



日本電信電話株式会社

2021年12月

証券コード 9432

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。

- **NTTグループ概要**
- **株主還元**
- **中期経営戦略の見直し**
 - ① 新たな経営スタイルへの変革
 - ② 新生ドコモグループの成長・強化
 - ③ 新たな環境エネルギービジョン
- **今期業績**

NTTグループ概要

NTTグループの体制



議決権比率
(2021年3月末時点)

 日本電信電話株式会社 (持株会社)	100%	 移動通信事業	 NTT docomo	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%	 地域通信事業	NTT 東日本 NTT 西日本	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%	 長距離・国際通信事業	NTT (NTT Ltd.) NTT Communications	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%	 データ通信事業	NTT, Inc. NTT Data	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
		 その他通信事業	その他グループ会社 NTT アプライソリューションズ	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

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

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。

事業構造の転換

音声サービス中心

ブロードバンド、海外

FY1985

15年

FY2000

20年

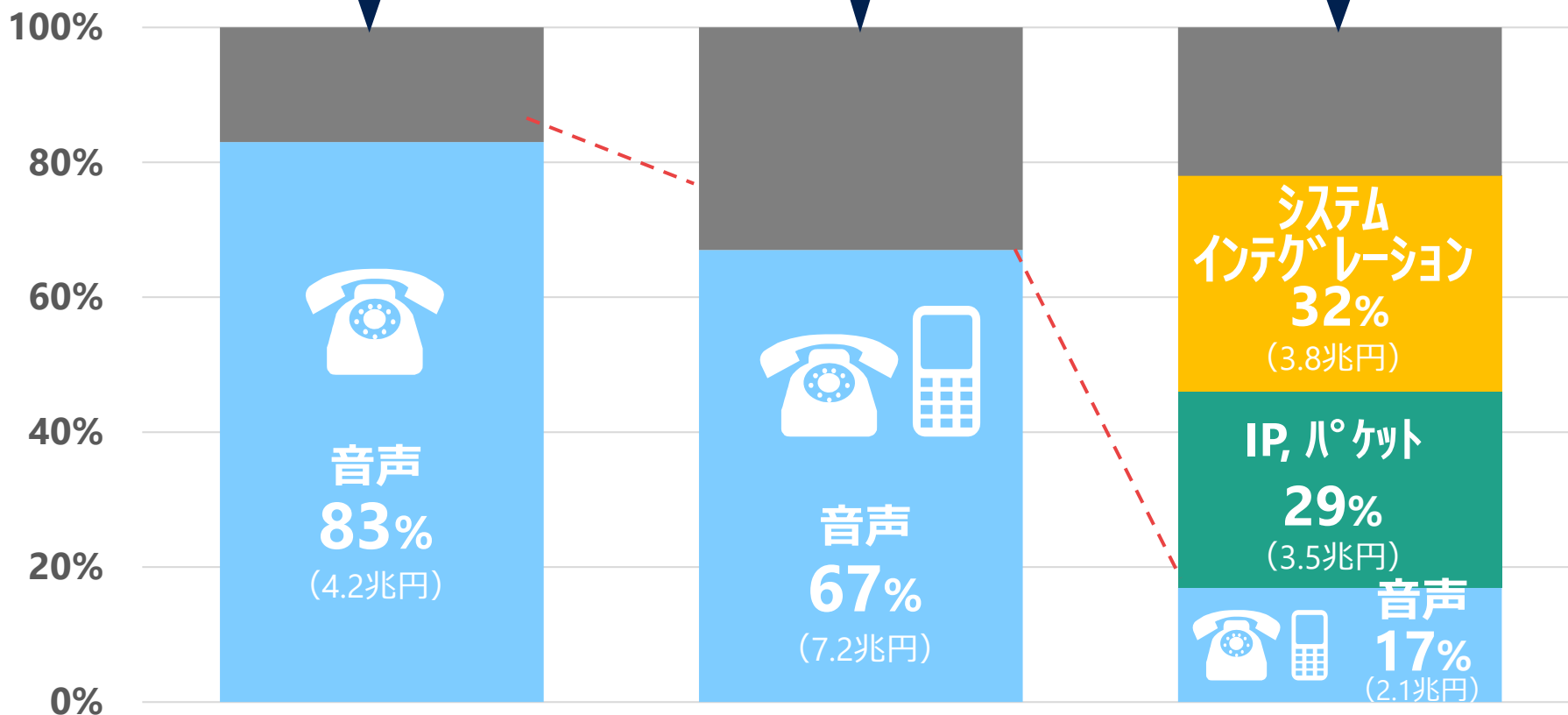
FY2020

営業収入

5.1 兆円

10.8 兆円

11.9 兆円



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

配当の推移

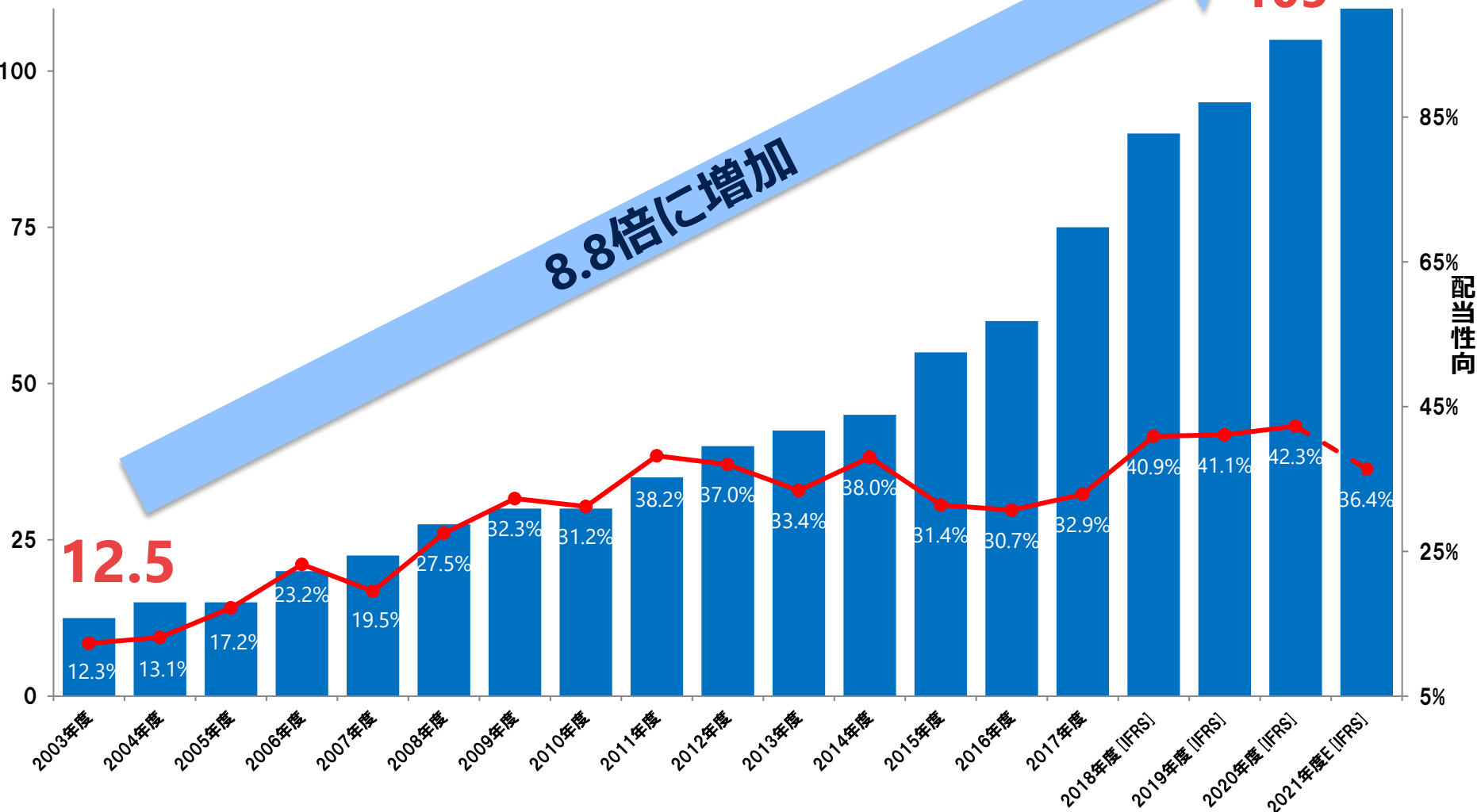
(円)

