



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



2021年度 連結決算概況	
2021年度 決算のポイント	4
2021年度 連結決算の状況	5
セグメント見直し	6
2021年度 セグメント別の状況	7
2022年度 業績予想	
2022年度 業績予想の概要	9
2022年度 セグメント別業績予想の概要	10
2022年度 業績予想の概要（各社別）	11
営業収益・利益の推移	12
NTTグループ中期経営戦略	
中期経営戦略見直しの方向性	14
NTTグループの変革の方向性	15
新たな戦略の枠組み	16
新生ドコモグループの成長・強化	17
中期財務目標の進捗	18
中期目標の推移	19
新ドコモグループ中期戦略	
新ドコモグループ中期戦略	21-24
新たな経営スタイルの変革	
新たな経営スタイルの変革	26-29
総合ICT事業	
成長と事業ポートフォリオの変革	31
法人事業における成長	32
モバイル・固定・クラウド融合サービスの実現	33
大企業のお客さまへの価値提供	34
中小企業のお客さまへの価値提供	35
スマートライフ事業のさらなる拡大	36
スマートライフ事業拡大の取り組み	37
新規領域の強化	38
グローバル・ソリューション事業	
更なる事業拡大に向けた取り組み	40
グローバル戦略の全体イメージ	41
NTT DATAとNTT Ltd.との事業統合	42
事業統合スケジュール	43
グローバルデータセンタ サービス提供スケジュール	44
固定通信事業	
固定ブロードバンドサービス FTTH契約者数	46
PSTNマイグレーションの推進	47
サステナビリティへの取り組み等	
サステナビリティ憲章	49
サステナビリティの推進	50
NTT Green Innovation toward 2040	51
カーボンニュートラル実現に向けて	52
エネルギー事業の取り組み	53
スマートエネルギー事業の拡大加速に向けた電力関連業務の統合	54
コーポレートガバナンスの強化	55
不動産事業の取り組み	56
研究開発	
IOWN構想	58
What's IOWN	59
IOWN導入計画の推進	60
株主還元	
株主還元	62
配当の推移	63
自己株式取得の推移	64
財務データ等	
NTTグループの体制	66
連結業績の推移	67
連結営業収益の推移	68
連結営業利益の推移	69
連結設備投資額の推移	70
有利子負債の推移	71
中期的な有利子負債水準	72
従業員数の推移	73
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	74
人件費の推移	75
日本のブロードバンドアクセスサービス	76
自己株式の取得及び消却の推移	77
EPSと発行済自己株数の推移	78

2021年度 連結決算概況

2021年度決算のポイント



- 2021年度決算は、増収・増益。旺盛なデジタル化需要拡大を取り込んだデータの国内・海外のSI収入増などが寄与し、営業収益、営業利益、当期利益いずれも過去最高となった。当期利益は初めて1兆円を超え、EPSも329円で当初目標320円を2年前倒しで達成した。
- 2022年度業績予想は、対前年増収増益、営業収益・営業利益・当期利益いずれも過去最高となり、EPSは340円を見込んでいる。2023年度中期財務目標であるEPS370円の達成に向け、新ドコモグループのシナジー拡大、海外事業の成長やDXの更なる推進等に取り組んでいく。
- 株主還元の充実を図るため、2022年度配当予想は、2011年度より12期連続の増配となる1株当たり年間120円（対前年5円増）とし、上限額を4,000億円とした自己株式取得を決議。
- 新ドコモグループの発足を受けて、2021年度期末決算よりNTTグループのセグメントを、「総合ICT事業」、「地域通信事業」、「グローバル・ソリューション事業」、「その他（不動産、エネルギー等）」の4区分に変更。

Q：モバイル通信収入の減が見込まれる中、2022年度ドコモグループはどのように増収増益を実現するのか。

A：コンシューマ通信事業は顧客基盤の拡大やチャネル改革などにより減益を最小限にとどめるとともに、法人事業でのドコモ・コム営業体制統合、モバイル・クラウド・ソリューション等の強化による収益拡大や、スマートライフ事業での会員基盤を活用したマーケティングソリューションや金融・決済の成長を図り増収増益をめざす。

Q：データとLtd.でグローバル事業を統合するとの発表があったがその目的について教えて欲しい。

A：更なる事業拡大に向け、グローバル人材結集等によるグローバルガバナンスの強化とビジネスユーザ向けグローバル事業能力の強化を図っていく。データの“つくる力”とLtd.の“つなぐ力”を組み合わせ、新たな競争優位性を獲得し、お客さまや社会に新たな価値を提供していく。

Q：2023年度EPS370円の目標達成に向けた今後の戦略や施策について教えて欲しい。

A：ドコモは、コム・コムウェアとの統合によるシナジー効果を2023年度1,000億円創出すべく取り組んでおり、2022年度は、法人事業における営業機能の統合・強化やぶらら統合による映像サービスの強化などにより約300億円のシナジー効果を見込む。東西は、光純増や地域活性化推進等による増収、DX推進等のコスト削減に取り組むとともに、データは、グローバル事業統合を契機に、海外事業の更なる拡大・利益増に取り組んでいく。

2021年度 連結決算の状況



- 営業収益は増収、営業利益・当期利益は増益
- 営業収益・営業利益・当期利益いずれも過去最高を更新

連結決算状況

● 営業収益	:	12兆1,564億円	(対前年	+2,125億円〔+1.8%〕)
● 営業利益	:	1兆7,686億円	(対前年	+972億円〔+5.8%〕)
● 当期利益 ^{※1}	:	1兆1,811億円	(対前年	+2,649億円〔+28.9%〕)
● 海外営業利益率 ^{※2}	:	6.3%	(対前年	+3.3pt)

※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 集計範囲は、中期計画設定時にNTT, Inc.に帰属していた子会社（NTTデータ海外事業、NTT Ltd、NTTコミュニケーションズ海外事業等）
海外営業利益率は、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算定しております。

セグメント見直し

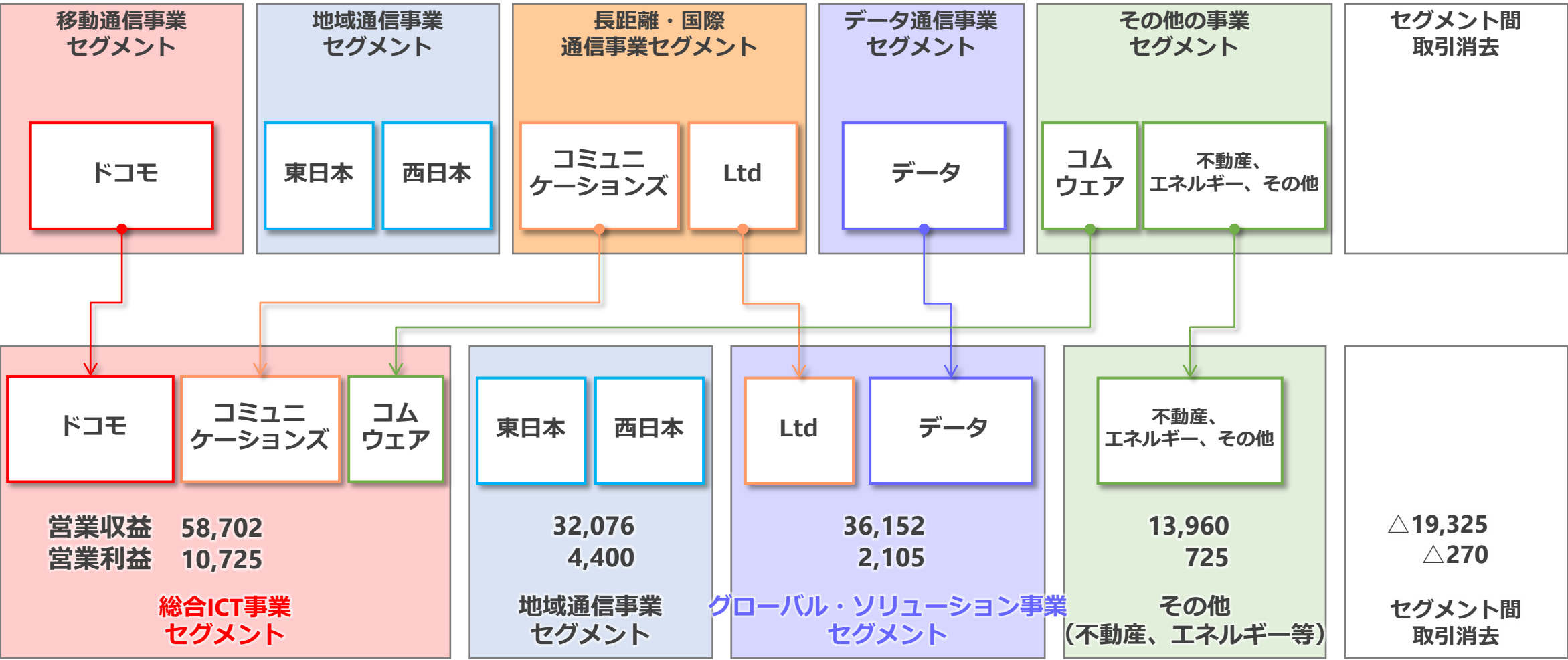


(単位：億円)

2021年度実績 NTT連結 営業収益 121,564 / 営業利益 17,686

変更前のセグメント

変更後のセグメント



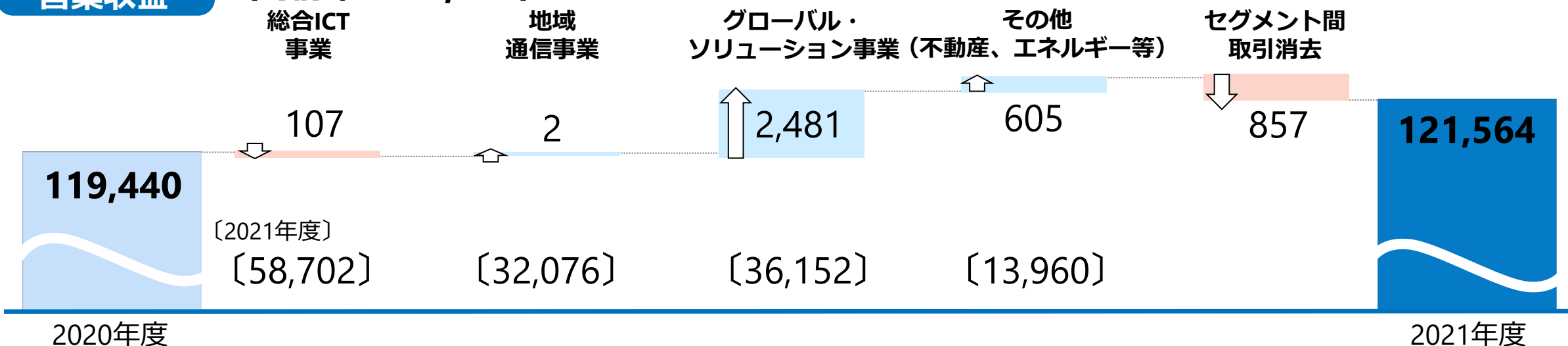
2021年度 セグメント別の状況



(単位：億円)

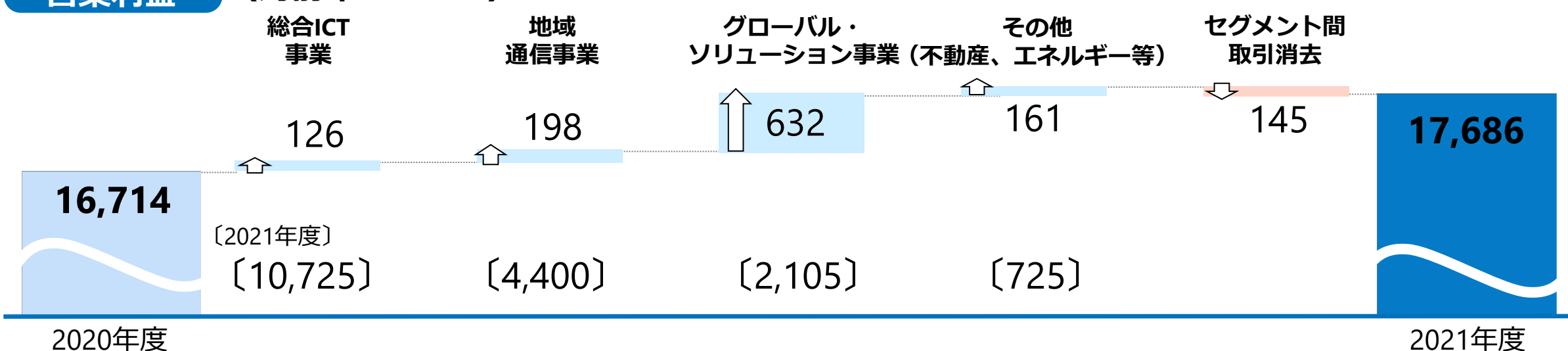
営業収益

(対前年：+2,125)



営業利益

(対前年：+972)



2022年度 業績予想

2022年度 業績予想の概要



- 営業収益は増収、営業利益・当期利益は増益
- 営業収益・営業利益・当期利益いずれも過去最高

連結収支計画

	2021年度 実績	2022年度 業績予想	対前年
営業収益	12兆 1,564億円	12兆 6,000億円	+ 4,436億円
営業利益	1兆 7,686億円	1兆 8,200億円	+ 514億円
当期利益※	1兆 1,811億円	1兆 1,900億円	+ 89億円
EPS	329円	340円	+ 11円

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

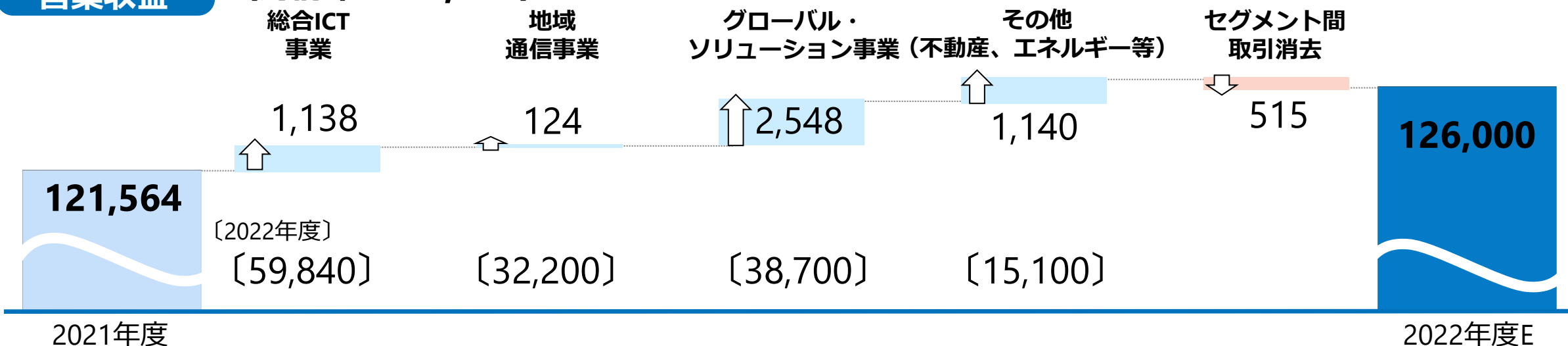
2022年度 セグメント別業績予想の概要



(単位：億円)

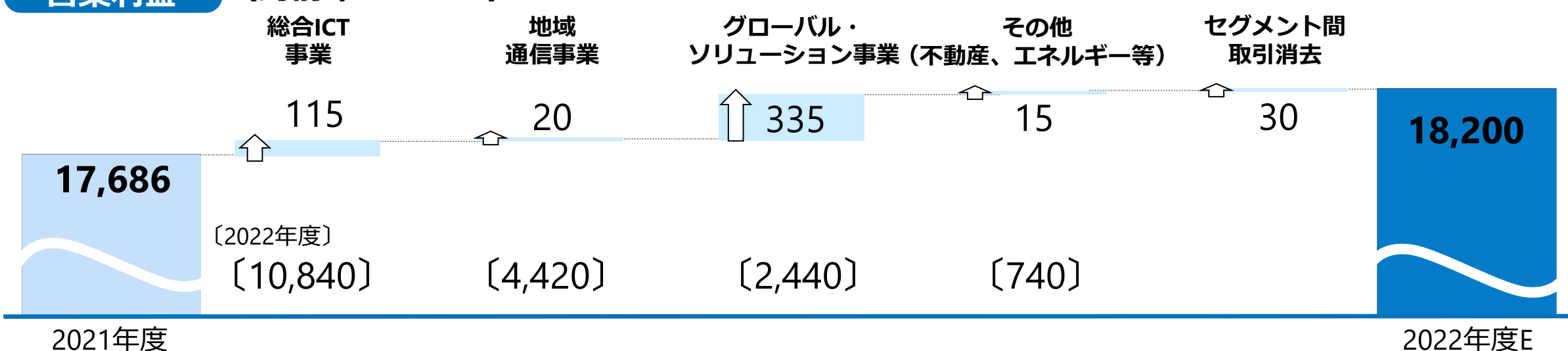
営業収益

(対前年：+4,436)



営業利益

(対前年：+514)



