



日本電信電話株式会社 会社説明会

2019年10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。

- **NTTの概要**
- **中期経営戦略**
- **中期財務目標**
- **株主還元**

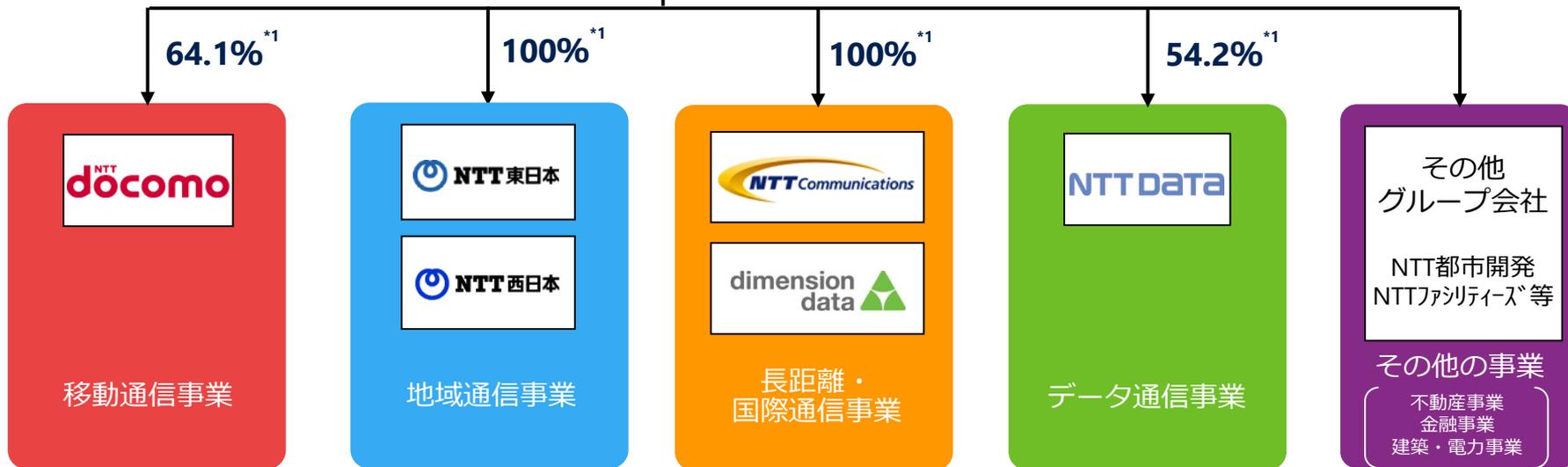
- 
- **NTTの概要**
 - 中期経営戦略
 - 中期財務目標
 - 株主還元

NTTグループ概要 <体制>



- 連結営業収益 : 118,798億円
- 連結営業利益 : 16,938億円
- 従業員数 : 303,350名
- 連結子会社数 : 919社

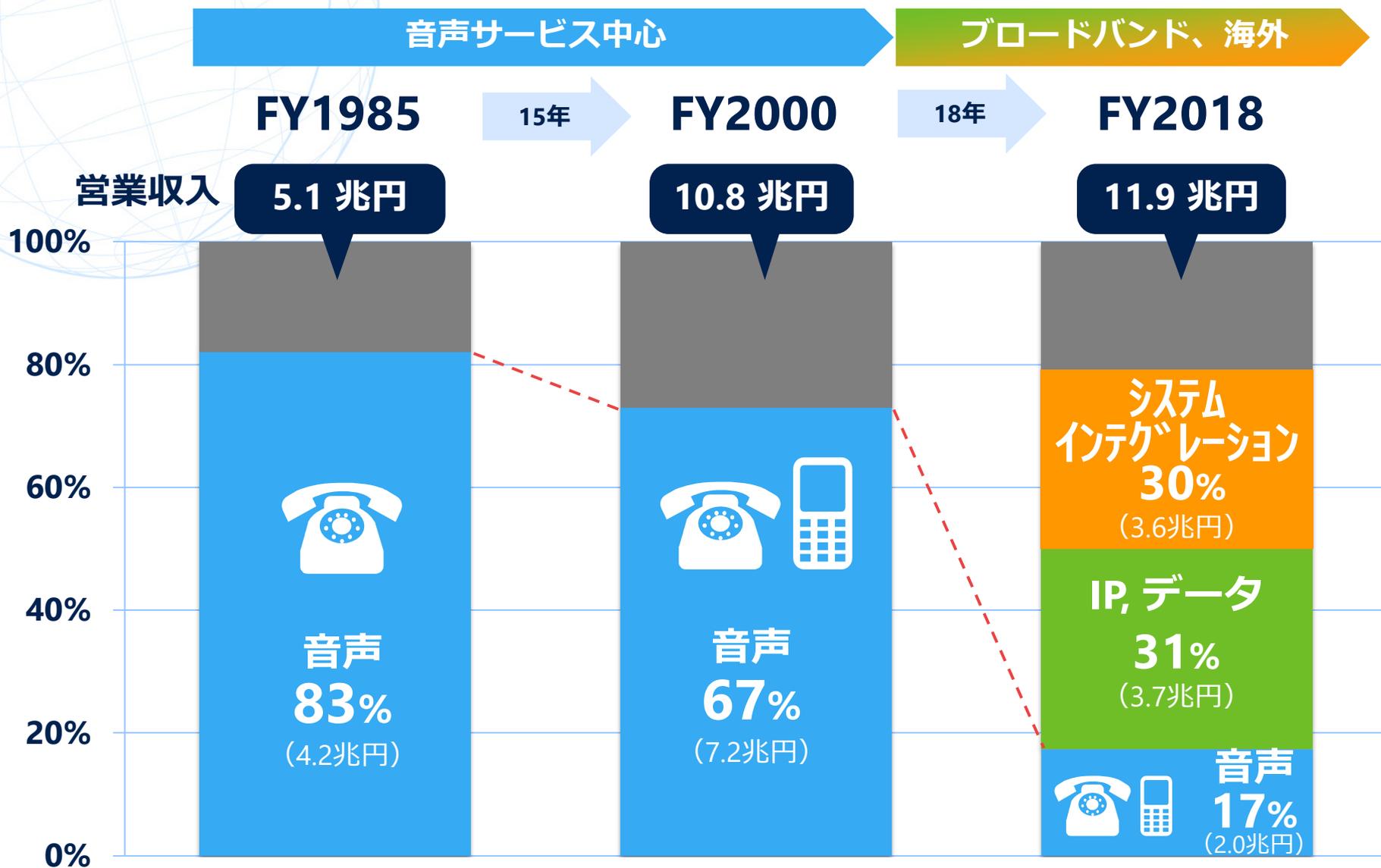
*1 記載の数字は主要子会社に対する議決権比率（2019年3月末現在）
 *2 NTTグループ全体のグローバル市場における競争力強化と収益性の向上をめざして「NTT株式会社（グローバル持株会社）」を設立し、NTTコミュニケーションズ、Dimension Data、NTTデータ、NTTセキュリティの移管を完了（2018年11月）。
 NTTコミュニケーションズ、Dimension Data、NTTセキュリティの3社をグローバル事業会社と国内事業会社へ再編成（2019年7月）。



	docomo	NTT東日本 NTT西日本	NTT Communications dimension data	NTT Data	その他 グループ会社
営業収益	48,408億円	31,523億円	22,787億円	21,636億円	12,403億円
営業利益	10,136億円	3,607億円	1,001億円	1,477億円	856億円
従業員数	26,650名	79,550名	48,000名	123,900名	25,250名
子会社数	103社	45社	370社	306社	95社

