

新中期経営戦略について

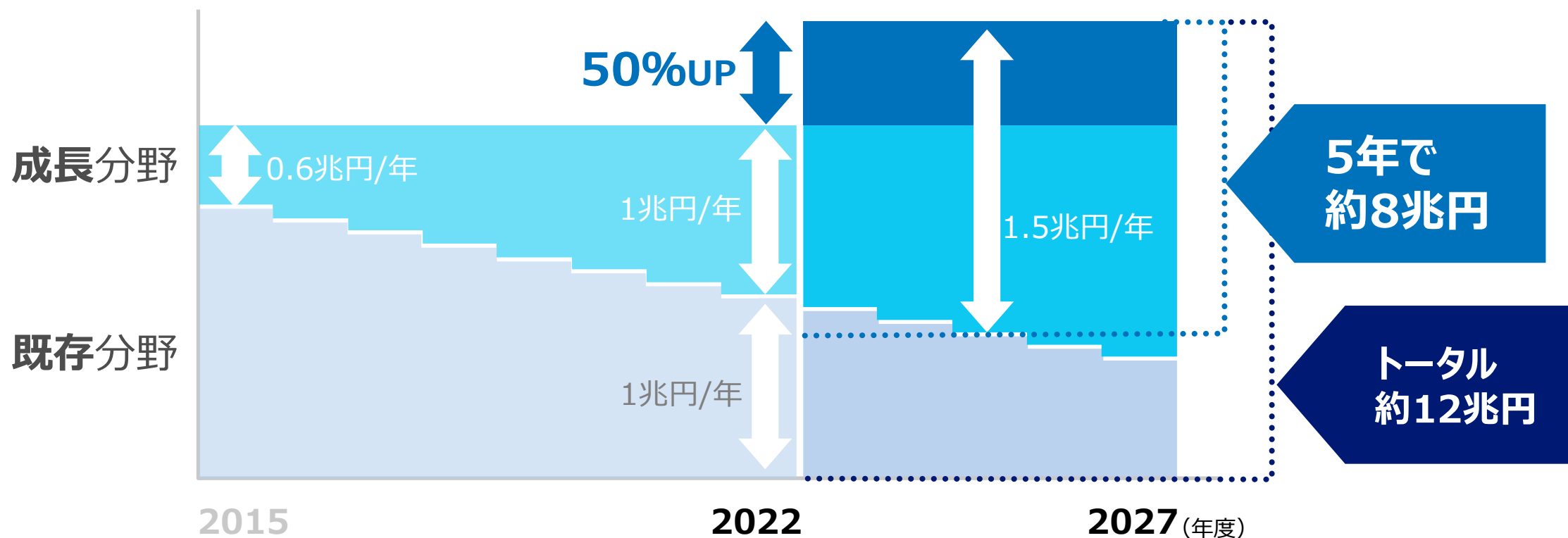
New value creation & Sustainability 2027
powered by **IOWN**