2022年度 業績予想の概要（各社別）



	営業収益	対前年	営業利益	対前年
ドコモグループ	5兆 9,840億円	+ 1,138億円	1兆 840億円	+ 115億円
（再掲）ドコモ※1	4兆 8,020億円	+ 882億円	9,360億円	+ 81億円
（再掲）コミュニケーションズ※1	1兆 800億円	+ 324億円	1,410億円	+ 59億円
東日本	1兆 7,300億円	+ 120億円	2,800億円	+ 10億円
西日本	1兆 5,200億円	+ 65億円	1,620億円	+ 11億円
データグループ※2	3兆 2,700億円	+ 7,181億円	2,360億円	+ 234億円
Ltd. [上期]	6,000億円	※3 + 845億円	100億円	※3 + 111億円
アーバンソリューションズ	3,800億円	▲ 665億円	440億円	▲ 26億円

（参考）

データ [海外事業統合前]	2兆 6,600億円	+ 1,081億円	2,220億円	+ 94億円
Ltd. [通期]	1兆 2,200億円	+ 1,653億円	350億円	+ 287億円

※1 ドコモ、コミュニケーションズ、コムウェア統合前のベース。

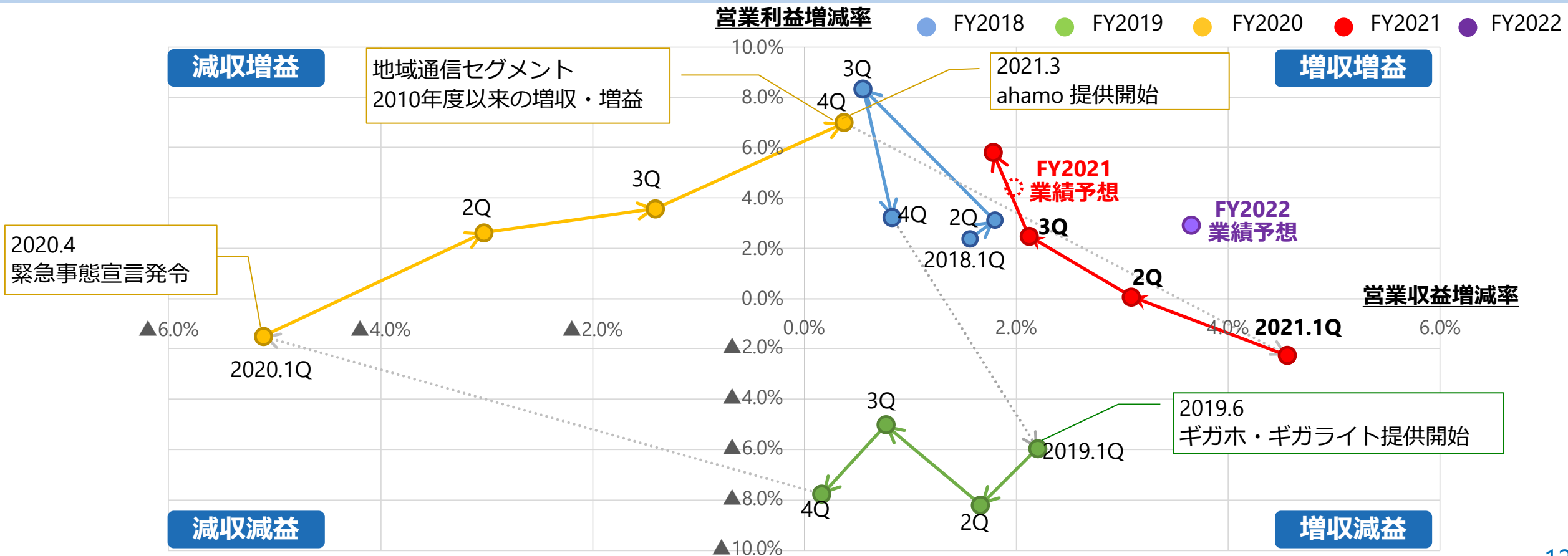
※2 海外事業統合後のベース（NTT Ltd.の下期業績予想を含む）。

※3 2021年4月-2021年9月との比較。

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2四半期から増収増益、2022年度も年間で増収増益を見込む



NTTグループ中期経営戦略

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

with/afterコロナ社会へ

デジタル化/DXの進展

Well-being社会の実現

NTTグループの方向性

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

国内/グローバル事業の強化

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
- 株主還元の充実

新生ドコモグループの成長・強化



■ 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

中期財務目標の進捗



	当初目標 〔2018年11月8日 公表〕	現在の目標 〔2021年10月25日 公表〕	2021年度 実績※4	2022年度 業績予想※4	達成状況等
EPS	約320円 (2023年度)	 370円 (2023年度)	329円	340円	当初目標を 2年前倒しで達成
海外営業利益率※1	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6.3%	7.0%	1年前倒しで 目標達成見込み
コスト削減※2	▲8,000億円以上 (2023年度)	 ▲1兆円以上 (2023年度)	▲8,400億円	▲9,300億円	当初目標を 2年前倒しで達成
ROIC	8% (2023年度)	8% (2023年度)	7.5%	7.6%	順調に進捗
Capex to Sales※3	13.5%以下 (2021年度)	13.5%以下 (2021年度)	13.1%	-	2021年度 目標達成

※1 集計範囲は、中期計画設定時にNTT, Inc.に帰属していた子会社（NTTデータ海外事業、NTT Ltd、NTTコミュニケーションズ海外事業等）
海外営業利益率は、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算定しております。

※2 固定/移動アクセス系。2017年度からの累計削減額。

※3 国内ネットワーク事業（NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く）。

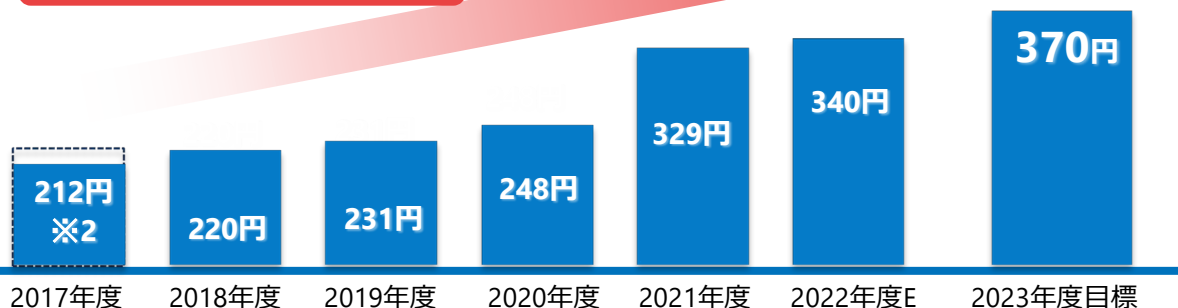
※4 目標達成項目は濃い緑色、一番左に表記した「当初目標」を達成している項目は薄い緑色で表記。

中期目標の推移



EPS成長 ※1

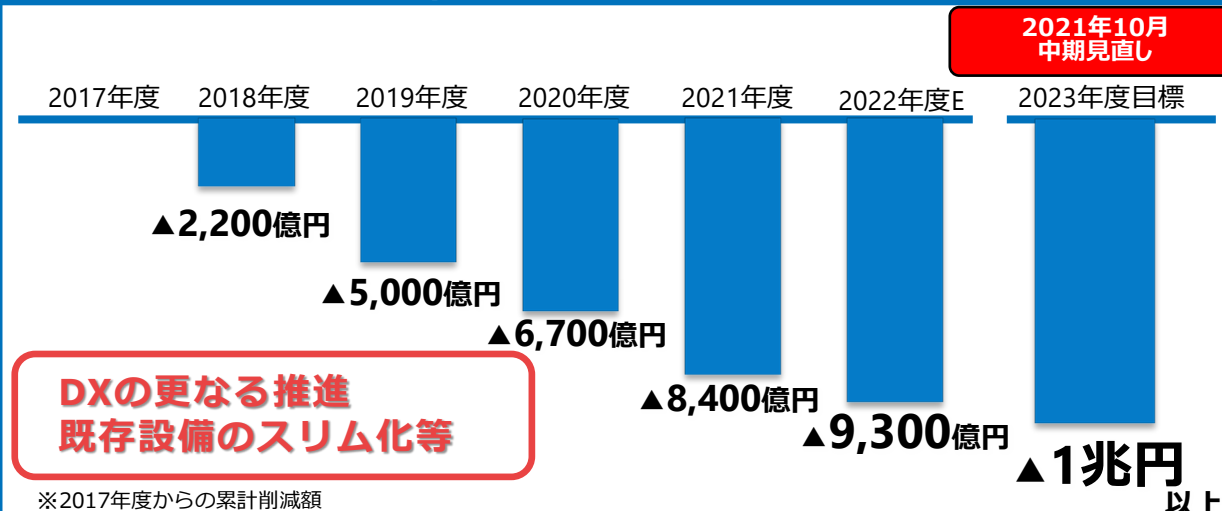
利益拡大/自己株式取得



※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

2021年10月
中期見直し

コスト削減（固定/移動アクセス系）※

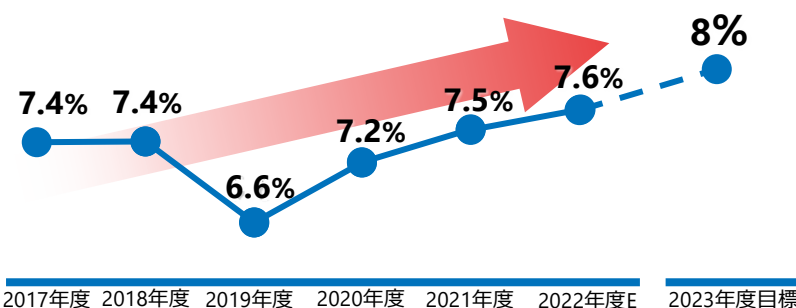


DXの更なる推進
既存設備のスリム化等

※2017年度からの累計削減額

ROIC

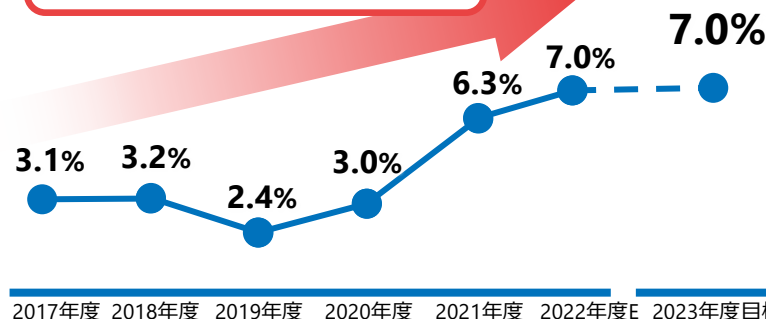
資本効率の高い事業構造への変革



2018年
公表

海外営業利益率

デジタルオフリング拡充
高付加価値サービス拡大等



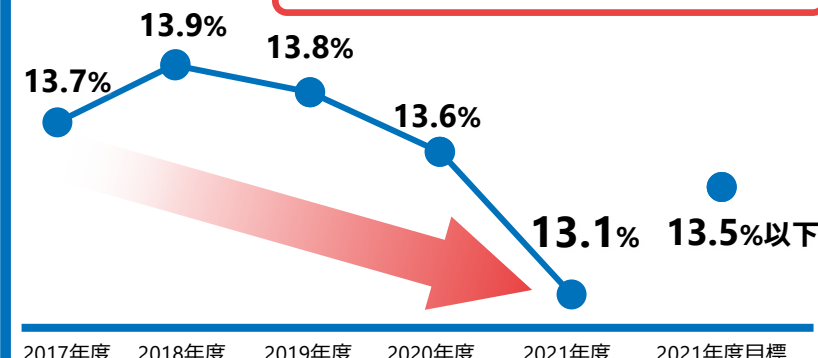
※集計範囲は、中期計画設定時にNTT, Inc.に帰属していた子会社（NTTデータ海外事業、NTT Ltd、NTTコミュニケーションズ海外事業等）海外営業利益率は、買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除いて算定しております。

目標を1年
前倒して
達成予定

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

目標達成

新ドコモグループ中期戦略

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のサービス・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）



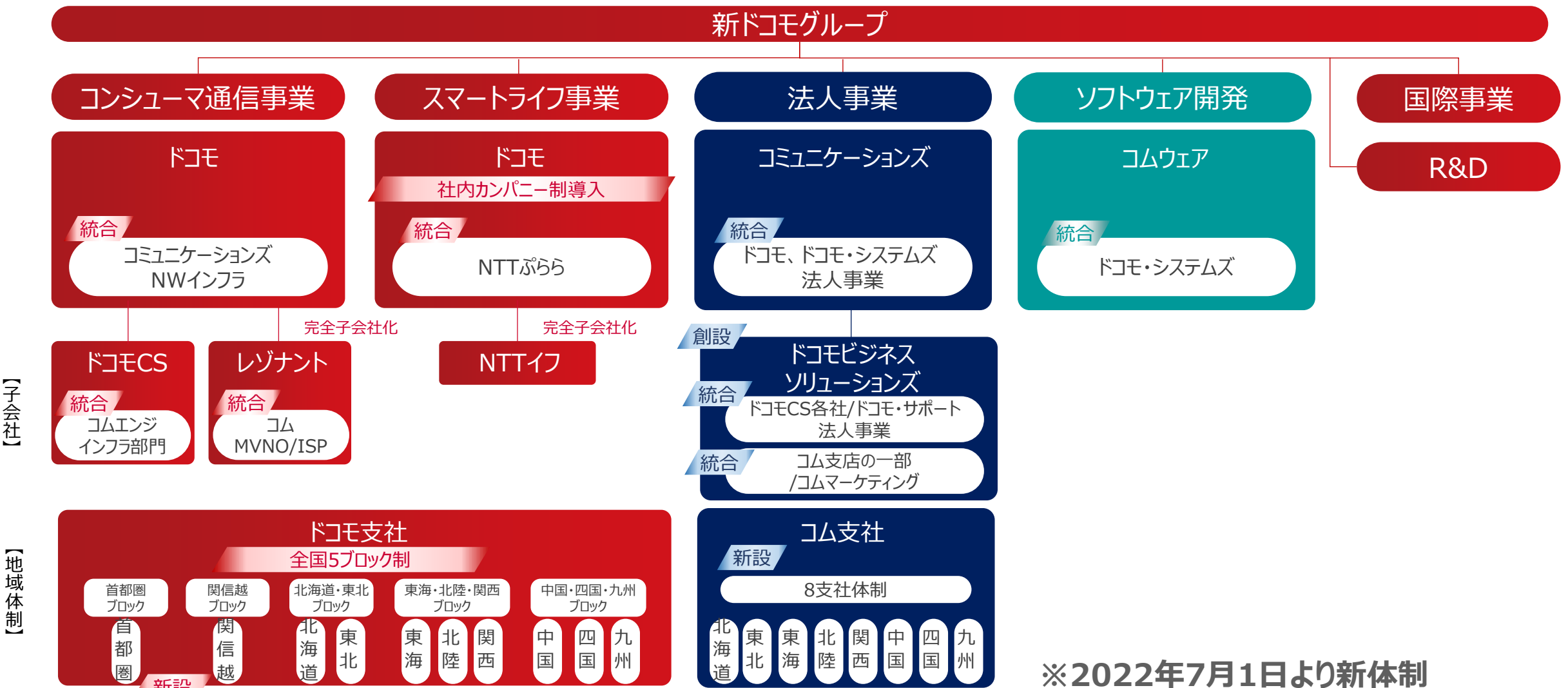
中期経営目標

		2025年度
成長性	▼ スマートライフ・法人事業収益比率	50%以上
	▼ 法人事業売上高	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

