



証券コード 9432

日本電信電話株式会社

オンライン会社説明会

2022年12月

執行役員 財務部門長 中山 和彦

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。

自己紹介①（中山 和彦）



1989年 NTT入社、経理・財務を中心に持株会社・グループ会社で勤務
株主様・投資家様向け広報（IR）経験：4回目

1回目

（IR担当者）

2回目

（IR室 担当課長・担当部長）

3回目

（IR室長）

4回目

（現職）

- ・初の増配
- ・大規模な自己株式取得の実施

2022年株主総会での株主様ご発言
「一次売り出しで買って、
キャピタルゲインが出てきた」

第一次売出し価格:119.7万円(株式分割反映後:2,934円)



[バブル景気]

[ITバブル]

グラフ：上場来の株価推移（過去実施した株式分割を反映）

自己紹介②（中山 和彦）



IR室長としてEPS目標設定に携わり、株価上昇に貢献



1. “資産形成手段のひとつ”としてのNTT

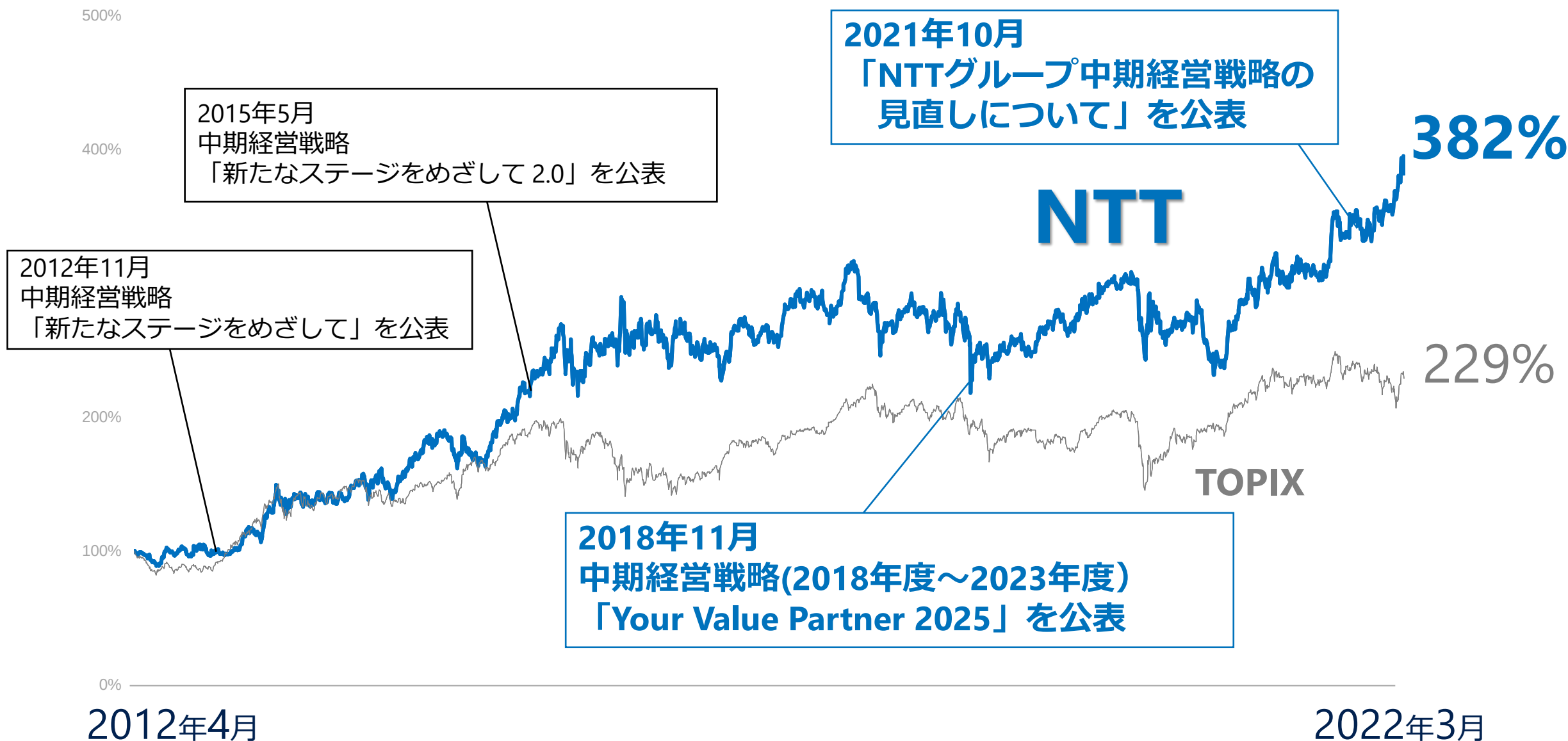