2023年5月12日

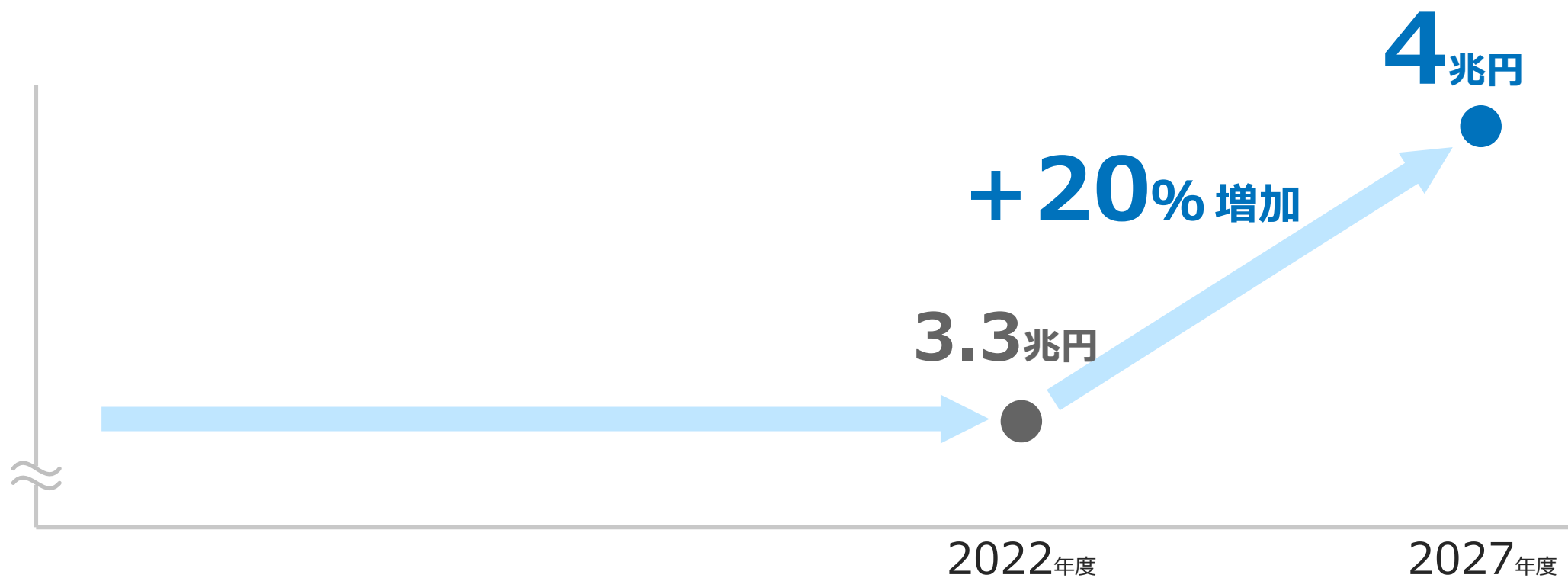
NTTは挑戦し続けます
新たな価値創造と
地球のサステナビリティのために

～ Innovating a Sustainable Future for People and Planet ～

5年間で成長分野に約8兆円の投資



2027年度に向けて成長のためのキャッシュ創出力を増大し、
EBITDA 約4兆円をめざす



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）

- i. 光電融合デバイスの製造会社設立
- ii. IOWN研究開発・実用化の加速

② データ・ドリブンによる新たな価値創造

- i. パーソナルビジネスの強化
- ii. 社会・産業のDX/データ利活用の強化
- iii. データセンターの拡張・高度化

③ 循環型社会の実現

- i. グリーンソリューションの実現
- ii. 循環型ビジネスの創造
- iii. ネットゼロに向けて

④ 事業基盤の更なる強靱化

2. お客様体験（CX）の高度化

⑤ 研究開発とマーケティングの融合

⑥ お客様体験（CX）を重視したサービスの強化

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



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）

i. 光電融合デバイスの製造会社設立

- AIの活用拡大等に伴う消費電力増大への解決策として、低消費電力を実現する光電融合デバイスの早期事業化に向け、「NTTイノベティブデバイス株式会社」を2023年6月に設立
（**出資金300億円**でスタート、順次増資を検討）



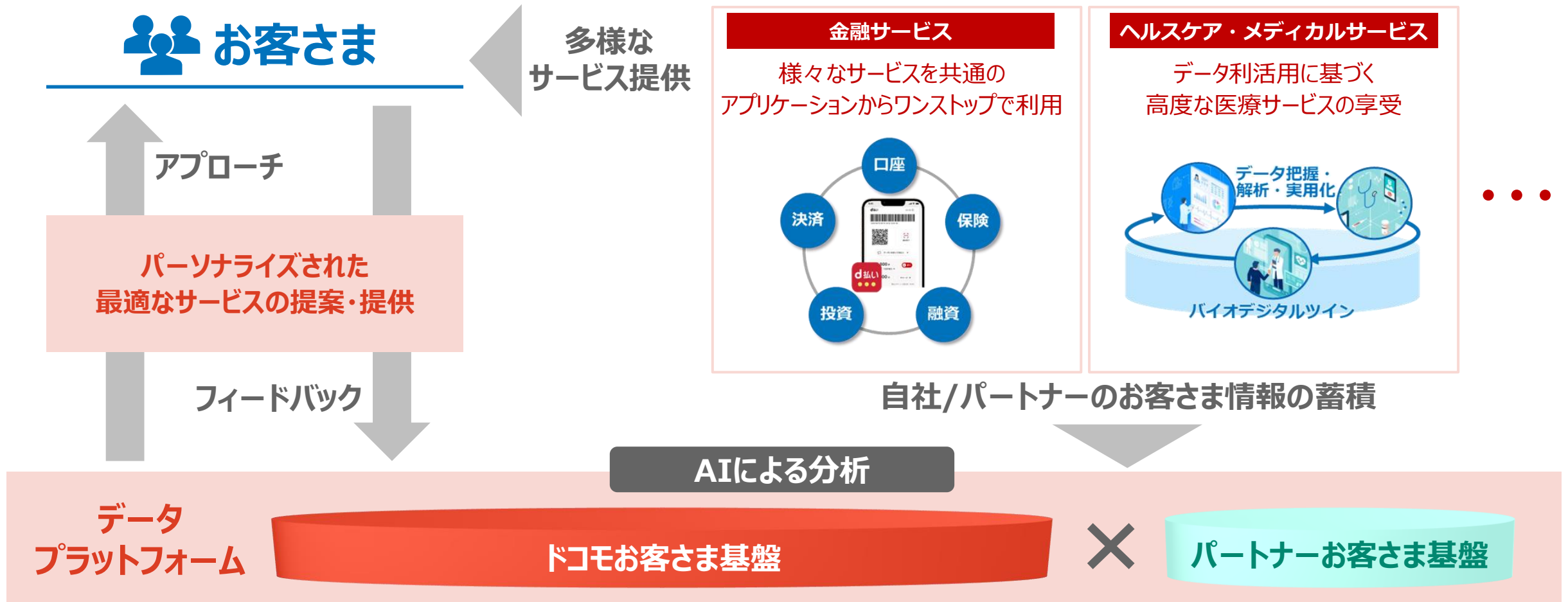
ii. IOWN（6G等含む）研究開発・実用化の加速

- IOWN（6G等含む）研究開発全体で、2023年度は**約1,000億円**、以降も継続的に資金を投下し、サーバー（SWB※1）や、DTC※2等の実用化も加速

