

Trusted Global Innovator

NTTデータ アニュアルレポート 2020

NTTデータ
アニュアルレポート 2020

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

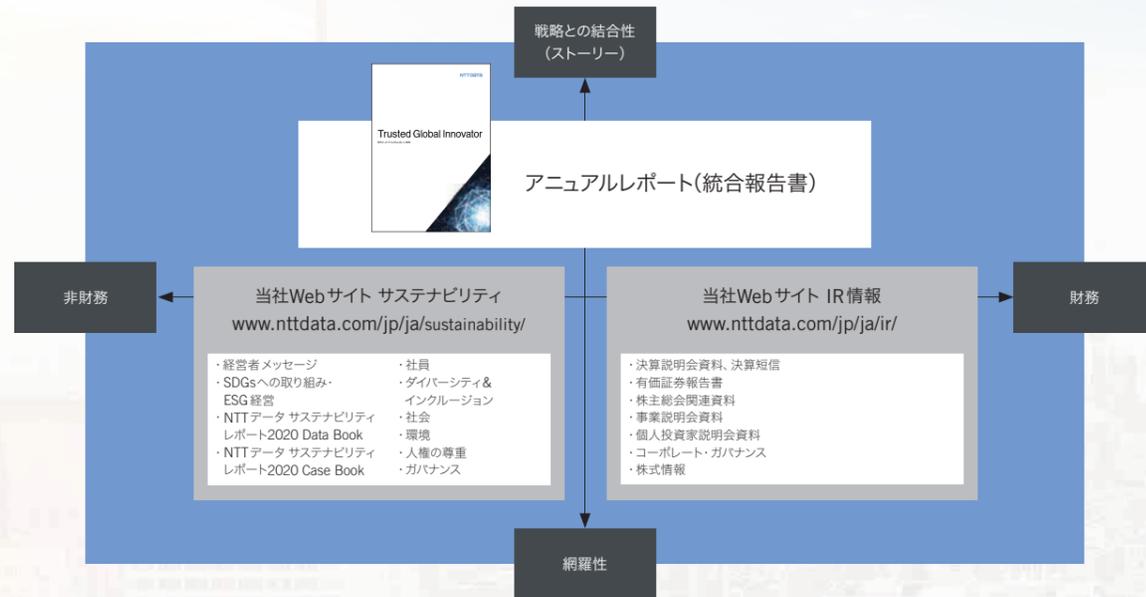


「NTTデータ アニュアルレポート2020」の編集方針

当社では、アニュアルレポートを株主・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統合報告書としています。

より詳細な情報は、当社WebサイトよりIR・サステナビリティ情報をご参照ください。



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

見直しに関する注意事項

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

Contents

1 企業理念 / Group Vision / Values	20 経営戦略	74 セグメント別事業戦略
2 社長メッセージ	20 機会とリスク	74 サマリー
8 NTTデータの価値創造	21 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	76 公共・社会基盤分野
8 NTTデータの事業	24 成長戦略の変遷と中期経営計画の位 置付け	78 金融分野
10 価値創造と自己変革の歴史	26 中期経営計画 (2019 ~ 2021年度)	80 法人・ソリューション分野
12 築き上げてきた強み	33 個別経営課題への対応強化	82 北米分野
14 NTTデータの価値創造プロセス	34 CFOメッセージ	84 EMEA・中南米分野
16 NTTデータの成長を支える 経営資源	38 M&A戦略	86 海外事業会社CEOメッセージ
18 財務・非財務ハイライト	40 NTTデータのESG経営	88 財務セクション・その他
	44 Business (イノベーション)	88 主要ビジネスの財務モデル
	46 人財	90 財政状態及び経営成績の分析
	52 セキュリティ	94 財務・非財務数値 (経年推移)
	56 環境	96 二期比較財務諸表
	60 その他重要課題 / 高い外部評価 / 第三者保証	100 会社情報
	62 コーポレート・ガバナンス	101 株式・格付情報

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。お客様の満足度を追求し、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。



真のパートナーとして、
お客様とともに未来の社会を
創り上げていきます。

代表取締役社長

本間 洋

新型コロナウイルス感染症により、不幸にも亡くなられた方々並びに、そのご家族の皆様には謹んでお悔やみ申し上げます。また、治療で不安な日々を送っておられる方々にお見舞い申し上げますと

ともに、最前線で私たちの生活を守っていただいている医療関係者の皆様、政府・地方自治体の皆様、そして生活インフラを支えているすべての方々へ心より感謝申し上げます。

より良い社会の創出に向けて
リアルとオンラインのベストミックスをめざします

新型コロナウイルス感染症の拡大により、人類はかつて経験したことがない試練に直面しています。感染拡大から半年以上が経過する中、不自由な日々が、当たり前のことを当たり前に行うことができることのあるがたさと、人と人の「絆」の大切さを教えてくれています。

2020年2月に設置した感染症対策本部のもと、当社は時々刻々と変化する拠点の状況の把握に努めてきました。世界の主要都市がロックダウンに踏み切るなど、未曾有の試練に直面する中、各拠点がそれぞれの状況に応じた適切な対応を講じ、人命や健康に関するリスクの顕在化を最小限に留めました。世界中で働くNTTデータグループの仲間感謝したいと思います。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界中で人々の生活様式を大きく変容させ、同時に気候変動や人口の爆発的増加、食糧問題といった社会課題に対し、私たちが立ち止まって考える契機にもなっています。とりわけ日本では、ソーシャルディスタンスの確保が迫られる中、働き方、教育、医療のオンライン化等、様々な社会課題が浮き彫りになりました。

世界中でこれを機に、様々な社会課題を解決し、より良い社会を構築していこうという取り組みが進められています。私は今、このような未来づくりによりいっそう貢献していきたいという強い想いを抱いています。

NTTデータは、日本電信電話公社（現：日本電信電話株式会社）のデータ通信本部時代から半世紀を超え、ITを活用して様々な社会インフラを築き上げてきました。キャッシュレス決済総合プラットフォーム「CAFIS(キャフィス、Credit And Finance Information System)」をはじめとする決済インフラや「社会保険オンラインシステム」に代表される公共インフラ等、社会にお届けしてきた新たな「しくみ」は枚挙にいとまがありません。企業理念「情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する」をそのまま実直に実践してきた私たちは、世界中の様々な社会課題の解決に向け、これまで以上にお役に立つことができると確信しています。

では、これから創り上げていくべき新しい「しくみ」とはどのようなものでしょうか。ウィズコロナ社会において、オンライン会議ツールをはじめ、一気にオンライン化が進展している一方で、これからはリアルな人間の活動が求められ続けることは疑いありません。オンラインを、リアルな活動の優れた点を併せ持つ「新しいリアル」へと進化させ、そして従来の「生身の人間の活動としてのリアル」とともに、目的に応じて自在に使いこなす「リアルとオンラインのベストミックス」がめざすべき社会の姿だと考えています。そして、その実現のためにこれまで以上に重要になってくるのが「デザイン思考」です。

新しい時代の「しくみ」をつくり上げていくために
これからは高度なデザイン力が求められていきます

「これからはただ建物を造るだけでなく、そこで人々がどんな過ごし方や楽しみ方ができるかということが、より重要になってくる。僕は街の風景、暮らし方をデザインしていると思っています。*1」これは、日本を代表する建築家である隈研吾氏の言葉です。デジタル技術を活用して新しい社会を創り上げていくアプローチに通じる考え方と思っています。

この10年で、ITの位置付けは大きく変貌してきました。ITが合理化・効率化の手段として活用されていた時代から、ITを活用して新

たサービスやビジネスモデルを創り上げる時代に移行した現在、アジャイル開発のような開発手法の導入に加え、CX(カスタマーエクスペリエンス)やUX(ユーザーエクスペリエンス)を意識した「デザイン思考」が不可欠になっています。とりわけ「リアルとオンラインのベストミックス」を実現していくためには、様々なステークホルダーの視点に立ち、それらが統合的に整合したものを創り上げること、加えて、継続的に利用・改善していくためにシステム活用・データ活用までを見据えた高度なデザイン力が、ITサービスの提供側にもお客

様側にも求められていきます。例えば、学校教育の現場では、オンライン教育への対応が求められていますが、PC・タブレット配布等のインフラ整備に留まらず、教育分野全体のあるべき姿をデザインしていくことが重要です。リアルとオンラインを組み合わせ、データを徹底活用しながら一人ひとりの生徒にとって最適な授業の「しくみ」が実現できれば、教育の質は間違いなく向上していくと思っています。

こうしたデザインから始まり、システム活用・データ活用に至るサイクルを回し続けることが、お客様に提供する付加価値を高め、新しい社会づくりにもつながっていくというのが私の考えです。私は、そうしたサイクルを「4D Value Cycle」と呼んでいます。

4D Value Cycle

持続的成長の基盤はLong-Term Relationshipsです

「4D Value Cycle」の原型となったのは、「3D Value Cycle」です。これは従来の受託開発型のビジネスモデルから一歩踏み込んで、お客様の真のパートナーとなって企画段階 (Design) からお客様と共に考え、システム構築 (Develop)、システムの活用 (Drive) に至るITサービスのライフサイクル全体で、お客様に付加価値を提供して

いくという考え方をコンセプトに落とし込んだものです。当社はこれまで様々なプロジェクトでこのサイクルを回し続けてきました。現在は、デジタル技術が劇的な進化を遂げており、社会や経済環境、お客様の事業環境の先行きを予測することは極めて困難な状況にあります。求められるのは、社会・業界・技術の潮流から望ましい未来像を予想する力、そしてその実現のために新しい最適な技術を見極める眼力です。この目利き (Discover) を「3D Value Cycle」の基点に追加した「4D Value Cycle」をNTTデータグループの共通の価値提供モデルと位置付け、数多くのプロジェクトで回し続けています。日本ハム (株)、インターファーム (株) と共に取り組む「スマート養豚プロジェクト」はその一例です。豚舎にカメラや温湿度等の環境センサーを設置し、豚の飼育状況をAIでリアルタイムに把握する技術の開発を進めています。このプロジェクトでは、この養豚場だけではなく、人手不足や技術継承問題といった畜産業全体の課題解決に貢献するべく、養豚業界全体のスマート化に向けたモデルの確立も視野に入れています。そして、このサイクルを回し続けるための基盤が私たちの強みであるお客様とのLong-Term Relationshipsです。

Global 3rd Stage 達成に向けた前進

グローバルに質の伴った成長を実現していきます

私は、「NTTデータは、最後までしっかりやってくれる」というお褒めの言葉をお客様からお聞きすると、本当にうれしい気持ちになります。Long-Term Relationshipsという強みの深化を実感できるためです。この強みは、今後もAIやIoT、ブロックチェーンといった新しい技術を活用し、新たな価値をお客様と共創していく上で、大きな

差別化要素になっていくものと確信しています。企業理念とLong-Term Relationshipsは、NTTデータグループの持続的企業価値向上の礎として守り続けなければならないのです。このような背景から、私たちはそれらを「変わらぬ信念」として現中期経営計画 (2019～2021年度) の土台に据えているのです。

私たちは、Global Top 5 を達成し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 3rd Stage」への到達を2025年に見据えています。その道筋の中間点として極めて重要な期間と位置付けているのが、現中期経営計画の3年間です。デジタルトランスフォーメーションの潮流の中で、「Growth (成長する力)」「Earnings (稼ぐ力)」を高めていくためには、私たち自身も「変える勇気」を持って「Transformation (変える力)」「Synergy (連携する力)」を徹底強化し、お客様に高い付加価値を提供し続けていかなければなりません。現中期経営計画の経営目標に連結営業利益率、海外EBITA率を設定するなど、「グローバルに質の伴った成長」の実現をめざしている当社は、それら4つの力の頭文字をとった「GETS」の向上に取り組んでいます。

現中期経営計画初年度となった2019年度は、国内事業と海外

事業の規模拡大によって受注高は過去最高を更新し、連結売上高は31期連続の増収を達成することができました。営業利益は期初に予定していた成長投資や事業構造改革の実施に加え、海外の一部低採算事業の見直しも実施したこと等により減益となりました。

新型コロナウイルス感染症拡大による業績への影響がほとんどなかった2019年度に対し、2020年度はお客様におけるIT投資の抑制・判断延期や開発時期の遅れ、規模縮小、開発中止等のマイナス影響に警戒していく必要があります。一方、ウィズコロナ社会における新しい生活様式に向けたビジネスは加速すると考えており、私たちが貢献できる事業機会は大きく拡大しています。NTTデータは、そうした機会を確実に掴み、この難局を乗り越え「Global 3rd Stage」達成に向けてより力強く前進していきます。

「変える勇気」

ダントツの強みづくりとジャンルトップ戦略を推し進めます

金融分野で長く経験を積んできた私は、2010年に流通・サービス事業本部長として初めて法人分野 (現：法人・ソリューション分野) を担当することになりました。当時においても高いシェア、競争力を有していた金融分野に対し、市場規模がはるかに大きい法人市場において、当社はシェアが低く、稼ぐ力でも低迷していました。私たちは、競争力強化に向けた徹底的な議論を行い、例えばEC等の強い領域を明確化し、それらに選択と集中を進めていくことにしました。更に、金融分野で成功した「点」として存在する強いビジネスモデルを他のお客様や業界に横展開することで「線」とし、更にレイヤをあたかも帯のように広げていく戦略を法人分野にも適用し、強みの磨き上げと稼ぐ力の向上に成功しました。社員自らが知恵を絞って考えて頑張った成果が自信につながり、更なる成果をもたらすという好循環も生み出しました。

社長になった現在も、グローバル横串の連携強化によるダントツの強みづくりと、強い分野でNo.1をめざす「ジャンルトップ戦略」を推し進めています。その一つが、現中期経営計画の戦略1「グローバルデジタルオフリングの拡充」です。全世界のNTTデータグループの総力を結集し、シナジーを創出しながら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に取り組んでいます。

強みを持つ業界のそれぞれにGlobal One Teamをつくり、連携してグローバルに事業を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。すでに高い評価をいただいている自動車業界のお客様に加え、テレコム業界等の様々な業界でグループ各社による一体的なサービスの提供に成功しています。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た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」の創出にも取り組んでいます。その一例が保険事業向けグローバルプラットフォームです。グループ各社の保険ソリューションを統合し、マイクロサービス化することで、迅速かつ低コストでの提供を可能にしました。2019年度は北米を中心に受注成果を上げていますが、2020年度はEMEA・中南米にも展開していきます。

更に、技術集約拠点 (CoE) を組成しグループのテクノロジーや知見の集約と活用もグローバルで推進しています。Blockchain、Digital Design、Agile/DevOps、AI、IoT、Intelligent Automation、Software Engineering Automationの7つのCoEにおいて、2,000人を超えるメンバーが先進技術を活用したオフリングの迅速な創出と展開をサポートしています。

リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化

既存の強み×デジタル技術の成果が着実に生まれています

異なる市場特性や強みに応じた最適な戦略を採用し、「4D Value Cycle」を回し続けることで、お客様への価値提供の深化をめざすのが、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」です。「既存領域の強み」と「デジタル技術」の掛け合わせによる様々な成果を得ています。

国内では、東京電力パワーグリッド(株)、中部電力(株)、関西電力送配電(株)と「ラボを起点とした共創」を推進するGrid Data Bank Lab.を設立し、電力データと様々な業種のデータを組み合わせたサービス提供を開始しています。また「CAFIS」も、国内外コード決済に一元的に対応するコード決済ゲートウェイの提供を開始し、1万店を超える店舗でご利用いただいています。これらはお客様とのLong-Term Relationshipsによって築き上げた強みとデジタル技術の掛け合わせによる成果です。米国オクラホマ州政府から受注したITO及びコンサルティングサービスや、スペインの大手ガス・電力会社のNaturgy Energy Group社から受注した大型アウトソーシングの契約、Deutsche Bahn(ドイツ鉄道)社より受注した大型のSAP導入サービス等、海外でもITO等の強みとデジタル技術の掛け合わせによる成果を着々と積み上げています。

海外事業の収益性改善は、重要な経営課題と位置付けており、デジタル領域へ事業ポートフォリオをシフトするための事業構造改革を行っています。2019年度はEMEA・中南米を中心に早期退職プログラムを含むリソース最適化、人財のデジタル化を進めるための人財のリシェイプ・リスキル、低採算事業の見直し、デジタルオフ

グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化

デジタル人財の100%化をめざします

現在デジタル人財の不足が叫ばれていますが、日本では、リスキルが進まなければ2030年にデジタル人財が最大で55万人不足すると予想されています。NTTデータでは、「グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化」を3つ目の戦略と定め、社員一人ひとりのデジタル対応力、グローバル対応力の強化を推進しています。人財を技術的な知識の深さによって「デジタル活用人財」「デジタル専門人財」「デジタルコア人財」に分類し、様々な人財育成プログラムや社内留職制度等を通じてリスキルを進め、デジタル人財の100%化をめざしています。高度IT人財を外から採用するADP(Advanced Professional)制度の活用のほか、専門性による貢献の大きさで報酬が決まるTG(Technical Grade)制度も2019年10月に創設しています。

リングの選択と集中等を実施し、デジタル領域での受注成果につなげました。2020年度は特に北米において事業構造改革の取り組みを加速させ、デジタル中心の事業ドメインへの変革を早期に実現させたいと考えています。

当社の国内事業は、公共・社会基盤分野第2位*2、金融分野第1位*2、法人・ソリューション分野第4位*2という高いマーケットシェアを獲得しています。これらのマーケットシェアが示すとおり、デジタル投資への広がりも期待できるLong-Term Relationshipsという強みを築き上げています。2020年度においては、当期に受注し、当期に売上展開される案件が多い法人・ソリューション分野は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を比較的大きく受けるものの、公共・社会基盤分野、金融分野は受注残高からの売上高や、リカーリングビジネス等が下支えし、影響を最小限に留めるなど、環境変化に対するレジリエンスとしても強みの真価を発揮しています。一方、海外に目を転じますと、ローカルプレゼンスの向上に注力し、スペインやイタリア等でのマーケットのシェアを拡大してきたとはいえ、グローバルでのマーケットシェアは第8位*2です。Global Top 5に到達するためには、海外においてもLong-Term Relationshipsという強みを更に築き上げ、グループ全体でより筋肉質なデジタルカンパニーになっていかなければなりません。そのためには戦略1と戦略2に加え、それら戦略をより力強く推進していくための戦略3「グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化」をやり抜くことが必要です。

前述の隈研吾氏のような方は、建築業界では「トップアーキテクト」と呼ばれています。これからデジタル技術を活用し、スマートシティのような幅広い領域での整合が必要な社会の「しくみ」を創り上げていくためには、私たちの業界にも社会や業界の未来像を描ける「トップアーキテクト」が求められていくと考えています。しかしトップアーキテクトは稀有な存在であり、容易に育成することはできません。まずは、お客様の業務とテクノロジーの両方に精通し、全体の整合を踏まえたあるべき「しくみ」をデザインできる「アーキテクト」を業界全体、そしてお客様側でも育てていく必要があります。当社は、世界中に擁するデザイン人財をアーキテクトに育成していく方針です。

ESG経営

お客様とともに未来の社会を創り上げていきます

尊敬する松下幸之助氏の言葉に「物をつくる前に人をつくる」がありますが、当社のように人財と知的資産が企業価値の大部分を占める業態であれば、「人づくり」が何よりも重要な持続的発展の基盤となります。これが「ESG経営」を掲げる当社が、2019年度に設定した12のESG重要課題の中に人財に関連する課題を3つ設定した理由です。IT人財の確保と育成に留まらず、女性の活躍推進をはじめとするダイバーシティ & インクルージョンを、グローバル競争を勝ち抜くための経営戦略として推し進めるほか、働き方変革も他に先駆けた取り組みを進めています。

ESG重要課題に関しては、2020年度より組織ごとに目標を設定し、実行管理を徹底していますが、特に事業を通じて社会課題の解

決に貢献していくことを重視しています。新型コロナウイルス感染症拡大に際しては、欧州、南米の医療関係者をサポートしている遠隔医療ソリューションを提供したほか、日本においてもAI-OCRとRPAを地方自治体へ提供し、特別定額給付金支給業務の自動化、業務時間の短縮に貢献しました。このように私たちの事業は、お客様や社会が抱える課題をITの力で解決するビジネスです。ESG経営と経営戦略を統合的に推進し、真のパートナーとしてお客様とともに未来の社会を創り上げていくことで、SDGsの達成への貢献と、NTTデータの持続的企業価値の向上を実現していきたいと考えています。

最後に

徹底的にやり抜きます

30年ほど前に、リアルの世界にインターネットが登場し、2000年代に入りWebサービスが登場し、その後、スマートフォンやソーシャルメディアが登場し、現在、リアルワールドのデジタル化が始まっています。「リアルとオンラインのベストミックス」の先には、5G、AI等の技術の進化によって、デジタルとリアルが完全に融合する拡張リアルワールドに向かって進んでいくでしょう。

私たちにITで社会インフラを築き上げてきたという自負があります。新たな社会づくりでも先頭を走り続けたいと思っています。そのために自らが描いた戦略をやり抜いていく考えです。私は全社員一丸となり、徹底力を持って取り組んでいけば必ず成功できると確信しています。

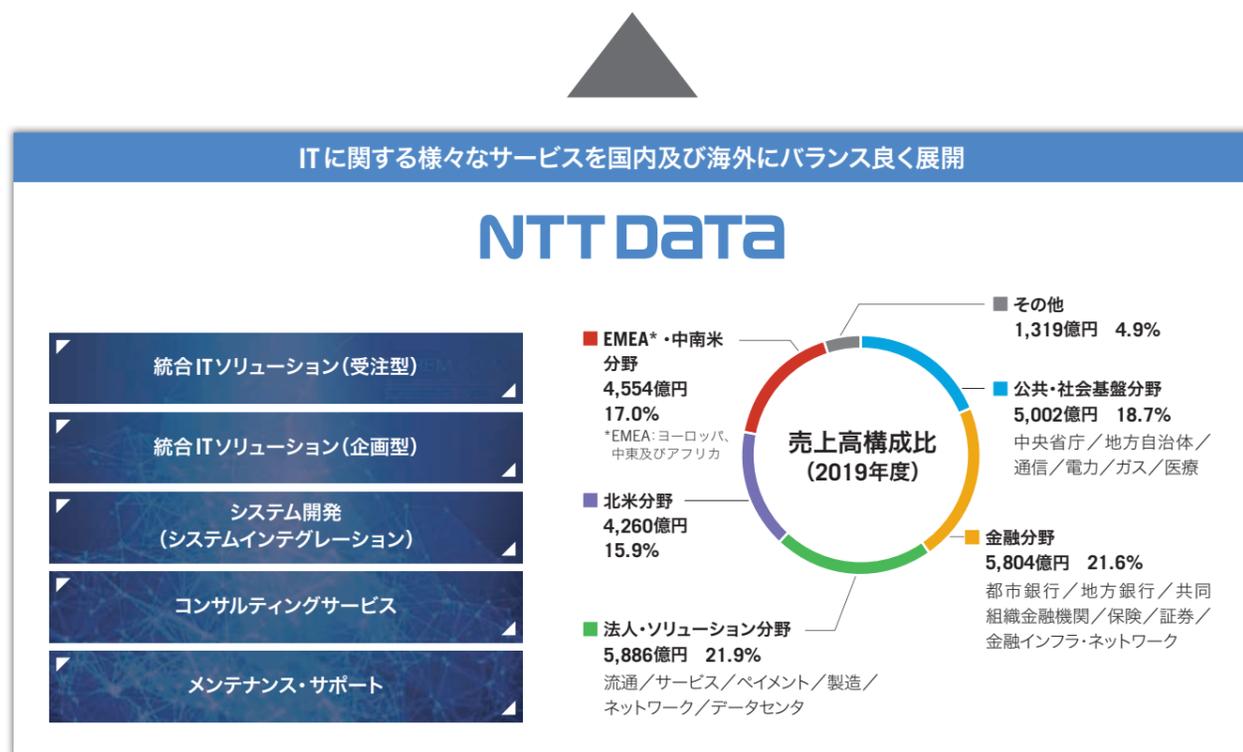
株主・投資家の皆様におかれましては、よりいっそうのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



*1 出典：東京ミッドタウン「SCENE」2020年8月号
 *2 出典 Gartner「Market Share：IT Services, Worldwide 2019, Dean Blackmore et al., 13 April 2020」
 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。

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を組み合わせ、お客様にとって最適なサービスをグローバルに提供しています。



NTTデータグループの実績 (2019年度)

売上高 2兆2,668 億円	営業利益 1,309 億円	連結子会社数 318 社
総資産 2兆6,860 億円	従業員数 133,196 人	

日本のITサービス専門
企業の売上高ランキング

1位 (当社調べ)

創立以来、**31期**連続増収

2019年 ITサービス市場 ランキング* (売上高)

国内	グローバル
総合 2位	総合 8位
金融 1位	国別順位 ■ ス페인 3位
公共・社会基盤 2位	業界別順位 ■ 金融 4位
法人・ソリューション 4位	■ イタリア 9位
	■ 公共 8位
	■ ドイツ 12位
	■ 製造 10位

外部評価

国内

ESG インデックス
FTSE Blossom Japan

最先端技術
DX銘柄2020 Digital Transformation

グローバル

ESG インデックス
Dow Jones Sustainability World Index / Asia Pacific Index

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In collaboration with S&P

最先端技術 外部評価機関評価
A Leader
NelsonHall NEAT report for Digital Experience Consulting Services

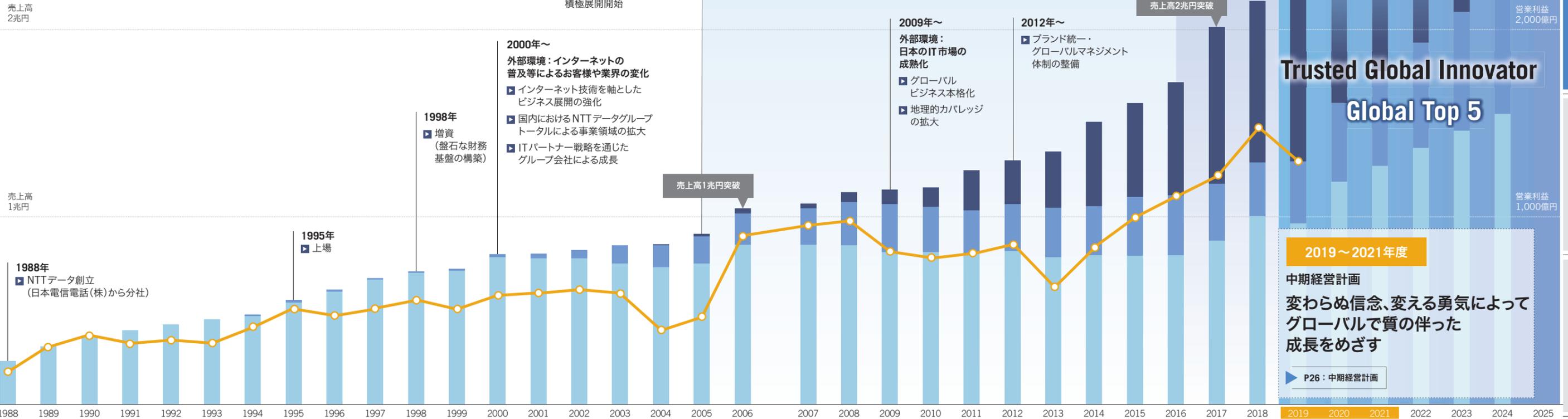
HFS Top 10
Agile Software Development, 2020

■ P40 : NTTデータのESG経営

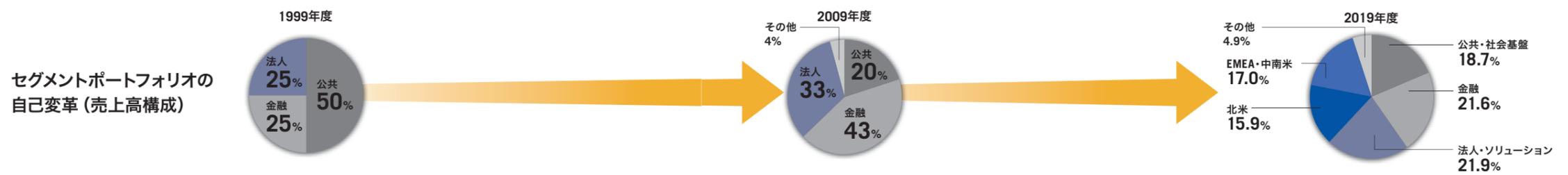
* グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。出典 Gartner "Market Share : IT Services, Worldwide 2019, Dean Blackmore et al., 13 April 2020"
国内ランキング: 金融 = Banking & Securities, Insurance / 公共・社会基盤 = Government, Education, Healthcare Providers, Utilities / 法人・ソリューション = Transportation, Wholesale Trade, Communications, 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・リサーチ・レポート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31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。



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

Long-Term Relationships ～長期にわたる揺るぎない関係性～

1988年に創立されたNTTデータは、企業理念に刻まれた「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」ことを30年以上にわたり一途に追求してきました。企業理念を実践する上では、短期的な利益だけを追求することなく、また目の前の困難から逃げることなく、お客様第一主義を守り続けてきました。

現在、その姿勢に基づくお客様とのLong-Term Relationships(長期にわたる揺るぎない関係性)こそがNTTデータの競争優位性の基盤となっています。

お客様の豊富なアイデアや社会のニーズと世界中の最先端テクノロジーを結び付け、ビジネスの変革や社会課題の解決を共に実現していくパートナー。そして、どこまでもお客様に寄り添い、最後までやり遂げるパートナー。

それが、NTTデータが築き上げてきた「Long-Term Relationships」という強みです。

Long-Term Relationshipsを最大限に活かすためのNTTデータのポジショニング

特定のハードウェア・ソフトウェア製品やサービスに偏らないマルチベンダを貫き、柔軟性を維持するとともに、先進的・革新的なテクノロジーを追求することで、

- 当社グループが持つ高度なソリューションに加え、様々な製品・サービス領域のプレイヤーとパートナーシップを組むことで、世の中の先進的なプロダクト・技術も広く取り入れることができ、お客様にとって最適なソリューションを提供することができる。
- 様々な業界でデジタルトランスフォーメーションが進む中、マーケットやお客様の変化に対応し、広範な領域で商機を獲得し、ITを活用した新しいビジネスモデルをお客様と共創することができる。
- 多数のベンダの取りまとめが必要な社会インフラシステム、業界横断的なビジネス展開が可能となる。
- 他社との協業により、無用な投資の回避による投資効率の向上、リスク低減が可能となる。

Long-Term RelationshipsがもたらすNTTデータの競争優位性

高付加価値の提供/顧客満足

長期的な関係構築を通じたお客様の業務知識の蓄積により、ニーズを的確に把握でき、当社ならではの付加価値の高い提案が可能になる。

▶ P31：中期経営計画 戦略2

横展開

特定のお客様との長期間にわたる取引を通じて蓄積した業務知識の横展開を通じて、グローバルに業界・業種をまたいでグループの知見を結集したアプローチが可能になる。

▶ P28：中期経営計画 戦略1

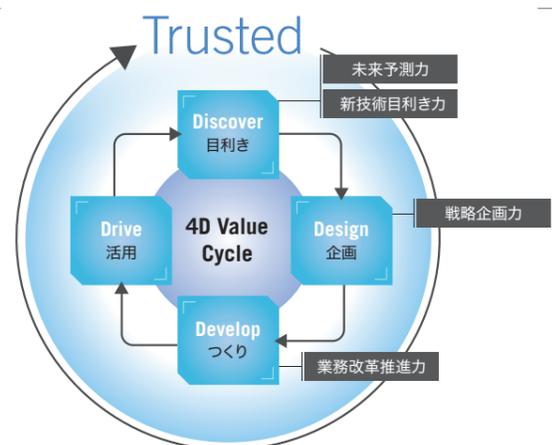
安定性

お客様との長期的な関係性は、長期的な収益の安定化につながり、併せて長期的な視座に立った投資/持続的な企業価値の向上も可能になる。

Long-Term Relationshipsと当社の共通の価値提供モデル「4D Value Cycle」との関係性

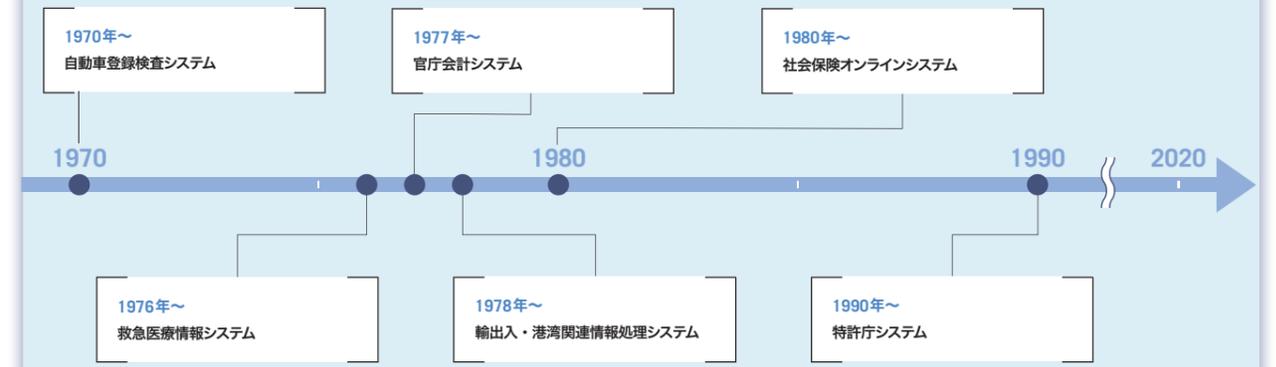
お客様からいただいたご要望に従いシステム開発を行う伝統的なシステムインテグレーターのビジネスモデルからもう一歩踏み込み、ITサービスのライフサイクル全体に責任を持つことこそ、当社が追求すべき価値提供のあり方だと考えています。この考えは、当社が共通の価値提供モデルとしている「4D Value Cycle」に込められています。社会保険オンラインシステム等のお客様の重要システムや自社で企画したANSERやCAFIS等の数多くのお客様にご利用いただくシステムのLong-Term Relationshipsの事例において、このサイクルを何度も繰り返し続けることでお客様からの信頼を高めてきました。

- 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



Long-Term Relationshipsの代表例

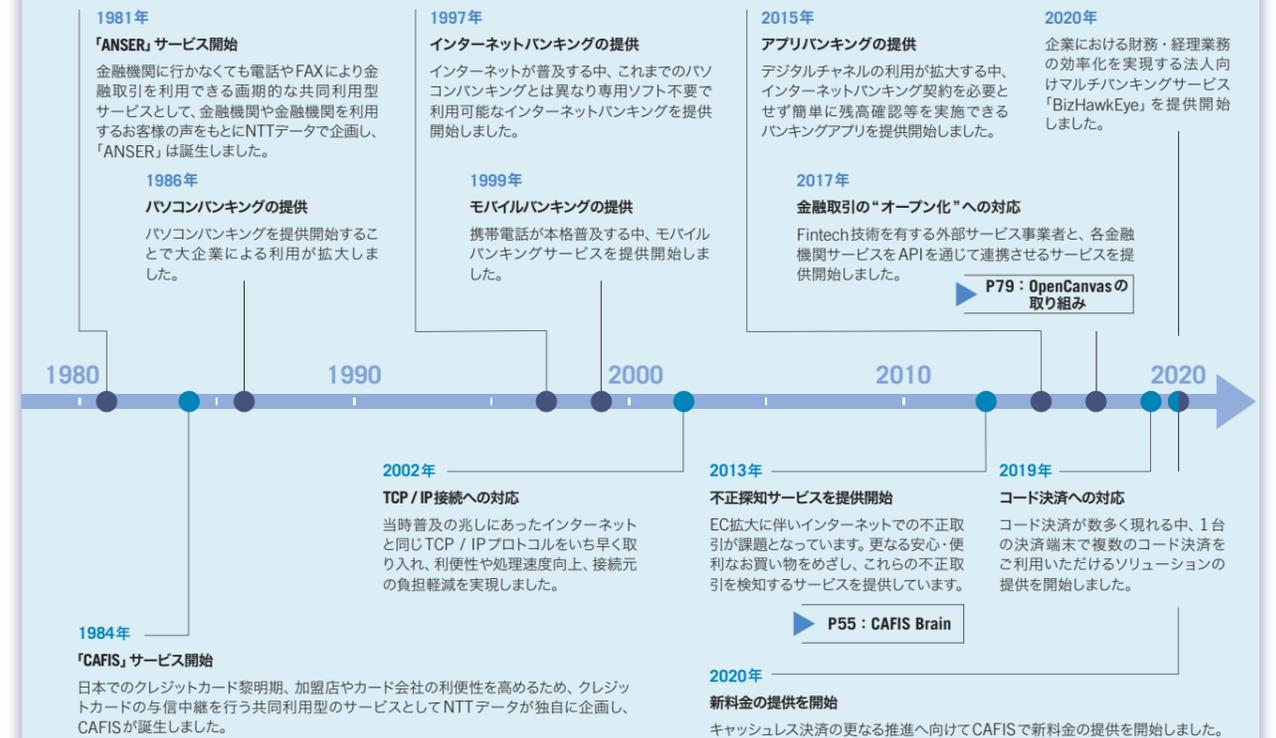
長年にわたりお客様と共に構築・運用してきた数多くの大型システム



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35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。

