 **日本テレコムホールディングス株式会社**

2003年3月期 決算説明会

2003年5月27日



ウィリアム(ビル)・モロー

日本テレコムホールディングス
日本テレコム 代表取締役社長

ダリル E. グリーン

J-フォン 代表取締役社長

ジョン・ダーキン

日本テレコムホールディングス
J-フォン CFO

コンテンツ

セクション 1	日本テレコムホールディングス	4
セクション 2	連結決算概要	9
セクション 3	J-フォン概要	15
セクション 4	日本テレコム(固定通信)概要	30
セクション 5	まとめ	44

日本テレコムホールディングス



日本テレコムホールディングス株式会社

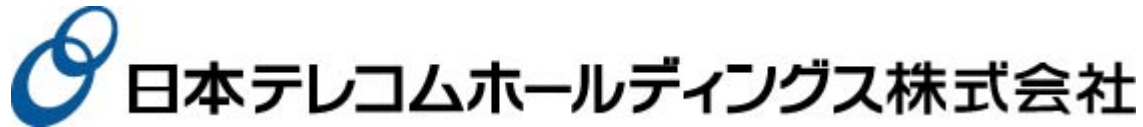
セクション 1

キーマッセージ

- 事業の集中に向けた改革
- 目標の実現
- 市場における優位性の拡大
- 大幅な業績の改善
- フリーキャッシュフロー黒字化

事業の集中に向けた組織再編

- ・ 移動体事業と固定事業それぞれの独立した焦点を定めるために、持ち株会社を設立



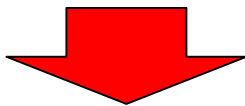
J-フォン株式会社

日本テレコム株式会社

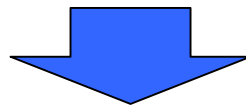
その他の子会社



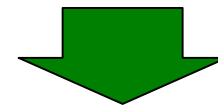
- ・14の子会社の売却、合併、清算
- ・ノンコア保有株式の売却



移動体事業に集中



固定事業に集中



ノンコア資産の売却

2002年度の主な成果

日本テレコムホールディングス (連結)

- **2003年3月期は中間期予想を上回る業績**
 - 売上高は5.5%の増加、予想を270億円上回る
 - 経常利益は267%の増益、予想を270億円上回る
 - 当期利益1,454億円の増益、予想を150億円上回る
- **EBITDAマージン30.3%に改善**
- **合理的な事業構造へ**
- **借入金1580億円を返済**

J-フォン

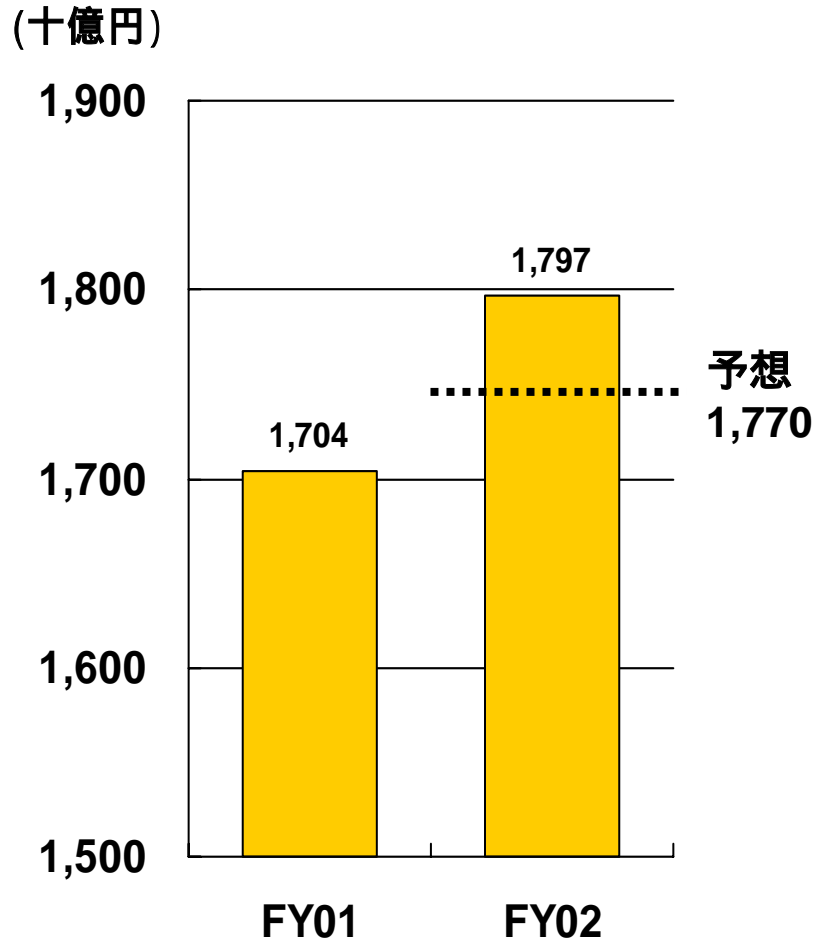
- **継続的な成長**
 - 加入者、売上、利益
- **財務内容の向上**
 - 業務効率の向上
 - キャッシュフロー黒字化
- **革新的サービスの提供**
 - 3G/グローバルローミング
 - プリペイド端末

日本テレコム

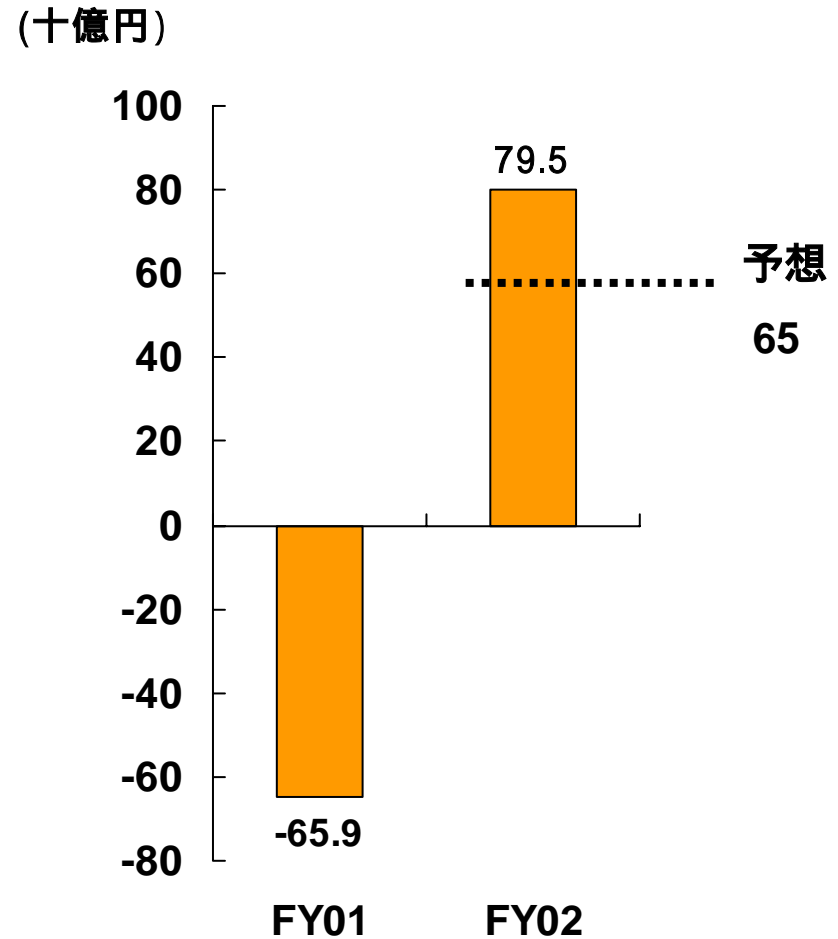
- **データ収入の2桁成長**
 - ソルテリア、ワイドイーサの急増
- **業務効率の向上**
 - 積極的なコスト削減
 - 戦略的な設備投資
 - キャッシュフロー、EBITAの改善
- **合理的な商品戦略**
 - 音声からデータへ

目標の実現 - 予想を上回る実績

• 5.5%の売上増



• 1,455億円の当期利益の増加



連結決算概要



日本テレコムホールディングス株式会社

連結決算概要

セクション 2

主要経営指標の改善

- **堅調な業績拡大**
 - － 売上高5.5%増
 - － 経常利益267%増
 - － 当期利益1,454億円増
- **収益性の向上**
 - － コスト構造の改善とシナジーの発揮による、
利益率の拡大とキャッシュフローの創出
- **生産性・効率性向上**
 - － 戦略的な設備投資
(キャッシュフロー計算書ベース3557億円、計上ベース2793億円)
- **財務体質の強化**
 - － 有利子負債1,580億円返済

