（証券コード 9432）

NTT株式会社

会社説明会

執行役員　財務部門長　中村 俊彦

2025年12月

© NTT, Inc. 2025

目次

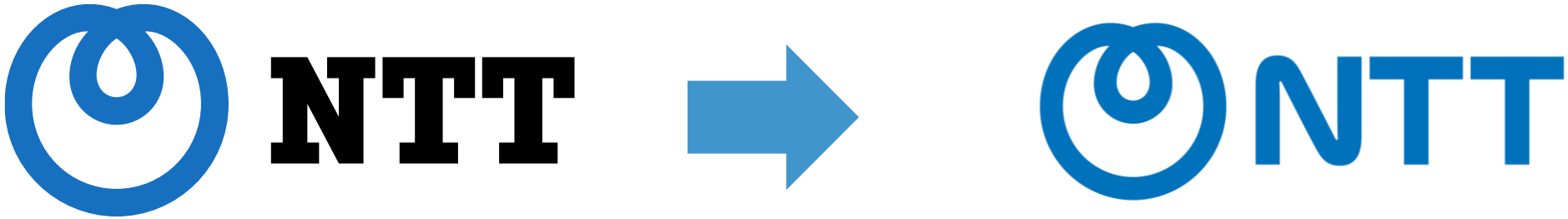
1. NTTグループの概要
2. 中期経営戦略（2023-2027）
3. NTTのAI戦略～法人向けビジネス
4. AIを支えるデータセンター
5. AI戦略におけるIOWNの活用～社会課題の解決に向けて
6. パーソナルビジネスの進化～国内市場の成長分野
7. 中期財務目標
8. 株主の皆さまへ（還元方針）

© NTT, Inc. 2025

社名の変更

日本電信電話株式会社 → NTT株式会社

ロゴデザインの刷新



© NTT, Inc. 2025

NTTグループの企業ブランド統一





















© NTT, Inc. 2025

NTTグループの概要

© NTT, Inc. 2025

NTTグループ

NTT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

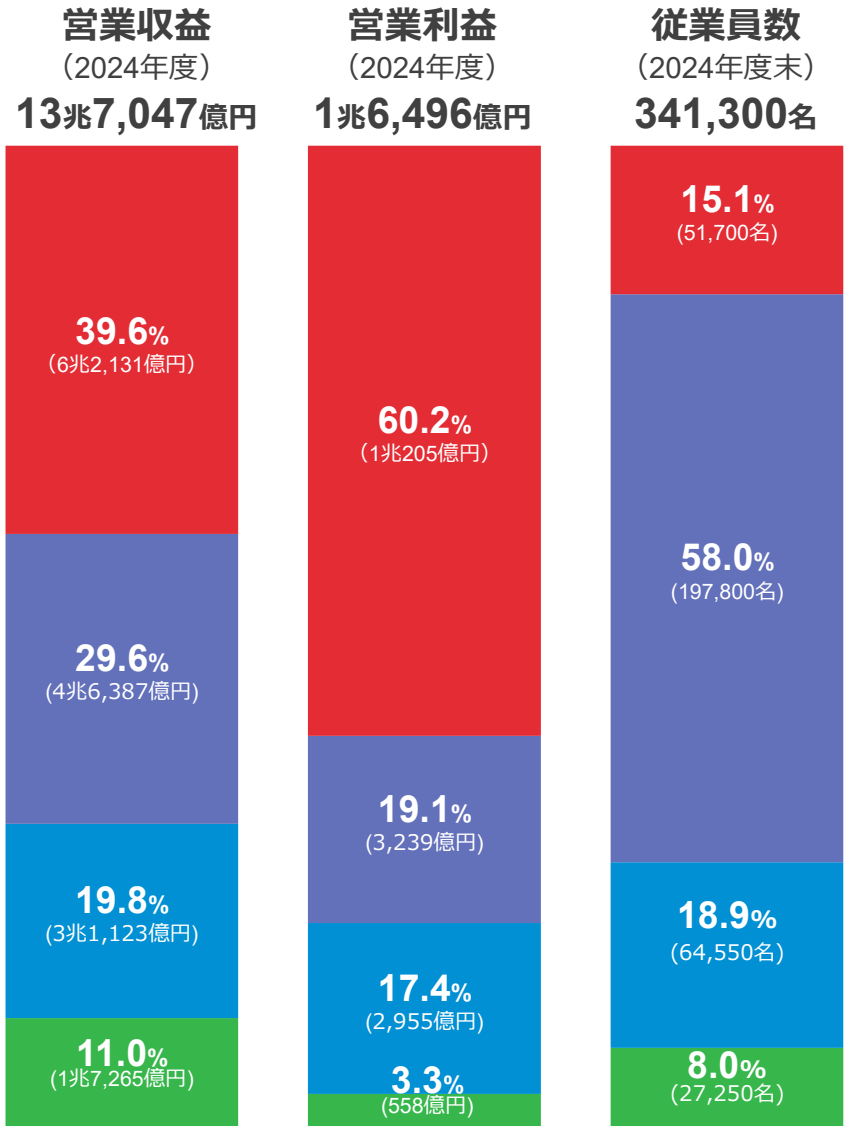
総合ICT事業
docomo　docomo Business　docomo Solutions

グローバル・ソリューション事業
NTT DATA

地域通信事業
NTT東日本　NTT西日本

その他（不動産、エネルギー等）
NTTアーバンソリューションズ　NTTアノードエナジー

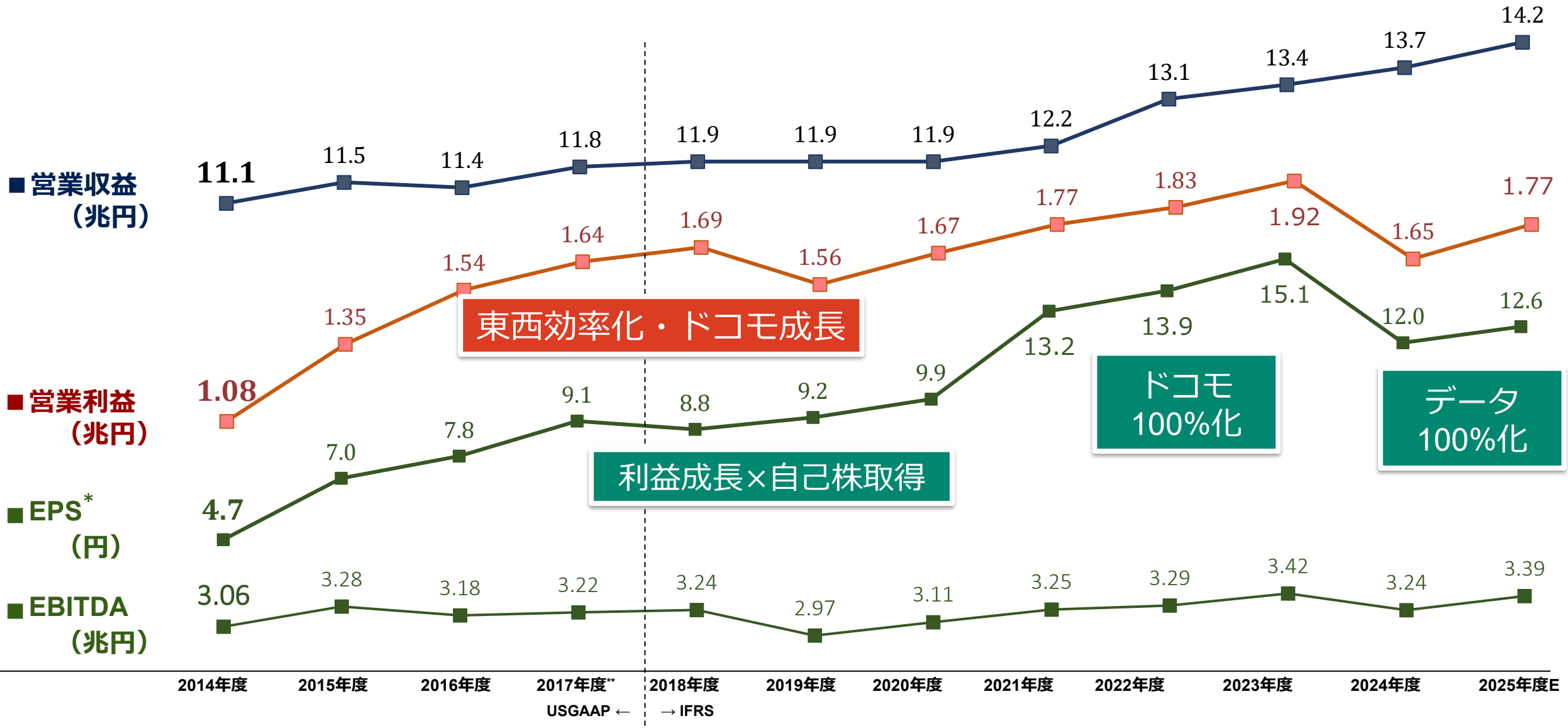
【参考】子会社数：992社（うち国内348社、海外644社）



※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, Inc. 2025

連結業績の推移



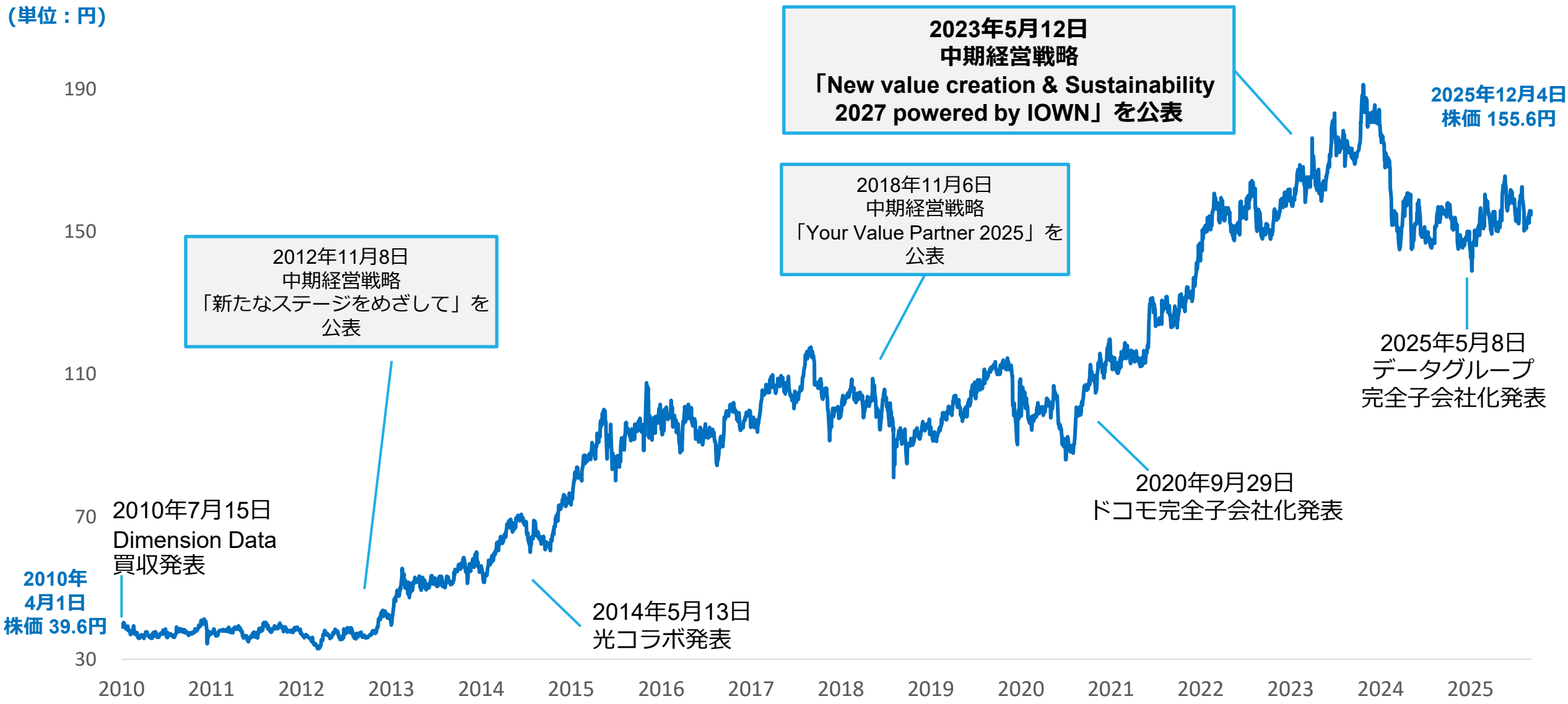
* EPSは、2015年7月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、2020年1月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）、2023年7月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を25株に分割)を考慮

** 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

© NTT, Inc. 2025

株価

(単位：円)

