



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

2018年11月6日

## ➤ ビジョン

## ➤ 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
- 自らのデジタル  
トランスフォーメーションを推進
- 人・技術・資産の活用
- ESG経営の推進、  
株主還元の充実による企業価値の向上

## ➤ 中期目標

## あらゆる社会・経済がより大きな変革を求められる時代

### 1. 人口・生産年齢人口

世界人口は右肩上がり増加  
日本人口は緩やかに減少  
高齢化進展、生産年齢人口急減

### 2. グローバル/ローカル

世界の多極化・重層化

### 3. 環境・資源

再生可能エネルギー拡大  
食糧・環境問題深刻化

### 4. 災害・テロ、インフラ

自然災害の巨大化とレジリエンス向上  
サイバー攻撃急増  
インフラ老朽化

### 8. 都市

都市化進展と特色あるコンパクトシティ化  
スマートモビリティの進展

### 7. 消費傾向

パーソナル化進展、IoEの普及  
キャッシュレス決済増加  
シェアリングエコノミー拡大

### 6. テクノロジー

AI・ロボティクス市場進展  
5G普及進展

### 5. 社会・経済

デジタル市場の拡大  
巨大プラットフォーム・集中化  
個の活躍・フラット化の動き



## 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



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」



## 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TOP100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



**Shared Values(共有価値)**  
**Connect(つなぐ) Trust(信頼) Integrity(誠実)**



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

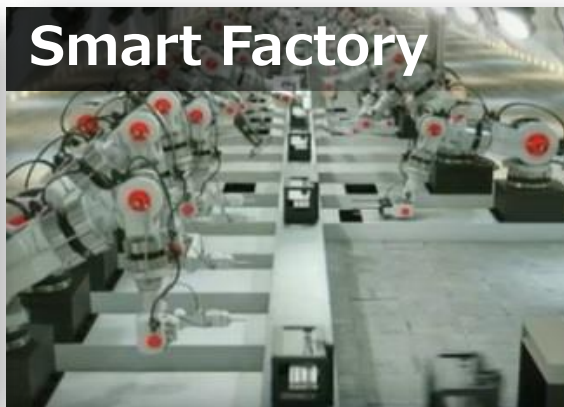
