

第41回定時株主総会

招集ご通知

日時 2026年6月18日 (木曜日)
開会 午前10時 (受付開始 午前9時)

場所 東京都港区高輪三丁目13番1号
グランドプリンスホテル新高輪 国際館パミール

株主総会当日の様子は、**インターネットによるリアルタイム配信**を行うほか、事前のご質問をお受けしておりますので、ぜひご利用ください

(詳細は裏表紙をご参照ください)

議案の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください

https://group.ntt.jp/ir/shares/shareholders_meeting/pdf/shmeeting41_5.pdf



インターネットまたは
書面による事前の
議決権行使を
お願い申し上げます

事前行使期限：
2026年6月17日 (水曜日)
午後5時30分

スマートフォン等で同封の議決権行使書面右下のQRコードを読み込んで
行使いただけます
(詳しい手順は本冊子の5頁をご参照
ください)



第41回定時株主総会招集ご通知

■ 株主の皆さまへ

日頃よりNTTグループをご支援いただき、厚く御礼申し上げます。

第41回定時株主総会を6月18日（木曜日）に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けします。

第41期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）の事業年度におきましては、中期経営戦略のもと、成長分野（バリュー分野）への取り組みを強化し、企業価値向上に向けた変革を推進してまいりました。NTTデータグループの完全子会社化、NTTドコモによる住信SBIネット銀行の連結子会社化による銀行機能の獲得などにより、事業ポートフォリオの強化と収益基盤の拡充を進めております。一方で、モバイル事業においては、顧客基盤の維持・拡大に向けた施策の強化や、通信トラフィック増大への対応が必要となるなど、競争環境は一段と激化しております。

こうした事業環境の変化を踏まえ、中期経営戦略を一部見直しました。今後は、国内法人ビジネスにおけるAIビジネスを通じた顧客提供価値起点の事業拡大に加え、データセンターを核とした海外事業の成長および金融を中心としたパーソナル領域の拡大により、成長分野（バリュー分野）の拡大を図るとともに、既存分野（コネクティビティ分野）についても、GPU・ネットワーク・電力等を最適化したAIネイティブな次世代インフラ「AIOWN」への転換を進め、2030年度にEBITDA 4兆円の達成をめざします。

また「AIOWN」の実現に向け、IOWN APNを2027年度までに県庁所在地へ展開、2030年に全国への面的拡大をめざすとともに、多様なパートナーとの連携を通じて光電融合デバイスのエコシステムを拡大し、IOWNの社会実装を加速してまいります。

株主の皆さまにおかれましては、何卒より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



NTT株式会社
代表取締役社長
社長執行役員
CEO

鳥田 明

1. 日時 2026年6月18日（木曜日）午前10時

2. 場所 東京都港区高輪三丁目13番1号
グランドプリンスホテル新高輪 国際館パミール

※お土産の配布はございません。

当日の様子はインターネットにてリアルタイム配信いたします。

（裏表紙のご案内をご参照ください。インターネットなどによる事前のご質問受付についてもご案内しております。）

3. 目的事項

報告事項

- 第41期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
- 第41期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件

決議事項

<会社提案>（第1号議案から第3号議案まで）

- 第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）11名選任の件
 第2号議案 監査等委員である取締役1名選任の件
 第3号議案 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する業績連動型株式報酬等の額および内容の一部改定の件



各議案の詳細はこちらをご参照ください。
https://group.ntt.jp/ir/shares/shareholders_meeting/pdf/shmeeting41_5.pdf

ご参考

第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者一覧

候補者番号	氏名	年齢	性別	現在の地位・担当		
1	澤田 純	70歳	男性	取締役会長	再任	
2	島田 明	68歳	男性	代表取締役社長・社長執行役員 CEO	再任	
3	星野 理彰	60歳	男性	代表取締役副社長・副社長執行役員 技術戦略担当 CTO	再任	
4	佐々木 裕	60歳	男性	株式会社NTTデータグループ 代表取締役社長	新任	
5	大西 佐知子	59歳	女性	常務取締役・常務執行役員 研究開発 マーケティング本部長 CCXO、Co-CAIO	再任	
6	Patrizio Mapelli	71歳	男性	取締役	再任	外国籍
7	坂村 健	74歳	男性	取締役	再任	社外 独立
8	渡邊 光一郎	73歳	男性	取締役	再任	社外 独立
9	遠藤 典子	58歳	女性	取締役	再任	社外 独立
10	武井 奈津子	65歳	女性	取締役	再任	社外 独立
11	華房 実保	61歳	女性	—	新任	社外 独立

第2号議案 監査等委員である取締役候補者

氏名	年齢	性別	現在の地位・担当	
中村 卓司	62歳	男性	NTTファイナンス株式会社 代表取締役副社長 財務事業本部長	新任

<株主提案（1名）>（第4号議案）

第4号議案 定款一部変更の件（社会課題の解決及び公共の福祉の増進に資する活動の推進）

<株主提案（1名）>（第5号議案から8号議案）

第5号議案 株式併合の件

第6号議案 定款一部変更の件（法令遵守状況の開示について）

第7号議案 定款一部変更の件（インターネットの議決権行使において、会社提案と株主提案を同等に扱う件について）

第8号議案 定款一部変更の件（株主総会における事前質問の開示について）

<株主提案（1名）>（第9号議案から15号議案）

第9号議案 定款一部変更の件（株主提案の理由に対する字数の上限の緩和）

第10号議案 定款一部変更の件（企業理念の策定と開示）

第11号議案 定款一部変更の件（企業価値の定義の策定と開示）

第12号議案 定款一部変更の件（資本コストに関する開示の充実）

第13号議案 定款一部変更の件（資本政策に関する情報開示）

第14号議案 剰余金の配当（特別配当）の件

第15号議案 取締役（社外取締役、監査等委員である取締役、及び非業務執行取締役をいずれも除く）に対するストック・オプションとしての新株予約権の付与のための報酬決定の件

取締役会としては、株主提案（第4号議案から第15号議案まで）のいずれにも反対いたします。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトにて電子提供措置事項を掲載しておりますので、アクセスのうえご確認くださいませようお願い申し上げます。



当社ウェブサイト

https://group.ntt.jp/ir/shares/shareholders_meeting/



東京証券取引所（東証）ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

当社名または証券コード（9432）を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類／PR情報」を選択のうえご確認ください。

招集ご通知および電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトにてその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載いたします。

電子提供措置事項のうち、以下の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査等委員および会計監査人は以下の事項を含む監査対象書類を監査しております。

- ・ 事業報告（NTTグループの現況に関する事項（主要な事業内容、主要な拠点など、従業員の状況、NTTグループの財産および損益の状況の推移、当社の財産および損益の状況の推移）、会社役員に関する事項（責任限定契約の内容の概要）、会計監査人に関する事項、業務の適正を確保するための体制などの整備についての決議の内容、業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要）
- ・ 連結計算書類（連結持分変動計算書、連結注記表）
- ・ 計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表）
- ・ 監査報告（会計監査人の会計監査報告）

議決権行使のご案内

A インターネットなど*による議決権行使

行使期限 2026年6月17日（水曜日）午後5時30分まで

QRコードの読み取りによる方法

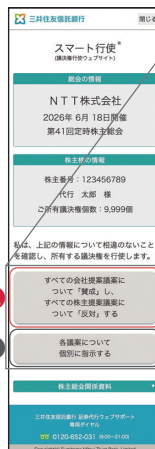
- 1 議決権行使書右下に記載のQRコードを読み取ります。



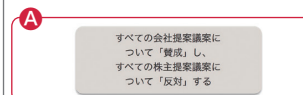
- 2 「株主総会ポータル」トップ画面から「議決権行使へ」を押下いただくことで、「議決権行使コード/株主総会ポータルログインID」および「パスワード」の入力なしで簡単に議決権行使可能です。



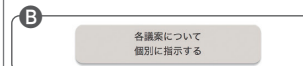
- 3 「スマート行使®」トップ画面が表示されましたら以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。



会社提案のすべての議案に賛成、株主提案のすべての議案に反対される場合、**A**のボタンをご選択ください。



各議案について、個別に賛否を入力される場合、**B**のボタンをご選択ください。



取締役会としては株主提案（第4号議案から第15号議案まで）のいずれにも反対いたします。

ログインID/パスワードによる方法

- 1 「株主総会ポータル」 (<https://www.soukai-portal.net/>) にアクセスしてください。

- 2 ログイン画面で、議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード/株主総会ポータルログインID」および「パスワード」をご入力ください。

- 3 以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

※「議決権行使ウェブサイト」 (<https://www.web54.net/>) においても、議決権行使が可能です。

注意

議決権行使後に行使内容を修正する場合は、お手数ですが、上記の議決権行使ウェブサイトにて「議決権行使コード/株主総会ポータルログインID」および「パスワード」をご入力いただきログイン、修正をお願いいたします。

招集ご通知等を電子メールで受領された株主さま

- 1 「株主総会ポータル」 (<https://www.soukai-portal.net/>) にアクセスしてください。

- 2 ログイン画面で、2026年5月29日（金曜日）にお送りした電子メールの本文下部記載の「議決権行使コード/株主総会ポータルログインID」と、メールアドレス登録時にご自身で設定された「パスワード」をご入力ください。

※「パスワード」を失念された場合は、次頁記載のモバイルアプリ「株主パスポート」から「議決権行使コード/株主総会ポータルログインID」および「パスワード」の入力なしで議決権行使可能です。

- 3 以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

招集ご通知等の電子メールでのお受け取りの詳細は、当社ホームページ (https://group.ntt.jp/ir/private_investor/convocation_notice/) をご参照ください。



* 機関投資家の皆さまは、株式会社CJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

インターネット配信などのご案内



株主総会当日のインターネットによるリアルタイム配信について

配信日時

2026年6月18日 (木曜日)
午前10時開始

当日の様子はインターネットによるリアルタイム配信にてご覧いただけます。

配信用URLは、**2026年5月29日**
ご案内予定の招集ご通知をご確認ください。



インターネットによる事前のご質問の受付について

受付期限

2026年6月11日 (木曜日)
午後5時30分まで

本総会の報告事項および決議事項について、株主さまからの事前のご質問を受け付けております。

ご質問受付用URLは、**2026年5月29日**
ご案内予定の招集ご通知をご確認ください。

- ※ いただいたご質問への回答は、当社ウェブサイトに掲載予定です。また、その一部は本総会の中でご紹介する予定です。
- ※ 本総会の報告事項または決議事項に関係のないご質問は、回答いたしかねる場合がございます。
- ※ ご質問は書面でも受け付けております。受付期限までに以下の送付先へ到着するようご送付ください。

送付先

〒100-8116 東京都千代田区大手町一丁目5番1号
NTT株式会社 IR室 宛

会場のご案内

会場

グランドプリンスホテル新高輪 国際館パミール
東京都港区高輪三丁目13番1号 電話：03-3442-1111

交通

- A** JRまたは京浜急行「品川」駅（高輪口） 徒歩 約8分
- B** 都営地下鉄浅草線「高輪台」駅 徒歩 約6分



目次

株主総会参考書類		連結計算書類	
＜会社提案＞		連結財政状態計算書 ……………	81
第1号議案から第3号議案まで ……………	9	連結損益計算書 ……………	82
＜株主提案＞		監査報告	
第4号議案から第15号議案まで ……………	27	連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告 …	83
		監査等委員会の監査報告 ……………	84
事業報告			
Ⅰ NTTグループの現況に関する事項 ……………	47		
Ⅱ 株式に関する事項 ……………	65		
Ⅲ コーポレート・ガバナンスに関する事項 ……	66		
Ⅳ 会社役員に関する事項 ……………	73		

ご案内 こちらの「別冊」はインターネット上で提供しております。


次回株主総会以降、書面での受領を希望される場合は以下の書面交付請求のお手続きをお願いいたします。

書面交付請求のお手続き方法 (書面での受領が不要な株主さまは、お手続きいただく必要はございません。)

ご利用の証券会社にお問い合わせください。株主名簿管理人(三井住友信託銀行株式会社)でもお手続きいただけます。株主名簿管理人でのお手続き方法は、以下のとおりです。

お電話でのお手続き

株主名簿管理人(三井住友信託銀行株式会社)の専用コールセンターに
お電話のうえ、お手続きください。

 0120-533-600 受付時間：9：00～17：00
(土・日・祝日および12/31～1/3を除く)

ウェブ(チャットボット)でのお手続き

株主名簿管理人(三井住友信託銀行株式会社)のサイト
のチャットボットにアクセスし、お手続きください。

<https://group.ntt.jp/ir/is/22122.html>



株主総会参考書類

議案および参考事項

<会社提案>

第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）11名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）全員（11名）は、本総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、取締役11名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者
番号

1

さわ だ
澤 田

じゅん
純

性別：男性 70歳
(1955年7月30日生)

再任

所有する当社の株式の数
1,212,100株



取締役在任年数

12年

取締役会 出席回数(比率)

11回/11回(100%)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1978年 4月	日本電信電話公社（現 NTT株式会社）	入社
2008年 6月	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 （現 NTTドコモビジネス株式会社）	取締役 経営企画部長
2011年 6月	同社	常務取締役 経営企画部長
2012年 6月	同社	代表取締役副社長 経営企画部長
2013年 6月	同社	代表取締役副社長
2014年 6月	当社	代表取締役副社長
2018年 6月	当社	代表取締役社長
2020年 6月	当社	代表取締役社長 社長執行役員
2022年 6月	当社	代表取締役会長
2024年 6月	当社	取締役会長 (現在に至る)
2025年 6月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ	取締役 (現在に至る)
2026年 6月	株式会社日本取引所グループ	取締役 (2026年6月19日就任予定)
2026年 6月	日本製鉄株式会社	取締役 (2026年6月下旬就任予定)

取締役候補者とした理由

澤田純氏は、長年にわたり、国内外で当社グループのグローバル事業・経営企画業務に携わり、グローバルビジネス・経営管理に関する幅広い見識・豊富な経験を有しています。

近年においては、取締役会議長としてガバナンス強化を推進するとともに、財界活動に精力的に活動することにより、当社のみならず日本経済の自立的な発展や諸外国との経済関係の強化等を推進してきました。（2024年6月に名誉大英勲章OBEを受章）

同氏の豊富な経験、高い見識、優れた人格については、当社グループの更なる持続的な成長に資するものと判断し、引き続き取締役候補者としたものです。

候補者
番号

2

しま
だ
島 田あきら
明性別：男性 68歳
(1957年12月18日生)

再任

所有する当社の株式の数
909,300株

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1981年	4月	日本電信電話公社 (現 NTT株式会社)	入社	
2007年	6月	当社	経営企画部門担当部長	
2007年	7月	西日本電信電話株式会社 (現 NTT西日本株式会社)	財務部長	
2009年	7月	東日本電信電話株式会社 (現 NTT東日本株式会社)	総務人事部長	
2011年	6月	同社	取締役 総務人事部長	
2012年	6月	当社	取締役 総務部門長	
2015年	6月	当社	常務取締役 総務部門長	
2018年	6月	当社	代表取締役副社長	
2020年	6月	当社	代表取締役副社長 副社長執行役員	
2022年	6月	当社	代表取締役社長 社長執行役員	(現在に至る)

取締役在任年数

14年

取締役会 出席回数(比率)

11回/11回(100%)

取締役候補者とした理由

島田明氏は、長年にわたり、国内外で当社グループの事業戦略やグループ全体の人事・財務・法務の業務に携わるなど、幅広い見識・豊富な経験を有しております。

近年においては、トップとして中期経営戦略を策定・推進するとともに、新たな人事制度の改革やグローバルビジネス拡大に向けた海外事業の再編を主導するなど、当社グループ経営をリードしてきました。

同氏の豊富な経験、高い見識、優れた人格については、当社グループの更なる持続的な成長に資するものと判断し、引き続き取締役候補者としたものです。

候補者
番号

3

ほし
の
星 野り
あき
理 彰性別：男性 60歳
(1966年3月11日生)

再任

所有する当社の株式の数
484,100株

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1990年	4月	日本電信電話株式会社 (現 NTT株式会社)	入社	
2005年	7月	当社	中期経営戦略推進室担当部長	
2007年	7月	東日本電信電話株式会社 (現 NTT東日本株式会社)	ネットワーク事業推進本部 研究開発センタ担当部長	
2010年	7月	同社	ネットワーク事業推進本部 設備部担当部長	
2014年	7月	同社	東京事業部 東京南支店長	
2016年	6月	同社	経営企画部担当部長	
2018年	6月	同社	取締役 ネットワーク事業推進本部 設備企画部長	
2021年	6月	同社	取締役執行役員 ネットワーク事業推進本部長	
2022年	6月	同社	代表取締役副社長 副社長執行役員	
2025年	6月	当社	代表取締役副社長 副社長執行役員	(現在に至る)

取締役在任年数

1年

取締役会 出席回数(比率)

6回/6回(100%)

取締役候補者とした理由

星野理彰氏は、長年にわたり、ネットワークの高度化をはじめとした設備戦略業務に携わるとともにグループ会社において代表取締役副社長を務めるなど、経営者として幅広い見識・豊富な経験を有しています。

近年においては、IOWN構想の具現化と社会実装に向けた取り組みを推進するとともに、AIによる価値創造や未来に向けた研究開発等をリードしてきました。

同氏の豊富な経験、高い見識、優れた人格については、当社グループの更なる持続的な成長に資するものと判断し、引き続き取締役候補者としたものです。

候補者
番号

4

さ さ き
佐 々 木

ゆたか
裕

性別：男性 60歳
(1965年9月13日生)

新任

所有する当社の株式の数
46,200株



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1990年 4月 エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社 (現 株式会社NTTデータグループ) 入社
2016年 6月 同社 執行役員 ビジネスソリューション事業本部長
2018年 6月 同社 執行役員 製造ITイノベーション事業本部長
2020年 6月 同社 常務執行役員 製造ITイノベーション事業本部長
ビジネスソリューション事業本部長
2021年 6月 同社 取締役常務執行役員 戦略統括本部長
2022年 6月 同社 常務執行役員 コーポレート統括本部長
2023年 6月 同社 代表取締役副社長執行役員
2023年 7月 株式会社NTTデータ 代表取締役社長
2024年 6月 株式会社NTTデータグループ 代表取締役社長 (2026年6月12日退任予定)

取締役候補者とした理由

佐々木裕氏は、長年にわたり、IT・コンサルティング分野における事業拡大やコーポレート業務に携わるとともにグループ会社において代表取締役社長を務めるなど、経営者として幅広い見識・豊富な経験を有しています。

近年においては、グローバルビジネス拡大に向けた海外事業の再編を推進するとともに、NTTデータグループの中期経営戦略の策定・推進等をリードしてきました。

同氏の豊富な経験、高い見識、優れた人格については、当社グループの更なる持続的な成長に資するものと判断し、新たに取締役候補者としたものです。

候補者
番号

5

おお にし さ ち こ
大 西 佐 知 子

性別：女性 59歳
(1966年12月17日生)

※戸籍上の氏名は飯島 佐知子

再任

所有する当社の株式の数
121,400株



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1989年 4月 日本電信電話株式会社 (現 NTT株式会社) 入社
2012年 7月 東日本電信電話株式会社 (現 NTT東日本株式会社) ビジネス開発本部担当部長
2014年 7月 エヌ・ティ・ティ・ブロードバンドプラットフォーム株式会社
スタジアムWi-Fi推進室長
2016年 7月 当社 新ビジネス推進室担当部長
2020年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 (現 NTTドコモビジネス株式会社) 取締役
ビジネスソリューション本部 第三ビジネスソリューション部長
2021年 6月 同社 執行役員 ビジネスソリューション本部
第三ビジネスソリューション部長
2023年 6月 当社 常務執行役員 研究開発マーケティング本部長
2024年 6月 当社 常務取締役 常務執行役員
研究開発マーケティング本部長 (現在に至る)

取締役候補者とした理由

大西佐知子氏は、長年にわたり、新規事業創出の戦略の策定・推進に携わるなど、新規ビジネス・マーケティング分野における幅広い見識・豊富な経験を有しています。

近年においては、お客さま体験(CX)の高度化を目的としたグローバルレベルでの共創による研究開発とマーケティングとの融合による新たな価値創造に向けて、さまざまなパートナーとのアライアンスや新規ビジネスの創出を牽引しています。

同氏の豊富な経験、高い見識、優れた人格については、当社グループの更なる持続的な成長に資するものと判断し、引き続き取締役候補者としたものです。

取締役在任年数
2年

取締役会 出席回数(比率)
11回/11回(100%)

候補者
番号

6

パトリチオ マペッリ
Patrizio Mapelli性別：男性 71歳
(1955年3月17日生)

再任

外国籍

所有する当社の株式の数
0株

取締役在任年数

1年

取締役会 出席回数(比率)

6回/6回(100%)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1982年 9月	Olivetti 入社
1995年 7月	Ernst & Young Senior Partner
2000年 7月	A. T. Kearney Vice President
2002年10月	Value Partners S.p.A. Senior Partner
2002年10月	Value Team S.p.A. CEO (現 NTT DATA Italia S.p.A.)
2013年 1月	NTT DATA EMEA LTD. CEO
2018年 4月	NTT DATA Italia S.p.A. Chairman of the Board
2020年 6月	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (現 株式会社NTTデータグループ) 取締役
2021年 9月	NTT DATA Europe & Latam, S.L.U. Director of the Board
2022年10月	株式会社NTT DATA, Inc. 取締役
2025年 6月	日本電信電話株式会社 (現 NTT株式会社) 取締役 (現在に至る)

取締役候補者とした理由

Patrizio Mapelli氏は、長年にわたり、Value Team S.p.A.およびNTT DATA EMEA LTD.のCEOや、NTTデータグループおよびNTT DATA, Inc. の取締役を担うなど、海外市場におけるITコンサルティング、システム開発等における豊富な経営経験、実績を有しています。

近年においては、当社およびグループ会社におけるグローバル事業強化に向けた事業推進ならびに業務執行の監督等の役割を果たしてきました。

同氏の豊富な経験、高い見識、優れた人格については、当社グループの更なる持続的な成長に資するものと判断し、引き続き取締役候補者としたものです。

(注) 当社とPatrizio Mapelli氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。Patrizio Mapelli氏の選任が承認された場合、当社はPatrizio Mapelli氏との当該契約を継続する予定であります。

