

日本電信電話株式会社 会社説明会

2019年3月

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。

代表取締役社長・CEO

さわだ じゅん
澤田 純

1978年 4月 日本電信電話公社入社

1998年 2月 NTT America, Inc Vice President

2000年 5月 NTTコミュニケーションズ株式会社
経営企画部 担当部長

2003年10月 同 関西支店長

2006年 6月 同 経営企画部長

2012年 6月 同 代表取締役副社長

2014年 6月 日本電信電話株式会社
代表取締役副社長・CFO/CCO/CIO

2016年 6月 NTTセキュリティ株式会社
代表取締役社長 CEO

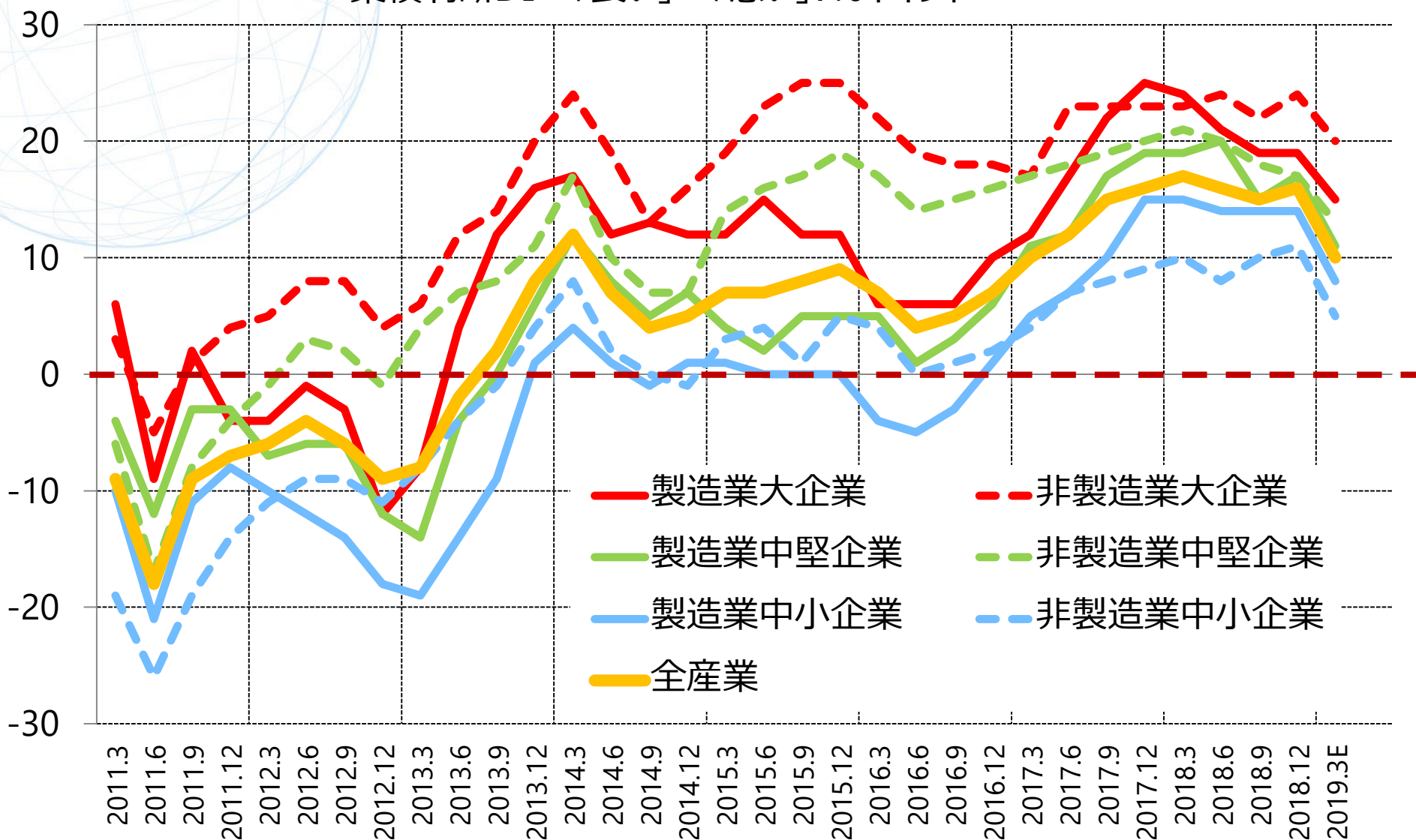
(2018年6月まで兼務)

