

日本電信電話株式会社 会社説明会

2019年2月

証券コード 9432

本資料及び本説明会におけるご説明に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明は、現在当社の経営陣が入手している情報に基づいて行った判断・評価・事実認識・方針の策定等に基づいてなされもしくは算定されています。

また、過去に確定し正確に認識された事実以外に、将来の予想及びその記述を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を用いてなされもしくは算定したものです。将来の予測及び将来の見通しに関する記述・言明に本質的に内在する不確定性・不確実性及び今後の事業運営や内外の経済、証券市場その他の状況変化等による変動可能性に照らし、現実の業績の数値、結果、パフォーマンス及び成果は、本資料及び本説明会におけるご説明に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明と異なる可能性があります。

※ 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。

- 
- **NTTグループ概要**
 - **中期目標**
 - **中期経営戦略**

- **NTTグループ概要**

- 中期目標

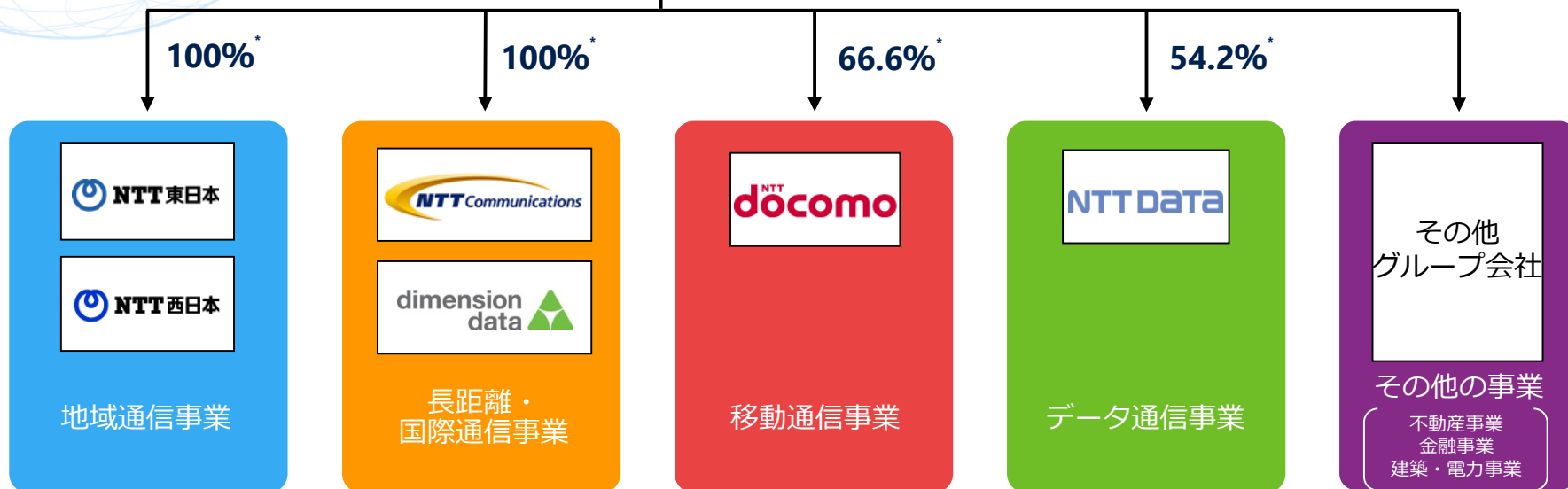
- 中期経営戦略

NTTグループのフォーメーション



- ・連結営業収益 : 117,996億円
- ・連結営業利益 : 16,428億円
- ・従業員数 : 282,550名
- ・連結子会社数 : 922社

*記載の数字は主要子会社に対する議決権比率（2018年3月末現在）



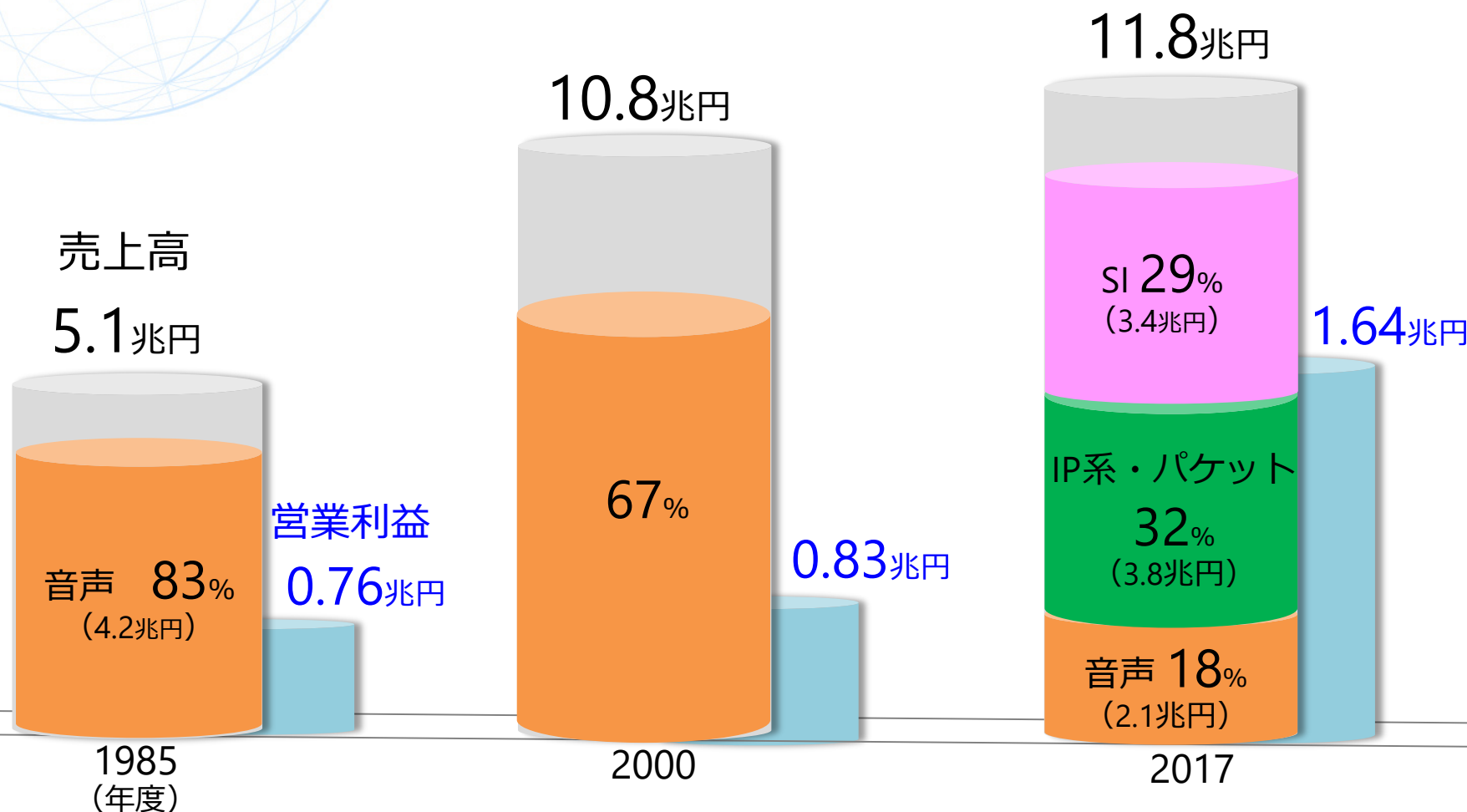
営業収益	32,329億円	22,189億円	47,694億円	20,431億円	12,366億円
営業利益	3,543億円	936億円	9,821億円	1,278億円	786億円
従業員数	67,600名	45,350名	27,450名	118,000名	24,150名
子会社数	45社	373社	109社	302社	93社

