



# IRプレゼンテーション

本資料及び本説明会におけるご説明に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明は、現在当社の経営陣が入手している情報に基づいて行った判断・評価・事実認識・方針の策定等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・言明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等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、本資料及び本説明会におけるご説明に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明と異なる可能性があります。

※ 本資料中の「E」は記載の数値が計画または業績予想であることを表しています。

# 目次



<b>2021年度 第2四半期連結決算概況</b>		<b>その他の事業等</b>	
2021年度 第2四半期決算のポイント	4	B2B2Xモデルの推進	41
2021年度 第2四半期連結決算の状況	5	不動産事業の取り組み	42
営業収益・利益の推移	6	エネルギー事業の取組み	43
2021年度 第2四半期 セグメント別の状況	7	<b>研究開発</b>	
<b>NTTグループ中期経営戦略</b>		IOWN構想	45
中期経営戦略見直しの方向性	9	What's IOWN	46
NTTグループの変革の方向性	10	IOWN導入計画の推進	47
新たな戦略の枠組み	11	<b>サステナビリティへの取り組み</b>	
新生ドコモグループの成長・強化	12	サステナビリティ憲章	49
中期財務目標の見直し	13	NTT Green Innovation toward 2040	50
中期目標の推移	14	カーボンニュートラル実現に向けて	51
<b>新ドコモグループ中期戦略</b>		社会の環境負荷削減への貢献	52
新ドコモグループ中期戦略	16-19	コーポレートガバナンスの強化	53
<b>新たな経営スタイルの変革</b>		<b>株主還元</b>	
新たな経営スタイルの変革	21-24	株主還元	55
<b>移動通信事業</b>		配当の推移	56
料金ラインナップ	26	自己株式取得の推移	57
5Gエリア早期拡大	27	<b>財務データ等</b>	
スマートライフ領域の主要サービス	28	NTTグループの体制	59
金融・決済の成長・領域拡大	29	連結業績の推移	60
販売チャネルのデジタル化推進	30	連結営業収益の推移	61
FOMA (3G) サービスの終了	31	連結営業利益の推移	62
<b>グローバル事業</b>		連結設備投資額の推移	63
グローバル事業概況	33	有利子負債の推移	64
グローバル事業の競争力強化	34-35	中期的な有利子負債水準	65
グローバルデータセンタ サービス提供スケジュール	36	従業員数の推移	66
<b>固定通信事業</b>		東西会社及び東西アウトソーシング(OS)会社等の年齢構成	67
固定ブロードバンドサービス FTTH契約者数	38	人件費の推移	68
PSTNマイグレーションの推進	39	日本のブロードバンドアクセスサービス	69
		自己株式の取得及び消却の推移	70
		EPSと発行済自己株数の推移	71

# 2021年度 第2四半期 連結決算概況

# 2021年度 第2四半期 決算のポイント



- 2021年度第2四半期決算は増収・増益。営業利益は主にドコモによる減益を、データや東西などの増益によりカバーし、第1四半期の減益から増益に転じた。収益・利益ともに想定より好調に推移しており、営業収益、営業利益ともに第2四半期としては過去2番目に高い水準、当期利益は過去最高益。
- 発行済株式総数の約7%にあたる約2.8億株の自己株式の消却を決議。

Q:通期は収益・利益ともに過去最高を計画しているがその達成見込みはどうか。

A:上期は収益・利益とも想定より好調に推移している。下期も、東西の好調な光サービス販売やデータの旺盛なデジタル化需要取込みに加え、DX推進による各社のコスト削減等で更なる増益を図ることで、年間計画達成は可能であると考えている。

Q:新料金プランの販売状況などのモバイル競争環境と今後の見通しについて教えてほしい。

A:ahamo契約者数は順調に拡大し、ハンドセット純増数・MNP（携帯電話番号ポータビリティ）も対前年比で大きく改善。携帯電話サービス解約率は第1四半期と同水準の0.53%に留まっている。引き続き、お客様のニーズにあったサービスにより顧客基盤強化に取り組んでいく。また、モバイルARPUについては、お客様還元の拡大による減が見込まれるが、アップセルを通じて減少幅を抑制すべく取り組んでいく。

Q:先日発表した2023年度EPS370円の目標をどのようにして達成していくのか教えてほしい。

A:新たなEPS目標は従来目標の320円から+50円の上方修正であり、2017年度EPS（212円）からは75%増となるチャレンジングな目標ではあるが、中期経営戦略の見直しで新たに掲げた新生ドコモグループのシナジー効果（2023年度1,000億円の増益）やDXの更なる推進を通じたコスト削減（2023年度2,000億円以上）等により利益成長を中心に実現していく考えである。

- 対前年増収・増益、当期利益は過去最高を更新
- 収益・利益ともに想定より好調に推移

## 連結決算状況

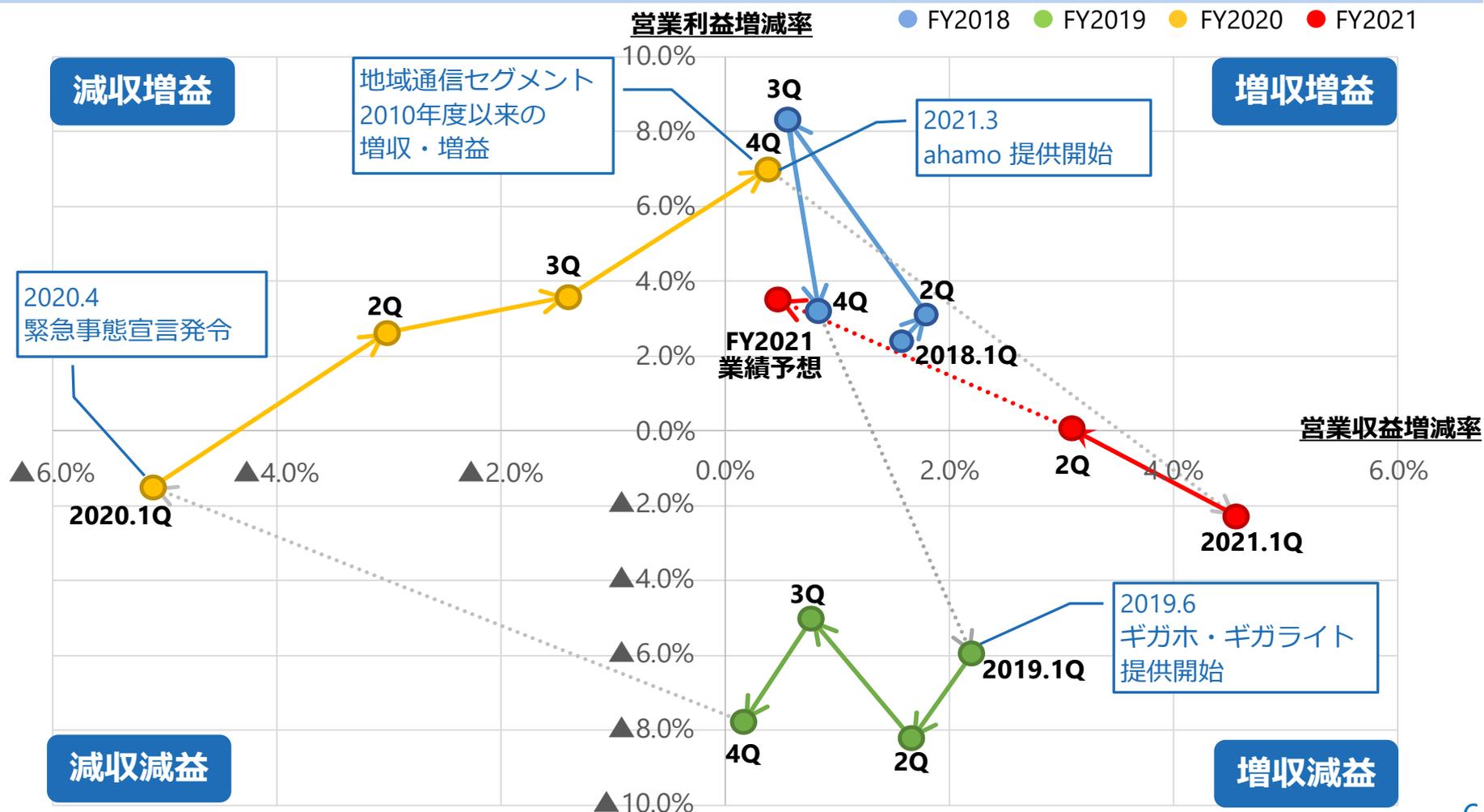
● 営業収益	:	5兆8,876億円	(対前年 +1,763億円 [+3.1%])
● 営業利益	:	1兆 93億円	(対前年 +7億円 [+0.1%])
● 当期利益 <sup>※1</sup>	:	6,758億円	(対前年 +1,343億円 [+24.8%])
● 海外売上高 <sup>※2</sup>	:	93億ドル	(対前年 +2.9億ドル [+3.2%])
● 海外営業利益率 <sup>※2</sup>	:	4.8%	(対前年 +1.9pt)

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

※2 グローバル持株会社帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除いております。

# 営業収益・利益の推移

- 2018年度は増収増益を維持、2019年度はドコモ新料金プラン導入影響等により減益基調へ
- 2020年度は新型コロナウイルス影響を受けつつ、各社の増収・コスト削減等により増収増益に回復
- 2021年度は第2四半期から増益に転じ、年間でも増収増益を見込む

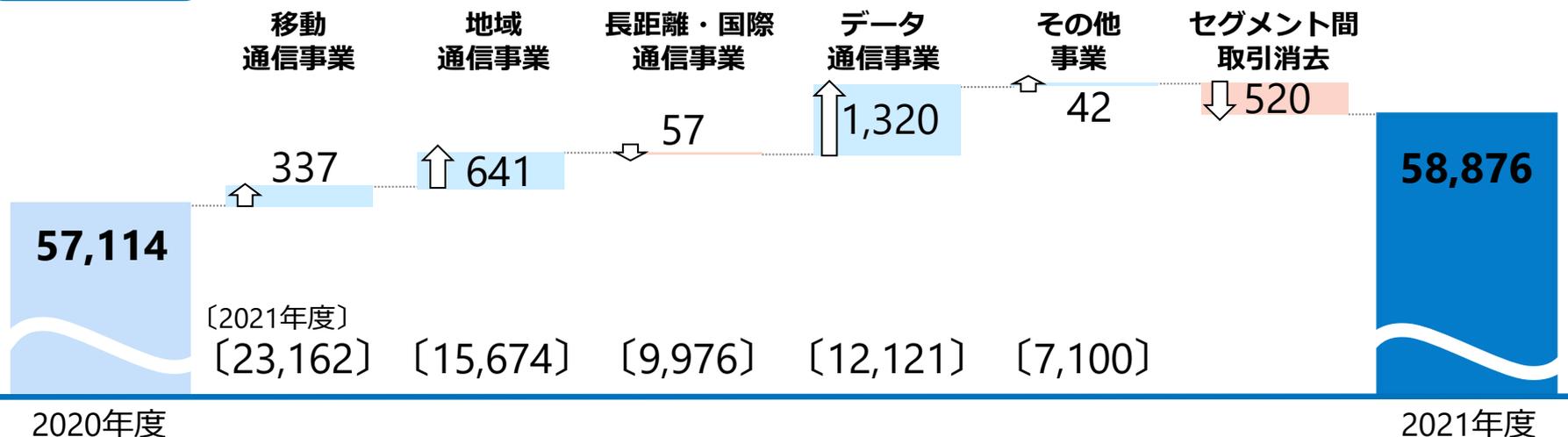


# 2021年度 第2四半期 セグメント別の状況 NTT

(単位：億円)

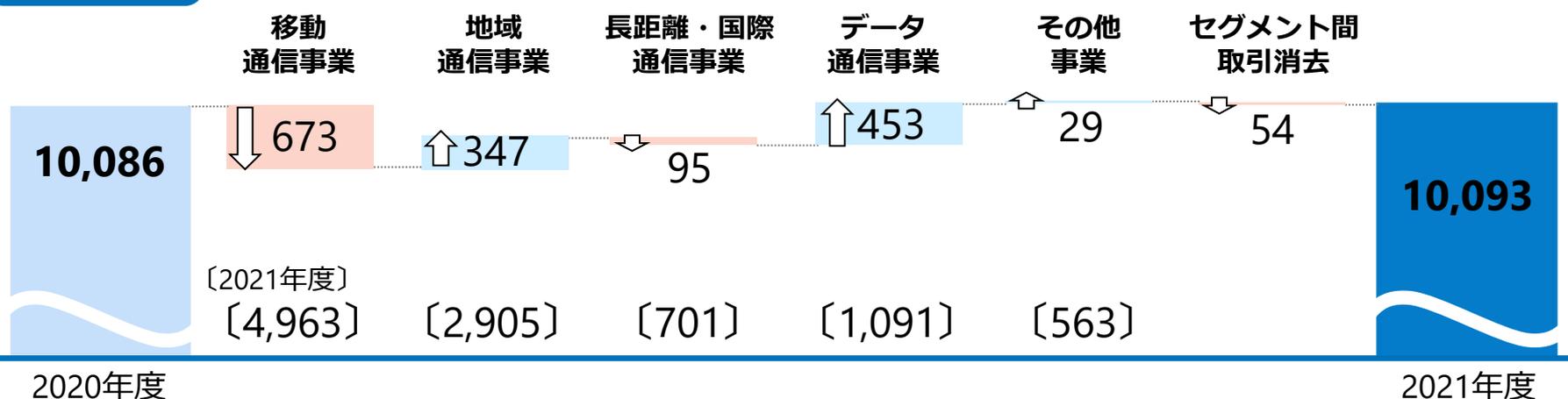
## 営業収益

(対前年：+1,763)



## 営業利益

(対前年：+7)



# NTTグループ<sup>o</sup>中期経営戦略

# 中期経営戦略見直しの方向性



新たな経営スタイルへの変革  
(DXの更なる推進)

2023年度  
コスト削減  
2,000億円以上

新生ドコモグループのシナジー効果

2023年度  
増益  
1,000億円

新たな環境エネルギービジョン

2023年度  
コスト影響  
軽微

2023年度  
EPS 370円  
の達成

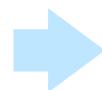
# NTTグループの変革の方向性



## 社会・経済の方向性

## NTTグループの方向性

with/afterコロナ社会へ



分散型ネットワーク社会に  
対応した新たな経営スタイル

デジタル化/DXの進展



国内/グローバル事業の強化

Well-being社会の実現



ESGへの取組みによる  
企業価値の向上

サステイナブルな社会実現への貢献

## ① 新たな経営スタイルへの変革

- リモートワークを基本とする新しいスタイル

## ② 国内/グローバル事業の強化

- 新生ドコモグループの成長・強化
- IOWN開発・導入計画の推進
- グローバル事業の競争力強化
- B2B2Xモデル推進
- 新規事業の強化

## ③ 企業価値の向上

- 新たな環境エネルギービジョン
- 災害対策の取組み
- 株主還元の実現

## ■ 新しいドコモグループの挑戦

### 新ドコモグループ中期戦略

法人事業の拡大

スマートライフ事業の拡大

通信事業の強化

国際事業の強化

ITの強化

R&Dの強化

ESGの推進



ドコモ・コミュニケーションズ・コムウェアの  
統合によるシナジー効果として、  
2023年度 1,000億円、2025年度 2,000億円超 の利益を創出

# 中期財務目標の見直し



指標	現在の目標	新目標	(参考) 2021年度計画
EPS	約320円 (2023年度)	<b>370円</b> (2023年度)	302円
海外売上高 <sup>※1 ※2</sup>	\$ 25B (2023年度)	— (2023年度)	\$ 19B
海外営業利益率 <sup>※1</sup>	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6%
コスト削減 <sup>※3</sup> (固定/移動アクセス系)	▲8,000億円以上 (2023年度)	▲1兆円以上 (2023年度)	▲8,400億円
ROIC	8% (2023年度)	8% (2023年度)	7.4%
Capex to Sales <sup>※4</sup> (国内ネットワーク事業)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%

※1 NTT, Inc. 帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除く

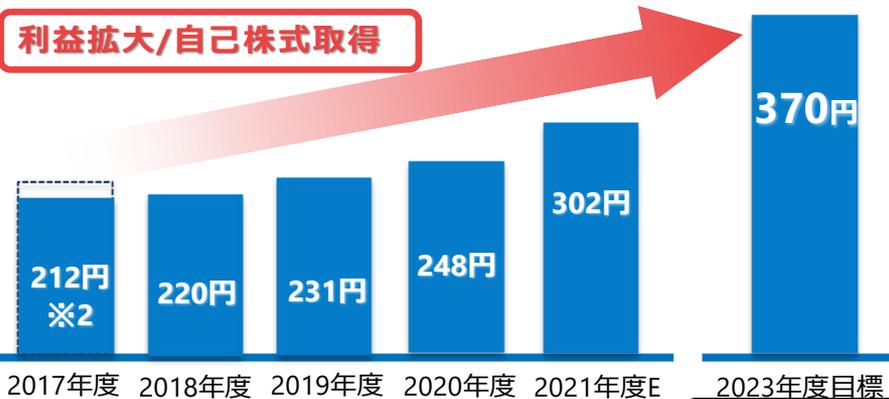
※2 一部収入の会計処理の変更があったことに加えて、新型コロナウイルス影響も大きいことから、目標設定しない

