



別冊・全体版

NTTグループ中期経営戦略の 見直しについて

2021年10月25日

■ 中期経営戦略見直しの背景等

■ 中期経営戦略見直しの柱

■ 戦略実現に向けた取組み

■ 中期財務目標の見直し

中期経営戦略見直しの背景等

NTTグループのビジョン

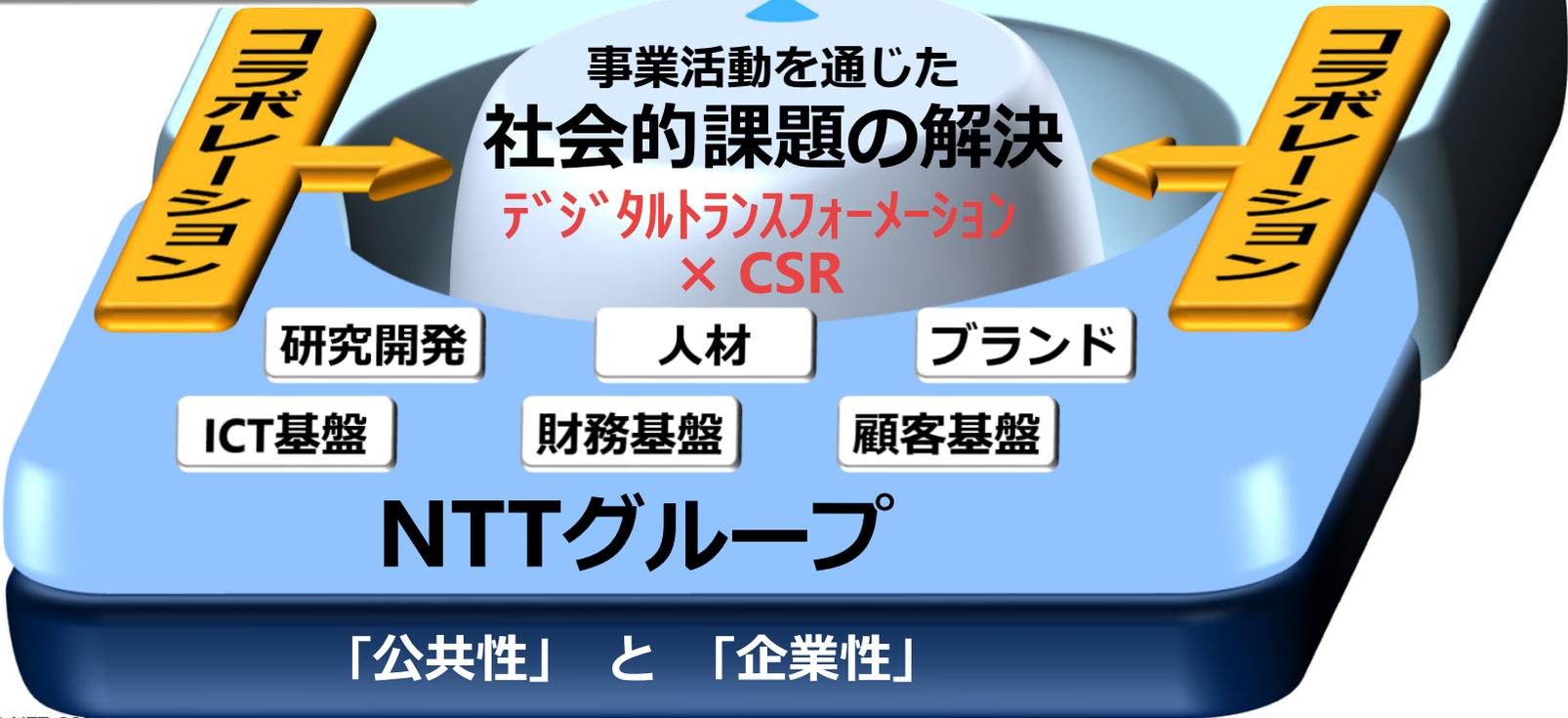


NTTグループは、
“Your Value Partner”
として、事業活動を通じて
パートナーの皆さまとともに
社会的課題の解決を
めざします。

Smart World
/Society 5.0
実現に貢献



パートナー



めざすべき企業像



オープン、グローバル、イノベーティブな
新たなNTTへ変革を加速し、『Your Value Partner』へ



今後の環境変化



社会・経済

- デジタル化/DXの進展
- 経済安全保障の重要性増大
- AI・ロボティクス活用の拡大
- デジタル化の光と影(監視資本主義社会)

