



第37回定時株主総会

招集ご通知

【ご来場自粛のお願い】

新型コロナウイルスの感染症拡大防止のため、議決権のご行使はインターネットまたは書面などで行い、**当日のご来場はご遠慮いただきますよう強くお願い申し上げます。**

なお、本総会における感染拡大防止の対応に関する詳細は下記ウェブサイトにてご確認ください。

<https://group.ntt.jp/ir/37sokai/>

※お土産の配布はございません。

日本電信電話株式会社

東京都千代田区大手町一丁目5番1号

目次

■ 第37回定時株主総会招集ご通知	1
■ 議決権行使のご案内	3
■ 株主総会参考書類	
第1号議案 剰余金の配当の件	5
第2号議案 定款一部変更の件	6
第3号議案 取締役10名選任の件	9
第4号議案 監査役2名選任の件	17
≫ 添付書類	
■ 事業報告	
I NTTグループの現況に関する事項	23
II 株式に関する事項	43
III コーポレート・ガバナンスに関する事項	44
IV 会社役員に関する事項	51
■ 連結計算書類	
連結財政状態計算書	57
連結損益計算書	58
■ 計算書類	
貸借対照表	59
損益計算書	60
■ 監査報告	
連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告	61
会計監査人の会計監査報告	62
監査役会の監査報告	63

以下の事項につきましては、法令および当社定款第16条の規定に基づき、当社Webサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。

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

- ・株主資本等変動計算書
- ・個別注記表



当社Webサイト

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

- ・監査役が監査した事業報告、会計監査人および監査役が監査した連結計算書類および計算書類は、第37回定時株主総会招集ご通知添付書類に記載の各書類ならびにインターネット上の当社Webサイトに掲載している事項（ご参考）を除く）となります。
- ・株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社Webサイトに掲載させていただきます。

スマートフォンから議決権行使・招集ご通知の閲覧を行っていただけます。

●スマートフォンでの議決権行使サービスをご利用頂けます。

議決権行使書に記載されたQRコード®をスマートフォンで読み取ることで、議決権行使コード・パスワードを入力することなく専用サイトにログインし、議決権を行使することができます。

ご利用イメージ図

ステップ 1

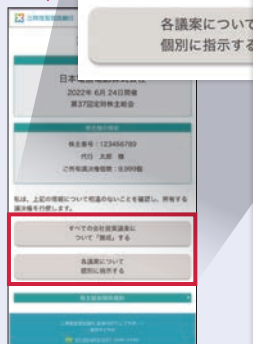
同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。

議決権行使コード・パスワードの入力は不要です



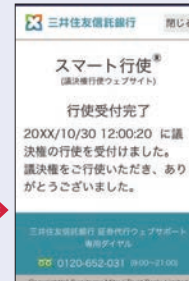
ステップ 2

表示されたURLにアクセスすると議決権行使Webサイト画面が開きます。議決権行使方法は2つあります。



ステップ 3

確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使完了!



※ QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

●スマートフォンで招集ご通知の主要なコンテンツをご覧いただけます。



<https://p.sokai.jp/9432/>



第37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。

新型コロナウイルスの感染拡大により影響を受けられている方々に心よりお見舞い申し上げます。

第37期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）の事業年度は、NTTグループ中期経営戦略を見直し、グループの変革の方向性として、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、国内/グローバル事業の強化、ESGへの取組みによる企業価値の向上を新たに掲げ、さまざまな施策に取り組みました。また、これまでのCSR憲章を見直し、より広い概念として、SDGs、ESG、CSVを包含したグローバル水準のサステナビリティ憲章も制定しました。引き続きNTTグループの変革を通じて、サステナブルな社会実現への貢献をめざしてまいります。

第37回定時株主総会については、6月24日（金曜日）に開催いたしますが、株主の皆さまにおかれましては、インターネットや書面による議決権行使をお願いしたく、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。

日本電信電話株式会社
代表取締役社長
社長執行役員

澤田 純



1 日 時	2022年6月24日（金曜日）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
3 目的事項	報告事項 1 第37期（2021年4月1日から2022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役会の連結計算書類監査結果報告の件 2 第37期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類報告の件
	決議事項 第1号議案 剰余金の配当の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役10名選任の件 第4号議案 監査役2名選任の件

1. 本来、株主総会は年に一度の株主さまとの貴重な対話の機会ではございますが、新型コロナウイルスの感染拡大を考慮いたしまして、本総会につきましては当日のご来場をご遠慮いただきますよう強くお願い申し上げます。
2. 議決権のご行使は、インターネットまたは書面などにより事前に実施いただきますようお願い申し上げます。なお、詳細につきましては、招集ご通知3頁の議決権行使のご案内をお読みいただき、2022年6月23日（木曜日）午後5時30分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。
3. 当日の株主総会の模様は、インターネットにてリアルタイムに配信^{*}いたします。
4. ご質問は、インターネットなどにより事前に受付^{*}をさせていただきます。
 ※インターネットによるリアルタイム配信および事前のご質問の受付に関する詳細については、招集ご通知裏表紙のご案内をお読みくださいますようお願い申し上げます。
5. お土産の配布はございません。

議決権行使のご案内

株主総会参考書類(5頁~20頁)をご検討のうえ、議決権のご行使をお願い申し上げます。
議決権のご行使には以下の方法がございます。



A インターネットなど* による議決権行使

行使期限

2022年6月23日(木曜日)午後5時30分まで

「スマート行使[®]」による方法

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ることで、議決権行使コードおよびパスワードの入力なしで簡単に議決権行使ができます。



注意

議決権行使後に行使内容を修正する場合は、お手数ですが右記のPC向けサイトにて議決権行使コード・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。

- 2 以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

議決権行使のご選択方法は、目次の次頁をご覧ください



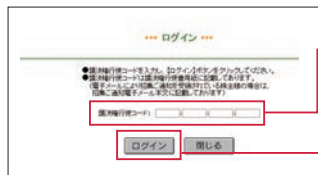
インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォン、携帯電話の操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

「議決権行使コード・パスワード入力」による方法

- 1 インターネットによる議決権行使は、パソコンやスマートフォン、携帯電話から、当社の指定する議決権行使Webサイト(<https://www.web54.net>)にアクセスしてください。



- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力
「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力
「次へ」をクリック

- 4 以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
電話番号: **0120-652-031** (フリーダイヤル)
(受付時間 午前9時~午後9時)

* 機関投資家の皆さまは、株式会社ICJ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。

* QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

B 書面による議決権行使

行使期限

2022年6月23日(木曜日)午後5時30分まで



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、行使期限までに到着するようご返送ください。

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議決権行使書 株主番号 議決権行使票数

日本電信電話株式会社 御中

敬啟者、2022年6月24日開催の貴社第37回定時株主総会における当議案について、右記（賛否を○印で表示）の通り議決権を行使します。

2022年 6月 日

議案第1号	議案第2号	議案第3号	議案第4号	議案第5号	議案第6号
賛	否	賛	否	賛	否
賛	否	賛	否	賛	否

各議案につき賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとみなして取り扱います。

日本電信電話株式会社

議決権を重複して行使された場合、消滅ご通知記載の通り取り扱います。

お願い

- 議決権を重複して行使される場合、この議決権行使書用紙を複数枚ご用意ください。2022年6月23日午後5時30分までご届出するようにご返送ください。
- 第3号議案および第4号議案の賛否をご表示の際、一部の候補者につき異なる意思を表示される場合は、株主総会参考書類に記載の当該候補者の番号をご記入ください。
- 賛否のご表示は、票裏の同一欄には1回、はきりと○印をご記入ください。
- 議決権をインターネットで行使される場合は、お家のPCをスマートフォンで遠隔操作から、議決権のウェブサイトにアクセスして2022年6月23日午後5時30分までご行使ください。この場合、議決権行使書用紙の提出は必要ありません。

スマートフォン用議決権行使書用紙ウェブサイトQRコード

見本

日本電信電話株式会社

→ こちらに、議案の賛否をご記入ください。

第1・2号議案

- 賛成の場合
- 否認する場合

⇒ [賛]の欄に○印
⇒ [否]の欄に○印

第3・4号議案

- 全員賛成の場合
- 全員否認する場合
- 一部の候補者を否認する場合

⇒ [賛]の欄に○印
⇒ [否]の欄に○印
⇒ [賛]の欄に○印をし、
否認する候補者の
番号をご記入ください。

→ インターネットによる議決権行使に必要なQRコードが記載されています。

- インターネットまたは書面などにより重複して議決権行使をされた場合は以下の取扱いとさせていただきます。
 - ① インターネットなどにより、複数回、議決権行使をされた場合は、最後のご行使を有効とする取扱いとさせていただきます。
 - ② 書面により、複数回、議決権行使をされた場合は、再発行された議決権行使書用紙によるご行使を有効とする取扱いとさせていただきます。
 - ③ インターネットや書面などの双方で議決権行使をされた場合は、当社へ後に到着したご行使を有効とする取扱いとさせていただきます。なお、同日に到着した場合は、インターネットなどによるご行使を有効とする取扱いとさせていただきます。
- 議案につき賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の日の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面により当社にご通知ください。
- 新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、議決権のご行使はインターネットまたは書面などで行い当日のご来場による議決権のご行使はご遠慮いただきますよう強くお願い申し上げます。なお、本総会の会場は感染リスク低減のため、座席間隔を確保した約500席の配置としており、当日会場にお越しいただきましてもご入場をお断りする場合がございます。

以上

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 剰余金の配当の件

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。

当期の配当につきましては、安定性・継続性に配慮しつつ、業績動向、財務状況および配当性向などを総合的に勘案し以下のとおりといたしたいと存じます。

1 配当財産の種類

金銭

2 配当財産の割当てに関する事項 およびその総額

当社普通株式・・・1株につき 金60円

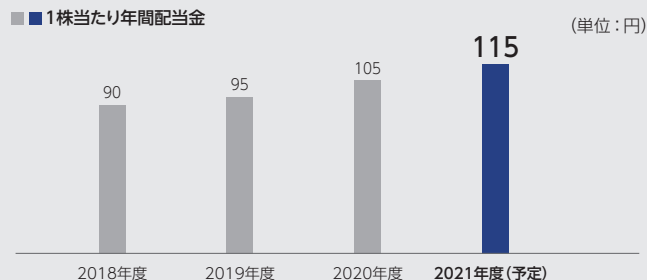
配当総額・・・212,551,333,560円

なお、中間配当金として1株につき55円をお支払いしておりますので、当事業年度の年間配当金は1株につき115円となります。

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2022年6月27日

配当の推移



(注) 2020年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり年間配当金について、当該株式分割考慮後の数値を記載しています。

資本政策については、50頁をご覧ください。▶

第2号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

(1) 株主総会資料の電子提供に関する事項

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書に規定する改正規定が2022年9月1日に施行され、株主総会資料の電子提供制度が導入されることとなりますので、次のとおり所要の変更を行うものであります。

- ①株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨を定款に定めるため、変更案第16条（電子提供措置等）第1項を新設するものであります。
- ②株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる事項のうち、書面交付を請求した株主に交付する書面に記載する事項の範囲を法務省令で定める範囲に限定することができるようにするため、変更案第16条（電子提供措置等）第2項を新設するものであります。
- ③株主総会資料の電子提供制度が導入されますと、現行定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の規定は不要となるため、これを削除するものであります。
- ④上記の新設および削除される規定の効力発生日等に関する附則を設けるものであります。なお、本附則は期日経過後に削除するものとします。

(2) 場所の定めのない株主総会の開催に関する事項

「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」（令和3年法律第70号）の施行に伴い、上場会社は、経済産業大臣および法務大臣の確認を受けた場合、定款に定めることにより、場所の定めのない株主総会（いわゆる「バーチャルオンリー株主総会」）を開催することができるようになりましたので、今後、感染症拡大または天災地変の発生等により、場所の定めのある株主総会を開催することが適切でないと取締役会が決定したときは、場所の定めのない株主総会を開催することができるよう、所要の変更を行うものであります（変更案第14条）。

なお、当社は、2022年4月19日をもってこの変更（変更案第14条）に必要な産業競争力強化法（平成25年法律第98号）第66条第1項に基づく経済産業大臣および法務大臣の確認を受けております。

(3) 監査役員の員数に関する事項

現行定款上、監査役員の員数は5名以内とされておりますが、監査体制の一層の充実・強化を図るため、監査役員の員数を1名増員し、6名以内とするため、所要の変更を行うものであります（変更案第27条）。

2. 変更の内容

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>(招集) 第14条 (省略) 2 (省略) (新設)</p>	<p>(招集) 第14条 (現行どおり) 2 (現行どおり) <u>3 本社は、感染症拡大又は天災地変の発生等により、場所の定めのある株主総会を開催することが適切でないと取締役会が決定したときには、株主総会を場所の定めのない株主総会とすることができる。</u></p>
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供) <u>第16条 本社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示すべき事項に係る情報を、法務省令で定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u></p>	<p>(削除)</p>
<p>(新設)</p>	<p>(電子提供措置等) <u>第16条 本社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</u> <u>2 本社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p>

現行定款	変更案
<p>(監査役の員数) 第27条 本会社に<u>5</u>名以内の監査役を置く。</p>	<p>(監査役の員数) 第27条 本会社に<u>6</u>名以内の監査役を置く。</p>
<p>(新設)</p>	<p>(附則) 1 定款第16条の変更は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書に規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下「施行日」という。）から効力を生ずるものとする。 2 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）はなお効力を有する。 3 本附則は、施行日から6か月を経過した日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