候補者
番号

7

さかむら
坂村けん
健性別：男性 74歳
(1951年7月25日生)

再任

社外

独立

所有する当社の株式の数
74,000株

社外取締役在任年数

7年

取締役会 出席回数(比率)

11回/11回(100%)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

2000年 4月	東京大学大学院 教授 (情報学環・学際情報学府)	
2002年 1月	YRPユビキタス・ネットワーク研究所 所長	(現在に至る)
2009年 4月	東京大学大学院 情報学環 ユビキタス情報社会基盤研究センター長	
2014年10月	一般社団法人オープン&ビッグデータ活用・ 地方創生推進機構 理事長 (現 一般社団法人デジタル地方創生推進機構)	(現在に至る)
2017年 4月	東洋大学 情報連携学部 教授 学部長	(2024年3月31日退任)
2017年 4月	同 情報連携学学術実業連携機構 機構長	(現在に至る)
2017年 6月	東京大学 名誉教授	(現在に至る)
2019年 6月	日本電信電話株式会社 (現 NTT株式会社) 取締役	(現在に至る)
2019年 8月	一般社団法人IoTサービスマネジメント協議会 理事長	(現在に至る)
2026年 6月	株式会社デジタルガレージ 取締役	(2026年6月24日就任予定)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

坂村健氏は、TRONプロジェクトの発足をはじめとして、世界の研究者・技術者による最先端のプロジェクトをリードするとともに、オープンデータ公開を推進することにより、ビッグデータ利活用による新たなビジネス創出を推進しています。また、大学とビジネスとの連携を促進するなど、広範な分野における学術研究の発展やその社会実装に寄与しています。

2019年6月の当社取締役就任後は、独立した客観的な立場から、主に研究開発、デジタルトランスフォーメーション (DX) 推進のほか、出資案件の業界・技術動向などに関する助言を行っており、重要な役割を果たしています。豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し、引き続き取締役候補者としたものです。

独立性に係る事項

坂村健氏が教授を務めておりました東京大学および機構長を務めております東洋大学と、当社および主要子会社との間では、下表のとおり取引および寄付の関係がございますが、いずれも当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員の独立性判断基準^(※)を満たしております。

取引先	内容	比較対象	金額規模
同氏が教授を務めていた 東京大学	取引合計額	当社および主要子会社の年間 営業収益合計額との比較	1%未満
	寄付合計額	同大学の年間総収入との比較	1%未満
同氏が機構長を務めてい る東洋大学	取引合計額	当社および主要子会社の年間 営業収益合計額との比較	1%未満
	寄付合計額	同大学の年間総収入との比較	1%未満
		—	年間1,000万円以下

※当社が定める独立役員の独立性判断基準につきましては、71頁をご参照ください。

(注) 1. 坂村健氏は、社外取締役候補者であります。

なお、坂村健氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の社外取締役候補者とした理由に記載のとおり、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

2. 坂村健氏は、上記の独立性に係る事項に記載のとおり、当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員の独立性判断基準に照らしても、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として指定し、同証券取引所に届け出ております。当社は坂村健氏の選任が承認された場合、引き続き坂村健氏を独立役員とする予定であります。

3. 当社と坂村健氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。坂村健氏の選任が承認された場合、当社は坂村健氏との当該契約を継続する予定であります。

候補者
番号

8

わた なべ こう いち ろう
渡 邊 光 一 郎性別：男性 73歳
(1953年4月16日生)

再任

社外

所有する当社の株式の数
82,900株

独立



社外取締役在任年数

4年

取締役会 出席回数(比率)

11回/11回(100%)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1976年 4月	第一生命保険相互会社 (現 株式会社第一ライフグループ)	入社
2010年 4月	第一生命保険株式会社 (現 株式会社第一ライフグループ)	代表取締役社長
2016年 10月	第一生命ホールディングス株式会社 (現 株式会社第一ライフグループ)	代表取締役社長
2016年 10月	第一生命保険株式会社 代表取締役社長 (国内生命保険事業を継承した新会社)	
2017年 4月	第一生命ホールディングス株式会社 (現 株式会社第一ライフグループ)	代表取締役会長
2017年 4月	第一生命保険株式会社 代表取締役会長	
2020年 6月	第一生命ホールディングス株式会社 (現 株式会社第一ライフグループ)	取締役会長 (2023年3月31日退任)
2020年 6月	第一生命保険株式会社 取締役会長	(2023年3月31日退任)
2022年 6月	日本電信電話株式会社 (現 NTT株式会社)	取締役 (現在に至る)
2023年 4月	第一生命ホールディングス株式会社 (現 株式会社第一ライフグループ)	取締役 (2023年6月26日退任)
2023年 4月	第一生命保険株式会社 特別顧問	(現在に至る)
2024年 6月	株式会社オリエンタルランド 取締役	(現在に至る)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

渡邊光一郎氏は、第一生命ホールディングス株式会社 (現 株式会社第一ライフグループ) および同グループ会社代表取締役社長として経営全般を担うとともに、「相互会社から株式会社への組織変更」や「東京証券取引所市場第一部 (当時) への上場」など、第一生命グループの成長に向けた改革を牽引しました。

2022年6月の当社取締役就任後は、独立した客観的な立場から、主に資本政策、マーケティングのほか、リスク管理などに関する助言を行っており、重要な役割を果たしています。豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し、引き続き取締役候補者としたものです。

独立性に係る事項

渡邊光一郎氏が取締役会長を務めておりました第一生命保険株式会社および取締役を務めておりました第一生命ホールディングス株式会社 (現 株式会社第一ライフグループ) と、当社および主要子会社との間では、下表のとおり取引の関係がございますが、当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員^(注)の独立性判断基準^(注)を満たしております。

取引先	内容	比較対象	金額規模
同氏が取締役会長を務めていた第一生命保険株式会社	取引合計額	当社および主要子会社の年間営業収益合計額との比較	1%未満
		同社の年間売上高との比較	1%未満
同氏が取締役を務めていた第一生命ホールディングス株式会社 (現 株式会社第一ライフグループ)	取引合計額	当社および主要子会社の年間営業収益合計額との比較	1%未満
		同社の年間売上高との比較	1%未満

※当社が定める独立役員^(注)の独立性判断基準につきましては、71頁をご参照ください。

- (注) 1. 渡邊光一郎氏は、社外取締役候補者であります。
2. 渡邊光一郎氏は、上記の独立性に係る事項に記載のとおり、当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員^(注)の独立性判断基準に照らしても、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として指定し、同証券取引所に届け出ております。当社は渡邊光一郎氏の選任が承認された場合、渡邊光一郎氏を独立役員とする予定であります。
3. 当社と渡邊光一郎氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。渡邊光一郎氏の選任が承認された場合、当社は渡邊光一郎氏との当該契約を継続する予定であります。

候補者
番号

9

えん どう
遠 藤のり こ
典 子性別：女性 58歳
(1968年5月6日生)
※戸籍上の氏名は辻廣 典子

再任

社外

所有する当社の株式の数
79,500株

独立



社外取締役在任年数

4年

取締役会 出席回数(比率)

11回/11回(100%)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1994年 6月	株式会社ダイヤモンド社	入社	
2006年 3月	株式会社ダイヤモンド社		
	週刊ダイヤモンド副編集長		(2013年12月31日退職)
2015年 4月	慶應義塾大学	特任教授	(2025年3月31日退職)
2016年 6月	株式会社NTTドコモ	取締役	(2022年6月21日退職)
2018年 7月	株式会社アインホールディングス	取締役	(現在に至る)
2019年 6月	阪急阪神ホールディングス株式会社	取締役	(現在に至る)
2021年 6月	ジャパンエレベーターサービスホールディングス株式会社	取締役	(現在に至る)
2022年 6月	日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社)	取締役	(現在に至る)
2024年 4月	早稲田大学 研究院	教授	(現在に至る)

社外取締役候補者としての理由および期待される役割の概要

遠藤典子氏は、経済誌執筆編集活動や、大学における研究プロジェクト等を通じ、経営戦略、公共政策（エネルギー・経済安全保障分野など）に精通しており、また、企業の社外役員の経歴を通じて培った知識・経験を有しています。

2022年6月の当社取締役就任後は、独立した客観的な立場から、主にグループ運営、ガバナンス強化のほか、公共政策などに関する助言を行っており、重要な役割を果たしています。豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し、引き続き取締役候補者としたものです。

独立性に係る事項

遠藤典子氏が所属しておりました株式会社ダイヤモンド社、特任教授を務めておりました慶應義塾大学および教授を務めておられます早稲田大学と、当社および主要子会社との間では、下表のとおり取引および寄付の関係がございますが、当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員の独立性判断基準^(※)を満たしております。

取引先	内容	比較対象	金額規模
同氏が所属していた株式会社ダイヤモンド社	取引合計額	当社および主要子会社の年間営業収益合計額との比較	1%未満
		同社の年間売上高との比較	1%未満
同氏が特任教授を務めていた慶應義塾大学	取引合計額	当社および主要子会社の年間営業収益合計額との比較	1%未満
		同大学の年間総収入との比較	1%未満
同氏が教授を務めている早稲田大学	取引合計額	当社および主要子会社の年間営業収益合計額との比較	1%未満
		同大学の年間総収入との比較	1%未満
	寄付合計額	—	年間1,000万円以下

※当社が定める独立役員の独立性判断基準につきましては、71頁をご参照ください。

(注) 1. 遠藤典子氏は、社外取締役候補者であります。

なお、遠藤典子氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の社外取締役候補者としての理由に記載のとおり、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

2. 遠藤典子氏は、上記の独立性に係る事項に記載のとおり、当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員の独立性判断基準に照らしても、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として指定し、同証券取引所に届け出ております。当社は遠藤典子氏の選任が承認された場合、遠藤典子氏を独立役員とする予定であります。

3. 当社と遠藤典子氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。遠藤典子氏の選任が承認された場合、当社は遠藤典子氏との当該契約を継続する予定であります。

4. 遠藤典子氏は、過去に当社の子会社である株式会社NTTドコモの業務執行者でない役員（社外取締役）であったことがあります。

候補者
番号

10

たけい
武井奈津子性別：女性 65歳
(1961年2月10日生)

再任

社外

独立

所有する当社の株式の数
12,900株社外取締役在任年数
2年取締役会 出席回数(比率)
11回/11回(100%)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社)	入社
2013年 6月	同社 業務執行役員SVP	法務部門長
2013年 8月	同社 業務執行役員SVP	法務部門長・コンプライアンス部門長
2019年 4月	同社 執行役員	法務・コンプライアンス・プライバシー部 シニアゼネラルマネジャー
2020年 4月	同社 執行役員	法務部シニアゼネラルマネジャー
2021年 6月	同社 常務	法務部シニアゼネラルマネジャー (2023年3月31日退任)
2023年 6月	東京地下鉄株式会社	取締役 (現在に至る)
2023年 6月	株式会社TBSホールディングス	取締役 (現在に至る)
2024年 6月	日本電信電話株式会社 (現 NTT株式会社)	取締役 (現在に至る)

社外取締役候補者としての理由および期待される役割の概要

武井奈津子氏は、長年にわたり、ソニーグループ株式会社 (旧ソニー株式会社) において、国内外の買収や提携案件、新規領域の探索等を法務面から支えるとともに、適正なグループ経営の確保や健全な事業活動の根幹となる企業風土の醸成等に向けた体制の構築など、長年にわたり法務・コンプライアンスの責任者として牽引してきました。

2024年6月の当社取締役就任後は、独立した客観的な立場から、主にガバナンス強化、リスク管理のほか、コンプライアンスなどに関する助言を行っており、重要な役割を果たしています。豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し、引き続き取締役候補者としたものです。

独立性に係る事項

武井奈津子氏が常務を務めておりましたソニーグループ株式会社と、当社および主要子会社との間では、下表のとおり取引の関係がございますが、いずれも当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員の独立性判断基準^(※)を満たしております。

取引先	内容	比較対象	金額規模
同氏が常務を務めていた ソニーグループ株式会社	取引合計額	当社および主要子会社の 年間営業収益合計額との比較	1%未満
		同社の年間売上高との比較	1%未満

※当社が定める独立役員の独立性判断基準につきましては、71頁をご参照ください。

- (注) 1. 武井奈津子氏は、社外取締役候補者であります。
2. 武井奈津子氏は、上記の独立性に係る事項に記載のとおり、当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員の独立性判断基準に照らしても、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として指定し、同証券取引所に届け出ております。当社は武井奈津子氏の選任が承認された場合、武井奈津子氏を独立役員とする予定であります。
3. 当社と武井奈津子氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。武井奈津子氏の選任が承認された場合、当社は武井奈津子氏との当該契約を継続する予定であります。
4. 武井奈津子氏が社外取締役を務めております株式会社TBSホールディングスにおいて、同社元常務取締役が交際費の不正な精算申請を行い、申請額を受領していたことが発表されました。武井奈津子氏は、当該行為について事前に認識しておりませんが、当該行為の判明後は、当該行為の全容説明および真因分析と、再発防止に向けた提言を行うなど、その職責を果たしております。

候補者
番号

11

はな
華 ふう
房みほ
美保性別：女性 61歳
(1965年2月16日生)

新任

社外

独立

所有する当社の株式の数
0株

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1989年 4月	三菱化成株式会社 (現 三菱ケミカル株式会社)	入社
2009年 4月	株式会社三菱化学科学技術研究センター (現 三菱ケミカル株式会社)	事業化推進部長
2010年 4月	一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン	事務局次長
2012年 4月	株式会社三菱ケミカルホールディングス (現 三菱ケミカルグループ株式会社)	経営戦略室 KAITEKIグループ グループマネージャー
2014年 9月	内閣府 官民人材交流副センター長 同 大臣官房審議官 (男女共同参画局担当)	内閣官房 すべての女性が輝く社会づくり推進室 次長
2016年10月	三菱化学株式会社 (現 三菱ケミカル株式会社)	機能化学本部 機能化学企画室 グループマネージャー
2017年 4月	三菱ケミカル株式会社	理事役 情電・ディスプレイ企画部長
2018年 4月	同社	執行役員 情電・ディスプレイ企画部長
2019年 4月	同社	執行役員 開発本部長 研究推進部長
2020年10月	同社	経営執行職 研究推進部長 (2021年3月31日退任)
2021年 4月	株式会社三菱ケミカルリサーチ	代表取締役社長 (2025年3月31日退任)
2026年 3月	住友重機械工業株式会社	取締役 (現在に至る)
2026年 6月	日本特殊陶業株式会社	取締役 (2026年6月26日就任予定)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

華房実保氏は、長年にわたり、三菱ケミカルグループにおいて、研究開発戦略の策定、サステナビリティ戦略の策定、新規事業の創出、当該事業に関わる人材戦略を推進するとともに、三菱ケミカルリサーチ代表取締役社長として経営全般を担うなど、長年にわたり研究開発や経営戦略の責任者として牽引してきました。

当社取締役として、独立した客観的な立場から、主にグループ運営・研究開発の強化のほか、人材戦略などに関する助言を行うことを期待しています。豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し、新たに取締役候補者としたものです。

独立性に係る事項

華房実保氏が経営執行職を務めておりました三菱ケミカル株式会社および代表取締役社長を務めておりました株式会社三菱ケミカルリサーチと、当社および主要子会社との間では、下表のとおり取引の関係がございますが、いずれも当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員としての独立性判断基準^(※)を満たしております。

取引先	内容	比較対象	金額規模
同氏が経営執行職を務めていた三菱ケミカル株式会社	取引合計額	当社および主要子会社の年間営業収益合計額との比較	1%未満
		同社の年間売上高との比較	1%未満
同氏が代表取締役社長を務めていた株式会社三菱ケミカルリサーチ	取引合計額	当社および主要子会社の年間営業収益合計額との比較	1%未満
		同社の年間売上高との比較	1%未満

※当社が定める独立役員としての独立性判断基準につきましては、71頁をご参照ください。

(注) 1. 華房実保氏は、社外取締役候補者であります。

2. 華房実保氏は、上記の独立性に係る事項に記載のとおり、当社が上場している東京証券取引所の定める独立性基準および当社が定める独立役員としての独立性判断基準に照らしても、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として指定し、同証券取引所に届け出ております。当社は華房実保氏の選任が承認された場合、華房実保氏を独立役員とする予定であります。

3. 当社と華房実保氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。

第2号議案 監査等委員である取締役1名選任の件

監査等委員である取締役柳圭一郎氏は本総会終結の時をもって辞任いたしますことにともない、その補欠として監査等委員である取締役1名の選任をお願いしたいと存じます。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

また、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

なかむら
中村

たかし
卓司

性別：男性 62歳
(1964年5月15日生)

新任

所有する当社の株式の数
45,600株



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1987年 4月	日本電信電話株式会社 (現 NTT株式会社)	入社
2002年10月	当社	第四部門担当部長
2005年 4月	西日本電信電話株式会社 (現 NTT西日本株式会社)	財務部担当部長
2008年 7月	エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社 (現 株式会社NTT ExC/パートナー)	アカウントティング事業部担当部長
2011年 7月	当社	財務部門担当部長
2016年 6月	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (現 株式会社NTTデータグループ)	執行役員 財務部長
2021年 6月	NTTファイナンス株式会社	常務取締役 財務事業総括担当
2021年 7月	同社	常務取締役 財務事業本部長
2022年 6月	同社	代表取締役副社長 財務事業本部長 (2026年6月12日退任予定)

監査等委員である取締役候補者とした理由

中村卓司氏は、長年にわたり、当社およびグループ会社において、経営管理・財務・内部統制を中心とした財務戦略の責任者を担うなど、豊富な業務経験とグループ経営に関する深い知見を有しております。

近年においては、高品質・専門的なアカウントティングサービスの提供による安定した事業運営を推進するとともに、グループファイナンスにおける資金調達手段の多様化による財務の健全化に貢献してきました。

同氏の豊富な経験、高い見識、優れた人格については、業務執行に対する適切な監督、及び中立的な立場からの監査を実施できると判断し、新たに監査等委員である取締役候補者としたものです。

(注) 当社と中村卓司氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。

取締役（候補者を含む）が有するスキル

NTTグループ中期経営戦略の実現に向け、特に必要である分野を、①経営管理、②マーケティング・グローバルビジネス、③IT・AI・研究開発、④法務・リスクマネジメント・公共政策、⑤HR、⑥財務・ファイナンスの分野と定義し、各分野における経験・スキルを有する人材を取締役に選任しております。サステナビリティについては、中期経営戦略で掲げている通り、戦略の核と位置付けています。そのため、サステナビリティは取締役全員が備え、発揮すべき重要なスキルとしています。

- (注) 1. 当社は取締役の全員を被保険者とする会社法第430条の第3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、これにより、被保険者が会社役員などの地位に基づいて行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用などを補償することとしています。ただし、被保険者自身が贈賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行ったことに起因して被保険者が被る損害等については補償対象外とすることにより、役員などの職務の執行の適正性が損なわれないよう措置を講じています。各候補者が取締役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても上記内容での更新を予定しております。
2. CEO:Chief Executive Officer, CTO:Chief Technology Officer, CCXO:Chief Customer Experience Officer, Co-CAIO: Co-Chief Artificial Intelligence Officer

候補者番号		氏名	年齢	性別	現在の地位・担当				
取締役 (監査等委員である取締役を除く)	第1号議案	1	さわ だ じゅん 澤 田 純	70歳	男性	取締役会長	再任		
		2	しま だ ありあけ 島 田 明	68歳	男性	代表取締役社長・社長執行役員 CEO	再任		
		3	ほし の り ありあき 星 野 理 彰	60歳	男性	代表取締役副社長・副社長執行役員 技術戦略担当 CTO	再任		
		4	さ さ き ゆたか 佐々木 裕	60歳	男性	株式会社NTTデータグループ 代表取締役社長	新任		
		5	おお にし さ ち こ 大 西 佐知子	59歳	女性	常務取締役・常務執行役員 研究開発マーケティング本部長 CCXO, Co-CAIO	再任		
		6	パトリチオ マペッリ Patrizio Mapelli	71歳	男性	取締役	再任	外国籍	
		7	さか むら けん 坂 村 健	74歳	男性	取締役	再任	社外	独立
		8	わた なべ こういちろう 渡 邊 光一郎	73歳	男性	取締役	再任	社外	独立
		9	えん とう のり こ 遠 藤 典 子	58歳	女性	取締役	再任	社外	独立
		10	たけ 井 なつこ 武 井 奈津子	65歳	女性	取締役	再任	社外	独立
		11	はな ぶら み ほる 華 房 美 保	61歳	女性	—	新任	社外	独立
監査等委員である取締役	第2号議案	—	たか はし か なえ 高 橋 香 苗	62歳	女性	取締役（常勤監査等委員）	—		
		—	こし やま けん すけ 腰 山 謙 介	66歳	男性	取締役（常勤監査等委員）	—	社外	独立
		候補者	なか むら たか し 中 村 卓 司	62歳	男性	NTTファイナンス株式会社 代表取締役副社長 財務事業本部長	新任		
		—	かん だ ひろ き 神 田 秀 樹	72歳	男性	取締役（監査等委員）	—	社外	独立
		—	か しま かおる 鹿 島 かおる	68歳	女性	取締役（監査等委員）	—	社外	独立

3. 各取締役特に期待する分野を、最大5つまで記載しております。下記一覧表は、各取締役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

