



(証券コード 9432)

NTT株式会社

会社説明会

2025年9月
IR室長 赤石 直紀

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。

1. NTTグループの概要

2. 中期経営戦略（2023 ～ 2027）

- ✓ データ・ドリブンによる新たな価値創造
- ✓ IOWNによる新たな価値創造
- ✓ 循環型社会の実現
- ✓ 事業基盤の更なる強化
- ✓ 中期財務目標

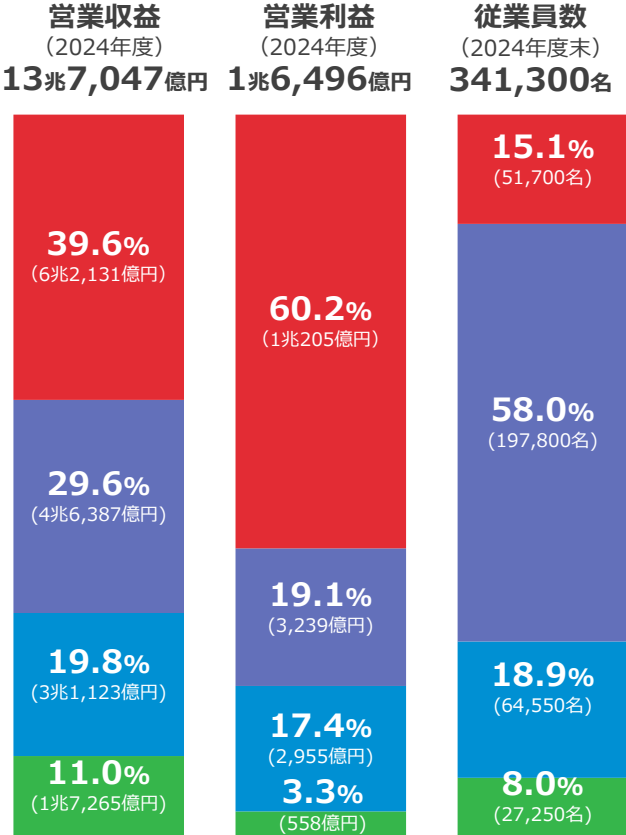
3. 直近の業績と既存通信分野の取り組み

4. 株主還元

1. NTTグループの概要



【参考】子会社数：992社（うち国内348社、海外644社）



※営業収益・営業利益は、各セグメント単純合算値（セグメント間取引含む）に占める割合

NTTグループの事業ポートフォリオの進化

<営業収益の内訳推移>



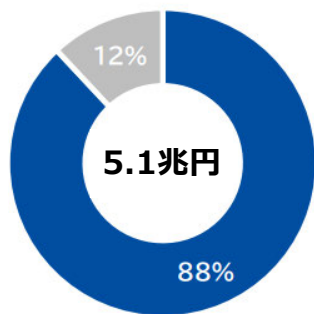
固定電話
サービス中心

通信のデジタル化と
携帯電話の普及

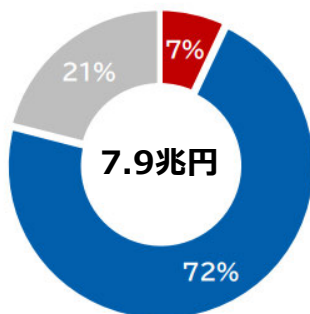
携帯電話・光アクセス
サービスの拡大

スマートフォンの
進展等

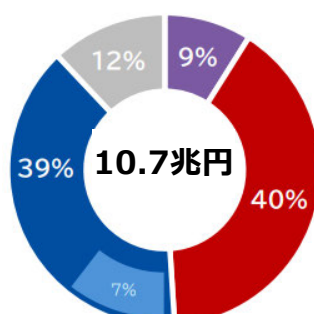
AIの急速な普及・
DXの進展



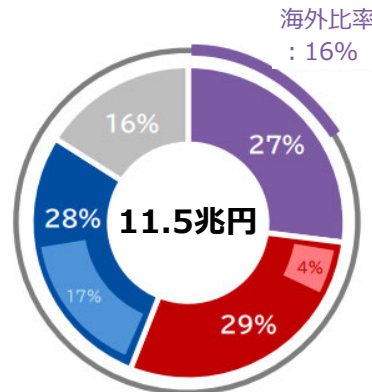
FY1985



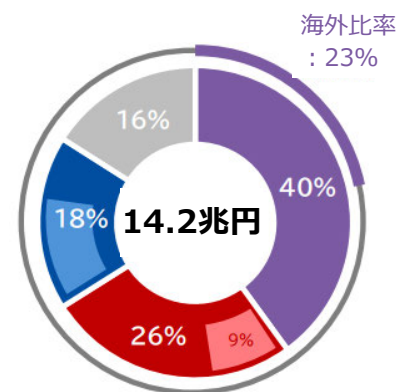
FY1995



FY2005



FY2015



FY2025E

■ 固定通信 ■ (再掲) フレッツ光等 ■ 移動通信 ■ (再掲) スマートライフ事業 ■ SI (データセンター含む) ■ その他

※各セグメント営業収益単純合算値（セグメント間取引除く）に占める割合

© NTT, Inc. 2025

NTTデータグループ完全子会社化



- NTTデータグループ株式の公開買付けを実施
9/26をもって上場廃止し、完全子会社化に向け順調に進捗



■ 主な取り組み

- ✓ グローバル・ソリューション事業のポートフォリオ強化
- ✓ グループリソース/ケイパビリティの連携強化
- ✓ 意思決定の迅速化とコスト競争力・お客様体験/従業員体験向上

日本電信電話株式会社



NTT株式会社



NTTグループの企業ブランド統一

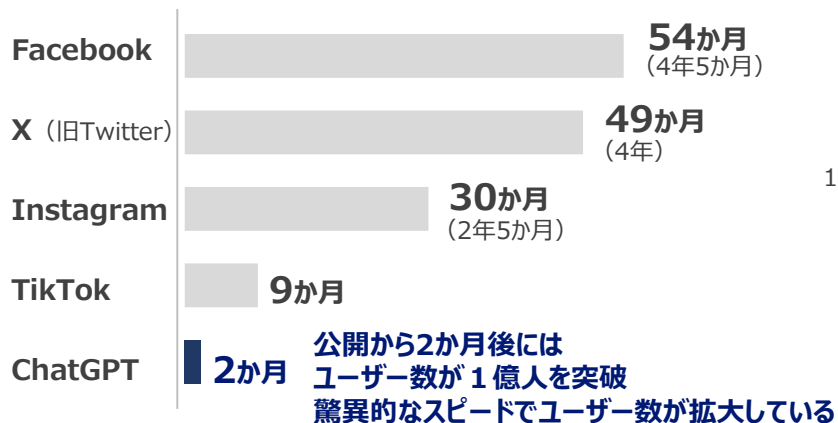


AIの利活用の急激な進展

- AIはかつてない速度で利用が増加、ChatGPTはわずか5日で100万ユーザ、2か月で1億ユーザを獲得
- 世界のAI市場規模は、2030年に1.8兆ドル（約270兆円）に成長すると予測

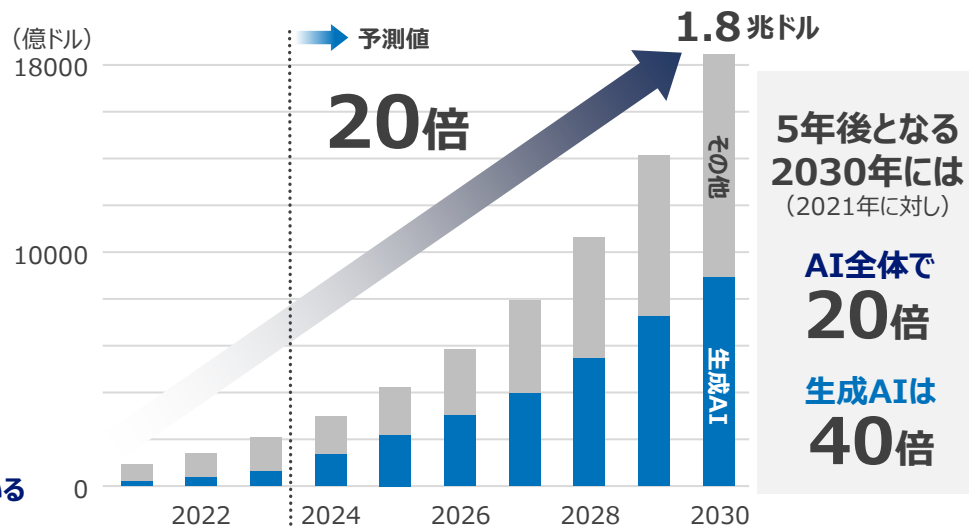
ChatGPTはわずか5日で100万ユーザー

各種サービスにおける1億ユーザー達成までにかかった期間



出典: 総務省 情報通信白書令和6年より

世界のAI市場規模（売上高）の推移及び予測



出典: 総務省 情報通信白書令和6年版を基に集計

フィジカル型AI

- ✓ 自動運転サービス
- ✓ ロボティクス

エージェント型AI

- ✓ カスタマーサービス
- ✓ 市場分析

テキスト型AI



ChatGPT



Copilot

Gemini

18世紀後半

20世紀初期～

1970年代～

2010年代～

第1次産業革命

Industry 1.0

水力・蒸気機関・鉄道

機械化

手仕事から機械を利用



製造業

第2次産業革命

Industry 2.0

電力・石油・重工業

効率化

大量生産の加速



製造業

第3次産業革命

Industry 3.0

ロボット・コンピューター
インターネット

自動化

自動的な生産システムの構築



製造業

第4次産業革命

Industry 4.0

AI・ビッグデータ・IoT

最適化

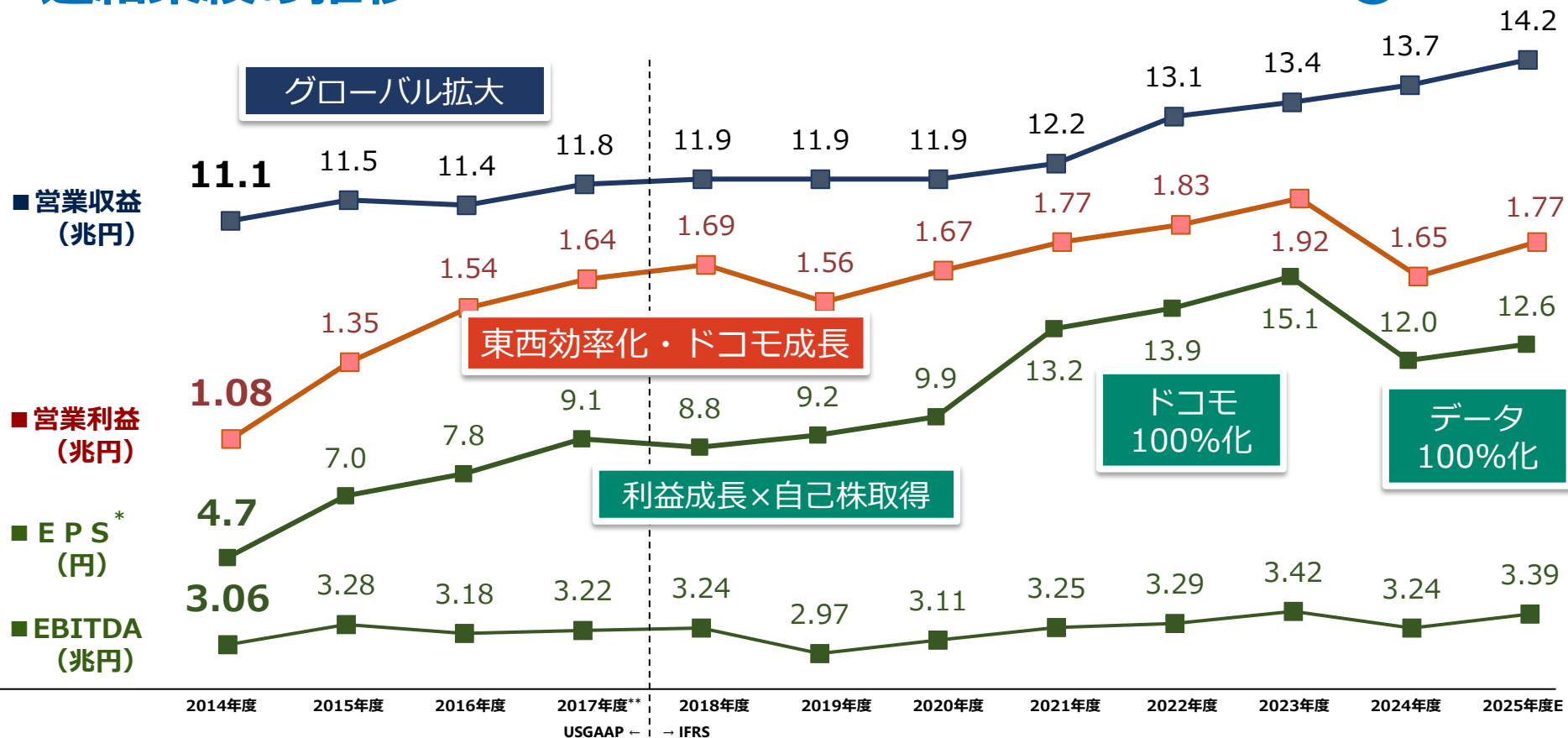
データによる自律化と最適化



製造業+非製造業

2. 中期経営戦略（2023～2027）

連結業績の推移



* EPS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

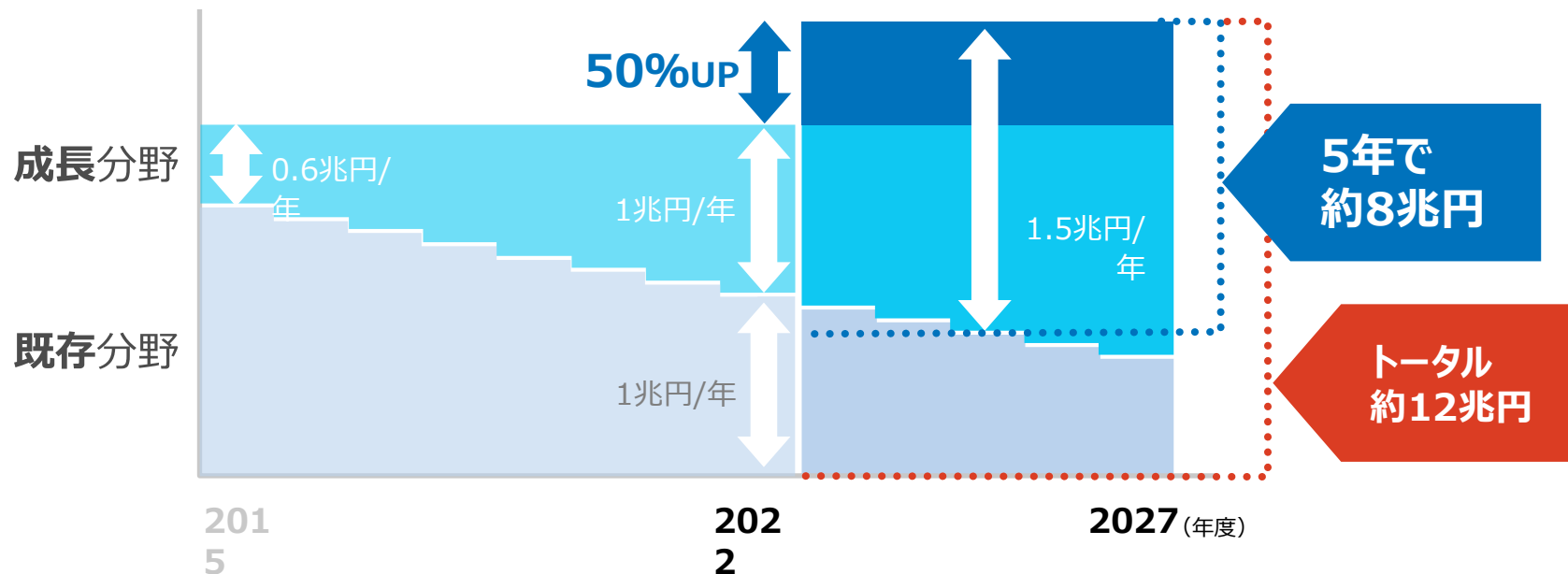
** Tata Sons Limitedからの仲裁裁定金受領影響を除く当期利益は8,479億円

