

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

▶ 社会・環境への取り組み (CSR)

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



▶ NTT DATA Technology Foresight

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



▶ 投資家・株主の皆様へ

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



■ コーポレート・ガバナンス報告書

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

■ 有価証券報告書等

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

株式会社NTTデータ

〒135-6033 東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル

Tel: 03-5546-8202 (代表)

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

NTT DATA
Global IT Innovator

アニュアルレポート2016

2016年3月期

Global IT Innovator

NTT DATA CORPORATION アニュアルレポート 2016

Our Way

NTTデータグループの使命

企業理念

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

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

社員信条

社員一人ひとりが心掛けなければならない信条、行動方針

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

日々の活動における倫理、法令順守等の行動規範

Global Compliance Policy*

原則

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

事業環境に応じた使命の実現の姿

Group Vision

NTTデータグループが10年後に目指す姿を示したもの

Global IT Innovator

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

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

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

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

We enhance our creativity by respecting diversity.

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

Values

「Group Vision」実現に向けて、大切にしている価値観

Clients First
Foresight
Teamwork



「Our Way」の詳細は、ホームページをご覧ください。

<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/profile/guide/mission/index.html>

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

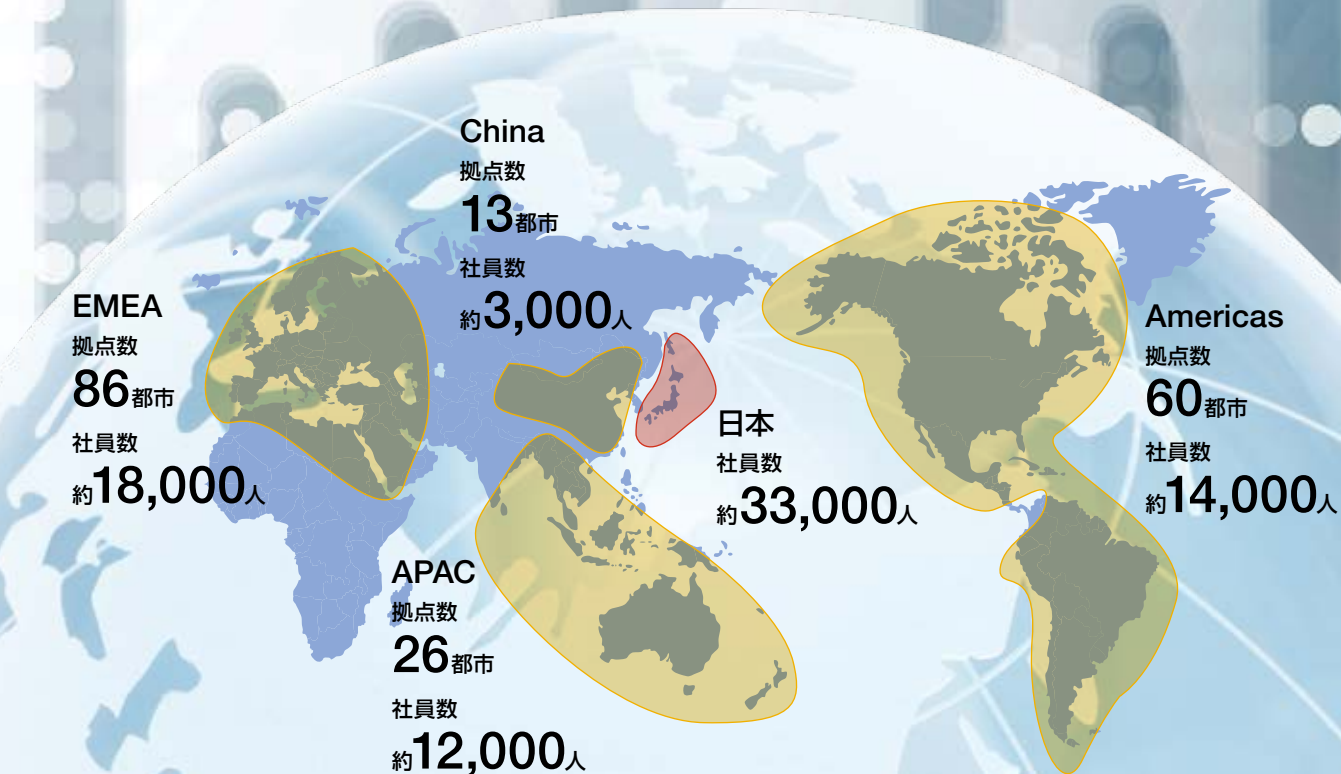
Contents

P.2	who we are
P.2	Our Businesses
P.4	Our Strengths
P.6	Our Growth Model
P.8	The Strategy Logic Map
P.10	社長メッセージ
P.18	中・長期経営戦略
	Global 2 nd Stageに向けて
P.20	前中期経営計画の成果
P.25	新中期経営計画の アウトライン
P.28	当社のM&A戦略
P.29	中期経営計画目標値
P.30	財務資本戦略
P.30	財務統括担当役員に聞く 「NTTデータグループの 財務資本戦略」
P.32	主要ビジネスの財務モデル
P.34	連結財務ハイライト
P.37	連結業績報告・分析
P.39	セグメント別事業概況
P.42	経営資源
P.42	顧客基盤
P.44	人財・組織力
P.46	ブランド
P.48	技術
P.50	パートナー
P.52	コーポレート・ガバナンス
P.52	役員紹介
P.54	FAQ
P.55	独立社外取締役からの メッセージ
P.56	コーポレート・ガバナンスの概要
P.60	リスクマネジメント
P.62	情報セキュリティ
P.64	財務情報
P.70	会社・株式情報

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

見直しに関する注意事項

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



Our Strengths

磨き上げてきた3つの強み

強みの源泉となる Values

Clients First

私たちはお客様を第一に考えます。
お客様の満足を目指し、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

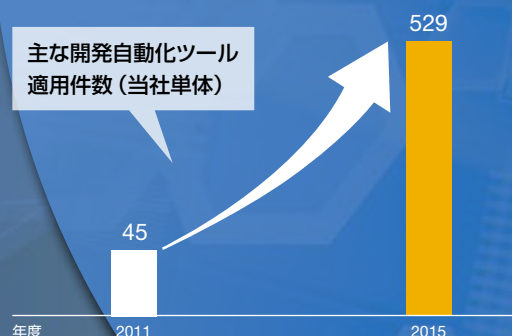
私たちは仲間とともに達成する「自己実現」を大切にします。
多様な個性や考え方をを持ったメンバーがチームを組み、ひとつの目的に向かって知恵を出しあい、協力しあいながら取り組む仕事は、個人ではなしえない大きな成果を生み出します。

強み

技術力

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

ソフトウェア開発の徹底的な自動化により、生産性を飛躍的に向上



強み

信頼性

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



信頼性の証

1993年、情報サービス産業として初めて品質管理により業績が向上した企業に与えられるデミング賞*を受賞しました。
* TQM(総合的品質管理)に関する世界最高ランクの賞

社会インフラを支える

公共・社会基盤分野や金融分野におけるシステム構築で多くの実績を残し、社会インフラを支え続けています。2004年には、各金融機関で専用システムを保有せずに相互利用が可能な統合ATMスイッチングサービスの提供を開始しました。



具体的な強み

長期にわたり築いた
強固な顧客基盤
(Long-term Relationship)

フルライフサイクル
での継続的な
サービス提供

ナショナルプロジェクト
などの超大規模かつ
ミッションクリティカルな
システムの構築実績

強固な財務基盤

マルチベンダとして、
世界中の優れたサービスや
プロダクトを提供

ソフトウェア開発の
自動化等、生産技術革新
の取り組み

グローバルで共通化された
高度な開発・運用手法と
それを実行する
専門性の高い人材
(プロジェクトマネジメント力)

お客様業務ノウハウ、
アプリケーション
ノウハウ

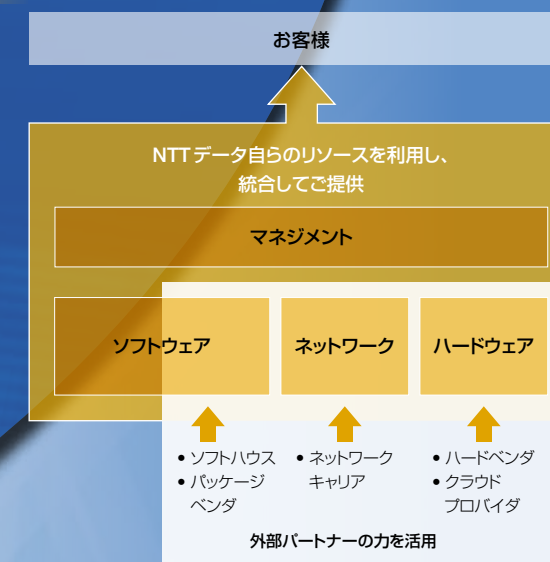
未来予測「NTT DATA
Technology Foresight」や、
「豊洲の港から」等、
オープンイノベーションの
取り組みを通じた
サービス創出

強み

柔軟性・先進性

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

独自のリソースと外部パートナーの力を活用



Our Growth Model

持続的な収益成長を目指すビジネスモデル

人財・組織力

海外で働く従業員 従業員
50%以上 80,000人超

全世界における
オフショア・ニアショア開発要員
20,000人超

SAPコンサルタント数
9,000人超

ビジネスインフラ

拠点を有する国・地域
45カ国・地域

NTTデータの
経営資源

パートナー

SAP SEとGlobal Services
Partnershipを締結

NTTデータグループ、
アジア企業初の
SAP サービスパートナー

ビジネスパートナー制度*1
認定企業数
148社

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

ブランド(品質)

