

NTTデータグループのCSR、研究開発、コーポレート・ガバナンス、詳細な財務情報等については、以下のサイトに掲載しています。

■ 社会・環境への取り組み (CSR)

<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/csr/>



■ NTT DATA Technology Foresight

<http://www.nttdata.com/jp/ja/insights/foresight/>



■ 投資家・株主の皆様へ

<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/index.html>



■ コーポレート・ガバナンス

<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/library/tool/ga/>

■ 有価証券報告書等

<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/library/tool/asr/>

株式会社NTTデータ

〒135-6033 東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル

Tel: 03-5546-8202 (代表)

URL: <http://www.nttdata.com/jp/ja>

Global IT Innovator

NTT Data
Global IT Innovator

アニュアルレポート2017

2016年度

Contents

1	1 Our Way 2 価値創造と自己変革の歴史 4 NTTデータの価値創造 8 NTTデータのポジショニング及び“強み” 10 現在の姿とめざす姿 12 主要ビジネスの財務モデル 14 連結財務ハイライト
18	社長メッセージ
25	NTTデータの成長戦略 26 中期経営計画 「NTT DATA : ASCEND Rise and grow our global brand」の概要と進捗 30 財務・資本戦略 32 Global IT Innovatorに向けたM&A戦略 34 Global 3 rd Stageでめざす企業像 —Trusted Global Innovator—
38	38 お客様課題の解決に向けた取り組み (2016年度) 40 セグメント別事業概況
44	経営資源 44 経営資源 46 顧客基盤 48 人財・組織力 52 技術 54 ブランド 55 パートナー
56	コーポレート・ガバナンス 56 役員紹介 58 独立社外取締役メッセージ 59 FAQ 60 基本的な考え方と基本方針 61 グループ・ガバナンス
62	リスクマネジメント 62 リスクマネジメント 64 情報セキュリティ
66	財務情報
72	会社・株式情報

このアニュアルレポートに掲載されているサービス名、商品名等は、(株)NTTデータあるいは、各社等の登録商標または商標です。

見直しに関する注意事項

本アニュアルレポートには、NTTデータグループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社グループが現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び確信に基づく見込みです。また、経済動向、情報サービス産業における激しい競争、市場需要、税制や諸制度等に関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。したがって、これらの業績見通しのみに過度に依存されないようお願いいたします。実際の業績は当社グループの見込みと異なるかもしれないことをご承知おください。

Our Way

NTTデータグループの使命

企業理念

NTTデータグループの使命、存在価値を示すものであり、経営における最終的な拠りどころ

NTTデータグループは、情報技術で、
新しい「しくみ」や「価値」を創造し、
より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。

社員信条

社員一人ひとりが心掛けなければならない
信条、行動方針

- 1 わたしたちは、「お客様のため」最善を尽くします
- 2 わたしたちは、「行動」し、「挑戦」します
- 3 わたしたちは、「生き活き」として
「明るい会社」をつくります

事業環境に応じた使命の実現の姿

Group Vision

NTTデータグループが10年後にめざす姿を示したもの

Values

「Group Vision」実現に向けて、大切にする価値観

Global IT Innovator

We realize the dreams of our clients around the world through long-term relationships.

私たちはお客様との間に「ロングターム・リレーションシップ～長期にわたる揺るぎない関係性」を築き上げ、お客様の夢や望みを実現します。

We develop evolving ecosystems with our clients through leading-edge technologies.

私たちは先端技術を進化させ、さまざまな企業・サービスが集結する「エコシステム」を創りあげることで、サービスの付加価値をさらに高めていきます。

We enhance our creativity by respecting diversity.

私たちは、働く一人ひとりの多様性を尊重することによって、グローバルに通用する創造力を培い、刺激し、さらに成長させていきます。

Clients First

Foresight

Teamwork

日々の活動における倫理、法令順守等の行動規範

Global Compliance Policy*

* 「Global Compliance Policy」の全文は、以下をご覧ください。
<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/profile/guide/mission/policy.html>

原則

- ・ 事業を行うあらゆる国の法令や国際取引法を遵守するとともに、社会的良識に基づき行動する。
- ・ 企業の社会的責任を自覚し、公正透明な事業活動を行う。



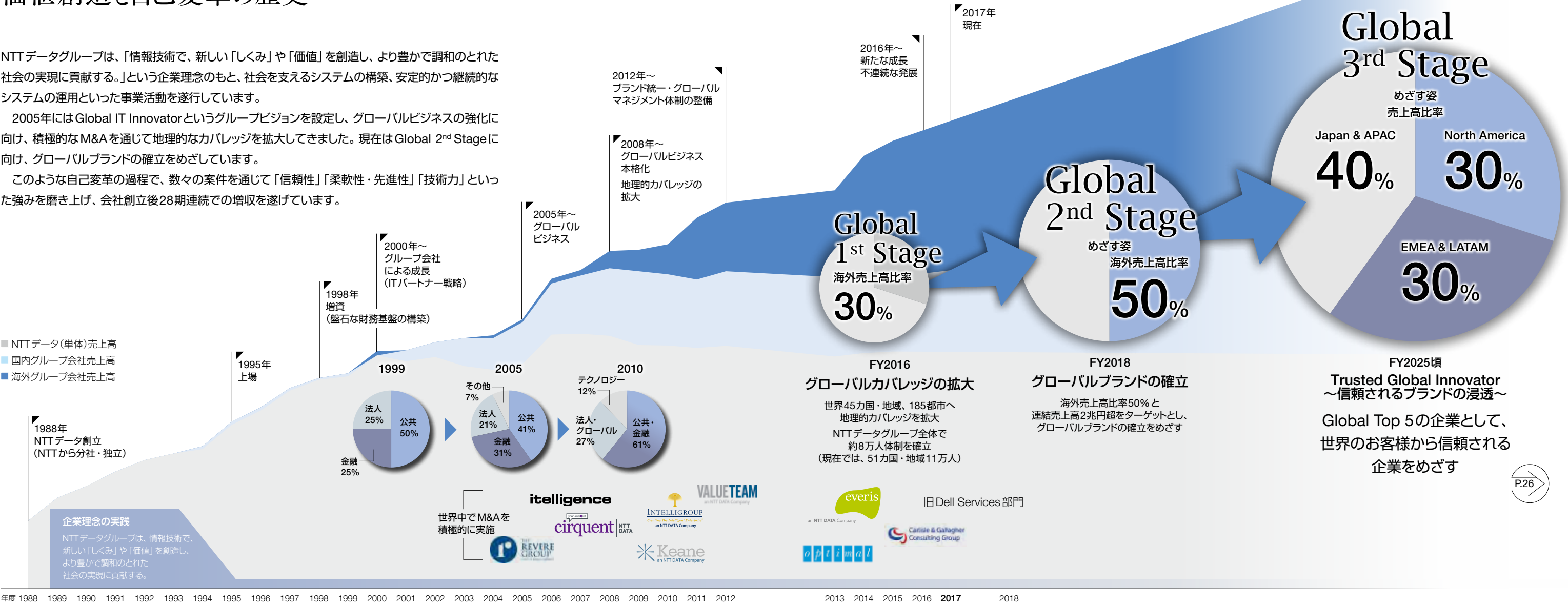
「Our Way」の詳細は、ホームページをご覧ください。
<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/profile/guide/mission/index.html>

価値創造と自己変革の歴史

NTTデータグループは、「情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。」という企業理念のもと、社会を支えるシステムの構築、安定的かつ継続的なシステムの運用といった事業活動を遂行しています。

2005年にはGlobal IT Innovatorというグループビジョンを設定し、グローバルビジネスの強化に向け、積極的なM&Aを通じて地理的なカバレッジを拡大してきました。現在はGlobal 2nd Stageに向け、グローバルブランドの確立をめざしています。

このような自己変革の過程で、数々の案件を通じて「信頼性」「柔軟性・先進性」「技術力」といった強みを磨き上げ、会社創立後28期連続での増収を遂げています。



Values(大切にする価値観)と意義

Clients First

Values

私たちはお客様を第一に考えます。お客様の満足を追求し、お客様の成功のために最後まで責任を持ってやり抜くことが、私たちの基本精神であり行動規範です。

実践する意義

内部・外部にかかわらずベストな経営資源を活用し、お客様にとって最適なITサービスの提供を追求することで、安定収益の確保、長期的な技術開発につながる。

Foresight

私たちは、現状に満足することなく、スピード感と先見性を持って行動します。お客様のビジネスとITの将来を考え、先見性をたえず磨くことで、お客様と一緒に夢を実現し、その先にある新しい社会を生み出すことをめざします。

技術革新が速いITの領域において、長期にわたる大規模な案件に取り組む際には、将来にかかる長期的な技術トレンドを的確に見通す必要がある。

Teamwork

私たちは仲間とともに達成する「自己実現」を大切にします。多様な個性や考え方をを持ったメンバーがチームを組み、ひとつの目的に向かって知恵を出しあい、協力しあいながら取り組む仕事は、個人ではなしえない大きな成果を生み出します。

多様な価値観を持つ人材の活用によるイノベーションの創出に加え、幅広いパートナーとも連携することで、最適なソリューション提供のためのTeamworkを実践。

蓄積してきた強み

信頼性

これまで当社は、ナショナルプロジェクトなどの超大規模システムの構築に携わってきました。また、お客様第一で最適なサービスを提供してきました。長期的・持続的なサービス提供の実績等を通じて強固な顧客基盤を構築し、信頼性を築き上げてきました。

柔軟性・先進性

特定のハードウェア・ソフトウェア製品やサービスによらないマルチベンダを貫き、柔軟性を維持するとともに、先進的なIT技術の追求により、お客様にとって最適なITサービスを提供してきました。

技術力

お客様との長年の関係から培った業務ノウハウ、形式化された高度な開発・運用手法とその実行力を用いて、多数のベンダを取りまとめるマネジメント力を磨き上げてきました。

NTTデータの価値創造

NTTデータグループは、「情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。」という企業理念の実現をめざし、社会を支えるシステムの構築、安定的かつ継続的な運用といった事業活動を遂行することで「信頼性」「柔軟性・先進性」「技術力」といった強みを磨き上げてきました。企業理念に基づく取り組みにより磨き上げてきた強みを駆使することで、お客様の価値創出に貢献するITサービスを提供し、お客様課題の解決を通じて社会への価値を提供し続けています。

企業理念

情報技術で、
新しい「しくみ」や「価値」を
創造し、より豊かで
調和のとれた
社会の実現に貢献する。

Values

Clients First
Foresight
Teamwork



2

強みを駆使してお客様と
新たなビジネスモデルを共創



3

お客様への価値提供を
通じ社会課題を解決

企業価値の
向上

社会課題

便利で、安心・安全な
社会基盤の実現

持続可能な
都市・地域づくり

環境負荷低減

防災、自然災害への対応の
ためのインフラ整備

エネルギーの安定的な
確保と効率化

健康・長寿社会の実現

より豊かで
調和のとれた
社会の実現

NTTデータの価値創造

NTTデータグループは、「情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。」という企業理念の実現をめざし、社会を支えるシステムの構築、安定的かつ継続的な運用といった事業活動を遂行することで「信頼性」「柔軟性・先進性」「技術力」といった強みを磨き上げてきました。企業理念に基づく取り組みにより磨き上げてきた強みを駆使することで、お客様の価値創出に貢献するITサービスを提供し、お客様課題の解決を通じて社会への価値を提供し続けています。

企業理念
情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。

Values
Clients First
Foresight
Teamwork



ビジネスパートナーとして

お客様との長期的な信頼関係を基盤に、当社独自の強みを活かし、ビジネス革新をお客様とともに実現しています。



ビジネスモデルの機能発揮事例



日本で最大のカード決済総合サービス「CAFIS®」

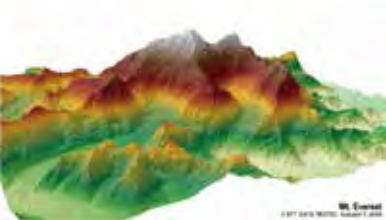
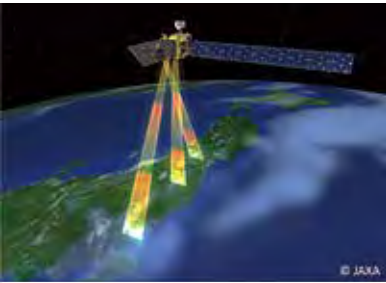
「CAFIS®(Credit And Finance Information System)」は、クレジットカード会社・金融機関・加盟店等の相互間で、クレジット情報等のオンライン・トランザクションを中継するカード決済総合サービスです。以前はクレジット決済を行う際、紙の伝票を使って処理していました。「CAFIS®」の導入により、加盟店はクレジットカード会社ごとにカード読取端末を用意することなく、1台の端末でスムーズに処理できるようになったため、1984年のサービス開始以降、カード決済は急速に普及してきました。これまで30年以上にわたり、インターネット決済やグローバル決済への対応、クラウド型サービスの導入等、時代の要請に応えつつ、社会インフラとして支え続けています。



世界最高精度の「AW3D® 全世界デジタル3D地図」

「AW3D®全世界デジタル3D地図」は、衛星画像を利用して作成した、世界で初めて5mの解像度及び精度で世界中の陸地の起伏を表現しているデジタル3D地図です。新興国などでインフラ整備や防災対策、鉱区探査、衛生分野における疫病の感染拡大の対策等の計画・設計が必要となる、高さに関する情報を持ったデジタル3D地図への需要が高まってきており、70カ国以上の幅広い分野において利用が拡大しています。今後も、世界規模の地理空間情報の利用拡大、市場創出ならびに関連産業の振興を行い、社会の発展に寄与していきます。

「AW3D」は、(株)NTTデータの日本、米国及びEUIにおける登録商標です。

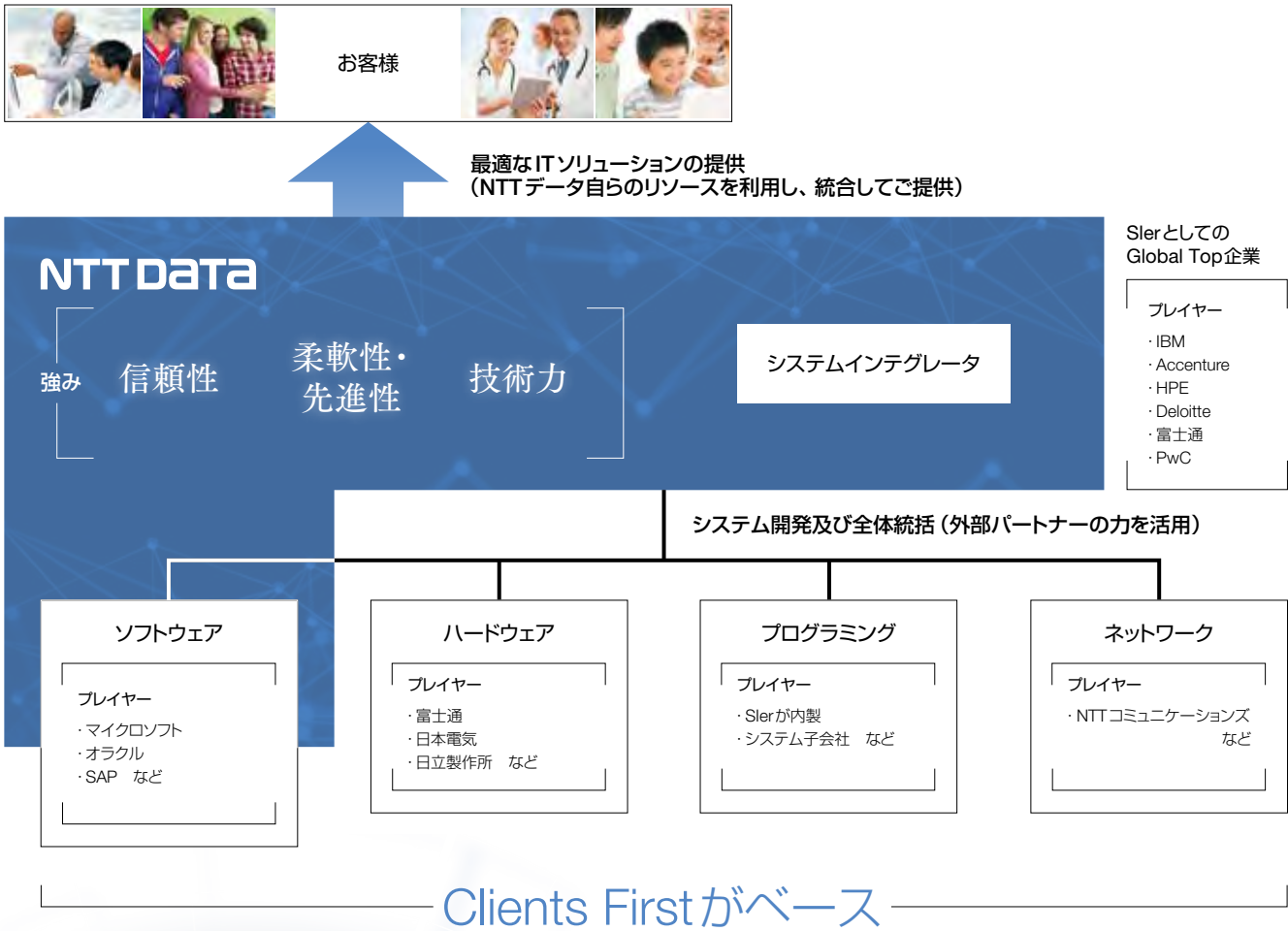


AIを活用した医療データ分析ソリューション「スマートアラートソリューション」

病院の集中治療室(ICU)では、医師や看護師が、患者に関する膨大なデータを理解するために、多くの時間を要することがあります。「スマートアラートソリューション」は、患者のバイタルデータの一元管理、AIを活用した合併症の事前予測によって、迅速な医療介入、患者の早期回復を支援するソリューションです。今後は、スペインの病院やスペイン子会社である everis Group との実証実験を経て、2017年度中を目途に商用化し、世界各国の病院へと展開予定です。

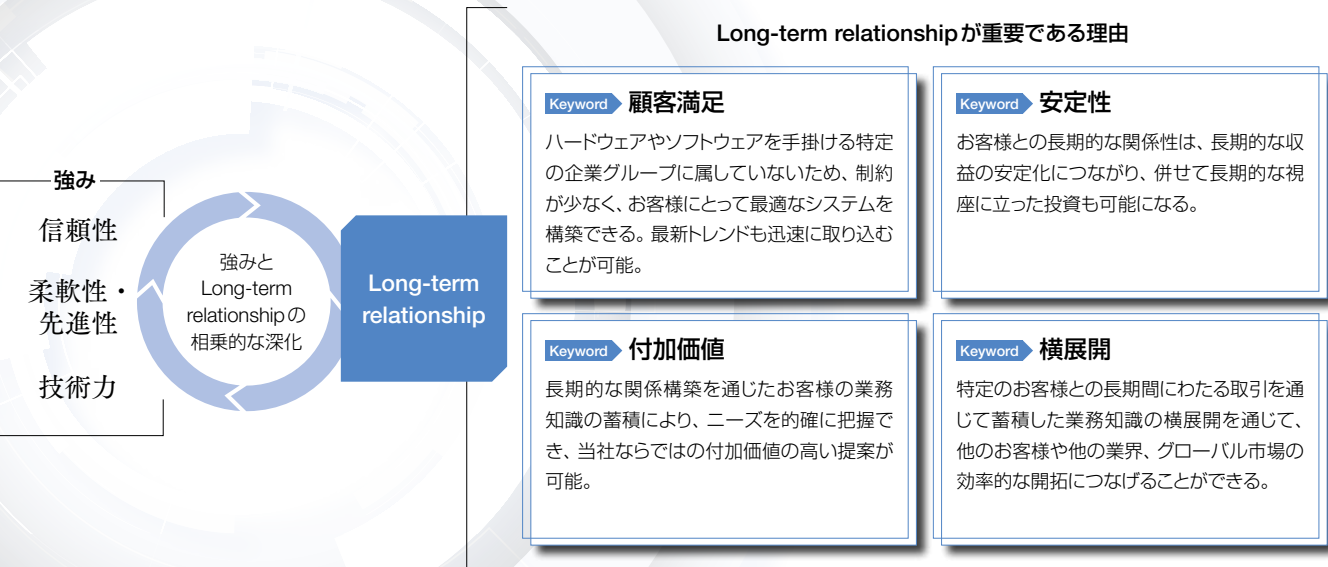


NTTデータのポジショニング及び“強み”



当社の強みとLong-term relationshipの相乗的な深化

当社は、企業理念に基づく取り組みを実践するために、持続的に利益を拡大することをめざし、長期的にお客様との信頼関係を構築する“Long-term relationship”を大切にしています。

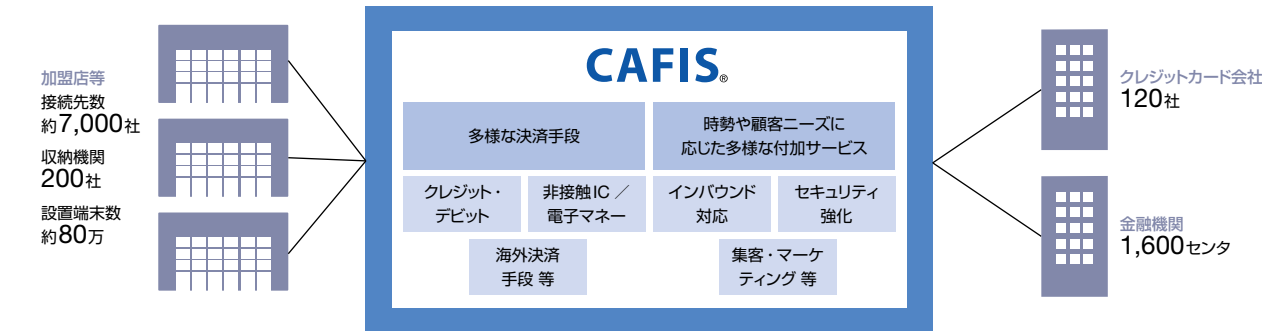


Long-term relationshipを活かした例

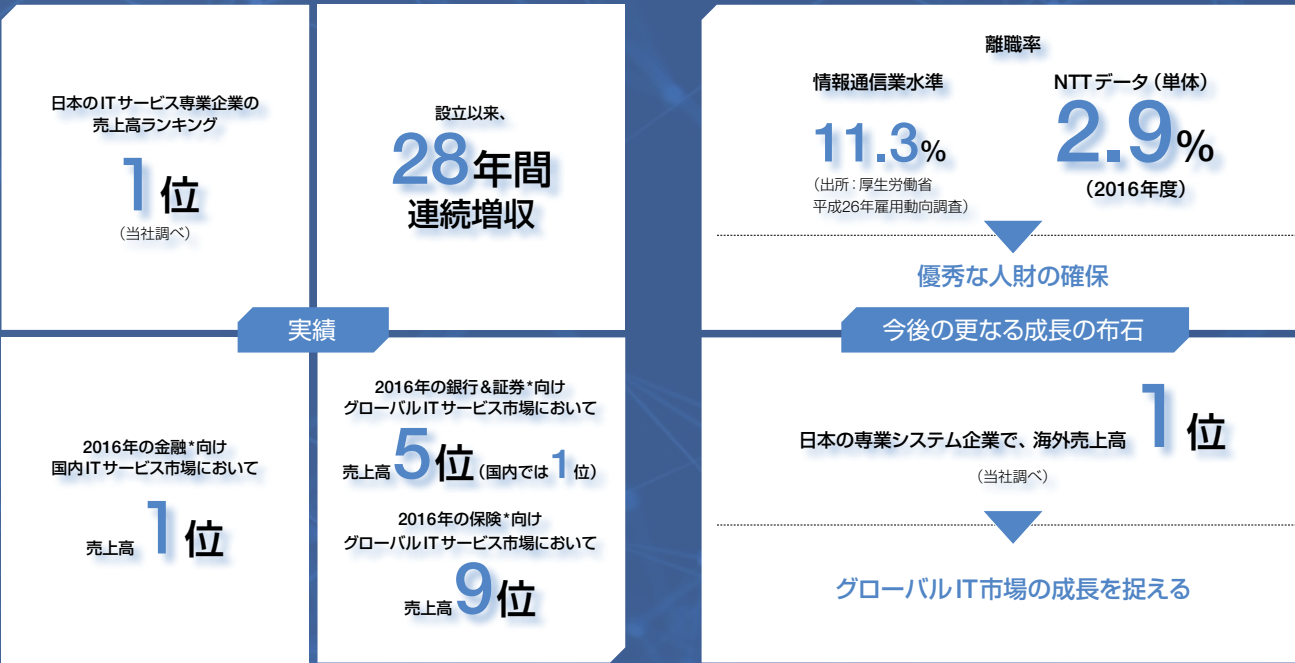
企画型サービス提供モデル

複数のお客様に及ぶサービス利用を見越して、当社が先行して企画・システム構築し、その設備を保有してサービスをご提供するモデルです (⑤ P.12 主要ビジネスの財務モデル)。このモデルは、設備投資を実施するための資金力が求められ、また、一般的には投資リスクが高いモデルでもあります。当社は、加盟店、クレジットカード会社、金融機関等との長期にわたる取引を通じ、お客様業務及びお客様を取り巻く事業環境に精通し、ニーズを事前に把握できるからこそ、投資リスクを抑えられ、そのニーズに応える新たなサービスを提供し続ける事業モデルの構築が可能になっています。

企画型サービス提供モデルの例:「CAFIS®」—Long-term relationshipによる投資リスクの低減



当社の実績と成長の布石



* Gartner "Market Share: IT Services, 2016" 19 April 2017
金融=Banking & Securities, Insurance, 銀行&証券=Banking & Securities, 保険=Insurance
Based on vendor revenue in 2016 IT service market
ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

現在の姿とめざす姿

現在の姿 (2016年度)

NTTデータグループ

売上高

1兆7,324億円

営業利益 (のれん償却前)

1,343億円

営業利益

1,171億円

総資産

2兆2,348億円

従業員数

111,664人

連結子会社

302社

公共・社会基盤分野

売上高

4,554億円

営業利益

441億円

行政、医療、通信、電力等の社会インフラや地域の活性化を担う、高付加価値なITサービスを提供

金融分野

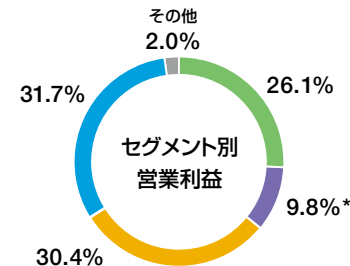
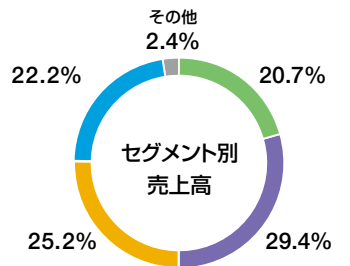
売上高

5,180億円

営業利益

423億円

金融機関の業務効率化やサービスに対して、高付加価値なITサービスを提供



* のれん償却前

法人・ソリューション分野

売上高

4,256億円

営業利益

363億円

製造業、流通業、サービス業等の事業活動を支える高付加価値なITサービス、及び各分野のITサービスと連携するクレジットカード等のペイメントサービスやプラットフォームソリューションの提供

グローバル分野

売上高

6,033億円

営業利益 (のれん償却前)

136億円

海外における各地域及び地域を跨いだグローバルでの高付加価値なITサービスを提供

めざす姿 (2018年度)

中期経営計画

NTT DATA : ASCEND

Rise and grow our global brand

2016年度－2018年度

NTT DATA 2018年度 目標

連結売上高

2兆円超

調整後連結営業利益額

50%増*

* 対2015年度比(調整項目:新規領域への投資増分)

経営資源の維持・高度化により成長戦略を推進

現在の姿 (2016年度)

人財・組織力

海外で働く従業員

従業員

約70%

110,000人超

全世界における
オフショア・ニアショア開発要員

30,000人超

SAPコンサルタント数

約10,000人超

NTTデータの経営資源

ブランド(品質)

世界のITサービスベンダ
ランキング(売上高)

第9位

CMMIでの認定

Level 5 (最高レベル)

ビジネスインフラ

拠点を有する国・地域

51カ国・地域

財務基盤

日本格付研究所 (JCR)

格付投資情報センター (R&I)

AA+

AA

パートナー

SAP SEとGlobal Services Partnershipを締結し、NTTデータグループはアジア企業初のSAPサービスパートナー

ビジネスパートナー制度*
認定企業数

146社

* NTTデータが外部委託先との良好な関係性を築くために採用している認定制度

技術

ビッグデータ時代をリードするHadoop開発企業

世界第4位

SAP AWARD OF EXCELLENCE 2017 特別賞 (NTTデータグローバルソリューションズ)

顧客基盤

年間売上高50億円以上(日本)、もしくは5,000万米ドル以上(日本以外)の顧客数

62社

NTTグループ、OpenStack Superuser Award 受賞

IDC MarketScape for Worldwide Omni-Channel Engagement IT Implementation Services 2017 リーダー

IDC MarketScape: Worldwide Cloud Professional Services 2016 Vendor Assessment リーダー

めざす姿

顧客基盤

Global Accounts (多国籍企業の顧客) 増加

Long-term relationshipを持つLocal Accountsの創出

ローカルプレゼンスの向上に向けて、多国籍企業と呼ばれる顧客の数を増やすとともに、各拠点におけるお客様との長期にわたる強固な関係性構築をめざしていきます。

P.46

人財・組織力

多様な高度プロフェッショナル人財の確保・育成

グローバルビジネス、リマーケティングや技術革新を牽引する、多様な高度プロフェッショナル人財の増加をめざします。

P.48

技術

グローバルレベルでの開発ナレッジ流通による競争力向上

最先端技術を使ったビジネス創出

全世界での開発ナレッジを集約・流通させ、生産性の向上による競争力を獲得するとともに、最先端技術を活用し、お客様と新しい仕組みやビジネスを創造します。

P.52

ブランド

グローバルブランドの確立

主要国・地域トップ10以内

お客様企業から「事業パートナー」として認知

P.54

パートナー

クラウドベンダ、ソフトウェア・ハードウェアベンダ等とのパートナーシップの継続・強化により、リソース・ソリューションを拡充

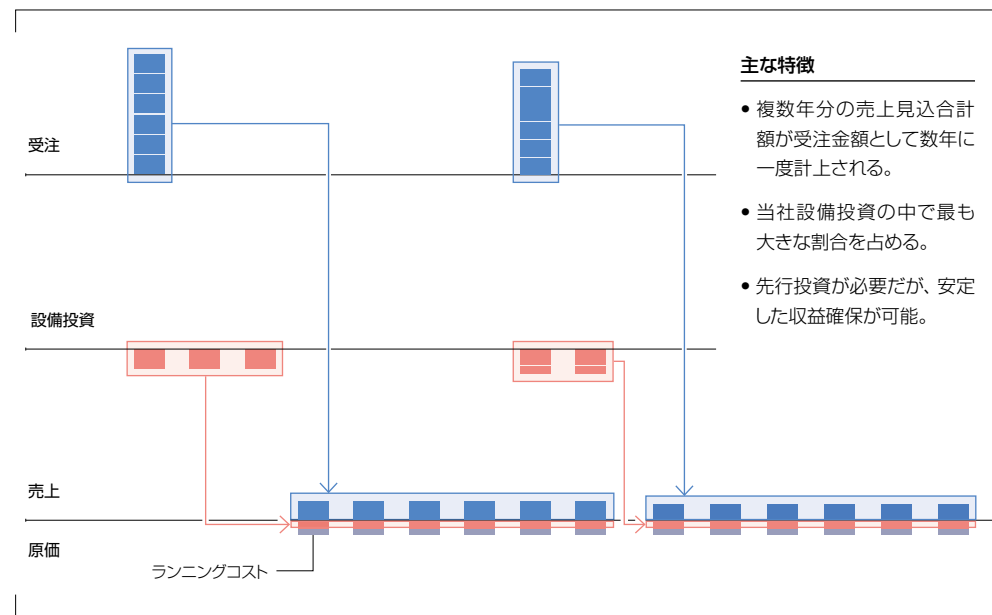
P.55

これらの経営資源が重要である理由

P.44

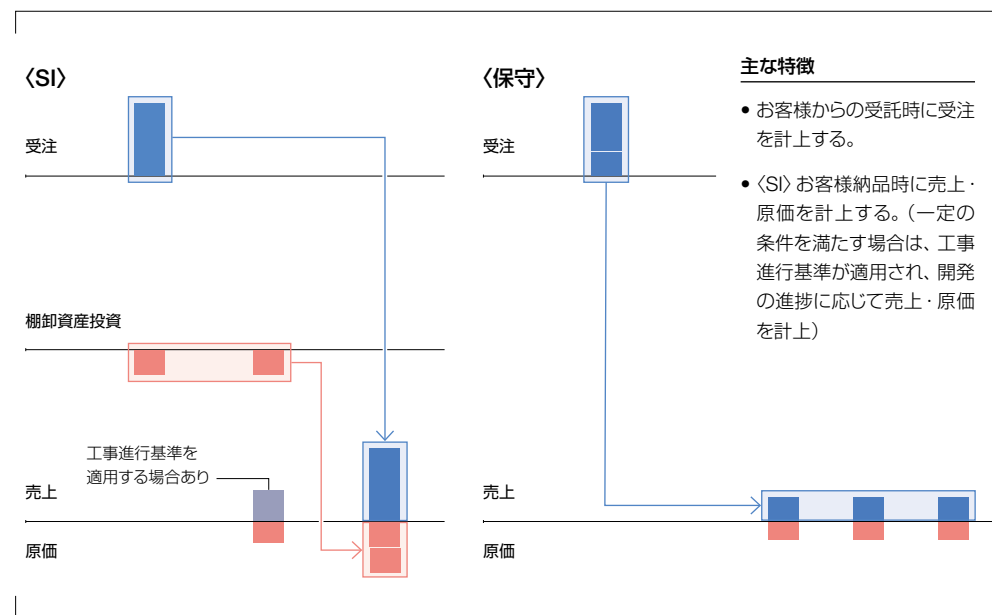
フルアウトソーシング

- ▶ お客様からの案件の受注後、当社が設備投資を行い（資産として保有）、要件定義から保守・運用までお客様システムのフルライフサイクルをカバーし、複数年にわたって売上を計上するモデル。
- ▶ 主に国内中央府省・金融機関向け。