2018年 6月 日本電信電話株式会社
代表取締役社長・CEO

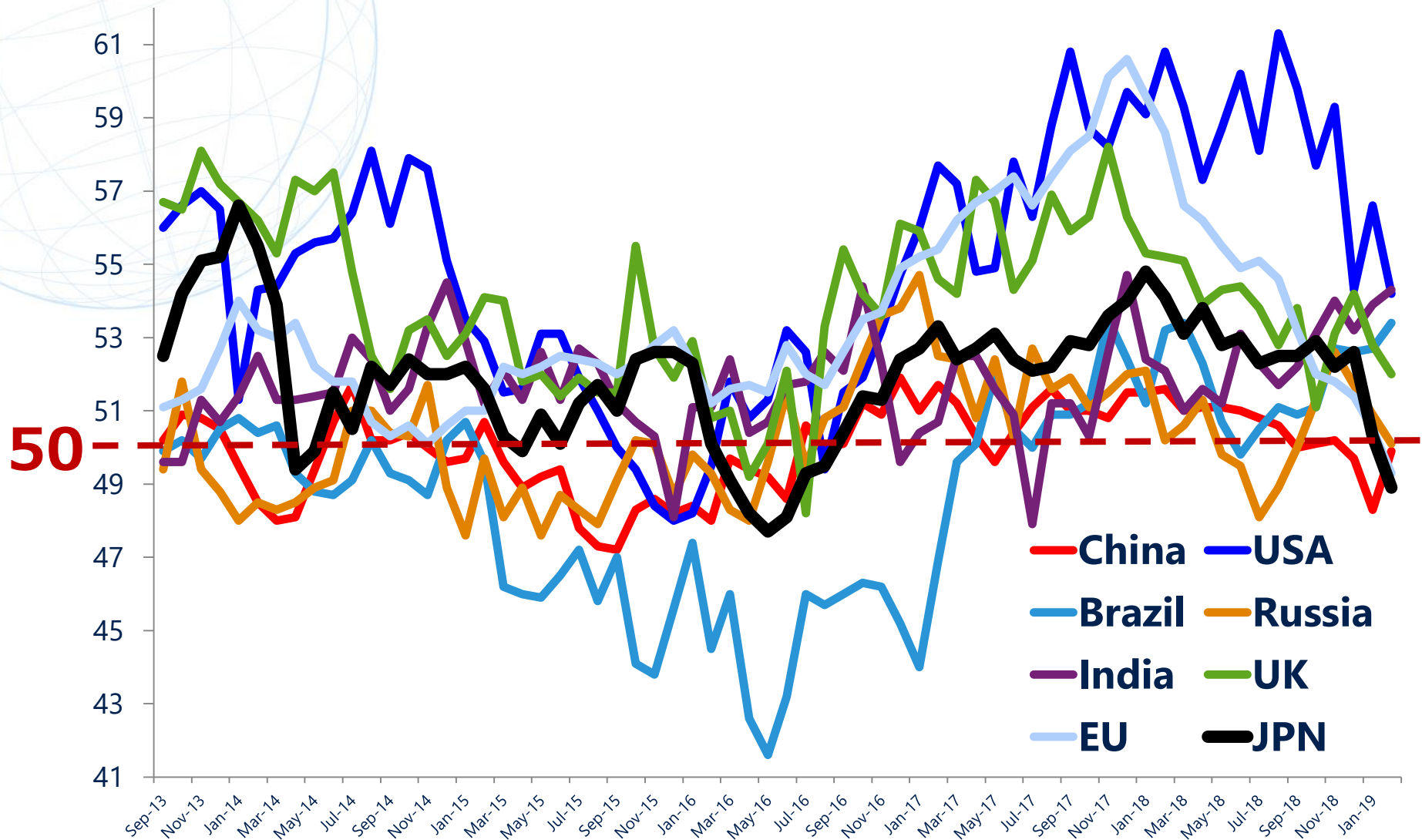
(現在に至る)

企業短期経済観測調査

業績判断DI 「良い」-「悪い」:%ポイント



各国の製造業PMI (Purchasing Managers' Index)



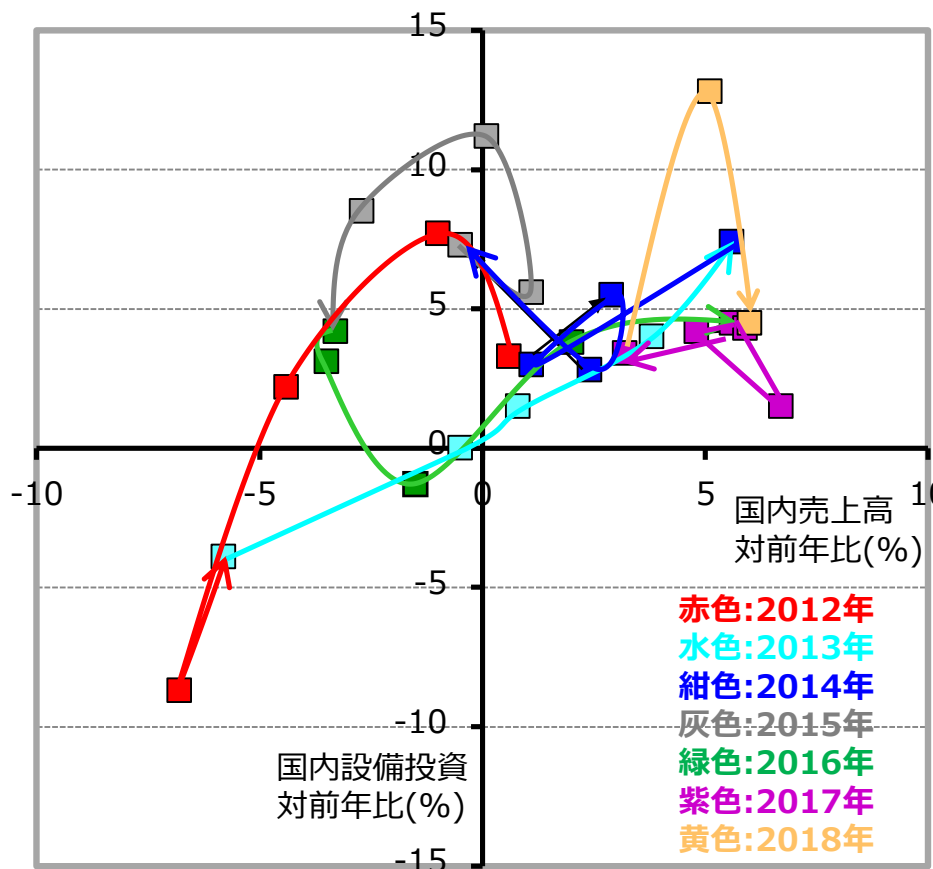
Markit Economics

<http://www.markiteconomics.com/Public/Page.mvc/PressReleases> http://lets-gold.net/chart_gallery/chart_china_pmi.php

