

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](http://www.nttdata.com/jp/ja)



# 新しい「これから」を描く

## 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 ～大切にしている価値観～

#### 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。

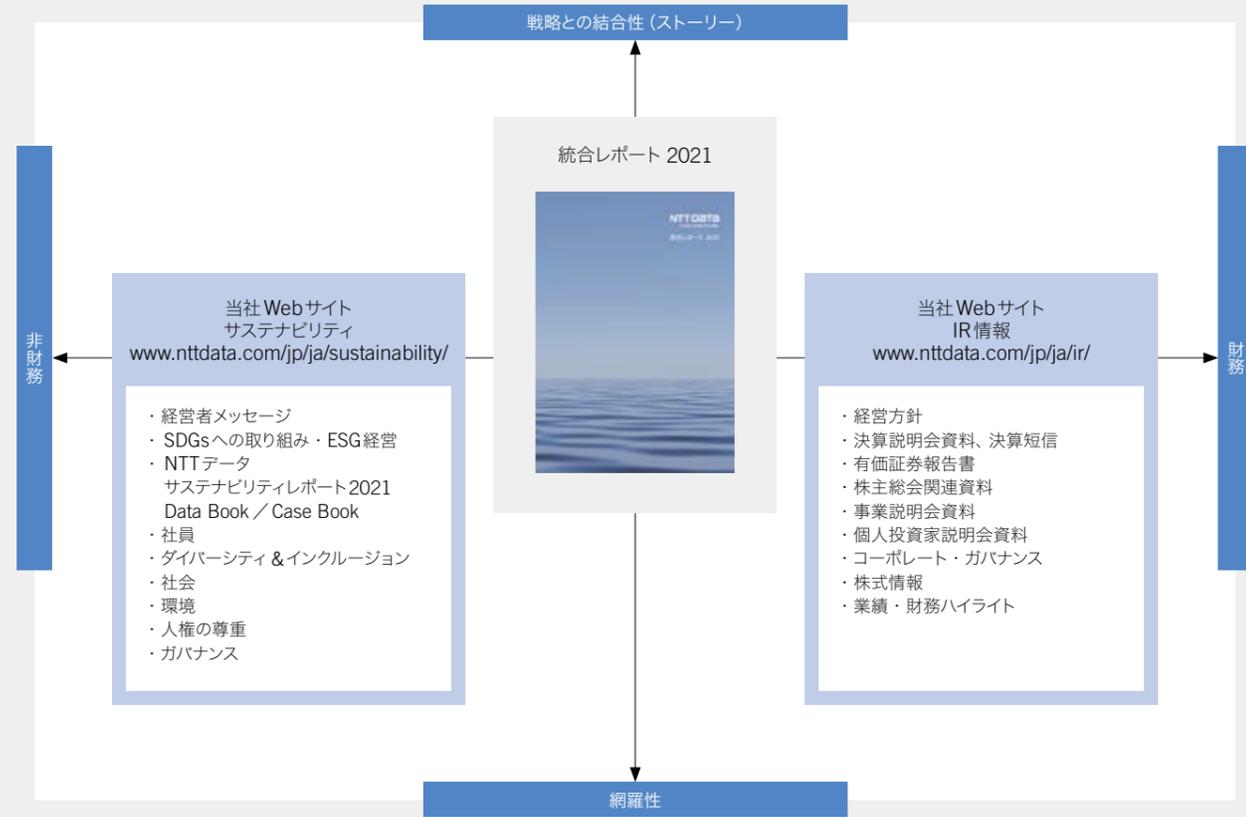
# 「NTTデータ 統合レポート 2021」の編集方針

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。



## 参照ガイドライン

国際統合報告フレームワーク [価値報告財団 (VRF)]  
 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) 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) 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す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。

# Contents

## NTTデータ 統合レポート 2021

### 1 企業理念 / Group Vision / Values

### 4 社長メッセージ

### 10 NTTデータの価値創造

- 10 NTTデータの事業
- 12 価値創造と自己変革の歴史
- 14 The Story of NTT DATA
- 18 NTTデータの価値創造プロセス
- 20 NTTデータの成長を支える経営資源
- 22 財務・非財務ハイライト

### 24 経営戦略

- 24 機会とリスク
- 26 事業環境変化とNTTデータの描く新たな社会
- 28 NTTデータが見据えるテクノロジーと社会の未来
- 30 NTTデータにおける研究開発
- 32 成長戦略の変遷と中期経営計画の位置付け
- 34 中期経営計画(2019~2021年度)
- 42 個別経営課題への対応強化
- 44 次期中期経営計画の方向性(2022年度~)
- 46 CFOメッセージ(業績レビュー、財務・資本戦略)
- 50 NTTデータのM&A

### 52 NTTデータのESG経営

- 56 Business(イノベーション)
- 58 人財
- 64 セキュリティ
- 68 環境
- 74 その他重要課題/高い外部評価/第三者保証
- 76 コーポレート・ガバナンス

### 92 セグメント別事業戦略

- 92 サマリー
- 94 市場環境
- 96 公共・社会基盤分野
- 98 金融分野
- 100 法人・ソリューション分野
- 102 北米分野
- 104 EMEA・中南米分野
- 106 海外事業会社CEOメッセージ

### 108 財務セクション・その他

- 108 主要ビジネスの財務モデル
- 110 財政状態及び経営成績の分析
- 114 財務・非財務数値(経年推移)
- 116 会社情報
- 117 株式・格付情報/発行にあたってのご挨拶

お客様と新しい「しくみ」を共創し、  
企業理念に刻まれた社会的使命を  
果たしていきます。

代表取締役社長

本間 洋



## コロナ禍で見えてきたもの

### NTTデータの社会的使命を強く認識した1年でした

瞬間に世界中を混乱に陥れた新型コロナウイルス感染症への対策として、ワクチンの接種が広がり、収束に向けた光明も見えつつありますが、私たちがかつての日常を取り戻すまでには、未だ予断を許さない状況が続きます。

新型コロナウイルス感染症は、人々の生活を一変させるとともに、平常時には問題視されなかった様々な社会課題を浮き彫りにしています。パンデミックに伴う経済活動の停滞が、気候変動や環境破壊への人類の関与を再認識させ、温暖化対策への機運が世界中で急激に高まっています。日本では一気にテレワークが広がるなど、テクノロジーを活用した働き方改革が進展しましたが、一方で、官民のデジタル化、教育や医療現場のオンライン化の遅れが明らかとなり、デジタルデバイド（情報格差）等の課題も浮上しています。グローバルサプライチェーンの脆弱性が露呈した課題と言えましょう。そうし

た中、NTTデータグループはグローバルで事業を通じた社会課題の解決に貢献しました。日本では給付金支給業務の自動化ソリューションを提供し、地方自治体の職員の負担軽減に貢献しました。北米では新型コロナウイルス感染症対策の最前線を担うCDCやNIH等の連邦政府機関のミッションクリティカルなITインフラ環境をサポートし、欧州・南米では遠隔医療ソリューションの提供を通じて感染者の健康管理と感染抑止に貢献、インドでは診断業務や管理業務の効率化に貢献しました。

「NTTデータグループは、情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。」を企業理念に掲げる当社の社会的使命を強く認識した1年でした。同時に、当社グループの変化に対するレジリエンスもまた、鮮明に見えてきました。

## 急激な環境変化の中で

### 長期的な視座で磨き上げてきた強みが真価を発揮しました

2021年4月1日、毎年開催している新年度の全社キックオフミーティングの壇上で、私は全社員に対して心から感謝の言葉を伝えました。

2020年度の第1四半期決算発表にて、当社は減収減益の業績予想を公表し、私も厳しい業績を覚悟していました。しかし結果は、厳しいと見ていた**32期連続増収を達成**し、海外事業における収益性向上のための事業構造改革を予定どおり実施した上で、**増益を実現**することができました。

2020年度は、上期を中心にお客様のIT投資抑制や意思決定の延期及び案件の中断等の影響を受け、海外の主要市場におけるロックダウンのインパクトも甚大なものとなりました。移動や対面営業が制約を受けたことで、とりわけ新規のお客様やコンサルティング領域では苦戦を強いられました。そのような落ち込みをカバーしたのが、既存のお客様のシステム更改案件やデジタル領域の新規案件でした。まさに創立から30年以上にわたり企業理念を一筋に追い求め、お客様第一主義を徹底することで培ってきた**お客様との「Long-Term Relationships」という強みが、市場環境の急激な変化の中で真価を発揮**したものと考えています。粘り強く最後までやり抜くことが、当社の強みにつながる企業文化であり、それを具現化した**「現場力」の強さ**も、業績を確実に下支えしました。不自由な業務環境下、現場で様々な工夫をしながら遅滞なく開発を進め、お客様に対する責任を果たした**グループ社員一人ひとりの努力**が2020年

度の業績に結実したと思っています。

**バランスのとれた事業ポートフォリオにより、市場環境の変化への耐性も証明**することができました。日本電信電話公社を源流とする当社は、2000年代前半まで売上高の半分を国内の公共分野が占める偏った事業構造でした。そのため将来の持続的な成長に向け、市場規模が大きい国内の法人分野、また、グローバル市場の拡大を長期的な経営の方向性に定め、変革を推し進めてきました。こうした一貫した取り組みが実を結び、現在では公共・社会基盤、金融、法人・ソリューション、北米、EMEA・中南米各分野のバランスがとれたポートフォリオを構築するに至っています。2020年度は、法人・ソリューション分野の製造業向けサービスと海外の落ち込みを主に国内の公共・社会基盤分野や金融分野、法人・ソリューション分野の流通・サービス業向けサービスの売上拡大でしっかりとカバーすることができました。継続的に取り組んでいる不採算案件の抑止強化策によって、**年間で発生する不採算額が連結売上高比で、2019年度の0.45%から0.06%に大幅に改善**したことが、営業利益の確保に寄与したことも申し添えさせていただきたいと思えます。

このように2020年度は、当社が中長期的な視座で取り組んできた経営施策によって持続性ある事業基盤を築き上げていることを、コロナ禍に直面したことで、改めて再確認することができました。中期経営計画の取り組みにも確信を抱いているところです。

中期経営計画～ Midpoint to Global 3<sup>rd</sup> Stage ～

「追い風」を捉えるために戦略をやり遂げていきます

当社は、2000年代半ばに経営の舵を大きく切って以降、掲げた経営目標を確実に達成しながら、着実にグローバル事業の拡大を続けてきました。そして現在の私たちは、Global Top 5として世界のお客様から信頼される企業「Trusted Global Innovator」になることを掲げるGlobal 3<sup>rd</sup> Stageへの到達を2025年に見据えています。その中間点となる中期経営計画(2019～2021年度)では、持続的企業価値向上の基盤となる企業理念と強みである「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て変革を続けるという方針を掲げ、連結営業利益率や海外EBITA率を経営目標に定めてグローバルに質の伴った成長をめざしています。

中期経営計画の最終年度となる**2021年度も増収増益を予想**しています。一方、新型コロナウイルス感染症によるマイナス影響により、2020年度において成長が足踏みしたことから、最終年度の業績予想に関しては、売上高を2.36兆円、営業利益率を7.6%とい

ずれも当初目標\*1には届かないと見ています。国内事業は想定よりも堅調に推移しているものの、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うマイナス影響を受けた一部の海外事業の進捗が遅れていることが要因です。海外事業の収益性向上については重要な経営課題と位置付けており、事業構造改革に着実に取り組んでいます。

**北米**では事業構造改革を加速させ、前倒して完了することができました。デジタル中心の事業ドメインへの変革を主眼に置き、デジタル人財の拡充、人的リソースの最適化と拠点の統廃合を通じ、デジタル対応力の強化と筋肉質な事業構造への転換を実現しました。北米に関してはこういった取り組みの結果、当初目標どおり、**2021年度のEBITA率\*2 7%達成**をめざします。**EMEA・中南米**は、デジタル変革に向けた事業構造改革が収益体質の強化と、テレコム領域、ユーティリティ領域でのデジタル関連案件の受注として実を結び始めています。また、2021年4月にはeveris、itelligenceとして事業活動を行ってきたグループ会社2社を「NTT DATA」ブランドへ統一し、9月にはEMEA・中南米の事業運営を統合するため、地域統括会社「NTT DATA EMEAL」を設立しました。今後も改革を継続し、当初目標から2年遅れとなる**2023年度でのEBITA率\*2 7%達成**をめざします。

現在、当社を取り巻く事業環境には、一部の業界における厳しい事業環境とそれに伴うIT投資の縮小という逆風が吹く一方、世界全体でITやデジタルを活用して新しい社会の「しくみ」を創造する、また企業が業績を回復させるという「追い風」が吹いています。**2021年度は、「追い風」を着実に捉えていくために、中期経営計画で掲げた戦略をやり遂げていく**考えです。

\*1 当初目標：2021年度売上高 2.5兆円、連結営業利益率 8.0%、海外EBITA率7.0%  
\*2 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

変える勇氣

4D Value Cycleにより様々な地域や業界で新たな価値を生み出しています

グローバル市場で着実に地歩を固めてきた当社ではありますが、強大なプレイヤーと伍していくには、デジタルトランスフォーメーション(DX)を進めるお客様に、よりいっそう高い付加価値を提供し続けなければなりません。そのための武器づくりと戦い方のレベルアップを目的としているのが、戦略1「グローバルデジタルオフリングの拡充」です。強みを持つ注力領域に焦点を絞ったダントツの強みづくりと、強い領域でNo.1をめざすジャンルトップ戦略を推進しています。注力領域でOne Teamをつくりグローバル横断的な連携によって、グローバルに展開されているお客様へのサービス提供を推進して

います。これまでに6つの領域でチームを組成し、22社のお客様をグローバルアカウントと定め、グローバルレベルのデリバリー体制を構築させていただいています。自動車業界や保険業界といったこれまでの成功事例に加え、2020年度もテレコム領域やヘルスケア領域でグローバル案件の受注に成功しています。こうした大型案件獲得を促進していくために、2017年に組織化したDSO(Digital Strategy Office)のもと、システム開発等の既存の強みに、新しい強みのデジタル技術を掛け合わせながら、世界共通で戦えるオフリングづくりを進めています。PoC(実証実験)や共同研究を経て、保険

事業向けグローバルプラットフォームや、データ管理の高度化・活用ソリューション等を含む15件がサービス提供段階となり、各地域のデジタル案件獲得に貢献しています。またCoE(Center of Excellence)が、デジタル技術に関する知識の蓄積と専門技術者の育成等で、これらオフリングの開発と展開を後押ししています。2020年度は、**アジャイルDevOps領域で Scaled Agile, Inc. の「Global Transformation Partner」認定をグローバルでは3社目、アジアでは初めて取得するなど、国内外での受注獲得に大きく貢献**しています。

当社では、「4D Value Cycle」をグループ共通の価値提供モデルと位置付けています。これは未来を予測し、最適な技術を見極めるための目利き(Discover)から入り、企画段階からお客様とともに考え(Design)、システムを構築(Develop)した後の、活用(Drive)に至るITライフサイクル全体でお客様に寄り添いながら、継続的に高い付加価値

IT・デジタルを活用した新しい社会の構築に向けて

利用者を中心に据えた「温もりのある」社会をめざすべきと考えています

1480年代初頭のイタリア・ミラノでは、数年にわたりペストが猛威をふるっていました。3分の1もの住民が犠牲になるなど、その被害は甚大なものでした。当時その地に滞在していたのが、かのレオナルド・ダ・ヴィンチです。彼は、都市計画や建築にも造詣が深く、ペスト禍の原因が市街地の狭い通りや、人の密集による不衛生な水や空気の淀みにあると看破しました。そして街と道の拡張と、住民の移転により密集を回避し、上下水道を整備するなど、公衆衛生的な観点からミラノの再建計画を提示したと伝えられています。芸術家として知られる彼は、都市設計も人々のより良い暮らしを起点に「デザイン」の観点で再構築したのです。こうしたアプローチが500年以上を経た現在、必要とされています。

2021年9月、デジタル庁が創設され、デジタルを活用して行政手続きや金融機関ほか生活に必要な手続きがワンストップで可能となる社会基盤構築に向けた官民一体となった取り組みが急ピッチで進められることとなりました。過疎地を含む全国、高齢者の方々を含むすべての人々の暮らしにデジタル化が浸透するため、デジタルデバイドが放置されることはあってはならないことです。新しい仕組みは、**人を中心に据えて利用者が使いやすく、誰もが利便性を享受できる「温かみ」のあるもの**、より具体的には**オンラインの良さとリアル**の良さを組み合わせた**「ベストミックス」を追求していく必要がある**と考えています。そのためには、利用者の視点に立ってすべての仕組みを考えていくことが求められます。

当社のソリューションの中にも、利用者を中心に据えた「オンラインとリアル

価値を提供していくモデルです。中期経営計画では、強みである「Long-Term Relationships」を基盤とするこのサイクルを、地域やグループ会社の特性に合わせて回し続けています。東京電力パワーグリッド(株)や(株)日立製作所、中国電力ネットワーク(株)等と進めるドローンを活用した新事業はその一例です。電力を中心としたインフラ設備点検の高度化に向け、目視外飛行による巡視・点検を実現するためのシステム構築と実証を進め、早期の実用化をめざしています。このほか、金融機関や法人・個人事業主等のデジタルシフトを支援する総合サービスチャネル提供プラットフォームやIoT等、製造業におけるデータとデジタル技術の組み合わせを実現するクラウドプラットフォーム等、**「4D Value Cycle」により続々と成果を生み出しています**。

「4D Value Cycle」のプロセスの中でも「Design」については、お客様のDXに留まらず、社会全体のデジタルシフトが進んでいく中で、拡張した概念でより重要な意味を持っていくものと考えています。

分野では、専門スタッフがディスプレイやカメラを通じて複数の店舗でリモート接客することで、高度な接客サービスをリアルなショッピングを楽しむお客様に提供する仕組みを導入していただきました。お客様の満足度と従業員のモチベーション・効率性向上に加え、データを活用したマーケティングの高度化という価値を生み出しています。医療分野でパートナーと連携して提供したAI技術を活用した画像診断ソリューションもその一例です。リアルを中心とした既存のワークフローを変えることなく、医師の業務負担の軽減や診療のスピードアップ、見落としリスク低減を実現し、医療の質の向上と医師不足解消に貢献しています。

今後は、IT・デジタルの社会基盤の上に様々なアプリケーションが搭載され、いよいよ仮想空間と現実空間を融合させ、経済発展と社会課題解決の両立をめざす「Society 5.0」の実現に向けた動きが本格化していくものと思われます。そこであらゆるモノやサービスを利用者にとって最適な形につなげていくためには、社会全体を俯瞰し、様々なステークホルダーとのバランスを取りながら横断的、統合的に新しい仕組みを、まさにダ・ヴィンチがそうしたように「デザイン」していくことが求められます。

こうした考えを背景に、2020年10月にソーシャルデザイン推進室を社長直轄組織として設置し、利用者視点で新しい社会を描くとともに、公共・金融・法人といった部門や業界ごとの組織の壁を越えた連携を促進しています。更に、デザインを含むケイパビリティの強化も着々と進めています。

未来を見据えた人財の育成

グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化を着実に進めています

私は、一人ひとりがプロフェッショナルとして強みを磨くことで、組織を輝かせ、当社グループ全体を輝かせていきたいと思っています。中期経営計画の3つ目の戦略である「グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化」にもそうした想いを込めています。「デジタル活用人材」「デジタル専門人材」「デジタルコア人材」の3分類からなる**デジタル人材を2025年までに100%にする目標の達成**をめざしています。

デジタル人材研修や社内留職制度等を通じたりスキル、高度IT人材を外部から採用するADP(Advanced Professional)制度、専門性に応じて昇格できるTG(Technical Grade)制度等を導入しているほか、グローバルレベルの知見共有の仕組みも整備し、デジタル対応力の強化を進めています。今後は、新しい社会の仕組みを共創する能力を持つデジタル人材が社会全体で求められていくと考えています。

業務の合理化・効率化がITの役割の中心だった時代は企業のビジネス・業務のプロフェッショナル人材と、当社のようなITベンダや企業のIT部門の技術のプロフェッショナル人材が、それぞれ役割を分担していました。一方、当社がその必要性を10年ほど前から提言してきたとおり、共創によるビジネスモデルの変革へとITの利活用が

高度化している近年は、ビジネス・業務と技術の双方に通じたプロフェッショナル人材が、ITベンダの中にも企業の中にも求められるようになってきました。そしてその進展は、「4D Value Cycle」をより力強く回す原動力になることから、**お客様に対してビジネス・業務と技術の双方をカバーした研修プログラムをご提供**しているほか、**当社とお客様との間で将来の中核メンバーとなる人材の相互受け入れ**も進めています。

新しい社会の仕組みを「デザイン」していくためには、ビジネス・業務と技術に通じているだけでなく、横断的な視点でデザインできるスキルを具備し、実現性のあるアーキテクチャを創造できる「アーキテクト」が、ITベンダとそのお客様双方に必要になります。

当社では、NTT DATA Design Network(NDDN)を立ち上げ、世界16拠点のデザインスタジオにおける人材・ノウハウの共有、グローバルの先進事例の活用やプロジェクト連携を進めてきました。

グローバルに展開するサービスデザインの専門家が共通のビジョンのもと共創し、各国の文化に合った価値提供を通じて、お客様の製品とサービスの提供価値向上を支援します。

NTTグループ連携の強化

強連携によって社会の新たなインフラ構築に貢献していきます

社会全体が大きな構想を実現していく上で、NTTグループの総合力は大きな強みとなります。中期経営計画においても、NTTグループ連携の強化を推進しています。連携のねらいの1つ目はNTTグループが展開するデータセンタやネットワーク等のインフラ事業と、当社グループのシステムインテグレーションを掛け合わせたトータルサービス、クロスセルの拡大です。2つ目は、世界最先端のNTT研究所の研究成果を活用して競争力あるオフリングを創出することです。そして、スケールメリットを活かした一括調達によるコスト削減が3つ目のねらいです。トータルサービスとクロスセルでは、トヨタ自動車(株)と自動運転の実現を見据えたコネクティッドカー向けICT基盤の技術開発に関する協議を進めており、今後はスマートシティプロジェクトでもNTTグループ全体として協業を進めていくことになります。

スマートシティでは様々な業種の企業がつながり、収集したデータを分析してフィードバックすることで高度活用につなげる標準化され

たプラットフォームが必要になっていきます。そこでは、NTTグループがインフラ構築力を発揮して様々なものを「つなぐ」ことで安心・安全なインフラを構築し、当社はシステム全体のインテグレーションとアプリケーション領域におけるデータの解析等を担うことになります。ラスベガスをはじめとする北米で導入が進むスマートシティプロジェクトや、複数の地方自治体で進めているスマートシティの取り組みで、こうした連携の有効性をすでにお示ししています。**2021年1月にはIOWN推進室を新設**し、NTTグループのIOWN構想の実現に向けた技術的連携も深めています。

今後も、長きにわたり社会インフラを支え、幅広い業種で業務知識を蓄積し、海外でベストプラクティスを積み上げてきたNTTデータの強みを大いに発揮したいと考えています。**スマートシティのプラットフォーム構築を見据えた新ブランド「SocietyOS」は、様々なプレイヤーの連携を促進**しています。

気候変動問題への貢献

次期中期経営計画では、「Digital」と「Green」を大きな柱に据えていきます

脱炭素化に向けて世界の大きな潮流が起こる中、私たちは「Green」でも社会課題解決にしっかりと貢献していきたいと考えています。

**2020年11月に2050年カーボンニュートラルの実現に向けた気候変動対応ビジョン「NTT DATA Carbon-neutral Vision 2050」を策定し、気候変動アクション推進委員会のもと取り組みを加速**しています。企業活動を通じた環境負荷低減である「Green Innovation of IT」と、環境負荷低減に資するソリューションの提供を通じた貢献の「Green Innovation by IT」の2つが取り組みの方向性です。

「Green Innovation of IT」では、温室効果ガス排出量を2030年度までに60%削減(2016年度比)することを目標として設定し、SBT(Science Based Targets)イニシアチブより認定を取得しました。ITシステムのライフサイクル全般におけるカーボンニュートラルへの取り組みを推し進めていきます。

「Green Innovation by IT」では、これまでIT・デジタルを活用してお客様のグリーン化に貢献してきたと自負しています。特に「地銀共同センター」をはじめとする共同利用型サービスは好例です。地方銀行向け共同利用型システムである「地銀共同センター」は、2004年1月にサービス提供を開始し、2021年時点で13行がシステムの共同利用を行っています。これまでに約76%の温室効果ガス排出量削減を実現しており、更に、2030年度までに運用共通化等により81%程度を削減し、グリーン化(脱炭素)への貢献をめざします。また、貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」を運営する(株)トレードワルトツパートナー6社とともに共同出資を行い、技術連携を行うことで、貿易業務の100%電子化による作業量とコスト削減

に加え、森林保全、温暖化ガス排出量の大幅な削減への貢献(日本の貿易実務に関わる全プレイヤーが「TradeWaltz」を利用した場合\*3、森林保全は年間最大約300万本、CO<sub>2</sub>は年間最大約4万トン削減可能)をめざします。今後は、工場やオフィスのスマート化、省エネ・電力需給の最適化ソリューション等、社会のグリーン化に幅広く貢献していく考えです。「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言についても賛同を表明しており、引き続き情報開示も積極的に行います。

**2022年度からスタートする次期中期経営計画では、「Digital」と「Green」を大きな柱に据え、社会全体のDXと、グリーンイノベーションの実現に貢献し、Global 3<sup>rd</sup> Stageに向けた確実な前進を果たしていきたい**と思います。

\*3 輸出入取引11件当たりA4用紙50枚使用した場合



最後に

ダントツの価値で、新しい「しくみ」づくりをリードしていきます

持続的に企業価値向上を実現していくために、**コーポレート・ガバナンスの強化**に継続的に力を注いでいく考えです。**ステークホルダーの皆様との対話も重視**していきます。長期的なスタンスで成長を志向する当社は、将来の競争力強化に向けた様々な投資も必要になることから、利益率の改善に努めつつ、**キャッシュは成長投資に重きを置き、安定配当を基本方針**とさせていただいています。そのため特に、**株主・投資家の皆様への丁寧なご説明を心掛けていきたい**と思っており、**市場の評価とも言える株価動向にも常に注視**していきます。

株主・投資家の皆様にご支持いただくために何よりも大切なことは、私たちにしかできないダントツの価値を生み出し、社会が抱える矛盾の解決でリードし続けることだと考えています。それこそが当社グループの存在意義であるという信念を持ち、全社員が一丸となって前進を続けていきます。

株主・投資家の皆様におかれましては、よりいっそうのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

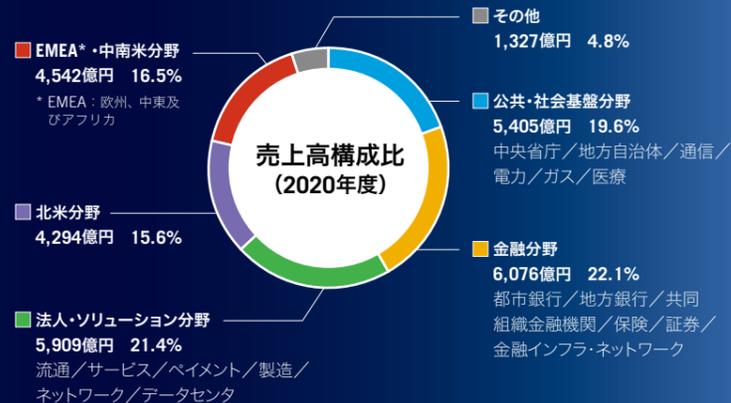
# NTTデータの事業

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。

ITに関する様々なサービス・ソリューションを国内及び海外にバランス良く展開

## NTT Data

- 統合ITソリューション(受注型)
- 統合ITソリューション(企画型)
- システム開発  
(システムインテグレーション)
- コンサルティングサービス
- メンテナンス・サポート



総資産 **2兆8,970** 億円  
 従業員数 **139,677** 人  
 連結子会社数 **315** 社

### 外部パートナーとの連携・協業



ソフトウェア会社

プログラミング会社

### 外部評価

最先端技術 外部評価機関評価  
**A Leader**  
 in NelsonHall NEAT report  
 for Cloud Infrastructure Brokerage,  
 Orchestration & Management



**A Leader**  
 in NelsonHall NEAT Report for  
 Blockchain Services 2021

### ESG インデックス

Dow Jones Sustainability World Index /  
 Asia Pacific Index



Member of  
**Dow Jones  
 Sustainability Indices**  
 Powered by the S&P Global CSA

P52: NTTデータのESG経営



ハードウェアメーカー



通信キャリア



クラウドベンダ

### 幅広い業界のお客様

官公庁・自治体 クラウドで、ビッグデータで、地域社会を支える。	製造業 製造プロセスシステムに、更なる効率化を。	ヘルスケア・ライフサイエンス データベースを、医療の力に。
自動車産業 テクノロジーで、システムで、自動車産業を前へ。	銀行・金融 金融サービスを、信頼度の高いシステムで進化させる。	エレクトロニクス・ハイテク 開発・製造・管理の最適化をアシストする。
保険 専門技術と創造力で、保険運用システムを進化させる。	運輸、物流 組織とプロセスの改善を支え、運輸と物流を進化させる。	通信 通信で、新たなチャンス・顧客との関係を、つくり出す。
メディア・エンターテインメント ITソリューションで、メディアの新ビジネスを切り拓く。	卸売業 経営環境に即したサービスで、卸売の進化を支える。	小売業 効率化とともに、ネットを活用した売上拡大を支援する。
教育 ITで、教育の新しいカタチをつくる。	サービスプロバイダー 変化が早いサービス業の、次のチャンスを逃がさない。	エネルギー・公益事業 競争力をキープしながら、挑戦できる環境を提供する。
基盤技術 クラウドで、データをもっと使えるリソースに変える。	天然資源 サプライチェーンのノウハウで、次のチャレンジの原動力になる。	コンシューマー製品 オンラインで、モバイルで、製品開発を支える。

売上高 **2兆3,187** 億円 創立以来、**32期**連続増収

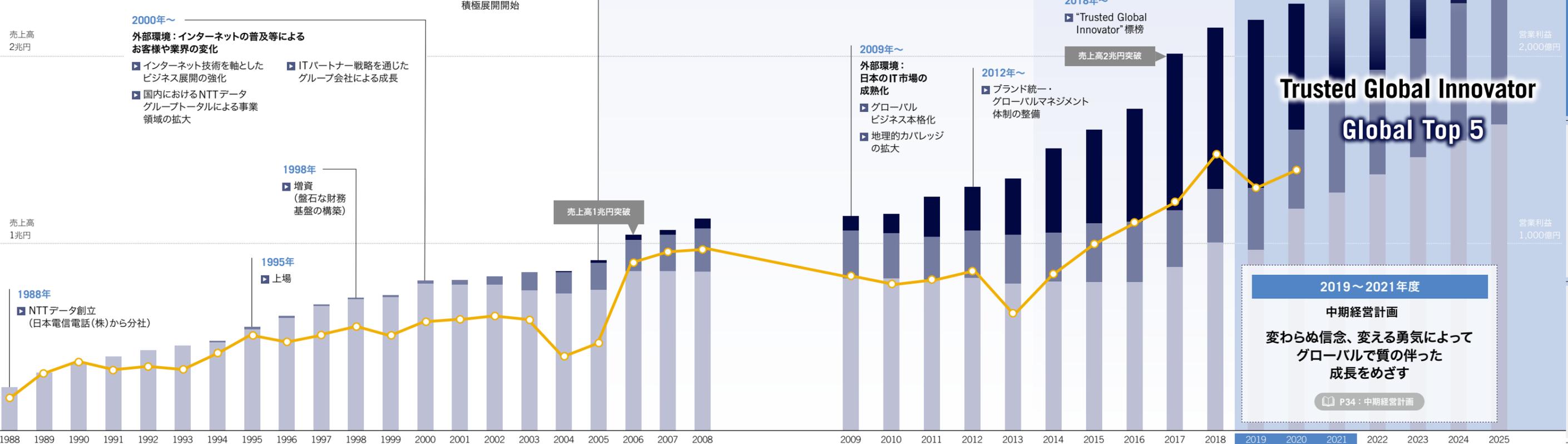
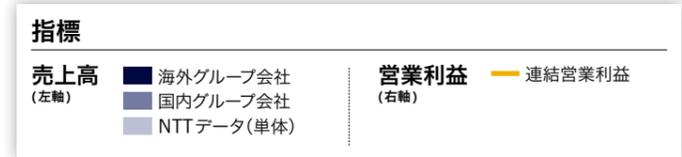
### 2020年 ITサービス市場 ランキング\* (売上高)

国内	グローバル	国別順位		
<b>総合第2位</b>		スペイン <b>第3位</b>	イタリア <b>第9位</b>	ドイツ <b>第14位</b>
金融 <b>第1位</b>		チリ <b>第4位</b>	トルコ <b>第5位</b>	
公共・社会基盤 <b>第3位</b>	<b>総合第6位</b>	業界別順位		
法人・ソリューション <b>第3位</b>		金融 <b>第5位</b>	公共 <b>第10位</b>	製造 <b>第8位</b>

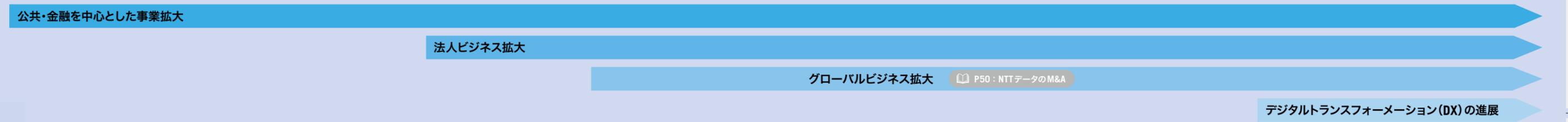
\* グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチをもとに作成。出典 Gartner "Market Share: IT Services, Worldwide 2020, Dean Blackmore et al., 8 April 2021"  
 国内ランキング: 金融= Banking & Securities, Insurance / 公共・社会基盤= Government, Education, Healthcare Providers, Utilities / 法人・ソリューション= Transportation, Wholesale Trade, Communications, Media & Services, Manufacturing & Natural Resources, Retail based on vendor revenue  
 グローバルランキング: 金融= Banking & Securities / 公共= Government / 製造= Manufacturing & Natural Resources based on vendor revenue  
 本書に記載するガートナーレポート(以下「ガートナーレポート」)は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナー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。ガートナーレポートの内容は、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナーレポート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。

# 価値創造と自己変革の歴史

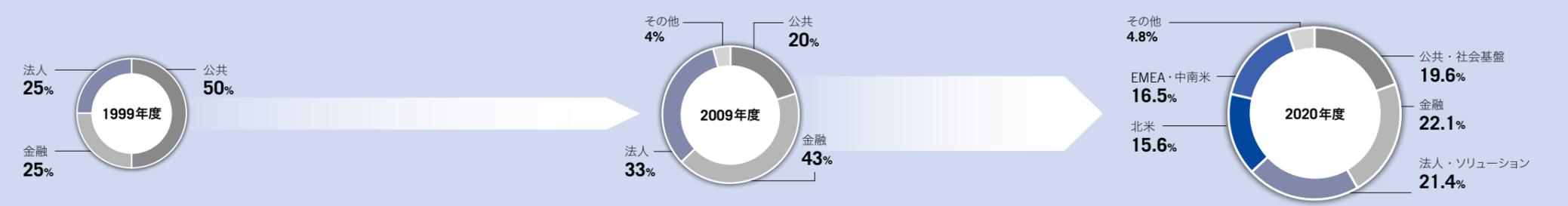
NTTデータグループは技術やお客様ニーズ等の変化に合わせて自己変革を続けてきました。その結果、会社創立以来32期連続での増収を遂げています。



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。



セグメントポートフォリオの自己変革 (売上高構成)



# The Story of NTT DATA

NTTデータは、源流から現在に至るまで一貫して、長期的な視座のもと、時代の要請に応える新たな「しくみ」づくりを追求してきました。今後もこうした姿勢を貫き、長期持続的な企業価値向上を実現していきます。

## 社会の求めに応じて新たな「しくみ」をつくり上げてきた

1960年代に登場した汎用ICは、コンピュータの処理能力を飛躍的に向上させることが期待されていました。1964年に開催された東京オリンピックでは、世界に先駆けて構築されたデータ通信伝送回線によって競技場をつなぎ、競技データの収集・記録を行うなど、日本の技術力を世界に知らしめることになりました。以降、多地点間をデータ通信でつなぐシステムが社会インフラに実装されていき、人々の暮らしをより便利に、豊かにしていききました。

特に急速なオンライン化が進化したのが金融分野でした。現代では当然のこととして意識せずに行っている、他の銀行で現金の預入れや引出しが可能になったのもこの時期です。1968年、そうしたシステムの一つである、全国地方銀行協会の為替交換システム「地銀協システム」が稼働しました。手掛けたのは1967年に、日本電信電話公社（現日本電信電話株式会社）に新設され、NTTデータの前身となったデータ通信本部でした。

1973年に稼働を開始した全国銀行データ通信システム「全銀システム」も、全国の金融機関を接続し、「振込み・送金は翌日処理」と

いうそれまでの常識を変え、世界に先駆けて平日日中の即時送金を実現しました。稼働以来、一度もシステムトラブルを起こすことなく、継続的な更新により企業や人々の利便性を高め続けています。

1980年代に入り、日本でもクレジットカードが人々の暮らしの中に浸透していききました。普及を後押ししたのは、データ通信本部が1984年に構築したクレジットカードの共同ネットワークシステム「CAFIS」でした。それまでアナログな手法で行っていた信用照会をシステム化し、カード会社ごとに別々の端末で行っていた決済を、共通の端末で行うことを可能にしました。

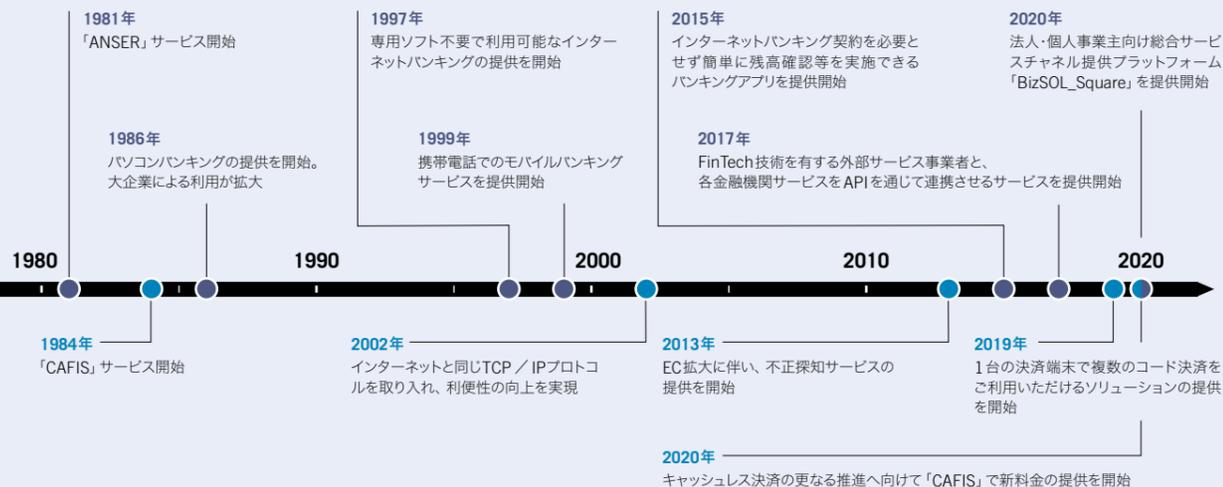
金融機関の窓口やATMで行っていた金融取引を、オンラインで利用可能にしたサービス「ANSER」も、インターネットやスマートフォンの普及、そしてデジタルの時代等、その時代の先端技術を活用しながら、40年以上もの間、社会の要請に応え続けています。

金融分野に留まらず、私たちの先人は、その時々々の社会の要請に応えながら様々な新しい「しくみ」を、ITを駆使してつくり上げてきました。

### 当社で企画し、長年にわたり数多くのお客様にご利用いただいているシステム

#### ANSER

今から40年以上前、金融機関の窓口やATMで行っていた金融取引を会社や自宅、外出先等でも利用できるサービスとして「ANSER」を開発しました。その後も、時代の変化に応じてお客様との共創により新しいサービスを追加し、信頼と実績に基づくサービスとして500以上の金融機関にご利用いただいています。



#### CAFIS

「CAFIS(キャフィス)」は、クレジットカード等のキャッシュレス決済の与信・取引データを中継するプラットフォームであり、NTTデータ独自で企画したビジネスです。加盟店・金融機関・カード会社、そして個人の皆様にとってより便利な決済インフラとして、1984年より長い期間にわたりご利用いただいています。

## 企業理念の実践がもたらした強み

時代を切り拓く進取の精神と、社会や人々の暮らしの豊かさを追求する遺伝子は、1988年に日本電信電話（株）から分社化した際に掲げた企業理念「NTTデータグループは、情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。」に明確に刻まれることになりました。

以来、私たちは企業理念を指針とし長期的な視座で未来を見つめ、新たな「しくみ」をつくり、磨き続けています。2004年にリリースした「BeSTA」はその一例です。当社が培ってきたバンキングシステム構築の豊富な実績と経験、お客様である地域金融機関の知恵とノウハウを結集して開発した標準バンキングアプリケーションである「BeSTA」は、お客様を取り巻く経営環境の変化や抱える課題を日々共有しながら、ともに価値向上に取り組み続け、2021年現在では60以上の地域金融機関に利用が拡大しています。

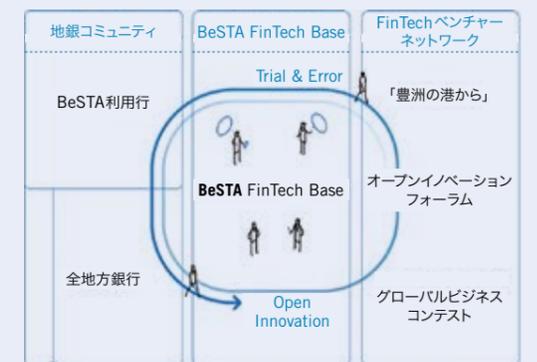
金融分野以外にも、自動車登録検査システム「MOTAS」(1970年～)や救急医療システム(1976年～)、輸出入・港湾関連情報処理システム「NACCS」(1978年～)等、中央省庁や地方自治体を対象に、税務、雇用・労働、貿易、交通、医療等の社会を支える情報システムの開発や運用を長年にわたり、数多く手掛けてきました。

お客様と社会に寄り添いながら、粘り強く新たな価値を共創し続けるこのような姿勢が、お客様との「Long-Term Relationships(長期にわたる揺るぎない関係性)」という当社の強みにつながってまいりました。

### お客様とのLong-Term Relationshipsに根差した取り組み (BeSTA FinTech Base)

2016年10月に立ち上げたBeSTA FinTech Base\*は、NTTデータが地域金融機関と築き上げてきた「Long-Term Relationships」と、「豊洲の港から」をはじめとするNTTデータのオープンイノベーションに関する取り組みで培ってきたベンチャー企業とのネットワークを活かし、「地域に根差した地方銀行」と「最先端の技術と斬新なアイデアを持つベンチャー企業」を掛け合わせ、オープンイノベーションの更なる促進や今までにない金融関連サービスの創出をめざしています。

\* 2020年4月にBeSTA FinTech Labから改称



## 持続的な企業価値向上を実現するビジネスモデル

「Long-Term Relationships」を通じて蓄積したお客様の業務に関する知識を活かし、お客様の業務のいっそうの効率化や競争力強化につながるソリューションをご提供することで、「Long-Term Relationships」の深化につながる好循環を描くことをめざしています。これによる顧客基盤の安定化は、安定的なキャッシュ・フローの創出につながり、結果的に、短期的な利益を追うことなく、長期的な視座のもとで顧客第一主義を貫くことができ、長期的なスタンスでの投資も可能になります。

当社は、特定のベンダのハードウェア・ソフトウェア・サービスに縛られないマルチベンダを志向しています。その時々最先端のテクノロジーや最適な製品の選択を通じた、顧客満足の向上も「Long-Term Relationships」の深化をもたらします。オープンな協業が求められ、技術の進化も著しい近年はとりわけ、マルチベンダが真価を発揮します。また、自社が強みを持つ技術や分野のみに投資を集中

できるため、投資効率化・リスク低減を図ることも可能になります。このように、長期的な視座に立った経営姿勢を徹底することで培ってきた「Long-Term Relationships」は、今後も持続的に企業価値を高めていく基盤となります。こうした経営姿勢は2000年代の当社の戦略で、より鮮明に見て取ることができます。



## 長期的な視座に立った自己変革

2000年代のNTTデータグループは、長期的かつグローバルな視座で社会構造の変化や社会的要請を捉えたビジョンを描くとともに、歴代の経営者がそれを共有し、ステップを踏みながら自己変革を推し進めていきました。

国内の公共分野が収益の半分を占める収益構造だった当社は、持続的な成長を実現していくために、市場規模がより大きな法人市場における競争力強化を重要な課題と位置付けました。強みが発揮できる領域に経営資源を集中投下し、高い競争力を誇る金融分野の成功モデルの水平展開も図りながら、法人分野での競争力を強化していきました。取り組みが功を奏し、ECをはじめとする多くの領域で強固な地位を確立し、1999年当時、約1,800億円に留まっていた法人分野の売上高は、2020年度には5,900億円を超える規模に拡大するに至りました。

もう一つの変革の軸は、「グローバル化」でした。日本では2000年代初頭より、将来の少子高齢化と人口減少が現実視されており、グローバルに事業基盤を広げていくことを重要な経営課題と認識した当社は2005年、「Global IT Innovator」をグループビジョンに掲げ、グローバルに経営の舵を大きく切っていました。

グローバル市場で事業基盤をほとんど有していなかった当社は、「グローバルカバレッジの拡大」をGlobal 1<sup>st</sup> Stageのテーマに定め、オフショア開発の拡大に加え、米国のRevere社を皮切りにM&Aを世界中で実行し、地理的拡大を実現していきました。

各国政府やグローバル企業等から提案の機会をいただくためには、主要各国でシェア2%以上、売上高ランキングで10位以内に入ることが重要と考え、Global 2<sup>nd</sup> Stageでは、「グローバルブランドの確立」をテーマに、主要市場におけるプレゼンスの向上を図っていきなりました。2016年度には、北米で旧Dell Services部門（現NTT DATA Services）を譲り受けることで、世界最大のIT市場におけるプレゼンス強化に向けた強固な足場を構築し、グローバルブランドの確立に向けて大きな前進を果たしました。

当社は、グローバルに踏み出して13年が経過した2018年度、2004年度には100億円にも満たなかった海外売上高は、8,800億円を超え、売上高比率は40%程度まで拡大し、IT市場規模上位国のうち8カ国でプレゼンスの向上を実現しました。そして、2018年5月より、新グループビジョン「Trusted Global Innovator」を策定し、次のステップに踏み出してきました。