2. NTTグループのビジネス

- ① こんな事業もNTT
- ② 事業再編の遂行
- ③ 経営スタイルの変革
- ④ IOWN構想の可能性
- ⑤ 中期財務目標

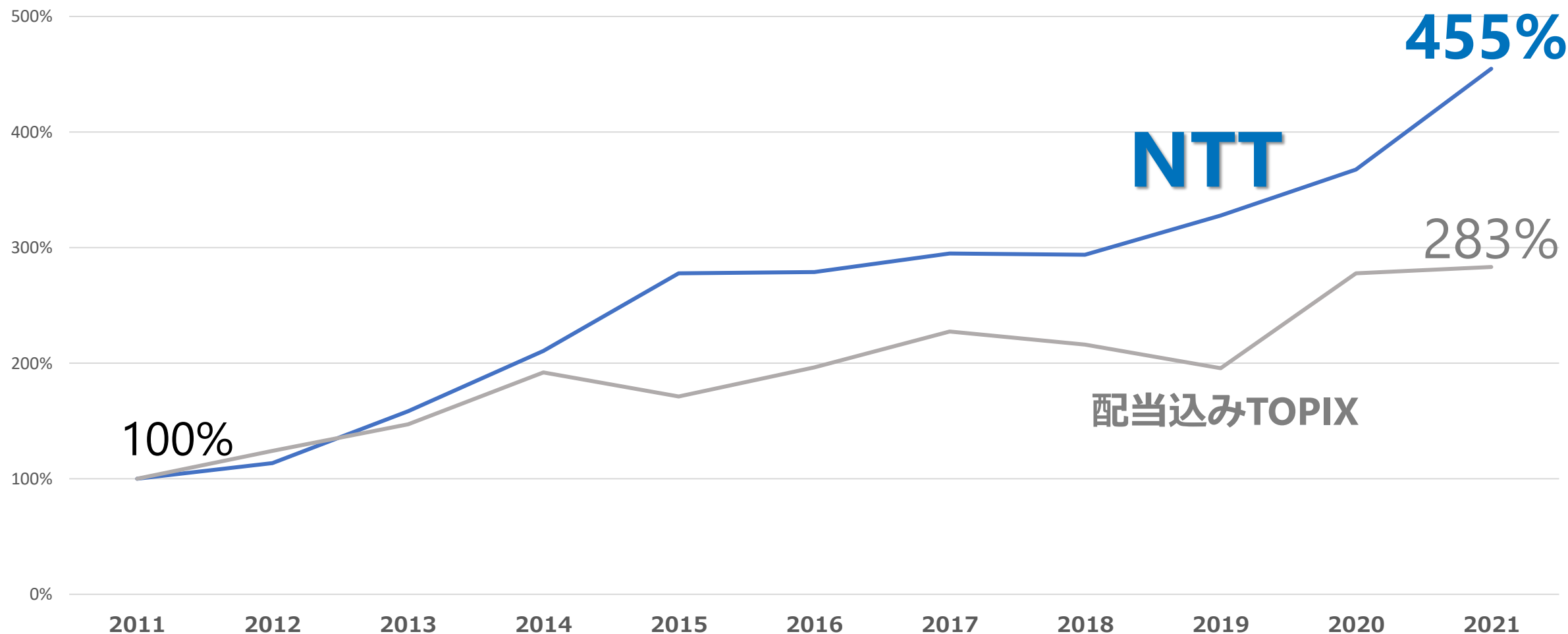
3. 足元の業績

1. “資産形成手段のひとつ”としてのNTT

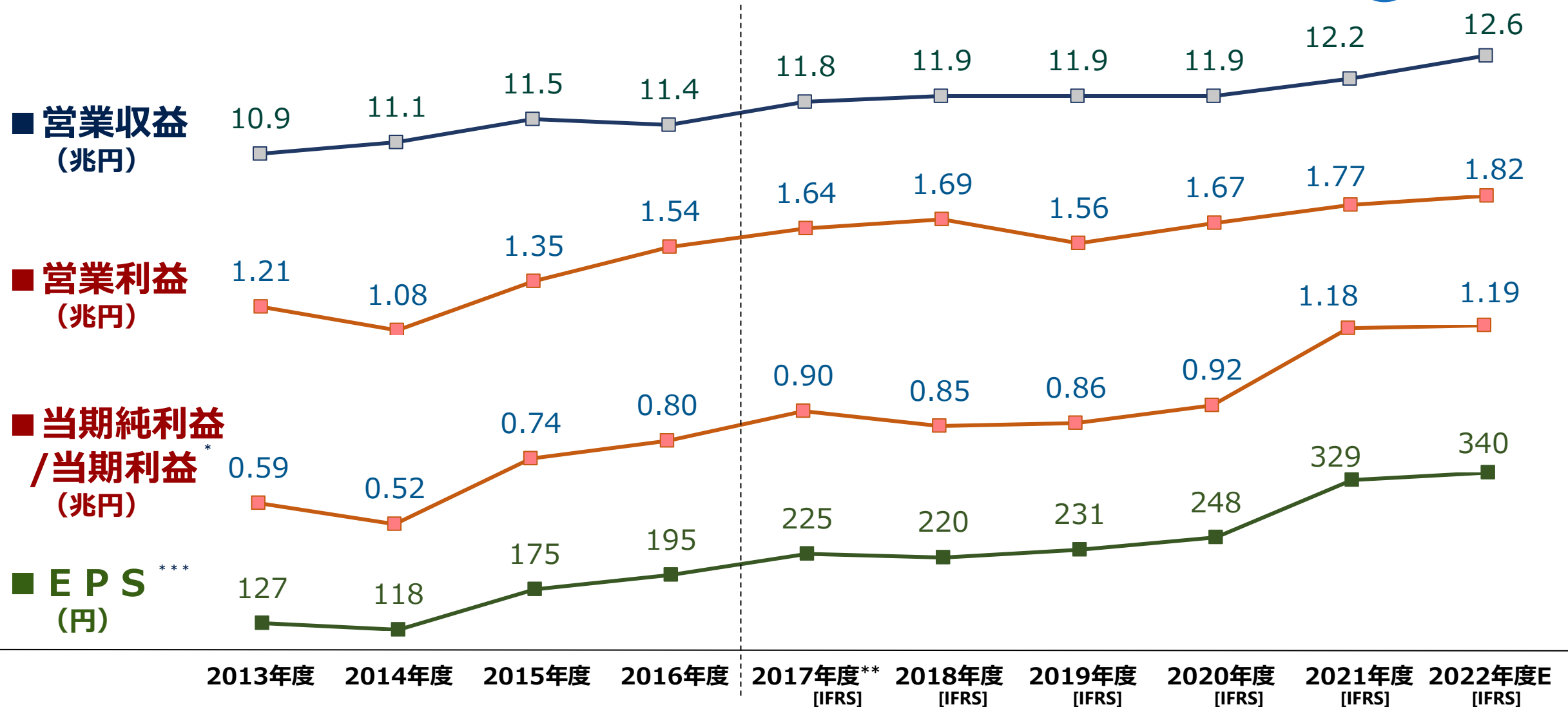
NTT株のパフォーマンス（過去10年間）



NTT株の総株主利回り（過去10年間）



連結業績の推移



* 米国会計基準/IFRS

** 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、EPSは212円

*** 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）、及び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）を考慮

◆ 配当政策

- ・ 継続的な増配の実施を基本的な考えとする

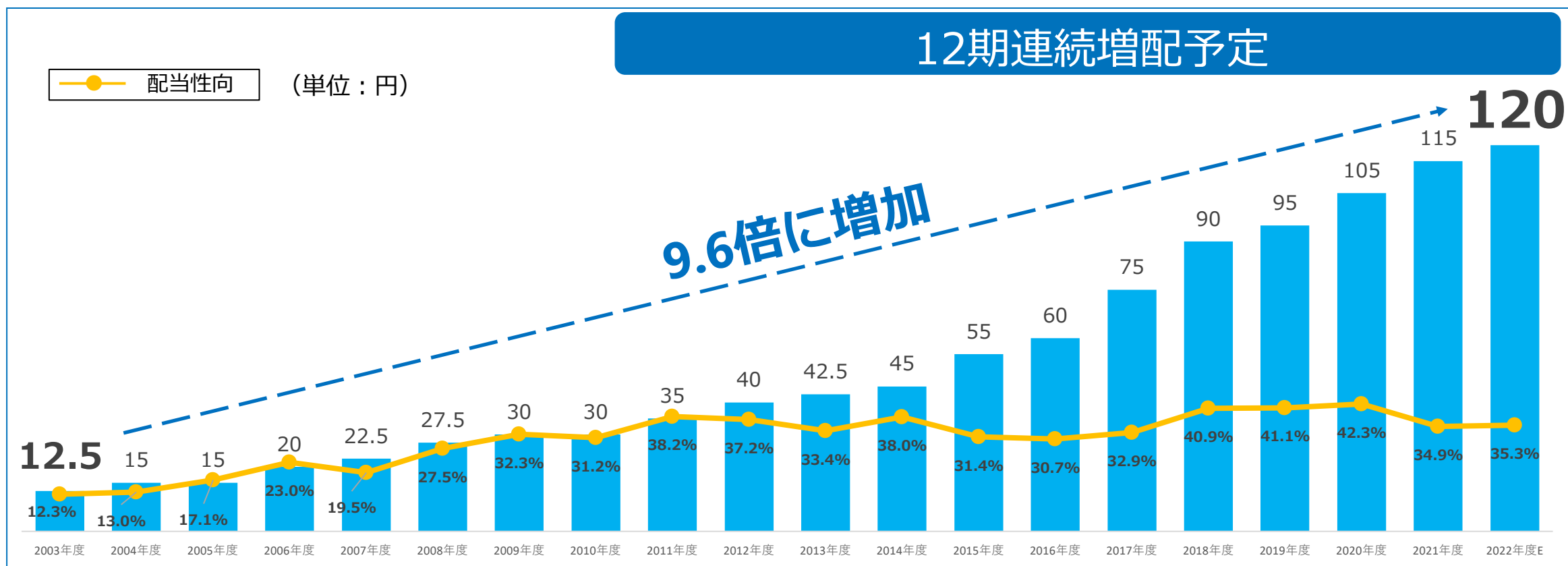
