



日本電信電話株式会社 会社説明会

2019年7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。

- **株主還元**
- 直近の業績
- 事業構造の転換
- 中期目標
- 中期経営戦略

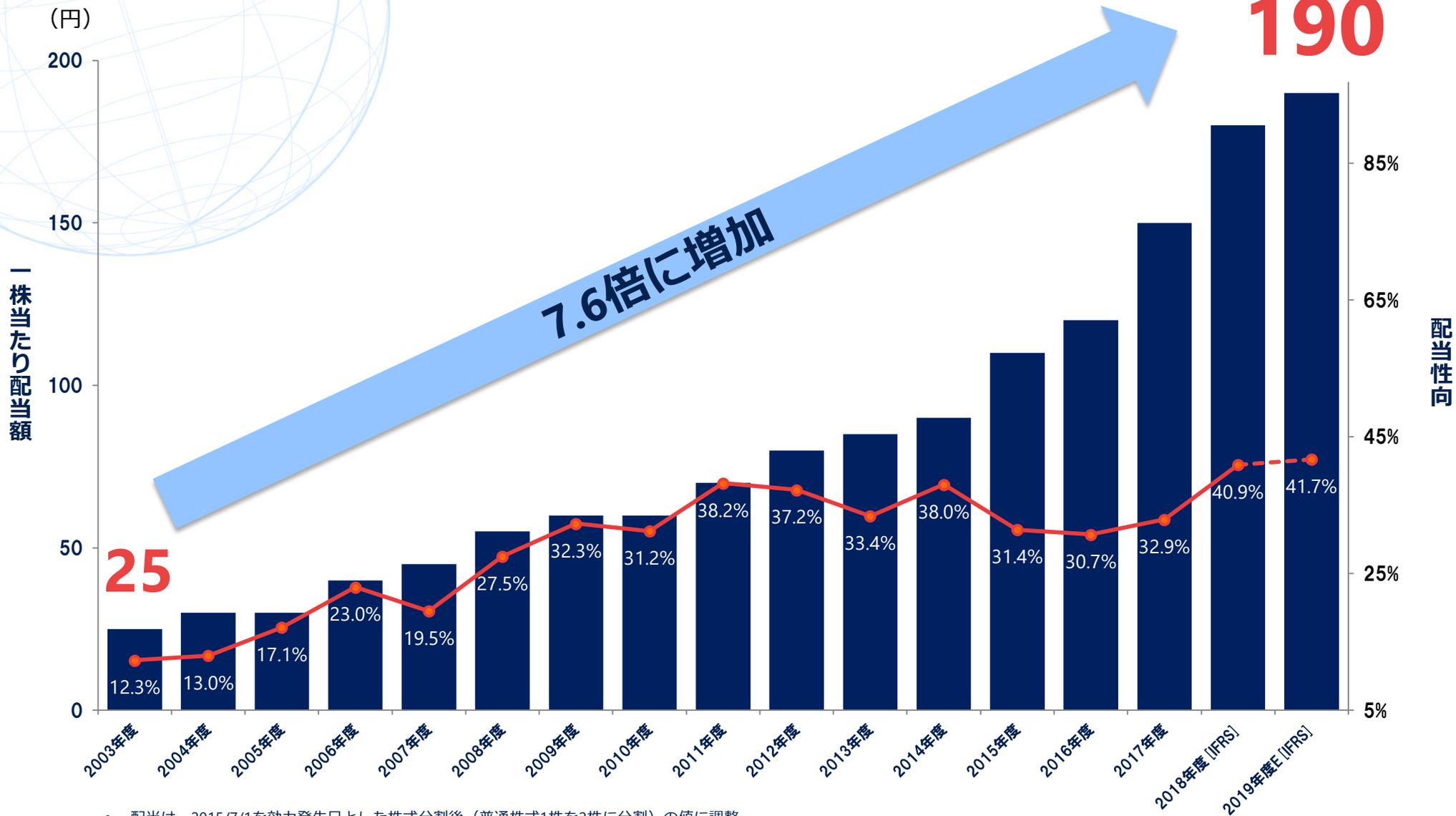
◆ 配当政策

- 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



- 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

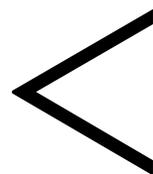
高い配当利回り

日本国債10年利回り

0.16% *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

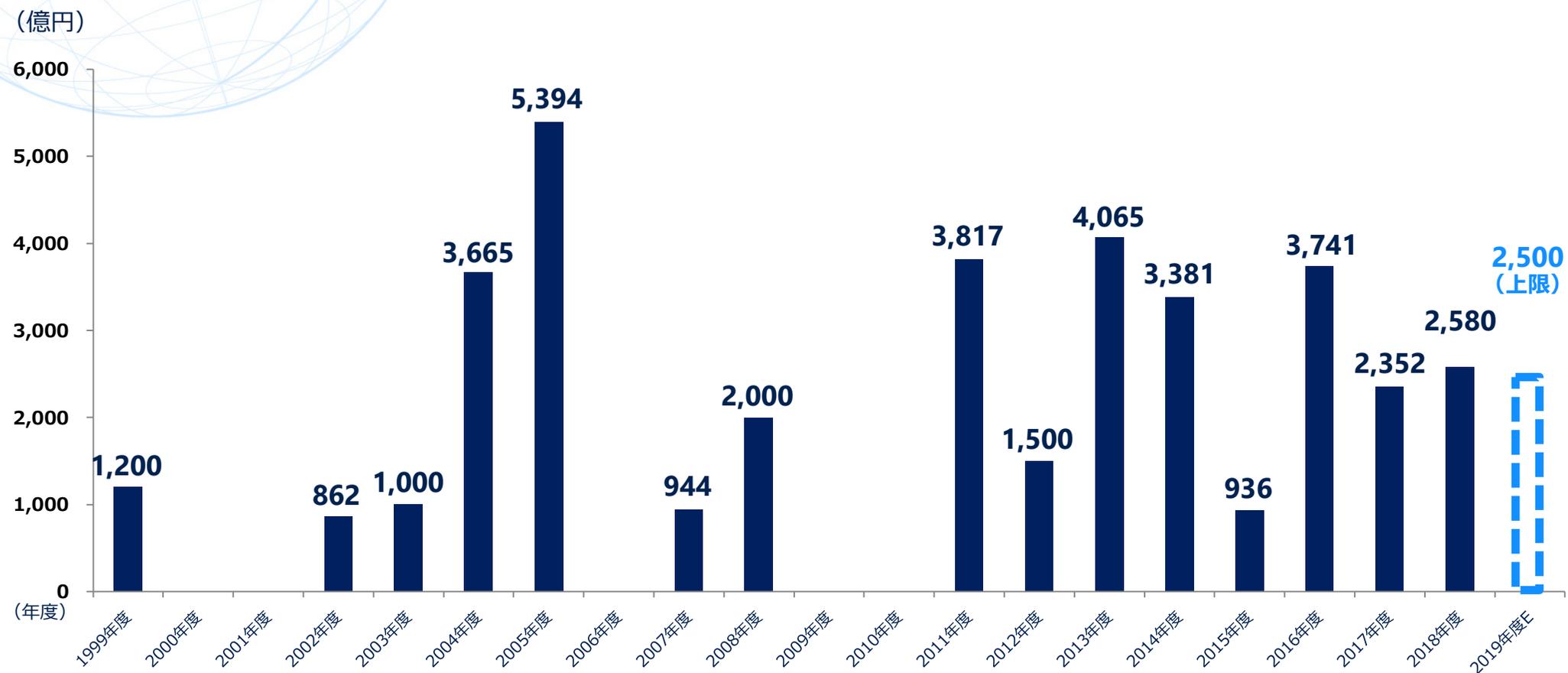
*1 財務省公表「国債金利情報」（2019年6月28日）を基に算出

*2 2019年6月28日時点の株価情報を基に算出

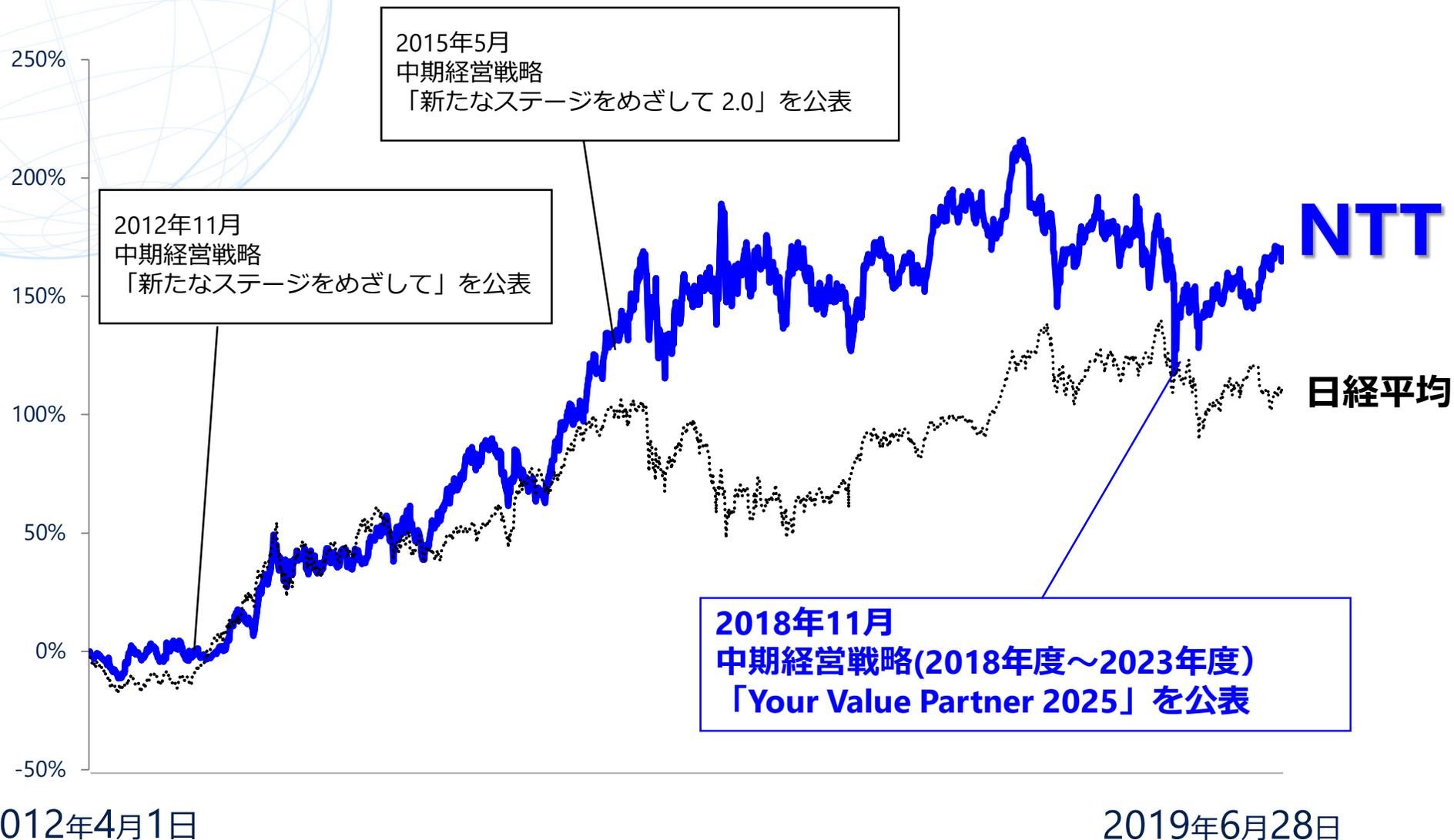
*3 数値は2019年5月10日公表の業績予想ベース、株価は2019年6月28日時点の終値（5,017円）を基に算出

自己株式取得の推移

約4兆円の自己株式取得を実施



NTT株のパフォーマンス



- 株主還元
- **直近の業績**
- 事業構造の転換
- 中期目標
- 中期経営戦略