分野ごとの定義

経営管理	:持続可能な社会の実現に向けた社会課題解決をめざし、中長期的な視点で機会とリスクを的確に把握し、企業価値向上のために適切な意思決定と監督機能を発揮するスキル。
マーケティング・グローバルビジネス	:マーケティングや事業戦略に関する知見を有し、お客さま体験の高度化を通じて、持続的な事業成長を推進するスキル。海外での事業マネジメントや事業環境に関する知見を有し、グローバル市場に事業拡大できるスキル。
IT・AI・研究開発	:AIに関する知見を有し、ビジネスモデルの創出や業務プロセスを革新するとともに、市場競争力やガバナンスを強化することで企業価値の向上を推進するスキル。IOWNを中心とした新たな価値創造やこれまでにない技術・製品・サービスの創出に向け、基礎研究や応用開発を通じてイノベーションを推進するスキル。
法務・リスクマネジメント・公共政策	:事業に関する法令遵守を徹底し、リスクマネジメントを適正に実行・監督するスキル。国内外の法規制や政策を踏まえ、的確に事業推進するスキル。
HR	:経営戦略と連動した人材戦略を策定・実行し、企業の持続的成長を促進するスキル。お客さま体験の高度化に向けた従業員体験の高度化を推進するスキル。
財務・ファイナンス	:資金調達、資本管理、キャッシュフロー最適化、適切な投資戦略に関する知見を有し、企業の持続的成長を支えるスキル。財務報告、原価管理、税務戦略等に関する知識・経験を備え、財務健全性を確保するスキル。

分野

経営管理	マーケティング・グローバルビジネス	IT・AI・研究開発	法務・リスクマネジメント・公共政策	HR	財務・ファイナンス
●	●	●		●	●
●	●		●	●	●
●	●	●	●		●
●	●	●		●	●
●	●	●			
●	●	●			
●	●	●			
●	●	●			●
●		●	●		
●	●		●		
●		●		●	
		●	●	●	●
			●	●	●
●			●	●	●
			●	●	●
			●	●	●

第3号議案

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する業績連動型株式報酬等の額および内容の一部改定の件

1. 提案の理由および当該報酬等を相当とする理由

当社は、2021年6月24日開催の第36回定時株主総会において、当社の取締役（社外取締役を除く。）を対象とする業績連動型株式報酬制度（以下「本株式報酬制度」という。）の導入をご承認いただくとともに、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会において、当社が監査等委員会設置会社に移行することに伴い、当社の取締役（社外取締役、監査等委員である取締役および国内非居住者を除く。以下本議案において同じ。）を対象とする業績連動型株式報酬等の額を、1億5千万円に対象期間（当社が掲げる中期経営戦略の対象となる事業年度。）の年数を乗じた金額以内として改めて設定する旨をご承認いただき、現在に至っております。

本株式報酬制度は、当社の中期経営戦略の実現に向けて、取締役の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にし、中期経営戦略における財務目標達成に向けた意欲をさらに高めることおよび取締役の自社株保有の促進により株主の皆さまとの利益共有をより一層進めることを目的としております。

当社は2026年5月8日開催の取締役会において、当社の中期経営戦略の一部見直し（以下「本見直し」という。）を決議しており、本議案は、本見直しと本株式報酬制度の内容を対応させるために、①本株式報酬制度における対象期間の見直し（中期経営戦略を2030年度までの計画に変更したことに伴い、本株式報酬制度についても2030年度までを対象期間とすること。）、②取締役に対して交付等を行う当社株式等の数の算定方法の見直し（本株式報酬制度改定後の2030年度までの対象期間に限り、2025年3月31日で終了する事業年度から2026年3月31日で終了する事業年度までの2事業年度分の累積ポイントについては、本見直し前の中期経営戦略の最終事業年度としていた2027年度の終了時点において、本見直し前の中期経営戦略に掲げる財務目標達成度などに応じて業績連動係数を乗じることで交付等を行う当社株式数を決定する。また、2027年3月31日で終了する事業年度から2031年3月31日で終了する事業年度までの5事業年度分の累積ポイントについては、本見直し後の最終事業年度である2030年度の終了時点における財務目標達成度などに応じて業績連動係数を乗じることで交付等を行う当社株式数を決定する。）を行うものであります。

なお、本議案は、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会においてご承認いただいた取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額（金銭報酬として年額8億3千万円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内。）および役員持株会制度のための資金として当社が取締役に拠出する額として年額7千万円以内。）とは別枠で設定するものです。

当社は2026年5月8日開催の取締役会において、本議案をご承認いただくことを前提に、新たな取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要は事業報告75～77頁に記載のとおりですが、本議案は、当該方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的な内容となっていることから、本議案の内容は相当であると考えております。

なお、本議案については、報酬委員会の審議を経ております。

本株式報酬制度の対象となる取締役の員数は、第1号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く）11名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、5名となります。

2. 本株式報酬制度における報酬等の額および内容

(1) 本株式報酬制度の概要

本株式報酬制度は、当社が拠出する取締役の報酬額を原資として、当社を設定した信託（以下「本信託」という。）が当社の普通株式（以下「当社株式」という。）を取得し、当該信託を通じて取締役に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付および給付（以下「交付等」という。）を行う株式報酬制度です。

（下線部分が主な改定箇所）

改定前	改定後
<p>【業績達成条件の内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社の中期経営戦略に掲げる財務目標などで評価するものとし、当該中期経営戦略の対象となる事業年度の最終年度における財務目標達成度など（本株式報酬制度改定後の対象期間については、EBITDAの財務目標達成度など。）に応じて、0～150%の範囲で変動 	<p>【業績達成条件の内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社の中期経営戦略に掲げる財務目標などで評価するものとし、当該中期経営戦略の対象となる事業年度の最終年度における財務目標達成度など（本株式報酬制度改定後の対象期間については、EBITDAの財務目標達成度など。）に応じて、0～150%の範囲で変動 ただし、本株式報酬制度改定後の2030年度までの対象期間に限り、2025年3月31日で終了する事業年度から2026年3月31日で終了する事業年度までの2事業年度分の累積ポイントについては、本見直し前の中期経営戦略の最終事業年度としていた2027年度の終了時点において、本見直し前の中期経営戦略に掲げる財務目標達成度などに応じて業績連動係数を乗じ、2027年3月31日で終了する事業年度から2031年3月31日で終了する事業年度までの5事業年度分の累積ポイントについては、本見直し後の最終事業年度である2030年度の終了時点における財務目標達成度などに応じて業績連動係数を乗じることで交付等を行う当社株式数を決定

(2) 当社が拠出する金員の上限

本株式報酬制度の対象となる期間は、原則として、当社掲げる中期経営戦略の対象となる事業年度とします。当社は、取締役に対する交付等の対象とする当社株式の取得のために、対象期間において1億5千万円に当該対象期間の年数を乗じた金額の範囲内で信託金を拠出し、受益者要件を充足する取締役を受益者として対象期間に相当する期間の信託を設定します。本信託は、信託管理人の指図に従い、当該信託金を原資として、当社株式を株式市場から一括して取得します。なお、本取得により株式の希薄化は生じません。当社は、対象期間中、取締役に対するポイント（下記（3）のとおり。）の付与を行い、あらかじめ定められた一定の時期に付与され

たポイント数に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。

なお、現在、2025年3月31日で終了する事業年度から2028年3月31日で終了する事業年度までの4事業年度に対応して設定した信託が存在しますが、中期経営戦略を2030年度までの計画に変更したことに伴い、本株式報酬制度改定後の対象期間は、2025年3月31日で終了する事業年度から2031年3月31日で終了する事業年度までの7事業年度となります。これにより、新たに設定される対象期間となる2029年3月31日で終了する事業年度から2031年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度については、その合計額は4億5千万円を上限とします。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更および追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、その時点の中期経営戦略に対応する年数が新たな対象期間となり、本信託の信託期間も当該新たな対象期間と同一期間延長します。当社は、延長された信託期間ごとに、1億5千万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内で追加拠出を行う予定です。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役が付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）および金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、取締役を対象とする報酬に相当する残存株式等の金額と当社が追加拠出する信託金の合計額は、1億5千万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内とします。この信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に信託期間を再延長することがあります。

（3）取締役に対して交付等が行われる当社株式等の数の算定方法および上限

信託期間中の毎年一定の時期に、取締役に対して、役位に応じて、以下の算定式により計算されるポイント（以下「基準ポイント」という。）が付与され、対象期間の最終事業年度末日直後の一定の時期に、信託期間中に累積した基準ポイント数（以下「累積ポイント数」という。）に業績連動係数を乗じて計算されるポイント数（以下「株式交付ポイント数」という。）に基づき、交付等を行う当社株式数が決定されます。

業績連動係数は、当社の中期経営戦略に掲げる財務目標などで評価するものとし、本株式報酬制度改定後の2030年度までの対象期間については、EBITDAの財務目標達成度などに基づき、0～150%の範囲で決定します。

ただし、本株式報酬制度改定後の2030年度までの対象期間に限り、当該対象期間において算定される株式交付ポイント数は、2025年3月31日で終了する事業年度から2026年3月31日で終了する事業年度までの2事業年度分の累積ポイントについては、本見直し前の中期経営戦略の最終事業年度としていた2027年度の終了時点において、本見直し前の中期経営戦略に掲げる財務目標達成度などに応じて業績連動係数を乗じ、2027年3月31日で終了する事業年度から2031年3月31日で終了する事業年度までの5事業年度分の累積ポイントについては、本見直し後の最終事業年度である2030年度の終了時点における財務目標達成度などに応じて業績連動係数を乗じることで交付等を行う当社株式数を決定するものとします。

（基準ポイントの算定式）

役位別に定める基準株式報酬額 ÷ 対象期間開始月の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値（小数点以下の端数は切り捨て）

本信託を通じて取締役へ交付等が行われる当社株式等の数は、1ポイントあたり当社株式1株とし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。ただし、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合などを行った場合には、当社株式の分割比率・併合比率などに応じて、1ポイントあたりの当社株式数を調整します。

なお、信託期間中に取締役が退任または死亡した場合には、当該時点までに累積したポイント数を株式交付ポイント数として、交付等を行う株式数を決定します。

本信託の信託期間中に取締役に対して付与されるポイント数の上限は、1,750,000ポイントに対象期間の年数を乗じたポイント数とし、また、信託期間中に本信託が取締役に交付等を行うために取得して取締役に交付等を行う当社株式の数の上限は、当該上限ポイント数に相当する株式数とします（以下「上限交付株式数」という。）。そのため、本株式報酬制度の一部改定に伴い、新たに設定される対象期間となる2029年3月31日で終了する事業年度から2031年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度に対応する上限交付株式数は、5,250,000株（1ポイントにつき当社株式1株の場合。）となります。なお、上限ポイント数および上限交付株式数は、上記（2）の当社が拠出する金員の上限を踏まえて、過去の株価等を参考に設定しています。また、上記（2）により本信託の継続が行われた場合、延長された信託期間に取締役に対して付与されるポイント数の上限は、1,750,000ポイントに新たな対象期間の年数を乗じたポイント数とし、また、信託期間中に本信託が取締役に交付等を行うために取得して取締役に交付等を行う当社株式の数の上限は、当該上限ポイント数に相当する株式数とします。

（4）取締役に対する株式交付等の条件、時期および方法

取締役が当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会が定める地位を全て喪失した場合、国内非居住者となった場合、在任中に死亡した場合、その他当社の取締役会が定める株式交付等の条件を充足した場合には、当該充足後において、取締役に対して当社株式等の交付等を行います。ただし、取締役が当社の意思に反して自己都合により退任した場合（ただし、傷病などのやむを得ない事情による場合は除く。）または取締役の解任事由に相当する行為を原因として解任された場合には、株式交付等の条件は充足しないものとします。

受益者要件を充足した取締役は、株式交付ポイント数の一定割合に相当する数の当社株式（単元未満株式については切り捨て。）の交付を本信託から受け、残りの株式交付ポイント数に相当する数の当社株式については、本託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、信託期間中に取締役が死亡した場合には、当該時点で計算した株式交付ポイント数の全部に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、当該取締役の相続人が、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

（5）クローバック制度等

取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合又は取締役が当社の許可なく同業他社に就職した場合、当該取締役に対し、本株式報酬制度における当社株式等の交付等を受ける権利の喪失又は没収（マルス）、交付した当社株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）ができるものとします。

（6）本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないも

のとします。

(7) 本信託内の当社株式の配当金

本信託内の当社株式に係る配当金は、本信託が受領し、本信託の信託報酬・信託費用に充てられます。信託報酬・信託費用に充てられた後、最終的に本信託が終了する段階で配当金の残余が生じた場合には、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内で当社に帰属し、信託費用準備金を超過する部分については、当社および取締役と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。

(8) その他の本株式報酬制度の内容

本株式報酬制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更および本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

ご参考

当社は、当社の執行役員ならびに当社が定める主要子会社の取締役および執行役員についても本株式報酬制度の対象として同一の信託を使用しております。なお、当社の執行役員ならびに当社が定める主要子会社の取締役および執行役員に係る報酬額および株式数は本議案の対象としておりません。

<株主提案（第4号議案）>

第4号議案は、1名の株主からの提案によるものであります。なお、「議案の要領」および「提案の理由」は、原文のまま記載しております。

第4号議案 定款一部変更の件（社会課題の解決及び公共の福祉の増進に資する活動の推進）

議案の要領：次のとおり変更いたしたいと存じます。

<新旧対照表>

（下線部は変更部分）

現行定款	変更案
(目的) 第2条 (省略) 2 本会社は、次に掲げる業務を営むものとする。 (1)～(4) (省略) 新設	(目的) 第2条 (現行どおり) 2 本会社は、次に掲げる業務を営むものとする。 (1)～(4) (現行どおり) <u>(5) 社会課題の解決及び公共の福祉の増進に資する活動を推進すること</u>
3 (省略)	3 (現行どおり)

提案の理由：

NTTグループは電気通信事業を基盤とし、社会に広範な影響力を有する企業である。これまでもNTTグループサステナビリティ憲章のもと、持続可能な社会の実現や人権尊重等に関する取り組みを継続的に推進してきた。これらの実績および現在の企業方針を踏まえれば、社会貢献活動の推進を企業の基本方針として定款上に明確に位置付けることは、既存の取組を補完し、信頼性向上および中長期的な企業価値の向上に資すると考える。本提案は具体的施策を拘束するものではなく、経営判断の柔軟性を損なうものではない。なお、近年ではフェンタニルやいわゆる「ゾンビタバコ」等の薬物問題が国際的な問題になっており、日本においても同様のリスクが顕在化する可能性が懸念されている。こうした社会課題に対し予防的な教育・啓発の観点からNTTグループが果たせる役割は大きいと考えている。以上の理由により本提案を行う。

取締役会の
意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

ご提案の内容は、取締役会が、その時々の実業環境等の変化に合わせて機動的、柔軟かつ合理的に意思決定を行い対応すべき事項に関わるものであり、会社の基本的事項を定める定款に規定することは適当ではないと考えております。

当社は事業活動を通じた社会課題の解決や持続可能な社会の実現を重要な経営課題と位置付けており、すでに、NTTグループサステナビリティ憲章および中期経営戦略等に基づき、各種取り組みを通じて社会的責任を果たすべく、継続的に取り組んでいるところであります。

今後も、引き続き事業活動を通じた社会課題の解決に積極的に取り組むことで、持続的な価値創造に努めてまいります。

<株主提案（第5号議案から第8号議案まで）>

第5号議案から第8号議案までは、1名の株主からの提案によるものであります。なお、「議案の要領」および「提案の理由」は原文のまま記載しております。

第5号議案 株式併合の件

議案の要領：

1. 併合の割合
当社普通株式について3株を1株に併合する。
2. 株式併合の効力発生日
2026年10月1日
3. 効力発生日における発行可能株式総数
51,607,674,200株

提案の理由：

当社が投資単位の引下げ等を通じて個人投資家の参入促進を図り、株主層の拡大に積極的に取り組んできた点は評価できる。一方で、当社の時価総額及び事業規模に比して株主数が極めて多い現状は、資本効率及びガバナンスの観点から中長期的に見直しの余地がある。

株主数の増加は、株主総会運営、招集通知の発送、議決権行使の集計及び問合せ対応等に係るコストを押し上げ、継続的なコスト増要因となり得るものであり、最終的には株主全体の利益に影響を及ぼす可能性がある。また、株主構成が過度に分散している場合、株主との建設的対話の効率性や質の確保が相対的に困難となり、中長期的な企業価値向上にも影響を及ぼし得る。

このような状況を踏まえ、株式併合を投資単位及び株主構成の適正化を図るための有効な選択肢の一つとして提案する。なお、本提案はその実施を機械的に求めるものではなく、資本政策として総合的な検討を促す趣旨である。

取締役会の 意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

ご提案の内容は、株式併合により議決権等を喪失する一部株主が不利益を被るものであり、株主共同の利益の観点から適切ではないと判断しております。

株主の皆さまとは、個人投資家向けのオンライン会社説明会での質疑応答やSNS等の活用による随時の情報発信を通じて、これまで以上に効率的な対話や情報提供を実現しております。

また、株主数の増加に伴う事務管理費用の増加に対しては、招集通知と配当金関連書類を同送するといった郵送費の削減に加え、招集通知等の書類の電子メールによる送付、株主総会のインターネット配信やインターネットによる議決権行使等のデジタル化も推進しており、効率化と利便性向上の両立を図っております。

第6号議案 定款一部変更の件（法令遵守状況の開示について）

議案の要領：

「NTTグループ各社の法令遵守状況について、毎年、事業報告及び有価証券報告書に示すことを義務付ける。」という条項を定款に規定する。

提案の理由：

当社は社会インフラを担う企業グループであり、多数のグループ会社からなるグループ全体の法令遵守状況を適切に把握し、株主に対し分かりやすく開示することが求められる。

近年、同業他社において、グループ会社の一部で法令遵守上の問題が生じた事例があった。このような場合、グループ全体の信用低下や企業価値の毀損につながり、株主の利益にも重大な影響を及ぼし得る。

しかし現状では、グループ全体の法令遵守状況が十分に開示されていない。例えば、前回の株主総会で示された障害者雇用率は、主要会社のみが対象であり、グループ各社の法定雇用率の達成有無を把握できなかった。このような状況は、株主による適切な評価及び監督の前提となる情報開示の十分性の観点から改善の余地がある。

なお、本提案は新たな負担の増加を求めるものではなく、開示内容の可視化を図るものであり、当社の中長期的な企業価値向上に資すると考える。

取締役会の
意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

ご提案の内容は、取締役会が、その時々々の事業環境等の変化に合わせて機動的、柔軟かつ合理的に意思決定を行い対応すべき事項に関わるものであり、会社の基本的事項を定める定款に規定することは適当ではないと考えております。

当社は、法令を遵守することはもとより、高い倫理観を持って事業を運営していくため、企業倫理・コンプライアンスに関する意識の維持・向上に努めております。このため、企業倫理に関する規範や各種規則を定めるとともに、その実効性を担保するため内部統制システムを構築しております。

これらの取り組みや法令遵守状況については、事業報告や有価証券報告書等の法定開示書類において、適切かつ透明性の高い開示を行っております。

今後も、多様な媒体を通じた法令遵守状況に関する情報発信とコンプライアンス経営の徹底により、株主の皆さまのご期待に添い、更なる企業価値向上に向けて取り組んでまいります。

第7号議案 定款一部変更の件（インターネットの議決権行使において、会社提案と株主提案を同等に扱う件について）

議案の要領：

「インターネットの議決権行使において、会社提案と株主提案を同等に扱う。」という条項を定款に規定する。

提案の理由：

議決権行使の在り方については、株主の意思が適切かつ中立的に反映されることが重要であり、その手続の公平性及び透明性の確保は、コーポレートガバナンスの基本的要素である。

しかしながら、2025年6月に開催された株主総会におけるインターネットの議決権行使では、賛成した場合に、会社提案には賛成、株主提案には反対として処理される仕様となっており、株主提案と会社提案が同等に扱われず受け取られ得る状況であった。このような取扱は、株主の意図しない議決結果を招く可能性があり、改善の余地がある。

本提案は、インターネットの議決権行使において、会社提案と株主提案を同等に扱うことを定款に規定することにより、議決権行使手続の中立性及び公平性を確保し、株主の意思がより正確に反映される環境の整備を目的としており、当社の中長期的な企業価値向上に資すると考える。

取締役会としては、本議案に反対いたします。

ご提案の内容は、取締役会が、株主共同の利益の観点から、柔軟かつ合理的に意思決定を行い対応すべき事項であり、会社の基本的事項を定める定款に規定することは適当ではないと考えております。

ご指摘いただいた点は、2025年6月開催の第40回定時株主総会におけるインターネットの議決権行使の画面における「会社提案の決議事項にすべて賛成」を選択した場合の初期設定の仕様の問題と理解しておりますが、第41回定時株主総会に向けて見直しを行い、株主の皆さまに分かりやすい表現や仕様へと改善させていただきます。

なお、インターネットの議決権行使においては、公平かつ円滑な運営を確保することを前提に、多様な議決権行使の方法を用いて株主の皆さまの利便性を向上させるための改善に努めてまいりました。

今後も、当社株主総会の公平かつ円滑な運営を維持しつつ、株主の皆さまの利便性向上に向けた更なる改善に努めてまいります。

取締役会の
意見

第8号議案 定款一部変更の件（株主総会における事前質問の開示について）

議案の要領：

「当社は、株主総会に先立ち株主から提出された事前質問について、法令上又は合理的な理由により開示が不適切と認められる場合を除き、質問の原文及び会社の回答をウェブサイトにおいて開示するものとする。」という条項を定款に規定する。

提案の理由：

株主総会は、株主と経営陣との重要な対話の場であり、その透明性及び説明責任の確保はコーポレートガバナンスの観点から極めて重要である。

当社は株主総会にて、株主からの事前質問に対して回答を行う旨を示しているが、実務上は個別の質問に対しての回答はせず、質問を抽象化した上で一般論を回答している。例えば、21件の質問を「各種業務運営について」とまとめ、「各種業務運営についてご意見をいただきましたが、そのご意見を参考に、適切に実施してまいります。」と回答しており、実質的に回答されていない。

回答のみが公表され、質問の原文が開示されない場合、株主は質問に対して適切な回答を得ることができず、結果として説明責任の実効性が低下する恐れがある。

本提案は、株主総会の事前質問について、対話の質を向上させることが目的であり、当社の中長期的な企業価値向上に資すると考える。

取締役会の
意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

ご提案の内容は、取締役会が、株主共同の利益の観点から、柔軟かつ合理的に意思決定を行い対応すべき事項であり、会社の基本的事項を定める定款に規定することは適当ではないと考えております。

当社は、株主総会に関する報告事項および決議事項について、株主の皆さまから事前にご質問をいただいておりますが、それぞれのご質問に対する当社の考え方については、株主の皆さまが理解しやすいように、当社で整理して分かりやすくお伝えすることとしております。

