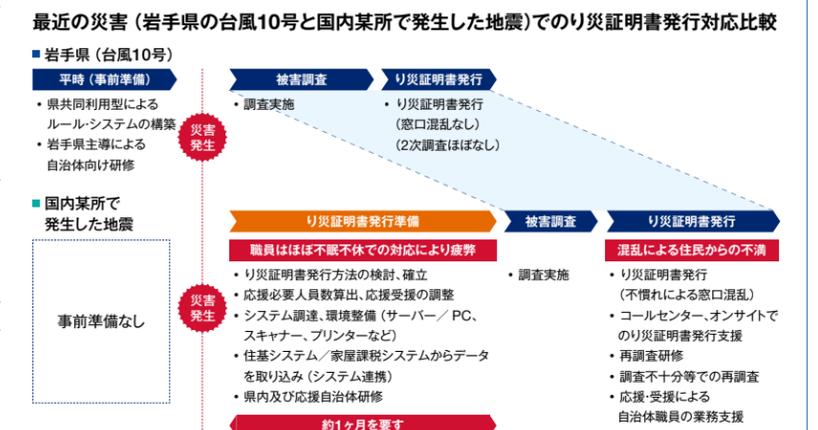
### 事業を通じた新たな価値創造

#### 災害時に自治体業務をサポートし、迅速な生活再建に寄与するシステムの提供

災害が発生した時、被災者は生活再建支援策の適用を受けるために自治体が発行する「被災証明書」を受け取る必要があります。被災証明書に関しては、発行に時間を要する、被害調査にばらつきがあり公平性に欠ける、などの課題がありました。

NTT東日本は自治体業務をサポートする「被災者生活再建支援システム」を提供し、調査票自動データ化システムなどによる迅速な被災証明書の発行、統一された調査票による建物被害認定調査の標準化、被災者台帳による生活再建支援策の管理に寄与してきました。2016年8月の台風10号による岩手県の土砂災害では、発生前から岩手県が本システムを導入し備えていたことにより、スピーディーな被災証明書の発行を実現、被災者台帳による生活再建支援策の管理を実施するなど、被災者の生活再建に貢献しました。

現在、多くの自治体に本システムの導入をご検討いただいております。今後もICTの活用を通じ災害に強い社会の構築に貢献していきます。



# 長距離・国際通信事業

長距離・国際通信事業では、ネットワーク・セキュリティなどを組み合わせたシームレス ICTソリューションの提供力を強化したほか、クラウドサービスやITアウトソーシングといった成長分野でのサービス提供力の強化を図りました。

2017年3月期の業績

営業収益

2兆1,293億円

営業利益\*

408億円

営業収益  
(億円)



営業利益  
(億円)



\*セキュリティ事業の統合に伴う減損やDimension Dataの構造改革に伴う一時的な費用(約600億円)を含む

## 主要取り組み内容

### 1 クラウドサービス基盤の積極的な拡充を推進

より信頼性の高い国際ネットワークを基盤としたICTソリューションを企業のお客さまに提供していくため、新たな大容量光海底ケーブル「Asia Pacific Gateway」を2016年10月より運用開始しました。また、世界各地でのクラウドサービスやデータセンターの需要に対応するため、市場拡大の続く米国において「バージニア アッシュバーン2 (VA2) データセンター」の提供を開始したことに加え、強固なセキュリティや高水準な省エネを実現する仕組みを備えた「バージニア アッシュバーン (VA3) データセンター」の建設を開始するなど、様々なバリエーションのデータセンターの提供に取り組むことを通じて、クラウド基盤の積極的な拡充を推進しました。

こうした取り組みにより、米国のTeleGeography社のレポート(2016年11月発行)において、NTTグループのデータセンターは、総床面積及びサーバー設置可能面積ともに世界トップクラスに位置づけられています。

### 2 成長分野におけるサービス提供の拡大

英国の大手保険事業者ReAssure UK Services LimitedからITアウトソーシングを受注し、同社サーバーのクラウド化を含めたインフラサービスやセキュリティ監視サービスなどの提供を開始しました。



## 主要サービスの契約数 (2017年3月末)

クラウドサービスお客さま数

9,000件  
(対前年 +700件)

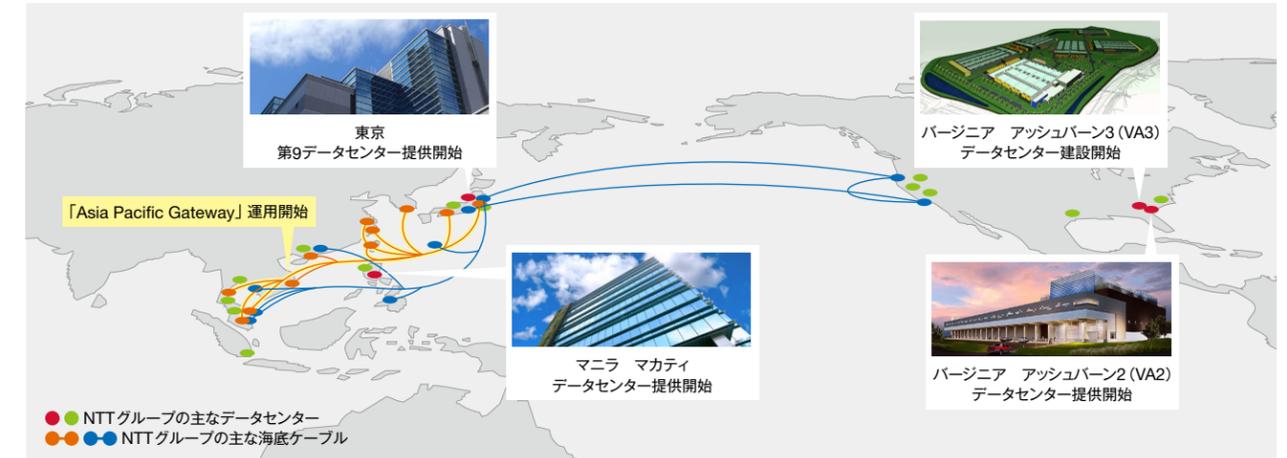
ひかりTV

302万契約  
(対前年 △3万契約)

ネットワークサービス (VPN) 契約回線

35万回線  
(対前年 +1万回線)

## PICK UP グローバル・クラウドサービス提供体制の強化

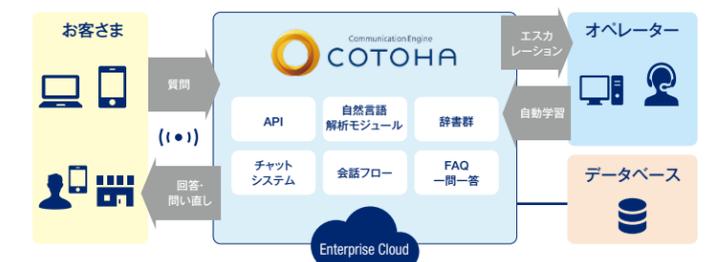


事業を通じた新たな価値創造

## 自然な日本語の対話で顧客対応が可能な AI (人工知能)「COTOHA®」を提供開始

NTTコミュニケーションズは、NTTグループのAI関連技術「corevo®」を活かし、人と自然な対話可能なAIエンジン「COTOHA®」を2016年10月31日より提供開始しました。人間の自然な言語を理解し、対応しきれない場合のみ人間のオペレーターにエスカレーションすることで、顧客対応を任せられるコミュニケーションエンジンとなっています。話し手の過去の対応履歴を踏まえた対話も可能なため、話し手の満足度向上につなげることが可能です。「COTOHA®」の導入により、企業はヘルプデスク等における一時対応の自動化、及びそれに伴う応答率上昇とエンドユーザーの満足度向上、生産性向上など様々なメリットが期待できます。

AIを活用し、少子高齢化に伴う労働人口減という日本の社会的課題を補完するとともに、少子高齢化の後を追う諸外国への提供を視野に入れ、グローバル競争力の向上をめざします。



# 移動通信事業

移動通信事業では、料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」や「ドコモ光」の販売を推進したほか、様々な事業者とのコラボレーションを推進し、新たな付加価値の提供を行うなど、スマートライフ領域の収益力強化を図りました。

2017年3月期の業績

営業収益

4兆5,846億円

営業利益

9,516億円

営業収益  
(億円)営業利益  
(億円)

## □ 主な取り組み内容

- 料金プラン拡充の継続**

お客様のライフステージに合わせながら、長期にわたりお得にお使いいただける「カケホーダイ&パケあえる」の販売を引き続き推進したほか、2016年11月より「ドコモ 子育て応援プログラム」を提供するなど、お客様還元強化に取り組みました。その結果、「カケホーダイ&パケあえる」の契約数は2017年3月末時点で3,707万契約となりました。
- 「ドコモ光」の販売を推進**

地域通信事業の「光コラボレーションモデル」を活用し、光アクセスサービスとインターネット接続サービス、モバイルサービスを一括して提供する「ドコモ光パック」の販売を推進しました。その結果、「ドコモ光」の契約数は2017年3月時点で340万契約となりました。
- スマートライフ領域の収益力を強化**

スマートライフ領域の収益力強化に向け、様々な事業者とのコラボレーションを通じて新たな付加価値を協創する「+d」の取り組みを推進し、コンテンツサービスや金融・決済サービスなどを拡充しました。具体例として、Perform Groupと協業してスポーツ・チャンネル「DAZN for docomo」の提供を開始したほか、ポイントサービス「dポイント」の加盟店拡大などに取り組みました。

NTT docomo

## □ 主なサービスの契約数 (2017年3月末)



## PICK UP DAZN for docomo の提供

革新的なスポーツライブサービス スポーツ・チャンネル「DAZN(ダ・ゾーン)」を提供するPerform Groupとの協業により、国内外人気スポーツが見放題となるサービス「DAZN for docomo」を2017年2月15日より提供開始しました。国内外130以上、年間7,500試合以上の主要スポーツ映像をマルチデバイスで視聴いただけるのが特徴で、試合の様態をライブ動画で視聴できる「ライブ視聴」や、試合の途中でも最初から視聴できる「見逃し配信」などが可能です。今後もスポーツ産業の拡大に向け、様々なステークホルダーとのコラボレーションを推進していきます。

## 事業を通じた新たな価値創造

### ドコモ・ドローンプロジェクトを本格開始

NTTドコモは、社会的課題解決のためのドローンを利用したソリューションの提供、モバイル技術を活かした運行環境の整備、プラットフォーム技術を活かした安全な目視外運行の実現の3つを目的に、2016年10月19日に「ドコモ・ドローンプロジェクト」を本格開始しました。防災・農業・物流などの分野で新たなソリューションの提供に向け、各パートナーと実現に向けた検討・実証実験が始まっています。

防災分野では、ドローンに小型の中継局を搭載し、臨時のエリアを形成する可搬性に優れた「ドローン中継局」の群馬県吾妻郡長野原町における実証実験に成功しました。農業分野では、水稻の栽培管理と保安林の維持管理について新潟市における実証プロジェクトに関する連携協定を締結しました。物流分野では、携帯電話のネットワークを活用するセルラードローンによる配送システムの実証実験を千葉市で行い、成功させました。

今後も継続して検討・実証実験を行い、安心・安全でお客様が豊かに生活できる社会づくりに貢献していきます。





# データ通信事業

データ通信事業では、お客さまのグローバル市場への進出の加速や、ニーズの多様化・高度化に対応するため、グローバル市場でのビジネス拡大を図るとともに、市場の変化に対応したシステムインテグレーションなどの多様なITサービスの拡充と安定的な提供に取り組ましました。

2017年3月期の業績

営業収益

1兆7,187億円

営業収益  
(億円)



営業利益

1,079億円

営業利益  
(億円)



## □ 主な取り組み内容

- M&Aによるグローバル市場でのビジネス拡大**  
 北米を中心とした事業基盤獲得によるプレゼンスの向上を図ると同時に、クラウドサービスやBPOサービスを強化することを目的として、ヘルスケア業界向けの業界特化型のデジタルソリューションやBPOサービスの提供などでお客さまから高い評価を獲得しているDell Services部門の事業などを譲り受けました。
- 金融業界における新規サービス提供に向けた活動の推進**  
 オープンイノベーションを通じて新たな金融関連サービスを創出することを目的として、ベンチャー企業や地方銀行とともに「BeSTA FinTech Lab」を立ち上げ、位置情報を活用した情報配信サービスの実証実験を実施するなど、FinTechを活用した新規サービスの提供に向けて取り組みました。
- 全世界、世界最高精度の地理空間情報の提供**  
 世界規模の地理空間情報の利用拡大、市場創出ならびに関連産業の振興をめざし、一般社団法人リモート・センシング技術センターと開発した世界最高精度の「AW3D®全世界デジタル3D地図」を、2016年4月より全世界エリアで提供開始しました。

## PICK UP 米Dell社のITサービス関連事業を譲り受け、プレゼンスの向上とグローバルブランドの確立を推進

2016年11月に譲り受けを完了したDell services部門について、2017年4月1日より既存北米組織と統合した新体制NTT DATA Servicesをスタートさせました。NTT DATA Servicesは医療保険・医療機関、製造業、サービス業、金融機関、連邦政府に強固な顧客基盤を持つこととなり、北米におけるNTTグループのプレゼンスの向上と、グローバルブランドの確立に大きく貢献することが期待できます。

今後は各業界における事業を拡大するとともに、クラウドサービスやBPOサービスを一層強化していきます。

### Dell Services部門と既存北米組織の統合効果

- 北米におけるプレゼンス向上を実現
- ポートフォリオの拡充を実現



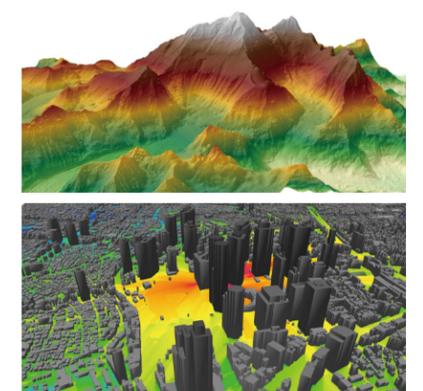
## 事業を通じた新たな価値創造

### デジタル3D地図の全世界整備で世界規模での自然災害対策などを実現可能に

NTTデータと一般社団法人リモート・センシング技術センターが提供する衛星画像を活用した世界最高精度の「AW3D®全世界デジタル3D地図」について、2016年3月末に全世界の3D地図の整備が完了しました。新興国を中心に利用が広がっており、既に世界70ヶ国以上のソリューションに活用されています。全世界の陸地の起伏を詳細に把握できる特長を活かし、資源・環境・防災・交通などにおける世界規模の調査に対応可能となっています。

例えば資源面では、地形から乱流のリスクを評価して、風力発電の設置候補地点の選定に活用されています。防災面では、ベトナム、ネパールで土砂災害の危険性が高いエリアを効率的に識別することに活用されました。

今後は都市3D地図などAW3D®のサービスラインナップを充実させることで、世界規模の地理空間情報の利用拡大や、社会的課題解決に取り組んでいきます。



## その他の事業

その他の事業では、主に不動産事業、金融事業、建築・電力事業、システム開発事業などに係るサービスを提供しました。

2017年3月期の業績

営業収益

1兆2,823億円

営業利益

773億円

営業収益  
(億円)



営業利益  
(億円)



### □ 主な取り組み内容

#### 不動産事業

#### NTT都市開発

NTT都市開発は、NTTグループ唯一の総合不動産会社として、オフィスビル・商業施設を中心としたオフィス・商業事業や、マンションブランド「Wellith(ウエリス)」を主体とした住宅事業を推進しました。また、これらの事業で培ったノウハウを活用し、グローバル事業やホテル・リゾート事業などにも取り組みました。



