

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: www.nttdata.com/jp/ja



ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC® C006410

Realizing a Sustainable Future

私たちを取り巻く環境は
目まぐるしく変化を続けています。
NTTデータグループがよりいっそう
発展し続けるためには、
経営者・社員一人ひとりが自ら成すべきことを考え、
行動を改革し、事業そのものを
変革していかなければなりません。
そのための基本的な考え方を
「Our Way」としてまとめました。
ここには「企業理念」を頂点とした
私たちのめざす方向を集約してあります。

Our Way



2022年5月には、「Our Way」の一部である行動規範を刷新し、新たに「NTTデータグループ行動規範」を制定しました。新たな行動規範では、倫理やコンプライアンスにかかる内容のみならず、グループのサステナビリティにかかる方針に沿った内容を反映しています。本行動規範を理解し、遵守し、実践していくことは、社員全員の責任であり、NTTデータグループ各社の経営幹部は、本行動規範の遵守にあたって率先垂範するとともに、社員の
本行動規範への遵守を促す環境の確立に努めています。



NTTデータグループ行動規範
<https://www.nttdata.com/jp/ja/-/media/nttdatajapan/files/about-us/mission/ntt-data-group-code-of-conduct.pdf>

企業理念／Group Vision／Values

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。

Group Vision ～10年後にめざす姿～

Trusted Global Innovator
お客様から長期的に信頼されるパートナー

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。

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。

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。

Values ～大切にする価値観～

Clients First

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。

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。

Teamwork

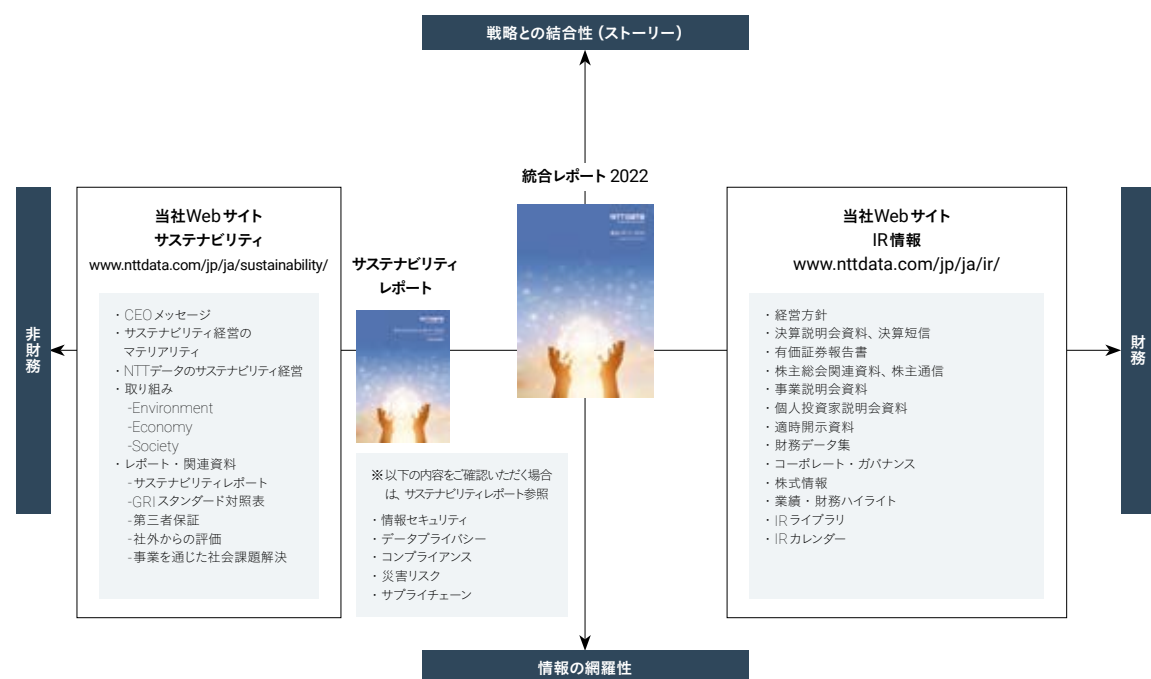
私たちは仲間と共に達成する「自己実現」を大切にします。
多様な個性や考え方をを持ったメンバーがチームを組み、
ひとつの目的に向かって知恵を出しあい、協力しあいながら取り組む仕事は、
個人ではなしえない大きな成果を生み出します。

編集方針／発行にあたってのご挨拶

編集方針

当社では、統合レポートを株主・投資家の皆様をはじめ、幅広いステークホルダーとのコミュニケーションの媒介と位置付け、建設的な対話を通じた持続的な企業価値向上に努めています。

本レポートは、経営戦略や業績動向等に加え、環境・社会・ガバナンス (ESG) といった株主・投資家の皆様にとって、特に重要な情報を統合することにより、NTTデータグループの持続的な価値創造に向けた取り組みをご説明するレポートとしています。より詳細な情報は、当社Webサイトより「IR 情報」・「サステナビリティ」をご参照ください。



発行にあたってのご挨拶

当社は、2025年を見据えた Global 3rd Stageの達成に向け、新たな中期経営計画をスタートさせました。当社を取り巻く事業環境が変化し、お客様ニーズも多様化・複雑化する中、2022年10月からはNTT Ltd.を新たに当社グループに迎え入れることで、グローバルでの競争力をいっそう強化し、中期的に更なる質を伴った成長をめざしています。

本レポートの発行にあたっては、海外事業統合や新中期経営計画に関する内容の充実、またサステナビリティ経営における人財、環境セクションの拡充等、当社の“今”と“この先”をよりわかりやすくご理解いただけるよう意識し、制作を進めました。本レポートが、株主・投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様との共通認識の醸成や、対話の質の向上の一助となれば幸いです。これからも開示情報の更なる拡充と透明性の向上に努めていきますので、引き続き当社へのご理解、ご支援のほどお願い申し上げます。

代表取締役副社長執行役員

藤原 遠

Contents

2 編集方針／発行にあたってのご挨拶

4 NTTデータの事業

6 NTTデータの自己変革の軌跡

8 社長メッセージ

14 特集 ～ NTT Ltd.との海外事業統合～

18 価値創造

18 価値創造プロセス

20 経営資源

22 財務・非財務ハイライト

24 NTTデータのM&A

26 経営戦略

26 CFOメッセージ(業績レビュー、財務・資本戦略)

30 機会とリスク

32 成長戦略の変遷と中期経営計画の位置付け

34 前中期経営計画から新中期経営計画への進化

36 新中期経営計画(2022～2025年度)

44 技術トレンド／技術戦略

48 NTTデータのサステナビリティ経営

48 サステナビリティ経営

52 人財

60 環境

66 コーポレート・ガバナンス

82 分野別事業戦略

82 業績サマリー

84 公共・社会基盤分野

86 金融分野

88 法人分野

90 テクノロジーコンサルティング&ソリューション分野

92 グローバル分野(北米)

94 グローバル分野(EMEA・中南米)

96 財務セクション・会社情報

96 財政状態及び経営成績の分析

100 主要ビジネスの財務モデル

102 財務・非財務数値(経年推移)

104 会社情報

参照ガイドライン

統合報告フレームワーク [IFRS 財団]

価値協創ガイダンス [経済産業省]

環境報告ガイドライン(2018年版) [環境省]

対象範囲

株式会社NTTデータ及びグループ会社

この統合レポートに掲載されているサービス名、商品名等は、株式会社NTTデータあるいは、各社等の登録商標または商標です。

見通しに関する注意事項

本レポートには、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、新型コロナウイルス感染症拡大、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ご留意願います。実際の業績は当社グループの見込みと異なる場合があることをご承知おきください。

NTTデータの事業

NTTデータは、ITに関するあらゆるサービスや最先端テクノロジーを組み合わせ、お客様にとって最適なサービス・ソリューションをグローバルに提供しています。

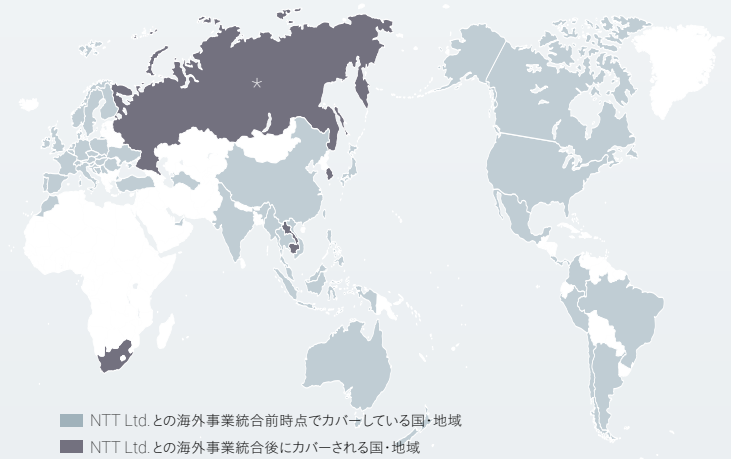


NTTデータの主な経営資源・実績

P20：経営資源

総資産 3兆845億円	従業員数 151,600人超 (参考) NTT Ltd.との海外事業統合後：約190,000人	売上高 (33期連続増収) 2兆5,519億円	連結子会社 312社
格付 AA+ 格付投資情報センター(R&I) 日本格付研究所(JCR)	ビジネスパートナー* 約160社 約62,000人 *国内のみ	売上高 (NTT Ltd.事業込) 3兆6,000億円超	

NTTデータのグローバルカバレッジ



*NTT Ltd. 事業について、今後ロシア事業の撤退を含め検討（NTTデータ事業は2022年5月に撤退完了）

NTTデータの主なお客様（業界・社会）



あらゆる企業、企業・業界の枠を超えた社会インフラまで、
お客様の事業成長や社会課題解決に貢献するサービスを提供

82社
年間売上高50億円以上（日本）、
もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様（顧客基盤）

NTTデータの代表的なサービス・ソリューション事例

日本 国内	公共・社会基盤 - 国家重要インフラシステム - 官庁会計システム (ADAMS II) - 自動車登録検査業務電子情報処理システム (MOTAS) - 航空交通管制情報処理システム - 輸出入・港湾関連情報処理システム (NACCS) - 国税電子申告・納税システム (e-Tax) 等 - 官民連携プラットフォーム (mint、pipitLINQ等) - ドローン運航管理システム - 公文書デジタルアーカイブ - ロボット介護見守りサービス - 減災コミュニケーションシステム	金融 - 金融インフラシステム - 銀行間決済 (日銀ネット、全銀ネット) - 統合ATMスイッチングサービス - 共同利用型決済NW (ANSER) - 地方銀行向け共同利用型勘定系システム (BeSTA) - バンキングアプリ (My Pallette等) - 保険会社共同ゲートウェイ - 保険窓販ベーパーレスソリューション - 金融機関向けクラウド (OpenCanvas) - 金融CDIシステム - 営農支援プラットフォーム「あい作」	法人 - キャッシュレス決済総合プラットフォーム (CAFIS) - レジ無しデジタル店舗出店サービス (Catch&Go) - 製造メーカー向けERP生産管理システム - コネクティッドカーデータ収集プラットフォーム (車両・画像・センサーデータ等) - 働き方改革支援 (デジタルワークスペース構築) - 顧客データ分析支援 (基盤、AI等) - 次世代型ポイント・会員管理クラウド - 温室効果ガス排出量測定・可視化ソリューション - 地図情報配信プラットフォーム - マイナンバー収集・保管・提出支援サービス - RPAソリューション「WinActor」 - コンビニ収納代行サービス
	北米 - 公共交通予測分析・デジタルアプリ開発 (オーストラリアビクトリア州) - AI画像診断支援ソリューション - グローバルSCM (サプライチェーンマネジメント) ソリューション - SAPソリューション導入支援	EMEAL - 欧州公的機関DX支援 - 公文書デジタルアーカイブ (バチカン等) - 市民向けサービスチャネルデジタル化・運用 (スペインマドリッド) - MaaSプラットフォーム構築 (スペインRenfe社) - ドイツ自動車関連企業向けグローバル支援 - 次世代スマートメータ活用ビジネス支援 (イタリア大手エネルギー会社) - ガソリンスタンド向けデジタルソリューション導入 (スペイン大手石油会社) - SAPソリューション導入支援	APAC - 輸出入・港湾関連情報処理システム (ミャンマー) - 中央銀行基幹業務ITシステム (ミャンマー) - 金融機関向けカード業務処理システム (タイ) - EC決済代行事業 (ipay88) (マレーシア) - 金融機関基幹システム (インドネシア)
海外 (日本以外)	(参考) NTT Ltd. 事業 データセンタ (世界3位) ・マネージドサービス ・ネットワーク ・クラウドコミュニケーション ・機器販売		

NTT データの自己変革の軌跡

NTT データグループは「変わらぬ信念、変える勇気」のもと、技術革新、お客様ニーズ及び様々な外部環境の変化等を捉え、柔軟かつ機動的に自己変革を繰り返し、会社創立以来33期連続での増収を遂げ、事業を拡大させています。

「変わらぬ信念」：企業理念の実践

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。

「変える勇気（変え続ける強い意志）」 ：新たな「しくみ」を創出するための自己変革

▶ P24：NTT データのM&A

2020年代～ DX加速
戦略投資+イノベーションセンタの設立
▶ P46：NTT データにおける技術戦略

2005年～ グローバル進出本格化
積極的なM&Aによる地理的カバレッジ拡大

2016年 北米大型 M&A
(旧 Dell Services 統合)

2019年～ 事業構造改革
デジタル対応力の強化

2022年～ NTT Ltd.との海外事業統合
IT と Connectivity を融合

2000年代～ 法人分野の強化・拡大
M&A 型 IT パートナービジネスを積極展開

2015年 ペイメント事業を法人分野へシフト

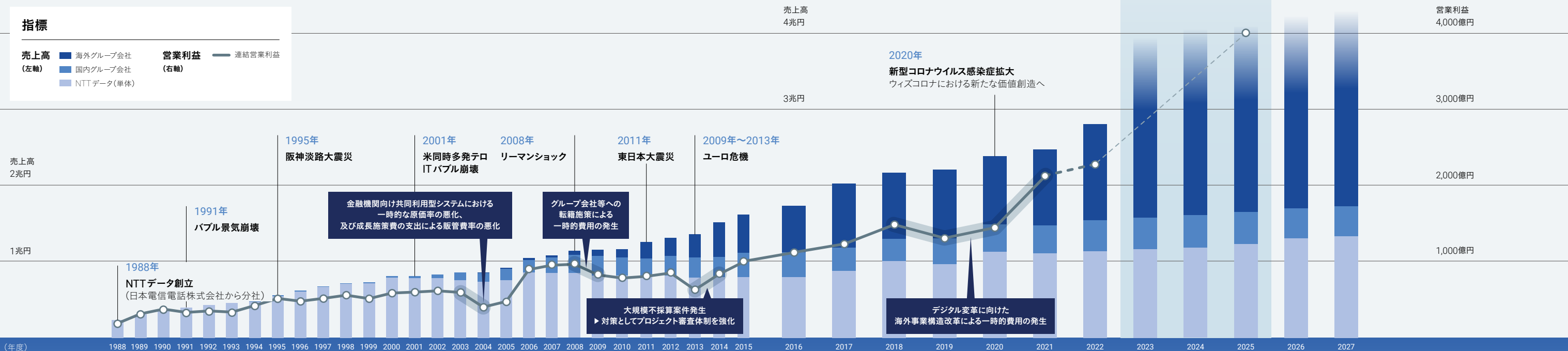
2020年 業界を超えた社会ニーズへの要請
ソーシャルデザイン推進室の設置

創立期～ 公共・金融分野中心の事業拡大
日本の社会インフラ・データ通信事業を展開

売上高・営業利益の推移

- 会社創立以降、様々な環境変化等のもと、33期連続増収を達成
- 新中期経営計画目標（2025年度）売上高4兆円超、連結営業利益率10.0%（約4,000億円）に向け、新たな変革に挑戦

NTT Ltd.との海外事業統合により 海外売上高比率が6割超となる見込み





代表取締役社長

本間 洋

Contents

経営理念

1. 「あたたかみ」のある IT

NTT データの思い

2. 守り続け、変え続ける

前中期経営計画の振り返り

3. Global 3rd Stage に向けた中間点を力強い足取りで通過

新中期経営計画

4. つくる力とつなぐ力で Global 3rd Stage へ

5. 海外事業の統合によるグローバル事業の強化

6. 5つの戦略からなる戦略ストーリー

- 戦略1「IT と Connectivity の融合による新たなサービスの創出」
- 戦略1を実現するための3つの柱（戦略2～4）
- 戦略1～4の土台となる人財・組織力の最大化（戦略5）

7. 経営におけるサステナビリティの推進を加速

結び（決意）

8. 「凡事徹底」を貫き、変え続ける

グローバルで強みを前面に押し出し、

Global 3rd Stage に向けた「仕上げ」を加速させていきます。

1. 「あたたかみ」のある IT

2020年10月、故郷の山形県酒田市がDXを推進する専門部署を新設するにあたり、CDO^{*1}に就任させていただきました。ITの専門的な見地からお手伝いさせていただいていますが、経営を行う上での様々な示唆もいただいています。地方都市の少子高齢化や過疎化の深刻さを再認識しましたし、経済的合理性を担保した自動運転システムや、デジタルツインの活用により行政の負担を軽減しながら災害時の被害を抑える仕組み等も、住民の方々の生活パターンや課題を実際に知ることで見えてきました。

新型コロナウイルス感染症の発生から2年半以上が経過しました。ウィズコロナの生活スタイルや働き方が定着し、様々な産業でDXによる変化も広がっています。今後は、オンライン教育やサプライチェーン、官民システム連携等、浮き彫りとなった様々な社会課題の解決へとIT・デジタルの利活用の範囲が広がっていくことになります。そこでは画一的な仕組みではなく、ITベンダーとしての供給者視点でもなく、私が酒田市で体験したように生活者視点に立ち、そこで暮らす人々にとって便利で使いやすい「あたたかみ」のあるサービスを「デザイン」していかなければなりません。それこそが創立以来、「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」という企業理念を掲げてきたNTTデータグループが貢献していくべきことだと考えています。

*1 酒田市における最高デジタル変革責任者

2. 守り続け、変え続ける

NTTデータは、創立時に掲げた企業理念に従い、ITを駆使した「しくみ」をお客様と伴走しながら最後まで粘り強くつくり上げ、稼働後も改善を繰り返しながら、お客様の事業や社会の発展に貢献してきました。そうした徹底した顧客志向に立脚して育んできたお客様との「Long-Term Relationships」のも

とで蓄積した、深い顧客理解と高度な技術力でシステムをつくる力は、私たちのコアコンピタンスの一つです。

したがって、私たちが持続的に企業価値を創造していく上で、こうした企業姿勢は「変わらぬ信念」で守り続けるべきものと言えます。例えば、日本には老朽化・複雑化・ブラックボックス化した既存のシステムが、DXの推進に支障をきたすとともに、将来的には保守継続が困難になりうる「2025年の崖」と呼ばれる問題があります。仮に短期的な利益のみを追求するのであれば、そうしたシステムの保守からは撤退し、DXのみを手掛けるという選択もありましょう。しかしそれが社会にとってなくてはならない「しくみ」であれば、逃げることなく「両方やり遂げる」のが私たちNTTデータです。

今後、社会全体のデジタル化に貢献していく中においても、単に高収益性のビジネスを追い求めるのではなく、「より豊かで調和のとれた社会を実現する」ことを目的化していくことになります。しかし、それは決して利益の軽視を意味するものではありません。コストの徹底的な低減や費用対効果の高い「しくみ」づくりを通じ、社会的価値と経済的価値を両立していくことが、私たちが社会に存在を認められるためには不可欠です。そのためには、「変える勇氣（変え続ける強い意志）」を持って従来のやり方を変え続けねばなりません。

企業理念と「Long-Term Relationships」を「変わらぬ信念」で守り続ける一方、「変える勇氣」を持って、お客様への提供価値最大化に向けた変革に挑戦してきたのが、前中期経営計画（2019～2021年度）です。

3. Global 3rd Stage に向けた中間点を力強い足取りで通過

2005年にグローバル市場に大きく舵を切った私たちは、Global 1st Stageでグローバルカバレッジを広げ、続くGlobal 2nd Stageでは「Trusted Global Innovator」を標榜し、グローバルブランドの確立を果たしました。着実にステップを踏んできた私たちですが、拡大を続けてきたグローバル事業の収益性が継続的

な経営課題となっていました。そのため2018年に社長に就任した私は、グローバル事業の稼ぐ力を高めることと、当時、本格的に訪れていたDXの潮流を掴むべくデジタル対応力を強化することを、自身に目標として課しました。そして前中期経営計画では、連結営業利益率や海外EBITA率を経営目標に定めるなど、利益にもこだわり、グローバルに質の伴った成長をめざしてきました。

前中期経営計画最終年度となった**2021年度**は、NTTデータグループの現場力という強みの真価を再認識することになりました。海外事業の規模拡大及び収益性の改善、国内事業の順調な規模拡大等によって、**受注高・売上高・営業利益等において過去最高を更新し、連続増収も33期に伸ばす**ことができました。その結果、**前中期経営計画で定めた経営目標のうち、連結売上高2.5兆円、顧客基盤^{*2} 80社以上、そして連結営業利益率8%^{*3} のいずれも達成**することができました。**海外EBITA率^{*3}**は未達となりましたが、デジタル変革に向けた事業構造改革によって2018年度末の3.2%から**目標7%に迫る6.5%へと大きく改善**させることができました。とりわけ強調させていただきたいのは、激しい競争環境にある**北米で7%を達成**できた点です。コロナ禍という厳しい状況下で、前倒しで事業構造改革を完了した現地社員の努力の結晶です。

▶ P26：CFOメッセージ 業績レビュー

このようにNTTデータグループは社員の努力を原動力に、Global 3rd Stageに向けた中間点を力強く通過することができました。

NTTデータグループは、この成果を土台に、2025年までにGlobal Top 5として世界のお客様から信頼される企業“Trusted Global Innovator”になることをめざし、Global 3rd Stageの到達に向けた「仕上げ」に踏み出していきます。

^{*2} 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様
^{*3} M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

4. つくる力とつなぐ力でGlobal 3rd Stageへ

日本が大きな変革を遂げていった明治時代に、500以上の企業の設立や経営に携わり資本主義の礎を築いた渋沢栄一氏は、「結合魔」と呼ばれ、人材を「発掘」「育成」し「つなげる」天才だったそうです。同じく変革期にある現在、「つなげる」役割を担うのはIT・デジタルです。

行政と企業、地域や社会全体がこれまでの枠を超えて、つながり、連携すれば、生活者の利便性が大きく向上します。

更に、あらゆるモノや人が「つながる」ことで収集・活用されるデータを起点とした、データドリブンな社会が実現できれば、脱炭素化や循環型経済の実現、生物多様性の保全、人々の消費・生活スタイルの変化等、複雑かつ多様な課題・ニーズに対応していくことができます。そうした世界を実現する鍵となるのが、デバイスセンサーの爆発的普及やエッジコンピューティング能力の向上といった技術の進化を背景とし、リアルな世界からデータをセキュアに収集し、分析・活用につなげるEdge to Cloudという「つなぐ」技術です。

そうしたつなぐ力も、NTTデータが長年磨き上げてきた**コアコンピタンス**です。当社はもともと、データ通信を介して拠点をつなぎ、公共の利益に資する「しくみ」づくりを先導することを目的として設立され、企業システムや業務インフラを支える「しくみ」をつくる力とつなぐ力によって、世に送り出してきました。

新中期経営計画（2022～2025年度）では、つくる力とつなぐ力のいっそうの強化と掛け合わせによって、未来に向けた価値をつくり、様々な人々やモノをテクノロジーでつなぐことで、お客様とともにサステナブルな社会の実現をめざしていきます。そして**つなぐ力のグローバル規模での飛躍的な強化をもたらすのが、NTT Ltd.との海外事業の統合**です。

5. 海外事業の統合によるグローバル事業の強化

2022年5月、NTTデータの株価が急落しました。2022年5月9日に海外事業を日本電信電話株式会社の完全子会社であるNTT Ltd.と統合することを公表した後のことです。株主・投資家の皆様には公表当日の混乱を含め、ご心配をお掛けしましたことを、この場をお借りしてお詫び申し上げます。一方、**NTTデータがNTTグループ全体の海外事業を牽引していくという強い覚悟を決断**したこともぜひご理解いただければと思います。

NTT Ltd.は1兆円規模の売上高を誇り、フォーチュングローバル100社の75%以上の企業に130のデータセンタやネットワーク、マネージドサービスを主としたEdge to Cloudのサービスオペレーションを提供しており、つなぐ力ではリーディングカンパニーの一家です。今回の統合は、NTTデータ

グループの海外事業のつくる力とNTT Ltd.のつなぐ力を掛け合わせ、統一した戦略のもとでDXが加速していく中で求められるサービスをトータルに提供し、複雑化・多様化するニーズにグローバルレベルで対応していくことを目的とするものです。**統合後のNTTデータグループは、売上高約3.6兆円、従業員約19万人、海外売上高比率約60%に事業規模が拡大**します。グローバル企業等から提案の機会をいただくボーダーラインとして重視してきた**マーケットシェア2%を超える国・地域も、5から23に拡大**することになり、グローバルに商機の拡大を見込むことができるようになります。**海外の主要事業会社のCEOも口を揃えて、この統合を「エキサイティングだ」と歓迎し、今後の可能性の広がり**に期待してくれています。

株主・投資家の皆様と対話していると、ご懸念点は**NTT Ltd.が行っている構造改革とシナジー効果の2点**に集約されていました。これまで数多くの企業を買収し、海外事業のデジタル変革に向けた事業構造改革を着実に進めてきた私たちには、今回のPMI（統合プロセス）についてもノウハウと自信があります。一方で、数字で目に見える成果が出て初めて、懸念を払拭できるということも理解しています。短期的には統合コストの計上がありますが、**マネージドサービスを中心とした高付加価値サービスへの事業シフトをはじめとするNTT Ltd.の構造改革を着実に遂行し、きちんと結果をお示ししたい**と考えています。PMIやシナジー効果についても透明性のある形で進捗をご報告することをお約束します。

▶ P14：特集～NTT Ltd.との海外事業統合～

この統合を前提として策定したのが、新中期経営計画を構成する5つの戦略です。

6. 5つの戦略からなる戦略ストーリー

私は、新中期経営計画でも利益に強くこだわっていきます。**連結売上高4兆円超、顧客基盤^{*2} 120社、連結営業利益率^{*3} 10%、海外EBITA率^{*3} 10%を2025年度の経営目標に設定し、以下の5つの戦略ごとに設定した指標をモニタリングしながら、着実に推進していくことで達成をめざす考えです。また、新中期経営計画ではグローバルでの更なる競争力強化に向けたケイパビリティ獲得や主要マーケットにおけるシェア拡大に向けたM&Aの強化・推進、**



社長メッセージ

Industry、Technologyの注力領域に加え、サステナビリティ等の社会変革の実現に向けた投資（**2022年度計画320億円**）を実行するなど、前中期経営計画よりも**戦略的な投資枠を大幅に増額**していきます。

■ 戦略1「ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出」

私たちはこれまで、金融業界を中心に数多くのプラットフォームを構築してきましたが、例えば企業間の非競争領域における「しくみ」を共通化しプラットフォーム化すれば、より幅広い産業の効率性の向上に貢献していくことができます。総合商社・銀行・保険・船会社等と業界横断的に共創を進めてきた、ブロックチェーン技術を活用することで非効率な貿易業務を完全電子化した貿易プラットフォーム「TradeWaltz」は、そうした「しくみ」の好例です。更に視野を社会全体のデジタル化に広げれば、マイナンバーの利活用で代表されるプラットフォームが不可欠なものとなります。**つくる力とつなぐ力を融合し、業際連携によって企業や業界の枠を超えて行政や様々な業界、多様な企業がつながるプラットフォームや革新的なサービスを創出していく方針**です。とりわけつなぐ力については、これまでNTTグループとの連携で補っていたケイパビリティを先のNTT Ltd.との海外事業の統合により、NTTデータグループ内に取り込むことで強化していく考えです。

■ 戦略1を実現するための3つの柱（戦略2～4）

戦略1を実現するための柱となる3つの戦略はいずれも、前

中期経営計画において「お客様への提供価値最大化」に向けて推進してきた3つの戦略を発展させたものです。

蓄積してきた暗黙知や、お客様ごとの個別最適に留まっているノウハウ、ベストプラクティスを形式知化し、グローバルに集約・共有することをテーマとしたのが、前中期経営計画の「グローバルデジタルオフリングの拡充」でした。これを高度化したのが、**戦略3「アセットベースのビジネスモデルへの進化」**です。業界のベストプラクティスや、技術・知見、経験等を集約、再利用可能な形で**アセット化し、グローバルに有効活用**していくことで、従来の受託型SIを主体とした労働集約型から**知識集約型のビジネスモデル**に変えていき、**開発の生産性とお客様への提供価値をより高めていきたい**と考えています。

戦略4「先進技術活用力とシステム開発技術力の強化」は、前中期経営計画で7つの技術領域でグローバルの知見やノウハウを集約し、技術の磨き上げと活用を進めてきた「CoE (Center of Excellence)」を拡充、発展させたもので、**技術の成熟度に応じ、中長期視点で技術力強化を進めていきます**。成熟度が低い**Emerging領域**では、将来のトレンドを読みながら(=Foresight)、先進技術の「目利き」を行い、グローバルで

先進的な取り組みを行う企業との共創を通じて、先進技術を獲得していきます。そうして獲得・選別した**Growth領域**の技術をアセットとして昇華させ、次世代の武器・競争力としていきます。最も成熟している**Mainstream領域**については、Globalでの展開を見据えた体制づくりや技術人財育成を進めていきます。このように、この戦略は戦略3の「アセット」の持続的な増強も企図しており、更に戦略3と戦略4は、**戦略2「Foresight起点のコンサルティング力強化」**の推進力となるテーマでもあります。

IT投資の目的が、DXによるビジネスモデルの変革をはじめとする経営戦略そのものに高度化する中、構想策定から実装までを一気通貫で提供するニーズが拡大しています。実際に、コンサルティングファームやメガクラウドベンダー等がSI領域に業容拡大を進めていますが、私たちは同質化することなく、NTTデータならではの強みを活かした独自のコンサルティングで差別化を図っていきます。

NTTデータには、日本を代表する大手企業や官公庁等との「Long-Term Relationships」を通じた業務や産業に関する深い知見と、テクノロジーの未来を洞察する力、そしてシステムを最後まで責任を持ってつくり上げる力があります。そうしたほか

にはない経営資源を戦略3と4でいっそう強化しながら「インダストリーコンサルティング」と「テクノロジーコンサルティング」を両輪に、**Foresight起点で将来の変化とあるべき姿を洞察し、そこに到達するための課題の特定から最適な実行手段の選定に至るまで、アーキテクチャに裏付けられた実現可能なコンサルティング力を強化していく方針**です。前中期経営計画よりグループ共通の価値提供モデルとして位置付けてきた、「4D Value Cycle」の最初の2つのD(Discover、Design)の強化によって、このサイクルをより力強く回していきたいと考えています。

▶ P18：価値創造プロセス

新設したコンサルティング&アセットビジネス変革本部が旗振り役となり、各分野に専門組織を立ち上げるとともに、未来を構想する方法論の整備や、国内外約7,000名のコンサルタントの連携促進、幅広い人財のコンサルティング力の底上げを進めていきます。

■ 戦略1～4の土台となる人財・組織力の最大化(戦略5)

私は、「Be Professional」という言葉を常に社員に投げかけています。ITサービスを生業とする当社にとっての経営資源は人が中心です。一人ひとりの社員が「Professional」としての高い意識を持ち、持ちうる力を最大限発揮し組織の活力を高めていけば、お客様への高い提供価値に直結するというのが私の考えです。こうした考えから、これまでお話してきた**戦略の土台として位置付ける戦略5「人財・組織力の最大化」は、最優先で取り組むべきテーマ**と捉えています。

多様な人財が自分自身を表現し自律的に成長できる土壌や、データ駆動型の先進的な業務プロセス、より自由な働き方で活躍できる職場環境の整備も進めていくことで、**ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンの向上を図り、多様な人財が成長し、活躍できる魅力的な企業への変革**をめざします。

DX需要が拡大の一途をたどることが見込まれる一方で、国内では2030年には最大で79万人の人材が不足するという試算^{*4}もあり、足元ではIT人材の不足が深刻化しています。これは国内に限らずグローバルでも共通の課題です。そのため当社は、2025年までにすべての社員を「デジタル人財」にするという目標を掲げています。戦略3のアセットを活用した「知の共有」や生産性の向上、先進技術を学ぶための様々な育成システムを新たに導入していくことで、社員のデジタル対応力強化を進めていく考えです。

▶ P36：新中期経営計画(2022～2025年度)

^{*4} 経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」(2016年6月)

7. 経営におけるサステナビリティの推進を加速

NTTデータグループはこれまでもESG経営を推進してきましたが、新中期経営計画ではこれを進化させ、より長期的な視点を持って、これまで以上に経営におけるサステナビリティを推進していきます。スローガンでもあるRealizing a Sustainable Futureのもと、「Clients' Growth(経済)」「Regenerating Ecosystems(環境)」「Inclusive Society(社会)」の3軸で、**お客様や社会に対する事業活動 (by IT) と私たち自身の企業活動 (of IT) の両面から取り組みを強化していく方針**です。2022年7月に非財務指標を中心とした事業戦略を統括するサステナビリティ経営推進部を設置し、新中期経営計画で刷新した**9つのマテリアリティ**ごとに**KPIを設定し、確実な浸透と実践を推し進めていく**考えです。

▶ P48：サステナビリティ経営

3つの軸の中でも「Regenerating Ecosystems(環境)」では、気候変動対応ビジョン「NTT DATA Carbon-neutral Vision 2050」のもと、2050年までに温室効果ガス排出量のネットゼロを実現することをめざしています。その実現に向け、デジタル技術活用や共創によって、お客様や社会全体のカーボンニュートラル実現や、気候変動対応力強化への貢献をめざす「Green Innovation “by IT”」と、NTTデータとそのサプライチェーンが排出するCO₂を削減する「Green Innovation “of IT”」の2方向で取り組みを進めています。

2021年10月には、グリーンイノベーション推進室を新設しました。事業における直接的・間接的なCO₂排出量の可視化から戦略立案、実行支援に至るまで一気通貫でご対応するグリーンコンサルティングサービスを提供しており、すでに数多くの引き合いをいただいています。「Green Innovation」をキーワードに脱炭素化社会の実現に向けて取り組みを加速していきます。

▶ P60：環境

8. 「凡事徹底」を貫き、変え続ける

2021年にマスターズで優勝した松山英樹プロとの対談の機会をいただきました。2014年から米国PGAツアーに挑んできた彼は、一つの壁を越えた先にそびえ立つ更に高い壁に幾度も掛けそうになりながら、「必ず世界のトップに立つ」という強い気持ちで諦めることなく努力し続けたそうです。日本人男子初となるメジャータイトルの獲得という偉業の舞台裏をお聞きし、私が好きな言葉である、決めたことを徹底してやり続ける「凡事徹底」を体現されてきたことに感じ入り、その姿勢の大切さを再認識しました。

これからのNTTデータグループは、グローバル市場で当社グループの強みをより前面に打ち出しながら、競争に臨んでいくことになります。**投資を確実に利益につなげ、それを未来に向けた投資に活用し、更にお客様への提供価値の最大化につなげ、ステークホルダーのご期待にお応えする、「正のスパイラル」を生み出していく**考えです。そのために私も「凡事徹底」を貫きながら、強い意志を持ってNTTデータを社員とともに変え続けていきます。

海外事業統合の概要

NTT データと NTT Ltd.の海外事業統合

これまで当社は、深い顧客理解と高度な技術力によるつくる力で、様々な企業システムや業界インフラを支えてきました。今回の海外事業統合により、NTT Ltd.の持つつなぐ力を組み合わせることでITとConnectivityを融合したサービスをトータルで提供する企業へと進化し、海外事業の競争力をいっそう強化していきます。統合後の売上高は3兆6,000億円程度、従業員数は約19万人、海外売上高比率は約60%に拡大します。

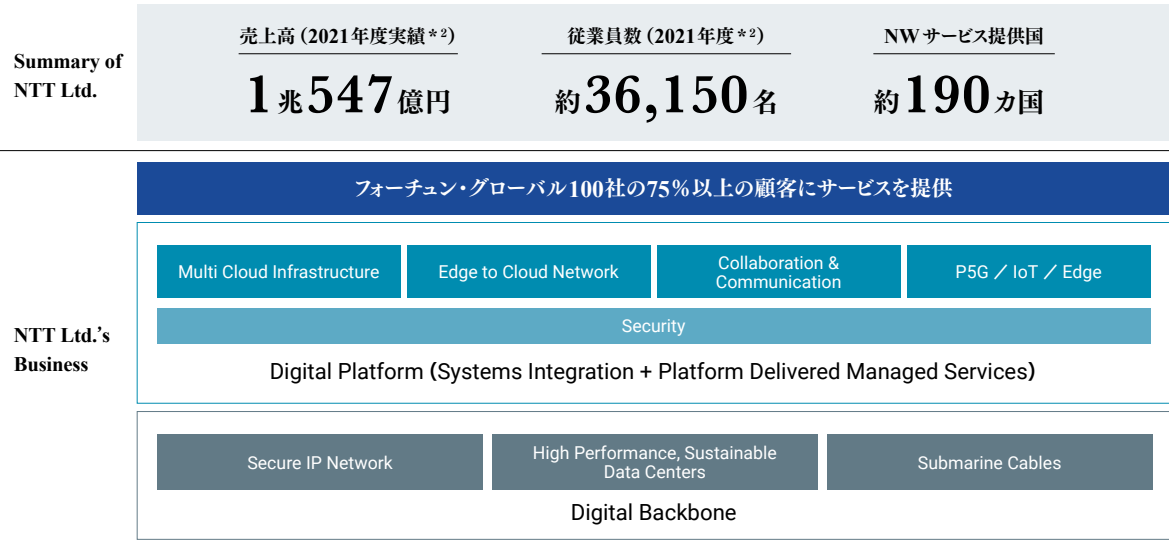
両社は統一した戦略のもとそれぞれの強みを掛け合わせ、お客様の事業成長、社会課題の解決に貢献していきます。



^{*1} 2021年度実績の単純合算

NTT Ltd.の事業概要

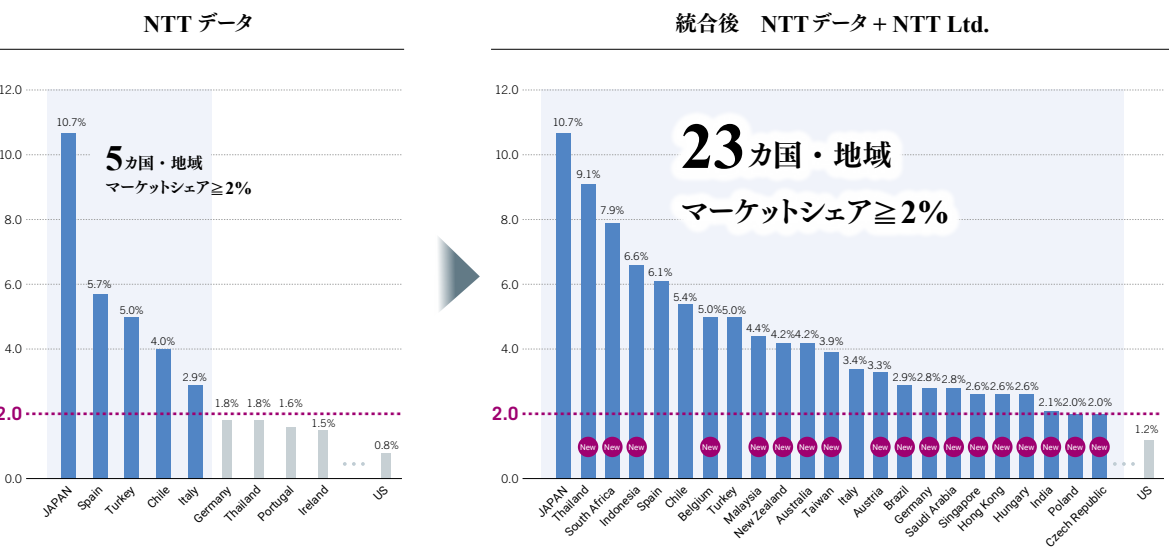
NTT Ltd.は、売上高1兆円、フォーチュン・グローバル100社の75%以上のお客様にデータセンタ・NW、CloudからEdgeまで、ITインフラ及び関連サービスを提供する企業です。



^{*2} 日本電信電話株式会社「2021年度決算補足資料」(2022年5月12日)

統合によるマーケットシェア^{*3}拡大

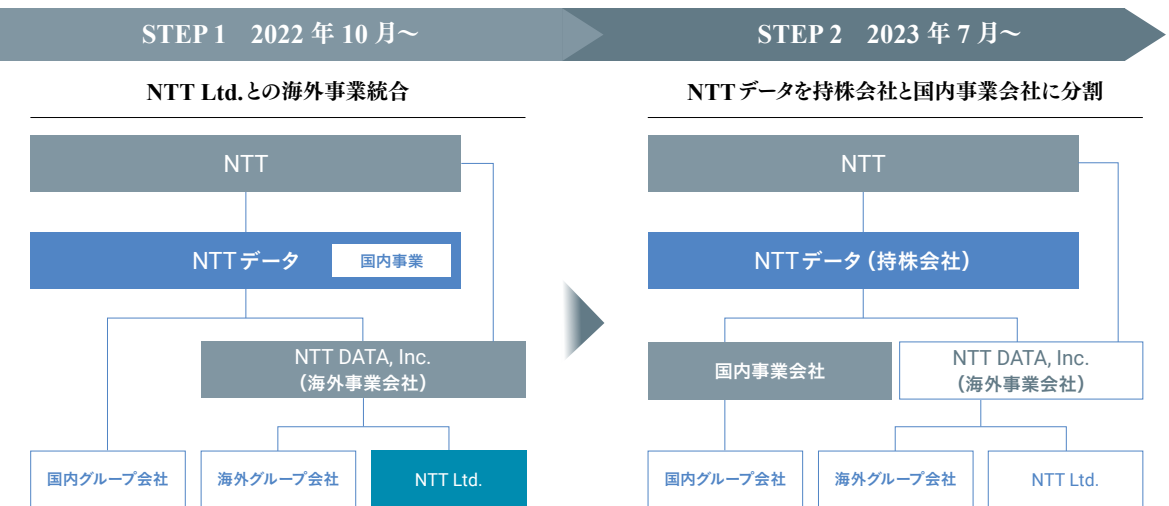
NTT Ltd.との海外事業統合により、マーケットシェア2%以上^{*4}の国・地域が23カ国・地域に拡大(海外事業統合前は5カ国・地域)します。



^{*3} グラフ／チャートはNTTデータにてGartnerリサーチをもとに作成、シェア(%)はNTTデータにより算出。出典等はP107参照。
^{*4} 各国・地域でシェア2%以上になる場合、概ね該当国での売上高ランキングトップ10以内に入ることが想定される。2021年売上高ベースで算定。

今後のスケジュール

持株会社とリージョン単位のオペレーション組織に分割したグローバル経営体制への移行をめざし、2022年10月にNTT DATA, Inc.(海外事業会社)を設立しました。2023年7月には、持株会社体制への移行と国内事業会社設立というスケジュールで進めています。

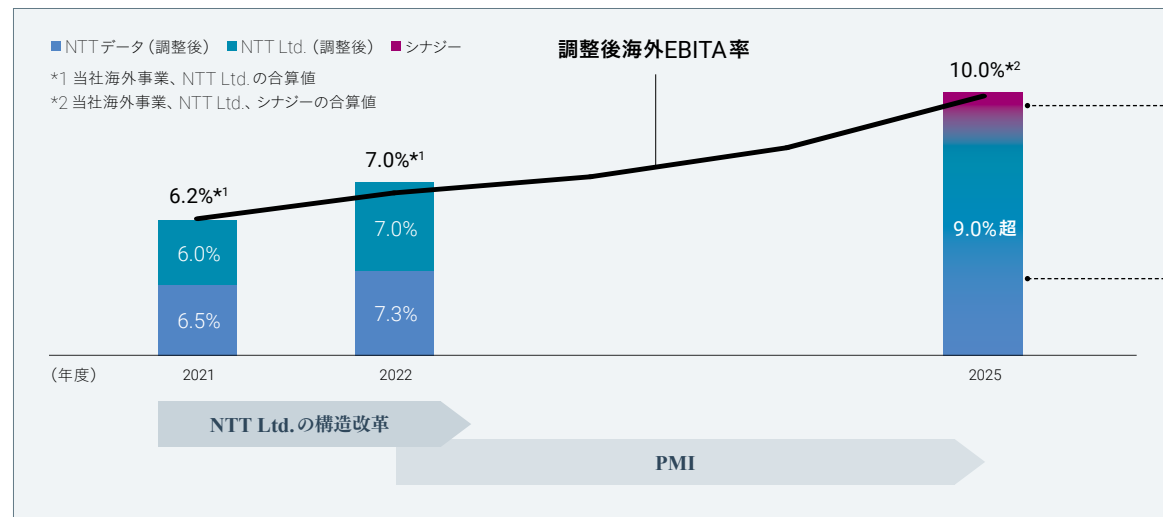


海外事業統合後の成長シナリオと今後の動き

海外EBITA率*10%達成のための成長シナリオ

当社は新中期経営計画（2022～2025年度）で経営目標として海外EBITA率*10.0%を目標に掲げています。
NTT Ltd.との海外事業統合により、一時的な統合コスト増加はあるものの、以下のような取り組みにより、両社のシナジー効果を創出していきます。

* M & A・構造改革等の一時的なコストを除く



NTT Ltd.の成長方向性

構造改革の着実な実施と高付加価値サービスの拡大

- 高付加価値サービスを販売加速する営業体制
 - ・ターゲット顧客向けアカウントプラン策定
 - ・サービス特化型の営業人員の増員
 - ・高付加価値サービスに重点を置いた新インセンティブの導入
- 更なるコスト削減
 - ・DXやアウトソーシング等を活用した、共通業務等の更なる効率化
 - ・今後のポートフォリオを踏まえ、サービスの選別とリソースの集中
- 既存サービスへの継続投資
 - ・マーケットリーダーのITインフラ基盤への継続投資（データセンタ、IPバックボーン）
- 新しいソリューションの開発
 - ・クラウド関連サービスやエッジ/IoT関連サービスの拡充

NTTデータ海外事業の成長方向性

新中期経営計画においても継続的な収益性の向上による質を伴った成長や、競争力確立に向けたデジタルシフトとシェア・プレゼンスの拡大を実施

- ▶ P92：分野別事業戦略 グローバル分野（北米）
- P94：分野別事業戦略 グローバル分野（EMEA・中南米）

海外事業統合によるシナジー効果

市場プレゼンス向上による相乗的シナジー、クロスセルによる補完的シナジー、統合を通じた合理化によるコスト削減によって、2025年度に営業利益ベースで約300億円のシナジー効果を創出

