



IRプレゼンテーション

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。

2025年度 第3四半期 連結決算概況／2025年度 通期業績予想修正	
2025年度 第3四半期 連結決算の状況	4
2025年度 第3四半期 セグメント別の状況	5
2025年度 通期業績予想の概要	6
2025年度 通期業績予想の概要(各社別)	7
総合ICT事業	
2025年度 第3四半期 決算概況／2025年度 業績予想の見直し	9-15
重点取り組み	16-18
コンシューマ通信	19-23
スマートライフ	24-27
法人	28-29
ネットワーク	30-31
グローバル・ソリューション事業	
2025年度 第3四半期 決算概況／2025年度 業績予想修正	33-39
NTT DATAの地域別ポートフォリオと利益率推移	40
データセンター事業の状況	41-42
成長の原動力としてのデータセンター事業	43
データセンター事業の拡張・高度化	44
市場におけるNTTのポジション	45
Quality Growthを実現するための注力領域	46
AI新会社「NTT DATA AIVista」を米国シリコンバレーに設立	47
地域通信事業	
2024年度決算概況及び2025年度業績予想 (NTT東西)	49-50
業績回復に向けた取り組み	51
事業ポートフォリオ別の方向性	52
法人向けネットワーク事業の進化・拡大	53
光サービスの現状の目標、拡販に向けた取り組み	54-56
DX・AIによる通信オペレーション改革	57-58
不採算サービスからの撤退	59
PSTNサービスの代替サービスへの移行	60-61
成長事業の更なる拡大	62
サステナビリティへの取り組み等	
サステナビリティ憲章	64
2040ネットゼロの実現に向けて	65
再生可能エネルギー事業の現状と今後	66
コーポレートガバナンスの強化	67
IOWN	
大容量通信における光の優位性	69
IOWN構想	70
IOWNのロードマップと適用領域	71
IOWN光コンピューティングを実現するプレーヤの役割	72
IOWN3.0を実現するメンブレンデバイス	73
IOWNの達成目標	74
IOWNを活用した分散型データセンター	75
光電融合デバイスの量産化	76
AI	
中期で5,000億超の受注へ	78
AI導入環境をフルスタックでワンストップ提供	79
多様なお客様ニーズに応じた最適なAIモデル、AIIエージェント	80
アップグレード版 純国産LLM「tsuzumi 2」	81
AIを動作させるコンピューティングリソース	82
デジタル・フィジカルを連動させたAIの社会実装	83
株主還元	
配当の推移	85
自己株式取得の推移	86
株主の状況	87
財務データ等	
NTTグループの体制	89
連結業績の推移	90
連結営業収益の推移	91
連結営業利益の推移	92
連結設備投資額の推移	93
連結貸借対照表の状況	94
有利子負債の推移	95
従業員数の推移	96
発行済株式数の推移	97
東西グループ会社の年齢構成	98
固定ブロードバンドサービス FTTH契約者数	99
日本のブロードバンドアクセスサービス	100
(別添1) NTTグループ新中期経営戦略 ※2023年5月12日 公表資料	
新中期経営戦略の基本的な考え方	102-104
取り組みの柱	105
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	106-113
お客さま体験 (CX) の高度化	114-115
従業員体験 (EX) の高度化	116-118
中期財務目標	119
成長のためのキャッシュ創出力の強化	120
更なる成長の実現に向けた投資拡大	121
株主還元の基本的な考え方	122

2025年度 第3四半期

連結決算概況／

2025年度 通期業績予想修正

2025年度 第3四半期 連結決算の状況

- 対前年増収・増益
- 営業収益は過去最高を更新

連結決算状況

● 営業収益	:	10兆 4,210億円	(対前年	+ 3,713億円	[+3.7 %])
● EBITDA ^{※1}	:	2兆 6,573億円	(対前年	+ 1,048億円	[+4.1 %])
● 営業利益	:	1兆 4,571億円	(対前年	+ 579億円	[+4.1 %])
● 当期利益 ^{※2}	:	9,261億円	(対前年	+ 754億円	[+8.9 %])

※1 EBITDA及びその内訳の減価償却費について、使用权資産に係る減価償却費を全て除いております。

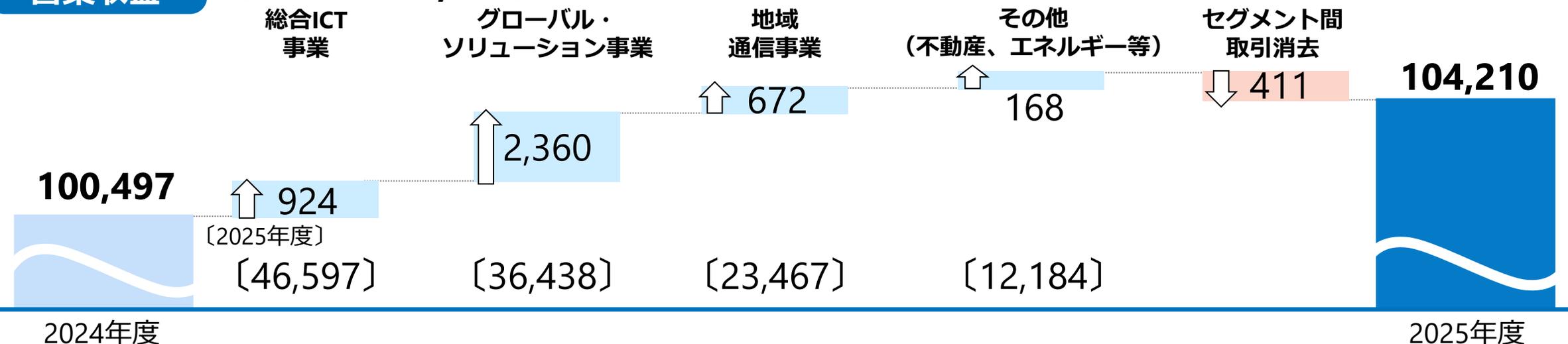
※2 当期利益は、当社に帰属する当期利益（非支配持分帰属分控除後）を記載しております。

2025年度 第3四半期 セグメント別の状況

(単位：億円)

営業収益

(対前年：+3,713)

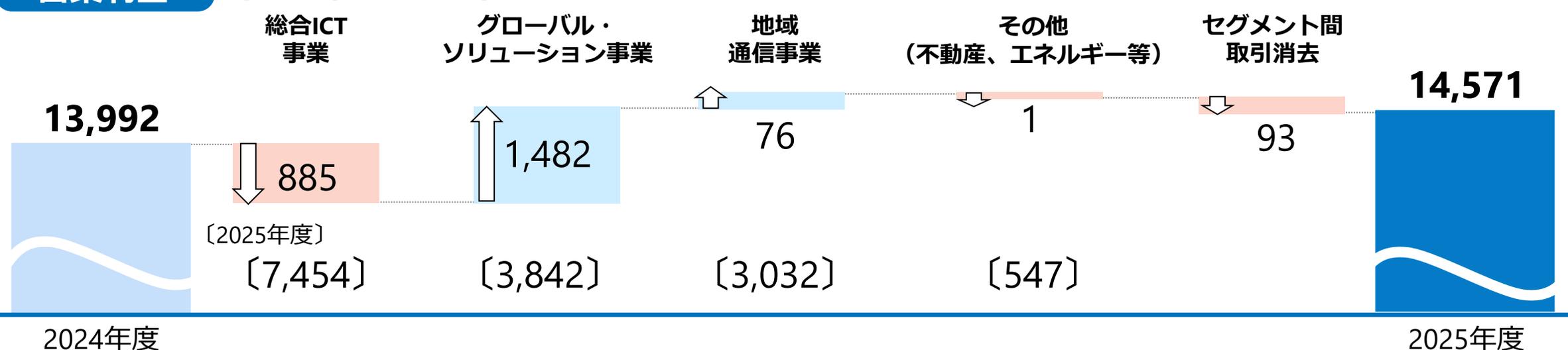


2024年度

2025年度

営業利益

(対前年：+579)



2024年度

2025年度

2025年度 通期業績予想の概要

- ドコモにおける将来の成長に向けた顧客基盤強化施策の加速や、データグループにおけるデータセンターREIT化利益の実績等を反映し下方修正

連結収支計画

	当初業績予想 (2025年5月9日公表)	通期業績予想 (2026年2月5日公表)	対当初
営業収益	14兆 1,900億円	14兆 1,640億円	▲260億円
EBITDA※1	3兆 3,900億円	3兆 2,800億円	▲1,100億円
営業利益	1兆 7,700億円	1兆 6,600億円	▲1,100億円
当期利益※2	1兆 400億円	9,650億円	▲750億円

※1 EBITDA及びその内訳の減価償却費について、使用权資産に係る減価償却費を全て除いております。

※2 当期利益は、当社に帰属する当期利益（非支配持分帰属分控除後）を記載しております。

2025年度 通期業績予想の概要(各社別)

	営業収益	対当初	営業利益	対当初
	ドコモ	6兆 3,360億円	-	8,830億円
データグループ	4兆 9,107億円	▲260億円	4,960億円	▲260億円
東日本	1兆 6,700億円	-	2,200億円	-
西日本	1兆 4,720億円	-	770億円	-
アーバンソリューションズ	5,000億円	-	510億円	-

総合ICT事業

2025年度 第3四半期 決算概況

対前年増収減益

IFRS (単位：億円)	2024年度 3Q実績	2025年度 3Q実績	対前年比	
			増減	増減率
営業収益	45,673	46,597	+ 924	+ 2.0%
営業利益	8,339	7,454	▲885	▲10.6%
当社株主に帰属する 四半期利益	5,853	5,288	▲564	▲9.6%
EBITDA	13,783	13,224	▲559	▲4.1%
設備投資	4,331	5,658	+ 1,327	+ 30.6%

2025年度 第3四半期 セグメント別 営業収益

スマートライフ、法人は大幅増収、コンシューマ通信は減収

		2024年度 3Q実績	2025年度 3Q実績	対前年比	
				増減	増減率
IFRS (単位：億円)					
コンシューマ	営業収益	33,887	34,059	+ 172	+ 0.5%
	スマートライフ	9,044	10,119	+ 1,074	+ 11.9%
	コンシューマ通信	25,139	24,292	▲846	▲3.4%
法人	営業収益	13,396	14,260	+ 864	+ 6.5%

※ コンシューマの内訳は参考値

2025年度 第3四半期 セグメント別 営業利益

スマートライフ、法人は増益、コンシューマ通信は減益

IFRS (単位：億円)		2024年度 3Q実績	2025年度 3Q実績	対前年比	
				増減	増減率
コンシューマ	営業利益	6,166	5,069	▲1,098	▲17.8%
	スマートライフ	1,978	2,166	+188	+9.5%
	コンシューマ通信	4,188	2,902	▲1,286	▲30.7%
	EBITDA	10,428	9,550	▲879	▲8.4%
	スマートライフ	2,434	2,768	+334	+13.7%
	コンシューマ通信	7,995	6,782	▲1,212	▲15.2%
法人	営業利益	2,173	2,385	+212	+9.8%
	EBITDA	3,354	3,674	+320	+9.5%

※ コンシューマの内訳は参考値

営業利益は2025年5月の決算発表時に公表した予想から▲830億円の
見直しを行い、8,830億円を見込む

IFRS (単位：億円)	2025年度 前回予想	2025年度 今回予想	増減
営業収益	63,360	63,360	—
営業利益	9,660	8,830	▲830
当社株主に帰属する 当期利益	6,690	6,120	▲570
EBITDA	17,460	16,630	▲830
設備投資	8,750	8,750	—

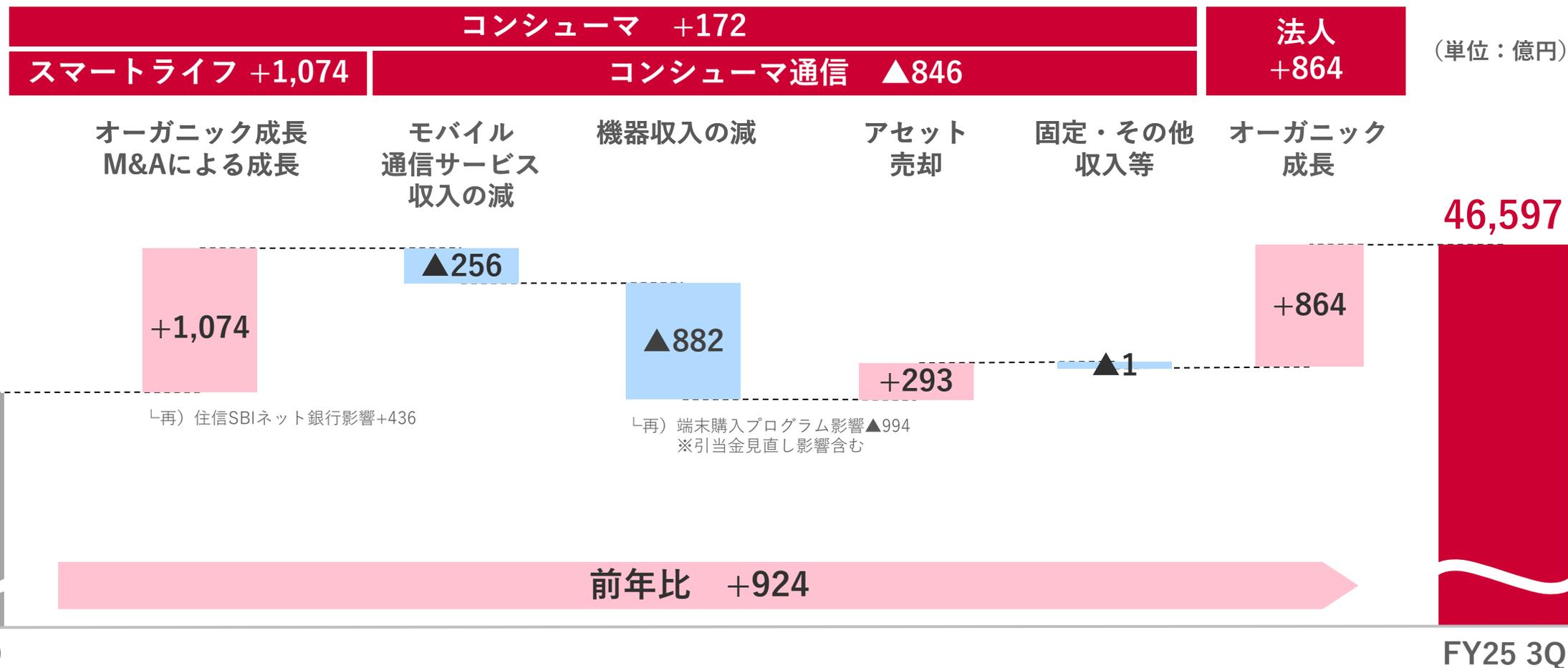
業績予想（営業利益）の見直し増減要因

継続して収支改善を図りつつ、26年度以降の確実な成長に向けて顧客基盤強化を最優先に取り組む

増減要因	利益影響(億円)
MNP競争激化・長期化に伴う販促強化費用の増	▲1,130
端末購入プログラムの収支悪化	▲300
アセット売却等による収支改善	+500
住信SBIネット銀行の連結影響	+100

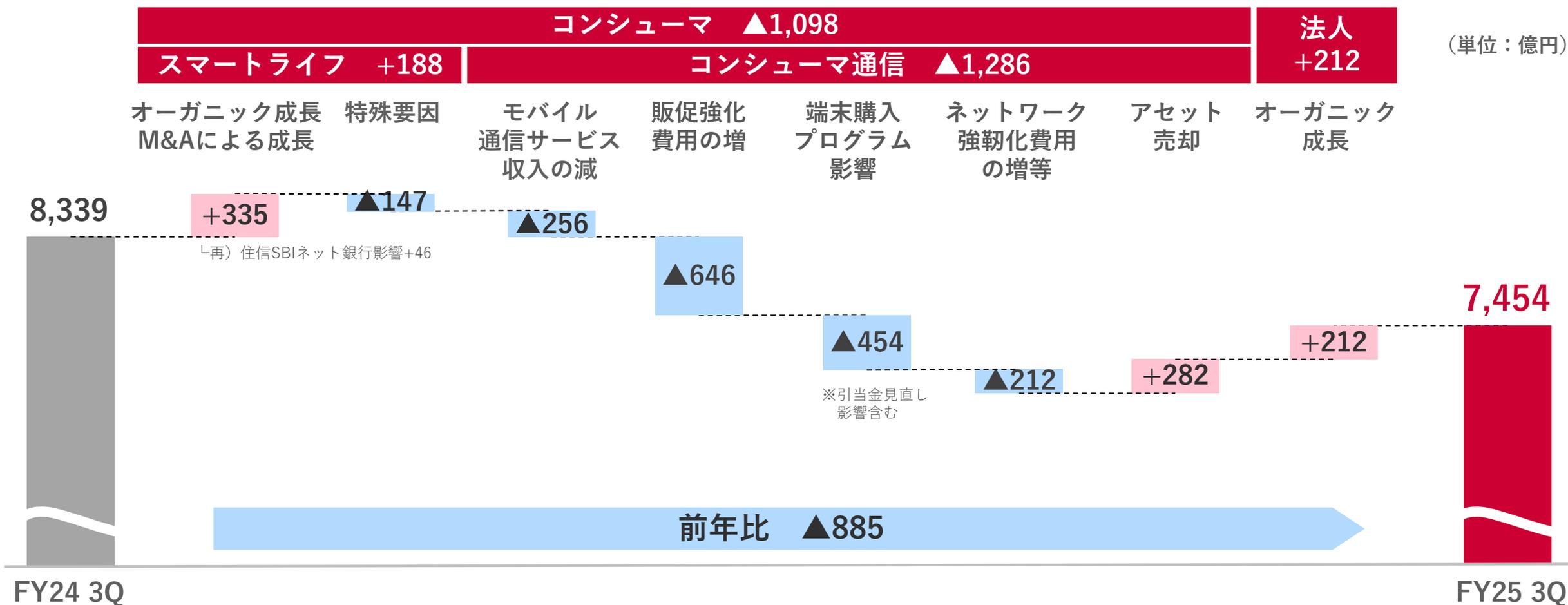
2025年度 第3四半期 営業収益増減

成長分野は引き続き増収。コンシューマ通信は端末購入プログラム影響があるものの、ドコモMAXによるARPU増、モバ通収入改善モメンタムは継続



2025年度 第3四半期 営業利益増減

スマートライフ、法人のオーガニック成長は継続。中期的成長に向けた販促関連費用及びネットワーク強靱化費用の増により対前年減益



重点取り組み①

顧客基盤強化に向けた取り組みと成果（販促強化）

料金戦略／サービスMIXの工夫によりエンゲージメントの高い顧客基盤へ転換。MNP競争対抗のため必要コストを投下しセールス力を強化

チャンネル全体の
セールス力強化

ドコモMAXへの移行促進

ポイント・決済・イエナカ
とのクロスユース促進

等

MNP

4か月連続
プラス化

ドコモMAX

年間目標300万契約
達成確実
250万契約突破

ARPU

大容量比率上昇
+50円
YonY改善定着

重点取り組み②

顧客基盤強化に向けた取り組みと成果（ネットワーク強靱化）

ネットワーク強靱化のための重点投資により、基地局構築・最新装置への入れ替えを加速

基地局増設／最新装置への入れ替え

5G基地局※1の大規模展開

パラメータチューニング

多くのお客様がご利用されるエリアへのスポット対策

等

DLスループット

主要都市中心部

約**90%**

100Mbps以上達成※2

25年度下期
5G基地局※1構築数

25年度上期比

3倍構築

26年度
5G基地局※1構築数

25年度下期同等の

3倍ペース
を継続

※1 5G基地局数はSub6基地局数及び4G周波数帯による5G基地局数の合算値

※2 都市部の人口密集エリアから弊社が設定した測定ポイントにおける最繁時間帯、5G端末利用時の自社調べ、2025年12月時点

重点取り組みの意義

獲得した強固な顧客基盤をベースとしたスマートライフ・法人事業の拡大により、中期的な成長を実現していく

スマートライフ・法人事業拡大による
増益基調への転換と中期的成長へ

強固な顧客基盤の構築

モバイル通信
サービス収入
底打ち

販促強化

セールス力
アップ

効率化

構造改革

加速

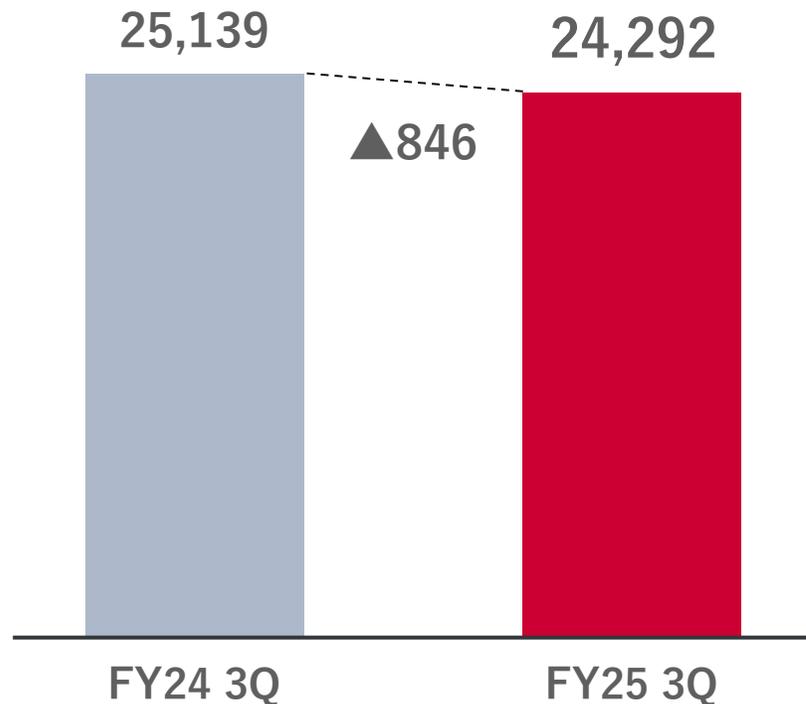
ネットワーク
強靱化

効率化

減収となったものの、モバイル通信サービス収入の減収幅は引き続き縮小傾向

■ 営業収益

(億円)



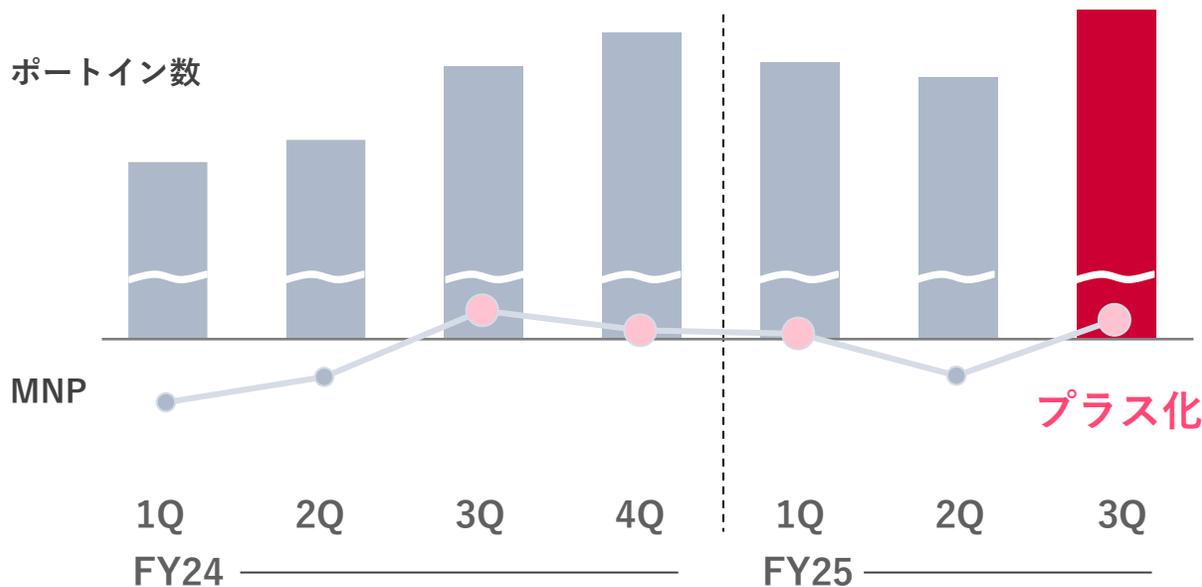
■ 主なポイント

➤ 増減内訳

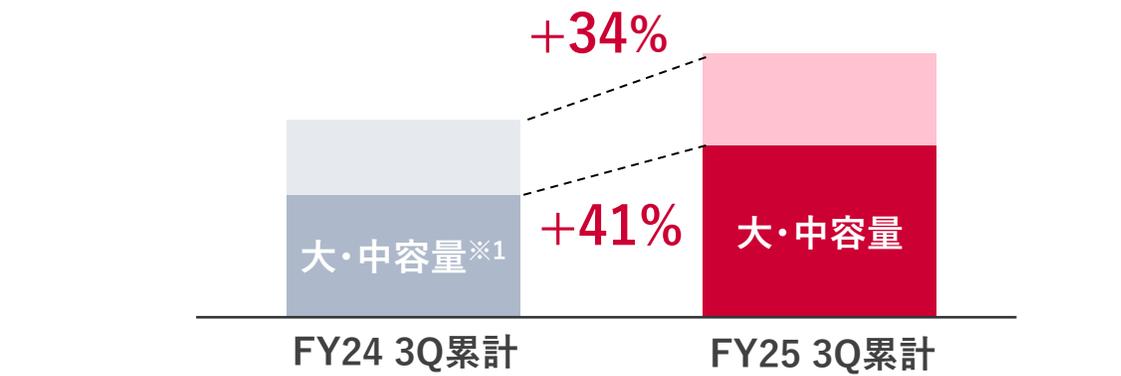
-) 機器収入の減 ▲882億円
- 再) 端末購入プログラム影響 ▲994億円
※引当金見直し影響含む
-) モバイル通信サービス収入の減 ▲256億円
(1Q単▲141、2Q単▲80、3Q単▲35)
- +) アセット売却、固定・その他収入の増 +292億円

MNPはプラスに復調し、大・中容量プランの獲得も好調 引き続き通年MNPプラスをめざす

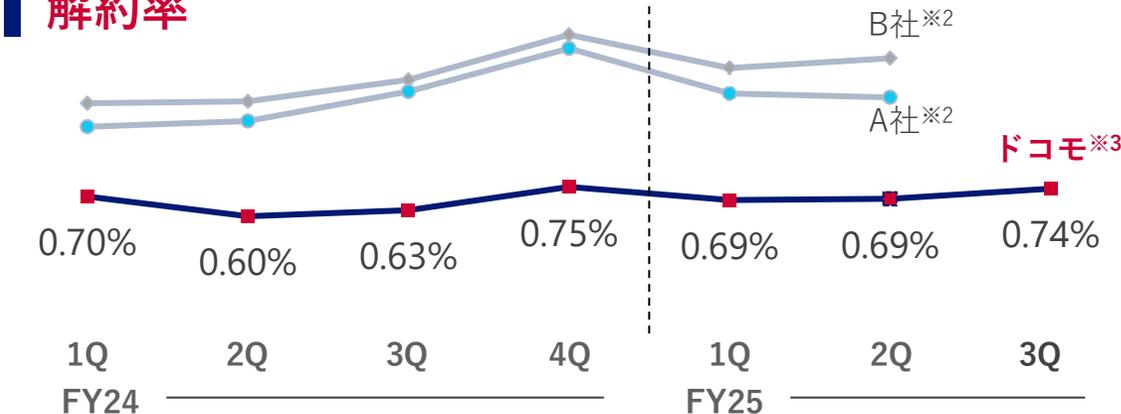
MNP純増・ポートイン数



ポートイン数 (契約プランの容量別)



解約率

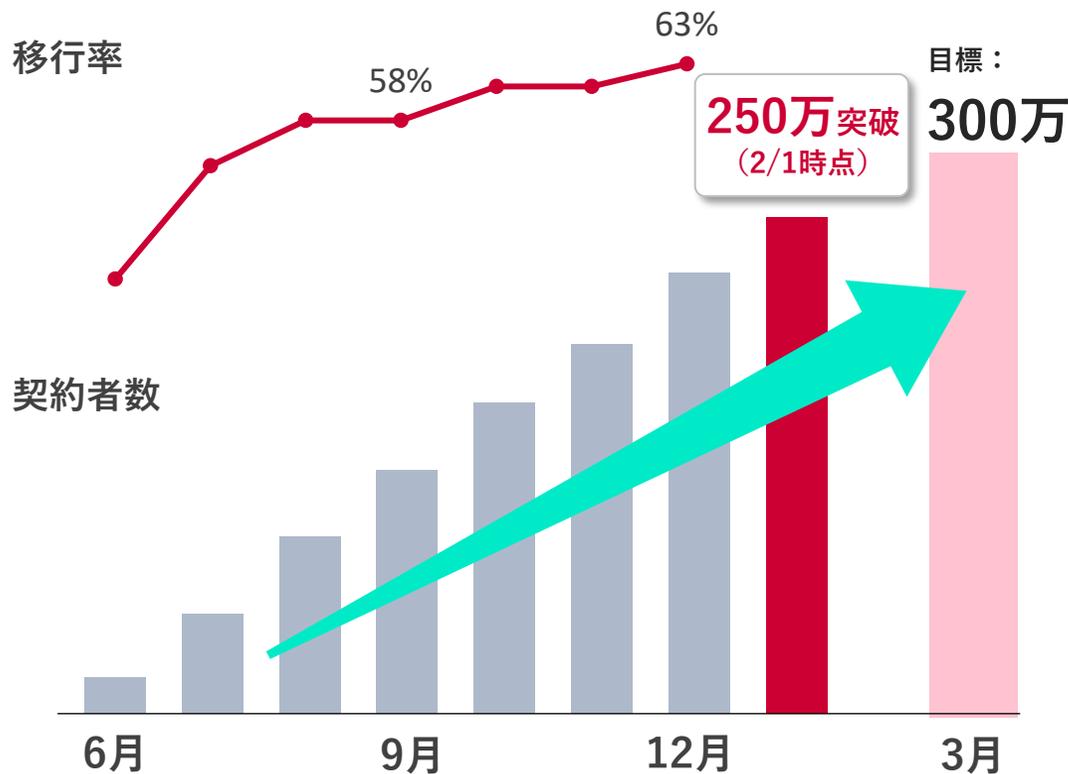


※1 FY24:eximo, eximoポイ活, ahamo FY25:左記に加え、ドコモMAX, ドコモポイ活MAX, ポイ活20
 ※2自社調べ (各社HPより) ※3ハンドセット解約率、法人名義含む

コンシューマ通信 ドコモMAXの状況

ドコモMAXは250万契約を突破し、年間目標を確実に達成する見込み
 「選べる特典」・「特別な体験価値」で更に魅力度アップ

ドコモMAX契約者数・移行率※1



※ドコモポイ活MAX含む

※1 新規受付停止プランから現行プランへの移行数に占めるドコモMAX（ポイ活含む）への移行数の割合

※2 Leminoプレミアム(月額1,540円(税込)) ※3 追加有料コンテンツの取扱いはございません。

© NTT, Inc. 2026

「選べる特典」にLeminoとアニメを追加し、パワーアップ！
 一部「特別な体験価値」も先行提供中、今後さらに拡大予定

2/25開始

「選べる特典」

Lemino ※2

アニメストア

DAZN ※3

NBA docomo

4つの中から2つ選べる

BTS

ライブ映像 独占配信(12/25～)

魔術師クノンは見えている

2社独占配信 (1/4～) ※4

©南野海風・Laruha/KADOKAWA/「魔術師クノンは見えている」製作委員会

「特別な体験価値」

MISIA SMTOWN LIVE 2025-26 in FUKUOKA DREAMS COME TRUE

ライブチケット抽選・プレゼント (12/月上旬～)

MUFGスタジアム ナイトツアー (12/19～)

AnimeJapan 2026

プレミアム入場券 抽選販売 (2/2～)

東京ディズニーリゾート® ご招待キャンペーン ※5 (抽選招待)

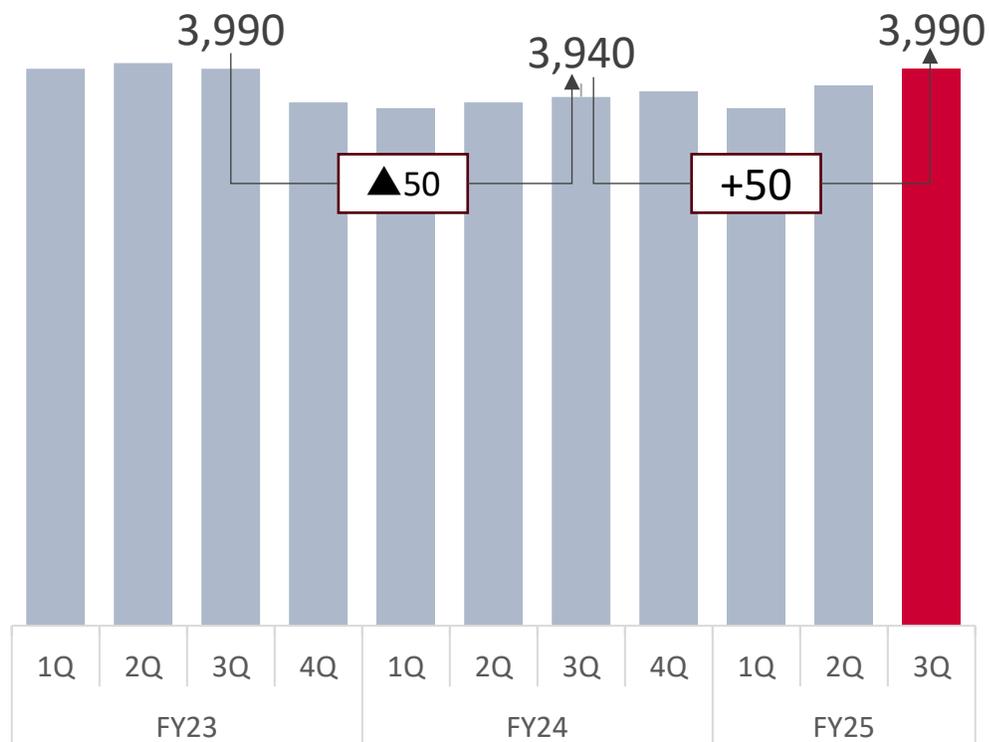
※4 dアニメストア・ABEMA 2社見放題独占配信

※5 ©Disney NTTドコモは、「東京ディズニーランド®」「東京ディズニーシー®」のオフィシャルスポンサーです。

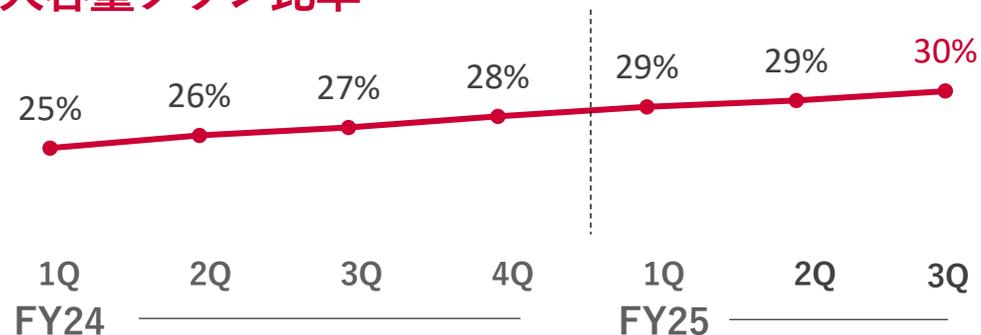
大容量プランの比率拡大により、ARPUは前四半期に引き続き対前年増となりプラス傾向が定着

モバイル通信ARPU※1

(円)



大容量プラン比率※2



旧→新プラン※3移行前後の平均単金増減

	FY25.3Q
全プラン平均	プラス
(再)ギガライト	プラス

※3 新プラン：ドコモMAX、ドコモポイ活MAX、ポイ活20、ドコモmini、ahamo
旧プラン：上記以外

強固な顧客基盤への進化

dポイント・決済利用促進に加え、dバリューパスにより日常のおトクを提供し、エンゲージメントの高い顧客基盤を構築

経済圏への流入

決済利用の促進

ドコモMAX・ポイ活促進

dポイント加盟店でおトクを提供

dバリューパス 3/1提供開始 NEW

コンビニ amazon CHARGE SPOT

おトクなクーポン 毎月5日はdポイント最大5倍 ※1 無制限使い放題 ※2

大手コンビニ3社・Amazon・CHARGESPOT等で日常のおトクを提供

d払い d CARD

決済の利用でさらにdポイントがたまる

ドコモポイ活プラン

150万契約超 (1月末時点)