◆ 自己株式の取得

- ・ 機動的に実施し、資本効率の向上を図る

株主還元：1株当たり配当額



- 2022年度配当予想は対前年5円増の年間120円
- 2011年度から12期連続増配の予定

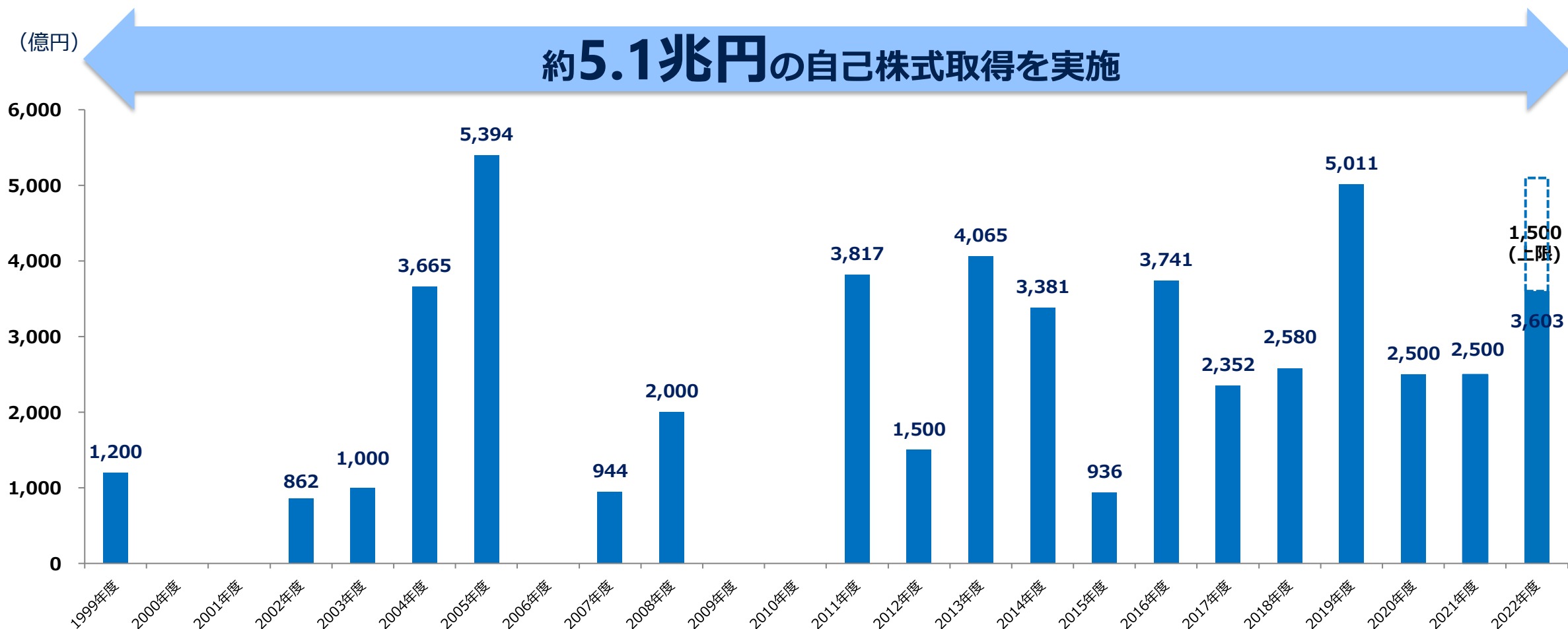


(注1) 2009年1月4日を効力発生日として、普通株式1株につき100株、2015年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株、2020年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり配当額について、当該株式分割調整後の数値を記載しています。

(注2) 2017年度以前は米国会計基準、2018年度以降は国際財務報告基準（IFRS）を適用

自己株式取得の推移

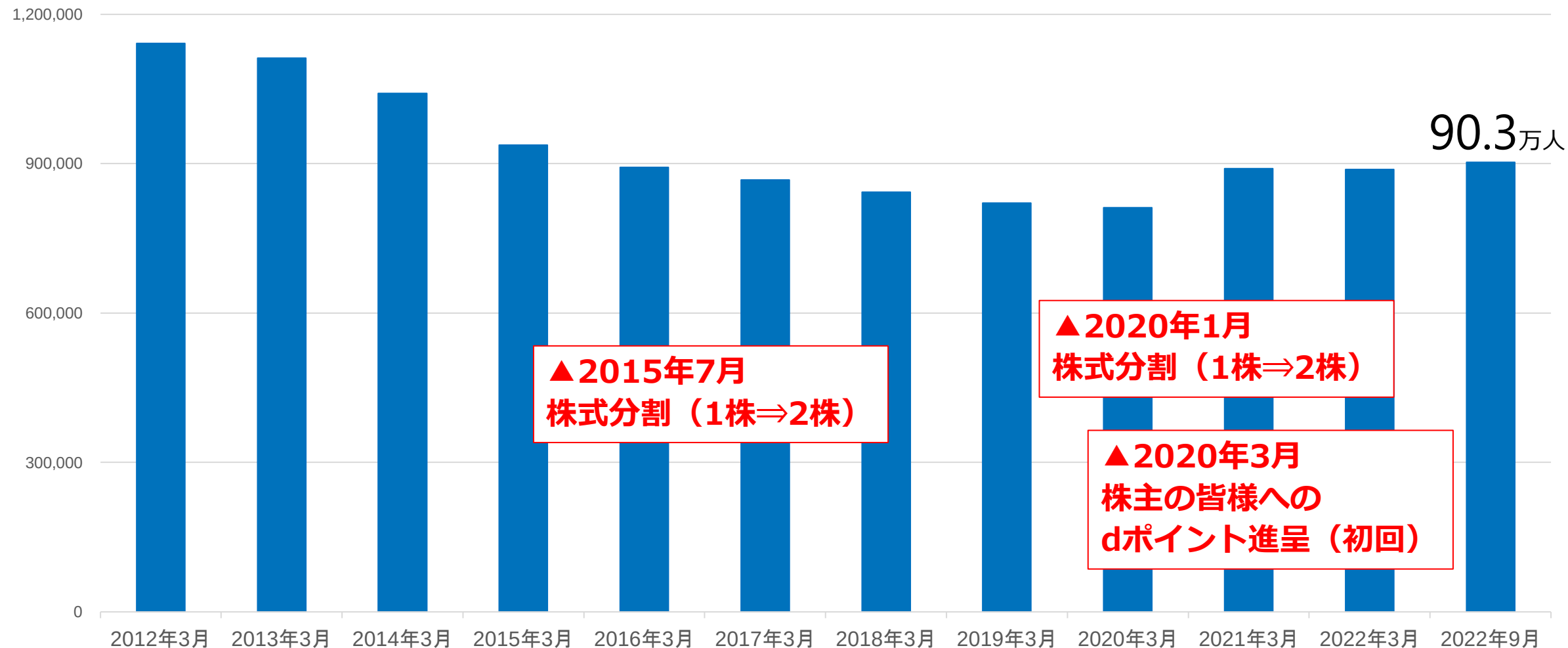
- 2022年度は3,603億円を取得済。加えて1,500億円の取得を取締役会で決議
- これまでの累計で約5.1兆円の自己株式取得を実施