① 統合によるコスト削減

- ・重複ITインフラの統合、コーポレート機能の統合等によるコスト削減

② 相乗的シナジー | 成長領域におけるビジネス拡大

- ・市場プレゼンス向上による、クラウド等の得意領域におけるビジネス機会の拡大
- ・成長領域である Smart World、5G / IoT、Edge to Cloud 関連ビジネスの拡大

シナジー効果

300億円
(2025年度)

③ 補完的シナジー | クロスセルによるビジネス拡大

- ・NTT Ltd.の事業・顧客・インフラ基盤と、NTTデータのコンサルティング力の掛け合わせによるデジタルビジネスの拡大
- ・NTTデータが有するSAP開発力と、NTT Ltd.のマネージドサービスを統合することによる中規模顧客層へのビジネス拡大

NTT Ltd.の構造改革

NTT Ltd.は2019年度以降、マネージドITサービスを中心とした高付加価値サービスへの事業シフトを実現すべく構造改革を推進しており、実施内容は以下のとおりです。なお、2022年度は重点的に取り組んでおり、支出は約380億円を想定しています。

構造改革の内訳	
マイグレーション	事業再編
● 低採算サービスのマイグレーション ● マイグレーション等に伴う資産・拠点スリム化	● セキュリティ事業の再編等
不採算撤退	業務効率化
● 不採算国／サービスからの撤退	● 業務効率化（アウトソーシング活用等）

PMI(費用、期間等の計画)

NTT Ltd.との海外事業統合に係るPMIについて、PMI体制を構築しプロジェクトを推進しています。

具体的にはクロスセル、共同オファリングの創出により、事業成長を図りつつ、重複ITインフラ、コーポレート機能の最適化を図っていきます。

なお、統合オペレーションは概ね2025年度に完了する予定であり、統合に係るコストは毎期概ね100億～200億円前後を想定しています。

グローバル経営体制への移行

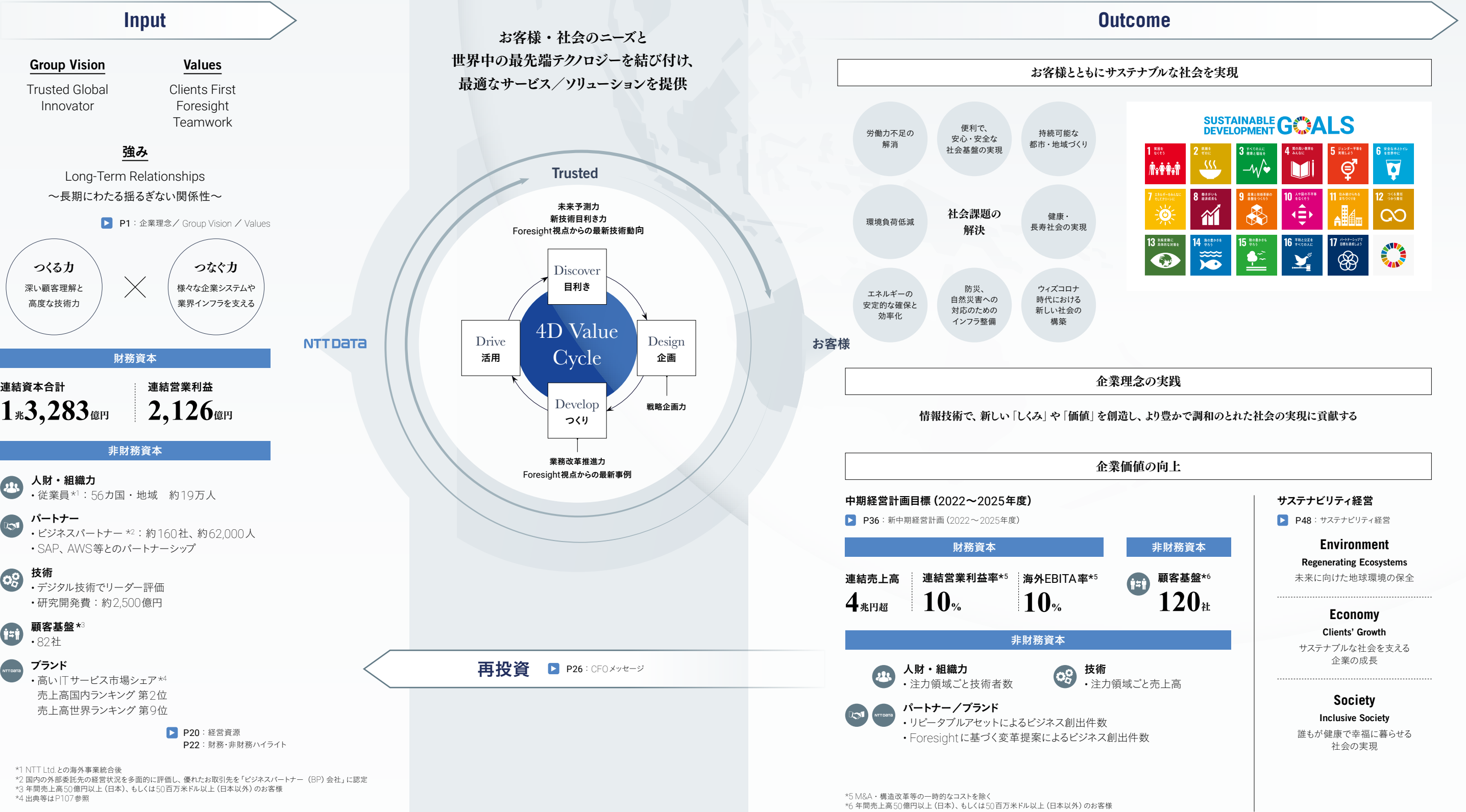
本統合により、NTTグループの海外事業に関する人財を結集することで、海外各地域における事業特性やお客様特性に合わせた迅速な意思決定を実現し、今後の事業成長を支える強固なグローバルガバナンス体制を構築していきます。

中長期的には、国内事業もリージョンの一つとし、地域ごとのニーズや法規制を踏まえ、機動的に事業運営するリージョン単位のオペレーション組織に分割し、持株会社を中心としたグローバル経営体制へ移行します。



価値創造プロセス

NTT データは、社会全体の新しい「しくみ」や「価値」をデザインし、デジタルをはじめとする最新の IT 技術を活用することで、信頼されるパートナーとして、お客様とともにサステナブルな社会の実現に貢献し、企業価値を向上させていきます。これはまさに、企業理念の実践そのものです。



経営資源の重要性

経営資源の拡充状況

関連するサステナビリティ経営のマテリアリティ

関連する新中期経営計画の戦略



人財・組織力

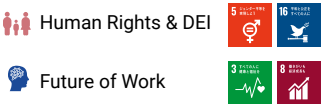
- 顧客ニーズや技術のトレンドを掴み、イノベーションを生み出し続けるためには、**多様かつ優秀な「人財」**が必要不可欠
- 長期にわたる強固な顧客基盤から得た**お客様業務やアプリケーションに関する知見やノウハウ**が「人財と組織」に蓄積（競争力の源泉）

プロフェッショナル人財*1
56カ国・地域 約**19万人**

2023年卒 新卒就職人気企業ランキング*2
総合 **1位**
IT業界 **1位**
(13年連続)

高い社員エンゲージメント*3
76%
(他社平均69%)

▶ P57：人財 働き方変革



戦略5 人財・組織力の最大化
●グローバル企業にふさわしい組織機能・カルチャーに変革することで、事業を支える人財力・組織力を最大化し、更なる成長を実現

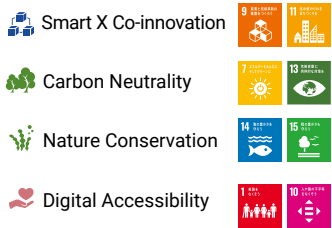


技術

- イノベーションを生み出し、競争力あるサービスを継続的に提供していく上で、**技術はお客様に最適なソリューションを提案する基盤であり必要不可欠**
- AI、IoTをはじめとしたデジタル技術を活用した競争力強化やビジネスモデルの変革に対するニーズが高まっており、**デジタル対応力の強化が重要**

世界トップレベルのデジタル技術
リーダー評価
Automation
Blockchain
Data & Analytics/AI/ML
Digital Transformation & Consulting
SAP
BPO
Workplace

NTTグループと連携した研究開発
約**2,500億**円
(NTTグループ全体の年間研究開発費)



戦略4 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化
●技術の成熟度に応じた活動で、未来の競争力獲得に向けた先進技術活用力の強化と生産性の向上に向けたシステム開発技術力の強化を両輪で進める

事業成長に向けた戦略投資
●5つの注力技術への投資

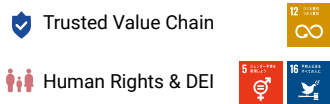


パートナー

- お客様への最適なサービス提供を実現するためには、自社のリソース範囲に留まらず**世界中のパートナーの優れたプロダクトや技術が必要**
- パートナーとの良好な関係により**安定的で柔軟なデリバリー体制の構築を実現**
- グローバルマーケットでのプレゼンスを高めるためには、**NTTグループとの強固な連携・パートナーシップも重要**

世界各国のIT企業とのパートナーシップ
SAP AWARD OF EXCELLENCE*4
AWS Public Sector Partner of the Year-Japan
(2年連続)

多数のビジネスパートナー*5
約**160社**
約**62,000人**



戦略3 アセットベースのビジネスモデルへの進化
●業界のベストプラクティスやグローバルテクノロジーをアセット化し、ビジネスアジリティを向上することで、お客様の提供価値を最大化

事業成長に向けた戦略投資
●競争力強化に向けた戦略的パートナーシップ



顧客基盤

- お客様ニーズを的確に反映した付加価値の高いサービスを提供する上で、「Long-Term Relationships」構築による強固な「顧客基盤」は必要不可欠
- 長期にわたる強固な「顧客基盤」により、ビジネスの安定性を高め将来に向けた安定的な投資が可能

お客様との「Long-Term Relationships」
顧客基盤*6 **82社**
全社売上高に占める割合 約**46%**

2025年度 経営目標
顧客基盤*6 **120社**

▶ P36：新中期経営計画（2022～2025年度）



戦略2 Foresight起点のコンサルティング力強化
●業界・技術のForesight起点で未来を構想するコンサルティング力により、共創パートナーとしてお客様の成長を支え、ビジネス変革を実現

事業成長に向けた戦略投資
●5つの注力Industryへの投資



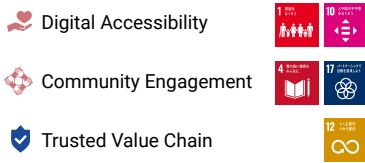
ブランド

- 「ITサービス」という目に見えない価値の提供や、社会インフラを支えるシステム構築を行う事業特性上、評判や信頼感に基づく「ブランド」価値はお客様から重視される要素
- 新たなビジネス機会の獲得及び収益性向上のためには、世界各国での「NTT DATAブランド」の浸透が重要

高いITサービス市場シェア*7（2021）
売上高日本国内ランキング **第2位**
売上高世界ランキング **第9位**

高い顧客満足度*8
「関係を継続・強化したい」「相談先への第一候補」 **96%**

高いブランド力*9
IT Services brands **第9位**



戦略1 ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出
●様々な顧客接点やデータを活用するEdge to Cloudのサービスを提供し、企業・業界の枠を超えた新たな社会PFを創出



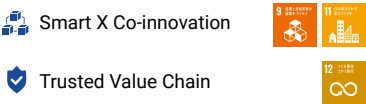
財務

- グローバルで質の伴った**成長に必要な事業投資・戦略投資を行うためのキャッシュ創出**に加え、社会や金融・経済を支える情報インフラを安定的に担っていくために**健全な財務基盤を維持**すること、また**安定的な株主還元を実施**するためは、「財務・資本」の戦略的な活用と管理が重要

▶ P22：財務・非財務ハイライト

高い格付
格付投資情報センター (R&I) **AA+**
日本格付研究所(JCR) **AA+**

キャッシュ創出力
フリー・キャッシュ・フロー
約**3,150億**円
(前中期経営計画期間：2019年度～2021年度連続)



2025年度 経営目標
連結売上高：**4兆円超**
連結営業利益率*10：**10.0%**
海外EBITA率*10：**10.0%**

▶ P36：新中期経営計画（2022～2025年度）

事業成長に向けた戦略投資

▶ P26：CFOメッセージ 新中期経営計画達成に向けた成長に必要な事業投資

*1 NTT Ltd.との海外事業統合後
*2 楽天みん就「2023年卒 新卒就職人気企業ランキング」
*3 海外グループ会社社員を含めた全社員を対象にしたエンゲージメントサーベイ「One Voice」の実績
*4「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2022」にて株式会社クニエ、株式会社NTT データ グローバルソリューションズ及び株式会社 JSOL が受賞
*5 国内の外部委託先の経営状況を多面的に評価し、優れたお取引先を「ビジネスパートナー（BP）会社」に認定

*6 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様
*7 出典等はP107参照
*8 国内顧客を対象とした当社「2021年度お客様満足度調査」の実績
*9 英国 Brand Finance社の「Brand Finance IT Services 25 2022」における評価
*10 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

財務・非財務ハイライト

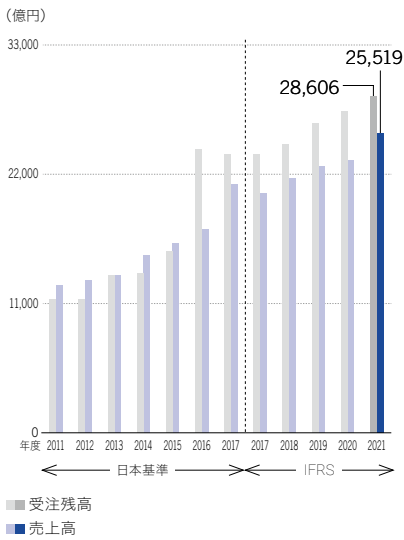
財務ハイライト ▶ P96：財政状態及び経営成績の分析

受注残高／

新中期経営計画 KPI 売上高

▶ P26：CFOメッセージ 2021年度実績について

受注残高は、前期大型案件反動減があった金融を除く全セグメントにおける案件獲得等により、引き続き高い水準を維持。売上高は、全セグメントにおける規模拡大に加え、為替影響により33期連続増収を達成。



投下資本当期利益率 (ROIC) *3, 4 / 自己資本当期利益率 (ROE) *5

▶ P28：CFOメッセージ 資本効率の向上

営業利益及び当社株主に帰属する当期利益の増益によりROIC、ROEともに増加。

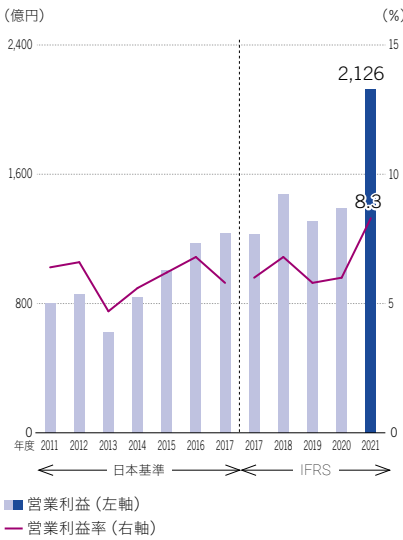


営業利益／

新中期経営計画 KPI 営業利益率

▶ P26：CFOメッセージ 2021年度実績について

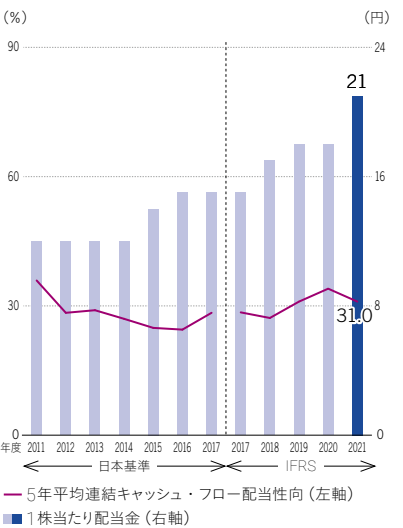
増収及び海外における事業構造改革の効果や事業構造改革費用の剥落等により増益。



5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向*6, 7 / 1株当たり配当金*8

▶ P29：CFOメッセージ 株主還元

2021年度第3四半期に業績予想を上方修正したこと、また前中期経営計画の経営目標である「連結売上高2.5兆円」、「連結営業利益率8%」を達成したことから、2021年度の1株当たり配当金は普通配当19円に特別配当2円を加えた21円に増配。

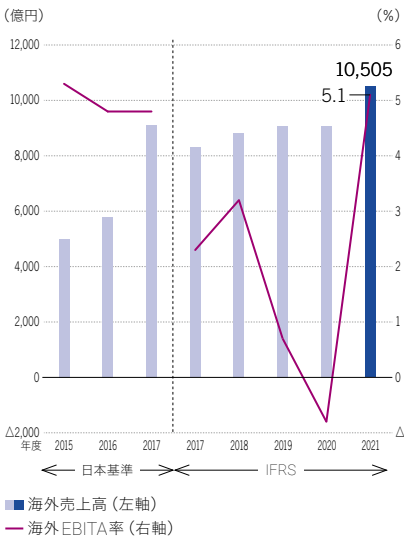


海外売上高*1 /

新中期経営計画 KPI 海外EBITA率*1, 2

▶ P82：分野別事業戦略

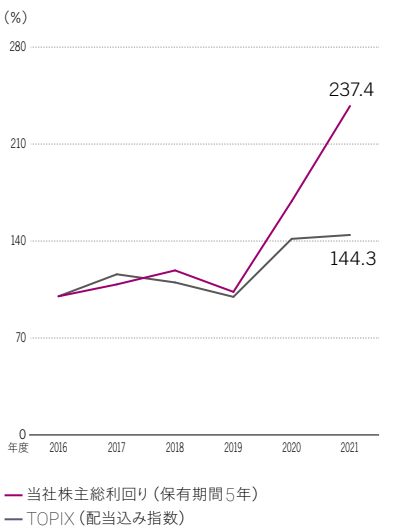
海外売上高は、特にEMEA・中南米におけるスペイン及びドイツ等での規模拡大等により増収。海外EBITA率は、主に増収に加え、北米やEMEA・中南米での事業構造改革の効果や事業構造改革費用の剥落等、及び増収により増加。調整後の海外EBITA率は6.5%（うち、北米はKPIであった7%を達成）。



株主総利回り (TSR)

▶ P29：CFOメッセージ 株主還元

直近5年間、当社株式を保有していた場合の利回りは237.4%。TOPIX（配当込み指数）を上回るパフォーマンス。

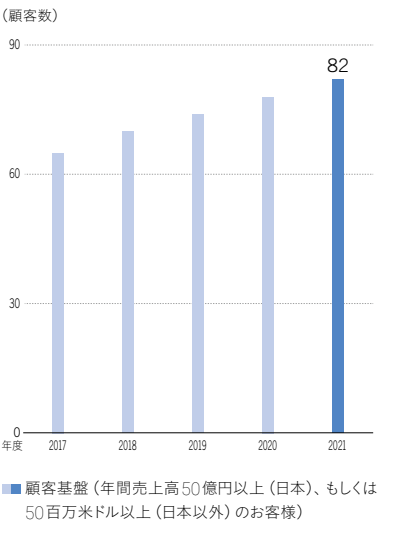


非財務ハイライト

新中期経営計画 KPI 顧客基盤

▶ P20：経営資源

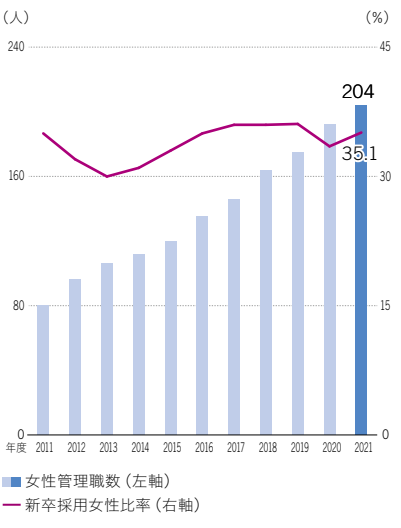
前中期経営計画の取り組みを通じて、年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様は、2018年度末時点の70社から12社増加。



女性管理職数*9, 10 / 新卒採用女性比率*9

▶ P58：人財 多様な人財の活躍

DEIを重要な経営戦略の一つとして捉え、女性活躍推進にも注力しており、女性管理職数及び新卒採用女性比率は近年増加傾向。

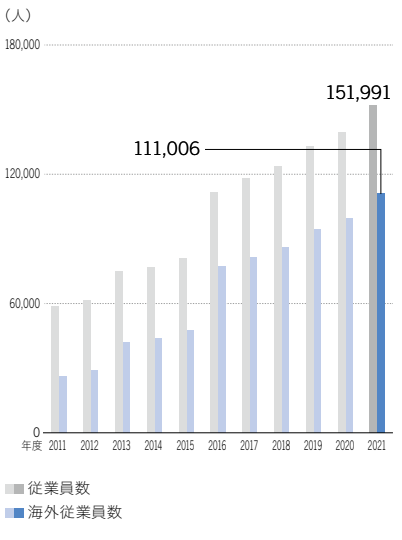


*8 2013年10月に、普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用。1株当たり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載
2017年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。1株当たり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載
*9 NTTデータ(単体)の値
*10 第三者機関の保証を受けた値。詳細はP65「第三者保証」参照
*11 NTTデータ(単体)を含む国内グループ会社(2021年度：207社)
*12 燃料の使用等による直接的な排出(Scope1)、及び購入した電気・熱の使用による間接的な排出(Scope2・マーケットベース)によるガスの総量をCO₂で換算。単位はCO₂e (CO₂equivalent)
*13 NTTデータ(単体)及びグループ会社(国内のみ/2021年度：75社、2020年度：77社、2019年度：71社、2018年度：68社、2017年度：68社、2016年度：69社、2015年度：75社、2014年度：73社、2013年度：69社、2012年度：64社、2011年度：65社)を対象として集計
*14 2016年度以降の値につきデータセンタのスクoop定義見直しによる更新あり

従業員数／海外従業員数

▶ P24：NTTデータのM&A

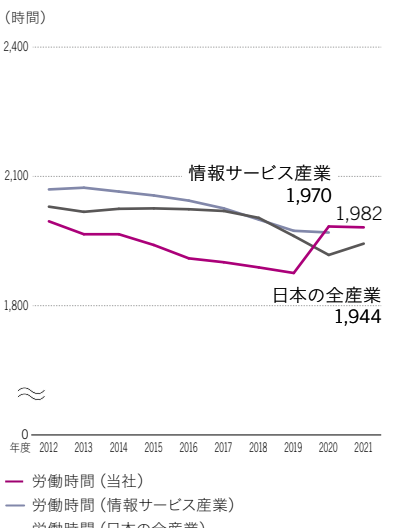
海外M&Aを含む事業規模拡大等により、従業員数は過去10年で大幅に増加。特に2016年度の旧Dell Services部門の買収により海外従業員数が大幅に増加。



労働時間*9

▶ P57：人財 働き方変革

働き方改革の重要性が社会課題として広く認知されるようになる前から、当社は「働き方変革」として、労働時間削減の取り組みを推進。2019年度まで労働時間は継続して減少していたが、2020年度以降は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外部環境の激変で増加。

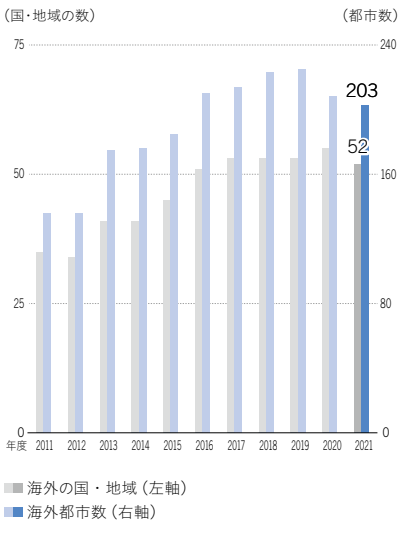


出典：自社データ／一般社団法人 情報サービス産業協会 基本統計調査報告書／厚生労働省 毎月勤労統計調査

海外の国・地域／海外都市数

▶ P24：NTTデータのM&A

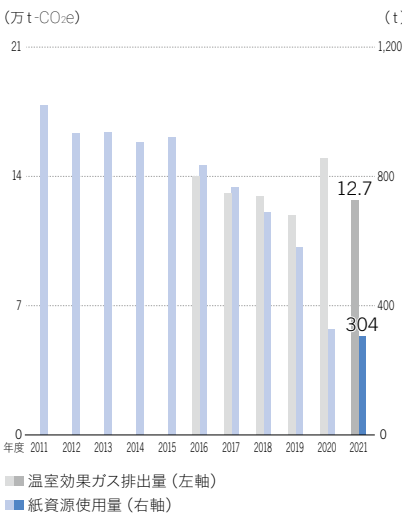
2015年度(Global 1st Stage)まではグローバルバレッジの拡大を特に重視した結果、海外の国・地域及び都市数が増加。2016年度は旧Dell Services部門買収により大幅に増加。



温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope1・2)*10, 11, 12, 14 / 紙資源使用量*13

▶ P60：環境

気候変動アクション推進委員会を設置し、全社横断でグリーンイノベーションを推進。当社の温室効果ガス排出量の3分の2はデータセンタによるものであり、最新鋭の設備を備えたデータセンタ導入等の取り組みの結果、削減傾向。紙資源使用量についても、ペーパーレス会議の推進等により削減傾向。



*1 外部顧客向け売上高。2016年度までは旧グローバルセグメントの値、2017年度以降は北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの合計値
*2 M&A等の一時的なコストを除いたEBITA率
EBITA (日本基準) = 営業利益 (日本基準) + 買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等
EBITA (IFRS) = 営業利益 (IFRS) + 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等
*3 ROIC = (営業利益 × (1 - 実効税率)) / (期中平均純資産 + 期中平均有利子負債)
*4 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、社債の合計
*5 ROE = 当社株主に帰属する当期利益 / 期中平均自己資本
*6 配当総額 / (当社株主に帰属する当期利益 + 減価償却費 + 固定資産除却損 - 設備投資)。なお2019年度以降はリース償却費を含めずに値を算出
*7 IFRSにおける過去5年加重平均において、2016年度以前は日本基準の値を使用

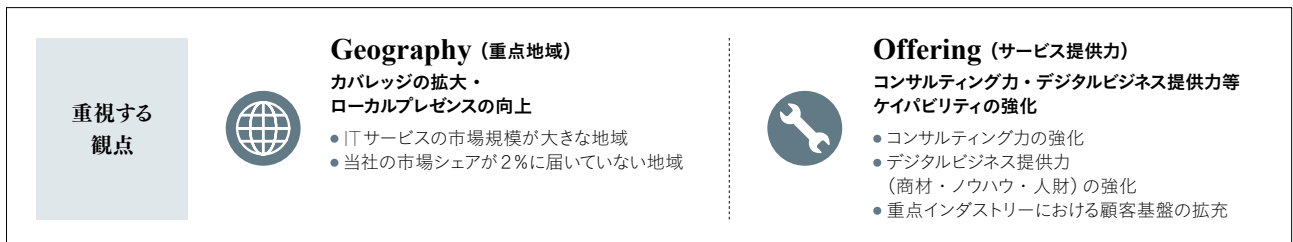
NTT データの M&A

当社はこれまで、国内では主に法人分野、またグローバルでのビジネス拡大に M&A を積極的に活用してきました。今後も Global 3rd Stage の達成に向け、M&A を重要な手段の一つと捉えています。

海外 M&A の実績

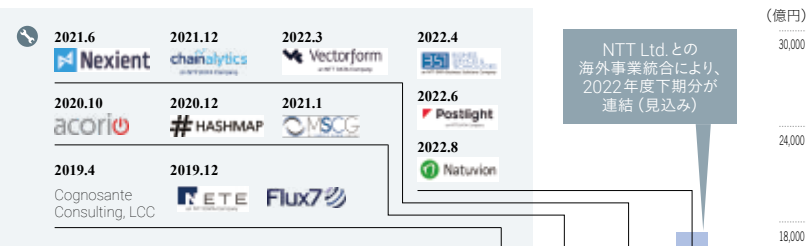
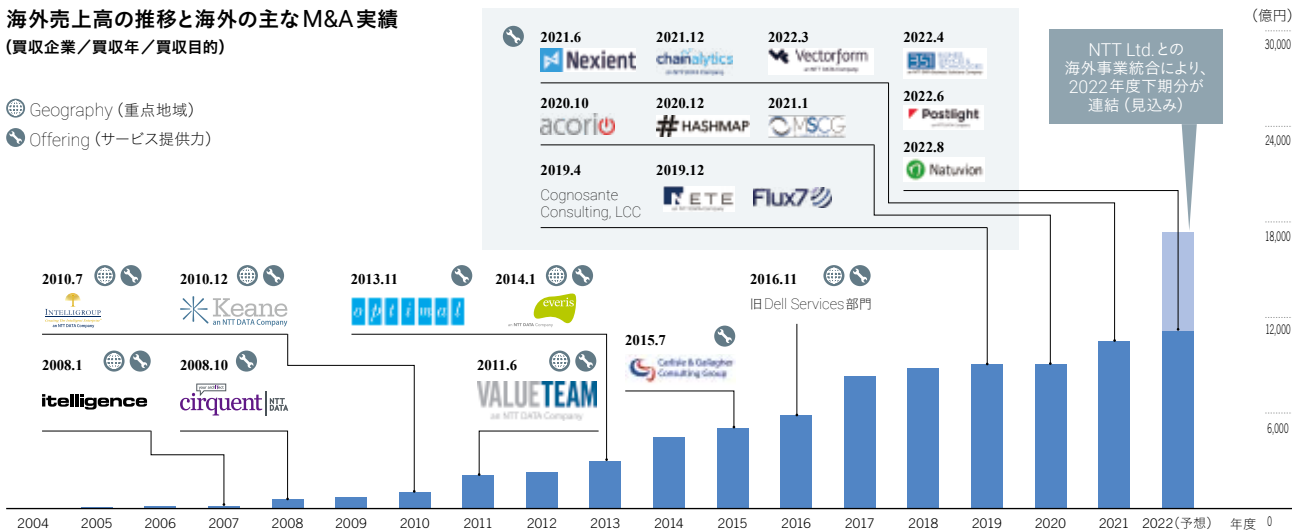
海外においては、「カバレッジの拡大・ローカルプレゼンスの向上」「コンサルティング力・デジタルビジネス提供力等ケイパビリティの強化」の方針のもと、グローバルでの主要な IT サービス市場である北米や欧州地域を中心に、オーガニック成長を補完し、更に加速させる手段として M&A を活用させてきました。

Global 3rd Stage の達成に向けては、デジタル領域の拡大、主要各国でのシェア拡大の実現をめざし、米国・欧州地域を中心としたグローバルでの積極的な M&A を実施しています。



海外売上高の推移と海外の主な M&A 実績 (買収企業／買収年／買収目的)

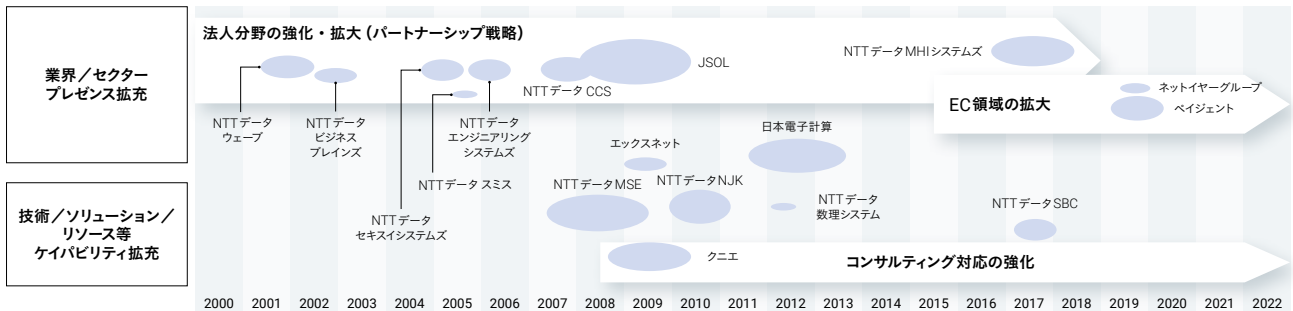
- Geography (重点地域)
- Offering (サービス提供力)



国内 M&A 及び資本提携の実績

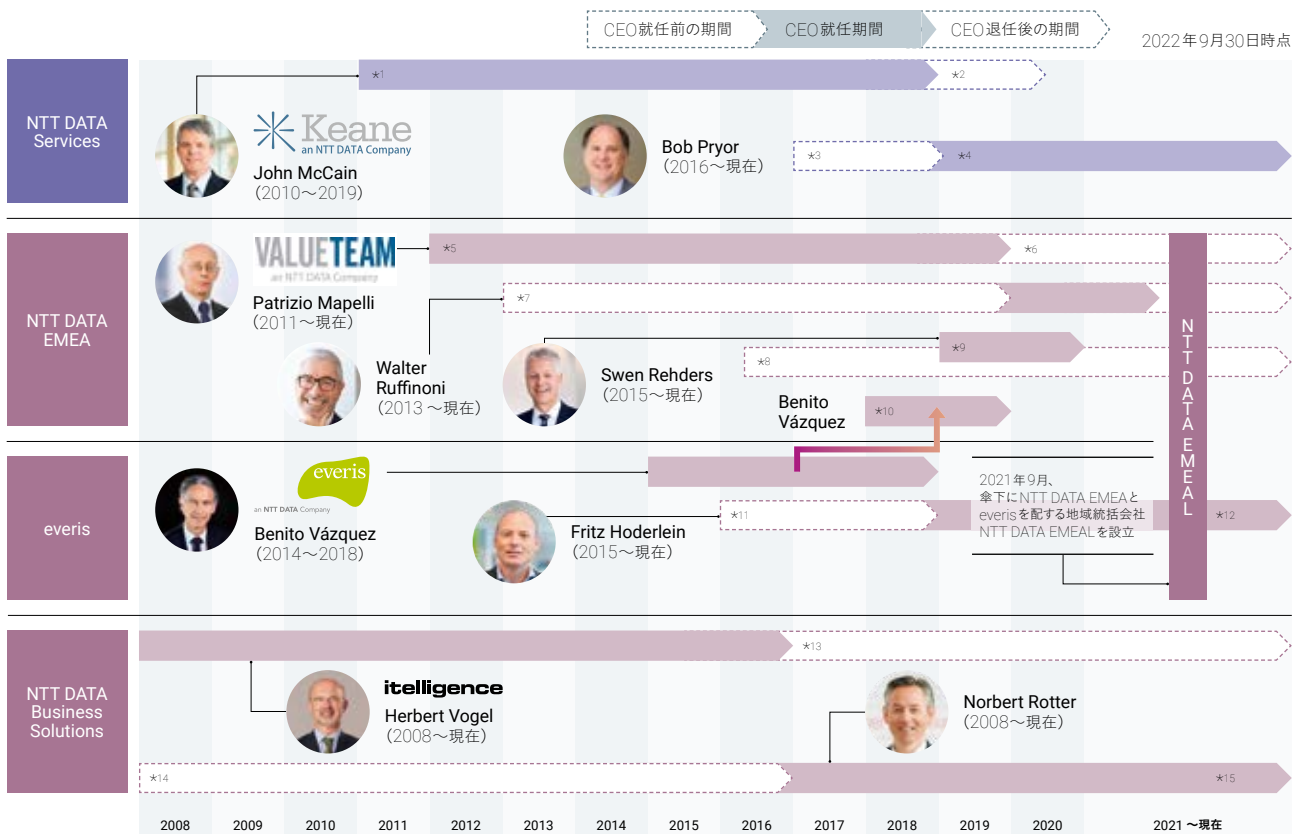
国内においては、2000 年代に法人領域での事業拡大のため M&A・資本提携を積極的に展開し、各グループ会社は概ね順調に業績を拡大しています。引き続き、当社の事業成長を加速するためのケイパビリティやポジショニング獲得のため、企業の大小に関わらず、M&A や資本提携、業務提携を検討・実施していきます。

主な M&A 及び資本提携先



北米・欧州地域で買収した企業における CEO の変遷

M&A においては、CEO をはじめとする経営幹部が NTT データグループと共通の価値観・親和性を持っていることを重要視しています。買収先の経営幹部が買収後も NTT データグループに一定期間在籍しマネジメントすることで、グループ一体としての競争力強化へつながっています。

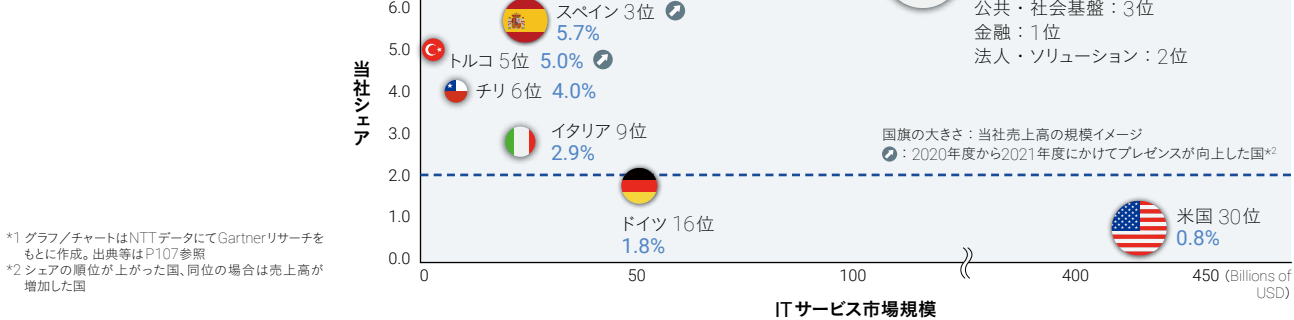


- *1 2012~2018 NTT データ執行役員／2018~2019 NTT データ取締役
- *2 2018~2019 Executive Chairman of the Board of NTT DATA Services
- *3 2016~2018 Chief Operating Officer of NTT DATA Services / Chief Integration Officer of NTT DATA Services
- *4 2019~現在 NTT データ執行役員
- *5 2011~2013 Chief Executive Officer of ValueTeam
- *6 2018~2020 Senior Advisor of NTT DATA EMEA, Chairman of the Board of NTT DATA Italy / 2020~現在 NTT データ取締役, Director of the Board of NTT DATA EMEA 2021~現在 NTT DATA EMEA 取締役
- *7 2013~現在 Chief Executive Officer of NTT DATA Italy
- *8 2015~2020 Chief Executive Officer of NTT DATA Deutschland GmbH / 2020~現在 Managing Director of NTT DATA Deutschland GmbH
- *9 2019~2020 Acting CEO of NTT DATA EMEA / 2020 Co-CEOs of NTT DATA EMEA
- *10 2018~2019 NTT データ執行役員
- *11 2015~2018 Chief Executive Officer of everis Europe Region
- *12 2021~現在 NTT データ執行役員
- *13 2016~現在 Chairman of the supervisory Board of NTT DATA Deutschland
- *14 2008~2016 Chief Financial Officer of intelligence
- *15 2022~現在 NTT データ執行役員

IT サービス市場における主要国でプレゼンスが向上

各国政府、グローバル企業等、主要なお客様から IT サービスの提案機会をいただくためには、「主要各国におけるシェア 2% 以上と売上高ランキングトップ 10 以内」となることが重要だと考えており、主要各国でのプレゼンス向上に取り組みました。

2021 年 各国における市場規模と当社シェア*1 (売上高ベース)





代表取締役副社長執行役員

藤原 遠

全体サマリー

- ① 足元の事業環境は極めて順調であり、業績も大きく成長
- ② 前中期経営計画期間において、フリー・キャッシュ・フローの増加、ROICの大幅な向上、D/Eレシオの改善を実現し、より強固な財務基盤を構築
- ③ NTT Ltd.との海外事業統合による設備投資、有利子負債の増加等が想定されるものの、Global 3rd Stage達成に向けて、新中期経営計画に基づく戦略投資を増やすなど、引き続き積極的・効率的な事業投資により企業価値の向上を実現

財務・資本戦略

当社は、Global 3rd Stage達成に向けて、新中期経営計画に基づいた戦略を実行中であり、依然として成長ステージにあるため、引き続き、以下の方針を実行していきます。

資金については、財務健全性とのバランスを取りつつ、Global 3rd Stage達成に向けた、デジタル対応力の強化やグローバルで質の伴った成長に必要な事業投資、M&A等に優先的に振り向けていく方針です。

資本効率の向上については、事業投資等からのリターンによる利益の拡大を中心に改善させていきます。

株主還元については、健全な財務基盤の維持と成長に必要な事業投資のバランスを総合的に勘案した上で、中長期的に充実していく方針です。

新中期経営計画達成に向けた成長に必要な事業投資

当社は新中期経営計画期間において、事業活動により生み出したキャッシュについては、Industry、Technologyの注力領域に加え、サステナビリティ等の社会変革を実現するテーマへの戦略投資を実施するとともに、NTT Ltd.との海外事業統合や収益性改善を踏まえた海外事業の更なる成長に向けた投資、M&A等の事業投資へ優先的に振り向けていきます。事業投資に必要な資金を外部から調達する可能性もありますが、その場合においても、財務基盤の健全性はしっかりと注視していきます。

フリー・キャッシュ・フローについては、前中期経営計画期間において大幅に改善してきており、2021年度においても、成長に必要な事業投資を実施してきましたが、利益の拡大や運転資本の改善により、1,139億円の黒字となりました。新中期経営計画期間においても積極的な事業投資と財務健全性のバランスをコントロールしていきます。

業績レビュー

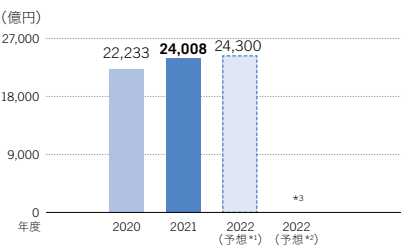
2021年度実績

海外事業の規模拡大及び収益性の改善、国内事業の順調な規模拡大等により、受注高、売上高、営業利益は過去最高を更新

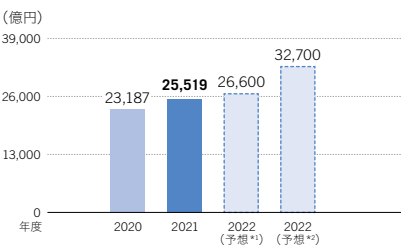
2022年度業績予想

売上高はNTT Ltd.との海外事業統合等により増収、営業利益はNTT Ltd.との統合費用の増加等はあるものの、増収等により増益を予想

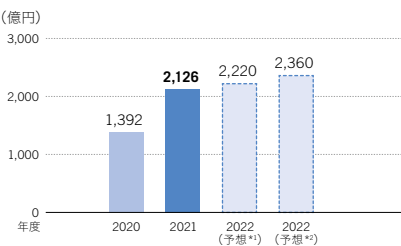
受注高



売上高



営業利益



*1 NTT Ltd.との海外事業統合影響除く *2 NTT Ltd.との海外事業統合影響含む *3 2022年10月時点で開示不可

2021年度実績について

2021年度実績は、国内外におけるデジタル等の旺盛な需要等を受け、海外事業の規模拡大及び収益性の改善、国内事業の順調な規模拡大等により、年間を通して好調な決算となりました。

受注高は、金融分野において前期に獲得した大型案件の反動減はありましたが、主に北米分野の金融及び法人向け大型案件獲得、EMEA・中南米分野においてスペイン及びドイツ等での案件獲得、また為替影響により増加となりました。

売上高は、すべての分野で増収となりましたが、主に法人・ソリューション分野の製造業、流通業及びサービス業向けサービスでの規模拡大、海外事業におけるデジタルビジネス拡大、また為替影響等により、創立以来33期連続増収を達成しました。

営業利益は、国内事業でのビジネス拡大のための先行投資や不採算案件の発生、またEMEA・中南米分野でのグローバルブランド統一や追加施策に

伴う費用増はあったものの、海外での事業構造改革による効果や増収等により、増益となりました。

なお、上述の好調な決算を受け、2021年度が最終年度であった前中期経営計画の経営目標のうち、連結売上高2.5兆円、顧客基盤^{*3}80社以上、連結営業利益率^{*4}8%については達成することができました。海外EBITA率^{*4}は目標であった7%に届きませんでした。北米分野は事業構造改革の成果により7%に到達するとともに、EMEA・中南米分野も含めた海外EBITA率^{*4}としても前中期経営計画開始当初の3.2%から6.5%へと、飛躍的に向上させることができました。引き続き、海外事業における収益性改善やデジタルシフトに取り組んでいきます。

*3 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様
*4 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

2022年度業績予想^{*5}について

当社は2022年度より新中期経営計画がスタートし、2025年度のGlobal 3rd Stage到達に向けて歩みを進めています。2022年10月にNTT Ltd.を当社グループに新たに迎えることで、経営目標である連結売上高4兆円超、顧客基盤^{*3}120社、連結営業利益率^{*4}10.0%、海外EBITA率^{*4}10.0%の達成をめざしていきます。

次に、新中期経営計画の初年度である2022年度の業績予想^{*5}について、項目ごとにご説明します。

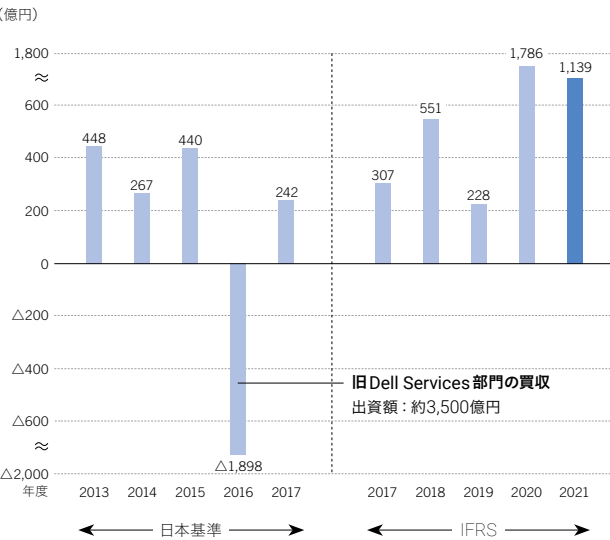
受注高について、NTT Ltd.との海外事業統合影響を含まない前提では、公共・社会基盤分野で前期に獲得した複数の大型案件の反動減を見込んでいるものの、デジタル等の旺盛な受注環境を背景に、全体として前期比292億円の増加を予想しています。

売上高については、全分野における受注残高からの着実な売上展開やデジタル等の新規案件獲得による規模拡大、及び円安による為替影響を反映し、前期比1,081億円の増加を予想しています。なお、NTT Ltd.との海外事業統合影響を含めると、前期比7,181億円の大幅な増加を予想しています。

営業利益については、新中期経営計画における経営目標達成に向けた戦略投資の増加や販売活動、人財確保の強化等の施策費用の増加はあるものの増収等により前期比94億円の増益を予想しています。NTT Ltd.との海外事業統合影響を含めても、事業統合費用の支出はあるものの、統合による大幅な増収効果により、前期比234億円の増益を確保する予想です。