#### 金融事業

#### NTTファイナンス

NTTファイナンスは、NTTグループの金融中核会社として、多様化するニーズや経済環境及びグローバル化の進展などの変化に対応したリース・割賦やファイナンスなどの金融サービスを展開しました。また、通信サービス料金などの請求・回収、クレジットカードの決済サービスの提供に取り組みました。

#### 建築・電力事業

#### NTTファシリティーズ

NTTファシリティーズは、建物やエネルギー施設の企画・設計から施工、保守・運用・維持管理までのサービスをワンストップで提供しました。「ICT・エネルギー・建築」の技術を最大限に融合・活用し、自然エネルギーの活用や限りあるエネルギーを効率的にムダなく使うSmartな街づくり、自然災害などのリスクに強いSafetyな街づくりに取り組みました。



#### 先端技術開発事業

#### NTTAT

#### NTTエレクトロニクス

#### NTTテクノクロス

これらの会社は、NTTの研究所における最先端の技術を背景とした製品の設計・開発・保守・運用や、サービスの提供を主な事業として推進しました。具体的にはネットワーク技術・メディア処理技術などと国内外の他の先端技術を融合した技術コンサルティング、大容量通信ネットワークの実現に不可欠な通信カスタムLSI・光デバイスなどの開発・製造・販売、ソフトウェアの設計・開発や情報通信ネットワークに関するトータルソリューションなどに取り組みました。

#### システム開発事業

#### NTTコムウェア

NTTコムウェアは、NTTグループのIT部門として国内最大の通信キャリア事業を支えてきた高い技術力とノウハウを強みとしNTTグループを中心としたシステムインテグレーション事業を展開しました。またNTTグループ以外にも金融・物流業界等への事業拡大や、AI・ディープラーニングといった先端技術を活用したソリューション開発に取り組みました。

#### その他

#### NTTアド

#### 情報通信総合研究所 InfoCom Research Inc

#### NTTラーニングシステムズ

#### NTTビジネスアソシエ

#### NTTロジスコ

#### NTTBP

他

## NTTグループがめざすR&D

NTTグループは2015年5月に公表した中期経営戦略「新たなステージをめざして 2.0」に基づき、お客さまに選ばれ続ける「バリューパートナー」として、自己変革の加速と利益成長を図るとともに、持続的な成長に向けたB2B2Xモデルへの転換を加速しています。研究開発についても、ネットワークのシンプル化等のコスト効率化に向けた開発に取り組むとともに、他事業者とのコラボレーションによる新たな価値創出を

推進するための技術の開発、及び将来を見据えた最先端研究にも取り組んでいます。

これらの研究開発の成果を活用し、現在日本が抱えている少子高齢化などの社会的課題の解決や、国をあげて取り組んでいる産業競争力強化、地方創生などの重要施策への寄与を通じ、社会の発展に貢献するとともに、企業価値向上に努めていきたいと考えています。

## NTTグループがめざすAI・IoT

近年、社会を変革する技術として、AI（人工知能）やIoT（Internet of Things）が注目を集めています。

NTTグループがめざすAIでは、人の知性・思考そのものの模倣ではなく、活動の一部を代替・支援し、人と共存・共創することによって、豊かな生活を実現することをめざしていききたいと考えています。

さらに、今後取り組むAI技術を「Agent-AI」「Heart-Touching-AI」「Ambient-AI」「Network-AI」の4種類に定義するとともに、NTTグループのAI技術を、様々なプレイヤーの皆さまとのコラボレーションを通じて、一緒に革新（レボリューション）を起こす、という思いを込めて、「corevo®（コレボ）」というブランドネームで統一しました。

NTTグループは、これらのAI技術を活用し、コラボレーションパートナーや地方自治体の皆さまとともに、「社会的課題の解決」や「産業競争力の強化」といったテーマに取り組みたいと考えています。

IoTでは、いかにデータ・情報を「集める」かが重要です。NTTグループでは従来より物と物の通信を有線/無線のあらゆる技術を最適に使い、お客さまの様々な機器（例：メーター、監視端末、自販機、警備装置等々）の通信ニーズに応えて来た実績と経験を活かし、IoT時代のネットワーク技術・ソリューションを提供しています。

特に、IoTでは従来用いられてきた機器の種類と数は桁違いに拡大することが確実であり、「集める」対象となるデータ・情報もテキスト・数値データから画像・音声・動画と様々です。

それらの通信要件を満たす、最適に管理・運用されたIoTネットワークをお客さまに提供するには、単に回線提供に留まらずIoTのネットワーク全体を管理する技術や、データの分散処理技術、セキュリティなど、多岐にわたるIoT技術をインテグレートする必要があります。そうした課題に対し、NTTグループは豊富な技術と実績を有しており、IoTに取り組むお客さまに培ったノウハウと体制でサポートしていきたいと考えています。



## コラボレーションによる新たな価値創出

NTTグループはB2B2Xモデルをさらに推進することで、新しいビジネスや市場開拓をめざしています。研究開発においても、外部の方々と連携して新しい価値を生み出す「コラボレーション（協創）」をキーワードに技術革新を進めて

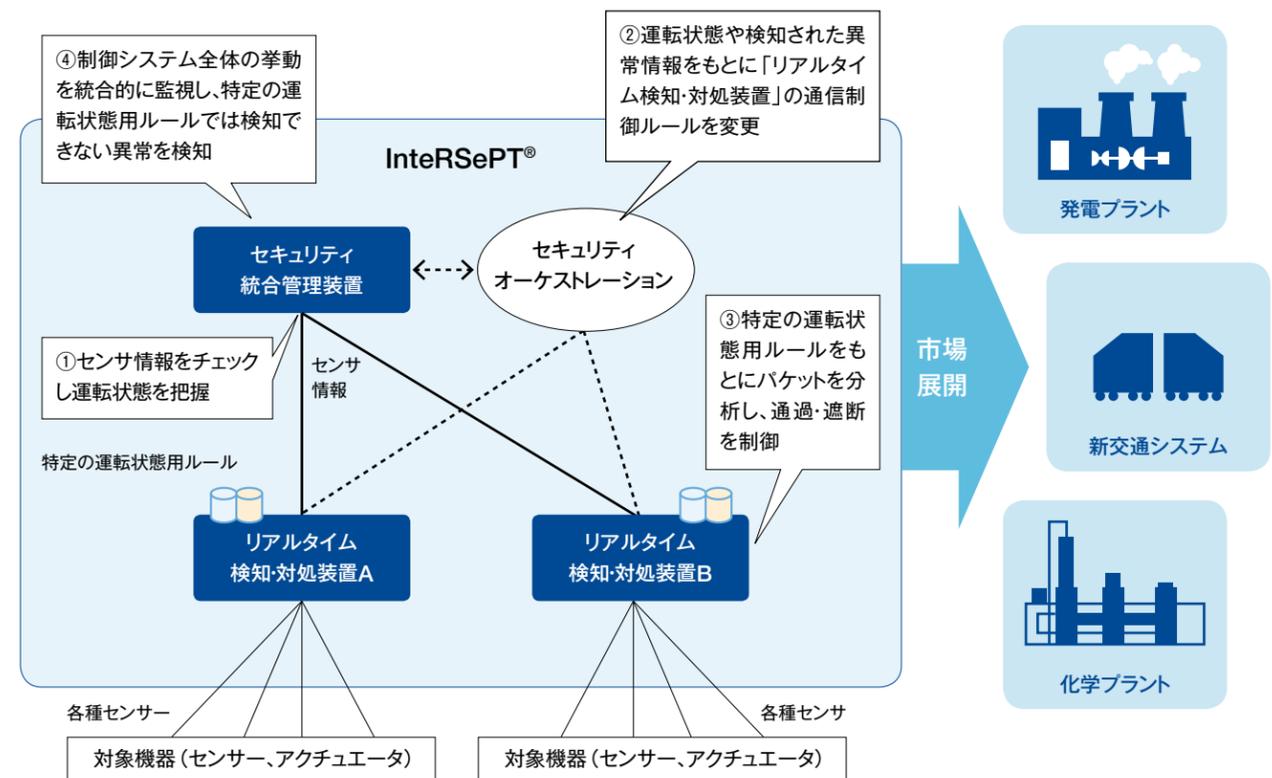
います。特に、異業種のパートナーとのコラボレーションには、今まで想像もなかったような全く新しい価値を生み出す可能性が秘められており、このようなコラボレーションを増やしていきたいと考えています。

### コラボレーションによるセキュリティ技術活用事例

#### 制御システムの安心・安全な運用を実現するサイバーセキュリティ技術

三菱重工業株式会社とNTTは共同開発により、重要なインフラ（社会基盤）などの制御システム向けサイバーセキュリティ技術「InterSePT®」の試作を完成させました。未知のサイバー攻撃に対するリアルタイムな異常検知及び対処

を可能とし、安心・安全なシステム運用を実現するもので、システムの継続稼働が求められる火力発電設備や化学プラントなどへの適用をめざしていきます。

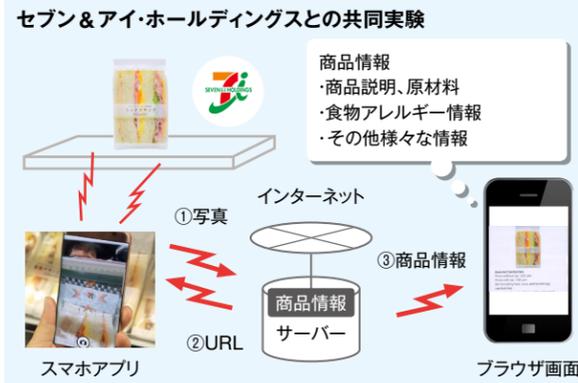


## コラボレーションによるAI・IoT活用事例

### お客さまの新たな「便利」の創造に向けた共同実験の開始

株式会社セブン&アイ・ホールディングスとNTTは、最先端のICT技術を活用することでコンビニエンスストアなどでのお客さまの新たな「便利」の創造に向け、NTTグループのAI関連技術「corevo®」の一つであるアングルフリー物体検索技術を活用し、サンドイッチなどコンビニエンスストアの陳列棚の商品にスマートフォンをかざすだけで、お客さまが商品を手にとることなく必要な情報を得られるシステムの共同実験を開始しました。

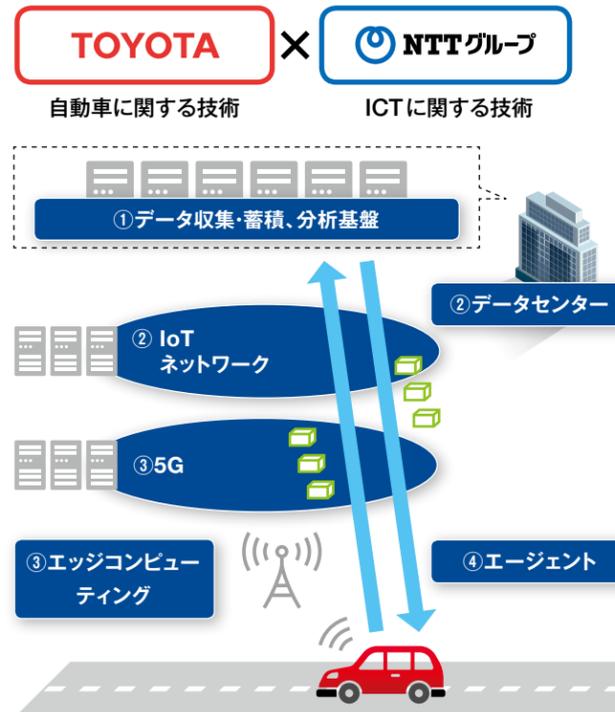
本共同実験において、読み取り性能やユーザーの利便性、コンテンツの満足度などを評価し、将来の安全・安心を下支えするサービス検討へフィードバックしていきます。



### 「コネクティッドカー」向けICT基盤の研究開発

トヨタ自動車株式会社とNTTグループは、トヨタ自動車株式会社が保有する「自動車に関する技術」とNTTグループ各社が保有する「ICTに関する技術」を組み合わせ、コネクティッドカー分野での技術開発・技術検証及びそれらの標準化を目的に協業を行うことに合意しました。

車から得られるビッグデータを活用することにより、事故や渋滞といった社会が直面する様々な課題の解決や、お客さまへの新たなモビリティサービスの提供に必要な技術の研究開発にともに取り組み、将来の持続可能なスマートモビリティ社会の実現をグローバルな視点を持ってめざしていきます。



- ① データ収集・蓄積・分析基盤**
  - ・大量の車両情報などの収集、蓄積
  - ・大容量データの配信
  - ・大量データのリアルタイム分析
- ② IoTネットワーク、データセンター**
  - ・グローバルインフラのネットワーク
  - ・トポロジやデータセンターの最適配置
- ③ 次世代通信技術 (5G、エッジコンピューティング)**
  - ・5G接続検証、標準化
  - ・エッジコンピューティング技術の適用性の検証
- ④ エージェント**
  - ・AIを活用した運転アドバイス、音声インタラクション



## 最先端の研究成果をもたらす可能性

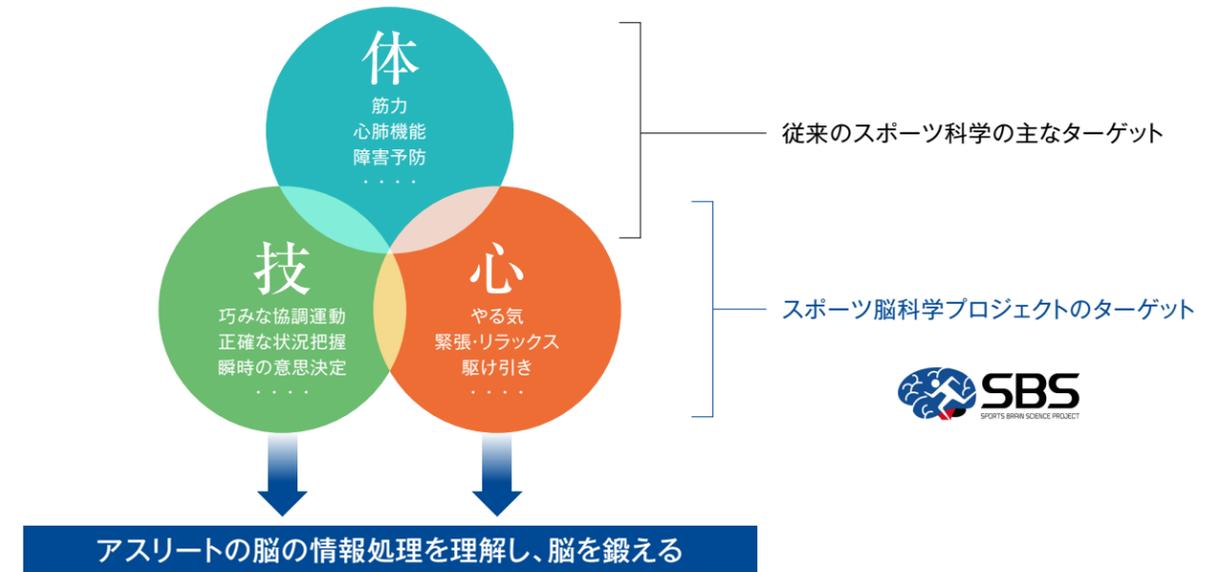
### 「勝つための脳を鍛える」スポーツ脳科学プロジェクトを発足

NTTグループは、NTTグループのAI関連技術「corevo®」の研究開発の一環として、スポーツにおける「心」と「技」を鍛える新しいトレーニング法の確立をめざし、スポーツ脳科学 (Sports Brain Science: SBS) プロジェクトを2017年1月に発足しました。スポーツで重要とされる「心・技・体」のうち、科学的に解明されていない部分が多く脳と密接な関係のある「心・技」に焦点を当て、優れたアスリートの脳はどのように精神状態を調節し、身体機能を制御しているのか、脳の情報処理を解明することで、勝つための「心」と「技」

