



# 日本電信電話株式会社

NTTグループ - 中期経営戦略の進捗について

2022年9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**
- **中期経営戦略の進捗**
  - 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 **グローバル事業の競争力強化**
  - ④ **IOWNの推進**
  - ⑤ **サステナビリティ・環境負荷削減**
- **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



 **NTT** 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

総合ICT事業  
主な会社：NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ

地域通信事業  
主な会社：NTT東日本、NTT西日本

グローバル・ソリューション事業  
主な会社：NTT Ltd.、NTTデータ

その他（不動産、エネルギー等）  
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

営業収益\*  
(2021年度)  
12兆1,564億円

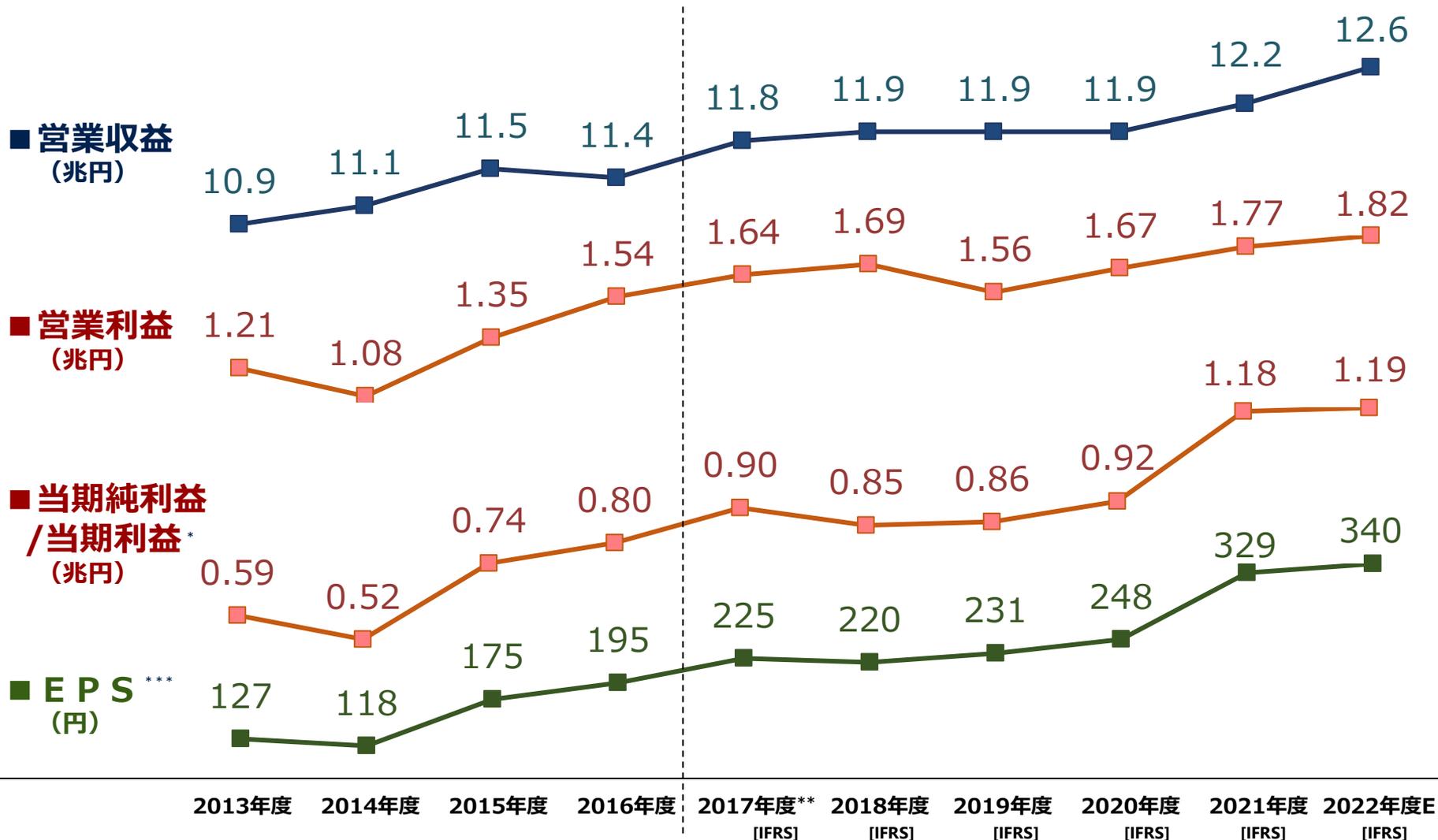


営業利益\*  
(2021年度)  
1兆7,686億円



※各セグメント単純合算値(セグメント間取引含む)に占める割合

# 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

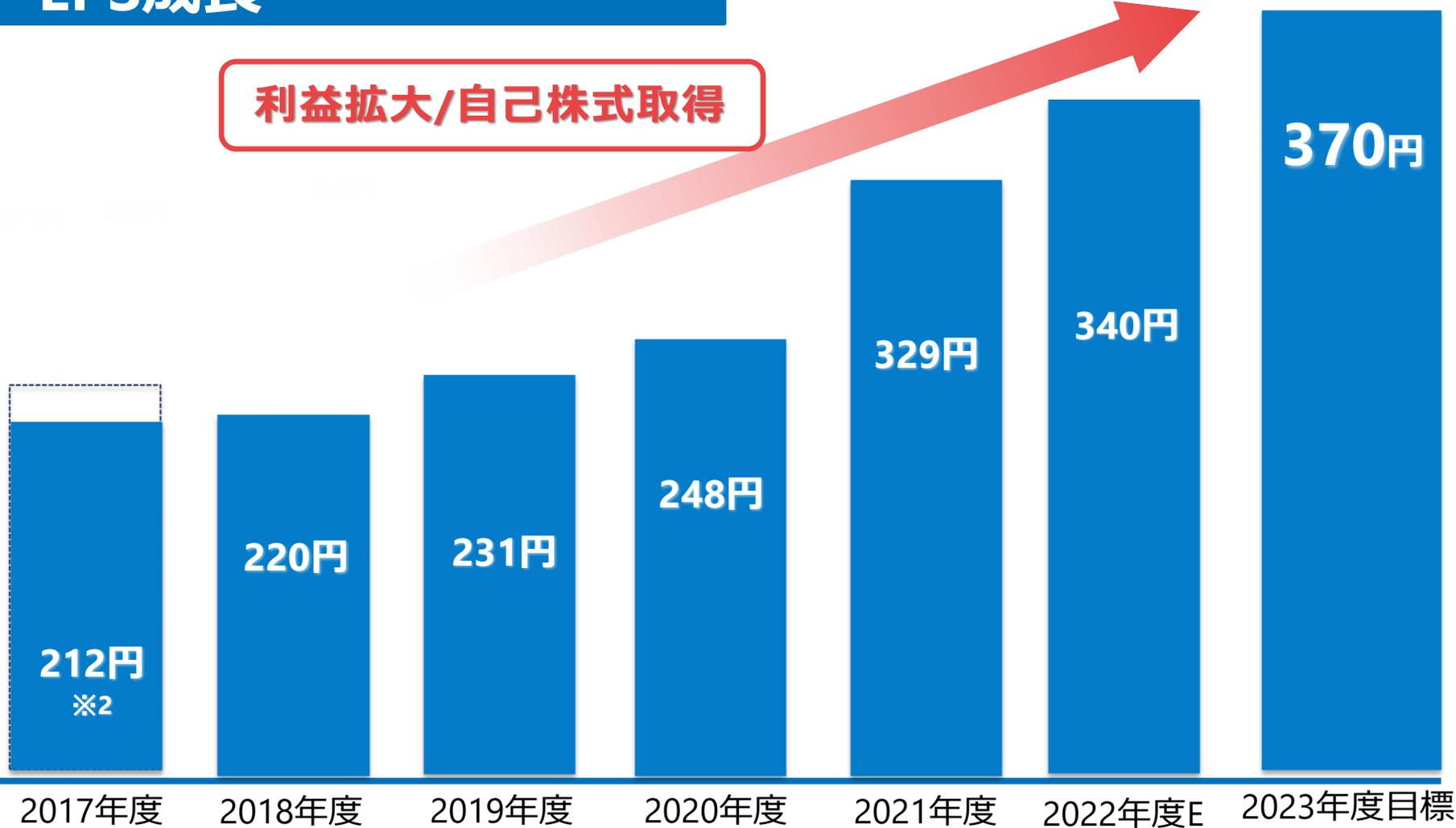
\*\*\* EPSは、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、及び2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮

# 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

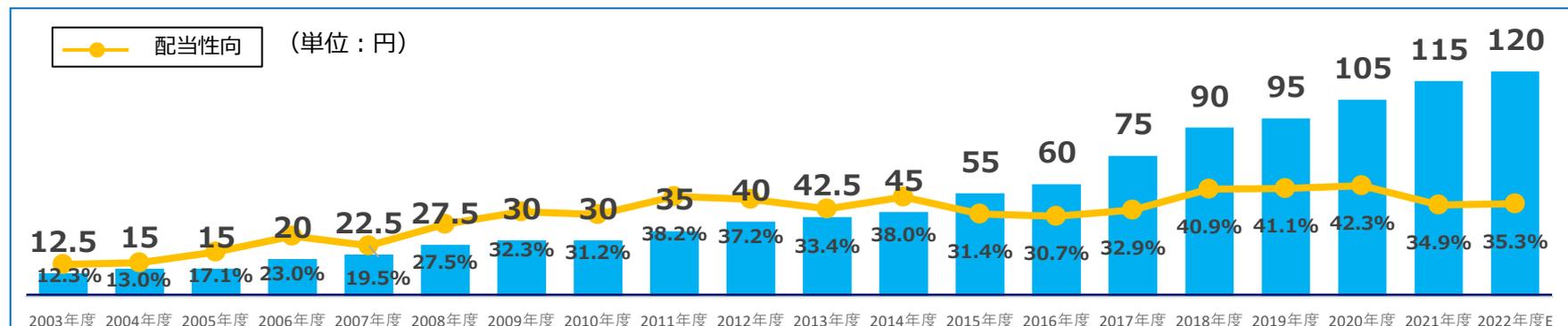
- 継続的な増配の実施を基本的な考えとする

## ◆ 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

- 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

### ■ 自己株式取得の実施

- 2022年5月12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、3,603億円（93百万株）の取得を実施（2022年9月15日）

# 中期経営戦略の進捗

# 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（1/2）



## 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

## リモートワークを基本とし、自ら働く場所を選択可能に

- リモートワーク実施率74%（2021年度平均）。サテライトオフィス496拠点（2022年3月）
  - ✓ リモートワーク実施率の上昇に伴い社員の満足度・生産性も向上
- 住む場所の自由度を高めるリモートワーク対象組織の順次拡大（2022年7月）
  - ✓ 勤務場所を「自宅」とすることで、転勤や単身赴任を伴わない働き方を拡大
- 持株会社において、地域への組織分散トライアルを開始予定（2022年10月～）
  - ✓ レジリエンスの観点から、高崎市、京都市にオフィスを開設し、分散勤務を推進することで、サステナブルな事業運営の実現をめざす

## 多様な人材の活躍推進

- 多様な人材の採用・育成・教育及び女性活躍の推進
  - 経営幹部候補育成としてNTT University創設（女性比率30%）
  - 新任女性管理者登用率30%、中途採用率30%の目標設定
- 障がい者活躍の推進
  - 遠隔操作型分身ロボット「OriHime-D」の活用（13拠点）