*5 NTT Ltd.との海外事業統合による影響を含む業績予想について、現時点で開示できていない項目は、今後の精査完了次第、速やかに開示します。

フリー・キャッシュ・フローの推移



旧 Dell Services 部門の買収
出資額：約3,500億円

▶ P43：事業成長に向けた戦略投資
P98：連結キャッシュ・フロー計算書

資本効率の向上

市場では資本効率性を意識した経営が求められており、当社はROIC(投下資本当期利益率)^{*1、2}について、WACCを上回る水準を中長期的に確保していくことを基本方針としています。

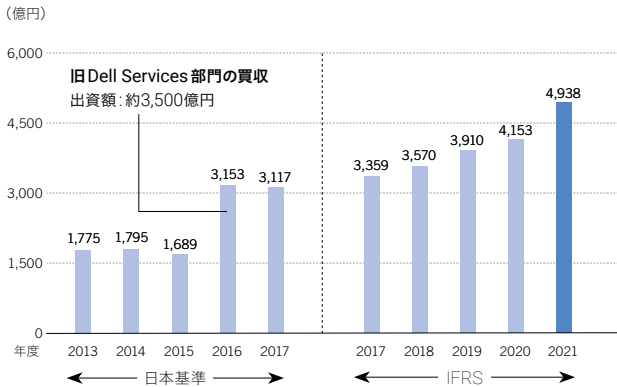
資本効率の向上については、当社は成長ステージにあり、成長に必要な事業投資に積極的にキャッシュを振り向けていきたいと考えています。そのため、ROICの向上は主に質を伴った成長による収益性改善によって実現していく方針です。

前中期経営計画期間においては、最終年度である前期に営業利益が過去最高を更新したことが寄与し、大幅に増加しましたが、2022年度はNTT Ltd.との海外事業統合により、投下資本が増加し、またNTT Ltd.が構造改革に取り組んでいること等により、ROICの低下が見込まれます。新中期経営計画においても引き続き経営目標として連結営業利益率^{*3}10.0%と海外EBITA率^{*3}10.0%を設定し、事業投資の成果等も含めて収益性を改善していくことにより、ROICを向上させていきます。

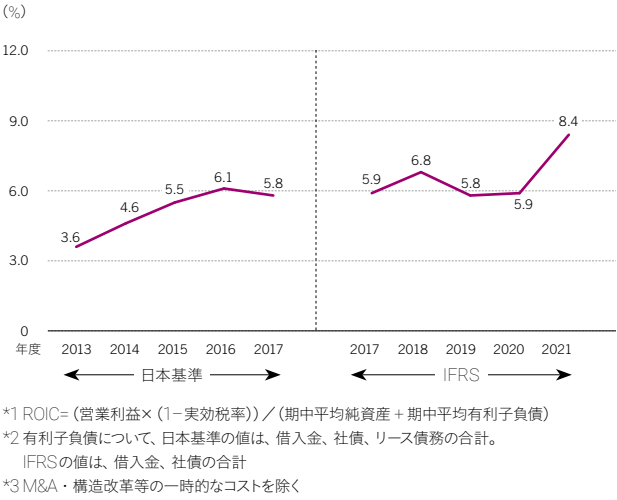
出資マネジメントについて

当社グループは、デジタル関連の新技術やソリューション、開発リソースの獲得及び戦略的パートナーシップの構築等を目的とし、国内外の企業・組織への出資を実施しています。しかしながら、特に海外の出資先において当社グループの適切なコントロールが及ばず、円滑な事業運営が困難となった場合や、出資先と当社グループのシナジー効果が十分に発揮されず、期待したリターンが得られなかった場合、当社グループの経営成績及び財務状況に大きな影響を及ぼす可能性があるため、意思決定時や出資後のマネジメントにおいて、以下の対応を行うことで、適切なガバナンス態勢の構築に努めています。なお、NTT Ltd.との海外事業統合によりのれんの大幅な増加が見込まれますが、定期的なモニタリングにより事業・決算状況を注視していきます。

のれん残高の推移



ROICの推移



意思決定時

- ROI(投下資本利益率)等の指標を用いた投資対効果の評価や、第三者による財務健全性評価等の実施
- 社内ビジネス部門及びファイナンシャルアドバイザーや会計士、弁護士等の外部有識者によるビジネス面に着目したデューデリジェンスと、出資先のカントリーリスクを踏まえたコンプライアンスに着目したデューデリジェンスの実施を必須とし、発見された各リスクの検証、対応策を踏まえた意思決定を実施
- 当社グループとのシナジー創出による買収先会社の継続的成長を重要視し、案件の規模や内容に応じてロングタームインセンティブ(一定期間の勤続に伴う報酬)やアーンアウト(買収価格の分割払い)等のスキームを活用
- 統合プロセス(PMI)計画を作成し、効果の最大化に向けた統合プロセスを早期から実施

出資後

- 当社グループとのシナジーの状況や統合計画等、PMIの進捗状況を一定期間重点的にモニタリング
- 業績の悪化や事業計画の見直しを実施するなど、所定の基準に抵触した会社については、個社ごとに経営改善計画を立案し、全社レベルでの承認や重点的なモニタリングを実施

健全な財務基盤の維持

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となりますが、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ており、D/Eレシオ^{*4、5}を重要指標と位置付けています。

前中期経営計画においては、潤沢なフリー・キャッシュ・フローを活用して有利子負債の増加を抑制することで、D/Eレシオを低水準で安定させることができました。2021年度はD/Eレシオ0.39倍まで低下し、信用格付も向上しています(JCR、R&I：AA+)。新中期経営計画期間においては、NTT Ltd.との海外事業統合、事業投資、及びM&A等に伴う有利子負債の増加が見込まれますが、引き続きD/Eレシオを重要指標として財務基盤の健全性を注視するとともに、Net Debt/EBITDA倍率^{*6}にも着目し、積極投資と健全なバランスシートの両立をマネジメントしていきます。

また、資金を好条件、かつ安定的に確保する手段として、金融機関等からの借入、各種社債の発行に加え、NTTグループの

株主還元

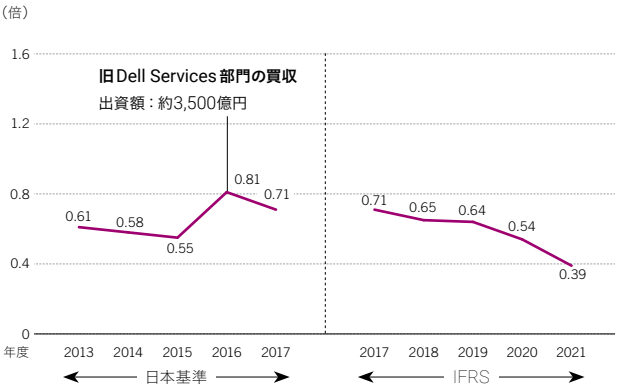
当社は、成長に必要な事業投資にキャッシュを振り向けていく方針ですので、自己株式取得については現時点では考えておらず、株主還元は当面、配当に軸足を置き、安定的に実施していく方針です。

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、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。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^{*7}の維持を重視しており、2022年度の1株当たり配当金^{*9}は、前期から普通配当2円増配の21円を予想しています。

今後、フリー・キャッシュ・フローの規模と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。

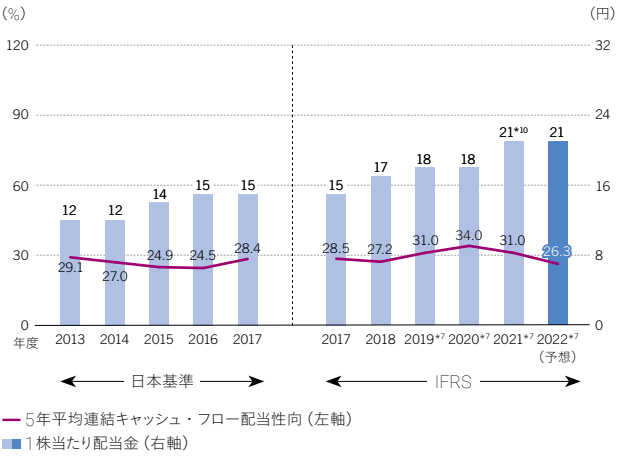
キャッシュマネジメントシステムに加入し、NTTグループの金融中核会社であるNTT ファイナンス株式会社から必要な資金を機動的に調達できる仕組みも構築しており、経済環境の悪化等に備えたバックアップ資金についても十分に確保しています。

D/Eレシオ^{*4、5}レシオの推移



^{*4} D/Eレシオ=有利子負債 / (純資産-非支配持分)
^{*5} 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計
IFRSの値は、借入金、社債の合計
^{*6} Net Debt/EBITDA倍率= (有利子負債-現預金) / (営業利益+減価償却費+固定資産除却損+のれん償却費等)

5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向^{*7、8}及び1株当たり配当金^{*9}の推移



^{*7} 連結キャッシュ・フロー配当性向
配当総額 / (当社株主に帰属する当期利益+減価償却費+固定資産除却損-設備投資)
2019年度以降はリース償却費を含めずに値を算出
^{*8} IFRSにおける過去5年加重平均において、2016年度以前は日本基準の値を使用
^{*9} 2013年10月に、普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用。
2017年7月に、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施
1株当たり配当金は、当該株式分割を考慮した額を記載
^{*10} 2021年度は普通配当19円に加え、好調な業績を踏まえ、2円の特別配当を実施

機会とリスク

NTTデータグループは、変化し続ける事業環境を捉え、当社にとっての機会とリスクを把握し、サステナブルな社会の実現に向けて柔軟に変化・適応することで、持続的な成長をめざしています。

■ については、特に重要なリスクと認識しています。

	機会	リスク	リスクが顕在化した場合の影響	対応
技術革新	● デジタルを活用したビジネスモデル変革ニーズ ● デジタルを活用した既存業務・システムの効率化ニーズ	● 予想を超える破壊的技術革新があり、対応が遅れた場合、市場での競争力やブランド価値が低下するリスク	● 市場での競争力やブランド価値が低下	● 先進技術への感度が高い海外に専門拠点を設置 ● NTT研究所の研究開発成果を取り入れ
システム開発		● 不採算案件の発生リスク	● 想定を超える原価の発生や納期遅延に伴う損害に対する賠償金の支払い等	
システム運用	● 成長領域への戦略的出資、M&Aを通じたビジネス拡大	● 運用するシステムの障害発生リスク	● 損害に対する賠償金の支払い等 ● 社会的信用やブランドイメージの低下	● 過去発生した障害の原因分析結果及び再発防止策の社内共有 ● チェックリストを用いた定期点検 ● 故障発生時の連絡体制の構築 ● 障害発生対応訓練
出資・M&A		● 期待したリターンが得られないリスク ● のれん等の減損リスク	● 出資先に対し当社グループとのシナジー効果を十分に発揮できず売上や利益が想定を大きく下回るなど、期待したリターンが得られなかった場合、のれん等の減損	
大規模災害や重大な感染症等	● 巨大地震、気候変動、その他大規模な自然災害及び重大な感染症等を乗り越えるためのシステム投資ニーズ	● 巨大地震、気候変動、その他大規模な自然災害及び重大な感染症等が発生した場合にサービス提供が困難となるリスク	● システムや従業員等の多くが被害を受けることでサービスの提供が困難となった結果、当社グループの社会的信用やブランドイメージの低下及び多額の復旧費用等の発生	● オンライン環境の増強 ● 事業継続計画の策定
地政学	● 電力や通信等の社会基盤、税や各種規制といった法制度、各国の政治・経済動向等、様々な要因変化に対応するためのシステム投資ニーズ	● 世界各国の政治・経済動向や法規制等の変化や、テロや戦争といった国際紛争の発生等を起因としたリスク	● お客様に対するシステムやサービスの提供停止 ● 安全保障観点での新たな規制への対応の必要性 ● サイバー攻撃 ● 必須資材の調達困難 ● 為替の急激な変動	
気候変動	● サステナビリティ関連オファリング創出ニーズ増加 ● サステナブルな社会実現のためのコンサルティングサービス増加 ● レジリエントかつ脱炭素に貢献するクラウドへのニーズ増加	● 「気候変動」評価が低いことによる評判低下リスク ● 異常気象による災害リスク増加 ● カーボンプライシングによるコスト増加	● 海外ESG投資家や国内金融機関からの評価低下 ● システムやサービスの提供停止による社会的信用やブランドイメージの低下及び多額の復旧費用等の発生 ● カーボンプライシングによる追加コストの発生	● デジタル人材やグローバルビジネスを推進できる人材の採用強化 ● 即戦力となる経験者採用の強化 ● ADP制度やTG制度等による人材の確保
人財確保	● 優秀なIT人材、多様な人材がイノベーションを生み出すことによる、競争力あるサービスの創出	● 優秀な人材の確保・育成が進まない場合、サービスの提供が困難になるリスク	● 事業計画の達成が困難になる事態の発生 ● システムやサービスの提供が困難になる	
親会社の影響力	● NTTグループとの連携を通じたグローバルマーケットでのプレゼンス向上によるビジネス拡大	● 日本電信電話株式会社が、自らの利益に取って最善であるが、その他の株主の利益とはならない行動をとるリスク	● 経営成績及び財務状態への影響	● NTTデータグループセキュリティポリシーの制定 ● サイバー攻撃防止・検知のためのソリューションの導入 ● インシデント発生時の緊急対応のためのCSIRT組織として「NTTDATA-CERT」を設置
情報セキュリティ	● セキュリティ強化、高度化のためのシステム投資ニーズ	● サイバー攻撃によるセキュリティインシデントの発生リスク	● 社会的信用やブランドイメージの低下、発生した損害に対する賠償金の支払い、法的罰則等	
コンプライアンス	● コンプライアンス強化のためのシステム投資ニーズ ● 優秀な人材の流出を防ぐとともに、多様な従業員からのロイヤリティを向上	● コンプライアンス違反リスク	● 法令に違反した場合の多額の制裁金や当局対応に要する費用の支払い ● 不正な会計処理、サプライチェーン上における不正、横領等といった法令違反発生時の当該不正による損害、課徴金の支払い ● 社会的信用やブランドイメージの毀損	● 日々の業務活動における基本的規範としての「NTTデータグループ行動規範」を制定 ● 内部統制システムの構築 ● 役員及び社員への教育啓発活動の実施 ● 内部通報制度の整備、運用
知的財産	● ソリューション展開型、プラットフォーム提供型のビジネス拡大	● 必要なライセンス等を受けられず、特定のサービスを提供できなくなるリスク ● 他者の知的財産権を侵害したとして、損害賠償請求を受けるリスク	● 必要なライセンス等を受けられないことによる、特定のサービスの提供不能 ● 他者の知的財産権を侵害したことによる損害賠償金の支払い	
競争激化	● 市場全体の拡大を通じたビジネス拡大やオープンな連携加速によるシェアの拡大や利益率が向上	● 社会課題の解決・地球環境への貢献等企業経営に求められる要素の多様化 ● 様々なプレイヤーによる社会・テクノロジーの変化に合わせたサービス・ラインナップの拡大	● 様々なプレイヤーによる社会・テクノロジーの変化に合わせたサービス・ラインナップの拡大による市場シェアの低下	● 「NTTデータグループ行動規範」の制定 ● 「NTTグループ人権方針」に沿った企業活動を展開
人権	● 優秀な人材の流出を防ぐとともに、多様な従業員からのロイヤリティを向上	● 国際基準に適合した適切な企業行動を取れないリスク	● 経済的損失 ● 社会的信用やブランドイメージの毀損	

重要リスクの設定プロセス等は下記をご参照ください。

P80、81：コーポレート・ガバナンス
・内部統制・リスクマネジメント
・リスク管理区分
・重要リスクの設定プロセスイメージ

分野ごとの機会とリスク(SWOT分析)は下記をご参照ください。

P84：公共・社会基盤分野
P86：金融分野
P88：法人分野
P90：テクノロジーコンサルティング&ソリューション分野
P92：グローバル分野(北米)
P94：グローバル分野(EMEA・中南米)

Global 1st Stageへ
グローバルカバレッジの拡大

Global 2nd Stageへ
グローバルブランドの確立

Global 3rd Stageへ
信頼されるブランドの浸透

2012～2015年度

2016～2018年度

2019～2021年度

2022～2025年度

中期経営計画
の変遷

グローバルで多様な
ITサービスを効率的に
提供する企業グループへ

NTT DATA : ASCEND
Rise and grow our global brand

～ Midpoint to Global 3rd Stage ～
変わらぬ信念、変える勇氣によって
グローバルで質の伴った成長をめざす

Realizing a Sustainable Future

未来に向けた価値をつくり、
様々な人々をテクノロジーでつなぐことで
お客様とともにサステナブルな社会を実現する

P36：新中期経営計画（2022～2025年度）

経営目標

連結売上高 1.5兆円超
EPS 200円

連結売上高 2兆円超
調整後連結
営業利益額 50%増*1
(連結営業利益額
1,420億円)

連結売上高
目標：2.5兆円
2018年度 2.16兆円
2021年度 2.55兆円
連結営業利益率*3
目標：8%
2018年度 6.8%
2021年度 8.3%
海外EBITA率*3
目標：7%
2018年度 3.2%
2021年度 6.5%
顧客基盤*2
目標：80社以上
2018年度 70社
2021年度 82社

連結売上高 4兆円超
連結営業利益率*3 10.0%
海外EBITA率*3 10.0%
顧客基盤*2 120社

*1 2015年度比（調整項目：新規領域への投資増分）

*2 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様
*3 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く
*4 EMEA・中南米については2023年度にEBITA率7%達成予定

戦略概要と
主な成果

新規分野拡大・商品力強化
●リマーケティングによる既存市場のシェア拡大・新規ビジネス領域への参入（顧客基盤*2 50社）
グローバルビジネスの拡大・充実・強化
●海外売上高比率30%超、海外売上高5,000億円超を達成
全体最適の追求
●グループ・シェアード・サービスセンタの導入等により管理費を2011年度比で100億円以上削減

ローカルプレゼンスの向上
●ITサービス市場における主要10カ国のうち8カ国でプレゼンスを向上
リマーケティングの更なる深化
●顧客基盤を強化するとともに安定した経営基盤を確立（顧客基盤*2 70社）
技術革新による価値創造
●標準化や自動化等の生産技術革新によりコストを削減するとともに、グローバル共通の研究拠点を組成し、お客様のデジタル化を支援

戦略1：グローバルデジタルオフリングの拡充
●グローバルマーケティング（Global one Team）、DSO、CoEの各取り組みで多くの成果を創出
戦略2：リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化
●各インダストリー特性に合わせたデジタル事例を創出するとともにお客様へ新たな価値を提供
戦略3：グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化
●人材育成の各種施策・制度の拡充
●不採算案件総額の割合を連結売上高比0.3%以下に抑える目標を達成
NTTグループ連携の強化
●トヨタコネクティッド株式会社、ビクトリア交通局等Tier1顧客とのビジネスに参画

戦略1：ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出
●様々な顧客接点やデータを活用するEdge to Cloudのサービスを提供し、企業・業界の枠を超えた新たな社会PFを創出
戦略2：Foresight 起点のコンサルティング力強化
●業界・技術のForesight起点で未来を構想するコンサルティング力により、共創パートナーとしてお客様の成長を支え、ビジネス変革を実現
戦略3：アセットベースのビジネスモデルへの進化
●業界のベストプラクティスやグローバルテクノロジーをアセット化し、ビジネスアジリティを向上することで、お客様の提供価値を最大化

課題

不採算案件の抑止
●2013年度のプロジェクト審査委員会設置等、不採算の抑止に向けた取り組みを行ったものの、2015年度においても多額の不採算が発生しており、更なる抑止に向けた取り組みが必要

お客様への提供価値最大化
●お客様への提供価値を最大化するために、DXの更なる加速と、グローバルシナジーの最大化が必要
不採算案件の抑止
●プロジェクト審査委員会等の取り組みにより、特定案件を除き年間で発生する不採算額の目標水準*5以下のコントロールを実現したものの、特に技術的な難度が高い案件に対する更なる抑止強化が必要
海外事業の収益性改善
●売上高は飛躍的な成長を見せたものの、収益性は低い水準に留まっており、大幅な改善が必要
*5 連結売上高比0.3～0.5%

海外事業の質を伴った成長の加速
●継続的な収益性の向上による、更なる質を伴った成長
●競争力確立に向けたデジタルシフトとシェア・プレゼンスの拡大
デジタル領域における更なる競争力の強化
●経営変革・事業変革の構想から実現までのE2E対応力の強化
●社会課題の解決、新たな社会実現に向けた業際連携の創出
人財が成長する組織への変革
●人材の戦略的強化による慢性的な人財不足の早期解消
●多様な人財が長期に活躍できる環境・文化への変革
真のグローバル企業となるためのHQ機能の強化
●健全な事業運営と成長の実現に向けたグローバルガバナンスの強化
●グローバル企業としての更なる成長に向けたHQ機能の変革

前中期経営計画から新中期経営計画への進化

NTTデータは、お客様事業の成長を支え、お客様とともにサステナブルな社会を実現するため、前中期経営計画における戦略をもとに、環境・社会トレンド変化等を捉え、より発展させた戦略に取り組みます。



新中期経営計画（2022～2025年度）

Global 3rd Stageでめざす姿

新中期経営計画においては、前中期経営計画での取り組みをもとに、Global 3rd Stageの到達に向けて、世界中のお客様から信頼される企業をめざして取り組んでいきます。

企業理念、Group Visionのもと、Realizing a Sustainable Futureとして、未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことで、お客様とともにサステナブルな社会を実現することをめざします。

企業理念

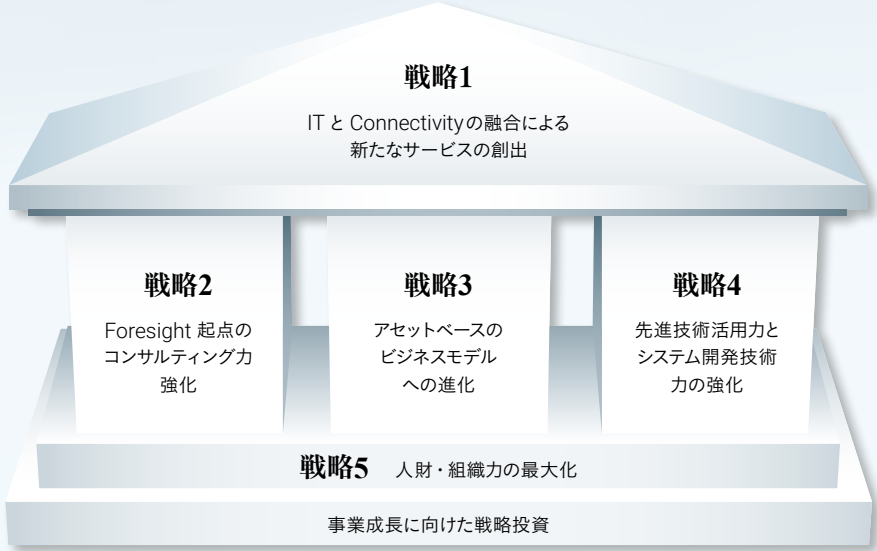
情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する

Group Vision
Trusted Global Innovator

Realizing a Sustainable Future
未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことでお客様とともにサステナブルな社会を実現する

戦略の全体像

当社の事業における一番の土台は人財と組織力であり、新中期経営計画においても、それらを最大化するための取り組み（戦略5）を継続的に推進します。また、戦略2・3・4として、これまでの当社のあり方、ビジネスの取り組み方を変革することで、世の中の変化に対応し、競争力を高め、お客様のビジネスに貢献していきます。これらの戦略を総合して取り組むとともに、戦略1として、ITとConnectivityを融合したサービスを創出することで、企業・業界の枠を超えた新たな社会プラットフォームや革新的なサービスの創出をめざしていきます。



経営目標*1、*2

NTT Ltd. との海外事業統合により、連結売上高4兆円超、年間売上高が50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）の顧客を120社、連結営業利益率10%、海外EBITA率10%をめざしていきます。営業利益は2021年度実績の約2倍となる約4,000億円をめざします。

連結売上高	顧客基盤*3	連結営業利益率*4	海外EBITA率*4
4兆円超	120社	10.0%	10.0%

*1 当社とNTT Ltd. との海外事業統合を前提とした数値
*2 NTT Ltd. の業績予想値については、現時点で把握可能かつ一定の前提に基づく数値
*3 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様
*4 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

戦略推進指標

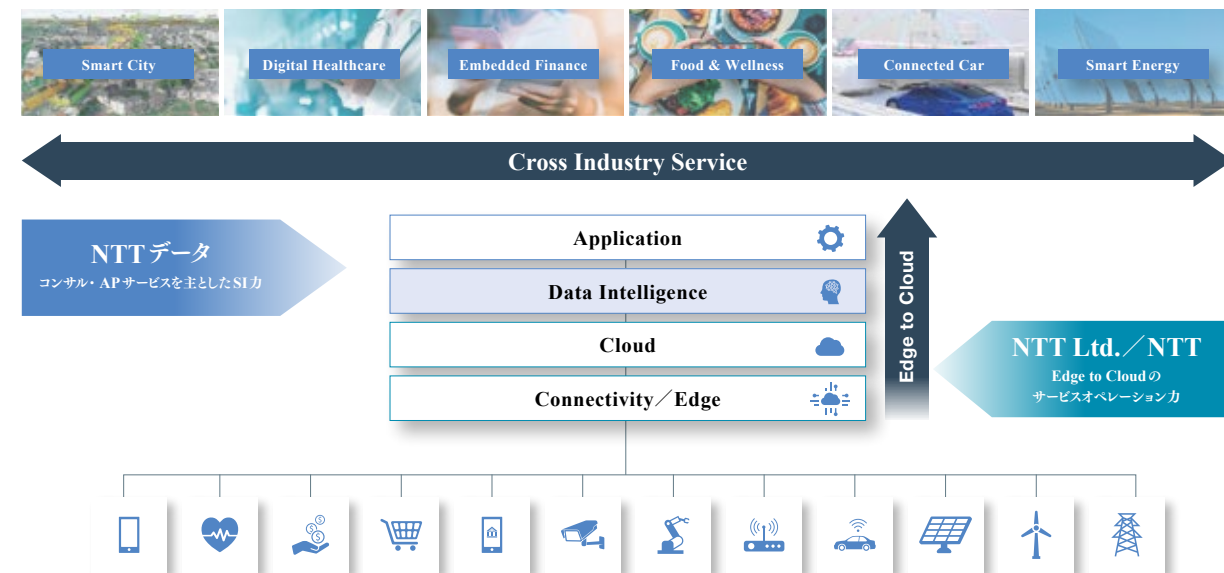
新中期経営計画戦略の遂行・浸透に向けて、財務指標に加え、非財務指標として、新中計経営計画の戦略推進に資する指標を整理しました。各戦略で定量目標と主管組織を定め、進捗状況をモニタリングしています。

戦略の推進				
戦略1 ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出 顧客基盤* 経営目標	戦略2 Foresight起点のコンサルティング力強化 Foresightに基づく 変革提案による ビジネス創出件数 経営変革・事業変革の責任を持ったお客様経営層に対して、Foresightに基づく変革提案	戦略3 アセットベースのビジネスモデルへの進化 リピータブルアセットによる ビジネス創出件数 コンサルティングシステム開発等におけるリピータブルアセット活用によるビジネス創出件数を対象	戦略4 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化 注力領域ごと 売上高 デジタル対応力の更なる強化に向けて、注力領域ごとにマーケット以上の成長をめざす	戦略5 人財・組織力の最大化 注力領域ごと 技術者数 注力領域におけるビジネス拡大に向け、必要な技術者の獲得・育成をめざす

* 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様

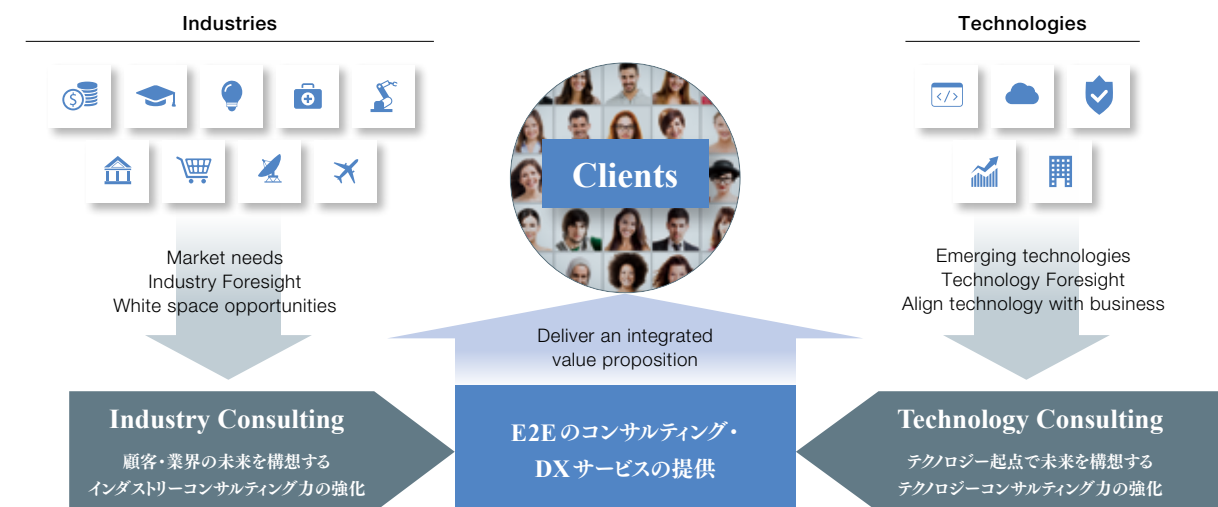
戦略1 ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出

NTTグループとの更なる連携強化により、Edge to Cloudのサービス提供力を強化していきます。幅広い業界にシステムを提供する強みと組み合わせ、国内においてはソーシャルデザイン推進室を中心に各分野間の連携を強化し、海外ではスマートシティ分野や5G関連のビジネスを中心として、様々な顧客接点やデータをセキュアにつなぎ合わせることで、企業・業界の枠を超えた業際連携ビジネスの創出・拡大に取り組み、新たな社会プラットフォームや革新的なサービスを創出していきます。



戦略2 Foresight 起点のコンサルティング力強化

各分野にコンサルティング専門組織を立ち上げるとともに、お客様や業界の未来（Foresight）を構想する方法論の整備とその実践の支援、コンサルティング人材の育成等、分野を横断的にサポートする機能を設置します。加えて、世界各地の業界・業務のスペシャリストが持つ様々な知見を集めて活用するネットワークを立ち上げ、お客様・業界の未来を構想するインダストリーコンサルティング力と、テクノロジー起点で未来を構想するテクノロジーコンサルティング力を強化し、共創パートナーとしてお客様の成長を支え、ビジネス変革を実現していきます。



事例 NTTデータとNTT Ltd.のケイパビリティを組み合わせた事例

NTTデータのSI力とNTT Ltd.のインフラ構築能力の融合により、下の例のようなビジネスコンサル・アプリケーション開発からNW構築・マネージドサービスまでのフルスタックでのサービスを提供し、ビジネスエコシステムの構築をめざします。



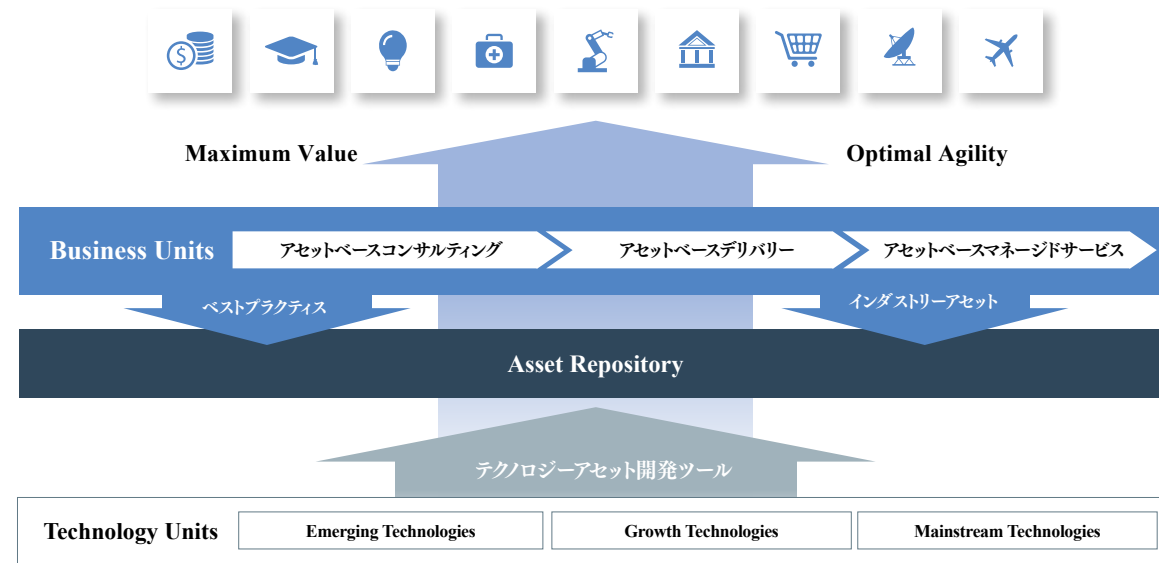
Focus Foresight Design Method全体像

将来のテクノロジー発展や環境変化を洞察し、将来のあるべき姿から、誰にどのような価値を提供するか、どのようにお客様業務を変革するかを当社が主体となって描き、その実現までリードすることでお客様・社会へ価値を提供していきます。



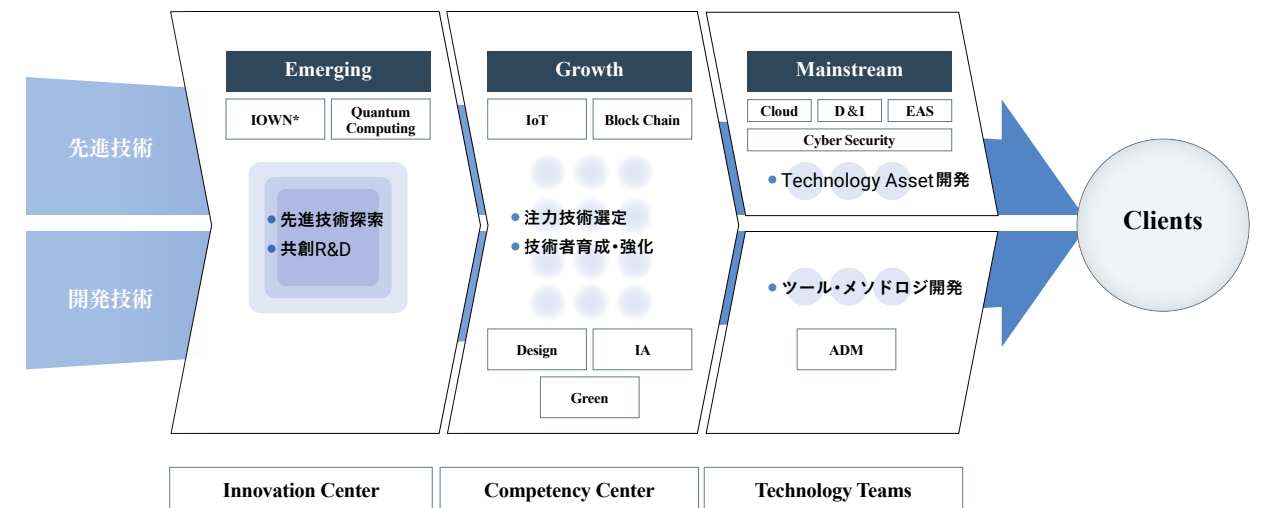
戦略3 アセットベースのビジネスモデルへの進化

業界・業務のフォーサイト、ベストプラクティス、ソフトウェアアセット、自社ツール等、お客様に提供できる価値を再利用可能な状態で集約化し、それらを活用したコンサルティングから、デリバリー・マネージドサービスをグローバル全体で推進していきます。これまでの受託型SIを主体としたビジネスモデルから自ら提案・発信するビジネスモデルへと変革し、デジタル時代にふさわしいビジネスアジリティを備え、お客様への提供価値を最大化していきます。



戦略4 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

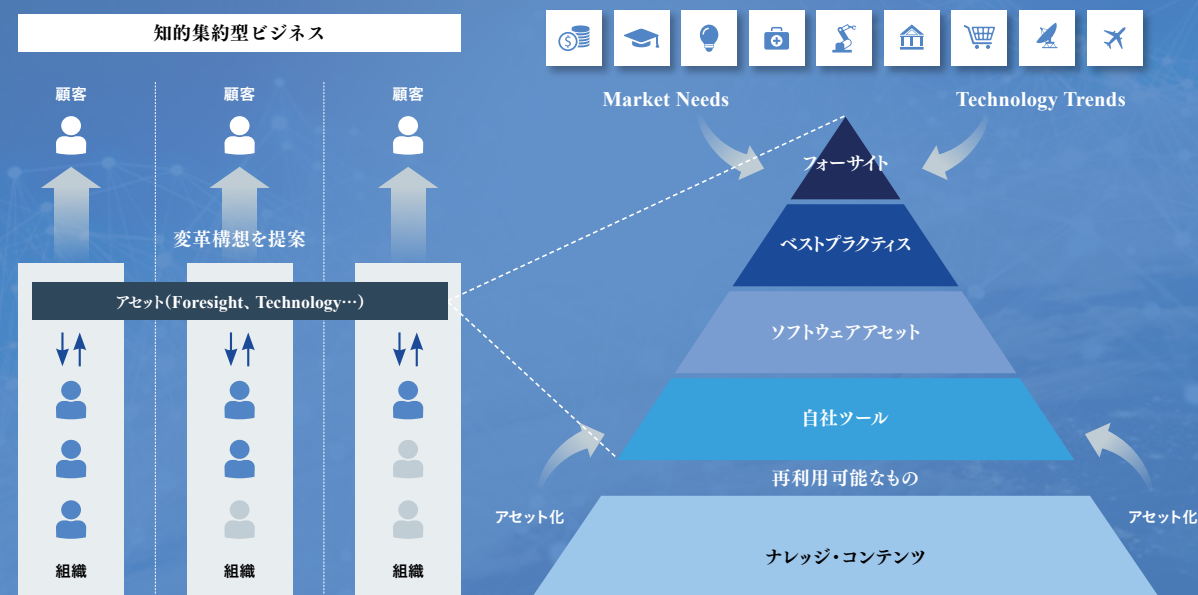
Emerging、Growth、Mainstreamの技術の成熟度に応じた3つの領域における活動として、Innovation Centerによるグローバルでの共創R&Dや、Competency Centerによる成長が見込まれる領域のビジネス PoC・プリセールス等、各事業現場の Technology Teamsによる人材育成やテクノロジーアセットの開発等を通じて、未来の競争力獲得に向けた先進技術活用力の強化と生産性の向上に向けたシステム開発技術力の強化を両輪で進めていきます。



* アイオン：Innovative Optical and Wireless Network

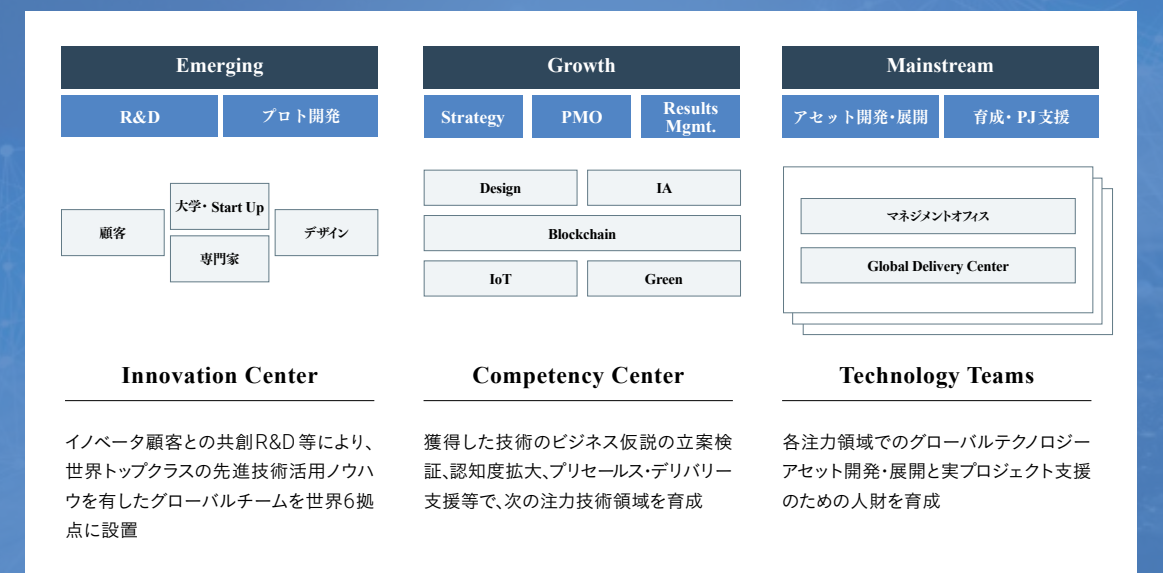
Focus アセットベースビジネスモデル

社内に蓄積されたノウハウ・知恵・知識を武器として、高効率で高付加価値のビジネスへ転換することでお客様への提供価値の最大化をめざします。



Focus 技術力強化の取り組み

前中期経営計画における取り組みを発展させ、それぞれの技術成熟度に合わせた活動に整理することで、短期的なものだけでなく、中長期的な技術力の獲得と競争優位の確立につなげていきます。



戦略5 人財・組織力の最大化

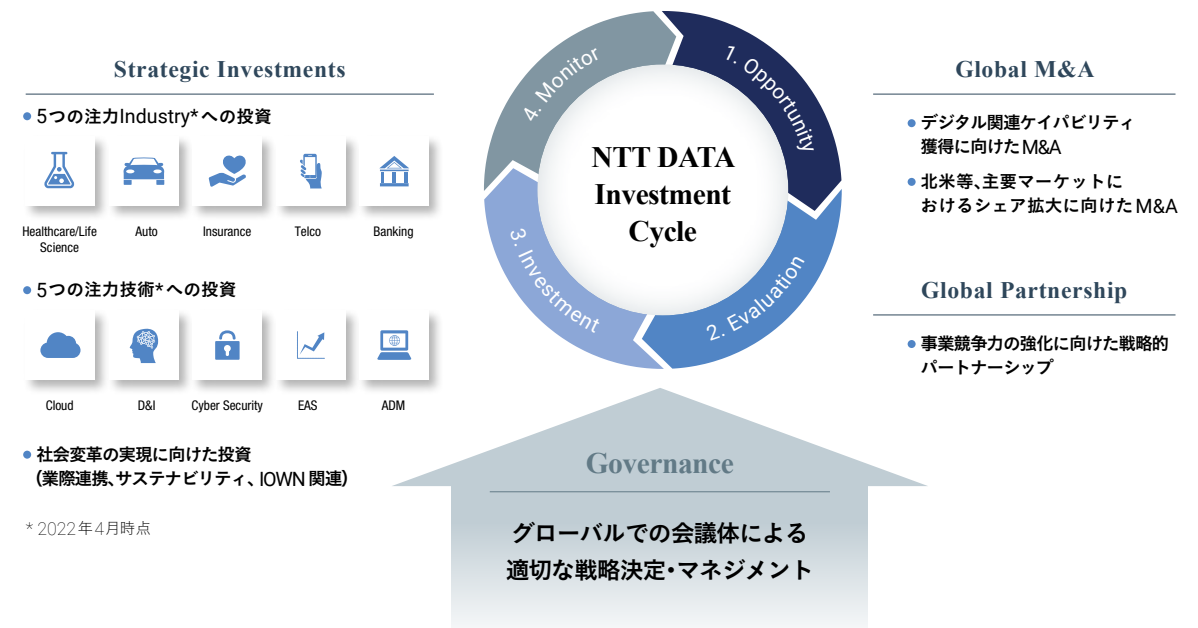
グローバルで最先端技術が学べる育成システムや、高い専門性に応じた処遇の実現等、社員の自律的な成長を促す制度を整備するとともに、業務の特性等に応じて働く時間と場所を柔軟に設定できる環境を実現することで、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DEI）を推進し、従業員エンゲージメントを向上していきます。多様な人財一人ひとりが自分自身を表現し、活躍できる組織機能・カルチャーを持った、魅力的な企業へと変革し、各戦略の実行を支える人財・組織力を最大化するとともに、将来にわたって企業価値を高めていきます。また、グローバル企業としての更なる成長に向けて経営体制を強化していきます。



事業成長に向けた戦略投資

戦略1～5を支える仕組みとして、グローバルを前提としたMarketing、Innovation、Governanceの機能を強化し、事業環境の変化に迅速に対応していくとともに、投資と成長の好循環を確立し、Global 3rd Stageに向けた事業成長を実現していきます。

具体的には、Industry、Technologyの注力領域に加え、サステナビリティやIOWNといった社会変革を実現するテーマに対する投資枠を新設し、将来のビジネス創出に向けた戦略的な投資をグローバル全体で推進していきます。



Focus 人財・組織力強化の取り組み

社員一人ひとりの成長のための育成、専門性の向上の継続的实施だけでなく、世の中の変化に合わせた職場環境の整備と、Diversityの加速、Engagementの向上、社内人財モデルの変革等の文化醸成による変革を推進します。



Focus 戦略投資

更なる成長に向けたM&Aの強化・推進や、各種取り組みを加速させるための投資、コーポレート機能充実化のための投資を大幅に増額し、新中期経営計画の目標達成をめざします。



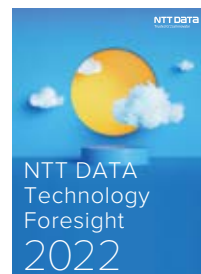
NTTデータが見据える ITとビジネスの 今と未来を示す 羅針盤

技術トレンド

NTTデータは、ITとビジネスの今と未来を示す羅針盤としてNTT DATA Technology Foresightを毎年発表しています。この活動では、先進技術や社会動向の継続的な調査からトレンドを導き出し、将来の進むべき道を解き明かしています。

2022年版は新たな構成へ進化し、「導入編」の3トレンドと「最新動向編」の6トレンドを導出しています。このトレンドを情報源として、また議論の出発点として様々な機会でご活用いただいています。

ますます複雑化する技術の今を整理し、未来を示す羅針盤をつくるこの取り組みを通じて、当社の先見性・技術力をお客様へ広く示し、イノベーションの共創に向けた、当社への信頼の獲得・向上をめざします。



NTT DATA Technology Foresight
<https://www.nttdata.com/jp/ja/foresight/trend-listing/>

ITが世界にもたらす変化を 見直しつつ将来を概観

01 成長を主導するIT

ビジネスの成長はITが主導しAIが拡張させる。サービスを高速に連続的に改善し、世界の一人ひとりに最適に瞬時に届ける競争は、ソフト・ハード・データの進化と歩みを重ねてきた。その躍進はAIの技術革新で加速する。



02 枠組みを越境するIT

ITは、インターネット上に留まらず物理世界に進出し、ビジネスイネーブラとして必須の存在になった。その威力は、伝統的枠組みの越境や垂直統合をビジネスにもたらすだけでなく、長年の課題を解決すべく科学の領域にも及ぶ。