当社としては、株主の皆さまとの建設的な対話が重要であると認識しており、今後も、当社ウェブサイトを通じた分かりやすく適切な情報開示の充実に努めてまいります。

<株主提案（第9号議案から第15号議案まで）>

第9号議案から第15号議案までは、1名の株主からの提案によるものであります。なお、「議案の要領」および「提案の理由」は原文のまま記載しております。

第9号議案 定款一部変更の件（株主提案の理由に対する字数の上限の緩和）

議案の要領：次のとおり変更いたしたいと存じます。

<新旧対照表>

（下線部は変更部分）

現行定款	変更案
<p>（株式取扱規則）</p> <p>第11条 本会社の株式及び新株予約権に関する手続及び手数料並びに株主の権利行使に関連する事項は、法令又はこの定款のほか、取締役会又は取締役会の決議によって委任を受けた取締役において定める株式取扱規則による。</p>	<p>（株式取扱規則）</p> <p>第11条 本会社の株式及び新株予約権に関する手続及び手数料並びに株主の権利行使に関連する事項は、法令又はこの定款のほか、取締役会又は取締役会の決議によって委任を受けた取締役において定める株式取扱規則による。 <u>ただし、株式取扱規則において、会社法施行規則第93条第1項により本会社が株主提案議案の「提案の理由」の分量を定める場合は、字数が各議案毎に540字以上となるように定めることとし、540字を下回る字数を定めている場合は、これを540字とみなす。</u></p>

提案の理由：

株主提案を十分に理解し、適切な判断を下せるようになることで、企業価値の向上に資する。

昨年度の第17号議案に対する「取締役会の意見」は540字であり、400字の制限が不適切であることを取締役会自らが証明しています。

「定款に規定することは適当ではない」という主張は間違っています。なぜなら、字数の上限を定める権限をそもそも有しているのは株主総会であり、その決定内容は定款に記すべきものです。であるからこそ、現在の構成は、定款第11条でその決定権限を取締役に授権し、その付託を受けた取締役会が字数の上限を定めているのです。

昨年度の第11号議案（字数の上限の緩和）に対しては、大和AM、ニッセイAM、アモーヴァAM、フィデリティ投信、アムンディ・ジャパンなど、数多くの大手機関投資家も賛成しています。

野村AMは議決権行使基準で、「分かりやすく丁寧に説明を行うことが望まれる」としており、その期待に沿う提案です。

取締役会としては、本議案に反対いたします。

ご提案の内容は、取締役会が、株主共同の利益の観点から柔軟かつ合理的に意思決定を行い対応すべき事項であり、会社の基本的事項を定める定款に規定することは適当ではないと考えております。

当社は、株主総会参考書類の肥大化による株主の利便性低下の防止や株主総会運営の円滑性の確保が重要だと考えており、株主提案における「提案の理由」の記載を各議案毎に400字以内とすることは、合理的な制限であると考えております。

また、「取締役会の意見」は、株主の皆さまに選任され、また、会社に対して善管注意義務を負う取締役らが作成するものであり、多種多様な株主提案に対する必要な補足説明、当社の考え方、対応方針等を株主の皆さまへ正確かつ分かりやすくご理解いただく内容とするために字数制限を特に設けていないものの、書類の全体構成・バランスも含めた最適な分量となるよう配慮しております。

今後とも、株主総会の公平かつ円滑な運営のため、取締役会として株主の皆さまへ分かりやすく丁寧な説明に努めてまいります。

取締役会の
意見

第10号議案 定款一部変更の件（企業理念の策定と開示）

議案の要領：次のとおり変更いたしたいと存じます。

<新旧対照表>

(下線部は変更部分)

現行定款	変更案
(新設)	<p>(企業理念)</p> <p>第2条 本公司は、取締役会で企業理念を策定し、株主総会参考書類に記載する。 <u>企業理念には、以下の文章を含む。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社である当社の使命は、適正に事業を行うことで、効率的にできるだけ大きな付加価値を産み出し、<u>企業価値を向上させることである。</u> ・「<u>適正に事業を行う</u>」とは、法令・ルールの遵守は大前提で、環境問題を始めとする社会的課題等に対しても適切に取り組むことを意味する。 ・株式会社である当社の社会全体に対する使命は、「有限な社会的な資源（人材や資本）を有する限りは、効率的にできるだけ大きな付加価値を産み出すこと」である。大きな付加価値を効率的に産み出すことで社会全体が豊かになることに貢献し、また、納税額を増やすことで格差の問題等の解決に貢献することができる。これらこそが、社会的課題の解決に向けて当社が取り組むべき、最も重要なことである。 ・付加価値産出の効率性は、労働生産性及び資本生産性で測る。付加価値生産性が効率的であると判断するためには、少なくとも、株主資本当期利益率（ROE）が資本コストを上回ることを最低条件とする。資本コストは、単に株主からの要求収益率を表すだけでなく、社会が求める資本の有効活用度も含むと示していると考えられる。逆に言うと、ROEが資本コストを下回る場合は、単に株主の期待に応えられていないということに止まらず、有限な社会的な資源（人材や資本）を最低限の効率性で生かすことができていないということであり、社会全体の期待にも応えられていないことを意味する。

<本提案議案が承認された場合の実務的対応>

本提案議案が承認された場合、定款の条番号は適切な方式で繰下げ変更する。

本提案議案が承認された場合、取締役会は、すみやかに定款に沿った企業理念を策定する。

提案の理由：

適切な企業理念が策定されるため、株主はより安心して取締役会に経営を託すことができます。

「効率的にできるだけ大きな付加価値を産み出すこと」で「企業価値を向上させること」を目標とするため、株式会社が活動することによる利害が、社会全体と株主とで衝突することなく一致します。

企業理念を定款に記載することは適法です。

定款に企業理念を記載する場合、その遵守状況の判断が難しいため定款記載事項として不適切だという指摘があります。しかし、本提案は定款に企業理念を記載すること自体は求めています。本提案であれば、取締役会が企業理念を策定しているか、その企業理念は明確に定められた一定の内容を含んでおり株主総会参考書類に記載されているかを、明確に判断することができます。定款記載事項として適切です。

「定款は会社の基本的事項を定めるもの」とする取締役会の主張に対する反論は、第11号議案の「提案の理由」をご参照ください。

取締役会の
意見**取締役会としては、本議案に反対いたします。**

ご提案の内容は、取締役会が、その時々¹の事業環境等の変化に合わせて機動的、柔軟かつ合理的に意思決定を行い対応すべき事項に関わるものであり、会社の基本的事項を定める定款に規定することは適当ではないと考えております。

当社は、すでに、中期経営戦略において、「新たな価値創造と地球のサステナビリティを実現」するグループをめざすことを基本的な考え方とし、事業運営に取り組んでおります。

また、昨年度公表したグループ共通のありたい姿や価値観を示す「NTT Group's Core」「NTT Group's Values」を羅針盤とし、取締役会の責任のもと、より一層の一体感を持って、事業運営にまい進してまいります。

第11号議案 定款一部変更の件（企業価値の定義の策定と開示）

議案の要領：次のとおり変更いたしたいと存じます。

<新旧対照表>

(下線部は変更部分)

現行定款	変更案
(新設)	<p>(企業価値の定義)</p> <p>第3条 本会社は、取締役会で企業価値の定義を策定し、株主総会参考書類に記載する。 企業価値の定義には、以下の文章を含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業価値は比較的新しい概念であり、多様な定義が存在している。企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）は多様であり、立場によって企業に求めること、つまり企業価値の定義も異なっている。 ・社会全体に対する企業価値は、社会から要請される生産性を上回って生産する付加価値の総和（将来生産分の現在価値への割引後分も含む）に、外部経済効果を加え、外部不経済効果を減じたものと定義する。 ・投資家・株主に対する企業価値は、将来キャッシュフローの割引現在価値と現在保有している余剰金融資産の合計と定義する。 ・投資家・株主に対する企業価値を向上させるためには、Net-Present-Value（NPV＝正味現在価値）がプラスとなる意思決定を積み重ね、資本政策の観点から適正と考える財務健全性指標の水準を維持することが、最も重要である。ここで、Present-Value（PV＝現在価値）とは、将来キャッシュフローの割引現在価値を表し、NPVは、PVからそのキャッシュフローを産み出すために必要となる初期投資を減じたものである。 ・資本政策の観点から適正と考える財務健全性指標の水準を維持することは、適正な株主資本に対するROE（株主資本当期利益率）の算出を可能とする。また、有限な社会的な資源（人材や資本）を過剰に有することを回避することになり、資源の最適配分のメカニズムを有効に機能させることにつながる。

<本提案議案が承認された場合の実務的対応>

本提案議案が承認された場合、定款の条番号は適切な方式で繰下げ変更する。

本提案議案が承認された場合、取締役会は、すみやかに定款に沿った企業価値の定義を策定する。

提案の理由：

取締役会は、企業価値の向上を重要な経営の目標に掲げていますが、「企業価値の定義」を明確にしていません。取締役会が考える「企業価値」と、投資家・株主の考える「企業価値」が一致しない場合、投資家・株主の期待する経営が実現する保証がありません。

投資家・株主が考える「企業価値」を取締役会と共有することで、企業価値の向上と持続的成長が実現する蓋然性が高まり、安心して経営を託すことができます。

会社法第330条では、「株式会社と役員及び会計監査人との関係は、委任に関する規定に従う」と規定されていますが、その委任の「具体的内容、報告事項等」を決定する株式会社の意思決定機関は株主総会であり、その決定内容は定款に記すべきものです。このため、会社法の規定に違反しない限り、自由に定款記載事項を定めることができます（会社法第29条）。「定款は会社の基本的事項を定めるもの」とする主張は会社法の趣旨に必ずしも合致しません。

取締役会の
意見**取締役会としては、本議案に反対いたします。**

ご提案の内容は、取締役会が、その時々¹の事業環境等の変化に合わせて機動的、柔軟かつ合理的に意思決定を行い対応すべき事項に関わるものであり、会社の基本的事項を定める定款に規定することは適当ではないと考えております。

当社は、すでに、中期経営戦略において、財務指標および非財務指標の双方を定めるとともに、それらの達成に向けた具体的な事業戦略や資本政策等の取り組みを推進・開示しております。

今後も、取締役会の責任のもと、事業環境の変化等を踏まえつつ、適切な指標の設定や事業戦略の見直しを行うとともに、実効性あるガバナンスを通じて、健全かつ持続的な事業運営を行ってまいります。

第12号議案 定款一部変更の件（資本コストに関する開示の充実）

議案の要領：次のとおり変更いたしたいと存じます。

<新旧対照表>

(下線部は変更部分)

現行定款	変更案
(新設)	<p data-bbox="356 323 500 346"><u>(資本コスト)</u></p> <p data-bbox="356 350 1347 405">第4条 本公司は、取締役会が資本コストに対する考え方を策定し、その要領を、取締役会が考える資本コストの水準とともに株主総会参考書類に記載する。</p> <p data-bbox="356 439 1347 521">取締役会の判断により、資本コストに対する考え方の要領、及び、取締役会が考える資本コストの水準を、株主総会参考書類に記載しないことができる。その場合、記載しない理由の要領を、株主総会参考書類に記載する。</p> <p data-bbox="356 556 1347 638">取締役会が資本コストに対する考え方を策定し、資本コストの水準を決める際には、主要な機関投資家に対して、資本コストに対する考え方、及び、具体的な資本コストの算定方法・水準についてヒアリングするように努めること。</p> <p data-bbox="356 642 1347 783">機関投資家は、金融の専門家であり、資本コストについても専門性が高い。また、機関投資家は上場企業に対して資本コストを要求する立場である。このため、責任ある機関投資家であれば、上場企業が提示する資本コストの考え方を、受け身の立場で聞くだけに止まらず、自ら積極的に情報発信して建設的な議論をリードしているはずである。取締役会は、彼女ら・彼らの高度な知見を学び、建設的な議論に努めること。</p>

<本提案議案が承認された場合の実務的対応>

本提案議案が承認された場合、定款の条番号は適切な方式で繰下げ変更する。

本提案議案が承認された場合、取締役会は、すみやかに定款に沿った資本コストに対する考え方を策定する。

提案の理由：

取締役会は、企業価値の向上を重要な経営の目標に掲げています。「企業価値」を考える際には、資本コストが定まっていなければ企業価値は算定できません。しかし、株主総会参考資料では、資本コストについての取締役会の考え方は一切記されていません。

取締役会が考える「資本コスト」と、投資家・株主の考える「資本コスト」が一致しない場合、投資家・株主の期待する経営が実現する保証がありません。

投資家・株主が考える「資本コスト」を取締役会と共有することで、企業価値の向上と持続的成長が実現する蓋然性が高まり、安心して経営を託すことができます。

取締役会の
意見**取締役会としては、本議案に反対いたします。**

ご提案の内容は、取締役会が、その時々¹の事業環境等の変化に合わせて機動的、柔軟かつ合理的に意思決定を行い対応すべき事項に関わるものであり、会社の基本的事項を定める定款に規定することは適当ではないと考えております。

当社は、投資実行にあたっては、ROIC及び資本コスト等のハードルレートを用いた実施判断を行うことで、適正なリターンを追求するとともに、実施後の検証や改善が必要な場合の対策を講じるなどのプロセスにより、資本効率の向上を図っております。

また、当社では、コーポレートガバナンス報告書や投資家・株主の皆さまとの対話を通じて、資本コストに関する考え方の共有に取り組んでおります。

引き続き、ステークホルダーの皆さまのご期待に添えるよう、更なる企業価値向上に向けて取り組んでまいります。

第13号議案 定款一部変更の件（資本政策に関する情報開示）

議案の要領：次のとおり変更いたしたいと存じます。

<新旧対照表>

(下線部は変更部分)

現行定款	変更案
(新設)	<p><u>(資本政策に関する情報開示)</u></p> <p><u>第5条</u></p> <p><u>取締役会は、目標とする財務健全性指標、及び、資本政策の観点から適正と考える財務健全性指標の水準を決定し、株主総会参考書類に記載する。資本政策の観点から適正と考える財務健全性指標の水準は、取締役会が適切と判断した一定の幅を持たせることができる。</u></p> <p><u>資本政策の観点から適正と考える財務健全性指標の水準は、株主資本の額、株主資本比率などの財務健全性指標に加え、EPS（一株当たり当期利益）、ROIC（投下資本利益率）、ROE（株主資本当期利益率）といった資本効率指標を総合的に勘案して決定するように努め、その勘案した内容の要領を、株主総会参考書類に記載する。</u></p> <p><u>取締役会の判断により、資本政策の観点から適正と考える財務健全性指標の水準、及び、上記の勘案した内容の要領を株主総会参考書類に記載しないことができる。その場合、記載しない理由の要領を、株主総会参考書類に記載する。</u></p>

<本提案議案が承認された場合の実務的対応>

本提案議案が承認された場合、定款の条番号は適切な方式で繰下げ変更する。

本提案議案が承認された場合、取締役会は、すみやかに定款に沿った目標とする財務健全性指標、及び、資本政策の観点から適正と考える財務健全性指標の水準を決定する。

提案の理由：

株主還元策に対する基本的な考え方を投資家・株主と取締役会とで共有できます。例えば、実際の財務健全性指標の値が適正と考える水準を上回っている場合、株主還元を増やし内部留保を抑制することが正しい資本政策となります。また、ROEは過剰資本によって抑えられていることが理解できます。

「定款は会社の基本的事項を定めるもの」とする取締役会の主張に対する反論は、第11号議案の「提案の理由」をご参照ください。

(機関投資家の皆様へのお願い)

昨年度は、一連の株主提案（定款変更）に対して「企業価値・株主利益への貢献が不明確である」という“定型コメント”が多くありました。

定款を変更した方が、本当に株主を意識した経営につながるのではないかと。具体的に不適當な提案の内容。本当に過剰な経営の制約になるのか。具体的に言及していただければ、より建設的な議論ができます。それこそが「責任ある機関投資家の行動」ではないのでしょうか。

取締役会の
意見**取締役会としては、本議案に反対いたします。**

ご提案の内容は、取締役会が、その時々¹の事業環境等の変化に合わせて機動的、柔軟かつ合理的に意思決定を行い対応すべき事項に関わるものであり、会社の基本的事項を定める定款に規定することは適当ではないと考えております。

当社は、資本政策において、株主還元の充実と持続的成長に向けた投資資金の確保および財務健全性の維持のバランスを重視しております。

2026年5月に公表した中期経営戦略の一部見直しにおいて、財務方針の基本的考え方として「有利子負債／EBITDA倍率（金融事業除き）」を財務健全性指標として定めるとともに、資本効率を測る指標として「ROIC（金融事業除き）」を中期財務目標に設定しました。株主還元については、継続的な増配の実施を基本的な考えとし、自己株式取得についても機動的に実施することにより資本効率の向上に取り組んでおります。

こうした資本政策に関する方針は、第41回定時株主総会資料にも記載しており、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに適切な情報開示を行っております。

第14号議案 剰余金の配当（特別配当）の件

議案の要領：

2026年9月30日を基準日とする剰余金の配当（2027年3月期中間配当）として、普通配当とは別枠で特別配当を当社普通株式1株につき金10.00円支払う。

配当財産の種類：

金銭

株主に対する配当財産の割当てに関する事項及び帳簿価額の総額：

当社普通株式1株につき金10.00円

配当総額は普通株式1株あたりの配当金額に、2026年9月30日現在の配当の対象となる株式数を乗じた金額となります。

剰余金の配当がその効力を生ずる日：

2026年12月31日あるいは2027年3月期中間配当が効力を生じる日のいずれか早い日

提案の理由：

当社の収益は非常に安定しており、財務安全性を高く保つ必要性は低い。本提案による配当総額は株主資本の額の十分の一を下回る程度であり、財務体質への影響は限られる。本提案の特別配当を実施することは、株主共同の利益に資する。

（一般的な増配提案と異なる点）

中間配当において、普通配当に加えて特別配当を支払うため、事務的な負担が小さい。

一般的な3月末を基準日とした増配提案は、配当権利落ち日の後に配当額を決定するため株価形成が不整合となり得ます。例えば、期末に150円の株価であったものが、5円配当を想定して権利落ち後に145円となったとします。その後の株主総会で配当が50円と決議される場合、理論株価は100円となり、権利落ち後に145円で購入した株主は、理不尽な株価下落を強いられます。

本提案は、株主総会で中間配当（特別配当）を決定した後に中間配当の権利落ち日を迎えるので、株価形成の不整合の問題は生じません。

取締役会としては、本議案に反対いたします。

当社は、持続的に企業価値を高めるとともに、株主の皆さまに利益還元していくことを重要な経営課題の一つとして位置付けております。株主の皆さまへの還元は、継続的な増配を基本的な考えとし、自己株式取得については、機動的に実施することとしております。

内部留保資金につきましては、財務体質の健全性を確保しつつ、成長機会獲得のための投資や資本効率を意識した資本政策等に活用しております。

この考えに基づき、2025年度の1株当たり年間配当金は対前年0.1円増の5.3円とし、2026年度も16期連続となる増配を予定しております。自己株式取得についても引き続き機動的に実施してまいります。

当社としては中期経営戦略で掲げているとおり、成長(バリュー)分野への積極的な投資拡大等によりキャッシュ創出力を高め、当社グループの業績を向上させることにより、中長期で株主の皆さまに利益を還元してまいりたいと考えており、本議案の特別配当による一時的な増配は、当社の株主還元の考えに沿うものではないと判断しております。

取締役会の
意見

第15号議案**取締役（社外取締役、監査等委員である取締役、及び非業務執行取締役をいずれも除く）に対するストック・オプションとしての新株予約権の付与のための報酬決定の件**

議案の要領：

当社の取締役が株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、あわせて当社の取締役の業績向上に対する意欲を高めることにより当社の健全な経営と企業価値の向上を図ることを目的として、当社の取締役（社外取締役、監査等委員である取締役、及び非業務執行取締役をいずれも除く）に対してストック・オプションを付与することについてご承認をお願いするとともに、ストック・オプションとして交付される新株予約権の具体的内容のご承認をお願いするものであります。

(1)ストック・オプションに関する報酬等の額

本提案は、これまでに株主総会でご承認いただいた取締役の報酬とは別枠となるものです。

当社の取締役（社外取締役、監査等委員である取締役、及び非業務執行取締役をいずれも除く）に対するストック・オプション報酬等の額を年額1,000百万円以内（ただし、使用人分の給与は含まない。）とすること及びその内容等につき、ご承認をお願いするものであります。

各取締役に対して付与するストック・オプションの個数は、取締役会が決定します。

(2)報酬等の内容（ストック・オプション報酬として1年間に発行する新株予約権の内容）

①新株予約権の数

・各事業年度に係る定時株主総会開催日から1年以内に発行する新株予約権の数の上限は50,000個とする。

②新株予約権の目的である株式の種類及び数：

- ・各事業年度に係る定時株主総会開催日から1年以内に発行する新株予約権の目的である株式の数の上限は5,000,000株とする。なお、新株予約権の目的である株式の種類は普通株式とし、新株予約権1個当たりの目的である株式の数は100株とする。
- ・当社が普通株式につき株式併合等を行うことにより、株式数の変更をすることが適切な場合は、当社は必要と認める調整を行うものとする。

③新株予約権と引換えに払い込む金額：

・新株予約権と引換えに金銭の払込みを要しないものとする。

④新株予約権の行使に際して出資される財産の価額：

- ・新株予約権1個当たりの行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額（以下「行使価額」という。）に付与株式数を乗じた金額とする。
- ・行使価額は、100円とする。
- ・当社が普通株式につき株式併合等を行うことにより、行使価額の変更をすることが適切な場合は、当社は必要と認める調整を行うものとする。
- ・当社が当社普通株式につき配当を行うことにより、行使価額の変更をすることが適切な場合は、当社は必要と認める調整を行うものとする。