# スマートな社会 = Smart World

## 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モデルの推進①

## デジタルサービスやデータマネジメントを活用したB2B2Xモデルに進化

### B2B2Xモデルによる価値創出例

#### 農林水産、製造・建設、流通・サービス等のバリューチェーンの進化

例1) 農業の生育・栽培工程管理のデジタル化

農業

例2) 製造工程・工作機械管理のデジタル化

製造業

流通

#### 流通・サービス、金融等の顧客対応の進化

例3) 銀行の顧客接点のデジタル統合、オムニチャネル化

例4) デジタルペイと購買データ等を活用した流通店舗改革

銀行

流通

#### モバイルのデータ×企業保有データでサービス高度化、ビジネス創造

例5) 金融サービス与信支援等

金融

スポーツ

例6) スポーツチームのデータとの掛け合わせによる集客向上

例7) オンデマンド型ライドシェア

交通

#### 地域経済の活性化、公共安全等都市機能の向上

例8) 観光客の行動分析による地域産業のビジネスチャンス拡大

観光

例9) 除雪作業のデジタル化で地域の交通・輸送の円滑化と予算効率化

スマートシティ

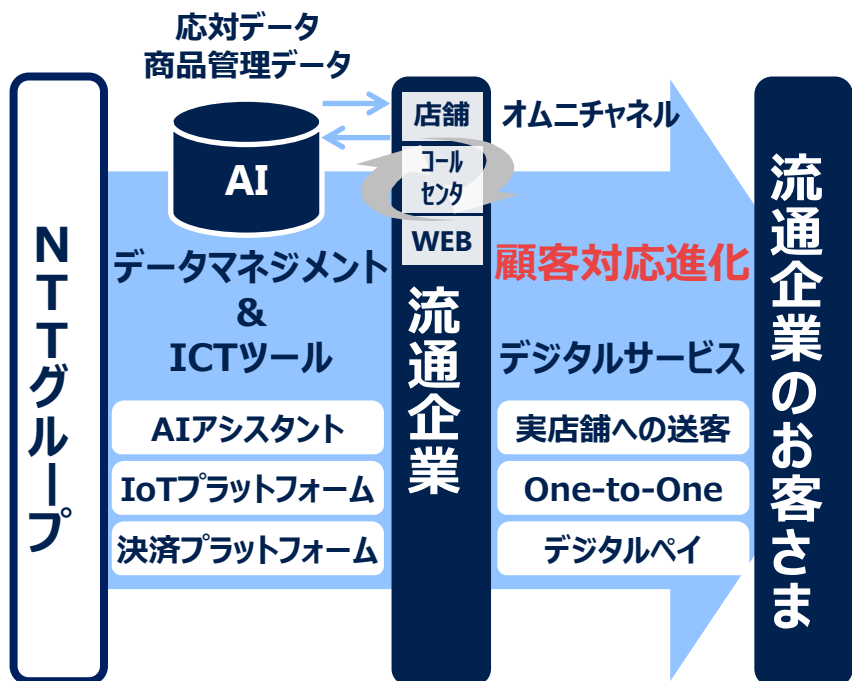
例10) センサーデータ等を活用し、事故等を迅速に検知、被害を最小化

B2B2Xプロジェクト数(上記例の数) **100** (2021年度)

# 1. B2B2Xモデルの推進②

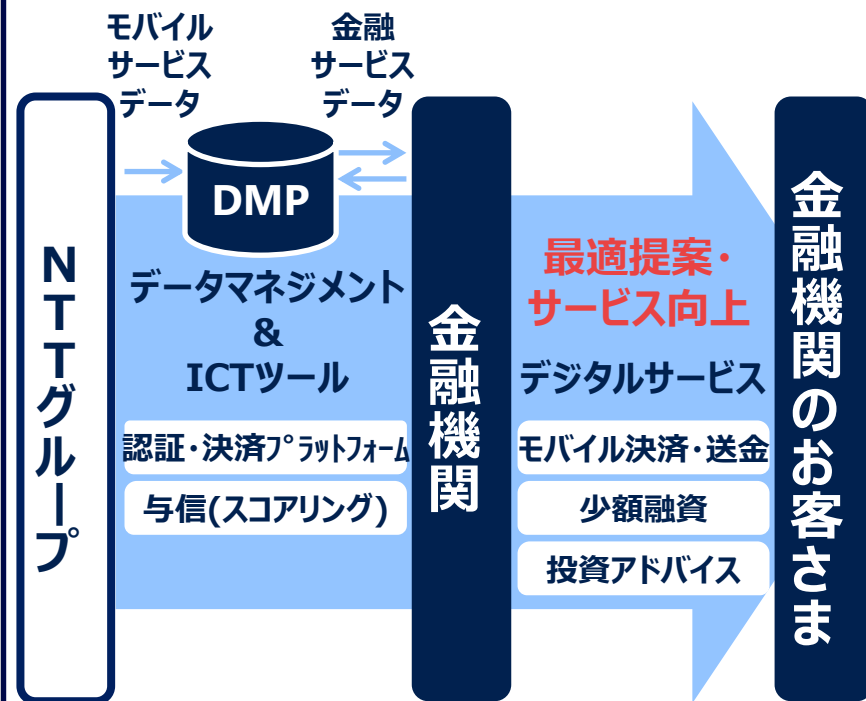
## 流通・サービス、金融等の顧客対応の進化

- 実店舗～コールセンタ～Web等の顧客接点のデジタル統合
- AIを活用し一人ひとりに合わせた最適なお客さま対応



## モバイルのデータ×企業保有データでサービス高度化、ビジネス創造

- モバイルDMP※1を活用したフィンテック
- お客さまに合わせた最適提案・サービス向上



※1 : DMP (Data Management Platform)

## 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<sup>※1</sup>  
(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(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