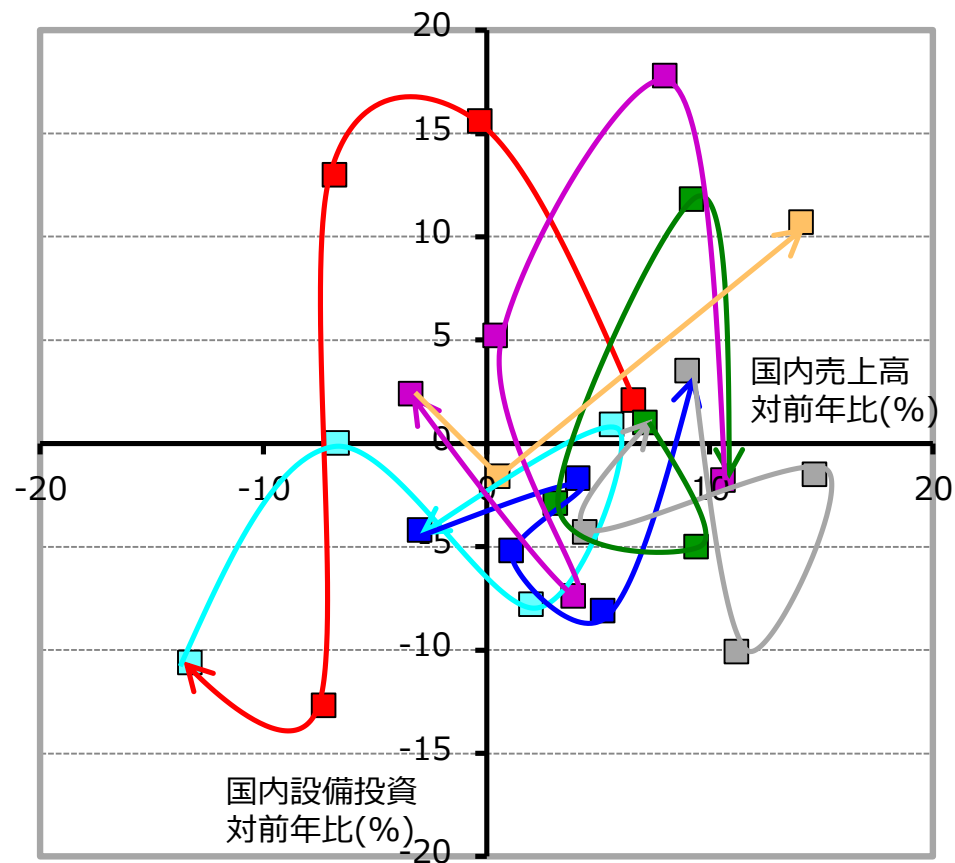
http://lets-gold.net/chart_gallery/chart_usa_macro_ism.php https://lets-gold.net/chart_gallery/chart_world_pmi.php <http://fx.minkabu.jp/indicators/01025>

国内売上高と設備投資の推移

全産業



情報通信業

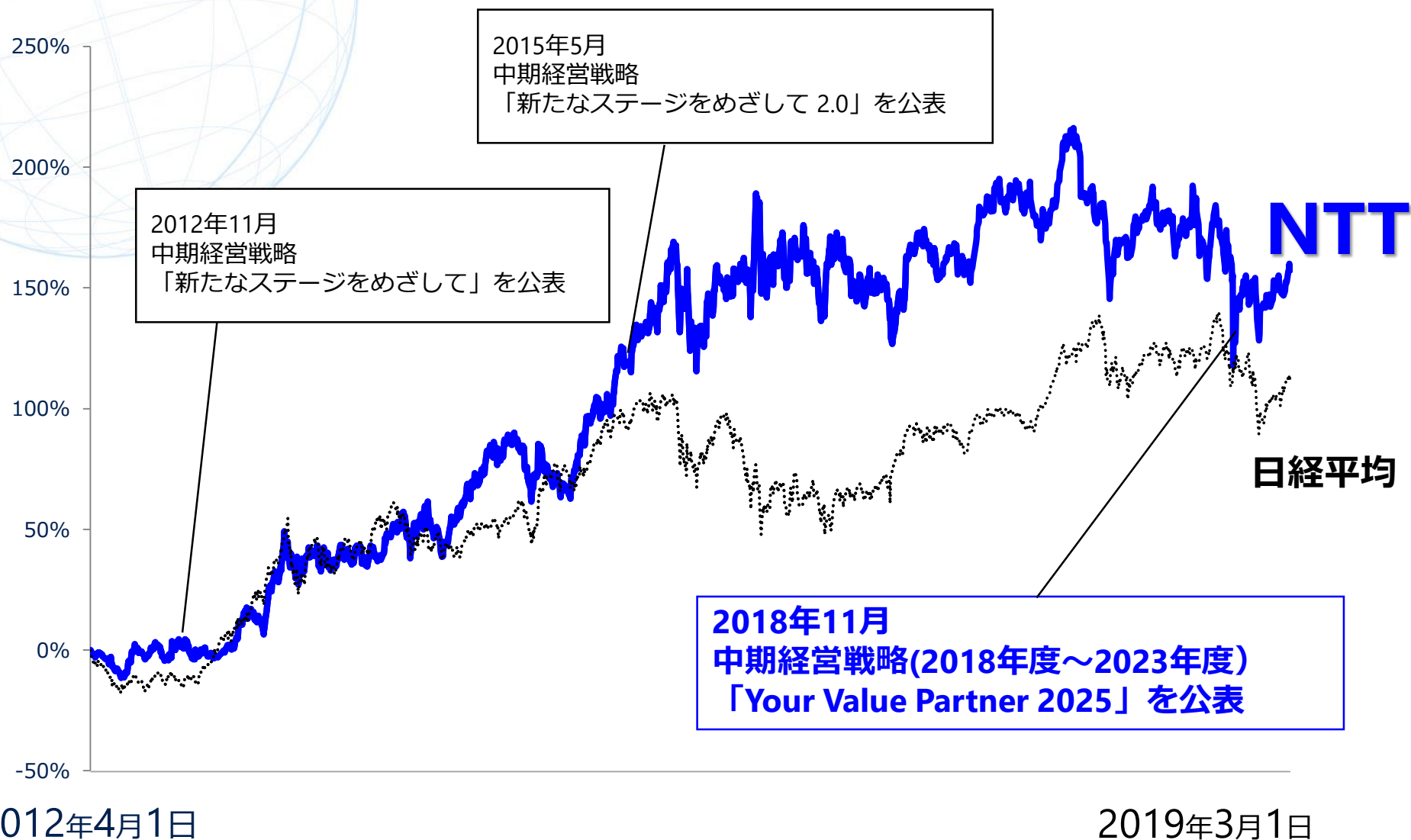


財務省法人企業統計 <https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/results/index.htm>

さらなるフェーズチェンジ

	これまで	これから
ビジネスモデル	B2C/B2B	B2C/B2B2X、卸
規制	移動端末+NW	端末完全分離
サービス	通信サービス	デジタルサービス
インフラ	クラウド	仮想化/複合化/AI化
アクセス	モバイル/FTTH	5G/スマートデバイス
エンドポイント	スマホ/PC	モノ(IoT)/データ
R&D	標準化	Co-Innovation

NTT株のパフォーマンス



NTTの株主構成推移

外資規制の
撤廃（1992年）

自己株式取得の
全面解禁（2001年）

政府
売り出し
(1～3次)

政府
売り出し
(4～6次)

