



(証券コード 9432)

NTT株式会社

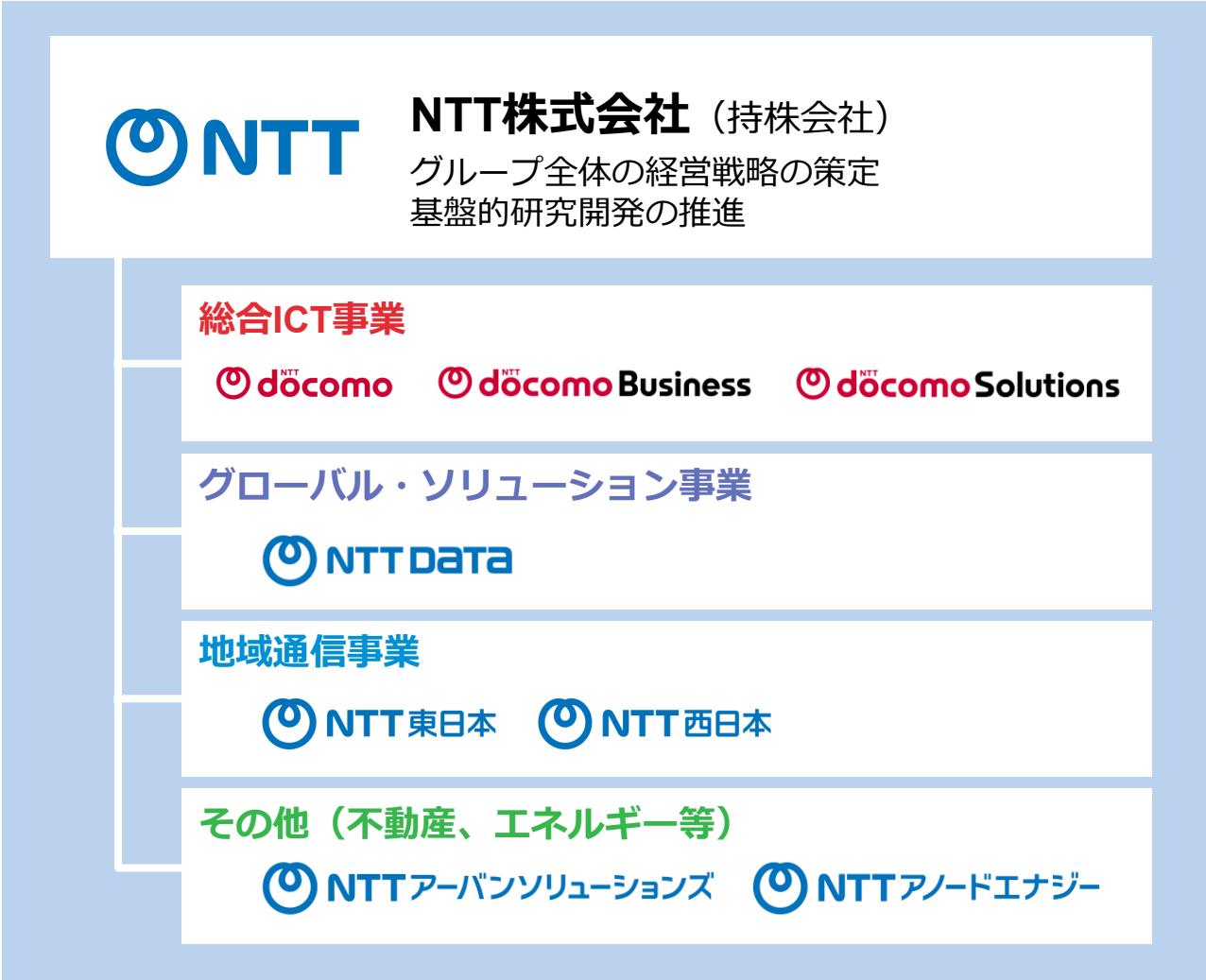
会社説明会

代表取締役副社長 CFO
廣井 孝史

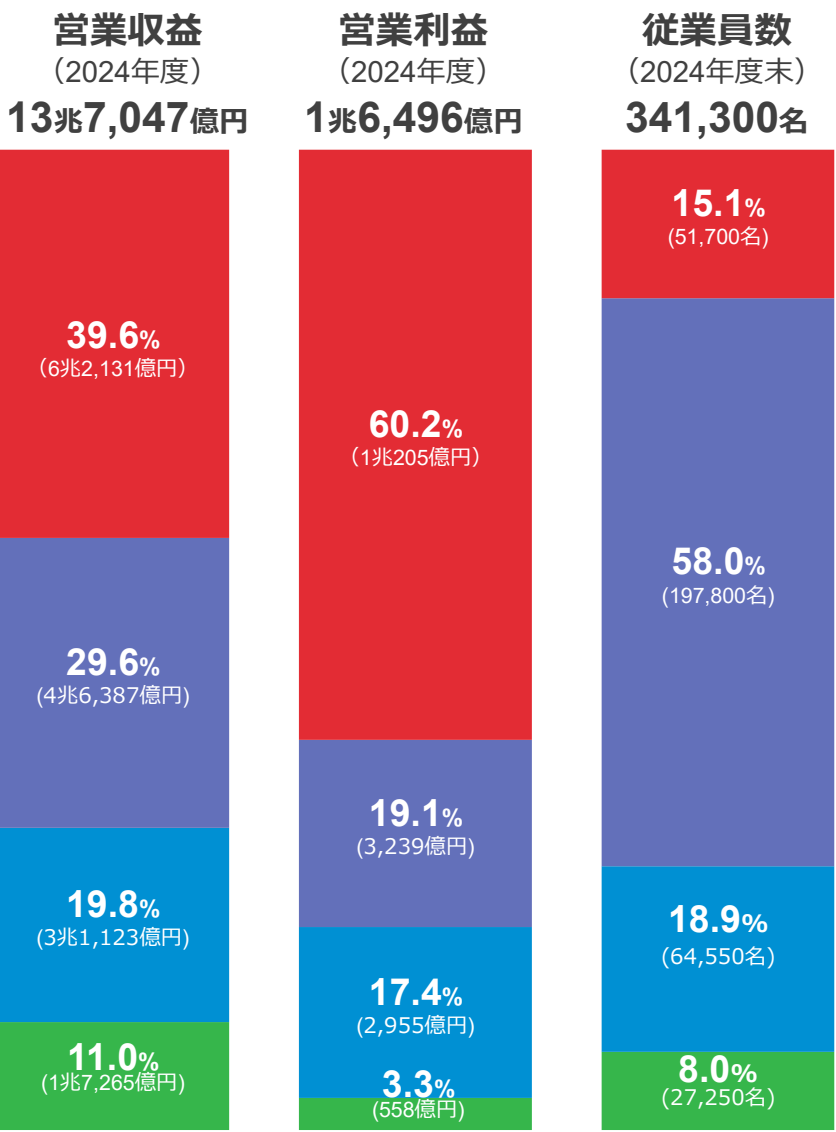
2025年12月

1. NTTの概要
2. 直近1年間の取り組み
 - ✓ 社名・ブランドの刷新
 - ✓ NTTデータグループの完全子会社化
 - ✓ ネット銀行の買収
 - ✓ ガバナンスの強化
3. AIの進化と社会実装
 - ✓ AIインフラ
 - ✓ AIソフトウェア
 - ✓ AIの活用と実装支援
4. パーソナルビジネスの進化
5. 新たなNTTグループへの転換
6. 中期経営戦略（2023-2027）
7. 株主還元方針

NTTの概要

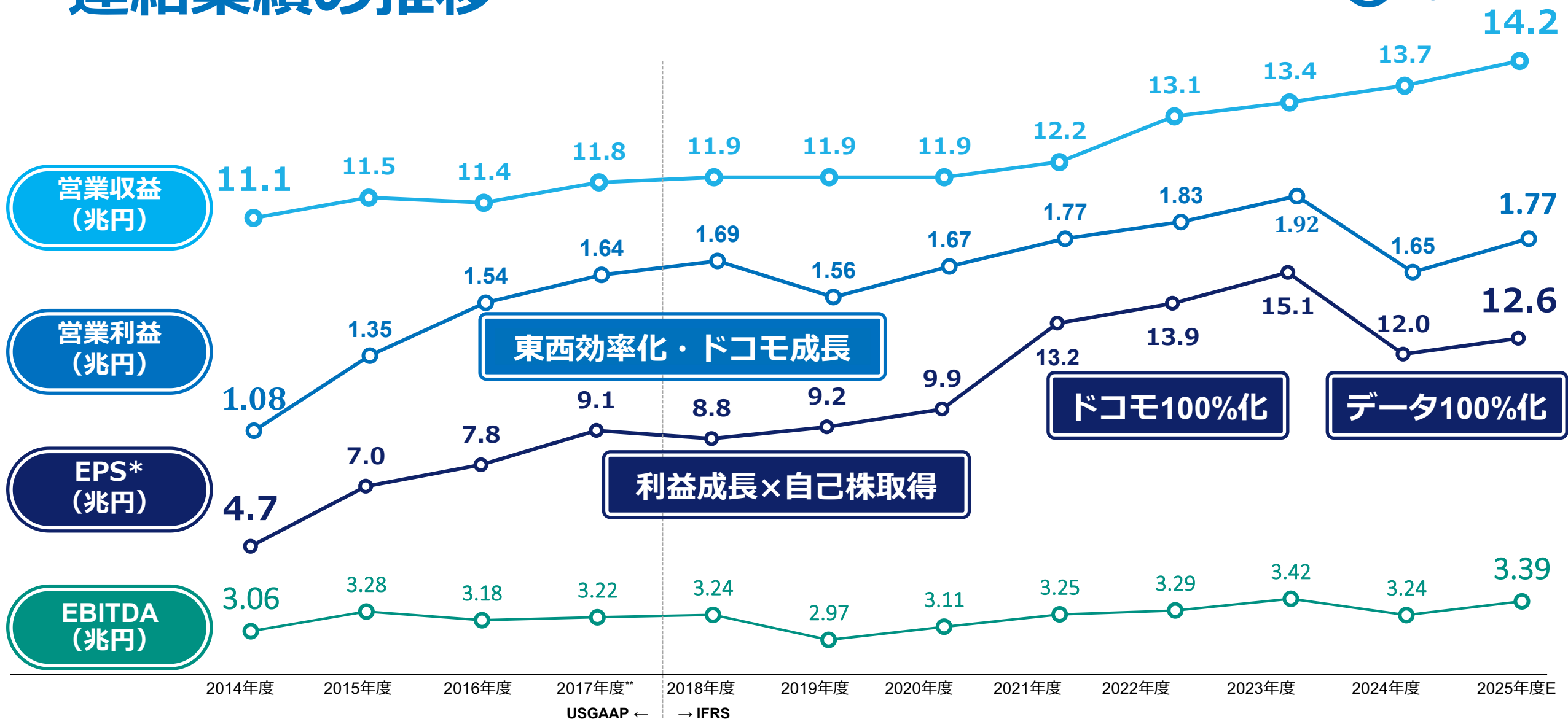


【参考】子会社数：992社（うち国内348社、海外644社）



※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

連結業績の推移



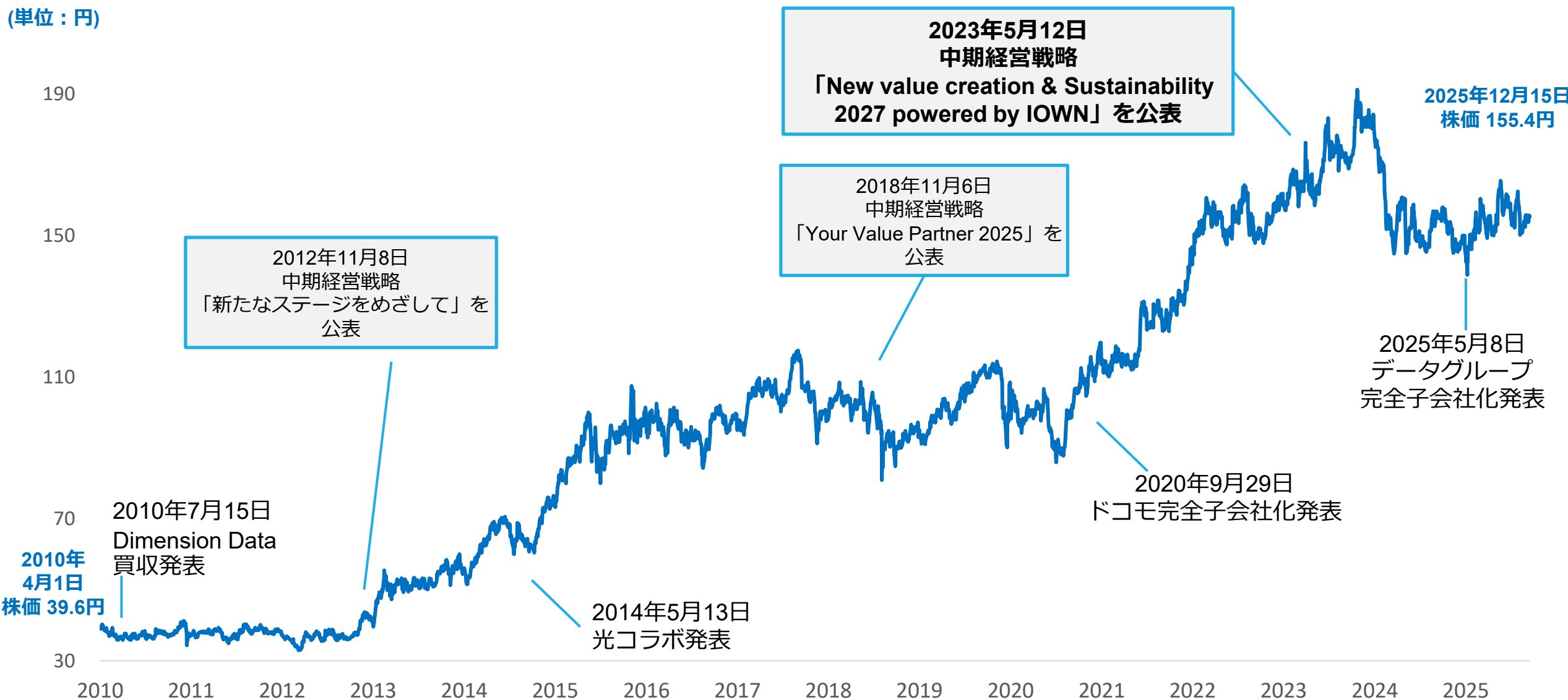
* EPSは、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、2023年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を25株に分割）を考慮