## 生活者や社会の側から技術を捉える

当社は自己変革の営みを通じて、国内での法人分野や、北米・EMEAL(欧州・中東・アフリカ・中南米)を中心としたグローバル市場においても、十数年以上の長期にわたる関係を持つ多くのお客様を得ることができました。更に、2010年代後半から広まったデジタル化の流れの中で、グローバルにお客様や社会に貢献するため、デジタル対応力の強化に取り組み、提供価値の向上に努めてきました。

そして当社は、2025年にGlobal Top 5の達成を見据えたGlobal 3<sup>rd</sup> Stageへの到達をめざしています。めざす企業像は、世界中の社会やお客様から信頼される企業「Trusted Global Innovator」です。ゴールに向けた中間地点に位置する中期経営計画（2019～2021年度）では、「変わらぬ信念、変える勇気によってグローバルで質の伴った成長をめざす」というテーマを掲げています。

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、医療・ヘルスケアはも

とより、水・食料、教育、エネルギー・環境、防災・インフラなど、様々な社会課題が人類と地球の持続性の脅威として強く認識されるようになってきました。

創立から30余年、当社がグローバルに築き上げた「Long-Term Relationships」の強みと対応力が、新たな社会課題の解決に貢献できる可能性が大いに広がっています。

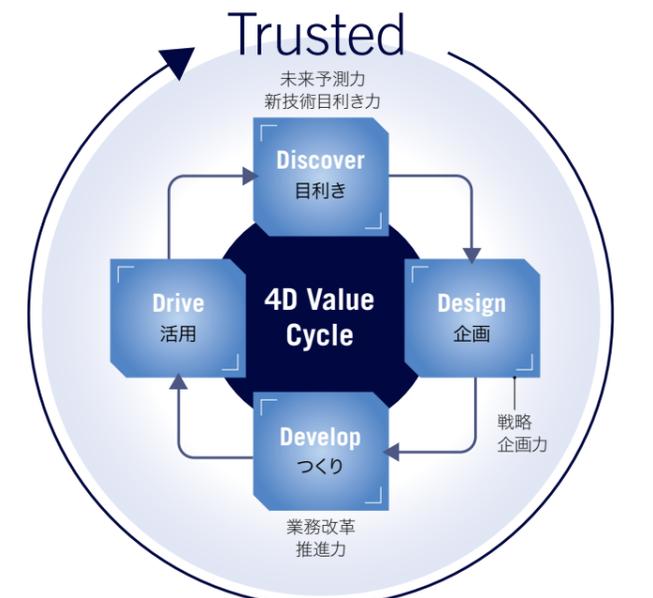
「Long-Term Relationships」を深化させ、またグローバル共通の価値提供モデルである「4D Value Cycle」を力強く回しながら、お客様とともに新たな価値を創造し、人々の豊かな暮らしの実現に貢献していきます。NTTデータグループはこれからも、源流から守り続けてきたテクノロジーのみならず、生活者や社会も起点とした未来をつくる姿勢を貫いていきます。

## 「Long-Term Relationships」と「4D Value Cycle」との関係性

「4D Value Cycle」は、Discover(目利き)、Design(企画)、Develop(作り)、Drive(活用)の頭文字「D」で始まる4つの要素を回すことで、新たな価値を創出するという考え方による当社共通の価値提供モデルです。

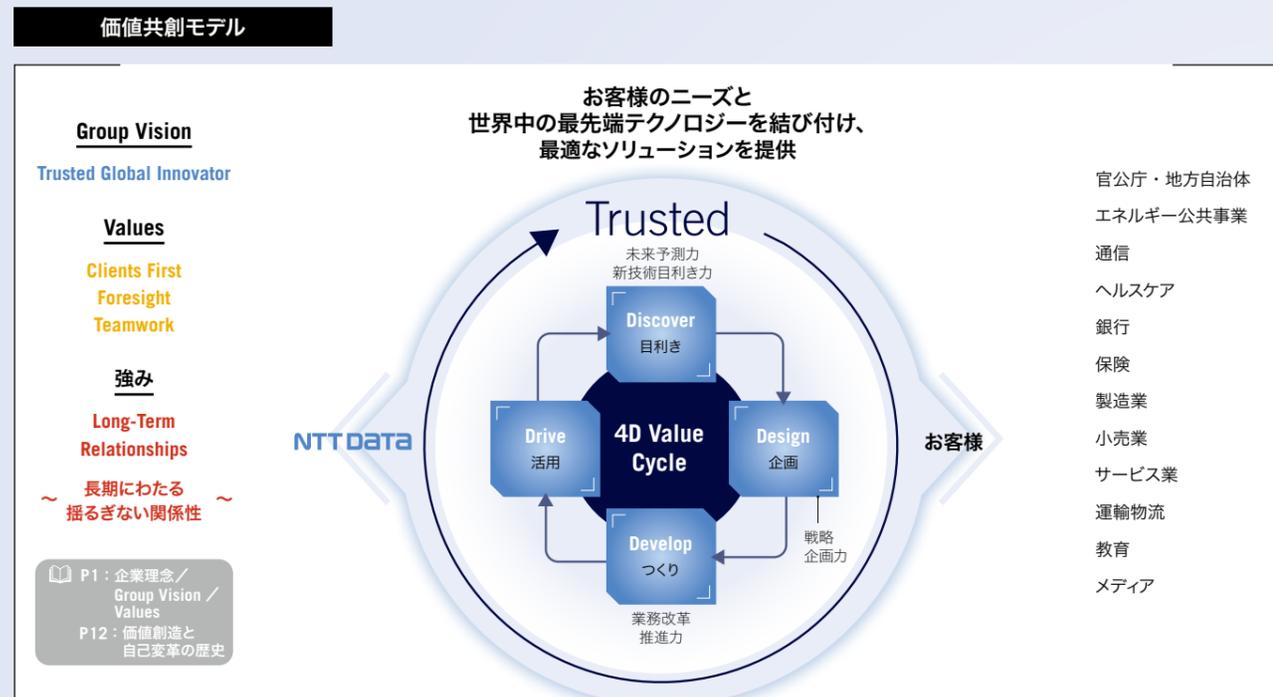
お客様のご要望に従いシステム開発を行う伝統的なシステムインテグレーターのビジネスモデルからもう一步踏み込み、お客様の真のパートナーとして、未来の潮流を読み解きながらITサービスのライフサイクル全体に責任を持つことこそ、当社が追求する価値提供のあり方です。その想いがこの「4D Value Cycle」には込められています。

このサイクルを繰り返し回し続けることにより、お客様の信頼につながる価値を生み出し、「Long-Term Relationships」をより深化させていきます。



# NTTデータの価値創造プロセス

磨き上げてきた強みを活かして最適なソリューションを提供し、お客様とともに未来の社会を創ることで、より豊かで調和のとれた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。



お客様とともに  
未来の社会を創る

### Input

**資本の活用**

P20: NTTデータの成長を支える経営資源  
P22: 財務・非財務ハイライト  
P108: 財務セクション・その他

2020年度	財務資本	非財務資本
	<b>連結営業利益</b> 1,392 億円	<b>連結資本合計</b> 1 兆 1,265 億円
		<b>D/E レシオ</b> 0.54 倍
		<b>顧客基盤</b> 78 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)
		<b>技術</b> 最先端技術領域において、外部評価機関より高い評価を獲得 P10: 外部評価 7つのデジタル先進技術分野 (CoE拠点) における人財数合計 2,255 人
		<b>パートナー</b> NTTグループ連携によるグローバル展開体制 ビジネスパートナー *1 (NTTデータグループ外): 約160社、約48,000人 世界各国のIT企業とのパートナーシップ (SAP SE社、Amazon.com社、Microsoft社等)
		<b>人財・組織力</b> 従業員: 139,500人超 海外で働く従業員比率: 約70% 全世界のオフショア・ニアショア開発要員: 44,500人超
		<b>ブランド</b> 世界のITサービス市場ベンダーランキング (売上高): 第6位 *2

\*1 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」に認定しています。  
\*2 出典 Gartner Market Share: IT Services, Worldwide 2020, Dean Blackmore et al., 8 April 2021  
本書に記載するガートナー・レポート (以下「ガートナー・レポート」) は、ガートナー・コンサルティング・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナー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。ガートナー・レポートの内容はいつでも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポート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。



### 企業価値の向上

中期経営計画目標 (2019~2021年度) P34: 中期経営計画

財務資本	非財務資本
<b>連結売上高</b> 2.5 兆円	<b>顧客基盤</b> 80 社以上
<b>連結営業利益率</b> *3 8%	
<b>海外EBITA率</b> *3 7%	

\*3 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く  
\*4 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



# NTTデータの成長を支える経営資源

	人財・組織力	技術	パートナー	顧客基盤	NTT DATA ブランド	財務
<b>経営資源の重要性</b>	<p>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す。</p> <p>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、NTTデータの競争力の源泉です。</p>	<p>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、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欠かせないため重要です。特に、近年AI、IoTをはじめとしたデジタル技術が急激に進化していることから、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は重要なテーマです。</p>	<p>お客様への最適なサービス提供を実現するためには、世界中のパートナーの優れたプロダクトや技術を広く取り入れる必要があります。また、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できます。</p> <p>また、NTTグループとの強固なパートナーシップもグローバルマーケットでのプレゼンスを高めるために重要です。</p>	<p>お客様との「Long-Term Relationships」構築による強固な顧客基盤は、お客様ニーズを的確に反映した当社ならではの付加価値の高いITサービスを提供する上で、必要不可欠です。</p> <p>また、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となります。</p>	<p>「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、評判や信頼感はお客様から重視されます。また新たなビジネス機会を獲得する面では、「NTT DATA」ブランドの世界各国での浸透が非常に重要なテーマであり、収益性を高めていく上で極めて重要な経営資源です。</p>	<p>グローバルで質の伴った成長に必要な事業投資を行うためのキャッシュ創出に加え、健全な財務基盤の維持も、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重要な事項です。</p>
<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な専門性を持つプロフェッショナル人財 (55カ国・地域、139,500人超)</li> <li>高い採用力・育成力 (日本国内の新卒就職ランキング <b>第2位</b>*1、全世界採用人数<b>27,000人</b>、充実した人財育成プログラム、経験者採用の加速)</li> <li>質の高いダイバーシティ&amp;インクルージョンの取り組み             <ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍の推進 (グループ全体の女性社員比率30%、2年連続でしご銘柄への選定、プラチナみるみの取得)</li> <li>LGBTQ等性的マイノリティに対する取り組み (4年連続<b>PRIDE指標2020 ゴールド</b>)</li> </ul> </li> <li>高い社員エンゲージメント (エンゲージメントが高い社員の割合 71%*2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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・運用できるトップクラスの技術力・プロジェクトマネジメント力</li> <li>世界トップレベルのデジタル技術力             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>A Leader</b> in NelsonHall NEAT report for <b>Cloud Infrastructure Brokerage, Orchestration &amp; Management</b></li> <li><b>A Leader</b> in NelsonHall NEAT Report for <b>Blockchain Services 2021</b></li> </ul> </li> <li>世界で使われる技術への影響力・発信力             <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年企業別OSS開発貢献量のランキング</li> <li><b>PostgreSQL 第5位、OpenJDK (Java) 第6位、Apache Hadoop 第7位、Apache Spark 第7位</b></li> </ul> </li> <li>NTTグループと連携した研究開発             <ul style="list-style-type: none"> <li>世界有数の研究機関であるNTT研究所及びNTT Research, Inc.を含むNTTグループ全体の年間研究開発費は約2,200億円規模であり、その成果の活用</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界各国のIT企業とのパートナーシップ「SAP AWARD OF EXCELLENCE」&lt;SAPマイスターIQ&gt;<b>6年連続受賞</b>、アマゾンウェブサービスAPNプレミアティアコンサルティングパートナー</li> <li>Microsoft社と戦略的協業を進め、スマートナレッジマネジメントソリューションのグローバル展開で協業。Azure 人財育成、CSR等においても連携を推進</li> <li>ServiceNowはACORIO社買収等で 国内外での連携を加速しケイパビリティを強化</li> <li>Dell Technologies社と日本でのOpenCanvasをはじめ、海外ではヘルスケア領域やスマートシティに関する案件等で協業、CSRについても連携を開始</li> <li>2013年から開催しているグローバルオープンイノベーションコンテストにより蓄積した独自のリソース、ノウハウ</li> <li>多数のビジネスパートナー *3 (約160社、約48,000人)</li> <li>NTTグループとの連携先端領域の研究開発やスケールメリットの活用等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会の基盤を支えるナショナルプロジェクト等の超大規模システムの構築と安定的な運用を通じて、長い時間をかけて築き上げてきた数多くのお客様との「Long-Term Relationships」、深い業務理解 (顧客基盤*4 <b>78社</b>)</li> </ul> <p>【Long-Term Relationshipsの事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バンキングアプリケーション「BeSTA」の顧客基盤を活かしたオープンイノベーションの取り組み</li> </ul> <p>P15: The Story of NTT DATA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共・社会基盤分野における大型システム</li> </ul> <p>P96: セグメント別事業戦略 公共・社会基盤分野</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い市場シェア             <ul style="list-style-type: none"> <li>ITサービス市場売上高国内ランキング<b>第2位</b>*5</li> <li>ITサービス市場売上高グローバルランキング<b>第6位</b>*5</li> </ul> </li> <li>社会の基盤を支えるナショナルプロジェクト等の超大規模システムの構築と安定的な運用を通じて、長い時間をかけて築き上げてきた実績</li> <li>グローバルブランドの統一             <ul style="list-style-type: none"> <li>4月から主要海外グループ会社が「NTT DATA」ブランドの利用を開始</li> <li>欧州・中東・アフリカ・中南米地域におけるNTT DATAの事業運営を統合する新会社「NTT DATA EMEAL」の設立</li> </ul> </li> <li>高い顧客満足度             <ul style="list-style-type: none"> <li>「今後も取引を継続したい」「相談先の第一候補」といった指標で98%のお客様から評価*6</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強靱な財務体質 (2020年度末D/Eレシオ0.54倍、格付 AA (R&amp;I)、AA+(JCR))</li> <li>成長に必要な投資を可能にするキャッシュ創出力 (2020年度末連結フリー・キャッシュ・フロー 1,786億円)</li> <li>安定的な株主還元 (過去減配なし、2021年度配当は1株当たり19円 (予想))</li> </ul>
<b>特に関連する12のESG重要課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 IT人財の確保・育成</li> <li>4 ダイバーシティ &amp; インクルージョンの推進</li> <li>5 働き方変革の推進</li> </ul> <p>P53: 12のESG重要課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2 ITインフラの構築と安定運用</li> <li>6 情報セキュリティの徹底</li> <li>7 データプライバシーの保護</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 責任あるサプライチェーンの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2 ITインフラの構築と安定運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2 ITインフラの構築と安定運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2 ITインフラの構築と安定運用</li> </ul>
<b>中長期目標と関連する中期経営計画の戦略</b>	<p>【中長期の目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財が活躍できる環境づくり</li> <li>全社員デジタル人財化</li> </ul> <p>【中期経営計画における戦略】</p> <p>戦略3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の Professionality最大化</li> <li>Digitalを活用した働き方の変革</li> <li>適切なガバナンス態勢の構築</li> </ul>	<p>【中期経営計画における戦略】</p> <p>戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルマーケティングの加速</li> <li>積極投資によるオファリング創出</li> <li>技術集約拠点 (CoE) の拡充</li> <li>NTTグループ連携の強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>先進領域における連携</li> </ul> </li> </ul>	<p>【中長期の目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界各国のIT企業とのパートナーシップの強化によるリソース、ソリューションの拡充</li> </ul> <p>【中期経営計画における戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTTグループ連携の強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>クロスセルとトータルサービスの提供による事業拡大 (B2B2X等)</li> <li>グローバルでの基盤的研究開発、次世代技術研究開発の成果活用</li> <li>ミドルウェア、ハードウェア等の調達集約等によるコスト削減</li> </ul> </li> </ul>	<p>【中期経営計画における戦略】</p> <p>戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様への提供価値最大化を通じた更なる顧客基盤の拡大 (目標値)</li> <li>顧客基盤*4 <b>80社</b>以上</li> </ul>	<p>【中長期の目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信頼されるブランドの浸透</li> </ul> <p>【中期経営計画における戦略】</p> <p>戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充</p> <p>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</p>	<p>【中期経営計画における戦略】</p> <p>戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高 2.5兆円、連結営業利益率*7 8%、海外EBITA率*7 7%</li> </ul>
<b>2020年度の取り組み等</b>	<p>P40: 戦略3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化</p> <p>P58: 人財</p>	<p>P28: NTTデータが見据えるテクノロジーと社会の未来</p> <p>P36: 戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充</p> <p>P40: NTTグループ連携の強化</p>	<p>P40: NTTグループ連携の強化</p>	<p>P36: 戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充</p> <p>P39: 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</p>	<p>P36: 戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充</p> <p>P39: 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</p>	<p>P36: 戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充</p> <p>P39: 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</p> <p>P46: CFOメッセージ</p> <p>P108: 財務セクション・その他</p>

\*1 楽天みん就「2022年卒 新卒就職人気企業ランキング」の「総合ランキング」  
 \*2 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  
 \*3 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」に認定しています。  
 \*4 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  
 \*5 出典 Gartner "Market Share : IT Services, Worldwide 2020, Dean Blackmore et al., 8 April 2021"  
 本書に記載するガートナー・レポート (以下「ガートナー・レポート」) は、ガートナー・レポート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナー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。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポート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。  
 \*6 国内顧客を対象とした当社「2020年度お客様満足度調査」の実績  
 \*7 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

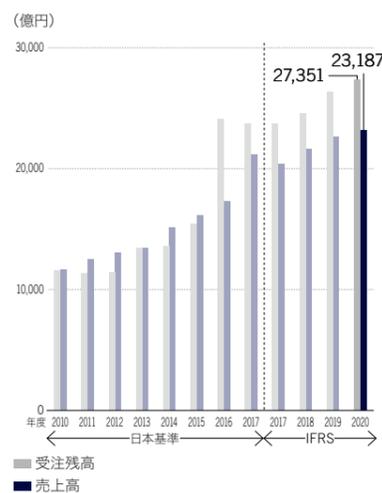
## 財務ハイライト

P110: 財政状態及び経営成績の分析

### 受注残高/売上高

P46: CFOメッセージ 2020年度実績について

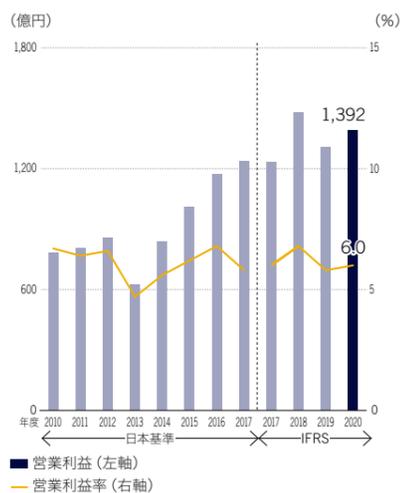
新型コロナウイルス感染症拡大に伴うマイナス影響はあったものの、売上高は32期連続増収を達成。受注残高についても、公共分野及び金融分野等での大型更改案件の獲得により増加し、引き続き高い水準を維持。



### 営業利益/営業利益率

P46: CFOメッセージ 2020年度実績について

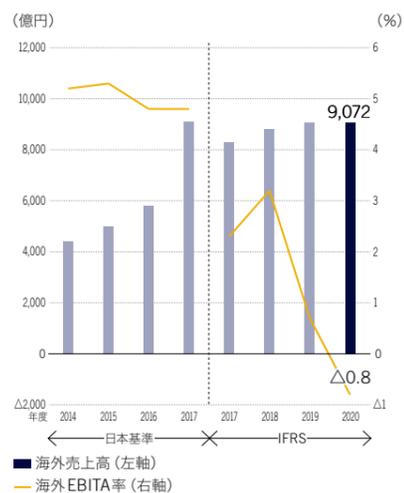
事業構造改革費用等の増加はあるものの、不採算案件の抑制及び増収等により増益。



### 海外売上高\*1/海外EBITA率\*1,2

P42: 個別経営課題への対応強化

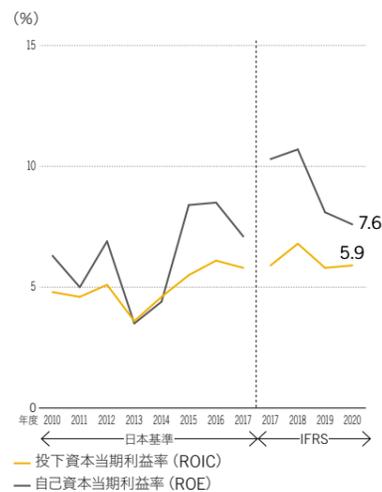
海外売上高は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う減収はあるものの、M&Aによる規模拡大等により前期並み。海外EBITA率は、EMEA・中南米分野で前期に実施した事業構造改革の効果や費用減がある一方、北米分野では将来に向けた事業構造改革の実施により減少。



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

P49: CFOメッセージ 資本効率の向上

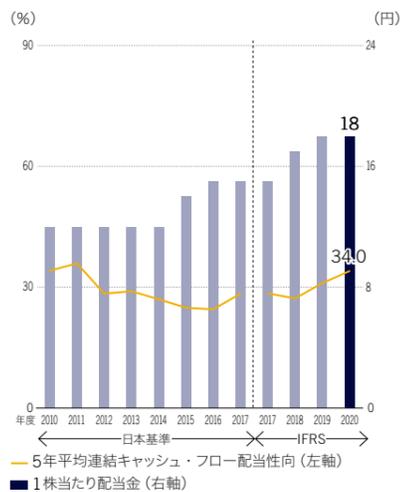
営業利益及び当社株主に帰属する当期利益の増益はあるものの、保有株式の株価上昇の影響等により自己資本が増加していることから、ROICは前期並み、ROEは低下。



### 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

P49: CFOメッセージ 株主還元

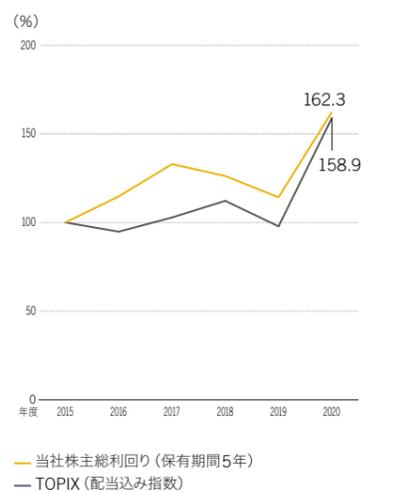
配当については、中長期スパンでの連結キャッシュ・フロー配当性向の維持を重視し、安定的に実施。2020年度の1株当たり配当金は、前期と同額の18円。



### 株主総利回り (TSR)

P49: 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159%。



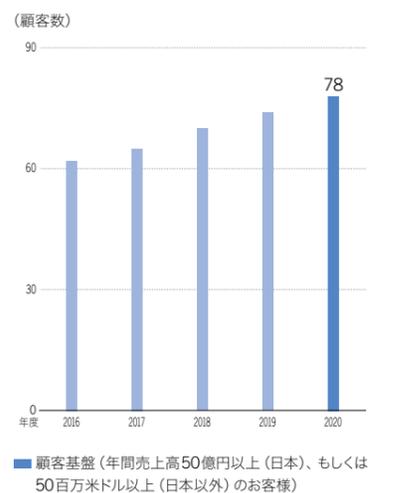
\*1 外部顧客向け売上高。2016年度までは旧グローバルセグメントの値、2017年度以降は北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの合計値  
 \*2 EBITA (日本基準) = 営業利益 (日本基準) + 買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等  
 EBITA (IFRS) = 営業利益 (IFRS) + 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等  
 \*3 ROIC = (営業利益 × (1 - 実効税率)) / (期中平均純資産 + 期中平均有利子負債)  
 \*4 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、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 (2019年度実績383億円、2020年度実績428億円) を含めず値を算出  
 \*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  
 \*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

## 非財務ハイライト

### 顧客基盤

P20: NTTデータの成長を支える経営資源

中期経営計画の取り組みを通じて、顧客基盤は、2018年度末時点の70社から8社増加。

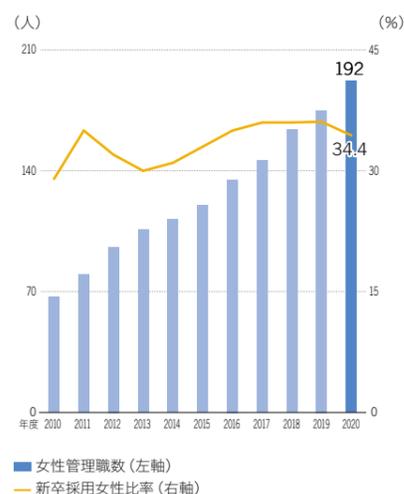


顧客基盤 (年間売上高50億円以上 (日本)、もしくは50百万米ドル以上 (日本以外) のお客様)

### 女性管理職数\*9/新卒採用女性比率\*9

P61: 人材 多様な人材活躍

ダイバーシティ&インクルージョン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増加傾向。



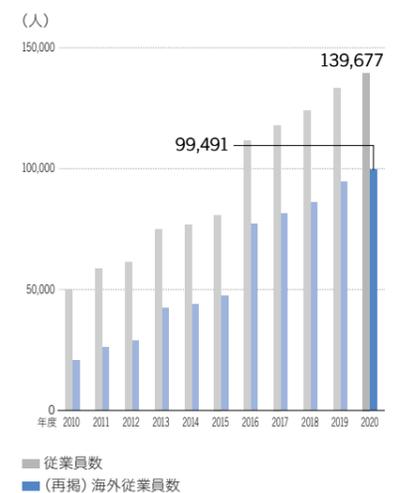
女性管理職数 (左軸)  
 新卒採用女性比率 (右軸)

\*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P75「第三者保証」参照  
 \*11 NTTデータ (単体) 及びグループ会社 (国内外) / 2020年度: 78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) によるガスの総量をCO<sub>2</sub>で換算。単位はCO<sub>2</sub>e (CO<sub>2</sub>equivalent)  
 \*13 NTTデータ (単体) 及びグループ会社 (国内のみ) / 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、2010年度: 61社) を対象として集計

### 従業員数/海外従業員数

P50: 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。

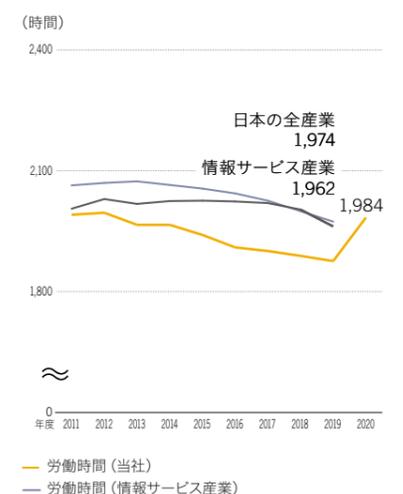


従業員数  
 (再掲) 海外従業員数

### 労働時間\*9

P62: 人材 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、NTTデータは「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。

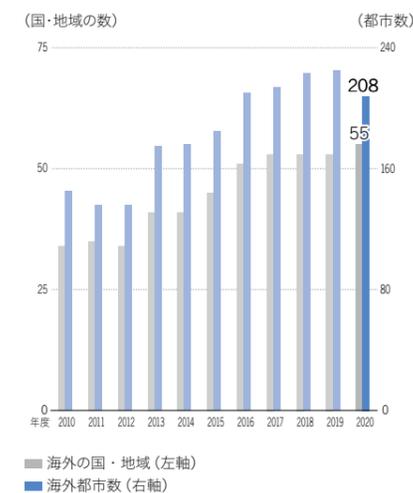


労働時間 (当社)  
 労働時間 (情報サービス産業)  
 労働時間 (日本の全産業)

### 海外の国・地域/海外都市数

P50: NTTデータのM&A

2015年度まではグローバルカ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。

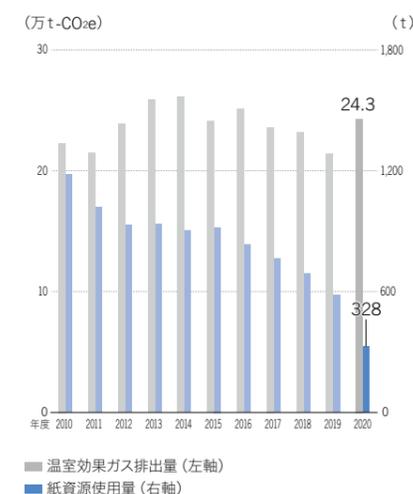


海外の国・地域 (左軸)  
 海外都市数 (右軸)

### 温室効果ガス (GHG) 排出量 (Scope 1・2)\*11,12/紙資源使用量\*13

P68: 環境 気候変動問題への対応

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ンベションを推進。当社の温室効果ガス排出量の3分の2はデータセンターによるものであり、最新鋭の設備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。



温室効果ガス排出量 (左軸)  
 紙資源使用量 (右軸)

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

# 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、変えるべき部分は「変える勇氣」を持って柔軟に変化・適応することで、持続的な成長をめざしています。

当社グループは、多岐にわたるお客様・業界に対し世界中で様々なサービスを提供しており、各事業により事業環境が大きく異なります。そのため当社は事業本部長や国内外のグループ会社社長等へ大幅な権限委譲を図ることで、お客様との関係や市場環境等に関連する機会・リスクを適切に把握し、迅速に対応することを可能としています。セグメントごとの機会とリスクについては、各セグメントのページをご参照ください。

P96：公共・社会基盤分野  
P98：金融分野  
P100：法人・ソリューション分野  
P102：北米分野  
P104：EMEA・中南米分野

■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	対応
技術革新		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>破壊的技術革新への対応 (Technology Foresight) <span>P28</span></li> <li>中期経営計画</li> <li>戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充</li> <li>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</li> <li>NTTグループ連携の強化</li> <li>個別経営課題への対応強化 (不採算案件抑止の強化) <span>P42</span></li> </ul>
システム開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルを活用したビジネスモデル変革ニーズ</li> <li>デジタルを活用した既存業務・システムの効率化ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不採算案件の発生リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム開発リスクへの対応策 <span>Pick up!</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規大規模案件を対象として、社内の第三者機関によるプロジェクト審査</li> <li>「高リスク案件」の定期的な進捗確認</li> </ul> </li> <li>システム運用リスクへの対応策 <span>Pick up!</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>チェックリストを用いた定期点検</li> <li>故障発生時の連絡体制の構築</li> <li>障害発生対応訓練</li> </ul> </li> </ul>
システム運用		<ul style="list-style-type: none"> <li>運用するシステムの障害発生リスク</li> </ul>	
出資・M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>出資、M&amp;Aを通じたビジネス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>期待したリターンが得られないリスク</li> <li>のれん等の減損リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A戦略 <span>P50</span></li> <li>CFOメッセージ(出資マネジメントについて) <span>P48</span></li> </ul>
大規模災害や重大な感染症等	<ul style="list-style-type: none"> <li>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乗り越えるためのシステム投資ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>景気減速によるIT投資抑制・先送りリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症拡大に対するNTTデータの対応 <span>P26</span></li> <li>ESG経営 災害リスク <span>P74</span></li> </ul>
経済動向・社会・制度の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力や通信といった社会基盤、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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力や通信といった社会基盤、税や各種規制といった法制度、各国の政治・経済動向等、様々な要因変化により、ビジネス機会が縮小するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画</li> <li>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 <span>P39</span></li> <li>ESG経営 環境 <span>P68</span></li> </ul>
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様・社会の気候変動問題に対する関心が高まり、グリーンイノベーションに資するテクノロジーや当該領域に強みのあるベンダへのニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンイノベーション領域での取り組みやビジネス展開が遅れた場合、事業機会の損失やお客様からの評判・社員エンゲージメントの低下等を招くリスク</li> <li>化石燃料依存度が高い場合の炭素税のコスト負担リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への取り組み強化</li> <li>次期中期経営計画の方向性 (Digital &amp; Green) <span>P45</span></li> <li>ESG経営 環境 <span>P68</span></li> </ul>
人財確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀なIT人財、多様な人財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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人財の確保・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画</li> <li>戦略3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化 <span>P40</span></li> <li>ESG経営 人財 <span>P58</span></li> </ul>
親会社の影響力	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTTグループとの連携を通じたグローバル市場でのプレゼンス向上によるビジネス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTTが、自らの利益にとって最善であるが、その他の株主の利益とはならない行動をとるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTTグループ連携の強化 <span>P40</span></li> <li>ESG経営 コーポレート・ガバナンス (少数株主の利益保護) <span>P88</span></li> </ul>
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティ強化、高度化のためのシステム投資ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG経営 セキュリティ <span>P64</span></li> </ul>
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス強化のためのシステム投資ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外を含むコンプライアンス違反リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG経営 コンプライアンス <span>P74</span></li> <li>ESG経営 コーポレート・ガバナンス (グループ・ガバナンス、内部統制・リスクマネジメント) <span>P89</span></li> </ul>
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画</li> <li>戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充 <span>P36</span></li> <li>知的財産権活動を推進する担当組織の設置</li> </ul>
競争激化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティング系企業の台頭、プラットフォームやベンチャー企業の積極参入、インド系ベンダ急成長等による競争激化</li> <li>お客様のクラウド志向に代表される低コスト化要求の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替変動リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画</li> <li>戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充 <span>P36</span></li> </ul>
為替変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替変動リスク</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>為替予約等の実施</li> </ul>

# 事業環境変化とNTTデータの描く新たな社会

## NTTデータを取り巻く事業環境の変化とデジタルトランスフォーメーション(DX)の加速

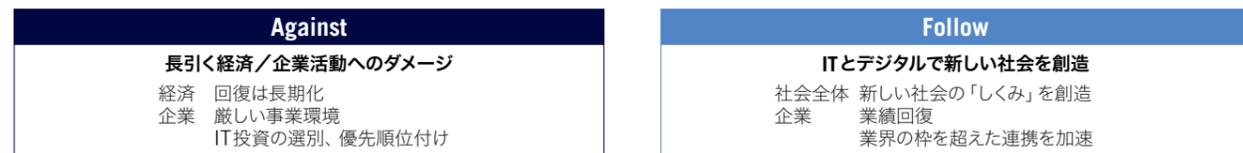
新型コロナウイルス感染症によって、当社の事業環境は大きく変化しました。

マイナス影響として、お客様の事業そのものが厳しい状況となったことにより、IT投資の縮小・中断・延期等が発生しています。

一方で、プラス影響として、世界全体でITやデジタルを活用して新しい社会の「しくみ」を創造するためのビジネスが加速し、様々な社

会課題が浮き彫りとなりました。これらの社会課題の解決、社会全体のDXの実現に向け、分野、業界の枠を超えた連携が進んでおり、当社が貢献できる新たな事業機会が増加しています。

当社は、こうした環境変化を捉え、新たな社会の実現に貢献するため、現中期経営計画を更に進化させ、2025年のGlobal 3rd Stage達成に向けてより力強く前進していきます。



### 環境変化を捉え、新たな社会の実現に貢献

## NTTデータが考える新たな社会とその実現に向けた取り組み

ウィズコロナにおいては、オンライン会議、オンライン教育、EC等が大きく伸び、働き方の観点でもテレワークが浸透して、オンラインの可能性の広がりを実感した一方で、リアルならではの素晴らしさにも改めて気づかされました。

アフターコロナでは、ITやデジタル技術を活用して、オンラインと

リアルの良いところを組み合わせ、ベストミックスな新しい社会の仕組みを構築することが重要になってきます。

NTTデータは、生活者起点でより良く変化する社会を常に思い描きながら、これまで培ってきた強みとデジタル技術を活かしてその実現をめざします。



## ソーシャルデザイン推進室の新設

当社は、2020年10月29日付で「ソーシャルデザイン推進室」を新設しました。

今後、行政サービスと金融機関のサービスや企業のサービスが、連動したDXが加速していきます。当社は、全社横断的に金融、公共・社会基盤、法人・ソリューション分野、そして、海外部門やR&D部門が連携して、社会全体のDXに貢献していきます。また、社会に対して、CDOやCTO等の人材・チームを送り出し、更にはお客様側のデジタル人材の育成にも積極的に取り組んでいきます。



## コロナ禍における当社の事業を通じた社会貢献の取り組み

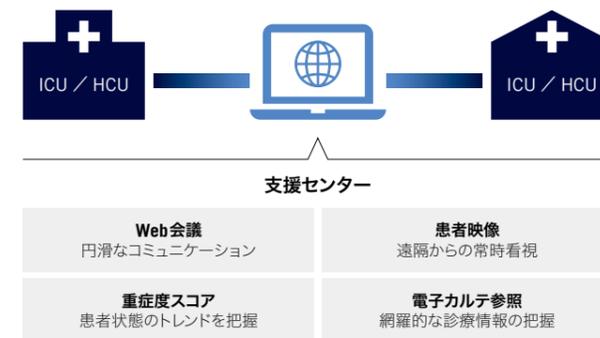
### 取り組み事例 1 遠隔ICUシステム「Tele-ICU」による医療機関への支援

現在、日本全国のICU等は約17,000床ありますが、集中治療専門医は約2,000人で、専門医が十分でない医療機関では、外科・内科系医師が重症患者に対応しながら成り立っている状況です。重症患者の治療は昼夜を問わない手厚い医療体制が必要であり、医師の長時間勤務や精神的負担の一因となっています。

こうした状況を受け、横浜市立大学と当社は、遠隔ICUシステム「Tele-ICU」を構築し、2020年10月より運用を開始しました。本システムでは、複数の病院の集中治療室「ICU」を、集中治療専門医常駐の支援センターとつないで、患者のバイタルやリアルタイム映像、電子カルテ等を共有することができます。

今後は、集中治療領域において蓄積されるデータの利活用を進めることで、医学研究の発展に寄与することをめざします。

### 「Tele-ICU」の概要



### 期待される効果



### 取り組み事例 2 新型コロナウイルス感染症拡大に対する感染者ケア、医療体制の維持に貢献 (英国のレスター大学病院とともに最前線でITサポートを実施)

新型コロナウイルス感染症拡大が進む英国において、レスター大学病院と連携し、以下の3つの側面からITサポートを実施しました。

NTT DATA UK Limited.(以下、NTT DATA UK)は、コロナ禍において医療機関や地域社会を支援し続けています。

- **感染者ケア**  
隔離中の感染者が家族とコミュニケーションを取るためのモバイル端末を整備
- **在宅勤務環境の整備**  
病院スタッフが在宅勤務できるようPC、モバイル端末を新たに整備するとともに、PPE(個人用防護具)着用時の病院スタッフ間のコミュニケーションをより簡易かつ安全に行うため、F1技術を活用した革新的な試作品を整備
- **別病棟へのシステム移設**  
感染者が発生していない病棟への重要システム移設

本契約締結は、これまでの高品質なサービス提供実績や築いてきた信頼関係に加え、新型コロナウイルス感染症が拡大する中でUHLが医療サービス事業者として実施する緊急対応を、AI、RPAといった最新技術を用いて支援したことが高く評価されたものです。

NTT DATA UKは、これまで7年にわたりUHLにインフラサービス、ITサービスマネジメント、サービスデスクの運用等のサービスを提供してきました。本契約ではそれらサービスに加え、プライムコントラクターとして、アプリケーションの開発及びマネジメント等のサービスも担っていくこととなります。

\* 英国イングランドとウェールズの国民保健サービス内の組織単位、独立行政法人



### 上記取り組みの背景

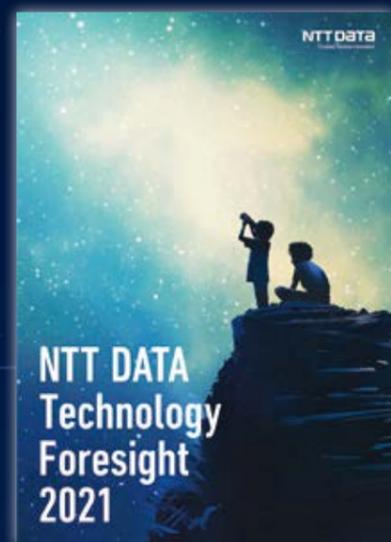
NTT DATA UKは、英国最大のNHSトラスト\*のひとつであるUniversity Hospitals of Leicester(以下、UHL)のITサービスパートナーに選定され、2020年12月に契約期間7年、総額約5,300万ポンドとなる契約を締結しました。

# NTTデータが見据える テクノロジー

NTTデータは、技術が主導する将来変化を予測するトレンド情報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、情報技術がもたらす社会変化の方向性を予測する「情報社会トレンド」と、最新の情報技術を整理し未来を予測する「技術トレンド」を導き出し、将来の進むべき道を解き明かしています。

10年目となる2021年度版では、3つの「情報社会トレンド」と、6つの「技術トレンド」を発表し、情報源として、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現状を整理し、将来を予測する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/>

# と社会の未来



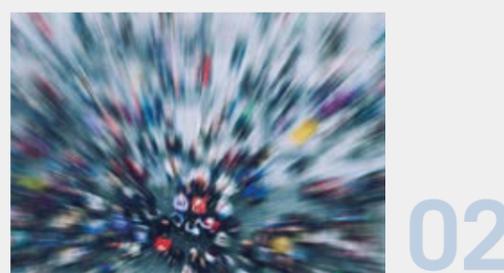
## 情報社会トレンド



### 01 ITの融合

ITは人々の生活に深く融合する。オンライン活動にリアルと同等の価値が認められ、デジタル経済がリアルビジネスを巻き取り、AIが科学技術を牽引している。

IT主導の事業再編、ワクチンに見られるIT主導科学の実装、改善の早回しというITの特性をモノづくりへ適応するなど、急速に進展する新たな融合への対応に猶予はない。



### 02 個の追求

ITによる個の追求は、個別詳細の深掘りとリスク対応が両面で進行する。パーソナライズはあらゆるサービスの基礎となり、人々の詳細なニーズは掘り下げられ、交換可能な価値に変わろうとしている。

一方、個の追跡とAI分析がもたらす権利侵害への批判も高まっており、個を活かし護る技術の具体化と共に、早急な対応が求められていくだろう。



### 03 規範の探求

IT技術の革新スピードと急速な浸透は、社会との共存ルールの生成を待たない。世界規模のIT犯罪増大、デジタルディバイドがもたらす不利益の増大等、ITがもたらした課題は深刻化するばかりだ。

成長著しい新たな存在であったITはもはや社会をドライブする根幹となった。ITを司る者は、多くの課題を我がことと捉え、新たなルールの醸成への積極的関与を続けていくことだろう。

## 技術トレンド



### 01 進化を止めないAI

AIは、開発競争が激化する自然言語処理だけでなく、もはやコモディティとなった画像認識でもなお抜本的な技術進化を続ける。学習時の様々な課題の解決、応用性や汎用性の獲得、因果推論の実現に向けた挑戦も継続する。



### 02 複雑化するIT基盤

企業競争力の源泉としてプロセッサやネットワーク等IT基盤を自ら開発する動きが広がる。AIへの目的特化や性能追求で多様化複雑化するインフラをパッケージ化するクラウドは、ベストプラクティス集積の場として存在感を増す。



### 03 ソフトウェア主導の拡大

ソフトウェアがサービスからモノまで価値を規定する時代が本格化した。ビジネス活動の多くをソフトウェア開発が占める中、作業を容易にするツールの充実、AI活用による生産性向上、連続的改善に最適化した組織が目まぐるしく変わる。



### 04 データ駆動の進展

経営判断やマーケティング施策のデータによる合理的な駆動がビジネスの基礎となった。強力なセンサネットワークやAIで拡充されるデータは、プライバシー懸念への技術的対策も進む中で、統合が進み活用価値を高めていく。



### 05 変わる未知への試行

人が見いだした自然界の法則を膨大な計算力で再現するシミュレーションは多くの成果を挙げ続けている。更にAIを組み合わせる取り組みが未知の領域に試行の範囲を拡げ、素材や医薬の研究開発に革新をもたらしていく。



### 06 高まる非接触の価値

人がシステムを介して繋がる非接触の価値が充実し、更に物理的な接触や作業までリモートで実現する技術の開発が進む。未来の自動化社会を見据え、伝達される人の行動をAIが模倣し伝承する研究も始まっている。

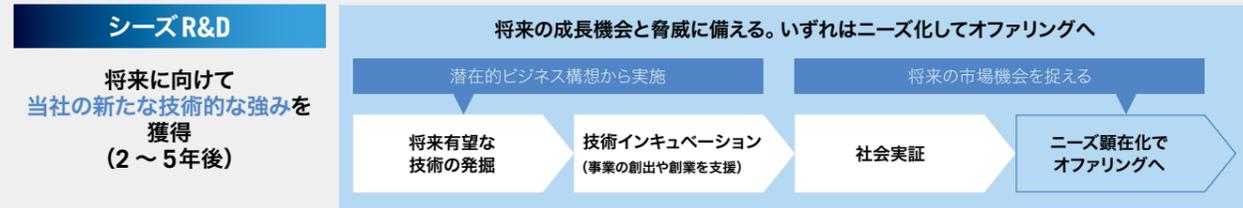
社長メッセージ  
NTTデータの価値創造  
経営戦略  
NTTデータのESG経営  
セグメント別事業戦略  
財務セクション・その他

# NTTデータが見据えるテクノロジーと社会の未来 NTTデータにおける研究開発



NTTデータにおける研究開発は、将来を見据えたシーズR&D(2～5年後の将来に向けて種まき (seeds) をするための研究開発)と、事業機会(needs)を捉え事業に貢献するためのニーズR&Dを実施しています。

今後は NTT DATA Technology Foresight で導き出したトレンドに紐づくシーズR&Dの取り組みを強化し、中長期で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 量子コンピュータの取り組み

量子コンピュータとは、量子力学に基づく性質等を利用することで、従来の古典コンピュータより圧倒的な速さで計算処理を行うことが期待されているコンピュータです。

自動車業界で渋滞解消を目的とした最適ルート算出、金融業界でのポートフォリオ最適化、コールセンタ業務におけるスケジュール最適化、工場の製造工程の最適化等、多様な業界の多様な課題において適用検証が進められています。

NTTデータでは、「量子コンピュータ」が市場で広く認知され、ビジネスに導入されるために様々な取り組みを行っています。2019年1月から量子アニーリング/イジングマシン等を用いたお客様業務への適用検証サービスを提供しています。本サービスでは、活用が期待される分野のお客様へ、マシンの特性を踏まえた活用方法の提案と、業務要件に基づいた検証支援を行います。

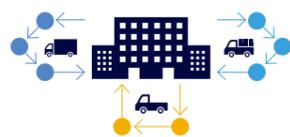
また、2021年1月に、通常のプログラマーやエンジニアが業務レベルで量子アニーリング/イジングマシンの活用検討を行う際に必要となる情報をまとめた「NTTデータ 量子コンピューティングガイドライン 量子アニーリング/イジングマシン編」を公開しました。

今後も、量子コンピューティングガイドラインの順次公開や、量子コンピュータ及び次世代アーキテクチャの計算力を活かした様々な分野へのサービス展開と、実システムの開発体制の整備を進めます。