03 規範を探索するIT

急激な技術浸透が既存の価値観や持続可能性を揺さぶっている。IT世界と物理世界の接点に生じる数多の対立を解消すべく新たなバランスを探る議論が始まる。始まるルールの設定に、技術を司る人々も参加していく。



変化を技術要素ごとに深掘りしながら 未来の予見とともに提示

01 膨張の先を見出すAI

パラメータの巨大化による言語や画像の認識・活用能力の飛躍的向上はなお技術開発競争の中心にある。その先には自ら学び解を導く学習の革新や利用領域を問わず統合された汎用性の獲得等、新たなAIの姿が垣間見える。



02 姿を変えるIT インフラ

ITインフラは、ソフトウェアと深く融合したビジネス創出・拡大の手段へ再構成される。変化に追従可能な柔軟性と、事業実現に直結するベストプラクティスの集積が、半導体技術の更なる進展と統合されて具体化する。



03 成長点となるソフトウェア

ビジネスを更に拡大し道を拓くのはソフトウェアだ。業務をこなす存在を超え、新たなアイデアを実現すべく多数のステークホルダーを巻き込み、連続的変化に対応する機動力をもたらし、ビジネスノウハウを集約する器になる。



04 再確認されるデータ主導

自らデータで現状を把握・分析し戦略を決定できる範囲こそが事業領域になった。マーケティングに留まらず、連続的改善や機械学習の原資となる詳細でリアルタイムなデータ蓄積と活用の技術確保が、ビジネスの主導権を決する。



05 物理世界へのアプローチ

ITのもたらす価値を膨大な物理世界の活動に持ち込む挑戦が続く。複雑な自律動作や共働作業を実現する道具の拡大は、人の生産性を高めるに留まらず、仮想と現実が連携し、高速な改善を繰り返す新たな世界の到来を予感させる。



06 切り拓く人類の未知

最適な配送計画から、新素材の発見、生命の成り立ちまで未だに人知が及ばない領域にAIを中心とするITが介入する。研究開発や検証のあり方を変え、課題解決までの時間を圧倒的に短縮するなど人類の未来を拓く。



NTT データにおける技術戦略

NTT データにおける技術戦略は、5～10年後を想定した先進技術探索と共創R&Dを行うEmerging フェーズ、3～5年後の成長事業を形成するための強み技術開発と技術者育成を行うGrowth フェーズ、現行事業向けに、注力技術別に技術アセットを開発し日米欧の3極での事業展開、拡販を推進するMainstream フェーズの3フェーズで技術活用の時期と技術領域に応じて体系を整理して推進しています。

NTT DATA Technology Foresight で導き出したトレンドに基づき、中期的な技術戦略を強化し、拡大する事業機会に備えていきます。

具体的な取り組み事例

イノベーションセンタの取り組み

グローバル6カ国にイノベーションセンタを設立

NTT データは、グローバルでの競争力強化のため、新中期経営計画において、5～10年先を想定した技術を見極め、新しいビジネス価値を創出する先進技術活用力の強化を進めています。

そこで、NTT データでは、2022年8月に世界6拠点に「イノベーションセンタ」を設立し、活動を開始しました。

本センタでは、最新技術に対する感度が高い各国に拠点を設置し、5～10年先に主流となるであろう先進技術を見極め、お客様との共創R&Dを通し新たなビジネス創出に取り組みます。

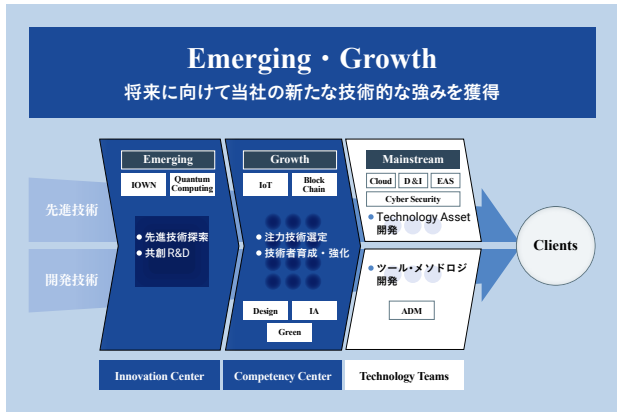
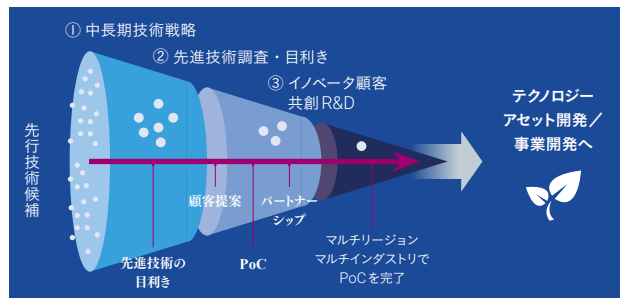
イノベーションセンタの体制・役割

具体的には、技術戦略を策定する戦略本部と、ローカルセンタ6カ国で構成し、リサーチャー、コンサルタント、エンジニアを中心としたエキスパート100名の体制でスタートしました。

各拠点に技術戦略に基づいた技術テーマを設定し、先進的なお客様との共創R&Dを進めるほか、大学やスタートアップとの連携により、現地で先行する技術情報をいち早く収集し次の技術戦略に活かしていきます。

現在、先行して量子コンピュータ・メタバース等の技術検証・顧客提案の取り組みを進めています。技術トレンド調査を継続的に行うことで定期的に刷新する技術ポートフォリオに基づき、随時技術テーマの追加・変更を行います。

イノベーションセンタでは、グローバルでの連携体制を強化し、先進技術ノウハウの蓄積、顧客との共創パートナーシップを目標に活動を行っていきます。



社会全体のデジタルツイン実現に向けた取り組み

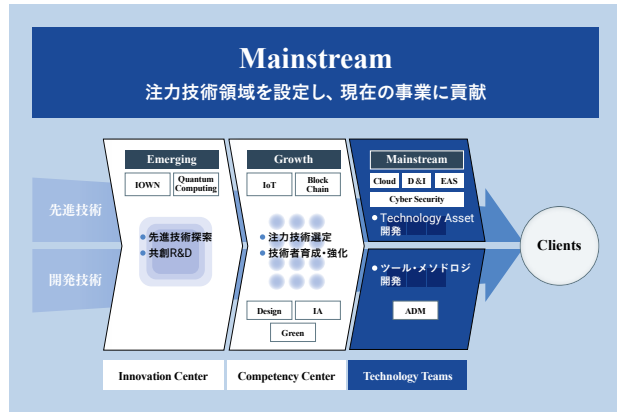
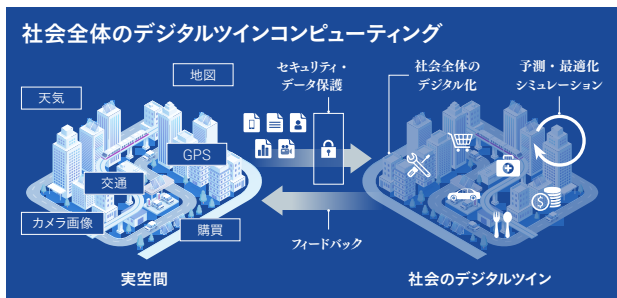
個別の企業・業界で進んでいたDXが、社会広域・複数の業界にまたがるソサエティ DX に発展しつつあります。ソサエティ DX 実現を加速するため、NTT データでは、社会デジタルツインコンピューティング基盤（社会DTC基盤）の開発を進めています。

社会DTC基盤は、実世界の様々なデータをもとに業種・業界を超えた社会全体のデジタルツインを構築し、その上で予測や最適化シミュレーションを可能にする基盤です。その結果を実空間にフィードバックすることで、社会全体に様々な価値を創出することをめざしています。ソサエティ DX による社会課題解決の代表的なものとして都市の課題解決があります。例えば、社会全体のデジタルツインによる混雑緩和のためのダイナミックプライシングや、電車、バス、タクシー等、複数の交通手段を考慮した移動最適化等の実現が考えられます。

NTT データでは、そのような社会DTC 基盤を実現する上で重要となる技術として、街の中での人の流れを時系列に可視化・分析可能にする「人流分析技術」や、人流等のデータに含まれるプライバシー情報を安全に活用するための「セキュア分析技術」等の開発を進めています。

現在、混雑緩和・移動最適化として、2025年の大阪・関西万博で想定される既存輸送能力を超える移動需要に対応するための交通整流化や新たな交通マネジメントを実現すべく、NTTグループが推進する4D デジタル基盤の一環として開発を進めています。

今後も、社会全体のデジタルツインの構築を進め、様々な社会課題の解決や社会変革の実現を推進していきます。



注力技術領域



🔒 ゼロトラストセキュリティサービスをグローバルで提供開始

NTT データは「ゼロトラストセキュリティサービス」をグローバルで提供開始しました。本サービスは、オフィスや自宅等の働く場所や、スマホやPC等の端末を選ばない、昨今の柔軟な働き方に合わせた業務環境を提供します。更に、多要素認証やログ監視等の技術による高セキュリティの確保、外部からのサイバー攻撃も迅速に検出・対応・復旧までが可能となるため、セキュリティインシデントの被害軽減に寄与します。

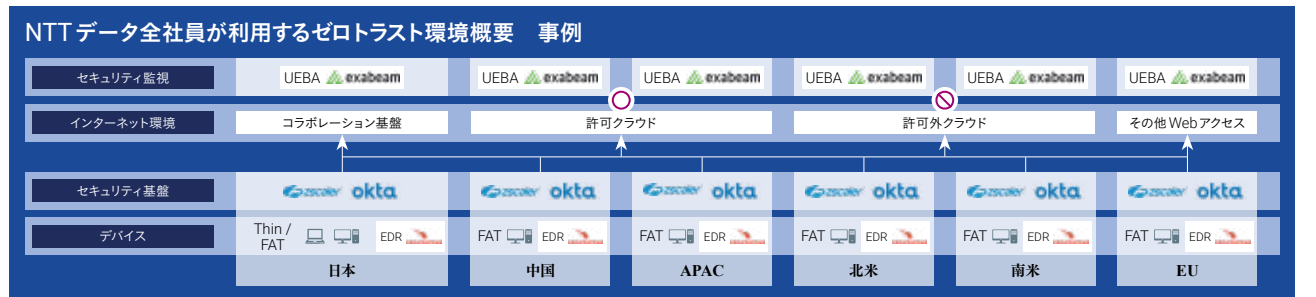
NTT データでは、日々高度化・複雑化するサイバー攻撃を経営リスクの一つと捉え、グローバルでセキュリティガバナンスを見直し、52カ国・地域の15万人が利用するゼロトラスト環境を導入しました。この活動を通じて、複数拠点にまたがるグローバル企業のセキュリティ対策における課題を以下のように整理しています。

課題 1 セキュリティガバナンスの強化

昨今、グローバル企業の海外拠点におけるセキュリティインシデントをきっかけに本社へその被害が拡散する事例が増えており、特に以下のような課題があります。

- 海外でセキュリティインシデントが発生した場合、本社がその事象に気づくことに非常に時間を要する
- セキュリティ水準の低い拠点がサイバー攻撃の踏み台となり、グローバル全体が脅威にさらされる
- 各国での商習慣やビジネスモデル・会社規模の違い、セキュリティ技術者の有無等により、セキュリティ水準を統一することが難しい

これらのノウハウをもとに、コンサルティングから構築・運用までを一気通貫で提供するサービスとして体系化し、各技術領域においてグローバルで多くの実績を有する戦略的パートナー企業とともに、NTT データの1,000人のスペシャリストがサービス提供できる体制を構築しました。



NTT データでは、世界52カ国・地域15万人の大規模ゼロトラスト環境の導入・運用ノウハウを活用し、コンサルティングから構築・運用まで一気通貫でお客様へサービス提供します。本サービスの提供により2025年度末までに、本領域においてグローバル全体で年間売上300億円をめざします。

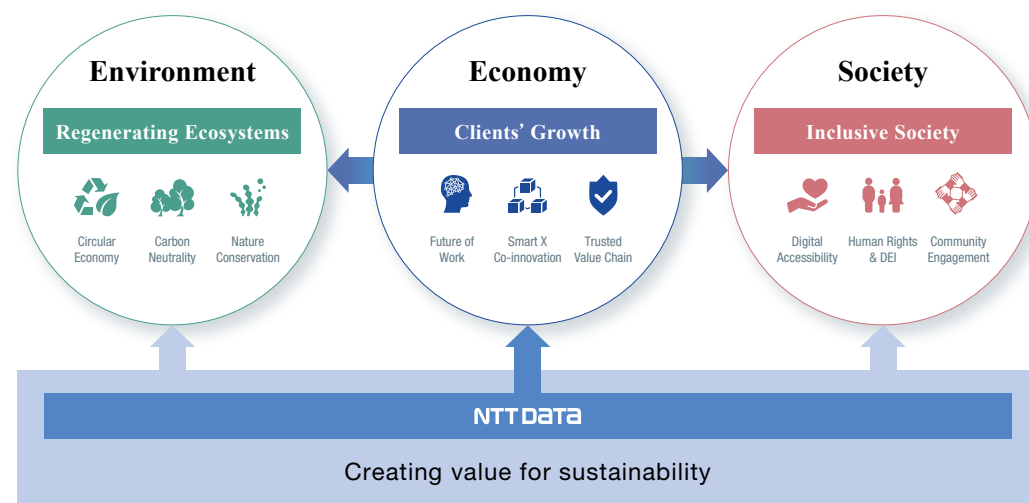
NTT データのサステナビリティ経営

サステナビリティ経営

社会を取り巻く環境は大きく変化しており、企業には事業の推進と同時に、様々な社会課題の解決や地球環境への貢献が求められています。NTTデータは、これまでも ESG 経営としてサステナビリティに関わる取り組みを事業活動と並行して進めてきましたが、これまで以上に経済・環境・社会へのインパクトを考慮し、グローバルかつ長期的な視点を持って取り組みを拡大することで、経営におけるサステナビリティの統合を進めていきます。

サステナブルな社会の実現に向けて、「Realizing a Sustainable Future」というスローガンのもと、事業活動 (by IT) と企業活動 (of IT) により、社会課題の解決や地球環境への貢献に取り組むことで、お客様とともに成長していきます。

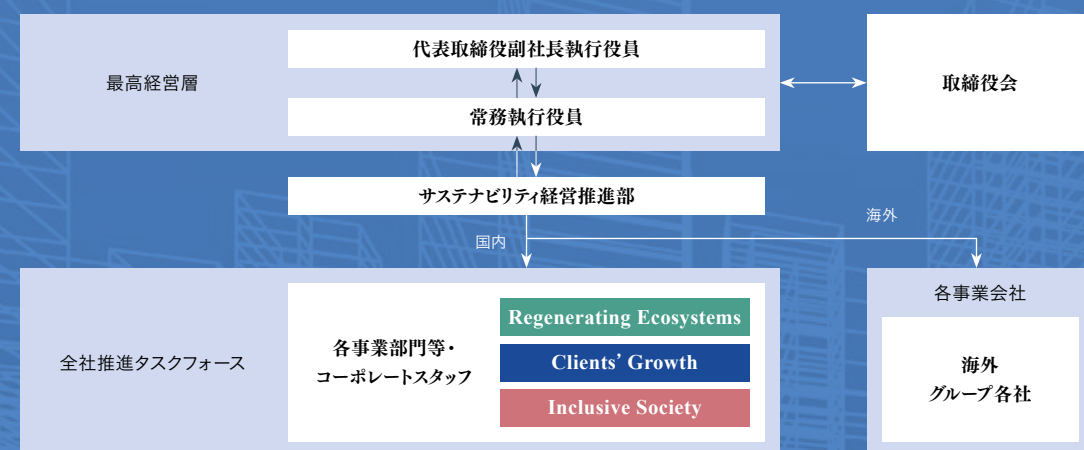
Realizing a Sustainable Future



推進体制

サステナビリティ経営の推進に向けて、2022年7月に非財務指標を中心とした事業戦略を統括するサステナビリティ経営推進部を設置しました。新中期経営計画で設定した9つのサステナビリティに関するマテリアリティを業績評価目標 (KPI) として設定し、グローバルを含む全社におけるサステナビリティ経営を推進します。

サステナビリティ経営推進体制図



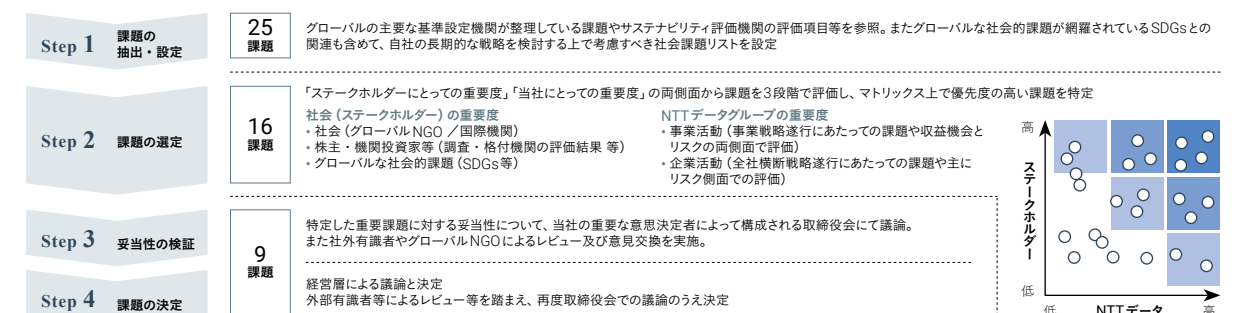
マテリアリティ

「NTTデータサステナビリティレポート2022 Data Book」P8
(サステナブルな社会の実現に向けた9つのマテリアリティと特定プロセス) 参照

新中期経営計画では、「Clients' Growth」「Regenerating Ecosystems」「Inclusive Society」の3つの軸を定め、各軸3つずつ、サステナビリティ経営を推進するために取り組むべき重要な課題として、計9つのマテリアリティを策定しました。

前中期経営計画におけるマテリアリティ(ESG重要課題)は「NTT DATA Technology Foresight」による社会課題リストが選定起点となっていました。新たなマテリアリティはグローバルな基準機関等の課題を抽出して評価・検証を行うとともに、NTTデータにおける重要性評価においても、事業部門や海外グループ会社等を含めた全社で社会からの期待とリスク、その影響の大きさについて幅広く検討し、グローバルNGOや外部有識者の意見等も踏まえ、取締役会を経て設定しました。

マテリアリティの特定プロセス

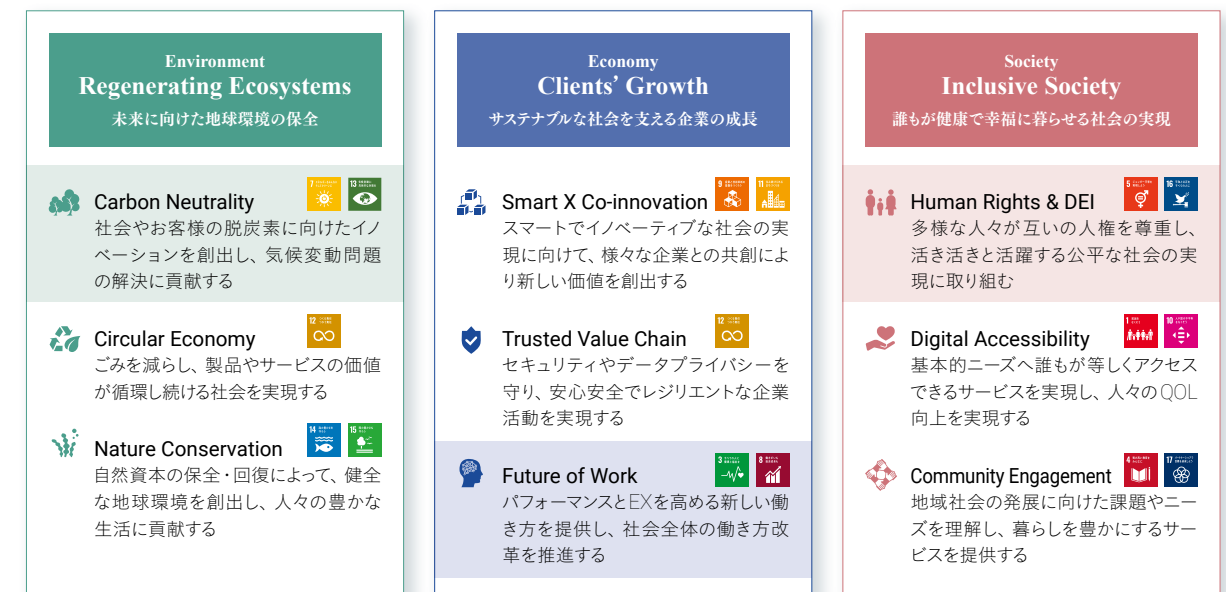


9つのマテリアリティ

上記「マテリアリティの特定プロセス」に則り抽出した9つのマテリアリティ、また前中期経営計画における ESG 重要課題との関連性については以下のとおりです。

前中期経営計画における ESG 重要課題との関連性

- 環境問題は重要性が増し、これまでは「気候変動問題への対応」というマテリアリティのみであったが、「Carbon Neutrality」「Circular Economy」「Nature Conservation」という3つの具体的な課題へ
- 事業活動による人権への影響をより重視し、「Human Rights & DEI」を重要課題として明示
- SDGsの大きなテーマの一つ「誰一人取り残さない」を重視し、「Digital Accessibility」を新たに選定



・ P60 : 環境 ・ P52 : 人財

9つのマテリアリティとKPI

9つの新マテリアリティに関する指標や2022年度目標値は以下のとおりです。

	マテリアリティ		共通	各指標	全社目標
 Environment Regenerating Ecosystems	Carbon Neutrality	社会やお客様の脱炭素に向けたイノベーションを創出し、気候変動問題の解決に貢献する	サステナビリティ関連オフライン数	CO ₂ 排出量*1	中長期目標はP60参照
	Circular Economy	ごみを減らし、製品やサービスの価値が循環し続ける社会を実現する		一般車両のEV化推進	非開示
	Nature Conservation	自然資本の保全・回復によって、健全な地球環境を創出し、人々の豊かな生活に貢献する		廃棄物リサイクル率	一般・オフィス99%以上 建設87%以上 (2022年度)
 Economy Clients' Growth	Smart X Co-innovation	スマートでイノベティブな社会の実現に向けて、様々な企業との共創により新しい価値を創出する		環境保全イニシアチブへの参加人数	5,000人以上 (2022年度)
	Trusted Value Chain	セキュリティやデータプライバシーを守り、安心安全でレジリエントな企業活動を実現する		紙使用量	2020年度比 25%削減 (2022年度)
				B2B2X収益額	非開示
				サイバー攻撃・サービス停止数	0件(2022年度)
				重大な個人データ流失件数	0件(2022年度)
				セキュリティインシデント発生数	0件(2022年度)
				長時間故障件数	非開示
	Future of Work	パフォーマンスとEXを高める新しい働き方を提供し、社会全体の働き方改革を推進する		倫理規範研修受講者率*1	100%(2022年度)
				反競争的・贈収賄違反件数	0件(2022年度)
				重要なサプライヤとの直接対話実施率	100%(2022年度)
				リモートワーク率	70%(2022年度)*2
				社員満足度	非開示
離職率				非開示	
 Society Inclusive Society	Human Rights & DEI	多様な人々が互いの人権を尊重し、活き活きと活躍する公平な社会の実現に取り組む		女性新任管理登用率	30%(2022年度)
	Digital Accessibility	基本的ニーズへ誰もが等しくアクセスできるサービスを実現し、人々のQOL向上を実現する		女性管理者比率	15%(2025年度末まで)
				女性役員比率	25%(2025年度末まで)
				外部人材採用率	30%(2022年度)
				人権及びDEIに関する研修受講率	100%(2022年度)
				確認された人権に関する違反	0件(2022年度)
	Community Engagement	地域社会の発展に向けた課題やニーズを理解し、暮らしを豊かにするサービスを提供する		多様性向上に向けた情報発信	52件以上(2022年度)
				社会貢献活動への参加人数*1	23,000人(2022年度)

*1 海外グループ会社含む
*2 モニタリング指標

(参考) ESG重要課題 2021年度KPI／実績

2021年度はESG経営のもと、「事業を通じた社会貢献」「企業活動を通じた社会貢献」に基づき各組織自らで策定したKPIの達成に向けて取り組みました。

カテゴリ	ESG重要課題	2021年度KPI	2021年度実績
Business (イノベーション)	① 先進技術等を活用した社会インフラ、業態別ソリューション等の提供	・生活者起点の新たなビジネス企画提案数及び案件化数 ・デジタルビジネスの受注件数、受注高 ・技術オフアリングの売上高	○ ・目標達成 *1 ・目標以上 *1 ・目標以上 *1
	② ITインフラの構築と安定運用	・既存ビジネスへのデジタルツール等を活用した効率化施策実施件数 ・重要案件への運用標準化ソリューション適用率	◎ ・目標以上 *1 ・目標以上 *1
人財	③ IT人財の確保・育成	・現場をリードする高度人材数 ・セルフイノベーションタイム実施時間 ・ESG重要課題解決をテーマとしたセミナー開催数 ・自律的学習の促進に向けた研修プラットフォームの整備・利用拡大 ・特定人材採用数	○ ・目標以上 *1 ・目標以上 *1 ・目標達成 *1 ・目標以上 *1 ・目標以上 *1
	④ ダイバーシティ & インクルージョンの推進	・One Voice (社員エンゲージメント調査) スコアの向上 ・2025年度末までに女性採用比率30%超、女性経営幹部15人以上、女性管理職比率10%、男性育児休職取得率30% *2	○ ・目標以上 *1 ・女性採用比率35%、女性経営幹部数11名、女性管理職比率7.5%、男性育児休職取得率30%(2022年7月時点)
	⑤ 働き方変革の推進	・お客様の働き方変革に資する受注案件数(リモート化推進等) ・テレワーク環境における働き方改善度 ・Digital Workplaceを通じた社員へのESG取り組み事例発信数	○ ・目標以上 *1 ・目標達成 *1 ・目標以上 *1
セキュリティ	⑥ 情報セキュリティの徹底 ⑦ データプライバシーの保護	・サイバーセキュリティ人材教育の研修受講数 ・情報セキュリティ監査のカバレッジ拡大	◎ ・目標以上 *1 ・目標以上 *1
環境	⑧ 気候変動問題への対応	・脱炭素社会に向けた取り組み(電力使用量の可視化・予測) ・グリーンビジネス拡大に向けたオンラインキャンペーンの実施数 ・2030気候変動アクションプランにおける2021年度取り組み件数	○ ・目標達成 *1 ・目標以上 *1 ・目標以上 *1
Community	⑨ IT教育の推進	・NTTデータ アカデミアを通じた社外IT教室の開催数、IT教室講師の育成人数 ・デジタルコア人材による対外発信活動	◎ ・目標以上 (開催66回／育成人数78名) ・目標以上 *1
災害リスク	⑩ 災害リスクへの対応	・気候変動問題解決、災害リスクへの貢献に資するビジネスアイデア提案数 ・テレワーク中心の業務環境を前提としたBCP訓練の実施	○ ・目標達成 *1 ・目標達成 *1
コンプライアンス	⑪ コンプライアンスの徹底	・次世代監査(Digital監査、オンライン監査等)に関する知見・ノウハウの活用件数	○ ・目標達成 *1
サプライチェーン	⑫ 責任あるサプライチェーンの推進	・「NTTデータグループサードパーティデューデリジェンスポリシー」に基づく贈賄リスク審査のグループ会社導入率	○ ・目標達成(100%)
①～⑫ 共通		設定なし(2020年度達成済)	—

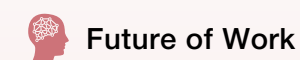
◎ 目標以上(達成度100%超) ○ 目標達成／概ね達成(達成度100～80%) ▲ 目標未滿(達成度80%未滿)

*1 数値非開示
*2 当該項目は組織別KPIではなく、女性活躍推進・一般事業主行動計画として策定・公表している目標です。 **P58**：人財 多様な人財の活躍

人財

人財戦略

技術の進化が著しいITサービス業界において、顧客ニーズや技術のトレンドを掴み、イノベーションを生み出し続けるためには、多様かつ優秀な人財が必要不可欠であり、また、長期にわたる強固な顧客基盤から得たお客様業務ノウハウやアプリケーションノウハウは、人と組織に蓄積されるため、人財はNTTデータの競争力の源泉であり、最も重要な経営資源です。当社のGroup Visionにもあるとおり、当社はより長期的な視点で、「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、更に成長させていく」ことをめざしています。なお、2022年10月のNTT Ltd.との海外事業統合により、NTTデータグループで約19万人超の体制となりました。



Future of Work



Human Rights & DEI

多様な人財一人ひとりが自分自身を表現し、
活躍できる働く人にとって魅力的な企業へ

外部評価 P59

- ・厚生労働省の「えるぼし」企業認定において最上位に認定
- ・優良な子育てサポート企業として2019年11月に「プラチナくるみん」の認定
- ・令和3年度「なでしこ銘柄」に選定（3年連続）
- ・「第5回日経スマートワーク経営調査」において、4.5星認定を獲得
- ・健康経営を実践している法人に与えられる「ホワイト 500」の認定
- ・任意団体「work with Pride」による、職場におけるLGBTQへの取り組み評価指標「PRIDE指標」のゴールドを受賞

ダイバーシティ、人権 P58

- ・2019年3月、国連「女性のエンパワメント原則」へ署名
- ・女性の育児休職の復職率約100%
- ・男性の育児休職等取得率72.6%（2021年度）
- ・人権啓発社員向けセミナーの実施
- ・LGBTQ パレードの参加

働き方変革 P57

- ・グローバルで知見やノウハウを共有できる仕組み（デジタルナレッジシェア）の構築
- ・全社員がテレワークを活用できる制度、社内インフラの整備（リモートワーク率75%）
- ・テレワーク環境下の上司部下のコミュニケーション促進を目的として「パルスサーベイ」を導入
- ・海外も含めたグループ全体でエンゲージメントサーベイを実施

外部評価

採用、配置

育成

定着

働き方変革

ダイバーシティ、
人権

NTTデータの人財

採用、配置 P54

- ・新卒採用「楽天みんな就」総合第1位
- ・経験者採用 314名（2021年度）
- ・「HR SUCCESS SUMMIT アワード 2022」にてリクルーティングサクセス賞イノベーション部門を受賞

育成 P55

- ・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）」
- ・コンサルティング力強化の専門組織を設立
- ・デジタル人財育成のためのDigital Boot Camp等の育成プログラム
- ・グローバル対応力を鍛える“ReadinessDrive”プログラム等の実施
- ・キャリアパスを多様化するAdvanced professional (ADP) 制度、Technical Grade制度、Flexible Grade制度の創設

定着 P54

- ・新規採用者へオンボーディングセッションを実施
- ・Values WeekワークショップやNTT DATA Award等を通じた社員交流機会の提供
- ・M&A時には幹部と社員の対話の機会を設け社員不安を解消

新中期経営計画 戦略5 人財・組織力の最大化 P42



人財

人財の獲得・定着化



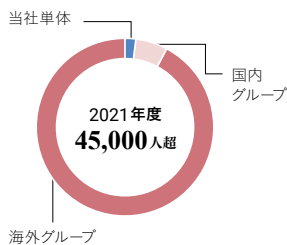
「NTTデータサステナビリティレポート2022 Data Book」
P89（多様な人財の採用強化）参照

グローバル採用実績

2021年度は全世界で約45,000人を採用しています。ITサービス産業の人材市場は特に流動性が高く、事業成長に必要なプロフェッショナル리티の高い人財を継続的に惹きつけ、獲得していくことが重要だと考えており、下記の取り組みを進めています。

- 各国市場に特化したローカル採用サイトと、それらを束ねたグローバルキャリアサイトを通して、全世界で一貫したNTTデータの雇用者ブランディングを実施
- 国境を超えたIT人財獲得競争に備えて、ソーシャル・リクルーティングツールも活用し、世界中のNTTデータ事業やそこで活躍する人財の姿を発信し続けフォロワー数を拡大
- 日本、米国、スペイン、イタリア、インドをはじめとする国々において地元大学との継続的なアライアンスを通じて、新卒人財を安定的に採用
- 北米ではM&Aを通じてクラウドネイティブ・アプリケーションやアジャイル開発に対応可能な人財の採用・育成プロセスを拡充

国内／海外グループ採用構成比



NTTデータ(単体)採用実績



- ロコミ就職サイトの「楽天みんな就」、2023年卒 新卒就職人気企業ランキングにおいて、総合第1位（4年連続TOP3をキープ）。IT業界ランキングでは13年連続第1位を獲得。
- スペシャリストが素養確認面談を行うことによりデジタル人財の獲得強化。
- 海外キャリアフォーラム（ロンドン、ボストン）での採用活動を通じた、グローバル適性の高い人財獲得の強化。



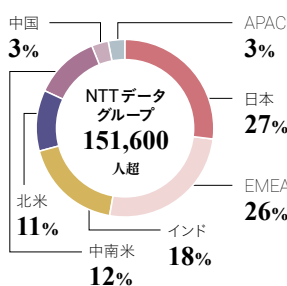
- 多様な人財活躍に向けて、経験者採用を強化。
- 管理職登用にあたっては、新卒／経験者採用者の区別をせず等しく評価し適正に処遇するよう運用しており、2022年度は管理職における経験者採用の割合について、8.8%の努力目標を設定。
- 人事・採用を変革し、先進的な取り組みを行った企業を表彰する「HR SUCCESS SUMMIT アワード2022」にてリクルーティングサクセス賞イノベーション部門を受賞。

	2019年度	2020年度	2021年度
新卒採用者数 (人)	430	477	511
経験者採用者数 (人)	199	325	314

多様な人財の定着化

NTTデータでは人財こそが事業の貴重な資産であると考えています。特に労働流動性の高い海外市場においては、新卒や経験者採用、M&Aによる人財獲得時の早期定着、社員のリテンションに積極的に取り組んでいます。新規採用者には都度各地でオンボーディングセッションを実施するほか、グローバルレベルでは、Values WeekワークショップやNTT DATA Award等の取り組みを通じて、世界中の社員がNTTデータの一員としての意識を高め、所属組織の域を超え等しく交流できる機会を提供しています。M&Aや組織再編等の際には、幹部と社員が対話する機会を設け、早い段階で社員の不安を解消することで、より良い職場づくりを推進しています。

地域別社員構成比



人財育成



「NTTデータサステナビリティレポート2022 Data Book」
P89（多様な専門性を持つ人財の育成）参照

高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人財やグローバルで活躍できる人財の育成に注力しており、2022年4月には新たな人財育成基盤Olive Oneを導入し、社員の多様な専門性・志向に応じた学習を推進しているほか、高い専門性に応じた処遇の実現等、社員の自律的な成長を促す制度を整備しています。

当社独自の人財育成プログラム

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) *」をグループ会社含め導入し、2021年度には国内外で約14,290名が新規認定され、延べ86,900名が現在NTTデータグループで認定されています。

プロフェッショナルCDPでは事業上の必要性に応じて段階的に人財タイプを創設し、テクノロジー、ビジネスの変化に対応してきました。2019年度に「ビジネスディベロッパ」「データサイエンティスト」、2020年度にITスペシャリストの専門分野に「クラウド」を新たに追加しており、2021年度にはデジタルビジネスを牽引する人財として「デジタルビジネスマネージャ」と「サービスデザイナー」を、プロジェクトマネージャの新たな区分として「アジャイル」を追加しています。2022年には「IT サービスマネージャ」に顧客価値向上の観点を追加しました。

NTTデータの人財タイプ

開発・運用	プロジェクトマネージャ
	アプリケーションスペシャリスト
	IT サービスマネージャ
技術	ITアーキテクト
	ITスペシャリスト
	R&Dスペシャリスト
	データサイエンティスト 2019年度より追加
営業	顧客営業
	ソリューション営業
	コンサルタント
	ビジネスディベロッパ 2019年度より追加
	デジタルビジネスマネージャ 2021年度より追加
	サービスデザイナー 2021年度より追加
	スタッフ

* 国内会社においては、プロフェッショナルCDPの名称で実施。海外会社においては、NTT DATA Learning Certification Institute (NLCI) の名称で同等の内容で実施しており、認定者数等は合算値

多様な専門性を持つ人財の育成

デジタル人財の育成

デジタルビジネスをリードする人財の育成を強化しており、約2か月間の集中プログラムでデジタルスキルの習得を図るDigital Boot Camp、先端領域での実務経験を獲得するためのDigital Acceleration Program等の育成プログラムを実施しています。また、注力技術領域 (Cloud、D&I、Cyber Security、EAS、ADM) の最先端技術が学べるように、グローバル共通で教育プログラムを集約し、ラーニングパスの整備とプログラム提供を進めています。

パートナーアライアンスを通じた育成

AWS、Microsoft、Google Cloud等といったパートナー企業との戦略的協業により、デジタル人財育成の連携を強化しており、教育コンテンツをグローバルで活用し、クラウド技術者10,000人以上の育成を実現しています。

技統本塾

NTTデータグループを代表するトップエンジニア(ADP、TG社員等)から直接指導を受けることで、若手・中堅社員を次世代のトップ技術者として育てていく取り組みを行っており、累計で300名以上が入塾しています。

コンサルティング力強化

デジタル化によるビジネス及びテクノロジーコンサルティングのニーズ拡大を背景に、Foresightを起点としたコンサルティング力強化を目的とする専門組織を社長直轄の本社組織、各分野に立ち上げるとともに、グローバル連携を通じた育成を進めています。現在国内グループ全体では約1,700人がコンサルタントとして活躍しています。

グローバルマーケットで活躍できる人財の育成

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」等には累計870人が参加しています。また、若手中堅向けにグローバル対応力を鍛える“ReadinessDrive”プログラムや、海外現地法人等への育成目的での配置プログラム等、多様な成長機会を提供しています。

その他、採用地域によらない若年層向けの新たな取り組みとして、オンラインで各国の社員が学びを共有するコミュニティNINGEN(NTT DATA's International Network of NextGEN)を形成し、海外グループを交えたグローバル対応力強化に取り組んでいます。世界52カ国・地域に広がる社員の多様性と個性とを尊重し合える育成の場を実現することは、当社のダイナミズムそのものであり、より高みのあるビジネスに挑戦する原動力となっています。

人財

キャリアパスの多様化

IT人材の労働流動性は高まっており、国内においても、従来のメンバーシップ型雇用だけでなく、ジョブ型雇用についての関心が高まっています。時間や場所にとらわれず、自身のスキルを発揮できる働き方を志向する働き手が増えており、当社としても、職務に応じてヒトをマッチングさせる仕組みを取り入れることが、社員の有する多様なスキルの更なる発揮につながるものと捉えています。このことから、Advanced Professional(ADP)制度を2018年12月に創設し、卓越した知見を持った旬のビジネスを牽引する即戦力人財を外部からも獲得できるようにしました。加えて、2019年10月にはスペシャリストのキャリアパスを実現するTechnical Grade制度を、2020年7月にはマネジメントスキルを含む多様な事業貢献を適正に配置し処遇するFlexible Grade制度をそれぞれ創設しました。タイムリーな制度の推進・拡充に取り組み、多様なスキルやパフォーマンス発揮に対応する「プロフェッショナル리티のベストミックス」をめざしていきます。

ADP社員インタビュー

NTTデータで、セキュリティの専門性をフルに発揮しています。

技術革新統括本部
セキュリティ技術部
エグゼクティブ・セキュリティ・アナリスト

新井 悠



ADP制度概要

- 専門性の高い外部人財を採用するADP(Advanced Professional)制度を2018年12月に新設
- AI、IoT、クラウド等、先進技術領域やコンサルティングの領域において、卓越した専門性を有した人財を外部から市場価値に応じた報酬で採用する

入社前のキャリア、ADP制度に応募した経緯や動機についてお聞かせください。

新卒でセキュリティ関連の企業に入社し、WindowsやInternet Explorerといった著名なソフトウェアに多数の脆弱性を発見したり、マルウェアに関する研究を重ねて書籍も出版しました。2013年に大手セキュリティ企業へ移り、典型的マルウェアへの対応等を担当したのち、2019年7月、NTTデータのエグゼクティブ・セキュリティ・アナリストに就任しました。応募のきっかけですが、セキュリティ関連企業で20年ほど働いた中で今後のキャリアについて少し悩んでいたところ、NTTデータで募集があると聞いて興味を持ちました。公共、金融、法人、グローバル等幅広いビジネスがあることで、セキュリティも含めた多くのITに関するナレッジを手に入れることができると思い、応募を決めました。

現在の主な職務内容を教えてください。

サイバー犯罪に関する研究が主な業務で、フィッシング詐欺やランサムウェア攻撃の手口等を調査しています。最近は数理モデルや機械学習を使用したセキュリティ対策の研究も行っています。また、社内の情報セキュリティ事案対応や、その対応のための人材育成についても担当しています。その他、おかげさまでTV等のメディア出演の依頼や新聞へのコメント掲載等の依頼も多数いただいております。NTTデータのプレゼンス向上に努めています。ADP制度の魅力としては、あまりマネジメントに関わらなくて良いのがメリットで、専門的な部分にフォーカスさせてもらいながら業務を行わせてもらえるのは、自分にとって大きいですね。NTTというとお堅いイメージを持っていましたが、社内は想定よりフランクでいい意味で驚きました。

今後の展望についてお聞かせください。

社内外での知名度が上がった結果だと思いますが、最近はお客様向け勉強会の講師をお願いしたいという依頼が増えてきました。そうした場でお話をさせていただくと、お客様ご自身から非常に多くのご質問をいただくと同時に、新たなニーズや課題を発掘し、次の機会へつなげていくことができている実感があります。サイバーセキュリティは分野・業種等に関係なくこれからますます重要になってきますので、そうした新たなニーズにも対応しながら、ビジネスへ大いに貢献していきたいと思っています。

働き方変革

「NTTデータサステナビリティレポート2022 Data Book」
P93（働き方変革の推進）参照

当社は、業務の特性等に応じて働く時間と場所を柔軟に設定できる環境を実現することで、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進し、多様な人財一人ひとりが自分自身を表現し、活躍できる組織機能・カルチャーを持った働く人にとって魅力的な企業へと変革させ、将来にわたっての企業価値を高めていくことをめざします。

また、社内における取り組みによって培った働き方変革に関わるノウハウは、当社がお客様の働き方変革を支援するソリューション提供を行う際にも活かしています。

デジタルナレッジシェア

デジタル技術の活用により、グローバルで知見やノウハウを共有できる仕組みを整備し、コラボレーションの促進と業務プロセス変革に取り組んでいます。35,774*のKnow-How、14,310人分のKnow-Whoコンテンツをグローバルで共有し、多数の提案活動で効果を発揮しています。

* 2022年6月末時点



社員エンゲージメントの向上

「To be a No.1 employer, for the best talent worldwide!」を目標として、海外グループ会社社員を含めた全社員を対象にエンゲージメントサーベイ“One Voice”を2年に1度実施し、全社一丸となって働きがいのある職場づくりに努めています。

2021年度調査の結果、エンゲージメントが高い社員の割合は当該サーベイ参加企業の平均69%を上回る76%となっています。

グローバル全体でサーベイ結果を適切に読み解くワークショップを実施し、前回の結果をもとに各社が実行してきたアクションがどの程度結果に寄与したか確認し、アクションプランを改めて検討しています。このようなサイクルを回すことで社員のエンゲージメントの維持・向上、より良い職場づくりに取り組んでいます。

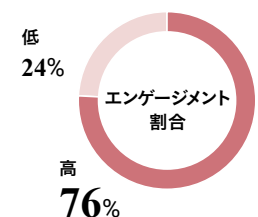
場所にとらわれない働き方

当社では、オフィスや出張先、自宅等からの業務を可能としており、全社員がテレワークを活用できる制度及び社内インフラ環境を整備しています。

2020年10月には、ニューノーマルに向けて更なる生産性の向上をめざし、より安全な環境や多様で先進的な働き方を実現するため、リモートワーク手当の創設、通勤費の実費化、スーパーフレックス制度の導入を実施しました。更に、2022年7月には、多様な働き方を支援するため、従来のテレワーク制度を拡充しテレワークと出社のハイブリッドワークを前提とした新たなコミュニケーションスタイル構築を進めています。

テレワークを進める中では、職場でお互いに顔を合わせる機会が少なくなることから、社員自身の不調への気づきと上司部下のコミュニケーション促進を目的とした「ハルスサーベイ」を導入するなど、社員の健康管理・健康増進を推進しています。

リモートワーク率
75%
(2021年度)



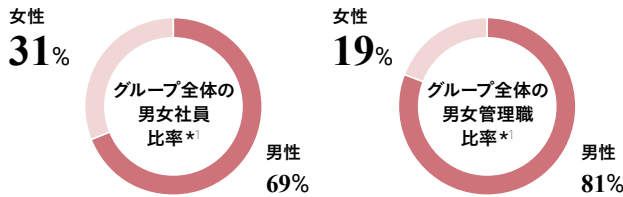
人財

多様な人財の活躍

「NTTデータサステナビリティレポート2022 Data Book」
P107 (DEI (Diversity, Equity and Inclusion) の推進) 参照

グローバルでダイバーシティ推進を加速

2019年3月、国連「女性のエンパワメント原則」へ署名しました。
また、2021年3月に新たに策定した全世界共通の「ダイバーシティ & インクルージョン・ステートメント―Bloom the Power of Diversity」のもと、グローバルでのダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン推進に積極的に取り組んでいます。



*1 海外含むグループ全体の割合。2022年3月末時点

女性活躍推進における目標

NTTデータでは女性活躍推進法の施行に伴い、従来の取り組みに加え、より充実した環境を整備するための行動計画を策定し、女性活躍を推進してきました。全社一丸となって目標に向けて取り組み、2016年に策定した行動計画は、2020年にすべての目標を達成しました。現在、女性の育児休職の復職率は100%に近くなり、男性の育児休職等取得率*2は72.6%(2021年度)と年々増加傾向にあります。2021年は新たな行動計画を策定し、引き続き、女性活躍推進に取り組んでいます。

*2 男性の育児休職等取得者数は育児休職、育児目的休暇取得者を含む

NTTデータ(単体)の女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画(2021年4月公表)

計画期間 2021年4月1日～2026年3月31日

目標1	2025年度末まで継続して女性採用比率30%超をめざす
目標2	2025年度末までに女性管理職比率10%をめざす
目標3	2025年度末までに女性経営幹部数(役員、組織長等)15人以上をめざす
目標4	2025年度末までに男性育児休職取得率30%をめざす

LGBTQ等性的マイノリティに関する取り組み

LGBTQ等の性的マイノリティに対する取り組みとしては、人権啓発、社員向けセミナー、LGBTQパレード参加や制度運用等を継続的に推進してきました。配偶者に係る制度全般については2018年4月から、原則、配偶者と同等の関係にある同性パートナーにも適用しています。これらの取り組みの結果、任意団体「work with Pride」による「PRIDE指標」のゴールドを2017年から2021年の5年連続で受賞しています。多様な人財が能力を最大限に発揮し、活躍し続ける環境づくりに積極的に取り組んでいます。