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。

価値共創モデル



お客様とともに未来の社会を創る

資本の活用

▶ P16: NTTデータの成長を支える経営資源
▶ P18: 財務・非財務ハイライト
▶ P88: 財務セクション

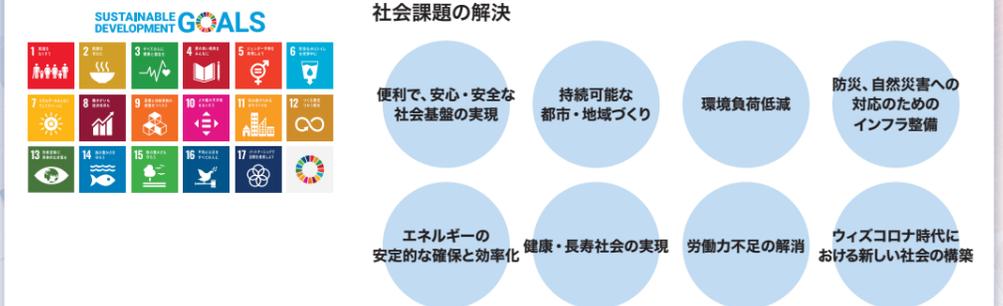
Input

財務資本		
2019年度	連結営業利益 1,309 億円	連結資本合計 9,874 億円
		D/E レシオ 0.64 倍
非財務資本		
人財・組織力	技術	パートナー
<ul style="list-style-type: none"> 従業員: 133,000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: 44,000人超 	<ul style="list-style-type: none"> 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 ▶ P9: 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 2,060人 	<ul style="list-style-type: none"> 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49,000人
顧客基盤	NTT DATA ブランド	
<ul style="list-style-type: none"> 74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) 	<ul style="list-style-type: none"> 世界のITサービスベンダランキング(売上高): 第8位*2 主要10カ国のうち3カ国でトップ10以内のシェア*2 	

*1 NTTデータが外部委託先との良好な関係性を築くために採用している認定制度
*2 出典 Gartner "Market Share: IT Services, Worldwide 2019, Dean Blackmore et al., 13 April 2020"
主要10カ国 = United State, Japan, United Kingdom, Germany, China, France, Canada, Australia, Spain, Italy のうち、Japan, Spain, Italyでトップ10以内
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。

Outcome

より豊かで調和のとれた社会の実現



企業価値の向上

中期経営計画目標 (2019~2021年度) ▶ P26: 中期経営計画

財務資本			非財務資本	
連結売上高 2.5 兆円	連結営業利益率*3 8%	海外EBITA率*3 7%	顧客基盤*4 80 社以上	

*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

当社のESG重要課題及びKPIについては以下をご参照ください。

▶ P40: NTTデータのESG経営

非財務資本			
人財・組織力	技術	パートナー	NTT DATA ブランド
<ul style="list-style-type: none"> グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化 1. 社員の Professionality 最大化 2. Digitalを活用した働き方の変革 3. 適切なガバナンス態勢の構築 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルデジタルオファリングの拡充 1. グローバルマーケティングの加速 2. 積極投資によるオファリング創出 3. 技術集約拠点 (CoE)の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 先端領域の研究開発やスケールメリットの活用等、NTTグループ連携の強化 各種ベンダとのパートナーシップの強化によるリソースやソリューションの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> Trusted Global Innovatorとして信頼されるブランドの浸透 2025年にGlobal Top 5をめざす

再投資

▶ P34: CFOメッセージ

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
経営資源の重要性	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。 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、当社競争力の源泉です。	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。	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、又、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。 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。	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。 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。	「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も極めて重要な経営資源です。	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。
強み	<ul style="list-style-type: none"> 高度な専門性を持つプロフェッショナル人財 (53 国・地域、133,000人超) 高い採用力・育成力 (日本国内：新卒就職ランキング第1位*1、グローバル採用人数30,000人超、充実した人財育成プログラム) 質の高いダイバーシティ&インクルージョンの取り組み <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍の推進 (グループ全体の女性社員比率 29%、令和元年度 (2019年度) などでし銘柄への選定、プラチナなるみんの取得) LGBT 等性的マイノリティに対する取り組み (PRIDE 指標 2019 ゴールド) 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 世界トップレベル水準のデジタル技術力 <ul style="list-style-type: none"> A Leader in NelsonHall NEAT report for Digital Experience Consulting Services HFS Top 10 : Agile Software Development, 2020 「デジタルトランスフォーメーション銘柄 2020」に選定 未来予測力、新技術目利き力 NTT DATA Technology Foresight (技術が生み出す将来変化を予測したトレンド情報) の約10年にわたる発信 NTTグループと連携した研究開発 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 	<ul style="list-style-type: none"> 世界各国のIT企業とのパートナーシップ「SAP AWARD OF EXCELLENCE」5年連続受賞、アマゾンウェブサービス APN プレミアコンサルティングパートナー 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 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 多数のビジネスパートナー*3 (約160社、約49,000人) 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 74社) 	<ul style="list-style-type: none"> 高い市場シェア ITサービス市場売上高国内ランキング第2位*5 ITサービス市場売上高グローバルランキング第8位*5 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 	<ul style="list-style-type: none"> 強靱な財務体質 (格付 AA(R&I)、AA+(JCR)) 成長に必要な投資を可能にするキャッシュ創出力 (連結フリー・キャッシュ・フロー 228億円)
	デジタル先進技術・知見を持つ厚い人財・組織 (CoE 要員数 2,060名)					
目標	<ul style="list-style-type: none"> グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化 社員の Professionality 最大化 Digital を活用した働き方の変革 適切なガバナンス態勢の構築 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルデジタルオファリングの拡充 グローバルマーケティングの加速 積極投資によるオファリング創出 技術集約拠点 (CoE) の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 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 NTTグループ連携の強化 <ul style="list-style-type: none"> 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 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) 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 80社以上 	<ul style="list-style-type: none"> 信頼されるブランドの浸透 <ul style="list-style-type: none"> Global Top 5 主要国シェア Top 10 	<ul style="list-style-type: none"> 連結売上高 2.5兆円 連結営業利益率*6 8% 海外EBITDA率*6 7%
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	戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充 NTTグループ連携の強化	NTTグループ連携の強化	戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充 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ァリングの拡充 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ァリングの拡充 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
特に関連する12のESG重要課題	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	⑫ 責任あるサプライチェーンの推進	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
2019年度の取り組み等	<ul style="list-style-type: none"> P31：戦略3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化 P46：人財 	<ul style="list-style-type: none"> P28：戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充 P32：NTTグループ連携の強化 	P32：NTTグループ連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> P28：戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充 P31：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 	<ul style="list-style-type: none"> P28：戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充 P31：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 	<ul style="list-style-type: none"> P28：戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充 P31：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 P34：CF0メッセージ P88：財務セクション

*1 楽天みん就「2021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2019年度実績
 *3 ビジネスパートナー制度 多面的に経営状況の評価し、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 2019, Dean Blackmore et al., 13 April 2020」
 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。
 *6 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

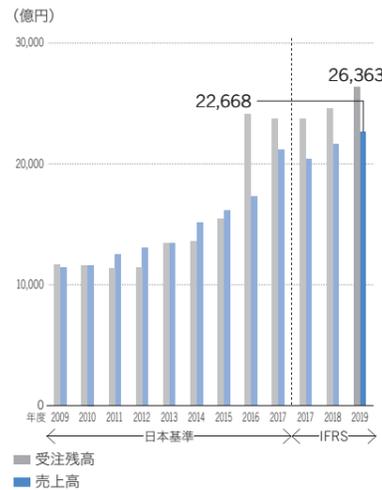
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト ▶ P90：財政状態及び経営成績の分析

受注残高／売上高

▶ P34：CF0メッセージ 業績レビュー

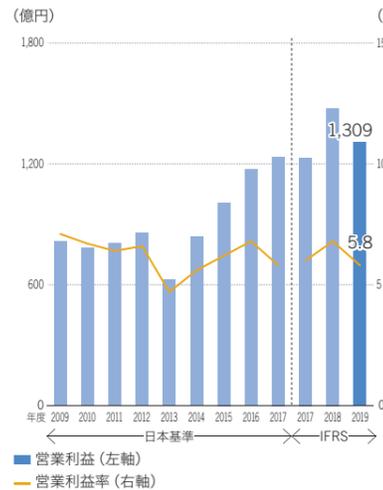
好調な国内事業及び海外事業の規模拡大により、受注高・売上高共に順調に拡大し、売上高は31期連続増収を達成。好調な受注により受注残高も増加し、高い水準を維持。



営業利益／営業利益率

▶ P34：CF0メッセージ 業績レビュー

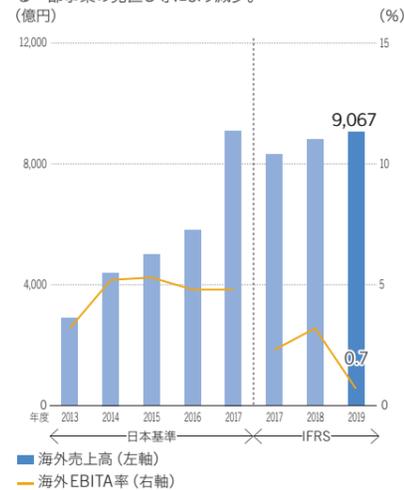
期初に予定していた成長投資・事業構造改革に加え、海外における低採算事業等の見直しにより減益。



海外売上高*1／海外EBITA率*1,2

▶ P33：個別経営課題への対応強化

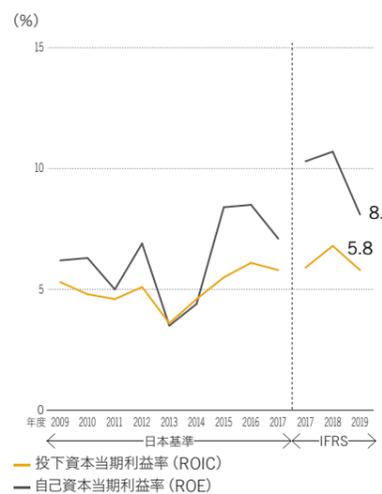
海外売上高は、為替影響による減収はあるものの、EMEA・中南米分野を中心とした規模拡大等により増収。海外EBITA率は、EMEA・中南米分野の低採算事業の見直しを加えた事業構造改革の費用増加やブラジルにおける一部事業の見直し等により減少。



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

▶ P37：CF0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減益により、ROIC、ROE共に低下。



5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向*7,8 / 1株当たり配当金*6

▶ P37：CF0メッセージ 株主還元

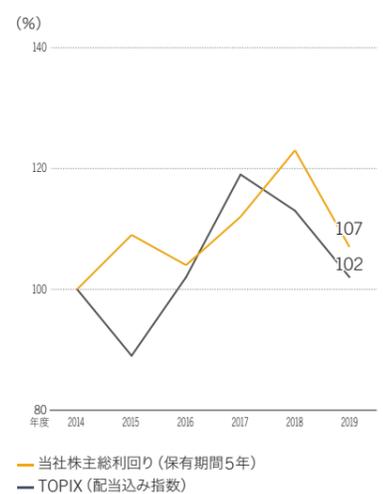
配当については、中長期スパンでの連結キャッシュ・フロー配当性向の維持を重視し、安定的に実施。2019年度の1株当たり配当金は、1円増配。



株主総利回り (TSR)

▶ P37：CF0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107%。TOPIX(配当込み指数)を若干上回るパフォーマンス。



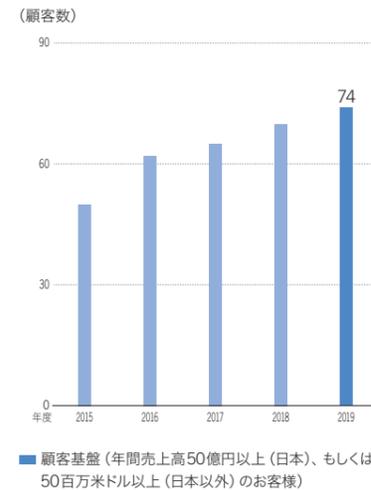
*1 外部顧客向け売上高。2016年度までは旧グローバルセグメントの値、2017年度以降は北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの合計値
 *2 EBITA (日本基準) = 営業利益 (日本基準) + 買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等
 EBITA (IFRS) = 営業利益 (IFRS) + 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等
 *3 ROIC = (営業利益 × (1 - 実効税率)) / (期中平均純資産 + 期中平均有利子負債)
 *4 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、社債の合計
 *5 ROE = 当社株主に帰属する当期利益 / 期中平均自己資本
 *6 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
 *7 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年度はリース償却費 (2019年度実績383億円) を含めず値を算出

非財務ハイライト

顧客基盤

▶ P16：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、年間売上高50億円以上 (日本)、もしくは50百万米ドル以上 (日本以外) のお客様は、2018年度末時点の70社から4社増加。

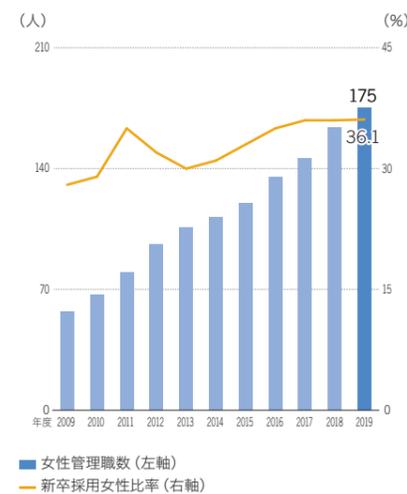


■ 顧客基盤 (年間売上高50億円以上 (日本)、もしくは50百万米ドル以上 (日本以外) のお客様)

女性管理職数*9 / 新卒採用女性比率*9

▶ P49：人財 多様な人財活躍

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近年増加傾向。

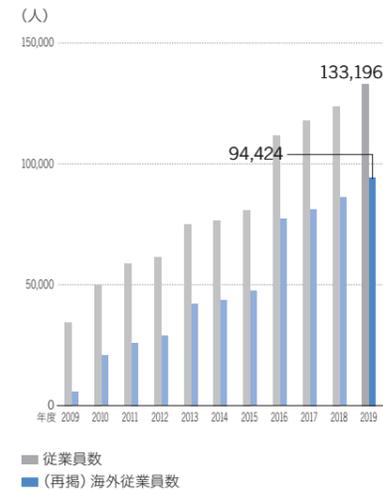


■ 女性管理職数 (左軸)
 ■ 新卒採用女性比率 (右軸)

従業員数／海外従業員数

▶ P38：M&A戦略

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。

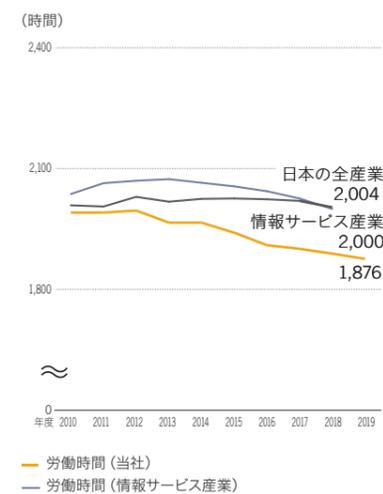


■ 従業員数
 ■ (再掲) 海外従業員数

労働時間*9

▶ P50：人財 働き方変革

働き方改革の重要性が社会課題として広く認知されるようになる前から、当社は「働き方変革」として、労働時間削減の取り組みを推進。労働時間は継続して減少し、日本の全産業平均及び情報サービス産業平均を大きく下回る。



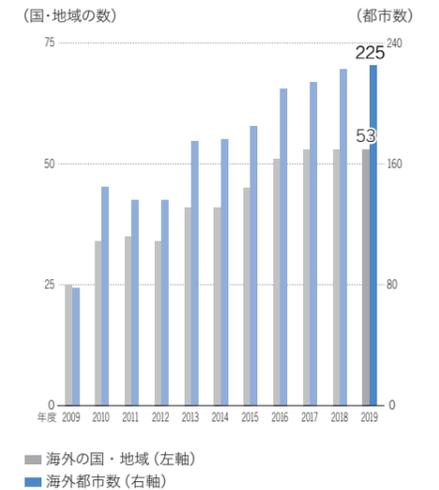
■ 労働時間 (当社)
 ■ 労働時間 (情報サービス産業)
 ■ 労働時間 (日本の全産業)

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

海外の国・地域／海外都市数

▶ P38：M&A戦略

2015年度 (Global 1st Stage) まではグローバルカ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。

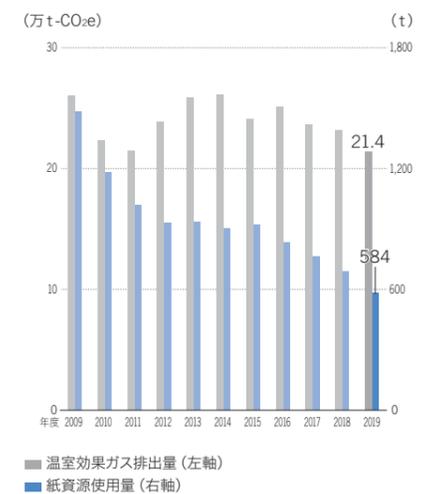


■ 海外の国・地域 (左軸)
 ■ 海外都市数 (右軸)

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

▶ P59：環境 気候変動問題への対応

当社の温室効果ガス排出量の3分の2はデータセンタによるものであり、最新鋭の設備を備えたデータセンタ導入等の取り組みの結果、削減傾向。紙資源使用量についても、ペーパーレス会議の推進等により削減傾向。



■ 温室効果ガス排出量 (左軸)
 ■ 紙資源使用量 (右軸)

*8 IFRSにおける過去5年加重平均において、2016年度以前は日本基準の値を使用
 *9 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P61「第三者保証」参照
 *11 NTTデータ (単体) 及びグループ会社 (国内のみ) / 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、2009年度：65社を対称として集計
 *12 燃料の使用等による直接的な排出 (Scope 1)、及び購入した電気・熱の使用による間接的な排出 (Scope 2) によるガスの総量を CO2e で換算。単位は CO2e (CO2 equivalent)

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。

機会	リスク	対応
技術革新	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画 戦略1 グローバルデジタルオフリングの拡充 P28
システム開発	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 P31 NTTグループ連携の強化 P32 個別経営課題への対応強化(不採算案件抑止の強化) P33
システム運用	<ul style="list-style-type: none"> 運用するシステムの障害発生リスク 	
出資・M&A	<ul style="list-style-type: none"> 出資、M&Aを通じたビジネス拡大 	<ul style="list-style-type: none"> M&A戦略 P38 CFOメッセージ(出資マネジメントについて) P36
大規模災害や重大な伝染病等	<ul style="list-style-type: none"> 巨大地震、気候変動、その他大規模な自然災害及び重大な伝染病等が発生した場合にサービス提供が困難となるリスク 景気減速によるIT投資抑制・先送りリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 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 P21 ESG経営 災害リスク P60
経済動向・社会・制度の変化	<ul style="list-style-type: none"> 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、気候変動等、様々な要因変化に対応するためのシステム投資ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画 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 P31 ESG経営 環境 P56
人財確保	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画 戦略3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化 P31 ESG経営 人財 P46
親会社の影響力	<ul style="list-style-type: none"> NTTグループとの連携を通じたグローバルマーケットでのプレゼンス向上によるビジネス拡大 	<ul style="list-style-type: none"> NTTグループ連携の強化 P32 ESG経営 コーポレート・ガバナンス(少数株主の利益保護) P64
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティ強化、高度化のためのシステム投資ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ESG経営 セキュリティ P52
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス強化のためのシステム投資ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ESG経営 コンプライアンス P60 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) P68
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画 戦略1 グローバルデジタルオフリングの拡充 P28 知的財産権活動を推進する担当組織の設置
競争激化	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画 戦略1 グローバルデジタルオフリングの拡充 P28
為替変動	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> 為替予約等の実施

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。

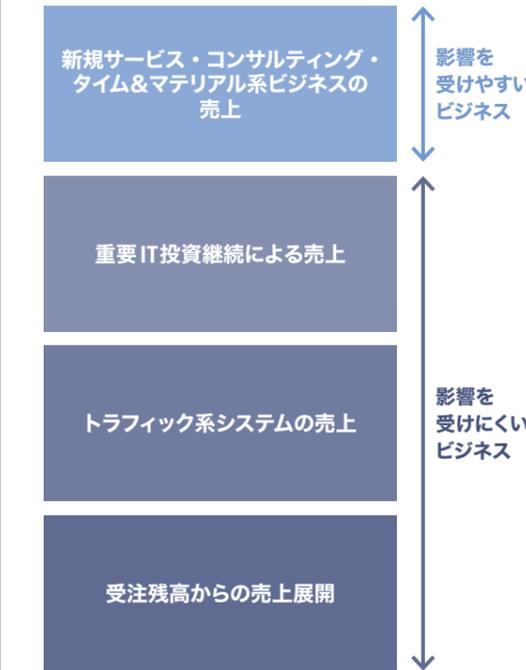
▶ P76：公共・社会基盤分野 P78：金融分野 P80：法人・ソリューション分野 P82：北米分野 P84：EMEA・中南米分野

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

当社の事業構造

当社の事業は、「国内の大規模システム・ソフトウェア開発（公共分野の中央府省のシステム、金融分野の基幹系や、決済系のシステム等）、国内または海外のアウトソーシングサービスやメンテナンス・サポートを中心とした受注残高からの売上」「安定した売上が見込めるトラフィック系システムの売上」「お客様の事業推進上、また、社会インフラ維持のために、必要なIT投資による売上」が大半を占めており、新型コロナウイルス感染症拡大の影響は少ないと見ています。

売上高構成イメージ



2020年度 売上高業績予想

(単位：億円)

	2020年度予想	前期比
全社	21,700	△4.3%
公共・社会基盤	5,050	+1.0%
金融	5,740	△1.1%
法人・ソリューション	5,630	△4.3%
北米	3,680	△13.6%
EMEA・中南米	4,220	△7.3%

当社ビジネスへの影響

国内外の新型コロナウイルス感染症の拡大は、依然として予断を許さない状況ではありますが、世界各国の経済活動再開も踏まえ、経済・企業活動は一部地域に限定したロックダウン及び自粛要請と緩和を繰り返しながら、概ね下期以降に徐々に回復していくものと当社は想定しています。

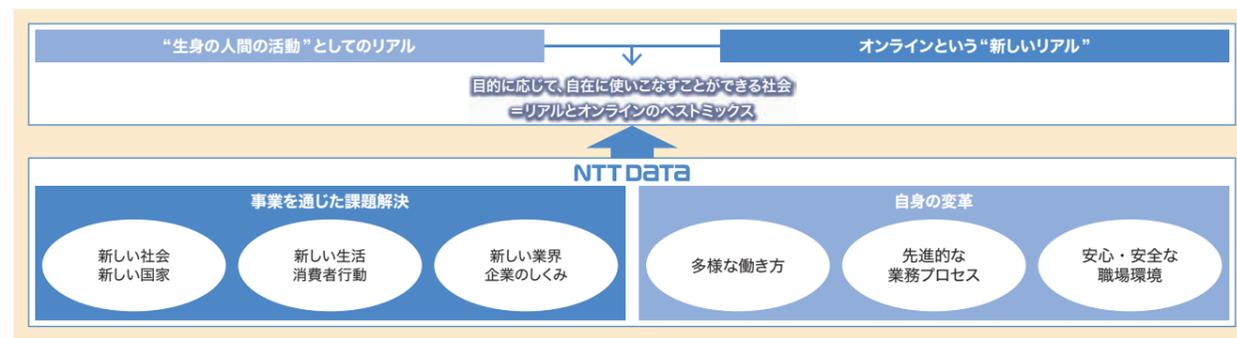
マイナス影響	<ul style="list-style-type: none"> 景況感の悪化に伴う投資意欲の減退やお客様の事業収支維持/改善に向けた投資抑制により、国・業種ごとに違いはあるものの、全般的にマイナス影響を受ける 既存案件の拡大や追加案件を中心に、時期の遅れ/規模縮小/開発自体の中止が発生していく 国内外の一般法人向けビジネス、新規案件、中堅・中小市場をターゲットとしたビジネスでは、よりIT投資が抑制される傾向にあり、マイナス影響は大きくなる
プラス影響	<ul style="list-style-type: none"> ウィズコロナ社会における新しい生活様式に向けたビジネスやアフターコロナ社会に向けたより良い社会を実現するため、デジタルを活用した新たな社会構築のためのビジネスは加速し、当社が貢献できる新たな事業機会は増加する デジタル技術を活用したアフターコロナにおけるより良い社会の実現に向けたビジネスの多くは、2020年度から検討/投資が始まり、2021年度以降に当社業績に反映される

セグメント別の事業影響については、P74をご参照ください。

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

新型コロナウイルス感染症拡大を機に、世界中で新たな社会の構築に向けた動きが加速しています。当社が考えるのは、急速に進んだオンライン化を“新しいリアル”へと進化させながら、従来の生身の人間活動の“リアル”とうまく融合し、誰もが、双方を、目的に応じて自在に使いこなすことのできるベストミックスな社会です。ウィズコロナと呼ばれる時期は、しばらく続きますが、NTTデータは、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。

「情報技術でより良い社会を創る」。変わらぬ信念のもと、世界中の仲間と協力し合い、全社を挙げて取り組みます。



新たな社会の実現に向けた情報発信の第一弾として、NTTデータ経営研究所より「コロナ禍に立ち向かうためのデジタル社会提言」を発表

「オンライン・ファースト社会」という新しい日常 ～オンラインとリアルが融合する社会へ～

株式会社 NTTデータ経営研究所

「オンライン・ファースト社会」。それは、人間のあらゆる社会的活動において、オンラインがあたりまえの存在として溶け込んでいる社会である。もちろん、リアルな人間の活動は重要であり、その価値はこれからも変わらない。しかし、全ての活動をリアルに行うことは、いまだ終わりの見えないウィズコロナの時代においては現実的ではない。だからこそ、オンラインをリアルな人間の活動と全く同じ価値を持つ、「新しいリアル」へと進化させていかねばならない。

「生身の人間の活動としてのリアル」と「オンラインという新しいリアル」、この二つの特性を十分に理解した上で、目的に応じて自在に使いこなすことのできる社会＝「オンライン・ファースト社会」の早期実現を、NTTデータ経営研究所はここに提言する。

これまでのグローバル化というビジネスモデルは、広範囲かつ高速、高頻度での人間の移動を生み出しつづけ、都市へのリソースの一極集中は、高密度で効率的な社会を実現させた。これらのことがそのまま新型コロナウイルス感染症の急激な拡大を後押ししてしまったことは事実だろう。そして、感染対策としての社会活動の自粛が、市場の縮小や景気の後退に直結してしまうことは言うまでもない。

しかし、私たちに課せられた使命は、新型コロナウイルス感染症という厄災を耐え忍び、それと折り合いをつけるだけの社会をつくることではない。BBB(Build Back Better)の考え方のもと、現代のさまざまな社会課題の解決すら同時にかなえられる、よりよい社会を構築することである。

歴史を振り返れば、14世紀のヨーロッパにおいて、ペスト大流行の後に、ルネサンスという大きな社会変革が生まれた。いまこそ、画期的な社会の創造へ踏み出すべき時なのである。

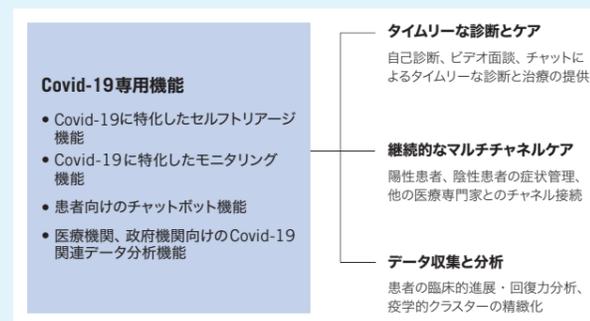
詳細は、NTTデータ経営研究所のHPをご参照ください。
<https://www.nttdata-strategy.com/newsrelease/200722.html>

事業を通じた社会貢献の加速 取り組み事例1

Covid-19専用機能により、軽症患者の遠隔診療対応を実現 医療機関の負担を軽減するとともに、感染拡大の防止に貢献

当社会社であるeveris Groupは、医療機関向けのクラウド型遠隔医療ソリューション「ehCOS Remote Health」を2020年4月に開発し、欧州・南米で展開しています。本ソリューションは、患者が入力した症状やその他の医療情報を収集することで、新型コロナウイルス感染症に関わる診断や推奨事項の提供を可能にします。軽度・中等度の患者については、本ソリューションを介した遠隔診察が可能であり、医療機関の対面診察の混雑緩和を支援します。更に、入力された大量のデータを収集・分析することで、医療機関が患者の臨床的な変化を把握し、より適切な判断を行うことを支援

します。今後も、新型コロナウイルス感染症拡大によって引き起こされる課題を解決するため、更なる取り組みを推進します。



事業を通じた社会貢献の加速 取り組み事例2

AI・アバターの活用により業務の省力化と非対面接客の進化を実現 ウィズコロナにおける新たな店舗体験を創出

近年、小売業界では労働人口の減少、好立地な出店場所の減少により、実店舗の出店拡大が困難になっています。また、新型コロナウイルス感染症の感染防止を目的に、人と人との接触機会を極力減らした接客の姿、在宅勤務等のスタッフの働き方変革が迫られています。こうした市場環境を踏まえ、当社は、(株)東急ハンズの協力のもと、オペレーターとの動きと連動するアバターを介して、遠隔から商品を提案・訴求するデジタルストアの実証実験を実施しました。

本実証実験では、UV特集コーナーにアバター特設ブースを設営し、UV対策商品に詳しいスタッフがリモートで用途や肌状態等を伺い、お客様の要望に合った商品をご案内しました。実験を通じ、「アバターの方が気軽に話しかけやすい」「説明と商品画像がセットで表示されわかりやすい」といった好意的な意見を確認でき、この結果からスタッフの働き方に、接客＝対面という常識にとらわれない新たな選択肢を増やすことが期待できると考えています。

加えて、実店舗でお客様の性別及び年齢層、感情を推定するデータと、対話データの取得に成功し、時間帯ごとの来店される客層や会話の中にあるお客様のニーズが把握できるようになり、将来的に接客品質の向上や商品開発、プロモーションへの還元についても期待できます。

NTTデータは本実証実験の結果を踏まえ、(株)東急ハンズと共に、お客様がより利便性やワクワクを感じられるような新しい店舗体験の姿を実現していきます。

ヘルス&ビューティコーナーの実証実験イメージ



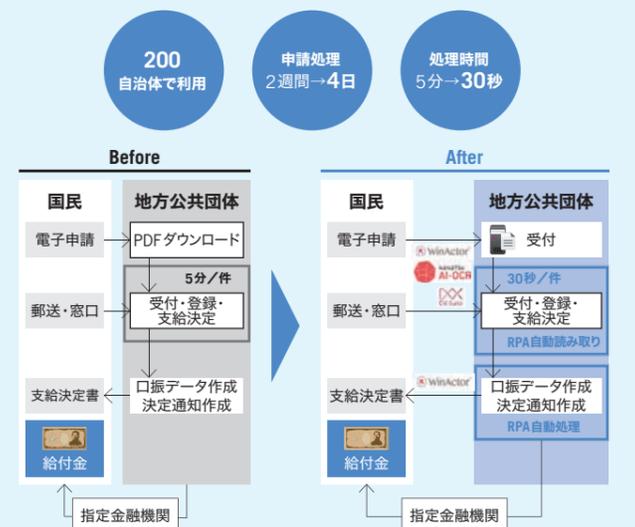
事業を通じた社会貢献の加速 取り組み事例3

自治体の支給業務を自動化するAI-OCRとRPAを無償で提供 「特別定額給付金」の迅速な支給開始に貢献

当社は社会貢献活動の一環として、「特別定額給付金」支給業務を行う地方公共団体向けに、紙資料をデジタルデータ化するAI-OCRサービス「NaNaTsu AI-OCR with DX Suite^{*1}」とRPAソリューション「WinActor^{*2}」、RPAソリューションのeラーニングを、給付金支給期間である2020年5月1日から2020年7月31日までの間無償提供しました。

特別定額給付金支給業務において、地方公共団体は、住民からの給付金申請を電子申請または紙の申請書により受け付け、データのシステム入力や、支給審査を行い、入金処理まで実施します。今回、AI-OCRによる紙の申請書のテキストデータへの変換及びRPAによるテキスト、データのシステム入力、支給審査業務における突合チェック、振り込みデータ作成等を自動化技術により補助します。これにより地方公共団体職員は、簡単な導入作業のみで、給付金支給業務の自動化が可能となります。

今後もNTTデータは、業務自動化技術により、お客様の業務負担軽減に貢献していきます。



^{*1} NaNaTsu AI-OCR with DX Suite は、地方公共団体向けAI-OCRサービスとして提供を開始し、100以上の団体で利用されています。(2020年4月23日時点)
^{*2} WinActorは、2010年にNTTアクセスサービスシステム研究所で生まれた技術をベースに、2013年にNTTアドバンステクノロジーが製品化に成功した、純国産のRPAソリューションです。提供開始以来、約5,000社の企業や地方公共団体に導入されています。

Global 1st Stage

グローバル
カバレッジの拡大

海外売上高比率
30%

2012～2015年度

前々中期経営計画

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

連結売上高
1.5兆円超

達成

EPS
200円

達成

経営目標

戦略概要と
主な成果

- ・新規分野拡大・商品力強化
→ リマーケティングによる既存市場のシェア拡大・新規ビジネス領域への参入（顧客基盤^{*5} 50社）
 - ・グローバルビジネスの拡大・充実・強化
→ 海外売上高比率30%超、海外売上高5,000億円超を達成
 - ・全体最適の追求
→ グループ・シェアード・サービスセンタの導入等により管理費を2011年度比で100億円以上削減
- ^{*5}年間売上高50億円以上（日本）、もしくは500万米ドル以上（日本以外）のお客様

課題

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

Global 2nd Stage

グローバル
ブランドの確立

海外売上高比率
概ね50%

2016～2018年度

前中期経営計画

NTT DATA : ASCEND
Rise and grow our global brand

連結売上高
2兆円超

達成

調整後連結営業利益額
50%増^{*1}（連結営業利益額1,420億円）

達成

^{*1} 2015年度比（調整項目：新規領域への投資増分）

- ・ローカルプレゼンスの向上
→ 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
 - ・リマーケティングの更なる深化
→ 顧客基盤を強化するとともに安定した経営基盤を確立（顧客基盤^{*6} 70社）
 - ・技術革新による価値創造
→ 標準化や自動化等の生産技術革新によりコストを削減するとともに、グローバル共通の研究拠点を組成し、お客様のデジタル化を支援
- ^{*6}年間売上高50億円以上（日本）、もしくは500万米ドル以上（日本以外）のお客様