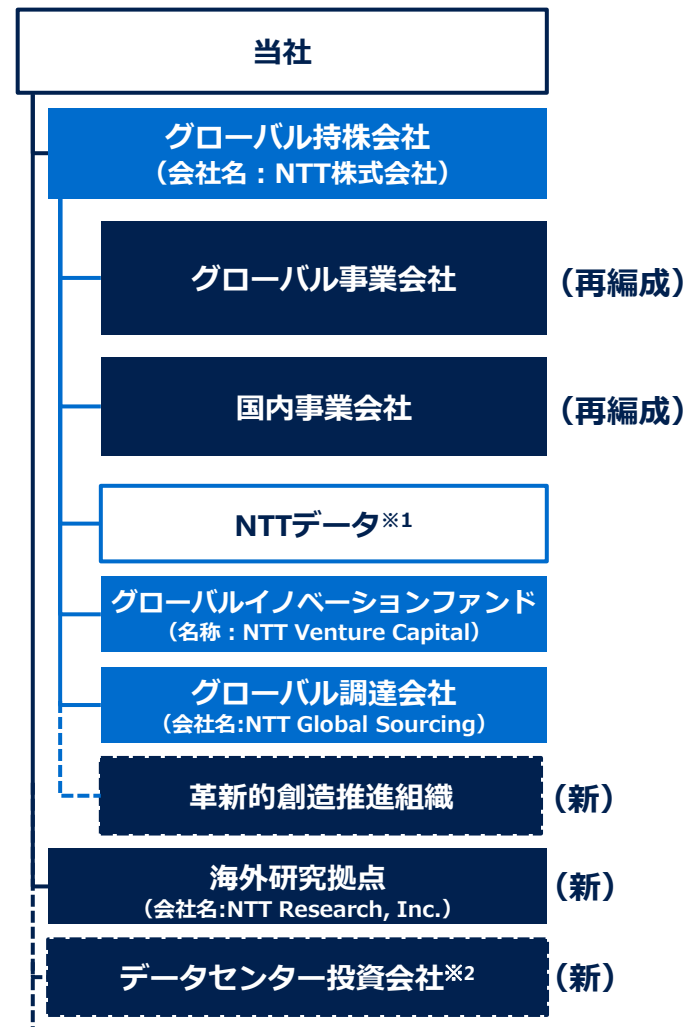
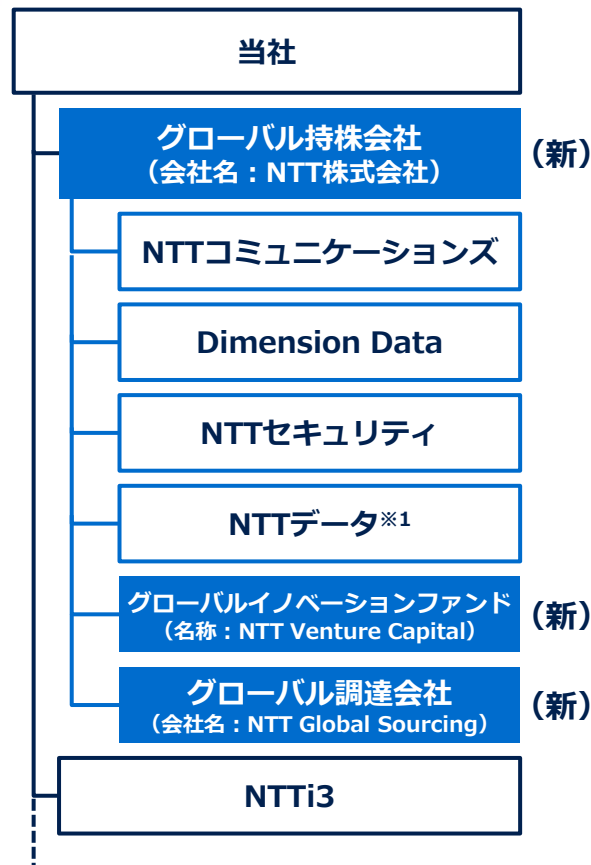
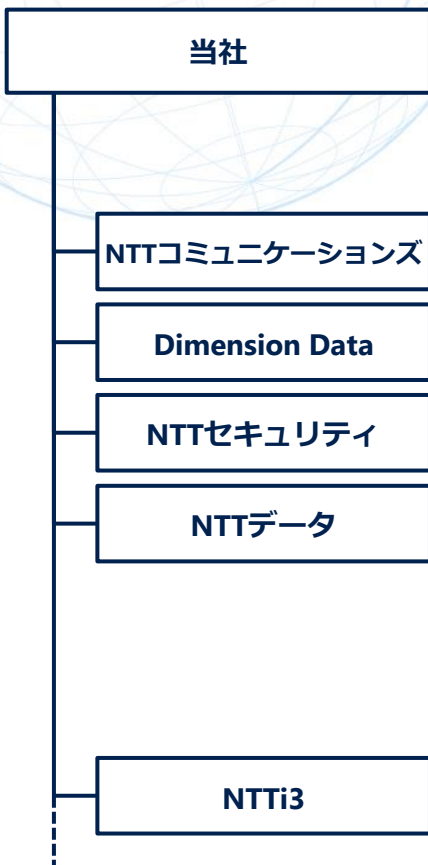
※1：NTTコミュニケーションズが準備会社を設立、その後、当社傘下へ移管を検討中

