



(証券コード 9432)

# 日本電信電話株式会社

会社説明会

2025年2月

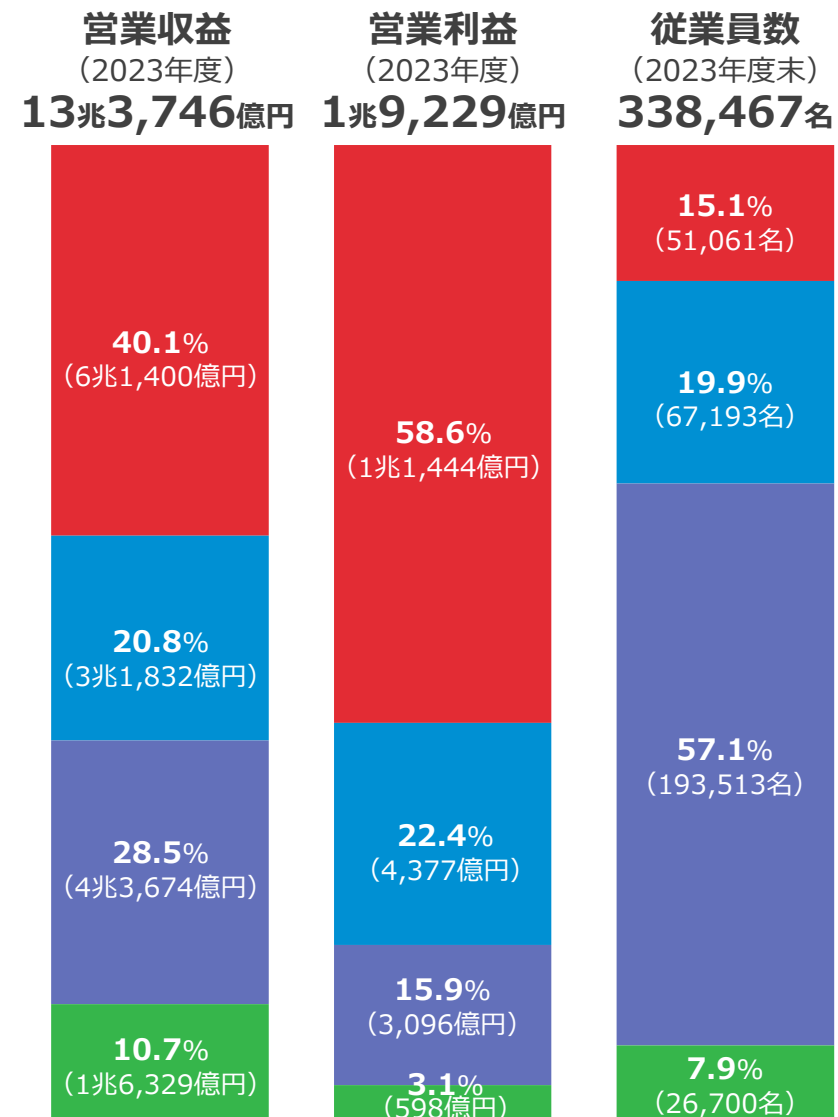
財務部門 IR室 赤石 直紀

1. NTTグループの概要
2. 中期経営戦略（2023～2027）
  - (1) データ・ドリブンによる新たな価値創造
  - (2) 循環型社会の実現
  - (3) IOWNによる新たな価値創造
  - (4) 事業基盤の更なる強化
  - (5) 中期財務目標
3. 直近の業績
4. 株主還元

# 1. NTTグループの概要

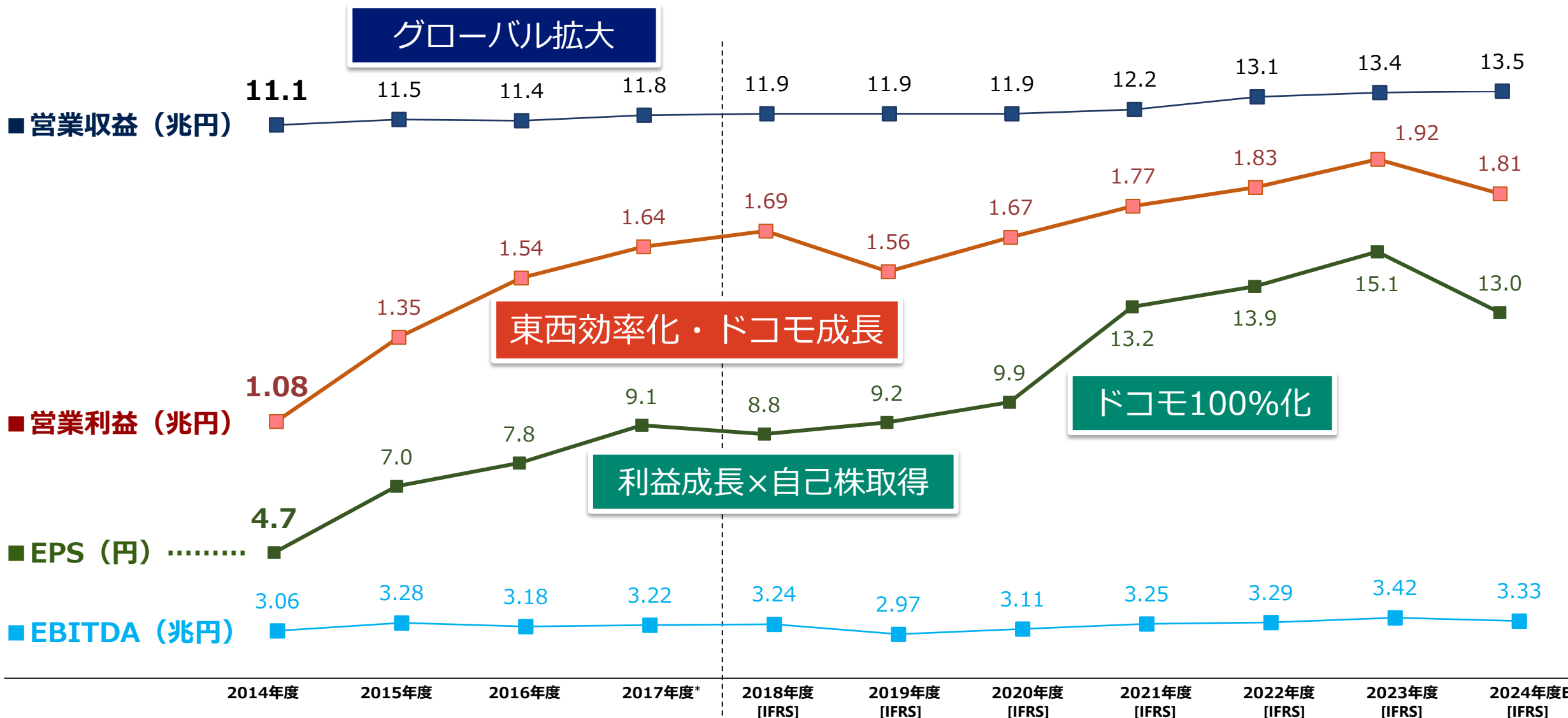


【参考】子会社数：967社（うち国内237社、海外630社） 2024年3月31日時点



※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



\* 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、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

# 2. 中期経営戦略 (2023~2027)

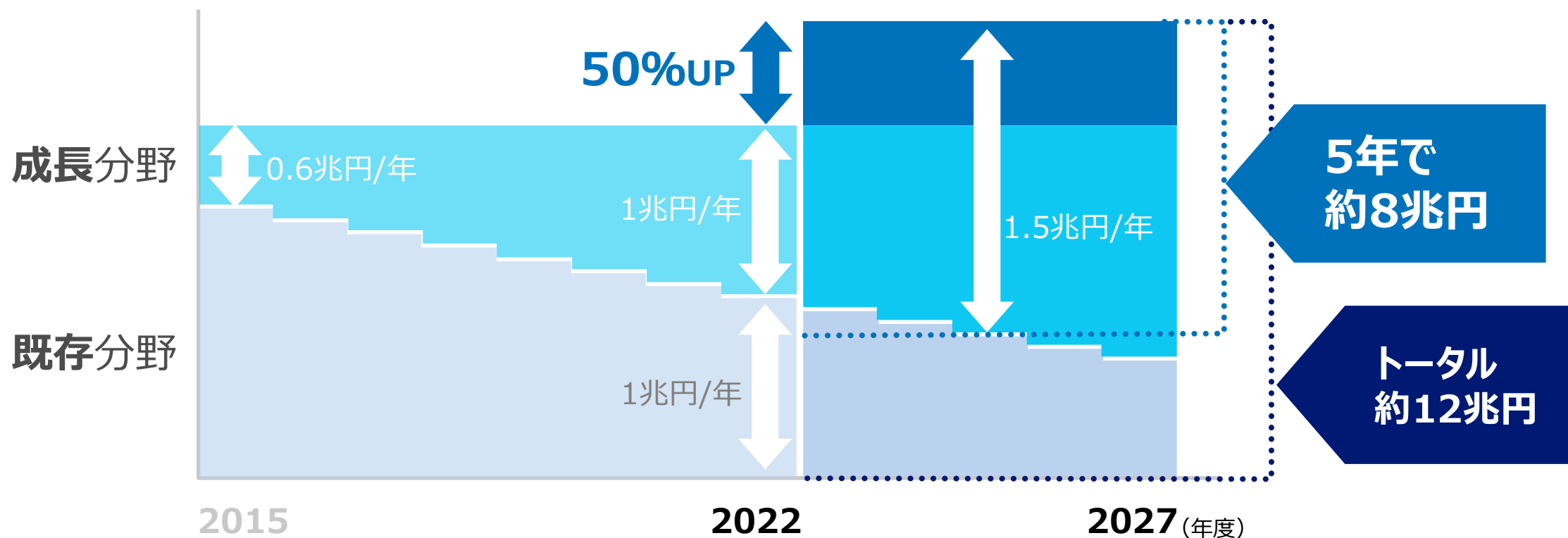
# 中期経営戦略

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* ～

# 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





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

# (1) データ・ドリブンによる新たな価値創造

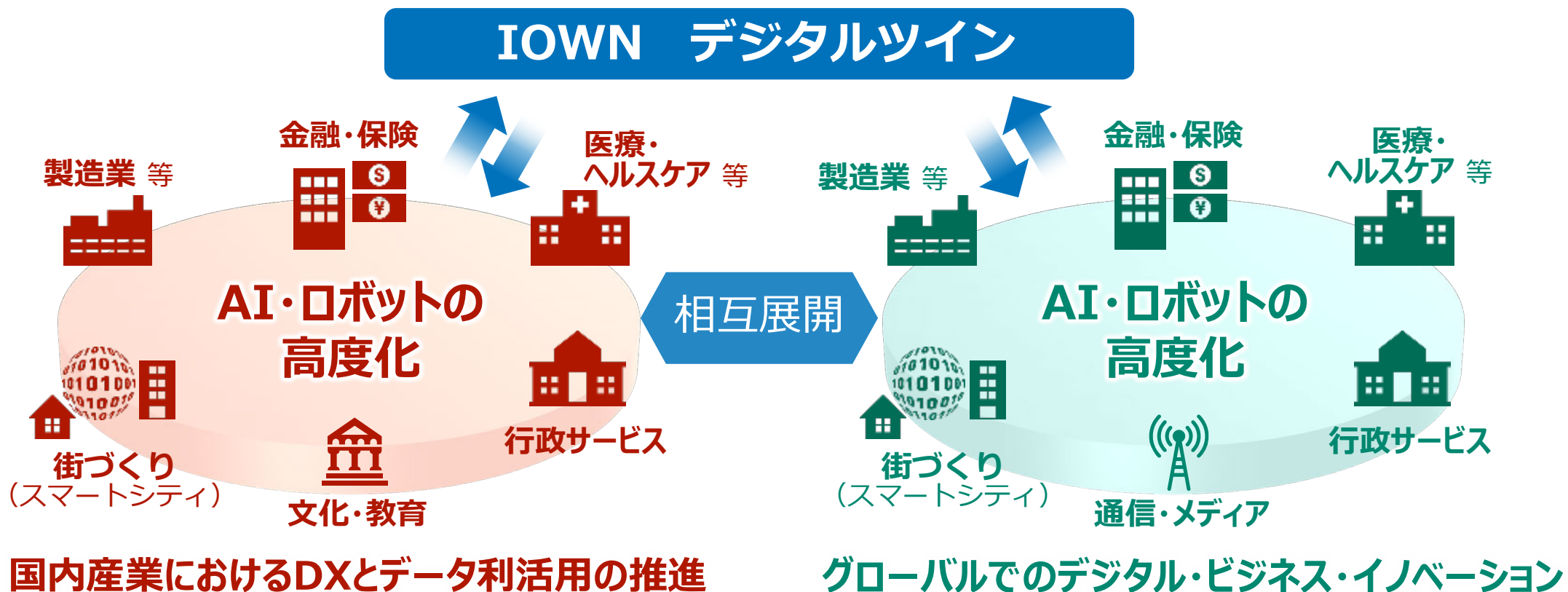
- a 社会・産業のDX/データ利活用の強化
- b データセンターの拡張・高度化

