



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**
- **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 **IOWNの推進**
 - ④ **サステナビリティ・環境負荷削減**
 - ⑤ **中期財務目標**
- **業績ハイライト**

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

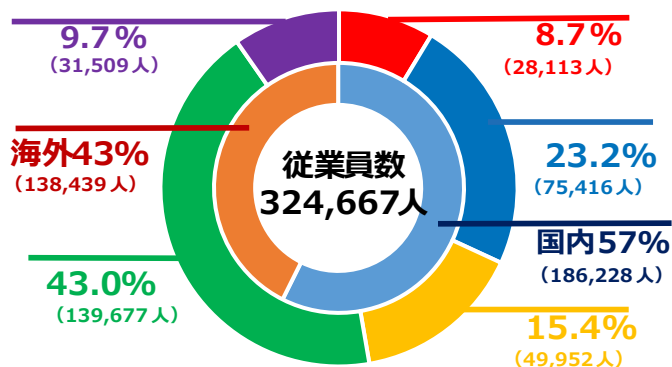
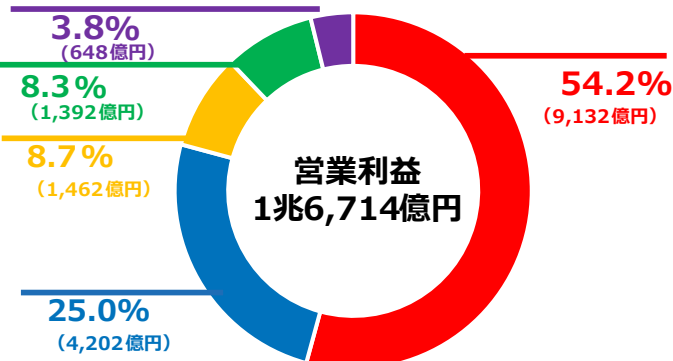
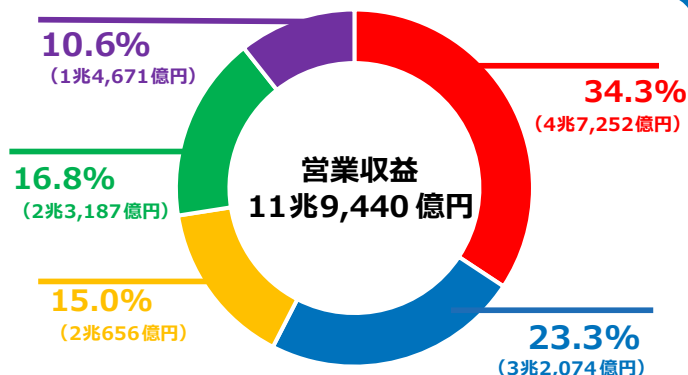
地域通信事業
主な会社：NTT東日本、NTT西日本