育児・介護制度の充実

社員が安心して育児・介護と仕事を両立できるよう、育児・介護相談窓口を設置し、制度相談、日常生活に伴う様々な疑問・悩みに関する情報提供・助言を行っています。育児支援については、様々な施策を実施し、次世代育成支援対策推進法に基づき厚生労働省が認定する次世代認定マーク「くるみん」を2008年に初めて取得し、2019年には、より高い水準の取り組みを行った企業を評価する「プラチナくるみん」を取得しました。また、介護支援として、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るほか、毎年、社員ニーズを汲み取ったテーマで仕事と介護の両立支援セミナーを開催し、社員への幅広い情報提供と意識啓発を継続的に実施しています。

障がい者雇用の促進

当社は、2022年6月に「NTTデータグループ障がい者活躍方針」を策定し、障がいのある社員が能力を存分に発揮できるよう、2008年7月に設立した特例子会社「株式会社NTTデータだいち」を通じて、障がいのある方々の様々な就労機会の創出に努めています。同社では、ITサービス事業、及びオフィス事業を主たる事業とするほか、酪農関係者との共生事業にも取り組んでいます。また、それぞれの業務の拡大により、障がい者の職業能力開発校と連携した採用活動を継続的にを行っています。

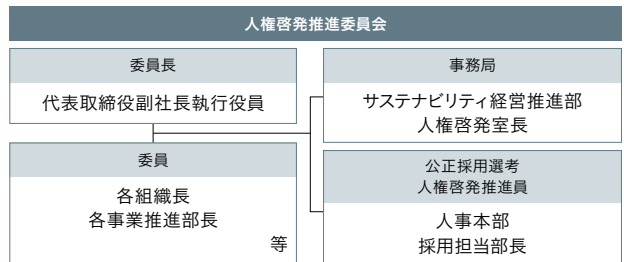
人権の尊重

「NTTデータサステナビリティレポート2022 Data Book」
P103 (人権の尊重) 参照

NTTデータグループは、NTTグループの一員として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の考え方を取り入れた「NTTグループ人権方針」(2021年11月制定)に沿って、グループ一丸となった組織的な運営をしています。また、世界の多くの国や地域で事業を展開し、多様な文化や商習慣が存在する事業環境にあることを踏まえるとともに、サステナビリティや人権を含む昨今の社会課題に対するNTTデータグループの取り組み姿勢や、社員が事業活動において参照すべき倫理・コンプライアンスについての大切な考え方を示した「NTTデータグループ行動規範」(2022年5月制定)に「人権の尊重」を明記し、社員一人ひとりが日々の事業活動の中で実践しています。

推進体制

人権の尊重を全社で推進するためには、まず全社員が人権に関する理解と認識を深めることが重要です。当社グループでは、代表取締役副社長執行役員が委員長を務め、各組織長等を委員とする「人権啓発推進委員会」を開催しています。また、各組織やグループ会社に「人権啓発推進者」を配置し、サステナビリティ経営推進部人権啓発室と連携しながら、社員研修や施策の実施、人権に関する相談窓口の設置及び運営等、人権意識の向上、人権マネジメントの強化に取り組んでいます。



人権啓発の推進

当社グループでは2010年度より国内グループ社員を対象に、職場単位で開催する「人権啓発職場学習会」を実施し、人権についての意識向上と啓発を図っています。更に、よりきめ細かい啓発を目的に、2021年度も引き続き階層別研修や採用関連研修等において人権教育を実施しました。また、海外に赴任する社員が増加していることを踏まえ、赴任国・地域の宗教・文化・習慣等を理解する為の海外赴任前研修を実施し、12カ国に赴任する32人が参加しました。その他、2021年9月～12月に国内の当社グループ社員・協働者及び家族を対象に「人権啓発」をテーマに標語を募って「人権標語コンテスト」を開催し、人権週間イベントで優秀作品を表彰しました。

外部評価

- 女性活躍推進法に基づく厚生労働省の「えるぼし」企業認定において、2017年9月より最上位である3段階目に認定されています。
- 優良な子育てサポート企業として2019年11月に「プラチナくるみん」の認定を受けています。
- 経済産業省・株式会社東京証券取引所から、女性活躍推進に優れた上場企業として評価され、2022年3月に令和3年度「なでしこ銘柄」に選定されています(3年連続)。
- 全社的かつ継続的にダイバーシティ経営に取り組んでいる企業として評価され、2018年3月に「100選ブライム」を受賞しています。
- 株式会社日本経済新聞社が働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「第5回日経スマートワーク経営調査」において、2021年11月に4.5星認定を獲得しました。
- 任意団体「work with Pride」が策定した「PRIDE指標」において、LGBTQ等の性的マイノリティが働きやすい職場づくり等の取り組みが評価され、2017年から5年連続ゴールドを受賞しています。
- 経済産業省と日本健康会議より優良な健康経営を実践している法人に与えられる「ホワイト500」の認定を、当社グループ内で計4社が取得、NTTデータ単体は5年連続の認定となります。



環境

Carbon Neutrality

NTT DATA Carbon-neutral Vision 2050

“NTTデータは2050年の社会のカーボンニュートラルに向け、
Green Innovationを通じ、自社のサプライチェーンを通じた温室効果ガス排出削減のみならず、
お客様や社会のグリーン化へ貢献をしていきます。
2040年にScope1、2のカーボンニュートラル、2050年にScop1、2、3のネットゼロ実現を図ります。”

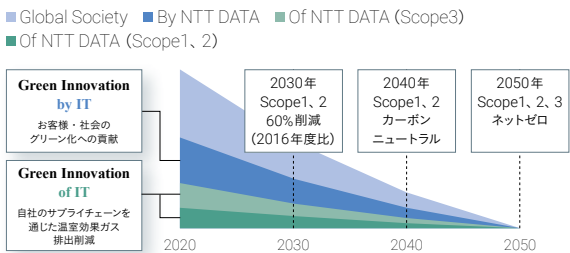
気候変動対応新ビジョンにより、2050年までに温室効果ガス排出量を「ネットゼロ」へ

NTTデータグループは、2021年10月にSBT (Science Based Targets) イニシアチブが発表したネットゼロ基準に賛同し、2022年5月、気候変動対応ビジョン「NTT DATA Carbon-neutral Vision2050」を改訂して2050年までにネットゼロを実現する長期目標を設定しました。

当社グループは2050年までに自社の事業活動と自社のエネルギー使用による温室効果ガス排出量 (Scope1、Scope2)、及びサプライチェーンの排出量 (Scope3) の90%以上を削減し、残り10%弱についてSBT イニシアチブが定めるカーボン除去を行うこと等によって実現します。

NTT DATA Carbon-neutral Vision 2050 (2022年5月改定)

温室効果ガス排出量削減図



NTTデータは自社のScope1、Scope2の温室効果ガス排出量60%削減 (2016年度比) の目標に対して、SBT イニシアチブから2020年6月に認定取得。

グローバルイニシアチブへの加盟と連携

NTTデータは2021年5月に設立されたグローバルな非営利団体「Green Software Foundation*」にアジア初の運営メンバーとして2021年9月に加盟し、ICT分野におけるソフトウェアの温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。

NTTデータは2022年3月、国際NGOであるCDPのゴールド認定パートナーに「Climate Consultancy」と「Software」領域において日本で初めて認定されました。同年4月には「CDP サプライチェーンプログラム」にプレミアムメンバーとしても参加し、サプライチェーン全体を巻き込んだ温室効果ガス排出削減を進めています。また2022年4月、欧州を中心とする企業、団体と非営利団体ESTAINIUM協会を設立しました。サプライチェーン上の企業間で温室効果ガス排出量 (製品カーボンフットプリント情報) を安全にやり取りできるオープンな基盤の構築を通じ、産業界のカーボンニュートラルをめざしています。

* Green Software Foundation のロゴはUS及びその他の国における The Linux Foundation の商標です。

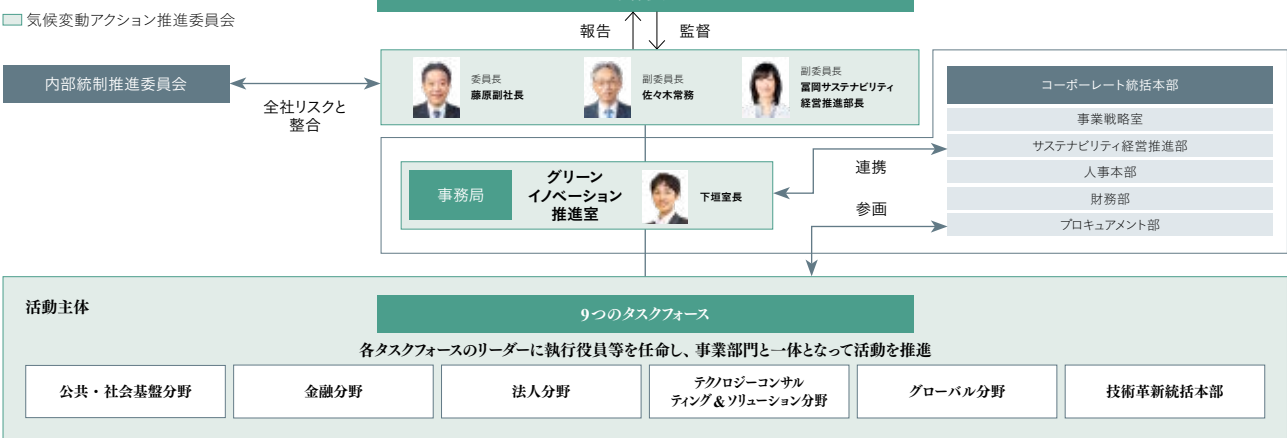


気候変動マネジメント体制

気候変動アクション推進委員会による全社横断の取り組み推進

NTTデータは気候変動アクション推進委員会を設置し、委員長である代表取締役副社長執行役員が、気候変動に関する取り組みの最高責任を負っています。気候変動アクション推進委員会はグリーンイノベーション推進室を事務局とし、9つのタスクフォースを設置し、各タスクフォースでは、執行役員等がリーダーとして全社横断で関係者を含めた取り組みを推進しています。また、取締役会は気候変動アクション推進委員会の協議内容を踏まえ経営・事業戦略の議論と方針の決定、気候変動問題の実行計画等について監督を行っています。

気候変動アクション推進体制図



気候変動アクション推進委員会

各タスクフォースの設置目的と進捗状況 (2022年9月末時点)

タスクフォース名	お客様に向けた取り組み	自社の取り組み	タスクフォース設置目的	進捗状況
ビジネス ディベロップメント	●		グリーン・サステナビリティビジネスの確立	2022年1月よりカーボンニュートラルに向けた戦略立案から実行支援までお客様に伴走するグリーンコンサルティングサービスを提供開始。温室効果ガス排出量可視化プラットフォーム「C-Turtle」、製品別カーボンフットプリント(CFP)算出等のオファリング提供。
マーケティング コミュニケーション	●		グリーン・サステナビリティ領域におけるプレゼンス向上とブランディング	お客様へのサービス提供、及び自社の取り組みに関連するグリーンの発信26本。(2021年9月～2022年9月)
標準化	●	●	業界全体、更には業界横断的な排出量算定の基準づくり	Green x Digital コンソーシアム (JEITA 電子情報技術産業協会主催)において、グローバルイニシアチブと連携した標準化、プラットフォーム構築や政策提言に携わるともに欧州を中心とする企業、団体と非営利団体ESTAINIUM協会を設立。2021年9月に「Green Software Foundation」に加盟。
削減	●	●	排出量の可視化並びに削減計画の策定と実行管理	提供するサービス運用における再生可能エネルギー導入や、省エネ化を推進。データセンタにおける空調、給配電の電力消費を削減するサービスの商用リリース。
投資戦略		●	投資戦略・予算配賦	グリーンビジネス拡大に向けた方向性について、社内事業分野と合意し、次のフェーズとして戦略に沿って実行。
グローバル連携	●	●	グローバル・サステナビリティ全般の推進体制の確立	海外事業会社も含めたナレッジを集結したグリーン関連ソリューションをグローバル全体でお客様に提供できる仕組みづくりを推進。
行動変容		●	グリーン戦略の策定、行動変容を促す社内制度づくり	全社の各部門と連携したグリーン戦略の立案・実行支援を行う。社内でもグリーンへの意識を浸透させ、行動変容を起こしていくための施策を推進。
イニシアチブ	●	●	グリーン・サステナビリティ関連のイニシアチブとの連携を強化	国際的な環境NGOであるCDPとのパートナーシップ、国連グローバル・コンパクトへの加盟等、グローバルで気候変動に対応したビジネスを推進。
対外開示		●	TCFD等、対外的な開示の推進	TCFDの新基準に沿って、2022年6月に有価証券報告書等において、気候変動に関する戦略、リスク・機会、財務影響等を開示。

Green Innovation by IT

■ グリーンコンサルティングサービス

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、様々な業界を支援

NTTデータは2022年1月からグリーンコンサルティングサービスを開始しました。官民問わず様々な業界のお客様に対して、環境分析や戦略策定から実行支援にいたるまでワンストップでサービスを提供します。その一環として、東証プライム市場におけるTCFD開示の実質義務化をうけて、100件以上のTCFD開示支援実績とデジタル技術をもとに、お客様自身の持続的な開示を支援するTCFD開示支援メニューを同年7月から提供しています。

また、開示において重要な温室効果ガス排出量の可視化についても、様々な形でお客様を支援しています。同年8月には、

■ 製造業のお客様に向けた製品別CFP管理基盤～旭化成株式会社と共同開発～

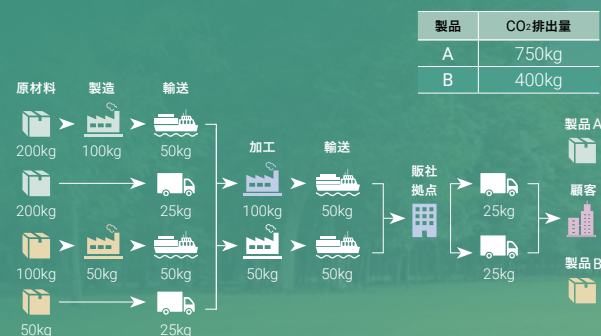
多くの材料を用いる製造業においては、材料ごとにさかのぼって温室効果ガス排出量を可視化することは困難であり、デジタルの活用が期待されています。NTTデータは2022年に日本を代表する総合化学メーカーである旭化成株式会社と共同で、機能樹脂製品における最終製品別カーボンフットプリント(CFP)管理基盤を開発し、Scope1、2に留まらず、Scope3の製品別、かつ製造プロセス別の可視化を実現しました。

同社の主力製品の一つである機能性樹脂を扱う機能材料事業部門では、グローバル全体で10を超える拠点をもち、1万点を超える製品を扱い、複雑なサプライチェーンが形成されているため、製品ごとのCFP把握には困難が伴いました。同社の製品別のグローバル一貫損益システム構築に参画してきたNTTデータコンサルティング&マーケティング事業部は、より実効性のある温室効果ガス排出量を算出するために、同社工場の製造工程における排出量 (Scope1、2) だけでなく、仕入先原料メーカーや外注業者の加工プロセスの排出量 (Scope3) の積み上げを行い、それを最終製品に紐づけて製造プロセス全体のCFPを可視化する基盤を構築しました。同社の各拠点に散在するCFP関連データを集約できたことで、製品別CFPを金額に換算し、CFPの削減コストの投資対効果を比較・評価するために、環境を意識した経営の投資判断にも活用が期待できます。

国際NGOのCDPが保有するグローバル各企業の温室効果ガス排出量情報等について、CDPと使用許諾契約を締結しました。これにより、NTTデータの提供する温室効果ガス可視化排出量プラットフォーム「C-Turtle」が、CDP保有データを内包する国内初のソリューションとして、サプライチェーン全体の排出量削減を促進していきます。



製造プロセスを網羅した最終製品別のCFP管理イメージ



左から旭化成株式会社
モビリティ&インダストリアル事業本部企画管理部 機能材料企画室
課長 崎田 雄大 氏、國田 航 氏
当社法人コンサルティング&マーケティング事業本部
法人コンサルティング&マーケティング事業部ビジネスレジリエンス統括部
主任 代田 真輝、課長代理/シニアコンサルタント 近藤 嵩史、コンサルタント 飛田 灯
(2022年9月現在)

Green Innovation of IT

2030年データセンタ・カーボンニュートラルに向けて

NTTデータは自社の使用電力全体の約8割を占めるデータセンタの電力削減や省エネルギー等の取り組みを進め、2030年のデータセンタのカーボンニュートラルの達成をめざしています。また、データセンタの使用電力を100%再生可能エネルギーにする取り組みも進めています。

NTTデータは、サーバ室の室内環境をリアルタイムで可視化し、一元管理できるシステム「Green DC energy management」を住友電設株式会社と共同開発し、2022年7月から運用を開始しました。このシステムによってサーバ室の温湿度だけでなく、サーバが内蔵しているセンサーにより、給気温度、電流値、電力消費量、CPU稼働率、冷却エネルギー、再生可能エネルギー導入量を一元管理することができます。

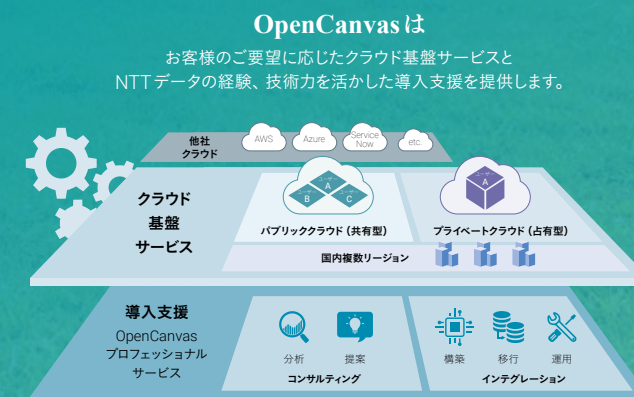
従来、サーバ室は室単位で設定された温湿度条件で冷却され、IT機器の持つ温湿度適応能力を十分活かさずに過冷却し、エネルギーの無駄が生じているケースが多くありました。NTTデータは、100%再生可能エネルギーを利用したデータセンタで、「Green DC energy management」システムを運用し、サーバ室の温度センサーから取得した情報を、機械学習によって空調機を自動制御する空調AI制御と組み合わせることで過冷却を制御し、冷却エネルギーを約35%削減することに成功しました。



サーバ等のICT機械を直接、特種な液体の中で直接冷却する「液浸冷却方式」を採用した冷却システムを構築し、2022年3～4月にかけて実証実験を行い、従来の空気冷却によるデータセンタと比較して冷却に使用するエネルギーを最大97%削減できることを確認しました。社会全体のデジタル化と情報量の急激な増加によって、データセンタの消費電力が増加の一途をたどる中、NTTデータはデータセンタの消費電力削減にも取り組んでいます。

■ ネットゼロに向けた再生可能エネルギー導入

NTTデータは自社の2050年Scope1、2、3のネットゼロを達成するために、自社が運用するシステム、データセンタ事業、施設における再生可能エネルギーの導入を進めています。2022年4月から、NTTデータが入居する豊洲センタービルと同アネックスビルでの使用電力、主要提供サービス（金融取引サービスの「ANSER」、決済プラットフォーム「CAFIS」、DX基盤の「OpenCanvas」の運用で使用する全電力等を100%再生可能エネルギーとしています。





環境



TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づく情報開示



「NTTデータサステナビリティレポート2022 Data Book」P26
(TCFDに基づく情報開示) 参照

TCFDに沿った積極的な情報開示の推進

当社グループは2021年3月にTCFD提言に賛同を表明し、全社横断での気候変動対応の活動、対外的な活動の透明性の確保を推進してきました。

気候変動を重要な経営課題と位置付け、気候変動リスク・機会について、TCFDのフレームワークに沿った分析、評価を実施し、より長期の気候関連リスク・機会についての対策検討を進めています。

ガバナンス(気候変動マネジメント体制)

当社グループは気候変動に関する当社グループの取り組みを主導するため、2020年11月に気候変動アクション推進委員会を設置しました。2021年度、内部統制推進委員会の全社リスクマネジメントにおいて、「気候変動」を重要リスクとして位置付け、2021年10月1日付で「グリーンイノベーション推進室」をグリーン専任組織として設置し、当社グループの全体の取り組みを推進しています。気候変動アクション推進委員会で協議した内容は取締役会に報告され、取締役会は重要な経営・事業戦略として議論、方針の決定に加え、気候変動問題への実行計画について監督を行っています。気候変動アクション推進委員会の体制、活動については「気候変動マネジメント体制」(P61)をご覧ください。

戦略(気候関連リスク及び機会に関する戦略)

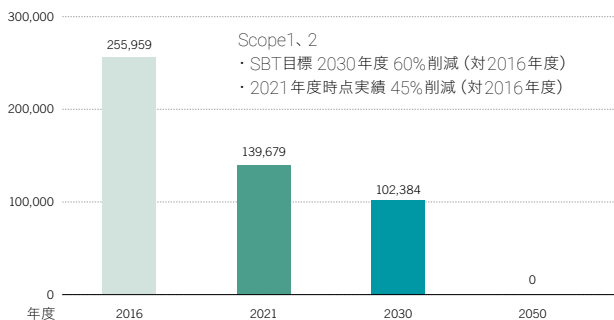
当社グループは気候変動シナリオの分析を行い、気候変動に関するリスクと機会における影響予測結果を、2022年5月に発表された新中期経営計画(2022～2025年度)に反映させています。当社グループは、気候関連リスクへの対応を進め、また気候関連の機会実現を図っています。新中期経営計画施策の一環として、気候変動の機会については、お客様の脱炭素の取り組みを加速するサステナビリティ関連ビジネス、コンサルティングサービス、レジリエントなクラウドニーズへの対応、移行リスク・物理リスクの対応を進めています。

温室効果ガス排出における指標と目標

温室効果ガス排出量

Scope1、2(マーケットベース*1)

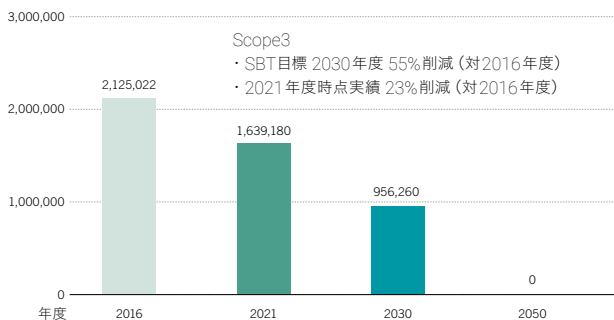
(t-CO₂)



*1 電力会社別の調達量及びその排出係数等に基づき算定したもの

Scope3

(t-CO₂)



「NTTデータサステナビリティレポート2022 Data Book」P51(環境データ)参照

気候変動リスク・機会

気候変動におけるリスク

項目		リスクの内容と顕在化した際の影響	期間	影響度	発生可能性	財務上の影響 (想定)	リスクへの対応策	対策費
リスク 1	移行リスク 評判	気候変動への対応が遅れることで、海外ESG投資家や国内金融機関からの評価が低下。仮に評価が下がり、株価時価総額が1%下落した場合の株価影響額として試算。	短期	高	ほぼ 確実	株価時価総額 (2021年度末時点) △340億円	自社のサプライチェーンの脱炭素化、お客様、社会のグリーン化を推進する社内体制構築。	50億円
リスク 2	物理的リスク 急性	異常気象による災害リスクの増加。IPCC第6次報告書の地域ごとリスクの高い場所にも当社グループの拠点があり、様々な対策を講じて事業継続性を確保している。	短期	中高	ほぼ 確実	売上影響 △130億円	事業継続性を担保するため、データセンタリモートアクセス・メンテナンス環境等の増強、更改。	80億円
リスク 3	移行リスク 規制	カーボンプライシングによるコスト増加。グローバルで2050年までのネットゼロが社会的コンセンサスとなり、企業へも法令等の対応要請が高まる。	長期	中高	ほぼ 確実	営業利益影響 △70億円	省エネルギーによる炭素排出削減、再生可能エネルギー導入による自社サプライチェーンの脱炭素化を推進。	50億円

対策費合計 180億円

気候変動における機会

項目		機会	期間	影響度	発生可能性	財務上の影響 (想定)	機会への対応策	投資額
機会 1	製品 サービス	お客様の脱炭素の取り組みが加速し、各種産業におけるサステナビリティ関連ビジネスが拡大、デジタル技術適用の機会が増加することを想定。	短期	高	非常に高い	2025年度 売上影響 +2,000億円	社会全体やお客様の気候変動対応に貢献する技術開発、及びサステナビリティに関連するオフアリングの創出に向けた投資。	320億円
機会 2	製品 サービス	各種産業におけるサステナビリティ関連のコンサルティングサービスの機会増加を想定。コンサルティング売上高のうち、サステナビリティ関連のビジネスが占める割合を想定。	短期	中高	非常に高い	2025年度 売上影響 +200億円	サステナビリティ関連のコンサルティング人材創出、育成に関連する環境整備等、コンサルティング強化のための投資。	40億円
機会 3	製品 サービス	異常気象の増加に加え、脱炭素化要請の高まりにより、レジリエントかつ脱炭素に貢献するクラウドへの移行ニーズが増加すると想定。	短期	高	非常に高い	2025年度 売上影響 +1,500億円	クラウド関連の技術開発やグローバルデリバリーセンタ強化のための投資。	190億円

投資額合計 550億円

期間の定義

評価	期間	温室効果ガス排出量削減等目標
短期	～2025年度 まで	2025年度までの削減計画 Scope1、Scope2：73,000トン削減
中期	～2030年度 まで	2030年度までに実現をめざす、2016年度比での削減目標 Scope1、Scope2：60%減 (SBT1.5℃レベル) Scope3：55%減
長期	～2050年度 まで	NTT DATA Carbon-neutral Vision 2050で設定している長期目標 Scope1～Scope3のネットゼロ

資本配備

新中期経営計画期間(2022年度～2025年度)における気候関連対策費・投資額の予定 約730億円

内部炭素価格*2(2022年度)

6,500円/トンCO₂

*2 NTTデータグループ統一価格(毎年更新予定)

報酬

温室効果ガス排出量削減を、役員報酬及び従業員賞与と連動

第三者保証

当社は、「統合レポート2022」の記載事項の信頼性を高めるため、本レポートに記載されている社会・環境に関連するデータのうち、以下の項目について第三者機関による保証を受けています。保証対象項目については、本レポート内において ☒ を記載しています。

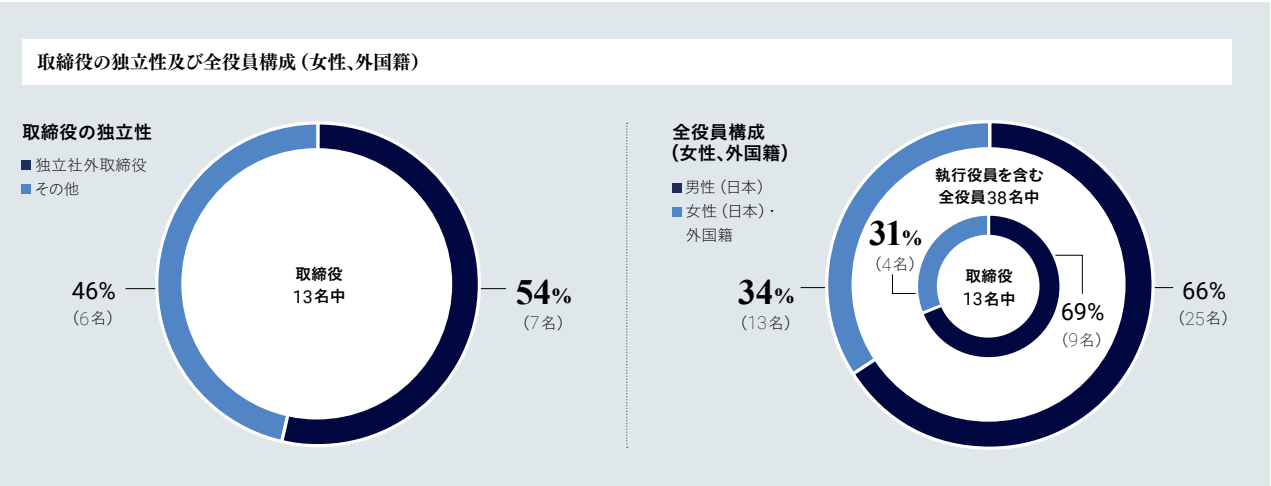
本レポート内の保証対象項目

P23、102：温室効果ガス排出量、P102：水使用量、P23：女性管理職数
温室効果ガス排出量、水使用量、女性管理職数以外の保証対象項目については、「NTTデータサステナビリティレポート2022 Data Book」をご参照ください。

<https://www.nttdata.com/jp/ja/sustainability/report/>

役員紹介（スキル・マトリックス＊1）（2022年7月時点）

取締役＊2									
		企業 経営	国際性	営業／ マーケ ティング・ コンサル ティング	開発／ R&D	経営 管理＊5	財務・ 会計	法務・ 行政	（参考） 特に専門性を 発揮できる事 業分野※業務 執行者のみ
 代表取締役社長 本間 洋 取締役在任年数 8年	1980 日本電信電話公社入社 1988 エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社 （現 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ） 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 2015 当社 取締役常務執行役員 2016 当社 代表取締役副社長執行役員 2018 当社 代表取締役社長（現在に至る）	●		●	●	●			金融・ 法人分野
 代表取締役副社長 執行役員 山口 重樹 テクノロジーコンサルティング＆ ソリューション分野担当、 ソーシャルデザイン担当、 コンサルティング＆ アセットビジネス変革本部長 取締役在任年数 5年	1984 日本電信電話公社入社 1988 エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社 （現 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ） 2013 当社 執行役員 法人コンサルティング＆マーケティング本部長 2014 当社 執行役員 第三法人事業本部長 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 2018 当社 代表取締役副社長執行役員（現在に至る）	●		●	●	●			公共・ 法人分野
 代表取締役副社長 執行役員 藤原 遠 コーポレート総括担当＊4、 技術総括担当＊4 コーポレート統括本部 人事本部長 取締役在任年数 5年	1985 日本電信電話株式会社入社 1988 エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社 （現 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ） 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 2018 当社 代表取締役副社長執行役員（現在に至る）	●	●		●	●			金融分野
 代表取締役副社長 執行役員 西畑 一宏 グローバル分野担当 取締役在任年数 2年 （2015年6月～2018年6月の 在任期間を含めると、通算5年）	1981 日本電信電話公社入社 2006 NTT EUROPE LTD. 代表取締役社長 2009 当社 執行役員 国際事業本部長 2015 当社 取締役常務執行役員 2017 当社 代表取締役副社長執行役員 2018 当社 顧問 2020 当社 代表取締役副社長執行役員（現在に至る）	●	●	●		●			グローバル 分野
 取締役 Patrizio Mapelli 外国籍 取締役在任年数 2年	1982 Olivetti 入社 1995 Ernst & Young Senior Partner 2000 A.T. Kearney Vice President 2002 Value Partners S.p.A. Senior Partner Value Team S.p.A. CEO （現NTT DATA Italia S.p.A.） 2013 NTT DATA EMEA LTD. CEO 2018 NTT DATA Italia S.p.A. Chairman of the Board 2020 当社 取締役（現在に至る）	●	●	●		●			—



社外取締役＊2									
		企業 経営	国際性	営業／ マーケティ ング・コンサル ティング	開発／ R&D	経営 管理＊5	財務・ 会計	法務・ 行政	
 取締役 平野 英治 独立 取締役在任年数 6年	1973 日本銀行入行（2006年退任） 2006 トヨタファイナンスサービス株式会社 取締役副社長 2014 同社 特別顧問 メットライフ生命保険株式会社 取締役副会長 2015 同社 取締役代表執行役副会長 株式会社リケン 取締役（現在に至る） 2016 当社 取締役（現在に至る） トヨタファイナンスサービス株式会社 顧問（2017年退任） 2017 メットライフ生命保険株式会社 取締役副会長（現在に至る） 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）経営委員長 （2021年退任） 2022 いちよし証券株式会社 取締役（現在に至る）	●	●			●	●		
 取締役 藤井 眞理子 独立 取締役在任年数 3年	1977 大蔵省入省 1997 同 関税局国際調査課長 2001 東京大学先端経済工学研究センター 教授 2004 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター 教授 （2015年退職） 2014 電源開発株式会社 取締役（2015年退任） 2015 特命全權大使 ラトビア国駐前（2019年退官） 2016 東京大学 名誉教授（現在に至る） 2019 当社 取締役（現在に至る） 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役（現在に至る）		●						●
 取締役 池 史彦 独立 取締役在任年数 2年	1982 本田技研工業株式会社入社 2003 同社 取締役 汎用事業本部長 2006 同社 取締役 事業管理本部長 2007 同社 常務取締役 事業管理本部長 2008 同社 常務取締役 アジア・大洋州本部長 アジアホンダモーターカンパニー・リミテッド 取締役社長（2011年退任） 2011 本田技研工業株式会社 取締役 専務執行役員 事業管理本部長 リスクマネジメントオフィサー兼務 システム統括兼務 2012 同社 取締役 専務執行役員 事業管理本部長 IT本部長兼務 リスクマネジメントオフィサー兼務 渉外担当兼務 2013 同社 代表取締役 会長（2016年退任） 2014 一般社団法人日本自動車工業会 会長（2016年退任） 2020 当社 取締役（現在に至る） 2021 エーザイ株式会社 取締役（現在に至る） 株式会社リネアホールディングス 取締役（現在に至る）	●	●	●		●			
 取締役 石黒 成直 独立	1982 東京電気化学工業株式会社（現TDK株式会社）入社 2014 同社 執行役員 2015 同社 磁気ヘッド＆センサビジネスカンパニー CEO 同社 常務執行役員 2016 同社 代表取締役社長 兼 加湿器対策本部長 2022 同社 代表取締役会長 同社 取締役会長（現在に至る） 当社 取締役（現在に至る）	●	●		●	●			
 取締役 （常動監査等委員） 桜田 桂 独立 取締役在任年数 2年	1980 会計検査院採用 2014 同 事務総長官房総括審議官 2015 同 第1局長 2016 同 事務総局次長 2017 同 事務総長（2018年退職） 2018 当社 常動監査役 2020 当社 取締役（常動監査等委員）（現在に至る）					●	●	●	
 取締役 （常動監査等委員） 岡田 顕彦 取締役在任年数 1年	1981 日本電信電話公社入社 2002 日本電信電話株式会社 第四部門 担当部長（現 財務部門） 2011 西日本電信電話株式会社 取締役 営業本部長 マーケティング部長 2013 NTTファイナンス株式会社 代表取締役常務 リース事業本部長 2016 同社 代表取締役副社長 リース事業本部長 2020 NTT・TCリース株式会社 代表取締役 同社 代表取締役会長（2021年退任） 2021 当社 取締役（常動監査等委員）（現在に至る）	●		●		●	●		
 取締役 （常動監査等委員） 星 知子 独立	1985 日興証券株式会社（現 SMBC日興証券株式会社）入社 （1988年退社） 1990 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）入所 1994 公認会計士登録（現在に至る） 2003 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）パートナー （2021年退所） 2022 星知子公認会計士事務所（現在に至る） 当社 取締役（常動監査等委員）（現在に至る）		●				●		
 取締役 （監査等委員） 稲益 みつこ 独立	2000 弁護士登録（東京弁護士会）（現在に至る） 服部法律事務所（現在に至る） 2018 株式会社セブン&アイ・ホールディングス 監査役（現在に至る） 2022 当社 取締役（監査等委員）（現在に至る）								●

＊1 各人の有するスキルのうち主なもの最大4つに「●」印をつけています。
＊2 役職は2022年7月1日時点のものです。
＊3 「コーポレート総括担当」は、事業戦略、デジタル戦略、広報、総務・法務・リスクマネジメント（CRO）、情報管理・知財（CKO）、人事（CHRO）、財務／IR（CFO）、購買、及び社内システム（CIO）を統括する分掌です。
＊4 「技術総括担当」は、技術開発・研究（CTO）、品質保証、及びセキュリティ（CISO）を統括する分掌です。
＊5 「経営管理」にはESGの観点も含まれます。

新任独立社外取締役メッセージ

(2022年7月1日時点)



独立社外取締役
石黒 成直

1982 東京電気化学工業株式会社(現 TDK 株式会社)入社
2014 同社 執行役員
2015 同社 磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO
同社 常務執行役員
2016 同社 代表取締役社長 兼 加温器対策本部長
2022 同社 代表取締役会長
同社 取締役会長(現在に至る)
同社 取締役(現在に至る)



独立社外取締役(常動監査等委員)
星 知子

1985 日興證券株式会社(現 SMBC日興証券株式会社)入社(1988年退社)
1990 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
1994 公認会計士登録(現在に至る)
2003 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)パートナー(2021年退所)
2022 星知子公認会計士事務所(現在に至る)
当社 取締役(常動監査等委員)(現在に至る)



独立社外取締役(監査等委員)
稲益 みつこ

2000 弁護士登録(東京弁護士会)(現在に至る)
版部法律事務所(現在に至る)
2018 株式会社セブン&アイ・ホールディングス 監査役(現在に至る)
2022 当社 取締役(監査等委員)(現在に至る)

NTT データは、
多様な知見を当社の経営にいっそう
反映させるため、新たに3名の
独立社外取締役を迎えました。

グローバル組織の活性化を実現したい

2022年6月に新たに取締役に就任いたしました石黒成直です。私は過去40年以上にわたって国際競争環境の厳しい電子部品業界において、グローバルな視点から仕事をしてきました。新たに当社メンバーとなり、こうした経験を活かす機会をいただきましたことを大変嬉しく感じています。どうぞよろしくお願いいたします。

さて、非常にパワフルな DX の嵐が世の中を大きく変えようとしています。デジタルテクノロジーが、今まで活用しきれなかった情報に莫大な付加価値を与え、世界の大きさを著しくコンパクトにし、ビジネスを含むあらゆる物事のスピードを著しく加速させています。

当社は、その DX の中心に存在する企業であり、大切なお客様とともに無限に拡大するマーケットを開拓できる素晴らしいポジションにあると思います。問題は、当社がそうした事業機会を着実に獲得し、より大きな付加価値をグローバルレベルで提供できるかということにあります。そのためには、私は当社のグローバルな組織と人財を高度に活性化することが最も大切なことだと考えます。

長年グローバルな組織を実際に動かしてきた人間として、組織と人財の活性化に貢献することが私のミッションだと認識しています。

グローバル・コーポレート・ガバナンス態勢の構築・強化に向けて

当社は、デジタル時代を担う企業として株主や投資家の皆様をはじめ様々なステークホルダーの期待に応えながら、企業価値の最大化を図るため、サステナビリティ経営の取り組みを拡大していきます。この取り組みをグローバルで推進していくため、当社は、2022年10月に、日本電信電話株式会社の子会社である NTT 株式会社グループの海外事業を統合します。更に、2023年7月には、持株会社体制への移行を計画しています。

このようなグループ再編を受けて、いかに強固なグローバル・コーポレート・ガバナンス態勢を構築・強化していくかが課題となると認識しています。また、サステナビリティ経営やガバナンス強化への取り組みについて、適時的確なディスクロージャーを行うことも重要です。

私は監査法人で長年、日米の様々なグローバル企業の会計監査・内部統制監査に従事してきました。この経験を通じて得た監査、会計・開示、ガバナンスに関する知見を活かして、当社における上記課題への取り組みに貢献していきたいと思います。この責任を果たすためには当社を理解することが重要であるため、マネジメントとの対話、現場への視察や現場社員の方々とのコミュニケーション等にも注力していきます。

新任独立社外取締役・監査等委員として

2022年度、当社の取締役(監査等委員)に新たに就任いたしました稲益です。

私は、弁護士として20年以上業務を行ってきました。司法手続きにおける紛争解決、企業に対する法務アドバイスを含め、IT、デジタル関連法務についても課題意識を持って取り組んできました。IT技術の進歩のスピードとは比べものになりませんが、コンプライアンスやガバナンスは、この間急速に企業活動において重要なものと認識されるようになり、一部は具体的な規制に取り込まれ、一部はコーポレートガバナンス・コードに代表されるようにソフト・ローの領域で規範化され、一部はそれより広い社会規範としても意識されるようになりました。

当社は新中期経営計画において、更なるグローバル化を志向した挑戦をしようとしています。就任後まだ間がありませんが、これに伴い構築運用すべきグローバルガバナンスについては、これまで当社が積み上げてきた手法とその深化に加え、新たな設計、検討、工夫を要する事項が多くあろうと思います。

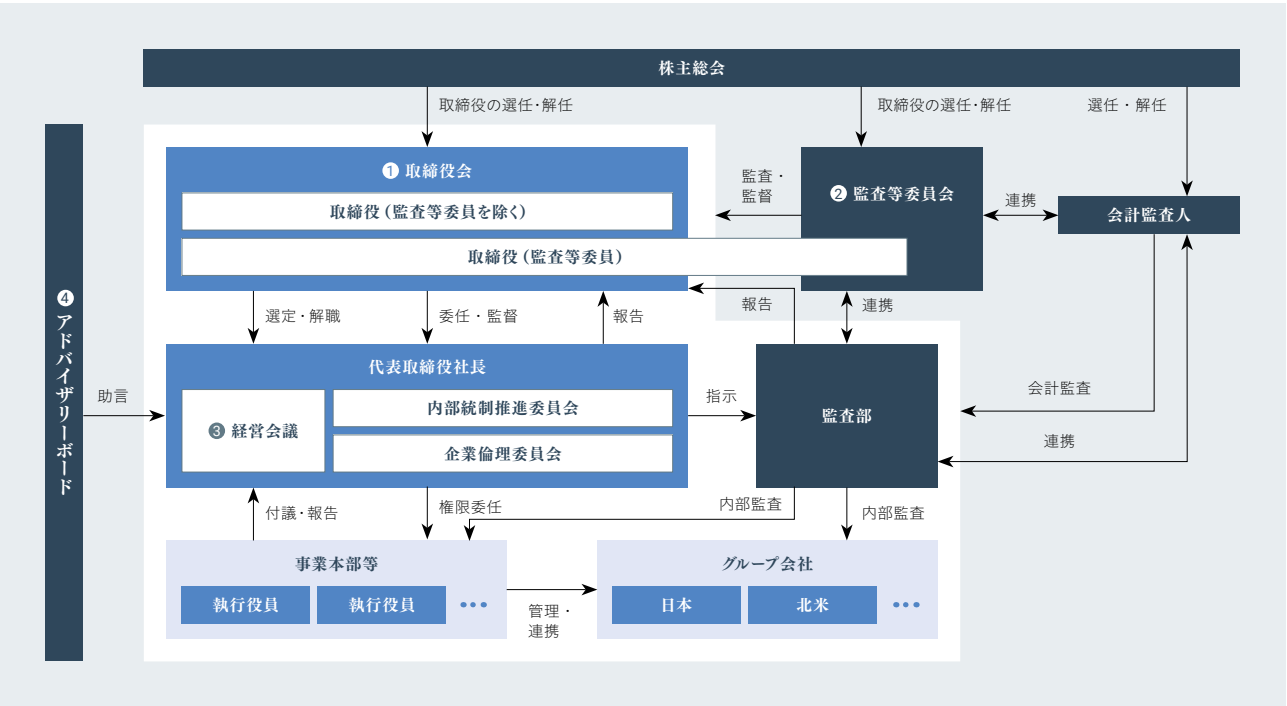
社外役員として見える景色、弁護士として見える景色には少し違いがあります。これまでの法務業務で得た経験を活かしつつ、独立社外取締役、かつ、監査等委員としての職責を果たし、企業価値の向上に貢献したいと思います。

- (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

コーポレート・ガバナンスの態勢等

- ・取締役会の監督機能とコーポレート・ガバナンスのいっそうの強化に有効であると判断し、監査等委員会設置会社形態を採用
- ・会社の機関として株主総会、取締役会及び監査等委員会を設置
- ・業務執行における意思決定の迅速化を図るため、経営会議を設置

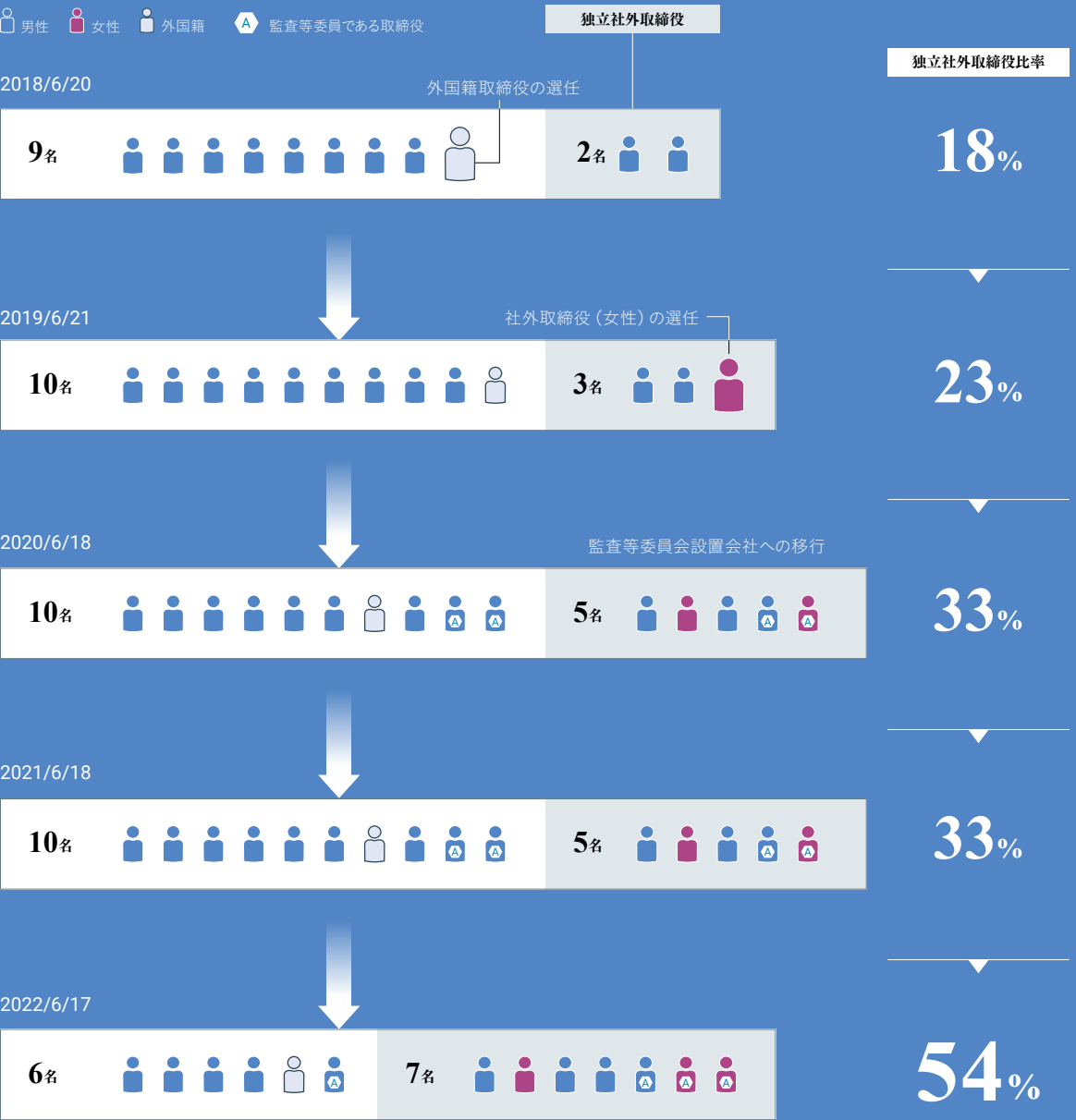
会議体	構成	頻度	2021年度実績	内容
① 取締役会	全取締役13名	原則毎月1回 必要に応じて臨時開催	16回	法令に定められた事項や経営に関する重要事項等の監督及び意思決定、経営の戦略的な事項に関する議論
② 監査等委員会	監査等委員である社外取締役4名	原則毎月1回	26回	監査の方針・計画・方法、その他監査に関する重要な事項についての意思決定