⑤新株予約権を行使することができる期間：

・新株予約権の付与決議の日後2年を経過した日から当該付与決議の日後5年を経過する日までの範囲内で、取締役会が決定する期間とする。

⑥譲渡による新株予約権の取得の制限：

- ・譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の承認を要する。

⑦新株予約権の行使の条件：

- ・新株予約権者は、新株予約権の行使時において、当社の取締役（社外取締役、監査等委員である取締役、及び非業務執行取締役をいずれも除く）の地位にあることを要する。ただし、取締役会が正当な理由があると認めた場合は、この限りではない。
- ・新株予約権者は、次の事由のいずれかに該当することとなった場合、その後、本新株予約権を行使することができない。
 - ・当社と競業関係にある会社（当社の関係会社を除く）の役員、使用人またはコンサルタントに就いた場合。但し、当社の取締役会において、事前に承認された場合はこの限りでない。
 - ・法令または当社の社内規程等に違反するなどして、当社に対する背信行為があったと認められる場合。
 - ・当社と新株予約権の割当てを受ける者との間で締結する新株予約権割当契約に違反した場合。
- ・本新株予約権の行使についてのその他の条件は、当社と新株予約権者との間で締結する新株予約権割当契約に定めるところによる。
- ・その他の新株予約権の行使の条件は、取締役会決議により決定する。

⑧新株予約権の取得に関する事項：

- ・当社が消滅会社となる合併契約、当社が分割会社となる会社分割についての分割契約もしくは分割計画、または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画について株主総会の承認（株主総会の承認を要しない場合には取締役会決議）がなされた場合は、当社は、当社取締役会が別途定める日の到来をもって、本新株予約権の全部を無償で取得することができる。
- ・新株予約権者が権利行使をする前に、本新株予約権の行使ができなくなった場合は、当社は、当社取締役会が別途定める日の到来をもって、新株予約権を無償で取得することができる。

⑨その他の新株予約権の募集事項：

- ・その他の新株予約権の内容等については、新株予約権の募集事項を決定する取締役会において定める。

提案の理由：

2025年の株主総会参考書類によると、取締役報酬の総額は455百万円（そのうち株式取得目的報酬は28百万円、業績連動型株式報酬は46百万円）に止まっており、巨大企業であるNTTの取締役報酬としては少なすぎます。

これらの状況を改善し、取締役の「株主の利益に対する感度・株価を上昇させる意欲」を高めるために、本提案を行いました。

本提案は、配当を行った場合に行使価額を適切に引き下げる条項も定めています。

一般的なストック・オプションではこのような配当調整をしないため、配当について逆インセンティブ（本来望ましい方向とは逆方向への動機付け）となります。つまり、増配するほど権利落ちによる株価の下落幅が大きくなり、ストック・オプションによる利得が減少する仕組みとなっています。取締役に対して増配幅を抑制する方向に動機付けをしています。

本提案は、配当に対して中立的なスキームであり、このような逆インセンティブの問題は生じません。

取締役会の
意見**取締役会としては、本議案に反対いたします。**

当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役を除く）の現在の報酬体系は、月額報酬（基本報酬）、賞与（短期インセンティブ）ならびに役員持株会を通じた株式取得および業績連動型株式報酬（中長期インセンティブ）の3種類での構成としております。当該事業年度の会社業績はもとより、中長期的な企業価値を反映する仕組みとすることで、更なる企業価値の向上に向けた取締役の業績責任の明確化とインセンティブ機能の強化を図っているところであります。

なお、当社は、取締役の報酬等に関する決定等に関する取締役会の事前審議等機関として、5名の取締役（うち3名が独立社外取締役）で構成される報酬委員会を設置しておりますが、当該委員会においても本株主提案に対する反対意見が表明されております。

以 上

事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

NTTグループの価値創造プロセス

インプット

人材

👤 人的資本

ネットワーク・インフラ

🏢 製造資本

研究開発・サービス開発

🔬 知的資本

財務基盤

💰 財務資本

顧客基盤・パートナー・ブランド

🤝 社会関係資本

生物多様性・水資源・エネルギー

🌱 自然資本

サステナビリティ 重要事項

新たな価値創造

デジタルの力で新たな未来を

レジリエンス

安心・安全でレジリエントな社会へ
倫理規範の確立と共有

人的資本

人権尊重
Diversity & Inclusion
新しい働き方・職場づくり

気候変動

社会が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

中期経営戦略 New value creation &

成長分野への投資拡大

1 新たな価値の創造と グローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

- 1 IOWNによる新たな価値創造（構想から実現へ）
- 2 データ・ドリブンによる新たな価値創造
- 3 循環型社会の実現
- 4 事業基盤のさらなる強靭化

2 お客さま体験（CX）の高度化

- 5 研究開発とマーケティングの融合
- 6 お客さま体験（CX）を重視したサービスの強化

（CXとEXの
循環による
価値創造）

3 従業員体験（EX）の高度化

- 7 オープンで革新的な企業文化へ
- 8 自律的なキャリア形成への支援強化
- 9 全世界の従業員の家族を含めたサポートプログラムの強化・充実

※CX：Customer Experience、EX：Employee Experience

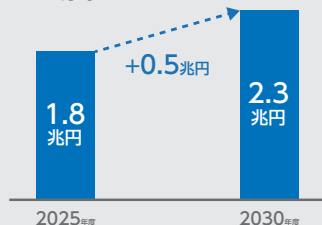
Sustainability 2030 powered by AIOWN

中期経営戦略の一部見直しのポイント

バリュー分野：AIを軸に利益成長加速

- ① 顧客提供価値の最大化による国内法人ビジネスの拡大
- ② AI・データセンターを柱とした海外事業の成長加速
- ③ 金融事業を中心としたパーソナルビジネスのさらなる拡大

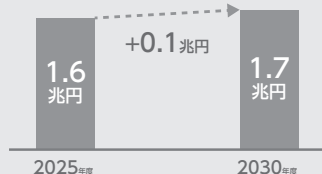
バリュー分野EBITDA



コネクティビティ分野：AIネイティブなインフラへの転換

- ④ AIネイティブな次世代インフラへの転換
- ⑤ AIネイティブな次世代インフラの実現に向けて
- ⑥ 通信事業の利益安定化によるキャッシュ創出力の保持

コネクティビティ分野EBITDA



成長の継続に向けた戦略的な先行投資

- ⑦ 新規領域の早期ビジネス化

中期経営戦略の一部見直しの詳細については以下のURLをご覧ください。

<https://group.ntt.jp/ir/mgt/managementstrategy/>



アウトカム

短期的価値：経済的価値

キャッシュ創出力の拡大

- EBITDA 4兆円（2030年度）

資本効率の向上

- ROIC（金融事業除き）5.5%（2030年度）

中長期的価値：社会的価値

新たな社会的価値創造

- お客さまの新たな体験や感動創造の高度化
- IOWN実用化、AI/ロボット活用による新たな社会的価値の創造
- 産業間での資源循環・地方創生の加速

社会インフラのレジリエンス

- 社会と経済活動を支え、国民生活の安全を守るライフラインの維持

従業員エンゲージメントの向上

- 労働生産性や創造性の向上

気候変動の緩和

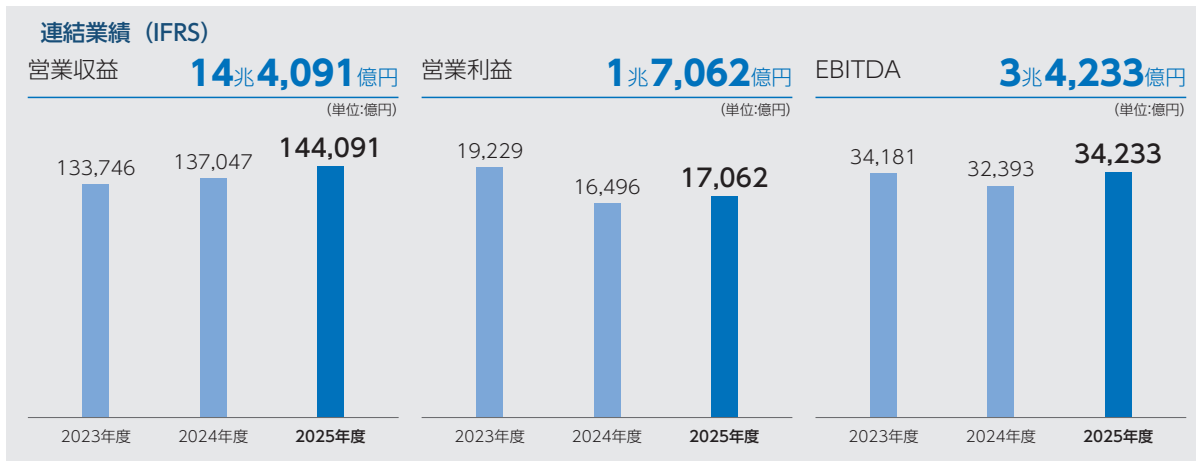
- 2040年ネットゼロの実現

株主還元の充実

- 継続的な増配の実施を基本的な考えとする
- 機動的な自己株式取得

I NTTグループの現況に関する事項

1. 事業の経過およびその成果



(1) 事業環境

情報通信および関連する市場では、生成AIの普及を背景にサービス・ソリューションの高度化が進むとともに、それを支えるネットワークやデータセンターへの需要も拡大しています。また、社会・経済活動のデジタルシフトが進む中で、生活の利便性やビジネスの生産性の向上などを実現するDXが一層進展しています。さらに、デジタルツインや量子コンピューティングなどの技術も急速に進展し、実証段階から社会実装に向けた取り組みが広がっています。一方で、データ流通量や消費電力の増加への対応に加え、サイバー攻撃や特殊詐欺、災害への備えなどが求められ、情報通信事業が担う役割はますます重要となっています。

(2) 事業の状況

このような事業環境の中で、NTTグループは、通信事業を中核とする事業構造から、グローバル事業の強化を軸にデジタル領域、データセンター、AIの拡大を図るとともに、決済や銀行を起点とした金融事業の更なる拡大・高度化を含む、多角的な事業構造への転換を進めています。こうした取り組みを踏まえ、2025年5月に「NTT Group's Core & Values」を制定し、2025年7月には商号を「日本電信電話株式会社」から「NTT株式会社」へ変更するとともに、CI（コーポレート・アイデンティティ）を刷新しました。

また、事業体制の再編にも取り組んでおり、2025年9月にはNTTデータグループの完全子会社化を完了しました。これにより、法人・グローバル分野における意思決定の迅速化を図るとともに、データセンターやAIなどの成長分野への投資をグループ一体で推進する体制を整えました。

この結果、当事業年度の営業収益は14兆4,091億円（前年比5.1%増）、営業利益は1兆7,062億円（前年比3.4%増）、EBITDAは3兆4,233億円（前年比5.7%増）、当社に帰属する当期利益は1兆370億円（前年比3.7%増）となりました。

セグメント別の状況

主要な事業内容



■ 総合ICT事業



当事業は、コンシューマ通信事業（携帯電話サービス、光ブロードバンドサービス等）、スマートライフ事業（金融サービス、コンテンツ・ライフスタイルサービス等）、法人事業（法人向け通信サービス、ソリューション事業、システム開発事業等）およびそれに関連する事業を主な事業内容としています。

■ グローバル・ソリューション事業



当事業は、コンサルティング事業、ITソリューション事業、システム・ソフトウェア開発事業、メンテナンス・サポート事業、データセンター事業およびそれに関連する事業を主な事業内容としています。

■ 地域通信事業

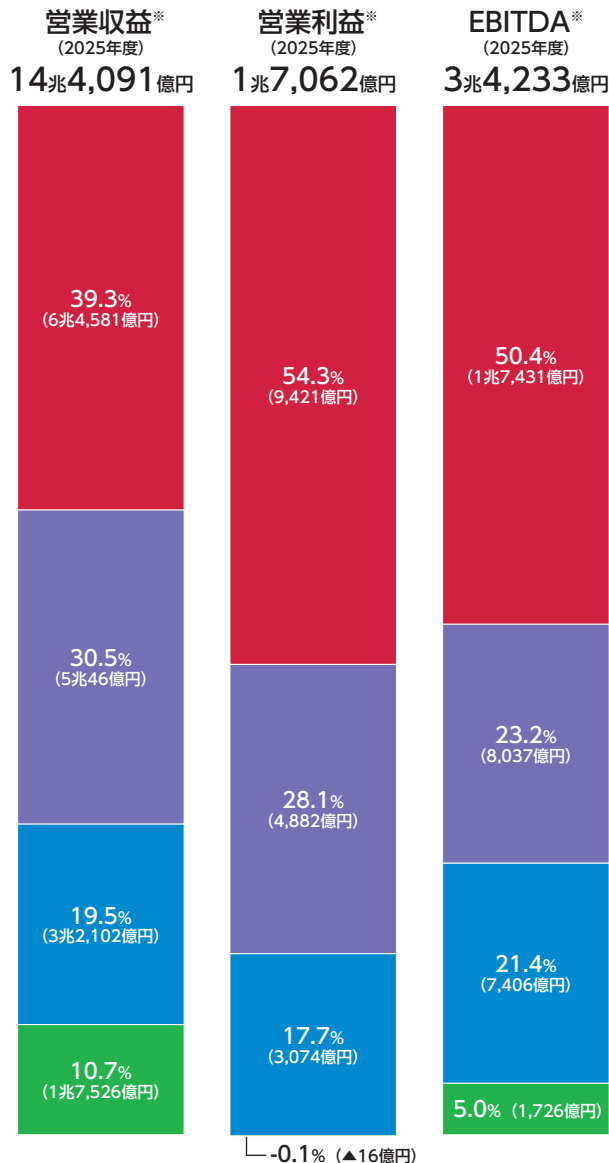


当事業は、光サービス事業、法人事業、固定電話事業およびそれに関連する事業を主な事業内容としています。

■ その他（不動産、エネルギー等）



不動産事業、エネルギー事業などが含まれています。

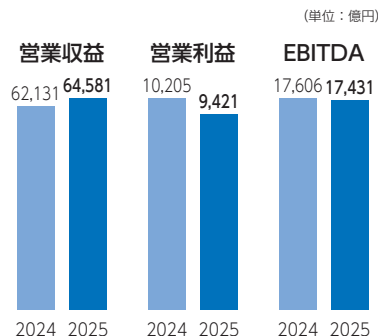


*各セグメント単純合算値（セグメント間取引含む）に占める割合

総合ICT事業

■概況

コンシューマ通信事業においては、顧客基盤の維持・拡大とネットワーク品質の改善を推進し、将来の成長に向けた施策を加速しました。スマートライフ事業においては、金融領域における決済サービスの利用拡大や、マーケティングソリューションおよびエンタメ領域の成長を背景に、事業が拡大しました。法人事業においては、ネットワーク機能やセキュリティ機能を組み合わせたサービスの展開や、パートナーとの連携強化により、顧客基盤の拡大を図りました。



■主な取り組み

- 2025年6月、NTTドコモは、お客さまのライフスタイルやドコモならではのバリューに合わせて選べる料金プラン「ドコモ MAX」「ドコモ ポイ活 MAX」の提供を開始し、2026年3月に300万契約を突破しました。
- NTTドコモは、更なるモバイルネットワークの通信品質向上に向け、5G基地局の構築や最新装置・機能の積極導入を実施しました。その結果、主要都市中心部の96%のポイントでダウンロードスループット100Mbps以上を達成する*など、快適にご利用いただけるエリアが広がっています。
*都市部の密集エリアからNTTドコモが設定した測定ポイントにおいて最繁時間帯、LTE/5G端末利用時のNTTドコモ調べ（2026年3月時点）
- 2025年10月、NTTドコモは、住信SBIネット銀行株式会社を連結子会社とし、新サービスブランド「d NEOBANK」の提供を開始しました。さらに2026年3月には、「NTTドコモ・フィナンシャルグループ」体制への移行と、「dカード」「d払い」などNTTドコモが運営する金融事業の同グループへの移管（2026年7月予定）を発表しました。これにより金融領域における更なる事業成長とガバナンス体制の強化を推進しています。



※2026年8月3日より「株式会社ドコモ SMTBネット銀行」へ商号変更予定

- 2025年4月にNTTドコモが参画する株式会社ジャパンナショナルスタジアム・エンターテインメント（JNSE）が「MUFGスタジアム（国立競技場）」の運営を開始しました。さらに愛知県に



MUFGスタジアム（国立競技場）



IGアリーナ

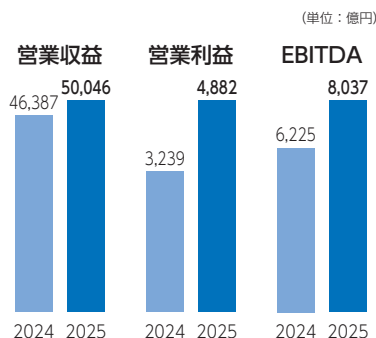
- 開業した「IGアリーナ」において、NTTドコモは「Wi-Fi 7」や5Gの「ミリ波（28GHz帯）」を使用した通信環境の整備やIOWNの実装を行っています。これらの取り組みにより、バーチャルとリアルを融合したエンターテインメント体験の高度化を推進し、ベニュービジネスの拡大を図っています。
- NTTドコモビジネスは、多様なセキュリティ機能とネットワーク機能を統合したNaaS（Network as a Service）である「docomo business RINK[®]」を提供しています。同サービスは、2025年10月に、米国のGartner[®]社が世界中のCSP（Communication Service Provider）を表彰する「Eye on Innovation Awards」のAPAC地域において、日本に本社を置く企業として初めて“Winner”に選出されました。
 - 大規模言語モデル（以下「LLM」という。）を中心とするデジタル領域と非LLMのフィジカル領域を組み合わせたAIの社会実装に向け、ロボット制御技術を展開する株式会社MujinとNTTドコモビジネスは、ロボットを安全に自動制御するクラウドサービスを開発しています。

グローバル・ソリューション事業

■概況

日本セグメントにおいては、公共・社会基盤分野、金融分野および法人分野において大型案件の獲得などにより、デジタル化需要を取り込みました。

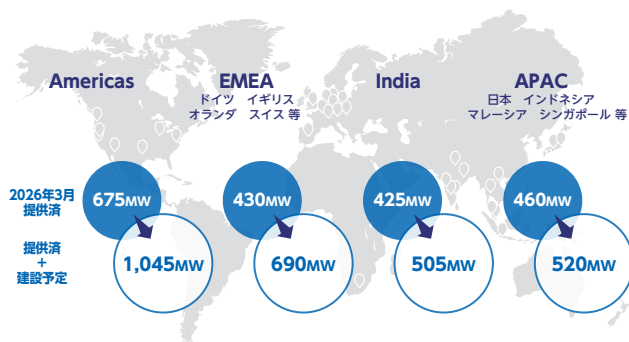
海外セグメントにおいては、フルスタックソリューションの提供やデータセンター事業の拡大などによりサービス提供力を強化するとともに、大型案件の売上展開やクラウド・セキュリティ分野の成長などにより収益性の改善を進めました。



■主な取り組み

- AI領域においては、お客さまの多様なニーズやシステム環境に対応するため、さまざまなパートナーと連携しながらソリューション提供を推進しています。当社が開発した、軽量で日本語性能に優れた特性を有する「tsuzumi」の活用に加え、2025年5月よりOpenAIと「ChatGPT Enterprise」の日本初の販売代理店として提供を開始しているほか、2025年8月には「Google Cloud」とのグローバルパートナーシップを通じて業界特化型AIエージェントの開発を進めるなど、パートナーとの連携を幅広く展開しています。こうした取り組みを通じ、用途や業務特性に応じて複数のLLMを組み合わせることで、付加価値の高いAIソリューションを提供しています。

- グローバル・ソリューション事業の海外セグメントにおける大型案件の獲得を背景に、NTTグループ全体のデータセンター事業も大きく伸長しました。総受電容量は約2,000MW^{*1}と国内No.1^{*2}、世界No.3^{*3}の規模を誇ります。2,700MW超の拡大を計画済みであり、2030年度までに3,000MWへ拡張予定です。



*1 MW数は総合ICTセグメント、地域通信セグメントで保有するデータセンター並びに第三者とのジョイントベンチャーを含む電力容量

*2 Structure Researchより2024年日本国内市場MWとランキングからNTTグループMWを用いて算出

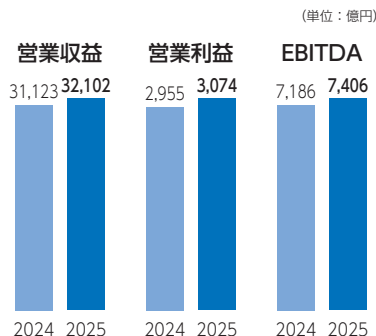
*3 Structure Research August 2025 Report より中華人民共和国の事業者を除き再集計

- NTT DC REIT Manager Pte. Ltd.が運用する不動産投資信託「NTT DC REIT」が2025年7月に、シンガポール証券取引所に上場しました。同REITの活用も含めて、データセンター投資の回収サイクルを早期化し、投資資金創出や財務健全性の維持を図りつつ、データセンター事業への継続的な投資と更なる成長につなげています。
- 2025年7月にシンガポール・マレーシア・インド間を結ぶ海底通信ケーブル「MIST」の運用を開始しました。また、2026年1月に、NTTリミテッド・ジャパン株式会社、住友商事株式会社、JA三井リース株式会社の3社により新会社「Intra-Asia Marine Networks株式会社」を設立し、日本とマレーシア、シンガポールを結ぶ総事業費1,500億円規模の海底ケーブル「I-AM Cable」の建設計画を発表しました。
- 2025年12月には、先端AI技術の社会実装の加速化、およびAIネイティブなビジネスの創出を目的として、NTTデータグループが米国・シリコンバレーに「NTT DATA AIVista」を設立しました。

地域通信事業

■概況

地域通信事業においては、レガシービジネス収入の減少が続く中、高速インターネットサービス「フレッツ 光クロス」の提供エリアの更なる拡大やマンションデベロッパと連携した全戸一括型販売の強化に加え、法人向けに高信頼性を備えた「フレッツ光 クロスBiz」の提供開始などによりサービス品質およびラインアップの強化を図るとともに、DX・AIを活用した通信オペレーション改革など、事業構造改革に向けた取り組みを強化しました。