※3 2017年度からの累計削減額 ※4 NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く

# 中期目標の推移

## EPS成長 ※1

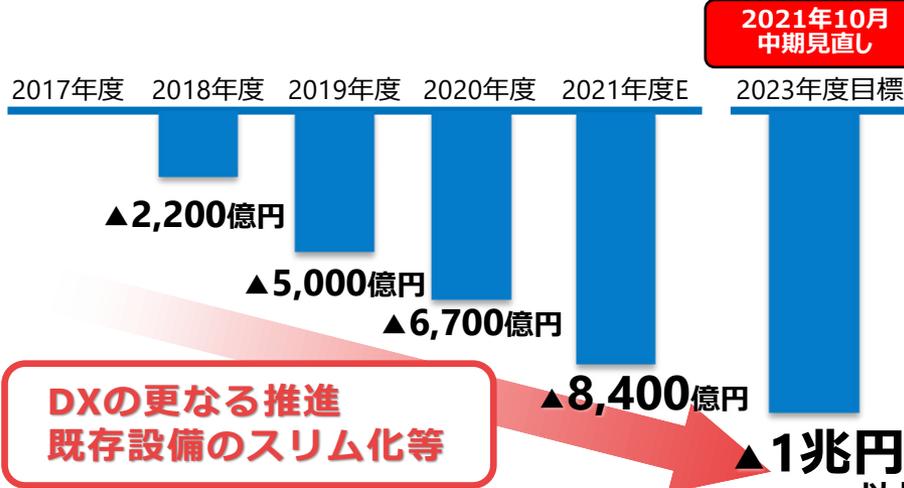
利益拡大/自己株式取得



2021年10月  
中期見直し

※1 EPSは、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮  
※2 Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く

## コスト削減（固定/移動アクセス系）※



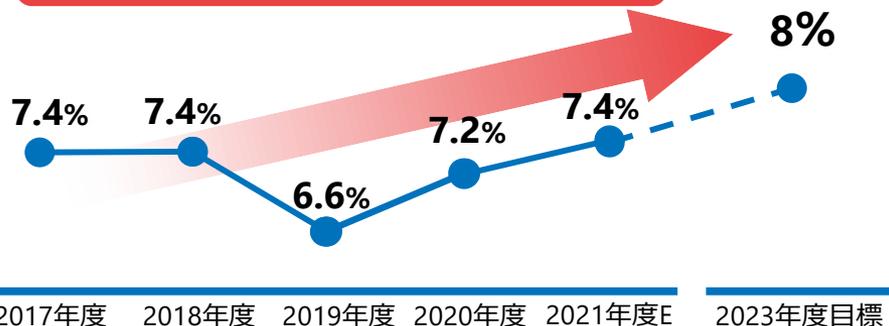
2021年10月  
中期見直し

DXの更なる推進  
既存設備のスリム化等

※2017年度からの累計削減額

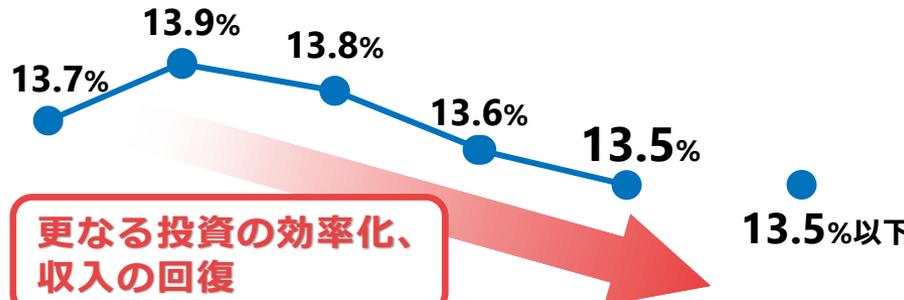
## ROIC

資本効率の高い事業構造への変革



2018年公表

## Capex to Sales（国内ネットワーク事業）※



更なる投資の効率化、  
収入の回復

※ コミュニケーションズのデータセンター等を除く

2018年公表

# 新ドコモグループ<sup>o</sup>中期戦略

新ドコモグループとして、モバイルからサービス・ソリューションまで事業領域を拡大し、新しい世界を創出



- 3社の機能統合
- 事業責任の明確化
- 通信事業の構造改革と法人・スマートライフ事業の拡大

## 機能統合によるシナジー

### 法人事業の拡大

新ドコモグループとして法人事業を統合しすべての法人のお客さまをワンストップでサポート、社会・産業のDXに貢献

### ネットワークの競争力強化

移動・固定融合により高品質で経済的なネットワークを実現し、低廉で使いやすいサービスを提供、6G・IOWNへの進化を加速

### サービス創出・開発力強化とDX推進

ドコモのR&D、コミュニケーションズサービス・ソリューション、コムウェアのソフトウェア開発力を統合し革新的サービスをいち早く創出するとともに新ドコモグループのDXを推進

# 新ドコモグループ中期戦略 (3/4)



## 中期経営目標

### 成長性

- ▶ スマートライフ・法人事業収益比率
- ▶ 法人事業売上高

2025年度

50%以上

2兆円以上

### 効率性

- ▶ 通信Capex to Sales

16.5%以下

### 資本生産性

- ▶ ROIC

12%以上

## 新フォーメーションへの移行に向け2STEPで実行

### STEP

1

2022年1月

コミュニケーションズ・  
コムウェアの子会社化

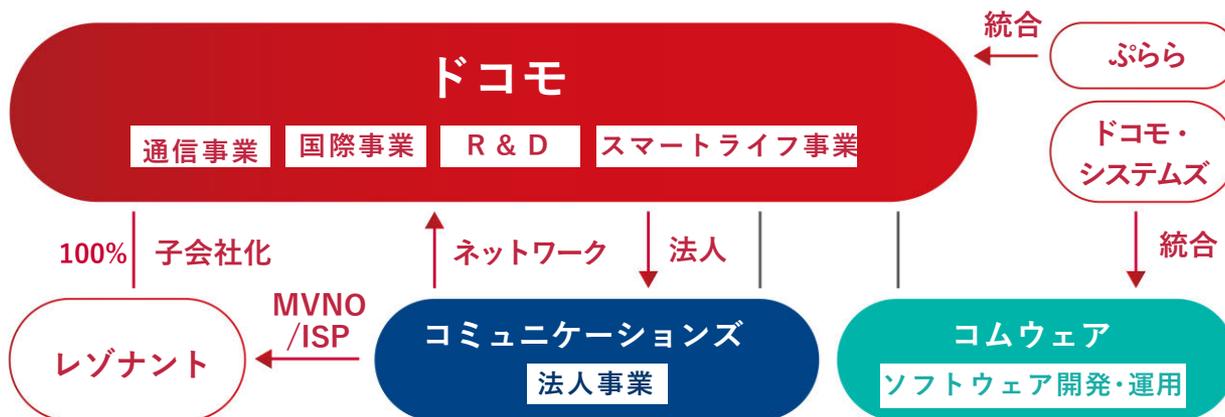


### STEP

2

2022年度2Q頃(方向性)

機能統合と  
事業責任の  
明確化

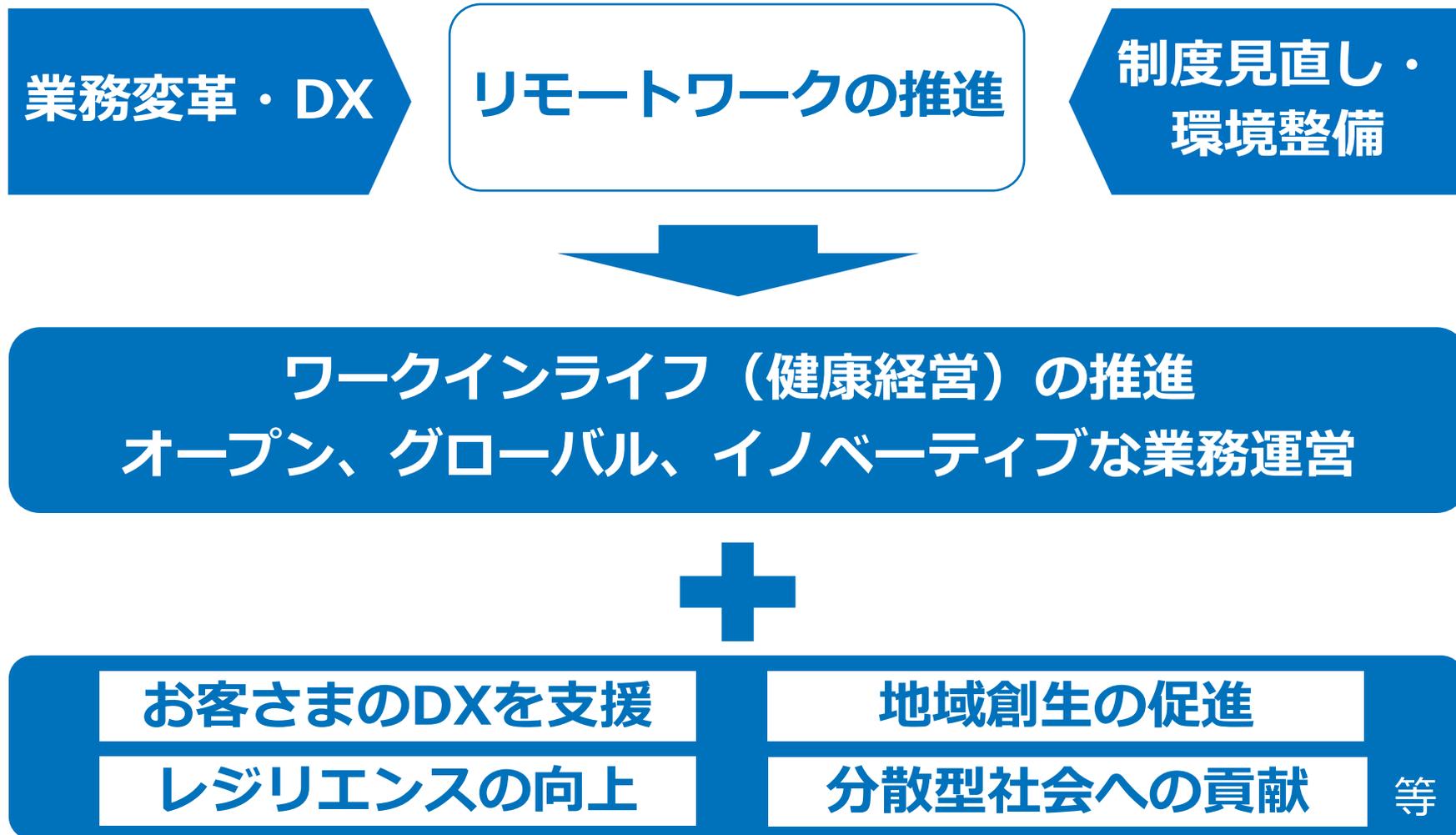


# 新たな経営スタイルへの変革

# 新たな経営スタイルへの変革（1/4）



## リモートワークを基本とする新しいスタイルへの変革



# 新たな経営スタイルへの変革 (2/4)



## ■ 業務変革・DX

### ① クラウドベースシステム／ゼロトラストシステムの導入

Work From Anywhereを可能とするIT環境の整備

2022年度完了※1  
2023年度完了※2

※1: スタッフ/営業系、※2: 全体

### ② 業務の自動化／標準化（営業、保守、開発等）

パートナー企業も含めたConnected Value Chain化を推進

自動化プロセス  
2021年度20⇒  
2025年度100以上

デジタルマーケティングによるお客様リーチの拡大  
（中堅中小企業層）

2025年度  
収益1,400億円

自らのDXで活用したPFをお客さまにも提供し社会全体のDXに貢献（スマートインフラPF等）

すべての政令都市  
2023年1月完了

### ③ コンダクトリスク等を考慮したガバナンスの充実

170件以上のリスクを洗い出し、ステークホルダーとの適切な関係構築、サービス等ライフサイクルの的確な管理、危機管理能力の向上等の対策を実行

2021年度～

### ④ 紙使用の原則廃止（請求書／受発注書含む）

NTTグループ全体の紙使用を原則ゼロ化※(2020年度6,000t)

2025年まで

※お客様要望に基づく紙利用・官公庁への提出書類・電報・電話帳除く

# 新たな経営スタイルへの変革 (3/4)



## ■ 制度見直し・環境整備

### ⑤ 業務変革・DXを推進するための制度見直し

リモートワークにふさわしい情報セキュリティの体系化

オフィス環境の見直し（出社一人あたりスペースを1.5倍に拡大、アイデア創出・共創の場を充実）

2022年度～

DX推進に向けたコア人材の育成(データ活用高度人材 等)

2023年度：2,400名

### ⑥ 女性および外国人／外部人材の活躍推進

女性の管理者・役員登用の推進  
各種サポート・トレーニングプログラムの拡充

新任管理者：2021年度 30%

管理者：2025年度 15%

役員：2025年度 25～30%

外国人と外部人材の積極的な採用、  
グローバル経営人材の育成 (海外育成プログラム拡大)

中途採用率※：2023年度30%

2025年度累計：200名

※外部人材

### ⑦ ジョブ型人事制度の導入（入社年次による配置からの脱却）

全管理職へのジョブ型人事制度拡大

2021年10月

自律型キャリア形成の推進（自己選択型の人事）

2022年度

# 新たな経営スタイルへの変革（4/4）



## ■ ワークインライフの推進、オープン、グローバル、イノベーティブな業務運営

### ⑧ 職住近接によるワークインライフ（健康経営）の推進

社員の働き方はリモートワークを基本とし、自ら働く場所を選択可能（転勤・単身赴任不要、リモート前提社員の採用、サテライトオフィスの拡大等）

2022年度  
260拠点以上※

「一極集中型組織」から、自律分散した「ネットワーク型組織」へ改革

2022年度～

※サテライトオフィス

### ⑨ 組織（本社・間接部門含む）を地域へ分散

首都圏等から地域（中核都市）へ組織を分散

2022年度～

地域の一次産業等に対し、地域密着型の地方創生事業をさらに加速

2021年度～

### ⑩ 情報インフラの整備推進

地方での街づくりや、新しい社会インフラの開発導入（IOWN導入計画等）を推進

激甚化する自然災害に対し、強靱なインフラ整備・減災に向けた取組みにより貢献

# 移動通信事業

# ドコモ 料金ラインナップ



カスタマーファーストの視点で料金ラインナップを拡充

大容量～小容量まで自由に選択可能

大容量	》5G キガホプレミア キガホプレミア
中容量	ahamo キガライト
小容量	はじめてスマホプラン ドコモの エコノミーMVNO

若年層向け料金サービスの拡充

U15

はじめてスマホプラン 

U30 ロング割

5G対応ホームルーターサービス

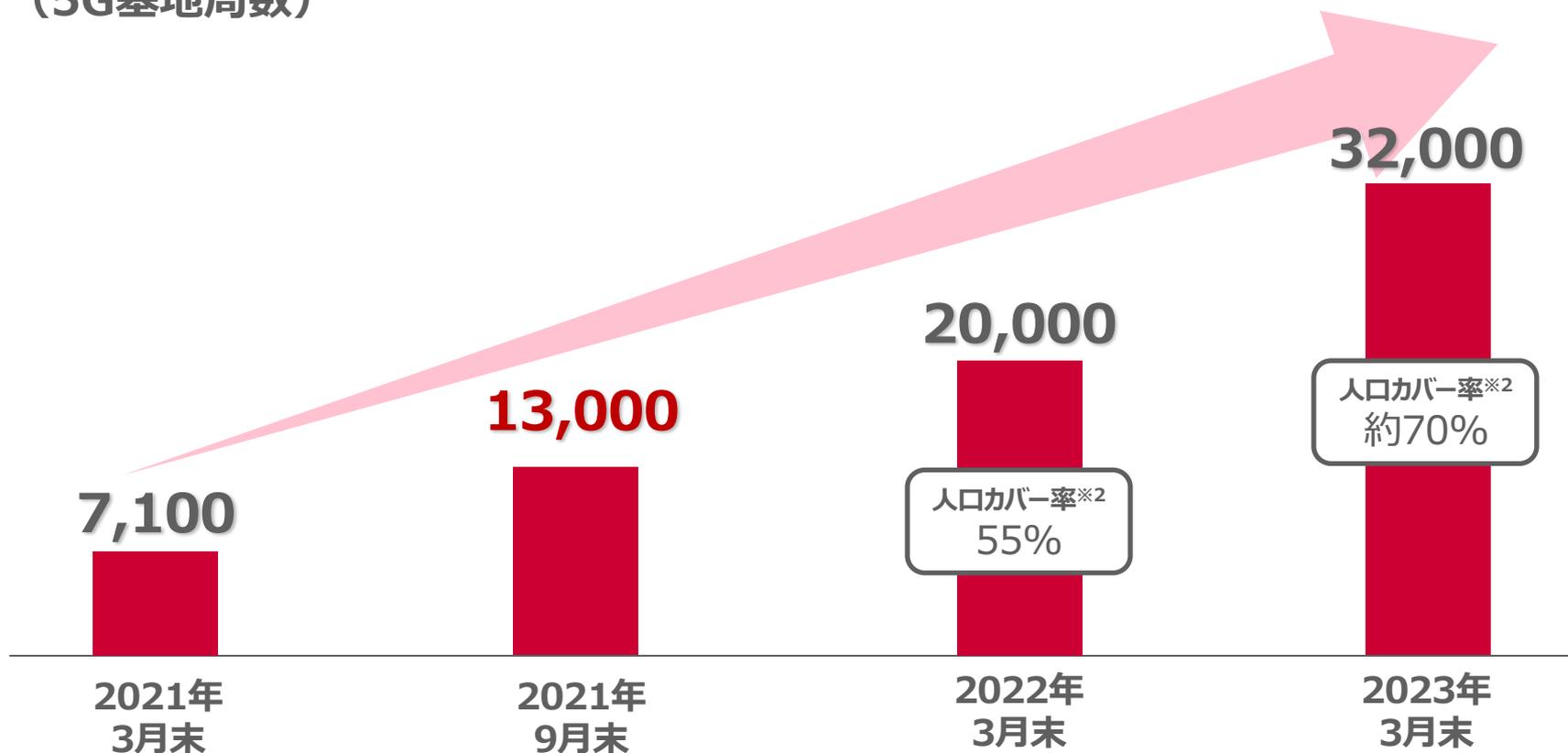
home》5G

# ドコモ 5Gエリア早期拡大



5G基地局数 13,000局達成※1、順調に拡大  
5GCの導入、スタンドアローンによる5Gサービスを3Q提供予定

(5G基地局数)