■ 営業収益・営業利益は増収・増益、ともに過去最高

連結決算状況

● 営業収益	:	11兆8,798億円	(対前年	+977億円	[+0.8%])
● 営業利益	:	1兆6,938億円	(対前年	+527億円	[+3.2%])
● 当期利益 ^{※1}	:	8,546億円	(対前年	▲433億円	[▲4.8%])
【タタ影響 ^{※2} 除き】	:		(対前年	+67億円	[+0.8%])
● EPS	:	440円	(対前年	▲10円	[▲2.1%])
【タタ影響 ^{※2} 除き】	:		(対前年	+15円	[+3.6%])
● 海外売上高 ^{※3}	:	189億ドル	(対前年	+6億ドル	[+3.0%])
● 海外営業利益率 ^{※3}	:	3.2%	(対前年	+0.1pt)	

※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 Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響

※3 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。

2019年度 業績予想の概要

- 営業収益・営業利益は減収・減益
- 当期利益・EPSは対前年増

連結収支計画

	2018年度実績	2019年度業績予想	対前年
営業収益	11兆 8,798億円	11兆 8,300億円	▲498億円
営業利益	1兆 6,938億円	1兆 5,500億円	▲1,438億円
当期利益※	8,546億円	8,550億円	+4億円
EPS	440円	456円	+16円

