

日本電信電話株式会社

2022年3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
- 業績ハイライト
- 中期財務目標
- 中期経営戦略の見直し
 - 1 サステナビリティ・環境負荷削減
 - ② IOWNの推進
 - ③ 新たな経営スタイルへの変革
 - 4 新生ドコモグループの成長・強化



NTTグループの取組 (映像)

動画映像(5分)



NTTグループ概要

NTTグループの体制





日本電信電話株式会社(持株会社)

グループ全体の経営戦略の策定

基盤的研究開発の推進

移動通信事業

主な会社:NTTドコモ

地域通信事業

主な会社: NTT東日本、NTT西日本

長距離・国際通信事業

主な会社: NTT Ltd、NTTコミュニケーションズ

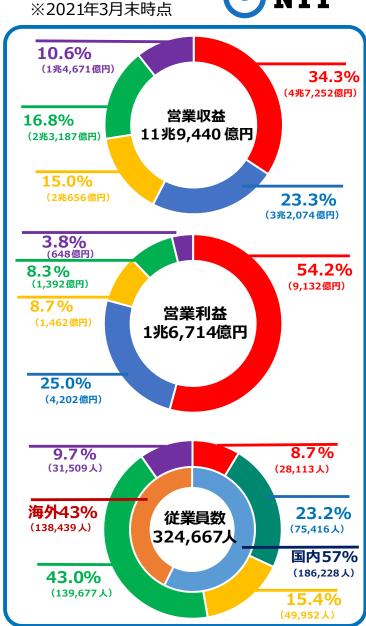
データ通信事業

主な会社:NTTデータ

その他の事業

主な会社:NTTアーバンソリューションズ

NTTアノードエナジー





株主還元

株主還元①



配当

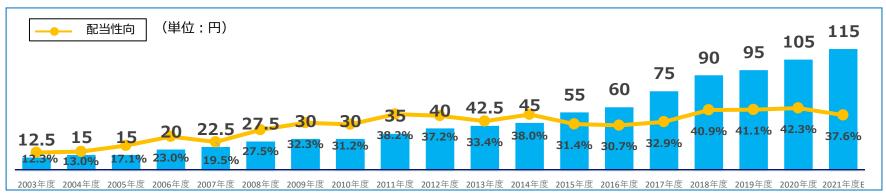
- 2021年度期末配当予想は、当初の配当予想から5円増額の60円
- 年間1株当たり配当予想は115円(対前年10円増)

- ■自己株式取得の完了
 - 2021年8月6日開催の取締役会において決議された自己株式取得に ついて、2,500億円(79,358,500株)の取得を完了(2021年12月23日)

株主還元 ②



1株当たり配当額



(注1) 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。

(注2) 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





業績ハイライト 2021年度第3四半期決算

2021年度 第3四半期 連結決算の状況



- 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

連結決算状況

● 営業収益 : 8兆9,232億円 (対前年 + 1,852億円〔+2.1%〕)

● 営業利益 : 1兆5,397億円 (対前年 +373億円〔+2.5%〕)

● 当期利益^{※1} : 1兆 303億円(対前年 + 1,992億円〔+24.0%〕)

● 海外営業利益率^{※2} : 5.4% (対前年 +2.4_{pt})

^{※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 通期業績予想



■ 好調な業績を反映し、営業収益・営業利益・当期利益・EPS・ 海外営業利益率いずれも3Q決算発表時に上方修正

連結収支計画

	当初業績予想 (2021年8月6日公表)	通期業績予想 (2022年2月7日公表)	対当初
営業収益	12兆円	12兆 1,800億円	+1,800億円
営業利益	1兆 7,300億円	1兆 7,450億円	+ 150億円
当期利益※1	1兆 850億円	1兆 1,000億円	+150億円
EPS	302円	306円	+4円
海外営業利益率※2	6.0%	6.1%	+ 0.1pt

^{※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。

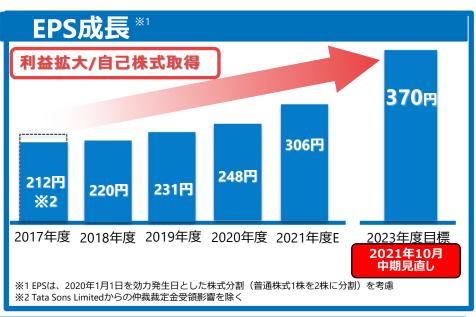
² グローバル持株会社帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除いております。