### 運搬経路最適化の事例

複数台トラックのルート最適化のような複雑な問題を量子コンピュータで効率的に計算

複数台トラックのルーティングを高速に計算



## 具体的な取り組み事例 AIガバナンスの取り組み

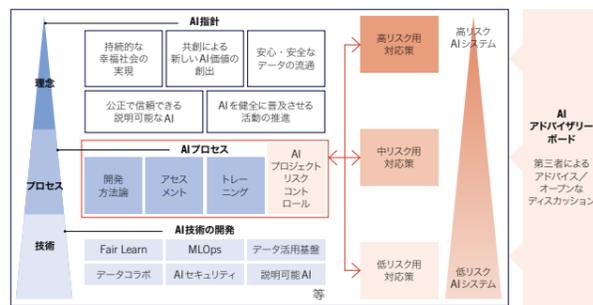
AI活用によって様々なことが便利になる一方、精度や品質の確保にはAI特有の課題があり、信頼できるAIシステムの実現には実効的なAIガバナンスの整備が不可欠です。

NTTデータでは、政府の会合に参加するなど、AIガバナンスに関する最新の状況を参考にしながら、人間とAIが共生する「より豊かで調和のとれた社会」の実現に向けて、「AI指針」「AI開発プロセス」「AIアドバイザーボード」の整備等、AIの開発/運用/活用のライフサイクルを通じて信頼できるAIシステムが提供できるよう取り組みます。

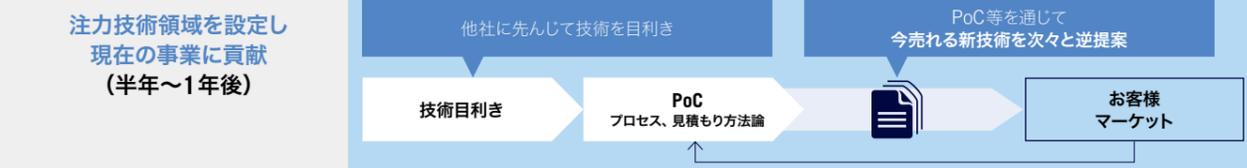
具体的には、AI指針に則った開発を可能とするための「AI開発方法論(プロセスと成果物様式)」を実際のプロジェクトで適用開始しています。また、AIの適正利用に必要な技術開発を体系的に実施し、合わせてAI品質の特性やリスク観点を問診票形式でチェックできる「AI品質アセスメントツール」も用意することで、AI品質向上に努めています。

加えて、外部有識者で構成されるAIアドバイザーボード活動では、最新のAIに関する法制度や課題について、社内のAIシステムに関連する管理者に対して年4回の勉強会を行い、今後のAIビジネスに求められる様々な観点を考

慮し、社員のAIガバナンスに関するリテラシーを向上しています。2022年を目標に、社内でAIガバナンスに関する運用ルール/体制の確立をめざしています。



## ニーズR&D PoC\*等実証を通じてオフリングの武器を強化



\* PoC(Proof of Concept) 新しいアイデアの実現可能性を示すために実証すること。

## 注力技術領域



## 事例 ニューノーマルに向けたシステム運用変革の取り組み ~ ServiceNowの取り組み ~

ITインフラのクラウド化の進展やIT人材不足、コロナ禍で求められるリモート運用の実現等の背景から、システム運用においてはこれまでシステムごとに個別運用していたものを集約する動きや運用をデジタル化する動きが出てきています。

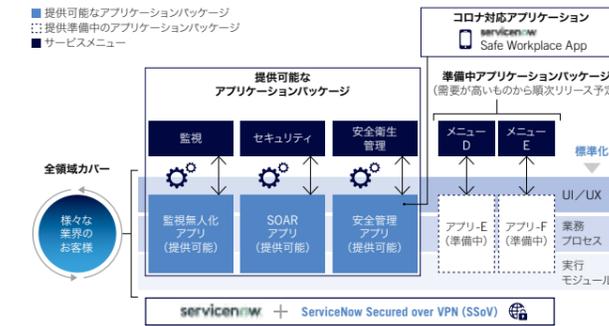
NTTデータは、クラウド型デジタルプラットフォームServiceNowの最新のデジタル技術に、NTTデータが長年培った業務知識とIT活用経験を掛け合わせ業界に特化したサービスを整備し、お客様のDXに貢献していきます。ServiceNowに関する引き合いは、年々加速度的に伸びており、2020年度は300件近くの引き合いがありました。

### システム運用現場での変革事例

ニューノーマル時代におけるシステム運用のあり方を定義し、100を超えるNTTデータのシステム運用の現場にServiceNowをベースとしたサービスマネジメントソリューションの適用を2020年10月1日より開始しました。

本取り組みは、コロナ禍における社内調査の結果、顕在化した様々な運用上の課題を解決するために、全社施策として開始し、3年以内に社内100案件へ適用するとともに、今後原価削減率30%をめざします。

本ソリューションを適用することで、ニューノーマル時代に求められるリモート運用を基本とする働き方の実現を可能にします。



### ServiceNowビジネス推進室の設置

2021年1月に、ServiceNow関連ビジネスの専門部隊として「ServiceNowビジネス推進室」を設置しました。

本推進室は、主にIT運用管理へのServiceNow導入を中心に活動してきた国内トップクラスの技術者と業界特化型のコンサルタント150名をワンチームとして牽引し、ServiceNow関連ビジネスをリードする専門部隊です。

### ServiceNowのパートナーとしてアワードを受賞

「2021 ServiceNow's APJ Partner Summit & Awards Ceremony」で「Creator Workflow Award」を受賞しました。



今後も、豊富な業界知識を持ったNTTデータの強みを活かし、お客様企業のデジタルイノベーションパートナーとして、ServiceNowのテクノロジーを活用し、お客様ビジネスの変革・新たな価値創造を支援していきます。

社長メッセージ  
NTTデータの価値創造  
経営戦略  
NTTデータのESG経営  
セグメント別事業戦略  
財務セクション・その他

# 成長戦略の変遷と中期経営計画の位置付け



Trusted Global Innovator  
**Global Top 5**  
として、  
世界のお客様から  
信頼される  
企業をめざす

	前々期中期経営計画	前期中期経営計画
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
経営目標	連結売上高 <b>1.5兆円超</b> 達成	連結売上高 <b>2兆円超</b> 達成
	EPS <b>200円</b> 達成	調整後連結営業利益額 <b>50%増</b> *1 (連結営業利益額1,420億円) 達成 <small>*1 2015年度比(調整項目:新規領域への投資増分)</small>
戦略概要と主な成果	<p><b>新規分野拡大・商品力強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul> <p><b>グローバルビジネスの拡大・充実・強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外売上高比率30%超、海外売上高5,000億円超を達成</li> <li>全体最適の追求</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>ローカルプレゼンスの向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ITサービス市場における10カ国のうち8カ国でプレゼンスを向上</li> </ul> <p><b>リマーケティングの更なる深化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul> <p><b>技術革新による価値創造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
課題	<p><b>不採算案件の抑止</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<p><b>お客様への提供価値最大化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p><b>不採算案件の抑止</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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*4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</li> </ul> <p><b>海外事業の収益性改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p><small>*4 連結売上高比0.3～0.5%</small></p>

P42: 個別経営課題への対応強化

中期経営計画

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

P34: 中期経営計画

連結売上高 <b>2.5兆円</b>	顧客基盤*2 <b>80社以上</b>
<small>*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</small>	
連結営業利益率*3 <b>8%</b>	海外EBITA率*3 <b>7%</b>
<small>*3 M&amp;A・構造改革等の一時的なコストを除く</small>	

次期中期経営計画の方向性

—Digital & Green—  
新しい社会の実現

環境変化を捉え、新たな社会の実現に貢献するには現中期経営計画の“更なる進化”が必要

～NTTデータを取り巻く環境の変化～

- 新型コロナウイルス感染症によるDXの加速
- 脱炭素化が世界的な潮流に

P44-45: 次期中期経営計画の方向性

---

**変える勇気** お客様への提供価値最大化

**戦略1: グローバルデジタルオファリングの拡充**

- グローバルに展開できるオファリングを創出し、グローバルアカウントに戦略的にアプローチ

**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**

- 戦略1で創出したデジタルオファリングを提供することに加え、共通の価値提供モデル「4D Value Cycle」を、リージョンごとに異なる市場特性やNTTデータの強みに合わせて回し続けることで、お客様への提供価値を更に深化

**戦略3: グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化**

- 戦略1、戦略2の実行を支えるために、グローバル全社員の力を高めて組織力を最大化

**NTTグループ連携の強化**

- NTTデータ独自の経営とブランドを継続しつつ、NTTグループとの連携を強化することで、グローバルマーケットでのプレゼンスを向上

---

**変わらぬ信念** お客様とともに未来の社会を創る

- お客様との「Long-Term Relationships」に基づく価値創造を通じて、SDGsの達成に貢献し、企業価値を持続的に向上

社長メッセージ  
NTTデータの価値創造  
経営戦略  
NTTデータのESG経営  
セグメント別事業戦略  
財務セクション・その他

～ Midpoint to Global 3<sup>rd</sup> Stage ～

変わらぬ信念、変える勇気によって  
グローバルで質の伴った成長をめざす

- 中期経営計画は2025年のGlobal 3<sup>rd</sup> Stage達成に向けて、極めて重要な3年間
- 4つの力「GETS(Growth、Earnings、Transformation、Synergy)」を高め、グローバルで質の伴った成長を推進
- 経営目標はGlobal Top 5に向けて「Growth」として連結売上高2.5兆円、顧客基盤\*1 80社以上への拡大、「Earnings」の強化として連結営業利益率\*2 8%、海外EBITA率\*2 7%をめざす

中期経営計画の全体像



変わらぬ信念 お客様とともに未来の社会を創る

「お客様とともに未来の社会を創る」ために、お客様との「Long-Term Relationships」に基づく価値創造を通じて、SDGsの達成に貢献し、企業価値を持続的に向上させていきます。

具体的には事業を通じた社会貢献として、お客様との共創による社会インフラ、業態別ソリューション等の提供によって社会課題の解決に貢献していきます。

加えて、企業活動の面では、働き方変革や多様性の尊重等、社会課題に最大限配慮した取り組みを推進していくことでリスクを最小化するとともに、社員の持っている力を最大化させていきます。

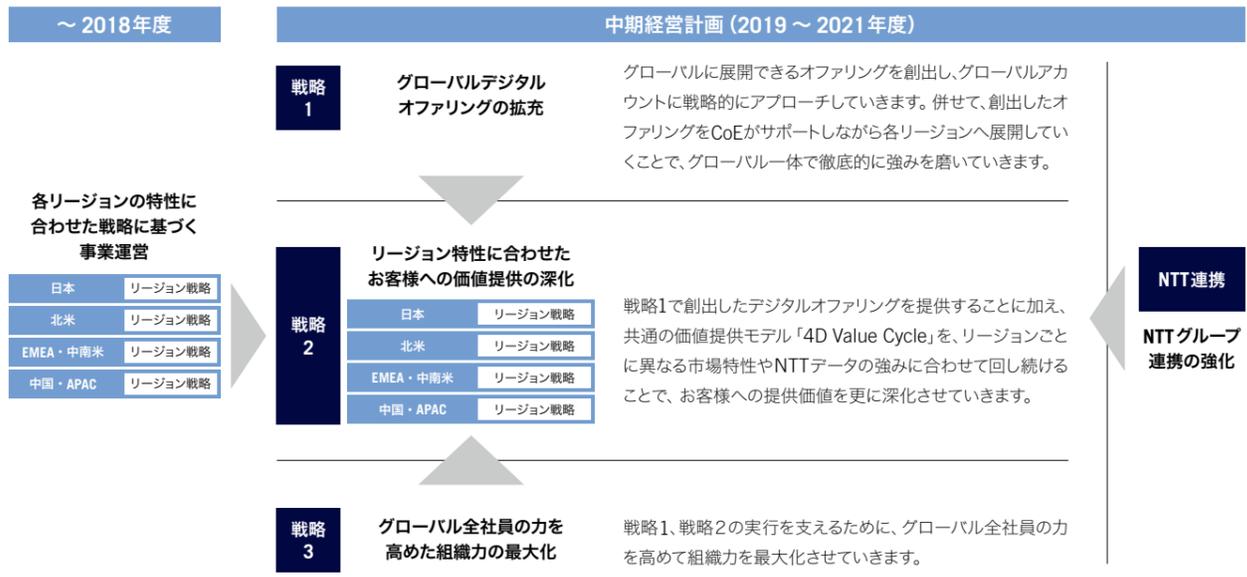


変える勇気 お客様への提供価値最大化に向けた 戦略

デジタル化とグローバル化が進展し、事業環境が大きく変化する中で、お客様への提供価値を最大化するためには、私たち自身も変化が必要であると考えています。

そのために、「変える勇気」を持って、「Transformation(変える力)」「Synergy(連携する力)」の強化に向け、戦略を実行していきます。

具体的には、これまでの各リージョン特性に合わせた戦略に基づく事業運営に加え、グローバルに提供できるオファリングを創出し、グローバルアカウントに戦略的にアプローチしていくとともに、グローバル全社員の力を高めて組織力を最大化させていきます。



社長メッセージ  
NTTデータの価値創造  
経営戦略  
NTTデータのESG経営  
セグメント別事業戦略  
財務セクション・その他

変える勇気		
戦略1	戦略2	NTT連携
戦略3		

変える勇気		
戦略1	戦略2	NTT連携
戦略3		

## 戦略1 グローバルデジタルオフリングの拡充

グローバルデジタルオフリングの拡充はグローバル一体で徹底的に強みを磨くための戦略であり、グローバルで戦うための武器づくりと戦い方のレベルアップです。

前中期経営計画ではローカルプレゼンスの向上に注力し、リージョン単位で、各リージョンの特性に応じた戦略により事業を運営してきました。しかし、Global 3rd Stage 達成に向けて更なる成長を実現するためには、グローバル一体となった強みづくりが必要と認識しています。そのため、現中期経営計画では、グローバル全体で

インダストリーや技術の注力領域を定め、戦略投資を行い、世界中のリソースを結集してグローバルのお客様に高度なサービスを提供していきます。

具体的な施策は、「グローバルマーケティングの加速」「積極投資によるオフリング創出」「技術集約拠点 (CoE) の拡充」の3つです。

注力領域を定めた上で積極投資によって当社の強みとなるオフリングを創出し、マーケティング・技術活用支援と一体でグローバル連携を加速させていきます。

### グローバルマーケティング/オフリング創出の一体的な取り組み

#### 1 グローバルマーケティングの加速

- 顧客ロイヤルティプログラムの拡充とインダストリー内連携の加速
- 対外リレーション活動 (PR、AR活動等) の高度化
- デジタルサクセスストーリーの共有と活用の加速

お客様ニーズのフィードバック

グローバルオフリングの展開

#### 2 積極投資によるオフリング創出

- インダストリーの知見を集約したオフリング戦略の策定
- お客様との共創プロジェクト推進とオープンイノベーションの活用によるオフリング創出

オフリングの迅速な創出と展開をサポート

#### 3 技術集約拠点 (CoE) の拡充

- Blockchain、AI等の先進技術を活用したアセットの集約と活用の加速
- 2021年度末までにCoE全体で5,000名規模に拡大



## 1 グローバルマーケティングの加速

### グローバルでインダストリー内の連携を加速し、グローバルアカウントに対して戦略的にアプローチ

世界中で同じインダストリーを担当しているメンバーが連携し、グローバルアカウントプログラム(グローバルに展開している主要企業に対する世界各国での戦略的アプローチ)の加速や、

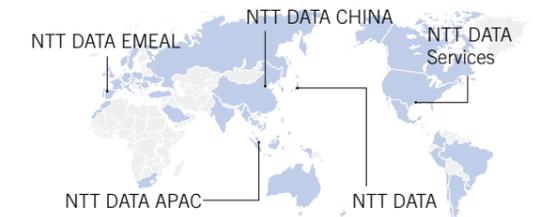
デジタルサクセスストーリーの共有と活用により、Global One Teamとして有機的に活動していきます。

### 重点領域に対してGlobalで連携

#### 重点領域 グローバルインダストリー・アカウント



#### 連携 Global One Team



### 事例 ヘルスケア領域における取り組み状況

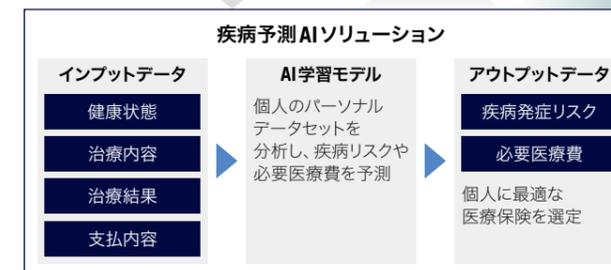
当社子会社であるNTT DATA Servicesは、2型糖尿病等慢性疾患の患者500万人以上の医療保険データ1,300万件や服用している医薬品データ、臨床データ、検査データを学習データとして、特定慢性疾患のリスクを持つ患者の早期予測を可能にする疾病予測AIソリューションを開発しました。

本ソリューションは保険会社への提供を想定しており、保険会社は本ソリューションを活用することで、保険加入者である一般ユーザーの慢性疾患発症のリスクスコアを、従来必要だった大規模な検査を行うことなく、簡易的に導き出し、加入者に提供することができます。

本ソリューションのグローバル展開により、北米・南米の保険会社から新規受注やPoC案件を獲得しています。

## NTT DATA Services

開発 自リージョン展開



各海外グループ会社が自リージョンの展開・開発をサポート

2020年度受注獲得



2020年度PoC獲得



変える勇気		
戦略1	戦略2	NTT連携
戦略3		

変える勇気		
戦略1	戦略2	NTT連携
戦略3		

## 2 積極投資によるオフアリング創出

### 7つの領域への集中投資により、グローバルレベルで「戦える武器」を創出

Digital Strategy Office (DSO) のもと、強みを持つ業界とデジタル技術を組み合わせる領域への集中投資を通じ、世界共通で優位に戦っていくことができる「武器」の創出に取り組んで

います。2021年度は各領域や技術の市場規模や当社のプレゼンス等を勘案し、7つの重点領域へ集中投資を行います。



\*1 「ヘルスケア」、「保険」には「オートメーション」(従前の重点領域)、また「Disruptiveな社会変革」には「情報活用」(従前の重点領域)をそれぞれ含む



PoCや共同研究を経て、これまで15件のグローバルオフアリングがサービス提供段階となり、デジタル案件獲得に貢献



### 事例 グローバルオフアリングのサービス化

#### GIDP (保険事業向けグローバルオフアリング)

長期的な低金利と資本規制強化から広がりを見せるクロードブロック売買\*2を背景として、生保BPO市場は継続的な規模の拡大に加え、先行する米国及び英国から欧州大陸への展開が期待されています。

NTTデータは北米において、保険業務の専門知識を活用したBPOであるTPA (Third-Party Administrator) の分野で30年以上の経験を有し、20以上の顧客にサービスを提供しています。

GIDP (Global Insurance Digital Platform) は、生保BPOで実績を持つ北米のノウハウや、自社・サードパーティーアセットによるデジタルプラットフォームを組み合わせ、Digital BPaaS (Business Process as a Service) の導入から運用をエンド・ツー・エンドで提供する、NTTデータのグローバルオフアリングです。

GIDPは北米からサービスを開始し、今後欧州を皮切りにグローバルへ展開予定です。2019~2020年度の2年間で約100億円の受注獲得に貢献しています。GIDPの取り組みはアナリストからも評価されており、NelsonHall 2020 NEAT Report for Salesforce Servicesでリーダーポジションを獲得することに貢献しています。



\*2 保険会社が販売停止した商品の保有契約 (クロードブロック) を取得・集約し、バリューアップを通じて収益化する、生命保険事業の一形態

## 3 技術集約拠点 (CoE) の拡充

### デジタルの先進技術・知見を集約し、グローバルデジタルオフアリングの迅速な創出・展開をサポート

グローバル横断でデジタルビジネス拡大を支援するため、デジタルの各技術に関する知識、トレーニング、技術支援、アセット (知的資産) 提供等の技術集約拠点 CoE を設立しています。既存の4つのCoEに加え、2020年6月に新たに3つの先進技術領

域 (IoT、Intelligent Automation、Software Engineering Automation) におけるCoEを拡充しており、更にグローバルオフアリングの迅速な創出と各リージョンへの展開をサポートしていきます。

当社はCoE活動を通じ、2021年度末までに以下をめざしています。  
 • グローバルで7分野のデジタル先進技術人材を5,000名規模まで拡大  
 • グローバルで7分野累計1,000億円の受注貢献

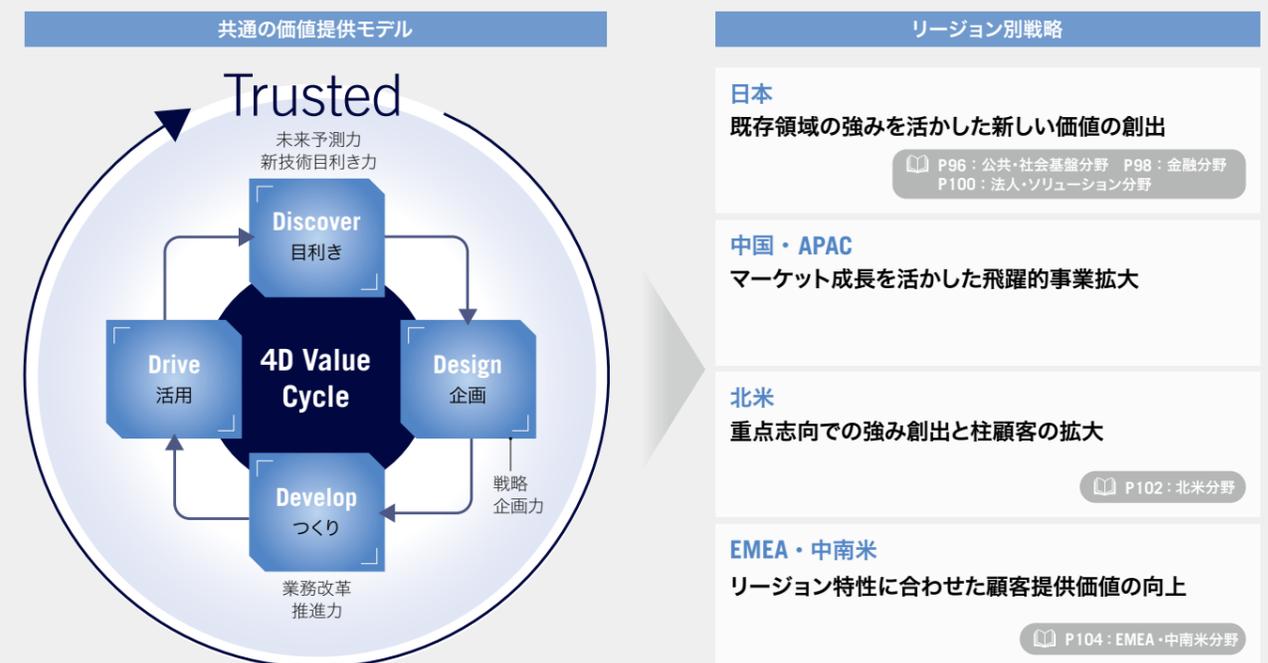
デジタル先進技術人材  
約5,000名

受注貢献  
約1,000億円

## 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

「戦略1 グローバルデジタルオフアリングの拡充」で創出したデジタルオフアリングを提供することに加え、当社の共通の価値提供モデル「4D Value Cycle」を、リージョンごとに異なる市場特性や当社の

強みに合わせて回し続けることで、お客様への価値提供を更に深化させていきます。



- お客様への価値提供を深化させる共通のモデル
- 4つのD (Discover、Design、Develop、Drive) すべてで価値提供
- 4D Value Cycleの継続=お客様とのLong-Term Relationships
- ▶ 結果としてNTTデータの差別化・競争優位性につながる



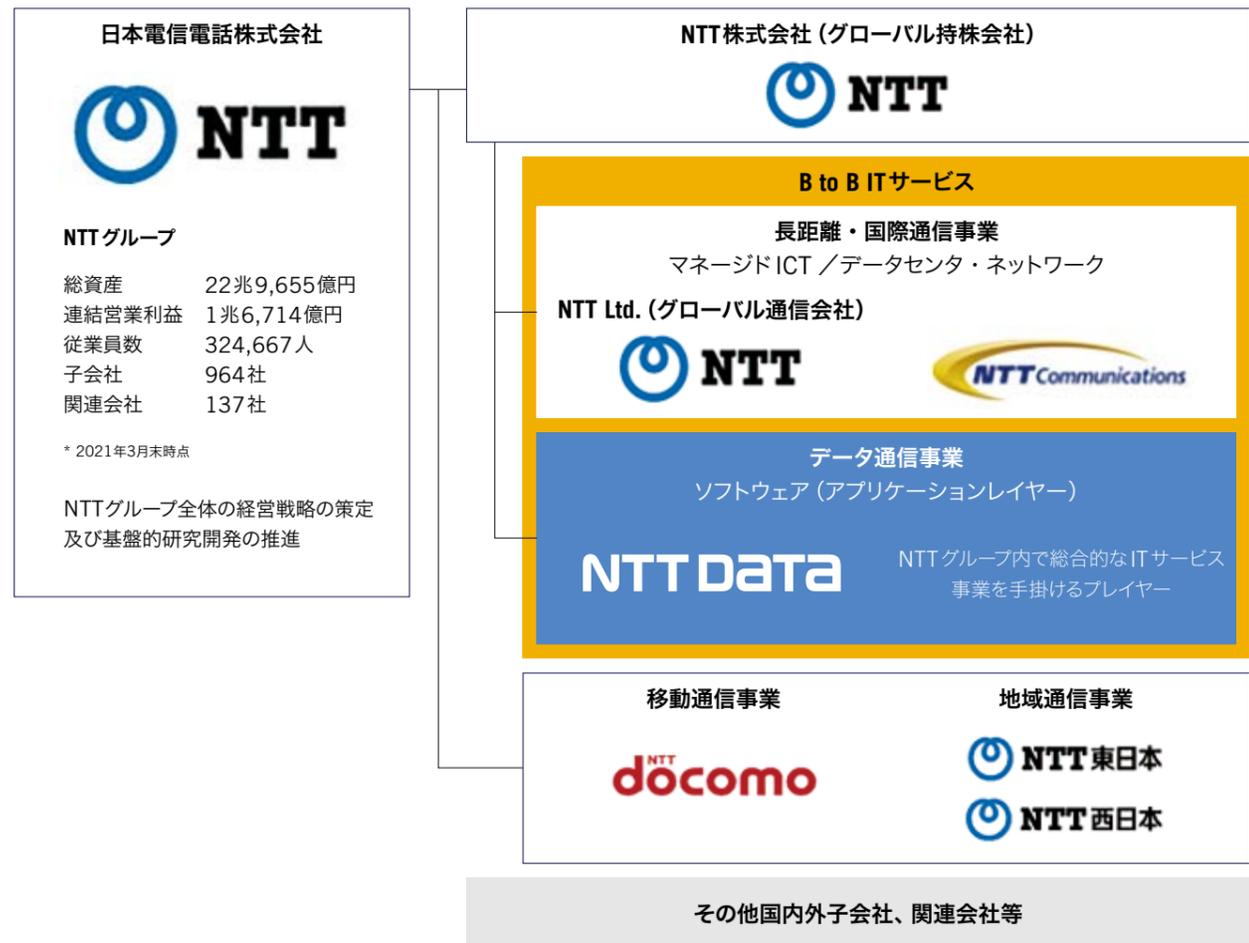
## 戦略3 | グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化

戦略1、戦略2の実行を支えるために、当社の共通の価値観であるValues (Clients First、Foresight、Teamwork) に基づき、グローバルで社員の力を高めて組織力を最大化させていきます。

<p><b>社員の Professionality 最大化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital 対応力の強化</li> <li>• 多様な人財像に合わせた制度設計</li> <li>• 社員エンゲージメント向上</li> </ul> <p>取り組み状況 P58：人財</p>	<p><b>Digital を活用した働き方の変革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital 技術を活用したナレッジ共有・コラボレーション促進と業務プロセス変革</li> <li>• 次世代生産技術による開発プロセス変革</li> </ul> <p>取り組み状況 P58：人財</p>	<p><b>適切なガバナンス態勢の構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• リスクマネジメントの強化</li> <li>• 不採算案件の更なる抑止</li> </ul> <p>取り組み状況 P42：不採算案件抑止の強化 P78：コーポレート・ガバナンス</p>
--	--	---

## NTTグループ連携の強化

### NTTグループにおける当社の位置付け



## NTTグループとの連携内容

「世界有数の研究機関を擁するNTTグループの研究成果を活用できること」「スケールメリットを活かし調達コストを削減できること」「各地域でクロスセルとトータルサービスの提供により事業拡大できること」等は、NTTグループに所属しているからこそ得られる大きな

メリットです。NTTデータ独自の経営とブランドを継続しつつ、NTTグループとの連携を強化することで、グローバルマーケットでのプレゼンスを高めています。



### 先進領域における連携

先進領域においては、NTT 研究所、NTT Research, Inc. の基礎研究成果を活用し、その後のビジネス化に向けた取り組みを当社が担っています。当社の年間研究開発費は、約230億円\*3となる一方、世界有数の研究機関であるNTT研究所及びNTT Research, Inc. を含むNTTグループ全体の年間研究

開発費は約2,300億円規模\*3であり、その成果を活用できることは、当社がNTTグループに所属する大きなメリットの一つです。

\*3 2020年度実績

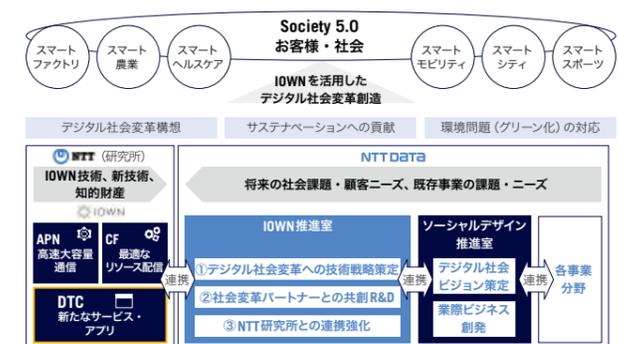


## デジタル社会の実現に向けて～ IOWN 推進室の設置～

当社はNTTが提唱するIOOWN構想に関する専門組織「IOOWN推進室」を2021年1月に新設しました。

本推進室は、要素技術の研究開発を推進するNTT研究所と、その研究結果をお客様に展開・事業化するNTTデータ内をつなぐ役割を担います。

当社は今後、IOOWNに関する研究成果をスマートシティ、スマートモビリティ、スマートヘルスケア等の各領域に適用し、「Society 5.0」の超スマート社会の実現に貢献していきます。



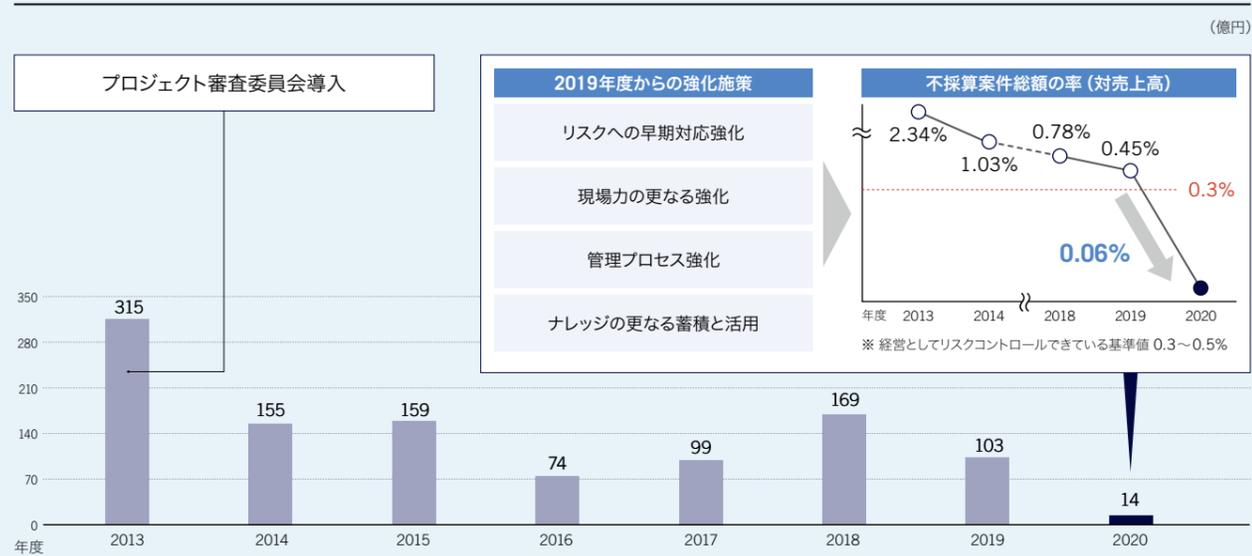
# 個別経営課題への対応強化

## 不採算案件抑止の強化

当社は、不採算案件の抑止を重要な経営課題であると認識しています。ただし新規案件へチャレンジを行っていく中では、一定の不採算化リスクは存在するため、年間で発生する不採算額が連結売上高比0.3～0.5%であれば経営としてリスクコントロールができていく状態であると考えています。

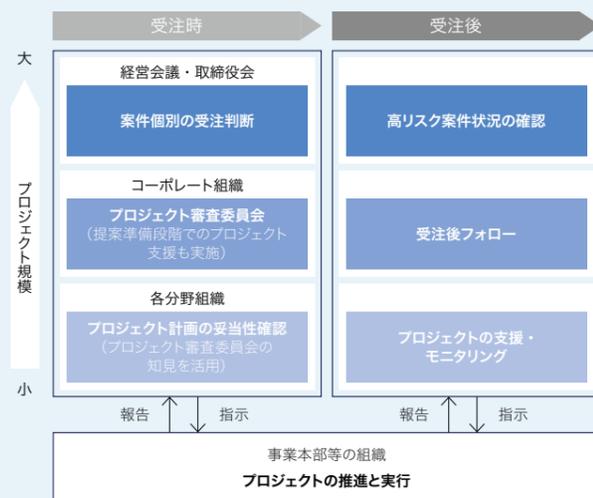
2013年10月のプロジェクト審査委員会立ち上げ以降、延べ90件のプロジェクト計画審査を実施(2020年度は11件)しており、不採算案件による損失影響額を抑えることに成功しています。

### 不採算案件による損失影響額



## プロジェクト審査委員会の取り組み

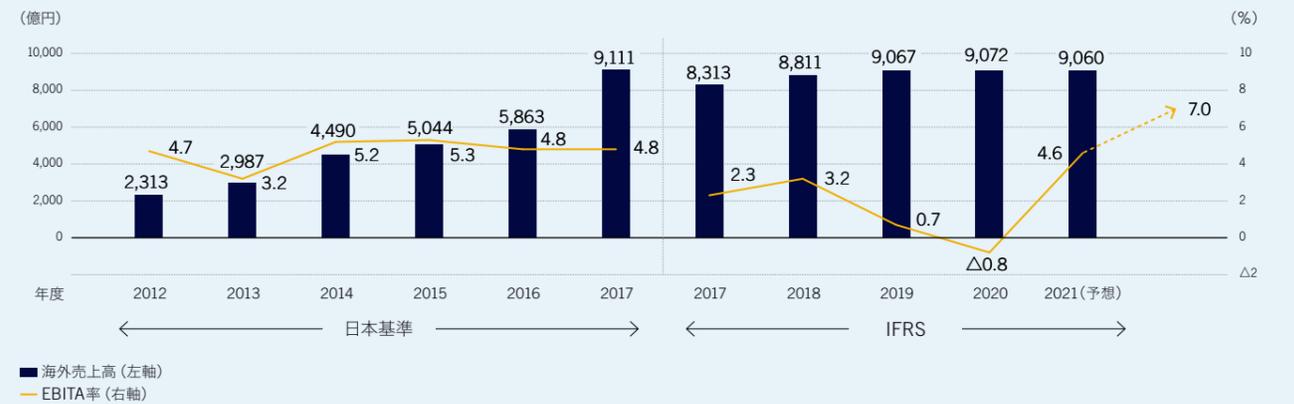
- 技術的要素の強い高難度の案件等については、お客様から提案要請を受けた段階でその実現性を専門家が検証するなど、プロアクティブな対応を実施
- 「難度やリスクが高い案件を受注する際の基準やプロセスの見直し等」を実施し、運用
- 業務やプログラムが複雑化したレガシーシステムから大きく機能を切り出して再構築し、元のシステムとの整合性確保が求められる開発案件を審査する際の審査観点の見直し・追加を行い、不採算案件の発生を抑止



## 海外事業の収益性改善

当社は、2025年のGlobal Top 5 達成を見据え、中期経営計画では「グローバルで質の伴った成長」の実現をめざしています。しかしながら、海外事業のEBITA率はこれまで低水準に留まっており、収

益性の改善が重要な経営課題であると認識しています。2019年度及び2020年度は、その対応策として事業構造改革を進めてきました。



## 事業構造改革の取り組み

**北米分野**

概要

北米分野は、新型コロナウイルス感染症拡大に起因したDXの加速に対応するため、2020年度に事業構造改革を前倒して完了し、デジタル中心の事業ドメインへの変革を早期に実現しました。**2021年度にEBITA率\*7%の達成**をめざしています。

P102: セグメント別事業戦略 (北米分野)

**EMEA・中南米分野**

概要

EMEA・中南米分野は、2019年度から実施している事業構造改革の効果が表れ、デジタル案件の獲得が加速しています。2021年度以降はグローバルブランドの統一や事業会社の一体運営を含めた取り組みを実施し、**2023年度のEBITA率\*7%の達成**をめざしています。

P104: セグメント別事業戦略 (EMEA・中南米分野)

**2020年度実施項目**

- デジタル人材拡充とリスク
- リソースの最適化
- オフィス及びデータセンタの統廃合

**2019年度の成果をもとにした新規事業機会への対応**

**2019年度の取り組み**

- 人財のリシャープ・リスク
- リソース最適化
- インダストリーごとのデジタル力強化
- 低採算事業の見直し

**事業機会の獲得に向けた構造改革の継続**

→オファリングに対応したデジタル提供力強化等

**進捗・成果**

- デジタル人材拡充・コスト構造の最適化による筋肉質な事業構造への転換
- デジタル関連ビジネスの大幅な受注拡大による収益率改善と高収益事業への転換
- デジタル人材拡充によるデジタル関連案件の受注拡大
- 人財ポートフォリオ・低採算ビジネス見直しによる収益性改善に向けた道筋確保

\* M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

# 次期中期経営計画の方向性 (2022年度～)

2021年度は現中期経営計画の最終年度ですが、新型コロナウイルス感染症によるマイナス影響により、当初策定していた前提より2020年度の成長が抑制されたことから、2021年度の業績予想に関してはいずれも当初目標\*には届かない見込みです。しかしながら、その先にある2025年頃のGlobal 3<sup>rd</sup> Stage(Global Top 5として、世界のお客様から信頼される企業“Trusted Global Innovator”

をめざす)に向けては、変わらず歩みを進めていきます。

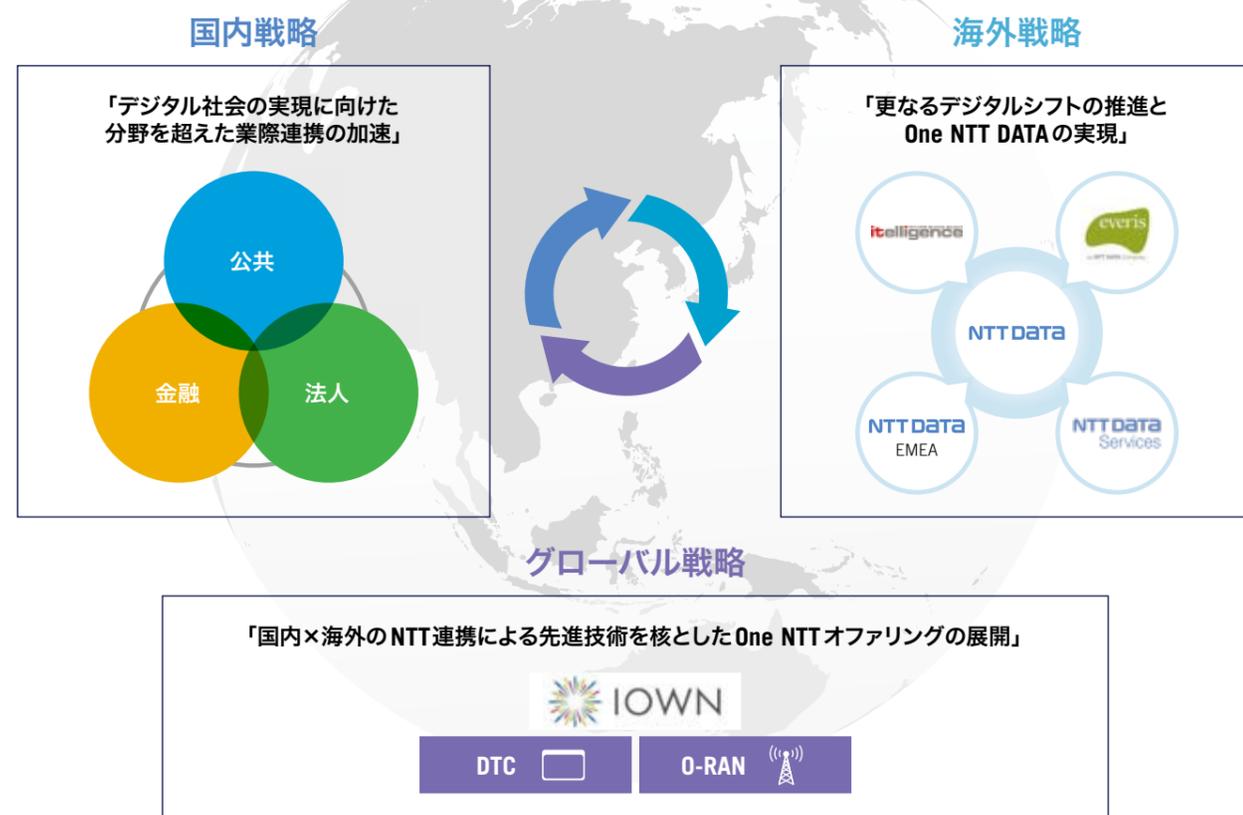
2022年度からスタートする次期中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症によるDXの加速や世界的な潮流となった脱炭素化といった変化を捉え、国内戦略、海外戦略、グローバル戦略の3軸で、強連携をしながら現中期経営計画を更に進化させていきます。

\* 当初目標：2021年度売上高2.5兆円、連結営業利益率8.0%、海外EBITA率7.0%

業績予想 P46：CF0メッセージ

## 次期中期経営計画における戦略の方向性

次期中期経営計画では、「国内戦略」「海外戦略」「グローバル戦略」の3軸で強連携をしながら戦略を強化します。



## 当社を取り巻く事業環境の変化とめざす姿

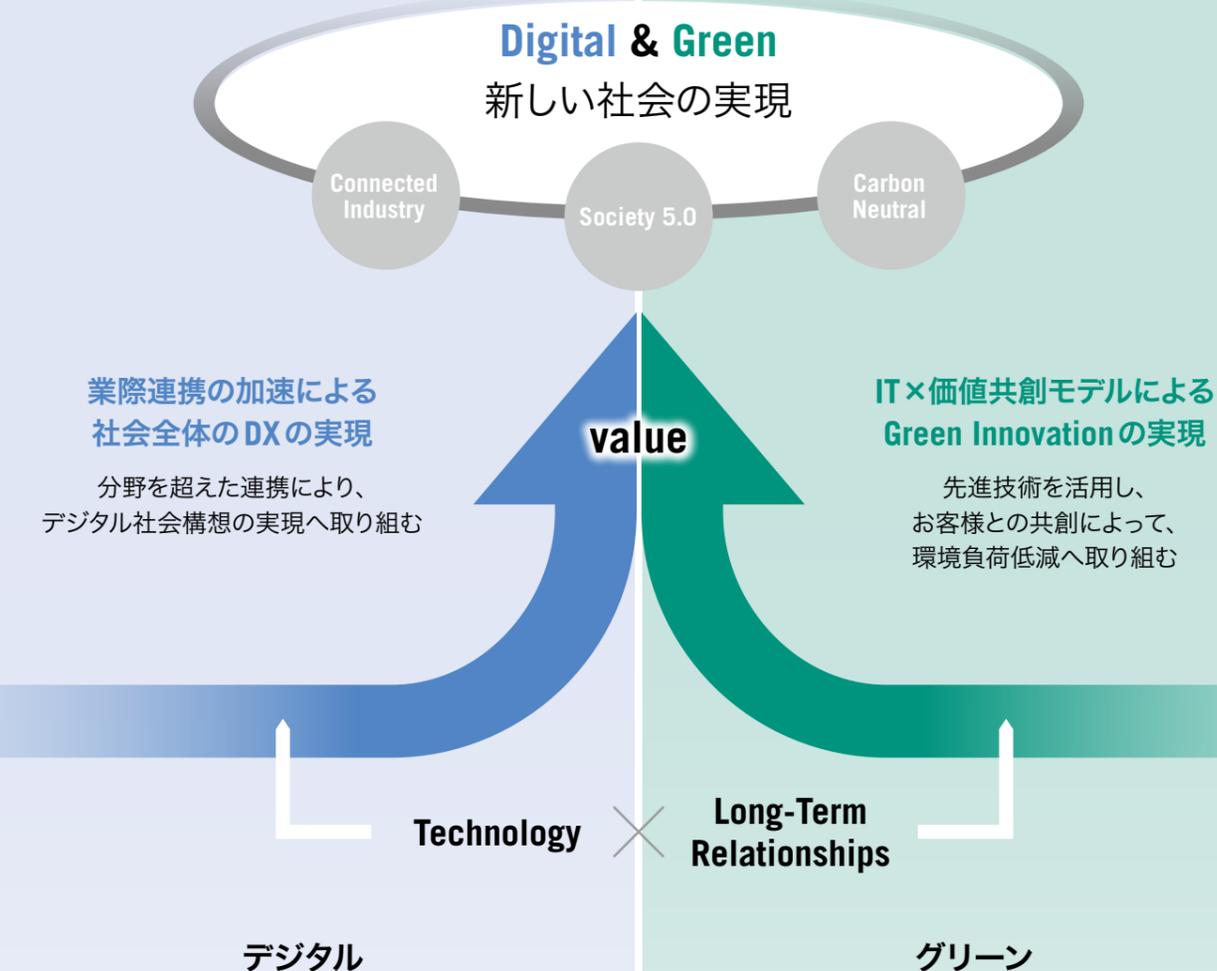
### 事業環境の変化

新型コロナウイルス感染症によるDXの加速、脱炭素化が世界的な潮流になっており、Global 3<sup>rd</sup> Stageに向けては、これらの変化を捉えて、現中期経営計画の戦略の更なる進化が必要だと考えています。