- ・お客様への提供価値最大化
→ お客様への提供価値を最大化するために、デジタルトランスフォーメーションの更なる加速と、グローバルシナジーの最大化が必要
 - ・不採算案件の抑止
→ プロジェクト審査委員会等の取り組みにより、特定案件を除き年間で発生する不採算額の目標水準^{*7}以下のコントロールを実現したものの、特に技術的な難度が高い案件に対する更なる抑止強化が必要
 - ・海外事業の収益性改善
→ 売上高は飛躍的な成長を見せたものの、収益性は低い水準に留まっており、大幅な改善が必要
- ^{*7} 連結売上高比0.3～0.5%

P33：個別経営課題への対応強化

Global 3rd Stage

信頼されるブランドの浸透

2019～2021年度

中期経営計画

～Midpoint to Global 3rd 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

P26：中期経営計画

Growth

連結売上高
2.5兆円

顧客基盤^{*2}
80社以上

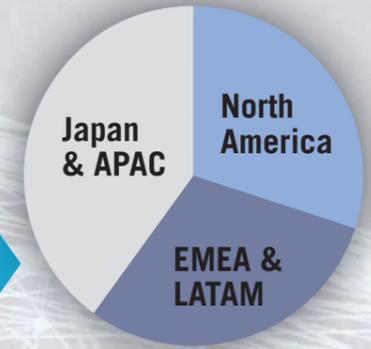
^{*2}年間売上高50億円以上（日本）、もしくは500万米ドル以上（日本以外）のお客様

Earnings

連結営業利益率^{*3}
8%

海外EBITA率^{*3}
7%

^{*3} M&A・構造改革等の一時的なコストを除く



2025年

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

顧客基盤^{*4} 100社超
主要国シェア Top 10

^{*4}年間売上高50億円以上（日本）、もしくは500万米ドル以上（日本以外）のお客様

変える勇気

お客様への提供価値最大化

Transformation & Synergy

戦略1

グローバルデジタル
オフリングの拡充

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3

グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化

NTTグループ
連携の強化

P27：お客様への提供価値最大化に向けた4つの戦略

変わらぬ信念

お客様とともに未来の社会を創る

P40：NTTデータのESG経営

～ Midpoint to Global 3rd 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 3rd 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



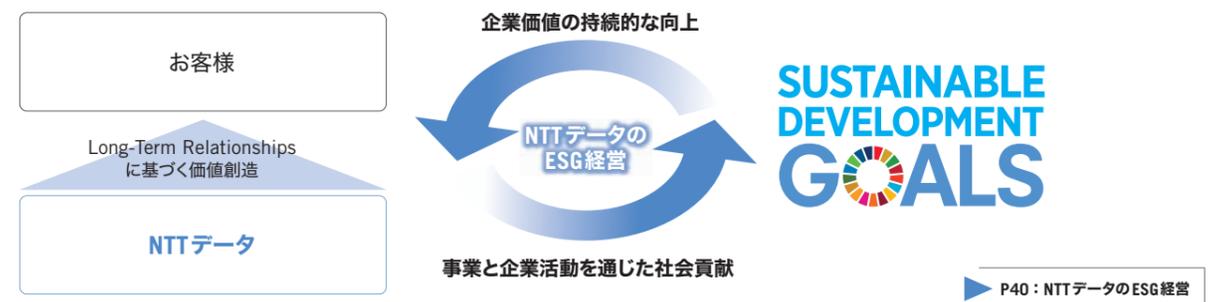
変わらぬ信念

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。



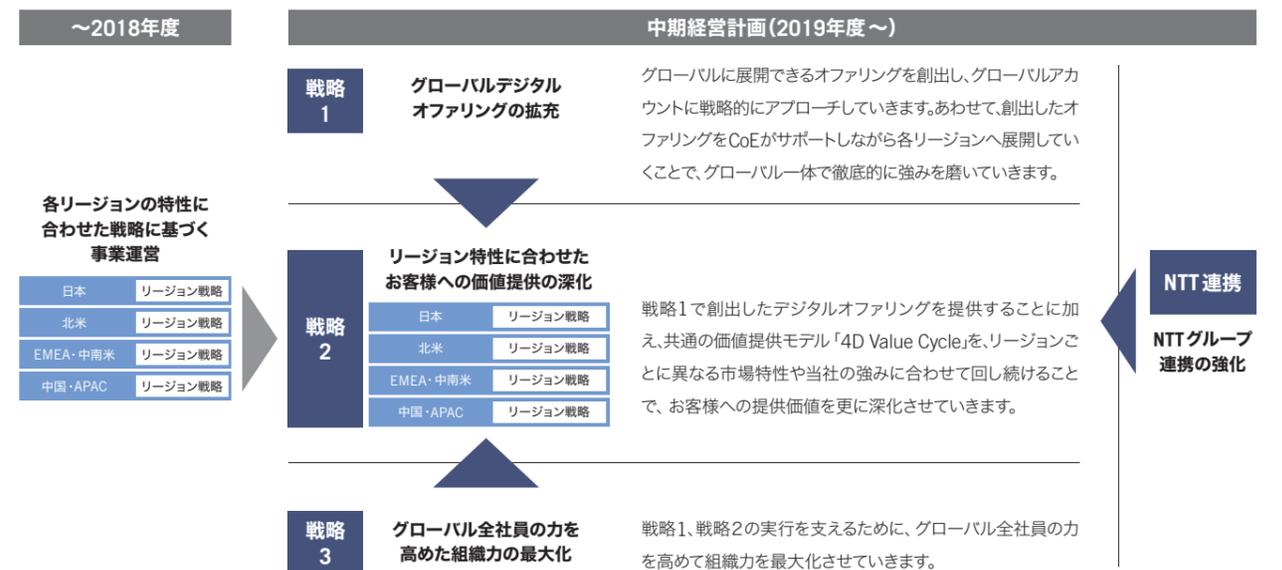
変える勇気

お客様への提供価値最大化に向けた4つの戦略

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、私たち自身も変化する必要がありますと考えています。

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、4つの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。



変える勇氣		
戦略1	戦略2	NTT連携
戦略3		

変える勇氣		
戦略1	戦略2	NTT連携
戦略3		

積極投資によるオフリング創出

9つの重点領域を定め、グローバルレベルで「戦える武器」を創出

市場動向や技術動向等の未来予測とグローバルでのNTTデータの強み領域の掛け合わせにより、9つの重点領域を定め、グローバルレベルで競争優位性を持つソリューション・サービス創出に取り組んでいます。



事例：リテール領域における取り組み状況

昨今、小売業界では人手不足、人件費の高騰、従業員の長時間労働等が深刻化し、実店舗の維持が難しくなっています。また、ネット中心の販売モデルを起点とするプレイヤーの成長等、競争が高度化・多角化する中、企業には店舗を持つ強みを活かしながら、デジタルを起点とした店舗ビジネス設計が求められています。一方、スマートフォンの普及や情報活用による新しいサービスモデルへの期待や行動様式の変化等により、消費者は短時間でお得に、より便利で楽しい購買体験を求める傾向にあり、デジタル技術を活用した新しいサービスが生まれ始めています。

当社はこれまで、店舗での購買を支える決済ソリューションの提供のみならず、オムニチャネルやECサイト等のソリューション提供を通じて、多様な小売業界向けビジネスのノウハウを培ってきました。これらのノウハウに、CX(カスタマーエクスペリエンス)を起点としたサービスデザインとデジタル技術を組み合わせることで、新しいオフリング創出に取り組んでいます。

当社が提供するレジ無しデジタル店舗出店サービス「Catch&Go」では、消費者は、スマートフォンのアプリで入店することで、手に取った商品をレジでの支払い無しでそのまま持ち帰ることができます。加えて、店舗経営企業においては、リアル店舗における消費者の行動をデータ化及び蓄積し、マーケティングへ活用することが可能となります。

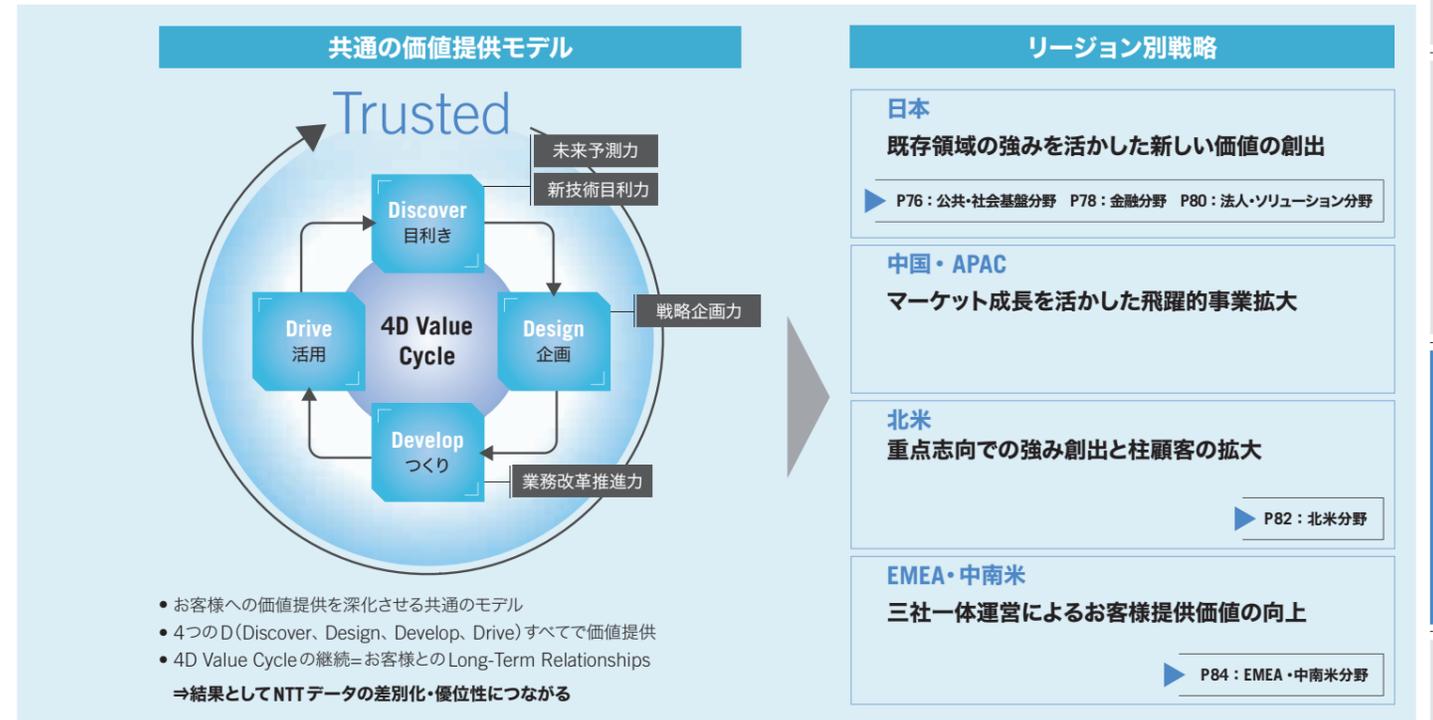
本サービスを拡充させるため、NTTデータのキャッシュレス決済総合プラットフォーム「CAFIS」と連携し、多様な決済手段やデバイス等を含めて実店舗・ECサイト双方での決済接点を提供するなど、次世代デジタルストアプラットフォームを構築していきます。更に、先進技術を保有するベンチャー企業と協力し、レジ決済無しで商品を購入できる機能に留まらない、新たな機能を順次拡充していきます。本サービスを2022年度末までに小売業界1,000店舗へ導入することをめざしています。



※ 本サービスは2019年9月より提供開始しており、順次、機能追加やサービス内容の見直しを行っています。

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リングの拡充」で創出したデジタルオフ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。



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。

社員のProfessionality最大化

- Digital対応力の強化**
Global 3rd Stageに向けて全社員がデジタル活用人財となることをめざし、人財レベルに応じた施策を推進していきます。
- 多様な人財像に合わせた制度設計**
人事制度や働き方を柔軟に進化させ、多様な人財がProfessionalityを持って自己実現できることをめざします。
- 社員エンゲージメント向上**
多様な人財が向上心を持って活躍できる環境の構築により、個人と組織の力を最大化します。

▶ 取り組み状況 P46：人財

Digitalを活用した働き方の変革

- 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**
デジタル情報基盤に日々の業務を「Know-How」「Know-Who」として蓄積し、社内の誰もがすばやく必要な情報や社員にアクセスできる仕組みを構築することで、ナレッジ共有やコラボレーションを促進し、ナレッジリブカンパニーの文化を醸成していきます。
- 次世代生産技術による開発プロセス変革**
生産性の更なる向上のために、システム開発環境の統合開発クラウドへの更なる集約やソフトウェア開発自動化の更なる適用範囲拡大を推進していきます。

▶ 取り組み状況 P46：人財

適切なガバナンス態勢の構築

- リスクマネジメントの強化**
持続的な成長に向けてグローバル全体でリスクマネジメント体制を強化していきます。
- 不採算案件の更なる抑止**
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等の取り組みにより、不採算案件を抑止していきます。

▶ 取り組み状況 P33：不採算案件抑止の強化 P62：コーポレート・ガバナンス

変える勇気		
戦略1	戦略2	NTT連携
戦略3		

NTTグループ連携の強化

「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きます。



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220億円*となり、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。

* 2019年度実績



各地域における連携

NTTグループは、公共安全を実現するためのスマートシティソリューションを、2019年2月*1よりラスベガス市へ提供しています。本ソリューションは、地区内に設置したセンサーから情報を収集し、センサー近くのマイクロデータセンタ(エッジ)及び中央のデータセンタ(コア)にて、過去の犯罪履歴、天候データ、SNS情報等のデータと統合・分析し、域内状況を認識します。更に、異常と思われるパターンを検出し当局に警告を発出することにより、初期対応の時間短縮や的確な対応判断を支援します。このプロジェクトでは、NTT DATA ServicesがプライムSIとしてサービスを提供しています。

また、ラスベガス市への本ソリューションの提供を通して培った技術・ノウハウを活用し、2020年2月より田園調布双葉学園とスマートキャンパスソリューションの創出に向けた共同検討を、そして同じく2020年2月よりマレーシア・サイバージャヤ地区において現地のステークホルダーと連携のもと実地検証*2を、それぞれ開始しています。

NTTデータは、今後も、NTTグループ内での連携及び地域のステークホルダーとの連携のもと、持続可能な社会の実現と持続可能なビジネスモデルの構築をめざしていきます。



*1 商用提供に先駆け、共同実証実験を2018年9月より行っています。
*2 本実地検証は、総務省2019年度事業「マレーシアにおける社会課題解決のためのスマートシティモデルの構築に関する調査研究」の一環として行うものです。

個別経営課題への対応強化

不採算案件抑止の強化

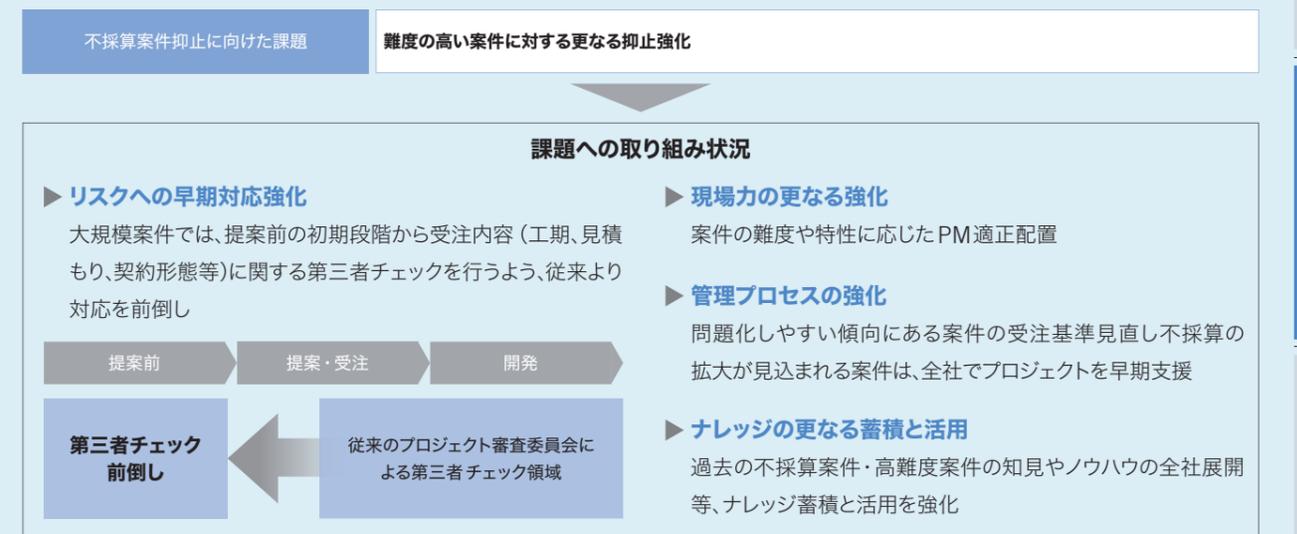
不採算案件による損失影響累計額は、前々中期経営計画期間 (2013～2015年度) 629億円、前中期経営計画期間 (2016～2018年度) 342億円であり、不採算案件の抑止は重要な経営課題と認識しています。ただし新規案件へチャレンジを行っていく中では、一定の不採算化リスクは存在するため、年間で発生する不採算額が連結売上高比0.3～0.5%であれば経営としてリスクコントロールができていない状態であると考えています。

2013年10月のプロジェクト審査委員会設置等の様々な施策の実施により、不採算案件抑止に一定の成果は表れているものの、非常に高度な技術力が要求される難度の高い案件の不採算化は防げておらず、このような高度な技術的課題に起因する案件に対する不採算化抑止が課題となっています。

2019年度は課題への対応として、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等の不採算案件抑止強化策を実施し、年間で発生する不採算額を目標水準*以下にコントロールしています。今後も継続して不採算案件抑止の取り組みを強化し、不採算案件発生防止の防止に取り組んでいきます。

* 2019年度の不採算案件による損失影響額は103億円(連結売上高比 0.45%)

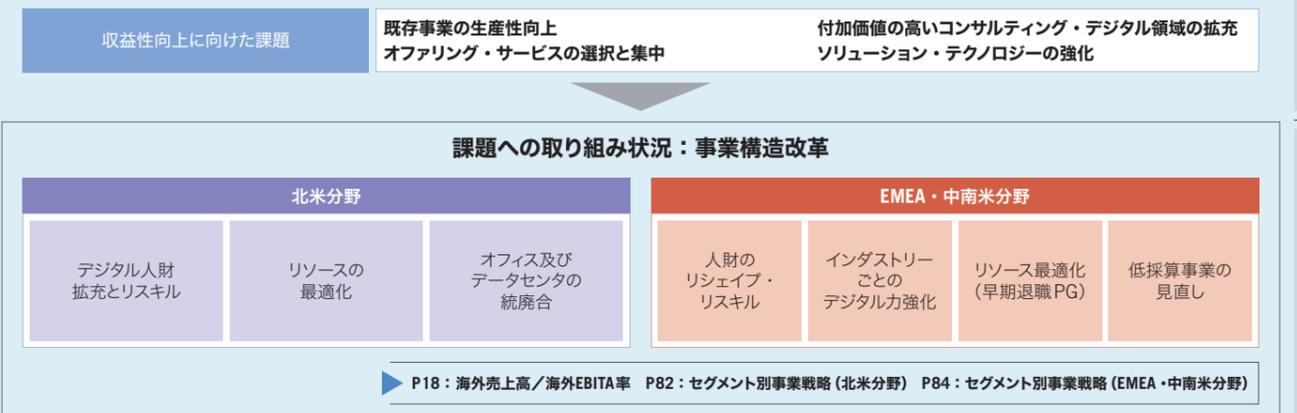
▶ P92: 不採算案件による損失影響額の状況



海外事業の収益性向上

海外事業のEBITAマージンは低水準 (2017年度 2.3%*1、2018年度 3.2%*1、2019年度 0.7%*1)に留まっており、収益性の向上が重要な経営課題であると認識しています。北米分野、EMEA・中南米分野において、既存の事業ポートフォリオをコンサルティング・デジタル領域へと戦略的にシフトさせていくために事業構造改革を行い、中期経営計画の経営目標である海外EBITA率7%*2の達成をめざしています。

*1 M&A・構造改革等の一時的なコストを含む
*2 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く





新型コロナウイルス感染症が 拡大する難局においても 健全な財務基盤を維持しながら 今後の成長に向けた施策に取り組み、 競争力を高めていきます。

代表取締役副社長執行役員
藤原 遠

業績レビュー

2019年度業績について

中期経営計画(2019~2021年度)の初年度である2019年度は、好調な国内事業及び海外事業の規模拡大によって受注高は過去最高値を更新するとともに、売上高については創立以来、31期連続増収を達成しました。営業利益については、増収に伴う増益があった一方で、中期経営計画に基づく成長投資の増加や、EMEA・中南米分野における事業構造改革等の影響により減益となりました。特にEMEA・中南米分野の営業利益は、低採算事業の見直しに伴う費用を含む事業構造改革費用約140億円の支出に加え、ブラジルにおける一部事業の見直しに伴い約50億円の追加費用が発生したことにより、大幅な減益となりましたが、デジタル人材の拡充や採算性の低い事業の整理は概ね想定どおりに完了しており、将来的な収益性の改善に必要な施策を実行できたと考えています。

また、2019年度における新型コロナウイルス感染症拡大の影響については、北米分野を中心に海外の一部地域において若干の案件の遅延やキャンセルはあったものの、ロックダウン等により影響を受ける期間が短かったため業績への影響は軽微なものとなりました。

2020年度業績予想について

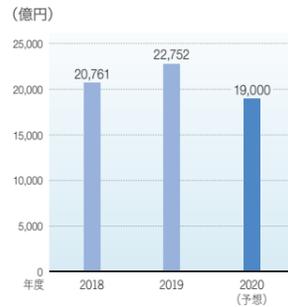
国内外の新型コロナウイルス感染症の拡大は、依然として予断を許さない状況ではありますが、今回の業績予想においては、世界各国の経済活動再開も踏まえ、経済・企業活動は一部地域に限定したロックダウン及び自粛要請と緩和を繰り返しながら、概ね下期以降に徐々に回復していくことを前提としています。

受注高は、2019年度に獲得した大型案件の反動減に加え、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うお客様のIT投資抑制影響等により、大きく減少する予想です。特に北米分野において、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うお客様側のIT投資抑制や、意思決定の遅延による案件キャンセル及び延期等により、2019年度から1,500億円強の大幅な減少を見込んでいます。

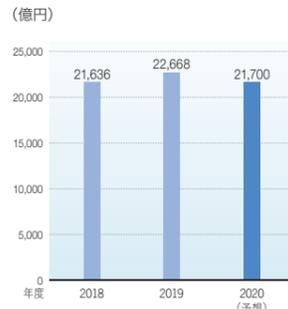
売上高は、受注残高からの安定的な売上展開はありますが、新型コロナウイルス感染症拡大影響に伴い、当期に受注し当期の売上に計上される開発期間の短い案件等が、2019年度に比べて大きく減少するため、減収となる予想です。営業利益については、減収及び北米分野を中心とした事業構造改革の実施等により減益となる予想です。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、北米分野、EMEA・中南米分野、法人・ソリューション分野で特に大きいと予想しています。北米分野においては、製造業、流通業及び医療機関向け事業を中心に案件

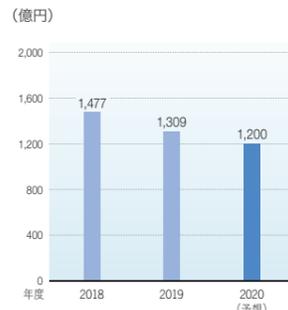
受注高



売上高



営業利益



のキャンセルや延期、当期に受注し当期の売上に計上される案件の減少により大幅な減収を見込んでおり、それに伴う利益減を想定しています。EMEA・中南米分野においては、ドイツの自動車業、スペインの金融業、製造業におけるマイナス影響が大きく、減収を見込んでいます。また、法人・ソリューション分野においては、製造業、流通業向けを中心とした案件延期等がすでに発生しており、今後もお客様のIT投資抑制影響等が継続することによる減収と、それに伴う利益減を想定しています。

一方、新型コロナウイルス感染症拡大によりデジタルを活用した新たな社会構築のためのビジネスは加速すると見込んでおり、新たな事業機会に対して着実にアプローチするため、2020年度は北米分野を

中心とした事業構造改革を約150億円かけて当初の予定よりも前倒して実行することで、デジタルを中心とした事業ドメインへの変革を早期に実現することをめざしていきます。また、デジタル関連を中心とした成長投資についても、2019年度から継続して支出を予定しており、グローバルレベルでのデジタルオファリング、ソリューションの創出に引き続き取り組んでいきます。

ウィズコロナ社会における新たなビジネスは、2020年度から検討及び投資が始まり、その成果は2021年度以降の当社業績に反映されることを見込んでいます。様々な社会課題の解決、新しい社会の実現に向けて、当社の事業や技術を通じた社会貢献を加速するため、NTTデータ自身の更なる変革を推進していきます。

財務・資本戦略

資金については、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響に注視が必要なもの、健全な財務基盤を維持することを前提に、中期経営計画達成に向けたグローバルで質の伴った成長に必要な事業投資、デジタル対応力を強化するための事業構造改革、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、これら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。

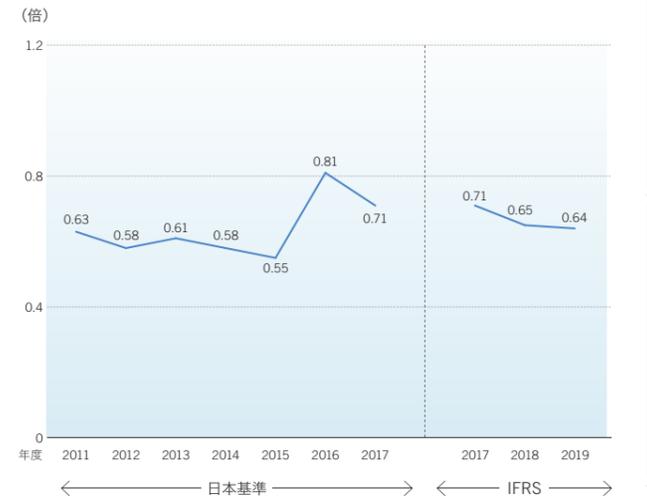
健全な財務基盤の維持

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。

2019年度のD/Eレシオ0.64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ファイナンス社から必要な資金を機動的に調達できる仕組みも構築しており、新型コロナウイルス感染症拡大による更なる環境悪化等に備えたバックアップ資金についても十分に確保しています。

D/Eレシオの推移



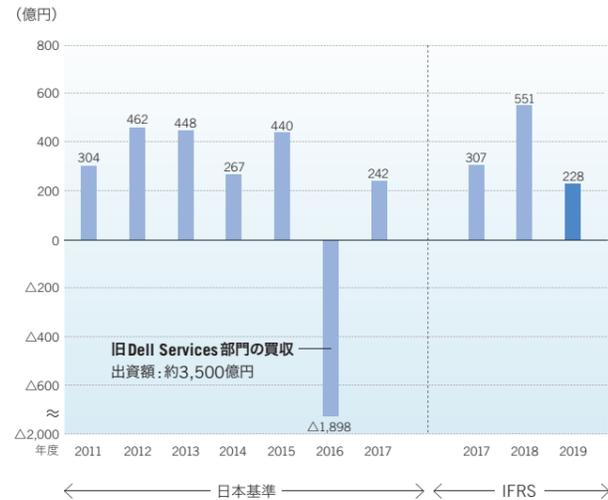
*1 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計
IFRSの値は、借入金、社債の合計
*2 D/Eレシオ=有利子負債 / (純資産 - 非支配持分)

成長に必要な事業投資

新型コロナウイルス感染症拡大の状況を注視する必要がありますが、中期経営計画期間においては、デジタル領域等への成長投資、海外の収益性向上に向けた事業構造改革への投資、M&A等の成長に必要な事業投資にキャッシュを振り向けていきます。このような投資については、基本的にフリー・キャッシュ・フローの範囲内で実施する方針です。戦略に合致した大規模なM&A案件があった場合には、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。

P38: M&A戦略

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、投下資本利益率(ROI)等の指標を用いた投資対効果の評価や、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第三者評価及び社内内外の有識者を含めたデューデリジェンスを必須とし、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)計画の作成を必須とし、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、個別

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*1の維持を重視しており、2020年度については、前期と同額の1株当たり18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。

*1 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)
*2 2019年度以降はリース償却費(2019年度実績383億円、2020年度予想350億円(概算))を含めずに値を算出
*3 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
*4 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・フロー配当性向及び1株当たり配当金の推移



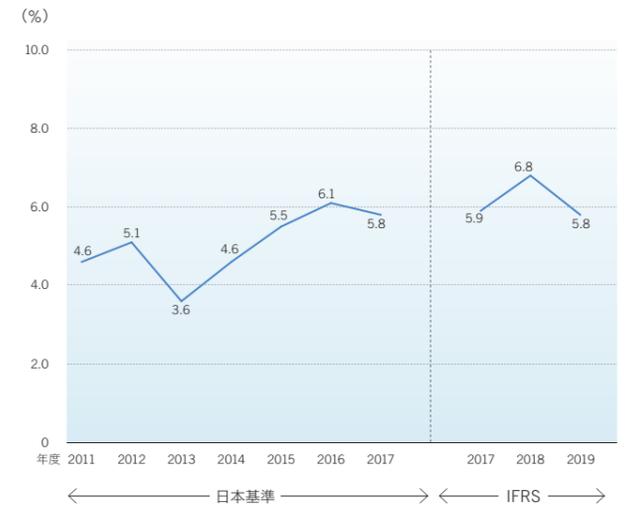
資本効率の向上

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*5、6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、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響に注視が必要なものの、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*5、6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、前中期経営計画時の営業利益「額」から営業利益「率」に経営目標を変更し、連結営業利益率*7 8%と海外EBITA率*7 7%を経営目標として設定しました。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。

*5 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)
*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 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

ROICの推移



M&A戦略

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

重視する観点



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)

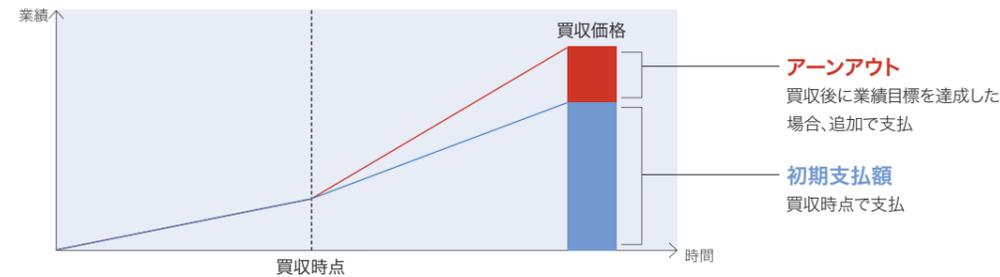
不足するケイパビリティの強化

- 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

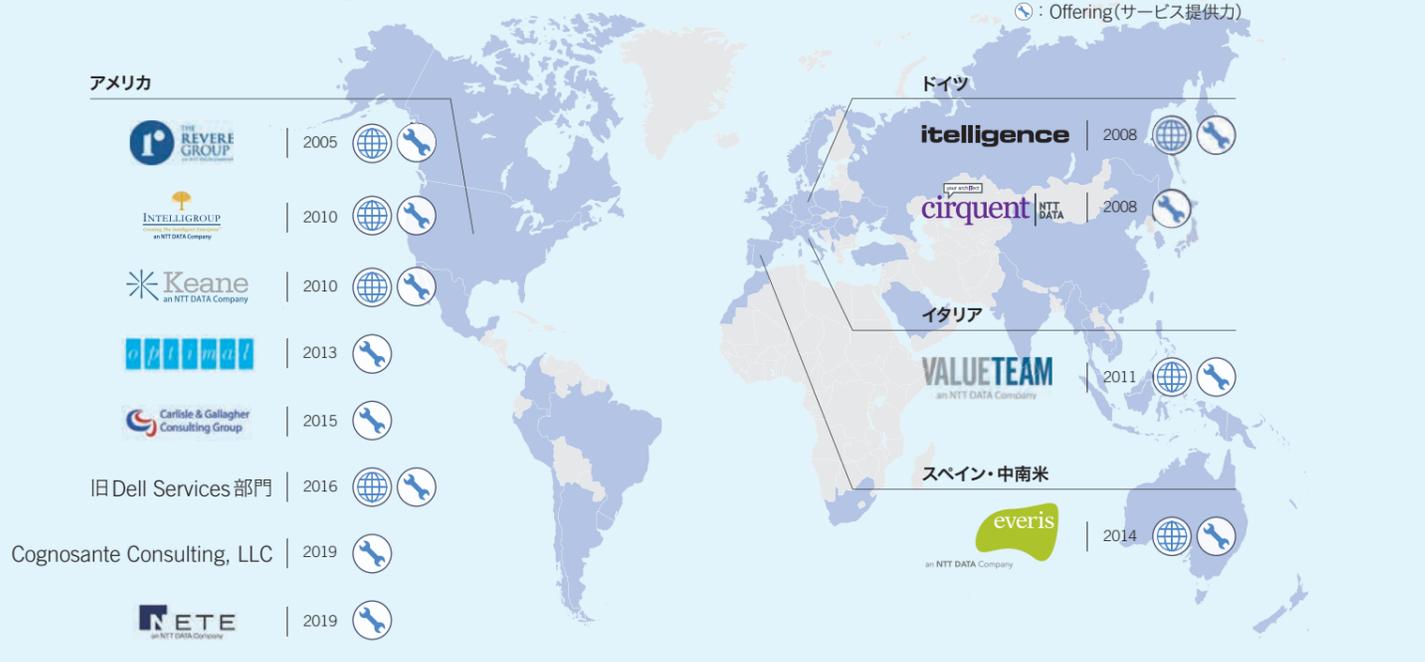
以下のリスク低減策等を実施することで、買収リスクを低減

- 1 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
- 2 アーンアウト(買収価格の分割払い)の利用

買収スキームの一例

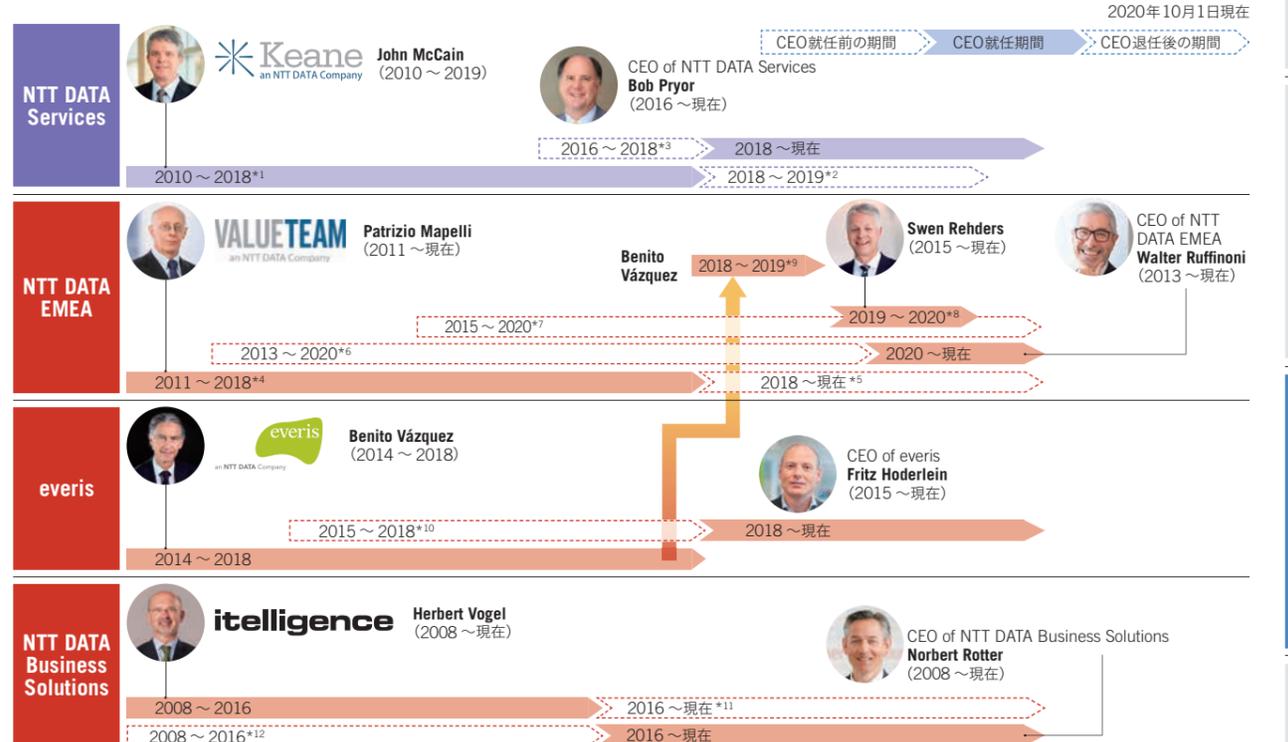


海外の主なM&A実績 (買収企業/買収年/買収目的)