自己株式
取得開始

積極的な自己株式を推進

継続的な増配

政府
32.4%
※NTT法上
の比率は
33.3%

外国人
27.3%

金融
機関
18.9%

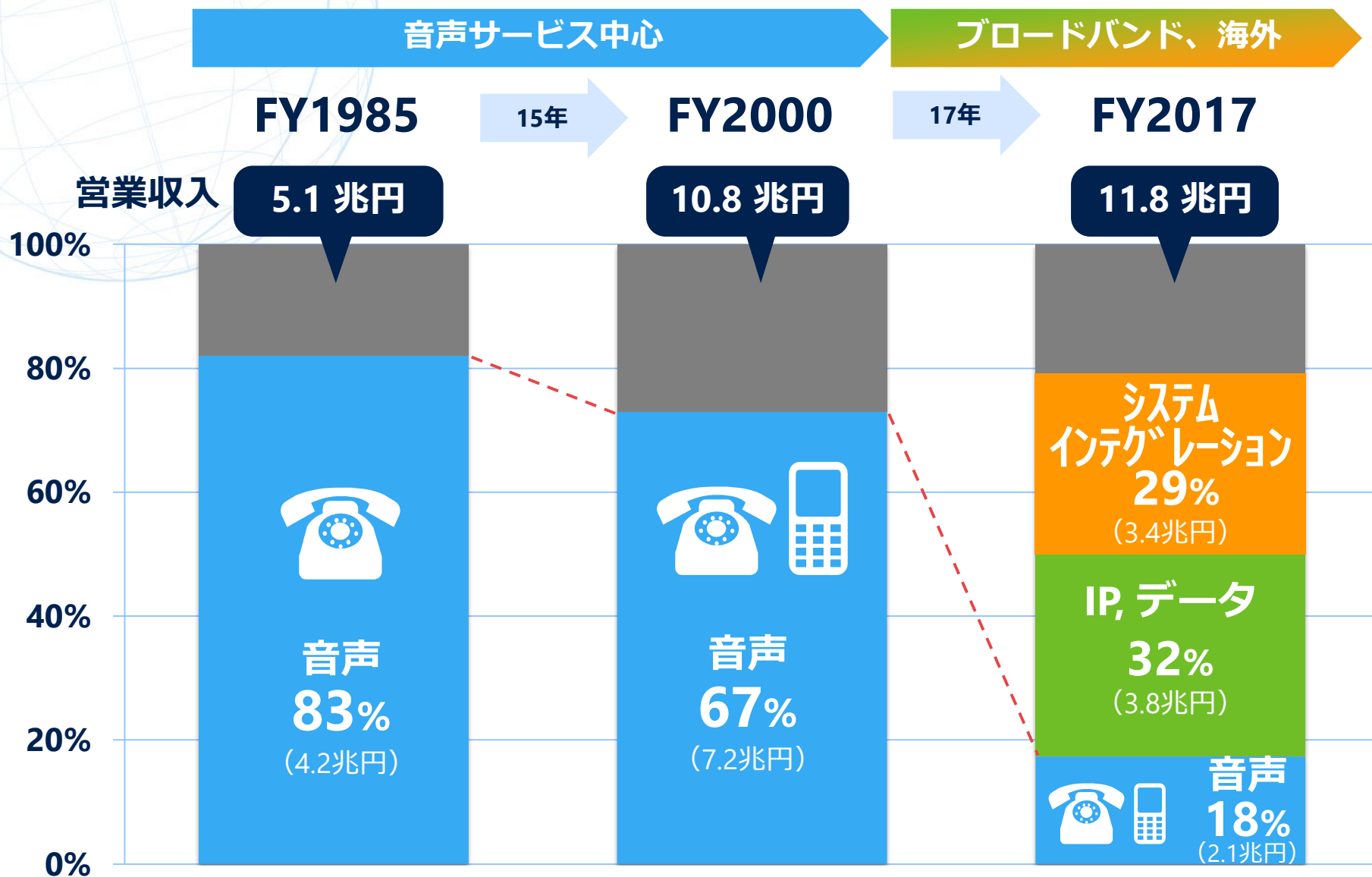
個人
14.2%

1986

2004

2018.3

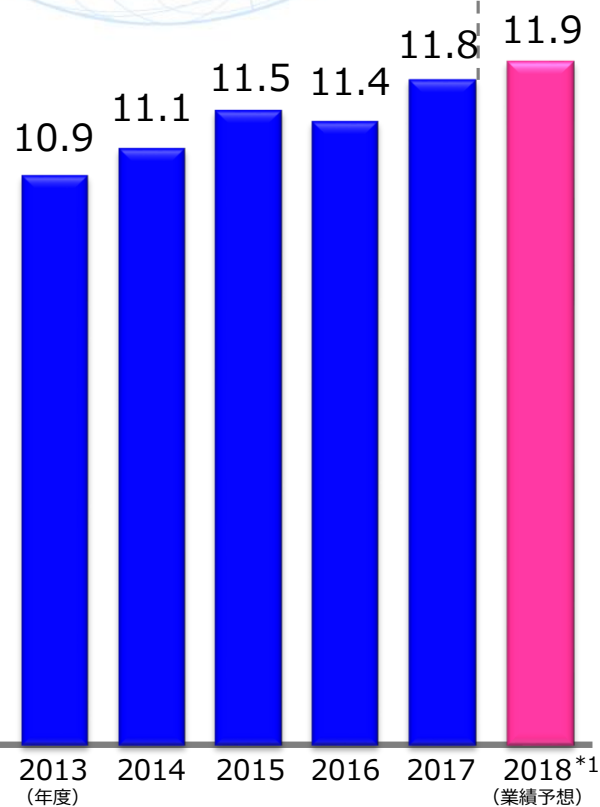
事業構造の転換



業績の推移

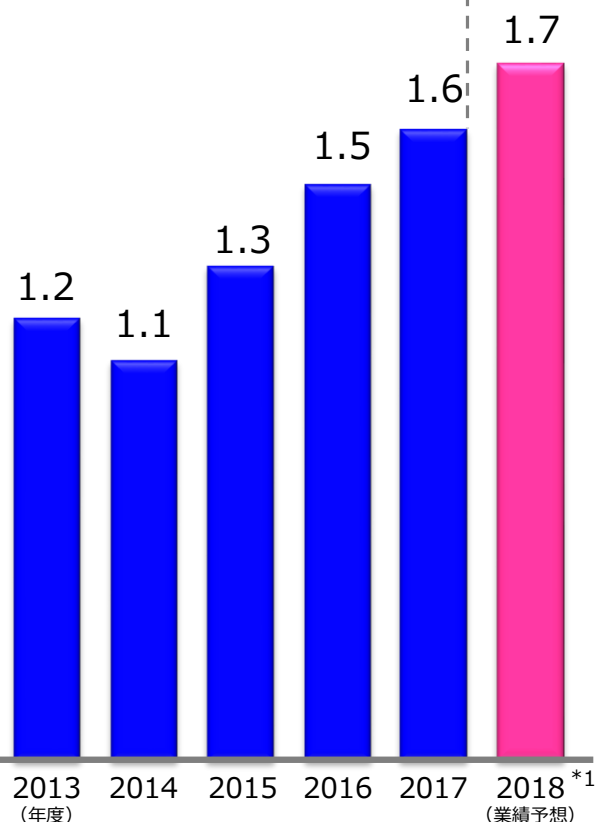
営業収益 (兆円)