with/afterコロナ

- 世界の分断の加速
- 感染症脅威との共存
- リモート・分散型社会の進展
- 多様な人材の社会進出

環境・資源、エネルギー

- 世界規模での自然災害の巨大化
- 2050年カーボンニュートラルの実現

テクノロジー

- 新技術により、現状パラダイムを打破
～Beyond 5G/6G、量子、ゲノム等～

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

中期経営戦略見直しの柱

新たな戦略の枠組み



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
- ・ 株主還元の実現

戦略実現に向けた取組み

新たな経営スタイルへの変革（1/4）



リモートワークを基本とする新しいスタイルへの変革



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	地域創生の促進
レジリエンスの向上	分散型社会への貢献
	等

新たな経営スタイルへの変革 (2/4)



■ 業務変革・DX

①クラウドベースシステム／ゼロトラストシステムの導入

Work From Anywhereを可能とするIT環境の整備

2022年度完了※1
2023年度完了※2

※1: スタッフ/営業系、※2: 全体

②業務の自動化／標準化（営業、保守、開発等）

パートナー企業も含めたConnected Value Chain化を推進

自動化プロセス
2021年度20⇒
2025年度100以上

デジタルマーケティングによるお客様リーチの拡大
（中堅中小企業層）

2025年度
収益1,400億円

自らのDXで活用したPFをお客さまにも提供し社会全体のDXに貢献（スマートインフラPF等）

すべての政令都市
2023年1月完了

③コンダクトリスク等を考慮したガバナンスの充実

170件以上のリスクを洗い出し、ステークホルダーとの適切な関係構築、サービス等ライフサイクルの的確な管理、危機管理能力の向上等の対策を実行

2021年度～

④紙使用の原則廃止（請求書／受発注書含む）

NTTグループ全体の紙使用を原則ゼロ化※(2020年度6,000t)

2025年まで

※お客様要望に基づく紙利用・官公庁への提出書類・電報・電話帳除く

新たな経営スタイルへの変革 (3/4)



■ 制度見直し・環境整備

⑤ 業務変革・DXを推進するための制度見直し

リモートワークにふさわしい情報セキュリティの体系化	2022年度～
オフィス環境の見直し（出社一人あたりスペースを1.5倍に拡大、アイデア創出・共創の場を充実）	
DX推進に向けたコア人材の育成(データ活用高度人材 等)	2023年度：2,400名

⑥ 女性および外国人／外部人材の活躍推進

女性の管理者・役員登用の推進 各種サポート・トレーニングプログラムの拡充	新任管理者：2021年度 30%
	管理者：2025年度 15%
	役員：2025年度 25~30%
外国人と外部人材の積極的な採用、 グローバル経営人材の育成 (海外育成プログラム拡大)	中途採用率※：2023年度30%
	2025年度累計：200名

