

企業名： NTT

レポート名： NTT グループ 統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

NTT が実現したい社会と、その中での NTT が果たすべき役割についてはよく理解ができる内容であった。理念としての「あるべき姿」は感心に値する素敵なものであった。また、理念としての目標を目指すために NTT が現在どのような取り組み・投資をしている（しようとしている）か、或いはそれらを裏付けるようなこれまでの NTT の歩みについても詳細に説明されていた。中長期的な目標についても、財務・非財務面での具体的・定量的な目標や、IOWN 技術の中核とした価値提供を目指していることは詳細に説明されている。また、個別の事業について、今までの実績と来年度の実績予想、現在取り組んでいることについて丁寧に説明されている。

一方で、将来 NTT がどのような事業体としての姿を想定しているのかについては今ひとつ伝わってこなかった。特に、会社として目指す全体像や、個別事業セグメントにおける中長期的な未来像は現状の統合報告書では説明が不十分であると感じる。具体的には、この統合報告書では、「既存事業も含め、NTT がどのような課題・環境変化に直面しているのか」「個別の事業セグメントにおいて中長期的にどのような姿を目指すのか」「中長期的にどのような会社としての全体像を目指すのか(事業ポートフォリオ・事業構造・収益構造等)」を追加することでより分かりやすく魅力的になるだろう。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

人的資本などの各資本の数量から、NTT の経営資源が豊富で強固なものであることは想像できる。一方で従業員数や特許数は直感で多いことが分かるが、製造資本の数量や研究開発拠点の数などは数値だけでは多いなあという漠然としたイメージに留まってしまう。また、研究開発拠点については数だけでなく、それがどのように NTT の競争優位を生み出しているのかという質的情報がないと特にイメージがわきづらい。もう少し読者にとってイメージがわかりやすい工夫があれば、投資家が NTT の競争優位性に確信を持てるようになるだろう。

個別事業セグメントのセクションにおいても、事業ごとの強みを記載した方が良いと感じた。就職活動の際に沢山の統合報告書を読んだが、セグメントごとの自社の強みと直面する課題、そしてそれらを踏まえての戦略を描いている企業が多かった。NTT には各セグメントに魅力的な競争優位性があるはずであり、それらを統合報告書に書かないのはもったいないことであると感じる。また、セグメントごとの競争優位性を明確にした方が、読者に

として NTT 全体の競争優位性のイメージも湧きやすくなるだろう。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

各資本の競争優位性の構築・維持のためにどのような取り組みを行っているかが確りと記載されていた。人的資本・知的資本・財務資本・自然資本については個別セクション（或いは戦略の部分）の中で詳細な取り組み内容が説明されており、現在の競争優位性がどのように構築されているのかが裏付けられている。こうした説明は、その競争優位性が一過性のものではなく、将来的にも維持・向上していくことを期待させる。このような説明を社会・関係資本についても記載したほうが良いと思う。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私は NTT では自らの人的資本の価値向上を達成できると感じた。その理由は3点ある。

1点目は、NTT ではそもそも自身のスキルを高めていかなければ評価できない人事体系である。2023 年度から導入された人事制度では年功序列を廃止し、社員の専門性を職能とグレードで体系的に管理し、社員個人の専門力によって昇給・昇格が決定される。逆に、管理職でなくともスペシャリストとして専門性を追求すれば評価される。こうした人事制度の中で生き残っていくためには、自身のスキルを高めることを迫られるだろう。

2点目は、自律的なキャリア形成の要求・支援である。NTT はそもそも「自律的なキャリア形成の実現ができる人材」を求めており、したがって NTT の中では自らが専門性を追い求めたいと思えるような分野を探し、追求していくことが求められる。こうした必要に迫られること自体も自らの人的資本を高めるインセンティブになるが、NTT 内ではこのような挑戦と成長を支援する制度が整っている。社内ジョブ公募や社内副業などの制度は多様なキャリアパスの選択肢を知ることにつながり、リスクリングやアップスキリングの支援制度はスキル向上や新しいスキルの獲得に有用である。また、社員の挑戦を後押しするような柔軟な労働環境も整っており、多様な制度支援を活用しながら自らの人的資本の価値向上をしていくイメージを持つことができる。

3点目が、これらの人的資本向上の戦略・施策が一過性のものではないことである。NTT では従業員エンゲージメントが役員報酬や管理職の賞与の評価体系に直接組み込まれており、役員・管理職が口先だけでなくに人的資本の価値向上にコミットし、制度が形骸化せず継続することが期待できる。

私自身は受け身にならずに自律的にキャリアを考え、成長意欲・挑戦意欲を持って自らの市場価値を高めていきたいと考えており、私のような人間にとって NTT の人事制度・人事戦略は成長を後押しするものであると感じる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

全体を通して読みやすいフォーマットを用いた統合報告書であったと振り返る。特にNTTの理念やIOWNにかける思いが強く伝わってきた。また、NTTの競争優位性の源泉や持続可能性の説明が簡潔で分かりやすく、人的資本戦略や技術革新の展望についても文章量は多いが見やすくわかりやすい内容であった。

改善点として考えつくことは3点だ。1点目は、財務成績のサマリを乗せた方が良いということである。統合報告書は質的情報の伝達がメインであるとはいえ、NTTが直面する現状と戦略を分かってもらうためにはもう少し財務情報の記載をした方が良いと思う。

2点目は、セッションの順序である。NTTの統合報告書では各事業セグメントについての説明がサステナビリティや人的資本などの説明より後に来ている。事業セグメントについての説明は会社全体の戦略と整合するべきものであり、したがって説明セッションは連続していた方が、読者は円滑に内容を理解することができるだろう。

3点目は、事業の区分揺れである。最初の方には総合ICT事業・グローバルソリューション事業・地域通信事業・その他という事業の分け方を用いていたが、固定通信・フレッツ光・移動通信・スマートライフ・システムインテグレーションといった分け方など区分方法がいくつも出現した。説明に使いやすいように便宜的に使い分けているのであろうが、読者としては「それがどのセグメントの何であるのか」が判別しづらく、逆にわかりづらいつと感じた。同じ統合報告書の中であるから、ある程度名称や分け方に一貫性を持たせた方が分かりやすいだろう。