—— 米国会計基準 →



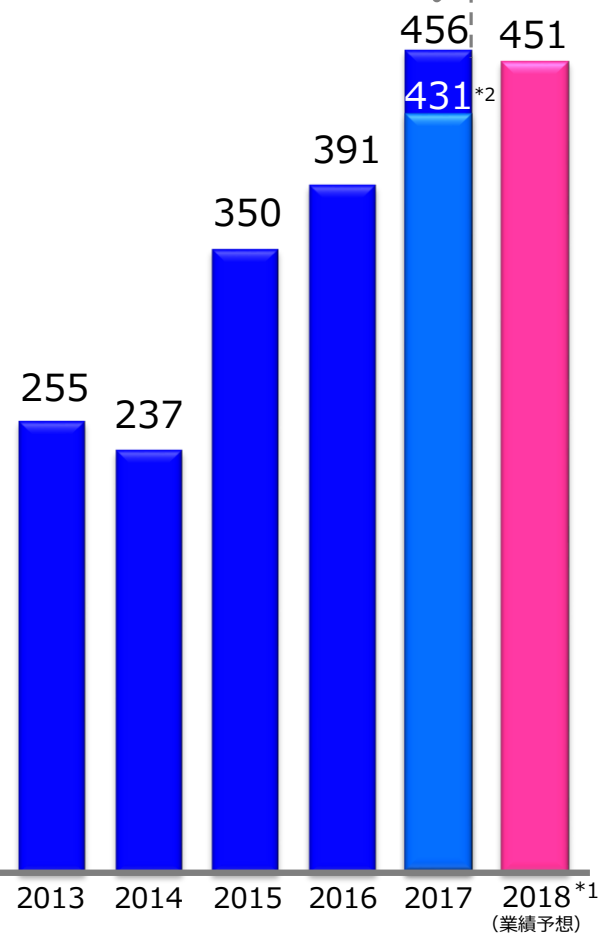
営業利益 (兆円)

—— 米国会計基準 →



EPS (円)

—— 米国会計基準 →



*1 2018年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用

*2 Tata sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く

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。

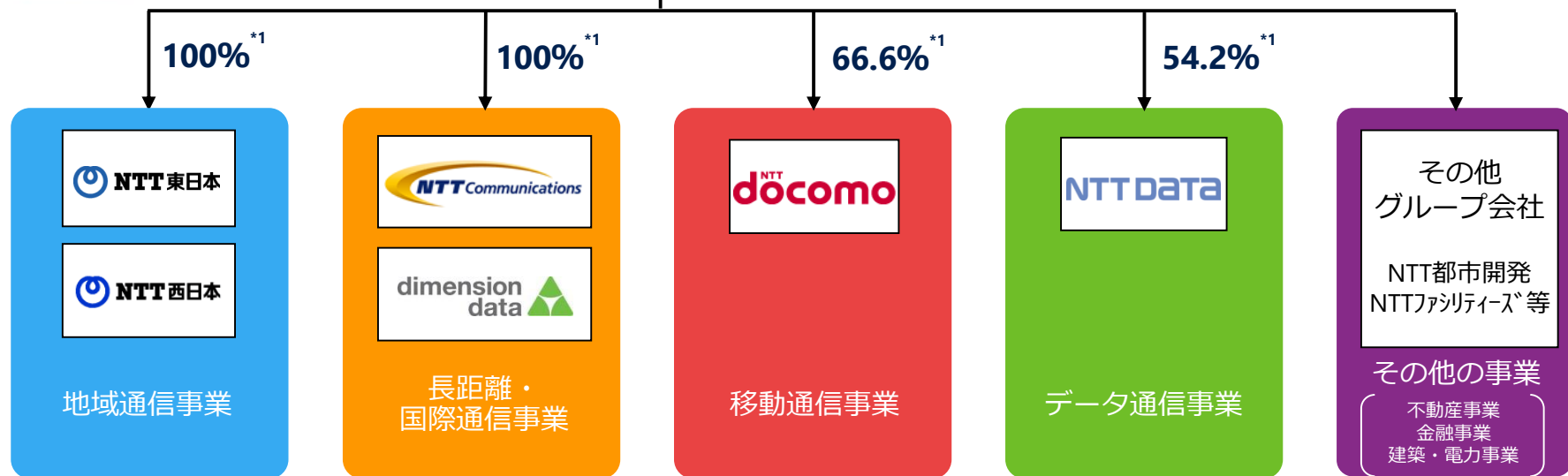
NTTグループのフォーメーション



- 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

*1 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）

*2 NTTグループ全体のグローバル市場における競争力強化と収益性の向上をめざして「NTT株式会社（グローバル持株会社）」を設立し、NTTコミュニケーションズ、Dimension Data、NTTデータ、NTTセキュリティの移管を完了（2018年11月）。
NTTコミュニケーションズ、Dimension Data、NTTセキュリティの3社をグローバル事業会社と国内事業会社へ再編成の予定（2019年7月）。