1. 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

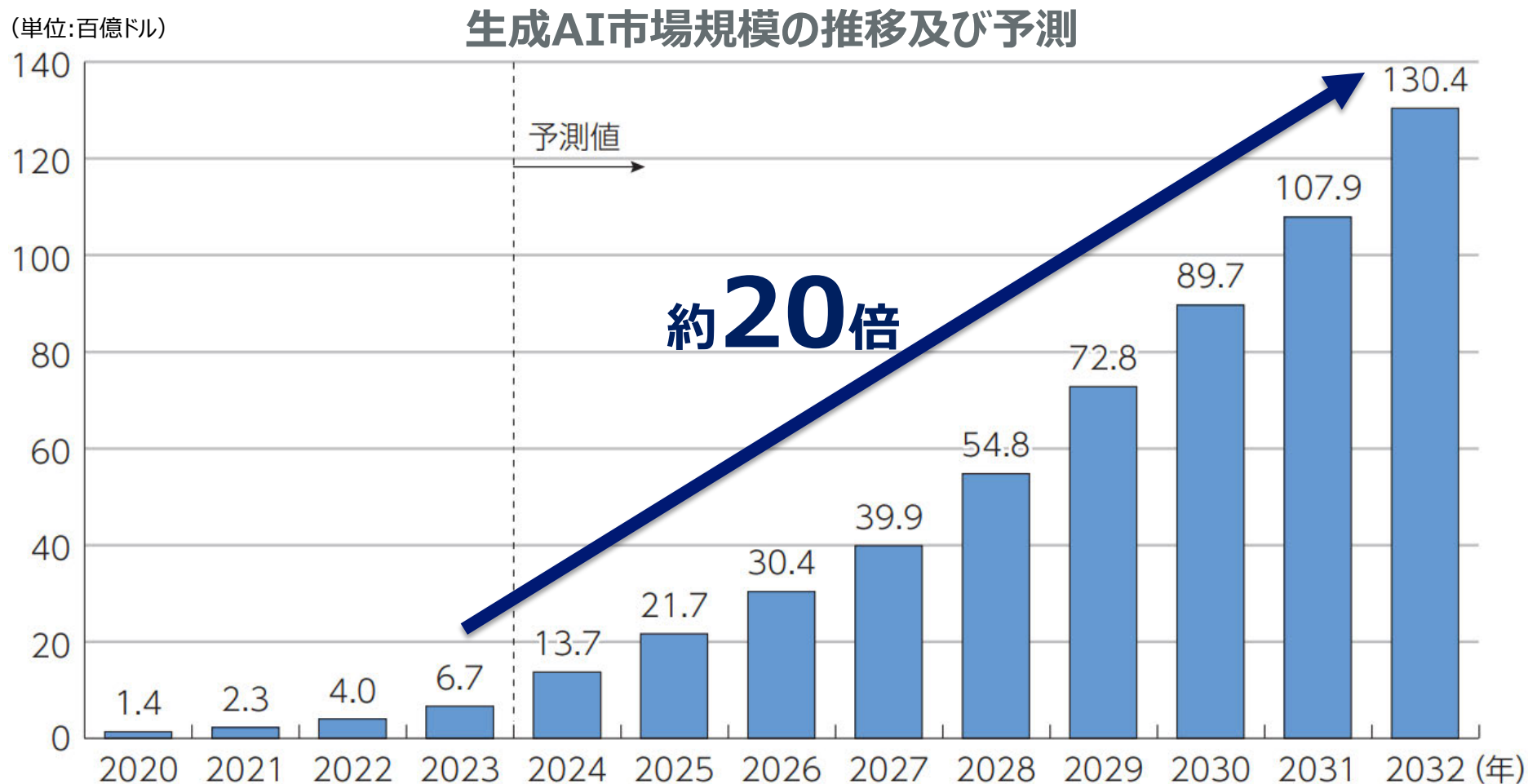
# データ・ドリブンによる新たな価値創造（スマートワールド）

## ii. 社会・産業のDX/データ利活用の強化（AI・ロボットの活用）

- 技術やソリューション等をグローバルで相互に展開し、生活や社会を支える産業を変革  
～ デジタルビジネス等に **約3兆円以上/5年** の投資を実施 ～



- AIの市場規模は、今後も加速度的な成長が予測される
- 特に生成AI市場は、2032年に2023年比で約20倍と、大幅に拡大見込み



## tsuzumiの特長

- 40年以上の自然言語処理研究による蓄積

**1 日英対応、日本語は世界トップクラス**
- 超軽量で高性能

**2 高いコストパフォーマンス**
- 柔軟かつ低コストでチューニング、クローズドデータも学習

**3 カスタマイズ、最新化**
- 日本初！マルチモーダル（図表ドキュメント視覚読解）

**4 図表読解等様々な形式に対応**

# tsuzumiの好調な引き合い



ヤマト運輸

nojima



TOKIO MARINE  
NICHIDO

東京海上日動



富士薬品



導入相談

1,100+



福井県



町田市  
MACHIDA City



千葉大学  
CHIBA UNIVERSITY

グローバルなお客さまが活用する  
Microsoftのクラウド上で利用可能



機密データ活用というプライベートな  
ネットワークに適したニーズにも対応



お客さま事務所等



NTTグループのデータセンター



# 自動運転サービスの普及に向けたNTTの取り組み



- 2023年11月に、May Mobilityへの出資及び国内独占販売権を獲得するとともに、2024年8月には、NTT西日本がNavya Mobilityへ出資を決定し、自動運転サービスの社会実装を推進
- 全国初の「都市部幹線道路での自動運転による定期運行※」を開始するなど、より安心・安全な自動運転サービスの実現に向けた取り組みを各地で実施

## <取り組み概要>

MAYmobility



### 【概要】

- ・自動運転レベル2での定期運行等
- ・遠隔監視機能を含む実証走行
- ・自動運転レベル4に向けて安全性、地域受容性、事業性を確認

【エリア】 1都1県2都市

【速度】 ~48km/h

【乗車人数】 ~5名(運転手除く)

navya



### 【概要】

- ・自動運転レベル2での実証走行、自動運転走行調査と計画策定
- ・自動運転レベル4に向けて安全性、地域受容性、事業性を確認

【エリア】 1府10県12都市

【速度】 ~20km/h

【乗車人数】 ~13名(運転手除く)

## <愛知県（名古屋市内）での取り組み事例>

(May Mobilityとの取り組み)

全国初、都市部幹線道路での自動運転車両による定期運行※



※交通量の多い都市部における幹線道路の車速に沿った自動運転車両による定期運行  
(実施期間：2024年11月7日～2025年3月19日)



# モビリティ分野におけるトヨタ自動車との取り組み

TOYOTA



## 交通事故ゼロ社会の実現に向けた 「モビリティ×AI・通信」の共同取り組み

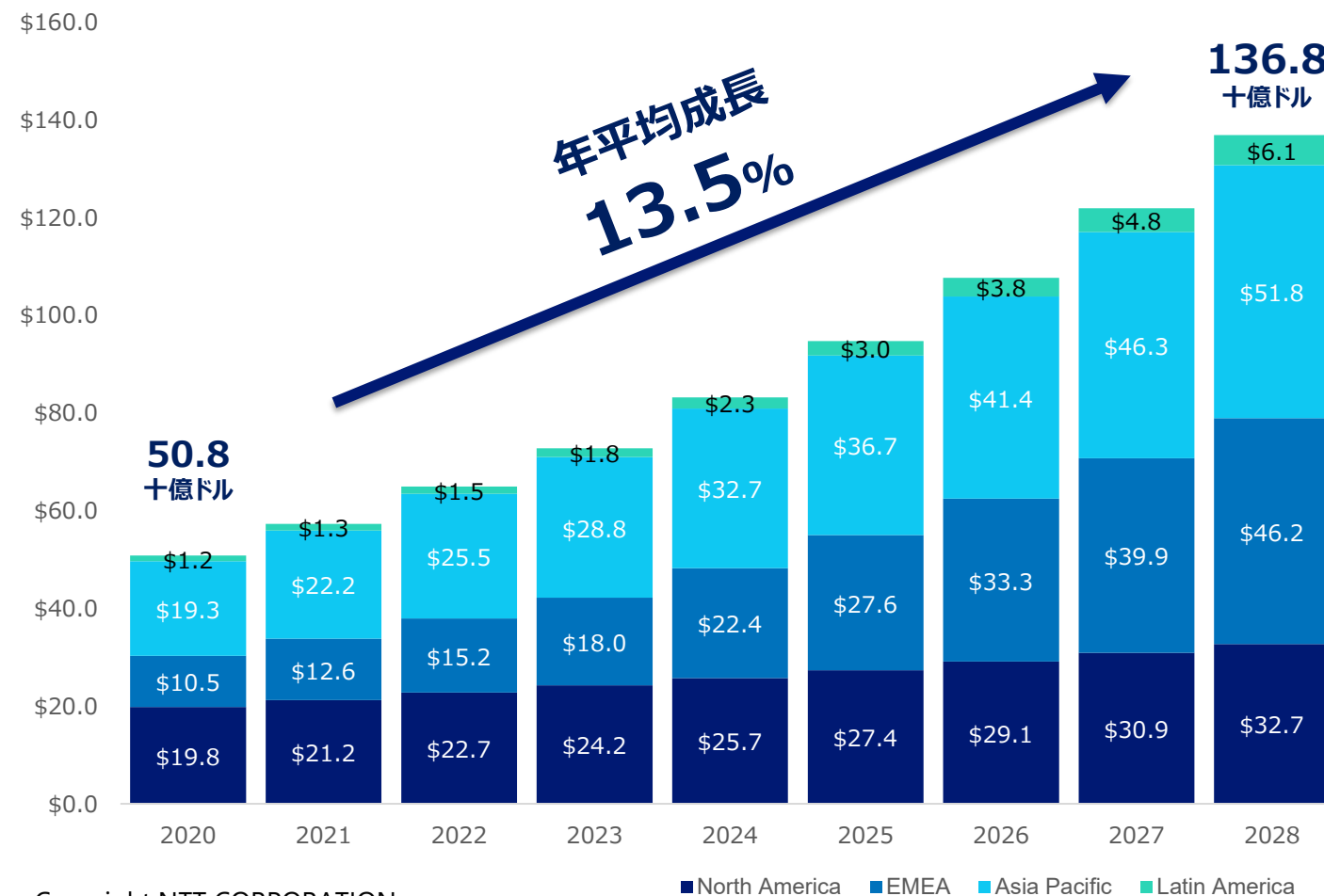
- ヒト・モビリティ・インフラを切れ目なくつなぎ、良質な学習データの収集・蓄積・処理を行う「モビリティAI基盤」を共同で開発・運用し、交通事故ゼロ社会の実現に向けた取り組みに活用
- 2025年以降、共同でモビリティAI基盤の開発をスタート  
2028年頃から様々なパートナーとともに、三位一体（ヒト・モビリティ・インフラ）でのインフラ協調による交通事故ゼロに向けた社会実装を開始。2030年以降の普及拡大を目指す

# AIを支えるデータセンター市場の成長

## ■ データセンターの市場規模は508億ドルから2028年には1,368億ドルに達する見込み

### グローバル DCコロケーション市場規模

(単位:十億ドル)

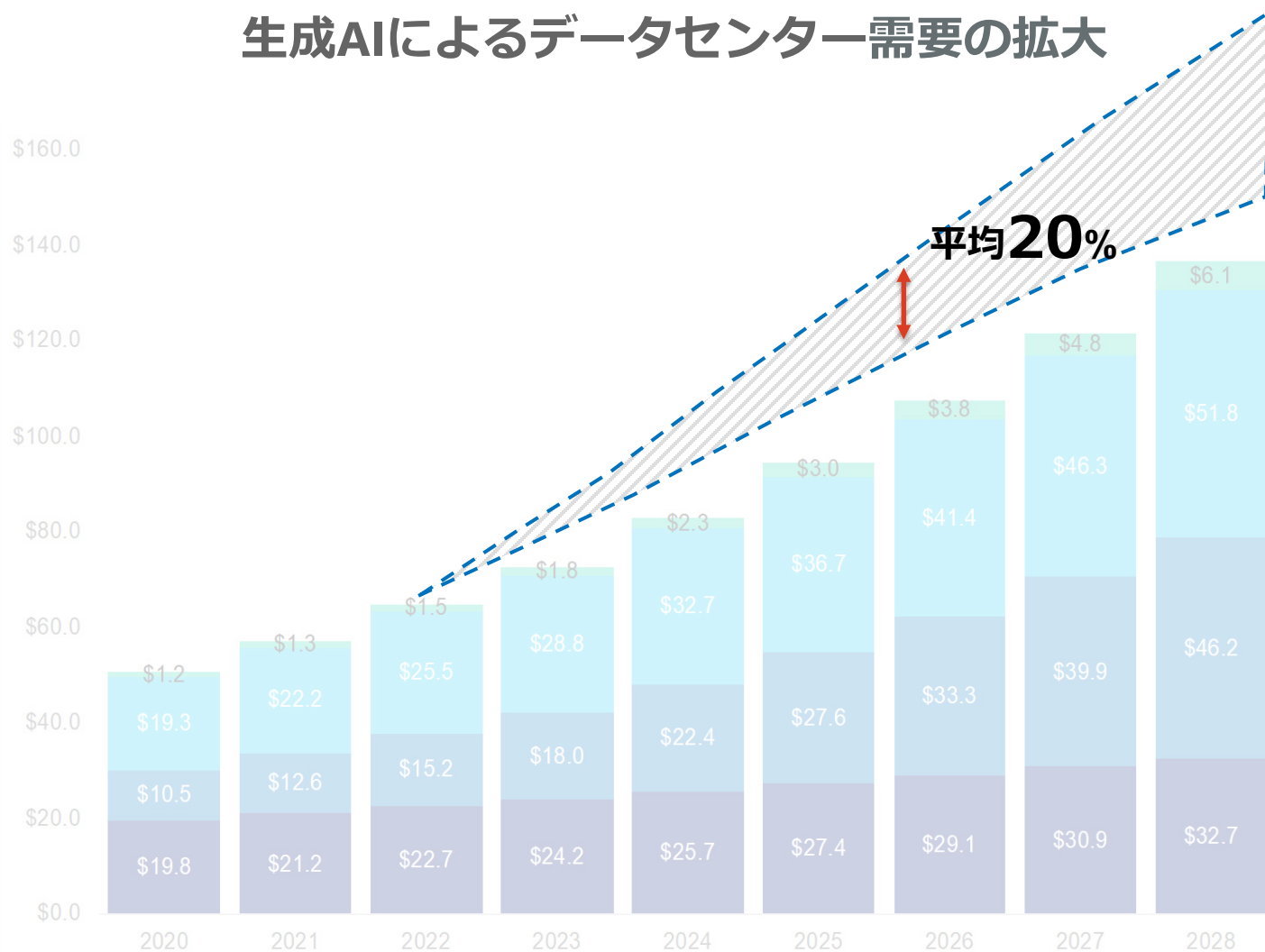


- ✓ データセンターの需要は急激に拡大 (2028年までに年平均13.5%)
- ✓ ハイパースケーラー向け、エンタープライズ向け共に同様の伸び
- ✓ AI需要により更に20%超の伸びが見込まれる

# AIを支えるデータセンター市場の成長

## ■ 生成AIの需要は、現在の需要予測を20%以上増加させると予想

### 生成AIによるデータセンター需要の拡大



- ✓ 生成AIにより、データセンター需要は、従来の予測に加えて17~44%(平均20%以上\*)の追加成長がもたらされる見込み
- ✓ AIを伴うデータセンター市場規模は2028年までに1,500億ドルを超える見込み
- ✓ 旺盛な需要に対する供給が限られるなか、AI需要は更なる価格と容量の増加をもたらす