注) 2018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

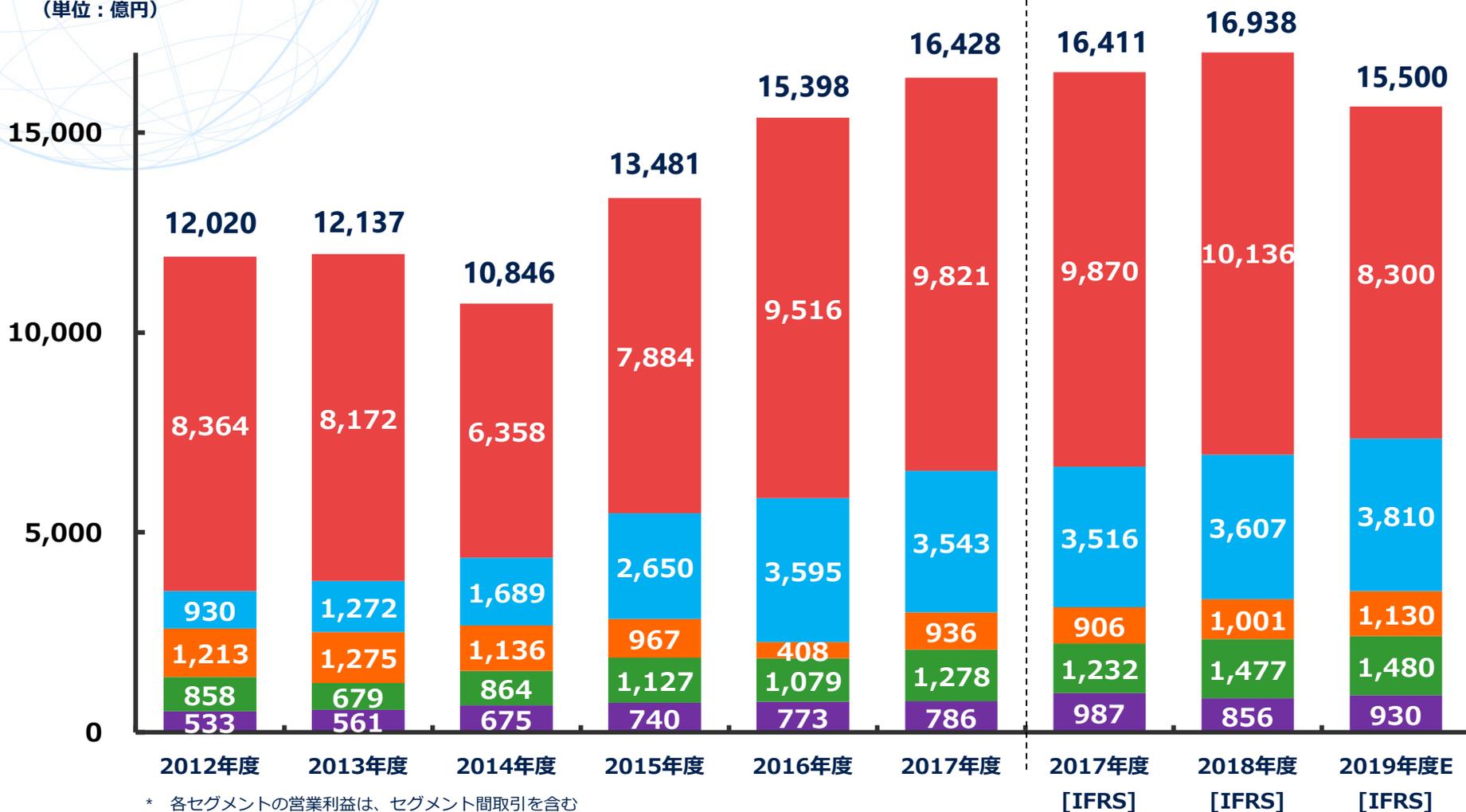
事業構造の転換



連結営業利益の推移

連結営業利益
(単位：億円)

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



* 各セグメントの営業利益は、セグメント間取引を含む

グローバル事業の成長

FY2009

営業収入

10.1 兆円

FY2014

11.1 兆円

FY2018

11.9 兆円

グローバル事業の成長

海外2%



国内
98%

海外13%



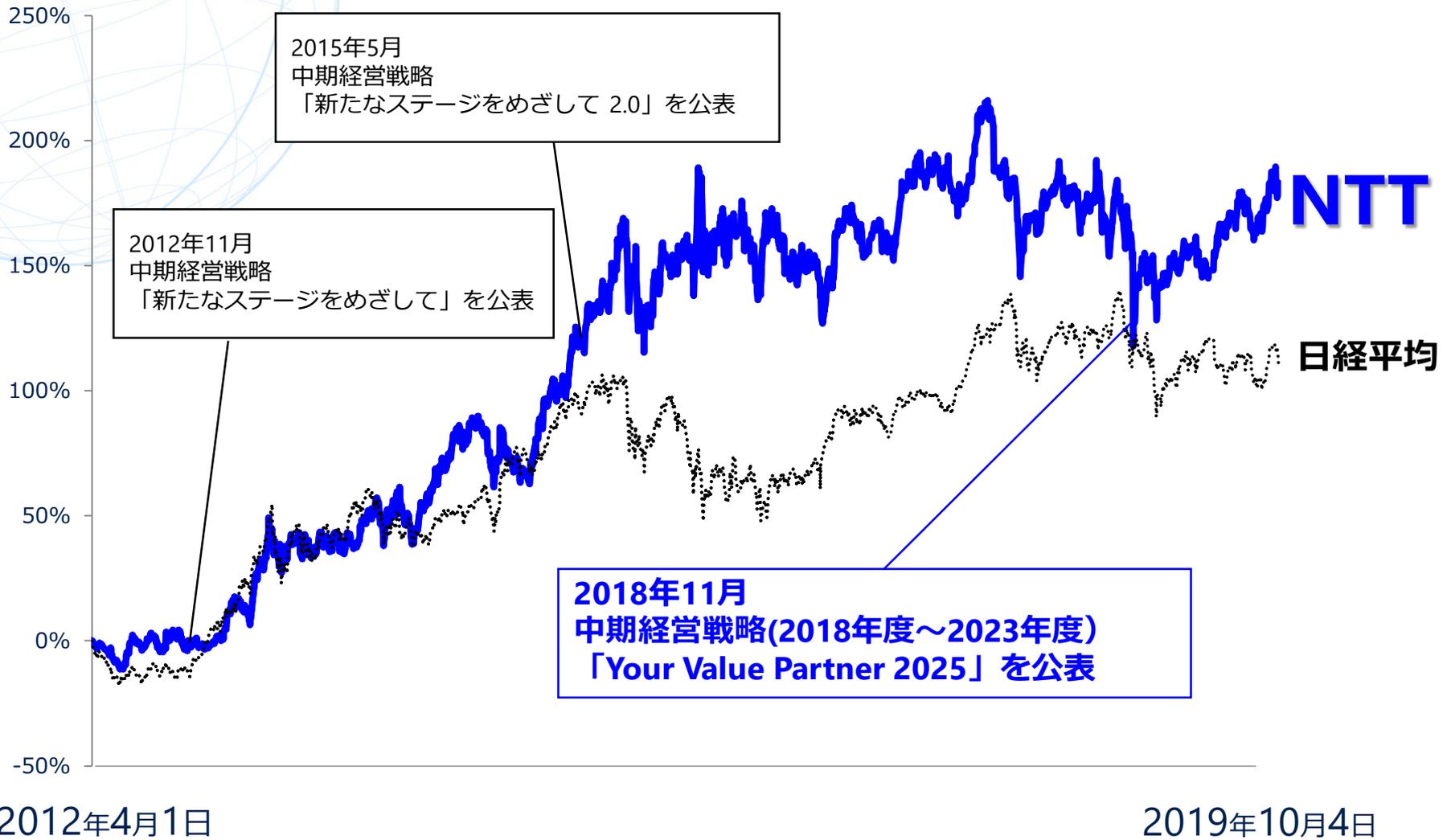
国内
87%

海外18%



国内
82%

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
34.9%

※NTT法上
の比率は
33.3%

外国人
26.7%

金融
機関
20.8%

個人
14.7%

2004.3

2019.3

- NTTの概要
- **中期経営戦略**
- 中期財務目標
- 株主還元

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. 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

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



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

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」

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. 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

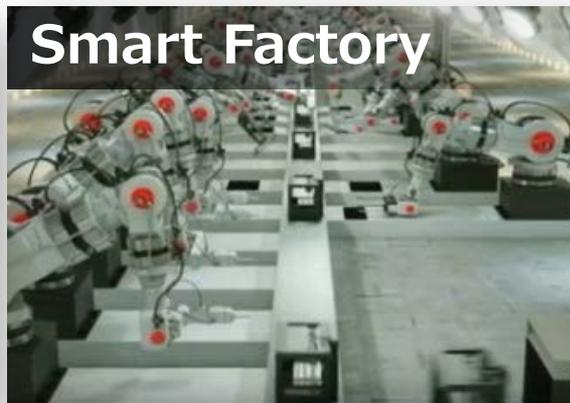
スマートな社会 = Smart World

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

B2B2Xビジネスの推進

Las Vegas市におけるSmart Cityの取組み



B2B2Xビジネスの推進

損保ジャパン日本興亜

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



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[®]



通話音声
ログ



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)

2019年3月から6月に全国6会場で実施 展示した33ソリューションを含め、ビジネス化に向け推進中

映像伝送



遠隔医療



遠隔監視



DOCOMO 5G Open Partner Program

5G BUSINESS CAMP



xR



ロボティクス



認証/AI

ドコモ 5Gの取り組み

ラグビーワールドカップ2019™を契機に 5Gプレサービスを開始

コンシューマー向け

法人向け



RUGBY
WORLD CUP™
JAPAN日本2019

TOURNAMENT SUPPLIER

TM © Rugby World Cup Limited 2015. All rights reserved.