※外部人材

⑦ ジョブ型人事制度の導入（入社年次による配置からの脱却）

全管理職へのジョブ型人事制度拡大	2021年10月
自律型キャリア形成の推進（自己選択型の人事）	2022年度

新たな経営スタイルへの変革（4/4）



■ ワークインライフの推進、オープン、グローバル、イノベーティブな業務運営

⑧ 職住近接によるワークインライフ（健康経営）の推進

社員の働き方はリモートワークを基本とし、自ら働く場所を選択可能（転勤・単身赴任不要、リモート前提社員の採用、サテライトオフィスの拡大等）

2022年度
260拠点以上※

「一極集中型組織」から、自律分散した「ネットワーク型組織」へ改革

2022年度～

※サテライトオフィス

⑨ 組織（本社・間接部門含む）を地域へ分散

首都圏等から地域（中核都市）へ組織を分散

2022年度～

地域の一次産業等に対し、地域密着型の地方創生事業をさらに加速

2021年度～

⑩ 情報インフラの整備推進

地方での街づくりや、新しい社会インフラの開発導入（IOWN導入計画等）を推進

激甚化する自然災害に対し、強靱なインフラ整備・減災に向けた取組みにより貢献

新生ドコモグループの成長・強化



■ 新しいドコモグループの挑戦

新ドコモグループ中期戦略

法人事業の拡大

スマートライフ事業の拡大

通信事業の強化

国際事業の強化

ITの強化

R&Dの強化

ESGの推進



ドコモ・コミュニケーションズ・コムウェアの
統合によるシナジー効果として、
2023年度 1,000億円、2025年度 2,000億円超 の利益を創出

(参考)新ドコモグループ中期戦略 (1/2) NTT

■ 法人事業

- 新ドコモグループとして法人事業を統合
- 営業体制の強化と移動固定融合サービス・ソリューションの充実により、すべての法人のお客さまをワンストップでサポート
- 法人事業売上高 2025年度 2兆円以上へ拡大

■ スマートライフ事業

- 会員基盤・データ活用、サービスと多様な端末とのシームレスな連携により、新たな生活価値・ライフスタイルをパートナーとともに創出
- 「金融・決済」・「映像・エンタメ」など既存領域の強化と新規領域の拡大により、新ドコモグループの成長を牽引
- 新ドコモグループ 2025年度 収益の過半をスマートライフと法人事業で創出

■ 通信事業

- 5Gの早期拡大、ドコモとコミュニケーションズのネットワーク機能統合により高品質で経済的なネットワークを実現し、低廉で使いやすい移動・固定サービスを提供
- 多様なニーズに応える料金・サービスと販売チャネルの変革をパートナーとともに実現し、期待を上回る顧客体験を創出
- 通信事業の中期的な利益維持・成長軌道への転換を実現

(参考)新ドコモグループ中期戦略 (2/2) NTT

■ 国際事業

- ドコモとコミュニケーションズのケイパビリティの融合やNTTデータ・NTT Ltd.との連携により、グローバルビジネスを展開

■ IT

- 革新的サービスをいち早くお客さまに提供し、グループ全体のDXを加速するためソフトウェア開発を強化

■ R&D

- オープンイノベーションをリードし、パートナーとともに世界を変えていく

■ ESG

- 事業運営とESGを一体的に推進し、サステナブルな社会の創造に貢献

IOWN導入計画の推進

【凡例】 ■ 実施施策 黒：通信関連
 ◆ PoC 緑：スマートシティ関連
 ▲ 商用提供（予定） 青：地図・車関連
 ・ 展示 赤：光電融合技術

IOWNによるGame Changeにより、サステイナブルな社会実現に貢献

年度		2021-22	2023-25	2026-30
導入計画		<p>フィールドでの技術実証</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ IOWN総合イノベーションセンタ設立 ■ 光電融合製造技術の強化 (NELクロステクノロジー設立) ◆ eSports向けクラウドゲーム (低遅延接続) ◆ リアルスポーツ遠隔観戦 (高臨場映像伝送/低遅延接続) <p>◆ 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)</p> <p>▲ 地下埋設物 高精度共同管理</p>	<p>先進サービス要望ユーザへ導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ITER ■ 大阪・関西万博 (6G/IOWN展示・実証) ◆ 交通整流化 ◆ 量子暗号通信 ◆ 超強力汎用WhiteBOX (次世代コンピューティング基盤) ・ 宇宙データセンター 他 <p>▲ 他スマートシティ案件(第一期)</p> <p>▲ 農機自動運転LV3</p> <p>▲ コネクティッドカー 安全運転支援</p>	<p>特定用途・特定エリアへ導入 段階的拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 移動固定融合サービス▲ ▲ モバイル装置向け 光電融合デバイス ▲ 多段ループ型配線 (信頼性/柔軟性/拡張性) ▲ (第二期) ▲ 他スマートシティ案件 自動運転・ロボット▲ 精密群制御
	DTC	大量センサデータ 収集・分析	イベントドリブン型 都市・山間部での 自動車数千万台 リアルタイムAI 車両cmレベル位置把握・ 高速時空間検索 分析処理技術 精密交通量予測	
	CF	移動や遮蔽による 無線通信品質を事前予測	需要変動即応 統合リソース制御 (無線区間含む)	
	Disaggregated Computing	超強力汎用WhiteBOX Step0 (光ダイレクトバス)	超強力汎用WhiteBOX Step1 (バックプレーン光化)	超強力汎用WhiteBOX Step2 (フル光スイッチ化)
	APN	光ダイレクト接続 (数百Gbps/固定対地) 耐量子暗号通信	光ダイレクト接続 (数百Gbps/数百拠点) 高精度時刻情報の配信	遠隔光路 移動固定 光ダイレクト接続 切替ノード 融合コア (1Tbps/オンデマンド) プロセッサと光トランシーバを 一体化した光マルチプロセッサ