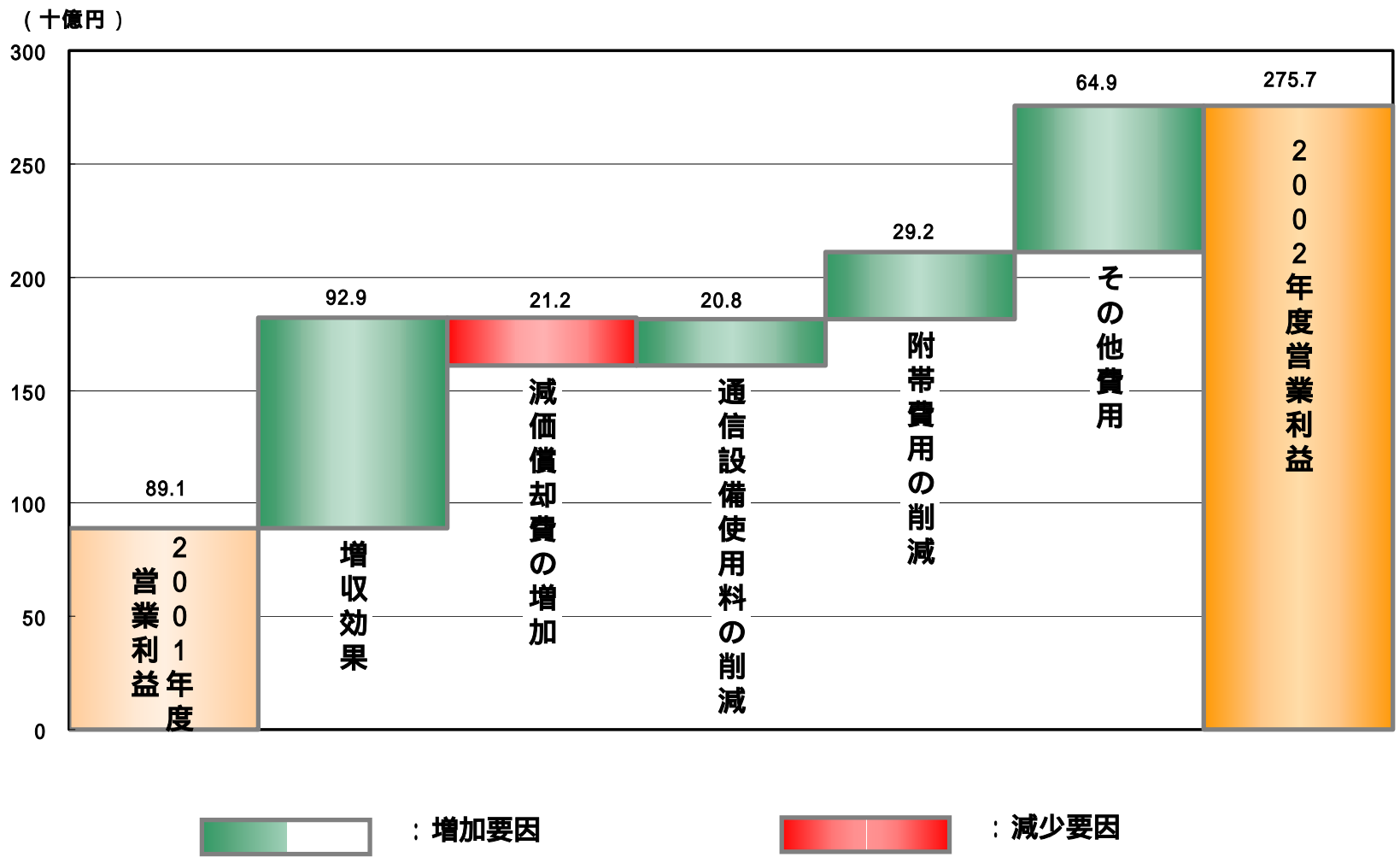
収益性の向上

- 予想を上回る増収増益

(十億円)	FY 01	FY 02		実績/ FY01	実績 / 予想
		予想	実績		
売上高	1,704	1,770	1,797	5.5%	1.5%
J-フォン	1,351	-	1,461	8.1%	
日本テレコム*	347	-	340	(2.2%)	
営業利益	89	252	276	209.2%	9.4%
経常利益	74	245	272	267.2%	10.9%
当期利益	(66)	65	80	-	22.3%
EBITDA マージン	20.1%	-	30.3%	10.2pp	-
EPS (¥ '000)	(20.6)	20.3	24.9	-	22.3%

*2002年8月持ち株会社制導入に伴い前期との比較が困難となったため、便宜上2001年度と2002年度の比較のために、固定通信事業のプロフォーマ計算値を表示しています。

営業利益の拡大要素



キャッシュフローの改善

- キャッシュフローの改善の背景:

- 売上高の継続的成長

- 経営効率の向上

- 戦略的な設備投資

(十億円)	FY01	FY02	%
営業活動によるキャッシュフロー	299	496	65.7
財務活動によるキャッシュフロー	(402)	(162)	(59.6)
投資活動によるキャッシュフロー	(352)	(342)	(3.0)
設備投資*	451	356	(21.1)
% 売上高	26.5%	19.8%	
% EBITDA	131.9%	65.4%	
減価償却費	223	252	12.8
EBITDA	342	544	59.2
フリーキャッシュフロー**	(151)	140	-

* 設備投資 = キャッシュフロー計算書ベース

** フリーキャッシュフロー = 営業活動によるキャッシュフロー - 設備投資額

負債の削減

- ・ 継続的な負債の削減による財務体質の強化
- ・ デット・エクイティ・レシオの改善
- ・ インタレスト・カバレッジ・レシオの改善

(十億円)	FY01	FY02
有利子負債	1,037	879
負債返済	402	158
デット・エクイティ・レシオ*	264.9%	188.5%
インタレスト・カバレッジ・レシオ**	14.1倍	55.6倍

* デット・エクイティ・レシオ = 有利子負債 / 株主資本

** インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業活動によるキャッシュフロー / 利払い

J-フォン概要



J-フォン概要 セクション 3

J-フォン:事業ハイライト

- **マーケットシェア18.5%達成 (2003年3月末)**
- **電気通信事業収入12.7%増**
- **革新的な商品とサービスを提供**
 - グローバルローミング
 - 3Gサービス開始
 - プリペイドケータイ “エンジョルノ” 発売開始
 - QVGA液晶携帯電話など、2G/2.5Gの高機能商品販売
- **データ収入の割合は21.7%に上昇 (2003年3月)**
- **業務効率化の推進**
- **EBITDAマージンの改善: 前年度20.7%から30%へ**

2002年度 目標と結果

売上拡大

目標

- ・売上およびシェア拡大
- ・解約率の管理
- ・ブランド変更
- ・法人営業の体制構築

結果

- マーケットシェア 18.5%へ上昇(3月末)
- 解約率 1.93%へ低下(3月)
- 2003年10月のシングル・ブランド化へ向けて準備
- 営業施策強化による新規市場開拓

非音声サービスでの優位性活用

- ・非音声ARPUの拡大
- ・「写メール」「ムービー写メール」

- 非音声ARPU比率21.7%へ上昇(3月)
- 対応機910万台(ムービー写メール170万台含む)(3月末)