# 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)**



※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<sup>NTT</sup>

## CDO<sup>※1</sup>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)<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>
  - 工事・保守関連プロセスをIT化(協力会社と連携)<sup>※4</sup>
- 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** <sup>※5</sup>  
(2025年度)

生産性 **1.5倍** <sup>※5</sup>  
(2025年度)

**半減** <sup>※6</sup>  
(2019年度)

### 自らのデジタル化により実現する新サービス

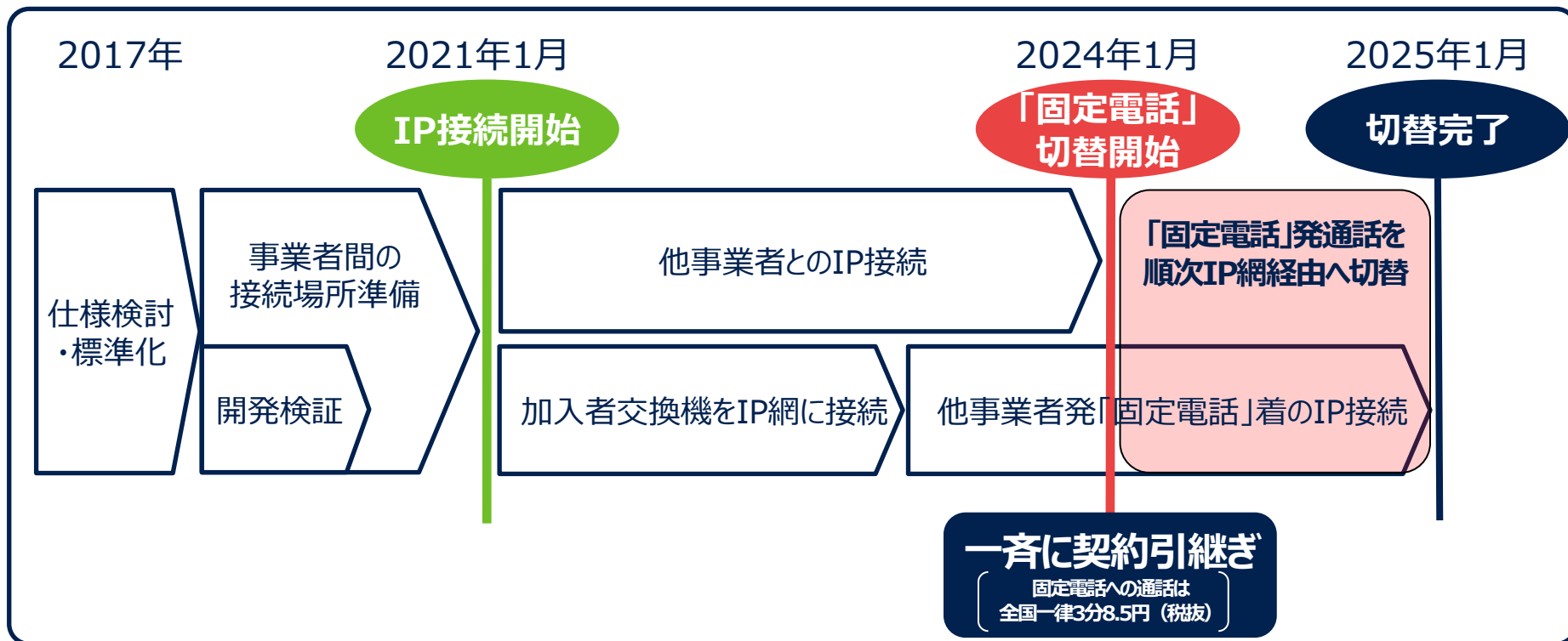
- ITを活用した経営課題の解決に資するCognitive Foundation<sup>®</sup><sup>※7</sup> 等  
(センサー、NW、クラウド等のICTリソースを一元的/最適に構築・管理・運用)
- デジタルマーケティングによるパーソナルソリューション