第3号議案 取締役10名選任の件

取締役8名全員は本総会終結の時をもって任期満了となります。

当社は、取締役会における戦略的議論の更なる活性化を目的として、取締役10名の選任をお願いいたしたいと存じます。

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 じゅん 純 (1955年7月30日生) **再任** 所有する当社の株式の数 41,500株



取締役在任年数

8年

取締役会 出席回数(比率)

15回/15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	
	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	
2016年 6月	NTTセキュリティ株式会社 代表取締役社長	
2018年 6月	当社 代表取締役社長	
2018年 8月	NTT株式会社 代表取締役社長	(現在に至る)
2020年 6月	当社 代表取締役社長 社長執行役員	(現在に至る)

取締役候補者とした理由

当社においてNTTグループ中期経営戦略を策定・推進し、国内ビジネスの競争力・収益力の強化、海外ビジネスの拡大等に取り組むなど、経営者として豊富な経験を有しております。

また、人格、見識ともに優れていることから、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

(1957年12月18日生)

再任

所有する当社の株式の数
26,808株

取締役在任年数

10年

取締役会 出席回数(比率)

15回/15回(100%)

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 財務部長	
2009年 7月	東日本電信電話株式会社 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	
2012年 6月	西日本電信電話株式会社 取締役	
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	
2018年 8月	NTT株式会社 取締役	
2018年10月	同社 取締役副社長	(現在に至る)
2020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)

取締役候補者とした理由

当社において事業戦略全般および財務の責任者として中期経営戦略を推進するとともに、グループ全体の人事・法務の業務に携わるなど、経営者として豊富な経験を有しております。また、人格、見識ともに優れていることから、取締役候補者としたものです。

候補者
番号

3

かわ ぞえ
川 添かつ ひこ
雄 彦

(1961年9月5日生)

新任

所有する当社の株式の数
13,300株過去の取締役在任期間を
含めた通算年数

2年

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1987年 4月	当社入社	
2003年 8月	当社 サイバーコミュニケーション総合研究所 サイバースペース研究所 主幹研究員	
2007年10月	当社 サイバーコミュニケーション総合研究所 サイバーソリューション研究所 主幹研究員	
2008年 7月	当社 研究企画部門担当部長	
2014年 7月	当社 サービスイノベーション総合研究所 サービスエボリューション研究所長	
2016年 7月	当社 サービスイノベーション総合研究所長	
2018年 6月	当社 取締役 研究企画部門長	
2020年 6月	当社 常務執行役員 研究企画部門長	(現在に至る)

取締役候補者とした理由

当社において研究開発戦略の策定・推進の業務に携わるなど、業務執行に関する豊富な経験を有しております。また、人格、見識ともに優れていることから、取締役候補者としたものです。

候補者
番号

4

ひろ
井

たか
し
孝
史

(1963年2月13日生)

新任

所有する当社の株式の数
12,000株



過去の取締役在任期間を
含めた通算年数
5年

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年 4月 当社入社
2005年 5月 当社 中期経営戦略推進室担当部長
2008年 6月 当社 新ビジネス推進室担当部長
2009年 7月 当社 経営企画部門担当部長
2014年 6月 当社 財務部門長
2015年 6月 当社 取締役 財務部門長
2020年 6月 株式会社NTTドコモ 取締役常務執行役員 財務部長
2020年12月 同社 代表取締役副社長 (2022年6月21日退任予定)

取締役候補者とした理由

グループ会社および当社において事業戦略全般および財務の責任者および経営者として豊富な経験を有しております。

また、人格、見識ともに優れていることから、取締役候補者としたものです。

候補者
番号

5

く
工
藤

あき
こ
晶
子

(1967年7月4日生)

新任

所有する当社の株式の数
2,900株



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1990年 4月 当社入社
2014年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 経営企画部広報室長
2016年 7月 同社 西日本営業本部東海支店長
2019年 6月 同社 第五営業本部長
2020年 4月 同社 ビジネスソリューション本部
第四ビジネスソリューション部副部長
2020年 6月 当社 執行役員 広報室長
事業企画室次長兼務

(現在に至る)

取締役候補者とした理由

当社において広報および新規事業創出の戦略の策定・推進の業務に携わるなど、業務執行に関する豊富な経験を有しております。

また、人格、見識ともに優れていることから、取締役候補者としたものです。

候補者
番号

6

さかむら
坂村

けん
健

(1951年7月25日生)

再任

社外取締役

独立役員

所有する当社の株式の数
1,700株



社外取締役在任年数

3年

取締役会 出席回数(比率)

15回/15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・ネットワーキング研究所 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	(現在に至る)
2017年 4月	東洋大学 情報連携学部 教授 学部長 同 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	当社 取締役	(現在に至る)
2019年 8月	一般社団法人IoTサービス連携協議会 理事長	(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

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視点からの助言を期待して、社外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学部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
		同大学の年間総収入との比較	1%未満
	寄付合計額	同大学の年間総収入との比較	1%未満
同氏が学部長を務めている 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
		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、49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。

また、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。

2. 当社と坂村健氏は、社外取締役として期待される役割を十分発揮できるよう、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

7

うちなが
内永ゆか子

(1946年7月5日生)

新任

社外取締役

独立役員

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

1971年	7月	日本アイ・ビー・エム株式会社	入社	
2004年	4月	同社	取締役専務執行役員	
2007年	4月	同社	技術顧問	(2008年3月31日退任)
2007年	4月	特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・インノベティブ・ネットワーク	理事長	(現在に至る)
2008年	4月	ベルリッツコーポレーション	代表取締役会長兼社長兼CEO	
2008年	6月	ソニー株式会社	取締役	(2014年6月19日退任)
2009年	10月	株式会社ベネッセホールディングス	取締役副社長	(2013年6月22日退任)
2013年	4月	ベルリッツコーポレーション	名誉会長	(2013年6月22日退任)
2013年	5月	イオン株式会社	取締役	(2020年5月22日退任)
2013年	6月	HOYA株式会社	取締役 (監査委員会委員長)	(現在に至る)
2013年	9月	株式会社グローバリゼーションリサーチ	インスチチュート 代表取締役社長	(現在に至る)
2014年	3月	DIC株式会社	取締役	(2019年3月27日退任)
2018年	6月	帝人株式会社	取締役	
		同社	アドバイザー・ボード メンバー	(現在に至る)
2021年	6月	新東工業株式会社	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

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、社外取締役候補者としたものです。

独立性に係る事項

内永ゆか子氏が取締役専務執行役員を務めておりました日本アイ・ビー・エム株式会社、代表取締役会長兼社長兼CEOを務めておりましたベルリッツコーポレーション、取締役副社長を務めておりました株式会社ベネッセホールディングスおよび代表取締役社長を務めておりました株式会社グローバリゼーションリサーチインスチチュートと、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
同氏が取締役専務執行役員を務めていた日本アイ・ビー・エム株式会社	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
同氏が代表取締役会長兼社長兼CEOを務めていたベルリッツコーポレーション	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
同氏が取締役副社長を務めていた株式会社ベネッセホールディングス	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る株式会社グローバリゼーションリサーチインスチチュート	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、49頁をご参照ください。

(注) 1. 内永ゆか子氏は、社外取締役候補者であります。

また、内永ゆか子氏は、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。当社は内永ゆか子氏の選任が承認された場合、内永ゆか子氏を独立役員とする予定であります。

2. 当社と内永ゆか子氏は、社外取締役として期待される役割を十分発揮できるよう、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。

候補者
番号

8

ちゅう ばち
中 鉢りょう じ
良 治 (1947年9月4日生)

新任

社外取締役
独立役員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

1977年 4月 ソニー株式会社 入社
 2005年 6月 同社 取締役代表執行役社長
 2009年 4月 同社 取締役代表執行役副会長 (2013年3月31日退任)
 2013年 4月 独立行政法人(現 国立研究開発法人) 産業技術総合研究所 理事長
 2018年 6月 株式会社ゆうちょ銀行 取締役 (現在に至る)
 2020年 4月 国立研究開発法人産業技術総合研究所 最高顧問 (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

企業経営者や研究機関の運営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、社外取締役候補者としたものです。

独立性に係る事項

中鉢良治氏が取締役代表執行役社長を務めておりましたソニー株式会社および最高顧問を務めております国立研究開発法人産業技術総合研究所と、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
同氏が取締役代表執行役社長を務めていたソニー株式会社	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
同氏が最高顧問を務めている国立研究開発法人産業技術総合研究所	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

※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、49頁をご参照ください。

(注) 1. 中鉢良治氏は、社外取締役候補者であります。

また、中鉢良治氏は、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。当社は中鉢良治氏の選任が承認された場合、中鉢良治氏を独立役員とする予定であります。

2. 当社と中鉢良治氏は、社外取締役として期待される役割を十分発揮できるよう、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。



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	入社	
2010年 4月	第一生命保険株式会社	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	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	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	
2018年 3月	日本たばこ産業株式会社	取締役	(2021年3月24日退任)
2020年 6月	第一生命ホールディングス株式会社	取締役会長	(現在に至る)
2020年 6月	第一生命保険株式会社	取締役会長	(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

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、社外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す第一生命ホールディングス株式会社および第一生命保険株式会社と、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、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
同氏が取締役会長を務めている第一生命ホールディングス株式会社	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
同氏が取締役会長を務めている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

※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、49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。

また、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。

2. 当社と渡邊光一郎氏は、社外取締役として期待される役割を十分発揮できるよう、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。

候補者
番号

10

えん とう
遠 藤

のり こ
のり 子

(1968年5月6日生)
※戸籍上の氏名は辻廣 典子

新任

社外取締役

独立役員

所有する当社の株式の数
600株



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	
2004年 4月	九州大学 東京事務所長 ディレクター兼務		(2006年3月31日退任)
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)
2013年 9月	東京大学 政策ビジョン研究センター 客員研究員		(2018年8月31日退任)
2015年 4月	慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任教授		(2020年3月31日退任)
2016年 6月	株式会社NTTドコモ	取締役	(2022年6月21日退任予定)
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)
2020年 4月	慶應義塾大学 グローバルリサーチインスティテュート 特任教授		(現在に至る)
2021年 3月	Techpoint, Inc.	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)

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

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、社外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および特任教授を務めております慶應義塾大学と、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る慶應義塾大学	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
	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、49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。
 また、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。
2. 当社と遠藤典子氏は、社外取締役として期待される役割を十分発揮できるよう、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。
3. 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。

第4号議案 監査役2名選任の件

監査役前澤孝夫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役1名を選任し、加えて監査体制の一層の充実・強化を図るため、社外監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

候補者
番号

1

やなぎ
柳

けい いち ろう
圭 一 郎

(1960年8月16日生)
※戸籍上の表記は柳 圭一郎

新任

所有する当社の株式の数
0株



略歴、地位および重要な兼職の状況

1984年 4月	日本電信電話公社	入社	
2009年 4月	NTTデータジェトロニクス株式会社		
	(現 NTTデータルウィーブ株式会社)	代表取締役社長	
2012年 6月	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	総務部長	
2013年 7月	同社	執行役員 第二金融事業本部長	
2016年 6月	同社	取締役常務執行役員 総務部長 人事部長兼務	
2017年 7月	同社	取締役常務執行役員 人事本部長 総務部長兼務	
2018年 6月	同社	代表取締役副社長執行役員 人事本部長兼務	
2020年 6月	同社	顧問	(2022年6月16日退任予定)
2020年 6月	株式会社NTTデータ経営研究所	代表取締役社長	(2022年6月14日退任予定)

監査役候補者とした理由

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ代表取締役副社長執行役員などの職務に携わり、その経歴を通じて培った豊富な経験、見識からの視点に基づく監査を期待したためであります。

(注) 当社と柳圭一郎氏は、監査役として期待される役割を十分発揮できるよう、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。

候補者
番号

2

こし
やま
腰山

けん
すけ
謙介

(1960年6月17日生)

新任

社外監査役
独立役員

所有する当社の株式の数
0株



略歴、地位、および重要な兼職の状況

1984年 4月 会計検査院 入庁
 2016年12月 同 事務総長官房総括審議官
 2017年 4月 同 第2局長
 2018年 4月 同 事務総局次長
 2018年12月 同 事務総長 (2021年12月31日退職)

社外監査役候補者とした理由

長年にわたり、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、見識からの視点に基づく監査を期待したためであります。

独立性に係る事項

腰山謙介氏が事務総長を務めておりました会計検査院と、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
同氏が事務総長を務めていた会計検査院	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

※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、49頁をご参照ください。

(注) 1. 腰山謙介氏は、社外監査役候補者であります。

なお、腰山謙介氏は、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、上記の社外監査役候補者とした理由に記載のとおり、社外監査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。

また、腰山謙介氏は、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。当社は腰山謙介氏の選任が承認された場合、腰山謙介氏を独立役員とする予定であります。

2. 当社と腰山謙介氏は、社外監査役として期待される役割を十分発揮できるよう、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。