利益拡大

- ・設備投資適正化
- ・端末バリューチェーン合理化
- ・販売チャネルの合理化

- 効率的な基地局展開
- 在庫削減、調達効率向上
- 加入者獲得インセンティブ 6%低減

将来性の確保

- ・2.5Gパケットサービス拡充
- ・3Gサービス開始

- パケット対応機 170万台へ(3月末)
- 2003年秋までに2Gと同水準のエリアカバレッジ実現に向けて基地局増設

組織の整合性

- ・1社統合の効果
- ・年功序列型から能力主義へ

- EBITDAマージン30%、設備投資および営業費用削減
- 新人事制度導入、初の業績賞与を2003年6月に支給予定

ポータフォンのグループ力活用

- ・J-フォンへのメリット創出
- ・ポータフォンへのメリット創出

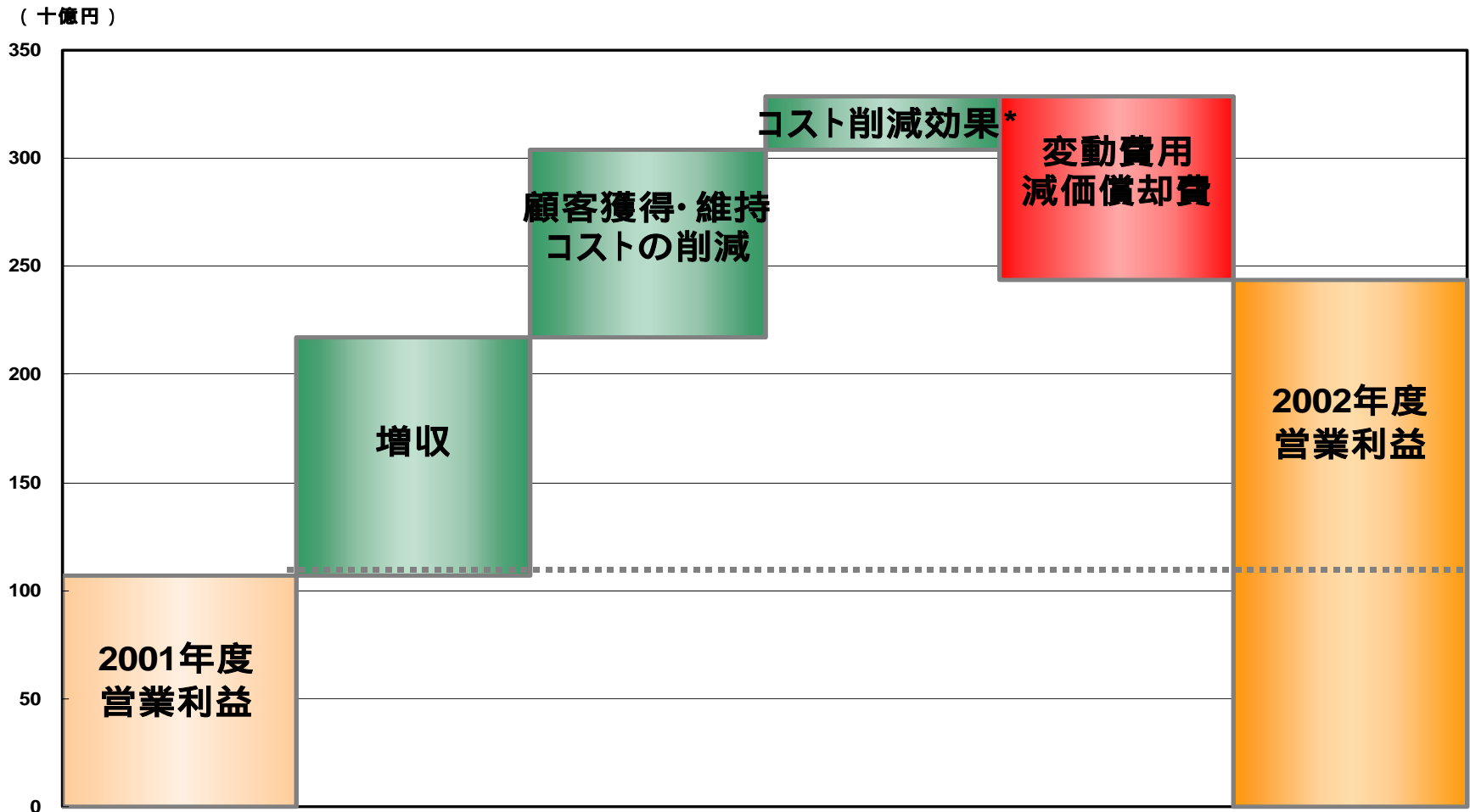
- ポータフォンとグローバルベンダーとの関係活用
- ヨーロッパでの「Vodafone live!」開始をサポート

J-フォン:決算ハイライト

- 売上拡大とコスト削減による増益

(十億円)	FY01	FY02	%
売上高	1,351	1,461	8.1
電気通信事業収入	1,026	1,157	12.7
営業費用	1,243	1,217	(2.1)
営業利益	107	244	127.3
経常利益	97	240	146.2
当期利益	35	138	283.9
EBITDA マージン	20.7%	30.0%	9.3pp

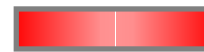
営業利益の拡大



* 売上高に対する営業費用比率の改善分 (顧客獲得・維持費用を除く)



: 増加要因

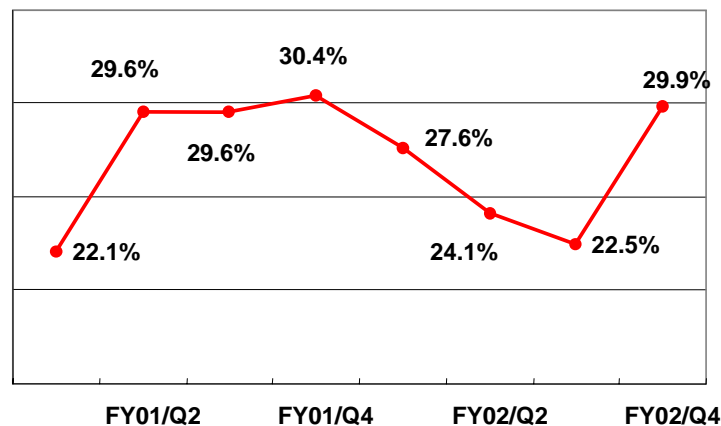


: 減少要因

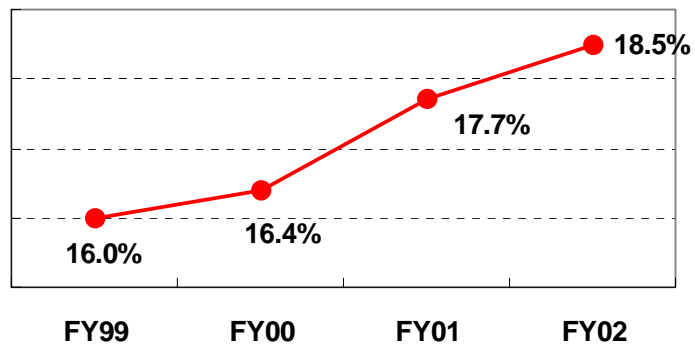
マーケットシェア

- 競争市場におけるマーケットシェア拡大

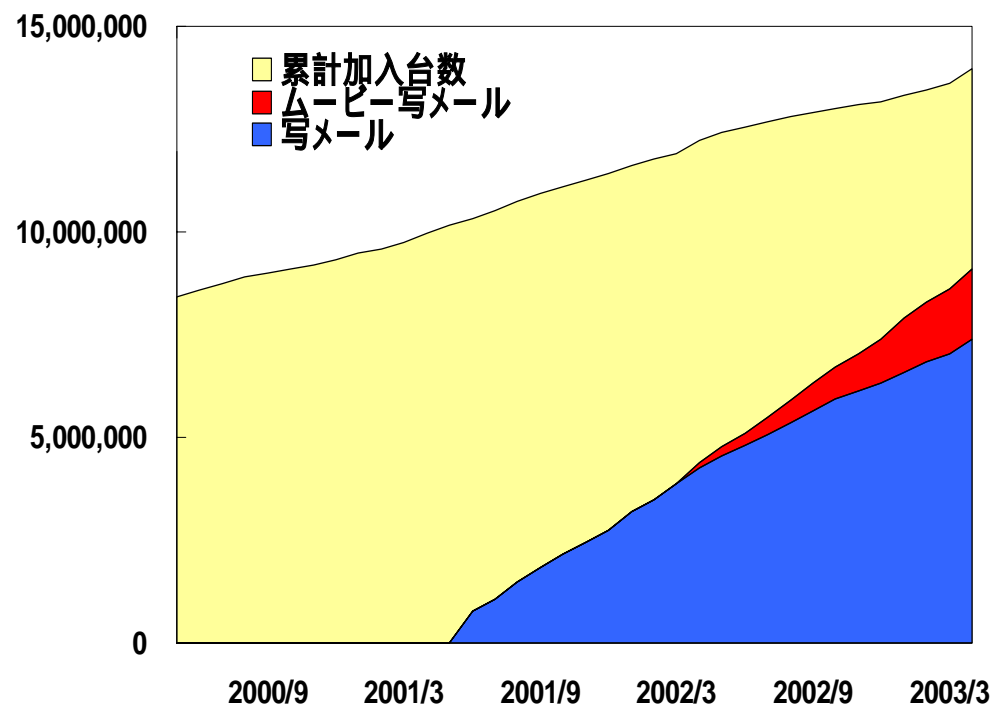
純増シェア推移



累計シェア推移

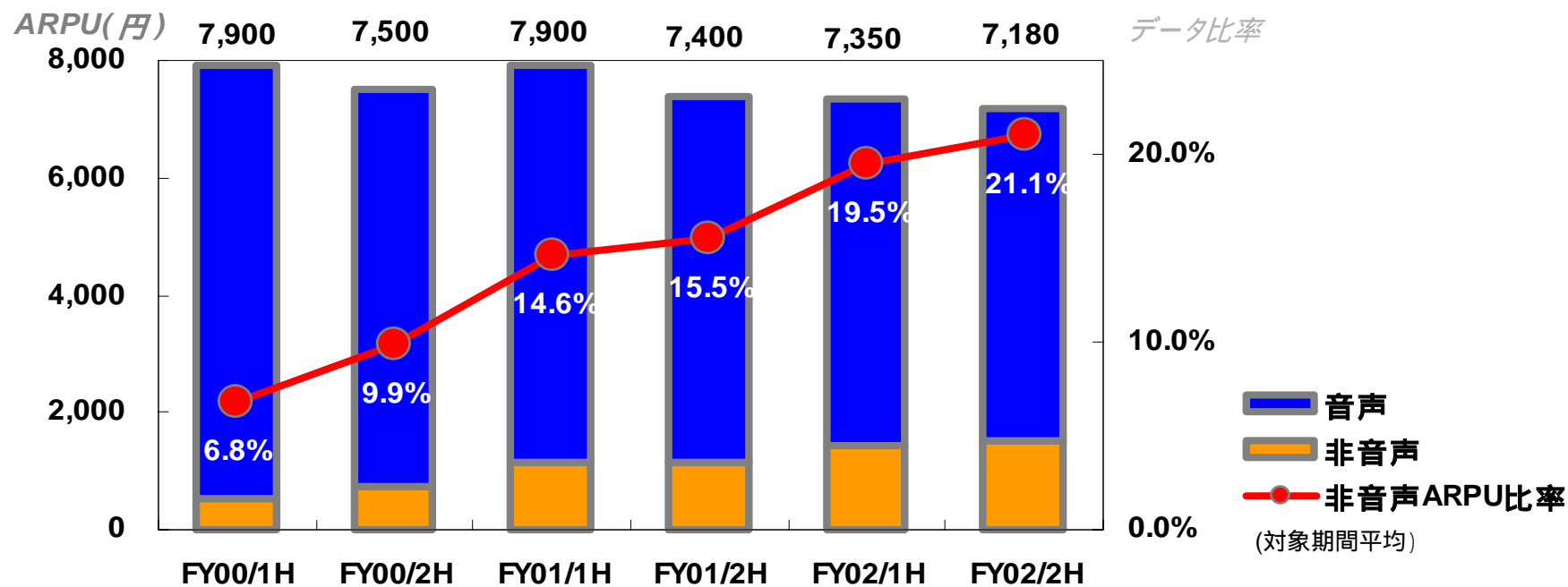


- 「写メール」対応機稼働台数9百万台突破
(J-フォン加入台数全体の65.3%)