世界のITサービスベンダ
ランキング(売上高) CMMIでの認定
第10位 Level 5
(最高レベル)

顧客基盤

年間売上高50億円以上(日本)、
もしくは5,000万ドル以上(日本以外)の顧客数
50社

技術

ビッグデータ時代をリードするHadoop開発企業

世界第4位

米国 HfS Research発行の評価レポート
「HfS Blueprint 2016*: SuccessFactors Services」
最上位
「Winner's Circle」評価獲得
*2. Application Testing Services

NTTグループ、日本企業

初の受賞
OpenStack Foundation
「OpenStack Superuser Award」受賞

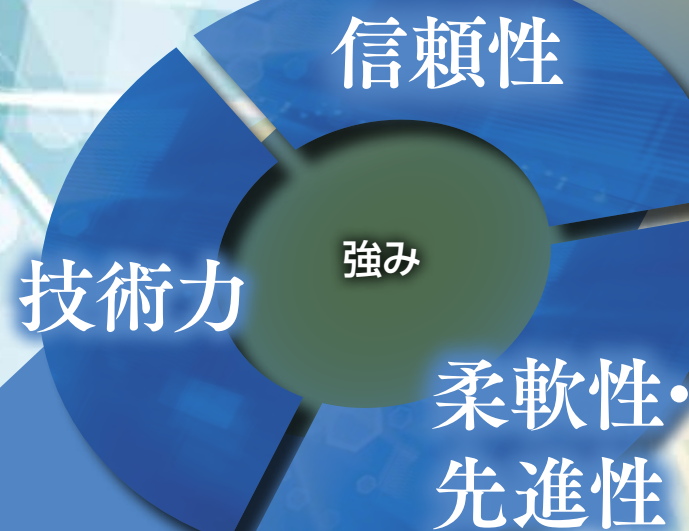
米国IDC社のクラウドプロフェッショナル
サービス事業者評価レポート
(IDC MarketScape: Worldwide Cloud Professional
Services 2016 Vendor Assessment)において、
最上位のリーダー評価を獲得

財務基盤

日本格付研究所
(JCR) 格付投資情報センター
(R&I)
AA+ AA

3つの強みで実現できること ——

- ▶ 当社が持つ高度なソリューションに加え、世の中のプロダクト・技術も広く取り入れることで、お客様にとって最適な提案・システムを構築
- ▶ 高品質かつ、マーケットやお客様の変化に対応できるサービスの安定的な提供
- ▶ ITを活用した新しいビジネスモデルをお客様と共創
- ▶ 多数のベンダ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
- ▶ 財務健全性に基づく積極的な投資
- ▶ 労働集約型産業からの脱却



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

お客様の
価値創出に貢献する
IT サービスを提供、
お客様の
事業パートナーへ

3つの強みで差別化を図る

NTTデータは、経営資源を長期的に維持・高度化し、強みと組み合わせながら、お客様の価値創出に貢献するIT サービスを提供してきました。

また、お客様を第一に考え、行動する企業文化に基づき、お客様にとって最適なサービスを長期的・持続的に提供することで、環境やお客様ニーズなどの変化への適応力を備えてきました。

この企業文化は当社の多くの人財に浸透していることから、高い持続性を有し、また同時に、模倣困難でもあります。

The Strategy Logic Map

中期経営計画と強み

P.4へ

3つの強みを組み合わせることで、中期経営計画を推進します。

成長戦略（新中期経営計画「NTT DATA: ASCEND ～ Rise and grow our global brand～」）の合理性をご理解いただくために、統合的思考に基づき、戦略策定の根拠となった外部環境、ビジネスモデルの構成要素である強みや経営資源、並びに財務・資本戦略と成長戦略の繋がりをご説明します。

中期経営計画と当社を取り巻く環境

中期経営計画と策定の背景となった環境認識は下記の通りです。

当社を取り巻く環境	当社に必要な取り組み
拡大するグローバルIT市場と当社のプレゼンス	- 世界のIT市場は、日本以上の成長率が予想されている。よって、日本国内ビジネスだけではなく、海外戦略を進める必要がある。 - グローバルレベルで付加価値を創出できる大規模案件の提案機会を増やすために、世界の主要エリアにおける認知度を高める必要がある。
社会・IT業界の不確実性の高まり	外部環境が不透明であるが、事業ポートフォリオの拡大によりお客様の様々なニーズに対応することが可能になり、また、業績も安定化する。
先進的な攻めのIT活用に取り組む企業は増加傾向	- 最先端技術の活用により、お客様ビジネスそのものの変革ニーズが高まる。 - カスタムアプリケーションの重要性が高まるため、変化に対応できる開発力が必要。
競争環境の激化（インド・旧コンサル系ベンダの台頭・異業種企業の参入）	- グローバルでのノウハウの蓄積・共有により、高付加価値なビジネスを提供する必要がある。 - 開発自動化による労働集約型の開発からの脱却、グローバルデリバリー体制の構築によるコスト競争力の強化が必要。

中期経営計画

P.25へ

NTT DATA : ASCEND
Rise and grow our global brand

2017年3月期—2019年3月期

ローカルプレゼンスの向上

グローバルマーケットにおける「NTT DATA」ブランドの強化を中核テーマと位置付け、各国・地域におけるローカルプレゼンスの向上を推進していきます。

リマーケティングの更なる深化

技術革新や市場環境の変化に目を凝らし、新たな視点で市場を開拓していく「リマーケティング」の取り組みを、国内市場に留まらずグローバルマーケットの開拓へも広げていきます。

技術革新による価値創造

ソフトウェア開発の自動化をはじめとする技術革新への積極的な投資と、最先端技術の活用によるお客様との共創により、新たな価値の創造を目指します。

【海外事業】
インオーガニック成長

既存市場の更なる拡大

新規市場の創出加速

生産技術の革新

最先端技術の活用

Connectivity

- ・強固な顧客基盤から得たお客様業務ノウハウを活かした付加価値の高い提案
- ・業界に対する深い理解を活かした、業界横断的な提案

強固な財務基盤によるM&Aの実施

強固な顧客基盤 × 社会・お客様の課題やニーズを汲む力 × 最先端技術など、様々な強みの組合せ

自動化技術、グローバルでの開発ナレッジ流通、プラットフォームのクラウド対応

最先端技術×オープンイノベーションの取り組みを通じたサービス創出

信頼性

柔軟性・先進性

技術力

中期経営計画と経営資源

P.42へ

中期経営計画の推進により、経営資源をより強化します。

経営資源を通じて目指す成果

海外における経営資源は重点的に拡充

顧客基盤	・Global Accounts（多国籍企業の顧客）増加 ・Long-term relationshipを持つLocal Accountsの創出
人財・組織力	・多様な高度プロフェッショナル人財の確保・育成 ・グローバルビジネス、リマーケティングや技術革新を牽引する、多様な高度プロフェッショナル人財の増加を目指します。
ブランド	・グローバルブランドの確立 ・主要国・地域トップ10以内 ・お客様企業から「事業パートナー」として認知
技術	・グローバルレベルでの開発ナレッジ流通による競争力向上 ・最先端技術を使ったビジネス創出
パートナー	・クラウドベンダ・ソフトウェア・ハードウェアベンダ等とのパートナーシップの継続・強化により、リソース・ソリューションを拡充
財務	・利益向上による投資原資拡大 ・AA格を維持

中期経営計画と財務資本戦略

P.30へ

成長戦略（新中期経営計画）に合致した財務資本戦略を遂行しています。

- ▶ 今後の持続的な成長に必要な事業投資に対する投資収益性管理
- ▶ D/Eレシオを重要指標とし、財務基盤を適切に維持・管理
- ▶ 安定的な配当

現状の経営資源

Connectivity

Connectivity

Global IT Innovatorの 実現に向け、 グローバルブランドとしての 成長を追求していきます。

前中期経営計画の目標を達成し
Global 1st Stageに立った私たちは、
グローバルブランドの確立に取り組み、
Global IT Innovatorの実現に向け
力強く前進していきます。

代表取締役社長

岩本敏男

「不連続な発展」の先にある Global IT Innovatorの実現

ITは驚異的な進化を遂げています。その背景にあるCPU、ストレージ、ネットワークといったITの三大要素技術の指数関数的な進化は、それまでの常識が意味をなさなくなる「不連続的な発展」ともいえる劇的な変化をもたらします。そして当社グループもまた、「不連続な発展」を追求し続けてきました。

1988年にNTTから分社・独立した当時の売上高は2,200億円余りで、そのほとんどを国内事業に依存していました。それが2016年3月期現在、売上高は1兆6,000億円を超え、海外売上高比率は約3割に達し、世界45の国と地域の185都市に拠点を構えるまでに至っています。過去の延長線上に留まることなく、自己変革による「不連続な発展」を追求してきた成果だと考えています。

転機は2000年代の初頭に訪れました。当時、社内ではNTTデータの未来について活発な議論が交わされていました。

将来的な国内の人口減少や少子高齢化が確実視される状況下では国内IT市場の縮小は避けられず、当社がトップシェアの地位にあった金融・公共分野での成長余地も限定的でした。一方、海外のIT市場は将来的にも大幅な成長が見込まれていたため、国内事業だけでは持続的な成長を維持できないという危機感を抱いた私たちは、いち早く事業のグローバル化に乗り出しました。

私たちがグループビジョンとして掲げている「Global IT Innovator」には、先端技術によって「ITに変革をもたらす」、ITの利活用によって「お客様のビジネスモデルの変革をサポートする」、そして「自らを変革する」という強い意志が込められており、それらを実践してきています。

Group VisionとValues

Group Vision

NTTデータグループが10年後に目指す姿を示したもの

Global IT Innovator

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

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

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

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

We enhance our creativity by respecting diversity.