* 2017年度。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

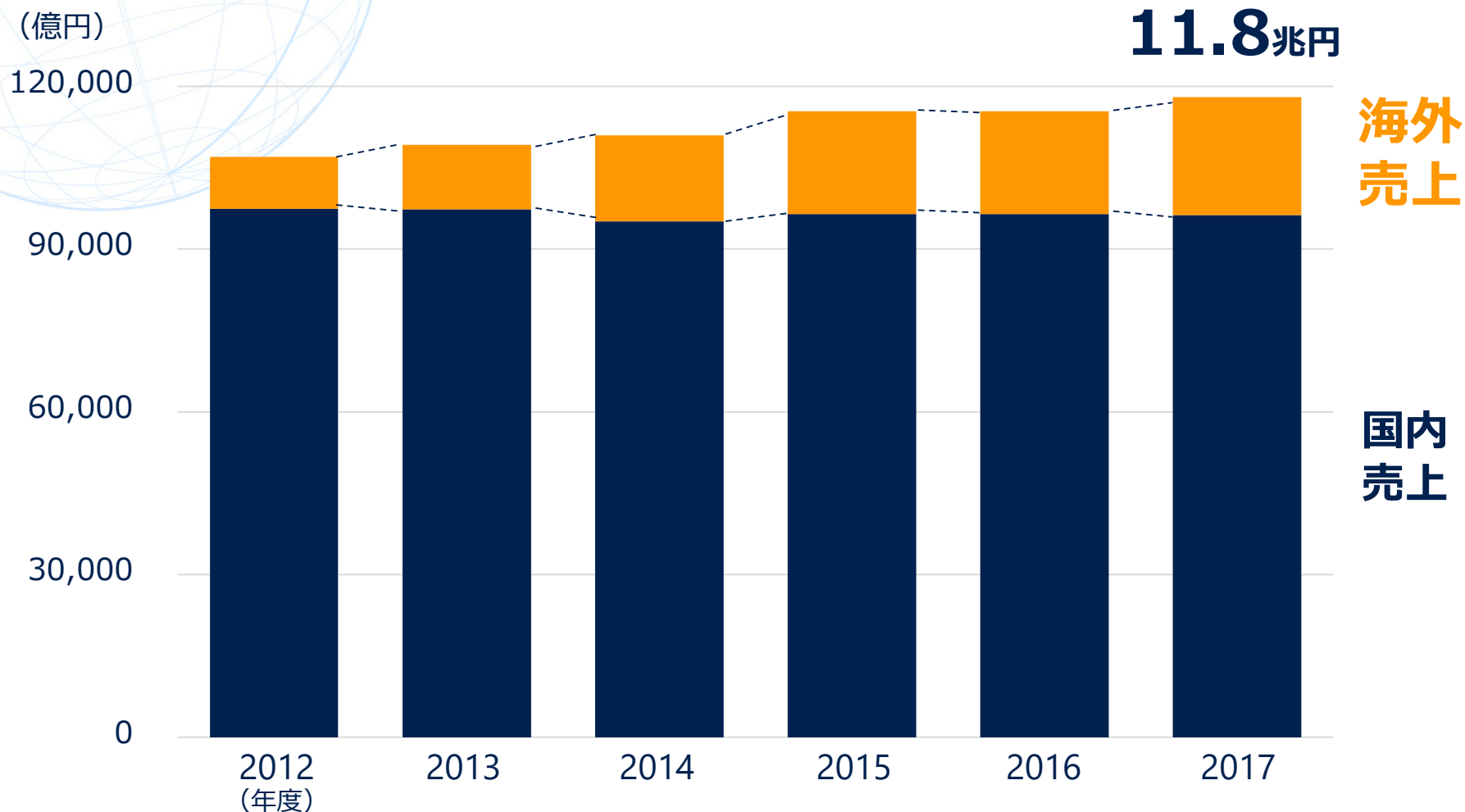
事業構造の転換

電話サービスの展開

ブロードバンドへの移行
グローバル事業の拡大

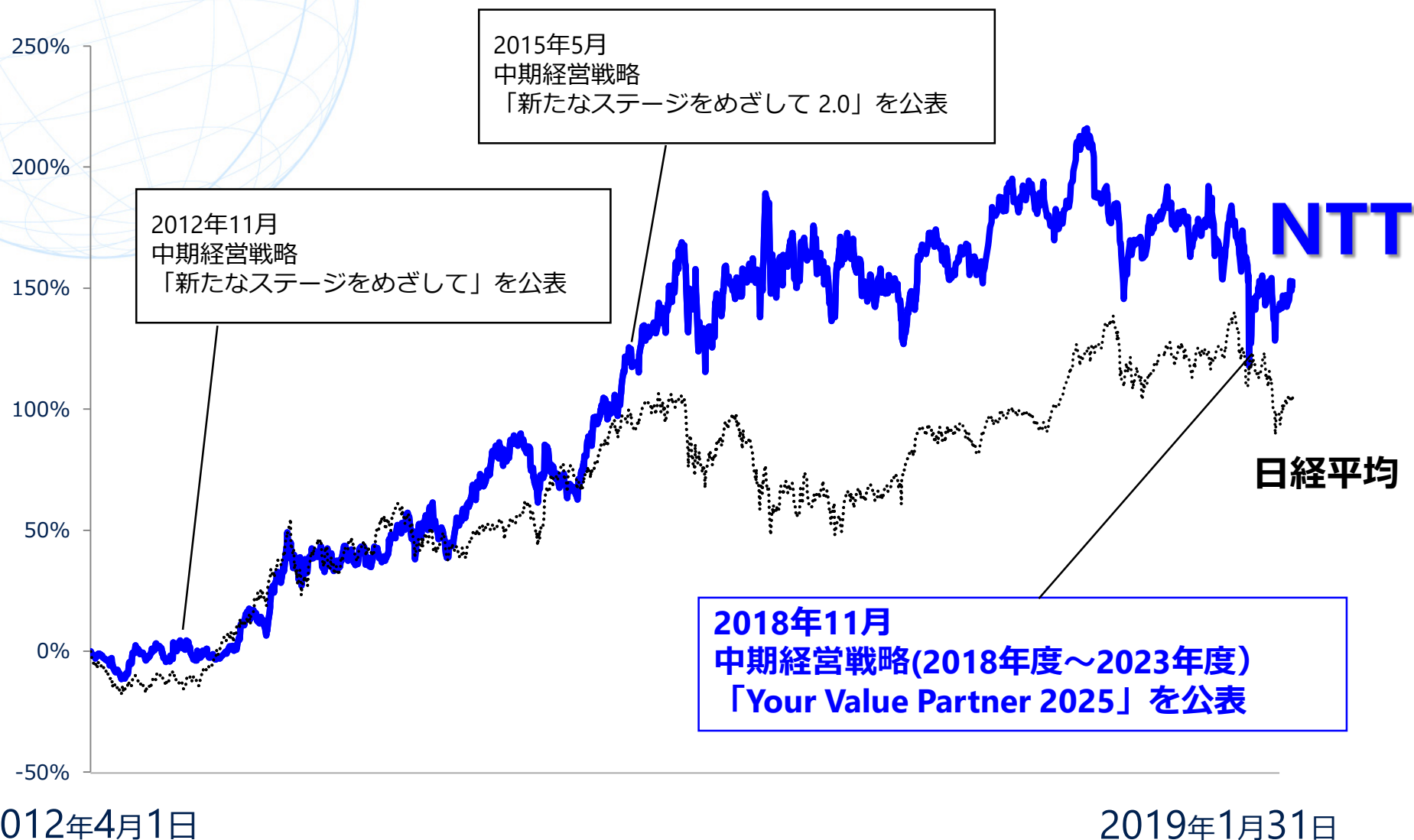


営業収益の推移



※ 上記グラフはセグメント業績（米国会計基準）を基に作成

NTT株のパフォーマンス



2018年度 業績予想の概要

■ 増収・増益、当期純利益は実質増益

連結収支計画

	2017年度 実績		2018年度 業績予想	対前年
	米国基準	IFRS ^{*1}	IFRS	IFRS
営業収益	11兆7,996億円	11兆7,821億円	11兆9,000億円	+1,179億円(+1.0%)
営業利益	1兆6,428億円	1兆6,411億円	1兆6,900億円	+489億円(+3.0%)
当期純利益 ^{*2}	9,097億円 【8,597億円 ^{*3} 】	8,979億円 【8,479億円 ^{*3} 】	8,800億円	▲179億円(▲2.0%) 【+321億円(+3.8%)】

^{*1} IFRSに基づく実績は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

^{*2} 当期純利益は、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。

^{*3} Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除いております。

2018年度第3四半期 連結決算の状況

- 増収・増益、第3四半期として過去最高
- 年間計画に向けて順調な進捗

連結決算状況

● 営業収益	:	8兆7,952億円	(対前年 +483億円 [+0.6%])
● 営業利益	:	1兆5,271億円	(対前年 +1,175億円 [+8.3%])
● 当期利益 ^{※1}	:	7,921億円	(対前年 +108億円 [+1.4%])
● 海外売上高 ^{※2}	:	140億ドル	(対前年 +4億ドル [+2.7%])
● 海外営業利益率 ^{※2}	:	3.1%	(参考 : 2017年度年間実績 3.1%)

※1 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。

※2 グローバル持株会社帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除いております。

配当

- 期末配当を年度当初の配当予想から10円増額の95円
- 年間1株当たり180円の配当（対前年30円増）

自己株式取得の完了

- 自己株式取得：1,500億円（32,868,000株）の取得を完了（2019年1月11日）
- 2018年度自己株式取得累計額：2,580億円（53,646,000株）



- ・ NTTグループ概要

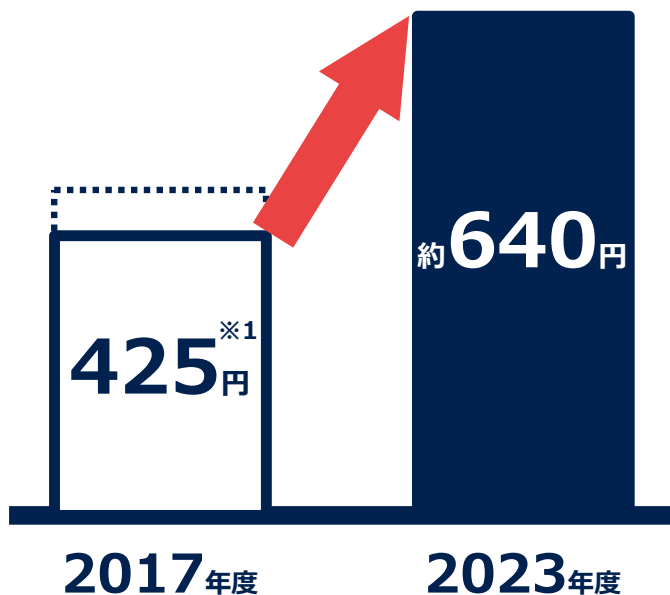
- ・ **中期目標**

- ・ 中期経営戦略

中期目標

EPS成長

+50% 増加



財務目標

EPS成長

+50%
増加

目標年度
2023年度
※1
(対2017年度)

海外売上高/ 250億ドル/
海外営業利益率^{※2} 7%
2023年度

コスト削減

(固定/移動アクセス系)

▲8,000億円
以上

2023年度
(対2017年度)

ROIC

8%

2023年度

Capex to Sales

(国内ネットワーク事業^{※3})

13.5%
以下

2021年度

※1 : Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く
※3 : コミュニケーションズのデータセンター等を除く