全国各地で 5Gネットワークを構築



ラグビーワールドカップ2019™

地方創生・社会課題解決

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

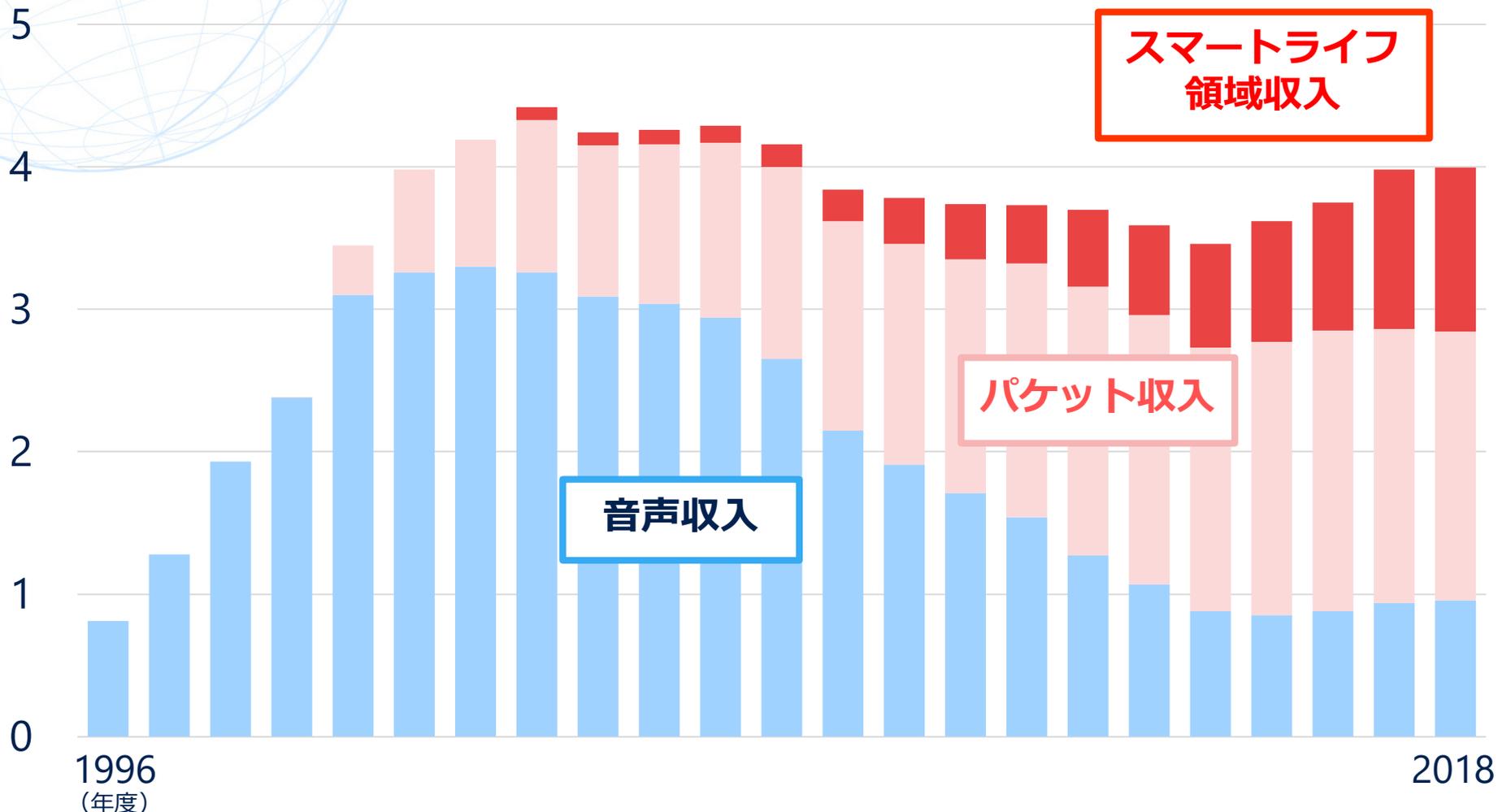
(2023年度末まで)

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

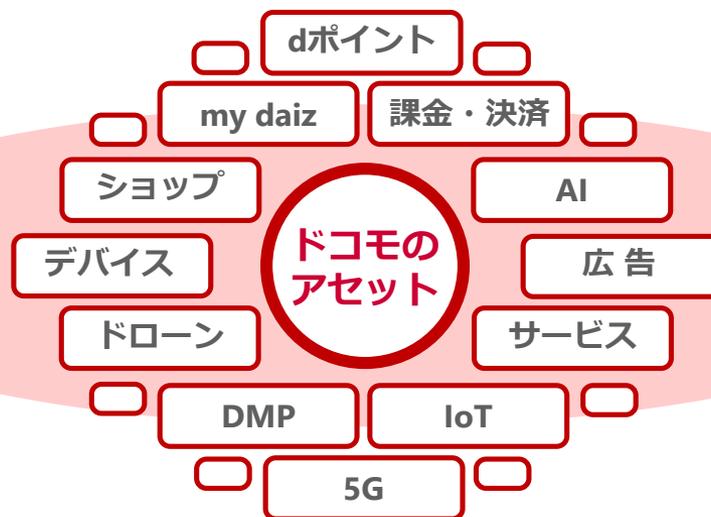
お客さま・パートナーに新たな価値を提供 収益機会を創出する

会員基盤

会員数

7,800万

(2021年度目標)



パートナー

法人パートナー

5,000社

(2021年度目標)

新たな付加価値の創造

決済を軸にエコシステムを拡大

決済・ポイント利用可能箇所約90万 → **200万ヶ所** (2021年度目標)

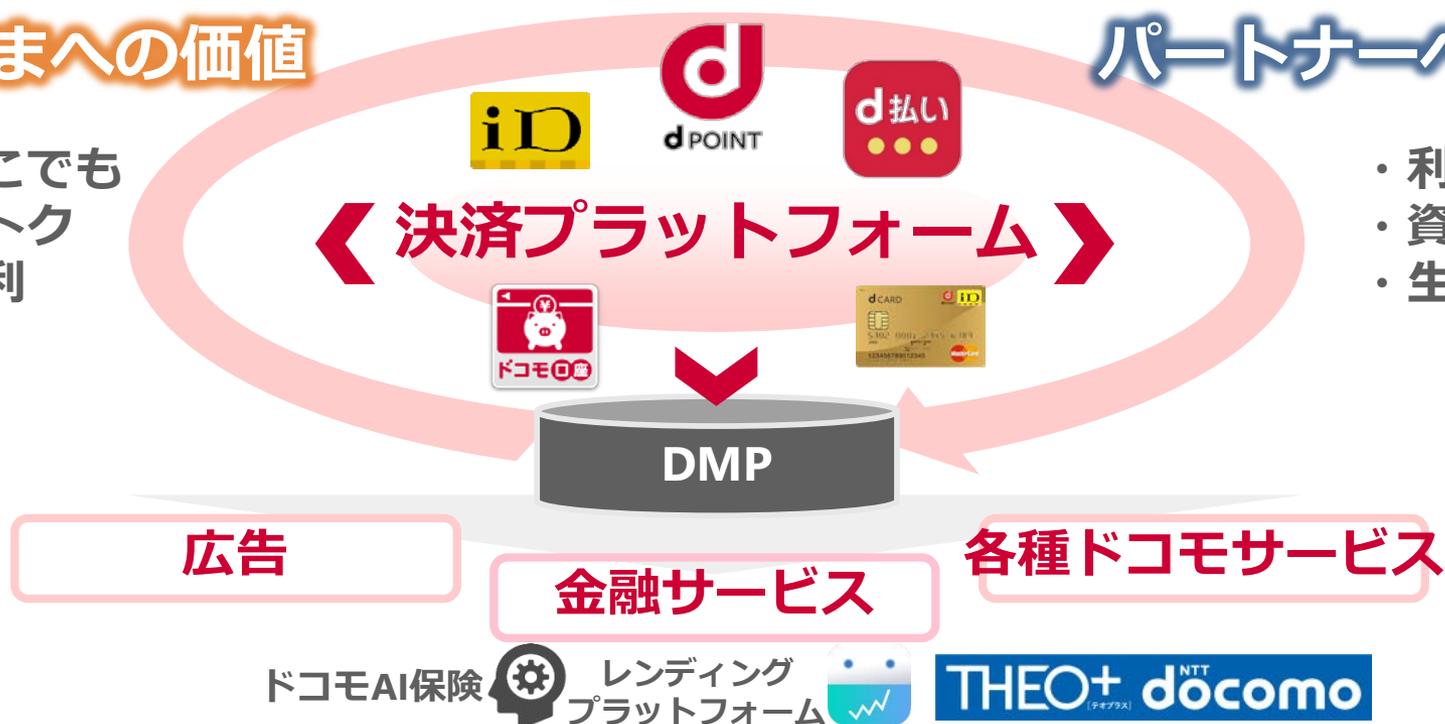
金融・決済取扱高 約3.2兆円 → **6兆円** (2021年度目標)