# トピック②

## 新生ドコモグループの成長・強化

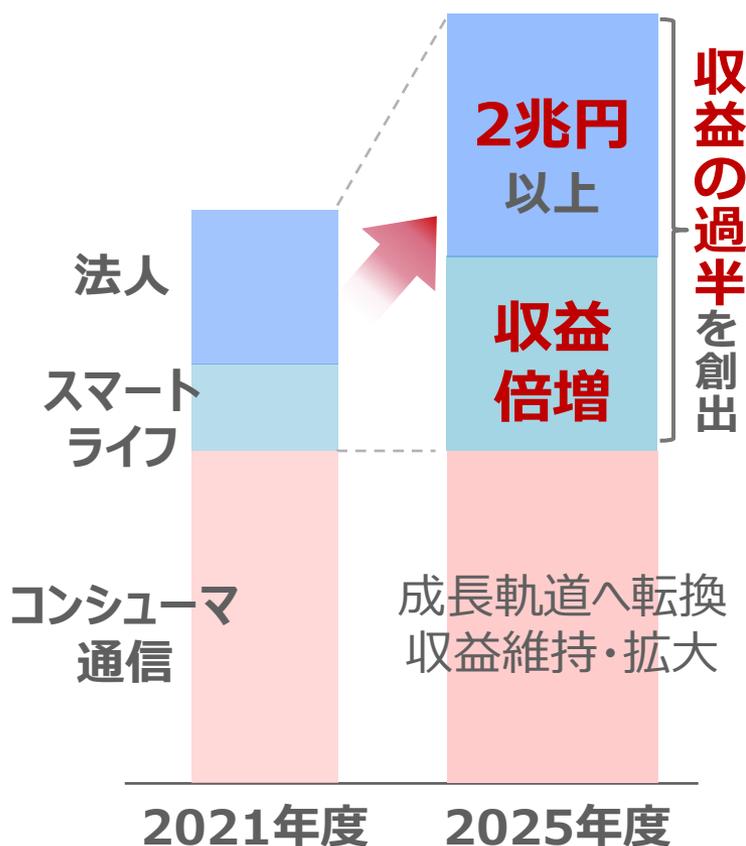
新ドコモグループとして、モバイルからサービス・ソリューションまで事業領域を拡大し、新しい世界を創出



- 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

## 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

## 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

— ヘルスケア領域 — ———— メディカル領域 ————



ヘルスケアデータPF

### 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

消費者向け  
サービス



XR World



XR City

法人向け  
ソリューション

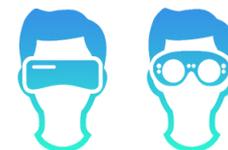


観光/ 旅



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)

# トピックス③

## グローバル事業の競争力強化

- 2022年10月に当社45%、NTTデータ55%の共同出資により、海外事業会社を設立

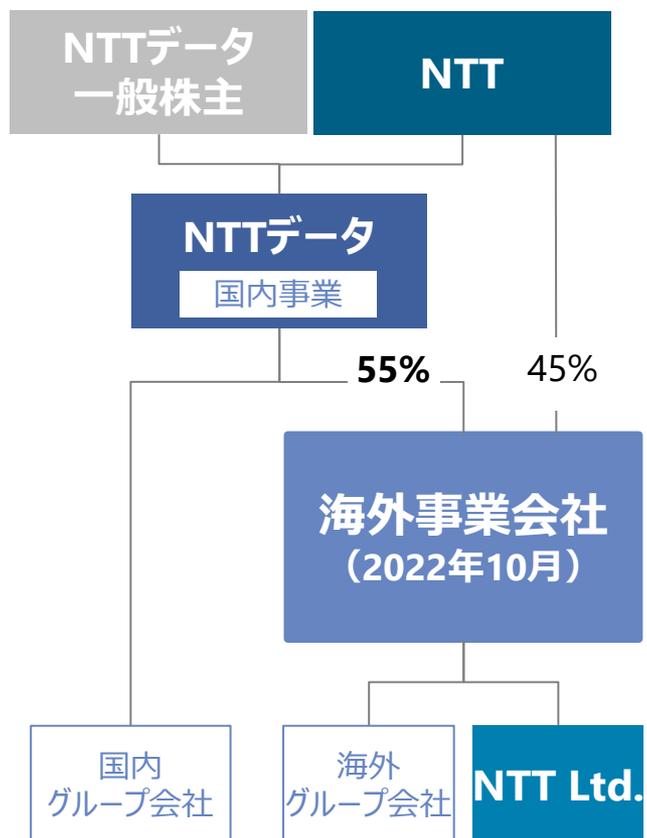
## 再編成の目的

### (1) グローバルガバナンスの強化

- ・ グループのグローバル人材を結集
- ・ 事業ポートフォリオ拡張⇒安定した収益構造

### (2) ビジネスユーザ向け グローバル事業能力の強化

- ・ サービスオペレーションをフルスタックで提供
- ・ 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



2022年10月時点の統合スキーム

事業統合により、NTTデータのつくる力にNTT Ltd.のつなぐ力を加え、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データ