デジタルでは、業際連携の加速による社会全体のDXの実現、グリーンでは、ITと価値共創モデルによるグリーンイノベーションの実現を図ります。

## NTTデータがめざす姿

テクノロジーと「Long-Term Relationships」の強みを活かしつつ、デジタルとグリーンの新しい社会の実現をめざしていきます。



行政組織そのものの合理化・効率化に加えて、行政サービスの高度化が進む「行政のDX」と、従来の企業内部のDXに加え、分野・業界の枠を超えたDXが進む「社会全体のDX」の進展が予想されます。今後は行政や企業がつながり、行政手続きのデジタル化や、行政や企業のサービス連携が進んでいくと考えています。このような社会全体の動きに対し、ソーシャルデザイン推進室が中心となり、全社横断的な取り組みとして活動を加速させていきます。

当社のデジタル技術活用やお客様との共創による、お客様や社会全体のカーボンニュートラル実現や、異常気象等への気候変動対応力（レジリエンス）強化への貢献をめざす「Green Innovation by IT」。そして、私たち自身のカーボンニュートラルへの取り組みを推進する「Green Innovation of IT」。この2つの「Green Innovation」の推進を通じて、気候変動に対応した新たな社会の実現をめざします。

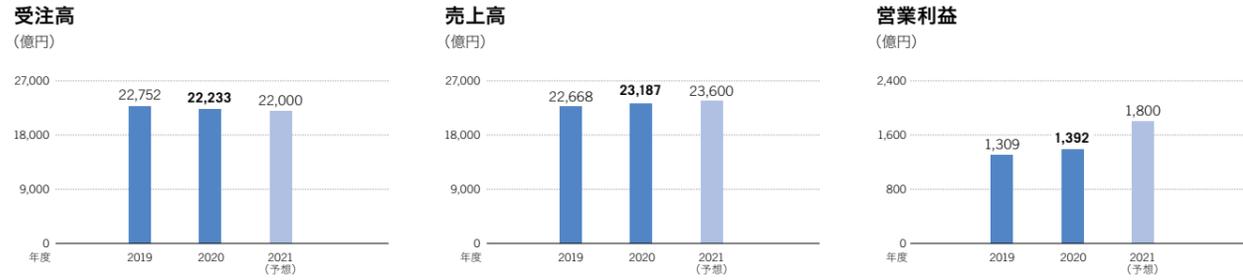
## 業績レビュー

### 2020年度実績

新型コロナウイルス感染症拡大に伴うマイナス影響はあったものの、売上高は32期連続増収を達成、営業利益は増益を確保

### 2021年度業績予想

売上高は33期連続増収、営業利益は事業構造改革の効果及び費用減等により大幅増益を予想



## 2020年度実績について

2020年度の業績は新型コロナウイルス感染症拡大影響により、お客様のIT投資抑制や案件の中断・減少等の影響はありましたが、そうした状況下でも適切な事業運営を図ることにより、2020年8月の業績予想公表時の想定よりもマイナス影響を抑えることができ、堅調な決算となりました。厳しい環境下でもレジリエンスを発揮することができたと考えています。

受注高は、主に海外事業における前期に獲得した大型案件の反動減及び新型コロナウイルス感染症拡大によるマイナス影響等から減少となりました。売上高については、国内事業を中心とした規模拡大等により、創立以来、32期連続増収を達成しました。厳しい状況下

でも、過年度受注済の案件を着実に売上展開できたことに加え、当期に受注して当期の売上に計上される案件が順調に獲得できたこと等により業績予想を上回る売上高を達成することができました。

営業利益は、海外での事業構造改革を実行しながらも、国内事業における不採算案件の抑制及び増収に伴い、増益を確保しました。事業構造改革について、北米分野では約160億円、EMEA・中南米分野では約40億円を支出し、デジタル対応力の強化及び収益性改善に取り組みました。EMEA・中南米分野において追加で実施した低採算事業の見直しに伴う損失計上等はあったものの、売上増による増益等で、業績予想を大きく上回ることができました。

## 2021年度業績予想について

新型コロナウイルス感染症の拡大により、NTTデータを取り巻く事業環境は大きく変化しています。経済や企業活動へのダメージが長引く一方で、ITとデジタルで新しい社会を創造する動きは着実に高まっていると認識しています。

そのような事業環境において、中期経営計画の最終年度となる2021年度の業績予想は、連結売上高2.36兆円、連結営業利益率7.6%、海外EBITA率6%、顧客基盤80社以上としています。中期経営計画策定時には想定されていなかった新型コロナウイルス感染症の影響のため、当初の目標値には及びませんが、取り組んできた戦略は着実にやり遂げ、連結売上高の2.5兆円は2023年度、海外EBITA率\*7%は北米分野で2021年度、EMEA・中南米分野で2023年度に達成することをめざしています。

次に、2021年度の業績予想について、項目ごとにご説明します。

受注高については、金融分野における前期の大型案件の反動減があるため、全社でも若干の減少を予想しています。

売上高については、北米分野において収益性の高い事業へのシフトを目的とした一部事業の売却を予定していることにより一時的な減収を予想しているものの、国内及びEMEA・中南米分野での規模拡大等により全社合計では33期連続増収となる2.36兆円をめざします。

営業利益については、国内3分野では増収による着実な増益、北米分野では、事業構造改革の効果による収益性改善に伴うEBITA率\*7%の達成を予想しています。EMEA・中南米分野では、2023年度でのEBITA率\*7%達成に向けて、グローバルブランド統一を含めた事業会社統合のための投資等を実行します。一方で、これまでの事業構造改革の効果による収益性改善や、2020年度に実施した低採算事業見直し等の一時的な費用の減少等により、増益となる見込みです。そして、全社合計では対前期+408億円の大幅増益となる1,800億円を予想しています。

\* M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

健全な財務基盤を維持しながら  
グローバルで質の伴った成長に向けて投資し  
企業価値の向上を実現していきます。

代表取締役副社長執行役員  
藤原 遠



## 財務・資本戦略

当社は、Global 3<sup>rd</sup> Stage達成に向けて、現在の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ことから、基本的に財務・資本戦略に変更はありません。

資金については、健全な財務基盤を維持することを前提に、Global 3<sup>rd</sup> 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。

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。資本効率の向上については、投下資本の圧縮ではなく、利益拡大によって改善させていきます。

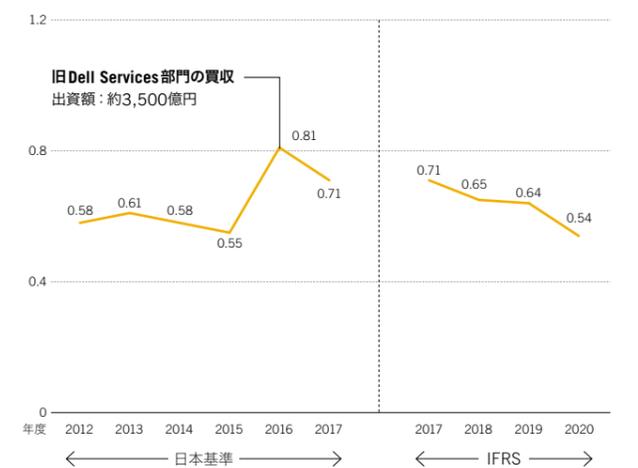
## 健全な財務基盤の維持

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になります。そのための資金を、好条件、機動的、かつ確実に確保することを財務面での重要なミッションとし、D/Eレシオ\*1,2を重要指標と位置付けています。目安としては、AA格の信用格付を維持できる水準かどうかを意識し、財務基盤の健全性を注視しています。

2020年度のD/Eレシオ0.54倍は適正水準の範囲内と考えており、格付も維持しています(AA(R&I)、AA+(JCR))。信用格付維持を意識しつつ、M&A等でD/Eレシオが上昇した際には、より健全なバランスシートを実現することを優先したマネジメントを行っていきます。

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\*1,2レシオの推移



\*1 D/Eレシオ=有利子負債 / (純資産 - 非支配持分)

\*2 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

## 成長に必要な事業投資

事業活動により生み出したキャッシュについては、デジタルオフィリング創出のための投資、海外の収益性改善に向けた投資、M&A等の成長に必要な事業投資へ、優先的に振り向けていきます。戦略に合致した大規模なM&A案件があった場合等、一時的に有利子負債による資金調達により対応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。

2020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、運転資本効率の改善や新型コロナウイルス感染症拡大に伴う一時的な税還付等の影響もあり、フリー・キャッシュ・フローは1,786億円の黒字となりました。2021年度も財務の健全性を注視しつつ、更なる成長に必要な事業投資を実施していきます。

P50：NTTデータのM&A

フリー・キャッシュ・フローの推移



## 出資マネジメントについて

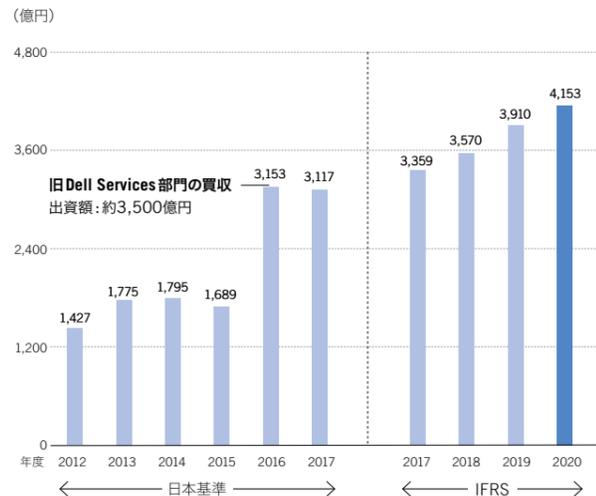
当社グループは、新技術やソリューション、開発リソースの獲得及び戦略的パートナーシップの構築等を目的とし、国内外の企業・組織への出資を実施しています。そのような中で、期待したリターンが得られなかった場合、のれん等の減損処理を行うなど、当社グループの経営成績及び財務状況に大きな影響を及ぼす可能性があり、特に重要なリスクであると認識しています。

上記リスクへの対応策として、M&Aの意思決定時には、投下資本当期利益率(ROIC)等の指標を用いた投資対効果の評価や、第三者評価による財務健全性の評価等を判断要素としています。特に重要なリスクと認識している、当社グループの適切なコントロールが及ばず事業運営を円滑に行うことが困難となるリスクについては、出資時の意思決定において、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することにより、当該リスクの低減に努めています。また、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いリスクについては、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しています。加えて、意思決定時にM&A実施後の統合プロセス(PMI)計画を作成し、M&A効果の最大化に向けた統合プロセスを早期から実施することにより、当該リスクの低減に努めています。

また出資後においては、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しているほか、出資後に上記リスクが一部顕在化し、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することで、出資後の適切なマネジメントに努めています。

上記のような対応策により、当該リスクが当社グループの経営成績及び財務状況に大きな影響を与えることのないよう、入念な検証及び適切なガバナンス態勢の構築を行うことで、リスクの顕在化防止に努めています。

のれん残高の推移



## 株主還元

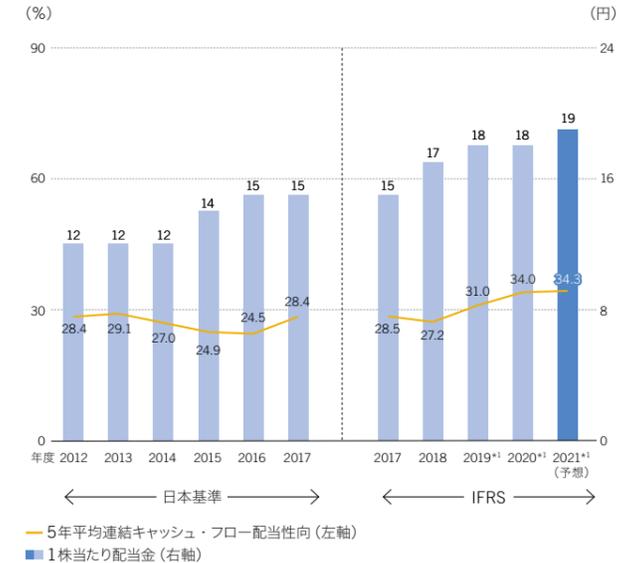
当社は、成長に必要な事業投資にキャッシュを振り向けていく方針ですので、自己株式取得については現時点では考えておらず、株主還元は当面、配当に軸足を置き、安定的に実施していく方針です。

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<sup>\*1</sup>の維持を重視しており、2021年度については、前期から1円増配の1株当たり19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、株主還元のバランスの変更も検討していきます。

<sup>\*1</sup> 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(2019年度実績383億円、2020年度実績428億円、2021年度予想350億円(概算))を含めず値を算出  
<sup>\*2</sup> 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  
<sup>\*3</sup> 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

5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向<sup>\*2</sup>及び1株当たり配当金<sup>\*3</sup>の推移



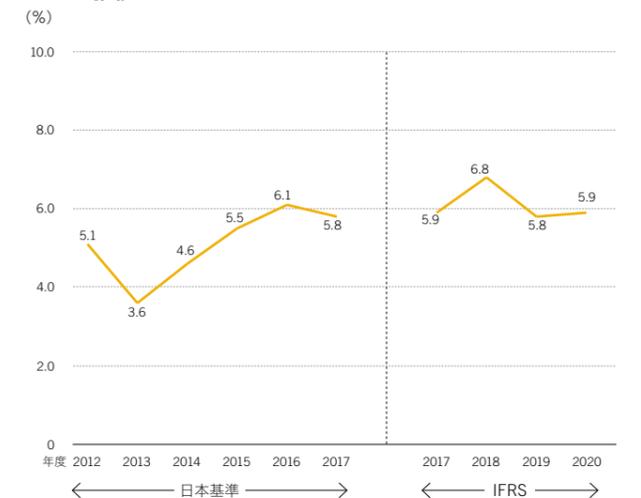
## 資本効率の向上

コーポレートガバナンス・コードの改訂により資本効率性を意識した経営がより求められています。当社はROIC<sup>\*4</sup>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、基本的には成長に必要な事業投資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の分母に相当する投下資本の圧縮ではなく、分子にあたる利益について、質を伴った成長による収益性改善によって拡大させることにより実現させていく方針です。中期経営計画においては特に収益性改善を意識しており、営業利益「率」に経営目標を設定しています。中長期的には、連結営業利益率<sup>\*6</sup> 8%と海外EBITA率<sup>\*6</sup> 7%をめざして取り組んでいます<sup>\*7</sup>。収益性改善により利益を拡大させることで、ROICを向上させていきます。

<sup>\*4</sup> 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)  
<sup>\*5</sup> 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  
<sup>\*6</sup> M&A・構造改革等の一時的なコストを除く  
<sup>\*7</sup> 海外EBITA率について、北米分野は2021年度、EMEA・中南米分野は2023年度の達成をめざしています。

ROICの推移



# NTTデータのM&A

これまで、海外のビジネスはM&Aを成長ドライバーの一つとしてきました。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。

## 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 グローバル成長の推進力としてM&Aを活用

### Geography (重点地域)

カバレッジの拡大・ローカルプレゼンスの向上

- ITサービスの市場規模が大きな地域
- 当社の市場シェアが2%に届いていない地域

### Offering (サービス提供力)

不足するケイパビリティの強化

- コンサルティング力の強化
- デジタルビジネス提供力の強化
- 重点インダストリーにおける顧客基盤の拡充

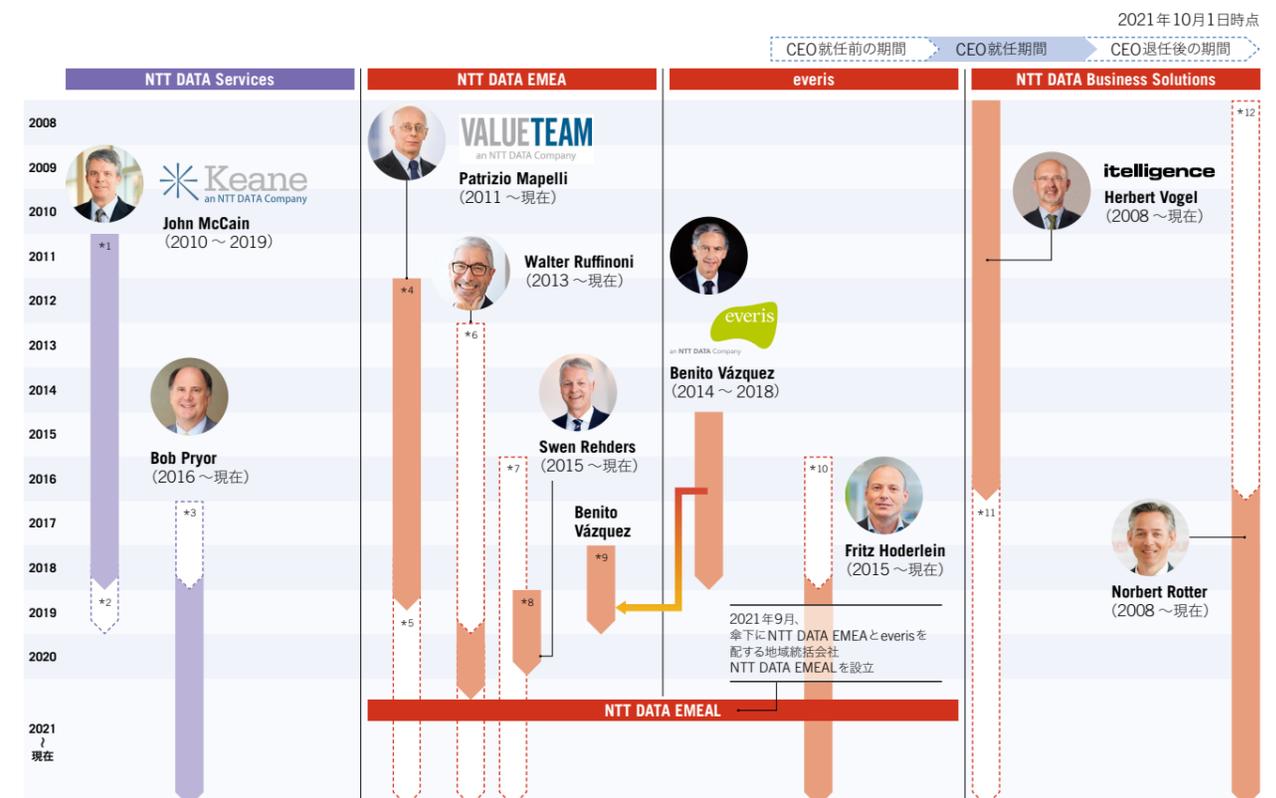
### 以下のリスク低減策等を実施することで、買収リスクを低減

- 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)の導入
- アーンアウト(買収価格の分割払い)の利用



## M&A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。

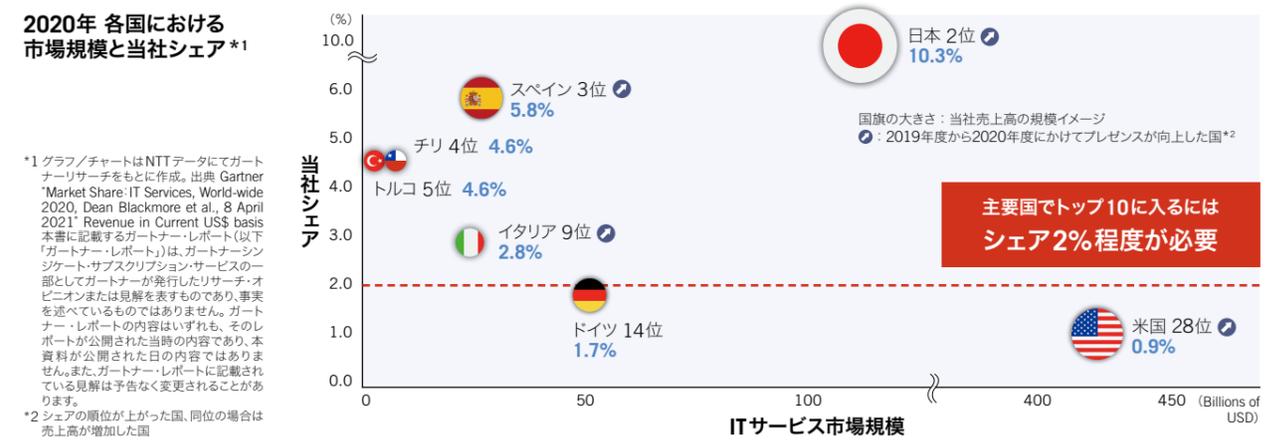


- \*1 2012~2018 NTTデータ執行役員 / 2018~2019 NTTデータ取締役
- \*2 2018~2019 Executive Chairman of the Board of NTT DATA Services
- \*3 2016~2018 Chief Operating Officer of NTT DATA Services / Chief Integration Officer of NTT DATA Services
- \*4 2011~2013 Chief Executive Officer of ValueTeam
- \*5 2018~2020 Senior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

## 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≒売上ランキングトップ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。

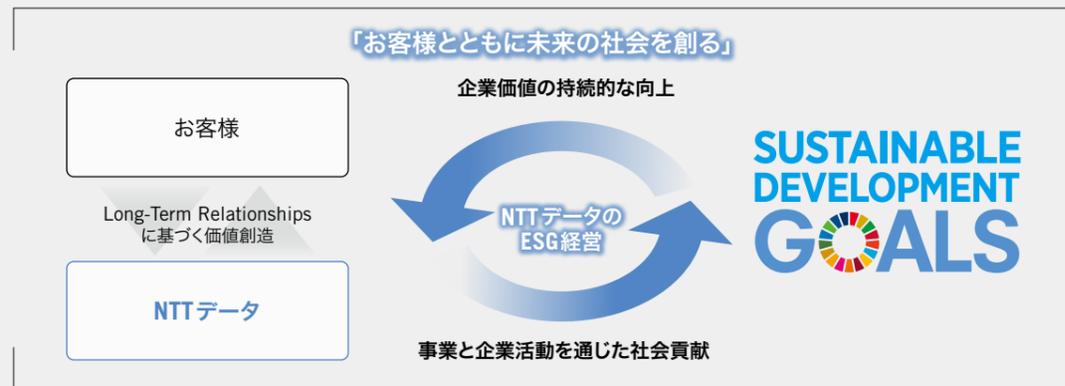


# NTTデータのESG経営

近年、SDGs(持続可能な開発目標)に代表されるように、社会・環境課題へのグローバルな対応が企業に求められており、ESG(環境・社会・ガバナンス)の軸で、企業の社会との関わりを評価する動きが高まっています。

NTTデータの企業理念、「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。」にもあるとおり、当社においては事業そのものがお客様や社会の抱える課題をITの力で解決するものです。技術が飛躍的に発展し、DXの流れが加速している中、私たちへの期待はますます高まってきていると感じています。

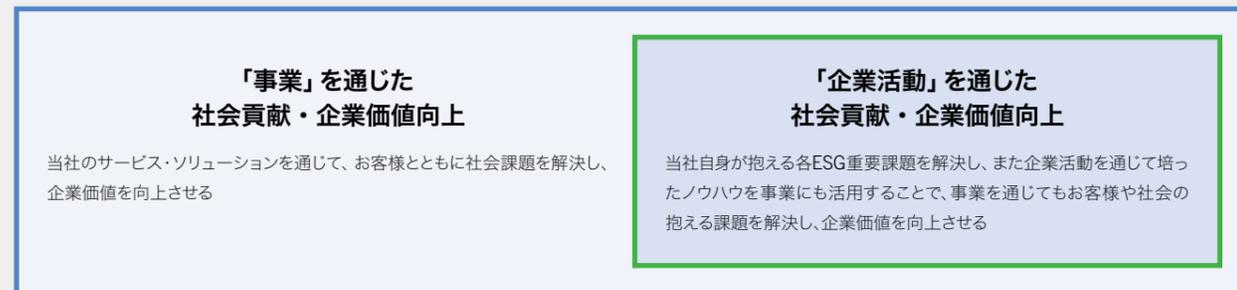
こうした考えのもと、中期経営計画(2019~2021年度)では「NTTデータのESG経営」として、ESGの考え方を明確にし、経営戦略に織り込みました。当社は「変わらぬ信念」のもと、「お客様とともに未来の社会を創る」を基本的な考え方として、お客様や社会が持続的に発展していくためのソリューションを提供するとともに、人材育成や働き方変革等の多様性の尊重等に配慮した企業活動を行うことにより、社会課題の解決に貢献するとともに、企業価値を持続的に向上させていきます。



## ポイント

- 事業と企業活動の両面から取り組みを推進するが、特に事業を通じた社会貢献・企業価値の向上を重視
- 2019年度に、取締役会での議論を経て12のESG重要課題を設定
- 2020年度は、12のESG重要課題に対し、KPIを設定
- 2021年度は、2020年度KPIの達成度を評価するとともに改めて2021年度のKPIを設定

## ESG経営のコンセプト

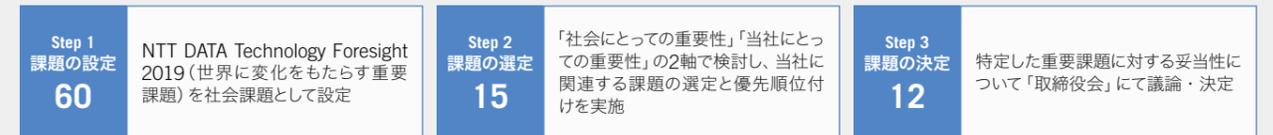


より実効的なコーポレート・ガバナンスをめざし、ガバナンス態勢の強化や取締役会の実効性向上に向けた取り組みを行っており、海外グループ会社を含めたNTTデータグループ全体でのESG経営の基盤づくりを推進しています。

## ESG重要課題の特定プロセス

当社では、今後3年から10年の間に社会やビジネスに大きなインパクトをもたらす先進技術や社会動向を調査し、将来変化を予測した「NTT DATA Technology Foresight」を毎年発表しています。2019年度に実施したESG重要課題の設定に際しては、「NTT DATA Technology Foresight」をインプットとし、お客様満足度調査や社員

満足度調査、株主様・ESG機関投資家及びNPO有識者との個別ヒアリング等を通じて、社会にとっての重要な課題と当社への期待を加味し、取締役会での議論を経て、12のESG重要課題を設定しました。

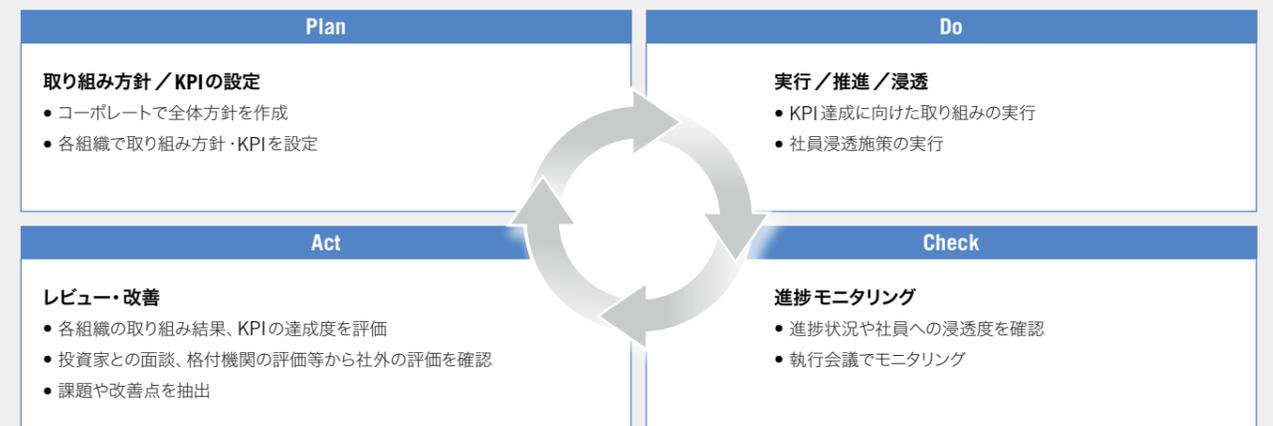


## 12のESG重要課題

カテゴリ	ESG重要課題
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 ② ITインフラの構築と安定運用
人財	③ IT人材の確保・育成 ④ ダイバーシティ & インクルージョンの推進 ⑤ 働き方変革の推進
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
環境	⑧ 気候変動問題への対応
Community	⑨ IT教育の推進
災害リスク	⑩ 災害リスクへの対応
コンプライアンス	⑪ コンプライアンスの徹底
サプライチェーン	⑫ 責任あるサプライチェーンの推進

## ESG経営の推進

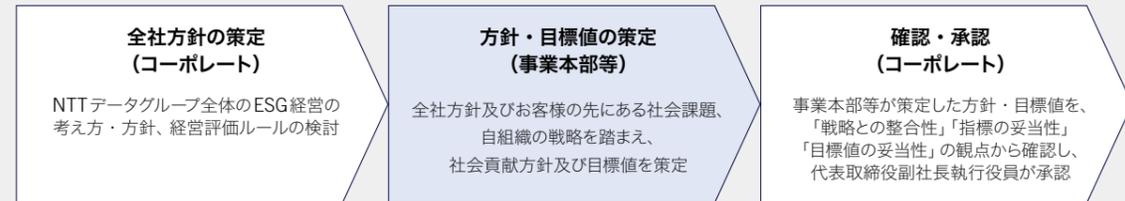
当社では、代表取締役副社長執行役員及び執行役員のもと、ESG活動全般に関するマネジメントを行っており、以下のようなPDCAサイクルを回していくことで、ESG経営を推進していきます。



ESG重要課題への各事業部門の取り組み

各組織で取り組み方針／KPIの設定

コーポレートからのトップダウンではなく、全社方針を踏まえた上で、各組織が自組織の社会貢献方針・目標値を設定しています。特に事業を通じた社会貢献・企業価値向上を重視しており、2021年度はすべての事業本部等が事業を通じた社会貢献・企業価値向上に関するKPIを設定しています。



事業を通じた社会貢献・企業価値向上に関するKPIを設定した組織の割合\*

\* 事業本部等のPC(プロフィットセンター)組織における割合

2020年度 87% → 2021年度 100%

KPI達成に向けた取り組みの実行、進捗モニタリング

ESGを経営に根付かせるためには、社員一人ひとりが自組織のESG経営を推進していくための方針を理解し、自身の行動へ反映していくことが必要と考えていることから、社員への浸透施策を重視し、様々な取り組みを行っています。

<b>社長・経営幹部からの情報発信</b>	・ 事業計画キックオフ等の社内イベントにおいて、経営幹部・組織長から方針や事例を発信 ・ 事業を通じて社会貢献している優良事例を社内に発信
<b>各組織単位での情報発信</b>	各組織が事業戦略を踏まえたESG経営を意識した社会貢献方針を作成し、各組織のイベントで方針の浸透施策を実施
<b>社員浸透度の確認</b>	各組織の方針の社員浸透度をアンケート形式で確認(組織方針が一定の割合で社員浸透されていることを経営評価指標とする)
<b>進捗状況モニタリング</b>	各事業部門のKPI取り組み状況を執行会議で定期的にモニタリング

取り組み結果のレビュー・改善

各事業部門のKPI達成状況を社内評価するとともに、社外から寄せられた意見も踏まえて次年度の目標を見直し、事業を通じた社会貢献・企業価値向上に継続して取り組みます。

<b>内部による実績評価</b>	各事業部門の取り組み結果、KPI達成度を経営会議で評価し、各組織へフィードバック
<b>外部による評価の確認</b>	投資家との面談や格付機関の意見・評価等からも課題・改善点を抽出

2020年度実績・評価を踏まえて、改めて各組織で2021年度の社会貢献方針・目標値を設定

2020年度KPI実績／2021年度KPI

12のESG重要課題に対し、2020年度に各組織が設定した目標(KPI)については概ね達成することができました。また、KPI達成に向けた各組織の取り組みを通じて、社員一人ひとりへの社会貢献方針の浸透も進みました。2021年度も引き続き「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むことを通じて、ESG経営の更なる加速をめざしていきます。

カテゴリ	ESG重要課題	2020年度KPI	2020年度実績	2021年度KPI
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	・ 社会課題を起点とした新規・幅出しビジネスの創出数 ・ 社会課題解決に資するソリューション・システム構築案件の提案数・受注件数・受注額・サービス開始件数	・ 目標達成*1 ・ 目標以上*1	・ 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 ・ 技術オファリングの売上高
	2 ITインフラの構築と安定運用	・ 運用保守プロセスの改善数 ・ システム稼働率	・ 目標以上*1 ・ 目標以上*1	・ 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
人財	3 IT人材の確保・育成	・ Digital人財数／経験者採用数／人事制度の改善 ・ キャリア面談実施率 ・ Digital研修(先進技術をテーマとした研修)実施回数 ・ セルフイノベーションタイム実施時間	・ Digital人財目標達成*1／経験者採用328名(目標300名)／FG制度創設 ・ 目標達成 ・ 目標達成 ・ 全社平均91時間(目標50時間以上／1人当たり)	・ 現場をリードする高度人財数 ・ 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 ・ 特定人財採用数
	4 ダイバーシティ&インクルージョンの推進	・ 多様な人財活躍に資する施策実施件数 ・ 女性幹部、管理職数の増加 ・ One Voice(社員エンゲージメント調査)スコアの改善	・ 目標達成*1 ・ 幹部数12名、管理職数200名以上(2020年度末時点)*2 ・ 概ね達成	・ 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% ・ 男性育児休業取得率30%*2
	5 働き方変革の推進	・ お客様の働き方変革に資する提案案件数、受注案件数 ・ 働き方変革施策・組織力向上施策の実施件数 ・ Digital Workplaceの活用度	・ 目標以上*1 ・ 目標以上*1 ・ 目標未達(全組織平均3.2／5点満点)	・ 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のDigital Workplaceを通じた社員へのESG取り組み事例発信数
セキュリティ	6 情報セキュリティの徹底	・ お客様のセキュリティ強化に資する案件の受注案件数 ・ セキュアなパブリッククラウドの提供数 ・ 社内セキュリティレベルの強化施策数	・ 目標達成*1 ・ 目標以上*1 ・ 目標達成*1	・ サイバーセキュリティ人財教育の研修受講数 ・ 情報セキュリティ監査のカバレッジ拡大
	7 データプライバシーの保護			
環境	8 気候変動問題への対応	・ お客様の環境課題解決に資する受注案件数 ・ SBT*3に基づく温室効果ガス排出量の削減やTCFD*4への取り組み	・ 目標達成*1(2020年度取り組み計画全実施) ・ 目標達成	・ 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ラバンの実施数 ・ 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
Community	9 IT教育の推進	・ 地域社会のIT教育機会創出と実現を通じた貢献活動件数 ・ NTTデータアカデミアを通じた初等教育でのIT教育の創出(参加人数総数と開催回数)	・ 目標以上(年間38回開催／目標16回) ・ 目標以上(年間83回開催、参加者3,048名) ※ 国内グループ会社主催を含む	・ 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 ・ デジタルコア人財による対外発信活動
災害リスク	10 災害リスクへの対応	・ BCP関連ソリューションの受注案件数 ・ 災害リスクに備えたBCPプランの改善	・ 目標以上*1 ・ 目標達成(2020年度取り組み計画全実施)	・ 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
コンプライアンス	11 コンプライアンスの徹底	・ グローバルコンプライアンス強化施策の実施	・ 目標達成(2020年度取り組み計画全実施)	・ 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
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 サプライチェーンCSR推進ガイドライン」に係る誓約書を取得するお取引先からの調達カバレッジ拡大	・ 目標達成(2020年度目標カバレッジ率達成)	・ 「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
①～⑫共通		・ 社員への社会貢献方針の浸透率	・ 目標達成(全社平均浸透率90%以上)	設定なし(前年度達成済)

◎ 目標以上(達成度100%超) ○ 目標達成/概ね達成(達成度100～80%) △ 目標未達(達成度80%未満)

\*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。  
\*3 SBT(Science Based Targets)：パリ協定に準拠した企業の温室効果ガス削減目標  
\*4 TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)：気候関連財務情報開示タスクフォース

# Business (イノベーション)

近年SDGsをはじめとして、サステナブルな社会と環境、経済をつくり出そうという動きが、世界中に広まっています。サステナブルな社会、環境、経済の構築にITが貢献できる領域は広く、市場としてのポテンシャルも大きいと私たちは考えています。NTTデータにおいては、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。」にもあるとおり、事業そのものがお客様や社会の抱える課題をITの力で解決するものです。

今後もデジタル技術を活用して、お客様とともにイノベーションを実現し、また、高品質のITインフラサービスを継続的・安定的に提供することで、お客様及び社会課題の解決へ貢献し、企業価値を持続的に向上させていきます。

## ESG重要課題

全体像 P53 : 12のESG重要課題

- 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
- 2 ITインフラの構築と安定運用

## 提供する社会価値

### 事業を通じた社会貢献

- デジタル技術を含む先進技術を用いたサービスをお客様に提供することによる、お客様課題、その先にある社会課題の解決への貢献
- 社会インフラを提供する企業として、高品質のサービスを提供し、安定運用を実現することにより、安心して生活できる社会への貢献

## 機会

- 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
- 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
- 電力や通信といった社会基盤、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

## リスク

- 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
- 不採算案件の発生リスク
- 運用するシステムの障害発生リスク
- 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
- 電力や通信といった社会基盤、税や各種規制といった法制度、各国の政治・経済動向等、様々な要因変化により、ビジネス機会が縮小するリスク

## KPI (2021年度)

### 事業を通じた社会貢献

- 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
- 技術オフリングの売上高
- 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

## 特に関連する中期経営計画の戦略

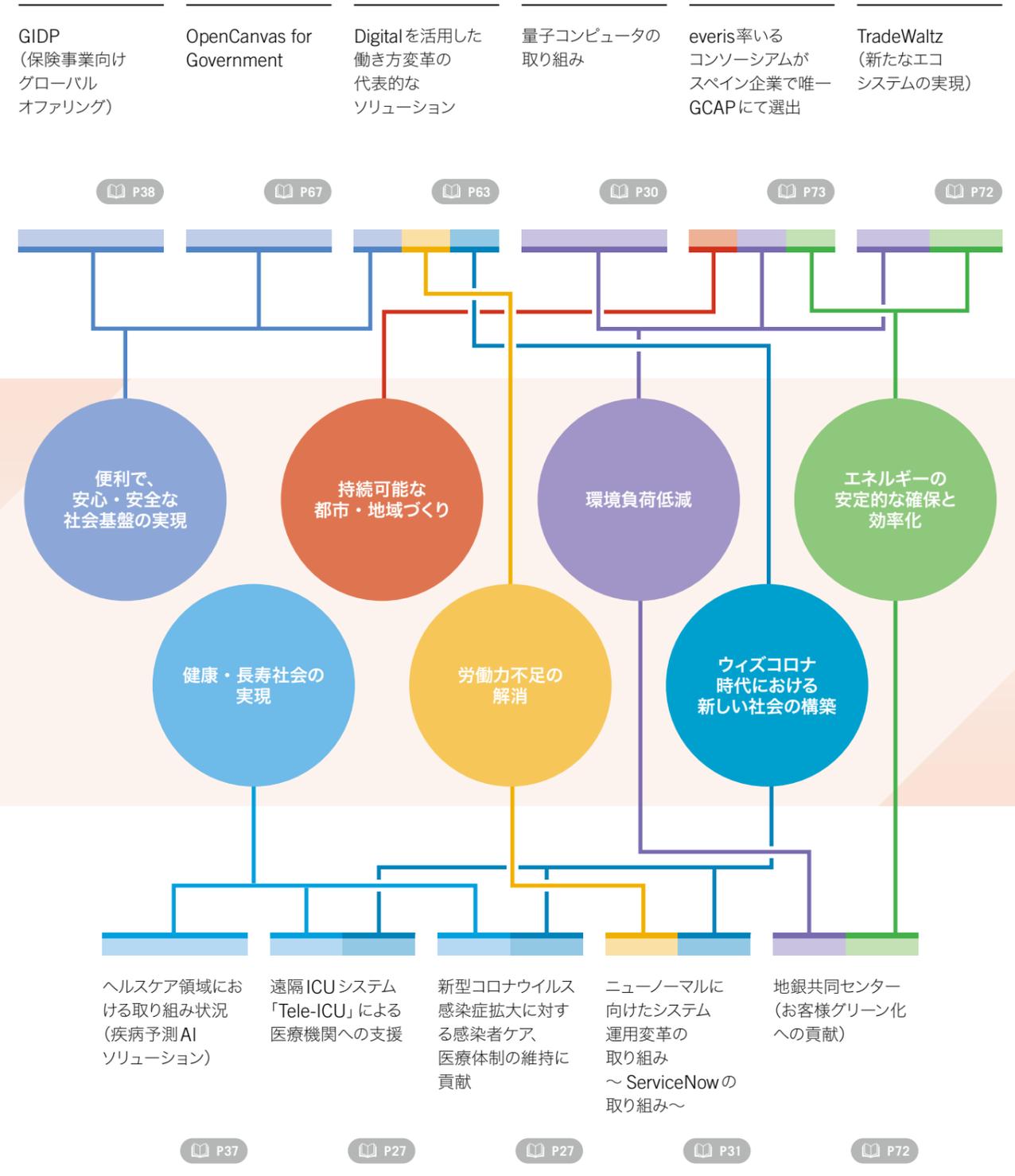
- 戦略1 グローバルデジタルオフリングの拡充 P36
- 戦略2 リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化 P39

## 特に関連する経営資源



NTTデータグループがITの活用によって社会課題の解決へ貢献している例

## より豊かで調和のとれた社会の実現



# 人財

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。

そのような背景から2019年度からの中期経営計画においては、「グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化」を成長戦略の一つとしており、社員のProfessionality最大化のため、デジタル対応力の強化や多様な人財像に合わせた制度設計、社員エンゲージメント向上を中心に、グローバル対応力の強化や働き方変革に取り組んでいます。

## ESG重要課題

全体像 P53 : 12のESG重要課題

- 3 IT人財の確保・育成
- 4 ダイバーシティ & インクルージョンの推進
- 5 働き方変革の推進

## 提供する社会価値

### 企業活動を通じた社会貢献

- 多様かつ優秀なIT人財を確保・育成し、それらのIT人財が高付加価値のITサービスを提供することによる、様々なお客様課題及び社会課題解決への貢献

### 事業を通じた社会貢献

- 当社のIT人財育成や働き方変革の取り組みによって培ったノウハウを活用し、お客様のIT人財育成や働き方変革を支援することによる、お客様及び社会全体の課題解決への貢献

## 機会

- グローバルに通用する優秀なIT人財、多様な人財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
- 当社の得意分野であるデジタル技術の活用による生産性の向上
- 自社のIT人財育成や働き方変革等のノウハウを活用した、人財関連の課題を解決するITサービス提供機会の拡大

## リスク

- 優秀なIT人財、多様な人財の確保・育成ができないことによる、サービス提供力の低下
- 働き方変革等の取り組みが遅れることや社員の心身の健康が維持できないことによる生産性の低下
- 外部環境変化による、人財関連の課題を解決するITサービス提供機会の縮小

## KPI (2021年度)

### 企業活動を通じた社会貢献

#### IT人財の確保・育成関連

- 現場をリードする高度人財数
- 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
- 特定人財採用数
- セルフイノベーションタイム実施時間

#### ダイバーシティ & インクルージョンの推進関連

- 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%、男性育児休業取得率30%
- One Voice(社員エンゲージメント調査)スコアの向上

### 働き方変革の推進関連

- 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

### 事業を通じた社会貢献

#### 働き方変革の推進関連

- 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)

## 特に関連する中期経営計画の戦略

戦略3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化 P40

## 特に関連する経営資源

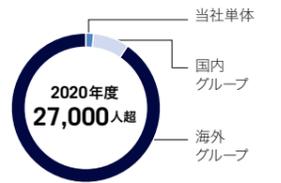


## 人財獲得・定着化

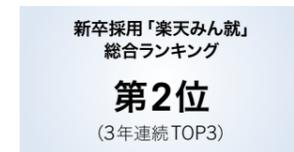
### 多様な人財の獲得

#### グローバル採用実績

- 2020年度は全世界で27,000人超を採用。
- ITサービス産業の人財市場は特に流動性が高く、事業成長に必要なProfessionalityの高い人財を継続的に惹き付け、獲得していくことが重要
- 各国市場に特化したローカル採用サイトと、それらを束ねる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 DATAの雇用者ブランディングを実施
- 国境を越えた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 DATA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
- 一方、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



#### NTTデータ(単体)採用実績



- 口コミ就職サイトの「楽天みん就」、2022年卒 新卒就職人気企業ランキングにおいて、総合第2位(3年連続TOP3をキープ)。IT業界ランキングでは12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、経験者採用を加速しており、経験者採用者全体に占める管理職の比率は新卒採用者全体に占める管理職の比率と同程度であり、様々なキャリアを持った社員がビジネスの最前線で活躍
- リファラル採用の積極的な推進により、「Japan Referral Recruiting Award 2021」にて、市場価値の高い人財を効率的に採用できた企業に贈られるSpecial Talent賞を受賞
- 自社メディア「UpToData」や外部メディアを通じて、経験者採用に向けた情報を積極的に発信

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
新卒採用者数(人)	378	385	418	430	477
経験者採用者数(人)	15	26	96	199	325

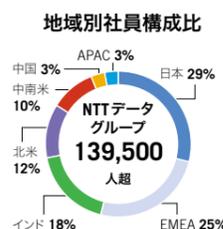
### 多様な人財の定着化

#### グローバル

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、経験者採用やM&Aによる人財獲得後の早期定着、社員のリテンションに積極的に取り組んでいます。経験者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、Values Weekワークショップ\*や表彰等の取り組みを通じて、単一組織の域を超え、世界中の全社員が等しく多様に交流できる機会を提供しています。また、M&A時には幹部と社員の対話の機会を設け、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。

昨今のような見通しが立たない社会環境下において、メンタルチェックを行い適宜オンラインでの研修や相談対応を行うなどの働きかけも行っています。

\* NTTデータグループのValues浸透のため、Valuesの実践について語り合うイベントを年1回開催



#### NTTデータ(単体)

IT人財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ており、認定を受けた社員の活躍の場が広がっています。

このような人事制度の整備を通じて、社員の能力を活かし深め、人財の定着化を図るのはもちろんのこと、社員のProfessionality最大化により、お客様への提供価値最大化をめざします。

人財育成

中期経営計画において「デジタル対応力の強化」と「グローバル対応力の強化」の2つを軸とした人財育成に取り組んでいます。海外、国内グループ会社においても、NTTデータ単体と同様の専門スキル向上等の人財育成プログラムを実施しています。

社員の能力開発・継続的なスキルアップ／学び直し

1人当たりの学習  
**91時間**  
(2020年度)

社員の能力開発を支援するための育成プログラム研修体系を整備しており、社員1人当たり年間91時間を研修に充てています。

また、社員の継続的なスキルアップ／学び直しをねらいとして業務時間の一部を自身のスキル強化、他組織とのナレッジ共有等に充てるセルフイノベーションタイムを2019年度から実施しており、社員一人ひとりの自己変革、全社でのコラボレーション創出をめざし取り組みを進めています。