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



NTTグループ中期経営戦略 『Your Value Partner 2025』

デジタルトランスフォーメーションにより社会的課題を解決

社会的課題

人口増・都市化に伴う
環境問題、資源・水不足

災害・テロ増加
インフラ老朽化

高齢化
働き方改革

人口減少
産業競争力の低下

地方創生

Society 5.0

環境と経済が両立する持続可能な社会

サイバー・フィジカルいずれも
レジリエントで安全・安心な社会

高齢者や女性等、あらゆる個人が
活躍できる社会

人口減にも対応できるスマートな社会

都市と地方がつながり、あらゆる場所で
快適に暮らせる社会

デジタルトランスフォーメーション

ICTにより様々なデータを集積・利活用することで、新たな仕組みを創出／既存の仕組みを変革

NTTグループの事業活動 = CSR

これまでも、これからも、事業活動を通じて社会的課題を解決

災害に備えた通信設備の強化
サイバーセキュリティの強化

ダイバーシティ&インクルージョン
オリパラなどスポーツへの貢献



イノベーションによる新たな価値創造
産業・社会のスマート化への貢献

通信設備の省電力化
社用車両EV化

NTTグループのビジョン

NTTグループは、
“Your Value Partner”
として、事業活動を通じて
パートナーの皆さまとともに
社会的課題の解決を
めざします。

Smart World
/ Society 5.0
実現に貢献

SDGs/持続可能な社会へ

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS
17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD



パートナー

事業活動を通じた
社会的課題の解決
デジタルトランスフォーメーション
× CSR

コラボレーション

コラボレーション

研究開発

人材

ブランド

ICT基盤

財務基盤

顧客基盤

NTTグループ

「公共性」と「企業性」

NTTグループの社会的課題解決力

イノベーション力

2017

TOP 100
GLOBAL
INNOVATORS

知財・特許の分野で、
世界で最も革新的なトップ100企業として

7年連続で受賞

安心・安全なICT基盤と運用

ネットワークオペレーションセンター
24時間365日監視



Council to Secure the
Digital Economy

セキュアなデジタル経済に向けた評議会を
国際的企業と共同で創設

環境保全への取り組み

エネルギー効率等に関する国際イニシアティブEP100・EV100に
電気通信事業者として初めて加盟 (2018.10)

EP 100



EV 100

by THE CLIMATE GROUP

ESG投資インデックスに採用

グローバル

世界で著名なインデックスに採用

MEMBER OF

Dow Jones
Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM

『World Indexに選定』 2018.9 時点



FTSE4Good

2018.8 時点



FTSE Blossom
Japan

2018.9 時点

MSCI 

2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数
2018.6 時点

GPIF選定のインデックスに採用

日本

自己変革を加速し、 『Your Value Partner』へ



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

2. 5Gサービスの実現・展開

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）

3. パーソナル化推進

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



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①

"One NTT"のグローバルビジネス成長戦略

顧客ビジネスの進化サポートと革新的創造への取組みを掛け合わせ、競争力強化

顧客ビジネスの進化をサポート

業界アドバイザーによる
成果提供型ソリューションの提供

金融

自動車
/製造

ヘルス
ケア

通信/
メディア

公共

Software Defined技術を活用した
IT as a Serviceの展開

マネー
ジド

セキュ
リティ

コグニティブ
基盤

拠点展開
/エッジ

データセンター投資会社※1
データセンター事業の効率化

グローバル調達会社

グループトータルでの
グローバル調達の推進

統合ソリューション
(Smart World 実現に貢献)

革新的創造への取組み

グローバルイノベーションファンド

成長技術への投資
業界エコシステムの活用

ベンチャー
コミュニティ

デジタル系
スタートアップ

革新的創造推進組織

最先端技術を活用した顧客との協創

業界特化

業務別機能

Smart World

技術主導型

例：AI、ロボット工学、エッジコンピューティング

海外研究拠点

世界に変革をもたらす革新的研究開発

グローバル人材

One NTT

ブランディング

※1：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

4. グローバル事業の競争力強化②

2018年8月

2018年11月

2019年7月 (予定)

当社

NTTコミュニケーションズ

Dimension Data

NTTセキュリティ

NTTデータ

NTTi3

当社

グローバル持株会社
(会社名：NTT株式会社)

(新)

NTTコミュニケーションズ

Dimension Data

NTTセキュリティ

NTTデータ※1

グローバルイノベーションファンド
(名称：NTT Venture Capital)

(新)

グローバル調達会社
(会社名：NTT Global Sourcing)

(新)

NTTi3

当社

グローバル持株会社
(会社名：NTT株式会社)

グローバル事業会社

(再編成)

国内事業会社

(再編成)

NTTデータ※1

グローバルイノベーションファンド
(名称：NTT Venture Capital)

グローバル調達会社
(会社名：NTT Global Sourcing)

革新的創造推進組織

(新)

海外研究拠点
(会社名：NTT Research, Inc.)

(新)

データセンター投資会社※2

(新)

※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

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^{NTT}

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(WinActor)^{※2}を業務プロセスに活用
⇒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^{※3}
 - 工事・保守関連プロセスをIT化(協力会社と連携)^{※4}
- 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** ^{※5}
(2025年度)

生産性 **1.5倍** ^{※5}
(2025年度)

半減 ^{※6}
(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[®]^{※7} 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

※2：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）、RPA=Robotic Process Automation