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げています。



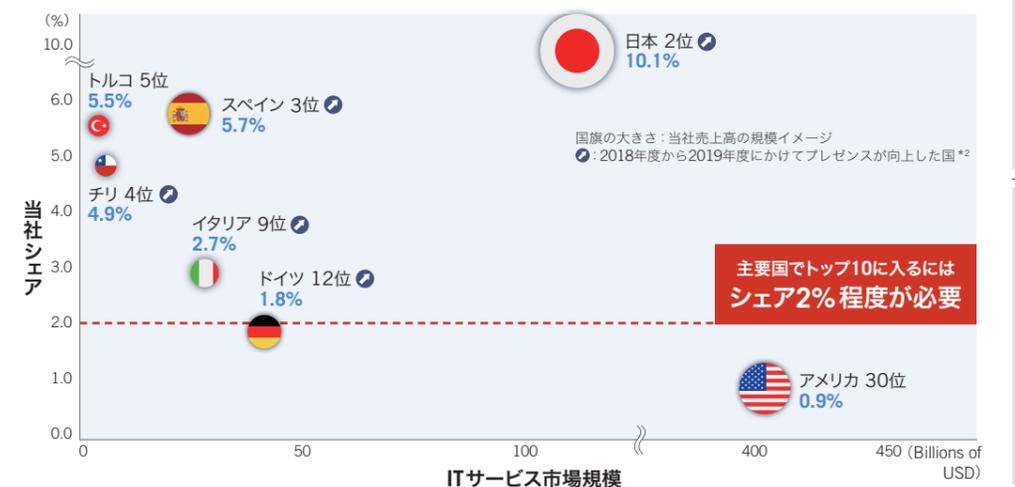
*1 2012~2018 NTTデータ執行役員/2018~2019 NTTデータ取締役
 *2 2018~2019 Executive Chairman of the Board of NTT DATA Services
 *3 2016~2018 Chief Operating Officer of NTT DATA Services / Chief Integration Officer of NTT DATA Services
 *4 2011~2013 Chief Executive Officer of ValueTeam
 *5 2018~2020 Senior Advisor of 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%以上と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。

2019年 各国における市場規模と当社シェア*1



*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基に作成。出典 Gartner "Market Share: IT Services, Worldwide 2019, Dean Blackmore et al., 13 April 2020"。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。
 *2 シェアの順位が上がった国、同位の場合は売上高が増加した国

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。

当社の企業理念「情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する」にもあつたり、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、デジタルトランスフォーメーション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、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。

「お客様とともに未来の社会を創る」



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

ESG経営のコンセプト

「事業」を通じた社会貢献・企業価値向上

当社のサービス・ソリューションを通じて、お客様とともに社会課題を解決し、企業価値を向上させる

「企業活動」を通じた社会貢献・企業価値向上

当社自身が抱える各ESG重要課題を解決し、また、企業活動を通じて培ったノウハウを事業にも活用することで、事業を通じてもお客様や社会の抱える課題を解決し、企業価値を向上させる

コーポレート・ガバナンスの強化

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、新たに12のESG重要課題を設定しました。

Step 1 課題の設定 60	NTT DATA Technology Foresight 2019(世界に変化をもたらす重要課題)を社会課題として設定する。	Step 2 課題の選定 15	「社会にとっての重要性」「当社にとっての重要性」の2軸により、重要性を検討し、当社に関連する課題の選定と優先付けをする。	Step 3 課題の決定 12	特定した重要課題に対する妥当性について、当社の重要な意思決定者によって構成される「取締役会」にて判断し、決定する。
--------------------------------	-----------------------------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------------------------------

12のESG重要課題

当社は2019年度に取締役会での議論を経て、新たに12のESG重要課題を設定しました。2020年度は社員一人ひとりがESG経営、SDGsの解決を意識して事業・企業活動に取り組むことを目的とし、ESG重要課題に対し、目標(KPI)を設定しています。また、これらの目標を各組織の経営評価指標とすることで、当社のESG経営の更なる推進をめざしています。

カテゴリ	ESG重要課題	KPI(2020年度)
Business (イノベーション) ▶ P44	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
	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
人財 ▶ P46	③ IT人材の確保・育成	● Digital人材数 / ● 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
	④ ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● 多様な人材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
セキュリティ ▶ P52	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 Work Placeの活用度
	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
環境 ▶ P56	⑦ データプライバシーの保護	● お客様の環境課題解決に資する受注案件数 ● SBT*1に基づく温室効果ガス排出量の削減やTCFD*2への取り組み
	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*1に基づく温室効果ガス排出量の削減やTCFD*2への取り組み
Community ▶ P60	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機会の創出(参加人数総数と開催回数)
災害リスク ▶ P60	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
コンプライアンス ▶ P60	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
サプライチェーン ▶ P60	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
①~⑫共通		● 社員への社会貢献方針の浸透率

*1 SBT (Science Based Targets) : パリ協定に準拠した企業の温室効果ガス排出削減目標
*2 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

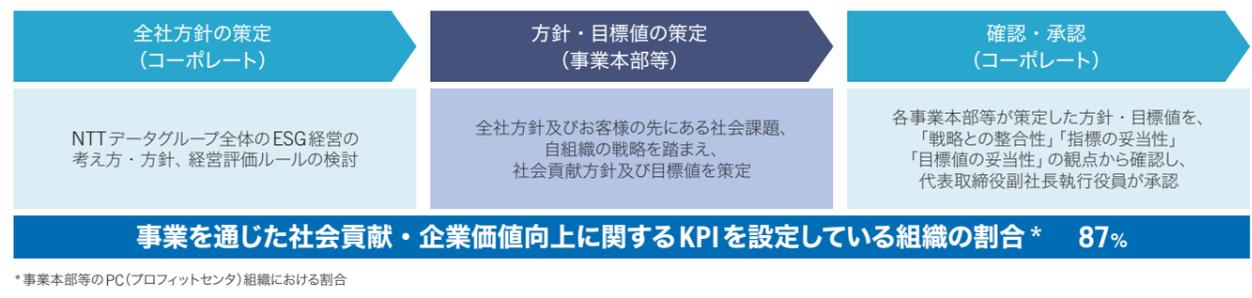
ESG経営の推進

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。



各事業本部等の単位での社会貢献方針を作成し、目標を設定

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、各事業部門自身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、ほぼすべての事業本部が、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。



社員浸透施策の実行

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。

<p>社長・経営幹部からの情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> 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へ発信 	<p>各組織単位での情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> 各組織が事業戦略を踏まえて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
<p>社員浸透度の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 	



事業本部で設定した“事業を通じた社会貢献・企業価値向上”に関するKPI事例

社会基盤ソリューション事業本部



KPI施策	お客様のSDGs達成への貢献に資するソリューションの提案
関連するESG重要課題	<ul style="list-style-type: none"> 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 5 働き方変革の推進 8 気候変動問題への対応

施策の背景

社会基盤ソリューション事業本部は、「社会にとって価値の高いソリューションを提供し、社会全体のデジタル化に貢献する」ことをビジョンとして掲げています。

社員一人ひとりが、“お客様がめざすSDGs”を意識して提案活動を行い、お客様のSDGs達成に貢献することが、当社グループとしての社会貢献につながると考えています。

定型業務の自動化ソリューション「WinActor/WinDirector」を活用したお客様の働き方変革への貢献、全世界デジタル3D地図提供サービス「AW3D」を活用した便利で安心・安全な社会づくりへの貢献等、様々な領域においてお客様のSDGs達成に貢献することで、社会に貢献していきます。

めざす姿

全社員がお客様のSDGsを意識して活動し、価値の高いソリューションを提供することで社会に貢献する。

ITサービス・ペイメント事業本部



KPI施策	CAFISサービスの安定運用の推進
関連するESG重要課題	2 ITインフラの構築と安定運用

施策の背景

ITサービス・ペイメント事業本部が提供するペイメントインフラ「CAFIS」には、近年増えつつある多様な決済システムの多くが接続しており、利用者数は著しく増加していることから、社会における重要度はいっそう高まっています。

コアサービスであるCAFIS・CDS*サービスの安定運用を推進し、日本の決済手段の高度化を支え、キャッシュレス社会の推進を加速することで、社会に貢献していきます。

めざす姿

ペイメントインフラを安定的に運用することで、新しい決済サービスの利用に安心感をもたらし、多様な決済手段が普及した社会を実現する。

* CDS：加盟店様とカード会社様をオンラインで接続し、売上データ、無効通知データ、有効性チェックデータ、ギフト券データ等を迅速かつ正確にファイル伝送するシステム

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、世界中に広がっています。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「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、お客様と共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

P41: 12のESG重要課題

- 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
- 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伝染病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、気候変動等、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伝染病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 (2020年度)

事業を通じた社会貢献

- 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・受注案件数・受注額・サービス開始件数
- 運用保守プロセスの改善数
- システム稼働率

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 **P28**

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 **P31**

特に関連する経営資源

人財・組織力

技術

パートナー

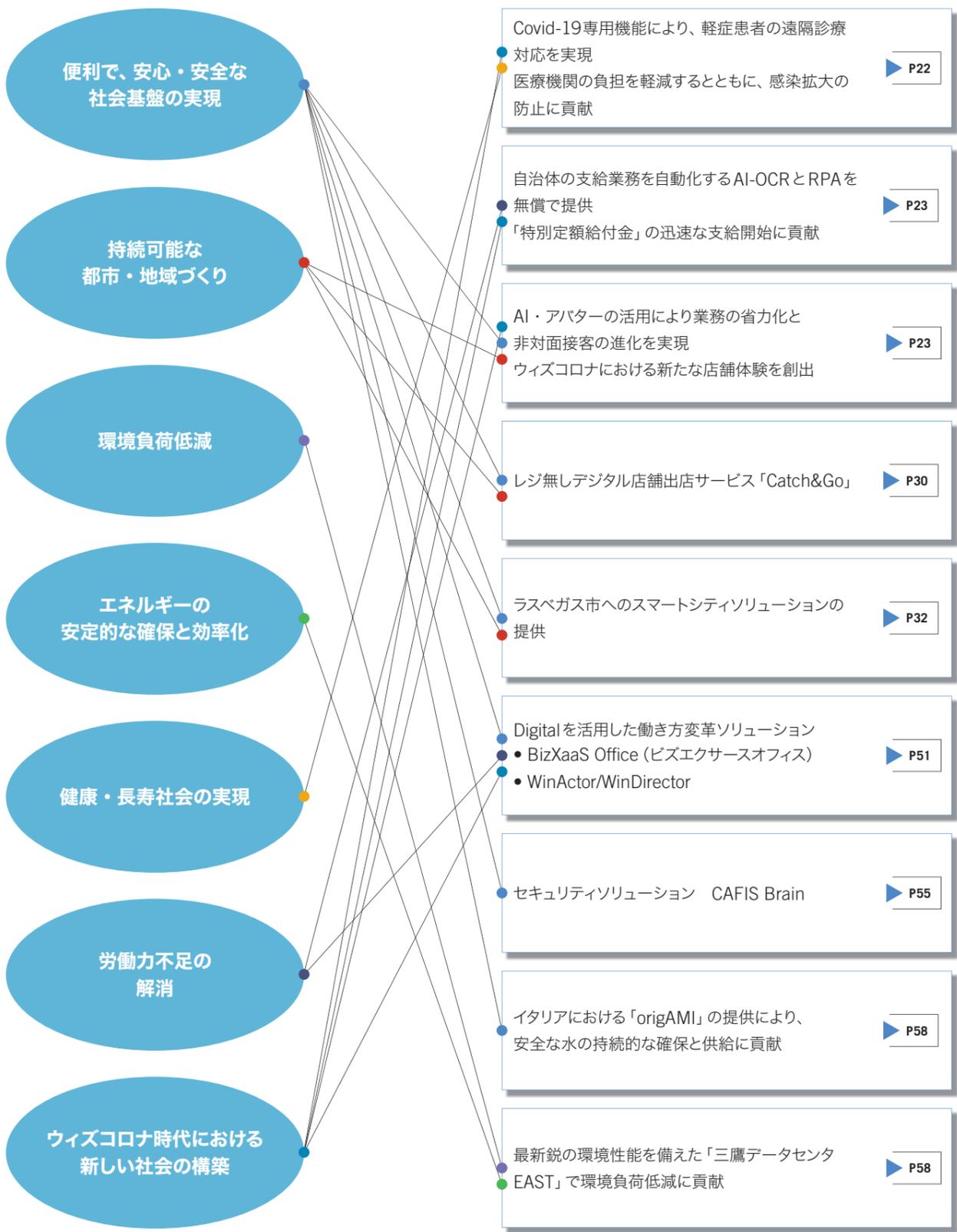
顧客基盤

ブランド

財務

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、多様な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目線で、「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。

また、これらの取り組みを通じて培ったノウハウを活用し、IT人財の確保・育成、働き方変革の推進等の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

P41: 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

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 (2020年度)

企業活動を通じた社会貢献

IT人財の確保・育成関連

- 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

ダイバーシティ&インクルージョンの推進関連

- 「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

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提案案件数、受注案件数

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

P31

特に関連する経営資源

人財・組織力

技術

ブランド

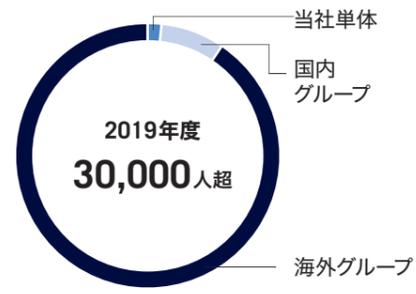
財務

人財獲得・定着化

多様な人財の獲得

グローバル採用実績

- グループ全体で、2019年度に30,000人超を採用
- IT人財は流動性が特に高いため、事業成長に必要な Professionalityの高い人財の獲得を強化
- 海外グループの採用サイトを統一したグローバルキャリアサイトの開設やLinkedInを活用した採用活動等を展開
- LinkedInを活用した「雇用者ブランディング」を効果的に行っている企業として、Awardを受賞するなど、社外から高い評価
- 海外グループ含む社員の実際の声をもとに、NTTデータとしてのEVP(Employee values proposition*)を策定・発信するなど、海外グループとも連携し、グローバルキャリアサイトにてブランディングを実施



* EVP: 当社が考える当社の従業員が当社で働くことで得られる価値

NTTデータ(単体)採用実績

**新卒採用「楽天みん就」
総合ランキング
第1位**

- 口コミ就職サイト「楽天みん就」の「2021年卒 新卒就職人気企業ランキング」において、IT企業としても初となる総合ランキング第1位、IT業界ランキングでは11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る「AI等先進技術」や「コンサル」素養のある即戦力となる人財獲得を強化
- 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を強化

**経験者採用
96名(2018年度)
↓
199名
(2019年度)**

- 多様な人財活躍に向けて、経験者採用を加速(2019年度 199名採用、対前期2倍)
- 先進技術領域における卓越した専門性を有した人財を確保するためのAdvanced Professional (ADP)制度にて、7名を採用
- 社外へ魅力的な現場と人財を紹介するため、新卒/経験者採用共通の採用ブランド「UpToData」を立ち上げ。



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
新卒採用者数(人)	379	379	378	385	418	430
経験者採用者数(人)	20	8	15	26	96	199

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NTT DATA Award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時には幹部が必ず主要事務所へ訪問しタウンホールミーティングを開催、早い段階で社員の不安を解消し、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(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、一方当社としても、職務に応じてヒトをマッチングさせる仕組みを取り入れることが、社員の有する多様なスキルの更なる発揮につながるものと捉えています。

このことから、Advanced Professional(ADP)制度を2018年12月に創設し、卓越した知見を持った旬のビジネスを牽引する即戦力人財を外部からも獲得できるようにしました。

加えて、2019年10月にはスペシャリストのキャリアパスを実現するTechnical Grade制度を、2020年7月にはマネジメントスキルを含む多様な事業貢献を適正に配置し処遇するFlexible Grade制度をそれぞれ創設しました。

このような人事制度の整備を通じて、自身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。

P38: M&A戦略
P69: Values Week

社長メッセージ
 N T Tデータの価値創造
 経営戦略
 N T T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

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

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、社員一人当たり年間80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/学び直しを狙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、2020年度は取り組み内容の質を高め、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。

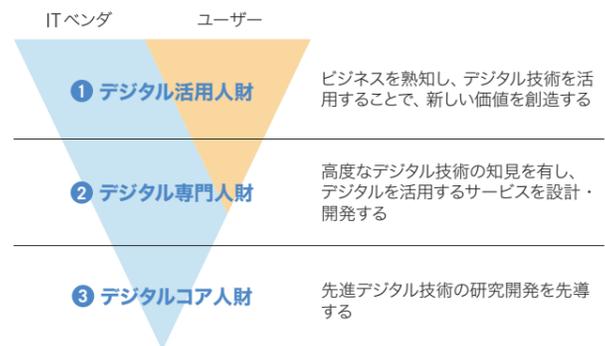
一人当たりの研修

80時間
(2019年度)

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、様々な制度設計を推進しています。

NTTデータのデジタル人財の定義及びその育成



1 デジタル活用人財の育成

全社員のデジタル対応力強化に向け、2017年度から従来とは異なる思考方法や視点を身につけることを目的とした、デザイン思考やアイデア発想法、最新技術に関する研修やセミナーを多数開催しており、2019年度は延べ12,800名が参加しています。(新入社員全員及び中堅層・リーダー層等を対象に実施)

2 デジタル専門人財の育成

デジタルアクセラレーションプログラムを開始
全社でデジタル化中核人財を育成・強化するため、先端領域OFF-JTや多様な先端案件での実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。

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ッドロジーを開発し、デジタル化中核人財育成のための研修プログラムを実施しています。2017～2019年度で延べ14,000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。

3 デジタルコア人財の育成

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)を拡充しています。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り組みを行っています。



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SSIONAL CDP (Career Development Program)」をグループ会社含め導入し、2019年度における国内外の認定者数は14,300名、累計認定者数は55,000名を超えています。

プロフェSSIONAL 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年度より、「ビジネスディベロッパ」「データサイエンティスト」を人財タイプとして追加し、2020年度には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	
スタッフ	

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826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“Readiness Drive”プログラム(年間200人)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

2021年にグローバル業務に長期従事経験のある人財を本社において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。



海外グループとのコミュニティ活動

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。

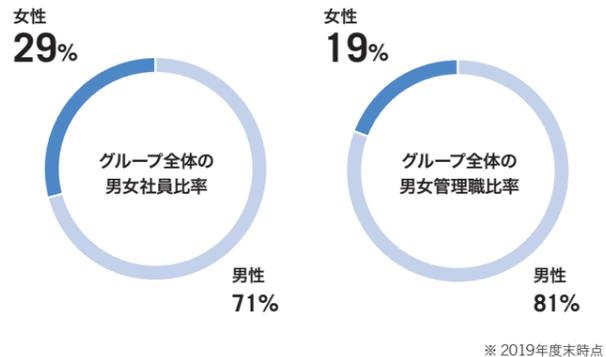
高い外部評価



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月の「女性のエンパワーメント原則(以下「WEPs」)」への署名に続き、2020年2月にグローバル拠点における各組織のダイバーシティ推進状況を測るため、国連のWEPsジェンダーギャップ分析ツールを利用し、19拠点、16カ国が回答(グローバル社員数で換算すると約50%のカバー率)しました。これらを活用し、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きます。



女性活躍推進における目標

当社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達成に取り組み、2020年にすべての目標を達成しました。

当社の一般事業主行動計画(2016年3月公表)

目標1	女性採用比率30%超を2020年度末まで継続してめざす ▶ 2016年度から継続して30%超 目標達成! 2020年4月入社 女性採用比率34.4%
目標2	2018年度末までに総労働時間社員一人当たり平均1,890時間/年をめざす ▶ 2018年度1,889.6時間 目標達成! 2019年度1,876時間
目標3	2020年度末までに女性管理職数200人以上をめざす ▶ 2020年4月1日200人 目標達成!
目標4	2020年度末までに女性経営幹部数(役員、組織長等)10人以上をめざす ▶ 2020年7月1日12人 目標達成!

多様な人財の活躍に向けた取り組み

LGBT等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、2018年、2019年の3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。

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。

場所を選ばない働き方

当社では業務で利用する端末環境のシンクライアント化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います。

また、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でき、昨今の新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言下においても、「在宅勤務」「主に在宅勤務」であった社員*1が8割を超え、出勤率を2割以下に抑えることができました。在宅勤務時においても、ソリューションを活用することで、平常時とほぼ変わらないレベルで業務継続を実現しています。

*1 2020年4月より6月末まで、勤務形態と健康状態に関するアンケートを全社員対象に毎週定期的実施し、タイムリーな状況把握を実施

P51: BizXaas Office

効率的な働き方

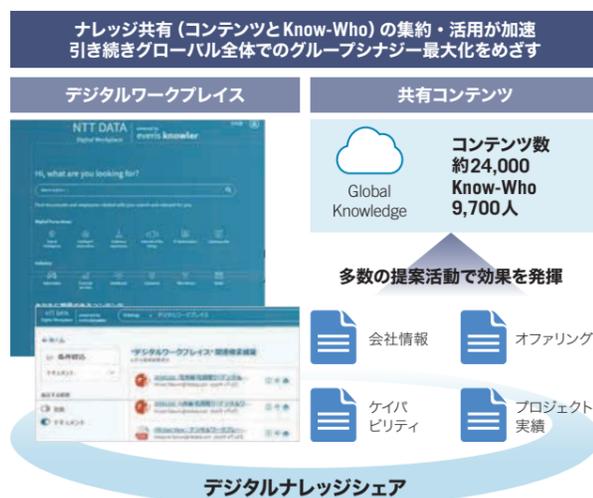
作業効率と品質の向上を図るとともに、より付加価値の高い作業に注力するためにWinActor等のRPAやAIを業務に活用することで、お客様提供価値の最大化を図っています。

P51: WinActor/WinDirector

デジタルナレッジシェア

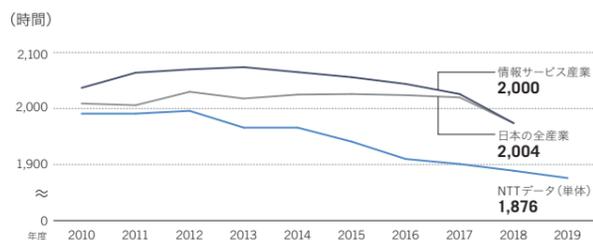
グローバルで知見やノウハウを共有できる仕組みをデジタルを活用することで整備し、コラボレーションの促進と業務プロセス変革に取り組んでいます。約24,000*2のKnow-How及び9,700人分*3のKnow-Whoコンテンツをグローバルで共有し、多数の提案活動で効果を発揮しています。

*2 2020年8月末時点
*3 2020年9月15日時点



社員一人当たりの年間総労働時間の推移

総労働時間については、年々減少傾向にあり、2019年度は1,876時間となりました。



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

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6社で取得しています。

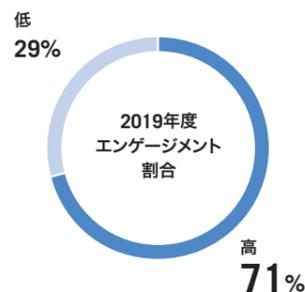


社員エンゲージメントの向上

「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。

2019年度調査の結果、エンゲージメントが高い社員の割合は当該サーベイ参加企業の平均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、今後改善に向けて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。



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。



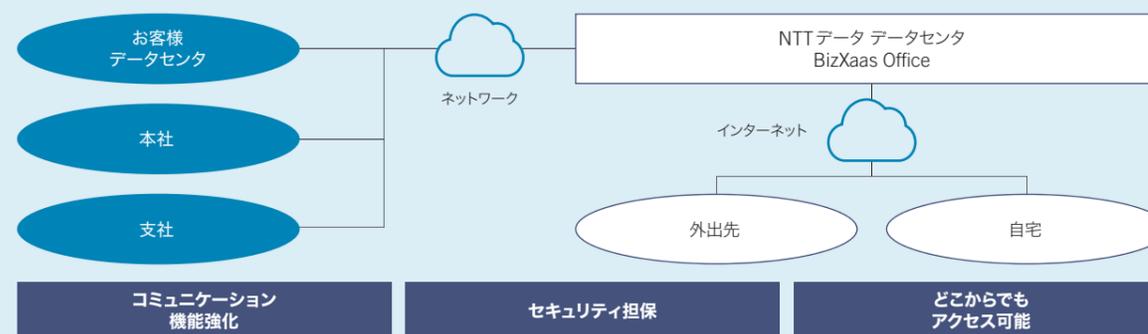
事業を通じた社会貢献・企業価値向上

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な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、150社を超えるお客様にご利用いただいています。(2020年7月末現在)

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。



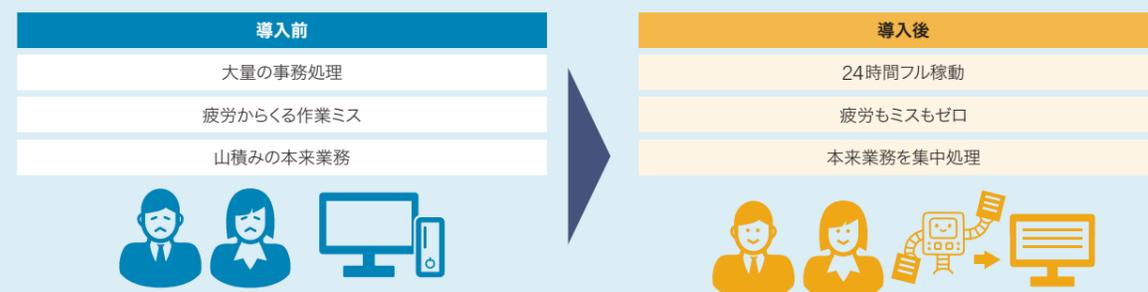
事業を通じた社会貢献・企業価値向上

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財不足の解消に加え、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、人財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、3,150社を超えるお客様にご活用いただいています。(2020年6月末現在)



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 P41: 12のESG重要課題	6 情報セキュリティの徹底	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の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
	7 データプライバシーの保護	

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た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 (2020年度)	企業活動を通じた社会貢献 ・社内セキュリティレベルの強化施策数	事業を通じた社会貢献 ・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
---------------------	-------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

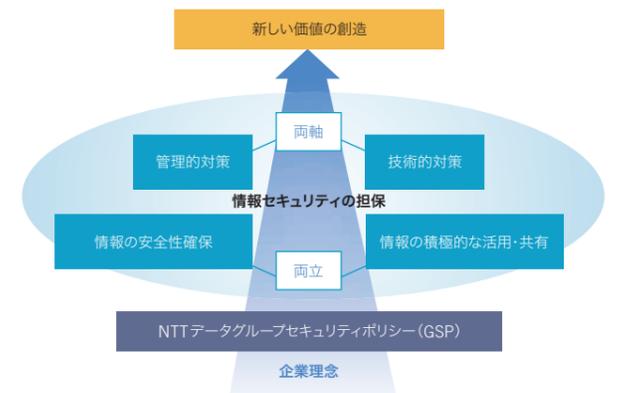
特に関連する中期経営計画の戦略	戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充 ▶ P28 戦略2 リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化 ▶ P31 戦略3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化 ▶ P31	特に関連する経営資源 人財・組織力 技術 顧客基盤 NTTData ブランド 財務
------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

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

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

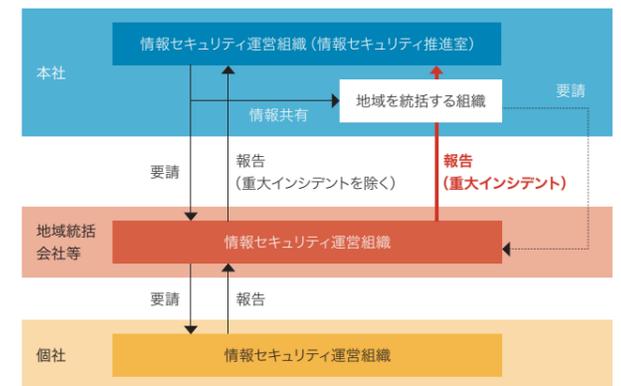
また、グローバル情報セキュリティガバナンスを徹底するために、本社、地域統括会社等、個社に配置される情報セキュリティ運営組織の3層からなる情報セキュリティガバナンス体制を整備しています。各層に置かれる情報セキュリティ運営組織は緊密に連携し、情報セキュリティポリシーの維持・整備、情報セキュリティ施策のモニタリング、緊急時の対応、インシデント防止のための予防措置活動の役割を担っています。

*1 マルウェア感染や不正アクセス、情報漏えい等、情報管理やシステム運用に関してセキュリティ上の脅威となる現象
 *2 Computer Security Incident Response Teamの略称。セキュリティ専門家から構成されるインシデント対応を行うための組織。セキュリティインシデント、セキュリティ関連技術、脆弱性等の情報を収集・分析し、有効な対策や訓練の実施等の活動を行う
 *3 Forum of Incident Response and Security Teamsの略称。政府機関、教育機関、企業等の535(2020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、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



セキュリティ強化のための取り組み

当社では、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、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基準」の整備と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、スペイン語の合計6カ国語を発行しています(情報セキュリティ教育は、日本語、英語、中国語の3カ国語で実施)。

また、NTTデータ(単体)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指針の制定と活用

AI技術の急速な発展が社会を変えようとしており、今後ますます社会に浸透し、人々の行動や意思決定にも影響を与えるようになっていくと考えられます。こうした状況を踏まえ、当社は、人間とAIが共生する「より豊かで調和のとれた社会」(以下「AI社会」)の実現に貢献するための取り組み姿勢をまとめた「NTTデータグループAI指針」を2019年5月に策定しました。

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。

NTTデータグループ AI指針骨子

1. 持続可能な幸福社会の実現	2. 共創による新しいAI価値の創出	3. 公正で信頼できる説明可能なAI
4. 安心・安全なデータの流通	5. AIを健全に普及させる活動の推進	

www.nttdata.com/jp/ja/-/media/nttdatajapan/files/news/release/2019/nttdata_ai_guidelines.pdf

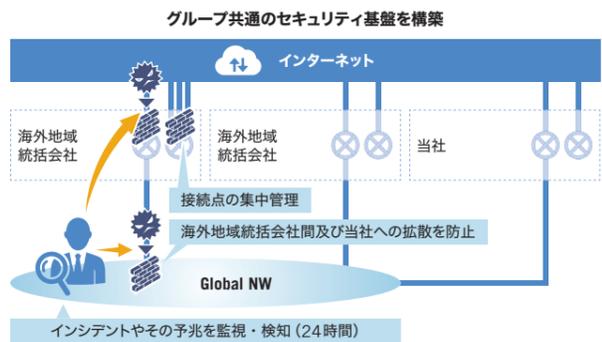
指針に則り、中期経営計画の各戦略でAIの可能性を追求し、社会課題の解決・お客様への提供価値最大化をめざす

戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充	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3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化	NTT連携 NTTグループ連携の強化
AI オファリングの創出、AI CoEの拡充	既存システム/サービスとAIの掛け合わせ	AI人材の育成、獲得	研究開発によるAI技術の向上

▶ P26：中期経営計画

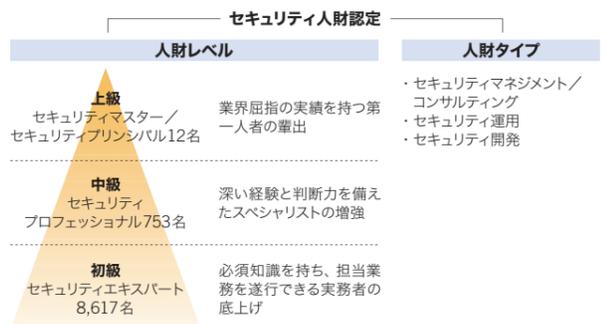
■ セキュリティ基盤の整備

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。その一環である、社内ネットワークに安全に接続するためのセキュリティ基盤では、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。



■ セキュリティ人材

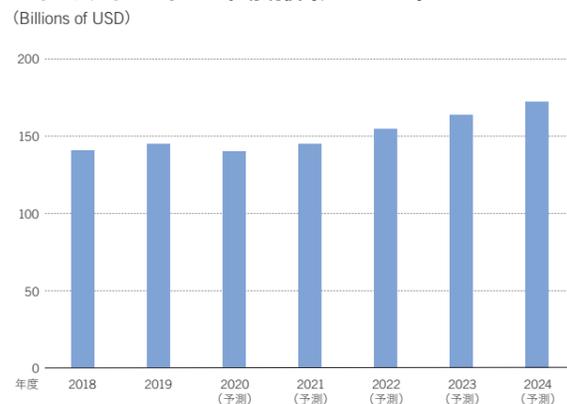
情報セキュリティに関する脅威が高度化・多様化する中、求められる専門性の高さによりセキュリティ分野では人材の不足が懸念されています。そのような中、当社グループではセキュリティ人材の育成とスキル向上に積極的に取り組み、2020年4月時点で、NTTグループが推進する「セキュリティ人材認定」を有する9,382人が国内外で活躍しています。



■ 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むとともに、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。

■ セキュリティビジネスの市場規模(グローバル)*



■ 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
- セキュリティ品質基準の適用範囲となるシステムを拡大
- 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

* グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。出典 Gartner "Forecast: Enterprise IT Spending by Vertical Industry Market, Worldwide, 2018-2024, 2Q20 Update", Inna Agamirzian et al., 2 July 2020
Banking & Securities, Securities, End-User spending 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。

■ 当社の強み

セキュリティビジネス市場は個別の製品販売が中心となっていますが、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、当社はNTTグループの一員としてNTTとの連携を行っています。ビジネスでの連携に加え、セキュリティ等に関する研究成果を活用しています。

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。

* Forum of Incident Response and Security Teamsの略称。政府機関、教育機関、企業等の535(2020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

■ 事業を通じた社会貢献・企業価値向上

■ ソリューション事例 CAFIS Brain

CAFIS Brainは、インターネット通販やインターネットバンキング、また、近年キャッシュレス化の加速に伴い重要性が高まっているスマホ決済等において、エンドユーザーが操作する端末(パソコン、スマートフォン等)の情報を抽出し、取引情報と合わせて属性・行動分析を実施することで、不正取引を精度高く検知するクラウドサービスです。

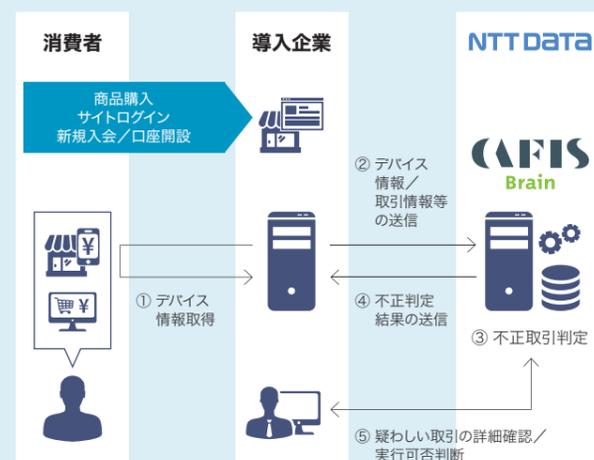
■ アプリケーションレイヤにおけるセキュリティ対策

情報漏えいやフィッシング等で不正に取得された個人情報等を利用したオンライン上での“なりすまし”による不正取引手口が巧妙化しています。インターネット取引拡大やスマホ決済の利用拡大に伴い、不正取引や不正ログインへのセキュリティ対策が急務となっています。