■主な取り組み

- NTT東日本およびNTT西日本は、法人向けに高信頼性を備えた「フレッツ光 クロスBiz」（最大通信速度10Gbps）を提供開始しました。帯域確保やサービス品質保証に加え、24時間以内の故障駆け付け対応などの保守体制を備え、通信の安定性・信頼性を確保するとともに、クラウド利用や多拠点接続など企業の業務利用に適した通信環境を提供し、法人向けサービスの強化および顧客基盤の拡大を図りました。
- 2025年9月、NTT東日本およびNTT西日本は、利用減少や老朽化により、2035年頃までに現行のサービスレベル維持が困難となる見込みであることを踏まえ、メタル設備を用いた「加入電話」サービスを、光回線やモバイル回線による代替サービスへ段階的に移行する方針を発表しました。また「加入電話」の安定的な提供を継続するため、2026年4月1日より回線使用料を改定しました。

成長の継続に向けた戦略的な取り組み

IOWN APNの国内外の展開

- 2025年5月、IOWN APN^{*1}を用いて、超歌舞伎^{*2}〈CHOKABUKI〉 Powered by IOWN「今昔饗宴千本桜 Expo2025 ver.」を上演しました。大阪・関西万博会場と台湾を接続し、万博会場で演じる「超歌舞伎」と台湾で演じる伝統芸能「官将首」の動きを、互いの会場へリアルタイムに双方向伝送しました。

*1 All-Photonics Networkの略称。端末からネットワークまで、すべてに光ベースの技術を導入し、圧倒的な低消費電力、高速大容量、低遅延伝送を実現

*2 伝統芸能である歌舞伎と当社の先端テクノロジーを融合し、歌舞伎俳優とバーチャルシンガーの共演を実現した新感覚の舞台芸術



- 2025年9月には、撮影現場とリモートプロダクションセンターを接続することで、大規模スポーツイベントの地上波生放送における映像制作の遠隔化・効率化を実現しました。海外では、2025年10月に香港の金融業界向けにデータセンター間をIOWN APNで接続するサービスの提供を開始し、今後の接続拡大に向けた取り組みも進めています。

光電融合デバイスの実用化に向けたパートナーシップ

- 大阪・関西万博のNTTパビリオンでは、「IOWN光コンピューティング」を活用し、パビリオン内部の来場者の表情を会場外で分析し、パビリオンを覆う幕の動きに反映させる演出を行いました。この「IOWN光コンピューティング」には、必要な機能を必要な分だけ効率的に使えるリソースの配分技術と、大容量で低消費電力な光電融合デバイス^{*1}（PEC：Photonics-Electronics Convergence）「PEC-2」^{*2}を活用し、消費電力を従来の1/8まで低減しました。

*1 電子デバイスと光デバイスを一つのシステムに統合することで、データ転送の速度を向上させ、エネルギー効率を改善するデバイス

*2 コンピュータボード間の短距離を光接続する光電融合デバイス

- 「PEC-2」は2026年度中の商用提供をめざし、Broadcom Inc.やAccton Technology Corporationをはじめとするサプライチェーン各社と連携体制を構築しました。また、NTTイノベティブデバイス株式会社において、工程自動化などによる生産体制の強化や需要に応じた生産ラインの増強を進めています。

日比谷から始まる「光の街」づくり powered by IOWN

- 2025年12月、内幸町一丁目街区開発プロジェクト「HIBIYA CROSSPARK」の中地区において、オフィス、商業、ホテル、ホール、産業支援施設などの複合用途を備え、NTTグループの新たな拠点となる「NTT日比谷タワー」の着工を発表しました（2031年10月末竣工予定）。IOWNを実装しこれまでにない"新しい価値提供"と圧倒的な"超・低消費電力化"を実現する「光の街」づくりの起点として、日本および世界への展開をめざします。



NTT版LLM [tsuzumi] の更なる進化

- 2025年10月に、NTT版LLM [tsuzumi] の進化版である「tsuzumi 2」の提供を開始しました。「tsuzumi 2」は同サイズ帯のモデルにおいて、世界トップの日本語性能を有しています。特定業界の専門知識を重点的に強化することで、顧客ごとに最適化された特化型AIを効率的に開発できる点に加え、単一GPU^{*1}で動作する軽量設計により、低コストかつ高セキュアなオンプレミス^{*2}環境での運用を実現している点を特徴としています。
*1 画像処理装置
*2 自社サーバーに閉じた環境

自動運転の社会実装の実現に向けて

- より安心・安全でサステナブルな自動運転の仕組みの確立と、自動運転社会の実現をめざし、「NTTモビリティ株式会社」を2025年12月に設立しました。さらにNTTグループの通信ネットワークサービスなどを活用し、自動運転レベル4対応のソリューションや関連サービスを展開します。
- 自動運転の高度化に向け、トヨタ自動車株式会社と、交通事故ゼロ社会の実現をめざす「モビリティAI基盤」を開発しています。

サステナビリティに関する取り組み

2040年度ネットゼロの達成に向けた取り組み

- NTTグループは、2040年度ネットゼロの達成に向け、2030年度の温室効果ガス排出量について、Scope1&2は95万トン^{*1}、Scope1&2&3は1,700万トン^{*2}の中間目標を設定し、自らの脱炭素に加えて、サプライチェーン全体の脱炭素を進めていきます。なお、2025年度のScope1&2は204.1万トン（速報値）となりました。

*1 Scope1&2は、日本政府が掲げる地球温暖化対策計画に合わせ2013年度を基準年としています。

*2 Scope1&2&3は、海外グループ会社を含む現在と同等の集計範囲での算定を開始した2018年度を基準年としています。

グループ従業員向け株式交付制度の導入

- 2025年11月、NTTグループの一定の要件を満たす管理職を対象とし、グループ従業員向け株式交付制度を導入しました。対象従業員の経営参画意識を高めるとともに、業績向上に対する貢献意欲やエンゲージメントを一層高めることで、中長期的な企業価値の向上を図ります。

大規模災害等への対応の強化

- 2025年10月、当社、NTT東日本、NTT西日本、NTTドコモ、NTTドコモビジネス、KDDI株式会社、ソフトバンク株式会社および楽天モバイル株式会社の8社は、大規模災害発生時における避難所支援のエリア分担と情報発信の共通化を開始しました。これまでは支援エリアが重複し、地域的な偏りが生じていましたが、今後は被災地全域へ速やかに通信サービス提供などの支援をお届けすることをめざすとともに、より分かりやすい情報発信を行うため、各通信事業者による避難所支援の情報を統合し共通の様式で表示を行います。
- 2026年3月、NTTドコモ、KDDI株式会社、沖縄セルラー電話株式会社、ソフトバンク株式会社および楽天モバイル株式会社の5社は、非常時における通信の代替手段の提供を目的として「JAPANローミングTM」^{*}を、2026年4月1日より開始することを発表しました。

^{*}大規模な災害や障害などにより、ご契約の通信事業者の通信サービスが利用できない場合でも、代替手段として他の通信事業者のネットワーク（4G LTE）に一時的に接続し、一部通信をご利用いただくことが可能になるサービスです。



剰余金の配当等の決定に関する方針

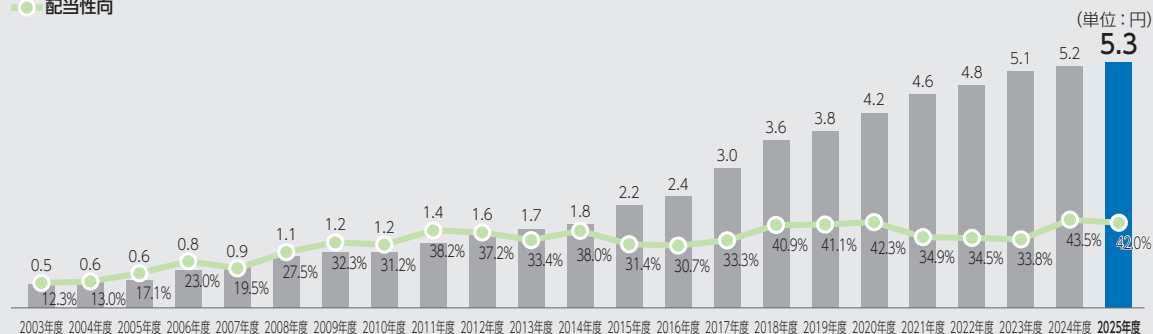
- 当社では、中長期的に企業価値を高めるとともに、株主の皆さまに利益を還元していくことを重要な経営課題の一つとして位置づけております。配当については継続的な増配の実施を基本的な考えとし、自己株式の取得についても機動的に実施することで、資本効率の向上を図ります。2025年度の期末配当につきましては、2026年5月8日の取締役会において、1株につき2.65円とすることを決定しました。

	年間配当額	中間配当	期末配当
2024年度	5.2円 (+0.1円)	2.6円	2.6円
2025年度	5.3円 (+0.1円)	2.65円	2.65円

※ () 内は対前年度

配当金および自己株式取得額の推移

- 1株当たり年間配当金
- 配当性向



(注) 1. 1株当たり年間配当金については、過去に実施した株式分割を考慮した数値を記載しています。
2. 当社は、2018年度よりIFRSを適用しており、2017年度の配当性向の数値もIFRSに組み替えています。

- 自己株式取得額



(3) 研究開発などの状況

AI戦略の実現やIOWNの社会実装、さまざまな産業への技術展開・課題解決などの取り組みを推進しました。

光技術によるコンピューティングの革新 (IOWN3.0に向けて)

- AIの進展によりコンピュータの計算量は爆発的に増加しており、複数のGPUを組み合わせると一つの大規模な計算リソースとして動作させることが不可欠となっています。しかし、GPU間のデータ伝送を電気で行う場合、伝送容量や到達距離に制約があるため、複数ラックにまたがる構成には限界が生じています。当社が2028年の実現をめざすIOWN3.0では、当社独自の化合物光半導体薄膜（メンブレン）技術により極めて小型化した光電融合デバイス「PEC-3」を開発し、CPUやGPUなどの半導体パッケージ間を光で直接接続してデータ伝送します。これにより、複数ラックにまたがって多数のGPUを統合する大規模計算基盤の構築が可能となります。なお、「PEC-3」は2028年に商用サンプルの提供開始を予定しています。

光量子コンピュータの実用化に向けた研究開発

- 従来のコンピュータでは計算に膨大な時間を要する複雑な課題に対して、量子コンピュータの活用が期待されています。当社はIOWN構想の下、光増幅技術や光多重化技術などの光通信技術の研究開発を進めており、これらの技術を応用し、光量子コンピュータの実用化をめざしています。2025年11月には、OptQC株式会社と連携協定を締結し、2027年に国内トップレベルの1万量子ビット、2030年に世界トップレベルの100万量子ビットを目標とし、スケーラブルで信頼性の高い光量子コンピュータの開発を進めています。

宇宙ビジネス拡大を見据えた研究開発

- 宇宙市場は現在、世界的な成長産業として注目されており、NTTグループとしても、通信および観測領域の取り組みを推進しています。2025年11月には、世界初、合成開口レーザ（SAR衛星）を用いた電波の反射成分により道路陥没の予兆を捉える手法の実証を発表しました。現地作業なしに効率的に道路陥没のリスク把握を可能とするなど、広範囲なインフラ監視技術の開発を進めています。また、宇宙空間で扱われるデータ量の増加を背景に、電波による通信から光を活用した次世代通信への移行が進むと予想され、衛星間の光通信端末の高度化に向け取り組んでいます。これにより高速・大容量なIOWN技術をベースとしたコンピューティング基盤を備えた宇宙インフラ構築を推進しています。将来的な月面ビジネスも視野に入れた研究開発などにも挑戦し、宇宙ビジネスブランド「NTT C89」の下、1,000億円規模の事業成長を早期にめざします。

水素社会の実現に向けた水素配管技術の開発

- 当社は、脱炭素社会の実現に向け、水素を安全かつ効率的に輸送する独自の配管技術の開発を進めています。水素は次世代エネルギーとして期待される一方、パイプラインやボンベで輸送する際、金属を劣化させる特性があり、安全な輸送技術の確立が重要な課題となっています。当社は特殊な二重管構造のパイプを開発し、共同溝などの既存地下空間を有効に活用して敷設する技術で、安全性の確保とコスト低減の両立を図る輸送方法の実現をめざしています。2025年7月には、東京都港湾局および関係グループ会社とともに安全対策の研究・実証を開始し、将来的な事業化をめざしています。

2.対処すべき課題

(1) 事業環境の変化

社会・経済活動のデジタル化が進む中、AIやロボティクスの高度化を背景にDXが一段と進展しています。その一方で、AI活用に伴う消費電力の増大や偽・誤情報の拡散、さらにはAIの悪用といったデジタル化の負の側面が顕在化しています。加えて、経済安全保障の重要性の高まりやサイバー攻撃の高度化、巧妙化する特殊詐欺、世界規模での自然災害の激甚化など、事業環境は激しく変化しています。こうした中、通信サービスにおいては、アフターコロナにおける人流回復や動画視聴の増加に加え、生成AIの普及に伴うデータ通信量の増加により、通信トラフィックが大幅に増加しています。さらに、クラウド利用や多拠点接続ニーズの高まりにより、固定・モバイル双方で通信量は増加を続けており、ネットワークの増強や品質維持に向けた投資負担は一段と増大しています。一方、市場に目を向けると、テレワーク需要の一巡や競争の進展により光回線の純増拡大が鈍化しているほか、モバイル通信における顧客獲得競争も激化しています。加えて、金融やエンターテインメント等を含む経済圏全体へと競争領域が拡大しており、ネットワーク投資の増大と市場競争の激化という両面から、NTTグループを取り巻く環境は一層厳しさを増しています。

(2) NTTグループ中期経営戦略に基づく事業展開

NTTグループは、こうした事業環境の変化を踏まえ、中長期的な成長と安定した財務基盤の両立を図るため、中期経営戦略を一部見直しました。これまでの成長分野を「バリュー分野」へ変更し、更なるビジネス拡大が期待できるAIを軸に、利益を大きく伸長させるとともに、既存分野を「コネクティビティ分野」と改め、AIネイティブなインフラへの転換を進めることで、2030年度にEBITDA4兆円の達成をめざします。あわせて、資本効率の向上と一定の財務健全性の確保の両立に向け、ROIC（金融事業除き）5.5%の達成および有利子負債/EBITDA比率（金融事業除き）3.5倍程度までの低下をめざします。

NTT連結EBITDA



新たな価値の創造による2030年度EBITDA4兆円達成とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

バリュー分野において、国内法人向けビジネスでは、AIの急速な進展を踏まえ、顧客提供価値を起点としたビジネスモデルへの転換と、高付加価値なインテグレーションの提供を推進することにより、顧客基盤の拡大を図ります。海外事業では、AIとデータセンターを成長ドライバーとしたフルスタックサービスにより成長を加速していきます。具体的には、ITサービス事業ではAIネイティブなビジネス創出とM&Aなどを通じたケイパビリティの拡張を進め、データセンター事業では旺盛な需要を踏まえ、第三者資本を活用しつつ成長投資を継続します。また、金融を中心としたパーソナルビジネスでは、2026年7月に事業開始予定の「NTTドコモ・フィナンシャルグループ」を中核に、決済や銀行サービスを起点とした金融顧客基盤の拡大を図るとともに、投資・融資・保険サービスの利用促進により収益機会の拡大をめざします。

コネクティビティ分野においては、AIの進展に伴う通信の高度化やトラフィックの増大を背景に、GPU・ネットワーク・電力等のリソースを最適化したAIネイティブな次世代インフラ「AIOWN」への転換を進めます。コンシューマ通信事業では、AI活用による顧客接点の強化やサービス高度化を通じ、契約数の維持とARPUの向上により収益基盤の維持・向上を図ります。地域通信事業では、従来型サービスの減少を見据え、オペレーションの変革と光ビジネス・法人ビジネス・新規事業領域の拡大により、収益基盤の安定を図ります。

将来の成長に向けては、IOWN APNの全国への面的拡大をめざすとともに、多様なパートナーとの連携を通じて光電融合デバイスのエコシステムを拡大し、IOWNの社会実装を加速します。モビリティ、宇宙、光量子コンピュータなどの分野への戦略的投資を継続し、2030年以降の持続的な成長を支えていきます。

事業基盤の更なる強靱化にも取り組んでいます。グリーンエネルギーとICTを組み合わせたグリーンソリューションの推進や、廃棄物再利用を促進する循環型ビジネスの創出を進めています。さらに、IOWN、5G/IoT、AI・ロボットの活用による一次産業の効率化と付加価値化を図り、産業振興や地域創生に貢献します。加えて、自然災害や通信故障など過去の事案・知見を踏まえ、激甚化する災害にも耐えうるネットワーク・システムの構築を推進します。ランサムウェアなどのサイバー攻撃に対しては、世界標準のサイバーセキュリティ対策を講じ、安心・安全なサービスの提供に努めていきます。

お客さま体験（CX）の高度化

あらゆるステークホルダーを「お客さま」や「パートナー」と捉え、すべての顧客接点においてお客さま体験ファーストの取り組みを推進していきます。具体的には、研究開発推進機能、マーケティング機能、アライアンス機能を融合した研究開発マーケティング本部を中心に、研究開発にマーケット視点を一層取り込むとともに、研究開発から社会実装・提供までを見据えた価値創出を進め、多様なパートナーとの共創を通じて提供価値の拡大を図ります。また、申込み・契約・問い合わせまでの体感調査を行うことでより顧客接点の改善に取り組んでいくとともに、AIを活用することで、お客さまサポート・通信品質の改善を加速させ、CXの更なる向上にも努めてまいります。今後もCX指標を継続的にモニタリングし、分析・改善のサイクルを回すことで、お客さまに選ばれ続ける体験価値を実現していきます。

従業員体験（EX）の高度化

事業ポートフォリオの変革が進む中、戦略の実行力を高めるためには、人と組織のパフォーマンスの最大化が不可欠です。

従業員エンゲージメント調査からは「戦略の浸透」「対話の機会」「キャリアに対する不安」といった課題が明らかになっており、社員一人ひとりが事業戦略と自身の業務を結びつけ、主体的に挑戦できる状態の実現が求められています。これらの課題に対応するため、NTTグループはEXを経営基盤と位置づけ、自律的なキャリア形成の支援、多様性を尊重する企業文化の醸成、柔軟で生産性の高い働き方の実現を推進しています。特に、キャリア自律の定着や対話の質の向上など、組織変革に踏み込んだ取り組みへと深化させています。

また、AI等の先端領域では、お客さまへの価値提供にとどまらず、自社の業務プロセスや働き方の変革を一体で推進するため、人材育成と人材ポートフォリオの転換を加速します。

3.設備投資の状況

NTTグループは、5Gや「フレッツ光（コラボ光含む）」、データセンターなどの各種サービス需要への対応を中心に、2兆3,260億円（前年比11.4%増）の設備投資を行いました。

区分	設備投資額
総合ICT事業	8,575 億円
グローバル・ソリューション事業	6,358
地域通信事業	5,266
その他（不動産、エネルギー等）	3,061

4.資金調達の状況

NTTグループは、設備投資などのため、社債発行や長期借入金により、5兆7,974億円の長期資金調達を実施しました。

区分	金額
社債	35,011 億円
長期借入金	22,963
合計	57,974

（注）銀行業における資金調達は含めておりません。

なお、当社においては、出資、NTT東日本・NTT西日本への貸付などに係る資金として、NTTファイナンス株式会社からの長期借入金により、2兆8,269億円の長期資金調達を実施しました。

5. 主要な借入先および借入額

借入先	借入金残高
株式会社三菱UFJ銀行	10,950 億円
株式会社三井住友銀行	6,858
株式会社みずほ銀行	5,222
農林中央金庫	2,956
三井住友信託銀行株式会社	1,981

(注) 銀行業における借入は含めておりません。

6. 重要な子会社の状況

セグメント	会社名	当社の出資比率	所在地	主要な事業内容
総合ICT事業	(株)NTTドコモ	100.00 %	東京都千代田区	移動通信サービスおよびスマートライフ領域サービスの提供
	NTTドコモビジネス(株)	0 (100.00)	東京都千代田区	ICTサービス・ソリューション事業、国際通信事業
	NTTドコモソリューションズ(株)	33.40 (100.00)	東京都港区	情報通信システムおよびソフトウェアの開発・制作・運用・保守
	(株)ドコモ・ファイナンス	0 (66.00)	東京都港区	ローン事業・信用保証事業・モーゲージバンク事業
	住信SBIネット銀行(株)	0 (55.37)	東京都港区	デジタルバンク事業・モーゲージローン事業・BaaS事業

セグメント	会社名	当社の出資比率	所在地	主要な事業内容
グローバル・ソリューション事業	(株)NTTデータグループ	100.00%	東京都江東区	NTTデータグループ全体の戦略策定・推進（イノベーション、マーケティング、戦略投資含む）、経営管理、技術の研究・開発およびガバナンス確保
	(株)NTTデータ	0 (100.00)	東京都江東区	コンサルティング、統合ITソリューション、システム・ソフトウェア開発、メンテナンス・サポート
	(株)NTT DATA, Inc.	45.00 (100.00)	東京都江東区	NTTデータグループにおけるグローバル事業のガバナンスおよび戦略策定、施策推進
	DIMENSION DATA HOLDINGS	0 (100.00)	イギリス	法人向けITシステムの基盤構築、保守などのサポート
	NTT America	0 (100.00)	アメリカ	北米におけるICTサービスの提供
	NTT EUROPE	0 (100.00)	イギリス	欧州におけるICTサービスの提供
	NTT Global Data Centers EMEA	0 (100.00)	ルクセンブルク	欧州におけるデータセンター関連サービスの提供
	NTT Global Data Centers Americas	0 (100.00)	アメリカ	北米におけるデータセンター関連サービスの提供
	NTT Global Networks	0 (100.00)	アメリカ	ネットワークサービスの提供
	NTT Managed Services Americas Intermediate Holdings	0 (100.00)	アメリカ	北米におけるマネージドサービスの提供
	NTT DATA Americas	0 (100.00)	アメリカ	北米におけるコンサルティング、システム設計・開発
	NTT DATA Services	0 (100.00)	アメリカ	北米におけるコンサルティング、システム設計・開発
	NTT DATA Europe & Latam	0 (100.00)	スペイン	コンサルティング、システム設計・開発
	地域通信事業	NTT東日本(株)	100.00	東京都新宿区
NTT西日本(株)		100.00	大阪府大阪市都島区	西日本地域における県内通信サービスの提供