システム開発(システムインテグレーション)

- ▶ お客様の情報システムの企画、設計、開発等を受託し、お客様へ納品するモデル。
- ▶ システム納品後には、お客様システムの運用・保守を受託。

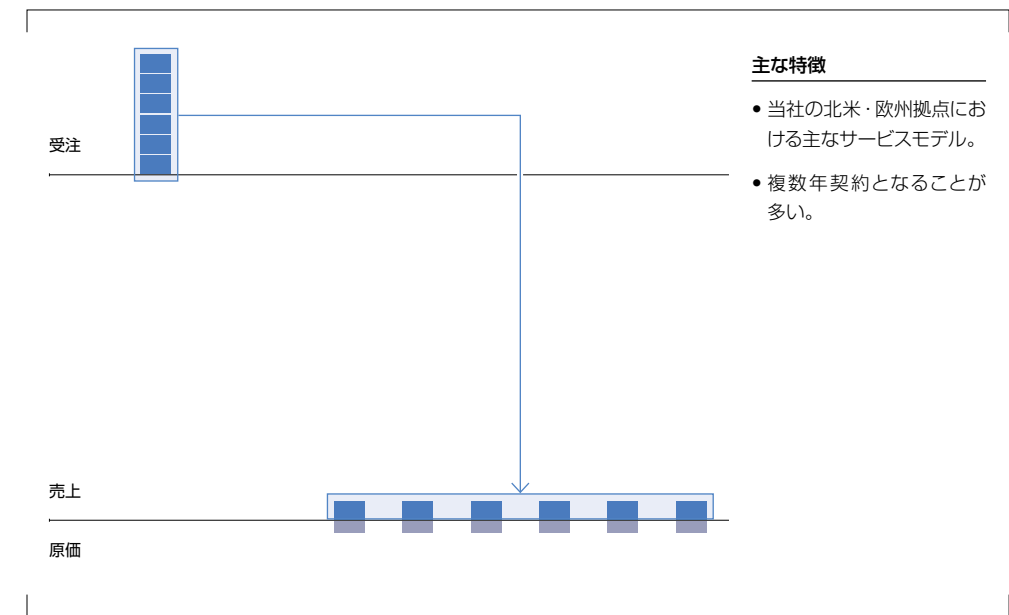


AMO Application Management Outsourcing

ITO Information Technology Outsourcing

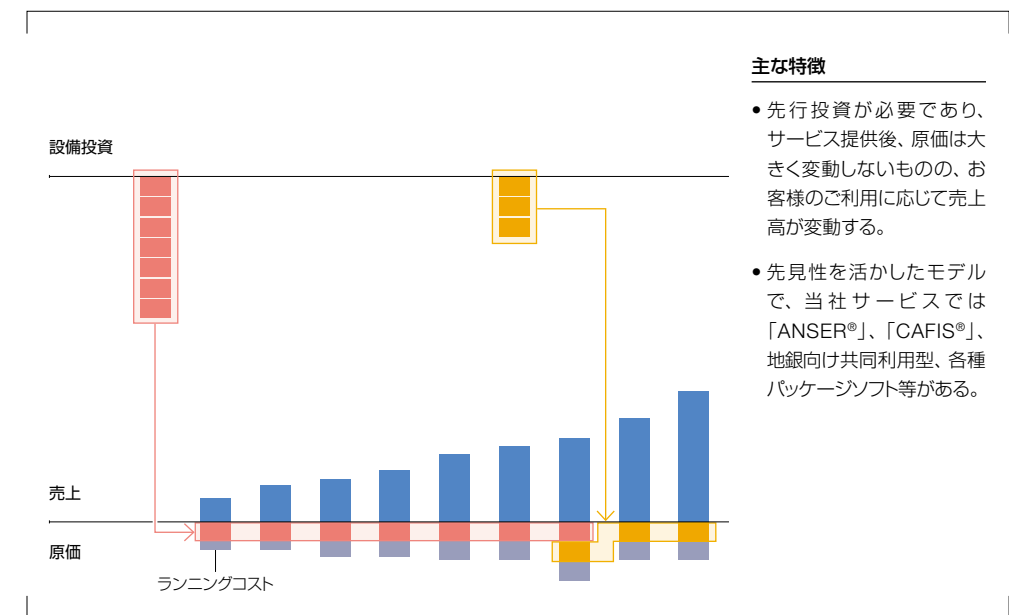
BPO Business Process Outsourcing

- ▶ AMO：お客様のカスタムアプリケーションの運用・保守を手掛けるアウトソーシングサービス。
- ▶ ITO：ワンストップの保守・運用を提供するサービス。
- ▶ BPO：お客様企業の業務の一部を請け負い、効率的な業務運用を実現するアウトソーシングサービス。



企画型サービス

- ▶ 当社が複数のお客様の利用を見越して設備投資を行い資産として保有し、お客様のご利用時にサービス利用料として売上を計上。
- ▶ 特に国内金融機関向け、決済分野が主。



連結財務ハイライト

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社

年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
会計年度：	(百万円)										
受注高	¥ 967,901	¥1,012,278	¥1,035,242	¥1,181,549	¥ 988,484	¥1,098,400	¥1,197,168	¥1,400,221	¥1,429,117	¥1,662,662	¥1,781,565
売上高	1,044,918	1,074,405	1,139,092	1,142,940	1,161,962	1,251,177	1,301,941	1,343,772	1,511,812	1,614,897	1,732,473
売上原価	786,327	813,343	861,942	870,589	882,329	941,881	980,524	1,031,213	1,147,302	1,216,795	1,293,600
売上総利益	258,590	261,061	277,150	272,351	279,632	309,295	321,416	312,559	364,509	398,101	438,872
販売費及び一般管理費	168,340	165,149	178,603	190,662	201,326	228,878	235,720	249,975	280,495	297,216	321,763
営業利益 (のれん償却前)	—	—	101,550	85,918	82,260	87,502	96,492	75,235	98,513	112,963	134,343
営業利益	90,250	95,911	98,546	81,689	78,306	80,416	85,696	62,583	84,013	100,885	117,109
税金等調整前当期純利益	85,769	51,492	91,431	71,789	68,471	71,882	77,019	54,259	73,995	107,789	105,332
親会社株主に帰属する当期純利益 (のれん償却前)	—	—	51,365	39,892	41,266	37,531	54,314	35,939	46,644	75,452	82,921
親会社株主に帰属する当期純利益	50,637	30,454	48,360	35,662	37,313	30,446	43,517	23,287	32,144	63,373	65,686
設備投資額	139,564	176,826	180,068	162,570	139,069	133,965	122,113	147,725	140,900	134,028	158,140
減価償却費等	152,862	159,263	166,681	161,981	158,566	159,721	153,877	143,681	158,567	155,212	160,010
研究開発費	11,307	10,749	10,090	11,389	10,742	13,507	12,105	12,831	12,911	12,410	12,359
フリー・キャッシュ・フロー	83,304	39,653	(6,902)	83,667	(56,468)	30,406	46,283	44,837	26,742	44,020	(189,801)
EBITDA*1	—	—	270,375	251,176	242,651	248,527	250,369	220,274	257,355	272,162	297,199
会計年度末：											
総資産	1,087,346	1,193,827	1,275,091	1,279,256	1,468,617	1,474,894	1,524,309	1,689,940	1,822,837	1,860,319	2,234,809
自己資本	534,916	548,133	566,308	584,537	601,601	605,709	651,312	676,824	773,493	740,908	798,701
有利子負債	246,330	241,204	304,735	272,299	404,292	371,673	369,907	405,677	439,131	400,387	645,311
従業員数 (人)	22,608	23,080	31,739	34,543	49,991	58,668	61,369	75,020	76,642	80,526	111,664
発行済株式数*2 (千株)	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500
1株当たり情報：	(円)										
親会社株主に帰属する当期純利益*2、3	¥ —	¥ —	¥38.15	¥30.78	¥30.73	¥27.69	¥38.73	¥26.59	¥33.45	¥56.64	¥61.15
年間配当金*2	10	10	12	12	12	12	12	12	12	14	15
その他の情報：	(%)										
海外売上高比率	1.5	1.7	5.3	6.1	8.7	17.5	18.8	23.4	30.7	32.2	34.8
売上高営業利益率*3	—	—	9.1	7.8	7.2	7.1	7.4	5.7	6.5	7.2	7.9
売上高当期純利益率*3	—	—	4.7	3.8	3.7	3.1	4.2	2.8	3.1	4.9	5.0
自己資本当期純利益率 (ROE)*3	—	—	9.5	7.4	7.1	6.2	8.2	5.3	6.0	9.6	9.9
総資産当期純利益率 (ROA)*3	—	—	4.3	3.4	3.1	2.6	3.5	2.3	2.6	4.1	4.0
EBITDA マージン*1、4	—	—	23.7	22.0	20.9	19.9	19.2	16.4	17.0	16.9	17.2
自己資本比率	49.2	45.9	44.4	45.7	41.0	41.1	42.7	40.1	42.4	39.8	35.7
D/Eレシオ (倍)	0.46	0.51	0.59	0.49	0.69	0.63	0.58	0.61	0.58	0.55	0.81
配当性向	27.7	46.1	34.8	47.2	45.1	55.3	38.7	72.3	52.4	31.0	32.0
キャッシュ・フロー配当性向*5	—	—	41.9	39.5	26.9	26.1	19.6	50.6	26.1	19.5	24.0
新卒採用女性比率*6	26.8	28.9	24.9	27.6	29.2	34.6	31.7	29.7	30.9	32.7	34.4
女性管理職人数*7 (人)	—	50	55	57	67	80	96	106	112	120	135

：中期経営計画の主要指標。

*1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損＋のれん償却費等

*2 2017年7月1日を効力発生日として1株につき5株の割合で株式分割を行っています。2016年度以前の数値は、同等の株式分割が行われたと仮定して計算しています。

*3 のれん償却費等を調整した数値で表示しています。

*4 EBITDAマージン＝EBITDA÷売上高

*5 キャッシュ・フロー配当性向＝配当総額／（親会社株主に帰属する当期純利益＋減価償却費＋固定資産除却損＋のれん償却費等－設備投資）

*6 新卒採用女性比率は、当社単体のみの数値です。

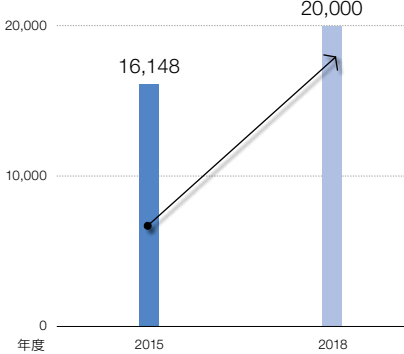
*7 女性管理職人数は、当社単体のみの数値です。

中期経営計画目標

1 連結売上高

2兆円超へ

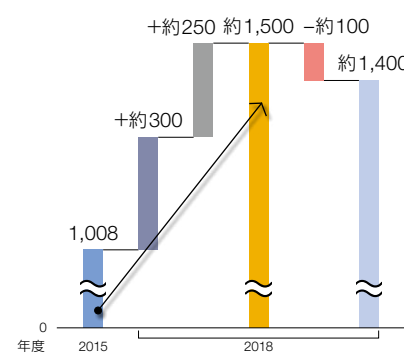
(億円)



2 調整後連結営業利益

50%増 (対2015年度比)

(億円)



- 連結営業利益
- 増収に伴う増益
- IFRS導入による、のれん非償却の影響
- 調整後連結営業利益* (新規領域への追加投資前)
- 新規領域への投資増分
- 連結営業利益

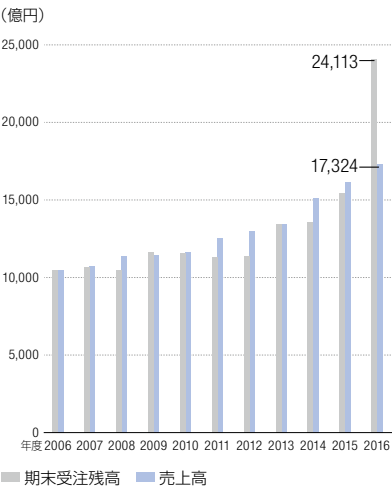
* 調整項目: 新規領域への投資増分

連結財務ハイライト

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社

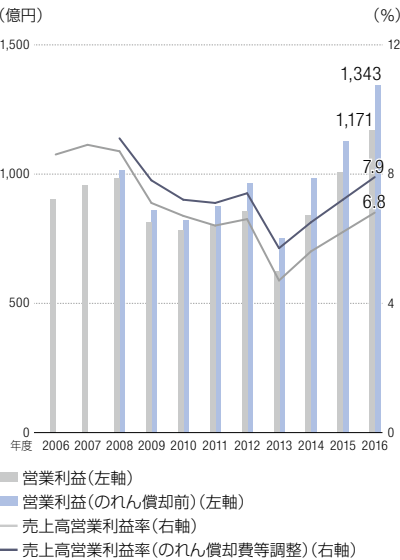
受注残高／売上高

リカーリングビジネスの比重が比較的高い旧Dell Services部門の譲り受け、及び日本国内での更改案件の確実な受注獲得により、受注残高は2兆円を突破。



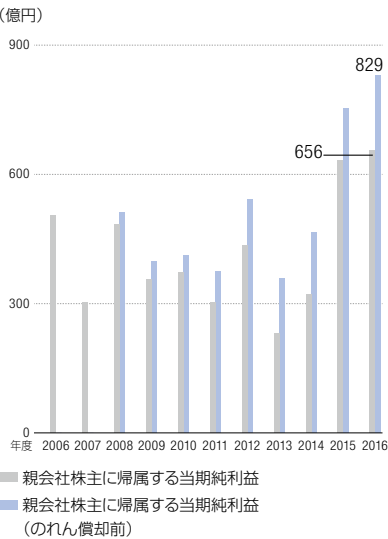
営業利益／売上高営業利益率

日本国内事業における増収及び不採算案件の抑制により増益。旧Dell Services部門の譲り受けに関する一過性のアドバイザー費用を除けば、当該譲り受けによる利益貢献等により海外事業の収益性は改善。



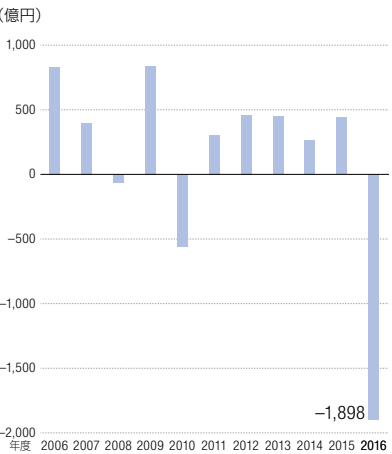
親会社株主に帰属する当期純利益

堅調な営業利益の増加等により増益。



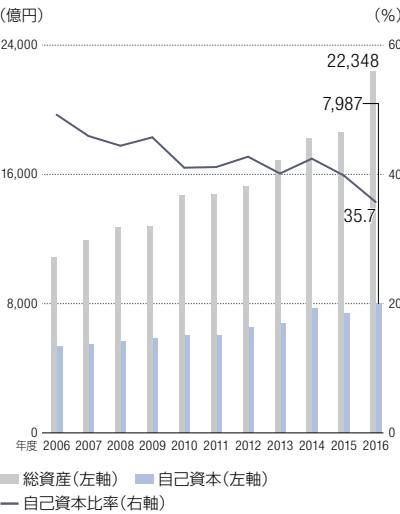
フリー・キャッシュ・フロー

営業活動によるCFは堅調に増加。旧Dell Services部門の譲り受けにより、投資活動によるCFが増加したため、FCFはマイナス。



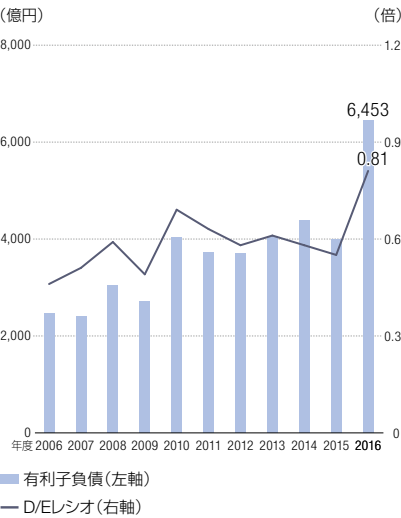
総資産／自己資本／自己資本比率

総資産は、主に旧Dell Services部門の譲り受けに伴い、前年度末比で約3,700億円の増加。



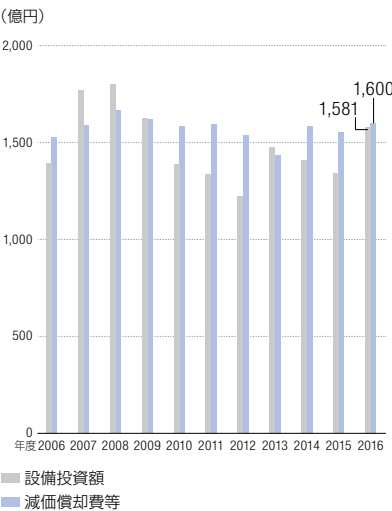
有利子負債／D/Eレシオ

旧Dell Services部門の譲り受けに伴う資金調達により、D/Eレシオは一時的に0.81倍の水準まで上昇。



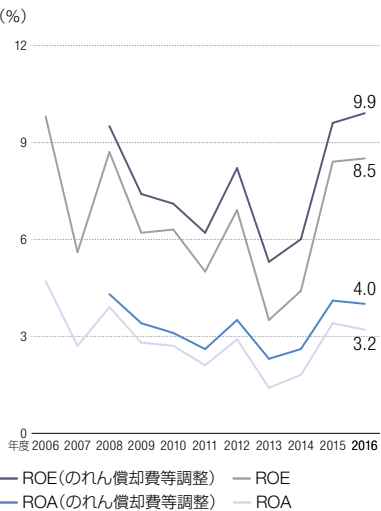
設備投資額／減価償却費等

設備投資額・減価償却費等は、日本国内ビジネスの拡大に伴う増加に加えて、旧Dell Services部門の譲り受けにより増加。



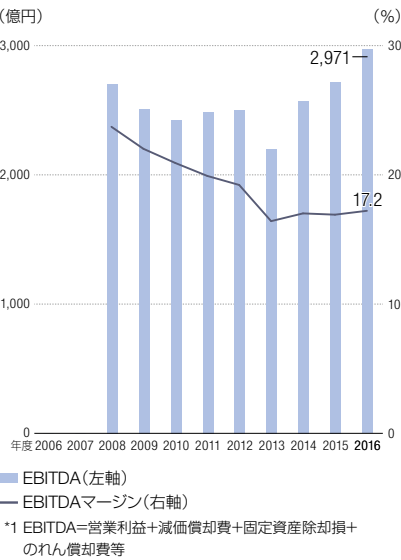
自己資本当期純利益率 (ROE)／総資産当期純利益率 (ROA)

ROEは、主に増益等により8.5%に上昇。参考値として、のれん償却費等を調整したROEは9.9%。



EBITDA*1／EBITDAマージン

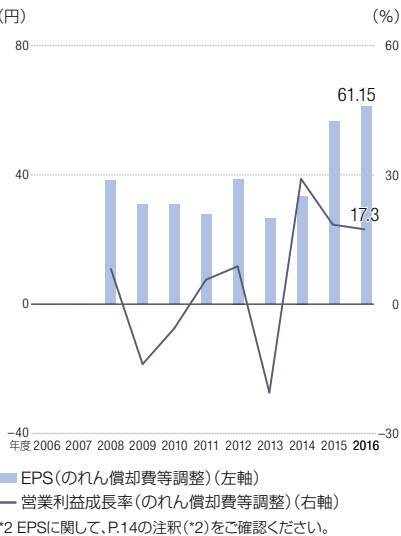
営業利益の伸びによりEBITDAも約3,000億円の水準まで増加。2014年度以降は堅調な増加傾向にシフト。



*1 EBITDA=営業利益+減価償却費+固定資産除却損+のれん償却費等

EPS*2／営業利益成長率 (のれん償却費等調整)

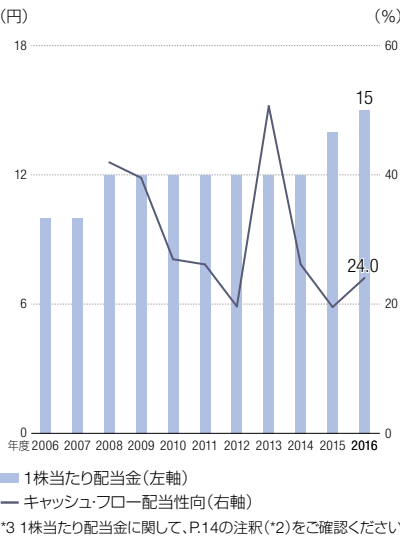
前中期経営計画(2015年度)における経営目標であったEPS40円(株式分割後)を達成した後も増加傾向。



*2 EPSに関して、P.14の注釈(*2)をご確認ください。

1株当たり配当金*3／キャッシュ・フロー配当性向

業績動向、財務状況を踏まえ、事業投資などの支出及び配当とのバランスを総合的に勘案し、安定的な配当を実施。株主還元方針としては、中長期スパンでの連結キャッシュ・フロー配当性向の維持を重視。



*3 1株当たり配当金に関して、P.14の注釈(*2)をご確認ください。



Global IT Innovatorの実現に向け、
グローバルブランドの
確立を一層推し進めていきます。

Global 2nd Stageに向けて
大きく前進した私たちは、
次のステージを見据えながら、
Global IT Innovatorの実現に向けた
確かな歩みを進めていきます。

代表取締役社長

岩本敏男

- 1976 日本電信電話公社入社
- 2009 当社 代表取締役副社長執行役員
パブリック&フィナンシャル
カンパニー長
- 2011 当社 代表取締役副社長執行役員
- 2012 当社 代表取締役社長
(現在に至る)



「守り続けてきたもの」と「変えてきたもの」

企業理念の一貫した実践と、絶え間ない自己変革が
私たちの歴史です

日本電信電話公社（現NTT）に1967年に設置されたデータ通信本部を源流とする当社は、1988年にNTTデータとして分社・独立しました。以来、数多くの超大規模システムの構築に携わってきました。そして、今では当たり前のように人々の生活に溶け込んでいる様々なサービスを提供してきました。クレジット、デビットなど、キャッシュレス決済に関するトータルソリューションを提供するカード決済総合ネットワーク「CAFIS®」、ATMの相互利用を可能にした「統合ATMスイッチングサービス」、金融業務の自動化サービス「ANSER®」など、社会に新しい利便性や安全性をもたらした例は、枚挙にいとまがありません。私たちは発足時に定めた企業理念「NTTデータグループは、情報技術で、新しい

『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。」を普遍的な使命として一貫して実践してきたのです。

このように守り続けるものがある一方、事業構造は大きな変革を遂げてきました。発足時に2,200億円余りだった売上高は、28期連続で増収を続け、2016年度には、1兆7,000億円を超えるまでに成長を遂げています。国内事業に依存した事業構造を変革するため、グローバル市場に打って出から10年余り。わずか1%だった海外売上高比率は、2017年度には40%を超える見通しです。私たちは、2013年に掲げたグループビジョン「Global IT Innovator」で思い描いた企業像に着実に近づいています。

Group VisionとValues



次に取り組むべき大きな課題は「ブランド」です

前中期経営計画（2012年度～2015年度）において海外売上高比率30%という目標を達成し、「Global 1st Stage」に立った私たちは、2016年度より「Global 2nd Stage」に向けた歩みを開始しています。「Global 2nd Stage」におけるビジョンとして、連結売上高2兆円超、海外売上高比率50%を掲げています。

2005年当時、グローバルに展開する企業への海外サポート体制をほとんど有していなかった私たちにとっての最初の課題は、地理的カバレッジの拡大でした。51の国と地域、210の都市に拠点を拡大し、地理的カバレッジは達成することができた今、次に取り組むべき大きな課題は「ブランド」です。

私たちは日本国内においては大きなシェアを有しており、強固な地位を確立しています。一方海外では、「NTT DATA」の認知度は決して高いとは言えません。ご提案の結果、受注に至らないの

は実力不足ということで諦めもつきます。しかし、認知度が低いためご提案の機会すらいただくことができない状況は、何としても打開しなければなりません。「Fortune Global 500」にランクインしているような多国籍企業からご提案の機会をいただくためには、主要各国の売上高でトップ10以内、シェア2%以上を達成し、ローカルプレゼンスを高める必要があります。

こうした課題認識のもと、現中期経営計画では、「NTT DATA：ASCEND～Rise and grow our global brand～」を掲げ、戦略の根幹に「ローカルプレゼンスの向上」を据えて、「リマーケティングの更なる深化」と「技術革新による価値創造」に取り組んでいます。2018年度に、連結売上高2兆円超、新規領域への投資を除いた調整後連結営業利益を2015年度比50%増にすることが目標です。

リマーケティングを通じた既存市場の深掘りと新規市場の創出が着実に進展しています

「リマーケティング」は、環境や技術変化を捉え、もう一度市場を創造するという取り組みです。例えば、過去に競合他社が優位であったお客様に対して、環境の変化や技術革新を契機に再度参入するというアプローチもその一つです。これまで国内で多くの成果を出してきたこの手法を更に深化させながら、グローバル市場で既存市場の深掘りと新規市場の創出を推進しています。

2016年度には、既存市場の深掘りの取り組みとして、大きなバックボーンである金融分野において成果を上げることができました。地方銀行・第二地方銀行を中心とする金融機関向け共同利用型基幹系システムは、日本国内で最大シェアを誇りますが、更に6行のお客様の開拓に成功しました。海外でも、オーストラリア・ビクトリア州交通局とのスマートカードチケットシステムの運用契

約や、スペインの大手銀行と締結したBPO契約など、いずれも長期契約の大型案件を獲得することができました。

新規市場創出の取り組みについては、後ほど詳しくご説明する旧Dell Services部門の譲り受けにより、北米ヘルスケア分野に強固な足場を築くことができたことが、最も大きな成果です。当期は、今後市場の拡大が見込まれるIoT (Internet of Things) 分野において、NTTグループによる連携が本格的にスタートした一年ともなりました。ファナック様との協業では、NTT研究所と連携しながらデータ収集・蓄積・分析技術を活かしたアプリケーションの開発などで貢献していきます。三菱重工業様のシステム子会社を母体にした新会社への共同出資も、新規市場創出の成果の一つと言えます。

次世代開発標準のグローバル統合を完了しました

近年、IoTやAI (Artificial Intelligence) などの新技術の活用に向け、お客様のIT投資が拡大しています。そうしたお客様のご要望にお応えするために、私たちも戦略的R&D投資を積極化しています。

柱の一つは「生産技術の革新」です。ソフトウェア開発自動化技術などへの継続的な投資を通じ、生産性向上と工期短縮・低コスト化による差別化をめざしています。

2000年代初頭から活用している「TERASOLUNA」をはじめ、色々な開発方法論やツールを使用してきた日本同様に、海外のグループ会社も独自の方法論やツール類を活用してきました。3年ほどかけてそれらの統合作業を進め、2017年5月に次世代開発標準のグローバル統合を完了しました。言葉の定義や作業内容などの統一による、世界中の人財リソースの有効活用に加え、

開発ナレッジの共有など、グループの連携も一層、促進することが可能になりました。更にその取り組みの一環として、あらゆる開発環境をクラウド上に移行した「統合開発クラウド」も構築しました。開発期間の短縮化につながるものと期待しています。

二つ目の柱は、「最先端技術の活用」です。技術革新が驚異的なスピードで進む中、1社だけで新しい取り組みを行うことは非効率的だと考えます。当社では、お客様とのPoC (Proof Of Concept) に加え、当社が世界中の多くの英知を集めるイノベーションハブとなり、海外の大学や研究機関などと連携する取り組みも進めています。2014年より、「オープンイノベーションビジネスコンテスト」も開催し、お客様とベンチャー企業、NTTデータによるイノベーションビジネスの創発にも取り組んでいます。2016年は9カ国10都市で開催しました。

最初から「100点」をとれなかったからこそ、学んでいけたと感じています

グローバル化の有力な手段としてきたM&Aでは、フリー・キャッシュ・フローの範囲内での投資を原則としてきました。そして優良な顧客基盤を有するなど「シナジーの創出によりグループの収益性向上に寄与すること」と、「企業文化の面で親和性があること」を投資先選定の際の判断基準としてきました。

PMI (Post Merger Integration) は最初から順調だったわけではありません。特にEMEAでは、多くの困難を経験しました。2012年度に海外グループ会社の再編・統合を実施する際、当初はEMEAについては業界別に組織をマネジメントする方向で進めました。しかし、国ごとに法律や税制、仕事の進め方などが大きく異なるため思うようにいかず、結局、NTT DATA EMEAは国ごとの運営体制の統合体としました。その国の文化や法律に精通した現地の担当者に権限を委任することで、人事的な課題の解決や

収益性の改善に成功してきたと考えています。最初から「100点」とはいきませんでした。だからこそ経験を通じてPMIのノウハウを培っていくことができたと考えています。

ヨーロッパでは、独intelligenceの業績が好調に推移しています。スペインのeveris Groupは、直近3力年で営業利益が倍増しており、北米も良好な状態を維持しています。2014年度より上昇傾向を辿りはじめたROIが示す通り、海外M&A案件の投資効率は着実に改善しています。振り返ると、良いタイミングで良い企業や優れた経営者と巡り会ったこともあり、M&Aを通じた当社のグローバル化は着実に進んできたという印象です。

2016年度も大きなチャンスが訪れました。北米を中心にクラウドサービスやアプリケーション関連サービス、BPOサービスを提供する旧Dell Services部門の譲り受けです。