を支える脳を鍛えることをめざします。

ウェアラブルセンサーやVR、機械学習といった最先端の情報通信技術を活用しながら、ジュニアからアマチュア、プロのレベルまで様々な層のアスリートと連携し、アスリートが持つ潜在的な脳情報処理メカニズムの解明をめざしていきます。そして選手の能力発達、才能の早期発見など、選手の育成に役立つ知見を獲得し、アスリートの脳を鍛えパフォーマンス向上を支援する新しいトレーニング手法の確立をめざします。

### アスリートのパフォーマンスの構成要素



### 光を使って難問を解く全く新しい量子計算原理を実現

NTTは内閣府のImPACTプログラムのもと、国立情報学研究所、大阪大学、東京大学と共同で、組み合わせ最適化問題という、現代のコンピュータでは解くことが困難とされている問題を、光を使って高速で解く全く新しい原理の計算機「量子ニューラルネットワーク」を開発しました。

組み合わせ最適化問題とは、創業時における化合物探索のような、多数ある選択肢の中から最適なものを選び出す

問題で、問題サイズが大きくなると選択肢が爆発的に増えるために、現代コンピュータでは解くことが困難となっていました。

計算創業、通信ネットワークの最適化、交通流の制御、深層学習など、実社会における組み合わせ最適化問題への適用が今後期待されます。

# 10年間の要約財務データ

単位：億円

|                                       | 2008年3月期      | 2009年3月期      | 2010年3月期      | 2011年3月期      | 2012年3月期      | 2013年3月期      | 2014年3月期      | 2015年3月期      | 2016年3月期      | 2017年3月期      |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>損益計算書データ</b>                       |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| 営業収益                                  | ¥106,809      | ¥104,163      | ¥101,814      | ¥103,050      | ¥105,074      | ¥107,007      | ¥109,252      | ¥110,953      | ¥115,410      | ¥113,910      |
| 営業費用                                  | 93,763        | 93,066        | 90,637        | 90,901        | 92,844        | 94,988        | 97,115        | 100,108       | 101,928       | 98,512        |
| 営業利益                                  | 13,046        | 11,098        | 11,177        | 12,149        | 12,230        | 12,020        | 12,137        | 10,846        | 13,481        | 15,398        |
| 営業外損益 <sup>(1)</sup>                  | 177           | (46)          | 24            | (391)         | 164           | (43)          | 805           | (179)         | (189)         | (120)         |
| 税引前当期純利益 <sup>(1)</sup>               | 13,223        | 11,052        | 11,201        | 11,758        | 12,393        | 11,976        | 12,942        | 10,666        | 13,293        | 15,278        |
| 法人税等 <sup>(1)</sup>                   | 5,317         | 3,713         | 4,529         | 4,746         | 5,832         | 4,740         | 4,865         | 3,973         | 3,548         | 4,684         |
| 持分法による投資利益(損失) <sup>(1)</sup>         | 419           | (7)           | 147           | 7             | (76)          | (161)         | (508)         | 59            | 58            | (0)           |
| 当期純利益 <sup>(1, 2)</sup>               | 8,325         | 7,332         | 6,819         | 7,019         | 6,486         | 7,076         | 7,569         | 6,752         | 9,802         | 10,594        |
| 控除：非支配持分に帰属する当期純利益 <sup>(1, 2)</sup>  | 1,974         | 1,945         | 1,896         | 1,922         | 1,809         | 1,857         | 1,714         | 1,571         | 2,425         | 2,592         |
| 当社に帰属する当期純利益 <sup>(1, 2)</sup>        | ¥ 6,352       | ¥ 5,387       | ¥ 4,923       | ¥ 5,096       | ¥ 4,677       | ¥ 5,219       | ¥ 5,855       | ¥ 5,181       | ¥ 7,377       | ¥ 8,001       |
| <b>キャッシュ・フロー計算書データ</b>                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                      | ¥ 30,908      | ¥ 25,141      | ¥ 28,178      | ¥ 28,309      | ¥ 25,083      | ¥ 24,537      | ¥ 27,279      | ¥ 23,918      | ¥ 27,118      | ¥ 29,174      |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                      | (19,906)      | (22,697)      | (23,089)      | (20,522)      | (19,712)      | (17,763)      | (21,068)      | (18,686)      | (17,598)      | (20,893)      |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                      | ¥ (7,264)     | ¥ (3,533)     | ¥ (6,513)     | ¥ (2,496)     | ¥ (9,481)     | ¥ (7,452)     | ¥ (6,224)     | ¥ (6,780)     | ¥ (7,076)     | ¥ (9,815)     |
| <b>貸借対照表データ</b>                       |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| 有形固定資産                                | ¥103,856      | ¥102,015      | ¥100,575      | ¥ 99,006      | ¥ 98,064      | ¥ 97,767      | ¥ 98,397      | ¥ 98,015      | ¥ 95,519      | ¥ 97,190      |
| 資産合計 <sup>(1)</sup>                   | 185,188       | 187,964       | 189,391       | 196,656       | 193,897       | 195,491       | 202,849       | 207,024       | 210,359       | 212,503       |
| 流動負債                                  | 39,119        | 36,942        | 35,883        | 36,891        | 34,943        | 34,994        | 36,768        | 37,217        | 37,411        | 41,314        |
| 固定負債 <sup>(1)</sup>                   | 53,321        | 59,566        | 55,799        | 58,956        | 58,477        | 55,277        | 56,574        | 59,027        | 60,096        | 55,604        |
| 有利子負債                                 | 46,772        | 48,993        | 44,917        | 45,535        | 42,740        | 40,360        | 42,000        | 44,067        | 41,633        | 40,882        |
| 資本金(資本金+資本剰余金)                        | 37,790        | 37,790        | 37,769        | 37,720        | 37,701        | 37,656        | 37,650        | 37,847        | 38,175        | 38,000        |
| 株主資本 <sup>(1, 2)</sup>                | 74,108        | 72,981        | 77,882        | 80,207        | 78,826        | 82,314        | 85,114        | 86,819        | 88,338        | 90,525        |
| 非支配持分 <sup>(2)</sup>                  | 18,640        | 18,475        | 19,827        | 20,602        | 21,651        | 22,906        | 24,135        | 23,680        | 24,063        | 24,553        |
| 資本 <sup>(1, 2)</sup>                  | ¥ 92,748      | ¥ 91,456      | ¥ 97,709      | ¥100,809      | ¥100,477      | ¥105,220      | ¥109,248      | ¥110,498      | ¥112,401      | ¥115,078      |
| <b>その他の財務データ</b>                      |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| 設備投資 <sup>(3)</sup>                   | ¥ 21,289      | ¥ 21,451      | ¥ 19,871      | ¥ 18,701      | ¥ 19,466      | ¥ 19,700      | ¥ 18,928      | ¥ 18,175      | ¥ 16,872      | ¥ 17,000      |
| 研究開発費                                 | 2,711         | 2,682         | 2,781         | 2,682         | 2,679         | 2,692         | 2,493         | 2,338         | 2,134         | 2,116         |
| 従業員(単位：千人)                            | 193           | 196           | 195           | 219           | 224           | 227           | 240           | 242           | 241           | 275           |
| <b>主な経営指標</b>                         |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| EBITDA マージン <sup>(3)</sup> (%)        | 33.8%         | 32.5%         | 31.9%         | 31.9%         | 30.8%         | 30.3%         | 29.3%         | 27.6%         | 28.4%         | 27.9%         |
| 株主資本当社に帰属する当期純利益率 (ROE) (%)           | 8.7%          | 7.3%          | 6.5%          | 6.4%          | 5.9%          | 6.5%          | 7.0%          | 6.0%          | 8.4%          | 8.9%          |
| <b>1株当たり数値(単位：円)<sup>(4)</sup></b>    |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| 期中平均株式数(資本増減影響調整後) <sup>(5)</sup> (株) | 2,755,122,724 | 2,690,604,822 | 2,646,524,966 | 2,646,346,778 | 2,551,038,800 | 2,423,761,538 | 2,299,516,428 | 2,187,360,018 | 2,105,782,828 | 2,046,678,144 |
| 当社に帰属する当期純利益 <sup>(1, 2, 5)</sup>     | ¥230.54       | ¥200.21       | ¥186.00       | ¥192.58       | ¥183.34       | ¥215.34       | ¥254.61       | ¥236.85       | ¥350.34       | ¥390.94       |
| 配当金 <sup>(5)</sup>                    | ¥ 45.00       | ¥ 55.00       | ¥ 60.00       | ¥ 60.00       | ¥ 70.00       | ¥ 80.00       | ¥ 85.00       | ¥ 90.00       | ¥110.00       | ¥120.00       |

(1) 2014年3月期に持分法適用となった関連会社について、過年度に遡及して持分法を適用したことに伴い、2008年3月期から2013年3月期の数値を遡及修正しています。

(2) 2010年3月期よりASC810に含まれるFASB財務会計基準第160号「連結財務諸表における非支配持分」を適用したことに伴い、名称を変更しています。

(3) 設備投資及びEBITDAマージンの調整表についてはP.90をご覧ください。

・設備投資：固定資産の取得に要した発生ベース  
 ・2017年3月期より、EBITDAの計算式を変更しております。

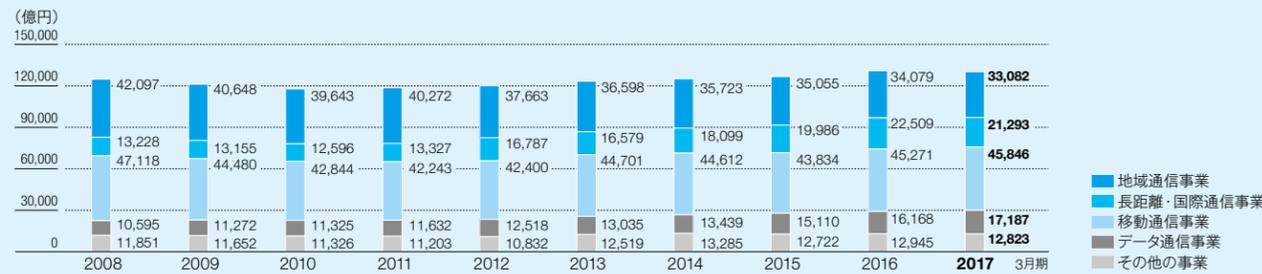
EBITDAマージン=(営業利益+減価償却費+固定資産売却損及び除却損+減損損失)/売上高×100

(4) 2008年3月期の1株当たり数値は、2009年3月期に1株につき100株の割合をもって実施した株式分割調整後の数値を記載しています。

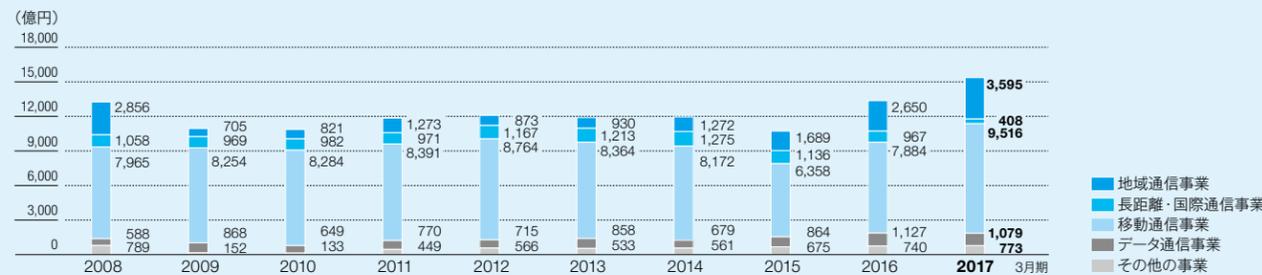
(5) 2015年7月1日を効力発生日として実施した普通株式1株につき2株の割合で実施した株式分割を考慮して記載しています。

セグメント・データ

営業収益



営業利益



主要子会社財務データ

NTT東日本

|       | 2008年<br>3月期 | 2009年<br>3月期 | 2010年<br>3月期 | 2011年<br>3月期 | 2012年<br>3月期 | 2013年<br>3月期 | 2014年<br>3月期 | 2015年<br>3月期 | 2016年<br>3月期 | 2017年<br>3月期 |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 営業収益  | ¥20,027      | ¥19,529      | ¥19,286      | ¥19,571      | ¥18,515      | ¥18,317      | ¥17,738      | ¥17,654      | ¥17,223      | ¥16,722      |
| 営業費用  | 19,577       | 19,162       | 18,810       | 18,799       | 18,012       | 17,667       | 17,070       | 16,555       | 15,604       | 14,831       |
| 営業利益  | 449          | 366          | 476          | 771          | 503          | 650          | 667          | 1,098        | 1,618        | 1,891        |
| 営業外収益 | 661          | 692          | 616          | 538          | 584          | 601          | 580          | 237          | 175          | 202          |
| 営業外費用 | 437          | 405          | 375          | 349          | 335          | 363          | 329          | 115          | 59           | 49           |
| 経常利益  | 674          | 653          | 717          | 960          | 752          | 888          | 917          | 1,220        | 1,734        | 2,044        |
| 当期純利益 | ¥ 968        | ¥ 775        | ¥ 505        | ¥ 523        | ¥ 321        | ¥ 528        | ¥ 539        | ¥ 695        | ¥ 1,187      | ¥ 1,496      |

NTT西日本

|           | 2008年<br>3月期 | 2009年<br>3月期 | 2010年<br>3月期 | 2011年<br>3月期 | 2012年<br>3月期 | 2013年<br>3月期 | 2014年<br>3月期 | 2015年<br>3月期 | 2016年<br>3月期 | 2017年<br>3月期 |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 営業収益      | ¥19,012      | ¥18,243      | ¥17,808      | ¥17,580      | ¥16,763      | ¥16,279      | ¥15,896      | ¥15,742      | ¥15,280      | ¥14,790      |
| 営業費用      | 18,873       | 18,165       | 17,623       | 17,084       | 16,393       | 16,087       | 15,732       | 15,385       | 14,539       | 13,838       |
| 営業利益      | 139          | 77           | 184          | 496          | 370          | 192          | 163          | 356          | 740          | 951          |
| 営業外収益     | 594          | 521          | 511          | 498          | 446          | 427          | 416          | 60           | 57           | 29           |
| 営業外費用     | 485          | 403          | 393          | 364          | 393          | 336          | 319          | 128          | 127          | 99           |
| 経常利益      | 248          | 195          | 303          | 630          | 423          | 283          | 260          | 288          | 671          | 881          |
| 当期純利益(損失) | ¥ (377)      | ¥ 154        | ¥ 248        | ¥ 490        | ¥ 204        | ¥ 209        | ¥ 187        | ¥ 139        | ¥ 724        | ¥ 597        |

NTTコミュニケーションズ

|       | 2008年<br>3月期 | 2009年<br>3月期 | 2010年<br>3月期 | 2011年<br>3月期 | 2012年<br>3月期 | 2013年<br>3月期 | 2014年<br>3月期 | 2015年<br>3月期 | 2016年<br>3月期 | 2017年<br>3月期 |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 営業収益  | ¥11,545      | ¥11,271      | ¥10,792      | ¥10,334      | ¥9,810       | ¥9,448       | ¥9,440       | ¥9,099       | ¥9,183       | ¥9,238       |
| 営業費用  | 10,497       | 10,263       | 9,817        | 9,401        | 8,752        | 8,266        | 8,305        | 8,168        | 8,271        | 8,313        |
| 営業利益  | 1,047        | 1,008        | 975          | 932          | 1,057        | 1,181        | 1,134        | 931          | 911          | 925          |
| 営業外収益 | 351          | 323          | 250          | 237          | 237          | 247          | 274          | 301          | 271          | 207          |
| 営業外費用 | 278          | 196          | 140          | 133          | 104          | 131          | 83           | 84           | 81           | 78           |
| 経常利益  | 1,120        | 1,135        | 1,085        | 1,036        | 1,189        | 1,297        | 1,325        | 1,148        | 1,102        | 1,054        |
| 当期純利益 | ¥ 627        | ¥ 890        | ¥ 606        | ¥ 689        | ¥ 583        | ¥ 653        | ¥ 889        | ¥ 772        | ¥ 723        | ¥ 850        |