②データ・ドリブンによる新たな価値創造（スマートワールド）

i. パーソナルビジネスの強化（ドコモ・スマートライフ事業の強化）

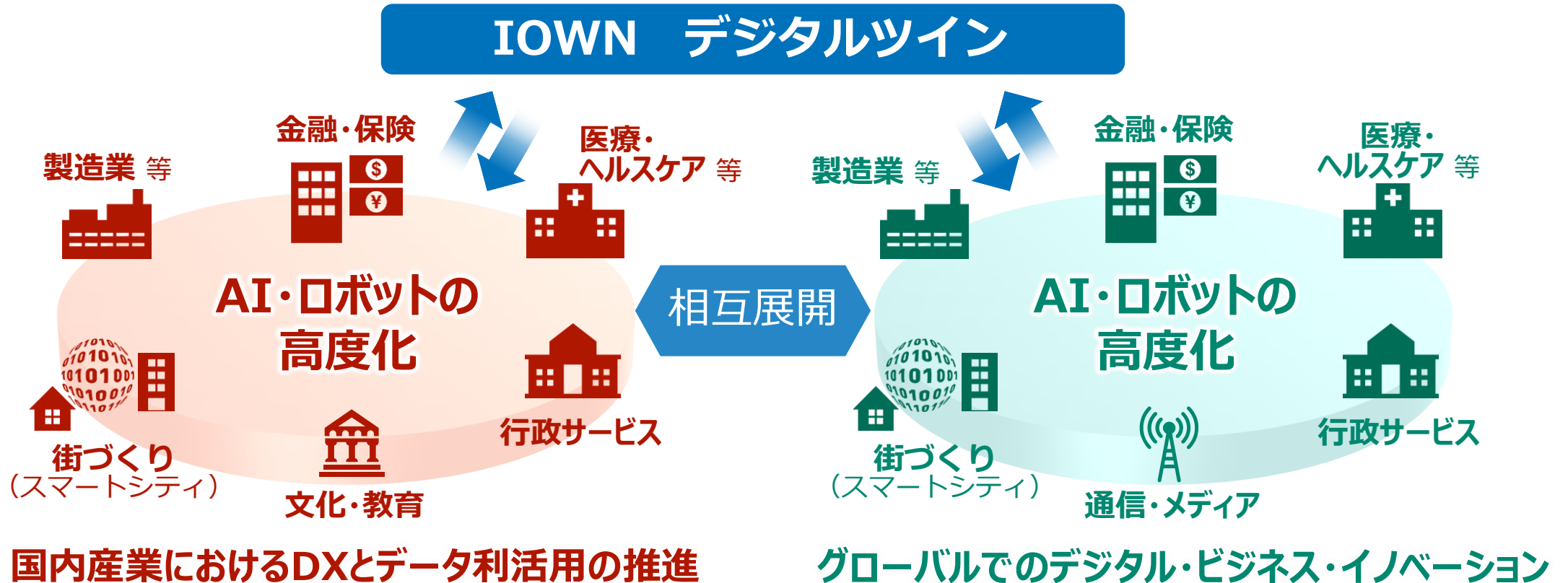
- パーソナルビジネス等の成長分野への積極的投資を実施 **～ 約1兆円以上/5年 ～**