旧Dell Services部門の譲り受けで大きく前進した「Global 2nd Stage」

受注残高の積み上がりによる「経営の安定性」は大きな意味を持ちます

米国時間2016年11月2日に、旧Dell Services部門の譲り受けが完了した直後からNTT DATA Servicesとして、ロゴやブランドを「NTT DATA」に統一して事業を運営してきました。2017年4月1日には従来当社の北米拠点であったNTT DATA, Inc.と統合し、北米事業の一体化が完了しました。この統合は、ビジョン達成をめざす上で重要な意味を持つ様々な効果をもたらしています。

一つ目は、ヘルスケア事業の拡充です。旧Dell Services部門は、売上高約3,000億円のうち約半分の1,500億円程度が、医療機関や医療保険を中心とするヘルスケア業界向けビジネスであり、お客様からも高い評価を獲得していました。統合により、北米事業の売上高における同分野が占める比率は、13%程度から一気に33%にまで拡大し、バランスのとれた事業ポートフォリオを築き上げたことに加え、大きな成長が見込まれるヘルスケア市場における強みも手に入れることができました。ソリューション別に見ても、ITOの比率が10%から40%に、BPOの比率が1%から8%に拡大しました。いずれも長期にわたり安定的な収益確保が見込めるサービスです。

長期契約の比率が高いビジネスを取り込んだ結果、NTTデータグループの2017年3月末の受注残高は、前期末から8,000億円以上増加し、約2兆4,000億円になりました。受注残高の積み上がりは「経営の安定性」という面で大きな意味を持ちます。安定的なキャッシュ・フローが見込めるようになるため、研究開発投資を含む中長期的な投資が可能になりました。

何よりも大きな統合効果は、プレゼンスの向上です。年間のお取引額（当社の売上高）が5,000万米ドル以上の顧客数が5社から16社に拡充し、米国でのシェアも上昇、目標のシェア2%を射程圏に捉えました。Dell社の高い知名度の力も借り、「NTT DATA」の認知度も高めることができました。

当社過去最大規模の買収ということもあり、慎重に検討を進めました。買収資金の手当てや買収後の財政状態の見通し（◎P.30 財務・資本戦略）はもとより、人財や取引先の流出リスク、各国・地域での承認手続きがスムーズに進むかなど、様々な角度でリスクを分析し、リスクが顕在化した際の対処策も徹底的に検証した上で意思決定しました。

私たちは次のステージを描きはじめました

中期経営計画1年目である2016年度は、受注高、売上高、営業利益がすべて前期を上回る好調な決算となりました。海外売上高比率は34.8%に拡大し、ローカルプレゼンスも北米、ドイツ、イタリア、中国など8カ国で向上させることができました。

2017年度の売上高は、NTT DATA Servicesの連結通年化により2兆円を超える予想ですが、これには海外事業会社の決算期の統一影響など、一時的なプラス要因が含まれるため、実力的には

まだ2兆円に達していないと認識しています。引き続きM&Aのチャンスも探りながら、2018年度には、実力ベースで2兆円を超えるレベルまで成長していきたいと考えています。

旧Dell Services部門の譲り受けにより、「Global 2nd Stage」の目標達成を視野に入れた私たちは、2025年前後をターゲットとする次のステージ「Global 3rd Stage」に向けて進むべき方向性を描きはじめました。

「Global 3rd Stage」でめざす企業像―「Trusted Global Innovator」

ビジネスパートナーとして世界中のお客様から「信頼」を得たいと考えています

ビジネスを推進するには、「データ」をどう活用するかが鍵だと言われています。その意味で「データ」は情報の宝庫です。情報には、この「データ」を含めて「三階層」があると考えています。

第一階層は、まさに「データ」です。眼前で起こっている事実を記録したものであり、色々な意味を内包していますが、それ自体には意味はありません。それを特定の基準で抽出することで、ある種の意味を持つ「Information」になり、更に意思決定に必要な情報へと昇華させた「Intelligence」が第三階層です。階層を引き上げる「フィルター」はかつて人の思考や感性、経験値といった暗黙知の中にありましたが、そこに大きな変化が訪れています。

2000年頃、「ビッグデータ」という言葉が誕生して以降、世の中に存在するデータ量は爆発的に拡大してきました。そして「SMACS（Social、Mobile、Big Data Analytics、Cloud、Security）」のすべてに「IoT」と「AI」のインパクトが加わった「デジタル」時代を迎えた今、ビッグデータから「Information」を抽出するフィルターはIoTに、それを「Intelligence」に引き上げるフィルターはAIになっています。つまり、人を介さずとも自律的に「情

報の三階層」を昇華してしまう世界が到来しているのです。

そうした新しい世界における変化は、私たちにもお客様にも正確に予測することは不可能です。しかし確かなことは、どのような業界であれ、お客様はITを活用し、ビジネスモデルを大きく変革していく必要があるということです。「コスト削減」を目的としたIT投資ではなく、お客様自身の事業拡大に寄与するIT投資が確実に増加しています。そのようなお客様のビジネスパートナーとなり、お客様の豊富なアイデアと私たちが強みを発揮する世界中の最先端テクノロジーとを結び付け、ビジネスイノベーションをともに実現していく「Trusted Global Innovator」が、私たちが「Global 3rd Stage」でめざす企業像です。

8年後にどのような社会構造になっているのか、また、競合環境がどうなっているのか、見通すことはできませんが、私たちは現在のグローバルなIT企業の模倣をするつもりはありません。欧米企業、インド企業にはない価値、「Japan Quality」で差別化しながら、グローバル市場で大きな存在感を勝ち得たいと考えています。

「Japan Quality」による差別化

「Clients First」の姿勢は、強力な差別化要素になると考えています

私たちは、自前のサービスに拘ることなく、「お客様にとって最適」のものであれば、他社とも協力してベストソリューションをお客様に提供しています。私たちのDNAに刻まれている、自社の利益のみを追い求めるのではなく「Clients First」を追求する姿勢は、グローバル市場で差別化できる強み「Japan Quality」の一つだと考えています。

他社の優れたものを活用する一方、私たちは「アプリケーション」に軸足を置いていきます。8年後の技術テーマが、どのようなものになろうとも、お客様が必要とするものが技術そのもの

ではなく、本業で業務を効率化したり、新しいサービスを生み出したりすることに変わりはありません。全く新しいビジネスモデルをつくる際には、これまでない「アプリケーション」が必要になります。そこでは、私たちが長期の信頼関係を通じて蓄積してきたお客様の業務に対する知識や知見が、強力な競争優位になるはずです。

差別化には技術の「目利き」が欠かせません。お客様にとって最適な技術を世界中から発掘し、イノベーションにつなげてきた強みにより一層、磨きをかけていきます。ベンチャー企業との

協業や、近未来の情報社会トレンドや技術トレンドを予見する「NTT DATA Technology Foresight」の継続的な公表は、その一環です。20年にわたる生産技術革新や、世界に冠たるNTTグループのR&Dを活用できるという点も強みになっていくと考えています。

「Global 3rd Stage」に立つ2025年度頃には、信頼される「NTT DATA」ブランドを全世界に浸透させ、マルチナショナルカンパニーに対して、国を越え、NTTデータグループで協力してサービス提供し、顧客との長期的な関係を構築していきたいと思っています。

ます。年間のお取引額（当社の売上高）が50億円を超える顧客数を、現状の倍の100社を超える水準にし、Global Top 5に入るファーストレイヤーのITサービス企業をめざしたいと考えています。日本・APAC、北米、EMEA・中南米の3地域がほぼ均等となる、バランスのとれた地域別事業ポートフォリオを構築し、グローバル市場の成長を確実に取り込んでいきたいと思っています。海外売上高比率が更に向上していく将来においては、日本・APAC、北米、EMEA・中南米のグローバル三極体制に移行し、グローバルガバナンスの強化を進めていく考えです。

持続的な企業価値の拡大に向けて

豊かで調和のとれた社会の実現をめざし、 持続的成長に向けた仕組みづくりを進めています

現在、持続可能な開発・発展のための目標（SDGs）など、企業には地球規模の視点に立った社会課題の解決が求められています。社会課題を経営戦略に組み込み、持続的な企業価値向上につなげていくというSDGsの理念は、私たちの企業理念を指針とした歩みとも符合するものであり、今後も取り組みを深化させながら、事業を通じてグローバルに社会課題解決へ貢献し続けていきたいと思っています。

また、持続的成長をNTTデータグループで実現していくために、海外を含めた全社員による企業理念や「Group Vision」、「Values」（◎P.19参照）の共有に努めています。毎年5月に「Values Week」を設定し、世界中の仲間が、「Values」について語り合う場を設けているのはその一環です。理念や価値観を、M&Aで新たに加わった仲間も含め、11万人を超える社員が共有できたら、NTTデータグループは本当に強くなると思います。これからも継続的に伝えていくべき、大切な考え方だと思っています。

組織面でも持続性を確保するための仕組みづくりを着々と進めています。例えば、IT業界で継続的な課題となってきた総労働時間の削減については、2018年度末に総労働時間を一人当たり年平均1,890時間にすることをめざしています。それに向け、在宅勤務（テレワーク）や、外出先から会社のサーバにセキュアにアクセスできる環境の整備等、柔軟な働き方も促進しています。「生産技術の革新」が更に進展していけば、「働き方改革」は一層加速できると考えています。企業理念を深く理解する経営者人財も豊富に存在するなど、経営戦略の継続性確保の面でも問題はありません。

「Japan Quality」という強みは、日本での50年間にわたる企業理念に基づく取り組みのすべてが、私たちの考え方や企業姿勢の中心を貫く一本の芯となり形成されたものです。このアプローチは、必ずしも短期的な成果にはつながらないかもしれませんが、長期持続的な企業価値向上を実現していく上では、正しい方向性だと確信しています。NTTデータグループは、これからも持続的な企業価値向上を通じて、「より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献」し続けます。

NTTデータの 成長戦略

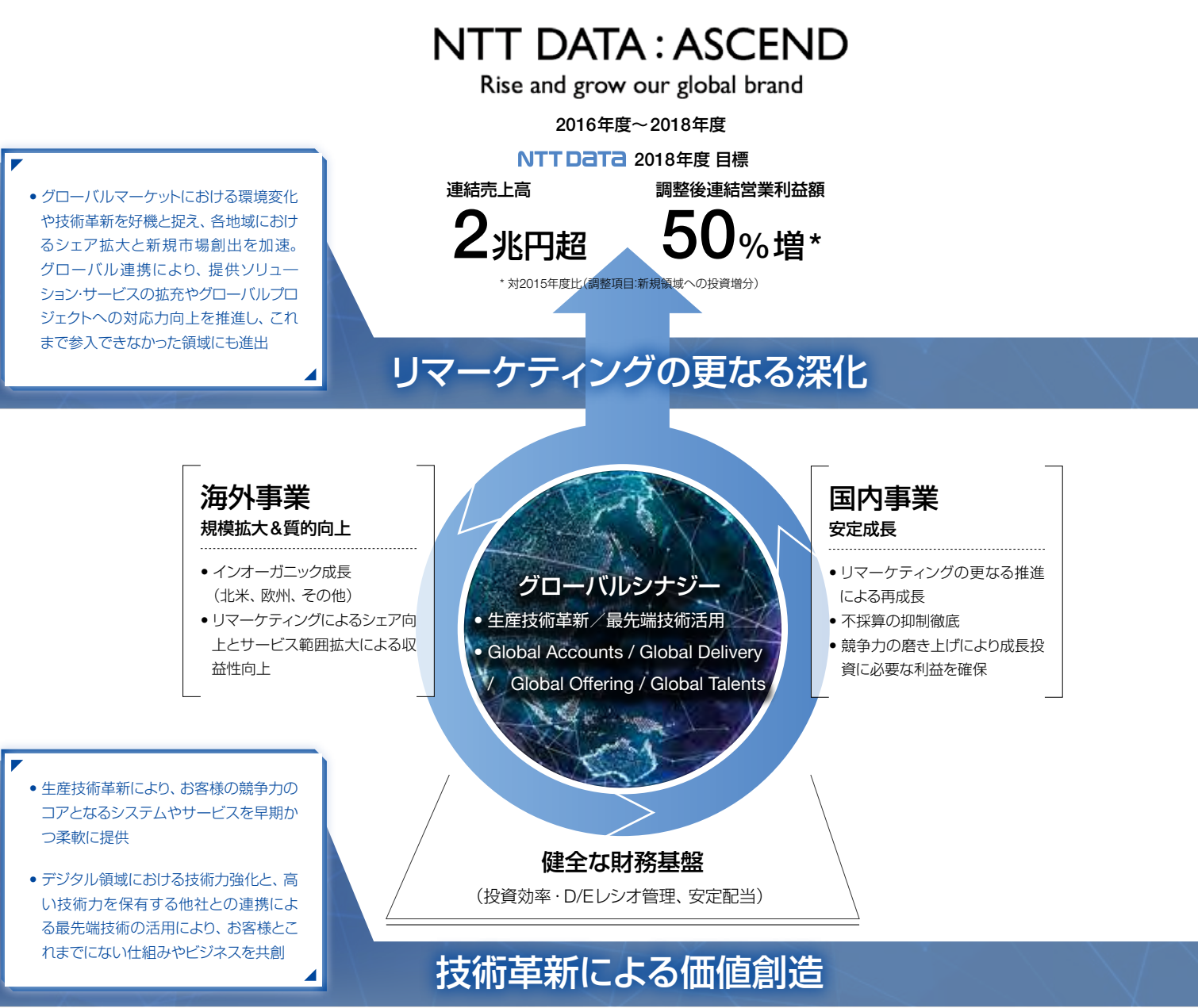
持続的な企業価値向上に向け、中期経営計画の進捗及び、NTTデータが描く次のステージ「Global 3rd Stage」のビジョンについてご説明します。

中期経営計画「NTT DATA: ASCEND Rise and grow our global brand」の概要と進捗

中期経営計画の概要

当社グループは前中期経営計画の期間中に Global 1st Stage に立ち、グローバルカバレッジの拡大を達成しましたが、世界各地におけるランキングは低位に留まっていました。多国籍企業等から事業パートナーとして認知されるためには、各国・地域のITサービス業界において売上高上位に入る必要があります。

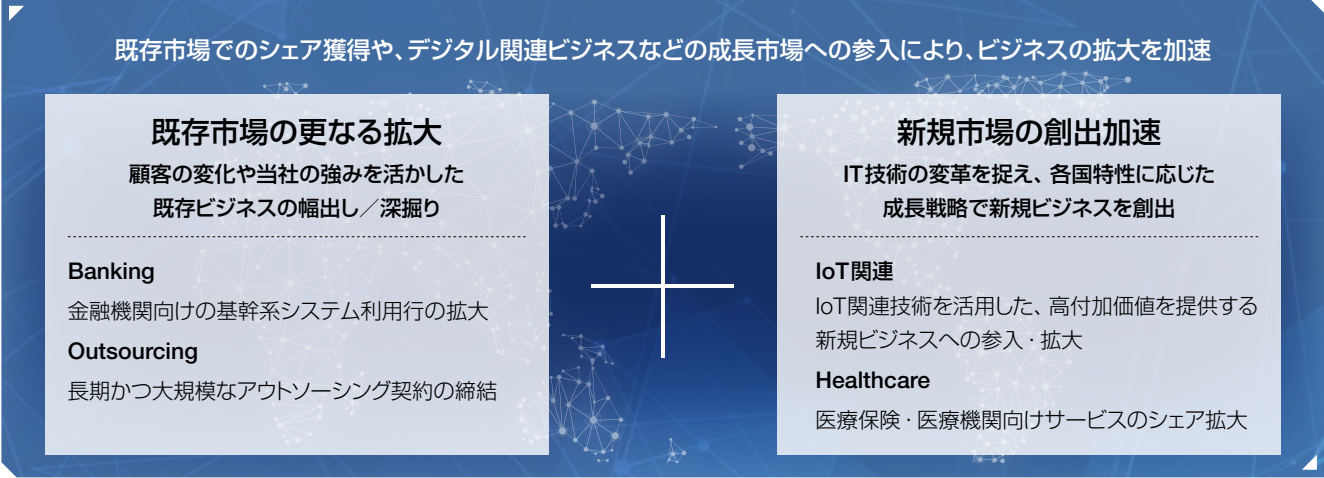
中期経営計画（2016年度～2018年度）では、ローカルプレゼンスの向上を中核テーマとし、連結売上高2兆円超、調整後連結営業利益額50%増（対2015年度）を目標として定め、グローバル共通戦略「リマーケティングの更なる深化」と「技術革新による価値創造」に取り組んでいます。



リマーケティングの更なる深化

2016年度は、リマーケティングの取り組みにより、更なるマーケットの拡大を果たしました。既存市場については顧客のデジタル化に向けた取り組みの変化や当社の持つ強みを活かすことによりバンキングビジネスやアウトソーシングビジネスに代表されるビジネスを拡大しました。

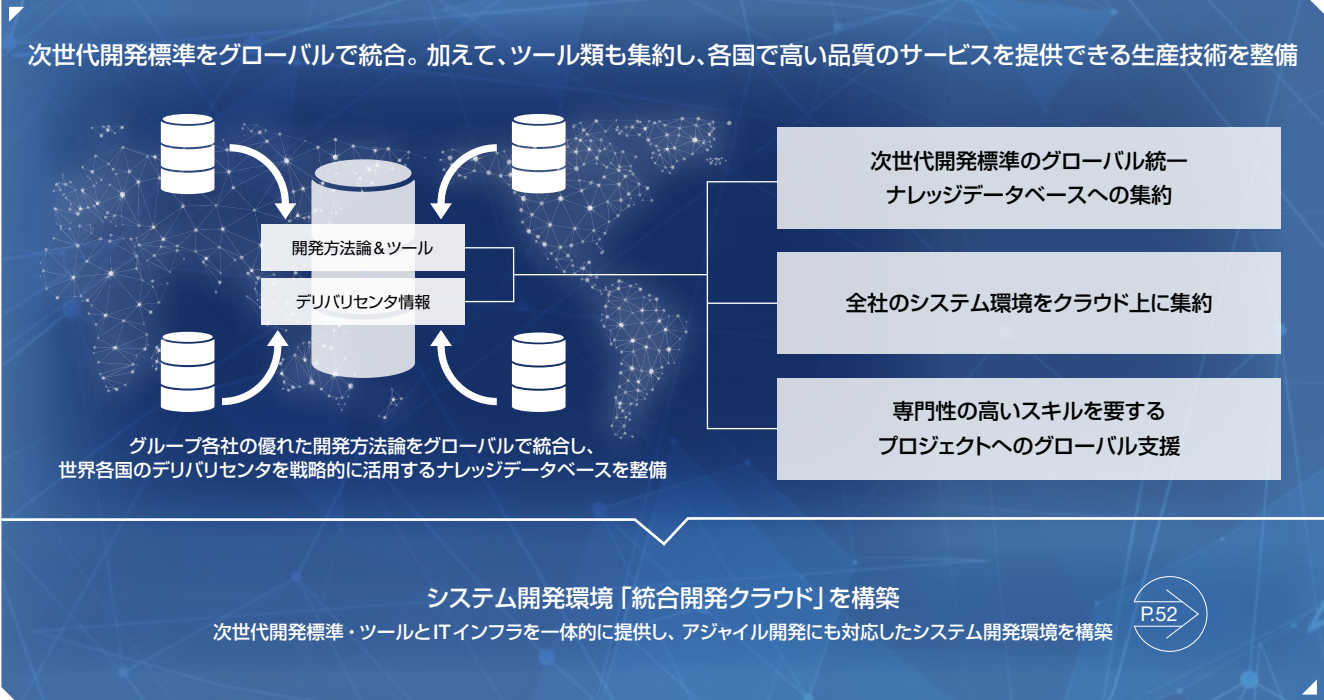
新規市場についても昨今のデジタルビジネス加速の流れを踏まえ、当社の先進技術を活用した新規ビジネス創出に向けた取り組みや、パートナー企業との協業を通じたアライアンス戦略等により、新規市場でのビジネス拡大を果たしています。



技術革新による価値創造

⑤ 次世代開発標準をグローバルで統合

NTTデータのナレッジデータベースを活用することで、各国で高い品質のサービスをグローバル共通で提供できるようになりました。



③ NTTDATA Global Innovation Hub

イノベーションプラットフォームを構築したことでグローバルでのイノベーション創出を加速させ、お客様に最先端技術を活用した新たな付加価値を提供することができるようになりました。



④ オープンイノベーションビジネスコンテスト

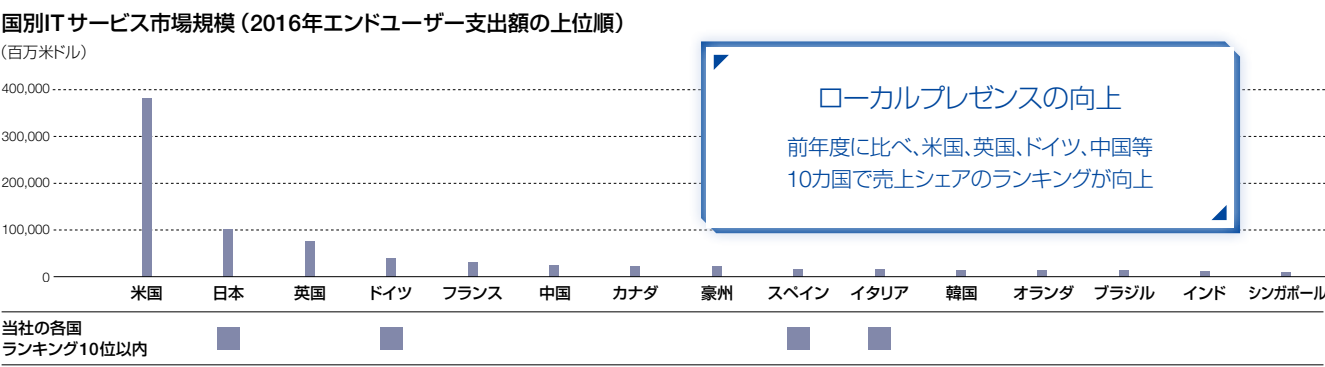
「豊洲の港から」の一環で実施しているオープンイノベーションビジネスコンテストを世界10都市で開催しました。今後も当社のお客様や各ベンチャー企業との取り組みを継続することにより、新規ビジネス創出に向けたイノベーション創発を加速させていきます。



中期経営計画の成果と課題

⑤ ローカルプレゼンスの向上

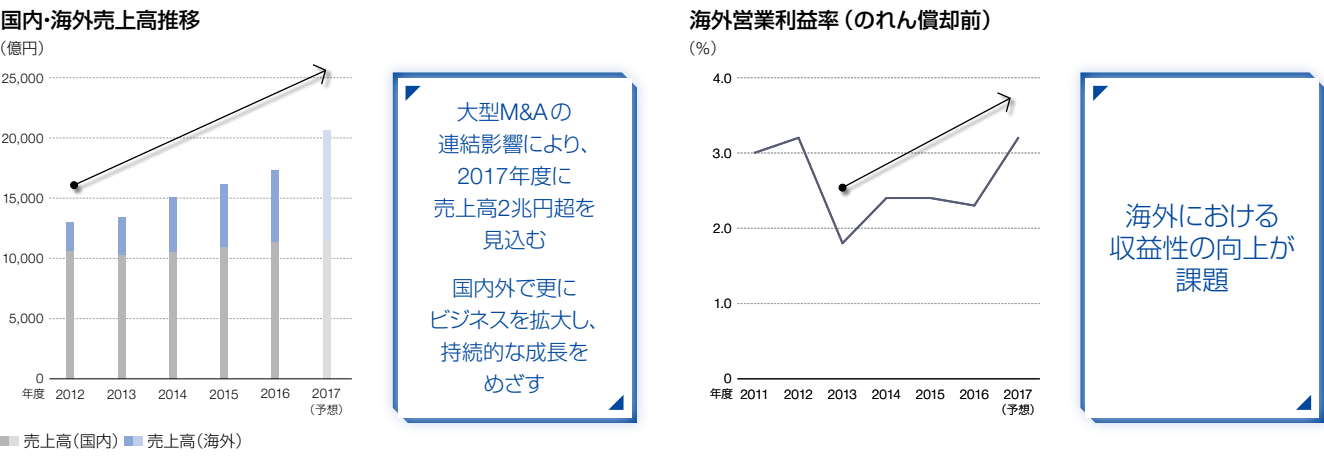
今後グローバルでの成長のためには、様々なお客様から、サービス提案機会をいただくことが必要となります。しかし、日本を除く世界各国における当社の売上高ランキングは、まだ上位に位置するとは言えません。特に、世界最大のITサービス市場の米国は、日本の約4倍の市場規模がありますが、そこでの当社ランキングは36位程度です。よって、日本以外での主要各国における知名度を向上し、提案機会をより増やす必要があります。



Gartner "Market Share: IT Services, 2016" 19 April 2017
ガートナーのリサーチをもとにNTTデータにて図表を作成
ここに述べられたガートナーのレポート（以下「ガートナーのレポート」）は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、このアナニュアルレポート発行時点のものではありません。
また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

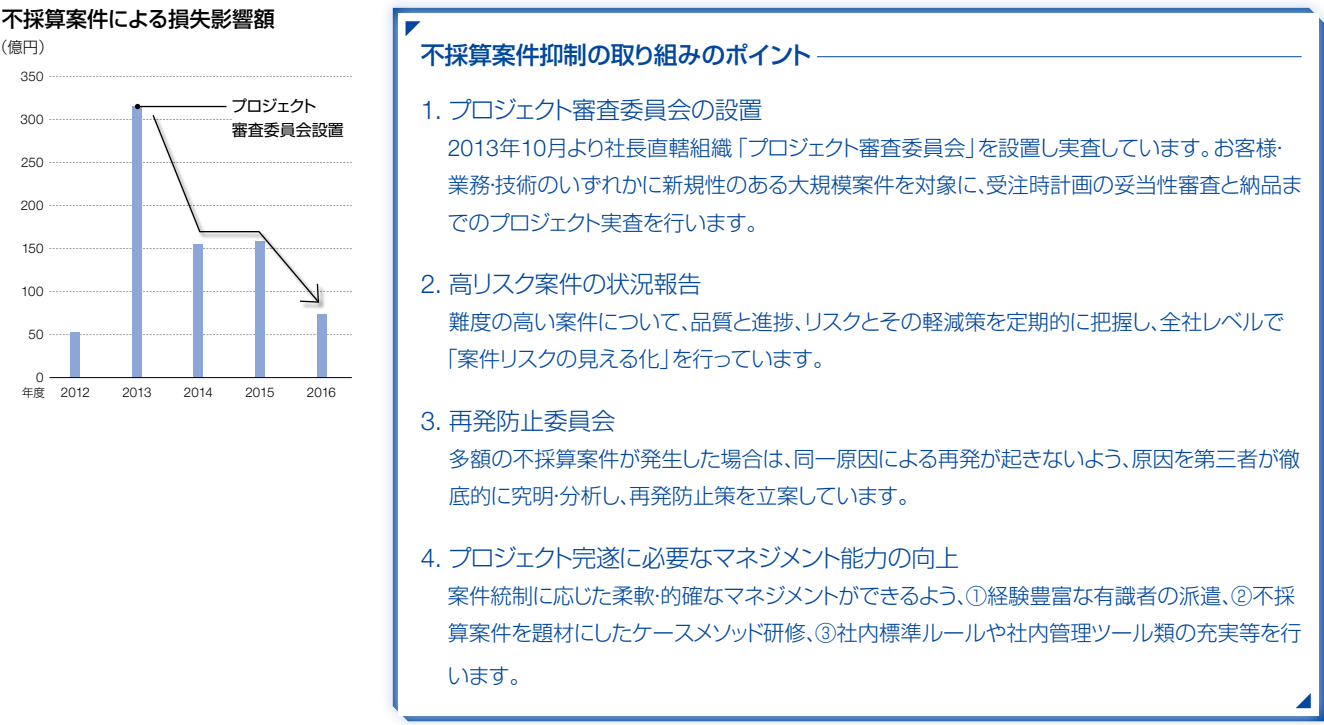
⑥ グローバルにおける更なる収益性の向上

2015年度のグローバル分野は、営業利益（のれん償却後）が黒字化しましたが、営業利益率（のれん償却前）は2%台という低水準に留まっています。収益性の向上が、重要な課題であると認識しています。



⑦ 不採算案件の更なる抑制

2013年10月にプロジェクト審査委員会を設置し、不採算案件の抑制に努めています。新規案件へチャレンジを行っていく中で、連結売上高比0.3%～0.5%であれば経営としてリスクコントロールできている状態であると考えています。2016年度は目標水準以下にコントロールできていますが、引き続き、重要な経営課題であると認識しています。



財務・資本戦略

財務・資本戦略の基本方針

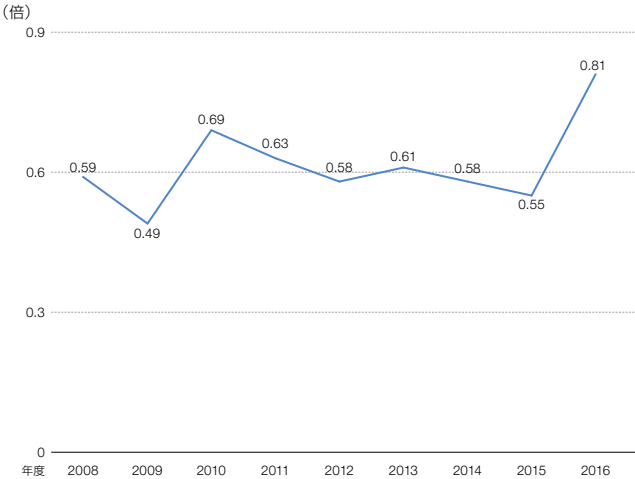
キャッシュの使途については、第一に、中長期的に利益成長を実現していくための事業投資に振り向ける方針です。M&Aに関しては、一時的に有利子負債による資金調達を行うこともありますが、原則としてフリー・キャッシュ・フローの範囲内で実行する方針です。

また、中長期戦略の確実な遂行により企業価値を持続的に拡大していくことが、長期的な視座で見た本質的な株主還元であると考えていますが、配当についても中長期的に充実していく方針です。

財務基盤の健全性については、社会や金融、経済を支える大規模システムの開発・運用を担う企業として、ビジネスを安定的に継続し、中長期的な企業価値の向上を実現していくためには、強固な財務基盤を維持することが重要だと考えています。社会を支える情報インフラの開発・運用には、大規模な先行投資が必要になります。そのための資金を、好条件、機動的、かつ確実に確保す

ることを財務面での重要なミッションとし、D/Eレシオを重要指標と位置付け、財務基盤の健全性を注視しています。

D/Eレシオの推移



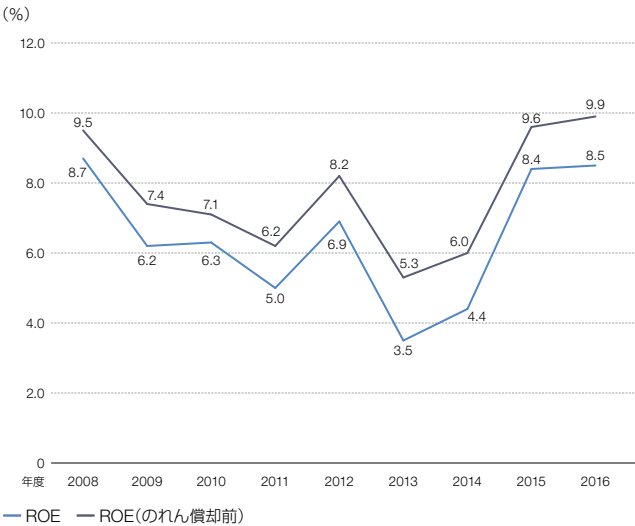
資本効率の向上に向けて

ROEについては、株主資本コストを上回る水準を中長期的に確保していく方針です。2016年度のROEは8.5%、のれん償却前のROEは9.9%となっています。当社は、中長期的な戦略に基づく収益成長ステージにあると認識しています。そのため、ROEの分母に相当する資本の圧縮ではなく、事業投資や技術開発に積極的に資金を振り向けていくことで、分子に当たる利益拡大を追求するというのが、資本効率改善に向けた基本的な方針です。