** 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

株価



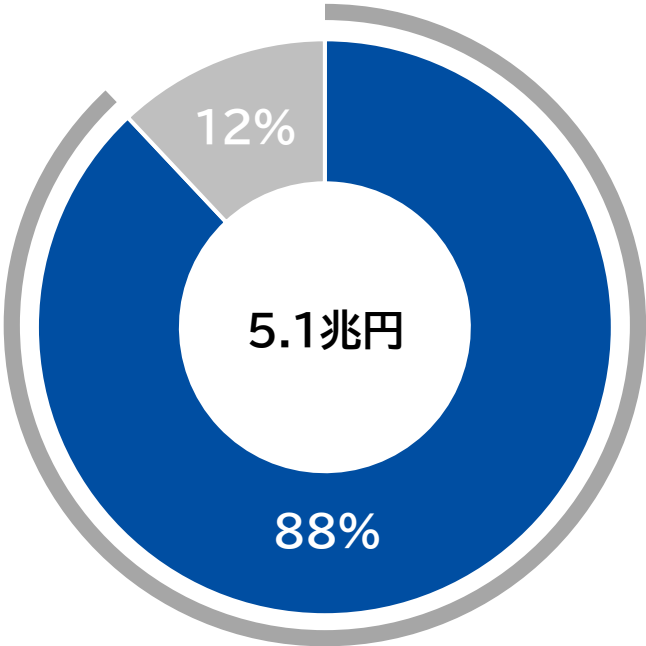
(単位：円)



NTTグループの事業ポートフォリオの変化

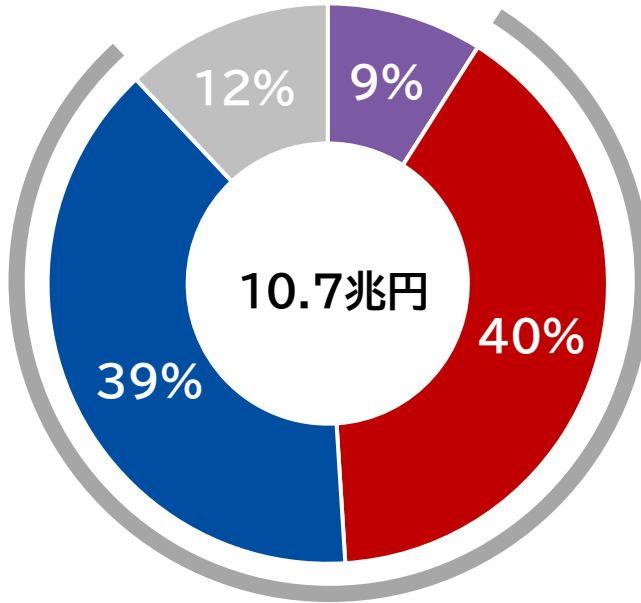


固定音声サービス中心
FY1985



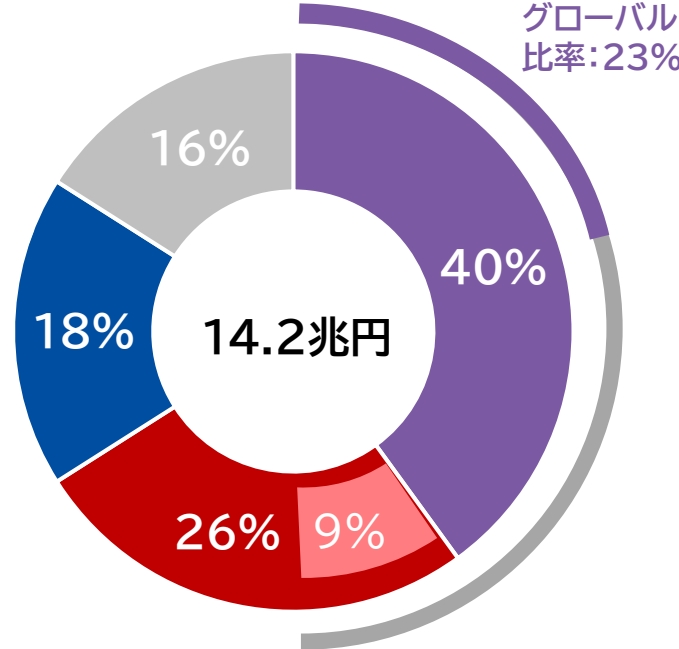
ネットワーク事業 **9割**
(固定電話中心)

モバイル・光への移行
FY2005



ネットワーク事業 **8割**
(モバイル、光サービス中心)

デジタル・AI・グローバル
FY2025E



非ネットワーク事業 **5割**
(ITソリューション、スマートライフ中心)

直近 1 年間の取り組み

直近 1 年間の取り組み

- ✓ 社名・ブランドの刷新
- ✓ NTTデータグループの完全子会社化
- ✓ ネット銀行の買収
- ✓ ガバナンスの強化

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



直近 1 年間の取り組み

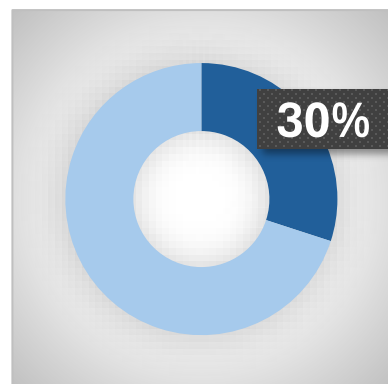
- ✓ 社名・ブランドの刷新
- ✓ NTTデータグループの完全子会社化
- ✓ ネット銀行の買収
- ✓ ガバナンスの強化

NTTデータグループの売上高の経年推移

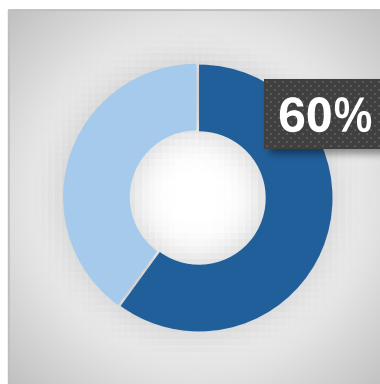
- NTTデータグループは創立以来36期連続増収を遂げ、NTTグループの海外・法人向け事業を牽引する中核企業へ

<海外売上高比率>

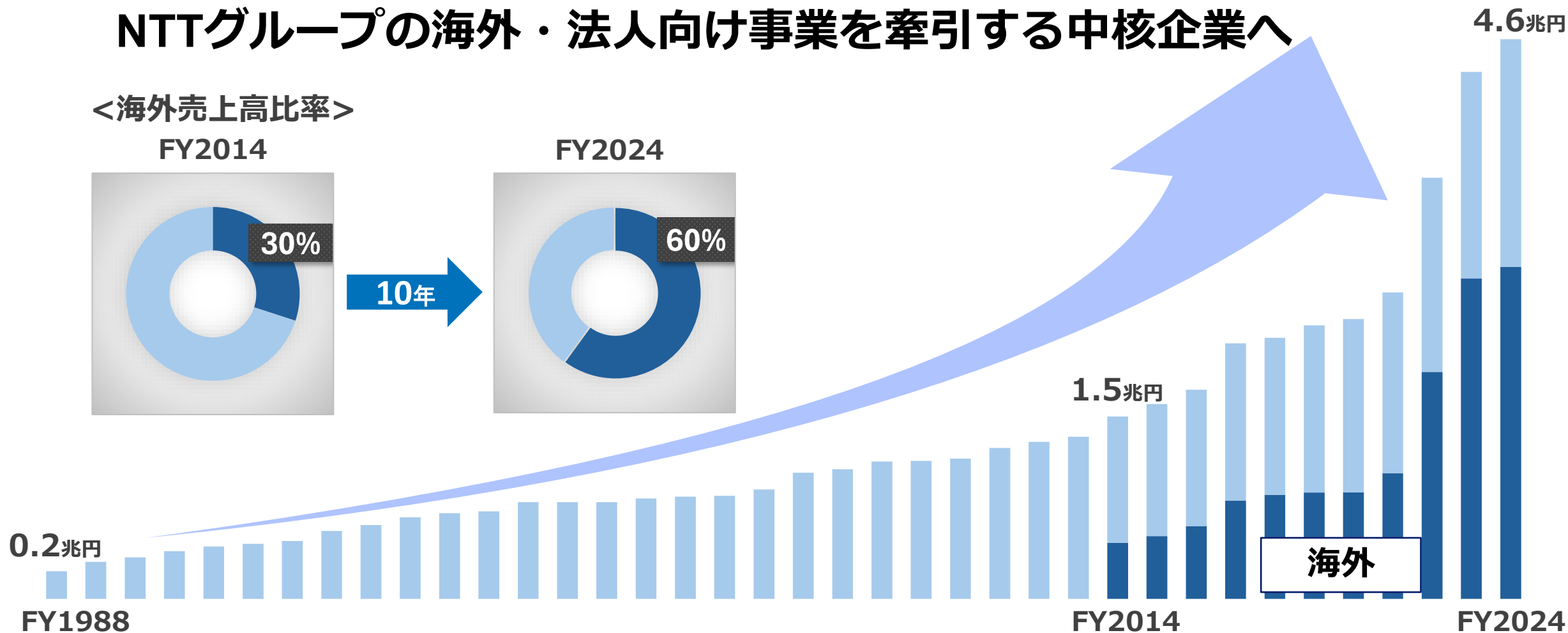
FY2014



FY2024



10年



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、9/30より完全子会社化



■ 完全子会社化の目的

- ✓ 親子上場に伴う利益相反
- ✓ 複雑な意思決定プロセス
- ✓ 経営資源投下に伴う双方株主への説明責任

完全子会社化
により課題を克服

◆ 検討テーマと関係グループ会社（例）

✓ 法人営業分野

- 大規模法人営業の最適化：ドコモビジネス
- AI技術領域：NTTテクノクロス
- ITサービスを活用したBPO事業の高度化：
NTTマーケティングアクトProCX、NTTネクシア