デジタル対応力の強化

中期経営計画において、全社員のデジタル対応力強化に重点的に取り組んでおり、様々な育成施策や制度設計を推進しています。

取り組みを行っています。2021年度には、NTTデータグループにも展開し、グループ全体でトップ技術者の育成を進めています。



講義風景

デジタル等を含む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、2020年度には国内外で19,300名が新規認定され、延べ72,000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」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。

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	
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

NTTデータのデジタル人財の定義及びその育成

デジタルコア人財	先進デジタル技術の研究開発を先導する
デジタル専門人財	高度なデジタル技術の知見を有し、デジタルを活用するサービスを設計・開発する
デジタル活用人財	ビジネスを熟知し、デジタル技術を活用することで、新しい価値を創造する

デジタルアクセラレーションプログラムを開始

全社でデジタルビジネスをリードする人財育成を強化するため、先端領域OFF-JTや多様な先端案件での実務経験を合わせた一連の育成プログラムを2019年度より実施しています。2021年6月末時点で延べ84名が参加し、プログラムでの経験を活かし現場で活躍しています。

Digital Boot Camp等の育成プログラム提供

デジタル人財育成のスキル体系やメソドロジーを開発し、デジタル技術獲得のための研修プログラムを実施しています。2017～2020年度で延べ32,000名に「デザイン」「AI」「Agile」「IoT」「クラウド」「ITアーキテクト」「セキュリティ」についての研修等を実施しました。

Center of Excellence (CoE)

中期経営計画の根幹を担うグローバルデジタル戦略の活動の一つとして、グローバル横断で最先端技術の知見を蓄積する拠点であるCoE(Blockchain, Digital Design, Agile/DevOps, AI, IoT, Intelligent Automation, Software Engineering Automationの7分野)を設立しています。

CoE活動を通じ、2021年度末までに、CoE全体でデジタル先進技術人財を5,000名規模にすることをめざしています。

技統本塾

全社から塾生を募り、NTTデータを代表するトップエンジニアから直接指導を受けることで、次世代のトップ技術者として育てていく取

お客様向けデジタル人財育成の支援「デジタルタレントサービス」

NTTデータグループの人財／組織育成プログラムの実績をベースとして、お客様向けにデジタル人財育成及び人事制度設計やデジタル活用に向けた全社組織文化の醸成を支援する「デジタルタレントサービス」を2020年から開始しました。本サービスを通じてお客様のデジタル人財育成をサポートするとともに、当社人財のデジタル対応力強化にも活用しています。



グローバル対応力の強化

グローバル人財を育成するために、経営幹部から若手層までを対象に国際的なビジネス交流やグローバルビジネススキル向上の機会を設けています。全世界の幹部候補生による議論の場「グローバル・リーダーシップ・プログラム」等には累計841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等、多様な成長機会を提供しています。

グローバル化を牽引する人財の裾野拡大

当社(単体)において、2021年にグローバル業務に長期従事経験のある人財を1,000名規模とすることをめざしています。

また、新たな取り組みとして、コロナ禍の環境においてオンラインベースでの人財育成に取り組み、海外グループも交えたコミュニティ活動を実施しています。

多様な人財像に合わせた制度設計 (ダイバーシティ & インクルージョン)

当社は、「ダイバーシティ & インクルージョン」をグローバル競争に勝ち抜くための重要な経営戦略の一つとして捉え、「多様な人財活躍」と「働き方変革」を推進しています。

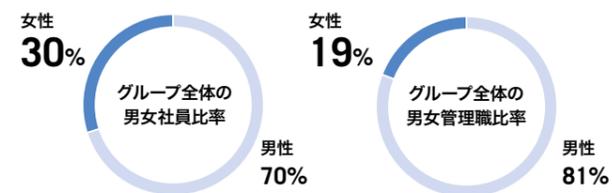
高い外部評価



多様な人財活躍

グローバルでダイバーシティ推進を加速

2019年3月「女性のエンパワーメント原則」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 & インクルージョン推進に積極的に取り組んでいます。



\* 海外含むグループ全体の割合。2020年度末時点

多様な人財の活躍に向けた取り組み

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2020年の4年連続で受賞しています。

また、2019年12月には社員のニーズを踏まえ、本社ビルに礼拝スペースを設けるなど、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。

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、男性の育児休職取得率は18.8%(2020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めます。

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

働き方変革

Digitalを活用した働き方変革

当社は、Digitalを活用した働き方変革の取り組みにより、社員の多様な働き方を推進するとともに、社員の生産性向上にも取り組んでいます。

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、例えば、BizXaaS Officeの顧客提供や統合開発クラウドのお客様商用環境への適用拡大を推進するなど、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。

● 場所にとらわれない働き方

当社では業務で利用する端末環境のシンククライアント化（BizXaaS Office等を活用）や開発環境のクラウド化（国内外での統合開発クラウドの適用拡大）により、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。

また、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、リモート型の働き方を推進しています。具体的には2020年10月に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を導入しました。

● 効率的な働き方

作業効率と品質の向上を図るとともに、より付加価値の高い作業に注力するためにWinActor等のRPAやAIを業務に活用することで、お客様提供価値の最大化を図っています。

● 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。

30,299\*のKnow-How、11,336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。

\* 2021年6月28日時点



働き方変革の取り組み成果

● グループ全体における「ホワイト500」認定の拡大

NTTデータ単体・国内グループ会社全体で健康経営に取り組んでいます。その結果として、経済産業省と日本健康会議が主催する地域の健康課題に即した取り組みや優良な健康経営を実践している法人を表彰する制度「ホワイト500」の認定をNTTデータ及びグループ会社7社で取得しています。



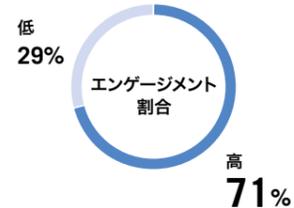
● 社員エンゲージメントの向上

「To be a No.1 employer, for the best talent worldwide!」を目的として、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。

前回調査の結果、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68%を上回る71%となっています。

サーベイより得られた社員の現状を各組織単位で結果レポートから正確に把握、アクションプランを検討し、今後の改善に向けた取り組みを実行すること

で、エンゲージメントの維持・向上に、ひいてはより良い職場づくりにつなげていきます。

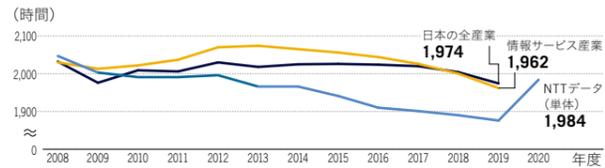


● 労働時間適正化の取り組み

当社では、上記のようなDigitalを活用した働き方変革等の生産性向上に関する取り組みを通じ、社員1人当たりの年間総労働時間は2019年度まで年々減少傾向となっていました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うお客様業務のオンライン化対応等による外部環境の激変もあり、2020年度の総労働時間は1,984時間となりました。従前と比較して増加に転じましたが、引き続き生産性向上等の取り組みを通じて労働時間適正化に取り組んでいきます。

社員1人当たりの年間総労働時間の推移



出所：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 毎月労働統計調査

Digitalを活用した働き方変革の代表的なソリューション

昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大影響により、ビジネス、社会・経済活動を継続するためにリモートワークは必要不可欠な手段となりました。当社は長年にわたり、長時間労働の解消やSE不足への対応、限られた時間の中での新たな価値・イノベーションの創出といった働き方変革に資するソリューションの提供を行ってきました。今後もDigital技術を活用した先進的なソリューションを提供することで、お客様の働き方変革へ貢献していきます。



ソリューション事例 1 BizXaaS Office

当社では、基本業務に必要なオフィス環境をクラウド上で提供することで、社内外どこからでも利用できるようになるサービスを提供しています。働く場所に制約がなくなるだけでなく、Web会議等により、チーム・組織間のコミュニケーションの活性化も期待でき、また、オフィス環境と同レベルのセキュリティを担保します。どの機器か

らでも安心してご利用いただけることから、160社を超えるお客様にご利用いただいています（2021年7月末時点）。

社内外の様々な端末から「いつものオフィス環境」を利用可能にすることで、テレワークの推進等、お客様の働き方変革に貢献していきます。

ソリューション事例 2 WinActor / WinDirector

「WinActor / WinDirector」は、Windows 端末で操作可能なアプリケーションへの作業を自動化するソフトウェア型ロボットです。

Excelやブラウザからワークフロー等の業務システムまで幅広く対応でき、システムを改修することなく容易にシナリオを作成することができます。

社会的に課題となっている人材不足の解消に加え、様々な業界・

業種において定型業務の省力化、作業効率と品質の向上に貢献し、人材を付加価値の高い作業へ最適配置する手段として、お客様より多くの高い評価をいただいています。導入しやすく、導入後も安定して利用しやすいという特徴から、3,500社を超えるお客様にご利用いただいています（2021年6月末時点）。

ソリューション事例 3 knowler

昨今の急速なデジタル化の進展により、新ビジネス創出や業務変革には、組織や業界を超えたナレッジ活用が不可欠となっています。

しかし、業務のグローバル化やテレワークが「当たり前」の時代になったことで、対面による人と人との接点が減少し、これまでの個人の伝手に頼った情報収集や共有が困難になりつつあります。その影響により、誰に聞いたら良いかわからない、仕事に必要な情報が共有されないといった問題が増加し、社内の有効なリソースを認知・活用できず、顧客対応の遅延やビジネス機会逸失が懸念されています。これらの課題を解決するべく、当社は当社子会社であるNTTデータ先端技術(株)及び(株)クニエとともに、2021年5月よりナレッジマネジメントソリューション「knowler」の導入支援サービスを開始しました。

「knowler」はMicrosoft 365や様々な場所に存在する多様なデータ(テキスト、ドキュメント、有識者・人脈情報等の Know-Who情報)と

連携し、オントロジー \*やAIを活用して自動的に分類・意味付けを行うことで、大量のコンテンツや人材情報に対する効率的な情報探索をサポートします。また、ユーザーインターフェースとして「Microsoft Teams」とも連携しているため、コミュニケーションプラットフォーム上でのシームレスな情報連携が可能となります。

なお、「knowler」はNTT DATA Digital Work Placeでも活用されており、本社社員1万人に導入し、社内の情報共有を効率化・高速化することで、既存の枠組みを超えた知識や手法を流通させる取り組みを推進してきました。これらの知見を活かし、お客様への導入・活用ノウハウ提供、コミュニケーションサポートを実施するとともに、「情報×人のつながりづくり」を促進し、迅速性が求められるデジタル時代の価値創造や働き方変革を実現します。

\* オントロジーとは、あらゆる知識や情報を構造化・整理することで、概念を体系化するモデルのことを指します。



# セキュリティ

昨今、インターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアによる内部侵入等、情報システムへのサイバー攻撃が激しさを増しています。そのため、企業が競争優位性を高めるため情報の積極的な活用・共有を進める中で、強固な情報セキュリティの構築とプライバシーに対する細心の注意がよりいっそう重要になっています。NTTデータはお客様に信頼していただけるパートナーであり続けるために、企業経営に影響を与える重点リスクの一つとして、情報セキュリティ、プライバシーに関するリスクを定め、対策に注力しています。

当社は「情報の安全性確保」と「情報の積極的な活用・共有」の両立が重要であると認識しており、具体的には、ルールの策定や教育・啓発活動等の「管理的対策」と、セキュリティ対策ソリューションの導入等の「技術的対策」の2つの軸で取り組みを推進しています。

また、お客様にサービスを提供する上で、セキュリティの確保と有事の際の適切な対応はサービス提供者の果たすべき責務と捉えており、セキュリティもシステムの重要な構成要素として、品質の向上に取り組んでいます。加えてセキュリティ関連のソリューションを提供することで、セキュリティに関するお客様及び社会課題の解決にも貢献し、企業価値を持続的に向上させていきます。

ESG重要課題 全体像 P53 : 12のESG重要課題

- 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

提供する社会価値

- 企業活動を通じた社会貢献
- セキュリティ先進企業として社内の対策を万全とすることにより、サービス提供者としてお客様及び社会に対する責務を果たすこと
  - 事業を通じた社会貢献
    - 高いセキュリティを有するシステムやセキュリティソリューションを提供することで、セキュリティに関するお客様課題及び社会課題解決に貢献

機会

- お客様がセキュリティを、リスクマネジメントもしくはデジタル成長のための投資として捉えることによるビジネス機会の拡大
- プライバシーの保護に関する新しい法令や倫理的配慮への社会的要請等に対応するためのビジネス機会拡大
- セキュリティやプライバシーの保護に優れるIT企業として認知されることによる、ビジネス機会の拡大

リスク

- サイバー攻撃によるセキュリティ事故の発生
- お客様がセキュリティやプライバシーの保護に関する投資を先延ばしにすることによりビジネス機会が拡大しない
- セキュリティ対策が不十分な企業と認識されること、プライバシー等の人権を侵害するようなシステム・ソリューションを展開してしまうことによる、IT企業としての信頼の失墜

KPI (2021年度)

- 企業活動を通じた社会貢献
- 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

特に関連する中期経営計画の戦略

- 戦略1 グローバルデジタルオフリングの拡充 P36
- 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 P39
- 戦略3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化 P40

特に関連する経営資源

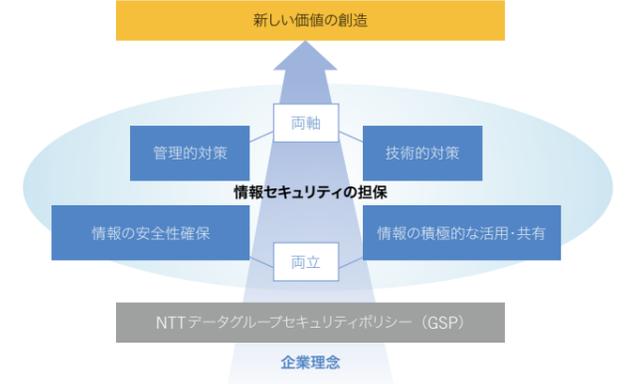


セキュリティに関する基本的な考え方

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

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

安全なナレッジの流通促進に向けて



セキュリティマネジメント体制

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

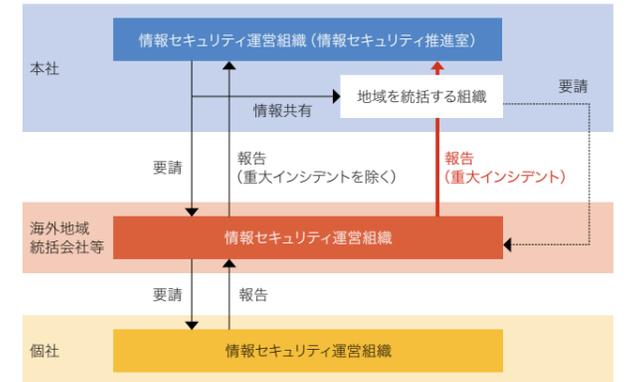
また、グローバル情報セキュリティガバナンスを徹底するために、本社、海外地域統括会社等、個社に配置される情報セキュリティ運営組織の3層からなる情報セキュリティガバナンス体制を整備しています。各層に置かれる情報セキュリティ運営組織は緊密に連携し、情報セキュリティポリシーの維持・整備、情報セキュリティ施策のモニタリング、緊急時の対応、インシデント防止のための予防措置活動の役割を担っています。

\*1 マルウェア感染や不正アクセス、情報漏えい等、情報管理やシステム運用に関してセキュリティ上の脅威となる現象  
 \*2 Computer Security Incident Response Teamの略称。セキュリティ専門家から構成されるインシデント対応を行うための組織。セキュリティインシデント、セキュリティ関連技術、脆弱性等の情報を収集・分析し、有効な対策や訓練の実施等の活動を行う  
 \*3 Forum of Incident Response and Security Teamsの略称。政府機関、教育機関、企業等の592(2021年7月時点)のCSIRTチームから構成されるグローバルなコミュニティ

グローバル情報セキュリティガバナンスのポイント

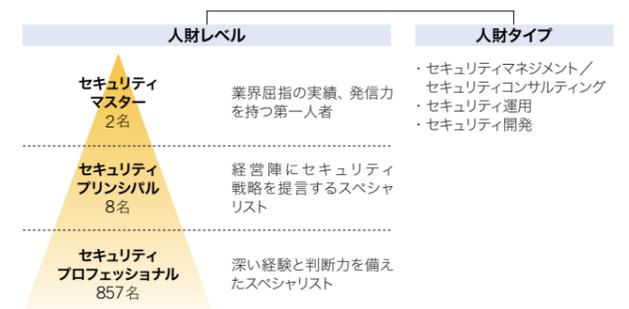
- 本社、海外地域統括会社等、個社に情報セキュリティ運営組織を設置する3層構造の推進体制を構築
- 各情報セキュリティ運営組織は緊密に連携
- 本社が海外地域統括会社の統制状況を四半期ごとにモニタリング

情報セキュリティガバナンス体制



セキュリティ人材

情報セキュリティに関する脅威が高度化・多様化する中、求められる専門性の高さによりセキュリティ分野では人材の不足が懸念されています。そのような中、当社グループではセキュリティ人材の育成とスキル向上に積極的に取り組み、2021年4月時点で、NTTグループが推進する「セキュリティ人材認定」を有する867名（前期比102名増）が国内外で活躍しています。



セキュリティ強化のための取り組み

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

ポリシーの整備と普及

GSPを定め、上記の情報セキュリティマネジメント体制のもと、海外地域統括会社を主体としてグローバルなレベルで統制を図っています。更には、近年グローバル規模で増加傾向にあるインターネット経由でのサイバー攻撃やマルウェア感染による情報漏えい等を防止することを目的として、特にNTTデータグループにおけるネットワークアクセス環境等に関する「セキュリティ対策スタンダード」の普及とインシデント発生時の対策基準である「インシデントレスポンススタンダード」の普及を進めています。

教育・啓発活動の普及

情報セキュリティハンドブックを多言語化し、日本語、英語、中国語、ベトナム語、ポルトガル語の合計5カ国語を発行しています（情報セキュリティ教育は日本語、英語、中国語の3カ国語で実施）。

また、NTTデータでは、毎年全社員を対象とした情報セキュリティ・個人情報保護IBT研修を実施しています。更に、社員一人ひとりが標的型攻撃メールやばらまき型攻撃メールを見分け、正しい対応がとれるかを確認する訓練を、毎年実施しています。

NTTデータグループAI指針の策定とAIガバナンス活動

NTTデータでは、人間とAI（人工知能）が共生する「より豊かで調和のとれた社会」の実現に貢献するため、2019年5月に「NTTデータグループAI指針」を策定しました。その後、2020年7月に「AI開発プロセス」の策定、AI案件への適用を開始し、2020年10月には「AI品質アセスメントサービス」を試行開始するなど、AIガバナンスに関する取り組みを拡大・継続してきました。

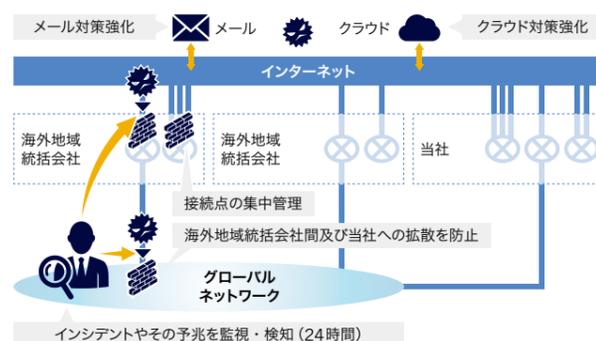
2021年4月には、上記に加え、外部環境の変化を先取りし、適切な対応を可能とするため、社外有識者によって構成されるAIアドバイザリーボードを設置しました。①AIに関するNTTデータ幹部層との意見交換（年1回）、②AIに関する実務層向けの勉強会（年4回）を実施しています。

当社はAIを単なる効率性確保の手段として利用するのではなく、十分にセキュリティやプライバシー等の人権に配慮すること、お客様を含めたすべての関係者がAIのメリットを安心・安全に享受できるAI社会の実現のために活用していきます。



IT基盤の整備

高度化するサイバー攻撃に対応するため、グローバル全体で統一したセキュリティ基盤を構築、運用すること等により、グローバルセキュリティガバナンスの向上を行っています。2020年度は、メール、クラウド対策強化（ゼロトラスト対応）を実施し、第三者評価によりグローバルトップクラスの成熟度評価を得ています。世界各拠点のログを集約、自動分析することにより、インシデントやその予兆を速やかに検知することができます。



管理的  
対策

技術的  
対策

ビジネスの状況とセキュリティ品質向上の取り組み

セキュリティビジネスの状況とセキュリティ品質向上の取り組み

情報システムへのサイバー攻撃が激しさを増す中、情報セキュリティに関する市場規模はこれまで以上に拡大すると予想されています。当社は、お客様にサービスを提供する上で、セキュリティの確保と有事の際の適切な対応はサービス提供者の責務と捉えています。セキュリティもシステムの重要な構成要素として品質の向上に取り組みるとともに、セキュリティ関連ソリューションを提供することで、お客様や社会のセキュリティ関連課題の解決に貢献しています。

セキュリティ品質向上の取り組み

- 各種システムの上流工程で現状分析・リスク分析等を行い、専門的な知見を反映
- 多様化・巧妙化するサイバー攻撃に対し、インシデント発生に備えたグローバル連携の対応体制を強化
- セキュリティ人材の育成とスキル向上への取り組み

当社の強み

セキュリティビジネス市場（特に商用システム系）は個別の製品販売が中心となっています。当社はそれらをシステムの構成要素の一つとして捉え、ハードウェア・ミドルウェアに加えてアプリケーションの

レイヤまで含めたシステム全体でお客様に最適なサービスを提供できること、運用業務を含めたトータルソリューションを提供できること、異なるベンダ製品を適切に組み合わせお客様ニーズに対応できること等が強みとなっています。

また、ガバナンス強化としてグローバル全体約14万人の社員が利用する環境を対象に、ゼロトラストアーキテクチャに基づく最新対策を採用、第三者評価でグローバルトップクラスの成熟度評価を得たセキュリティ基盤の導入実績を強みに、NTTグループと連携し、グローバルでのデジタルオフアリング展開を加速していきます。

更に、FIRST、日本シーサート協議会等、世界各地のセキュリティ組織等と連携することで、世界中から最新の情報を入手しており、お客様ビジネスへの最先端技術の活用が可能となっています。



ソリューション事例

OpenCanvas for Government

当社は、政府情報システムのクラウド活用を推進するため、金融機関に求められる高い信頼性とセキュリティを備えるクラウドサービスOpenCanvasをベースとした政府向けのコミュニティクラウドサービス「OpenCanvas for Government」を、2021年2月より提供開始しました。

本サービスは、クラウドの特長であるコスト削減やアジリティ向上、スケーラビリティ確保の要件から高信頼・高可用性の要件まで幅広く対応することで、お客様に最適なプラットフォームを提供できるコミュニティクラウドサービスです。

サービスコンセプト



# 環境

昨今、地球環境問題は、気候変動問題をはじめとして生物多様性や水資源の保全等、多岐にわたるため、その対応には広い視点でのサステナビリティが重要となります。NTTデータグループは、自らの企業活動や事業が環境負荷へ与える影響に対して責任を持つことのみならず、環境問題が当社グループの企業経営及び当社の提供する社会インフラを支える各種システムに与える影響を把握し、対策を講じることが重要だと認識しています。

当社グループは、企業活動のあらゆる側面で環境に配慮する「自社グループのグリーン化」に加え、製品・サービスを通じた「お客様・社会のグリーン化」においても先進的な取り組みを続けることで、様々な環境問題の解決に貢献し、企業価値を持続的に向上させていきます。

## ESG重要課題

全体像 P53 : 12のESG重要課題

### 8 気候変動問題への対応

#### 提供する社会価値

##### 企業活動を通じた社会貢献

- 当社グループのグリーン化を進め、再生可能エネルギー利用や環境負荷低減を実現することで、持続可能な社会の実現に貢献

##### 事業を通じた社会貢献

- 環境負荷低減に資する、または環境問題から受ける影響を最小限に抑える環境ソリューションを提供することで、ITを通して環境に関するお客様課題及び社会課題解決に貢献

#### 機会

- お客様が、気候変動等の環境問題に対応するためのIT支出を投資として捉えることによるビジネス機会の拡大
- 環境問題に関わる法令・規制の強化や社会的要請等に対応するためのビジネス機会の拡大
- 自社の環境対策に優れる企業、優れた環境ソリューションを持つIT企業として認知されることによる、ビジネス機会の拡大

#### リスク

- 社会やお客様の脱炭素への関心の高まりの中、当社が進んだ対応ができないことによるビジネス機会の損失
- 環境問題に関わる法令・規制強化による運用コスト増や、再生可能エネルギー利用が進まないことによるビジネス機会の損失
- 平均気温上昇等や異常気象の増加及び環境問題に伴う災害によるデータセンタ等の資産の維持費用増加や損失の発生
- 環境問題への配慮や対策が不十分なソリューションを展開してしまうことによる、IT企業としての信頼の失墜

#### KPI (2021年度)

##### 企業活動を通じた社会貢献

- 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ラバンの実施数

##### 事業を通じた社会貢献

- 「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

#### 特に関連する中期経営計画の戦略

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

P39

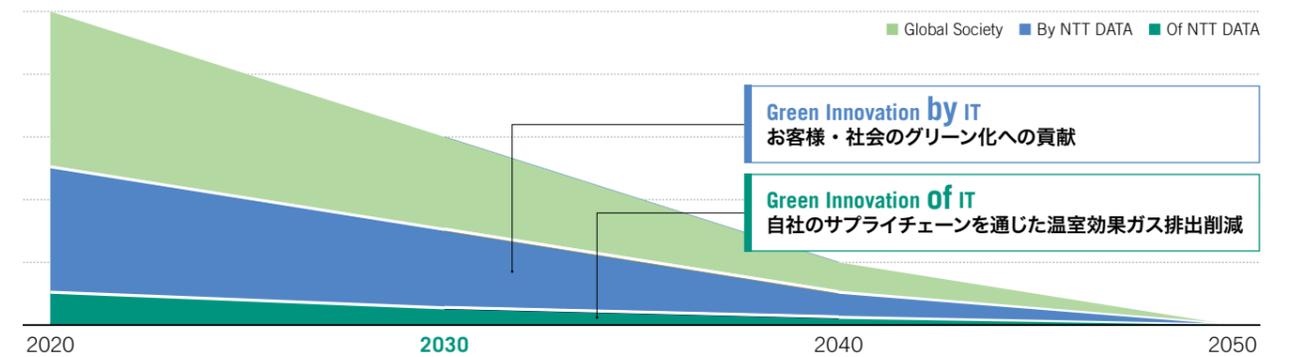
#### 特に関連する経営資源



NTTデータでは環境方針、環境目標に基づき、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた新たなビジョン「NTT DATA Carbon-neutral Vision 2050」を策定し、取り組みを行っています。また、当社はTCFD\*1提言、Business Ambition for 1.5°Cにも賛同しています。

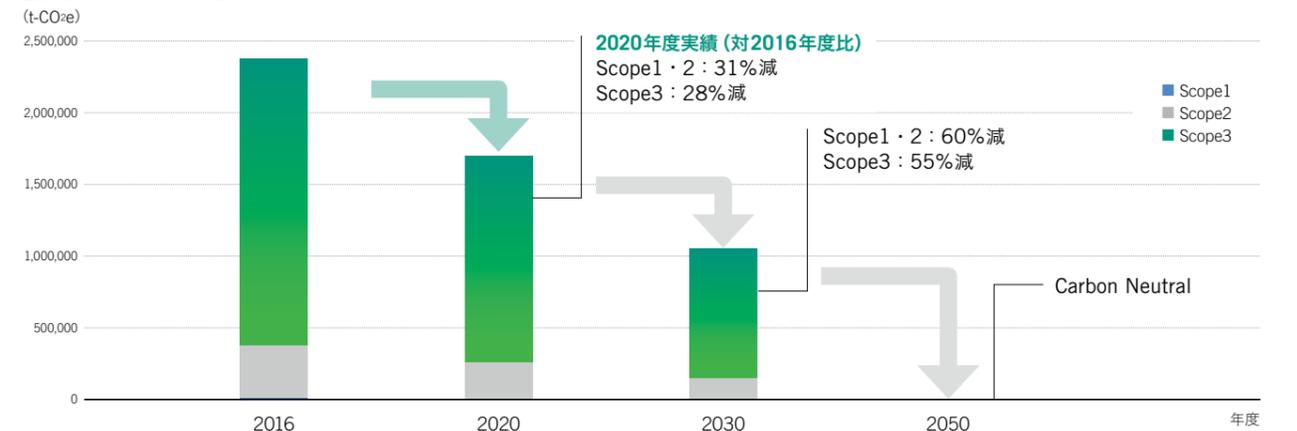
## NTT DATA Carbon-neutral Vision 2050

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の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。



当社グループの温室効果ガス排出量削減目標	Scope1・Scope2の2030年度末時点の削減目標：2016年度比	
	2020年度実績	60%減
Scope3の2030年度末時点の削減目標：	2016年度比	55%減
	2020年度末実績	28%減

#### 2050年のカーボンニュートラル実現に向けて



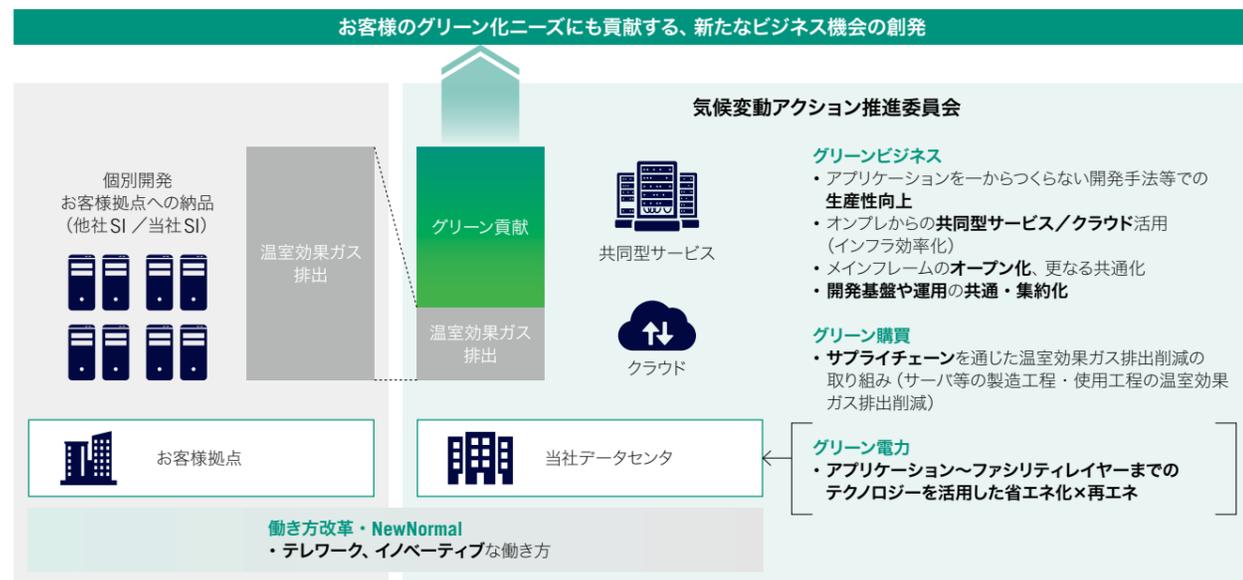
\*1 TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) : 気候関連財務情報開示タスクフォース  
\*2 SBT (Science Based Targets) : バリ協定に準拠した企業の温室効果ガス排出量削減目標

マネジメント体制

NTTデータグループは、気候変動アクション推進委員会を全社横断で2020年11月に設置しました。グリーンビジネス、グリーン電力、グリーン購買、働き方改革・NewNormalの4分科会で活動を推進しています。

気候変動アクション推進委員会の取り組み(全体像)

気候変動アクション推進委員会の4つの分科会の活動を通じ、お客様のグリーン化ニーズに貢献する、新たなビジネス機会の創発をめざします。



気候変動アクション推進委員会テーマ

分科会	Green of IT 自社の温室効果ガス排出の削減	Green by IT 社会・お客様のグリーン化
<b>グリーンビジネス</b> お客様の脱炭素へ貢献、当社プレゼンス向上		
<b>グリーン電力</b> 再生可能エネルギーを活用した新たなビジネス創出等		
<b>グリーン購買</b> サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出削減の推進		
<b>働き方改革・NewNormal</b> 働くスタイル変革、テレワーク、生産性向上		

気候変動アクション推進委員会体制図

気候変動アクション推進委員会は、委員長を代表取締役副社長執行役員、副委員長を取締役常務執行役員(コーポレート統括本部長)として構成されています。

グリーンビジネス分科会はコーポレート統括本部長を責任者として、各分野推進部長、事業・技術戦略部長等が参画しています。その他グリーン電力、グリーン購買、働き方改革・NewNormalの各分科

会は、関係部署のキーパーソンが参画しています。また、当社は2021年10月1日付で「グリーンイノベーション推進室」を新設しました。グリーン専任組織として気候変動アクション推進委員会をリードし、脱炭素化に向けた当社全体の取り組みを推進します。



2030年に向けた気候変動アクションプラン

気候変動アクション推進委員会の活動を通じ、2030年に向けて次の実現を図ります。

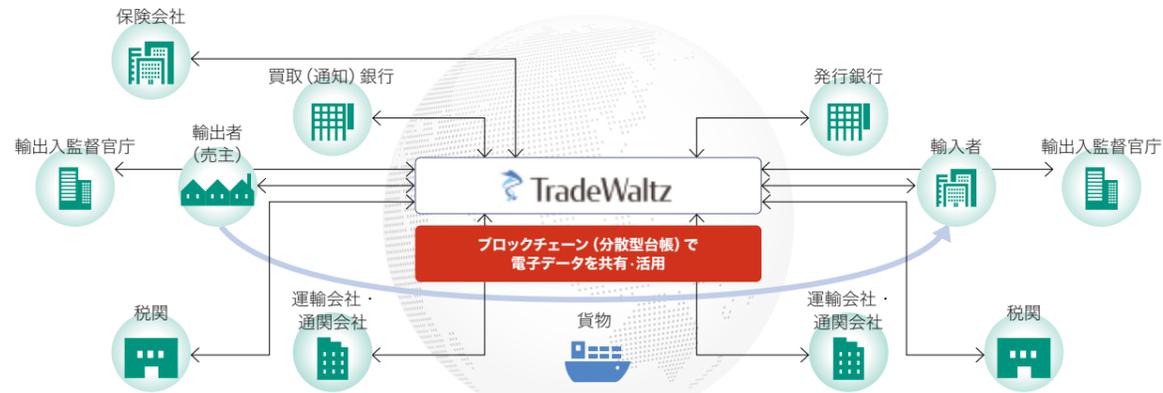
- お客様の「グリーンイノベーション」のパートナーとして、グローバルTopクラスのプレゼンス確保
- SBT 2030年目標の達成(2016年度比 Scope1・2 60%削減、Scope3 55%削減)

2030年に向けた気候変動アクションプラン	
<b>グリーンビジネス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の「グリーンイノベーション」のパートナーとしてのグローバルTopクラスの高いプレゼンスを確保</li> <li>「グリーンイノベーション」のソリューション力を高める。そのため、技術開発、ナレッジ活用、デリバリーを連携</li> </ul>
<b>グリーン電力</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アプリケーション〜ファシリティまでのテクノロジーを活用した省エネ化・再エネ活用により、<b>現行比温室効果ガス排出50%減</b>へ</li> <li>社用車のEV100%へ</li> </ul>
<b>グリーン購買</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出削減(ハードウェア調達、ソフトウェア開発)</li> </ul>
<b>働き方改革・NewNormal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリエイティブでレジリエンスの高い「新しい働き方」の実現(オンラインとリアルベストミックス)</li> </ul>

グリーンビジネス事例 1 TradeWaltz (新たなエコシステムの実現)

貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」を運営する(株)トレードワルトツへパートナー6社とともに共同出資を行い、技術連携を行うこ

とで、貿易業務の100%電子化をめざします。温室効果ガスの年間排出量を大幅に削減する見込みです。



日本の貿易実務に関わる全プレイヤーが「TradeWaltz」を利用した場合

物流の最適化	紙書類の輸送削減	紙書類の削減
より大きな効果実現の余地あり (TradeWaltzユーザーの稼働率向上等による温室効果ガス削減等)	年間温室効果ガス削減量 最大* 約 <b>42,300</b> トン    年間森林保全量 最大* 約 <b>3,021,100</b> 本 (東京ドーム 約116.3個分)	年間温室効果ガス削減量 最大* 約 <b>431</b> トン    年間森林保全量 最大* 約 <b>30,800</b> 本 (東京ドーム 約1.2個分)

\* 輸出入取引1件当たりA4用紙50枚使用した場合

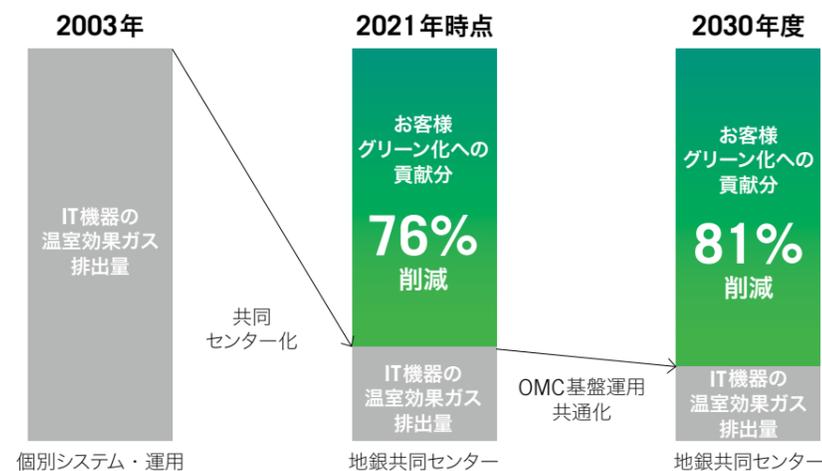
グリーンビジネス事例 2 地銀共同センター (お客様グリーン化への貢献)

地方銀行向け共同利用型システムである「地銀共同センター」は2004年1月にサービス提供を開始し、2021年時点で13行がシステムの共同利用を行っています。

これにより、これまで約76%の温室効果ガス排出量を削減し

てきました\*1。更に、2030年度までにOMC基盤\*2化や運用共通化により81%程度の削減、グリーン化(脱炭素)への貢献をめざしていきます。

\*1 地銀共同センター電力の削減値はサンプリング等によるシミュレーション  
\*2 OMC(Open Mission Critical)基盤：主に金融及び公共分野のメインフレーム上で動作してきた大規模ミッションクリティカルシステムをオープン化するための基盤



グリーンビジネス事例 3 everis率いるコンソーシアムがスペイン企業で唯一GCAPにて選出

当社子会社であるeverisが率いる多国籍企業からなるコンソーシアムが、EBRD(欧州復興開発銀行)のGreen Cities Action Plan(GCAP)\*において、40超の都市を対象としたスマートシティプロジェクトを担うコンソーシアムの一つとして選出されました。

このコンソーシアムでは、環境に優しく、効率性の高いスマートシティへの変革を進めるため、戦略策定、サステナビリティ、温室効果ガス排出削減、サーキュラーエコノミー等を推進します。

\* EBRDが「持続可能なまちづくりを進めるためのプログラムである「EBRD Green Cities」の主要な要素の一つで、様々な政策手段や持続可能なインフラ投資を通じて、都市の環境問題を体系的に評価し、優先順位を付け、対処するプロセス



国際環境NGO「CDP」が運営する環境情報開示プログラム「CDP Supply Chain Program」への参画



当社は、グローバルでは約200社及び政府機関等、日本では13社及び政府機関が参画する国際環境NGO「CDP」の環境情報開示プログラム「CDP Supply Chain Program」に参画しています。CDPプラットフォームを活用し、自社のサプライチェーンを通じた脱炭素化を進めていきます。

気候変動のリスクと機会



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同し、TCFDフレームワークに基づき、当社におけるリスクと機会を洗い出しました。より詳細な情報は、「NTTデータサステナビリティレポート2021 Data Book」をご参照ください。

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

項目	リスク	項目	機会の例
政策・法令	高 カーボンプライシング(炭素税)によるコスト増加。化石燃料の依存率が高いと経営インパクトも高くなる可能性あり(最大83億円/年)。	資源効率性	アプリケーション〜ファシリティレイヤーの高い省エネの実現、競争優位性の確保(システム×電力×ファシリティのプロ集団を強みにする)
移行リスク	市場 当社がグリーン化に遅れると、お客様の「Green Innovation」のパートナーに選ばれず、お客様を失う。	エネルギー源	・スマートエネルギー/Utility3.0 新たなビジネス創発 ・再エネを活用したビジネス拡大
	技術 お客様からはGreen Innovationに資するテクノロジーや、そのベンダが求められる。IT業界の地殻変動も起きる。	製品・サービス	・お客様への「グリーン」貢献の訴求による新たなビジネス創発 ・エネルギー効率の高いクラウドや共同センター等の事業機会増
評判	高 当社の「気候変動」評価が低いと、お客様を失うなどのリスクもある。	市場	・新たなエコシステムの構築(例: TradeWaltz) ・気候変動に伴う公共・金融での新たな仕組み等
物理リスク	急性 高 異常気象等による災害リスクが高まる。	レジリエンス	・レジリエンス向上に資するビジネス機会増(災害対策、遠隔医療、スマートシティ等) ・場所にとられない働き方
	慢性 中 気温上昇や海面上昇による空調コスト高騰、データセンター・オフィスの浸水リスクへの影響		

Community

当社は、グローバルに取り組むべき社会貢献活動の中心的なテーマを「IT教育の推進」に定めています。社員の専門性を活かしたボランティア活動や当社の強みであるIT分野における金銭的・技術的支援を通じて、子どもたちやNPO / NGOのITスキルやITリテラシーの向上を支援していきます。

の背後にある具体的な事象や関係するステークホルダーの存在を知ることで、社会課題解決のためのデザイン力と、どの部分でITが役立つかといった目利き力を高めることができます。当社自身の社会課題に対する感度や理解力を組織的に高めることで、社会課題解決型事業を創出していきます。

ESG重要課題

9 IT教育の推進

KPI (2021年度)

企業活動を通じた社会貢献

- デジタルコア人材による対外発信活動
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

全体像 P53：12のESG重要課題

災害リスク

当社は、社会基盤を支える情報システムやサービスを数多く提供しており、災害時に当社システムやサービスの提供が困難になることは、お客様業務や一般利用者の生活に多大なる影響を及ぼすことから、当社にとって災害リスクは重要なリス

クの一つです。「災害時Business Continuity Plan(BCP)」を整備し、継続的な改善に努めるとともに、そのノウハウをお客様向けITシステムの構築・運用等へ活用してまいります。

ESG重要課題

10 災害リスクへの対応

KPI (2021年度)

企業活動を通じた社会貢献

- テレワーク中心の業務環境を前提としたBCP訓練の実施

事業を通じた社会貢献

- 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

全体像 P53：12のESG重要課題

コンプライアンス

当社は、当社グループすべての役員及び社員を対象とする「グローバル・コンプライアンス・ポリシー」を策定し、企業倫理に関する基本方針や具体的な行動指針を明確にすることで、法令遵守はもとより、高い倫理観をもって事業を運営していくこととしています。これを実効あるものとするためには継続的な啓発活動を行う必要があると考えており、役員及び社員向けのコンプライアンス研修等を実施するとともに、コンプライアンスに関する意識調査等も行っています。

更には、より風通しの良い企業風土の醸成に努めるため、グループ横断的な内部通報制度「ホイッスル・ライン」を設置し、社内外から匿名・記名を問わず申告を受け付けています。なお、「ホイッスル・ライン」受付窓口に申告したことを理由として、申告者に対して不利益となる取り扱いが行わないこととしています。

ESG重要課題

11 コンプライアンスの徹底

KPI (2021年度)

企業活動を通じた社会貢献

- 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

全体像 P53：12のESG重要課題

サプライチェーン

当社がお客様への最適なサービス提供を実現するためには、世界中のパートナーの優れたプロダクトや技術を広く取り入れる必要があります。また、パートナーとの良好な関係により、当社は安定的で柔軟なデリバリー体制の構築を実現でき、一方で法令遵守や企業倫理の実践については、当社グループ内だけでなく、当社

のお取引先の企業活動までを含めた管理が求められています。このような背景から、当社は適切な調達について定めている「サプライチェーンCSR推進ガイドライン」を浸透させるとともに、オープンで公平な取引を推進しています。お取引先との積極的なコミュニケーションを通じて品質向上や働く環境づくり等に努めることで、お取引先との相互発展をめざしていきます。

ESG重要課題

12 責任あるサプライチェーンの推進

KPI (2021年度)

企業活動を通じた社会貢献

- 「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

全体像 P53：12のESG重要課題

Community, 災害リスク, コンプライアンス, サプライチェーンに関するより詳細な情報は、「NTTデータサステナビリティレポート2021 Data Book」をご参照ください。 https://www.nttdata.com/jp/ja/sustainability/report/

高い外部評価 (2021年3月時点)

当社グループのESGに対する取り組みは、国内外の調査機関から高い評価を得ており、複数のインデックスの構成銘柄に選定されています。

Member of Dow Jones Sustainability Indices, FTSE4Good, FTSE Blossom Japan, S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数, Sustainability Award Silver Class 2021, S&P Global, 2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

ISS ESG 格付 Prime, S&P Global Sustainability Award, MSCI日本株女性活躍指数\*

\* NTTデータがMSCIインデックスに含まれること、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるNTTデータへの後援、保証、販促には該当しません。MSCIインデックスはMSCIに独占権があり、MSCI、MSCIインデックス名及びロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

第三者保証

当社は、「統合レポート 2021」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, 114: GHG排出量 P114: 水使用量 P23: 女性管理職数

GHG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2021 Data Book」をご参照ください。 https://www.nttdata.com/jp/ja/sustainability/report/

Lloyd's Register LR 独立保証声明書 株式会社 NTT データの 2020 年度環境データおよび社会データに関する保証

# コーポレート・ガバナンス

## 役員紹介 (スキル・マトリックス \*1)

(2021年7月1日時点)