ARPU

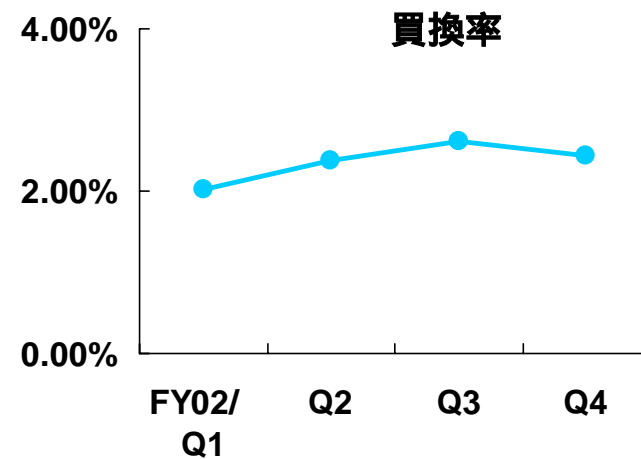
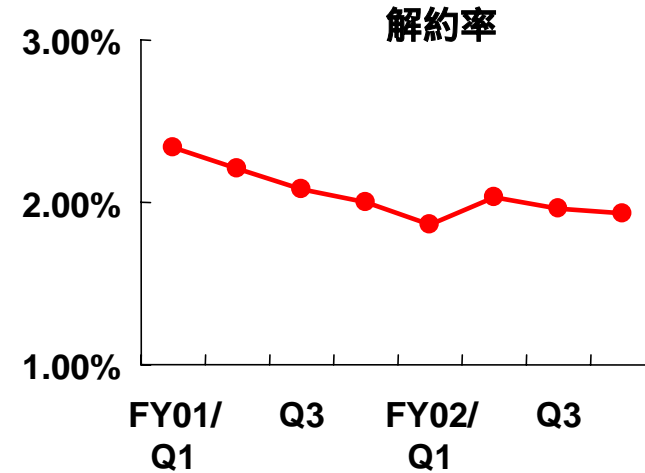
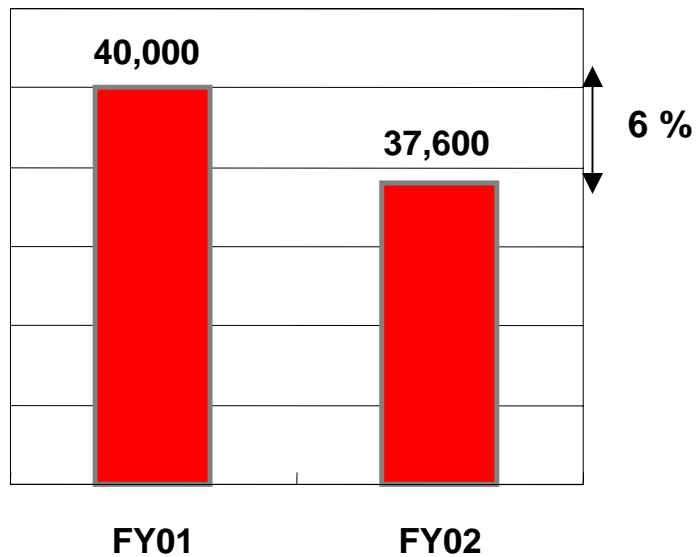
- データARPUの上昇が、予想していたMOUの減少によるARPUの低下をほぼ相殺



解約率・顧客獲得・維持

- 解約率の改善
- 顧客獲得、維持費用の削減
- 買換率の適正化

顧客獲得費用の推移



2003年度「Aim to Gain」

ユーザー視点での 技術革新の推進

- ・2.5Gサービスの技術革新:メガピクセルケータイ、ムービー写メールの高機能化
- ・3GにおけるJ-スカイの機能の提供とサービスエリアの拡大
- ・プリペイドケータイの推進“エンジョルノ”
- ・新しいデータ通信サービスの開発
- ・リテールチャネルの刷新 質の高いサービスの提供

グローバルスケール メリットの活用

- ・ポータフォンブランドへの円滑な移行
- ・国際ローミング対地、70ヶ国以上の実現
- ・J-フォンおよびポータフォンとベンダー各社間との関係強化

高成長に特化

- ・シェア拡大
- ・解約率と買換率の適正化
- ・法人需要開拓強化

有効的経営資源の 活用による価値創造

- ・顧客獲得費用の最適化
- ・顧客への請求、物流管理、顧客ケア、ネットワーク管理等各システムの統合
- ・設備投資の最適化
- ・端末調達コストの削減

組織の効率化

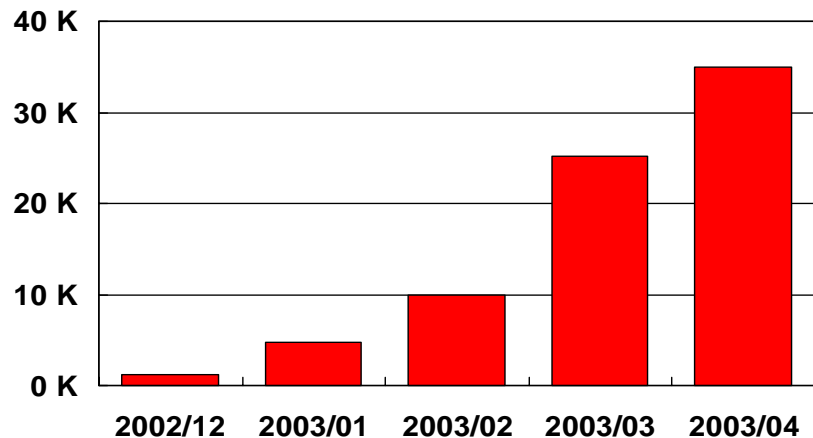
- ・迅速な意思決定のための組織改正
- ・従業員啓発の推進
- ・リスク管理の強化