新ドコモグループ中期戦略（4/4）



機能統合と事業責任の明確化を図り、中期戦略の実行を加速



※2022年7月1日より新体制

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

業務変革・DX

リモートワークの推進

制度見直し・
環境整備

ワークインライフ（健康経営）の推進
オープン、グローバル、イノベーティブな業務運営



お客さまのDXを支援

レジリエンスの向上

地域創生の促進

分散型社会への貢献

等

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：毎年30%を継続

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

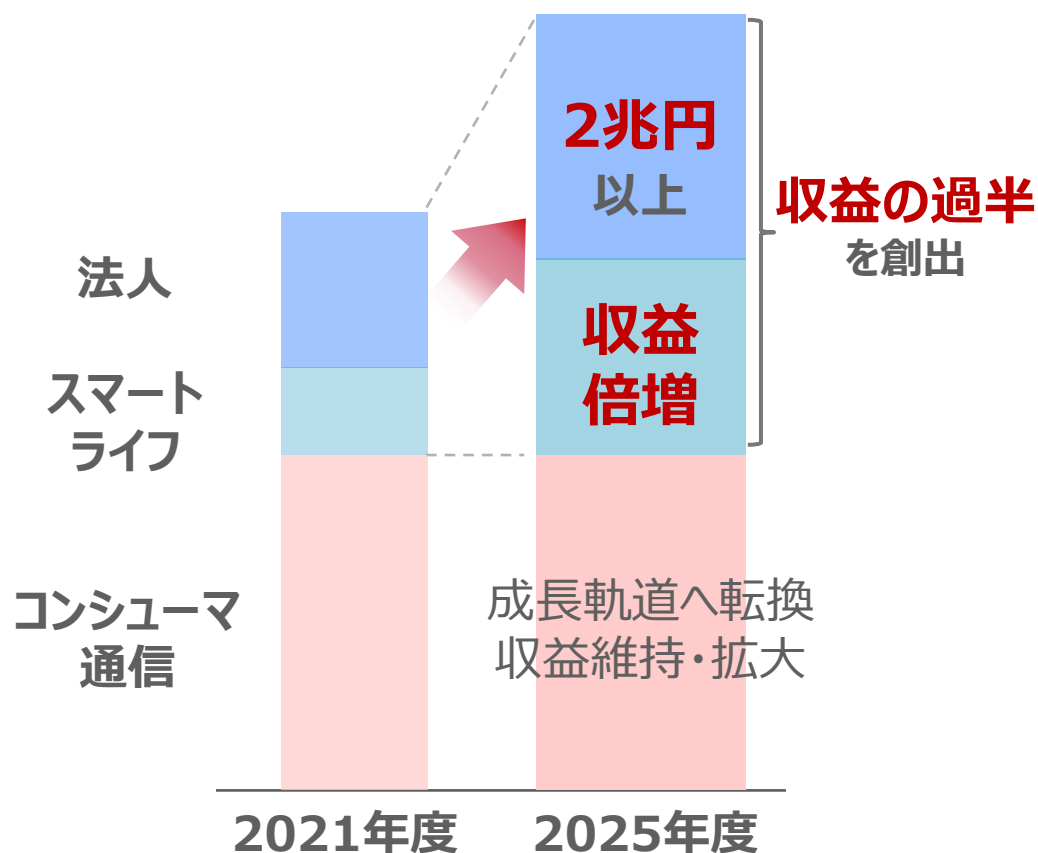
地方での街づくりや、新しい社会インフラの開発導入（IOWN導入計画等）を推進

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

総合ICT事業

総合ICT企業に向け事業ポートフォリオを変革し、
持続的成長を実現

【営業収益】



法人事業

- ・ モバイル・クラウド・ソリューション等の成長領域を拡大
- ・ 大企業から中小企業まで、ドコモ・コミュニケーションズの強みを活かしワンストップでお客さまへ価値提供

スマートライフ事業

- ・ 金融・決済、マーケティングソリューションの更なる成長
- ・ でんき、メディカル、XR等の新規領域を拡大

コンシューマ通信事業

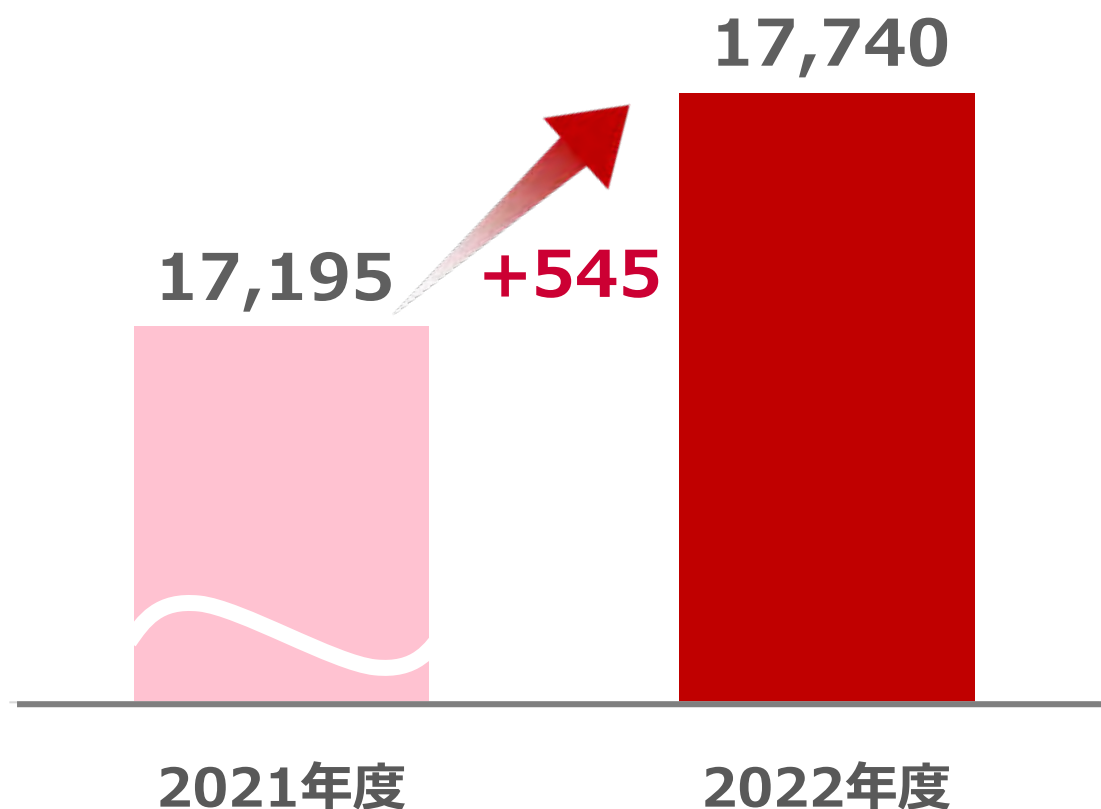
- ・ 5Gによる新サービス、顧客基盤の拡大で成長軌道へ転換
- ・ 販売チャネル・ネットワークの構造改革により利益を維持・拡大

ドコモ 法人事業における成長

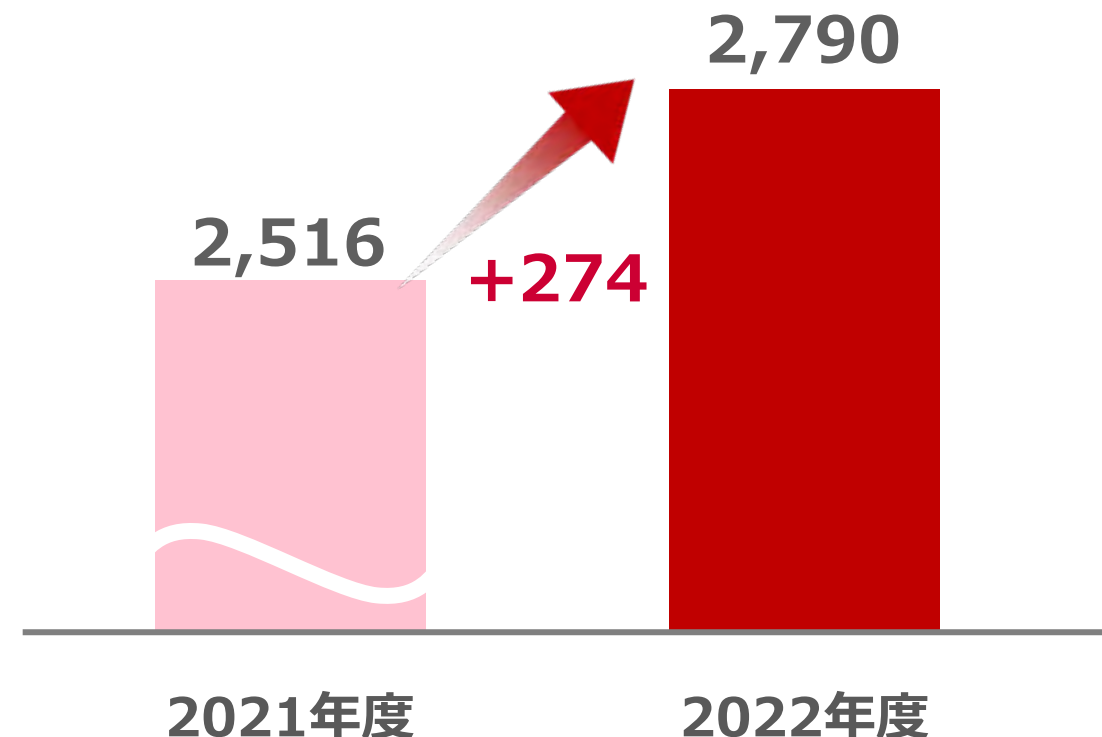


ドコモ・コミュニケーションズの営業体制統合、モバイル・クラウド・ソリューション等の強化により収益を拡大、コスト効率化とあわせて着実に成長

営業収益（億円）



営業利益（億円）

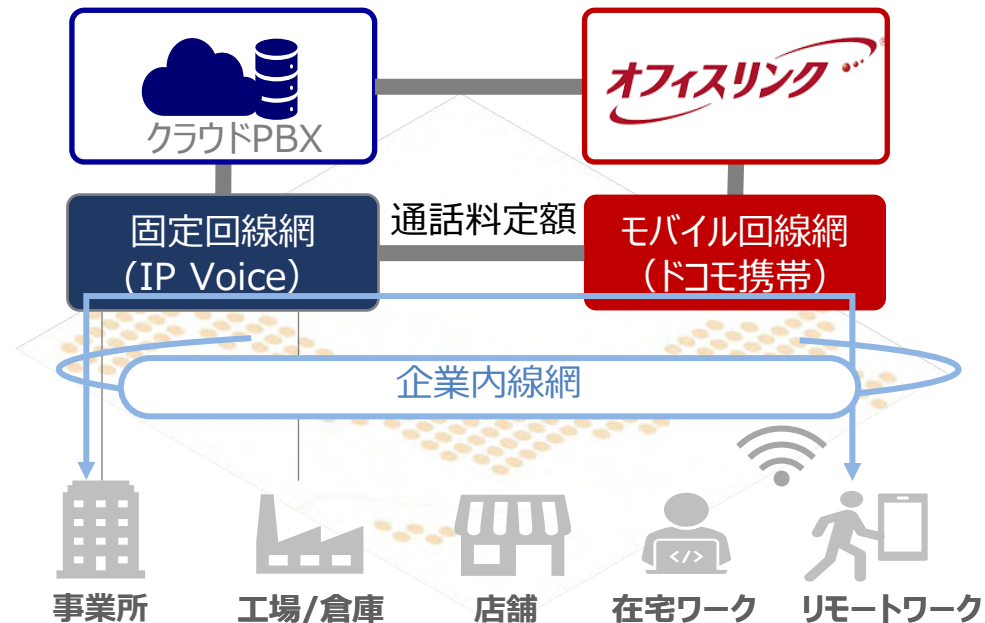


ドコモ モバイル・固定・クラウド融合サービスの実現 NTT

すべてのお客さまがモバイル・固定・クラウドを自由に組合わせて利用できる
サービスをワンストップで提供

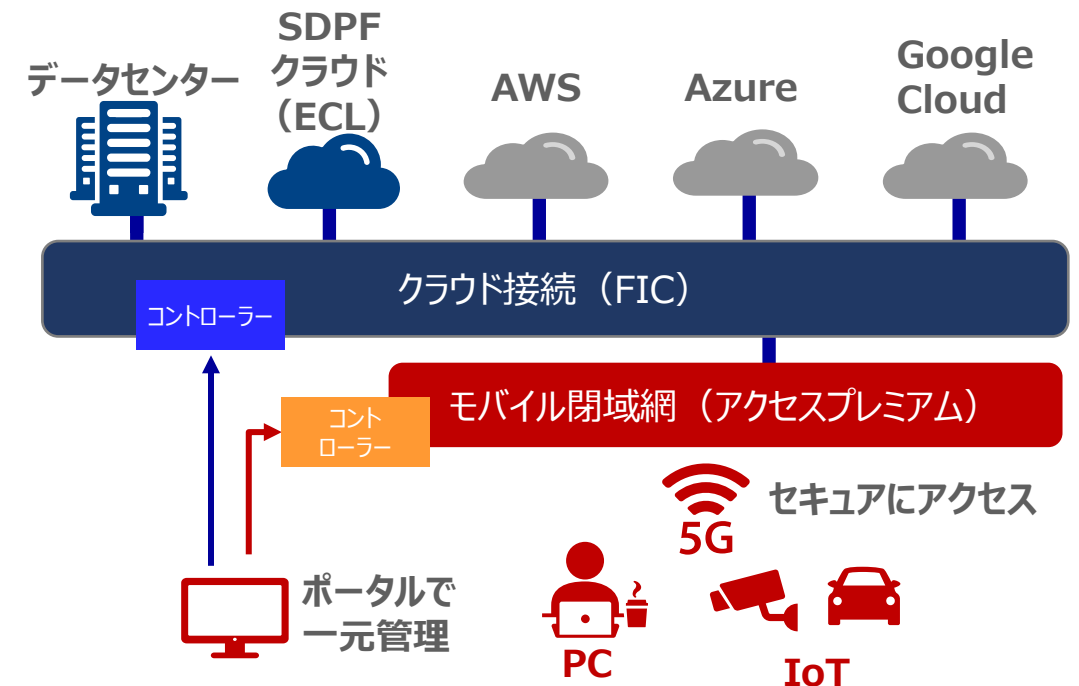
モバイル・固定間通話サービスをパッケージ化

(2021年10月末提供)



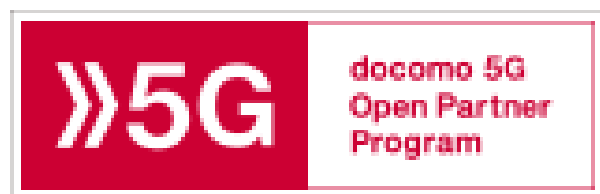
モバイルアクセス・クラウド接続を迅速化・一元化

(2022年3月末提供)



モバイル・クラウドファーストでの先進ソリューションやパートナーとの共創により、
Smart X/BBXビジネスを拡大し、社会・産業のDXに貢献

パートナーとの共創



5Gオープン
パートナープログラム
5,200社以上



OPEN HUB会員数
2,600社以上

先進サービス・ソリューション強化



 Smart Data Platform



地域のすべての法人のお客さま/自治体へのDX支援強化を通じ、
地方創生/分散社会の実現に貢献

全国の営業体制・接点の強化

 **5,000人**のDX支援体制
(コム8支社とドコモビジネスソリューションズを創設)

×

ビジネスdXストア



ドコモショップ
企業アドバイザー

お客さま接点
の多様化



インサイドセールス

DX支援サービスの充実

業務支援

dXオンライン営業 dX電子契約
dX勤怠・労務管理 ...

ビジネス **d** アカウント

ITサポート



音声FMC



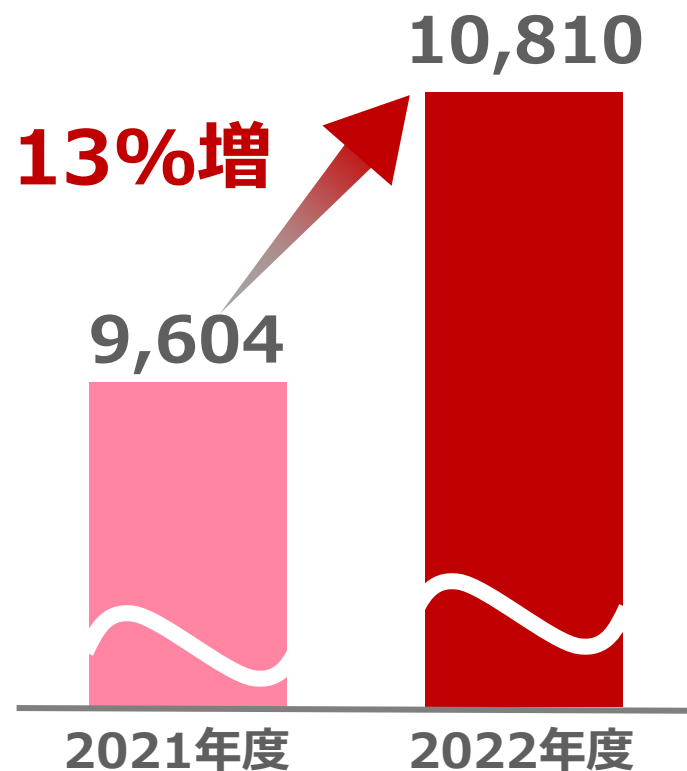
今後も拡充予定

ドコモ スマートライフ事業のさらなる拡大

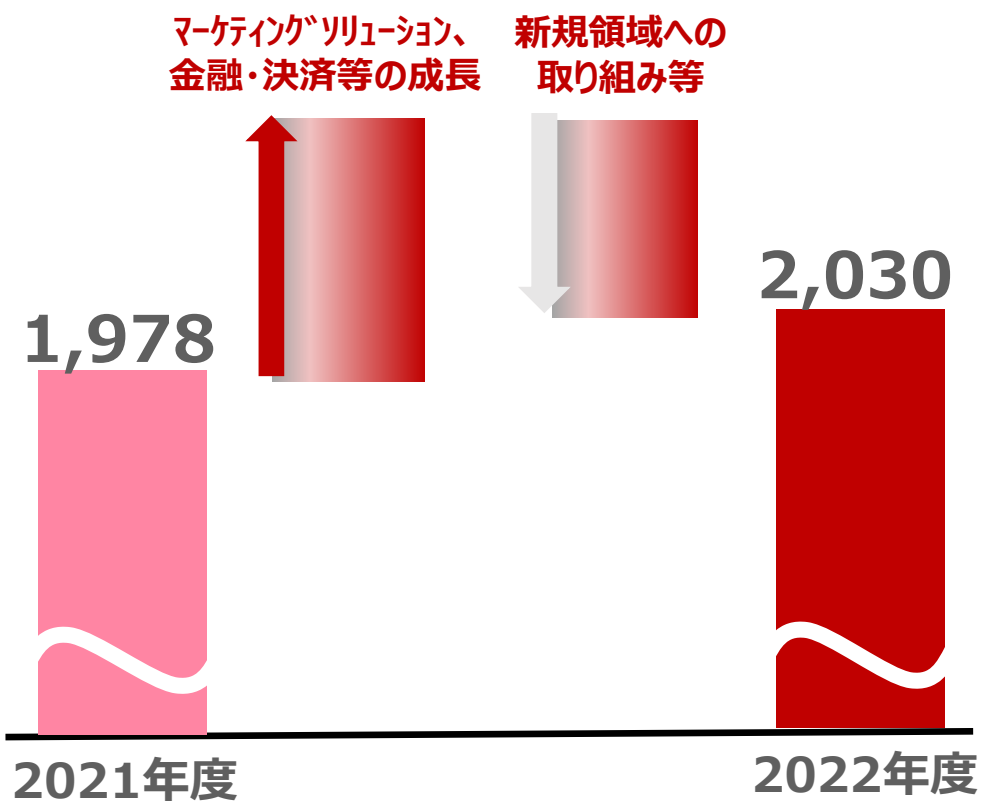


マーケティングソリューション、金融・決済を中心に拡大、
ドコモでんきの展開等、新規領域への取組みを強化

営業収益（億円）



営業利益（億円）



会員基盤・データの活用により更なる成長を図る

マーケティングソリューションの拡大

加盟店・メーカーの
バリューチェーンを支援



加盟店
(dポイント・d払い)