以上

取締役・監査役候補者一覧および各候補者が有するスキル（本総会において各候補者が選任された場合）

NTTグループ中期経営戦略の実現に向け、特に期待する分野を、①経営管理、②マーケティング・グローバルビジネス、③IT・DX・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ております。個々の取締役メンバーのスキルについても過不足なく適切に配置しており、その一覧は下表のとおりです。

候補者番号		氏名	現在の地位・担当			
取締役	第3号議案	1	澤田 純	代表取締役社長 社長執行役員 CEO (Chief Executive Officer)	再任	
		2	島田 明	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) CCO (Chief Compliance Officer) CHRO (Chief Human Resource Officer)	再任	
		3	川添 雄彦	常務執行役員 研究企画部門長	新任	
		4	廣井 孝史	株式会社NTTドコモ 代表取締役副社長 国際、コーポレート、財務、 グループ事業推進、アライアンス担当	新任	
		5	工藤 晶子	執行役員 広報室長、 事業企画室次長兼務	新任	
		6	坂村 健	取締役	再任	社外取締役 独立役員
		7	内永 ゆか子	—	新任	社外取締役 独立役員
		8	中鉢 良治	—	新任	社外取締役 独立役員
		9	渡邊 光一郎	—	新任	社外取締役 独立役員
		10	遠藤 典子	—	新任	社外取締役 独立役員
監査役	第4号議案	1	柳 圭一郎	株式会社NTTデータ経営研究所 代表取締役社長	新任	
		—	高橋 香苗	常勤監査役	—	
		2	腰山 謙介	—	新任	社外監査役 独立役員
		—	飯田 隆	監査役	—	社外監査役 独立役員
		—	神田 秀樹	監査役	—	社外監査役 独立役員
		—	鹿島 かおる	監査役	—	社外監査役 独立役員

- (注) 1. 各取締役・監査役に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・監査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。
2. 当社は取締役・監査役の全員を被保険者とする会社法第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、役員など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。各候補者が取締役・監査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。

分野					
経営管理	マーケティング・グローバルビジネス	IT・DX・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
●	●	●		●	●
●	●		●	●	●
●	●	●	●	●	
●	●		●	●	●
●	●	●			
●	●	●			
●	●	●			
●	●	●			●
●		●	●		
	●		●	●	●
		●	●	●	●
			●	●	●
			●	●	●
			●	●	●
			●	●	●
			●	●	●

事業報告 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

価値創造プロセス～持続的な企業価値の向上を実現するサイクル～

国内外での強固な顧客基盤、グローバルなブランド力および人材力、世界トップクラスの研究開発力などを活用し、パートナーの皆さまとともに、デジタルトランスフォーメーションによるNTTグループならではの持続的な企業価値の向上をめざします。



Smart World/
Society 5.0
実現に貢献

SDGs/
持続可能な
社会へ



を通じた
題の解決

Outcome

× CSR

変革の方向性

対応した新たな経営スタイル

バル事業の強化

による企業価値の向上

とのコラボレーション

中期財務目標

新目標

(2021年10月公表)

◀ 従来目標

< 2022年度目標 >

EPS

370円
(2023年度)

◀ 約**320円**
(2023年度)

< 340円 >

海外営業利益率^{※1}

7%
(2023年度)

◀ **7%**
(2023年度)

< 7.0% >
(1年前倒しで目標達成見込み)

コスト削減^{※2} (固定/移動アクセス系)

▲1兆円以上
(2023年度)

◀ **▲8,000億円以上**
(2023年度)

< ▲9,300億円 >

ROIC 投下資本利益率

8%
(2023年度)

◀ **8%**
(2023年度)

< 7.6% >

主なサステナビリティ目標

< 2022年度目標 >

温室効果ガス排出量^{※3}

カーボンニュートラル
(2040年度)

< 307.5万t以下 >
(2013年度比▲34%)

B2B2X収益額

6,000億円
(2023年度)

< 6,000億円 >
(1年前倒しで目標達成見込み)

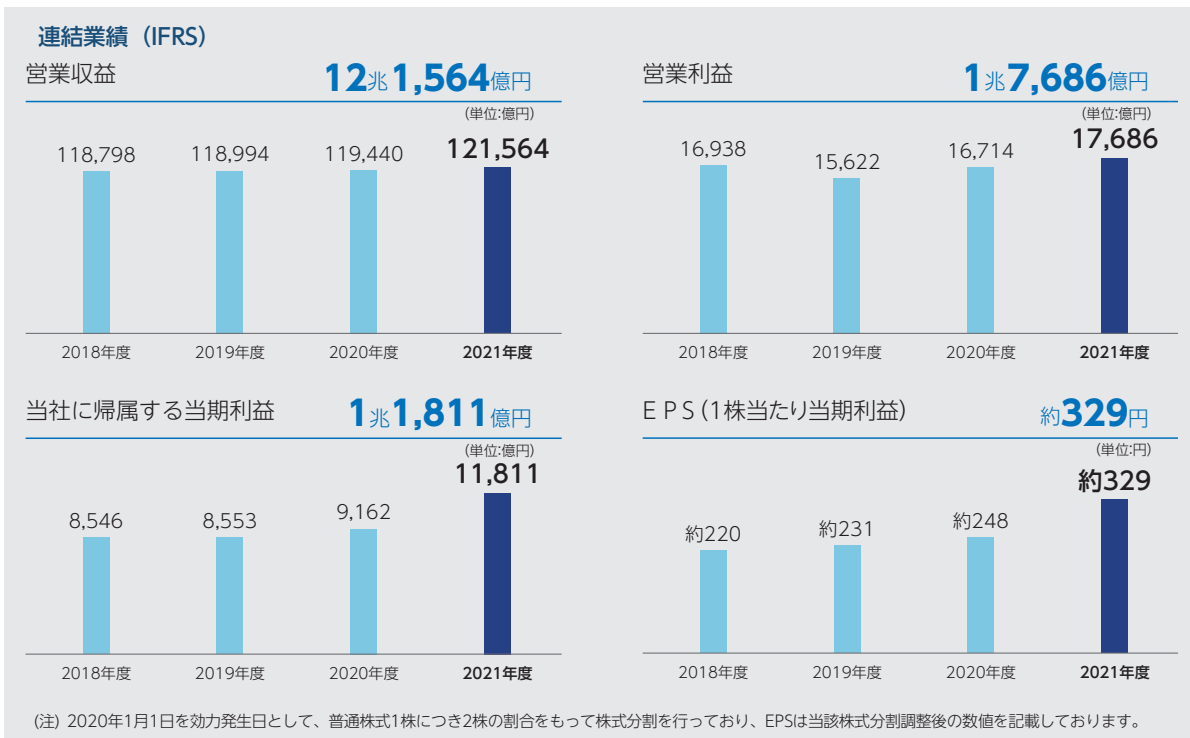
女性の新任管理者登用率

毎年30%を継続

< 30% >

※1 集計範囲は、中期計画設定時にNTT, Inc.に帰属していた子会社
(NTTデータ海外事業、NTT Ltd.、NTTコミュニケーションズ海外事業など)
海外営業利益率は、買収に伴う無形固定資産の償却費など、一時的なコストを除いて算定
※2 2017年度からの累計削減額
※3 対象はGHGプロトコル：Scope1+2

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

当事業年度における情報通信市場では、クラウドサービスや5Gサービスの拡大に加え、IoT、ビッグデータ、AIなどの技術の急速な進展により、デジタル化への取り組みが加速することに伴い、サービスの利用を通じて蓄積されたデータを分析・活用（データマネジメント）することで、人々の生活における利便性向上や、ビジネスにおける新たなモデル創出や生産性向上など、より良い方向への変革を実現するデジタルトランスフォーメーションが世界的に進みつつあります。一方で、高度化・複雑化するサイバー攻撃に対する情報セキュリティ強化、災害対策への取り組み強化や環境保護への貢献に加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえた社会生活の変容に対応した分散型ネットワーク社会への移行も求められています。

こうしたさまざまな社会的課題を解決するうえでも、情報通信の役割はますます重要になっています。

■ (2) 事業の状況

このような事業環境のなか、NTTグループは当事業年度に中期経営戦略を見直し、新たな経営スタイルへの変革、国内/グローバル事業の強化および企業価値の向上を通じたサステナブルな社会実現への貢献をめざす取り組みを推進しました。

新たな経営スタイルへの変革

業務変革やデジタルトランスフォーメーション、制度見直しや環境の整備、ワークインライフ（健康経営）の推進、オープン、グローバル、イノベティブな業務運営の実現に取り組みました。

【業務変革・デジタルトランスフォーメーション】

- 当社、NTTコミュニケーションズ、NTTデータのスタッフおよび営業系組織は、誰もが、いつでも、あらゆる場所で働くことを可能とするゼロトラストシステムを導入しました。（NTTドコモ、NTT東日本およびNTT西日本は、2022年度導入予定）

【制度見直し・環境の整備】

- 2021年10月、年次・年齢に関わらない適所適材配置を推進するために、ジョブ型人事制度の適用対象を全管理職へ拡大しました。

【ワークインライフ（健康経営）の推進、オープン、グローバル、イノベティブな業務運営の実現】

- デジタルトランスフォーメーションを通じたりモートワーク対象組織の拡大に向け、主要コンタクトセンターなどの環境整備や、サテライトオフィスの整備拡大を進めました。

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、新規事業の強化に取り組みました。

【新生ドコモグループの成長・強化】

- 2021年10月、新ドコモグループ中期戦略を発表し、その後2022年1月に、NTTドコモはNTTコミュニケーションズおよびNTTコムウェアを子会社化しました。3社の機能を統合することにより、法人事業の拡大、ネットワークの競争力強化、サービス創出・開発力強化およびデジタルトランスフォーメーション推進を図ります。

機能統合によるシナジー

法人事業の拡大

新ドコモグループとして法人事業を統合し、すべての法人のお客さまをワンストップでサポート、社会・産業のDXに貢献

ネットワークの競争力強化

移動・固定融合により高品質で経済的なネットワークを実現し、低廉で使いやすいサービスを提供、6G・IOWNへの進化を加速

サービス創出・開発力強化とDX推進

ドコモのR&D、コミュニケーションズのサービス・ソリューション、コムウェアのソフトウェア開発力を統合し革新的サービスをいち早く創出するとともに新ドコモグループのDXを推進

【IOWN開発・導入計画の推進】

- 2019年5月に発表したIOWN（Innovative Optical and Wireless Network）構想の具現化に向けてさまざまな取り組みを進めました。（本取り組みの詳細は、28頁の(3)基盤的研究開発などの状況をご覧ください。）

【グローバル事業の競争力強化】

- 2022年3月、Macquarie Asset Managementと欧州および北米に保有するデータセンターに関する戦略的パートナーシップの締結に合意しました。投資効率の最大化およびデータセンター事業への更なる成長投資を拡大することにより、グローバル企業に対する高品質なサービスの提供をめざします。

【B2B2Xモデル推進】

- 三菱商事株式会社と共同出資でデジタルトランスフォーメーションサービスを提供する株式会社インダストリー・ワンを設立、2021年7月に営業を開始しました。三菱商事株式会社が有する産業知見と当社のICT技術を集約し、広くパートナー企業とも連携しながらデジタルトランスフォーメーションの企画からソリューションまでを一気通貫で提供します。

【新規事業の強化】

- 2022年1月、名古屋市東区エリアにおけるデジタル基盤を活用したひと中心のオープンで協調的な街づくりが評価され、日本初となるスマートシティの運営に関する国際認証ISO37106を取得しました。本プロジェクトを通じて得た知見・ノウハウを全国の街づくりに活用することで、社会的課題の解決やSociety 5.0の実現に貢献します。

企業価値の向上

新たな環境エネルギービジョンに基づく環境負荷削減に向けた取り組み、災害対策、株主還元の充実を進めました。

【新たな環境エネルギービジョン】

- 2021年9月、新たな環境エネルギービジョンとしてNTT Green Innovation toward 2040を策定しました。継続的な省エネの取り組みに加え、再生可能エネルギーの利用拡大、省電力化を可能にするIOWNの導入により、2040年度までにNTTグループ全体のカーボンニュートラルの実現をめざします。
- 2022年3月、太陽光・風力・地熱などの再生可能エネルギーを積極的に活用した地球にやさしいプラン「ドコモでんき Green」[※]の提供を開始しました。

※再生可能エネルギー指定の非化石証書なども含めて実質的に再生可能エネルギーを100%とします

【災害対策】

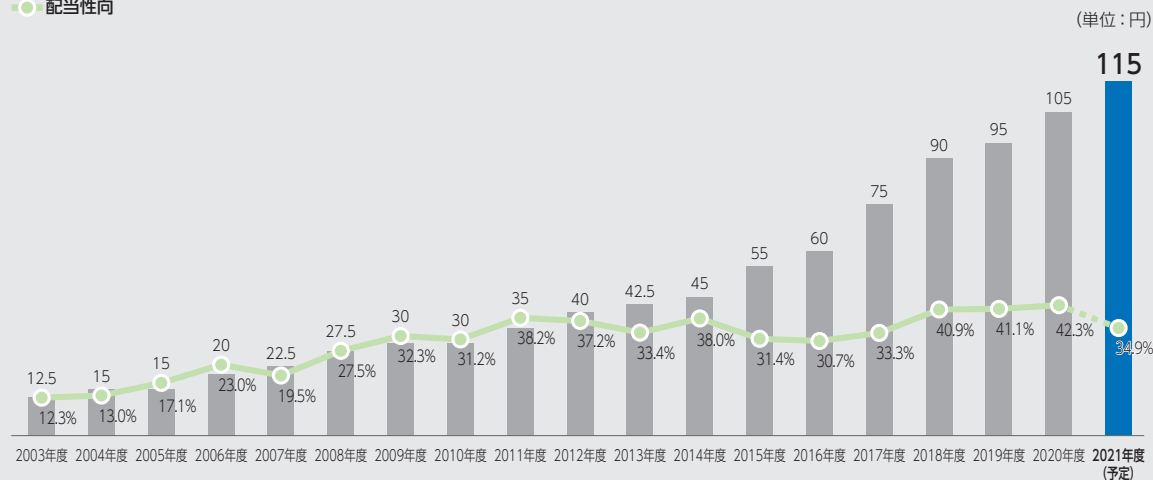
- 巨大化・広域化・長期化する災害の増加を踏まえ、設備の強靭化や復旧対応の迅速化に向けた取り組みを進めました。