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

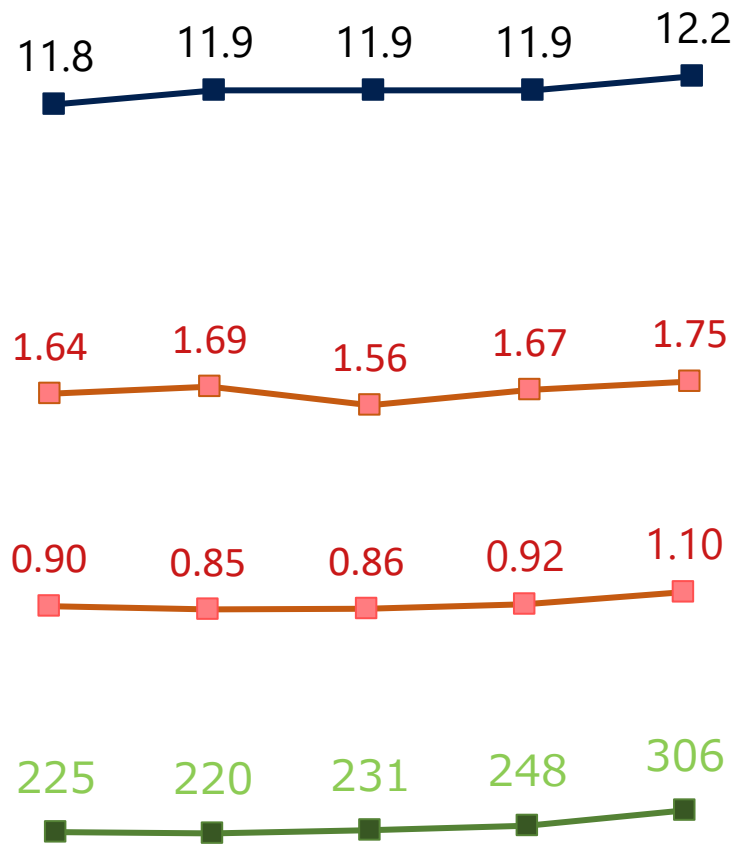
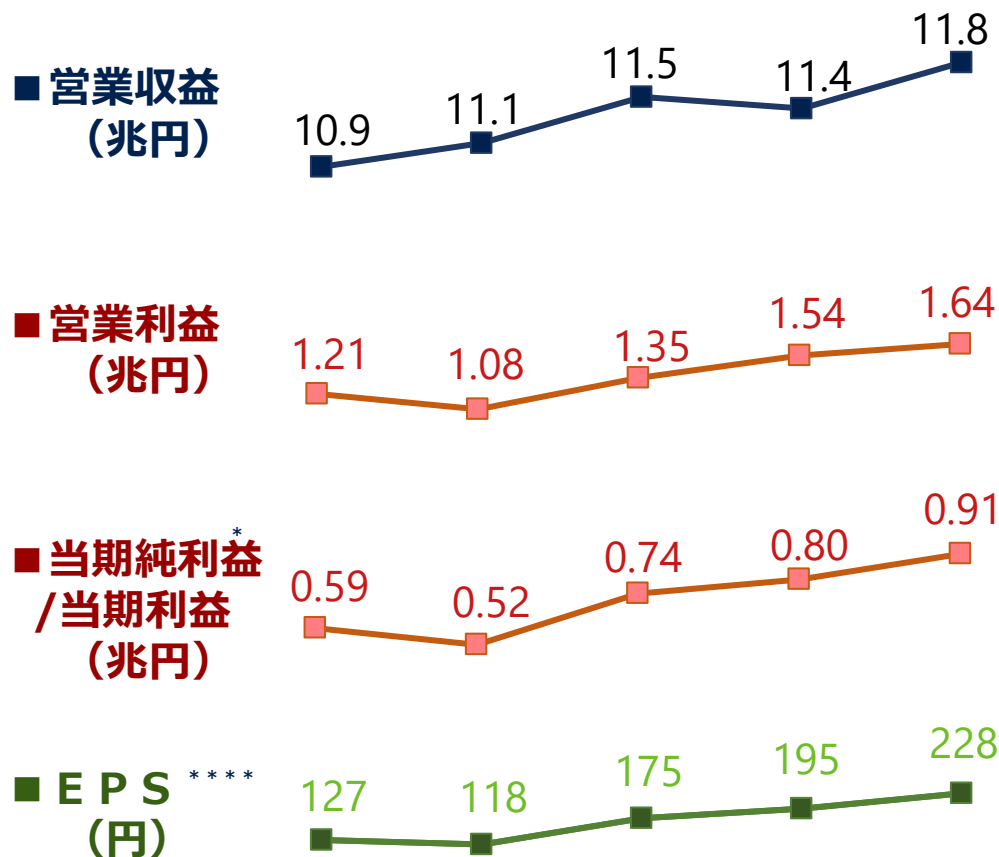
データ通信事業
主な会社：NTTデータ