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

Values

「Group Vision」実現に向けて、大切にする価値観

Clients First

Foresight

Teamwork

▶「グローバルで多様なITサービスを提供する企業」に向けて

NTTデータがグローバル化に舵を切った当初、製造業をはじめとする日本の大企業は既にグローバルに事業を展開していたため、日本国内だけではなく全世界でのサポートが求められていました。ところが、当社は中国等のオフショア開発拠点以外は海外に事業基盤を有しておらず、海外におけるサポートができなかったため、まずはM&Aを中心に地理的カバレッジを広げる必要がありました。M&Aの実施に際しては、優良な顧客基盤を有すること、シナジーの創出によりグループの収益性向上に寄与すること、そして当社との間に「企業文化の面での親和性」があることを投資先選定の判断基準としました。

2005年、米国のSI企業Revereの買収をはじめとし、2008年にはドイツで、SAPに強みを持つitelligence、BMWグループの情報システム子会社であるCirquentを新たにグループに加え、欧米におけるサービス提供の土台を築き上げました。2010年には、米国でERP関連ツール群や業界特化型のソリューションを持つIntelligroupとの資本提携を完了したほか、ITサービス企業Keaneを、約1,000億円を投じて子会社化しました。その後もM&Aにより、次々とグローバルカバレッジの

拡大と顧客基盤の拡充を進めた結果、2012年3月期において、海外売上高は当初の20倍超となる2,000億円に達し、海外グループ会社数は138社にまで拡大しました。

この段階では、獲得した様々な拠点について地理的な重複を解消し、更なるシナジーを創出する必要がありました。そのため、2013年3月期には、海外のグループ会社を再編・統合し、社名やロゴも「NTT DATA」ブランドに統一することで、グローバルマーケットでの浸透を図っていきました。

この「One NTT DATA」体制のもとスタートしたのが、前中期経営計画（2013年3月期～2016年3月期までの4年間）です。前中期経営計画では、「国内の大規模SI事業中心の企業グループ」から「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」へと自己変革を遂げていくという方針のもと、売上高1.5兆円超、EPS200円、海外売上高比率25%という数値目標を設定しました。その達成に向けて、3つの注力分野、「リマーケティングや戦略的R&Dによる新規分野拡大・商品力強化」、「グローバルビジネスの拡大・充実・強化」、そして「全体最適の追求」を定めました。

前中期経営計画の目標指標を達成

売上高
1.5兆円超

2012年3月期

1兆2,511億円

達成

2016年3月期

1兆6,148億円

EPS
200円

2012年3月期

109円

達成

2016年3月期

226円

▶「リマーケティング」「戦略的R&D」による新規分野拡大と商品力強化

過去に参入を断念した経験による「思い込み」、いわば「マーケティングの残像」を一度消去し、新鮮な目で見つめ直せば、環境変化によって新たなビジネス参入の糸口が見つかることがあります。私たちが「リマーケティング」と呼ぶ、このような考え方に基づき、既存市場のシェア拡大と、新たな領域への参入に力を注ぎました。とりわけ注力したのが、当社のシェアが低く、大きな伸びしろがある法人分野でした。

リマーケティングの取り組みは、目に見える成果として表れました。年間売上高100億円以上のお客様は、前中期経営計画の期間内で1.6倍に拡大し、確実に顧客の裾野を拡大しました。特に法人分野では、例えば電力小売り全面自由化を捉えたスマートメータの運用管理システムや、セブン&アイグループのグループ横断ECサイト「omni7」の開設など、

規制緩和や技術進化を商機と捉え、新たな市場参入に成功してきました。

また、戦略的R&Dとして、ソフトウェア開発における納期短縮、品質の向上、コストの低減を実現するため、当社はソフトウェア開発の自動化への投資を続けています。ソフトウェア自動開発ツール「Terasoluna Suite」は、今では、要件定義以前の段階から、設計、コーディング、テストまでをシームレスに自動化できるまでになりました。2016年3月期以降は、適用可能なすべての国内案件に適用を義務付け、品質を確保したまま納期短縮を実現しています。今後も、労働集約型と呼ばれるITサービス業界の働き方の変革に向け、着実に進展していきたいと考えています。

▶「One NTT DATA」によるグローバルビジネスの拡大

「One NTT DATA」体制となった後も、当社グループは積極的なM&Aを通じて地理的カバレッジの拡大を続けてきました。2013年のeveris Group買収により、スペインと中南米地域に事業基盤を確立し、2015年には金融機関の上流コンサルに強みを持つCarlisle & Gallagher Consulting Groupを買収したことで、北米におけるケイパビリティを大きく向上させました。

グローバルカバレッジの拡大は、着実に受注に繋がっていきました。2014年に受注したパチカン図書館のデジタルアーカイブ事業は、デジタルアーカイブサービス「AMLAD（アムラッド）」などの先進技術や日本の国立図書館での実績が高く評価された結果でした。それに続いて、スペイン王室資産等のデ

ジタルアーカイブ事業も受注するなど、実績が実績を呼び込む好循環を生み出しつつあります。

また、2015年には、世界的自動車メーカーと受発注や在庫管理を集約するERPシステムの保守運用・追加システム開発の事業戦略パートナーとして複数年契約を締結することができました。この受注の決め手となったのは、同社が世界に展開する複数のIT拠点で、当社グループがSAP技術者を確保できることでした。これまでの地理的カバレッジの拡大が結実した案件です。これらの事例はいずれも、「One NTT DATA」体制となったことにより、以前であれば提案すら叶わなかったお客様から、並み居るグローバルITベンダを抑えて獲得することができた案件といえます。

▶ 前中期経営計画の目標をすべて達成するも、乗り越えるべき課題も残る

「新規分野拡大・商品力強化」「グローバルビジネスの拡大」と並ぶ3つ目の注力分野「全体最適の追求」として、グループ管理機能の標準化・集約を進めたことにより、2012年3月期と比較し管理費100億円を削減しました。これらの注力分野の着実な取り組みにより、前中期経営計画の最終年度となった2016年3月期は、受注高、売上高、各段階利益がすべて右肩上がりの業績となり、売上高1.5兆円超・EPS200円という目標を達成しました。売上高は、分社以来27期連続の増収により1兆6,000億円を超え、海外売上高比率も32.2%（海外売上高5,196億円）にまで拡大しています。EPSは226円となりました。

しかし、同時に課題も残りました。

1つは、不採算案件です。2014年3月期には、不採算案件による営業利益へのマイナス影響額が300億円を超えました。不採算案件抑制の取り組みとして社長直轄組織である「プロジェクト審査委員会」を導入し、原価が20億円以上かつ、お客

様・技術・業務領域のいずれかに新規性がある案件を対象に、事前に審査を行うことで不採算案件の抑制を推し進めてきました。プロジェクト審査委員会は有効に機能しましたが、2015年3月期、2016年3月期ともにまだ150億円を超える不採算案件が発生しました。こうした状況を受けて、プロジェクト審査委員会の審査対象案件を拡大することで、徹底的に抑制していきたいと思います。

もう1つは、グローバルビジネスの収益性向上を重要な経営課題として認識しています。グローバル分野は、2016年3月期において、のれん償却前の営業利益率が2.4%と、国内事業と比べると低水準に留まっています。これは国ごとの市場構造やビジネスモデルの違いがあり、国内と同程度の利益率を確保できる国もあれば、難しい国もあるわけですが、のれん償却前の営業利益率をグローバルビジネス全体で少なくとも5%以上に引き上げたいと考えています。そのために、最も注力する必要があるのは「ブランド力の強化」です。

▶ ローカルプレゼンスの向上

サービスを提供するための地理的カバレッジの拡大については、ある程度達成しましたが、世界各地における売上高ランキングは下位に留まっているのが現実です。国別には、スペインやイタリア、ドイツでは10位以内にランクインしている一方で、日本の4倍の市場規模を誇る世界最大のIT市場である米国では40位程度と、当社グループの知名度は低い状況にあります。

今後、私たちは「Fortune Global 500」に代表されるような多国籍企業へのビジネスも拡大していきたいと考えています。このような企業に事業パートナーとして認められ、付加価値の高い大型案件の受注を増やすことで、海外事業の収益性の拡大を見込んでいます。そうした企業のCEO（最高経営責任者）や、CIO（最高情報責任者）、CTO（最高技術責任者）に認知され、提案の機会をいただくためには、各国、売上でトップ10に入る規模が求められます。したがって、各地域においてオーガニック成長を追求しながら、北米や欧州では一定規模の