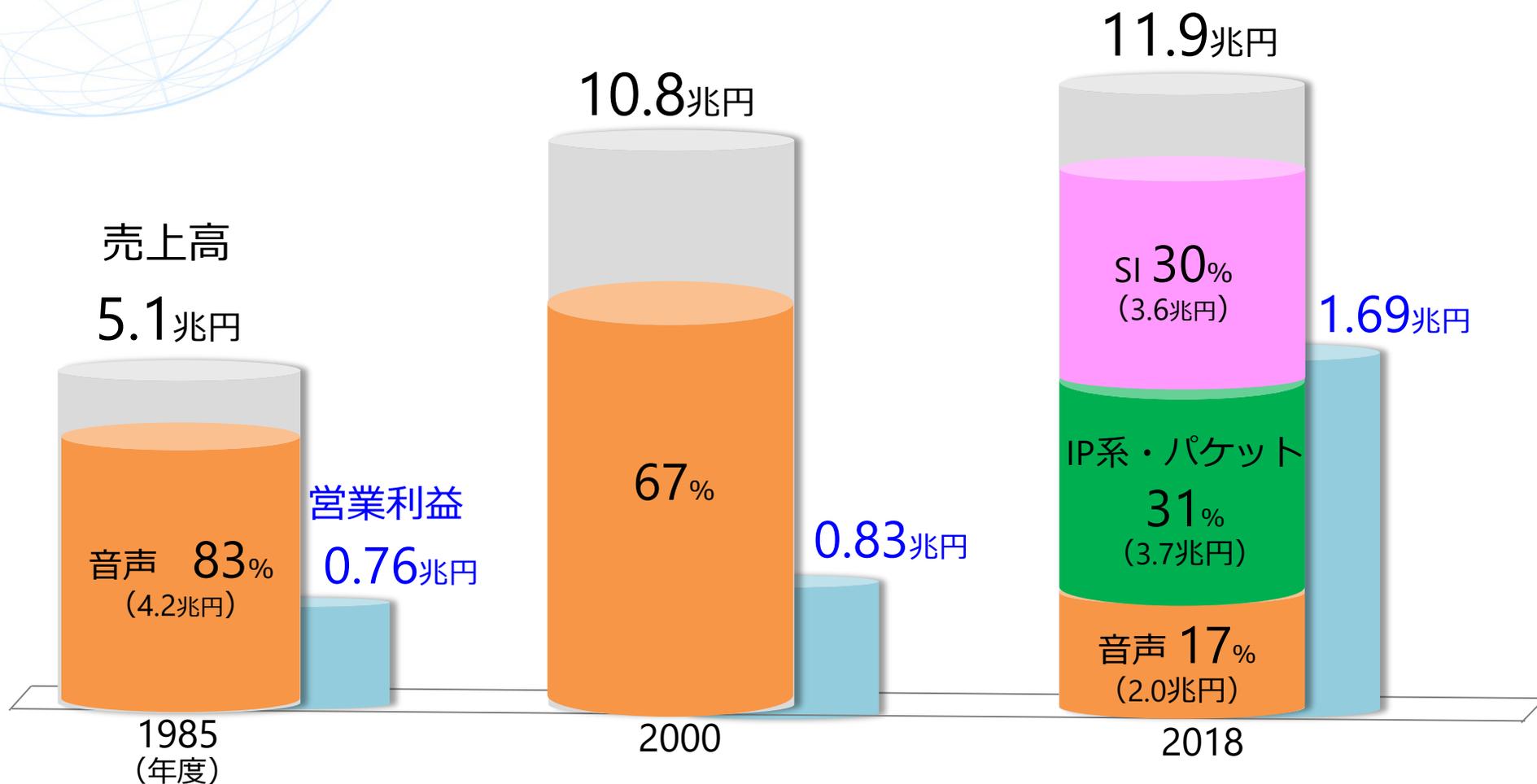
※当期利益は、当社に帰属する当期利益（非支配持分帰属分控除後）を記載しております。

- 株主還元
- 直近の業績
- **事業構造の転換**
- 中期目標
- 中期経営戦略

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

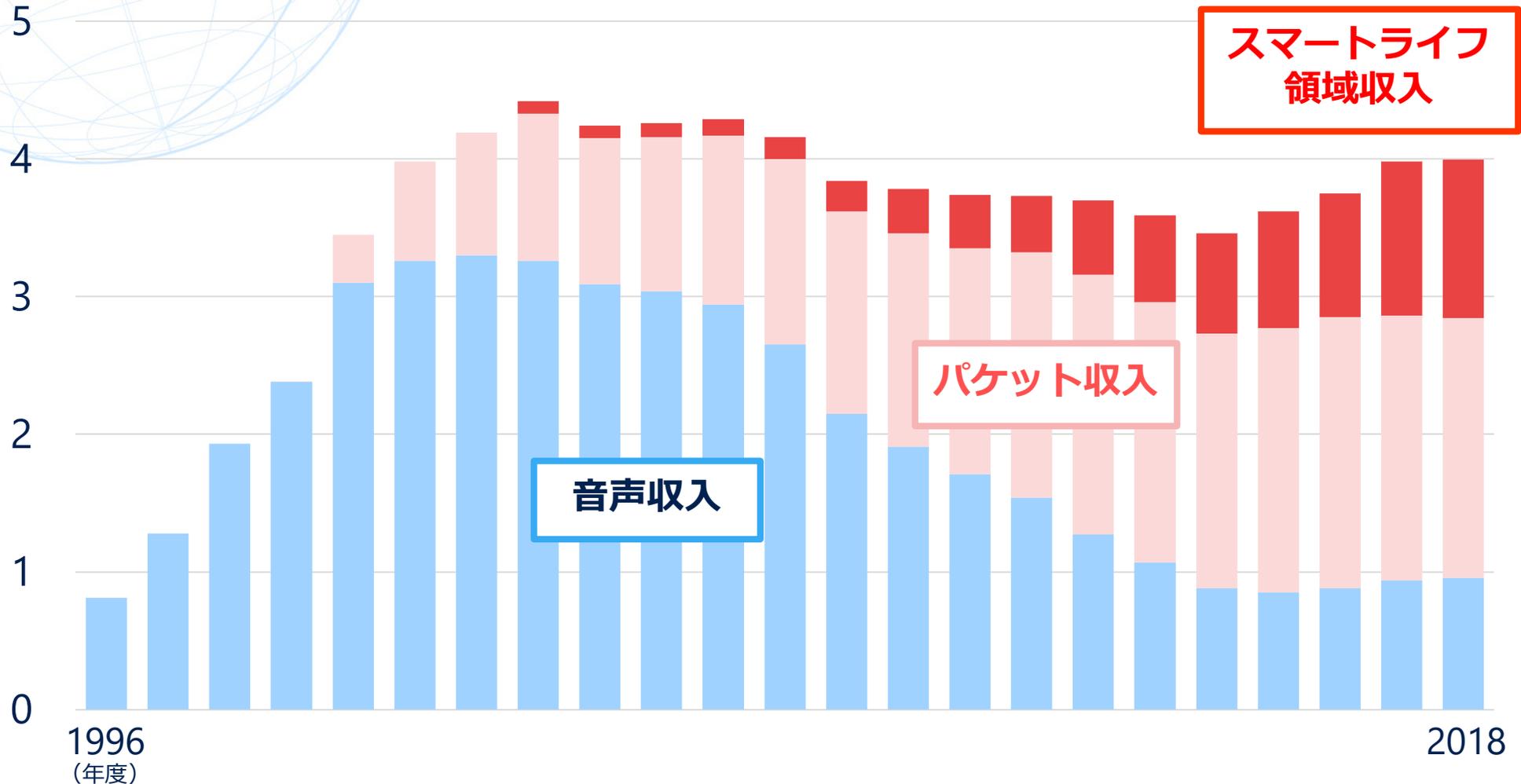


ドコモ 収益構造の変化

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遡って集計したものであり、参考値
※ 端末機器販売収入を除く

営業収益の推移

(億円)

120,000

90,000

60,000

30,000

0

2013
(年度)