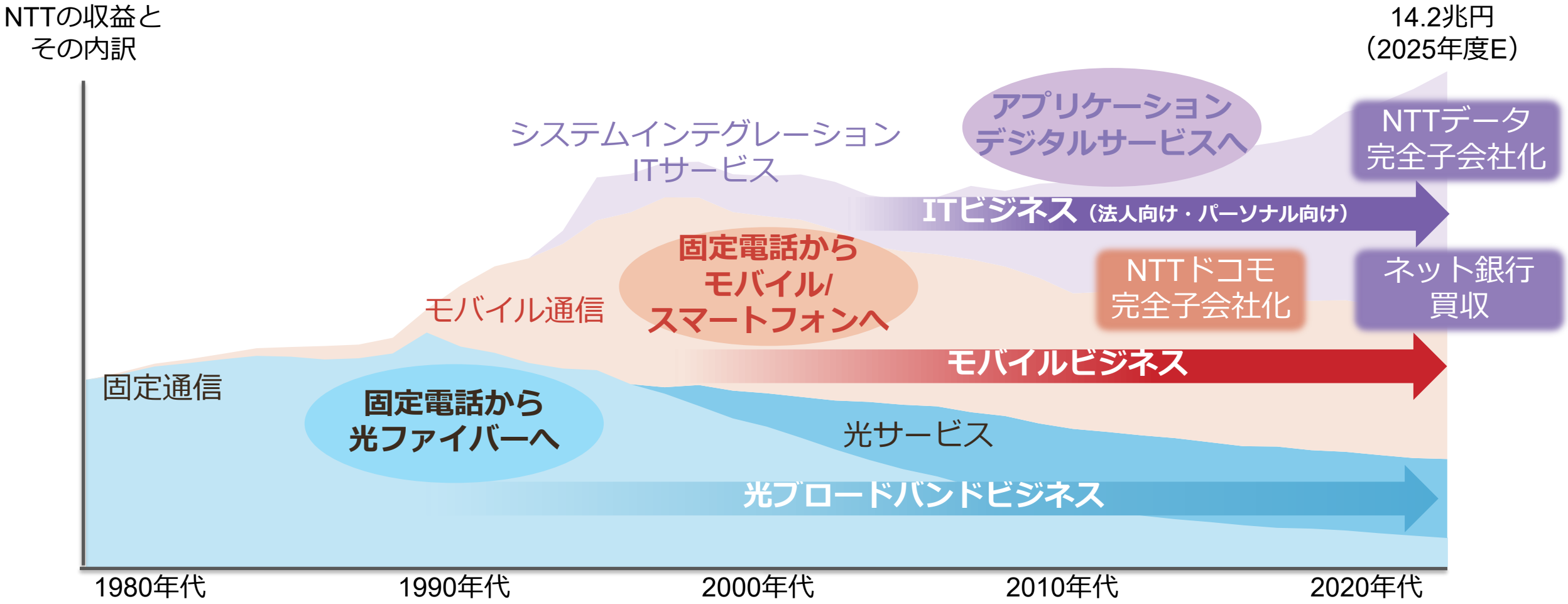


© NTT, Inc. 2025

※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

NTTグループの事業構造の進化

固定電話中心の時代 > 携帯電話の拡大 > インターネットの発達 > 光ブロードバンドの整備 > スマートフォンの普及 > クラウド、AI、IoTの進化



© 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、9/30より完全子会社化



取得株式数：336,797,773 株
（議決権所有割合：81.75%）

■ 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

© NTT, Inc. 2025

住信SBIネット銀行の連結子会社化

■ 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、10/1より連結子会社化



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
- ✓ 金融事業全体の成長加速

© NTT, Inc. 2025

中期経営戦略（2023-2027）

© NTT, Inc. 2025

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 ～

© NTT, Inc. 2025

中期経営戦略で何を達成したいか？

▶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%）

© NTT, Inc. 2025

成長分野への投資拡大

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

© NTT, Inc. 2025

成長分野への投資拡大

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

AI関連に
約4.5兆円投資

© NTT, Inc. 2025

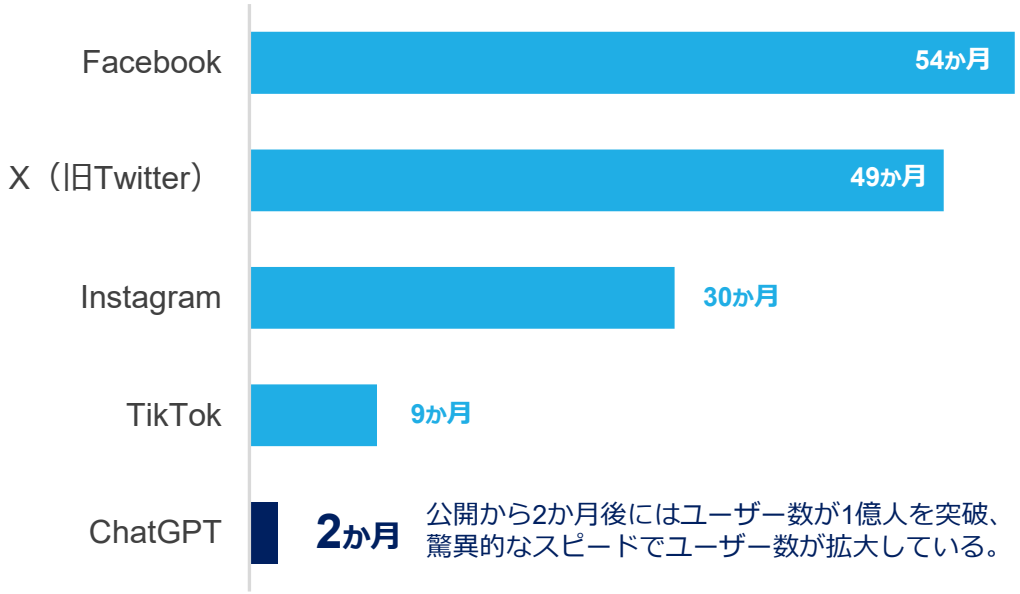
NTTのAI戦略
～法人向けビジネス

© NTT, Inc. 2025

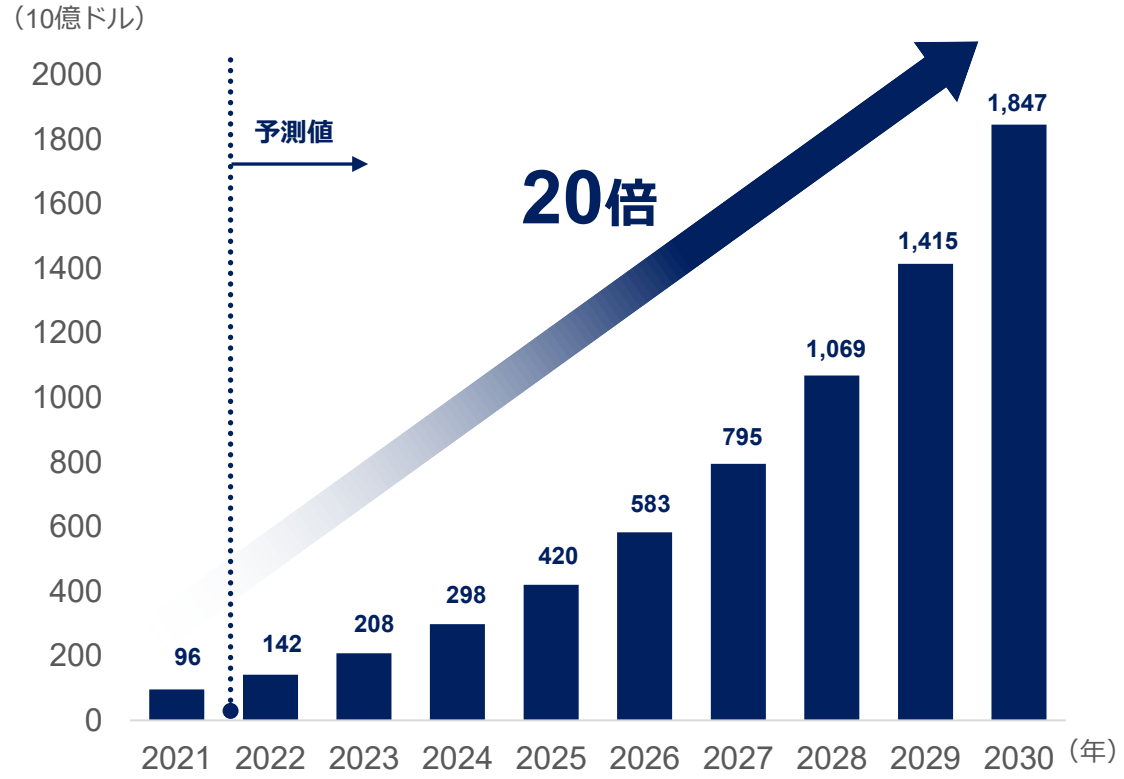
AIの利活用は急激に進展

- AIはかつてない速度で利用者が増加、ChatGPTはわずか2か月で1億ユーザを獲得
- AI市場は2030年には20倍(2021年比)に成長、1.8兆ドル(約280兆円)に達すると予測

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



世界のAI市場規模（売上高）の推移及び予測

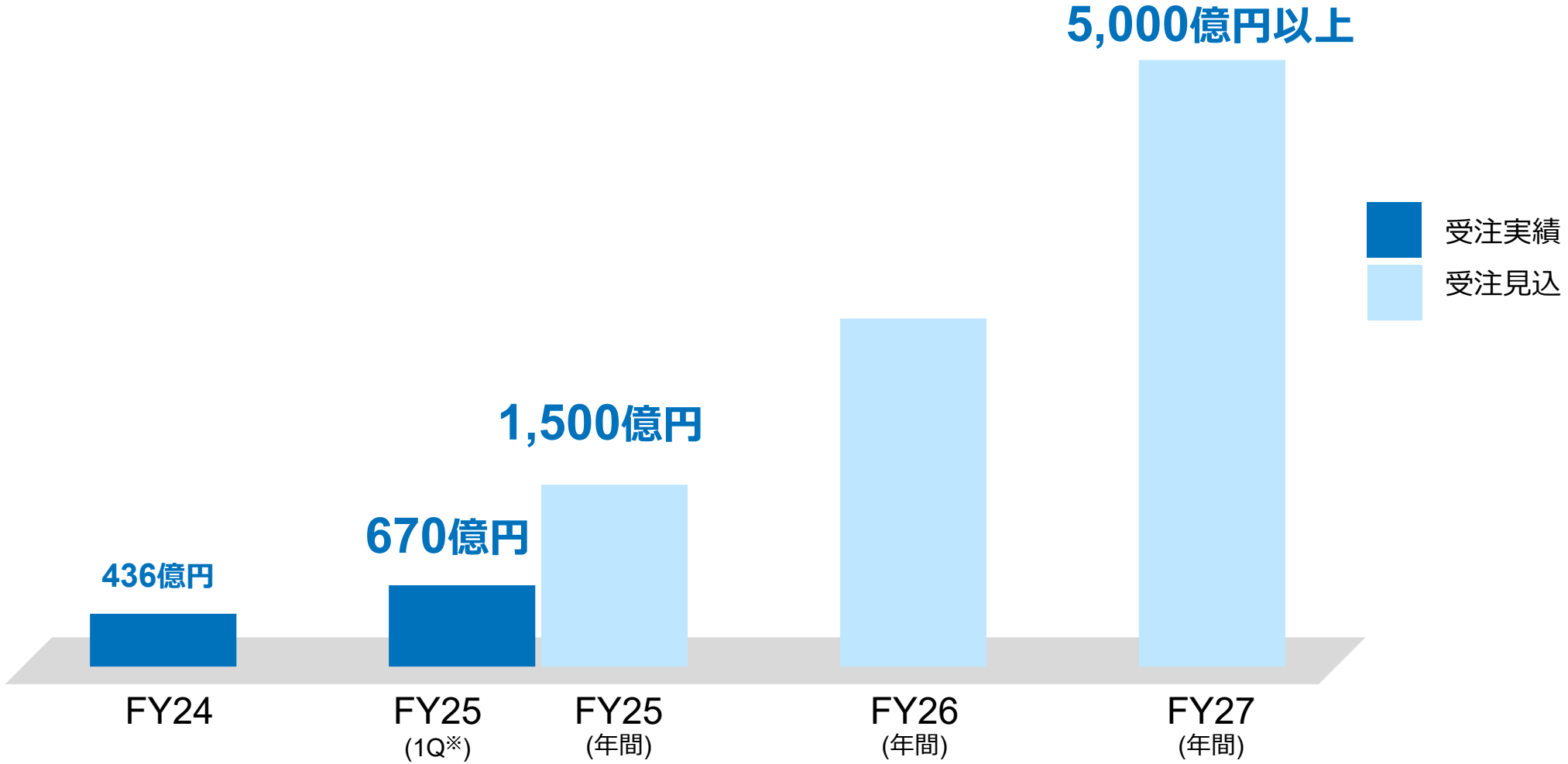


出典：総務省情報通信白書令和6年版　第9節　記載内容を基に作成

© NTT, Inc. 2025

NTTグループのAI関連受注状況

■ 670億円の受注実績、今年度末には1,500億円
2027年には5,000億円を超える見込み

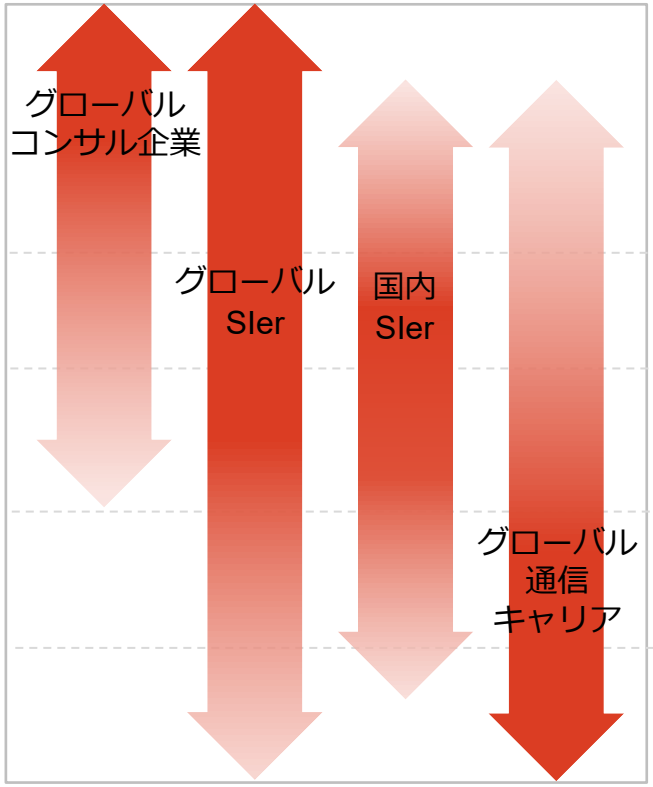


※内諾済の案件含む

© NTT, Inc. 2025

AI導入環境をフルスタックでワンストップ提供 NTT

市場構成比 [FY27生成AI関連予測※1]		
コンサルティング		37%
アプリケーション		10%
インフラ	クラウド	53%
	ネットワーク	
	データセンタ	



日本含むグローバルケイパビリティ

NTT

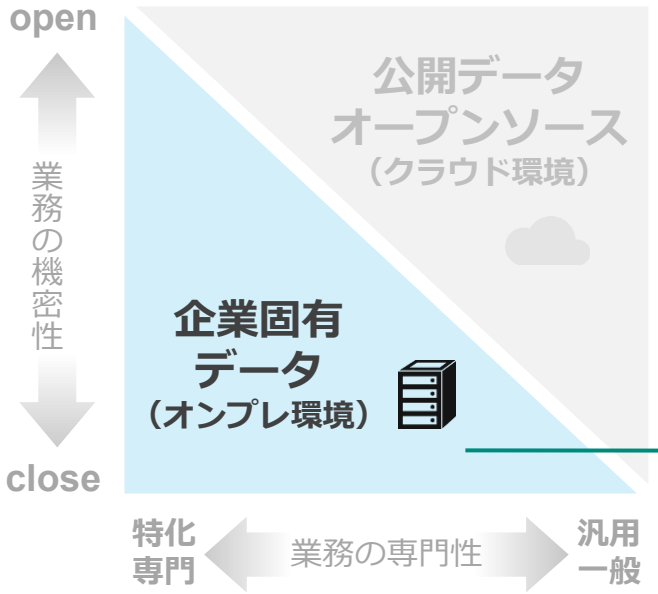
An Emerging **Leader** （東アジア唯一）	2025 Gartner® Emerging Market Quadrant for Generative AI Consulting and Implementation Services※2
A Leader （世界7,500社以上導入）	IDC MarketScape: Asia/Pacific SAP Implementation Services 2024 (Doc #AP51467624, August 2024)
A Leader （東アジア唯一）	IDC MarketScape: Worldwide Cloud Professional Services 2024 Vendor Assessment (Doc #US51406224, June 2024)
A Leader （12年連続）	2025 Gartner® Magic Quadrant™ for Global WAN Services※2
A Leader （世界シェア第3位）	IDC MarketScape: Worldwide Datacenter Colocation Services 2025 Vendor Assessment (Doc #US52983725, August 2025)

※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

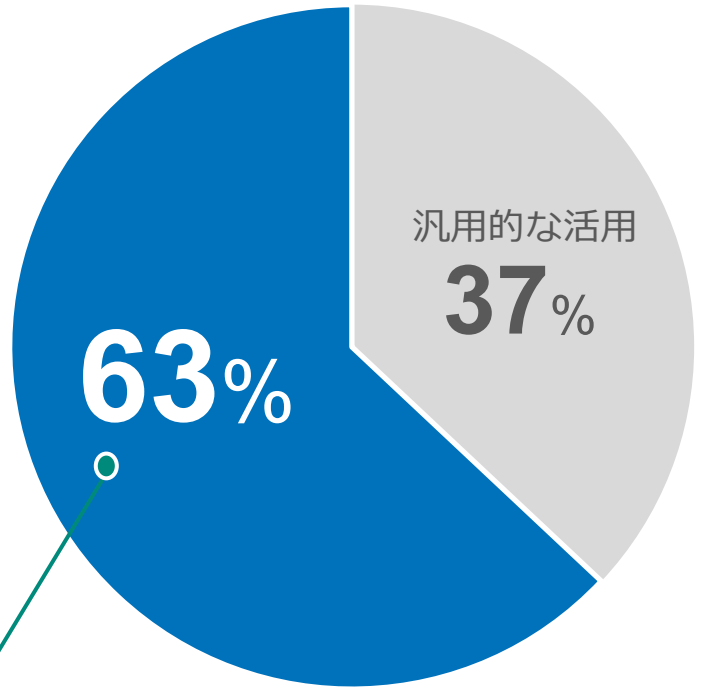
© NTT, Inc. 2025

AI活用の領域は、Open、汎用な領域から、企業固有のノウハウ、インテリジェンス、Close領域へ

企業における業務・環境ごとのデータ



個人情報や
機密性が高いデータを
お客さま環境で
クローズドにセキュアに
学習させたい



tsuzumiへのお問合せにおける活用シーン（2024年3月時点）

© NTT, Inc. 2025

安全保障・産業競争力強化で各国が自国開発AI重視へ　NTT
日本政府もAI基本計画で国産AI開発強化の動き

各国の動き

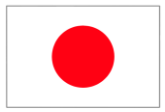


"Winning the AI Race:
America's AI Action Plan"
を発表 (2025年7月)

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



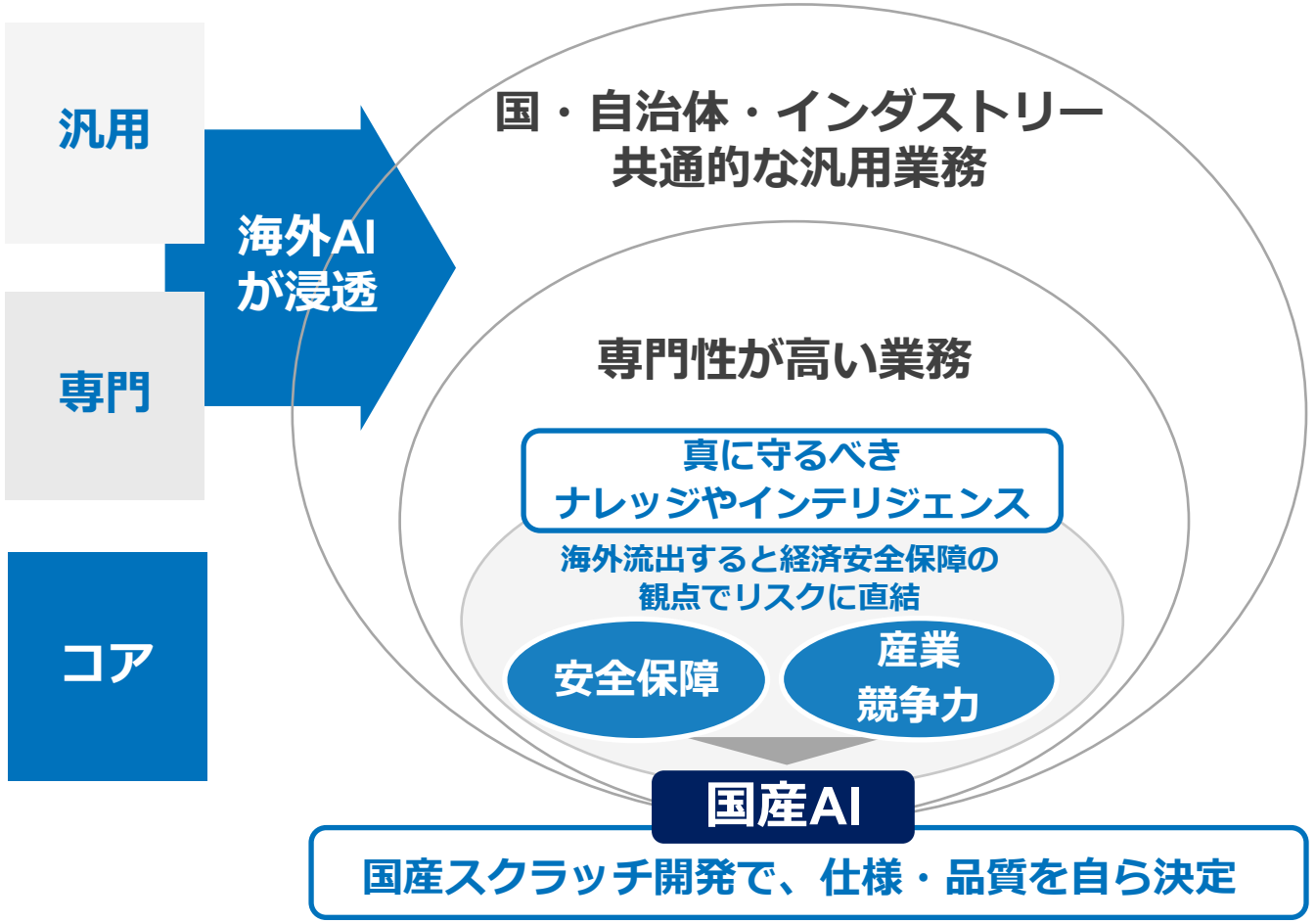
"グローバルAIガバナンス行動計画"
を発表 (2025年7月)