✓ 研究開発分野

- 研究開発成果を活用したDCの高付加価値化/AIの社会実装の加速：
NTT研究所

✓ 財務分野

- NTTの財務能力の活用

直近 1 年間の取り組み

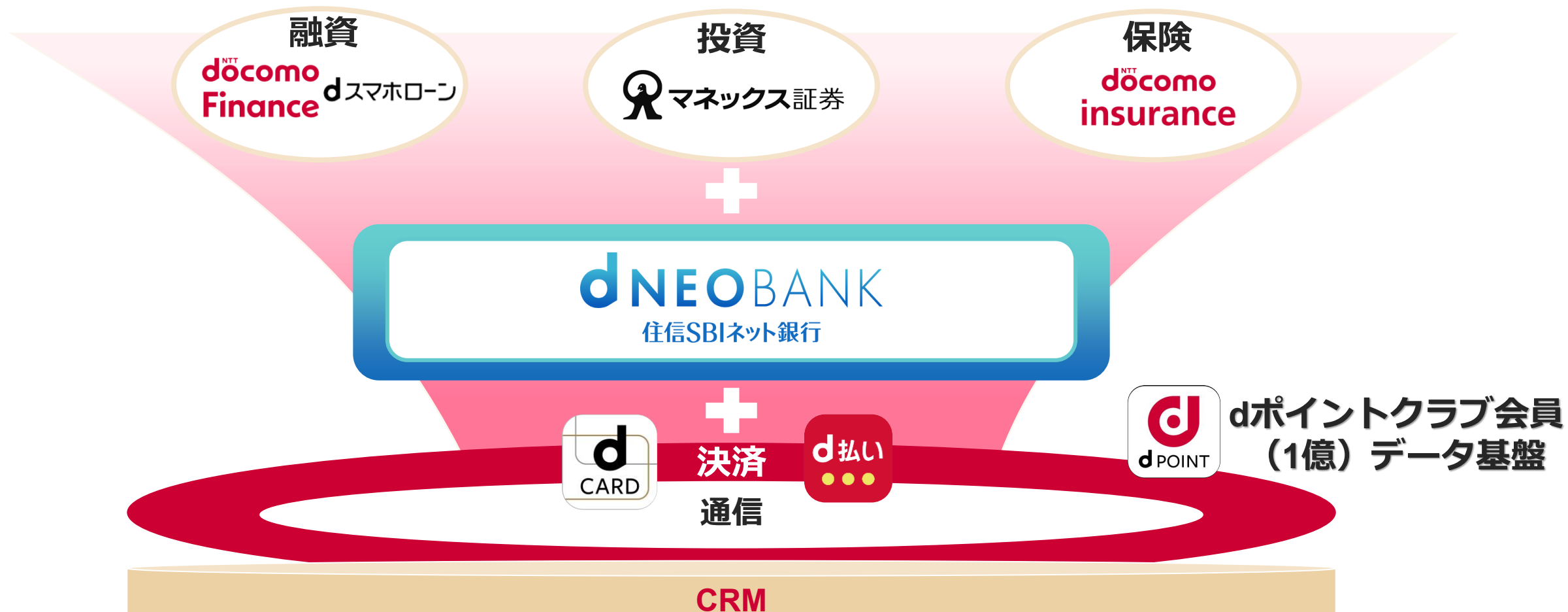
- ✓ 社名・ブランドの刷新
- ✓ NTTデータグループの完全子会社化
- ✓ ネット銀行の買収
- ✓ ガバナンスの強化

dNEOBANK

住信SBIネット銀行

金融サービスの拡大・強化

- 通信・決済等との連携で預金・口座を拡大し、金融事業全体のさらなる成長を図る



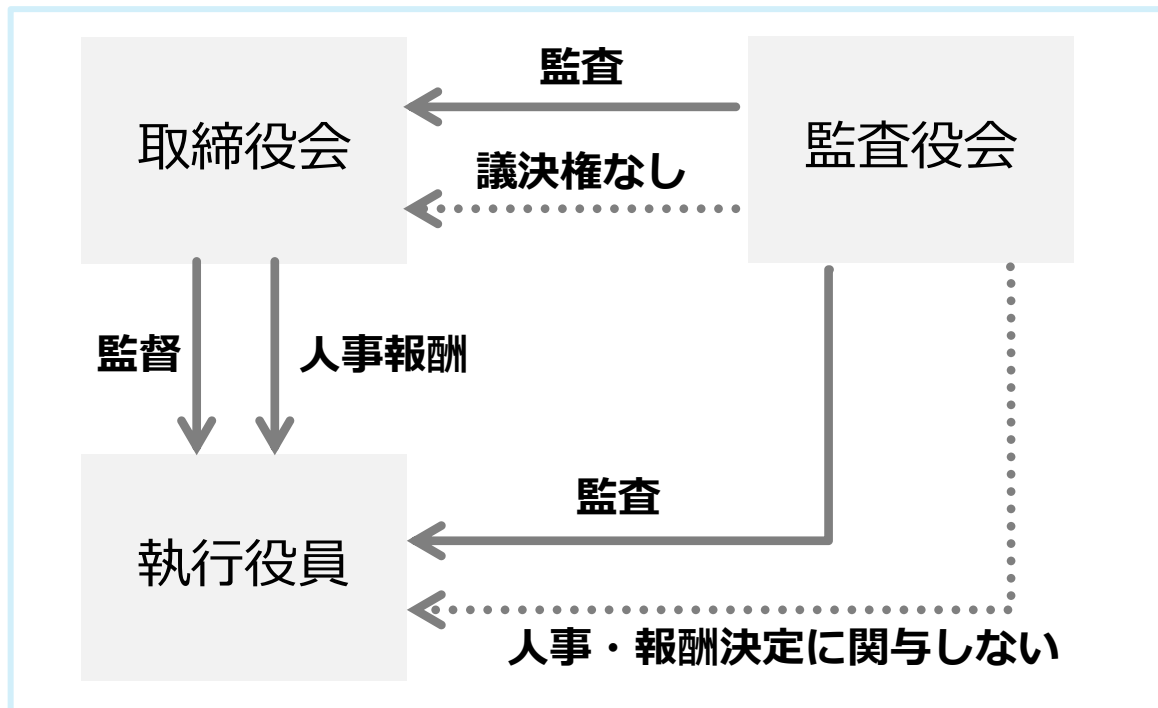
直近 1 年間の取り組み

- ✓ 社名・ブランドの刷新
- ✓ NTTデータグループの完全子会社化
- ✓ ネット銀行の買収
- ✓ ガバナンスの強化

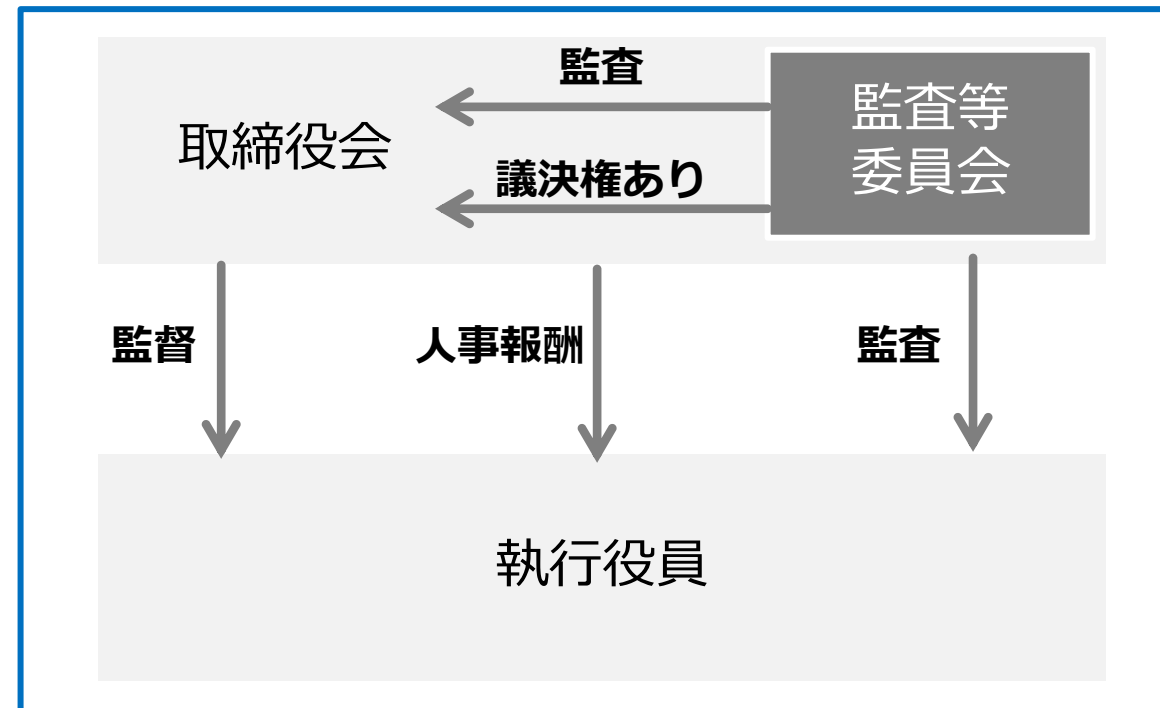
監査等委員会設置会社への移行

- これまで以上に業務執行の意思決定権を取締役会から執行側に委譲
- 取締役会は、モニタリング機能を強化するとともに、中長期的な会社の戦略・方向性に関する議論により注力

監査役会設置会社



監査等委員会設置会社



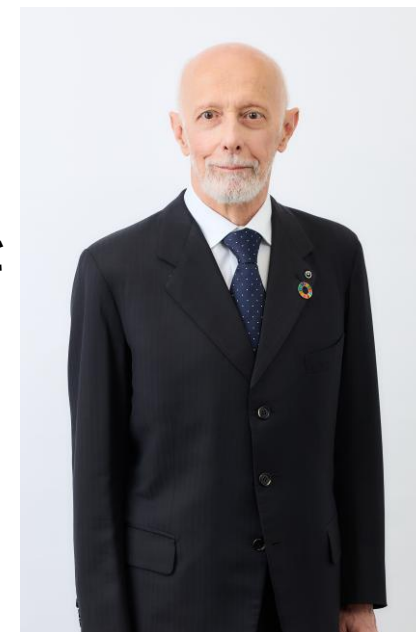
■ 取締役会の更なるガバナンス強化のため、 2025年6月開催の定時株主総会にて外国人取締役を選任

取締役会の更なるガバナンス強化

- 取締役会の多様性を更に高め、より幅広い視点から経営戦略を検討
- グローバルICT企業における経営/アドバイザー経験がある人物の知見を取締役会で共有し、**グローバル事業の拡大に対応**
- **海外投資家からの事業理解を一層促進**