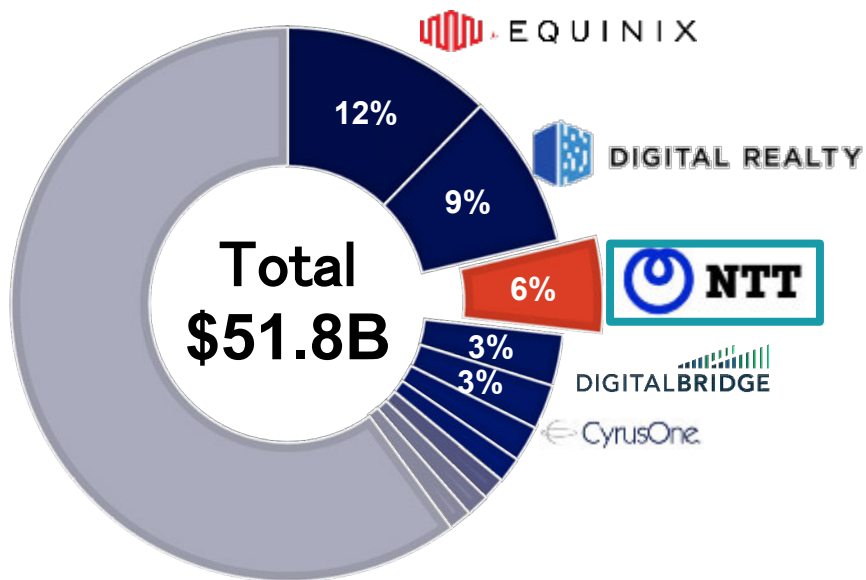
\*平均値は市場調査を基にしたNTT予測

# 市場におけるNTTのポジション

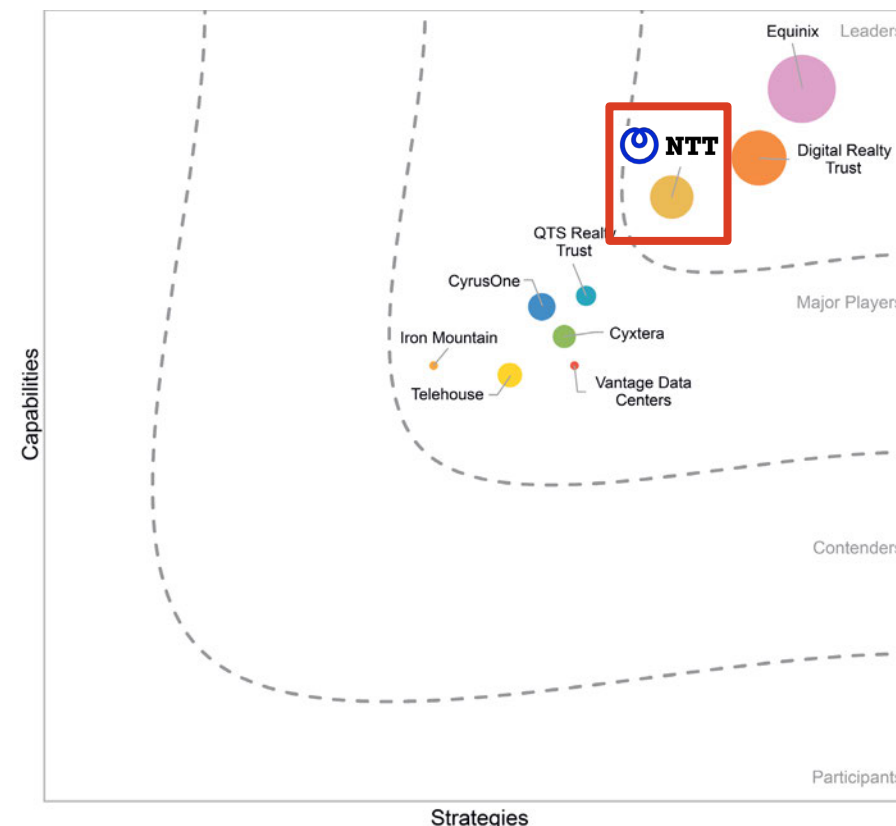


## データセンター事業者シェア<sup>1</sup>

	事業者
1	Equinix
2	Digital Realty
3	NTT GDC
4	Digital Bridge
5	CyrusOne
6	KDDI
7	American Tower
8	Cyxtera
9	Flexential
10	QTS
	Others



## Global IDC MarketScape Vendor Assessment<sup>2</sup>



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

<sup>1</sup> 中国事業者を含まず。Structure Research May 2023 ReportよりNTTにて作成

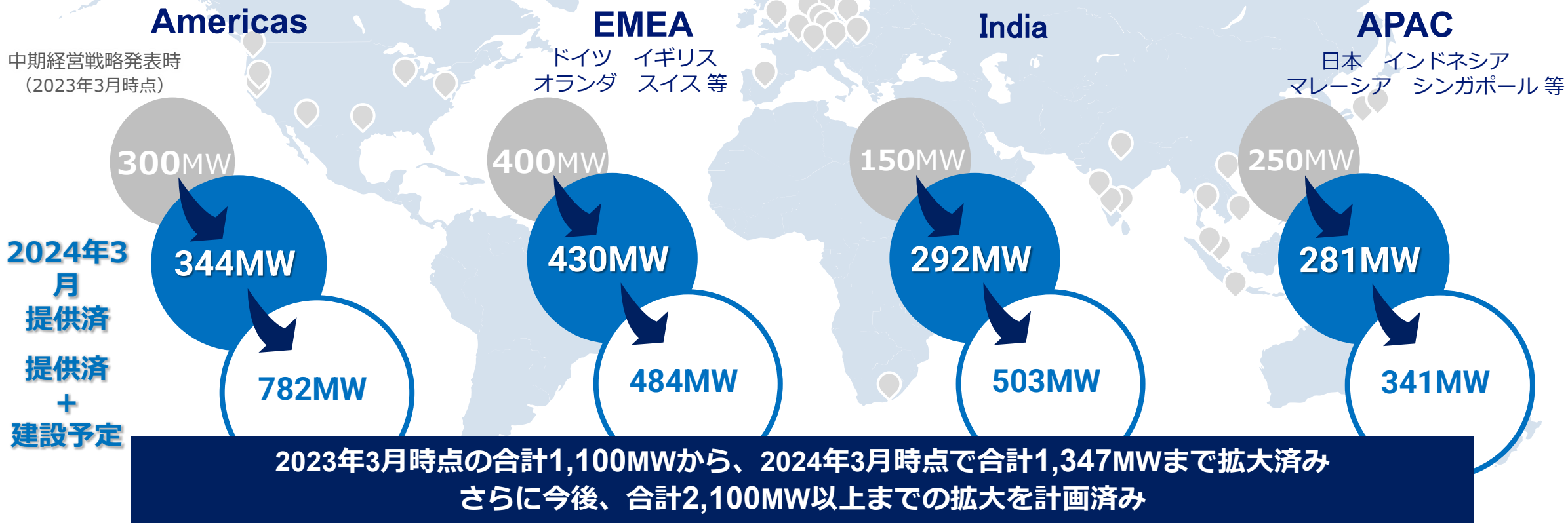
<sup>2</sup> IDC 2021

# データセンター事業の拡張・高度化

- 世界第3位※1のデータセンター基盤の更なる拡張とIOWN技術の導入による高度化を推進

～ **約1.5兆円以上**※2 /5年 の投資を実施～

- 2030年度カーボンニュートラルの実現※3



※1 Structure Research 2023 Reportより中国事業者を除き再集計 ※2 第三者資本活用による設備投資は含みません

※3 データセンターにおけるGHGプロトコルのScope1 (自らの温室効果ガスの直接排出)、Scope2 (他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出) が削減対象