M&Aも続けていく必要があると考えています。

ブランド力の強化というのは、ただ「認知される」ことだけではありません。お客様に、サービスに価値を見出していただいて初めて、ブランド力と呼ぶに値すると考えています。ITサービスのマーケット構造は、地域や国によって大きく異なります。例えば、日本ではIT技術者の7～8割程度がITサービス業界に所属しているのに対して、逆に米国では、お客様がIT技術者の7～8割程度を抱えています。そのため、日本では上流工程からメンテナンスまで一貫したサービス提供が多い一方、米国ではITアウトソースやBPO等の形態で、一部のサービスを提供しているケースが一般的です。このように「お客様が求める価値」も全く異なるため、日本の成功モデルの水平展開だけでは成功は困難です。グローバルリソースのシナジーを発揮し、サービス提供能力を高めることで、国や地域ごとのお客様のカスタマーロイヤリティを向上させる最適なビジネスモデルを構築していく必要があります。

▶ 「Global 2nd Stage」に向けた新中期経営計画

「Global 1st Stage」に立った私たちが次に向かうのは、グローバルブランドの確立を目指す「Global 2nd Stage」です。先にお話した課題認識に基づき、「ローカルプレゼンスの向上」を戦略の根幹に据えています。戦略タイトルである「NTT DATA : ASCEND ~ Rise and grow our global brand ~」が示す通り、NTT DATAというブランドがグローバルブランドとなるため、その価値を高め、上方へ力強く上昇（ASCEND）し、さらなる成長をしていくという思いを込めています。

具体的な施策は、リマーケティングを更に深化させていくというのが、戦略の一つの柱となります。グローバルマーケットの環境激変を好機と捉え、従来、主に国内IT市場を対象としていた「リマーケティング」を海外へも展開していきます。既存市場では、「国・地域」「業種・業界」「ソリューション」の3つの軸で市場を捉え、市場ごとに最適なビジネスモデルの構築を目指していきます。



また、生産技術の革新・最先端技術の活用についても更に取り組みを強化します。ソフトウェア開発自動化技術への積極的な投資を継続し「生産技術の革新」を追求するとともに、案件への適用を拡大することで、生産性の向上と工期短縮・低コスト化による差別化を図っていきます。更に、国内に留まらずグローバルマーケットへの展開も推し進めていきます。バーチャルリアリティ（仮想現実）やIoT（Internet of Things）、AI（人工頭脳）、ロボットといった最先端の技術動向を捉えた新規市場の創出も、グローバルな視点で加速していきます。ビジネスのプロであるお客様の自由な着想に対し、世界中の最先端テクノロジーをご紹介することで、これまでにない仕組

みやビジネスを共創していきたいと考えています。当社では、近未来の情報社会のトレンドや技術トレンドをお客様と共有するための「NTT DATA Technology Foresight」を公開していますが、その目的はまさに「共創」です。このような取り組みを通じて、新しいマーケットを継続的に創出していきたいと思えます。

このように成長を志向しつつも、海外での大型買収案件の実行を予定していることもあり、格付機関からのAA格評価を意識し、D/Eレシオのコントロールを通じた健全な財務基盤の確保にも努めていきます。

することで、共創を通じたイノベーションを生み出しています。激しい技術革新の中で、常に技術の先行きを見通し続けるという意味、また世の中が変化する中で、お客様のビジネスモデルをどのように創出していくかを見通していくという意味の「Foresight」が2つ目の「Values」です。そして「Teamwork」は、一人ひとりの自己実現の結集がNTTデータの発展であり、多様性の許容がイノベーションの源泉であるという考え方が込められています。これら3つの「Values」を世界中の社員が

共有することで、グループ一丸となって企業変革を実現しています。

現在、社会や環境への配慮を行わずして、企業の存続は許されない時代になっていますが、当社グループは、発足時からこの企業理念を、経営戦略はもとより、あらゆる企業活動に落とし込み、社会の公器としての自覚を持ちながら歩んできたのです。

▶ 新たな「不連続な発展」に挑戦

ITの進化は留まるどころを知りません。ITの指数関数的な進化によって「デジタル」と呼ばれる時代が到来しています。この「デジタル」は「アナログ」の対義語ではありません。「SMACS（Social、Mobile、Big Data Analytics、Cloud、Security）」にIoTのインパクトが融合したものです。私たちは、ネットワーク機能が搭載された様々なデバイスが自律的に動作する時代、そして、あらゆる業界で業種の壁を越えてビジネスモデルの「Transformation」が起こる時代に突入しているのです。「Fintech」などは、既に萌芽した好例です。

このようにパラダイムが大きく変化する過程には、ITビジネスの様々なチャンスが生まれますが、劇的な変化に飲み込まれれば、成長はそこで終わってしまいます。

今後、あらゆる業界の構造は大きく変わっていき、ITに求められる価値もこれまでとは異なるところに移っていくことでしょう。昨今、「攻めのIT」と呼ばれるビジネス変革や新たなビジネスモデルを実現するためのIT投資が増加傾向にあることもその表れです。

デジタル時代において、イノベーションを実現するにはITの力が必要不可欠となっていますが、お客様の新たなビジネスモデルを実現するということはアプリケーションをつくり上げることにほかなりません。

私たちNTTデータグループには、アプリケーションとともにお客様のビジネスモデルを生み出す力があります。その強みを伸ばし、世界中の競合との差別化を図ることで、新たな「不連続な発展」に挑戦していきます。



▶ 企業理念に刻まれた持続的発展の指針

IT業界はもともと技術革新が早く、不確実性が高いと言われてきましたが、ITがあらゆる業種・業界で使われ、大きな変革を起こすドライバーとなった今日、IT業界だけでなく、あらゆる業界が不確実性の高い競争環境をむかえ、数年先の姿ですら予想が困難になりつつあります。しかし、先が見通せない未来でも私たちがお客様とともに、持続的に発展していくための普遍的な指針は、「企業理念」に明確に記されています。

例えば、約30年前に私たちがサービス提供を開始した「CAFIS」は、カード決済の際に発行会社ごとに用意する必要があった読取端末を一つにし、社会に大きな利便性をもたらしめました。そのほかにも、銀行ATMの相互利用を可能にした「統合ATM」や金融業務の自動化サービス「ANSER」など、私たちは社会に必要な仕組みをITでつくり上げてきました。まさに「NTTデータグループは、情報技術で、新しい『しくみ』や『価

値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する」という企業理念を実現してきたのです。「調和のとれた社会の実現に貢献する」という言葉には、社会の調和を乱すようなものには自らの技術を使わないという基本姿勢が込められています。いかに世の中が変わろうとも、それぞれの時代を豊かにするものを、先端テクノロジーで実現していくことこそが私たちの責務であり、永続的に企業発展を遂げていく道筋でもあるのです。

企業理念を社員がより実感できるよう、グループビジョン「Global IT Innovator」とともに、2013年に基本的な考え方を「Our Way」としてまとめました。その中でグループビジョン達成に向けて大切にする価値観として3つの「Values」を設けました。そのうちの1つ「Clients First」に基づき、お客様との長期的かつ揺るぎない関係性（Long-term relationship）を構築

Global 2nd Stageに向けて

NTTデータは、新中期経営計画「NTT DATA: ASCEND ～ Rise and grow our global brand ～」（2017年3月期～2019年3月期）のもと、「Global 2nd Stage」を視野に入れた取り組みを開始しました。前中期経営計画（2013年3月期～2016年3月期）の成果と乗り越えていくべき課題をご説明した後に、新たな戦略の方向性をご説明します。▶Global 2nd StageについてはP.25参照



Global 2nd Stage

Global IT Innovator

IT Partner Strategy

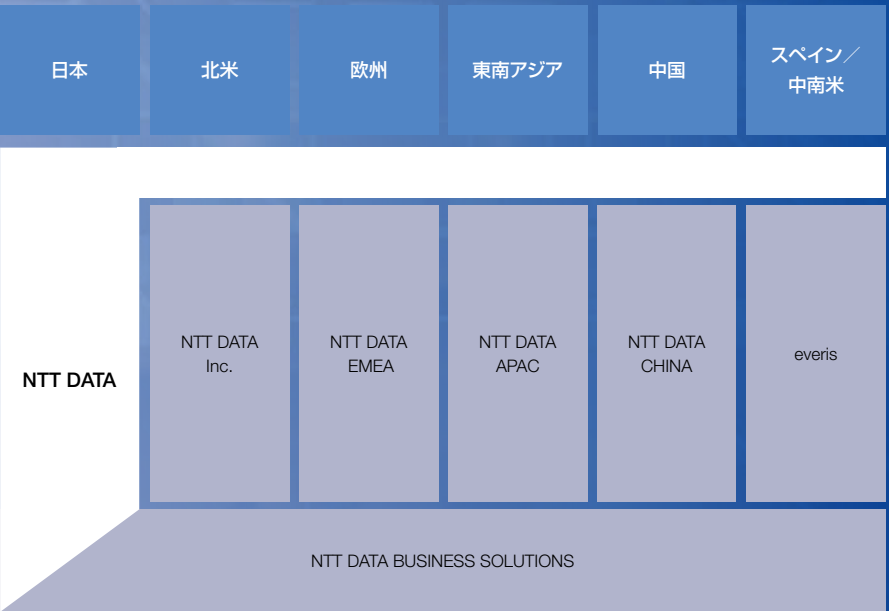
■ NTTデータ（単体）売上高
■ 国内グループ会社売上高
■ 海外グループ会社売上高



「One NTT DATA」体制の構築

海外における“NTT DATAブランド”のプレゼンス強化を目的とし、海外グループ会社の統合、再編とブランド統合を2011年から実施、「One NTT DATA」体制を整備し、前中期経営計画を推進してきました。