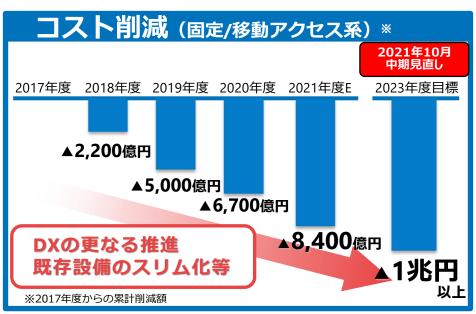


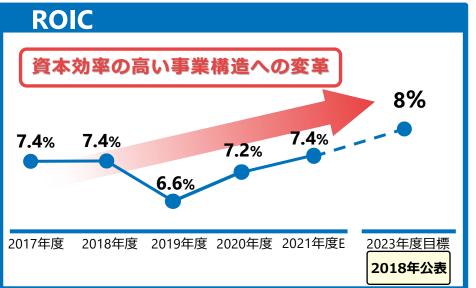
中期財務目標

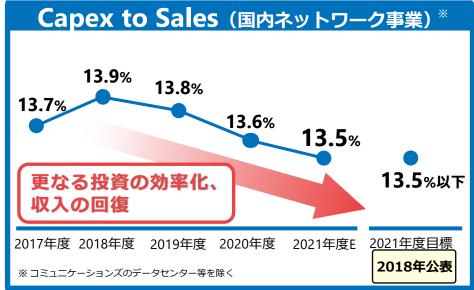
中期財務目標の推移













中期経営戦略の見直し

サスティナブルな社会実現への貢献

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



トピックス① サステナビリティ・環境負荷削減

サステナビリティ憲章



SDGs、ESG、CSVを包含し、初めてグローバル水準で作成

サステナビリティ憲章			補完する方針等
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	環境エネルギー ビジョン
	文化 の共栄	社会課題への対応	新たな経営 スタイル
<基本理念> 「Self as We」	Well-being の最大化	人権および Diversity & Inclusion への対応	人権方針

9つのチャレンジ、30のアクティビティ Омтт



重要な指標については役員報酬に反映

3つの テーマ 「自然」との共生 (地球)

「文化」の共栄 (集団・社会〜国)

[Well-being] の最大化

9つの チャレンジ 脱炭素化している未来へ

倫理規範の確立と共有

人権尊重

資源が循環している未来へ

デジタルの力で新たな未来を

Diversity & Inclusion

人と自然が寄り添う未来へ

安心・安全でレジリエントな社会へ

新しい働き方・職場づくり

30の アクティビ ティ

- ①省エネルギーの推進
- ②IOWN導入による消費電力の削減
- ③再生可能エネルギーの開発と利用拡大
- ④カーボンニュートラルに貢献する 新サービスの提供
- ⑤革新的な環境エネルギー技術の創出
- ⑥通信設備・携帯端末等のリユー ス・リサイクルの推進
- ⑦プラスチックの利用削減、循環利 用の推進
- ⑧有害廃棄物の適正な処理、保管・ 管理徹底
- ⑨水資源の適切な管理
- ⑩環境アセスメントの徹底
- ⑴生態系保全に向けた貢献

- 迎自らの倫理規範の確立と遵守徹底
- (3)コンダクトリスクへの適切な対応
- (4) コーポレートガバナンス・コンプ ライアンスの強化徹底
- ⑤ビジネスパートナーとの高い倫理 観の共有
- ¹⁶B2B2Xモデルの推進
- ⑪知的財産の保護と尊重
- 18地方社会・経済の活性化への貢献
- 19サービスの安定性と信頼性の確保
- ②情報セキュリティ・個人情報保護 の強化
- ②リモートワークを基本とする分散 型社会の推進

- 20NTTグループ人権方針の遵守
- ②社会全体への人権尊重の働きか
- 29多様な人材の採用・育成・教育 及び女性活躍の推進
- ②LGBTQへの理解醸成、障がい者 活躍の推進
- 20仕事と育児・介護の両立支援
- ②リモートワークの推進
- ②人身事故ゼロ及び社員の健康の 保持、増進
- 29自律的な能力開発の支援
- 30紙使用の原則廃止