・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

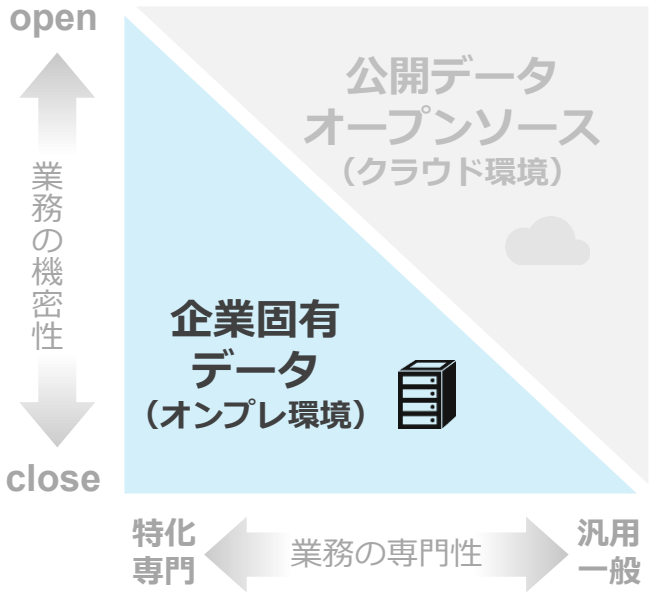
ソブリンAIで守るべき領域



国産スクラッチ開発で、仕様・品質を自ら決定

© NTT, Inc. 2025

機密データ、クローズドニーズにも対応



日本国内は

純国産モデルtsuzumiで対応

tsuzumi

© NTT, Inc. 2025

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

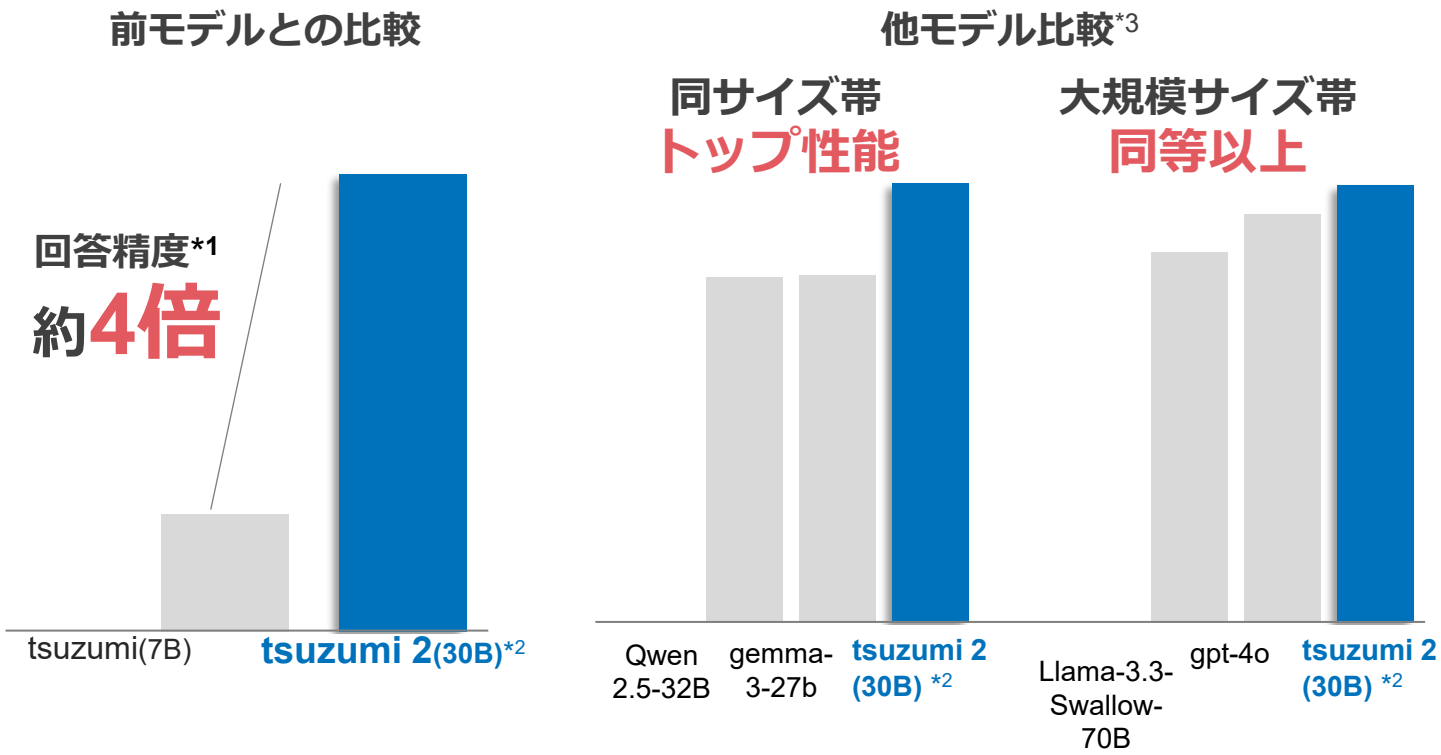
tsuzumi

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



*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

© NTT, Inc. 2025

複数のAIの連携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

© NTT, Inc. 2025

企業横断でのAI活用事例（モビリティ分野）

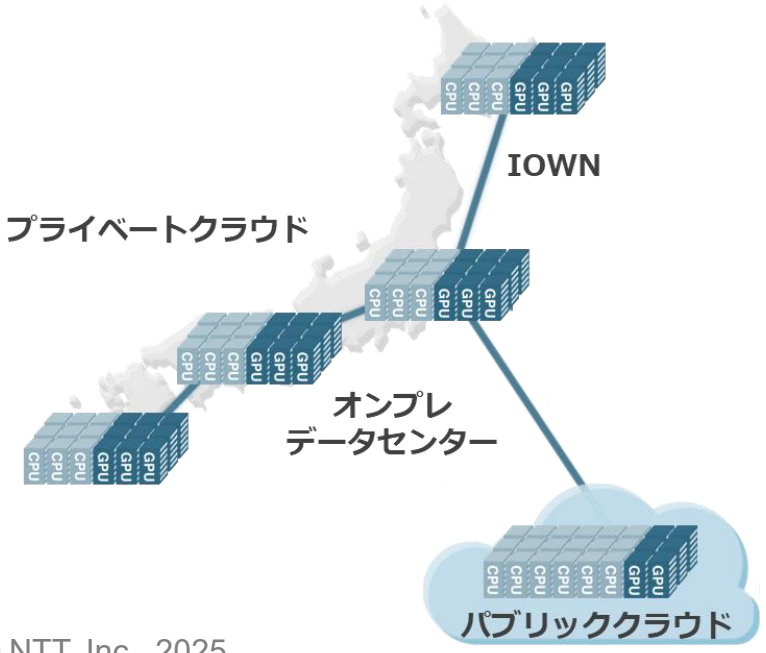
■交通事故ゼロ社会の実現にむけ「モビリティAI基盤」をTOYOTA社と共同で開発・運用

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



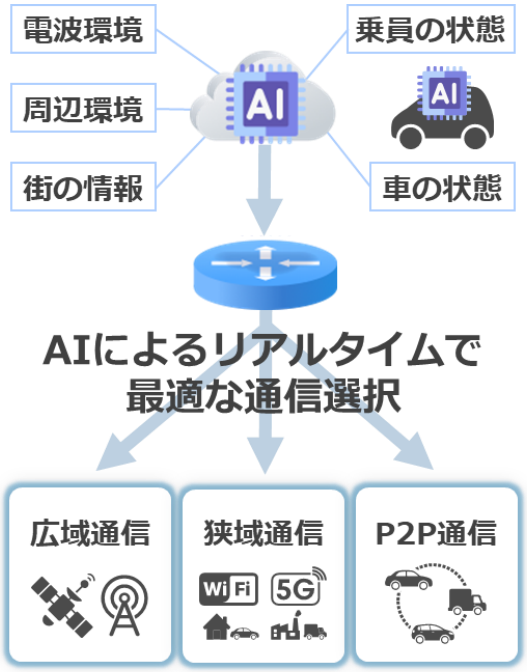
②インフラ協調AIモデル

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



© NTT, Inc. 2025

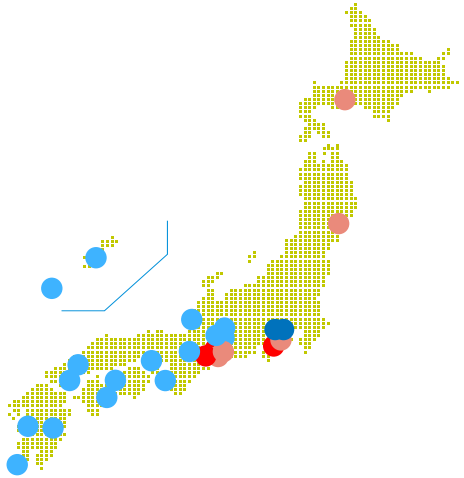
2024年10月31日 トヨタ自動車様との交通事故ゼロ会社の実現に向けた「モビリティ×AI・通信」の共同取り組み

地域横断でのAI活用事例（自動運転サービス分野）

■ NTTグループが数々の案件で獲得した知見・技術を集約すると共に、全国での地域密着の強みを活かし、多様なパートナーと、より安心・安全でサステナブルな自動運転社会の実現をめざす

～現在

NTTグループ各社で
全国35件超の実証を実施*1



集約

NTTモビリティ 2025年12月設立

- 自動運転車両提供
- 走行エリアへの導入・運用支援
- 遠隔監視システム提供
- ＋ NTTグループ関連サービス提供

自動車メーカ・自動運転システムベンダ 他

NTTグループ各社*2 他

自治体・交通事業者他

地域住民・施設利用者

提供価値		
	自動運転車の安定的な提供	
	全国各地・地域密着の導入・運用サポート	
	高速・高信頼通信による安心・安全なサービスの提供	

*1 2024年度実績・2025年度実施予定含む
*2 NTT東日本・NTT西日本・NTTドコモ・NTTドコモビジネス・NTTデータ

© NTT, Inc. 2025

連鎖型AIの活用事例～サプライチェーン全体の最適化

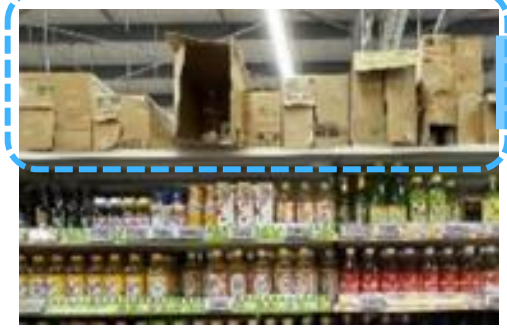
TRIAL HLDGS × NTT

Retail Ai

NTT AI-CIX

流通業における連鎖型AI活用

従来の自動発注

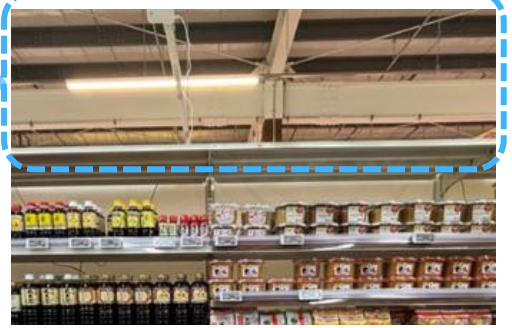


在庫が減少したタイミングで自動発注

発注作業時間の削減

棚上がスッキリ

連鎖型AI導入後



需要予測に基づき発注量とタイミングを最適化

欠品せず、納品回数・在庫を減らして業務を平準化

流通サプライチェーン

原料調達 → 製造 → 物流・仕分け → 売場 → 販売

生産・出荷計画の合理化
製造現場の作業平準化
返品率・廃棄率の低減

発注・棚割最適化
店舗作業コスト低減
在庫圧縮・廃棄削減

Retail-CIX ※の**連鎖型AI**により、川上工程へ効果が波及

※Retail-CIXは、トライアルHDのRetail AI社とNTT AI-CIXの合弁会社

© NTT, Inc. 2025

AIを支えるデータセンター

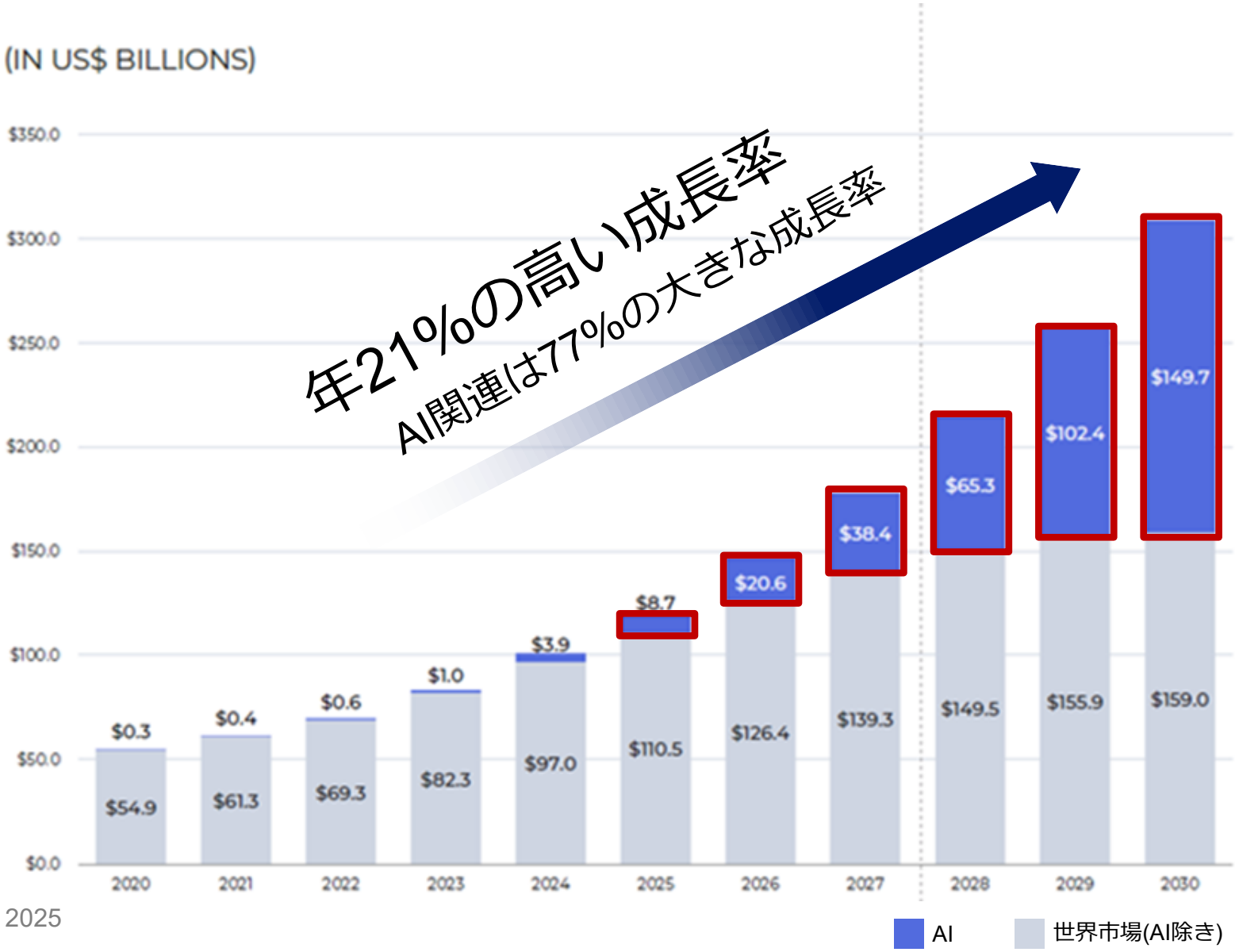
© NTT, Inc. 2025

Silicon Valley SV1 Data Center



Image: NTT Global Data Centers Americas Inc.