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）

# トピックス④

## IOWNの推進

# What's IOWN?

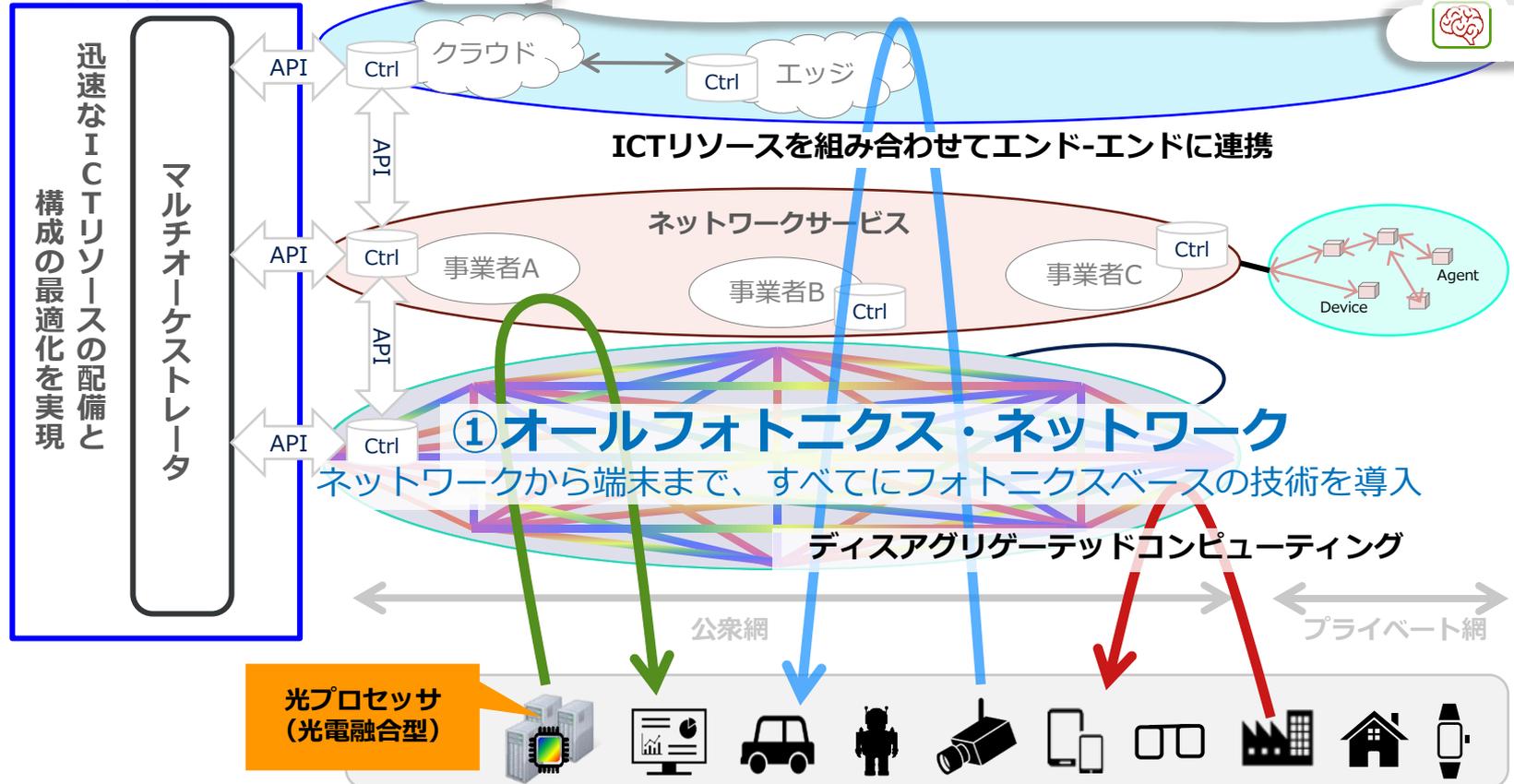
## Innovative Optical and Wireless Network(IOWN:アイオン)構想 3つの主要技術分野