※2 : グローバル持株会社帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除く



- ・ NTTグループ概要

- ・ 中期目標

- ・ **中期経営戦略**

お客さまのデジタル
トランスフォーメーション
をサポート

1. B2B2Xモデル推進
2. 5Gサービスの実現・展開
3. パーソナル化推進

自らのデジタル
トランスフォーメーション
を推進

4. グローバル事業の競争力強化
5. 国内事業のデジタル
トランスフォーメーションを推進
6. PSTNマイグレーションの推進

人・技術・資産
の活用

7. 研究開発の強化・グローバル化
8. 不動産利活用（街づくりの推進）
9. 地域社会・経済の活性化への貢献
10. 災害対策の取組み

ESG経営の推進、株主還元の充実による企業価値の向上

スマートな社会 = Smart World 実現への貢献

スマートな社会 = Smart World

Smart Mobility



ラッシュ・渋滞解消
省エネルギー化

Smart Factory



ダウンタイム最小化
生産性向上

Smart Sports



さらなる感動
新たな体験の創出

Smart City



安心で快適な生活環境
都市運営の効率化

Smart Healthcare



健康維持・改善
医療介護の質向上

Smart Agri



技術・ノウハウ継承
生産性・品質の向上

お客さまのデジタル
トランスフォーメーション
をサポート

1. B2B2Xモデル推進
2. 5Gサービスの実現・展開
3. パーソナル化推進

自らのデジタル
トランスフォーメーション
を推進

4. グローバル事業の競争力強化
5. 国内事業のデジタル
トランスフォーメーションを推進
6. PSTNマイグレーションの推進

人・技術・資産
の活用

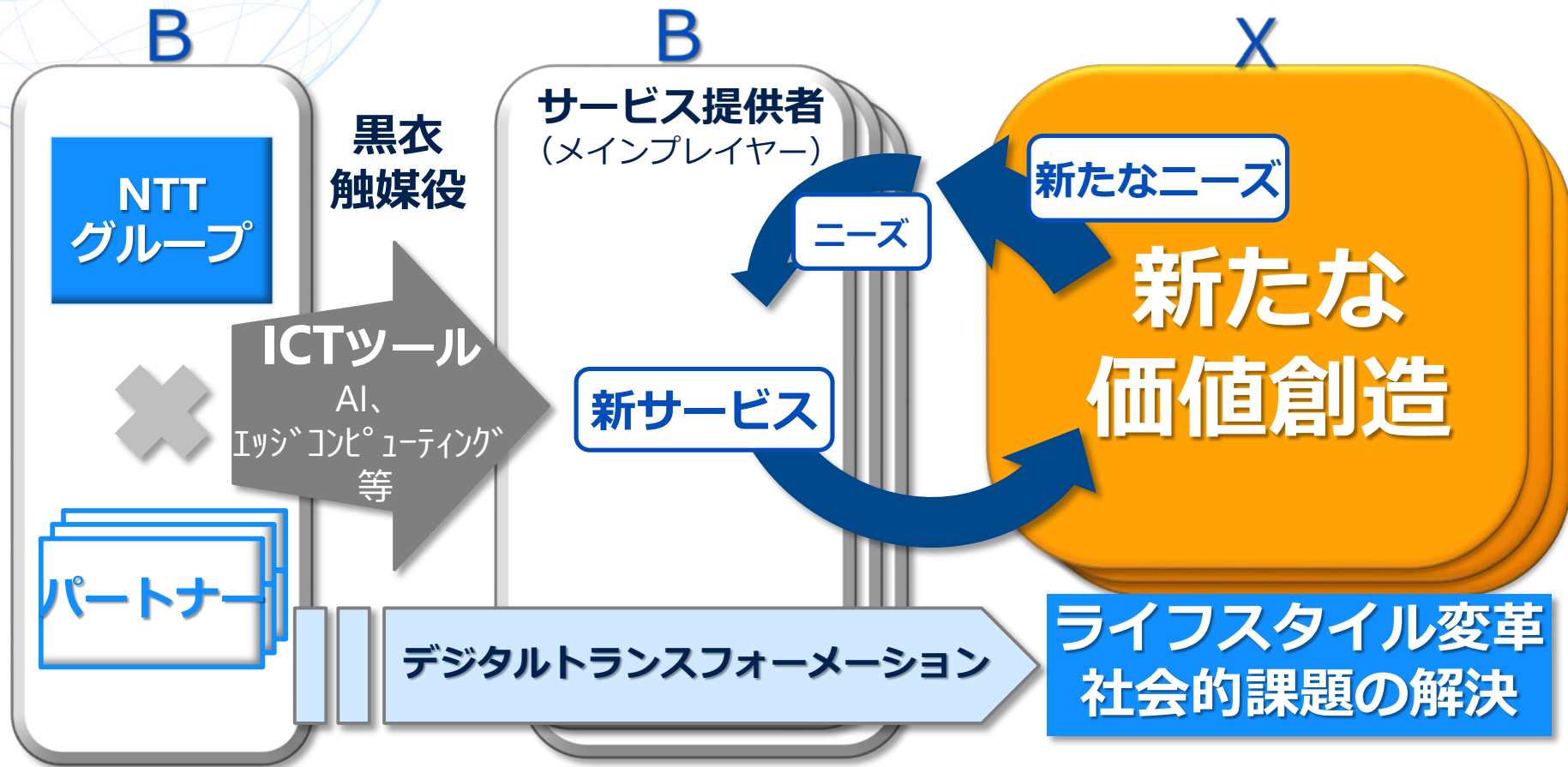
7. 研究開発の強化・グローバル化
8. 不動産利活用（街づくりの推進）
9. 地域社会・経済の活性化への貢献
10. 災害対策の取組み

ESG経営の推進による企業価値の向上、株主還元の充実

スマートな社会 = Smart World 実現への貢献

B2B2Xモデルへの取組みの狙い

- 新たな価値創造の加速をめざし、多様なサービス提供者との協業を推進
 - サービス提供者のデジタルトランスフォーメーションをサポート
- ➡ 「黒衣」・「触媒役」として、ライフスタイル変革・社会的課題の解決に貢献

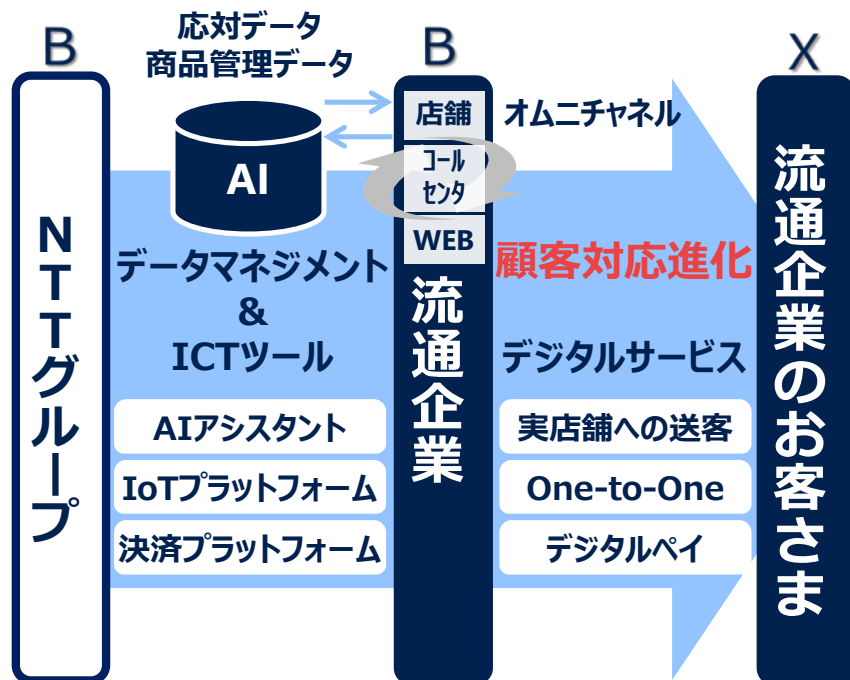


デジタルサービスやデータマネジメントを活用したB2B2Xモデルに更に進化

B2B2Xモデルの推進

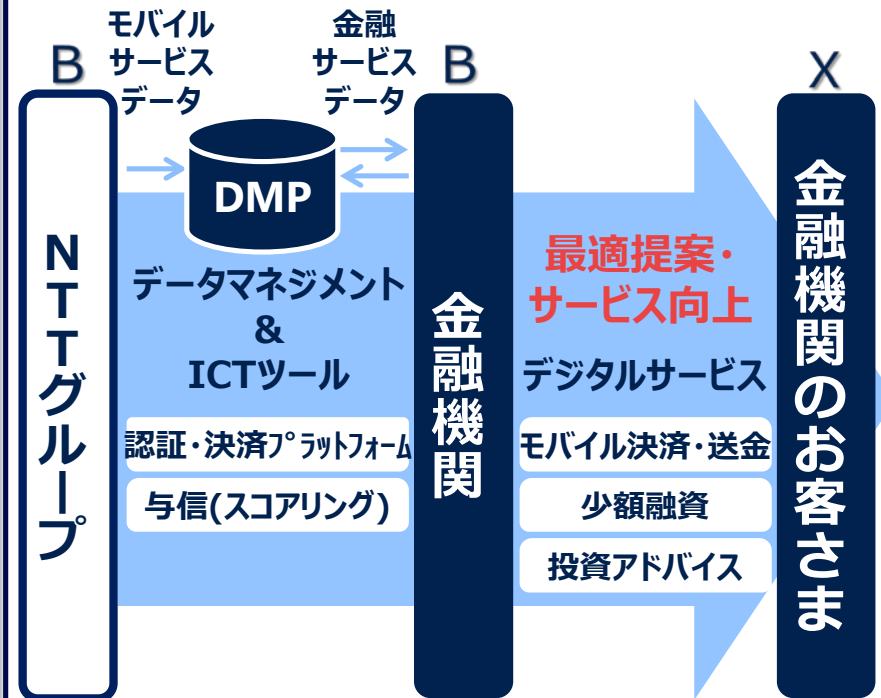
流通・サービス、金融等の顧客対応の進化

- 実店舗～コールセンタ～Web等の顧客接点のデジタル統合
- AIを活用し一人ひとりに合わせた最適なお客さま対応



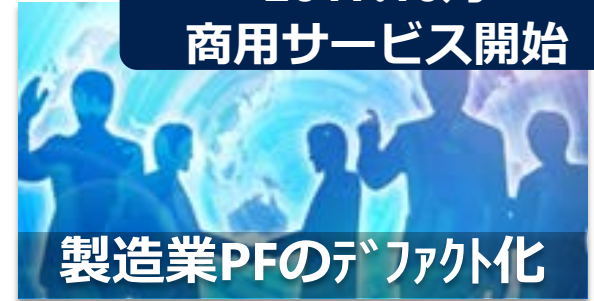
モバイルのデータ×企業保有データでサービス高度化、ビジネス創造

- モバイルDMP※¹を活用したフィンテック
- お客さまに合わせた最適提案・サービス向上



※1 : DMP (Data Management Platform)

B2B2Xモデルの主な取組み



 **NTTグループ**

NTT Data

 **NTT Communications**

 **NTT**

 **Preferred Networks**

FANUC



ZDT LINK*i* App. App.