NTTドコモ(連結)

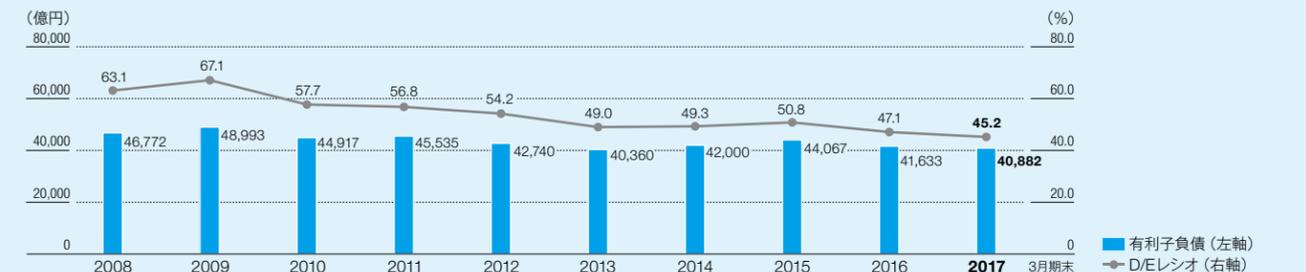
|                      | 2008年<br>3月期 | 2009年<br>3月期 | 2010年<br>3月期 | 2011年<br>3月期 | 2012年<br>3月期 | 2013年<br>3月期 | 2014年<br>3月期 | 2015年<br>3月期 | 2016年<br>3月期 | 2017年<br>3月期 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 営業収益                 | ¥47,118      | ¥44,479      | ¥42,844      | ¥42,242      | ¥42,400      | ¥44,701      | ¥44,612      | ¥43,834      | ¥45,271      | ¥45,846      |
| 営業費用                 | 39,035       | 36,170       | 34,501       | 33,795       | 33,655       | 36,329       | 36,420       | 37,443       | 37,441       | 36,398       |
| 営業利益                 | 8,083        | 8,309        | 8,342        | 8,447        | 8,745        | 8,372        | 8,192        | 6,391        | 7,830        | 9,447        |
| 営業外損益                | (76)         | (505)        | 19           | (94)         | 25           | (38)         | 139          | 48           | (50)         | 48           |
| 税引前利益                | 8,006        | 7,804        | 8,361        | 8,353        | 8,770        | 8,333        | 8,330        | 6,439        | 7,780        | 9,496        |
| NTTドコモに帰属する<br>当期純利益 | ¥ 4,912      | ¥ 4,718      | ¥ 4,947      | ¥ 4,904      | ¥ 4,639      | ¥ 4,910      | ¥ 4,647      | ¥ 4,101      | ¥ 5,484      | ¥ 6,525      |

NTTデータ(連結)

|                     | 2008年<br>3月期 | 2009年<br>3月期 | 2010年<br>3月期 | 2011年<br>3月期 | 2012年<br>3月期 | 2013年<br>3月期 | 2014年<br>3月期 | 2015年<br>3月期 | 2016年<br>3月期 | 2017年<br>3月期 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 売上高                 | ¥10,744      | ¥11,390      | ¥11,429      | ¥11,619      | ¥12,511      | ¥13,019      | ¥13,437      | ¥15,118      | ¥16,148      | ¥17,324      |
| 売上原価                | 8,133        | 8,619        | 8,705        | 8,823        | 9,418        | 9,805        | 10,312       | 11,473       | 12,167       | 12,936       |
| 売上総利益               | 2,610        | 2,771        | 2,723        | 2,796        | 3,092        | 3,214        | 3,125        | 3,645        | 3,981        | 4,388        |
| 販売費及び一般管理費          | 1,651        | 1,786        | 1,906        | 2,013        | 2,288        | 2,357        | 2,499        | 2,804        | 2,972        | 3,217        |
| 営業利益                | 959          | 985          | 816          | 783          | 804          | 856          | 625          | 840          | 1,008        | 1,171        |
| 営業外損益               | (15)         | (29)         | (59)         | (25)         | (48)         | (38)         | (4)          | (61)         | (27)         | (41)         |
| 経常利益                | 943          | 955          | 757          | 757          | 755          | 818          | 621          | 779          | 981          | 1,129        |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | ¥ 304        | ¥ 483        | ¥ 356        | ¥ 373        | ¥ 304        | ¥ 435        | ¥ 232        | ¥ 321        | ¥ 633        | ¥ 656        |

負債関連データ

有利子負債 / D/Eレシオ\*



\* D/Eレシオ = 有利子負債 / 株主資本 × 100

## 参考資料

### 設備投資の調整表

単位：億円

|                | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期       |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| 有形固定資産の取得による支出 | ¥15,381  | ¥14,867  | ¥14,449  | ¥12,656  | <b>¥13,017</b> |
| 無形固定資産の取得による支出 | 4,466    | 4,166    | 3,582    | 3,719    | <b>4,001</b>   |
| 合計             | ¥19,847  | ¥19,032  | ¥18,031  | ¥16,375  | <b>¥17,018</b> |
| 設備投資との差額       | 147      | 105      | △144     | △497     | <b>18</b>      |

### EBITDA マージンの調整表

単位：億円

|                  | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期        |
|------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| 営業利益             | ¥ 12,020 | ¥ 12,137 | ¥ 10,846 | ¥ 13,481 | <b>¥ 15,398</b> |
| 減価償却費            | 18,992   | 18,803   | 18,280   | 17,663   | <b>14,622</b>   |
| 固定資産売却損及び固定資産除却損 | 1,062    | 983      | 1,086    | 1,307    | <b>1,074</b>    |
| 減損損失             | 368      | 119      | 422      | 327      | <b>739</b>      |
| EBITDA           | 32,442   | 32,042   | 30,634   | 32,779   | <b>31,833</b>   |
| 売上高              | ¥107,007 | ¥109,252 | ¥110,953 | ¥115,410 | <b>¥113,910</b> |
| EBITDA マージン (%)  | 30.3%    | 29.3%    | 27.6%    | 28.4%    | <b>27.9%</b>    |

### ARPU (Average monthly Revenue Per Unit) : 1契約者 (利用者) 当たり月間平均収入

1契約者 (利用者) 当たりの月間平均収入 (ARPU) は、契約者 (利用者) 1人当たりの平均的な月間営業収益を計るために使われます。固定通信事業の場合、ARPUは、地域通信事業セグメントの営業収益のうち、固定電話 (加入電話及びINSネット) 並びに「フレッツ光」の提供により毎月発生する収入を、当該サービスの稼働契約数で除して計算されます。移動通信事業の場合、ARPUは、移動通信事業セグメントの営業収益のうち、携帯電話 (LTE (Xi))、携帯電話 (FOMA)、及び「ドコモ光」のサービス提供により発生する通信サービス収入 (一部除く) を、当該サービスの稼働利用者数で除して計算されます。これら数字の計算からは、各月の平均的な利用状況を表さない端末機器販売、契約事務手数料、ユニバーサルサービス料などは除いています。こうして得られたARPUは各月のお客さまの平均的な利用状況を把握する上で有用な情報を提供するものであると考えています。なお、ARPUの分子に含まれる収入は米国会計基準による連結決算値を構成する財務数値により算定しています。

### ARPUの算定式

#### (a) NTT東日本、NTT西日本

NTT東日本及びNTT西日本のARPUは、以下の2種類に分けて計算をしています。

- 音声伝送収入 (IP系除く) に含まれる加入電話とINSネットの基本料、通信・通話料、及びIP系収入に含まれる「フレッツADSL」、「フレッツISDN」からの収入に基づいて計算される固定電話総合ARPU (加入電話+INSネット)。
- IP系収入に含まれる「フレッツ光」、「フレッツ光」のオプションサービスからの収入、「ひかり電話」における基本料・通信料・機器利用料、及び附帯事業営業収益に含まれる「フレッツ光」のオプションサービス収入に基づいて計算されるフレッツ光ARPU。

※1 「フレッツ光」は、NTT東日本の「Bフレッツ」、「フレッツ光ネクスト」、「フレッツ光ライト」、「フレッツ光ライトプラス」及び「フレッツ光WiFiアクセス」、NTT西日本の「Bフレッツ」、「フレッツ・光プレミアム」、「フレッツ・光マイタウン」、「フレッツ光ネクスト」、「フレッツ光ライト」及び「フレッツ光WiFiアクセス」、並びにNTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービス (コラボ光) を含めて記載しております。「フレッツ光」のオプションサービスは、NTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービスを含めて記載しています。

※2 固定電話総合ARPU (加入電話+INSネット) 及びフレッツ光ARPUには相互接続通話料が含まれていません。

※3 固定電話総合ARPU (加入電話+INSネット) の算定上の契約数は、固定電話 (加入電話及びINSネット) の契約数です。

※4 固定電話総合ARPU (加入電話+INSネット) の算定上、INSネット1500の契約数は、チャンネル数、伝送速度、回線使用料 (基本料) いずれについてもINSネット64の10倍程度であることから、INSネット1500の1契約をINSネット64の10倍に換算しております。

※5 フレッツ光ARPU算定上の契約数は、「フレッツ光」の契約数 (「フレッツ光」は、NTT東日本の「Bフレッツ」、「フレッツ光ネクスト」、「フレッツ光ライト」、「フレッツ光ライトプラス」及び「フレッツ光WiFiアクセス」、NTT西日本の「Bフレッツ」、「フレッツ・光プレミアム」、「フレッツ・光マイタウン」、「フレッツ光ネクスト」、「フレッツ光ライト」及び「フレッツ光WiFiアクセス」、並びにNTT東日本及びNTT西日本がサービス提供事業者に卸提供しているサービス (コラボ光) を含む) です。

※6 NTT東日本及びNTT西日本におけるARPU算出時の稼働契約数の計算式は以下のとおりであります。  
通期実績：4月～3月までの各月稼働契約数 { (前月末契約数+当月末契約数) / 2 } の合計

#### (b) NTTドコモ

NTTドコモのARPUの計算式は、以下のとおりです。

- 総合ARPU：音声ARPU+パケットARPU+ドコモ光ARPU

※1 ●音声ARPU：音声ARPU関連収入 (基本使用料、通話料) / 稼働利用者数

- パケットARPU：パケットARPU関連収入 (月額定額料、通信料) / 稼働利用者数

- ドコモ光ARPU：ドコモ光ARPU関連収入 (基本使用料、通話料) / 稼働利用者数

なお、パケットARPUとドコモ光ARPUの合算値をデータARPUと称します。

※2 NTTドコモにおけるARPU算出時の稼働利用者数の計算式は以下のとおりであります。

通期実績：4月～3月までの各月稼働利用者数 { (前月末利用者数+当月末利用者数) / 2 } の合計

※3 利用者数は、以下のとおり、契約数を基本としつつ、一定の契約数を除外して算定しています。

利用者数=契約数-通信モジュールサービス、「電話番号保管」、「メールアドレス保管」、「ドコモビジネスランシーバー」並びに仮想移動体通信事業者 (MVNO) へ提供する卸電気通信役務及び事業者間接続に係る契約数-Xi契約及びFOMA契約と同一名義のデータプラン契約数

なお、通信モジュールサービス、「電話番号保管」、「メールアドレス保管」、「ドコモビジネスランシーバー」並びに仮想移動体通信事業者 (MVNO) へ提供する卸電気通信役務及び事業者間接続に係る収入は、ARPUの算定上、収入に含まれていません。

## 連結貸借対照表

単位：百万円

|                    | 前連結会計年度<br>(2016年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2017年3月31日) |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>資産の部</b>        |                         |                         |
| <b>流動資産</b>        |                         |                         |
| 現預金及び現金同等物         | 1,088,275               | <b>925,213</b>          |
| 短期投資               | 33,076                  | <b>63,844</b>           |
| 受取手形及び売掛金          | 2,733,116               | <b>2,699,708</b>        |
| 貸倒引当金              | △45,236                 | <b>△48,626</b>          |
| 未収入金               | 473,192                 | <b>505,145</b>          |
| 棚卸資産               | 414,581                 | <b>365,379</b>          |
| 前払費用及びその他の流動資産     | 469,529                 | <b>573,170</b>          |
| 繰延税金資産             | 260,446                 | <b>228,590</b>          |
| 流動資産合計             | 5,426,979               | <b>5,312,423</b>        |
| <b>有形固定資産</b>      |                         |                         |
| 電気通信機械設備           | 11,586,812              | <b>11,046,115</b>       |
| 電気通信線路設備           | 15,870,097              | <b>16,064,732</b>       |
| 建物及び構築物            | 6,069,437               | <b>6,147,869</b>        |
| 機械、工具及び備品          | 1,996,898               | <b>2,032,389</b>        |
| 土地                 | 1,273,209               | <b>1,292,685</b>        |
| 建設仮勘定              | 382,196                 | <b>421,819</b>          |
|                    | 37,178,649              | <b>37,005,609</b>       |
| 減価償却累計額            | △27,626,728             | <b>△27,286,588</b>      |
| 有形固定資産合計           | 9,551,921               | <b>9,719,021</b>        |
| <b>投資及びその他の資産</b>  |                         |                         |
| 関連会社投資             | 515,716                 | <b>484,596</b>          |
| 市場性のある有価証券及びその他の投資 | 474,247                 | <b>495,290</b>          |
| 営業権                | 1,229,208               | <b>1,314,645</b>        |
| ソフトウェア             | 1,212,482               | <b>1,209,485</b>        |
| その他の無形資産           | 391,977                 | <b>453,918</b>          |
| その他の資産             | 1,486,840               | <b>1,492,076</b>        |
| 繰延税金資産             | 746,561                 | <b>768,871</b>          |
| 投資及びその他の資産合計       | 6,057,031               | <b>6,218,881</b>        |
| 資産合計               | 21,035,931              | <b>21,250,325</b>       |

単位：百万円

|                  | 前連結会計年度<br>(2016年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2017年3月31日) |
|------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>負債及び資本の部</b>  |                         |                         |
| <b>流動負債</b>      |                         |                         |
| 短期借入金            | 129,656                 | <b>227,207</b>          |
| 1年以内の返済予定長期借入債務  | 476,777                 | <b>681,904</b>          |
| 買掛金              | 1,572,797               | <b>1,612,996</b>        |
| 短期リース債務          | 14,711                  | <b>14,430</b>           |
| 未払人件費            | 430,248                 | <b>443,308</b>          |
| 未払法人税等           | 249,356                 | <b>239,755</b>          |
| 未払消費税等           | 83,481                  | <b>75,083</b>           |
| 前受金              | 290,132                 | <b>324,342</b>          |
| その他の流動負債         | 493,970                 | <b>512,368</b>          |
| 流動負債合計           | 3,741,128               | <b>4,131,393</b>        |
| <b>固定負債</b>      |                         |                         |
| 長期借入債務           | 3,546,203               | <b>3,168,478</b>        |
| 長期リース債務          | 27,630                  | <b>25,568</b>           |
| 未払退職年金費用         | 1,688,611               | <b>1,599,381</b>        |
| ポイントプログラム引当金     | 89,003                  | <b>103,047</b>          |
| 繰延税金負債           | 166,547                 | <b>166,751</b>          |
| その他の固定負債         | 491,630                 | <b>497,132</b>          |
| 固定負債合計           | 6,009,624               | <b>5,560,357</b>        |
| 償還可能非支配持分        | 45,097                  | <b>50,819</b>           |
| <b>資本</b>        |                         |                         |
| 株主資本             |                         |                         |
| 資本金              | 937,950                 | <b>937,950</b>          |
| 資本剰余金            | 2,879,560               | <b>2,862,035</b>        |
| 利益剰余金            | 5,074,234               | <b>5,626,155</b>        |
| その他の包括利益(△損失)累積額 | △57,055                 | <b>1,562</b>            |
| 自己株式             | △883                    | <b>△375,223</b>         |
| 株主資本合計           | 8,833,806               | <b>9,052,479</b>        |
| 非支配持分            | 2,406,276               | <b>2,455,277</b>        |
| 資本合計             | 11,240,082              | <b>11,507,756</b>       |
| 負債及び資本合計         | 21,035,931              | <b>21,250,325</b>       |