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 *6	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 <b>本間 洋</b>	1980 日本電信電話株式会社 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 <b>山口 重樹</b>	1984 日本電信電話株式会社 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 <b>藤原 遠</b>	1985 日本電信電話株式会社 2014 当社 執行役員 第一金融事業本部 副事業本部長 2015 当社 執行役員 第四金融事業本部長 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 <b>西畑 一宏</b>	1981 日本電信電話株式会社 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
	取締役常務執行役員 <b>鈴木 正範</b>	1988 日本電信電話株式会社 2016 当社 執行役員 第二金融事業本部長 2019 当社 執行役員 事業戦略室長 2020 当社 取締役常務執行役員 事業戦略室長 2021 当社 取締役常務執行役員 戦略統括本部長 戦略統括本部事業戦略室長兼務(現在に至る)			●	●	●			金融分野
	取締役常務執行役員 <b>佐々木 裕</b>	1990 当社入社 2016 当社 執行役員 ビジネスソリューション事業本部長 2018 当社 執行役員 製造ITイノベーション事業本部長 2020 当社 常務執行役員 製造ITイノベーション事業本部長 ビジネスソリューション事業本部長 2021 当社 取締役常務執行役員 戦略統括本部長 戦略統括本部事業戦略室長兼務(現在に至る)			●	●	●			法人分野
	取締役 <b>Patrizio Mapelli</b>	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)	●	●	●		●			—
	取締役 <b>有本 武司</b>	1993 日本電信電話株式会社 2011 当社 新ビジネス推進室 担当部長 (NTTアレックススクウェア株式会社(現株式会社コムガッコ)へ出向) 2015 同社 経営企画部門 担当部長 NTTファイナンス株式会社 監査役 2018 エヌ・ティ・都市開発株式会社 監査役 2020 当社 取締役(現在に至る) 日本電信電話株式会社 財務部門担当部長(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 *6	財務・会計	法務・行政
	取締役 <b>平野 英治</b>	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 2015 メットライフ生命保険株式会社 取締役副会長 2016 同社 取締役代表執行役員副会長 株式会社リケン 取締役(現在に至る) 2017 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 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	●	●			●	●	
	取締役 <b>藤井 眞理子</b>	1977 大蔵省入省 1997 同 関税局国際調査課長 2001 東京大学先端科学技術研究センター 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 2014 電源開発株式会社 取締役 2015 特命全権大使 ラトビア国駐節(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 <b>池 史彦</b>	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 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 2014 一般社団法人 日本自動車工業会 会長 2020 当社 取締役(現在に至る)	●	●	●		●		
	取締役 (常勤監査等委員) <b>小畑 哲哉</b>	1980 日本電信電話株式会社 2004 日本電信電話株式会社 第四部門担当部長(現 財務部門) 2011 東日本電信電話株式会社 取締役 神奈川支店長 2013 エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社 常務取締役 企画総務部長 営業本部長兼務 株式会社エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ西日本 取締役 2016 エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社 代表取締役常務 企画総務部長 BPR推進部長兼務 2017 同社 代表取締役常務 企画総務部長 事業推進推進部長兼務 エヌ・ティ・ティ・システムズ株式会社 取締役 2018 当社 常勤監査役 2020 当社 取締役(常勤監査等委員)(現在に至る)	●				●	●	
	取締役 (常勤監査等委員) <b>桜田 桂</b>	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 常勤監査役 2020 当社 取締役(常勤監査等委員)(現在に至る)					●	●	●
	取締役 (常勤監査等委員) <b>岡田 顯彦</b>	1981 日本電信電話株式会社 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 当社 取締役(常勤監査等委員)(現在に至る)	●		●		●	●	
	取締役 (監査等委員) <b>佐藤 りえ子</b>	1984 弁護士登録(現在に至る) 1989 シャーマン・アンド・スターリング法律事務所 1998 石井法律事務所 パートナー(現在に至る) 2004 味の素株式会社 監査役 2008 シグナスシステムジャパン株式会社 監査役 2012 同社 監査役 2015 第一生命保険株式会社 取締役 2016 第一生命ホールディングス株式会社 取締役(監査等委員)(現在に至る) 2018 J.フロント リテイリング株式会社 取締役(現在に至る) 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役(現在に至る) 2020 当社 取締役(監査等委員)(現在に至る) 三菱商事株式会社 監査役(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2021年7月1日時点  
 \*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 「コーポレート総括副担当」は、事業戦略、デジタル戦略(CDO)、広報、総務・法務・リスクマネジメント・情報管理・知財、人事、財務/IR、購買、及び社内システムを統括する分掌です。  
 \*6 ESGの観点には「経営管理」に含まれるものとります

社長メッセージ  
NTTデータの価値創造  
経営戦略  
NTTデータのESG経営  
セグメント別事業戦略  
財務セクション・その他

基本方針

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

この基本理念のもと、NTTデータは、株主や投資家の皆様をはじめ

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

NTTデータのコーポレート・ガバナンスの詳細はHPをご参照ください。  
[www.nttdata.com/jp/ja/ir/library/ga/](http://www.nttdata.com/jp/ja/ir/library/ga/)

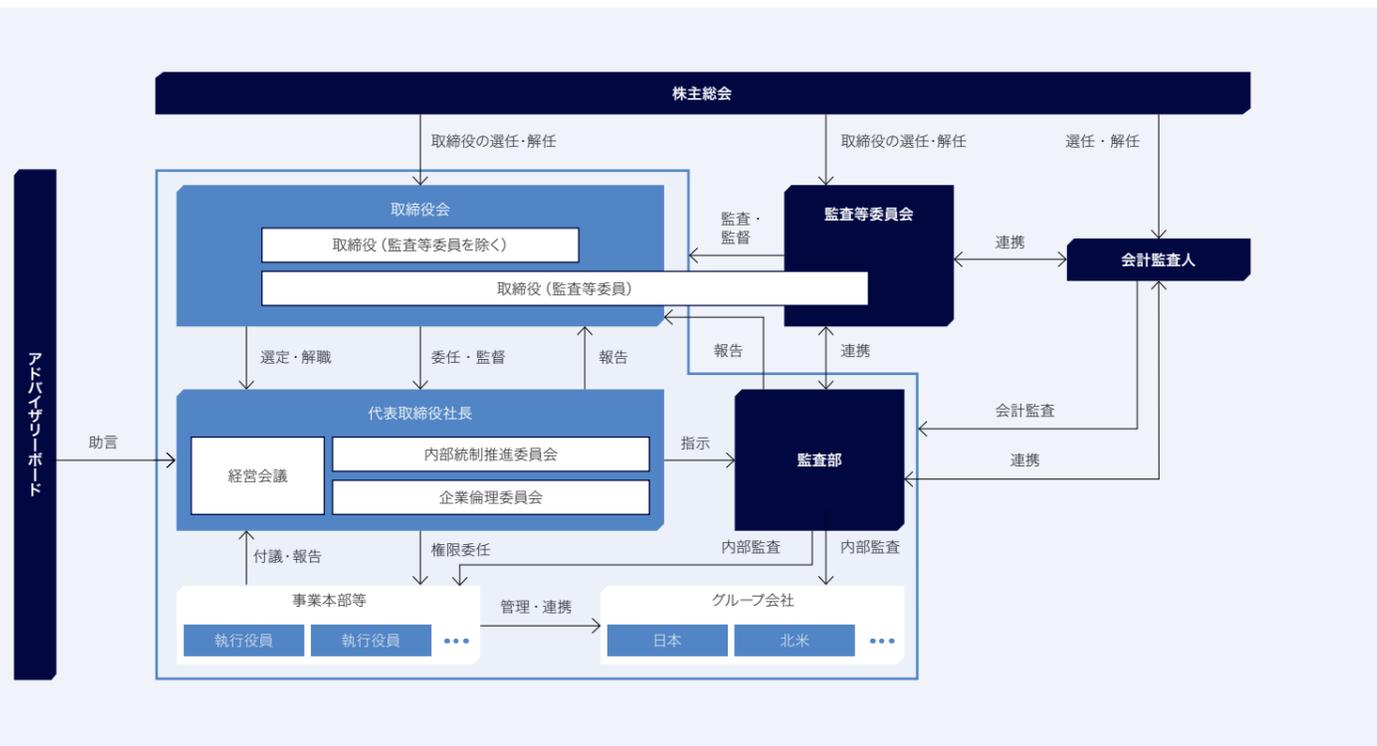
コーポレート・ガバナンスの態勢等

当社は、監査・監督の職務を有しかつ取締役会の議決権を保持する「監査等委員」、及び社外取締役が過半数を占める「監査等委員会」を有する態勢が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しています。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しています。そのほかに経営会議を設置し、業務執行における意思決定の迅速化に努めています。

当社は、任意の指名・報酬委員会等の独立した諮問委員会を設

置していませんが、独立社外取締役及び監査等委員である取締役に対して、取締役会の決議に先立ち、経営陣幹部の報酬、取締役候補の選任、取締役会における専門分野等のバランス及び国際性の面を含む多様性\*、また、後継者候補としての執行役員の人事を含む株主総会議案等の説明会を行い、適切な助言を得ています。これらの理由から、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任は十分担保されているものと考えています。

\* 性別、年齢、職歴、人種、民族性、または文化的背景等の要素を含みます。



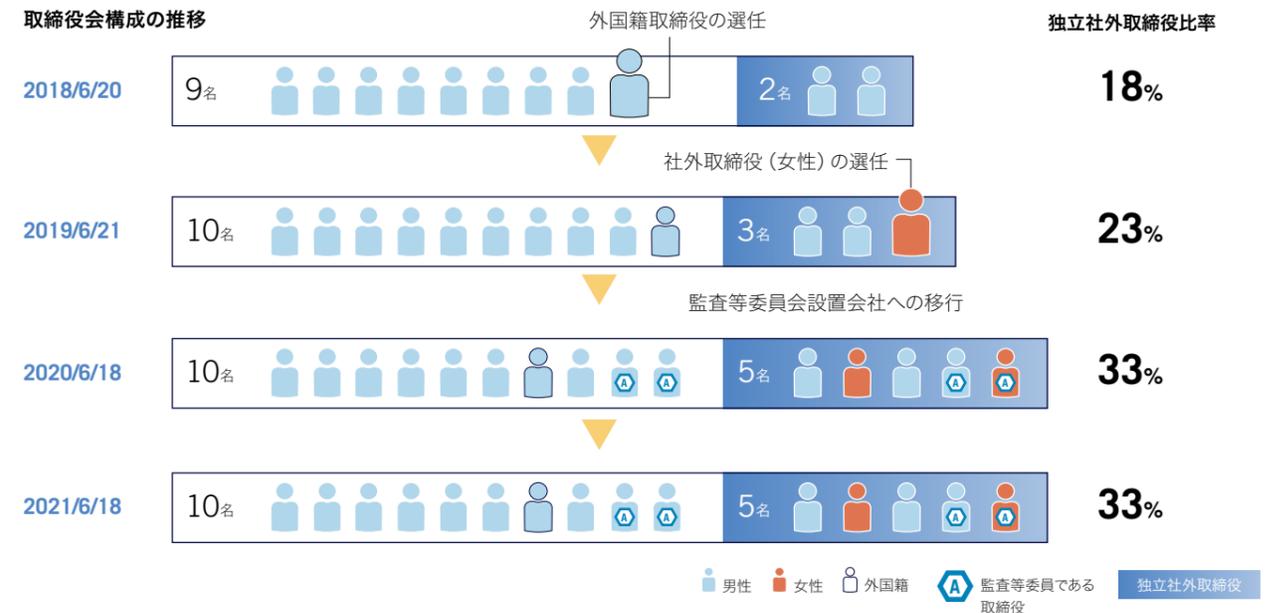
会議体	2020年度開催回数	内容
取締役会	14回	独立社外取締役5名を含む全取締役15名で構成され、うち女性が2名、外国籍が1名となっています。原則毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、法令で定められた事項や経営に関する重要な事項等の意思決定及び監督を行っています。
監査等委員会	19回 (監査役会：4回)	監査等委員である社外取締役4名で構成され、うち女性が1名となっています。原則毎月1回の開催により、監査の方針・計画・方法、その他監査に関する重要な事項についての意思決定を行っています。各監査等委員は取締役会等の重要な会議に出席するほか、業務執行取締役及び社外取締役とのコミュニケーションを図るとともに、業務執行状況の監査を適宜実施しており、それを支援する専任組織(監査等委員会室)を設置しています。また、監査等委員でない取締役の「選任もしくは解任または辞任」及び「報酬等」について、担当役員より取締役の選任議案等及びその考え方、報酬の制度及び報酬額に関する説明を受けるとともに、社外取締役とも連携をとりつつその適法性、妥当性等を丁寧に確認するなど、意見陳述の制度趣旨に合う運用を行っています。
経営会議	35回	社長、副社長、リージョン・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をもって構成され、原則毎週1回の開催により事業運営に関する円滑かつ迅速な意思決定及び監督を行っています。なお、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名も参加しています。

ガバナンス態勢の強化に対する取り組み

当社は、年齢、性別、国籍によらず、当社人事方針に基づき、人格、見識、経営能力ともに優れた人材を経営幹部に登用しています。また、取締役会は、独立社外取締役5名(うち女性2名)、外国籍

取締役1名を含む全取締役15名で構成され、現時点で、全取締役に占める独立社外取締役の割合は3分の1以上となっています。

取締役会構成の推移



## 取締役候補の選任方針・選任手続き

### 選任・指名に係る事項

<b>監査等委員でない 取締役候補の選任の方針</b>	<p>監査等委員でない取締役候補は、当社グループ全体の企業価値の向上のために、グループトータルの発展に寄与する幅広い視野と経験を有し、マネジメント能力とリーダーシップに優れ、経営センスと意欲のある人材を選任しています。取締役会は事業内容に応じた規模とし、備えるべき専門分野等のバランス*1及び国際性の面を含む多様性*2を考慮した構成としています。</p> <p>なお、業務執行の監督機能を強化する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を独立社外取締役とし、原則、他社での経営経験を有する者を含めるとともに、取締役会全体の3分の1以上の員数を選任します。</p> <p><small>*1 取締役会として備えるべき専門分野等及びそのバランスの状況については、「役員紹介（スキル・マトリックス）」のとおりです。 *2 性別、年齢、職歴、人種、民族性、または文化的背景等の要素を含みます。</small></p>
<b>監査等委員である 取締役候補の選任の方針</b>	<p>監査等委員である取締役候補は、専門的な経験・見識等からの視点に基づく監査・監督が期待できる人材を選任することとしています。</p> <p>なお、監査等委員でない取締役の業務執行を公正に監査・監督する観点から、会社法に則り監査等委員である取締役の過半数を社外取締役から選任しています。</p>
<b>選任の手續き</b>	<p>取締役候補の選任手續きについては、親会社、独立社外取締役及び監査等委員である取締役に對し、取締役会に先立ち、候補者の説明を行い、適切な助言を得た上で取締役会で決議し、株主総会に付議することとしています。上記に加え、監査等委員でない取締役候補の選任については、監査等委員会による指名に関する意見陳述権を適切に運用することとし、また、監査等委員である取締役候補の選任については、監査等委員である社外取締役が過半数を占める監査等委員会の審議・同意を経て取締役会で決議し、株主総会に付議することとしています。</p>

## 独立性判断基準

当社は（株）東京証券取引所の定める独立性基準に加え、以下の要件を満たす社外役員を独立役員に指定しています。

直近の3事業年度において以下に該当する者ではないこと。

- ① 当社の定める基準を超える取引先\*1の業務執行者
- ② 当社の定める基準を超える借入先\*2の業務執行者
- ③ 当社から、直近の3事業年度のいずれかの年度において、役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を直接得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家等の専門的サービスを提供する個人
- ④ 当社の定める基準を超える寄付を受けた団体\*3の業務執行者

なお、以上の①から④のいずれかの条件に該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、独立役員の指定時にその理由を説明、開示します。

\*1 当社の定める基準を超える取引先とは、直近の3事業年度のいずれかの年度における当社との取引額が、当該事業年度における当社の単体売上高の2%以上の取引先を言います。  
\*2 当社の定める基準を超える借入先とは、直近の3事業年度のいずれかの年度における借入額が、当該事業年度における当社の総資産の2%以上の借入先とします。  
\*3 当社の定める基準を超える寄付を受けた団体とは、直近の3事業年度のいずれかの年度における当社からの寄付が年間1,000万円または当該事業年度における当該組織の年間総収入の2%のいずれか大きい額を超える団体を言います。

## 社外役員の選任理由・独立性に関する状況

### 監査等委員でない取締役

	在任年数	2020年度出席状況			選任理由
		取締役会	監査等委員会	監査役会	
<b>独立</b> 平野 英治	5	14回/14回 (100%)	-	-	金融分野における豊富な経験、財務・国際金融に関する幅広い知見を有しています。これをもって、社外取締役として、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い視点からの助言が期待されるため、選任しました。
<b>独立</b> 藤井 真理子	2	14回/14回 (100%)	-	-	行政実務及び経済学に関する研究や外交を通じて培った、高い見識と豊富な経験を有しています。これをもって、社外取締役として、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い視点からの助言が期待されるため、選任しました。なお、同氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。
<b>独立</b> 池 史彦	1	11回/11回 (100%)	-	-	グローバルビジネスにおける豊富な経営経験、ITに関する高い見識を有しています。これをもって、社外取締役として、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い視点からの助言が期待されるため、選任しました。

### 監査等委員である取締役

	在任年数*	2020年度出席状況			選任理由
		取締役会	監査等委員会	監査役会	
小畑 哲哉	1 (3)	14回/14回 (100%)	19回/19回 (100%)	4回/4回 (100%)	NTTグループにおける企業経営の豊富な実績に加えて、財務部門・総務部門での経験を有しています。過去において最終的な親会社である日本電信電話株式会社及び関係会社の業務執行者でしたが、幅広い視点と経験を活かした業務執行に対する監査・監督を通じ、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。
<b>独立</b> 桜田 桂	1 (3)	14回/14回 (100%)	19回/19回 (100%)	4回/4回 (100%)	長年にわたる会計検査院における職務経験に基づく、財務・会計及び業務執行の監査における豊富な経験と幅広い知見を有しています。これをもって、業務執行に対する監査・監督を通じ、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。なお、同氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。
岡田 顯彦	-	-	-	-	NTTグループにおける企業経営の豊富な実績に加えて財務部門・営業部門での経験を有しています。過去において最終的な親会社である日本電信電話株式会社及び関係会社の業務執行者でしたが、幅広い視点と経験を活かした業務執行に対する監査・監督を通じ、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。
<b>独立</b> 佐藤 りえ子	1 (9)	14回/14回 (100%)	19回/19回 (100%)	4回/4回 (100%)	長年にわたる弁護士としての職務経験に基づく、法律に関する専門的な知見に加え、他の会社の取締役及び監査役としての豊富な経験を有しています。これをもって、業務執行に対する監査・監督を通じ、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。なお、同氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

\* ( )内は監査役を含めた在任年数

## コーポレート・ガバナンス 独立社外取締役メッセージ

(2021年6月18日時点)

NTTデータは、多様な知見を当社の経営に即ち反映させるため、5名の独立社外取締役を選任しています。



独立社外取締役  
**平野 英治**  
在任年数 5年  
取締役会出席状況 14回/14回 (100%)



独立社外取締役  
**藤井 真理子**  
在任年数 2年  
取締役会出席状況 14回/14回 (100%)



独立社外取締役  
**池 史彦**  
在任年数 1年  
取締役会出席状況 11回/11回 (100%)



独立社外取締役(常勤監査等委員)  
**桜田 桂**  
在任年数\*1 1年(3年)  
取締役会出席状況 14回/14回 (100%)



独立社外取締役(監査等委員)  
**佐藤 りえ子**  
在任年数\*1 1年(9年)  
取締役会出席状況 14回/14回 (100%)

### 本業としてのESGをめざそう

3年前(アニュアルレポート2018)の本欄にて、「ESG重視の経営をめざせ」と題し、NTTデータの行うESG活動が将来の価値創造につながるストーリーを持つことが重要だとお伝えしていました。気候変動問題への取り組みに象徴されるように、この3年間にESGをめぐる世界の動きは更に加速し、世間の注目度も一段と増しつあります。

ITを通じて世の中を支えるインフラの強化を図り、社会の持続性向上に貢献するNTTデータにとって、ESG活動は、本業そのものと言えます。デジタル、グリーン、グローバルをコアコンセプトとするNTTデータの事業への取り組みは、まさに本業としてのESGを象徴するものです。2022年度から始まる次期中期経営計画を含めて、NTTデータは、日本のESGのリーディングカンパニーたる志を持って、更なる進化を図っていくことが求められているのではないのでしょうか。

### ダイバーシティ&インクルージョンの更なる推進に向けて

「ダイバーシティ&インクルージョン」は、社会や組織、働き方における大切な理念です。当社においては、例えば、女性活躍推進について見ると、数値目標を掲げた行動計画を策定し、2020年度末までにすべての目標を達成しました。私個人の実感としても、また、これまでの仕事の経験に照らしても、当社の取り組みの深化に手応えが感じられます。多様性は革新と価値創造の基礎をつくるものであり、経営戦略の柱の一つとして即ちの推進が期待されます。

また、ITで社会インフラを築く当社のビジネスにおいても重要な視点です。経済政策にはインクルーシブな成長という考え方がありますが、日本経済団体連合会(経団連)の「新成長戦略」(2020年11月17日公表)でも「誰一人取り残さない形(インクルージョン)でDXを進める」と言及されています。「ダイバーシティ&インクルージョン」が経営の中での確に実践されるよう力を尽くしてまいります。

### Global 3<sup>rd</sup> Stageの達成に向けて

当社は積極果敢なM&Aを展開し、グローバル市場でのプレゼンスを高めてきました。しかしながら海外事業における収益性は低く、Global 3<sup>rd</sup> Stage達成に向けて海外事業の質を高めることが喫緊の課題でした。グローバル市場に対しパンデミックがもたらした影響は大きく、当社の海外事業も2020年度は大きくマイナスの影響を受けました。一方、コロナ禍において海外事業の構造改革はむしろ加速され、目標値として掲げている海外EBITA率\*27%達成への道筋も見えてきました。厳しい事業環境の中、単に収益性の向上だけでなく、戦略の大きな柱であるデジタルオフリングを拡充するために、北米において戦略的なM&Aを敢行し、質的な向上も確実に図っています。今後Global 3<sup>rd</sup> Stage達成に向けては当社のみならずNTTグループ全体としての連携を図り、グローバル市場におけるブランドバリューを揺るぎないものに確立する必要があると考えています。

### 取締役会の機能の充実に

当社は、2020年に監査等委員会設置会社に移行して1年が経過しました。この間、独立社外取締役の比率が高まったこともあり、取締役会での議論は、より社外の視点に立った客観的、中立的なものに変わってきた印象であり、また意思決定権限の委譲に伴って、取締役会の役割が、個々の業務執行上の判断から、経営上の課題や計画、戦略のあり方、経営層の人事や報酬の確認等に軸足を移してきていると感じています。

海外事業の急拡大等に伴い、当社が直面するリスクも多様化、複雑化しています。会社の内部統制が十分に機能しているかのモニタリングを含め、実効性のある監督を行うことが極めて重要であり、取締役会の責任はこれまで以上に重いと認識しています。引き続き、監査等委員、独立社外取締役の一員として、監査と監督の任務を果たし、当社の企業価値の向上、健全な成長の実現に貢献してまいります。

### グローバル企業としての企業価値向上へ

当社は、積極的に海外でのM&Aを進めることにより、急速なグローバル化を遂げています。10年前に比べれば、進出している地域の増加だけでなく、売上も利益も倍増しています。しかしながら、グローバルでの競合他社を見れば、まだまだその背中はずいぶん遠く、当社のガバナンスも本社から資本や地理的に遠い辺縁部には効率的に届いていないかもしれないという疑念が常に問われています。そこで2021年度、当社は、グローバルな組織について再構築をめざし、より即ちのガバナンスの強化とともに、売上や利益の向上を図り、Global Top 5という目標達成のため大きな変革に取り組んでいます。ただ、社会に目を向ければ新型コロナウイルス感染症、DX、新しい価値観の台頭等、従来の考えでは処理しきれない状況が生じています。これまでの経験や考えに基づくだけでなく、より柔軟で大きな視点から、執行側と丁寧な意見交換をし、グローバル企業としての企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

\*1 ()内は監査役を含めた在任年数  
\*2 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

### 取締役会の付議事項

取締役会は、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するとともに、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しています。

それに加えて、2017年度より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

施しています。2020年度においては、グローバルガバナンスの強化や事業等のリスクマネジメント等に関して、積極的な議論を行いました。また、2021年度は、更なる議論の充実を図るため、戦略的な事項を議論するための機会を通常の取締役会とは別に年度内に4回設定しています。

#### 主な付議事項

報告	決議	論議
<ul style="list-style-type: none"> <li>出資に関する事項</li> <li>受注、投資に関する事項</li> <li>内部統制に関する取り組み結果及び次年度計画</li> <li>内部監査実施結果及び次年度計画</li> <li>重要プロジェクトのモニタリング</li> <li>IR活動状況・投資家意見の報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出資に関する事項</li> <li>受注、投資に関する事項</li> <li>内部監査実施結果及び次年度計画</li> <li>重要プロジェクトのモニタリング</li> <li>気候変動への取り組みについて</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外各セグメントの事業環境と今後の方向性</li> <li>グローバルガバナンスの強化について</li> <li>事業等のリスクマネジメントについて</li> <li>デジタル社会の実現に向けた戦略</li> </ul>

### 取締役会での活発な議論を行うための取り組み

取締役会において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。

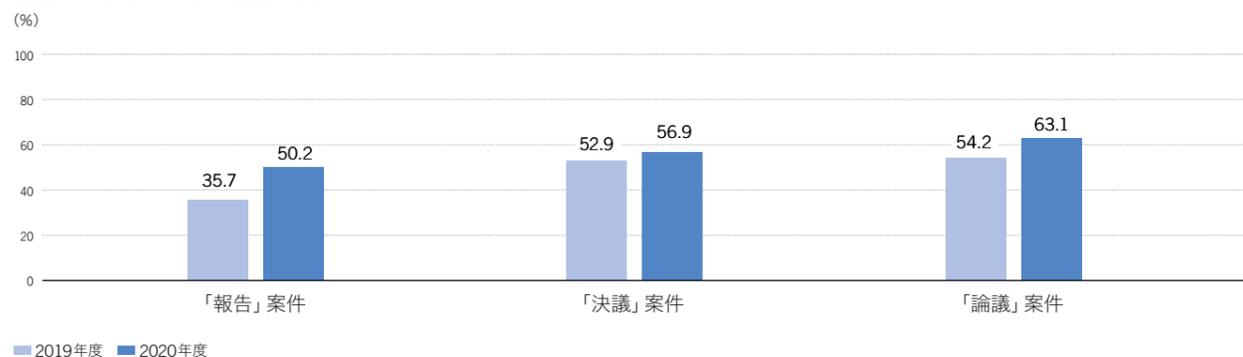
#### 十分な議論時間の確保

- 取締役会の年間スケジュール及びおおまか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「報告」「決議」「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
- 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、取締役会に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
- 社外取締役への事業環境や事業状況等に関する詳細説明の充実

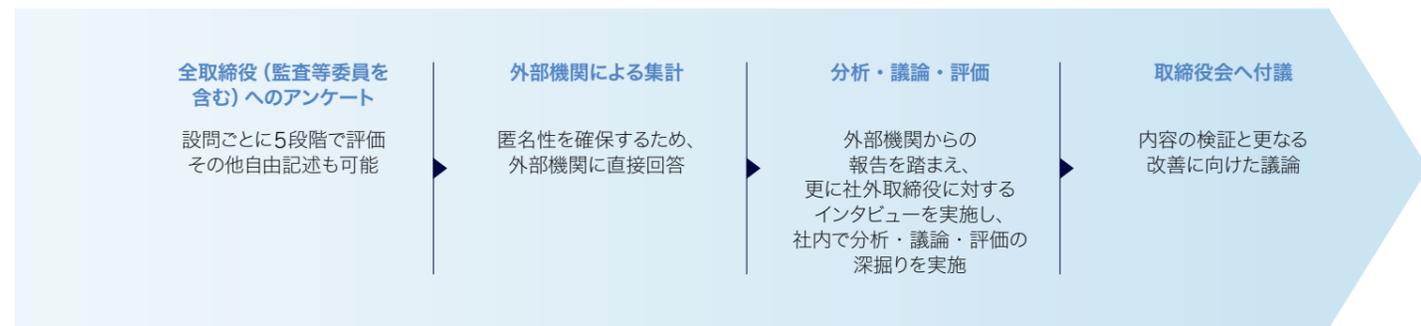
2020年度開催の取締役会における「報告」「決議」「論議」案件別の議論時間の割合の推移 (議論時間/説明時間+議論時間)



### 取締役会の実効性評価

取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、2016年度から自己評価・分析を実施しています。2020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、外部機関からの集計結果の報告を踏ま

え、更に社外取締役に対するインタビューを実施し、分析・議論・評価の深掘りを行いました。その結果、取締役会の構成・運営等に関して、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。



	当該年度の対応に関する効果測定結果	次年度に向けた主な対応
2018年度	経営戦略に関する議論の更なる深化・強化及び投資家意見に関する報告内容の更なる充実については、評価スコアが向上し、改善が実施されているとの一定の評価を得た。	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略に関する議論の更なる深化・強化（継続）</li> <li>技術の最新動向及び当社事業等の更なる知識獲得に向けた情報・機会の充実</li> <li>社外取締役と監査役とのコミュニケーション機会の更なる充実</li> </ul>
2019年度	社外取締役と監査役とのコミュニケーション機会の充実については、評価スコアが向上し、改善が実施されているとの一定の評価を得た。	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略・リスクマネジメントの議論にける比重を拡大</li> <li>当社経営に大きな影響を与える事項のモニタリングを強化</li> </ul>
2020年度	事前説明を丁寧に行うことで、取締役会の中では、経営戦略等の重要事項についての議論の深化・強化が図られ、改善が実施されているとの一定の評価を得た。	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営の効率化による議論時間の更なる確保</li> <li>説明・資料のわかりやすさの充実</li> <li>取締役会間のコミュニケーション機会の充実</li> <li>ITの業界・技術動向等に関する説明等機会の拡充</li> </ul>

### 社外取締役の当社事業理解促進への取り組み

社外取締役に対しては、当社が提供するITサービスの説明や実際のシステムを体験する機会を設けるなど、当社事業内容理解の促進を図っています。

一例として、2021年7月、地銀共同センター参加行（13行）\*の行員約2.5万人を対象とし、NTTデータが保有するデジタル関連の100以上の動画や資料を公開するナレッジサイト「B-Digital Interaction Square」の説明及びデモを実施し、担当者社外取締役の間で活発な意見交換が行われました。



\* 青森銀行、秋田銀行、岩手銀行、千葉興業銀行、福井銀行、京都銀行、池田泉州銀行、鳥取銀行、山陰合同銀行、四国銀行、大分銀行、西日本シティ銀行、愛知銀行（2021年3月31日時点、銀行コード順）

役員報酬の方針

当社の監査等委員でない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、客観性・透明性を確保するために、親会社、独立社外取締役及び監査等委員である取締役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、独立社外取締役5名を含む15名の取締役で構成される取締役会にて決定することとします。また、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することとしています。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の個人別の報酬については、月額報酬（基本報酬）と賞与（短期の業績連動報酬）、並びに役員持株会を通じた自社株式取得及び株式報酬（中長期の業績連動報酬）から構成することとしています。月額報酬は、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することとし、賞与は、当該事業年度の業績を勘案し毎年6月に支給することとしています。なお、賞与の業績指標については、中期経営計画で掲げた目標を指標に設定し、評価することとしています（「賞与の業績指標」をご参照ください）。

また、自社株式取得については、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することとしており、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有することとしています。株式報酬は、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することとしています。なお、株式の交付は退任時に行うこととしています。

報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬：短期の業績連動報酬：中長期の業績連動報酬=50%：30%：20%」としています。

監査等委員でない社外取締役の報酬については、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することとしています。

監査等委員である取締役の報酬については、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することとしています。

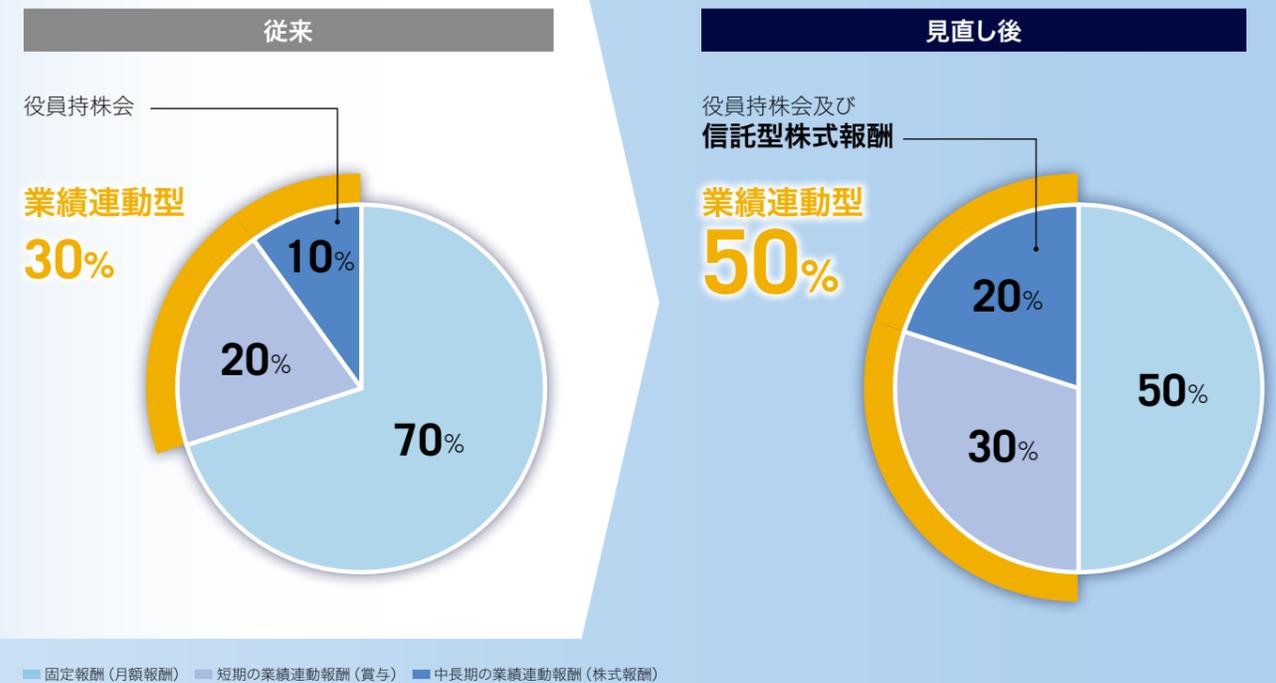
取締役ごとの報酬等の総額と報酬体系

	監査等委員でない取締役		監査等委員である取締役・監査役
	社内	社外	
2020年度報酬等の総額*1	355百万円（うち賞与69百万円） （15名）		110百万円 （4名）

	監査等委員でない取締役		監査等委員である取締役
	社内*2	社外	
固定報酬 月額報酬	○	○	○
短期の業績連動報酬 賞与	○	×	×
中長期の業績連動報酬 株式報酬	○	×	×

\*1 2020年6月17日開催の第32回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役5名、及び2020年4月24日に逝去により退任した取締役1名を含む  
\*2 常勤取締役においては、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

報酬構成割合の推移



賞与の業績指標

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しています。賞与の算定方法は、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しています。

賞与の業績指標

区分	業績指標			
	営業利益	ROIC	海外売上高	海外営業利益率
対前年改善度	35.0%	-	-	-
計画達成度	35.0%	7.5%	10.0%	10.0%

\* 上記以外にB2B2Xプロジェクト数の計画達成度を評価しています。

支配株主を有する上場会社としての指針等

当社の親会社を中心とする企業グループは、地域通信事業、長距離・国際通信事業、移動通信事業及びデータ通信事業を主な事業内容としており、当社はデータ通信事業を営んでいます。親会社は

NTTグループ全体としての経営戦略を策定し、当社はそれらを踏まえ、自ら経営責任を負い、独立して事業経営を行っています。

少数株主の利益保護

当社と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。

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。

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

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5名を含む全取締役15名で構成され、2021年9月末時点で独立社外取締役は全取締役の3分の1以上を占めています。

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)エヌ・ティ・ティ・データ・イントラマート、(株)エクスネット、ネットイヤーグループ(株)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。

会社名	分野	主な事業内容	議決権の所有割合	取締役会構成
(株)エヌ・ティ・ティ・データ・イントラマート	法人・ソリューション	パッケージソフト販売	47.9%	5名*1
(株)エクスネット	金融	システム販売	51.0%	12名*2
ネットイヤーグループ(株)	法人・ソリューション	SIPS (Strategic Internet Professional Services) 事業	48.5%	9名*3

● 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    \*1 2021年6月15日時点    \*2 2021年6月25日時点    \*3 2021年6月23日時点

株式の政策保有

当社は、株式の保有目的において、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。

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。2020年度においては、この精査の結果、保有するすべての上場株式について保有の妥当性があることを確認しています。なお、今後の状況変化に応じて、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見直していきます。

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

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に関する責任部門を定めるなど、連携体制を整備しています。

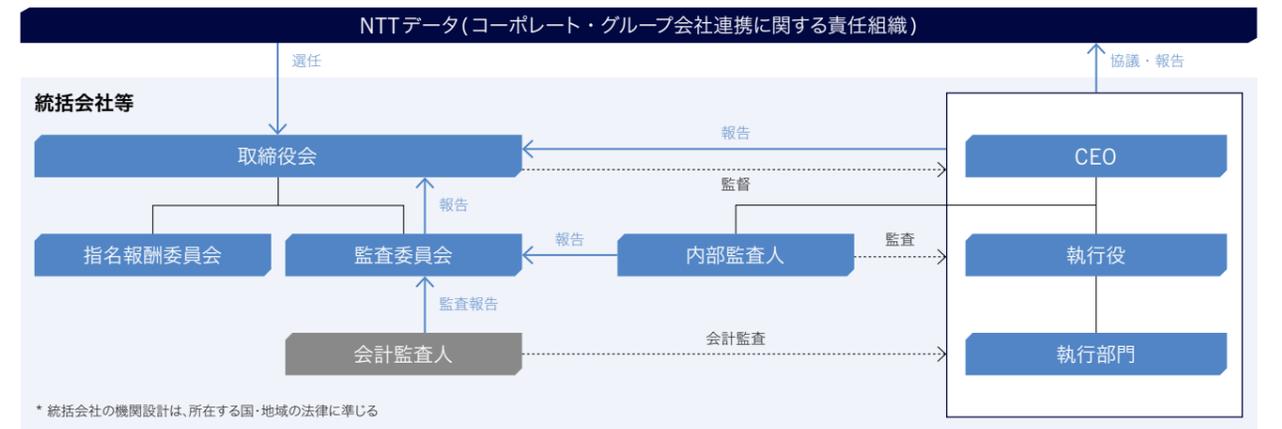
に、当社との間で事業計画や大型案件、内部統制やコンプライアンスといった重要事項についての協議・報告をルール化しています。

また、海外地域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。

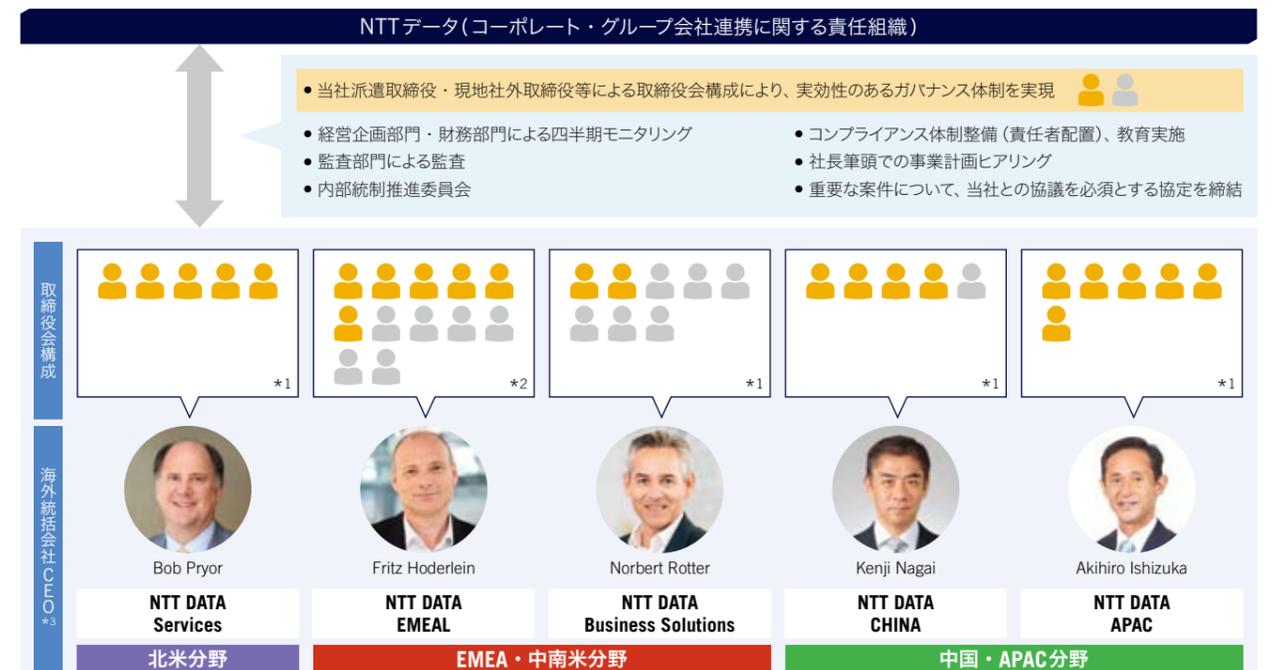
特に、M&A等により海外拠点が急速に拡大していることから、海外グループ会社のグループ・ガバナンスの強化を図っています。具体的には、「北米」「EMEA(欧州・中東・アフリカ)・中南米」「中国」「APAC(アジア・太平洋地域)」の4地域と「ソリューション」の軸ごと

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。

海外グループ・ガバナンス体制



海外統括会社へのガバナンス



● 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    \*1 2021年7月末時点    \*2 2021年9月14日時点    \*3 2021年10月1日時点  
海外統括会社の機関設計は、所在する国・地域の法律に準じる

内部統制・リスクマネジメント (2021年3月末時点)

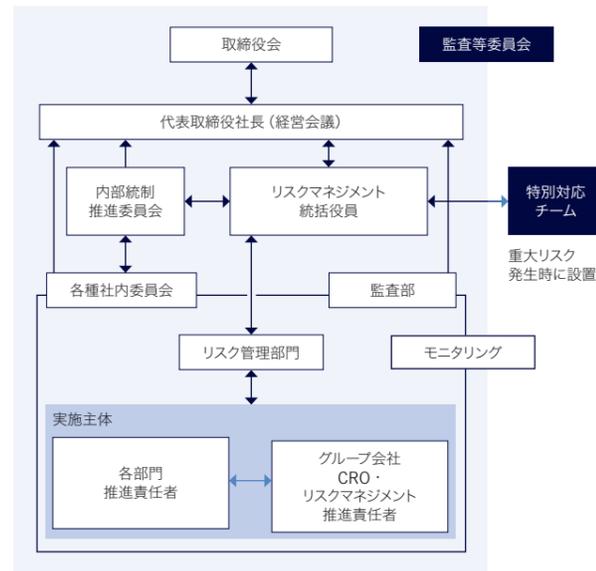
内部統制システムの構築にあたり、法令・定款の遵守は当然のこととして、事業活動の展開に伴って生じる不確実性(リスク)を常に考慮し、公正透明な事業活動を効率的に実施するための各種対策を講じることを基本方針とします。

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。

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

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

リスクマネジメント体制

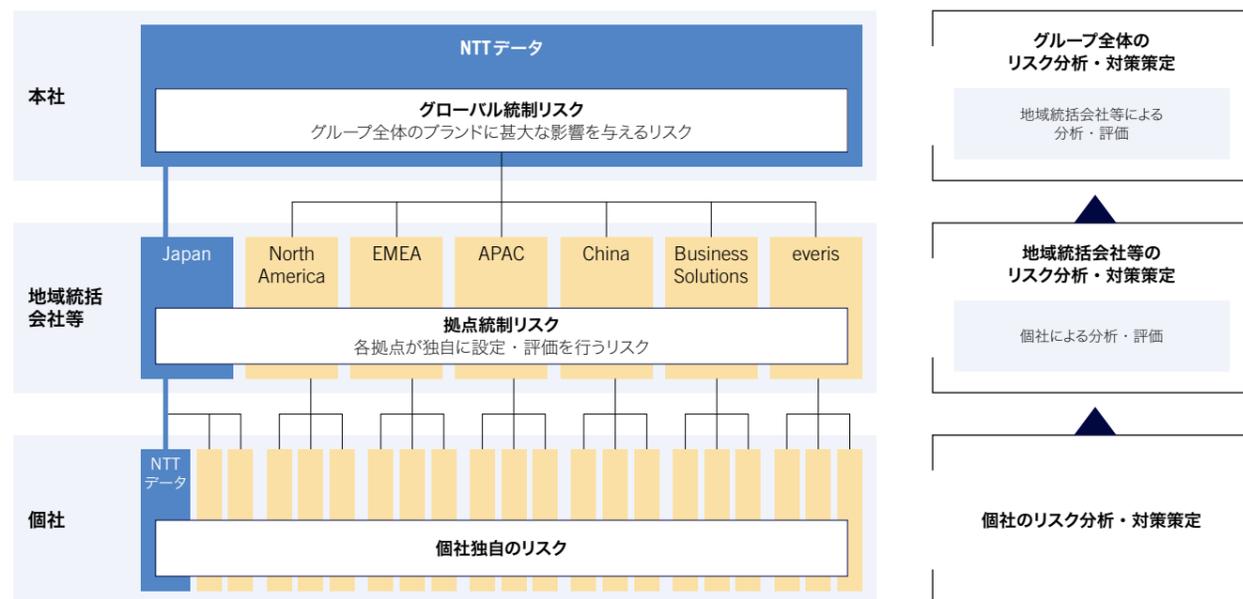


リスク管理の方法等

グループ全体の状況についても、リスク管理部門等が分析・評価・モニタリングを実施し、更に、グループ全体に影響を与えるリスクを「グローバル統制リスク」と位置付けて管理し、総括的なリスクマネジメントの徹底を図っています。

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

リスクマネジメント体制 (2021年3月末時点)