②データ・ドリブンによる新たな価値創造（スマートワールド）

ii. 社会・産業のDX/データ利活用の強化（AI・ロボットの活用）

- 技術やソリューション等をグローバルで相互に展開し、生活や社会を支える産業を変革
～ デジタルビジネス等に **約3兆円以上/5年** の投資を実施 ～



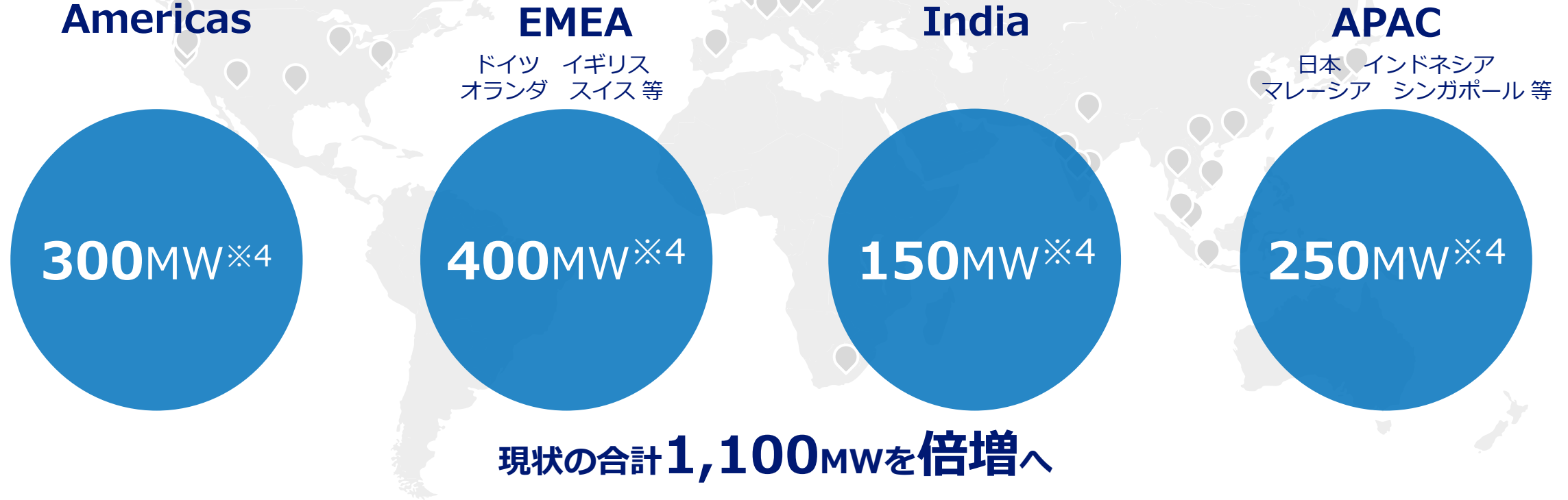
②データ・ドリブンによる新たな価値創造（スマートワールド）

iii. データセンターの拡張・高度化

- 世界第3位^{※1}のデータセンター基盤の更なる拡張とIOWN技術の導入による高度化を推進

～ 約1.5兆円以上^{※2}/5年 の投資を実施 ～

- 2030年度カーボンニュートラルの実現^{※3}



※1 Structure Research 2022 Reportより中国事業者を除き再集計 ※2 第三者資本活用による設備投資は含みません

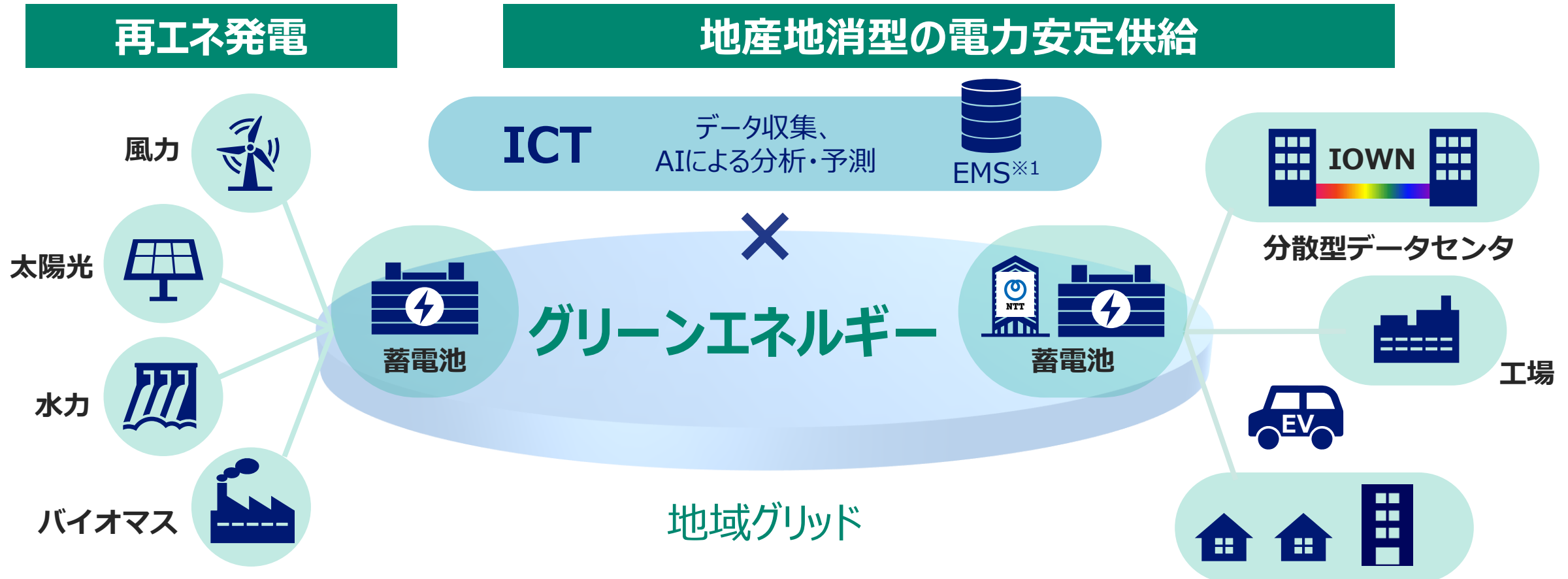
※3 データセンターにおけるGHGプロトコルのScope1（自らの温室効果ガスの直接排出）、Scope2（他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出）が削減対象

※4 2023年3月時点のNTTコミュニケーションズグループ及びNTT Ltd. Groupで所有するデータセンター専用ビル（第三者とのJV含む）における電力容量

③循環型社会の実現

i. グリーンソリューションの実現

- 「グリーンエネルギー × ICT」で実現するグリーンソリューションを推進 ~ 約1兆円/5年 の投資を実施 ~
- 再生可能エネルギーの発電事業を拡大するとともに、地産地消型の最適化・効率化された電力の安定供給を実現