単位：円

|                 | 前連結会計年度<br>(2016年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2017年3月31日) |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>1株当たり情報*</b> |                         |                         |
| 株主資本            | 4,214.32                | <b>4,491.73</b>         |

## 連結損益計算書

単位：百万円

|                                 | 前連結会計年度<br>(2015年4月1日から<br>2016年3月31日まで) | 当連結会計年度<br>(2016年4月1日から<br>2017年3月31日まで) |
|---------------------------------|--|--|
| <b>営業収益</b>                     |  |  |
| 固定音声関連収入                        | 1,329,963                                | <b>1,233,885</b>                         |
| 移動音声関連収入                        | 837,818                                  | <b>865,293</b>                           |
| IP系・パケット通信収入                    | 3,757,846                                | <b>3,808,972</b>                         |
| 通信端末機器販売収入                      | 953,022                                  | <b>806,493</b>                           |
| システムインテグレーション収入                 | 3,063,501                                | <b>3,041,587</b>                         |
| その他の営業収入                        | 1,598,847                                | <b>1,634,786</b>                         |
| 営業収益合計                          | 11,540,997                               | <b>11,391,016</b>                        |
| <b>営業費用</b>                     |  |  |
| サービス原価(以下に個別掲記する科目を除く)          | 2,458,057                                | <b>2,487,588</b>                         |
| 通信端末機器原価(以下に個別掲記する科目を除く)        | 970,478                                  | <b>879,725</b>                           |
| システムインテグレーション原価(以下に個別掲記する科目を除く) | 2,197,506                                | <b>2,161,007</b>                         |
| 減価償却費                           | 1,766,325                                | <b>1,462,235</b>                         |
| 減損損失                            |  |  |
| 営業権                             | 4,719                                    | <b>53,294</b>                            |
| その他                             | 28,002                                   | <b>20,558</b>                            |
| 販売費及び一般管理費                      | 2,767,761                                | <b>2,786,820</b>                         |
| 営業費用合計                          | 10,192,848                               | <b>9,851,227</b>                         |
| <b>営業利益</b>                     | 1,348,149                                | <b>1,539,789</b>                         |
| <b>営業外損益</b>                    |  |  |
| 支払利息、社債発行差金償却及び社債発行費            | △41,670                                  | <b>△37,761</b>                           |
| 受取利息                            | 17,708                                   | <b>17,753</b>                            |
| その他、純額                          | 5,072                                    | <b>7,988</b>                             |
| 営業外損益合計                         | △18,890                                  | <b>△12,020</b>                           |
| <b>税引前当期純利益</b>                 | 1,329,259                                | <b>1,527,769</b>                         |
| <b>法人税等</b>                     |  |  |
| 当年度分                            | 354,825                                  | <b>468,370</b>                           |
| 繰延税額                            | △102,849                                 | <b>△4,341</b>                            |
| <b>持分法による投資利益(△損失)調整前利益</b>     | 974,434                                  | <b>1,059,399</b>                         |
| 持分法による投資利益(△損失)                 | 5,772                                    | <b>△21</b>                               |
| <b>当期純利益</b>                    | 980,206                                  | <b>1,059,378</b>                         |
| 控除：非支配持分に帰属する当期純利益              | 242,468                                  | <b>259,249</b>                           |
| <b>当社に帰属する当期純利益</b>             | 737,738                                  | <b>800,129</b>                           |
| <b>1株当たり情報*</b>                 |  |  |
| 期中平均発行済株式数(自己株式を除く)(株)          | 2,105,782,828                            | <b>2,046,678,144</b>                     |
| 当社に帰属する当期純利益(円)                 | 350.34                                   | <b>390.94</b>                            |
| 配当金(円)                          | 110.00                                   | <b>120.00</b>                            |

\* 前連結会計年度の1株当たり情報は、1株につき2株の割合をもって実施した株式分割調整後の数値を記載しております。

## 連結包括利益計算書

単位：百万円

|                           | 前連結会計年度<br>(2015年4月1日から<br>2016年3月31日まで) | 当連結会計年度<br>(2016年4月1日から<br>2017年3月31日まで) |
|---------------------------|--|--|
| <b>当期純利益</b>              | 980,206                                  | <b>1,059,378</b>                         |
| その他の包括利益(△損失)             |  |  |
| 未実現有価証券評価損益               | △32,960                                  | <b>12,308</b>                            |
| 未実現デリバティブ評価損益             | △4,079                                   | <b>495</b>                               |
| 外貨換算調整額                   | △115,599                                 | <b>△24,657</b>                           |
| 年金債務調整額                   | △208,644                                 | <b>91,034</b>                            |
| その他の包括利益(△損失)合計           | △361,282                                 | <b>79,180</b>                            |
| <b>包括利益(△損失)合計</b>        | 618,924                                  | <b>1,138,558</b>                         |
| 控除：非支配持分に帰属する包括利益         | 196,771                                  | <b>278,358</b>                           |
| <b>当社に帰属する包括利益(△損失)合計</b> | 422,153                                  | <b>860,200</b>                           |

## 連結資本変動計算書

単位：百万円

|   | 株主資本           |                  |                  |                          |                 |                  |                  |                   |
|---|----------------|------------------|------------------|--------------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
|   | 資本金            | 資本剰余金            | 利益剰余金            | その他の包括利益<br>(△損失)<br>累積額 | 自己株式            | 株主資本合計           | 非支配持分            | 資本合計              |
| <b>前連結会計年度</b><br>(2015年4月1日から2016年3月31日まで) |                |                  |                  |                          |                 |                  |                  |                   |
| 期首残高  | 937,950        | 2,846,723        | 5,126,657        | 268,232                  | △497,702        | 8,681,860        | 2,367,950        | 11,049,810        |
| 連結子会社の決算期変更に伴う調整額                           |                |                  | 700              | △9,702                   |                 | △9,002           | △595             | △9,597            |
| 期首残高(調整後)                                   | 937,950        | 2,846,723        | 5,127,357        | 258,530                  | △497,702        | 8,672,858        | 2,367,355        | 11,040,213        |
| 当期純利益                                       |                |                  | 737,738          |                          |                 | 737,738          | 241,075          | 978,813           |
| その他の包括利益(△損失)                               |                |                  |                  | △315,585                 |                 | △315,585         | △44,749          | △360,334          |
| 現金配当金                                       |                |                  | △200,182         |                          |                 | △200,182         | △105,568         | △305,750          |
| 子会社等の持分変動による増減                              |                | 28,666           |                  |                          |                 | 28,666           | △51,837          | △23,171           |
| 株式報酬取引                                      |                | 4,171            |                  |                          |                 | 4,171            |                  | 4,171             |
| 自己株式の取得                                     |                |                  |                  |                          | △93,886         | △93,886          |                  | △93,886           |
| 自己株式の処分                                     |                |                  | 8                |                          | 18              | 26               |                  | 26                |
| 自己株式の消却                                     |                |                  | △8               | △590,679                 | 590,687         | —                |                  | —                 |
| 期末残高  | 937,950        | 2,879,560        | 5,074,234        | △57,055                  | △883            | 8,833,806        | 2,406,276        | 11,240,082        |
| <b>当連結会計年度</b><br>(2016年4月1日から2017年3月31日まで) |                |                  |                  |                          |                 |                  |                  |                   |
| 期首残高  | <b>937,950</b> | <b>2,879,560</b> | <b>5,074,234</b> | <b>△57,055</b>           | <b>△883</b>     | <b>8,833,806</b> | <b>2,406,276</b> | <b>11,240,082</b> |
| 連結子会社の決算期変更に伴う調整額                           |                |                  | △214             | △1,454                   |                 | △1,668           | △1,408           | △3,076            |
| 期首残高(調整後)                                   | <b>937,950</b> | <b>2,879,560</b> | <b>5,074,020</b> | <b>△58,509</b>           | <b>△883</b>     | <b>8,832,138</b> | <b>2,404,868</b> | <b>11,237,006</b> |
| 当期純利益                                       |                |                  | 800,129          |                          |                 | 800,129          | 257,593          | 1,057,722         |
| その他の包括利益(△損失)                               |                |                  |                  | 60,071                   |                 | 60,071           | 20,389           | 80,460            |
| 現金配当金                                       |                |                  | △247,994         |                          |                 | △247,994         | △113,167         | △361,161          |
| 子会社等の持分変動による増減                              |                | △18,700          |                  |                          |                 | △18,700          | △114,406         | △133,106          |
| 株式報酬取引                                      |                | 1,175            |                  |                          |                 | 1,175            |                  | 1,175             |
| 自己株式の取得                                     |                |                  |                  |                          | △374,348        | △374,348         |                  | △374,348          |
| 自己株式の処分                                     |                |                  |                  |                          | 8               | 8                |                  | 8                 |
| 期末残高  | <b>937,950</b> | <b>2,862,035</b> | <b>5,626,155</b> | <b>1,562</b>             | <b>△375,223</b> | <b>9,052,479</b> | <b>2,455,277</b> | <b>11,507,756</b> |

上記の連結資本変動計算書には、償還可能非支配持分の変動は含まれておりません。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

|                                  | 前連結会計年度<br>(2015年4月1日から<br>2016年3月31日まで) | 当連結会計年度<br>(2016年4月1日から<br>2017年3月31日まで) |
|----------------------------------|--|--|
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>          |  |  |
| 当期純利益                            | 980,206                                  | <b>1,059,378</b>                         |
| 当期純利益から営業活動によるキャッシュ・フローへの調整：     |  |  |
| 減価償却費                            | 1,766,325                                | <b>1,462,235</b>                         |
| 減損損失                             | 32,721                                   | <b>73,852</b>                            |
| 繰延税額                             | △102,849                                 | <b>△4,341</b>                            |
| 固定資産除却損                          | 107,474                                  | <b>105,790</b>                           |
| 固定資産売却益                          | △20,364                                  | <b>△15,633</b>                           |
| 持分法による投資（△利益）損失                  | △5,772                                   | <b>21</b>                                |
| 受取手形及び売掛金の（△増加）減少額               | △72,575                                  | <b>63,842</b>                            |
| 棚卸資産の（△増加）減少額                    | △47,569                                  | <b>△731</b>                              |
| その他の流動資産の（△増加）減少額                | △63,107                                  | <b>△30,143</b>                           |
| 買掛金及び未払人件費の増加（△減少）額              | △34,539                                  | <b>52,872</b>                            |
| 未払消費税等の増加（△減少）額                  | △64,596                                  | <b>△7,258</b>                            |
| 前受金の増加（△減少）額                     | 46,191                                   | <b>36,925</b>                            |
| 未払法人税等の増加（△減少）額                  | 124,905                                  | <b>△8,931</b>                            |
| その他の流動負債の増加（△減少）額                | 8,198                                    | <b>8,934</b>                             |
| 未払退職年金費用の増加（△減少）額                | 49,360                                   | <b>7,133</b>                             |
| その他の固定負債の増加（△減少）額                | △1,965                                   | <b>41,785</b>                            |
| その他                              | 9,801                                    | <b>71,627</b>                            |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                 | 2,711,845                                | <b>2,917,357</b>                         |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>          |  |  |
| 有形固定資産の取得による支出                   | △1,265,622                               | <b>△1,301,697</b>                        |
| 無形固定資産の取得による支出                   | △371,924                                 | <b>△400,110</b>                          |
| 有形固定資産の売却による収入                   | 83,521                                   | <b>24,920</b>                            |
| 長期投資による支出                        | △56,641                                  | <b>△40,344</b>                           |
| 長期投資の売却及び償還による収入                 | 57,173                                   | <b>58,835</b>                            |
| 新規連結子会社の取得による支出（取得現金控除後）         | △120,596                                 | <b>△329,005</b>                          |
| 短期投資による支出                        | △26,521                                  | <b>△178,939</b>                          |
| 短期投資の償還による収入                     | 23,095                                   | <b>146,132</b>                           |
| その他                              | △82,263                                  | <b>△69,103</b>                           |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                 | △1,759,778                               | <b>△2,089,311</b>                        |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>          |  |  |
| 長期借入債務の増加による収入                   | 398,348                                  | <b>320,464</b>                           |
| 長期借入債務の返済による支出                   | △449,025                                 | <b>△485,612</b>                          |
| 短期借入債務の増加による収入                   | 4,460,110                                | <b>4,987,795</b>                         |
| 短期借入債務の返済による支出                   | △4,659,686                               | <b>△4,897,024</b>                        |
| 配当金の支払額                          | △200,182                                 | <b>△247,994</b>                          |
| 自己株式の売却及び取得（純額）                  | △93,924                                  | <b>△374,436</b>                          |
| 非支配持分からの子会社株式取得による支出             | △15,718                                  | <b>△155,905</b>                          |
| その他                              | △147,498                                 | <b>△128,799</b>                          |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                 | △707,575                                 | <b>△981,511</b>                          |
| 現預金及び現金同等物に係る換算差額                | △7,419                                   | <b>△6,959</b>                            |
| 現預金及び現金同等物の増加（△減少）額              | 237,073                                  | <b>△160,424</b>                          |
| 現預金及び現金同等物の期首残高                  | 849,174                                  | <b>1,088,275</b>                         |
| 連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増加（△減少）額 | 2,028                                    | <b>△2,638</b>                            |
| 現預金及び現金同等物の期末残高                  | 1,088,275                                | <b>925,213</b>                           |
| <b>補足情報</b>                      |  |  |
| <b>各連結会計年度の現預金支払額：</b>           |  |  |
| 支払利息                             | 41,626                                   | <b>37,339</b>                            |
| 法人税等（純額）                         | 342,431                                  | <b>468,357</b>                           |
| <b>現金支出を伴わない投資及び財務活動：</b>        |  |  |
| キャピタル・リース債務発生額                   | 11,099                                   | <b>16,809</b>                            |
| 自己株式消却額                          | 590,687                                  | <b>—</b>                                 |

## 財政状態及び経営成績の状況

### 営業収益の状況

#### 営業収益

NTTグループの営業収益は、固定音声関連、移動音声関連、IP系・パケット通信、通信端末機器販売、システムインテグレーション及びその他の6つのサービス分野に区分しております。

2017年3月期の営業収益は、前期比1.3%減少し、11兆3,910億円となりました。これは、移動通信事業セグメントにおけるモバイル通信サービス収入の拡大や海外事業における連結拡大があったものの、円高による為替影響を受けたことなどによるものです。

2017年3月期における各サービス分野における営業収益の概要は、次のとおりです。

#### ■ 固定音声関連収入

固定音声関連サービスには、加入電話、INSネット、一般専用、高速デジタル伝送など、地域通信事業セグメントと長距離・国際通信事業セグメントの一部が含まれております。

2017年3月期における固定音声関連収入は、前期比7.2%減少し、1兆2,339億円（営業収益の10.8%に相当）となりました。これは、携帯電話や光IP電話の普及、OTT事業者が提供する無料もしくは低価格の通信サービスの増加などにより、加入電話やINSネットの契約数が引き続き減少したことなどによるものです。

#### ■ 移動音声関連収入

移動音声関連サービスには、LTE（Xi）における音声通話サービスなどの移動通信事業セグメントの一部が含まれております。

2017年3月期における移動音声関連収入は、前期比3.3%増加し、8,653億円（営業収益の7.6%に相当）となりました。これは、音声ARPUの増加などによるものです。