外国人取締役を選任

- NTTデータグループで要職を歴任した
Patrizio Mapelli
(パトリチオ マペッリ) を選任



AIの進化と社会実装

フィジカル型AI

- ✓ 自動運転サービス
- ✓ ロボティクス

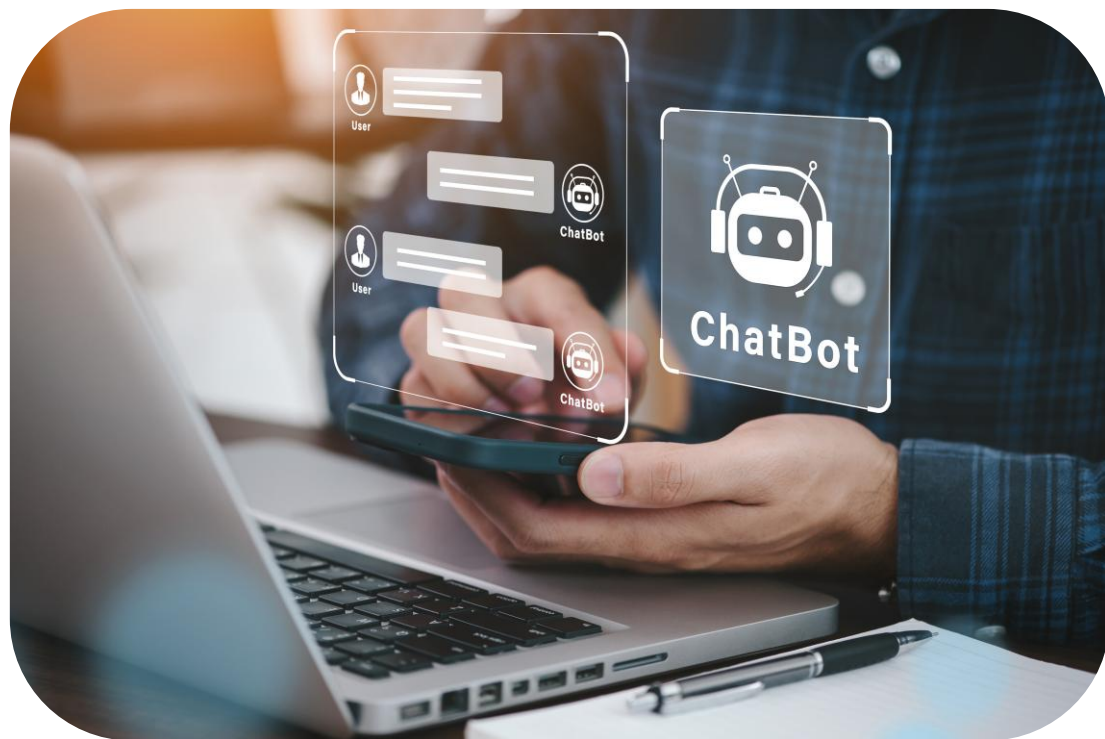
エージェント型AI

- ✓ カスタマーサービス
- ✓ 市場分析

テキスト型AI

テキスト型AI

- チャットボットやFAQシステム等、テキストでの対話や、文章の生成などをAIが実施



- ✓ コンテンツ作成支援
- ✓ プログラミング補助
- ✓ 情報の要約・翻訳
- ✓ カスタマーサポート

エージェント型AI

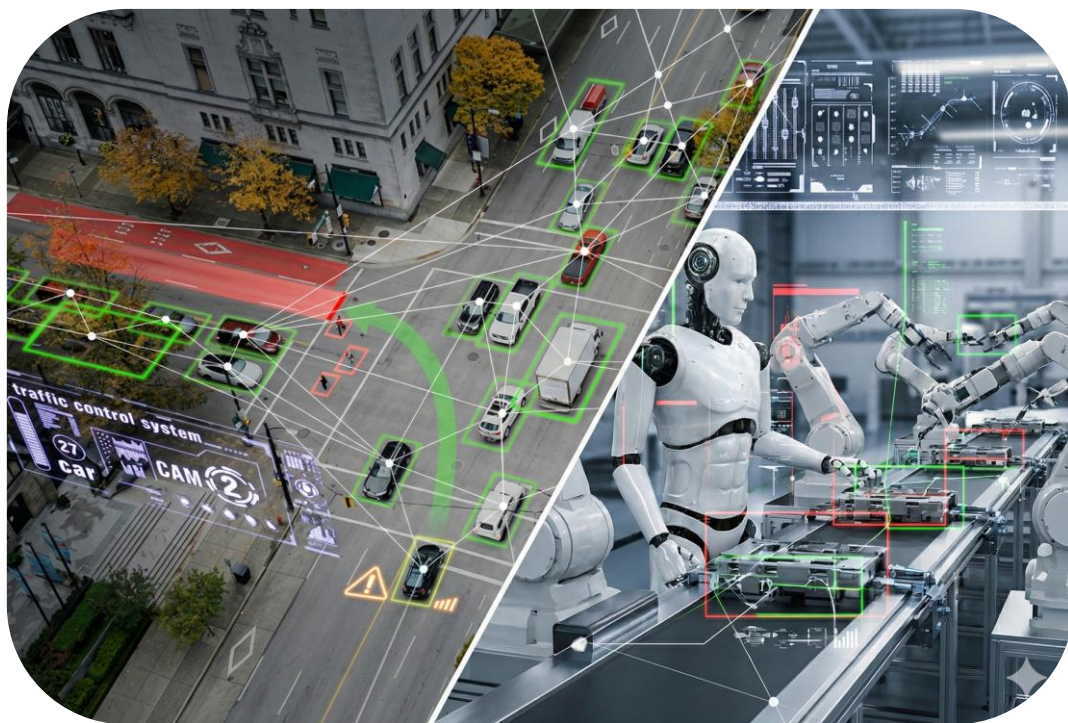
- 外部からの指示を必要とせず、自ら計画を立てて意思決定を行う自律型のエージェント型AI
- 状況に応じて柔軟な判断を行い、継続的に学習して性能を向上させることが可能



- ✓ 自律的なWeb調査・レポート
- ✓ 旅行・出張の完全手配
- ✓ ソフトウェアテストの自動化

フィジカル型AI時代の到来

■ AIが自律的にロボットを操作し、物理世界に直接作用する時代



- ✓ 自動運転
- ✓ 物流・倉庫作業
- ✓ 精密製造・組み立て
- ✓ 危険地帯での作業

May Mobility 自動運転



テクノロジー企業がイノベーション競争

AIインフラ

NVIDIA
Amazon
ORACLE



データセンター

AIソフトウェア

Copilot
Claude
Gemini
Grok
ChatGPT
perplexity



tsuzumi

AI実装 (AIエージェント)

NTTデータグループ
完全子会社化



AI実装支援新会社設立
(NTT DATA AIvista)

AIの進化と社会実装

- ✓ AIインフラ
- ✓ AIソフトウェア（独自LLMの開発）
- ✓ AIの活用と実装支援

Silicon Valley SV1 Data Center



AIを支えるデータセンター市場の成長

(IN US\$ BILLIONS)



年21%の高い成長率
AI関連は77%の大きな成長率

今後5年間の成長率

市場全体で
年21%

AIで
年77%

AI除きだと
年8%

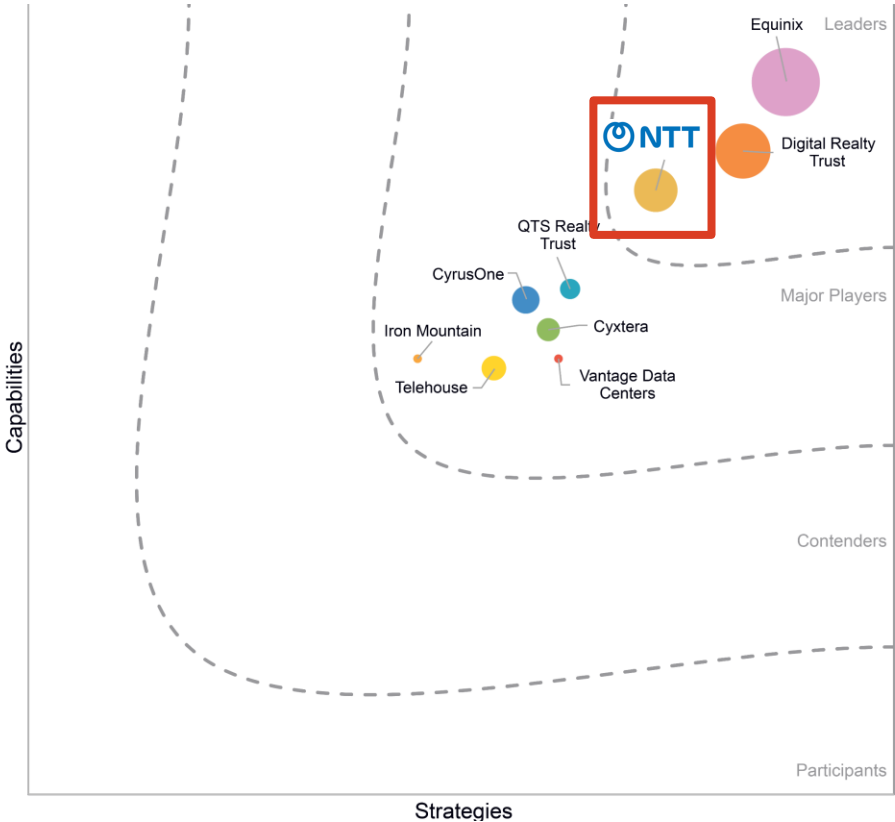
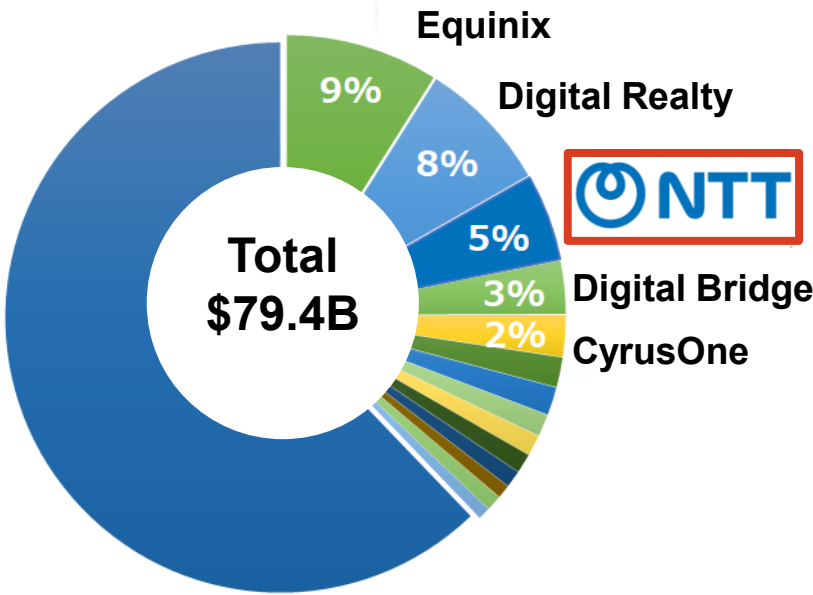
市場におけるNTTのポジション



データセンター事業者シェア¹

Global IDC MarketScape Vendor Assessment ²

	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



データセンター事業者で
NTTは世界第3位

IDCによる評価で
リーダーポジションを獲得

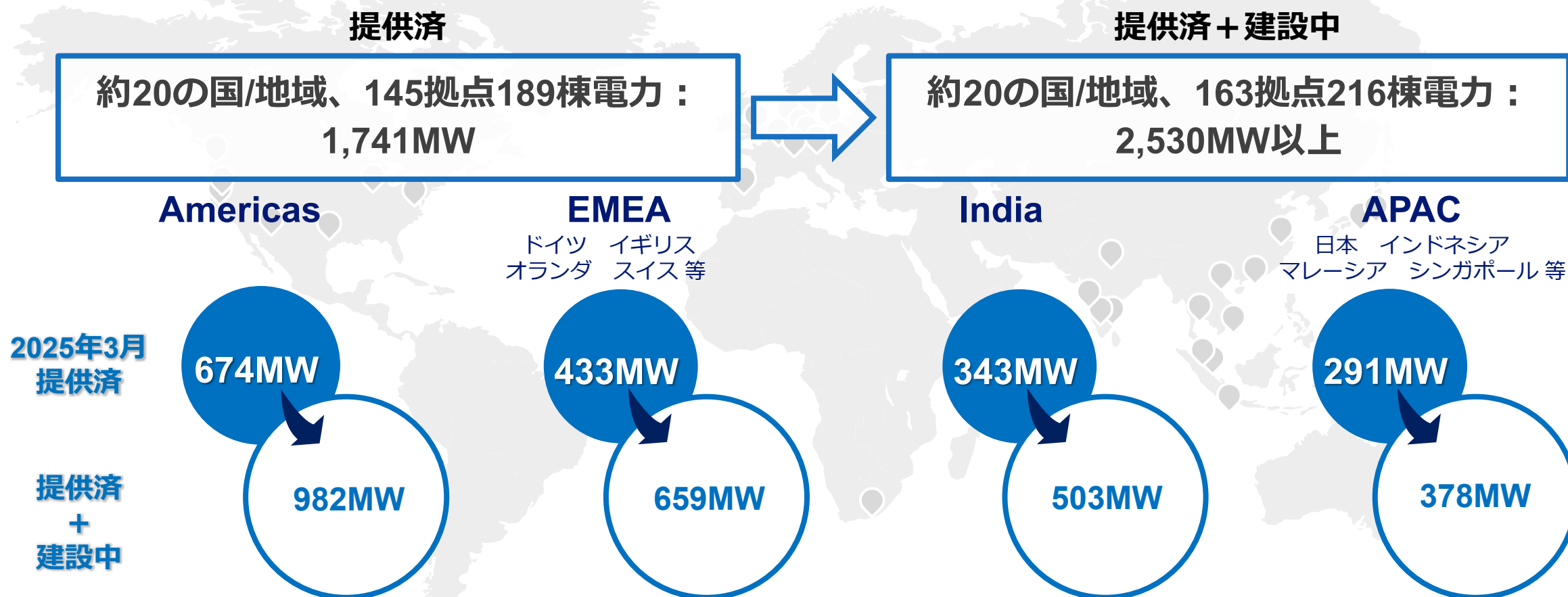
1. 世界第3位はStructure Research 2023 Reportより中国事業者を除き再集計
© NTT, Inc. 2025

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

■ 2023～2027年度で**1.5兆円以上**を投資予定（25年3月時点で約8,100億円投資済み）



※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

データセンターのREIT化

- シンガポール証券取引所に上場した「NTT DC REIT」へ既存DCを譲渡
→DC投資の回収・再投資（価値の早期実現）

NTT DC REITに組み入れた6つの
データセンター（総電力容量：約90MW）

VIE1（オーストリア）



SG1（シンガポール）



VA2（アメリカ）



CA1～CA3（アメリカ）

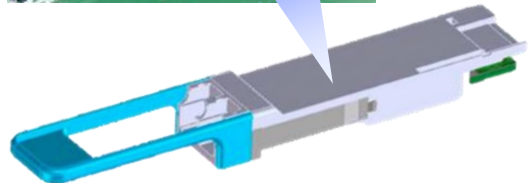
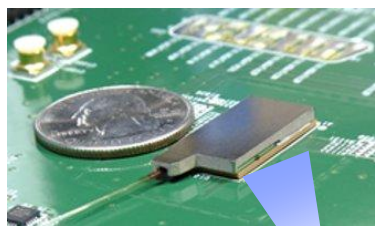