※1 2021年9月末時点 ※2 瞬速5G (Sub6・mmW) による人口カバー率

# ドコモ スマートライフ領域の主要サービス

## コンテンツ ライフスタイル

デジタルコンテンツとEC、健康管理事業  
月額コンテンツサービスは国内屈指の規模



## 金融 決済

クレジット・決済事業を展開  
FinTech分野のポイント投資サービスが好調



## プラット フォーム

日本最大級のdポイント  
メディア活用で商流拡大を狙う



## あんしん系 サポート

端末保障、ネットセキュリティ、  
保険サービスを提供



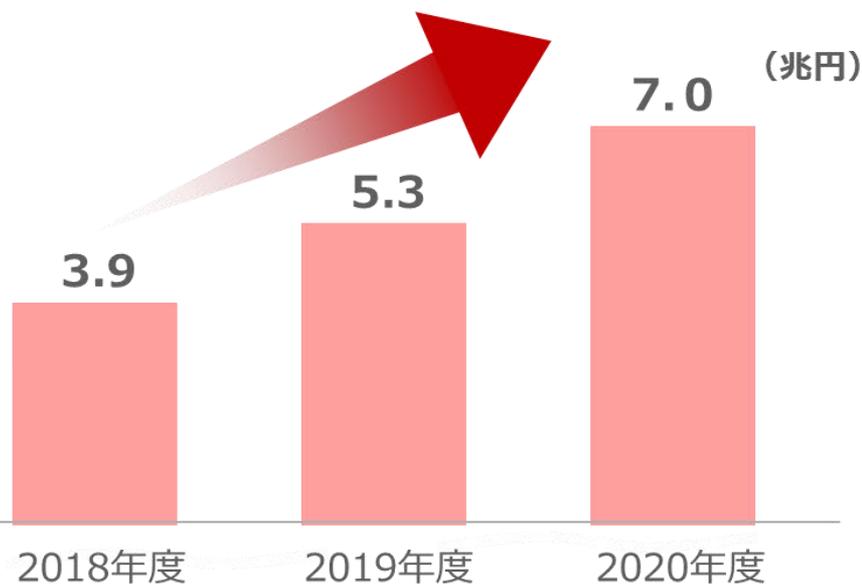
## 法人 ソリューション

5G、AI、IoTなどのアセットを活用し、  
課題解決とビジネス協創を実現



日常利用促進による金融・決済領域の更なる成長と  
顧客接点強化・データ活用による領域拡大

## dカード・d払いの取扱高拡大



## 決済を起点とした 顧客接点強化・領域拡大



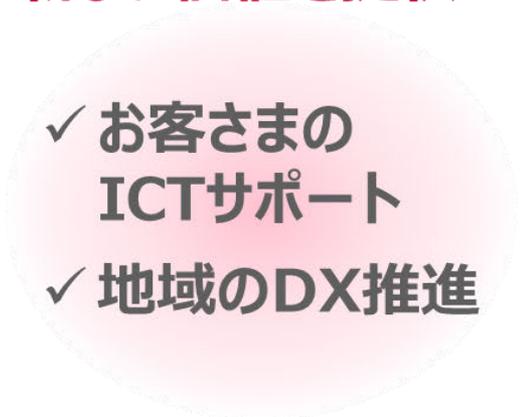
# ドコモ 販売チャネルのデジタル化推進

社会のニーズに応え、チャネルのデジタルシフトとDX活用を加速  
(お客さまのデジタル化・DX推進を支援)

手続き件数



**お客さまへ  
新しい価値を提供**



# ドコモ FOMA (3G) サービスの終了



## 2025年度末に3Gサービスを終了



◆2019年度末  
新規受付終了



◆2025年度末  
サービス終了

PREMIUM  
4G

◆2020年3月より  
受信時最大1.7Gbps提供



»5G

◆2020年3月提供開始

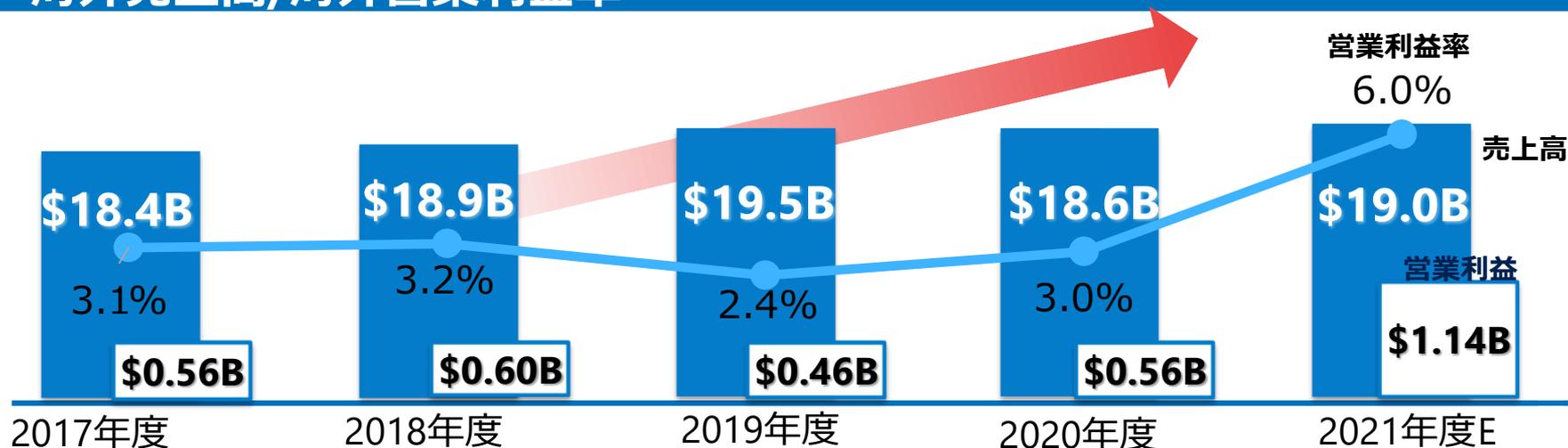


# グローバル事業

# グローバル事業概況



## 海外売上高/海外営業利益率\*



\* グローバル持株会社帰属。営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除く

## 地域別売上高※1 (2020年度) /従業員数

	TOTAL	AMERICAS	EMEA	APAC※2
売上高	\$ 18.6B	\$ 6.6B	\$ 7.6B	\$ 4.4B
従業員数	138,000	40,000	51,000	47,000

※1 グローバル持株会社帰属の海外売上高

※2 日本国内市場の数値は含まず

# グローバル事業の競争力強化 (1/2)



## ■ One NTTでデジタルビジネスコンサルティング強化

2021年度～2023年度

### NTT DATA

#### ・業界特化のコンサルティング力強化

- ・6業界\*でGlobal One Teamを組成し、業界特化ソリューションを蓄積、展開  
\*ヘルスケア、銀行、保険、自動車、小売、テレコム

#### ・デジタルオフリング提供能力の更なる拡充

- ・クラウド技術を活用したアプリモダナイゼーション、データ分析、自動化などの能力を、買収等により強化

#### ・EMEAL統合を契機としたガバナンス改革

- ・組織のシンプル化に加え、モニタリングやコミュニケーションを強化し、リスクを適正に管理

One NTT バリュープロポジションに基づく共同営業・マーケティングを推進  
(スマートシティソリューション等を北米から開始)

### NTT Ltd.

#### ・高付加価値サービスを販売加速する営業体制

- ・ターゲット顧客向けアカウントプラン策定、サービス特化型営業人員の増員、高付加価値サービスに重点を置いた新インセンティブの導入

#### ・更なるコスト削減

- ・DXやアウトソーシングなどを活用し、共通業務等のさらなる効率化
- ・今後のポートフォリオを踏まえ、サービスの選別とリソースの集中

#### ・既存サービスへの継続投資

- ・マーケットリーダーのITインフラ基盤への継続投資 (データセンタ、IPバックボーン)

#### ・新しいソリューションの開発

- ・クラウド関連サービスやエッジ/IoT関連サービスの拡充

### 主なKPI(2023年度)

売上原価率 **76%**

販管費率 **16%**

コンサルビジネス  
売上高比率 **25%**

主要国/インダスト  
リでの市場シェア **2%  
以上**

高付加価値  
サービス比率 **50%以上**

G&Aコスト **▲12%\***

※対2020年度

グローバルHRM

ブランディング

パートナーリング

海外営業利益率：2020年度 3%

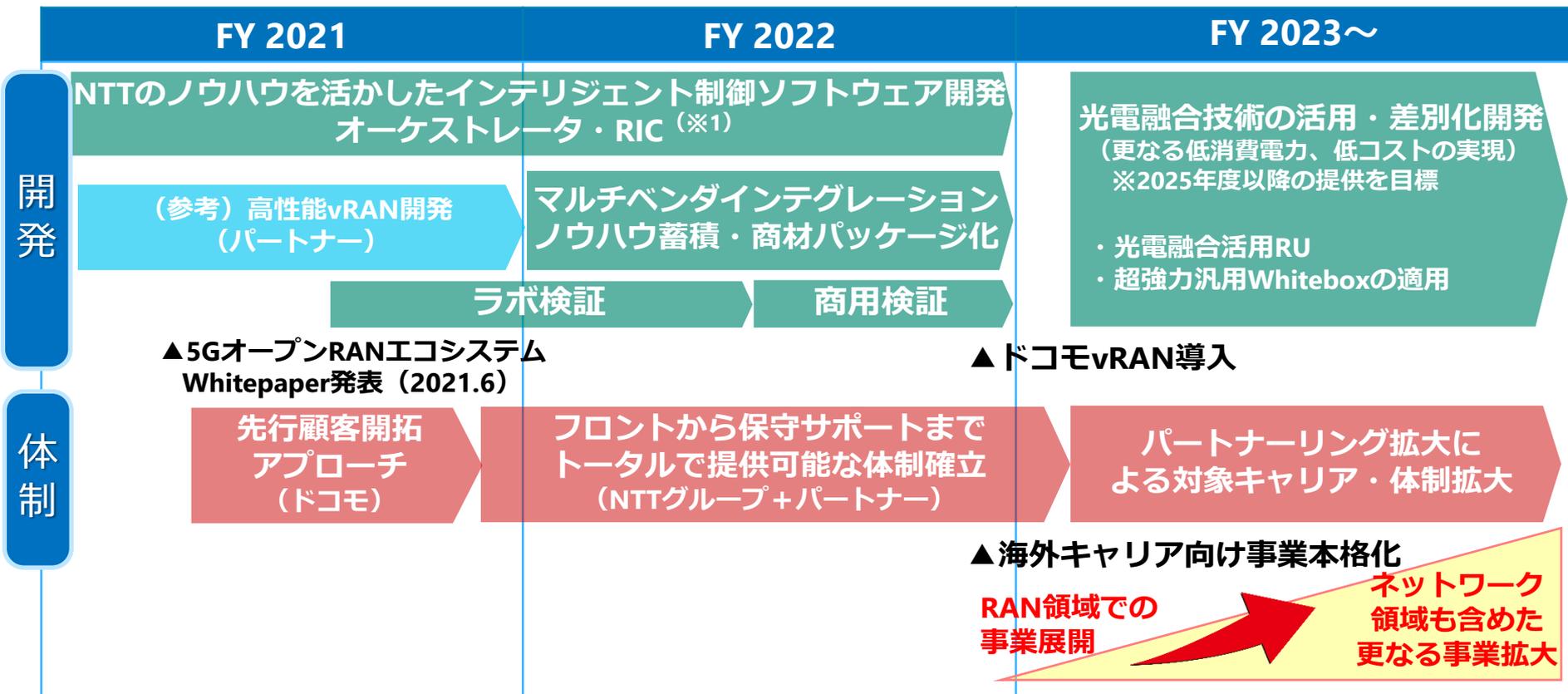
2023年度 7%

# グローバル事業の競争力強化 (2/2)



## ■ O-RAN/vRANをめざすグローバルビジネス

- ・ パートナー（NEC、富士通 等）と連携し、2022年度末からRAN領域でグローバル事業を展開し、マルチベンダインテグレーション、保守監視・インテリジェント制御ソフトウェア、建設、保守・運用サービス等を提供
- ・ 2023年度以降にRAN領域からネットワーク領域まで拡大し、将来のIOWN事業の礎として、更なるオープン化促進及びビジネス領域の拡大をめざす



# グローバルデータセンター サービス提供スケジュール



## 2020年度

## 2021年度

20以上の国/地域  
サーバールーム  
面積  
600,000m<sup>2</sup>  
以上  
計画中を含む

<b>UK</b>  London 1 Data Center	<b>Malaysia</b>  Cyberjaya 5 Data Center	<b>US</b>  Hillsboro HI1 Data Center	<b>US</b>  Chicago CH1 Data Center	<b>US</b>  Silicon Valley SV1 Data Center	<b>US</b>  Ashburn VA5 Data Center	<b>South Africa</b>  Johannesburg 1 Data Center	<b>Germany</b>  Berlin 2 Data Center
--	---	---	--	--	---	--	---

## 2021年度

## 2022年度

## 2023年度

<b>Spain</b>  Madrid 1 Data Center	<b>UK</b>  Hemel Hempstead 4 Data Center	<b>India</b>  Navi Mumbai 1 Data Center	<b>US</b>  Phoenix PH1 Data Center	<b>India</b>  Mumbai 8 Data Center	<b>Indonesia</b>  Jakarta 3 Data Center	<b>India</b>  Chennai 2 Data Center	<b>India</b>  Delhi (Noida) 2 Data Center	<b>India</b>  Mumbai 9 Data Center
---	--	---	--	---	---	---	---	--

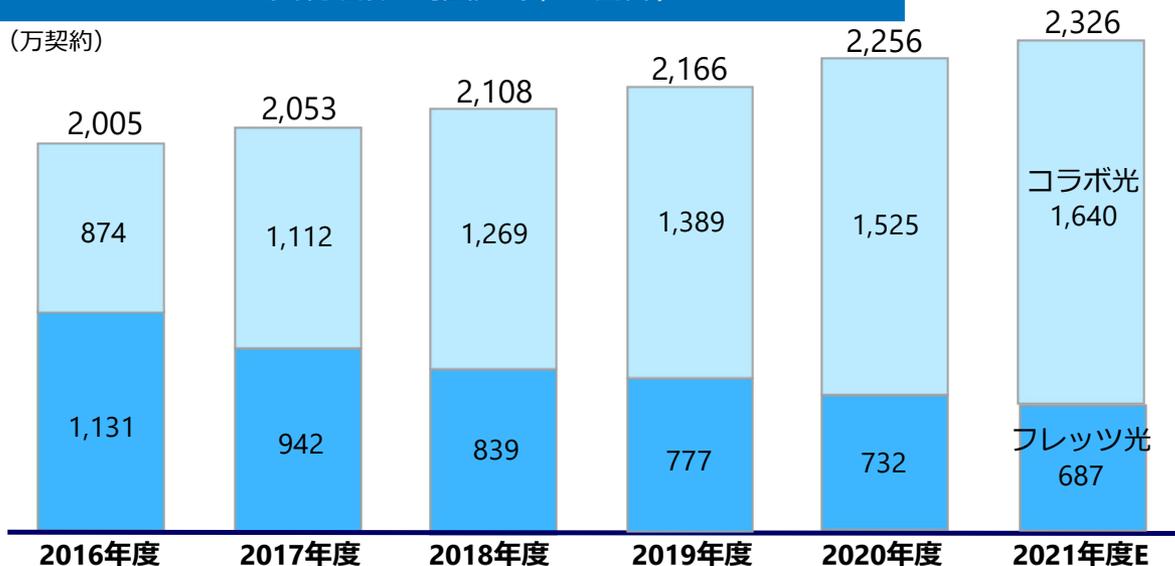
2021年10月現在  
上記計画は変更になる場合があります。

# 固定通信事業

# 固定ブロードバンドサービス FTTH契約者数

## FTTH契約者数の推移（東西合算）

(万契約)