お客さまへの価値

- ・ どこでも
- ・ おトク
- ・ 便利

パートナーへの価値

- ・ 利用促進
- ・ 資金負担減
- ・ 生産性向上



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

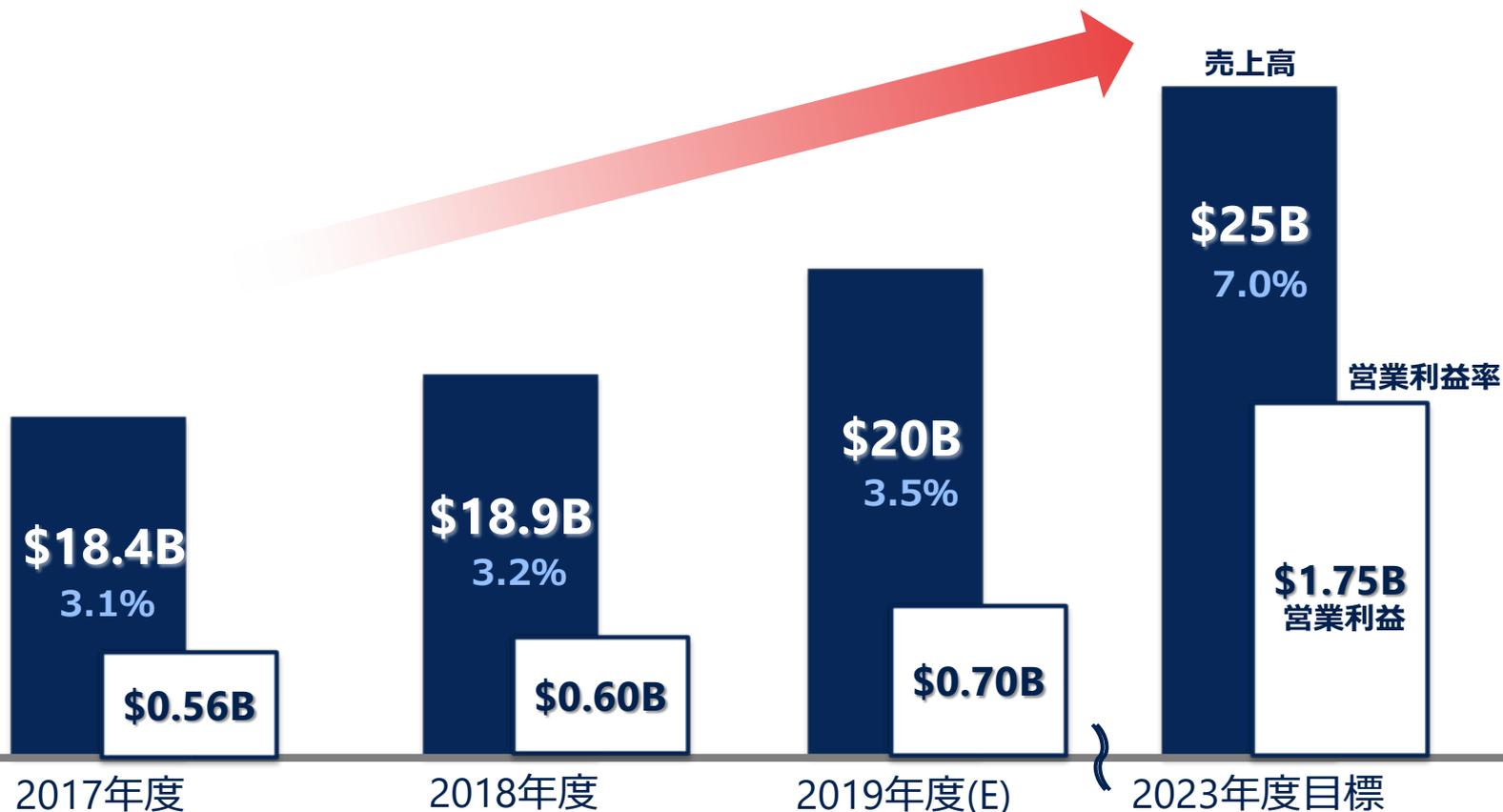
人・技術・資産
の活用

7. 研究開発の強化・グローバル化
8. 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

海外売上高/海外営業利益率

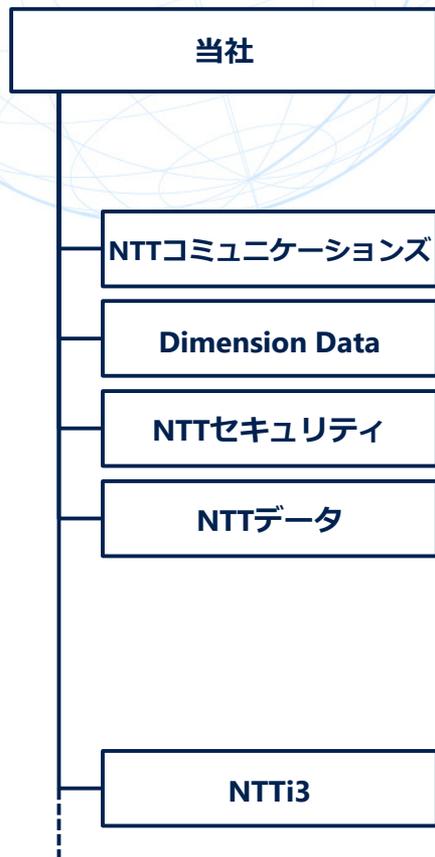


* グローバル持株会社帰属。営業利益は買収に伴う無形固定資産の償却費等、一時的なコストを除く

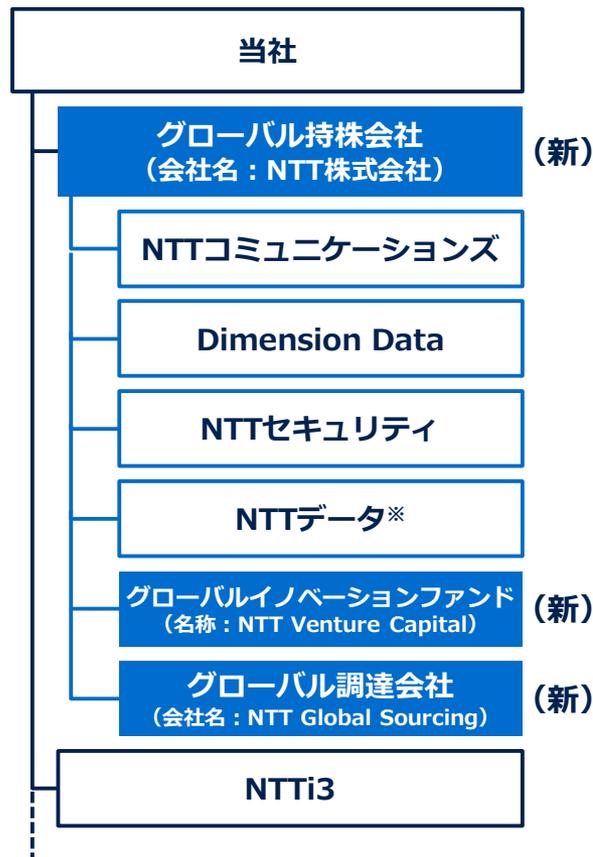
** \$ 25Bに7%をかけた推計値

グローバル事業の成長

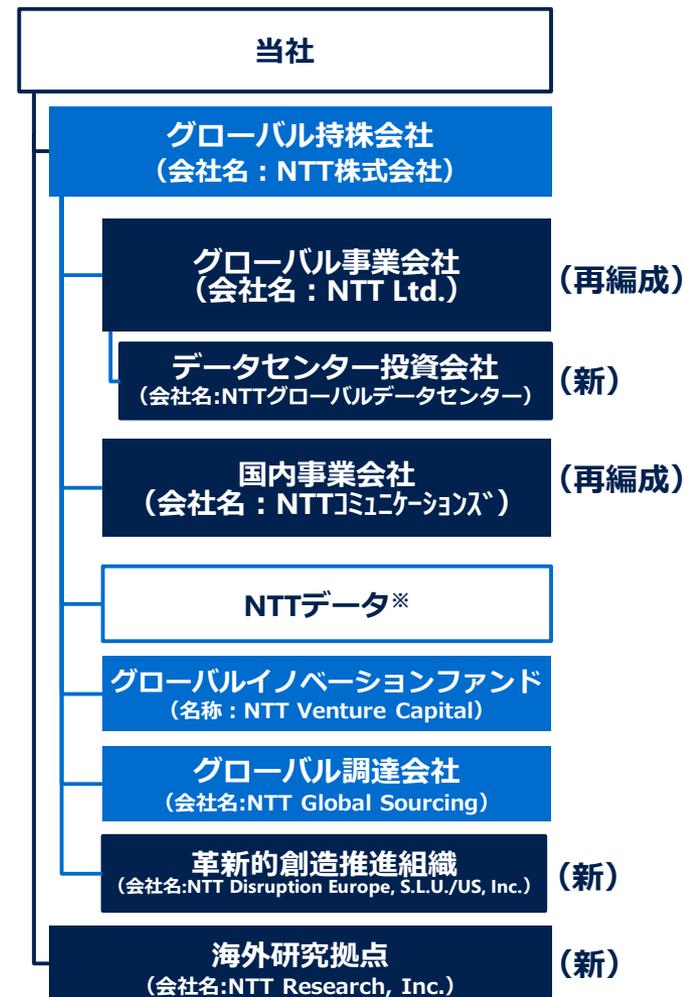
2018年8月



2018年11月



2019年7月



※ 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

グローバル事業会社 概要

- NTTコミュニケーションズ、Dimension Data、NTTセキュリティの海外事業を統合し、NTTブランドの事業会社「NTT Ltd.」として営業開始（2019年7月1日）
- 再編から2年後を目途に、マネージドITサービスを中核とする事業会社へ転換



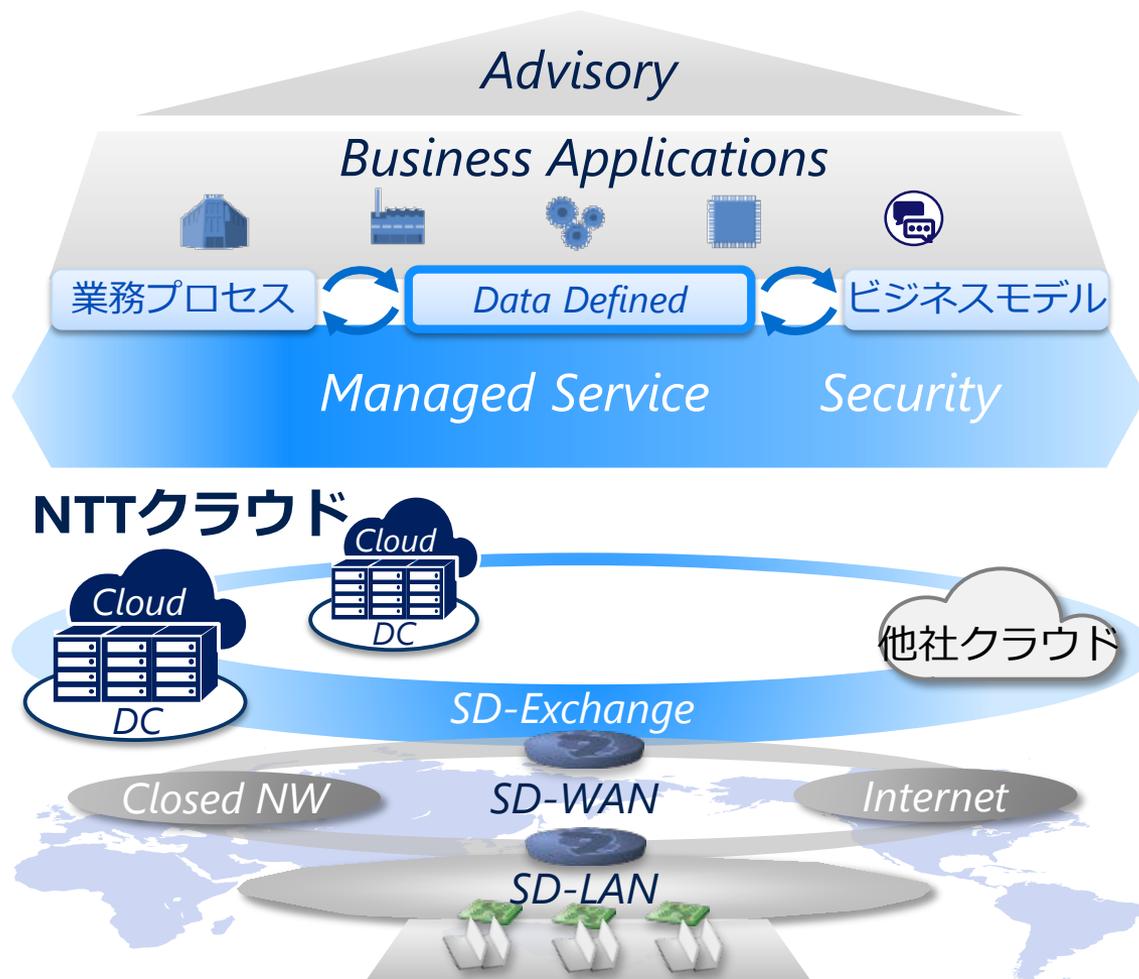
■ “One NTT”で顧客ビジネスの進化をサポート

アドバイザー