一株当たり配当額

8.8倍に増加



110
105



- 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

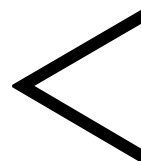
高い配当利回り

日本国債10年利回り

0.07% ^{*1}

東証 1 部平均
配当利回り

1.69% ^{*2}



NTT株
配当利回り

3.56% ^{*3}

*1 財務省公表「国債金利情報」（2021年12月3日）

*2 東京証券取引所公表「株式平均利回り」における第一部単純平均利回り（2021年11月時点）

*3 数値は2021年5月12日公表の年間配当予想（110円）、株価は2021年12月3日時点の終値（3,088円）を基に算出

自己株式取得の推移



約4.5兆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

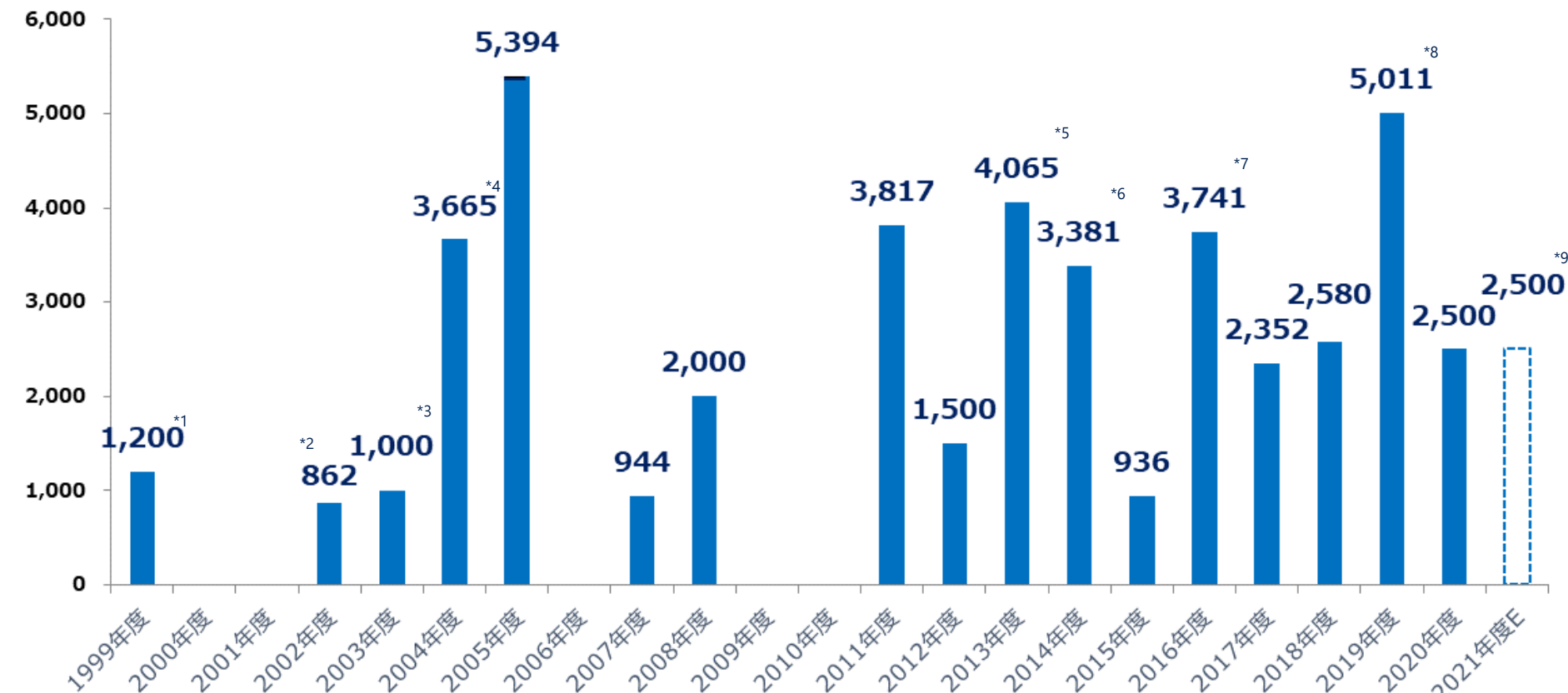
市場
から取得

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



*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

*9 2021年8月6日に2,500億円（上限）の自己株式取得を決議。取得期間：2021年8月10日～2022年3月31日

自己株式の消却

- 2021年11月10日の取締役会において、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

中期経営戦略の見直し

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
- ・ 株主還元の充実

中期財務目標の見直し



指標	従来目標	新目標	(参考) 2021年度計画
EPS	約 320円 (2023年度)	370円 (2023年度)	302円
海外売上高 ^{※1 ※2}	\$ 25B (2023年度)	— (2023年度)	\$ 19B
海外営業利益率 ^{※1}	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6%
コスト削減 ^{※3} (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 ^{※4} (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

トピック①

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：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