AIの進化と社会実装

- ✓ AIインフラ（データセンターでのIOWN活用）
- ✓ AIソフトウェア（独自LLMの開発）
- ✓ AIの活用と実装支援

光電融合デバイス用のロードマップと適用領域 ©NTT

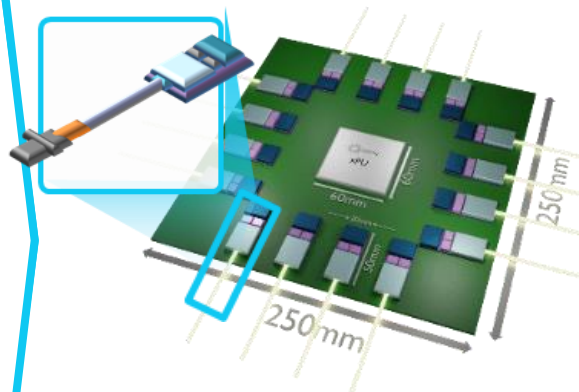
2023年度-



データセンタ間
接続

IOWN1.0
PEC-1

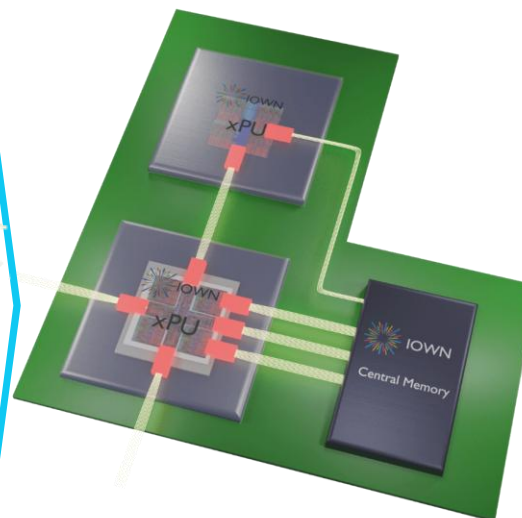
2025年度-



ボード接続

IOWN2.0
PEC-2

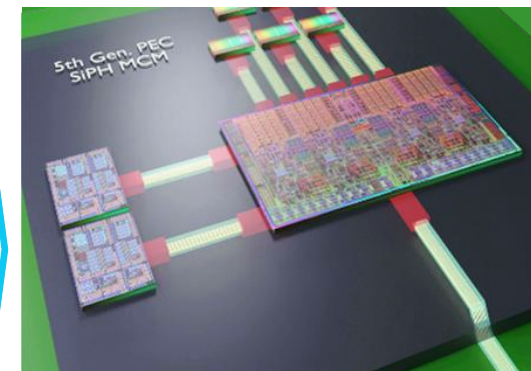
2028年度-



チップ間接続

IOWN3.0
PEC-3

2032年度-



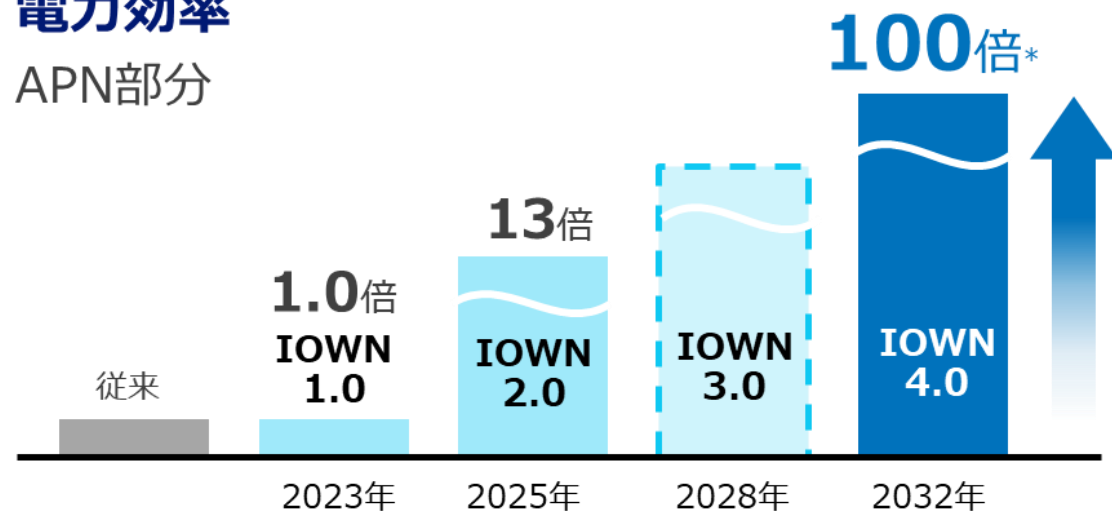
チップ内光化

IOWN4.0
PEC-4

IOWNの達成目標

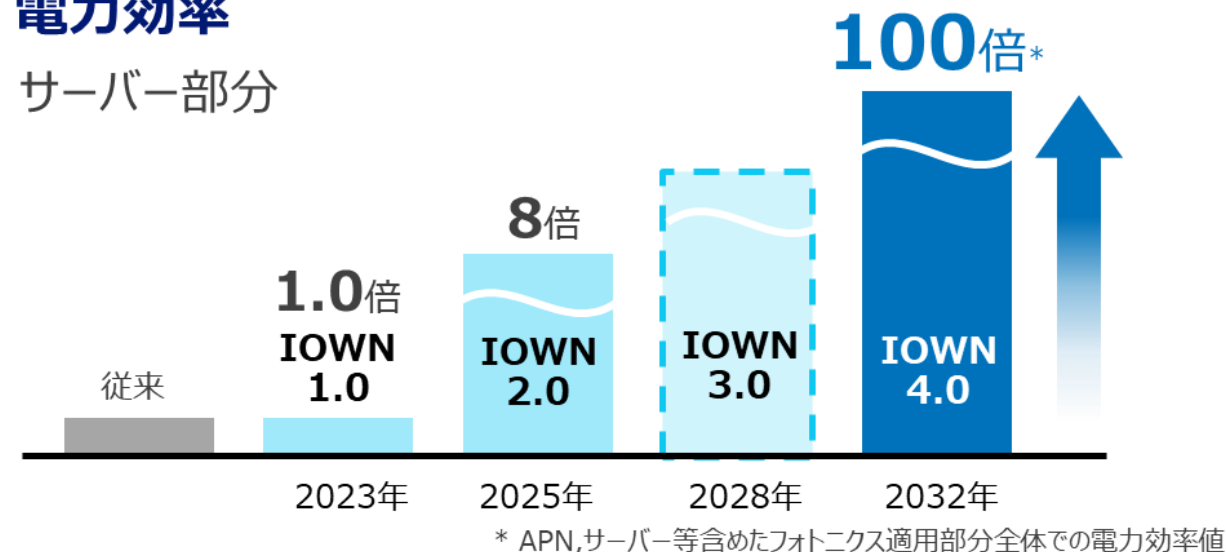
電力効率

APN部分

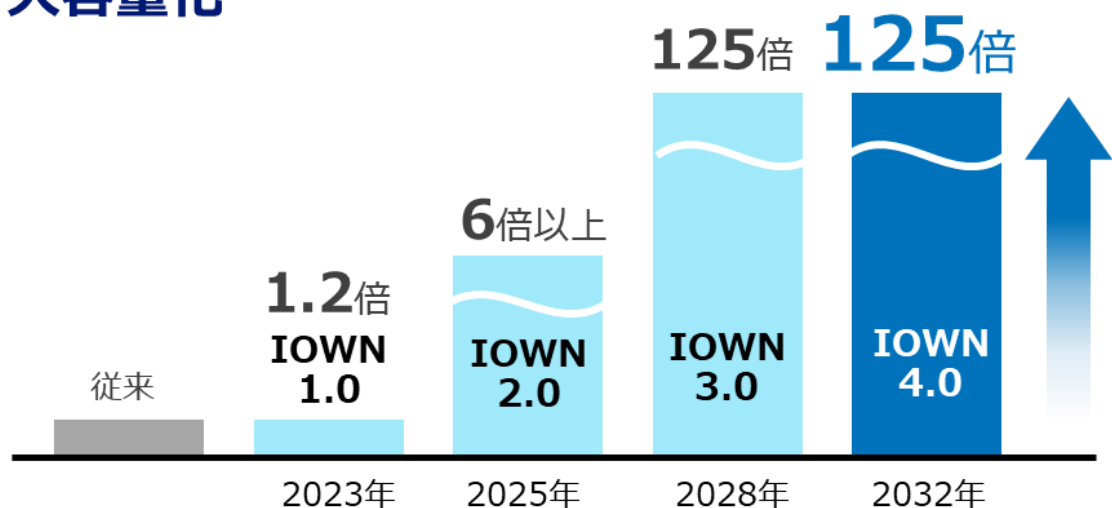


電力効率

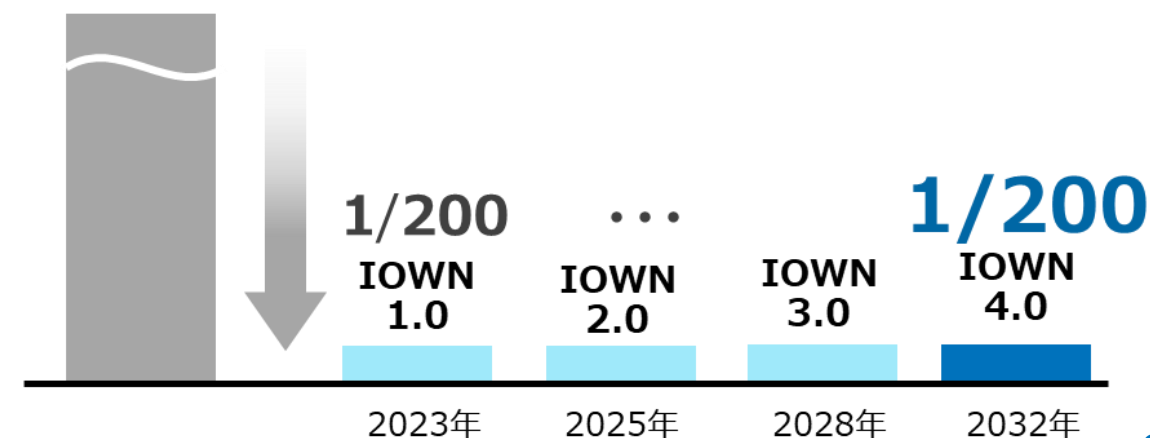
サーバー部分



大容量化



低遅延



IOWNを活用した分散型データセンター

- IOWNの技術により、複数のデータセンターをあたかも1つのデータセンターとして運用することが可能に



テクノロジー企業がイノベーション競争

AIインフラ

NVIDIA
Amazon
ORACLE



データセンター

AIソフトウェア

Copilot
Claude
Gemini
Grok
ChatGPT
perplexity



tsuzumi

AI実装 (AIエージェント)

NTTデータグループ
完全子会社化



AI実装支援新会社設立
(NTT DATA AIvista)

AIの進化と社会実装

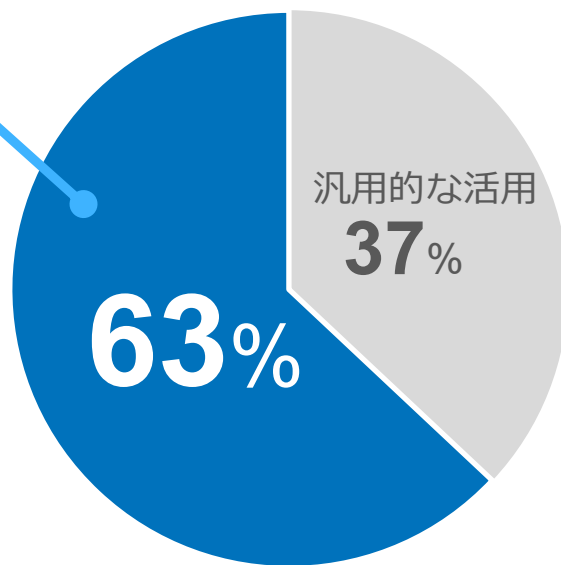
- ✓ AIインフラ
- ✓ AIインフラ（データセンターでのIOWN活用）
- ✓ AIソフトウェア（独自LLMの開発）
- ✓ AIの活用と実装支援

企業におけるAI活用

- 機密性が高い情報をクローズドな環境で学習させたいという要望が多い
- 経済安全保障の観点で、海外流出によりリスクに直結する業務は国産AIを活用する動きが活発化

生成AI活用シーン

個人情報や機密性が高いデータを
クローズドにセキュアに
学習させたい



生成AIで取り扱う業務

真に守るべき
ナレッジやインテリジェンス

海外流出すると
経済安全保障の観点でリスクに直結

専門性が高い業務

国・自治体・インダストリー
共通的な汎用業務

国産AI
(ソブリンAI) で
守るべき領域

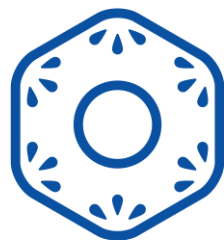
海外AIが浸透

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
- 日本語性能において同サイズLLMにて世界トップクラス