CAFIS Brainは不正取引による被害金の負担を最小限に抑え、安心・安全なインターネット取引を実現することで、より効率的なビジネス拡大に貢献します。

■ ハードウェア・ミドルウェアレイヤにおけるセキュリティ

CAFIS Brainは、当社のハイセキュリティ・データセンタを活用したクラウドサービスです。そのため、導入企業様によるシステム構築・運用負担を削減することに加え、高いセキュリティの実現が可能です。



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
P41: 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ー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 (2020年度)

企業活動を通じた社会貢献

- SBT^{*1}に基づく温室効果ガス排出量の削減やTCFD^{*2}への取り組み

事業を通じた社会貢献

- お客様の環境課題解決に資する受注案件数

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

P31

特に関連する経営資源

人財・組織力

技術

パートナー

顧客基盤

ブランド

財務

¹ SBT (Science Based Targets)：パリ協定に準拠した企業の温室効果ガス排出量削減目標
² 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

NTTデータグループのアクションプラン

NTTデータグループは、環境方針のもと、3つのアクションプランで地球と社会が直面する環境に関する課題解決への貢献を進めています。

ITを通して、お客様・社会全体のグリーン化に貢献します。

- 環境ソリューションの創出・拡大を推進し、社会の環境負荷低減に貢献します。
- 当社グループが提供するシステムやソリューションの環境影響評価の「見える化」を推進します。

自社グループのグリーン化を進め、地球環境に貢献します。

- 当社データセンタの高効率化・運用改善や、フリーアドレス等のワークスタイルの変革により、自らのCO₂排出量の着実な削減を実行します。
- 紙の使用量や廃棄物の着実な削減を実行します。

社員一人ひとりが環境について考え、積極的に貢献します。

- 組織として、個人として、様々な分野で環境社会貢献活動を推進します。
- 社内外に対して、環境コミュニケーションを積極的に行います。

マネジメント体制

NTTデータグループは、代表取締役副社長執行役員を委員長とする「環境保護推進委員会」と、ISO14001認証を取得している各部門、グループ会社の環境管理者・環境推進者で構成される「環境保護推進連絡会」を中心にグループ横断型の環境マネジメント体制を構築しています。また、ISO14001認証を取得していないグループ会社にも環境推進担当者を設置し、グループの環境マネジメント推進体制を強化しています。特に重要な議題等については、取締役会に報告されます。

また、環境保護推進委員長は、事業戦略・リスクマネジメント・IR等の責任者であり、半期に一度、取締役会の監督のもと、全社リスクマネジメントの中で、気候変動に関するリスク管理を行っています。

取り組み状況 P69: 内部統制・リスクマネジメント

定量目標と実績

NTTデータグループの事業活動に伴う環境負荷は、主に電力を中心とするエネルギー消費による温室効果ガス排出です。そのほかにも紙資源や水資源等の使用、データセンター工事等によって、大小様々な環境影響を及ぼしています。また、当社グループのシステム・サービスが、お客様のもとで運用時に及ぼすエネルギー消費等の環境への影響も無視することはできません。そのため当社グループは、事業活動に伴う環境負荷を正しく把握・分析し、様々な改善活動につなげています。

対象項目	目標値定義	基準値 (基準年)	2019年度		結果	基準値 (基準年)	2020年度 目標値	2021年度 目標値	2022年度 目標値
			目標値	実績 ^{*7}					
ITによる社会の環境負荷削減 ^{*1}	NTTデータグループによる社会のCO ₂ 排出の削減貢献量を、NTTデータグループ自身の排出量のX倍以上とする	-	4倍以上	5.0倍	○	-	4倍以上	4倍以上	4倍以上
温室効果ガス(GHG)排出削減 ^{*2,3}	GHG排出量 (Scope1・2) <input checked="" type="checkbox"/> ^{*6}	244,081 t-CO ₂ e (2013年度)	5%増以下 (256,285 t-CO ₂ e以下)	12%減 (214,098 t-CO ₂ e)	○	378,546 t-CO ₂ e (2016年度)	25%以上減	28%以上減	32%以上減
コピー用紙購入量削減 ^{*4}	購入量 (総量：枚数換算)	20,122万枚 (2013年度)	4%以上減 (19,317万枚以下)	44.3%減 (11,199万枚)	○	-	前年度実績以下	前年度実績以下	前年度実績以下
廃棄物最終処分量削減 ^{*4,5}	最終処分量 (総量：t)	207t (2013年度)	80%以上減 (41t以下)	95%減 (10.5t)	○	207t (2013年度)	90%以上減	90%以上減	90%以上減
	最終処分率 (最終処分量/総排出量)	-	1.0%以下	0.23%	○	-	1.0%以下	1.0%以下	1.0%以下
社会・環境貢献活動 ^{*4}	活動参加人数	-	4,700人	6,466人	○	-	4,800人以上	4,800人以上	4,800人以上

^{*1} データ集計範囲：目標はISO14001グループ統合認証取得会社であるNTTデータ及びグループ会社の計30社。実績はNTTデータ及びグループ会社の計72社 (国内のみ)
^{*2} 2013年度基準値は、2018年の本目標設定時にISO14001グループ統合認証取得会社であるNTTデータ及びグループ会社の計29社で再集計。2019年度目標値は基準値に準ずる。2019年度実績は、集計範囲を拡大し、NTTデータ及びグループ会社の計72社 (国内のみ)
^{*3} データ集計範囲：2020年度以降の目標及び2016年度実績 (基準値) はNTTデータグループ連結 (国内外含む)
^{*4} データ集計範囲：目標・実績共に (基準値含む)、ISO14001グループ統合認証取得会社であるNTTデータ及びグループ会社の計30社
^{*5} 最終処分率から、最終処分時の焼却で発生した熱エネルギー有効活用 (サーマルリサイクル) 分を除外した数値
^{*6} 第三者機関の保証を受けた値。詳細はP61「第三者保証」参照
^{*7} 2018年度以前のデータについては、P94：財務・非財務数値 (経年推移) もご参照ください。

事業を通じた社会貢献・企業価値向上

ソリューション事例1

イタリアにおける「origAMI」の提供により、安全な水の持続的な確保と供給に貢献

origAMIは、当社子会社であるNTT DATA Italyが開発を進めている配水システムのモデリング、監視、制御を実現するための統合プラットフォームで、配水システムの設計者、運営管理者及びエンドユーザー向けに管理ツールを提供します。

イタリアでは、水道管等の設備の老朽化による漏水や盗水により料金徴収ができない水の割合（無収水率）が最大40%に及び、限りある水資源の適切な管理が課題となっていますが、origAMIにより、水の消費量・流量・圧力及び水質の監視、料金請求の自動化、水道管設備保全等の配水に関わる業務の一元的な管理が可能となります。

安全な水の確保と供給を持続的に実現することは、イタリアに限らず、グローバルでの対応が求められる環境問題であり、origAMIのようなシステムに対する需要はますます拡大することが予想されます。当社グループはローカル及びグローバルなパートナーと連携することで、origAMIのグローバル展開をめざし、安全な水の確保と供給に貢献します。



origAMIの機能

- 6 安全な水とトイレを世界中に
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 12 つくも責任
- 17 パートナーシップで目標を達成しよう

事業を通じた社会貢献・企業価値向上

ソリューション事例2

最新鋭の環境性能を備えた「三鷹データセンタ EAST」で環境負荷低減に貢献

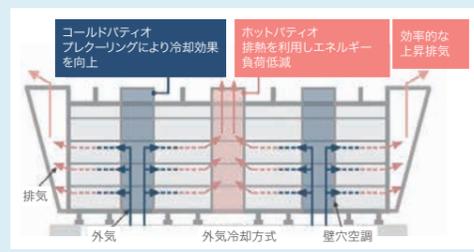
三鷹データセンタ EASTは、終局延床面積約38,000m²（約5,600ラック相当）を有する、国内有数の規模を誇るデータセンタ専用建物です。電力高負荷へ対応する一方で、外気冷房を可能とする壁吹出空調や共用部への自然光取り込み、ソーラーパネルによる給電等のクリーンエネルギーで環境に配慮しています。更には、環境問題から受ける影響を最小限に抑えるための対策としても、エネルギー効率が良い運用設計や、水害、地震等の災害リスクが極めて少ない地域に立地している点及び建物構造が大地震（震度6～7）に耐えうる免震構造であることや、複数変電所からの受電や72時間無給油運転可能な非常用発電を備えていること等のディザスタリカバリ強化が施されています。

当社は、三鷹データセンタ EASTをデジタルビジネスの拠点として、お客様に高い価値を提供していきます。



三鷹データセンタ EAST 外観

- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 9 産業と地域連携の発展をもつよう
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 17 パートナーシップで目標を達成しよう



外気冷却方式のイメージ

外部評価
 2018年9月：米グリーンビルディング協会による環境性能評価システム「LEED」のデータセンタカテゴリの最新バージョンにおいてGOLD認証を日本で初めて取得
 2018年11月：特定非営利活動法人ASP・SaaS・IoTクラウドコンソーシアムが運営する「ASPIC IoT・AI・クラウドアワード2018」において「データセンター部門 総合グランプリ」を受賞

気候変動問題への対応

温室効果ガス濃度の上昇等による気候変動の影響は、台風や水害等自然災害の激甚化・頻発に留まらず、様々な側面において、社会や産業等、人々の暮らしに大きな影響を及ぼすようになっていきます。

当社グループの事業活動に伴う環境負荷は、主に電力を中心とするエネルギー消費による温室効果ガス排出であり、排出量の約3分の2は、データセンタによるものです。当社グループは、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、企業価値を持続的に高めていくためには、気候変動等の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。そのような考えから、当社は、法令遵守、ISO 14001認証取得、関連情報の対外開示に従前より努めていますが、今後更に取り組みを加速させるため、パリ協定に準拠した企業の温室効果ガス排出削減目標（SBT）の策定に取り組み、認定を取得しました。また2020年度には、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に準拠した活動を進めています。

パリ協定に準拠した企業の温室効果ガス排出削減目標（SBT）

当社グループとしての2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標を策定し、SBT (Science Based Targets) イニシアチブより認定を取得しました。

当社グループの温室効果ガス排出削減目標	Scope1 及び Scope2	2030年度までに2016年度比で60%削減（1.5°C目標）
	Scope3	2030年度までに2016年度比で55%削減

気候関連の情報開示

NTTデータは気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同と提言に沿った情報開示に向けて、取り組みを進めています。NTTデータの気候関連の重要情報については、TCFDによる提言を参考に、それぞれ以下に開示しています。より詳細な情報は、NTTデータサステナビリティレポート2020 Data Bookをご参照ください。

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

ガバナンス・リスク管理

取り組み状況
P57：マネジメント体制
P69：内部統制・リスクマネジメント

指標と目標

前述のパリ協定に準拠した企業の温室効果ガス排出削減目標（SBT）をご参照ください。

戦略

全体の戦略についてはNTTデータサステナビリティレポート2020 Data Bookをご参照ください。個別の戦略については、下図、リスク、機会の項目をご参照ください。

リスク

リスク項目概要	想定リスク発生時の財務的影響	想定リスクへの対策及び投資
再生可能エネルギー利用による国内のコスト増 パリ協定遵守のため、再生可能エネルギーによる電力を調達しながらの事業継続を求められる。	現状の電力全量を再生可能エネルギーに切り替えた場合のコスト増加額は最低でも約28億円以上と試算。	自社ビルにおける再生可能エネルギーの自家発電設備設置や地域冷暖房システムへの参加等を実施している。今後も、SBTの1.5°C目標に向けて再生可能エネルギーを含むローカーボンエネルギーへの段階的移行を進めていく。現状の再生可能エネルギー自家発電設備設置及び地域冷暖房システム参加に係る投資額は約8億円である。
異常気象によるIT資産・設備の故障・停止 大型台風、洪水、熱波、ゲリラ豪雨等の異常気象により送電遮断、浸水・落雷を原因としたデータセンタの稼働停止リスクが増加する。	仮に1日停止した場合の売上損失額は、32億円となる（総売上高より日割りで算出）。実質的には、信頼低下等によりそれ以上の被害をこうむるため、前記は最小限の想定値。	気候変動やその他の原因による自然災害を含む被災想定としたBCP訓練や、自治体のハザードマップに基づき、地下の浸水するリスクの高いデータセンタを特定し、浸水対策工事を実施している。また、異常気象災害でデータセンタへの送電が遮断され、停電した場合に備え、非常用予備発電の対応可能時間延長等の対策も実施している。データセンタにおける災害時の自家発電稼働停止を防ぐ目的及び空調設備等の消費電力削減を目的とする年間設備更改に係る投資額は12億円以上である。

上記に記載したリスク以外にも、当社では下記リスクを特定し、対策を進めています。
 ・平均気温上昇によるIT資産・設備の運用コスト増加
 ・東京都キャップ&トレード規制対応によるCO₂総量削減のための運用コスト増加
 ・ESGにおける社会的評価や社員満足度低下により社員定着度が低くなることによる、優秀な人材の流出
 ・投資家からのESG情報開示要求への対応遅れにより評価が低下し、株価が下落するリスク

機会

機会項目概要	機会発生時の財務的影響	機会獲得の手段及び投資
エネルギー効率の良いデータセンタ需要増加 パリ協定発効により、企業のエネルギー使用量の大きな比率を占めるITシステムの効率化が進み、データセンタ需要が増加する。	エネルギー効率の高いデータセンタへのアウトソーシング需要増により、NTTデータにおけるデータセンタ並びに関連サービスの売上は、今後更に拡大する見込み。	三鷹データセンタEASTをはじめとした環境性能の高いデータセンタの構築・運用を進めている。また、グリーンデータセンタの要素技術であるAI/IoT、Deep learning、仮想化技術等を含む2019年度の研究開発費総額は約218億円である。
増加する異常気象への対策としての、クラウドサービス需要増加 異常気象によるデータ損失回避のため、企業データの高度な安全確保を可能とする、クラウド化されたデータセンタ活用が加速化する。	NTTデータにおけるクラウド関連サービスの売上は、今後更に拡大する見込み。	クラウド関連サービスの創出に取り組んでいる。金融業界向けクラウド（OpenCanvas）、公共機関向けクラウド（Digital Community Platform）等の新たなビジネス展開、全社のシステム開発やテストをクラウド上で行う統合開発クラウドの導入等を推進。

上記に記載した機会以外にも、当社では下記機会を特定し、機会への対応を進めています。
 ・気候変動への危機意識やエネルギーコストの増大から、社会インフラの効率化が加速することによるスマートメーターニーズの増加
 ・テレワーク等の柔軟な働き方を実現・推進することによって、通勤に係るCO₂排出量が削減可能となるだけでなく、社員へ魅力的な働き方の提供が可能になることで当社にとって優秀な人材獲得の機会が拡大する

■ その他重要課題

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。

支援を通じて社会課題に日々向き合うNPOとの協働経験を持った社員は、課題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 (2020年度)

企業活動を通じた社会貢献

- 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機会の創出 (参加人数総数と開催回数)

全体像 **P41 : 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・運用等へ活用していきます。

ESG重要課題

⑩ 災害リスクへの対応

KPI (2020年度)

企業活動を通じた社会貢献

- 災害リスクに備えたBCPプランの改善

事業を通じた社会貢献

- BCP関連ソリューションの受注案件数

全体像 **P41 : 12のESG重要課題**

コンプライアンス

当社は、グローバル展開を積極的に行っており、53カ国・地域*で事業を展開していることから、グローバル全体でのコンプライアンスの徹底の重要性が高まっています。このような背景から当社は、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、高い倫理観を持って事業を運営していくこととしています。これを実効性あるものとするためには継続的な啓発活動を行う必要があると考えており、社員向けのコンプライアンス研修等を実施するとともに、コンプライアンスに関する社員の意識調査等も行っています。これらの取り組みを通じてコンプライアンスレベルを高め、ESG経営の基盤を強化していきます。

* 2020年3月時点

ESG重要課題

⑪ コンプライアンスの徹底

KPI (2020年度)

企業活動を通じた社会貢献

- グローバルコンプライアンス強化施策の実施

全体像 **P41 : 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ます。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 (2020年度)

企業活動を通じた社会貢献

- 「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

全体像 **P41 : 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2020 Data Bookをご参照ください。
<https://www.nttdata.com/jp/ja/sustainability/report/>

■ 高い外部評価 (2020年3月現在)

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

In collaboration with **SAM**

Dow Jones Sustainability World Index / Asia Pacific Index

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

FTSE4Good Index Series

FTSE Blossom Japan

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

ISS ESG 格付 Prime

RobecoSAM Sustainability Award

Silver Class 2020

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、アニュアルレポート2020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

P19,57,94 : GHG排出量 P94 : 水使用量 P19 : 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2020 Data Bookをご参照ください。
<https://www.nttdata.com/jp/ja/sustainability/report/>

LR 独立保証証明書

株式会社 NTTデータの2019年度環境データおよび社会データに関する保証

この保証証明書は、契約に基づいて株式会社 NTTデータに対して作成されたものであり、報告書の読者を通じて提供されたものである。

保証業務の条件

ロイドレジスタラーオリエンタル・アジア・パシフィック (以下、LR という) は、株式会社 NTTデータ (以下、会社 という) からの依頼に基づき、NTTデータグループ サステナビリティレポート 2020、アニュアルレポート 2020、コーポレートWEBサイトのサステナビリティページで公開される2019年度 (2019年4月1日~2020年3月31日) の環境・社会データ (以下、報告書 という) に対して、独立した専門的判断による重要度水準において、ISAE3000及び環境報告書 (以下、GHG という) についてはISO14064-3:2006を用いて、限定的保証レベルの独立保証業務を実施した。

LRの保証業務は、会社および国内外連結子会社の運営及び活動に対して、以下の要求事項を対象とする。

- 報告書が会社の定める報告手順への適合性の検証
- 以下の選択された環境・社会データに関するデータの正確性、信頼性の評価
 - GHG排出量 (スコープ1、スコープ2 [マーケットベース及びロケーションベース]、スコープ3) (トンCO₂e)
 - エネルギー使用量 (MWh)
 - 水使用量 (m³)

社会データ

- 事業実施件数
- 女性管理職数 (%)
- 社会貢献活動支出額 (円)
- 障がい者雇用数 (雇用数)

LRの保証業務は会社のサプライヤー及び業務委託先、及び報告書で言及される第三者に関するデータ及び情報を除く。

LRの責任は、会社に対してのみ負うものとする。開示で説明されている通り、LRは会社以外のいかなる義務または責任も放棄する。会社は報告書内の全てのデータ及び情報の収集、集計、分析、公表、及び報告書の監査となるシステムの効果的な内部統制の維持に対して責任を負うものとする。報告書は会社によって承認されており、その責任は会社にある。

保証業務

LRの保証業務において、会社が全ての重要な点において、以下の定める基準に従って報告書を作成していない、正確で信用できる環境・社会データを開示していない、

ことを示す事実は認められなかった。表明された検証意見は、限定的保証水準及び検証人の専門的判断に基づいて形成された。

保証業務

LRの保証業務は、ISAE3000及びGHGについてはISO14064-3に従って実施された。保証業務の証拠収集プロセスの一環として、以下の事項が実施された。

- 報告書内の重大な誤り、記載の漏れ及び誤りがないことを確認するための、会社のデータマネジメントシステムを審査した。LRは、内部検証を含め、データの取り扱い及びシステムの有効性をレビューすることにより、これを行った。
- データの収集と報告書の作成に携わった主要関係者へのインタビューを行った。
- サンプリング手法を用いて、集計されたデータの再計算と元データとの照合を行った。
- 集計された2019年度の環境・社会データ、並びに記録の検証を行った。
- データマネジメントシステムの運用状況を評価する為、NTTデータ先端技術株式会社を訪問した。

保証事項

会社がデータマネジメントシステムは年々向上しているが、今後、組織が更に環境・社会データの完全性を高めることが望まれる。特に、ステークホルダーの関心もふまえ、GHGスコープ1及びスコープ2排出量の対象範囲を拡大することを期待する。

透明性及び独立性

LRはISO14065 環境報告書認定又は他の承認形式で使用するための環境報告書に関する妥当性評価及び保証を行う機関に対する要求事項-第1項: 要求事項に適合する包括的なマネジメントシステムを導入し、維持している。これらは国際会計士倫理基準委員会による国際品質管理基準と職業会計士の倫理規定における要求も満たすものである。

LRは、その資格、トレーニング及び経験に基づき、適切な資格を有する個人を選任することを保証する。全ての検証及び保証結果は上級管理者によって内部でレビューされ、適用された手続が正確であり、透明であることを保証する。

LRが会社に対して実施した業務はこの検証のみであり、それ以外に我々の独立性を損なうものではない。

署名 2020年7月8日

本下署名
 LR主任保証人
 ロイドレジスタラーオリエンタル・アジア・パシフィック
 神奈川県横浜市西区みなとみらい3-3-1 タイムズタワーA 10F
 LR Reference: YKAA005176

Lloyd's Register Group Limited, its affiliates and subsidiaries, including Lloyd's Register Quality Assurance Limited (LRQA), and their respective officers, employees or agents, are, individually and collectively, referred to in this clause as 'Lloyd's Register'. Lloyd's Register assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or otherwise provided, unless that person has signed a contract with the relevant Lloyd's Register entity that provides for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract. The English version of this Assurance Statement is the only valid version. Lloyd's Register Group Limited assumes no responsibility for versions translated into other languages.

This Assurance Statement is only valid when published with the Report to which it refers. It may only be reproduced in its entirety. Copyright © Lloyd's Register Quality Assurance Limited, 2020. A member of the Lloyd's Register Group.

コーポレート・ガバナンス

■ 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・確実に対応しつつ、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。

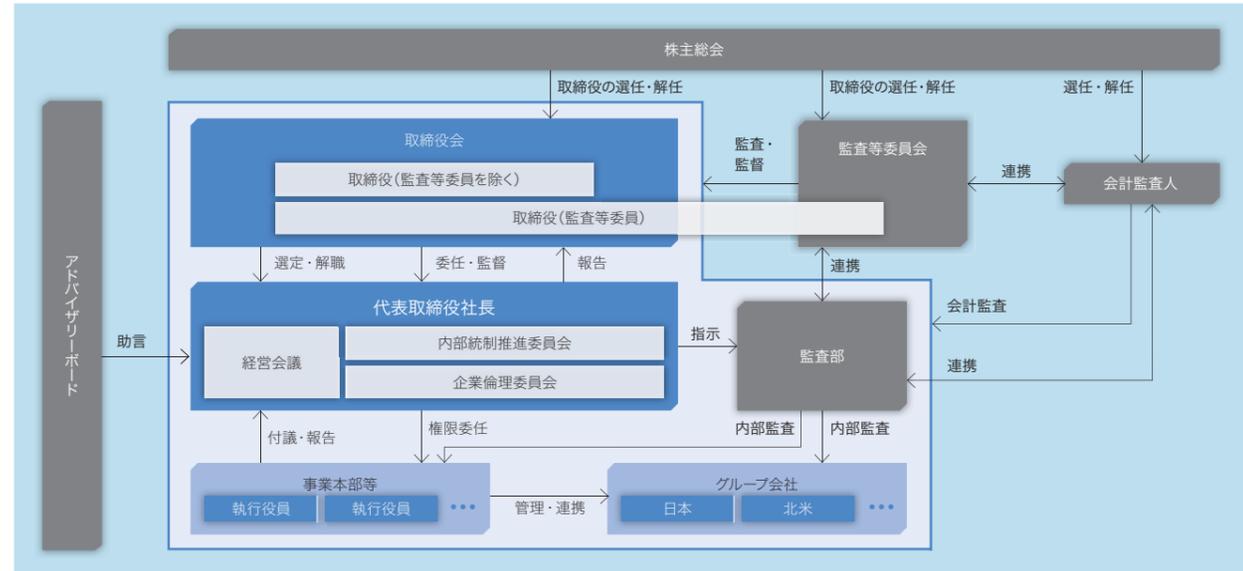
この基本理念のもと、当社は、株主や投資家の皆様をはじめ、お客様やお取引先、従業員等、様々なステークホルダー（利害関係者）の期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るため、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨を踏まえ、(1)経営の透明性と健全性の確保、(2)適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現、(3)コンプライアンスの徹底、を基本方針としてこれらの充実に取り組んでいます。

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/

■ 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、それにより経営の健全性と効率性を更に高めるため、2020年6月17日開催の第32回定時株主総会において、必要な定款変更等についてご承認をいただき、監査等委員会設置会社に移行いたしました。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、経営陣幹部の報酬や、取締役候補の選任を含む株主総会議案の説明会を行い、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。



■ 取締役会 2019年度開催回数：13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、外国人が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 2019年度開催回数（監査役会）：15回

社外監査等委員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回以上の開催により、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、業務執行状況の監査を適宜実施することとしており、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、指名及び報酬に関する意見陳述権を適切に運用しています。

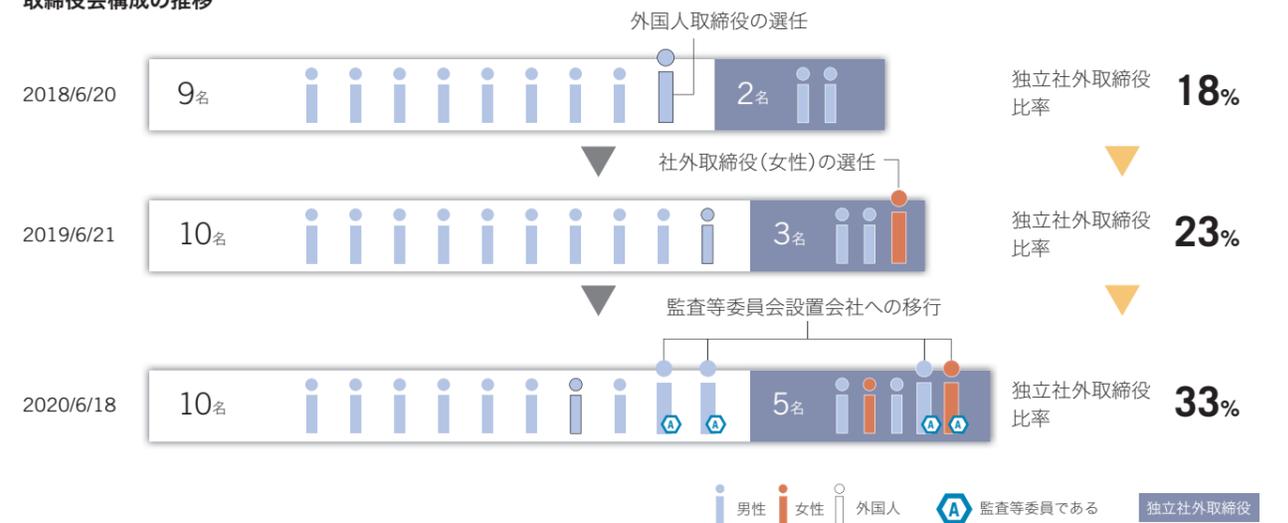
■ 経営会議 2019年度開催回数：40回

社長、副社長、リージョン・分野担当役員及びその他関連する重要な組織の長をもって構成され、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、2020年6月17日開催の第32回定時株主総会において、監査等委員会設置会社に移行するとともに、独立社外取締役5名（うち女性2名）、外国人取締役1名を選任しました。これにより、全取締役に占める独立社外取締役の割合は3分の1以上となりました。

■ 取締役会構成の推移



■ 監査等委員会設置会社への移行

Q. 従来の監査役設置会社から監査等委員会設置会社となることで、どのような変化があるのでしょうか？

A. 監査等委員会制度と監査役制度の異なる主な点は以下のとおりです。

まず1点目としては、取締役会において、監査役は意見を述べることはできませんが、議決権はありません。監査等委員会制度では監査等委員も取締役であるため、議決権があります。独立社外取締役が3分の1となったことにより、親会社以外の株主様の意向を取締役会決議に反映しやすくなると考えられます。

2点目は、指名・報酬に関する意見陳述権が発生します。仮に執行側・取締役会で決定した取締役の指名や報酬に関する内容と、監査等委員会メンバーの意見が異なる場合には、株主総会においてその旨の意見を陳述することができるということです。

3点目は、内部監査部門との連携が強化される点です。特に取締役のコンプライアンス違反が想定される場合には、監査等委員は、直接内部監査部門を指揮し、あるいは外部の機関等を使い、事実の調査・究明を行うことができる旨を規定しています。

以上の点から、従来より取締役の監督機能が強化されます。加えて海外から見たわかりやすさも今回、監査等委員会設置会社へ移行を決めた理由の一つです。監査役制度は日本独特の制度であり、当社の海外子会社や海外の投資家から見るとわかりにくい制度です。監査等委員会制度への移行により、海外から見た当社のガバナンスについて理解が深まると考えています。

■ 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。

当社が親会社やNTTグループ各社と取引を行う際には、当社株主全体の利益の最大化を意識し実施しています。具体的には、取引内容の合理性及び妥当性について確認するとともに、必要に応じて法務部門が第三者の専門家の意見を踏まえつつ、事前に審査の上、「権限規程」に基づき承認しています。なお、営業上の取引を行う場合には、取引条件及びその決定方法については、他の取引先と同様の条件によることとされています。

親会社との間で締結する重要な契約については、法務部門による法務審査を行った上で、意思決定を行います。特に重要な契約については取締役会での承認を必須とし、親会社からの独立した意思決定の確保に努めています。なお、取締役会は、独立社外取締役5名を含む全取締役15名で構成され、現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。

■ 取締役候補の選任方針・選任手続き

選任・指名に係る事項

<p>監査等委員でない取締役候補の選任の方針</p>	<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、グループ全体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、専門分野等のバランス及び国際性の面を含む多様性（※）を考慮した構成としています。 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ざるおそれのない人材を独立社外取締役とし、原則、複数名選任します。 ※ 性別、人種、民族性、または文化的背景等の要素を含みます。</p>
<p>監査等委員である取締役候補の選任の方針</p>	<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。 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>
<p>選任の手続き</p>	<p>取締役候補の選任手続きについては、親会社、独立社外取締役及び監査等委員である取締役に対し、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%以上のお取引先をいいます。
 *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いいます。

■ 社外役員の選任理由・独立性に関する状況

監査等委員でない社外取締役

	在任年数	出席状況*	独立役員	選任理由
平野 英治	4	13回/13回	○	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。
藤井 眞理子	1	10回/10回	○	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。
池 史彦	-	-	○	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。

監査等委員である社外取締役

	在任年数	出席状況*	独立役員	選任理由
山口 徹朗	5	13回/13回 (15回/15回)	-	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。
小畑 哲哉	2	13回/13回 (15回/15回)	-	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。
桜田 桂	2	13回/13回 (15回/15回)	○	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。
佐藤 りえ子	8	13回/13回 (15回/15回)	○	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、社外取締役又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。

* 2019年度取締役会出席状況。()内は監査役会出席状況

■ 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、「論議」を行う取り組みを実施しています。2019年度においては、新中期経営計画や監査等委員会設置会社への移行、取締役会の実効性向上等に関して、積極的な議論を行いました。

主な決議事項・報告事項	論議事項
<ul style="list-style-type: none"> 出資に関する事項 受注、投資に関する事項 内部統制に関する取り組み結果・計画 内部監査実施結果・計画 重要プロジェクトのモニタリング IR活動状況・投資家意見の報告 政策保有株式の保有意義の検証 	<ul style="list-style-type: none"> 新中期経営計画 監査等委員会設置会社への移行 取締役会の実効性評価 ESG重要課題の見直し NTTデータグループAI指針策定

■ 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。

また、当社は政策保有株式の保有意義の検証にあたっては、毎年、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、及び中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等の保有目的に沿っているかを保有株式ごとに総合的に検証し、取締役会に報告の上、株式の保有・売却を行う方針としています。2019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。

■ 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。その結果、取締役会の構成・運営等に関し、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。



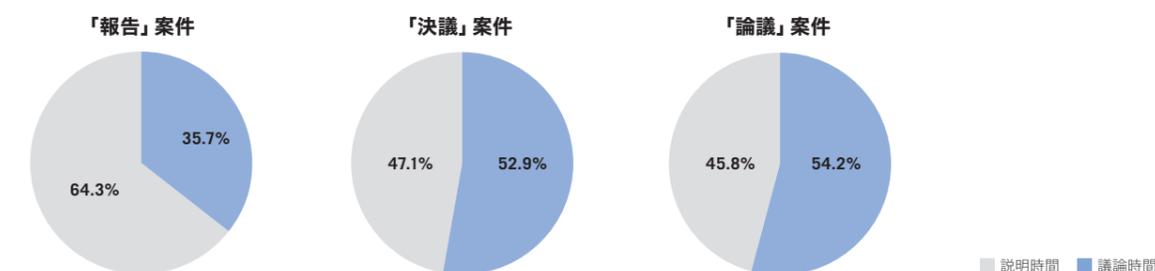
	当年度の対応に関する効果測定結果	次年度に向けた主な対応
2017年度	取締役会における経営戦略に関する議論の比重を高めるなどの対応については、取締役会の付議基準の見直しや議論を行う場の設定等、改善が実施されているとの一定の評価を得た。	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略・計画等の策定段階における議論強化 取締役会の付議基準に該当しない場合においても、案件の重要性やリスクに応じて、取締役会報告事項とするよう見直し 投資家意見について、取締役会へのより詳細な情報提供の要望を踏まえ、報告内容の更なる充実化
2018年度	経営戦略に関する議論の更なる深化・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"> 経営戦略に関する議論の更なる深化・強化（継続） 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 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
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、改善されているとの一定の評価を得た。	<ul style="list-style-type: none"> 戦略・リスクマネジメントの議論にかける比重を拡大 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

■ 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に、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するとともに、毎回の取締役会前に、社外取締役に対して重要な議案の内容を説明し、疑問点を解消し内容を理解した上で議論に臨めるようにしています。また、事業運営に関する権限は各取締役・執行役員に委譲し、取締役会には当社経営に大きな影響を与える事項等の中

心に付議することで、付議案件数を絞り込み十分な議論の時間を確保しています。更に、取締役会の議案を「報告」「決議」「論議」に分類し、より議論が重要となる「決議」「論議」案件においては、十分な議論時間を確保しています。

2019年度開催の取締役会における「報告」「決議」「論議」案件の説明時間と議論時間の割合



■ 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、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、取締役会にて決定します。

● 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬等については、月額報酬と賞与から構成しています。月額報酬は、役位ごとの役割や責任範囲に基づき、支給することとしています。賞与は、当期の営業利益等を業績指標とし、その達成度合い等を勘案して支給することとしています。なお、業績指標については、中期経営戦略で掲げた財務目標等を指標に設定しています。具体的には営業利益・ROIC・海外売上高・海外営業利益率・設備投資・B2B2Xプロジェクト数*で評価することとしています。

また、中長期の業績を反映させる観点から、国内在住の常勤取締役においては、月額報酬並びに賞与の一定額以上を抛出し役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有することとしており、その結果、賞与を含めた報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおそ「固定報酬：業績連動報酬＝70%：30%」となります。その他、代表取締役社長の報酬水準については、独立社外取締役及び監査等委員である取締役の助言を得ています。一方、海外の連結子会社において業務執行を行っている取締役においては、業績連動型の繰延報酬を当該連結子会社にて支給することとしています。

これに加え、監査等委員会による報酬に関する意見陳述権を適切に運用しています。

なお、中期経営計画の達成と持続的成長、及び中長期的な企業価値向上をより強く意識することを目的に、総報酬に占める株式報酬等の業績連動報酬割合を拡大する方向で検討を行っています。

● 監査等委員でない社外取締役の報酬等については、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等については、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、月額報酬のみを支給することとしています。

* 他企業の顧客向け事業を支援・促進する事業のことであり、デジタル領域におけるプロジェクト数を指標として設定

	監査等委員でない取締役		監査等委員である取締役
	社内*1	社外	
<業績連動報酬> 賞与	○	×	×
<固定報酬> 月額報酬	○	○	○

標準的な業績の場合
業績連動 約30%
固定 約70%

2019年度報酬等の総額*2	取締役		監査役
	社内	社外	
	380百万円(うち賞与58百万円) (12名)		102百万円 (4名)