株主数（過去10年間）



- 多くの株主様に保有いただき、9月末株主数は90万を突破



株式分割を行い投資単位当たりの金額を引き下げることにより、
より投資しやすい環境を整え、投資家層の拡大を図る

⇒この10年間で2回にわたって実施（4分割）

概要

分割比率 **1対2**

分割基準日：2015年6月30日
効力発生日：2015年7月1日

概要

分割比率 **1対2**

分割基準日：2019年12月31日
効力発生日：2020年1月1日

dポイントのご進呈



当社株式への投資の魅力を高め、より多くの方々により長く保有していただくために、株主さま向けに「dポイント」を進呈

ポイント

基準日時点（3月31日）で、100株以上保有し、保有期間が

2年以上3年未満 **1,500pt**

5年以上6年未満 **3,000pt**

（初回のみ 2～4年目:1,500pt 5年以上:4,500pt 基準日 2020年3月31日）

2022年度のお申込みは来年3月までです。

対象の株主さまは、2022年6月の株主通信に同封のご案内をご参照いただき、エントリーサイトからお申込みください。

SNSでの投稿に向けた取組み



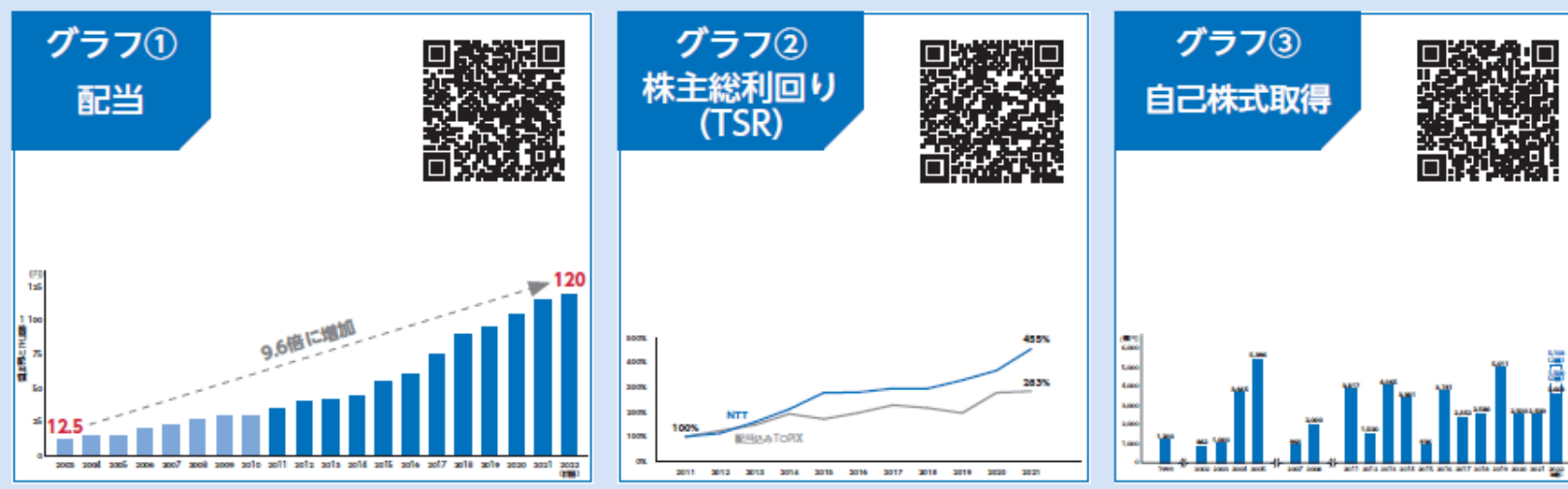
- ツイッター等でNTT株をご紹介いただくケースが増えている
- SNSで画像を参照しやすいように今回の株主通信では以下を掲載

SNSアカウント (Twitter/Instagram) をお持ちの株主さまへのお願い

今後のIR活動の参考にさせていただきたく、よろしければ今回ご紹介した①～③のグラフのうち、最も魅力的だと感じられたものを、ハッシュタグ「#NTT株」で投稿していただけますと幸いです。

各グラフのQRコードを読み込んでいただくとグラフの画像をダウンロードしていただけますので、ぜひ画像つきでご投稿いただければと思います。

※ QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。



2. NTTグループのビジネス

①こんな事業もNTT

NTTグループの体制



日本電信電話株式会社（持株会社）

グループ全体の経営戦略の策定
基盤的研究開発の推進

総合ICT事業

主な会社：NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ

地域通信事業

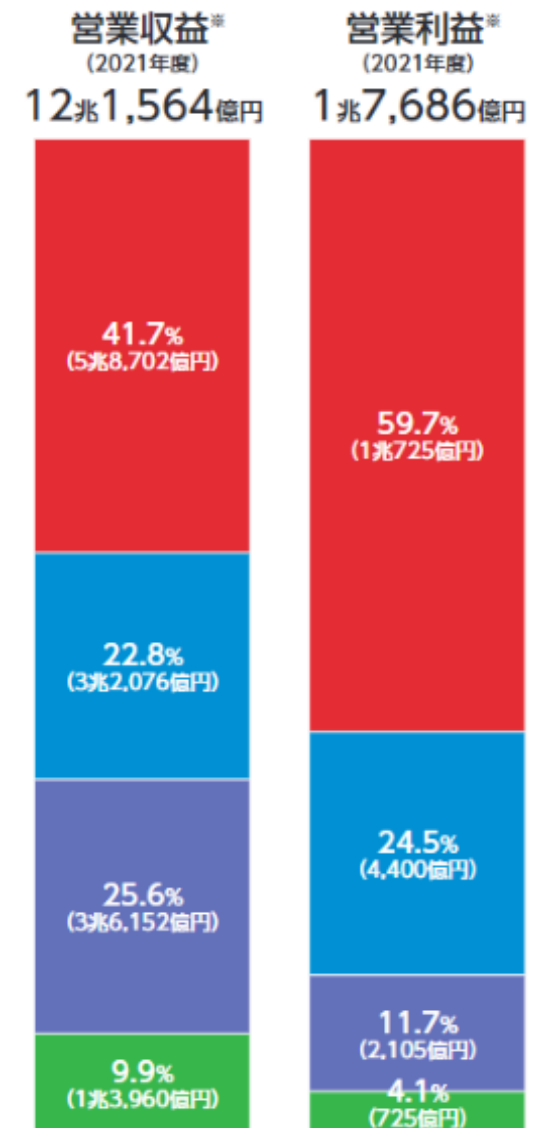
主な会社：NTT東日本、NTT西日本

グローバル・ソリューション事業

主な会社：NTTデータ、NTT DATA, Inc.、
NTT Ltd.