#### ■ IP系・パケット通信収入

IP系・パケット通信サービスには、「フレッツ光」などの地域通信事業セグメントの一部、Arcstar Universal One、IP-VPN、OCNなどの長距離・国際通信事業セグメントの一部、LTE（Xi）におけるパケット通信サービスなどの移動通信事業セグメントの一部が含まれております。

2017年3月期におけるIP系・パケット通信収入は、前期比1.4%増加し、3兆8,090億円（営業収益の33.4%に相当）となりました。これは、地域通信事業セグメントにおいて「光コラボレーションモデル」への転用の進展による収入の減少があったものの、移動通信事業セグメントにおいて料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」におけるパケット利用拡大や「ドコモ光」の契約者数拡大が進んだことなどによるものです。

#### ■ 通信端末機器販売収入

通信端末機器販売には、地域通信事業セグメント、移動通信事業セグメントの一部などが含まれております。

2017年3月期における通信端末機器販売収入は、前期比15.4%減少し、8,065億円（営業収益の7.1%に相当）となりました。これは、主に移動通信事業セグメントにおけるスマートフォンなどの携帯電話端末の卸売販売台数が減少したことによるものです。

#### ■ システムインテグレーション収入

システムインテグレーションには、データ通信事業セグメント及び長距離・国際通信事業セグメント、地域通信事業セグメントの一部が含まれております。

2017年3月期のシステムインテグレーション収入は、前期比0.7%減少し、3兆416億円（営業収益の26.7%に相当）となりました。これは、国内事業・海外事業ともに成長したものの、海外事業において為替影響を受けたことなどによるものです。

#### ■ その他の営業収入

その他のサービスには、主に建築物の保守、不動産賃貸、システム開発、リース、移動通信事業セグメントにおけるスマートライフ領域などが含まれております。

2017年3月期のその他の営業収入は、前期比2.2%増加し、1兆6,348億円（営業収益の14.4%に相当）となりました。これは、主に移動通信事業セグメントにおけるスマートライフ領域に関する収益が増加したことなどによるものです。

#### 営業費用

2017年3月期の営業費用は前期比3.4%減少し、9兆8,512億円となりました。主な要因は以下のとおりであります。なお、下記の人件費、経費は、連結損益計算書上のサービス原価、通信端末機器原価、システムインテグレーション原価、販売費及び一般管理費に含まれております。

#### ■ 人件費

2017年3月期の人件費は、前期比1.0%減少し、2兆2,768億円となりました。データ通信事業セグメントの人件費が連結拡大により増加したものの、地域通信事業セグメントの人件費が退職等により減少したことなどにより、人件費は前期と比較して減少しております。

#### ■ 経費

2017年3月期の経費は、前期比1.1%減少し、5兆6,120億円となりました。海外子会社の連結拡大などによる経費の増加があったものの、地域通信事業セグメント、長距離・国際通信事業セグメント、移動通信事業セグメントなどにおける業務効率化の取り組み等による経費の削減により、経費は前期と比較して減少しております。

営業収支等の状況

|                    | 単位：億円                                    |  |        |        |
|--------------------|--|--|--------|--------|
|                    | 前連結会計年度<br>(2015年4月1日から<br>2016年3月31日まで) | 当連結会計年度<br>(2016年4月1日から<br>2017年3月31日まで) | 増減     | 増減率    |
| 営業収益               | 115,410                                  | <b>113,910</b>                           | △1,500 | △1.3%  |
| 固定音声関連収入           | 13,300                                   | <b>12,339</b>                            | △961   | △7.2%  |
| 移動音声関連収入           | 8,378                                    | <b>8,653</b>                             | 275    | 3.3%   |
| IP系・パケット通信収入       | 37,578                                   | <b>38,090</b>                            | 511    | 1.4%   |
| 通信端末機器販売収入         | 9,530                                    | <b>8,065</b>                             | △1,465 | △15.4% |
| システムインテグレーション収入    | 30,635                                   | <b>30,416</b>                            | △219   | △0.7%  |
| その他の営業収入           | 15,988                                   | <b>16,348</b>                            | 359    | 2.2%   |
| 営業費用               | 101,928                                  | <b>98,512</b>                            | △3,416 | △3.4%  |
| 営業利益               | 13,481                                   | <b>15,398</b>                            | 1,916  | 14.2%  |
| 営業外損益              | △189                                     | <b>△120</b>                              | 69     | 36.4%  |
| 税引前当期純利益           | 13,293                                   | <b>15,278</b>                            | 1,985  | 14.9%  |
| 法人税等               | 3,548                                    | <b>4,684</b>                             | 1,135  | 32.0%  |
| 持分法による投資利益(△損失)    | 58                                       | <b>△0</b>                                | △58    | —      |
| 当期純利益              | 9,802                                    | <b>10,594</b>                            | 792    | 8.1%   |
| 控除：非支配持分に帰属する当期純利益 | 2,425                                    | <b>2,592</b>                             | 168    | 6.9%   |
| 当社に帰属する当期純利益       | 7,377                                    | <b>8,001</b>                             | 624    | 8.5%   |

■減価償却費

2017年3月期の減価償却費は、前期比17.2%減少し、1兆4,622億円となりました。これは、減価償却方法を定率法から定額法に変更したこと、及び地域通信事業セグメントや移動通信事業セグメントにおいて設備投資を効率化したことなどに伴って減価償却費が減少したことによるものです。

営業利益

以上の結果、2017年3月期の営業利益は、前期比14.2%増加し、1兆5,398億円となりました。

営業外損益

2017年3月期の営業外損益は、前期の△189億円に対し△120億円となりました。

税引前当期純利益

以上の結果、2017年3月期の税引前当期純利益は前期比14.9%増加し、1兆5,278億円となりました。

法人税等

2017年3月期の法人税等は、前期比32.0%増加し、4,684億円となりました。これは、税引前当期純利益が増加したことのほか、2016年3月期において、西日本電信電話株式会社および株式会社NTTドコモが繰延税金資産の実現可能性の見積もりを変更したことに伴い、評価性引当金が減少したため、「法人税等：繰延税額」が減少したことなどによるものです。この結果、2016年3月期と2017年3月期の税負担率は、それぞれ26.69%、30.66%となっております。

持分法による投資利益(△損失)

2017年3月期の持分法による投資利益(△損失)は、前期の58億円に対し△0億円となりました。

当社に帰属する当期純利益

以上の結果、2017年3月期の当期純利益は前期比8.1%増加し、1兆594億円となりました。また、非支配持分に帰属する当期純利益を控除した当社に帰属する当期純利益は、前期比8.5%増加し、8,001億円となりました。

流動性及び資金の源泉

資金調達及び資金の源泉と使途

当連結会計年度の営業活動によって得たキャッシュ・フローは、2兆9,174億円となり、前連結会計年度の2兆7,118億円から2,055億円増加しております。これは、当連結会計年度の売掛金の回収が前連結会計年度に比べて増加したこと等によるものであります。

NTTグループは、営業活動によって得たキャッシュ・フローを主に設備の取得、新規連結子会社の取得、自己株式の取得等に充てました。

当連結会計年度の投資活動に充てたキャッシュ・フローは、2兆893億円となり、前連結会計年度の1兆7,598億円から3,295億円増加しております。これは、有形固定資産、無形固定資産に対する投資が現金支出ベースで643億円増加したことに加え、新規連結子会社の取得による支出が2,084億円増加したこと等によるものであります。

当連結会計年度の有形固定資産、無形固定資産に対する投資の増加は、地域通信事業において光関連投資が減少した一方で、移動通信事業において設備の集約化・大容量化施策により投資が増加したことに加え、データ通信事業において大型案件の規模拡大により投資が増加したこと等によります。なお、当連結会計年度の発生主義に基づく設備投資額1兆7,000億円の主な内訳は地域通信事業が5,834億円、移動通信事業が5,971億円でした。

当連結会計年度に財務活動に充てたキャッシュ・フローは、9,815億円となり、前連結会計年度の7,076億円から支出が2,739億円増加しております。これは、短期借入債務及び長期借入債務の返済による支出が純額で1,759億円減少した一方で、自己株式の取得による支出が純額で2,805億円増加したことに加え、非支配持分からの子会社株式の取得による支出が1,402億円増加したこと等によります。なお、当連結会計年度の長期借入による資金調達額の内訳は、社債による調達1,283億円、金融機関借入による調達1,922億円となっております。

また、2017年3月31日現在のNTTグループの有利子負債残高は4兆882億円であり、2016年3月31日現在の4兆1,633億円から751億円減少しました。2017年3月31日現在の有利子負債の株主資本に対する比率は45.2%（2016年3月31日現在は47.1%）となりました。なお、2017年3月31日現在の有利子負債は、連結財務諸表の注記11に記載されている短期借入債務及び長期借入債務に加え、金銭消費寄託契約に基づく預り金106億円を含んでおります。

NTTグループは、営業活動によって得られるキャッシュ・フロー、銀行やその他の金融機関からの借入金、あるいは、資本市場における株式や債券の発行により、将来にわたって現在予測される設備投資とその他の支出や負債の支払に必要な財源が確保できると確信しております。

翌連結会計年度は、地域通信事業においてネットワーク増強関連投資が減少することに加え、移動通信事業においてLTE基地局構築の効率化により投資が減少する一方で、データ通信事業において当連結会計年度に連結子会社となったDell Services部門の通年化影響や大型案件の規模拡大により投資が増加すること等により、発生主義に基づく設備投資額を当連結会計年度と同額の1兆7,000億円と見込んでおります。その内訳は、地域通信事業が5,550億円、移動通信事業5,700億円等となっております。設備投資は確実な予測が困難な需要動向、競争環境及びその他の要因に影響を受けるため、予想とは異なることもありえます。なお、NTTグループの実際の資金調達額は、将来の事業運営、市場状況、その他の要因によって変化するため、正確に予測することは困難であります。

流動性

2017年3月31日現在のNTTグループの現預金及び現金同等物（期間3ヶ月以内の短期投資を含む）残高は9,252億円であり、2016年3月31日現在の1兆883億円から1,631億円減少しました。現金同等物とは、負債の返済や投資等に利用される予定の一時的な余剰金のごとで、運転資金として使用されます。したがって、現金同等物の残高は、その時点の資金調達や運転資金の状況に応じて毎年度変化します。

## リスクファクター

投資をご検討の方々は、本年次報告書に含まれる他の情報に加え、下記のリスクを熟慮する必要があります。ここに記載したリスクファクターは、NTTグループの事業を取り巻く環境及びそれに対応した事業戦略、業務運営に係るリスクのほか、規制をはじめとした政府との関係に係るリスク等の観点から総合的な評価を行った上で、取りまとめたものです。また、NTTが現在関知していないリスク、あるいはNTTが現時点では重要ではないと考えるリスクであってもNTTグループの事業活動を損なうことになる可能性があります。さらに、本年次報告書は、リスクと不確実性を伴う将来見通しに基づく情報も含んでおります。NTTグループは、下記リスクのほか、本年次報告書中の他の箇所に記載されているリスクに直面しておりますが、これらのリスクの影響により、NTTグループの実際の業績が、将来見通しに基づく記述が想定しているものとは大きく異なってくる可能性があります。

### 事業環境及びそれに対応した戦略に係るリスク

#### ■ NTTグループの事業は、世界及び日本の経済状況から影響を受ける可能性があります。

NTTグループは、世界各地で事業を展開しております。世界各地での景気後退や経済成長の減速といった状態等により、NTTグループが提供するサービスに対する需要や、NTTグループの事業運営に悪影響が生じる可能性があります。

また、NTTグループは、投資有価証券等の金融資産を保有しております。

景気後退による株式市場や金融市場の低迷により、それらの資産価値が下落した場合には評価損が発生し、NTTグループの業績に影響が生じる可能性があるほか、NTTグループの年金基金についても、年金運用等に影響を及ぼす可能性があります。

さらに、NTTグループは、社債・借入金等の手段により資金調達を実施しており、金融市場において大きな変動が生じた場合には、NTTグループの資金調達コストの増加につながる可能性があります。

以上の結果として、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。このようなリスクを踏まえ、リスク管理方針を制定し、この管理方針に従って先物為替予約等のデリバティブ取引を利用したリスクヘッジを行い、リスクの最小化に努めております。また、資金調達に関しては、調達手段の多様化等を進めるとともに、低利かつ安定的な資金の確保に努めております。

#### ■ 市場構造の変化や競争の進展により、NTTグループの営業収益が低下する可能性があります。

情報通信市場は、スマートフォンやタブレット端末の普及、ワイヤレスブロードバンドの高速化、クラウドサービスやAI、ビッグデータ、IoTの利用拡大等が進行しております。また、通信事業者だけではなく様々な事業者が市場に参入し、OTT\*事業者が提供するサービスが普及しグローバルレベルの競争が進展しているほか、固定通信サービスと移動通信サービスの組み合わせによるFMCサービスの展開が加速しており、通信サービスにおける市場構造は大きく変化しています。さらに、既存の通信事業者との競争も継続しており、競争環境は一段と厳しくなっています。また、情報サービス市場では、ソリューション事業が有力な成長分野であると目されており、ハードウェアベンダー等もビジネスの主軸として取り組んでおります。その他の市場においても、NTTグループは様々な事業を営んでおり、それぞれの市場において、市場構造の変化に伴う厳しい競争が進展しています。

このような市場構造の変化や競争の進展に適切に対応できない場合、NTTグループの営業収益が低下する可能性があります。情報通信市場では、NTTグループが期待する水準で契約数を獲得・維持できない場合や、各種料金・割引サービスの契約率や定額制サービスへ移行する契約数の動向等が想定した通りにならない場合があり、結果としてNTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。また、情報サービス市場では、急成長するインドや中国といった新興国の情報サービス企業が、グローバル競争をもたらしつつあり、競合会社の積極参入による競争激化が経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。その他の市場においても、各事業において想定した通りの収益が得られない可能性があり、結果として経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、2015年5月に中期経営戦略「新たなステージをめざして 2.0」を策定し、バリューパートナーへの自己変革を加速し、グループ全体をさらなる利益成長軌道へ乗せていくための取り組みを推進しております。具体的には、グローバルビジネスを事業の基軸として拡大するとともに、国内ネットワーク事業の収益力を強化する取り組みを推進し、更にB2B2Xビジネスの拡大による新たな市場の創出をめざして取り組んでおります。

\* Over The Top の略。自社でサービスの配信に必要な通信インフラを持たずに、他社の通信インフラを利用してコンテンツ配信を行うサービス。

#### ■ グローバルビジネスの成長が、想定通り進展しない可能性があります。

NTTグループは、グローバルビジネスを事業の基軸として拡大させるとともに、利益創出スピードを加速させるための取り組みを実行しております。

しかしながら、これらの取り組みが想定通り進捗しない場合や、クラウドサービス市場が期待するほど成長しない場合、競争の進展等により収益が想定通り拡大しない場合には、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、海外事業における着実な成長を実現していくために、グループ全体でのサービスやプロダクトの強化を図るとともに、グローバルアカウントの拡大やアップセル・クロスセルの更なる推進など、セールス／マーケティングを強化しております。また、グループ各社におけるサービス／オペレーションの効率化・最適化や、調達コストの低減等、徹底したコスト効率化にも取り組んでおります。さらに、取り組みの進捗状況について定期的にモニタリングを実施し、必要に応じて迅速に対策を講じております。