アプリケーション

マネージド
サービス

ITインフラ



R&D

In-house IP

Ecosystem

グローバル・クラウドサービス提供体制の強化



欧州7カ国目となるオランダに、高品質データセンターサービスを拡大



フランクフルトにおけるデータセンター供給能力を1.5倍に拡大



「ドイツ ミュンヘン2 データセンター」を提
供開始

- 主なデータセンター
- 建設中のデータセンター
- 海底ケーブル
- M&A

Secure-24

米国の大手ITマネージドサービス事業者Secure-24の株式100%取得を合意



「ドイツ ライン・ルール1 データセンター」を提
供開始



南アフリカでのデータセンターサービスの提
供開始



ムンバイとバンガロールでデータセンターサービスを拡大

日本・アメリカ・フィリピンを大容量・低遅延で結ぶ新たな光海底ケーブル「JUPITER」の建設開始



「バージニア アッシュバーン3 (VA3) データセンター」を提供開始およびVA4データセンターを建設開始



世界最大級の「テキサスダラス1 (TX1) データセンター」を提供開始

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

NTT Research Inc.の設立

量子計算科学

NTT PHI Labs.

PHysics & Informatics



所長 山本喜久

NTT Research, Inc.

2019年7月 米Silicon Valleyに開設
さらにグローバル展開へ

暗号情報理論

NTT CIS Labs.

Cryptography & Information Security



所長 岡本龍明

生体情報処理

NTT MEI Labs.