【株主還元の充実】

- 継続的な増配および機動的な自己株式取得を実施し、資本効率の向上を図りました。

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. 2009年1月4日を効力発生日として、普通株式1株につき100株、2015年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株、2020年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり年間配当金について、当該株式分割調整後の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



NTTグループサステナビリティ憲章の制定

2021年11月、これまでのCSR憲章を見直し、グローバル水準のNTTグループサステナビリティ憲章を制定しました。新たにSelf as We（“われわれ”としての“わたし”[※]）という考えを基本理念に据え、①自然（地球）との共生、②文化（集団・社会～国）の共栄、③Well-beingの最大化という3つのテーマに関するさまざまな取り組みを進めることで、企業としての成長と社会課題の解決を同時実現し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※“わたし”は“われわれ（人・モノ・テクノロジーを含めたあらゆる存在）”の中で多様な人・モノ・テクノロジーというつながりの中で支えられている、という考え方

サステナビリティ憲章に基づく取り組みの概要

3つのテーマに対して、9つのチャレンジ、30のアクティビティを設定しています。

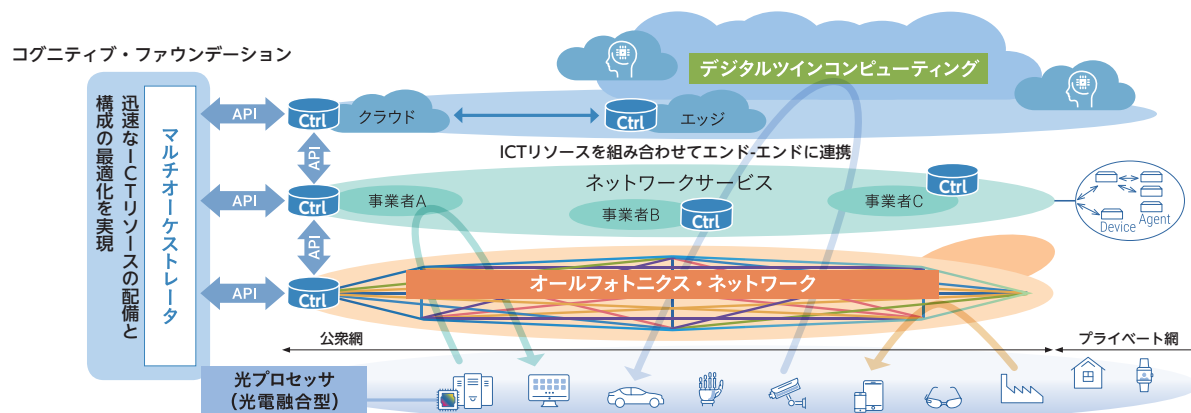
3つのテーマ	9つのチャレンジ		30のアクティビティ
自然（地球） との共生	環境とエネルギー 課題への対応	社会が脱炭素化 している未来へ	① 省エネルギーの推進 ② IOWN導入による消費電力の削減 ③ 再生可能エネルギーの開発と利用拡大 ④ カーボンニュートラルに貢献する新サービスの提供 ⑤ 革新的な環境エネルギー技術の創出
		資源が循環 している未来へ	⑥ 通信設備・携帯端末等のリユース・リサイクルの推進 ⑦ プラスチックの利用削減、循環利用の推進 ⑧ 有害廃棄物の適正な処理、保管・管理徹底 ⑨ 水資源の適切な管理
		人と自然が 寄り添う未来へ	⑩ 環境アセスメントの徹底 ⑪ 生態系保全に向けた貢献
文化（集団・ 社会～国） の共栄	社会課題への 対応	倫理規範の 確立と共有	⑫ 自らの倫理規範の確立と遵守徹底 ⑬ コンダクトリスクへの適切な対応 ⑭ コーポレートガバナンス・コンプライアンスの強化徹底 ⑮ ビジネスパートナーとの高い倫理観の共有
		デジタルの力で 新たな未来を	⑯ B2B2Xモデルの推進 ⑰ 知的財産の保護と尊重 ⑱ 地方社会・経済の活性化への貢献
		安心・安全で レジリエントな社会へ	⑲ サービスの安定性と信頼性の確保 ⑳ 情報セキュリティ・個人情報保護の強化 ㉑ リモートワークを基本とする分散型社会の推進
Well-being の最大化	人権および Diversity & Inclusionへの 対応	人権尊重	㉒ NTTグループ人権方針の遵守 ㉓ 社会全体への人権尊重の働きかけ
		Diversity & Inclusion	㉔ 多様な人材の採用・育成・教育及び女性活躍の推進 ㉕ LGBTQへの理解醸成、障がい者活躍の推進 ㉖ 仕事と育児・介護の両立支援
		新しい働き方・ 職場づくり	㉗ リモートワークの推進 ㉘ 人身事故ゼロ及び社員の健康の保持、増進 ㉙ 自律的な能力開発の支援 ㉚ 紙使用の原則廃止

■ (3) 基盤的研究開発などの状況

世界に変革をもたらす革新的な研究開発を進めており、IOWN構想の具現化に向けては、要素技術の研究開発およびさまざまな産業での活用事例創出に取り組みました。また、国内外のさまざまな分野の産業界の方々とともに、産業競争力の強化や社会的課題の解決をめざす取り組みを推進しました。

IOWN構想イメージ

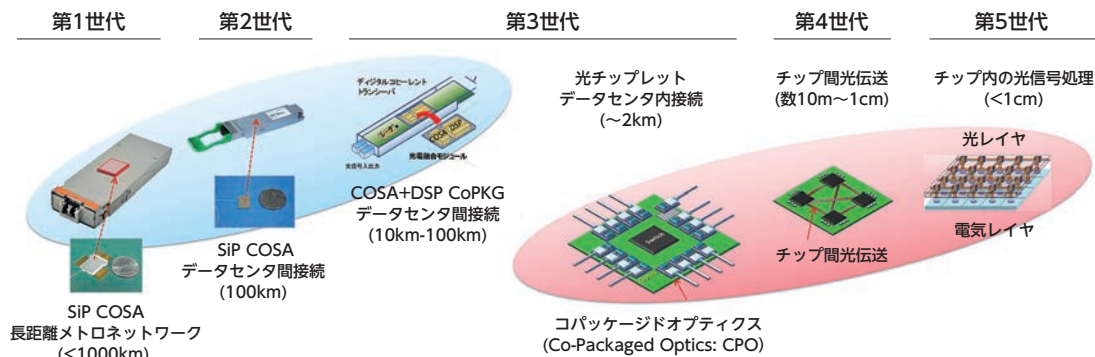
IOWNは主に、光技術を適用するオールフォトニクス・ネットワーク（APN）、サイバー空間上でモノやヒト同士の高度かつリアルタイムなインタラクションを可能とするデジタルツインコンピューティング（DTC）、それらを含むさまざまなICTリソースを効率的に配備するコグニティブ・ファウンデーション（CF）の3つで構成されます。



IOWN構想の具現化に向けた研究開発

- IOWN構想のカギを握る光信号と電気信号を融合する光電融合技術の研究開発においては、革新的な技術の創出と、早期実用化の両立をめざし、5つの世代を設定したロードマップを策定し、取り組みを進めています。これまでに、光と電気の変換を行う光インターフェースの機能を小型化した通信用モジュール（COSA）を実用化してきましたが、今回新たに、従来は個別の部品であったCOSAとデジタル信号処理を行うDSP（Digital Signal Processor）を一体化する光・電子コパッケージ（CoPKG）技術を開発しました。これにより、光インターフェースの更なる小型化や低消費電力化が可能となります。

光電融合デバイス研究開発ロードマップ



- APNの具現化に向けては、1波長あたり100Gbpsを超える大容量、低遅延性、遅延ゆらぎゼロの特徴を持つ光伝送パスを、ユーザ要望に応じて多地点間で動的に提供可能とする実証環境を構築しました。また、分散したコンピュータデバイスを光で接続するディスプレイアグリゲイテッドコンピューティングにおいては、新たなコンピュータアーキテクチャ（メモリセントリックアーキテクチャ）を考案、試作開発しました。その効果を検証した結果、従来方式と比較して約2分の1程度の低消費電力化の見込みを得ました。
- 街全体をリアルタイム・精緻に把握する4Dデジタル基盤[®]を用い、さまざまな未来予測とデジタルツイン間の連鎖により、街の全体最適化を行う街づくりDTC[®]を活用した取り組みの一つとして、短期間データからの快適性予測を可能とするフィードフォワード型のAI空調制御技術を確認し、省エネと快適環境の両立の有効性を実証しました。加えて、自分自身のデジタルツイン“Another Me”の実現に向けて、京都大学との共創によりSelf as We の自己観に基づいて自分自身とAnother Meも包含した“わたし”の哲学的な再定義を行い、発表しました。
- 2020年1月に設立したIOWN Global Forumには、IOWNがめざす世界、およびそのイノベーションに賛同した世界の主要なICT企業が参加しており、そのメンバー数は93社にまで拡大しました（2022年3月時点）。2021年4月に第1回Annual Member Meetingを開催し、400名を超えるメンバーが参加しました。また、2021年10月には、ユースケースドキュメントとして、2文書を制定・公開、加えて、2022年1月には、技術ドキュメントとして、6文書を制定・公開しました。

IOWN構想の実現に向けた協業の推進

- 富士通株式会社と持続可能な未来型デジタル社会の実現を目的とした戦略的業務提携に合意しました。この提携を通じて創出されるイノベーションにより、IOWN構想に賛同する幅広いパートナーとグローバルかつオープンに連携し、低エネルギーで高効率な新しいデジタル社会の実現をめざします。
- 株式会社ACCESSとIOWN構想の実現を目的とした提携に合意しました。IOWN時代の新たなユーザインタフェースおよびユーザエクスペリエンスの研究開発を推進するとともに、株式会社ACCESSの100%子会社であるIP Infusionの体制を活用し、開発したソフトウェア製品をグローバル市場で販売していく体制の整備を進めます。

- 株式会社スカパーJSATホールディングスと持続可能な社会の実現に向けた新たな宇宙事業のための業務提携に合意しました。成層圏を飛行する高高度プラットフォーム、宇宙空間の低軌道・静止軌道まで複数の軌道を統合、それらと地上を光無線通信ネットワークで結び、分散コンピューティングによってさまざまなデータ処理を高速化、また、地上のモバイル端末へのアクセス手段を提供、超カバレッジを実現する宇宙統合コンピューティング・ネットワークの構築に挑戦します。

宇宙統合コンピューティング・ネットワーク



環境問題の解決など安心安全な社会の実現に向けた研究開発

- 高出力レーザーの照射によってアスベスト（石綿）を繊維形状から球形に変形できる技術を開発しました。本技術を用いることで、アスベストを無害な球形へ変形するとともに、飛散する粉塵量を抑制できるため、アスベスト粉塵の吸引による作業者の健康リスクを大幅に低減することが可能となります。
- 日本電気株式会社と共同で、情報通信インフラを構成する通信機器およびシステムの構成やリスクをサプライチェーン全体で共有し、セキュリティに関する透明性を確保することによりセキュリティリスクの抜本的な低減を図る、セキュリティトランスペアレンシー確保技術を開発しました。

最先端の研究開発の推進

- IOWN構想の実現とその先を見据えた当社の研究開発の推進を目的に、各分野の著名な権威者である研究者で構成されたNTT R&Dオーソリティチームを結成するとともに、長期的視野に立った研究開発を一層強化するため、オーソリティチームの一員である若山正人 数学研究プリンシパルが統括する基礎数学研究センタを新設しました。
- 大規模な冷凍・真空装置を要するなど、実用化に向け小型化が大きな課題となっていた量子コンピュータについて、東京大学、国立研究開発法人理化学研究所と共同で、ラックサイズの大規模光量子コンピュータ実現の基幹技術である光ファイバ結合型量子光源（スウィーズド光源）を開発しました。

以上の取り組みの結果、当事業年度のNTTグループの営業収益は12兆1,564億円（前年比1.8%増）となりました。また、営業費用は10兆3,879億円（前年比1.1%増）となりました。この結果、営業利益は1兆7,686億円（前年比5.8%増）、また、税引前利益は1兆7,955億円（前年比8.7%増）、当社に帰属する当期利益は1兆1,811億円（前年比28.9%増）となりました。