中期経営戦略

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



5年間で成長分野に**約8兆円**の投資

社会・産業のDX/データ利活用の強化

約 3兆円

データセンターの拡張・高度化

約 1.5兆円

パーソナルビジネスの強化

約 1兆円

循環型社会の実現

約 1兆円

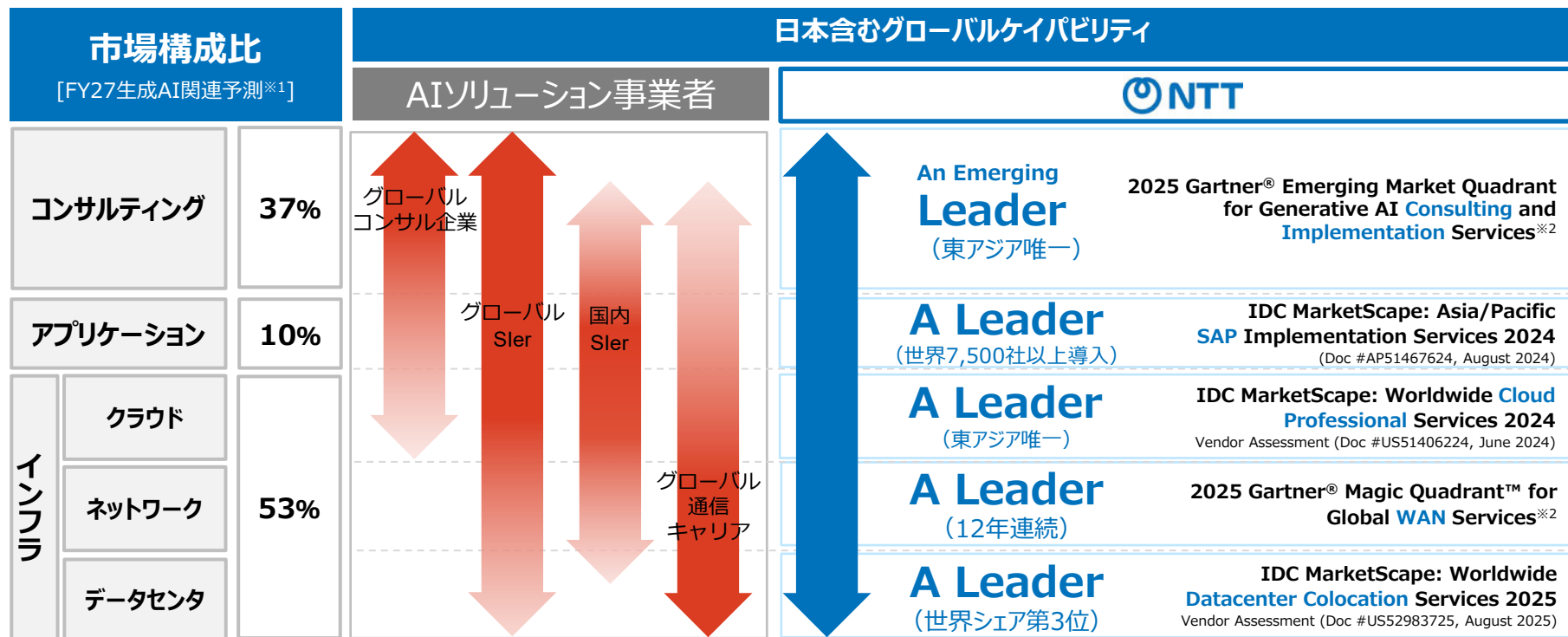
IOWNによる新たな価値創造、その他

約 1.5兆円

社会・産業のDX/データ利活用の強化 データセンターの拡張・高度化

AI

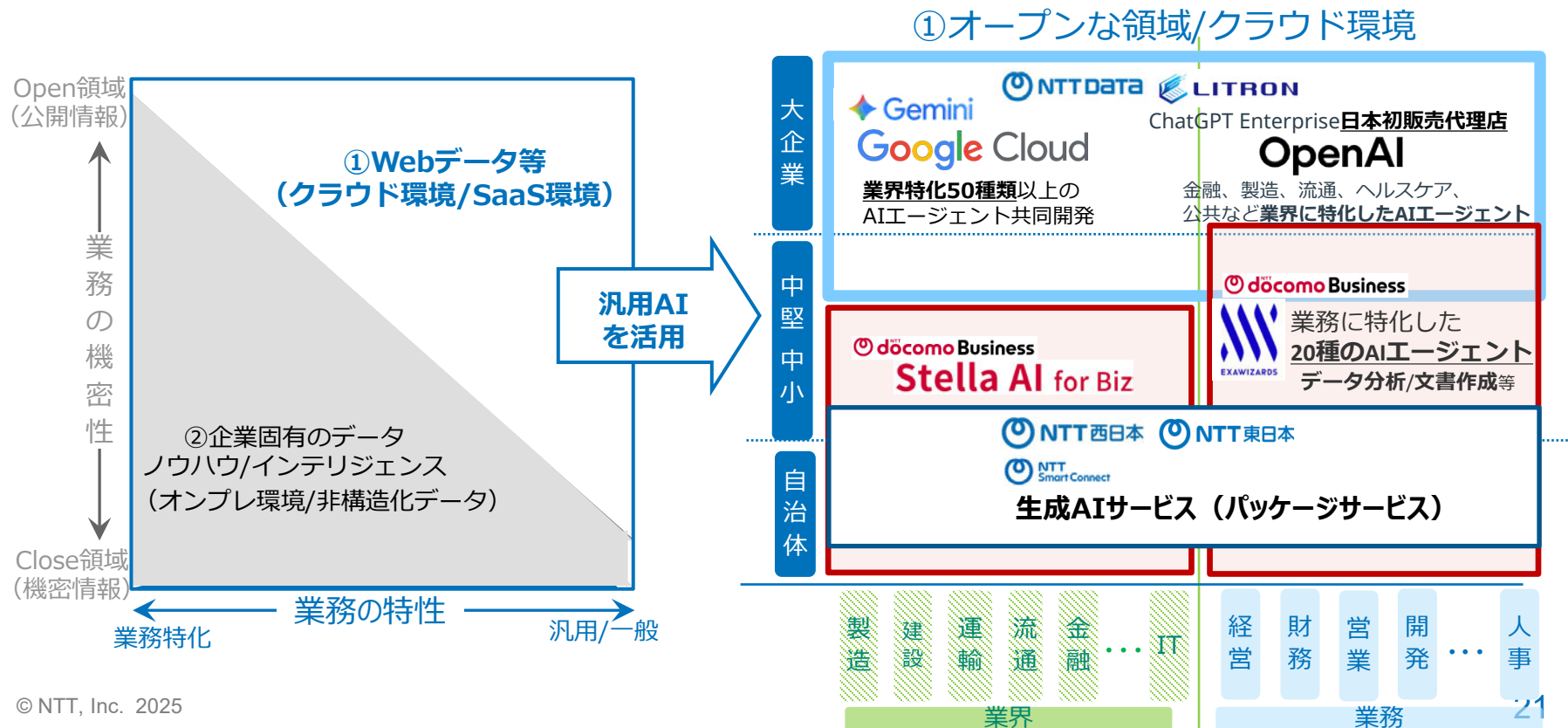
AI導入環境をフルスタックでワンストップ提供



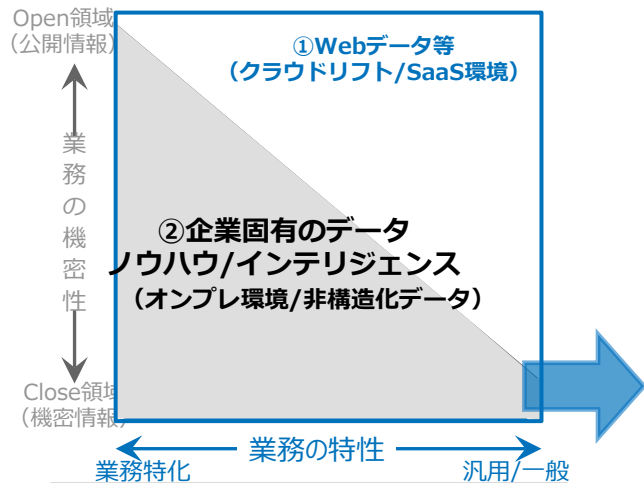
※1 富士キメラ総研、矢野経済研究所、デロイトトーマツミック経済研究所など複数レポートをもとにNTTにて作成したFY27国内生成AI関連市場規模予測（NWを除く）の構成比を適用

※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AIニーズへの対応 ①オープンな環境

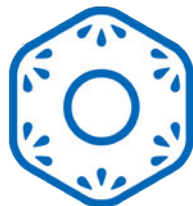


多様なAIニーズへの対応 ②機密データ



② クローズド領域/オンプレ環境

NTTがゼロから開発
純国産モデル



tsuzumi

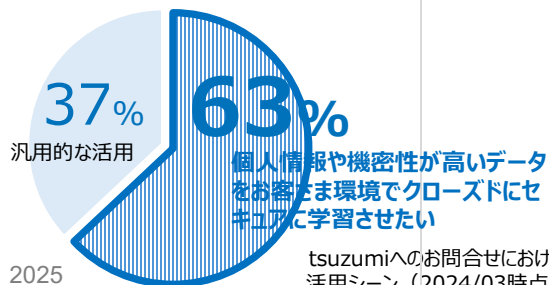
+

欧州発のセキュアな
プライベートAI



Mistral AI

Google Cloud ◆ Gemini など



各国の動き



"Winning the AI Race:
America's AI Action Plan"
を発表 (2025年7月)

AIイノベーションの加速、インフラ構築、
AIにおける米国のリーダーシップ確立



"グローバルAIガバナンス行動計画"
を発表 (2025年7月)

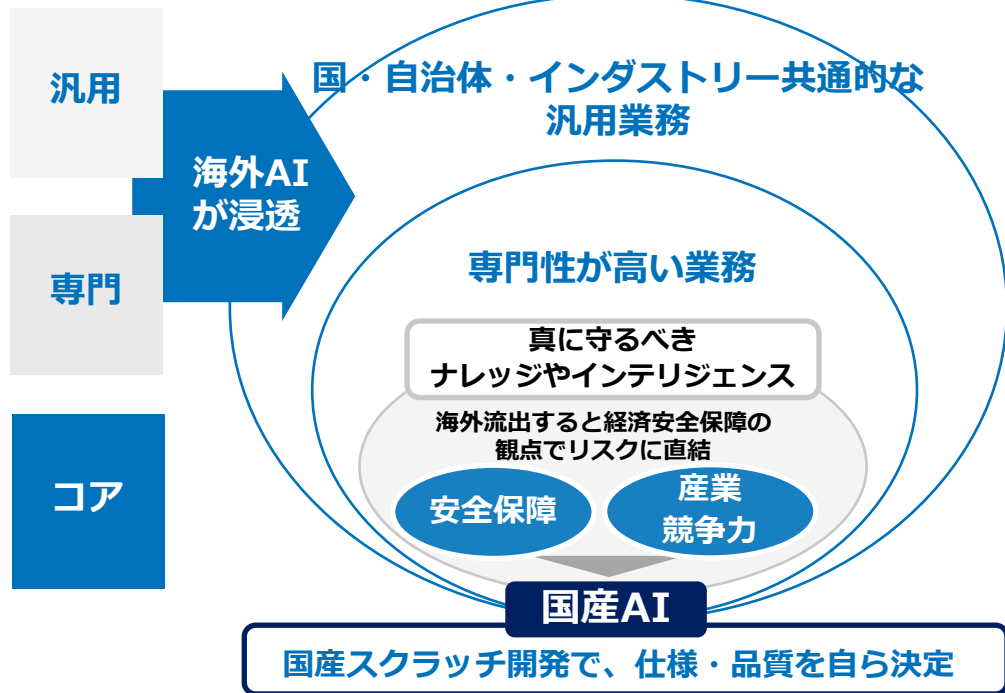


・政府策定のAI基本計画

「質の高い日本語を整備し、日本文化
や慣習を理解した信頼できるAI開発」

・経済産業省 GENIAC

ソブリンAIで守るべき領域





➤ 質の高い日本語学習データ、日本文化、慣習を理解

40年の自然言語処理技術開発の蓄積による良質な
日本語コーパス、辞書を学習

➤ 学習データのコントロールにより権利保護

新聞等のデータを学習データから自主的に削除
米国での新聞社からの提訴の実態等を踏まえ権利者の保護も
意識し、学習データをコントロール

➤ 仕様・品質を自ら決定し、開発プロセスをフルコントロール

➤ リリース・ライセンスをコントロールして安定的に提供

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月にリリース予定
- 日本語性能において同サイズLLMにて世界トップクラス