トピック②

新生ドコモグループの成長・強化

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

トピックス③

新たな環境エネルギービジョン

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

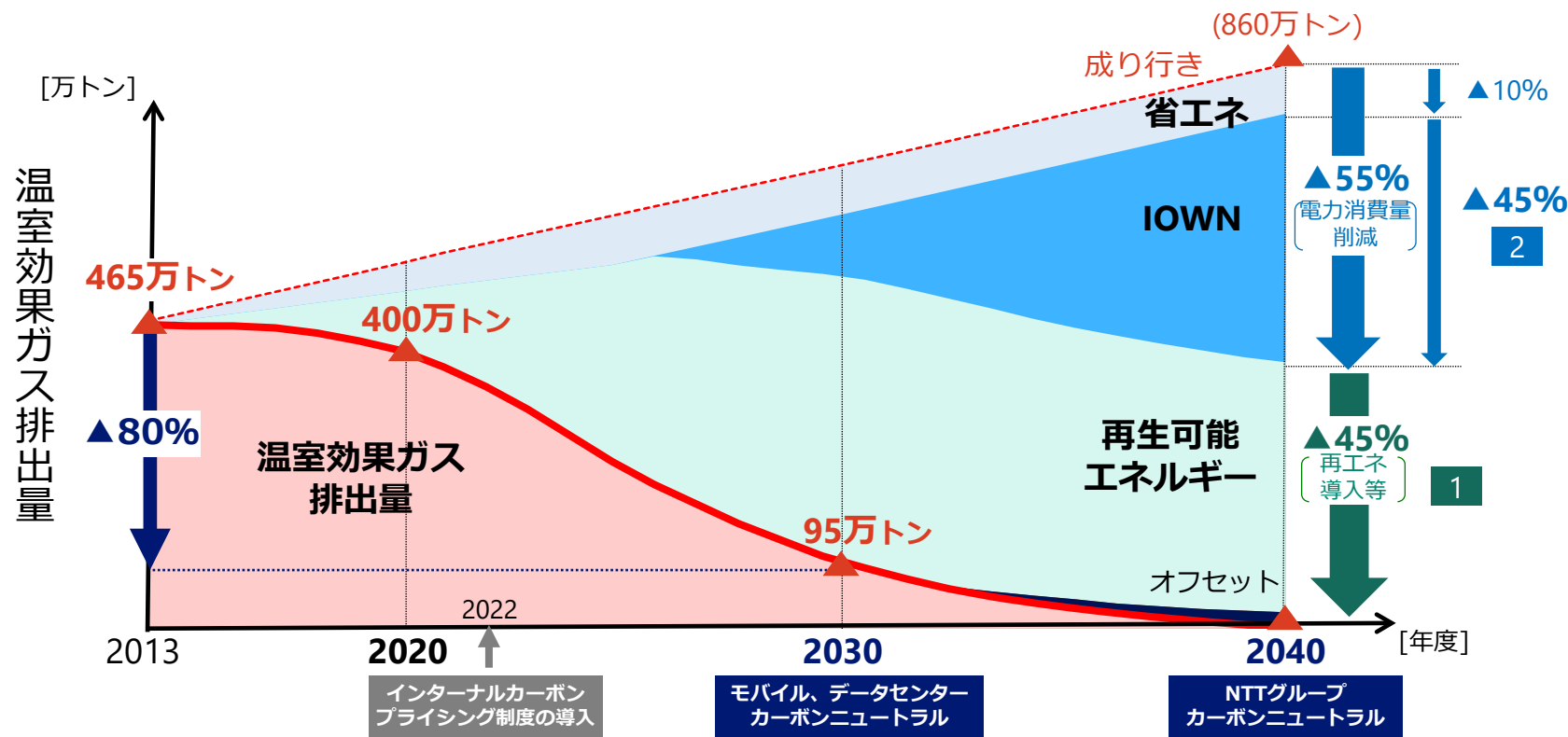
2040年

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



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)
総電力量に対するIOWN(光電融合技術 等)の導入率
→ 2030年度: ▲20億kWh(▲15%)、2040年度: ▲70億kWh(▲45%)
→ 2030年度: 15%、2040年度: 45%

※3 GHGプロトコル: Scope1,2を対象

■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

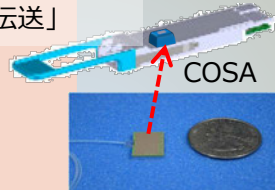
エンドエンド遅延
1/200※3

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

光電融合デバイス

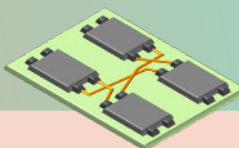
光技術による
「伝送」



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

■ 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%～
- ・ CO₂排出係数：日本・・・0.185kg-CO₂/kWh、世界・・・0.130kg-CO₂/kWh

※2 CO₂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)

業績ハイライト

2021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

	2020年度 実績	2021年度 業績予想	対前年
営業収益	11兆 9,440億円	12兆円	+ 560億円
営業利益	1兆 6,714億円	1兆 7,300億円	+ 586億円
当期利益※1	9,162億円	1兆 850億円	+ 1,688億円
EPS	248円	300円	+ 52円

※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。

2021年度 第2四半期 連結決算の状況



- 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※1	:	6,758億円	(対前年 + 1,343億円 [+24.8%])
● 海外売上高※2	:	93億ドル	(対前年 + 2.9億ドル [+3.2%])
● 海外営業利益率※2	:	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。