※4 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) における電力容量

# (1) データ・ドリブンによる新たな価値創造

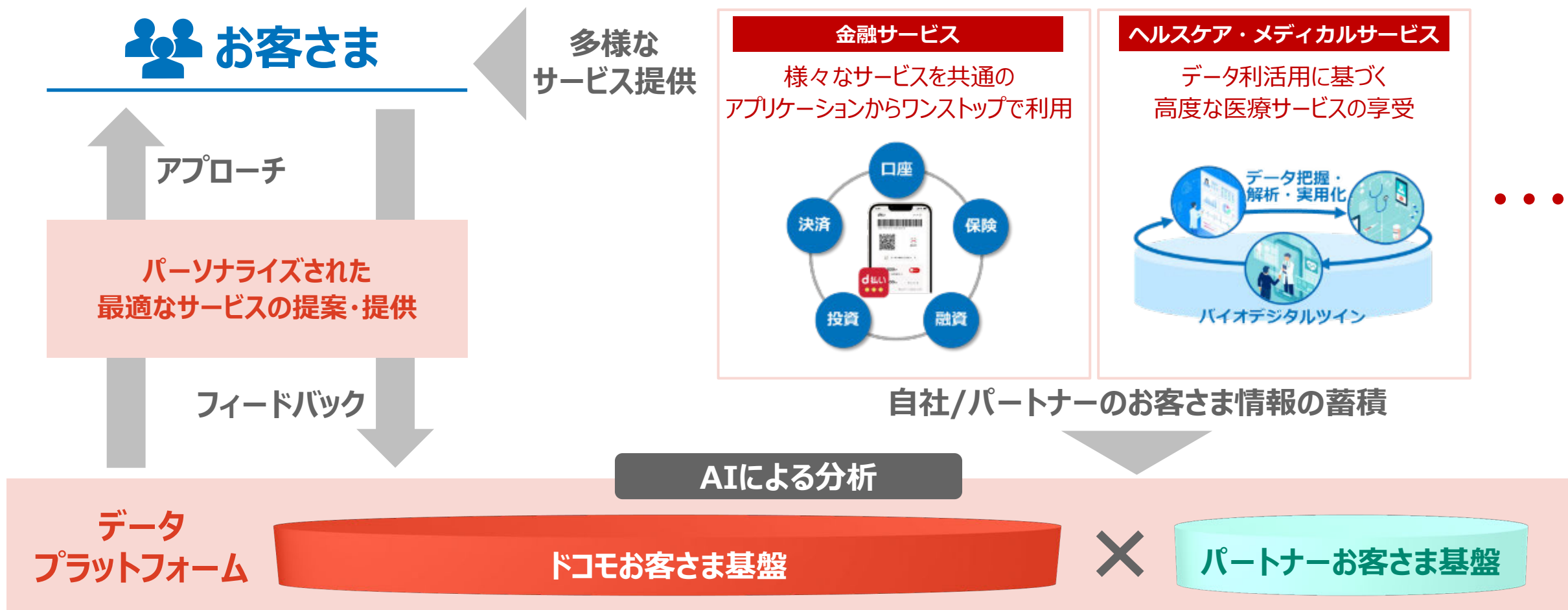
## c パーソナルビジネスの強化

# 1. 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

## データ・ドリブンによる新たな価値創造（スマートワールド）

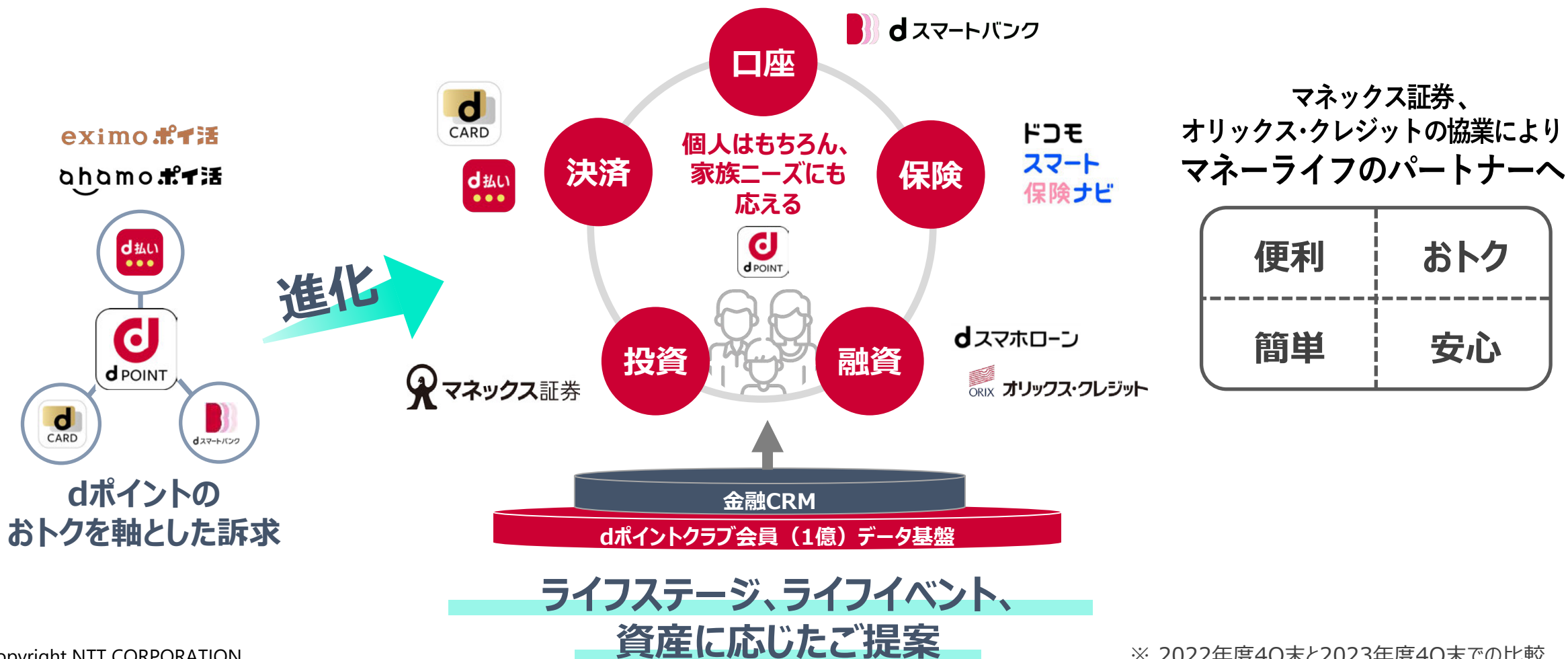
### i. パーソナルビジネスの強化（ドコモ・スマートライフ事業の強化）

- パーソナルビジネス等の成長分野への積極的投資を実施 **～ 約1兆円以上/5年 ～**



# ドコモの金融・決済事業

- 多様な金融サービスの提供により、  
27年度に24年度比40%増の6,300億円規模の収入をめざす



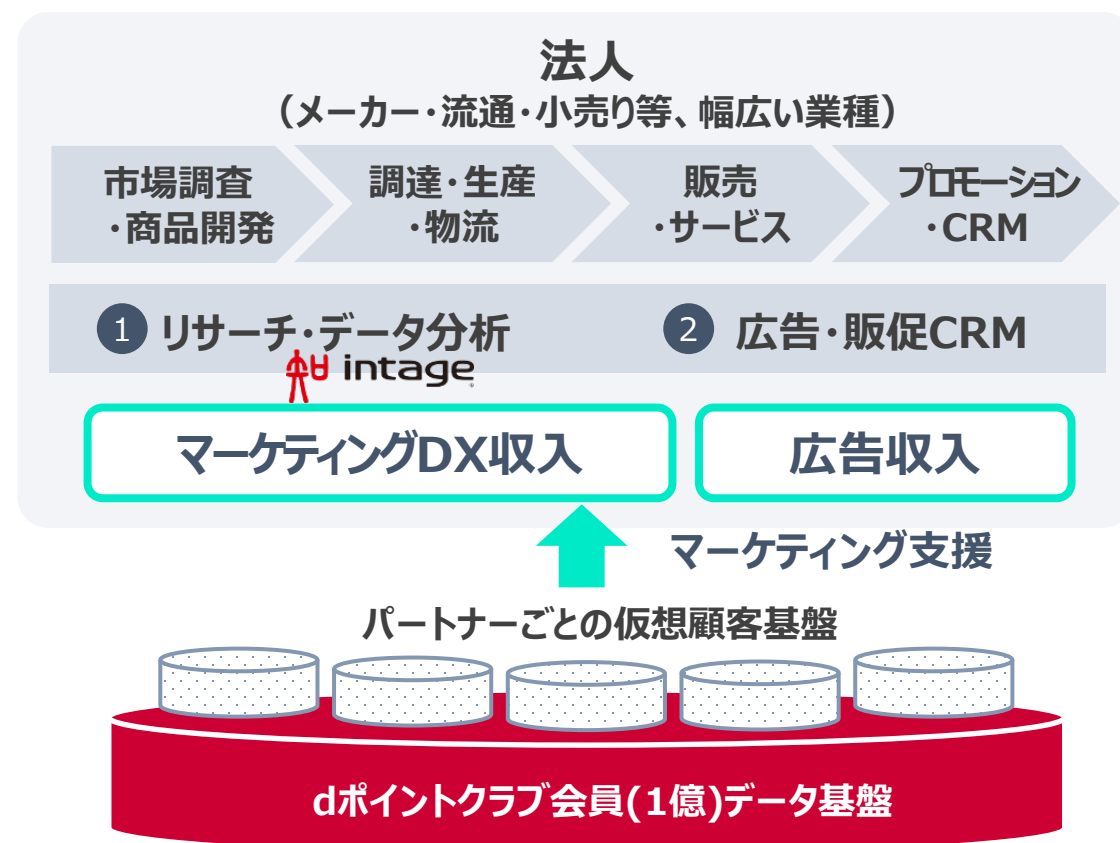


- 市場成長率を上回る成長で、  
27年度に24年度比50%増の2,700億円規模の収入をめざす

## 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



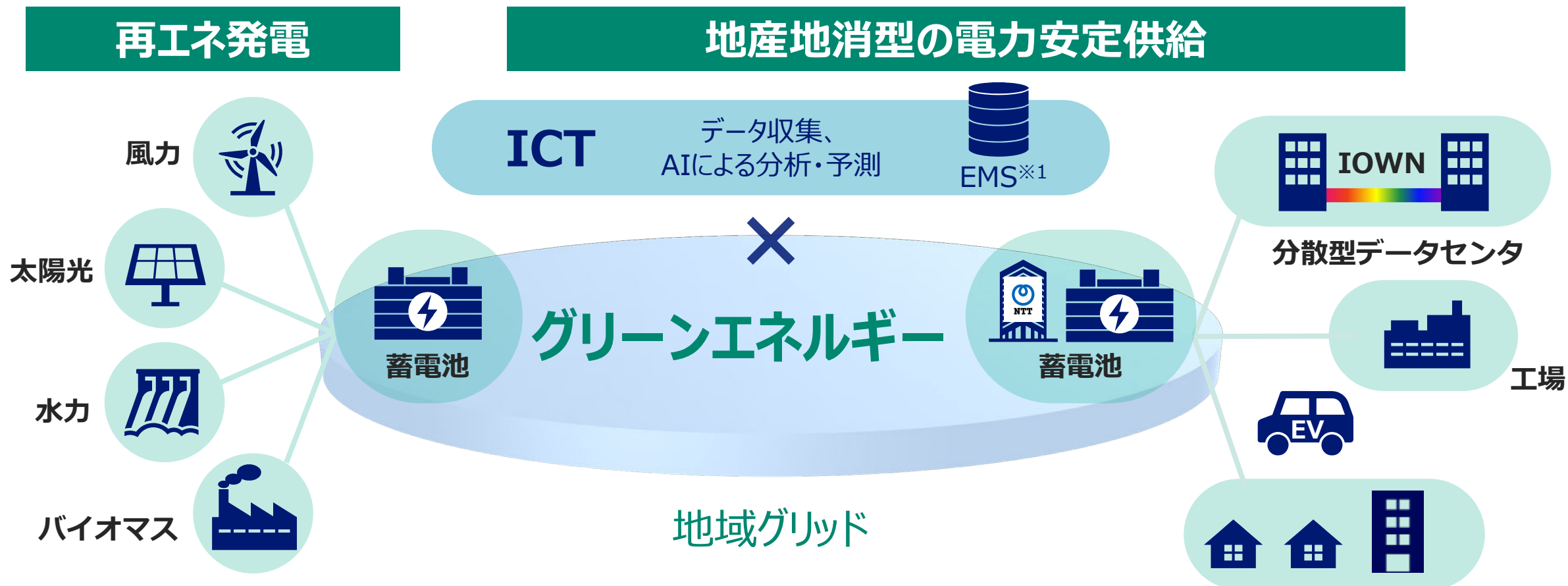
## (2) 循環型社会の実現

# 1. 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

## 循環型社会の実現

### i. グリーンソリューションの実現

- 「グリーンエネルギー × ICT」で実現するグリーンソリューションを推進 ~ 約1兆円/5年 の投資を実施 ~
- 再生可能エネルギーの発電事業を拡大するとともに、地産地消型の最適化・効率化された電力の安定供給を実現



# 1. 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

## 循環型社会の実現

### iii. ネットゼロに向けて

- Scope 1&2の2023年度実績は242万トン（速報値）となり、順調に進捗している
- サプライヤへの排出量可視化・削減の働きかけおよび支援、お客さまへの再生可能エネルギー導入の支援などの取り組みを通じて、2030年度Scope 1&2&3で1,700万トン、2040年度のネットゼロの実現をめざす



#### Scope3削減の主な取り組み

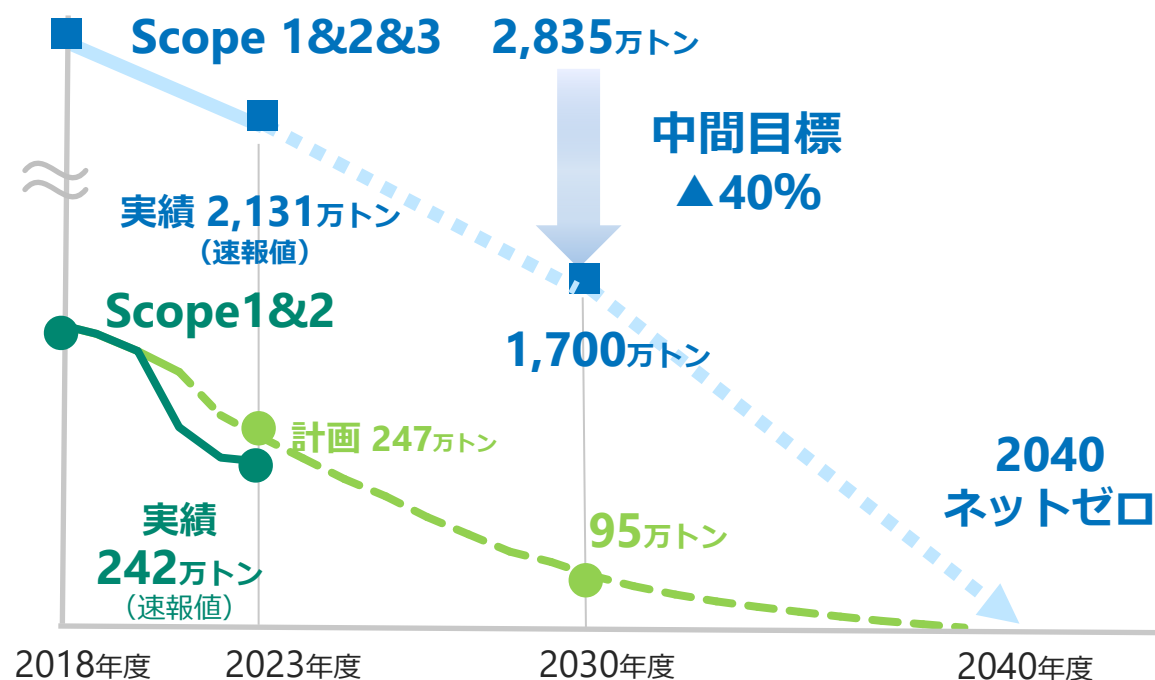
##### サプライヤとの更なる連携強化

- ・ 排出量の可視化・目標策定の働きかけおよび支援

##### お客さまの脱炭素の貢献

- ・ データセンターのお客さまなどへの再生可能エネルギー導入支援
- ・ クラウドサービスの提供、製品の省エネ推進

#### NTTグループの温室効果ガス排出量の削減イメージ（国内+海外）



# 再生エネルギーの獲得状況

- 開発中の案件を含め、2023年6月時点で26.9億kWhの再生エネルギーを保有
- 2023年8月、(株)グリーンパワーインベストメントの株式取得により2030年目標の達成が視野に



# 環境に配慮したデータセンター

## ■ データセンターにおいても、省エネルギー化の取り組みを加速

Green  
Nexcenter 開設予定

グリーン電力  
の提供開始

間接蒸発冷却式  
空調導入

高発熱サーバの一般化



IP関連機器の性能アップ

消費電力  
増加

データセンターの省エネルギー推進  
超省電力ICT基盤によるグリーン対応

2020

2021

2022

2023

2024

2025以降

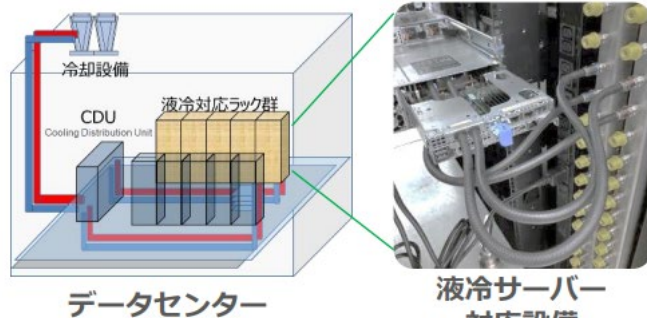
2030

データセンター/  
NWのカーボン  
ニュートラル

2040

NTTグループ  
カーボン  
ニュートラル

水冷（液冷方式）により  
高発熱サーバに対応



未対策の場合  
温室効果ガス  
排出量は急上昇

将来的には  
IOWN APNを組み合わせ  
「超低消費電力ICT基盤」へ



IOWN APN



# (3) IOWNによる新たな価値創造

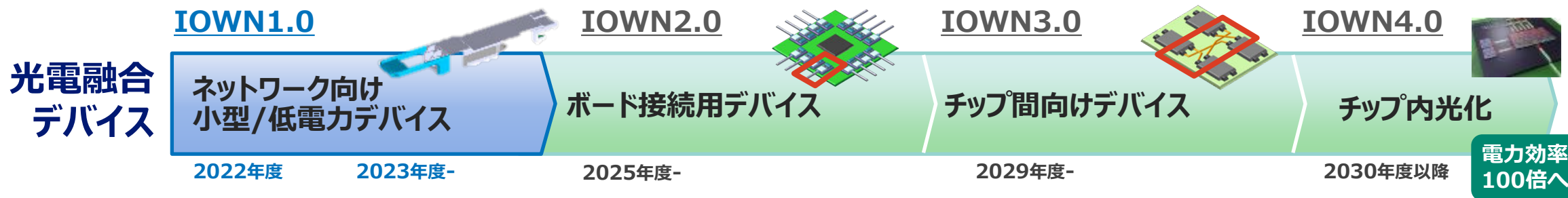


## 1. 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

# IOWNによる新たな価値創造（構想から実現へ）

## i. 光電融合デバイスの製造会社設立

- AIの活用拡大等に伴う消費電力増大への解決策として、低消費電力を実現する光電融合デバイスの早期事業化に向け、「NTTイノベティブデバイス株式会社」を2023年6月に設立  
（**出資金300億円**でスタート、順次増資を検討）



## ii. IOWN（6G等含む）研究開発・実用化の加速

- IOWN（6G等含む）研究開発全体で、2023年度は **約1,000億円**、以降も継続的に資金を投下し、サーバー（SWB※1）や、DTC ※2等の実用化も加速