AIを支えるデータセンター市場の成長



今後5年間の成長率

市場全体で年21%

AIで年77%

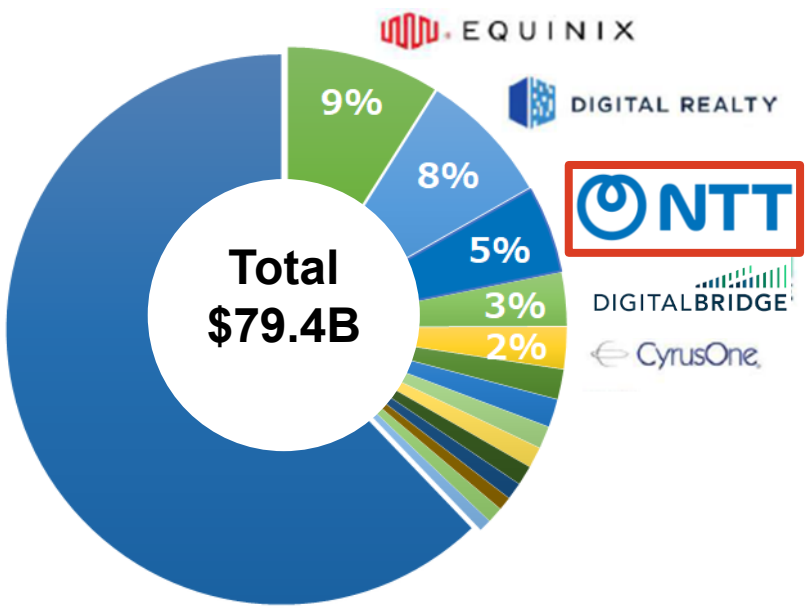
AI除きだと年8%

© NTT, Inc. 2025

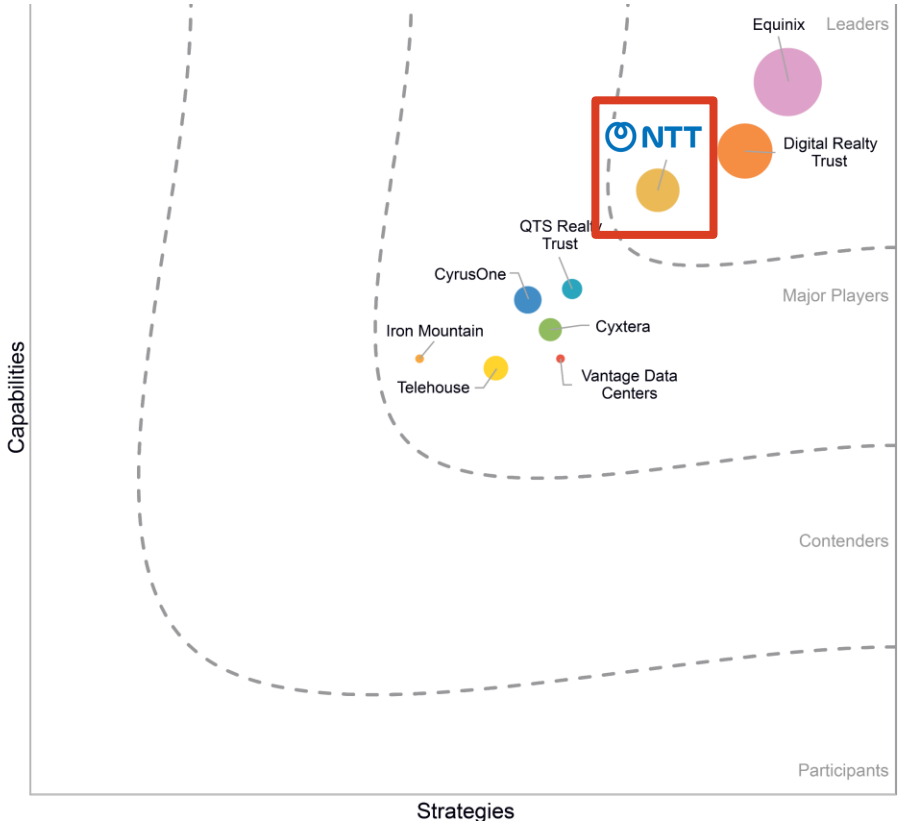
市場におけるNTTのポジション

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

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

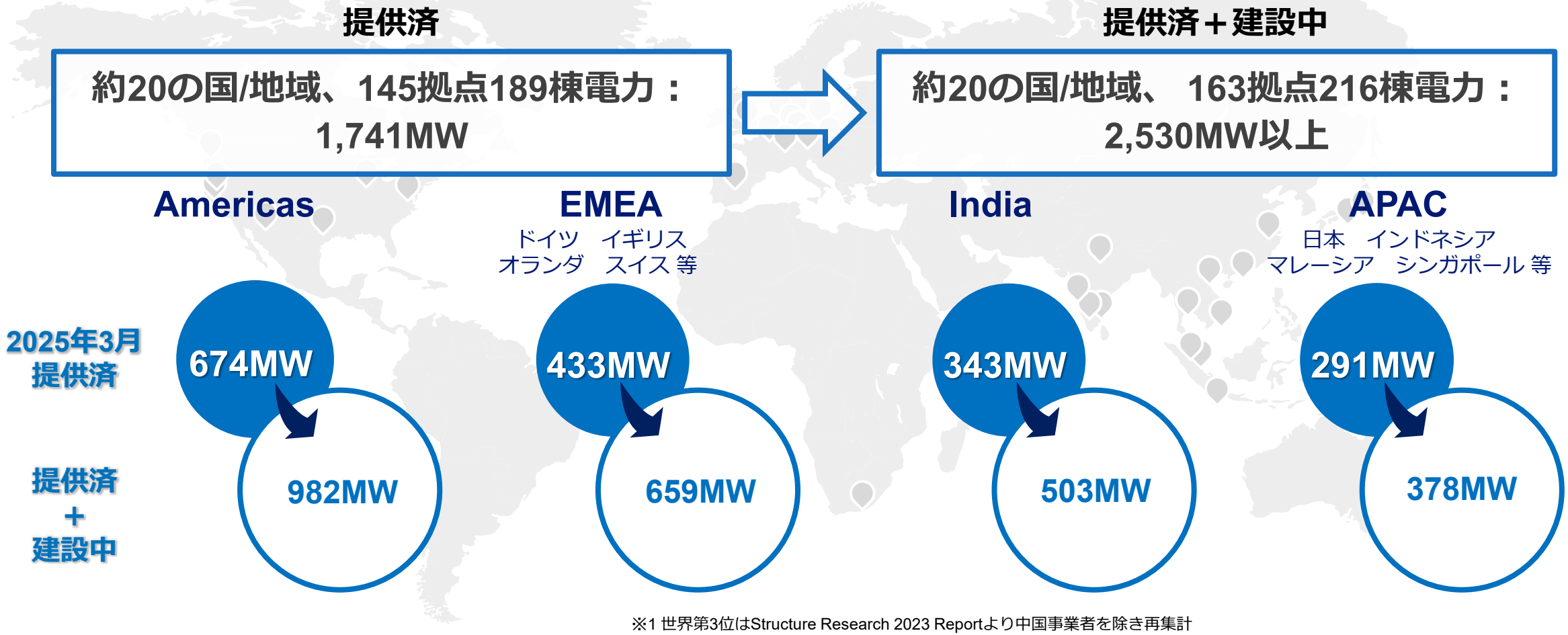
2. IDC 2021

© NTT, Inc. 2025

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

© NTT, Inc. 2025

データセンター事業の拡大戦略（海外）

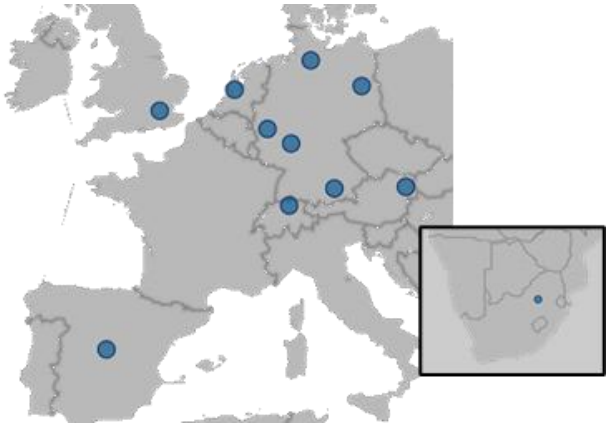
Americas

ハイパースケーラーを
中心とした
先進需要の取り込み



EMEA

環境負荷に
配慮した
需要への対応



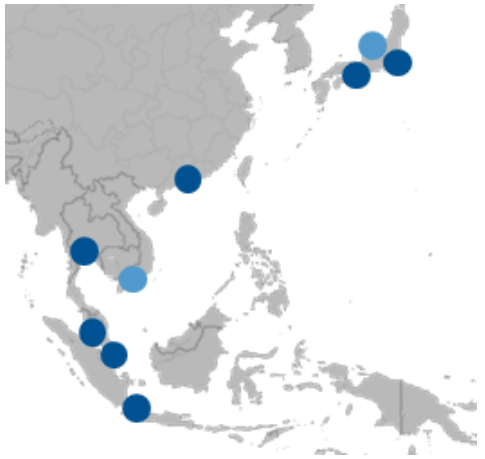
India

市場拡大地域に
おけるNo.1シェアの
維持・向上



APAC

今後の市場成長を
踏まえた
着実な拡大

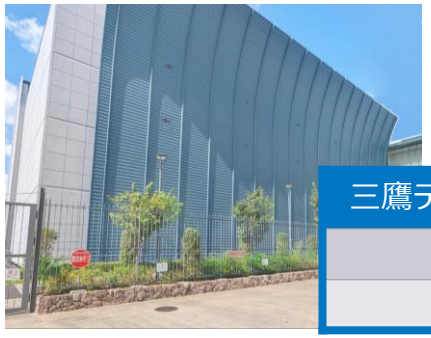


© NTT, Inc. 2025

データセンター事業の拡大戦略（国内）

NTT

都市部 → 都市近傍 → 地方



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



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



栃木データセンター(約100MW)

栃木県 栃木市

2028年竣工予定

既存DC



大手町DC



堂島DC

…

© NTT, Inc. 2025

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）





NTT DC REIT Listing Ceremony
（2025年7月14日）

VA2（アメリカ）



CA1～CA3（アメリカ）



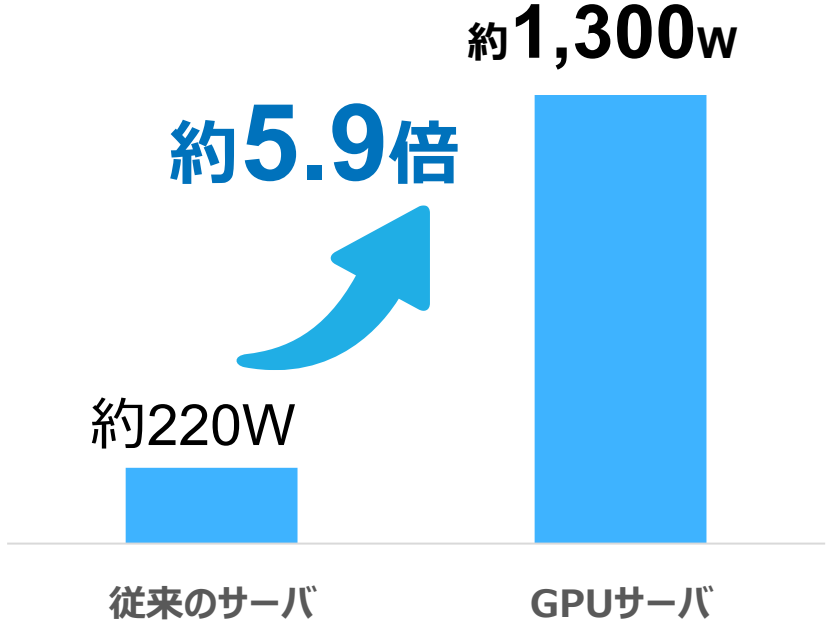
© NTT, Inc. 2025

AI戦略におけるIOWNの活用
～社会課題の解決に向けて

© NTT, Inc. 2025

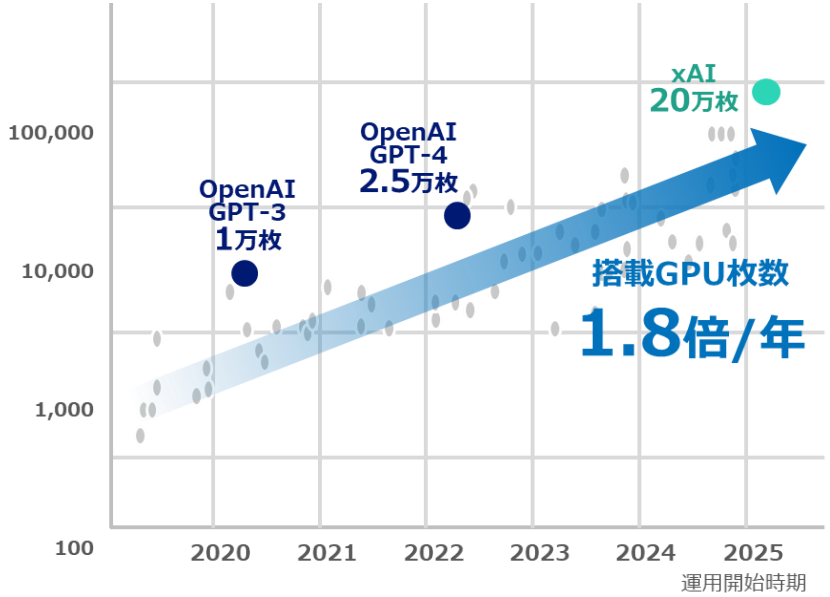
AIの利用拡大により消費電力は増加の一途

サーバの消費電力(※1)



AI用コンピュータの規模

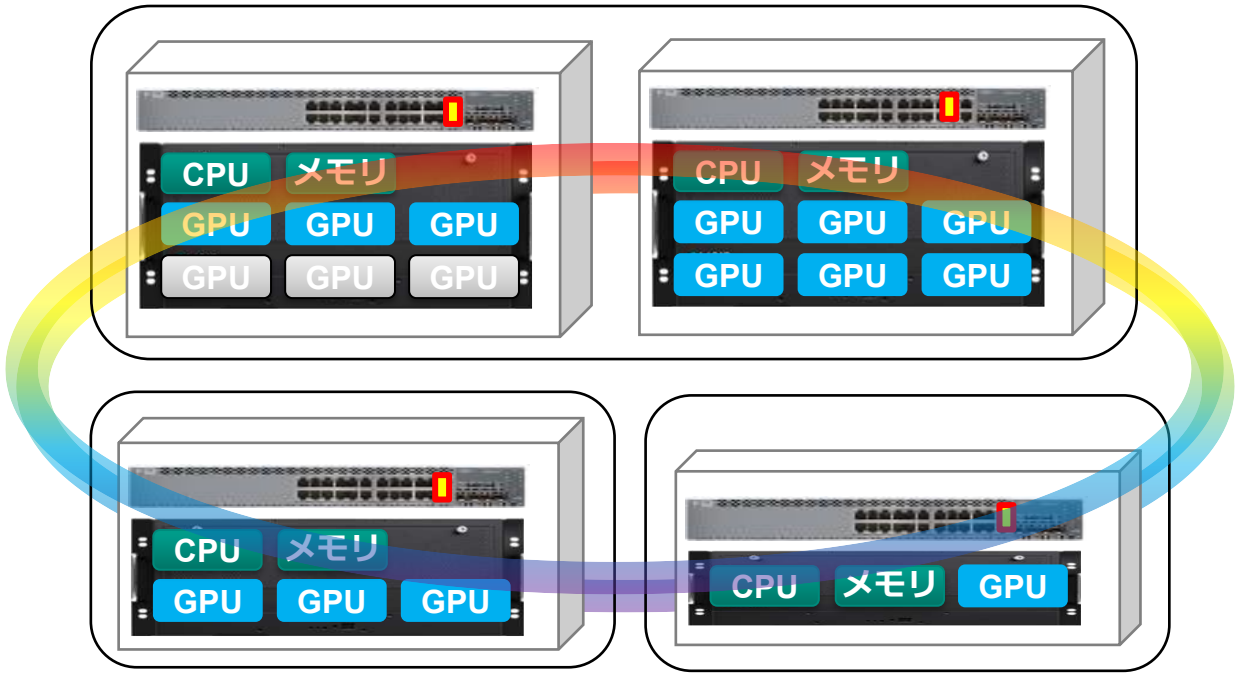
(※2)