日本を含むグローバル市場でのプレゼンス(売上高)向上と、各国での経営効率向上を通じた収益性向上に取り組んでいくことで、継続的な投資ならびに株主還元に必要な利益の確保を図っていきます。現中期経営計画(2016年度～2018年度)において、連結売上高2兆円超、2015年度比で50%増となる調整後の連結営業利益を財務数値目標として掲げています。収益性の面では、不採算案件の抑制、海外事業の収益性の改善、生産技術革新による生産性向上、M&A案件に関するパフォーマンスモニタリングの徹底に努めています。こうした取り組みを通じ、国内は10%以上の営業利益率をめざし、海外についてもM&A等に要するコスト

や本社コストを除いた海外拠点の実力値のEBITA マージンを2015年度比2%改善となる7%程度の水準への改善をめざすことで、資本効率を向上していく考えです。

ROEの推移



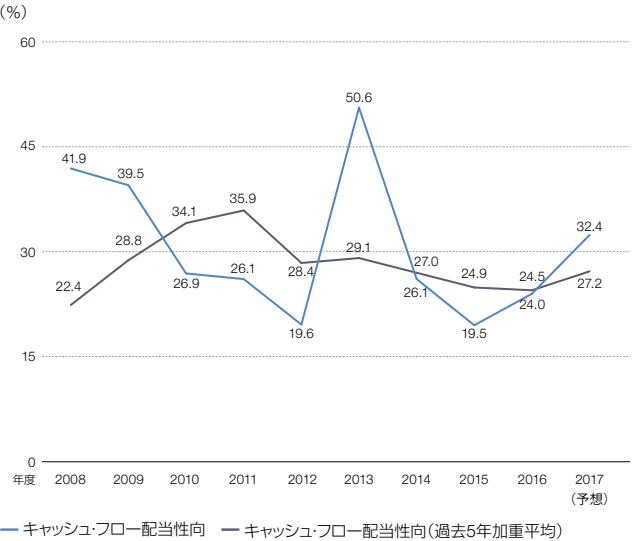
株主還元方針

配当については、連結ベースにおける業績動向、財務状況を踏まえ、今後の持続的な成長に向けた事業投資や技術開発、財務体質の維持・強化及び配当とのバランスを総合的に勘案し、安定的に実施していきたいと考えています。なお、配当金額の決定にあたっては、中長期スパンでの連結キャッシュ・フロー配当性向*の維持を重視しています。

今後、フリー・キャッシュ・フローの規模とインオーガニック成長のための投資規模のバランスが変化した場合には、株主還元のバランスの変更も検討していきます。

* 連結キャッシュ・フロー配当性向: 配当総額 / (親会社株主に帰属する当期純利益 + 減価償却費 + 固定資産除却損 + のれん償却費等 - 設備投資)

キャッシュ・フロー配当性向の推移

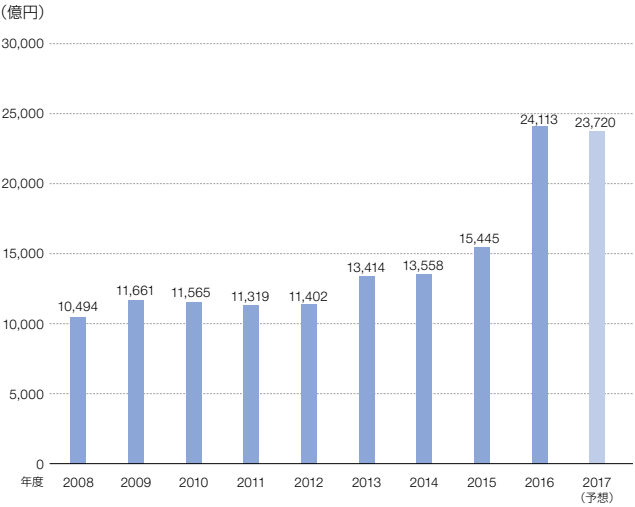


旧 Dell Services部門の買収に伴う財政状態及びキャッシュ・フローの見通し

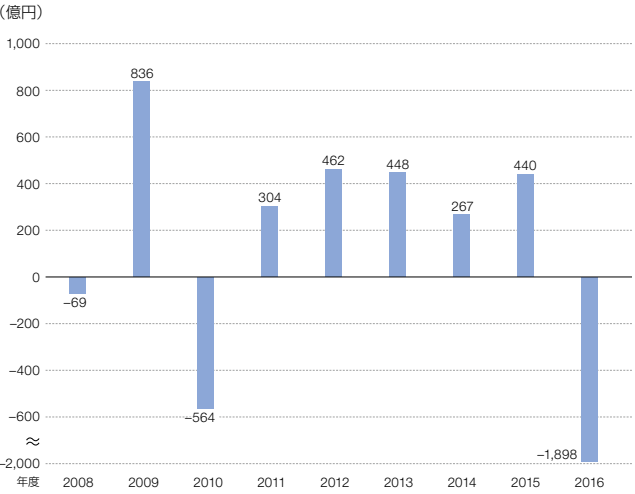
旧 Dell Services部門の譲り受けなどに伴い、長期及び短期借入による資金調達を実施したため、連結有利子負債は前年度と比較し大幅に増加しましたが、D/Eレシオ0.81 倍は適正水準の範囲内と考えており、格付けも維持しています (AA (R&I)、AA+ (JCR))。信用格維持を意識しつつ、M&A等でD/Eレシオが上昇した際には、より健全なバランスシートを実現することを優先したマネジメントを行います。

2016年度のフリー・キャッシュ・フローは、旧 Dell Services部門の譲り受けに伴う支出で△1,898億円となりましたが、2017年度は600億円を計画しています。リカーリングビジネスの比重が大きい旧 Dell Services部門の連結に伴う受注残高の増加に伴い、今後、大規模なM&A等の投資を実施しない限り、黒字基調が継続する見通しです。

受注残高の推移



フリー・キャッシュ・フローの推移



Global IT Innovatorに向けたM&A戦略

ローカルプレゼンスの向上のために

主要各国におけるITサービスの売上高ランキングが、トップ10に入ること、知名度が向上し、「Fortune Global 500」レベルのお客様のCEOやCIOに対するサービス提案機会をこれまで以上に獲得することが見込まれます。よって、今後の更なる成長に向けて、日本以外の主要各国でのプレゼンス向上が必要です。

グローバル分野におけるM&A戦略

今後のグローバル成長のため、M&Aは重要な手段の一つであり、以下のようなM&A戦略方針に基づき、事業を推進します。

Geography、Lifecycle、Offeringの3軸でのシナジー拡大による成長戦略の推進力として、M&Aを活用

Geography

ITサービス市場規模が大きく、当社も既に事業展開しているものの市場シェアが2%に届いていない国・地域でのM&Aを手掛け、シェア拡大、プレゼンス向上を図る。

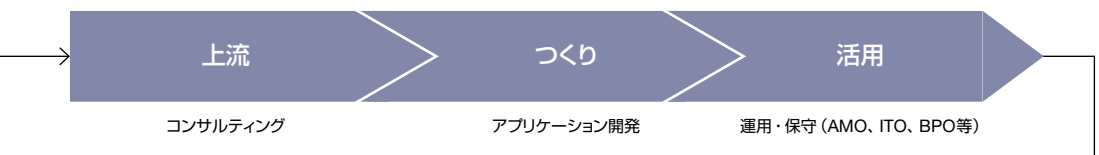
Lifecycle

顧客企業の経営層への提案力、案件形成力に優れ、お客様の経営課題に対して上流からサポートすることを可能にするコンサルティング能力やアウトソーシングサービスのデリバリー能力を獲得し、その地域、更にはグローバルで活用する。

Offering

Global Accountsなどの顧客をどの国・地域でもサポートできる能力を得るため、自動車業界や金融分野向け等のソリューションを獲得し、サービス提供力を強化する。

Lifecycle

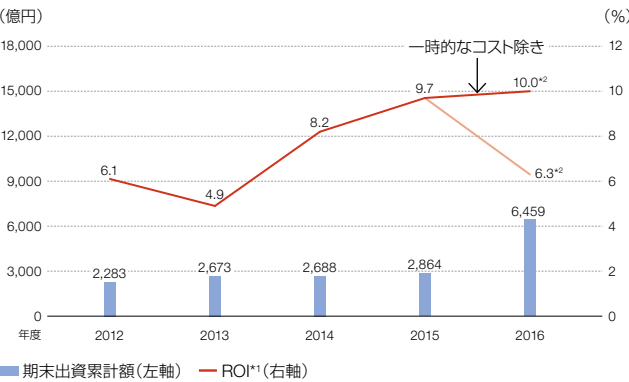


コンサルティング・アプリケーション開発・運用・保守までを一貫して継続的に行うことで、お客様の事業パートナーとして新たな価値を創造し、提供していきます。

投資効率の改善

M&A案件に関しては、出資案件別にROIを通じてモニタリングを行い、収益性の改善に努めています。海外M&Aの年度別総出資額に対するROIについては、2014年度より改善トレンドに入り、2016年度においては一時的なコスト（買収関連費用等）除きで10.0%となりました。ローカルプレゼンスの向上に加え、オフショア・ニアショアの活用等による収益性改善に力を注ぎ、引き続き投資効率の改善に取り組んでいきます。

ROI*1の推移



*1 ROI＝海外グループ会社（税金等調整前当期純利益＋減価償却費＋固定資産除去損）×（1－実効税率）÷出資額（前期末における累計額）

*2 2016年度のROIは、北米での旧Dell Services部門の譲り受けに関する利益影響を除く

everis CEO インタビュー

Benito Vázquez

Chief Executive Officer, everis



Benito Vázquez氏は、2004年よりeverisのCEOを務める。UPM ETSITにてTelecommunications Engineerの学位を取得後、Telefonica R&D、SITREでキャリアをスタートさせ、1992年からAndersen Consultingの技術部門のマネージャーを務め、銀行や保険、公共セクターのプロジェクトの指揮を執った。1996年に後のeverisとなるDMR Consultingの共同設立者となる。

投資先の企業文化の尊重による企業価値向上

Q NTTデータグループ入りしたメリットを聞かせてください。

NTTデータグループ入りして3年以上が経過し、はっきり言えることはeverisが当初掲げていた目標が確実に実現に向かっていくということです。NTTデータは当社のビジネスモデルや文化、ビジネスに関する考え方を尊重してくれています。また、NTTデータの財務基盤は、グローバル企業とのビッグディールの際に強力な武器となります。スペイン最大手銀行の一つであるBanco Sabadellとの長期BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）契約の獲得は、その一例です。本件ではプロジェクトの効

率性や継続性を確保できるだけの財務基盤があることが高い評価を受けました。NTTデータは、実績を伴ったIT技術、プロジェクト完遂に向けたコミットメント、イノベーション力といった経営資源を持つ日本企業として、海外のお客様からも高い評価を得ています。当社は、NTTデータ及びNTTグループ各社とのシナジーを具現化し、私たちがお客様に提供する価値を一層高めていくことに努めています。私たちは、NTTデータグループのメンバーの一員であることにとても満足しており、大きな誇りを持っています。

Q NTTデータグループはグローバルマーケットで成功を収めると思いませんか。

以下の理由から、自信を持って「成功する」と言い切ることができます。

- NTTデータは、自己の考え方や文化を一方向的に押し付けることはせず、海外の事業会社やその国固有の文化を尊重します。これはグローバルに成功するための重要なポイントです。
- NTTデータの「Values」はどの国にも通用する普遍的なものです。海外の事業会社の価値観を補完することで、ビジネス・ケイパビリティの向上をもたらします。

- NTTデータは、グローバルに成功する上で不可欠な「健全な野心」と「真の謙虚さ」を兼ね備えています。
- NTTデータは、競合他社に勝るとも劣らないリソース（IT技術、R&D、財務力等の資産や能力）を有しています。これらは成功に十分な条件です。
- NTTデータの日本的な品質、信頼性、お客様に対するコミットメントへの拘りは、私たちのお客様にも高く評価されています。

Q everisの企業文化や「Values」とNTTデータの3つの「Values」の共通点を聞かせてください。

私たちは、企業は「not worse than the best」、つまりベストに比べ遜色ない能力があり、かつ差別化ができれば、成功すると信じています。その実現のためには、継続して謙虚に最善を尽くすことに努めなければなりません。その上で、競合他社との差別化を図ることができれば、この成功は持続可能なものになります。

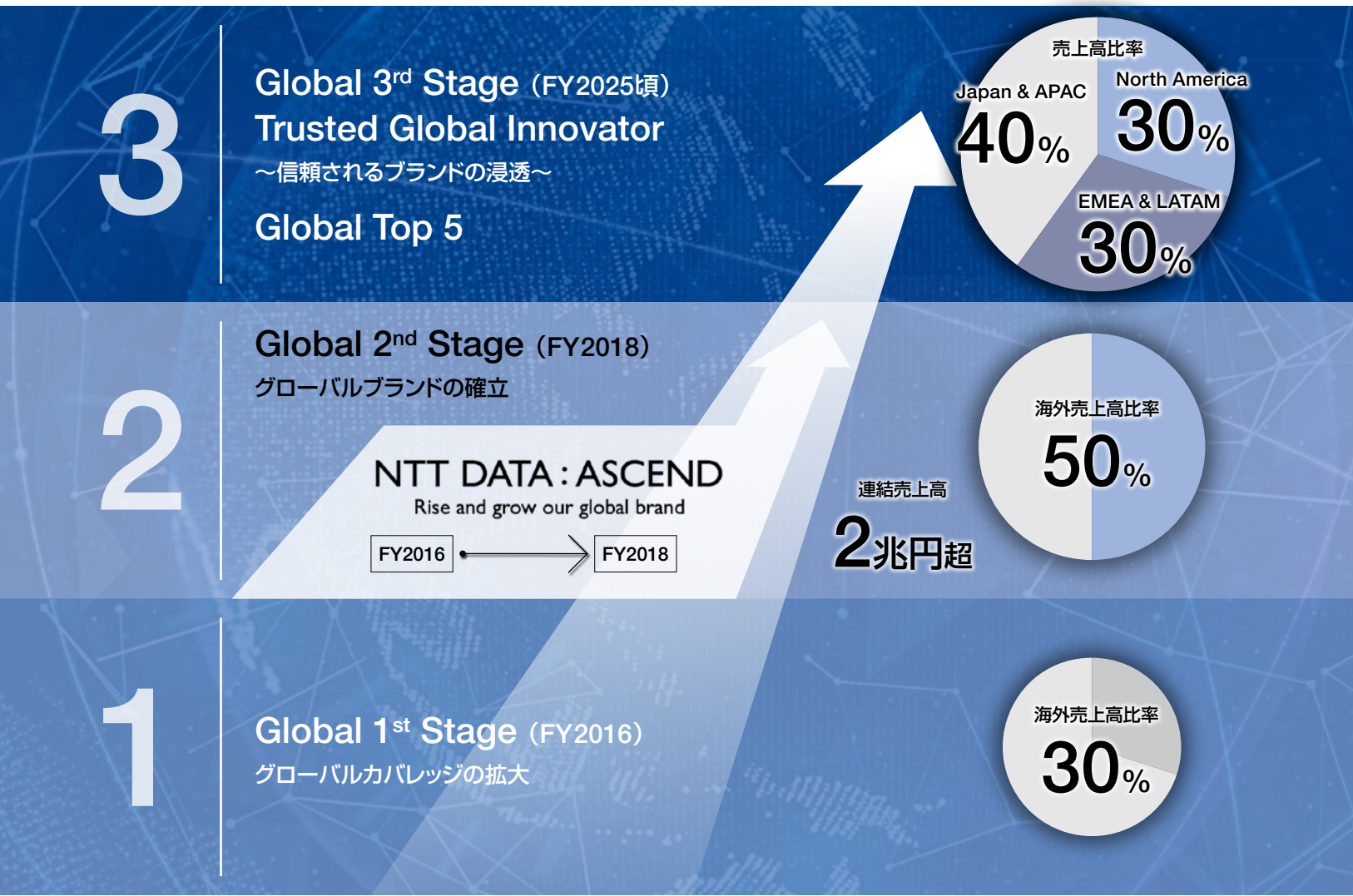
everisでは、自分たちはベストに比べ遜色ない能力があると強く信じており、その自信は、NTTデータの経営資源やビジネス・ケイパビリティに支えられた競争優位性に起因しています。その上でeverisを競合他社と差別化する独自のValuesと態度の根底には

右に挙げるような要素が含まれています。

これらのValuesは明らかにNTTデータの3つのValues（Clients First, Foresight and Teamwork）と相互に高め合う関係にあり、これらを組み合わせることができる私たちは確実により強くなっていると考えています。

- 透明性（意見を述べ、共有する）
- 一貫性（有言実行）
- 責任ある自由
- 寛容さ
- 起業家精神、及び革新的な姿勢と精神
- 前向きな態度と創造性、そして情熱

Global 3rd Stageでめざす企業像 —Trusted Global Innovator—

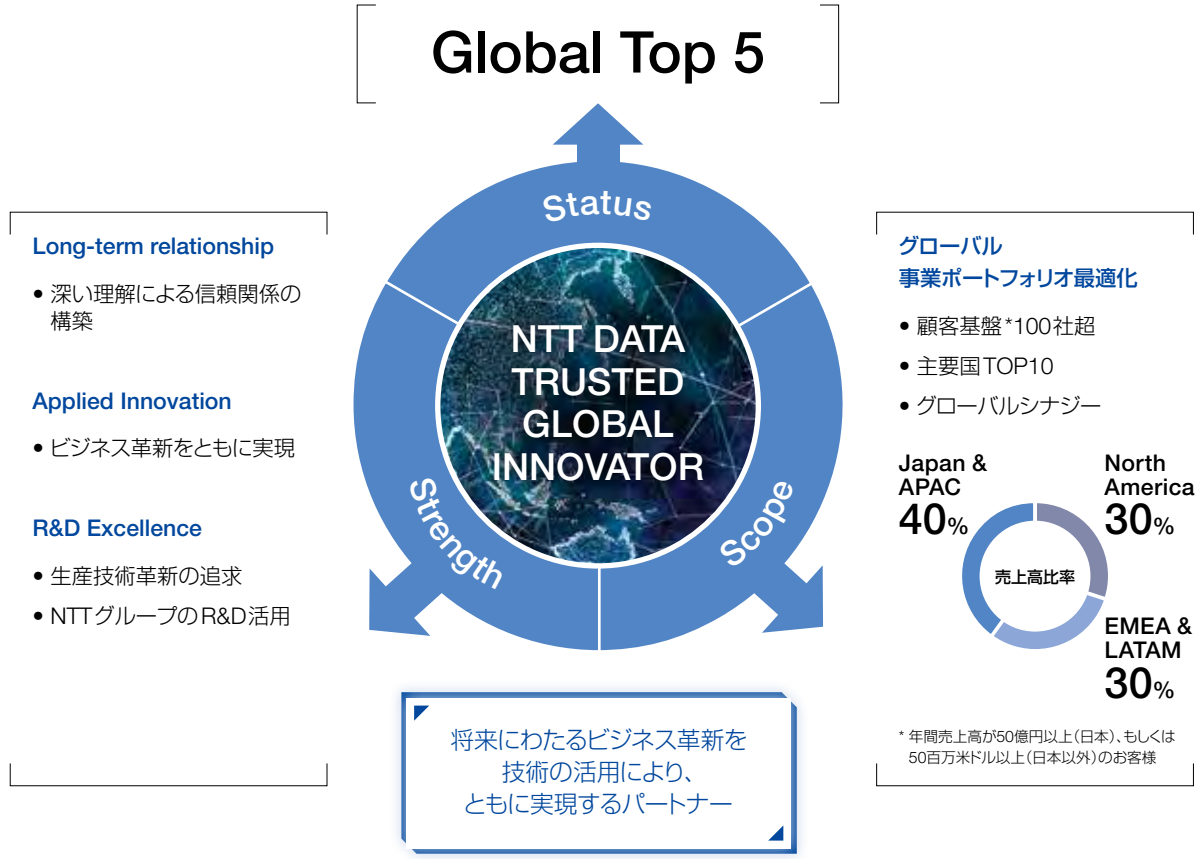


Global 3rd Stageを視野に

2005年度からグローバル化を推進してきた当社は、2015年度に海外売上高比率が30%を超え、「Global 1st Stage」に立ちました。中期経営計画（2016年度～2018年度）では、戦略テーマに「NTT DATA : ASCEND Rise and grow our global brand」を掲げ、グローバルブランドを確立するため、「連結売上高2兆円超、海外売上高比率50%」に向けた取り組みを推進し、「Global 2nd Stage」への到達をめざしています。

旧 Dell Services部門の譲り受けと北米事業の一体化によって「Global 2nd Stage」に向けて大きく前進した当社は、2025年度頃をターゲットとする「Global 3rd Stage」においてめざす企業像「Trusted Global Innovator」～信頼されるブランドの浸透～を設定し、公表しました。

③ Trusted Global Innovator



Trusted Global Innovatorの企業像と発揮する強み

世界中の最新テクノロジーとお客様のアイデアを結び付け、お客様のビジネス革新をともに実現するビジネスパートナーのことを「Trusted Global Innovator」とイメージしています。
NTTデータ固有の強み、①お客様業務の深い理解により信頼関係を構築する「Long-term relationship」、②お客様業務や業界

に関する知見と最先端技術の活用により、お客様のビジネス革新をともに実現する「Applied Innovation」、③生産技術革新の追求と、NTTグループトータルでの研究開発力を基盤とする「R&D Excellence」の3つを駆使し、その実現をめざします。

Global 3rd Stageでめざすポジションと事業ポートフォリオ

2025年度頃をターゲットとしたGlobal 3rd Stageに向けて、当社固有の強みを発揮しながらグローバルマーケットで信頼されるブランドを浸透させ、「Trusted Global Innovator」になることをめざしていきます。クロスリージョンでの多国籍企業等へのサービス提供等、グローバルでのコラボレーションを行いながら、当社でなければなし得ない価値を提供することで顧客との長期的な関係構築を実現していきます。そして年間売上高50億円を

超える顧客数を、2015年度時点での約60社から100社超に拡大し、主要各国で売上高Top10、全世界でTop5をめざします。
世界のITサービスの市場規模と比較して、当社の事業ポートフォリオは依然として日本が占める比率が高いのが現状です。グローバルマーケットの成長を効率的に取り込みながら、持続的かつ安定的な成長を実現していくために、世界三極でほぼ均等のグローバル事業ポートフォリオの構築をめざします。

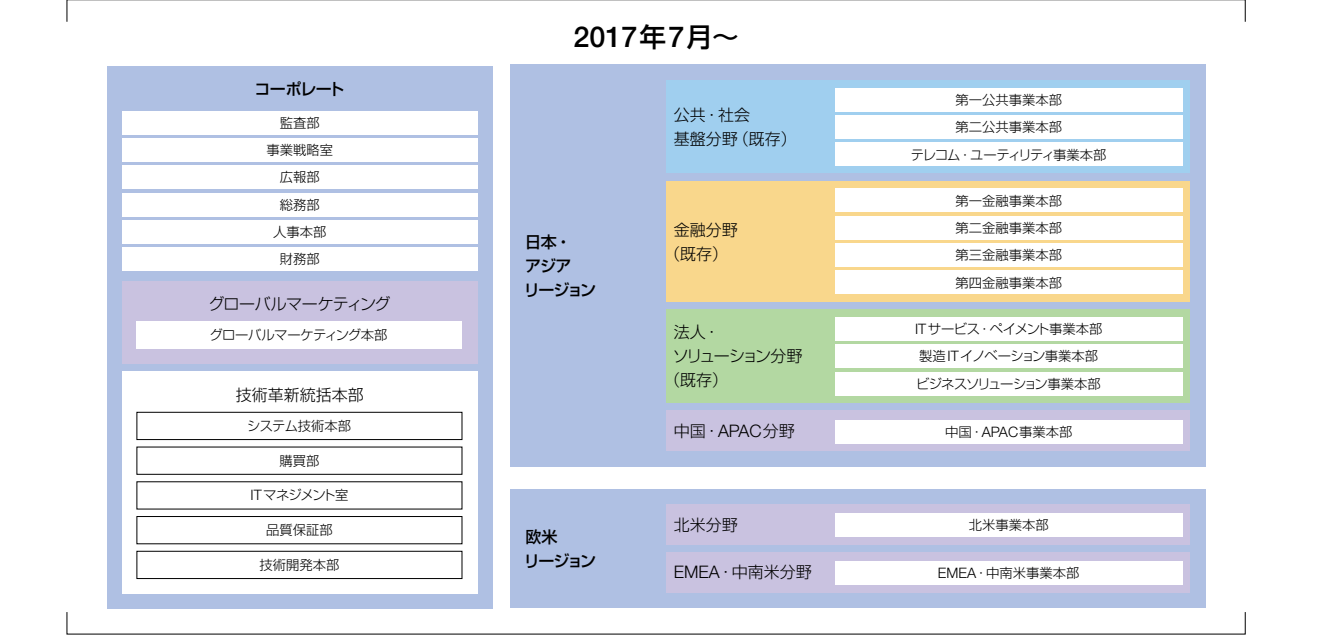
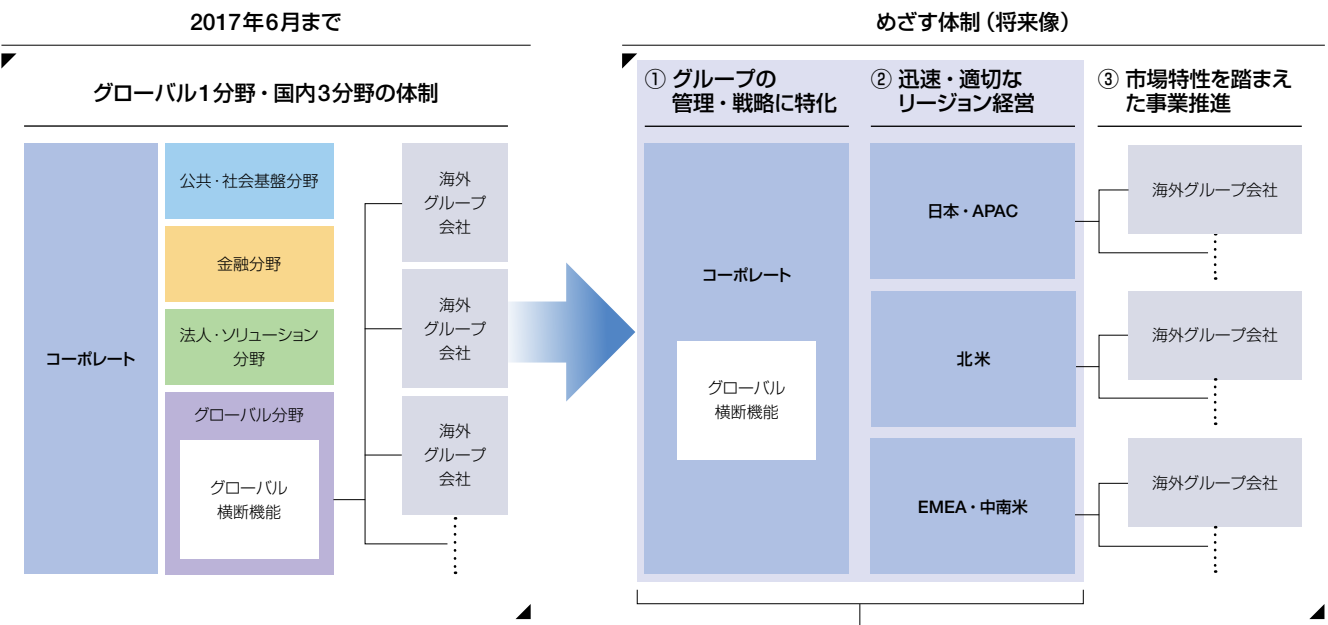
Global 3rd Stageに向けたグローバル推進体制

2017年6月までの事業推進体制は、4つの事業分野のうち3分野は日本市場における構成でした。グローバル事業が一層、拡大していく将来は、「日本・APAC」「北米」「EMEA・中南米」という同程度の市場規模及び親和性が高い市場特性で括ったグローバ

ル三極体制に変更する予定です。これにより、迅速かつ最適なリージョン経営を実現していきます。更に、コーポレート部門にもグローバル横断機能を持たせ、グローバルデリバリーやシェアードサービスもグローバル横断的に展開していきます。

③ Global 3rd Stage実現に向けたグローバル推進体制の変更

拡大するグローバルビジネスを最適に事業推進・管理する機構へ変革



NTT DATA Services CEO インタビュー

Teamworkによるローカルプレゼンスの向上

Q 北米市場で「ローカルプレゼンスの向上」を実現するための戦略を聞かせてください。

A NTT DATA Services は、北米及びグローバルに事業を展開する企業との取引拡大に向けて、プレゼンスと競争力の強化を推進しています。その実現に向け、オーガニック成長や戦略的買収、パートナーシップを通じた事業及び技術ポートフォリオの拡大を推進するとともに、グローバルトップ10ならびに、ITサービスプロバイダーとしての地位強化やNTT データブランドの長期的な維持・強化に向けたブランディング活動に取り組んでいます。

直近の買収を通じて、私たちは戦略領域における事業規模の拡大と多くの強固な顧客基盤の獲得を実現しました。具体的には、2016年11月の旧Dell Services部門との経営統合によって、コンサルティング力を強化するとともに、ヘルスケアや金融、公共、製造、その他幅広い商業の領域における事業基盤を固めながら北米におけるプレゼンスも高めることができました。またインフラ、クラウド、デジタルサービス、そしてBPO等の技術やサービス提供力も飛躍的に高めることができました。

Q NTTデータはこれまでM&Aでどのような成果を得てきたと考えていますか。また、NTT データグループの一員であることのメリットについて聞かせてください。

A NTTデータは、考え抜かれた戦略的なアプローチでM&Aを実施しており、サービス提供力や顧客基盤の強化という観点だけでなく、企業文化や価値観の親和性が高い買収先を選定しています。

Keane, Carlisle & Gallagher Consulting Group (C&G)、旧Dell Services部門は、そうしたアプローチを通じた北米における案件の好例です。2010年のKeaneの買収によってNTTデータは、北米市場における事業基盤やグローバルサービス提供力を拡充しました。一方でKeaneのお客様や従業員は、NTTデータのブランド力やリソース、イノベーションを生み出す投資の恩恵を受けることができるようになりました。2015年のC&Gの買収では、北米の複数の大手銀行の金融サービスに対するコンサルティングノウハウや同社の顧客基盤をはじめとする事業基盤を得ることができました。2016年の旧Dell Services部門の買収では、事業規模の拡大やサービス実行力、デリバリー力の強化を、Values (Clients First, Foresight, and Teamwork) を共有する異文化のチームとともに実現することができました。

外部の方からも私たちのアプローチや実績を評価する声をいただいています。例えばThe Association for Corporate Growth や



John McCain
Senior Vice President, NTT DATA Corporation
Chief Executive Officer, NTT DATA Services

John McCain氏は16年間Electronic Data Systems (EDS) に在籍し、EDSのE.Solutions部門のPresidentを経て、HP ServicesのSVP兼ジェネラル・マネージャーとして活躍し、KeaneのCEOやCapgemini North AmericaのCEOを歴任するなど、ITサービス業界で30年を超える経験を有する。

引き続き、戦略領域や有望な技術に焦点を合わせるとともに、知見を駆使したソリューションと確かな成果を通じて、経営環境のダイナミックな変化を追い風に力強い成長を遂げていこうとする世界中のお客様をサポートしていきたいと思っています。

“D CEO” magazineは、旧Dell Services部門の買収を2017年の「Deal of the Year」と評しています。また“Consulting” magazineは、C&Gとの経営統合はあらゆる角度から見て「unbridled success」とし、私たちを2016年におけるトップ10のベストコンサルティング企業であると評価しています。

私たちは、NTTデータグループの一員であることによって、Global Top10のITプロバイダーとしてお客様に世界中での幅広いサービスの提供を、市場や地域ごとの特性に合わせて行うことができます。財務基盤やマネジメントノウハウ、研究開発力、50を超える国と地域における11万人超のプロフェッショナルネットワーク、240のデータセンタ等、グループの様々なリソースを利用することもできます。私たちは、こうした際立ったリソースを駆使することで、業界でも最も多様かつ総合的なポートフォリオの拡充を進めながら、オートメーション、デジタル、クラウド、セキュリティ、モダナイゼーション、業界ごとのソリューションといった戦略領域におけるイノベーションや投資を加速することができます。