FIELD system



製造業のお客様



**アプリケーション
ソフトウェアデベロッパ**

**ネットワークインテグレーション
パートナー**

NTT Data

 **NTT Communications**

FIELD systemは、FANUCの構想の下Cisco systems、Rockwell Automation、Preferred Networks、NTT-Gと共同で開発した製造業向けIoTシステムです。

B2B2Xモデルの主な取組み

顧客満足度向上

業務効率化

販売拡大

コンタクトセンタ
約1万席
導入予定

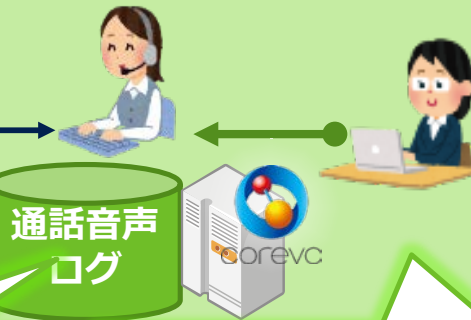


お客様



コンタクトセンタ

ForeSight Voice Mining®



通話に応じた
FAQを自動検索

音声や感情を認識して
通話傾向を分析



損保ジャパン日本興亜



音声認識技術

感情認識技術

発話理解技術 (FAQ検索)

ドコモ 5Gがめざす世界

高速・大容量

ピークレート: 20Gbps*



AR/VR



4K/8Kストリーミング



スタジアムソリューション



自動運転



スマートシティ・スマートホーム

5G

低遅延

無線区間の伝送遅延: 1ms以下*

遠隔医療



農業



多数の端末との接続

同時接続数: 10^6 デバイス / km² *

* 標準化上（Recommendation ITU-R M.2083-0）で議論される要求条件

5Gの特徴を活かし、幅広いパートナーとともに新たな価値を創出

パートナーとの取組み

- 5Gトライアルサイト（2017年5月～）
75件のトライアルを実施
- ドコモ5G
オープンパートナープログラム
（2018年2月～）
約**1,800**の企業・団体が参加

「高臨場」・「インタラクティブ」 な5Gサービス・ソリューション

- スポーツの**新しい観戦スタイル**の提供
- 建設機械等の遠隔操作による**人手不足の解消**
- 遠隔医療による**医療格差解消**
- 都市映像のAI解析による**防災・減災**

2019年9月

『プレサービス』実施

2020年春

『商用サービス』開始

5Gインフラ構築等投資額

1兆円

（2023年度末まで）

パーソナリ化推進

ドコモを中心に『パーソナルソリューション』を実現
ライフスタイルの変革をサポート

パーソナルソリューション

料金

- おトクでシンプルな料金

2～4割
程度値下げ※1
(2019年度1Q)

サービス

- 提携パートナーの拡大
- 電子決済、ポイント利用の促進
- パーソナルコンテンツの充実

決済・ポイント
利用可能箇所

200万ヶ所
(2021年度)

コミュニケーション

- AI・ビッグデータを活用し、
お客さま一人ひとりに合わせた
最適なお提案
- 快適なお手続き、スムーズなご用件
の解決

会員数

7,800万
(2021年度)