※1 EY Japan “GPUサーバー向けデータセンターに求められる要件”をもとにNTTにて作成
※2 Epoch AIのデータをもとにNTTにて作成

© NTT, Inc. 2025

AI時代のインフラの必要要件



インフラを構成する
機器の消費電力低減

インフラの
効率的な運用

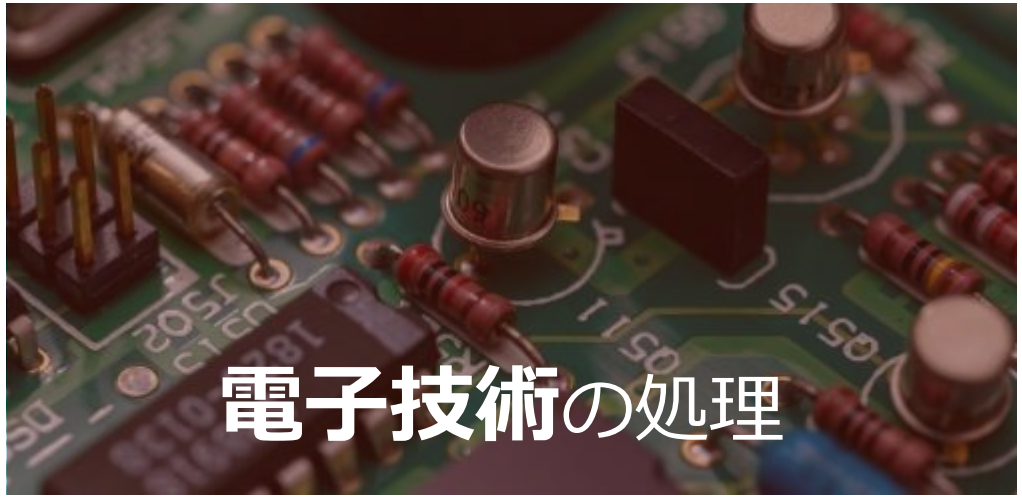
IOWNで実現

© NTT, Inc. 2025

IOWN：電子から光へ

新たな低消費エネルギー、高速信号処理技術の確立

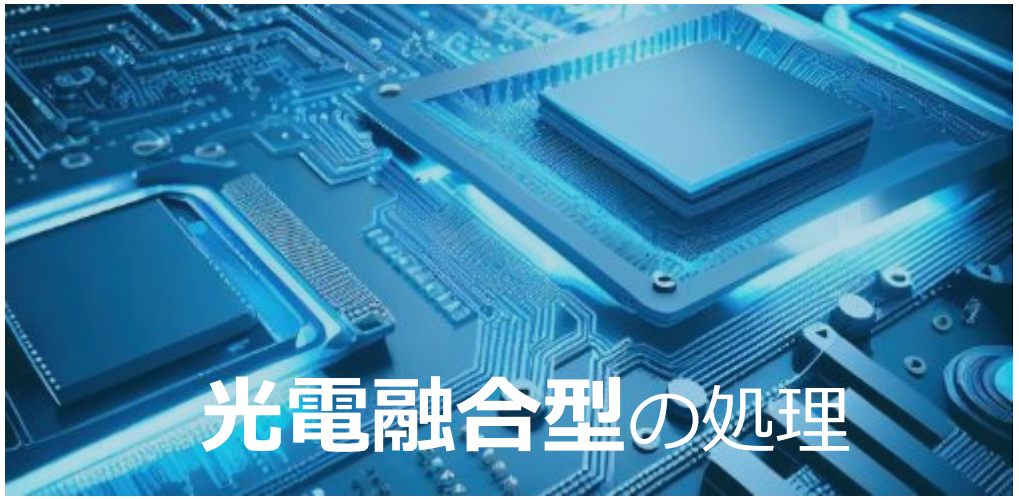
現状　光技術をチップ内の信号処理に導入　将来



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



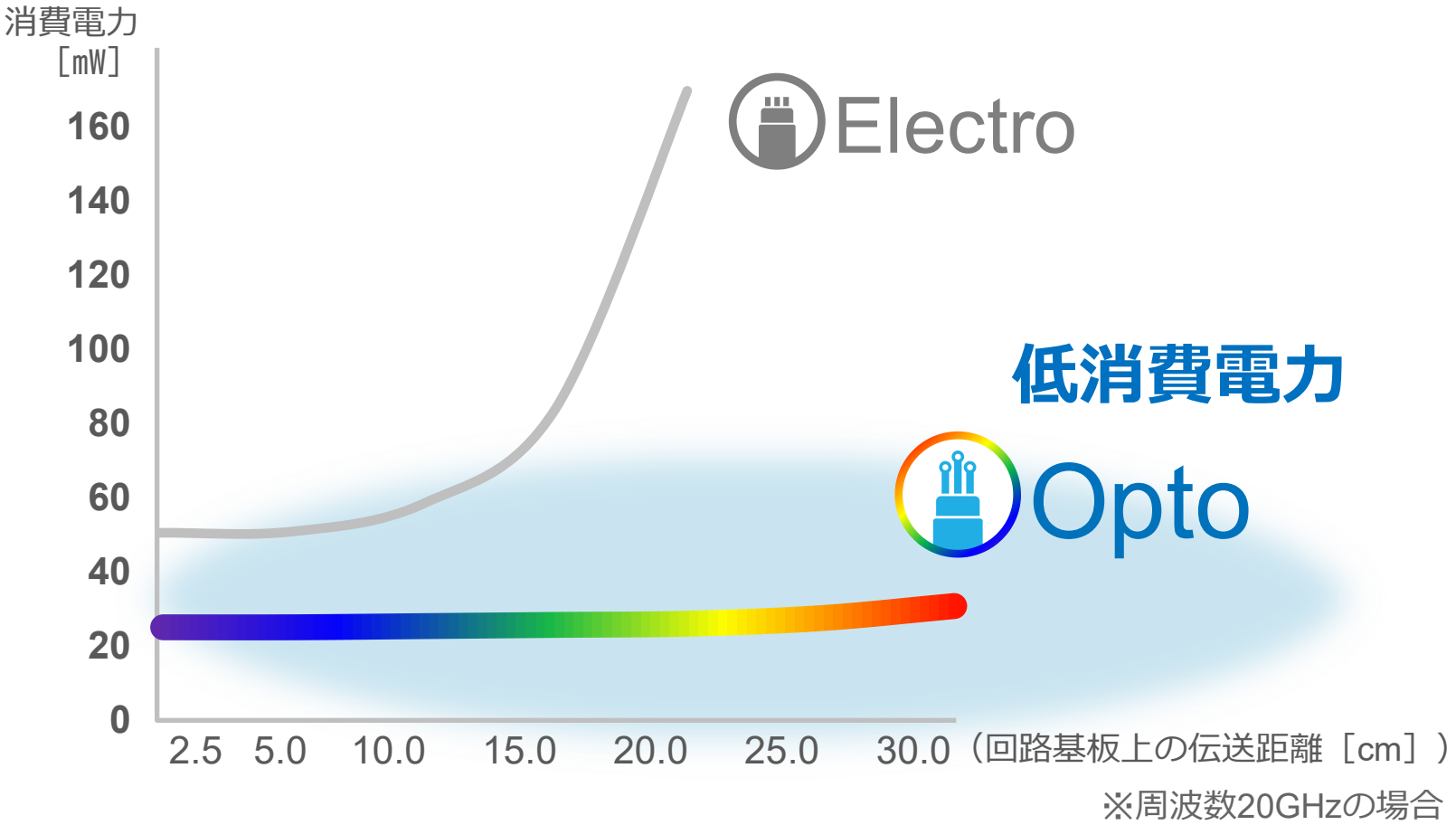
消費エネルギー

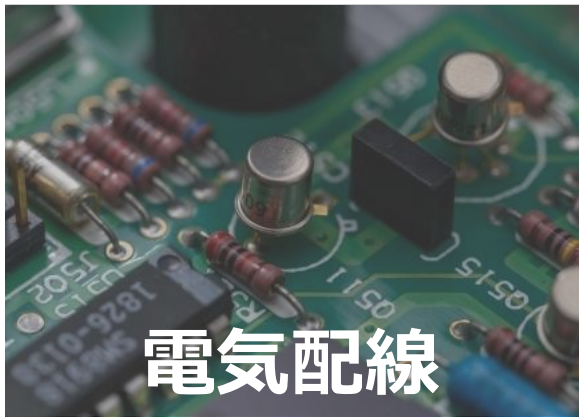
大幅削減

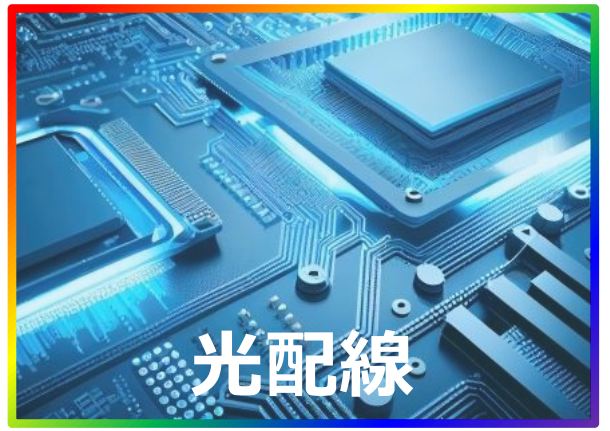
© NTT, Inc. 2025

大容量通信における光の優位性

伝送距離と消費電力の関係

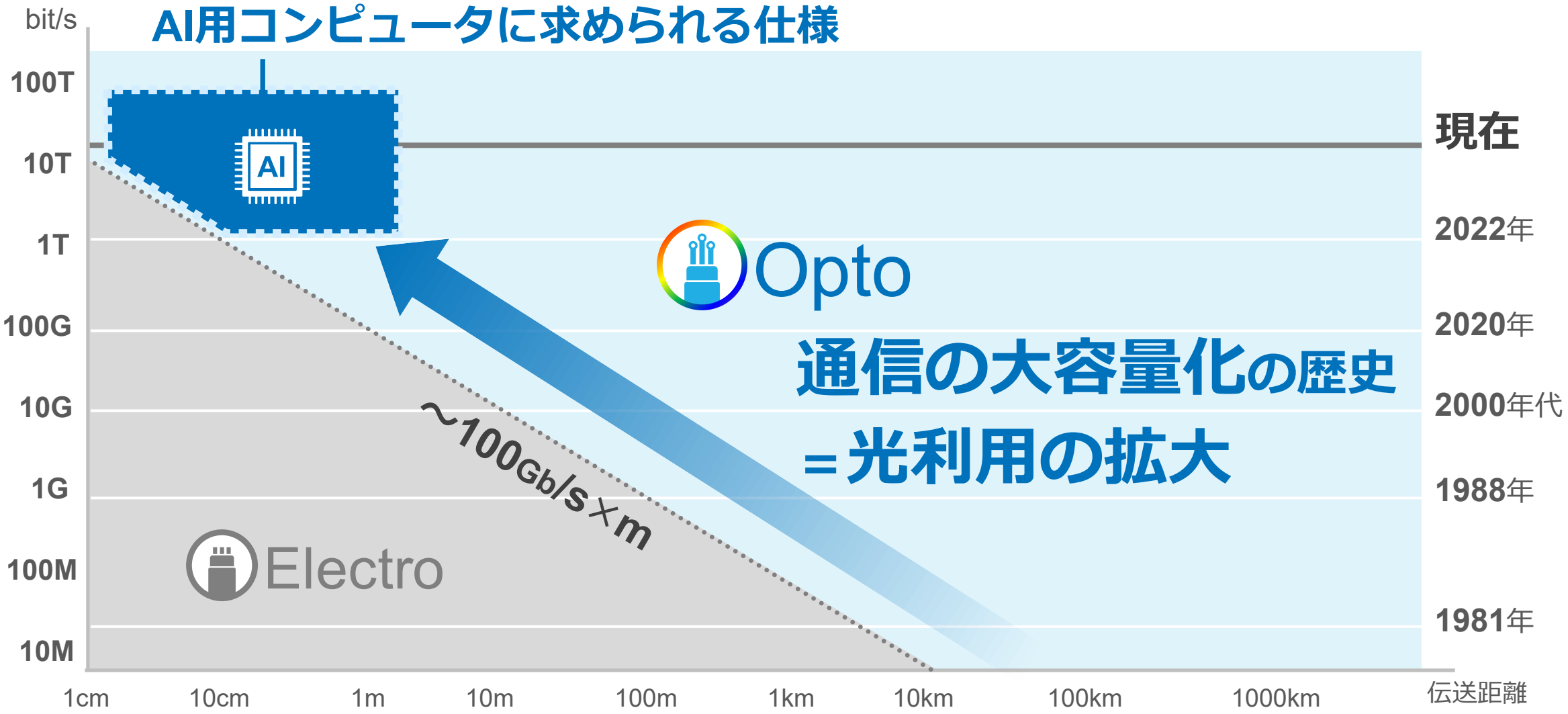






© NTT, Inc. 2025

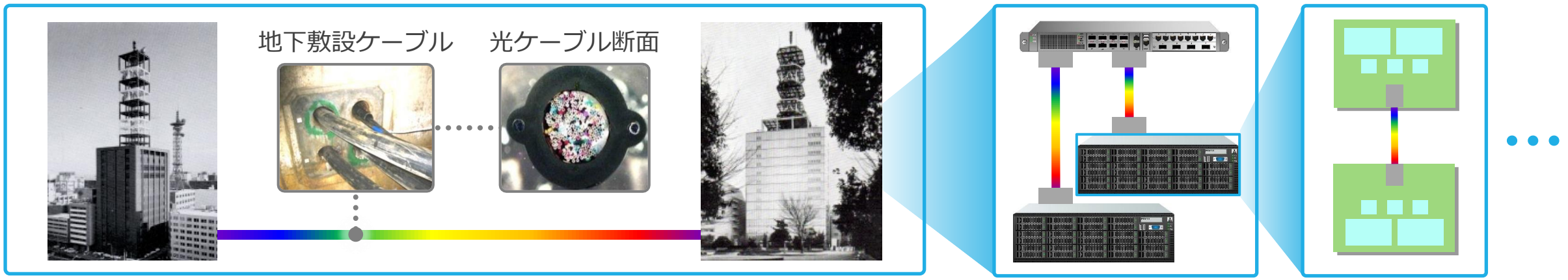
電気による通信の限界（消費電力・熱）と、光による解決



© NTT, Inc. 2025

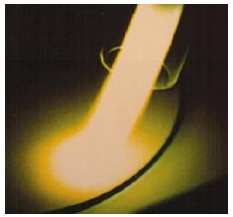
NTTの光による通信革新の歴史

局舎間　　局舎内 装置間　　装置内 部品間

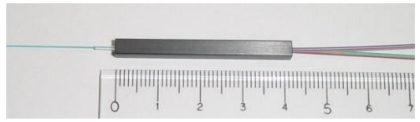


時代のニーズを満たすため、
より小さな単位での光通信の実現に取り組んできた


1977 VAD法
(光ファイバ量産技術)

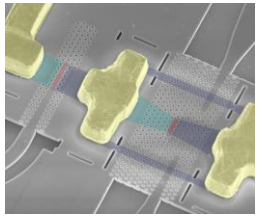

1983 火炎堆積法
(光ファイバ量産技術)


1990 AWG
(合分波器)


2000 FTTHスプリッタ
(屋外用分波器)



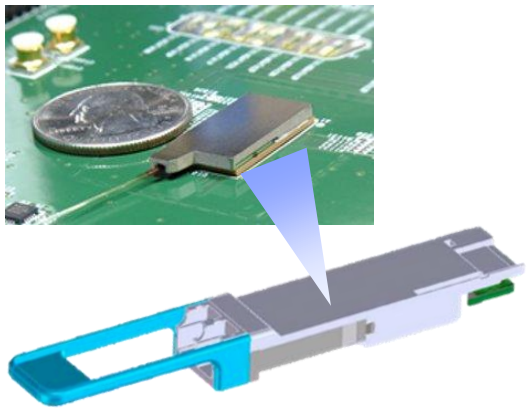
2015 COSA
(光干渉器)