メーカー

プロモーション・CRM支援

オン・オフ横断データによる
プロモーションの最適化

リピート・クロスセル

商品開発支援

カテゴリを超えたトレンドや
消費者ニーズを可視化

ドコモの会員基盤(8,900万人)

金融ビジネスの更なる成長

加盟店拡大、若年層獲得、
クロスユース促進等による取扱高増

dCARD



新・会員プログラム

ドコモでんき Green ドコモでんき Basic



銀行口座・保険・融資等の
金融サービスの展開を加速し、
マネタイズ強化

ドコモでんきの展開

クロスユースによる顧客基盤強化・
カーボンニュートラルへの貢献

申込数 20万
(2022年4月24日時点)



メディカル・XR等新規領域で早期に一気通貫のエコシステムを構築

ヘルスケア・メディカル

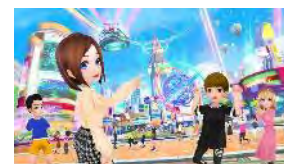
健康管理から診療・処方までサービス提供



XR

サービスからデバイスまでの一体提供により、
新たな市場を創出し、事業拡大を実現

コンシューマー向け
サービス

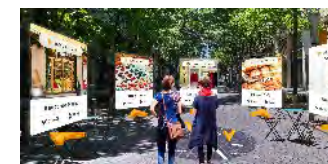


XR World



XR City

法人向け
ソリューション



観光/ 旅行



教育

XRデバイス



XR事業企画株式会社を設立し、
早期に事業を開始（2022年10月予定）

グローバル・ソリューション事業

- お客さまニーズの多様化・高度化、社会・テクノロジーの変化に合わせ更なる取り組みの強化が不可欠

(1) グローバルガバナンスの強化

- ✓ NTTグループのグローバル人材を結集し、グローバルガバナンスに知見をもったリーダーシップのもと自律的に経営
- ✓ 事業ポートフォリオの拡張による、安定した収益構造の実現

(2) ビジネスユーザ向けグローバル事業能力の強化

- ✓ ビジネスコンサルティング、IoTデバイスからクラウドまでのサービスオペレーションをフルスタックで提供
- ✓ 複数顧客や業界で活用できるデジタルプラットフォームを実装することができる、価値あるパートナーをめざす

■ NTTグループのグローバル戦略に対し、NTTデータから、ビジネスユーザ向けグローバル事業能力の強化に向け、NTTデータとNTT Ltd.の統合について、NTTへ提案

	B2B※	B2B2X	B2C
Application データ見える化・活用	ビジネスユーザ向け事業 (NTTデータ・NTT Ltd.)		アプリ、サービス、 端末、各領域での 参入を検討
Platform データ集積・解析			
Infrastructure データ収集・流通			
	ORAN/vRANビジネス推進		
その他	R&D、IOWN要素技術 等		

※ NTTコミュニケーションズが実施している日系ビジネスユーザ向けのグローバル事業については、引き続きNTTコミュニケーションズにおいて実施

NTT DATAとNTT Ltd.との事業統合



NTT Ltd.との事業統合により、これまでのつくる力につなぐ力を加え、
ITとConnectivityを融合したサービスをTotalで提供する企業へと進化する

NTT DATA

事業統合
2022.10

NTT Ltd.

コンサル・APサービスを主としたSI力

- 先進顧客との**Long-Term Relationships**
- 様々な業界顧客の深い**業務理解とコンサル力**
- アプリケーションサービスを主とした**SI力×技術力**
- デジタルビジネスにおける**Innovation創出力**

Edge to Cloudのサービスオペレーション力

- **データセンター／NWインフラ**関連事業の経験
- **SI、マネージドサービス**などのケイパビリティ
- ハイパースケーラーを含む**幅広い顧客基盤**
- **グローバル約190カ国**にわたるサービス提供

売上高
約**3.5**兆円

従業員数
約**18**万人

海外売上高比率
約**60**%

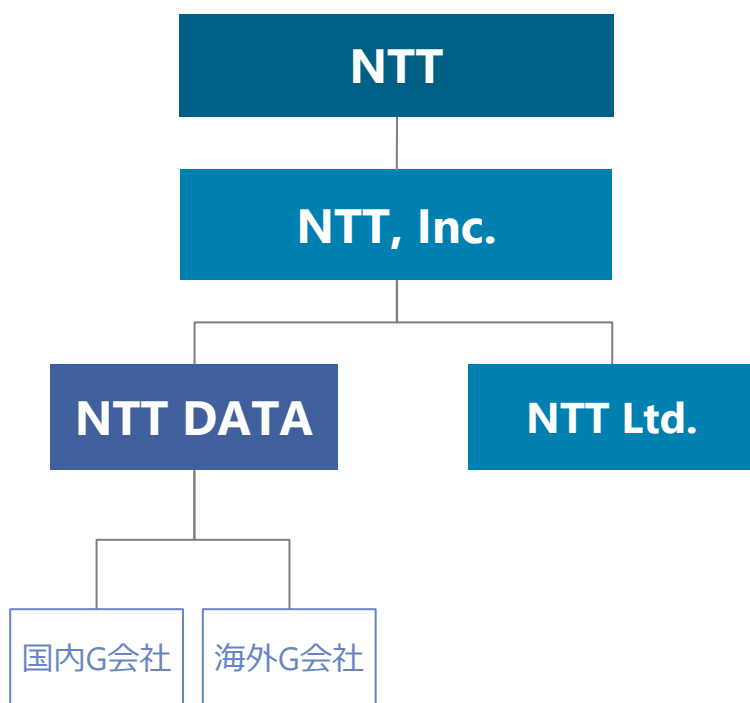
※FY21業績予想の単純合算（年間ベース）

事業統合スケジュール

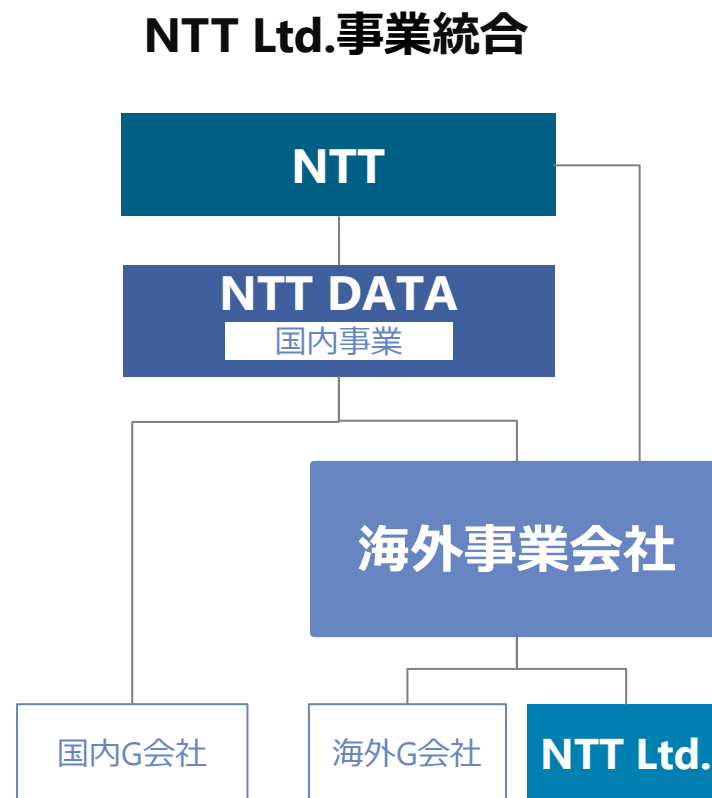


Global HQとRegion単位のオペレーション組織に分割したグローバル経営体制への移行を目指し
22年10月の海外事業会社設立、23年7月のNTT DATA HD・国内事業会社設立を進める

STEP 0 | 現状



STEP 1 | 2022年10月～



STEP 2 | 2023年7月～



グローバルデータセンターサービス提供スケジュール NTT

2021年度

20以上の 国/地域	US  Silicon Valley SV1 Data Center	US  Ashburn VA5 Data Center	UK  Hemel Hempstead 4 Data Center	Germany  Berlin 2 Data Center	India  Navi Mumbai 1 Data Center	US  Phoenix PH1 Data Center	Spain  Madrid 1 Data Center	India  Mumbai 8 Data Center
---------------	---	--	--	--	---	--	--	--

2022年度

Indonesia  Jakarta 3 Data Center	South Africa  Johannesburg 1 Data Center	India  Chennai 2 Data Center	Malaysia  Cyberjaya 6 Data Center	India  Delhi (Noida) 2 Data Center	US  Ashburn VA8 Data Center	US  Ashburn VA6 Data Center	India  Mumbai 9 Data Center	Vietnam  Ho Chi Minh City 1 Data Center
--	--	--	--	--	---	---	---	---

2023/2024年度

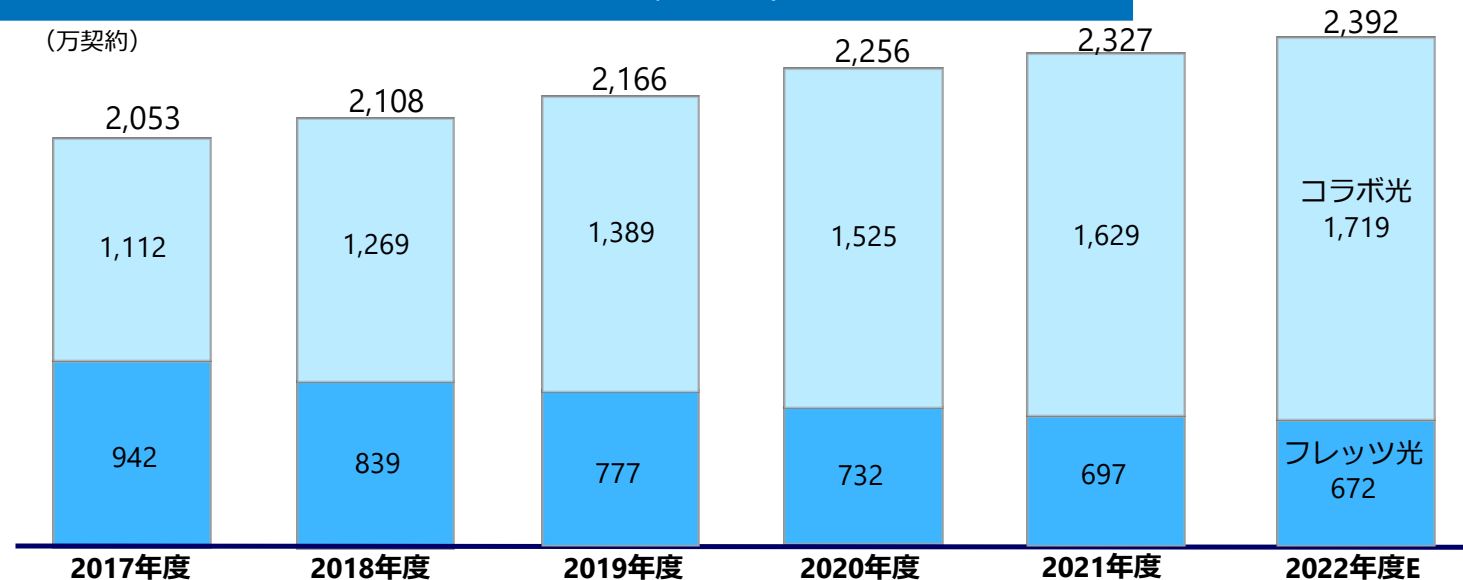
固定通信事業

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）

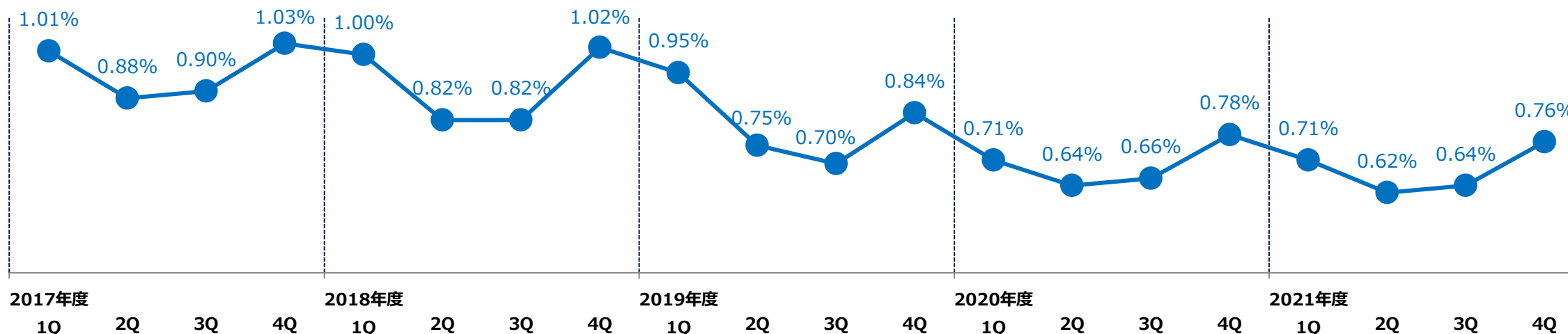


<参考>

2022年度E FTTH 純増数等内訳

		2022年度E
FTTH純増数		65万
コラボ光	開通数	235万
	転用数	35万
	解約数	▲145万
	純増数	90万
フレッツ光	開通数	60万
	解約数	▲85万
	転用数	▲35万
	純増数	▲25万

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」

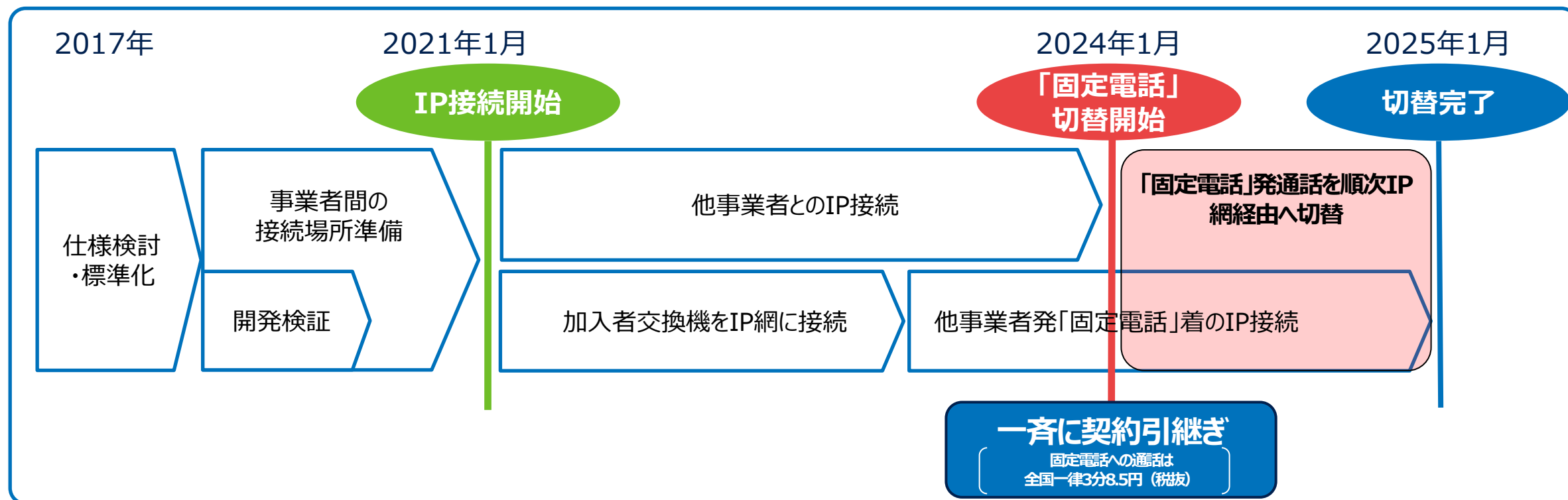
** 稼働契約数・・・(前月末契約数+当月末契約数) / 2

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



サステナビリティへの取り組み等

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

資源が循環している未来へ

人と自然が寄り添う未来へ

文化
の共栄

社会課題への対応

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

Well-being
の最大化

人権および
Diversity & Inclusion
への対応

人権尊重

Diversity & Inclusion

新しい働き方・職場づくり

- 「NTTグループサステナビリティ憲章」における3つのテーマの具現化に向け、主要指標を設定し、役員報酬にも反映

主要指標	目標	2021年度 実績	2022年度 目標	状況等
温室効果ガス排出量	カーボン ニュートラル (2040年度)	309万t (着地見込み)	307.5万t 以下	対2013年度比▲34%を実現、 順調に進捗
B2B2X収益額	6,000億円 (2023年度)	5,490億円 (プロジェクト数： 134)	6,000億円	1年前倒しでの達成をめざす
女性新任管理者登用率	毎年30%を継続	29%	30%	各種サポート・トレーニング プログラムの拡充等により、 30%の達成をめざす