ドコモMAX

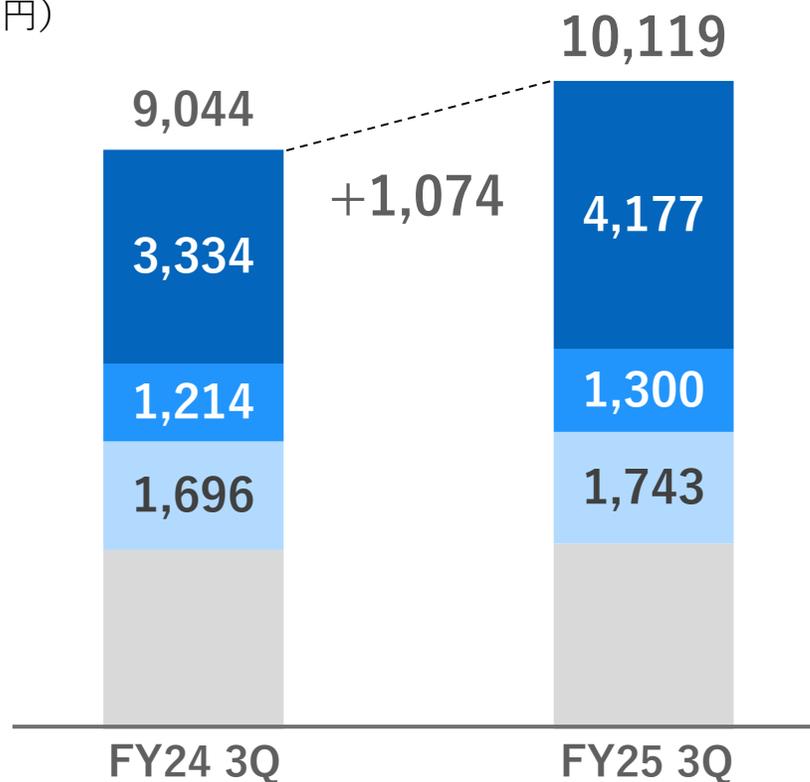
dポイントを起点に、エンゲージメントの高い顧客基盤へ進化・解約率の低下をはかる

※1 Amazonとdアカウント連携の上、Amazonプライムのご契約 ※2 2025年11月より「使い放題」を先行開始

3事業の着実な成長と住信SBIネット銀行の連結により増収

営業収益

(億円)



■金融 ■マーケティングソリューション ■エンタメ ■その他

主なポイント

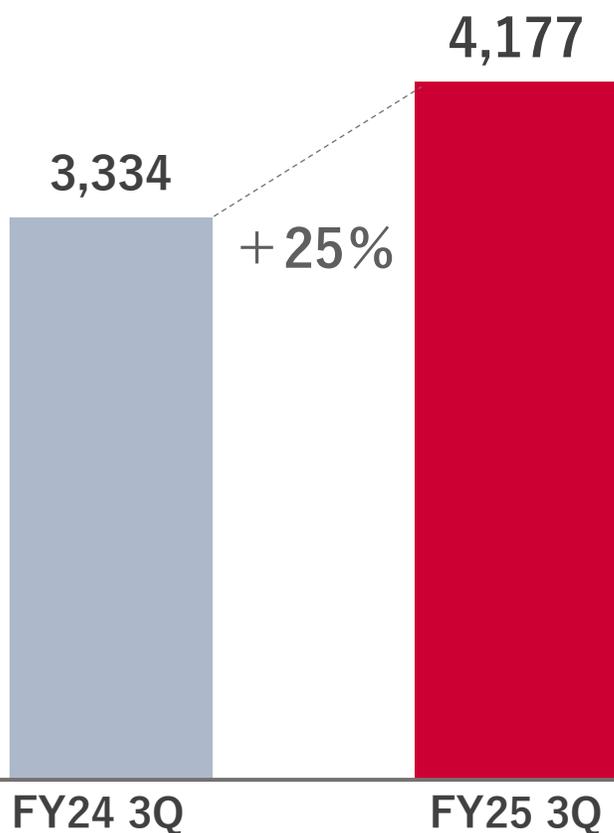
➤ 増減内訳

- +) 金融 +843億円
 ✓住信SBIネット銀行連結影響、
 dカード・d払いの利用拡大
- +) マーケティングソリューション +86億円
 ✓dポイント販売収益の拡大
- +) エンタメ +47億円
 ✓ベニュー事業の拡大

金融・決済取扱高はdカードPLATINUM等によって、順調に伸長
銀行を軸に、金融・通信サービスとの連携で顧客体験を向上

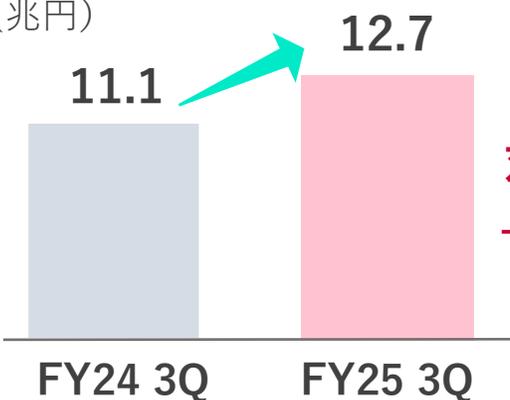
金融収益

(億円)



金融・決済取扱高

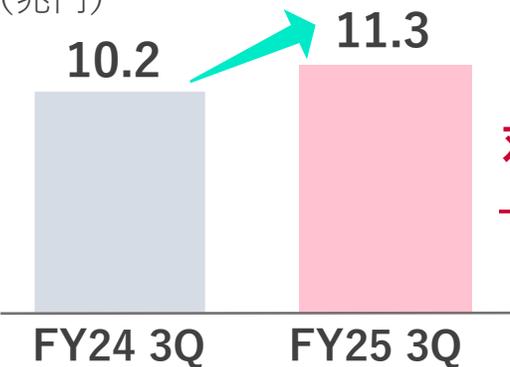
(兆円)



対前年
+14%

銀行預金残高

(兆円)



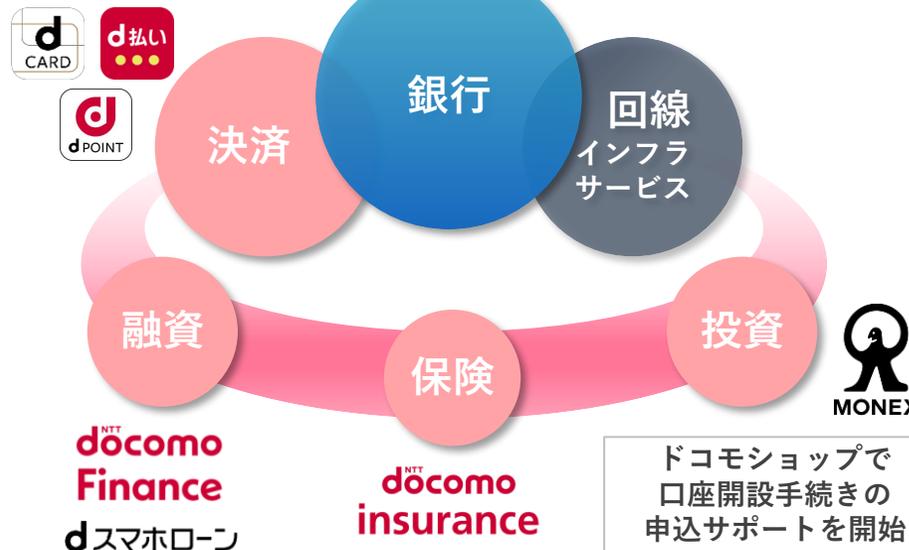
対前年
+11%

金融サービスの拡大

銀行をハブとして、金融・通信サービスとのシームレスな連携で「暮らしと金融の境目のない未来」をめざす



回線とのセット利用でdポイントがたまる
(8月～提供予定)

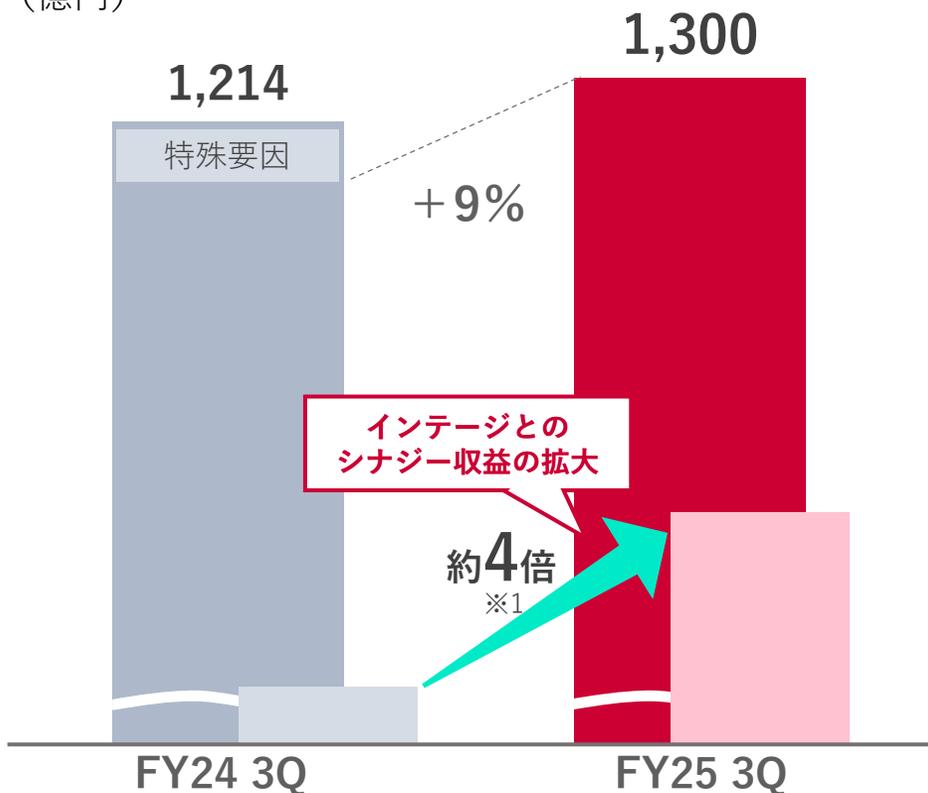


ドコモショップで
口座開設手続きの
申込サポートを開始

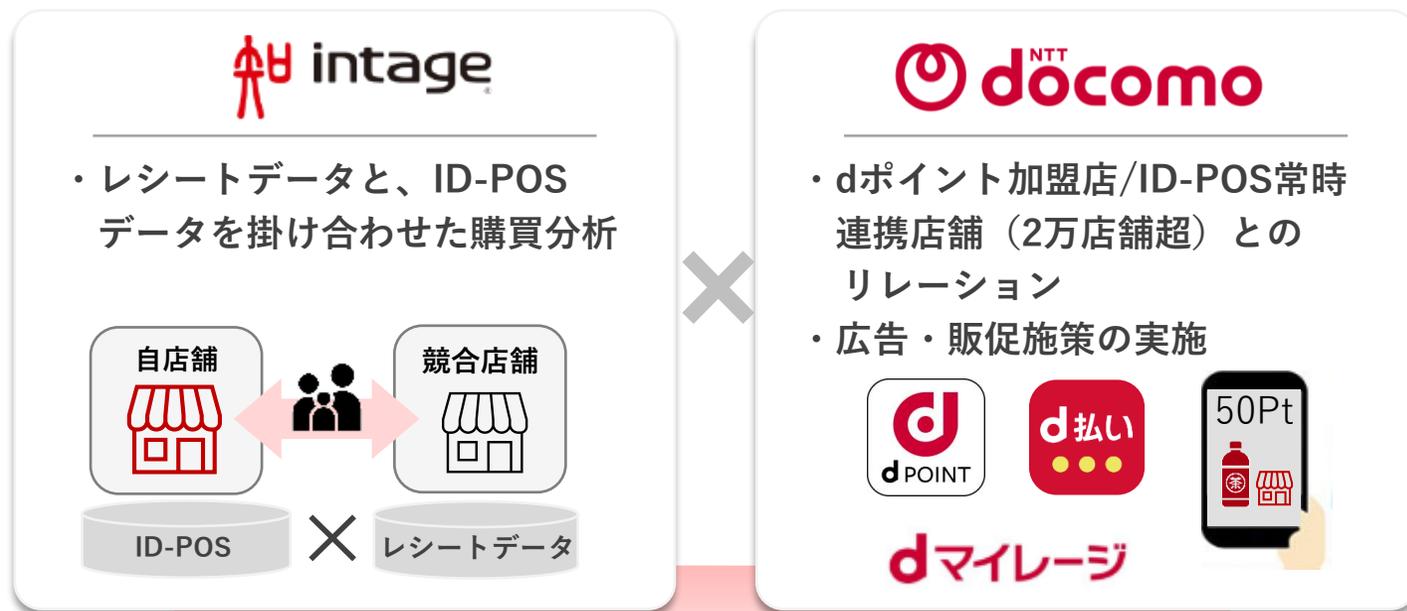
マーケティングソリューション収益は順調に拡大 インテージとドコモのアセットを掛け合わせ、収益を拡大

マーケティングソリューション収益

(億円)



消費財メーカー・流通小売りに向けたビジネスの拡大



分析→戦略策定→販促→検証までの一連のソリューションを提供し、消費財メーカー・流通小売りでビジネスを拡大

映像サービスのコンテンツ拡充、ベニユーの成長により収益伸長
IGアリーナは順調に成長。IOWNを活用した新たなユーザ体験も提供

エンタメ収益

(億円)

1,696

1,743

コンテンツ（配信）・
IP・ベニユー収益拡大

+12%

FY24 3Q

FY25 3Q ※管理会計値

映像サービスコンテンツ拡充

Lemino WOWOW連携で今後も音楽、
※1 ドラマW、スポーツ等拡充



北方謙三 水滸伝 (2/15~)

©北方謙三/集英社 ©2026 WOWOW/NTTドコモ

続々追加！
近日発表予定



リクエストの多い500作品追加
国内最大級※2の作品数



500作品追加！

アニメコンテンツ拡充
(12月~順次配信中)

ベニユーの着実な成長 IG Arena

ホスピタリティ等が収益をけん引し
早期に黒字化 (3Q単)



スイートルーム

©Aichi International Arena Corporation



スポンサー

©Aichi International Arena Corporation

IOWNで2会場の映像と音をつなぎリアル
タイム共有型のエンタメ体験を提供(2/15)



IOWN

TGC in あいち・なごや 2026
(IGアリーナ)

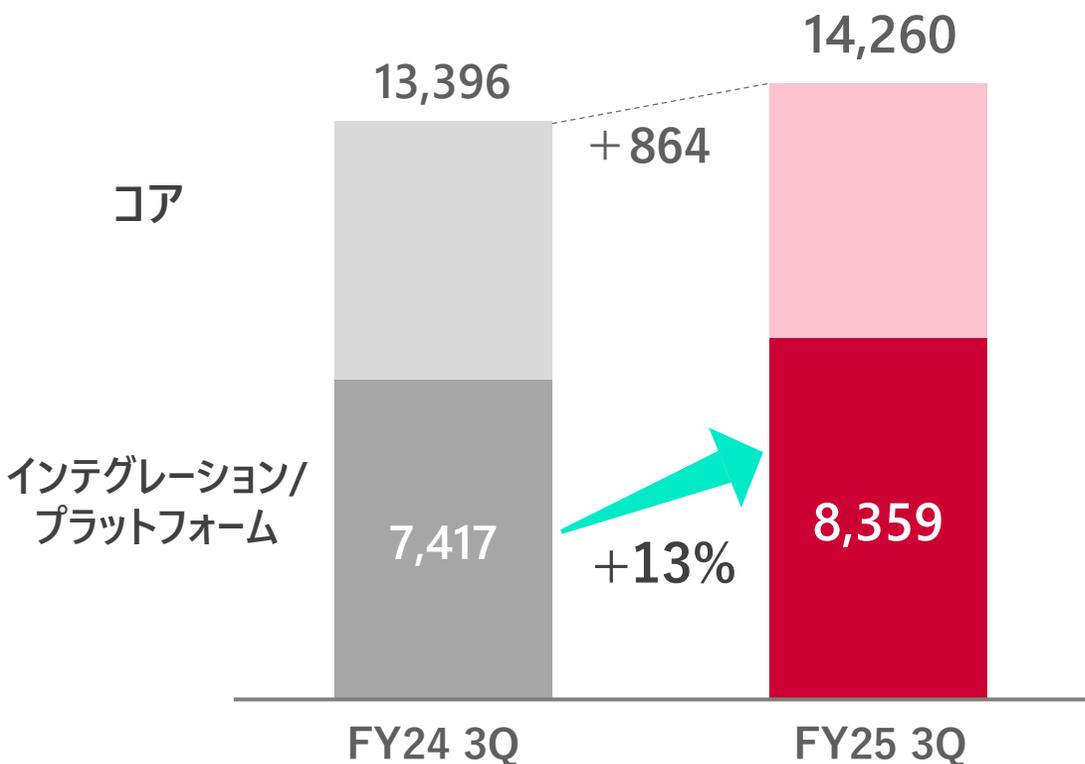
×

TOKYO GIRLS MUSIC FES.
2026 by TGC(横浜 BUNTAI)

インテグレーション/プラットフォームが順調に拡大し増収をけん引

営業収益

(億円)



主なポイント

➤ 増減内訳

+) インテグレーション/プラットフォーム +942億円

大企業層

- ✓ AIを活用したコンタクトセンター案件等の拡大
- ✓ 公共、製造、流通業界のDX/セキュリティビジネス増

中堅中小層

- ✓ 地銀・信金案件やドコモビジネスパッケージの拡大
- ✓ GIGAスクール案件の獲得

-) コア ▲77億円

フィジカルAI時代を見据え、パートナー協業を強化
AI-Centric ICTプラットフォームを進化し、新たな価値創出に取り組む

川崎重工業様との協業

Mujin様との協業

ソーシャル
ロボット

 **Kawasaki**
Powering your potential

卓越した製品と開発力/社会課題ソリューションを提供

医療・介護・
交通、商業施設
など



産業
ロボット

 **MUJIN**

ロボット制御/実行管理ソフトウェアを提供



製造・物流

AIインフラ

 **docomo Business**

AI・セキュリティ等先進テクノロジーの実装

AI-Centric ICTプラットフォーム

docomo business RINK® 

docomo business SIGN™ 

社会課題を解決する産業プラットフォーム

ネットワーク 更なる通信サービス品質向上の取り組み①NTT

5G基地局構築を引き続き力強く推進

これまで進めていた大規模な基地局工事が下期より順次完成

26年度は年度頭から本年下期相当の構築規模を年間通じて実施見込み

全国5G基地局※1数

足元の基地局構築と合わせて
大量構築に向け基盤確保等の加速

年間を通じてハイペースな構築を維持

(25年度下期相当の5G基地局数を毎半期構築)

25年度下期

3倍構築

(25年度上期比)

26年度上期

3倍構築

(25年度上期比)

26年度下期

3倍構築

(25年度上期比)

24年度末

FY25上期

FY25下期

FY26上期

FY26下期

※1 5G基地局数はSub6基地局数及び4G周波数帯による5G基地局数の合算値

© NTT, Inc. 2026

5G基地局構築エリアでは確実に体感品質が向上 今後の構築加速により引き続き更なる品質向上をめざす

全国主要都市 中心部

人が集まるエリアにおいて最繁時間帯でも

下り100Mbps以上※



東京メトロ

26年2月以降東京メトロ各路線への大規模な5G導入を実施
地下空間でもよりスムーズに

26年4月を目途に地下駅の

**60%以上に5G導入し
設備容量を1.5倍以上へ**

さらに5月以降全駅導入に向けて順次拡大予定

グローバル・ソリューション事業

2025年度 第3四半期 決算概況

- 第2四半期におけるDC譲渡益の効果を含め、対前期増収増益
- 受注高も国内、海外の大型案件獲得により増加

(単位：億円)

	2024年度 第3四半期実績 (4月～12月)	2025年度 第3四半期実績 (4月～12月)	前期比 (金額)	前期比 (比率)
売上高	34,078	36,438	+2,360	+6.9%
営業利益 (営業利益率)	2,360 (6.9%)	3,842 (10.5%)	+1,482 (+3.6P)	+62.8%
四半期利益 ^(*)	904	2,169	+1,265	+140.0%
受注高	36,643	40,020	+3,377	+9.2%
<参考 DC事業除き受注高>	<31,357>	<34,055>	<+2,698>	<+8.6%>

(*) 2025年度第1四半期までは当社株主に帰属する四半期利益を記載していましたが、2025年度第2四半期より非支配持分を含めた四半期利益を記載しております。

2025年度 業績予想修正

- DC譲渡益について、計画値1,554億円に対し実績1,295億円へ260億円減少
- DC譲渡益の減少額相当を業績予想へ反映

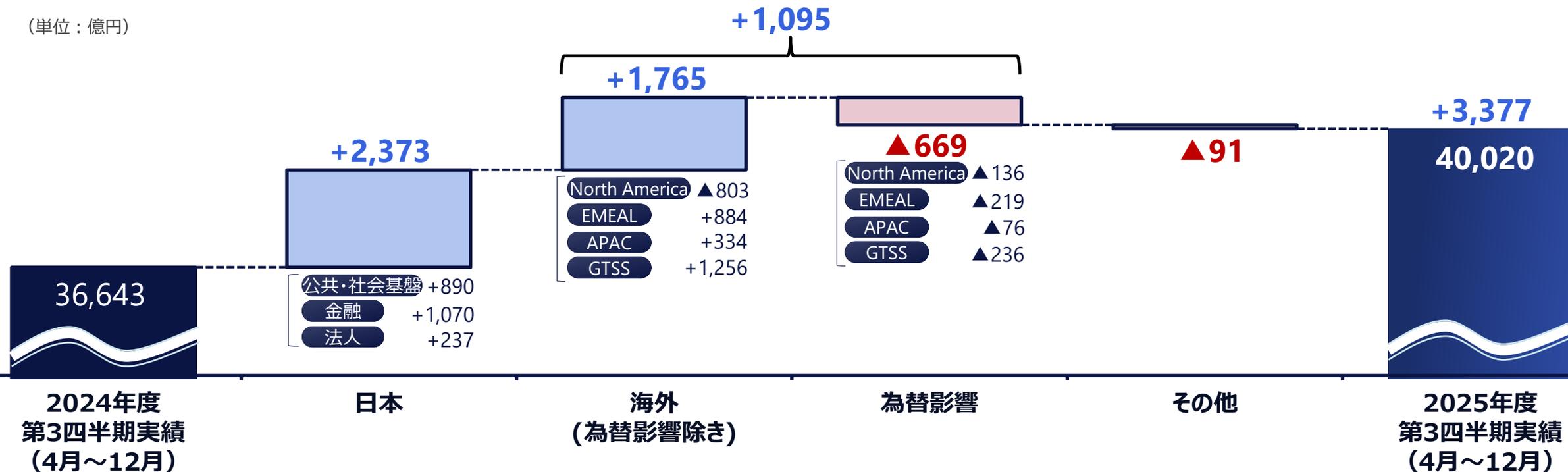
(単位：億円)

	2024年度 実績	2025年度 修正予想	前期比 (金額)	2025年度 期初予想	期初予想差 (金額)
売上高	46,387	49,107	+2,720	49,367	▲260
営業利益 (営業利益率)	3,239 (7.0%)	4,960 (10.1%)	+1,721	5,220 (10.6%)	▲260
四半期利益	1,393	2,600	+1,207	2,660	▲60
受注高	49,616	DC事業 除き 47,200	▲2,416	DC事業 除き 47,200	-

受注高 | 増減内訳 (2025年度 第3四半期実績)

日本セグメント、海外セグメントいずれも大型案件の獲得により増加。

(単位：億円)



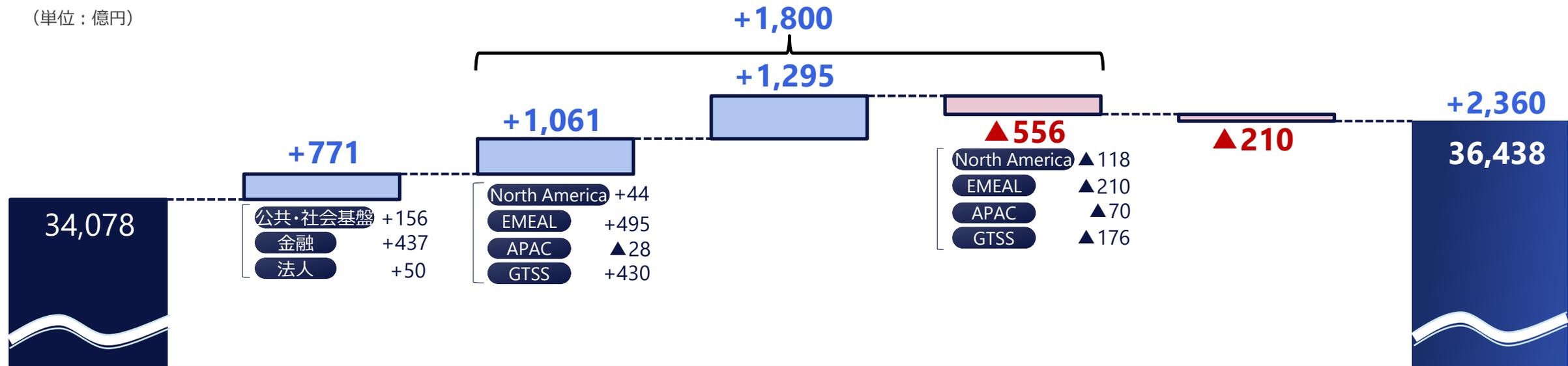
受注高	2024年度		対前年度 増減	2025年度		対業績予想 2025.4~12進捗率	2024年度		対前年度 増減
	4月~12月	4月~12月		4月~12月	10月~12月		10月~12月		
合計	36,643	40,020	+3,377	DC事業 除き	47,200	-	11,639	12,524	+885
日本	12,320	14,693	+2,373		18,100	81.2%	3,558	4,466	+908
海外(*)	24,224	25,320	+1,095	DC事業 除き	29,000	-	8,047	8,122	+75
その他	98	7	▲91		100	7.2%	33	▲65	▲98

(*) このうち、データセンター事業の受注高は、2024年度 4月~12月：5,287億円、2025年度 4月~12月：5,965億円。2025年度予想には含みません。

売上高 | 増減内訳 (2025年度 第3四半期実績)

日本セグメントの成長、海外セグメントのDC譲渡益等により全社で増収。

(単位：億円)



2024年度
第3四半期実績
(4月~12月)

日本

海外
(DC譲渡益
為替影響除き)

DC譲渡益

為替影響(*)

その他

2025年度
第3四半期実績
(4月~12月)

(単位：億円)

売上高	2024年度 4月~12月	2025年度 4月~12月	対前年度 増減	2024年度 予想	対業績予想 2025.4~12進捗率	2024年度 10月~12月	2025年度 10月~12月	対前年度 増減
合計	34,078	36,438	+2,360	49,107	74.2%	11,677	12,833	+1,157
日本	13,827	14,598	+771	19,590	74.5%	4,961	5,162	+201
海外	20,541	22,340	+1,800	30,267	73.8%	6,828	7,966	+1,137
その他	▲290	▲500	▲210	▲750	-	▲113	▲294	▲182

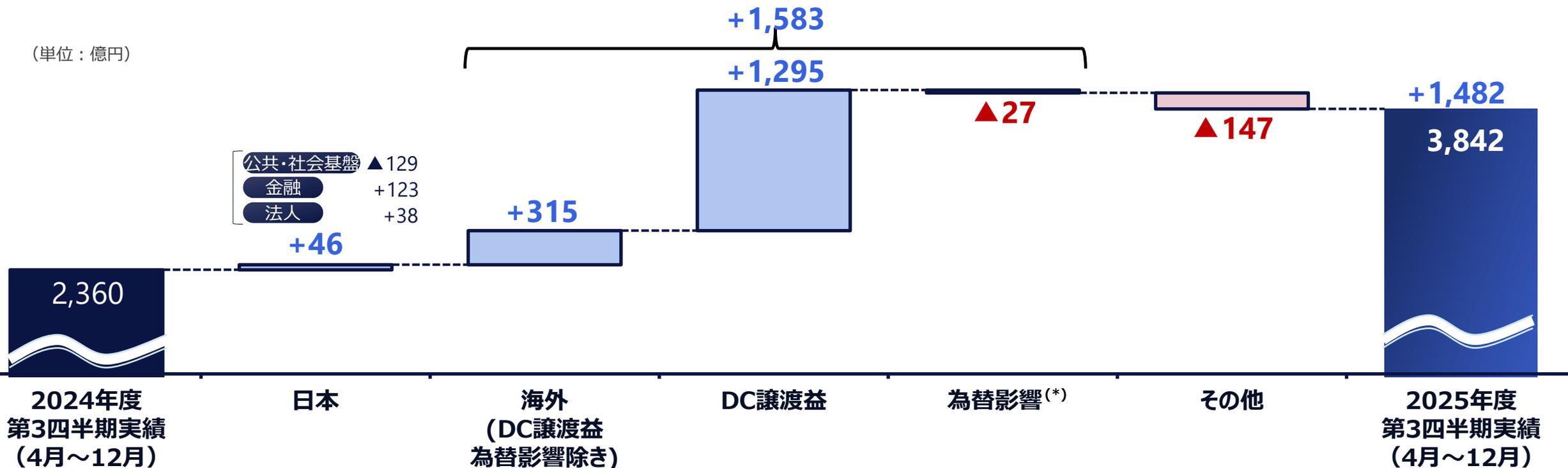
(*) 為替影響は、全ユニット共通でUSD建実績値を円換算した際の、当年度と前年度の為替レート差による影響額を表示しております。

USD為替レート (期中平均レート) は2024年度 4月~12月：152.64円、2025年度 4月~12月：148.71円。DC譲渡益のみ147.03円 (取引日レート)。

営業利益 | 増減内訳 (2025年度 第3四半期実績)

日本セグメントが増益となり、海外セグメントのDC譲渡益等により全社で増益。

(単位：億円)



公共・社会基盤 ▲129
 金融 +123
 法人 +38

2024年度 第3四半期実績 (4月～12月) 日本 海外 (DC譲渡益 為替影響除き) DC譲渡益 為替影響(*) その他 2025年度 第3四半期実績 (4月～12月)

営業利益 (営業利益率)	2024年度	2025年度	対前年度 増減	2025年度 予想	対業績予想 2025.4～12進捗率	2024年度	2025年度	対前年度 増減
	4月～12月	4月～12月				10月～12月	10月～12月	
合計	2,360 (6.9%)	3,842 (10.5%)	+1,482 (+3.6P)	4,960 (10.1%)	77.5%	870 (7.4%)	1,152 (9.0%)	+283 (+1.5P)
日本	1,399	1,445	+46	2,120	68.2%	539	640	+101
海外	715	2,297	+1,583	2,810	81.8%	239	541	+301
その他	247	100	▲147	30	-	91	▲29	▲120

(*) 為替影響は、全ユニット共通でUSD建実績値を円換算した際の、当年度と前年度の為替レート差による影響額を表示しております。

USD為替レート (期中平均レート) は2024年度 4月～12月：152.64円、2025年度 4月～12月：148.71円。DC譲渡益のみ147.03円 (取引日レート)。

日本セグメントの業績内訳

【受注高】公共、金融分野の大型案件獲得等により、三分野すべてにおいて増加。

【売上高】主にテレコム・ユーティリティや地域金融機関向けの規模拡大により、三分野すべてにおいて増収。

【営業利益】公共・社会基盤分野は中央府省における昨年の高利益率案件の剥落等により対前年減益であるが、金融、法人分野の増益に伴い日本セグメント全体では増益。

(単位：億円)

		2024年度 4月～12月	2025年度 4月～12月	対前年度 増減	2025年度 予想	対業績予想 2025.4～12進捗率	2024年度 10月～12月	2025年度 10月～12月	対前年度 増減
受注高		12,320	14,693	+2,373	18,100	81.2%	3,558	4,466	+908
再掲	公共・社会基盤	4,812	5,702	+890	6,910	82.5%	914	1,637	+723
	金融	4,166	5,236	+1,070	6,410	81.7%	1,550	1,543	▲7
	法人	2,822	3,059	+237	4,100	74.6%	999	1,013	+14
売上高		13,827	14,598	+771	19,590	74.5%	4,961	5,162	+201
再掲	公共・社会基盤	5,511	5,667	+156	8,660	65.4%	2,039	1,969	▲70
	金融(*)	5,018	5,455	+437	7,490	72.8%	1,777	1,875	+98
	法人	4,283	4,333	+50	5,540	78.2%	1,493	1,503	+10
営業利益 (営業利益率)		1,399(10.1%)	1,445(9.9%)	+46(▲0.2P)	2,120(10.8%)	68.2%	539(10.9%)	640(12.4%)	+101(+1.5P)
再掲	公共・社会基盤	703(12.8%)	574(10.1%)	▲129(▲2.6P)	1,200(13.9%)	47.8%	274(13.4%)	249(12.6%)	▲25(▲0.8P)
	金融	536(10.7%)	659(12.1%)	+123(+1.4P)	850(11.3%)	77.5%	201(11.3%)	248(13.2%)	+47(+1.9P)
	法人	474(11.1%)	512(11.8%)	+38(+0.8P)	680(12.3%)	75.3%	165(11.0%)	195(13.0%)	+30(+1.9P)

(*)金融分野の2024年度実績(売上高)について、グループ会社間取引の消去に関する前提を2025年度予想の前提に合わせて変更(影響額：2024年度4月～12月 ▲343億円、2024年度10月～12月 ▲119億円)しております。

海外セグメントの業績内訳

【受注高】North Americaの反動減があるものの、GTSSにおける大型案件獲得のためセグメント全体で増加。

【売上高】GTSSの好調さが継続しており、North AmericaとEMEALについても増収。

【EBITA】GTSSの一過性収益や、各リージョナルユニットのコストコントロールにより為替影響除きで全ユニットにおいて増益。

(単位：億円)

		2024年度 4月～12月	2025年度 4月～12月	前期比 (金額)	為替影響 除き ^{(*)3}	為替影響 ^{(*)3}	2025年度 予想	対業績予想 2025.4～12 進捗率	2024年度 10月～12月	2025年度 10月～12月	前期比 (金額)
受注高^{(*)4}		24,224	25,320	+1,095	+1,765	▲669	DC事業 除き 29,000	—	8,047	8,122	+75
再 掲	North America	6,081	5,142	▲939	▲803	▲136	7,980	64.4%	2,838	1,203	▲1,635
	EMEAL	7,614	8,279	+665	+884	▲219	12,670	65.3%	2,829	3,339	+510
	APAC	2,613	2,871	+258	+334	▲76	4,780	60.1%	874	1,028	+154
	GTSS	7,916	8,936	+1,019	+1,256	▲236	DC事業 除き 3,570	—	1,507	2,460	+953
売上高		20,541	22,340	+1,800	+2,356	▲556	30,267	73.8%	6,828	7,966	+1,137
再 掲	North America	4,524	4,451	▲73	+44	▲118	6,400	69.5%	1,456	1,592	+136
	EMEAL	7,670	7,955	+284	+495	▲210	11,000	72.3%	2,584	2,920	+335
	APAC	2,743	2,645	▲97	▲28	▲70	4,080	64.8%	888	923	+35
	GTSS	6,401	7,950	+1,549	+1,725	▲176	10,127	78.5%	2,168	2,427	+259
EBITA^{(*)2} (EBITA率)		1,107(5.4%)	2,707(12.1%)	+1,600(+6.7p)	+1,637	▲37	3,380(11.2%)	80.1%	373(5.5%)	675(8.5%)	+302
再 掲	North America	270(6.0%)	322(7.2%)	+52(+1.3p)	+61	▲9	610(9.5%)	52.8%	90(6.2%)	156(9.8%)	+67
	EMEAL	325(4.2%)	391(4.9%)	+66(+0.7p)	+76	▲10	700(6.4%)	55.9%	98(3.8%)	187(6.4%)	+90
	APAC	206(7.5%)	204(7.7%)	▲3(+0.2p)	+3	▲5	410(10.0%)	49.7%	60(6.7%)	71(7.7%)	+12
	GTSS	613(9.6%)	2,150(27.0%)	+1,537(+17.5p)	+1,560	▲23	2,370(23.4%)	90.7%	242(11.2%)	330(13.6%)	+88

(*)1 海外セグメントの組織変更に伴い、2024年度実績、2025年度 予想の変更後の内訳の数値を掲載しております。(*)2 EBITA = 営業利益 + 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等。

(*)3 為替影響は、全ユニット共通でUSD建実績値を円換算した際の、当年度と前年度の為替レート差による影響額 (DC譲渡益を除く) を表示しております。

USD為替レート (期中平均レート) は2024年度 4月～12月：152.64円、2025年度 4月～12月：148.71円。

(*)4 このうち、データセンター事業の受注高は、2024年度 4月～12月：5,287億円、2025年度 4月～12月：5,965億円。2025年度予想には含みません。