2019
超低消費電力
光デバイス基礎技術

© NTT, Inc. 2025

光電融合デバイス用のロードマップと適用領域

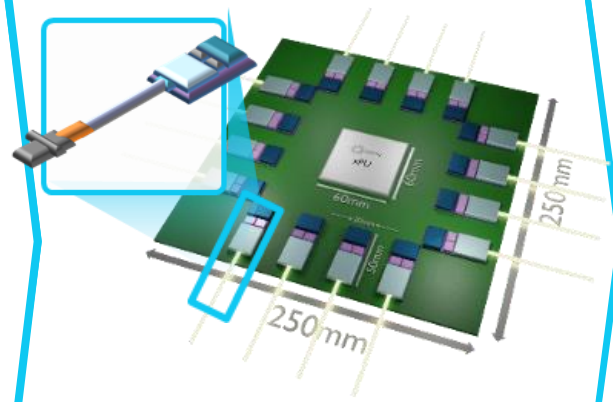
2023年度-



データセンタ間接続

IOWN1.0
PEC-1

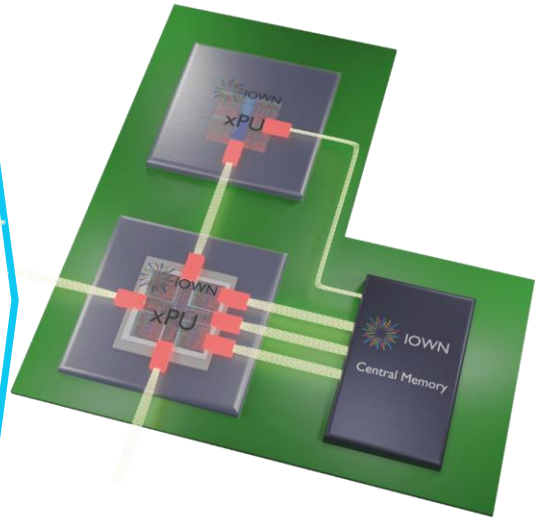
2025年度-



ボード接続

IOWN2.0
PEC-2

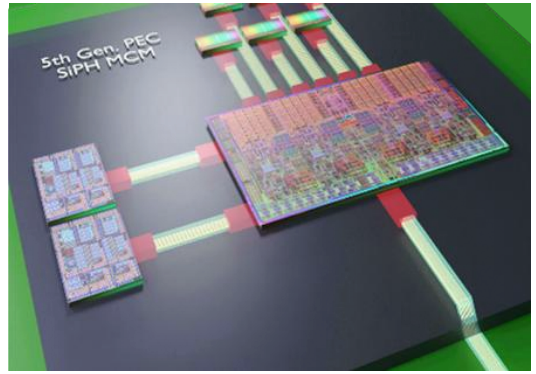
2028年度-



チップ間接続

IOWN3.0
PEC-3

2032年度-



チップ内光化

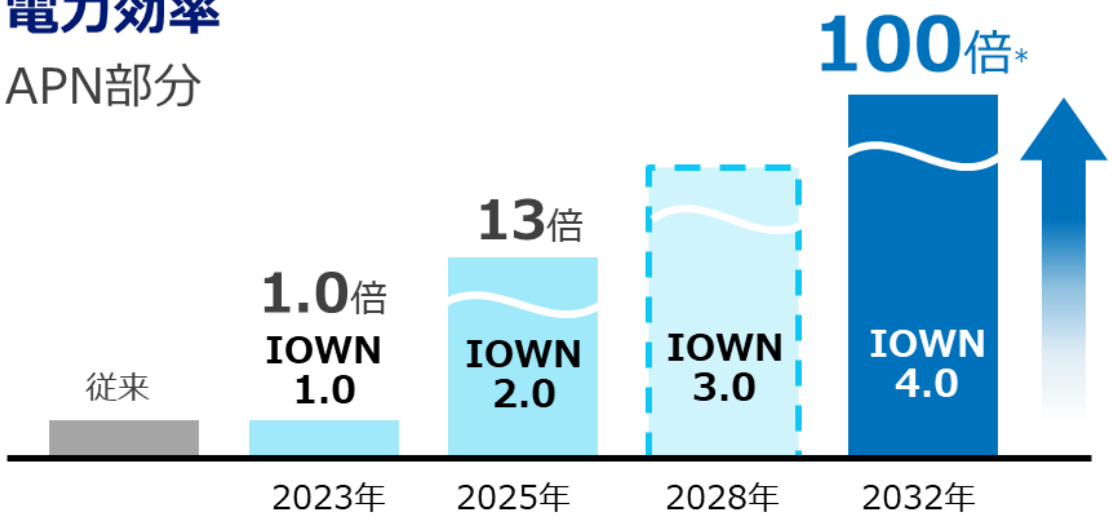
IOWN4.0
PEC-4

※PEC：Photonics Electronic Convergence

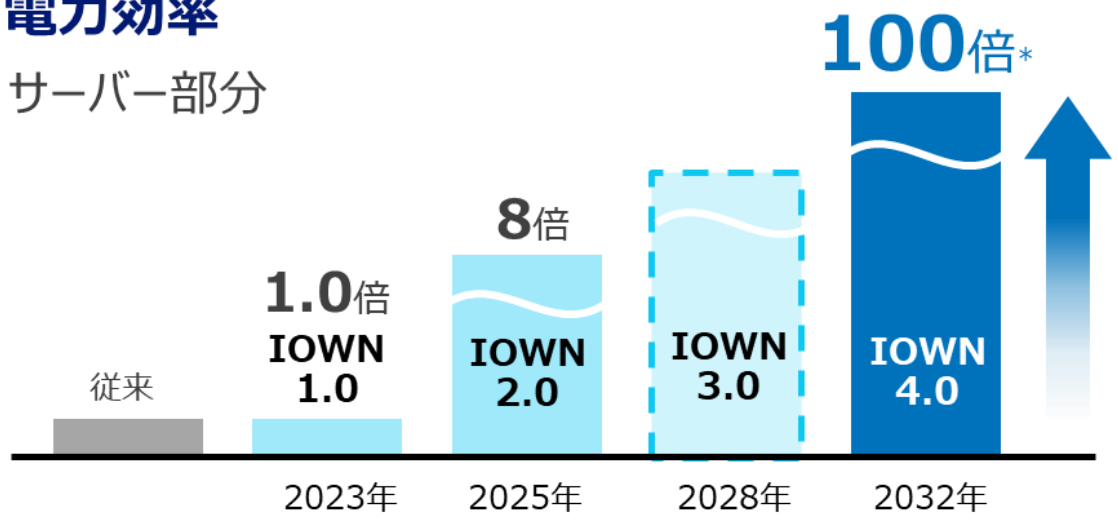
© NTT, Inc. 2025

IOWNの達成目標

電力効率
APN部分

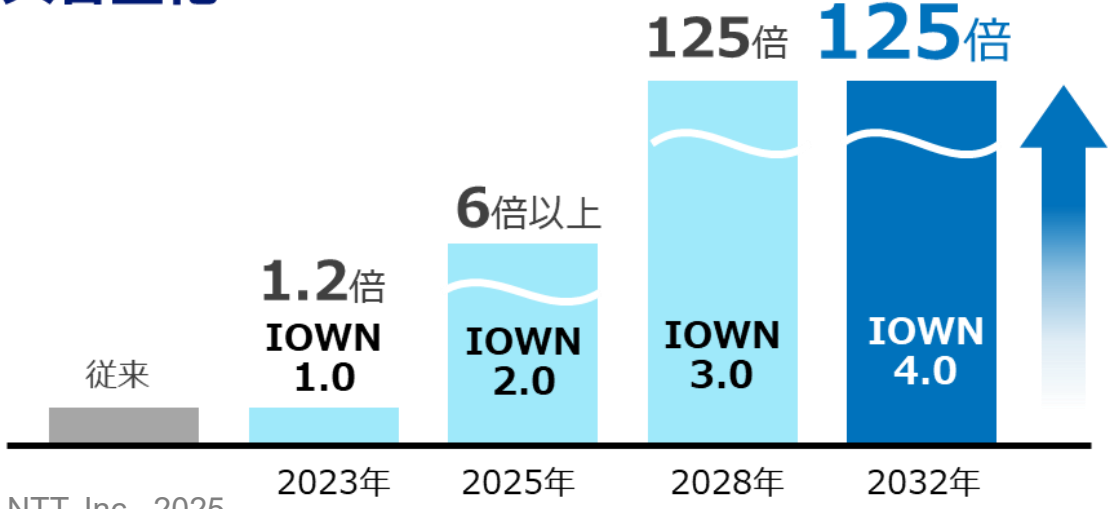


電力効率
サーバー部分

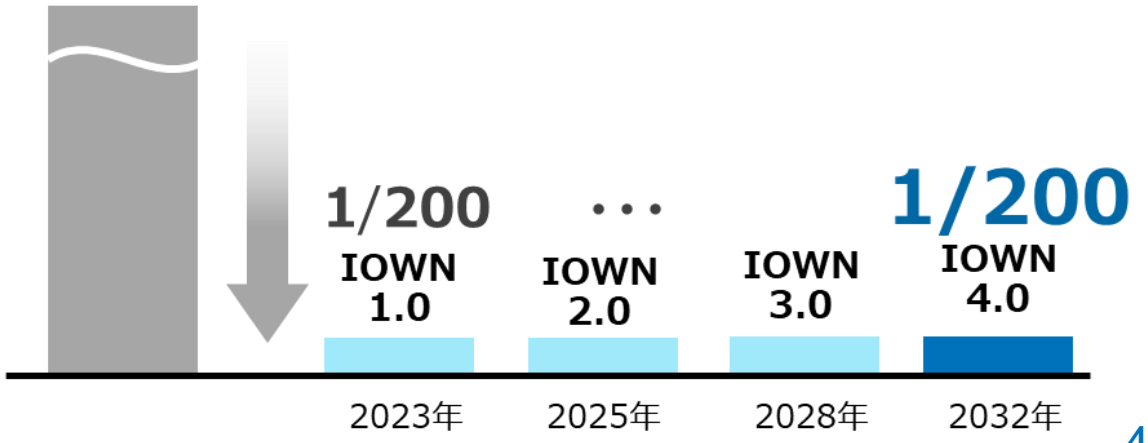


* APN,サーバー等含めたフォトニクス適用部分全体での電力効率値

大容量化



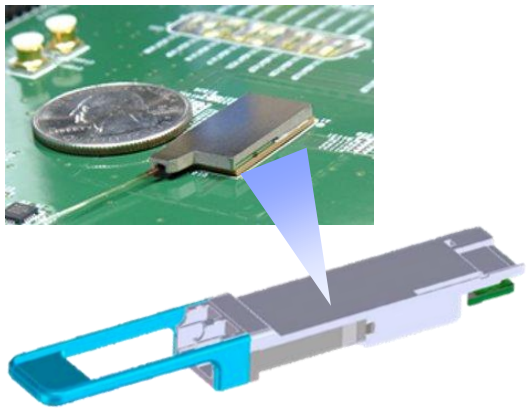
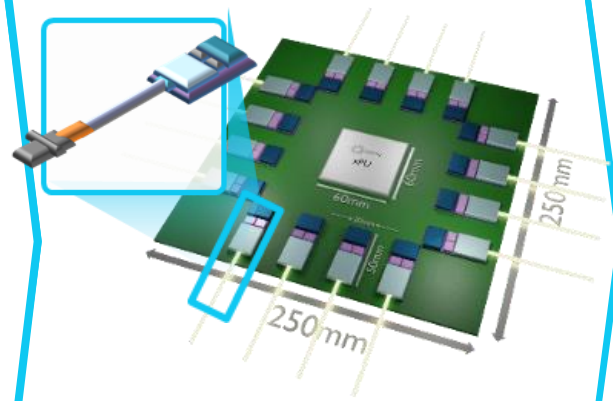
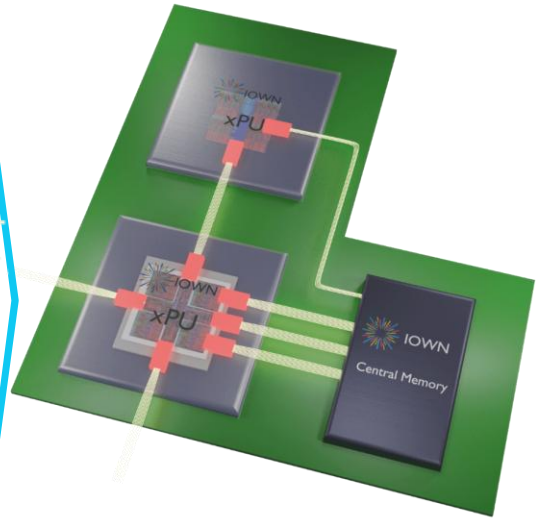
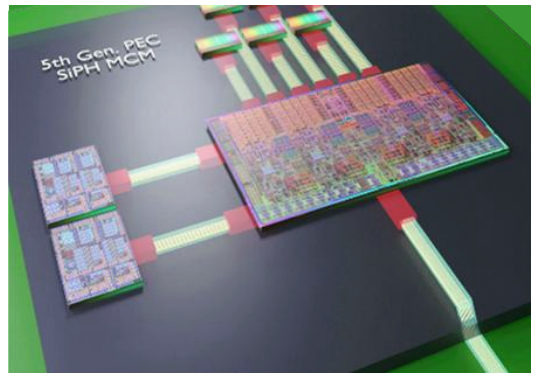
低遅延



© NTT, Inc. 2025

光電融合デバイス適用のロードマップと適用領域

NTT

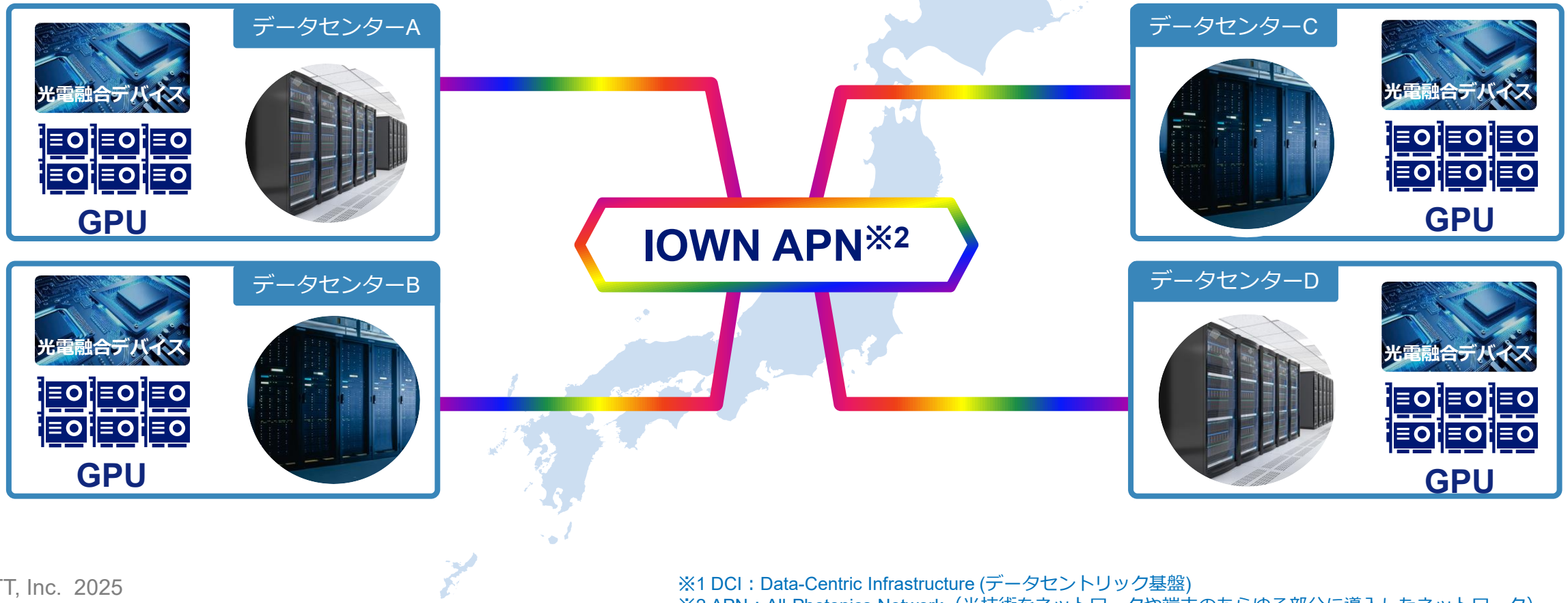
2023年度-	2025年度-	2028年度-	2032年度-
			
データセンタ間接続	ボード接続	チップ間接続	チップ内光化
IOWN1.0 PEC-1	IOWN2.0 PEC-2	IOWN3.0 PEC-3	IOWN4.0 PEC-4

※PEC：Photonics Electronic Convergence

© NTT, Inc. 2023

IOWNの技術を活用したDCIと分散型DC

■ IOWNのDCI※1により、
複数のDC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



© NTT, Inc. 2025

※1 DCI：Data-Centric Infrastructure (データセントリック基盤)
※2 APN：All-Photonics Network（光技術をネットワークや端末のあらゆる部分に導入したネットワーク）

大阪・関西万博での国際間IOWN APNの活用

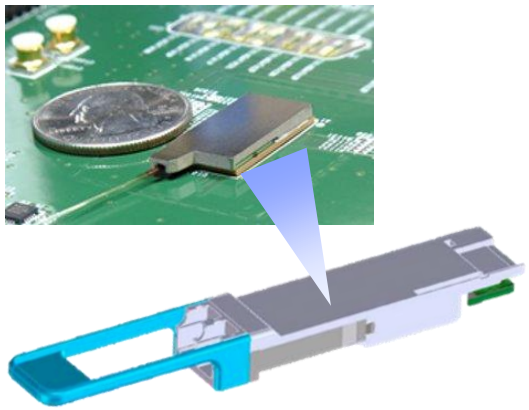
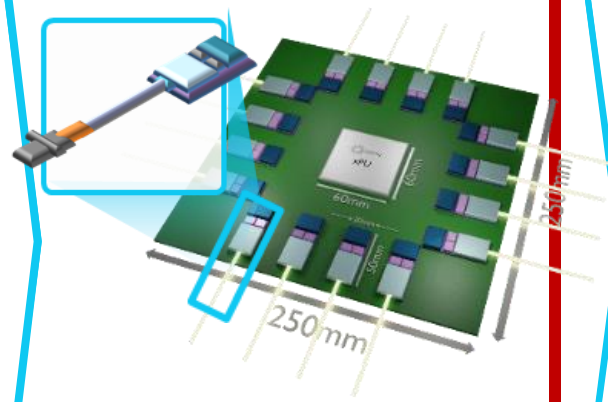
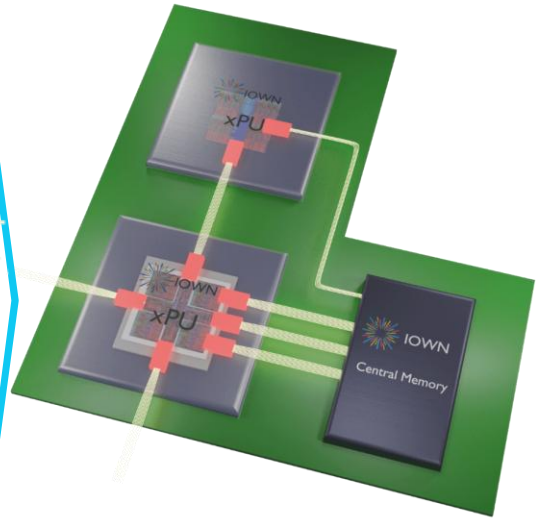
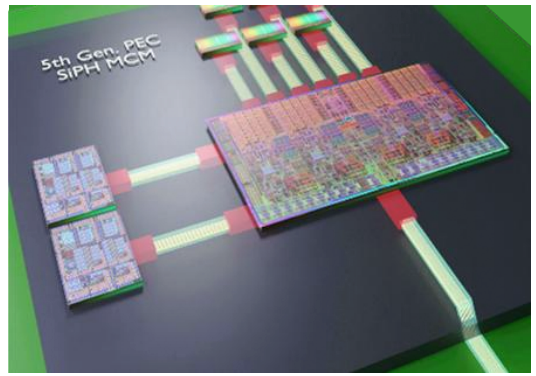
■ NTTパビリオンデーにおいて、
日台間双方向伝送によるリアルタイム超歌舞伎共演を実現



© NTT, Inc. 2025

光電融合デバイス適用のロードマップと適用領域

NTT

2023年度-	2025年度-	2028年度-	2032年度-
			
データセンタ間接続	ボード接続	チップ間接続	チップ内光化
IOWN1.0 PEC-1	IOWN2.0 PEC-2	IOWN3.0 PEC-3	IOWN4.0 PEC-4

※PEC：Photonics Electronic Convergence

© NTT, Inc. 2025

光エンジンによるイノベーション

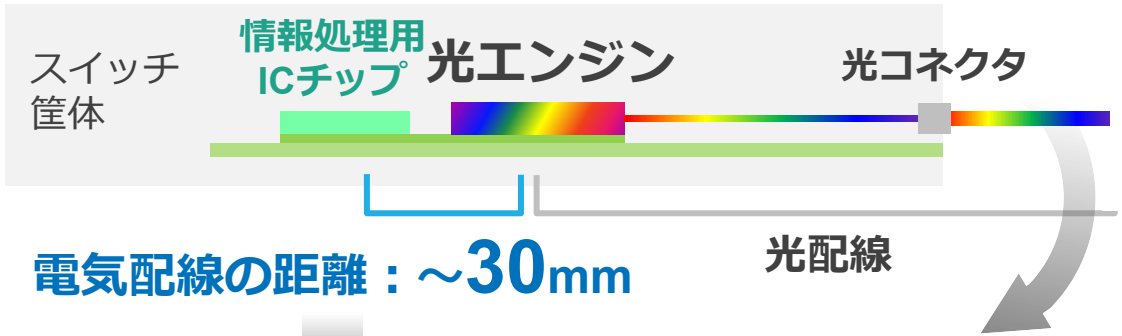
■ 光通信部品と情報処理用部品を、同一の台座の上に集めて実装
■ 電気配線の距離を大幅に短縮することで、消費電力を劇的に低減

従来の光通信スイッチ



消費電力大

光電融合スイッチ

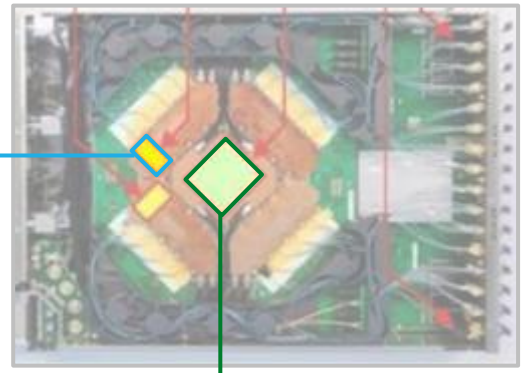


消費電力小



NTT光エンジン
（光電融合デバイスPEC-2）

上から俯瞰した光電融合スイッチ

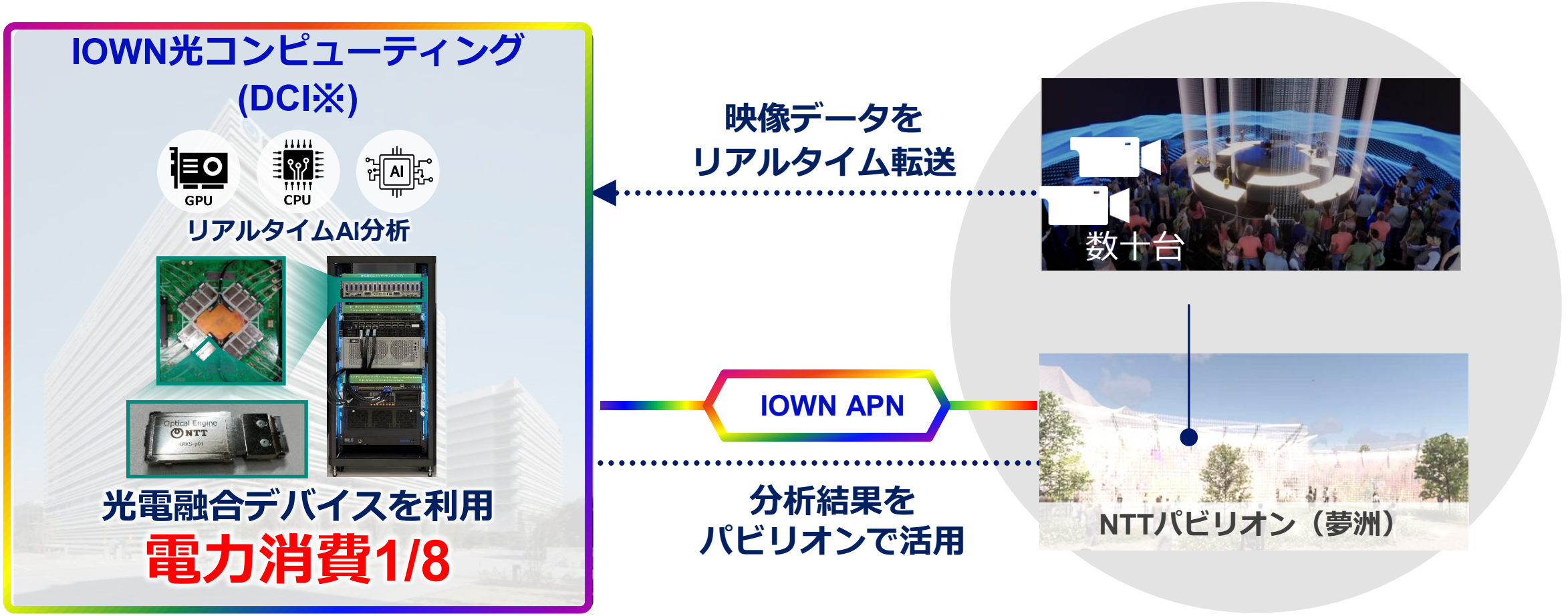


情報処理用ICチップ

© NTT, Inc. 2025

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

© NTT, Inc. 2025

IOWN 2.0を実現する機器

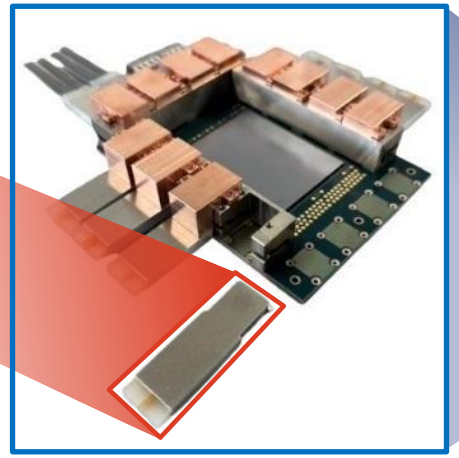
- 2026年度中に、商用提供を開始
- 光エンジン部分を個別に取り外して交換可能な、低修理コスト設計