2014

2015

2016

2017
【IFRS】

2018
【IFRS】

11.9兆円

海外
売上

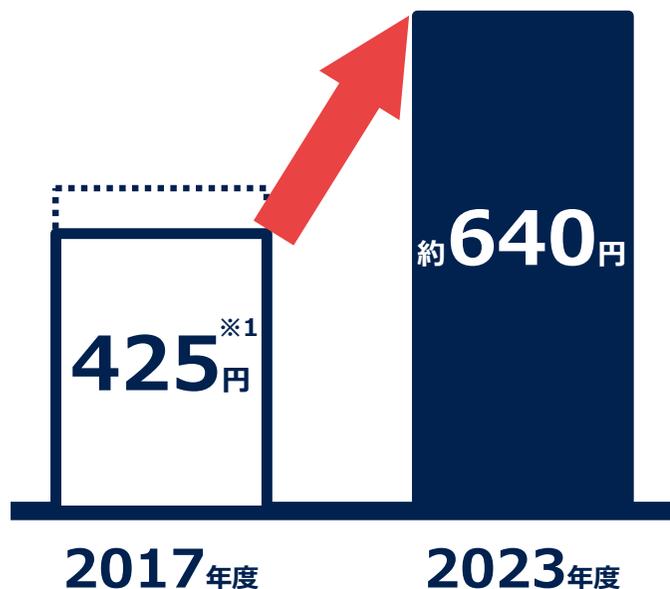
国内
売上

- 株主還元
- 直近の業績
- 事業構造の転換
- **中期目標**
- 中期経営戦略

中期目標

EPS成長

+50% 増加



財務目標

		目標年度
EPS成長	+50% 増加	2023年度 ^{※1} (対2017年度)
海外売上高/ 海外営業利益率 ^{※2}	\$25B/ 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

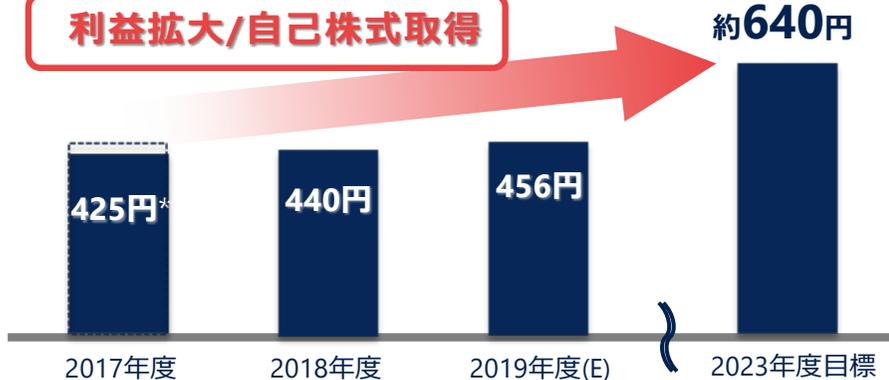
※1 : Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く
※3 : コミュニケーションズのデータセンター等を除く

※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

中期目標の推移

EPS成長

利益拡大/自己株式取得



※Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く

コスト削減 (固定/移動アクセス系)

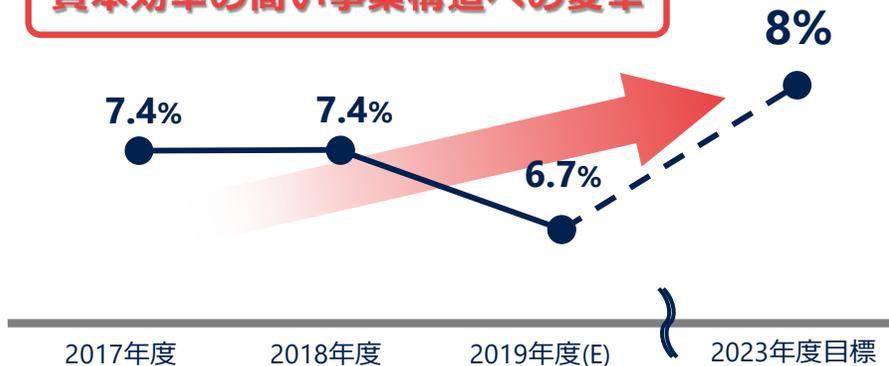


業務効率化や生産性向上、既存設備のスリム化等

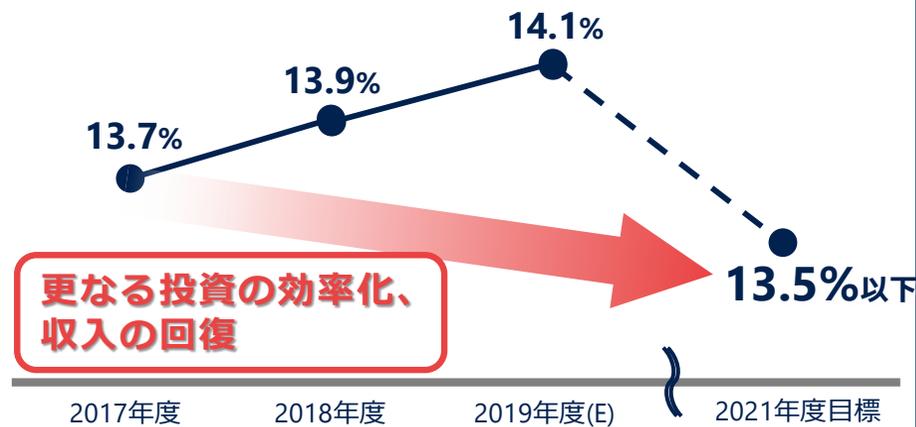
※金額は対2017年度削減額

ROIC

資本効率の高い事業構造への変革



Capex to Sales (国内ネットワーク事業)



更なる投資の効率化、収入の回復

- 株主還元
- 直近の業績
- 事業構造の転換
- 中期目標
- **中期経営戦略**

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」

お客様のデジタル
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. 新事業の取組み（不動産利活用 等）
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