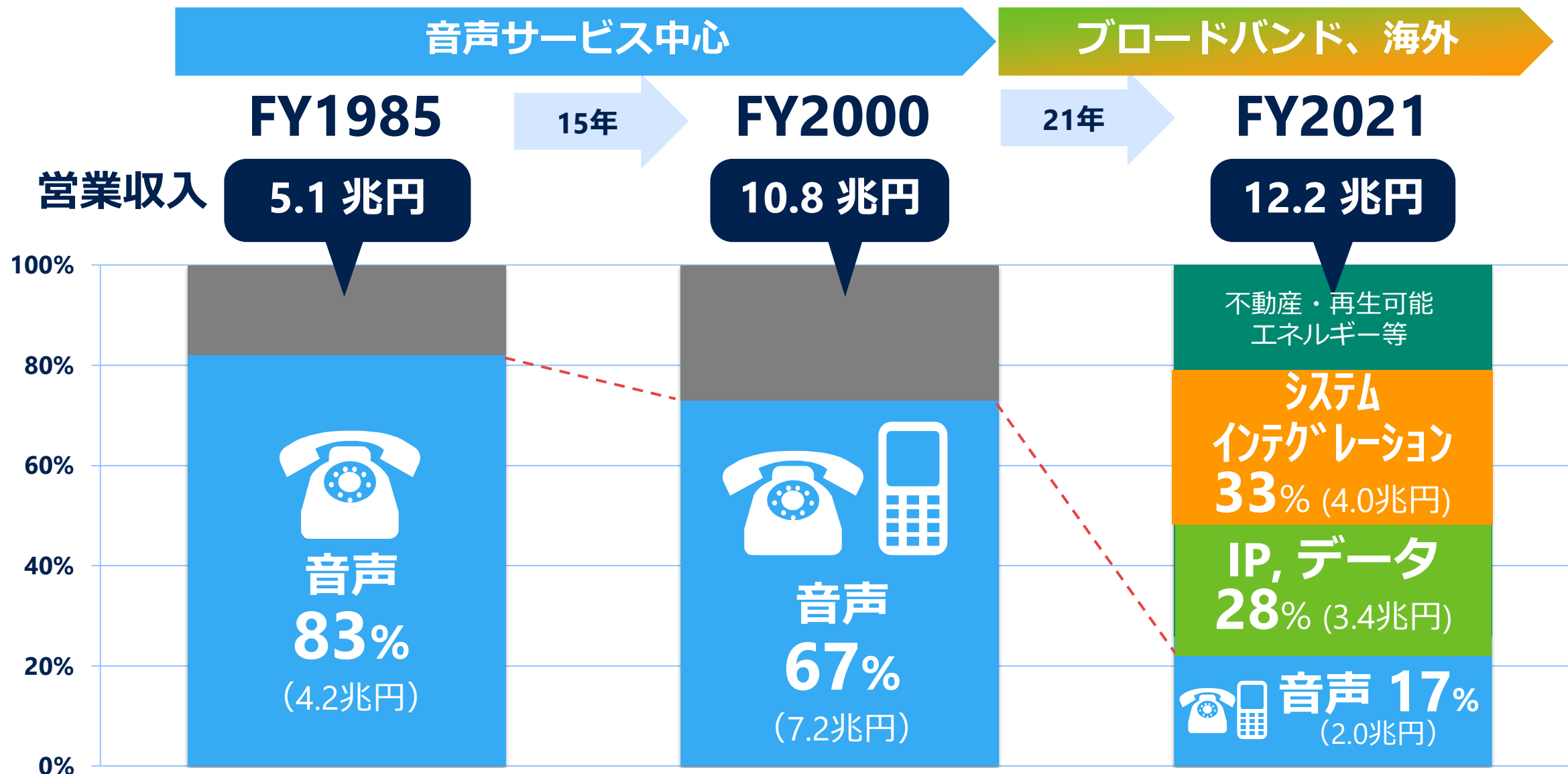
その他（不動産、エネルギー等）

主な会社：NTTアーバンソリューションズ、
NTTアノードエナジー



※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

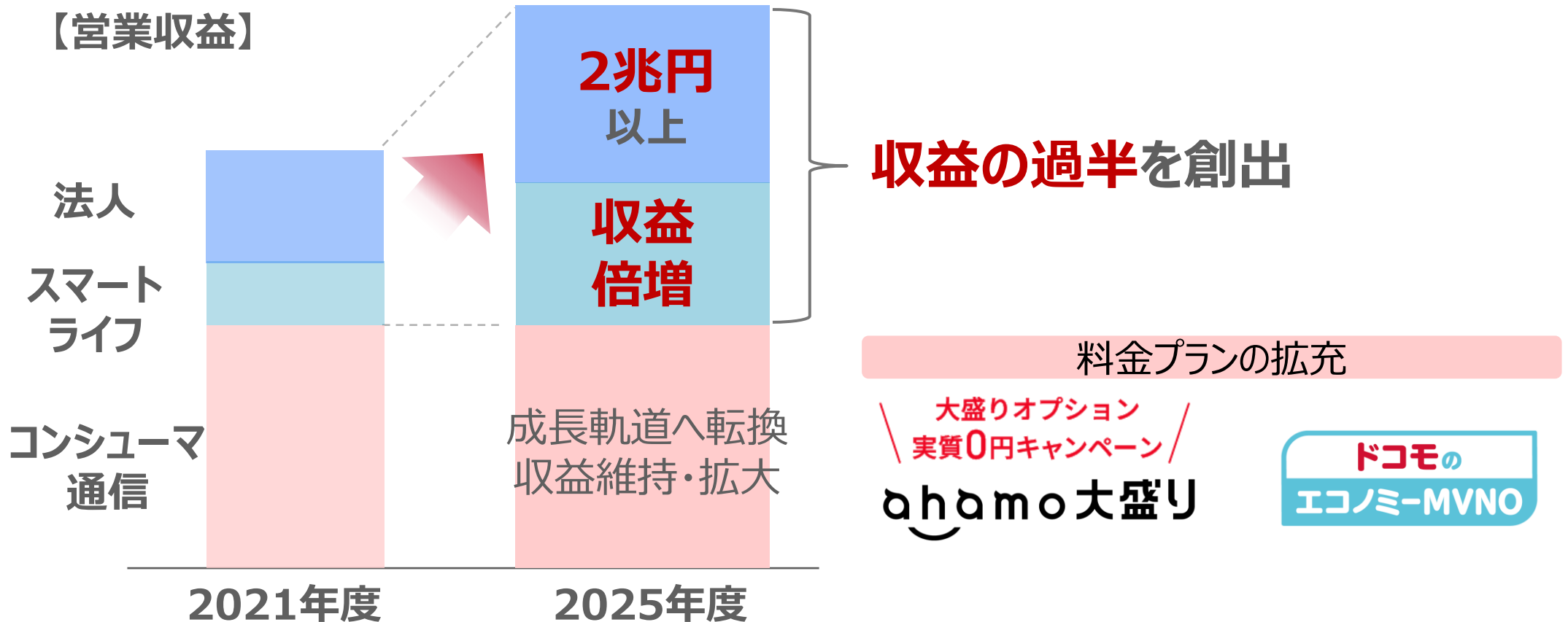
事業構造の転換



新ドコモグループ中期戦略



法人とスマートライフを成長ドライバと位置づけ
持続的成長をめざす



国内トップクラスの取扱高 dポイント・dカード・d払いの三位一体での取組み強化

dカード契約数
1,600万契約
(対前年同期 + 116万)
+ 8%



金融決済取扱高

8.9兆円

(2021年度)

上期実績の対前年伸び率 + 27%



d払いユーザー数
4,800万ユーザー
(対前年同期 + 824万)
+ 21%
(d払い取扱高は1.5倍)