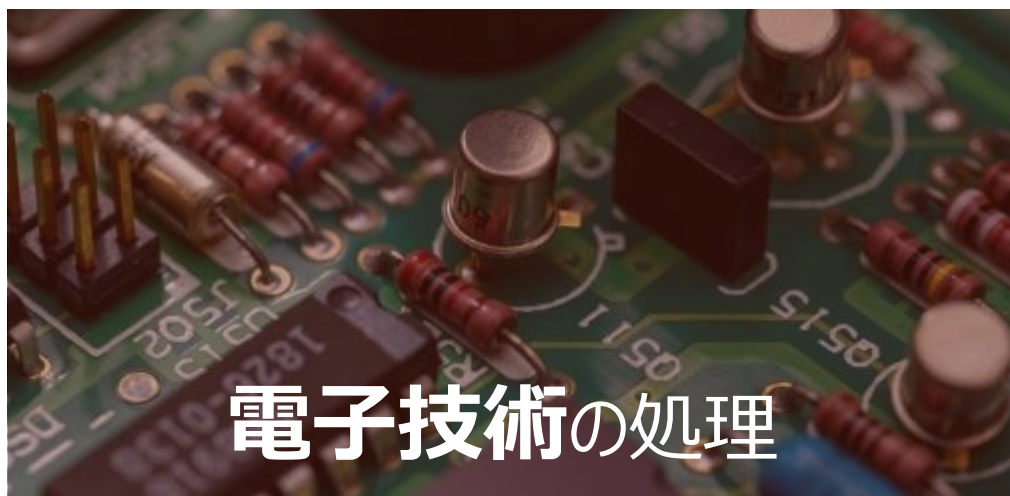


新たな低消費エネルギー、高速信号処理技術の確立

現状

光技術をチップ内の信号処理に導入

将来

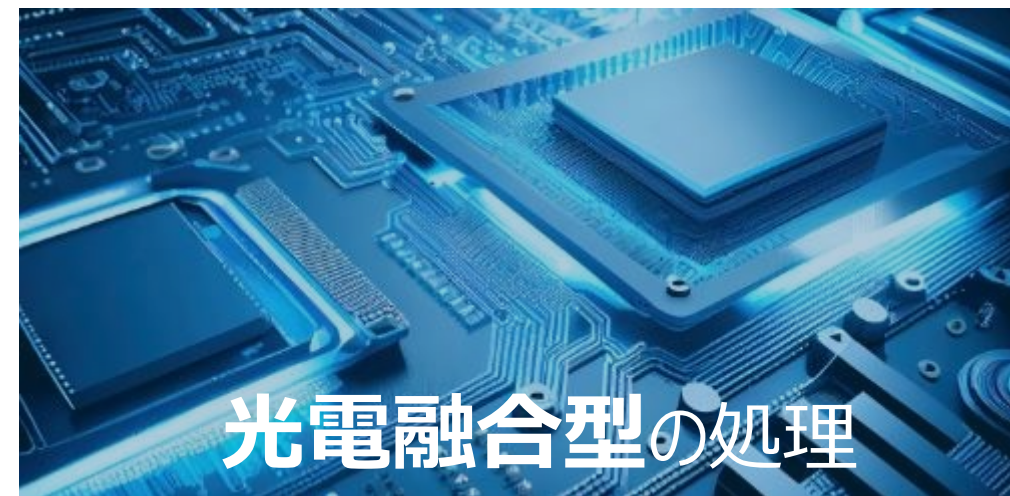


電子技術の処理

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



光電融合型の処理

消費エネルギー

大幅削減

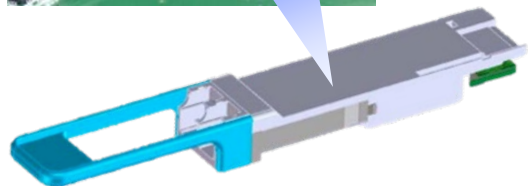
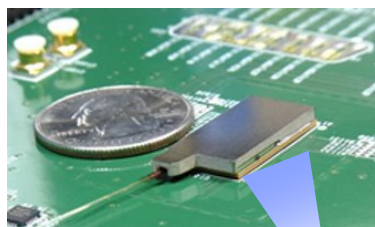
# 光電融合デバイスのロードマップ

2022年度-

2025年度-

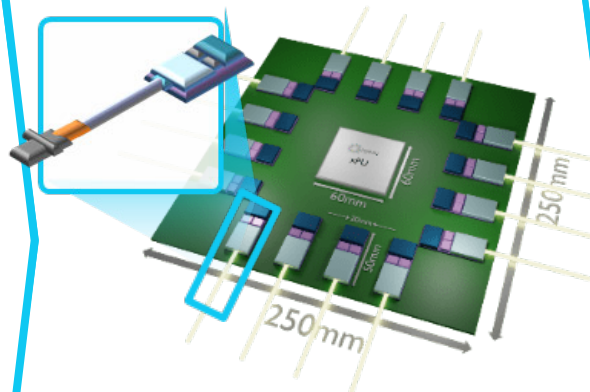
2028年度-

2032年度-



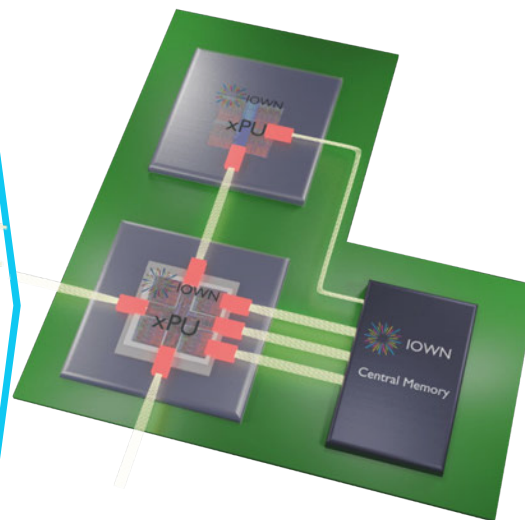
データセンター  
間接続

PEC-1



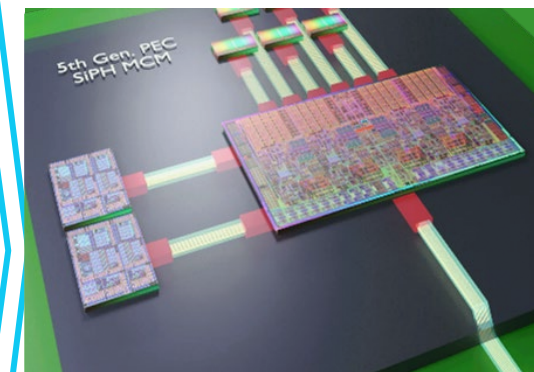
ボード接続

PEC-2



チップ間接続

PEC-3



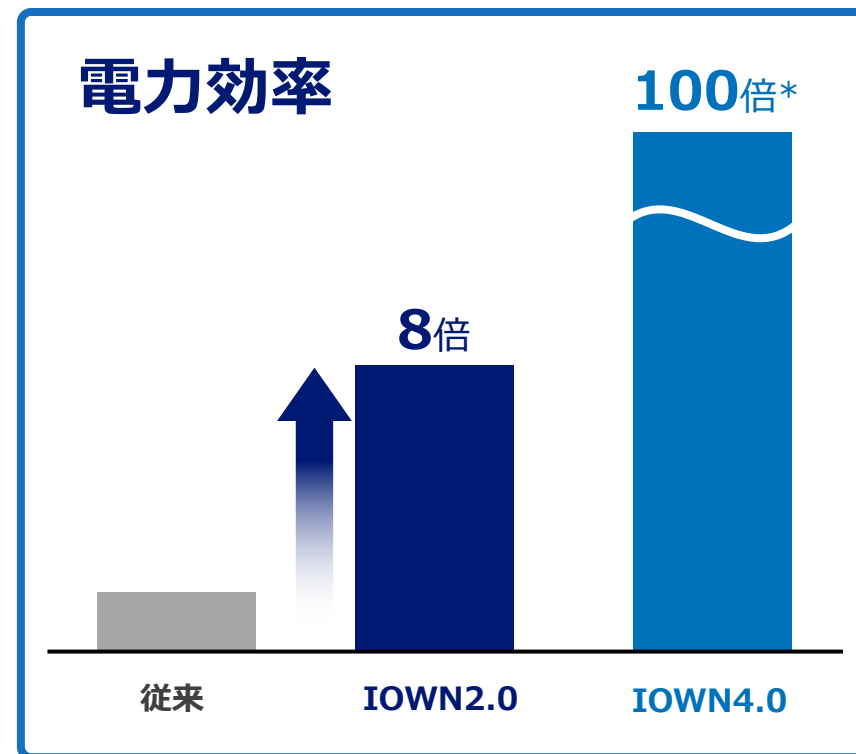
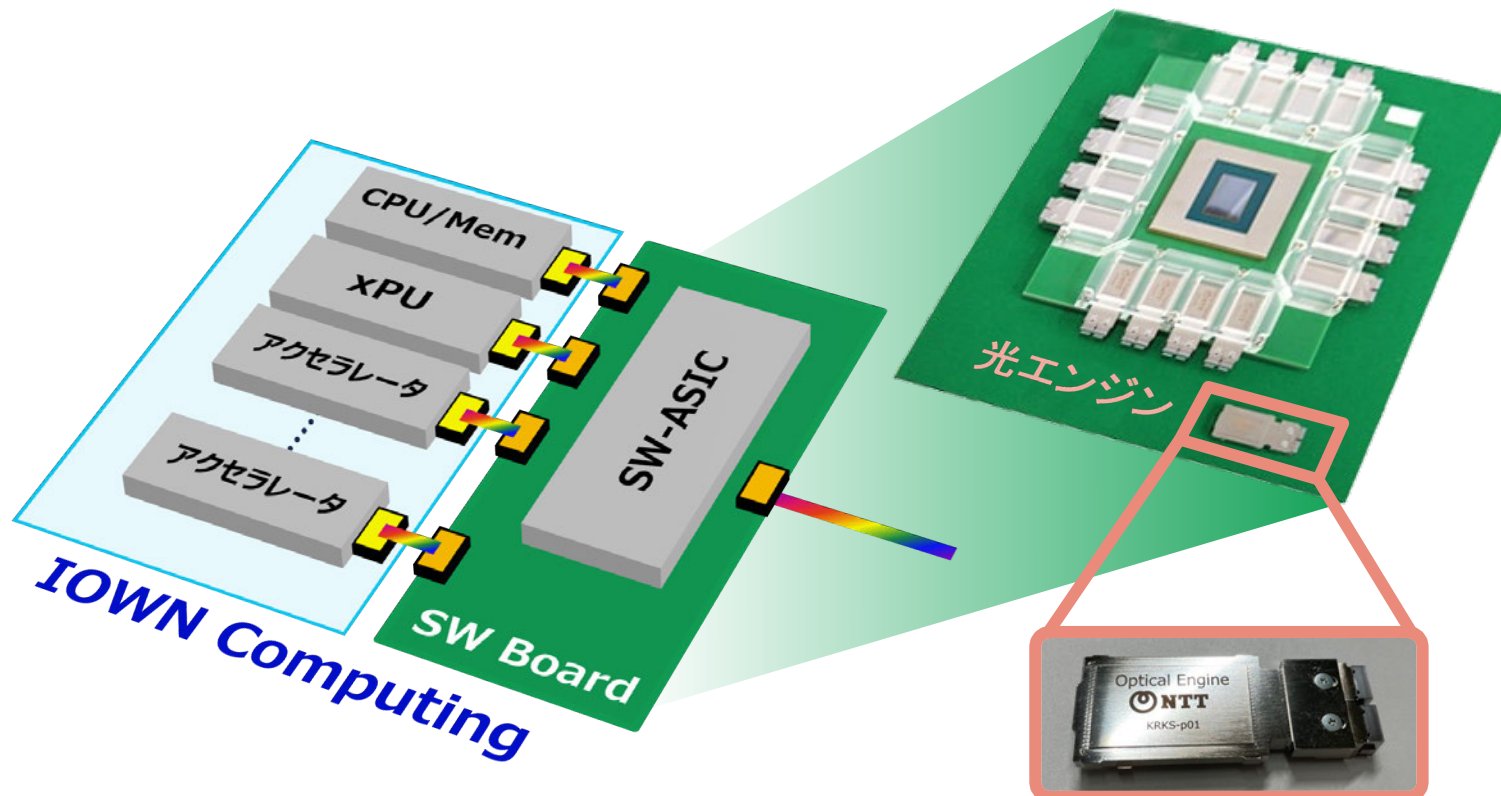
チップ内光化

PEC-4

# IOWN2.0 コンピューティング領域へ

- コンピューティング領域を切り開く大容量・低電力・小型の光エンジンを開発
- xPUやメモリ間を電気ではなく光で接続することで超低消費電力なIOWNコンピューティングを実現
- 光エンジンは商用に向けた試験を実施中。光エンジンを搭載したスイッチボードを2025年度提供予定

開発中の光エンジン/スイッチボードイメージ





# 世界初の国際間IOWN APN接続の実現

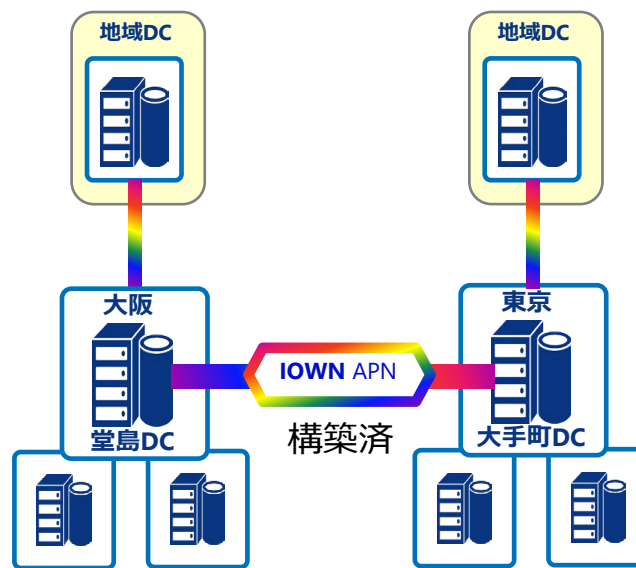


- これまでの日本国内や海外におけるデータセンター間のIOWN APN接続に加え、2024年8月に日本と台湾間の約3,000kmをつなぐ、世界初の国際間IOWN APN接続を実現
- 片道約17msecの低遅延かつゆらぎのない安定した通信を実現、今後国際間でのデータバックアップやレプリケーションサービス等を提供していく

<国際間>

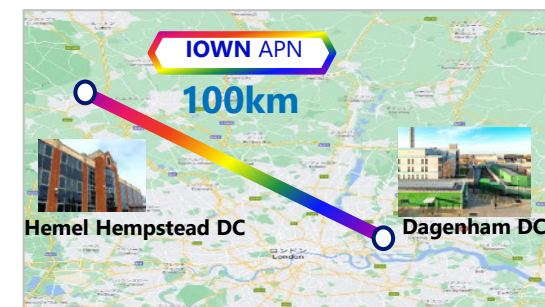


<国内>



地域DC間接続は今後順次構築

<海外>



ヘメル ヘムステッド/ダゲナム (英国)



アッシュバーン (米国)

# IOWNによる新たな価値創造 ~IOWN Global Forum~



- 2020年1月、NTT、インテル、ソニーグループがコミュニケーションの未来をめざして国際的なフォーラム「Innovative Optical and Wireless Network (IOWN) Global Forum」を設立（2024年4月時点142組織・団体の参画）
- 新規技術、フレームワーク、技術仕様、リファレンスアーキテクチャの開発を通じ、新たなコミュニケーション基盤であるIOWNの実現を目的とする非営利団体
- 国連標準化機関ITU-TにてIOWN技術仕様の公的標準策定を合意（2023年12月）