3G 進捗状況

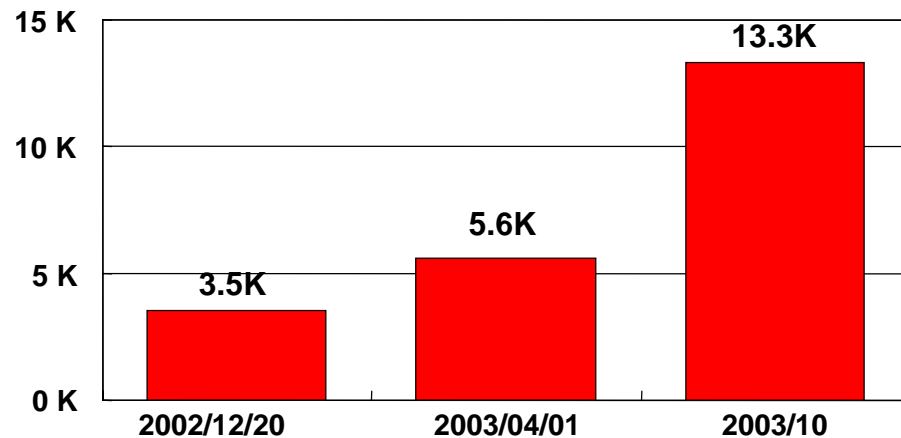
- ・ 予定通りの進捗
- ・ コスト削減

- ・ 将来: 屋内、地下エリア拡大

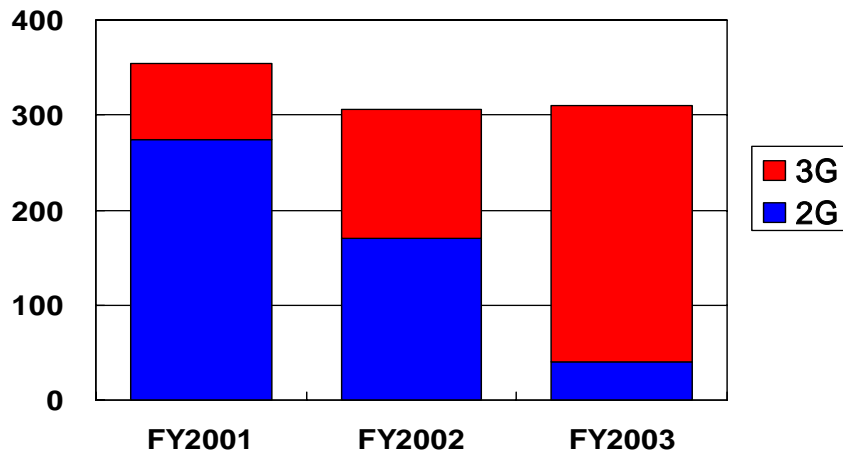
加入者数



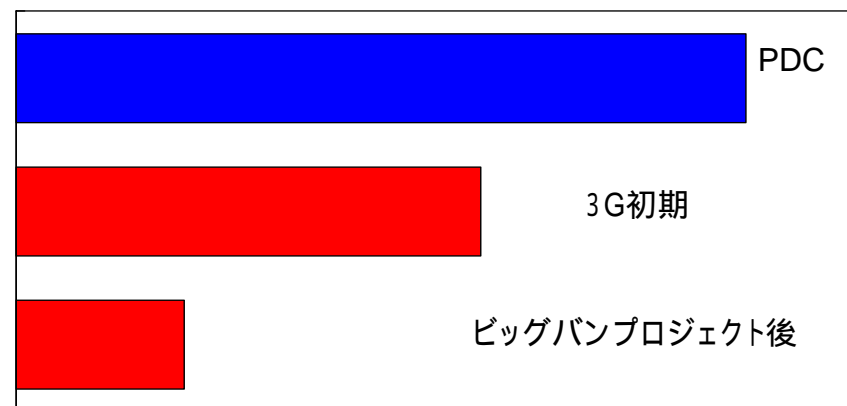
基地局数



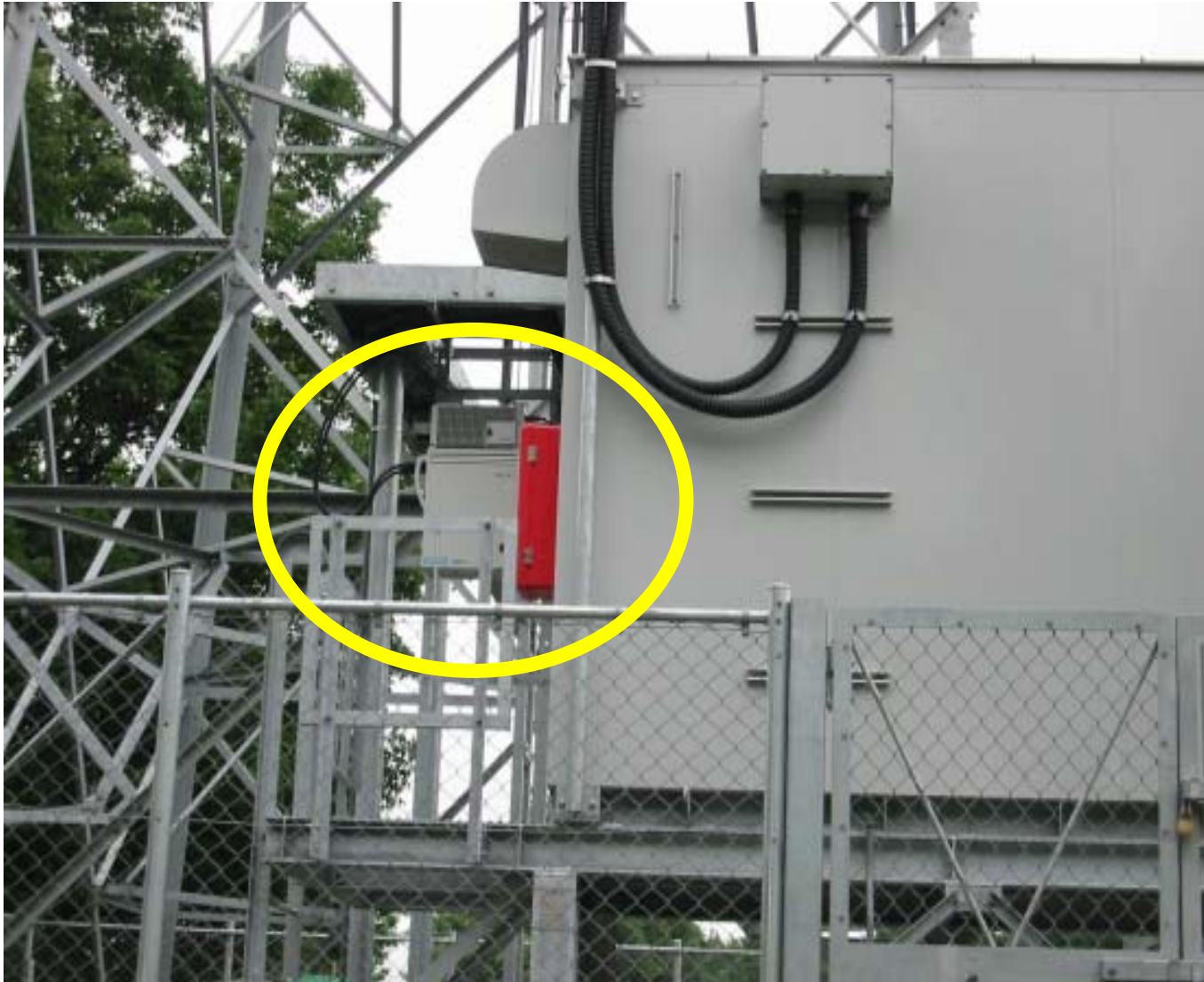
設備投資額 (十億円)



一基地局あたりの建設コスト



マイクロ・ベース・ステーション



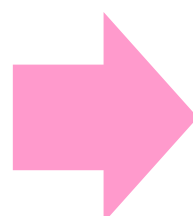
ブランド移行



October 2003

リテール改革

Before



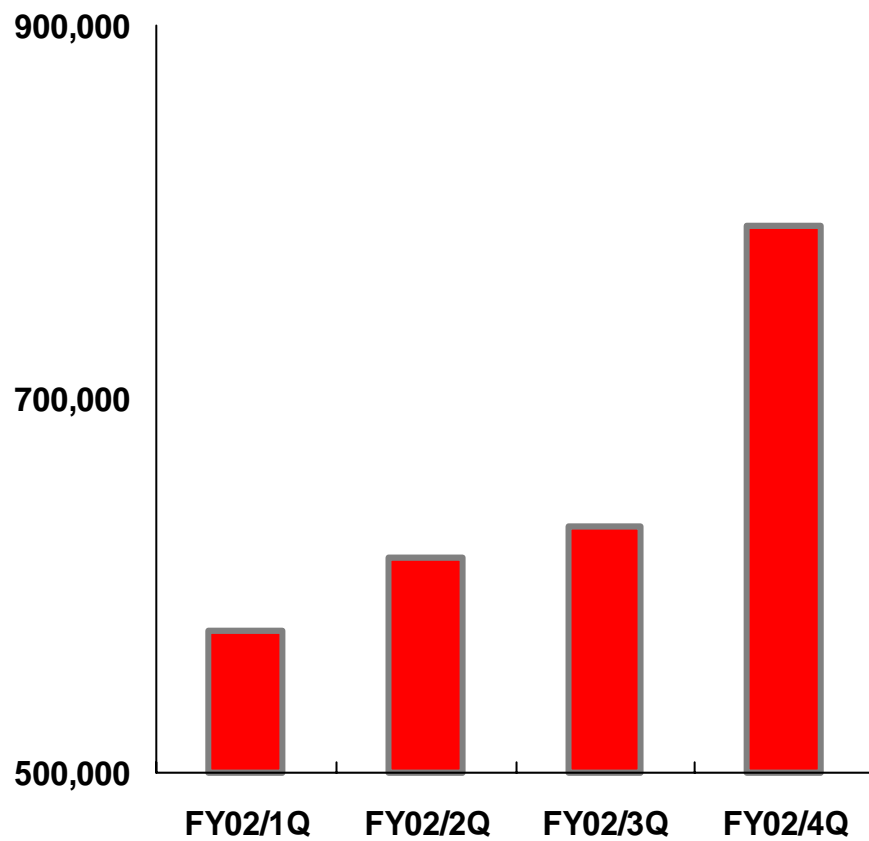
After



プリペイドケータイ

プリペイドケータイ

顧客数



- 新規需要開拓
- 専用端末導入
- 新規チャネルでの開拓
- マーケットシェアの拡大余地



サマリー

J-フォンは:

- 成長を続ける企業
- 革新を続ける企業
- 効率を追求し続ける企業



日本テレコム (固定通信事業)