光電融合デバイス
「PEC-2」
（光エンジン）



（6.4Tbit/s）

PEC-2スイッチボード



（6.4Tbit/s × 16台）

光電融合デバイスを内蔵した
光通信スイッチ



（合計102.4Tbit/s）

スイッチとサーバを
搭載したラック



- 市場トップレベル

© NTT, Inc. 2025

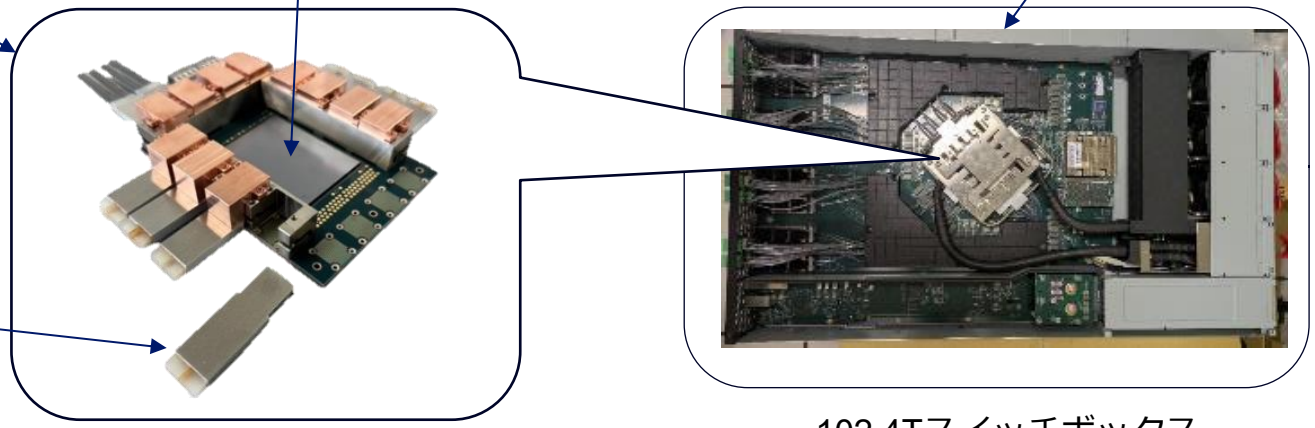
パートナーエコシステム

- 製品化に向け、Broadcom、Accton Technology社をはじめとするサプライチェーン各社とパートナーシップを確立
- NTTイノベーティブデバイスが、中核となる光エンジンとスイッチモジュールを設計・製造、また全体をコーディネート

SHINKO
基板製造＋CPO-SWモジュール組立

BROADCOM
スイッチ内蔵LSIの設計・製造・供給

Accton
Making Partnership Work
設計・製造



102.4Tスイッチボックス

NTT Innovative Devices
6.4Tbps光エンジンの設計・製造

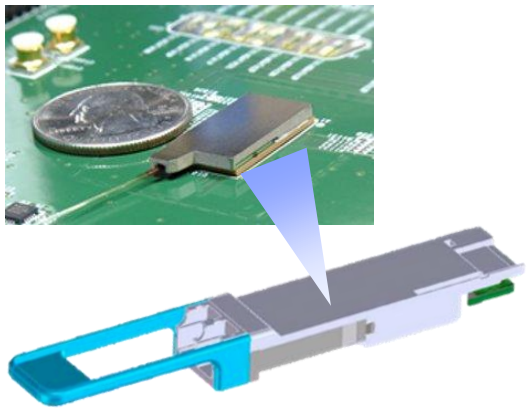
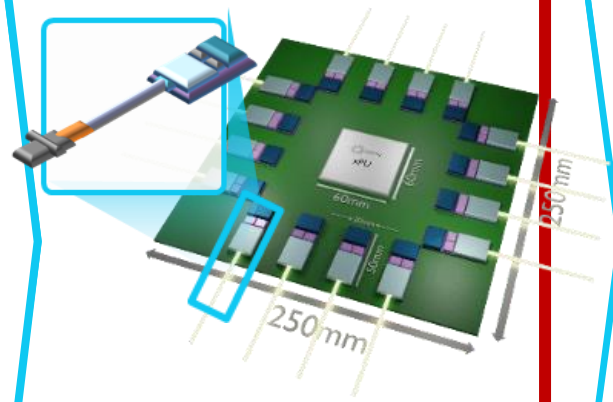
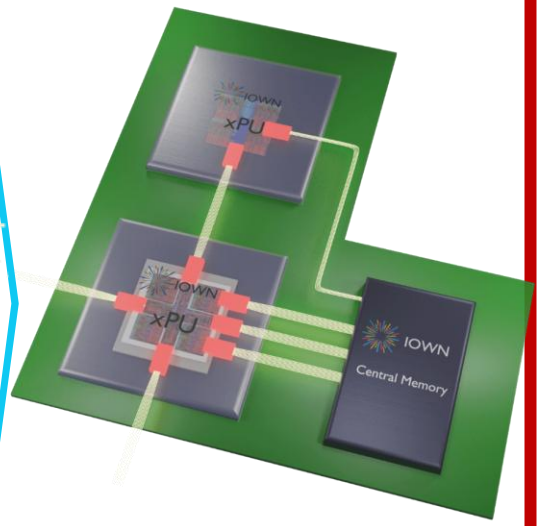
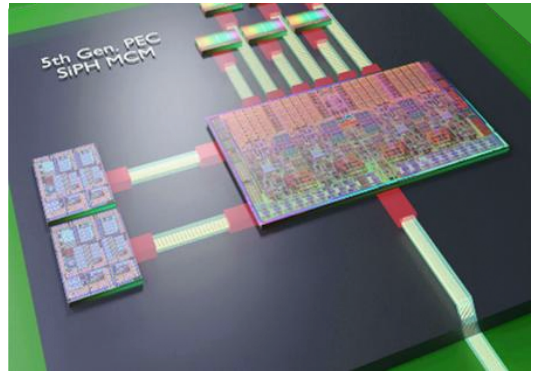
NTT Innovative Devices 出資関連企業
Aloe Semiconductor
fj scaler
シリコンフォトニクス・アナログIC設計・供給

NTT Innovative Devices
102.4Tスイッチモジュールの設計・製造

© NTT, Inc. 2025

光電融合デバイス適用のロードマップと適用領域

NTT

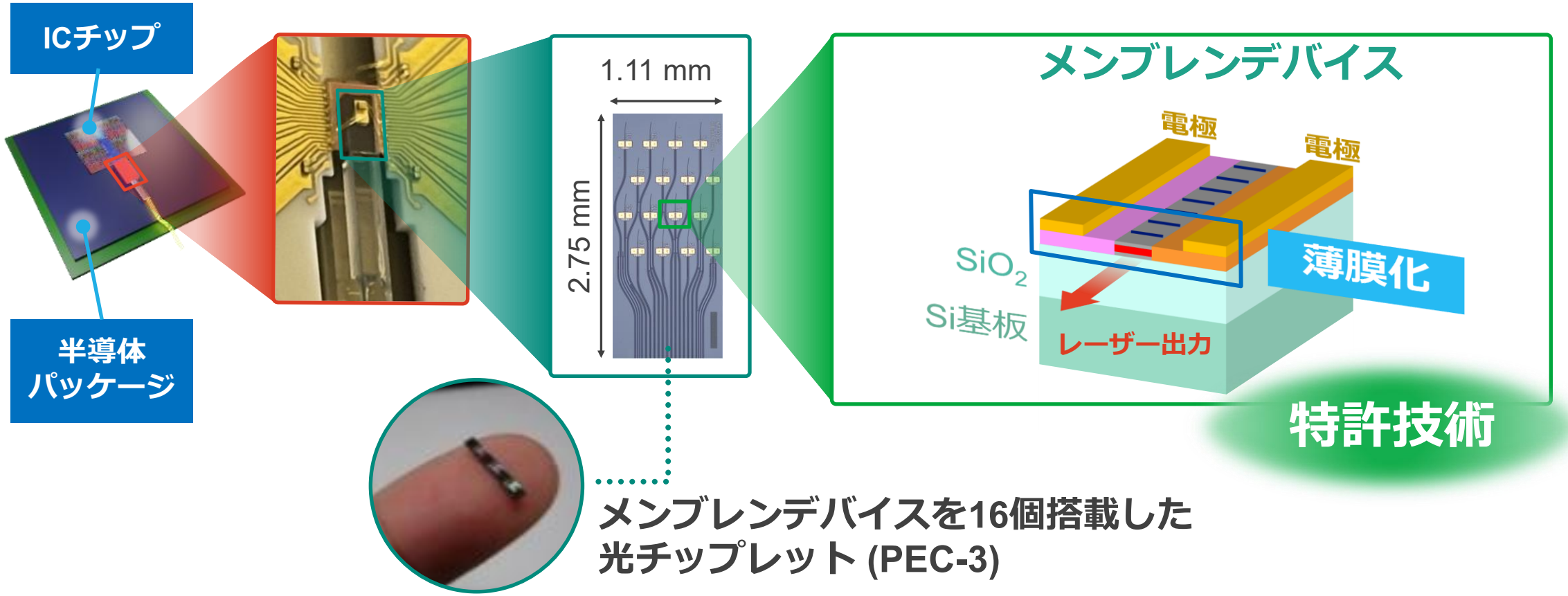
2023年度-	2025年度-	2028年度-	2032年度-
			
データセンタ間接続	ボード接続	チップ間接続	チップ内光化
IOWN1.0 PEC-1	IOWN2.0 PEC-2	IOWN3.0 PEC-3	IOWN4.0 PEC-4

© NTT, Inc. 2025

※PEC：Photonics Electronic Convergence

PEC-3: 光電融合デバイスの進化

■ チップ間光伝送による電力効率の拡大



メンブレンデバイスを16個搭載した
光チップレット (PEC-3)

© NTT, Inc. 2025

パーソナルビジネスの進化
～国内市場の成長分野

© NTT, Inc. 2025

コンシューマ事業戦略

■ 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

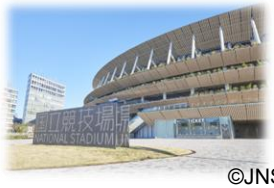
ドコモMAX　ドコモポイ活MAX

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

d CARD　d払い　d POINT

マーケティングソリューションの拡大

ドコモ顧客基盤　ID・データ連携　パートナー基盤

更なる顧客基盤の拡大、通信・スマートライフ収益拡大
dポイントクラブ会員（1億）データ基盤

© NTT, Inc.

コンシューマ事業戦略

■ 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

金融サービス利用促進

d CARD　d払い　d POINT

リアルとデジ
融合した価

©AIA corporation
※画像はイメージです

ケティング
ーションの拡大

データ連携　パートナー基盤

更なる顧客基盤の拡大、通信・スマートライフ収益拡大
dポイントクラブ会員（1億）データ基盤

© NTT, Inc.

住信SBIネット銀行の連結子会社化

■ 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、10/1より連結子会社化



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

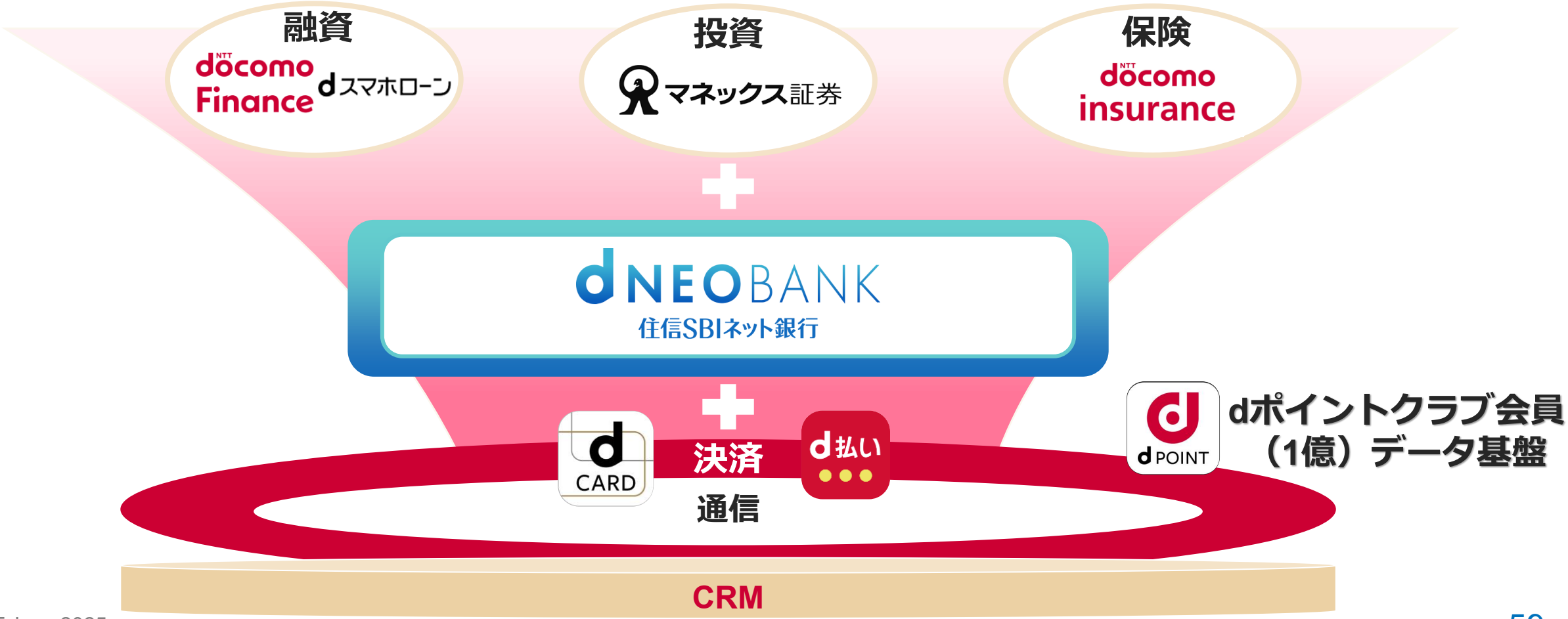
■ 銀行業への参入を通じて実現したいこと

- ✓ 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
- ✓ 金融事業全体の成長加速

© NTT, Inc. 2025

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



© NTT, Inc. 2025

お客さま体験（CX）を重視したサービス強化

■ 「選べる特典」「特別な体験価値」を
提供する料金プラン「ドコモ MAX」（付加価値提供型）

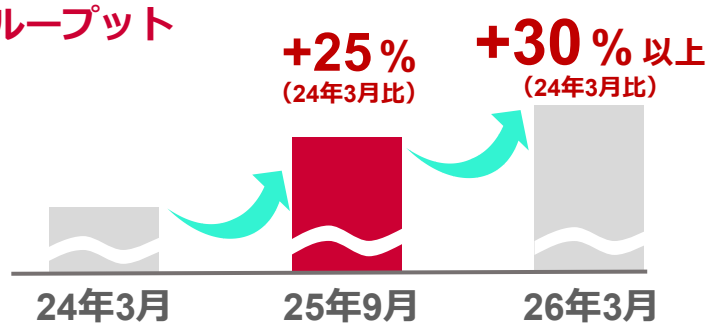


© NTT, Inc. 2025

ネットワーク　体感品質改善の進捗状況

- 全国主要都市中心部および主要鉄道動線でのお客さま体感改善
- 2026年3月には更なる品質改善を実感いただけるレベルに

全国主要都市中心部※1の品質改善状況



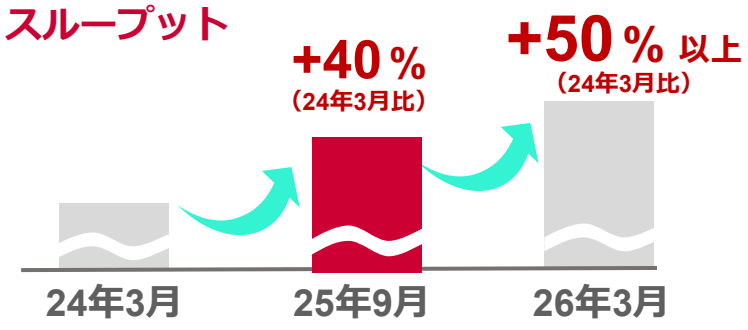
新宿駅周辺の例

平均スループット(DL) 約 **20% 向上**※2

池袋駅周辺の例

平均スループット(DL) 約 **20% 向上**※2

全国主要鉄道動線※1の品質改善状況



中央線快速（東京-八王子間）の例

平均スループット(DL) 約 **40% 向上**※2

総武線快速（東京-千葉間）の例

平均スループット(DL) 約 **50% 向上**※2

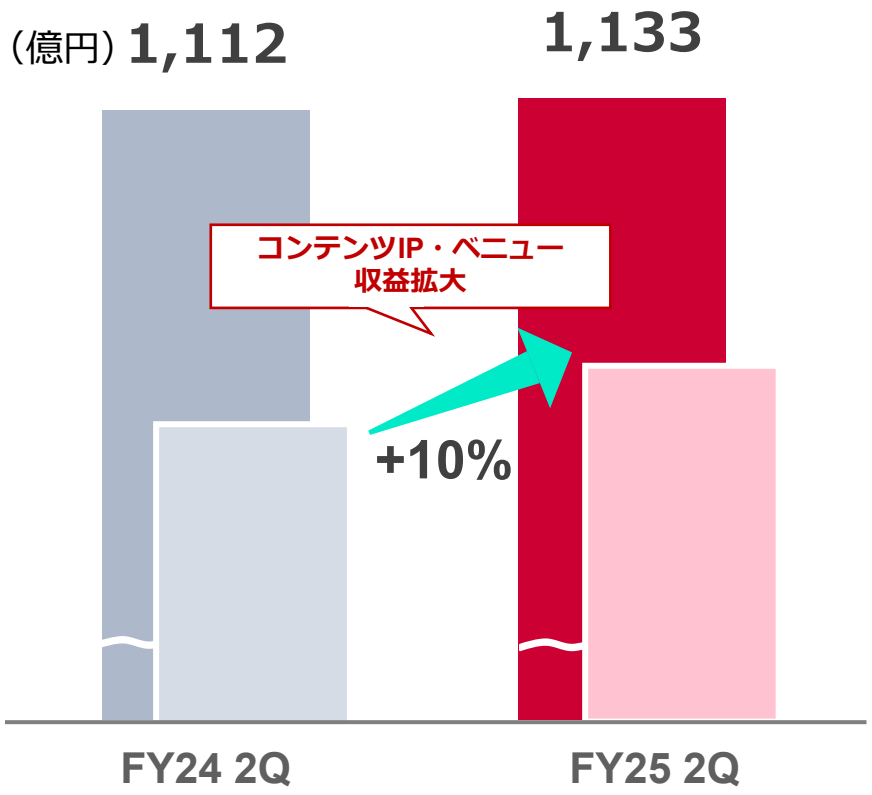
※1：都市部の人口密集エリアから弊社が設定した測定ポイント　※2：最繁時間帯、5G端末利用時の自社調べ、2025年度9月時点 (2024年3月比)