会議体	構成	頻度	2021年度実績	内容
③ 経営会議	社長、副社長、分野担当役員、常務執行役員及びその他関連する重要な組織の長	原則毎週1回	40回	事業運営に関する円滑かつ迅速な意思決定及び監督（意思決定の透明性を高めるため、監査等委員である取締役1名も参加）
④ アドバイザリーボード	企業経営者、学識専門家等5名	年2回	2021年9月 2022年2月	ITやグローバルビジネスに見識を持つ社外の有識者から経営課題や社会課題について助言を受け、事業運営に活かす

ガバナンス態勢の強化に対する取り組み

取締役会構成の推移



取締役会の付議事項

取締役会での実施事項や2021年度実施内容は以下のとおりです。

- ・法令で定められた事項、経営戦略・出資等の会社経営・グループ経営に関する重要事項等、取締役会規則に定めた事項を決定
- ・取締役から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役の職務執行を監督
- ・経営の戦略的な事項に関する議論強化等を目的に、取締役会内外において議論を行う取り組みを実施（2021年度においては、当社グループ海外事業とNTT株式会社グループ海外事業の統合に関する事項や中期経営計画を中心に、様々な事項に関して積極的な議論を実施、P.73参照）

主な付議案件と内容

区分	案件と内容
決議	・当社グループ海外事業とNTT株式会社グループ海外事業の統合に関する事項 ・出資に関する事項 ・受注、投資に関する事項 ・EMEAL地域における地域統括会社の統合・再編に関する事項 ・NTT品川TWINS街区の再開発に関する事項
報告	・内部統制に関する取り組み結果及び次年度計画 ・内部監査実施結果及び次年度計画 ・重要プロジェクトのモニタリング（不採算案件の発生抑止に向けた進捗確認等） ・IR活動状況・投資家意見の報告、株主総会における議決権行使結果の分析 ・政策保有株式に関する事項（個別株式の保有意義検証）
論議	・当社グループ海外事業とNTT株式会社グループ海外事業の統合に関する事項 ・中期経営計画に関する事項（前中期経営計画振り返り、新中期経営計画策定） ・改訂コーポレートガバナンス・コードの対応について ・クラウド戦略について（持続的なクラウドビジネスの拡大に向けた事業戦略） ・金融分野のビジネス戦略について（地方銀行のお客様向けビジネス戦略） ・取締役会の実効性評価について ・グループ行動規範の制定について

少数株主の利益保護

親会社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、当該会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。

当社が親会社や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実施しています。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。

親会社との間で締結する重要な契約については、法務部門による法務審査を行った上で、意思決定を行います。特に重要な契約については取締役会での承認を必須とし、親会社からの独立した意思決定の確保に努めています。なお、取締役会は、独立社外取締役7名を含む全取締役13名で構成され、現時点で独立社外取締役は全取締役の過半数を占めています。

「当社グループ海外事業とNTT株式会社グループ海外事業の統合に関する事項」議論の過程

本案件に関し、2021年7月より毎月、意思決定のみならず、戦略的な意義、企業価値の評価、統合先事業の確認等を行ってきました。その結果、日本電信電話株式会社との交渉ポイントの明確化や統合後の戦略的な方向性の議論等、本案件の意思決定までの議論をよりスムーズかつ効果的なものにすることができました。



検討・交渉における公正性担保

本案件は支配株主との取引等に該当するため、取引公正性の担保、利益相反の回避を目的として以下の措置を実施しています。なお、取締役会での十分な議論に加え、独立社外取締役3名による特別委員会を設置し、少数株主にとって不利益ではない妥当な取引条件であることを検証しております。

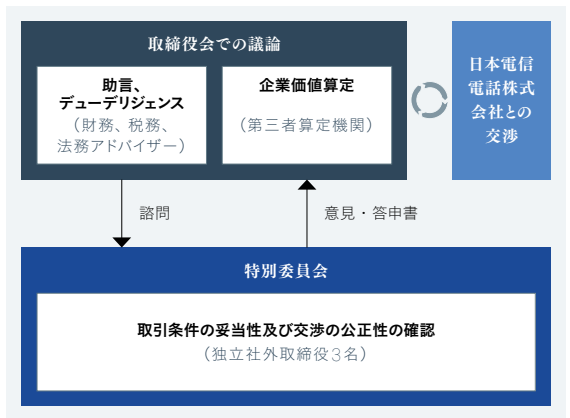
公正性を担保するための措置

- ・独立した第三者算定機関からの算定書の取得
- ・独立した法律事務所からの助言
- ・特別委員会における独立した第三者算定機関からの算定書及びフェアネス・オピニオンの取得

利益相反を回避するための措置

- ・当社における利害関係を有しない特別委員会からの答申書の取得

- ・当社における利害関係を有しない取締役（監査等委員を含む）全員の承認



取締役会内外で活発な議論を行うための取り組み

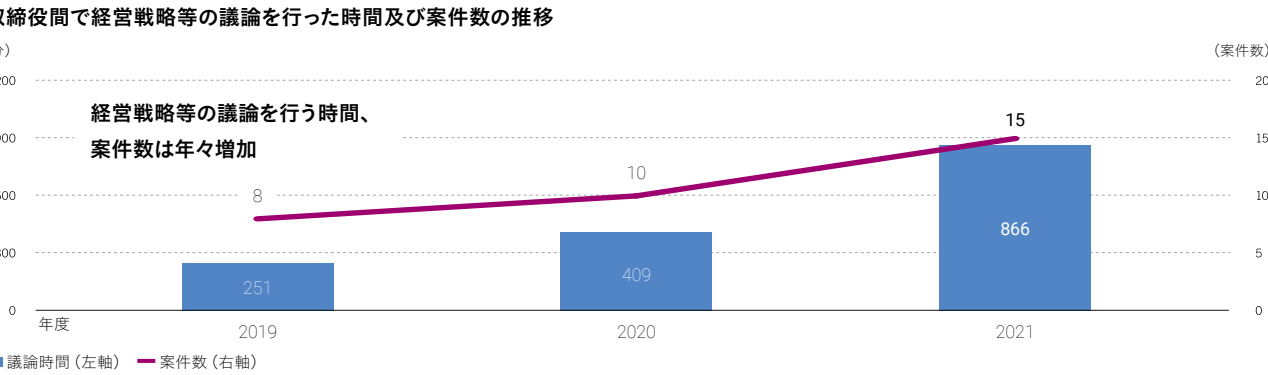
取締役会内外で有意義な議論を実施することを目的として、十分な議論時間の確保と社外取締役への情報提供・支援のため、以下に取り組んでいます。

十分な議論時間の確保

- 取締役会の年間スケジュール及びおおきな付議事項に関する計画をあらかじめ策定
- 取締役会の議案を「決議」「報告」「論議」に分類し、重要性が高い「決議」「論議」案件においてより多くの議論時間を確保
- 専ら「論議」案件を付議し議論を実施する回の設定（年度内4回）
- 事業運営に関する権限を各取締役・執行役員に委譲し付議案件数を絞り込むことで、取締役会は当社経営に大きな影響を与える事項等を中心に付議

社外取締役への情報提供・支援

- 社外取締役に対し、毎回の取締役会前に重要な議案の内容を説明し、疑問点を解消
- 取締役会での審議時には、各議案の実行に責任を有する取締役より重要ポイントや戦略意義等について補足説明を実施
- 社外取締役に対し、事業環境や事業状況等に関する理解を深めるための詳細説明や各種施設見学の実施



社外取締役の事業・現場理解促進への取り組み

■ 各種施設見学の実施

2022年3月、社外取締役に対する事業・現場理解の深化を図るために、業務執行取締役も参加の上、当社の「三鷹データセンター EAST(三鷹DC)」及び日本電信電話株式会社の「武蔵野研究開発センタ(研究センタ)」の見学会を開催しました。

三鷹DCでは、最新鋭の設備を見学して省エネの取り組みについて理解を深めるとともに、新中期経営計画を意識したデータセンタ事業の方向性に関する意見交換を行いました。

続いて、研究センタでは、NTTグループ全体で取り組みを進めているIOWN構想について理解を深めるため、研究員によるデモも用いたプレゼンテーションを聴講し、IOWNで用いられている技術や具体的な実現イメージの理解を深めました。

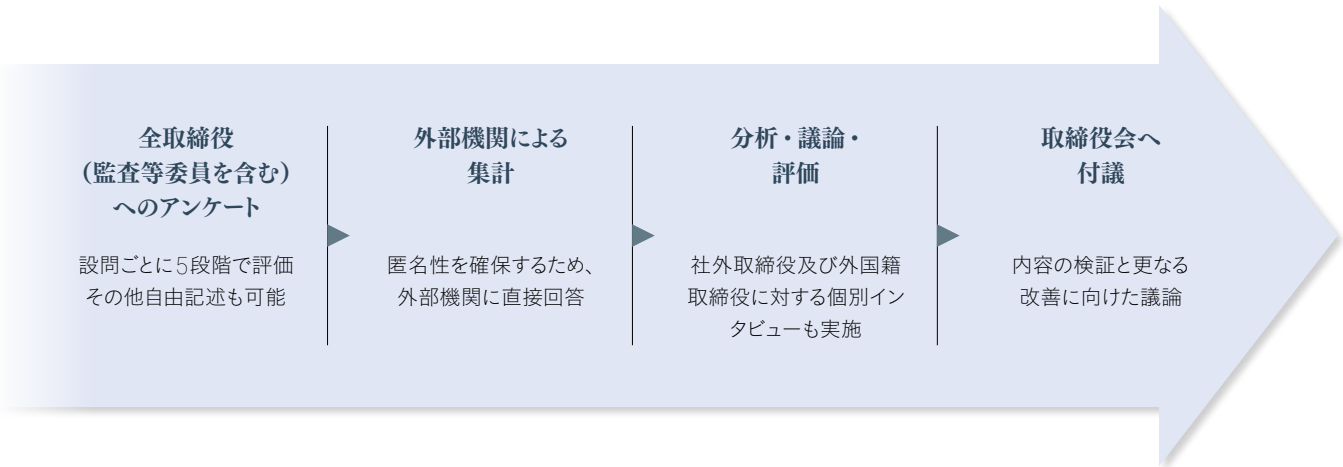
終了後、参加した社外取締役からは、「実際の現場で説明を受けることにより理解が深まった」、「大変有意義だったため、次年度も同様のイベントを開催してほしい」といった好意的な意見がありました。



上：三鷹DC、下：研究センタ

取締役会の実効性評価

- 当社では、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、実効性評価を以下のとおり実施しています。
- 客観性担保を目的とした外部機関関与のもとで自己評価・分析を実施
 - 2021年度は、全取締役（監査等委員を含む）へのアンケートを実施し、外部機関によるアンケート結果に関する他社の平均評点との比較等に基づく分析を実施
 - 上記を踏まえ、更に社外取締役及び外国籍取締役に対する個別インタビューを実施し、分析・議論・評価を深掘り
 - 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



2021年度の課題と対応状況	
課題	対応状況
運営の効率化による議論時間の更なる確保	専ら戦略的な議論を行う会の設定、付議案件の絞り込み、丁寧な事前説明の実施等により、経営戦略等の議論を行った時間及び案件数が増加しました。また、実効性評価のアンケートにおいても、運営面に関する評価が向上しました。
説明・資料のわかりやすさの充実	審議時に、各議案の実行に責任を有する取締役より重要ポイントや戦略意義等について補足説明を実施しています。
取締役間のコミュニケーション機会の充実	社外取締役に対し、情報提供の充実及び当社事業の理解の深化を目的として、事業環境や事業状況等に関する理解を深めるための詳細説明や各種施設見学を実施しました。
ITの業界・技術動向等に関する説明等機会の拡充	

アンケート等における社外取締役からの主な意見

- 投資の方向性やM&A戦略等、事業ポートフォリオに関してはより議論を強化すると良い
- 出資先企業のモニタリングについて、事業計画の達成やビジネス成長に寄与しているのかといったマクロな視点での確認も含めて強化することが必要
- サステナビリティ経営に関する議論についてより深化させることが必要
- 戦略的議論は年間計画に基づいて実施できると良い

2022年度における課題

- 年間計画に基づく戦略的議論の実施
- 出資先企業のモニタリング強化
- 執行と社外取締役のコミュニケーション機会の充実
- IT・デジタルに関する知識や現場理解を深める機会の提供

役員報酬の方針

当社の取締役の報酬に係る方針及び報酬の構成・水準については、以下のとおり決定しています。

監査等委員でない取締役

- 客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役、監査等委員である取締役及び親会社に対して報酬決定の方針の説明を行い、適切な助言を得た上で、株主総会で決議された額の範囲内で、過半数が独立社外取締役で構成される取締役会にて決定
- 個人別の報酬の額については、取締役会からの委任を受けた代表取締役社長が決定

監査等委員である取締役

- 監査等委員である取締役の協議にて決定しており、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額固定報酬のみを支給

報酬制度見直しのトピック

■ 2021年：業績連動型株式報酬制度・クローバック制度の導入

取締役報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とし、業績連動型株式報酬制度を導入（執行役員に対しても同様の制度を導入）

また、取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合または取締役が当社の許可なく同業他社との間で雇用契約または委任契約を締結した場合、本制度に基づく当社株式交付を受ける権利の喪失または没収、当社株式相当の金銭の返還請求（クローバック）ができる制度を導入

■ 2022年：業績指標にサステナビリティ指標の追加

サステナビリティ推進の観点から、持続可能な社会の実現に必要とされるテーマを踏まえ、2022年度以降の賞与の業績指標に3つの指標を追加

報酬体系

取締役ごとの報酬体系並びに報酬構成割合は以下のとおりです。

		固定報酬	業績連動報酬	
			短期	中長期
監査等委員でない取締役	社内	● (50%)	● (30%)	● (20%)
	社外	●	—	—
監査等委員である取締役		●	—	—

固定報酬		月例の固定報酬とし、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき支給
業績連動報酬	短期	賞与として当該事業年度の業績を勘案し毎年6月に支給
	中長期	役員持株会を通じた自社株式取得及び株式報酬から構成

業績連動報酬

短期

賞与

- 中期経営計画で掲げた財務目標等を業績指標として設定し、対前年改善度及び計画達成度で評価
- 算定方法は、業績指標ごとにあらかじめ定めた方法により支給率に換算した上で、各業績指標を「賞与の業績指標」の評価ウエイトに基づき加重平均し、これに役位別の月額報酬に一定数を乗じた数を乗じて算定

賞与の業績指標

区分	業績指標		評価ウエイト
対前年改善度	財務指標	営業利益	35%
計画達成度			35%
		海外営業利益率	10%
		ROIC	5%
	サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%
		B2B2X収益額	5%
女性の新規管理者登用率		5%	

中長期

役員持株会を通じた自社株式取得

常勤取締役に対し、中長期の業績を反映させる観点から、毎月、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し、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有

中長期

株式報酬

当社が設定した信託を用いて、毎年6月に役位に応じたポイントを付与し、中期経営計画の終了年度の翌年度6月に、業績指標の達成度に応じて業績連動係数を決定し、これに累積ポイント数を乗じて付与する株式数を算定（株式の交付は退任時）

2021年度取締役の報酬等の総額*1

（百万円）

区分	支給人数	報酬等の総額	固定報酬 (月額報酬)	業績連動報酬 (賞与)	業績連動報酬 (株式報酬**)
監査等委員でない取締役 *2	11名	458	274	134	49
監査等委員である取締役 *3	5名	130	130	—	—
合計	16名	588	404	134	49

*1 上記には、2021年6月17日開催の第33回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役1名、監査等委員である取締役1名を含んでいます。

*2 監査等委員でない取締役の報酬額については、2021年6月17日開催の第33回定時株主総会において、①金銭報酬の額：年間4億6,000万円以内（うち社外取締役分年額5,000万円以内）、②役員持株会を通じた当社株式の取得の資金として取締役に支給する額：年額3,000万円以内、③業績連動型株式報酬制度に提出する金員：年額9,000万円以内の3種類の構成とする旨、決議していただいていたましたが、2022年6月16日開催の第34回定時株主総会において、金銭報酬の額については年額4億6,000万円以内（うち社外取締役分年額3,000万円以内）へ変更する旨決議いただいています。なお、当該株主総会終結時において監査等委員でない取締役は9名（うち社外取締役4名）です。

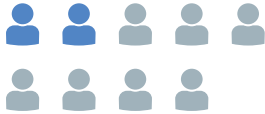
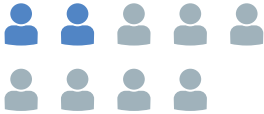
*3 監査等委員である取締役の報酬額については、2020年6月17日開催の第32回定時株主総会において、監査等委員である取締役（4名）の報酬額を年額1億5,000万円以内と決議していただいています。なお、当該株主総会終結時において、監査等委員である取締役は4名です。

*4 株式報酬支給額は、当期分として付与されることが確定したポイント数に、信託が当社株式を取得した際の時価（1株当たり1,804円）を乗じた額を費用計上した額です。

上場子会社に対するガバナンス方針

当社は上場子会社として、国内に株式会社エヌ・ティ・ティ・データ・イントラマート、株式会社エックスネット、ネットイヤーグループ株式
会社を有していますが、当該子会社に関しても、各社の業務特性を理解し、自主性・自律性・独立性を尊重しつつ、緊密な連携を保ち、当社
グループ全体の企業価値の最大化を図り、持続的な成長・発展に努めています。

また、事業運営に関する重要な事項については、各社より協議・報告を受けることにより、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など、連携体制を整備しています。

	エヌ・ティ・ティ・データ・ イントラマート	エックスネット	ネットイヤーグループ
分野	テクノロジーコンサルティング＆ ソリューション	金融	法人
主な事業内容	パッケージソフト販売	システム販売	SIPS (Strategic Internet Professional Services) 事業
保有意義	上場により親会社と競合関係になりえる 会社とも協業や資本提携を成立させるこ とで、Webシステム構築基盤及びパッ ケージ開発・販売事業について、機動的 な事業開発が可能	上場により親会社からの独立性を確保 することで同社の個性を尊重する経営を 行い、有価証券に係る各種サービスにつ いて、機動的な事業開発が可能	上場により同社のブランド力を向上させ、 デジタル技術を活用したマーケティング 業務の支援事業について、機動的な事 業開発が可能
議決権の所有割合	47.9%	51.1%	48.5%
取締役会構成 (2022年7月時点)	5名 	9名 	9名 

 当社の役員及び社員である取締役  当社の役員及び社員でない取締役

政策保有株式

当社は、政策保有株式については「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」と位置付け、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、当社株主の利益につながると考える場合において、
政策保有株式を保有する方針としています。

また、当社は政策保有株式の保有意義の検証にあたっては、毎年、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、及び中長期
的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等の保有目的に沿っているかを保有株式ごとに総合的に検証し、取締役会に報告の上、株式の
保有・売却を行う方針としています。

2021年度においては、一部保有株式の売却により、2021年度末時点の政策保有株式の貸借対照表上の合計額は678億円となり、
連結純資産に対する政策保有株式の比率は5.1%となりました。今後も状況変化に応じて、保有の妥当性が認められないと考える場合に
は縮減するなど、引き続き見直していきます。

グループ・ガバナンス

当社では、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など、連携体
制を整備しています。

2022年7月より、法務、知的財産、リスクマネジメント、災害対策等の機能を集約した「グローバルガバナンス本部」を新設し、グローバ
ル全体でのガバナンスやコンプライアンスに関する方針策定やモニタリングによるグローバルガバナンス強化を推進しています。これにより、グ
ループ全体での健全な経営を確立する仕組みの整備のみでなく、一貫した戦略的視点をベースとしたグローバルでの事業成長をサポート
することで、Global 3rd Stageの実現及び継続的な企業価値向上に向けたNTT データグループの変革に貢献します。

特に、M&A等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」「EMEAL (欧州・中東・アフリカ・中南米)」「APAC (アジア・太平洋地域)」「中国」の4地域と「ソリューション」の軸ごとに、
当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、各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。

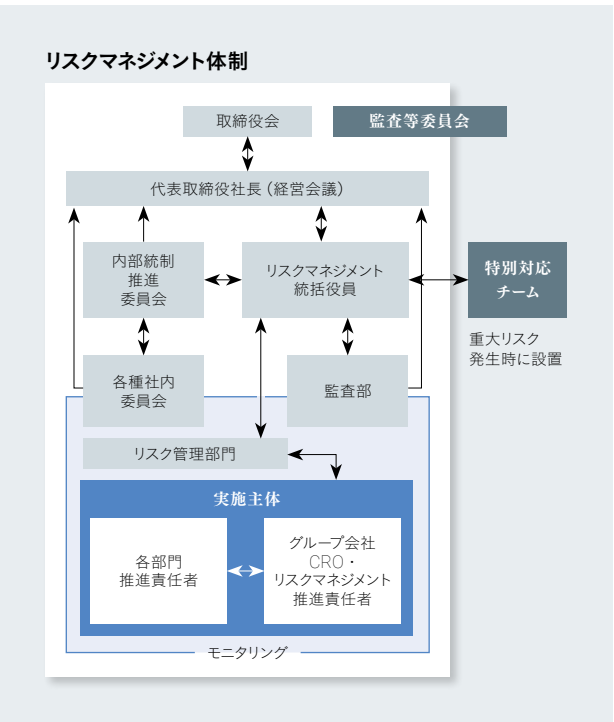
一方、リスク情報等重要な懸念事項については、海外組織も含め包括的に構築された内部統制システムに基づき、情報を適宜共有する
体制を確立しています。



内部統制・リスクマネジメント

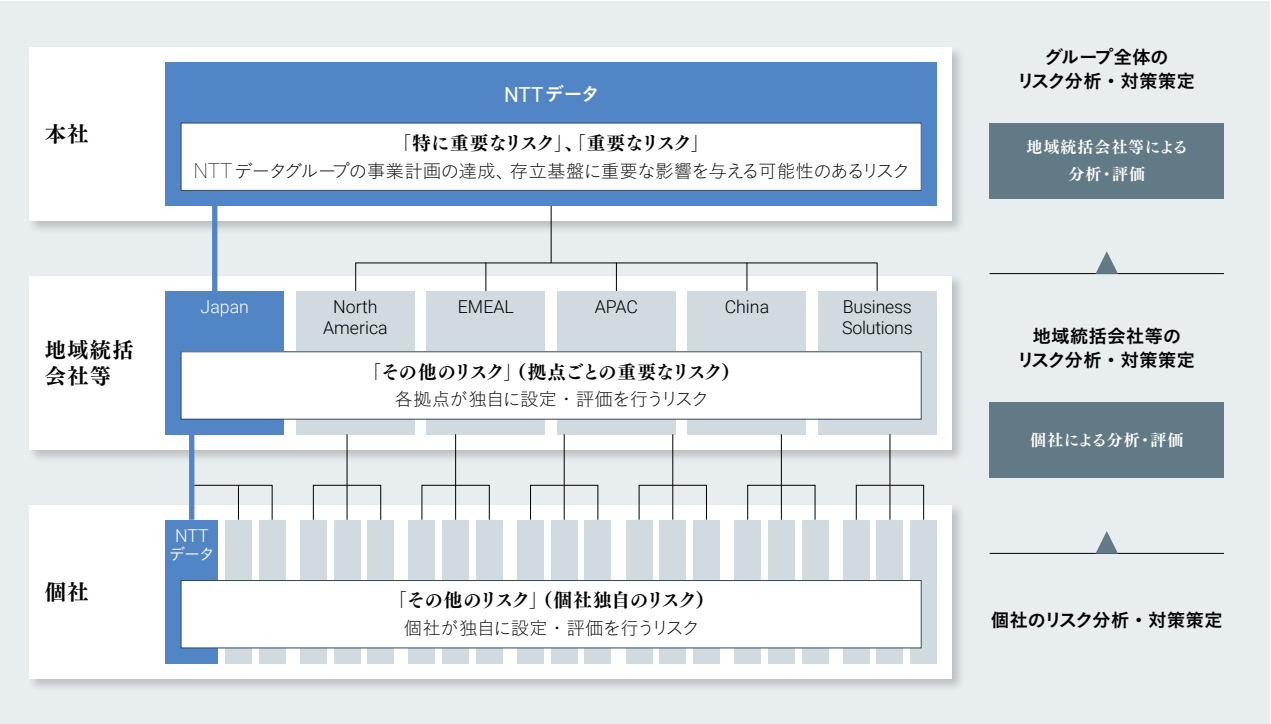
内部統制システムの構築にあたり、法令・定款の遵守は当然のこととして、事業活動の展開に伴って生じる不確実性（リスク）を常に考慮し、公正透明な事業活動を効率的に実施するための各種対策を講じることを基本方針とします。

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CRO・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。



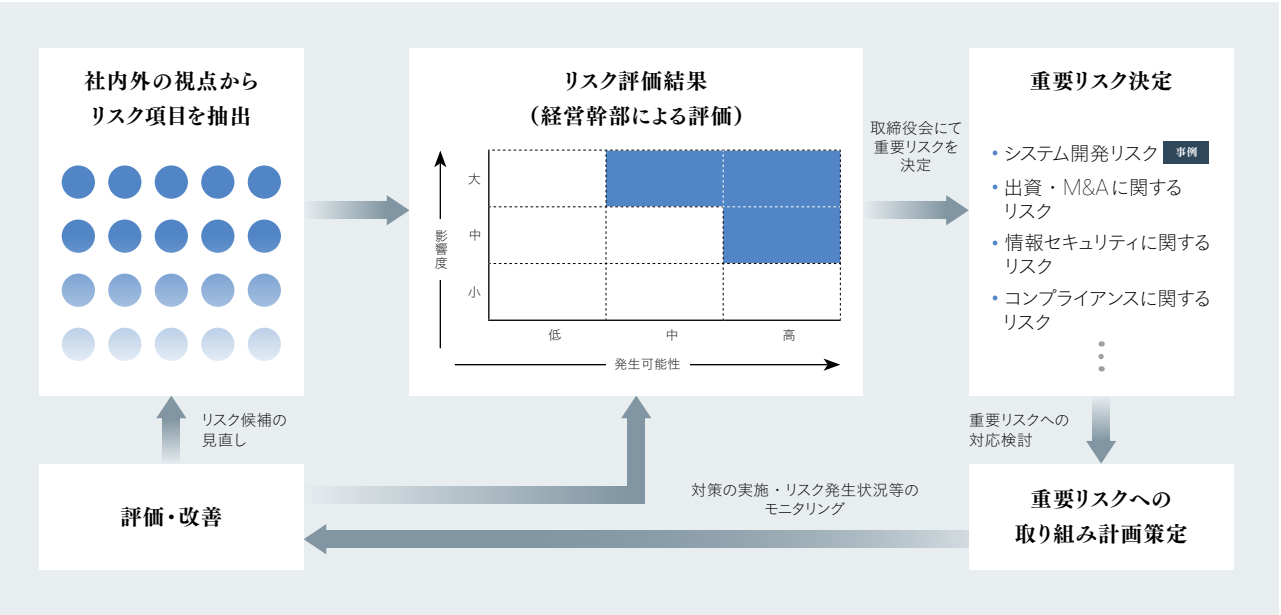
リスク管理区分

グループ全体に重大な影響を与える可能性のあるリスクを「特に重要なリスク」「重要なリスク」、地域統括会社等や個社で設定したリスクを「その他のリスク」と位置付け、リスク管理部門等が分析・評価・モニタリングを実施しています。



重要リスクの設定プロセスイメージ

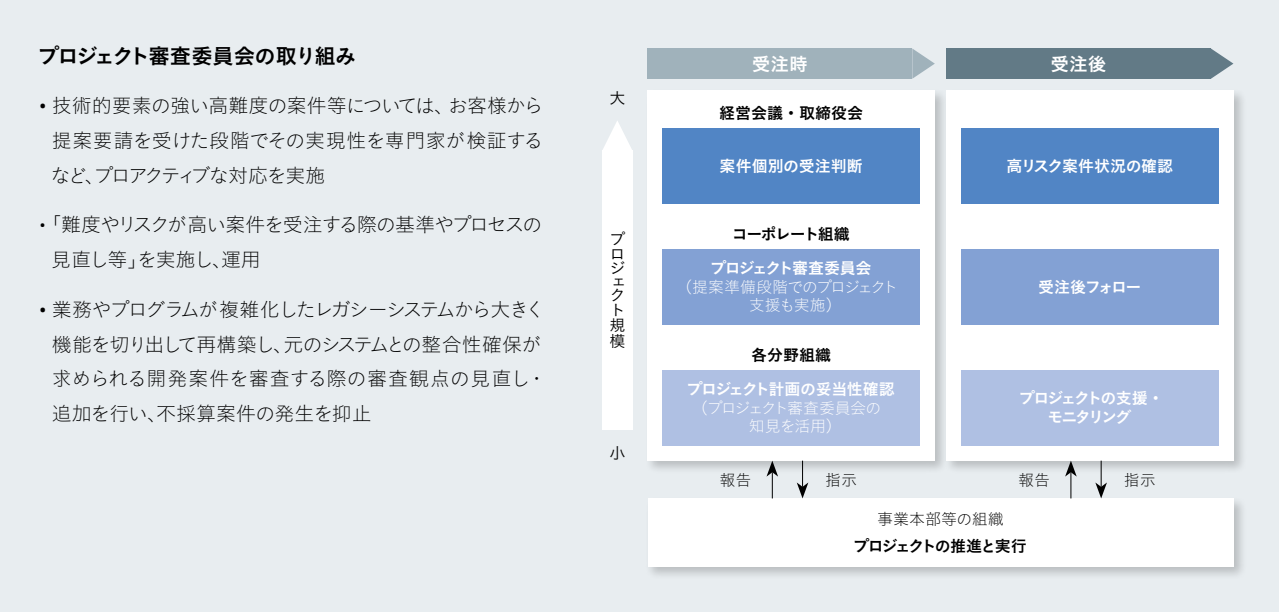
重要リスク項目を取締役会において毎年設定し、原則年2回実施する内部統制推進委員会において各主管組織の策定した各重要リスク項目の取り組み計画を報告し、その取り組みの評価・振り返り等を行い、その結果は取締役会に報告しています。



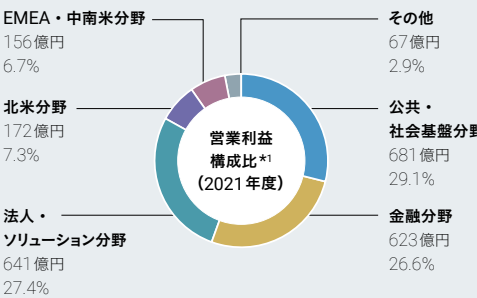
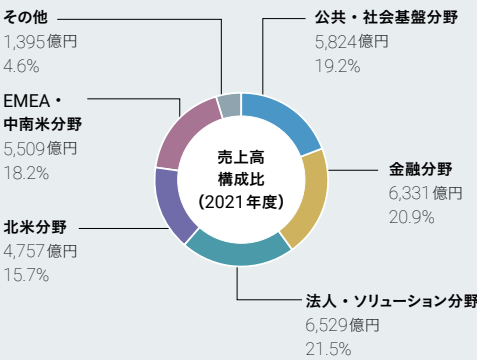
事例 システム開発リスクへの対応策

当社グループの主力事業であるシステムインテグレーション事業において、不採算案件が発生した場合、想定を超える原価の発生や納期遅延に伴う損害に対する賠償金の支払い等により、経営成績及び財務状況等に重大な影響を及ぼす可能性があるため、特に重要なリスクであると認識しています。

上記リスクへの対応策として、プロジェクト審査委員会によるプロジェクト計画審査を実施しており、不採算案件による損失影響額を抑えることに成功しています。

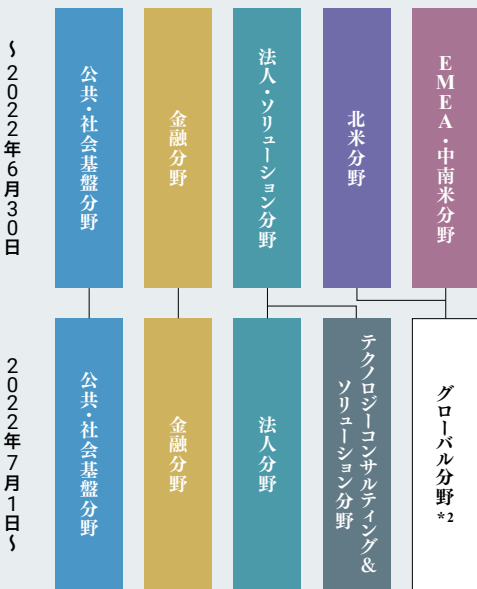


業績サマリー(2021年度実績)



*1 調整額除く

組織再編 (2022年7月1日)



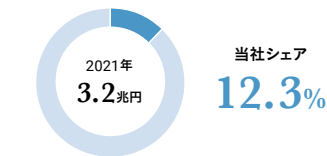
*2 北米／EMEA・中南米／中国・APACを統合

公共・社会基盤分野

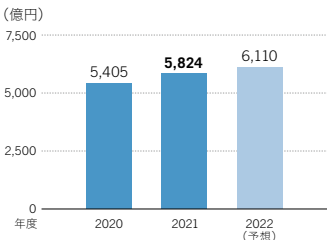
公共・社会基盤市場 (日本国内)
ITサービス市場ベンダーランキング*3
(売上高ベース)

第3位

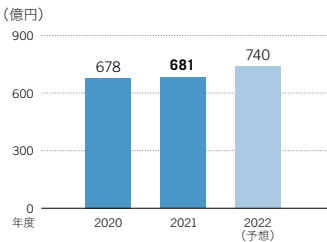
公共・社会基盤市場 (日本国内)
及び当社シェア*3 (売上高ベース)



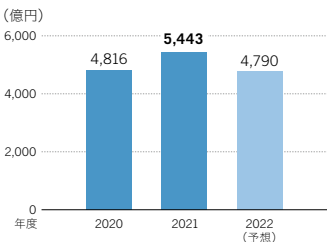
売上高



営業利益



受注高

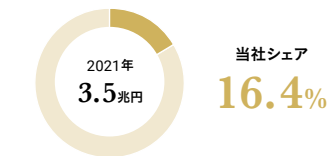


金融分野

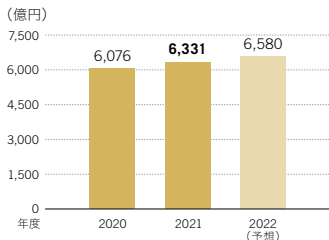
金融市場 (日本国内)
ITサービス市場ベンダーランキング*3
(売上高ベース)

第1位

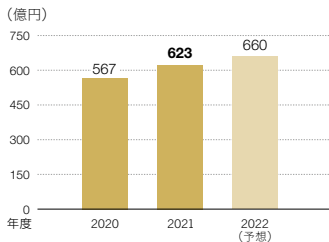
金融市場 (日本国内)及び
当社シェア*3 (売上高ベース)



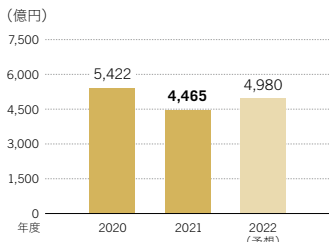
売上高



営業利益



受注高

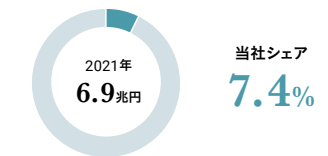


法人・ソリューション分野

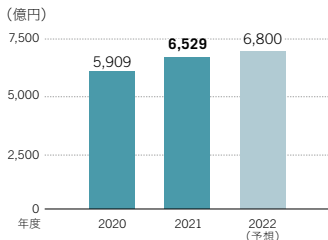
法人・ソリューション市場 (日本国内)
ITサービス市場ベンダーランキング*3
(売上高ベース)

第2位

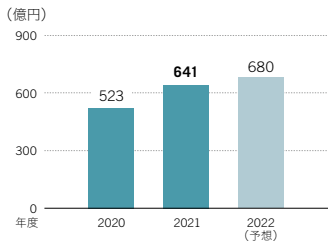
法人・ソリューション市場 (日本国内)
及び当社シェア*3 (売上高ベース)



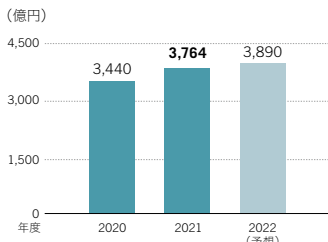
売上高



営業利益



受注高



北米分野

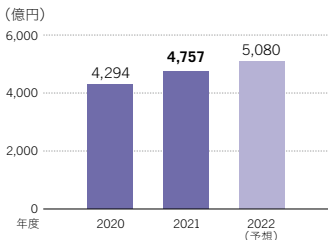
北米市場
ITサービス市場ベンダーランキング*3
(売上高ベース)

第31位

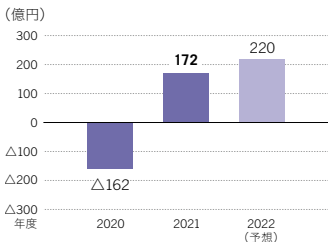
北米市場及び
当社シェア*3 (売上高ベース)



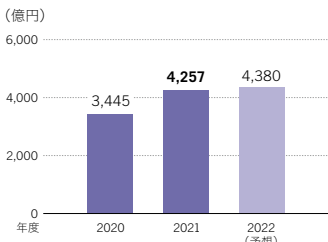
売上高



営業利益*1



受注高



EMEA・中南米分野

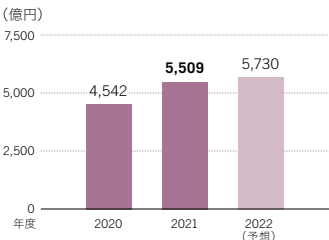
EMEA・中南米市場
ITサービス市場ベンダーランキング*3
(売上高ベース)

第17位

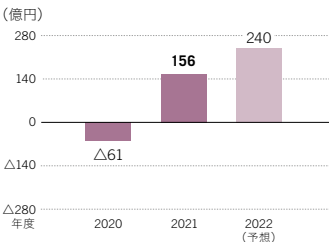
EMEA・中南米市場及び
当社シェア*3 (売上高ベース)



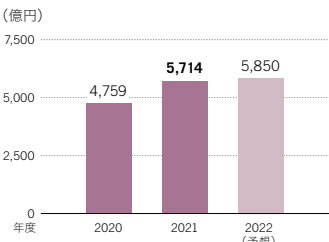
売上高



営業利益*1



受注高



*3 グラフ／チャートはNTTデータにてGartnerリサーチをもとに作成。また、ここにある数値はNTTデータにより算出されたものです。出典等はP107参照。

公共・社会基盤分野

日本を中心に、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 サービスを提供しています。

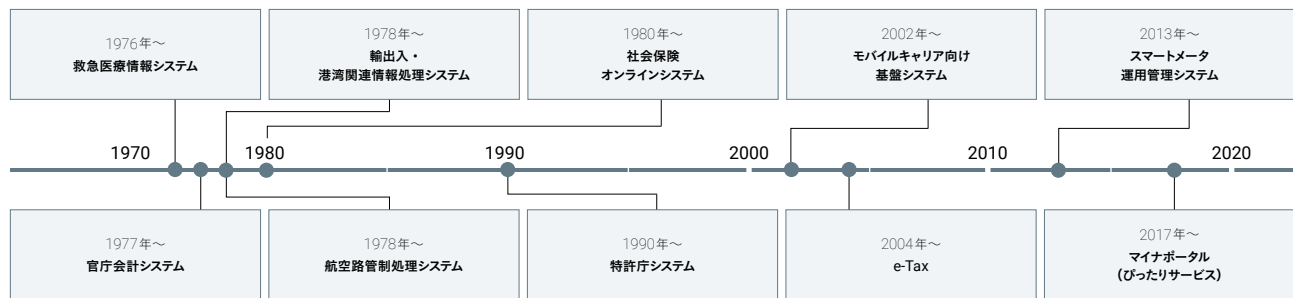
常務執行役員
公共・社会基盤分野担当
公共統括本部長
茅原 英徳



強み／実績

- 税務、労働、貿易、交通、医療、通信、電力等の社会インフラを支えるミッションクリティカルなシステムを構築・運用できる国内トップクラスの技術力・プロジェクトマネジメント力
- 長年にわたり、中央省庁、自治体、医療機関、通信会社、電力会社等のシステム構築・運用を通じて培った、深い顧客業務理解、「Long-Term Relationships」

長年にわたり構築・運用に関わってきた社会インフラを支えるシステム

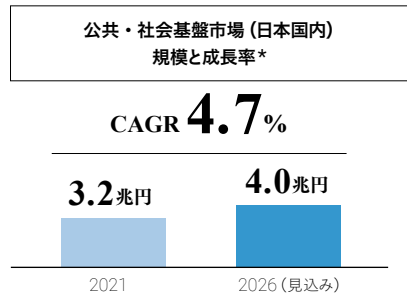


市場環境

今後の日本政府のIT 投資は、既存のIT 運用に関する投資規模が減少傾向となるものの、2022年6月に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」に基づき、社会課題を解決するためのデジタル化施策や政府が新たな未来社会として提唱する「Society 5.0」の

実現に向けたIT 投資により、全体としては増加傾向となることが予想されています。また、今後のエネルギー市場のIT 投資は、2050年におけるグリーン社会の実現やエネルギー自給率の向上を目的とし、エネルギー関連事業のビジネス機会拡大が見込まれています。

● 官民挙げたデジタル化の加速 ● 2050年カーボンニュートラルに向けたグリーン成長戦略の推進 ● Society 5.0に基づく成長戦略の推進 ● 活力ある地方づくり ● 経済安全保障の強化	Politics	● 円安による原材料の高騰 ● 産業競争力の低下 ● エネルギーの需給逼迫 ● サステナブルな食料の確保	Economics
● 労働人口減少・少子高齢化の加速 ● ライフスタイル・価値観の多様化 ● 自然災害の深刻化 ● 地域格差の拡大	Society	● AI、IoT、5G等のデジタル技術の実用化 ● クラウド、スマートフォン等のデジタルインフラの普及 ● デジタルデータ活用に向けたAPI等の発展 ● セキュリティ攻撃の高度化に対するサイバーセキュリティの強化	Technology



* グラフ／チャートはNTT データにて Gartner リサーチをもとに作成、CAGR はNTT データにより算出。出典等は P107 参照。

SWOT分析

既存領域のIT 投資における更なるコスト削減要求の脅威はあるものの、多くの領域において新たなサービスやデジタル化のIT 投資拡大の機会が見込まれるため、公共・社会基盤分野において今まで培ってきた

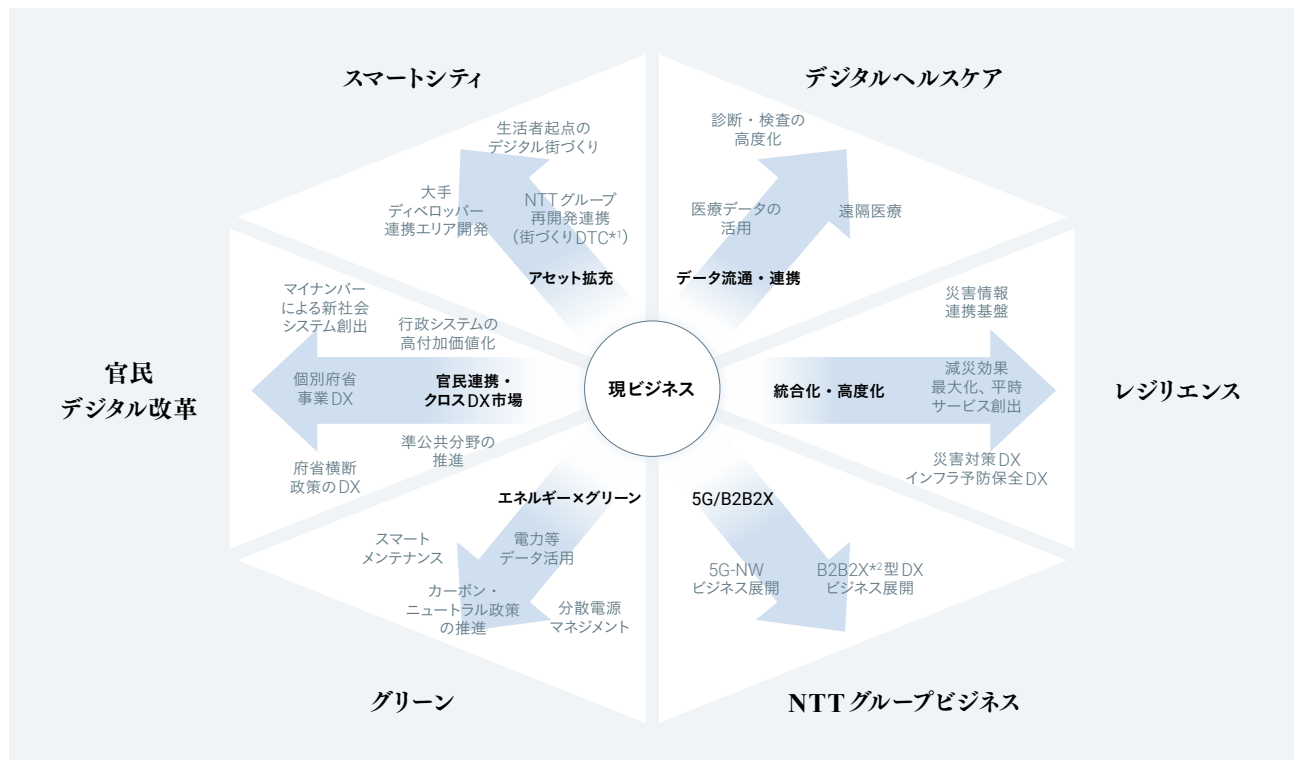
技術力・プロジェクトマネジメント力・深い顧客業務理解・強固な信頼関係をもとに、中長期的な成長を見込んでいます。

● 社会インフラを支えるミッションクリティカルなシステムを構築・運用できる技術力・プロジェクトマネジメント力 ● 長年にわたるお客様のシステム構築・運用を通じて培った、深い顧客業務理解、強固な信頼関係	強み (Strengths)	● 不採算案件抑止に向けた上流工程におけるリスク管理の更なる強化 ● 社会デザイン活動の加速に向けた社会デザイン人材・デジタル人材の拡充	弱み・課題 (Weaknesses)
● 社会課題解決に向けたIT 投資の拡大 ● 利用者中心の住民サービスの向上、効率的な行政運営の実現に向けた投資の拡大 ● 医療分野等のデジタル化、医療情報利活用が更に加速 ● 通信インフラ・ネットワーク系設備への投資から新サービス関連へのIT 投資シフト ● 脱炭素化に向けたエネルギー・資源政策に沿ったIT 投資の拡大	機会 (Opportunities)	● 既存領域のIT 投資における更なるコスト削減要求 ● 異業種等の新たな競合の参入による競争の激化	脅威 (Threats)