MEdical health science & Informatics



所長 友池仁暢

グローバル事業の開発力の強化

～One NTTブランディングの強化～

世界最高峰自転車レース「Tour de France」のスポンサー名変更

- 2015年よりDimension DataがTour de Franceのオフィシャルテクノロジーパートナー
- 2019年よりNTT Ltd.としてNTTブランドでのスポンサー提供へ変更

公式ロゴ



グローバル事業の開発力の強化

～One NTTブランディングの強化～

MLBとテクノロジーパートナーシップ契約を締結

- MLBとNTTが3年間の協業契約を締結
- 次世代の野球観戦体験の実現に向けて協業



MLBとの技術協業

「Ultra Reality Viewing」等の
NTTの最先端技術を活用した新たな
観戦体験をMLBファンに提供



NTTブランド訴求

MLBが運営するテレビ、ウェブ
スマートフォンアプリやSNSなどを
通じてNTTのブランド向上を図る



今後MLBとの協業を通じてスマート・スポーツ事業の拡大を目指す

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

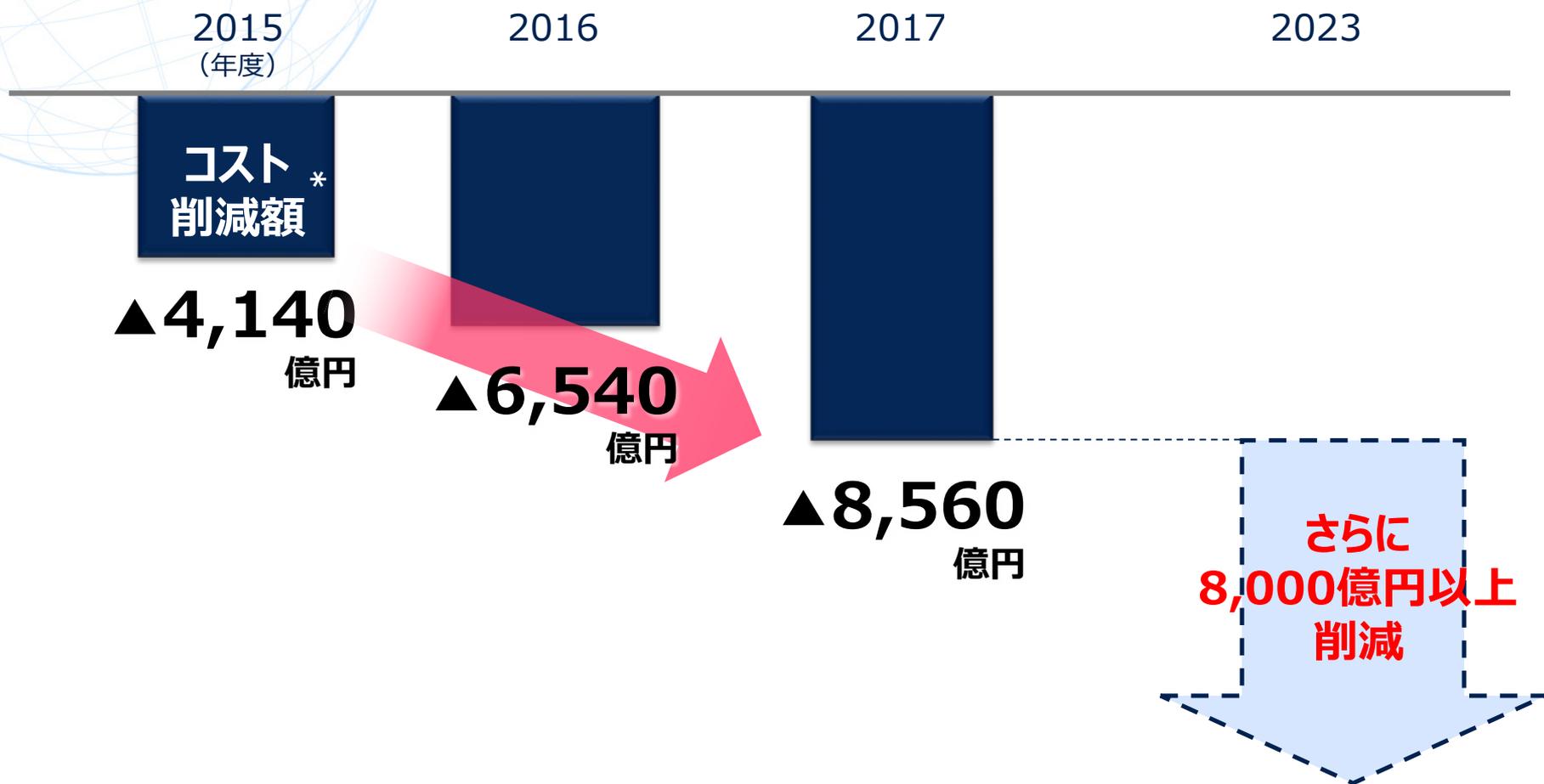
7. 研究開発の強化・グローバル化
8. 新事業の取組み（不動産利活用 等）
9. 地域社会・経済の活性化への貢献
10. 災害対策の取組み

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

コスト削減

対2017年度 ▲ 8,000億円以上 (固定/移動アクセス系)



* 固定/移動アクセス系、減価償却方法の見直し影響を除く。対2014年度

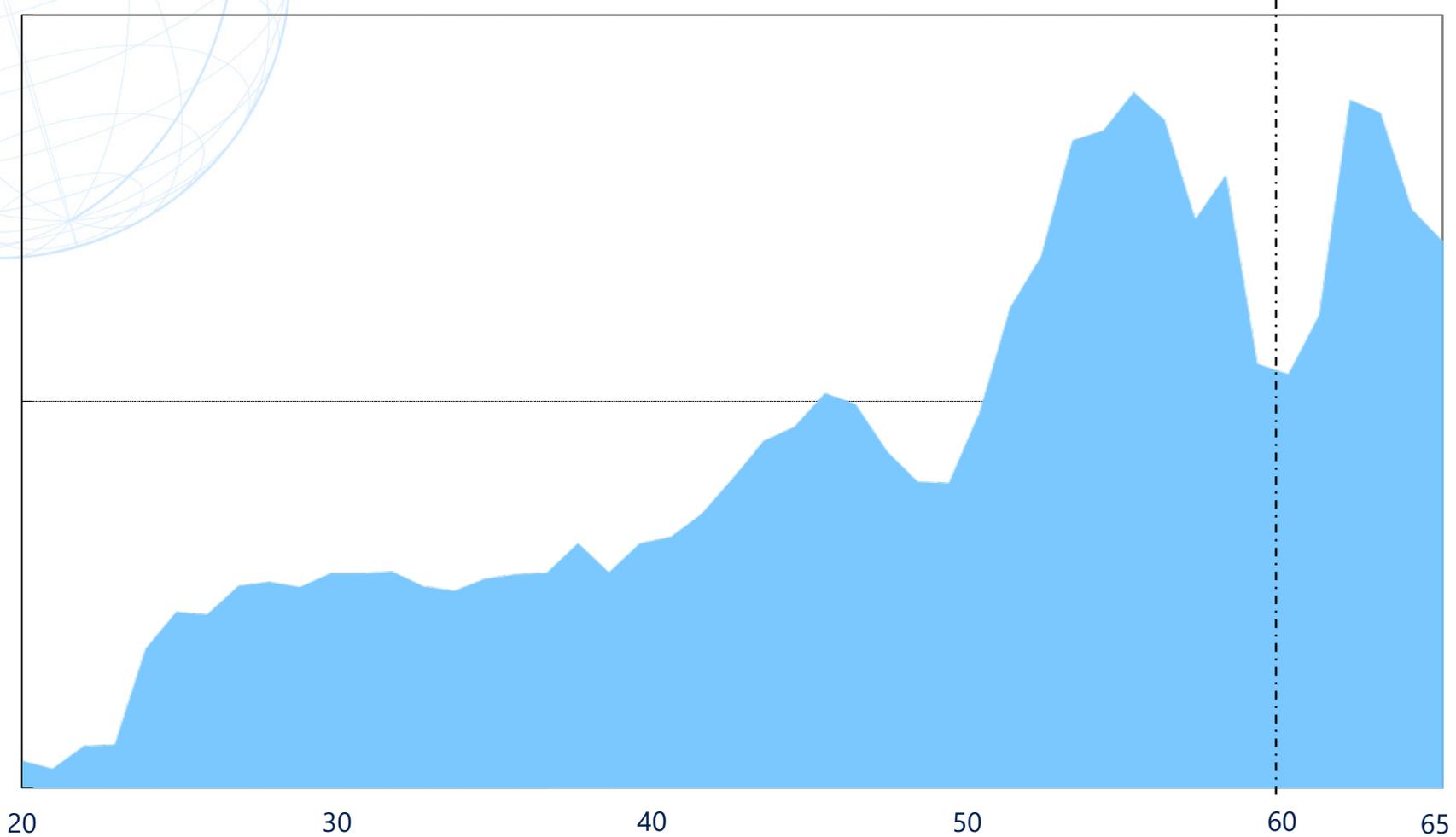
東西会社及び東西アウトソーシング（OS）会社等の 年齢構成（2019年3月末時点）

従業員数（人）

4,000

2,000

0



* 東OS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OS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、NTTネオメイト、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

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*¹(WinActor)を業務プロセスに活用
⇒今後も業務範囲を拡大
- 法人のお客様向け受付～開通関連プロセスをIT化*²
- 工事・保守関連プロセスをIT化（協力会社と連携*³）