③ 循環型社会の実現

ii. 循環型ビジネスの創造

- さまざまな産業間での資源の循環、地域創生のさらなる加速により、持続可能な社会を実現

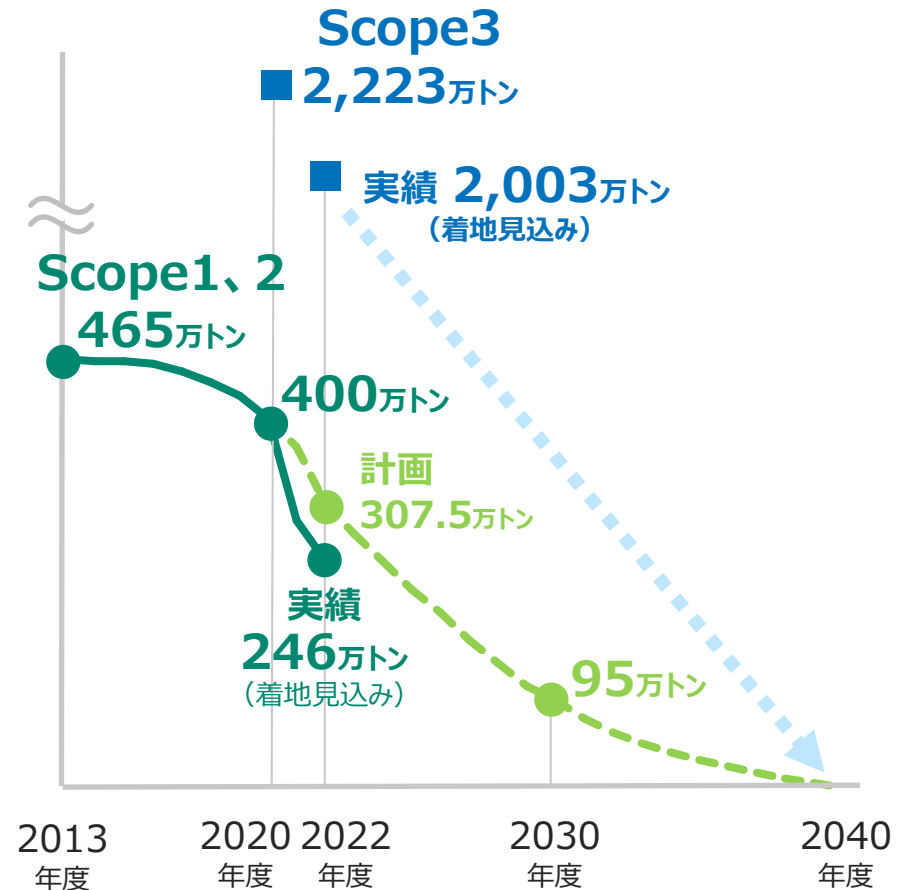
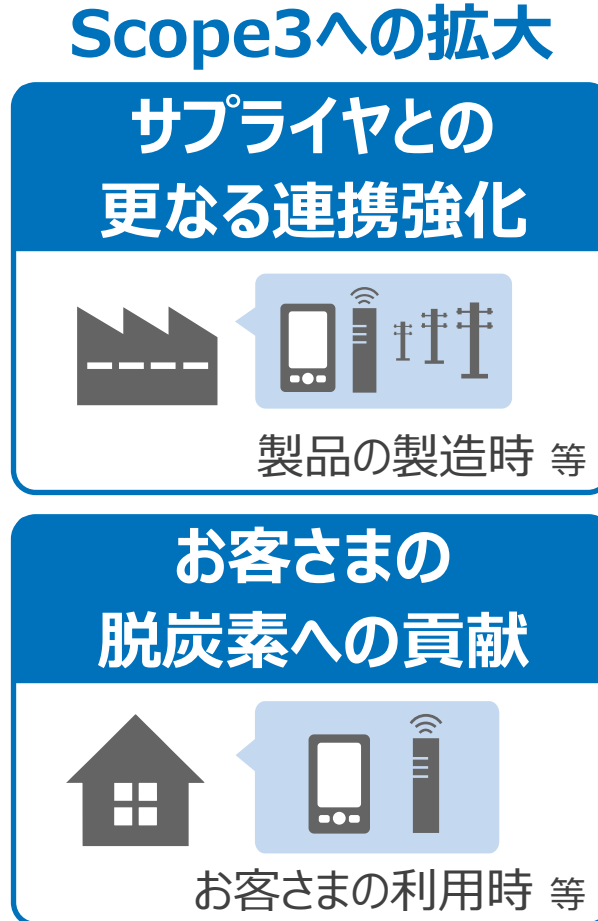
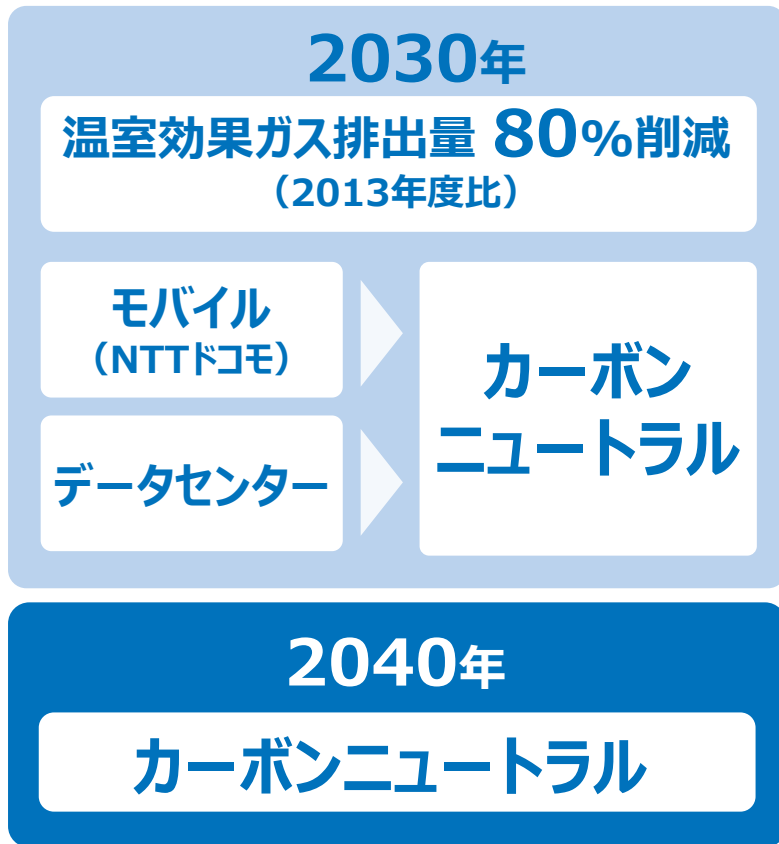