グローバル事業の競争力強化（1/2）



■ One NTTでデジタルビジネスコンサルティング強化

2021年度～2023年度

NTT DATA

・業界特化のコンサルティング力強化

- ・6業界*でGlobal One Teamを組成し、業界特化ソリューションを蓄積、展開
*ヘルスケア、銀行、保険、自動車、小売、テレコム

・デジタルオフリング提供能力の更なる拡充

- ・クラウド技術を活用したアプリモダナイゼーション、データ分析、自動化などの能力を、買収等により強化

・EMEAL統合を契機としたガバナンス改革

- ・組織のシンプル化に加え、モニタリングやコミュニケーションを強化し、リスクを適正に管理

One NTT バリュープロポジションに基づく共同営業・マーケティングを推進
(スマートシティソリューション等を北米から開始)

NTT Ltd.

・高付加価値サービスを販売加速する営業体制

- ・ターゲット顧客向けアカウントプラン策定、サービス特化型営業人員の増員、高付加価値サービスに重点を置いた新インセンティブの導入

・更なるコスト削減

- ・DXやアウトソーシングなどを活用し、共通業務等のさらなる効率化
- ・今後のポートフォリオを踏まえ、サービスの選別とリソースの集中

・既存サービスへの継続投資

- ・マーケットリーダーのITインフラ基盤への継続投資 (データセンタ、IPバックボーン)

・新しいソリューションの開発

- ・クラウド関連サービスやエッジ/IoT関連サービスの拡充

主なKPI(2023年度)