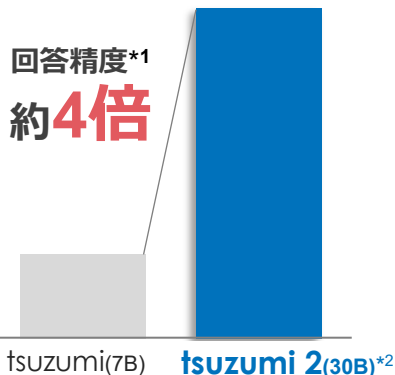
強化した文脈処理・文意理解の性能比較

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

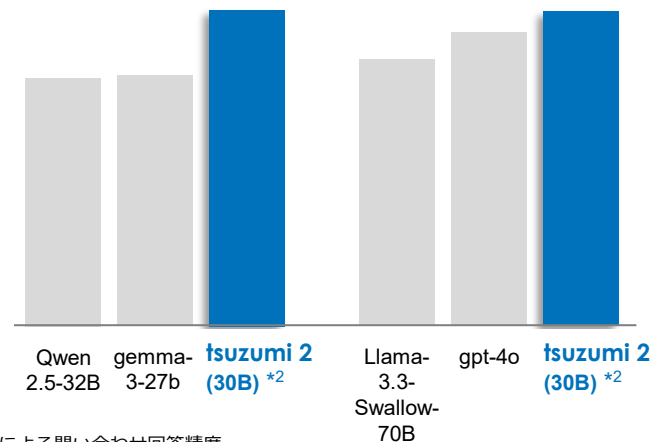
RAGを用いた業務処理の実例
における前モデルとの比較



一般的なベンチマーク*3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 : NTT社内業務におけるトライアル案件のRAGによる問い合わせ回答精度

*2 : tsuzumi 2は開発中のものを利用

*3 : llm-jp-evalにおける日本語性能評価、文脈・文意理解該当する指標の評価結果

企業横断でのAI活用による社会課題の解決

- 業務、企業ごとのAIを業種の壁を超えて組み合わせることで、社会課題解決などの新たな価値を創出することが可能に。

汎用的な業務

QAチャットボット



アイデア創出



顧客対応自動化



資料作成補助



専門性の高い業務



電子カルテ構造化



遺伝子解析



自動車走行データ
に基づく安全性把握

企業横断での新たなプロセス

自動運転時代の事故ゼロ社会の実現

オーダーメイド医療の提供

創薬研究の迅速化

食農バリューチェーン最適化

流通サプライチェーン最適化

社会課題への対応

インダストリーAIクラウド

- 業界特有の専門性の高い情報をデータ化・構造化した上で、業界共通の基盤となる「インダストリーAIクラウド」を共創し、各業界企業の課題解決領域を広げていく

汎用的な業務

QAチャットボット



アイデア創出



顧客対応自動化



資料作成補助



専門性の高い業務



電子カルテ構造化

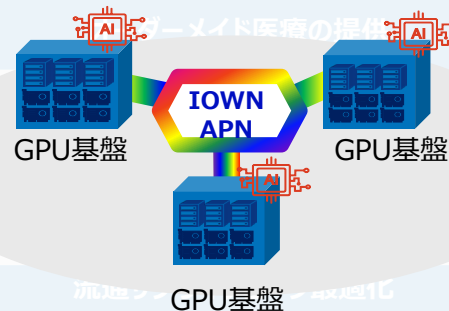


遺伝子解析



自動車走行データ
に基づく安全性把握

企業横断での新たなプロセス 自動運転時代の事故ゼロ社会の実現 インダストリー AIクラウドで解決



社会課題への対応

インダストリーAIクラウドの事例（モビリティ分野）

■ 交通事故ゼロ社会の実現にむけ「モビリティAI基盤」をTOYOTA社と共同で開発・運用

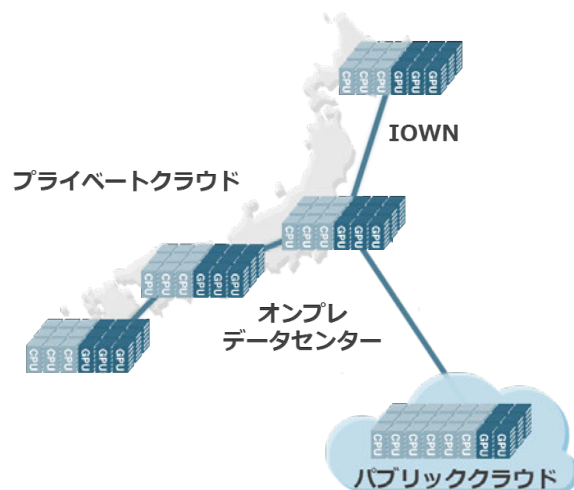
TOYOTA

NTT

モビリティAI 基盤

①分散型計算基盤

データセンターに
分散型計算基盤を構築



②インフラ協調AIモデル

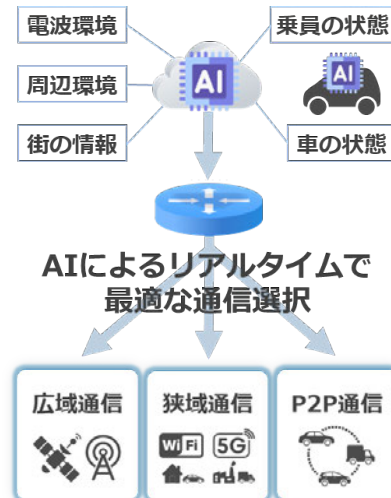
業界特有のデータを
学習したモビリティAI

LMM (Large Mobility Data Model)



③インテリジェント通信基盤

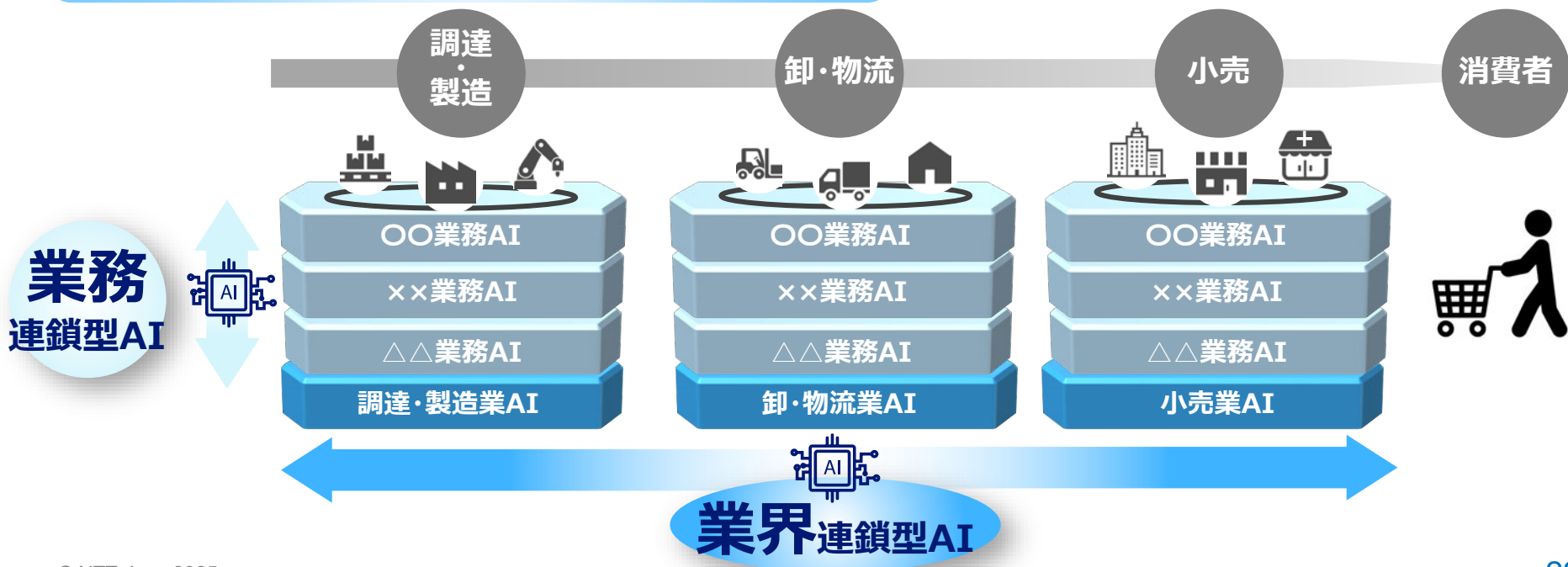
インテリジェントで
高信頼な通信の手段



連鎖型AIによるAI導入効果の最大化

- 連鎖型AIの活用によって、業務・業界横断全体での自動化を図り、AI導入効果を最大化
- 連鎖型AI推進のため、2024年8月にNTT AI-CIX社を設立

サプライチェーンにおける連鎖型AIの導入イメージ



小売・流通業界向け連鎖型AIの取り組み

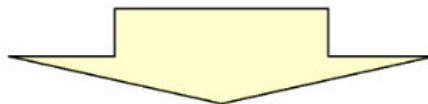
NTT AI-CIXとRetail AIは新たに合併会社を設立し、以下のサービスを提供します。



デジタルツインコンピューティング技術等を活用した
コンサルティング、AIモデル開発、連鎖型AIのプラット
フォームサービス提供



小売・流通業界における知見、ノウハウを基にした
データ提供/分析、機能、ソリューションの開発



新会社（合併会社）

提供サービス/
解決する課題

小売業向け：自動発注、棚割最適化、業務負荷軽減

卸売業向け：小売業と連携した需要予測による在庫最適化コントロール

メーカー向け：小売業と連携した生産・出荷計画最適化

GPU基盤への投資

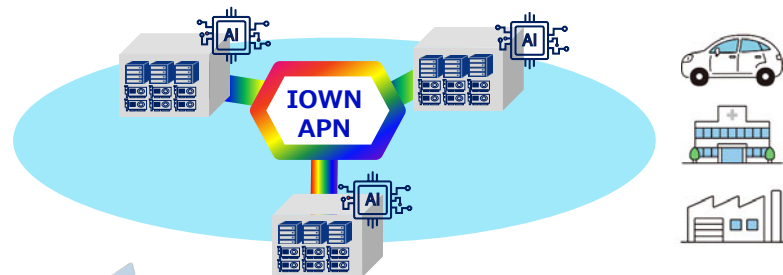
- さらなるtsuzumiの高度化やインダストリーAIクラウドの展開に向けて、今後、tsuzumi等で活用しているNTTグループのGPU基盤のさらなる投資・拡大を推進

tsuzumiの提供・高度化



- 24年3月商用開始
- 導入相談：1,300+

インダストリーAIクラウドの展開



既存GPU基盤

さらなる
投資・拡大

データセンター

Silicon Valley SV1 Data Center

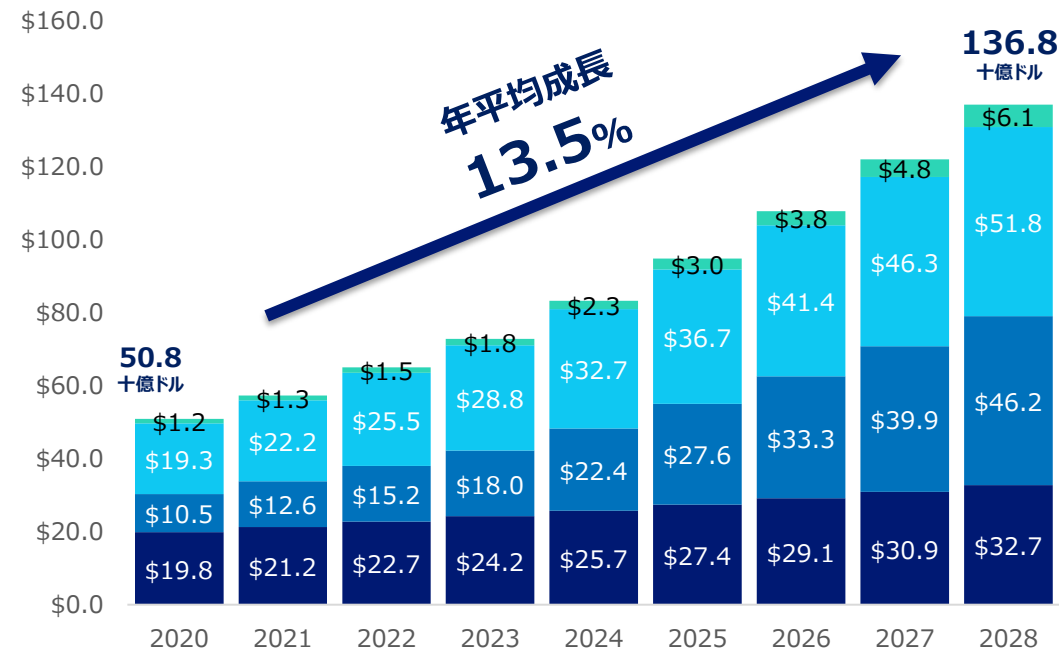


AIを支えるデータセンター市場の成長

■ データセンターの市場規模は508億ドルから2028年には1,368億ドルに達する見込み

グローバル DCコロケーション市場規模

(単位:十億ドル)

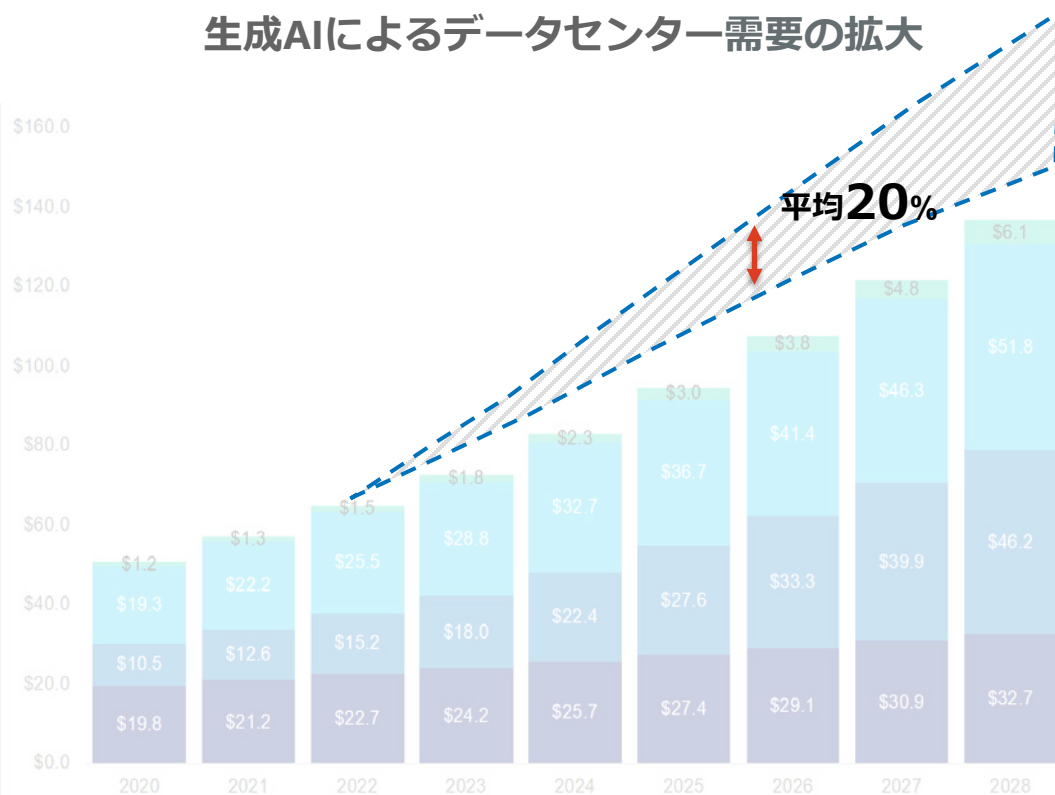


- ✓ データセンターの需要は急激に拡大
(2028年までに年平均13.5%)
- ✓ ハイパースケーラー向け、
エンタープライズ向け共に同様の伸び
- ✓ AI需要により更に20%超の伸びが
見込まれる