お客様課題の解決に向けた取り組み (2016年度)

NTTデータは2016年度、中期経営計画で定めたグローバル共通戦略「リマーケティングの更なる深化」及び「技術革新による価値創造」に基づき、様々なお客様課題の解決に取り組みました。

グローバル共通戦略 リマーケティングの更なる深化

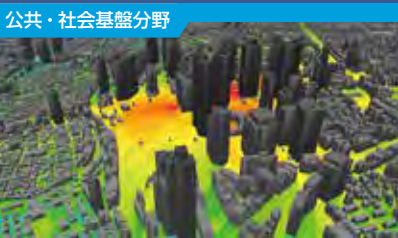


公共・社会基盤分野

タジキスタンに航空管制シミュレーター「airpalette 3D Simulator」を導入

独立行政法人国際協力機構 (JICA) が実施する「タジキスタン空港管制能力強化プロジェクト」による航空管制官の訓練用シミュレーター「airpalette 3D Simulator」を受注しました。本製品は、高精度なグラフィックと複数の航空機の挙動を自動で再現するAI技術により、訓練に必要な人手を減らし効率的な航空管制の訓練を実現することで、同国の航空管制官の技術向上・育成に貢献します。

「airpalette」は、(株)NTTデータの日本、米国及びEUにおける登録商標です。



公共・社会基盤分野

「AW3D®全世界デジタル3D地図」グローバルマーケットへ更なる販路拡大

◎P.40

「AW3D」は、(株)NTTデータの日本、米国及びEUにおける登録商標です。

金融分野

「BeSTA®」をベースとした金融機関向け基幹系システムの利用行が拡大

◎P.41



金融分野

「BeSTA® FinTech Lab」立ち上げ

ベンチャー企業と地方銀行をつなぎ、オープンイノベーションによって新たな金融関連サービスの創発活動を行う仕組みとして「FinTech Lab」を立ち上げました。今後も当Labではビジネスアイデアを創発し、実証を通じたサービスをつくり上げていく活動とともに、参加行の要望も踏まえた魅力的な場を提供し、地方銀行との連携を強化していきます。



法人・ソリューション分野

デジタルビジネスへの取り組み

◎P.42

法人・ソリューション分野

三菱重工との資本提携に関する具体的検討の基本合意

当社及び三菱重工 (株) は、情報システム分野における資本提携を含めた基本合意を締結しました。製造業のデジタル化・グローバル化が加速する中、当社は三菱重工グループとの間に長期的なパートナーシップを確立し、当社のネットワークサービスやシステムインテグレーション事業における豊富な経験・ノウハウを活かし、同グループのITサービス高度化・グローバル対応力強化に貢献していきます。

※ 三菱重工の完全子会社であるMHI情報システムズ (株) を母体とした新会社設立に関する基本合意に基づき、2017年7月に株式譲渡契約ならびに株主間協定を締結しました。

グローバル分野

新体制NTT DATA Services発足

当社米国子会社であるNTT DATA International, L.L.C.等を通じて、医療保険・医療機関、製造業、サービス業、金融機関や連邦政府等に強固な基盤を持ち、特にヘルスケア業界向けの業界特化型のデジタルソリューションやBPOサービスの提供において顧客から高い評価を獲得している旧Dell Services部門の譲り受けが完了しました。2017年4月より、当社の既存北米組織へと統合した新体制 (NTT DATA Services) として、更なる成長をめざします。

グローバル分野

スマートカードチケットシステム「Myki」の運用を受注

◎P.43



グローバル分野

スペイン・サバデル銀行のBPO契約を獲得

スペインを代表する大手銀行であるBanco Sabadellと12年間の大型アウトソーシング契約を締結しました。BPOソリューションでお客様業務の見える化・効率化を図り、コスト削減、業務改善に貢献していきます。RPA技術を活用した everis ナレッジのオペレーション化を更に加速し、お客様のビジネス成長への更なる向上をめざします。

グローバル共通戦略 技術革新による価値創造



最先端技術を活用した新しい仕組み

AI、IoT、ITインフラ最先端技術 (ブロックチェーン等) の技術テーマに注力し、該当する研究テーマやお客様とのPoC等に対して優先的な投資を行っています。また、中長期的に取り組むべき研究テーマを見定めるための手段の一つとして、政治・経済・社会・技術の4軸で将来変化を捉え、近未来の「情報社会トレンド」、「技術トレンド」を導出し、NTT DATA Technology Foresightとして策定・公開する取り組みを行っています。



貿易金融へのブロックチェーン適用の実証実験を完了

当社は2016年12月より開始していた外航貨物海上保険における保険証券領域のブロックチェーン技術適用に向けた実証実験を完了しました。今後は、保険証券のみならず貿易業務全体へブロックチェーン技術を適用に向けて国内外における幅広い貿易関係者にご参加いただける業態横断のコンソーシアムを企画、検討します。



AIを活用した医療データ分析ソリューションの実証実験を開始

スペイン医療機関と共同で、集中治療室 (ICU) における合併症リスクをAIで予測する「スマートアラートソリューション」を開発しました。2017年度中を目途に商用化し、世界各国の病院へと展開予定です。◎P.53



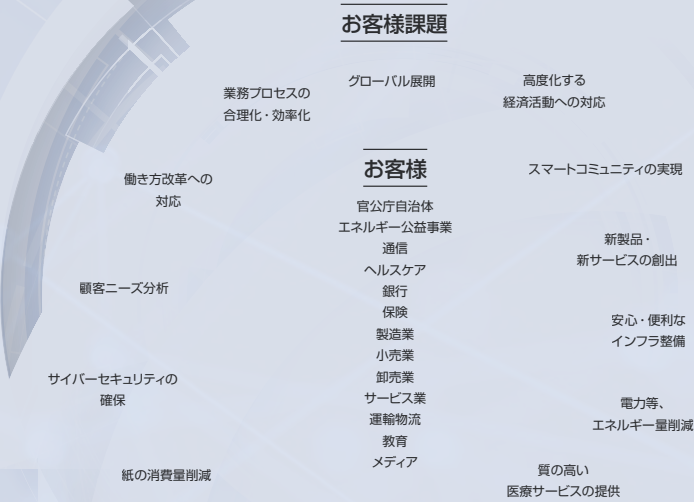
コネクティッドカー分野への取り組み

当社グループは、様々な業界における共通基盤構築の豊富な経験と、高い技術力、NTTグループとしての強い連携を通じて、コネクティッドカー時代の到来に向けたお客様との新たなビジネスやサービスの創出に取り組んでいます。



オープンイノベーションビジネスコンテスト

当社は、豊洲の港やオープンイノベーションビジネスコンテストの開催を通じて、最先端の技術と世界のベンチャー企業、当社及びNTTグループの様々な業態における大手企業のお客様とともに、革新的で持続可能なビジネスを創発するオープンイノベーションの実現に取り組んでいます。



セグメント別事業概況

公共・社会基盤分野

行政、医療、通信、電力等の社会インフラや地域の活性化を担う、高付加価値なITサービスを提供します。

政府・医療市場におけるITサービスベンダランク：第3位*

* Gartner "Market Share: IT Services, 2016" 19 April 2017
政府・医療=Government, Education, Healthcare Providers Based on vendor revenue in 2016 IT service market
ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

事業環境

	脅威	機会
中央府省	● 行政情報システムのコスト削減要求	● IoT、人工知能などの世界最高水準のIT利活用社会の実現と成果が求められ、事業機会が増加 ● 本格的な情報連携開始に向け、2017年7月よりマイナンバーの試験的な運用開始
地方自治体	● 予算の引き締め傾向、コスト削減要求の高まり、競争激化	● IT利活用を通じた地方創生の促進による事業機会の増加 ● 本格的な情報連携開始に向け、2017年7月よりマイナンバーの試験的な運用開始
ヘルスケア	● 一般企業における医療情報の利活用において慎重な検討が必要と想定	● 医療分野等のICT化、医療情報利活用が更に加速 ● 医療分野等でのAIの適用領域の広がり
テレコム・ユーティリティ	● テレコム業界における競争激化、既存領域のIT投資に対する更なるコスト削減要求	● ユーティリティ業界における業務効率化によるコスト低減、各種制度への対応、設備の安全強化等のテーマに沿ったIT投資 ● テレコム業界における新サービス関連への投資

2016年度の業績

売上高は、ユーティリティ業界向けビジネスにおける減収はあるものの、中央府省向けビジネスの規模拡大等により、4,554億円(前年度比8.2%増)となりました。営業利益は、増収及び不採算案件の減少等により、441億円(前年度比32.1%増)となりました。

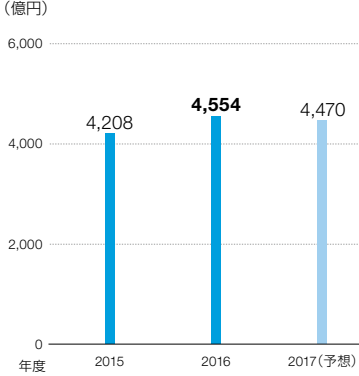
2017年度の戦略

政府・インフラ企業の基幹業務のシステム更改を確実に獲得しつつ、これまでの当社グループの実績やそこで培ってきたノウハウを活用した国内・海外での案件の創出、マイナンバーの活用ビジネスやIoT関連等の新規ビジネス、ユーティリティ業界における制度変更(電力・ガスシステム改革)への対応等により事業拡大をめざします。

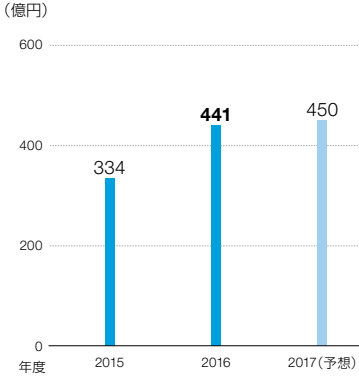
2017年度の業績見通し

売上高は、4,470億円(外部顧客への売上高3,700億円)と2016年度に対して84億円の減収を、営業利益は、450億円と2016年度に対して8億円の増益を予想しています。

売上高



営業利益

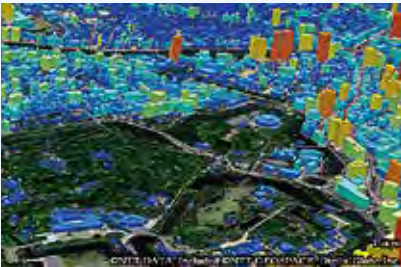


リマーケティングの更なる深化

「AW3D®全世界デジタル3D地図」グローバルマーケットへ更なる販路拡大

当社及び一般財団法人リモート・センシング技術センターが提供する衛星画像を活用した世界最高精度の「AW3D®全世界デジタル3D地図」は、商用衛星画像市場を牽引する米国DigitalGlobe社と販売代理店契約を締結したことで、グローバルマーケットへの更なる販路拡大が実現可能となりました。

「AW3D」は、(株)NTTデータの日本、米国及びEUにおける登録商標です。



金融分野

金融機関の業務効率化やサービスに対して、高付加価値なITサービスを提供します。

金融市場におけるITサービスベンダランク：第1位*

* Gartner "Market Share: IT Services, 2016" 19 April 2017
金融=Banking & Securities, Insurance
Based on vendor revenue in 2016 IT service market
ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

事業環境

	脅威	機会
大手銀行 地方銀行	● 経費削減によるIT投資抑制の懸念	● FinTech等、新技術を活用したサービス提供ニーズの活性化 ● 経営統合に伴うIT投資、制度変更を見据えた投資の活発化
保険	● マイナス金利政策による運用難や、既存の保険商品の縮小	● 新たな顧客接点の開拓・顧客情報の取得・活用に向けたIT投資
証券	● 今後の海外政治情勢等に伴うグローバル市場からの影響	● 制度対応、リテール分野での資産形成ビジネスへの投資意欲
クレジット	—	● コスト削減案件、トップライン向上施策へのIT投資
協同組織金融機関	● 厳しい経営環境による、IT投資抑制	● ITの戦略的領域への投資
金融インフラ・金融ネットワーク	—	● 決済の高度化ニーズの高まり ● 24時間365日化への対応に向けたIT投資

2016年度の業績

売上高は、銀行向けビジネスの規模拡大はあるものの、前年度における大型案件の反動減等により、5,180億円(前年度比1.1%減)となりました。営業利益は、不採算案件の減少、減価償却費等の減少による原価率の改善により、423億円(前年度比32.5%増)となりました。

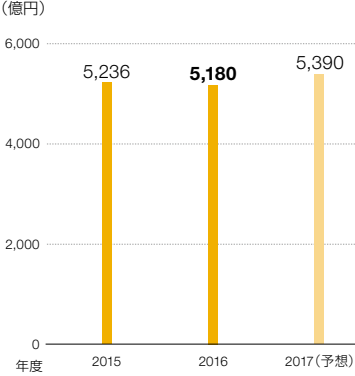
2017年度の戦略

国内外における決済高度化ニーズの高まり、技術革新・規制緩和を契機とした新規サービスの創発、銀証連携等新たなサービス形態の変化、及び大手金融機関の海外進出加速等、お客様の環境変化を背景としたビジネス拡大等による成長をめざします。

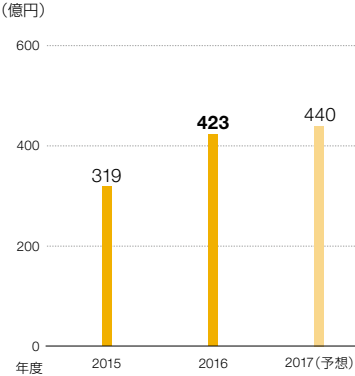
2017年度の業績見通し

売上高は、5,390億円(外部顧客への売上高4,790億円)と2016年度に対して209億円の増収を、営業利益は、440億円と2016年度に対して16億円の増益を予想しています。

売上高



営業利益



リマーケティングの更なる深化

「BeSTA®」をベースとした金融機関向け基幹系システムの利用行が拡大

当社の標準バンキング・アプリケーション「BeSTA®」をベースとした、地銀・第二地銀を中心とする金融機関向け基幹系システムの利用行が拡大しました。これは、将来性・先進性・拡張性・柔軟性等、参加行のビジネス戦略に必要な要件を備えていることや、当社の基幹系システム運用実績等が評価されたものです。今後も「BeSTA®」をベースにした先進システム機能を拡大・拡充することで、幅広い金融機関に最適なソリューションを提供し、更なる利用行の拡大を推進します。また、ベンチャー企業と地方銀行をつなぎ、今までにない新しい金融関連サービスの創出を目的とする「BeSTA® FinTech Lab」を活用して、オープンイノベーションの取り組みを加速させます。



法人・ソリューション分野

製造業、流通業、サービス業等の事業活動を支える高付加価値なITサービス、及び各分野のITサービスと連携するクレジットカード等のペイメントサービスやプラットフォームソリューションを提供しています。

民間市場におけるITサービスベンダランク：第4位*

* Gartner "Market Share: IT Services, 2016" 19 April 2017
民間=Transportation, Utilities, Wholesale Trade, Communications, Media & Services, Manufacturing & Natural Resources, Retail
Based on vendor revenue in 2016 IT service market

ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

③ 事業環境

	脅威	機会
流通・サービス・ペイメント	- 流通・小売業でのビジネスモデルの急速な変化による当社シェアの縮小 - Apple社等の新たな決済プレイヤーの参入	- デジタルを活用した顧客接点強化による売上拡大を目的としたIT投資需要 - 決済手段の拡大やインバウンド対応機能ニーズ
製造	グローバル競争激化に伴う経営環境の悪化による、IT投資抑制	- 基幹系、ERP再構築、企業グループの統合ニーズ - グローバル競争力の強化に向けたサプライチェーン全体の可視化・効率化・高度化 - IoTやAIを活用したデジタル領域へのIT投資
ネットワーク・データセンタ・クラウド・デジタル	- ネットワークのコモディティ化 - クラウド提供ベンダ間の競争激化	- ネットワークのグローバル拠点展開需要 - ハイブリット／マルチクラウドのニーズの拡大 - デジタルを活用したビジネス変革ニーズ

③ 2016年度の業績

売上高は、流通・サービス業界向けビジネス、デジタル関連ビジネスの規模拡大等により、4,256億円（前年度比8.6%増）となりました。

営業利益は、増収等により、363億円（前年度比11.4%増）となりました。

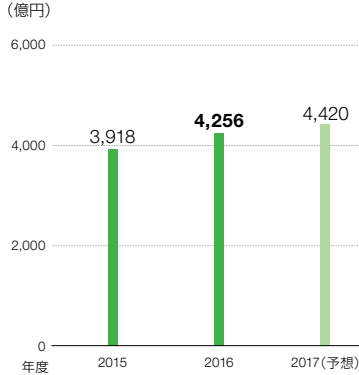
③ 2017年度の戦略

デジタルを活用する流れの加速や、グローバル競争力強化の要請の高まり等、小売業・流通業・サービス業・製造業における事業環境が大きく変化しています。この変化に対し、デジタル領域における先進技術・ノウハウや、数多くのお客様のシステムをトータルで支援してきた実績等の強みを活かして、お客様とともに新しい価値を生み出す事業パートナーとしてのビジネス拡大を更に進めていきます。

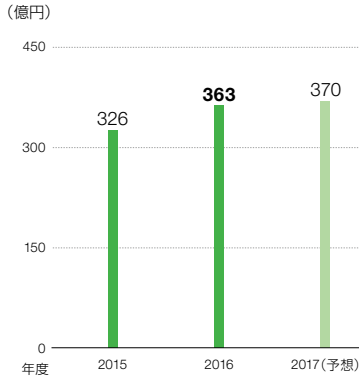
③ 2017年度の業績見通し

売上高は、4,420億円（外部顧客への売上高3,130億円）と2016年度に対して163億円の増収を、営業利益は、370億円と2016年度に対して6億円の増益を予想しています。

売上高



営業利益



リマーケティングの更なる深化

デジタルビジネスへの取り組み

デジタル技術を活用した新しい取り組みにチャレンジするお客様の事業パートナーとして、様々なサービス提供や技術支援を推進しています。

●ファナック(株)とスマートファクトリー分野で協業

ファナック(株)が進めているスマートな製造現場を実現するオープンプラットフォーム「FIELD system*」に、アプリケーション開発者として参画。これまでの豊富なデータ解析技術や幅広い業務コンサルのノウハウをもとに、「FIELD system」を利用するお客様の業務改革を支援していきます。

* FIELD systemとは、ファナック(株)が米Cisco systems、米Rockwell automation、(株)Preferred Networks、NTTグループと共同で開発する製造業向けIoTプラットフォームのこと。

●トヨタ自動車(株)とコネクティッドカー分野で協業

トヨタ自動車(株)とNTTグループは、コネクティッドカー分野での技術開発・技術検証及び標準化を目的とした協業を開始しました。将来的に、当社は本協業で得られた技術・ノウハウをもとに、IoT基盤構築のビジネス展開をめざします。

グローバル分野

海外における各地域及び地域を跨いだグローバルでの高付加価値なITサービスを提供しています。

ITサービス市場規模が上位10カ国のうち、当社シェア10位以内の国（日本を除く）：3カ国（ドイツ・スペイン・イタリア）*

* Gartner "Market Share: IT Services, 2016" 19 April 2017
Based on vendor revenue in 2016 IT service market

ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

③ 事業環境

	脅威	機会
Americas	- 米国における財政政策上の課題など先行き不透明感による企業の投資マインドの阻害 - 中南米地域経済の本格的な回復は道半ば	- デジタルビジネス、インテリジェント・オートメーション、サービスの最適化とイノベーションなどへの投資 - 業務の標準化や効率化、コスト削減に資するIT投資への需要持続
EMEA	英国EU離脱をめぐる先行き不透明感とそれに伴う企業マインドの悪化	- 内需中心の緩やかな景気回復 - ITサービス市場の堅調な推移
Asia-Oceania	中国における規制強化等	先進国におけるAI、IoT等最先端テクノロジー、ASEAN中進国におけるITを活用した革新的なサービス、中国におけるデジタル関連投資等、各国の情勢に応じたITサービス需要の拡大

③ 2016年度の業績

売上高は、為替による減収影響はあるものの、北米での旧Dell Services部門の譲り受け、欧州子会社における決算期統一影響及び規模拡大等により、6,033億円（前年度比16.1%増）となりました。

営業利益（のれん償却前）は、北米での旧Dell Services部門の譲り受けに係るアドバイザリー費用等はあるものの、当該譲り受けによる利益貢献及び欧州子会社の収益性改善により、136億円（前年度比7.5%増）となりました。また、のれん償却後の営業利益は、△33億円（前年度比―）となりました。

③ 2017年度の戦略

新たに当社グループに加わった旧Dell Services部門を含むグループ各社がグローバルで連携し、それぞれが持つ強みやリソースを結集することによって、特にデジタル等新たな領域でのサービス提供力の向上を図るとともに、M&A戦略も推進し、更なるローカルプレゼンスの向上をめざします。

③ 2017年度の業績見通し

売上高は、9,080億円（外部顧客への売上高8,910億円）と2016年度に対して3,046億円の増収を、営業利益（のれん償却前）は290億円と2016年度に対して153億円の増益を予想しています。また、のれん償却後の営業利益は、50億円と2016年度に対して83億円の増益を予想しています。

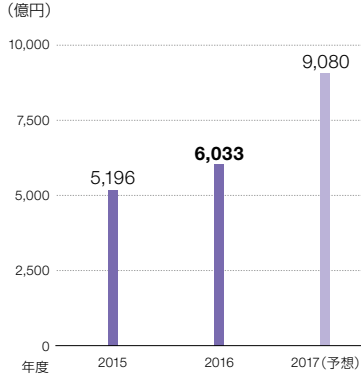
リマーケティングの更なる深化

●スマートカードチケットシステム「Myki」の運用を受注

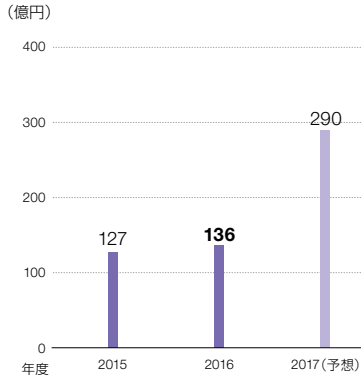
当社米国子会社NTT DATA, Inc.（現NTT DATA Services）は、オーストラリアビクトリア州政府及びPublic Transport Victoria（ビクトリア州交通局）とスマートカードチケットシステム「Myki」の7年間の運用契約を締結し、2017年1月にサービス提供を開始しました。



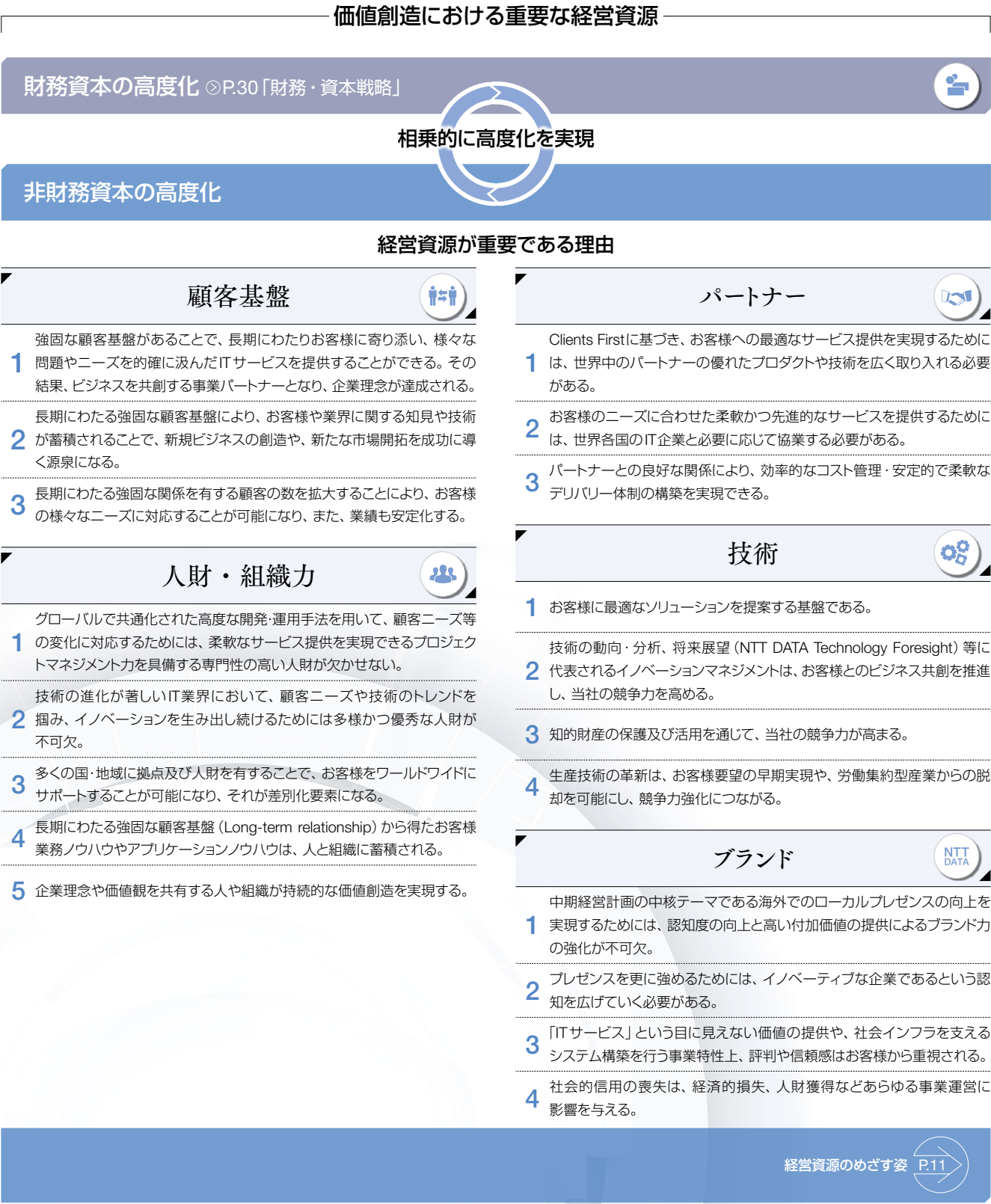
売上高



営業利益（のれん償却前）

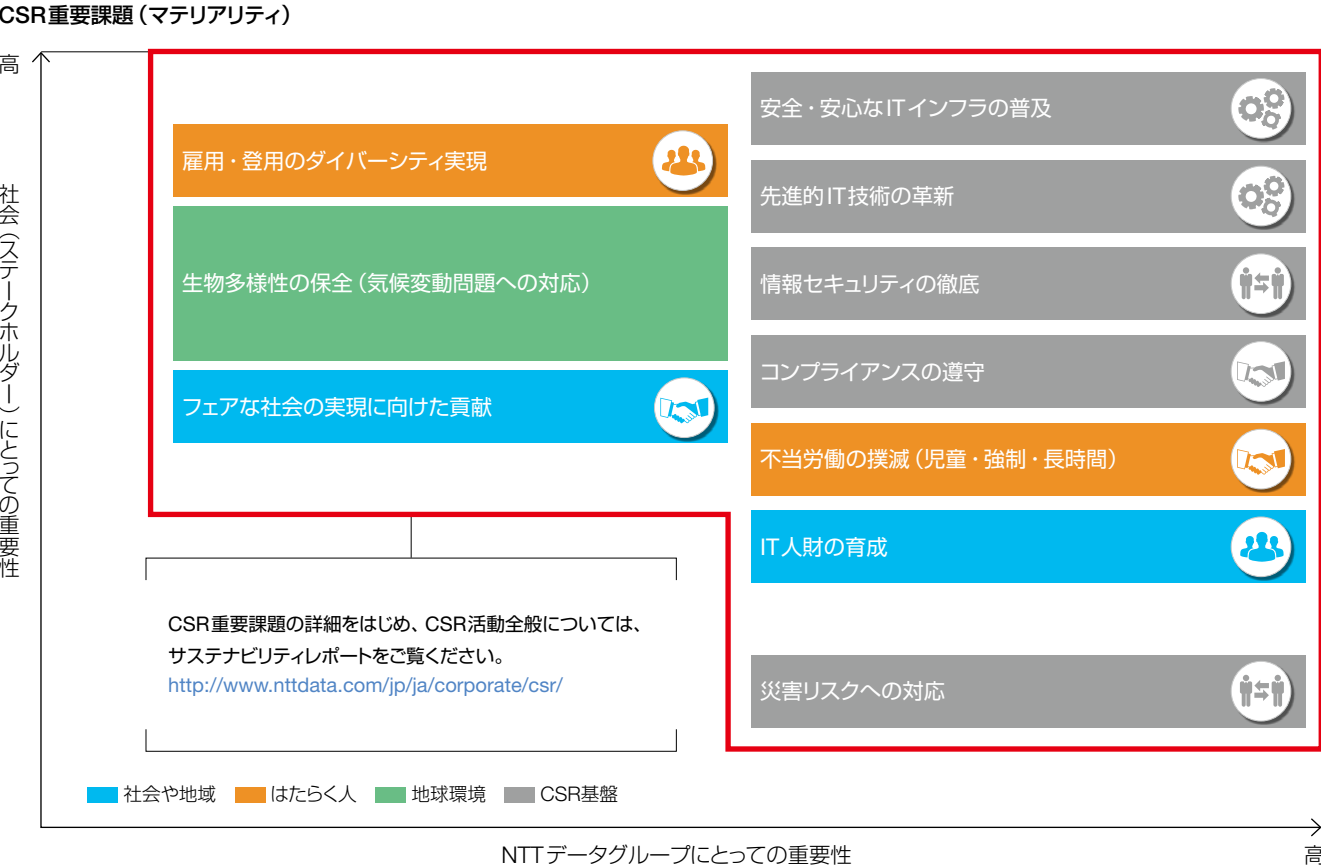


NTTデータのビジネスモデルの競争力、持続性は強固な財務基盤のほか、長きにわたり蓄積してきた様々な非財務資本に支えられています。当社は、そうした経営資源の維持と高度化に取り組みながら成長戦略を推進することで、持続的な企業価値の向上をめざしています。



CSR重要課題（マテリアリティ）・SDGsの目標と経営資源の関係性

NTTデータグループでは、CSR重点テーマ（「社会や地域」「はたらく人」「地球環境」）に沿った活動の実効性を高めるために、特に注力していくべき重要課題を、GRIガイドライン等に基づく重要性分析プロセスに沿って特定しています。CSR重要課題の解決に向けた取り組みは、経営資源の高度化を通じ、長期持続的な企業価値向上を支えています。