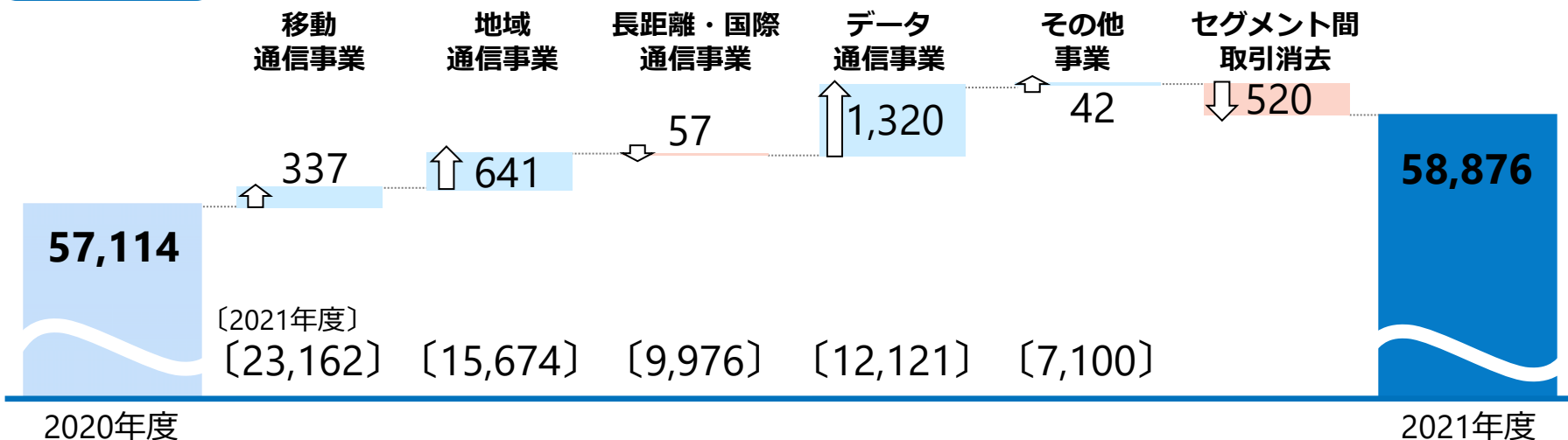
※2 グローバル持株会社帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除いております。

2021年度 第2四半期 セグメント別の状況 NTT

(単位：億円)

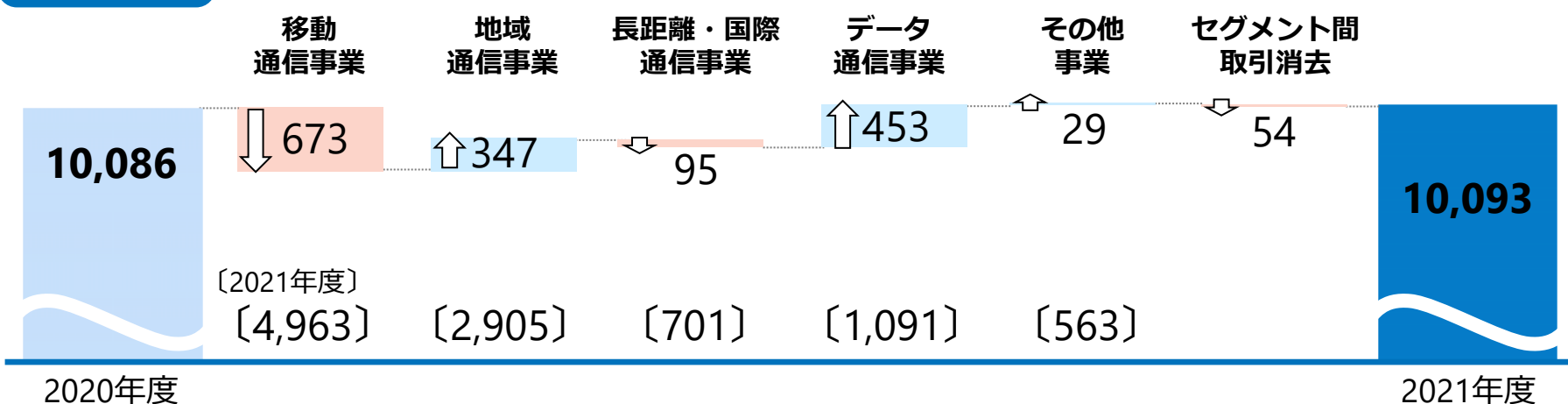
営業収益

(対前年：+1,763)