顧客基盤の更なる拡大
収益機会の創出

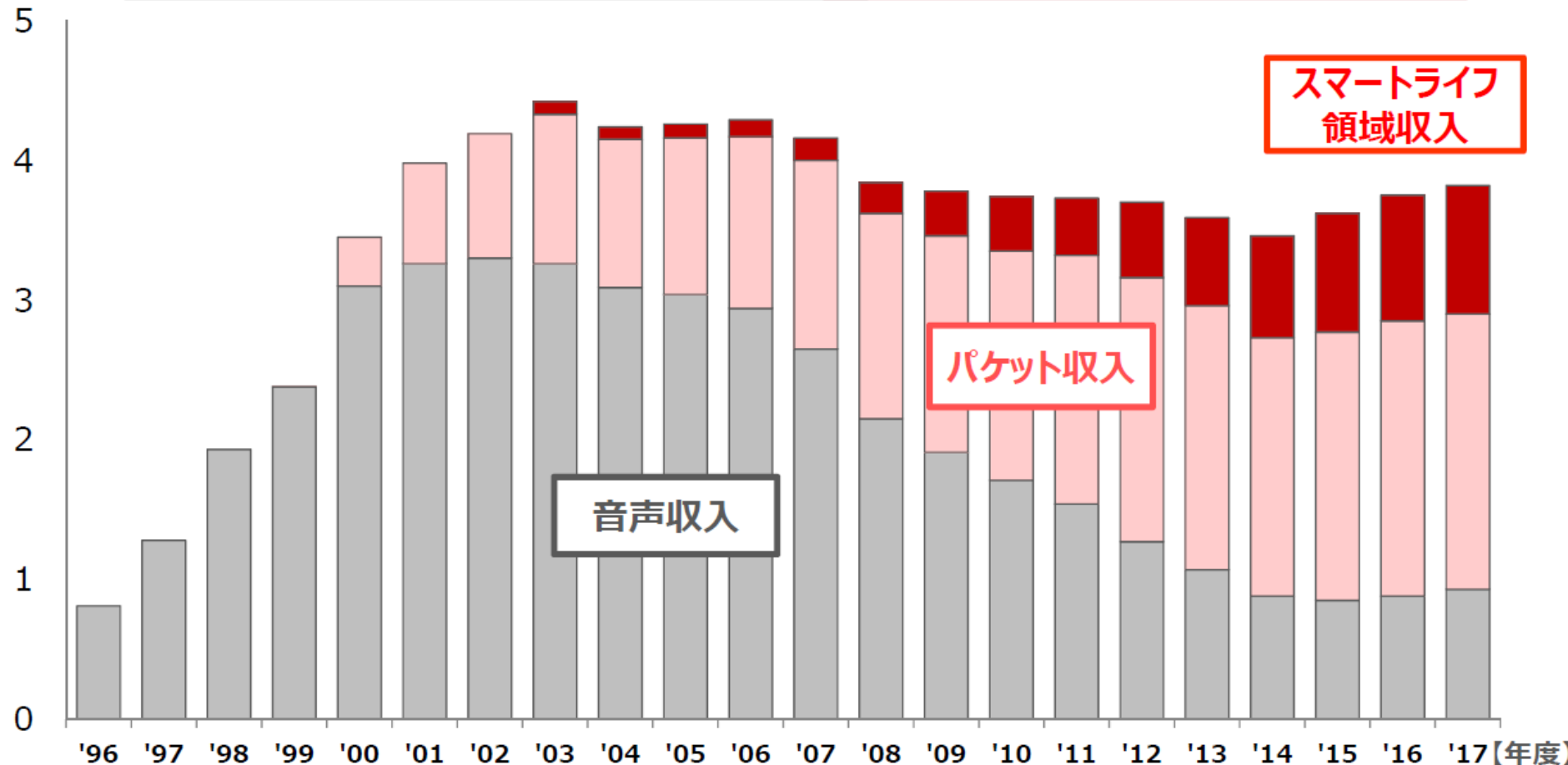
※1：お客さまのご利用状況によっては記載の値下げ水準とならない場合があります

ドコモ 収益構造の変化

営業収益
【兆円】

フィーチャーフォン普及拡大

スマホ普及拡大



- ◆ 2011年度以前の「スマートライフ領域収入」は現在のセグメントに関連する収入を選り集めたものであり、参考値
- ◆ 端末機器販売収入を除く

お客さまのデジタル
トランスフォーメーション
をサポート

1. B2B2Xモデル推進
2. 5Gサービスの実現・展開
3. パーソナル化推進

自らのデジタル
トランスフォーメーション
を推進

4. グローバル事業の競争力強化
5. 国内事業のデジタル
トランスフォーメーションを推進
6. PSTNマイグレーションの推進

人・技術・資産
の活用

7. 研究開発の強化・グローバル化
8. 不動産利活用（街づくりの推進）
9. 地域社会・経済の活性化への貢献
10. 災害対策の取組み

ESG経営の推進による企業価値の向上、株主還元の充実

スマートな社会 = Smart World 実現への貢献

グローバルビジネス推進体制

フルスタック&フルライフサイクル

インフラからアプリケーションまで、コンサルティングから保守・運用まで

クラウドサービス

アドバイザリー
サービス

移行
サービス

運用
サービス

マネジメント
サービス

NTT Data

everis

itelligence

NTT docomo

アプリケーション

dimension
data

NTT Security

Secure-24

マネージド
サービス

NTT Communications

e-shelter

netmagic
An NTT Communications Company

ITインフラ

arkadin

RagingWire
DATA CENTERS

〔データセンター
ネットワーク〕

Virtela
Passionate About Support

R&D

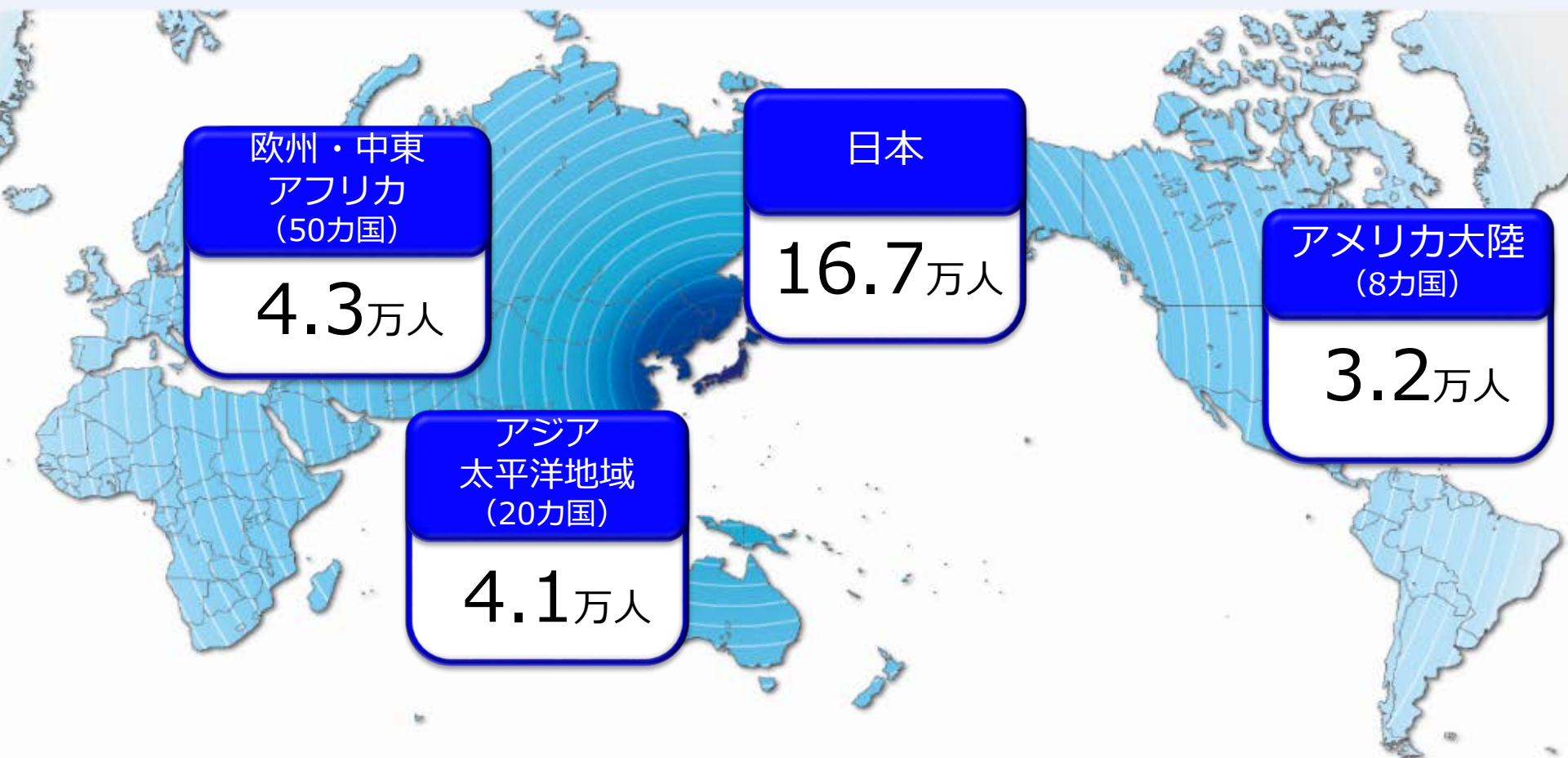
NTT
INNOVATION
INSTITUTE,
INC.

ユーザ企業

サービスレイヤー

グローバル企業への転換

サービス提供：190以上の国・地域
全従業員の約40%が海外で勤務



※ 2017年度末時点

主なクロスセル受注実績

■ プレゼンスの向上により、グローバル企業からの引き合いが増え、取引が拡大

AMERICAS

2013年度1Q

NTT Data dimension data NTT Security

米 テキサス州交通局

- クラウド移行、アプリケーション開発・保守運用
- ITO・総合セキュリティサービス

2017年度3Q

dimension data NTT Data

製造業

- クラウド移行
- ITO

2017年度4Q

dimension data NTT Communications

金融機関

- マネージドネットワークサービスの提供
(Managed LANとManaged WANを融合したトータルサービス)

2018年度1Q

NTT Data NTT Communications

ヘルスケア

- UCaaS (クラウド型コミュニケーションサービス)の構築・運用

2018年度2Q

NTT Data dimension data

ヘルスケア

- BPaaS(Business Process as a Service)

EMEA

2016年度4Q

dimension data NTT Communications

化学

- ハイブリッドWANの提供
- マネージドサービスの提供

2017年度2Q

dimension data NTT Communications

製造業

- ハイブリッドWANの提供
- マネージドサービスの提供

2015年度4Q

dimension data NTT Communications

HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG社

- コミュニケーションサービスの提供
- ITO

2016年度1Q

NTT Communications NTT Security

ReAssure 社

- データセンターサービスの提供
- ITO・総合セキュリティサービス

2017年度2Q

NTT Data NTT Communications

エネルギー業

- SaaS (クラウドアプリケーション提供)

日本

2013年度3Q

NTT Communications dimension data

全日空

- UCaaS (クラウド型コミュニケーションサービス)の構築・運用

2014年度2Q

dimension data NTT Communications

金融機関

- データセンターサービスの提供
- データセンター内機器の調達・構築

APAC

2013年度2Q

dimension data NTT Communications

May Bank

- データセンターサービスの提供
- データセンター内機器の調達・構築

2015年度4Q

NTT Data NTT Communications

金融機関

- アプリケーションマネジメントアウトソーシング
- ビジネスプロセスアウトソーシング

2016年度1Q

NTT Data dimension data

オーストラリアビクトリア州交通局

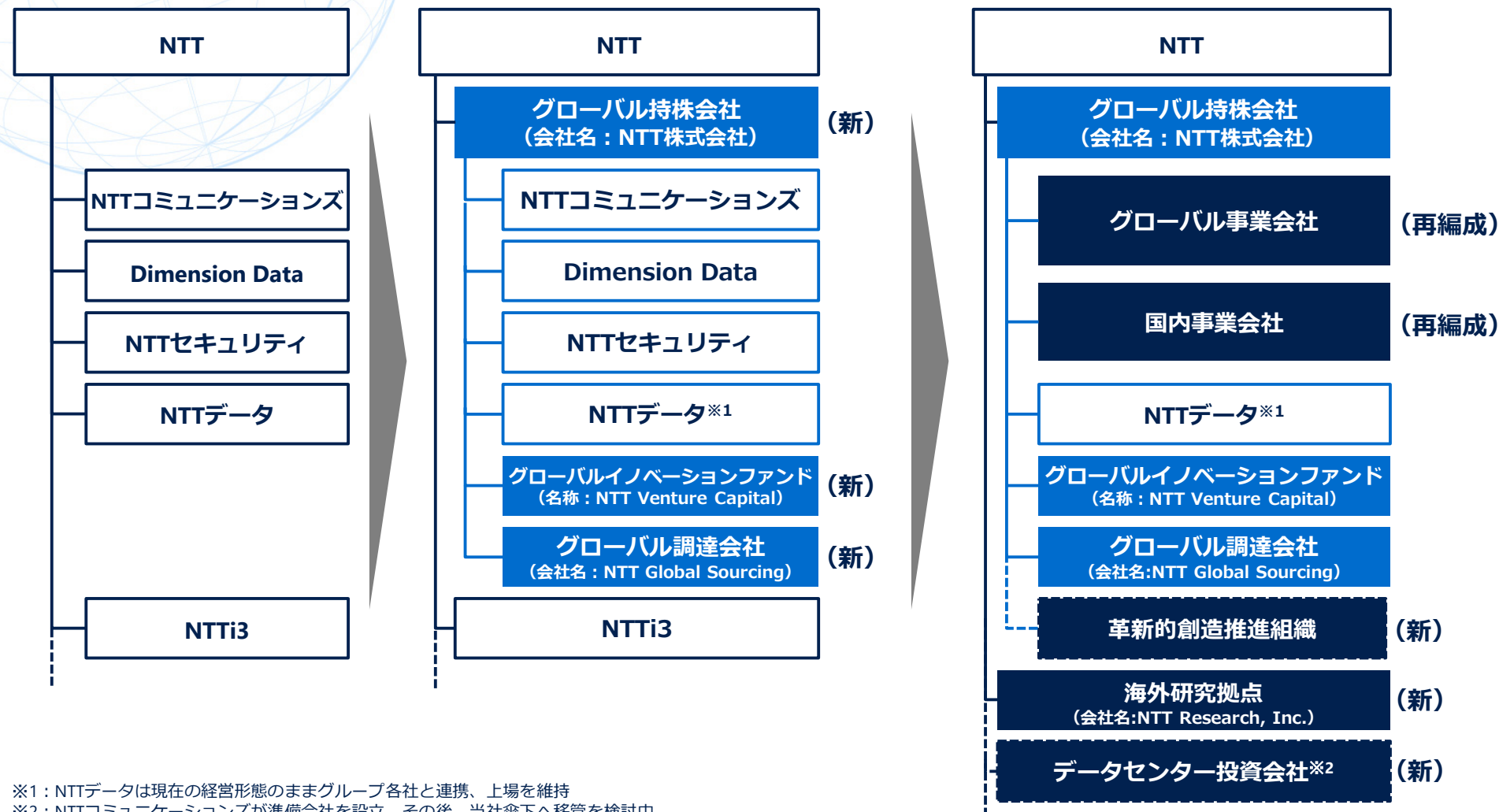
- 交通系ICカードシステム開発・運用

グローバル事業の体制見直し

2018年8月

2018年11月

2019年7月 (予定)