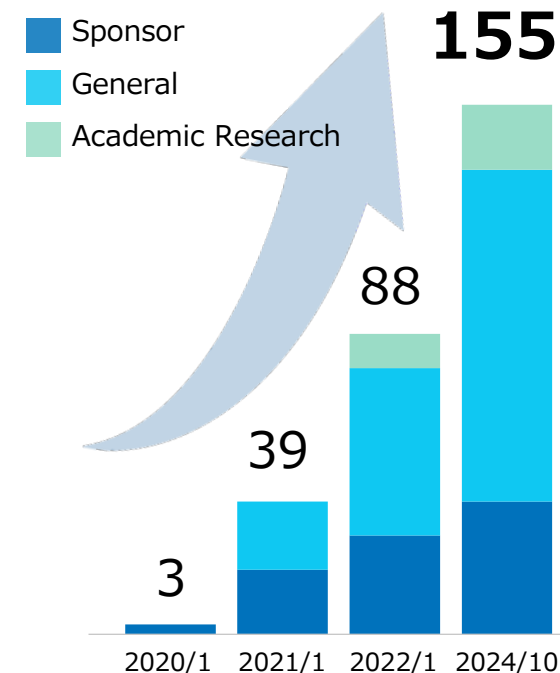
出典：IOWN Global Forum 第5回メンバー会合（ニューヨーク）

## Sponsor Members (39)

Chunghwa Telecom	Samsung Electronics	トヨタ自動車株式会社	三菱電機株式会社
Ciena	SK hynix	古河電気工業株式会社	株式会社三菱UFJ銀行
Cisco Systems	SK Telecom	株式会社みずほ銀行	楽天モバイル株式会社
Dell Technologies	VMware		
Delta Electronics	アクセンチュア株式会社		
Ericsson	アコーディスコンサルティング株式会社		
Google	キオクシア株式会社		
Intel	KDDI株式会社		
Microsoft	日本電気株式会社		
NICT	日本電信電話株式会社		
Nokia	株式会社 博報堂		
Oracle Japan	富士通株式会社		
ORANGE	住友電気工業株式会社		
Pegatron	ソニーグループ株式会社		
PwC Japan	デロイト トーマツ		
Red Hat			

## Academic or Research Members (19)

## General Members (97)



アジア・米州・欧州を含む155組織・団体が参画

※2024年10月時点

# (4) 事業基盤の更なる強靱化

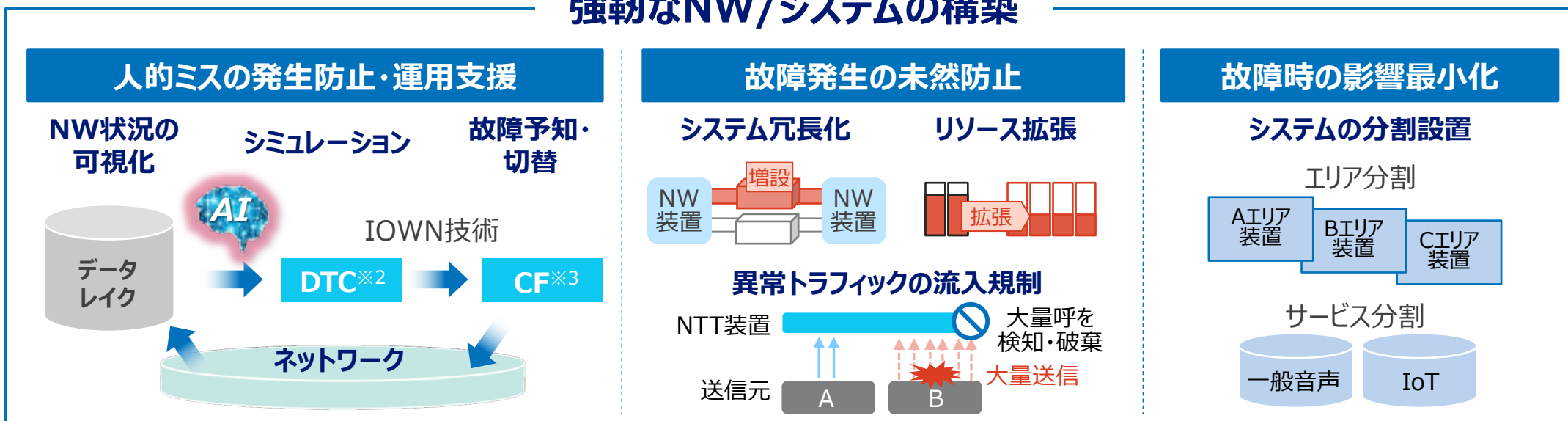
1. 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

# 事業基盤の更なる強靱化

- 大規模故障やサイバー攻撃等の発生を踏まえた強靱なネットワーク/システムを実現し、社会インフラを強化するとともに、激甚化する自然災害等への対策を強化

～ **2025年度までに1,600億円規模**※1の投資を実施 ～

## 強靱なNW/システムの構築



世界標準のサイバーセキュリティ対策

## 災害対策の更なる強化



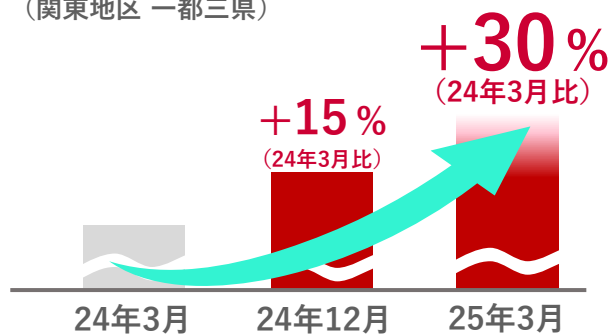
# お客さま体感品質の強化 (スマホのつながりやすさ改善)



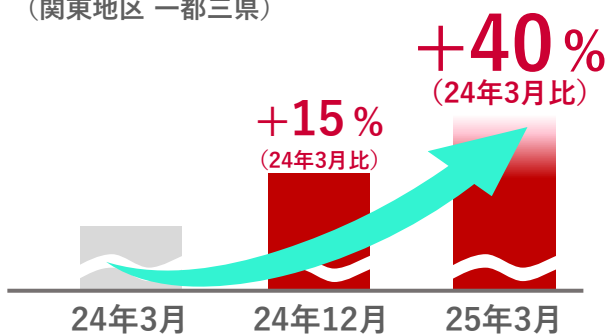
## ■ 5G基地局の継続的拡大に加え、イベント対策も強化、お客さま体感品質を着実に改善

### 5G基地局数の拡大

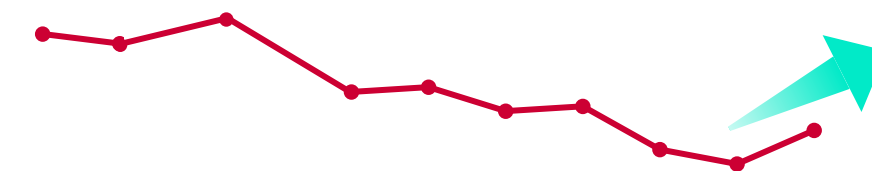
Sub6基地局数を1.3倍へ  
(関東地区 一都三県)



4G周波数による5G基地局数を1.4倍へ  
(関東地区 一都三県)



### ネットワークに対するお客さま満足度<sup>※5</sup>は2Qを底に改善の兆し



主要都市中心部の75% (24年3月比+15pt) が100Mbps以上の平均スループットを達成<sup>※1,2</sup>

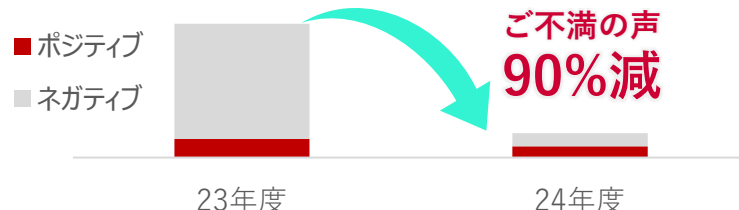
FY22			FY23				FY24		
1Q	2Q	3Q/4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q

### 年末年始の主要イベント<sup>※3</sup>対策をさらに強化

コミックマーケット105の対策事例



イベント中のネットワークに対するお客さまのX投稿数



平均スループット100Mbps以上<sup>※2</sup>

SNS上のネガティブな声<sup>※4</sup>が大幅減

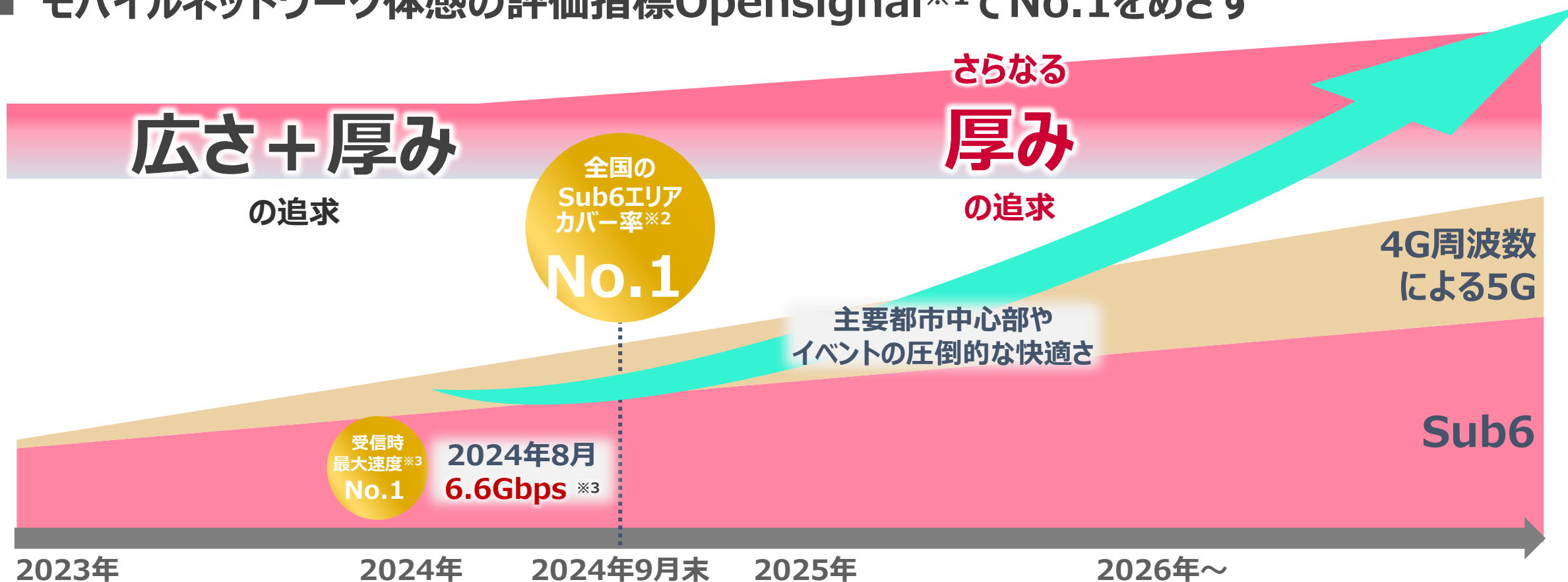
※1：都市部の人口密集エリアから弊社が設定した測定ポイント  
 ※2：最繁時間帯、5G端末でのダウンロード時のドコモ調べ  
 ※3：初詣、コミックマーケット、一般参賀、アウトレット等  
 ※4：イベント開催中における X(旧twitter)発信数をもとにしたドコモ調べ  
 ※5：ドコモによるネットワーク満足度調査 (NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション社の調査パネル利用)



# 快適な体感品質に向けた展開ロードマップ°



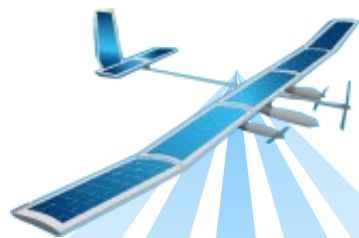
- 都市部を中心に全国でSub6エリアをさらに拡大
- 4G周波数による5G新設エリアも活用し、さらに厚みのあるネットワークへ
- モバイルネットワーク体感の評価指標Opensignal※<sup>1</sup>でNo.1をめざす



※<sup>1</sup>: 「一貫した品質」部門 ※<sup>2</sup>: 自社調べ (2024年10月29日時点)

※<sup>3</sup>: 一部エリアに限ります。「5G SA」をご契約いただいた場合の通信速度です。通信速度は送受信時の技術規格上の最大値であり、実際の通信速度を示すものではありません。ベストエフォート方式による提供となり、実際の通信速度は通信環境やネットワークの混雑状況に応じて変化します。対応エリア・機種、実効速度について詳しくは、「ドコモのホームページ」をご確認ください。ミリ波帯含む受信時最大速度となります。

# HAPSを用いたスマホ直接高速通信



スマホとの直接通信  
低遅延  
高解像度の画像・動画の提供



災害対策 山間部 海洋 建設現場 離島など

**2026年サービス開始予定**



# (5) 中期財務目標

# 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

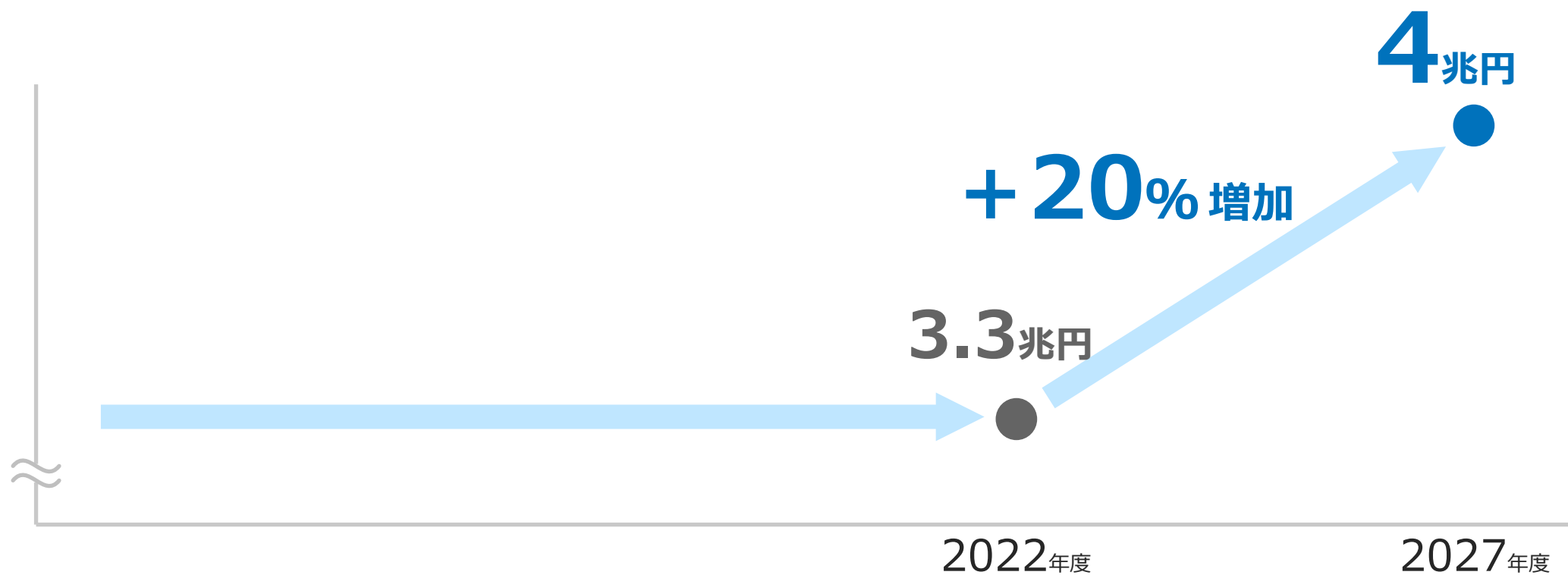
※3 NTTドコモ・コンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本 ※4 お客さま体験 (CX) をより強化する観点から、2024年度より非財務指標の重要指標として設定