AIを支えるデータセンター市場の成長

■ 生成AIの需要は、現在の需要予測を20%以上増加させると予想

生成AIによるデータセンター需要の拡大



- ✓ 生成AIにより、データセンター需要は、従来の予測に加えて17~44%(平均20%以上*)の追加成長がもたらされる見込み
- ✓ AIを伴うデータセンター市場規模は2028年までに1,500億ドルを超える見込み
- ✓ 旺盛な需要に対する供給が限られるなか、AI需要は更なる価格と容量の増加をもたらす

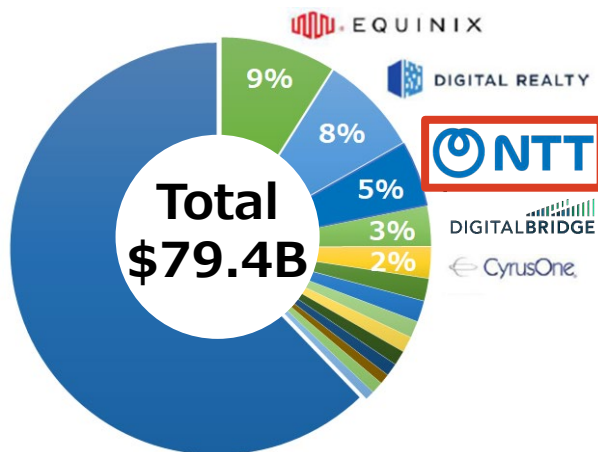
*平均値は市場調査を基にしたNTT予測

市場におけるNTTのポジション

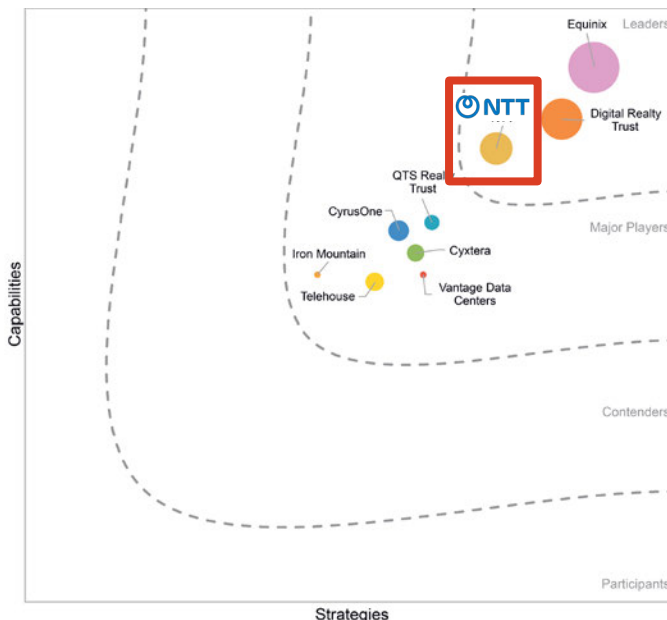


データセンター事業者シェア¹

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



Global IDC MarketScape Vendor Assessment ²



データセンター事業者で
NTTは世界第3位

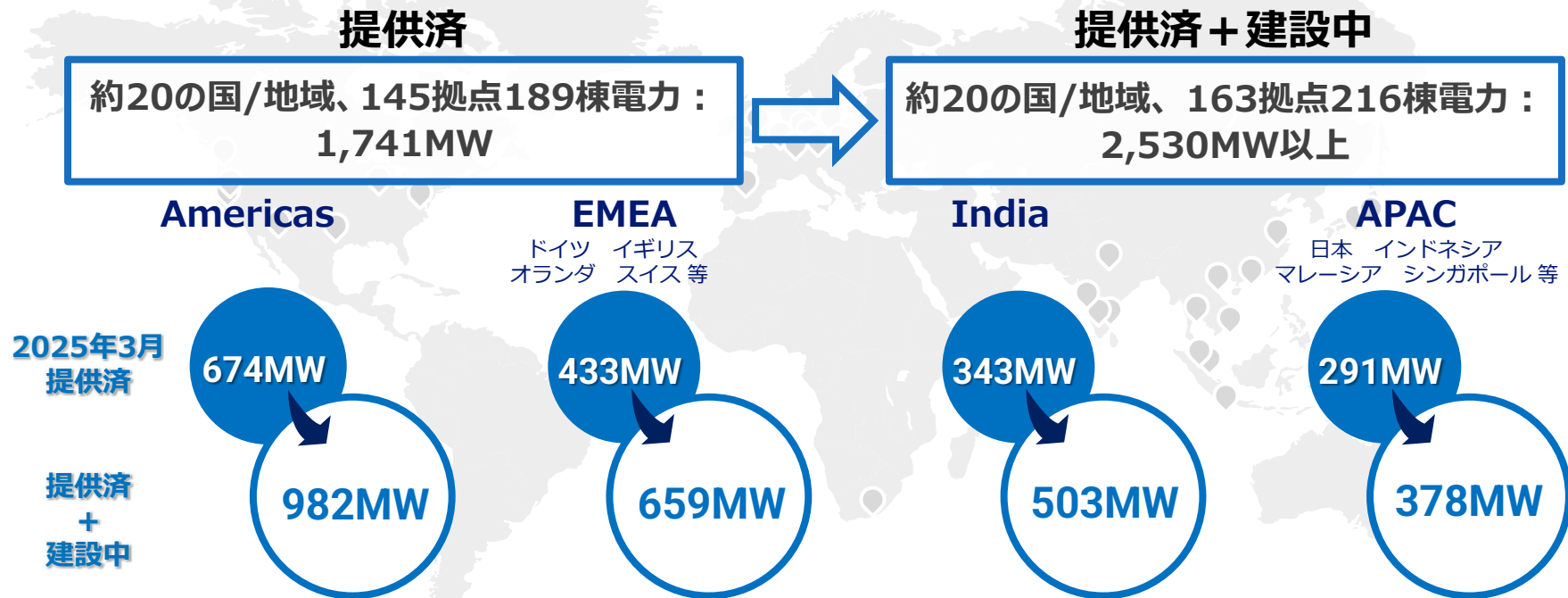
¹世界第3位はStructure Research 2023 Reportより中国事業者を除き再集計

IDCによる評価で
リーダーポジションを獲得

² IDC 2021

データセンター事業の拡張・高度化

- **世界第3位**のデータセンター基盤を保有し、更なる拡張とIOWN技術を利用した高度化を推進
- 2023～2027年度で**1.5兆円以上**を投資予定（25年3月時点でUSD 5,400M 投資済み）



※1 世界第3位はStructure Research 2023 Reportより中国事業者を除き再集計

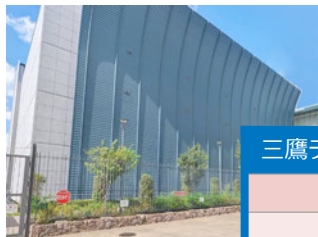
※2 拠点数、棟数、MW数はNTTコミュニケーションズグループ及びNTT Ltd. Groupで所有するビル（第三者とのJV含む）を対象

※3 NTT東西等が保有する日本国内のデータセンター（約100拠点）は上記に含まない

国内データセンターの拡大

- 日本国内においても、データセンター（DC）を積極的に拡大
- これまでは、都市部（大手町や堂島等）を中心に展開してきたが、近年では、都市部（三鷹DC・東京第11DC等）だけでなく、都市近傍（白井DCや京阪奈DC等）、さらには地方（栃木DC）にも展開

都市部



三鷹データセンター-EAST(40MW)

東京都 三鷹市

2018年竣工



東京第11データセンター(21MW)

東京都 武蔵野市

2020年竣工

既存
DC



大手町DC



堂島DC

...

都市近傍



白井データセンター(50MW)

千葉県 白井市

2027年3月竣工予定



京阪奈データセンター(30MW)

京都府 精華町

2026年2月竣工予定

地方



栃木データセンター(約100MW)

栃木県 栃木市

2028年竣工予定

IOWNによる新たな価値創造

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イノベー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

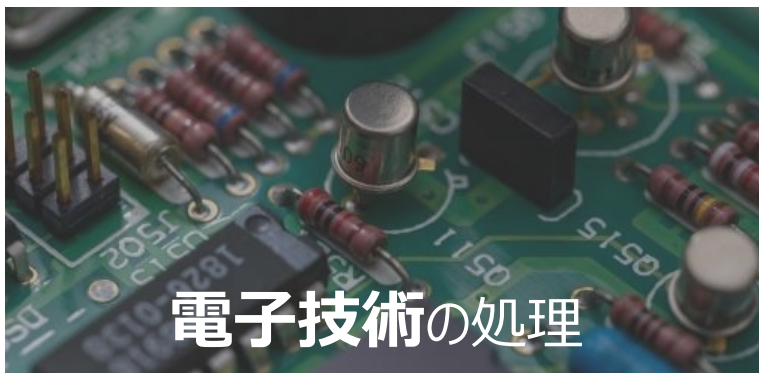
- IOWN（6G等含む）研究開発全体で、2023年度は**約1,000億円**、以降も継続的に資金を投下し、サーバー（SWB※1）や、DTC※2等の実用化も加速