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

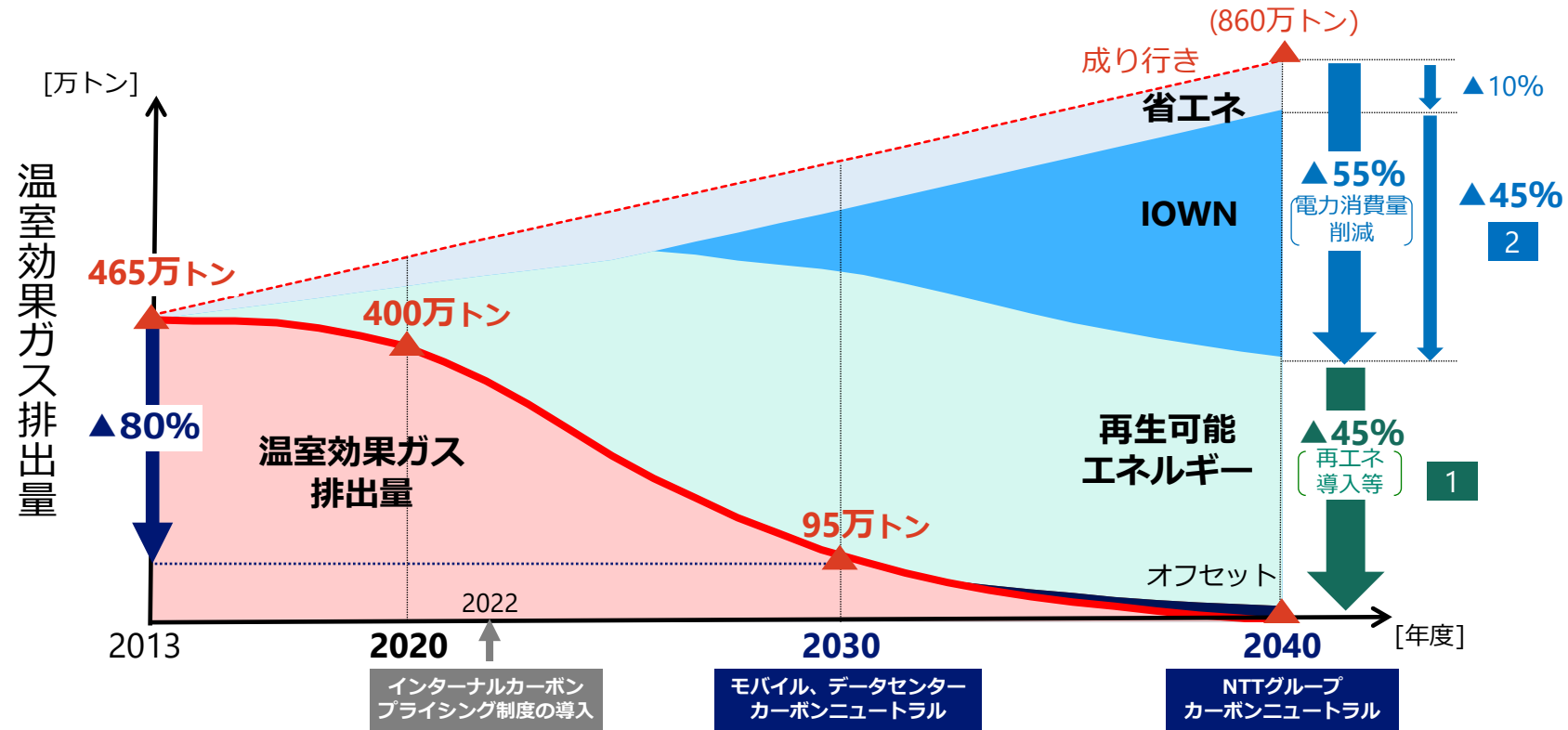
カーボンニュートラル

- 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

エネルギー事業の取組み



アノードエナジーによるスマートエネルギー事業の推進

- **グリーン発電事業**
 - 再生可能エネルギー発電所の開発機能の強化
- **地域グリッド事業**
 - NTT 保有アセットの活用拡大による再エネ地産地消とレジリエンス強化
- **需要家エネルギー事業**
 - 脱炭素ソリューションの展開により需要家のカーボンニュートラルを推進
- **構築・保守オペレーション事業**
 - 電力エンジニアリング機能（構築・保守・監視）の強化により品質向上と効率化

小売電気事業の拡大

- 「ドコモでんき™」提供（2022年3月）

ドコモでんき ドコモでんき
Green 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

スマートエネルギー事業の拡大加速に向けた電力関連業務の統合



- 電力に関するNTTグループの能力を「NTTアノードエナジー」に結集し、「NTT及び社会のカーボンニュートラル」、「エネルギー地産地消」、「レジリエンス強化」を実現（2022年7月予定）

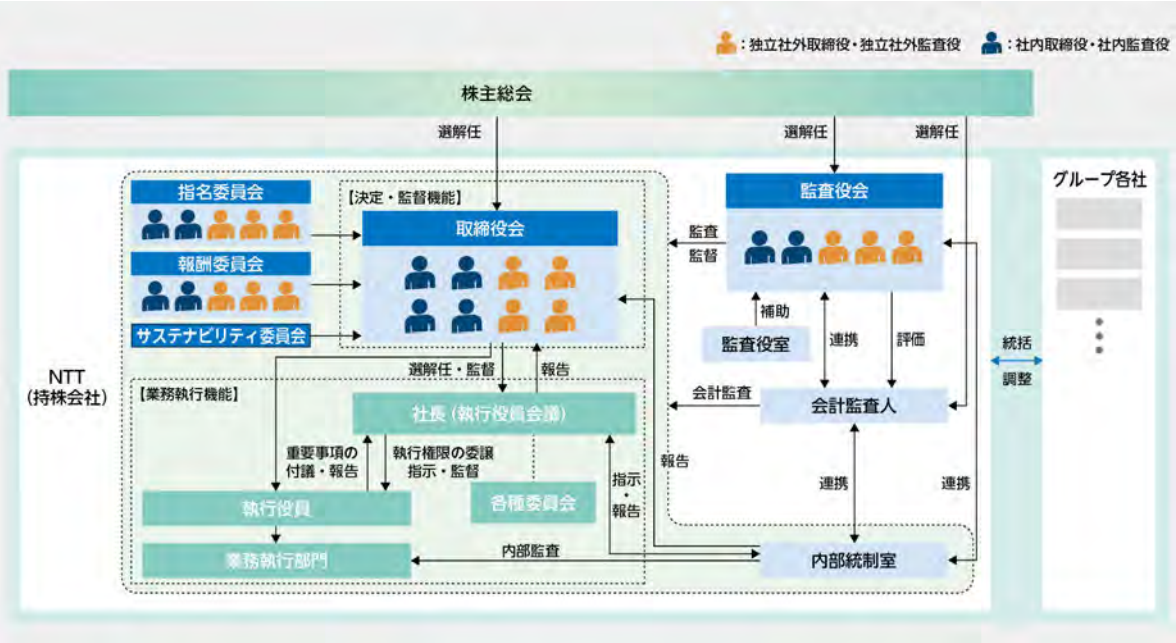


コーポレートガバナンスの強化



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	
2022年6月（予定）	・ 取締役数を現在の8名から10名に増員（社外5名） ・ 監査役体制の強化のため、社外常勤監査役を1名追加し、人数を現在の5名から6名に増員 ・ 取締役、監査役、執行役員とも女性比率を3割以上へ ・ 内部統制室を社長直結組織の内部監査部門へ見直し	

＜コーポレート・ガバナンス体制＞ 2022年3月31日時点



＜賞与の業績指標＞ 2022年度（予定）

区分	業績指標	ウェイト	評価方法
財務指標	EPS	35%	対前年改善度
	営業利益	35%	
	海外営業利益率	10%	
	ROIC	5%	
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%	計画達成度
	B2B2X収益額	5%	
	女性の新任管理者登用率	5%	

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

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、法門坂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

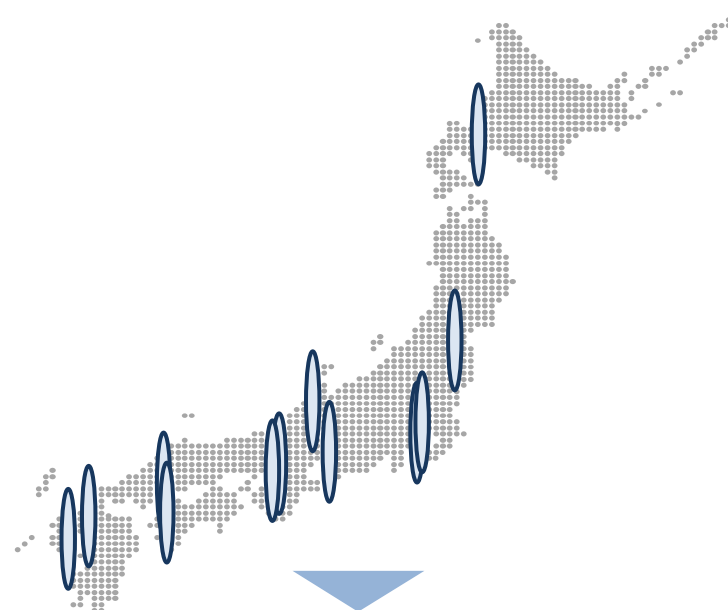
【レソラ今泉テラス、天神CRE、博多駅東一丁目計画】

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】

電話局 約 7,000拠点
オフィス 約 1,500拠点



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

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・界索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】

研究開発

IOWN構想



■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リソ技術を活用し、「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 フォトリソ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

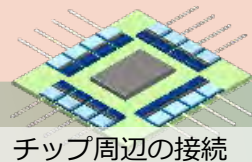
※3 同一県内で圧縮処理が不要となる映像トラフィック
での遅延の目標値

光電融合デバイス

光技術による
「伝送」

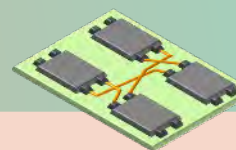


光伝送：400G



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

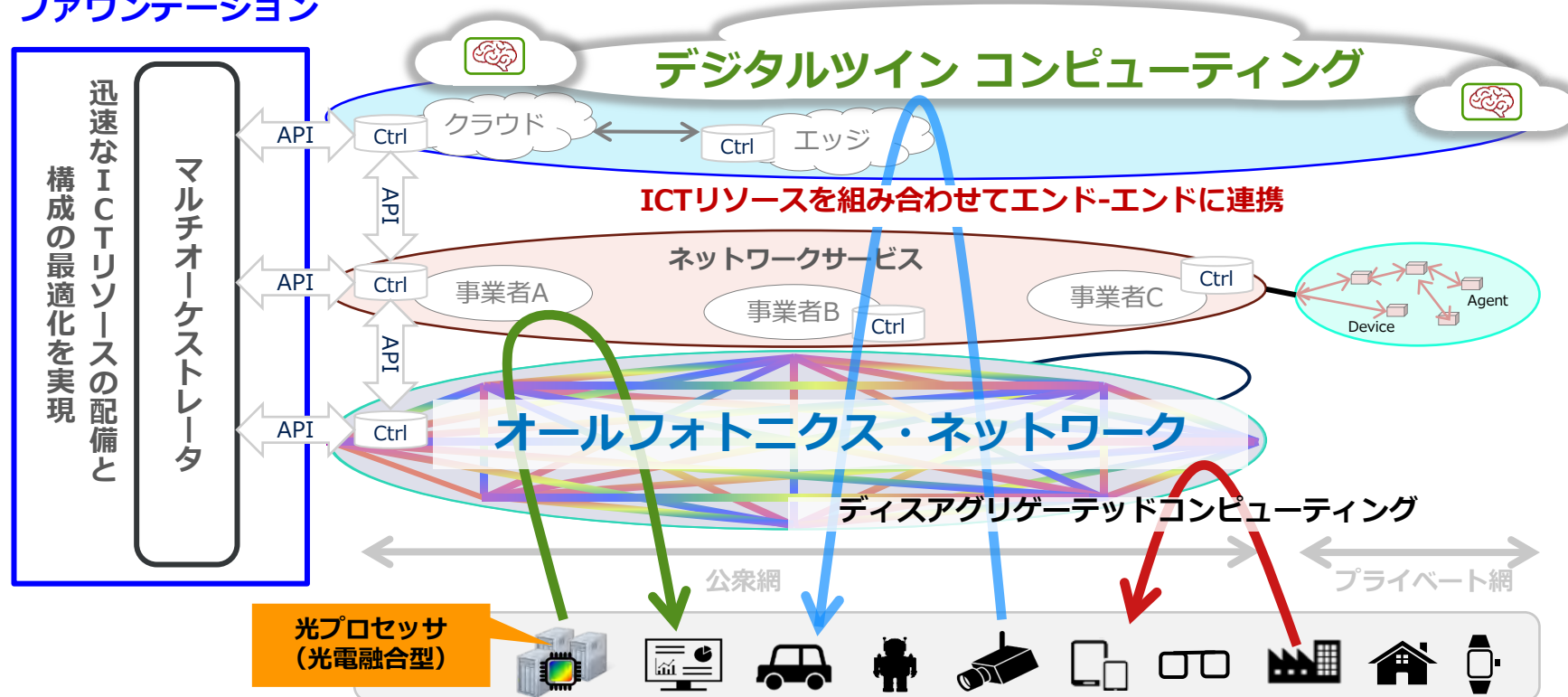
What's IOWN?