© NTT, Inc. 2025

ベニュービジネスの拡大

- ベニュー事業の本格稼働に伴い新たな収益源を創出
- オリジナルIP活用や他サービスとのシナジーで今後もビジネスを拡大

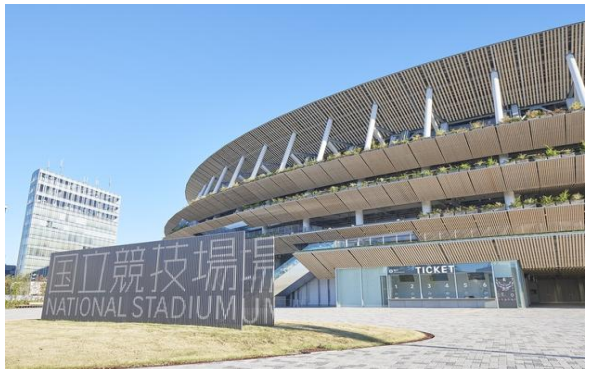
エンタメ収益



※管理会計値

ベニュー（貸館・ネーミングライツ・興行等）

MUFGスタジアム(国立競技場)



©JNSE

IGアリーナ（名古屋）



©AIA corporation ※画像はイメージです

THE MUSIC STADIUM(26.4)



井上尚弥タイトル防衛戦(25.9)



© NTT, Inc. 2025

ドコモのマーケティングソリューション

■ インテージ・CARTAとの連携を通じ、バリューチェーンの提供価値を拡大

intage group Know today, Power tomorrow × docomo × CARTA

成果の水平展開

分析・プランニング・施策実施

ID-POSデータ等を活用した分析で
企業のマーケティング課題解決により収益拡大

優先すべき商品カテゴリを可視化/施策展開



購買データによる購入者特徴の可視化/施策効率向上



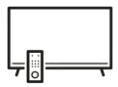
顧客分析精度向上　購買予兆精度向上

提供価値の拡大

アプローチ

従来のオウンドメディア・DOOH等に加え、
新たにテレビ、外部メディアに拡大

NEW テレビ



強化 外部メディア



ドコモメディア

DOOH



リテールメディア

ARUTANA

ドコモデータ

© NTT, Inc. 2025

中期財務目標

© NTT, Inc. 2025

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

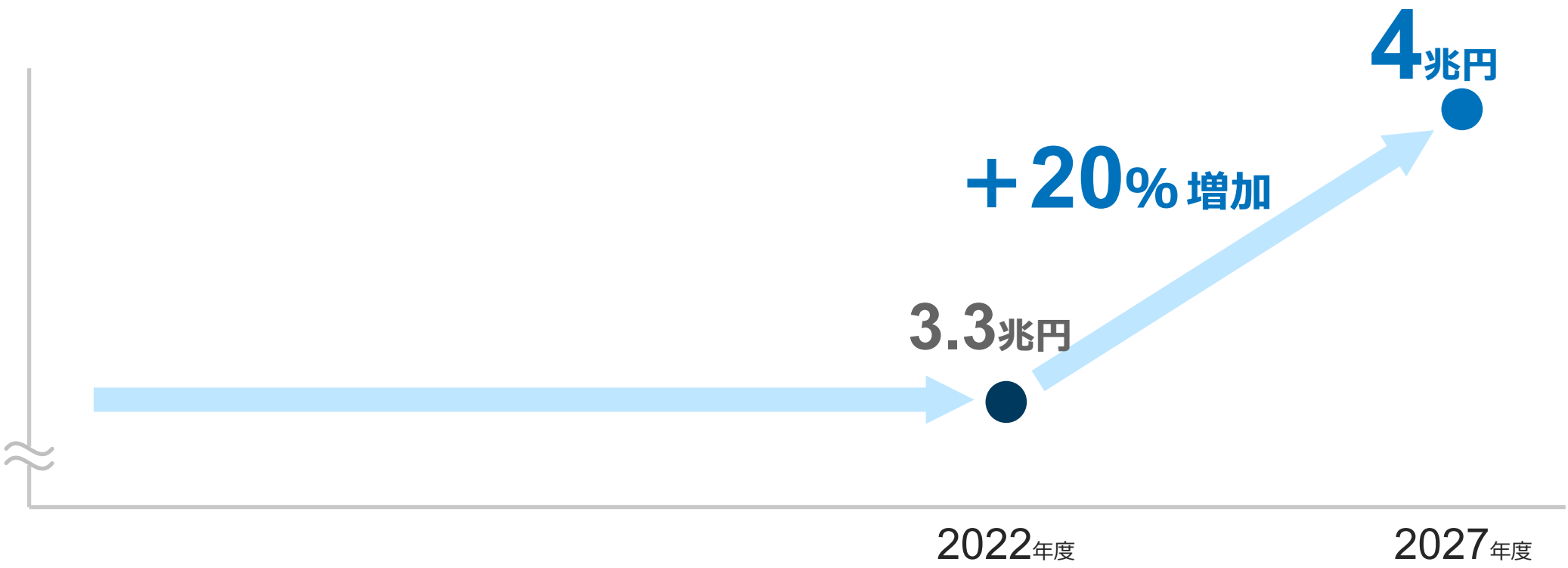
- **女性新任管理者登用率：**毎年**30%**以上
- **温室効果ガス排出量：**2040年度**カーボンニュートラル、ネットゼロ**をめざす
- **従業員エンゲージメント率：**対前年改善
- **顧客エンゲージメント（NPI、NPS®）**※4※5 **：**対前年での改善

※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データグループ連結。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、ベイン・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

© NTT, Inc. 2025

さらに未来のためにキャッシュ創出力を拡大

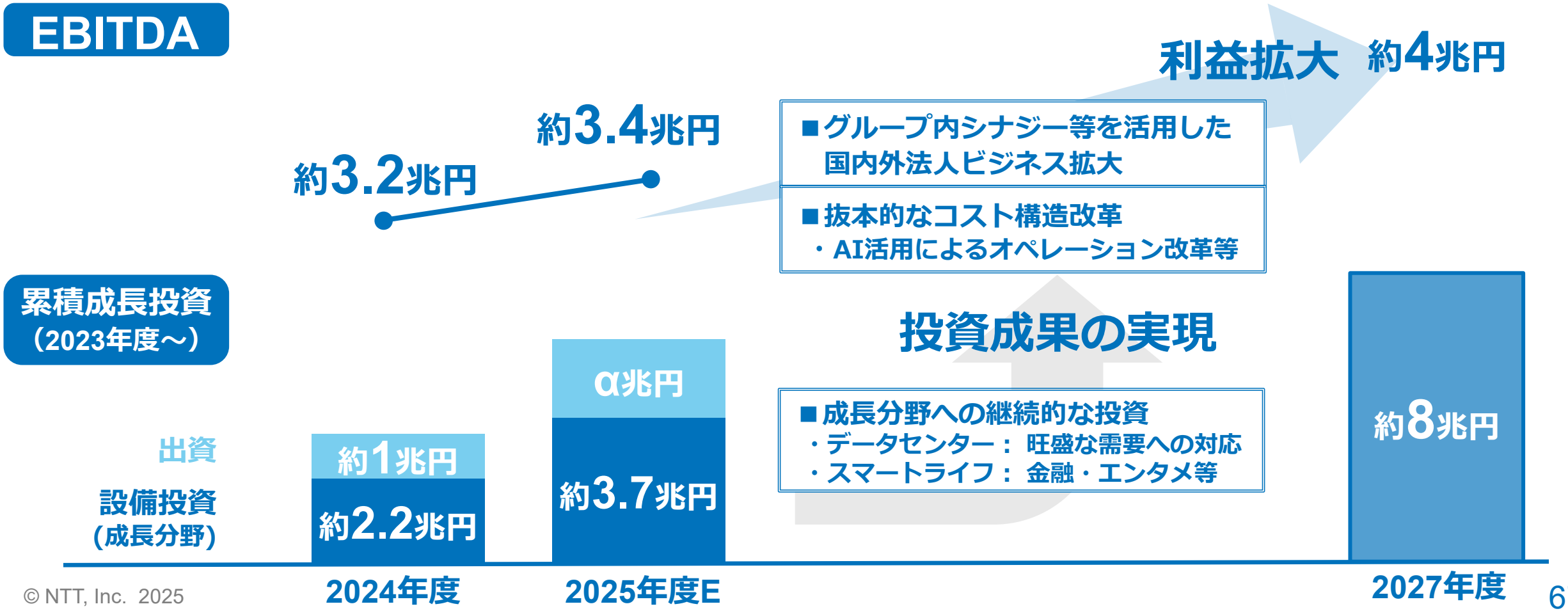
2027年度に向けて成長のためのキャッシュ創出力を増大し、
EBITDA 約4兆円をめざす



© NTT, Inc. 2025

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



© NTT, Inc. 2025

株主の皆さまへ（還元方針）

© NTT, Inc. 2025

株主還元の方針

■ 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

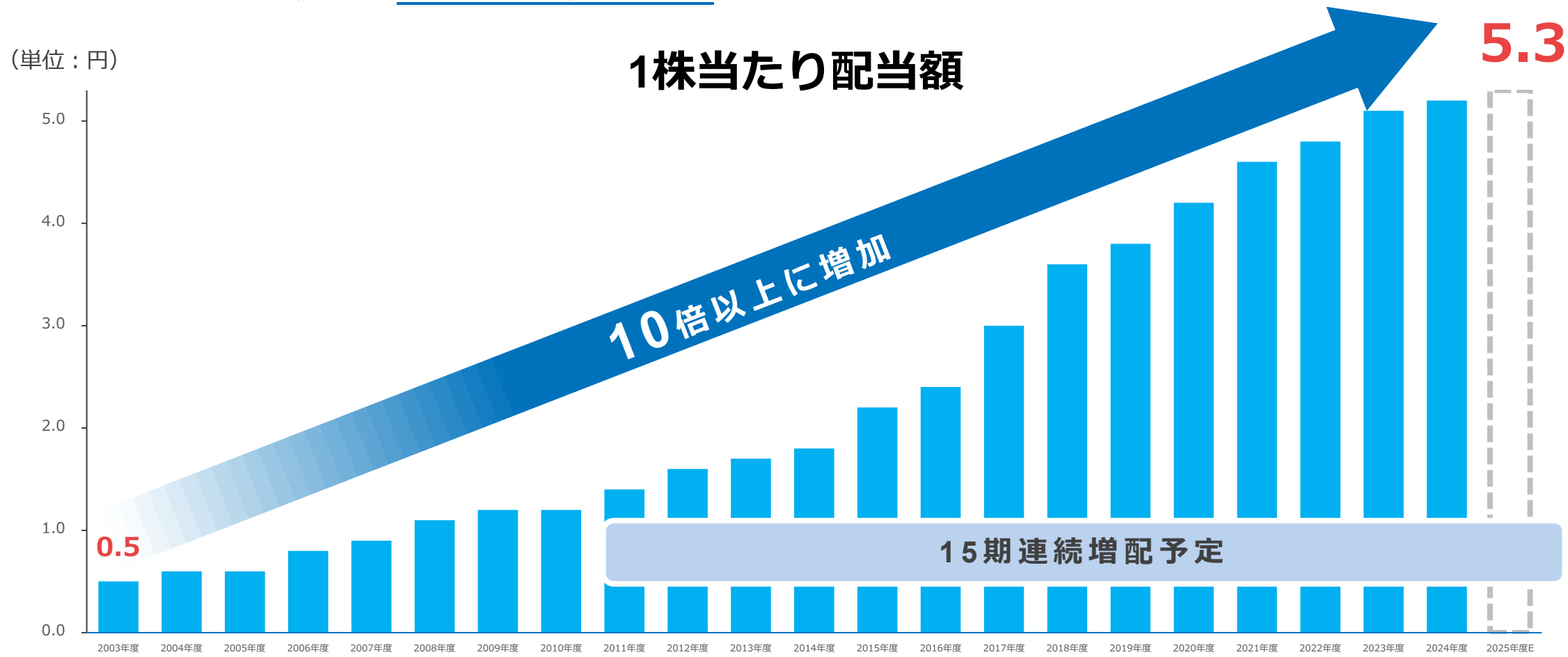
機動的に実施し、資本効率の向上を図る

キャッシュ創出力の拡大により、サステナブルに

© NTT, Inc. 2025

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



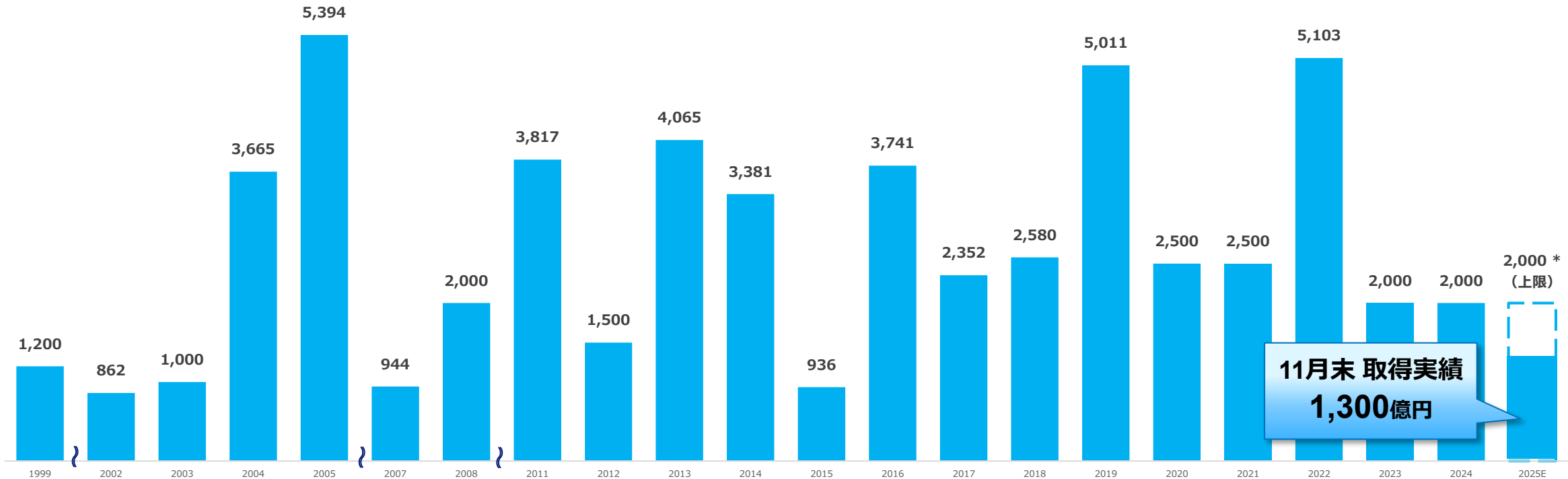
*2009年1月4日を効力発生日として普通株式1株につき100株、2015年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2020年1月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2023年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき25株、の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり配当額について当該株式分割調整後の数値を記載しています。

© NTT, Inc. 2025

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



* 2025年5月9日に2,000億円（上限）の自己株式取得を決議。取得期間：2025年5月12日～2026年3月31日

© NTT, Inc. 2025

株主のみなさまとのコミュニケーション強化に向けて　NTT

■「株主通信 NTT is」をリニューアル
（2025年11月号より）

■PR/IR DAY等のイベント開催報告や
社員が選ぶ推しコンテンツ等を
わかりやすく掲載！



アクセスはこちら 〉〉〉〉

株主通信 NTT is
https://group.ntt/jp/ir/library/nttis/

© NTT, Inc. 2025

NTTの先端技術と歴史を体感！
株主さま限定イベントにご招待

- NTTグループの研究開発の中核を担う「武蔵野研究開発センタ」と、通信の歴史を学べる「NTT技術史料館」を、解説付きでご案内します
- **普段は一般公開していない研究所を見学できる株主さま限定の特別なツアー**です

開催日時	**2026**年**3**月**8**日（日） 【午前の部】　9:30～12:30（予定） 【午後の部】　14:00～17:00（予定）
エントリー条件	2025年12月31日（水）時点で、 NTT株式を100株（1単元）以上お持ちの株主さま
エントリー締切	**2026**年**1**月**9**日（金）**17:00**
ご招待人数	各回50名さまずつ計**100名**さま



ご応募は「株主通信　NTT is」にて受付中　》》》》

https://group.ntt/jp/ir/library/nttis/

© NTT, Inc. 2025

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, Inc. 2025

Innovating a Sustainable Future for People and Planet


NTT