※1: NTTデータは現在の経営形態のままグループ各社と連携、上場を維持
※2: NTTコミュニケーションズが準備会社を設立、その後、当社傘下へ移管を検討中

① Dimension DataとNTTコミュニケーションズの統合/再編

- 事業を海外と国内別に統合(NTTデータを除く)

② NTT Global Sourcing, Inc.の設立

- グループ共通*の調達専門会社を米国に設立
 - ・ 会社名 : NTT Global Sourcing, Inc.
 - ・ 所在地 : 米国

*持株会社、NTT東日本、NTT西日本を除く

③ データセンター投資会社の設立

- グループ共通のデータセンターの建設・保有・設備卸提供をグローバルで一元的に実施

① グローバルイノベーションファンドの設立

- グローバル市場で成長が見込めるテクノロジー領域を中心とした投資を活発化するためグローバルイノベーションファンドを設立
 - ・ ファンド名 : NTT Venture Capital, L.P.
 - ・ 所在地 : 米国

② 革新的創造推進組織の設立

- 最先端技術を活用した顧客との協創の推進

③ NTT Research, Inc.の設立

- 世界に変革をもたらす革新的研究開発の推進
- 海外起点の基礎研究を強化

北米最高峰カーレース「インディカー」とのスポンサーシップ締結

- 2019年シーズンより「インディカー・シリーズ」の冠スポンサーに
- 公式テクノロジーパートナーとしてレースやサーキットのスマート化、ファン体験の向上について、インディカーと協業

公式ロゴ



インディカー・シリーズ概要



Indy500が開催されるIndianapolis Motor Speedway※

北米15都市で
年間17レース開催

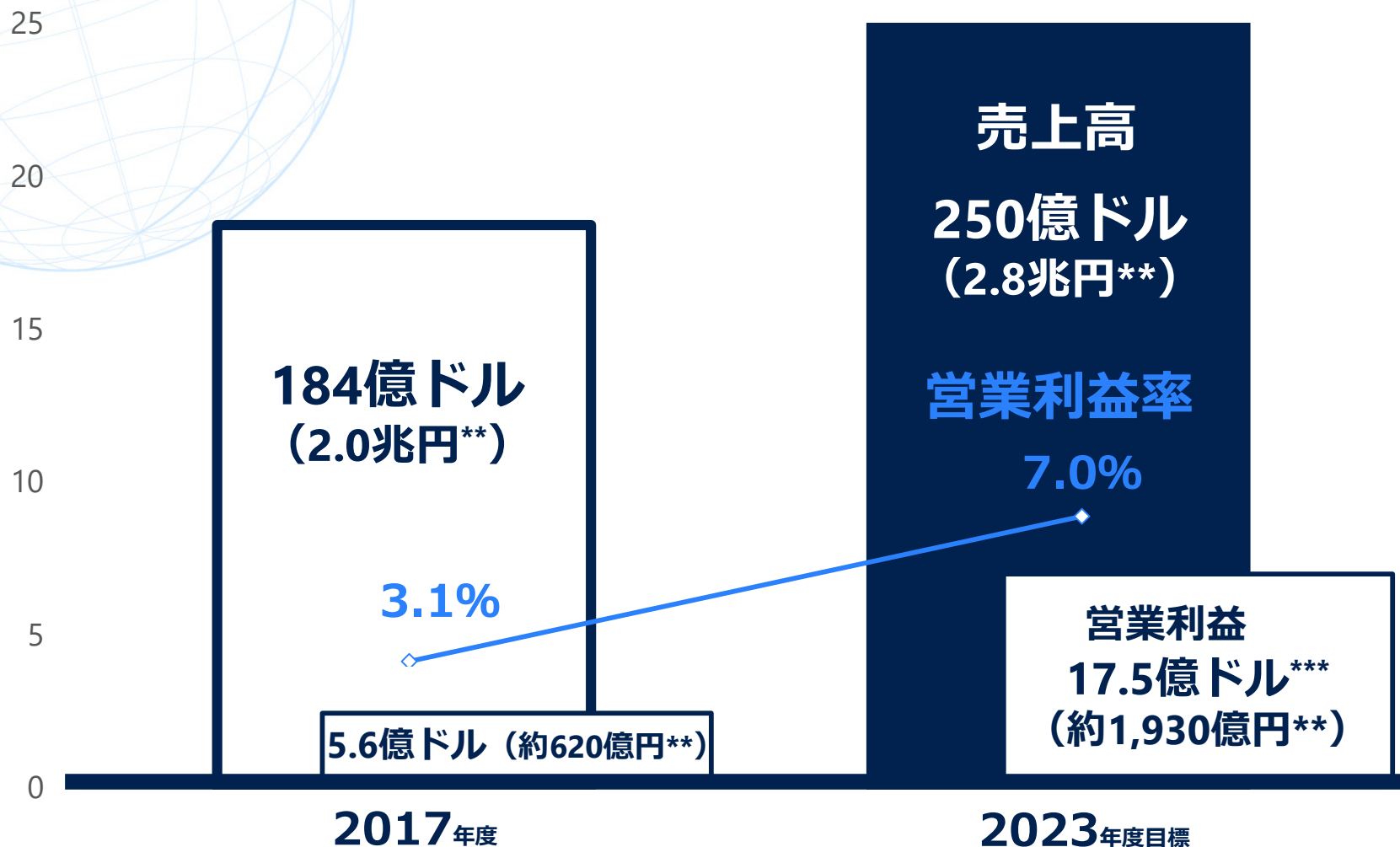
ファン人口 約6,900万人
(米国人口の約5分の1に相当)

1レース平均100万世帯が
テレビ観戦

最大レースの「Indy500」は
約40万人が現地で観戦、
約200カ国にテレビ中継

※写真はイメージです。

海外売上高/海外営業利益率*



* グローバル持株会社帰属。営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除く

** 売上高に1ドル=110円で算出した推計値

*** 250億ドルに7%をかけた推計値

国内事業のデジタルトランスフォーメーションを推進

CDO^{※1}を設置し、デジタル化施策を推進

自らの業務プロセスのデジタル化（AI等を活用しConnected Value Chainを実現）

- 人手をかけないスマートオペレーションによる効率化
 - NTTグループのRPA^{※2} (WinActor)^{※3}を業務プロセスに活用
※2：ロボティクス プロセス オートメーション ⇒今後も業務範囲を拡大
 - 法人のお客さま向けの受付～開通関連プロセスをIT化^{※4}
 - 工事・保守関連プロセスをIT化(協力会社と連携)^{※5}
- Web等受付手段の多様化・最適化によるお客さまの利便性向上
 - ドコモショップでの待ち時間＋応対時間の短縮

1.2万 ロボット
500 業務プロセス
(現時点)

生産性 **2倍** ^{※6}
(2025年度)

生産性 **1.5倍** ^{※6}
(2025年度)

半減 ^{※7}
(2019年度)

自らのデジタル化により実現する新サービス

- ITを活用した経営課題の解決に資するCognitive Foundation[®]^{※8} 等
(センサー、NW、クラウド等のICTリソースを一元的/最適に構築・管理・運用)
- デジタルマーケティングによるパーソナルソリューション