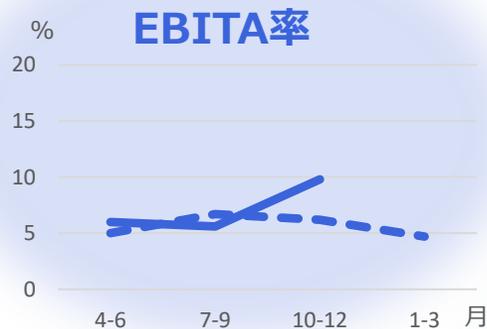
NTT DATAの地域別ポートフォリオと利益率推移



- 2024年度から2025年度の第3四半期にかけて、各地域における収益性が向上している。

----- FY2024
 ———— FY2025

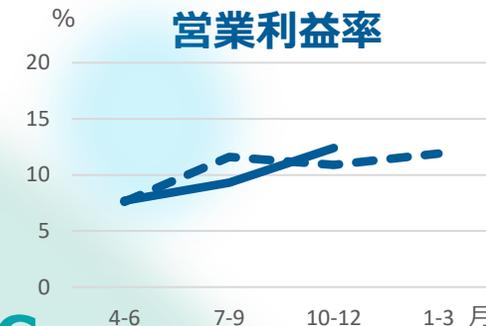
North America



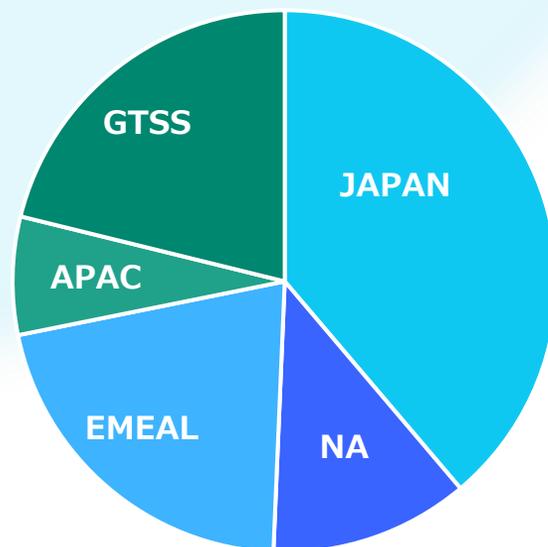
EMEAL



JAPAN



2025年度 第3四半期 売上高



GTSS (*)



APAC

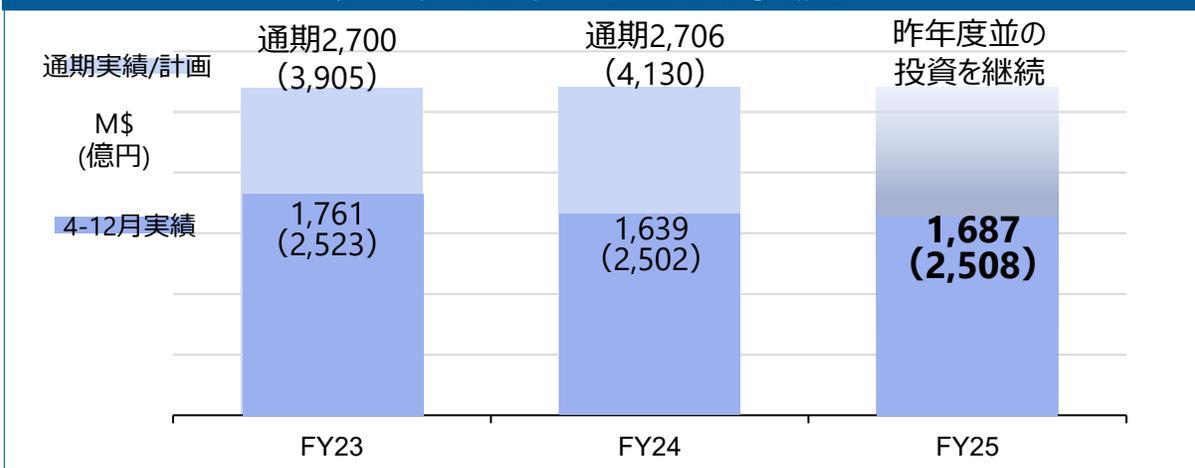


(*) GTSSはDC譲渡益を除く

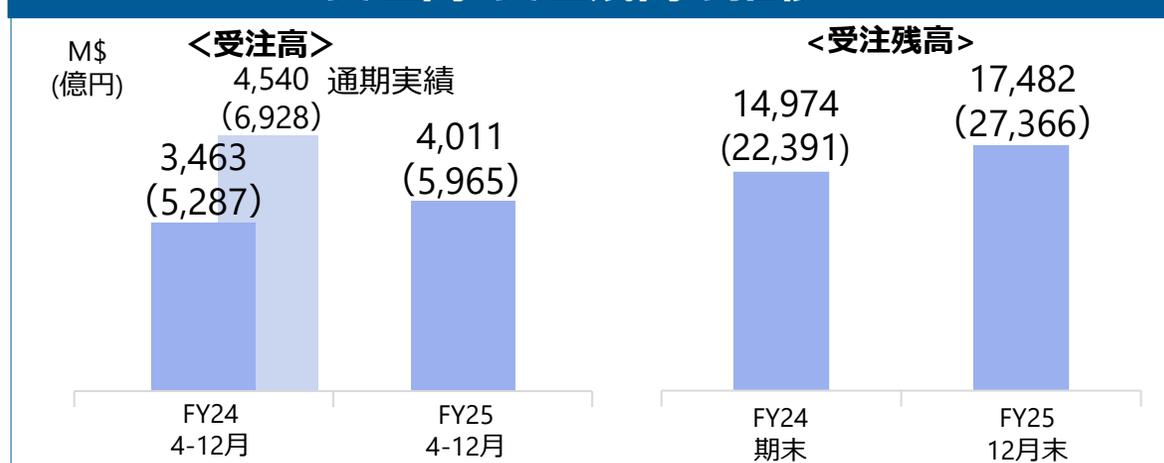
データセンター事業の投資・収支等の状況

- 第3四半期までの投資実績は**1,687M\$**(2,508億円)であり、順調に進捗。
- 第3四半期にタイで1棟(14MW)、インドで2棟(22.4MW, 25.6MW)が提供開始、日本(京都)において1棟が竣工。
- 第3四半期までの売上高はDC譲渡益を除いて**1,941M\$**、EBITDAは**793M\$**であり、前期比で順調に進捗。

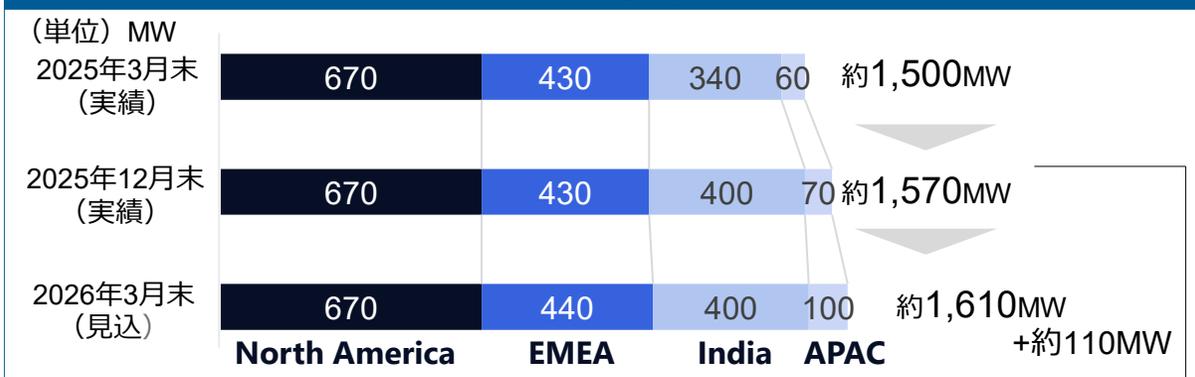
データセンター投資の状況^{(*)2}



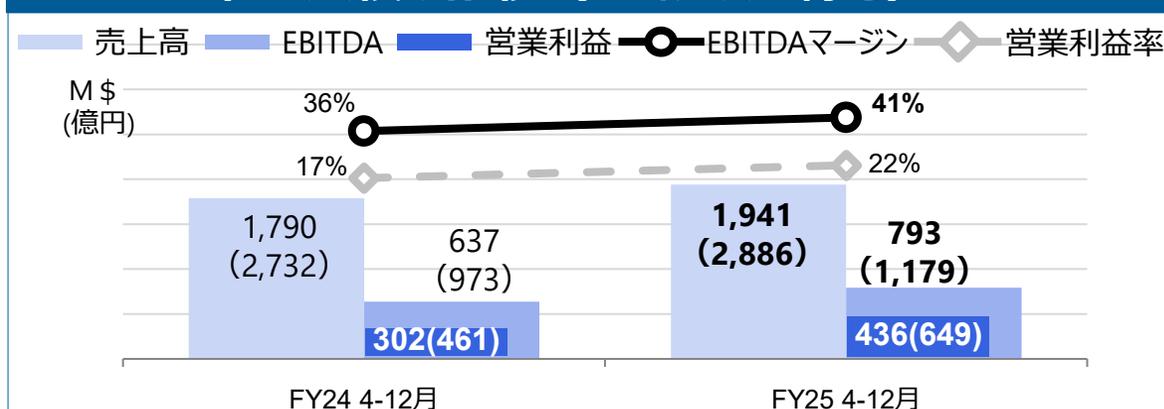
受注高・受注残高の推移^{(*)2}



サービス提供状況^{(*)1}



収支実績の推移 (DC譲渡益除き)^{(*)2}



(*)1 REITへ譲渡したデータセンターは当社グループが継続して運用するため、提供中数値に含有。

(*)2 為替レート 投資・受注高・収支は、FY23 4月～12月143.33円、FY24 4月～12月152.64円、FY25 4月～12月148.71円、FY23年間実績144.65円、FY24年間実績152.62円。受注残高は、FY24 期末149.53円、FY25 12月末156.54円で換算。

データセンター事業（海外セグメント）の状況



■データセンター事業の収益等(*1) (*2) (*3)

	2024年度 実績 (4月~12月)	2025年度 実績 (4月~12月)	前期比 (金額)	2024年度 実績	2025年度 予想	前期比 (金額)	(単位：億円(M\$))
受注高	5,287(3,463)	5,965(4,011)	+679(+548)	6,928(4,540)			
受注残高 (会計期間末)	22,882(14,467)	27,366(17,482)	+4,484(+3,016)	22,391(14,974)			
売上高	2,732(1,790)	4,180(2,821)	+1,449(+1,032)	3,712(2,432)	5,167(3,412)	+1,456(+980)	
EBITDA	973(637)	2,473(1,673)	+1,501(+1,036)	1,370(898)	2,780(1,852)	+1,410(+954)	
EBITDAマージン(%)*DC譲渡益含む	36%	59%	-	37%	54%	-	
EBITDAマージン(%)*DC譲渡益除く	36%	41%	-	37%	38%	-	
営業利益 (本社共通コスト配賦前)	461(302)	1,943(1,317)	+1,482(+1,014)				
営業利益率(%)*DC譲渡益含む	17%	47%	-				
営業利益率(%)*DC譲渡益除く	17%	22%	-				
投資額	2,502 (1,639)	2,508(1,687)	+6(+48)	4,130(2,706)	昨年度並の投資を継続		

	2024年度 期末実績	2025年度 第3四半期実績	前期比 (金額)
資産	26,370(17,635)	29,298(18,716)	+2,927(+1,080)
再掲) 非流動資産	19,829(13,261)	23,437(14,972)	+3,609(+1,711)
負債	21,507(14,383)	22,856(14,600)	+1,348(+217)
再掲) 有利子負債	15,995(10,697)	17,186(10,979)	+1,191(+282)

(*1) GTSSのデータセンター事業部門の収支を計算するための管理会計上の数値（非監査）。親会社であるNTT及び当社グループとの会社間取引を含み、GTSSのその他事業との共通費用の配分など一定の方法で算定。
 (*2) EBITDA・営業利益は、一部の本社共通コスト等の費用を含まない数値。
 (*3) DC譲渡益のみ147.03円(取引日レート)。

■提供MW

全体の提供状況	2024年度 通期実績	2025年度 通期計画	第3四半期実績 (4月~12月)
提供開始	約380	約110	約70
提供中 (会計期間末)	約1,500	約1,610	約1,570

(単位：MW)

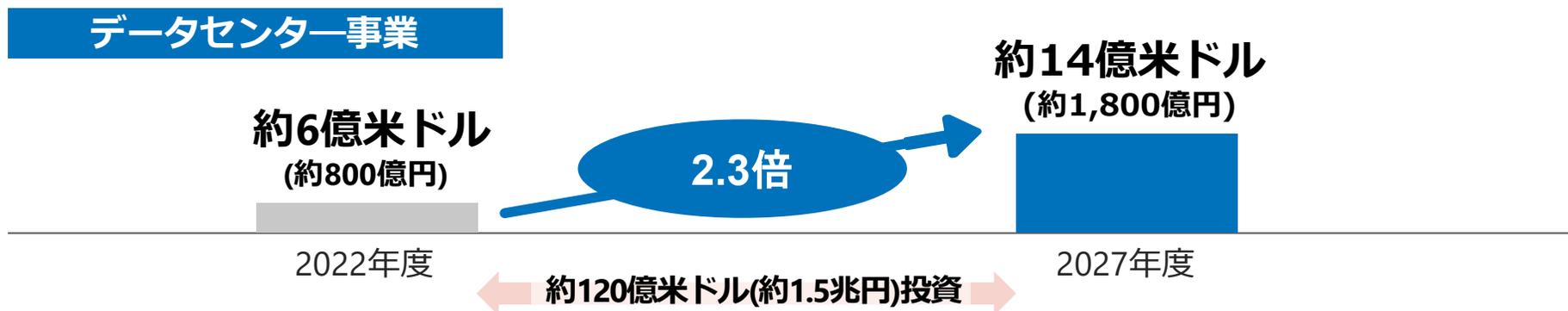
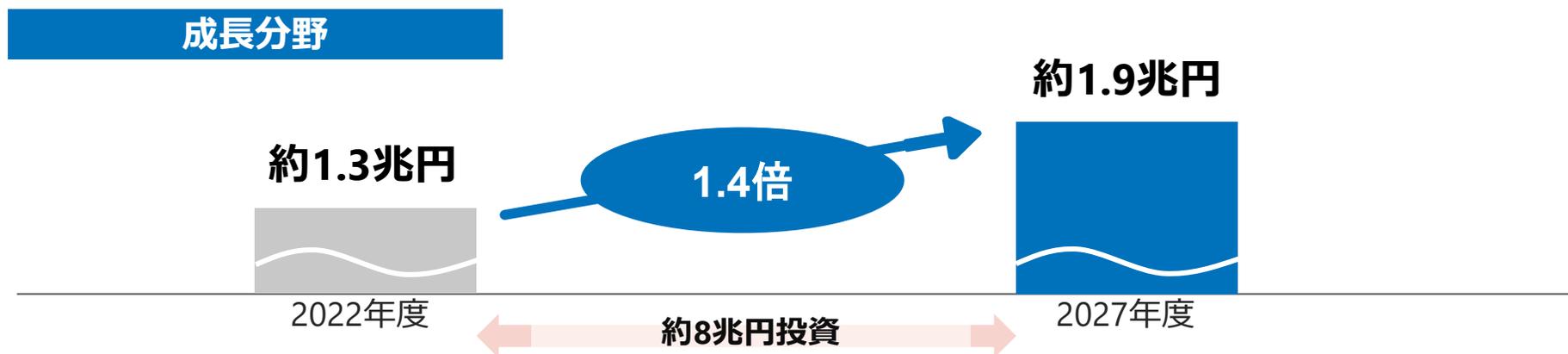
地域別の提供状況	North America	EMEA	India	APAC	合計
提供中<2025年12月末>	約670	約430	約400	約70	約1,570
計画中<2025年12月末>	約370	約260	約105	約90	約830
2025年度提供開始予定	0	約10	0	約30	約40

(単位：MW)

成長の原動力としてのデータセンター事業

新中期経営戦略の柱の一つとして、2027年度末までにデータセンター事業に1.5兆円以上の投資を実施、これまで培ってきた運用力と技術力を活かし、2022年度から2027年度にかけてデータセンター事業のEBITDAを2倍以上に成長させることをめざす

EBITDA 成長目標

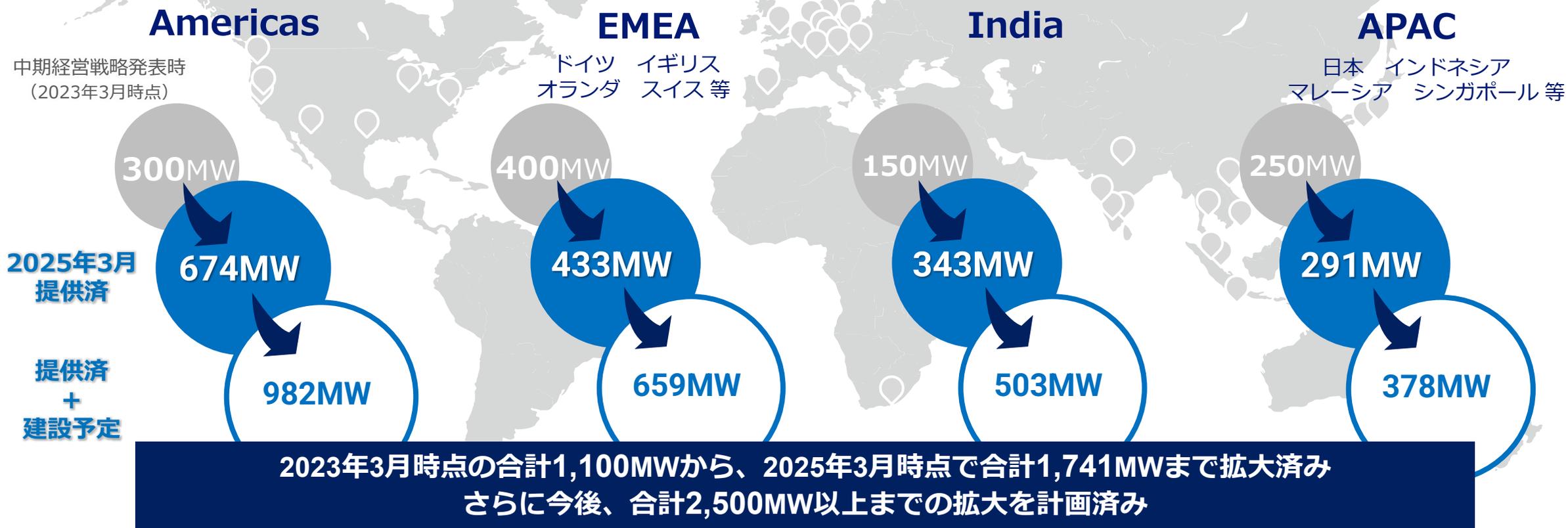


データセンター事業の拡張・高度化

- 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 2023 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

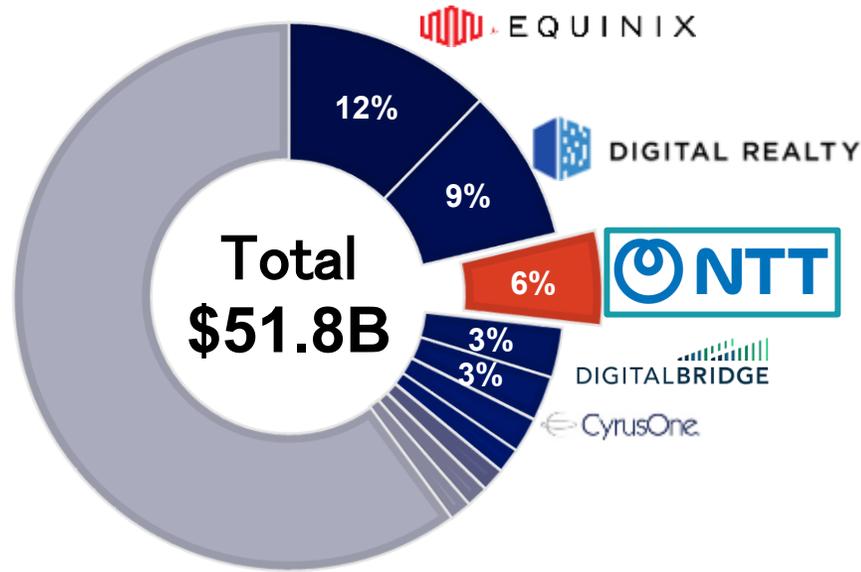
※3 データセンターにおけるGHGプロトコルのScope1 (自らの温室効果ガスの直接排出)、Scope2 (他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出) が削減対象

※4 MW数はNTTコミュニケーションズグループ及びNTT Ltd. Groupで所有するビル (第三者とのJV含む) における電力容量

市場におけるNTTのポジション

データセンター事業者シェア¹

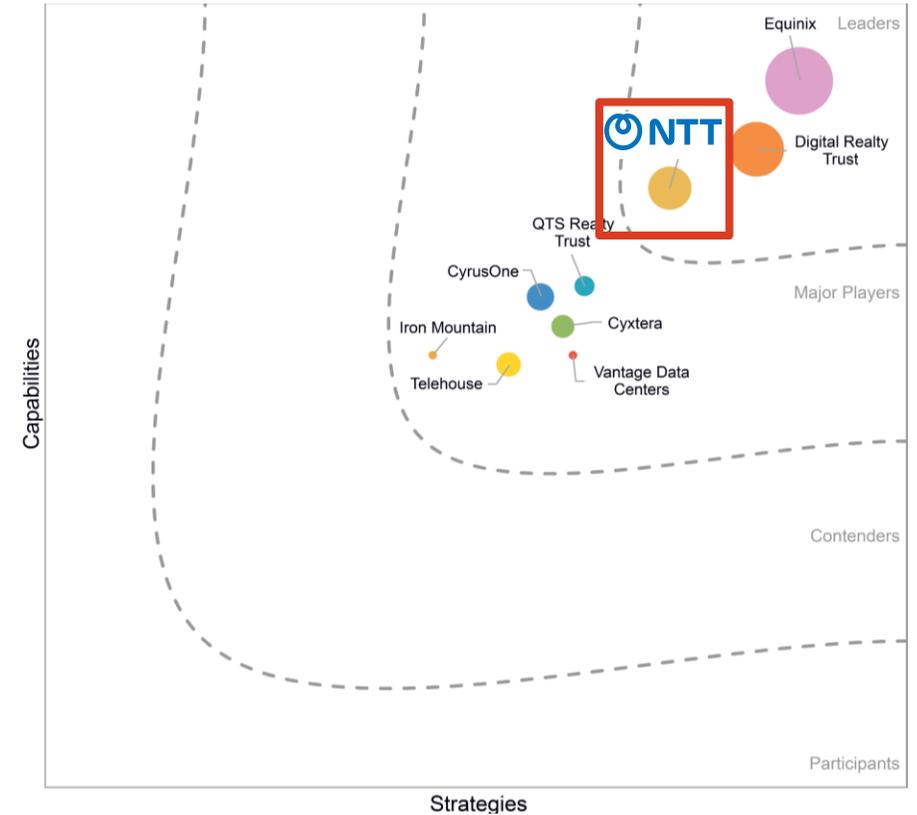
	事業者
1	Equinix
2	Digital Realty
3	NTT GDC
4	Digital Bridge
5	CyrusOne
6	KDDI
7	American Tower
8	Cyxtera
9	Flexential
10	QTS
	Others



データセンター事業者で
NTTは世界第3位

¹ 中国事業者を含まず。Structure Research May 2023 ReportよりNTTにて作成

Global IDC MarketScape Vendor Assessment ²



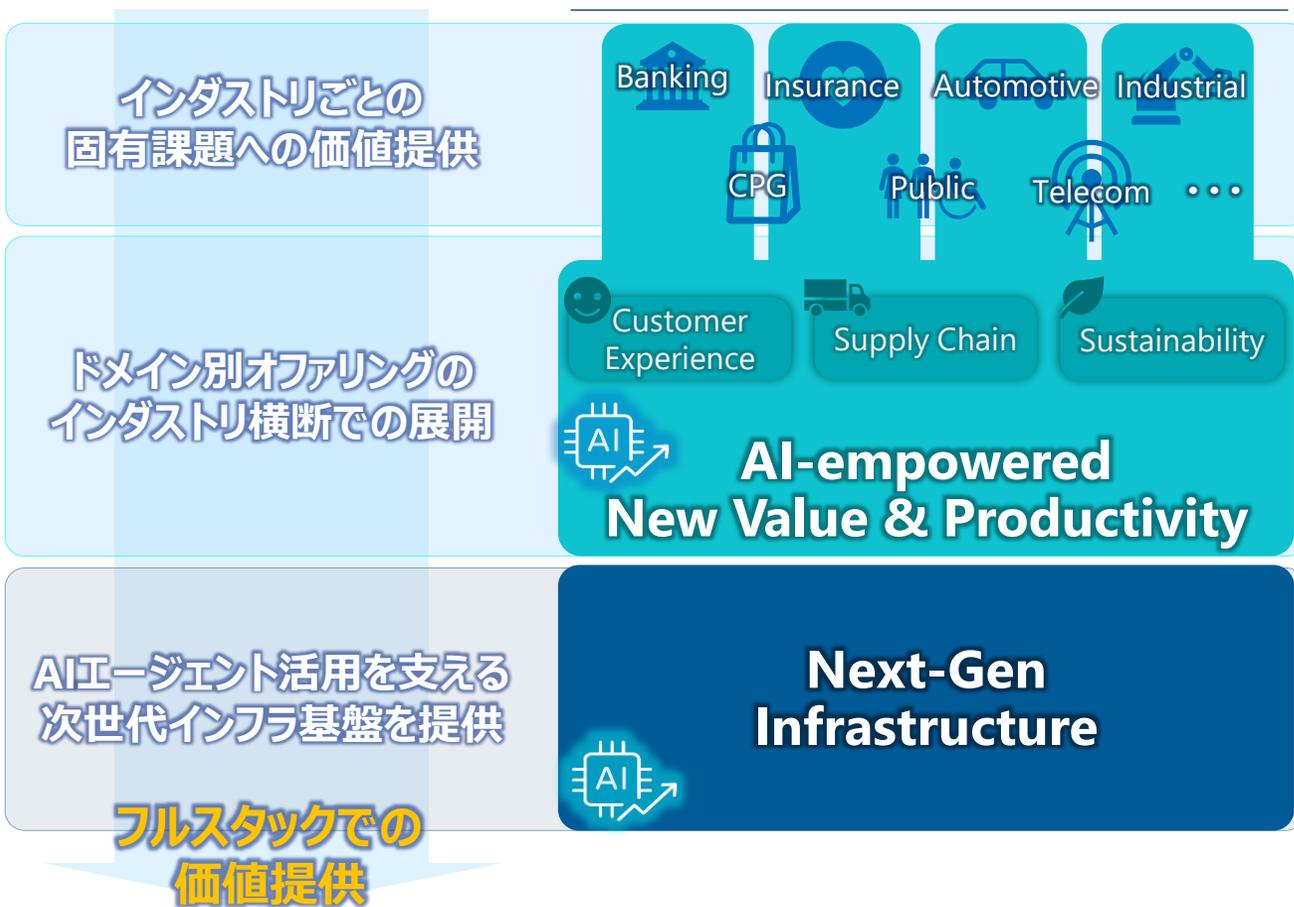
IDCによる評価でリーダーポジションを獲得

² . IDC MarketScape: Worldwide Datacenter Colocation and Interconnection Services 2021 Vendor Assessment

Quality Growthを実現するための注力領域

- インダストリ固有のビジネス課題・規制に対応したAIエージェントによる新たな価値をプライベートAI・ソブリンニーズにも対応したハイブリッドクラウド基盤まで含めフルスタックで提供。
- この提供モデルを迅速かつグローバル規模で進めていくため、AI新会社の設立や、パートナーとのアライアンス強化を推進。

Focus Areas



パートナーアライアンス関連の主なトピック

servicenow (2025.11)

AIエージェントによる業務変革の推進

- 海外リージョンでの戦略的パートナーシップを拡大し、ServiceNow社と共同でのAI-drivenソリューション開発・導入によりAIによる顧客の業務変革を推進

ORACLE Cloud Platform (2025.12)

ソブリンクラウドのサービス強化

- 日本国内で、当社クラウドサービスのOpenCanvas®上にOracle Alloyを導入し高セキュアなクラウドサービスのラインナップを強化

DELL Technologies (2026.1)

プライベートAI基盤のサービス強化

- 日本国内で、AIプラットフォームサービスの共同構築・提供を目的としたプライベートAI活用支援での包括提携に関する覚書を締結

aws (2026.1)

クラウド移行・AIエージェント活用の推進

- 日本に加え、グローバル市場を対象にした戦略的協業契約を締結し、クラウド移行やモダナイゼーション、AIエージェント活用を推進

AI新会社「NTT DATA AIVista」を米国シリコンバレーに設立



AI Nativeの
新規ビジネス創発

外部からの
高度人財登用

パートナー
エコシステム強化

AIブランド
ポジショニング強化

AI新会社

AI Tech / AI Biz
Expert

AI Capability

Industry Professionals

コンサルティングカ



エンジニアリングカ

顧客基盤

最新AIテクノロジーの社会実装をリードし、
お客様の経営課題解決・事業成功に資する新しい価値を創出

FY27のAIエージェント関連ビジネス売上3,000億円達成に向けて、
グループ全体の新たなAI Nativeビジネス創出を牽引



CEO : Bratin Saha

(ブラティン・サハ)

2016-2018年 :

NVIDIA/Vice President

2018-2024年 :

AWS/Vice President,
Machine Learning Services

2024-2025年 :

DigitalOcean/Chief Product
and Technology Officer

地域通信事業

2024年度決算概況及び2025年度業績予想 (東日本)

(単位:億円)

項目	2023年度 実績	2024年度 実績	対前年	2025年度 業績予想	対前年
	営業収益	17,105 <16,559※2>	16,654	▲451 <+95>	16,700
営業利益	2,986 <2,440※2>	2,135	▲851 <▲305>	2,200	+65
当期純利益※1	2,069	1,535	▲534	1,580	+45
EBITDA	4,988	4,268	▲720	4,370	+102
設備投資	2,438	2,516	+78	2,770	+254
光サービス純増数 (未契約数)	+4万 (1,337万契約)	+7万 (1,344万契約)	+3万	+10万 (1,354万契約)	+3万

※1 当社に帰属する当期純利益(非支配持分帰属分控除後)を記載しております。

※2 2023年度のノンコア資産スリム化影響除きの数値を記載しております。

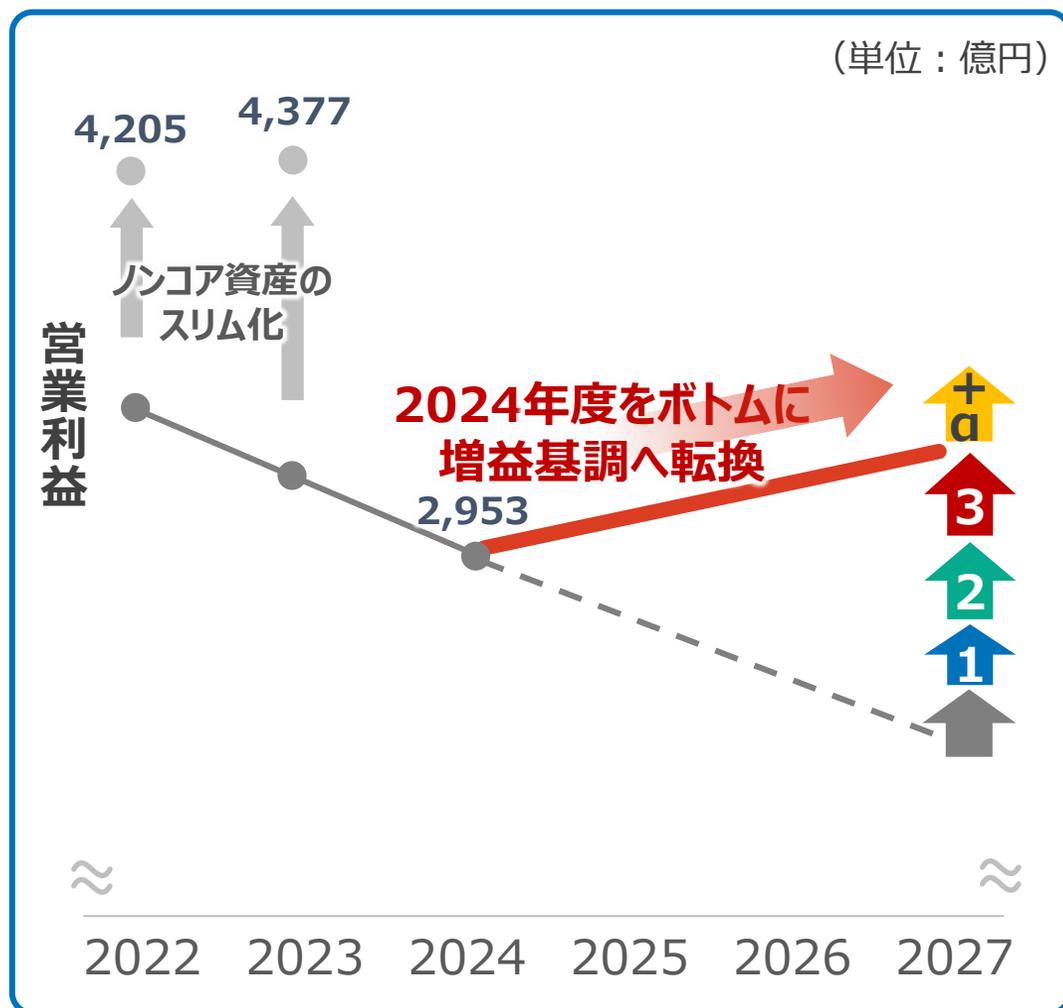
2024年度決算概況及び2025年度業績予想（西日本）

(単位：億円)

項目	2023年度 実績	2024年度 実績	2024年度実績		2025年度 業績予想	対前年
			対前年	対業績予想		対前年
営業収益	14,970	14,686	▲283	+236	14,720	+34
営業利益	1,389	818	▲571	+18	770	▲48
当期利益 [※]	988	608	▲380	+68	500	▲108
EBITDA	3,288	2,918	▲370	+128	2,870	▲48
設備投資	2,372	2,398	+26	+28	2,500	+102
光サービス純増数 (未契約数)	+3.7万 (1,029万)	+5.9万 (1,034万)	+2.2万	+0.9万	+6.0万 (1,040万)	+0.1万

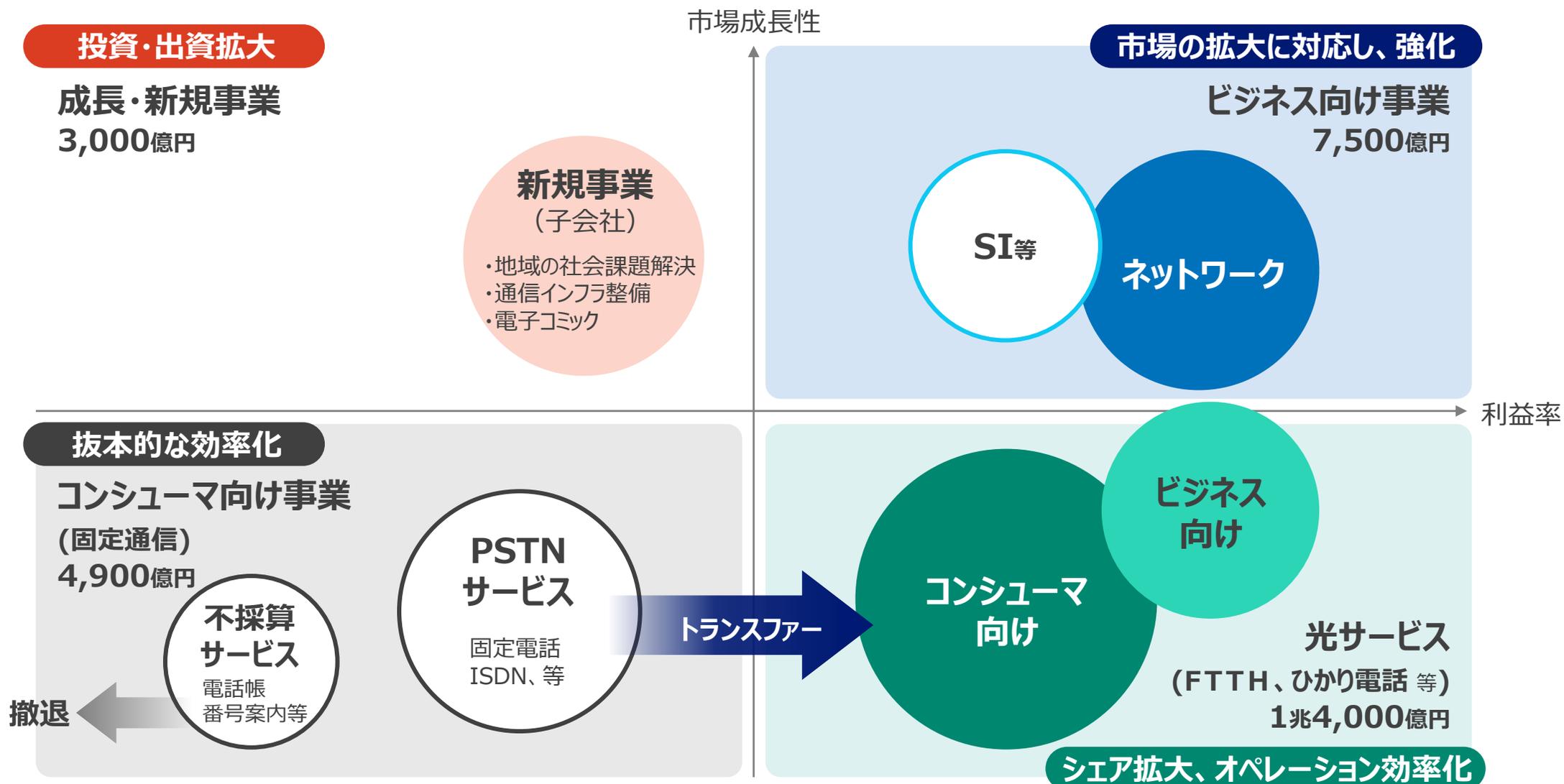
※ 当社に帰属する当期利益(非支配持分帰属分控除後)を記載しております。

業績回復に向けた取り組み



- 新規事業の拡大、更なる料金見直し等
- 人材・事業ポートフォリオの見直し
2027年度 +450億円
- FTTHの回復に向けた取り組み
2027年度 +400億円
- 法人事業拡大等の取り組み
2027年度 +250億円
- 設備コスト、人件費減等の経営改善取り組みの継続