<参考>

2021年度E FTTH 純増数等内訳

		2021年度E
FTTH純増数		70万
コラボ光	開通数	255万
	転用数	55万
	解約数	▲140万
	純増数	115万
フレッツ光	開通数	65万
	解約数	▲110万
	転用数	▲55万
	純増数	▲45万

## FTTH解約率\*の推移（東西合算）



\* 各四半期における「各月解約数の合計」/「各月稼働契約数\*\*の合計」

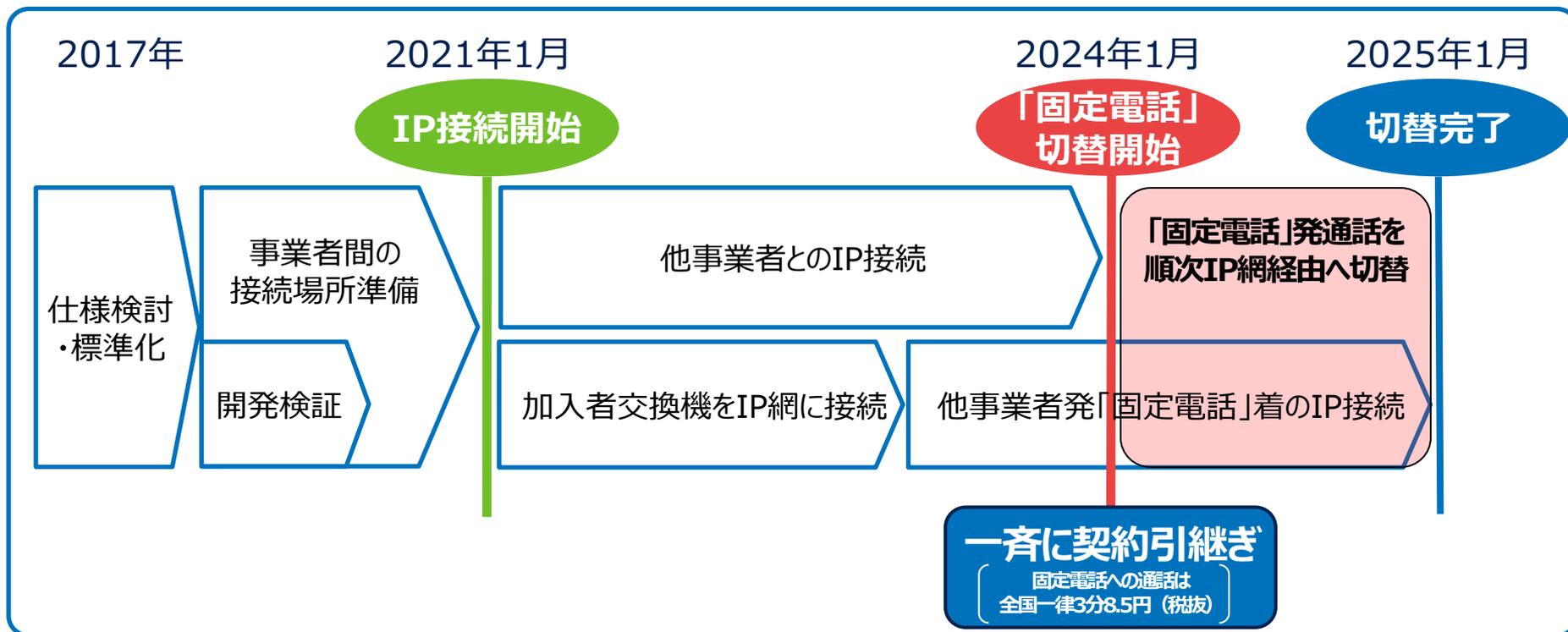
\*\* 稼働契約数・・・(前月末契約数+当月末契約数) / 2

# PSTNマイグレーションの推進



IP化により、サービスもネットワークもシンプルに

- 固定電話への通話料は全国一律3分8.5円へ（2024年1月開始）
- 中継/信号交換機をIP化、他事業者とはIPで接続（2025年1月完了）
- メタルケーブル、メタル収容装置（現:加入者交換機）は継続利用

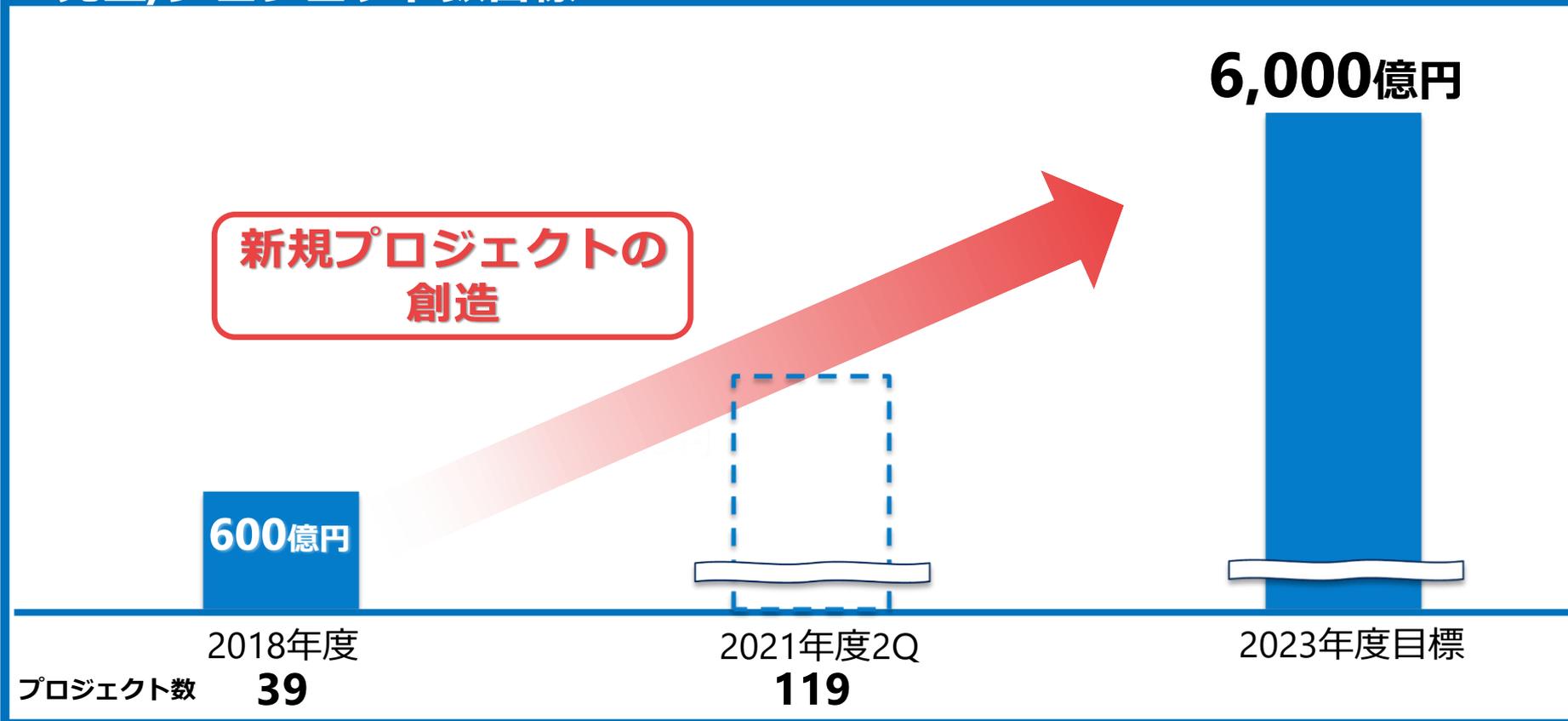


# その他の事業等

# B2B2Xモデルの推進

- B2B2Xプロジェクト数：119（2021年9月末時点）
- B2B2X売上目標の設定：6,000億円（2023年度）

## 売上/プロジェクト数目標



# 不動産事業の取り組み



NTTグループの地域拠点との連携や企業等とのパートナーシップの構築により、全国の局舎等のリソースを最大限に活用した街づくりを展開

主なグループのリソース  
電話局 約 7,000拠点  
オフィス 約 1,500拠点  
自治体との協定等 78件

## 京都

日本の歴史・文化の継承と賑わいの創出

【新風館、THE HIRAMATSU京都、ザ・ホテル青龍京都清水 等】

## 大阪

市内を中心に、関西における重点エリアとしての新たな魅力創出

【UD御堂筋建替計画、法円坂CRE、中之島CRE 等】

## 福岡

広域的な集客と都市機能の集積によりアジアの交流拠点として成長をめざす

【レソラ今泉テラス、天神CRE、博多駅東一丁目計画】

## 長崎

地域と連携した中心部の都市機能の再生と新たな長崎の魅力づくり

【長崎CRE】

## 札幌

大通公園周辺を中心とした周辺観光資源をつなぐ賑わいの創出

【HBC本社跡地再開発計画 等】

## 仙台

「仙台エコシステム」の構築によりイノベーションの連鎖を実現する最先端都市

【仙台中央ビル再開発計画】

## 首都圏

大規模開発に起因する新たな街の価値創造とビジネスエリアの競争力強化

【日比谷CRE、品川CRE、大手町CRE、神田駅西口地区再開発、新橋駅西口地区再開発、南青山PJ 等】

## 名古屋

栄エリアの持つ歴史性・界限性や豊かな環境を活かした新たな魅力づくり

【アーバンネット名古屋ネクスタビル】



約 60 の開発プロジェクト、  
約 70 の維持管理業務が全国で進行中

# エネルギー事業の取組み



## 再エネ電力の拡大

- **脱炭素化ソリューションの提供・再エネ発電所の開発**
  - お客様に対し、オフサイトPPAを含む再エネ電力の供給やCO<sub>2</sub>排出量低減メニュー「EnneGreen®」を提供
  - 「38億kWh/年（2030年目標）」の再エネ電力が供給可能な再エネ発電所の開発
- **再エネの地産地消の促進**
  - NTTビル等を「蓄電所」として活用し、再エネ発電所の普及・拡大に貢献
  - 地産地消の促進により社会的なコストを削減（送電ロスの削減等）

## 小売電気事業の拡大

- 「ドコモでんき™」提供（2022年3月予定）を発表（2021年9月28日）

ドコモでんき Green    ドコモでんき Basic

2025年度  
（目標）

売上規模  
6,000億円※

※NTTグループにおける  
エネルギー関連事業の  
売上規模

# 研究開発

■従来のインフラの限界を超えてあらゆる情報を活用していくため、ネットワークから端末まであらゆる場所に光電融合デバイスなどのフォトニクス技術を活用し、「低消費電力」、「大容量・高品質」、「低遅延」を特徴としたネットワーク・情報処理基盤を実現（ElectronicsからPhotonics）

伝送・処理能力の限界

エネルギー消費量の増大

低消費電力

電力効率 **100倍**※1

1/100の低消費電力で  
各種情報通信サービスを提供

※1 フォトニクス技術適用部分の電力効率の目標値

大容量・高品質

伝送容量 **125倍**※2

瞬きの間(0.3秒)に2時間の映画を  
1万本ダウンロード可能  
(5Gでは3秒で1本可能)

※2 光ファイバー1本あたりの通信容量の目標値

低遅延

エンドエンド遅延  
**1/200**※3

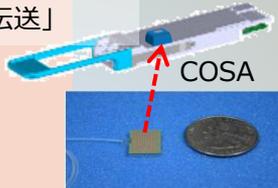
デジタルテレビや衛星放送のような遅延なしに、リアルタイムでの映像を伝送

※3 同一県内で圧縮処理が不要となる映像トラフィックでの遅延の目標値

目標性能

## 光電融合デバイス

光技術による「伝送」

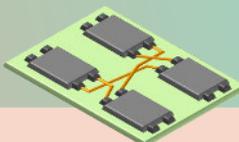


COSA

光伝送：400G

チップ周辺の接続

チップ間光伝送



チップ内のコア間光伝送  
チップ内の光信号処理

光レイヤ

光と電子回路の  
緊密な結合  
「光電融合型処理」

電気レイヤ

## IOWNで実現する世界

1. 街・モビリティの全体最適の実現
2. あらゆる制約を超えた共創的な空間の創出
3. 過去から未来の積分による心身の充足
4. 地球環境の再生と持続可能な社会の実現
5. 安心・安全なコミュニケーションの実現

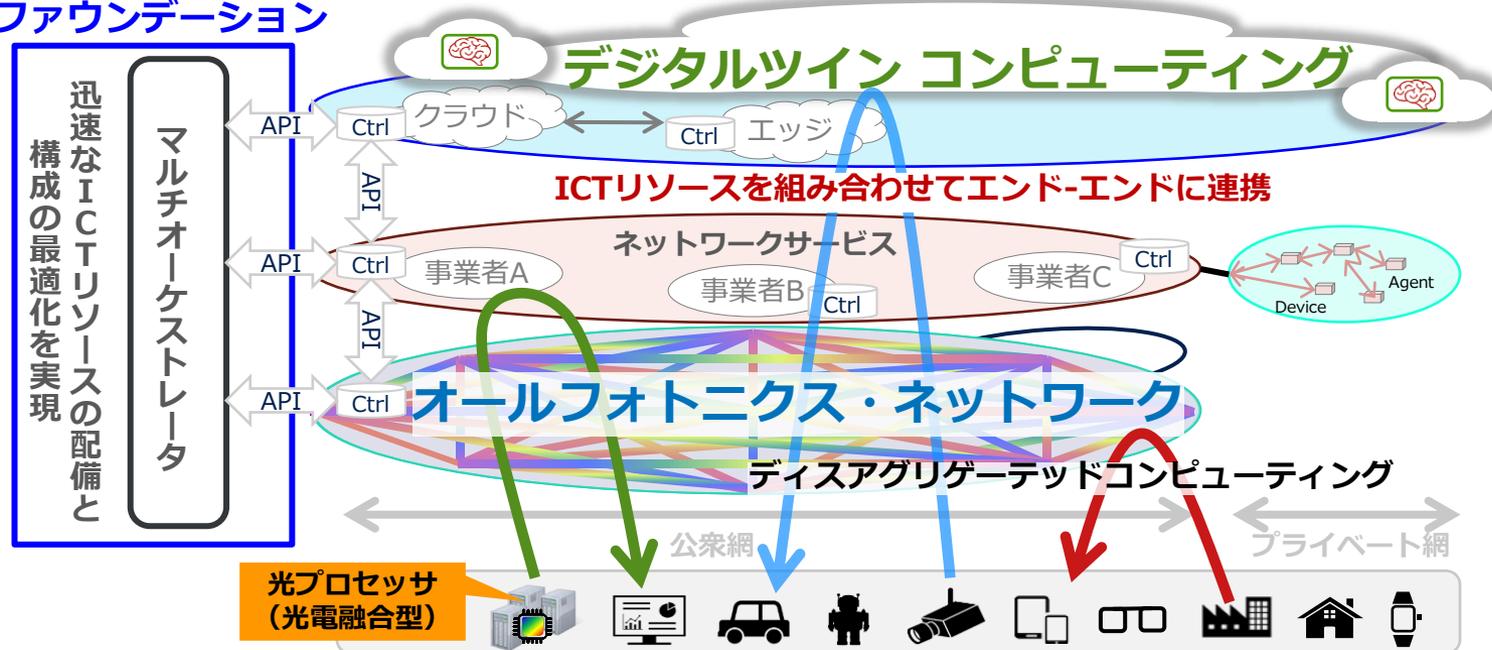
# What's IOWN?