売上原価率 **76%**

販管費率 **16%**

コンサルビジネス
売上高比率 **25%**

主要国/インダスト
リでの市場シェア **2%
以上**

高付加価値
サービス比率 **50%以上**

G&Aコスト **▲12%***

※対2020年度

グローバルHRM

ブランディング

パートナーリング

海外営業利益率：2020年度 3%

2023年度 7%

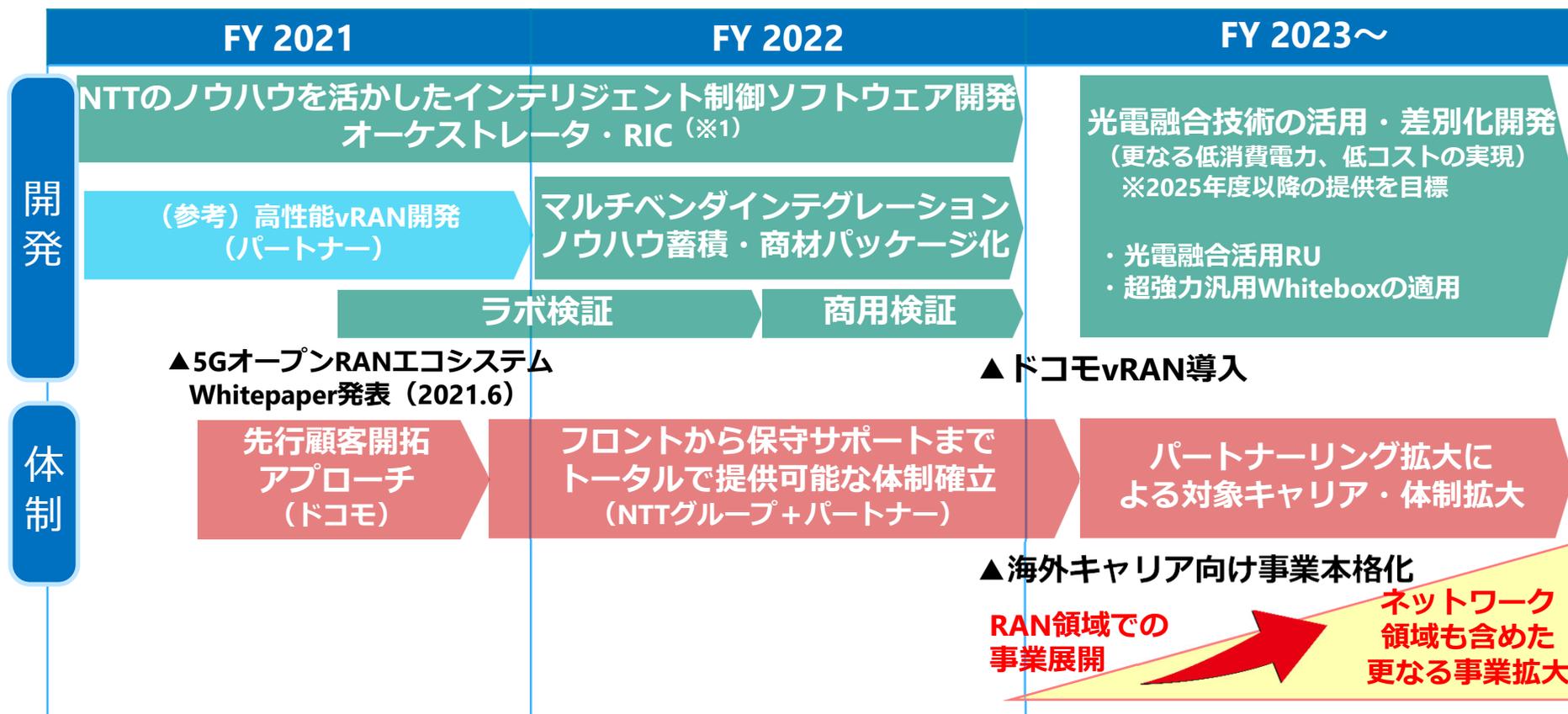
Copyright 2021 NTT CORPORATION

グローバル事業の競争力強化 (2/2)



■ O-RAN/vRANをめざすグローバルビジネス

- ・ パートナー（NEC、富士通等）と連携し、2022年度末からRAN領域でグローバル事業を展開し、マルチベンダインテグレーション、保守監視・インテリジェント制御ソフトウェア、建設、保守・運用サービス等を提供
- ・ 2023年度以降にRAN領域からネットワーク領域まで拡大し、将来のIOWN事業の礎として、更なるオープン化促進及びビジネス領域の拡大をめざす



NTTグループ 新 環境エネルギービジョン NTT

環境課題の解決

経済成長

パラコンシステント

NTT **Green** Innovation toward 2040

— 環境負荷ゼロと経済成長の同時実現 —

事業活動による
環境負荷の削減

×

限界打破の
イノベーション創出

2030年

温室効果ガス排出量 80%削減
(2013年度比)

モバイル
(NTTドコモ)