事業ポートフォリオ別の方向性

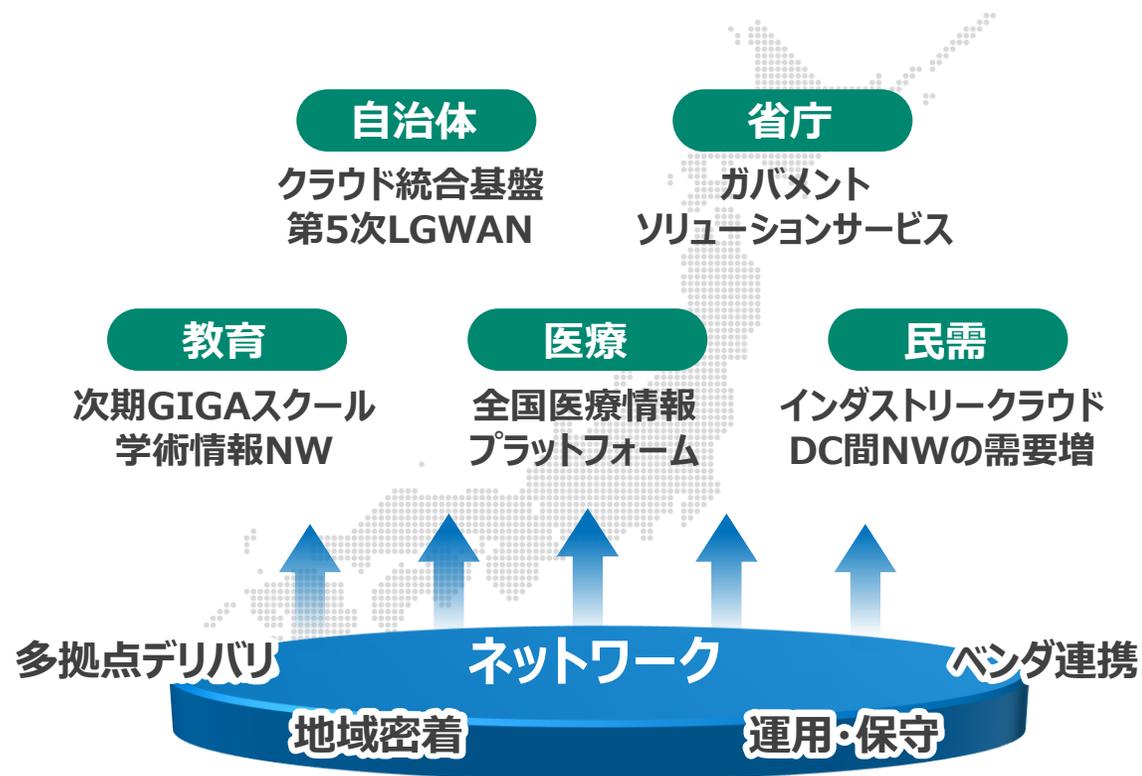


注：円の大きさは2023年度営業収益

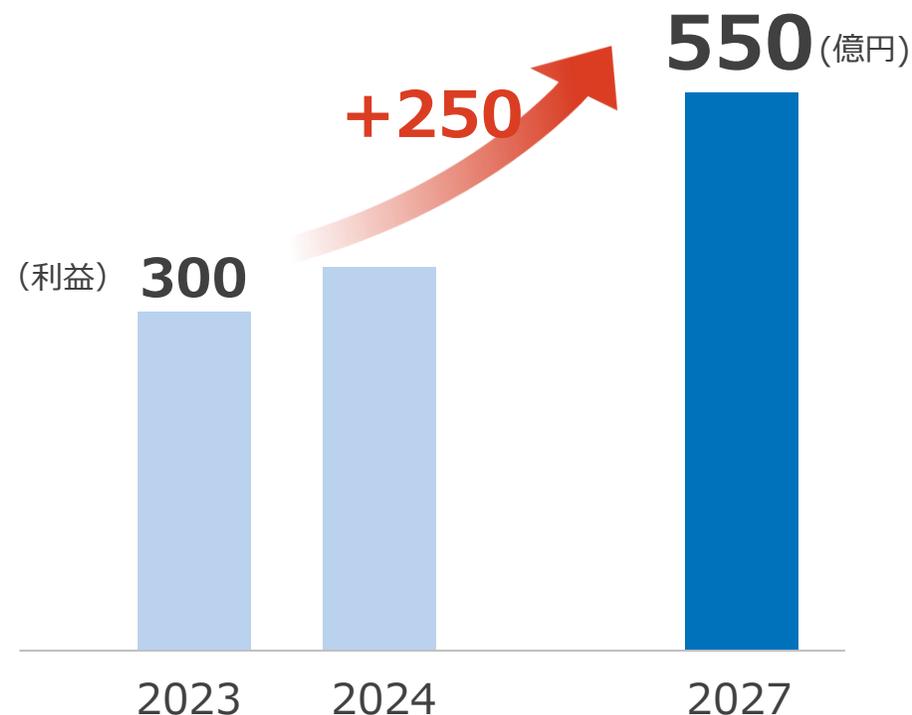
法人向けネットワーク事業の進化・拡大

- 既存の光ネットワークを最大限に活用し、強みである地域とのコネクション、エンジニアリング力を活かした、社会のデジタル化を捉えたネットワーク事業を拡大（27年度 250億円増益）

今後のデジタル社会基盤の下支え

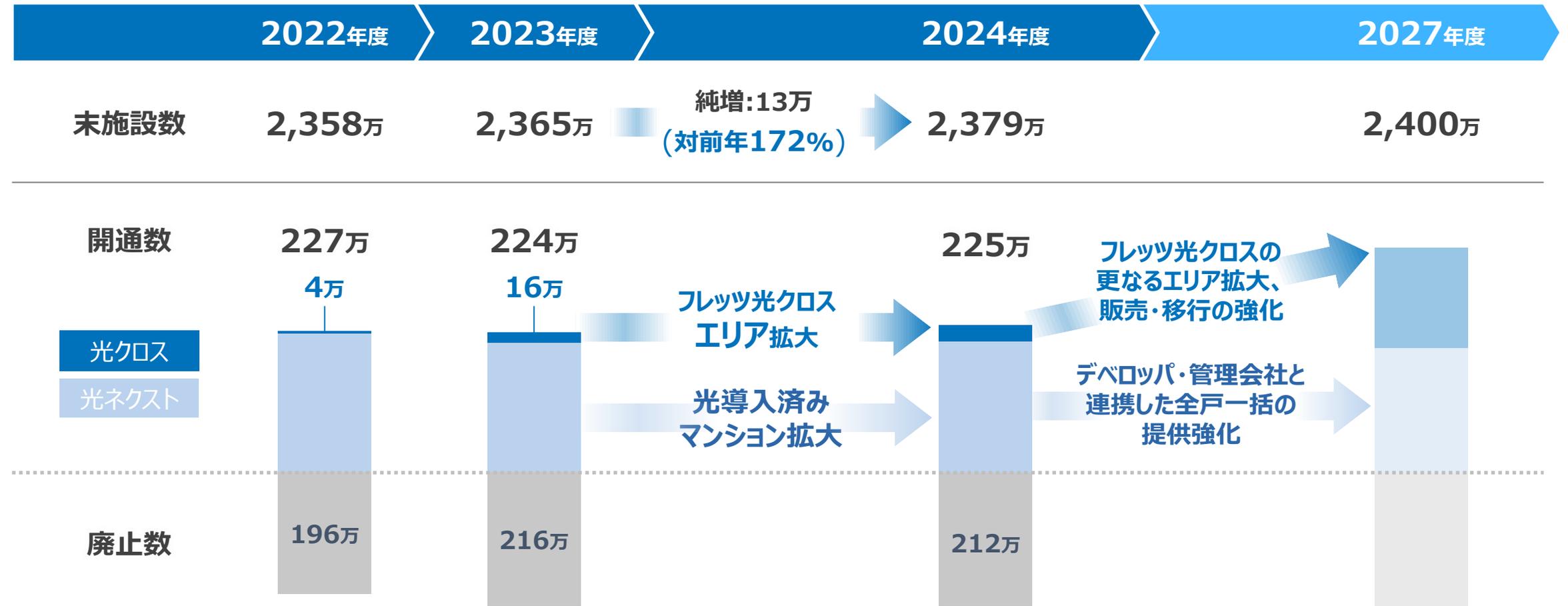


ネットワークインテグレーション事業による利益拡大



光サービスの現状と今後の目標

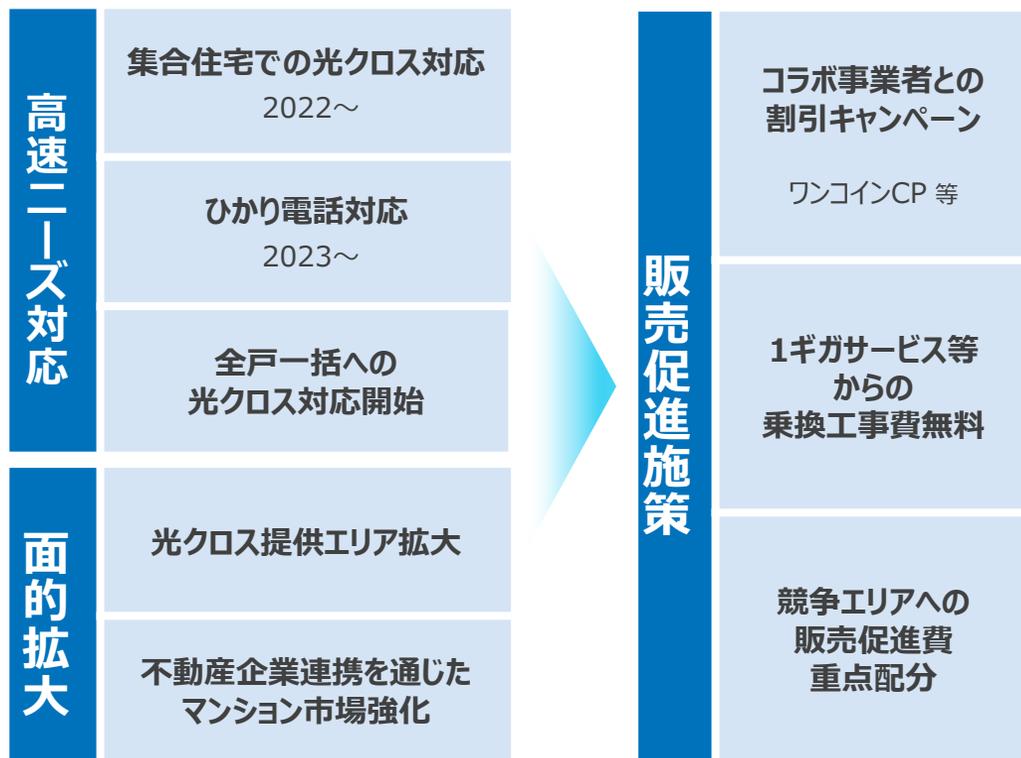
- フレッツ光クロス・マンション市場の営業強化や料金戦略等により、シェア拡大・利益改善を図り、27年度に400億円の利益創出をめざす



光クロス拡販に向けた取り組み（光高速化ニーズへの対応）

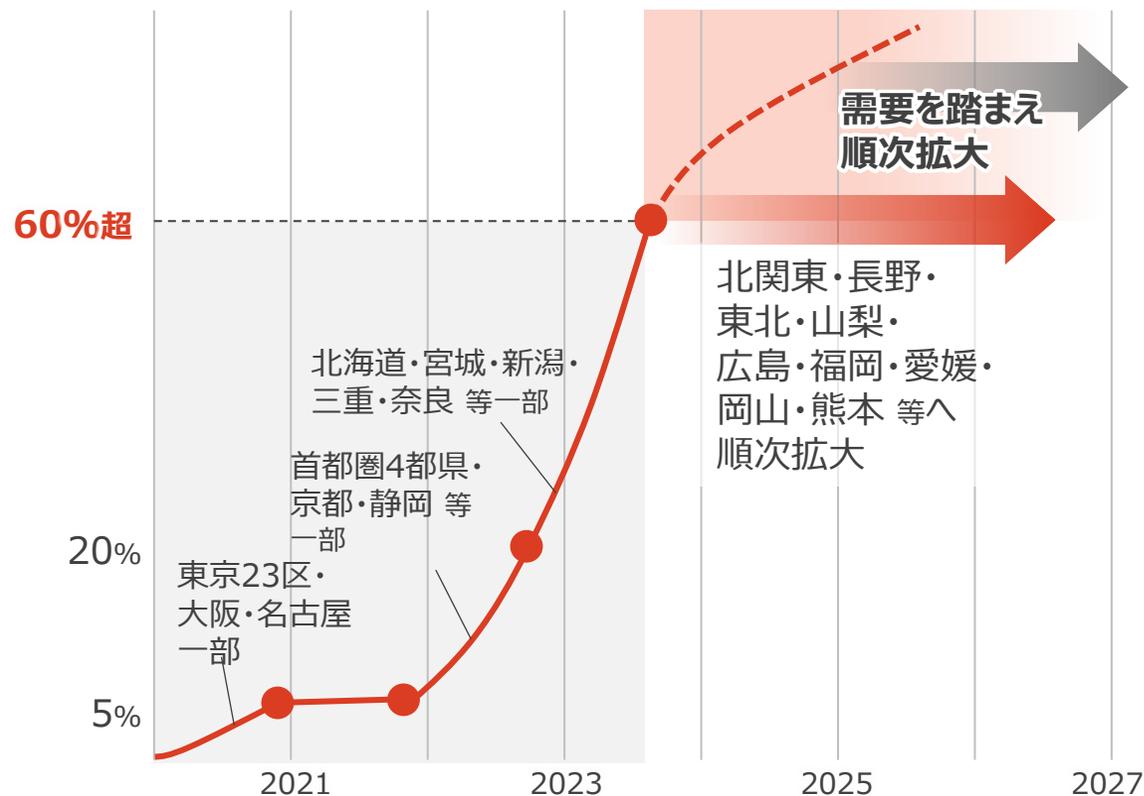
- ARPU拡大が見込まれる光クロスへ、工事費無料等の移行促進施策や市場環境に応じた販促費投入を通じた高速ニーズへの対応強化、および面的拡大の取り組みを通じ、光基盤を拡大

高速ニーズへの対応強化/販促施策



光クロス提供エリア拡大スケジュール

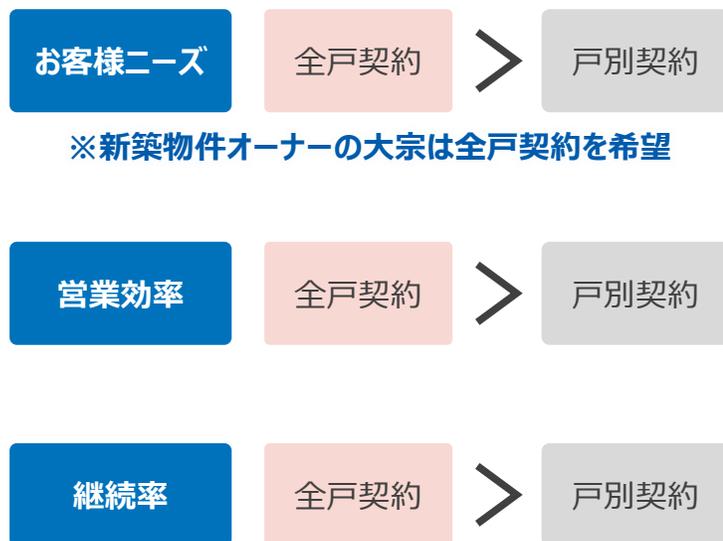
世帯カバー率



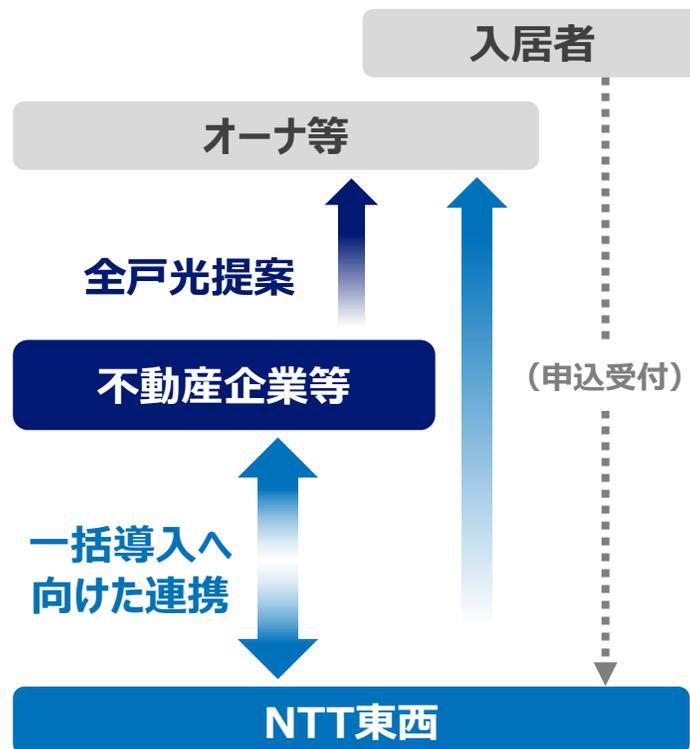
マンション市場における取り組み

- 市場ニーズや営業効率が高い全戸一括の導入にむけて、デベロッパ・管理会社と連携強化
- 全戸一括の拡大により、中長期的に収入が維持できるビジネスモデルへ転換

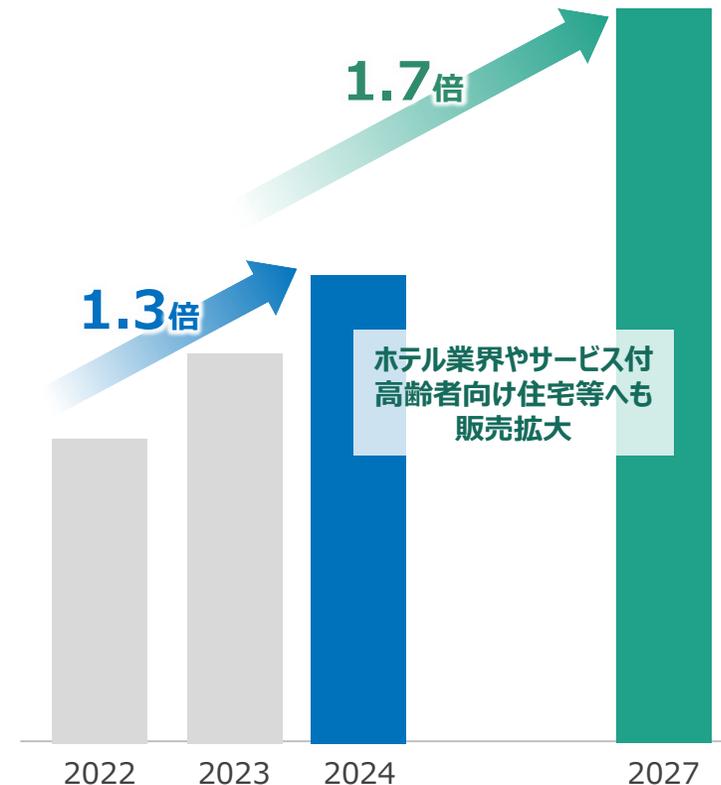
全戸一括提供の意義



不動産企業等との包括的連携を通じた全戸一括営業の強化

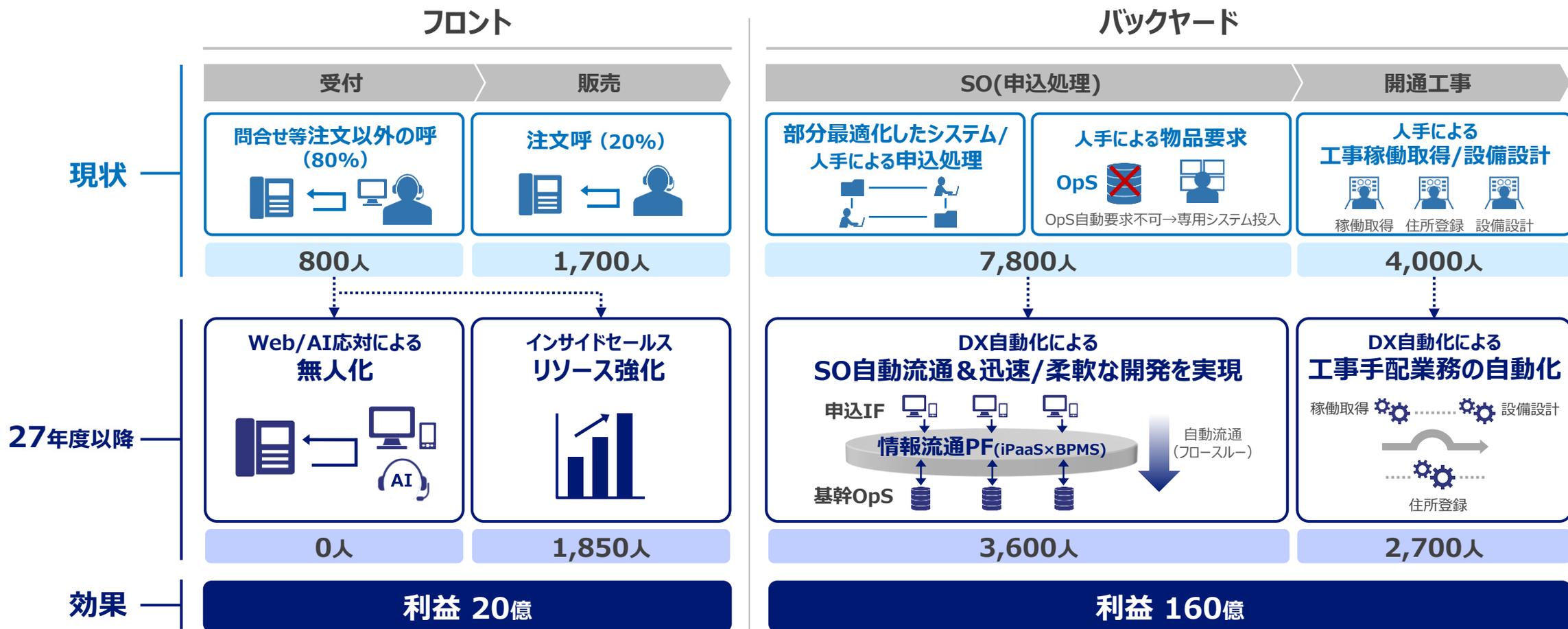


全戸一括導入戸数



DX・AIによる通信オペレーション改革

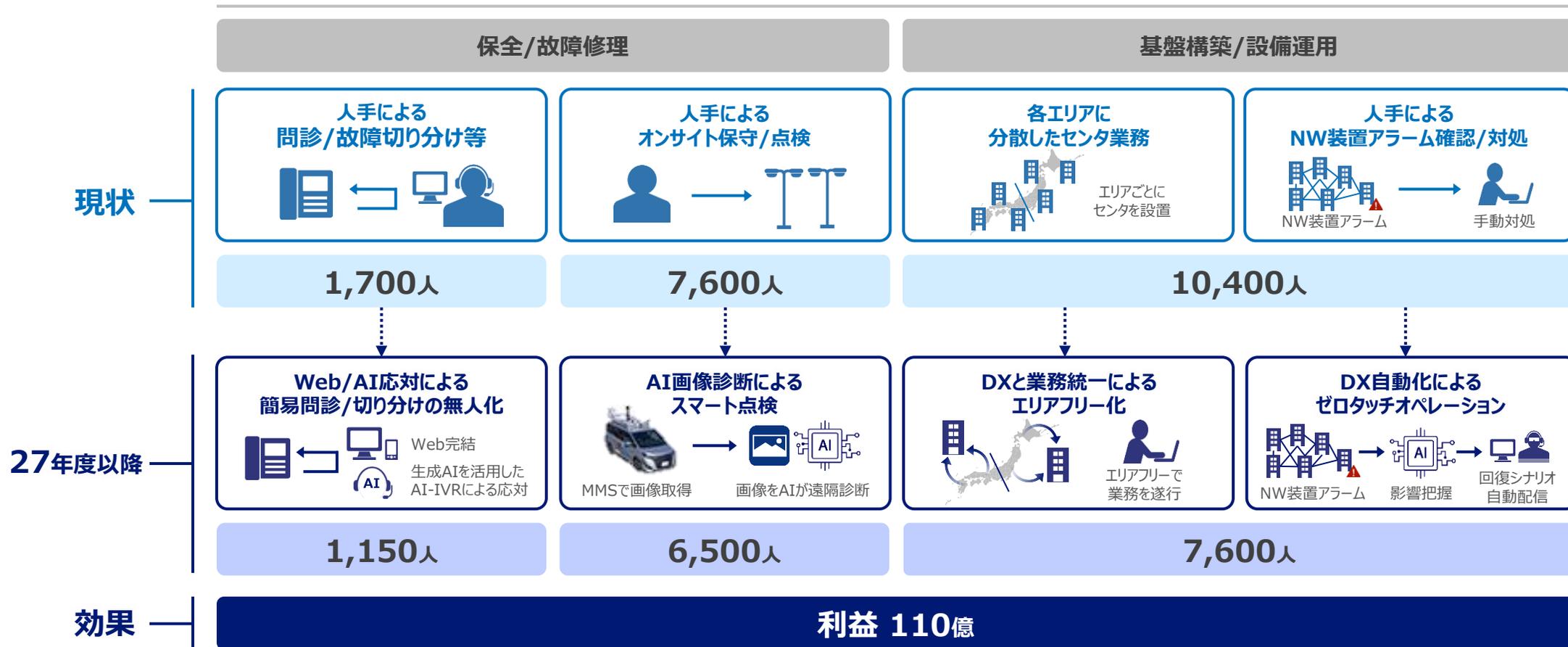
- 人手中心のフロント・バックヤード有人対応業務を、DX・AIを全面活用し再設計
⇒徹底的な効率化と“ゼロタッチ化（無人化）”
- 約半分の人員に削減することで、27年度に180億円の利益改善をめざす



DX・AIによる通信オペレーション改革

- オンサイト業務等の人手による作業はAI画像診断等の技術を活用することで業務を高度化
- NW装置の運用における定型反復業務は、DX・AIを全面活用し“ゼロタッチ化（無人化）”させることで、27年度に110億円の利益改善をめざす

設備系業務



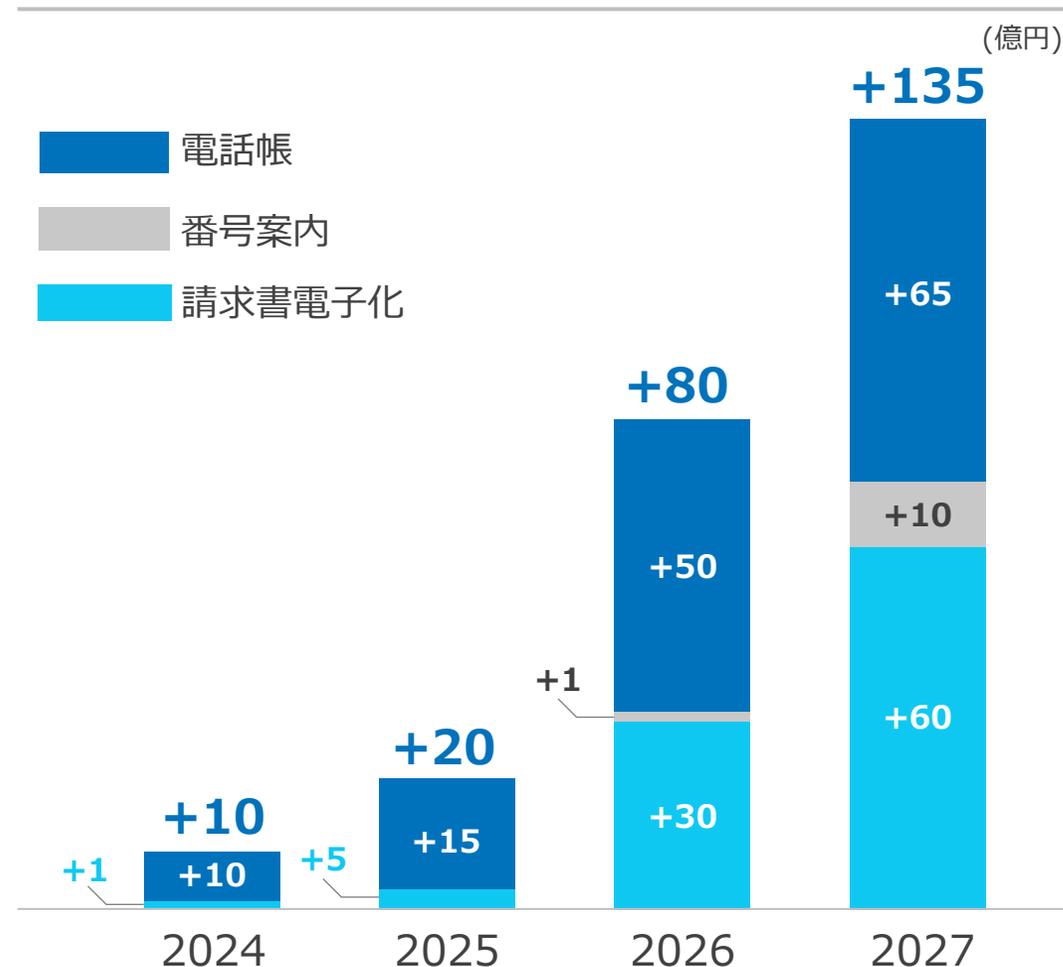
不採算サービスからの撤退

- ・ コンシューマ向け回線関連ビジネスの終了と早期デジタルサービス化に向けた取り組みを通じ、2027年度に135億円の利益改善

スケジュール

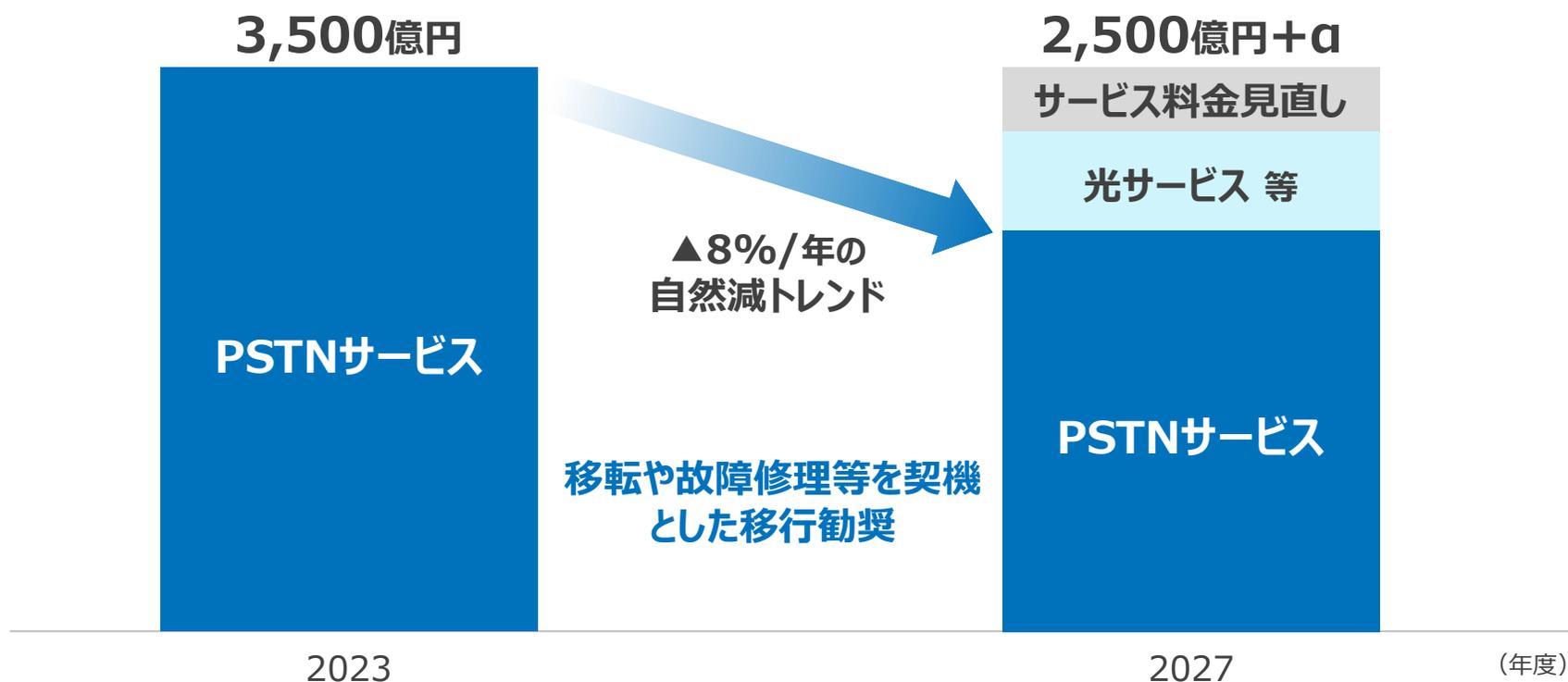
(年度)	2024	2025	2026	2027
電話帳	▲7/19 報道発表 (提供終了)	▲3月 タウンページ最終版発行		
	希望制による随時配送			
番号案内	▲7/19 報道発表 (提供終了)	▲3/31 提供終了 ▲センタ閉鎖 (東日本:2センタ) (西日本:4センタ)		
請求書電子化	▲7/29 公表 翌月合算請求書 発行条件見直し		▲請求書電子化 本格展開	
その他	社会動向や事業環境を踏まえ、 電報等のレガシーの在り方を検討			

利益改善効果



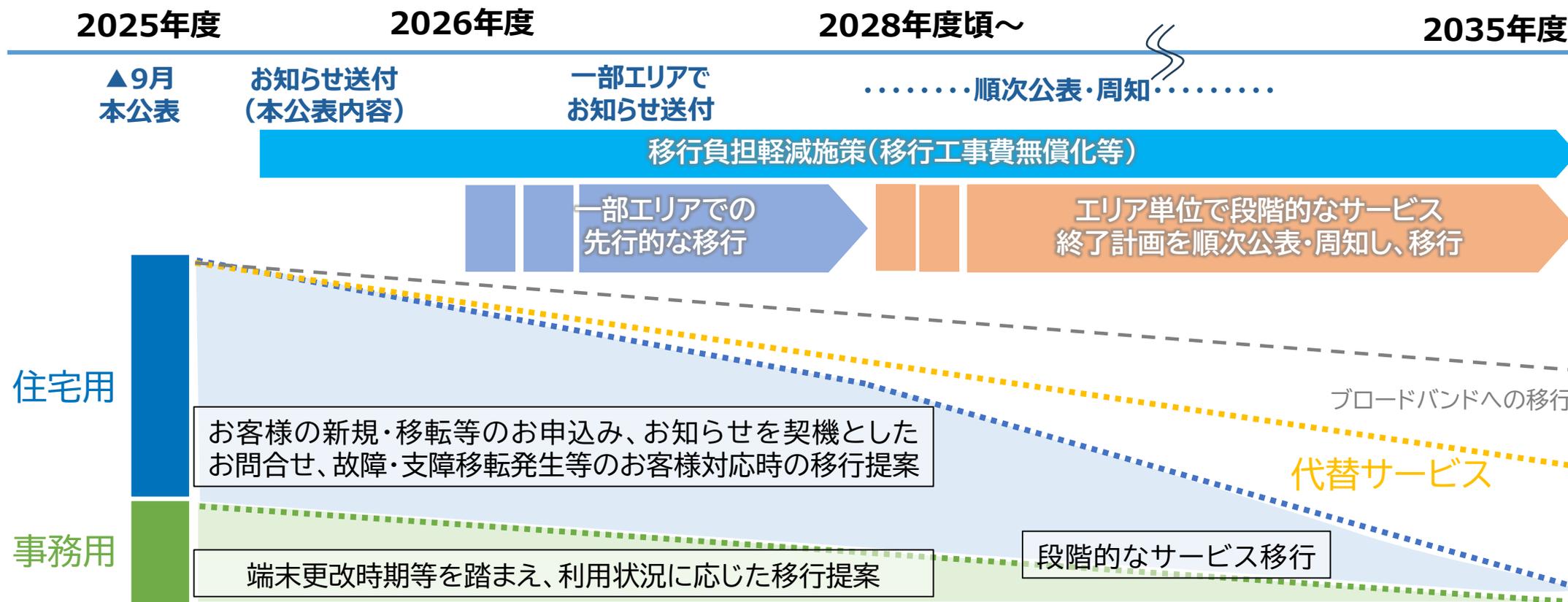
PSTNサービスの代替サービスへの移行

- 3,500億円のPSTNサービスの基本料収入基盤は、お客様との様々なコンタクト機会での移行勧奨や料金戦略により最大限維持
- メタル設備が限界を迎える2035年頃までに代替サービス(光・無線を活用した固定電話)へ移行