※1：Chief Digital Officer:最高デジタル責任者

※3：WinActorの導入企業は2,000社を突破（2018年10月、NTTグループを含む）

※4：東日本、西日本、コミュニケーションズ

※5：東日本、西日本、コミュニケーションズ、ドコモ

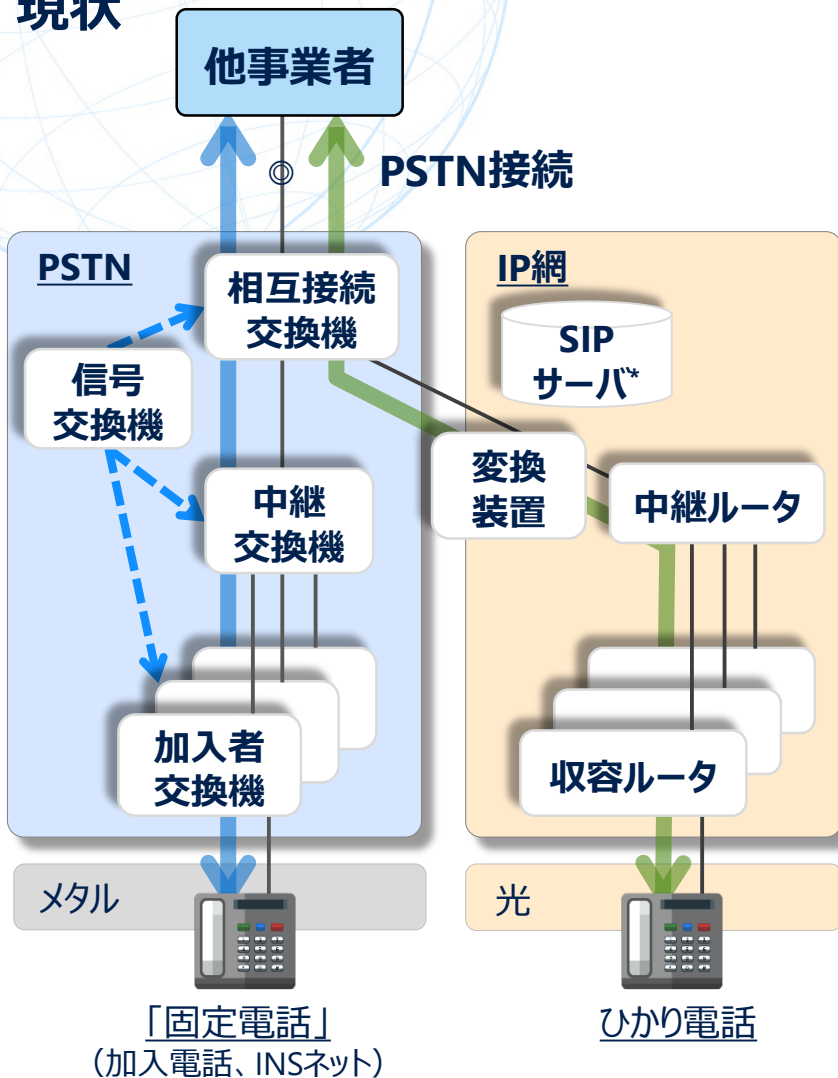
※6：対2017年度

※7：対2018年調査で2019年度中に半減

※8：グローバルサービスから適用開始

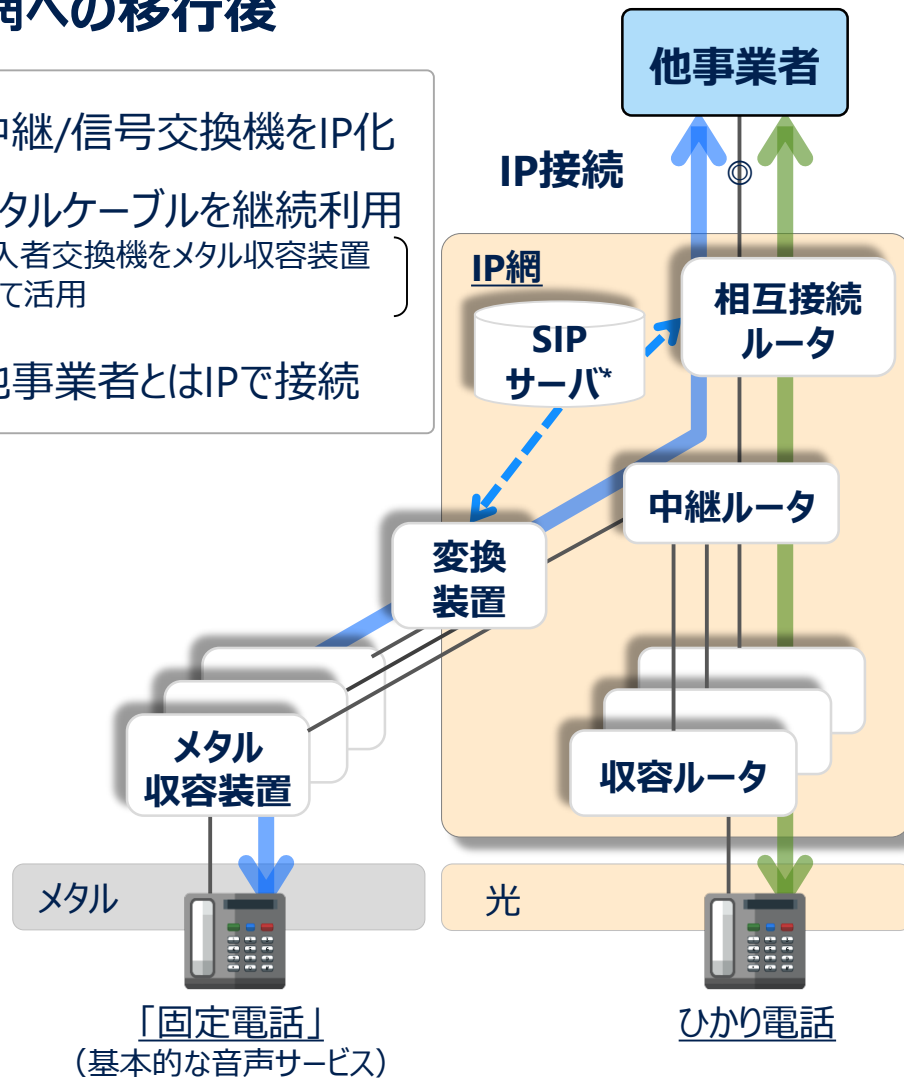
「固定電話」の今後について IP網への移行イメージ

現状



IP網への移行後

- 中継/信号交換機をIP化
- メタルケーブルを継続利用
〔加入者交換機をメタル收容装置として活用〕
- 他事業者とはIPで接続

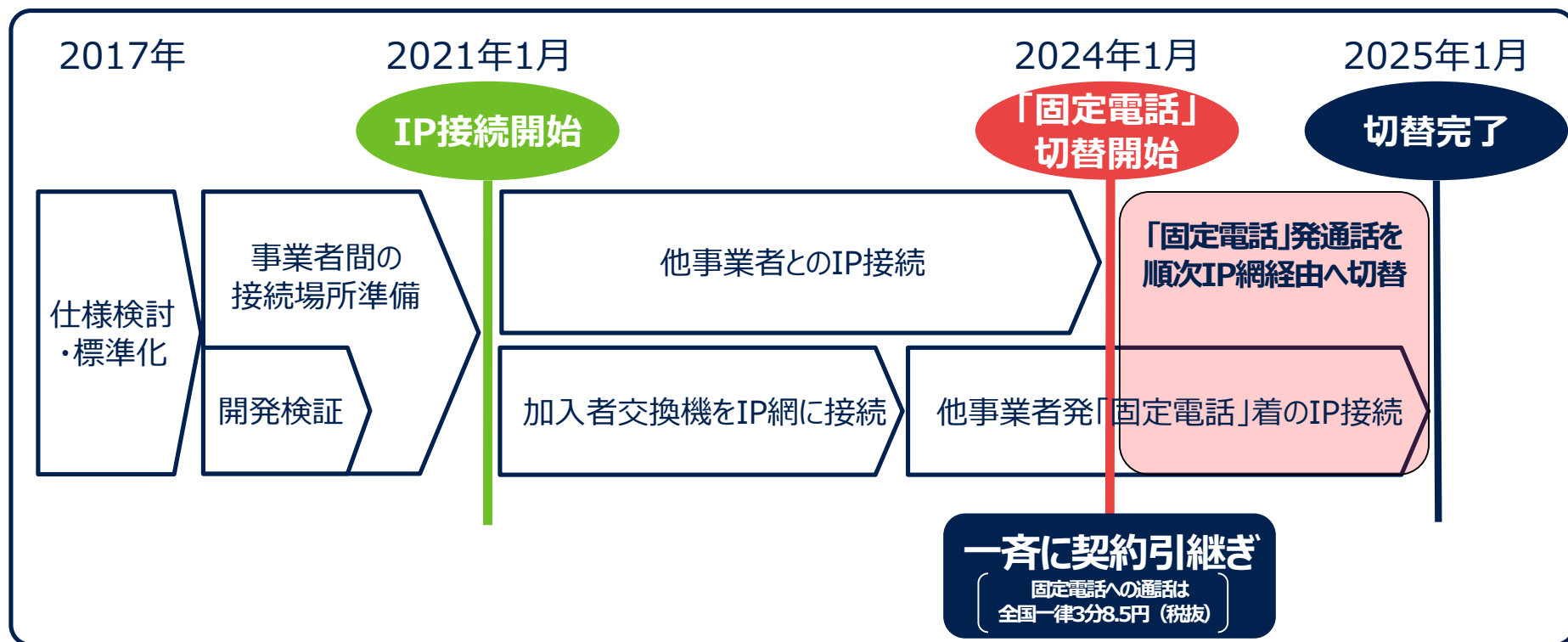


* IP網における電話サービスの管理・制御を行なうサーバ (SIP: Session Initiation Protocol)

PSTNマイグレーションの推進

IP化により、サービスもネットワークもシンプルに

- 固定電話への通話料は全国一律3分8.5円へ（2024年1月開始）
- 中継/信号交換機をIP化、他事業者とはIPで接続（2025年1月完了）
- メタルケーブル、メタル收容装置（現:加入者交換機）は継続利用



中期経営戦略の柱

お客さまのデジタル
トランスフォーメーション
をサポート

1. B2B2Xモデル推進
2. 5Gサービスの実現・展開
3. パーソナル化推進

自らのデジタル
トランスフォーメーション
を推進

4. グローバル事業の競争力強化
5. 国内事業のデジタル
トランスフォーメーションを推進
6. PSTNマイグレーションの推進

人・技術・資産
の活用

7. 研究開発の強化・グローバル化
8. 不動産利活用（街づくりの推進）
9. 地域社会・経済の活性化への貢献
10. 災害対策の取組み

ESG経営の推進による企業価値の向上、株主還元の充実

スマートな社会 = Smart World 実現への貢献

- 世界に変革をもたらす革新的研究開発の推進
- 海外起点の基礎研究を強化

■ 海外への更なる発信・展開

1. 成果のグローバル展開

- デリバリとローカライズ体制の強化

2. 研究ターゲットのグローバル化

- グローバルニーズに対応したR&Dの強化

3. 海外に研究拠点設立（NTT Research, Inc.）

- ニーズの収集と世界最先端の基礎研究を強化



グローバルでの
世界一・世界初、
驚きの創出

成長投資を加速

◆ 新たな領域への研究開発

今後5年間で **2兆円**を投入

これまでより**10%**増加

(5Gインフラ構築等、データセンター、不動産投資を除く)