③循環型社会の実現

iii. ネットゼロに向けて

- 2040年度に向けて、「NTT Green Innovation toward 2040」のScope3への拡大をめざす

NTT Green Innovation toward 2040※1



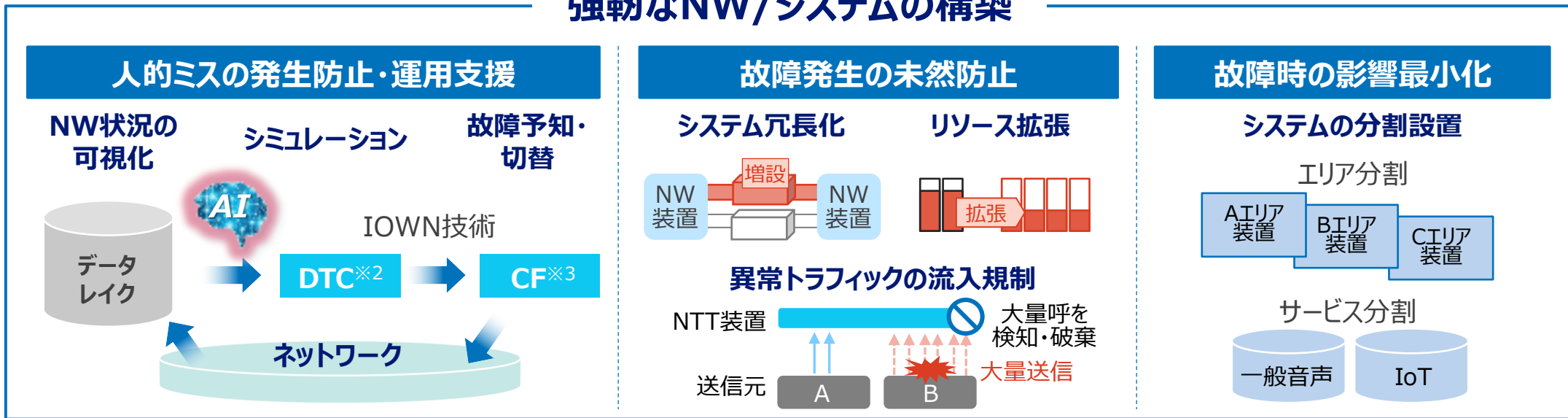
<NTTグループの温室効果ガス排出量の削減イメージ>
(国内+海外)

④ 事業基盤の更なる強靱化

- 大規模故障やサイバー攻撃等の発生を踏まえた強靱なネットワーク/システムを実現し、社会インフラを強化するとともに、激甚化する自然災害等への対策を強化

～ 2025年度までに1,600億円規模※1の投資を実施 ～

強靱なNW/システムの構築



世界標準のサイバーセキュリティ対策

災害対策の更なる強化



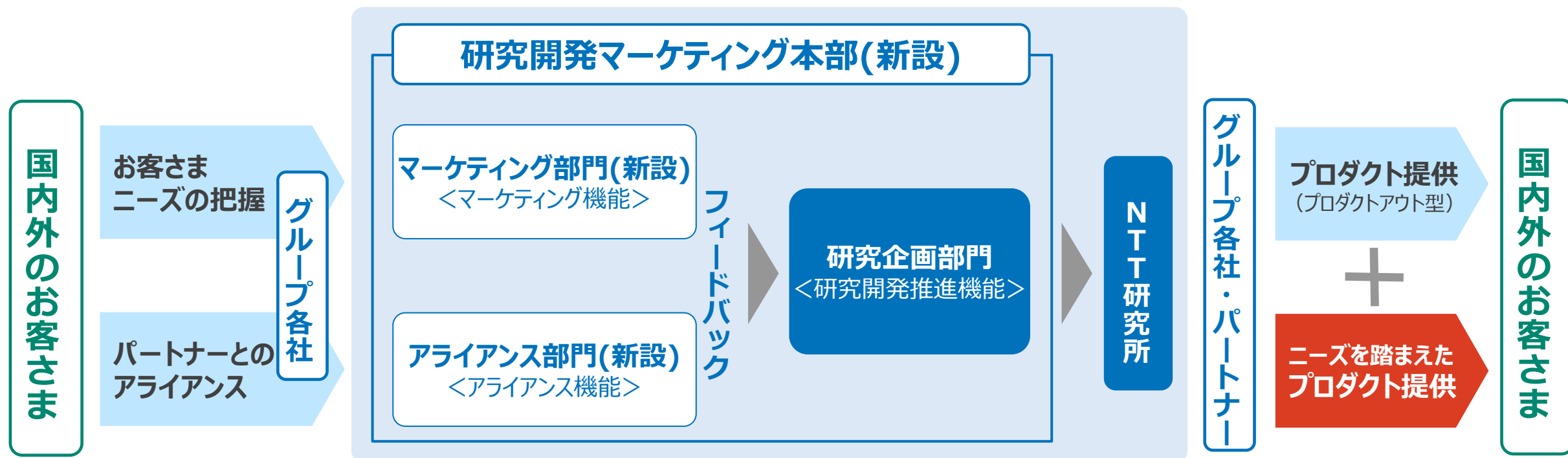


2. お客さま体験 (CX) の高度化

⑤ 研究開発とマーケティングの融合

- 持株会社において、研究開発推進機能とマーケティング機能、アライアンス機能を融合・強化
- プロダクトアウト型の研究開発の強化に加え、グローバルでの共創による研究開発～プロダクト提供を行うとともに、さまざまなパートナーとのアライアンスを推進

マーケティング機能を含めたR&D組織の新設



⑥CXを重視したサービスの強化



お客様
(個人、法人、自治体、政府機関等)



お客様体験 ファースト

マーケットインで
お客様満足と事業成長を
同時実現

カスタマージャーニーに
寄り添ったKPI設定・運用

NTTグループ各社/パートナー

お客様の期待を超える
新たな体験や感動の提供

NTTグループ各社/パートナー

アジャイルでサービスを常に改善、アップデート

NTT持株・マーケティング部門→研究企画部門/研究所
NTTグループ各社/パートナー



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

- お客様重視を基本に、オープン、コラボレーション、トライ&エラーを重視する文化の浸透
- ダイバーシティ&インクルージョンは引き続き強化

オープン

- グローバル/オープンな議論
- 情報/プロセスを開示
- 健全に対立し議論することの推奨
- 心理的安全性の確保

コラボレーション

- グループ内/グループ外/国籍を超えた協働
- 違いから価値を生む

トライ & エラー

- 失敗を恐れず挑戦する
- 小さく早く失敗し、失敗から学ぶ



共有価値(Shared Values)

つなぐ(Connect) 信頼(Trust) 誠実(Integrity)