営業利益

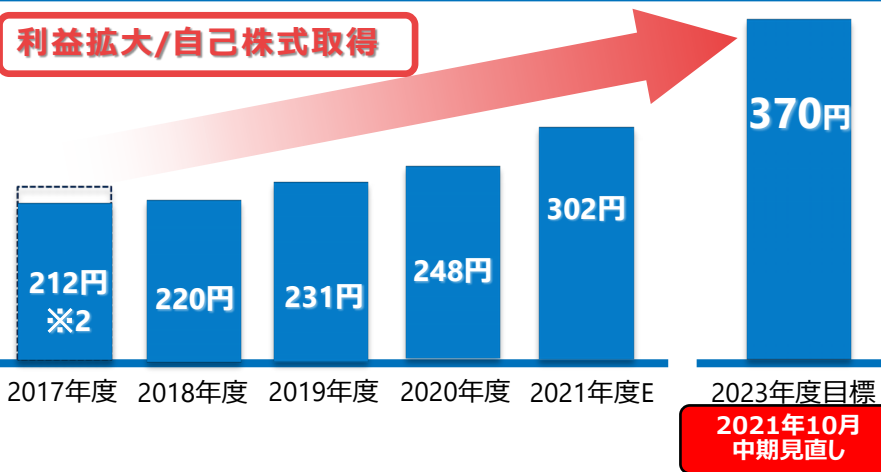
(対前年：+7)



中期目標の推移

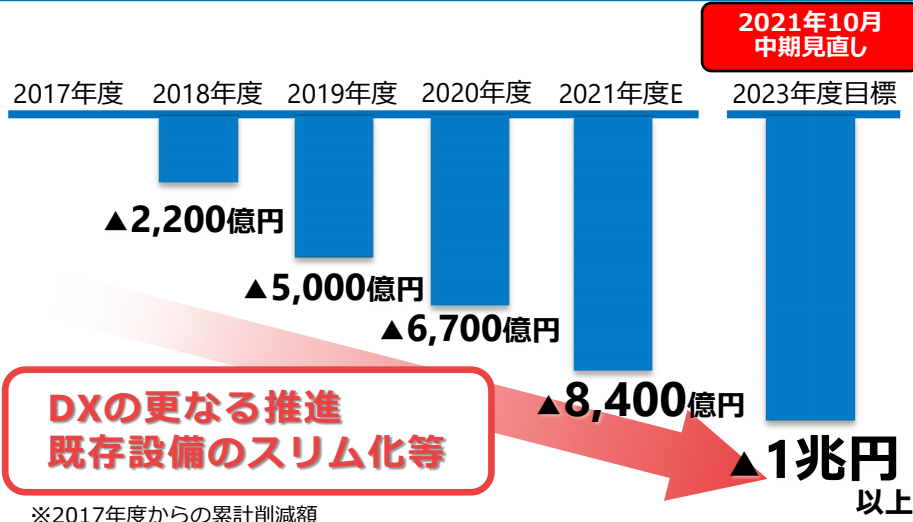
EPS成長 ※1

利益拡大/自己株式取得



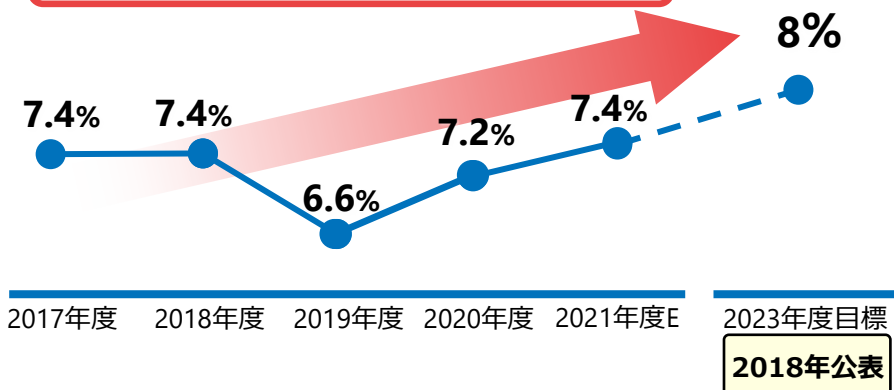
※1 EPSは、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮
 ※2 Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く