dポイントクラブ会員数（個人）
9,200万人
(対前年同期 + 616万人) **+ 7%**

※対前年同期は2021年度2Qと2022年度2Qでの比較

NTTグループの事業：データ活用ビジネス



ドコモの会員基盤・データを軸に、
データ活用ビジネスを推進

^{NTT}
docomo
InsightMarketing

リサーチ・データ活用事業

基地局エリア情報や、大規模モニターの活用



モバイル空間統計*



ココリサ

プロモーション事業

dポイント連携プロモーション



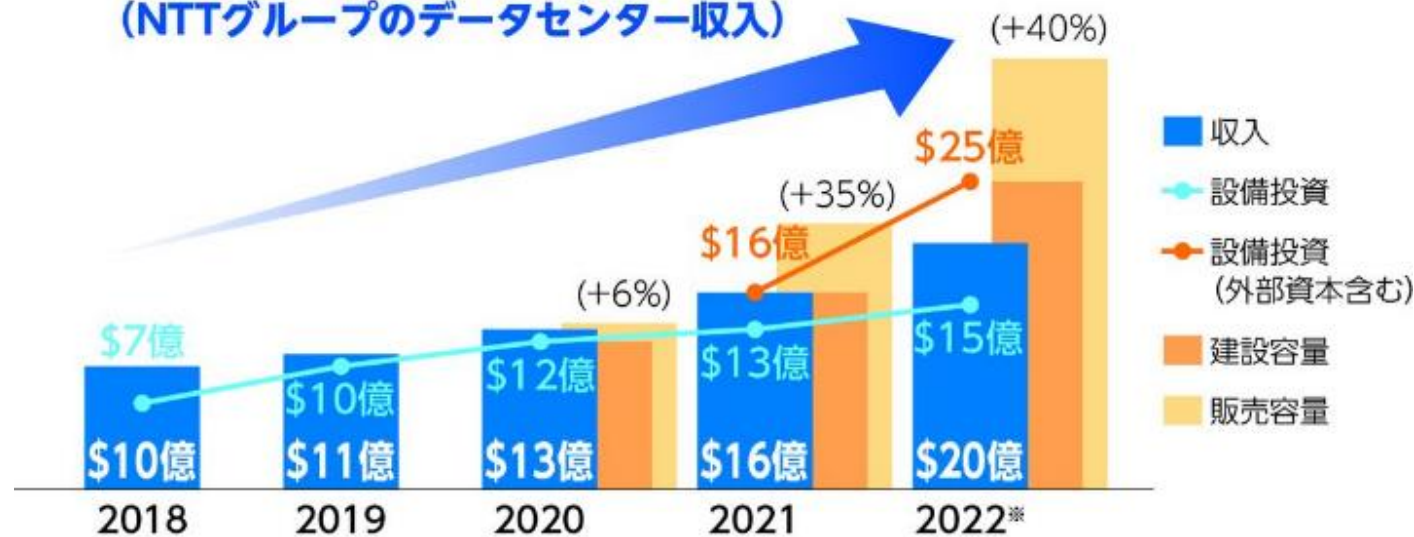
NTTグループの事業：データセンター



- 市場は大きく成長も、NTTグループは市場平均を上回る成長を達成
- NTTグループは売上ベースで世界第3位のシェア

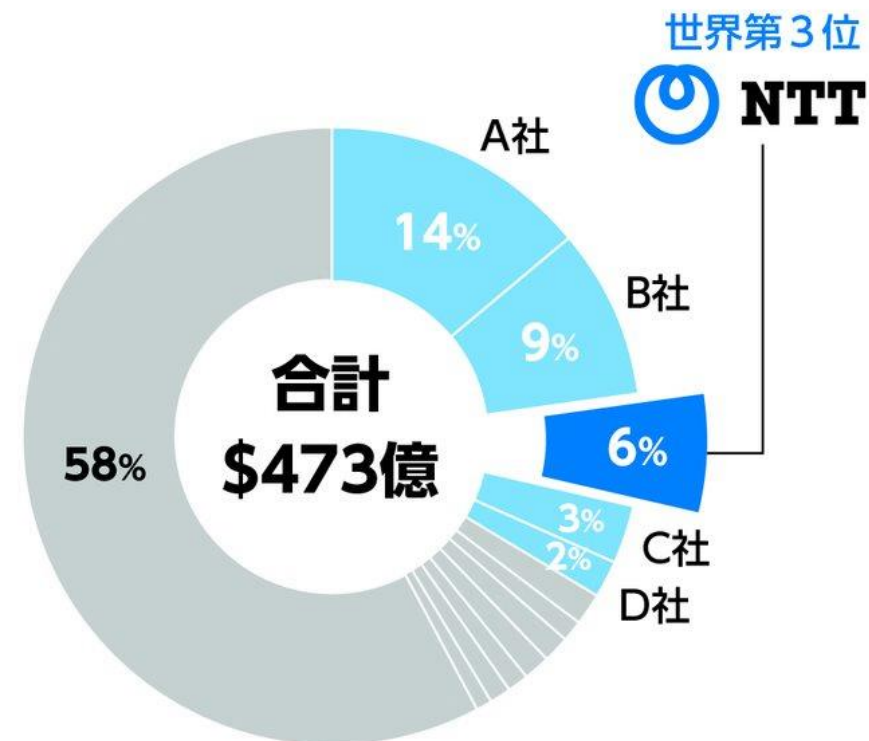
▶ NTTグループのデータセンター収入と設備投資

年平均成長率：20.8%
(NTTグループのデータセンター収入)



※2022年度の収入と投資額は現時点の見込み値

▶ データセンター事業者シェア



Structure Researchのレポート（2022年2月）を元にNTTが作成
(中国事業者含まず)

NTTグループの事業：地域の社会課題解決



＜NTT東日本グループにおける取組み＞

スマートストア



市役所、道の駅に導入
人手不足の解決、利便性の向上
(山形県 長井市等)

次世代施設園芸



IoT/AI等による失敗しない農業
自社圃場による生産
(ベジアインテ山梨中央)

 **NTTアグリテクノロジー**

文化芸術のデジタル化



岩松院本堂天井絵「鳳凰図」をデジタル化し
天井絵として再現する展覧会を開催予定

 **NTT Art Technology**

陸上養殖



世界初 完全閉鎖循環式陸上養殖
(ベニザケ養殖) のビジネス化
(㈱いちい、岡山理科大学)

 **Biostock**

eスポーツ



社会人eスポーツリーグ
「B2eLEAGUE」の設立
(大日本印刷㈱と共同設立)

 **NTTe-Sports**

ドローン



農薬散布における
パイロットも含めたドローン派遣

 **NTTe-DroneTechnology**

NTTグループの事業：電子書籍



国内最大級の電子書籍配信サービス

- ✓ 電子書籍約105万冊
電子コミックは66万冊以上の品揃え
- ✓ 月間利用者3,500万人超
約318万件の豊富なレビュー
- ✓ 20～40代の女性ユーザが約半数



NTTソルマーレ
(NTT西日本グループ会社)

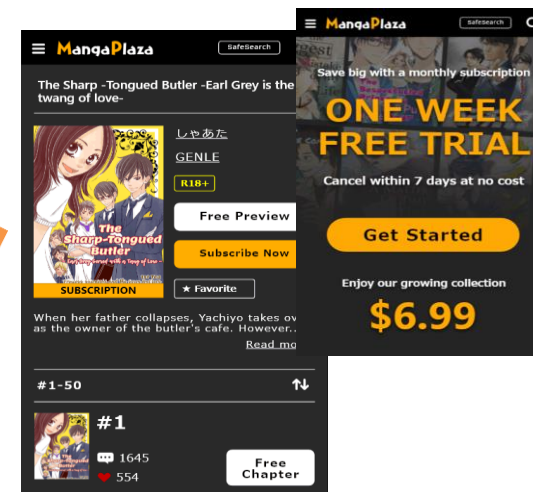
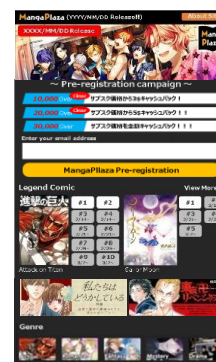


北米市場への挑戦

MangaPlaza

全米最大級の品揃えで配信する
デジタルマンガストアを
2022年3月より展開

体験版サイト



2. NTTグループのビジネス

②事業再編の遂行

「新ドコモグループ」としての再編成



2022年7月に新体制をスタート

新ドコモグループとして、モバイルからサービス・ソリューションまで事業領域を拡大し、新しい世界を創出



- 3社の機能統合
- 事業責任の明確化
- 通信事業の構造改革と法人・スマートライフ事業の拡大

- 2022年10月に、当社45%、NTTデータ55%の共同出資により、
海外事業会社（NTT DATA, Inc.）を設立

海外事業会社



売上高^{*1}

約**2.1**兆円

従業員数

約**14**万人

サービス提供

80か国以上

*1 FY21実績の単純合算
(年間ベース)

再編成の目的

(1) グローバルガバナンスの強化

(2) ビジネスユーザ向けグローバル事業能力の強化

2. NTTグループのビジネス

③経営スタイルの変革

新たな経営スタイルへの変革（1/3）



リモートワークを基本とする新しいスタイルへの変革

業務変革・DX

リモートワークの推進

制度見直し・
環境整備

ワークインライフ（健康経営）の推進
オープン、グローバル、イノベーティブな業務運営



お客さまのDXを支援

レジリエンスの向上

地域創生の促進

分散型社会への貢献

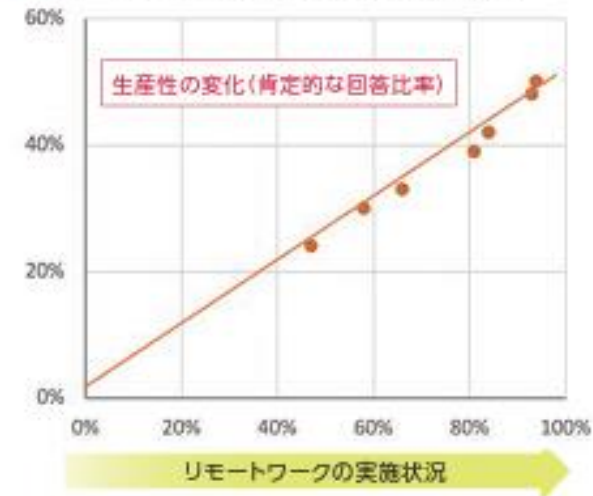
等

新たな経営スタイルへの変革（2/3）

リモートワークを基本とし、自ら働く場所を選択可能に

- リモートワーク実施率74%（2021年度平均）
サテライトオフィス551拠点（2022年9月末）
 - ✓ リモートワーク実施率の上昇と、生産性が向上したとの社員の回答に相関性あり
- リモートスタンダード制度の導入（2022年7月）
 - ✓ 勤務場所を「自宅」とすることで、転勤や単身赴任を伴わない働き方を拡大
- 持株会社において、地域への組織分散トライアルを開始（2022年10月～）
 - ✓ レジリエンスの観点から、高崎市、京都市にオフィスを開設し、分散勤務を推進することで、サステナブルな事業運営の実現をめざす