新たな低消費エネルギー、高速信号処理技術の確立

現状

光技術をチップ内の信号処理に導入

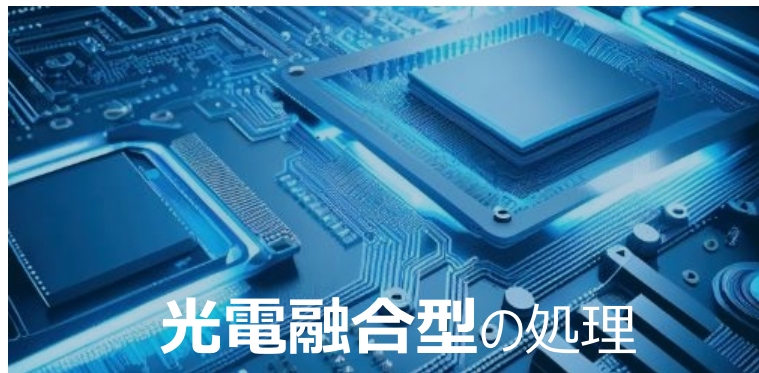
将来



電子技術の処理

性能限界

半導体 : 技術的課題&投資額の増大
消費電力 : 消費電力増加による熱処理の限界



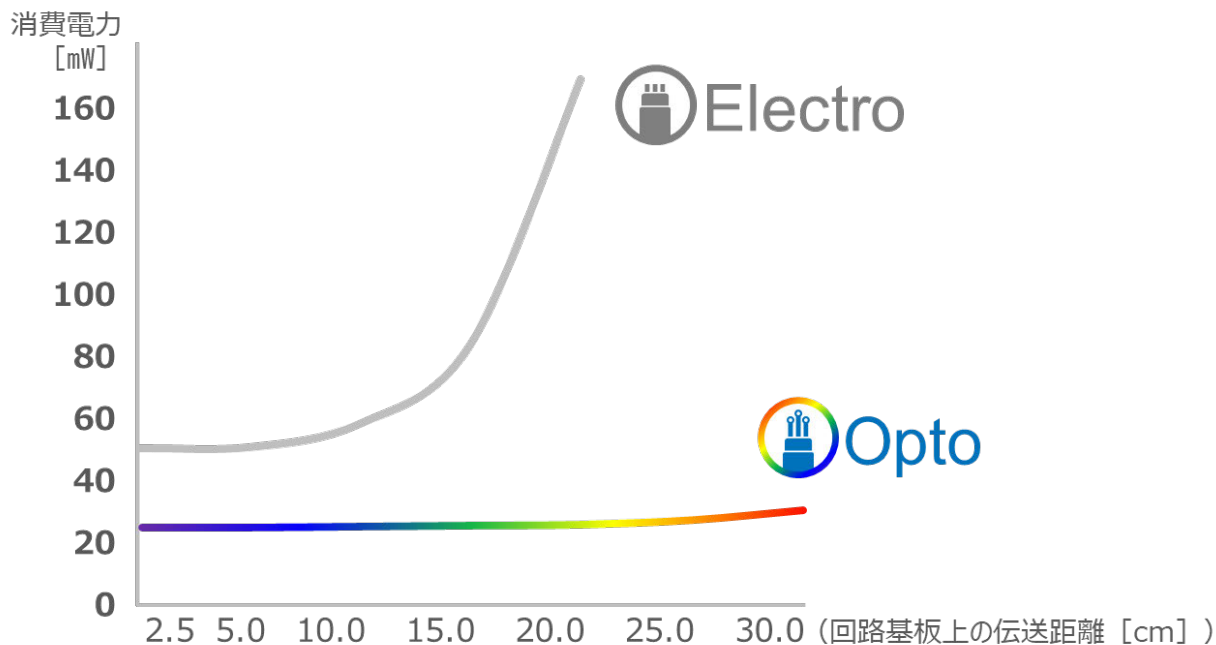
光電融合型の処理

消費エネルギー

大幅削減

伝送距離と消費電力の関係

- 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

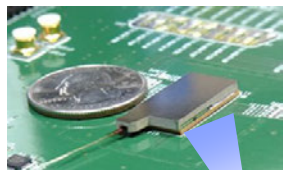


2023年度-

2025年度-

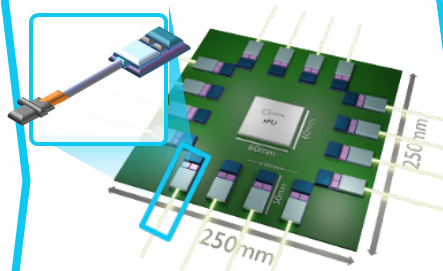
2028年度-

2032年度-



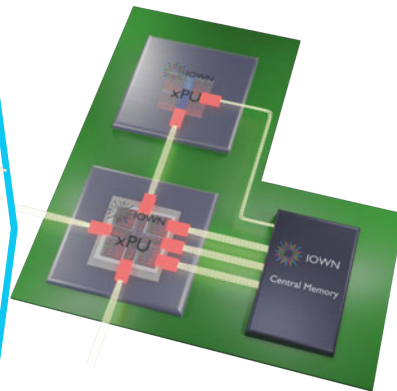
データセンタ間
接続

IOWN1.0
PEC-1



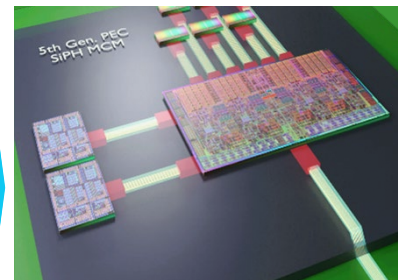
ボード接続

IOWN2.0
PEC-2



チップ間接続

IOWN3.0
PEC-3



チップ内光化

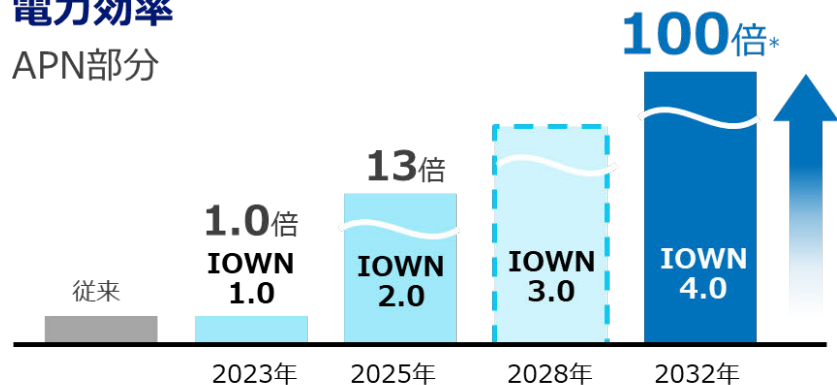
IOWN4.0
PEC-4

IOWNの達成目標



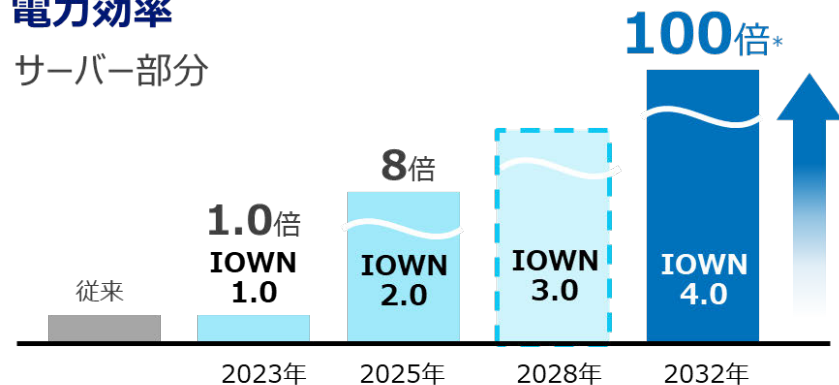
電力効率

APN部分



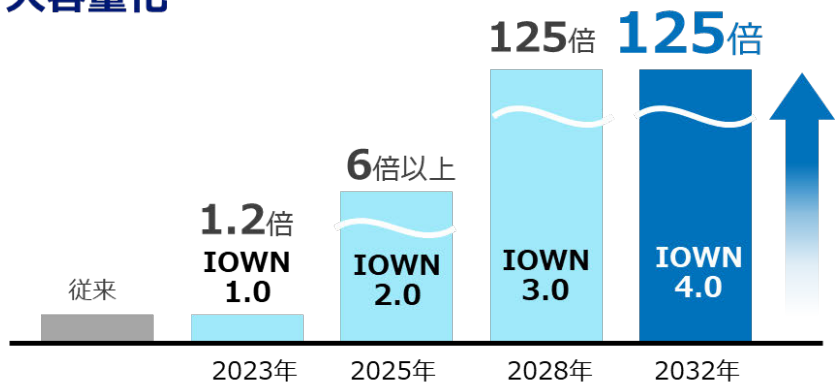
電力効率

サーバー部分

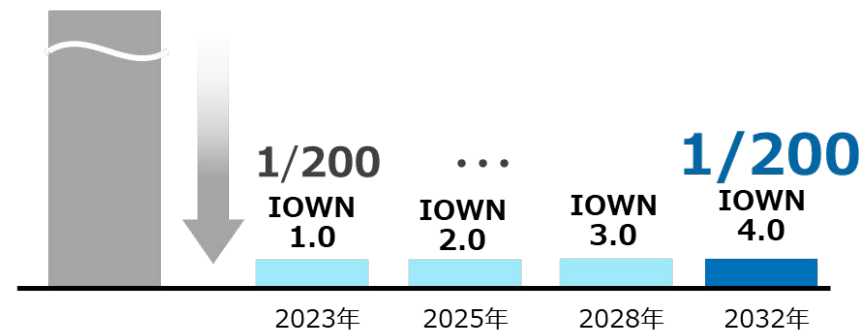


* APN,サーバー等含めたフォトニクス適用部分全体での電力効率値

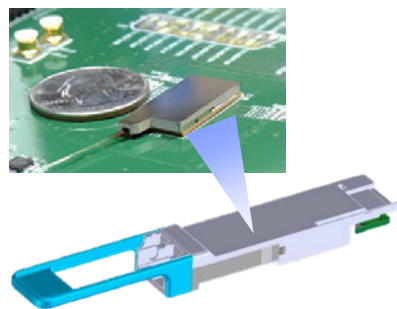
大容量化



低遅延



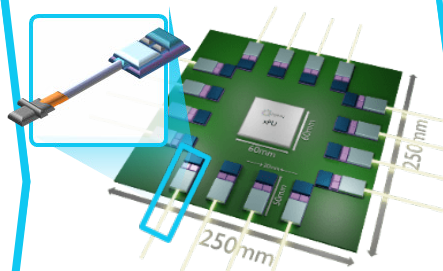
2023年度-



データセンタ間
接続

IOWN1.0
PEC-1

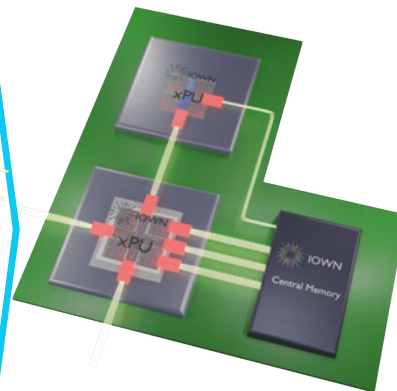
2025年度-



ボード接続

IOWN2.0
PEC-2

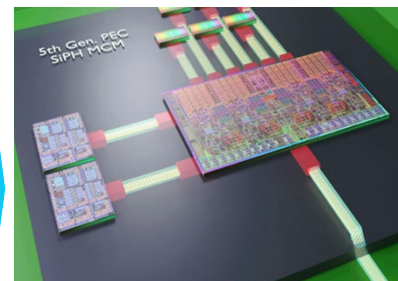
2028年度-



チップ間接続

IOWN3.0
PEC-3

2032年度-



チップ内光化

IOWN4.0
PEC-4

大阪・関西万博での国際間IOWN APNの活用



- NTTパビリオンデーにおいて、IOWN APNを活用し、日台間双方向伝送によるリアルタイム共演を実現した、超歌舞伎〈CHO-KABUKI〉Powered by IOWN『今昔饗宴千本桜 Expo2025 ver.』を開催

2025年5月24・25日 NTTパビリオンデー



世界初の国際間IOWN APN接続の実現

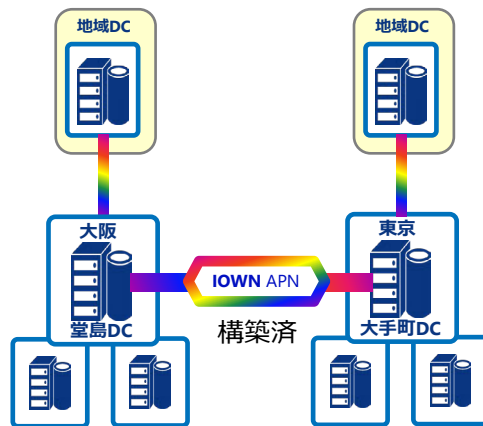


- これまでの日本国内や海外におけるデータセンター間のIOWN APN接続に加え、2024年8月に日本と台湾間の約3,000kmをつなぐ、世界初の国際間IOWN APN接続を実現
- 片道約17msecの低遅延かつゆらぎのない安定した通信を実現、今後国際間でのデータバックアップやレプリケーションサービス等を提供していく

<国際間>

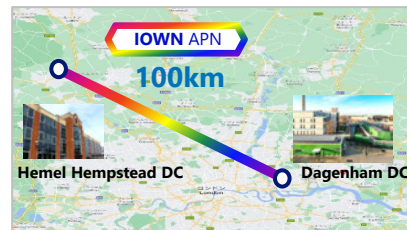


<国内>



地域DC間接続は今後順次構築

<海外>

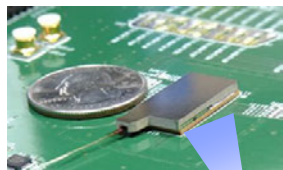


ヘメル ヘムステッド/ダゲナム (英国)



アッシュバーン (米国)

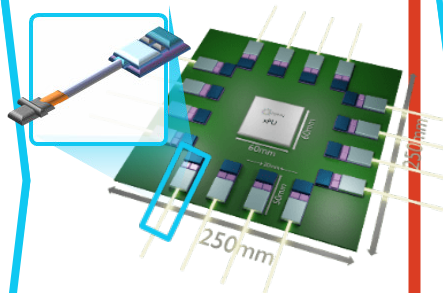
2023年度-



データセンタ間
接続

IOWN1.0
PEC-1

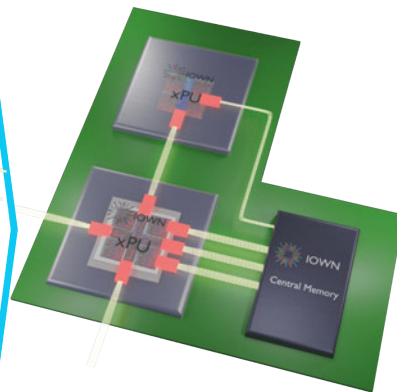
2025年度-



ボード接続

IOWN2.0
PEC-2

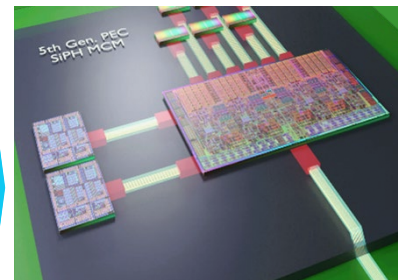
2028年度-



チップ間接続

IOWN3.0
PEC-3

2032年度-



チップ内光化

IOWN4.0
PEC-4

万博パビリオンでの光コンピューティング活用

- 大阪・関西万博のNTTパビリオンで、
実際にIOWN 2.0を活用した電力消費1/8のコンピュータを実現



※DCI: Data-Centric Infrastructure

IOWNによる新たな価値創造 ~IOWN Global Forum~



- 2020年1月、NTT、インテル、ソニーグループがコミュニケーションの未来をめざして国際的なフォーラム「Innovative Optical and Wireless Network (IOWN) Global Forum」を設立（2024年4月時点142組織・団体の参画）
- 新規技術、フレームワーク、技術仕様、リファレンスアーキテクチャの開発を通じ、新たなコミュニケーション基盤であるIOWNの実現を目的とする非営利団体
- 国連標準化機関ITU-TにてIOWN技術仕様の公的標準策定を合意（2023年12月）



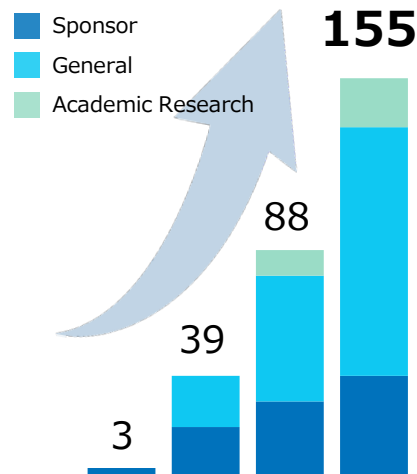
出典：IOWN Global Forum 第5回メンバー会合（ニューヨーク）

Sponsor Members (39)

Chunghwa Telecom	Samsung Electronics	トヨタ自動車株式会社	三菱電機株式会社
Ciena	SK hynix	古河電気工業株式会社	株式会社三菱UFJ銀行
Cisco Systems	SK Telecom	株式会社みずほ銀行	楽天モバイル株式会社
Dell Technologies	VMware		
Delta Electronics	アクセンチュア株式会社		
Ericsson	アコーディスコンサル		
Google	ティンク株式会社		
Intel	キオクシア株式会社		
Microsoft	KDDI株式会社		
NICT	日本電気株式会社		
Nokia	NTT株式会社		
Oracle Japan	株式会社 博報堂		
ORANGE	富士通株式会社		
Pegatron	住友電気工業株式会社		
PwC Japan	ソニーグループ株式会社		
Red Hat	デロイト トーマツ		

Academic or Research Members (19)

General Members (97)