◆ 5Gインフラ構築等投資

今後5年間で **1兆円**を投入

不動産利活用（街づくりの推進）

グループで持つ不動産やICT・エネルギー・環境技術等を最大限活用し、
従来の不動産開発にとどまらない新たな「街づくり」(街のデジタル化)推進

不動産



ICT（AI・ロボット・IoT）
等を活用した
設計・建設・保守

体制

街づくりのオーナー（地域の皆様）



街づくり事業推進会社

完全子会社化予定



NTT都市開発



NTTファシリティーズ

連携

NTTグループ各社

※今後の検討により、変更となる可能性があります

お客さまのデジタル
トランスフォーメーション
をサポート

1. B2B2Xモデル推進
2. 5Gサービスの実現・展開
3. パーソナル化推進

自らのデジタル
トランスフォーメーション
を推進

4. グローバル事業の競争力強化
5. 国内事業のデジタル
トランスフォーメーションを推進
6. PSTNマイグレーションの推進

人・技術・資産
の活用

7. 研究開発の強化・グローバル化
8. 不動産利活用（街づくりの推進）
9. 地域社会・経済の活性化への貢献
10. 災害対策の取組み

ESG経営の推進による企業価値の向上、株主還元の充実

スマートな社会 = Smart World 実現への貢献

環境

Environment

- 環境負荷の低減
- ICT利活用による環境への貢献

等

社会

Social

- ダイバーシティの推進
- 個人情報保護の徹底
- お客さまのセキュリティ強化を支援
- 災害対策の強化

等

ガバナンス

Governance

- コーポレートガバナンスコードの趣旨を踏まえた体制の強化
- グローバルガバナンスの強化

等

◆事業機会の拡大

◆事業リスクの最小化



持続的な
企業価値の向上

◆ 配当政策

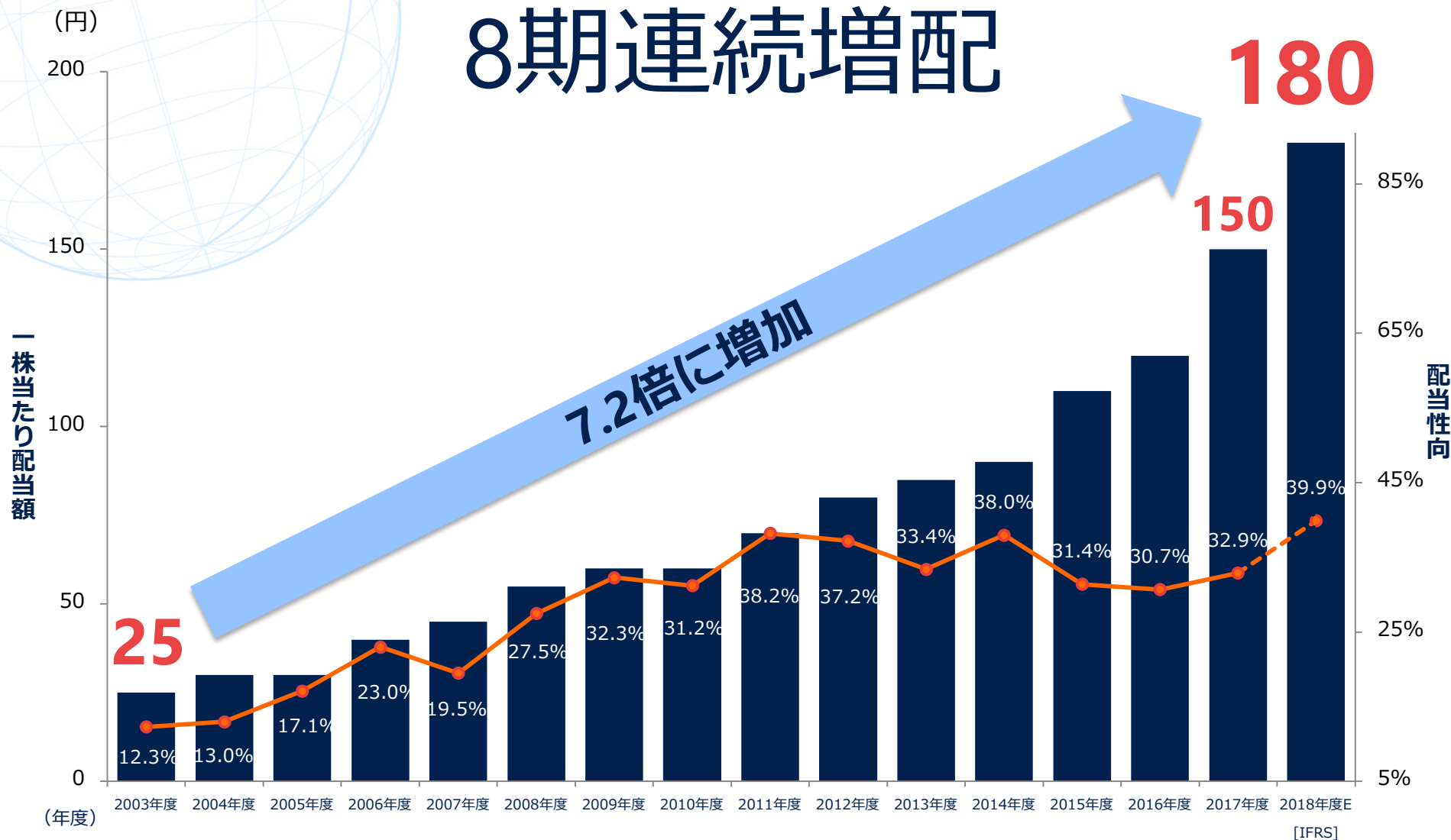
- ・ 継続的な増配の実施を基本的な考えとする

◆ 自己株式の取得

- ・ 機動的に実施し、資本効率の向上を図る

配当の推移

8期連続増配



- ・ 配当は、2015/7/1を効力発生日とした株式分割後（普通株式1株を2株に分割）の値に調整
- ・ 当期利益については2017年度以前は米国会計基準

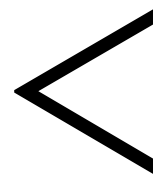
高い配当利回り

日本国債10年利回り

0.01% ^{*1}

東証 1 部平均
配当利回り

2.2% ^{*2}



NTT株
配当利回り
3.9% ^{*3}

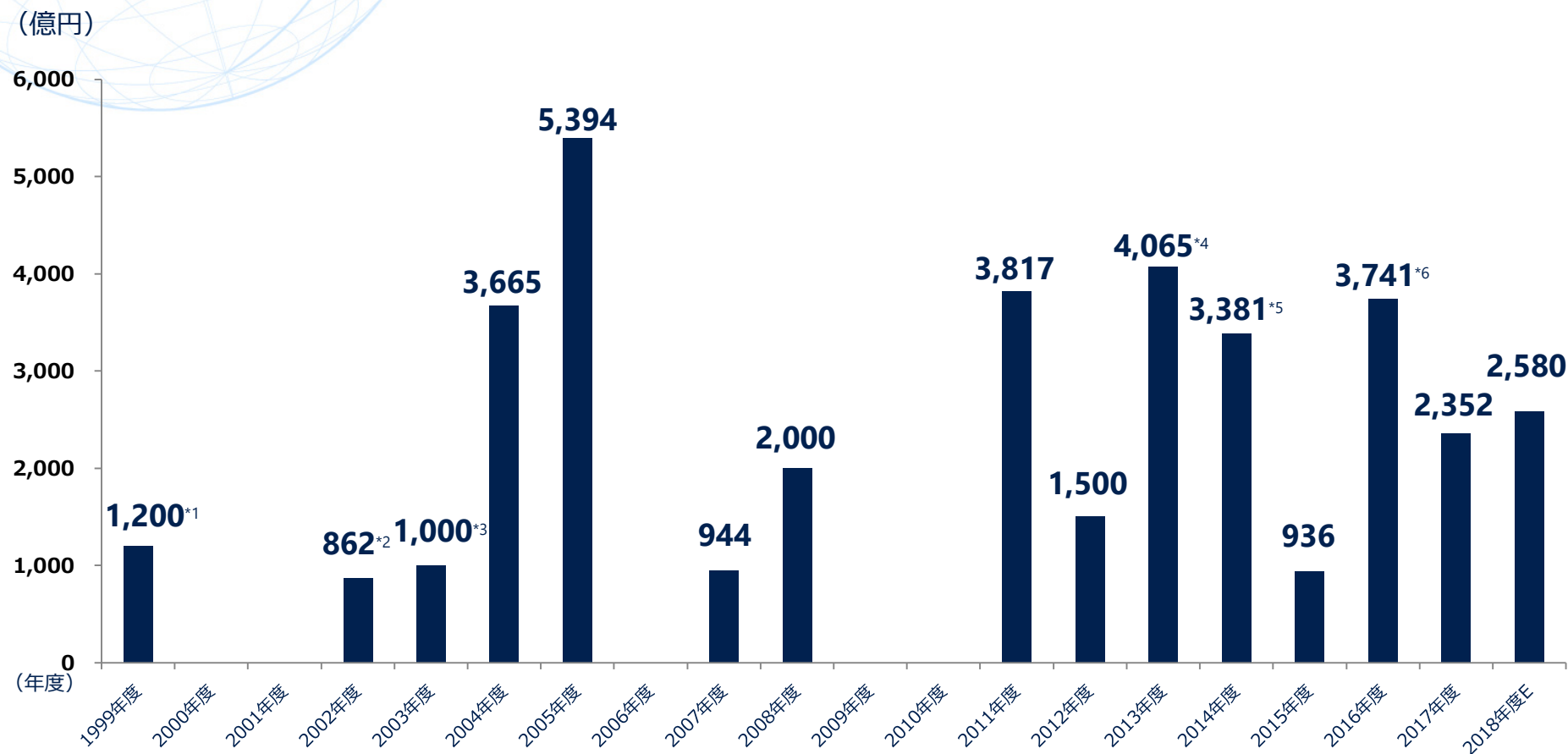
*1 財務省公表「国債金利情報」（2019年1月31日）を基に算出

*2 2019年1月31日時点の株価情報を基に算出

*3 数値は2019年2月7日公表の業績予想ベース、株価は2019年1月31日時点の終値（4,671円）を基に算出

自己株式取得の推移

3兆円以上の自己株式取得を実施



株主還元は継続的な増配の実施が
基本的な考え方

今期の通期業績は増収・増益の予想

新中期経営戦略の遂行を通じて
社会的課題の解決に貢献

中期目標 EPS成長による企業価値向上



Your Value Partner