“One NTT DATA”体制



前中期経営計画の成果

売上高は、2015年3月期に目標の1.5兆円超を1年前倒しで達成し、2016年3月期は1.6兆円を超えました。EPSも2016年3月期に226円に成長し計画を達成しました。また、海外売上高及び海外売上高比率も目標を上回ることができました。このように、目標達成の原動力となった注力分野における施策をご説明します。

» 前中期経営計画（2013年3月期～2016年3月期）の戦略概要

NTTデータは、2005年に「大規模SI・国内依存」から「グローバルマーケットで多様なITサービスを提供する企業」への事業構造の転換を目指し、グローバルビジネスに大きく戦略の舵を切りました。前中期経営計画（2013年3月期～2016年3月期）では、「新規分野拡大・商品力強化」「グローバルビジネスの拡大・充実・強化」「全体最適の追求」の3つの注力分野を定め、売上高1.5兆円超、EPS 200円の達成を目標として設定しました。



売上高 **1.5** 兆円超

2012年3月期 1兆2,511億円
2016年3月期 1兆6,148億円



達成

EPS **200** 円

2012年3月期 109円
2016年3月期 226円



達成

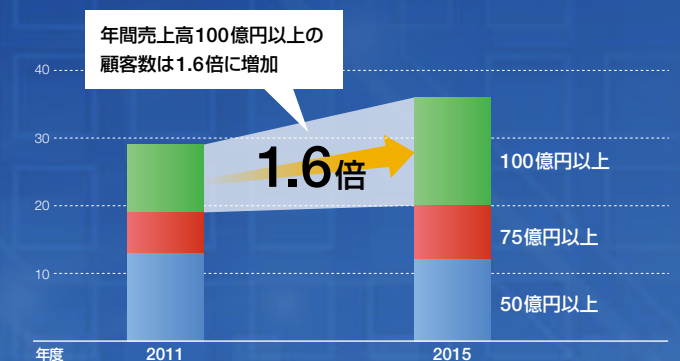
注力分野 1 新規分野拡大・商品力強化

既存市場におけるシェア拡大と新規領域への参入を実現

» リマーケティングの確かな成果

新たな角度から市場を捉え、攻略の糸口を見出す「リマーケティング」を市場深耕に向けた施策の柱に据えました。既存市場では、当社単体ベースの年間売上高50億円以上の顧客数が、計画期間中に着実に拡大し、特に100億円以上の顧客数は1.6倍に拡大しました。電力業界や小売業界など、当社が低いプレゼンスに留まる一般事業法人分野においても、経営環境の変化を捉えた「リマーケティング」による新規市場の創造を実現しました。

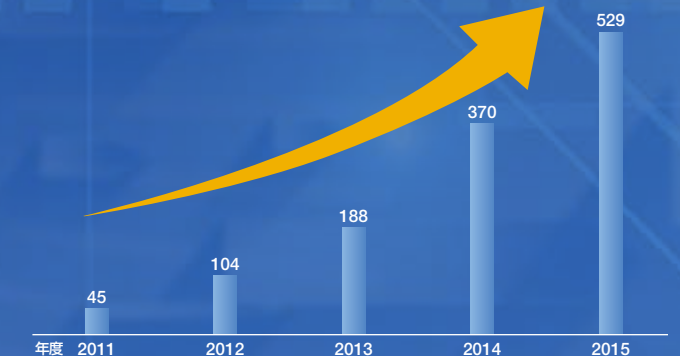
年間売上高50億円以上の顧客数の推移（当社単体）
（顧客数）



» ソフトウェア開発の徹底的な自動化

NTTデータは、現行システム解析、設計、コーディング、テスト等、ソフトウェア開発の一連の手順を連携させながら、自動化を実現するツール「Terasoluna Suite」の適用を進めています。今後もソフトウェア数の劇的な増加と工期短縮・低コスト化ニーズの高まりが予想される中、生産性の向上と品質の確保の両立により差別化を実現する戦略的R&Dと位置付けています。2016年3月期は、適用可能なプロジェクト全件への適用を進めた結果、500件を超える適用件数となりました。

主な開発自動化ツール適用件数（当社単体）
（案件数）



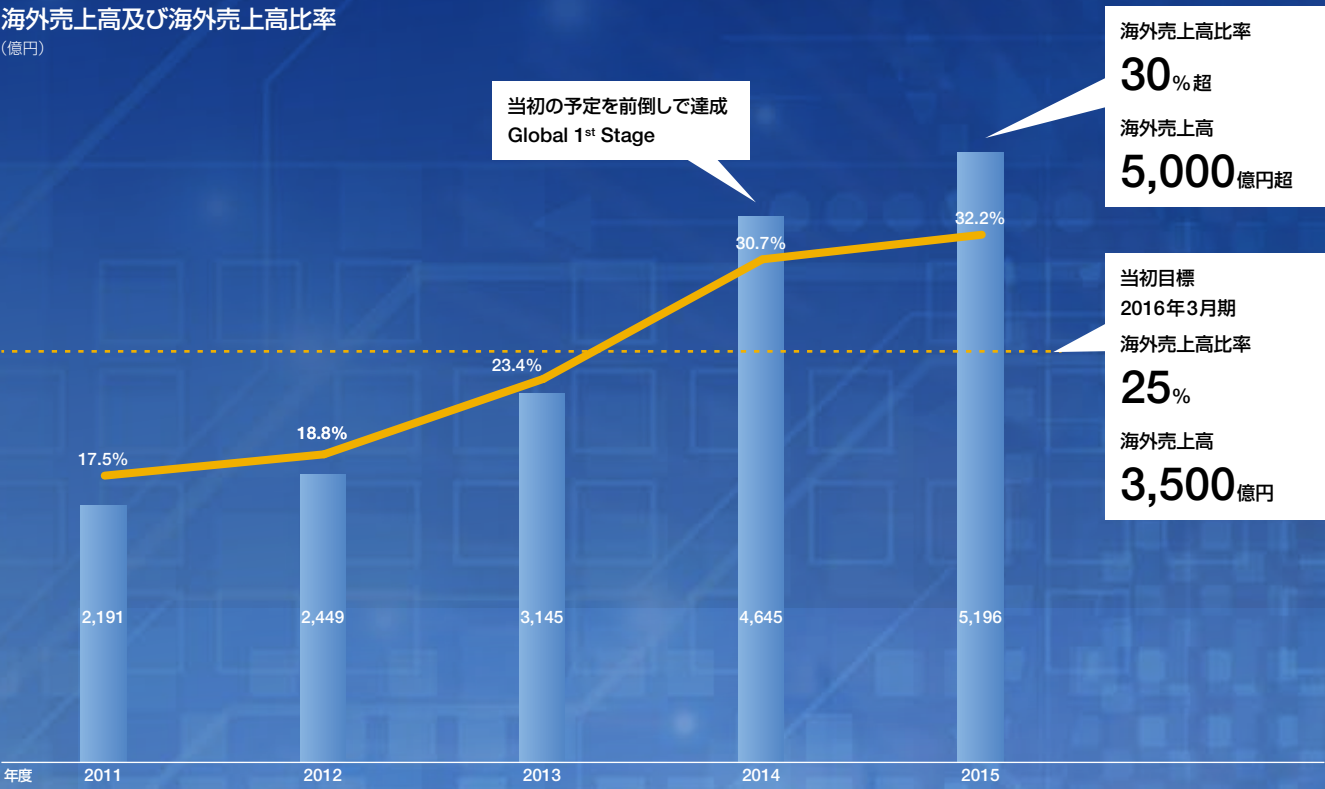
注力分野 **2** グローバルビジネスの拡大・充実・強化
目標を上回るペースでの拡大を実現

» カバレッジの拡大により Global 2nd Stage に向けた足場を構築

グローバルカバレッジを45の国と地域、185都市、従業員8万人超の体制に拡大し、国内外でシームレスにサービスを提供する体制が整いました。並行して「NTT DATA」ブランドのマーケットへの浸透や、ワールドワイドに高水準かつ共通のサービスを提供していくための「Global One Team」活動をグループ横断的に推進しました。

米国や欧州では、ケイパビリティの強化を通じたシェア拡大に注力し、グローバルITベンダを抑えた大型案件の受注にも成功しています（P23参照）。
海外売上高比率の目標である25%（海外売上高3,500億円）は、2015年3月期に達成し、2016年3月期は30%（海外売上高5,000億円超）に拡大するなど、定量面でも確かな成果を得ることができました。

海外売上高及び海外売上高比率
（億円）



《《《 グローバルカバレッジの拡大 《《《
世界45カ国・地域、185都市へ地理的カバレッジを拡大
NTTデータグループ全体で約8万人体制を確立

» カバレッジの拡大とケイパビリティの強化による成果



日本国内実績・ノウハウを活かしたグローバル展開

日本国内における複数のデジタルアーカイブシステム構築実績に続き、2014年3月よりバチカン図書館、2016年にはeverisと連携し、スペイン王室資産等のデジタルアーカイブ構築事業に参画しています。

受注のポイント

- ▶ 日本の国立国会図書館でのデジタルアーカイブシステムの構築実績
- ▶ デジタルアーカイブサービス「AMLAD（アムラッド）」
- ▶ 日本拠点とイタリア拠点の連携によるきめ細かなサービス提供体制
- ▶ 事業の持続性を支えるソリューションの提案