※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

# 6. PSTNマイグレーションの推進

IP化により、サービスもネットワークもシンプルに

- 固定電話への通話料は全国一律3分8.5円へ（2024年1月開始）
- 中継/信号交換機をIP化、他事業者とはIPで接続（2025年1月完了）
- メタルケーブル、メタル收容装置（現:加入者交換機）は継続利用







# 人・技術・資産 の活用

# 7. 研究開発の強化・グローバル化①

- 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

## ■ 海外への更なる発信・展開

### 1. 成果のグローバル展開


- デリバリとローカライズ体制の強化

### 2. 研究ターゲットのグローバル化

- グローバルニーズに対応したR&Dの強化

### 3. 海外に研究拠点設立 (NTT Research, Inc.)

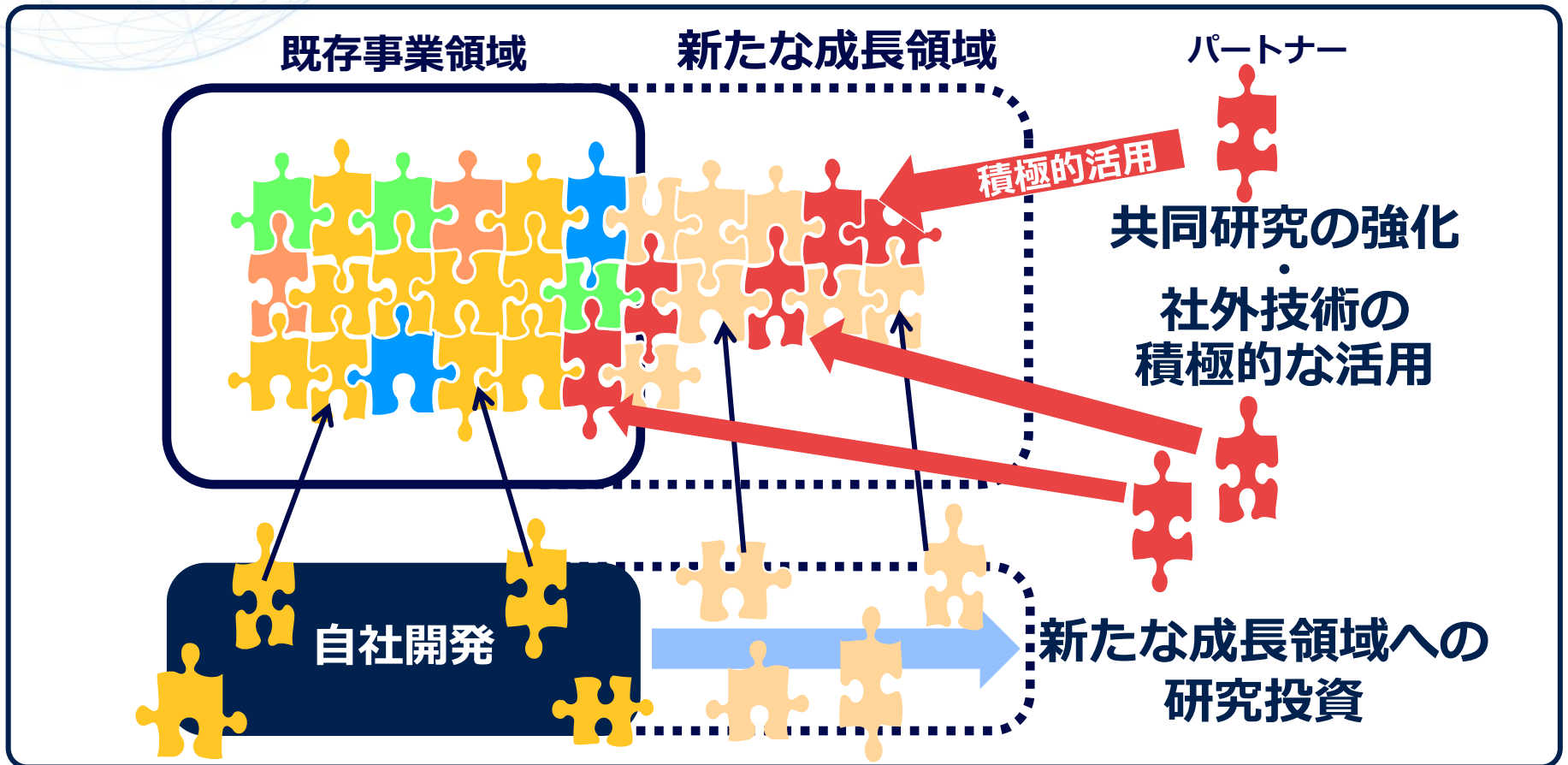
- ニーズの収集と世界最先端の基礎研究を強化



グローバルでの  
世界一・世界初、  
驚きの創出

# 7. 研究開発の強化・グローバル化②

- 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



## 7. 研究開発の強化・グローバル化③

### 成長投資を加速

#### ◆ 新たな領域への研究開発

今後5年間で **2兆円**を投入

これまでより**10%**増加

(5Gインフラ構築等、データセンター、不動産投資を除く)

#### ◆ 5Gインフラ構築等投資

今後5年間で **1兆円**を投入