グローバル統制リスク

「グローバル統制リスク」は、社会状況の変化や外部専門家の意見を踏まえ、内部統制推進委員会で設定しています。

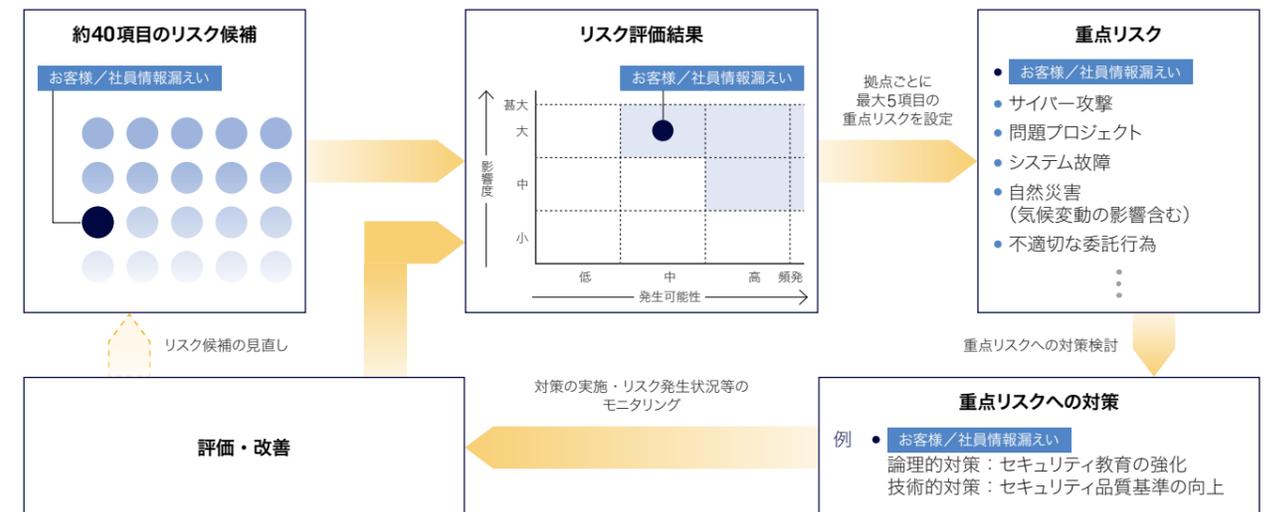
NTTデータのグローバル統制リスク

重点リスク	取り組み
個人・機密情報の紛失・漏えい サイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global Security Policyの改定等によるグローバルガバナンス成熟度向上</li> <li>高度なサイバー攻撃に対するセキュリティ強化</li> <li>グローバルでのセキュリティ向上に向けたメール・クラウド強化</li> </ul>
粉飾決算・不正会計	<ul style="list-style-type: none"> <li>IFRS統ルールールの運用チェック・指導</li> <li>海外グループ会社の財務プロセスの把握と管理方法の構築</li> <li>データ分析モニタリング</li> </ul>
贈収賄	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理実行体制の強化</li> <li>贈収賄リスクのアセスメント</li> <li>贈収賄・腐敗防止規程の整備</li> <li>第三者管理の仕組み整備</li> <li>出資先のコンプライアンスに関する仕組み整備</li> </ul>
パンデミック	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国・各社の状況に応じた出社制限やテレワークでのビジネス継続等の実施</li> <li>グローバルでの会議等を含め、人の往来を制限する対応の実施</li> </ul>

拠点統制リスク

「拠点統制リスク」は、各拠点において約40項目のリスク候補をもとに重点リスクを設定し、これら重点リスクへの対策の実施及びリスク発生状況等を踏まえ、評価・改善するサイクルを回しています。

拠点統制リスクの設定プロセスイメージ



# セグメント別事業戦略 (サマリー)

セグメント別順位/当社シェア

セグメント別事業概況(2020年度実績)

## 全社

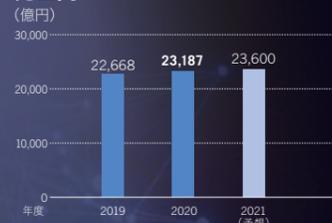
世界のITサービス市場  
ITサービス市場ベンダーランキング\*

第**6**位

世界のITサービス市場規模及び  
当社シェア\*



### 売上高



### 営業利益



### 受注高



## NTTデータグループ (2020年度実績)

売上高

2兆**3,187**億円

営業利益

1,392億円

## 公共・社会基盤

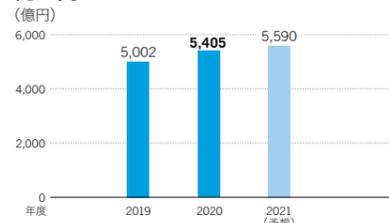
公共・社会基盤市場 (日本国内)  
ITサービス市場ベンダーランキング\*

第**3**位

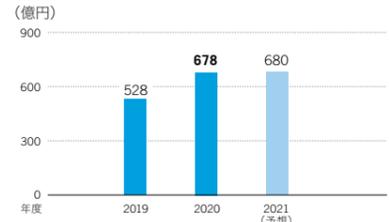
公共・社会基盤市場 (日本国内) 及び  
当社シェア\*



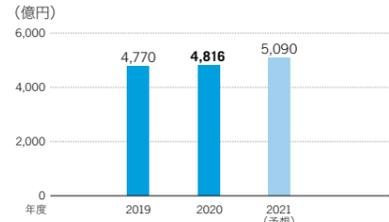
### 売上高



### 営業利益



### 受注高



## 金融

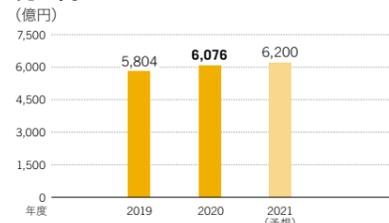
金融市場 (日本国内)  
ITサービス市場ベンダーランキング\*

第**1**位

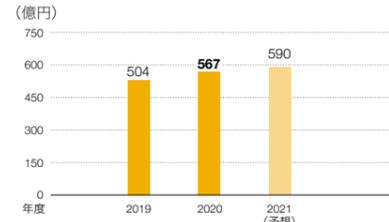
金融市場 (日本国内) 及び  
当社シェア\*



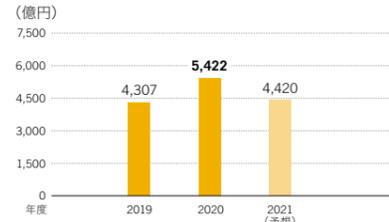
### 売上高



### 営業利益



### 受注高



## 法人・ソリューション

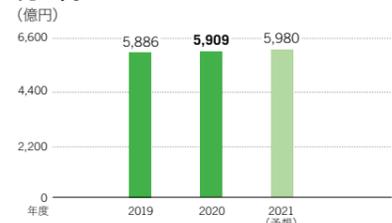
法人・ソリューション市場 (日本国内)  
ITサービス市場ベンダーランキング\*

第**3**位

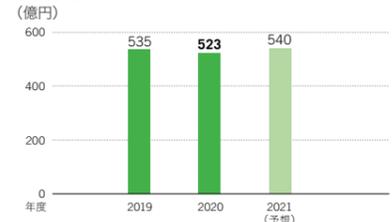
法人・ソリューション市場 (日本国内) 及び  
当社シェア\*



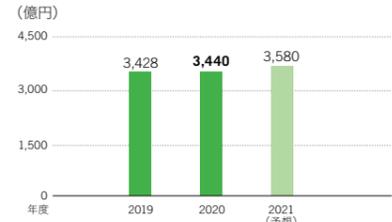
### 売上高



### 営業利益



### 受注高



## 北米

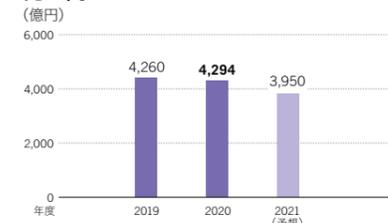
北米市場  
ITサービス市場ベンダーランキング\*

第**29**位

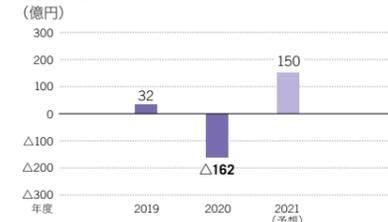
北米市場及び当社シェア\*



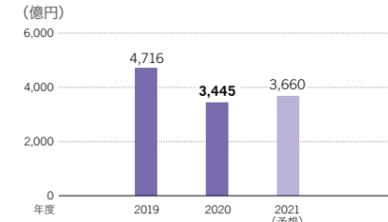
### 売上高



### 営業利益



### 受注高



## EMEA・中南米

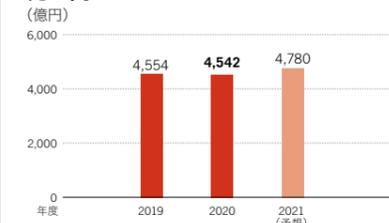
EMEA・中南米市場  
ITサービス市場ベンダーランキング\*

第**17**位

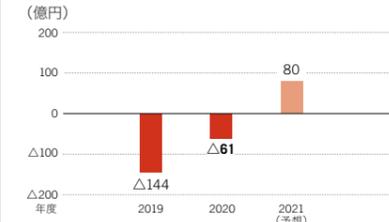
EMEA・中南米市場及び当社シェア\*



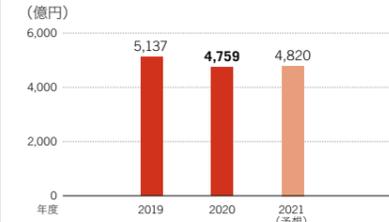
### 売上高



### 営業利益



### 受注高



売上高構成比



営業利益構成比



△162億円 (△11.6%)

5,405億円 (23.3%)

6,076億円 (26.2%)

5,909億円 (25.5%)

4,294億円 (18.5%)

4,542億円 (19.6%)

678億円 (48.7%)

567億円 (40.7%)

523億円 (37.6%)

△61億円 (4.3%)

※上記の構成比については、調整額を除き算定

\* グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチをもとに作成。1\$=109.76。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 Gartner "Market Share : IT Services, Worldwide 2020, Dean Blackmore et al., 8 April 2021" 公共・社会基盤市場= Government, Education, Healthcare Providers, Utilities / 金融市場 = Banking & Securities, Insurance / 法人・ソリューション市場= Transportation, Wholesale Trade, Communications, Media & Services, Manufacturing & Natural Resources, Retail / 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

本書に記載するガートナー・レポート(以下「ガートナー・レポート」)は、ガートナー・リサーチ・サービスの一部としてガートナー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。ガートナー・レポートの内容はいつでも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポート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。

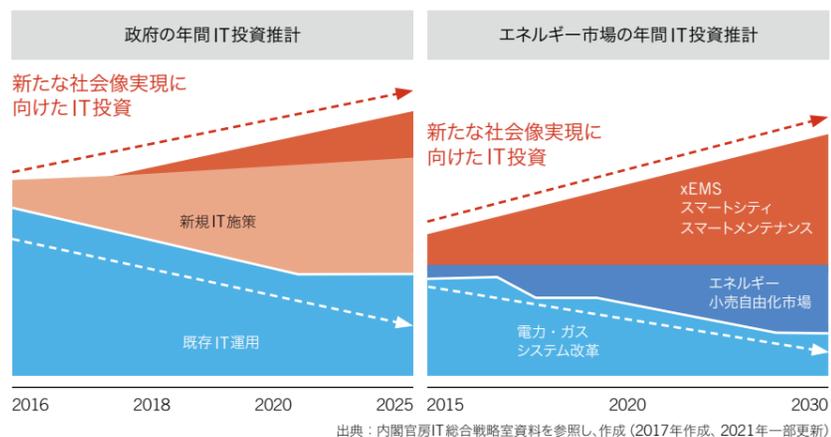
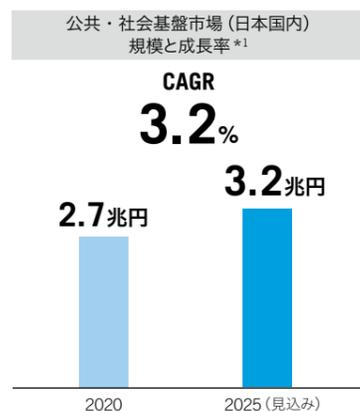
# 市場環境

## 公共・社会基盤分野

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、2021年6月に「デジタル社会の実現に向けた重点計画」が閣議決定され、デジタル庁創設に伴う行政部門のデジタル化の徹底に向けた新規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。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。また、新型コロナウイルス感染症拡大影響もあり目

先の不透明性はあるものの、xEMS\*やスマートシティ等の実現に向けたIT投資により、長期では全体として増加傾向となることが予想されています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い様々な社会問題が顕在化し、「経済財政運営と改革の基本方針2021」で述べられているとおり、日本のデジタル化・オンライン化（特に行政分野）の遅れが明らかになったことにより、「Society 5.0」実現へ向けた取り組みが一気に加速すると予想されています。

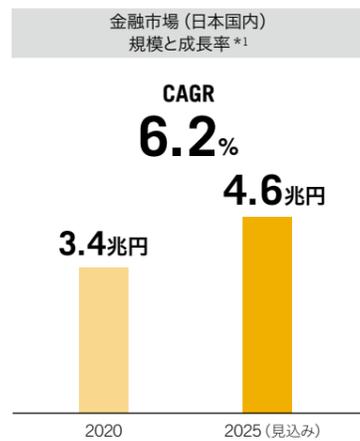
\* ITを活用した電力やガス等の新たなエネルギーマネジメントシステム



## 金融分野

日本の金融分野の市場環境は、①金融業と非金融業の垣根が消失しつつあることによる新たなビジネスモデルの出現や、②新型コロナウイルス感染症拡大影響による社会全体でのDXの加速といった大きな変化が起こっています。更に、③今後は気候変動リスクに対する金融機関としての取り組みへのIT投資も拡大すると予想されます。右記のような変化の中、既存金融業務の維持や効率化だけでなく、デジタル技術を活用した金融業務の高度化や、新たなビジネスモデルの追求といった事業機会が生まれています。

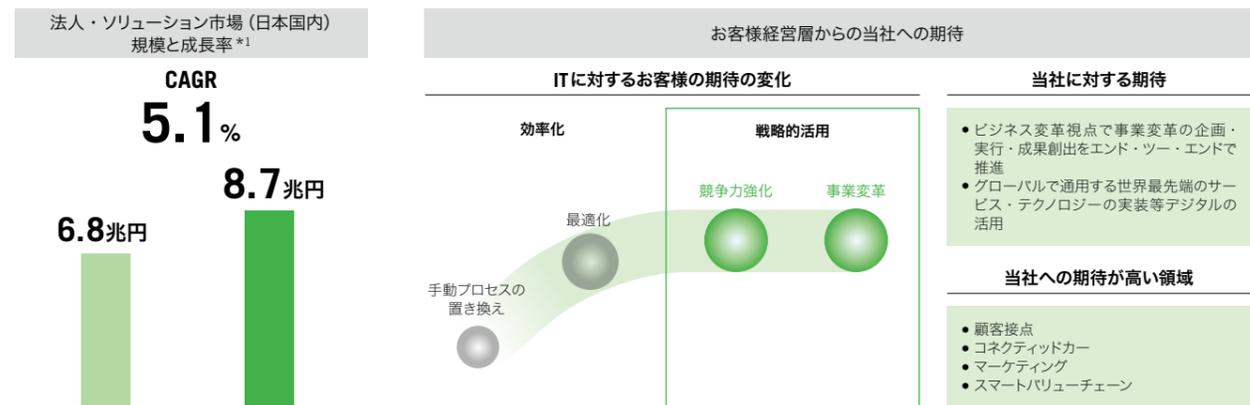
- ① 規制緩和による政策面の後押しもあり、異業種企業の金融参入だけでなく、地域活性化等の新たな役割を期待された金融機関による異業種事業への参入や連携といった動きが活発化
- ② 新型コロナウイルス感染症拡大影響により、社会全体でのデジタル連携・デジタル完結型のサービスや、非対面チャネルとリアルチャネルを融合させた新たなサービスの提供が加速すると予想
- ③ 世界的な気候変動リスクへの意識の高まりにより、国を挙げて金融機関による「グリーン金融」への取り組みが加速していくと予想



## 法人・ソリューション分野

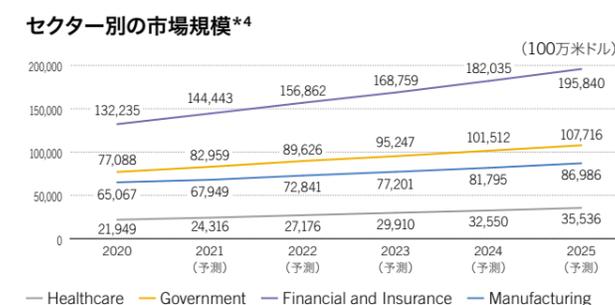
新型コロナウイルス感染症拡大が長期化することにより、IT投資を積極的に拡大する企業と、投資に慎重になる企業で二極化が進んでいます。更にIT投資に積極的な企業もプロセス改善等の効率化を目的とした従来型ITへの投資よりも、自社の競争力強化や事業変革といっ

たデジタル・ビジネス関連への投資によりシフトしてきており、顧客接点、データ活用、クラウドに関わるソリューション/サービスへの需要が高まっています。加えてテレワーク等のニューノーマルに適合した新たなサービスや製品・オペレーションの実現ニーズも拡大しています。



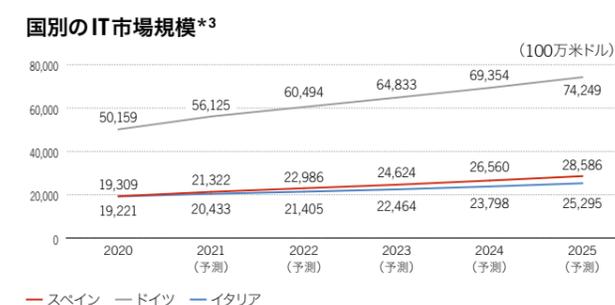
## 北米分野

北米のIT市場規模は、世界のIT市場全体の約43%を占めており、世界最大の市場です\*2。今後の見通しは、毎年7%程度の伸びが見込まれています\*3。



## EMEA・中南米分野

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\*2。今後の見通しは、毎年9%程度の伸びが見込まれています\*3。



\*1 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチをもとに作成。出典 Gartner, "2021年2Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測", R. Narisawa, 13 September 2021 「モテレート・ケース」を使用。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 金融市場 = 金融 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  
\*2 出典Gartner "Market Share: IT Services, Worldwide 2020, Dean Blackmore et al., 8 April 2021 北米市場 = North America EMEA・中南米市場 = Western Europe, Eastern Europe, Latin America, Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa  
\*3 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチをもとに作成。出典 Gartner, "Forecast: IT Services, Worldwide, 2019-2025, 2Q21 Update", Dean Blackmore et al., 23 June 2021 北米市場 = North America EMEA市場 = Western Europe, Eastern Europe, Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa 中南米市場 = Latin America based on vendor revenue  
\*4 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチをもとに作成。出典 Gartner, "Forecast: Enterprise IT Spending by Vertical Industry Market, Worldwide, 2019-2025, 2Q21 Update", Inna Agamirzian et al., 23 June 2021, IT Service, North America, End-User Spending basis  
Healthcare = Healthcare Providers / Government = Government / Finance and Insurance = Banking and Investment Services + Insurance / Manufacturing = Manufacturing & Natural Resources  
ここに記載のある数値は、NTTデータにより算出されたものです。本書に記載するガートナーレポート（以下「ガートナーレポート」）は、ガートナー・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ガートナー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。ガートナーレポートの内容はいつでも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナーレポート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。

# 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。

## 強み/実績

- 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
- 長年にわたるお客様のシステム運用を通じて培った、深い顧客業務理解、強固な信頼関係

## 長年にわたり構築・運用に関わってきた数多くの大型システム



## 課題

- 社会デザイン活動\*の加速
- デジタル社会に対応できるプロフェッショナル人財の更なる拡充
- 不採算案件抑止に対するマネジメントの更なる強化

\* あるべき社会システムの実現に向けた活動に法制度、社会システム全体の概念構造・標準モデル等のデザインを組み合わせ、提言活動深化・活動シーン拡大をめざすこと

P42：不採算案件抑止の強化  
P60：人材育成 デジタル対応力の強化

## 機会と脅威

機会	脅威
<b>中央政府</b> 「経済財政運営と改革の基本方針2021」を受けて推進されるデジタル・ガバメント実行計画に則した事業機会の拡大・加速 ・公共インフラの刷新・強化を目的とした投資 ・デジタル庁の設置による社会課題解決に向けたIT投資拡大	・社会状況の急速な変化による行政システム・制度の変化 ・既存の行政情報システムのコスト削減要求の高まり
<b>地方自治体</b> 「経済財政運営と改革の基本方針2021」を受けて推進されるデジタル・ガバメント実行計画に則した事業機会の拡大・加速 ・中央政府と連動した業務改革や利便性向上に向けた行政サービスの変革 ・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 ・多様で持続可能なスマートシティの実現に向けた投資	・社会状況の急速な変化による行政システム・制度の変化 ・既存の行政情報システムのコスト削減要求の高まり
<b>ヘルスケア</b> ・医療分野等のICT化、医療情報利活用が更に加速 ・AIやIoT等デジタル技術の活用ニーズの高まり ・「新しい日常」に向け具体化された法整備等によるデジタル技術・データ活用の加速	・既存SI領域におけるコスト削減要求の高まり
<b>テレコム</b> ・非通信ビジネスや異業種とのコラボレーションビジネスの取り組み ・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 ・5G普及に伴う新たなソリューション開発等のIT投資拡大	・既存領域のIT投資における更なるコスト削減
<b>ユーティリティ</b> ・脱炭素化に向けたエネルギー・資源政策に沿ったIT投資拡大 ・エネルギー市場環境の変化に伴う、競争力強化に向けたIT投資拡大 ・各種制度への対応、設備の安全強化等のテーマに沿ったIT投資拡大	・既存領域のIT投資における更なるコスト削減 ・エネルギー・資源政策へのIT投資の不活性

## 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を活かしたデジタル領域への幅出し、地域ビジネスの拡大に注力していきます。また、「Society 5.0」に基づく成長戦略やデジタル・ガバメント実行計画に沿った官民融合の新たな社会システム実現に向けた利用者視点での新規ビジネス

創出により事業拡大を行います。更に、2050年カーボンニュートラル、2030年度の温室効果ガス削減目標の達成等、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。政策・顧客・市場動向を捉えて既存以外の領域でもビジネスを拡大し、ESG経営を意識した中長期的な成長をめざしていきます。

## 中期経営計画(2019～2021年度)の注力分野

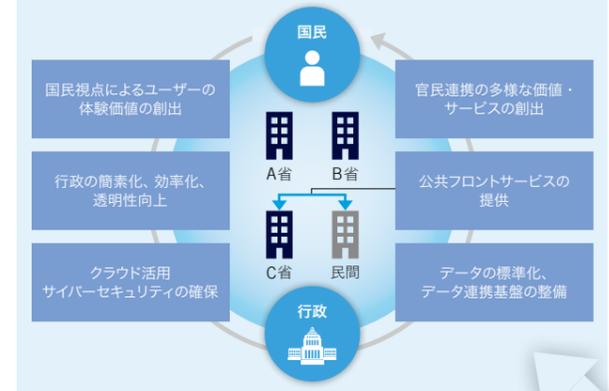
Global 3rd Stage(2025年)に向けた成長戦略を実現するために、中期経営計画においては、特に既存の強みを活かしたデジタルビジネスの拡大の取り組みに注力します。「新しい日常」におけるリモート&デジタルな社会の実現に向けて、以下を注力領域と定め、具体的な実行計画を立てて取り組みを加速させます。



### 中期注力分野の取り組み1 デジタル・ガバメント/マイナンバー関連

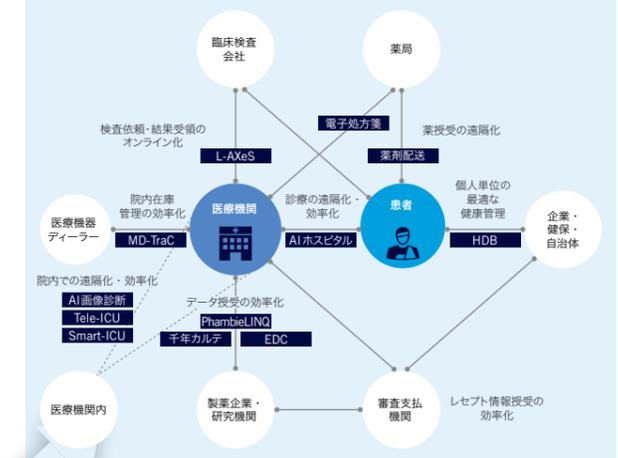
デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針を念頭に、誰一人取り残さない人に優しいデジタル化を進め、国民が享受する価値向上を実現する行政サービスを支援する。

- 例 ・中央省庁の窓口納付をキャッシュレス化する新サービスの提供を開始
- ・国税庁を含む、中央官庁関係機関等の預貯金等照会業務の業務効率化 (pipitLINQ)
- ・引越し等手続きのワンストップ化に向けた実証実験



### 中期注力分野の取り組み2 デジタルヘルスケア

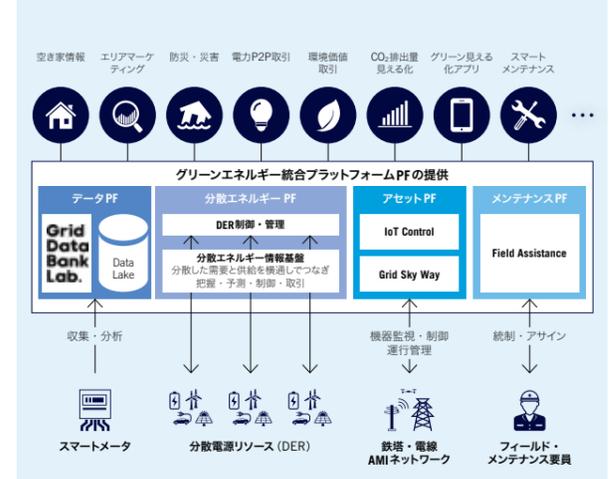
新型コロナウイルス感染症の拡大で直面した社会課題を念頭に、医療分野にとって高付加価値のサービス創出に向け、デジタル化検討を進める。



## デジタル社会実現の加速

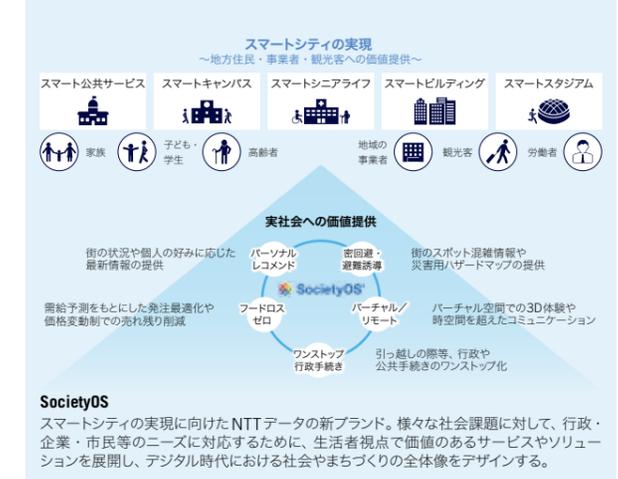
### 中期注力分野の取り組み3 スマートエネルギー

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する。



### 中期注力分野の取り組み4 スマートシティ

NTTデータグループやNTTグループの強みを結集させ、それを社外のサービスと組み合わせることで、それぞれの地域に合った生活者視点のユースケースを実現する。



# 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。

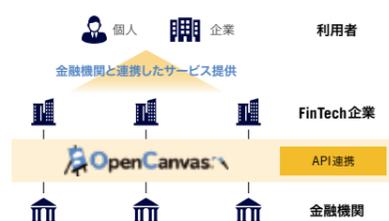
## 強み／実績

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

FinTech企業と金融機関をつなぎ、  
FinTechサービスの創出を加速させる  
「OpenCanvas\*1 (API連携機能)」利用企業数

金融機関 \*2 約 **83** 行

FinTech企業 約 **43** 社

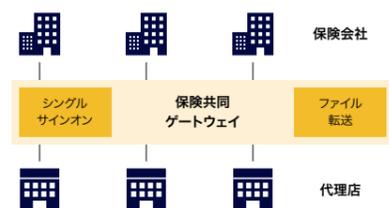


生損保会社と代理店をつなげる

「保険会社共同ゲートウェイ」利用企業数

保険会社 約 **60** 社

代理店 約 **10,500** 社



お客様との強固な信頼関係

お客様のカバー率（勘定システム）  
高品質、高信頼なシステム提供により  
お客様との強固な信頼関係を長年にわたり確立

都市銀行／ゆうちょ (5) **40%**

地方銀行 (99) **39%**

信用金庫 (254) **92%**

信用組合 (145) **98%**

労働金庫 (13) **100%**

JAバンク (562) **100%**

2021年8月時点

Long-Term Relationships システム共同化

お客様との共創によりシステムを共同化し、時代に  
応じた進化を遂げてきた

- 1968年 地銀協システムサービス開始  
全国地方銀行協会の為替交換システム
- 1971年 信金東京共同事務センター開始  
現在のしんきん共同システム
- 1978年 信用組合システム開始
- 1997年 STAR-ACE サービス開始  
地方銀行向けの銀行オンラインシステム初の共同利用型  
アウトソーシングセンター
- 1999年 JASTEM システム開始
- 2004年 地銀共同センター開始  
NTTデータが開発した標準バンキングアプリケーション  
「BeSTA」を採用
- 2010年 MEJAR サービス開始
- 2014年 アール・ワンシステム開始
- 2021年 MEJAR のオープン化を合意  
オープンミッションクリティカル基盤の適用により、銀行業界  
初の共同利用型勘定システムオープン化をめざす

高い技術力

ブロックチェーン：「TradeWaltz」への取り組み  
貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」を運営  
する(株)トレードワルトツへパートナー6社とともに共  
同出資を行い、技術連携を行うことで、ブロック  
チェーン技術を活用した貿易手続きの電子化により  
事務作業削減や高度なリスク管理の貢献をめざす  
(2020年11月サービス提供開始)



オープン化技術：

「オープンミッションクリティカル基盤」

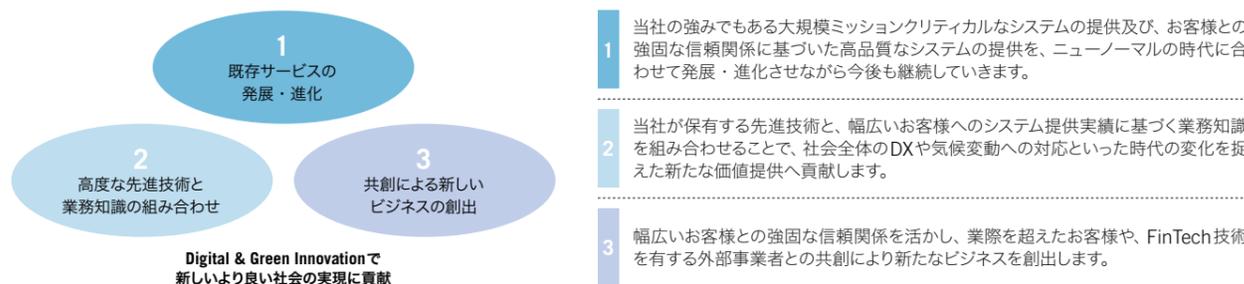
メインフレーム基盤上で稼動していたプログラムを継  
続利用可能とし、メインフレームと同等の高信頼性を  
オープン基盤で実現するミドルウェア  
(2024年商用サービス提供開始予定)



## 機会と脅威

機会	脅威
<b>バンキング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 銀行の規制緩和に伴う非金融業への参入検討の活発化</li> <li>● 銀行機能の異業種連携や業務効率化を促進するBaaSへの注目</li> <li>● デジタル金融の活発化に伴うマネーロンダリング対策への意識の高まり</li> <li>● 政府・日銀による地銀再編促進に伴う経営・システム統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来システム領域の投資の一巡</li> <li>● 既存の販売チャネルやビジネスモデル見直しに伴うIT投資抑制への懸念</li> </ul>
<b>保険</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル技術活用による事務コスト削減や高度化に関わる投資の増加</li> <li>● デジタル化の浸透や異業種との連携加速による販売チャネルの多様化</li> <li>● 保険へのニーズやリスクの多様化による新商品・サービス提供の活発化</li> <li>● 健康増進等、新規事業の開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存の販売チャネルやビジネスモデル見直しに伴うIT投資抑制への懸念</li> <li>● 自動車販売台数の落ち込みによる、自動車保険への影響に伴うIT投資の抑制</li> </ul>
<b>証券</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リテール分野（特に富裕層）での資産形成ビジネス拡大に向けたIT投資の活発化</li> <li>● 手数料無料化の潮流による新たなビジネスモデル導入の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存の販売チャネルやビジネスモデル見直しに伴うIT投資抑制への懸念</li> </ul>
<b>クレジット</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 決済サービス間の競争激化に伴う既存の利用者の囲い込みやZ世代への対応といった顧客サービス強化</li> <li>● 急速なキャッシュレス化とテクノロジーの進化に伴うセキュリティ強化等のIT投資の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 決済手段の多様化、異業種参入に伴うサービス競争の激化</li> </ul>
<b>共通 (新型コロナウイルス感染症拡大影響)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員のリモートワークや業務効率化に向けたIT投資の拡大</li> <li>● 顧客向けインターネット／モバイルチャネル強化に向けたIT投資の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営基盤強化に向けたIT投資抑制への懸念</li> </ul>

## 成長戦略

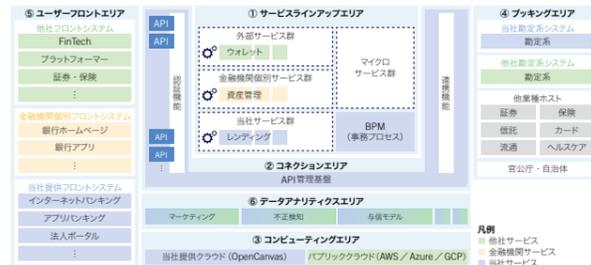


- 1 当社の強みでもある大規模ミッションクリティカルなシステムの提供及び、お客様との強固な信頼関係に基づいた高品質なシステムの提供を、ニューノーマルの時代に合わせて発展・進化させながら今後も継続していきます。
- 2 当社が保有する先進技術と、幅広いお客様へのシステム提供実績に基づく業務知識を組み合わせることで、社会全体のDXや気候変動への対応といった時代の変化を捉えた新たな価値提供へ貢献します。
- 3 幅広いお客様との強固な信頼関係を活かし、業界を超えたお客様や、FinTech技術を有する外部事業者との共創により新たなビジネスを創出します。

## 中期経営計画 (2019～2021年度) の注力分野

### 成長戦略の実行を加速させる金融ITの標準アーキテクチャー

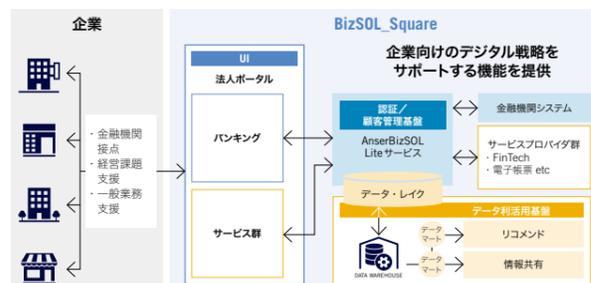
ポストコロナに求められる新しい金融ITの姿を具体化した標準アーキテクチャー  
パブリッククラウドも活用した「Open Platform」と国内最大級のAPIエコシステムである「Open API」により、  
金融機関／行政／企業の「Open Innovation」を実現



### 「Open Service Architecture」の取り組み

- 特長**
1. **Open Platform**
    - 勘定系 No.1 パッケージ「BeSTA」はオープン基盤も選択可能へ
    - AWS / Azure / GCP 等の三大パブリッククラウドをセキュアに利用可能
    - 他社勘定系システムも利用可能
  2. **Open API**
    - 国内最大のAPIマーケットプレイス「API gallery」を新たに整備
    - 銀行向けマイクロサービスの組み合わせで業務効率化実現
    - BaaS型ビジネスモデルへも対応
  3. **Open Innovation**
    - 国内最大の金融エコシステム (ほぼすべての金融機関と接続済みのネットワーク)
    - 自由自在なコネクティビティ
    - 金融機関／行政／企業との共創による新しい社会の実現

### FinTech事業者との共創による新たなデジタルサービスの提供



### BizSQL\_Squareの取り組み

Open Service Architecture のユーザーフロントエリアにおけるサービス  
金融機関と法人・個人事業主との接点のデジタル化や収益機会創出を促進する機能を搭載したプラットフォームです。当社やFinTech事業者等が提供する様々なコンテンツを金融機関のデジタル戦略に合わせて提供することで、金融機関の売上向上やコスト削減を実現します。  
電子帳票照会サービスやオンライン融資サービス、各種Web受付サービスをはじめとした当社提供コンテンツのほか、NTTデータの認証・顧客管理基盤を活用し、FinTech事業者等のコンテンツをセキュアな環境で提供することが可能です。  
本サービスの機能の拡大・拡充を継続することで、金融機関及び法人・個人事業主のデジタルシフトの支援を行います。

## 課題

- 業界を超えた社会全体でのDXの加速に伴う新たなビジネスのお客様との共創
- 世界全体での気候変動リスクへの意識の高まりに伴う新たな規制や、新ビジネス創造への対応
- 不採算案件抑止に対するマネジメントの更なる強化・継続

P42：不採算案件抑止の強化

\*1 「OpenCanvas」はNTTデータが提供する金融や公共等の特定の業態をターゲットとしたセキュアなクラウドサービスです。クラウドサービスとしての「IaaS」、API管理基盤やAI等の「PaaS」、各種API、アプリ開発サービス、チャットボット等の「SaaS」を提供しています。

\*2 金融機関数は、都市銀行／ゆうちょ銀行／地方銀行／信用金庫は個別金融機関ごと、信用組合／労働金庫／JAバンクは業態ごとに1組織として計上しています。

セグメント別事業戦略

# 法人・ソリューション分野

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

「Digital Commerce」「IoT Platform」等、お客様の様々なニーズに対応するオファリングを活用し、ビジネス変革領域において業務と先進テクノロジーを掛け合わせた高い付加価値を提供しています。

オファリング	強み	実績
<b>Digital Commerce / Digital Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン・オフラインデジタルサービスに決済サービスを掛け合わせたデジタルコマース、EC基盤等、多様な構築のノウハウ</li> <li>ユーザーエクスペリエンスデザインによる企業変革サポート力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ECサイト等を強力に推進し、購買体験の変革を実現((株)セブン&amp;アイ・ホールディングス、(株)ニトリ等、複数大手小売業者)</li> <li>デジタル技術を活用した新しい購買体験((株)東急ハンズ アバター遠隔接客サービス、レジ無しデジタル店舗出店サービス等)</li> <li>ポイント/顧客管理を可能とする「CAFIS Explorer」の提供</li> </ul>
<b>SAP Global Operation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本国内における1,000人規模のSAP有識者</li> <li>グローバルでのSAP提供力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2021」受賞</li> <li>グローバルに展開する製造業における基幹システム提供</li> </ul>
<b>Payment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本を代表する国内最大級のキャッシュレス決済総合プラットフォーム、多彩な決済手段への対応、ノウハウ</li> <li>リアルとECを統合、新しい購買体験の提供実績</li> <li>安心・安全なキャッシュレス決済への取り組み(不正利用抑止)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュレス化を推進する決済プラットフォーム「CAFIS」、サービス開始から38年、月間8億件超の処理件数</li> <li>新しい購買体験を提供する「Digital CAFIS」提供予定</li> <li>クレジットカードの不正利用抑止に向けて「CARDNET」に「CAFIS」の不正利用抑止サービスを提供</li> </ul>
<b>AI Analytics / IoT Platform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI・IoT・データ活用を構想策定から基盤構築、成果創出まで支援可能な人材と豊富な実績</li> <li>コネクティッドカーに必要なICT基盤技術、モビリティサービスの提供</li> <li>日本最大級の組み込みソフト技術者数(1,500人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI・データ活用を起点とする実践的なビジネス変革プログラム「デジタルサクセスプログラム」の提供</li> <li>先進テクノロジーを活用、Snowflake、Databricks等によるデータ整備と分析・可視化を実現</li> <li>トヨタコネクティッド(株)との協業によるモビリティサービスの推進</li> </ul>
<b>Advanced Outsourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ領域での多くのインテグレーション・フルアウトソーシングの実績</li> <li>運用を効率化する新テクノロジー活用ノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用自動化・自律化を軸にITインフラをデジタル技術で一元運用するサービスを開始</li> <li>IT運用管理のデジタル化を推進するServiceNowの専門組織立ち上げ、運用の効率化を可能とする3Dマニュアル等の提供</li> <li>クラウド環境におけるITインフラマネージドサービスの提供</li> </ul>
<b>Design and Data Driven Business Transformation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン、データ、テクノロジーを強みとしたビジネスコンサルティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフターコロナにおける安心・安全な移動を支援するアプリ「おでかけ混雑マップ」を提供</li> <li>(株)デンソーと車流×人流データを活用した移動体験変革の実証</li> </ul>
<b>CRM / Salesforce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SalesforceやTableau等を活用し、データの収集分析をもとにした新たな顧客体験を創出、サービス改善実績</li> <li>Salesforceの導入支援・活用支援によるデジタル変革支援力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Partner Summit Award」を2年連続で受賞</li> <li>Salesforceのノウハウを有する(株)セラクとの協業による運用の強化(カスタマーサクセス要員500名確保)</li> </ul>

課題

- デジタルトランスフォーメーションの推進によるお客様事業への更なる貢献
- 現在の強みと先進テクノロジーの掛け合わせによる新たな価値創造

機会と脅威

	機会	脅威
<b>全般</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会全体のデジタル化の加速(顧客接点のデジタル化、製品のデジタル化、ビジネスプロセスのデジタル化)</li> <li>ECやテレワークへのシフトとニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の影響によるIT投資の抑制</li> </ul>
<b>流通・サービス・ペイメント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルを活用した顧客接点強化による売上拡大を目的としたEC等IT投資の拡大(デジタルストア化、マーケティング・コマース等)</li> <li>既存の基幹システムの効率化・再構築ニーズ</li> <li>決済手段・機能に関わるニーズの多様化、政府のキャッシュレス化推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>流通・小売業におけるビジネスモデルの急速な変化</li> <li>新たな決済プレイヤーの参入</li> <li>異業種からの参入</li> </ul>
<b>製造</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車のコネクティッド化領域に加え、スマートシティ構想への幅出し</li> <li>グローバル競争力の強化に向けたサプライチェーン全体の可視化・効率化・高度化ニーズの高まり</li> <li>基幹系・ERP再構築、企業グループの統合による需要の拡大</li> <li>SAP ERPの保守期限終了を契機としたSAP S/4HANAへの移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営環境の変化によるIT投資抑制</li> <li>米中貿易摩擦による海外投資抑制</li> </ul>
<b>AI / IoT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI・データ活用による企業変革ニーズの高まり</li> <li>DX投資、データ活用領域への投資の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな技術を持ったプレイヤーの登場</li> </ul>
<b>ネットワーク・データセンタ・クラウド</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド等を活用した基盤の効率化、デジタル案件の需要拡大</li> <li>デジタル/グローバル対応のための基盤の再構築ビジネス拡大</li> <li>テレワークソリューションの需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワークのコモディティ化</li> <li>クラウド提供ベンダ間の競争激化</li> </ul>

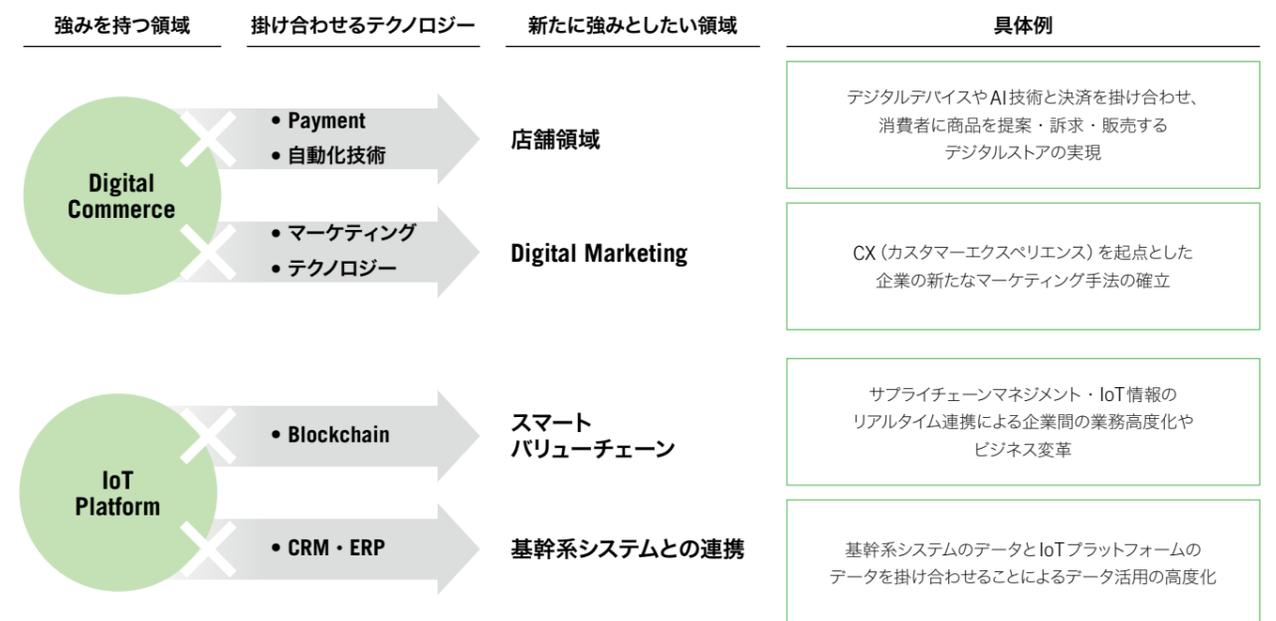
成長戦略

法人・ソリューション分野では以下の方針のもと、事業の強化・展開を進めています。

- お客様の事業領域に注力し、事業成長に貢献する
- 業務・先進テクノロジーのプロフェッショナルをめざし、お客様をリードするマインド・文化を醸成する
- 業務と先進テクノロジーの専門性を掛け合わせることで、高い付加価値を提供する

中期経営計画(2019~2021年度)の注力分野

現在持つ強みと、先進テクノロジーとの組み合わせにより、お客様の事業に貢献する新たな価値提供に深化させていきます。



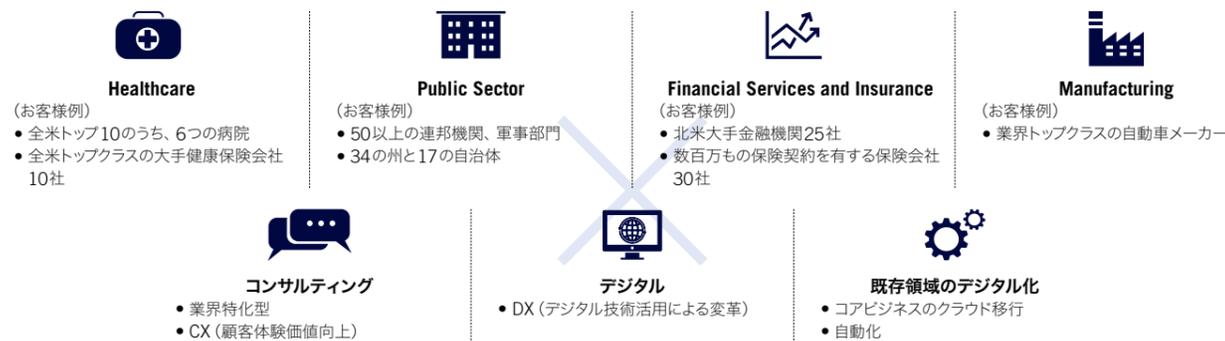
# 北米分野

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。

## 強み

NTTデータは新型コロナウイルス感染症拡大という状況下においても、クラウド・データインテリジェンス・自動化・セキュリティといったデジタル案件を通して、既存のお客様のみならず新しいお客様の革新も支援しています。更に買収等を通じたデジタル人材拡充により