*1 国内在住の常勤取締役においては、月額報酬並びに賞与の一定額以上を抛出し役員持株会を通じて自社株式を購入し、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有
*2 2019年11月5日に辞任により退任した取締役1名を含む

■ グループ・ガバナンス

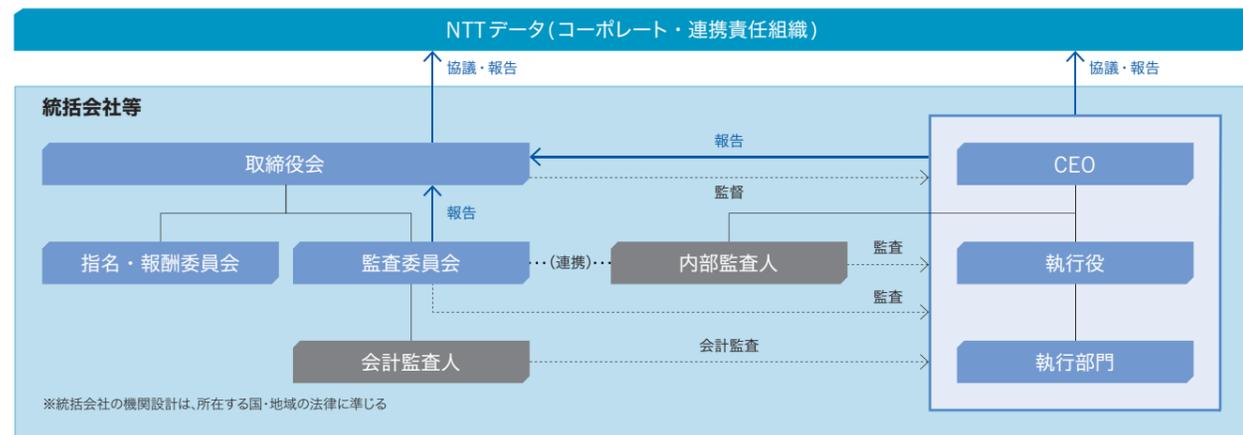
当社では、事業計画や内部統制、コンプライアンスといった重要事項については、グループ各社との間で協議・報告をルール化することにより、グループ全体で業務の適正性を確保することを基本方針としており、当社内にグループ会社との連携責任部門を定めるなど、連携体制を整備しています。

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)」「APAC(アジア・太平洋地域)」「中国」「スペイン・中南米」の5地域と「ソリューション」の軸ごとに、当社との間で事業計画や大型案件、内部統制やコンプライアンスといった重要事項についての協議・報告をルール化しています。

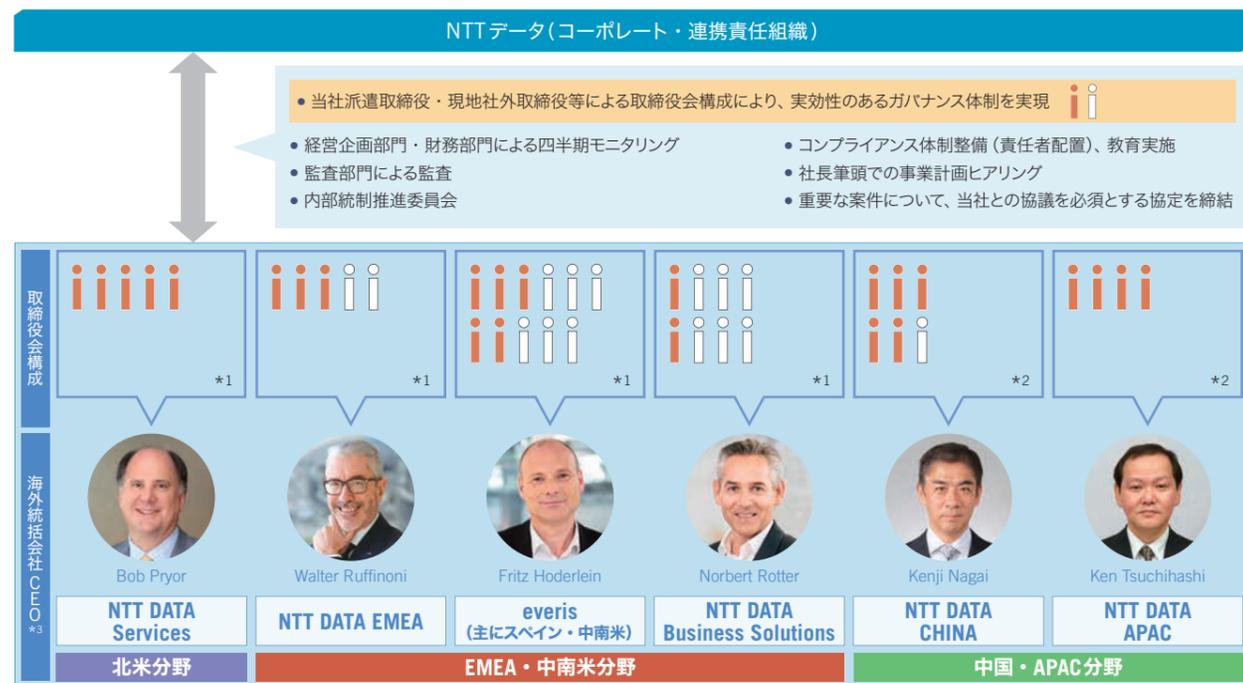
また、各統括会社等の取締役会の中に指名・報酬委員会と監査委員会を設置し、事業運営は各地域に任せつつ、グループとして一体的な経営を行うためのガバナンス構築を進めています。

一方、リスク情報等の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 2020.6.30現在 *2 2020.7.1現在 *3 2020.10.1現在
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

■ Group Vision 浸透に向けた取り組み「Values Week」

当社グループでは、Group Vision「Trusted Global Innovator」の実現に向け、私たちが大切にしている価値観を表現したValuesの浸透に努めています。具体的取り組みとして毎年5月の当社創立記念日の週をValues Weekとし、Valuesの実践について語り合うイベントを開催しています。2019年のValues Weekでも世界約30カ国の100都市で約30,000人以上の社員がValuesについて語り合うワークショップやイベントが開催され、各地で熱い議論が繰り広げられました。



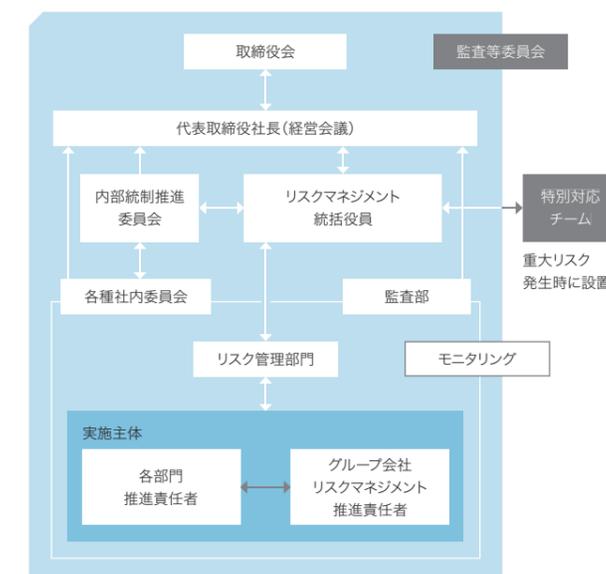
■ 内部統制・リスクマネジメント

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

事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減していくため、2002年に全社的な視点でリスクマネジメントを統括・推進する役員を置くとともに、リスク管理部門及び各部門とグループ会社に「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



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、総合的なリスクマネジメントの徹底を図っています。「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	主な改善等	取り組み
個人・機密情報の紛失・漏えい サイバー攻撃	● 増加する高度なサイバー攻撃への対応強化	● 研修による注意喚起 ● グローバルレベルでのセキュリティ対策ルール改訂 ● インシデント発生時の損害を最小化するための支援組織の強化 ● EU一般データ保護(GDPR)対応の徹底
粉飾決算・不正会計	● IFRS統一ルールの運用徹底 ● 兆候監査の対象拡大	● 会計に関する統一ルールの導入推進、財務プロセス(統制活動)の仕組み・運用面のチェック ● 研修による注意喚起 ● 兆候監査により検知する不正の種類拡大及びグループ会社における兆候監査の推進
贈収賄	● コンプライアンス教育の継続強化	● 研修による注意喚起 (国内：コンプライアンスIBTのほか、階層研修等にて実施、海外：各拠点にて研修実施) ● グローバルコンプライアンス推進組織の創設
パンデミック	—	● 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたグローバルレベルでの感染拡大防止対策の検討

独立社外取締役メッセージ

(2020年6月18日現在)

NTTデータは、多様な知見を当社の経営にいっそう反映させるため、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

1973 日本銀行入行
2006 トヨタファイナンシャルサービス(株) 取締役副社長
2014 同社 特別顧問
メットライフ生命保険(株) 取締役副会長
2015 同社 取締役代表執行役副会長
(株)リケン 取締役(現在に至る)
2016 当社 取締役(現在に至る)
トヨタファイナンシャルサービス(株) 顧問
2017 メットライフ生命保険(株) 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(現在に至る)

価値ある親子上場を目指そう

親子上場については、コーポレート・ガバナンス改革の趣旨に矛盾する面があり、望ましくないとする意見がよく聞かれます。その根拠は、親会社が自らの都合を優先し、上場子会社の少数株主に不利益を与えるリスクがあるというものです。果たして実態はどうでしょうか。

NTTデータの事情に即して考えてみましょう。まず、取締役会の雰囲気振り返ってみますと、私は、親会社の意向を付度し闊達な議論が妨げられていると感じたことはありません。独立社外取締役は、教科書的に言えば少数株主の代表者であり、その利益を保護する立場にあります。しかし、むしろ私が強く意識しているのは、NTTデータが世界の市場で戦うために、如何にNTTグループ内のリソースを活用し、また、シナジーを活かしていくということです。その方向に資する運用ができるのであれば、それは価値ある親子上場であり、ひいては少数株主の利益にもつながるのではないのでしょうか。



独立社外取締役
藤井 真理子

1977 大蔵省入省
1997 同 関税局国際調査課長
2001 東京大学先端経済工学研究センター 教授
2004 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター 教授
2014 電源開発(株) 取締役
2015 特命全権大使 ラトビア国駐節
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)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役(現在に至る)

Global 3rd Stage に向けて

世界は新型コロナウイルス感染症の拡大という危機に見舞われていますが、同時に、よりスマートに経済・社会生活をを進める工夫が求められており、デジタル技術の役割は大きくなっています。危機にあって一層、お客様からの信頼に応え、迅速なソリューションを提案していくことで当社の貢献を高めていかなければなりません。

当社は、2025年を目標にグローバル・トップ5を目指すビジョン、Global 3rd Stageを掲げています。国・地域により異なるビジネス環境に直面する中、成果を得ていくためには、取るべきリスクを見極めてチャレンジする力、高い知見や技術力はもちろんのこと、タイミングを捉えた判断などが欠かせません。取締役会ではこのチャレンジを支え、信頼される世界のブランドとして真価を発揮できるよう、しっかり議論していきたいと思っております。



独立社外取締役
池 史彦

1982 本田技研工業(株)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) 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)



独立社外取締役(常勤監査等委員)
桜田 桂

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 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)



独立社外取締役(監査等委員)
佐藤 りえ子

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) 監査役
2008 ジグ/システムジャパン(株) 監査役
2012 当社 監査役
2015 第一生命保険(株) 取締役
2016 第一生命ホールディングス(株) 取締役(監査等委員)(現在に至る)
2018 J.フロントテイリング(株) 取締役(現在に至る)
2019 (株)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) 監査役(現在に至る)*

* 2020年6月19日就任

企業価値の更なる向上に向けて

当社は1988年NTTからの分社以来、31期連続で増収記録を更新してきました。特に2000年半ばからはグローバル展開を本格化し、積極果敢なM&Aにより、海外事業を大きく伸ばしました。結果、売上高に見る国内外比率や、セグメント毎にみたポートフォリオはバランス良く、美しい姿となっています。

しかしながら、あくまでトップラインの話であってボトムライン(利益体質)を見ると、そのポートフォリオは歪で、課題が浮かび上がります。量的拡大は果たしてきましたが、質が伴っていない海外オペレーションの利益体質を如何に向上させるか。M&Aによる事業拡大は資力があれば出来ませんが、買収後に質の高い経営を実践するためには、世界本社機能の実効性のあるガバナンスが必須となります。

新任の独立委員として、事業会社の経営を担った経験を基に、企業価値向上に資する経営参画を目指します。

内部統制の整備と健全なガバナンスの確保に向けて

NTTデータは、中期経営目標の一つとして連結営業利益率8%を掲げているところであり、グループとしての収益力、資本効率を高め、株主の皆さまをはじめ社会の期待に応えていく必要があります。

こうした中、2020年当社は監査等委員会設置会社に移行しました。私は監査等委員の一員として、また、唯一の常勤の独立社外役員として、日々の意思決定や業務執行の現場において、社外の視点に立ち、広く社会の常識や規範に照らして物事を判断していくこと、問題点の指摘にとどまらず問題を起こさない仕組み、すなわち堅牢な内部統制の整備を会社に求めていくことを心掛けています。

長年にわたる多様な監査経験と専門知識を活かして、NTTデータの健全なガバナンスの確保、企業価値の毀損の防止、さらには企業価値の不断の向上に貢献していきたいと考えています。

ガバナンスのさらなる進化へ

私は、監査役も含めると、当社の社外役員になって今年で9年目になります。その間に、当社は、海外でのM&Aを重ねること等により売上も営業利益も倍増以上の急成長を遂げています。しかし、本社のある豊洲から離れた場所かつ資本関係の薄い孫会社や関係会社が増えるに連れ、昨今の当社のガバナンスの問題は変化しています。結果、ガバナンスの中心となる取締役会における社外役員からの指摘や意見も様々な視点からの多角的なものになっており、それに対応する執行側の対応や取組もより一層複雑にならざるを得ない状況です。これまでは経験したことがない、または考えたこともないような指摘や意見等があると思いますが、今後も是非、丁寧にかつ真摯に取り組んでいただきたいと思います。

役員紹介

(2020年6月18日現在)

取締役*1



**代表取締役社長
本間 洋**

1980 日本電信電話公社入社
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 代表取締役社長執行役員
2018 当社 代表取締役社長(現在に至る)



**代表取締役副社長執行役員
山口 重樹**

公共・社会基盤分野担当、
法人・ソリューション分野担当、
中国・APAC 分野担当

1984 日本電信電話公社入社
2013 当社 執行役員 法人コンサルティング&マーケティング本部長
2015 当社 執行役員 ITサービス・ペイメント事業本部長
2016 当社 常務執行役員
ITサービス・ペイメント事業本部長
2017 当社 取締役常務執行役員
2018 当社 代表取締役副社長執行役員(現在に至る)



**代表取締役副社長執行役員
藤原 遠**

人事本部長、コーポレート総括担当*2、
技術総括担当*3

1985 日本電信電話株式会社入社
2014 当社 執行役員 第一金融事業本部 副事業本部長
2014 当社 執行役員 第四金融事業本部長
2015 当社 執行役員 第一金融事業本部長
2017 当社 取締役常務執行役員
2018 当社 代表取締役副社長執行役員
2020 当社 代表取締役副社長執行役員
人事本部長(現在に至る)



**代表取締役副社長執行役員
西畑 一宏**

欧米分野担当、
グローバルマーケティング担当

1981 日本電信電話公社入社
2006 NTT EUROPE LTD. 代表取締役社長
2009 当社 執行役員 国際事業本部長
2015 当社 取締役常務執行役員
2017 当社 代表取締役副社長執行役員
2018 当社 顧問
2020 当社 代表取締役副社長執行役員(現在に至る)



**取締役常務執行役員
松永 恒**

バンキング統括本部長
金融分野担当

1986 日本電信電話株式会社入社
2015 当社 執行役員 第一金融事業本部
保険・共済事業部長
2015 当社 執行役員 グループ経営企画本部長
2017 当社 執行役員 第一金融事業本部長
2018 当社 常務執行役員 第一金融事業本部長
2019 当社 取締役常務執行役員
第三金融事業本部長(現在に至る)



**取締役常務執行役員
鈴木 正範**

戦略統括本部長
兼 戦略統括本部 事業戦略室長
コーポレート総括副担当*2

1988 日本電信電話株式会社入社
2015 当社 金融事業推進部長
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(現在に至る)



**取締役
Patrizio Mapelli**

1982 Olivetti 入社
1995 Ernst & Young Senior Partner
2000 A. T. Kearney Vice President
2002 Value Partners S.p.A. Senior Partner
2002 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
有本 武司**

1993 日本電信電話株式会社入社
2015 同社 経営企画部門 担当部長(現在に至る)
2015 NTTファイナンス株式会社 監査役
2018 エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社 監査役
2020 当社 取締役(現在に至る)

*1 役職は2020年10月1日現在
*2「コーポレート総括担当」は、事業戦略、人事(CHRO)、財務/IR(CFO)、総務・法務・リスクマネジメント(CRO)、及び広報を総括する分掌です。
*3「技術総括担当」は、技術開発・研究(CTO)、購買、品質保証、情報管理・知財(CKO)、セキュリティ(CISO)、及び社内システムを総括する分掌です。
*4 2020年6月19日就任

常務執行役員*1

佐々木 裕
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

茅原 英徳
第二公共事業本部長
公共・社会基盤分野副担当

有馬 勲
ITサービス・ペイメント事業本部長
第四金融事業本部長

執行役員*1

中村 卓司
財務部長

土橋 謙
中国・APAC事業本部長
NTT DATA Asia Pacific Pte. Ltd.
Chairman & CEO

宮島 耕治
NTT DATA EMEA LTD.
Director & Chair

Bob Pryor
NTT DATA Services CEO

富安 寛
技術革新統括本部長

永井 健志
恩梯梯数据(中国)投资有限公司 董事長
恩梯梯数据(中国)有限公司 董事長
台灣恩梯梯數據股份有限公司 董事長

社外取締役



**取締役
平野 英治**

1973 日本銀行入行
2006 トヨタファイナンシャルサービス株式会社 取締役副社長
2014 同社 特別顧問
メットライフ生命保険株式会社 取締役副会長
2015 同社 取締役代表執行役員副会長
株式会社リケン 取締役(現在に至る)
2016 当社 取締役(現在に至る)
トヨタファイナンシャルサービス株式会社 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(現在に至る)



**取締役
藤井 眞理子**

1977 大蔵省入省
1997 同 関税国際調査課長
2001 東京大学先端経済工学研究センター 教授
2004 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター 教授
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
2016 東京大学 名誉教授(現在に至る)
2019 当社 取締役(現在に至る)
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
(現在に至る)



**取締役
池 史彦**

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)

社外取締役(監査等委員)



**取締役(常勤監査等委員)
山口 徹朗**

1979 日本電信電話公社入社
2006 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社
グローバル事業部 担当部長
NTT America, Inc. President & CEO
2010 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社
グローバル事業部グローバルストラテジー部
担当部長
2011 Dimension Data Holdings plc Director of the Board,
Group Executive Joint Business Development
2015 当社 常勤監査役
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)
小畑 哲哉**

1980 日本電信電話公社入社
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
事業連携推進部長兼務
2017 エヌ・ティ・ティ・ラーニング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)
桜田 桂**

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 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(監査等委員)
佐藤 りえ子**

1984 弁護士登録(現在に至る)
1989 シヤーマン・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 ジェックスシステムジャワ株式会社 監査役
2012 当社 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)
2019 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)*4

河野 吉晴
テレコム・ユーティリティ事業本部長

村山 智文
第一公共事業本部長

森 直之
第一金融事業本部長

稲村 佳津子
バンキング統括本部
第二金融事業本部長

豊田 麻子
戦略統括本部 グローバル戦略室長

富岡 洋子
総務部長

福西 克文
社会基盤ソリューション事業本部長

木村 千彰
北米事業本部長
EMEA・中南米事業本部長

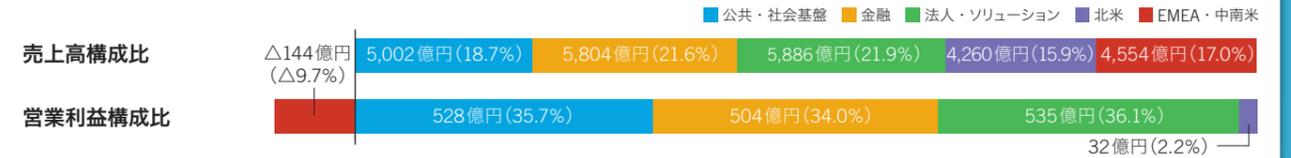
三谷 滋
バンキング統括本部
第三金融事業本部長

Robb Rasmussen
グローバルマーケティング本部長
兼 グローバルマーケティング本部
グローバルアカウント&インダストリー部長

セグメント別事業戦略 (サマリー)

NTTデータグループ (2019年度実績)

売上高 **22,668** 億円 営業利益 **1,309** 億円



セグメント別順位/当社シェア

セグメント別事業概況 (2019年度実績)

世界のITサービス市場 ITサービスベンダーランキング*

第**8**位

世界のITサービス市場規模及び当社シェア*

2019年 **113.4兆円** 当社シェア **1.9%**

売上高 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
売上高	21,636	22,668	21,700

営業利益 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
営業利益	1,477	1,309	1,200

新型コロナウイルス感染症拡大の影響 (全社) については、こちらをご参照ください。

▶ P21: 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

法人・ソリューション市場 (日本国内) ITサービスベンダーランキング*

第**4**位

法人・ソリューション市場 (日本国内) 及び当社シェア*

2019年 **6.9兆円** 当社シェア **5.6%**

売上高 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
売上高	5,298	5,886	5,630

営業利益 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
営業利益	485	535	460

新型コロナウイルス感染症拡大の影響

- ④ ペイメント領域では、ECサイト利用増による需要拡大を見込むが、訪日外国人の減少によるショッピング・キャッシングの利用減も見込まれ、前期同水準と想定
- ⑤ 流通サービス業における流通・交通・旅行領域、製造業における自動車・機械領域は、自粛による需要減、IT投資の抑制によるマイナス影響が大きいと見込まれる
- 今後の国内経済の回復状況やIT投資需要の増減により大きく変化する

公共・社会基盤市場 (日本国内) ITサービスベンダーランキング*

第**2**位

公共・社会基盤市場 (日本国内) 及び当社シェア*

2019年 **2.5兆円** 当社シェア **13.4%**

売上高 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
売上高	4,799	5,002	5,050

営業利益 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
営業利益	439	528	570

新型コロナウイルス感染症拡大の影響

- ④ 中央府省、地方自治体ビジネスは、案件の消滅・延伸はあるが、納税猶予や各種給付金等の緊急要請への対応をIT面からサポート、デジタルを活用した新たな案件の創出によるプラス影響が見込まれる
- ⑤ 一方で、国内の各地域における法人系ビジネスやテレコム領域は、システム刷新や既存システムの改良等に対するIT投資が抑制される傾向にあり、マイナス影響が見込まれる
- 今後、地域における法人系ビジネスやテレコム領域の状況により変化する

北米市場 ITサービスベンダーランキング*

第**31**位

北米市場 及び当社シェア*

2019年 **49.7兆円** 当社シェア **0.8%**

売上高 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
売上高	4,219	4,260	3,680

営業利益 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
営業利益	35	32	$\Delta 190$

新型コロナウイルス感染症拡大の影響

- ④ 公共領域は堅調であり、加えてデジタル関連案件が活性化しており、中長期的に見てもデジタルを活用したITO等の高度なアウトソーシングの拡大が見込まれる
- ⑤ 製造業、医療機関における投資抑制/判断延期で、一時的にITOやBPOの大型案件の受注は減少するためマイナス影響が大きい
- 感染者数の増加が継続していることから、今後の北米経済や企業活動の回復状況によって事業影響は左右される

金融市場 (日本国内) ITサービス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*

2019年 **3.2兆円** 当社シェア **17.3%**

売上高 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
売上高	5,591	5,804	5,740

営業利益 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
営業利益	529	504	540

新型コロナウイルス感染症拡大の影響

- ④ 銀行や保険、証券を中心に、デジタルを活用した新サービスの提供や、業務効率化を目的とした「ペーパーレス化」「キャッシュレス化」の取り組みの活性化によりプラス影響が見込まれる
- ⑤ 一方で、バンキング領域を中心に、市況の不透明感や地域経済悪化によりIT投資が抑制傾向にあり、開発着手やサービス開始の延伸等によりマイナスの影響が出始めている
- 今後、市況や地域経済等の状況により変化する

EMEA・中南米市場 ITサービスベンダーランキング*

第**13**位

EMEA・中南米市場 及び当社シェア*

2019年 **36.3兆円** 当社シェア **1.2%**

売上高 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
売上高	4,401	4,554	4,220

営業利益 (億円)

年度	2018	2019	2020 (予想)
営業利益	79	$\Delta 144$	$\Delta 30$

新型コロナウイルス感染症拡大の影響

- ④ スペインを中心に公共、ユーティリティは堅調であり、加えてデジタル関連案件が活性化
- ⑤ ドイツにおける自動車領域、スペインにおけるホスピタリティ、リテール領域でのマイナス影響が大きく、加えて中南米は通貨下落による為替のマイナス影響がある
- 今後の感染再拡大等の状況次第で、経済や企業活動の回復も影響を受け、それによって事業影響は左右される

* グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。出典 Gartner "Market Share: IT Services, Worldwide 2019, Dean Blackmore et al., 13 April 2020" (2019: 1\$ = 109.02) 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

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。

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

公共・社会基盤分野

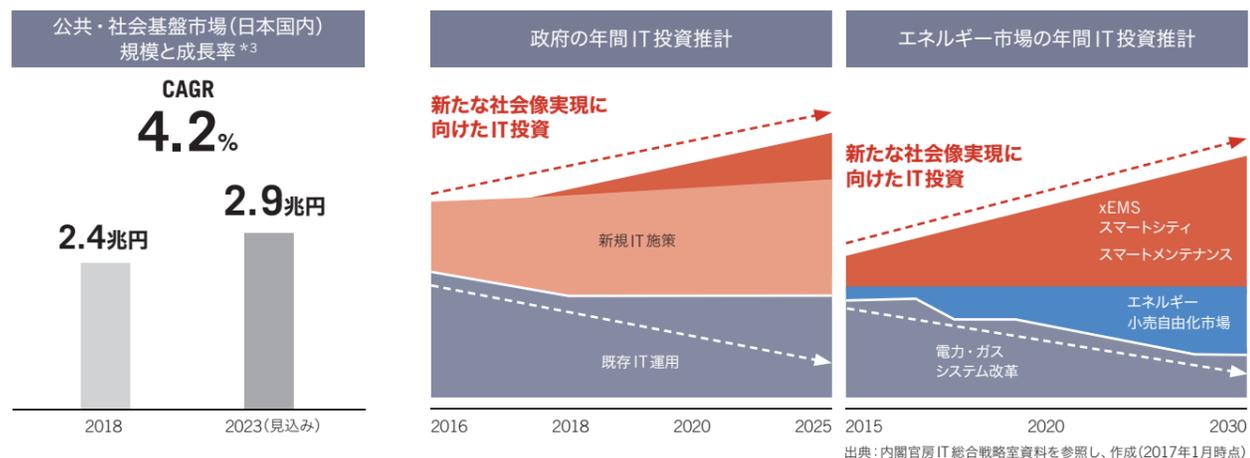
日本を中心に、行政、医療、通信、電力等の社会インフラや地域の活性化を担う、高付加価値なITサービスを提供しています。

市場環境

今後の日本政府のIT投資は、既存のIT運用に関する投資規模がほぼ横ばいとなるものの、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*1」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、電力・ガスのシステム改革に伴う投資は減少傾向であり、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*2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2020」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実現に向けた取り組みが一気に加速すると予想されています。



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

- 不採算案件抑止に対するマネジメントの更なる強化
- 社会デザイン活動*4の加速

P33：不採算案件抑止の強化

*1 サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会課題の解決を両立する、人間中心の社会。狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会を指すもので、第5期科学技術基本計画において日本がめざすべき未来社会の姿として初めて提唱されたもの
 *2 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
 *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基に作成。出典 Gartner, "2020年2Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測", M. Sawai, 31 August 2020「モテレート・ケース」を使用。公共・社会基盤市場 = 政府官庁/地方自治体、医療/福祉、電力/ガス/水道、教育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。
 *4 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・標準モデル等をデザインすることを組み合わせ、提言活動深化・活動シーン拡大をめざすこと

機会と脅威

	機会	脅威
中央府省	<ul style="list-style-type: none"> 「経済財政運営と改革の基本方針2020」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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
地方自治体	<ul style="list-style-type: none"> 「経済財政運営と改革の基本方針2020」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 中央府省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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> 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 「全国保健医療情報ネットワーク」等の実用化に向けた対応 	<ul style="list-style-type: none"> 既存SI領域におけるコスト削減要求の高まり
テレコム	<ul style="list-style-type: none"> 非通信ビジネスや異業種とのコラボレーションの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 	<ul style="list-style-type: none"> 既存領域のIT投資における更なるコスト削減
ユーティリティ	<ul style="list-style-type: none"> 法的分離、小売向けビジネスの拡大 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 各種制度への対応、設備への安全強化等のテーマに沿ったIT投資にシフト 	<ul style="list-style-type: none"> 電力・ガスシステム改革等の市場変化によるIT投資の収束

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新規ビジネス創出により事業拡大を行います。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、中長期的な成長をめざしていきます。

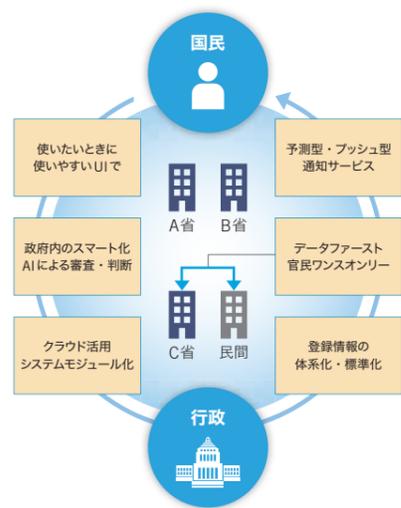
中期経営計画（2019～2021年度）の注力分野

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。アフターコロナにおけるリモート&デジタルな社会の実現に向けて、デジタル・ガバメント、マイナンバー活用、デジタルヘルスケア、スマートエネルギー・スマートシティを注力領域と定め、具体的な実行計画を立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

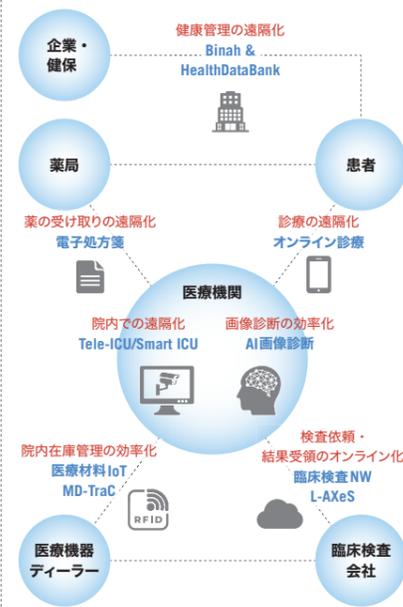
政府の描いたデジタル・ガバメントのグランドデザインを念頭に、国民が享受する価値向上を実現する行政サービスを支援する。



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。



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の提供を通じて、エネルギーの効率的利用に貢献する。

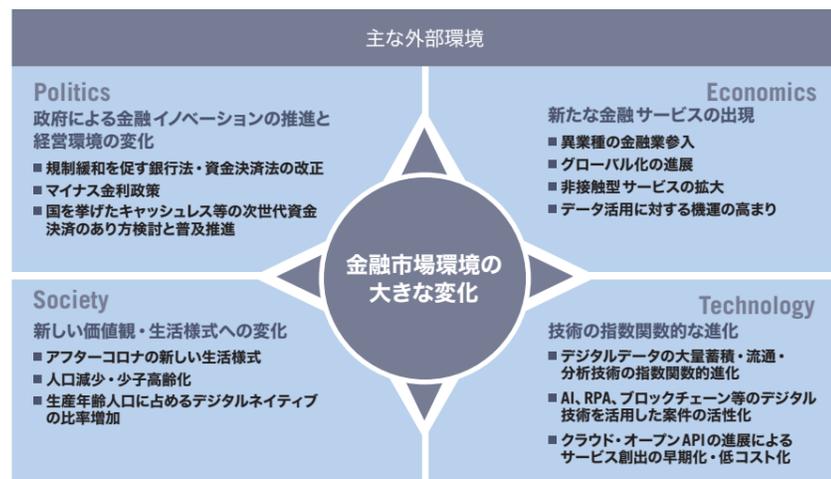
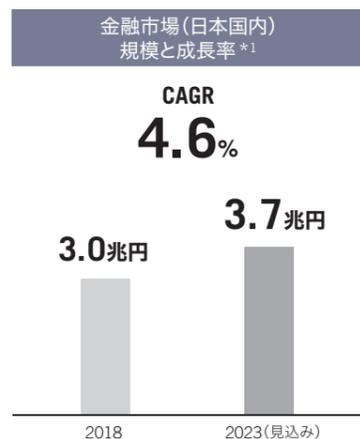


金融分野

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。

市場環境

日本の金融分野の市場環境は、マイナス金利政策やキャッシュレス等の次世代資金決済の普及促進といった政策動向のほかに、異業種企業による金融業界参入等大きく変化しています。更に、新型コロナウイルス感染症拡大影響に伴い、サービス提供のあり方等への価値観や生活様式も大きく変化しています。



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	お客様との強固な信頼関係	高い技術力
<p>全国の金融機関をつなげる</p> <p>「統合ATM」接続金融機関数 1,200を超える金融機関</p> <p>銀行とFintech事業者をAPI連携でつなげる</p> <p>「OpenCanvas」API連携シェア*2 55%</p> <p>個人向け 71%</p> <p>法人向け 71%</p> <p>生損保会社と代理店をつなげる</p> <p>「保険会社共同ゲートウェイ」利用企業数 55社</p> <p>代理店 10,500社</p>	<p>お客様のカバー率(勘定系システム)</p> <p>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</p> <p>都市銀行/ゆうちょ (5) 40%</p> <p>地方銀行 (102) 38%</p> <p>信用金庫 (255) 92%</p> <p>信用組合 (145) 98%</p> <p>労働金庫 (13) 100%</p> <p>JAバンク (584) 100%</p> <p>2020年6月時点</p>	<p>クラウド利活用: 「A-Gate」</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業が安心・安全にパブリッククラウドを活用するために、セキュリティガバナンスの確立・維持を支援するソリューション (提供開始: 2018年10月、2020年8月時点18社導入) <p>AI(音声画像認識): 「Com Analyzer」</p> <ul style="list-style-type: none"> 表情、音声等の外見情報から人工知能により話し手の印象を見える化するサービス (提供開始: 2019年5月、2020年8月時点5社導入) <p>ブロックチェーン: 「TradeWaltz」</p> <ul style="list-style-type: none"> 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不正融資の抑制に貢献する貿易情報連携プラットフォーム (提供開始: 2020年3月までの試行運用を経て2020年度中の提供を予定)

課題

- 転換期を迎える金融業界(ウィズコロナ・アフターコロナ、異業種企業参入)に向けた、NTTデータの強みを活かした更なる新規ビジネスの創出
- 不採算案件抑止に対するマネジメントの更なる強化

*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基に作成。出典 Gartner, "2020年2Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測", M. Sawai, 31 August 2020
「モダレート・ケース」を使用。金融市場 = 金融
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。
*2 2020年4月時点での当社調べ。API基盤の提供ベンダを公表している銀行(メガバンク、地銀、第二地銀)における割合