日本テレコム (固定通信事業) 概要

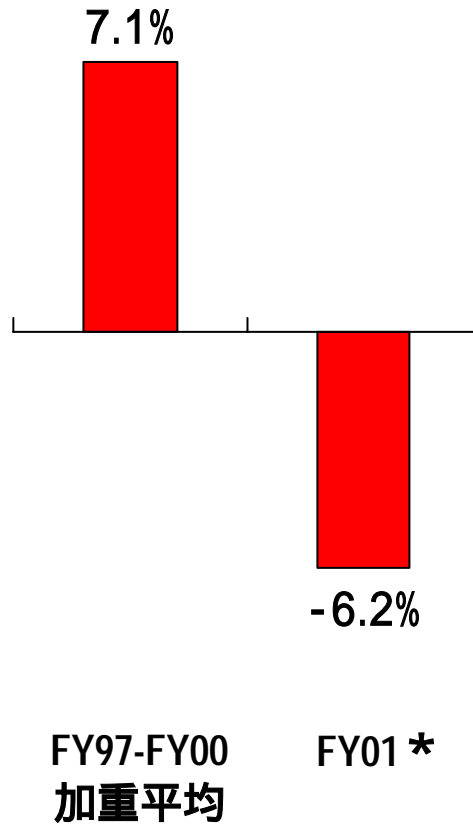
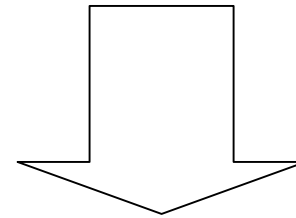
セクション 4

日本テレコム：事業ハイライト

- ・ 売上市場シェアの改善に伴う利益率の改善
- ・ 先進的なサービスプロダクトの提供
- ・ 東京都中心部での高速データ通信網の整備
- ・ プロジェクトVの早期完了と予想以上の成果
- ・ EBITDAマージンは昨年の12.9%から27.2%へ改善
(固定通信事業のプロフォーマ計算値)
- ・ キャッシュフローの黒字化

1年前

EBIT マージン

東京証券取引所に
上場以来の赤字

発動

2001年度については、固定通信事業プロフォーマ計算値

主要経営指標の改善

- ・ 市場の縮小による売上高の減少
- ・ 積極的な営業費用のコントロール
- ・ 当期純利益の好転
- ・ 設備投資の再精査と適正化
- ・ キャッシュフローの黒字化

2.2%

14.8%

930億円

38.4%

1180億円

ハイライト

- 相対的に強固な収益パフォーマンスと利益率の改善

(十億円)	FY01	FY02	%
売上高	347.8	340.1	(2.2)
営業費用	369.2	314.5	(14.8)
営業利益	(21.4)	25.6	-
経常利益	(19.2)	28.7	-
純利益	(77.0)	15.7	-
EBITDA	44.9	92.3	105.4
EBITDAマージン	12.9%	27.2%	14.2 pp

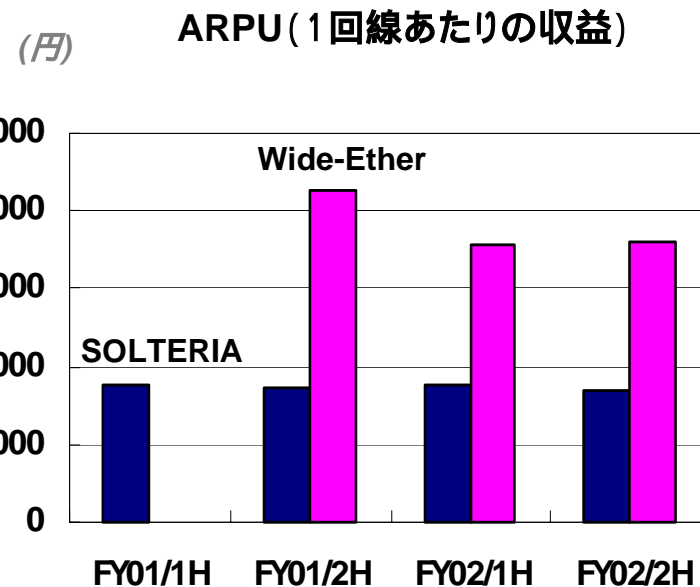
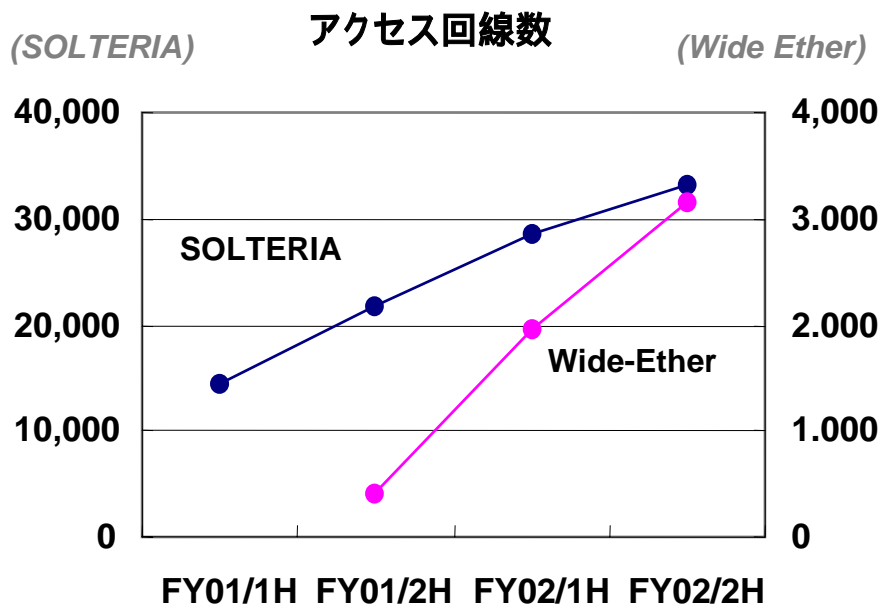
上記の数値は全て固定通信事業プロフォーマ計算値

収益:業績

- **プロダクト・ポートフォリオの迅速な展開と拡充**
 - リング構成の光ファイバーネットワーク上に展開させる際立ったコストメリットを持つ新しいIP及びワイドイーササービスを他社に先駆けて提供
 - 個人向けIP電話の提供
 - 中国ネットワーク通信社との戦略的提携による中国進出
 - ビジネス定額プラン、フリーコールスーパー「ゴールドプラン」の提供
- **マネージド・サービス提供における売上の増加**
 - お客様の要望に柔軟に対応(回線容量・ネットワーク規模)
 - ODN Managed VPN
 - Wide-Ether Managed CPE
 - ODN Managed VPN Suite
- **営業力の強化**
 - SFA(セールス・フォース・オートメーション)によるサービス提供の合理化と営業力の強化
 - IBMなどとの新ビジネスパートナーシップの構築