Web等受付手段の多様化・最適化によるお客様の利便性向上

- ドコモショップでの待ち時間+応対時間の短縮

1.5万 ロボット
850 業務プロセス
(2019年度6月末時点)

生産性 **2倍**
(2025年度) ※⁴

生産性 **1.5倍**
(2025年度) ※⁴

半減
(2019年度) ※⁵

*1 : RPA=Robotic Process Automation

*2 : 東日本、西日本、NTTコミュニケーションズ

*3 : NTTドコモ、東日本、西日本、NTTコミュニケーションズ

*4 : 対2017年度

*5 : 対2018年調査で2019年度中に半減

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. **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

2019年9月

会社設立

事業開始に向けた申請・届出

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）

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)

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)

研究機関
ベンチャー企業
等

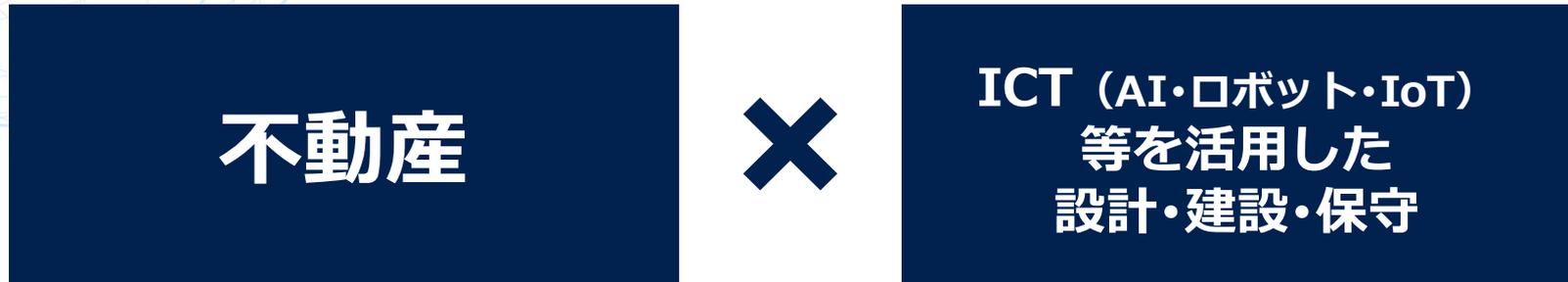
アライアンス
パートナー

 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**



体制

街づくりのオーナー（地域の皆様）



 **NTTアーバンソリューションズ**

100%

100%

 **NTT都市開発**

連携強化

 **NTTファシリティーズ**

連携

NTTグループ各社

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. 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

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
- お客様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

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

【旧体制】

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

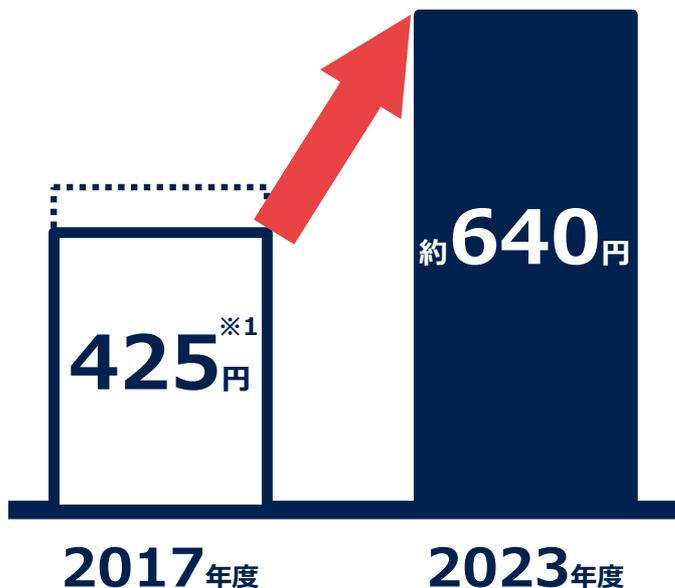
- 女性取締役の登用により、東京証券取引所の定めるコーポレートガバナンス・コードの78原則全てにコンプライ

- NTTの概要
- 中期経営戦略
- **中期目標**
- 株主還元

中期目標

EPS成長

+50% 増加



財務目標

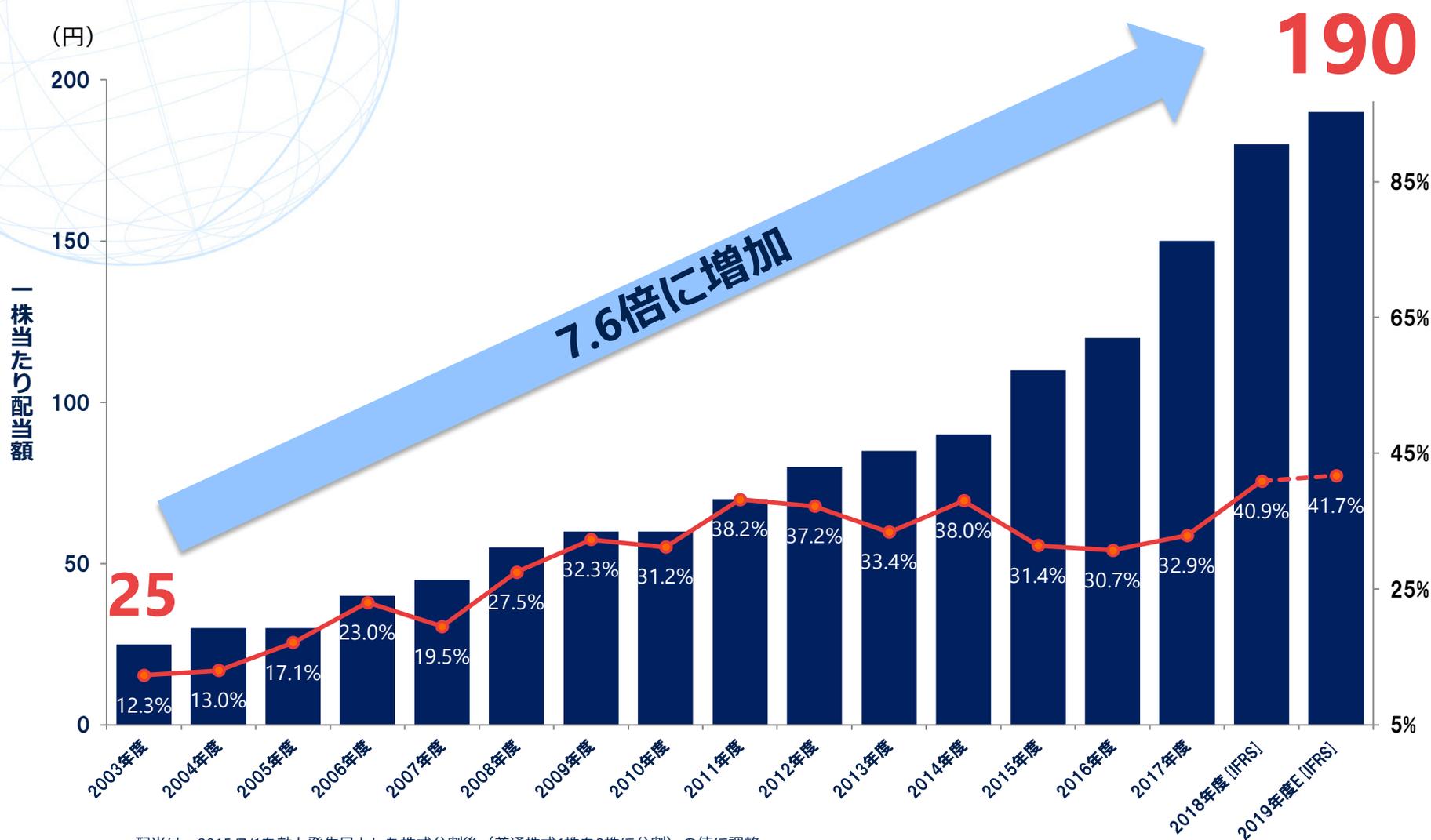
		目標年度
EPS成長	+50% 増加	2023年度 ^{※1} (対2017年度)
海外売上高/ 海外営業利益率 ^{※2}	\$25B/ 7%	2023年度
コスト削減 (固定/移動アクセス系)	▲8,000億円 以上	2023年度 (対2017年度)
ROIC	8%	2023年度
Capex to Sales (国内ネットワーク事業 ^{※3})	13.5% 以下	2021年度