■ (4) 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、携帯電話事業、国内電気通信事業における
県間通信サービス、国際通信事業、ソリューション
事業、システム開発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、国内電気通信事業における県内通信サービスの
提供およびそれに附帯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、システムインテグレーション、ネットワーク
システム、クラウド、グローバルデータセンターおよび
それに関連する事業を主な事業内容としています。



NTT Ltd.
(グローバル事業会社)

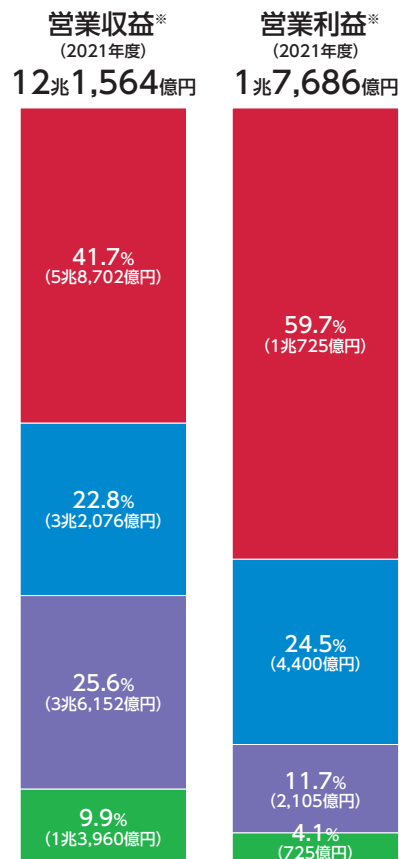


■ その他（不動産、エネルギー等）

不動産事業、エネルギー事業などが含まれています。



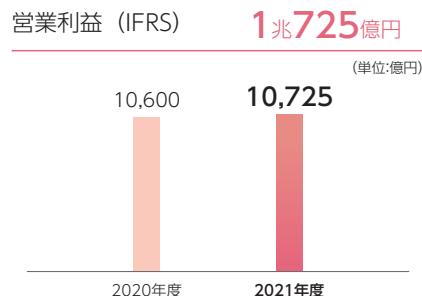
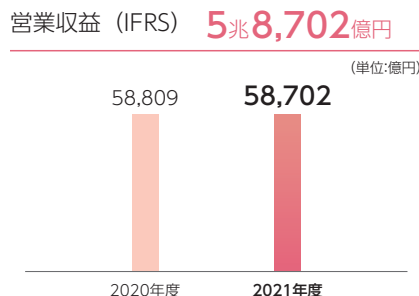
その他グループ会社



※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

(注) NTTグループ横断でのリソース・アセットの戦略的活用と意思決定の迅速化を目的に、2020年12月のNTTドコモ完全子会社化や2022年1月のNTTドコモによるNTTコミュニケーションズ、NTTコムウェアの子会社化をはじめとした会社組織の見直しを実施し、当連結会計年度より、NTTグループのセグメントを従来の移動通信事業、地域通信事業、長距離・国際通信事業、データ通信事業、その他の事業の5区分から、総合ICT事業、地域通信事業、グローバル・ソリューション事業、その他（不動産、エネルギー等）の4区分に変更しております。なお、32頁、34頁、35頁の2020年度の営業収益および営業利益については、変更後のセグメント区分に組み替えた数値を記載しています。

総合ICT事業



概況

総合ICT事業では、5Gサービスや「[ドコモ光](#)」などの販売を推進したほか、法人事業においては、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTTコムウェアの3社統一の法人事業ブランド「ドコモビジネス」を展開するなど、すべての法人のお客さまをワンストップでサポートするための取り組みを進めました。また、スマートライフ領域においては、さまざまな事業者とのコラボレーションを推進し、新たな付加価値の提供に取り組みました。

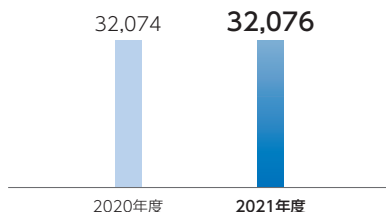
主な取り組み内容

- お客さまそれぞれのライフスタイルに合わせた料金サービスの更なる充実に向けて、低廉な料金をメインプランにしたいというお客さまのニーズにこたえるため、dアカウント[®]やdポイント[®]などを活用するエコノミーMVNOとの連携に合意し、全国のドコモショップでエコノミーMVNOの提供する料金サービスの取り扱いを開始しました。
- 2021年12月、法人のお客さま向けに、スタンドアローン方式^{*}による5Gサービスの提供を開始しました。今後、さまざまな業種・業態のお客さまにご利用いただけるよう展開し、新たなサービスやソリューション創出による産業の発展に向けて取り組んでいきます。 ^{*}5G専用のコアネットワーク設備である5GCと、5G基地局を用いる方式
- 2021年10月、ワークスペースの検索・予約ができるサービス「droppin[™]」の提供を開始しました。ワークスペースを提供する複数事業者との契約や支払い、スペース予約を統合することで、支払い管理や予約方法のマニュアル作成などに係る企業の負担を軽減し、フレキシブルワークの一層の普及に貢献しています。

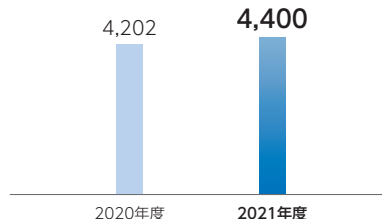
主なサービスの契約数

- 「携帯電話サービス」 : 8,475万契約 (対前年: +212万契約)
- 「[ドコモ光](#)」 : 726万契約 (対前年: +22万契約)

営業収益 (IFRS) **3兆2,076**億円
(単位:億円)



営業利益 (IFRS) **4,400**億円
(単位:億円)



概況

地域通信事業では、光アクセスサービスなどをさまざまな事業者へ卸提供する「光コラボレーションモデル」や、地域社会・経済の活性化に向けたソリューションビジネスの強化を図りました。

主な取り組み内容

- 2021年10月、大日本印刷株式会社と共同出資で高等教育の高度化に取り組む株式会社NTT EDXを設立しました。電子教科書・教材事業を軸に、高等教育の課題解決に向けた各種サービスを提供するとともに、出版社・書店の業務の電子化・効率化を支援する取り組みを行います。
- 2021年11月に東北電力株式会社、東北電力ネットワーク株式会社とインフラ事業の業務効率化および地域課題解決の取り組みに関する連携協定、2021年12月にほくでんグループと地域の発展に向けた連携協定を締結し、各社が担うインフラ事業の業務効率化や、災害対応力の向上、地域の課題解決に連携して取り組むことに合意しました。
- 2022年1月、中小企業や自治体のデジタルトランスフォーメーションを支援する株式会社NTT DXパートナーを設立しました。これまで培ってきたCT活用のノウハウ、地域社会との深いつながり、豊富なアセットなどを活かし、デジタルトランスフォーメーションのコンサルティングからデジタルプラットフォームの構築・運用までお客さまと共創・伴走しながらワンストップで提供することにより、地域課題や社会課題の解決を推進します。

主なサービスの契約数

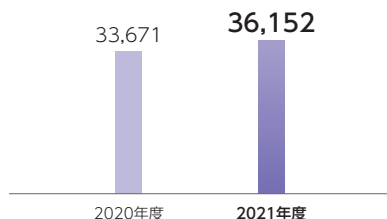
- 「フレッツ光」 : 2,327万契約 (対前年: +70万契約)
- (再掲) 「コラボ光」 : 1,629万契約 (対前年: +105万契約)

グローバル・ソリューション事業

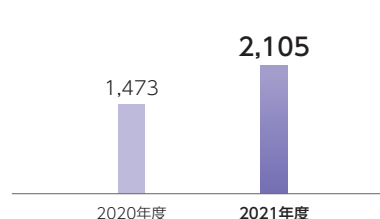


NTT Data

営業収益 (IFRS) **3兆6,152**億円
(単位:億円)



営業利益 (IFRS) **2,105**億円
(単位:億円)



概況

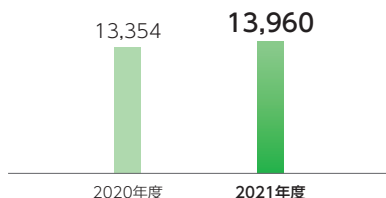
グローバル・ソリューション事業では、データセンタービジネスやマネージドサービスといった成長分野でのサービス提供力の強化を図ったほか、市場の変化に対応したデジタル化の提案、システムインテグレーションなどの多様なITサービスの拡大と安定的な提供に取り組みました。

主な取り組み内容

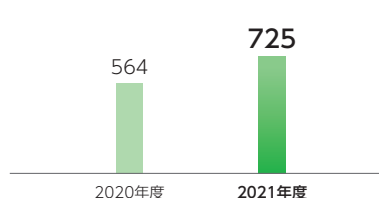
- 2021年5月、カナダ エドモントン国際空港とスマート交通プロジェクトの開発を共同で実施することに合意しました。NTTグループのスマートシティ技術を活用し、空港および周辺施設で運行するシャトルバスに対し、利用者需要に応じた最適ルートで送迎する、オンデマンドバスサービスを導入します。
- 2021年7月、イスラエルの最先端技術をNTTグループに取り込み、新たなビジネスを創出することを目的として、イスラエルに現地法人を設立しました。これにより、イスラエル企業とNTTグループのシナジーによる新ビジネス創出へ向けたエコシステムを構築します。具体的にはスタートアップ、ベンチャーキャピタル、在イスラエルグローバル企業などとの関係を強化し、新たなビジネスを展開します。
- 2021年11月、働く場所や端末を選ばない、柔軟な働き方に合わせた業務環境を提供する「ゼロトラストセキュリティサービス」の提供を開始しました。NTTデータグループの従業員が利用するゼロトラスト環境を導入・運用したノウハウを活用し、ゼロトラストセキュリティのコンサルティングから構築・運用までを一気通貫でサポートするサービスをグローバルで展開します。

その他(不動産、エネルギー等)

営業収益 (IFRS) **1兆3,960**億円
(単位:億円)



営業利益 (IFRS) **725**億円
(単位:億円)



概況

不動産事業、エネルギー事業などに係るサービスを提供しました。

主な取り組み内容

【不動産事業】

- NTTグループの不動産事業を一元的に担うNTTアーバンソリューションズ株式会社を中心に、オフィス・商業事業や住宅事業、グローバル事業を推進しました。2022年1月、名古屋において地域活性化およびSDGsの達成や脱炭素化などに貢献する次世代型先進オフィスを竣工させるなど、地域社会の街づくりに貢献しました。

【エネルギー事業】

- スマートエネルギー事業を推進するNTTアノードエナジー株式会社を中心に、再生可能エネルギー発電所の開発、NTTグループが保有するアセットの活用拡大、脱炭素ソリューションの展開など、NTTグループの新たな環境エネルギービジョン (NTT Green Innovation toward 2040) の実現に向けた取り組みを推進し、NTTグループおよび社会のカーボンニュートラル、エネルギーの地産地消、レジリエンス強化の実現に取り組みました。

2.対処すべき課題

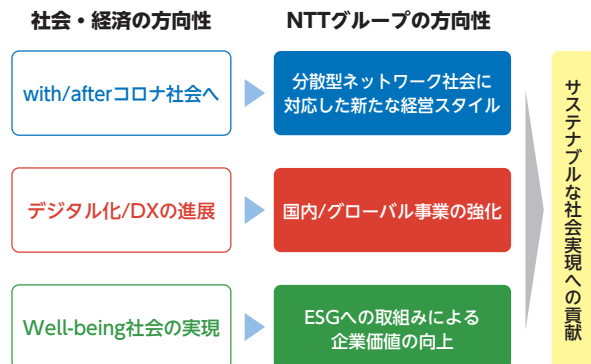
■ (1) 今後の環境変化

新型コロナウイルス感染症拡大などにより、世界の分断が加速しており、リモート・分散型社会が拡大しています。これらにより、デジタル化やデジタルトランスフォーメーションが進展する一方で、監視社会などのデジタル化の負の側面が課題となっています。また、経済安全保障の重要性の増大や世界規模での自然災害の巨大化など、環境が大きく変化しています。

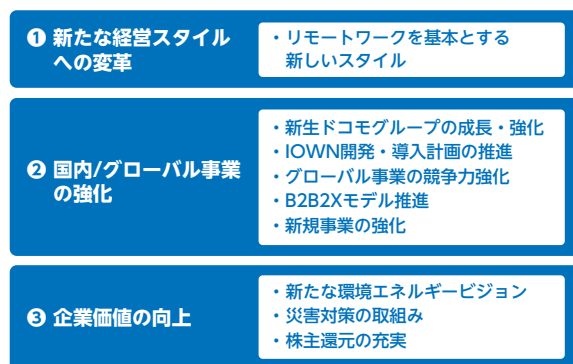
■ (2) NTTグループ中期経営戦略に基づく事業展開

このような環境変化に対応するために、2018年11月に発表したNTTグループ中期経営戦略を見直し、2021年10月にNTTグループの変革の方向性を新たに決めました。社会・経済の方向性に合わせ、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、国内/グローバル事業の強化、ESGへの取組みによる企業価値の向上という3つの変革を通じて、サステナブルな社会実現への貢献をめざします。