※3：東日本、西日本、コミュニケーションズ

※4：東日本、西日本、コミュニケーションズ、ドコモ

※5：対2017年度

※6：対2018年調査で2019年度中に半減

※7：グローバルサービスから適用開始



人・技術・資産 の活用

研究開発の強化・グローバル化

■ 共同研究の強化、社外技術の積極的な活用

■ 新たな成長領域への研究投資の拡大

研究開発強化
による
競争力の拡大

■ 海外起点の基礎研究を強化

■ 世界に変革をもたらす革新的研究開発の推進

グローバルでの
世界一・世界初、
驚きの創出

8. 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



NTT都市開発



NTTファシリティーズ

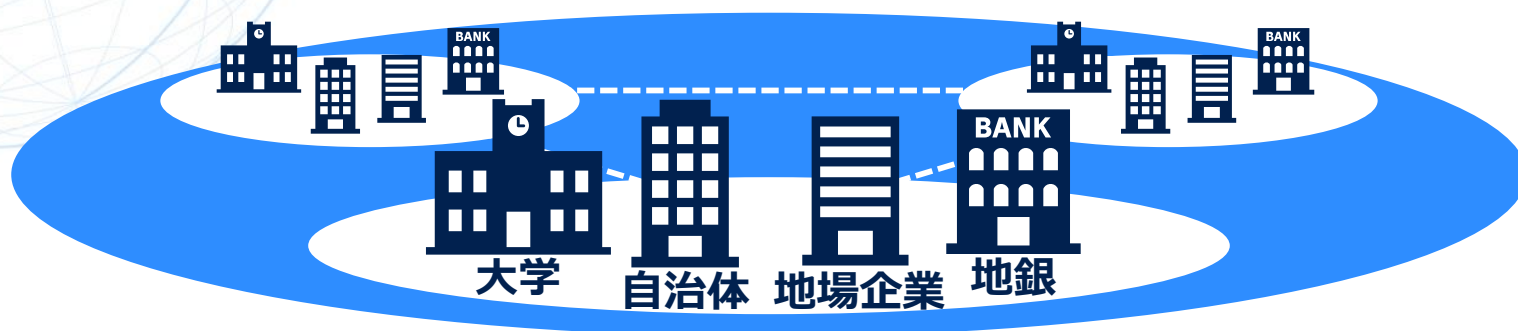
NTTグループ各社

連携

※今後の検討により、変更となる可能性があります

9. 地域社会・経済の活性化への貢献

技術・資産(設備)等を活用し、
行政・生活サービスの充実、地場産業の活性化を支援



自治体等様々なパートナーとのコラボレーション

地域密着
(営業・サポート)

グループの経営資源

最新技術
(AI, RPA, IoT, ...)

設備・拠点
(DC・クラウド・ビル)

10. 災害対策の取組み

これまでの取組み

1.

通信ネットワークの 信頼性向上

- ・伝送路の複数ルート化
- ・基地局の大ゾーン化
- ・地震・火災・水害に強い設備



2

重要通信 の確保

- ・110、119など緊急通話の確保
- ・安否確認手段の提供（171）



災害発生

3

早期復旧

- ・災害対策機器（移動電源車・ポータブル衛星装置等）
- ・復旧用の資機材調達、搬送
- ・ドローン等の活用

阪神淡路大震災・東日本大震災等の教訓

更なる取組み

通信インフラを更に強く

- 通信設備等を集約、併せて強化
 - ・大規模停電への基地局等の耐力強化
 - ・新たなハザードマップ（水害・土砂災害）を踏まえた設備等の配置

プロアクティブな災害対応

- AIを駆使した被災予測等による初動強化

被災した方々への適切な情報発信

- お客さまの避難等を支えるための、リアルでわかり易い情報発信
 - ・通信被災状況、復旧状況
 - ・充電スポット、災害時用公衆電話等の開設状況
 - ・訪日／在留外国人対応

広域化・巨大化・長期化（災害多発期）



ESG経営の推進、 株主還元の充実 による企業価値の向上

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

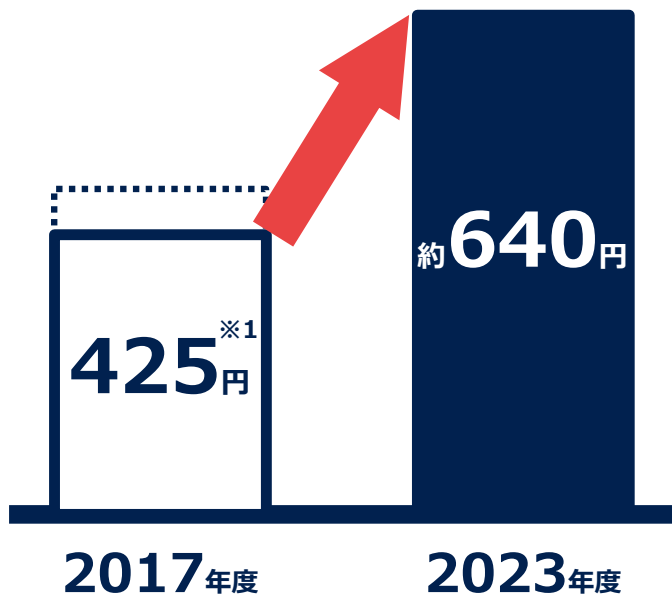


中期目標

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
(対2017年度^{※1})

海外売上高/

\$25B/
(2.7兆円)^{※4}

2023年度

海外営業利益率^{※2}

7%

コスト削減

▲8,000億円
以上

2023年度
(対2017年度)

(固定/移動アクセス系)

ROIC

8%

2023年度

Capex to Sales

13.5%

2021年度

(国内ネットワーク事業^{※3})

以下

※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

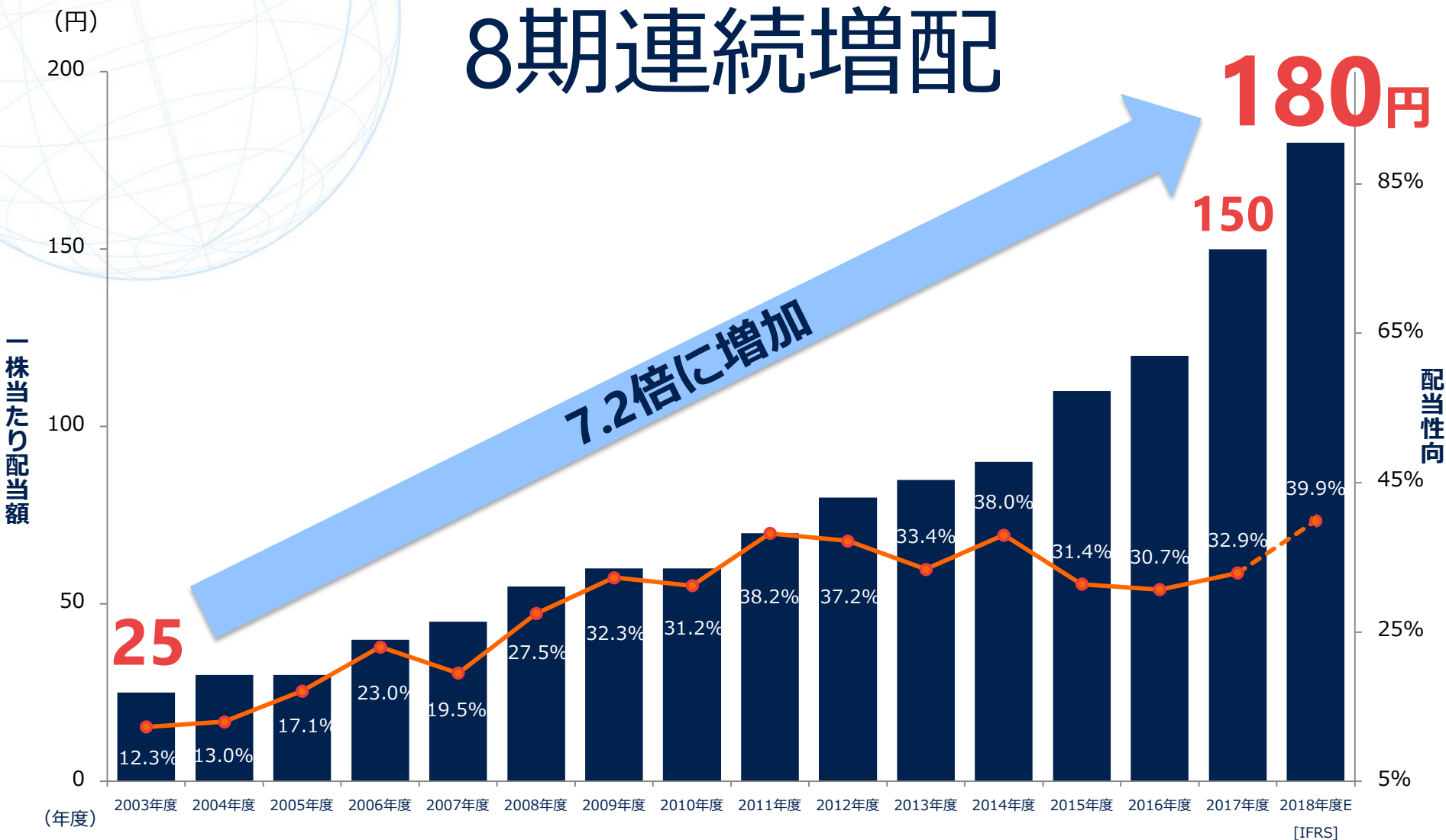
※2: グローバル持株会社帰属。海外営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除く
※4: 1ドル=109円換算における概算値