固定電話サービス移行のステップ

- 代替サービスへの移行は、まずは、お客様の新規・移転等のお申込み、お知らせを契機としたお問合せ、故障・支障移転発生等のお客様接点をとらえて、代替サービスへの移行提案を実施
- 法人のお客様には、端末更改タイミング等を踏まえ、利用状況に応じた移行提案を実施
- 一部エリアでの先行的な移行におけるお客様対応状況等を踏まえ、エリア単位で段階的なサービス終了計画を順次公表・周知し、移行提案を実施



成長事業の更なる拡大 (ソルマーレの拡大)

- 国内最大級(月間利用者数4,000万人超、取扱冊数140万冊以上)の電子書籍ストアのコミックシーモアを拡大
- また、オリジナルコミック制作からライセンス展開までの包括的取組みを強化するとともに、グローバル市場へもビジネスを展開することで、2027年度に1,000億円の全社売上高をめざす

ソルマーレの収益拡大

コミック制作

作品販売

ライセンス展開

包括的に実施



出版



ドラマ



アニメ/映画



グッズ

2025年度以降の
新たな取組み

少年漫画などの作品を拡充

シナリオ/企画の自社制作、編集プロダクションとの連携

海外出版社との連携による作品の獲得

2027年度
収益目標
1,000億円

=

国内事業拡大



約950億円

+

グローバル展開

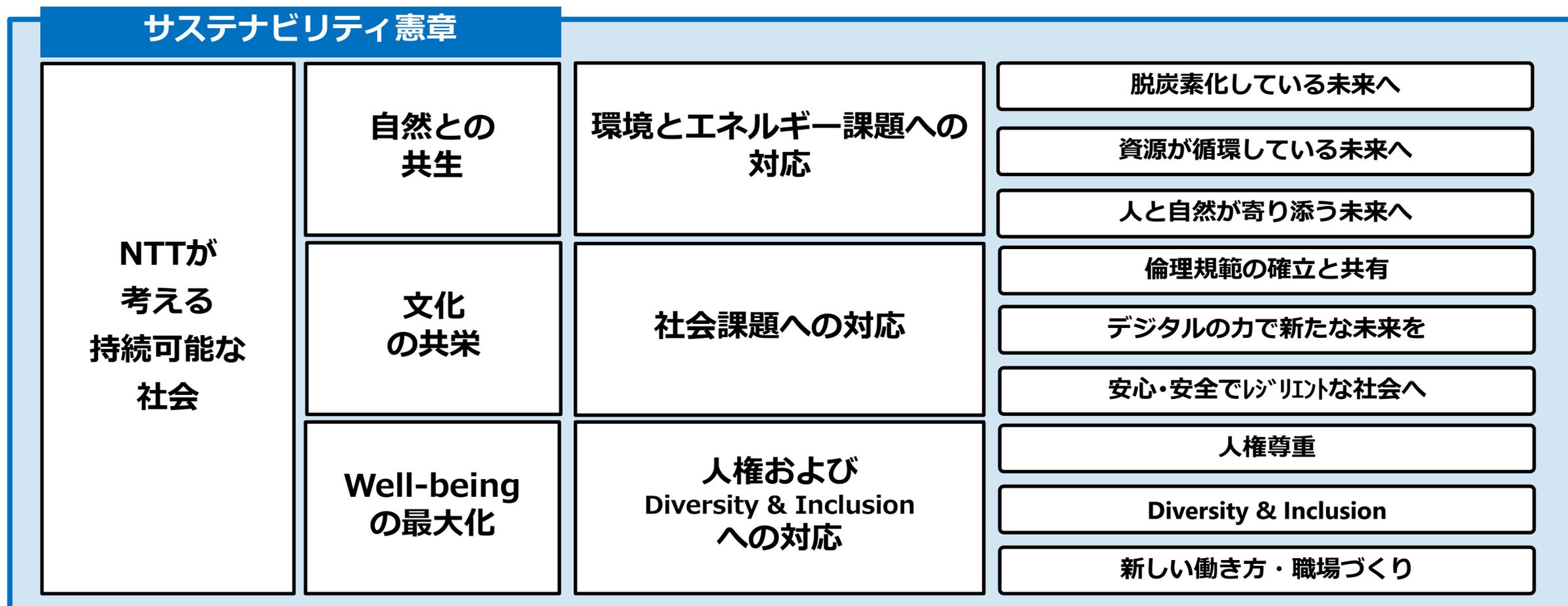


約50億円

サステナビリティへの取り組み等

サステナビリティ憲章

- 2021年11月にサステナビリティ憲章を制定
- 3つのテーマ、9つのチャレンジを設定。重要な指標(カーボンニュートラル関連、女性の新任管理者登用率、従業員エンゲージメント率、顧客エンゲージメント)については役員報酬に反映



2040ネットゼロの実現に向けて

- 環境負荷軽減に資する取り組みを継続した結果、2040年カーボンニュートラルに向けた計画以上に温室効果ガス排出量を削減し、順調に計画達成に向けて進捗している
- サプライヤへの排出量可視化・削減の働きかけおよび支援、お客さまへの再生可能エネルギー導入の支援などの取り組みを通じて、2030年度Scope 1&2&3で1,700万トンをめざす



2040年
カーボン
ニュートラル

Scope3削減の主な取り組み

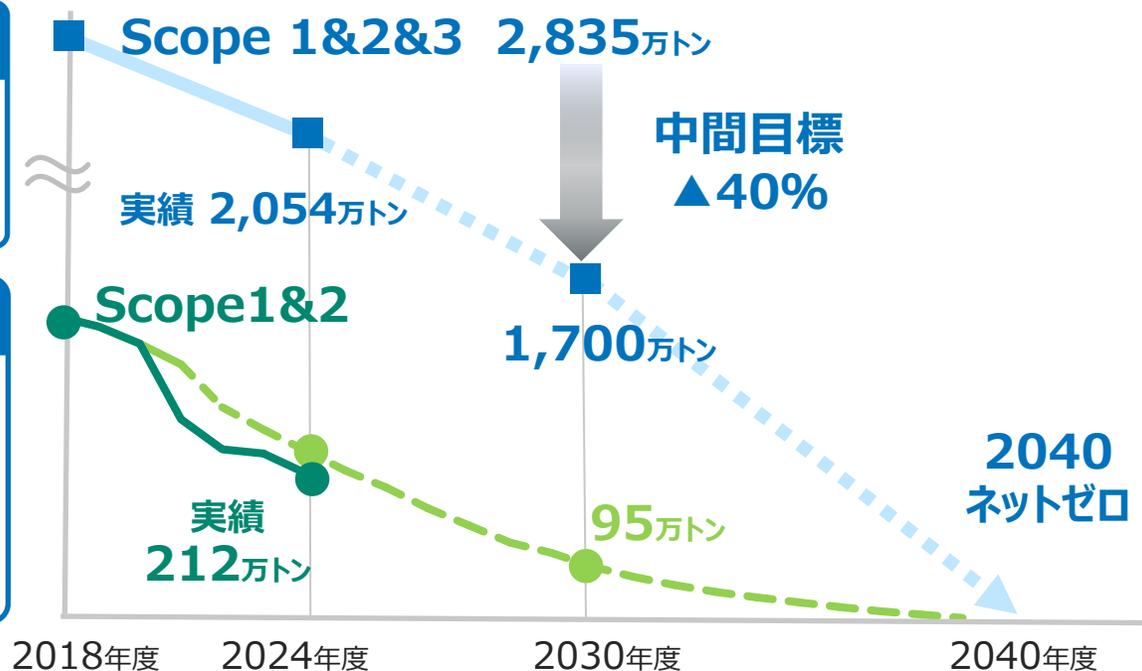
サプライヤとの更なる連携強化

- ・ 排出量の可視化・目標策定の働きかけおよび支援

お客さまの脱炭素の貢献

- ・ データセンターのお客さまなどへの再生可能エネルギー導入支援
- ・ クラウドサービスの提供、製品の省エネ推進

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）

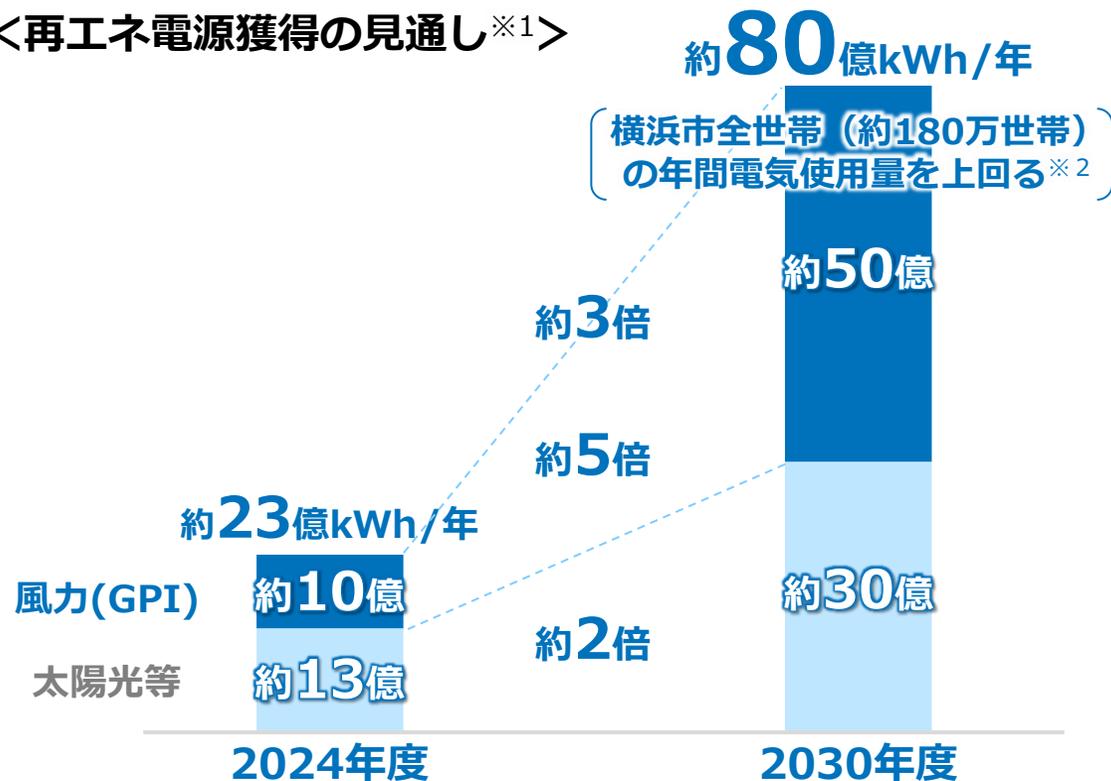


※ Scope1:自らの温室効果ガスの直接排出、Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、Scope3:事業者の活動に関連するサプライチェーンでの排出

再生可能エネルギー事業の現状と今後

- 2023年に国内再生エネルギー発電事業のリーディングカンパニーであるグリーンパワーインベストメント（GPI）を子会社化し、太陽光発電等に風力発電も加え、2030年度に再生エネルギー獲得目標約80億kWh/年を達成する見込み
- 再生エネルギーに関するグループのアセットや技術・ソリューションを活用し、お客さまのグリーントランスフォーメーション（GX）の支援を強化

<再生エネルギー電源獲得の見通し※1>



日本最大級の風力発電 (122MW)

一般家庭約9万世帯分の年間電気使用量に相当※2

ウィンドファームつがる

(青森県つがる市) - 3.5億kWh/年 -

2024年2月運用開始

グリーンパワー深浦風力発電所

(青森県深浦町) - 2.1億kWh/年 -

グリーンパワー富津太陽光発電所

(千葉県富津市) - 0.5億kWh/年 -

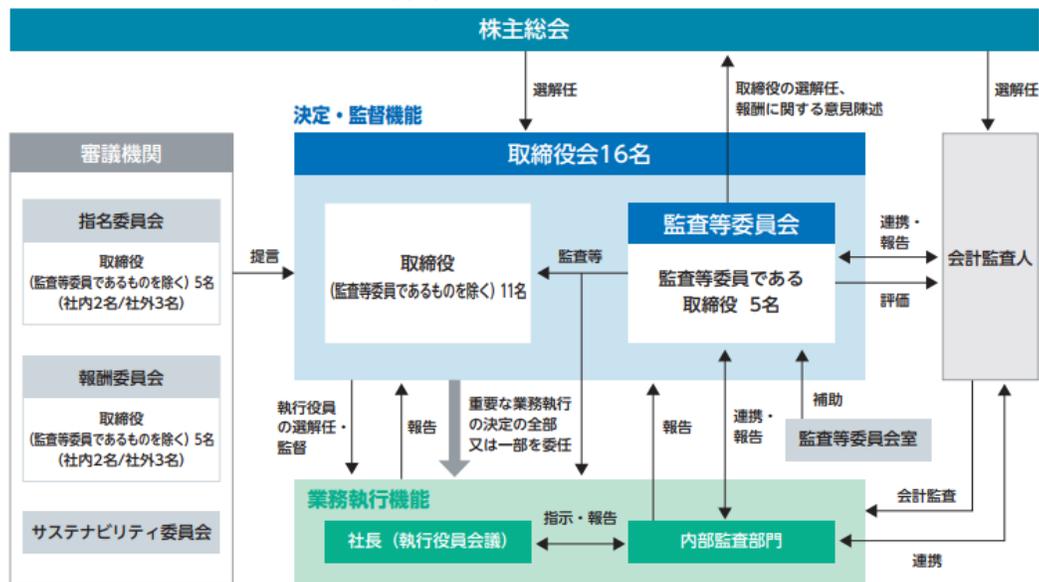
宮崎亀の甲太陽光発電所

(宮崎県東諸県郡) - 0.4億kWh/年 -

コーポレートガバナンスの強化

2020年6月	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度導入※(経営に関する決定・監督と業務執行の機能分離) 社外取締役比率を27%から50%へ拡大 	※主要子会社にも2021年6月から執行役員制度導入
2021年8月	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬における業績連動割合を約30%から約50%に拡大(業績連動型株式報酬制度を新たに導入) 人事・報酬委員会における独立社外取締役を増員し(2名から3名)過半数が独立社外取締役の構成へ変更 	
2021年11月	<ul style="list-style-type: none"> 人事・報酬委員会を、その機能に応じて指名委員会、報酬委員会に分離・移行 執行役員会議配下のサステナビリティ委員会を、取締役会直属の委員会に移行 	
2022年6月	<ul style="list-style-type: none"> 取締役数を現在の8名から10名に増員 (社外5名) 社外常勤監査役を1名追加し、人数を現在の5名から6名に増員 取締役、監査役、執行役員とも女性比率を3割以上へ 内部統制室を社長直結組織の内部監査部門へ見直し 	
2023年6月	<ul style="list-style-type: none"> 社外監査役の退任に伴い、監査役数を現在の6名から5名に減員 	
2025年6月	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社に移行 	

＜コーポレート・ガバナンス体制 ※＞



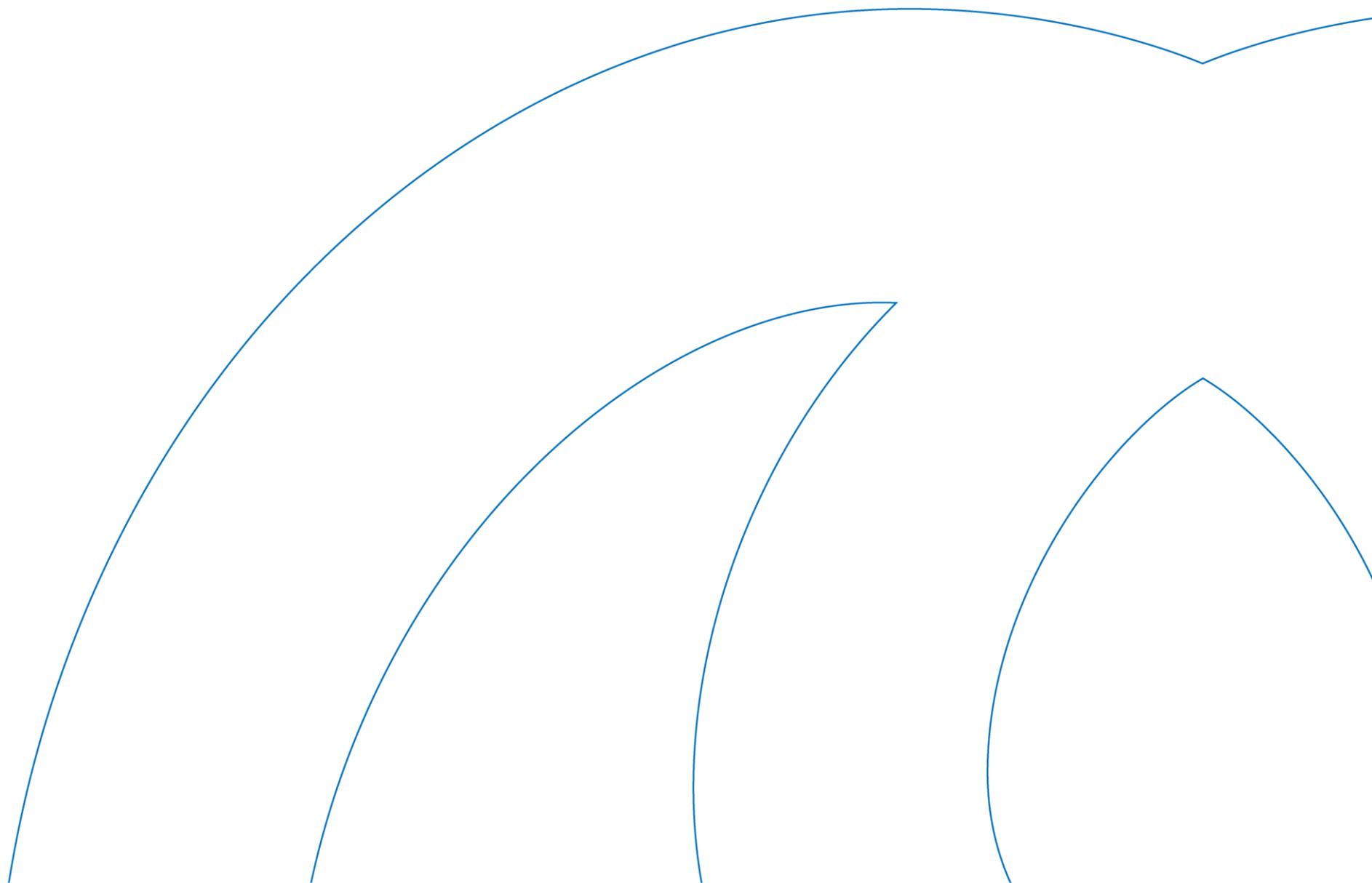
※監査等委員会設置会社移行後

＜賞与の業績指標＞ 2025年度

区分	業績指標	ウェイト	評価方法	
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度	
	EPS (1株あたりの当期利益)	10%		
	EBITDA	25%		
	営業利益	10%		
	海外営業利益率	10%		
サステナビリティ指標	既存分野ROIC (投下資本利益率)	5%	計画達成度	
	温室効果ガス排出量	5%		
	女性の新任管理者登用率	2.5%		
	従業員エンゲージメント率	2.5%		
	顧客エンゲージメント	NPI		2.5%
		NPS		2.5%



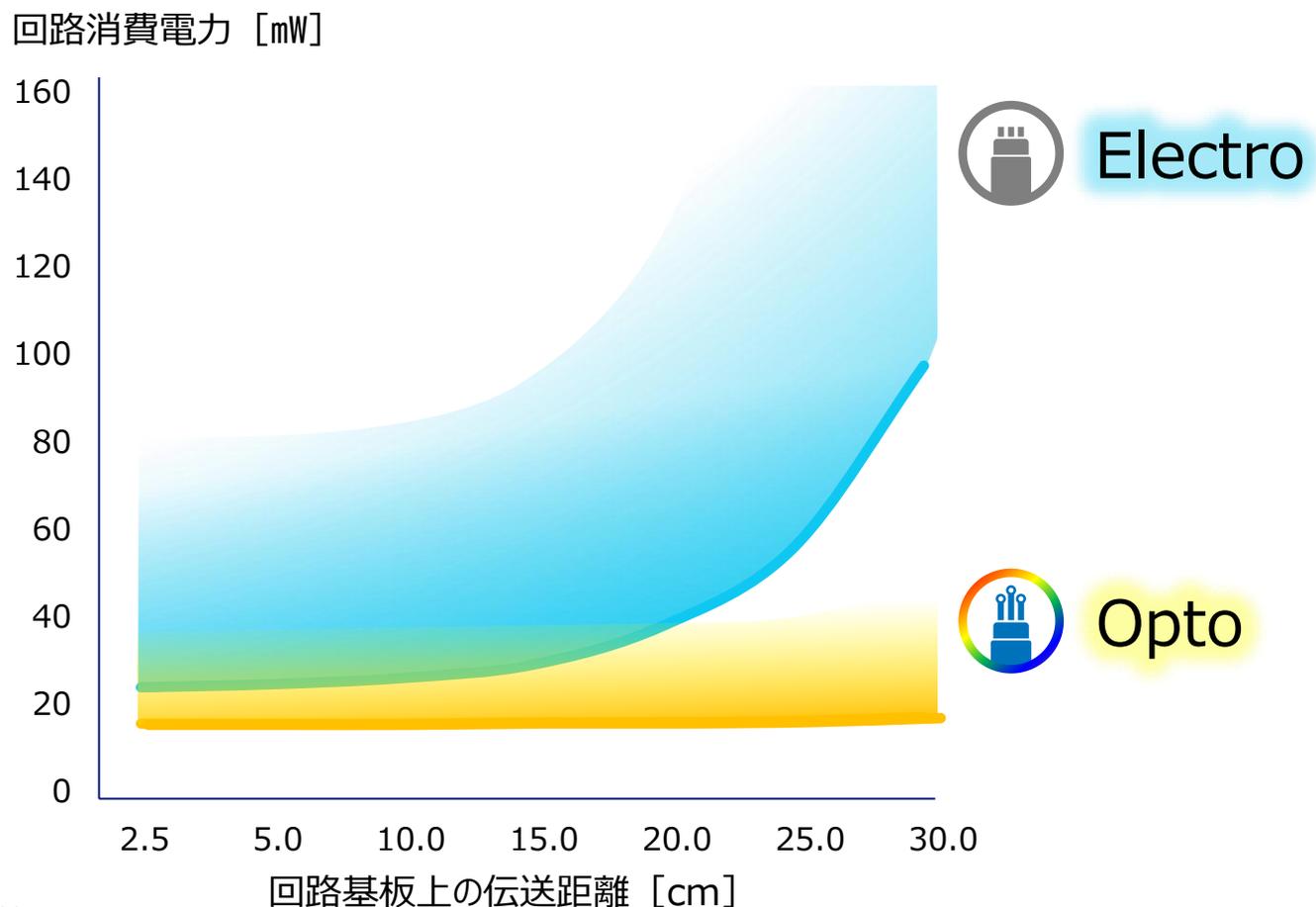
IOWN



大容量通信における光の優位性

大容量の電気による通信では、伝送距離が延びると飛躍的に消費電力が増加
一方で、光による通信では、ほとんど消費電力が増加しない利点が存在

伝送距離と消費電力の関係



■従来のインフラの限界を超えてあらゆる情報を活用していくため、ネットワークから端末まであらゆる場所に光電融合デバイスなどのフォトニクス技術を活用し、「低消費電力」、「大容量・高品質」、「低遅延」を特徴としたネットワーク・情報処理基盤を実現（ElectronicsからPhotonics）

伝送・処理能力の限界

エネルギー消費量の増大

低消費電力

電力効率 **100倍**※1

1/100の低消費電力で
各種情報通信サービスを提供

※1 フォトニクス技術適用部分の電力効率の目標値

大容量・高品質

伝送容量 **125倍**※2

瞬きの間(0.3秒)に2時間の映画を
1万本ダウンロード可能
(5Gでは3秒で1本可能)

※2 光ファイバー1本あたりの通信容量の目標値

低遅延

エンドエンド遅延
1/200※3

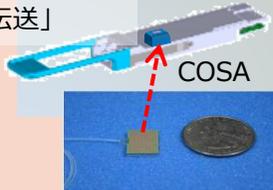
デジタルテレビや衛星放送のような遅延なしに、リアルタイムでの映像を伝送

※3 同一県内で圧縮処理が不要となる映像トラフィックでの遅延の目標値

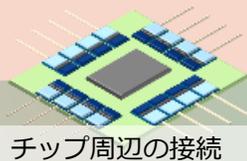
目標
性能

光電融合デバイス

光技術による
「伝送」

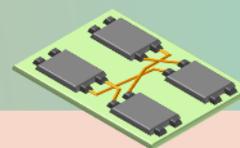


光伝送：400G



チップ周辺の接続

チップ間光伝送



チップ内のコア間光伝送
チップ内の光信号処理

光レイヤ

光と電子回路の
緊密な結合
「光電融合型処理」

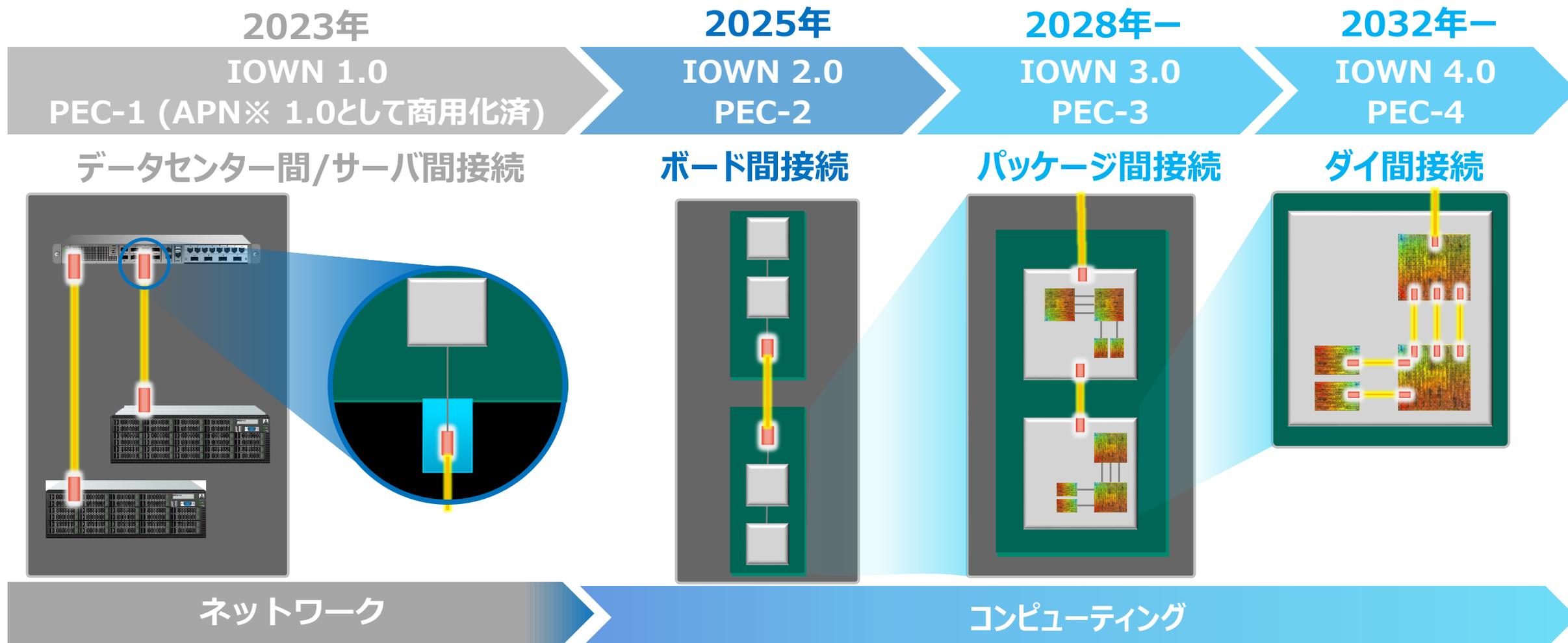
電気レイヤ

IOWNで実現する世界

1. 街・モビリティの全体最適の実現
2. あらゆる制約を超えた共創的な空間の創出
3. 過去から未来の積分による心身の充足
4. 地球環境の再生と持続可能な社会の実現
5. 安心・安全なコミュニケーションの実現

IOWNのロードマップと適用領域

- 2023年、IOWN1.0としてネットワーク接続部向けの光電融合デバイス（PEC-1）を開発し、中継装置やDC間接続に適用
- 2025年には、IOWN2.0として、ボード接続用光電融合デバイス（PEC-2）を実現



IOWN光コンピューティングを実現するプレーヤの役割

- IOWN光コンピューティングは、NTTの光電融合技術に加え、チップ/スイッチメーカー等の最新技術を組合せ実現

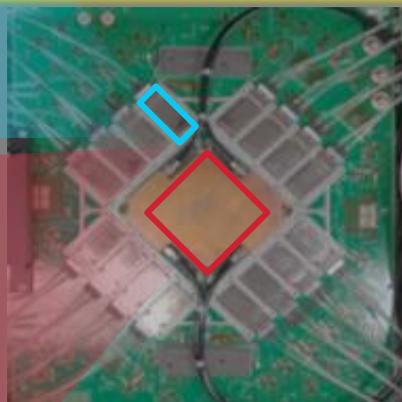
光エンジン
(光デバイスPEC-2)

NTT Innovative Devices

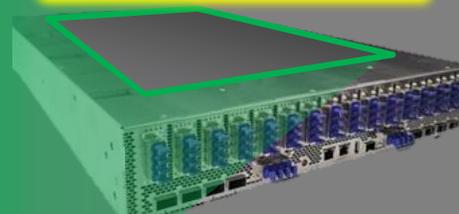


スイッチボード

NTT Innovative Devices

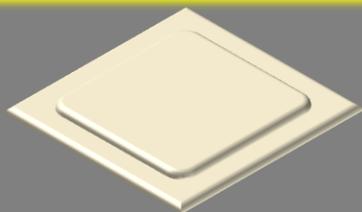


光電融合スイッチ



スイッチASIC

BROADCOM®



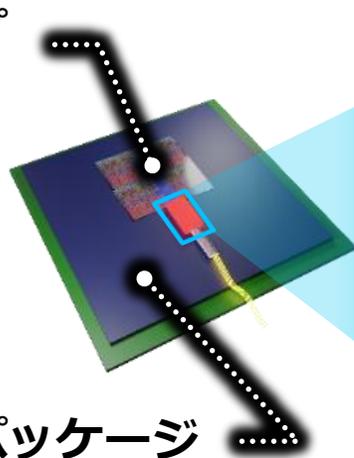
光電融合スイッチとサーバを
搭載したラック



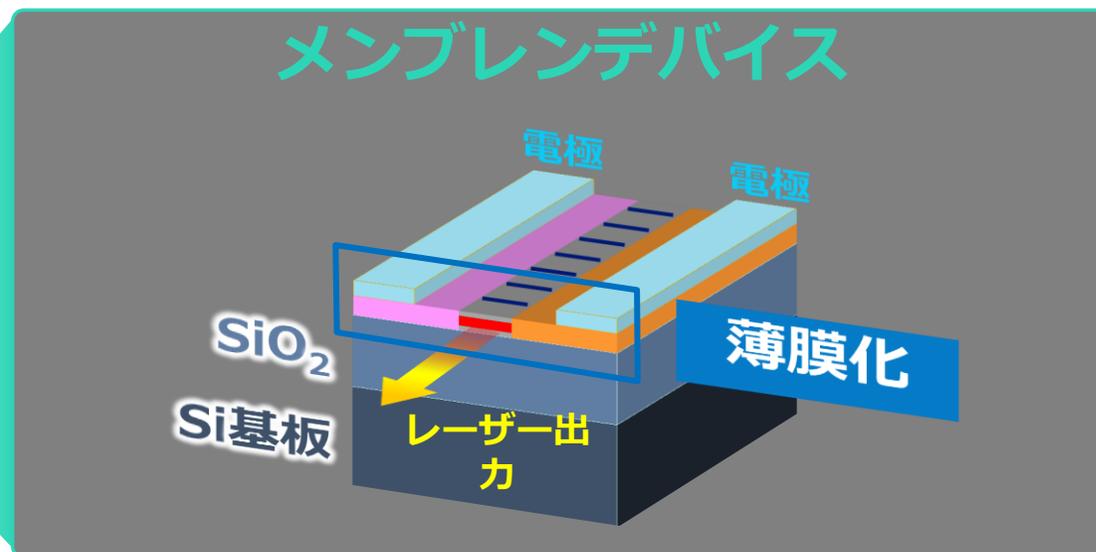
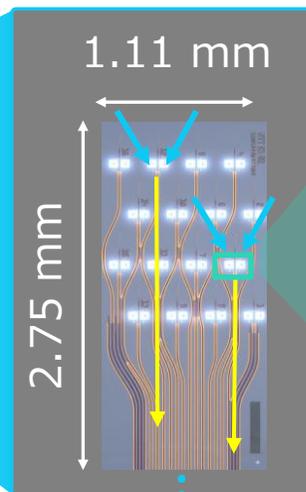
IOWN3.0を実現するメンブレデバイス

- IOWN3.0には、NTT独自の薄膜化技術（メンブレン化）を活用
- 従来の光デバイスの構造を抜本的に変え、チップに直付けできるほどの小型化を実現

ICチップ



半導体パッケージ

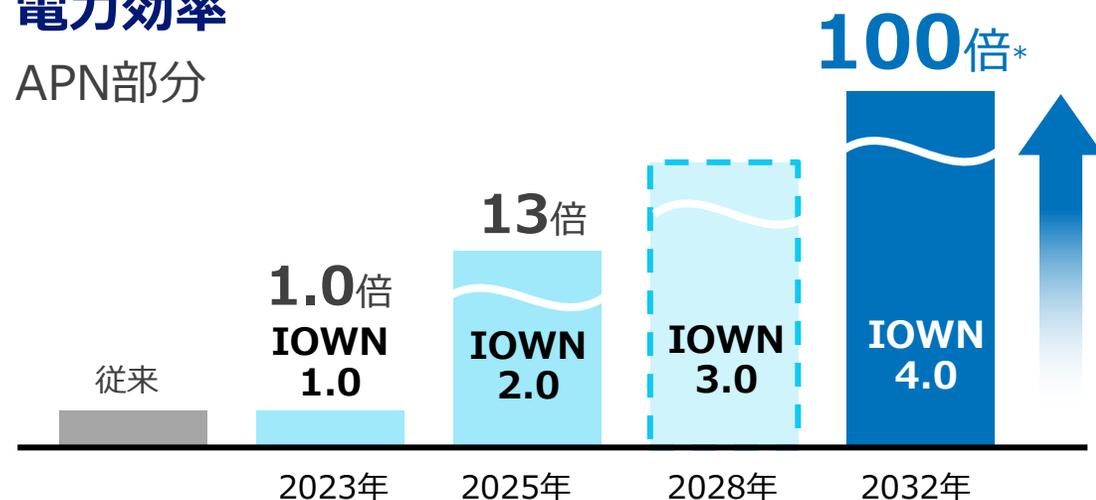


メンブレデバイスを16個搭載した光チップレット (PEC-3)