ERPシステムの保守運用及び追加システム開発

世界的な自動車メーカーと、受発注や在庫管理を集約するERPシステムの保守運用、追加システム開発の戦略パートナーとして複数年契約を締結しました。

受注のポイント

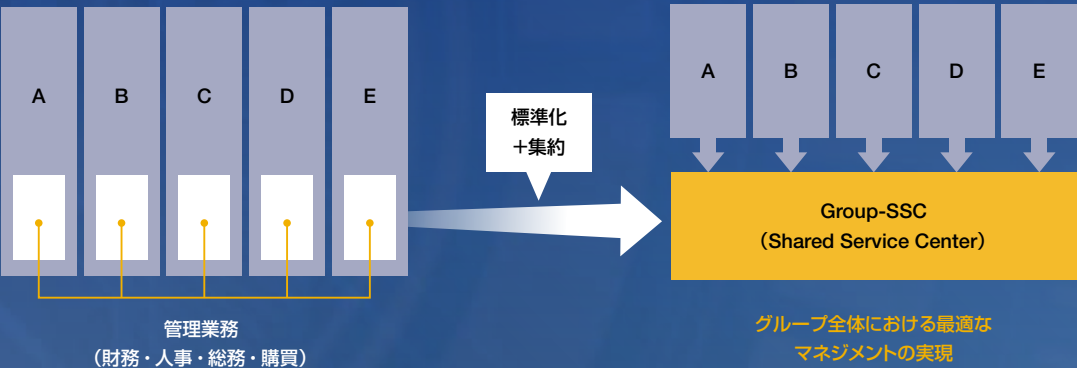
- ▶ お客様企業のグローバルIT拠点に対してSAP技術者を十分に提供できる点
- ▶ NTT DATA Deutschland（BMWの情報システム子会社であった旧Cirquent）の自動車業界における実績とノウハウ

注力分野 **3** 全体最適の追求
管理費削減目標を達成

» 「Group-SSC」の導入などグループ全体での最適化を実現

Group-SSC（Shared Service Center）を導入し、財務・人事・総務・購買等の管理業務の集約と標準化を進めることで、管理業務の効率化を実現。当初目標としていた2012年3月期比で100億円を超える管理費削減を実現しました。今後も継続的に取り組みを進めていきます。

Group-SSCの導入などグループ全体での最適化を実現



新中期経営計画で取り組むべき重要な課題

1 ローカルプレゼンスの向上

今後のグローバルでの成長のためには、様々なお客様から、サービス提案機会をいただくことが必要となります。しかし、日本を除く世界各国における当社の売上高ランキングは下位に留まっています。特に、世界最大のIT市場の米国は、日本の約4倍の市場規模がありますが、そこでの当社ランキングは40位程度です。よって、日本以外での主要各国における知名度を向上し、提案機会をより増やす必要があります。

国別ITサービス市場規模（2015年エンドユーザー支出額の上位順）

（百万ドル）



当社の各国
ランキング10位以内

Gartner "Market Share: IT Services, 2015" 06 April 2016

ガートナーのリサーチを基にNTTデータにて図表を作成

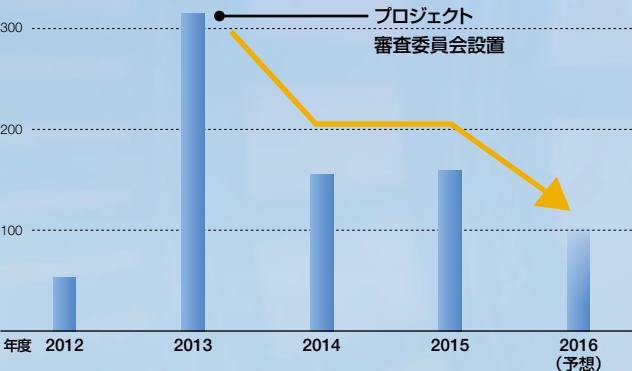
ここに述べられたガートナーのレポート（以下「ガートナーのレポート」）は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、このアナニュアルレポート発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

2 不採算案件の更なる抑制

2013年10月にプロジェクト審査委員会を設置し、不採算案件の抑制に努めてきましたが、目標としている成果を上げるまでに至っておらず、引き続き、重要な経営課題であると認識しています。

不採算案件による損失影響額

（億円）

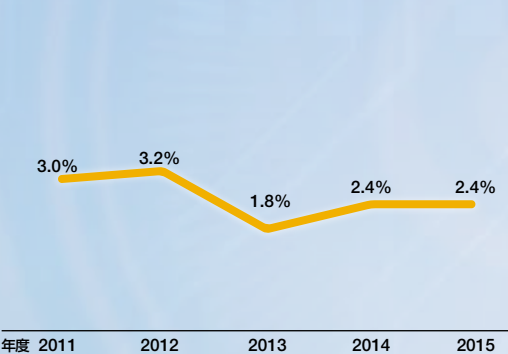


3 海外における更なる収益性の向上

2016年3月期のグローバルビジネスはのれん償却後の営業利益で黒字化を果たしましたが、のれん償却前の営業利益率は2%台という低水準に留まっています。収益性の向上が、重要な課題であると認識しています。

海外営業利益率（のれん償却前）

（%）



新中期経営計画のアウトライン

当社グループは、前中期経営計画において、グローバルでの事業基盤を確立しました。一方、日本などの一部を除き、各国市場ではプレゼンスが低い状況にあります。また、技術の加速度的な進展によるデジタル化の波が到来しており、ITの戦略的活用による事業拡大や新規事業創出に対するニーズが高まっています。このような状況を踏まえ、2017年3月期～2019年3月期の中期経営計画を策定しました。世界各地域での事業成長を追求し、ローカルプレゼンスの向上により、グローバルブランドとしてブランド価値の向上を図ります。



新中期経営計画の考え方

新中期経営計画では、「リマーケティングの更なる深化」と「技術革新による価値創造」の2つのグローバル共通戦略を打ち出しています。この共通戦略に取り組むことで、国内事業並びに海外事業のグローバルシナジーを生み出し、Global 2nd Stageを目指します。

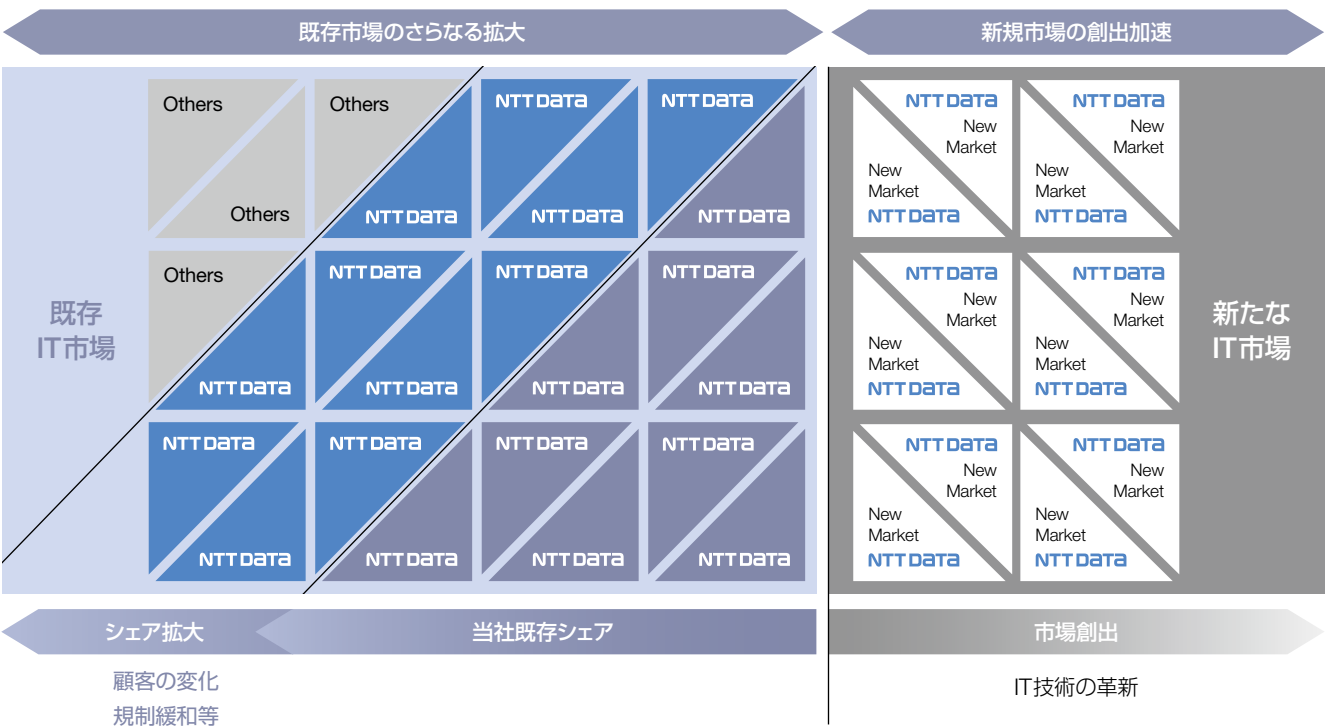
グローバル共通戦略 ①

リマーケティングの更なる深化

- 世界での環境激変を好機と捉え、各地域においてシェア拡大と新規市場創出を加速
- さらにグローバル連携により、これまで参入できなかった領域にも進出

環境変化や技術革新を捉え、既存市場におけるシェア拡大とお客様のニーズを先取りした新規市場創出を行う「リマーケティング」については、これまで電力業界への参入、オムニチャネルシステムの構築、デジタルアーカイブ事業の拡大など、着実に成果をあげています。