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
◆ PoC
▲ 商用提供（予定）
・ 展示
- 黒：通信関連
緑：スマートシティ関連
青：地図・車関連
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		フィールドでの技術実証 ■ IOWN総合イノベーションセンタ設立 ■ 光電融合製造技術の強化 (NELクロステクノロジー設立) ◆ eSports向けクラウドゲーム (低遅延接続) ◆ リアルスポーツ遠隔観戦 (高臨場映像伝送/低遅延接続) ◆ 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) 地下埋設物 ▲ 高精度共同管理	先進サービス要望ユーザへ導入 ■ ITER ■ 大阪・関西万博 (6G/IOWN展示・実証) ◆ 交通整流化 ◆ 量子暗号通信 ◆ 超強力汎用WhiteBOX (次世代コンピューティング基盤) ・宇宙データセンター 他 ▲他スマートシティ案件(第一期) ▲農機自動運転LV3 ▲コネクティッドカー 安全運転支援	特定用途・特定エリアへ導入 段階的拡大 移動固定融合サービス▲ ▲モバイル装置向け 光電融合デバイス ▲多段ループ型配線 (信頼性/柔軟性/拡張性) ▲(第二期) ▲他スマートシティ案件 自動運転・ロボット▲ 精密群制御
		大量センサデータ 収集・分析	イベントドリブン型リアルタイムAI 分析処理技術	都市・山間部での 車両cmレベル位置把握・ 精密交通量予測
		移動や遮蔽による 無線通信品質を事前予測	需要変動即応 統合リソース制御 (無線区間含む)	
		光ダイレクト接続 (数百Gbps/固定対地) 耐量子暗号通信	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 APN向け 光トランシーバ チップ近傍から光化する 小型光トランシーバ	遠隔光路 切替ノード 移動固定 融合コア 光ダイレクト接続 (1Tbps/オンデマンド) 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
		ディスアグリゲータッドコン ピューティング	超強力汎用WhiteBOX Step0 (光ダイレクトパス)	超強力汎用WhiteBOX Step1 (バックプレーン光化)
技術要素			超強力汎用WhiteBOX Step2 (フル光スイッチ化)	

株主還元

配当

- 2022年度の配当予想は対前年5円増の1株当たり年間120円
- 2011年度から12期連続増配の予定

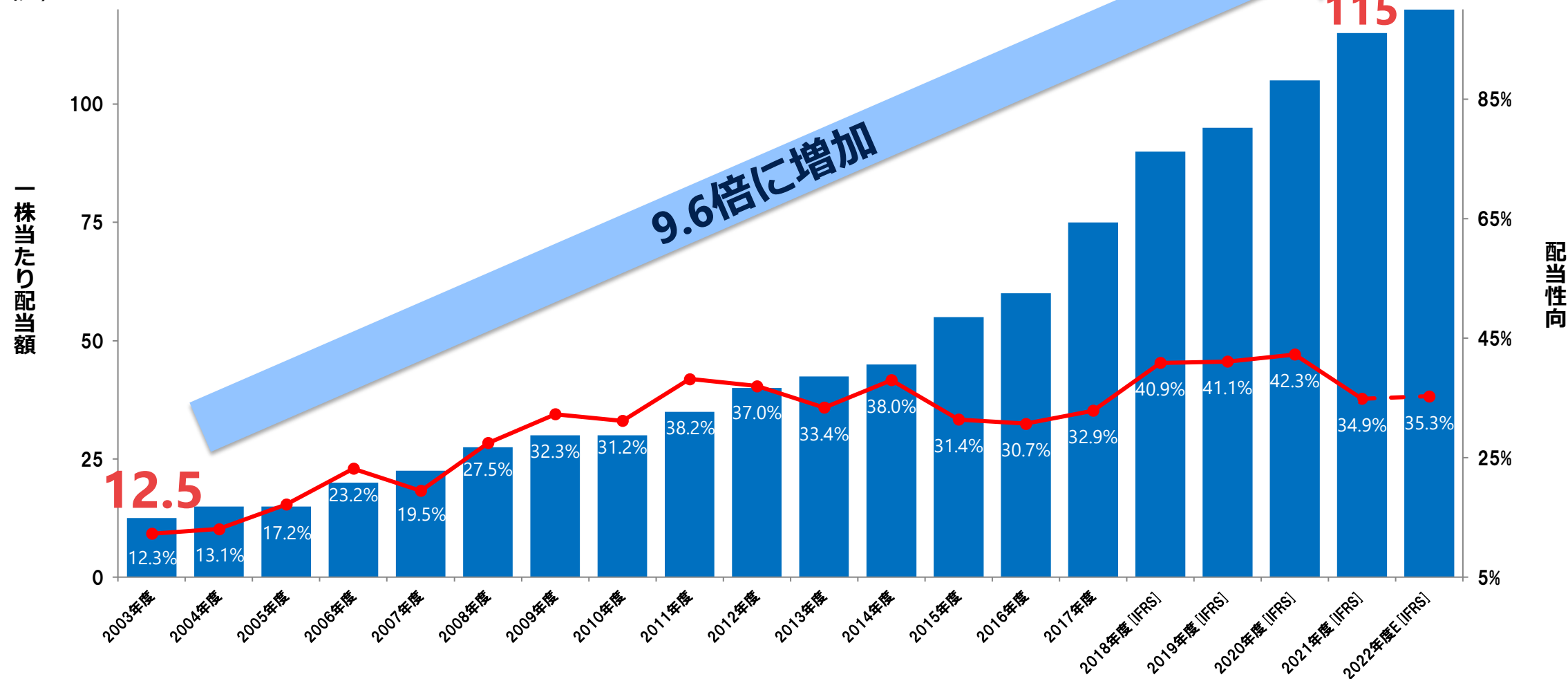
自己株式の取得

- 本日の取締役会において、自己株式の取得を決議
- 取得の内容
 - ・ 取得総額 : 4,000億円（上限）
 - ・ 取得株式数 : 1億1,000万株（上限）
 - ・ 取得期間 : 2022年5月13日～2023年3月31日
 - ・ 取得方法 : 自己株式立会外買付取引（ToSTNeT-3）を利用する予定

配当の推移



(円)



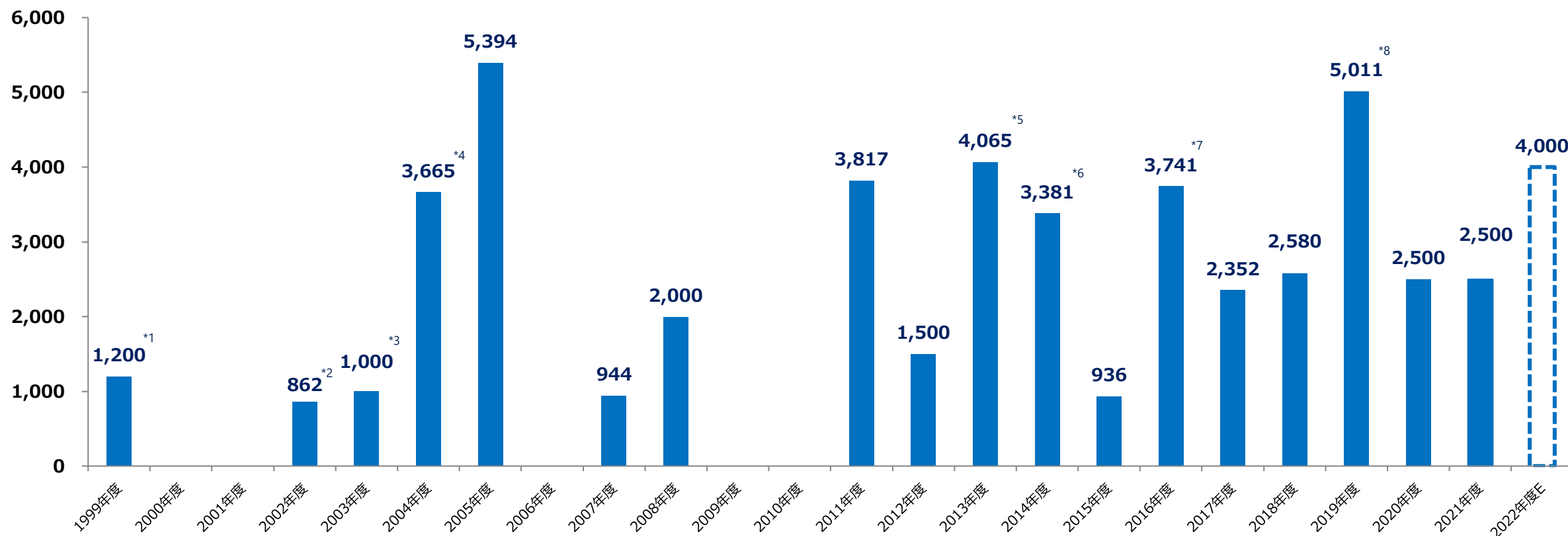
- 2009年1月4日を効力発生日として、普通株式1株につき100株、2015年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株、2020年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり配当額について、当該株式分割調整後の数値を記載しています。
- 2017年度以前は米国会計基準、2018年度以降は国際財務報告基準（IFRS）を適用

自己株式取得の推移



約4.7兆円の自己株式取得を実施

(億円) 市場・政府から取得 市場・政府から取得 政府から取得 市場から取得 政府から取得 市場から取得 市場・政府から取得 市場から取得 市場・政府から取得 市場から取得 市場・政府から取得 市場から取得 政府から取得



*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



日本電信電話株式会社
(持株会社)

連結営業収益：121,564億円
連結営業利益：17,686億円
従業員数：333,850名
連結子会社数：952社

総合ICT事業



営業収益：58,702億円
営業利益：10,725億円

従業員数：46,500名
子会社数：105社

地域通信事業



営業収益：32,076億円
営業利益：4,400億円

従業員数：72,950名
子会社数：55社

グローバル ソリューション 事業

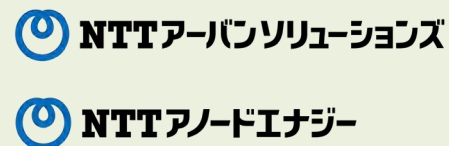


営業収益：36,152億円
営業利益：2,105億円

従業員数：188,300名
子会社数：659社

※NTTデータへの出資比率は54.2%(2022年3月末時点)

その他 (不動産、エネルギー等)

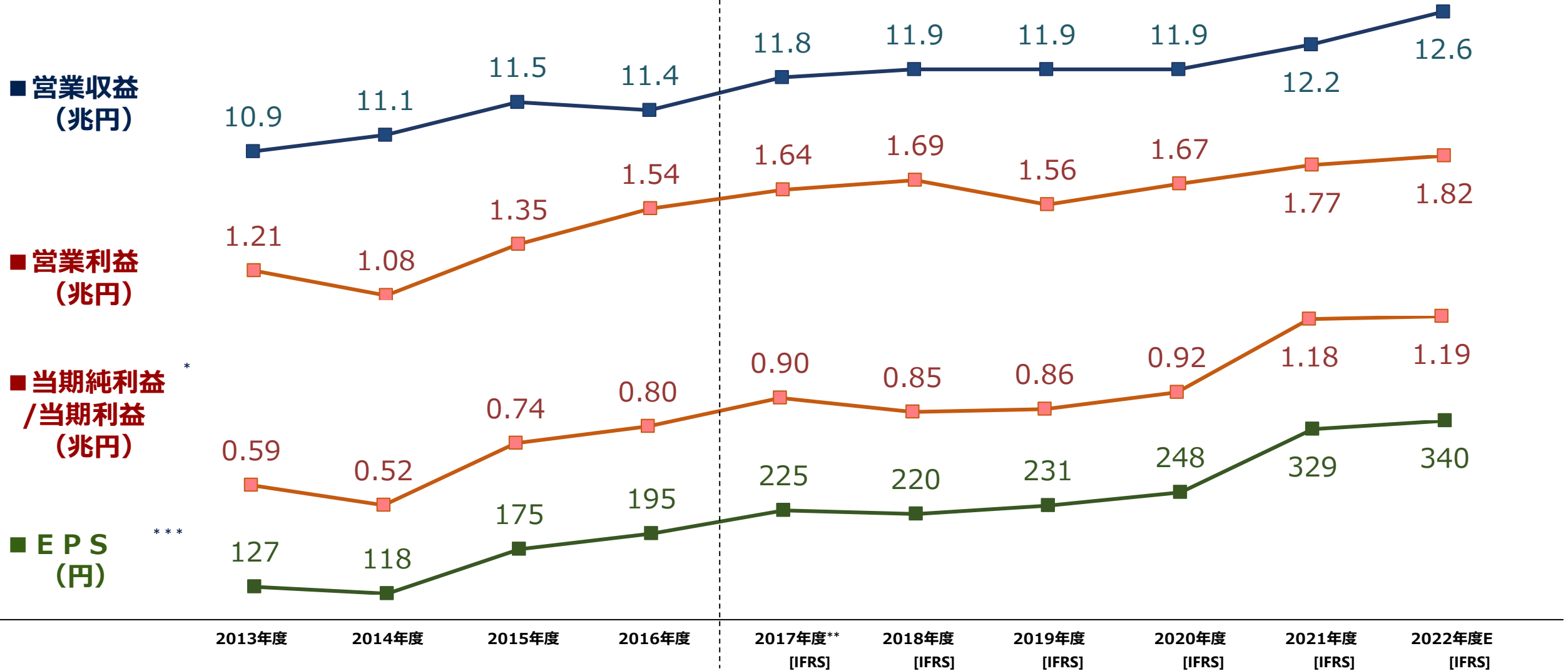


営業収益：13,960億円
営業利益：725億円

従業員数：26,100名
子会社数：133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2021年度の金額。
従業員数、子会社数は2022年3月末時点。

連結業績の推移



* 米国会計基準/IFRS

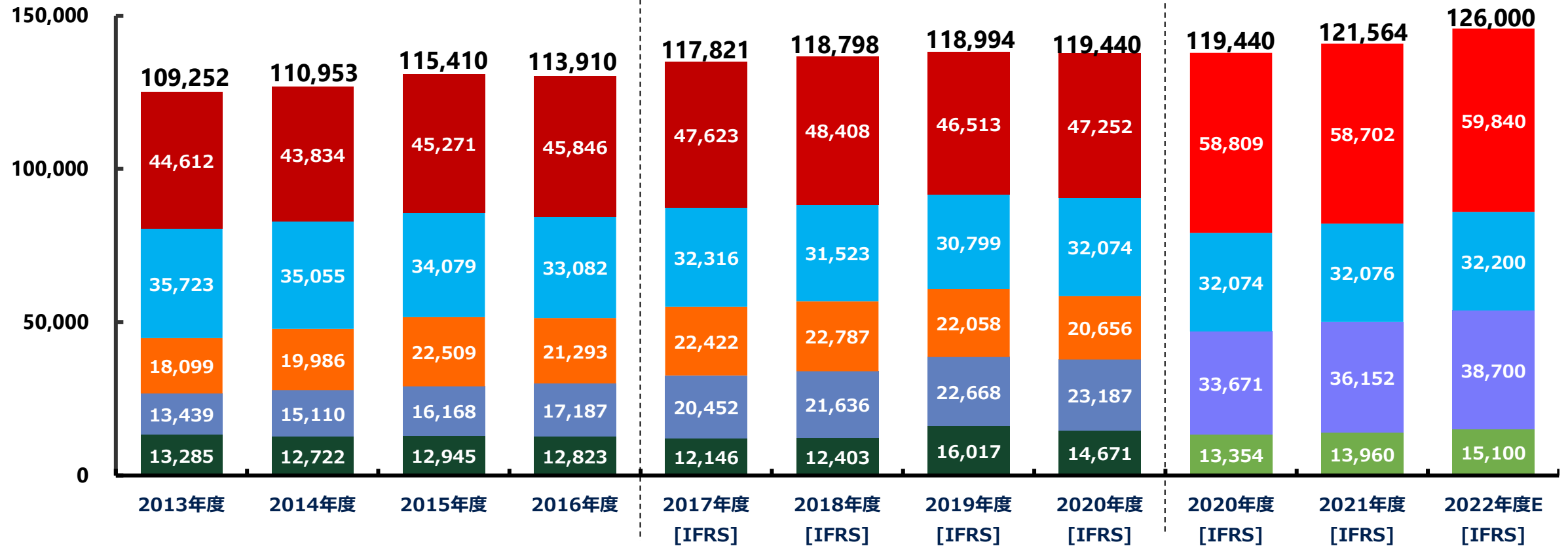
** Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く当期利益は8,479億円、EPSは212円

*** 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



(単位：億円)



変更前のセグメント～2020年度

■：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

変更後のセグメント2020年度～

■：総合ICT事業 ■：地域通信事業 ■：グローバル・ソリューション事業 ■：その他（不動産、エネルギー等）

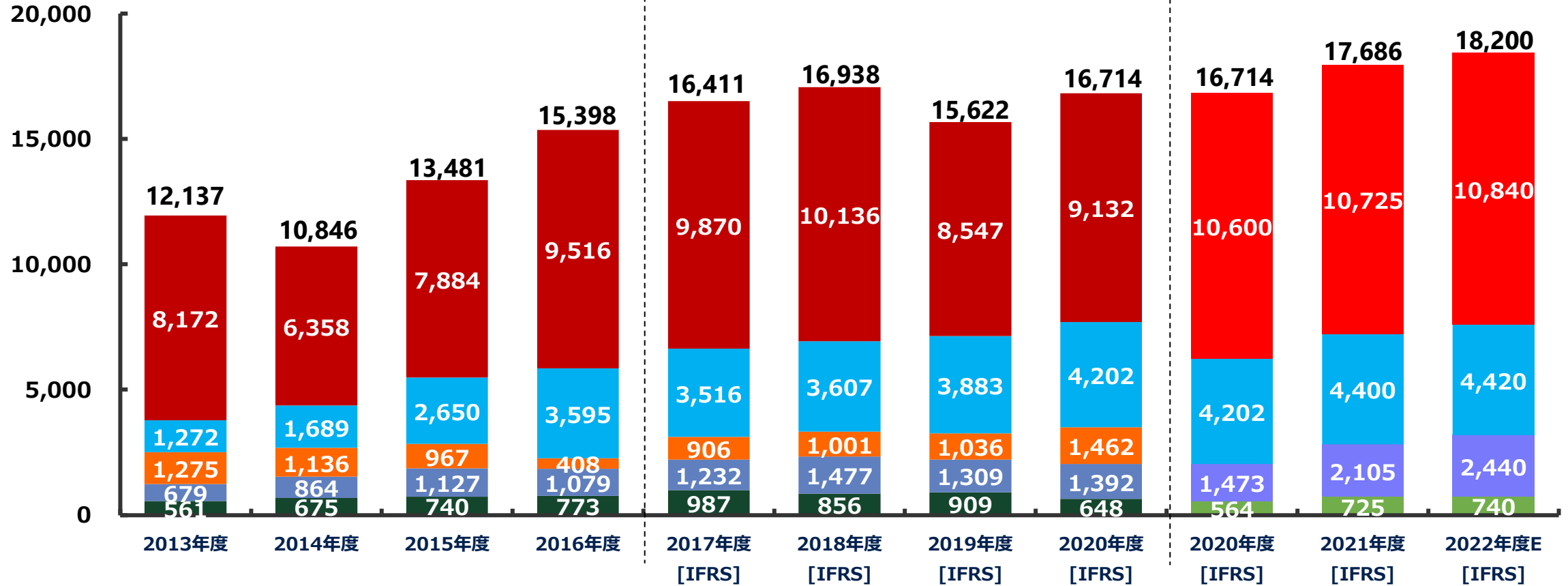
* 各セグメントの営業収益は、セグメント間取引を含む

* 2021年度第4四半期より、NTTグループのセグメントを従来の移動通信事業、地域通信事業、長距離・国際通信事業、データ通信事業、その他の事業の5区分から、総合ICT事業、地域通信事業、グローバル・ソリューション事業、その他（不動産、エネルギー等）の4区分に変更しております。当該変更に伴い、2021年度第3四半期以前、2020年度についても新セグメントベースに組み替えて表示しています。