セグメント	会社名	当社の出資比率	所在地	主要な事業内容
その他（不動産、エネルギー等）	NTTアーバンソリューションズ(株)	100.00	東京都千代田区	街づくり事業に関する窓口および街づくり関連情報の一元管理
	NTT都市開発(株)	0 (100.00)	東京都千代田区	不動産の取得・開発・賃貸・管理
	(株)NTTファシリティーズ	0 (100.00)	東京都港区	建築物・工作物に関わる設計・監理・保守
	NTTアノードエナジー(株)	100.00	東京都港区	スマートエネルギーソリューションの提供および電力設備に関わる設計・管理・保守
	(株)グリーンパワーインベストメント	0 (99.99)	東京都港区	風力・太陽光などのクリーンエネルギーによる発電を含む発電事業全般等
	NTTファイナンス(株)	100.00	東京都港区	通信サービスなどの料金の請求・回収およびクレジットカード決済サービスの提供

- (注) 1. 出資比率は各社の保有する自己株式を控除して計算しています。また、括弧内は当社の子会社による間接保有も含めた出資比率です。
 2. 東日本電信電話(株)、西日本電信電話(株)、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)、エヌ・ティ・ティ・コムウェア(株)、エヌ・ティ・ティ都市開発(株)は、2025年7月1日にそれぞれNTT東日本(株)、NTT西日本(株)、NTTドコモビジネス(株)、NTTドコモソリューションズ(株)、NTT都市開発(株)に商号を変更しました。また、オリックスクレジット(株)は、2025年4月1日に(株)ドコモ・ファイナンスへ商号を変更しました。
 3. 当事業年度末日における特定完全子会社の状況は、次のとおりです。

名称	住所	当社における特定完全子会社株式の帳簿価額の合計額（百万円）	当社の総資産額（百万円）
(株)NTTドコモ	東京都千代田区永田町二丁目11番1号	4,714,458	14,892,367

Ⅱ 株式に関する事項

1.発行可能株式総数

154,823,022,500株

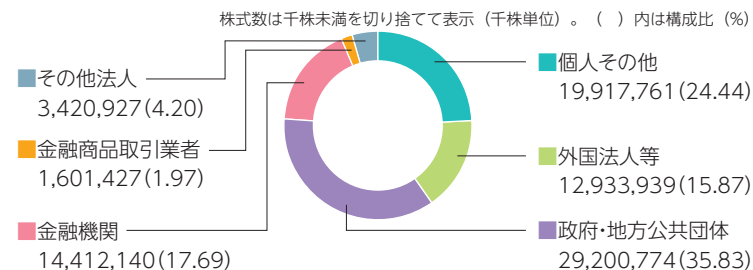
2.発行済株式の総数

90,550,316,400株

3.当事業年度末の株主数

3,156,147名

所有者別の株式数



- (注) 1. 構成比は、発行済株式の総数から自己株式を除いたものに対する比率となっています。なお、自己株式には役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式は含めておりません。
2. 上記その他の法人には、証券保管振替機構名義の株式が1,437千株含まれています。

4.大株主

株主名	持株数	持株比率
財務大臣	29,199,362 千株	35.83 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	8,080,729	9.92
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,380,903	4.15
トヨタ自動車株式会社	2,019,385	2.48
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	876,103	1.08
N T T 社員持株会	642,648	0.79
日本生命保険相互会社	584,126	0.72
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	483,164	0.59
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	435,334	0.53
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	402,559	0.49

- (注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は自己株式9,063,346千株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には役員報酬BIP信託が保有する当社株式31,612千株、および株式付与ESOP信託が保有する当社株式31,733千株は含めておりません。

の機能と、執行役員が担う業務執行の機能を明確に分離する体制を整え、経営の機動力の向上を図っています。加えて、当社は独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、指名・報酬の決定における客観性・透明性の更なる向上を図っており、監査等委員会設置会社形態による統治機能が有効であると判断しています。世の中の動き等を考慮に入れ、どのようなコーポレート・ガバナンス体制が当社に適切か、継続して検討すべき重要な経営課題と認識しています。

3.取締役会

取締役会は、独立社外取締役8名を含む取締役16名で構成され、社外取締役比率は50%となっています。また、2024年4月に成立した日本電信電話株式会社等に関する法律の一部改正により外国人役員規制が一部緩和されたことを踏まえ、グローバル事業の強化に向けて外国人取締役を登用しています。取締役会や意見交換会を定期的開催することでグループ経営戦略に関する議論に加え、法令で定められた事項、および会社経営・グループ経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役および執行役員の職務執行を監督しています。

独立社外取締役（監査等委員であるものを除く。）については、それぞれ豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待するものです。

【取締役会の実効性評価】

純粋持株会社である当社の取締役会は、グループ全体の中長期的な事業戦略に基づいたグループ各社の具体的な事業運営について、モニタリングする役割を担っています。

当社の取締役会は、執行役員などで構成する執行役員会議や、社長・副社長を委員長とし、関係する執行役員などが参加する各種の委員会の審議を経て、グループ経営に係る重要事項などを決定するとともに、各取締役および各執行役員の職務執行の状況をモニタリングしています。

取締役会においては、各取締役の所掌に基づき、現状のグループ経営などにおける課題とその解決に向けた取り組みや、出資や提携などの事業拡大に向けた取り組みについて報告・審議されております。当事業年度は、NTTグループがめざすべき事業の方向性と今後の重点的な取り組み等を中心に、活発な議論がなされました。また、独立社外取締役に対して、取締役会付議案件を事前に説明することに加え、意見交換会等で代表取締役から当面の課題や検討状況を説明し、執行の注力内容と取り組み趣旨の明確化に努めることで、取締役会の監督機能が充分に発揮できるような環境を整えております。

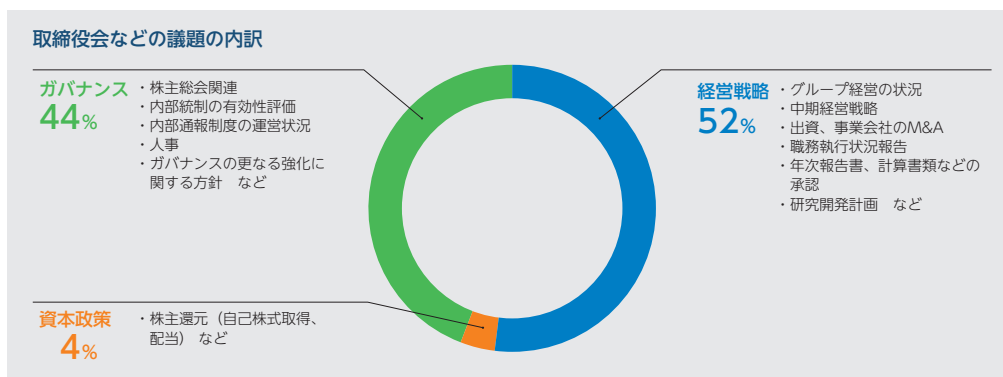
さらには、独立社外取締役（監査等委員であるものを除く。）に当社の事業をより深く理解してもらえるように、独立社外取締役（監査等委員であるものを除く。）と代表取締役で当社の経営戦略について意見交換を実施するとともに、当社が力を入れている研究開発に関する展示会における、最先端の研究成果などの説明や、最新ICT技術を用いた講演の紹介なども実施しました。他にも、独立社外取締役（監査等委員であるものを除く。）と当社監査等委員である取締役との間で、NTTグループの経営課題について意見交換を行いました。

これらの意見交換会において、独立社外取締役（監査等委員であるものを除く。）および監査等委員である取締役から、当社の取締役会などに関し、十分な情報提供と活発な議論が行われており、実効性が確保できていると評価されています。

また、取締役会の継続的な実効性向上を通じた経営ガバナンスの強化を目的に、毎年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。当事業年度においても第三者機関を起用し、全取締役を対象とした取締役会に関するアンケート調査を行い、取締役会としての実効性評価を実施しました。

取締役会の役割と責務、構成、運営、満足度といった観点での質問を行い、第三者機関にて取りまとめた結果、すべての設問において肯定的意見が多数を占めており、取締役会に期待される重要な役割・責務が十分に果たされていることを確認しました。

また、戦略的議論の活性化に向けて実施した意見交換会の開催や、NTTグループがめざすべき事業の方向性と今後の重点的な取り組みなど重要課題の議論の充実などにより、すべての役員から肯定的な意見を得ており、当社としては、取締役会の実効性は確保されていると評価しております。



4. 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役2名と監査等委員である社外取締役3名（各1名ずつ女性2名を含む）の合計5名で構成されております。当事業年度は、中期経営戦略のもと、AIやIOWNの社会実装など、成長分野における価値創造の加速にむけた事業活動が行われる中、監査計画に則り、法令に基づく監査に加え、中期経営戦略の進捗状況、子会社を含むコーポレート・ガバナンスの向上に向けた取り組み状況、コンプライアンスの徹底状況、事業基盤の更なる強靱化、情報セキュリティに関する取り組み状況、サステナビリティを巡る課題への対応に対して重点的に監査を実施しました。さらに、期中に生じた事象や変化に対応した監査の遂行や、執行側による投資家との対話を踏まえた実効的な監査に努めました。

当事業年度においては、監査等委員会設置会社に移行前の監査役会を7回、移行後の監査等委員会を16回開催しています（以降記述には移行前の活動を含む）。監査等委員である取締役は、取締役会などの重要な会議に出

席したほか、代表取締役および独立社外取締役（監査等委員であるものを除く。）との意見交換や組織長へのヒアリングを49回実施して経営課題について議論するとともに取締役（監査等委員であるものを除く。）などの職務執行を監査しました。また、会計監査人とは、監査状況や監査上の主要な検討事項に関する協議を通じ、監査の方法および結果を継続的に確認するなど、緊密に連携しました。さらに、内部監査部門とは、監査計画の説明や内部統制システムの運用状況などについて報告を受けるとともに、グローバル事業や成長分野におけるガバナンスについて相互に情報共有するなど、緊密に連携しました。グループ各社に対しては、代表取締役や経営幹部との意見交換ならびに執行部への往査などを77回行い、取締役などの職務執行の実情を把握するとともに、必要に応じ提言を行いました。さらに、グループ会社監査役などとの間で重要なリスクに関する認識の統一を図り、各社監査役などを通じた監査を実施しました。加えて、各社取り組み事例の共有や監査活動に関するグループディスカッションを活用して、グループ会社監査役などの活動をさらに高度化する取り組みを実施しました。このような活動を通じ、業務執行者とは異なる独立した立場から当社およびグループ各社に対し、健全かつ持続的な成長と発展を促すとともに、コーポレート・ガバナンスの体制強化やコンプライアンス意識の向上に寄与しました。

また、監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、および監査品質の向上を主な目的とし、2018年度以降継続して監査等委員会設置会社移行前の監査役会、移行後の監査等委員会の実効性を評価しています。当事業年度の実効性評価に際しては、監査等委員である取締役全員に対するアンケートおよびインタビューに加え、連携が極めて重要である社外取締役（監査等委員であるものを除く。）と内部監査部門長の計2名に対するインタビューを実施しました。なお、匿名性を確保するとともに客観的な視点を導入するため、アンケートやインタビューの実施、集計結果の分析にあたり、第三者機関を活用しました。主な評価項目は、監査計画、経営幹部への提言・業務執行監査、グループ監査体制、不正対応、三様監査連携、監査等委員会の運営です。評価に際しては経年変化の状況のみならず、実効性の更なる向上に向けた検討課題の改善状況や、重点的な監査項目を含む監査状況を勘案した上、監査等委員会で議論・検証した結果、期中における監査役会からの適正な移行・承継および運営状況をふまえ監査等委員会の実効性は確保されていると評価しました。

毎事業年度、社内外の環境変化やグループの事業運営状況などを考慮し監査計画を策定しておりますが、必要に応じて期中に生じた事象や変化に対応した監査を実施することにより、取締役（監査等委員であるものを除く。）および執行役員の取り組み状況を一層注視し、積極的に提言を行ってまいります。また、引き続き、社外の上記取締役や内部監査部門、グループ会社監査役などとの連携を強化することにより、今後もグループ監査体制の高度化、および当社監査等委員会の実効性の向上に努めてまいります。

5.指名委員会、報酬委員会

取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性および説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議等機関として5名の取締役（過半数である3名が独立社外取締役）で構成される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めております。当事業年度末時点において、両委員会を構成する委員は、島田明（代表取締役社長）、廣井孝史（代表取締役副社長）、坂村健（社外取締役）、内永

ゆか子（社外取締役）および渡邊光一郎（社外取締役）とし、議事運営を統括する委員長は島田明（代表取締役社長）としております。両委員会の決議にあたっては、構成メンバーである委員の過半数が出席し、出席委員の過半数をもって行うこととしております。

当事業年度は、指名委員会を6回、報酬委員会を2回開催し、役員等の選任、後継者計画、役員報酬体系の在り方などについて活発な議論を実施しております。

6.サステナビリティ委員会

サステナビリティを巡る課題への対応が重要な経営課題であると位置づけ、サステナビリティについての取り組みに対する取締役の監督機能の強化を目的に、取締役会の事前審議等機関として代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を任意に設置しています。NTTグループのサステナビリティに関わる基本戦略、活動の実施状況、情報開示について議論し、取り組みを推進しています。

7.役員の選任

当社の取締役会の構成は、NTTグループ人事方針における経営陣の選任の方針に基づき、NTTグループの課題解決に資するスキルを有する人材をグループ内外から幅広く選任していきます。社外取締役については、幅広い経営視点・専門家としての意見を期待するとともに、社内外の取締役については、ダイバーシティの推進も踏まえて選任することとしております。

NTTグループ人事方針

【基本的な考え方】

NTTグループは、新たな価値の創造を通じてグローバルサステナブル社会を支える存在となることをめざし、社会的課題の解決と安心・安全で豊かな社会の実現に寄与していきます。その価値観を共有できる人材をNTTグループ全体のトップマネジメント層にグループ内外から幅広く選任していくこととします。

【取締役（監査等委員であるものを除く。）候補の選任方針】

取締役（監査等委員であるものを除く。）候補は、NTTグループ全体の企業価値の向上のために、グループ全体の発展に寄与する幅広い視野と経験を有し、マネジメント能力とリーダーシップに優れ、経営センスと意欲のある人材を選任します。

なお、業務執行の監督機能を強化する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を独立社外取締役とし、原則、複数名選任します。

【監査等委員である取締役候補の選任方針】

監査等委員である取締役候補は、専門的な経験、見識等からの視点に基づく監査・監督が期待できる人材を選任することとします。

なお、取締役（監査等委員であるものを除く。）の業務執行を公正に監査する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を監査等委員である社外取締役とし、会社法に則り監査等委員である取締役の過半数を選任します。

取締役候補の選任にあたっては、独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名委員会の審議を経て取締役会で決議し、株主総会に付議することとしています。また、監査等委員である取締役候補の選任にあた

っては、監査等委員である取締役候補の選任方針に基づき取締役（監査等委員であるものを除く。）が提案する監査等委員である取締役候補について、取締役会に先立ち、監査等委員会における審議・同意を経ることとしております。

【後継者計画】

最高経営責任者等の後継者候補については、技術革新、市場動向、経営環境の変化のスピードに対応できる後継者候補の確保が重要と捉え、幅広い職務経験、重要ポストへの配置などを通じ、候補者の多様性を担保し、人格、見識ともに優れ時世に合った人材を登用していけるよう育成を行っております。選任にあたっては、取締役会の事前審議等機関として独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名委員会の審議を経て、取締役会で決定しております。

なお、将来の経営幹部候補については、年齢・性別・専門分野を問わずさまざまな人材を選抜し、経営幹部候補育成プログラムである“NTT University”における育成を通じて、変革をリードしていく意欲あふれる多様な人材を対象としてまいります。

【社外取締役の独立性】

当社は、職務執行の監督機能を強化する観点、あるいは取締役（監査等委員であるものを除く。）の職務執行を適切に監査する観点から、一般株主と利益相反を生じおそれのない人材を、社外取締役とする方針としております。さらに、東京証券取引所の定める独立性基準に加え、以下の要件を満たす社外取締役を、独立役員（独立社外取締役）に指定しております。

独立性判断基準

直近の3事業年度において以下に該当する者ではないこと。

- (1) 当社の基準を超える取引先^{*1}の業務執行者
 - (2) 当社の基準を超える借入先^{*2}の業務執行者
 - (3) 当社および主要子会社^{*3}から、直近の3事業年度のいずれかの事業年度において、役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を直接得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家などの専門的サービスを提供する個人
 - (4) 当社の基準を超える寄付を受けた団体^{*4}の業務執行者
- なお、以上の(1)から(4)のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、独立役員の指定時にその理由を説明、開示します。

※1 当社の基準を超える取引先とは、直近の3事業年度のいずれかの事業年度における当社および主要子会社^{*3}の取引合計額が、当該事業年度における当社および主要子会社の年間営業収益合計額の2%以上の取引先をいう。

※2 当社の基準を超える借入先とは、直近の3事業年度のいずれかの事業年度における連結ベースでの借入額が、当該事業年度における当社の連結総資産の2%以上の借入先とする。

※3 主要子会社とは、NTTドコモ、NTT東日本、NTT西日本、NTTドコモビジネス、NTTデータグループをいう。

※4 当社の基準を超える寄付を受けた団体とは、直近の3事業年度のいずれかの事業年度における当社および主要子会社^{*3}からの寄付の合計額が、年間1,000万円または当該事業年度における当該組織の年間総収入の2%のいずれか大きい額を超える団体をいう。

8.取締役に対する研修

NTTグループ会社役員に対しては、グローバルにわたる経済・社会問題、コンプライアンス、リスクマネジメントなど、さまざまな研修の機会を設けるとともに、新たな職務経験などを積ませることで、激変する経営環境に対応できるトップマネジメントに相応しい候補者の育成に努めています。また、独立社外役員に対しては、グループ会社の事業動向や当社研究所などにおける最新の研究開発成果への理解を深める機会を設けるなど、NTTグループ事業への理解をさらに深める取り組みも行っています。

9.政策保有株式

当社は、安定株主の形成を目的とした株式の保有をしておらず、また、今後も保有いたしません。

一方で、当社は、中長期的な企業価値の向上に向け、さまざまな業界のパートナーとのコラボレーションやオープンイノベーションの推進を事業の方針としております。こうした方針を踏まえ、当社は、投資戦略委員会などにおいて、当社の中長期的な業績への寄与、業務連携の進捗状況、業務連携に係る今後の検討課題、保有先の業績推移および今後の経営戦略、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っていること等、総合的に勘案し、個別銘柄の保有適否に関して検証し、株式の保有・売却を行うこととしております。また、NTTグループ各社が保有する政策保有株式についても、個別銘柄の保有適否に関する検証などを毎年実施し、売却などに取り組んでおります。

政策保有株式に関する議決権行使については、投資先企業の持続的な成長と、当社および投資先企業の企業価値向上の観点から、中長期的な企業価値向上に向けた取り組み内容を検証のうえ、株主として適切に議決権を行使します。

10.資本政策

配当については継続的な増配の実施を基本的な考えとし、自己株式の取得についても機動的に実施することで、資本効率の向上を図ります。

IV 会社役員に関する事項

1. 取締役の状況

氏名	性別	現在の地位・担当	所有する 当社株式数
澤田純	男性	取締役会長	1,212,100株
島田明	男性	代表取締役社長・社長執行役員 CEO (Chief Executive Officer)	909,300株
廣井孝史	男性	代表取締役副社長・副社長執行役員 事業戦略担当 CFO (Chief Financial Officer)	443,800株
星野理彰	男性	代表取締役副社長・副社長執行役員 技術戦略担当 CTO (Chief Technology Officer)	484,100株
大西佐知子	女性	常務取締役・常務執行役員 研究開発マーケティング本部長 CCXO (Chief Customer Experience Officer) Co-CAIO (Co-Chief Artificial Intelligence Officer)	121,400株
Patrizio Mapelli	男性	外国籍 取締役	0株
坂村健	男性	社外取締役 独立役員 取締役	74,000株
内永ゆか子	女性	社外取締役 独立役員 取締役	67,800株
渡邊光一郎	男性	社外取締役 独立役員 取締役	82,900株
遠藤典子	女性	社外取締役 独立役員 取締役	79,500株
武井奈津子	女性	社外取締役 独立役員 取締役	12,900株
柳圭一郎	男性	取締役 (常勤監査等委員)	27,600株
高橋香苗	女性	取締役 (常勤監査等委員)	239,700株
腰山謙介	男性	社外取締役 独立役員 取締役 (常勤監査等委員)	0株
神田秀樹	男性	社外取締役 独立役員 取締役 (監査等委員)	0株
鹿島かおる	女性	社外取締役 独立役員 取締役 (監査等委員)	0株

- (注) 1. 取締役 (監査等委員であるものを除く。)、監査等委員である取締役16名のうち男性は10名、女性は6名です。
 2. 取締役のうち、坂村健、内永ゆか子、渡邊光一郎、遠藤典子および武井奈津子の5氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役 (監査等委員であるものを除く。)であります。なお、当社は、5氏を当社が上場している東京証券取引所の上場規則に基づく独立役員に指定し、同証券取引所に届け出ております。
 3. 取締役のうち、腰山謙介、神田秀樹および鹿島かおるの3氏は、会社法第2条第15号に定める監査等委員である社外取締役であります。なお、当社は、3氏を当社が上場している東京証券取引所の上場規則に基づく独立役員に指定し、同証券取引所に届け出ております。
 4. 廣井孝史氏は、上記の在任期間とは別に過去に取締役在任期間があります。
 5. 各監査等委員である取締役については、上記の在任期間とは別に監査等委員会設置会社移行前の監査役在任期間があります。