※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、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド・サトメトリクス・システムズ (現NICE Systems, Inc) の登録商標

# 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



# 3. 直近の業績について

# NTTの株価



(株価：円)

200

160

120

80

40

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

2010年4月1日  
株価 39.6円

2010年7月15日  
Dimension Data買収発表

2012年11月8日  
中期経営戦略  
「新たなステージを  
めざして」を公表

2014年5月13日  
光コラボ発表

2018年11月6日  
中期経営戦略  
「Your Value Partner  
2025」を公表

2020年9月29日  
ドコモ完全子会社化発表

2023年5月12日  
中期経営戦略  
「New value creation & Sustainability  
2027 powered by IOWN」を公表

2025年1月31日  
株価 152.7円

※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

# 2024年度 第3四半期 連結決算の状況



- 対前年増収・減益
- 営業収益は過去最高を更新

## 連結決算状況

● 営業収益	:	10兆 497億円	(対前年 +3,329億円 [+3.4%])
● 営業利益	:	1兆 3,992億円	(対前年 ▲870億円 [▲5.9%])
● 当期利益 <sup>※1</sup>	:	8,507億円	(対前年 ▲1,604億円 [▲15.9%])
● EBITDA <sup>※2</sup>	:	2兆 5,525億円	(対前年 ▲192億円 [▲0.7%])

※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 EBITDA及びその内訳の減価償却費について、使用权資産に係る減価償却費を全て除いております。



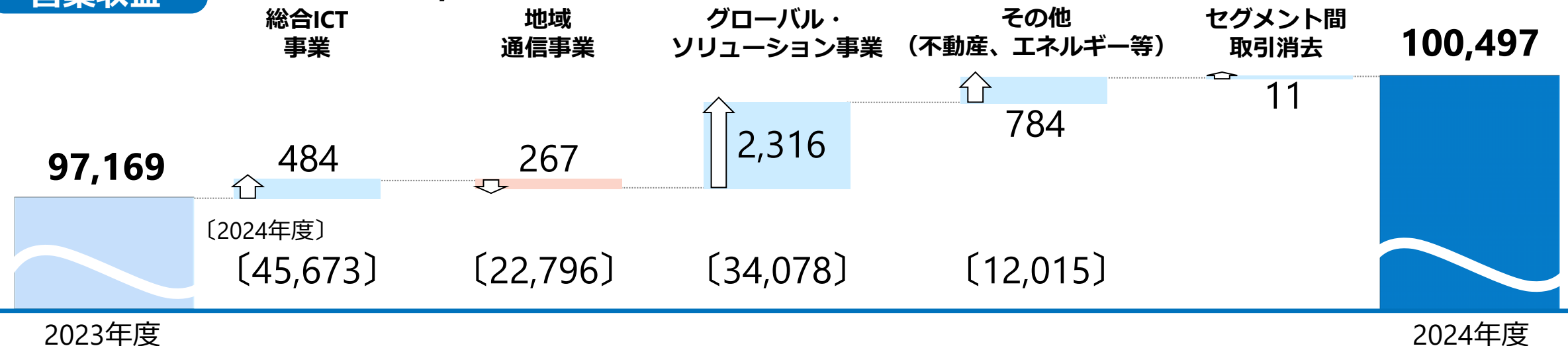
# 2024年度 第3四半期 セグメント別の状況



(単位：億円)

## 営業収益

(対前年：+3,329)

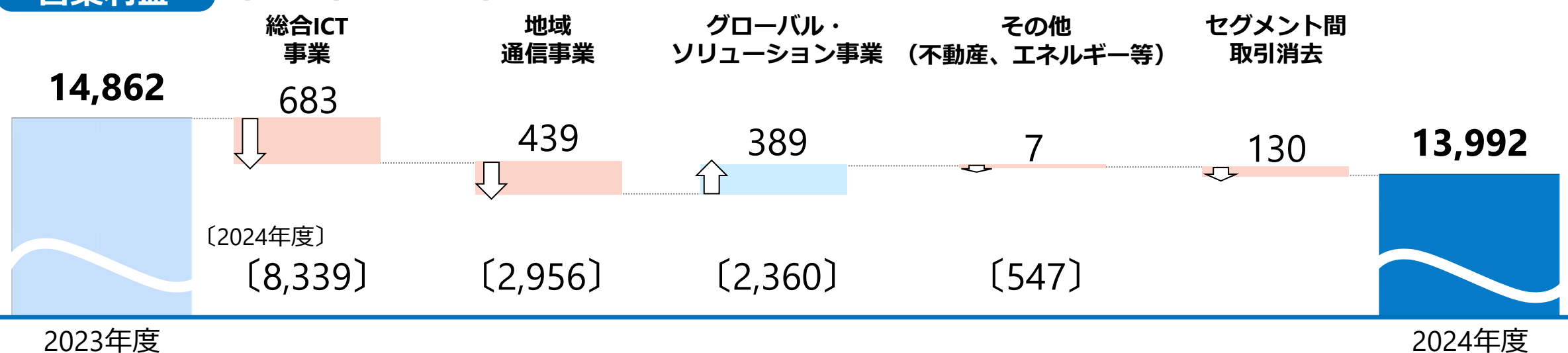


2023年度

2024年度

## 営業利益

(対前年：▲870)



2023年度

2024年度

# ドコモの成長戦略

～既存分野(通信)と成長分野(スマートライフ)の融合～

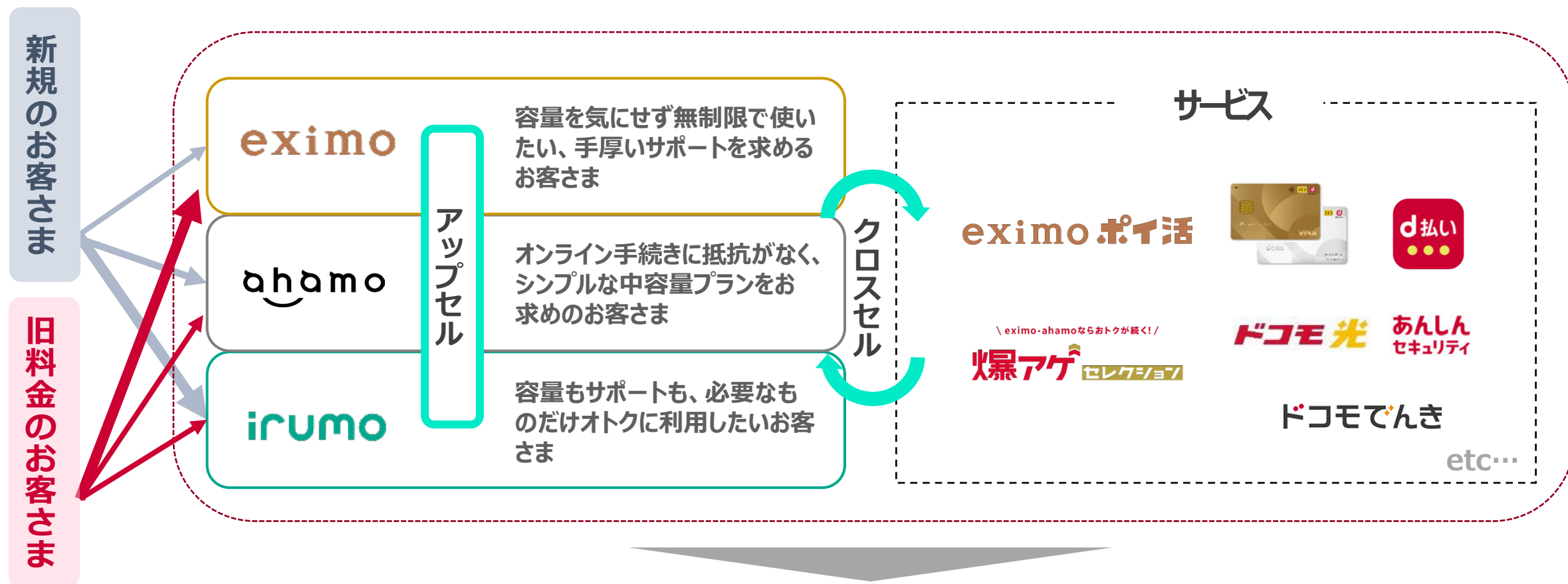
# コンシューマ事業戦略



# コンシューマ事業 3層プランの位置づけ



- ahamo・irumoを活用した新規獲得、サービスのクロスセルのご提案により、eximoへの移行を促進



**ロイヤルユーザの獲得強化による顧客基盤の拡大**

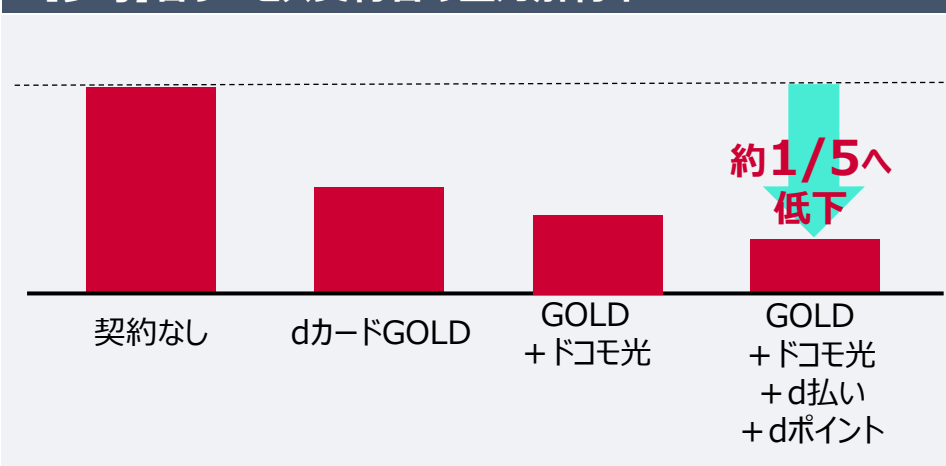
# コンシューマ事業 チャンネルの強化

## 顧客接点の拡大による販促強化とサービスミックス提案強化による解約抑止

### チャンネル強化の方向性

- 量販店や複合商業施設での販促強化
- 加えて非対面チャンネルも活用したサービスミックス提案強化

【参考】各サービス契約者の翌月解約率



### 各チャンネルにおける取組み

対面	<p>量販店</p> <p>販売人員・施策店舗拡大</p>	<p>ドコモショップ<sup>o</sup></p> <p>サービスミックス提案強化 ・出張イベントの実施</p>
非対面	<p>コンタクトセンター</p> <p>フォローコールでの提案力強化</p>	<p>デジタル</p> <p>オウンドアプリ等による 利用促進・サービス提案</p>