連結営業利益の推移



(単位：億円)



変更前のセグメント～2020年度

■：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

変更後のセグメント2020年度～

■：総合ICT事業 ■：地域通信事業 ■：グローバル・ソリューション事業 ■：その他（不動産、エネルギー等）

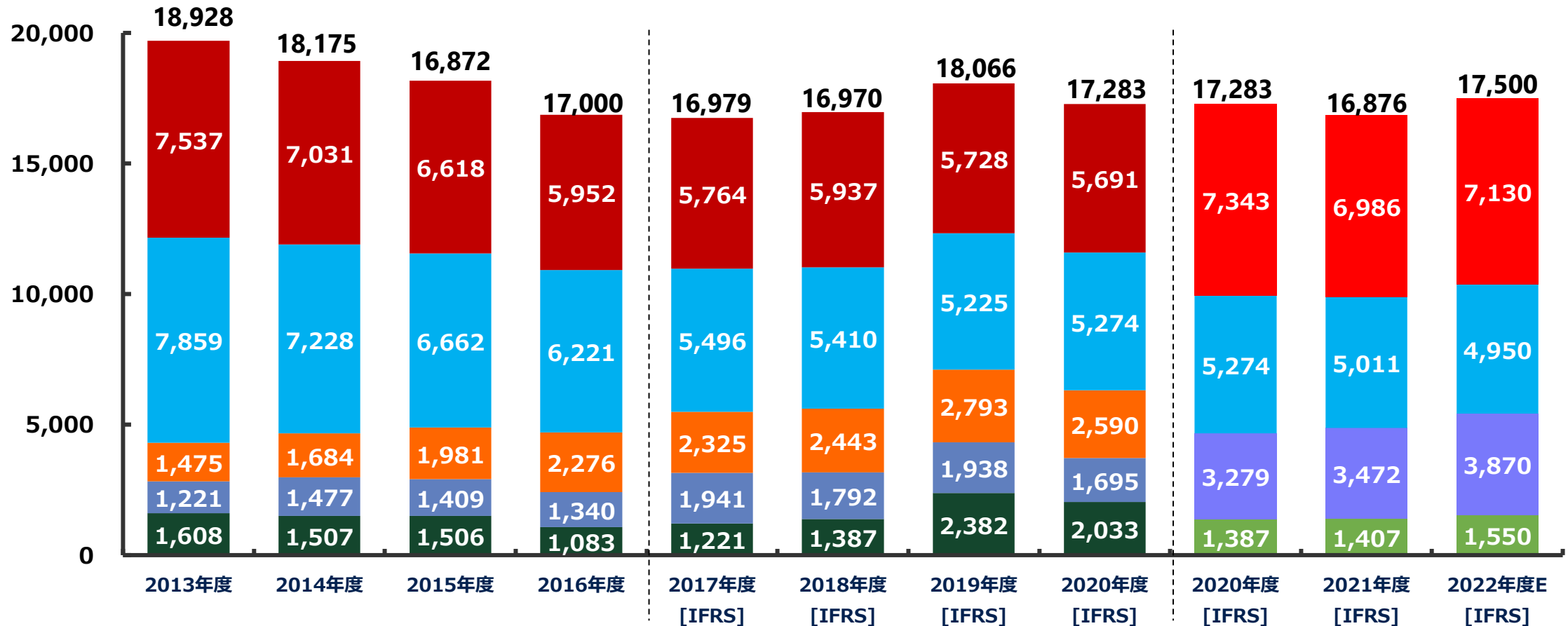
* 各セグメントの営業利益は、セグメント間取引を含む

* 2021年度第4四半期より、NTTグループのセグメントを従来の移動通信事業、地域通信事業、長距離・国際通信事業、データ通信事業、その他の事業の5区分から、総合ICT事業、地域通信事業、グローバル・ソリューション事業、その他（不動産、エネルギー等）の4区分に変更しております。当該変更に伴い、2021年度第3四半期以前、2020年度についても新セグメントベースに組み替えて表示しています。

連結設備投資額の推移



(単位：億円)



変更前のセグメント～2020年度

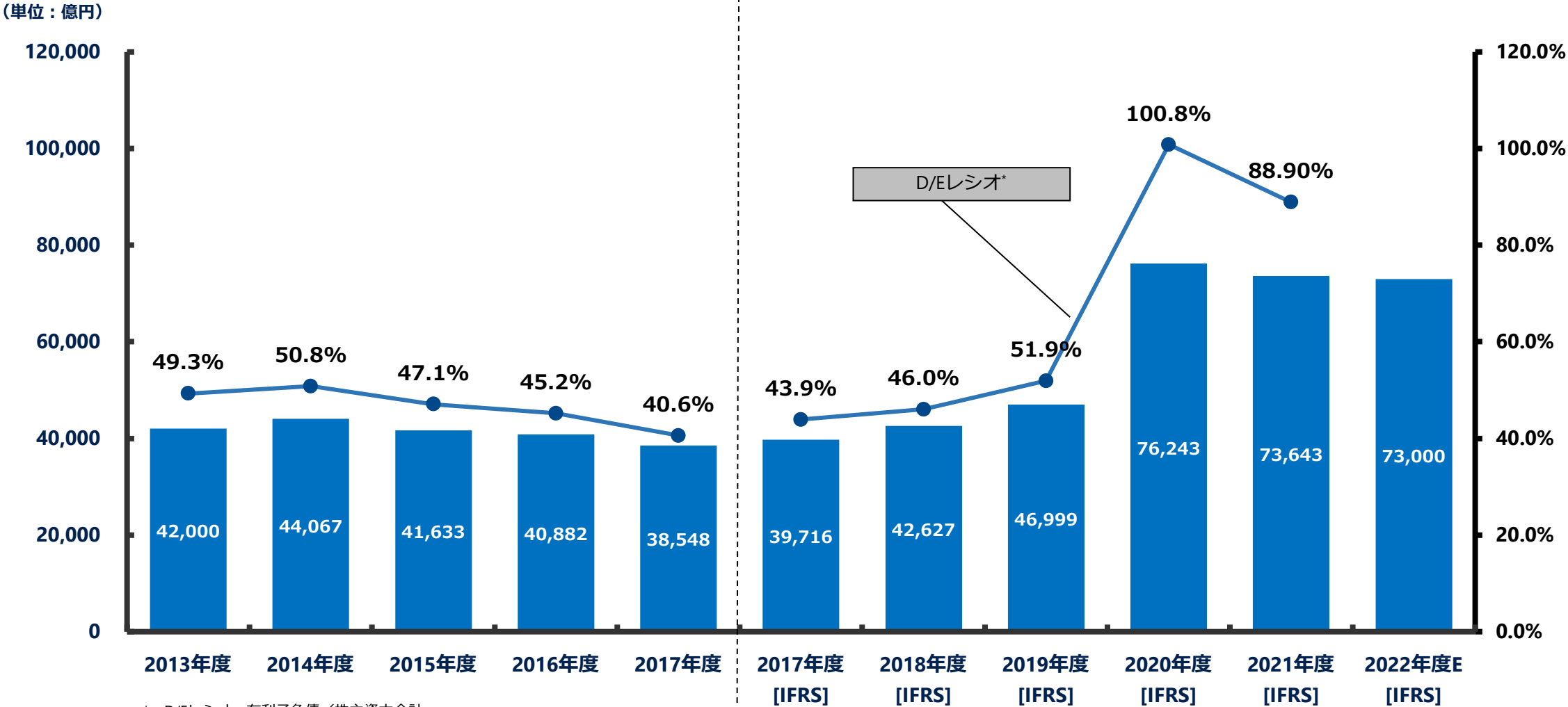
■：移動通信事業 ■：地域通信事業 ■：長距離・国際通信事業 ■：データ通信事業 ■：その他の事業

変更後のセグメント2020年度～

■：総合ICT事業 ■：地域通信事業 ■：グローバル・ソリューション事業 ■：その他（不動産、エネルギー等）

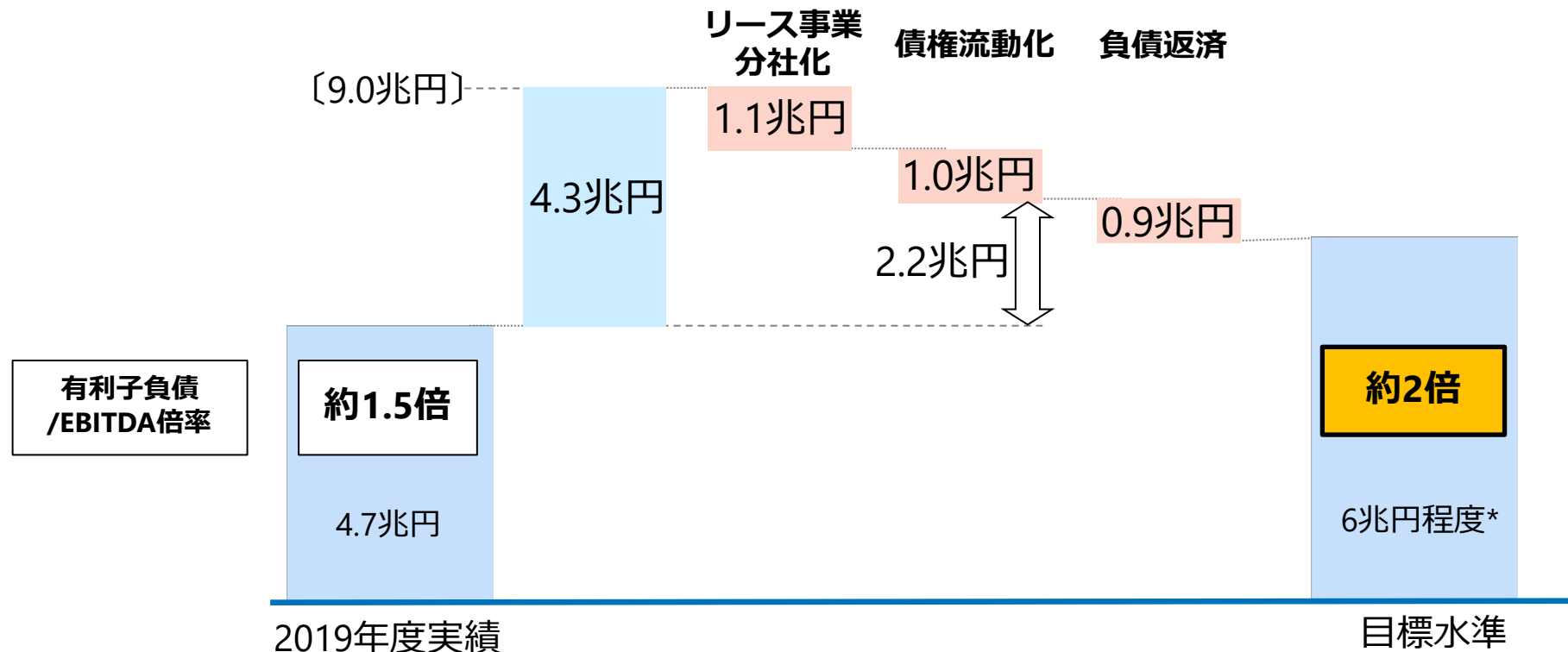
* 2021年度第4四半期より、NTTグループのセグメントを従来の移動通信事業、地域通信事業、長距離・国際通信事業、データ通信事業、その他の事業の5区分から、総合ICT事業、地域通信事業、グローバル・ソリューション事業、その他（不動産、エネルギー等）の4区分に変更しております。当該変更に伴い、2021年度第3四半期以前、2020年度についても新セグメントベースに組み替えて表示しています。

有利子負債の推移



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。

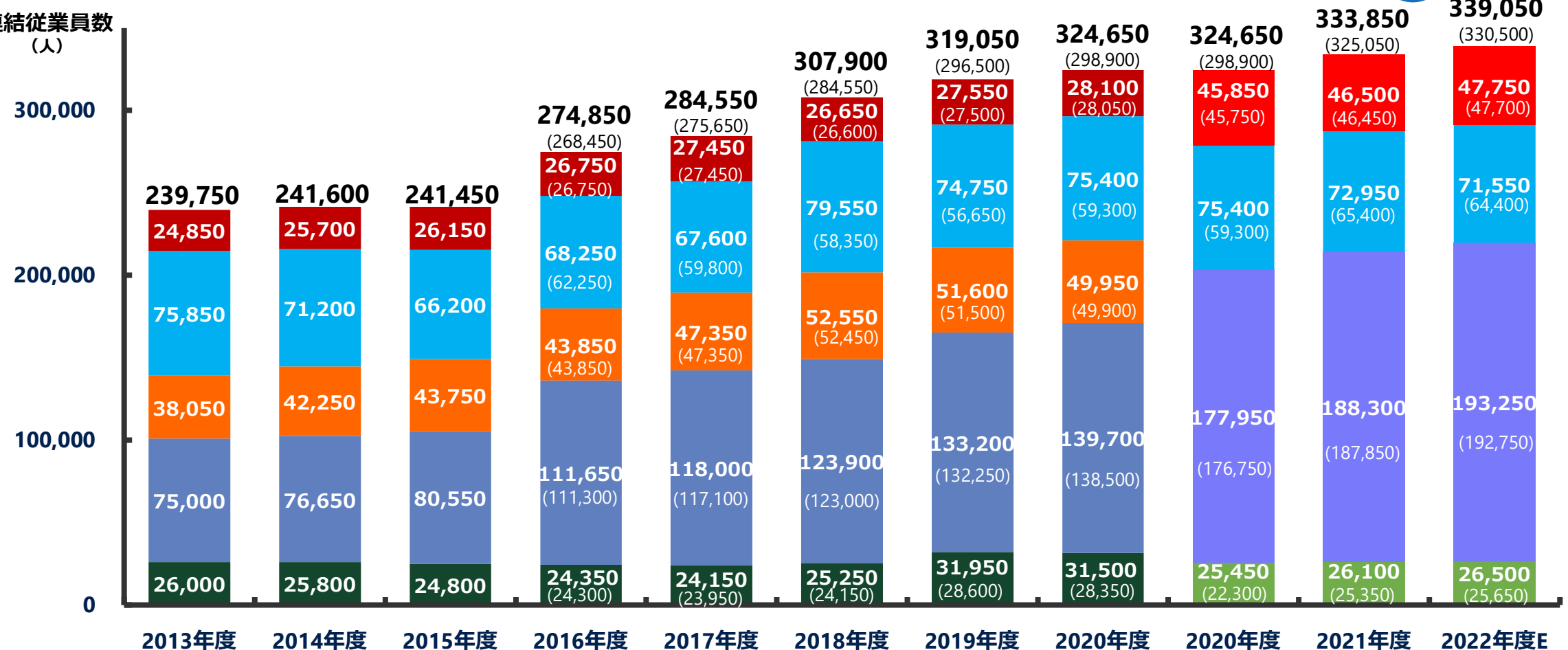


* EBITDAを3兆円とした場合の水準（2021年度実績 3.2兆円）

従業員数の推移



連結従業員数
(人)