コスト削減（固定/移動アクセス系）※

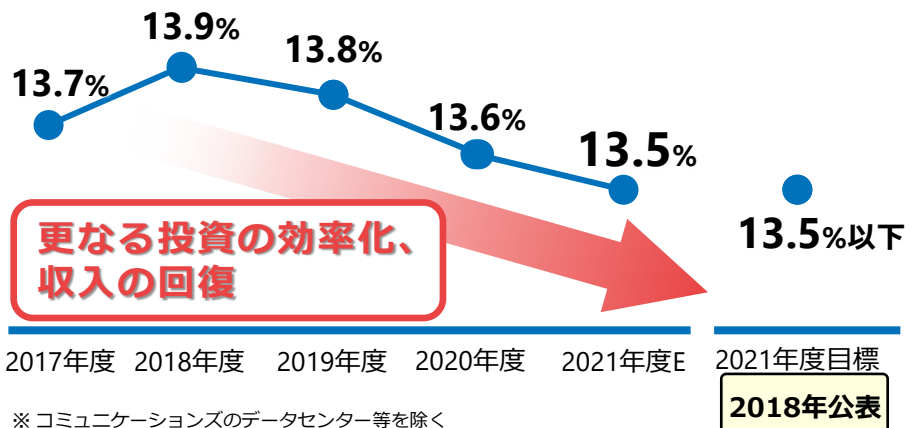


ROIC

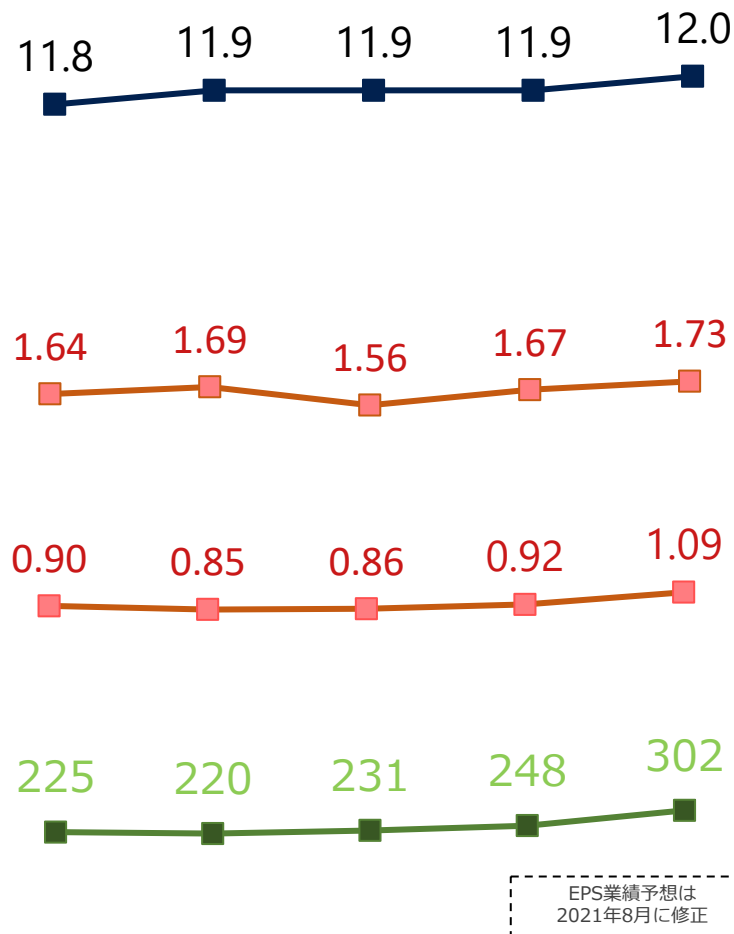
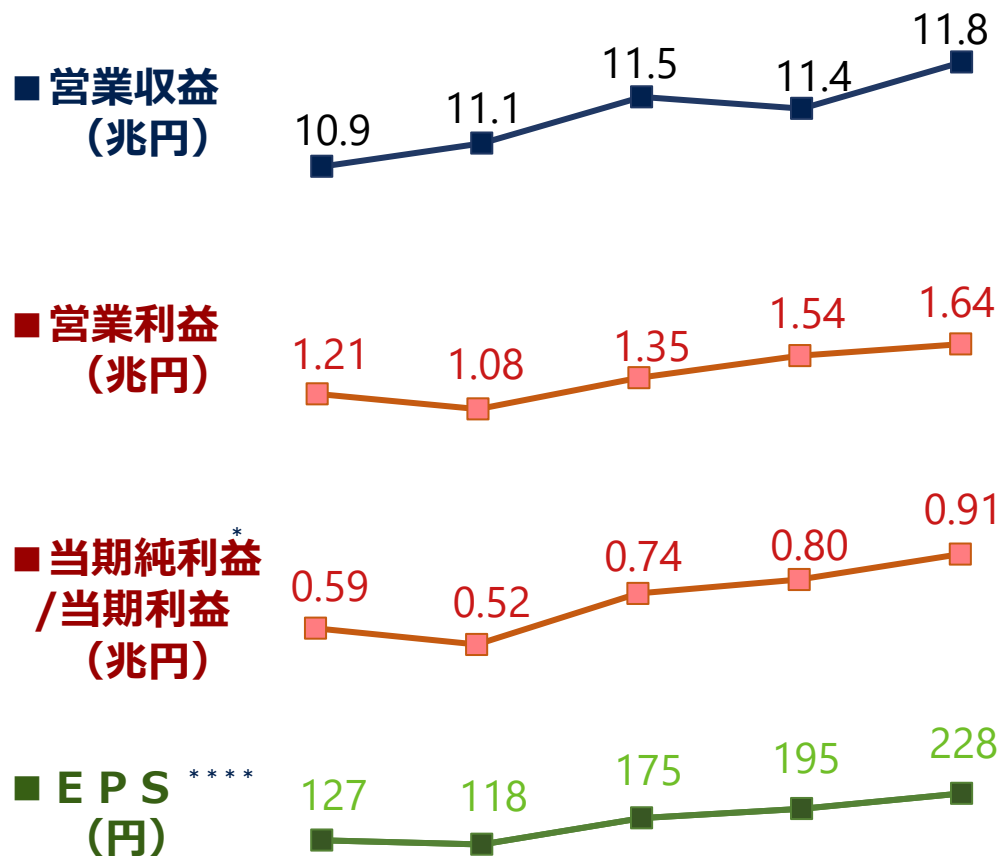
資本効率の高い事業構造への変革