### ③コグニティブ・ ファウンデーション

あらゆるものをつなぎ  
その制御を実現

### ②デジタルツイン コンピューティング

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



- ネットワークから端末まであらゆる場所に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

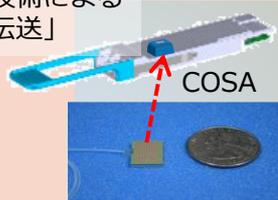
デジタルテレビや衛星放送のような遅延なしに、リアルタイムでの映像を伝送

※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」

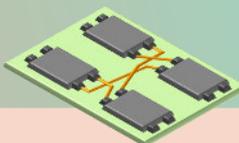


COSA

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

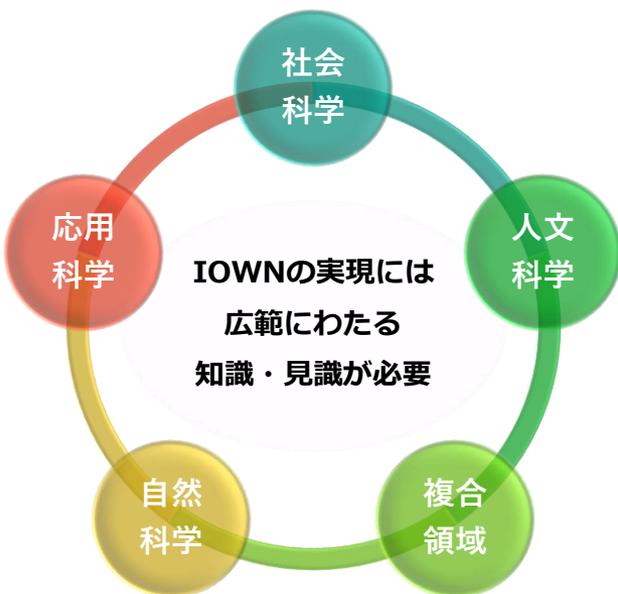
光レイヤ

光と電子回路の  
緊密な結合  
「**光電融合型処理**」

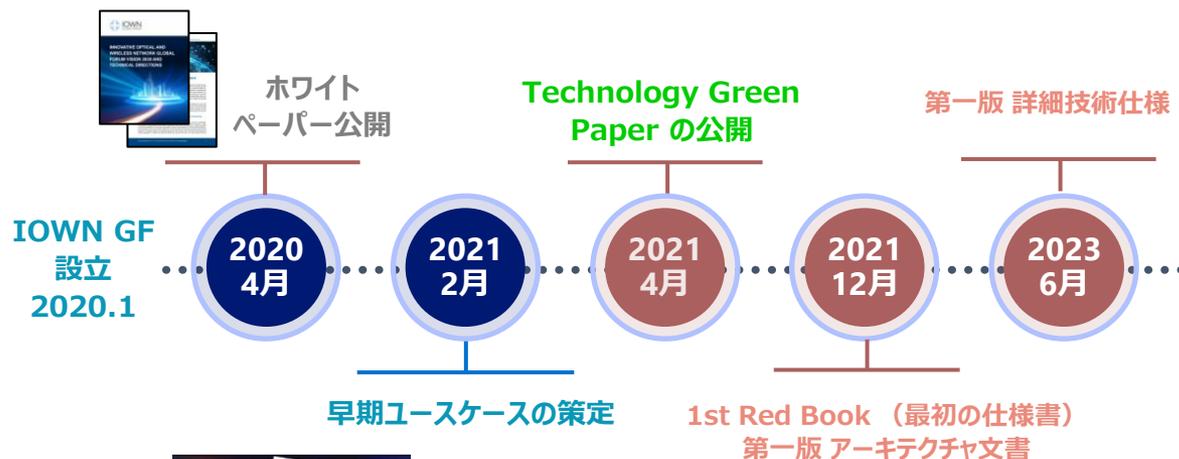
電気レイヤ

- 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、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/>

# IOWN導入計画

年度	2021-22年度	2023-25年度
導入計画	<ul style="list-style-type: none"><li>・IOWN総合イノベーションセンター設立</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></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ITER</li><li>・ <b>大阪・関西万博</b> (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></ul> <ul style="list-style-type: none"><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></ul>