## Innovative Optical and Wireless Network(IOWN:アイオン)構想

IOWNを構成する3つの主要技術分野

- ✓ ネットワークから端末まで、すべてにフォトニクスベースの技術を導入した「オールフォトニクス・ネットワーク」
- ✓ あらゆるものをつなぎその制御を実現する「コグニティブ・ファウンデーション」
- ✓ 実世界とデジタル世界の掛け合わせによる未来予測や最適化を実現する「デジタルツインコンピューティング」

### コグニティブ・ ファウンデーション



# IOWN導入計画の推進

【凡例】 ■ 実施施策      黒：通信関連  
 ◆ PoC                      緑：スマートシティ関連  
 ▲ 商用提供（予定）      青：地図・車関連  
 ・ 展示                      赤：光電融合技術

## IOWNによるGame Changeにより、サステナブルな社会実現に貢献

年度		2021-22	2023-25	2026-30
導入計画		<p>フィールドでの技術実証</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ IOWN総合イノベーションセンタ設立</li> <li>■ 光電融合製造技術の強化 (NELクロステクノロジー設立)</li> <li>◆ eSports向けクラウドゲーム (低遅延接続)</li> <li>◆ リアルスポーツ遠隔観戦 (高臨場映像伝送/低遅延接続)</li> <li>◆ 次世代先進オフィス 「アーバンネット名古屋ネクスタビル」 (街づくりDTC PoC)</li> <li>▲ 地下埋設物 高精度共同管理</li> </ul>	<p>先進サービス要望ユーザへ導入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ITER</li> <li>■ 大阪・関西万博 (6G/IOWN展示・実証)</li> <li>◆ 交通整流化</li> <li>◆ 量子暗号通信</li> <li>◆ 超強力汎用WhiteBOX (次世代コンピューティング基盤)</li> <li>・ 宇宙データセンター 他</li> <li>▲ 他スマートシティ案件(第一期)</li> <li>▲ 農機自動運転LV3</li> <li>▲ コネクティッドカー 安全運転支援</li> </ul>	<p>特定用途・特定エリアへ導入 段階的拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>移動固定融合サービス▲</li> <li>▲ モバイル装置向け 光電融合デバイス</li> <li>▲ 多段ループ型配線 (信頼性/柔軟性/拡張性)</li> <li>▲ (第二期)</li> <li>▲ 他スマートシティ案件</li> <li>自動運転・ロボット▲ 精密群制御</li> </ul>
	技術要素	<p>デジタルツインコンピューティング</p> <p>大量センサデータ 収集・分析</p>	<p>イベントドリブン型 都市・山間部での自動車数千万台 リアルタイムAI 車両cmレベル位置把握・高速時空間検索 分析処理技術</p> <p>需要変動即応 統合リソース制御 (無線区間含む)</p>	<p>イイベントドリブン型 都市・山間部での自動車数千万台 リアルタイムAI 車両cmレベル位置把握・高速時空間検索 分析処理技術</p> <p>需要変動即応 統合リソース制御 (無線区間含む)</p>
	<p>コグニティブファウンデーション</p> <p>移動や遮蔽による 無線通信品質を事前予測</p>	<p>光ダイレクト接続 (数百Gbps/固定対地) 耐量子暗号通信</p> <p>光ダイレクト接続 (数百Gbps/数百拠点) 高精度時刻情報の配信</p>	<p>光ダイレクト接続 (数百Gbps/数百拠点) 高精度時刻情報の配信</p> <p>APN向け チップ近傍から光化する 光トランシーバ 小型光トランシーバ</p>	<p>遠隔光路 移動固定 光ダイレクト接続 切替ノード 融合コア (1Tbps/オンデマンド)</p> <p>プロセッサと光トランシーバを 一体化した光マルチプロセッサ</p>
	<p>オールフォトニクスネットワーク</p> <p>光ダイレクト接続 (数百Gbps/固定対地) 耐量子暗号通信</p>	<p>光ダイレクト接続 (数百Gbps/数百拠点) 高精度時刻情報の配信</p> <p>APN向け チップ近傍から光化する 光トランシーバ 小型光トランシーバ</p>	<p>光ダイレクト接続 (数百Gbps/数百拠点) 高精度時刻情報の配信</p> <p>APN向け チップ近傍から光化する 光トランシーバ 小型光トランシーバ</p>	<p>遠隔光路 移動固定 光ダイレクト接続 切替ノード 融合コア (1Tbps/オンデマンド)</p> <p>プロセッサと光トランシーバを 一体化した光マルチプロセッサ</p>
	<p>ディスアグリゲータッドコンピューティング</p> <p>超強力汎用WhiteBOX Step0 (光ダイレクトバス)</p>	<p>超強力汎用WhiteBOX Step1 (バックプレーン光化)</p>	<p>超強力汎用WhiteBOX Step2 (フル光スイッチ化)</p>	<p>超強力汎用WhiteBOX Step2 (フル光スイッチ化)</p>

# サステナビリティへの取り組み

# サステナビリティ憲章



- 2021年11月にサステナビリティ憲章を制定
- 3つのテーマ、9つのチャレンジを設定。重要な指標(カーボンニュートラル関連、B2B2X収益額、女性の新任管理者登用率)については役員報酬に反映予定

## サステナビリティ憲章

NTTが 考える 持続可能な 社会	自然との 共生	環境とエネルギー 課題への対応	脱炭素化している未来へ
	文化 の共栄	社会課題への対応	資源が循環している未来へ
	Well- being の最大化	人権および Diversity & Inclusion への対応	人と自然が寄り添う未来へ
			倫理規範の確立と共有
			デジタルの力で新たな未来を
			安心・安全でレジリエントな社会へ
			人権尊重
			Diversity & Inclusion
			新しい働き方・職場づくり

2030年

温室効果ガス排出量 80%削減  
(2013年度比)

モバイル  
(NTTドコモ)

データセンター

カーボンニュートラル

2040年

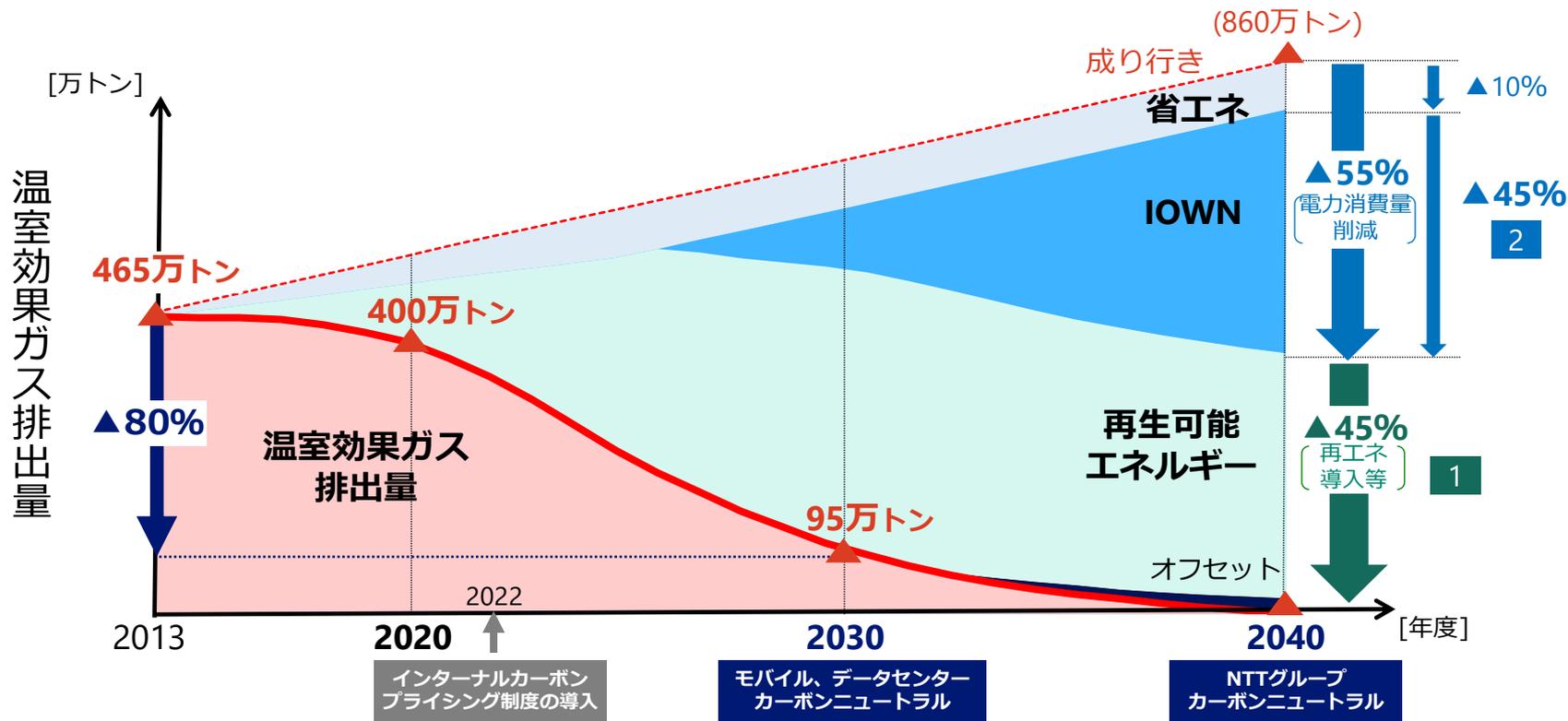
カーボンニュートラル

- 上記削減目標の対象  
GHGプロトコル : Scope1(自らの温室効果ガスの直接排出)、およびScope2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)  
モバイル : NTTドコモグループ 15社 (2021年9月28日現在)
- NTTグループのSBT目標(Scope1,2) : 1.5°C水準へ引上げ

# カーボンニュートラル実現に向けて

- 再生可能エネルギー利用を拡大し、温室効果ガスを45%削減※1
- IOWN導入により電力消費量を削減し、温室効果ガスを45%削減※2

- 1
- 2



NTTグループ温室効果ガス排出量※3の削減イメージ(国内+海外)

※1 再生可能エネルギー(非化石証書活用による実質再エネを含む)の導入見通し → 2020年度: 10億kWh、2030年度~2040年度: 70億kWh程度  
導入にあたっては、各国の電源構成等に基づき、最適な電源種別を決定。なお、国内の再エネ利用は、NTT所有電源で半分程度をまかなう予定(2030年度)。

※2 IOWN導入による電力消費量の削減見通し(対成り行き) → 2030年度: ▲20億kWh(▲15%)、2040年度: ▲70億kWh(▲45%)  
総電力量に対するIOWN(光電融合技術等)の導入率 → 2030年度: 15%、2040年度: 45%

※3 GHGプロトコル: Scope1,2を対象

## ■ 通信分野から様々な産業分野へIOWNを普及・拡大

- 日本および世界の温室効果ガス削減に貢献※1
  - ▶ 日本 ⇒ 削減量：▲0.2億トン～、削減率：▲4%～
  - ▶ 世界 ⇒ 削減量：▲ 3億トン～、削減率：▲2%～
- 更なるDXの加速※2 (デジタルツインコンピューティングの導入等)
- サプライチェーン全体での温室効果ガス削減を推進

## ■ カーボンニュートラルに貢献する新たなサービスの提供

## ■ NTTグループの再生可能エネルギーの開発強化・導入拡大

- エネルギーの地産地消を推進

※1 削減効果の試算条件

- 対象：2040年度～
- 電子半導体等へのIOWN(光電融合技術等)の普及率：50%～
- CO<sub>2</sub>排出係数：日本・・・0.185kg-CO<sub>2</sub>/kWh、世界・・・0.130kg-CO<sub>2</sub>/kWh

※2 CO<sub>2</sub>削減ポテンシャル：約50% (2030年時点、対象：世界、GeSI推計・IEA推計に基づき試算)

# コーポレートガバナンスの強化



2020年6月

- ・ 執行役員制度導入※(経営に関する決定・監督と業務執行の機能分離)
- ・ 社外取締役比率を27%から50%へ拡大

※主要子会社にも2021年6月～執行役員制度導入

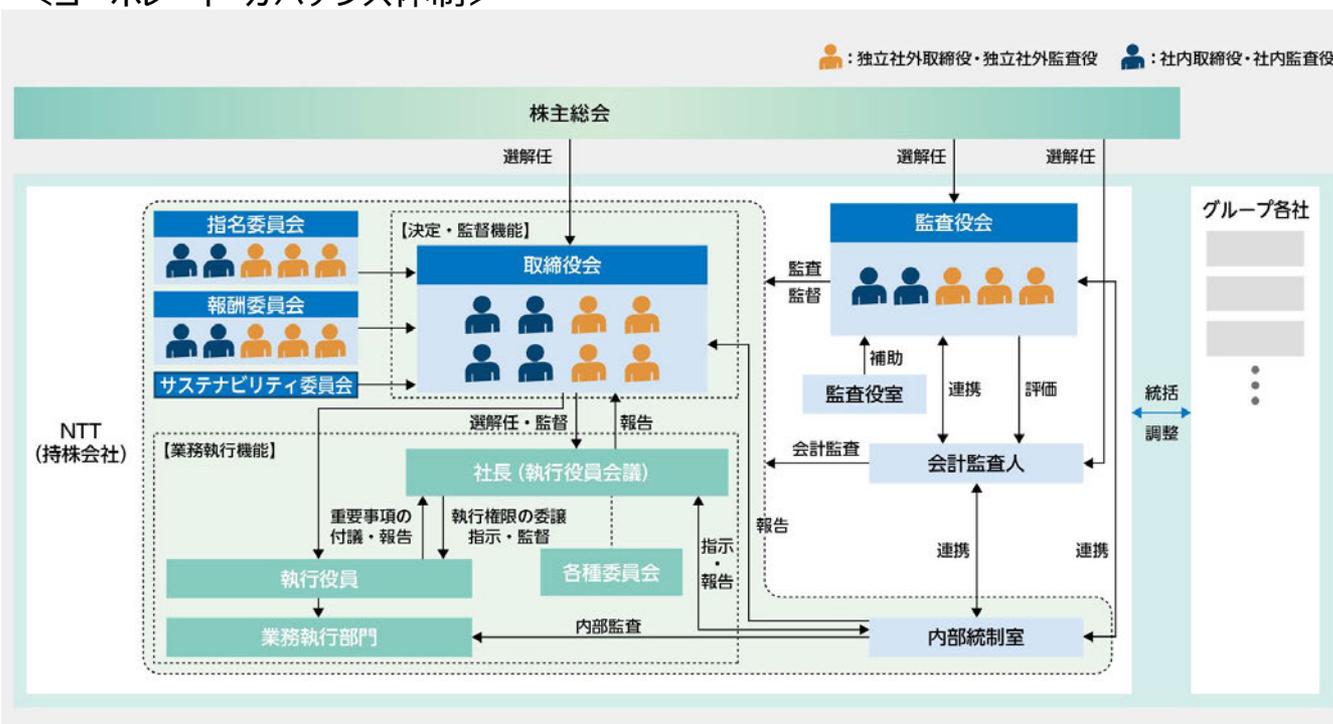
2021年8月

- ・ 役員報酬における業績連動割合を約30%から約50%に拡大(業績連動型株式報酬制度を新たに導入)
- ・ 人事・報酬委員会における独立社外取締役を増員し(2名→3名)過半数が独立社外取締役の構成へ変更

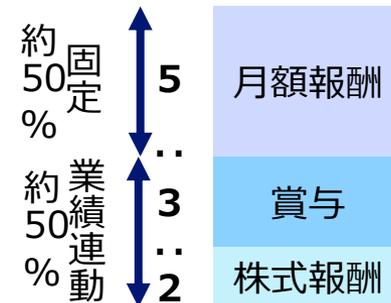
2021年11月

- ・ 人事・報酬委員会を、その機能に応じて指名委員会、報酬委員会に分離・移行
- ・ 執行役員会議配下のサステナビリティ委員会を、取締役会直属の委員会に移行

## <コーポレート・ガバナンス体制>



## <役員報酬>



2021年度

業績指標	ウェイト	評価方法
EPS	35%	対前年改善度
営業利益	35%	計画達成度
ROIC	9%	
Capex to Sales	6%	計画達成度
海外売上高	6%	
海外営業利益率	6%	

上記以外にB2B2Xプロジェクト数の計画達成度合いを評価

サステナビリティ関連の指標については翌年度より反映予定

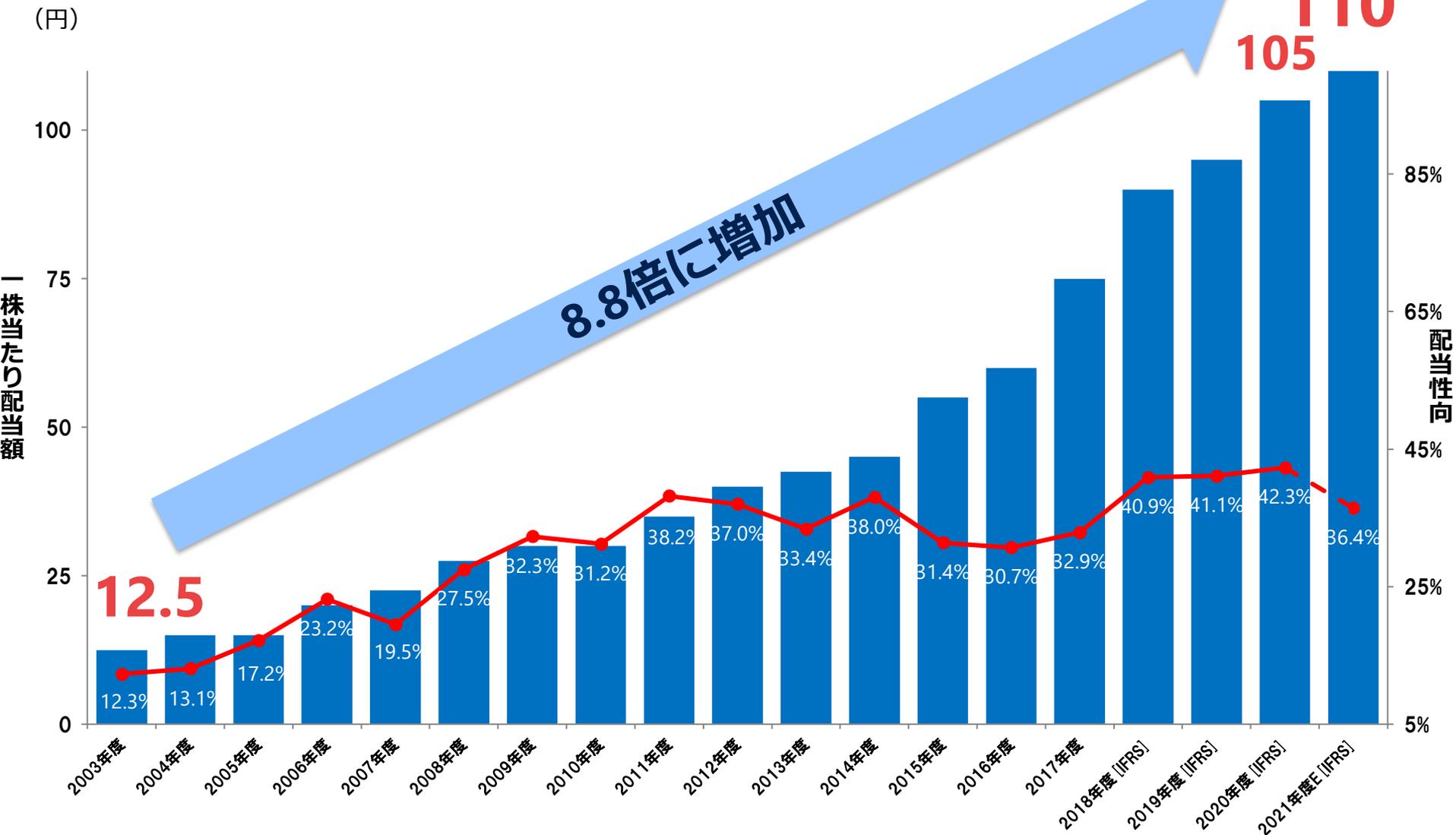
# 株主還元

- ◆ 配当政策:継続的な増配の実施を基本的な考えとする
- ◆ 自己株式の取得:機動的に実施し、資本効率の向上を図る

## 自己株式の消却

- 取締役会において、自己株式の消却を決議
- 消却の内容
  - ・ 消却する株式数 : 278,776,284株
  - ※消却前の発行済株式総数に対する割合 7.15%
  - ・ 消却予定日 : 2021年11月17日