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

※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

* 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

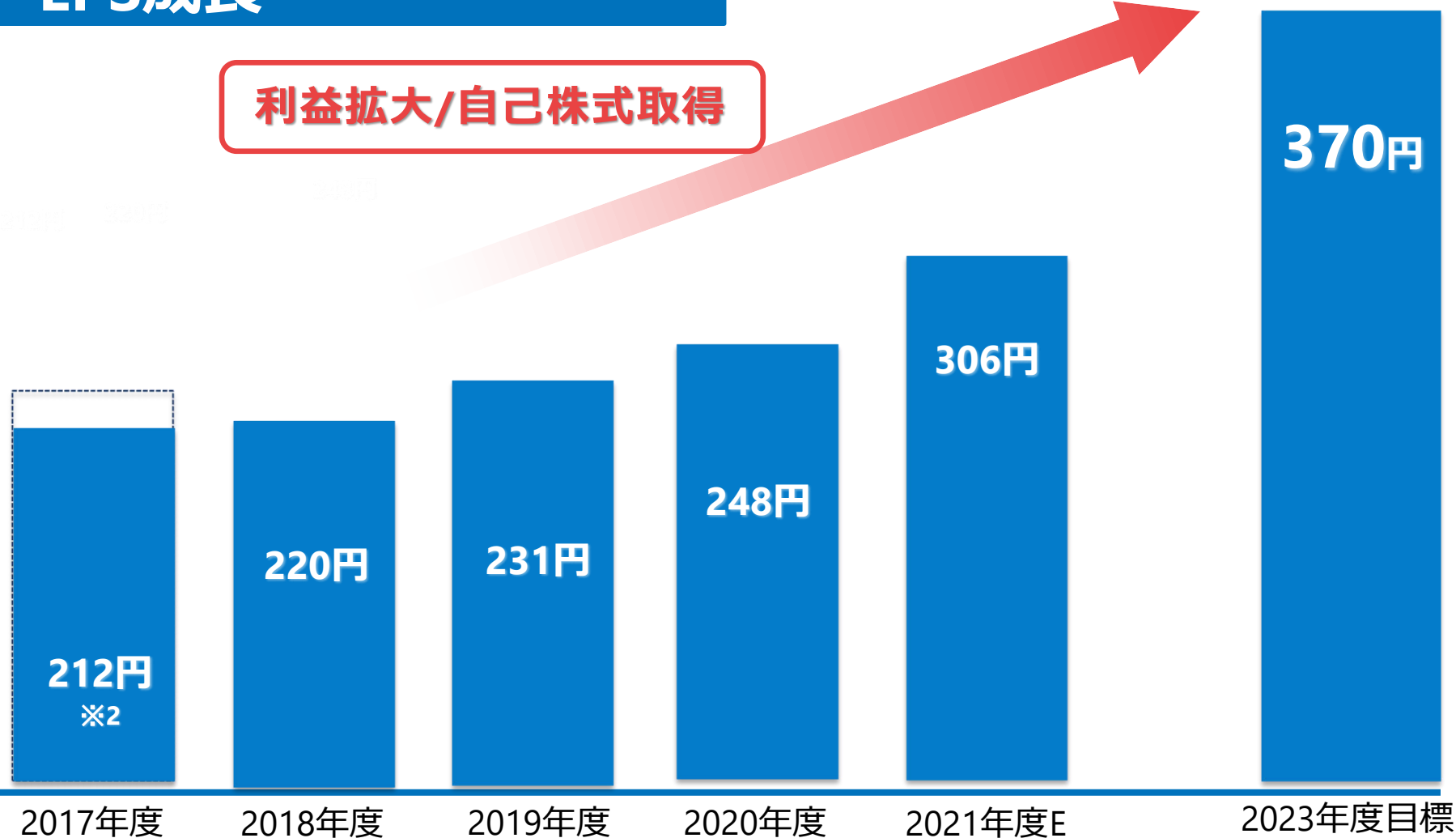
**** EPSは、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、及び2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮

中期目標のEPS



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

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

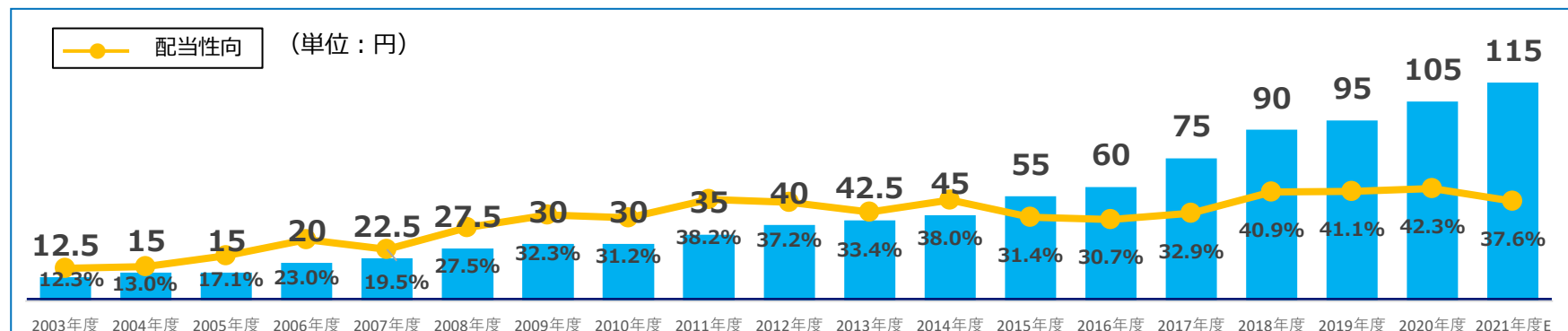
◆ 自己株式の取得

- ・ 機動的に実施し、資本効率の向上を図る

株主還元 ①

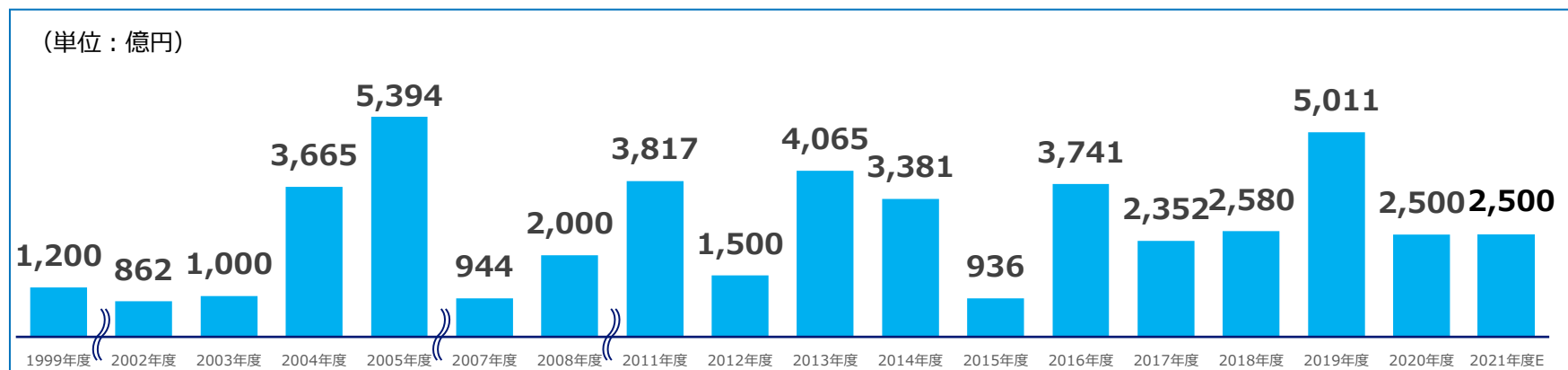


1株当たり配当額



(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



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）

中期経営戦略の見直し

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

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

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

- ・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）

女性管理者の登用推進

- ・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）

職住近接による ワークインライフ （健康経営）の推進

- ・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）

組織の地域分散

- ・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