NTTグループの変革の方向性



新たな戦略の枠組み



新たな経営スタイルへの変革

業務変革やデジタルトランスフォーメーション、制度見直しや環境の整備を進めていくことにより、リモートワークを推進し、ワークインライフ（健康経営）の推進や、オープン、グローバル、イノベティブな業務運営を実現していきます。コンダクトリスクなどを考慮したガバナンスの充実については、ステークホルダーとの適切な関係構築、サービスなどライフサイクルの的確な管理、危機管理能力の向上などの対策を実行していきます。

また、自らの変革を進めることで、お客さまのデジタルトランスフォーメーション支援、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などにつなげていきます。

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、新規事業の強化に取り組んでいきます。

当社は、2020年12月にNTTドコモの競争力強化・成長ならびにNTTグループ全体の成長に向けNTTドコモを完全子会社化しました。NTTドコモは2022年1月に子会社化したNTTコミュニケーションズやNTTコムウェアの機能統合を進め、新ドコモグループ中期戦略として掲げる7つの取り組み（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）を通じて、更なる成長に挑戦していきます。

また、2022年5月、NTTグループにおけるグローバル事業の強化に向けた再編を公表しました。NTTデータとNTT Ltd.で行ってきたビジネスユーザ向け海外事業をNTTデータ傘下に集約し、両社がより一体となって事業運営を行います。また、NTTデータの持つコンサルティング、アプリケーション開発などのケイパビリティと、NTT Ltd.が得意とするデータセンター、ネットワーク、マネージドサービスなどの高付加価値サービスを組み合わせ、お客さまにトータルで新たな価値を提供するとともに、長期的には当社のIOWN技術を活用した革新的なサービスをグローバルで展開していきます。さらに、NTTグループの海外事業に関する人材を結集することで、海外各地域における事業特性やお客さま特性などに合わせた迅速な意思決定を実現し、グローバルガバナンスを強化していきます。

企業価値の向上

新たな環境エネルギービジョンに基づく環境負荷削減に向けた取り組み、災害対策、株主還元の充実を進めます。

新たな環境エネルギービジョンとしてNTT Green Innovation toward 2040を掲げ、事業活動による環境負荷の削減と限界打破のイノベーション創出を通じて、環境負荷ゼロと経済成長といった背反する目的の同時実現をめざします。2030年度にはNTTグループ全体で温室効果ガス排出量を2013年度比80%削減し、モバイル（NTTドコモ）、データセンターは先駆けてカーボンニュートラルを実現します。2040年度にはNTTグループ全体でカーボンニュートラルを実現します（対象はScope1+2）。

■ (3)中期財務目標

中期経営戦略の見直し（2021年10月公表）にあわせ、財務目標についても見直しを行いました。

メインの財務指標であるEPSは従来目標の2023年度320円から+50円の上方修正となる2023年度370円をめざします。新生ドコモグループのシナジー効果（2023年度に1,000億円の増益）やデジタルトランスフォーメーションの更なる推進を通じたコスト削減（2023年度に2,000億円以上）などにより、利益成長を中心にEPS目標の達成に取り組んでいきます。コスト削減目標は2017年度からの累計削減額を従来の2023年度8,000億円以上から1兆円以上としました。

このほか、2023年度の財務目標である海外営業利益率7%やROIC8%は、引き続き従来設定した目標の達成をめざしさまざまな取り組みを進めていきます。

中期財務目標（目標年度は2023年度）

指標			新目標 (2021年10月公表)	従来目標	(参考) 2022年度計画
E	P	S	370円	約320円	340円
海外営業利益率 ^{※1}			7%	7%	7.0%
コスト削減 ^{※2} (固定/移動アクセス系)			▲1兆円以上	▲8,000億円以上	▲9,300億円
R	O	I C	8%	8%	7.6%

※1 集計範囲は、中期計画設定時にNTT, Inc.に帰属していた子会社（NTTデータ海外事業、NTT Ltd.、NTTコミュニケーションズ海外事業など）
海外営業利益率は、買収に伴う無形固定資産の償却費など、一時的なコストを除いて算定

※2 2017年度からの累計削減額

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）」などの各種サービス需要への対応を中心に、1兆6,876億円（前年比2.4%減）の設備投資を行いました。

区分	設備投資額
総合ICT事業	6,986 億円
地域通信事業	5,011
グローバル・ソリューション事業	3,472
その他（不動産、エネルギー等）	1,407

4.資金調達の状況

NTTグループは、NTTドコモの完全子会社化に伴うブリッジローンの借換や設備投資などのため、長期借入金やグリーンボンドなどの社債発行により、1兆7,750億円の長期資金調達を実施しました。

区分	金額
社債	6,427 億円
長期借入金	11,323
合計	17,750

なお、当社においては、NTTドコモの完全子会社化に伴うブリッジローンの借換やNTT東日本・NTT西日本への貸付などに係る資金として、NTTファイナンスからの長期借入金にて1兆3,880億円を調達しました。

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	10,498 億円
株式会社みずほ銀行	6,155
株式会社三井住友銀行	4,373
三井住友信託銀行株式会社	2,558
農林中央金庫	1,704
日本生命保険相互会社	1,160
明治安田生命保険相互会社	990
株式会社日本政策投資銀行	533
信金中央金庫	500
株式会社国際協力銀行	389

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	主要な事業内容
総合ICT事業	(株)NTTドコモ	100.00 %	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
	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)	0 (100.00)	県間・国際通信サービスおよびインターネット関連サービスの提供
	エヌ・ティ・ティ・コムウェア(株)	33.40 (100.00)	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)NTTぷらら	0 (100.00)	インターネット接続サービスおよび映像配信サービスの提供
地域通信事業	東日本電信電話(株)	100.00	東日本地域における県内通信サービスの提供
	西日本電信電話(株)	100.00	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	主要な事業内容
グローバル・ソリューション事業	NTT(株)	100.00	% NTT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
	NTT Ltd.	0 (100.00)	法人向けITサービス、通信・インターネット関連サービスの提供
	Dimension Data Holdings	0 (100.00)	法人向けITシステムの基盤構築、保守などサポート
	NTTセキュリティ(株)	0 (100.00)	セキュリティ専門サービスの提供
	NTT America	0 (100.00)	北米におけるICTサービスの提供
	NTT EUROPE	0 (100.00)	欧州におけるICTサービスの提供
	NTT Global Data Centers EMEA	0 (100.00)	欧州におけるデータセンター関連サービスの提供
	NTT Cloud Communications International Holdings	0 (100.00)	音声・Web・ビデオ会議サービスの提供
	NTT Global Data Centers Americas	0 (100.00)	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)	ネットワークサービスの提供
	NETMAGIC SOLUTIONS	0 (100.00)	インドにおけるデータセンター関連サービスの提供
	NTT Global Data Centers EMEA UK	0 (100.00)	英国におけるデータセンター関連サービスの提供
	NTT Managed Services Americas Intermediate Holdings	0 (100.00)	北米におけるマネージドサービスの提供
	Transatel	0 (80.70)	IoT向けモバイルコネクティビティサービスの提供
	NTT Security AppSec Solutions	0 (100.00)	セキュリティサービスの提供
	Symmetry Holding	0 (100.00)	北米におけるマネージドサービスの提供
	(株)エヌ・ティ・ティ・データ	0 (54.21)	データ通信システムサービスおよびネットワークシステムサービスの提供
	NTT DATA	0 (100.00)	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)	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)	コンサルティング、システム設計・開発

セグメント	会社名	当社の出資比率	主要な事業内容
		%	
	NTTアーバンソリューションズ(株)	100.00	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
その他（不動産、エネルギー等）	エヌ・ティ・ティ都市開発(株)	0 (100.00)	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)	建築物・工作物および電力設備に関わる設計・監理・保守
	NTTアノードエナジー(株)	100.00	スマートエネルギーソリューションおよびエネルギーマネジメントシステムの開発
	NTTファイナンス(株)	100.00	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出資比率です。
 2. 当事業年度において、NTT DATA Europe & Latamは、EVERIS PARTICIPACIONESから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	4,618,041	11,664,291

II 株式に関する事項

当社は、2022年4月4日より、東京証券取引所市場第一部から新市場区分であるプライム市場へ移行しております。

1.発行可能株式総数

6,192,920,900株

2.発行済株式の総数

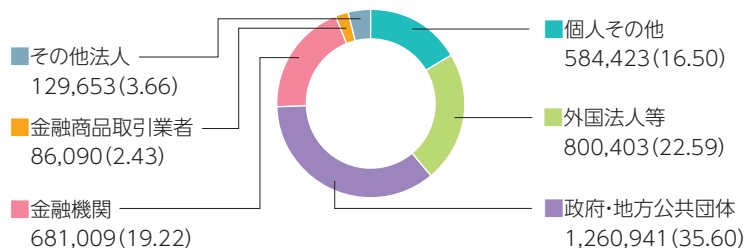
3,622,012,656株

3.当事業年度末の株主数

888,337名

所有者別の株式数

株式数は千株未満を切り捨てて表示（千株単位）。（ ）内は構成比（%）



(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57千株含まれています。

4.大株主

株主名	持株数	持株比率
財務大臣	1,260,901 千株	35.59 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	368,424	10.40
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	159,421	4.50
トヨタ自動車株式会社	80,775	2.28
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	35,674	1.01
日本生命保険相互会社	27,200	0.77
パークレイズ証券株式会社	25,876	0.73
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	25,278	0.71
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	24,783	0.70
NTT社員持株会	24,740	0.70

(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79,490,430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1,089,760株は含めておりません。

2.コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、独立社外監査役を含めた監査役による監査体制が経営監視機能として有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しております。

また、当社は、独立社外取締役を選任することにより、業務執行を適切に監督する機能を強化しております。

3.取締役会

取締役会は、独立社外取締役4名を含む取締役8名で構成され、社外取締役比率は50%となっております。また、執行役員制度を導入し、経営に関する決定・監督の機能と業務執行の機能を明確に分離することで、執行に対する監視機能と経営の機動力を担保しております。取締役会は、原則として毎月1回の定例取締役会を開催し、必要のある都度臨時取締役会を開催することで、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などにより、取締役および執行役員の職務執行を監督しております。

独立社外取締役については、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。

なお、当社は、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名の取締役で構成（過半数である3名が独立社外取締役）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。

加えて、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の認識のもと、サステナビリティ委員会を取締役会直下の機関として任意に設置し、重要な課題・指標の決定については、取締役会で決議することで、その取り組みの更なる推進を図っております。

【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、今後の事業環境の変化を展望して見直した、中期経営戦略「Your Value Partner 2025」に基づき、サステナビリティの推進などの会社経営・グループ経営に関する重要事項、ガバナンスの更なる強化に向けた方針の策定など

を中心に、活発な議論がなされました。特に、当事業年度は、サステナビリティに対する関心の高まりや、リモート・分散型社会の進展といった社会情勢をとらえた中期経営戦略の見直しに加え、NTTドコモの完全子会社化をはじめとするグループ運営体制の見直しを実施したこともあり、経営戦略に関する議案の割合が増加しております。また、独立社外取締役に対して、取締役会付議案件の事前説明に加え、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十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いて、最先端の研究成果などについて説明しました。他にも、独立社外取締役と当社監査役、主要なグループ会社の独立社外取締役などとの間で、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、独立社外取締役および監査役から、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・監査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など、ガバナンス関連の強化やサステナビリティ等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。

一方、複雑化する案件の理解を深めるための取り組みについて、一定の評価を得ているものの改善の余地があるとの意見もあり、事前説明における審議案件の背景に関わる補足説明などの充実、主要な子会社の経営陣との意見交換機会の更なる拡充など、実効性のより高い取締役会の運営をめざし、引き続き改善に取り組みます。

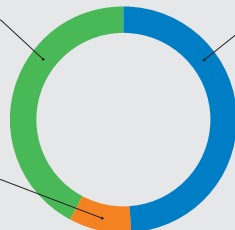
取締役会審議案件の内訳

ガバナンス
42%

- ・株主総会関連
- ・内部統制の有効性評価
- ・内部通報制度の運営状況
- ・人事
- ・ガバナンスの更なる強化に関する方針 など

資本政策
9%

- ・株主還元（自己株式取得、配当）
- ・資金調達、貸付 など



経営戦略
49%

- ・グループ経営の状況
- ・グループ運営体制の見直し
- ・グローバル戦略
- ・事業会社のM&A
- ・職務執行状況報告
- ・年次報告書、計算書類などの承認
- ・研究開発計画 など

4. 監査役会

監査役会は、社内監査役2名と独立社外監査役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。当事業年度は監査計画に基づき、グローバル事業の競争力強化や新ドコモグループの機能統合に向けた取り組みなど、引き続き経営が大きく変化するなか、法令に基づく監査に加え、中期経営戦略の進捗状況やコーポレート・ガバナンスの維持・向上に向けた取り組み状況などについて、内部統制室・会計監査人・グループ会社監査役などとの連携による効率的・効果的な監査に努めました。また、代表取締役および独立社外取締役などとの意見交換、海外子会社を含むグループ会社の代表取締役および監査役などとテーマに応じた意見交換を実施することで、取締役および執行役員の職務の執行状況の実情を把握するとともに必要に応じて提言を行っております。当事業年度は、代表取締役および独立社外取締役などとの意見交換を43回、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を53回実施しました。