#### ■ NTTグループは、想定するコスト削減を実現できない可能性があります。

NTTグループは、国内の固定通信市場／移動通信市場において、設備投資の効率化やコスト削減による利益創出に向けて取り組んでおります。

しかしながら、競争環境の変化や、設備関連・業務全般の効率化の進捗状況等によっては、想定通りに設備投資の効率化が図れない場合や、販売経費や設備関連コスト、人件費等の削減効果が十分発揮されない場合があります。こうした場合は、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、設備投資の効率化について、各社でネットワークのシンプル化・スリム化を実施することに加え、既存設備の利用効率の向上や調達コストの削減に取り組んでおります。ITシステムについても、最新技術を活用して共通基盤化を進めております。あわせて、コスト削減に継続的に取り組んでいるほか、B2B2Xモデルへの転換などを踏まえたシンプルで生産性の高い業務運営の確立に向けて取り組んでおります。また、取り組みの進捗状況について定期的にモニタリングを実施し、必要に応じて迅速に対策を講じております。

#### ■ 国内外の出資、提携及び協力関係等は、NTTグループが期待するようリターンや事業機会を生まないとともに適切なコントロールが及ばない可能性があります。

NTTグループは、市場構造の変化やお客さまニーズに速やかに対応するため、特にグローバルビジネスの拡大において、企業・組織との合併事業、事業提携、協力関係の構築、出資、買収等の活動を実施しております。

しかしながら、NTTグループが既に出資をしているまたは出資に合意している国内外の事業者や、将来出資や事業提携を行う国内外の事業者について、これら事業者の企業価値や経営成績を維持・向上させること及びNTTグループとのシナジー効果を十分に発揮することができない場合があります。さらに、投資、提携または協力関係を解消・処分することにより、損失が生じる場合があります。また、海外子会社の増加により事業戦略に関する意思統一が困難になり、適切なコントロールが及ばず、事業・業務運営を円滑に行うことが困難となる場合があります。海外における事業活動は、投資や競争等に関する法的規制、税制、契約実務を含めた商習慣の相違、労使関係、国際政治等様々な要因の影響下にあります。これらのリスクが顕在化した場合には、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、買収後は定期的なモニタリングを実施するなど、期待したリターンを得られるよう取り組んでいるほか、グループガバナンスやリスクマネジメントの強化についても取り組んでおります。

#### ■ 事業遂行上必要な知的財産権等のライセンスが受けられない場合や、他者から知的財産権等の侵害に関する主張を受けた場合、知的財産権等が不正使用された場合には、経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

NTTグループや事業上のパートナーがその事業を遂行するために必要な知的財産権等の権利について、当該権利の保有者よりライセンス等を受ける必要がある場合があります。現在、NTTグループ等は、当該権利の保有者との間で契約を締結することによりライセンス等を受けており、また、今後の事業遂行上必要となる他者の知的財産権等の権利については、当該権利の保有者よりライセンス等を受ける予定です。

しかしながら、当該権利の保有者との間でライセンス等の付与について合意できなかったり、または、一旦ライセンス等の付与に合意したもののその後当該合意を維持できなかった場合には、NTTグループや事業上のパートナーの特定の技術、商品またはサービスの提供ができなくなる可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、個人情報等の機密情報の厳重な管理などに努めると共に、「NTTグループ情報セキュリティポリシー」を制定し、グループ内における管理体制の整備、役員や従業員への啓発活動等に取り組んでおります。

#### ■ NTTグループの提供する製品やサービスの不適切な利用等により、NTTグループの信頼性・企業イメージに影響を与える社会的問題が発生する可能性があります。

NTTグループの提供している製品やサービスがユーザに不適切に使用される可能性があります。代表的なものとして、迷惑メールの送信、ネットバンキングの不正送金等のサイバー犯罪や振り込み詐欺等の犯罪にNTTグループのサービスが利用される可能性があるほか、NTTグループの契約者が迷惑メールを大量に受信してしまう等、これらの行為の被害を受けてしまう可能性があります。また、未成年者の有害サイトへのアクセス制限サービスの機能・精度等に関しては様々な議論があります。そのほか、歩行中や運転中の携帯電話使用によるトラブルの発生や、有料コンテンツの過度な利用による高額課金、不正アプリ(ソフト)を通じた個人情報の流出等が社会的に問題となっています。

これらの問題によって、NTTグループの製品やサービスに対する信頼性の低下、顧客満足度の低下や企業イメージの低下による解約数の増加や、新規契約者を期待通り獲得できないという結果を引き起こす可能性があり、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、歩きスマホ防止機能やフィルタリング機能等の安心・安全な利用のための製品・サービス提供、知識やマナーの啓発活動等の取り組みを進めております。

#### ■ 訴訟等においてNTTグループに不利な判断がなされた場合は、NTTグループの事業に影響を与える可能性があります。

NTTグループは、国内外で多くの拠点をもち、様々な製品やサービスを取り扱っているため、各種訴訟、係争、損害賠償請求の当事者となる可能性があります。

NTTグループが当事者となる訴訟、係争、損害賠償請求において不利な判断がなされた場合は、金銭的負担が発生するおそれがあるほか、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下するおそれがあり、その結果として、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、NTTグループ各社において発生している、またはそのおそれのある訴訟等の案件についてモニタリングを実施するとともに、必要に応じて迅速に対策を講じております。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、通信ビルの耐震機能・水防機能の強化、伝送路のルート見直し、設備増強によるネットワーク耐力の強化、故障対応の迅速化、社員の安否確認訓練など、サービス提供に必要なシステムやネットワークを安全かつ安定して運用できるよう様々な対策を講じております。

また、NTTグループは、システムインテグレーションビジネスにおいてお客さまにシステム・サービスを提供・納品しており、一般に請負契約の形態で受注を受けてから納期までにシステムを完成し、お客様に提供するという完成責任を負っています。

このため、当初想定していた見積りからの乖離や開発段階におけるプロジェクト管理等の問題によって、想定を超える原価の発生や納期遅延に伴う損害の発生等が生じる可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、一定規模以上の案件の受注にあたっては、見積もり価格やプロジェクト計画の妥当性を審査委員会で審査しているほか、受注後もプロジェクトの進捗状況のモニタリングを実施しています。

#### ■ 国内外における不正・不祥事や、個人情報等の業務上の機密情報の不適切な取り扱い・流出により、NTTグループの信頼性・企業イメージに影響を与える可能性があります。

NTTグループは、国内外で多くの拠点をもち、様々な製品やサービスを取り扱う関係上、関連する法令や規則は多岐にわたり、事業活動を営むにあたり免許・届出・許認可等が必要とされるものもあります。特に海外での事業運営においては、当該国での法令の存在または欠如、法令の予期しえない解釈、法規制の新設や改定等によって、法令遵守のための負担が増加する場合があります。

これらの様々な法令・規制等に関して、従業員による個人的な不正行為等を含めたコンプライアンスに関するリスクもしくは社会的に信用が毀損されるリスクを排除できない場合があります。結果として、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下し、契約者獲得や入札資格停止等事業への影響が生じるおそれがあり、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、法令遵守は極めて重要な企業の責務であるとの認識のもと、近年の米国・英国を中心とした諸外国の贈収賄防止法の厳格化も踏まえ、国内外を問わず、より一層のコンプライアンスの強化に取り組んでおります。

また、お客さま情報をはじめとする個人情報保護への要求が社会的に高まるとともに、法制面からも個人情報保護に対する要請は大きくなっております。

しかしながら、個人情報等を狙った犯罪行為が高度化、巧妙化するなど、個人情報等の機密情報の流出や不適切な取り扱いが発生するリスクを排除できない場合があります。

## 財政状態及び経営成績の状況

また、NTTグループ各社による海外企業の買収などに伴い、グローバルビジネスが拡大しており、NTTグループが海外企業からその知的財産権等の権利を侵害したとの主張を受ける機会が増える可能性があります。仮に他者より、NTTグループがその知的財産権等の権利を侵害したとの主張を受けた場合には、その解決に多くの時間と費用を要する可能性があり、さらに当該他者の主張が判決等により認められた場合、あるいは和解等により当事者間で合意した場合には、当該権利に関連する事業の収益減や当該権利の侵害を理由に損害賠償責任等を負ったり、当該事業の実施の差止めを受ける可能性があります。さらに、NTTグループが保有する知的財産権等の権利について、第三者が不正に使用する等により、本来得られるライセンス収入が減少したり、競争上の優位性をもたらすことができない可能性があります。

これらのリスクが顕在化した場合には、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、戦略的な権利化や権利調査による状況把握を実施するなど、他者やNTTグループが保有する知的財産権等の権利への対策を講じております。

#### ■ 人材の確保が想定通りに進まない場合、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

情報通信市場においては、国内外の様々なプレイヤーが市場に参入し、サービスや機器の多様化・高度化が急速に進んでおり、今後、クラウドサービスを中心として変化が一層加速していくと見込まれます。このような状況の中で、NTTグループの事業は、高スキルを保有する優秀な人材の確保に大きく影響されます。

こうした優秀な人材の確保・育成が想定どおりに進まないことで、新技術の開発、新サービスの企画、既存サービスの改善、成長戦略の実行等に影響を及ぼす場合があります、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、グループ内の人材育成強化の取り組みを進めるとともに、政府や企業そして教育機関と提携し、人材の育成に努めております。また、各社員の業務内容や職場環境、処遇やキャリア形成に対する考え方について、定期的な面談等を通じて状況等を把握し、早期にアクションを検討・実施することで人材流出の未然防止に努めております。

## 業務運営に係るリスク

#### ■ サイバー攻撃により、サービス停止やサービス品質の低下が発生し、経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

近年、サイバー攻撃による被害や情報漏えいなどの事件が社会問題となるなど、情報セキュリティに関する脅威が高度化・多様化するとともに、スマートフォンやクラウドサービス等の新たなICT分野におけるサービスの情報セキュリティへの対策が大きな課題となっております。

このような中、NTTグループの通信ネットワークやサーバー等に対する不正アクセス等のサイバー攻撃によるサービス停止・サービス品質の低下や、社内ネットワークへの侵入等による情報の漏洩・改竄・喪失が発生し、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下する可能性があります、これらの結果として、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、最新の研究開発成果の導入を推進し、ネットワークにおけるセキュリティを常に強化するとともに、より高度なスキルを持つセキュリティ人材の育成に向けた取り組みなどを強化しております。

#### ■ 自然災害等によるシステム・ネットワーク障害や、システム構築上の問題が発生し、経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

NTTグループは国内外において事業を展開しており、通信ネットワーク・情報システムをはじめ、社会と経済活動を支え、国民生活の安全を守るライフラインとして欠かせないサービスを数多く提供しております。

これらのサービス提供に関して、地震・津波・台風・洪水等の自然災害、新型インフルエンザ等伝染病の大規模な流行、想定を上回るトラヒックの増加、テロリズム、武力行為、地域紛争といった要因によるシステム及びネットワーク障害の発生や、社員の安全が脅かされることによって、事業運営に混乱が生じ、サービスを安定的に提供できない場合があります。また、それらの損害についてNTTグループが責任を負う可能性や、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下する恐れがあります。特に、大規模災害等が発生した場合には、ネットワークに大きな影響を受けるだけでなく、社員が被災する可能性やシステム障害の復旧に長い時間を要する可能性、緊急の電力使用制限によりサービスを安定的に提供できない可能性があり、その結果として、収入の減少や多額の修繕費用の支出を余儀なくされる可能性があります。

規制等、政府との関係に係るリスク等

■通信規制の決定及び変更がNTTグループの事業に影響を与える可能性があります。

日本の情報通信市場においては、競争促進、サービス利用者保護等を目的とした電気通信関連の法改正等、多くの分野で規制の変更が行われてきております。

政府等による規制に関する決定、それに伴う通信業界における環境変化は、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、政府等の情報通信政策や規制等の動向について必要な情報収集等を行うとともに、パブリックコメントやヒアリングの場を通じてNTTグループの考え方を主張する等、必要な対応を行っております。

■NTTグループが使用できる周波数が限られているなか、事業運営に必要な周波数割当が得られない可能性があります。

NTTグループがサービスを提供するために使用できる周波数には限りがあります。

スマートフォンやタブレット端末等の普及拡大に伴い、契約者当たりのトラフィック量が増加していくなか、事業の円滑な運営のために必要な周波数が得られなかった場合や、新しい周波数帯域の運用開始が想定通りに進まない場合に、サービス品質が低下したり、追加の費用が発生する可能性があります。更には、サービスの提供が制約を受け、契約者が競合他社に移行し、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、新たな周波数の獲得に努めているほか、移動通信ネットワークにおけるキャリアアグリゲーション等、周波数利用効率の向上にも努めております。

■NTTグループは、温室効果ガス排出量削減等の環境に関する法令・規制・制度の影響を受ける可能性があります。

NTTグループは、温室効果ガス排出量削減、省エネルギー、廃棄物処理、有害物質処理等に関する日本および海外の環境に関する法令・規制の適用を受けております。

将来環境に関する社会的な要求がより厳しくなり、新たな法令・規制の導入や強化等がなされた場合には、コスト負担が増加し、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、高効率電源の導入や通信設備のリユース・リサイクル等の様々な先進的な取り組みにより、環境負荷の低減に努めております。

■政府は、株主総会での決議に多大な影響力を与えるに十分な当社株式を保有しております。

政府は現在当社の発行済株式の32.39%（自己株式除き発行済株式総数の33.70%、議決権比率33.74%）を保有しております。政府は株主として当社の株主総会での議決権を有していることから、最大株主として、理論的には株主総会等における決定に対し多大な影響力を行使する権限を有しております。しかしながら、政府は1997年の国会答弁において、基本的に当社の経営に積極的に関与する形での株主権の行使はしないことを表明しており、事実、過去において政府は当社の経営に直接関与するためにそのような権限を行使したことはありません。