# 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**



# 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）



### 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



## 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

阪神淡路大震災・東日本大震災等の教訓

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
- お客様のセキュリティ強化を支援

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

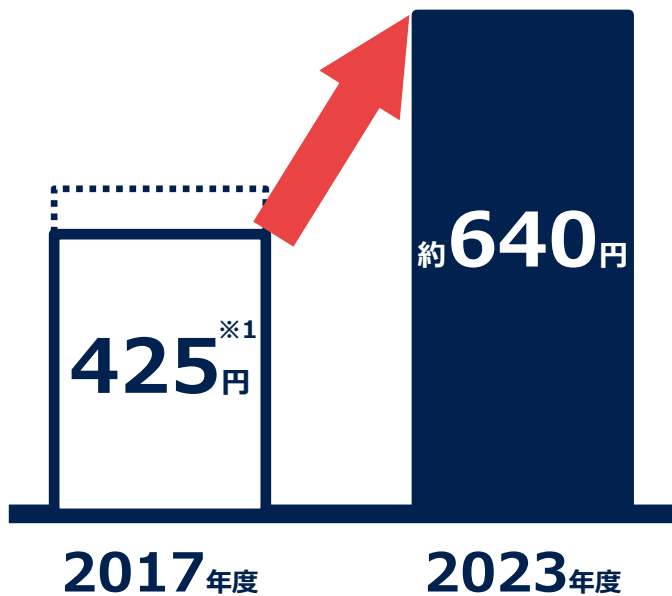


# 中期目標

# 中期目標

## EPS成長

+50%増加



## 財務目標

		目標年度
EPS成長	+50% 増加	2023年度 (対2017年度) <sup>※1</sup>
海外売上高/ 海外営業利益率 <sup>※2</sup>	\$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 <sup>※3</sup> )	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 ※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  
※3: コミュニケーションズのデータセンター等を除く





***Your Value Partner***

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。