デジタル対応力の強化を継続的に推進しています。また米国連邦政府機関や自治体をはじめとしたPublic Sectorにおける大型案件を追加受注するなど、堅調にお客様との信頼を築き上げています。



## 外部評価

### Workplace Services : A Leader\*1

Gartner, Magic Quadrant for Managed Workplace Services, North America

### Healthcare Provider Digital Services : A Leader

Everest Group, Healthcare Provider Digital Services PEAK Matrix® Assessment 2020

## お客様からデジタル案件の受注

当社はオーストラリア・ビクトリア州の公共交通機関を管轄するパブリック・トランスポート・ビクトリア (Public Transport Victoria、以下「PTV」と)と協力して、新たなモバイルアプリケーション機能 (RideSpace) を作成しました。PTVとは、ビクトリア州の交通を支えるチケットシステム「myki」の構築・運用等における長年の実績から信頼関係を築いています。



今回は、NTT Smart SolutionsによるAIを活用したリアルタイムでの混雑状況の把握やGoogleマップとの連携を可能とし、ウィズコロナ社会でのソーシャルディスタンスと安全確保を支援するとともに、予測分析の活用によるオペレーションの改善にも貢献しています。

## 機会と脅威

機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化によるビジネス革新の進行、特に公共分野における投資拡大</li> <li>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業務効率化、コスト削減のための投資拡大</li> <li>新型コロナウイルス感染症拡大起因でのヘルスケア分野へのIT投資拡大</li> <li>新型コロナウイルスワクチンの急速な普及を背景とした経済活動の再開</li> <li>新型コロナウイルス感染症拡大影響による大規模な経済対策を背景とした景気回復期待の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の拡大による製造業やサービス業等、一部産業におけるIT投資抑制</li> <li>米国での政権交代によるビジネス影響の懸念</li> <li>米国における財政支出の縮小と財源確保のための増税政策が実現した場合の市場への影響</li> <li>デジタル人材獲得競争の過熱による人件費の大幅な上昇</li> </ul>

\*1 Gartner, Magic Quadrant for Managed Workplace Services, North America, Daniel Barros et al., 24 February 2021  
本書に記載するガートナー・レポート (以下「ガートナー・レポート」) は、ガートナー・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ガートナー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。ガートナー・レポートの内容はいつでも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポート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。ガートナーは、ガートナー・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。ガートナー・リサーチの発行物は、ガートナー・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。ガートナーは、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。

# デジタル対応の重点領域強化及び事業ポートフォリオの最適化を通じて、デジタル中心の事業ドメインへの変革を進める

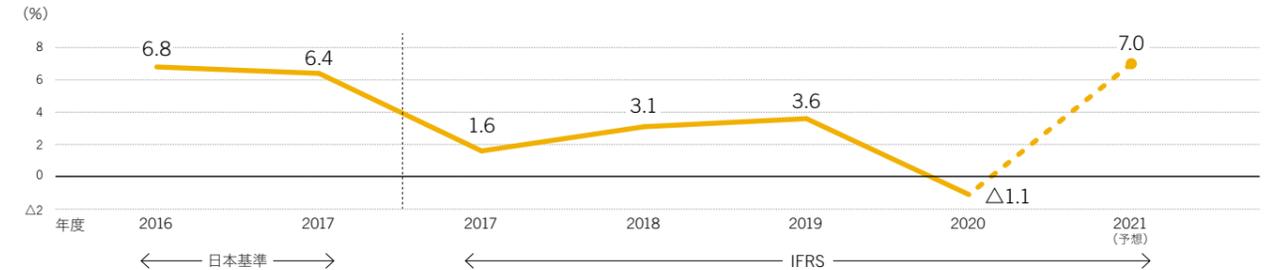
北米分野ではこれまでもデジタル領域への成長投資によるサービス提供力の強化を行ってきており、2019年度では、デジタル対応力強化の取り組みとして、15の注力デジタルオファリングへ集中投資を行い、効率的なサービス創出が可能となりました。

一方で、2020年度には新型コロナウイルス感染症によるデジタルシフト加速の影響もあり、デジタル中心の事業ドメインへの変革に

向け、事業構造改革を前倒して完了しました。

2021年度のEBITA率7%\*2達成に向けて、今後は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、更に、セキュリティ・AI等のオファリングを加えることで、デジタルサービスの高度化を図り、提供価値を高めていきます。

## EBITA率の推移



## 2020年度 事業構造改革

実施項目	<b>デジタル人材拡充とスキル</b> ・早期退職プログラム ・Nashville Innovation & Delivery Centerの開設 ・Campus Hiringの増加 ・デジタルトレーニング、アカデミーの整備及び強化等の取り組み	<b>リソースの最適化</b> 新型コロナウイルス感染症の影響が少なかったことから、一部計画をダウンサイズしたものの、人的リソースの最適化を実施	<b>オフィス及びデータセンターの統廃合</b> ウィズコロナを見据えたワークスタイル変革による業務効率化	<b>コスト</b> 2020年度：160億円	<b>今後の課題</b> デジタル&コンサルティングの拡大 トラディショナル領域の収益性改善  デジタル人材の更なる拡充によるデジタル対応力の強化  事業ドメインの継続的な変革に向けた組み換えの加速
成果	・デジタル人材拡充・コスト構造の最適化による筋肉質な事業構造への転換 ・デジタル関連ビジネスの大幅な受注拡大による収益率改善と高収益事業への転換			<b>リターン</b> 2021年度：150億円 (見込み)	

## デジタル対応力強化のための取り組み

### M&Aによるデジタルケイパビリティの強化

デジタル対応力強化の取り組みとして、デジタル投資&デジタル人材拡充に加え、買収等のM&Aを通じたデジタルケイパビリティの強化を図っています。引き続きデジタル中心への事業変革を加速していきます。



P50 : NTTデータのM&A

\*2 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

### 大手環境サービス企業へのクラウドデータアナリティクス案件を受注



2020年12月にNTTデータグループに加わった米国Hashmap社のクラウド型データプラットフォームに関する専門的な知見をもとに、Snowflake、AWS等を活用したクラウドデータアナリティクスによる横断型ビジネスオペレーションを実現します。

# EMEA・中南米分野

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。

## 強み

お客様事業のDXにおける豊富な実績や先進技術を活用する姿勢が高く評価され、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。また、ウィズコロナ社会における様々な課題の

解決、新しい社会の実現に向けて、事業を通じた社会貢献も加速しています。

## 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<sup>\*1</sup>

スペイン (第3位)	イタリア (第9位)	ドイツ (第14位)
<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>

外部評価	S/4HANA Services : A Leader
<p><b>Digital Experience Consulting : A Leader</b> NelsonHall, Digital Experience Consulting Overall</p>	<p>Everest Group, S/4HANA Services PEAK Matrix® Assessment 2021</p>

## お客様事業のデジタル化を推進

### イタリアでの事例

イタリアの大手エネルギー会社から、次世代スマートメータを活用したお客様のデジタルビジネス推進やビジネスモデル構築実現のためのプロダクトデザイン等の案件を受注しました。デザイン思考を用いたアプローチにより、プロダクトデザインサービスの提供やテクニカルサポートを実施しました。

### スペインでの事例

当社が開発した「everis station」の活用により、大手石油会社より40カ国以上のガソリンスタンドへのデジタルソリューション導入案件を受注しました。ガソリンスタンドにおける販売や支払い等の業務管理を行うための業界特化クラウド型ソリューション「everis station」を活用し、デジタルコンサルティングからIT&クラウド導入までフルパートナーシップによるトータルサポートを提供します。



## 機会と脅威

機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>先端技術を活用したアウトソーシングへのニーズ拡大</li> <li>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等、新しい市場への投資拡大</li> <li>コロナ禍におけるニューノーマルに適応するためのDX投資の更なる加速</li> <li>特に中南米市場における戦略的顧客のIT投資の増加</li> <li>アフターコロナを見据えたより良い社会の創出に向けたニーズの拡大</li> <li>欧州の経済施策によるIT投資拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症拡大の第二波、第三波によるIT投資への回復影響</li> <li>新型コロナウイルスワクチンの普及ペースが緩慢なことによる経済活動の正常化遅延</li> <li>英国のEU離脱移行期間終了に伴う欧州市場における混乱とその影響</li> <li>中南米市場における原油価格及び通貨の急落</li> <li>デジタル人材獲得競争の過熱による人件費の大幅な上昇</li> </ul>

<sup>\*1</sup> 出典 Gartner "Market Share : IT Services, Worldwide 2020, Dean Blackmore et al., 8 April 2021"  
本書に記載するガートナーレポート(以下「ガートナーレポート」)は、ガートナーシンジケート・サブスクリプションサービスの一部としてガートナー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。ガートナーレポートの内容はいつでも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナーレポート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。

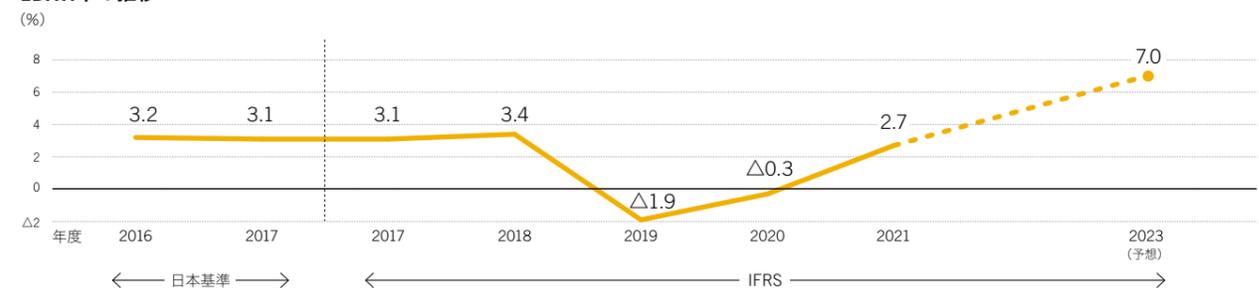
# 積極的なデジタル投資とグローバルブランドの統一で 更なる成長をめざす

EMEA・中南米分野では、これまで実施してきた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。また、人財ポートフォリオや低採算ビジネスの見直しによる収益性改善の道筋を確保することができました。

2021年度は事業構造改革の継続的な取り組みと更なるデジタル案件の拡大や、グローバルブランド統一及び事業会社の一体運営を進め、2023年度のEBITA率<sup>\*2</sup>7%達成をめざします。

<sup>\*2</sup> M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

## EBITA率の推移



## 事業構造改革

実施項目	2019年度	2020年度	2021年度	今後の課題
	コスト：140億円	コスト：40億円	コスト：120億円(見込み)	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルブランド統一・事業会社統合によるお客様提供価値の向上</li> <li>マーケットの急速なデジタルシフト・ワークスタイル変化への適応力強化</li> <li>デジタル人材・アセットの強化による更なるデジタルビジネスの拡大</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 人財のリシェイプ・リスク</li> <li>② インダストリーごとのデジタル対応力強化</li> <li>③ リソース最適化(早期退職PG)</li> <li>④ 低採算事業の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①~③の継続</li> <li>グローバルブランド統一、事業会社の一体運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リターン：30億円<sup>*3</sup></li> <li>リターン：40億円(見込み)<sup>*3</sup></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル人材拡充によるデジタル関連案件の受注拡大</li> <li>人財ポートフォリオ・低採算ビジネス見直しによる収益性改善に向けた道筋確保</li> </ul>			
	*3 人材のリシェイプに係る直接的なコスト削減効果のみ			

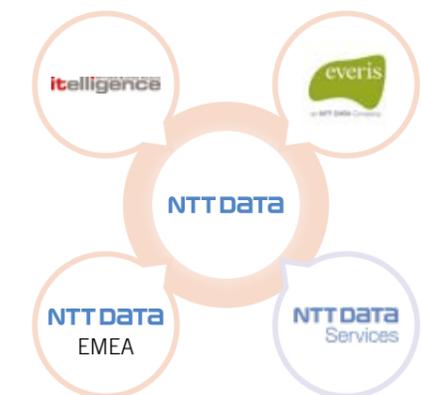
## 今後の課題に向けた取り組み

### グローバルブランドの統一

“NTT DATA”がグローバルマーケットにおいてより信頼されるブランドとして浸透していくことをめざし、グループ会社のブランドをNTT DATAブランドに統一します。その一環として、2021年4月、everis、itelligence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」としての活動を加速させます。

### 事業会社の統合

2021年9月に欧州・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。同社設立によるEMEAL地域における事業運営の統合は、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です。私たちは、One NTT DATAとしてすべての顧客に最適な、より価値の高いサービスを提供できるよう引き続き歩みを進めます。



海外EBITA率7%\*の達成及び今後の成長に向けた戦略について、海外事業会社のCEOのメッセージをご紹介します。

## 北米分野

### NTT DATA Services



#### Bob Pryor

CEO of NTT DATA Services

NTT DATA Services入社以前は、EY社、Capgemini社、HP社、Genpact社において上級幹部として主導的立場を果たし、Fujitsu America社CEOも歴任。2016～2018年にはNTT DATA ServicesのCOO及びCIO（チーフ・インテグレーション・オフィサー）として、22カ月間に及ぶ旧Dell Services部門とNTT DATAの経営統合を指揮監督。2018年よりNTT DATA Services CEO（現職）。

2020年度の初め、新型コロナウイルス感染症拡大を受け、私たちは従業員の健康と安全を優先するため、早急に従業員の大半をリモートワークに移行しました。現在も約90%がリモートで勤務しています。こうした状況下でも、私たちは高品質で安定したサービスを提供することで、他ベンダ等から我々が提供するサービスへの移行案件を31件完遂しました。更には、デジタル対応力を強化する3件のM&Aも完了しました。

新型コロナウイルス感染症の影響で当初は売上が減少しましたが、感染症の世界的な流行拡大はITモダナイゼーションやDXへの需要を加速させました。営業活動はすべてリモート環境で行うこととなりましたが、受注した案件の利益率は過去3年間で最も高くなりました。公共部門では合計10億米ドルを超える受注を獲得し、金融サービス部門とコンサルティングチームは過去5年間で売上利益ともに対前期比で最高の伸びを達成し、全社としても新規顧客から受注した案件数が前期比7%増となりました。特にダイナミック・ワークプレイス、クラウド、自動化、データアナリティクス、セキュリティ等の領域でお客様のDXを支援してきた取り組みがパンデミック下で評価され、デジタルオファリングが多くの売上を牽引しました。

2020年度には、事業構造改革を通じて、業務の更なる効率化や最適化、オフィススペースの縮小、低採算事業の改善や売却等、様々なプロジェクトを完了しました。これらの取り組みや現在進行中の施策により、2021年度の北米の収益性は大幅に改善するだけでなく、継続的な利益率向上を見込んでいます。

また、長期的な成長には高度人材の採用、育成、維持が欠かせないため、従業員の研修や新たなスキルアップの機会を大幅に増やしてきました。Brandon Hallからの受賞歴もあるNTT DATA Learning Certification Instituteが提供する社内資格認定プログラムを通じて、デジタルスキルを含む17,000以上の技術認定を行いました。また、不安定な情勢下で従業員の不安をやわらげ、事業の方向性についての情報共有を図るため、経営陣と従業員のオンライン対話を年に14回開催し、従業員とのエンゲージメントを向上させました。

更に、将来のいっそうの収益拡大に向け、質と量の両面でコンサルティング力を大幅に強化したことに加え、クラウド、データインテリジェンス、エンタープライズ・アプリケーション、アプリケーション開発・モダナイゼーション等、特定の高成長領域での案件獲得をめざして事業投資をしています。同時に、収益性を高めつつ、ユーザーや顧客の満足度を向上させるために、当社の幅広いソリューションにデジタル対応力と自動化を掛け合わせることに取り組んでいます。

今後、お客様のIT投資欲が回復するにつれて、コンサルティング、DX、アプリケーション・サービスへの需要が加速し、最大のビジネス機会が訪れると考えています。また、テクノロジーを活用した業務改善のために新たな投資が増えることも見込んでいます。

当社のデジタルオファリングの取り組みはお客様や業界アナリストから高く評価されてきていますが、継続して強化を進めていきます。加えて、事業ポートフォリオの最適化や、デリバリーモデルやオペレーションを変革することにより、事業規模の拡大、生産性の向上、収益性の向上を加速します。

このような取り組みの成果として、2021年度には、Trusted Global Innovatorに向けたマイルストーンとなる、EBITA率\*7%という目標を達成できると信じています。

特に、NTTデータ及びNTTグループの広範なエコシステムとの連携を強化することで、私たちは市場成長率を上回る成長ができると信じています。グループ全体の成長に貢献できるよう、昨今のIT業界を取り巻く変革の波をチャンスと捉え、社員一丸となって取り組んでいます。

## EMEA・中南米分野

### NTT DATA EMEAL



#### Fritz Hoderlein

CEO of NTT DATA EMEAL

在学中は電気通信工学の学位と経済学の学位を取得。1999年にeverisに入社し、インダストリーセクター・グローバルヘッド、everis Spainのマネージングディレクター、everis EuropeのCEO等、様々なリーダーポジションを歴任。2018年よりeverisのCEO（現職）。2021年9月よりNTT DATA EMEALのCEO（現職）。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症一色と言える年でした。感染症拡大当初から一貫して、私たちは従業員の安全を守ることを最優先事項として取り組みつつ、お客様と緊密な関係を維持し、従来と変わらない品質でサービスを提供してきました。

お客様や市場からは、当社独自の価値提案力や高い対応力が認められています。お客様とリモート環境下で交渉せざるを得ない状況でしたが、2020年度に複数の新規顧客や、国連のデジタル化施策を支援する2億ユーロの契約等、重要な案件を獲得できました。

ただ、2020年度当初には、新型コロナウイルス感染症による急激かつ多大なマイナス影響があり、成長率、収益性、稼働率等の指標は軒並み悪化しました。

このような状況を打開し、また、従業員を守り、従業員エンゲージメントを向上させるため、コスト削減、キャッシュ・フロー強化、働き方変革等の施策に早期に取り組みました。

その結果は下期中に明確に表れ、新型コロナウイルス感染症の縮小及び再拡大が繰り返される不安定な状況であったにもかかわらず、売上高は安定した成長を取り戻し、収益性も改善しました。

このような取り組みの成果は、EMEA・中南米分野としてめざしている、2023年度でのEBITA率\*7%の達成に向けた収益性改善の土台にもなりました。2021年9月に新規に設立したNTT DATA EMEALのもとでeverisとNTT DATA EMEALの事業運営を統合しており、これにより、欧州地域での更なるプレゼンスの向上やシナジーの推進、オペレーションの最適化を進め、収益性を更に高めていきます。NTT DATA EMEALは25カ国で業務を行っており、80カ国以上の国籍・文化的背景を持つ約38,000人の従業員が働いています。

変化が激しいIT市場において、効果的な事業運営ができる多国籍企業となるために必要な機動的な事業運営の枠組みや適切なガバナンス体制を明確にした上で、グローバルアカウント（グローバルに展開している主要企業）と注力領域を軸として、事業会社間のビジネスとコストシナジーの一体化に取り組んでいます。

国や地域ごとに文化的背景やマーケット状況も異なることから、一体化の取り組みを進める中では各地域で特有の課題に直面しますが、以下のような解決策を講じています。

- 事業構造改革の実施による収益性向上と持続的成長の実現
  - 1国1拠点体制化
  - 欧州におけるプレゼンスが低い市場の開拓
  - その他地域での成長維持と継続的な業績向上
- そして、2021年度には収益性向上の牽引役となる以下の施策を継続します。
- デジタルに関連するコンサルティングサービスの事業構成比率を高めることによる、利益率向上
  - 自動化・デジタル化の推進及び新たな収益源として飛躍的な成長を実現する横展開可能なサービスの開発による競争力強化
  - 不採算案件の抑制、プロセス管理の適用拡大、優れた企業文化の醸成
  - 主要顧客を中心とした売上構成（主要顧客からの売上割合75%以上）

お客様の期待に応えるため、私たちは業界に関する深い知見と高度な技術を組み合わせることで、付加価値を提供しています。

- 1) AI、データアナリティクス、クラウド、自動化等の技術革新を予測し、これらの技術を組み合わせる革新的なソリューションを顧客に提供する組織能力を強化します。
- 2) 魅力的なプロジェクトや柔軟かつ多様な働き方、多様な価値提案を通じて、業界トップクラスの人財を確保します。

私たちは新型コロナウイルス感染症拡大の危機に対し、迅速かつ効果的に対応してきました。これからもお客様に価値を提供し続け、2021年度の課題をクリアし目標達成に向け力強く前進していきます。

\* M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

# 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)

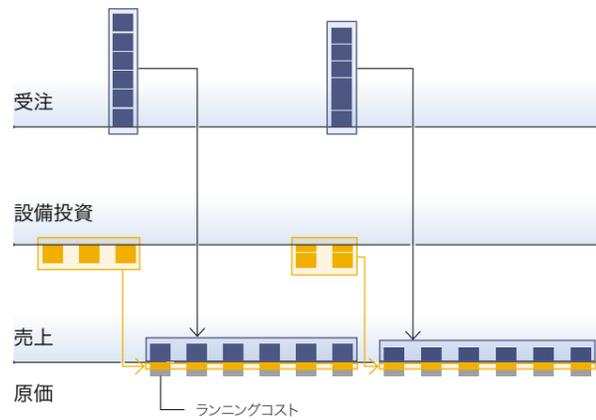
### ビジネスモデル

- 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



## システム・ソフトウェア開発

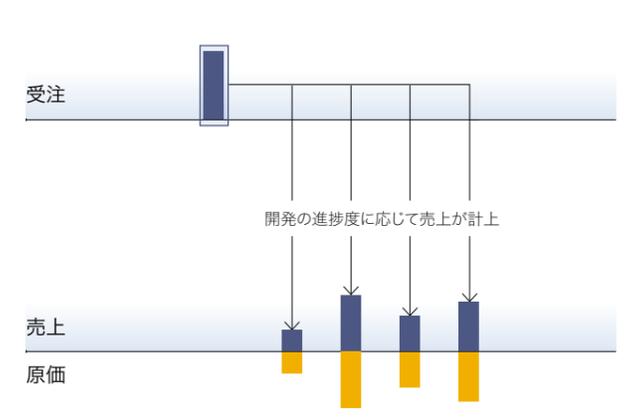
### ビジネスモデル

- 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)



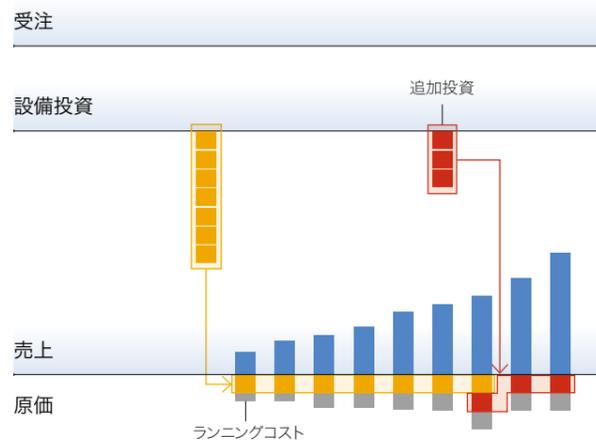
## 統合ITソリューション (企画型)

### 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。



## コンサルティング メンテナンス・サポート

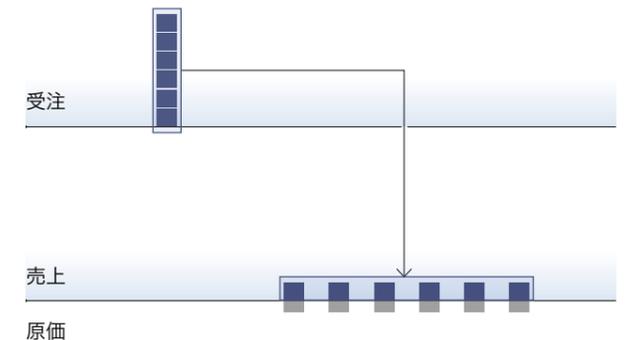
### ビジネスモデル

- 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



### 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	2020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	6,082 (26%)
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	5,512 (24%)
コンサルティング	コンサルティング	2,832 (12%)
メンテナンス・サポート	メンテナンス・サポート	7,859 (34%)
—	その他のサービス	902 (4%)

### 製品及びサービス別のセグメント別2020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	912 (20%)	2,831 (55%)	984 (23%)	1,156 (27%)	192 (4%)
システム・ソフトウェア開発	1,503 (33%)	836 (16%)	1,102 (26%)	1,124 (27%)	826 (18%)
コンサルティング	64 (1%)	155 (3%)	209 (5%)	421 (10%)	1,920 (43%)
メンテナンス・サポート	1,946 (43%)	1,299 (25%)	1,476 (35%)	1,527 (36%)	1,424 (32%)
その他のサービス	96 (2%)	59 (1%)	507 (12%)	—	105 (2%)

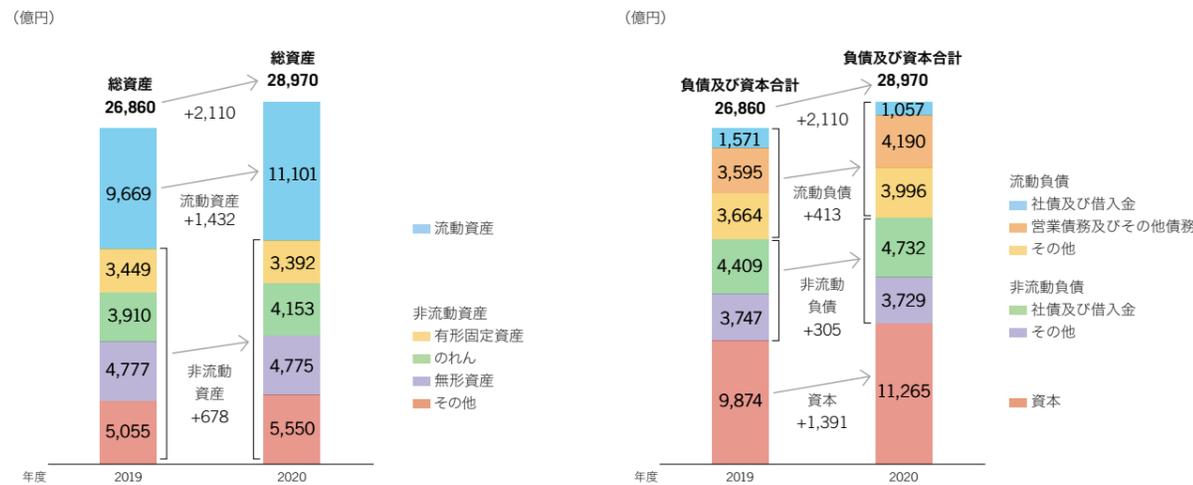
# 財政状態及び経営成績の分析

## 連結財政状態計算書

2020年度末の総資産は、現金及び現金同等物や保有株式の時価評価によるその他の金融資産（非流動）の増加等により、前年度末に比べ2,110億円増加して、2兆8,970億円となりました。

負債は、営業債務及びその他の債務の増加等により、前年度末に比べ719億円増加して、1兆7,705億円となりました。

また、資本は、利益剰余金の増加や保有株式の時価評価によるその他資本の構成要素の増加等により、前年度末に比べ1,391億円増加して1兆1,265億円となりました。



## (連結) 受注高・受注残高

2020年度の受注高は、前期比519億円減少し、2兆2,233億円となりました。

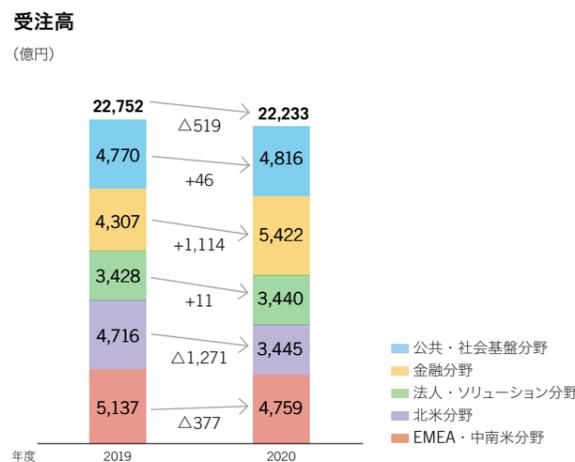
公共・社会基盤分野は、前期に獲得した大型案件の反動減等ありましたが、中央府省向け案件を獲得したこと等により前期並みとなりました。

金融分野は、銀行向け案件の獲得等により大幅な増加となりました。

法人・ソリューション分野は、新型コロナウイルス感染症拡大によるマイナス影響を比較的大きく受けましたが、流通・サービス業向け案件の獲得等により前期並みを確保することができました。

北米は、前期に獲得した公共及び金融向けの大型案件の反動減及び新型コロナウイルス感染症影響等により大幅な減少となりました。

EMEA・中南米は、前期第4四半期に獲得したスペインの大型案件の反動減及び新型コロナウイルス感染症影響等により減少となりました。



## 受注残高と売上高計上時期 (見込み)

2020年度末の受注残高は、前期比で988億円増加し、2兆7,351億円となりました。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う受注高の減少はあるものの、北米分野以外では2019年度末を上回っており、引き続き高い水準の受注残高を確保しています。

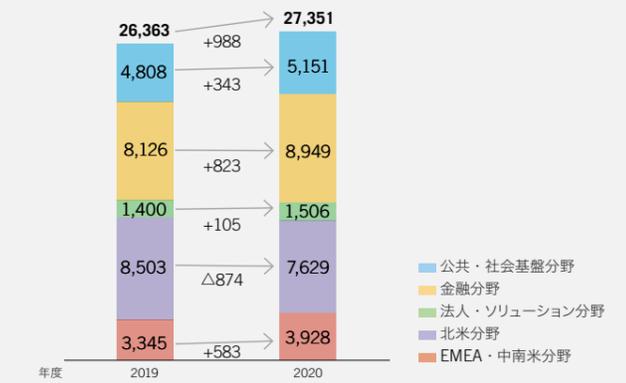
事業規模拡大に伴い、受注残高も順調に増加傾向にあり、1年間の売上高を超える規模の受注残高を確保しています。

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。

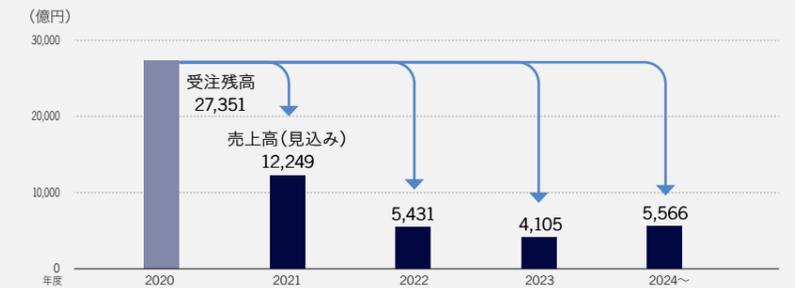
次に、2020年度末の受注残高の売上高計上時期 (見込み) ですが、1年以内に受注残高の半分弱が売上高として計上される見込みです。

その後、2022、2023、2024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、その内訳は金融分野、北米分野、ついで公共・社会基盤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。

## 受注残高 (億円)



## 2020年度末の受注残高の売上高計上時期 (見込み)



財政状態及び経営成績の分析

連結損益計算書

売上高については、国内事業を中心とした規模拡大等により、前期比で518億円の増収となりました。

営業利益は、海外での事業構造改革を実行しながらも、国内事業における不採算案件の抑制及び増収に伴い、前期比82億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、前期に発生した海外における一時的費用の剥落等により、21億円の増益となりました。

法人所得税費用等は、主に単独の税引前当期純利益の増加等により、86億円の増加となっています。

	2019年度	2020年度	前期比
売上高	22,668	23,187	+518
売上原価	16,946	17,341	+395
売上総利益	5,722	5,846	+123
販売費及び一般管理費	4,413	4,454	+41
販売費	1,535	1,717	+182
研究開発費	218	227	+9
管理費等	2,660	2,509	△151
営業利益	1,309	1,392	+82
営業利益率 (%)	5.8	6.0	+0.2p
金融収益・費用/持分法投資損益	△108	△87	+21
税引前当期利益	1,202	1,305	+103
法人所得税費用等*	450	536	+86
当社株主に帰属する当期利益	751	768	+17

\*「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

不採算案件による損失影響額の状況

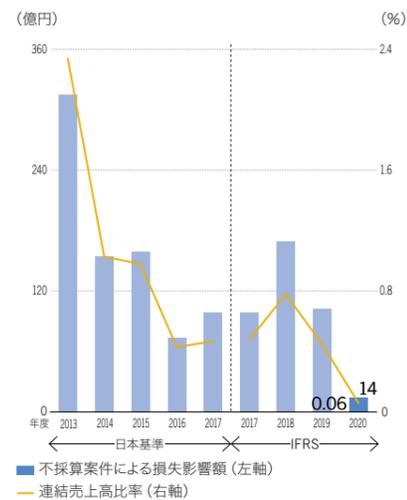
NTTデータでは、2013年10月よりプロジェクト審査委員会を設置し、不採算案件の抑止に努めています。新規案件へのチャレンジも行っていく必要がある中で、不採算案件による損失影響額が連結売上高比0.3~0.5%であれば経営としてリスクコントロールできている状態であると考えています。

2020年度は、これまで取り組んできたプロジェクト審査委員会の成果が出たことにより、14億円の損失影響にまで抑制することができました。

今後もリスクへの早期対応強化、現場力の更なる強化、管理プロセスの強化、ナレッジの更なる蓄積と活用の4つの施策に取り組み、新たな不採算案件の発生を抑制していきます。

P42：不採算案件抑止の強化

不採算案件による損失影響額と連結売上高比率の推移



セグメント別売上高及び営業利益の状況

2020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、金融機関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、製造業を中心とした新型コロナウイルス感染症拡大影響等はあったものの、流通・サービス業向けサービスの規模拡大等により前期並みとなりました。北米分野は、新型コロナウイルス感染症拡大影響及び為替影響等による減収はあったものの、M&Aによる規模拡大等により前期並みとなりました。EMEA・中南米分野は、イタリア等での堅実な売上確保はあったものの、新型コロナウイルス感染症拡大影響等により前期並みとなりました。

営業利益については、公共・社会基盤分野は、増収及び不採算案件の抑制等により増益となりました。金融分野は、不採算案件の抑制等により増益となりました。法人・ソリューション分野は、新型コロナウイルス感染症拡大影響による売上高販管費率の悪化等により減益となりました。北米分野は、将来に向けた事業構造改革の実施に伴う費用増及び新型コロナウイルス感染症拡大影響等により減益となりました。EMEA・中南米分野は、新型コロナウイルス感染症拡大影響等による減益はあったものの、事業構造改革の効果及び費用減等により増益となりました。

	2019年度	2020年度	前期比
売上高	22,668	23,187	+518
公共・社会基盤分野	5,002	5,405	+403
金融分野	5,804	6,076	+272
法人・ソリューション分野	5,886	5,909	+23
北米分野	4,260	4,294	+34
EMEA・中南米分野	4,554	4,542	△12
営業利益	1,309	1,392	+82
(営業利益率)	5.8%	6.0%	+0.2p
公共・社会基盤分野	528	678	+150
(営業利益率)	10.6%	12.5%	+2.0p
金融分野	504	567	+63
(営業利益率)	8.7%	9.3%	+0.7p
法人・ソリューション分野	535	523	△12
(営業利益率)	9.1%	8.9%	△0.2p
北米分野	32	△162	△194
(営業利益率)	0.8%	△3.8%	△4.5p
EBITA	152	△46	△198
(EBITA率)	3.6%	△1.1%	△4.6p
EMEA・中南米分野	△144	△61	+83
(営業利益率)	△3.2%	△1.3%	+1.8p
EBITA	△86	△14	+71
(EBITA率)	△1.9%	△0.3%	+1.6p

連結キャッシュ・フロー計算書

2020年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、当期利益817億円、営業債務及びその他の債務の増減504億円や非現金支出項目である減価償却費等2,143億円の計上による収入の一方、法人税等の支払が349億円となり、3,525億円の収入(前期比725億円の収入増加)となりました。

一方、投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産、無形資産及び子会社の取得による支出により1,739億円の支出(前期

比833億円の支出減少)となったことから、当期のフリー・キャッシュ・フローは1,786億円の黒字(前期比1,558億円増加)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、有利子負債の返済による支出や配当金支払の実施等により、1,016億円の支出(前期比355億円の支出増加)となりました。

	2019年度	2020年度	前期比
フリー・キャッシュ・フロー	2,800	3,525	+725
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,800	3,525	+725
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,572	△1,739	+833
財務活動によるキャッシュ・フロー	228	1,786	+1,558
現金及び現金同等物の期末残高	△661	△1,016	△355
現金及び現金同等物の期末残高	2,054	2,871	+817

# 財務・非財務数値 (経年推移)

(株)エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社

単位	日本基準									IFRS			
	2010年度	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年度	2019年度	2020年度	
<b>会計年度:</b>													
受注高	億円	9,884	10,984	11,971	14,002	14,291	16,626	17,815	20,211	19,500	20,761	22,752	22,233
売上高	億円	11,619	12,511	13,019	13,437	15,118	16,148	17,324	21,171	20,397	21,636	22,668	23,187
売上原価	億円	8,823	9,418	9,805	10,312	11,473	12,167	12,936	15,927	15,355	16,186	16,946	17,341
売上原価率	%	76.0	75.3	75.3	76.7	75.8	75.4	74.7	75.2	75.3	74.8	74.8	74.8
販売費及び一般管理費	億円	2,013	2,288	2,357	2,499	2,804	2,972	3,217	4,008	3,810	3,973	4,413	4,454
販管費率	%	17.3	18.3	18.1	18.6	18.6	18.4	18.6	18.9	18.7	18.4	19.5	19.2
営業利益	億円	783	804	856	625	840	1,008	1,171	1,235	1,231	1,477	1,309	1,392
営業利益率	%	6.7	6.4	6.6	4.7	5.6	6.2	6.8	5.8	6.0	6.8	5.8	6.0
のれん償却前営業利益*1	億円	822	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	373	304	435	232	321	633	656	581	824	936	751	768
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
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
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
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
設備投資	億円	1,390	1,339	1,221	1,477	1,409	1,340	1,581	1,986	1,948	1,792	1,938	1,695
減価償却費等	億円	1,585	1,597	1,538	1,436	1,585	1,552	1,600	1,632	1,611	1,607	1,638	1,784
研究開発費	億円	107	135	121	128	129	124	123	145	146	151	218	227
フリー・キャッシュ・フロー	億円	△564	304	462	448	267	440	△1,898	242	307	551	228	1,786
EBITDA*5	億円	2,426	2,485	2,503	2,202	2,573	2,721	2,971	3,137	2,842	3,084	2,957	3,203
<b>会計年度末:</b>													
受注残高	億円	11,565	11,319	11,402	13,414	13,558	15,445	24,113	23,715	23,692	24,571	26,363	27,351
総資産	億円	14,686	14,748	15,243	16,899	18,228	18,603	22,389	22,342	22,702	24,761	26,860	28,970
有利子負債*6	億円	4,144	3,802	3,783	4,129	4,469	4,070	6,508	5,920	5,863	6,050	5,980	5,789
自己資本	億円	6,016	6,057	6,513	6,768	7,734	7,409	8,021	8,338	8,262	9,257	9,397	10,729
自己資本比率	%	41.0	41.1	42.7	40.1	42.4	39.8	35.8	37.3	36.4	37.4	35.0	37.0
投下資本	億円	8,461	8,588	8,856	9,155	10,023	9,471	12,245	12,708	12,567	13,205	13,800	12,184
D/Eレシオ	倍	0.69	0.63	0.58	0.61	0.58	0.55	0.81	0.71	0.71	0.65	0.64	0.54
<b>その他の情報:</b>													
投下資本当期利益率(ROIC)*6、*7	%	4.8	4.6	5.1	3.6	4.6	5.5	6.1	5.8	5.9	6.8	5.8	5.9
総資産当期利益率(ROA)*8	%	2.7	2.1	2.9	1.4	1.8	3.4	3.2	2.6	3.7	3.9	2.9	2.8
自己資本当期利益率(ROE)*9	%	6.3	5.0	6.9	3.5	4.4	8.4	8.5	7.1	10.3	10.7	8.1	7.6
1株当たり当期利益*10	円	26.6	21.7	31.0	16.6	22.9	45.2	46.8	41.5	58.8	66.8	53.6	54.8
1株当たり純資産*10	円	428.9	431.9	464.4	482.6	551.5	528.3	571.9	594.6	589.1	660.0	670.0	765.0
1株当たり配当金*10	円	12	12	12	12	12	14	15	15	15	17	18	18
連結キャッシュ・フロー配当性向*11	%	26.9	26.1	19.6	50.6	26.1	19.5	24.0	42.3	43.2	31.7	56.0	29.5
5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向*11、*12	%	34.1	35.9	28.4	29.1	27.0	24.9	24.5	28.4	28.5	27.2	31.0	34.0
株主総利回り(TSR)(保有期間5年)	%						100	95	103	103	112	98	159
<b>非財務</b>													
顧客基盤*13	社						50	62	65	65	70	74	78
海外の国・地域数	数	34	35	34	41	41	45	51	53	53	53	53	55
海外都市数	数	145	136	136	175	176	185	210	214	214	223	225	208
従業員数	人	49,991	58,668	61,369	75,020	76,642	80,526	111,664	118,006	118,006	123,884	133,196	139,677
(再掲)海外従業員数	人	20,855	26,007	28,820	42,241	43,781	47,541	77,123	81,362	81,362	86,154	94,424	99,491
労働時間*14	時間	1,991	1,991	1,996	1,966	1,966	1,941	1,910	1,901	1,901	1,889	1,876	1,984
育児休暇復職率*14	%	93.8	95.5	92.5	97.6	98.1	98.3	98.0	97.0	97.0	100.0	98.8	97.2
購入電力*15	万kWh	56,618	52,213	48,878	48,342	49,169	47,661	49,437	48,063	48,063	47,678	46,726	46,084
水使用量*16、*18	万m <sup>3</sup>	59	57	59	50	61	34	55	58	58	62	49	45
紙資源使用量*16	t	1,181	1,019	932	936	905	920	845	765	765	689	584	328
温室効果ガス(GHG)排出量*15、*17、*18	万t-CO <sub>2</sub> e	22.3	21.5	23.9	25.9	26.1	24.1	25.1	23.6	23.6	23.2	21.4	24.3

\*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 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

EBITDA(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/期中平均純資産

\*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(2019年度実績383億円、2020年度実績428億円)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(国内外)/2020年度:78社

\*16 NTTデータ(単体)及びグループ会社(国内のみ)/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、2010年度:61社)を対象として集計

\*17 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)によるガスの総量をCO<sub>2</sub>eで換算。単位はCO<sub>2</sub>e(CO<sub>2</sub>-equivalent)

\*18 第三者機関の保証を受けた値。詳細はP75「第三者保証」参照

# 会社情報

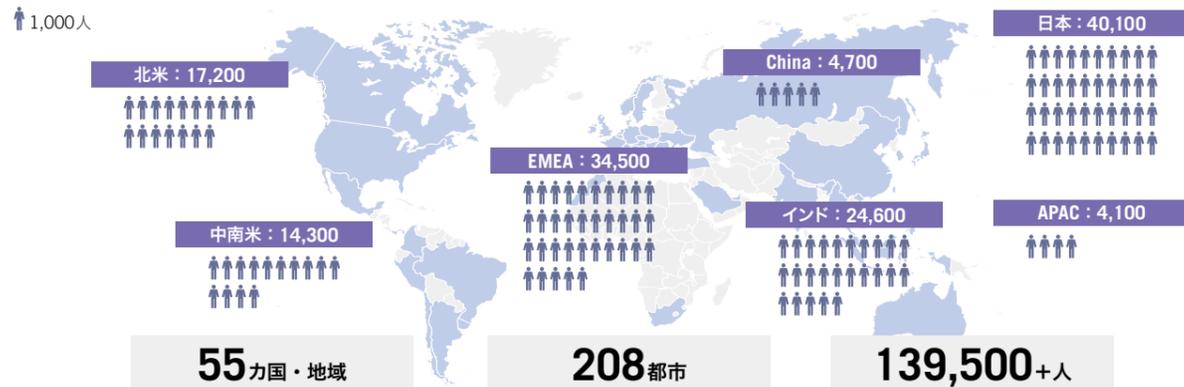
(2021年3月31日時点)

<b>会社名(商号)</b> 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (略称 NTTデータ)	<b>設立年月日</b> 1988年5月23日	<b>定時株主総会</b> 6月
<b>本社</b> 〒135-6033 東京都江東区豊洲三丁目3番3号 Tel : 03-5546-8202	<b>資本金</b> 142,520百万円	<b>市場</b> 東京証券取引所1部 証券番号9613
	<b>従業員数</b> 連結 : 139,677人 単体 : 11,955人	<b>株主名簿管理人</b> 三井住友信託銀行株式会社
	<b>事業年度</b> 4月1日から翌年3月31日まで	<b>会計監査法人</b> 有限責任 あずさ監査法人

## 組織図 (2021年10月1日時点)



## 拠点 (2021年3月31日時点)



# 株式・格付情報

(2021年3月31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	86,384名

## 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)	140,902,500	10.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	72,171,400	5.15
NTTデータ社員持株会	14,710,800	1.05
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	13,214,700	0.94
JP MORGAN CHASE BANK 385635	11,761,008	0.84
STATE STREET BANK WEST CLIENT TREATY 505234	10,319,372	0.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	9,128,500	0.65
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	8,083,500	0.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	8,011,400	0.57

\* 持株比率は、自己株式(1,065株)を控除して計算しています。

## NTTデータの株価



## 発行にあたってのご挨拶

「統合レポート 2021」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。  
 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、世界が目まぐるしく変化する中で、私たちはこれまで以上に人と人とのつながりの大切さを実感しています。直接的な接触機会を減らすことが求められる今、私たち企業とステークホルダーの皆様との間で共通認識を醸成し、対話の質を高めるツールとしてご利用いただけるよう、本レポートの制作を進めました。  
 発行にあたっては、経営戦略における技術セクションの新設、ESG経営において昨今注目を浴びている環境セクションの大幅拡充等、幅広く、そして一段踏み込んだ情報開示に取り組んでいます。また、国内外で展開する事業の事例を充実させることや、海外事業の取り組みの方向性を示す海外グループ会社CEOからのメッセージを掲載すること等により、グローバルに事業を展開している当社をより

ご理解いただけるよう、透明性の高い情報開示ができるように努めています。  
 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建設的なコミュニケーションの一助になれば幸いです。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たいと存じますので、引き続き当社へのご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役副社長執行役員

藤原 遠