独立社外監査役を含む当社の監査役は、取締役会など重要な会議に出席するほか、取締役および執行役員の職務の執行状況に関し、適宜監査を行っております。また、内部統制室・会計監査人・グループ会社監査役などと、定期的、および必要に応じて適時に情報交換を行うなど連携を強化し監査を行っております。さらに、グループ監査体制の高度化に向け、主要グループ会社の監査役との間で、重要性、およびリスク・アプローチに基づきリスク認識の統一を図り、主要グループ会社の監査役を通じた監査、往査を実施しました。

また、当事業年度の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などを目的に、2018年度以降継続して監査役会の実効性を評価しております。当事業年度の実効性の評価に際しては、各監査役に対するアンケートに加え、独立社外監査役3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確保するため、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、第三者機関を活用いたしました。また、NTTグループのグローバル化が進展するなか、監査役会としてもグローバルな視点を監査に取り入れる観点から、当事業年度においては、従来の経年変化を問う評価項目に加え、米国・英国企業の監査委員会に関するプラクティスを参考にしつつ分析評価のプロセスを深掘りし、アンケート項目や分析の参考とするアプローチを実施しました。当事業年度の主な評価項目は、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（監査役による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による内部監査）連携、監査役会の運営などです。これらを踏まえ、監査役会で議論・検証した結果、監査役会の実効性は確保されていると評価しました。

引き続き、NTTグループの事業展開や国内外の組織再編などを踏まえ、内部統制室およびグループ会社監査役などとの連携を強化するとともに、グループ監査体制の高度化に向けて取り組みます。また、社会的要請への責任の高まりや非財務情報の開示の充実などの状況を踏まえ、取締役および執行役員の取り組み状況を一層注視し、積極的に提言を行います。経営幹部に対する監査に際しては独立社外取締役との連携を一層強化するなど、今後も監査役会の実効性の一層の向上に努めます。

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名の取締役で構成（過半数である3名が独立社外取締役）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。当事業年度においては、2021年8月6日より独立社外取締役を1名増員し委員会構成の独立性を高めたほか、2021年11月10日より従来の人事・報酬委員会をその機能に応じて、指名委員会と報酬委員会に分離・移行し、各委員会の権限・役割を一層明確にすることとしました。両委員会を構成する委員は、澤田純（代表取締役社長）、島田明（代表取締役副社長）、白井克彦（社外取締役）、榊原定征（社外取締役）および坂村健（社外取締役）とし、議事運営を統括する委員長は澤田純（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。

2021年度は人事・報酬委員会を6回、指名委員会を2回、報酬委員会を1回開催したほか、委員会メンバーによる意見交換会を開催し、役員報酬体系の在り方、役員等の選任、後継者計画、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応などについて活発な議論を実施しております。

6.役員を選任

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。なお、社外役員については、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。

なお、当社においては、法令の定め（日本電信電話株式会社等に関する法律 第10条第1項）により、外国人を取締役または監査役とすることはできません。

NTTグループ人事方針

【基本的な考え方】

NTTグループは、信頼され選ばれ続ける「Your Value Partner」として、お客さまに対してワールドワイドに新たな価値を創造することを通じて、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。

【取締役候補の選任】

取締役候補は、NTTグループ全体の企業価値の向上のために、グループトータル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。取締役会は、事業内容に応じた規模とし、専門分野などのバランスおよび多様性を考慮した構成とします。

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。

【監査役候補の選任】

監査役候補は、専門的な経験、見識などからの視点に基づく監査が期待できる人材を選任することとします。

なお、取締役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社外監査役とし、会社法に則り監査役の半数以上を選任します。

なお、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、監査役候補の選任にあたっては、監査役候補の選任方針に基づき取締役が提案する監査役候補について、社外監査役が半数以上を占める監査役会における審議・同意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。

【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としてスタートした“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。

【社外役員の独立性】

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るおそれのない人材を、社外取締役ないし社外監査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ないし社外監査役を、独立役員（独立社外取締役ないし独立社外監査役）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コミュニケーションズ、NTTデータをいう。

※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1,000万円又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。

7.取締役・監査役に対する研修

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。

8.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など、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。

なお、2022年3月末現在における貸借対照表計上額の合計および資本合計に対する比率は以下のとおりです。

① 資本合計（連結）	9,018,132百万円
② 貸借対照表計上額の合計	754,501百万円
③ 比率（②÷①）	8.4%

(注) ②貸借対照表計上額の合計は、「企業内容等の開示に関する内閣府令」で定められた、有価証券報告書に記載する当社および連結子会社のうち、計上額が多い上位2社（当社およびNTTドコモ）の合計。

9.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. 取締役および監査役の状況

氏名	現在の地位・担当	所有する 当社株式数
しの はら ひろ みち 篠 原 弘 道	取締役会長	53,400株
さわ だ じゅん 澤 田 純	代表取締役社長・社長執行役員 CEO (Chief Executive Officer)	41,500株
しま だ あきら 島 田 明	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) CCO (Chief Compliance Officer) CHRO (Chief Human Resource Officer)	26,808株
しぶ たに なお き 澁 谷 直 樹	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) CIO (Chief Information Officer) CDO (Chief Digital Officer)	13,500株
しら がい かつ ひこ 白 井 克 彦	社外取締役 独立役員	取締役
さかき ばら さだ せい 榊 原 定 征	社外取締役 独立役員	取締役
さか むら けん 坂 村 健	社外取締役 独立役員	取締役
たけ がわ けい こ 武 川 恵 子	社外取締役 独立役員	取締役
まえ ざわ たか お 前 澤 孝 夫	常勤監査役	20,808株
たか ぼし かな 高 橋 香 苗	常勤監査役	6,500株
いい だ たかし 飯 田 隆	社外監査役 独立役員	監査役
かん だ ひで き 神 田 秀 樹	社外監査役 独立役員	監査役
か しま かおる 鹿 島 かおる	社外監査役 独立役員	監査役

(注) 1. 取締役、監査役13名のうち男性は10名、女性は3名です。

2. 取締役のうち、白井克彦、榊原定征、坂村健および武川恵子の4氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。なお、当社は、4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. 監査役のうち、飯田隆、神田秀樹および鹿島かおるの3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

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。

在任期間	出席状況		重要な兼職の状況
	取締役会	監査役会	
13年	15/15回(100%)	—	ヤマハ(株) 社外取締役 (2021年6月24日就任)
8年	15/15回(100%)	—	NTT(株) 代表取締役社長
10年	15/15回(100%)	—	NTT(株) 取締役副社長
2年	15/15回(100%)	—	
10年	15/15回(100%)	—	
10年	15/15回(100%)	—	(株)シマノ 社外取締役、(株)ニトリホールディングス 社外取締役、 関西電力(株) 取締役会長
3年	15/15回(100%)	—	東洋大学 教授
3年	14/15回(93%)	—	昭和女子大学 特命教授 (2021年4月1日就任)、 積水ハウス(株) 社外取締役 (2021年4月27日就任)、 三井金属鉱業(株) 社外取締役 (2021年6月29日就任) [三井金属鉱業(株) 社外監査役 (2021年6月29日退任)]
6年	15/15回(100%)	26/26回(100%)	NTT(株) 監査役
2年	15/15回(100%)	26/26回(100%)	NTT(株) 監査役
8年	15/15回(100%)	26/26回(100%)	弁護士、アルプスアルパイン(株) 社外取締役
3年	15/15回(100%)	26/26回(100%)	学習院大学大学院 教授、三井住友信託銀行(株) 社外取締役
3年	14/15回(93%)	26/26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・ホールディングス(株) 社外取締役 (2021年6月23日就任) [三井住友信託銀行(株) 社外取締役 (2021年6月23日退任)]

4. 監査役前澤孝夫氏は当社および当社関連会社の経理部門の業務経験があり、監査役鹿島かおる氏は、公認会計士の資格を有しており、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。
5. 社外役員の兼職先と当社との間に特別の関係はありません。
6. 社外役員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。

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、被保険者自身が贈収賄など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など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東日本、NTT西日本、NTT, Inc.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

2021年5月12日開催の取締役会において、新たな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（以下「決定方針」という。）を決議しております（2021年11月10日開催の取締役会において、一部改訂を決議）。決定方針の概要は以下のとおりです。

当社の取締役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3名を含む5名の取締役で構成され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おります。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2名と社外取締役3名で構成されており、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（社外取締役を除く）の個人別の報酬については、月額報酬（基本報酬）と賞与（短期の業績連動報酬）、ならびに役員持株会を通じた自社株式取得および株式報酬（中期の業績連動報酬）から構成することとしております。

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おります。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あります。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各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。（次頁の「賞与の業績指標」をご参照ください）

さらに、中期の業績を反映させる観点から、毎月、一定額以上を拠出し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、そのすべてを保有することとしております。

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おります。また、株式の付与は退任時に行うこととしております。

なお、株式報酬の業績指標としてはEPSを選定しており、その理由は中期経営戦略においてメインの財務目標としているためです。

報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおそ「固定報酬：短期の業績連動報酬：中期の業績連動報酬＝50％：30％：20％」とします。

社外取締役の報酬については、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

ることとしております。

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。

監査役の報酬については、監査役の協議にて決定しており、社外取締役と同様の観点から、月額報酬のみを支給することとしております。

また、当事業年度においては、報酬委員会は澤田純（代表取締役社長）、島田明（代表取締役副社長）、白井克彦（社外取締役）、榊原定征（社外取締役）、坂村健（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。

業績指標*			評価ウェイト	評価方法	2020年度実績	2021年度実績
E	P	S	35%	対前年改善度	248円	329円

業績指標*			評価ウェイト	評価方法	2021年度目標値	2021年度実績
営	業	利	35%		17,300億円	17,686億円
R	O	I	9%		7.4%	7.5%
Capex to Sales			6%	計画達成度	13.5%	13.1%
海外売上高			6%		19,000百万ドル	18,878百万ドル
海外営業利益率			6%		6.0%	6.3%

※ 上記以外にB2B2Xプロジェクト数の計画達成度合いを評価しております。

なお、2022年度以降の賞与の業績指標については、2021年11月10日に新たにNTTグループサステナビリティ憲章を制定したことを踏まえ、持続可能な社会における3つのテーマを具現化することを目的として、新たに3つのサステナビリティ指標を加えるなどの変更を行う予定です。

区分	業績指標			評価ウェイト	評価方法
	E	P	S		
財務指標	営業利益			35%	対前年改善度
	海外営業利益率			10%	
	R	O	I	5%	
	温室効果ガス排出量			5%	
サステナビリティ指標	B 2 B 2 X 収益額			5%	計画達成度
	女性の新任管理者登用率			5%	

当事業年度に係る報酬等の総額等

区分	支給人数	月額報酬	役員賞与	株式報酬	総額
取締役	8名	279百万円	130百万円	37百万円	446百万円
監査役	5名	138百万円	—	—	138百万円
合計	13名	417百万円	130百万円	37百万円	584百万円
(うち社外役員)	(7名)	(121百万円)	(—)	(—)	(121百万円)

- (注) 1. 取締役の報酬額については、2006年6月28日開催の第21回定時株主総会において、年額7億5,000万円以内と決議いただいておりましたが、2021年6月24日開催の第36回定時株主総会において、①金銭報酬の額：年額6億円以内、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に支給する額：年額5千万円以内、③業績連動型株式報酬制度に拠出する金員：年額1億円以内の3種類の構成へ変更する旨、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8名であります。
2. 上記のうち取締役の月額報酬の額については、役員持株会を通じた当社株式の取得の資金として支給した18百万円を含みます。
3. 監査役の報酬額については、2006年6月28日開催の第21回定時株主総会において、年額2億円以内と決議頂いております。なお、当該株主総会終結時において監査役5名であります。
4. 上記のうち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。

当事業年度末日における決定方針については上記に記載のとおりであります。取締役会において当該方針を決議した2021年5月12日以前の決定方針の概要は以下のとおりです。

取締役（社外取締役を除く）の報酬については、月額報酬と賞与から構成しております。月額報酬は、役員ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき、支給することとしております。賞与は業績指標の達成度合いなどを勘案して支給することとしております。業績指標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あります。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各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、これに役員別の月額報酬に一定数を乗じた数を乗じるにより算定しております。

（前頁の「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、月額報酬ならびに賞与の一定額以上を拠出し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、そのすべてを保有することとしております。なお、報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬：業績連動報酬＝70%：30%」となります。

社外取締役の報酬については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給することとしております。

なお、取締役の個人別の報酬などの具体的な内容については、取締役会で決議した決定方針に基づき、人事・報酬委員会において決定することとしております。取締役会から人事・報酬委員会に委任された権限の内容は、報酬の割合、算定方法および個人別の報酬の額の決定であり、これらの権限を人事・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2名と社外取締役2名（澤田純（代表取締役社長）、島田明（代表取締役副社長）、白井克彦（社外取締役）、榊原定征（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。

2021年5月12日以前における取締役の個人別の報酬など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、同年4月1日から6月30日までの期間に対応する取締役の個人別の報酬などの内容の決定にあたっては、人事・報酬委員会（当時）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、当該期間に係る取締役の個人別の報酬など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。