Capex to Sales（国内ネットワーク事業）※



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

* 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

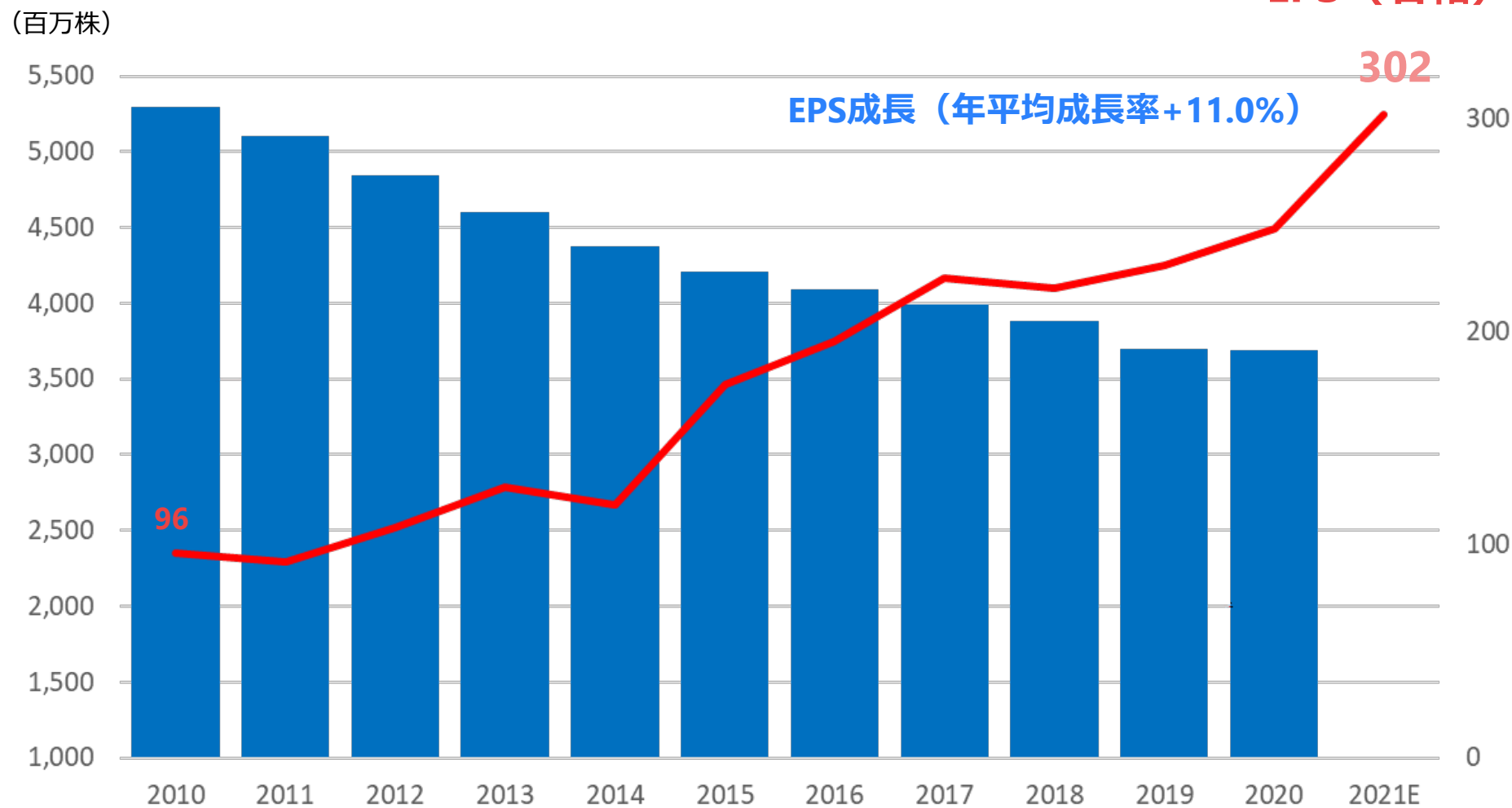
**** EPSは、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、及び2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮

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