成長戦略

公共・社会基盤分野では、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するなど既存案件を堅守すると同時に、これまでの実績やノウハウ等の既存の強み・アセットを活かして、お客様のデジタルシフトを推進していきます。また、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」や「デジタル田園都市国家構想」に沿った官民融合の新たな社会システム実現に向けて、Foresight 起点で社会の未来を描き、社会全体のDX をお客様・多くの関係者とともに実現していきます。更に、2030年度の温室効果ガス削減目標の達成、2050年カーボンニュートラル実現等、

グリーン社会の実現に向けたスマートエネルギー事業に取り組みます。市場、政策、お客様の動向を捉えて既存以外の領域でもビジネスを拡大し、サステナビリティ経営を意識した中長期的な成長をめざしていきます。Global 3rd Stage (2025年)に向けた成長戦略を実現するために、新中期経営計画においては、特に既存の強みを活かしたデジタルビジネスの拡大の取り組みに注力します。ポストコロナの「新しい日常」におけるリモート&デジタルな社会の実現に向けて、以下を注力領域と定め、具体的な実行計画を立てて取り組みを加速させます。

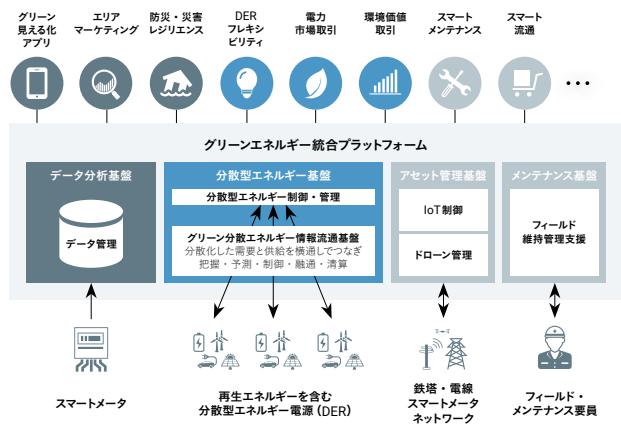


*1 DTC : デジタルツインコンピューティング
*2 B2B2X: ビジネスパートナーを介してサービスを提供すること

中期注力領域の取り組み 1

グリーン

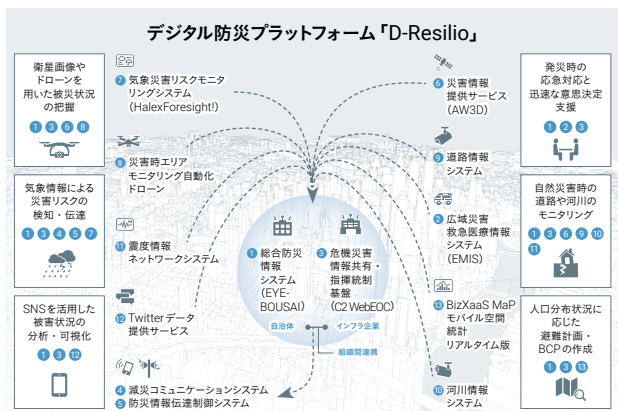
次世代エネルギー事業に必要な各種プラットフォーム・ソリューションの提供を通じて、エネルギーの効率的利用及びカーボンニュートラルの実現に寄与します。



中期注力領域の取り組み 2

レジリエンス

デジタル防災プラットフォーム「D-Resilio」を通じて、あらゆる危機に対する企業や組織のレジリエンス (回復性と弾性) を高めます。「組織・企業機断の状況認識統一」と「これまでにない組織・企業連携」により「社会全体の総合力」として危機・災害対応力を底上げします。



金融分野

日本国内の金融機関を中心に、サービスや業務効率化に寄与する高付加価値なITサービスを提供しています。

強み／実績

金融業界をつなぎ支える
大規模金融インフラシステムを提供

全国の金融機関のATMを相互につなげるネットワークシステム

「統合ATM」
全国 **1,000***以上の金融機関を接続
カバー率**99%**以上

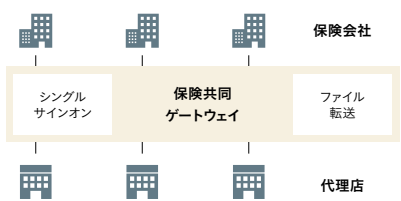
金融機関と利用者をつなげるデジタルバンキング基盤

「ANSER」金融機関接続数
個人向け **約800***金融機関
カバー率**70%**以上
法人向け **約800***金融機関
カバー率**70%**以上

* 出所：日本金融通信社「業態別金融機数
(2022/7/31)」から算出

生損保会社と代理店をつなげるネットワークシステム

「保険会社共同ゲートウェイ」利用企業数
保険会社 **約57**社
カバー率**70%**以上
代理店 **約10,000**社



市場環境

日本の金融市場では、金融業と非金融業の相互連携が加速し、新たなビジネスが生まれている一方で、社会全体のデジタル化の進展とともに重要インフラの安全性に対するニーズが再認識されています。金融サービスは、地方創生、生産人口減少、気候変動といった社会課題を解決し、企業と社会の持続的成長に不可欠なものとなり、今後もIT投資が拡大していくと予想されます。金融機関においては、顧客接点の強化及びビックデータ・AI活用のIT投資が本格化しており、加えてデジタル技術を活用した契約事務等バックオフィスの効率化や高度化に関わる投資も増えてきており、当社の事業機会も増加すると見込んでいます。

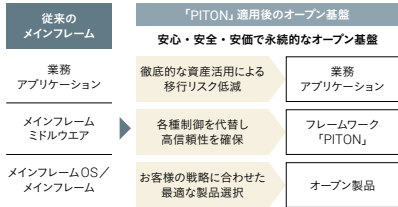
常務執行役員
金融分野担当
鈴木 正範



先進的な取り組み

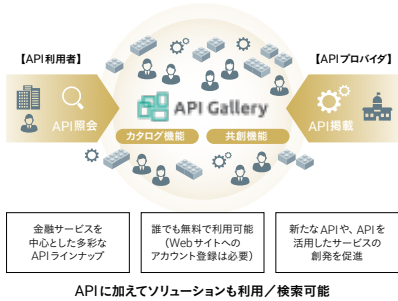
メインフレーム基盤上で稼働していたプログラムをそのまま継続利用可能とし、これまで同等の高信頼性をオープン基盤上で実現する新しいフレームワーク

オープン化・クラウド化技術「PITON」
2024年 次期MEJARのサービス開始と同時に製品化
2026年 しんきん共同センターの次期勘定系システムで採用決定

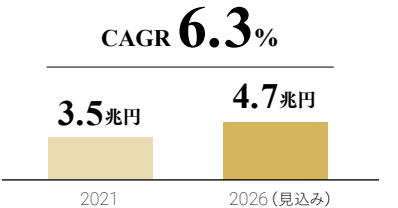


フィンテック企業等の「API利用者」と金融機関等の「API提供者」をつなぎ、API活用によるビジネスを創出するプラットフォーム

「API Gallery」参加企業数 **60**社以上



金融市場（日本国内）規模と成長率*



* グラフ／チャートはNTTデータにてGartnerリサーチをもとに作成、CAGRはNTTデータにより算出。出典等はP107参照。

SWOT分析

● 金融業界をつなぎ支えるミッションクリティカルな大規模金融インフラシステムを提供できる 高度な技術力・プロジェクトマネジメント力 ● 長年にわたるお客様への高品質、高信頼なシステム提供により培った、深い業務理解、お客様との強固な信頼関係	強み (Strengths)	● 社会全体でのデジタル化の加速に伴うIT投資の拡大に対応できる更なるIT人材の確保 ● 金融規制緩和を契機とした異業種連携、非金融業界への参入による新たな事業機会の発生に対応可能なアセットの更なる拡充	弱み・課題 (Weaknesses)
● 顧客接点／データ活用強化に向けたIT投資の拡大 ● 社会課題の解決や新たなビジネスモデル構築のための異業種連携や金融機関間連携ニーズの高まり ● ミッションクリティカルシステムのオープン化等の技術革新に伴うIT投資の拡大	機会 (Opportunities)	● 金融再編・連携に伴う経営・システム統合による競争環境の激化 ● 多様なプレーヤーの積極参入による競争環境の激化	脅威 (Threats)

成長戦略

金融機関のオープンな共創を支える新戦略「BCE」

金融分野では、金融機関様向けの共同オンラインネットワーク「ANSER」や統合ATMネットワーク、地方銀行向けの共同利用型勘定系システム「BeSTA」等の金融プラットフォームを確実に提供し続け、コアとなるアセットを築くとともに、個別金融機関のシステムインテグレーションやアウトソーシングサービスを提供してきました。

一方で、社会のデジタル化が加速し、金融機関のビジネスも変わってきている中、社会的な課題が先鋭化され、課題の解決のためにデジタルの活用促進、様々な業種や分野、領域を横断した取り組みが求められています。

このような環境変化に対して、これまでのアセットや実績、ノウハウ等の既存の強みを活かしつつ、サービス提供の領域をデジタルとお客様のの上流に入っていくコンサルティングへ広げていきます。

更に金融分野では以下の新戦略「BCE(BEYOND、CONNECT、

BEYOND

当社がITサービスを提供する金融機関のお客様まで視野に入れて、新しい金融サービスを創出していきます。

CONNECT

複数の金融機関や、金融機関とそのパートナーのIT企業、FinTech企業、スタートアップ等をつなぐことを支援し、様々な外部の力をオープンに活用して、新しいサービスを創出していきます。

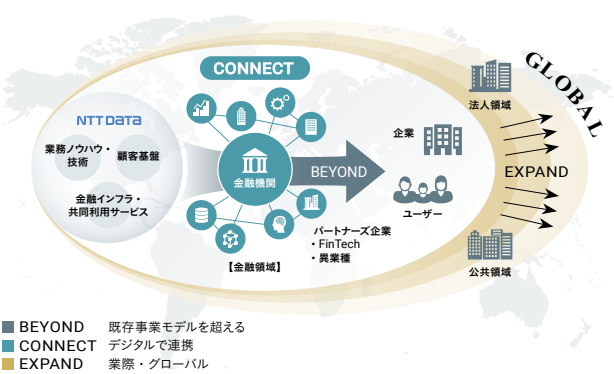
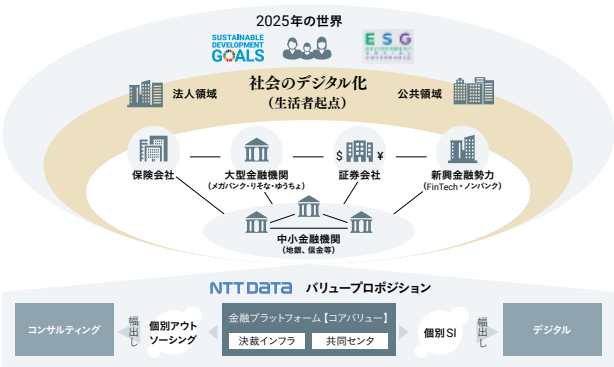
EXPAND

金融分野に留まらず異業種へのサービス提供や協業の対象を「拡大」し、将来の社会の姿を想起しながら、社会に役立つ、生活者視点の新たなサービスを創出していきます。

新戦略「BCE」の実現を加速させる金融ITの標準アーキテクチャ「Open Service Architecture」の取り組み

金融機関が社会のニーズに応じて新しいアイデアを具現化していくには、様々な外部の力を活用していく必要があります。金融分野では、社内の様々なシステムと外部のAPI(アプリケーション・プログラミング・インターフェース)との接続を支援するサービスや、金融機関が外部APIや外部サービスを活用して新商品を開発するために役立つサービスを拡充していきます。また、これまで長年にわたり提供してきた勘定系等の堅牢さが求められるシステムはアプリケーションには手を入れずに信頼性を担保ししつつ、オープン化によって持続的なサービス提供を実現します。新たに提供するシステムは、堅牢性や開発の柔軟性等の要件に合わせて、最適なシステム基盤を提供します。上記に加えて、データ活用の高度化や顧客接点の強化に資するソリューションも充実させ、金融機関がその先のお客様へ提供する価値を最大化します。

EXPAND)」のもと、金融機関のオープンな共創を支え事業の強化・展開を進めていきます。



法人分野

日本を中心に、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。

強み／実績

業界（インダストリー）

製造業、流通業、サービス業等の幅広い業界のお客様をターゲットにしてサービスを提供するとともに、顧客事業・業界の構造変革に取り組んでいます。

強み	医療	小売	モビリティ	食品
	医療機関等における情報活用・連携を安全かつスムーズに実現し、人々のQOL向上に資するビジネスを展開	企業と消費者のコミュニケーションのあり方を変えるためのコンサルティング、システム開発、ITサービスをトータルで提供	クルマと技術の掛け合わせにより、生活者に“移動”を軸とした新たなモビリティエクスペリエンスを提供	生活者の健康課題の解決と生活者接点を起点としたバリューチェーン全体のデジタル変革を推進
実績	●国の認定事業者として、大規模病院の医療データを利活用可能 ●実案件を通じて培った医療データの分析力・ナレッジの保有	●オムニチャネル・ECサイトを活用した顧客接点の創出実績・ナレッジの保有 ●ECサイト（オンライン）と実店舗（オフライン）を融合した新たな顧客体験の向上実績・ナレッジの保有	●デジタルマーケティング、ディーラーでの各種業務ノウハウを活かしたコンサル力・開発力 ●数百万台規模のコネクティッドカーからデータを収集、分析、活用する基盤技術	●パーソナライズドサービス提供に向けたE2Eのサービス提供力（新規D2Cビジネス立上支援、システム開発・運用、データ活用等） ●大規模個人情報や医療情報の豊富な取り扱い実績、運用ノウハウの保有
	●日本初、電子カルテから薬物治療効果判定に有益な情報を取得（宮崎大学、ファイザー株式会社との共同研究）	●「非対面・非接触」「レジ処理なし」に加え「フードロス削減」を実現するウォークスルー店舗をオープン	●コネクティッド領域のビジネス拡大、スマートシティへの展開（トヨタコネクティッド株式会社との共同研究）	●生活者の健康情報（健康診断、バイタル、遺伝子等）を活用したパーソナライズドサービス開発環境「Food & Wellnessプラットフォーム」サービスの提供開始

オファリング（サービスライン）

データ活用・顧客接点・サプライチェーン等、新たな顧客創造が可能となるテクノロジー・ソリューションをオファリングと定義して提供しています。

強み	データ活用（グリーン）	顧客接点（PAYMENT）	サプライチェーン
	●コンサルティング ●グリーン 等 企業内外に蓄積されている多種多様な膨大データを分析し、企業の経営やビジネスの意思決定に活用	●PAYMENT ●アバター遠隔接客 ●レジなしデジタル店舗 等 顧客接点のデジタル化により、生活者と企業を無駄のない、より良い関係でつなぐ仕組みを提供	●企業間・拠点間の情報活用基盤 様々なデータをつないで可視化し、管理・活用していくことで、最速の意思決定ができる状態にサプライチェーン業務を変革
実績	●過去10年以上にわたる豊富なDX支援実績、400以上のデータ活用事例を整理したノウハウの保有 ●「ビジネス」「人財・組織」「データ・アナリティクス」「IT/Tech」を網羅したお客様ビジネスのサポート力	●様々な業界・業種の加盟店や、国内ほぼすべてのカード会社・金融機関が接続されているCAFISサービスを提供 ●「デジタル商品」「加盟店接点」「非対面・非接触の接客」を通じた、新たな顧客接点の創出実績	●デジタルサプライチェーンを実現に導く、ビジネスコラボレーションプラットフォーム「iQuattro」を提供
	●ライオン株式会社とDX推進（デジタルサクセスプログラムを活用しDX戦略立案、実行、定着化）に関する業務提携を開始 ●社会全体のカーボンニュートラル実現のため、製造業向けにグリーンコンサルティングサービスを提供開始（三菱重工業株式会社のAIソリューション「ENERGY CLOUD」を活用してサプライチェーン下流も含めて温室効果ガス（GHG）排出量を可視化）	●OMO（Online Merges with Offline:ECサイトと実店舗の融合）のPSP（Payment Service Provider）サービス提供を開始	●キリンビール滋賀工場、キリンビバレッジ滋賀工場において1秒当たり約5万点の生産データを分析するIoT基盤「iQuattro」の試験運用開始

常務執行役員
法人分野担当
有馬 勲



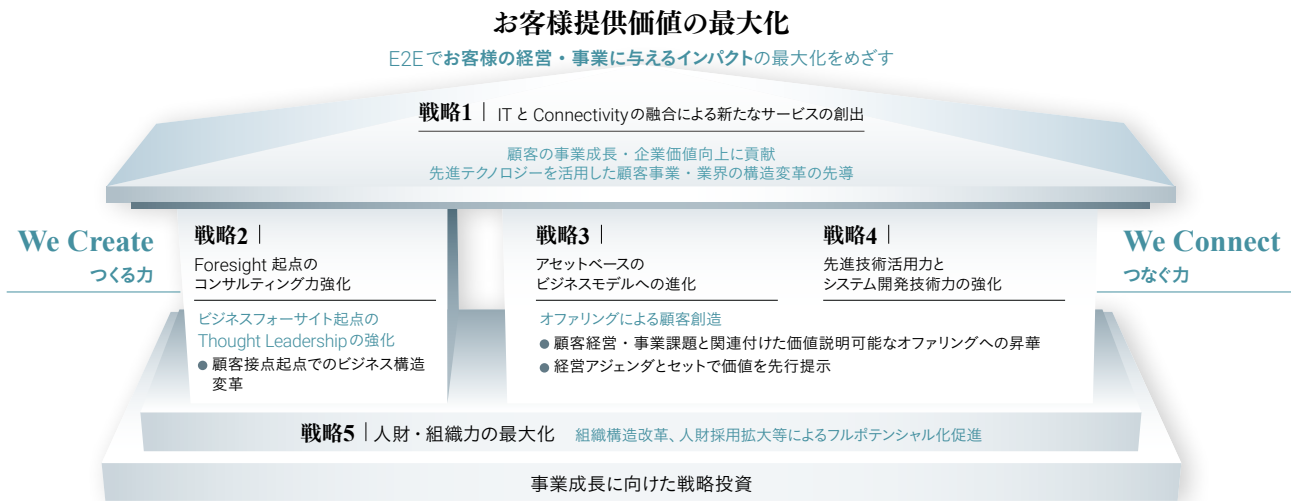
市場環境

新型コロナウイルス感染症の影響による景気停滞やサプライチェーンの混乱、またロシア・ウクライナ情勢緊迫化、エネルギー価格の高騰、物価上昇、急速な円安等国内経済には不透明感はあるものの、顧客のDX関連投資は拡大傾向にあり、引き続き堅調な拡大が見込まれます。国内では、デジタル化対応のニーズ増加に対して、IT人材不足が顕在化しており、機会損失につながるリスクを抱えています。

SWOT分析

強み (Strengths)	弱み・課題 (Weaknesses)
●国内リーディングカンパニーとともに社会・業界の変革を推進してきた実績 ●世界トップクラスの先進技術を活用するノウハウ ●高い信頼性を持ったシステム構築・運用力	●根強い旧来型Sierイメージが残っていること ●コンサルティング、顧客接点創出、データ活用等の取り組みを組織単位で実施しており、当社の提供価値が最大化できていないこと
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
●社会・産業構造の変化に向け、企業におけるデジタル活用ニーズが拡大 ●IT適用効果が高い、サステナビリティ領域への注目の高まり ●モビリティ領域等NTTグループとしてのシナジーを活かせる市場が拡大	●デジタル人材獲得競争が激化 ●コンサル・システム開発領域における競争が激化 ●国内経済に不透明感（新型コロナウイルス感染症の影響、サプライチェーン混乱、エネルギー価格高騰、円安）

成長戦略



新中期経営計画（2022～2025年度）における注力領域・戦略実現方針

分野ケイパビリティ（業界知見・先進技術の活用ノウハウ）をVertical・Horizontal軸で強化し、集合知化することで変革の道筋提示からその実行までを通貫して担い、顧客事業・業界の構造変革を実現していきます。



テクノロジーコンサルティング & ソリューション分野

国内の各分野と連携し、インダストリー共通で活用可能なテクノロジーコンサルティング
やアセットベースのオフリングを積極的に事業展開します。

代表取締役副社長
執行役員
テクノロジーコンサルティング&
ソリューション分野担当、
ソーシャルデザイン担当、
コンサルティング&
アセットビジネス変革本部長

山口 重樹



強み／実績

先進テクノロジーを強みとしたソリューション・オフリングを、行政・金融機関を含めた様々な業界へ横断的に展開し、お客様のビジネス変革をリードしています。構想策定はもちろん、変革実現のための環境までトータルに提供します。



企業 金融 行政

先進テクノロジーがお客様に与えるインパクトを洞察し、変革を構想・実現



テクノロジー・デザインを用いた
コンサルティング・アーキテクチャを含む構想策定
・デジタルテクノロジーディレクター
・Tangity

技術やソリューションに関する高い専門知識・蓄積してきたユースケースを元に、最先端技術を用いたビジネス
効果を未来志向で描く。アーキテクチャ課題の解決力やデザイン力により、実現可能な構想を策定。
・デジタル化コンサルティングサービスの提供によるイオンクレジットサービス株式会社のDX戦略策定の実現
・企業の継続的な新規事業創出を実現するプログラム「Enterprise BizOps」の提供



データ活用によるデータドリブン経営の実現

・デジタルサクセスプログラム
・DataRobot ・Tableau
・TrustedDataFoundation
・Snowflake ・BizXaaS MaP

データ活用領域における戦略～業務～組織を含めたトータルな構想策定力と豊富な実績やユースケース、
基盤構築、定着化のための教育プログラム・オペレーションサポートの提供等を通じた顧客のデータドリブン
カンパニーへの変革を支援。
・ライオン株式会社とのDX推進に関する業務提携を開始
・「Japan Partner of the Year (Tableau)」を2年連続で受賞
・「APJ Global SI Partner of the Year (Snowflake)」を2年連続で受賞
・人流をリアルタイムに予測できる「BizXaaS MaP 人流分析」サービス提供



アジャイルなシステム実装・支援

・Salesforce ・ServiceNow
・UiPath ・celonis

Salesforceや連携ソリューションを活用しお客様に最適なCRMシステム・ベストプラクティスを提案するコンサル
ティング力。多様な業界へのCRMシステム導入実績やデジタル変革力によるSalesforceの導入・活用を支援。
・旭化成株式会社の機能材料事業におけるAnaplanとSalesforceを活用したデジタル経営基盤の構築
・三菱UFJ銀行、ビジネスステック、Salesforceとの協業による法人ビジネスプラットフォームの取り扱いを開始
・「A-gate」がSalesforceに対応、情報漏洩リスクのある設定を自動修復
・「2022 ServiceNow APJ Accelerated Growth Partner of the Year」受賞



先進テクノロジーによる高度な運用・マネージド

・ManaPlaS ・iRES
・OpenCanvas ・EXFORT
・BizXaaS Office ・ICT Work Site
・Workstyle Invention

多数の実績をもとに安心／安全なインフラを提供し、お客様がコアビジネスに注力するためのフルアウトソース
をオンプレ／クラウド等様々なインフラ領域で多数実施。デジタル技術によりアジリティ・クオリティを追求。
また、幅広いソリューションにより働き方多様化にも対応。
・クラウド環境に特化したobservability、セキュリティサービスの開始
・2022年3月より「OpenCanvasクライアント証明書」の提供を開始
・VDIサービス部門にて3年連続国内トップシェア*を獲得
* IDC調査レポート「国内クライアント仮想化市場シェア2021年」より
・ポストコロナを見据えた働き方改革として、本社ビル内オフィス改革6件、拠点集約3件、グループ会社本社
移転2件を実施

先進技術の活用



市場環境

急速に進むテクノロジーの進化は、消費者の生活や企業活動を大きく
変えており、企業のみならず行政や金融も含めた各社は、それらの影
響を捉えた変革に動き出しています。特にデータ活用に関する需要は
急激に拡大しており、データの可視化・活用やハイレジリエンスなITイン
フラといった環境整備のほか、データ活用人材の育成についても高い
関心が寄せられています。

また、新型コロナウイルス感染症の感染抑止と社会経済活動の両立
をめざす新たな働き方への対応やクラウド活用といったニーズは継続し
て拡大する一方で、個人情報保護への関心の高まりやサイバーセキュリ
ティの対策が重要視されています。

その他、ビジネス環境の変化や人材不足を受けて、高速にビジネス
効果を創出するためのローコード開発・アジャイル開発といった短期開
発基盤に対する関心も強まりを見せ、関連ソリューション・サービスへの
需要が高まっています。

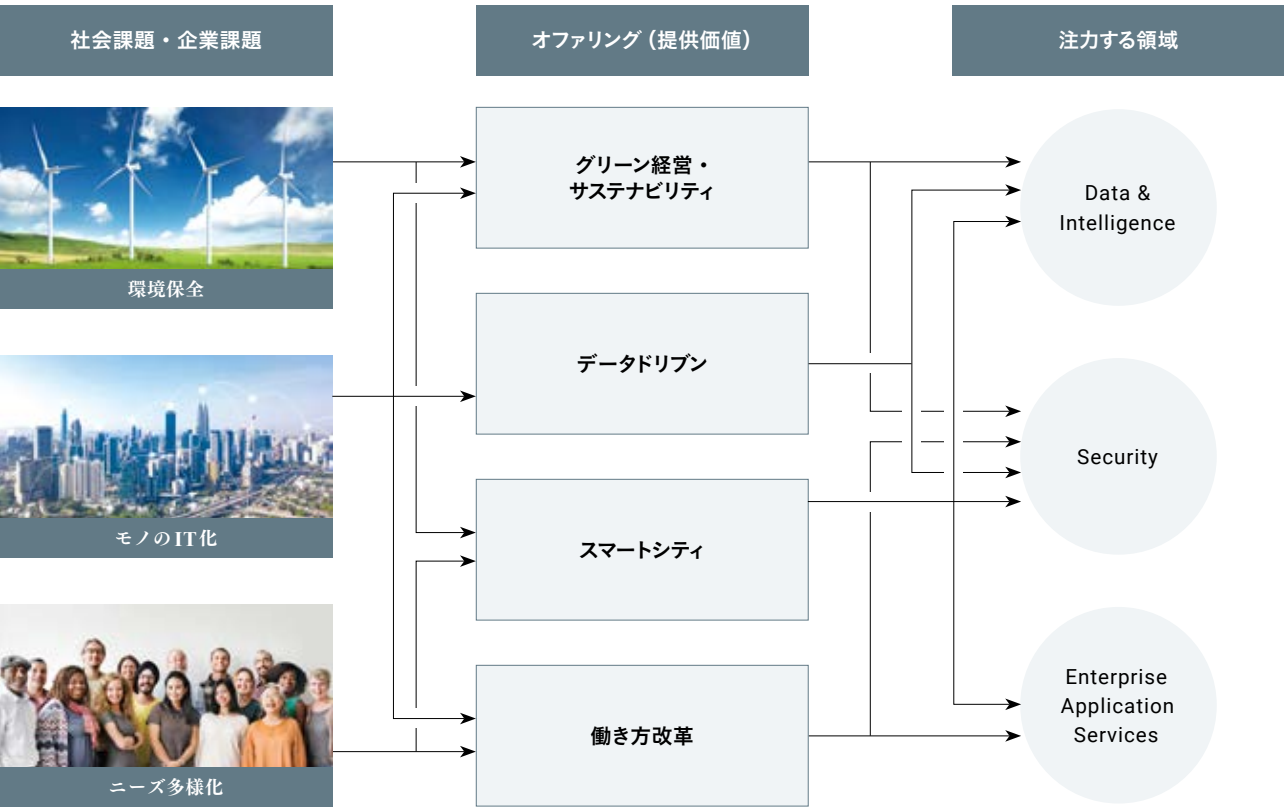
SWOT分析

●テクノロジーがお客様のビジネスに与える影響を洞察し、事業課題に対して構想策定する ●コンサルティング力とそれらを実現する豊富な実績や人材 ●高い市場シェアを占める各ソリューション（デジタルワークスペース等） ●高いSLAに応える高品質・高レジリエンスなインフラサービス ●グローバルを含めた最先端テクノロジーとの連携	強み (Strengths)	●急激な環境変化を受けたスピーディーな対応の必要性 ●個別インダストリー要件に特化した先進テクノロジー活用による価値創出 ●市場全体の人手不足を受けた高度IT技術者確保の難化	弱み・課題 (Weaknesses)
●テクノロジー起点による社会 ●企業・消費者の変革機会 ●新型コロナウイルス感染症の影響による各ニーズの高まり（働き方改革・従業員エンゲージメントの向上・セキュリティ対策） ●テレワークシフトやクラウドシフトを受けた運用高度化によるアウトソース需要の拡大 ●DX投資、データ活用領域への投資の拡大	機会 (Opportunities)	●新興技術プレーヤーの台頭 ●コンサルティングファーム、クラウドベンダーによる提供領域の拡大 ●ネットワーク・クラウド・セキュリティ等個別技術のコモディティ化	脅威 (Threats)

成長戦略

テクノロジーコンサルティング&ソリューション分野では、特定業界に
限らないテクノロジー特化組織として全社並びに幅広い業界のお客様
に対し、テクノロジー起点のコンサルティング・ソリューションで価値提供
を行います。

具体的には、社会課題・企業課題を解決に寄与するオフリング
（提供価値）を定め、各テクノロジー・ソリューションにて価値創出をめざ
します。



グローバル分野（北米）

デジタル対応力強化に向けた構造改革を進め、北米を中心に、大規模な企業及び行政へ高付加価値なITサービスを提供しています。

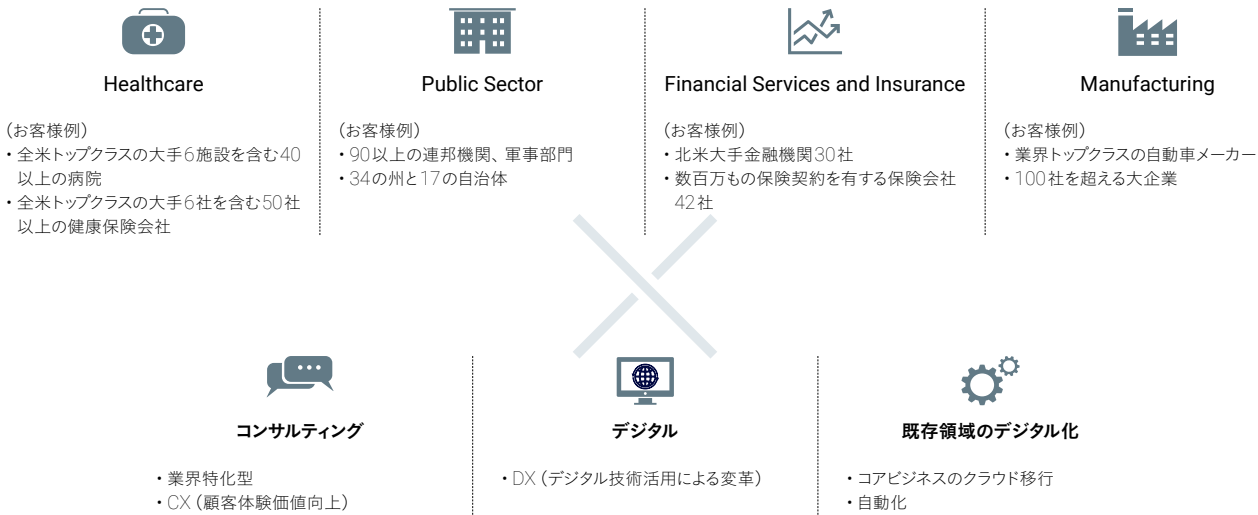
代表取締役副社長
執行役員
グローバル分野担当
西畑 一宏



強み／実績

クラウド・データインテリジェンス・オートメーション・セキュリティといったデジタル案件を通じ、お客様のDXの実現を支援しています。更なるデジタル市場での事業成長に向け、構造改革を推進し、継続的な戦略投資を行うことでデジタル人財の拡充、オファリングの強化等、デジタル競争力の更なる向上を実現しています。

米国連邦政府機関や自治体をはじめとしたPublic Sector・大手金融機関に代表されるFinancial Services and Insuranceにおいて大型案件を追加受注するなど、お客様との信頼を築き上げています。



外部評価

Life Science Services : A Leader*
IDC, Market Scape: Worldwide Life Science R&D Strategic Consulting Services 2021 Vendor Assessment

Workplace Services : A Leader
Everest Group, PEA Matrix® for Digital Workplace Service Provider 2022

*1 IDC MarketScape: Worldwide Life Science R&D Strategic Consulting Services 2021 Vendor Assessment, US48159321, Aug-2021

重点領域におけるデジタル案件の受注事例

当社は重点領域への積極的な投資を行いグローバルでソリューションやサービスをつくり出しています。その一つである「GIDP」(Global Insurance Digital Platform)は、年金・生命保険業界向けのデジタルオファリングであり、お客様に最適な機能・サービス・ソリューションを組み合わせ、コンサルティングからデジタルプラットフォームの導入、BPO移行・運用までを一貫して提供することが可能です。

GIDP等のデジタルケイパビリティ及び、同業界向けの豊富なサービス提供実績がお客様より高く評価され、米国の大手保険会社よりTPAサービス*2に関わる複数年の大型契約を締結しました。また、年金・生命保険商品の大手プロバイダーよりTPAサービスに関わる複数年の大型更改契約も受注しており、お客様のデジタルオペレーションサポートと安定したサービスの提供に貢献しています。

*2 TPA (Third Party Administration) サービス：保険契約管理等のアウトソーシングサービス



SWOT分析

●長年にわたるお客様への確実なサービス提供実績によって培われた信頼関係がもとなる安定した顧客基盤 ●戦略的な投資によって強化した、デジタル人財・デジタルオファリングによるデジタル対応力 ●長年のサービス提供実績によって裏打ちされた、重点領域（ヘルスケア、公共、金融業界）における深い業務理解と知見・専門性	強み (Strengths)	●トラディショナルビジネスからより高付加価値なコンサルティング&デジタルビジネスへの更なるポートフォリオ変革 ●インフレや人件費高騰に対応した、より短期間でのプロジェクト原価への反映による利益率の改善 ●北米ITサービス市場、労働市場における更なるプレゼンス向上	弱み・課題 (Weaknesses)
●お客様のDXによるビジネス革新推進によるIT投資の拡大 ●サステナビリティ・グリーンに向けたテクノロジー関連投資、政府財政支出の拡大 ●AI/ IoT、ビッグデータ・アナリティクス、モバイル技術、クラウドコンピューティング、自動化等を活用したお客様の業務効率化、コスト削減のためのIT投資の拡大 ●当社の成長ドライバーとしてのM&A機会	機会 (Opportunities)		脅威 (Threats)
			●人財獲得競争激化による人財不足、離職率の上昇、人件費上昇 ●景気減速による一部産業におけるIT投資の抑制・価格低減圧力 ●世界情勢悪化によるサイバーセキュリティリスク、サプライチェーンリスク等の高まり ●競合他社のM&A加速による相対的な競争力低下リスク、競争過熱による買収対象会社の高騰リスク

成長戦略

デジタル領域におけるお客様への提供価値を更に高め、デジタル中心の事業ポートフォリオによる質を伴った成長を加速する

北米分野ではこれまでもデジタル領域への成長投資によるサービス提供力の強化を行ってきており、成長性の高いコンサルティング・クラウド移行・アプリケーション移行等のデジタルビジネスに注力し、これに加えデジタル人財・オファリングを強化することでお客様への提供価値の向上を行うとともに、2021年度にはEBITA率7%*3を達成しました。

今後は質の伴った成長を加速し、2025年度のEBITA率10%*3達成に向けて、M&Aを含めたコンサル&デジタルを中心としたビジネスの更なる拡充、既存ビジネス領域での自動化促進等を含めた収益性向上、デジタル人財の育成及びオファリングのいっそうの強化を行うことで、お客様に提供するサービス価値の最大化をこれまで以上に強力に進めていきます。

*3 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

更なるデジタル対応力強化

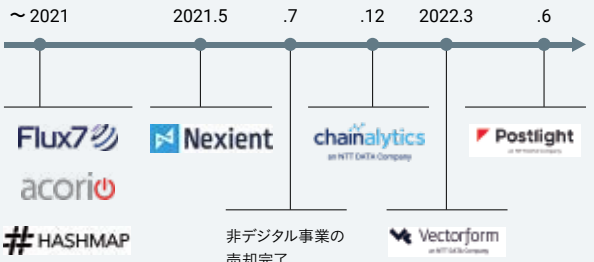
デジタル人財の育成、及び先進技術を用いたビジネス創出

米国テネシー州ナッシュビルに、Nashville Innovation & Delivery Centerを開設、戦略的な取り組みによりデジタルITリソースの拡大を推進。また5～10年先に主流となるであろう先進技術を見極め、お客様との共創R&Dを通し新たなビジネス創出に取り組むための拠点を設立。先進的なお客様との共創R&Dを進めるほか、大学やスタートアップとの連携により、先行する技術情報をいち早く収集し次の技術戦略に活かしていきます。



継続的な戦略投資による強化

デジタル対応力の更なる強化のため継続的な戦略投資を行い、買収等のM&Aによるデジタル人財獲得・デジタルオファリング拡充も引き続き図ります。



Indianapolis 500スマートソリューションの提供



NTTデータはモバイルアプリケーションの開発をはじめとするスマートソリューションを提供



これまで培ったデジタルケイパビリティを活かし、2022年5月に開催されたIndianapolis 500において、データ分析・AI・デジタルツインの技術を活用したスマートソリューションを提供し、ファンの観戦体験向上及びレース会場のスマート化を実現しました。

グローバル分野 (EMEA・中南米)

グローバルブランド統一により「Global One NTT DATA」として
更なるプレゼンス向上とビジネスシナジーを推進します。

代表取締役副社長
執行役員
グローバル分野担当
西畑 一宏



強み／実績

2021年度に実施した“NTT DATA”へのグローバルブランドの統一、地域統括会社「NTT DATA EMEAL」の設立により、欧州・中東・アフリカ・中南米地域においてOne NTT DATAとして一体となって活動し、お客様に最適な、より価値の高いサービスを提供できる基盤を強化しました。

DX領域での豊富な実績や先進技術を活用する姿勢をお客様に高く評価いただき、複数の案件において戦略パートナーとしてデジタル化を推進しています。

One NTT DATA グローバルブランドの統一と地域統括会社の設立、事業構造改革の推進	
グローバルブランドの統一	2021年4月、everis、intelligenceとして事業活動を行ってきた2つのグループ会社のブランドを“NTT DATA”に統合しました。今回のブランド統合により世界各国、地域で「Global One NTT DATA」の活動を加速させました。
地域統括会社の設立	2021年9月、欧州・中東・アフリカ・中南米地域の地域統括会社「NTT DATA EMEAL」を新たに設立しました。EMEAL地域において当社グループがより一体的なグローバル事業展開をするための重要な一歩となりました。
事業構造改革の推進	事業構造改革を通じ、管理機能の一本化、ドイツを中心とした人的リソースの最適化、オフィス棟のファシリティ統合、小規模拠点の整理による業務効率化を強力に推進。筋肉質な事業構造への転換、欧州全体をカバーするような案件や各社のケイパビリティをより活用した連携案件の獲得につなげています。
強みを持つ業界・領域（ ）は各国におけるITサービス市場ベンダーランキング*1（2021年 売上高ベース）	

スペイン (第3位)	イタリア (第9位)	ドイツ (第16位)
スペインの銀行やテレコム企業を中心にグローバルで幅広くITサービスを提供し、強い顧客リレーションを有しています。複数のデザインスタジオを持ち、高いコンサルティング力と先進デジタルの活用により、幅広いデジタル化のニーズに対応しています。スペイン語圏の中核国であることを活かし、欧州・中南米に開発拠点を活用した高いデリバリー力を有しています。	イタリアや欧州に本社を置くテレコム・メディア、エネルギー・ユーティリティ、金融等の企業を中心にITサービスを提供し、強い顧客リレーションを有しています。マーケットの動向やスピードに合わせて、強みであるデザインオリエンテッドの手法を活用し、幅広いデジタル化のニーズに対応しています。加えて、お客様のデジタル化要望へ対応するため、デジタル技術に長けた人財を確保し、グローバルな高いデリバリー力を有しています。	ドイツの自動車関連企業を中心とした大企業に対し、グローバルでITサービスを提供し、強い顧客リレーションを有しています。更にはドイツの中堅企業向けに、ERPのマーケットリーダーであるSAP SE社のソフトウェア導入コンサルティングを提供しており、厚い顧客基盤を有しています。ドイツ語に通じた優秀な人財を確保しているルーマニアの開発拠点を活用した高いデリバリー力を有しています。

外部評価	SAP S/4HANA Application Services : A Leader*2 in the 2021 Gartner® Magic Quadrant™ for SAP S/4 HANA Application Services, Worldwide Sustainability : A Major Contender Everest Group, PEAK Matrix® for Sustainability Enablement Technology Service Provider 2022
------	---

*1、2 出典等はP107参照

お客様事業のデジタル化を推進

当社はSiemens Mobility社とともに、Renfe社向けに多様な交通サービスをつなぐデジタルプラットフォーム「Maasプラットフォーム」のシステム開発・運用を開始しています。これにより利用者は、自分に合った旅行プランを設定し、複数の移動手段における座席検索、予約、決済までを一元化して行うことができます。プラットフォーム完成後は、マドリッド、バルセロナ、バレンシア、ビルバオ、セビリア等の大都市圏を含むスペイン全土で利用できるようになり、少なくとも65万人の新規鉄道利用者の増加を見込んでいます。利用者は増えるものの移動の効率化により混雑の緩和や移動範囲の拡大が見込まれ、利用者の利便性は向上します。

また、欧州では気候変動対策の一環として、CO₂排出量の比較的小さい鉄道の利用拡大を推進しており、鉄道利用者の増加により温室効果ガス排出量の大幅な削減にも寄与していきます。

今後は、移動関連データをもとに、利用者のニーズに対応したサービスの提供や外出機会の創出等、新たなモビリティサービスの提供にも貢献していきます。

SWOT分析

● アドバイザー・パートナーポジション・長年にわたるお客様との実績によって培われた強い信頼関係・顧客基盤 ● 業界知識を活かした、デジタル・コンサルティングビジネスからアウトソーシングまで、E2Eで付加価値高いサービス提供できるケイパビリティ、及びアセット型ビジネスの実績 ● 領域横断的な先進的なグローバル戦略と、欧州・中南米地域を横断的にサービスを提供できる体制 ● SAP S/4HANAにおいて、業界トップレベルのケイパビリティと実績	● 英国・ドイツ・フランス・ベネルクス等、欧州主要マーケットにおけるいっそうのビジネス拡大の必要性 ● 各国マーケットにおける、NTT DATAブランド浸透・ブランド認知度の向上
強み (Strengths)	弱み・課題 (Weaknesses)
● クラウド、データ&インテリジェンス、サイバーセキュリティ、CXデザイン、オートメーション等の領域におけるIT投資の拡大 ● 欧州の経済施策によるデジタル施策やIT投資のいっそうの拡大、中南米における市場の高成長 ● サステナビリティ推進に関するビジネス領域において、欧州が新技術やオフリングを通じて、全業界でマーケットを牽引できる機会の台頭 ● 当社の成長ドライバーとしてのM&A機会	● コンサルティング・テクノロジー業界における人財不足、競合他社・顧客の積極的な人財獲得戦略による離職率の増加と歴史的なインフレによる給与の上昇圧力 ● 新型コロナウイルス感染症の影響や、ロシア・ウクライナ情勢等の地政学的リスクとその長期化による世界及び欧州経済の停滞、顧客のIT投資抑制、価格低減圧力 ● 中南米市場における政情不安
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)

成長戦略

グローバルな連携と積極的なデジタル投資により、質を伴った成長を加速する

EMEA・中南米分野では、これまで実施してきたブランド統一・事業構造改革の成果が表れ、デジタル案件の獲得が加速しています。2022年度は更なる質の高いデジタル案件の獲得・事業拡大を、欧州・中南米一体となって推進し、2023年度のEBITA率*3 7%達成をめざします。

また、サステナビリティや様々な社会課題の解決、新しい社会の実現に向けた欧州等での事業拡大・社会貢献もいっそう加速していきます。

*3 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

市場環境

欧米と中南米を合算したIT市場規模は、世界のIT市場全体の約32%を占めています*4。
(2021年 売上高ベース)

今後の見通しは、毎年8%程度の伸びが見込まれています*5。

*4、5 出典等はP107参照。

CAGR **7.6%** <2021年～2026年(見込み)>

グローバル連携の推進事例

2022年7月にサプライチェーン保険管理を強化するパッケージ化された新たなソリューション「Connected Product」を発表しました。

2020年に発表したNTTとSAPによる戦略的提携をもとに、NTTデータとSAPにより共同で開発されました。ドイツ・スペイン・日本のNTTデータと、SAPのConnected Productチームは、実ビジネスへの適用に向けて、パートナーであるスペインの物流会社やドイツの保険会社と共同でConnected Productを活用した検討を推進しています。

デジタル人財の獲得・魅力的な環境の整備

デジタルビジネスの更なる拡大に向けて、人財獲得・活用が大きな鍵です。EMEA・中南米分野では、デジタル人財の採用、獲得人財の確保・更なる活用に向けて、具体的に次のような取り組みを進めています。

デジタル人財獲得強化

実際に働いている社員一人ひとりにフォーカスした内容を発信することでリアルな従業員イメージを共有し、また現地人財市場や技術的なセグメンテーションをもとに各個人に対してカスタマイズした採用活動を行うことで、デジタル人財獲得を推進しています。

魅力的な環境の整備

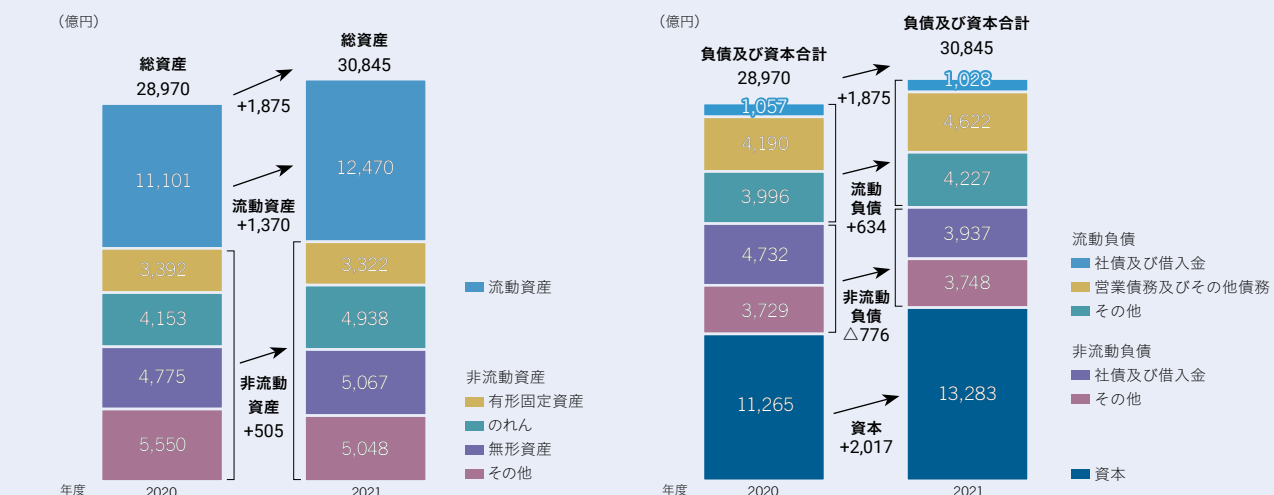
リモートを中心とした新しい働き方を導入しています。またデジタル人財のキャリア・成長機会の創出、人を育てる精神の促進施策を通してデジタル人財にとって魅力的な環境を整えています。