お客様のデジタル
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

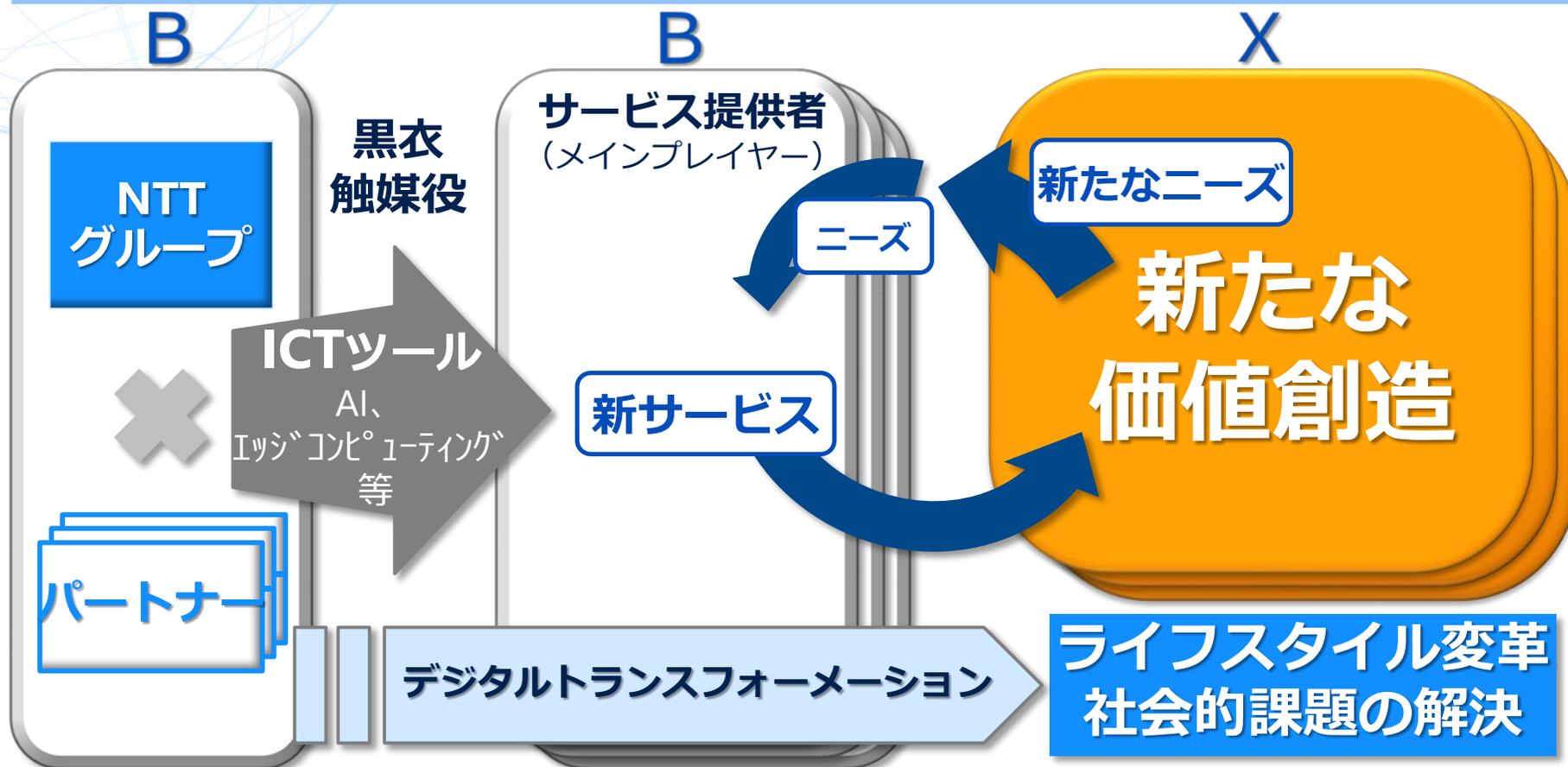
7. 研究開発の強化・グローバル化
8. 新事業の取組み（不動産利活用 等）
9. 地域社会・経済の活性化への貢献
10. 災害対策の取組み

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

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モデルの主な取組み [顧客対応の進化]

顧客満足度向上

業務効率化

販売拡大

コンタクトセンター
約1万席導入
(2018年3月)



損保ジャパン日本興亜

お客様



コンタクトセンター

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

音声認識技術

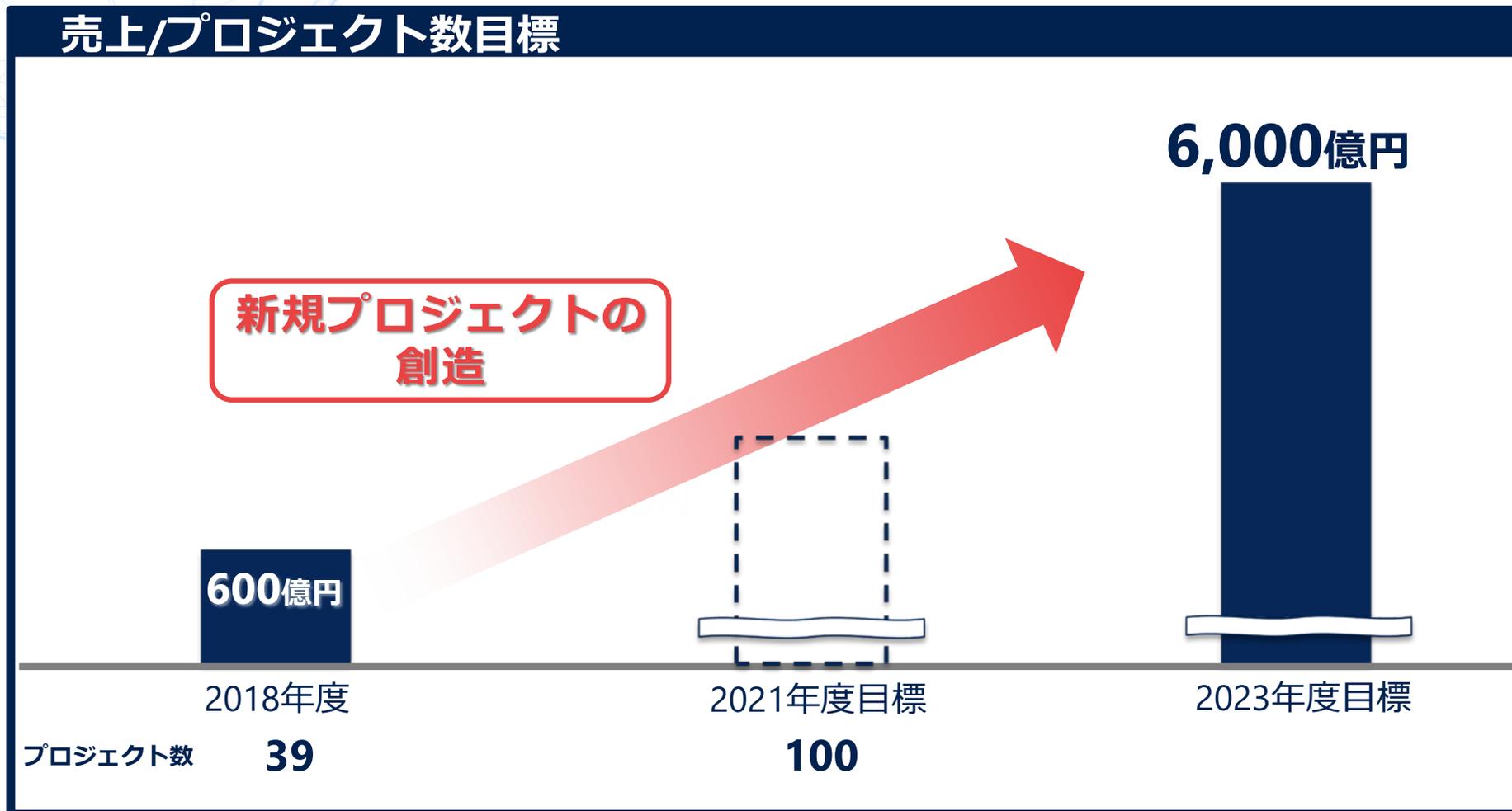
感情認識技術

発話理解技術 (FAQ検索)