NTT Green Innovation toward 2040



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)

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℃水準へ引上げ

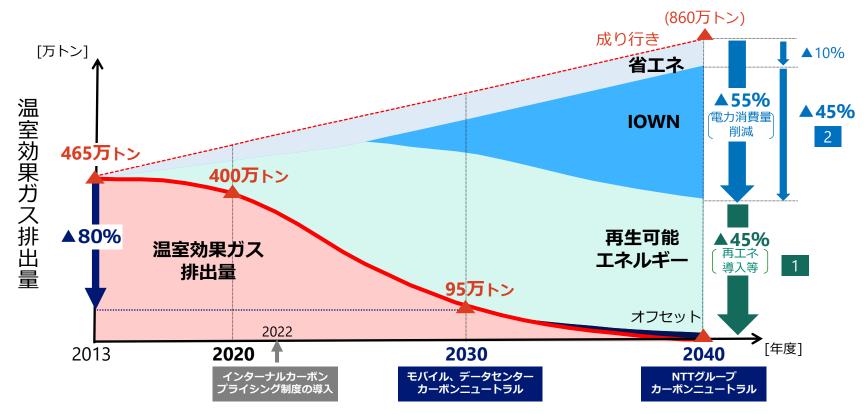
カーボンニュートラル実現に向けて



・ **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

- 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

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%

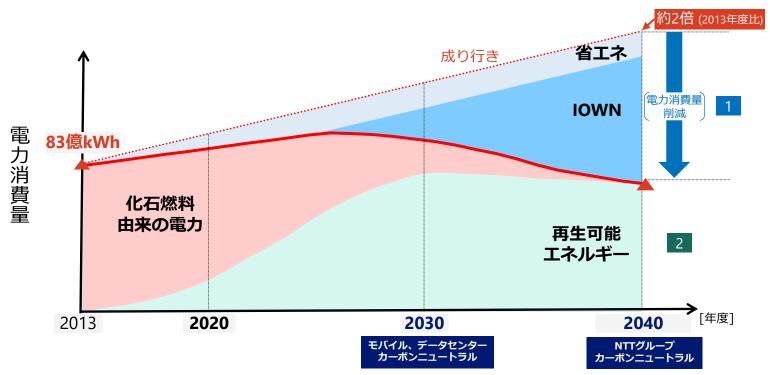
※3 GHGプロトコル: Scope1,2を対象

電力消費量の推移



電力消費量の成り行き: 2040年度に約2倍

- ・IOWN導入により電力消費量を約半減
- ・残り約半分に再生可能エネルギーを導入※1 2



NTTグループの電力消費量※2の推移イメージ(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} 前ページの温室効果ガス排出量算定に用いた電力消費量

社会の環境負荷削減への貢献



- 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)

スマートエネルギー事業の拡大加速





■ NTTアノードエナジー社の再生可能エネルギーによる「EnneGreen」「ドコモでんきGreen」の提供





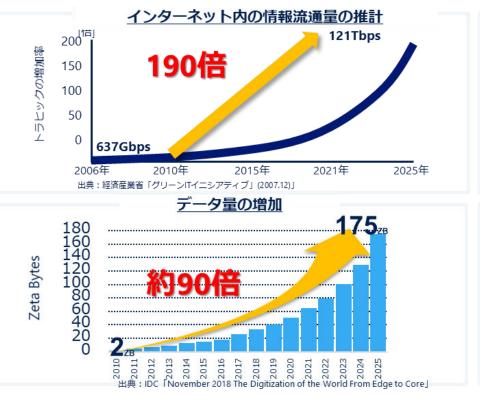


トピックス② IOWNの推進

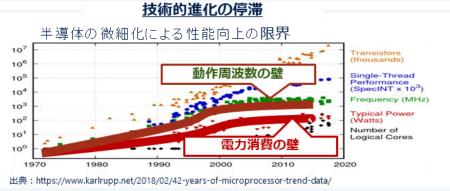
持続可能な成長に向けた課題



- ■環世界の情報を取り扱うためには、ありのままの生の情報を伝えられるネットワークや、 それを処理する膨大なコンピューティングリソースが必要不可欠
- ■一方、トラフィックやIoT機器の増加に伴う消費電力の爆発的増加、半導体の微細化による性能向上の限界で技術的進化も停滞し、社会的インフラの持続的な成長も困難に