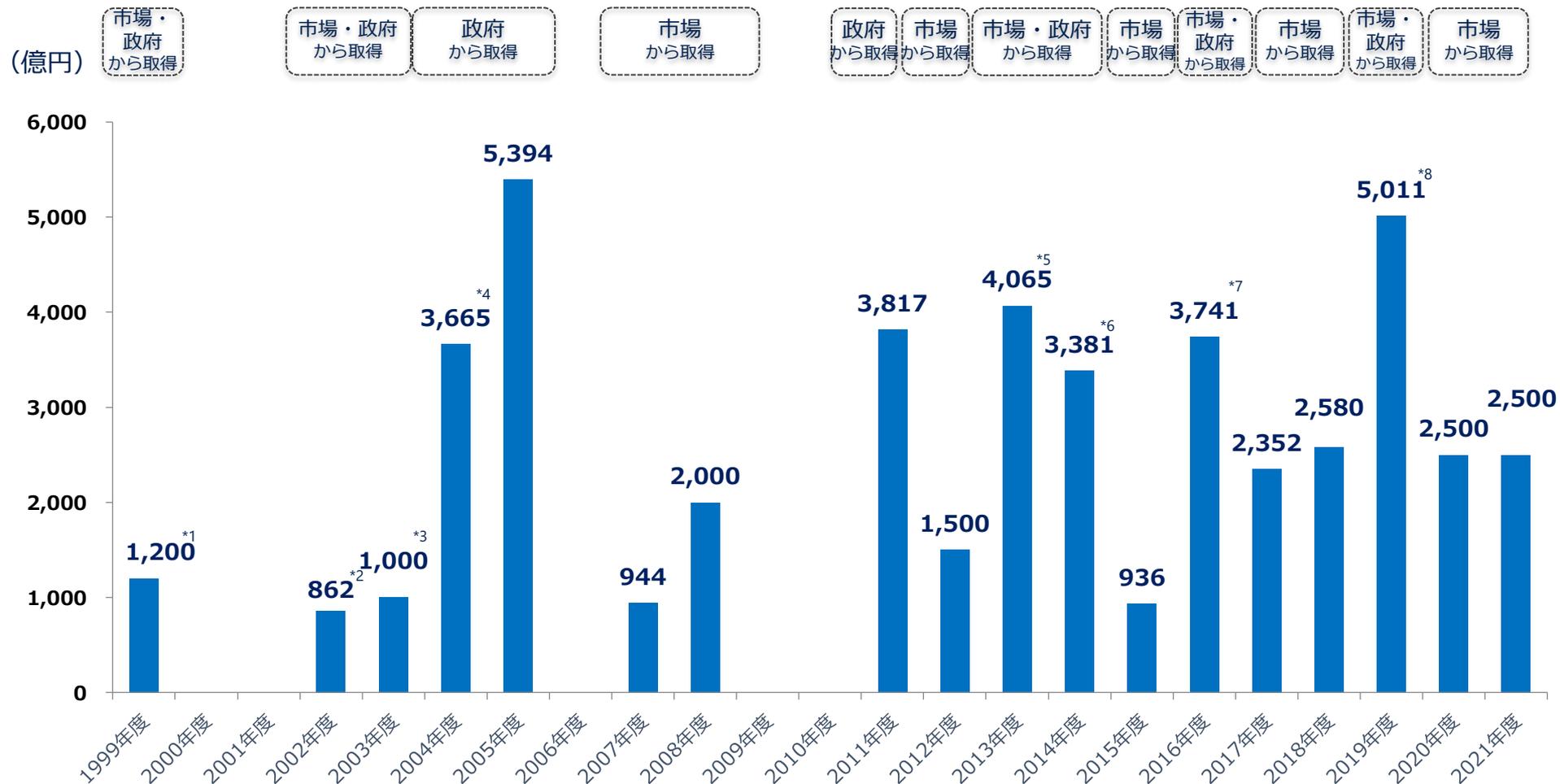
# 配当の推移



- 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、2020年1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、1株当たり配当額について、当該株式分割調整後の数値を記載しています。
- 2017年度以前は米国会計基準、2018年度以降は国際財務報告基準 (IFRS) を適用

# 自己株式取得の推移

約4.7兆円の自己株式取得を実施



\*1 市場480億円、政府720億円    \*2 市場466億円、政府396億円    \*3 市場610億円、政府390億円    \*4 市場1億円、政府3,664億円    \*5 市場2,532億円、政府1,533億円  
 \*6 市場1,012億円、政府2,369億円    \*7 市場1,069億円、政府2,672億円    \*8 市場2,516億円、政府2,495億円

# 財務データ等

# NTTグループの体制



議決権比率  
(2021年3月末時点)

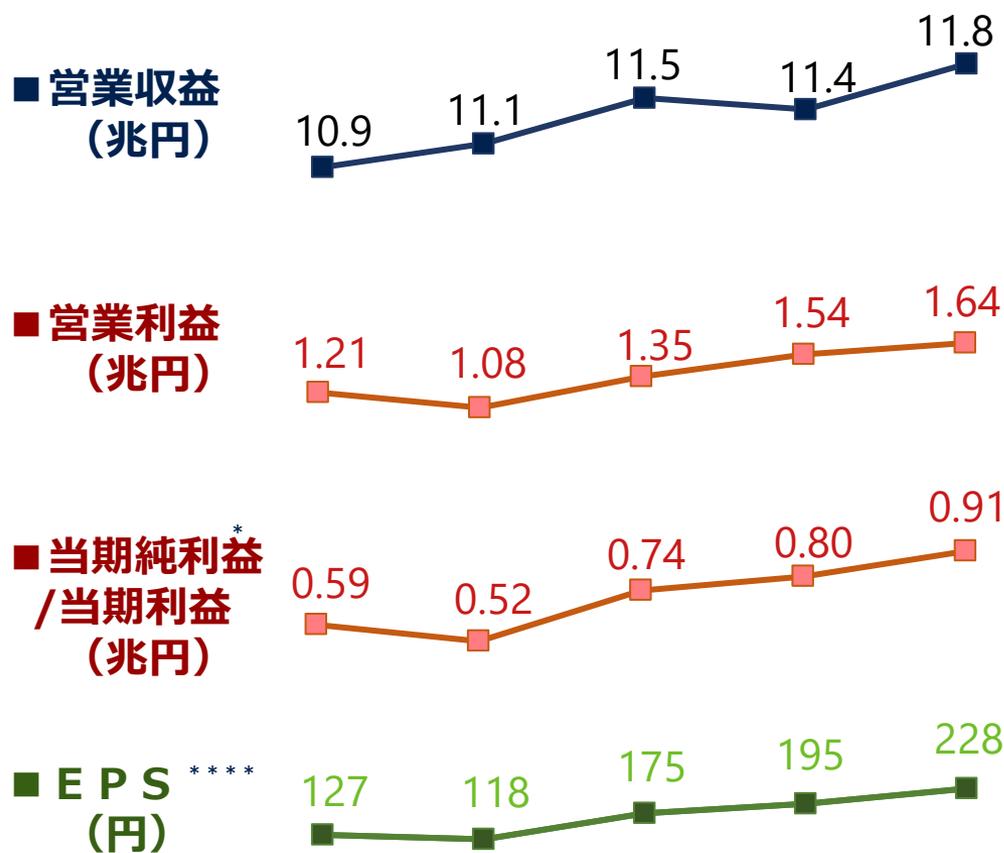
**NTT**  
日本電信電話株式会社  
(持株会社)

連結営業収益：119,440億円  
連結営業利益：16,714億円  
従業員数：324,650名  
連結子会社数：964社

100%		<b>docomo</b>	営業収益：47,252億円 営業利益：9,132億円	従業員数：28,100名 子会社数：82社
100%		<b>NTT東日本</b> <b>NTT西日本</b>	営業収益：32,074億円 営業利益：4,202億円	従業員数：75,400名 子会社数：51社
100%		<b>NTT (NTT Ltd.)</b> <b>NTT Communications</b>	営業収益：20,656億円 営業利益：1,462億円	従業員数：49,950名 子会社数：387社
54.2%		<b>NTT, Inc.</b> <b>NTT DATA</b>	営業収益：23,187億円 営業利益：1,392億円	従業員数：139,700名 子会社数：314社
		その他グループ会社 <b>NTT アブソリュージョンズ</b>	営業収益：14,671億円 営業利益：648億円	従業員数：31,500名 子会社数：130社

注) 各セグメントの営業収益および営業利益は、セグメント間取引を含む2020年度の金額。  
従業員数、子会社数は2021年3月末時点。

# 連結業績の推移



2013年度 2014年度 2015年度 2016年度 2017年度 \*\* 2017年度 \*\*\* 2018年度 2019年度 2020年度 2021年度 E

\* 米国会計基準/IFRS

\*\* Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く当期純利益は8,597億円、EPSは215円

\*\*\* Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く当期利益は8,479億円、EPSは212円

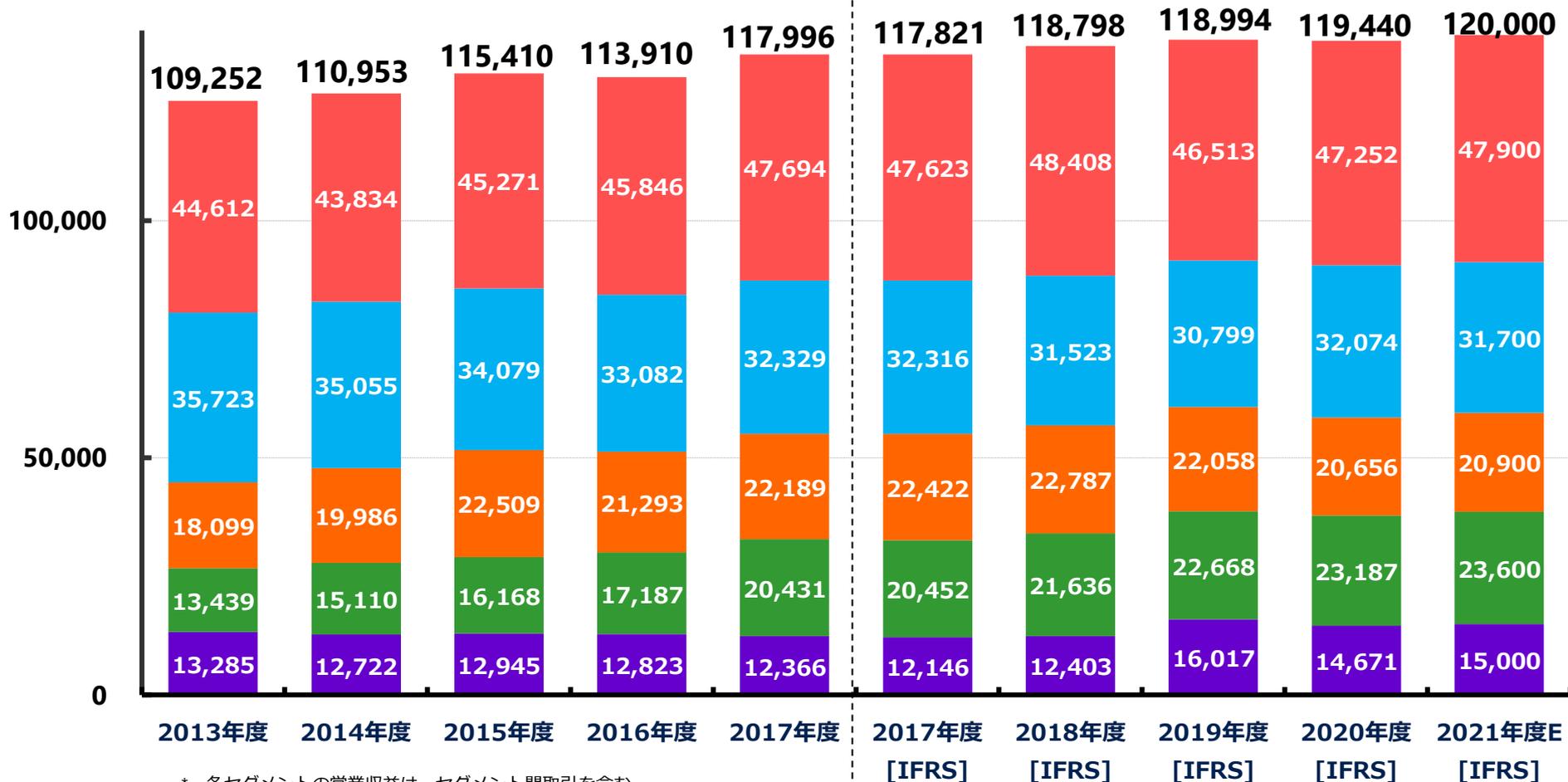
\*\*\*\* EPSは、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、及び2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮

# 連結営業収益の推移



- : 移動通信事業
- : 地域通信事業
- : 長距離・国際通信事業
- : データ通信事業
- : その他の事業

(単位：億円)



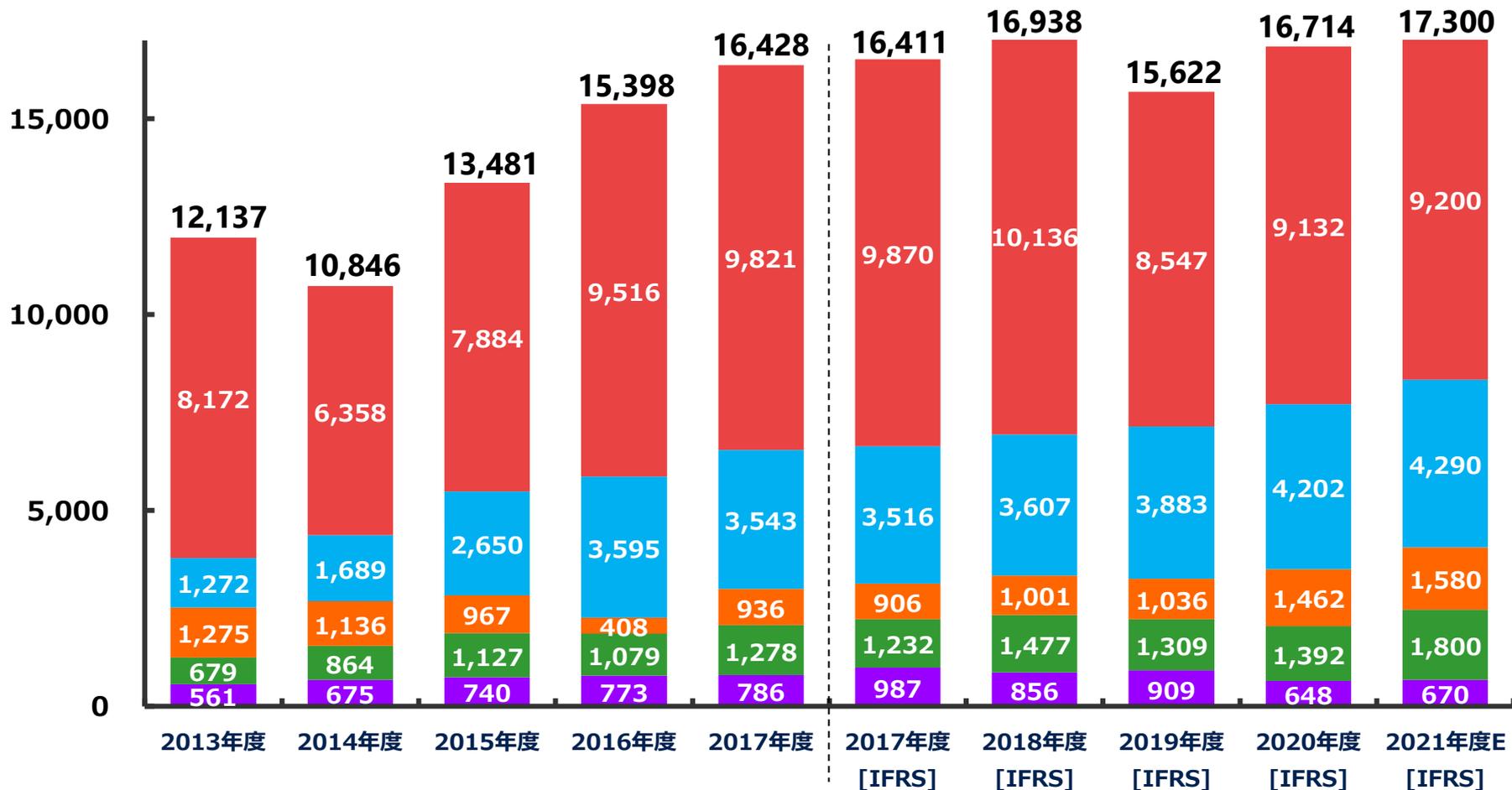
\* 各セグメントの営業収益は、セグメント間取引を含む

# 連結営業利益の推移



- : 移動通信事業
- : 地域通信事業
- : 長距離・国際通信事業
- : データ通信事業
- : その他の事業

(単位：億円)