データセンター

カーボンニュートラル

2040年

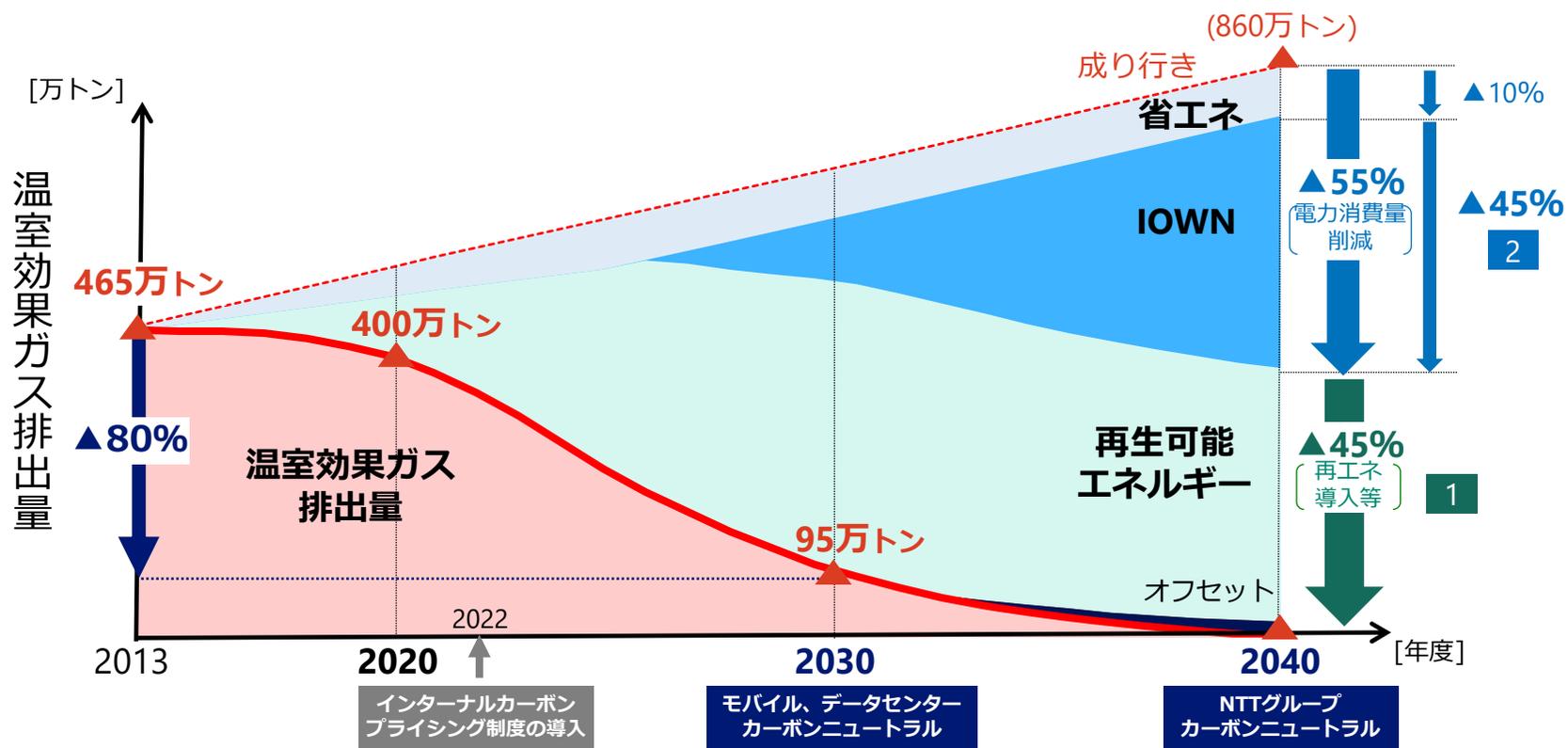
カーボンニュートラル

- 上記削減目標の対象
GHGプロトコル : Scope1(自らの温室効果ガスの直接排出)、およびScope2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)
モバイル : NTTドコモグループ 15社 (2021年9月28日現在)
- NTTグループのSBT目標(Scope1,2) : 1.5°C水準へ引上げ

カーボンニュートラル実現に向けて



- 再生可能エネルギー利用を拡大し、温室効果ガスを45%削減※1
- IOWN導入により電力消費量を削減し、温室効果ガスを45%削減※2



NTTグループ温室効果ガス排出量※3の削減イメージ(国内+海外)