機会と脅威

機会	脅威
<p>バンキング</p> <ul style="list-style-type: none"> Digital技術を活用したサービス提供ニーズの高まりと銀行法改正による制度面での後押し キャッシュレス化推進に向けた投資の活発化 業務効率化・自動化等のコスト削減ニーズの高まり 経営統合や再編、協業を見据えたIT投資の活発化 	<ul style="list-style-type: none"> 経営基盤強化に向けたIT投資抑制への懸念 従来システム領域の投資の一巡
<p>保険</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務の自動化等のコスト削減ニーズの高まり 保険の販売チャネルの多様化 情報活用の高度化に向けたIT投資の活発化 健康増進等、新規事業の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>証券</p> <ul style="list-style-type: none"> リテール分野での資産形成ビジネス拡大に向けたIT投資の活発化(貯蓄から投資への後押し) 制度対応への投資意欲 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>クレジット</p> <ul style="list-style-type: none"> キャッシュレス化に向けたIT投資の拡大 セキュリティ対策の強化に向けたIT投資の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 決済手段の多様化に伴うサービス競争の激化
<p>共通(新型コロナウイルス感染症拡大影響)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 経営基盤強化に向けたIT投資抑制への懸念

成長戦略



中期経営計画(2019~2021年度)の注力分野

Technology Initiative データ利活用領域におけるビジネス拡大 ABLERの取り組み

ABLER

トータルコンサルテーション

要素技術 (文字認識・画像認識・音声認識・NLP・オントロジー・LOD・AI・IoT)

Intelligent Data Fusion: データ収集・クレンジング → データ活用基盤 → Single View

Intelligent Analysis: コールセンタ業務支援, 法人審査・営業支援

Intelligent Search: ドキュメント高度検索, Product 360

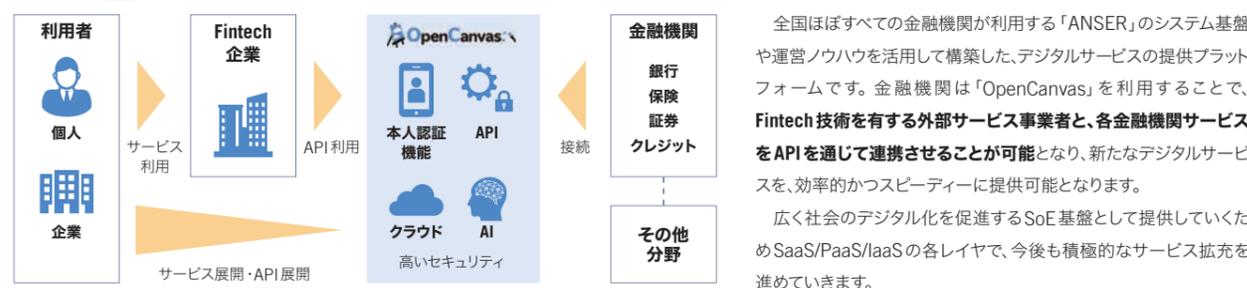
Intelligent KY3P: 顧客情報統合, マーケティングの高度化

基盤

データ管理の高度化をトータルサポートするサービス及びソリューションです。オントロジー/セマンティック等の各種要素技術を組み合わせること、これまで機械処理が難しかった自然文やSNS、音声といった非構造化データ等の積極的な活用が可能になります。また、データ整備の一部を自動化し、データ利用のための準備時間を大幅に削減できます。

「ABLER」のサービスやソリューションラインナップを順次拡大し、データ利活用の高度化を通して、お客様ビジネス変革及び新たな価値創造を支援していきます。

共創による新しいサービス提供 お客様との共創による新しいサービスの提供 OpenCanvasの取り組み

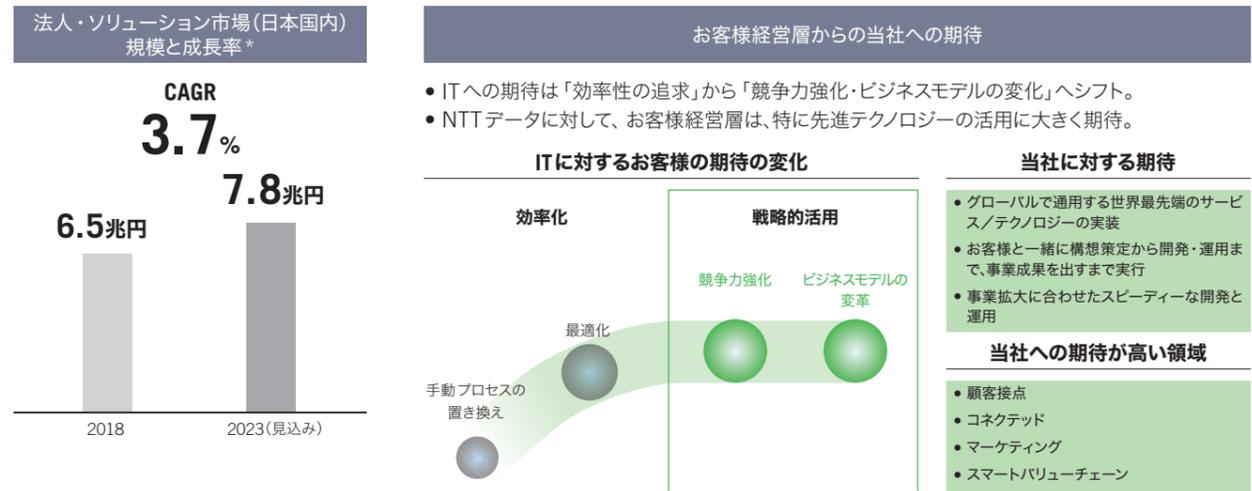


法人・ソリューション分野

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。

市場環境

- 主に効率化を目的としたITの活用に加え、自社の競争力強化やビジネスモデルの変革にITを積極的に活用するお客様が増えており、かつ変革が加速しています。
- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりIT投資の抑制や案件の先送りが広がる一方で、人の移動を伴わないECやテレワーク等“新しい日常”につながるソリューションの事業機会は高まっています。



強み/実績

オファリング	強み	実績
Digital Commerce / Digital Marketing	<ul style="list-style-type: none"> オムニチャネルに決済サービスを掛け合わせたデジタルコマースの構築実績 ユーザーエクスペリエンスデザインで企業変革をサポートした実績 	<ul style="list-style-type: none"> 企画から実行までオムニチャネル化を強力に推進し、購買体験の変革を実現(複数大手小売業者様) デジタル技術を活用した新しい購買体験(レジ無しデジタル店舗出店サービス、商品マッピングサービス、試着室内での決済、等)
Payment	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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37年、月間9億件超の処理件数 日本郵便(株)のキャッシュレス化を全面サポート モバイルPASMOの決済機能を提供
AI / IoT	<ul style="list-style-type: none"> 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 日本最大級の組み込みソフト技術者数(1,500人) 	<ul style="list-style-type: none"> AIデータを活用した意思決定、ビジネス変革を実現するクラウド型ビッグデータ分析基盤ソリューション「Trusted Data Foundation」提供開始 AIを活用した濾過計画システムをキリンビール(株)3工場で展開
SAP Global Platform	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内における1,000人規模のSAP有識者 グローバルでのSAP提供力 	<ul style="list-style-type: none"> 「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2020」受賞 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
Advanced Outsourcing・Cloud・Network	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
Design and Data driven Business Transformation	<ul style="list-style-type: none"> デザインとデータを強みとしたビジネスコンサルティングとテクノロジー活用 	<ul style="list-style-type: none"> 米国Starへの出資により、デザイン領域での連携を強化
CRM / Salesforce	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 「Salesforce Innovation Partner of the Year」受賞
Workspace as a Service	<ul style="list-style-type: none"> 働き方変革ソリューション「BizXaaS Office」の実績 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ・トラスト・アーキテクチャーの導入 デジタルワークスペースの提供

* グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。出典 Gartner, "2020年2Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測", M. Sawai, 31 August 2020 「モテレート・ケース」を使用。法人・ソリューション市場=製造、小売/卸売、運輸、サービス、建設/農林水産/鉱業、通信/放送。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。

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貢献
- 業務と先進テクノロジーの掛け合わせによる新しい価値創造
- 業務と先進テクノロジーの両面におけるプロフェッショナル人材の拡充

機会と脅威

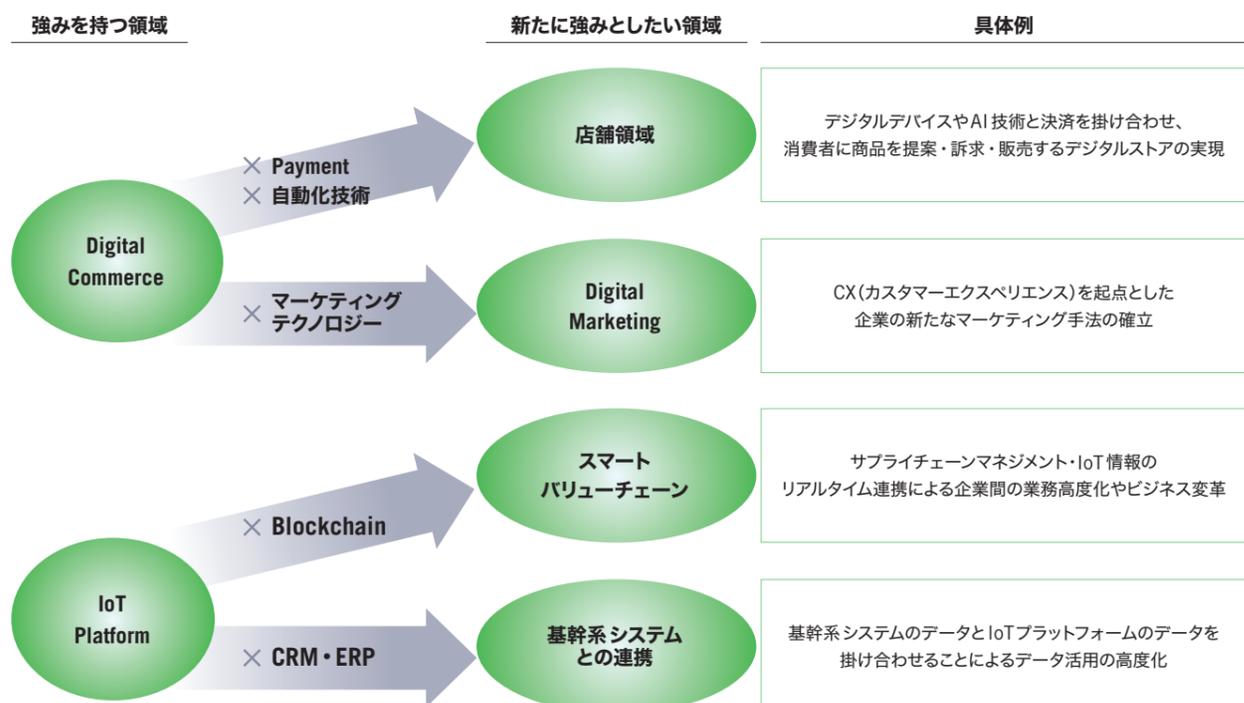
	機会	脅威
全般	<ul style="list-style-type: none"> ECやテレワークへのシフトとニーズの高まり デジタルによる競争力強化やビジネスモデル変革に向けた積極的な投資の継続 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるIT投資の抑制及び案件の先送り
流通・サービス・ペイメント	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを活用した顧客接点強化による売上拡大を目的としたIT投資の拡大 決済手段の多様化やインバウンド対応等、決済機能に関わるニーズの多様化、コード決済の普及 政府のキャッシュレス化推進 労働力不足に対するシステム化(デジタルストア化) 	<ul style="list-style-type: none"> 流通・小売業におけるビジネスモデルの急速な変化 新たな決済プレイヤーの参入 異業種からの参入
製造	<ul style="list-style-type: none"> 基幹系・ERP再構築、企業グループの統合による需要の拡大 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 自動車のコネクテッド化によるシェアリング化/サービス化 様々な機器を制御する組み込みソフトウェア関連の需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 経営環境の変化によるIT投資抑制 米中貿易摩擦による海外投資抑制
AI / IoT	<ul style="list-style-type: none"> AIデータ活用による企業変革ニーズの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな技術を持ったプレイヤーの登場
ネットワーク・データセンター・クラウド	<ul style="list-style-type: none"> クラウド等を活用した基盤の効率化 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 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークのコモディティ化 クラウド提供ベンダ間の競争激化

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
 - 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

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。



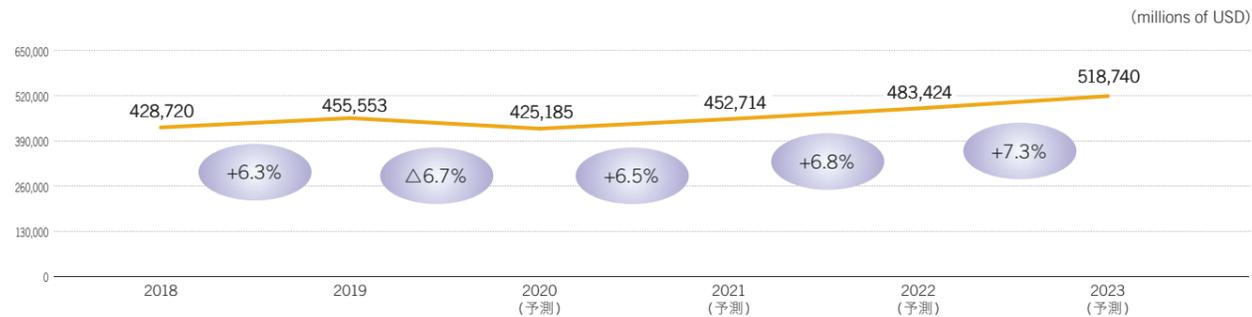
北米分野

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。



■ 市場環境

北米のIT市場規模は、世界のIT市場全体の約44%を占めており、世界最大の市場です*1。今後の見通しは、2020年にかけてはマイナス成長となるものの、2021年からは毎年7%程度の伸びが見込まれています*2。



■ 機会と脅威

	機会	脅威
北米	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化によるビジネス革新の進行 リモートワークやサプライチェーンのレジリエンスや効率性を高めるサービスに対する需要の拡大 AI / IoT、ビッグデータ・アナリティクス、モバイル技術、クラウドコンピューティング、自動化等を活用した業務効率化、コスト削減のための投資拡大 先端技術を活用したアウトソーシングへのニーズ拡大 アフターコロナを見据えた自社の強みを再構築するための投資拡大 	<ul style="list-style-type: none"> レガシーなITサービス市場の縮小 ITサポートのインソース化 コスト削減を目的としたベンダー・コンソリデーション 新型コロナウイルス感染症の拡大 / 米中貿易摩擦によるIT投資への影響 新型コロナウイルス感染症の拡大による経済環境の悪化に伴う価格低下圧力

■ 強み

私たちはお客様と信頼をベースにLong-Term Relationshipsを築き上げています。深い業界の専門知識と最先端のテクノロジーを活用し、コンサルティング、業界別ソリューション、ビジネスプロセスの改善、デジタル化、ITモダナイゼーション、ITマネージドサービス等の提供を通じてお客様の変革を支援しています。

<p>Healthcare</p> <p>(お客様例)</p> <ul style="list-style-type: none"> 全米トップ10のうち、6つの病院 全米トップの大手健康保険会社10社 	<p>Public Sector</p> <p>(お客様例)</p> <ul style="list-style-type: none"> 50以上の連邦機関、軍事部門 34の州と17の自治体 	<p>Financial Services and Insurance</p> <p>(お客様例)</p> <ul style="list-style-type: none"> 北米大手金融機関25社 数百万もの保険契約を有する保険会社30社 	<p>Manufacturing</p> <p>(お客様例)</p> <ul style="list-style-type: none"> 業界トップクラスの自動車メーカー
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

外部評価

■ Digital Transformation : A Leader

Everest Group, "Healthcare Payer Digital Services PEAK Matrix® Assessment with Service Provider Landscape - 2020,"

■ Workplace Services : A Leader*3

Gartner Magic Quadrant for Managed Workplace Services, North America report

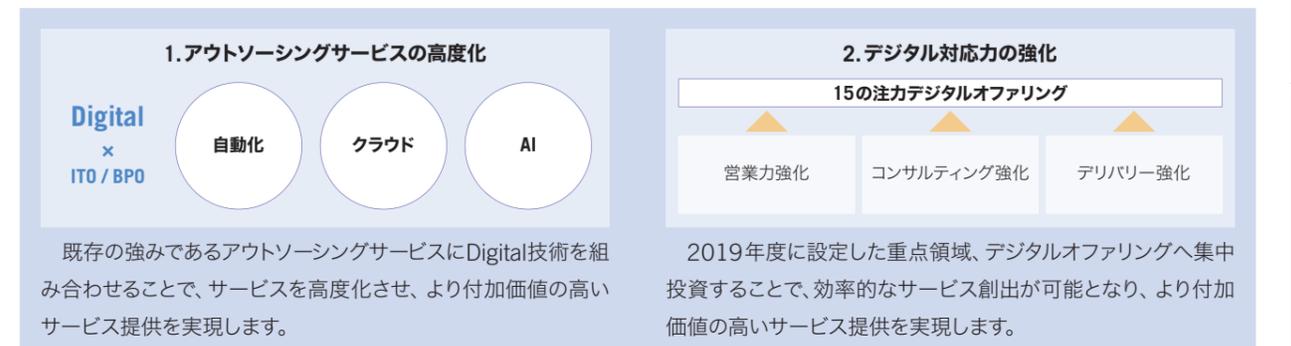
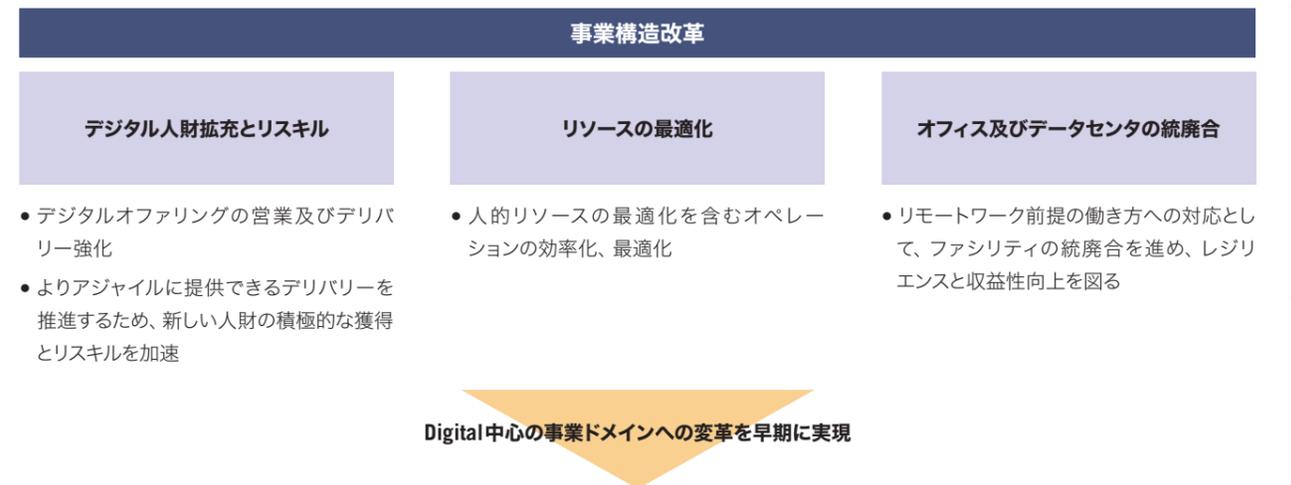
■ 課題

- 北米事業における利益率の向上
- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う環境変化への対応
- 更なるデジタルサービスマーケットにおけるプレゼンスの向上

■ 成長戦略

アウトソーシングサービスの高度化とデジタル対応力強化によって“Digital領域におけるOnly One 企業”をめざす

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おり、大型案件を含む現在の好調な受注獲得につながっており、受注額は2018年度第4四半期から5四半期連続で1B\$超となっています。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大の影響はデジタルシフトを加速させています。このような状況を踏まえ、事業構造改革を前倒しで実施し、Digital中心の事業ドメインへの変革を早期に実現させ、付加価値の高いサービス提供により、2021年度のEBITA率*4 7%達成をめざします。



取り組み事例

Cloud transformation for the Retirement Systems of Alabama (RSA)

米国アラバマ州の年金機構から、データセンタ運用支援や自動化による運用効率化によって、クラウド変革推進を支援する案件を新たに受注

Microsoft Azure、Google Cloud、アマゾン ウェブ サービスやプライベートクラウドソリューションの活用、自動化技術の活用による運用効率性の向上により、50社以上にホスティングサービスを提供するお客様データセンタのクラウド変革に貢献

*1 出典 Gartner "Market Share : IT Services, Worldwide 2019, Dean Blackmore et al., 13 April 2020
北米市場 = North America
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。

*2 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。
出典 Gartner, "Forecast: IT Services, Worldwide, 2018-2024, 2Q20 Update", Dean Blackmore et al., 30 June 2020
北米市場 = North America End-User spending 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・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。

*3 Gartner, Magic Quadrant for Managed Workplace Services, North America, Daniel Barros et al., 25 February 2020
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。

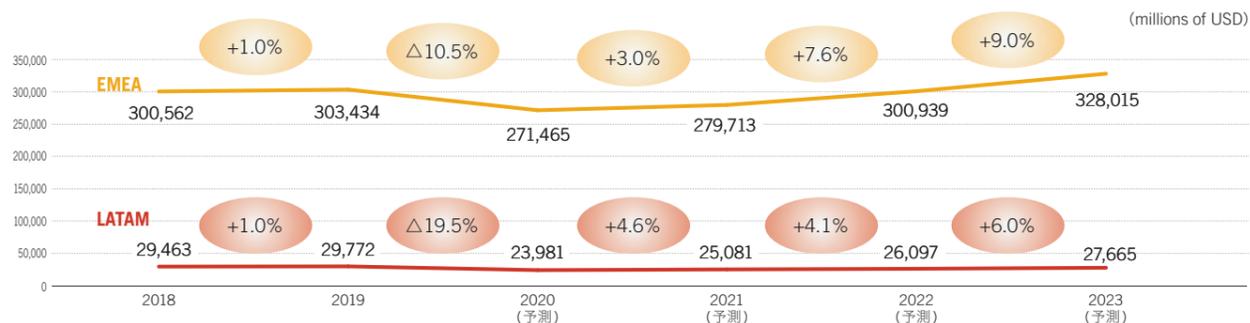
*4 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

EMEA・中南米分野

EMEA・中南米を中心に、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。

市場環境

欧州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*1。今後の見通しは、2020年にかけてはマイナス成長となるものの、2021年からは毎年3~9%程度の伸びが見込まれています*2。



機会と脅威

機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> デジタル化によるビジネス革新の進行 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への投資拡大 個人情報保護規制、サイバー攻撃の拡大に伴うセキュリティコンサルティング等へのニーズ拡大 各国の市場特性に応じたニーズの多様化 先端技術を活用したアウトソーシングへのニーズ拡大 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 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症拡大によるIT投資への影響 米中貿易摩擦、及び英国のEU離脱に伴う欧州市場における先行き不透明感による企業等の投資の抑制 個人情報保護等、規制の更なる強化 一部の中南米における政治的、または経済的な先行き不透明感による顧客の投資判断への影響

強み

強みを持つ業界・領域 ()は各国におけるITサービスベンダーランキング*1

ドイツ(12位)	スペイン(3位)	イタリア(9位)
<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。</p> <p>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を提供しており、厚い顧客基盤を有しています。</p> <p>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>	<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。</p> <p>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。</p> <p>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>

課題

- EMEA・中南米事業における利益率の向上
- デジタル領域におけるグローバルトップレベルの対応力醸成に向けた更なる進化
- 更なるローカルプレゼンスの向上

成長戦略

積極的なデジタル投資と事業構造改革で更なる成長をめざす

EMEA・中南米分野では、既存の強みと積極的なデジタル投資の掛け合わせによるトップラインの向上と事業構造改革による効率化により、質の伴った成長を実現し、2021年度にEBITA率*3 7%達成をめざします。

既存の強み×デジタル投資～トップラインの成長～

EMEA・中南米分野では、これまでも既存の強みとデジタル投資の掛け合わせにより、2016年度から3期連続で10%以上の成長を達成しています。今後もこれらの取り組みを加速させ、中長期スパンでのトップラインの成長をめざします。

取り組み事例①

欧州・中南米で事業を行う大手ガス・電力会社 Naturgy社が everis を戦略パートナーに選定

お客様との深い信頼関係に基づき、Digital技術を活用したプロセス自動化や周辺系システムの高度化、効率的なデリバリー体制等によりサービスの高度化と効率化をめざす



The total sales in the next 10 years is estimated to exceed 500 million Euros

取り組み事例②

ドイツ鉄道社とSAPサービスに係る大型契約を締結、グループ一体となりコンサルティングから導入まで一貫してお客様をサポート

長年のSAP関連サービスの実績と信頼性、豊富な人財といった強みに加え、お客様要望への柔軟な対応姿勢が高く評価され、NTTデータグループ最大規模の大型SAP導入案件を獲得



8 years Contract Duration for SAP S/4HANA Digital Transformation

事業構造改革による効率化～利益率の改善～

EMEA・中南米分野では、既存事業の生産性向上、付加価値の高いコンサル・Digital領域の拡充等が課題となっており、2019年度はデジタル人財の拡充とリスクや低採算事業の見直し等を中心に、事業構造改革を実施しました。その結果「Digital人財シフト加速」「Digital関連案件増加」「収益性改善」といった成果が表れています。2020年度は、2019年度の成果をもとにしたビジネスの加速、新型コロナウイルス感染症拡大影響を含む新規事業機会への対応や、事業構造改革に引き続き取り組むことで、収益性の向上をめざします。

新型コロナウイルス感染症拡大影響による新規事業機会 (デジタルビジネスの活性化)



2019年度実施項目	成果
<p>人財のリシェイプ・リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 人財面においてもデジタル領域の営業力、サービス提供力を高めていくため、社員のDigital領域へのリスクを加速し、併せて若手人財の積極的な採用も継続的に実施 	<p>1 Digital人財シフト加速</p> <p>2 Digital関連案件増加</p> <p>3 収益性改善</p>
<p>インダストリーごとのデジタル力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> インダストリーごとのDigitalオフリング、ソリューションプロダクトというインダストリーをまたがるオフリングの2つの軸での強みを創出 SAP先進テクノロジーに対応した営業力とサービス提供力を強化 	
<p>リソース最適化 (早期退職PG)</p> <ul style="list-style-type: none"> 主にドイツ、イタリアで早期退職プログラムを実施し、リソースを最適化 	
<p>低採算事業の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規事業創出を目的とした部門での様々な先行投資型ビジネスへの投資について、採算性の低下している事業の精査を行い、撤退判断を実施 	

*1 出典 Gartner "Market Share: IT Services, Worldwide 2019, Dean Blackmore et al., 13 April 2020
EMEA・中南米市場 = Western Europe, Eastern Europe, Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa, Latin America
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。

*2 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。
出典 Gartner, "Forecast: IT Services, Worldwide, 2018-2024, 2Q20 Update", Dean Blackmore et al., 30 June 2020
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
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。

*3 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

海外事業会社CEOメッセージ

新型コロナウイルス感染症拡大の影響やウィズコロナにおける成長戦略、中期経営計画目標であるEBITAマージン*1 7%の達成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。

NTT DATA Services

北米分野



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）。

新型コロナウイルス感染症が拡大する中、従業員の90%以上を在宅勤務に切り替え、従業員の安全を優先しながらも、業務を確実に遂行することでお客様との信頼関係を維持してきました。一部の主要なお客様については、契約条件の変更や、プロジェクトスケジュールの調整を行いました。ダイナミックワークプレイス、クラウド、自動化及びセキュリティ等のデジタルオファリングを優先的に提供することで、お客様事業のレジリエンスを高めるためのサポートを行っています。

ウィズコロナの社会においても、私たちの成長戦略に変更はありません。新型コロナウイルス感染症の拡大は「デジタル、クラウド、アナリティクス、自動化及びセキュリティといったデジタル技術によってお客様業務を変革する」という当社の戦略の有効性を示したと考えています。今後長期にわたり多くの人々がリモートワークを継続すると想定されている状況において、私たちが実施してきたクラウドやデジタルオファリング等への投資の成果を活用し、お客様へ貢献できると考えています。

私たちは中期経営計画の目標達成にコミットしており、2021年度のEBITAマージン*1 7%達成をめざしています。そのために、現在、デジタル中心の事業ドメインへの変革を早期に実現するため、取り組み中の事業構造改革を通じ、長期的成長に必要な人材を採用・リテンションするとともに、収益性の伴った成長を実現していきます。

NTT DATA EMEA

EMEA・中南米分野

EMEA地域における新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、業種・業界によって違いはありますが、非常に厳しい状況となっています。一方でポジティブな側面もあり、「ニューノーマル」は経営者の投資判断のプライオリティを確実に変えています。私たちのお客様は、デジタル投資による新たな事業機会やコラボレーションモデルの創出を、より重視するようになっています。

私たちの戦略は、デジタルオファリングへの投資を加速させ、強みである最先端テクノロジーを磨き、お客様のデジタルトランスフォーメーションを支援することです。

加えて、目標である7%のEBITAマージン*1を達成するため、更なる自動化及び事業構造改革を通じて事業の効率化を推進していきます。

当社は2019年度、非常に高い売上高の成長を遂げており、更なる事業拡大やTrusted Global Innovatorとしての地位確立に向けて、必要不可欠なデジタルデザイン、サイバーセキュリティ、ビッグデータ、ブロックチェーン、クラウド等のケイパビリティを強化してきました。

私たちは、高い能力と情熱を兼ね備えた人材、そしてNTTデータグループにおける革新的なコラボレーションによって、お客様のデジタルトランスフォーメーションを成功させることができると確信しています。



Walter Ruffinoni
CEO of NTT DATA EMEA

ITコンサルティング分野で25年以上の経験を積む。2013年からは、NTT DATA ItalyのCEOを務め、業績の回復を主導。2020年4月には、NTTデータEMEAのCo-CEOに任命。2016年にMarsilioとの共著『the Code of Future』、2020年にMondoriとの共著『Italy 5.0』を出版。

everis

EMEA・中南米分野



Fritz Hoderlein
CEO of everis

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）。

新型コロナウイルス感染症が私たちの日常を変え始めた当初から、私たちは従業員を守ることを最優先とし、わずか1週間という短期間で17カ国28,000人以上、全従業員の97%によるテレワーク勤務を可能にしました。

このような環境下でも、私たちはEBITAマージン*1 7%という中期目標の達成に向けた準備期間として、2020年度における収益性を高めていけると自信を持っています。もちろん不確定要素は数多くありますが、同時に以下のような事業機会もあると考えています。

- 新型コロナウイルス感染症が拡大する中、お客様によるデジタルトランスフォーメーションへの対応加速
- 急速な環境変化に対応するコンサルティングサービスの需要拡大
- お客様による戦略的アウトソーシングの更なる推進

この3年間で、私たちはオーガニックな成長により、ビジネスを50%以上拡大してきました。この強いパフォーマンスは、これら成長戦略が有効であることを反映しています。今後も収益性改善に向け、以下のような主要ドライバーを引き続き維持していきます。

- 自動化と事業のデジタル化によるアウトソーシングサービスの収益性向上
- 販売プロセス管理の更なる強化と低採算プロジェクトの削減
- 業界に関する深い知見と高度な技術の組み合わせによる、お客様ニーズへの対応
- everis-CAD (Cognitive Assisted Development) アーキテクチャ*に基づくデリバリー自動化による競争力の向上

最後に、everis及びNTTデータ社員を含む、世界中にいる私たちのステークホルダーによる献身と貢献に、感謝の気持ちを示したいと思います。私は、everisがこれからもステークホルダーの皆様のために価値を創造し続けることができると強く確信しています。

* everisが持つLow-code Platformソリューション

NTT DATA Business Solutions

EMEA・中南米分野

当初、2020年度では、強いオーガニック成長に加え、将来的に更なる成長とEBITAマージン*1 7%を達成するための戦略的な投資の実行を考えていました。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大により、世界各地でロックダウンが行われている状況を踏まえると、当初の計画を変更せざるを得ませんでした。また、収益性をより重要視しており、コスト削減施策を含めた成長戦略を再策定しました。私たちのビジネスモデルはレジリエントであり、かつ堅牢性を兼ね備えているため、今後数年間の見通しについて悲観視はしていません。

ウィズコロナ社会においても、私たちの事業にとってお客様が最も重要であることに変わりはありません。事業を展開している28カ国のほぼすべての国で、リモートワークパッケージや緊急事態へ対応するためのソリューションを提供し、お客様からは高い評価をいただきました。

製薬、ライフサイエンス及び高等教育機関等、急成長している業界向けの新しいオファリング創出に加えて、AIを活用したRPAやチャットボットソリューション等のオファリングポートフォリオを拡大することで、お客様のデジタル化に貢献していきます。

事業構造改革等の取り組みを通じて、イノベティブなオファリングの創出に加えて、コンサルティングコラボレーション等のビジネスの進め方においても変革していくことを考えており、すでに様々なリモートにおける取り組みを始めています。社内プロジェクトではありますが、ヨーロッパにおけるニアショアセンターの配置を再検討するなど、国別の戦略ブラッシュアップに着手しています。

また、組織構造を一元化するとともに、コストマネジメントやキャッシュマネジメントについても集約を図っています。これらの施策により、Business Solutionsは自身の変革を加速するとともに、お客様への提供価値を高めることで、目標の達成をめざします。



Norbert Rotter
CEO of NTT DATA Business Solutions

itelligence AG入社以前は、米国のCPA（公認会計士）としてKPMGのパートナーを経験。2008年1月よりitelligence AGの経営にCFOとして参画するとともに、M&A部門の責任者として30社の買収及びグループへの統合を指揮。2016年1月よりitelligence AGのCEO（現職）。

*1 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

統合ITソリューション(受注型)

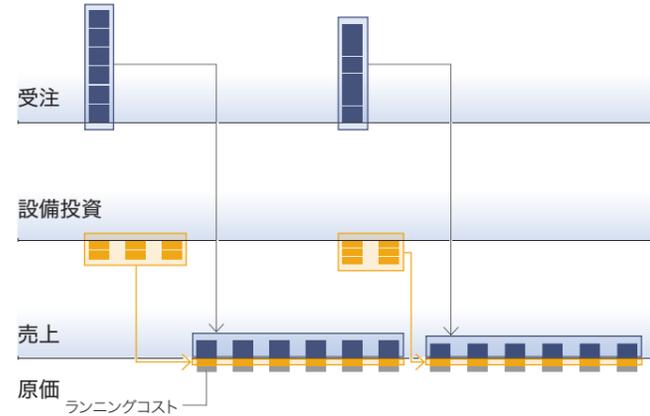
▲ビジネスモデル

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

▲財務モデル

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

財務モデルイメージ



システム・ソフトウェア開発

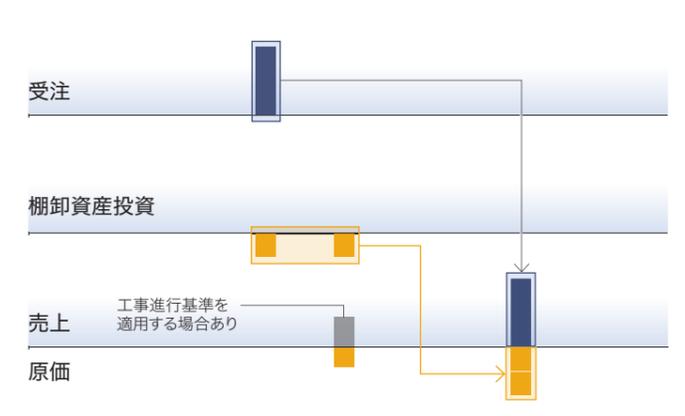
▲ビジネスモデル

- 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



統合ITソリューション(企画型)

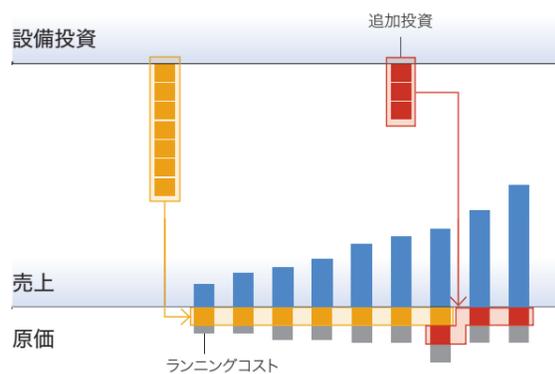
▲ビジネスモデル

- 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が変動する。
- ビジネスの状況に応じて、追加投資を行う。