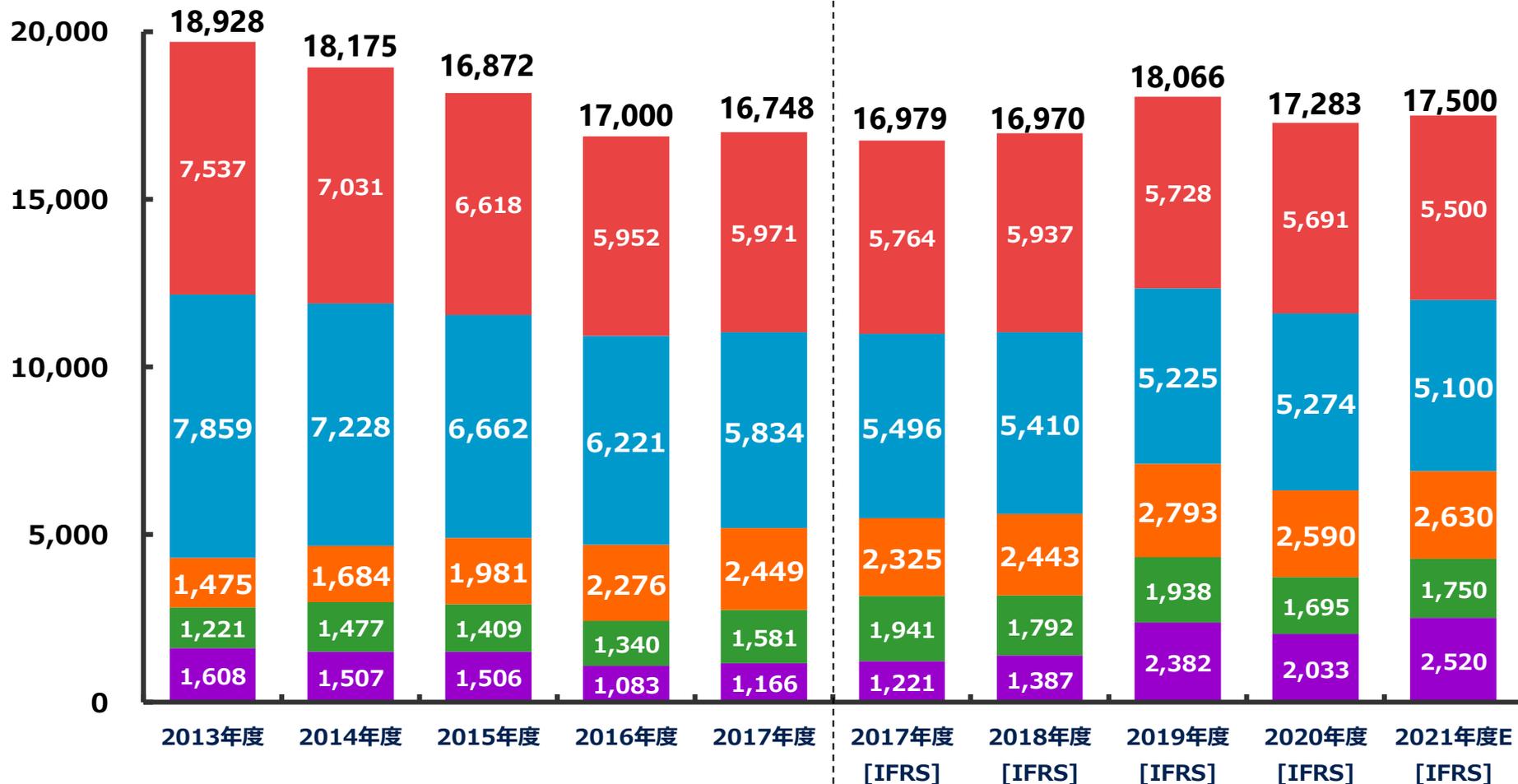
\* 各セグメントの営業利益は、セグメント間取引を含む

# 連結設備投資額の推移



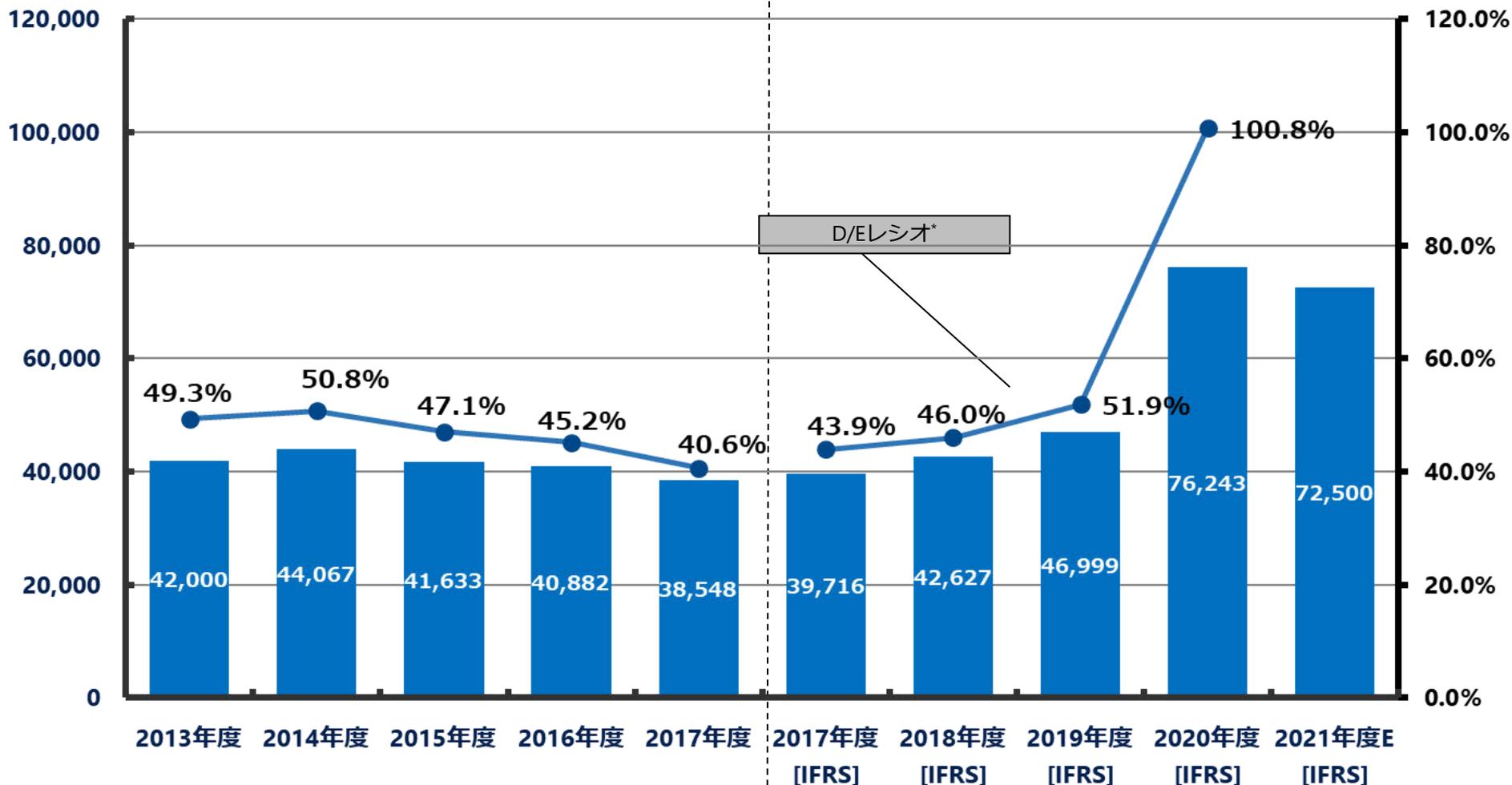
- : 移動通信事業
- : 地域通信事業
- : 長距離・国際通信事業
- : データ通信事業
- : その他の事業

(単位：億円)



# 有利子負債の推移

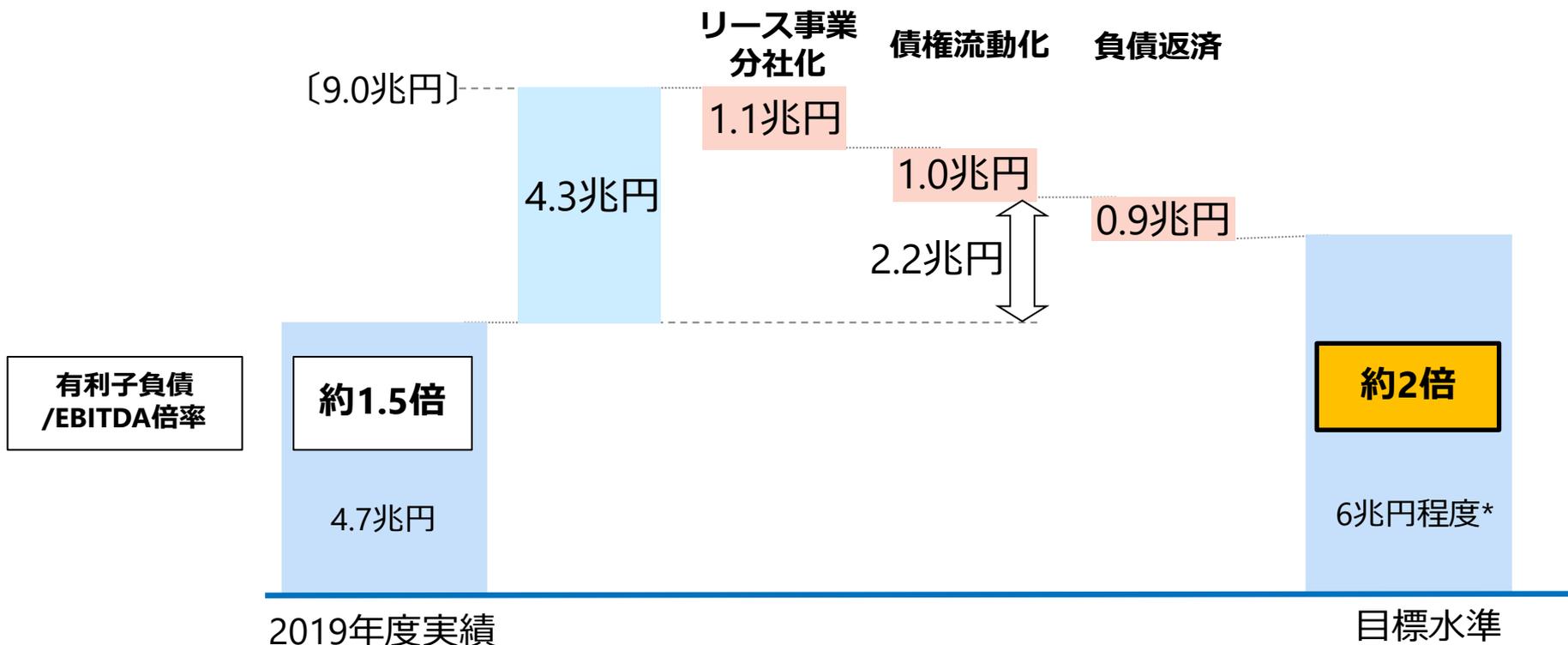
(単位：億円)



\* D/Eレシオ = 有利子負債 / 株主資本合計

# 中期的な有利子負債水準

- 中期的な有利子負債目標水準は有利子負債/EBITDA倍率約2倍（6兆円程度）。
- 従前どおり株主還元等を継続した上で負債を返済。

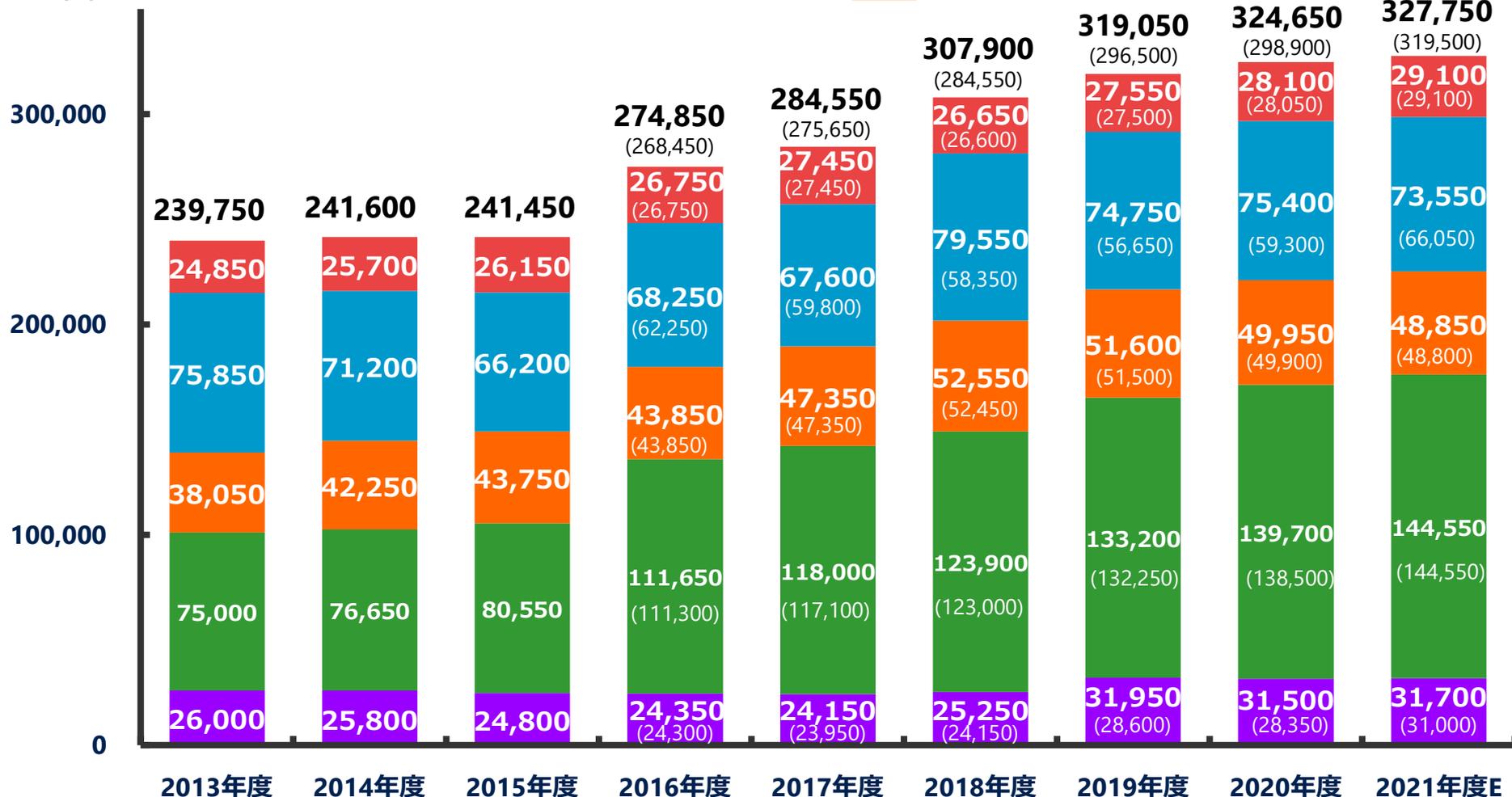


\* EBITDAを3兆円とした場合の水準（2020年度実績 3.1兆円）

# 従業員数の推移



連結従業員数  
(人)



- ・ 2016年度以降の（ ）内は有期雇用から無期雇用とした社員等を含まない従業員数
- ・ 長距離・国際通信事業セグメントの一部の海外子会社で従業員数のカウント対象を拡大したことから、過去の数値も遡及して修正しています。(2017年度：+2,000人、2018年度：+4,550人)

# 東西会社及び東西アウトソーシング(OS)会社等の 年齢構成(2021年3月末時点)



従業員数 (人)