今後も環境変化や技術革新がますます加速している状況を好機と捉え、世界各国の市場環境に則した既存市場におけるシェア拡大と新規市場創出を加速し、ローカルプレゼンスを向上します。また、グローバルでのカバレッジを活かし、シナジーを効かせていくことで、提供ソリューション／サービスの拡充、グローバルプロジェクトへの対応力向上を推進し、各地域における競争力を高めます。



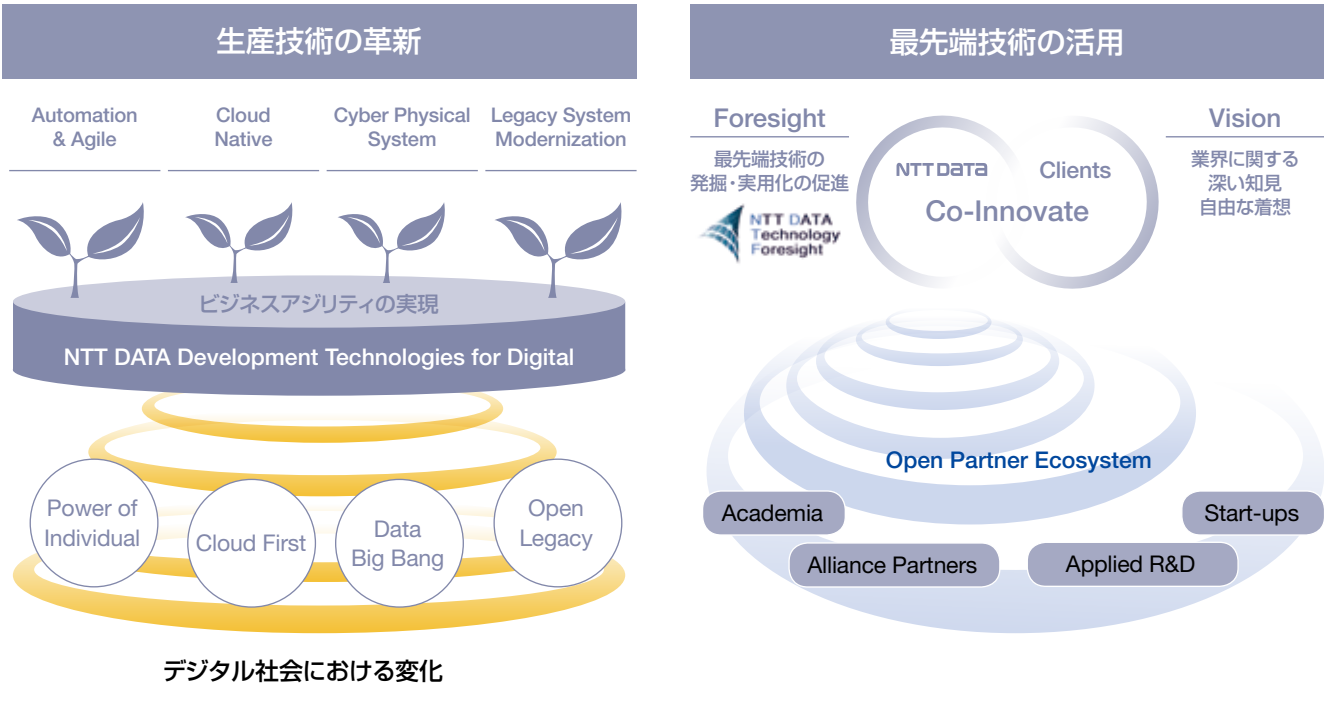
グローバル共通戦略 ②

技術革新による価値創造

- 生産技術革新により、お客様の競争力のコアとなるシステムやサービスを早期かつ柔軟に提供
- グローバルの最先端技術の活用により、お客様とこれまでにない仕組みやビジネスを共創

激しい環境変化に直面しているお客様の競争力のコアとなるシステムやサービスを早期かつ柔軟に提供できるよう、これまで開発してきた生産技術とデジタル社会に対応する新しい生産技術を組み合わせ、生産技術のさらなる革新を推進します。

また、お客様のITの戦略的活用へのニーズの高まりに応えるため、グローバルでの適材適所によるデジタル領域の技術力強化と高い技術力を保有する他社との連携により、常に最先端技術を取り入れ、お客様との共創によりビジネスへの適用を実現することで、これまでにない新しい仕組みや価値を創造していきます。



国内事業

- 安定成長
- リマーケティングの更なる推進による再成長
 - 不採算の抑制徹底
 - 競争力の磨き上げにより成長投資に必要な利益を確保

グローバルシナジー

- 生産技術革新／最先端技術活用
- Global Accounts / Global Delivery / Global Offering / Global Talents

海外事業

- 規模拡大&質的向上
- インオーガニック成長(北米、欧州、その他)
 - リマーケティングによるシェア向上とサービス範囲拡大による収益性向上

健全な財務基盤

(投資効率・D/Eレシオ管理、安定配当)

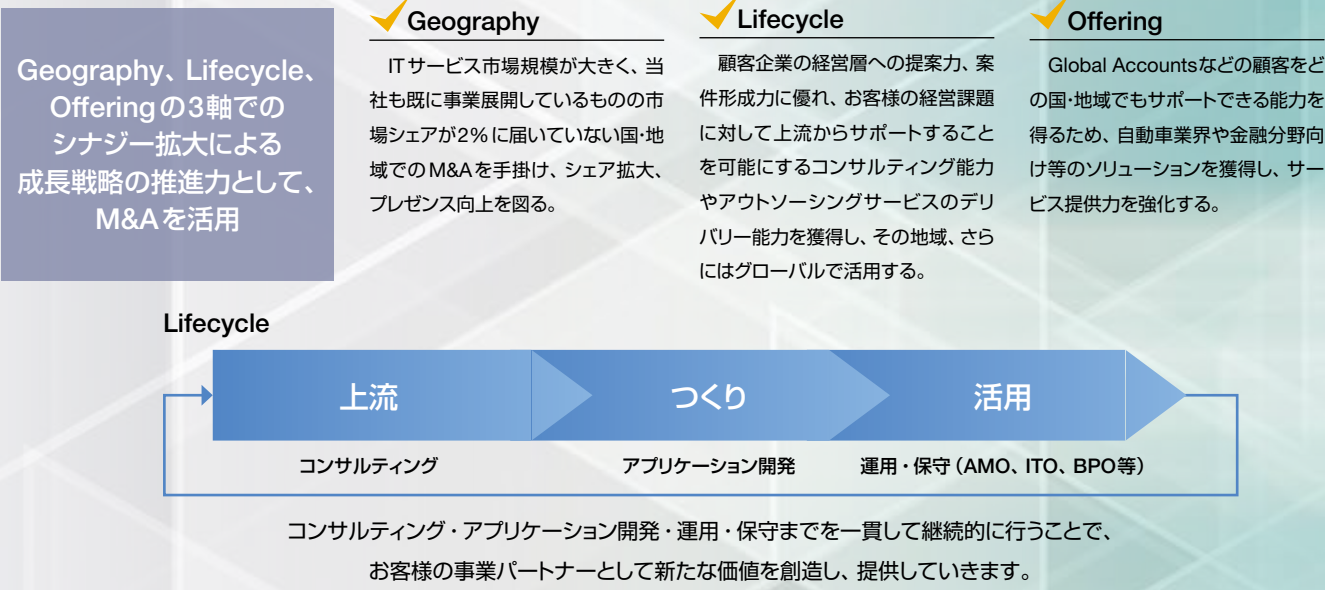
当社のM&A戦略

ローカルプレゼンスの向上のために ▶P.24参照

主要各国におけるITサービスの売上高ランキングが、トップ10もしくはトップ20に入ること、知名度が向上し、「Fortune Global 500」レベルのお客様のCEOやCIOに対するサービス提案機会をこれまで以上に獲得することが見込まれます。よって、今後の更なる成長に向けては、日本以外の主要各国でのプレゼンス向上が必要です。

グローバル分野におけるM&A戦略

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



NTT DATA Servicesについて

当社グループは、Dell Systems Corporation等の子会社化及びITサービス関連事業等を譲り受け、NTT DATA Servicesとして継承しました。NTT DATA Servicesは、北米地域を中心として、クラウドサービスやアプリケーション関連サービス、BPOサービスを提供しており、主要顧客としてヘルスケア、製造、サービス業、金融機関や連邦政府などに強固な基盤を持っています。特に、医療機関や医療保険を中心としたヘルスケア業界向けには、業界特化型のデジタルソリューションやBPOサービスを提供しており、高い評価を獲得しています。今回当社グループは、NTT DATA Servicesを通じて、主に北米地域の各業界における事業を拡大すると同時に、クラウドサービスやBPOサービスにおいても、最先端の技術を活用したサービスの強化を目指します。