在任期間	出席状況			重要な兼職の状況
	取締役会	監査役会	監査等委員会	
12年	11/11回(100%)	—	—	(株)三井住友フィナンシャルグループ 取締役
14年	11/11回(100%)	—	—	
4年	11/11回(100%)	—	—	
1年	6/6回(100%)	—	—	
2年	11/11回(100%)	—	—	
1年	6/6回(100%)	—	—	
7年	11/11回(100%)	—	—	
4年	11/11回(100%)	—	—	(株)グローバリゼーションリサーチインスティテュート 代表取締役社長、 新東工業(株) 社外取締役
4年	11/11回(100%)	—	—	第一生命保険(株) 特別顧問、 (株)オリエンタルランド 社外取締役
4年	11/11回(100%)	—	—	(株)アインホールディングス 社外取締役、阪急阪神ホールディングス(株) 社外取締役、 ジャパンエレベーターサービスホールディングス(株) 社外取締役、 早稲田大学 研究院 教授
2年	11/11回(100%)	—	—	東京地下鉄(株) 社外取締役、(株)TBS ホールディングス 社外取締役
1年	11/11回(100%)	7/7回(100%)	16/16回(100%)	
1年	11/11回(100%)	7/7回(100%)	16/16回(100%)	【(株)NTT DATA, Inc. 監査役 (2025年6月11日退任)】
1年	11/11回(100%)	7/7回(100%)	16/16回(100%)	
1年	11/11回(100%)	7/7回(100%)	16/16回(100%)	三井住友信託銀行(株) 社外取締役
1年	11/11回(100%)	7/7回(100%)	16/16回(100%)	公認会計士、キリンホールディングス(株) 社外監査役、 三井住友トラストグループ(株) 社外取締役

6. 監査等委員である取締役のうち、柳圭一郎氏は日本証券アナリスト協会検定会員の資格を有しており、腰山謙介氏は会計検査院における職務経験があり、また鹿島かおる氏は公認会計士の資格を有していることから、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

7. 監査等の環境の整備及び社内情報の収集に積極的に努め、かつ、内部統制システムの整備・運用の状況を日常的に監視し検証するため、柳圭一郎氏および高橋香苗氏ならびに腰山謙介氏を常勤の監査等委員として選定しております。

8. 社外取締役の兼職先と当社との間に特別の関係はありません。

9. 社外取締役がやむを得ず欠席する場合についても、事前説明を行い、意見をいただいております。

10. 取締役会の出席状況は、取締役の星野理彰氏およびPatrizio Mapelli氏については、2025年6月19日の就任以降の状況を記載しています。

11. 当社は、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会決議に基づき、監査等委員会設置会社に移行しております。これに伴い、監査役会及び監査等委員会の出席状況については、当事業年度において監査役を退任するまでに開催した監査役会及び監査等委員である取締役に就任以降に開催した監査等委員会の状況を記載しています。

2.役員等賠償責任保険

当社は会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、これにより、被保険者が会社役員等の地位に基づいて行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償することとしています。ただし、被保険者自身が贈収賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行ったことに起因して被保険者が被る損害等については補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています。

当該保険契約の被保険者は、当社および当社子会社であるNTTドコモ、NTTドコモビジネス、NTTドコモソリューションズ、NTT東日本、NTT西日本、NTTアーバンソリューションズ、NTT都市開発株式会社、株式会社NTTファシリティーズ、NTTアノードエナジー、NTTインテグレーション株式会社、NTTソノリティ株式会社、NTTグリーン&フード株式会社、株式会社NTT AI-CIX、および、前記各社の一部の子会社の取締役、監査役、執行役員です。

3.取締役および監査役の報酬等に関する方針ならびにその総額

当社の取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬の決定方針および構成・水準については、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会を設置し、同委員会の審議を経て取締役会にて決定することとしています。また、報酬の割合、算定方法および個人別の報酬の額については、取締役会から同委員会に委任し、決定することとしています。これらの権限を報酬委員会に委任している理由は、当該委員会が代表取締役と社外取締役で構成されており、当社全体の業績を俯瞰しつつ、社外の目線も取り入れて適切な判断が可能であると考えているためです。

取締役（社外取締役および監査等委員であるものを除く。）の個人別の報酬については、月額報酬と賞与（短期インセンティブ）、並びに役員持株会を通じた自社株式取得および業績連動型株式報酬（中長期インセンティブ）から構成することとしています。

月額報酬は、月例の固定報酬とし、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき支給することとし、賞与は、当事業年度の業績を勘案し毎年6月に支給することとしています。賞与の業績指標については、当社の中期経営戦略で掲げた財務目標を選定しており、その理由は、取締役の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にし、中期経営戦略における財務目標達成に向けた意欲を高めるためです。また、賞与の算定方法は、各財務目標の対前年改善度または計画達成度を指標ごとに予め定めた方法により支給率に換算した上で、各指標のウェイトに基づき加重平均し、これに役位別の賞与基準額を乗じることにより算定しております。（76頁の「賞与の業績指標」をご参照ください。）

さらに、中長期の業績を反映させる観点から、毎月支給する株式取得目的報酬により、役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、購入した株式は在任期間中、その全てを保有することとしています。

業績連動型株式報酬は、当社が設定した信託を用いて、毎年6月に役位に応じたポイントを付与し、中期経営戦略の終了年度の翌年度6月に、業績指標の達成度に応じて業績連動係数を決定し、これに累積ポイント数を乗じて付与する株式数を算定することとしています。また、株式の付与は退任時に行うこととしています。なお、業績連動係数は、当社の中期経営戦略に掲げる財務目標等で評価するものとし、現中期経営戦略の主要指標であるEBITDAを業績評価指標としています。

報酬構成割合は、職責に応じて月額報酬、短期インセンティブおよび中長期インセンティブの比率を定めております。具体的には、標準的な業績の場合、代表取締役社長および代表取締役副社長の報酬構成は、おおよそ月額報酬：短

期インセンティブ：中長期インセンティブ＝40：35：25、その他の取締役（監査等委員であるものおよび社外取締役を除く。）については50：30：20としております。なお、日本人以外の外国人役員を招聘する場合等においては、職務内容や市場水準等を勘案し、個別に報酬水準および報酬構成を設定する場合があります。

社外取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月例の固定報酬のみを支給することとしています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の概要は以上のとおりですが、取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、報酬委員会による決定方針との整合性を含めた多角的な検討が行われているため、取締役会もその判断を尊重し、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

監査等委員である取締役については、監査等委員である取締役の協議にて決定しており、社外取締役（監査等委員であるものを除く。）と同様の観点から、月例の固定報酬のみを支給することとしています。

また、取締役会からの委任を受けて当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容を決定した報酬委員会は、島田明（代表取締役社長）、廣井孝史（代表取締役副社長）、坂村健（社外取締役）、内永ゆか子（社外取締役）、渡邊光一郎（社外取締役）を構成メンバーとしております。

賞与の業績指標

中期経営戦略で掲げた財務目標などを業績指標として設定し、対前年改善度または計画達成度で評価しております。

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2024年度実績	2025年度実績
財務指標	E B I T D A	25%	対前年改善度	32,393億円	34,233億円
	E P S (1株当たり当期利益)	10%		12.0円	12.6円
区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法	2025年度目標値	2025年度実績
財務指標	E B I T D A	25%	計画達成度	33,900億円	34,233億円
	営 業 利 益	10%		17,700億円	17,062億円
	海 外 営 業 利 益 率	10%		12.9%	11.7%
	既存分野ROIC (投下資本利益率)	5%		5.0%	4.3%
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	206.9万トン以下	204.1万トン
	女性の新任管理者登用率	2.5%		30%	28%
	従業員エンゲージメント率	2.5%		57%	64%
	顧客エンゲージメント	N P I 2.5%		70.5%	71.9%
		N P S 2.5%		▲31.3	▲29.5

- (注) 1. 海外営業利益率の集計範囲は、NTTデータグループ連結です。また、買収に伴う無形資産の償却費など、一時的なコストを除いて算定しています。
 2. 既存分野は、NTTドコモの消費者マ通信事業、NTT東日本、NTT西日本です。
 3. 温室効果ガス排出量の数値は速報値です。また、対象はGHGプロトコル：Scope1&2です。
 4. 女性の新任管理者登用率の集計範囲は、当社、NTTドコモ*、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ*です。
 *NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。また、NTTデータグループにはNTTデータおよび株式会社NTT DATA, Inc.の数値が含まれます。

5. 従業員エンゲージメント率は、エンゲージメントを測る指標4項目をNTTグループKPIとして設定し、その肯定的回答者の割合です。
従業員エンゲージメント率の集計範囲は、当社、NTTドコモ*、NTT東日本、NTT西日本、NTTデータグループ、NTTアーバンソリューションズ、NTTアノードエナジーおよびこれらが指定する子会社**です。
* NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。
** 指定する子会社とは別に、従業員エンゲージメント調査は順次拡大しており、2024年度より海外グループ会社も開始しています。
6. 顧客エンゲージメント NPI (Next Purchase Intention) は継続利用意向、NPS® (Net Promoter Score®) *は他者への推奨度を測る指標です。
顧客エンゲージメントの対象は、NTT東日本、NTT西日本ならびにNTTドコモ**の注力領域である中堅中小法人向けサービス、コンシューマ向けサービスです。2026年度より大規模法人向けサービスについて拡大予定です。
*Net Promoter ScoreおよびNPSは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ (現NICE Systems, Inc.) の登録商標です。
**NTTドコモにはNTTドコモビジネスの数値が含まれます。

【ご参考】 2026年度における賞与の業績指標の見直し

2026年5月8日に公表した中期経営戦略の一部見直しを踏まえ、2026年度における賞与の業績指標の見直しを行いました。詳細については、当社が同日に公表した適時開示資料「中期経営戦略の一部見直し等に関するお知らせ」をご参照ください。

当事業年度に係る報酬等の総額等

区分	支給人数	固定	短期	中長期		総額
		月額報酬	役員賞与	株式取得 目的報酬	業績連動型 株式報酬	
取締役 (監査等委員であるものを除く)	12名	356百万円	213百万円	39百万円	59百万円	667百万円
取締役 (監査等委員)	5名	137百万円	—	—	—	137百万円
監査役	5名	43百万円	—	—	—	43百万円
合計	22名	536百万円	213百万円	39百万円	59百万円	847百万円
(うち社外役員)	(11名)	(180百万円)	(—)	(—)	(—)	(180百万円)

- (注) 1. 上記には、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役5名(うち社外監査役3名)を含めております。なお、当社は、2025年6月19日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。
監査役報酬等の額は、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役5名の在任中の報酬等の額であります。5名につきましては、同株主総会の終結の時をもって監査役を退任した後、新たに取締役(監査等委員)に就任したため、支給額と員数については、監査役在任期間分は監査役に、取締役(監査等委員)在任期間分は取締役に(監査等委員)を含めて記載しております。
2. 取締役(監査等委員であるものを除く。)の報酬額については、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会において、①金銭報酬の額：年額8億3千万円以内(うち社外取締役分は年額2億円以内。)、②役員持株会を通じた当社株式の取得の資金として取締役(社外取締役および監査等委員であるものを除く。)に支給する額など：年額7千万円以内かつ年間当たり825,000株以内、③業績連動型株式報酬制度に拠出する金員など：年額1億5千万円に対象期間(当社が掲げる中期経営戦略の対象となる事業年度。)の年数を乗じた金額以内かつ年間当たり1,750,000株以内の3種類の構成とする旨、決議いただいております。なお、当該株主総会終結時において取締役(監査等委員であるものを除く。)は11名(うち社外取締役は5名。)であります。
3. 上記のうち取締役(社外取締役および監査等委員であるものを除く。)の業績連動型株式報酬の額については、当事業年度中に係るポイント付与分として費用計上した額です。
4. 監査等委員である取締役の報酬額については、2025年6月19日開催の第40回定時株主総会において、年額2億円以内と決議いただいております。なお、当該株主総会終結時において監査等委員である取締役は5名であります。
5. 取締役(社外取締役および監査等委員であるものを除く。)の報酬構成割合は、標準的な業績の場合、代表取締役および代表取締役副社長の報酬構成は、おおよそ月額報酬：短期インセンティブ：中長期インセンティブ=40：35：25、その他の取締役については50：30：20です。

4.社外役員に関する事項

主な活動状況

区分	氏名	取締役会における発言状況 および社外取締役を果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外 取締役 (監査等 委員であ るものを 除く)	坂村 健	同氏は、大学や研究機関の運営責任者などとして豊富な経験を有し、人格・見識ともに優れていることから、当社としては、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待して、2022年6月の当社定時株主総会において選任され、社外取締役に就任しています。 同氏は、取締役会や代表取締役との意見交換会において、主に研究開発、DX推進のほか、出資案件の業界・技術動向などに関する助言を行っております。また、指名委員会、報酬委員会において、役員等の選任、後継者計画、報酬体系の在り方などに関する提言を行っております。
	内永ゆか子	同氏は、グローバルな企業経営やダイバーシティ推進における豊富な経験を有し、人格・見識ともに優れていることから、当社としては、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待して、2022年6月の当社定時株主総会において選任され、社外取締役に就任しています。 同氏は、取締役会や代表取締役との意見交換会などにおいて、主にグローバル戦略、広報戦略のほか、人材戦略に関する助言を行っております。また、指名委員会、報酬委員会において役員等の選任、後継者計画、報酬体系の在り方などに関する提言を行っております。
	渡邊光一郎	同氏は、企業経営者として豊富な経験を有し、人格・見識ともに優れていることから、当社としては、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待して、2022年6月の当社定時株主総会において選任され、社外取締役に就任しています。 同氏は、取締役会や代表取締役との意見交換会などにおいて、主に資本政策、マーケティングのほか、リスク管理などに関する助言を行っております。また、指名委員会、報酬委員会において、役員などの選任、後継者計画、報酬体系の在り方などに関する提言を行っております。
	遠藤典子	同氏は、経済誌編集者としての取材活動、公共政策研究（エネルギー分野など）および企業の社外役員の経歴を通じて培った豊富な経験を有し、人格・見識ともに優れていることから、当社としては、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待して、2022年6月の当社定時株主総会において選任され、社外取締役に就任しています。 同氏は、取締役会や代表取締役との意見交換会などにおいて、主にグループ運営、ガバナンス強化のほか、公共政策などに関する助言を行っております。
	武井奈津子	同氏は、企業の法務・コンプライアンスの責任者として豊富な経験を有し、人格・見識ともに優れていることから、当社としては、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待して、2024年6月の当社定時株主総会において選任され、社外取締役に就任しています。 同氏は、取締役会や代表取締役との意見交換会などにおいて、主にガバナンス強化、リスク管理のほか、コンプライアンスなどに関する助言を行っております。

区分	氏名	取締役会および監査役会・監査等委員会における発言状況 ならびに社外取締役に果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
	腰山 謙介	<p>同氏は、会計検査院の職務に携わり、財務・会計および業務執行の監査における豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、当社としては、業務執行に対する適切な監督、および中立的な立場からの監査を期待して、2025年6月の当社定時株主総会において選任され、社外取締役に就任しています。</p> <p>同氏は、取締役会および監査役会ならびに監査等委員会、代表取締役および独立社外取締役などとの意見交換会、グループ会社の代表取締役および監査役などとの意見交換などの場において、必要に応じて主にコーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなどサステナビリティ推進の観点から発言などを行うとともに、NTTグループにおける業務の適正を確保するための体制および不正不祥事の防止に資する助言を積極的に行っております。</p>
社外 取締役 (監査等委員)	神田 秀樹	<p>同氏は、大学教授として法学研究に携わり、その経歴を通じて培った専門家としての豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、当社としては、業務執行に対する適切な監督、および中立的な立場からの監査を期待して、2025年6月の当社定時株主総会において選任され、社外取締役に就任しています。</p> <p>同氏は、取締役会および監査役会ならびに監査等委員会、代表取締役および独立社外取締役などとの意見交換会、グループ会社の代表取締役および監査役などとの意見交換などの場において、必要に応じて主にコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、サステナビリティ推進の観点から発言などを行うとともに、会社法やコーポレートガバナンス・コードなどの観点から、NTTグループの各組織の適正な業務遂行に資する情報の提供および助言を積極的に行っております。</p>
	鹿島かおる	<p>同氏は、公認会計士の職務に携わり、その職歴を通じて培った専門家としての豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、当社としては、業務執行に対する適切な監督、および中立的な立場からの監査を期待して、2025年6月の当社定時株主総会において選任され、社外取締役に就任しています。</p> <p>同氏は、取締役会および監査役会ならびに監査等委員会、代表取締役および独立社外取締役などとの意見交換会、グループ会社の代表取締役および監査役などとの意見交換などの場において、必要に応じて主に会計監査、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、ダイバーシティ推進などサステナビリティ推進の観点から発言などを行うとともに、会計監査人との意見交換会などにおいて、会計監査の品質向上に資する助言を積極的に行っております。</p>

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2026年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流動資産	
現金及び現金同等物	1,921,882
営業債権及びその他の債権	5,551,177
銀行業の貸出金	747,054
その他の金融資産	1,446,264
棚卸資産	624,827
その他の流動資産	1,053,104
小計	11,344,308
売却目的で保有する資産	392
流動資産合計	11,344,700
非流動資産	
有形固定資産	11,276,887
使用权資産	1,021,044
のれん	2,079,718
無形資産	2,872,974
投資不動産	1,523,792
持分法で会計処理されている投資	542,777
銀行業の貸出金	10,123,333
銀行業の有価証券	825,684
その他の金融資産	3,305,980
繰延税金資産	460,837
その他の非流動資産	1,343,533
非流動資産合計	35,376,559
資産合計	46,721,259

科 目	金 額
負債及び資本の部	
流動負債	
短期借入債務	4,395,648
営業債務及びその他の債務	3,073,019
銀行業の預金	10,950,069
リース負債	249,991
その他の金融負債	1,351,626
未払人件費	660,108
未払法人税等	245,392
その他の流動負債	1,407,033
流動負債合計	22,332,886
非流動負債	
長期借入債務	11,315,960
銀行業の預金	55,911
リース負債	957,941
その他の金融負債	413,094
確定給付負債	714,718
繰延税金負債	228,066
その他の非流動負債	485,150
非流動負債合計	14,170,840
負債合計	36,503,726
資本	
株主資本	
資本金	937,950
利益剰余金	8,926,197
自己株式	△1,343,643
その他の資本の構成要素	1,207,119
株主資本合計	9,727,623
非支配持分	489,910
資本合計	10,217,533
負債及び資本合計	46,721,259

(注) 記載金額は百万円未満の端数を四捨五入して表示しております。

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	金 額	
営業収益		14,409,121
営業費用		
人件費	3,214,887	
経費	7,207,918	
減価償却費	1,790,983	
固定資産除却費	119,782	
減損損失		
のれん	57,466	
その他	22,723	
租税公課	289,141	12,702,900
営業利益		1,706,221
金融収益		74,505
金融費用		240,068
持分法による投資損益		41,265
税引前利益		1,581,923
法人税等		499,285
当期利益		1,082,638
当社に帰属する当期利益		1,037,032
非支配持分に帰属する当期利益		45,606

(注) 記載金額は百万円未満の端数を四捨五入して表示しております。

独立監査人の監査報告書

2026年5月7日

NTT株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人 東京事務所
指定有限責任社員 公認会計士 寺澤 豊
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 野中浩哲
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 坂寄 圭
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、NTT株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、NTT株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

連結注記表「その他の注記」の「3.非支配持分との資本取引」に記載されているとおり、会社は、株式会社NTTデータグループを完全子会社とすることを目的とした一連の取引を実施した。また、会社グループは当該一連の取引に要する資金を確保するために、金融機関より必要な借入を行った。

連結注記表「その他の注記」の「4.企業結合」に記載されているとおり、株式会社NTTドコモは、株主間契約の締結及び住信SBIネット銀行株式会社の非公開化等の一連の取引を実施し、2025年10月1日付で、住信SBIネット銀行株式会社は株式会社NTTドコモの連結子会社となった。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を構成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- ・監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したことを、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

監査等委員会の監査報告

監査報告書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第41期事業年度の取締役の職務の執行に関して、同事業年度の監査活動に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法およびその内容

- (1) 監査等委員会は、監査の方針を定め、各監査等委員から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役および使用人等ならびに会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 監査等委員会は、同委員会が定めた監査等委員会監査等規程等に準拠し、監査の方針に従い、取締役および使用人等と意思疎通を図るとともに、内部監査部門と連携し、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 各監査等委員は、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および研究所において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の監査役等と連携を図るとともに、子会社の取締役および使用人等と意思疎通および情報の交換を行い、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 会社法第399条の13第1項第1号口およびハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその整備および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実認められません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果
会計監査人である有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人である有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2026年5月7日

NTT株式会社 監査等委員会

常勤監査等委員	柳 圭 一 郎
常勤監査等委員	高 橋 香 苗
常勤監査等委員	腰 山 謙 介
監査等委員	神 田 秀 樹
監査等委員	鹿 島 か お る

- (注) 1. 常勤監査等委員腰山謙介、監査等委員神田秀樹および監査等委員鹿島かおるは、会社法第2条第15号および第331条第6項に定める社外取締役であります。
2. 監査等委員は、電子署名をしております。

以上

事業報告の記載内容について

- 本事業報告において、「NTTドコモ」は株式会社NTTドコモ、「NTTドコモビジネス」はNTTドコモビジネス株式会社、「NTTドコモソリューションズ」はNTTドコモソリューションズ株式会社、「NTT東日本」はNTT東日本株式会社、「NTT西日本」はNTT西日本株式会社、「NTTデータグループ」は株式会社NTTデータグループ、「NTTデータ」は株式会社NTTデータ、「NTTアーバンソリューションズ」はNTTアーバンソリューションズ株式会社、「NTTアノードエナジー」はNTTアノードエナジー株式会社を示しています。
- 当社の連結計算書類は、国際財務報告基準（以下「IFRS」）を適用しています。
- 本事業報告に記載している金額については、表示単位未満の端数を四捨五入して表示しています。
- 本事業報告に含まれる予想数値およ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・方針の策定など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、将来の予想およ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。将来の予測およ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・不確実性およ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などによる変動可能性に照らし、現実の業績の数値、結果、パフォーマンスおよび成果は、本事業報告に含まれる予想数値およ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。



ユニバーサルデザイン (UD) の考え方にに基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。