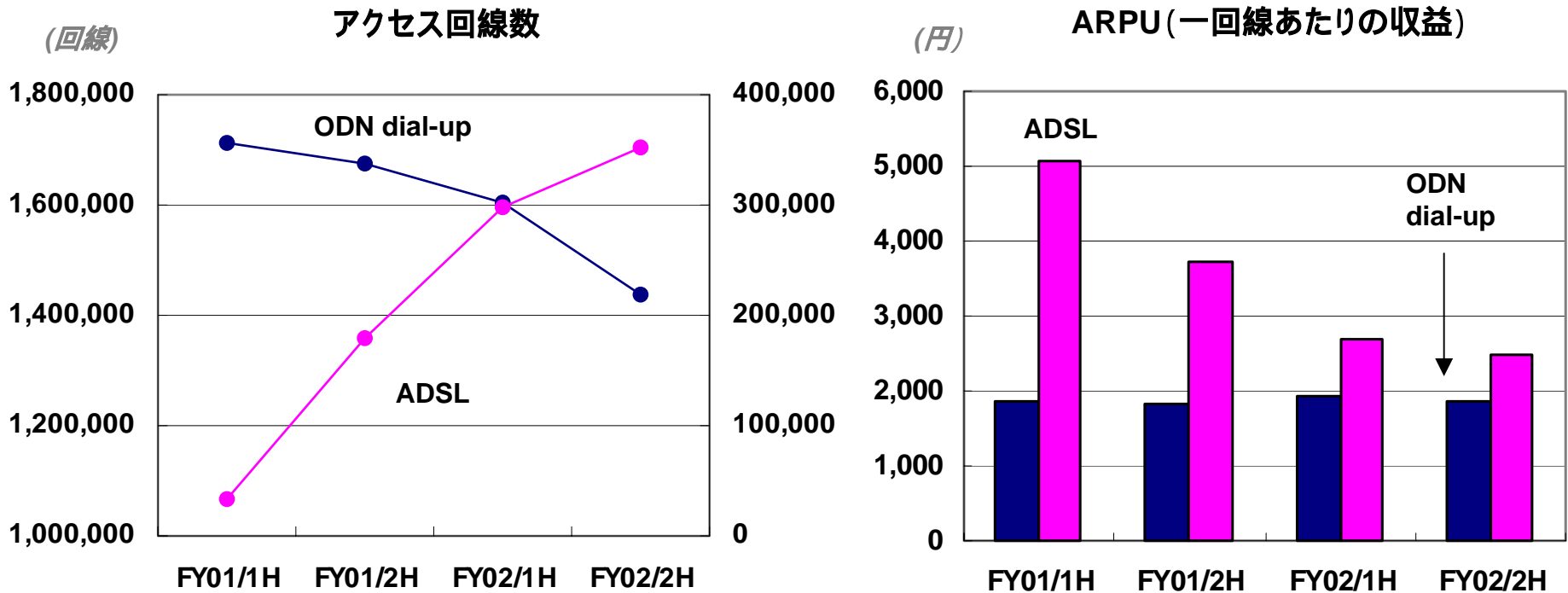
収益:成長性の高い法人向けデータ通信

- 法人向けデータ収益増加のための集中した取組みと SOLTERIA、Wide-Etherの販売の好調



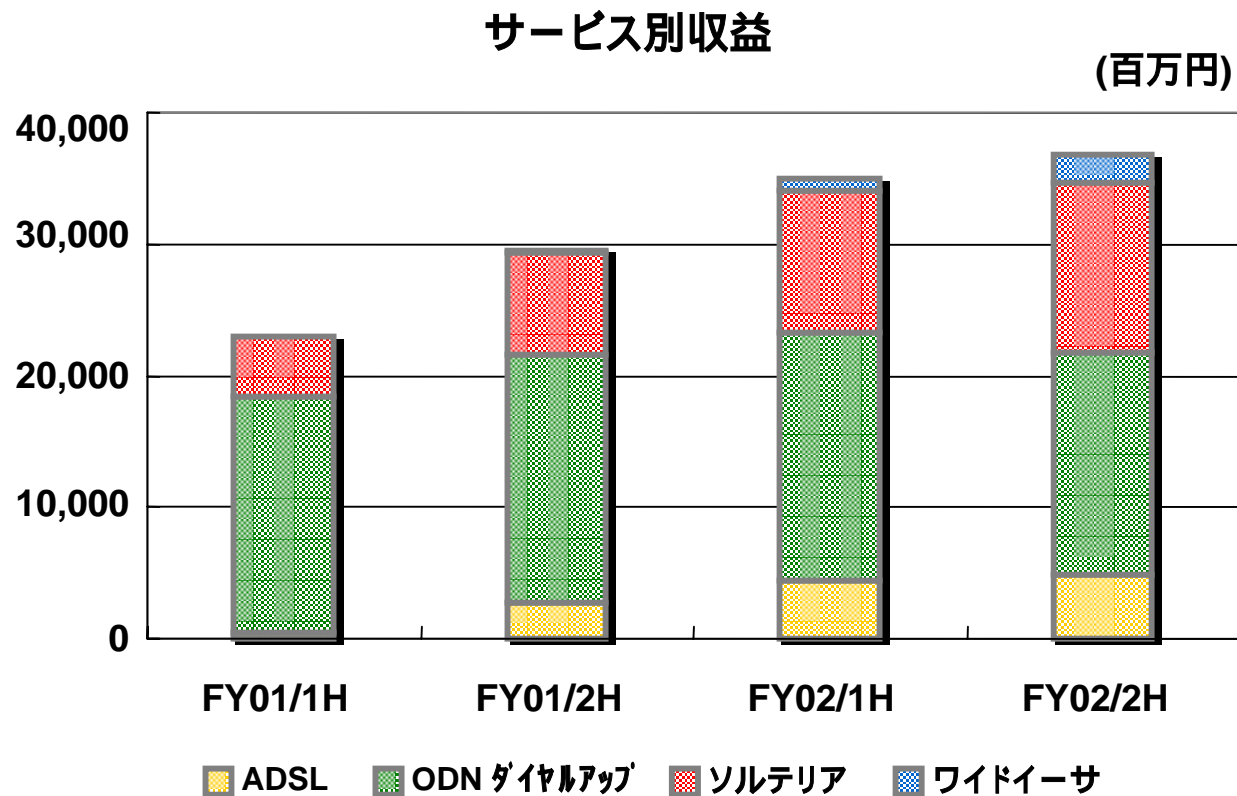
収益:緩やかな個人向けデータ通信の成長

- 個人向けデータ通信市場への戦略的な取組み
戦略的なVoIP提供とADSLの提供



収益：データ通信サービスの堅調な推移

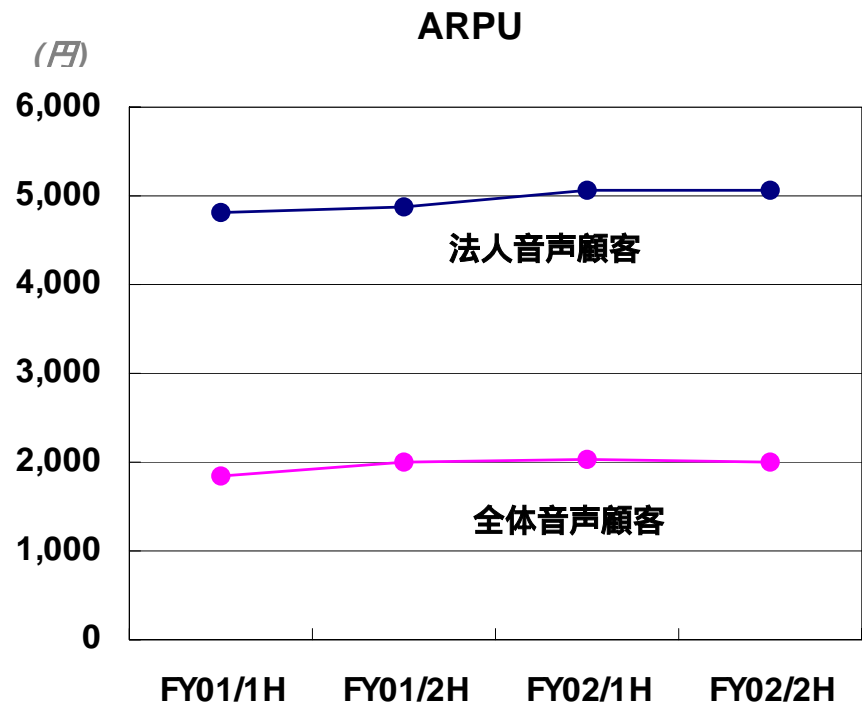
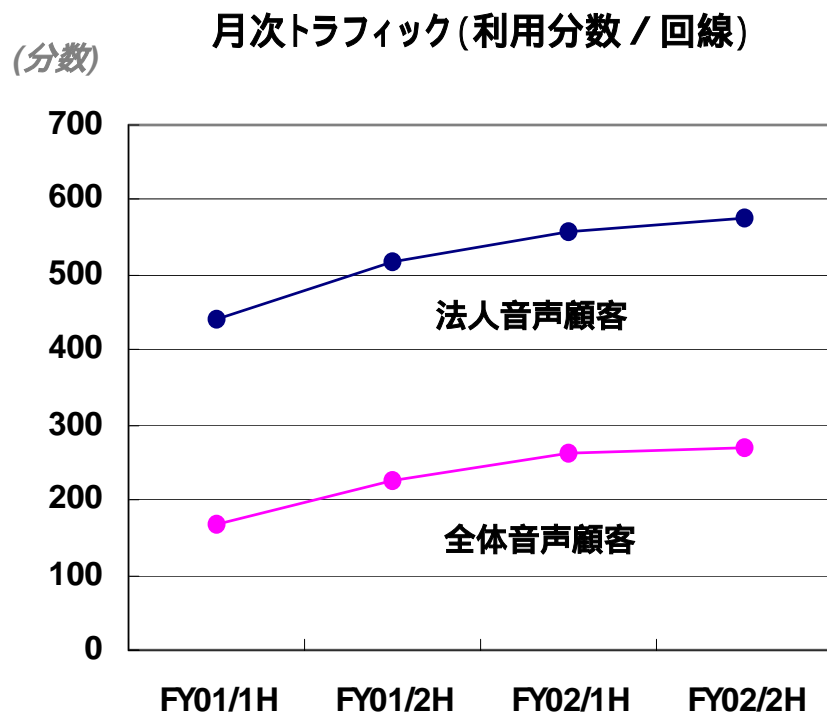
- ・ 戦略的コアプロダクトに支えられたデータ通信収益の成長