# NTT東西の成長戦略

～既存分野の進化・改革～

# 法人向けネットワーク事業の進化・拡大



- 次世代ネットワーク基盤をベースに、強みである地域とのコネクション、エンジニアリング力を活用し社会のデジタル化を捉えたネットワーク事業を拡大

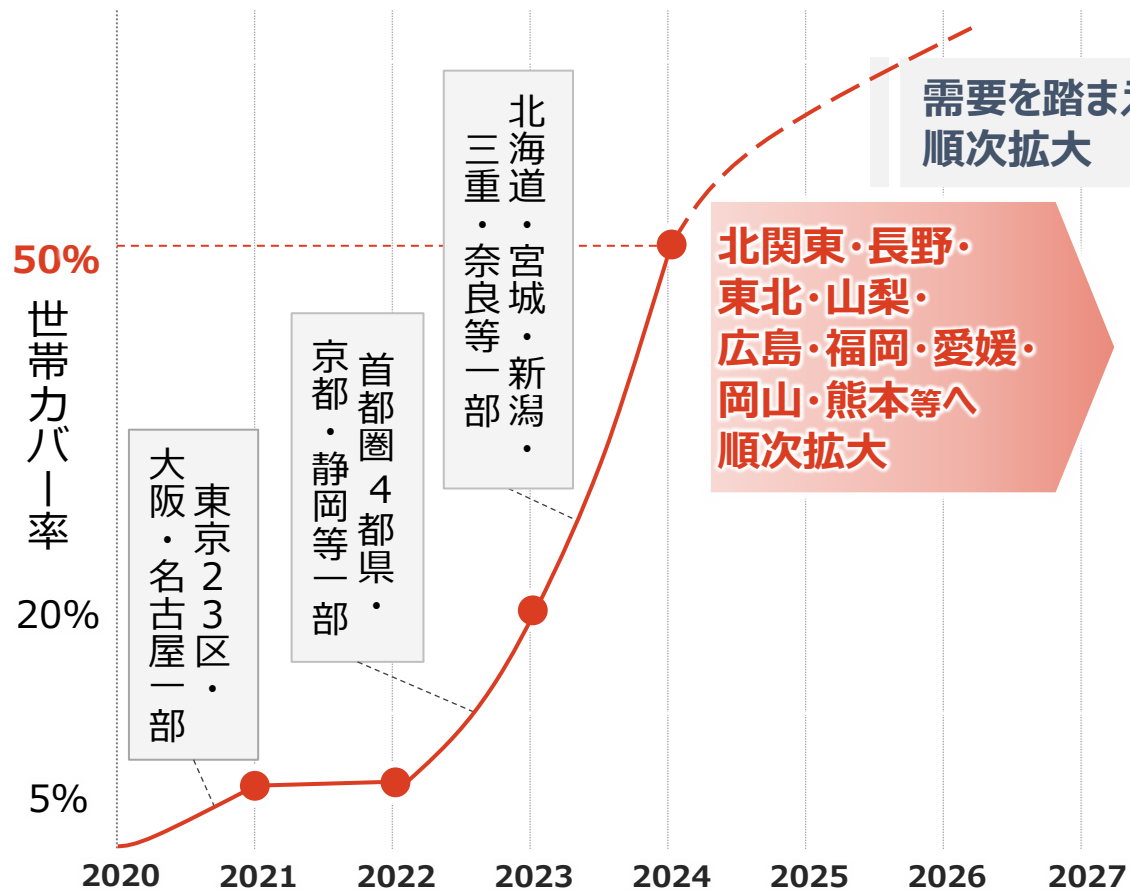
## 今後のデジタル社会基盤の下支え



# 光回線拡販に向けた取り組み

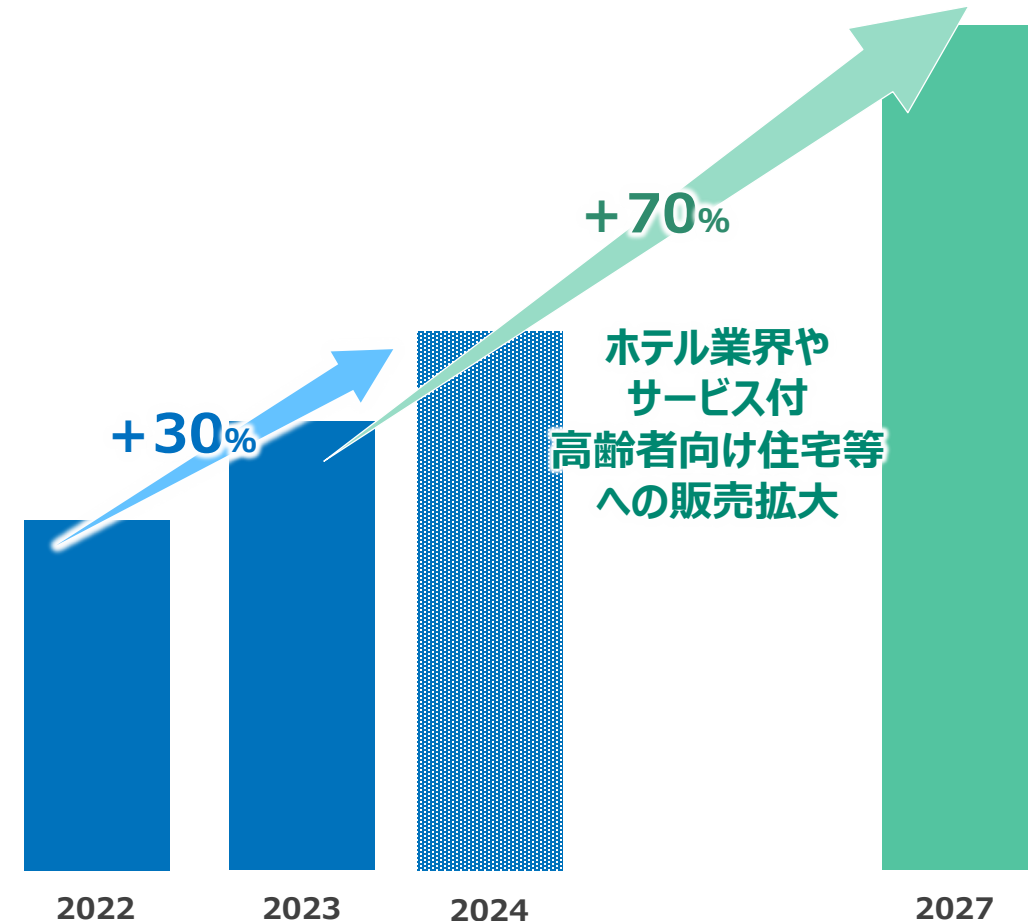
## 高速光サービスの提供エリア拡大

ARPU拡大が見込まれる  
光クロス提供エリア拡大を通じ、光基盤を拡大



## マンション向け販売強化

デベロッパ・管理会社と連携強化した  
全戸一括拡大により、中長期的な収入を維持

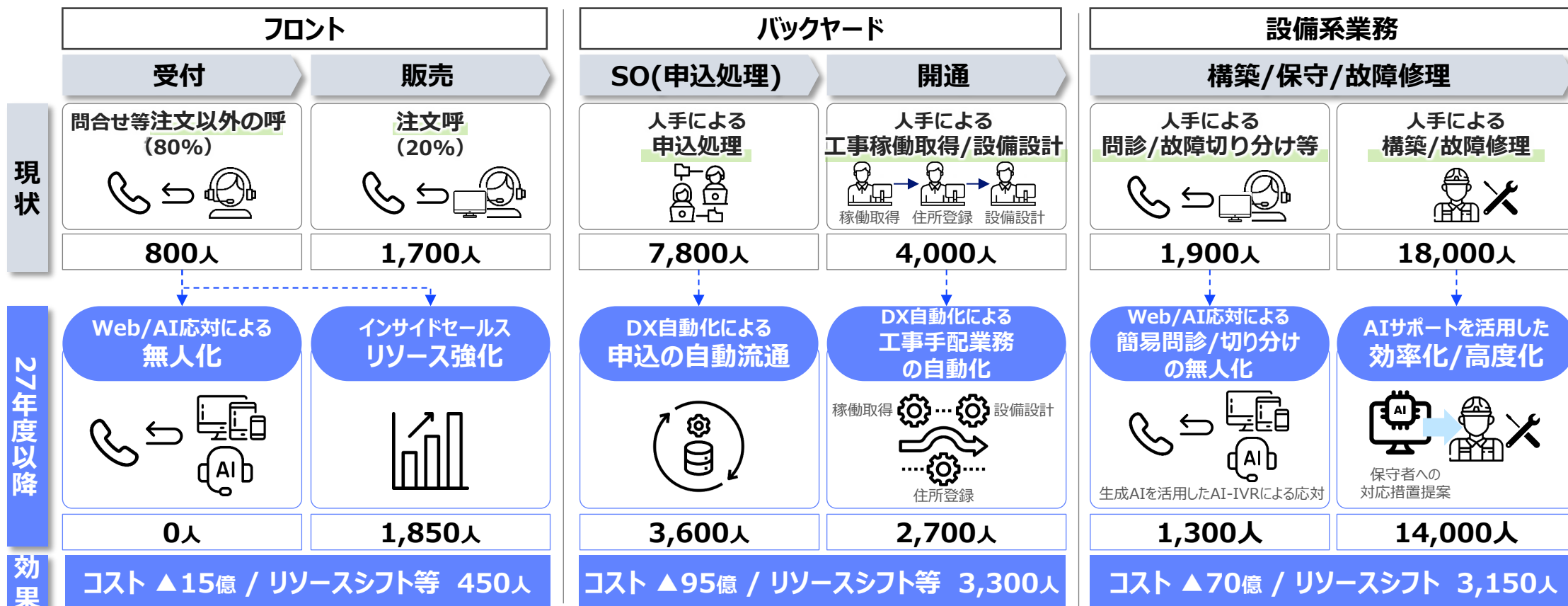




# DX・AIによる通信オペレーション改革



- 人手中心の通信オペレーション・オンサイト有人対応業務を、DX・AIを全面活用し再設計 ⇒ 徹底的な効率化と“ゼロタッチ化（無人化）”
- その他、不採算サービス整理・更なる業務内製化を推進し、27年度に260億円の利益改善をめざす



# 4. 株主還元

## ■ 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

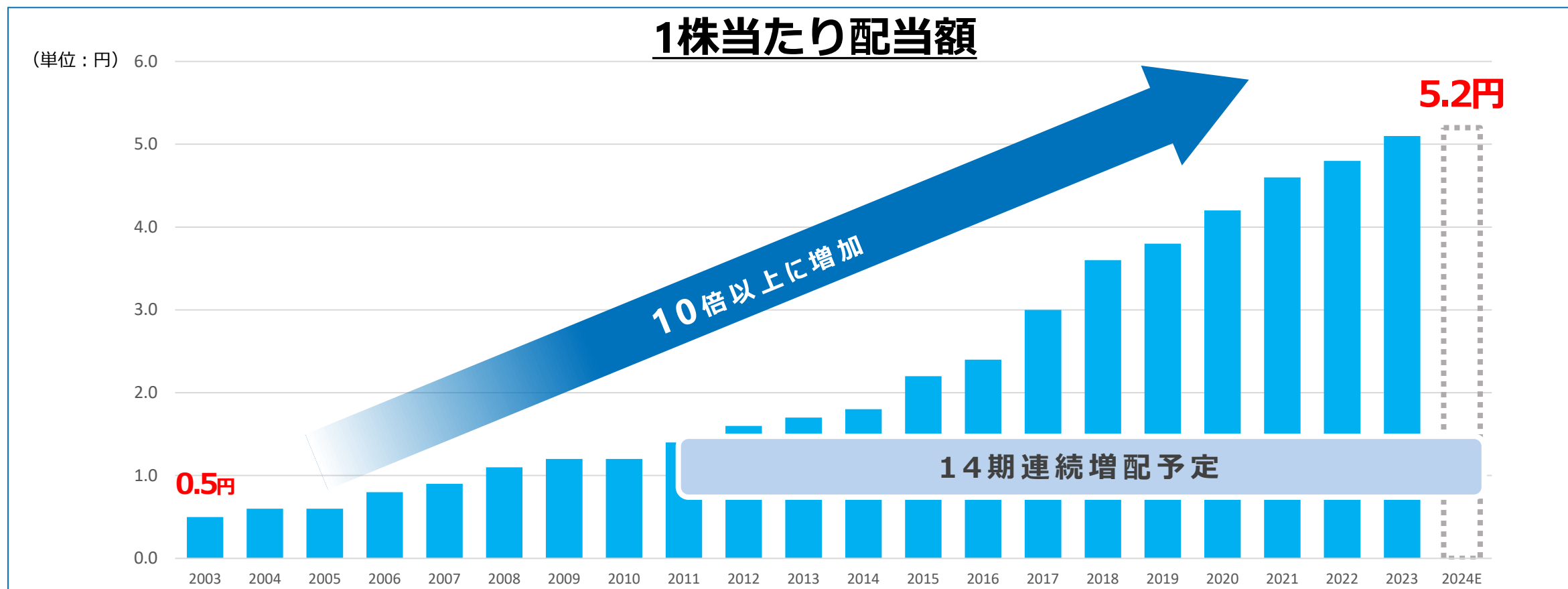
機動的に実施し、資本効率の向上を図る



キャッシュ創出力の拡大により、サステナブルに

# 継続的な増配

- 2024年度配当予想は年間**5.2円**
- 2011年度から**14期連続増配**の予定

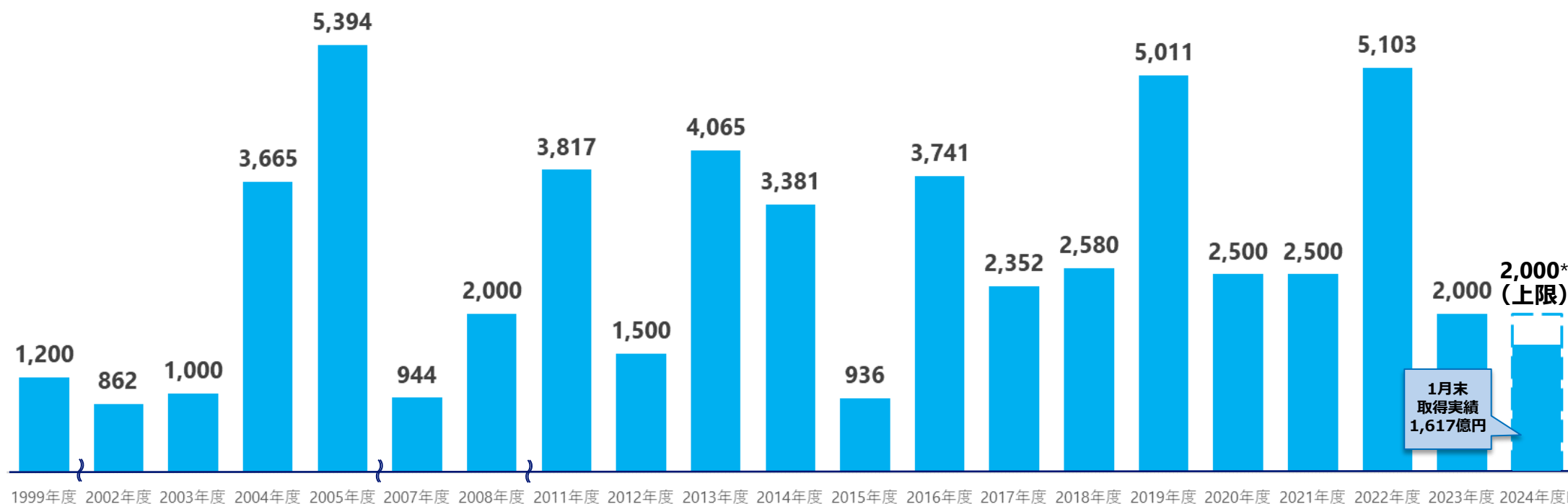


\*2009年1月4日を効力発生日として普通株式1株につき100株、2015年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2020年1月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株、2023年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき25株、の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり配当額について当該株式分割調整後の数値を記載しています。

# 自己株式取得

- 2023年度までに累計約5.5兆円の自己株式取得を実施
- 2024年度は、2,000億円を上限とする自己株式取得 (2024.8~2025.3) を発表

約 **5.5兆円** の自己株式取得を実施



\* 2024年8月7日に2,000億円（上限）の自己株式取得を決議。取得期間：2024年8月8日～2025年3月31日

# 自己株式取得

- 2023年度までに累計約5.5兆円の自己株式取得を実施
- 2024年度は、2,000億円を上限とする自己株式取得 (2024.8~2025.3) を発表

約 5.5兆円 の自己株式取得を実施

**「魅力的な投資先」となるよう  
事業の成長と業績の拡大を継続**



1月末  
取得実績  
1,617億円

\* 2024年8月7日に2,000億円（上限）の自己株式取得を決議。取得期間：2024年8月8日～2025年3月31日

# *Innovating a Sustainable Future for People and Planet*



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。