※1 再生可能エネルギー(非化石証書活用による実質再エネを含む)の導入見通し → 2020年度: 10億kWh、2030年度~2040年度: 70億kWh程度
導入にあたっては、各国の電源構成等に基づき、最適な電源種別を決定。なお、国内の再エネ利用は、NTT所有電源で半分程度をまかなう予定(2030年度)。

※2 IOWN導入による電力消費量の削減見通し(対成り行き) → 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

社会の環境負荷削減への貢献



■ 通信分野から様々な産業分野へIOWNを普及・拡大

- 日本および世界の温室効果ガス削減に貢献※1
 - ＞ 日本 ⇒ 削減量：▲0.2億トン～、削減率：▲4%～
 - ＞ 世界 ⇒ 削減量：▲ 3億トン～、削減率：▲2%～
- 更なるDXの加速※2 (デジタルツインコンピューティングの導入等)
- サプライチェーン全体での温室効果ガス削減を推進

■ カーボンニュートラルに貢献する新たなサービスの提供

■ NTTグループの再生可能エネルギーの開発強化・導入拡大

- エネルギーの地産地消を推進

※1 削減効果の試算条件

- 対象：2040年度～
- 電子半導体等へのIOWN(光電融合技術 等)の普及率：50%～
- CO₂排出係数：日本・・・0.185kg-CO₂/kWh、世界・・・0.130kg-CO₂/kWh

※2 CO₂削減ポテンシャル：約50% (2030年時点、対象：世界、GeSI推計・IEA推計に基づき試算)

(参考)主な取り組み



事業活動による環境負荷の削減

限界打破のイノベーション創出

Green by ICT

社会の環境負荷削減に貢献

➤ 社会の環境負荷低減



- ✓ DXの更なる加速・リモートワールド推進
- ✓ 地方での街づくりや新しい社会インフラの開発導入の推進
- ✓ サプライチェーンにおける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
- ✓ 蓄電所を核としたスマートグリッドによるエネルギーの地産地消へ貢献
- ✓ グリーン電力販売の拡大

➤ 革新的な環境エネルギー技術の創出



- ✓ 4Dデジタル基盤による未来予測・都市アセット※の最適活用
- ✓ 核融合の最適運用(ITER・QST)
- ✓ 雷充電
- ✓ グリーン化ゲノム編集応用技術
(コラボレーション)

※エネルギー・交通・物流 等

Green of ICT

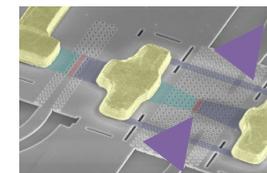
NTT自身の環境負荷を抑制

➤ IOWNの導入と再生可能エネルギーの拡大



- ✓ IOWN導入による消費電力の削減
- ✓ 再生可能エネルギーの開発・利用の拡大
- ✓ インターナルカーボンプライシング制度の導入
- ✓ グリーンボンドの発行

➤ 圧倒的な低消費電力の実現



- ✓ 光電融合技術
(IOWN All Photonic Network)
- 分散化技術の創出
- ✓ 光ディスクアグリゲータッドコンピューティング
- ✓ 宇宙統合コンピューティングネットワーク

中期財務目標の見直し

中期財務目標の見直し



指標	現在の目標	新目標	(参考) 2021年度計画
EPS	約 320円 (2023年度)	370円 (2023年度)	302円
海外売上高 ^{※1 ※2}	\$ 25B (2023年度)	— (2023年度)	\$ 19B
海外営業利益率 ^{※1}	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6%
コスト削減 ^{※3} (固定/移動アクセス系)	▲8,000億円以上 (2023年度)	▲1兆円以上 (2023年度)	▲8,400億円
ROIC	8% (2023年度)	8% (2023年度)	7.4%
Capex to Sales ^{※4} (国内ネットワーク事業)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%以下 (2021年度)	13.5%

※1 NTT, Inc. 帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除く
 ※2 一部収入の会計処理の変更があったことに加えて、新型コロナウイルス影響も大きいことから、目標設定しない
 ※3 2017年度からの累計削減額 ※4 NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く

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。



Your Value Partner