収益：音声通信

・ 音声ARPUの継続した安定性

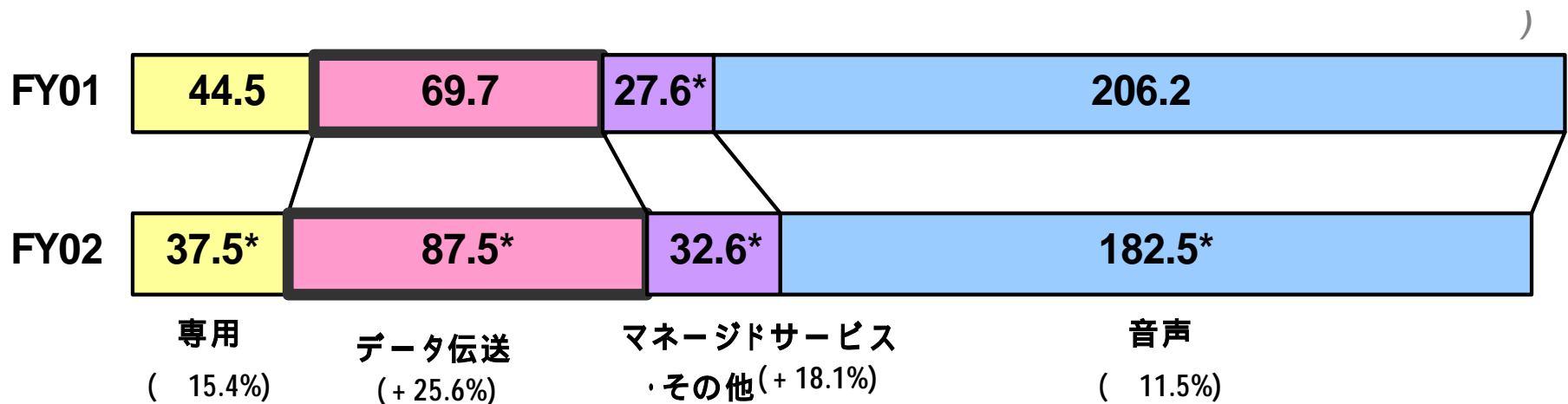
- 法人顧客においては安定、全体的な顧客では比較的堅調



収益: 前年度との比較

・音声収益の落ち込みをデータ通信収益の増加がカバー

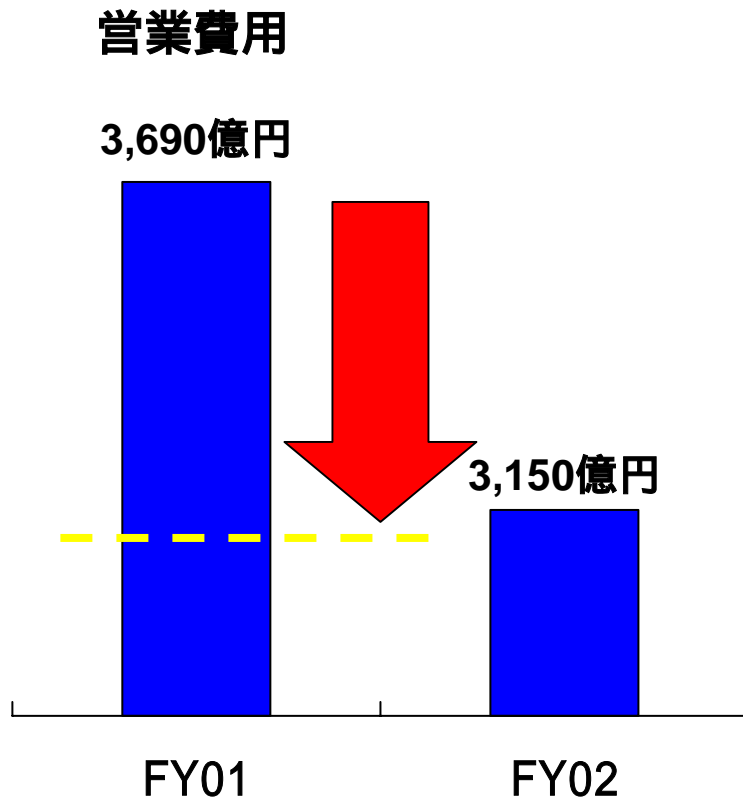
- 音声伝送の収入の維持
- データ通信収入の継続的な成長



* 固定通信事業プロフォーマ計算値

コスト管理の徹底

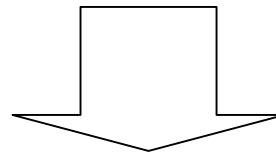
Project V 進捗状況



- コールセンター統合 4箇所 2箇所
- IVR(自動音声応答サービス)の導入
- Web明細サービスの改善、e-カスタマーセンターの導入
- ネットワーク相互接続の再構成
- 人件費20%削減

サマリー

- **プロジェクトV: 予想以上の早期達成**
 - 収益の好転
 - キャッシュフローの黒字化
- **データサービスの持続的成長**
 - ベスト・ネットワーク・ソリューション・パートナーとして
- **先進的な製品、サービス革新**
- **効率性と収益性への継続的な集中**



持続的な価値の創造へ

2003年度へのイニシアティブ

1. 成長加速化

タスクフォース

1-1 プロダクトの優 位性構築

- 最先端サービスの迅速な導入
- マネージドサービスにおける大幅な成長

1-2 ブランド戦略と 実行

- ブランド戦略の見直し
- ブランドポリシーの組織への浸透

1-3 コンシューマー 市場における収 益性の躍進

- 個人のお客様への音声・データのバンドルサービスの提供
- ODNサービスプロダクトの拡充

1-4 法人営業の優 位性構築

- 法人のお客様へのアカウント営業の増強
- 社員教育
- パートナーシップ関係の強化

2. 業務効率向上

タスクフォース

2-1 ネットワーク運営 の効率化

- センターの統合
- 保守コストの削減
- 設備投資の管理

2-2 サービス・プロビ ジョン

- サービス提供時間の短縮
- 労働効率の向上
- システムの改善

3. 意識・行動の統一

タスクフォース

3-1 国際水準の ガバナンス

- ポリシーと規定
- ガバナンス向上

3-2 社員への 情熱

- 人材開発プログラム
- 業績に応じた報酬
- 権限委譲

日本テレコムホールディングス



日本テレコムホールディングス株式会社

まとめ

セクション 5

サマリー・2003年度予想

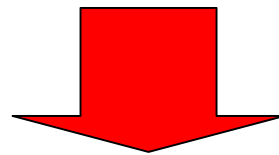
2003年度の見通し

- 3G投資の減価償却の増加
- 顧客獲得費用の削減及びコスト効率の向上によって一部相殺
- 個人向けDSL市場の競争の激化

(十億円)	FY02	FY03
	実績	予想
売上高	1,797	1,865
経常利益	272	213
当期利益	80	62

サマリー


- フォーカスの再構築
- 目標の達成
- 市場における優位性
- 財務状況の改善
- キャッシュフローの黒字化



継続的な成長へ

ご清聴ありがとうございました



 日本テレコムホールディングス株式会社

A member of the Vodafone Group

将来にわたる記述について

将来にわたる記述について

本プレゼンテーションには、将来にわたる日本テレコムホールディングス株式会社（以下、「日本テレコムホールディングス」といいます。以下において、日本テレコムホールディングスに言及する際には、特に断りのない限り、日本テレコム株式会社も含まれます。）の事業・戦略に関する記述や、財務・営業の結果に関して日本テレコムホールディングスが有する期待や予測に関する記述が含まれています。特に2003年度の営業パフォーマンス（連結営業収益・営業利益・経常利益・当期利益、等）の予測、日本の固定及び移動体通信市場の趨勢に関する予測等が含まれています。更に、本プレゼンテーションには、J-フォン株式会社（以下、「J-フォン」といいます。）の将来の事業・戦略に関する記述や、財務・営業の結果に関してJ-フォンが有する期待や予測、3G地域カバレッジについての予想等に関する記述も含まれています。こうした将来にわたる記述は、その性質上当然ながら、予測ないし想定を述べたものに過ぎず、将来発生する事態に関するものであって将来の状況に左右されるものであるため、リスク及び不確実性を伴います。

将来実際に発生する事態や状況が、将来にわたる記述において明示したものないし暗黙裡に想定していたものとはかなり異なったものとなる要因には、さまざまなものがあります。例えば、経済の状況が変化し、それによって、日本テレコムホールディングスやJ-フォンのサービスに対する需要に悪影響が出るような場合、競争が考えていたよりも激しくなるような場合、お客様の数の伸びが鈍化したり、お客様のつなぎとめがより困難になるような場合、ネットワーク容量への投資や、3G技術をはじめとする新技術の利用が設備投資に及ぼす悪影響、技術的なパフォーマンスが期待値を下回ったり、業者のパフォーマンスが日本テレコムホールディングスやJ-フォンの要求する水準を満たせない可能性、電気通信業界における成長率の予測に生じる変化、日本テレコムホールディングスおよびJ-フォンの収益予想モデルの正確性やモデルへの変更、日本テレコムホールディングスやJ-フォンが提供するデータサービスの今後の収益に対する貢献度、日本テレコムホールディングスやJ-フォンが3Gサービスを中心とする新しいサービスを導入できる能力およびキーとなる商品・サービスの提供及び遂行、日本テレコムホールディングスがいかにノン・コア資産を処分できるか、日本テレコムホールディングスやJ-フォンの活動の規制の枠組みにおける変化、日本テレコムホールディングスやJ-フォンその他業界各社を巻き込む訴訟その他の法的手続きの影響、等が挙げられます。

日本テレコムホールディングスやJ-フォンないしその代表・代理たる者が、本プレゼンテーション中で、あるいはその後、将来にわたる記述をなした場合には、書面でなされたか口頭でなされたかを問わず、すべて上述の前提のもとになされたものとします。

英国2000年金融サービス市場法

本プレゼンテーションは、（ア）英国Financial Services and Markets Act 2000 (Financial Promotion) Order 2001（以下、「2001年令」といいます。）第19条第1項に該当する投資に関する事項について専門的な経験を有する者並びに（イ）2001年令第49条第1項に該当する高額資産保有者その他本プレゼンテーションを伝達することができる者（以下、両者を総称して「適格者」といいます。）のみを対象とし、適格者に対してのみ行われ、適格者にのみ配布されるものとします。適格者でない方は、本プレゼンテーション及びその内容に基づいて行動したり、これに依存したりしないようご注意ください。

本プレゼンテーション及びその内容は秘密であり、これを受領した方が、第三者に対してこれを配布し、刊行し、（全部であると一部であるとを問わず）複製し、または開示することを禁じます。