IOWNの達成目標

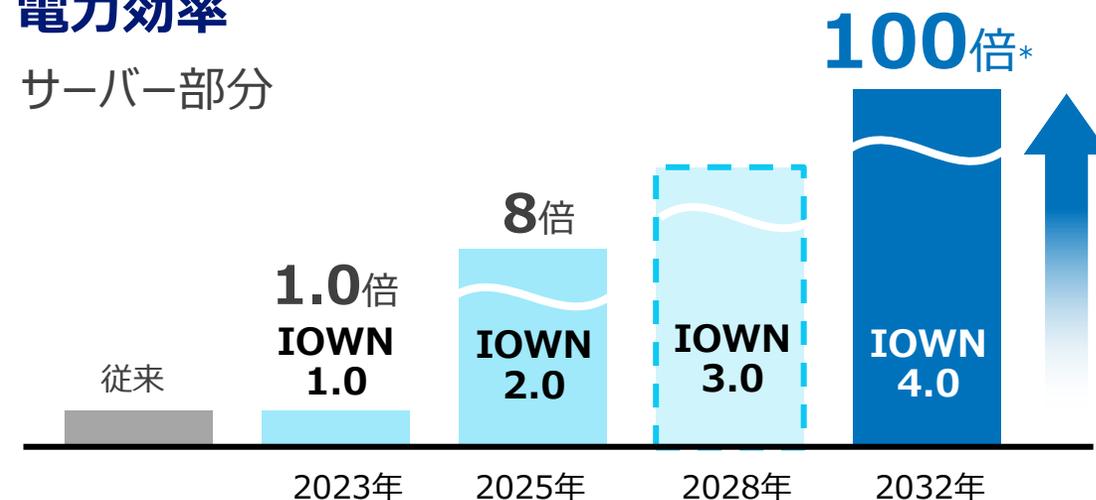
電力効率

APN部分



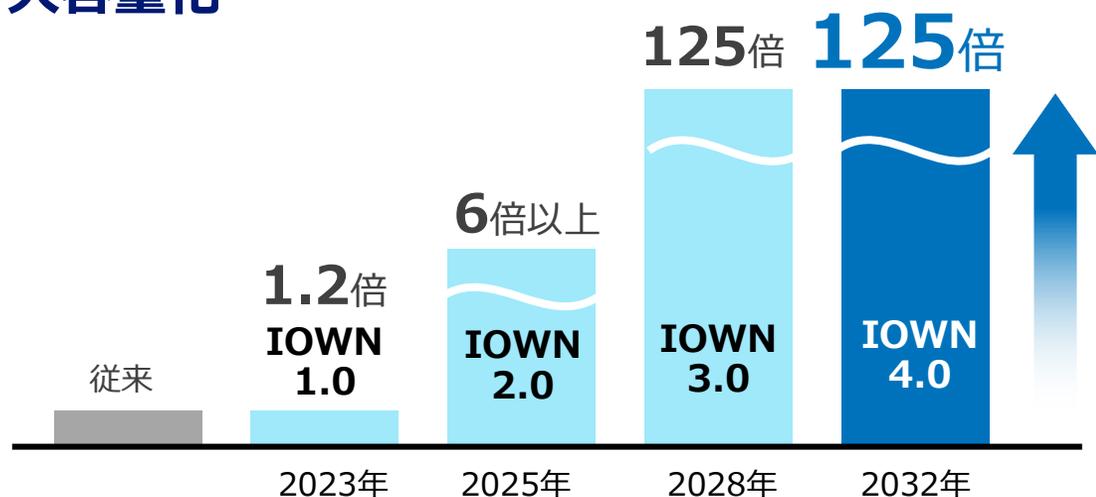
電力効率

サーバー部分

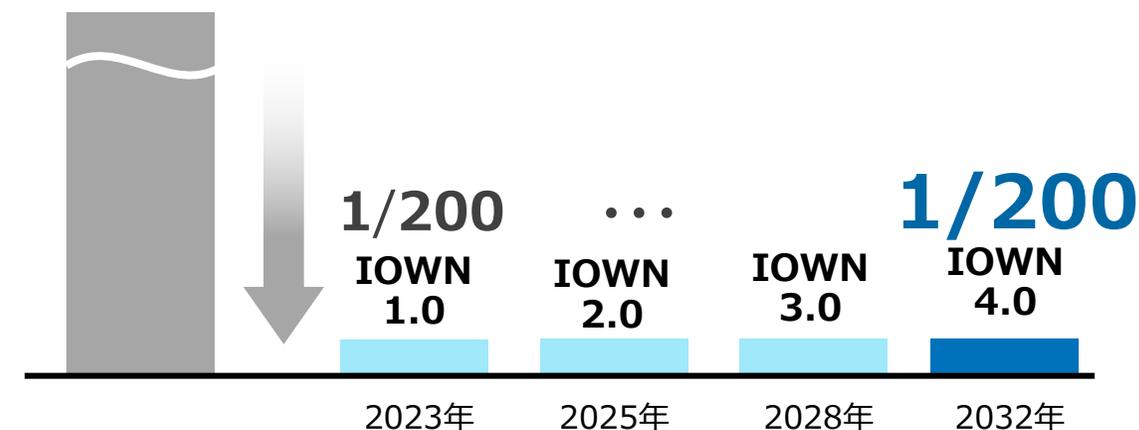


* APN,サーバー等含めたフォトニクス適用部分全体での電力効率値

大容量化



低遅延



IOWNを活用した分散型データセンター

- IOWNの技術により、複数のデータセンターをあたかも1つのデータセンターとして運用することが可能に



光電融合デバイスの量産化

- 光電融合デバイスを用いたスイッチを、ブロードコム社、アクトン・テクノロジー社をはじめとするサプライチェーン各社との協業により、2026年度中に商用提供開始
- 光電融合デバイス量産に向け、NTTイノベティブデバイス社において、自動化等による生産数増加、需要に応じた生産ラインの増強を準備中

生産能力の拡大



組立実装・検査工程の自動化等により
1ラインあたりの月間生産数を5,000台へ拡大



需要に応じ、生産ラインを現行の
1ラインから少なくとも3ラインへ増強



昼夜体制にすることでさらに2倍に



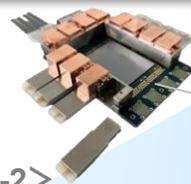
パートナー連携等による
さらなる量産

需要に応じ
最大3万台/月まで生産可能に



<PEC-1>
APNとして商用化済み

～2025年



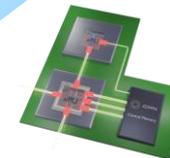
<PEC-2>

光電融合デバイスを用いたスイッチ（IOWN光コンピューティング）の商用化

2026年度



Accton



<PEC-3>

NTT独自技術を用いた光チップレットの商用化

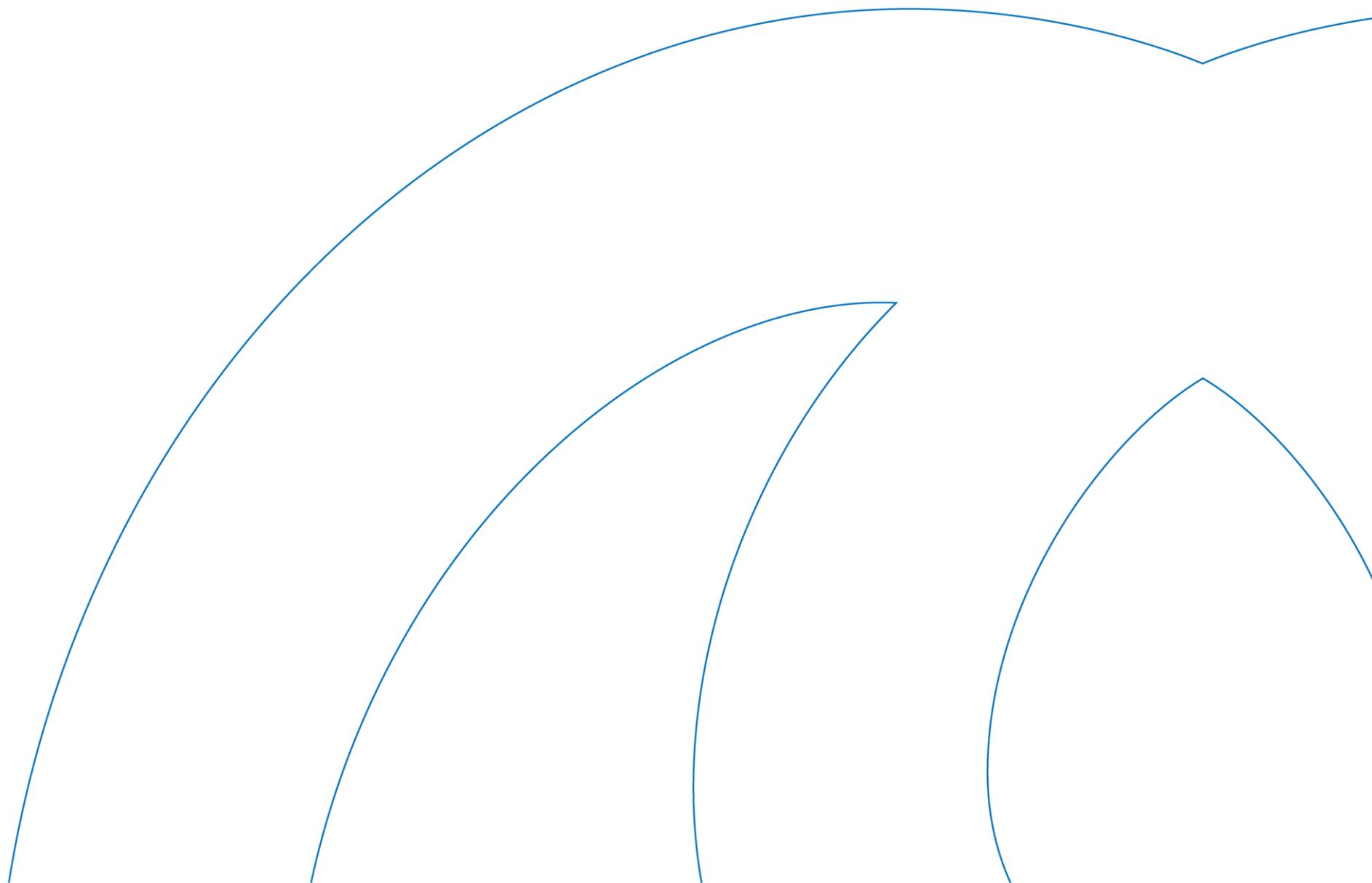
2028年～

PEC-2商用化

PEC-3商用化

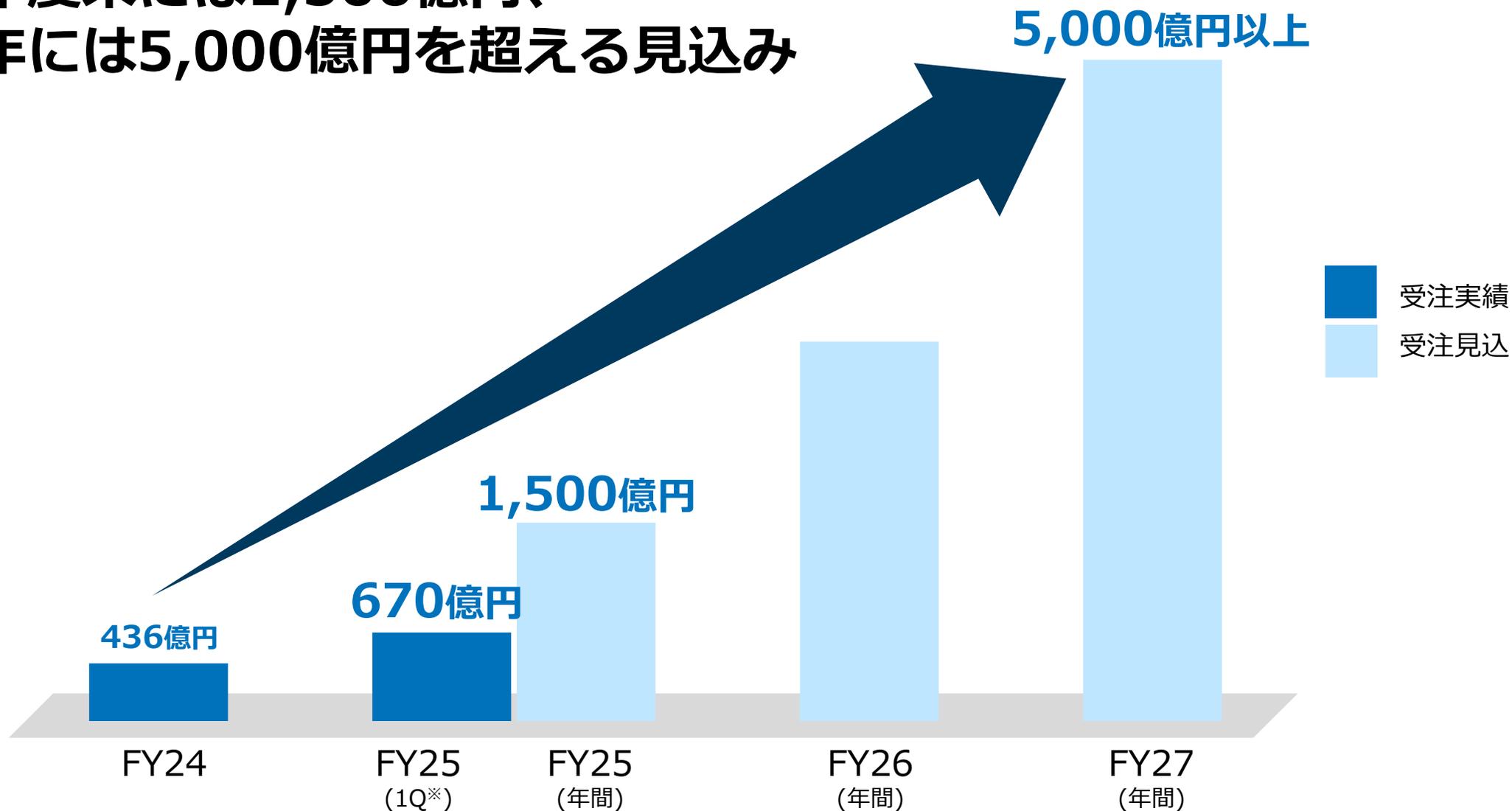


AI

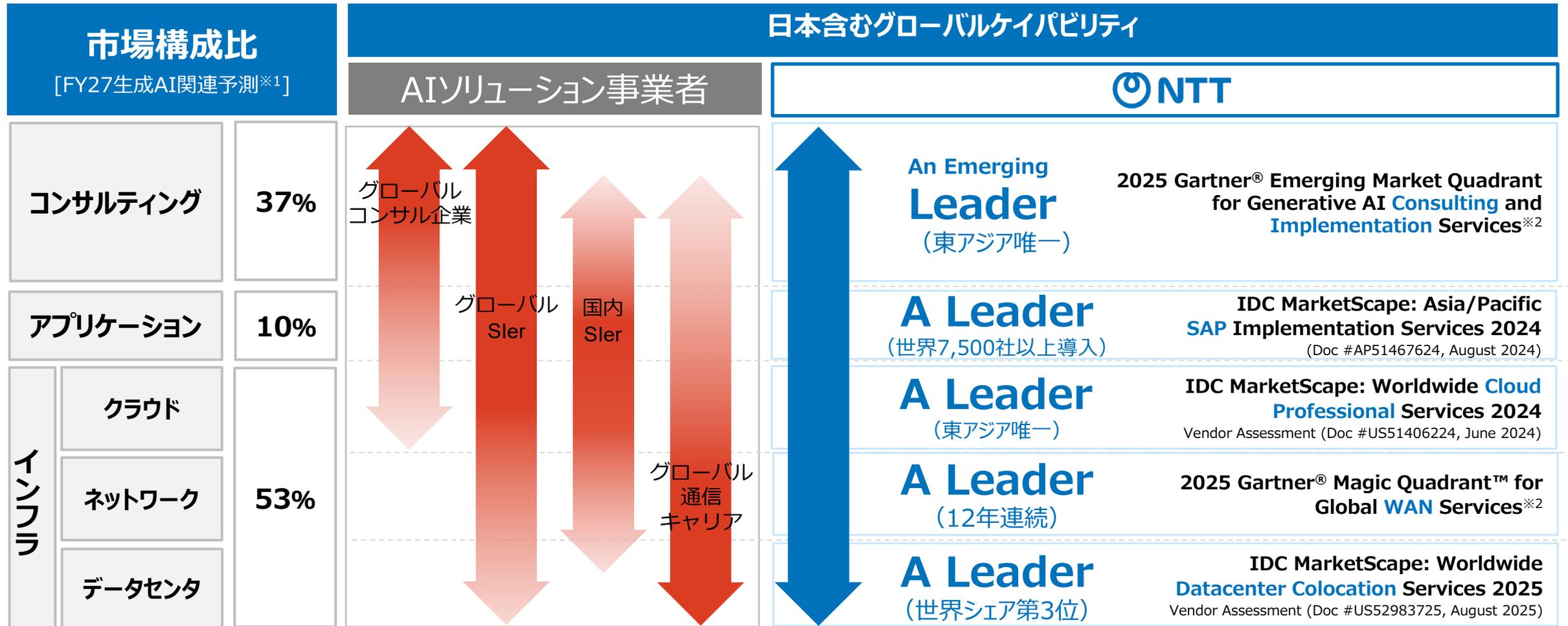


中期で5,000億超の受注へ

2025年度末には1,500億円、
2027年には5,000億円を超える見込み



AI導入環境をフルスタックでワンストップ提供



※1 富士キメラ総研、矢野経済研究所、デロイトトーマツミック経済研究所など複数レポートをもとにNTTにて作成したFY27国内生成AI関連市場規模予測（NWを除く）の構成比を適用

※2 Emerging Market Quadrant for Generative AI Consulting And Implementation ServicesはNTT Dataとして評価、Magic Quadrant for Global WAN ServicesはNTTとして評価

多様なお客様ニーズに応じた最適なAIモデル、AIIエージェント NTT



アップグレード版 純国産LLM「tsuzumi 2」

- NTT版LLMであるtsuzumiのアップグレード版を10月にリリース
- 日本語性能において同サイズLLMにて世界トップクラス

強化した文脈処理・文意理解の性能比較

企業のお客様ニーズにこたえる
複雑な文脈・文意理解力が進化

コスト効率と大幅な性能向上を実現した
バランスに優れた1GPU動作モデル

機密性の高い情報にも対応
NTTがゼロから開発した純国産モデル

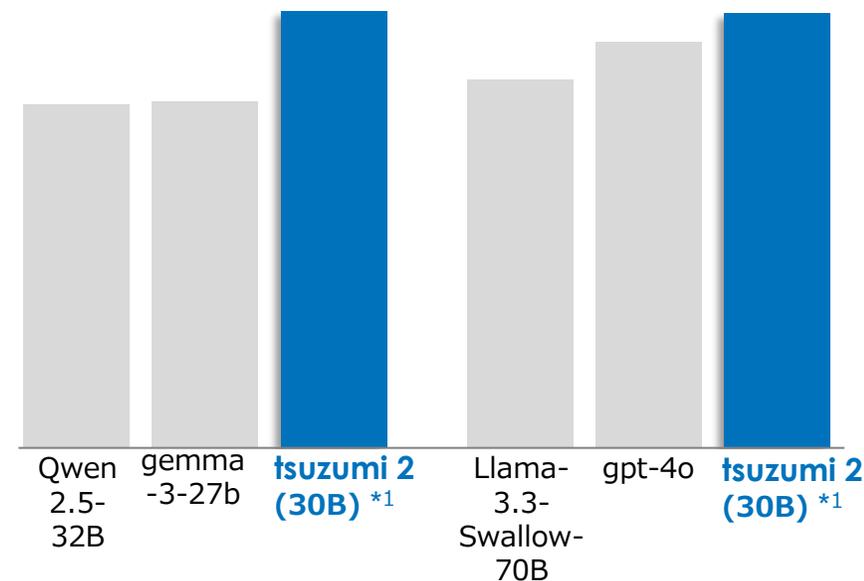
業務処理の実例における
前モデルとの比較



一般的なベンチマーク*2での他モデル比較

同サイズ帯
トップ性能

大規模サイズ帯
同等以上



*1：開発中のモデル

*2：llm-jp-evalにおけるtsuzumi 2強化点に該当する指標

大規模クラスタから1 GPUまで、AI利用状況に応じ
必要なコンピューティングリソースをご提供

AI向け基盤サービス
GPU as a Service



日本で**トップクラスの計算量**

NVIDIA Blackwellアーキテクチャーを採用した
「NVIDIA DGX™ B200システム」をクラスター構成

大規模クラスタの構築・運用実績

「NVIDIA Partner Network」パートナーに贈られる

国内最高のアワード

『Best NPN of the Year』を受賞

デジタル・フィジカルを連動させたAIの社会実装

- NTTでは、純国産LLM tsuzumi の開発・提供に加え、グローバルの主要LLMにも幅広く対応したAI導入支援を推進、第3四半期までのAIビジネスの受注額はグループ全体で1,478億円
- 現在、国内外の多様な業界のリーディングカンパニーと連携して、デジタル領域とフィジカル領域を連動させたAIの社会実装に着手しており、今後さらに取り組みを加速していく



各業界のリーディングカンパニーと連携した社会実装

モビリティ
TOYOTA



フィジカルAI
ロボティクス



流通サプライ
チェーン最適化

TRIAL HLDGS



純国産LLMやグローバルの主要LLMに対応したAI導入支援



tsuzumi 2



OpenAI
ChatGPT

Microsoft Azure
OpenAI Service

Google Cloud
Gemini

等

株主還元

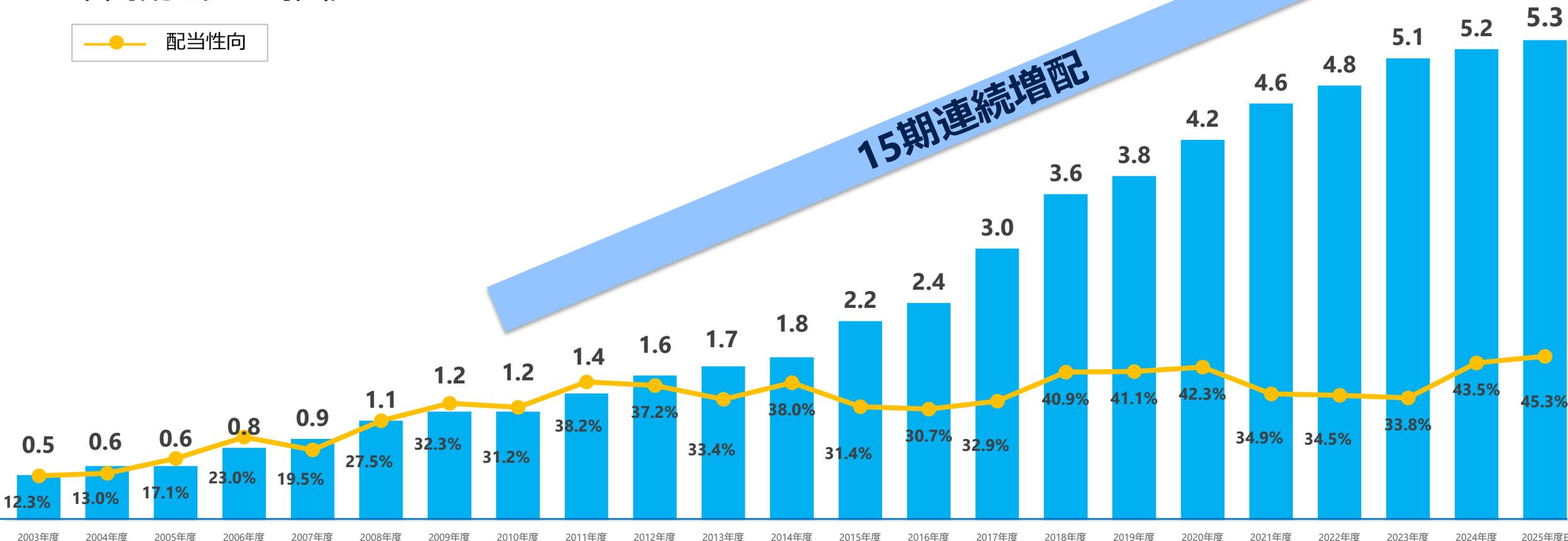
配当の推移

年間配当金の推移

● 配当性向

(単位：円)

15期連続増配

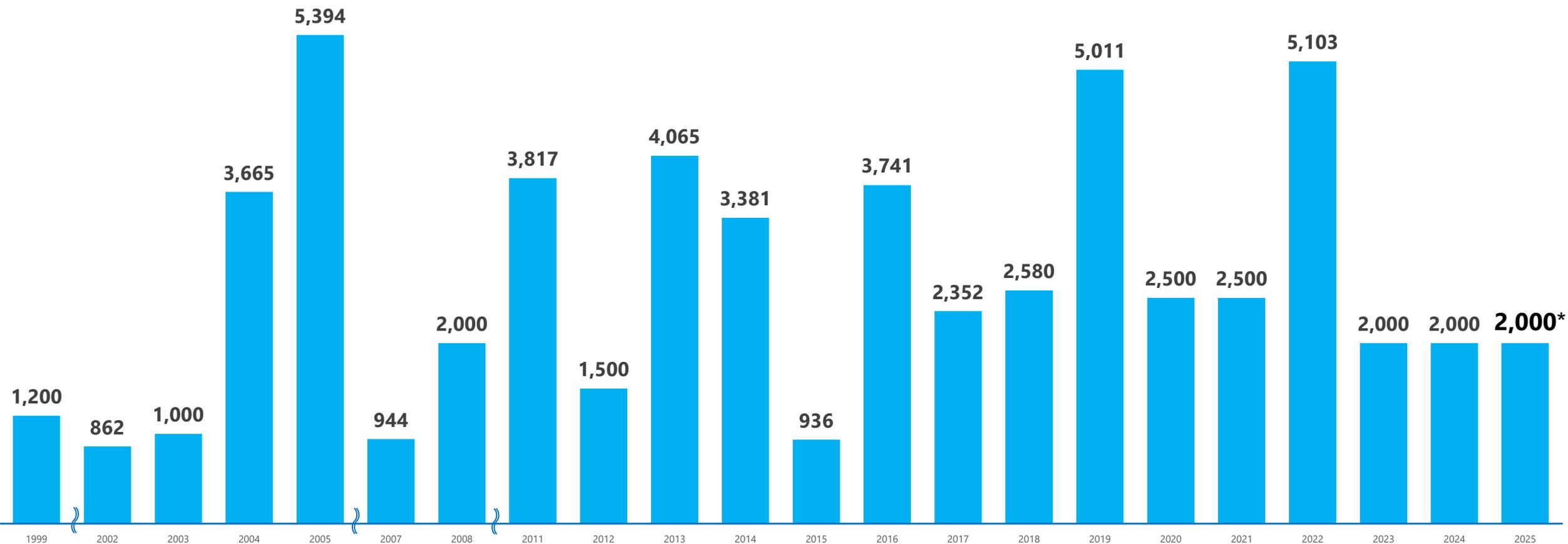


(注1) 2009年1月4日を効力発生日として普通株式1株につき100株、2015年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2020年1月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2023年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき25株の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり配当額について当該株式分割調整後の数値を記載しています。

(注2) 2017年度以前は米国会計基準、2018年度以降は国際財務報告基準 (IFRS) を適用

自己株式取得の推移

■ 自己株式取得額（億円）

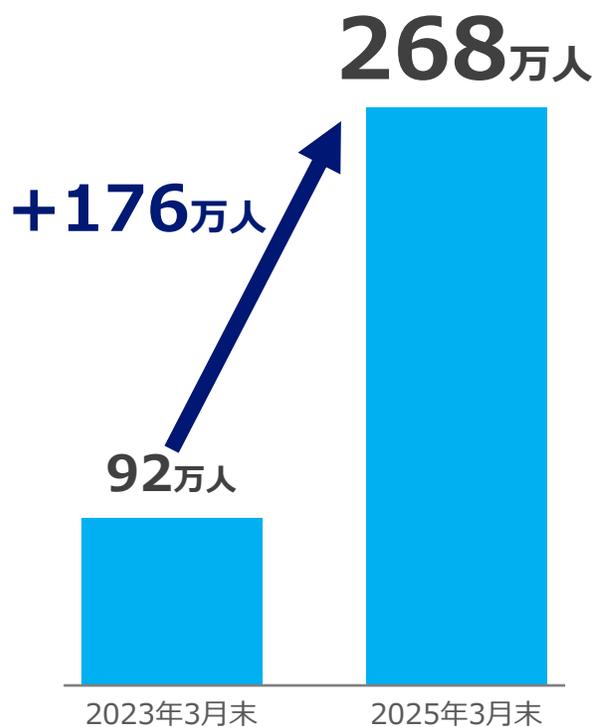


* 2025年5月9日に2,000億円（上限）の自己株式取得を決議された自己株式取得2,000億円（上限）の取得を完了（2026年2月17日）

株主数

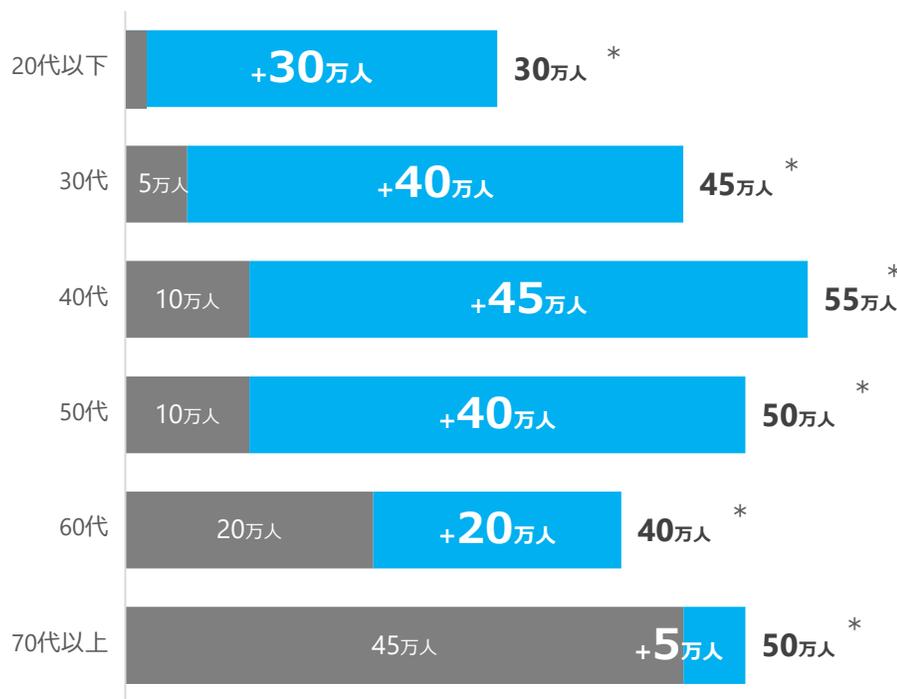
全体

分割後に約3倍に増加
過去最多を更新



年代別構成

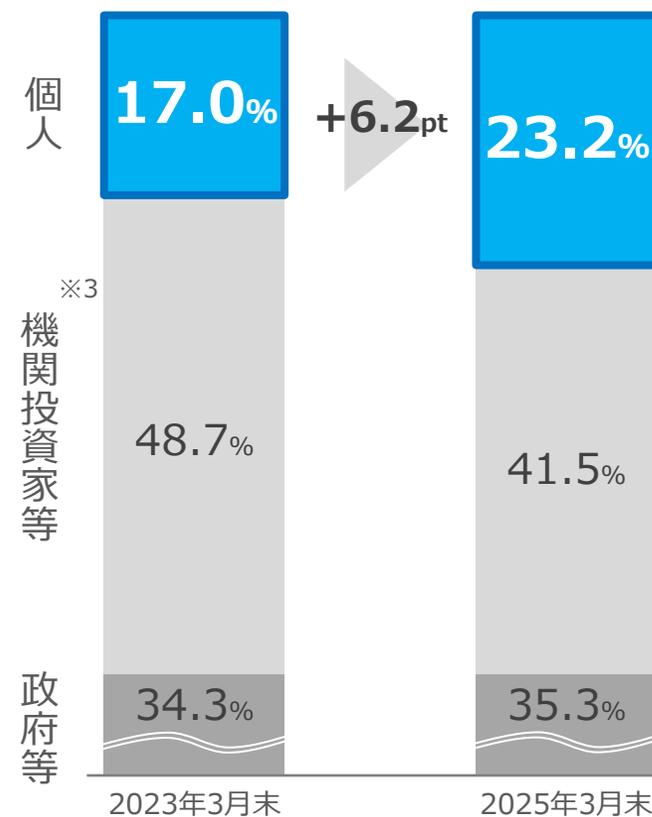
株主構成の多様化も進展※1



■ : 2023年3月末時点の株主数
 ■ : 2023年3月末から2025年3月末までの株主増数
 * : 2025年3月末時点の株主数

議決権保有比率

個人の議決権保有比率※2
も拡大



※2 自己株式を除いて算定
 ※3 金融機関、金融商品取引業者、外国法人等、その他の法人を含む

財務データ等

NTTグループの体制

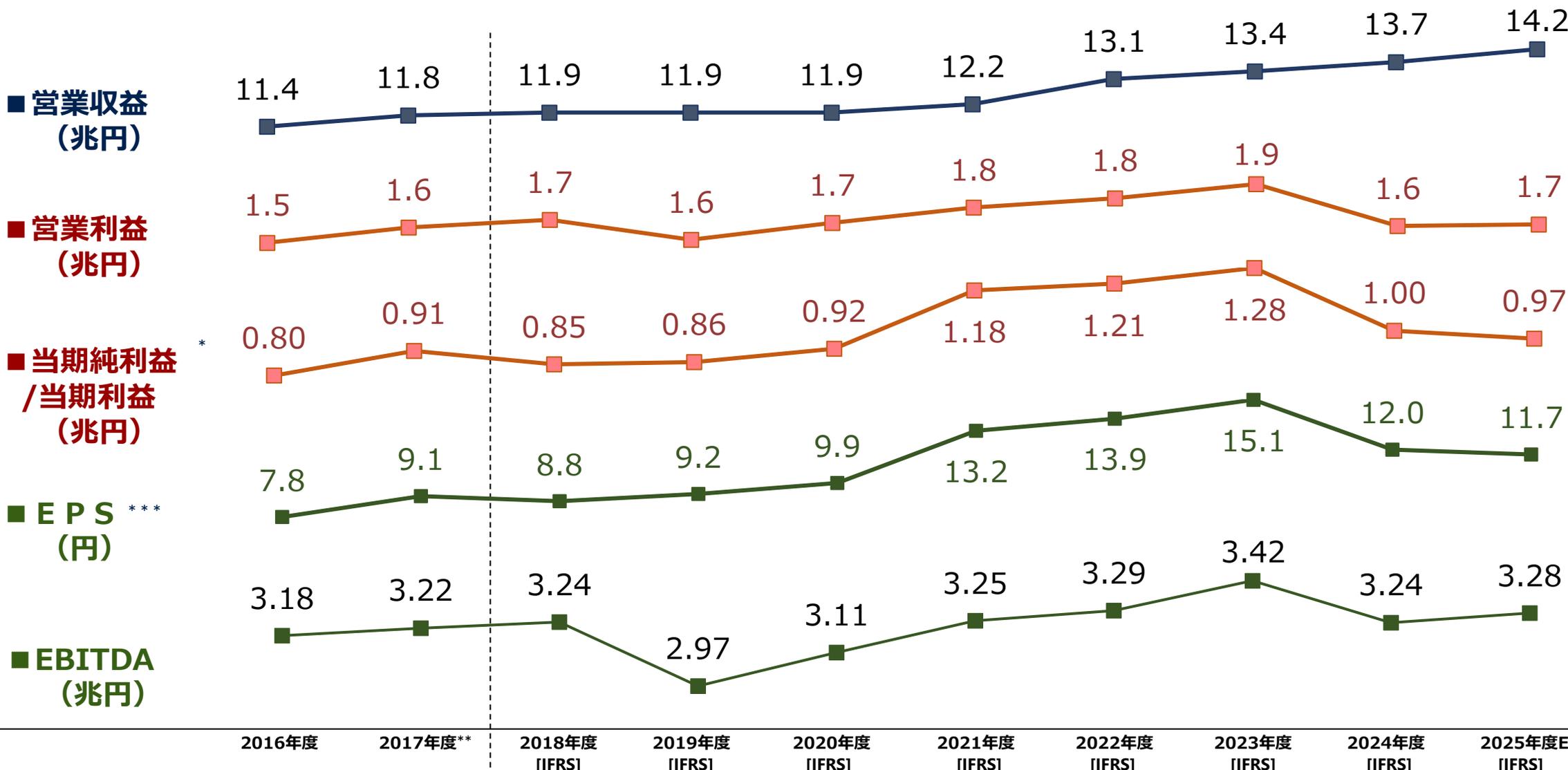
NTT株式会社
(持株会社)

総合ICT事業	docomo docomo Business	営業収益：62,131億円 営業利益：10,205億円	従業員数：51,700名 子会社数：130社
グローバル ソリューション 事業	NTT Data	営業収益：46,387億円 営業利益：3,239億円	従業員数：197,800名 子会社数：610社
地域通信事業	NTT 東日本 NTT 西日本	営業収益：31,123億円 営業利益：2,955億円	従業員数：64,550名 子会社数：60社
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 NTT アーノードエナジー	営業収益：17,265億円 営業利益：558億円	従業員数：27,250名 子会社数：192社