B2B2Xモデルの推進

- B2B2Xプロジェクト数：39（2018年度末）を100（2021年度）へ拡大
- B2B2X売上目標の設定：6,000億円（2023年度）



5Gの本格導入に向け 幅広いパートナーと続々創出

新体感サービス



スタジアムソリューション

高臨場

HERE COMES

»5G

JAPAN 2020

インタラクティブ



VR・AR・MR



新体感ライブ

社会課題解決・地方創生



遠隔医療



映像解析による
異常検知
(防災・減災)



建設機械等の遠隔操作



2019年9月20日より 5Gプレサービス開始

ラグビーワールドカップ2019™を契機に
5Gを活用した新たなサービス体感、ソリューション創出を実現



新体感サービス

産業創出・社会課題解決

お客様のデジタル
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. 新事業の取組み（不動産利活用 等）
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

営業収益の推移

(億円)

120,000

90,000

60,000

30,000

0

2013
(年度)

2014

2015

2016

2017
【IFRS】

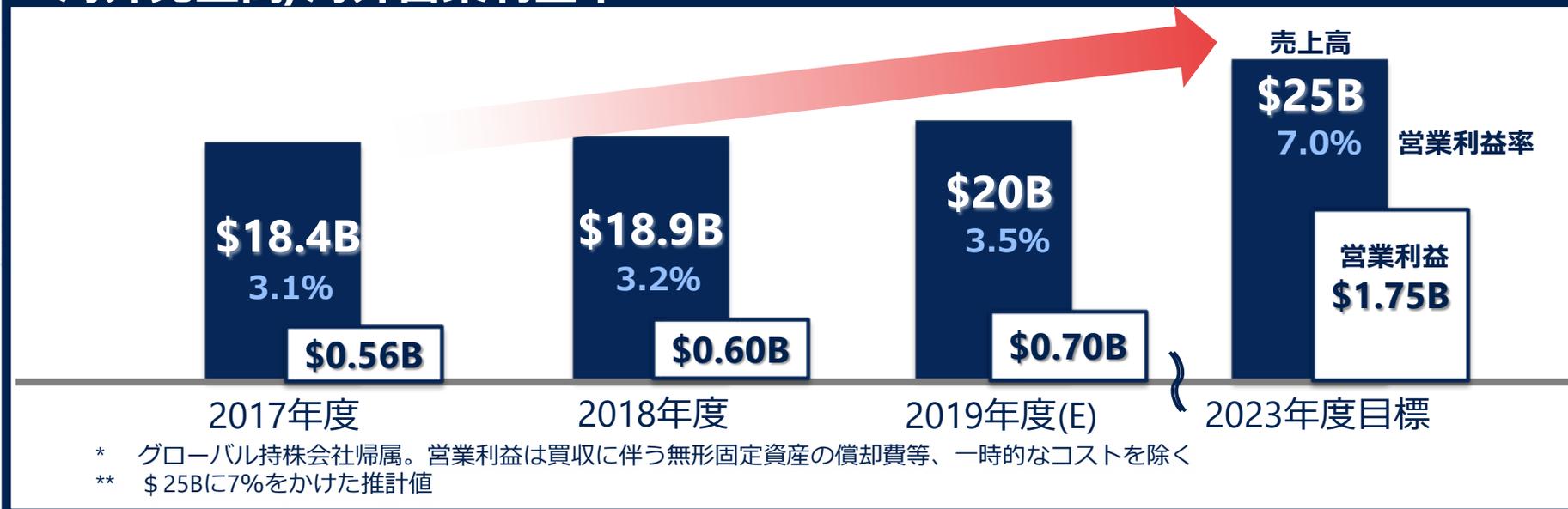
2018
【IFRS】

11.9兆円

海外
売上

国内
売上

海外売上高/海外営業利益率



地域別売上高 (2017年度 (SEC基準) ※1) /従業員数

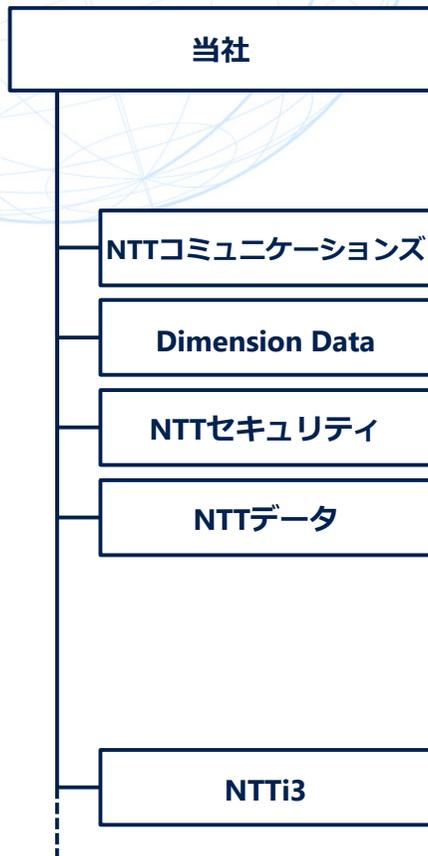
	TOTAL	AMERICAS	EMEA	APAC※2
売上高	\$ 19.5B	\$ 7.7B	\$ 7.5B	\$ 4.3B
従業員数	116,000	32,000	43,000	41,000

※1 NTT連結ベースによる集計額 (グローバル持株会社帰属の海外売上高とは異なる)