NTTがゼロから開発
純国産モデル



tsuzumi

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

機密性の高い
情報にも対応

強化した文脈処理・文意理解の性能比較

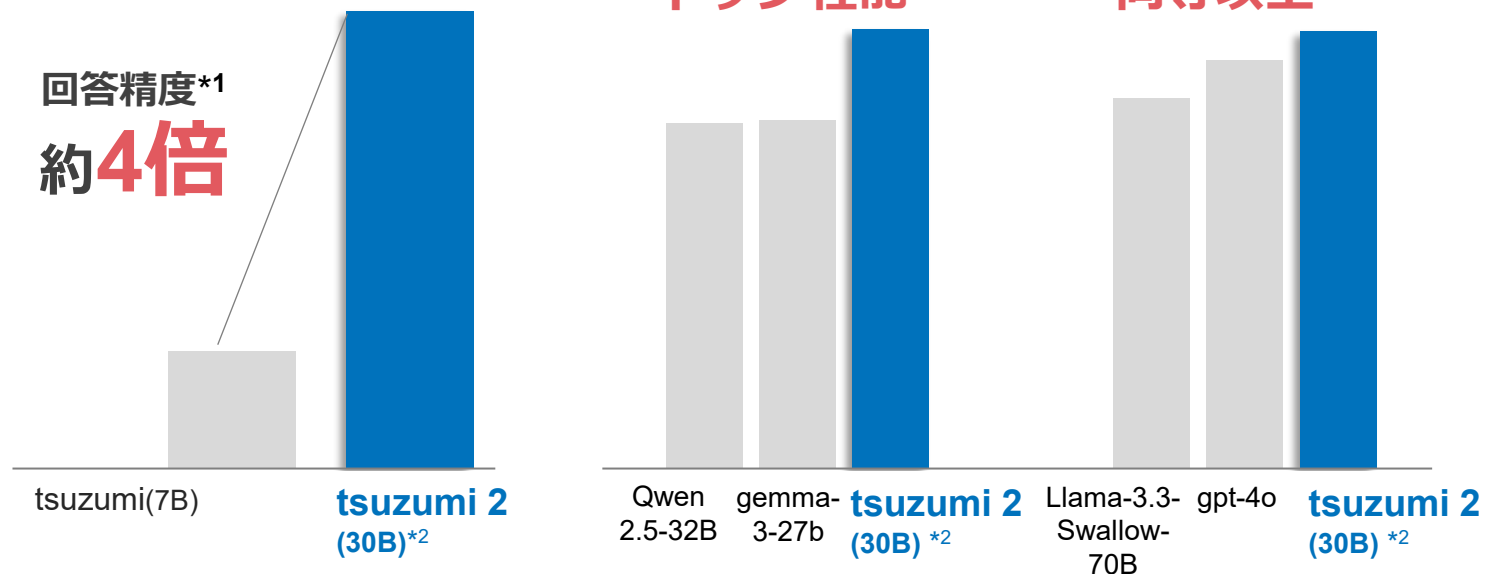
前モデルとの比較

他モデル比較^{*3}

回答精度^{*1}
約**4倍**

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

テクノロジー企業がイノベーション競争

AIインフラ

NVIDIA
Amazon
ORACLE



データセンター

AIソフトウェア

Copilot
Claude
Gemini
Grok
ChatGPT
perplexity



tsuzumi

AI実装 (AIエージェント)

NTTデータグループ
完全子会社化



AI実装支援新会社設立
(NTT DATA AIvista)

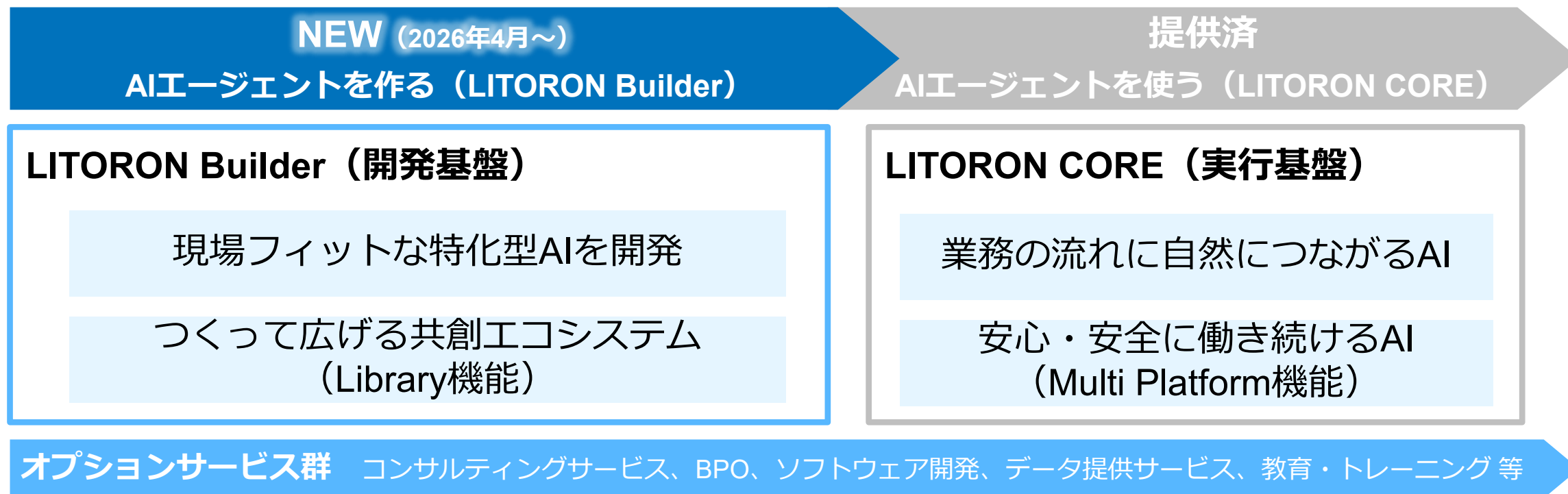
AIの進化と社会実装

- ✓ AIインフラ
- ✓ AIインフラ（データセンターでのIOWN活用）
- ✓ AIソフトウェア（独自LLMの開発）
- ✓ **AIの活用と実装支援**

AIエージェント開発基盤の提供



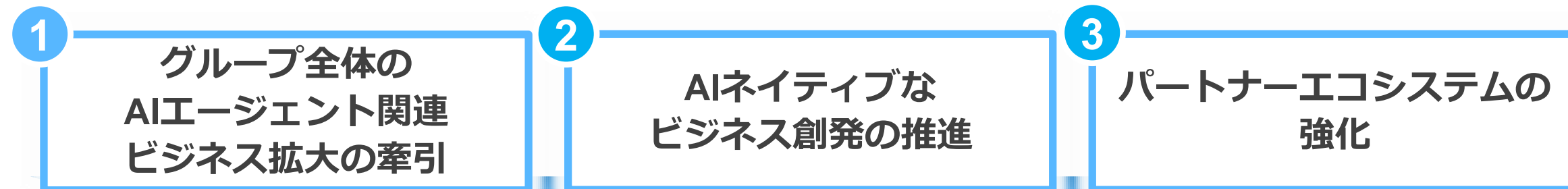
- 2026年4月より、利用者自身が自社のルールや業務に最適なエージェント型AIを開発できる開発基盤「LITORON Builder」を提供開始
- エージェント型AI実行基盤「LITORON CORE」と組み合わせ、お客さま環境に応じた柔軟なエージェント型AIの開発・利用が可能に



AIエージェント実装支援の新会社設立

- お客さまやNTTのビジネスをAIネイティブに変革するため、AIネイティブビジネス創出をミッションとする「NTT DATA AIVista」をシリコンバレーに設立

Mission



2027年度目標

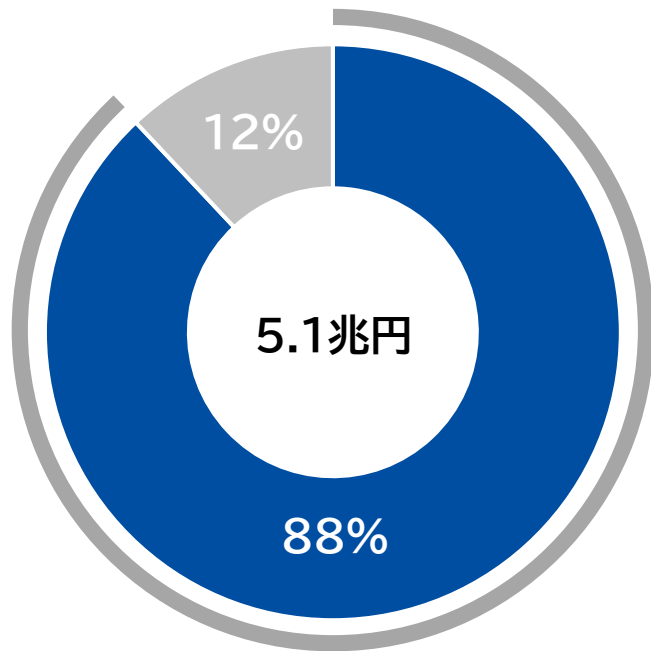
AIエージェント関連ビジネス

売上約**3,000**億円

NTTグループの事業ポートフォリオの変化

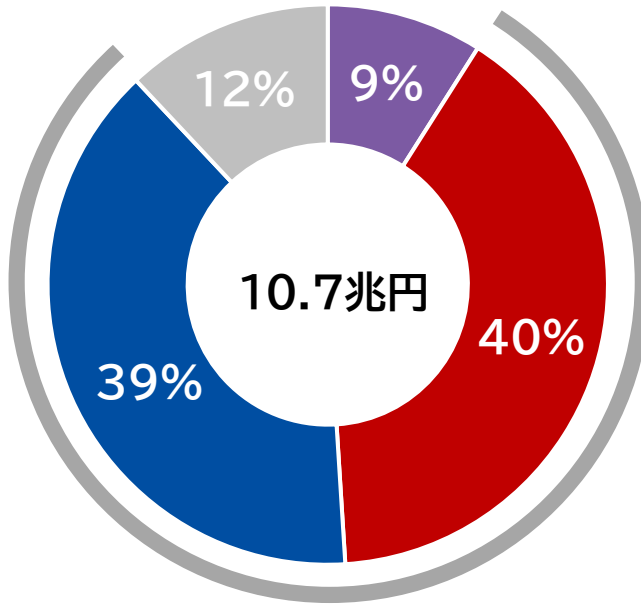


固定音声サービス中心
FY1985



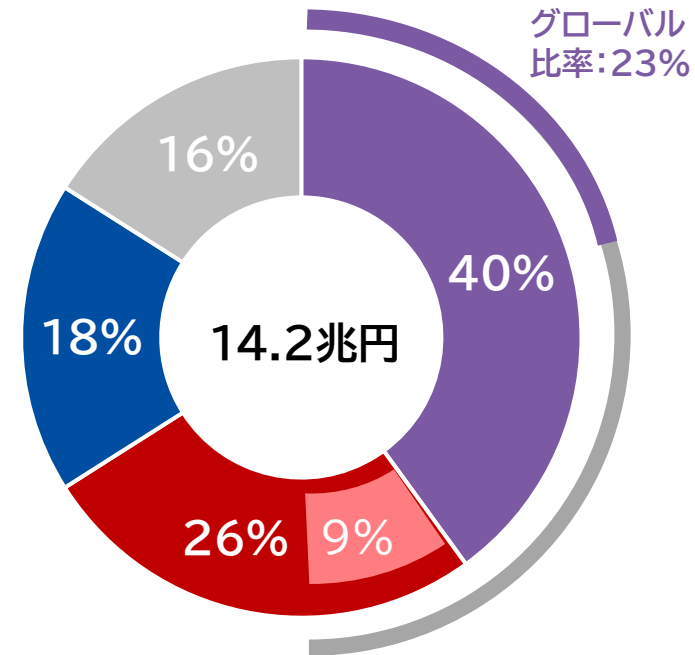
ネットワーク事業 **9割**
(固定電話中心)

モバイル・光への移行
FY2005



ネットワーク事業 **8割**
(モバイル、光サービス中心)