※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

- NTTの概要
- 中期経営戦略
- 中期財務目標
- **株主還元**

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

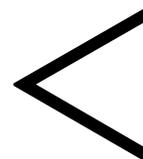
高い配当利回り

日本国債10年利回り

-0.22% ^{*1}

東証1部平均
配当利回り

2.1% ^{*2}



NTT株
配当利回り

3.6% ^{*3}

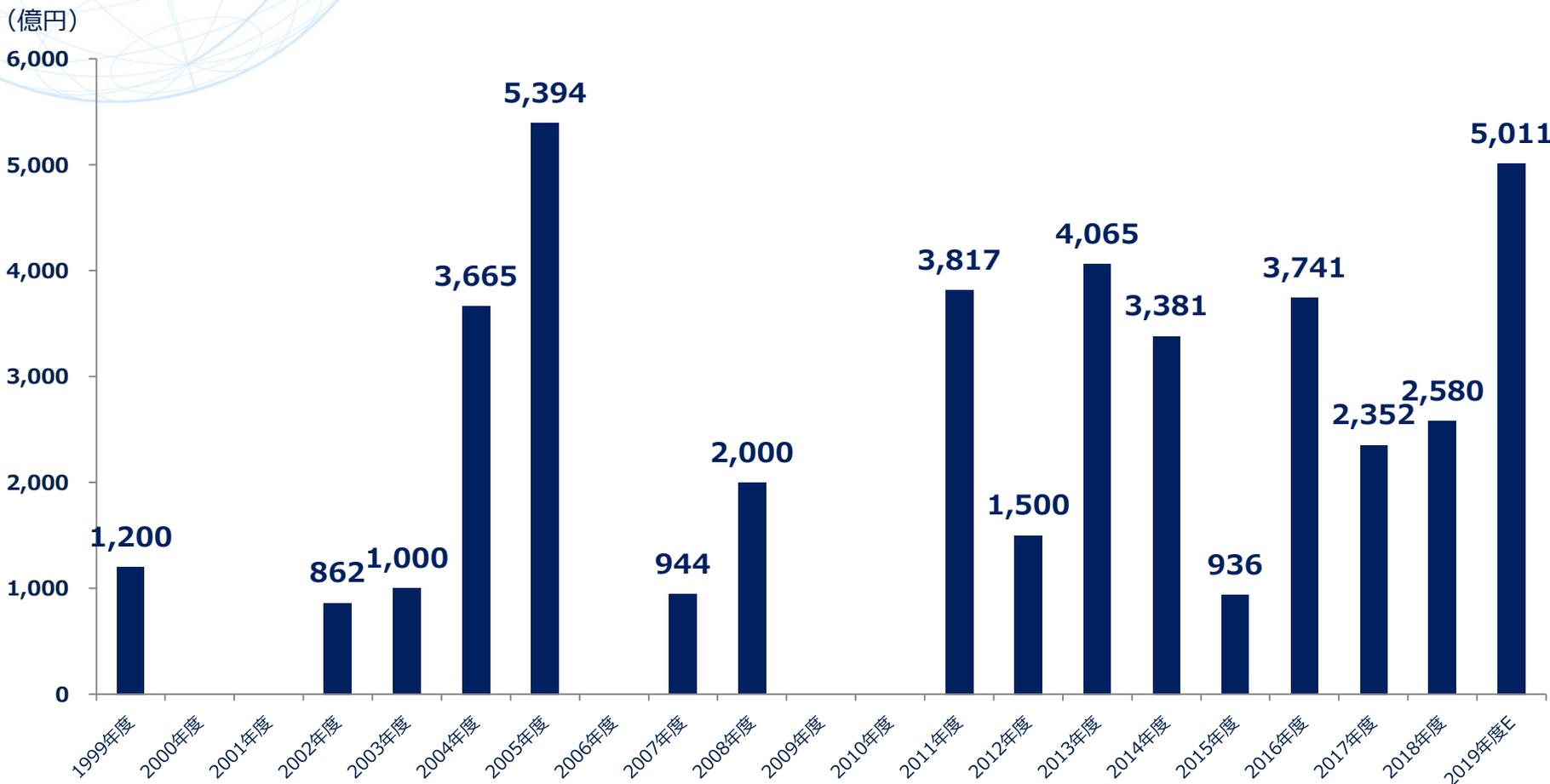
*1 財務省公表「国債金利情報」(2019年10月4日)を基に算出

*2 2019年10月4日時点の株価情報を基に算出

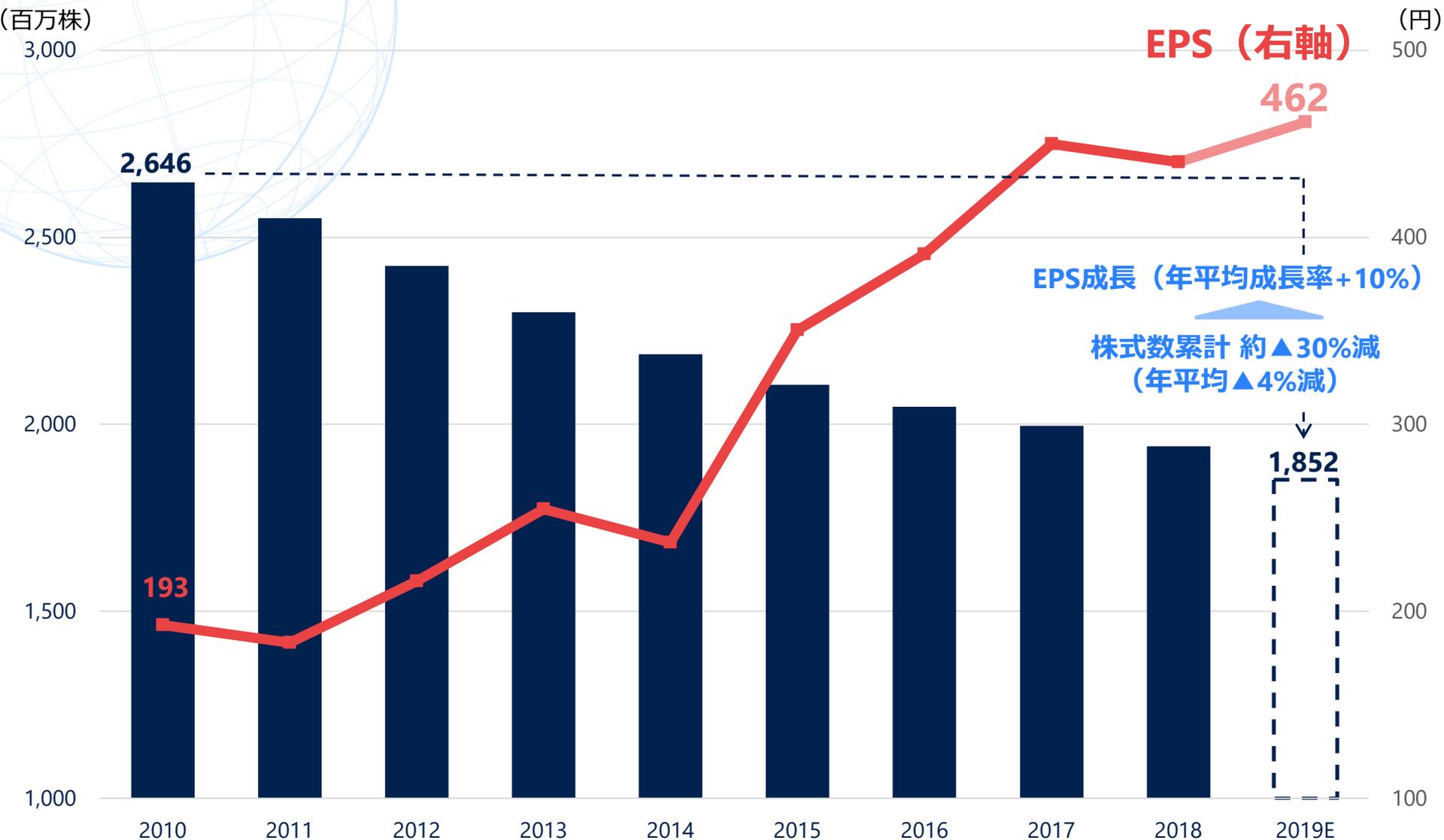
*3 数値は2019年5月10日公表の業績予想ベース、株価は2019年10月4日時点の終値(5,235円)を基に算出

自己株式取得の推移

約4兆円の自己株式取得を実施



EPSと発行済株式数の推移



(注) 発行済株式数：自己株式を除く期中平均株式数



Your Value Partner