連結営業収益：137,047億円
 連結営業利益：16,496億円
 従業員数：341,300名
 連結子会社数：992社

(注) 各セグメントの営業収益および営業利益は、セグメント間取引を含む2024年度の金額。
従業員数、子会社数は2025年3月末時点。

連結業績の推移



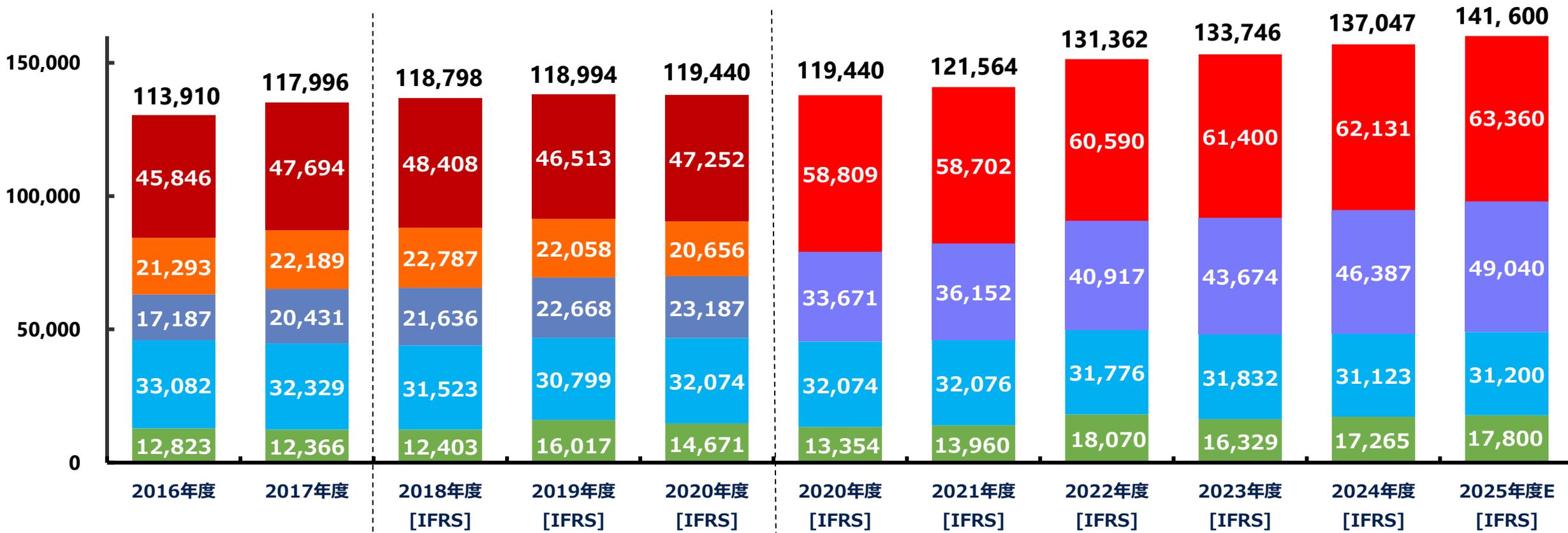
* 米国会計基準/IFRS

** Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く当期利益は8,479億円

*** 2015年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、2023年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を25株に分割）を考慮

連結営業収益の推移

(単位：億円)



2020年度～

- 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 (不動産、エネルギー等)

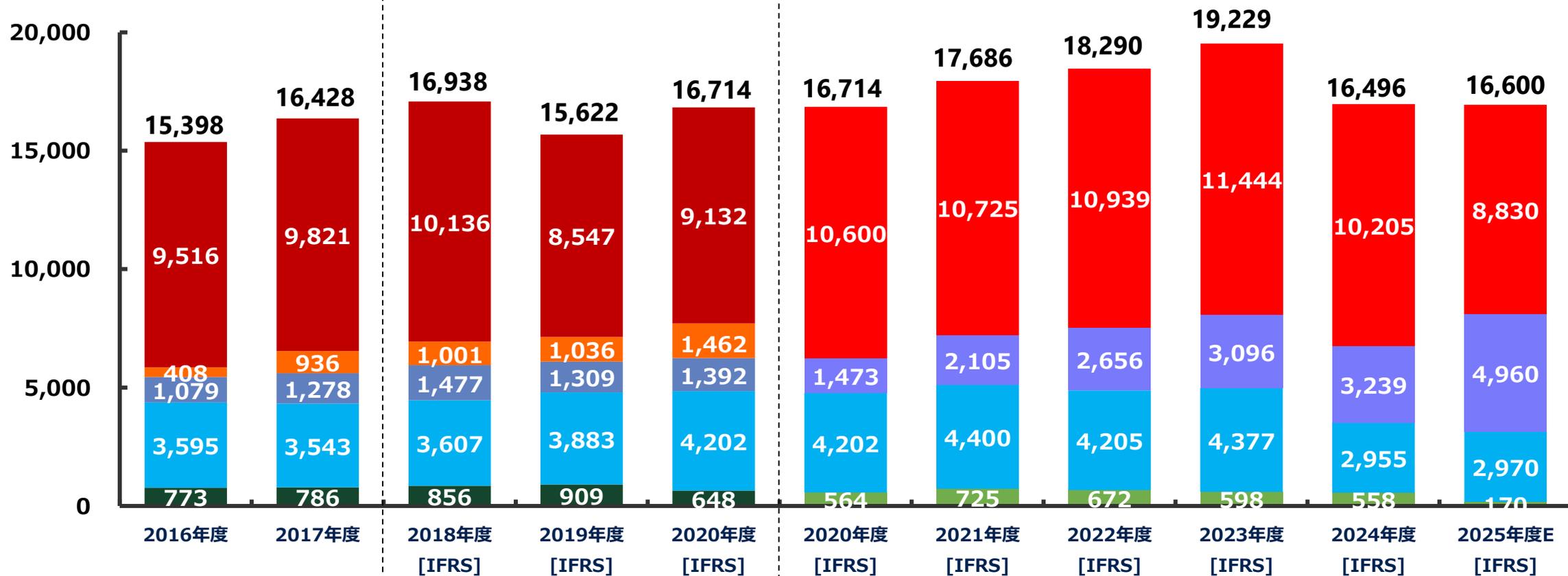
～2020年度

- 移動通信事業
- 長距離・国際通信事業
- データ通信事業
- 地域通信事業
- その他の事業

* 各セグメントの営業収益は、セグメント間取引を含む
 * 2021年度第4四半期より、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。当該変更に伴い、2021年度第3四半期以前、2020年度についても新セグメントベースに組み替えて表示しています。

連結営業利益の推移

(単位：億円)



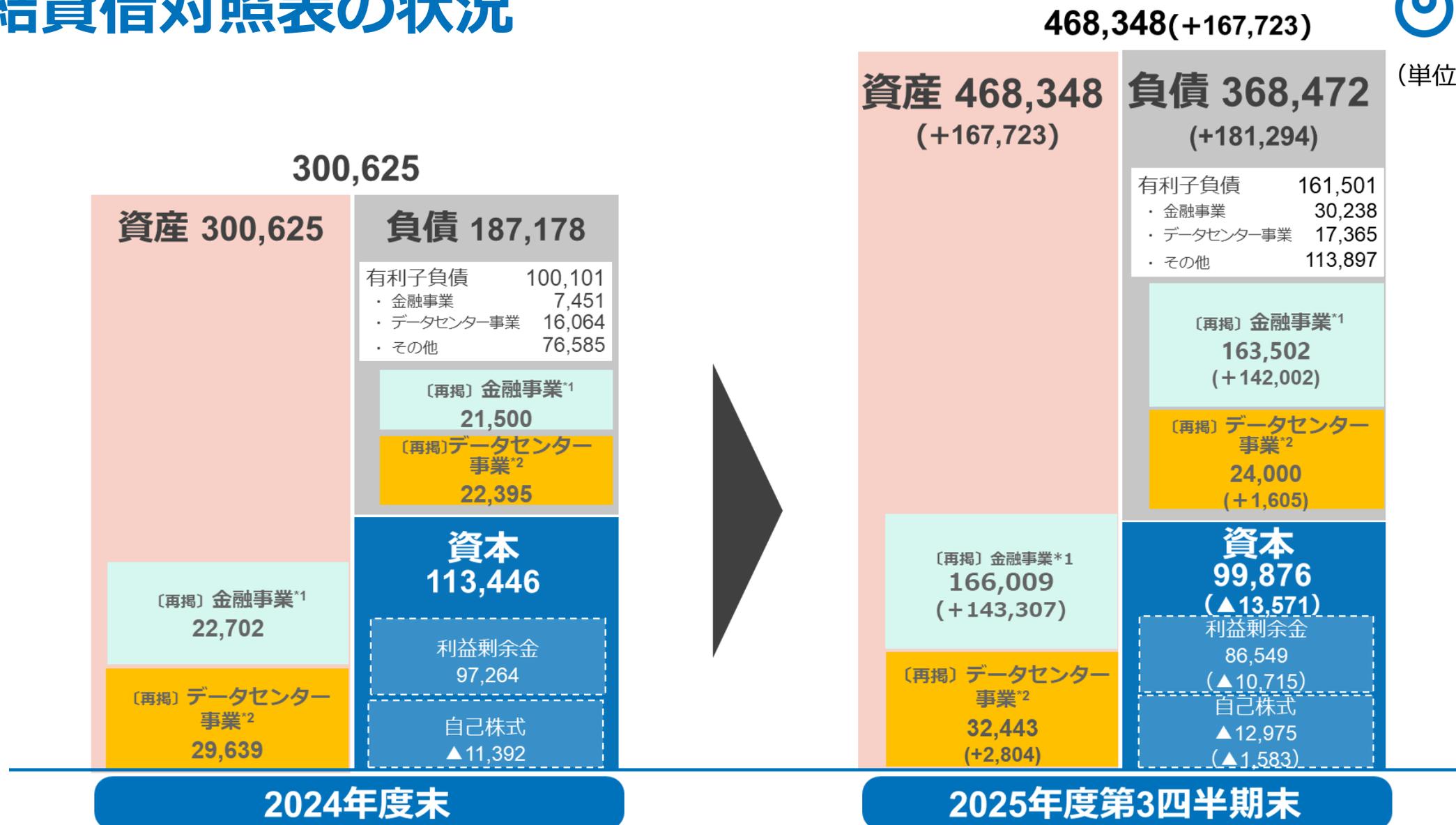
2020年度～	■ : 総合ICT事業 ■ : グローバル・ソリューション事業 ■ : 地域通信事業 ■ : その他（不動産、エネルギー等）
～2020年度	■ : 移動通信事業 ■ : 長距離・国際通信事業 ■ : データ通信事業 ■ : 地域通信事業 ■ : その他の事業

* 各セグメントの営業利益は、セグメント間取引を含む

* 2021年度第4四半期より、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。当該変更に伴い、2021年度第3四半期以前、2020年度についても新セグメントベースに組み替えて表示しています。

連結貸借対照表の状況

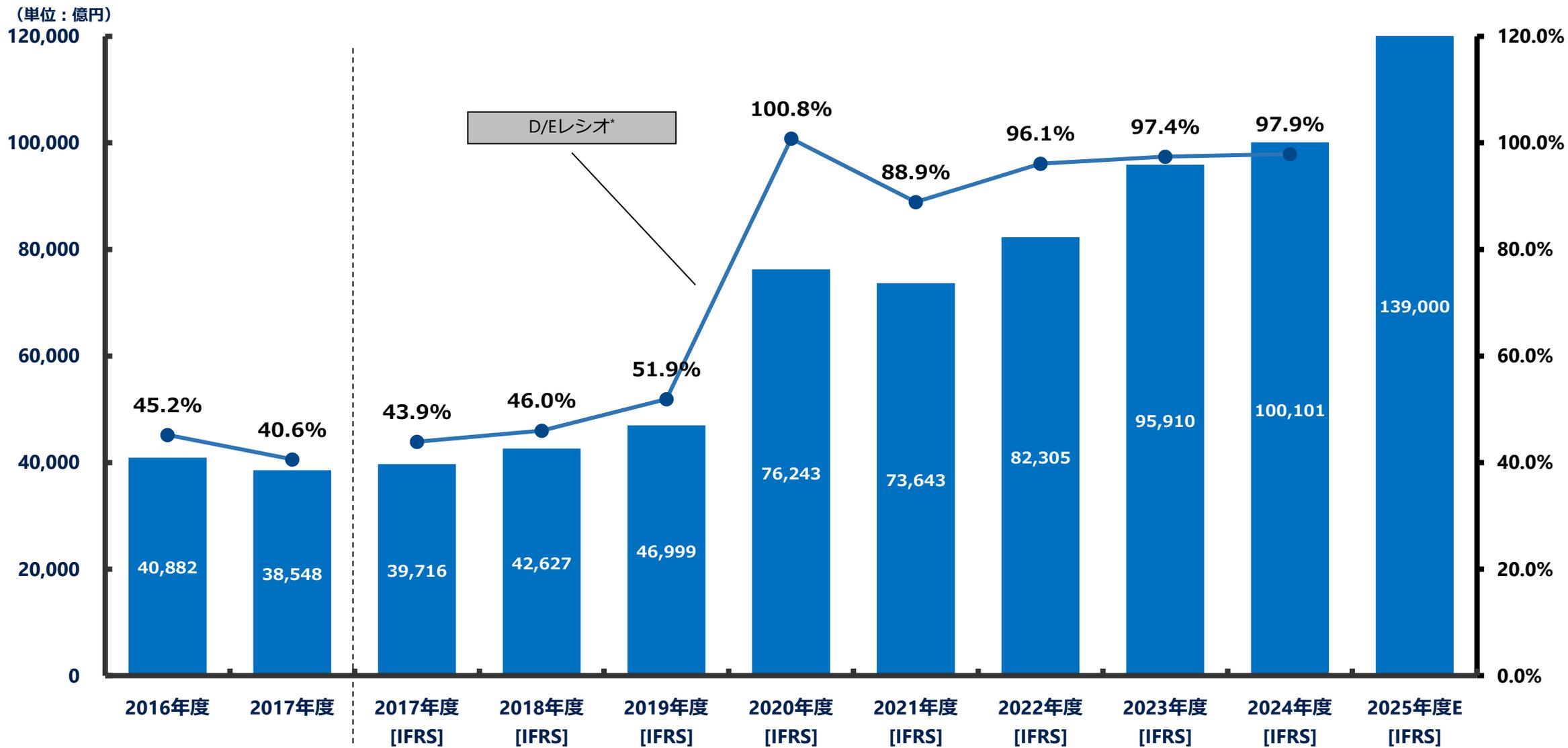
(単位：億円)



*1金融事業の各数値の集計範囲は、NTTドコモグループのスマートライフに含まれる金融事業の社内管理数値であり、一定の前提に基づき算定した数値を一部含む、非監査の参考値です。
 金融事業にはdカード、d払い、ダイレクトキャリアビリング等のサービス、住信SBIネット銀行株式会社連結、ドコモマネックスホールディングス株式会社連結及び株式会社ドコモ・ファイナンス連結の数値を含んでいます。
 (参考)住信SBIネット銀行株式会社連結値 (IFRS) 資産：132,405億円、負債：131,114億円 (再掲 有利子負債：13,292億円)

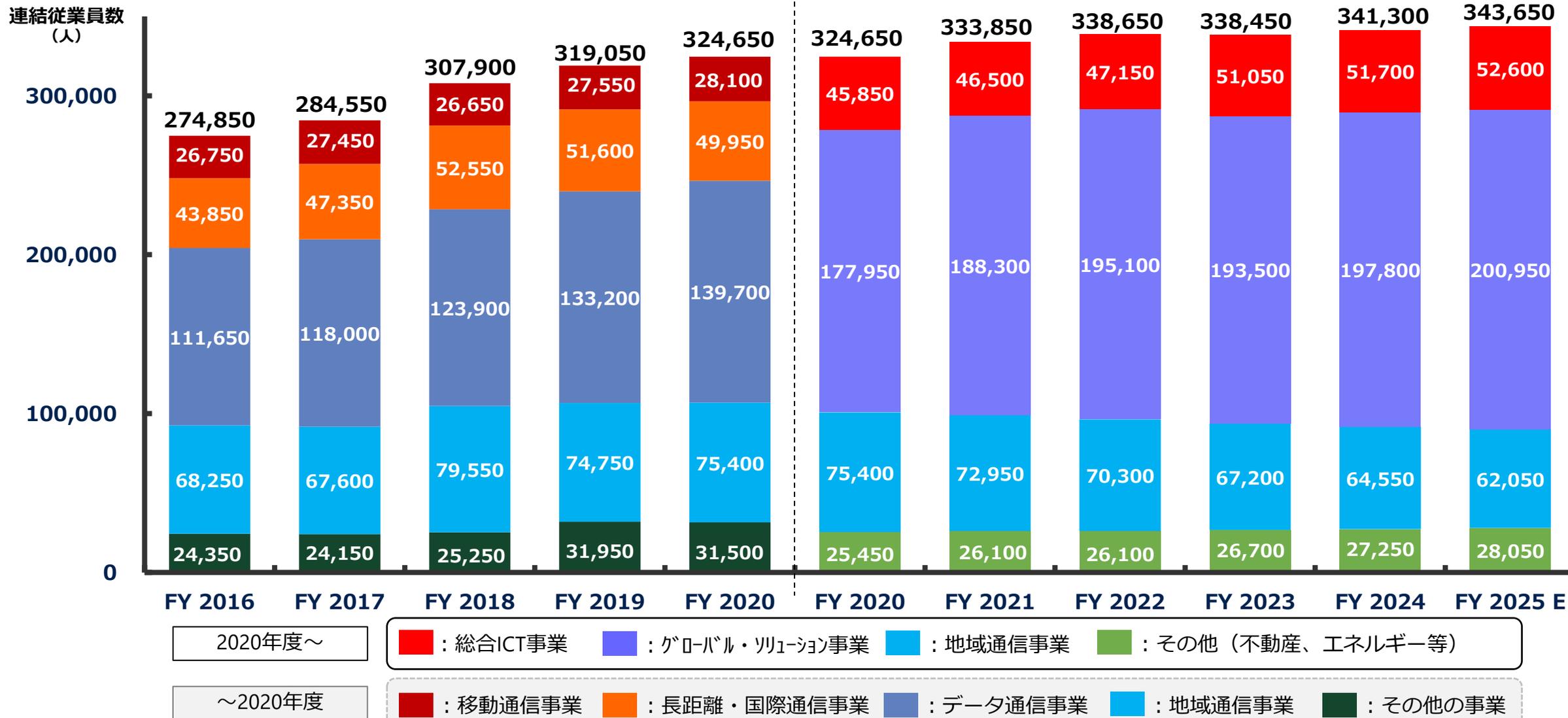
*2データセンター事業の各数値の集計範囲は、グローバル・ソリューション事業セグメントのGlobal Technology Services Unitのデータセンター事業、総合ICT事業セグメントのNTTドコモビジネスグループ、地域通信事業セグメントのNTT東日本及びNTT西日本の各社内管理数値であり、一定の前提に基づき算定した数値を一部含む、非監査の参考値です。内部取引相殺消去等実施前の各社別の数値を合算しています。

有利子負債の推移



* D/Eレシオ=有利子負債/株主資本合計

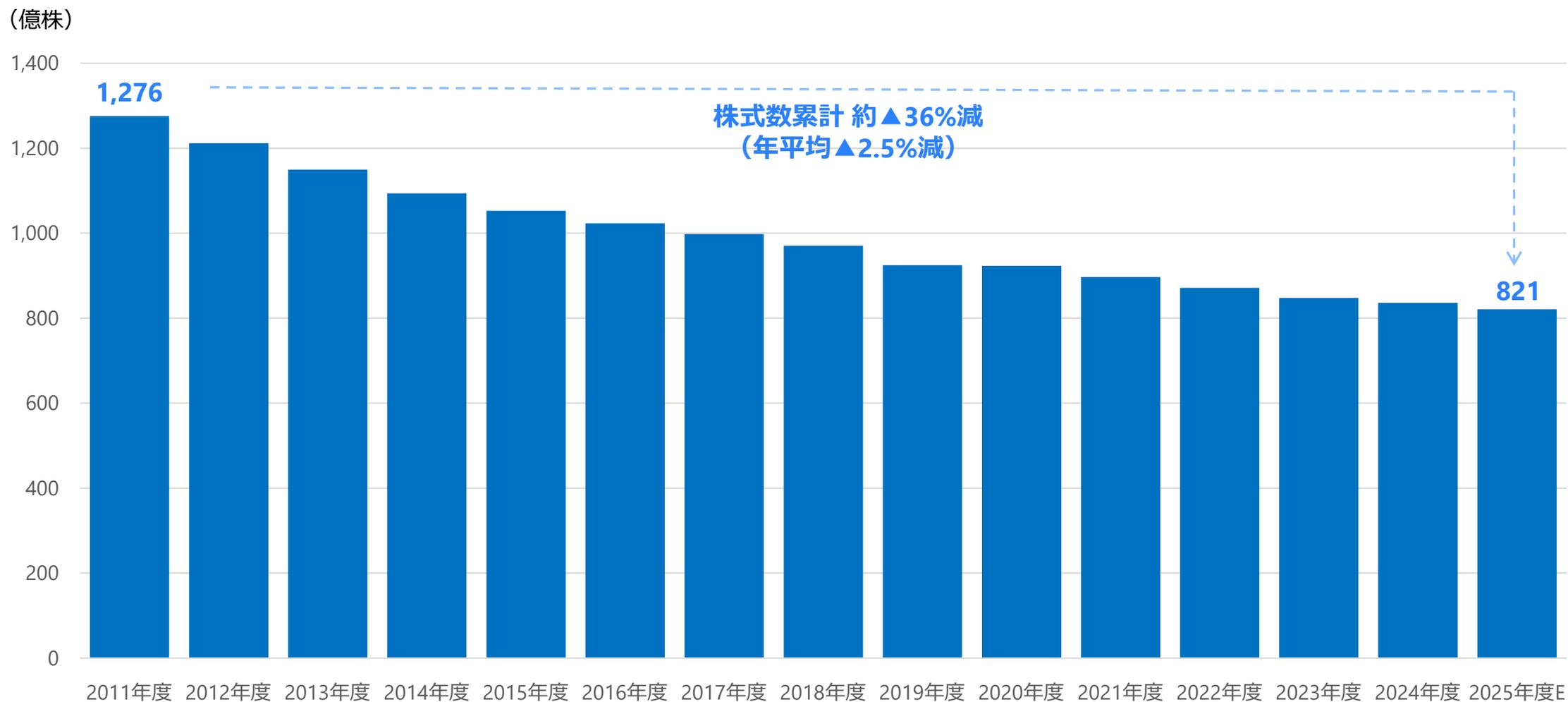
従業員数の推移



* 長距離・国際通信事業セグメントの一部の海外子会社から従業員数のカウント対象を拡大したことから、過去の数値も遡及して修正しています。（2017年度：+2,000人、2018年度：+4,550人）

* 2021年度第4四半期より、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。当該変更に伴い、2021年度第3四半期以前、2020年度についても新セグメントベースに組み替えて表示しています。

発行済み株式数の推移



(注1) 発行済株式数：自己株式を除く期中平均株式数

(注2) 発行済株式数は2015年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、2023年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を25株に分割）を考慮

東西グループ会社の年齢構成(2025年3月末時点)

従業員数 (人)

4,000

2,000

0

20

30

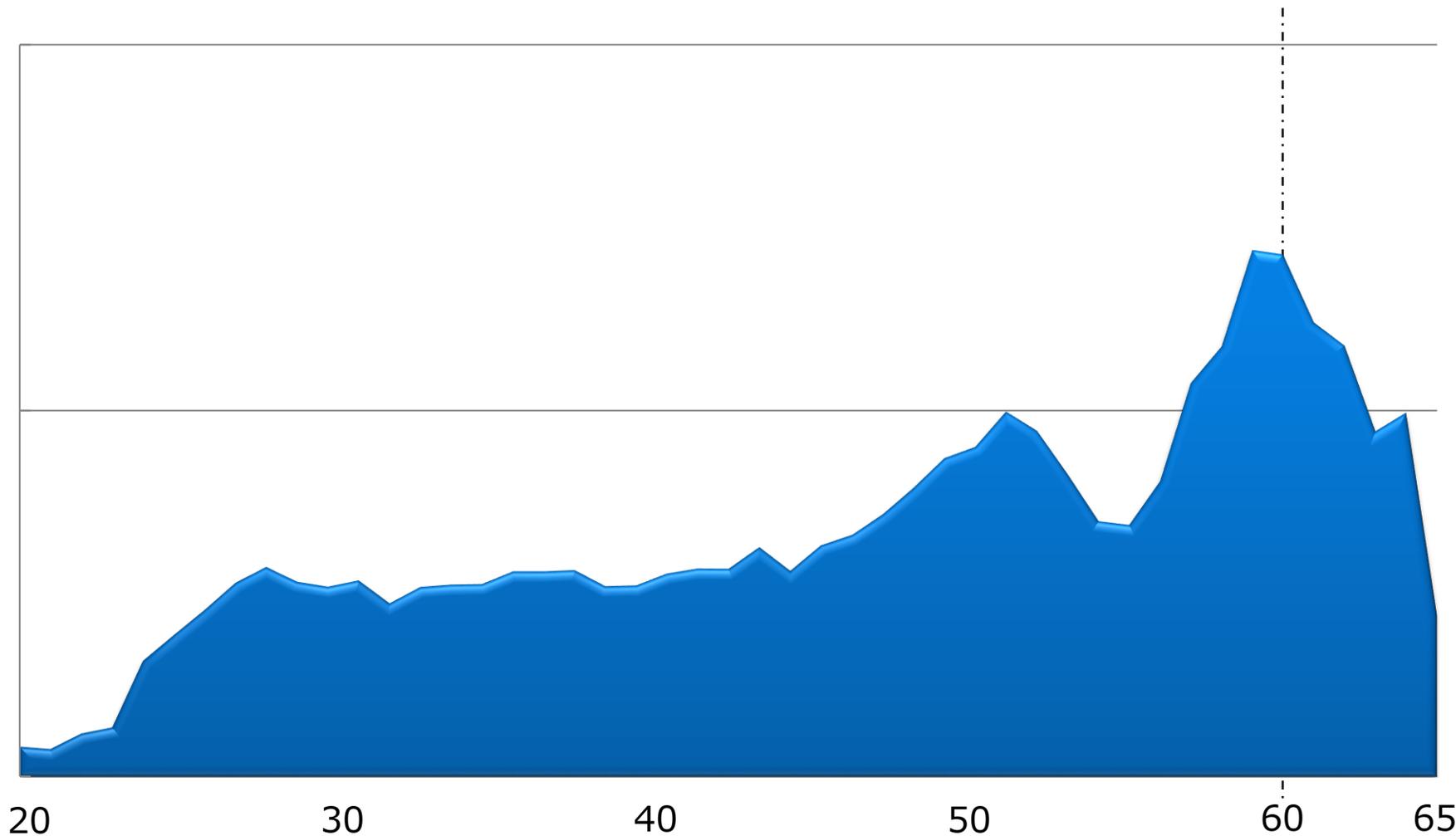
40

50

60

65

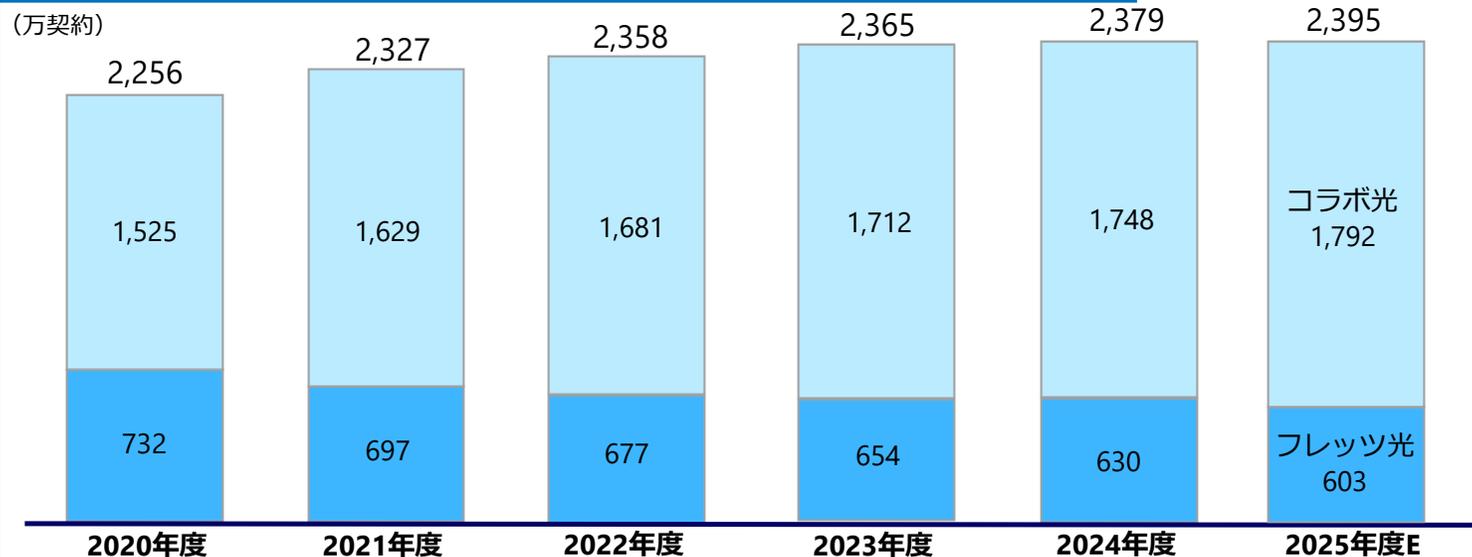
年齢 (歳)



* 東グループ会社等の従業員数には、地域子会社 (NTT東日本-南関東等)、NTT-ME及びNTT東日本サービスの人員を含む
西グループ会社等の従業員数には、NTTビジネスソリューションズ、NTTマーケティングアクトProCX、NTTフィールドテクノ及びNTTビジネスアソシエ西日本の人員を含む
また、OS会社等従業員数には、60歳超の契約社員を含む

固定ブロードバンドサービス FTTH契約者数

FTTH契約者数の推移（東西合算）

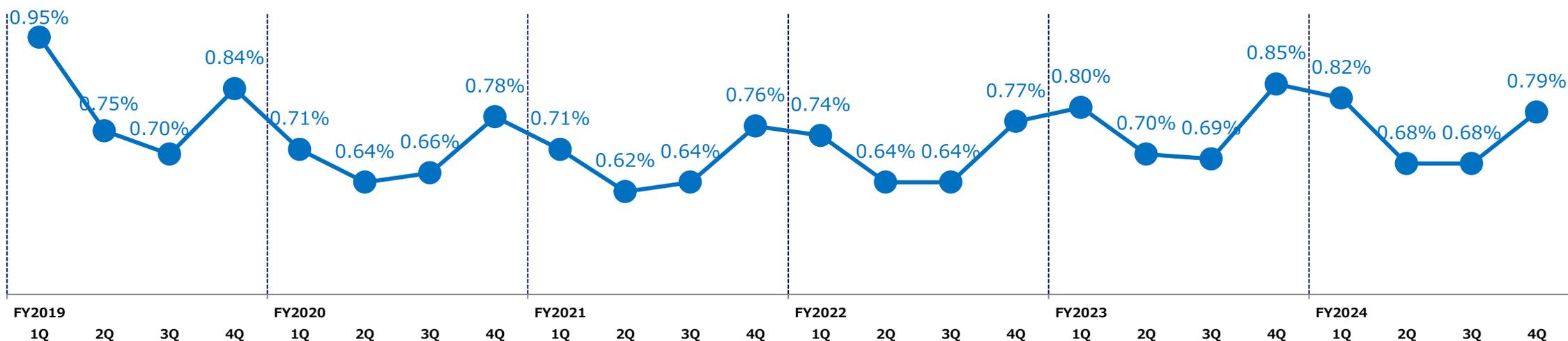


<参考>

2025年度E FTTH 純増数等内訳

		2025年度E
FTTH純増数		16万
コラボ光	開通数	216万
	転用数	33万
	解約数	▲173万
純増数		43万
フレッツ光	開通数	55万
	解約数	▲82万
	転用数	▲33万
純増数		▲27万