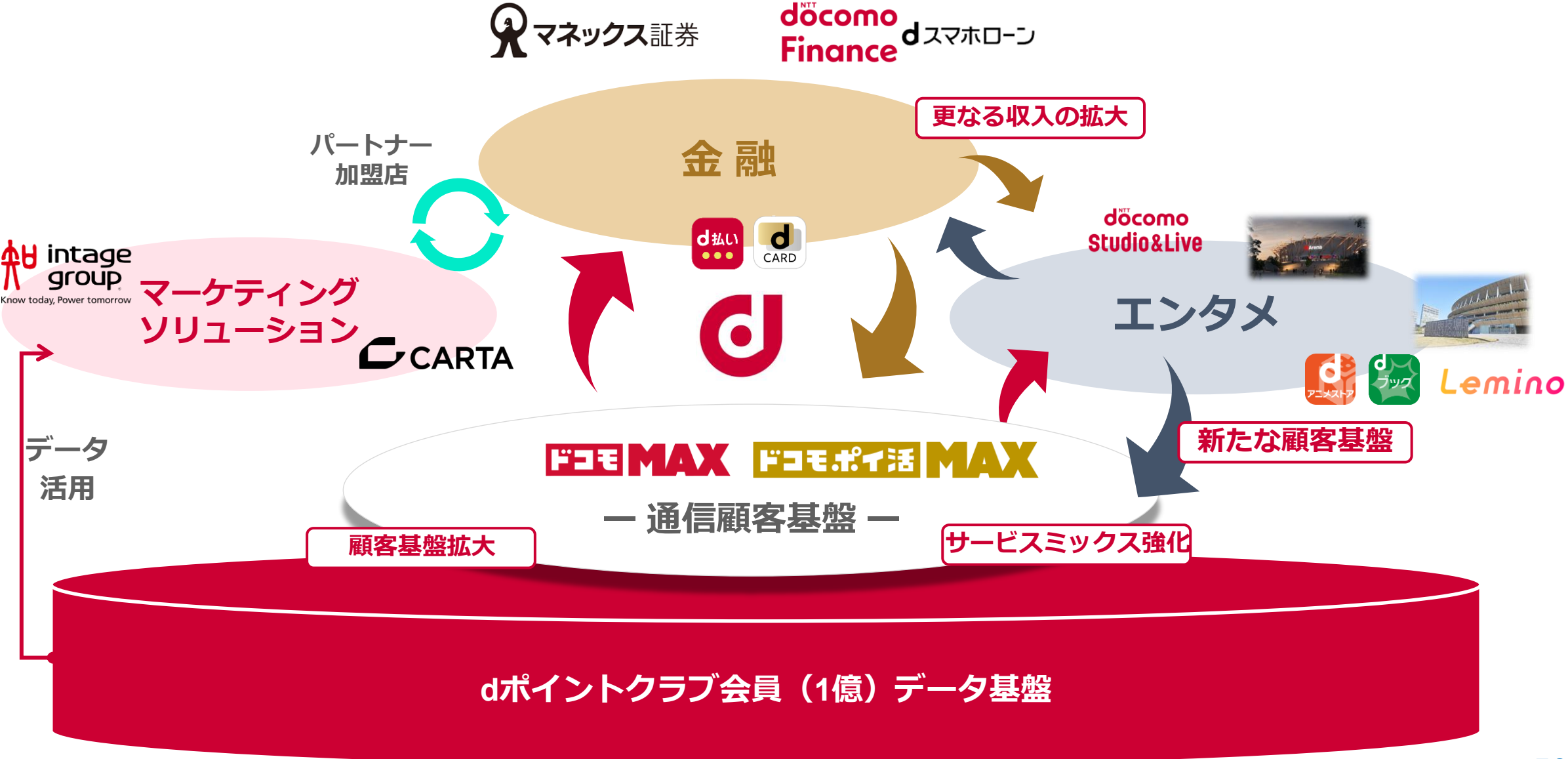
デジタル・AI・グローバル
FY2025E



非ネットワーク事業 **5割**
(ITソリューション、スマートライフ中心)

パーソナルビジネスの進化

コンシューマ事業戦略





パートナー

金融

更なる収入の拡大

金融サービス利用促進



マーケティング
ソリューション

データ
活用

顧客基盤拡大

サービスミックス強化

な顧客基盤

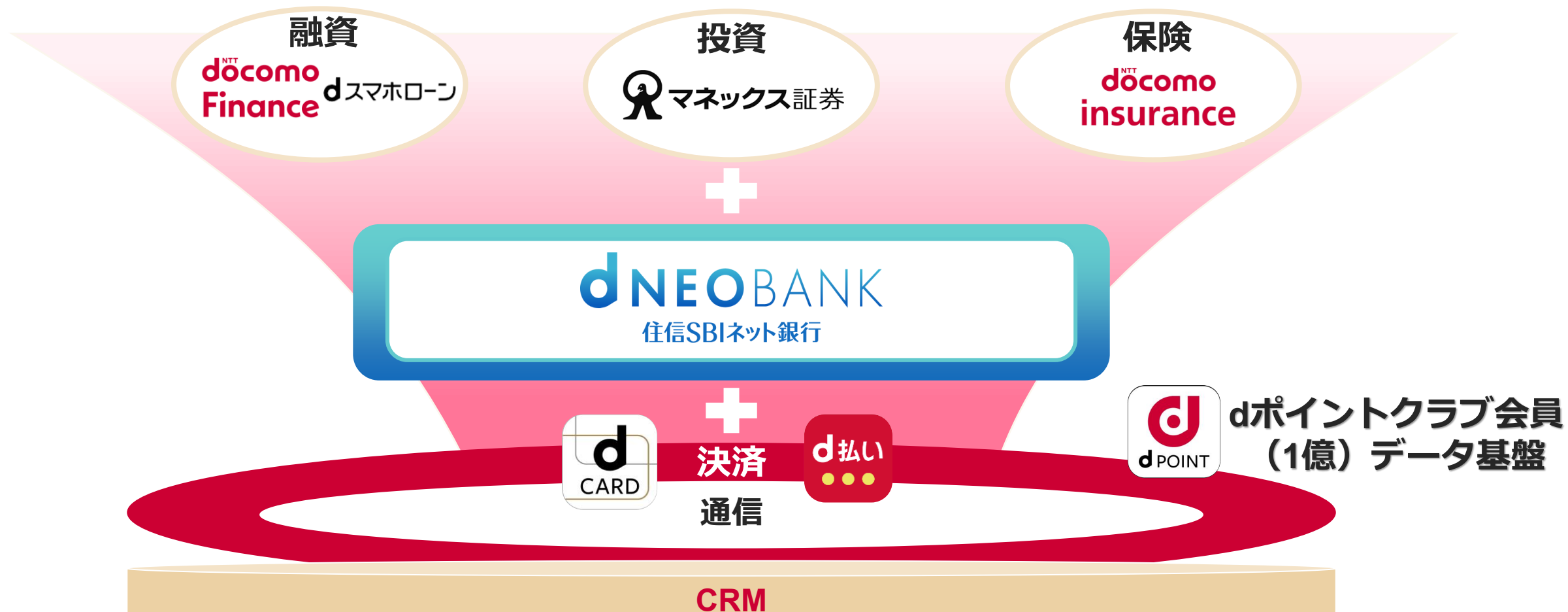
dポイントクラブ会員（1億）データ基盤

dNEOBANK

住信SBIネット銀行

金融サービスの拡大・強化

- 通信・決済等との連携で預金・口座を拡大し、金融事業全体のさらなる成長を図る



ドコモのマーケティングソリューション



■ 決済データ等を活用し、法人向けマーケティングソリューションを提供

■ 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



パートナー・
加盟店の増



データ蓄積



新たなNTTグループへの転換

新たなNTTグループへの転換

収益構造・
事業ポート
フォリオの
変化

社名・ブランドの刷新（2025.7.1～）

- ①社名変更
- ②ブランド統一

ガバナンスの強化

- ①監査等委員会設置会社への移行
- ②外国人取締役の選任

ドコモ・データの完全子会社化

- ①ドコモ完全子会社化（2020.12）
- ②データ完全子会社化（2025.10）
- ③ネットバンクの買収（2025.11）

中期経営戦略 (2023-2027)

▶ 成長分野への投資拡大：約8兆円（5年間）

▶ 事業構造（ポートフォリオ）の変革と
キャッシュ創出力の拡大

：EBITDA約4兆円

（2027年度、2022年度比＋20%）

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

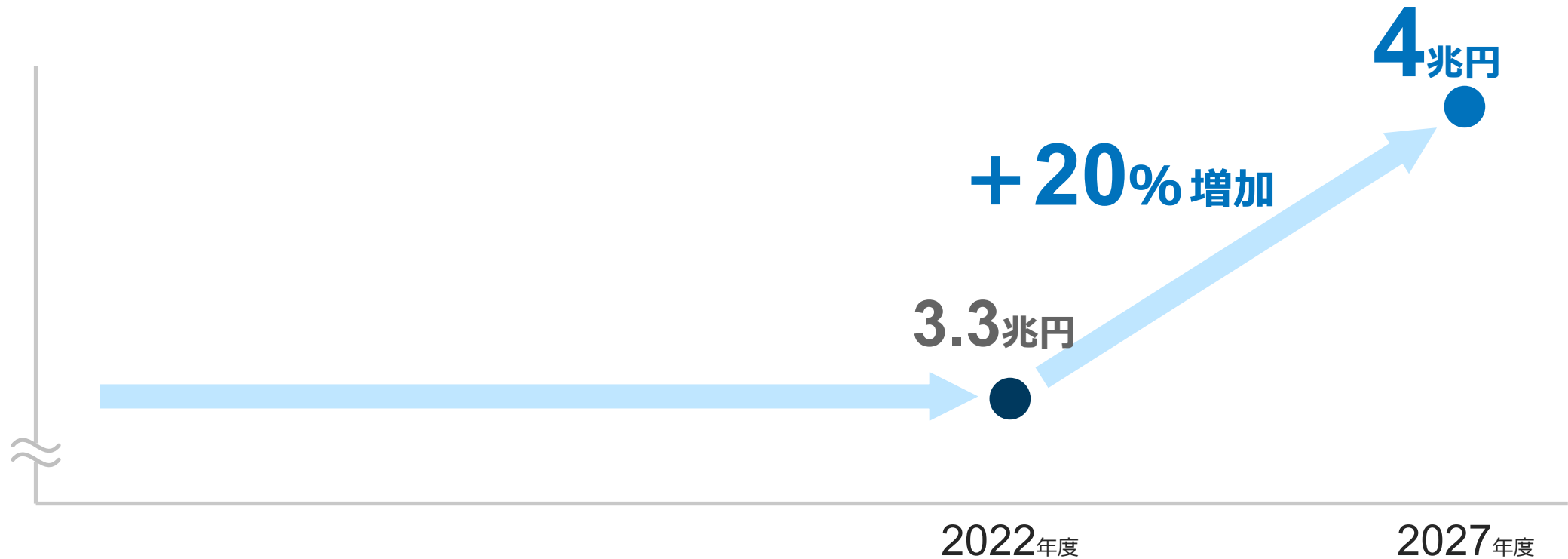
約1兆円

IOWNによる新たな価値創造、その他

約1.5兆円

さらに未来のためにキャッシュ創出力を拡大 ㊟NTT

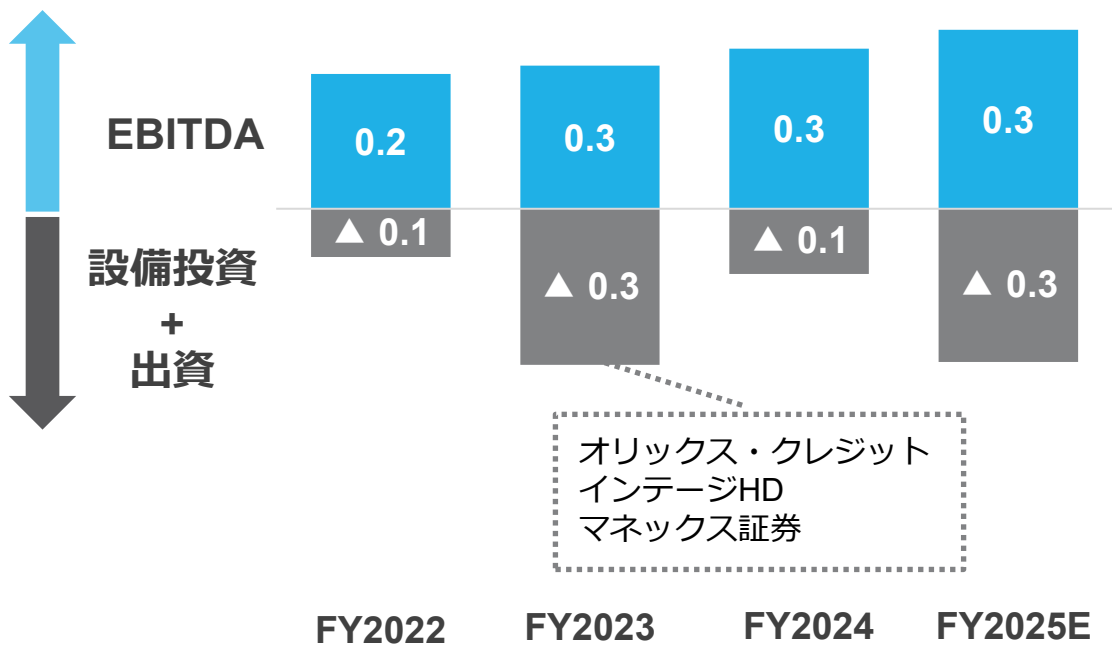
2027年度に向けて成長のためのキャッシュ創出力を増大し、
EBITDA 約4兆円をめざす