4,000

2,000

0

20

30

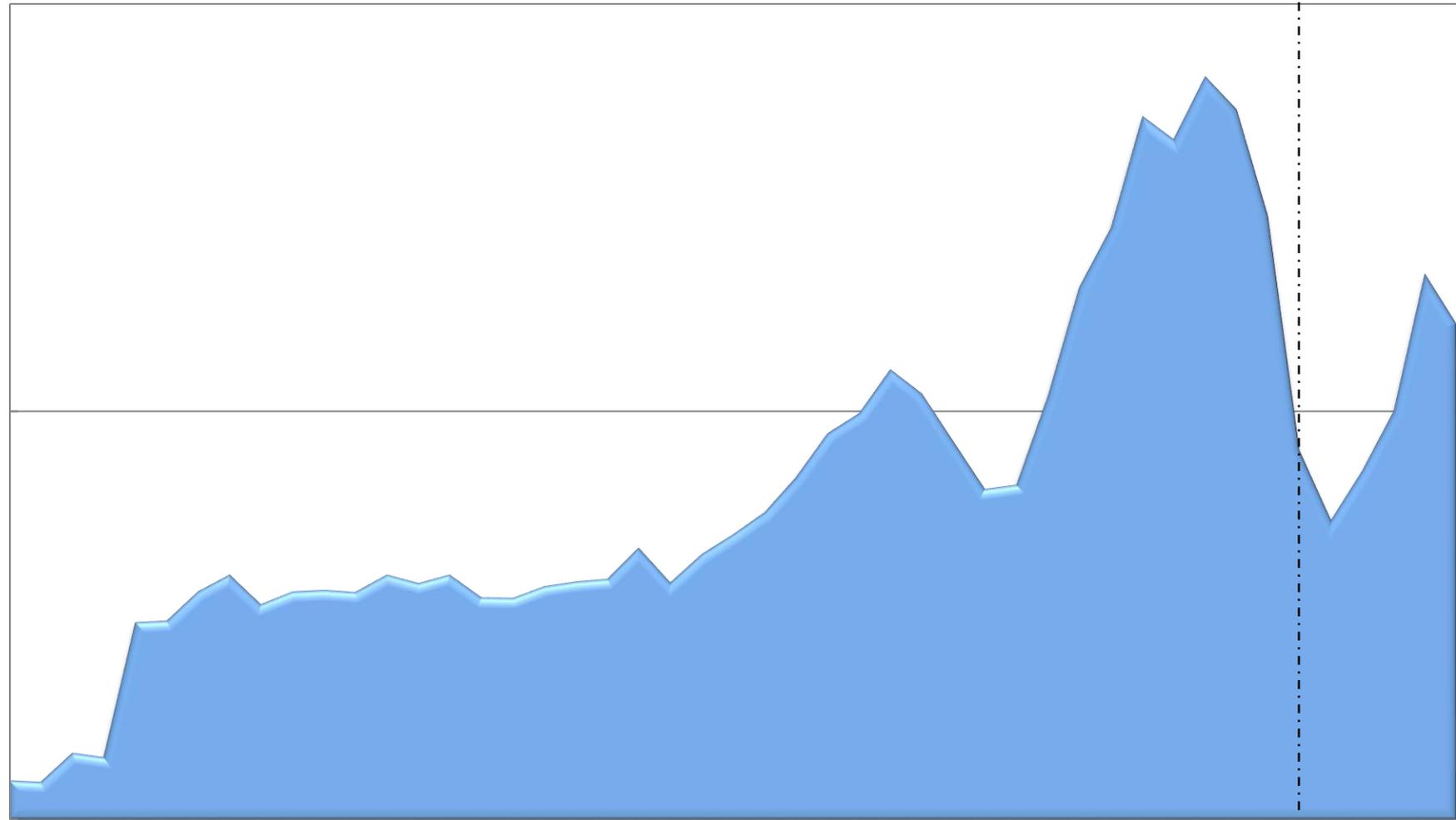
40

50

60

65

年齢 (歳)



\* 東OS会社等の従業員数には、地域子会社（NTT東日本-南関東等）、NTT-ME及びNTT東日本サービスの人員を含む  
西OS会社等の従業員数には、NTTビジネスソリューションズ、NTTマーケティングアクト、NTTネオメイト、NTTフィールドテクノ及びNTTビジネスアソシエ西日本の人員を含む  
また、OS会社等従業員数には、60歳超の契約社員を含む

# 人件費の推移 (NTT東日本グループ+NTT西日本グループ)



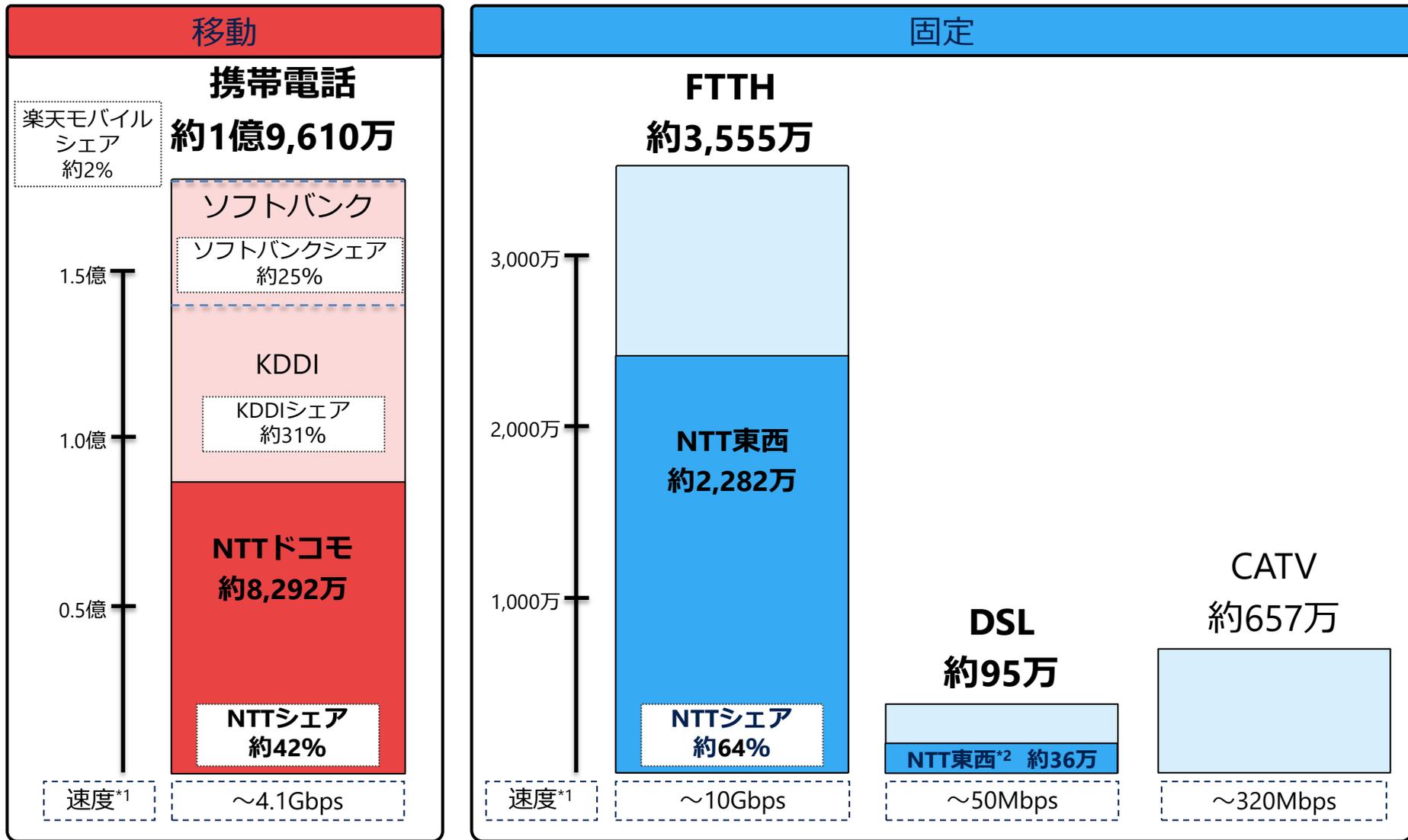
(億円)



\* 各グループの数値の集計範囲はそれぞれ次のとおりであり、未監査の参考値です。  
(2011年度～2016年度：米国会計基準ベース、2017年度～2021年度：国際財務報告基準(IFRS)ベース)

NTT東日本グループ：NTT東日本及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値  
NTT西日本グループ：NTT西日本及びその子会社の内部取引相殺消去等実施後の社内管理数値

# 日本のブロードバンドアクセスサービス NTT

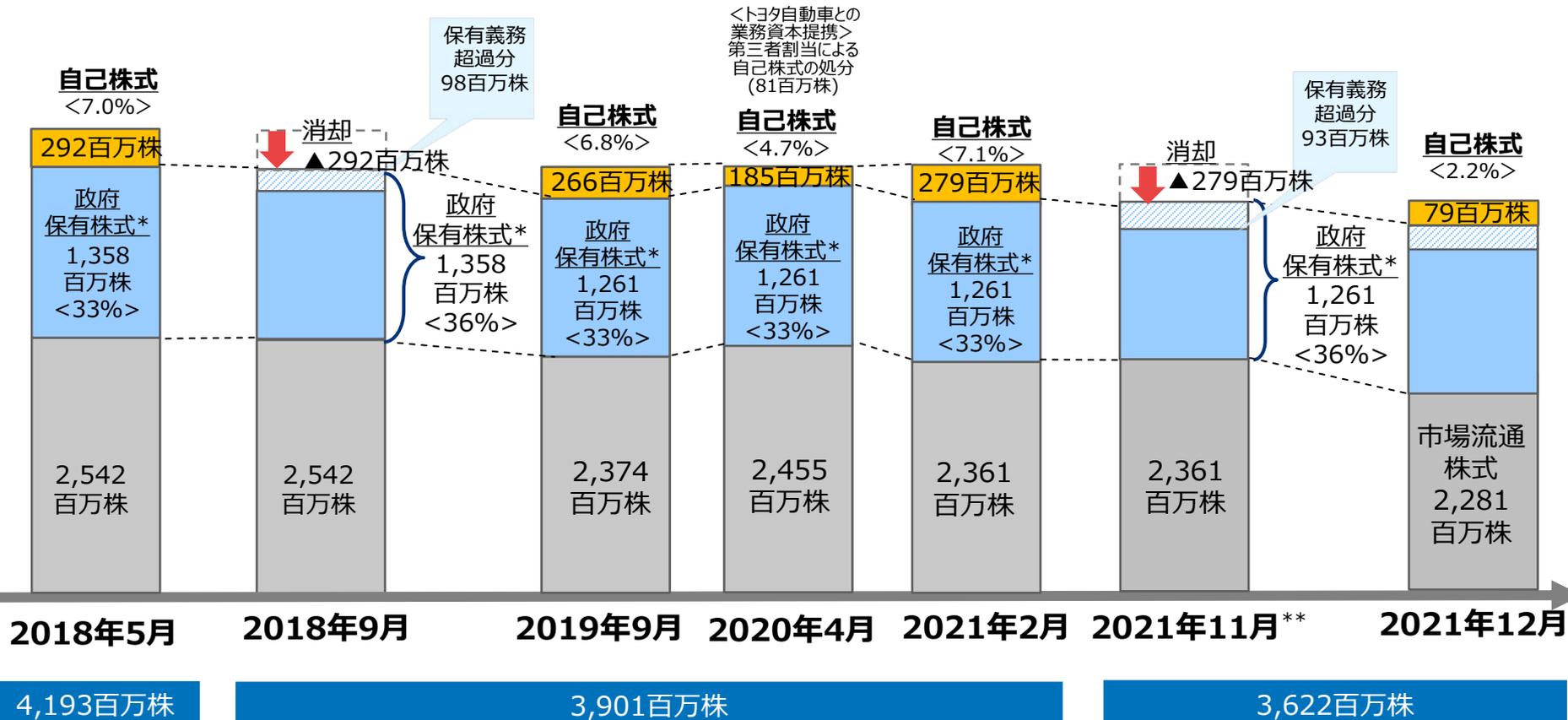
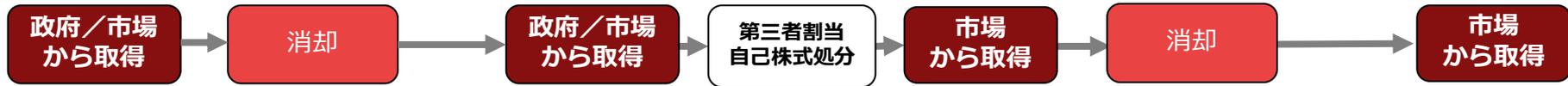


\*1 速度に関する数値は代表的な商用サービスの速度であり、ベストエフォートでの最大値

\*2 新規お申込は、2016年6月30日をもって受付を終了

(出典) 総務省公表値 2021年6月末時点

# 自己株式の取得及び消却の推移



株式数は、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮  
 保有自己株式数は、取得ベースでの記載

\*\*2021年8月～12月に実施した自己株式の取得は2021年11月のグラフには含んでいない

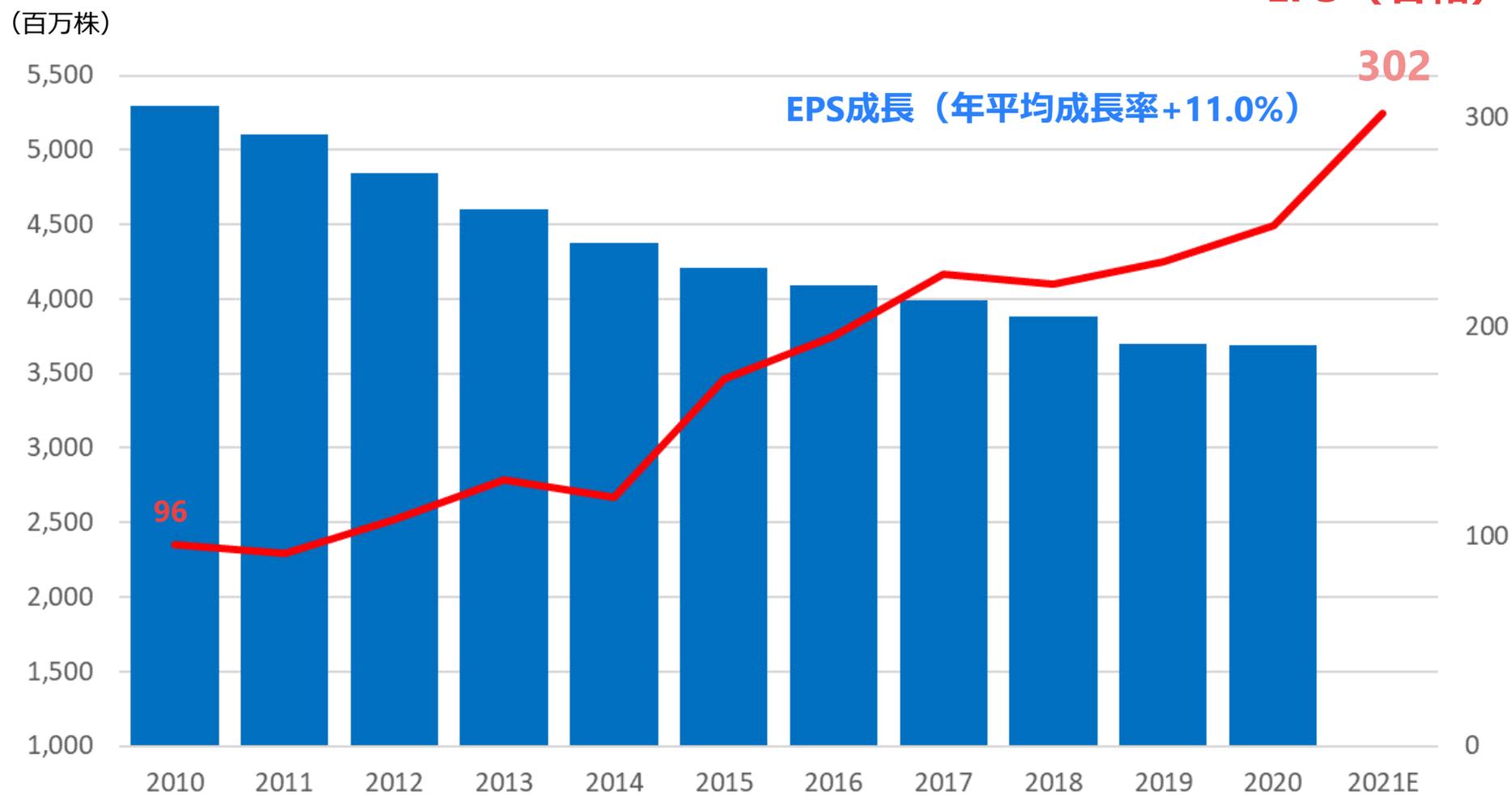
\* NTT法による政府の最低保有株式数 = (総発行株式数 - 2000年実施の公募増資分120百万株) × 1/3  
 [算定上、増資などによる上場後の株式増加分は不算入とする (NTT法附則13条)]

# EPSと発行済み株式数の推移



(円)

EPS (右軸)



(注1) 発行済株式数：自己株式を除く期中平均株式数

(注2) 発行済株式数及びEPSは、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、及び2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮

***Your Value Partner***