IOWN構想: Electronics to Photonics ②NTT



サービス毎に波長を 割当て、品質保証し

- ■社会をスマート化し持続的に発展させるためには、従来の計算技術やインターネットの 性能を越えた、計算能力の向上、低消費電力化、通信遅延の解消、安定した通信が必要
- ■これらの限界を超えるために、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」、 延」なネットワークを実現(ElectronicsからPhotonics)

スマート社会に おける処理限界

高度AIによる大量の映像データの 分析など

インターネットの限界

自動運転の実用化には通信遅延の 解消や安定した通信が必要



1/200×3

エンドエンド遅延

※1フォトニクス技術適用部分の 電力効率の目標値

雷力効率

100倍*1

目標

性能

※2 光ファイバー1本あたり の通信容量の目標値

伝送容量

125倍※2

※3 同一県内で圧縮処理が不要となる 映像トラヒックでの遅延の目標値

IOWN Global Forum



- **2020年1月、NTT、インテル、ソニーがコミュニケーションの未来をめざして国際的なフォーラム「Innovative Optical and Wireless Network (IOWN) Global Forum」を設立**
- 新規技術、フレームワーク、技術仕様、リファレンスアーキテクチャの開発を通じ、新たなコミュニケーション基盤であるIOWNの実現を目的とする非営利団体

グローバル規模の仲間づくり





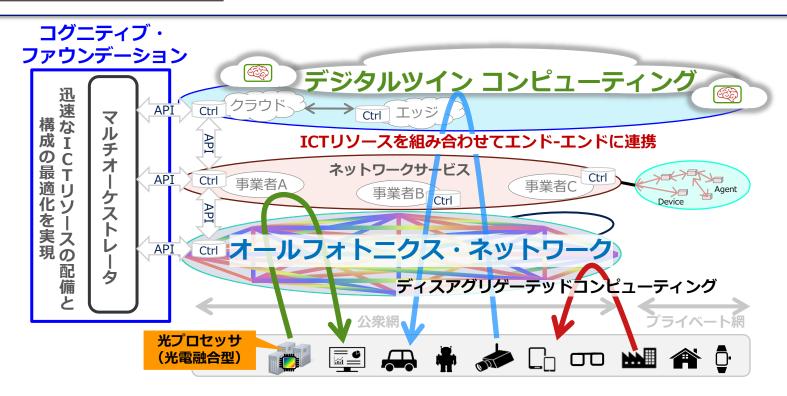
What's IOWN?



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「<u>デジタルツ</u> インコンピューティング」





スマートシティの取り組み(映像)

映像(5分)