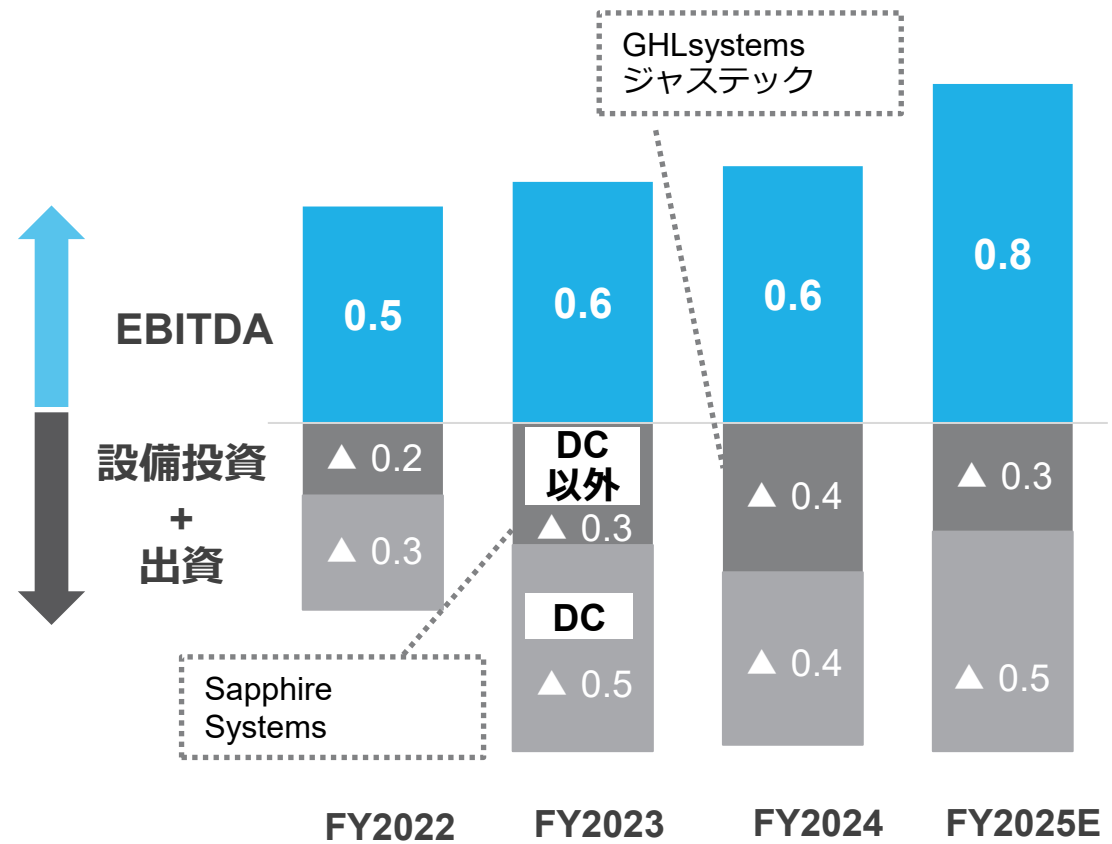
EBITDA成長に向けた成長分野への投資

(単位：兆円)

ドコモスマートライフ



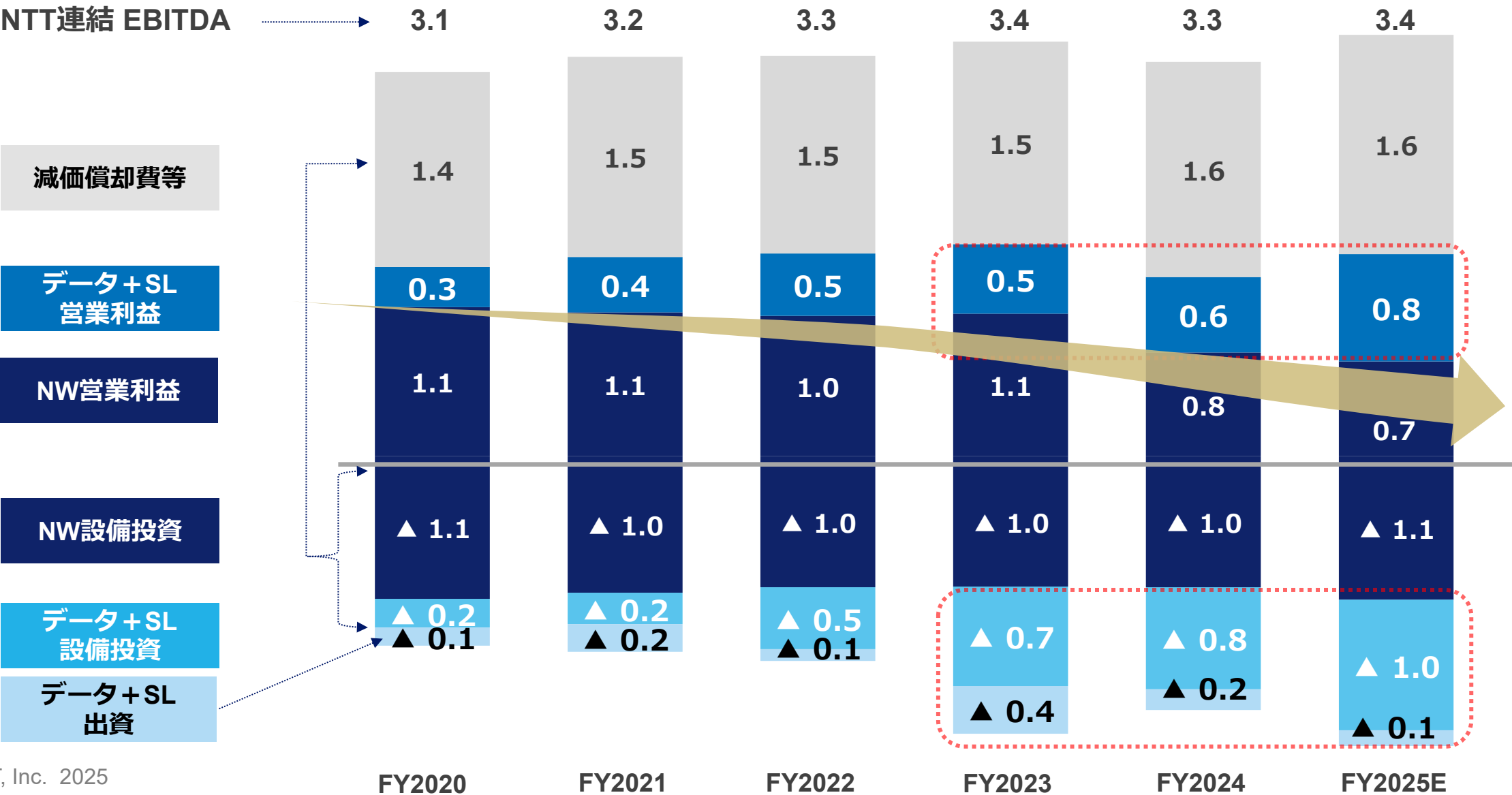
NTTデータグループ



EBITDA成長に向けた成長分野への投資



(単位：兆円)



株主還元方針

■ 配当政策

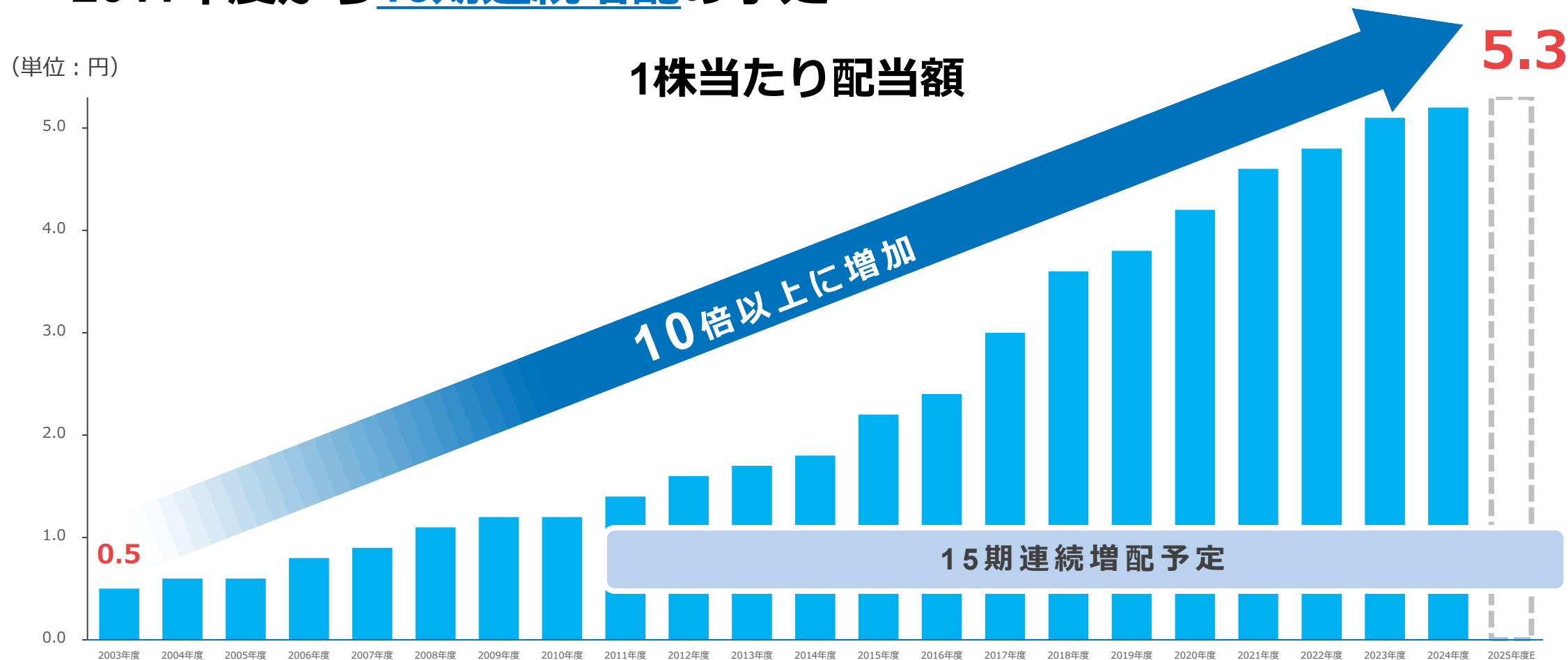
継続的な増配の実施を基本的な考えとする

■ 自己株式の取得

機動的に実施し、資本効率の向上を図る

継続的な増配

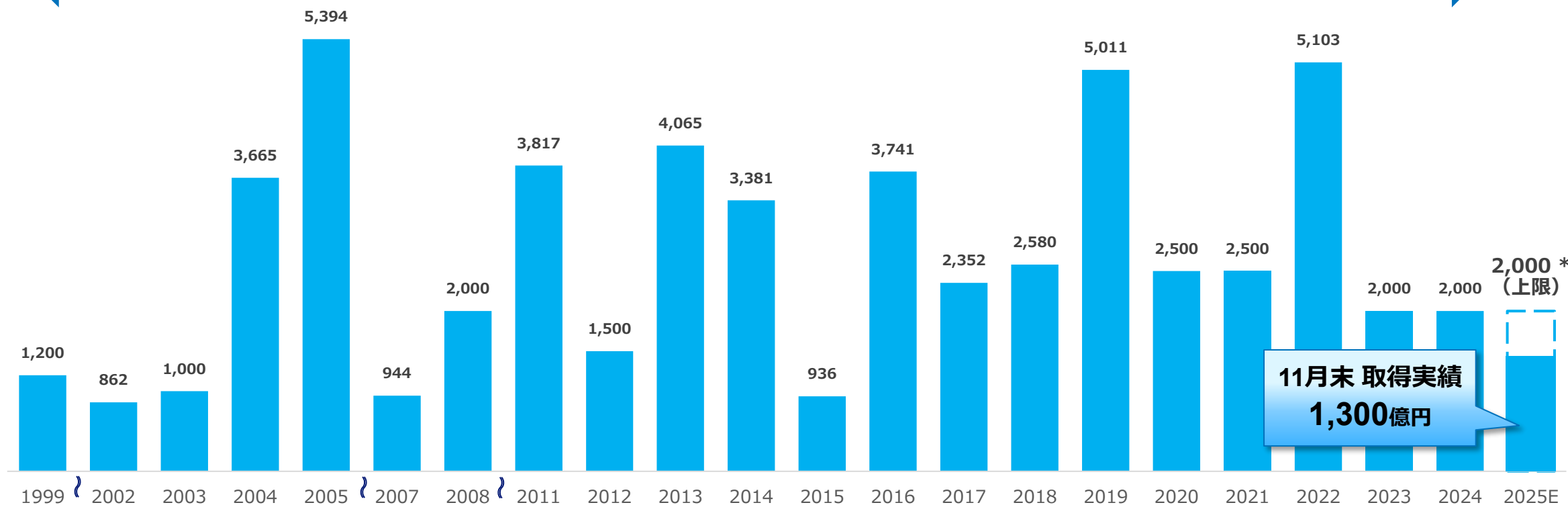
- 2025年度配当予想は年間5.3円
- 2011年度から15期連続増配の予定



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



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。

Innovating a Sustainable Future for People and Planet