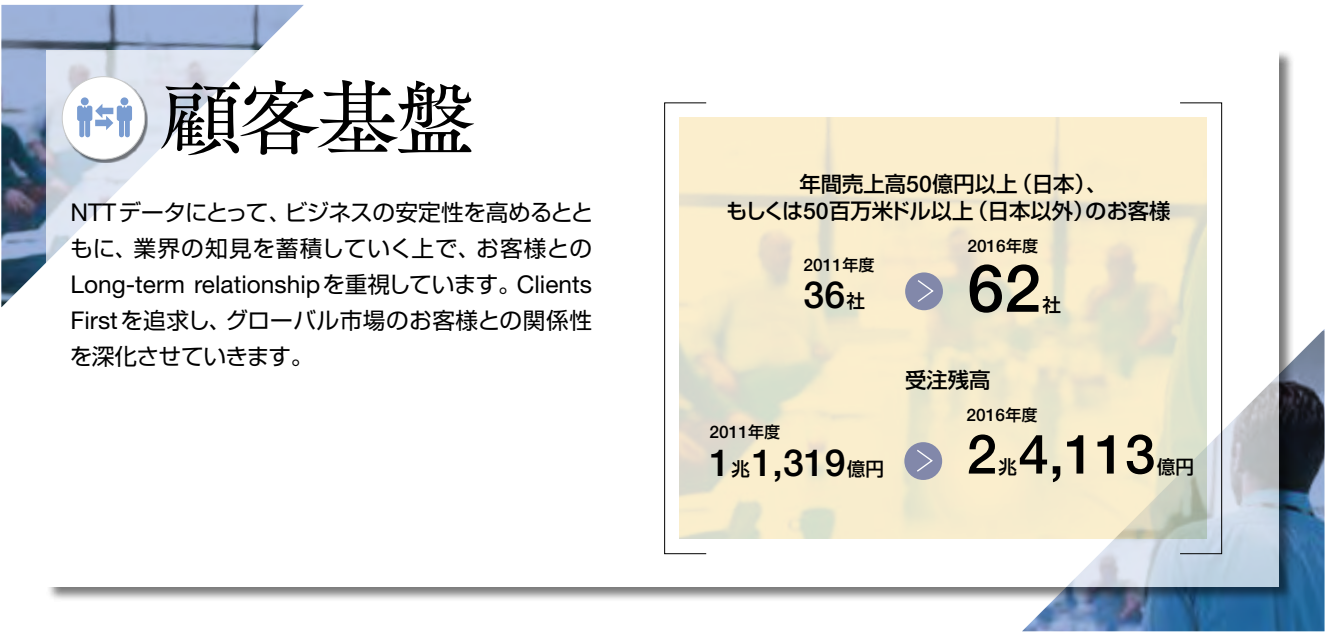
NTTデータグループのCSR活動は、SDGsで掲げられた17の目標の多くと関係しています。「3つのCSR重点テーマやCSR重要課題に沿った事業活動」を通じて、SDGsの達成に貢献していきます。

CSR重点テーマ	主なSDGs
社会や地域にとって、よい「しくみ」を。	9 産業・観光の振興、インフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ 17 パートナーシップによる開発
はたらく人にとって、よい「しくみ」を。	5 男女平等 8 働きがい、経済成長 10 人や国の不平等の削減
地球環境にとって、よい「しくみ」を。	7 持続可能なエネルギー 9 産業・観光の振興、インフラの持続可能な開発 13 気候変動への対応
CSRを支える基盤	9 産業・観光の振興、インフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ 17 パートナーシップによる開発

外部評価（2017年9月現在）

NTTデータは、国内外の調査機関などから評価をいただいています。今後もESG関連情報の開示強化に努めていきます。





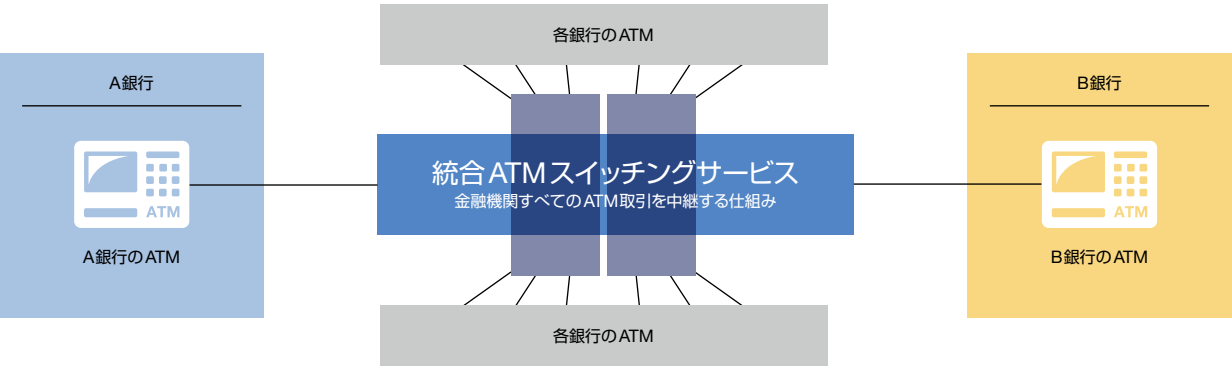
経営資源の強化に向けた施策

社会のインフラを支えるシステム構築実績

当社は、社会、金融・経済を支えるインフラとなるサービスを担っています。例えば、統合ATMスイッチングサービスは、都市銀行、地方銀行等の業態間提携取引を実現させるとともに、業態を跨ぐ地域金融機関、ネット専業銀行や持ち株配下の金融機関等における個別提携取引にも対応できる国内唯一のサービスであり、2004年から継続してサービスを提供しています。こうしたシステムの構築実績を通じて、数多くのお客様と長期にわたり強固

な関係を築いているのは、当社の強みです。またこうした社会インフラを支えるビジネスを通じ、お客様はもとより社会にも様々な価値を提供しています。統合ATMスイッチングサービスでは、金融機関が統合ATMスイッチングサービスを利用することで、自行キャッシュカードをお持ちのお客さまは、北海道から沖縄まで国内ほぼ全てのATMで現金を引き出すことが可能となります。

統合ATMスイッチングサービス

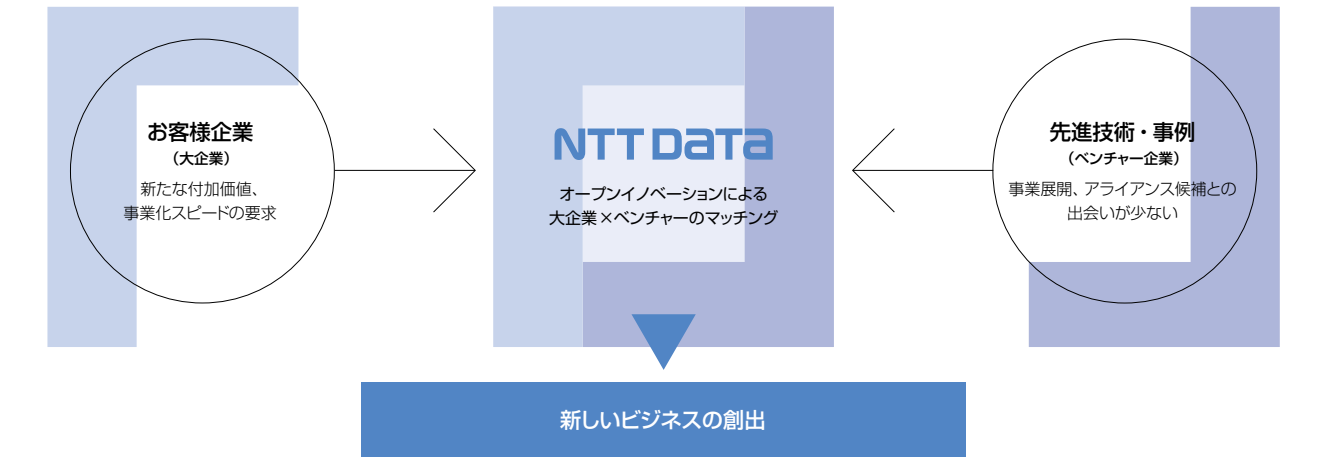


オープンイノベーションによるお客様との新規事業創発

オープンイノベーションフォーラム「豊洲の港から®」では、2013年よりお客様の事業に対し、グローバルレベルで最先端の技術やビジネスモデルを組み合わせ、お客様、ベンチャー企業、当社がWin-Win-Winとなるような新規事業創発に取り組んでいます。世界15都市で開催するビジネスコンテストで構築されるグローバルネットワーク、4,000人を超えるフォーラム参加者に

よるコミュニティ、700人の社内ワーキンググループなど、オープンイノベーションを推進する独自のリソースとノウハウを蓄積しています。それらを活かし、デジタルコーポレートアクセラレーションプログラム「DCAP®」としてお客様個別の新規事業創発支援を行うなど、ビジネスパートナーとしてお客様とともにオープンイノベーションによる世界を変えるビジネス創発に取り組んでいます。

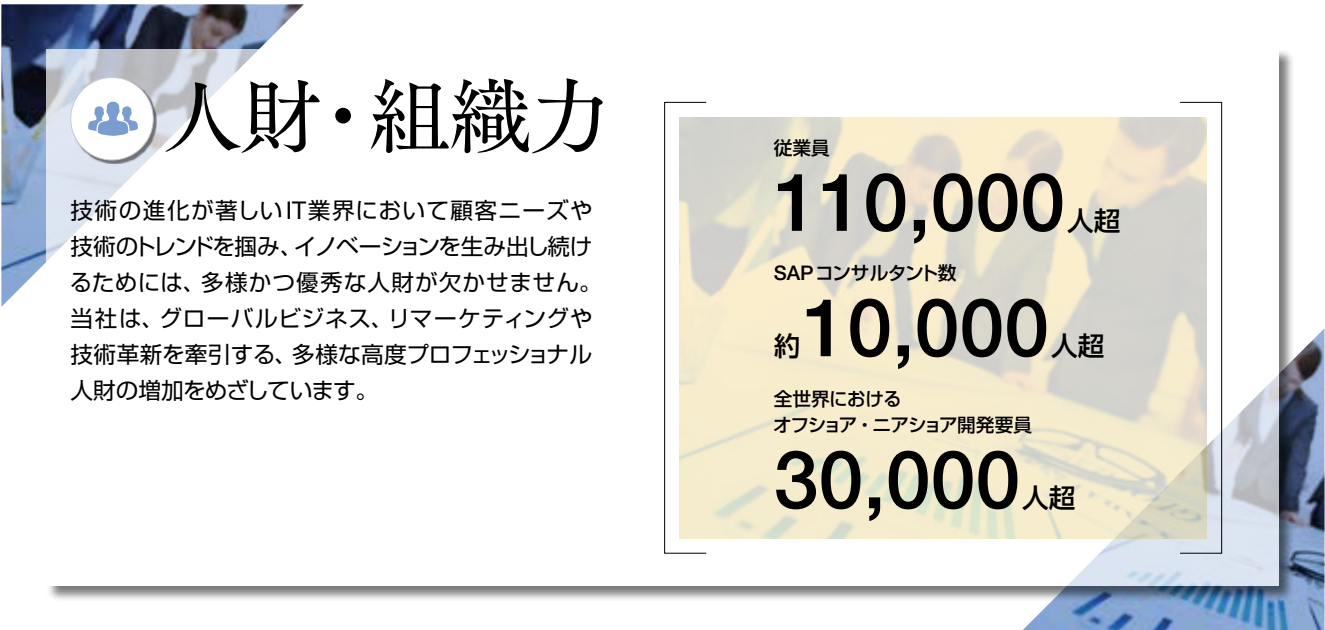
コンセプトマップ



業界別を基軸とした組織構成

当社は、お客様企業や業界に関する知見やノウハウ、技術を獲得し、様々なニーズに対応するため、業界別の組織構成としています。2017年7月1日には、グローバル事業本部内の機能であるグローバルアカウント（グローバル顧客企業のサポート）、オフアリング（共通ソリューションの提供）等のグローバル横断機能を、本社

組織として新設するグローバルマーケティング本部に移管しました。本社組織に移管することで、海外だけではなく日本を含むNTTデータグループ全体に対し、円滑にグローバル横断機能を提供できる組織にするとともに体制も強化し、グローバルレベルでの地域間連携を更に推進していきます。



経営資源の強化に向けた施策

採用

優秀な人財の継続的な確保に向けて

採用活動においては、学歴・年齢・性別・国籍を問わず、一人ひとりの適性・意欲・能力を重視しています。近年では技術系人財の取り込みに向けて、ハッカソン等のイベントも積極的に実施しています。「グローバルITイノベーター」の実現に向けて、日本国内でも毎年10カ国程度の外国人学生を採用し、日本以外

の国・地域においては、大学との関係強化やソーシャルメディアの活用など、各国の労働市場に適合した人財採用を行っています。能力を最大限に発揮できる労働環境や育成制度等の整備を背景に、様々な就職人気企業ランキングにおけるIT企業の中で上位を獲得しています。

育成

グッドキャリア企業アワードの受賞

NTTデータの人財育成は個々の社員の特性に応じたキャリアプランを立て、様々な育成プログラムを通じ多様な人財を育てるところに特徴があり、厚生労働大臣より、「グッドキャリア企業アワード2016」の大賞（厚生労働大臣表彰）を受賞しました。



グッドキャリア企業アワード2016
表彰式

社員の能力開発を支援するための
様々な育成プログラムの整備

NTTデータでは、専門性を高める「テクニカル系研修」と、ビジネスパーソンとしての能力向上を図る「ビジネス系研修」を設けており、社員の役職や業務に応じて必要な研修を適切なタイミングで受けられるようにしています。

組織の視点での育成計画や、個々の社員のプロフェッショナル리티に応じ、組織横断でそのプロフェッショナル리티の上位者によるメンタリングや認定評価等を通じたスキル向上を図る取り組みをしています。

プロフェッショナル人財の育成

当社独自の人財育成プログラム「プロフェッショナルCDP（Career Development Program）」を導入し、2016年度における、10の人財タイプと4つのレベルを合わせた認定者数は1,900人、累計認定数は12,800人を超えています。認定数の増加や認定レベルの向上についてはモニタリングを行い、適切な能力開発マネジメントにつなげています。

また、オープンイノベーション事業創発等などの活動を通じたイノベーション人財の育成や、AIやIoT等の最先端領域を含めた多様なプロフェッショナル人財の育成を促進しています。

NTTデータグループ全体では、セキュリティ人材約4,000人を育成しているほか、多様な領域で、エッジの効いた人材を多く育成しています。

NTTデータグループにおける多様なエッジが効いた人材

- NTTデータ数理システム
：データ分析・数理プロフェッショナル（AIやIoTのアルゴリズム開発等含む）
- NTTデータ先端技術
：システム基盤分野における高度プロフェッショナルサービス
- NTTデータグローバルソリューションズ
：グローバルでのSAPインテグレーション

ダイバーシティ

当社は、「ダイバーシティ＆インクルージョン」をグローバル競争に勝ち抜くための重要な経営戦略の一つとして捉え、「多様な人財活躍」と「働き方変革」を推進しています。2012年度からは、特に「女性活躍推進」、「働き方変革による総労働時間の適正化」に注力しています。また、女性活躍推進法の制定に伴い、女性の活躍に必要な環境の整備を目的とした一般事業主行動計画（2016年4月1日～2021年3月31日）を改めて策定・公表し、目標達成に向けて取り組んでいきます。

Women's Initiative

2017年5月に日本で開催された「世界女性サミット（Global Summit of Women）」に、NTT DATA Germany のManaging Director & CFOが登壇しました。このサミットに向けてNTTデータグループ各国の女性リーダーが集まる機会を捉え、女性活躍推進に向けたワークショップ「The 1st Global Meeting of Women's Initiative @ NTT DATA」を開催しました。

グローバル市場で活躍できる人財育成

即戦力となるグローバル人材を育成するために、経営幹部から若手層までを対象に国際的なビジネス交流やグローバルビジネススキル向上の機会を設けています。全世界の幹部候補生による議論の場「グローバル・リーダーシップ・プログラム」には累計190人、欧州・日本との合同研修には累計270人、また次世代グローバルリーダーを対象とした日本・APAC・中国の合同研修には累計85人が参加しています。また、世界に関わるビジネスにチャレンジしたい若手向けに、グローバル対応力を鍛える“Readiness Drive”プログラム等、多様な成長機会を提供しています。



グローバル・リーダーシップ・プログラム

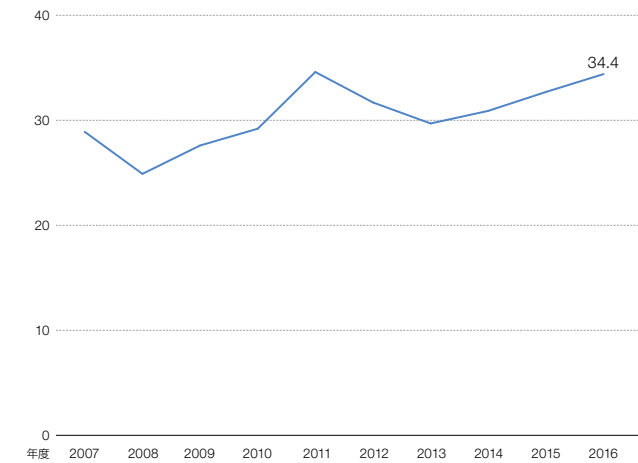
LGBT等性的マイノリティに対する取り組み

グローバル・コンプライアンス・ポリシーにおいて「人権を尊重し、性別、国籍、信条、宗教等による差別を行わない」ことを定め人権啓発等の活動を継続的に実施するとともに、制度運用整備、人事・総務・採用担当者への研修を実施するなど取り組みを推進した結果、任意団体work with Prideによる日本唯一の評価指標である「PRIDE指標2016」のシルバーを受賞しました。

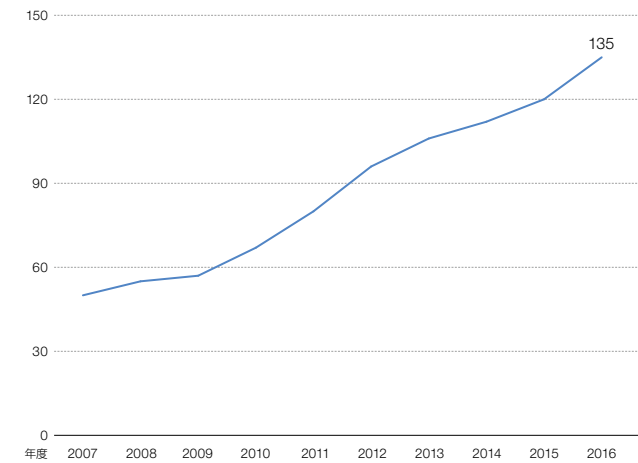
ダイバーシティ定量的目標

- 目標1 女性採用比率30%超を2020年度末まで継続してめざす**
▶ 直近10年間は30%超を維持 ◎P.50
- 目標2 2018年度末までに総労働時間
社員一人当たり平均1,890時間／年をめざす**
▶ 2013年から特に取り組みを進めており、
2016年度平均1,910時間／年まで削減 ◎P.50
- 目標3 2020年度末までに女性管理職人数200人以上をめざす**
▶ 前年度から19名増加し現在143人 ◎P.50
（在籍管理職数を対象。ただし目標4の社員除く）
- 目標4 2020年度末までに女性経営幹部数（役員、組織長等）
10人以上をめざす**
▶ 現在7人

新卒採用女性比率
(%)



女性管理職人数
(人)



働き方改革に向けた取り組み

働き方改革に関する考え方

IT業界では長年、長時間労働の解消が継続的な課題となっていました。そのような中、当社は、持続的に成長し続けるためには、多様な人材に限られた時間の中でより柔軟で豊かな発想力・行動力を発揮し、新たな価値・イノベーションを創出していく職場環境の整備が必要という考えのもと、働き方改革に取り組んでいます。

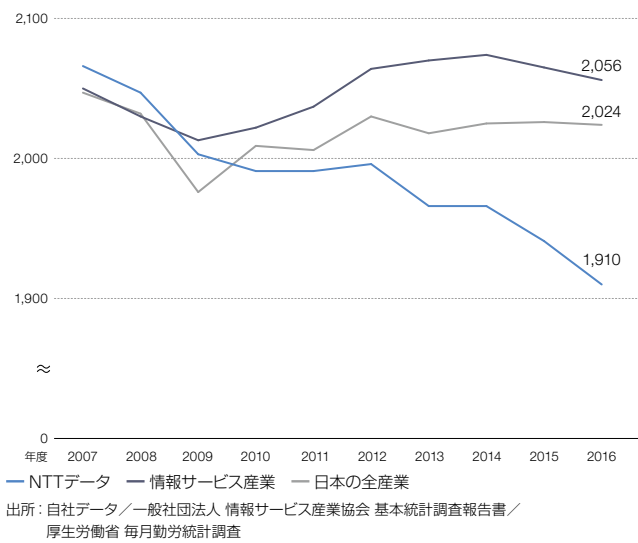
総労働時間削減成果

長期継続的な取り組みの結果、2007年度の一人当たり総労働時間2,066時間から2016年度は1,910時間にまで削減しています。労働時間が長時間の傾向にあるIT業界はもとより、他の産業を含む日本企業の平均を大きく下回る水準です。

総労働時間削減の取り組み

2013年度より導入したパソコンのログオン・ログオフ時刻の記録等による徹底した労働時間管理や、各組織で管理職を含めた全社員対象に総労働時間の削減目標をKPIとして設定するなど、各職場で取り組みを推進しています。その達成度を組織評価の一部にも取り入れるほか、経営トップをはじめとする経営陣の継続的なコミットや、職場で様々な工夫をお互いに共有し刺激し合う活動等を通じ、削減に向けた全社的な取り組みも推進しています。

社員一人当たりの年間総労働時間の推移
(時間)



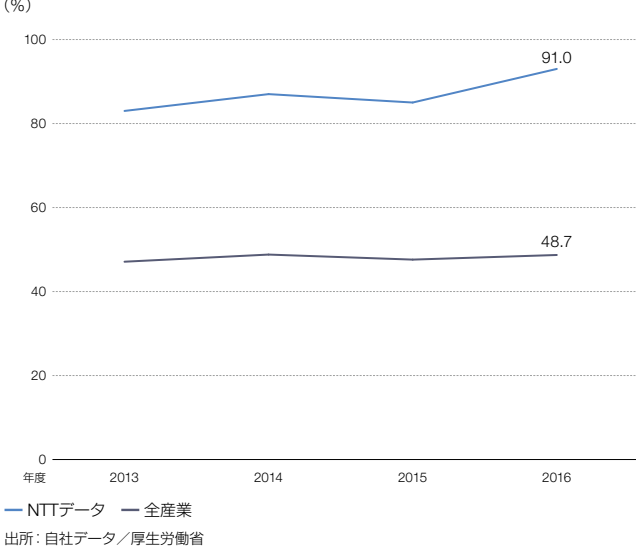
有給休暇取得率

社員のワーク・ライフ・バランスの推進に向け、有給休暇であるリフレ休暇^{*1}、アニバーサリー休暇^{*2}の取得を推進しています。国土交通省などが取り組む「ポジティブ・オフ」の賛同企業として、社内に夏季休暇、年末年始休暇、リフレ休暇などを利用し、大型休暇を計画・取得したりするなどの取り組みを管理職を含めた全社員対象に実施し、各組織においてフロア不使用日を設定する

など、休暇取得と共用スペースやテレワーク（在宅勤務）を活用した柔軟な働き方を促進しています。

^{*1} リフレ休暇：業務の節目を捉えて、休日と合わせて連続5日以上を取得できる休暇。
^{*2} アニバーサリー休暇：自分であらかじめ記念日を決め、計画的に取得できる休暇。

有給休暇取得率



柔軟な働き方の推進

ワークスタイル・イノベーションを実現する具体的な働き方の一つとして、「テレワーク」を導入しており、社員の約7割が活用しています。2016年には、総務省がテレワークの導入・活用を進めている企業を選定する「テレワーク先駆者百選」に選定されました。このほか、裁量労働制やフレックスタイム制などの制度、テレビ会議や音声会議などのインフラ環境も整備し、時間と空間に捉われない柔軟な働き方を追求しています。運用を開始したシステム開発環境をクラウド上に集約する「統合開発クラウド」は、納期短

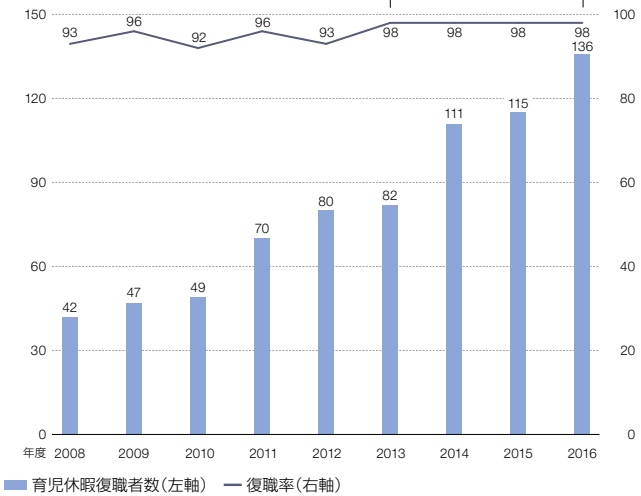
縮などの効率化に加え、テレワークによる開発業務の実現など、開発担当者の柔軟な働き方にも寄与するものと考えています。

● FY2017テレワークデー（2017年7月24日）においては、全従業員の約8割がテレワーク活動に参加。（テレワーク実施者約3,000人のほかに、混雑時を避ける時差通勤実施者、休暇取得者を含む。）

育児・介護制度の充実

社員が安心して出産・育児・介護と仕事を両立できるよう、休職制度・短時間勤務の充実や社員の理解促進、利用しやすい環境整備を進めています。育児支援制度は、企業内託児所「エッグガーデンTM」を設置するなど、積極的な取り組みを通じ、2008年に厚生労働省が認定する次世代認定マーク「くるみん」を取得し、2015年8月に新「くるみんマーク」を取得しました。また、介護支援制度は、2011年から特定非営利活動法人「海を越えるケアの手」が提供する「遠距離介護支援サービス」に加入し、社員の介護への直接支援を行っています。

育児休職者数／復職率
(人)



組織力

Values の具現化

Group Vision浸透に向けた取り組み

当社グループではGroup Visionの達成に向け、私たちが大切にしている価値観を表現したValuesの共有に努めています。具体的取り組みとして、毎年5月の当社創立記念日の週をValues Weekとし、Valuesについて語り合うイベントを開催しており、2016年には、約20カ国60以上の都市で約13,000人の社員が参加しました。





技術

ForesightをNTTデータが提供するValuesと捉え、お客様との長年の関係を通じて培った業務ノウハウや、高度な開発・運用手法、様々な研究成果といった重要な経営資源である「技術」の維持・高度化に努めています。

ビッグデータ時代をリードするHadoop開発企業

世界第4位

NTTグループ
OpenStack Superuser Award

受賞

経営資源の強化に向けた施策

グローバルメソドロジー・統合開発クラウド

■ グループの開発方法論をグローバルレベルで統合

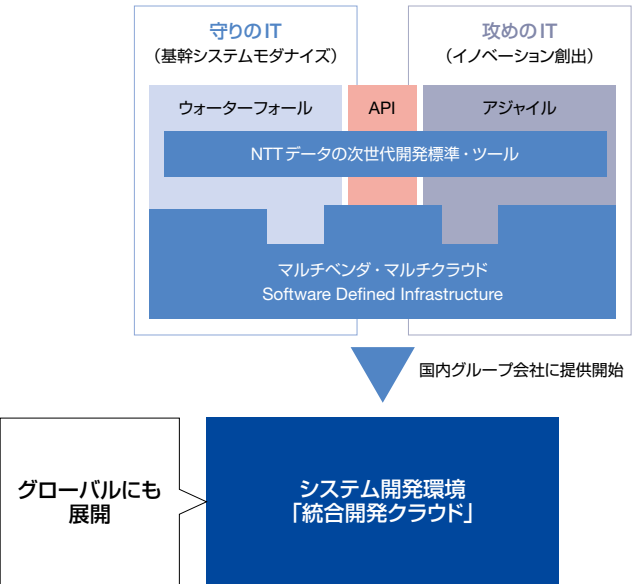
近年、グローバルに展開するお客様の中には、世界の複数拠点でシステム開発を行う案件も増加しています。そのため、当社グループでは、日本ならびに海外グループ会社それぞれが運用していたシステム開発方法論・プロジェクト管理方法論を世界各国で統合しました。これにより、世界各国のグループ会社で同じ概念・用語で齟齬なくプロジェクトを遂行でき、高水準かつ一貫したサービスの提供が可能になります。また人財リソースの有効活用や開発ナレッジの有効活用等、グローバルシナジーの更なる発揮にもつながるものと考えています。

■ グループの開発環境を「統合開発クラウド」で集約

既存ビジネスや業務プロセスを効率化する「守りのIT」に加え、FinTech、SNS、AI、IoT等の最新テクノロジーを活用した新たなビジネスを創出する「攻めのIT」への対応や、その両者をシームレスに連携することが求められています。そうしたニーズに対応するため、NTTデータは、当社がこれまで培ってきたウォーターフォール型開発とアジャイル型開発両方に対応するシステム開発環境をクラウド上に集約し、「統合開発クラウド」として2017年4月より運用開始しています。これにより、開発の生産性・俊敏性

の更なる向上やセキュリティ、監査などのグローバルでのシステム開発のガバナンス強化、当社IT資産のAPI活用による再利用性の向上などの実現、海外子会社への展開によるグローバルシナジーの創出に繋げていきます。

グローバルメソドロジー・統合開発クラウド



NTT DATA Technology Foresight

■ 近未来の技術トレンドを導出・公開し、お客様とともに新しいビジネスを創出

NTTデータでは、中長期的にお客様のビジネスに大きなインパクトを与えるであろう「近未来の展望＝情報社会トレンド」と、「技術トレンド」の調査検討を行い、毎年「NTT DATA Technology Foresight」として公表するとともに、経営戦略に組み込むことで、技術開発やお客様とのビジネス共創につなげています。

政治、経済、社会、技術等の動向分析を行うと同時に、国内外におけるNTTデータグループ、NTTの研究所、更に様々な分野の専門家へのインタビューを通じて、幅広い情報収集・議論を実施しています。これらをもとに、社会・ビジネスの領域において特に注目されている60の重要課題や、進歩・浸透が目覚ましい154の革新技術を抽出・収斂することで、4つの「情報社会トレンド」と8つの「技術トレンド」を策定、発信しています。

Values の具現化

技術トレンド「プレジジョンライフサイエンス」に関する事例

集中治療室における合併症をAIで予防する「スマートアラートソリューション」

スペイン最大の病院であるヴィルヘン・デル・ロシオ大学病院と共同で、集中治療室(ICU)向け「スマートアラートソリューション」を開発しました。医療介入の早期化による合併症予防を目的としたソリューションです。患者のバイタルデータをAIでリアルタイム分析し、合併症が発症する2時間前までに予測します。今後は、スペイン以外の国々での検証も計画しています。2017年度中を目途に商用化し、スペイン、南米、北米から世界各国の病院へと展開します。



技術トレンド「ITインフラの多様化とサービス化」に関する事例

AIを活用した渋滞緩和技術の開発

カメラ画像処理技術と大規模な交通シミュレーションによる渋滞予測・信号制御を組み合わせた渋滞緩和技術を開発し、中国・貴陽市内において実証実験を実施しました。交差点に設置された交通管理カメラの画像を用いてシミュレーションで再現した交通状況に対して、AIにより信号設定を最適化し、実験対象区間の移動時間が平均で7%、最大で26%改善されたこと、交通処理能力も平均6.7%改善したことを確認しました。今後は渋滞緩和ソリューションを実用化し、国内外のスマートシティの実現に貢献していきます。



NTT研究所の研究開発成果の活用

NTTのR&Dは、世界をリードする技術を生み出し、社会や産業、学術の発展に寄与していくという理念のもと、約2,500人の研究者が基礎研究から事業会社のビジネス展開を支える研究開

発まで、多様な研究を行っています。NTTデータでは、その最先端の研究開発成果を活用し、ビジネスを創出しています。

Values の具現化

NTTグループのAI技術「corevo®」を実装した「クラウドロボティクス基盤」による社会課題の解決

今後、日本では介護人材の不足、在宅介護の増加が見込まれています。このような社会課題の解決に向けて、NTTデータと(株)住環境研究所は、2017年5月より、在宅高齢者向けコミュニケーションロボットの実証実験を開始しました。この実証実験では、NTTグループのAI技術「corevo®」を実装した「クラウドロボティクス基盤」と、ヴイストン(株)のコミュニケーションロボット「Sota®」を用いて、ロボットとの対話サービスを提供し、高齢者の会話促進、生活改善への効果を検証しています。

今後は、高齢者の生活改善、同居家族や介護スタッフの負荷軽減に向けて、コミュニケーションロボットを用いた製品開発を進め、2017年度中の商用化をめざします。

「corevo®」は日本電信電話(株)の日本及びEUにおける登録商標です。
「Sota®」はヴイストン(株)の日本における商標です。





ブランド

「NTT DATA」ブランドは、グローバル市場で新たなビジネス機会を獲得する面でも、収益性を高めていく上でも極めて重要な経営資源です。企業理念に基づき、信頼性が高い社会インフラを支えるシステムを構築し、安定的に運用していくとともに、グローバル市場での実績を積み重ねていくことでブランド力の強化を図っていきます。