# トピックス⑤

## 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

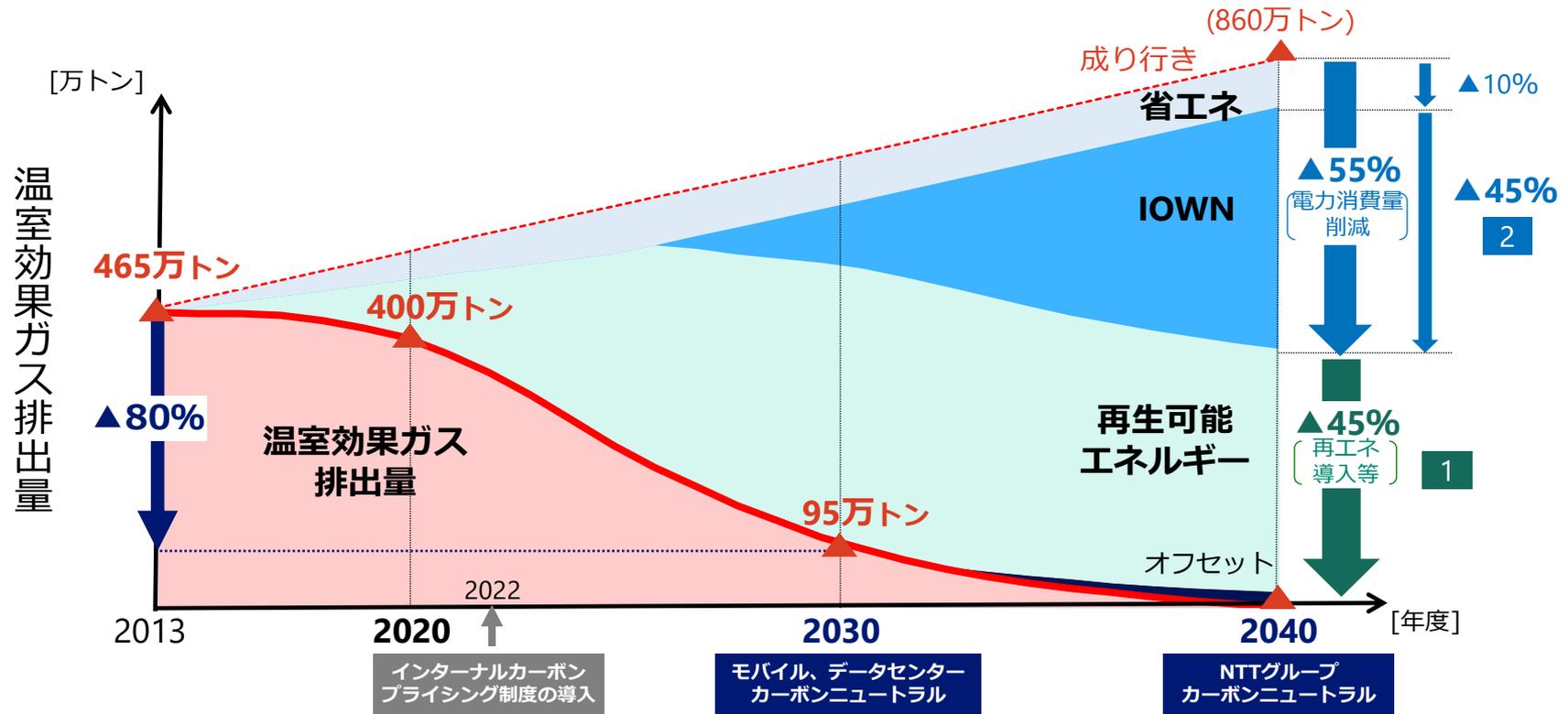
カーボンニュートラル

- 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

- 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)

# 中期財務目標

# 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。

# 業績ハイライト

## 2022年度第1四半期決算

- 営業収益は増収、営業利益・当期利益は増益
- 営業収益・当期利益は過去最高を更新

## 連結決算状況

● 営業収益	：	3兆 689億円	（対前年 + 1,763億円 [+6.1%]）
● 営業利益	：	5,034億円	（対前年 + 171億円 [+3.5%]）
● 当期利益 <sup>※1</sup>	：	3,686億円	（対前年 + 286億円 [+8.4%]）
● 海外営業利益率 <sup>※2</sup>	：	6.1%	（対前年 + 2.1pt）

※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 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。

# 2022年度 通期業績予想



- 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 <sup>※</sup>	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。

***Your Value Partner***