IOWNの推進

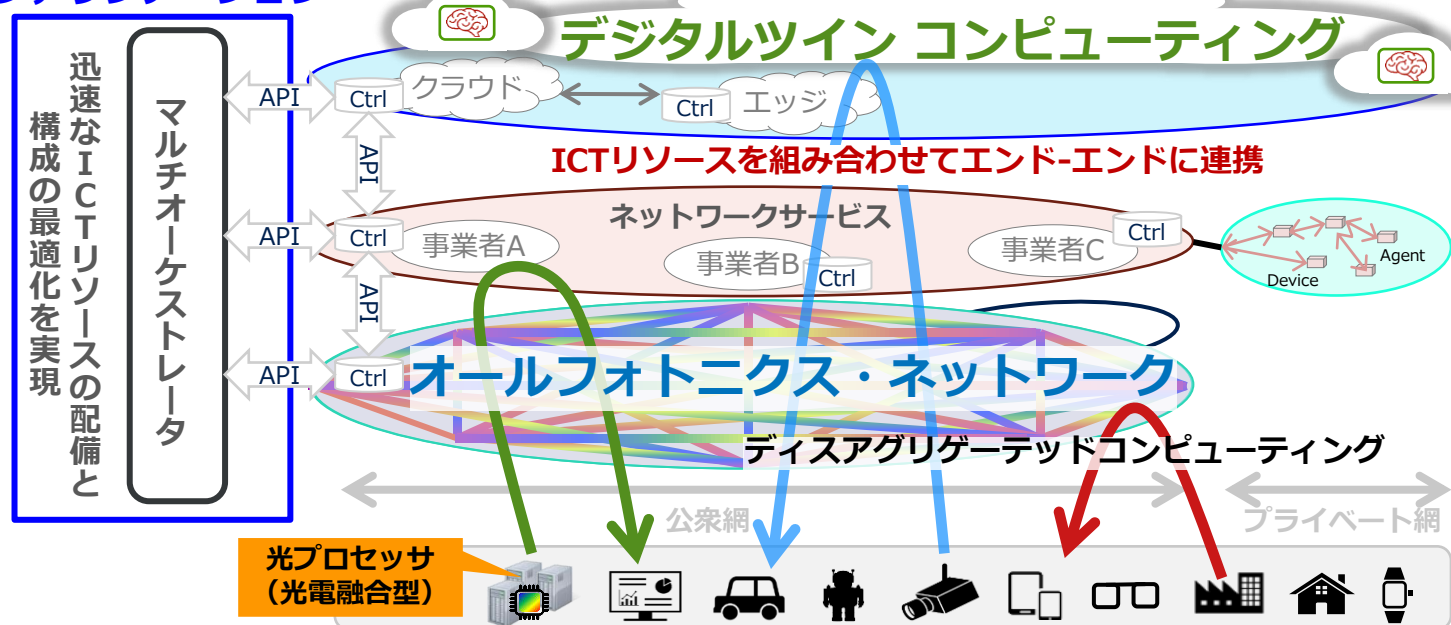
What's IOWN?

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



- 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
- 「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へ**）

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

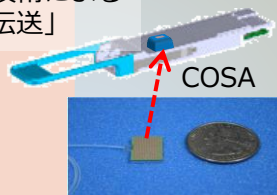
デジタルテレビや衛星放送のような遅延なしに、リアルタイムでの映像を伝送

※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

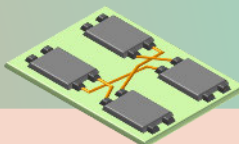
光技術による
「伝送」



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**」

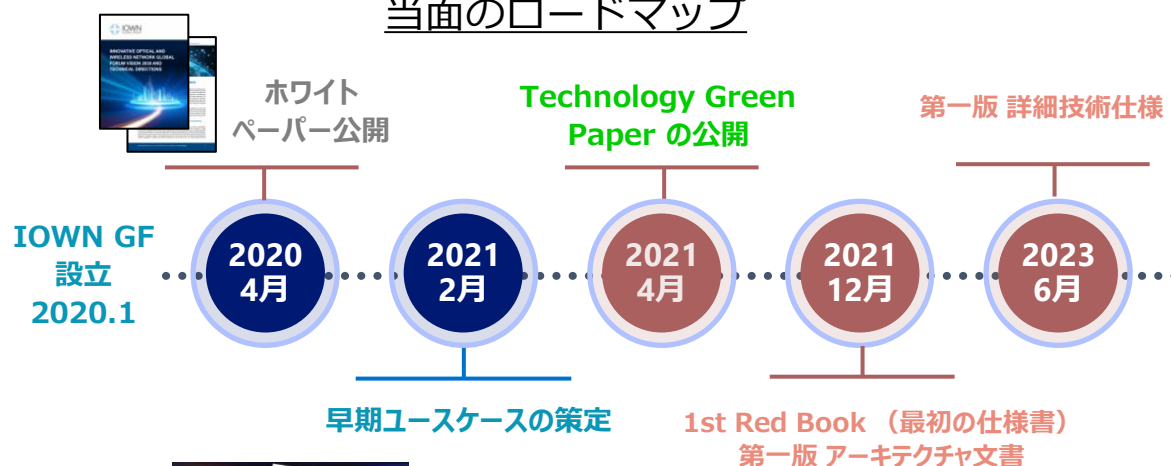
電気レイヤ

- 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



当面のロードマップ



「ユースケース」文書のレポートとして、
AI-Integrated Communications Use Case Reportおよび
Cyber-Physical Systems Use Case Report を公開
<https://iowngf.org/use-cases/>