⑧ 自律的なキャリア形成への支援強化

- 社員の自律的なキャリア形成を支援し、事業の成長を支える人的投資を拡大
- ライフイベント（出産、育児、介護等）のサポートも含めたトータルなキャリア形成を支援



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

- 従業員が在職中に死亡した場合に、子女の大学卒業までの教育費の一部をサポートする制度を拡充

現在の仕組み

スキーム	ファンド方式 (遺児育英基金)
対象者	国内の在職中の従業員
給付内容	大学卒業までの教育費の一部を助成 ・ 在職中に死亡した社員が扶養する遺児が対象 ・ 1988年より実施

今後

現在の方式を準用
海外も含めた在職中の従業員
同様の考え方による助成 各国の雇用や学校教育の枠組みを踏まえ、 今後検討を具体化

中期財務目標



目標指標		目標水準(2027年度)
全社目標	EBITDA	+20% 増加 (対2022年度)
成長分野※1	EBITDA	+40% 増加 (対2022年度)
	海外営業利益率※2	10% (2025年度)
既存分野※3	EBITDA	+10% 増加 (対2022年度)
	ROIC	9% (2022年度実績 : 8.2%)

上記に加え、サステナビリティ関連指標を設定

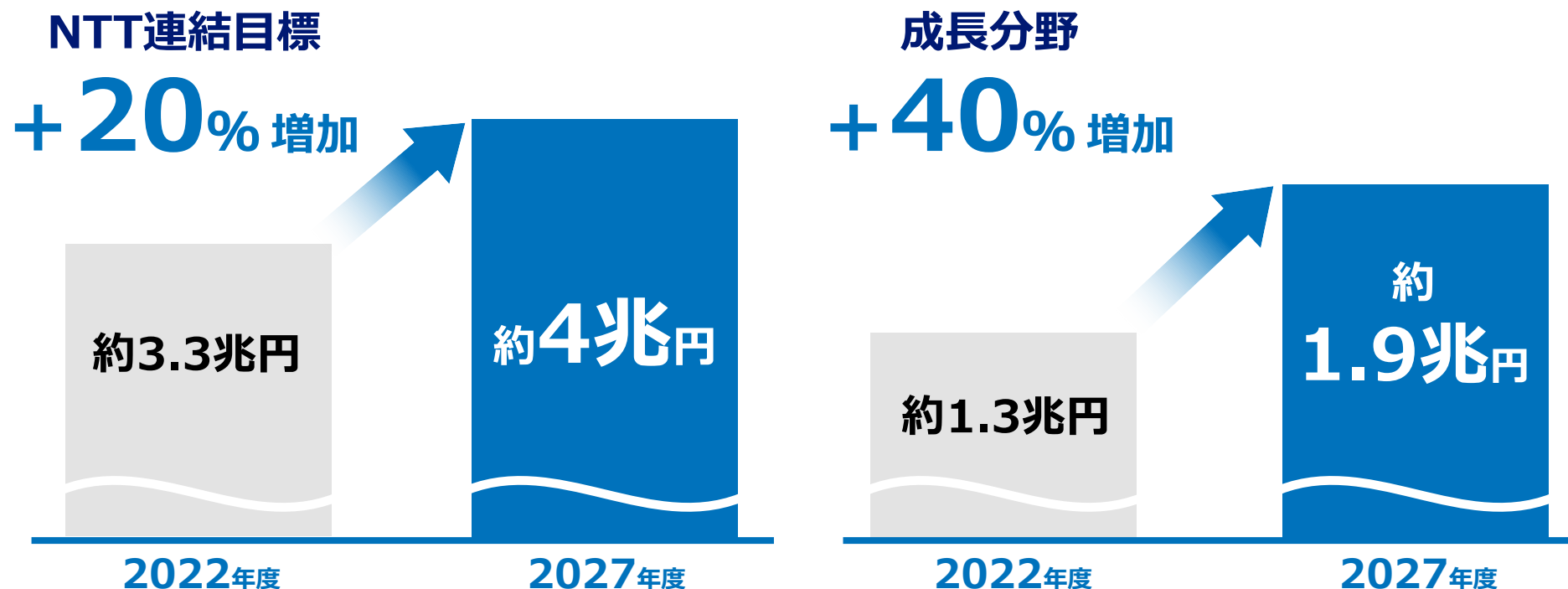
- 女性新任管理者登用率 : 毎年**30%**以上
- 温室効果ガス排出量 : 2040年度**カーボンニュートラル、ネットゼロ**をめざす
- 従業員エンゲージメント率 : 改善

成長のためのキャッシュ創出力の強化（EBITDAを主要指標に）



- 持続的な更なる成長に向けて、キャッシュ創出力を軸とした取り組みを強化することとし、**主要指標としてEBITDAを設定し、2027年度に向けて20%アップとなる4兆円をめざす**
（引き続き持続的成長と株主還元を両立し、EPSはこれまでと同等程度の伸びをめざす）
- そのドライバーとなる**成長分野**※1においては、**EBITDA40%アップ**をめざす