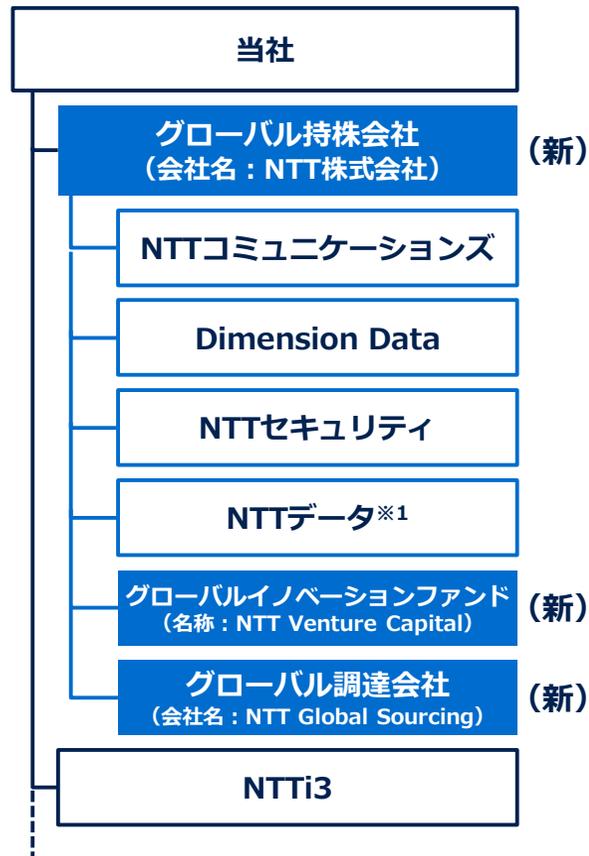
※2 日本国内市場の数値は含まず

グローバル事業の競争力強化

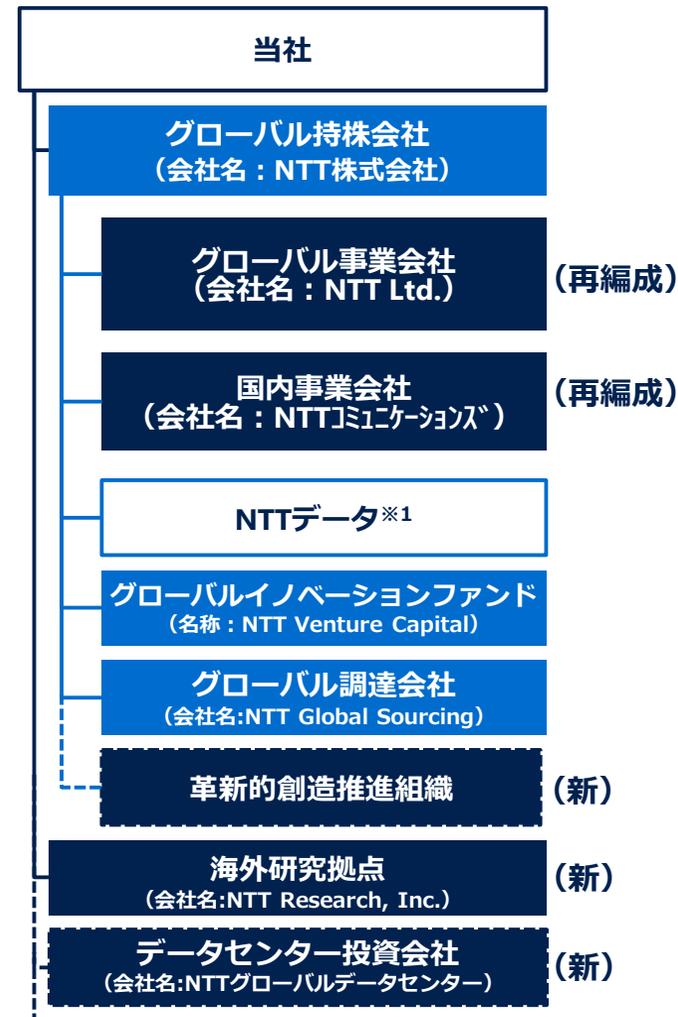
2018年8月



2018年11月



2019年7月



※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

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

“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
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

<公共エリアにおける安全な環境づくりを最先端技術で実現>

①迅速な事件・事故対応（リアクティブ）

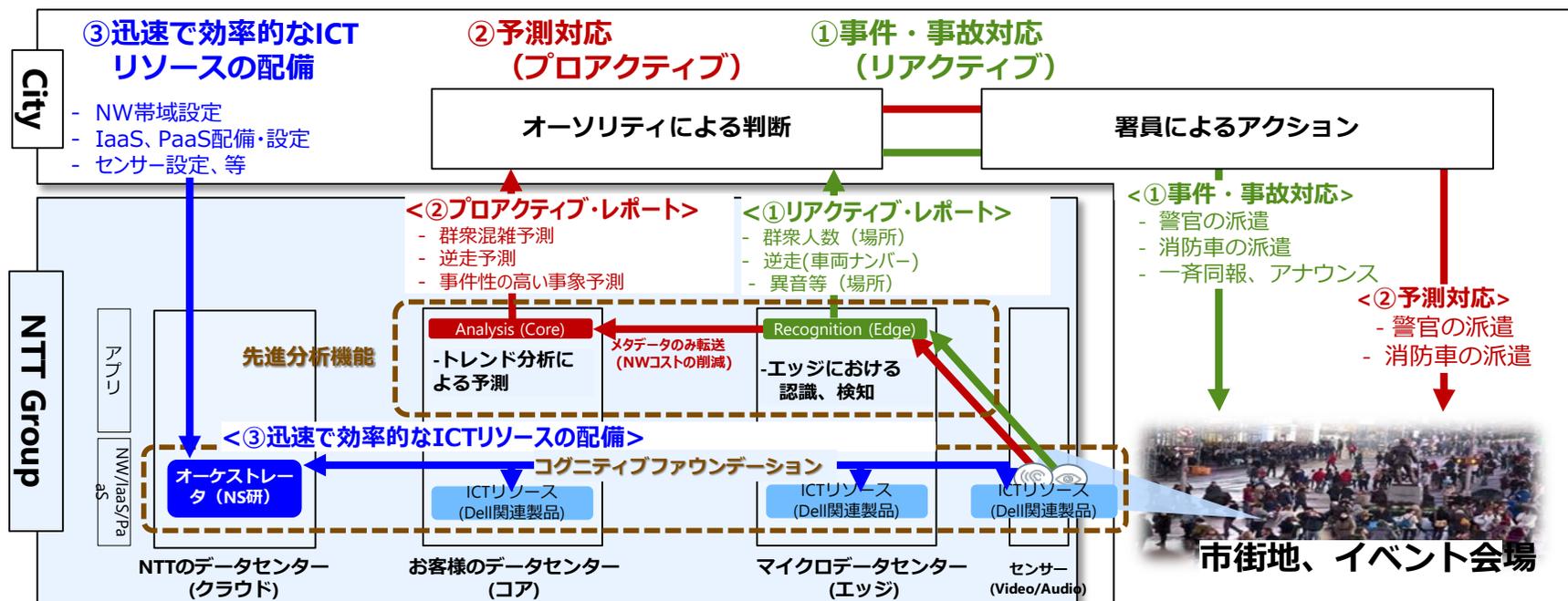
監視区域近隣のマイクロデータセンターにおけるエッジ分析により、事件・事故の迅速な検知と対応（リアクティブ）を実現

②予測対応（プロアクティブ）

トレンド分析とマルチソースのセンサー情報を活用し、高度な予測と対応（プロアクティブ）を実現

③迅速で効率的なICTリソースの配備

マルチレイヤかつエンドエンドのICTリソースを動的かつ迅速に遠隔管理することにより、迅速で効率的なICTリソースの配備を実現



お客様のデジタル
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. **新事業の取組み（不動産利活用 等）**
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

人・技術・資産を活用した新事業の取組み ～スマートエネルギー事業～

エネルギー事業推進会社の設立

- スマートエネルギー事業の立ち上げ・確立に向け、「NTTアノードエナジー」を設立（2019年6月3日予定）

2019年6月

会社設立

事業開始に向けた
申請・届出

2019年9月

事業開始

発電

- ・グリーン電力発電事業

送配電/蓄電

- ・VPP（仮想発電所）事業
- ・高度EVステーション事業
- ・バックアップ電源事業

小売/卸売

- ・電力小売/卸売事業

2025年度
(目標)

売上規模
6,000億円※

エネットの連結子会社化

- エネット実施の第三者割当増資を当社が引き受け（2019年5月10日）

※NTTグループにおける
エネルギー関連事業の
売上規模

人・技術・資産を活用した新事業の取組み ～メディカルサイエンス事業～

ビッグデータ解析による健康経営支援

- NTTグループの持つデータ解析技術、セキュリティ技術等を活用し、健康増進に資するレコメンド提供事業を実現

Well-being
の実現

健康経営を推進する企業の従業員

健診機関を通じたレコメンド提供
(個人の体質に合わせた生活習慣等の改善方法)