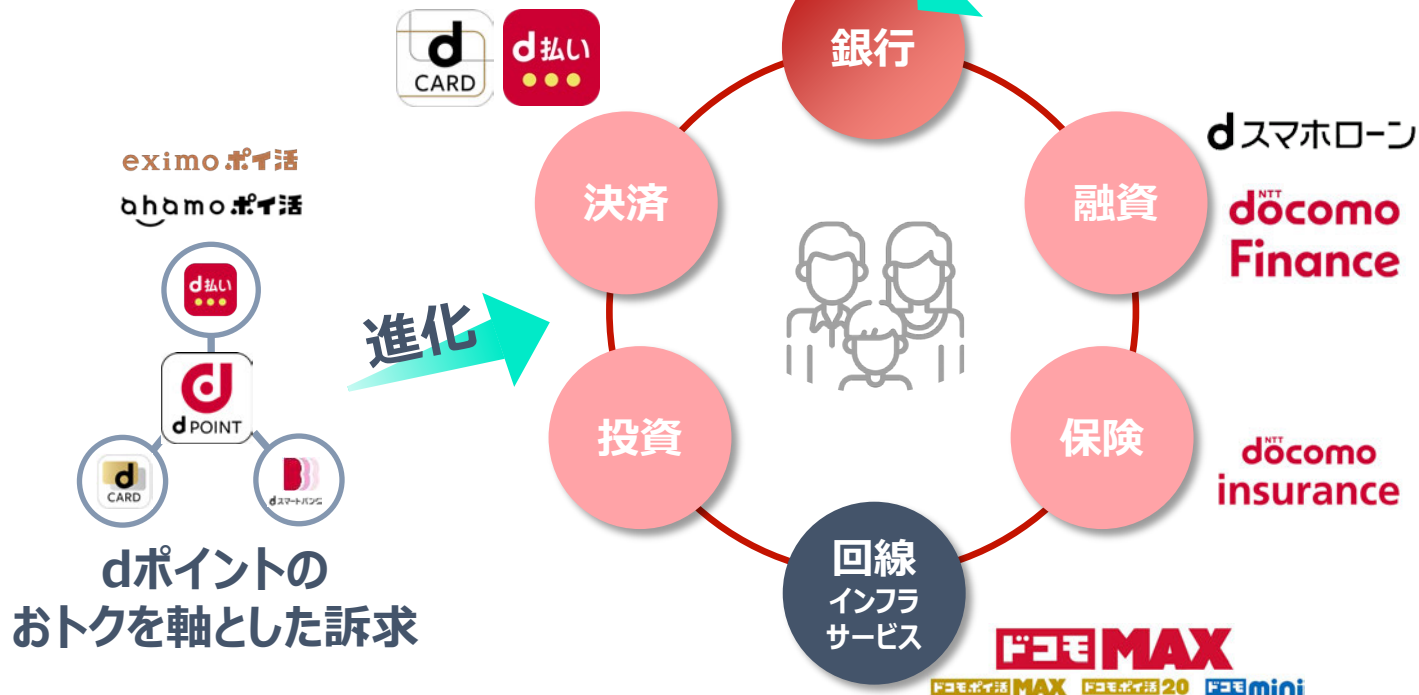
アジア・米州・欧州を含む155組織・団体が参画

※2024年10月時点

パーソナルビジネスの強化

NEOBANK 住信SBIネット銀行

金融エコシステムが拡大



- NTTドコモによる住信SBIネット銀行株式の公開買付けを実施
9/25をもって上場廃止し、連結子会社化に向け順調に進捗

5/30~7/10



公開買付

9/25



上場廃止

近日中



連結子会社化

取得株式数：37,274,118 株

(議決権所有割合：24.72%)

取得価額：182,643 百万円

- 銀行業への参入を通じて実現したいこと

- ✓ より便利でお得な金融サービスの提供
- ✓ データ活用によるお客さま理解を通じた、最適なサービス提案
- ✓ 顧客基盤の強化
- ✓ 金融事業の成長加速

ドコモのマーケティングソリューション

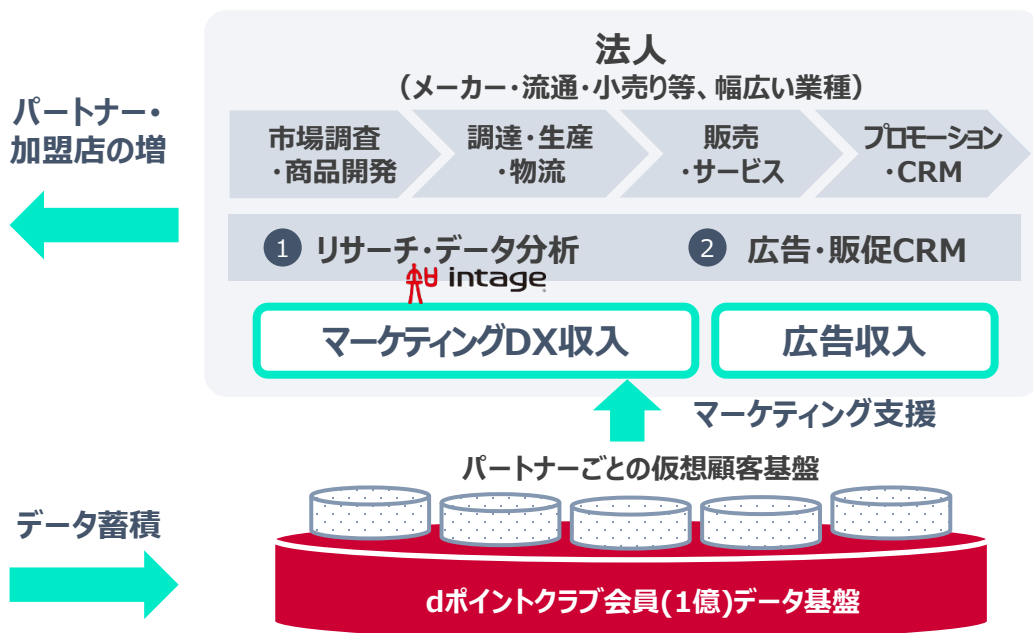


- 市場成長率を上回る成長で、
27年度に24年度比50%増の2,700億円規模の収入をめざす

決済・ポイントの利用拡大

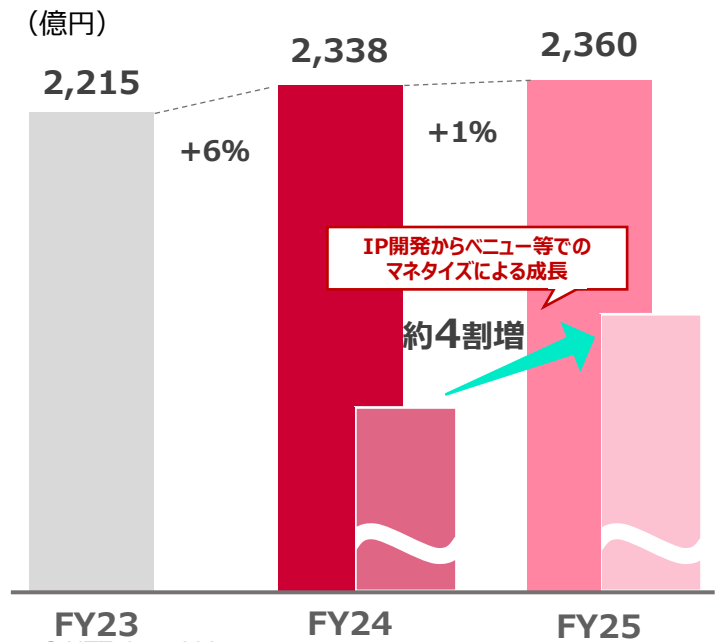


マーケティングソリューションの活用



オリジナルコンテンツ等のIP開発によりドコモファンを増やし、
配信/興行でマネタイズを図ることで、エンタメ収益を拡大

エンタメ収益



収益拡大に向けた取り組み

IP開発 (キャストイング・IP開発/育成/プロデュース)

オリジナル コンテンツ開発



イベント・ライブ主催



アーティスト育成



マネタイズ (プロモーション/プラットフォーム)

コンテンツ配信



ライブ・興行



ファンエンゲージメント

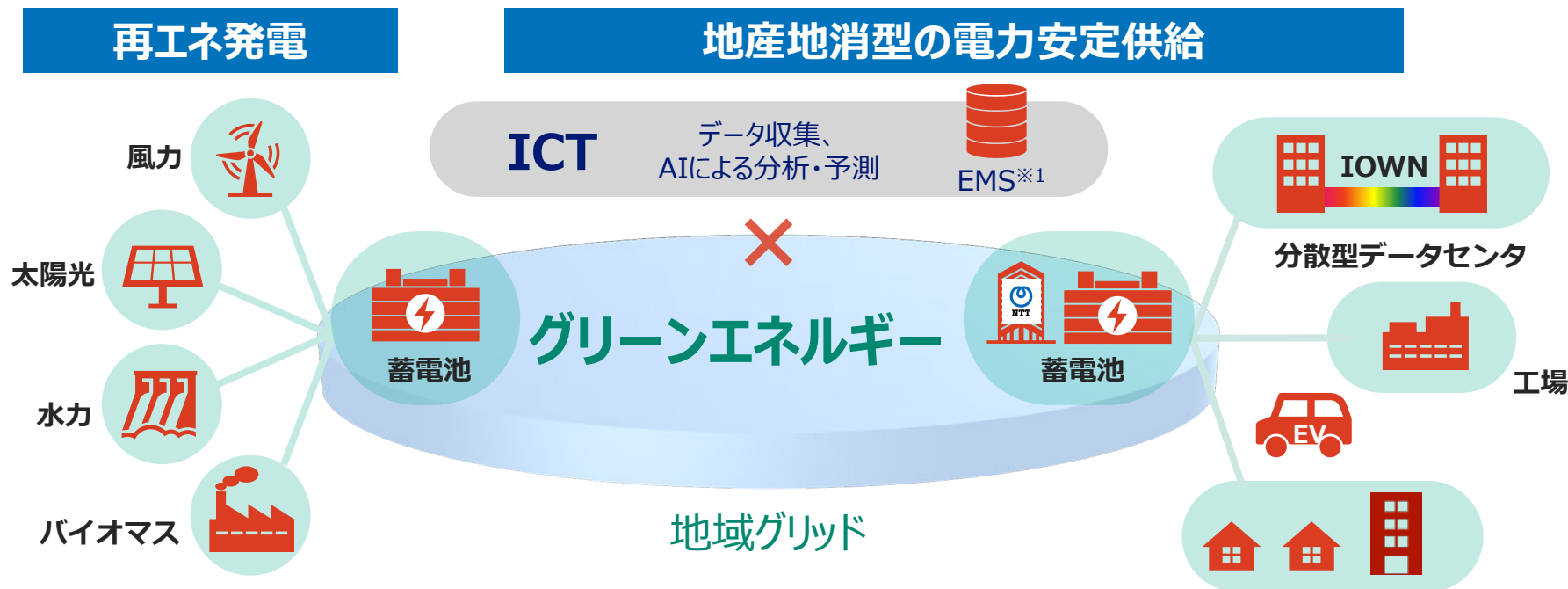


循環型社会の実現

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



再エネ電源の獲得状況

- 開発中の案件を含め、2023年6月時点で26.9億kWhの再エネ電源を保有
- 2023年8月、(株)グリーンパワーインベストメントの株式取得により2030年目標の達成が視野に



循環型社会の実現

iii. ネットゼロに向けて

- Scope 1&2の2024年度実績は212万トンとなり、順調に進捗している
- 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、2040年度のネットゼロの実現をめざす



2040年

カーボン
ニュートラル

Scope3削減の主な取り組み

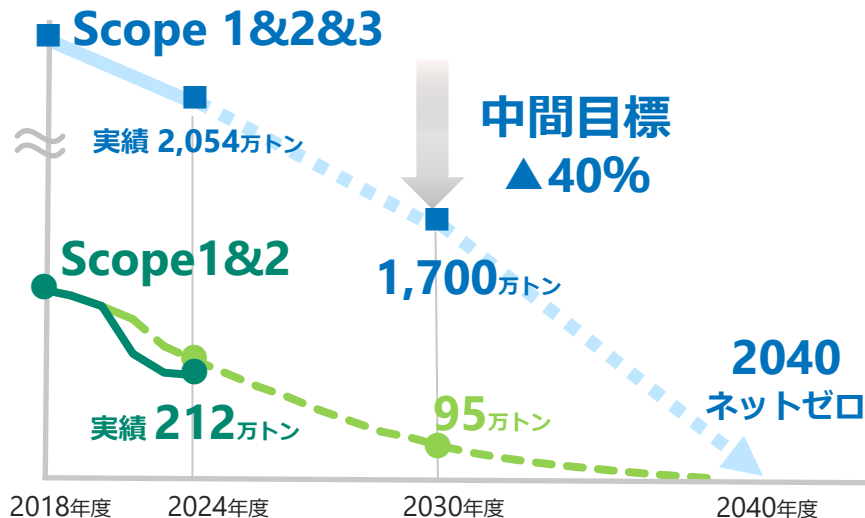
サプライヤとの更なる連携強化

- ・ 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)



環境に配慮したデータセンター

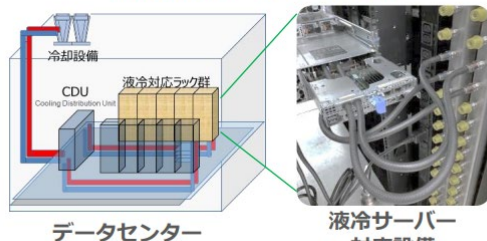
■ データセンターにおいても、省エネルギー化の取り組みを加速

Green
Nexcenter 開設予定

グリーン電力
の提供開始

間接蒸発冷却式
空調導入

水冷（液冷方式）により
高発熱サーバーに対応



未対策の場合
温室効果ガス
排出量は急上昇

将来的には
IOWN APNを組み合わせ
「超低消費電力ICT基盤」へ



IOWN APN



高発熱サーバの一般化



IP関連機器の性能アップ

消費電力
増加

データセンターの省エネルギー推進
超省電力ICT基盤によるグリーン対応

2030

データセンター/
NWのカーボン
ニュートラル

2040

NTTグループ
カーボン
ニュートラル

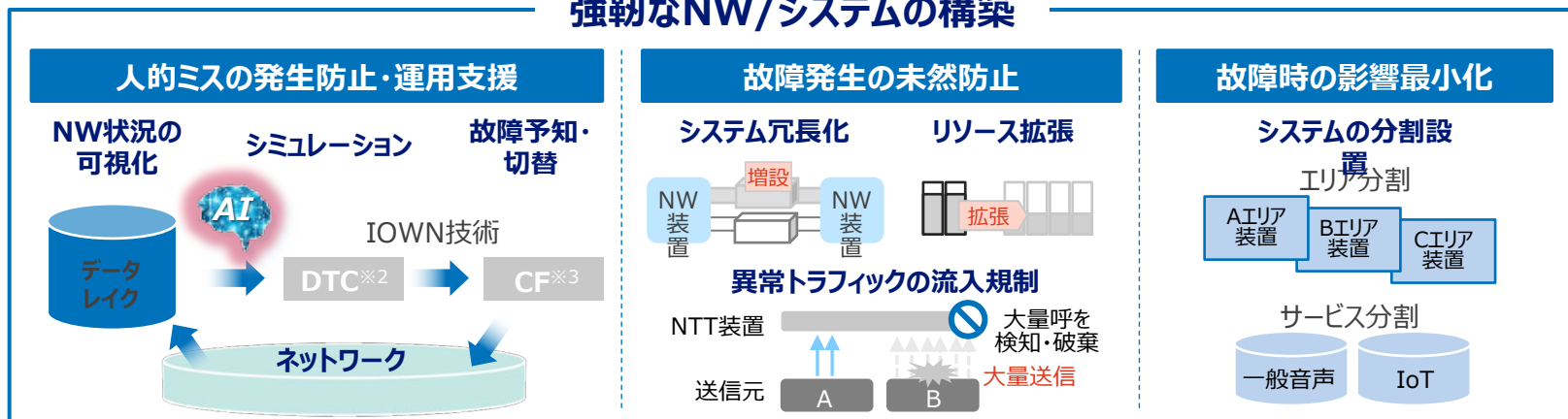
事業基盤の更なる強靱化

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



ネットワーク 更なる体感品質向上に向けた取り組み



■ Sub6と4G周波数帯による5G展開をこれまで以上に加速し、最新装置・機能も活用することで、更なるお客さま体感品質を向上

24年度

通学・通勤動線や多くのお客さまが集まる
都市部・イベントを中心に全国を快適に

25年度

場所・時間を問わずより快適に
多くのお客さまが集まるスタジアムやアリーナもより快適に

お客さまから選ばれ続ける
ネットワークへ

Sub6×4G周波数帯活用による 広さ+厚み の追求

2025年3月時点
(2024年3月比)