財政状態及び経営成績の分析

連結財政状態計算書

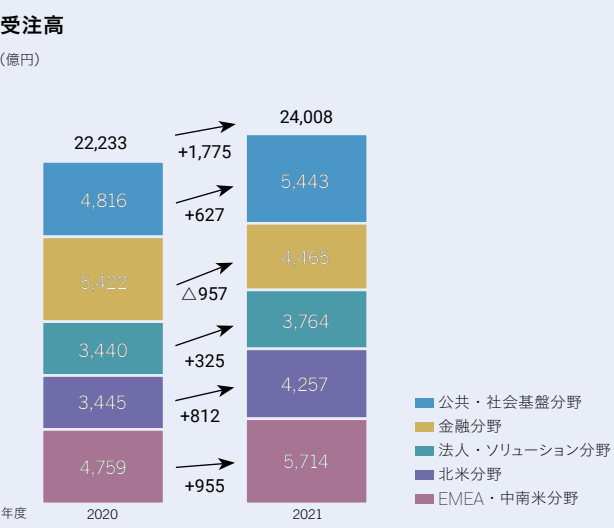
2021年度末の資産は、株式売却によるその他の金融資産（非流動）の減少等はあるものの、M&Aに伴うのれん及び無形資産の増加等により、2020年度末に比べ1,875億円増加して、3兆845億円となりました。負債は、営業債務及びその他債務の増加等はあるものの、有利子

負債の返済による減少等により、2020年度末に比べ142億円減少して、1兆7,562億円となりました。
また、資本は、利益剰余金の増加等により、2020年度末に比べ2,017億円増加して1兆3,283億円となりました。



(連結)受注高・受注残高

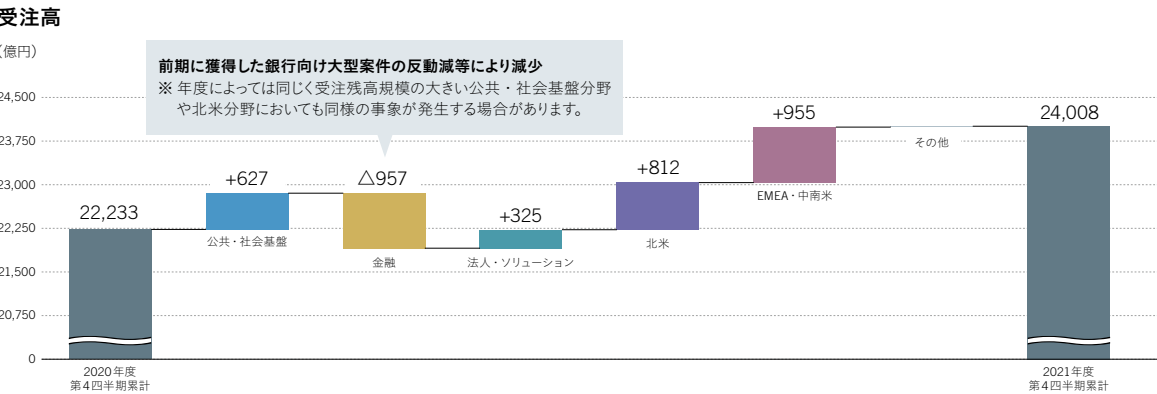
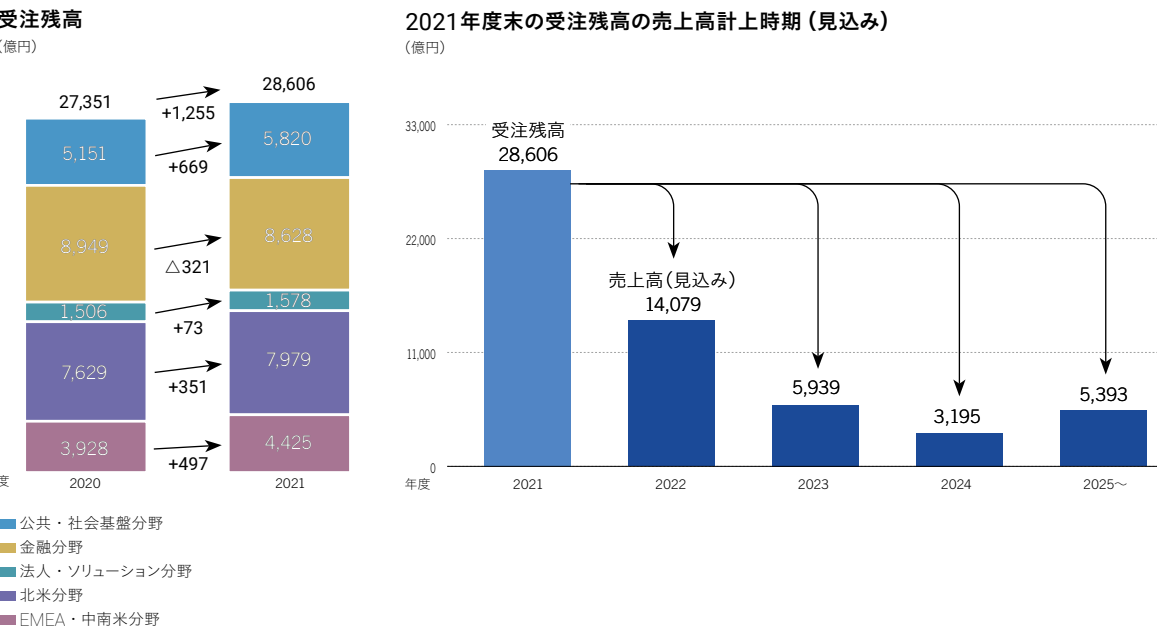
2021年度の受注高は、前期比1,775億円増加し、2兆4,008億円となりました。
公共・社会基盤分野は、中央府省向け更改案件及び新規案件の獲得等により増加となりました。
金融分野は、前期に獲得した銀行向け大型案件の反動減等により減少となりました。
法人・ソリューション分野は、製造業向け案件等の獲得により増加となりました。
北米分野は、金融及び法人向け大型案件の獲得及び為替影響等により増加となりました。
EMEA・中南米分野は、スペイン及びドイツ等での案件獲得及び為替影響等により増加となりました。



受注残高と売上高計上時期（見込み）

2021年度末の受注残高は、前期比で1,255億円増加し、2兆8,606億円となりました。
受注高は金融を除く全セグメントで2020年度末を上回り、引き続き高い水準の受注残高を確保しています。
金融は前期までに獲得した銀行向け大型案件の売上展開等によって期首よりは減少していますが、引き続き高い水準を維持しています。
事業規模拡大に伴い、受注残高も順調に増加傾向にあり、1年間の売上高を超える規模の受注残高を確保しています。
受注残高の規模について金融分野と北米分野、ついで公共・

社会基盤分野が大きくなっていますが、これはプロジェクトが大規模かつ長期間にわたるものが多いという傾向を反映しています。
次に、2021年度末の受注残高の売上高計上時期（見込み）ですが、1年以内に受注残高の半分弱が売上高として計上される見込みです。
その後、2023、2024、2025年度以降と、売上高が順次計上される予定ですが、時期が遅いほど、その内訳は北米分野、金融分野、ついでEMEA・中南米分野の割合が大きくなる傾向にあります。これは受注残高と同様に、プロジェクトが大規模かつ長期間にわたるものが多いという傾向を反映しています。



連結損益計算書

売上高については、全セグメントにおける規模拡大に加え、為替影響により前期比で2,332億円の増収となりました。

営業利益は、増収及び海外における事業構造改革の効果等により前期比734億円の増益を確保しました。

金融収益・費用／持分法投資損益は、急速な円安進行による為替差益の増加、及び前期のEMEA・中南米における低採算事業見直し影響の反動増等により120億円の増益となりました。

法人所得税費用等は、主に単独と国内・海外の子会社の税引前当期純利益の増加により193億円の増加となっています。

その結果、当社株主に帰属する当期利益は、661億円の増加となりました。

(億円)

	2020年度	2021年度	前期比
売上高	23,187	25,519	+2,332
売上原価	17,341	18,759	+1,418
売上総利益	5,846	6,760	+914
販売費及び一般管理費	4,454	4,634	+180
販売費	1,717	1,797	+80
研究開発費	227	197	△30
管理費等	2,509	2,640	+131
営業利益	1,392	2,126	+734
営業利益率 (%)	6.0	8.3	+2.3
金融収益・費用／持分法投資損益	△87	33	+120
税引前当期利益	1,305	2,158	+854
法人所得税費用等*	536	729	+193
当社株主に帰属する当期利益	768	1,430	+661

* 「法人所得税費用等」には、「法人所得税費用」及び「非支配持分に帰属する当期利益」を含む

連結キャッシュ・フロー計算書

2021年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、法人税等の支出はあるものの、当期利益の増加等により、3,104億円の収入（前期比421億円の収入減少）となりました。一方、投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券の売却による収入等はあるものの、有形固定資産、無形資産及び子会社の取得等による支出により1,965億円の支出

（前期比226億円の支出増加）となったことから、当期のフリー・キャッシュ・フローは1,139億円の黒字（前期比647億円減少）となりました。また、財務活動によるキャッシュ・フローについては、配当金支出に加えて、有利子負債の返済等により、1,665億円の支出（前期比649億円の支出増加）となりました。

(億円)

		2020年度	2021年度	前期比
フリー・キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	3,525	3,104	△421
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,739	△1,965	△226
		1,786	1,139	△647
財務活動によるキャッシュ・フロー		△1,016	△1,665	△649
現金及び現金同等物の期末残高		2,871	2,469	△401

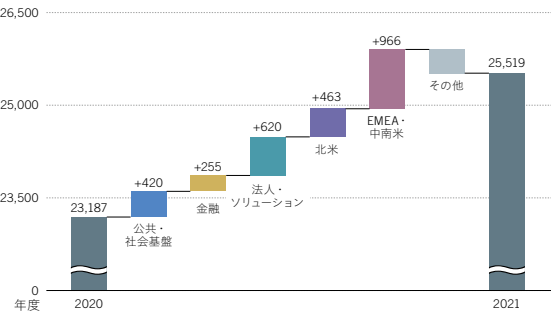
セグメント別売上高及び営業利益の状況

2021年度の売上高については、公共・社会基盤分野は、中央府省及びテレコム向けサービスの規模拡大等により増収となりました。金融分野は、銀行向けサービスの規模拡大等により増収となりました。法人・ソリューション分野は、製造業、流通業及びサービス業向けサービスの規模拡大等により増収となりました。北米分野は、一部事業売却による減収はあるものの、ヘルスケア向けサービス等の規模拡大に加え、M&A及び為替影響等により増収となりました。EMEA・中南米分野は、スペイン及びドイツ等での規模拡大及び為替影響等により増収となりました。

営業利益については、公共・社会基盤分野は、ビジネス拡大のための先行投資及び不採算案件の発生はあるものの、増収等による増益により前期並みとなりました。金融分野は、増収等により増益となりました。法人・ソリューション分野は、ビジネス拡大のための先行投資等による費用増はあるものの、増収及び増収に伴う稼働率の改善等により増益となりました。北米分野は、事業構造改革の費用減少効果及び増収等により増益となりました。EMEA・中南米分野は、グローバルブランド統一及び追加施策に係る費用増はあるものの、低採算事業見直しによる前期の一時的な費用の減少、事業構造改革の効果及び増収等により増益となりました。

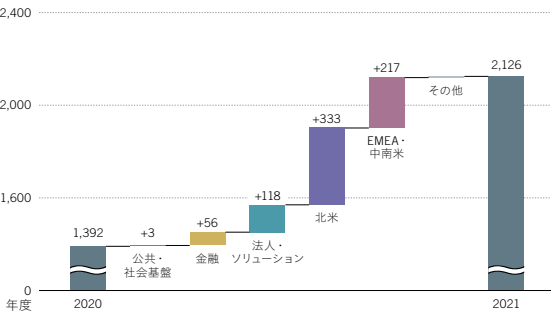
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



(億円)

		2021年度 第1四半期		2021年度 第2四半期		2021年度 第3四半期		2021年度 第4四半期		2021年度 第4四半期累計	
		4月～6月	前期増減	7月～9月	前期増減	10月～12月	前期増減	1月～3月	前期増減	4月～3月	前期増減
連結売上高	公共・社会基盤	1,219	+126	1,387	+176	1,409	+148	1,810	△30	5,824	+420
	金融	1,466	+85	1,607	+143	1,504	△11	1,754	+37	6,331	+255
	法人・ソリューション	1,477	+115	1,595	+144	1,640	+183	1,817	+179	6,529	+620
	北米	1,140	+90	1,149	+116	1,184	+92	1,283	+164	4,757	+463
	EMEA・中南米	1,316	+257	1,281	+221	1,447	+261	1,466	+228	5,509	+966
	合計	5,908	+599	6,213	+721	6,361	+578	7,037	+434	25,519	+2,332
連結営業利益	公共・社会基盤	106	△4	178	+48	158	+13	240	△55	681	+3
	金融	126	+20	166	+39	149	△8	182	+5	623	+56
	法人・ソリューション	152	+55	201	+69	196	+42	92	△47	641	+118
	北米	43	+56	28	+42	44	+72	57	+163	172	+333
	EMEA・中南米	40	+57	60	+49	44	+11	11	+100	156	+217
	合計	473	+206	619	+247	580	+149	455	+132	2,126	+734

主要ビジネスの財務モデル

統合ITソリューション(受注型)

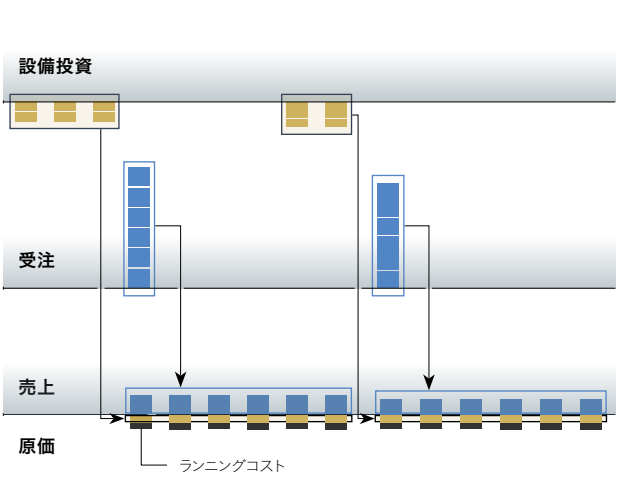
ビジネスモデル

- お客様からの案件の受注後、NTTデータが設備投資を行い、構築したITシステム等を当社資産として保有し、要件定義から保守・運用までのフルライフサイクルでサービスを提供する。
- 主に国内中央府省・金融機関向け。

財務モデル

- 複数年分の売上見込合計額が受注金額として数年に一度計上され、サービス開始後複数年にわたって売上を計上する。
- 当社設備投資の中で最も大きな割合を占める。
- 先行投資が必要だが、安定した収益確保が可能。

財務モデルイメージ



統合ITソリューション(企画型)

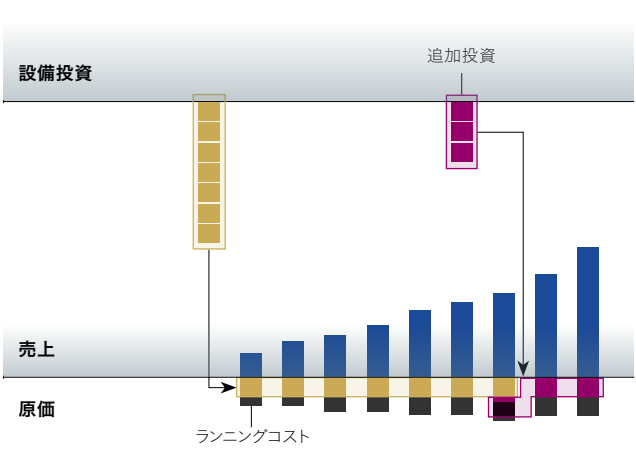
ビジネスモデル

- 当社が複数のお客様の利用を見越して設備投資を行い、構築したITシステム等を当社資産として保有し、お客様のご利用時にサービス利用料を受領する。
- 国内金融機関や決済分野向けサービスが中心で、地銀共同利用型システム、ANSER、CAFIS、各種パッケージソフト等がある。

財務モデル

- 先行投資が必要であり、サービス提供後の原価は大きく変動しないものの、お客様のご利用に応じて売上高が変動する（受注には計上されない）。
- ビジネスの状況に応じて、追加投資を行う。

財務モデルイメージ



ビジネスモデルと製品及びサービス別の関係

(単位：億円、()内は構成比)

ビジネスモデル	製品及びサービス別	2021年度実績(外部顧客向け売上高)
統合ITソリューション(受注型)	統合ITソリューション	6,382 (25%)
統合ITソリューション(企画型)		
システム・ソフトウェア開発	システム・ソフトウェア開発	6,166 (24%)
コンサルティング	コンサルティング	3,575 (14%)
メンテナンス・サポート	メンテナンス・サポート	8,557 (34%)
—	その他のサービス	840 (3%)

システム・ソフトウェア開発

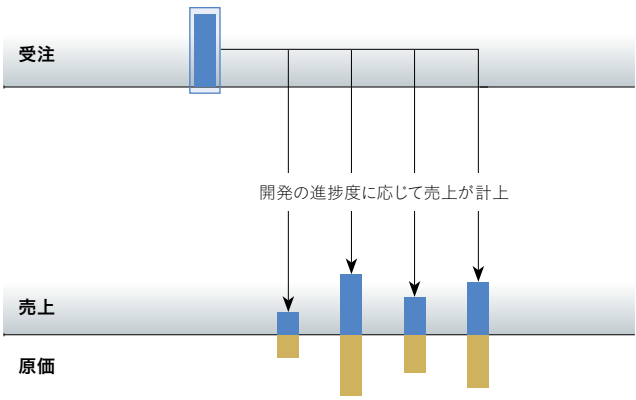
ビジネスモデル

- お客様の情報システムの企画、設計、開発等を受託し、納品する。
- システム納品後には、お客様システムの保守・運用も受託するケースが多い。

財務モデル

- お客様からの受託時に受注を計上する。
- お客様納品時に売上・原価を計上する（一定の条件を満たす場合は、工事進行基準が適用され、開発の進捗に応じて売上・原価を計上）。

財務モデルイメージ(工事進行基準の場合)



コンサルティング／メンテナンス・サポート

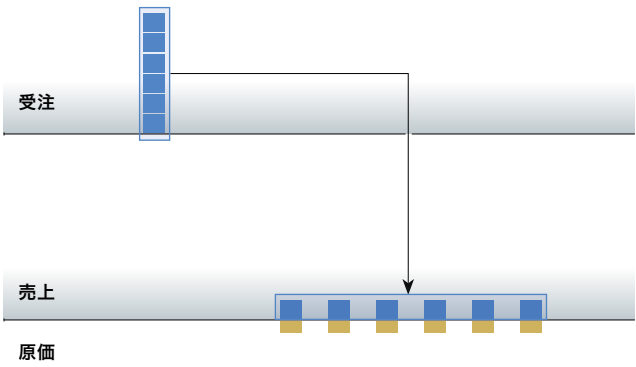
ビジネスモデル

- コンサルティング：お客様のビジネスをともに考え、ITシステム構想等を策定するサービス。
- メンテナンス・サポート：お客様へ成果物の移転を伴わないシステム開発等のための技術支援、もしくは保守・維持・運用等を行うサービス。

財務モデル

- お客様からの受注後、サービス及び稼働等の提供に応じて、売上・原価を計上する。
- アウトソーシングサービスは、複数年契約となることが多い。

財務モデルイメージ



製品及びサービス別のセグメント別2021年度実績(外部顧客向け売上高)

(単位：億円、()内は構成比)

	公共・社会基盤	金融	法人・ソリューション	北米	EMEA・中南米
統合ITソリューション	1,055 (22%)	2,826 (52%)	960 (21%)	1,302 (28%)	234 (4%)
システム・ソフトウェア開発	1,499 (31%)	1,045 (19%)	1,215 (26%)	1,263 (27%)	1,003 (18%)
コンサルティング	81 (2%)	142 (3%)	234 (5%)	629 (13%)	2,432 (45%)
メンテナンス・サポート	2,143 (44%)	1,354 (25%)	1,666 (36%)	1,485 (32%)	1,715 (32%)
その他のサービス	88 (2%)	48 (1%)	532 (12%)	—	44 (1%)

* 消去または全社を含まない。

財務・非財務数値（経年推移）

		日本基準								IFRS				
		単位	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度	2018度	2019年度	2020年度	2021年度
財務	会計年度：													
	受注高	億円	10,984	11,971	14,002	14,291	16,626	17,815	20,211	19,500	20,761	22,752	22,233	24,008
	売上高	億円	12,511	13,019	13,437	15,118	16,148	17,324	21,171	20,397	21,636	22,668	23,187	25,519
	売上原価	億円	9,418	9,805	10,312	11,473	12,167	12,936	15,927	15,355	16,186	16,946	17,341	18,759
	売上原価率	%	75.3	75.3	76.7	75.8	75.4	74.7	75.2	75.3	74.8	74.8	74.8	73.5
	販売費及び一般管理費	億円	2,288	2,357	2,499	2,804	2,972	3,217	4,008	3,810	3,973	4,413	4,454	4,634
	販管費率	%	18.3	18.1	18.6	18.6	18.4	18.6	18.9	18.7	18.4	19.5	19.2	18.2
	営業利益	億円	804	856	625	840	1,008	1,171	1,235	1,231	1,477	1,309	1,392	2,126
	営業利益率	%	6.4	6.6	4.7	5.6	6.2	6.8	5.8	6.0	6.8	5.8	6.0	8.3
	のれん償却前営業利益 ^{*1}	億円	875	964	752	985	1,129	1,343	1,504	—	—	—	—	—
	当社株主に帰属する当期利益 ^{*2}	億円	304	435	232	321	633	656	581	824	936	751	768	1,430
	海外売上高 ^{*3}	億円		2,313	2,987	4,490	5,044	5,863	9,111	8,313	8,811	9,067	9,072	10,505
	海外EBITA率 ^{*3、4}	%		4.7	3.2	5.2	5.3	4.8	4.8	2.3	3.2	0.7	△0.8	5.1
	不採算案件による損失影響額	億円		53	315	155	159	74	99	99	169	103	14	△46
	不採算額連結売上高比率	%		0.41	2.34	1.03	0.98	0.43	0.47	0.49	0.78	0.45	0.06	0.18
	設備投資	億円	1,339	1,221	1,477	1,409	1,340	1,581	1,986	1,948	1,792	1,938	1,695	1,767
	減価償却費等	億円	1,597	1,538	1,436	1,585	1,552	1,600	1,632	1,611	1,607	1,638	1,784	1,820
	研究開発費	億円	135	121	128	129	124	123	145	146	151	218	227	197
	フリー・キャッシュ・フロー	億円	304	462	448	267	440	△1,898	242	307	551	228	1,786	1,139
	EBITDA ^{*5}	億円	2,485	2,503	2,202	2,573	2,721	2,971	3,137	2,842	3,084	2,957	3,203	3,949
	会計年度末：													
	受注残高	億円	11,319	11,402	13,414	13,558	15,445	24,113	23,715	23,692	24,571	26,363	27,351	28,606
	総資産	億円	14,748	15,243	16,899	18,228	18,603	22,389	22,342	22,702	24,761	26,860	28,970	30,845
	有利子負債 ^{*6}	億円	3,802	3,783	4,129	4,469	4,070	6,508	5,920	5,863	6,050	5,980	5,789	4,965
	自己資本	億円	6,057	6,513	6,768	7,734	7,409	8,021	8,338	8,262	9,257	9,397	10,729	12,709
	自己資本比率	%	41.1	42.7	40.1	42.4	39.8	35.8	37.3	36.4	37.4	35.0	37.0	41.2
	投下資本	億円	8,588	8,856	9,155	10,023	9,471	12,245	12,708	12,567	13,205	13,800	12,184	10,863
	D/Eレシオ	倍	0.63	0.58	0.61	0.58	0.55	0.81	0.71	0.71	0.65	0.64	0.54	0.39
	その他の情報：													
	投下資本当期利益率（ROIC） ^{*6、7}	%	4.6	5.1	3.6	4.6	5.5	6.1	5.8	5.9	6.8	5.8	5.9	8.4
	総資産当期利益率（ROA） ^{*8}	%	2.1	2.9	1.4	1.8	3.4	3.2	2.6	3.7	3.9	2.9	2.8	4.8
	自己資本当期利益率（ROE） ^{*9}	%	5.0	6.9	3.5	4.4	8.4	8.5	7.1	10.3	10.7	8.1	7.6	12.2
	1株当たり当期利益 ^{*10}	円	21.7	31.0	16.6	22.9	45.2	46.8	41.5	58.8	66.8	53.6	54.8	102.0
	1株当たり純資産 ^{*10}	円	431.9	464.4	482.6	551.5	528.3	571.9	594.6	589.1	660.0	670.0	765.0	906.2
	1株当たり配当金 ^{*10}	円	12	12	12	12	14	15	15	15	17	18	18	21
	連結キャッシュ・フロー配当性向 ^{*11}	%	26.1	19.6	50.6	26.1	19.5	24.0	42.3	43.2	31.7	56.0	29.5	19.9
	5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向 ^{*11、12}	%	35.9	28.4	29.1	27.0	24.9	24.5	28.4	28.5	27.2	31.0	34.0	31.0
	株主総利回り（TSR）（保有期間5年）	%					100	95	103	103	112	98	159	237
非財務	顧客基盤 ^{*13}	社					50	62	65	65	70	74	78	82
	海外の国・地域数	数	35	34	41	41	45	51	53	53	53	53	55	52
	海外都市数	数	136	136	175	176	185	210	214	214	223	225	208	203
	従業員数	人	58,668	61,369	75,020	76,642	80,526	111,664	118,006	118,006	123,884	133,196	139,677	151,991
	海外従業員数	人	26,007	28,820	42,241	43,781	47,541	77,123	81,362	81,362	86,154	94,424	99,491	111,006
	労働時間 ^{*14}	時間	1,991	1,996	1,966	1,966	1,941	1,910	1,901	1,901	1,889	1,876	1,984	1,982
	育児休職復職者率 ^{*14}	%	95.5	92.5	97.6	98.1	98.3	98.0	97.0	97.0	100.0	98.8	97.2	98.9
	購入電力 ^{*15}	万kWh	52,213	48,878	48,342	49,169	47,661	49,437	48,063	48,063	47,678	46,726	46,084	33,592
	水使用量 [☑] ^{*16、20}	万m ³	57	59	50	61	34	55	58	58	62	49	45	45
	紙資源使用量 ^{*17}	t	1,019	932	936	905	920	835	765	765	689	581	349	304
	温室効果ガス（GHG）排出量 [☑] ^{*18、19、20、21}	万t-CO ₂ e	21.5	23.9	25.9	26.1	24.1	14.0	13.1	13.1	12.9	11.9	15.0	12.7

^{*1} 日本基準の値は、のれん償却費等（減損損失を含む）を調整

^{*2} 日本基準の科目名は、親会社株主に帰属する当期純利益

^{*3} 海外売上高は、外部顧客向け売上高。2016年度までは旧グローバルセグメントの値、2017年度以降は北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの合計値

^{*4} EBITA（日本基準）＝営業利益（日本基準）＋買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等

EBITA（IFRS）＝営業利益（IFRS）＋買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等

^{*5} EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損＋のれん償却費等

^{*6} 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、社債の合計

^{*7} ROIC＝（営業利益×（1－実効税率））／（期中平均純資産＋期中平均有利子負債）

^{*8} ROA＝当社株主に帰属する当期利益／期中平均総資産

^{*9} ROE＝当社株主に帰属する当期利益／期中平均自己資本

^{*10} 2013年10月に、普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用。1株当たり情報は当該株式分割を考慮した額を記載
2017年7月に、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。1株当たり情報は当該株式分割を考慮した額を記載

^{*11} 配当総額／（当社株主に帰属する当期利益＋減価償却費＋固定資産除却損－設備投資）。なお2019年度以降はリース償却費を含めず値を算出

^{*12} IFRSにおける過去5年加重平均において、2016年度以前は日本基準の値を使用

^{*13} 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様

^{*14} NTTデータ（単体）の値

^{*15} NTTデータ（単体）及びグループ会社（国内、海外一部／2021年度：91社、2020年度：78社）

^{*16} NTTデータ（単体）及びグループ会社（国内のみ／2021年度：75社、2020年度：73社、2019年度：71社、2018年度：68社、2017年度：68社、2016年度：69社、2015年度：75社、2014年度：73社、2013年度：69社、2012年度：64社、2011年度：65社）を対象として集計

^{*17} NTTデータ（単体）及びグループ会社（国内のみ／2021年度：75社、2020年度：77社、2019年度：71社、2018年度：68社、2017年度：68社、2016年度：69社、2015年度：75社、2014年度：73社、2013年度：69社、2012年度：64社、2011年度：65社）を対象として集計

^{*18} NTTデータ（単体）を含む国内グループ会社（2021年度：207社）

^{*19} 燃料の使用等による直接的な排出（Scope1）、及び購入した電気・熱の使用による間接的な排出（Scope2・マーケットベース）によるガスの総量をCO₂eで換算。単位はCO₂e（CO₂equivalent）

^{*20} 第三者機関の保証を受けた値。第三者保証の範囲は2019年度までは国内のみ、2020年度以降は国内と一部海外を対象。詳細はP65「第三者保証」参照

^{*21} 2016年度以降の値につきデータセンタのスコア定義見直しによる更新あり。

会社情報

(2022年3月31日時点)

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

従業員数

連結：151,991人 単体：12,351人

事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会

6月

市場

東京証券取引所プライム市場
(2022年4月4日時点) 証券番号9613

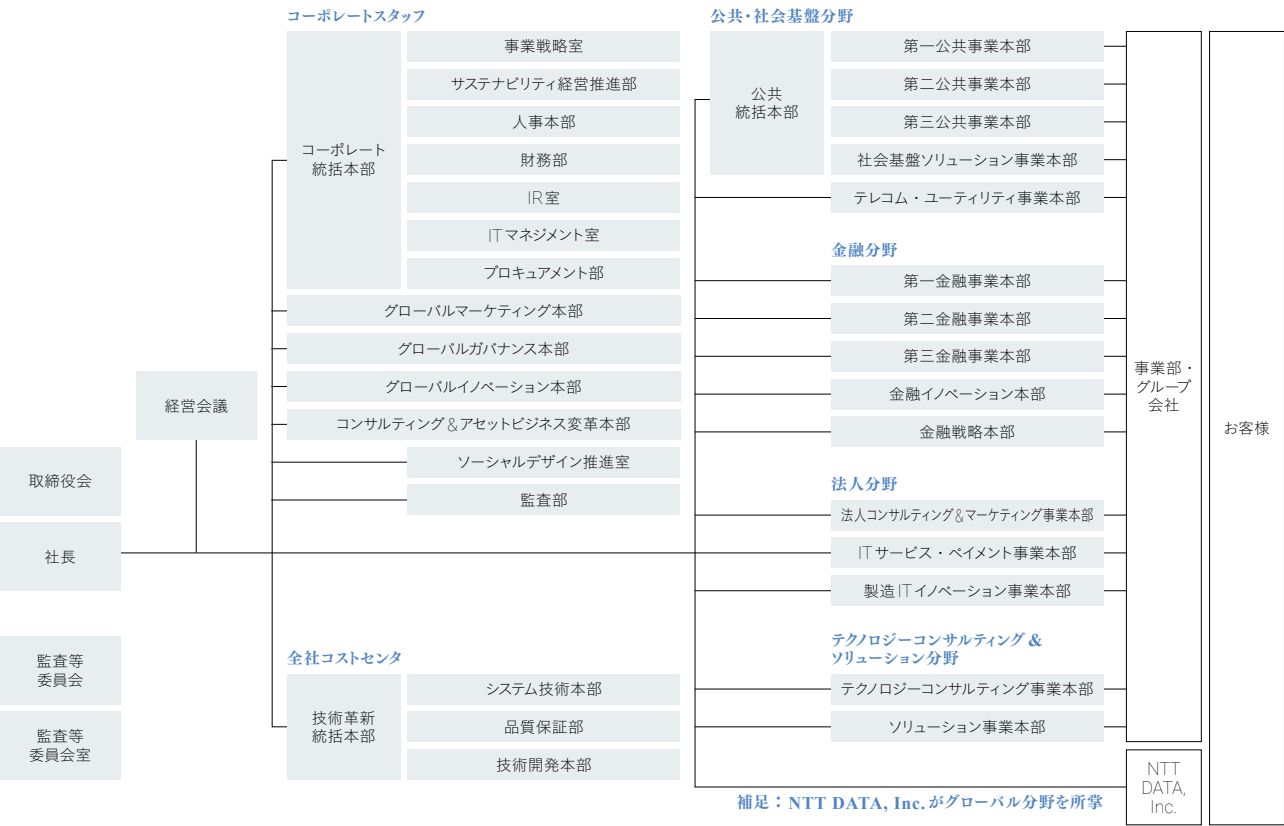
株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社

会計監査法人

有限責任 あずさ監査法人

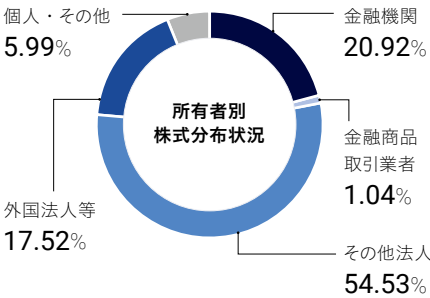
組織図 (2022年10月1日時点)



発行済株式数等及び株主数

発行可能株式総数	5,610,000,000株
発行済株式の総数	1,402,500,000株
単元株式数	100株
株主数	86,705名

株式の所有者別分布状況
(所有株式数比率)

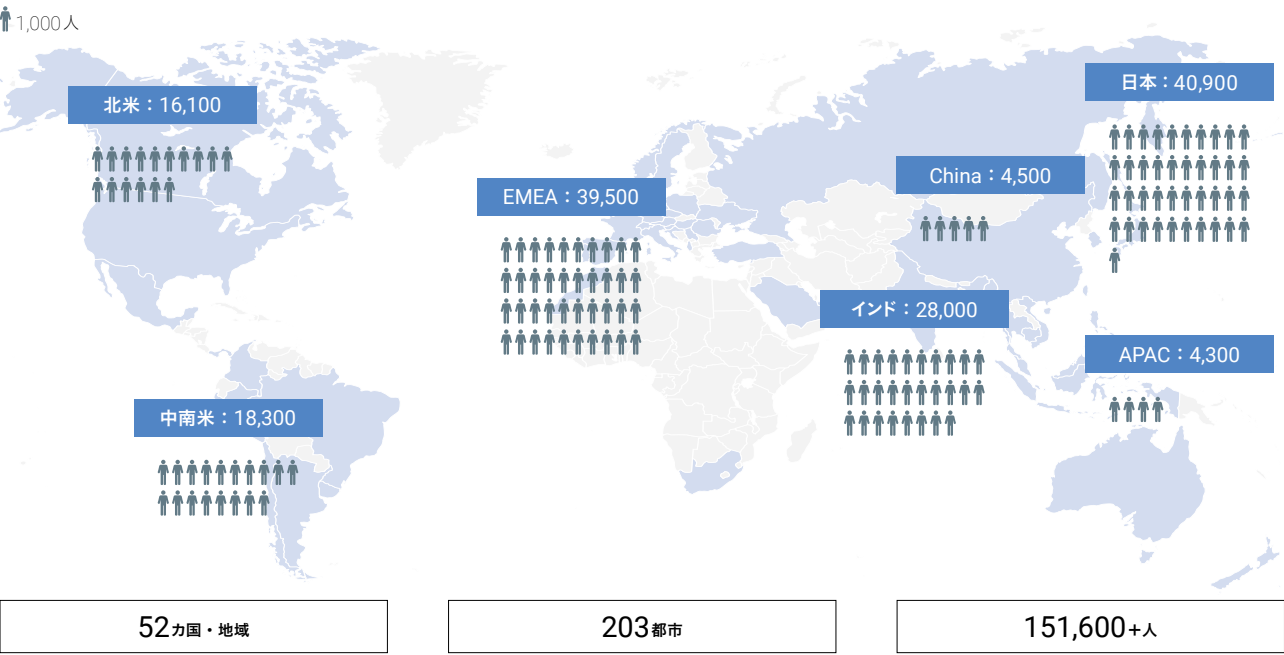


大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%) *
NTT 株式会社	760,000,000	54.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	181,675,100	12.95
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	72,542,966	5.17
株式会社日本カストディ銀行 (証券投資信託口)	19,176,700	1.37
JP MORGAN CHASE BANK 385635	18,597,400	1.33
NTT データ社員持株会	14,158,300	1.01
STATE STREET BANK WEST CLIENT TREATY 505234	11,313,072	0.81
JP MORGAN CHASE BANK 380072	10,637,900	0.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	8,465,603	0.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,215,345	0.59

* 持株比率は、自己株式 (1,149株) を控除して計算しています。

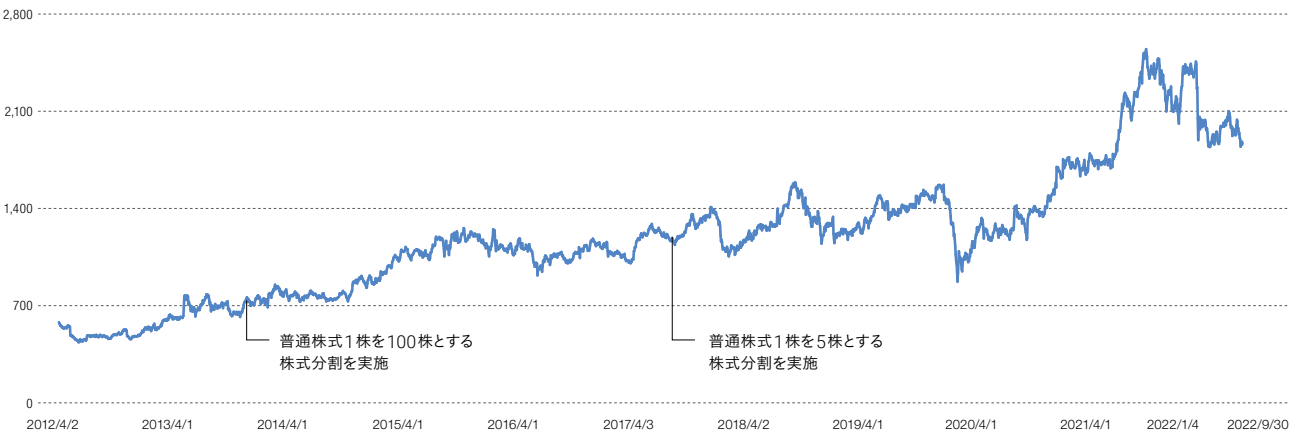
拠点 (2022年3月31日時点)



会社情報

(2022年3月31日時点)

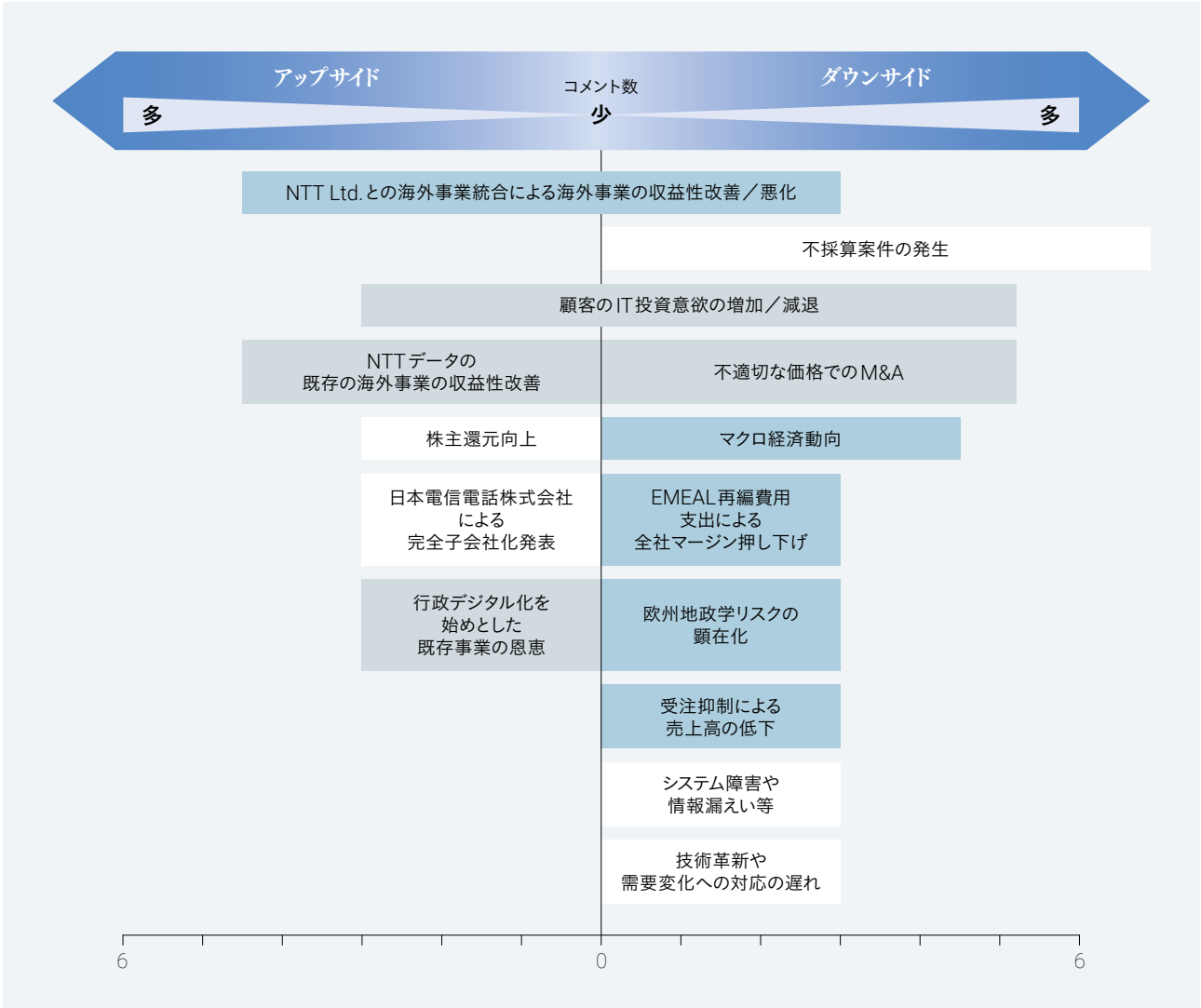
NTTデータの株価



アナリストが注目する株価の変動要因

(2022年6月時点、発行6社*のアナリストレポートより)

■ 2021年度より増加 ■ 2021年度より減少



* SMBC日興証券株式会社、ゴールドマン・サックス証券株式会社、JP モルガン証券株式会社、ジェフリーズ・ジャパン・リミテッド、シティグループ証券株式会社、大和証券株式会社

株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
基準日	定時株主総会・期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
株主名簿管理人及び 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
上場取引所	東京証券取引所プライム市場 (2022年4月4日時点)
電子公告	 当社ホームページ https://www.nttdata.com/jp/ja/
公告方法	ただし、事故その他やむをえない事由によって 電子公告による公告をすることができない場合 は、日本経済新聞に掲載して行います。
証券コード	9613

出典等 (Gartner)

P18、21、82、83、93^{*4}、94^{*1}、95^{*4}
出典 Gartner "Market Share : IT Services, Worldwide 2021, Neha Sethi, et al., 8 April 2022"

P15、25
出典 Gartner "Market Share : IT Services, World-wide 2021, Neha Sethi, et al., 8 April 2022" Revenue in Current US\$ basis

P84、86、89
出典 Gartner, "2022年1Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測" Rika Narisawa, et al., 1 June 2022

P93^{*3}、95^{*3}
出典 Gartner "Forecast : IT Services, Worldwide, 2020-2026, 3Q22 Update", Colleen Graham, et al., 26 September 2022

P94^{*2}
出典 Gartner, Magic Quadrant for SAP S/4 HANA Application Services, Worldwide Jaideep Thyagarajan, et al., 27 June 2022

P82、83
公共・社会基盤市場= Government, Education, Healthcare and Life Sciences, Power and Utilities／金融市場 = Banking and Investment Services, Insurance／法人・ソリューション市場=Transportation, Wholesale Trade, Communication Media and Services, Manufacturing and Natural Resources, Retail, Oil and Gas

P83、93^{*4}、95^{*4}、9
北米市場=North America／EMEA・中南米市場 = Western Europe, Eastern Europe, Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa, Latin America based on vendor Revenue in Current US\$ basis

P84
公共・社会基盤市場= 政府官公庁／地方自治体、医療／福祉、電力／ガス／水道／エネルギー資源、教育

P86
金融市場= 金融

P89
法人・ソリューション市場= 製造／天然資源、小売／卸売、運輸、通信／メディア／サービス

本書に記載するGartnerのコンテンツ（以下「Gartner コンテンツ」）は、Gartner シンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてGartner, Inc.（以下「Gartner, Inc.」）が発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。Gartner コンテンツの内容はいずれも、そのコンテンツが発行された当時の内容であり、本書が発行された日の内容ではありません。また、Gartner コンテンツに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。Gartner は、Gartner リサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。Gartner リサーチの発行物は、Gartner リサーチの見解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。Gartner は、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。GARTNERおよびMagic Quadrant は、Gartner Inc. または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.

お知らせ

口座振替（特別口座から証券会社に開設した振替口座に株式を振替えること）のお手続きについては、以下の三井住友信託銀行のフリーダイヤルまでお問い合わせください。

お問い合わせ先：
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

 **電話**
0120-782-031
受付時間 午前9時～午後5時
(土・日・祝日及び12/31～1/3を除く)

 **URL**
<https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/>



株式に関するお届出及びご照会について

証券会社に口座を開設されている株主様のご住所変更等のお届出及びご照会は、口座のある証券会社宛にお願いします。特別口座の株式についてのご照会及びご住所変更等のお届出は、上記のフリーダイヤルまでお願いします。