● リモートワークの実施状況と生産性の変化



リモートスタンダード制度のイメージ



新たな経営スタイルへの変革（3/3）



人事給与制度の見直しや、採用給の引き上げを実施

- 2023年4月より、専門性を軸とした新たな人事給与制度への見直しを実施※1
- 能力の高い人材を獲得していく観点から、採用給を引き上げ

専門性により昇格していく人事給与制度

- 年次・年数要件を廃止し、専門性の獲得・発揮度に応じて昇格・昇給
- 特に専門性の高い社員に高い処遇を可能とする新たな「スペシャリストコース」の創設（キャリアの複線化）

自律的なキャリア形成を支援する人事体系

- 専門性を高められる人材配置・異動方針への転換
- 社員の自律的なキャリア形成の支援を強化（研修充実、キャリアコンサル機能強化など）

採用給の引き上げ

【大卒の例】

現行（大卒）

219,000円

2023年4月以降

専門性が高い人材
272,000円～※2

(+ 53,000円、+ 24%)

250,000円※2

(+ 30,930円、+ 14%)

※1 NTT、NTT東日本、NTT西日本、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTTデータ、NTTコムウェア、NTT都市開発、NTTファシリティーズ、NTTファイナンスが対象

※2 上記記載の月額に加え、住宅補助費として別途約38,000円（月額）を支給

2. NTTグループのビジネス

④ IOWN構想の可能性

- 光ファイバから伝送装置・半導体まで、ネットワークから端末まで、
全てに『**フォトリクスベース**』の技術を導入

<イメージ>



電気から光へ



低消費電力

電力効率 100倍

※1 フォトリクス技術適用部分の電力効率の目標値

高品質・大容量

伝送容量 125倍

※2 光ファイバ1本あたりの通信容量の目標値

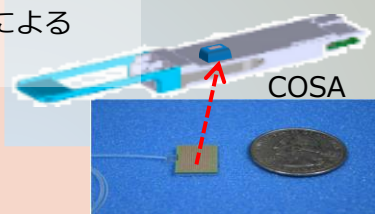
低遅延

遅延 1/200

※3 同一県内で圧縮処理が不要となる映像トラフィックでの遅延の目標値

光電融合デバイス

光技術による
「伝送」

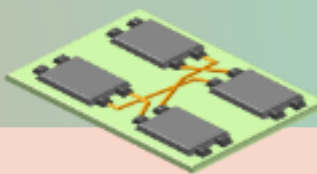


COSA

チップ周辺の接続

光伝送：400G

チップ間光伝送



光レイヤ

光と電子回路の
緊密な結合
「**光電融合型処理**」

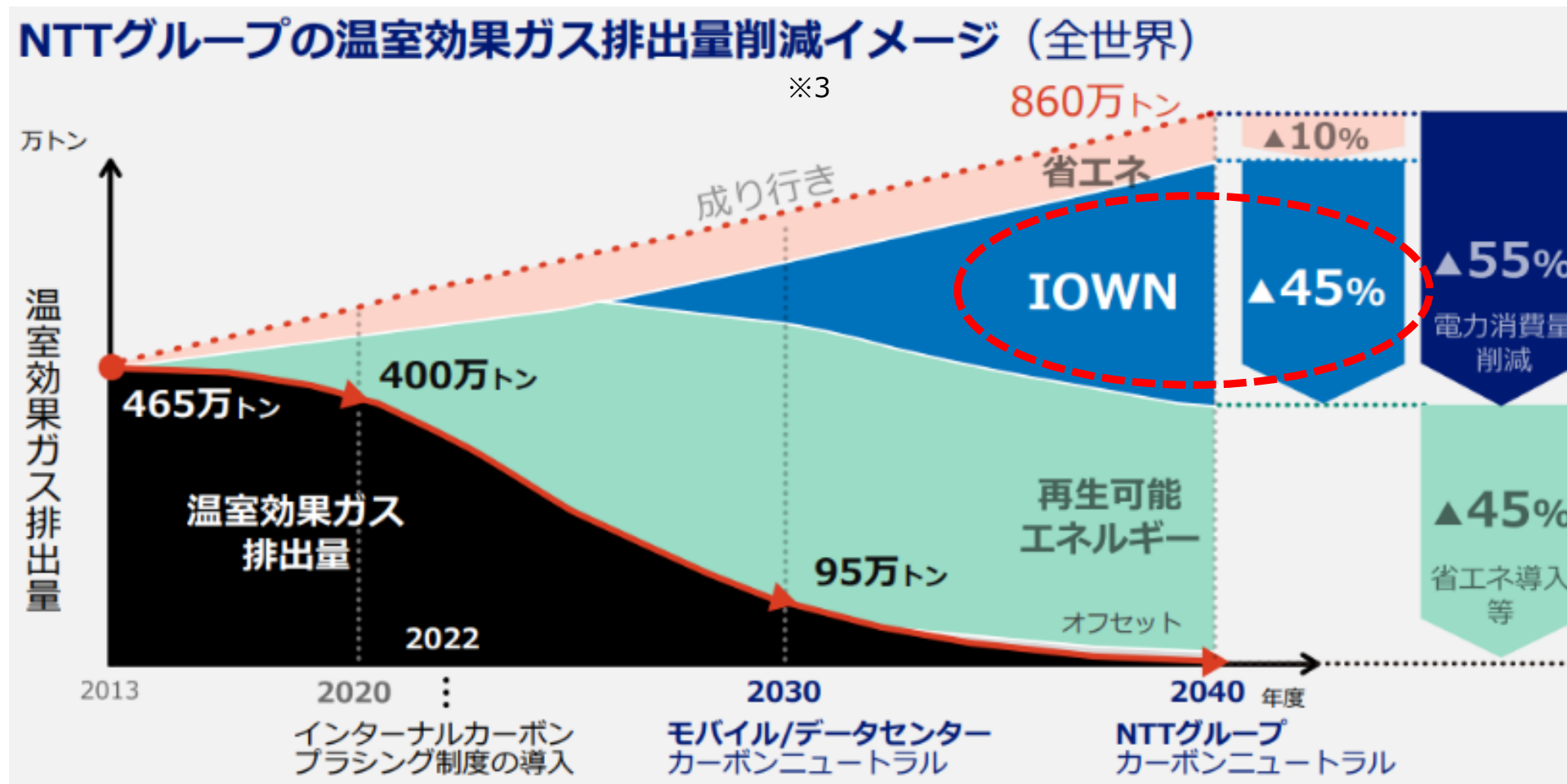
チップ内のコア間光伝送
チップ内の光信号処理



電気レイヤ

カーボンニュートラル実現に向けて

- 再生可能エネルギー利用拡大と、IOWN導入による電力消費量削減で、温室効果ガスを削減※²し、2040年度のカーボンニュートラルを実現



※1 再生可能エネルギー(非化石
証書活用による実質再エネを
含む)の導入見通し
→ 2020年度：10億kWh、
2030年度～2040年度：
70億kWh程度
導入にあたっては、各国の
電源構成等に基づき、最適な
電源種別を決定。なお、国内
の再エネ利用は、NTT所有電
源で半分程度をまかなう予定
(2030年度)。

※2 IOWN導入による電力消費量
の削減見通し(対成り行き)
→ 2030年度：▲20億kWh
(▲15%)、
2040年度：▲70億kWh
(▲45%)
総電力量に対するIOWN
(光電融合技術 等)の導入率
→ 2030年度：15%、
2040年度：45%