スマートシティプロジェクト事例 米国 ラスベガス市



~ 迅速で的確な現場状況把握~





Cognitive Foundation®

ICTリソースオーケストレーション

リアクティブ

エッジで認識・検知

事件・事故対応

プロアクティブ

トレンド分析・予測

予測対応

今後の展開

機能拡張

- SmartTraffic
- ・ホームレス監視
- デジタルサイネージの 聴衆属性分析、など

エリア拡大

- ・ネバダ州の他の都市
- ・米国他州/世界への展開

MOU締結







ネバダ州 ラスベガス市

スマートシティプロジェクト事例 カリフォルニア大学バークレー校



~ キャンパス内の交通量把握・分析、渋滞原因の見える化 ~

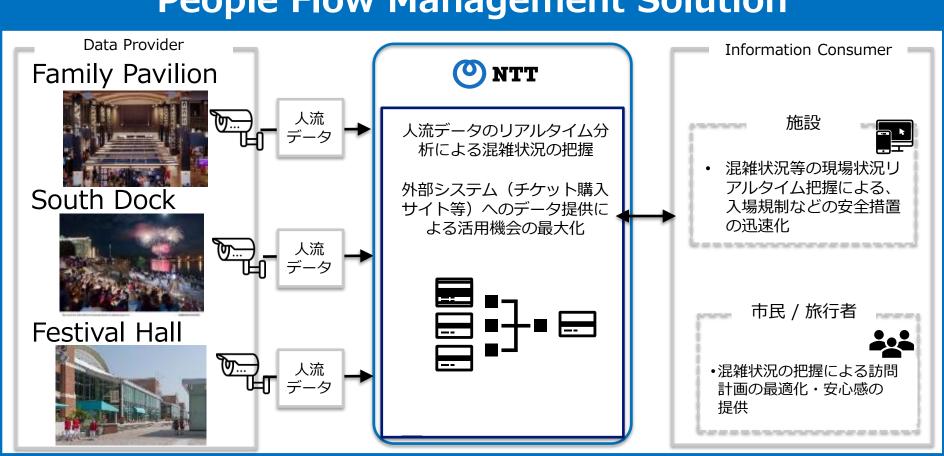
Traffic Management Solution Data Provider Information Consumer NTT 交通 大学 ----キャンパス内設置のカメラか ら得られる映像データを解析 キャンパスでの不定期な 車両数、車両滞留時間の測定 交通量急増による渋滞や 宅配等業務用バン、バス等 違法駐車等の発生に対し、 の車両種類に関する分析レ 車両数、車種、滞留時間 ポート を分析することにより、 渋滞(混雑)原因を見え る化 交通 • 原因に応じた路肩管理施 策の設定等、対策の実施

スマートシティプロジェクト事例 Navy Pier (シカゴ)



園内の混雑状況把握

People Flow Management Solution





トピック③ 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・ <u>環境整備</u>



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

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)

DX推進に向けたコア人材の育成(データ活用高度人材等)

2022年度~

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

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)

新任管理者:2021年度30%

管理者: 2025年度 15%

役員:2025年度25~30%

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、強靭なインフラ整備・減災に向けた取組みにより貢献

新たな経営スタイルへの変革



取り組み進捗状況 (2021年度第3四半期決算発表時点)

ゼロトラストシステム の導入

女性管理者の登用推進

職住近接による ワークインライフ (健康経営)の推進

組織の地域分散

・Work From Anywhereを可能とするIT環境整備(スタッフ/営業系): **2022年度導入完了予定**(コム・データ・持株: 完了、東西・ドコモ: 2022年度完了予定)

•新任管理者登用率:31%(2021年度目標:30%)

(東西・ドコモ・コム・持株 計5社の平均値)

- リモートワーク実施率:70.8%(2021年10月~12月実績)
- 働く場所の選択拡大に向けた環境整備
 - ✓ 都度承認の不要なリモートワーク、リモートワーク可能な社員の居住地に関する 制限の撤廃、遠隔地からの出社に係る費用等の負担(2022年度~)
 - ✓ DXを通じたリモートワーク対象組織の拡大(主要コンタクトセンターにおける セキュリティ要件策定、覗き見防止ツール導入開始) (2021年度中)
- サテライトオフィスの整備:249拠点(2022年1月末)
- 首都圏等から地域(中核都市)へ組織を分散
 - ✓ 本社・間接部門等の地域分散を順次拡大(2022年度~)
 - ✓ 地域に居住しながら本社業務に従事するテレワーク前提の働き方を導入
 - ✓ 現在の業務を継続しつつ、地元やゆかりのある地域の活性化に貢献する「ふるさ とダブルワーク」を導入



トピック④ 新生ドコモグループの成長・強化

新ドコモグループ中期戦略



新フォーメーションへの移行に向け2STEPで実行

STEP

2022年1月

1 コミュニケーションズ・コムウェアの子会社化



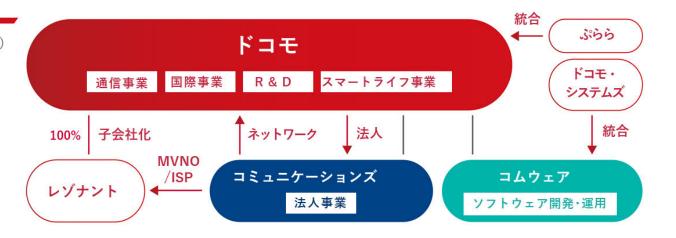
STEP

2022年度2Q頃(方向性)

事業責任の

機能統合と

明確化



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

2025年度目標

スマートライフ・法人事業収益比率を50%以上 法人事業売上高を2兆円以上

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

自己変革を加速し、 『Your Value Partner』へ





Shared Values(共有価値) Connect(つなぐ) Trust(信頼) Integrity(誠実)



Your Value Partner