変更前のセグメント~2020年度

■ : 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

変更後のセグメント2020年度~

■ : 総合ICT事業 ■ : 地域通信事業 ■ : グローバル・ソリューション事業 ■ : その他（不動産、エネルギー等）

* 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

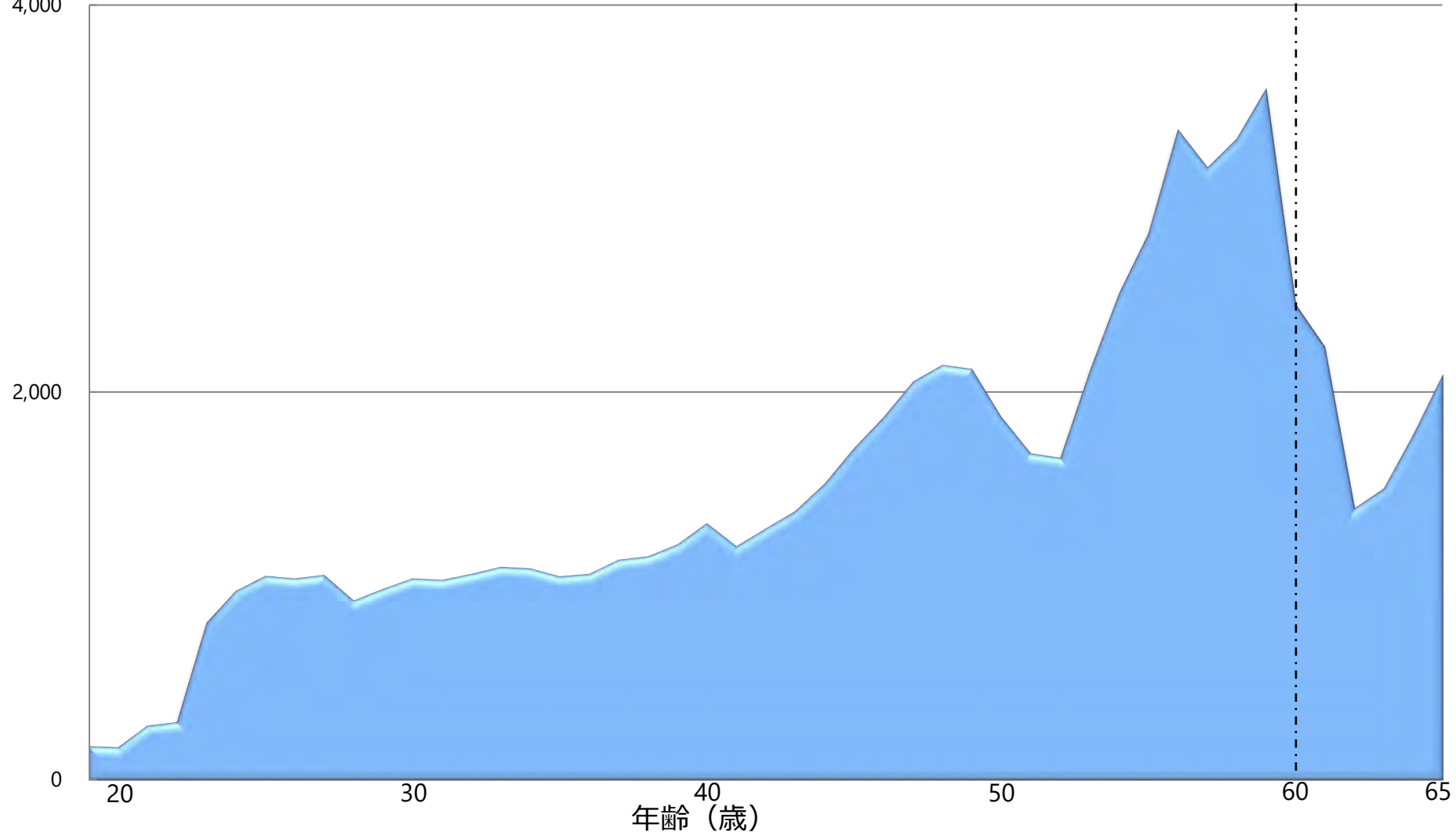
* 長距離・国際通信事業セグメントの一部の海外子会社で従業員数のカウント対象を拡大したことから、過去の数値も遡及して修正しています。（2017年度：+2,000人、2018年度：+4,550人）

* 2021年度第4四半期より、NTTグループのセグメントを従来の移動通信事業、地域通信事業、長距離・国際通信事業、データ通信事業、その他の事業の5区分から、総合ICT事業、地域通信事業、グローバル・ソリューション事業、その他（不動産、エネルギー等）の4区分に変更しております。当該変更に伴い、2021年度第3四半期以前、2020年度についても新セグメントベースに組み替えて表示しています。

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(2022年3月末時点)

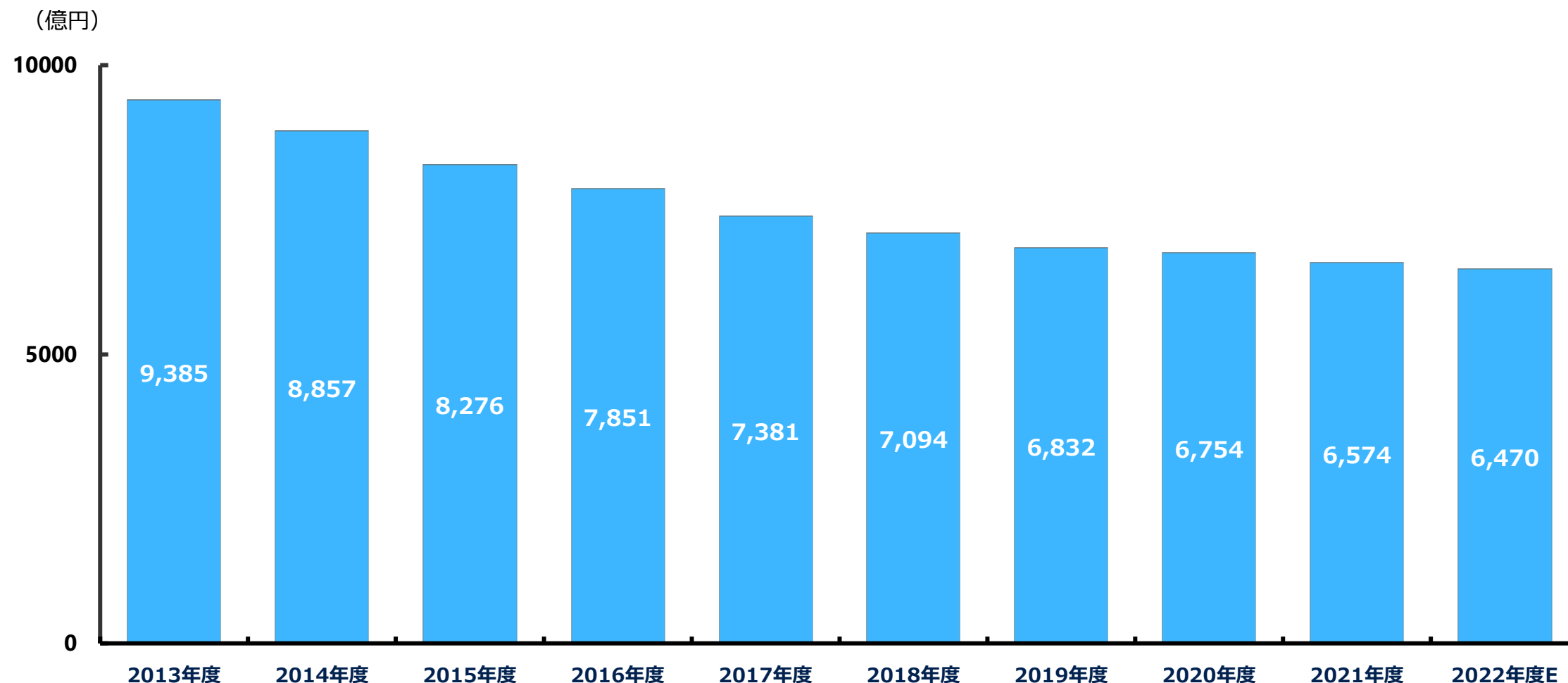


従業員数（人）
4,000



* 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

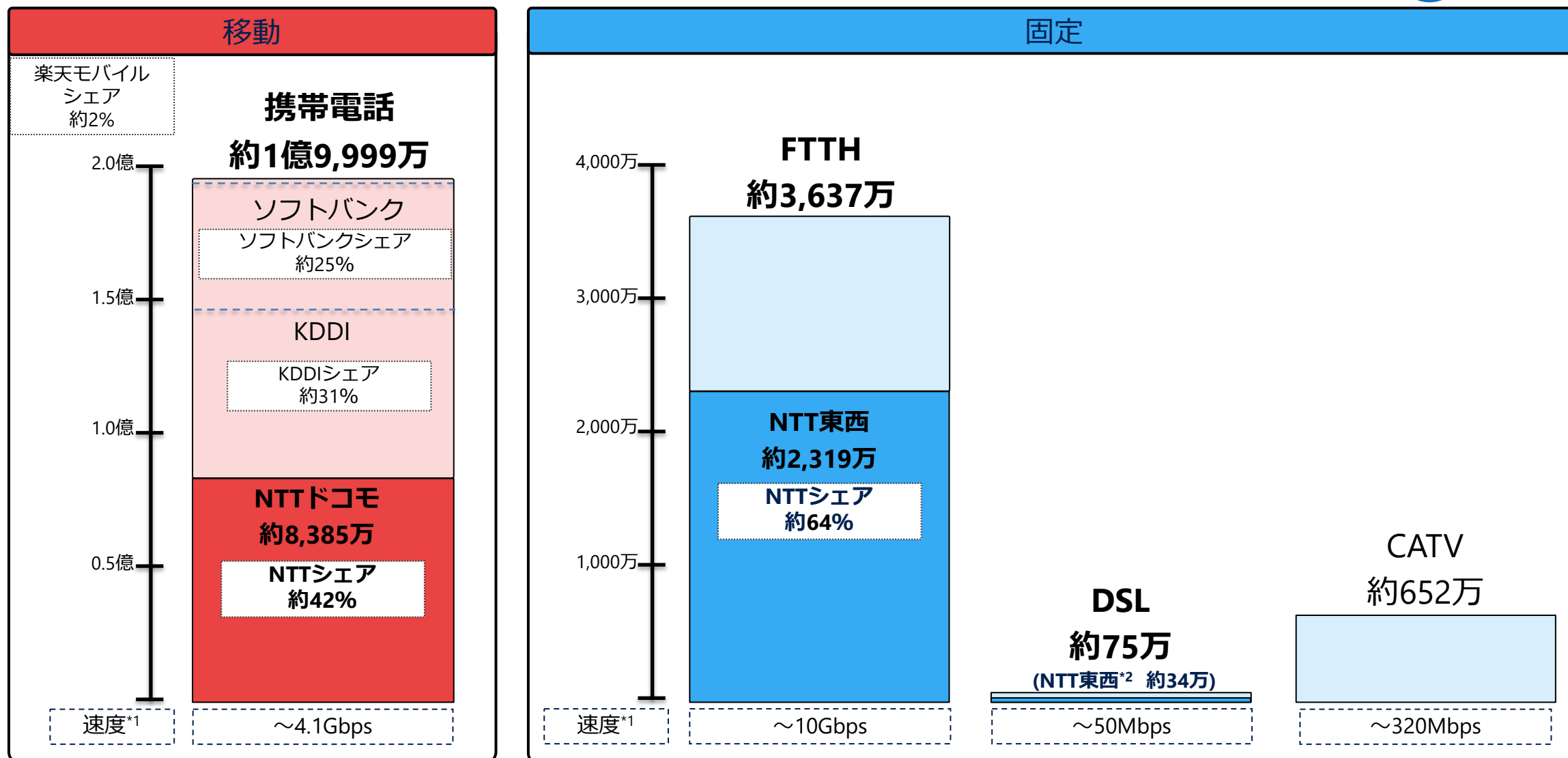
人件費の推移 (NTT東日本グループ+NTT西日本グループ)



* 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

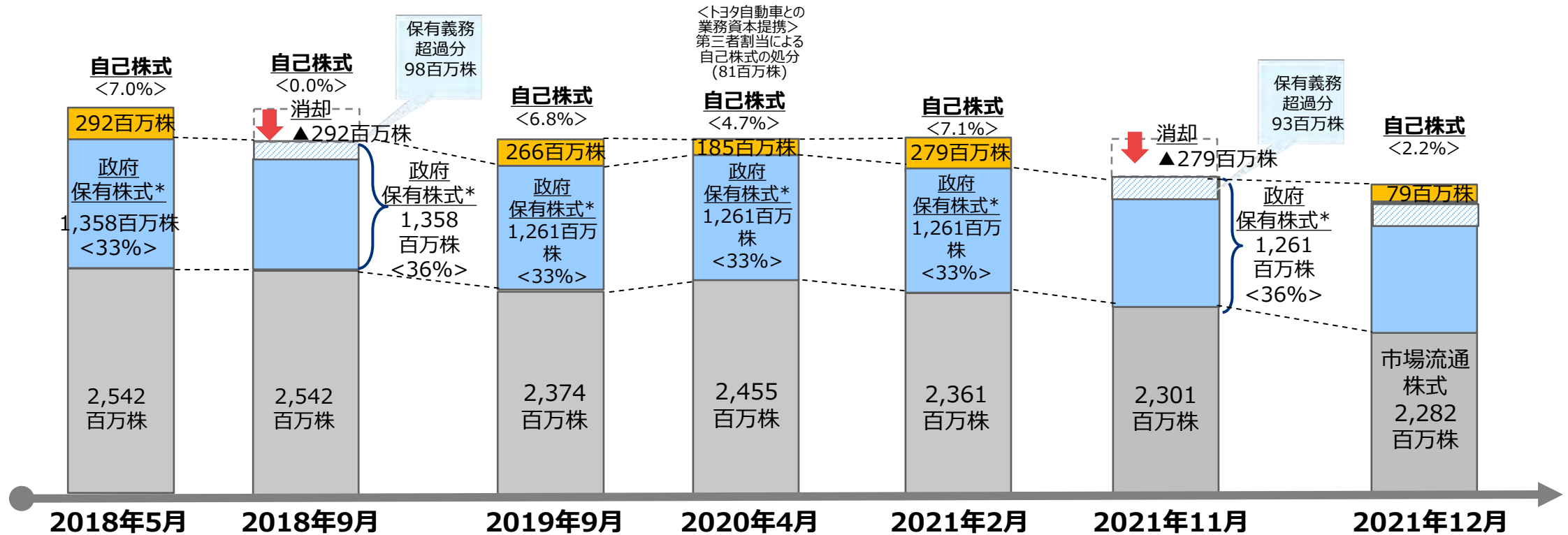
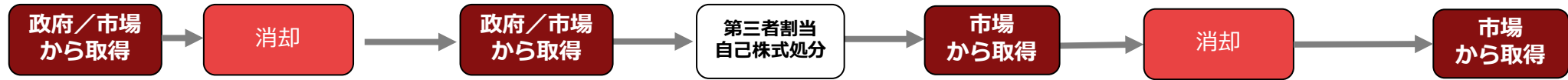
日本のブロードバンドアクセスサービス



*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12月末時点

自己株式の取得及び消却の推移



4,193百万株

3,901百万株

3,622百万株

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

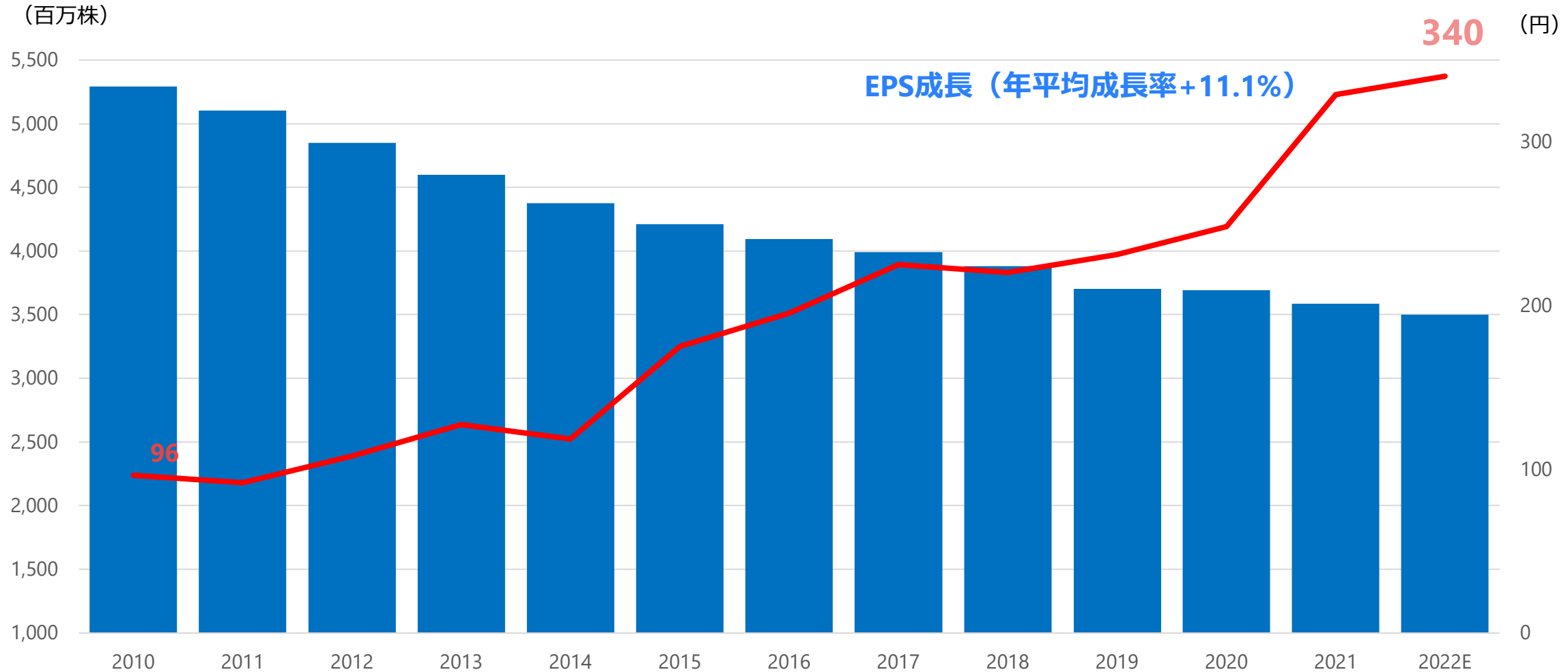
* NTT法による政府の最低保有株式数 = (総発行株式数 - 2000年実施の公募増資分120百万株) × 1/3

[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



EPS (右軸)
340 (円)



(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