※3 GHGプロトコル：
Scope1,2を対象

IOWN Global Forum



- 2020年1月に、NTT、インテル コーポレーション、ソニー株式会社は IOWN Global Forum, Inc. を米国にて設立
- 現在、110組織が参画するまでに成長（2022年10月末時点）



IT業界	電気通信業界	様々な産業界・学術機関への広がり
・ インテル ・ ソニーグループ ・ Cisco Systems G.K. ・ Dell Technologies ・ Microsoft ・ サムスン電子 等	・ ORANGE S.A.（仏） ・ 中華電信（台湾） ・ SK Telecom（韓国） ・ 楽天モバイル ・ TELEFÓNICA（西） ・ NTT 等	・ トヨタ自動車 ・ 三菱ケミカルグループ ・ 日揮 ・ 三菱UFJ銀行 ・ みずほ銀行 ・ JAXA 等

2025大阪・関西万博



- IOWNのショーケースと位置づけ、パビリオン出展に加え大阪・関西万博
バーチャル会場や来場者向けパーソナルエージェントをご提供予定



VIRTUAL EXPO 『空飛ぶ夢洲』



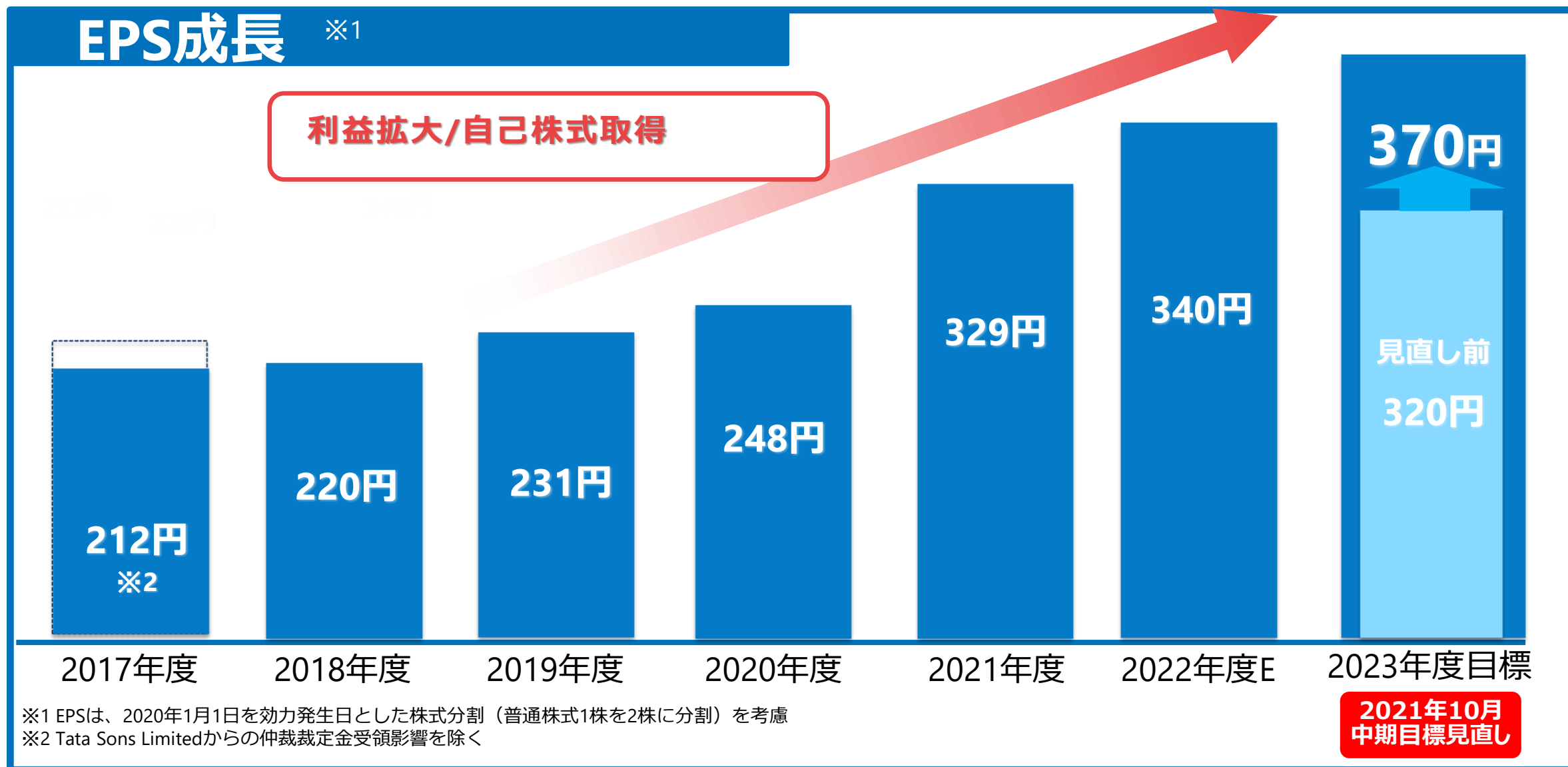
2025大阪・関西万博夢洲会場



2. NTTグループのビジネス

⑤ 中期財務目標

中期目標のEPS



中期財務目標の進捗



	当初目標 [2018年11月8日 公表]	現在の目標 [2021年10月25日 公表]	2021年度 実績※4	2022年度 業績予想※4	達成状況等
EPS	約320円 (2023年度)	 370円 (2023年度)	329円	340円	当初目標を 2年前倒しで達成
海外営業利益率※1	7% (2023年度)	7% (2023年度)	6.3%	7.0%	1年前倒しで 目標達成見込み
コスト削減※2	▲8,000億円以上 (2023年度)	 ▲ 1兆円 以上 (2023年度)	▲8,400億円	▲9,300億円	当初目標を 2年前倒しで達成
ROIC	8% (2023年度)	8% (2023年度)	7.5%	7.6%	順調に進捗
Capex to Sales※3	13.5%以下 (2021年度)	13.5%以下 (2021年度)	13.1%	-	2021年度 目標達成

※1 集計範囲は、中期計画設定時にNTT, Inc.に帰属していた子会社（NTTデータ海外事業、NTT Ltd、NTTコミュニケーションズ海外事業等）

海外営業利益率は、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算定しております。

※2 固定/移動アクセス系。2017年度からの累計削減額。

※3 国内ネットワーク事業（NTTコミュニケーションズのデータセンター等を除く）。

※4 目標達成項目は濃い緑色、一番左に表記した「当初目標」を達成している項目は薄い緑色で表記。

3. 足元の業績

2022年度 第2四半期 連結決算の状況



- 対前年増収・営業利益減益（電気料金高騰等の影響）・当期利益増益
- 営業収益・当期利益は過去最高を更新

連結決算状況

● 営業収益	:	6兆2,862億円	（対前年	+3,985億円	〔+6.8%〕
● 営業利益	:	9,965億円	（対前年	▲127億円	〔▲1.3%〕
● 当期利益※1	:	6,966億円	（対前年	+208億円	〔+3.1%〕
● 海外営業利益率※2	:	5.8%	（対前年	+1.1pt	）

※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 集計範囲は、中期計画設定時にNTT, Inc.に帰属していた子会社（NTTデータ海外事業、NTT Ltd、NTTコミュニケーションズ海外事業等）
海外営業利益率は、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算定しております。

2022年度 通期業績予想



- 営業収益は増収、営業利益・当期利益は増益
- 営業収益・営業利益・当期利益いずれも過去最高

連結収支計画

	2021年度 実績	2022年度 業績予想	対前年
営業収益	12兆 1,564億円	12兆 6,000億円	+ 4,436億円
営業利益	1兆 7,686億円	1兆 8,200億円	+ 514億円
当期利益※	1兆 1,811億円	1兆 1,900億円	+ 89億円
EPS	329円	340円	+ 11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。

Your Value Partner