2026年3月時点
(2024年3月比)

- 全国5G (Sub6+4G周波数帯) 基地局数 +20 % +40 % 以上
 - ▶ 全国主要鉄道動線の5G基地局数 +40 % +70 % 以上
 - ▶ 全国主要都市中心部の5G基地局数 +70 % +120 % 以上
- 対策イベント数 +70 % +100 % 以上



最新装置・機能 の活用による対策強化

MMU導入拡大による 体感品質の更なる向上

新たにマルチバンド※1や4.5GHz※2対応MMUも導入

最新型基地局装置への置き換え・新規拡大

装置の機能向上により体感品質向上・省電力化
品質改善の高速化、自動化

HPUE (NSA/SA) ※3のスマホ対応※4

5G端末 送信電力アップにより体感品質向上

※1：2024年度4Q導入済み。3.4/3.5GHz+3.7GHzに対応

※2：2025年度3Q導入予定

※3：HPUE (High Power UE) は、スマートフォンなどの端末の送信電力を高出力化する技術

※4：25年度上期発売予定の一部端末で対応予定

HAPSを用いたスマホ直接高速通信



スマホとの直接通信
低遅延
高解像度の画像・動画の提供

災害対策 山間部 海洋 建設現場 離島など

2026年サービス開始予定

NTT
docomo

SPACE
COMPASS



中期財務目標

中期財務目標

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：対前年改善
- ・顧客エンゲージメント (NPI、NPS®) ※4※5：対前年改善

※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。買収に伴う無形資産の償却費等、一時的なコストを除く

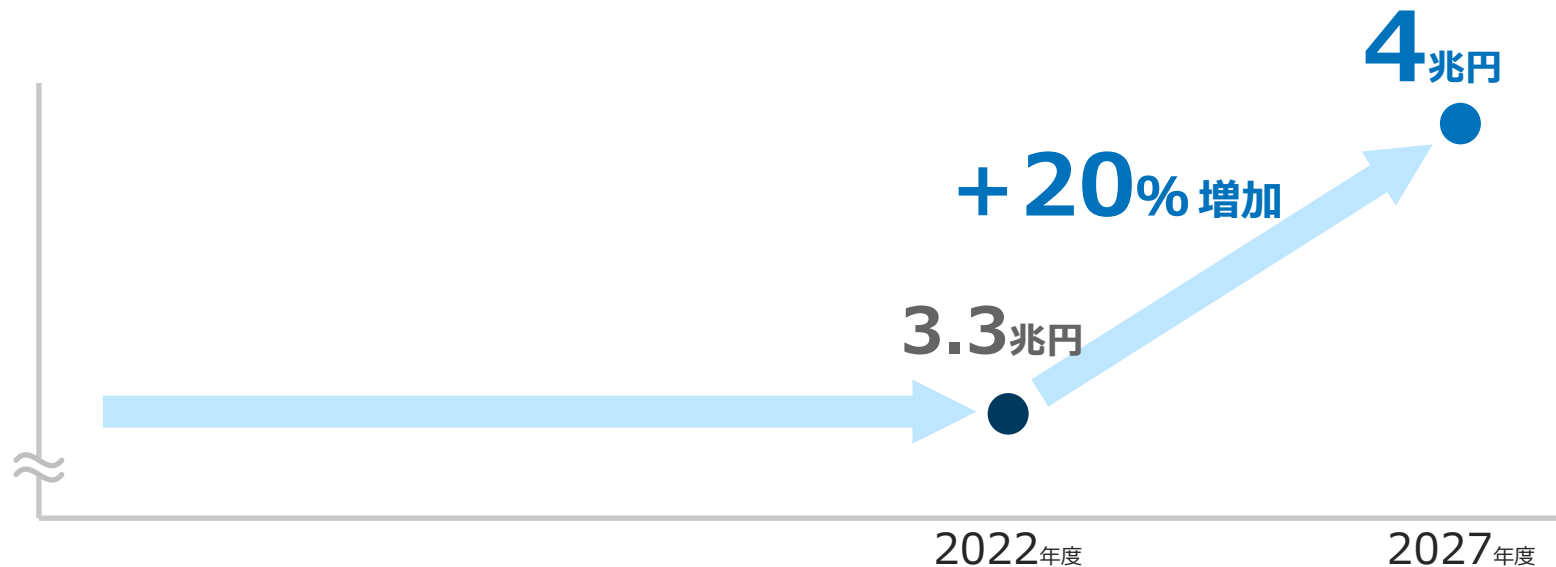
※3 NTTドコモ・コンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本 ※4 お客さま体験 (CX) をより強化する観点から、2024年度より非財務指標の重要指標として設定

※5 NPI (Net Purchase Intention) は継続利用意向、NPS (Net Promotor Score) は他者への推奨度を測る指標

Net Promotor Score及びNPSは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド・サトメトリックス・システムズ (現NICE Systems, Inc) の登録商標

さらに未来のためにキャッシュ創出力を拡大

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

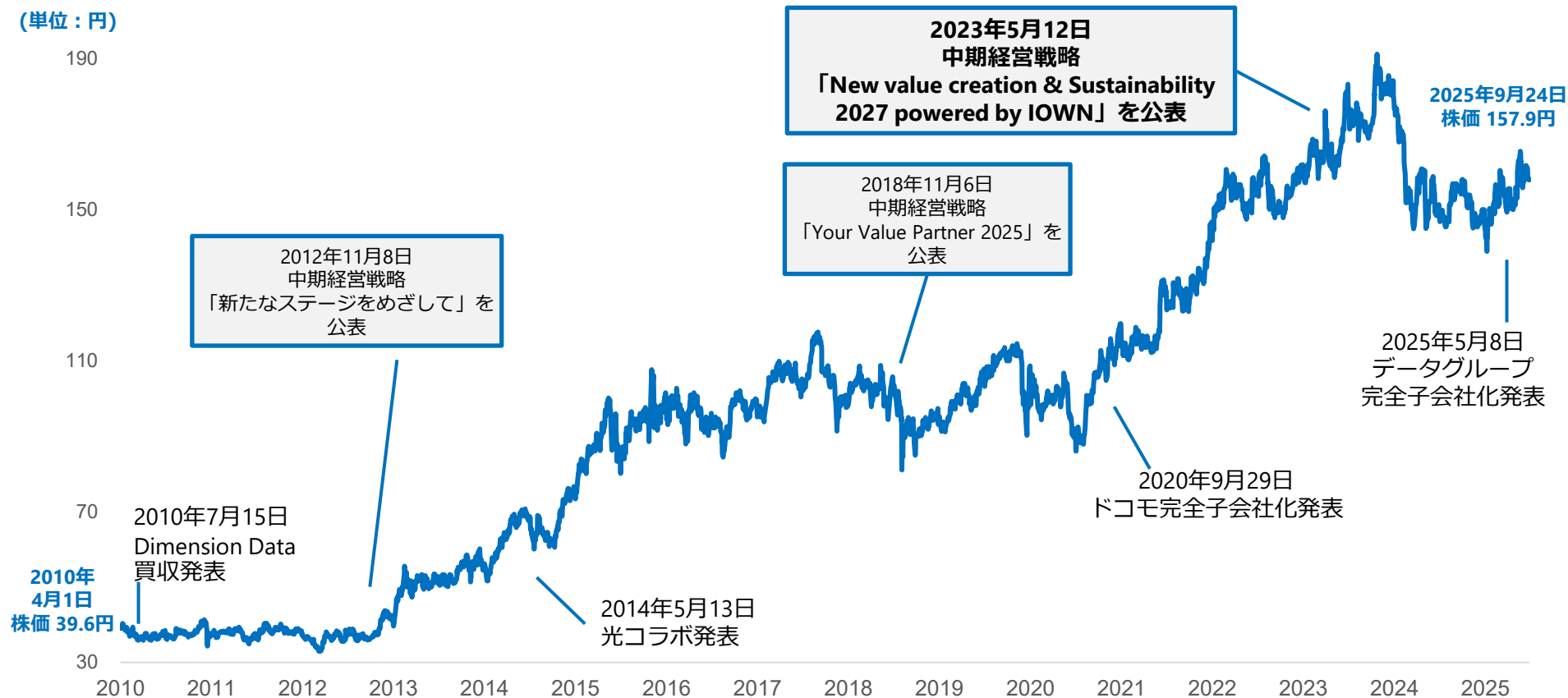


直近の業績

NTTの株価



(単位 : 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

2024年度実績と2025年度業績予想



	2024年度 実績	対前年	2025年度 業績予想	対前年
営業収益	13兆 7,047億円	+ 3,302億円	14兆 1,900億円	+ 4,853億円
EBITDA※1	3兆 2,393億円	▲ 1,789億円	3兆 3,900億円	+ 1,507億円
営業利益	1兆 6,496億円	▲ 2,733億円	1兆 7,700億円	+ 1,204億円
当期利益※2	1兆円	▲ 2,795億円	1兆 400億円	+ 400億円

※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。

既存通信分野の取組み

ドコモの成長戦略

～既存分野(通信)と成長分野(スマートライフ)の融合～

■ お客さまに選ばれるバリューの創出により顧客基盤・収益拡大

マーケティング戦略の変革

様々なパートナーが
持つバリュー

お客さまに選ばれる
新たな価値の創出

ドコモならではの
バリュー

ドコモ MAX **ドコモ.ポイ活** **MAX**

パートナー×ドコモチャネルでの価値訴求

リアルとデジタルを
融合した価値提供



©AIA corporation
※画像はイメージです



©JNSE

金融サービス利用促進



マーケティング
ソリューションの拡大

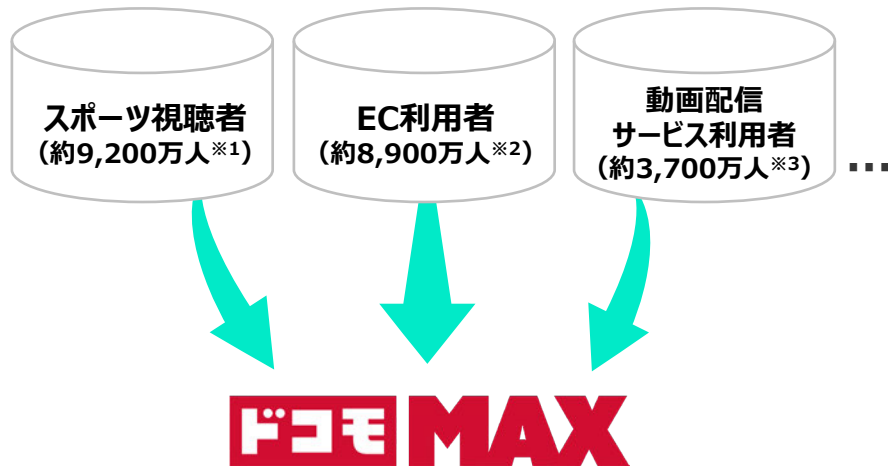


更なる顧客基盤の拡大、通信・スマートライフ収益拡大

■ スポーツ・EC・動画配信サービスに加え、さまざまなジャンルの バリューを提供し、顧客基盤拡大・ARPU向上

6/5提供開始

スポーツ・EC・動画配信の
幅広いユーザーの支持を拡大



今後の進化

バリューの提供範囲を拡大し
多様なご興味を持つお客さま層を誘引



※1：三菱UFリサーチ&コンサルティング「2024 年スポーツマーケティング基礎調査」より推計

※2：NRIF「生活者1万人アンケート(10回目)にみる日本人の価値観・消費行動の変化」より推計 ※3：ICT総研「2025年 有料動画配信サービス利用動向に関する調査」より

NTT東西の成長戦略

～既存分野の進化・改革～

- 次世代ネットワーク基盤をベースに、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用し社会のデジタル化を捉えたネットワーク事業を拡大