関係会社の状況

2017年3月31日現在

| 名称                          | 住所            | 資本金                | 議決権比率  | 事業内容   |
|-----------------------------|---------------|--------------------|--------|--|
| <b>地域通信</b>                 |               |                    |        |  |
| (連結子会社)                     |               | 単位:百万円             | 単位:%   |  |
| 東日本電信電話(株)                  | 東京都新宿区        | 335,000            | 100.00 | 東日本地域における県内通信サービスの提供を主な事業としており、当社は同社に長期資金の貸付を行っております。          |
| 西日本電信電話(株)                  | 大阪市中央区        | 312,000            | 100.00 | 西日本地域における県内通信サービスの提供を主な事業としており、当社は同社に長期資金の貸付を行っております。          |
| <b>長距離・国際通信</b>             |               |                    |        |  |
| エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)      | 東京都千代田区       | 211,763            | 100.00 | 県間・国際通信サービス及びインターネット関連サービスの提供を主な事業としており、当社は同社に長期資金の貸付を行っております。 |
| Dimension Data Holdings     | イギリス          | 38,852<br>(万米ドル)   | 100.00 | 法人向けITシステムの基盤構築、保守等サポートを主な事業としております。                           |
| NTTセキュリティ(株)                | 東京都千代田区       | 25,249             | 100.00 | セキュリティ専門サービスの提供を主な事業としております。                                   |
| NTT America                 | アメリカ          | 189,302<br>(万米ドル)  | 100.00 | 北米におけるICTサービスの提供を主な事業としております。                                  |
| NTT EUROPE                  | イギリス          | 15,383<br>(万英ポンド)  | 100.00 | 欧州におけるICTサービスの提供を主な事業としております。                                  |
| Lux e-shelter 1             | ルクセンブルク       | 40,320<br>(万ユーロ)   | 86.70  | 欧州におけるデータセンター関連サービスの提供を主な事業としております。                            |
| Arkadin International       | フランス          | 16,593<br>(万ユーロ)   | 92.68  | 音声・Web・ビデオ会議サービスの提供を主な事業としております。                               |
| RagingWire Data Centers     | アメリカ          | 42,041<br>(万米ドル)   | 100.00 | 北米におけるデータセンター関連サービスの提供を主な事業としております。                            |
| Virtela Technology Services | アメリカ          | 51,353<br>(万米ドル)   | 100.00 | ネットワークサービスの提供を主な事業としております。                                     |
| NETMAGIC SOLUTIONS          | インド           | 742,891<br>(万印ルピー) | 74.00  | インドにおけるデータセンター関連サービスの提供を主な事業としております。                           |
| GYRON INTERNET              | イギリス          | 9,300<br>(万英ポンド)   | 84.97  | 英国におけるデータセンター関連サービスの提供を主な事業としております。                            |
| (株)NTTぶらら                   | 東京都豊島区        | 12,321             | 95.39  | インターネット接続サービス及び映像配信サービスの提供を主な事業としております。                        |
| Spectrum Holdings           | 英領<br>ヴァージン諸島 | 410,193<br>(万米ドル)  | 100.00 | Dimension Data Holdings 欧米事業子会社の統括を主な事業としております。                |
| <b>移動通信</b>                 |               |                    |        |  |
| (株)NTTドコモ                   | 東京都千代田区       | 949,679            | 66.66  | 移動通信サービス及びスマートライフ領域サービスの提供を主な事業としております。                        |
| <b>データ通信</b>                |               |                    |        |  |
| (株)エヌ・ティ・ティ・データ             | 東京都江東区        | 142,520            | 54.21  | データ通信システムサービス及びネットワークシステムサービスの提供を主な事業としております。                  |
| NTT DATA                    | アメリカ          | 453,790<br>(万米ドル)  | 100.00 | 北米におけるコンサルティング、システム設計・開発を主な事業としております。                          |
| NTT DATA Services           | アメリカ          | 207,043<br>(万米ドル)  | 100.00 | 北米におけるコンサルティング、システム設計・開発を主な事業としております。                          |
| EVERIS PARTICIPACIONES      | スペイン          | 11,799<br>(万ユーロ)   | 100.00 | コンサルティング、システム設計・開発を主な事業としております。                                |
| NTT Data International      | アメリカ          | 455,806<br>(万米ドル)  | 100.00 | (株)エヌ・ティ・ティ・データ北米事業子会社の統括を主な事業としております。                         |
| <b>その他</b>                  |               |                    |        |  |
| エヌ・ティ・ティ都市開発(株)             | 東京都千代田区       | 48,760             | 67.30  | 不動産の取得・建設・監理・賃貸を主な事業としております。                                   |
| NTTファイナンス(株)                | 東京都港区         | 16,770             | 100.00 | 通信関連機器等のリース・割賦販売及び通信サービス等の料金の請求・回収を主な事業としております。                |
| (株)NTTファンリティーズ              | 東京都港区         | 12,400             | 100.00 | 建築物・工作物及び電力設備にかかわる設計・監理・保守を主な事業としております。                        |
| エヌ・ティ・ティ・コムウェア(株)           | 東京都港区         | 20,000             | 100.00 | 情報通信システム及びソフトウェアの開発・制作・運用・保守を主な事業としております。                      |
| エヌ・ティ・ティ・アドバンステクノロジー(株)     | 川崎市幸区         | 5,000              | 100.00 | 技術移転、技術コンサルティング、システム設計・開発を主な事業としております。                         |

その他918社

## 用語解説

専門用語などにつき、本文中で使用した意味に即して解説しています。(五十音順・アルファベット順)

### 一般用語

#### ■ アップセル

ある商品の購入を検討しているお客さまに対し、同じ製品カテゴリーよりも上位の商品を勧めるマーケティング手法。

#### ■ アプリケーション (アプリ)

特定の機能や目的のために開発・使用されるソフトウェア。

#### ■ エッジコンピューティング

エンドユーザーの近くにサーバーを分散させることにより、サーバーとの距離を短縮し、通信遅延を最小化する技術。

#### ■ オープンイノベーション

社内外を問わず、技術やアイデアを組み合わせて革新的な商品やビジネスモデルを生み出すこと。

#### ■ 基地局

携帯電話と直接交信する、アンテナなどのネットワーク装置のこと。

#### ■ クラウド / クラウドサービス

ネットワークを介してソフトウェアやハードウェアなどを提供するサービス形態。お客さまはサーバーなどのハードウェアやソフトウェアを購入(所有)することなく、サービスとして必要なときに必要なだけ利用可能。

#### ■ クロスセル

NTTグループ各社が連携することで、お客さまのニーズにあわせて複数のサービスを組み合わせて提案・販売すること。

#### ■ コネクティッドカー

ICT端末としての機能を有する自動車のこと。

#### ■ サイバー攻撃

標的のコンピュータやネットワークに不正に侵入してデータの詐取や破壊、改ざんなどを行ったり、標的のシステムを機能不全に陥らせること。

#### ■ シームレス

継ぎ目がないこと。

#### ■ システムインテグレーション

お客さまの業務にあわせた情報通信システムの構築や運用などを一括して行うこと。

#### ■ スマートスタジアム

Wi-Fiに快適につながるとともに、ICTを利用してスタジアム内でのコンテンツやサービスを楽しめるほか、スタジアム外でも周辺地域などと連携する新たなスタジアムの仕組み。

#### ■ ソリューション

お客さまの抱える課題を抽出し、その解決を可能とするシステムなどを提供すること。

#### ■ データセンター

サーバーなどのシステムをお客さまから預かり、運用管理サービスを提供する施設。

#### ■ デジタルサイネージ

店頭・公共空間・交通機関など様々な場所で、ディスプレイなどの電子的な表示機器を使って情報を発信するシステムの総称。

#### ■ ドローン

遠隔操作などにより無人で飛行する小型航空機。

#### ■ ネットワークポロジ

ネットワーク上に各種機器がどのような形で接続されるかを表すもの。

#### ■ パケット通信

コンピュータ通信において、データを小さなまとまり(パケット)に分割して一つひとつ送受信する通信方式。

#### ■ ビッグデータ

従来の技術では管理や処理が困難とされるほど量が膨大かつ構造が複雑なデータの集まり。

#### ■ ユーザーエクスペリエンス (User Experience (UX))

製品、システムやサービスを使用したときに得られるユーザーの経験や満足感のことをさし、これらをも高めるシステム及びサービス開発の指標にもなるもの。

#### ■ AI (Artificial Intelligence)

人工知能。

#### ■ AR (拡張現実)

知覚情報に、コンピュータで情報を補足するなどにより現実認識を強化する技術。

#### ■ ARPU (Average Revenue Per User)

1契約当たりの月間の電気通信事業収入。

#### ■ BPO (Business Process Outsourcing)

自社の業務プロセスの一部を外部の専門的な企業に委託すること。

#### ■ B2B2X

他企業の顧客向け事業を支援・促進する事業。「B」とは企業の意味であり、「X」とは顧客を意味し、個人、法人、従業員、官公庁などが該当する。

#### ■ B2C (Business to Consumer)

企業が一般消費者に向けて行う事業のこと。

#### ■ DDoS攻撃 (Distributed Denial of Service Attack)

複数のネットワークに分散する大量のコンピュータが一斉に特定のネットワークやコンピュータへ接続要求を送出し、通信容量をあふれさせて機能を停止させてしまう攻撃。

#### ■ ERP (Enterprise Resource Planning)

企業の持つ様々な資源(人材、資金、設備、資材、情報など)を統合的に管理・配分し、業務の効率化や経営の全体最適をめざす手法。

#### ■ FinTech

Finance(金融)とTechnology(情報技術)を組み合わせた造語で、ICTと金融を融合させることによって新しい金融サービスなどを創り出すこと。

#### ■ FTTH (Fiber To The Home)

光ファイバーを伝送路として一般個人宅へ直接引き込む、アクセス系光通信の方式。

#### ■ HEMS (Home Energy Management System)

家庭で使用する電力量などのエネルギーを「見える化」し、一元管理するためのシステムの総称。

#### ■ ICT (Information and Communication Technology)

情報通信技術。情報処理や通信に関連する技術、産業、設備、サービスなどの総称。

#### ■ IoT (Internet of Things)

コンピュータなどの情報通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体に通信機能を具備し、インターネットに接続及び相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと。

#### ■ ITアウトソーシング (ITO)

システムの保守・運用などの業務を社外の専門業者などに委託すること。

#### ■ LGBT

性的マイノリティ(少数派)の総称の一つで、好きになる相手の性別が同性の人もしくは異性だけではない人、身体の性別と自認する性別が一致しない人のそれぞれの頭文字を示した言葉。

#### ■ KPI

組織の目標を達成するために重要な業績評価の指標。

#### ■ LTE (Long Term Evolution)

高速・大容量、電波利用効率の高さ、低遅延などを特長とする通信方式。

#### ■ M&A (Mergers and Acquisitions)

企業の合併や買収の総称。

#### ■ OTT (Over The Top) 事業者

インターネット回線を通じて、メッセージや音声、動画コンテンツなどを提供する通信事業者以外の企業。

#### ■ SDGs (持続可能な開発目標)

2015年9月の「国連持続可能な開発サミット」にて採択された、2030年までに取り組むべき17の目標。

#### ■ SDN (Software Defined Networking)

ネットワーク機器の動作をソフトウェアで一括制御する技術。

#### ■ Society5.0

内閣府が第5期科学技術基本計画で提唱した、超スマート社会の実現を通じ経済的発展と社会的課題の解決を両立し、人々が快適で活力に満ちた生活を送ることができる社会をめざした国家ビジョン。

#### ■ VR (仮想現実)

コンピュータを用いて仮想的な世界を作り出し、あたかも現実のように感じさせる技術。

#### ■ VPN (Virtual Private Network)

接続する端末を限定したり、途中経路を暗号化し高いセキュリティを持たせることで、公衆回線をあたかもお客さまの専用ネットワークであるかのように利用できるサービス。

#### ■ Wi-Fi

無線でネットワークに接続する技術。

## NTTグループのサービス関連用語

### ■「カケホーダイ&バケあえる」

NTTドコモが提供する、基本プラン、バケットパックに割引を組み合わせたサービス。  
[https://www.nttdocomo.co.jp/charge/new\\_plan/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/charge/new_plan/index.html)

### ■「光コラボレーションモデル」

NTT東日本・NTT西日本が提供する、「フレッツ光」などを様々なサービス提供事業者に卸提供するサービスのこと。

### ■「ひかり電話」

NTT東日本・NTT西日本が提供する、「フレッツ光」を利用したおトクな光IP電話サービス。  
<https://flets.com/hikaridenwa/>  
<http://flets-w.com/hikaridenwa/>

### ■「ひかりTV」

NTTぶららが提供する、「フレッツ光」をテレビにつないで多チャンネル放送やビデオ作品、カラオケなどを楽しめるサービス。  
<https://www.hikariv.net/>

### ■「フレッツ・テレビ」

NTT東日本・NTT西日本が提供する、「フレッツ光」の光ファイバーを利用して、地上/BSデジタル放送などを受信できるサービス。  
<https://flets.com/ftv/>  
<http://flets-w.com/ftv/>

### ■「フレッツ光」

NTT東日本の「Bフレッツ」、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ 光ライト」、「フレッツ 光ライトプラス」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」、NTT西日本の「Bフレッツ」、「フレッツ・光プレミアム」、「フレッツ・光マイタウン」、「フレッツ 光ネクスト」、「フレッツ 光ライト」及び「フレッツ 光WiFiアクセス」。  
<https://flets.com/>  
<http://flets-w.com/>

### ■「Arcstar Universal One」

NTTコミュニケーションズが提供する、異なる通信レイヤーやアクセス回線品質を柔軟に組み合わせることができる、クラウドのためのVPNサービス。  
<http://www.ntt.com/business/services/network/vpn/vpn.html>

### ■「dポイント」

NTTドコモが提供する、個人名義の方ならどなたでもご入会いただける入会金無料・年会費無料のポイントサービス。  
<https://www.nttdocomo.co.jp/support/dpoint/>

### ■「dマーケット」

NTTドコモが運営するスマートフォン向けコンテンツマーケット。  
<https://www.nttdocomo.co.jp/service/dmarket/>

### ■「OCN」

オープン・コンピュータ・ネットワークの略称で、NTTコミュニケーションズが提供するインターネット接続サービス。  
<http://service.ocn.ne.jp/>

## 株式情報 (2017年3月31日現在)

### 会社情報

会社名 日本電信電話株式会社  
 設立年月日 1985年4月1日  
 本社所在地 〒100-8116 東京都千代田区大手町一丁目5番1号  
 大手町ファーストスクエア イーストタワー  
 電話 03-6838-5111

資本金 ¥937,950,000,000  
 発行可能株式の総数 6,192,920,900株  
 発行済株式の総数 2,096,394,470株  
 総株主の議決権数 20,127,221個  
 株主数(単元未満株を含む) 867,301名

### 上場証券取引所

東京(証券コード:9432)  
 ニューヨーク(Ticker Symbol:NTT)\*  
 \* ニューヨーク証券取引所については2017年3月21日に上場廃止の申請を行い、2017年4月3日に上場廃止となりました。上場廃止後もADRプログラムは継続しており、引き続き米国の店頭市場において取引は可能です。(Ticker Symbol:NTTY)

### IRに関するお問い合わせ先

日本電信電話株式会社 財務部門 IR室  
 電話:03-6838-5481  
<http://www.ntt.co.jp/ir/contact/>

### 株主名簿管理人・特別口座管理機関

三井住友信託銀行株式会社  
 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

お問い合わせ先  
 証券代行部  
 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号  
 フリーダイヤル:0120-584-400(NTT株主さま専用)  
 0120-782-031(代表)

### ADR預託機関

JPMorgan Chase Bank, N.A.  
 4 New York Plaza, Floor 12,  
 New York, NY10004, U.S.A  
 お問い合わせ先  
 JPMorgan Service Center  
 P.O. Box 64504  
 St. Paul, MN 55164-0504, U.S.A  
 TEL:1-800-990-1135(General)  
 1-651-453-2128(From outside the U.S.A)

### 東京証券取引所におけるNTT株価



\* 1 NTT株価及びTOPIX指数は、毎月の最終取引日の終値です。  
 2 NTT出来高は、毎月の出来高です。  
 3 当社は、2009年1月4日を効力発生日として普通株式1株につき100株、2015年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、NTT株価及びNTT出来高は当該株式分割後の数値を記載しています。

### 大株主

| 株主名                        | 持株数(千株) | 発行済株式総数に対する所有割合(%) |
|----------------------------|---------|--------------------|
| 財務大臣                       | 679,123 | 33.70              |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)  | 89,022  | 4.42               |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)    | 70,946  | 3.52               |
| ジェービー・モルガン・チェース・バンク 380055 | 47,369  | 2.35               |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) | 29,108  | 1.44               |
| モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー    | 27,079  | 1.34               |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9) | 26,709  | 1.33               |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1) | 21,548  | 1.07               |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2) | 21,343  | 1.06               |
| ジェービー・モルガン・チェース・バンク 385632 | 20,654  | 1.02               |

\* 1 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。  
 2 構成比は、発行済株式の総数から自己株式を除いたものに対する比率となっています。  
 3 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

### 所有者別の株式数

株式数は千株未満を切り捨てて表示(千株単位)。( )内は構成比(%)



\* 1 当社は自己株式81,026,959株を保有していますが、上記には含まれていません。  
 2 構成比は、発行済株式の総数から自己株式を除いたものに対する比率となっています。  
 3 上記「その他の法人」には、証券保管振替機構名義の株式が29千株含まれています。

### NTT法による制限

日本電信電話株式会社等に関する法律(NTT法)により、政府は、常時、NTTの発行済株式の総数\*の三分の一以上に当たる株式を保有してはなりません。  
 また、NTT法により、NTTは、外国人等議決権割合が三分の一以上になるときは、その氏名及び住所を株主名簿に記載してはなりません。  
 2017年3月末現在、外国人が保有するNTTの議決権個数は、6,025,841個です。

\* NTT法附則第13条により、当分の間、新株発行等による株式の増加数は、NTT法上の発行済株式の総数に算入しないものとされています。