EBITDA推移



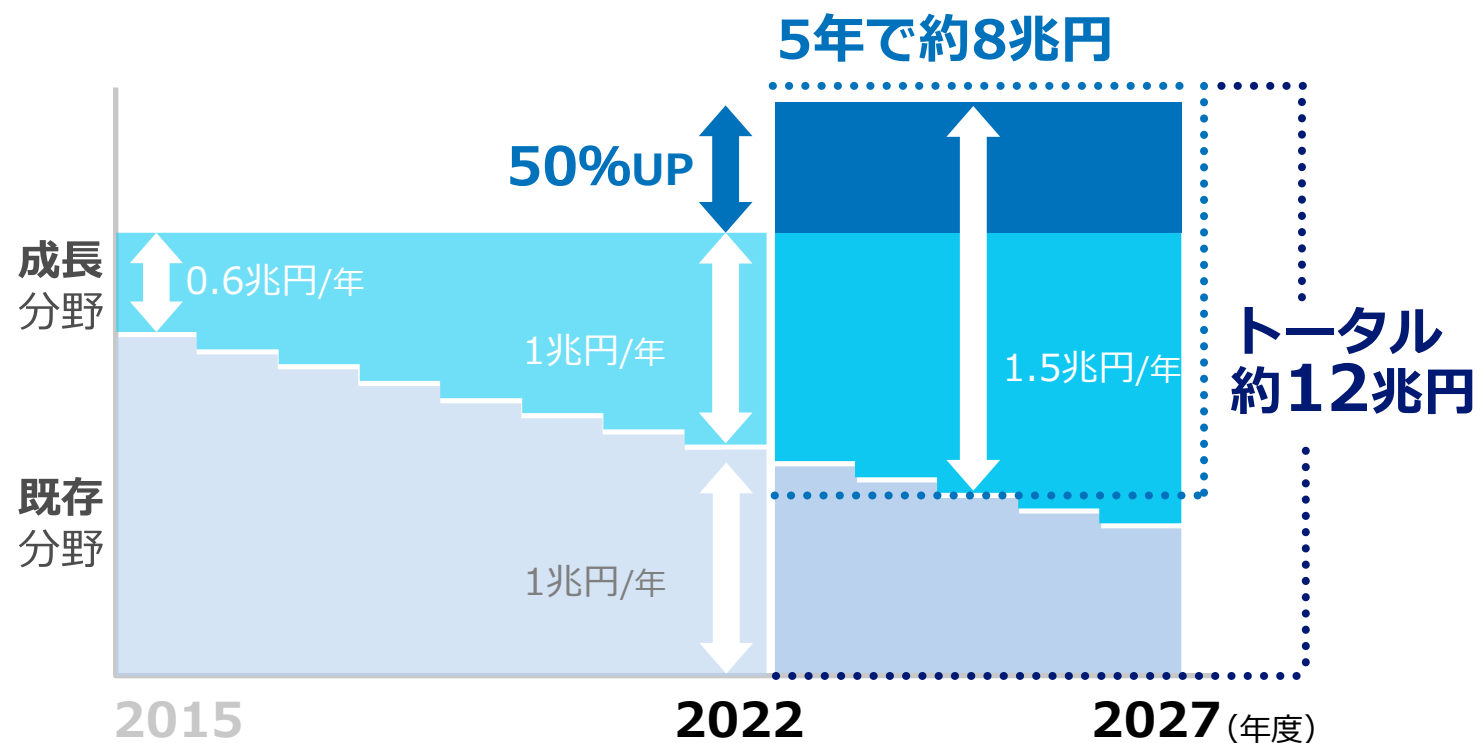
- IOWN
- デジタル・データセンター（主にグローバル）
- 電力・エネルギー
- スマートライフ
- 不動産
- AI・ロボット等

更なる成長の実現に向けた投資拡大

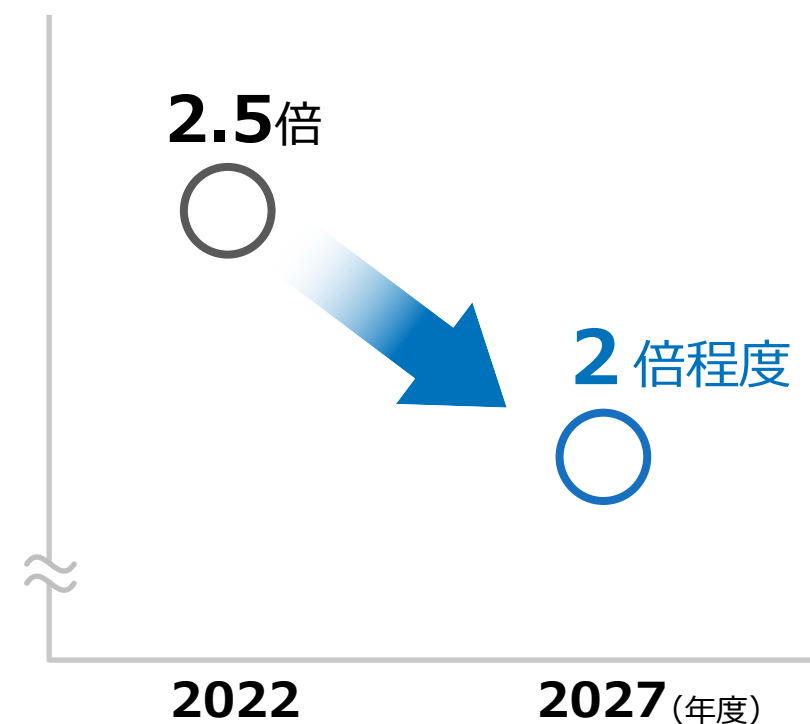


- 成長分野※1へ **今後5年間※2で約8兆円** (従来の50%増)の投資・出資を実施し、
トータルでは約12兆円を計画
- 有利子負債/EBITDA倍率は2倍程度で維持・低下

成長投資（設備投資＋出資）



有利子負債/EBITDA倍率



配当政策

継続的な増配の実施を基本的な考え方とする

自己株式の取得

機動的に実施し、資本効率の向上を図る

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は算定したものです。将来の予測及び将来の見通しに関する記述・言明に本質的に内在する不確定性・不確実性及び今後の事業運営や内外の経済、証券市場その他の状況変化等による変動可能性に照らし、現実の業績の数値、結果、パフォーマンス及び成果は、本資料及び本説明会におけるご説明に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明と異なる可能性があります。

※ 本資料中の「E」は記載の数値が計画または業績予想であることを表しています。

Innovating a Sustainable Future for People and Planet