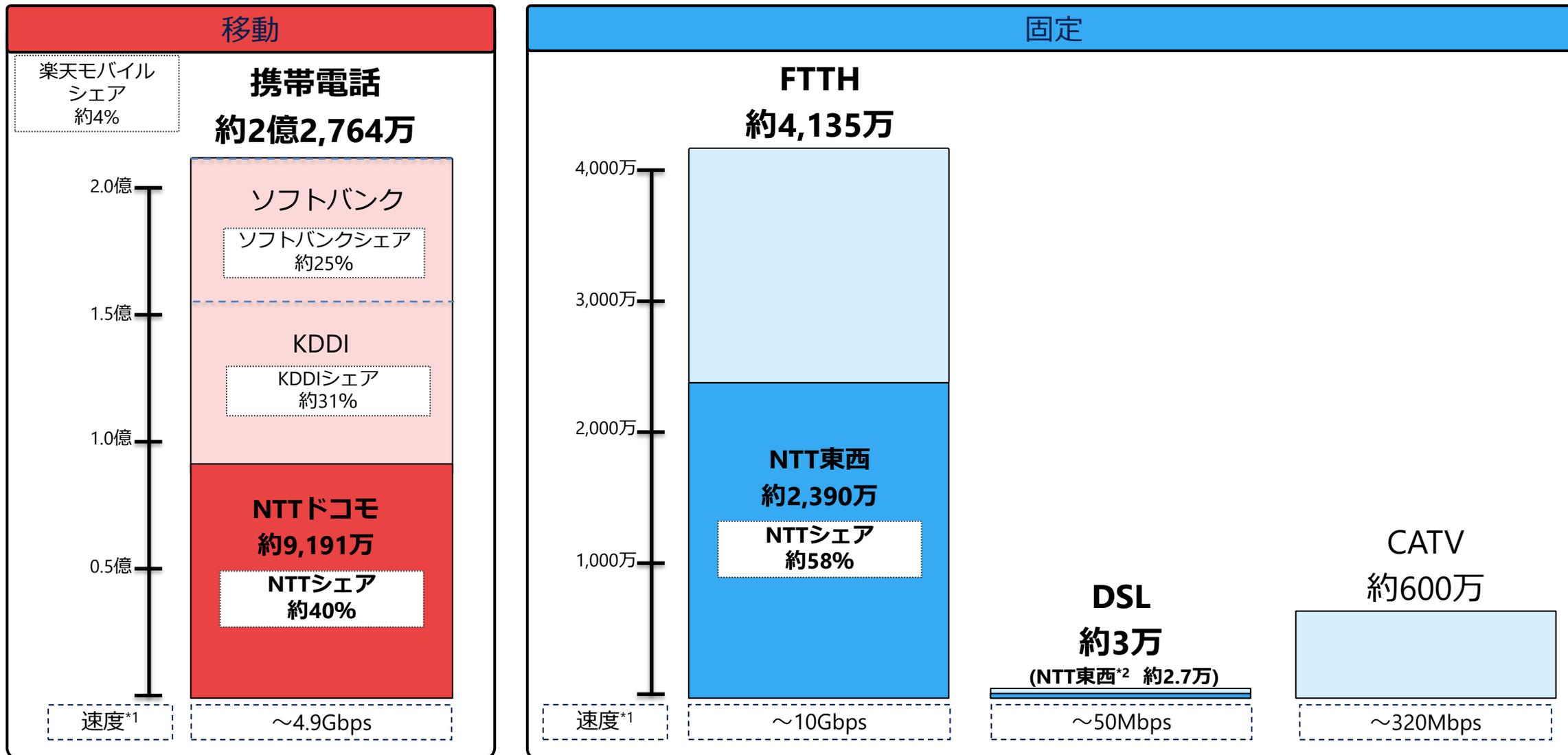
FTTH解約率*の推移（東西合算）



* 各四半期における「各月解約数の合計」 / 「各月稼働契約数**の合計」

** 稼働契約数・・・(前月末契約数+当月末契約数) / 2

日本のブロードバンドアクセスサービス



*1 速度に関する数値は代表的な商用サービスの速度であり、ベストエフォートでの最大値

*2 新規お申込みは、2016年6月30日をもって受付を終了
(出典) 総務省公表値 2025年9月末時点

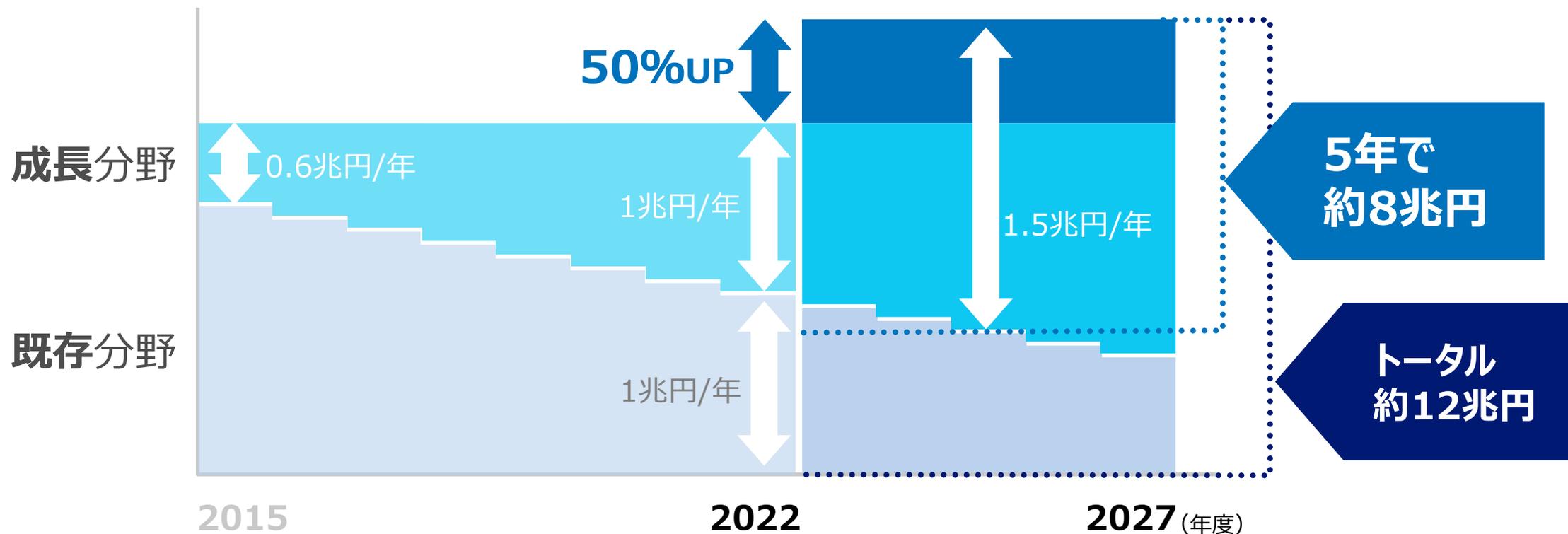
NTTグループ新中期経営戦略

New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN

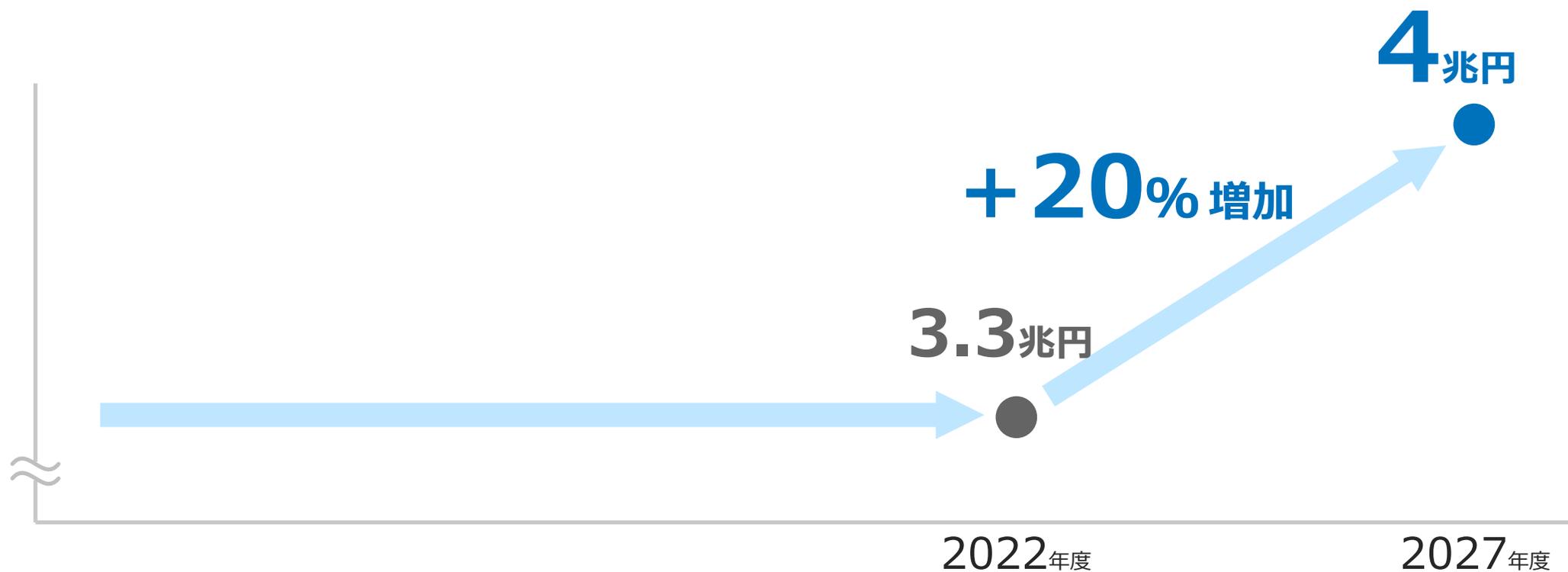
NTTは挑戦し続けます
新たな価値創造と
地球のサステナビリティのために

～ 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

※1 Super White Box ※2 Digital Twin Computing

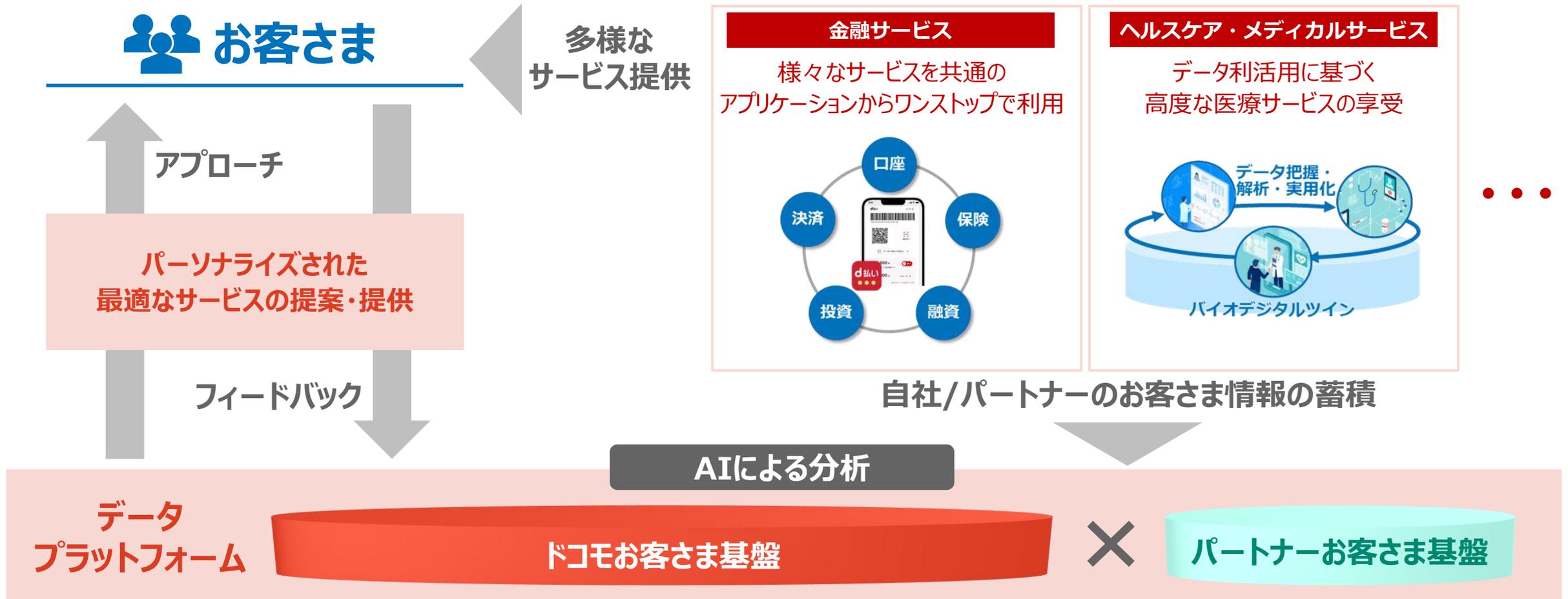
1. 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ



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）

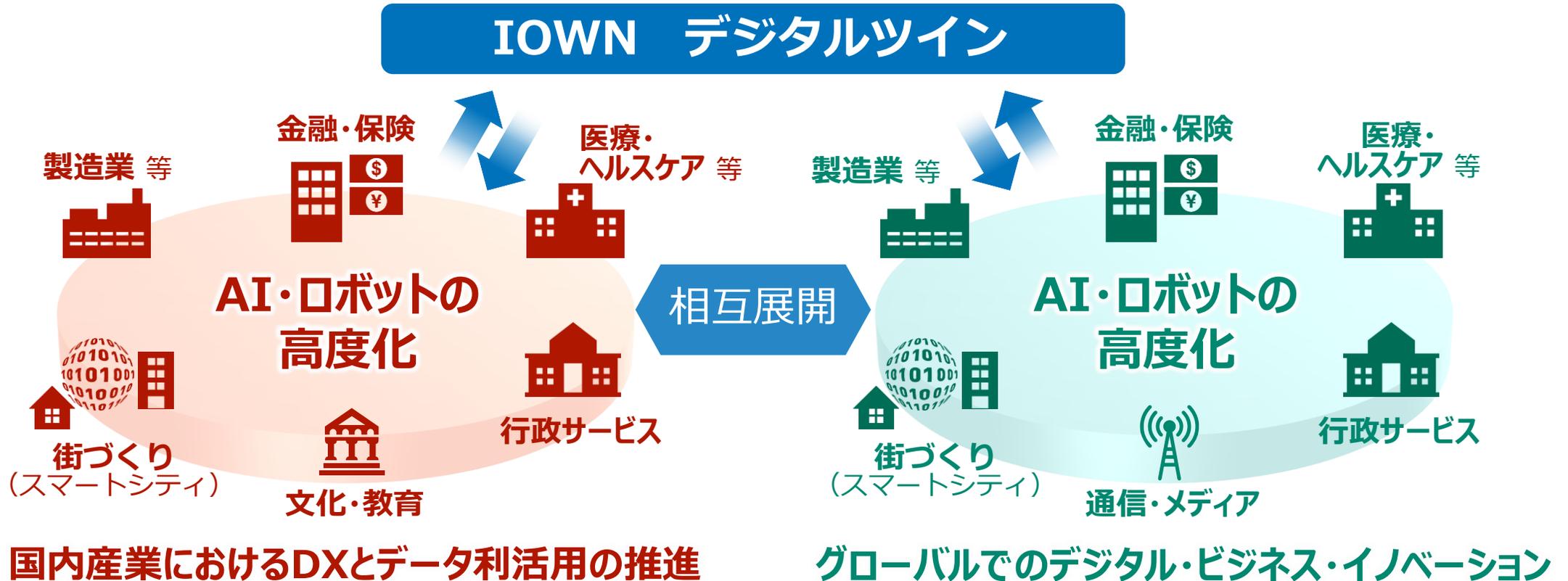
- パーソナルビジネス等の成長分野への積極的投資を実施 **～ 約1兆円以上/5年 ～**



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 ～



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

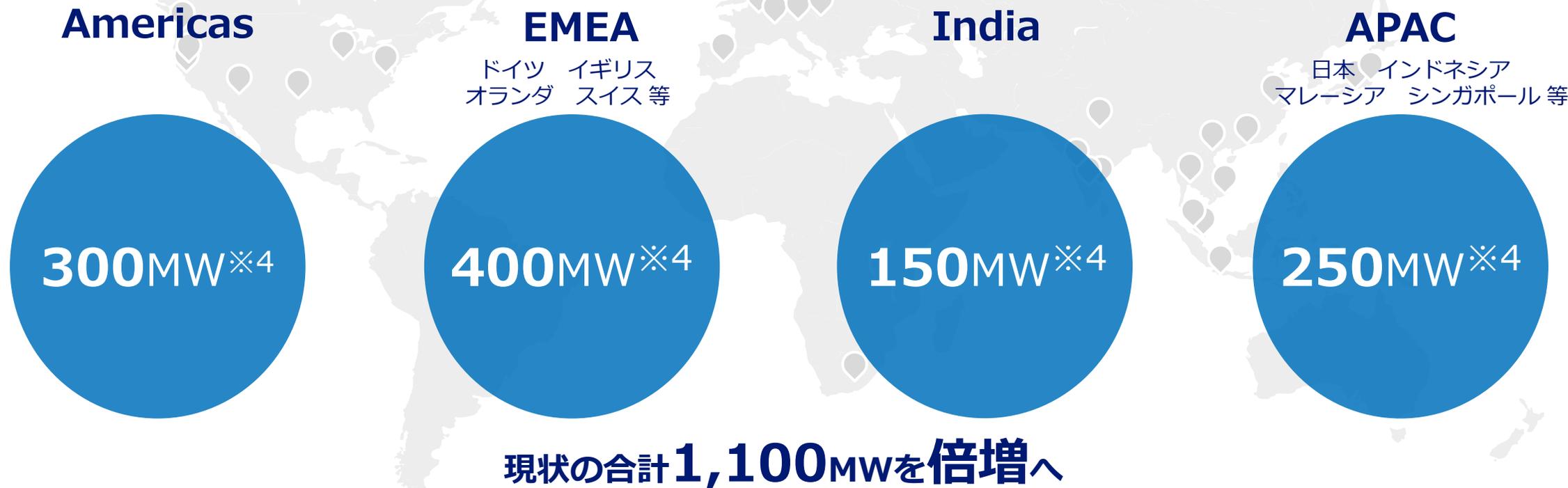
②データ・ドリブンによる新たな価値創造（スマートワールド）

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

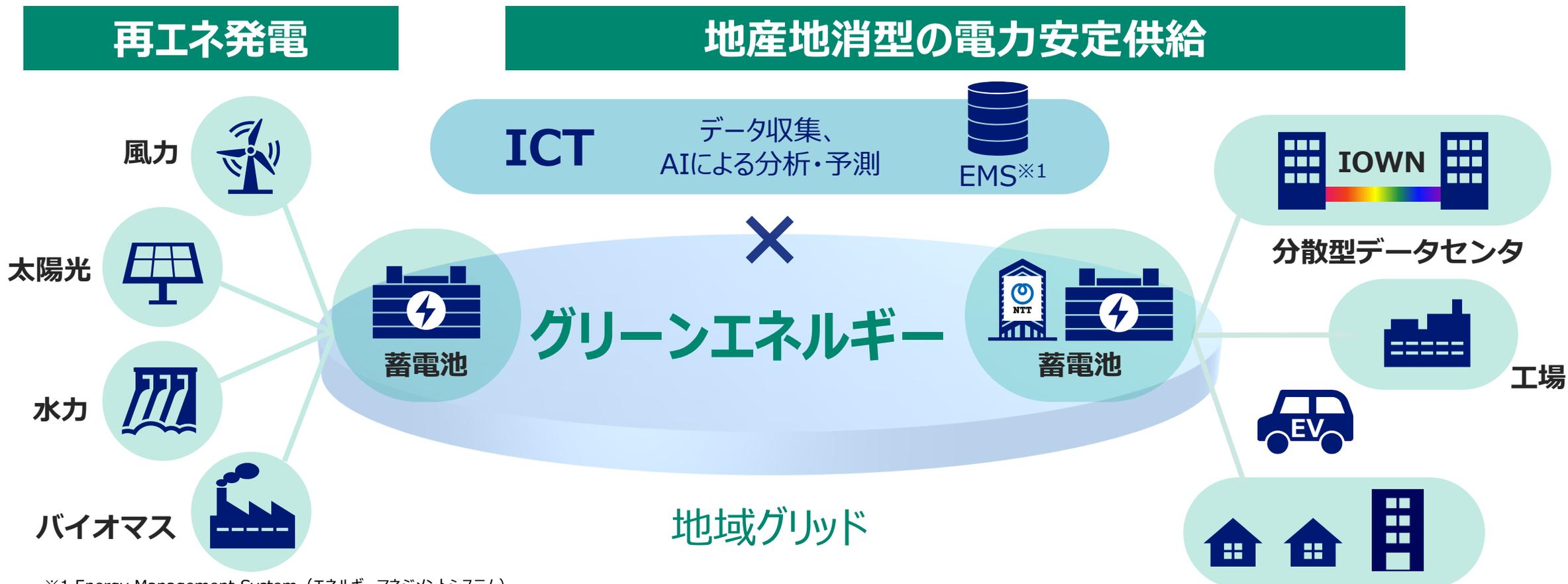
※3 データセンターにおけるGHGプロトコルのScope1（自らの温室効果ガスの直接排出）、Scope2（他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出）が削減対象

※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



※1 Energy Management System (エネルギーマネジメントシステム)

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



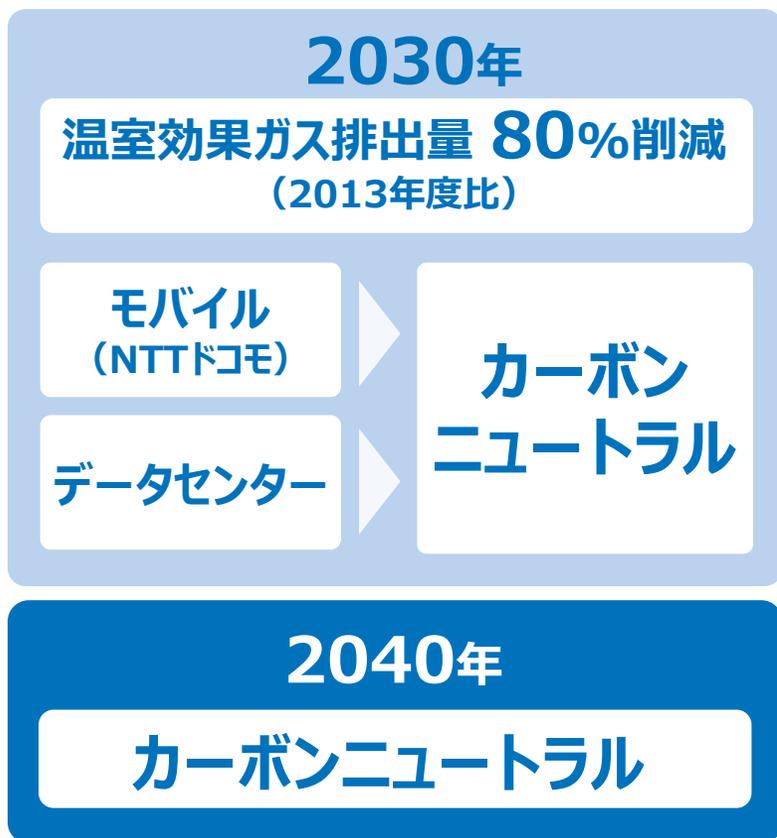
1. 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

③ 循環型社会の実現

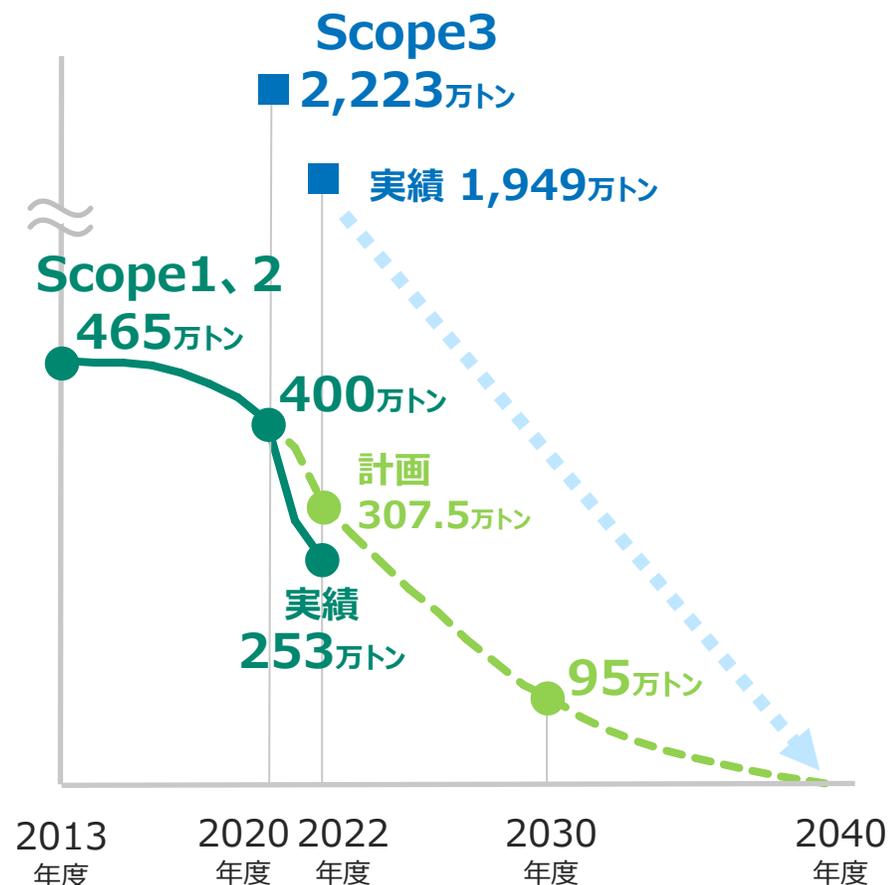
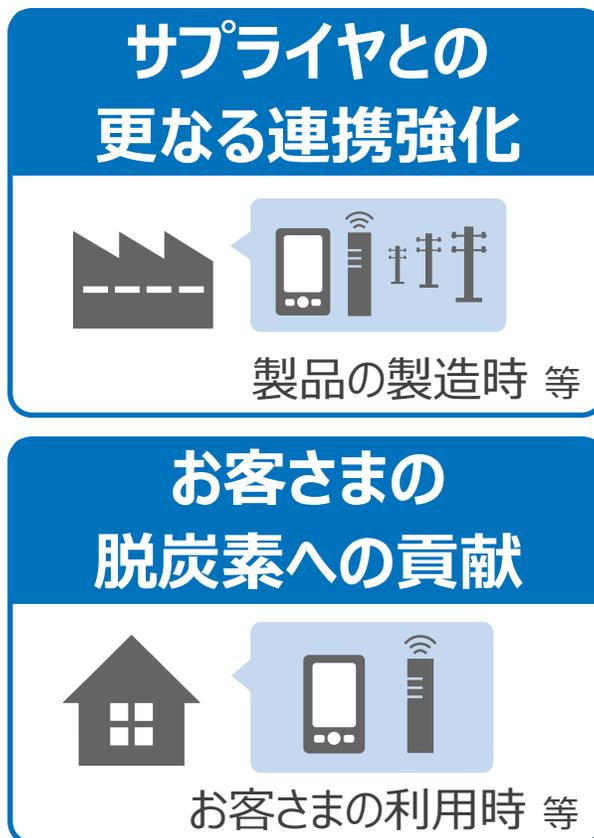
iii. ネットゼロに向けて

- 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



Scope3への拡大



<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)

※1 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)

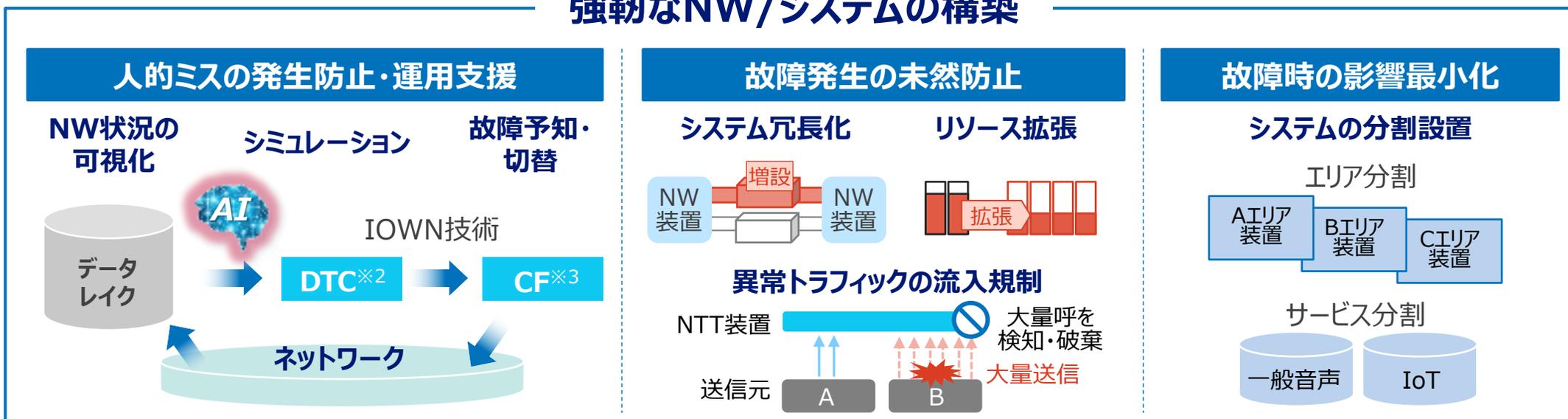
1. 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

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



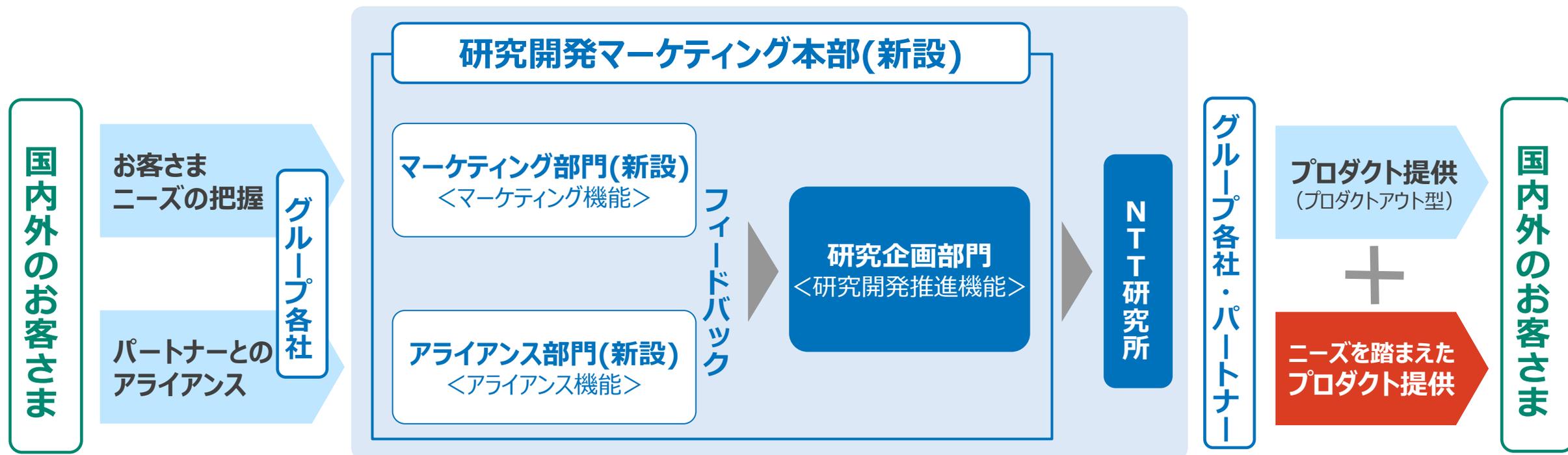
※1 その他の信頼性向上施策も含む ※2 Digital Twin Computing ※3 Cognitive Foundation

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

- 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



2. お客様体験（CX）の高度化

⑥ CX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

- お客さま重視を基本に、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

お客さま重視

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

ダイバーシティ&インクルージョン推進

共有価値(Shared Values)

つなぐ(Connect) 信頼(Trust) 誠実(Integrity)

3. 従業員体験（EX）の高度化

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



3. 従業員体験（EX）の高度化

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

- 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	今後
スキーム	ファンド方式 (遺児育英基金)	現在の方式を準用
対象者	国内の在職中の従業員	海外も含めた在職中の従業員
給付内容	大学卒業までの教育費の一部を助成 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	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

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

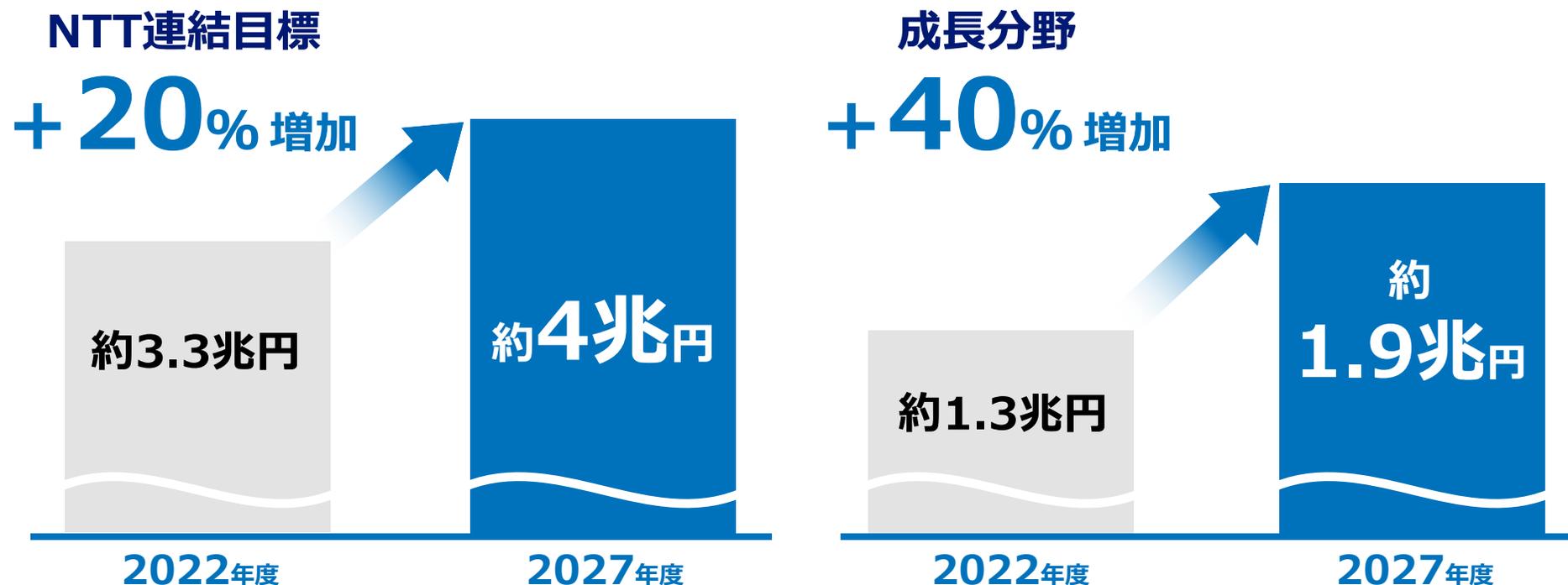
※1 IOWN、デジタル・データセンター、電力・エネルギー、スマートライフ、不動産、AI・ロボット等

※2 NTTデータ連結。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 ※3 NTTドコモ・消費者通信事業、NTT東日本、NTT西日本

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



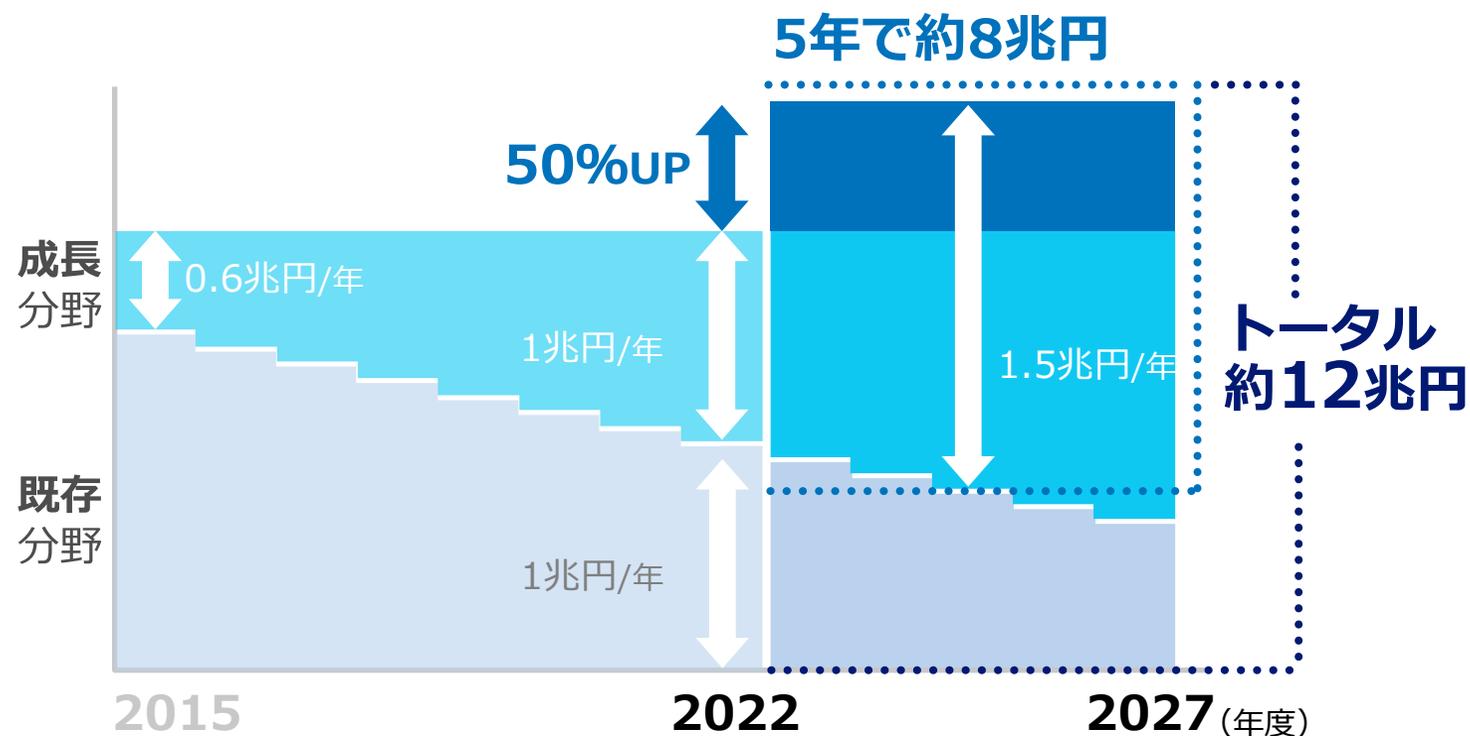
- IOWN
- デジタル・データセンター（主にグローバル）
- 電力・エネルギー
- スマートライフ
- 不動産
- AI・ロボット 等

※1 IOWN、デジタル・データセンター、電力・エネルギー、スマートライフ、不動産、AI・ロボット等

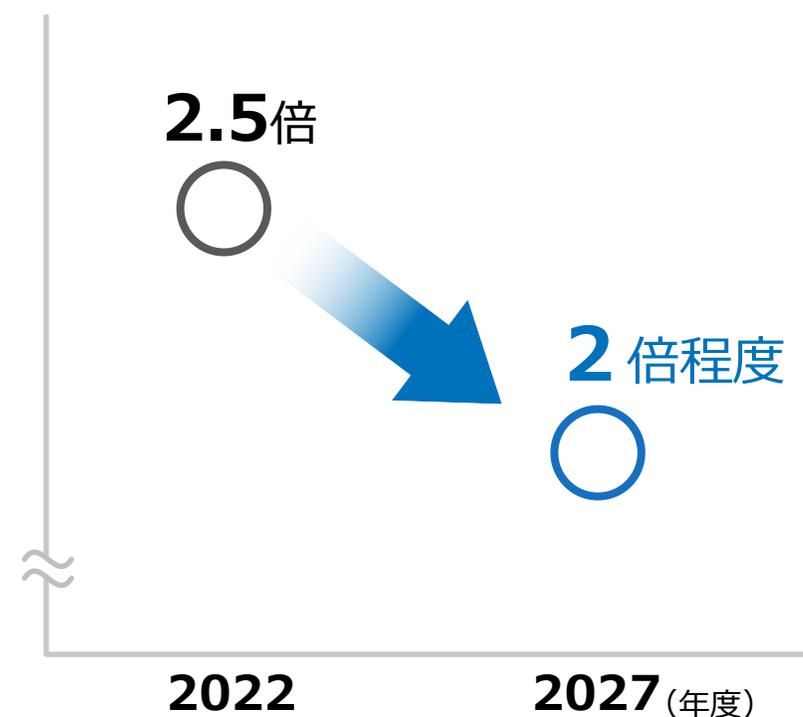
更なる成長の実現に向けた投資拡大

- 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



※1 IOWN、デジタル・データセンター、電力・エネルギー、スマートライフ、不動産、AI・ロボット等 ※2 2023～2027年度

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

Innovating a Sustainable Future for People and Planet