今後のデジタル社会基盤の下支え

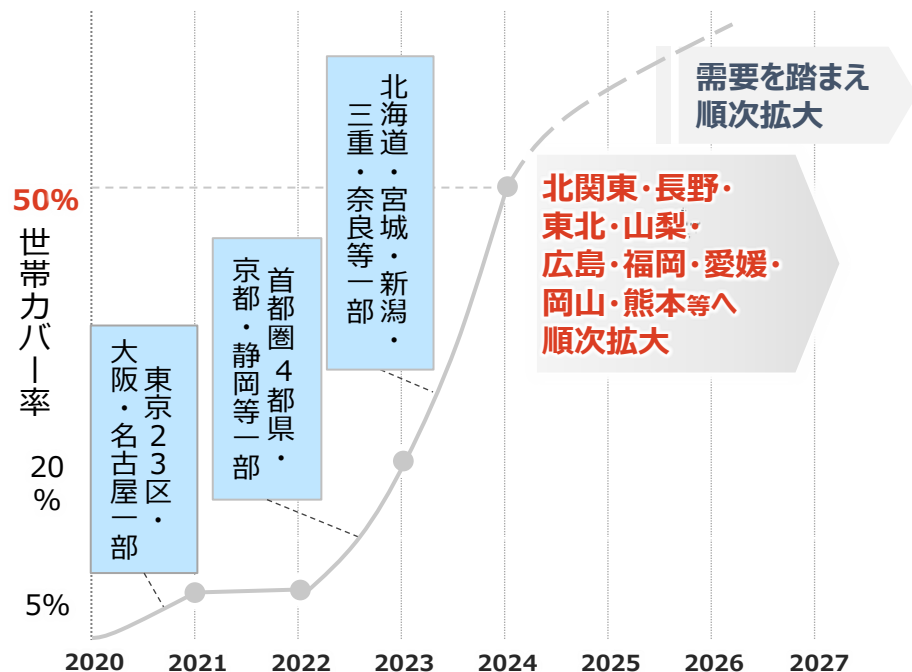


光回線拡販に向けた取り組み



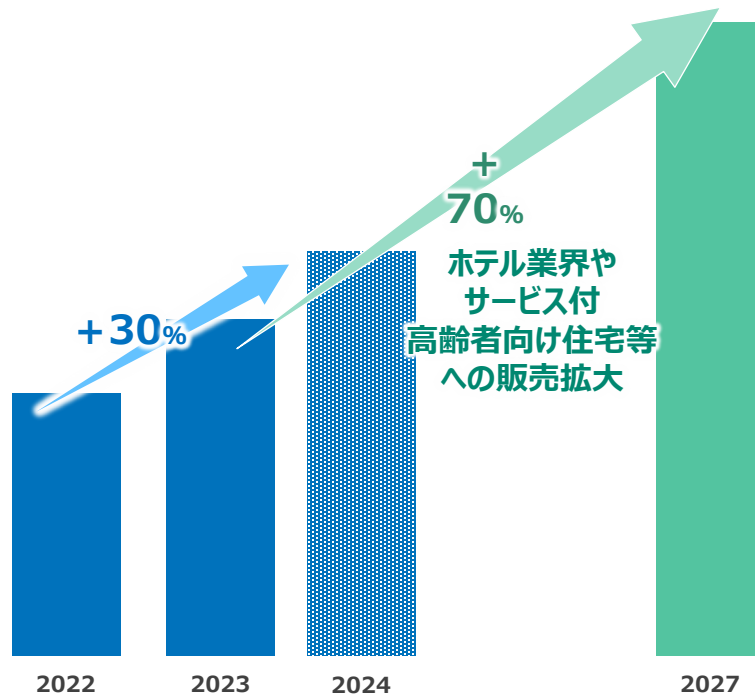
高速光サービスの提供エリア拡大

ARPU拡大が見込まれる
光クロス提供エリア拡大を通じ、光基盤を拡大



マンション向け販売強化

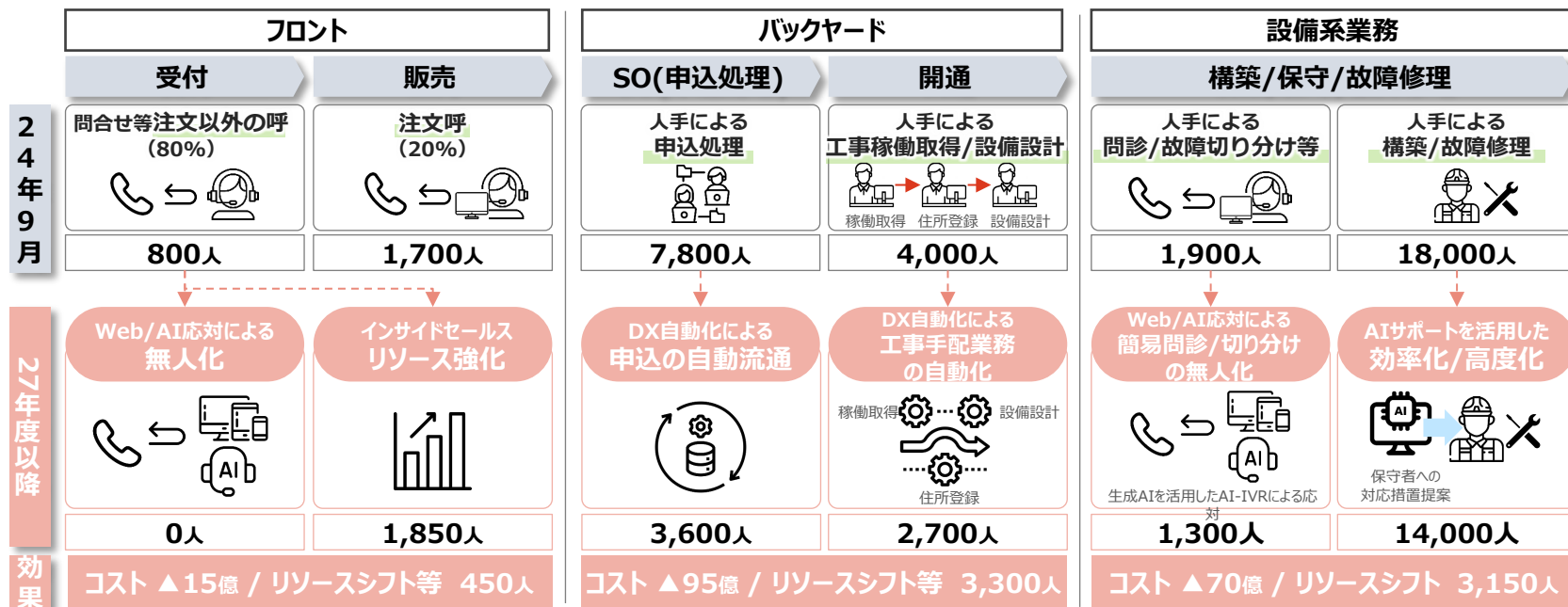
デベロッパ・管理会社と連携強化した
全戸一括拡大により、中長期的な収入を維持



DX・AIによる通信オペレーション改革



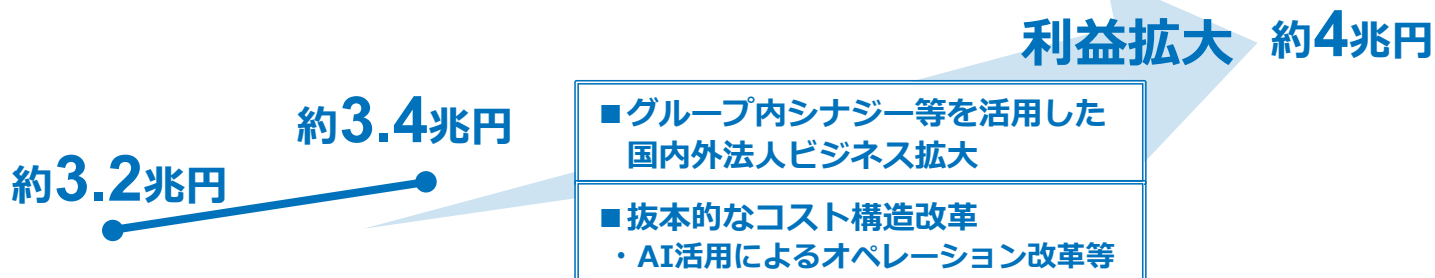
- 人を中心の通信オペレーション・オンサイト有人対応業務を、DX・AIを全面活用し再設計
⇒徹底的な効率化と“ゼロタッチ化（無人化）”
- その他、不採算サービス整理・更なる業務内製化を推進し、27年度に260億円の利益改善をめざす



中期的な利益拡大に向けた取組み

- 中期経営戦略の開始以降、将来の利益拡大に向け成長分野への積極的な投資(設備投資+出資)を継続
- これまで実施してきた成長投資の成果を確実に実現させるとともに、法人ビジネス強化、AI活用による抜本的なオペレーション改革等の取組みを更に加速することで、中期財務目標の達成をめざす

EBITDA



累積成長投資 (2023年度～)

出資
設備投資
(成長分野)

約1兆円

約2.2兆円

2024年度

α兆円

約3.7兆円

2025年度E

投資成果の実現

- 成長分野への継続的な投資
・ データセンター：旺盛な需要への対応
・ スマートライフ：金融・エンタメ等

約8兆円

2027年度

4. 株主還元

■ 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

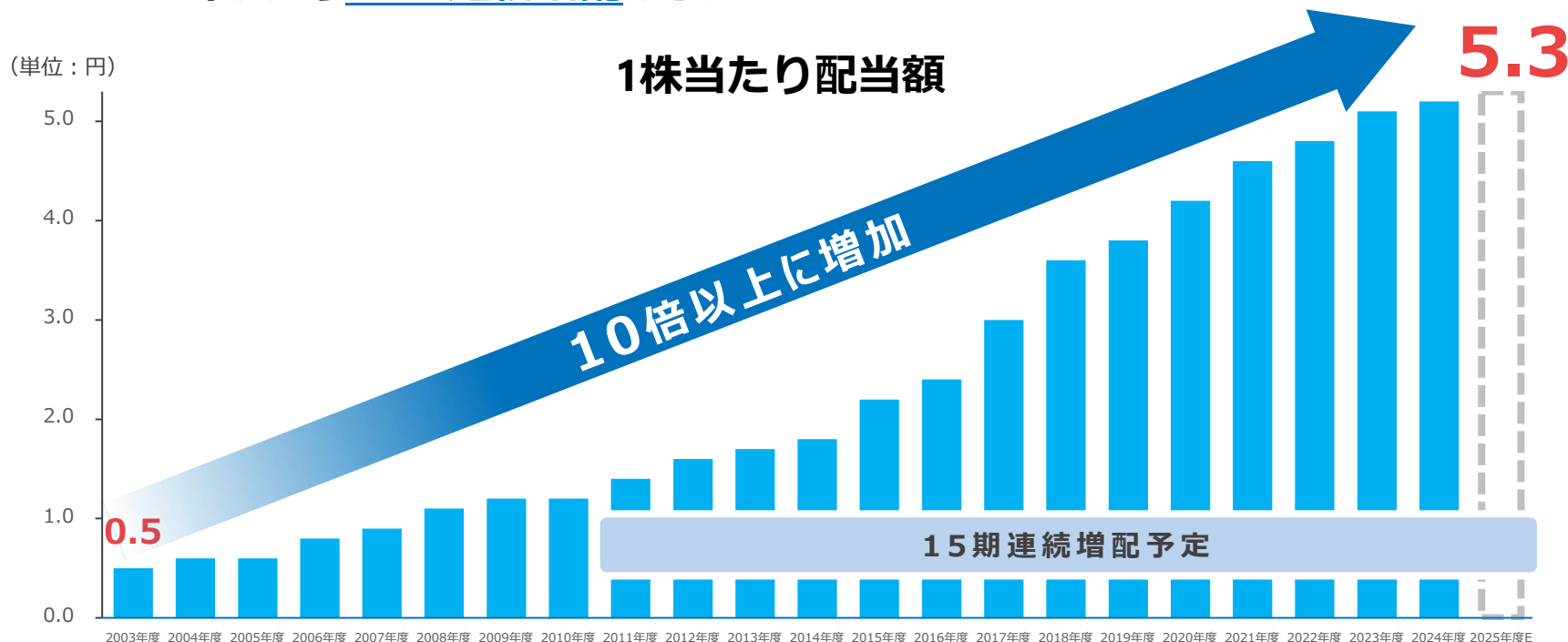
機動的に実施し、資本効率の向上を図る



キャッシュ創出力の拡大により、サステナブルに

継続的な増配

- 2025年度配当予想は年間5.3円
- 2011年度から15期連続増配の予定

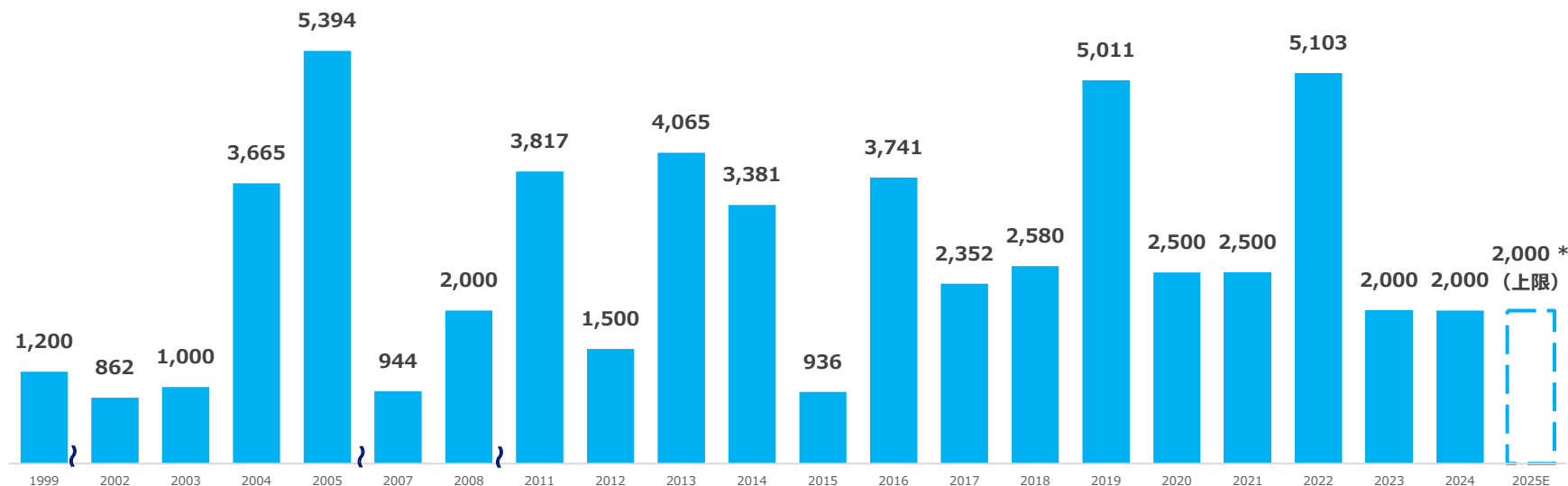


*2009年1月4日を効力発生日として普通株式1株につき100株、2015年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2020年1月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2023年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき25株、の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり配当額について当該株式分割調整後の数値を記載しています。

自己株式取得

- 2024年度までに累計約5.7兆円の自己株式取得を実施
- 2025年度は、2,000億円を上限とする自己株式取得(2025.5~2026.3)を発表

約 **5.7兆円** の自己株式取得を実施



- 2024年度までに累計約5.7兆円の自己株式取得を実施
- 2025年度は、2,000億円を上限とする自己株式取得(2025.5~2026.3)を発表

「魅力的な投資先」

となるよう

事業の成長と業績の拡大を継続



Innovating a Sustainable Future for People and Planet