世界のIT サービスベンダ
ランキング(売上高)

第9位

CMMI*
Level 5
(最高レベル)

* CMMI (Capability Maturity Model Integration):1999年に米国国防総省の援助のもとカーネギーメロン大学CMMI Institute で開発された、システム開発を行う組織の成熟度を表現したモデル(5段階で評価し、Level 5が最高レベル)。成熟度を段階的なレベルで表現するとともに、各成熟度を満足するために有効なプロセスの特長を定義しており、プロセス改善を行う際のリファレンスモデルのデファクトスタンダードとして、世界中の多くの企業で使用されている。

経営資源の強化に向けた施策

グローバルブランドの確立に向けて

現中期経営計画（2016年度～ 2018年度）では、ローカルプレゼンスの向上を中核的テーマとし、グローバルブランドの確立に向けた取り組みを推進しています（◎P.25 戦略ページ）。2016年度は、米国、ドイツ、イタリア、中国等8カ国でローカルプレゼンスの向上を実現しました。特に世界最大市場である米国では、旧Dell Services部門の買収に伴い、各市場で目標として定めるシェア2%に向けて大きく前進しました。こうしたM&Aや実績の積み上げ等、事業を通じたブランド力向上に加え、「インディアナポリス500」を含むインディカーシリーズへの参戦や、「全英オープンゴルフ」への協賛等様々な角度からブランドの浸透に努めています。



Values の具現化

世界最大の規模のITビジネスの見本市「CeBIT 2017」に出展

ドイツ・ハノーバーで開催されている世界最大規模のITビジネスに特化した専門展示会「CeBIT 2017」にNTTグループ各社と協力し「NTTグループブース」を出展しました。ブースには、安倍晋三首相やドイツのアンゲラ・メルケル首相も訪問しました。当社は、コミュニケーションロボット「Sota®」や全世界デジタル3D地図「AW3D®」のほか、最先端技術を駆使した様々な展示を行い、「CeBIT Global Conferences」では岩本社長が基調講演を行いました。

「Sota®」はヴイストン(株)の日本における商標です。
「AW3D」は、(株)NTTデータの日本、米国及びEUにおける登録商標です。





パートナー

Valuesの一つであるClients Firstを追求するNTTデータでは、お客様への最適なサービス提供を支えるサービス・製品、研究成果等をご提供いただくパートナーとの関係性を重視し、その深化に努めています。

ビジネスパートナー制度認定企業数

146社*

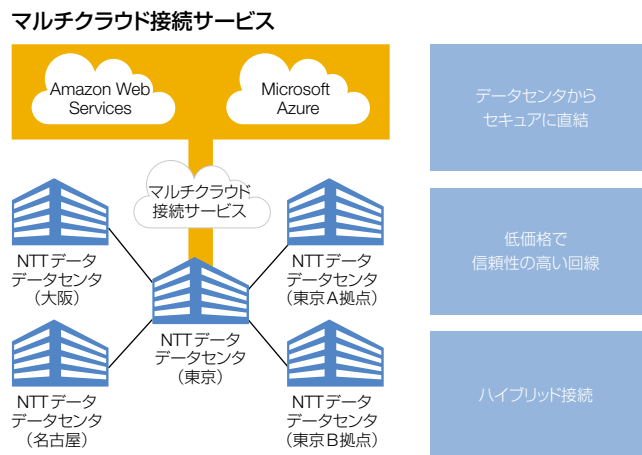
* 2017年3月末時点

SAP SEとGlobal Services Partnershipを締結し、NTTデータグループは
アジア企業初のSAPサービスパートナー

経営資源の強化に向けた施策

世界各国のIT企業との協業

世界各国のIT企業ともパートナーシップを組み、お互いの強みを活かしたITサービスの提供を進めています。2016年2月に当社のデータセンタとアマゾンウェブサービス (AWS) やMicrosoft Azureを専用線で直接接続する「マルチクラウド接続サービス」を開始したのは、その一例です。今後もクラウドサービスの拡充を図り、更に普及すると予測されるハイブリッドクラウドやマルチクラウドニーズに対応していきます。



サプライチェーン管理（ビジネスパートナー制度）

人財不足への対応・競争力向上に寄与

サプライチェーン上の委託先の取引に関する支出分析を実施し、適切な把握、管理を実施しています。ソフトウェア外注については、「ビジネスパートナー制度」を規定し、多面的に経営状況を評価し、優れた取引先を「ビジネスパートナー（BP）会社」「アソシエイトパートナー（AP）会社」に認定しています。それら重要取引先と、相互理解を深め、ソフトウェア開発の品質向上を図るとも

に、契約上の諸問題を未然に防止することを目的に、相互評価・面談を実施しています。また、取引先との良好な関係を築くために、毎年、BP会社のトップが参加する「コアBP社長会」「BP社長会」を開催しています。BP会社との良好な関係構築は、BP会社における人的リソースの確保や生産性・品質向上にも寄与しており、サプライチェーンとしての競争力確保にもつながっています。

役員紹介

(2017年7月1日現在)



取締役

1 代表取締役社長

岩本 敏男

1976 日本電信電話公社入社
2009 当社 代表取締役副社長執行役員
パブリック&フィナンシャル
カンパニー長
2011 当社 代表取締役副社長執行役員
2012 当社 代表取締役社長
(現在に至る)

2 代表取締役副社長執行役員

本間 洋

日本・アジアリージョン担当

1980 日本電信電話公社入社
2013 当社 取締役執行役員
第三法人事業本部長
2014 当社 取締役常務執行役員
エンタープライズ
ITサービスカンパニー長
2016 当社 代表取締役副社長執行役員
(現在に至る)

3 代表取締役副社長執行役員

植木 英次

事業戦略担当*1、技術戦略担当*2

1981 日本電信電話公社入社
2013 当社 取締役執行役員
第二金融事業本部長
当社 取締役執行役員
グループ経営企画本部長
2014 当社 取締役常務執行役員
グループ経営企画本部長
2016 当社 代表取締役常務執行役員
2017 当社 代表取締役副社長執行役員
(現在に至る)

4 代表取締役副社長執行役員

西畑 一宏

グローバルマーケティング担当、
欧米リージョン担当、北米分野担当、
EMEA・中南米分野担当

1981 日本電信電話公社入社
2006 NTT EUROPE LTD. 代表取締役社長
2015 当社 取締役常務執行役員
グローバルビジネスカンパニー長
2017 当社 代表取締役副社長執行役員
(現在に至る)

5 取締役常務執行役員

木谷 強

技術革新統括本部長

1983 日本電信電話公社入社
2015 当社 常務執行役員
技術革新統括本部長
技術革新統括本部
基盤システム事業本部長兼務
2016 当社 取締役常務執行役員
技術革新統括本部長
技術革新統括本部
システム技術本部長兼務
2017 当社 取締役常務執行役員
技術革新統括本部長 (現在に至る)

6 取締役常務執行役員

柳 圭一郎

人事本部長、総務部長

1984 日本電信電話公社入社
2009 エヌ・ティ・ティ・データ・
ジェットロニクス(株) 代表取締役社長
2013 当社 執行役員 第二金融事業本部長
2016 当社 取締役常務執行役員 総務部長
人事部長兼務
2017 当社 取締役常務執行役員人事本部長
総務部長兼務 (現在に至る)

7 取締役常務執行役員

青木 弘之

公共・社会基盤分野担当

1984 日本電信電話公社入社
2004 当社 ビジネス開発事業本部
システム方式技術ビジネスユニット
第一技術統括部長
2007 当社 グループ経営企画本部 部長
2009 当社 製造ビジネス事業本部
副事業本部長
2012 (株)エヌ・ティ・ティ・データ九州
代表取締役社長
2014 当社 執行役員 人事部長
2016 当社 取締役常務執行役員
(現在に至る)

8 取締役常務執行役員

山口 重樹

法人・ソリューション分野担当、
中国・APAC分野担当

1984 日本電信電話公社入社
2014 当社 執行役員 第三法人事業本部長
(株)エヌ・ティ・ティ・データ・スミス
代表取締役社長
2015 当社 執行役員 ITサービス・ペイメント
事業本部長
2016 当社 常務執行役員
IT サービス・ペイメント事業本部長
2017 当社 取締役常務執行役員
(現在に至る)

9 取締役常務執行役員

藤原 遠

金融分野担当

1985 日本電信電話(株) 入社
2014 当社 執行役員 第一金融事業本部
副事業本部長
当社 執行役員 第四金融事業本部長
2015 当社 執行役員 第一金融事業本部長
2017 当社 取締役常務執行役員
(現在に至る)

10 取締役

岡本 行夫

社外取締役*3、独立役員*5

1968 外務省入省
1991 (株)岡本アソシエイツ 代表取締役
(現在に至る)
2000 三菱マテリアル(株) 取締役
(現在に至る)
2008 日本郵船(株) 取締役 (現在に至る)
2014 当社 取締役 (現在に至る)

11 取締役

平野 英治

社外取締役*3、独立役員*5

1973 日本銀行入行
2014 トヨタファイナンシャルサービス(株)
特別顧問
2015 メットライフ生命保険(株)
取締役代表執行役副会長 (現在に至る)
(株)リケン取締役 (現在に至る)
2016 当社 取締役 (現在に至る)
トヨタファイナンシャルサービス(株)
顧問

12 取締役

海老原 孝

1990 日本電信電話(株) 入社
2014 東日本電信電話(株)
経営企画部 中期経営戦略推進室長
2016 日本電信電話(株) 技術企画部門
担当部長 (現在に至る)
2017 当社 取締役 (現在に至る)

監査役

常勤監査役

石島 幸男

社外監査役*4、独立役員*5

1976 日本電信電話公社入社
2006 エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ(株)
常務取締役 企画総務部長
2009 日本カーソリュージョンズ(株)
代表取締役副社長
2014 当社 常勤監査役 (現在に至る)

常勤監査役

山口 徹朗

社外監査役*4

1979 日本電信電話公社入社
2010 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)
グローバル事業本部
グローバルストラテジー部 担当部長
2011 Dimension Data Holdings plc, Director
of the Board, Group Executive : Joint
Business Development
2015 当社 常勤監査役 (現在に至る)

常勤監査役

中村 明雄

社外監査役*4、独立役員*5

1978 大蔵省(現 財務省)入省
2013 弁護士登録
田辺総合法律事務所
特別パートナー (現在に至る)
2015 東京センチュリーリース(株)
(現 東京センチュリー(株)) 取締役
2016 当社 常勤監査役 (現在に至る)

監査役

佐藤 りえ子

社外監査役*4、独立役員*5

1984 弁護士登録 (現在に至る)
1998 石井法律事務所 パートナー
(現在に至る)
2008 ジグノシステムジャパン(株) 監査役
(現在に至る)
2012 当社 監査役 (現在に至る)
2016 第一生命ホールディングス(株)
取締役(監査等委員) (現在に至る)

常務執行役員

沖村 幸彦

第三金融事業本部長

執行役員

John McCain

NTT DATA Services Director & CEO

伊藤 浩司

北米事業本部長、
EMEA・中南米事業本部長

中村 卓司

財務部長

鈴木 正範

第二金融事業本部長

竹内 俊一

テレコム・ユーティリティ事業本部長

松永 恒

第一金融事業本部長

臼井 紳一

第一公共事業本部長

土橋 謙

NTT DATA EMEA LTD.
Director & Chair

宇平 直史

中国・APAC事業本部長
恩梯梯数据(中国)有限公司 董事長
恩梯梯数据(中国)投資有限公司 董事長
NTT DATA Asia Pacific Pte. Ltd.
Director & Chair

磯谷 元伸

製造ITイノベーション事業本部長

佐藤 哲

NTT DATA Asia Pacific Pte. Ltd.
President & CEO

茅原 英徳

第二公共事業本部長

三宅 信一郎

第四金融事業本部長

佐々木 裕

ビジネスソリューション事業本部長

有馬 勲

ITサービス・ペイメント事業本部長

*1 「事業戦略担当」は、当社グループの事業運営・人事に関する戦略策定・実行、財務、IR、リスクマネジメント・広報を総括する分掌です。

*2 「技術戦略担当」は、当社グループの技術開発・研究開発に関する戦略策定・実行、セキュリティ戦略の策定・実行を総括する分掌です。

*3 岡本行夫、平野英治の2名は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

*4 石島幸男、山口徹朗、中村明雄、佐藤りえ子の4名は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

*5 岡本行夫、平野英治、石島幸男、中村明雄、佐藤りえ子の5名は、東京証券取引所の上場制度に基づく独立役員に指定し、東京証券取引所へ届け出ています。

独立社外取締役メッセージ

独立社外取締役
岡本 行夫

1968 外務省入省
1991 同省退官
(株) 岡本アソシエイツ
代表取締役 (現在に至る)
1996 内閣総理大臣補佐官
2000 三菱マテリアル (株)
取締役 (現在に至る)
2003 内閣総理大臣補佐官
2006 三菱自動車工業 (株)
監査役
2008 日本郵船 (株) 取締役
(現在に至る)
2014 当社 取締役 (現在に至る)



独立社外取締役
平野 英治

1973 日本銀行入行
2006 同行退任
トヨタファイナンシャル
サービス (株)
取締役副社長
2014 同社特別顧問
メットライフ生命保険 (株)
取締役副会長
2015 同社取締役代表執行役
副会長 (現在に至る)
(株) リケン取締役
(現在に至る)
2016 当社 取締役 (現在に至る)
トヨタファイナンシャル
サービス (株) 顧問



グローバル化を更に発展させていくために

いよいよNTTデータグループは利益の半分を海外であげることをめざす時代になり、グループが全体としてどのように国際社会の中に溶け込んでいくのか、どのようなインターフェースをとるのかについて深く考えなければいけなくなりました。進出相手国でのマーケットシェアは、その結果の数字です。グループには優秀な海外の子会社やパートナーが多くいますから、東京のビジョンを理解してもらった上で、できる限り彼らの自主性と自由な活力を尊重していくべきだと思います。ただし、本社としては、市場の潜在的成長力を考えて、どこ地域にどれほどの経営資源をつぎ込むかという戦略を持つことが必要です。そのためにも本社内にそれぞれの地域に対する高い専門性を持ったリサーチグループを置くことが望ましいと思います。

コーポレート・ガバナンスについてですが、それを単に遵法行動とだけ受け止めていてはだめだと思います。法律を超えて社会で発展しつつある正義や倫理の方向性を見て、それを会社の理念の中に取り込んでいく積極性が必要だと思います。

NTTデータグループの持続的発展に向けて

NTTデータグループは、「Trusted Global Innovator」を旗印に、新たな発展に向けてチャレンジしようとしています。志の高さが伝わる、すばらしい目標であると思います。しかし、私たちの志を実現するには、多くの困難を克服する必要があることを忘れてはならないでしょう。

かつて、マイクロソフト社の創業者であるビル・ゲイツ氏は、「マイクロソフトは永遠である。しかし、この世界で永遠とは5年を意味する」と言ったそうです。情報技術とその応用分野における変化は、想像をはるかに超えるスピードで進んでいるという認識がその言葉の裏にあります。

現在進行している第4次産業革命とも言われる現象の本質は、「本格的な情報化社会の到来」にあると言われています。事実、スマートフォン一つをとってみても、私たちの生活が猛烈な勢いで変化しつつあることを実感せざるを得ません。

世の中が大きく変化している中で、NTTデータグループにとっての最大のリスクは、自らが変化しないことだと思います。むしろ私たち自身が変化を起こしていく位の気概を持ちながら、柔軟な発想と勇気を持って事に当たること、これこそが「Trusted Global Innovator」としての必要条件ではないでしょうか。

投資家の皆様から頻繁に頂戴するご質問をFAQとして集約しました。

Question 1
政策保有株式の
保有についての考え方

- ① 当社が純投資目的以外の目的で保有する株式は、お客様や取引先の株式を保有することで中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等が可能となるものを対象としています。発行会社の株式を保有する結果として当社の企業価値を高め、株主・投資家の皆様の利益につながると考える場合において、このような株式を保有する方針としています。
- ② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式（2017年3月末時点）の貸借対照表計上額の合計額は72,907百万円、うち1,000百万円を上回る銘柄は3銘柄です。
- ③ 政策保有株式に係る議決権行使については、発行会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるかどうかを総合的に判断することとしています。これにより、当社の企業価値の向上と株主・投資家の皆様の中長期的な利益につながると考えています。

Question 2
中長期的な業績と
役員報酬の連動

- ① 取締役（社外取締役を除く）の報酬に中長期の業績を反映させる観点から、月額報酬の一定額以上を抛出し役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有することとしています。

Question 3
取締役会評価に
についての取り組み

- ① 取締役会は、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、2016年度から自己評価・分析を実施しています。その結果、取締役会の構成・運営等に関し、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。一方で、戦略的議論の更なる充実を期待する意見等、今後取り組むべき課題が明確化したことを踏まえ、今後は、取締役会における戦略的な議論の比重を高める等の対応を行うこととしました。

Question 4
少数株主の利益保護

- ① 親会社であるNTTとの関係については、相互の自主性・自律性を十分に尊重しつつ連携を図るとともに、同社との間の取引等について、法令に従い適切に行うこと等を基本方針としています。
- ② NTTやNTTグループ各社と取引を行う際には、当社株主全体の利益の最大化を意識しています。具体的には、取引内容の合理性及び妥当性について確認するとともに、必要に応じて法務部門が第三者の専門家の意見を踏まえつつ、事前に審査の上、「権限規程」に基づき承認しています。なお、営業上の取引を行う場合には、取引条件及びその決定方法については、他の取引先と同様の条件によることとしています。

Question 5
ガバナンス体制の
強化に関する取り組み

- ① 2016年度より社外取締役を1名から2名へ増やし、社外取締役による経営へのモニタリング機能を強化しています。
- ② 監査役は、全員が社外監査役であり、取締役会等重要な会議に出席し、当社の業務執行者から独立した立場で、法令及び定款遵守に係る見地等から発言すること等により、牽制機能を発揮しています。



詳細はホームページの「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。
<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/library/tool/ga/index.html>

基本的な考え方と基本方針

当社グループは、情報技術で新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会を実現することを使命とし、常に時代の先を読み、市場環境の変化、お客様のニーズ及び最新の技術動向に迅速・的確に対応しつつ、持続的な成長により安定して利益を創出できる企業体質の確立をめざしています。

この経営理念のもと、当社グループは、2016年度から2018年度の中期経営計画を策定し、世界各地域での事業成長を追求し、ローカルプレゼンスの向上とグローバルシナジーの発揮により、グローバルブランドとしてブランド価値の向上を図るNTT DATA：ASCEND(Rise and grow our global brand)を基本方針とし、基本戦略である「リマーケティングの更なる深化」、「技術革新による価値創造」に取り組んでいます。

更に、当社グループは、自国内外において、法令・契約を遵守し、人権を含む各種の国際規範を尊重することに加えて、様々な情報サービスの提供を役員や社員が社会的良識に基づき適正に実施することを通じ、社会が直面する様々な課題の克服に向けて、積極的に貢献していきます。

この考え方のもと、当社は、株主や投資家の皆様をはじめ、お客様や取引先、従業員等様々なステークホルダー（利害関係者）の期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るため、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨を踏まえ、(1) 経営の透明性と健全性の確保、(2) 適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現、(3) コンプライアンスの徹底、を基本方針としてこれらの充実に取り組んでいます。

(1) 経営の透明性と健全性の確保

当社は、「ディスクロージャー規程」に則り制定した「ディスクロージャーポリシー」に基づき、適時、公正かつ公平な情報開示に努めており、このことによって市場から適切な企業評価を得ることが重要であると認識しています。そのため、当社は四半期ごとの決算発表に合わせて決算説明会を実施しているほか、国内外の投資家・アナリストの皆様とのミーティングも積極的に実施し、経営の透明性の確保を図っています。また、業務執行の公正性を監督・監査する機能を強化するため、社外取締役及び社外監査役を置いて、取締役会・監査役会において監督・監査を実施し、経営の健全性の確保を図っています。更に、親会社である日本電信

電話(株)（以下「NTT」）及びNTTグループ内の各社と取引を行う際には、当社株主全体の利益の最大化を意識し実施しています。

(2) 適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現

当社の意思決定は、取締役会の監督のもと、社長・副社長・分野担当役員及び各組織の長の責任・権限を定めた「権限規程」に基づき行っています。また、事業運営に関する円滑かつ迅速な意思決定及び監督を行うことを目的に、社長・副社長・分野担当役員及びその他関連する重要な組織の長をもって構成される「経営会議」を設置し、取締役会で決議される事項についても、審議を充実させるため、事前に「経営会議」で協議を行っています。その他、業務執行に専念する責任者として執行役員を配置し、取締役から業務執行に関わる権限を大幅に委譲するとともに、「組織規程」に基づき主管組織が自主的かつ責任ある事業運営を実施することにより、適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現を追求しています。

(3) コンプライアンスの徹底

当社は、当社グループすべての役員及び社員を対象とする「グローバル・コンプライアンス・ポリシー」を策定し、企業倫理に関する基本方針や具体的行動指針を明確にすることで、法令遵守はもとより、高い倫理観を持って事業を運営していくこととしています。これを実効あるものとするためには継続的な啓発活動を行う必要があると考えており、社員向けのコンプライアンス研修等を実施するとともに、コンプライアンスに関する社員の意識調査等も行っています。更には、より風通しの良い企業風土の醸成に努めるため、社内・社外の申告受付窓口としてグループ横断的な「ホイッスル・ライン」受付窓口を設置し、匿名・記名を問わず申告を受け付けています。なお、「ホイッスル・ライン」受付窓口に申告したことを理由として、申告者に対して不利益となる取扱は行わないこととしています。

グループ・ガバナンス

NTTデータグループ各社との連携責任部門を定め、グループ・ガバナンスを強化

当社は、事業計画や内部統制、コンプライアンスといった重要事項については、グループ各社との間で協議・報告をルール化することにより、グループ全体で業務の適正性を確保することを基本方針としており、当社内にグループ会社との連携責任部門を定める等、連携体制を整備しています。

特に近年、旧Dell Services部門の譲り受けをはじめとするM&Aなどにより海外拠点が急速に拡大していることから、海外グループ会社のグループ・ガバナンスの強化を図っています。具体的には、「北米」「EMEA（欧州・中東・アフリカ）」「APAC（アジア・太平洋地域）」「中国」「スペイン・中南米」の5地域と「ソリューション」の軸ごとに、NTTデータ本社との間で事業計画や大型案件、内部統制やコンプライアンスといった重要事項についての協議・報告をルール化しています。

また、それぞれの統括会社等の取締役会の中に指名・報酬委員会と監査委員会を設置し、事業運営は各地域に任せつつ、グループとして一体的な経営を行うためのガバナンス構築を進めています。一方、リスク情報など重要な懸念事項については、海外組織も含め包括的に構築された内部統制システムに基づき情報を適宜共有する体制を確立しています。

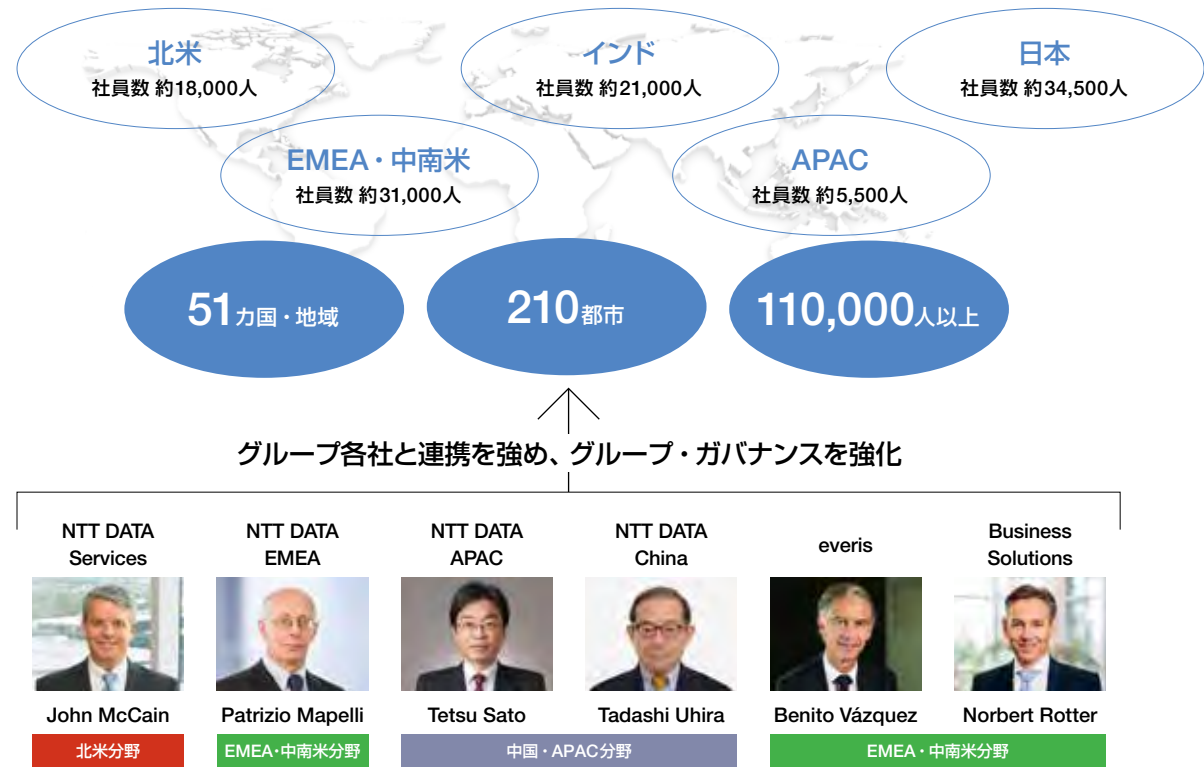
国内の当社グループでは、2013年度より、経営の効率化に向けて国内グループ各社が利用する「グループ会計共同システム」

を刷新しました。2014年度は更に導入を進め、国内主要グループ会社約70社まで拡大しました。これにより、国内グループ会社の大部分が、同一の会計サービスを共同利用することになり、会計情報の集中管理や内部統制の確保、システムの共同利用による維持・運用負荷の大幅な低減を実現します。

更に、グループマネジメント効率化に向けて、グループ各社の経営情報（財務領域、人材領域）を見える化する社内システム「グループ経営管理基盤システム」について、国内グループ会社を対象に導入しており、案件特性に応じた経営資源の最適配置を実現し、スピード経営の実現、意思決定情報の精度向上ならびに更なるグループシナジーの発揮をめざします。

「グループ運営方針」「グループマネジメントルール」に基づくグループ・ガバナンスの確保

当社グループは、グループの全体最適を追求していくため、グループ経営の基本的な考え方を示す「グループ運営方針」を定めています。また、当社は、グループ会社との間での協議・報告のルールとして、国内グループ会社に「グループマネジメントルール」、海外グループ会社には「Group Authority Matrix」をそれぞれ定め、上記のグループ運営方針と併せ、グループ・ガバナンスの確実な運用を図っています。



方針

NTTデータグループは、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減していくため、2002年に全社的な視点でリスクマネジメントを統括・推進する役員を置くとともに、リスク管理部門及び各部門とグループ会社に「リスクマネジメント推進責任者」を配置し、主体的・自主的に対応できる体制を整備しています。

また、主な重点リスク項目を定め、その目標の達成度・進捗を点検し、各種施策に結果を反映しています。

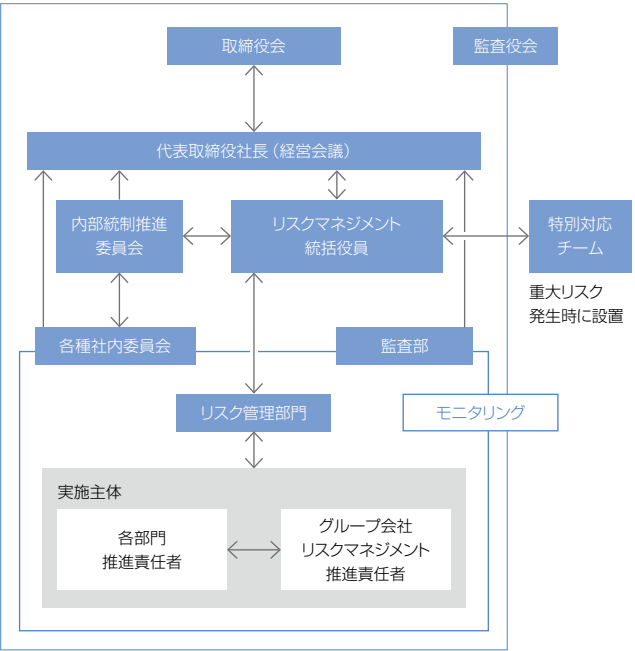
毎年、年2回の内部統制推進委員会を実施し、リスク低減に関する施策を討議するとともに、有効性に対する評価などを行い、その結果は経営会議、取締役会に報告しています。

なお、NTTデータグループは、多岐にわたるお客様・業界に対し世界中で様々なサービスを提供しており、各事業により事業環境が大きく異なります。そのため、NTTデータの取締役会は事業本部長等へ大幅な権限委譲を図ることで、お客様との関係や市場環境等に関連するリスクを適切に把握し、迅速に対応することを可能としています。

リスク管理の方法等

本社、地域統括会社等、個社において事業に関連するリスクを洗い出し、対策を策定します。上位主体はそれぞれの状況进行分析・評価し、適切な管理を実施します。グループ全体の状況については、リスク管理部門等が分析・評価・モニタリングを実施し、更に、グループ全体に影響を与えるリスクを「グローバル統制

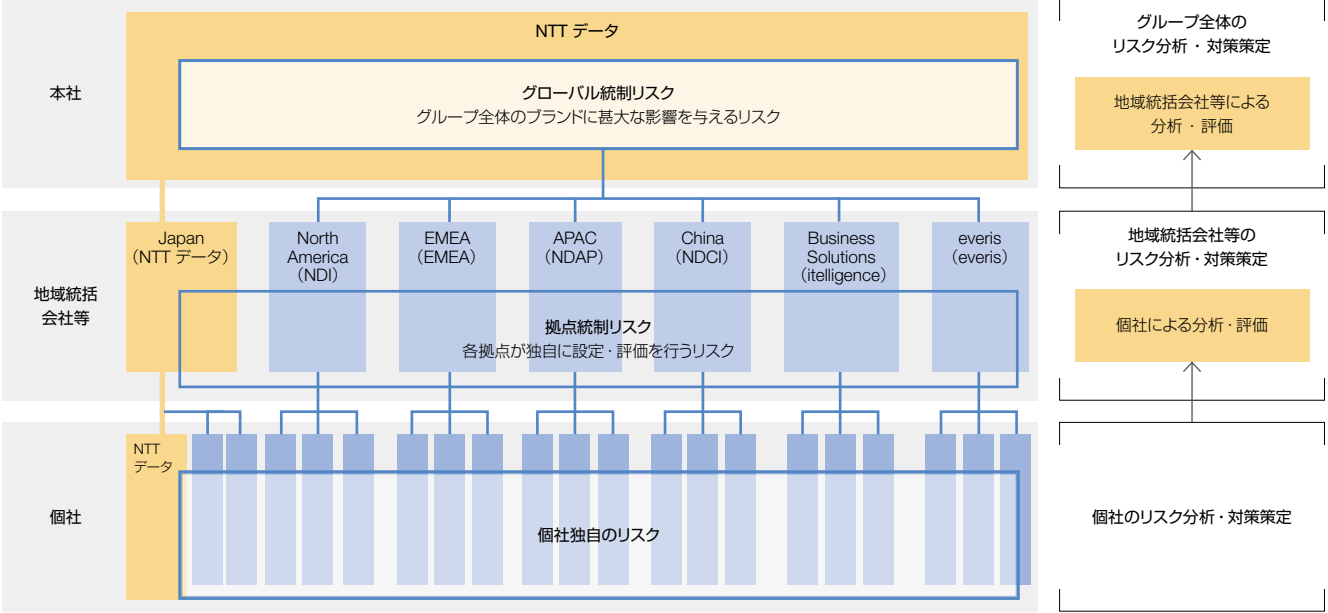
リスクマネジメント体制



リスク」と位置付けて管理し、総括的なリスクマネジメントの徹底を図っています。

また、地域統括会社等において設定した重点リスクを「拠点統制リスク」と位置付けて、対策の実施状況及びリスク発生状況等を踏まえ、評価・改善するサイクルを回しています。