研究機関
ベンチャー企業
等

アライアンス
パートナー

データ解析による健康情報

ヘルスケアデータ

ゲノム情報

健診情報
行動情報

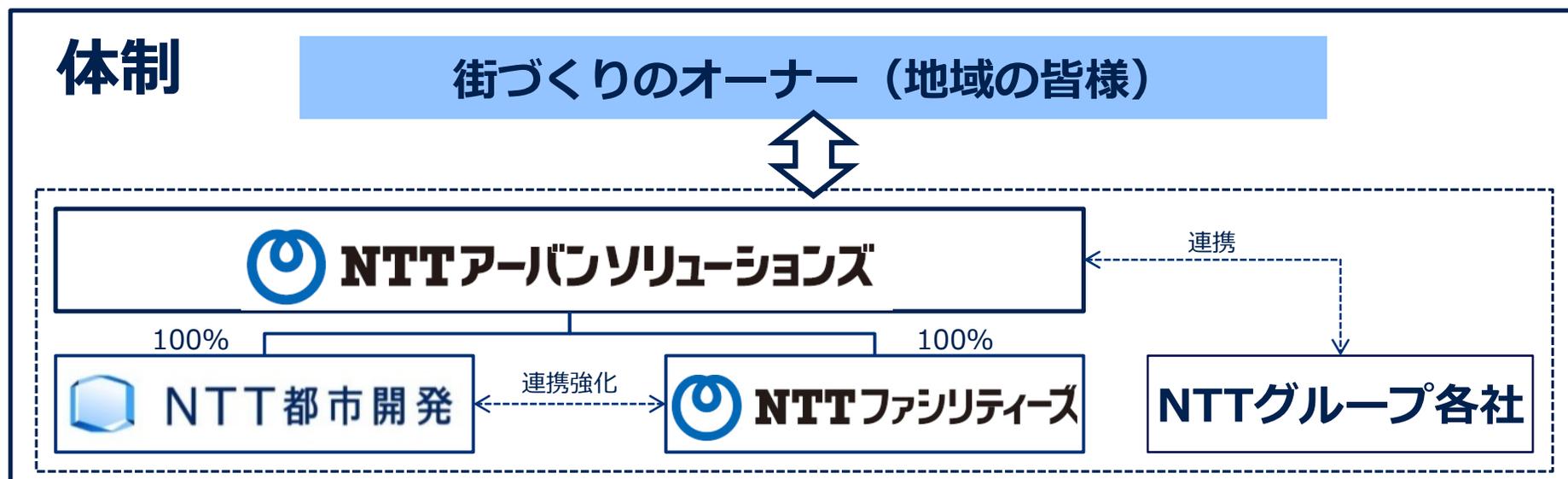
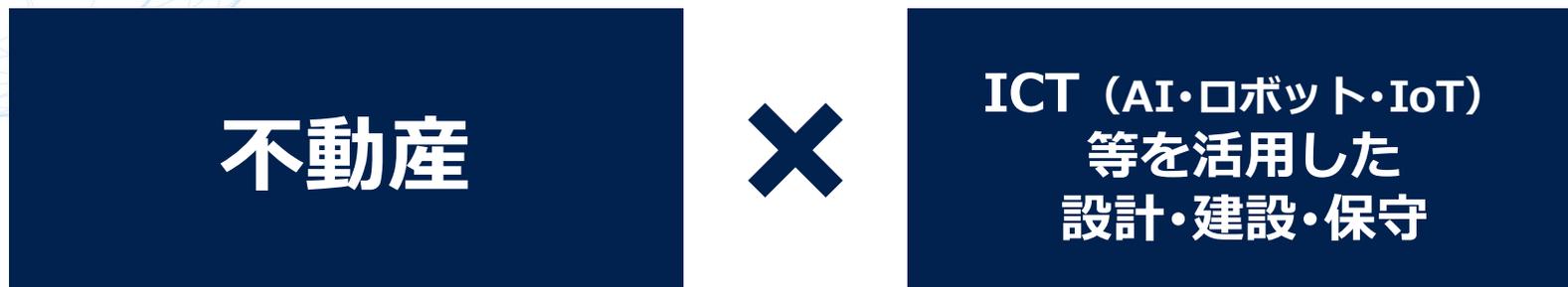
ICT

(ビッグデータ解析
AI技術
セキュリティ)

 NTTライフサイエンス (新会社設立)

人・技術・資産を活用した新事業の取組み ～不動産事業（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



お客様のデジタル
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

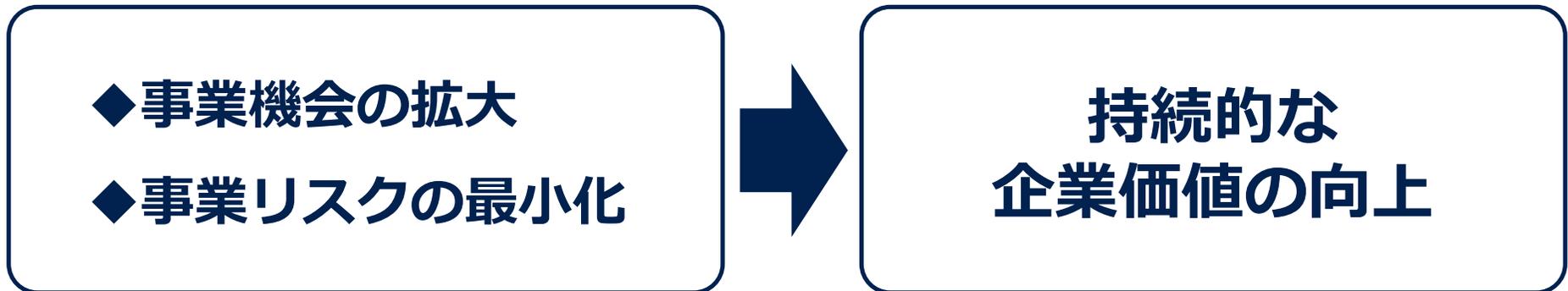
4. グローバル事業の競争力強化
5. 国内事業のデジタル
トランスフォーメーションを推進
6. PSTNマイグレーションの推進

人・技術・資産
の活用

7. 研究開発の強化・グローバル化
8. 新事業の取組み（不動産利活用 等）
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



社外・女性取締役の充実

- 取締役会の監督機能の強化及びコーポレートガバナンスの向上を図り、あわせてダイバーシティを推進する観点から、社外取締役を2名増員するとともに女性取締役を初めて2名登用
(6月25日開催予定の株主総会に提案)

【現在】

取締役 [社内]	10名 (0名)
取締役 [社外]	2名 (0名)
合計	12名 (0名)

監査役 [社内]	2名 (1名)
監査役 [社外]	3名 (1名)
合計	5名 (2名)

【新体制】

取締役 [社内]	11名 (1名)
取締役 [社外]	4名 (1名)
合計	15名 (2名)

監査役 [社内]	2名 (1名)
監査役 [社外]	3名 (1名)
合計	5名 (2名)

() 内は女性役員

株主還元は継続的な増配の実施が基本的な考え方

NTTグループのビジョンの実現のため、中期経営戦略を遂行

中期目標EPS成長（対2017年度+50%）による企業価値向上

EPS成長達成に向け各種施策を推進



Your Value Partner