監査役の報酬については、監査役の協議にて決定しており、社外取締役と同様の観点から、月額報酬のみを支給することとしております。

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 ならびに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	白井克彦	同氏は、教育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、2020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おります。 同氏は、取締役会や代表取締役との意見交換会において、主に当社事業が社会に与える影響、グローバル戦略、先端技術、サステナビリティ推進（コンプライアンスなど）に関する発言を行うとともに、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、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応などに関する提言を行っております。
	榊原定征	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、2020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おります。 同氏は、取締役会や代表取締役との意見交換会において、主にグループ運営、資本政策、サステナビリティ推進（コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなど）に関する発言を行うとともに、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、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応などに関する提言を行っております。
	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視点からの助言を期待して、2020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おります。 同氏は、取締役会や代表取締役との意見交換会において、主に先端技術、研究開発、サステナビリティ推進（コンプライアンスなど）に関する発言を行うとともに、執行との意見交換会の場において、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、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応などに関する提言を行っております。
	武川恵子	同氏は、政府において広報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視点からの助言を期待して、2020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おります。 同氏は、取締役会や代表取締役との意見交換会において、主に広報戦略、サステナビリティ推進（コンプライアンスなど）に関する発言を行うとともに、女性活躍推進などのダイバーシティ推進に関する助言を積極的に行っております。
区分	氏名	取締役会および監査役会における発言状況など
社外 監査役	飯田 隆	同氏は、弁護士としての豊富な経験に基づき、専門的な見地から、取締役会および監査役会、代表取締役および独立社外取締役などの意見交換会、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、社内ルールの適正な運用に向けた助言を積極的に行っております。
	神田秀樹	同氏は、大学教授としての豊富な経験に基づき、専門的な見地から、取締役会および監査役会、代表取締役および独立社外取締役などの意見交換会、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、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。
	鹿島かおる	同氏は、公認会計士としての豊富な経験に基づき、専門的な見地から、取締役会および監査役会、代表取締役および独立社外取締役などの意見交換会、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。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2022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	834,564
営業債権及びその他の債権	3,604,959
その他の金融資産	88,441
棚卸資産	408,362
その他の流動資産	574,922
小計	5,511,248
売却目的で保有する資産	205,344
流動資産合計	5,716,592
非流動資産	
有形固定資産	9,326,888
使用権資産	694,612
のれん	1,213,009
無形資産	1,951,824
投資不動産	1,236,490
持分法で会計処理されている投資	429,806
その他の金融資産	1,426,157
繰延税金資産	970,432
その他の非流動資産	896,431
非流動資産合計	18,145,649
資産合計	23,862,241

科 目	金 額
負債及び資本の部	
流動負債	
短期借入債務	1,646,806
営業債務及びその他の債務	2,500,341
リース負債	189,495
その他の金融負債	29,566
未払人件費	544,455
未払法人税等	210,964
その他の流動負債	1,129,851
小計	6,251,478
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	7,161
流動負債合計	6,258,639
非流動負債	
長期借入債務	5,717,465
リース負債	655,729
その他の金融負債	135,686
確定給付負債	1,561,049
繰延税金負債	137,474
その他の非流動負債	378,067
非流動負債合計	8,585,470
負債合計	14,844,109
資本	
株主資本	
資本金	937,950
利益剰余金	7,293,915
自己株式	△226,459
その他の資本の構成要素	277,050
株主資本合計	8,282,456
非支配持分	735,676
資本合計	9,018,132
負債及び資本合計	23,862,241

(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 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	金 額	
営業収益		12,156,447
営業費用		
人件費	2,566,127	
経費	5,839,441	
減価償却費	1,561,183	
固定資産除却費	132,073	
減損損失		
のれん	228	
その他	37,824	
租税公課	250,978	10,387,854
営業利益		1,768,593
金融収益		63,471
金融費用		56,250
持分法による投資損益		19,711
税引前利益		1,795,525
法人税等		539,531
当期利益		1,255,994
当社に帰属する当期利益		1,181,083
非支配持分に帰属する当期利益		74,911

(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。

計算書類

貸借対照表 (2022年3月31日)

(単位:百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	405
売掛金	895
貯蔵品	201
前渡金	2,164
短期貸付金	213,600
未収入金	280,207
その他	4,974
流動資産合計	502,446
固定資産	
有形固定資産	
建物	71,031
構築物	5,218
機械装置及び運搬具	263
工具、器具及び備品	24,845
土地	27,746
リース資産	10
建設仮勘定	1,255
有形固定資産合計	130,369
無形固定資産	
ソフトウェア	13,745
その他	394
無形固定資産合計	14,140
投資その他の資産	
投資有価証券	549,295
関係会社株式	9,964,727
その他の関係会社有価証券	19,455
関係会社出資金	4,097
関係会社長期貸付金	473,000
前払年金費用	2,083
その他	4,680
投資その他の資産合計	11,017,337
固定資産合計	11,161,845
資産合計	11,664,291

科 目	金 額
負債の部	
流動負債	
買掛金	494
1年内償還予定の社債	99,995
1年内返済予定の長期借入金	200,600
1年内返済予定の関係会社長期借入金	209,150
短期借入金	1,891,730
リース債務	3
未払金	77,884
未払費用	7,066
未払法人税等	61,027
前受金	690
預り金	304
その他	1,590
流動負債合計	2,550,532
固定負債	
長期借入金	333,874
関係会社長期借入金	3,700,730
リース債務	8
繰延税金負債	24,395
退職給付引当金	35,511
資産除去債務	1,822
その他	5,253
固定負債合計	4,101,593
負債合計	6,652,125
純資産の部	
株主資本	
資本金	937,950
資本剰余金	
資本準備金	2,672,826
資本剰余金合計	2,672,826
利益剰余金	
利益準備金	135,333
その他利益剰余金	
繰越利益剰余金	1,375,592
利益剰余金合計	1,510,925
自己株式	△226,459
株主資本合計	4,895,242
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	116,923
評価・換算差額等合計	116,923
純資産合計	5,012,166
負債・純資産合計	11,664,291

(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います。

損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	金 額	
営業収益		
受取配当金	487,356	
グループ経営運営収入	25,400	
基盤の研究開発収入	122,000	
その他の収入	15,360	650,116
営業費用		
管理費	29,547	
試験研究費	116,312	
減価償却費	19,513	
固定資産除却費	1,002	
租税公課	3,936	170,310
営業利益		479,806
営業外収益		
受取利息	2,512	
関係会社株式売却益	4,000	
為替差益	5,156	
物件貸付料	11,809	
雑収入	1,188	24,666
営業外費用		
支払利息	18,467	
社債利息	1,026	
物件貸付費用	8,002	
雑支出	2,481	29,974
経常利益		474,497
特別損失		
減損損失	6,312	6,312
税引前当期純利益		468,185
法人税、住民税及び事業税	2,446	
法人税等調整額	△4,763	△2,317
当期純利益		470,502

(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います。

独立監査人の監査報告書

2022年5月9日

日本電信電話株式会社
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 田中賢二
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 大木正志
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、日本電信電話株式会社の2021年4月1日から2022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、日本電信電話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「重要な後発事象に関する注記」の「グローバル事業の再編」に記載されているとおり、会社は2022年5月9日開催の取締役会において、NTT株式会社及びNTT Limitedの下で営むグローバル事業と株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（以下、「NTTデータ」）グループのグローバル事業を統合することにより、会社グループにおけるグローバル事業の再編を行うことを決議し、NTTデータとの間で本事業再編に係る基本契約書及び株主間契約書を締結した。また、会社は2022年5月9日開催の取締役会の決議に基づき、市場買付により6,000万株又は1,000億円を上限としてNTTデータ株式を取得することを予定している。

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、監査役及び監査役会の責任は、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並びに監査役及び監査役会の責任

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。

連結計算書類を作成するに当たり、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。

監査役及び監査役会の責任は、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。虚偽表示は、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を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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、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又は軽減するためにセーフガードを講じ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。

以上

会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年5月9日

日本電信電話株式会社
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 田中賢二
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 大木正志
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本電信電話株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第37期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等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、「計算書類等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に従って、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

個別注記表「重要な後発事象に関する注記」の「グローバル事業の再編」に記載されているとおり、会社は2022年5月9日開催の取締役会において、NTT株式会社及びNTT Limitedの下で営むグローバル事業と株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（以下、「NTTデータ」）グループのグローバル事業を統合することにより、会社グループにおけるグローバル事業の再編を行うことを決議し、NTTデータとの間で本事業再編に係る基本契約書及び株主間契約書を締結した。また、会社は2022年5月9日開催の取締役会の決議に基づき、市場買付により6,000万株又は1,000億円を上限としてNTTデータ株式を取得することを予定している。

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、監査役及び監査役会の責任は、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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等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計算書類等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に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は判断した場合には、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。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を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計算書類等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業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。

監査役及び監査役会の責任は、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。

計算書類等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、全体としての計算書類等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計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、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、計算書類等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。
- ・計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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、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又は軽減するためにセーフガードを講じ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。

以上

監 査 報 告 書

当監査役会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第37期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、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. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

(1) 監査役会は、監査の方針を定め、各監査役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、取締役等および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) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の規程等に準拠し、監査の方針に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、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 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、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及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」（2005年10月28日企業会計審議会）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は認められません。

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及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。

2022年5月10日

日本電信電話株式会社 監査役会

常勤監査役 前 澤 孝 夫

常勤監査役 高 橋 香 苗

監 査 役 飯 田 隆

監 査 役 神 田 秀 樹

監 査 役 鹿 島 か お る

(注) 1. 監査役飯田隆、監査役神田秀樹および監査役鹿島かおるは、会社法第2条第16号および第335条第3項に定める社外監査役であります。

2. 監査役は、電子署名をしております。

以上

(ご参考) 用語解説

■ 一般用語

▼ スマートシティ

先進的技術の活用により、都市や地域の機能・サービスを効率化・高度化し、各種課題の解決、生活の利便性・快適性の向上などを実現した街

▼ ゼロトラスト

社外アクセスやクラウド利用を前提に、あらゆるアクセスに対して安全性の確認を行うセキュリティの考え方

▼ デジタルトランスフォーメーション (DX)

ICTツールにより、さまざまなデータの集積や経営におけるデータの利活用を実現し、新たなビジネスモデルの創出や既存ビジネスの変革を行うこと

▼ マネージドサービス

通信サービスやITサービスなどの利用に必要な機器やソフトウェアの導入・管理・運用・保守などの業務を請け負うサービス

▼ B2B2X

自治体や他分野の事業者などのサービス提供者 (B) との連携を拡大、「黒衣役」「触媒役」としてデジタルトランスフォーメーションをサポートすることを通じ、サービス提供者とともに社会的課題の解決やエンドユーザ (X) へ新たな価値創造を提供する取り組み

▼ CSV

共通価値の創造 (Creating Shared Value)。企業の事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる社会価値と企業価値を両立させようとする経営フレームワーク

▼ ESG

環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字をとったもの。企業経営の持続性を評価するベンチマーク

▼ SDGs

持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals)。国連サミットで採択された、2030年までに持続可能でよりよい世界をめざす国際目標

■ NTTグループのサービス関連用語

▼ ドコモ光

フレッツ光回線またはケーブルテレビの設備を使ってNTTドコモが提供するプロバイダー体型の光インターネットサービス

▼ 光コラボレーションモデル・コラボ光

NTT東日本・NTT西日本が提供するフレッツ光などをさまざまなサービス提供事業者に卸提供するサービス

▼ フレッツ光

NTT東日本・NTT西日本が提供する光回線のインターネット接続サービスの総称

▼ dポイント

月々のNTTドコモの携帯電話料金や、街のお店・ネットショッピングなど、いろいろなところでたまる・つかえるポイント。たまったポイントはお買物に1ポイント1円としてつかうことが可能

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コミュニケーションズ」はエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社、「NTTコムウェア」はエヌ・ティ・ティ・コムウェア株式会社、「NTT東日本」は東日本電信電話株式会社、「NTT西日本」は西日本電信電話株式会社、「NTT, Inc.」はNTT株式会社、「NTTデータ」は株式会社エヌ・ティ・ティ・データを示しています。
- 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。
- 文中において が付されている用語について、「用語解説」にて解説を掲載しています。
- 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。

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

2022年6月24日（金）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を通じて、ご覧いただくことができますので、ご来場はご遠慮いただきますよう強くお願い申し上げます。

URLにつきましては、2022年6月2日発送予定の招集ご通知をご確認ください。

※ ご視聴の株主様からは議決権行使、ご質問を承ることができません。新型コロナウイルス感染拡大防止のため、予め議決権行使をしていただくとともに、ご質問については事前にインターネット等によりお寄せくださいますようお願い申し上げます。

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

2022年6月23日（木）午後5時30分まで

第37回定時株主総会に関する報告事項および決議事項につきまして、株主様からの事前のご質問をお受けしております。以下の手順に従って、受付フォームに必要事項をご入力いただき、受付期限までにご送信ください。

URLにつきましては、2022年6月2日発送予定の招集ご通知をご確認ください。

1

パソコンやスマートフォンなどから、上記の当社Webサイトをご利用ください。

2

受付フォームにお名前、株主番号など必要事項をご記入ください。



3

ご入力内容をご確認のうえ、送信ボタンを押下ください。

※ 掲載したご質問への回答については当社Webサイトに掲載する予定です。また、その一部については本総会の中でご紹介する予定です。

※ 本総会の報告事項又は決議事項に関係のないご質問については、回答しない場合がございます。

※ ご質問については書面でもお受けしております。以下の送付先に受付期限までに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 日本電信電話株式会社 IR室