株主還元

配当金と配当性向の推移

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
- ・ 2017年度以前は米国会計基準を適用

高い配当利回り

日本国債10年利回り

-0.004%^{*1}

東証1部平均
配当利回り

2.2%^{*2}

<

NTT株
配当利回り
3.8%^{*3}

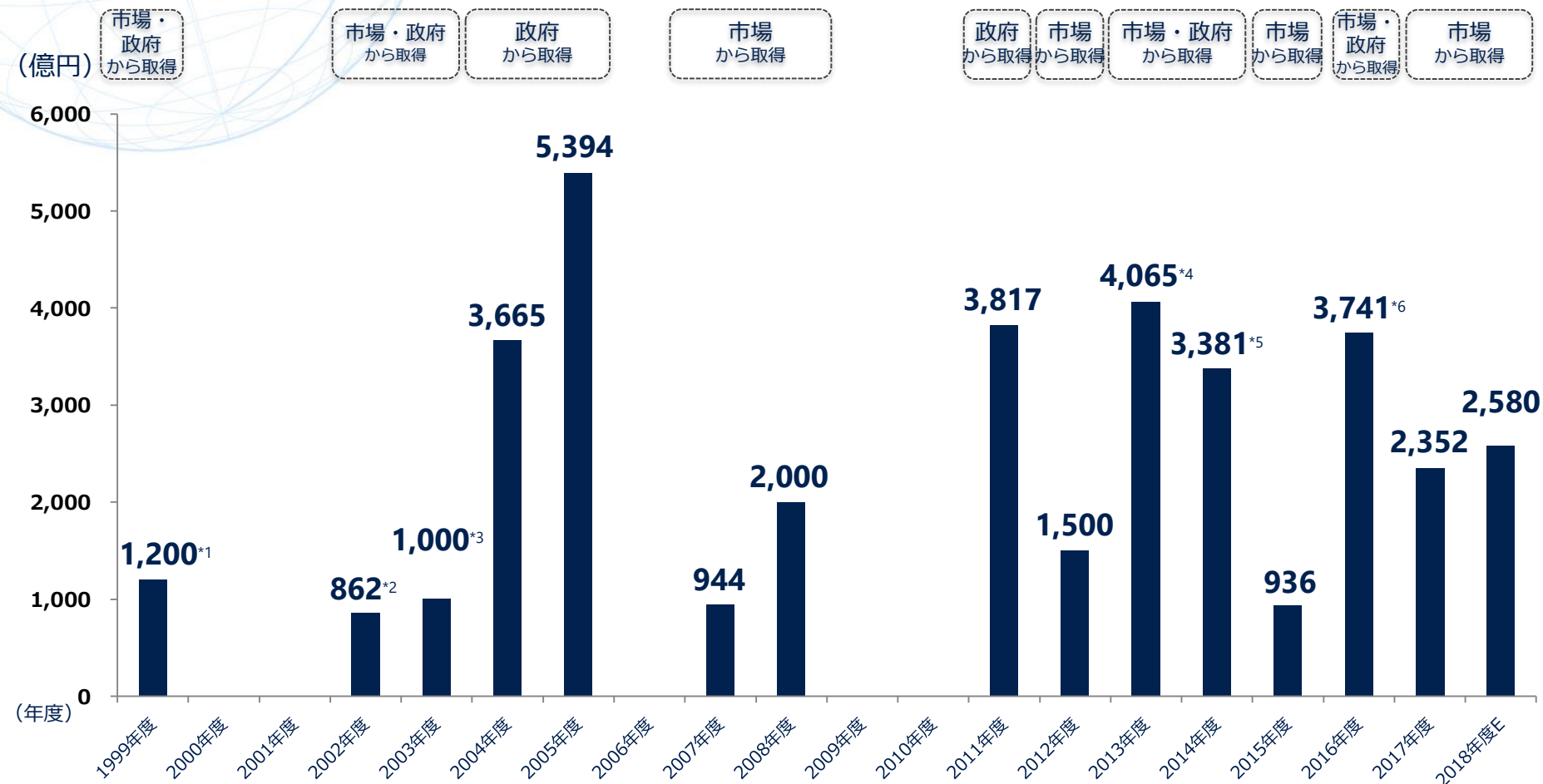
*1 財務省公表「国債金利情報」（2019年3月1日）を基に算出

*2 2019年3月1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3月1日時点の終値（4,785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



*1 市場480億円、政府720億円

*2 市場466億円、政府396億円

*3 市場541億円、政府459億円

*4 市場2,532億円、政府1,533億円

*5 市場1,012億円、政府2,369億円

*6 市場1,069億円、政府2,672億円



Your Value Partner