リスク管理区分



グローバル統制リスク

グループ全体に影響を及ぼす「グローバル統制リスク」は、社会状況の変化など、より広い観点から外部専門家の意見も取り入れ、内部統制推進委員会で設定しています。

2016年度は中長期的な取り組みとして前年度と同じリスクを継続設定し、NTTデータ本社主導による取り組みを強化しています。

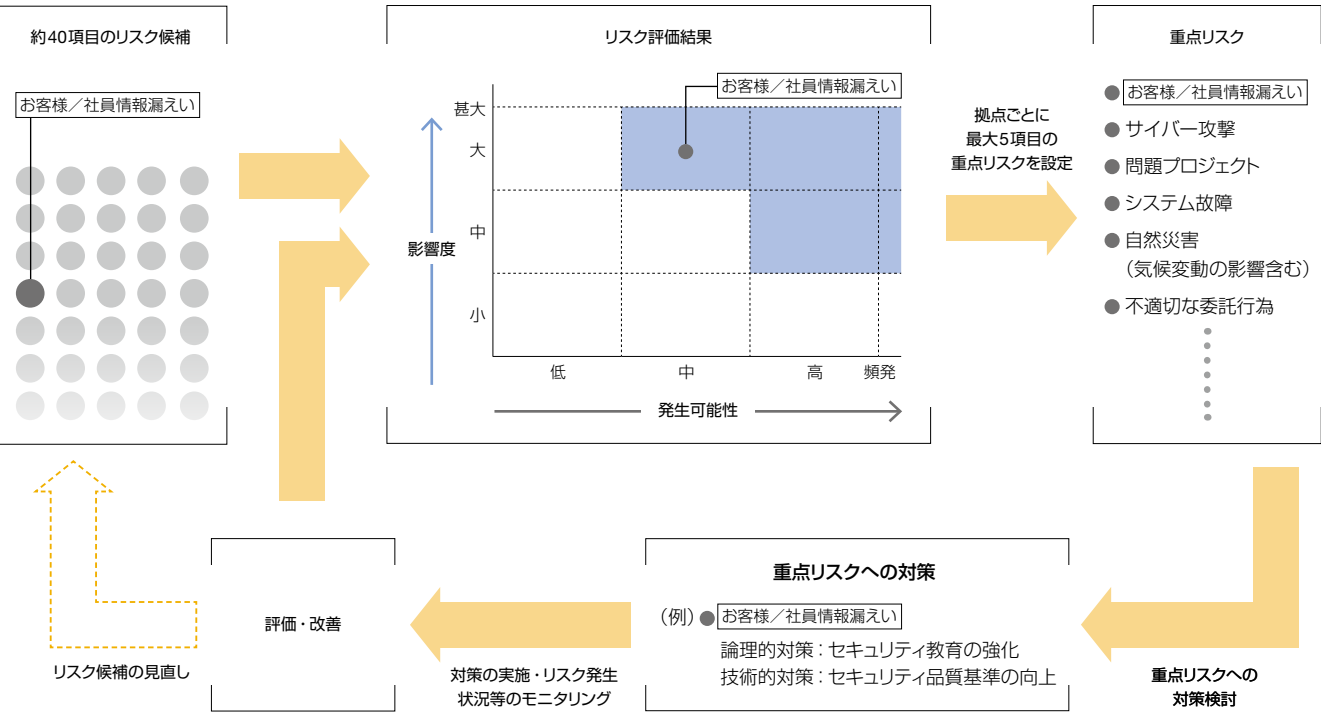
NTTデータのグローバル統制リスク

重点リスク	主な改善等	取り組み
個人・機密情報の紛失・漏えい サイバー攻撃	- 更に高まるセキュリティリスクへの対策の強化継続 - 公共機関を中心とした高度なサイバー攻撃への備えを強化	- 全社セキュリティ対策（標的型攻撃メールに対する訓練）の推進、サイバー攻撃対応訓練、マルウェア大量感染への対応検討、セキュリティ共用基盤の提供 - セキュリティ人財育成／資格認定拡大
粉飾決算・不正会計	グローバル統一監査の充実、兆候監査との連動	- グローバル統一監査の項目等見直し検討 - 兆候監査の本格実施、海外も含むグループ会社展開に向けた検証実施 - 研修による注意喚起
贈収賄	コンプライアンス教育の継続強化	- 贈収賄に関する研修 - グローバル・コンプライアンス・ポリシーのガイド作成

拠点統制リスク

各地域統括会社等が独自に管理する「拠点統制リスク」は、各拠点において約40項目のリスク候補をもとに重点リスクを設定し、これら重点リスクへの対策の実施状況及びリスク発生状況などを踏まえ、評価・改善するサイクルを回しています。

拠点統制リスクの設定プロセスイメージ



情報セキュリティ

昨今、インターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアによる内部侵入など、情報システムへのサイバー攻撃が激しさを増しています。NTTデータグループはお客様にご信頼いただけるパートナーであり続けるために、「情報セキュリティ方針」のもと、情報セキュリティ対策に力を注いでいます。

情報セキュリティに関する基本的考え方

情報資産を適切に取り扱い、情報セキュリティを確保する指針として1998年に「情報セキュリティポリシー」を、2001年には「個人情報保護方針」を制定し、情報技術の進歩や社会の変化に応じて、見直しや改善を実施しています。また、NTTデータグループセキュリティポリシー（GSP）を制定し、グループ全体で情報の安全な流通に努めています。

お客様の変革パートナーとなるためには、GSPの目的である「情報の安全性確保」と「情報の積極的な活用・共有」の両立が重要であると認識しています。その実現に向けて、ルールの策定や情報セキュリティ教育・啓発活動などの「論理的対策」と、情報漏えい対策ソリューションやシンククライアントPCの導入等の「技術的対策」の2つの軸で取り組みを推進しています。

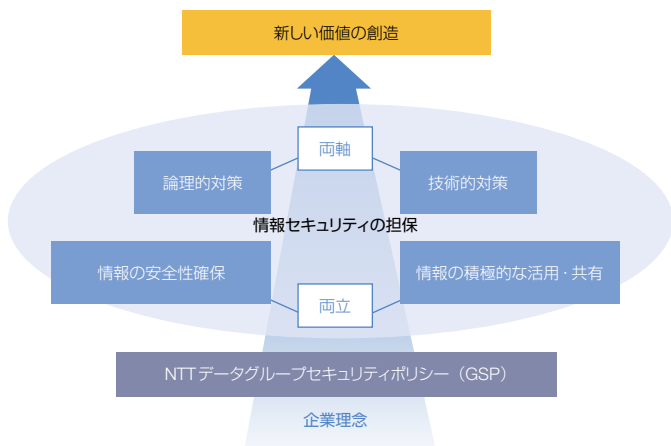
情報セキュリティマネジメント体制

当社は、「情報セキュリティ委員会」のもと、全社の活動状況と課題点を把握し、必要な施策を決定しています。更に、情報セキュリティインシデント*1の防止とインシデント発生時の緊急対応のための組織として「NTTDATA-CERT」を設置し、日本シーサート協議会、及びグローバルなCSIRT*2のコミュニティである「FIRST」*3に加盟しています。これらの活動を通じて、セキュリティ動向の幅広い情報を収集し、セキュリティ向上に活用しています。

また、グローバル情報セキュリティガバナンスを徹底するために、本社、地域統括会社等、個社に配置される情報セキュリティ運営組織の3層からなる情報セキュリティガバナンス体制を整備しています。各層に置かれる情報セキュリティ運営組織は緊密に連携し、情報セキュリティポリシーの維持・整備、情報セキュリティ施策のモニタリング、緊急時の対応、インシデント防止のための予防措置活動の役割を担っています。

*1 マルウェア感染や不正アクセス、情報漏えい等、情報管理やシステム運用に関してセキュリティ上の脅威となる現象。
*2 Computer Security Incident Response Teamの略称。セキュリティ専門家から構成されるインシデント対応を行うための組織。セキュリティインシデント、セキュリティ関連技術、脆弱性等の情報を収集・分析し、有効な対策や訓練の実施等の活動を行う。
*3 Forum of Incident Response and Security Teamsの略称。政府機関、教育機関、企業等の約380のCSIRTチームから構成されるグローバルなコミュニティ。

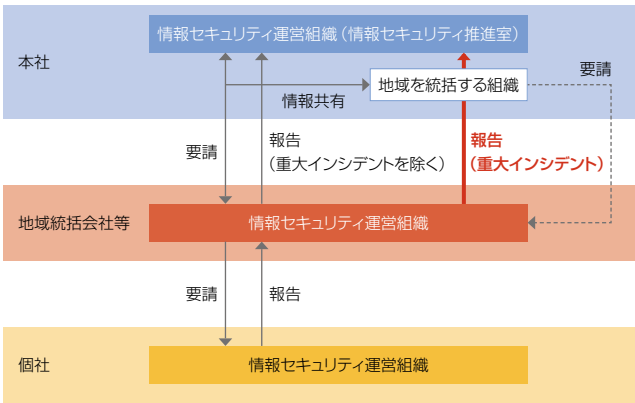
安全なナレッジの流通促進に向けて



グローバル情報セキュリティガバナンスのポイント

- 本社、地域統括会社等、個社に情報セキュリティ運営組織を設置する3層構造の推進体制を構築
- 各情報セキュリティ運営組織は緊密に連携
- 本社が統括会社の統制状況を四半期ごとにモニタリング

情報セキュリティガバナンス体制



当社は、定期的に「情報セキュリティ報告書」を発行し、情報セキュリティに対する考え方や取り組み状況についてまとめています。また将来を見据え、中長期的なリスクと取り組みについても報告書の中で解説しています。詳細な取り組みについては「情報セキュリティ報告書2016」<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/csr/security/> もご覧ください。

当社の情報セキュリティ強化のための取り組み

情報セキュリティ教育・啓発活動の普及

毎年全社員を対象とした情報セキュリティ・個人情報保護IBT研修を実施しています。研修の修了条件として、確認問題の正答率を100%とするなど、従業員の理解度を高める取り組みも行っています。また、社員一人ひとりが標的型攻撃メールやばらまき型攻撃メールを見分け、正しい対応がとれるかを確認する訓練を年に複数回、実施しています。

リスク低減のための社内IT基盤の整備

当社では、下記に代表されるセキュリティリスクに対して、社内IT基盤を整備しています。

リスク低減のための社内IT基盤の整備	
セキュリティリスク 情報漏えい 偽装メール 攻撃メール ランサムウェア 不審メール ⋮	シンククライアント「BizXaaS® Office」DaaS 社員のPC環境をクラウドで提供。PC側からの 情報漏えい を防ぎ、オフィスの省電力化も実現。
	モバイル活用基盤「MERMaides®（マームエイデス）」 モバイル端末内に安全なビジネス領域を確保し、そこに格納された業務アプリケーションやデータを暗号化し、 情報を強固に保護 。
	「NOSIDE®」検疫システム インターネットからの脆弱性を狙った サイバー攻撃 やマルウェアによるインターネットへの 情報漏えいを防止し 、インターネットアクセス端末を検疫するシステム。
	情報流通インフラ「ETRAPOT」 NTTデータやNTTデータグループ会社と関連するお客様の間で、 セキュア に大容量のファイルを転送するシステム。

当社グループの情報セキュリティ強化のための取り組み

当社グループでは、想定されるセキュリティリスクに対して備えるために、グローバルなレベルで必要なルールの制定と普及、セキュリティ教育・啓蒙活動、ならびにIT基盤の整備を進めています。

ポリシーの整備と普及

GSPを定め、国内外のグループ会社へのポリシー浸透を進めています。特に、インターネット経由でのサイバー攻撃やマルウェア感染による情報漏えいなどを防止することを目的として、「インターネット接続環境等に関するセキュリティ対策基準」の整備と普及を進めています。

お客様の情報セキュリティ強化のための取り組み

商用システムのセキュリティを確保

インターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアによる内部侵入など、情報システムへのサイバー攻撃への対応力強化と内部不正防止の徹底に取り組んでいます。具体的には、**①**開発段階から適切なセキュリティ対策のつくり込み、**②**運用中システムの定期的な脆弱性チェック（セキュリティ

グローバルなレベルでの情報セキュリティ教育・啓発活動の普及

情報セキュリティハンドブックを多言語化し、日本語、英語、中国語、ベトナム語、ポルトガル語、スペイン語の合計6カ国語を発行しています。（情報セキュリティIBTは日本語、英語、中国語の3カ国語を発行。）

IT基盤の整備

インターネットを安全に接続するためのIT基盤を共同で構築、運用するなど、グループ全体でセキュリティレベル向上を図る取り組みを行っています。

診断)の実施、**③**重大な脆弱性発見時の迅速な対応体制の強化、**④**重要情報に関わる運用管理の徹底の4つを推進しています。また、最新のセキュリティ技術動向、脆弱性情報の迅速な共有も図ることで、安心・安全にご利用いただけるシステムのご提供に注力しています。

連結貸借対照表

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2015年度末（2016年3月31日）及び2016年度末（2017年3月31日）現在

(百万円)		
年度	2015	2016
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 148,495	¥ 212,459
受取手形及び売掛金	403,146	458,767
リース債権及びリース投資資産	14,477	21,731
有価証券	26,000	4,302
たな卸資産	26,676	31,211
繰延税金資産	39,382	33,601
預け金	121,646	55,808
その他	65,490	79,635
貸倒引当金	(2,614)	(3,740)
流動資産合計	842,701	893,778
固定資産		
有形固定資産		
データ通信設備	303,414	311,013
減価償却累計額	(213,911)	(221,253)
データ通信設備（純額）	89,503	89,760
建物及び構築物	284,454	317,875
減価償却累計額	(194,564)	(202,879)
建物及び構築物（純額）	89,890	114,995
機械装置及び運搬具	73,022	91,106
減価償却累計額	(54,002)	(60,072)
機械装置及び運搬具（純額）	19,019	31,034
工具、器具及び備品	55,377	56,783
減価償却累計額	(38,381)	(40,116)
工具、器具及び備品（純額）	16,995	16,666
土地	60,576	63,835
建設仮勘定	21,548	35,609
その他	13,544	10,231
減価償却累計額	(8,502)	(5,273)
その他（純額）	5,041	4,957
有形固定資産合計	302,575	356,860
無形固定資産		
ソフトウェア	250,668	240,304
ソフトウェア仮勘定	48,295	61,168
のれん	168,879	315,261
その他	67,494	160,549
無形固定資産合計	535,337	777,283
投資その他の資産		
投資有価証券	83,599	86,834
退職給付に係る資産	1,508	5,603
繰延税金資産	44,735	60,802
その他	50,531	54,419
貸倒引当金	(669)	(772)
投資その他の資産合計	179,704	206,887
固定資産合計	1,017,618	1,341,031
資産合計	¥1,860,319	¥2,234,809

(百万円)		
年度	2015	2016
負債の部		
流動負債		
買掛金	¥ 121,688	¥ 138,453
短期借入金	51,627	213,160
1年内返済予定の長期借入金	29,245	53,461
1年内償還予定の社債	—	49,996
未払法人税等	33,158	35,916
前受金	167,738	182,021
受注損失引当金	5,356	3,452
その他	128,442	156,472
流動負債合計	537,258	832,934
固定負債		
社債	210,062	160,075
長期借入金	109,451	168,618
繰延税金負債	23,327	30,367
退職給付に係る負債	185,992	186,788
役員退職慰労引当金	934	876
その他	19,621	24,880
固定負債合計	549,390	571,605
負債合計	1,086,648	1,404,540
純資産の部		
株主資本		
資本金	142,520	142,520
資本剰余金	139,295	141,048
利益剰余金	452,458	497,922
自己株式	(0)	(0)
株主資本合計	734,273	781,490
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	32,522	39,881
繰延ヘッジ損益	(7,527)	(155)
為替換算調整勘定	36,552	23,889
退職給付に係る調整累計額	(38,805)	(30,083)
その他	(16,107)	(16,320)
その他の包括利益累計額合計	6,635	17,211
非支配株主持分	32,762	31,567
純資産合計	773,670	830,268
負債純資産合計	¥1,860,319	¥2,234,809

連結損益及び包括利益計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2015年度（2016年3月期）及び2016年度（2017年3月期）

(百万円)		
年度	2015	2016
売上高	¥1,614,897	¥1,732,473
売上原価	1,216,795	1,293,600
売上総利益	398,101	438,872
販売費及び一般管理費	297,216	321,763
営業利益	100,885	117,109
営業外収益		
受取利息	1,256	1,507
受取配当金	1,785	1,565
受取保険金	2,125	1,014
段階取得に係る差益	—	1,347
その他	2,677	2,107
営業外収益合計	7,844	7,542
営業外費用		
支払利息	5,492	5,372
為替差損	1,576	1,415
その他	3,502	4,870
営業外費用合計	10,571	11,658
経常利益	98,158	112,993
特別利益		
投資有価証券売却益	15,237	15,605
関係会社事業譲渡益	—	2,720
特別利益合計	15,237	18,325
特別損失		
買収関連費用	—	12,301
関係会社再編損	—	9,260
のれん減損損失	3,986	2,844
固定資産減損損失	1,620	1,579
特別損失合計	5,607	25,986
税金等調整前当期純利益	107,789	105,332
法人税、住民税及び事業税	46,925	52,525
法人税等調整額	(4,570)	(15,705)
法人税等合計	42,354	36,820
当期純利益	65,434	68,512
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	63,373	65,686
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失	2,061	2,825
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(14,349)	7,323
繰延ヘッジ損益	(8,186)	7,373
為替換算調整勘定	(25,975)	(12,525)
退職給付に係る調整額	(29,872)	8,769
持分法適用会社に対する持分相当額	(208)	(243)
その他	480	(213)
その他の包括利益合計	(78,110)	10,485
包括利益	(12,676)	78,997
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	(13,371)	76,135
非支配株主に係る包括利益	¥ 695	¥ 2,862

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2015年度（2016年3月期）及び2016年度（2017年3月期）

(百万円)		
年度	2015	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 107,789	¥ 105,332
減価償却費	147,961	154,542
固定資産除却損	7,250	5,467
退職給付に係る負債の増減額	8,292	21,801
支払利息	5,492	5,372
固定資産減損損失	1,620	1,579
売上債権の増減額	(43,052)	(9,032)
たな卸資産の増減額	5,373	(4,497)
仕入債務の増減額	9,574	16,609
前受金の増減額	27,954	14,908
未払消費税等の増減額	(11,123)	2,355
その他	(205)	(5,445)
小計	266,928	308,995
利息及び配当金の受取額	3,175	3,131
利息の支払額	(5,544)	(5,377)
法人税等の支払額又は還付額	(31,808)	(68,197)
営業活動によるキャッシュ・フロー	232,751	238,552
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(47,440)	(67,141)
無形固定資産の取得による支出	(77,922)	(90,939)
投資有価証券の売却による収入	23,014	22,036
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(28,351)	(6,930)
連結の範囲の変更を伴う子会社持分等の取得による支出	—	(348,431)
定期預金の純増減額	(294)	1,402
短期預け入れによる純増減額	(50,000)	50,000
その他	(7,735)	11,650
投資活動によるキャッシュ・フロー	(188,730)	(428,354)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債の償還による支出	(40,000)	—
長期借入れによる収入	523	115,512
長期借入金の返済による支出	(595)	(29,331)
短期借入金の純増減額	1,198	163,145
リース債務の返済による支出	(1,625)	(3,129)
配当金の支払額	(16,834)	(21,037)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(461)	(5,180)
その他	(385)	2,097
財務活動によるキャッシュ・フロー	(58,179)	222,076
現金及び現金同等物に係る換算差額	(3,131)	(5,789)
現金及び現金同等物の増減額	(17,290)	26,485
現金及び現金同等物の期首残高	250,843	233,553
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 233,553	¥ 260,038

連結株主資本等変動計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2015年度（2016年3月期）及び2016年度（2017年3月期）

(百万円)					
2015年度	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥142,520	¥139,300	¥408,293	¥ (0)	¥690,113
会計方針の変更による 累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	142,520	139,300	408,293	(0)	690,113
当期変動額					
剰余金の配当			(16,829)		(16,829)
親会社株主に帰属する 当期純利益			63,373		63,373
連結範囲の変動			(2,115)		(2,115)
子会社所有持分の変動					—
その他		(4)	(263)		(267)
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	(4)	44,164	—	44,160
当期末残高	¥142,520	¥139,295	¥452,458	¥ (0)	¥734,273

(百万円)								
2015年度	その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他	その他の 包括利益累計額 合計	非支配株主 持分	純資産合計
当期首残高	¥ 46,792	¥ 656	¥ 62,615	¥(10,095)	¥(16,587)	¥ 83,380	¥32,711	¥806,205
会計方針の変更による 累積的影響額								—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	46,792	656	62,615	(10,095)	(16,587)	83,380	32,711	806,205
当期変動額								
剰余金の配当								(16,829)
親会社株主に帰属する 当期純利益								63,373
連結範囲の変動								(2,115)
子会社所有持分の変動								—
その他								(267)
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	(14,269)	(8,183)	(26,062)	(28,709)	480	(76,745)	50	(76,694)
当期変動額合計	(14,269)	(8,183)	(26,062)	(28,709)	480	(76,745)	50	(32,534)
当期末残高	¥ 32,522	¥(7,527)	¥ 36,552	¥(38,805)	¥(16,107)	¥ 6,635	¥32,762	¥773,670

(百万円)					
2016年度	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥142,520	¥139,295	¥452,458	¥ (0)	¥734,273
会計方針の変更による 累積的影響額			387		387
会計方針の変更を反映した 当期首残高	142,520	139,295	452,845	(0)	734,660
当期変動額					
剰余金の配当			(21,037)		(21,037)
親会社株主に帰属する 当期純利益			65,686		65,686
連結範囲の変動					—
子会社所有持分の変動		1,753			1,753
その他		(0)	427		426
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	1,752	45,076	—	46,829
当期末残高	¥142,520	¥141,048	¥497,922	¥ (0)	¥781,490

(百万円)								
2016年度	その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他	その他の 包括利益累計額 合計	非支配株主 持分	純資産合計
当期首残高	¥32,522	¥(7,527)	¥ 36,552	¥(38,805)	¥(16,107)	¥ 6,635	¥32,762	¥773,670
会計方針の変更による 累積的影響額								387
会計方針の変更を反映した 当期首残高	32,522	(7,527)	36,552	(38,805)	(16,107)	6,635	32,762	774,058
当期変動額								
剰余金の配当								(21,037)
親会社株主に帰属する 当期純利益								65,686
連結範囲の変動								—
子会社所有持分の変動								1,753
その他								426
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	7,359	7,371	(12,662)	8,721	(213)	10,575	(1,194)	9,381
当期変動額合計	7,359	7,371	(12,662)	8,721	(213)	10,575	(1,194)	56,210
当期末残高	¥39,881	¥ (155)	¥ 23,889	¥(30,083)	¥(16,320)	¥17,211	¥31,567	¥830,268

会社名 (商号)
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (略称 NTT データ)

本社
〒135-6033 東京都江東区豊洲三丁目3番3号
Tel : 03-5546-8202

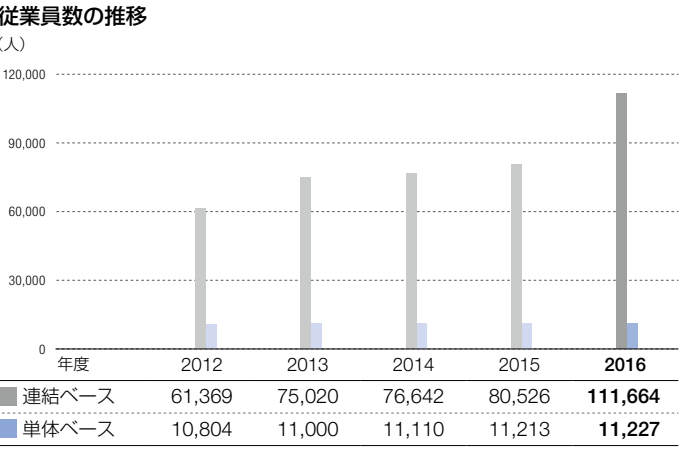
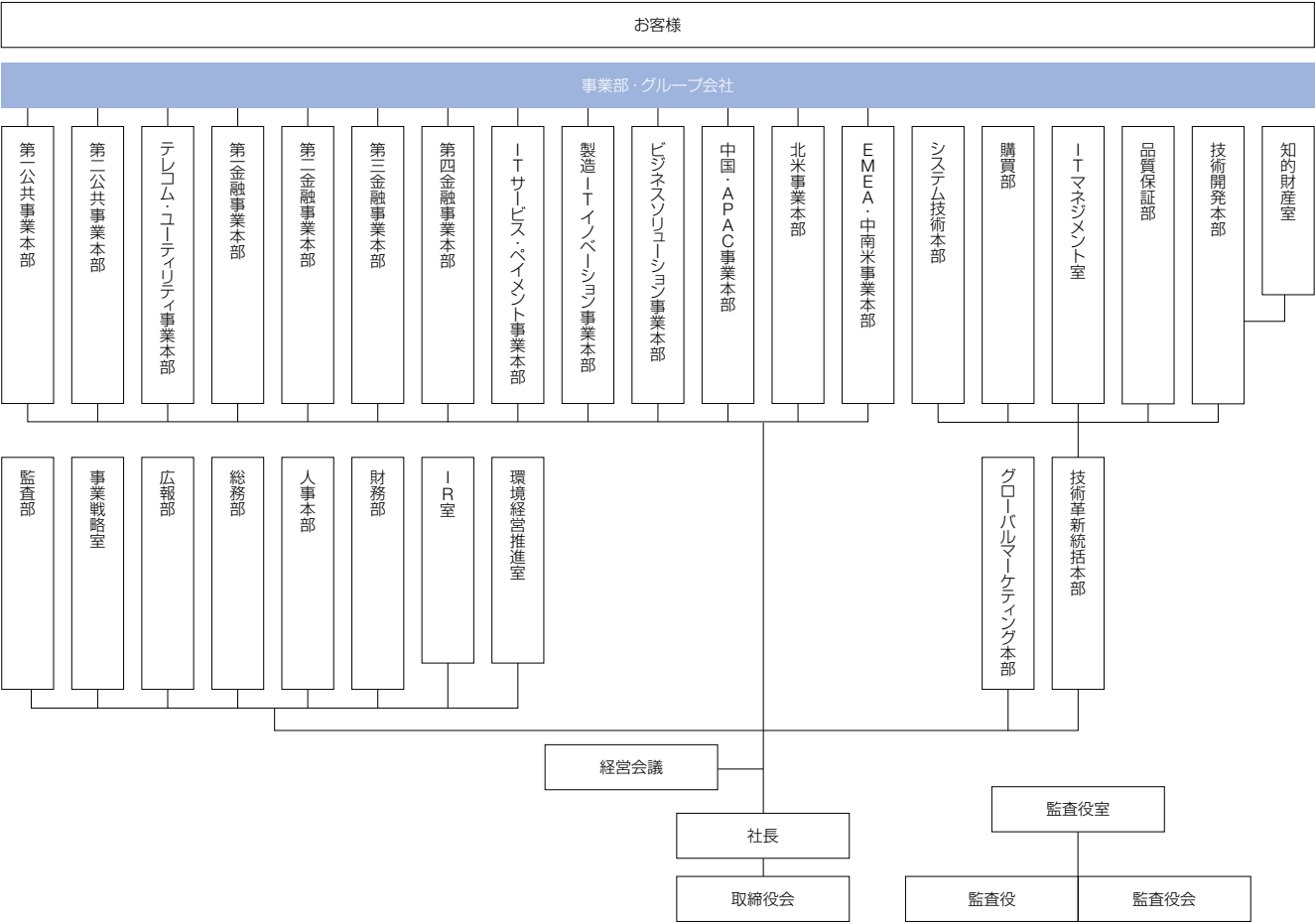
設立年月日
1988年5月23日

資本金
142,520百万円

事業年度
4月1日から翌年3月31日まで

会計監査法人
有限責任 あずさ監査法人

組織図 (2017年7月1日現在)



(注) NTTデータからの出向者を含めず、当社への出向者を含めて記載しています。

発行済株式数等及び株主数

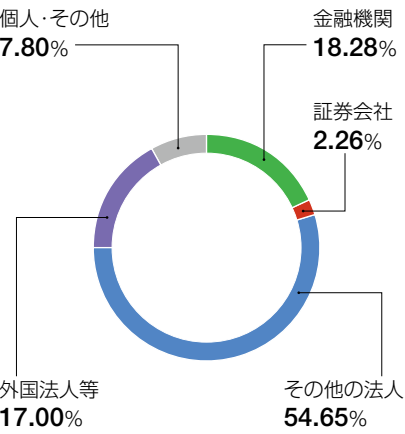
発行可能株式総数	1,122,000,000株 (5,610,000,000株) *
発行済株式の総数	280,500,000株 (1,402,500,000株) *
単元株式数	100株 (100株) *
株主数	74,455名

* 2017年7月1日を効力発生日として1株につき5株の割合で株式分割を行っており、括弧内の数値は、当該株式分割後の数を記載しています。

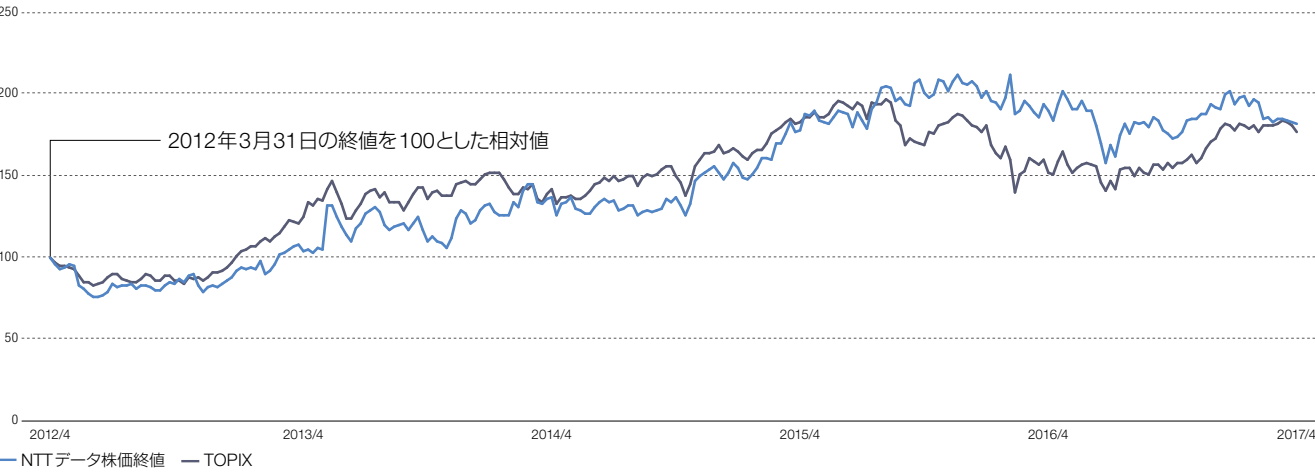
大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本電信電話株式会社	152,001,000	54.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	21,240,800	7.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	11,577,600	4.13
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	3,436,900	1.23
NTTデータ社員持株会	2,871,500	1.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	2,240,600	0.80
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人：株式会社みずほ銀行)	2,222,791	0.79
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS (常任代理人：香港上海銀行東京支店)	2,206,100	0.79
ゴールドマン・サックス証券株式会社	2,000,000	0.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	1,777,800	0.63

株式の所有者別分布状況 (所有株式数の割合)



NTTデータの株価とTOPIX



(注) 2013年10月1日を効力発生日として1株につき100株の割合で株式分割を行っており、それ以前の数値は当該株式分割が行われたと仮定して計算しています。