財務モデルイメージ



コンサルティング
メンテナンス・サポート

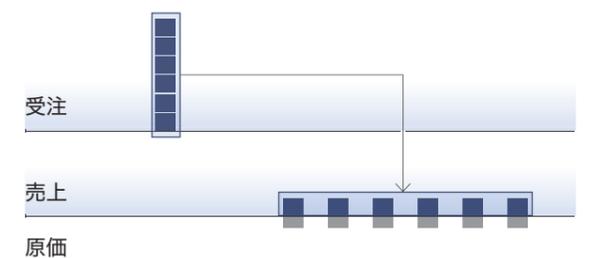
▲ビジネスモデル

- コンサルティング：お客様のビジネスを共に考え、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。
AMO：お客様のカスタムアプリケーションの運用・保守を手掛けるサービス。
ITO：お客様のITシステムのワンストップな保守・運用を提供するサービス。
BPO：お客様企業の業務の一部を請け負い、効率的な業務運用を実現するサービス。

▲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



主な事例：法人・ソリューション分野

キャッシュレス決済システム CAFIS

「CAFIS」は、日本を代表するキャッシュレス決済総合プラットフォームです。1984年のサービス開始以来、36年にわたって日本のカード決済を支えています。様々な業態・業種の加盟店と、国内ほぼすべてのクレジットカード会社・金融機関を結び、24時間365日休むことなくサービスを提供しています。

▶ P13：Long-Term Relationshipsの代表例



主な事例：北米分野

米国連邦政府への豊富なサービス提供実績をもとに米国国際開発庁から新規に大型のITサービス契約を受注

米国の国際開発庁 (United States Agency for International Development、以下「USAID」) から新たに契約期間5年、総額2億ドルを超える大型契約を受注しました。本契約では、USAIDに対してITインフラサービス及びアプリケーションマネジメントサービスを提供します。

本受注にあたっては、米国連邦政府を含む公共分野に対するこれまでの豊富なITサービスの実績や知見、お客様のIT環境や業務課題に関する深い理解等を通して信頼関係を築いたことに加え、先進的な技術を活用し、イノベーションやオートメーションを推進する姿勢が高く評価されました。



ビジネスモデルと製品及びサービス別の関係

(単位：億円)

ビジネスモデル	製品及びサービス別	2019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	6,130
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	5,879
コンサルティング	コンサルティング	2,723
メンテナンス・サポート	メンテナンス・サポート	7,066
—	その他のサービス	870

製品及びサービス別のセグメント別2019年度実績 (外部顧客向け売上高)

(単位：億円)

	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	726	2,807	971	1,169	454
システム・ソフトウェア開発	1,525	830	1,243	1,123	846
コンサルティング	75	139	220	404	1,823
メンテナンス・サポート	1,718	1,220	1,385	1,497	1,126
その他のサービス	94	59	461	—	248

財政状態及び経営成績の分析

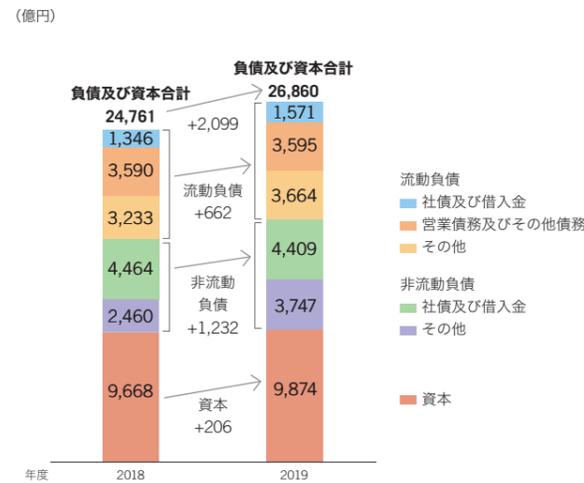
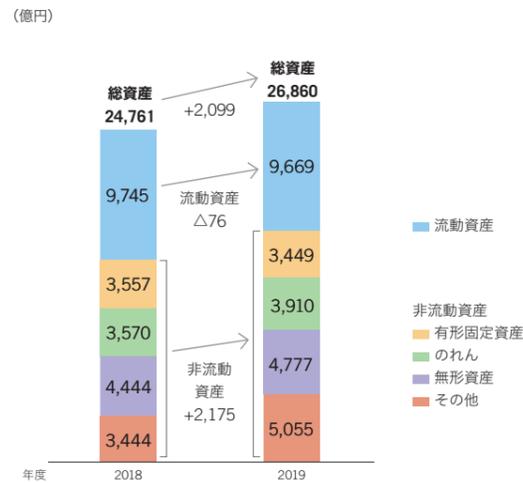
連結財政状態計算書

2019年度末の総資産は、保有株式の時価評価による減少等はあるものの、IFRS第16号「リース」の適用による使用権資産の計上等により前年度末に比べ2,099億円増加して、2兆6,860億円となりました。

負債は、IFRS第16号「リース」の適用によるリース負債の計上等

により前年度末に比べ1,893億円増加して、1兆6,986億円となりました。

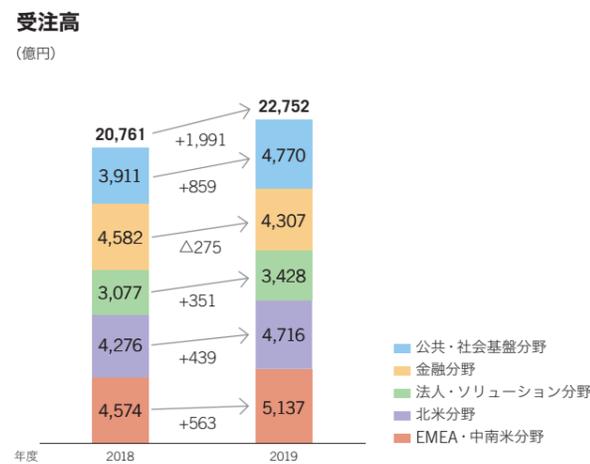
また、資本は、為替影響等による減少はあるものの、利益剰余金の増加等により前年度末に比べ206億円増加して9,874億円となりました。



(連結) 受注高・受注残高

2019年度の受注高は、前期比1,991億円増加し、22,752億円となりました。

公共・社会基盤分野は、中央府省からの大型案件を含む複数の案件を獲得し、大幅なプラスで着地することができました。金融分野は、2018年度に受注した銀行向け大型案件の反動減はありましたが、協同組織金融機関からの更改受注等によってマイナス幅を大幅に小さくすることができました。法人・ソリューション分野は、製造業を中心に引き続き順調に受注が拡大しました。北米分野は、大型案件を獲得しており、引き続き好調を維持しています。EMEA・中南米についてもスペインで大型案件の受注があり、大きく伸ばすことができました。



受注残高と売上高計上時期 (見込み)

2019年度末の受注残高は、各分野の受注増等により、1,792億円増加し、26,363億円となりました。

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。

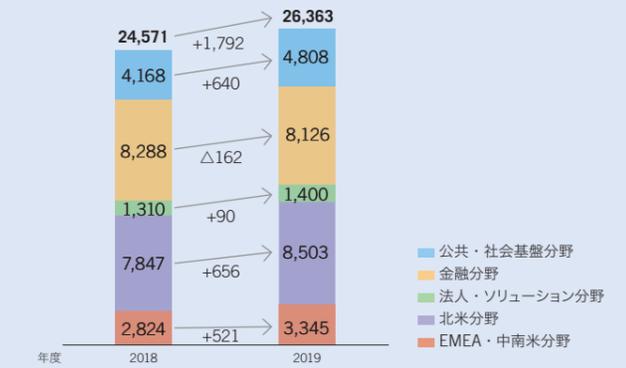
受注残高の規模について、北米分野と金融分野、ついで公共・社会基盤分野が大きくなっていますが、これはプロジェクトが大規模かつ長期間にわたるものが多いという傾向を反映しています。

次に、2019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、2021、2022、2023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。

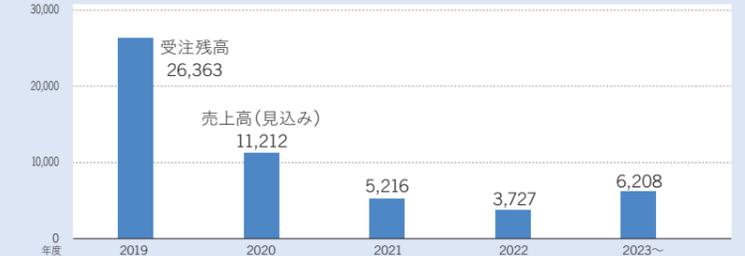
受注残高

(億円)



2019年度末の受注残高の売上高計上時期 (見込み)

(億円)



連結損益計算書

売上高は、好調な国内事業及び海外事業の規模拡大により、前年比で1,032億円の増収となりました。

営業利益は、期初に予定していた成長投資・事業構造改革に加え、海外における低採算事業等の見直しにより168億円の減益、営業利益率も1.0ポイント減少となりました。

金融収益・費用／持分法投資損益は、海外における低採算事業

等の見直しにより金融費用が増加したこと等により、100億円の減益となりました。

法人所得税費用等は、主に海外子会社の税引前当期利益の減少や米国子会社における繰越欠損金活用の影響により、83億円の減少となっています。

	2018年度	2019年度	前期比
売上高	21,636	22,668	+1,032
売上原価	16,186	16,946	+759
売上総利益	5,450	5,722	+272
販売費及び一般管理費	3,973	4,413	+440
販売費	1,467	1,535	+68
研究開発費	151	218	+67
管理費等	2,355	2,660	+305
営業利益	1,477	1,309	△168
営業利益率 (%)	6.8	5.8	△1.0P
金融収益・費用／持分法投資損益	△8	△108	△100
税引前当期利益	1,469	1,202	△268
法人所得税費用等*	533	450	△83
当社株主に帰属する当期利益	936	751	△185

*「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

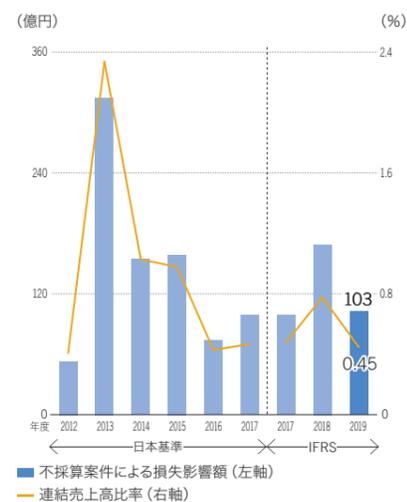
当社では、2013年10月よりプロジェクト審査委員会を設置し、不採算案件の抑止に努めています。新規案件へのチャレンジも行っていく必要がある中で、不採算案件による損失影響額が連結売上高比0.3～0.5%であれば経営としてリスクコントロールできている状態であると考えています。

2019年度は、金融分野で1件、公共・社会基盤分野で1件、多額の損失影響額を計上する案件が発生し、103億円の損失影響がありました。

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止していきます。

▶ P33：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

2019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、ユーティリティ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、製造業及びM&Aを含むペイメント向けサービスの規模拡大等により、増収となりました。北米分野は、為替影響による減収はあるものの、M&Aによる規模拡大等により増収となりました。EMEA・中南米分野は、為替影響による減収はあるものの、スペインやイタリアを中心とした規模拡大等により増収となりました。

営業利益については、公共・社会基盤分野は、増収及び不採算額の減少等により増益となりました。金融分野は、増収による増益はあるものの、不採算案件の発生等により減益となりました。法人・ソリューション分野は、増収等により増益となりました。北米分野は、事業拡大に向けた費用及びPPA償却費等の増加はあるものの、PMI費用の減少及び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、増収による増益はあるものの、低採算事業の見直しを加えた事業構造改革の費用増加やブラジルにおける一部事業の見直し等により減益となりました。

	2018年度	2019年度	前期比
売上高	21,636	22,668	+1,032
公共・社会基盤分野	4,799	5,002	+202
金融分野	5,591	5,804	+212
法人・ソリューション分野	5,298	5,886	+588
北米分野	4,219	4,260	+41
EMEA・中南米分野	4,401	4,554	+153
営業利益	1,477	1,309	△168
(営業利益率)	6.8%	5.8%	△1.0P
公共・社会基盤分野	439	528	+89
(営業利益率)	9.1%	10.6%	+1.4P
金融分野	529	504	△26
(営業利益率)	9.5%	8.7%	△0.8P
法人・ソリューション分野	485	535	+50
(営業利益率)	9.2%	9.1%	△0.1P
北米分野	35	32	△2
(営業利益率)	0.8%	0.8%	△0.1P
EBITA	133	152	+19
(EBITA率)	3.1%	3.6%	+0.5P
EMEA・中南米分野	79	△144	△223
(営業利益率)	1.8%	△3.2%	△5.0P
EBITA	149	△86	△235
(EBITA率)	3.4%	△1.9%	△5.3P

連結キャッシュ・フロー計算書

2019年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、当期利益798億円、非現金支出項目である減価償却費等1,992億円の計上による収入の一方、法人税等の支払が592億円となり、2,800億円の収入(前期比380億円の収入増加)となりました。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2,572億円の支出(前期比704億円の支出増加)となったことから、2019年度のフリー・キャッシュ・フローは228億円

の黒字(前期比323億円減少)となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローについては、リース負債の返済による支出や配当金支払の実施等により、661億円の支出(前期比715億円の支出増加)となりました。

なお、2019年度末における現金及び現金同等物は前期比460億円減少し、2,054億円となりました。

	2018年度	2019年度	前期比
フリー・キャッシュ・フロー	2,420	2,800	+380
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,420	2,800	+380
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,869	△2,572	△704
財務活動によるキャッシュ・フロー	55	△661	△715
現金及び現金同等物の期末残高	2,513	2,054	△460

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

項目	単位	日本基準									IFRS		
		2009年度	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
会計年度:													
受注高	億円	11,815	9,884	10,984	11,971	14,002	14,291	16,626	17,815	20,211	19,500	20,761	22,752
売上高	億円	11,429	11,619	12,511	13,019	13,437	15,118	16,148	17,324	21,171	20,397	21,636	22,668
売上原価	億円	8,705	8,823	9,418	9,805	10,312	11,473	12,167	12,936	15,927	15,355	16,186	16,946
売上原価率	%	76.2	76.0	75.3	75.3	76.7	75.8	75.4	74.7	75.2	75.3	74.8	74.8
販売費及び一般管理費	億円	1,906	2,013	2,288	2,357	2,499	2,804	2,972	3,217	4,008	3,810	3,973	4,413
販管費率	%	16.7	17.3	18.3	18.1	18.6	18.6	18.4	18.6	18.9	18.7	18.4	19.5
営業利益	億円	816	783	804	856	625	840	1,008	1,171	1,235	1,231	1,477	1,309
営業利益率	%	7.1	6.7	6.4	6.6	4.7	5.6	6.2	6.8	5.8	6.0	6.8	5.8
のれん償却前営業利益*1	億円	859	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	356	373	304	435	232	321	633	656	581	824	936	751
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
海外EBITA率*3,4	%				4.7	3.2	5.2	5.3	4.8	4.8	2.3	3.2	0.7
不採算案件による損失影響額	億円				53	315	155	159	74	99	99	169	103
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
設備投資	億円	1,625	1,390	1,339	1,221	1,477	1,409	1,340	1,581	1,986	1,948	1,792	1,938
減価償却費等	億円	1,619	1,585	1,597	1,538	1,436	1,585	1,552	1,600	1,632	1,611	1,607	1,638
研究開発費	億円	113	107	135	121	128	129	124	123	145	146	151	218
フリー・キャッシュ・フロー	億円	836	△564	304	462	448	267	440	△1,898	242	307	551	228
EBITDA*5	億円	2,511	2,426	2,485	2,503	2,202	2,573	2,721	2,971	3,137	2,842	3,084	2,957
会計年度末:													
受注残高	億円	11,661	11,565	11,319	11,402	13,414	13,558	15,445	24,113	23,715	23,692	24,571	26,363
総資産	億円	12,792	14,686	14,748	15,243	16,899	18,228	18,603	22,389	22,342	22,702	24,761	26,860
有利子負債*6	億円	2,891	4,144	3,802	3,783	4,129	4,469	4,070	6,508	5,920	5,863	6,050	5,980
自己資本	億円	5,845	6,016	6,057	6,513	6,768	7,734	7,409	8,021	8,338	8,262	9,257	9,397
自己資本比率	%	45.7	41.0	41.1	42.7	40.1	42.4	39.8	35.8	37.3	36.4	37.4	35.0
投下資本	億円	7,521	8,461	8,588	8,856	9,155	10,023	9,471	12,245	12,708	12,567	13,205	13,800
D/Eレシオ	倍	0.49	0.69	0.63	0.58	0.61	0.58	0.55	0.81	0.71	0.71	0.65	0.64
その他の情報:													
投下資本当期利益率(ROIC)*6,7	%	5.3	4.8	4.6	5.1	3.6	4.6	5.5	6.1	5.8	5.9	6.8	5.8
総資産当期利益率(ROA)*8	%	2.8	2.7	2.1	2.9	1.4	1.8	3.4	3.2	2.6	3.7	3.9	2.9
自己資本当期利益率(ROE)*9	%	6.2	6.3	5.0	6.9	3.5	4.4	8.4	8.5	7.1	10.3	10.7	8.1
1株当たり当期利益*10	円	25.4	26.6	21.7	31.0	16.6	22.9	45.2	46.8	41.5	58.8	66.8	53.6
1株当たり純資産*10	円	416.8	428.9	431.9	464.4	482.6	551.5	528.3	571.9	594.6	589.1	660.0	670.0
1株当たり配当金*10	円	12	12	12	12	12	12	14	15	15	15	17	18
連結キャッシュ・フロー配当性向*11	%	39.5	26.9	26.1	19.6	50.6	26.1	19.5	24.0	42.3	43.2	31.7	56.0
5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向*11,12	%	28.8	34.1	35.9	28.4	29.1	27.0	24.9	24.5	28.4	28.5	27.2	31.0
株主総利回り(TSR)(保有期間5年)	%						100	109	104	112	112	123	107
非財務													
顧客基盤*13	社							50	62	65	65	70	74
海外の国・地域数	数	25	34	35	34	41	41	45	51	53	53	53	53
海外都市数	数	78	145	136	136	175	176	185	210	214	214	223	225
従業員数	人	34,543	49,991	58,668	61,369	75,020	76,642	80,526	111,664	118,006	118,006	123,884	133,196
(再掲)海外従業員数	人	5,622	20,855	26,007	28,820	42,241	43,781	47,541	77,123	81,362	81,362	86,154	94,424
労働時間*14	時間	2,003	1,991	1,991	1,996	1,966	1,966	1,941	1,910	1,901	1,901	1,889	1,876
育児休暇復職者率*14	%	97.8	93.8	95.5	92.5	97.6	98.1	98.3	98.0	97.0	97.0	100.0	98.8
購入電力*15	万kWh	59,717	56,618	52,213	48,878	48,342	49,169	47,661	49,437	48,063	48,063	47,678	46,726
水使用量*15,17	万m ³	63	59	57	59	50	61	34	55	58	58	62	49
紙資源使用量*15	t	1,485	1,181	1,019	932	936	905	920	845	765	765	689	584
温室効果ガス(GHG)排出量*15,16,17	万t-CO ₂ e	26.0	22.3	21.5	23.9	25.9	26.1	24.1	25.1	23.6	23.6	23.2	21.4

*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・中南米セグメント、中国・APACの合計値

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

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

*5 EBITDA=営業利益+減価償却費+固定資産除却損+のれん償却費等

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

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

*8 ROA=当社株主に帰属する当期利益/期中平均総資産

*9 ROE=当社株主に帰属する当期利益/期中平均自己資本

*10 2013年10月に、普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用。1株当たり情報は当該株式分割を考慮した額を記載

2017年7月に、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。1株当たり情報は当該株式分割を考慮した額を記載

*11 配当総額/(当社株主に帰属する当期利益+減価償却費+固定資産除却損-設備投資)なお2019年度はリース償却費(2019年度実績383億円)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、2017年3月期以前は日本基準の値を使用

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

*14 NTTデータ(単体)の値

*15 NTTデータ(単体)及びグループ会社(国内のみ)/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、2009年度:65社)を対象として集計

*16 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CO₂eで換算。単位はCO₂e(CO₂equivalent)

*17 第三者機関の保証を受けた値。詳細はP61「第三者保証」参照

二期比較財務諸表

連結財政状態計算書

	(百万円)	
	2018年度	2019年度
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	251,309	205,356
営業債権及びその他の債権	549,126	572,175
契約資産	81,929	74,828
棚卸資産	15,294	13,727
その他の金融資産	9,440	13,296
その他の流動資産	67,369	87,509
流動資産合計	974,467	966,890
非流動資産		
有形固定資産	355,717	344,922
使用権資産	—	160,005
のれん	357,014	391,017
無形資産	444,444	477,716
投資不動産	27,331	27,113
持分法で会計処理されている投資	6,573	8,366
その他の金融資産	168,803	142,211
繰延税金資産	98,220	110,946
その他の非流動資産	43,493	56,823
非流動資産合計	1,501,595	1,719,118
資産合計	2,476,062	2,686,008
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	359,013	359,508
契約負債	218,774	256,740
社債及び借入金	134,586	157,094
リース負債	—	39,143
その他の金融負債	28,717	4,604
未払法人所得税	30,437	32,002
引当金	12,434	4,273
その他の流動負債	32,898	29,674
流動負債合計	816,859	883,038
非流動負債		
社債及び借入金	446,437	440,861
リース負債	—	122,219
その他の金融負債	21,908	12,155
退職給付に係る負債	202,491	207,854
引当金	3,562	4,131
繰延税金負債	5,532	18,868
その他の非流動負債	12,463	9,466
非流動負債合計	692,394	815,555
負債合計	1,509,253	1,698,593
資本		
当社株主に帰属する持分		
資本金	142,520	142,520
資本剰余金	115,740	111,596
利益剰余金	603,171	659,563
自己株式	△1	△1
その他の資本の構成要素	64,236	26,005
当社株主に帰属する持分合計	925,667	939,683
非支配持分	41,143	47,732
資本合計	966,809	987,415
負債及び資本合計	2,476,062	2,686,008

連結損益計算書

	(百万円)	
	2018年度	2019年度
売上高	2,163,625	2,266,808
売上原価	1,618,636	1,694,577
売上総利益	544,988	572,231
販売費及び一般管理費	397,272	441,294
営業利益	147,716	130,937
金融収益	6,848	6,026
金融費用	7,825	17,117
持分法による投資損益	175	308
税引前利益	146,914	120,155
法人所得税費用	49,210	40,383
当期利益	97,704	79,772
当期利益の帰属		
当社株主	93,616	75,148
非支配持分	4,088	4,624
合計	97,704	79,772
当社株主に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	66.75	53.58

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2018年度	2019年度
当期利益	97,704	79,772
その他の包括利益(税引後)		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の純変動額	11,756	△8,328
確定給付制度の再測定	△1,271	1,076
持分法適用会社におけるその他の包括利益の持分	△0	△0
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	△731	△142
ヘッジ・コスト	100	18
在外営業活動体の外貨換算差額	11,273	△23,723
持分法適用会社におけるその他の包括利益の持分	△213	△122
その他の包括利益(税引後)合計	20,913	△31,222
当期包括利益	118,617	48,550
当期包括利益の帰属		
当社株主	114,859	44,140
非支配持分	3,758	4,411
合計	118,617	48,550

連結持分変動計算書

	当社株主に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の 構成要素	合計		
2018年度								
2018年4月1日	142,520	116,193	528,601	△1	38,865	826,179	34,327	860,506
IFRS 9号の適用による累積的影響額	—	—	3,416	—	3,354	6,770	328	7,099
調整後2018年4月1日	142,520	116,193	532,018	△1	42,220	832,949	34,656	867,605
当期包括利益								
当期利益	—	—	93,616	—	—	93,616	4,088	97,704
その他の包括利益	—	—	—	—	21,243	21,243	△330	20,913
当期包括利益	—	—	93,616	—	21,243	114,859	3,758	118,617
株主との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△22,440	—	—	△22,440	△751	△23,191
利益剰余金への振替	—	—	△773	—	773	—	—	—
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	3,379	3,379
支配継続子会社に対する持分変動	—	△1,369	—	—	—	△1,369	308	△1,062
非支配持分に付与された プット・オプション	—	914	—	—	—	914	—	914
その他	—	2	751	—	—	753	△207	546
株主との取引額等合計	—	△453	△22,462	—	773	△22,142	2,729	△19,413
2019年3月31日	142,520	115,740	603,171	△1	64,236	925,667	41,143	966,809
2019年度								
2019年4月1日	142,520	115,740	603,171	△1	64,236	925,667	41,143	966,809
当期包括利益								
当期利益	—	—	75,148	—	—	75,148	4,624	79,772
その他の包括利益	—	—	—	—	△31,008	△31,008	△213	△31,222
当期包括利益	—	—	75,148	—	△31,008	44,140	4,411	48,550
株主との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△24,544	—	—	△24,544	△1,415	△25,959
利益剰余金への振替	—	—	7,223	—	△7,223	—	—	—
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	6,017	6,017
支配継続子会社に対する持分変動	—	△156	—	—	—	△156	△1,754	△1,909
非支配持分に付与された プット・オプション	—	△4,497	—	—	—	△4,497	—	△4,497
その他	—	508	△1,435	—	—	△927	△670	△1,597
株主との取引額等合計	—	△4,144	△18,756	—	△7,223	△30,123	2,178	△27,945
2020年3月31日	142,520	111,596	659,563	△1	26,005	939,683	47,732	987,415

連結キャッシュ・フロー計算書

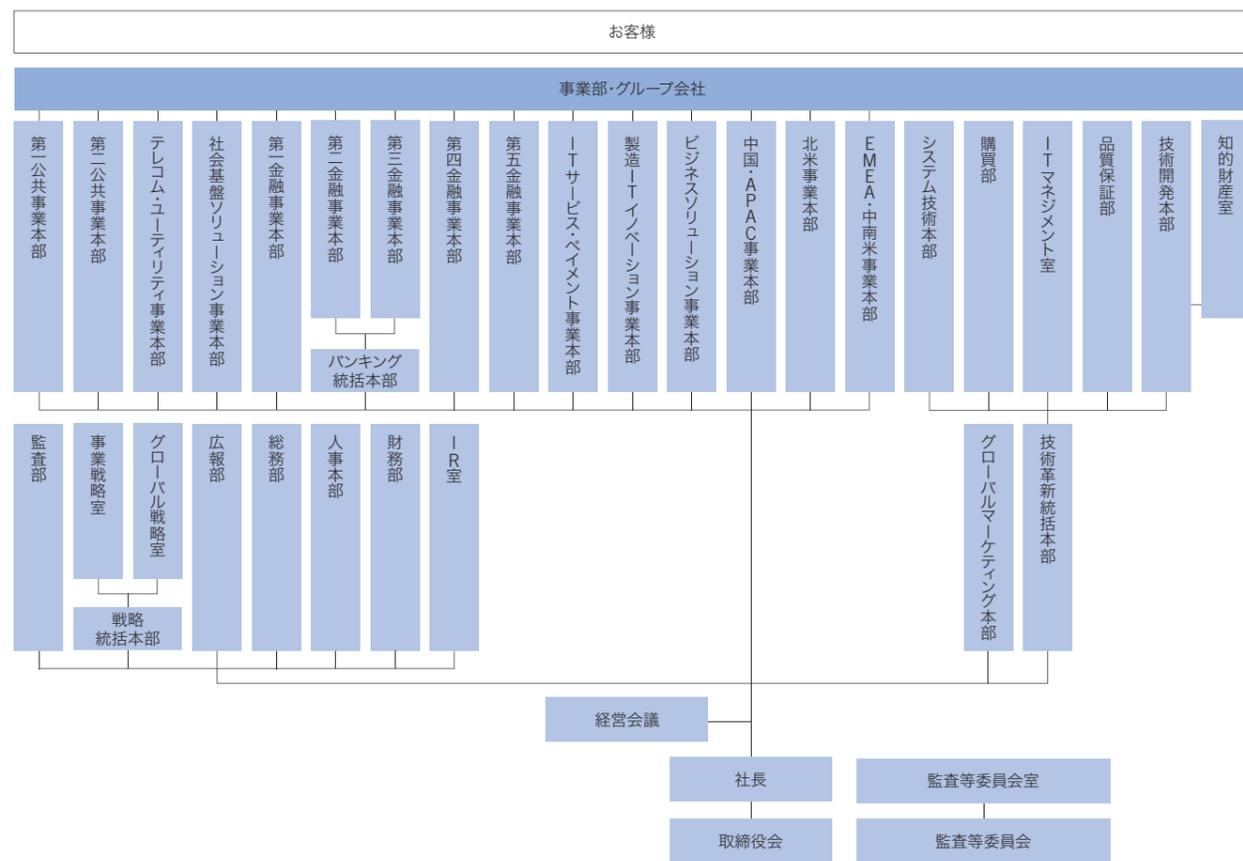
	2018年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	97,704	79,772
減価償却費及び償却費	158,038	199,182
受取利息及び受取配当金	△4,546	△4,859
支払利息	4,756	7,733
持分法による投資損益(△は益)	△175	△308
法人所得税費用	49,210	40,383
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加額)	△42,177	△22,481
契約資産の増減(△は増加額)	△1,113	6,304
棚卸資産の増減(△は増加額)	6,257	1,563
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少額)	25,380	4,469
契約負債の増減(△は減少額)	7,385	31,590
受注損失引当金の増減(△は減少額)	4,205	△6,490
その他	△8,505	5,378
小計	296,420	342,235
利息及び配当金の受取額	4,992	4,051
利息の支払額	△4,193	△7,057
法人所得税の支払額	△55,209	△59,200
営業活動によるキャッシュ・フロー	242,009	280,029
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△179,986	△191,294
その他の金融資産の取得による支出	△20,122	△20,849
その他の金融資産の売却又は償還による収入	23,130	21,052
子会社の取得による支出	△9,257	△65,965
その他	△645	△184
投資活動によるキャッシュ・フロー	△186,879	△257,240
財務活動によるキャッシュ・フロー		
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少額)	4,000	△24,000
短期借入金の純増減額(△は減少額)	27,674	△500
社債の発行及び長期借入れによる収入	40,058	83,466
社債の償還及び長期借入金の返済	△50,967	△61,686
リース負債の返済による支出	—	△35,702
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△1,312	△2,432
セール・アンド・リースバックによる収入	11,799	—
配当金の支払額	△22,438	△24,549
非支配持分への配当金の支払額	△751	△1,178
その他	△2,612	501
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,451	△66,081
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	60,581	△43,292
現金及び現金同等物の期首残高	190,070	251,309
現金及び現金同等物に係る換算差額(△は減少額)	658	△2,661
現金及び現金同等物の期末残高	251,309	205,356

会社情報

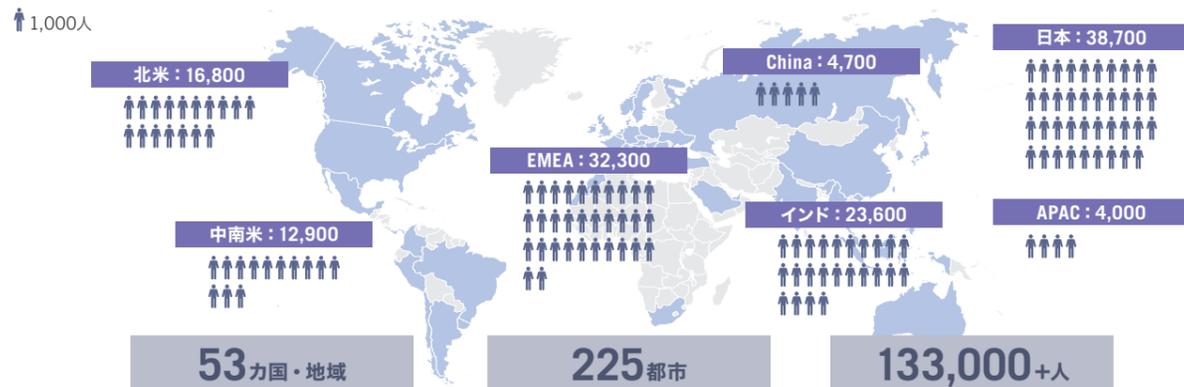
(2020年3月31日現在)

会社名(商号) 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (略称 NTTデータ)	設立年月日 1988年5月23日	定時株主総会 6月
本社 〒135-6033 東京都江東区豊洲三丁目3番3号 Tel : 03-5546-8202	資本金 142,520百万円	市場 東京証券取引所1部 証券番号9613
	従業員数 連結 : 133,196人 単体 : 11,515人	株主名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社
	事業年度 4月1日から翌年3月31日まで	会計監査法人 有限責任 あずさ監査法人

組織図 (2020年7月1日現在)



拠点 (2020年3月31日現在)



株式・格付情報

(2020年3月31日現在)

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	78,353名

大株主

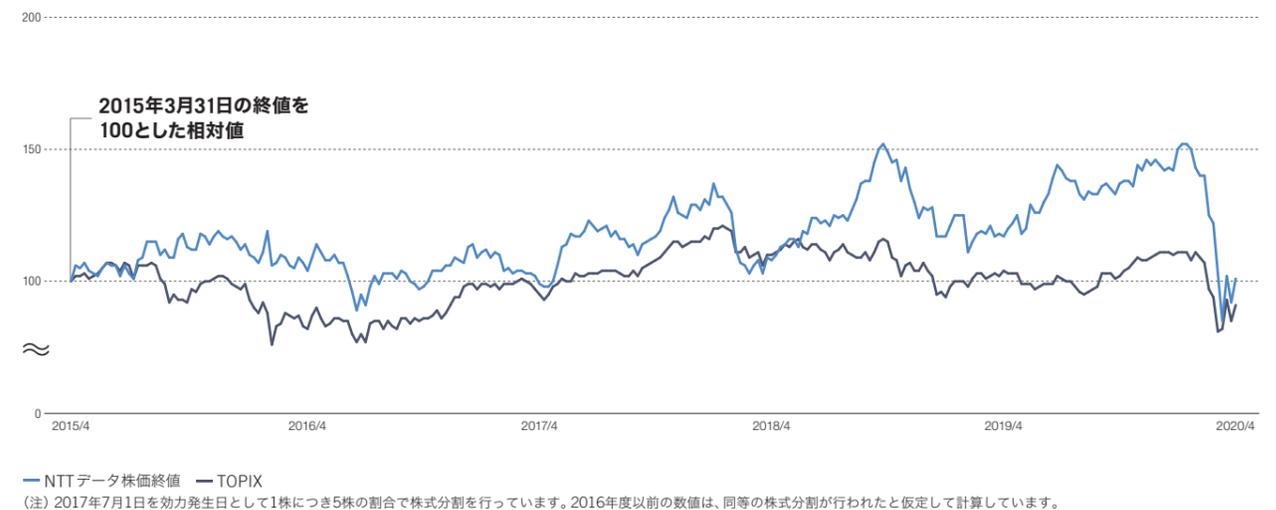
株主名	持株数(株)	持株比率(%)*
NTT株式会社	760,000,000	54.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	134,699,900	9.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	69,816,600	4.98
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	21,075,600	1.50
NTTデータ社員持株会	14,095,900	1.01
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	13,470,700	0.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	12,732,300	0.91
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	11,157,325	0.80
JP MORGAN CHASE BANK 385151	11,049,038	0.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	10,640,600	0.76

* 持株比率は、自己株式(953株)を控除して計算しています。

格付情報

格付機関名	長期債	短期債(CP)
日本格付研究所(JCR)	AA+	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	AA	a-1+

NTTデータの株価とTOPIX



NTTデータの株式分割

1998年	8月	普通株式1株を10株とする株式分割を実施
2013年	10月	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	普通株式1株を5株とする株式分割を実施

株式の所有者別分布状況(所有株式数の割合)