トピックス④

サステナビリティ ・ 環境負荷削減

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

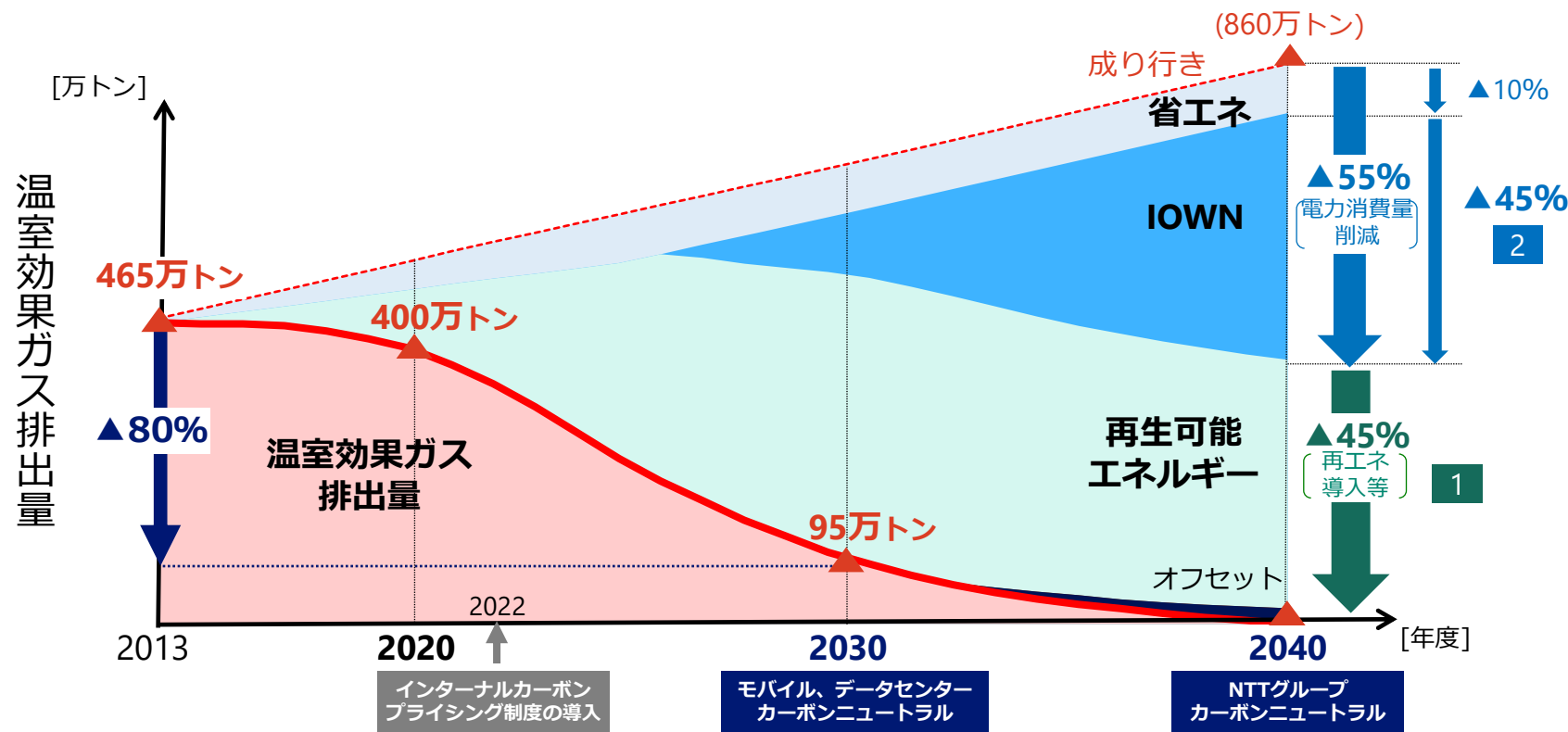
2040年

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

■ 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)

トピックス⑤

中期財務目標

中期経営戦略の見直しの方向性



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

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)	306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)	6.1%
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

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 + 2.4pt)

※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。

Your Value Partner