統合効果

- 北米におけるローカルプレゼンス向上を実現
- ポートフォリオの拡充を実現

中期経営計画目標値 FY2018 Financial Objectives

中期経営計画では、各国・地域のローカルプレゼンスの向上を中核的なテーマとし、グローバルブランドの確立を目指します。具体的には、多国籍企業をはじめとする多くのお客様のトップマネジメントから事業パートナーとして認知されることを目指すものであり、そのためには、各国・地域のITサービス業界における売上高上位に入る必要があります。その達成度を測る指標として、「連結売上高2兆円超」を目標として設定しました。

また、長期にわたる持続的な成長のためには、「技術革新による価値創造」に取り組む必要があり、それを中期経営計画の基本戦略のひとつとしています。この戦略の遂行において投資は不可欠です。さらに、ローカルプレゼンスの向上のためには、有望なM&Aへの積極的な投資が必要です。よって、これらの投資原資として必要な営業利益額を目標として設定しました。

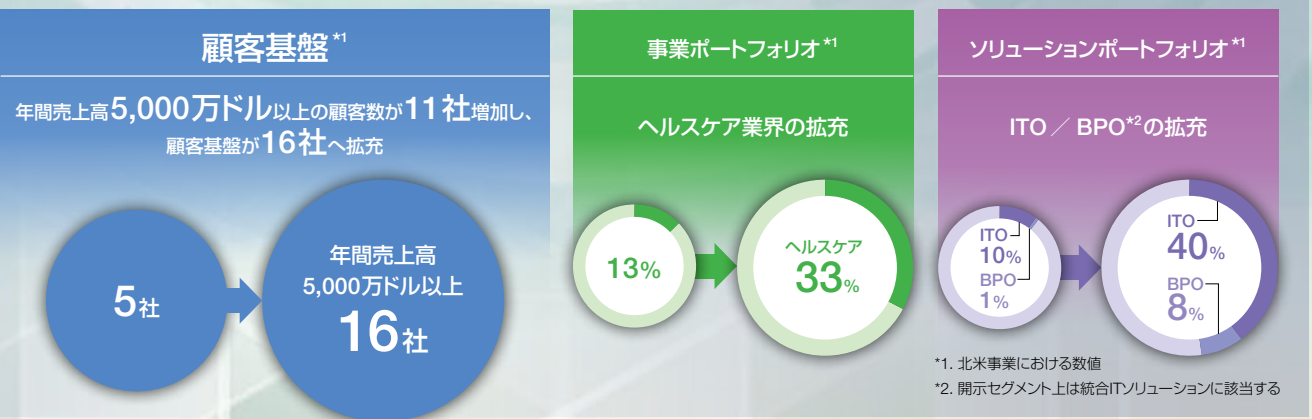
NTT DATA : ASCEND
Rise and grow our global brand
2017年3月期—2019年3月期

NTT DATA 2019年3月期 目標



* 対2016年3月期比(調整項目:新規領域への投資増分)

北米における統合効果



財務統括担当役員に聞く「NTT データグループの財務資本戦略」

今後の持続的な成長に必要な事業投資を行うとともに、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の強固な財務基盤を適切に維持・管理していきます。

代表取締役副社長執行役員
事業戦略担当*
椎名 雅典

* 当社グループの事業運営に関する戦略策定・実行、財務、IR、リスクマネジメントを総括する分掌。

Q1 NTT データグループにおける財務戦略の柱、基本的な考えについてお聞かせください。

当社グループは情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献するという企業理念のもと、社会、金融・経済を支える大規模システムの開発・運用を担っています。そのためには、強固な財務基盤を維持することが重要であり、また、そのようなビジネスを安定的に継続していくことこそが、中長期的な企業価値の向上に繋がると考えています。

社会を支える情報インフラの開発・運用には、大規模先行投資が必要となりますが、この資金を確実に調達するためには、好条件かつ機

動的な資金確保が極めて重要な財務のミッションであり、それを実行していくことは財務戦略の柱の一つになります。

併せて、キャッシュ・フローを安定的に確保したうえで、「中長期的に利益成長を果たしていくための事業投資に振り向ける」ことが基本的な考えです。また、株式市場への適時、適切な開示や双方向の対話を通じて、当社への理解を促進し、株主資本コストの低減を図ってまいります。

Q2 M&Aを含めた投資、財務基盤の考え方をお聞かせください。

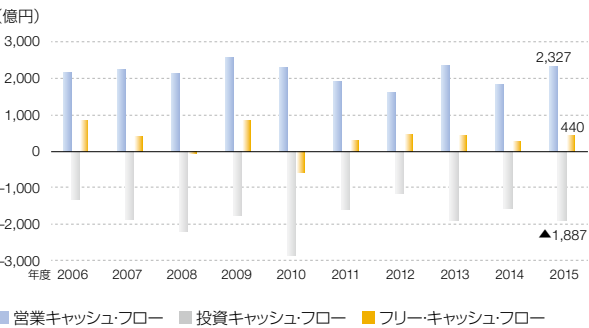
企業価値向上のために、継続的にフリー・キャッシュ・フローを伸ばしていくという考え方が前提としてあります。そのためには、M&Aは必要な手段の一つであり、当社グループの事業戦略と合致し、理念や風土の親和性が高い企業があれば、今後も積極的に推進していく方針です。

M&Aの実行にあたっては、案件を厳選する上流工程が非常に重要だと考えています。PMI(Post Merger Integration)を十分に検討することや、多角的な指標を用いて買収価格の妥当性を判断することは私の重要なミッションです。

M&Aの原資については、一時的に有利子負債による資金調達を行う場合もありますが、フリー・キャッシュ・フローの範囲内で実行することを方針としています。特に、財務基盤がきちんと維持できているかどうかを管理するうえでは、D/Eレシオを重要指標として位置付けて

います。仮にM&A等によりD/Eレシオが大きく上昇した場合は、より健全なバランスシートを実現することを優先したマネジメントを行います。

キャッシュ・フローの推移



Q3 成長に向けた投資に際して、注意している点をお聞かせください。

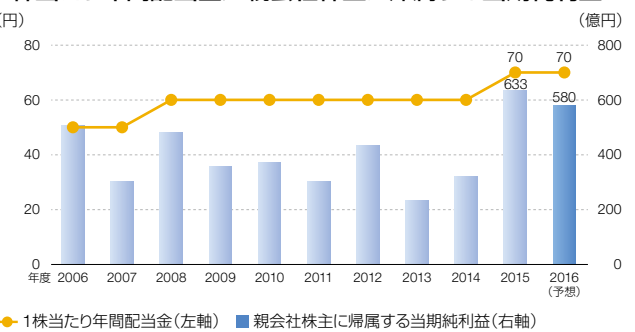
一般論として投下資本に対するリターンは、企業の経営効率を図るうえで重要な指標と考えています。従前より投資収益性を意識していましたが、受注契約に裏づけられた投資を行うビジネスの割合が大きかった時代は売上高利益率への高い意識がありました。引き続き受注契約に基づくビジネスは重要であり続けながらも、今後はさらなるM&Aによる成長や、サービス型ビジネスの更なる拡大の重要性が増

してきており、売上高利益率とともに、投資収益性も重要な指標となると考えています。M&Aやサービス型ビジネスについては、個々の案件別には以前から投資収益性を意識して意思決定しており、計画と実績の管理を行っています。今後も投資に対するリターンの管理強化について引き続き検討してまいります。

Q4 株主還元についての方針をお聞かせください。

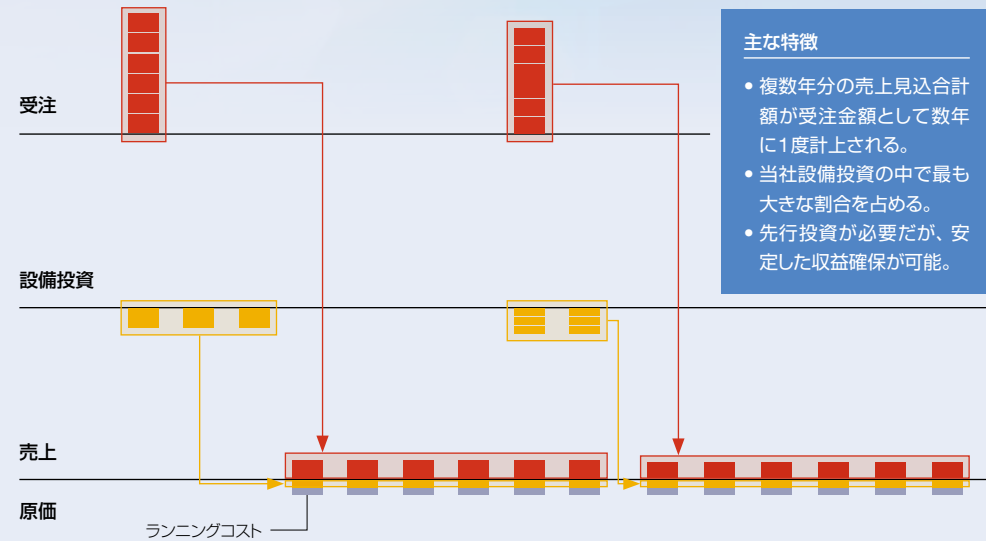
当社は現在も、成長の途上にあると考えており、今後の持続的な成長のために必要な事業投資や技術開発に資金を振り向けてまいります。事業投資から得られるリターンにより企業価値を向上させることこそが、本質的な株主還元であると考えています。そのような投資の観点に加えて、財務体質の維持・強化の観点も総合的に勘案して配当を決定し、安定的に実施してまいります。

1株当たり年間配当金／親会社株主に帰属する当期純利益



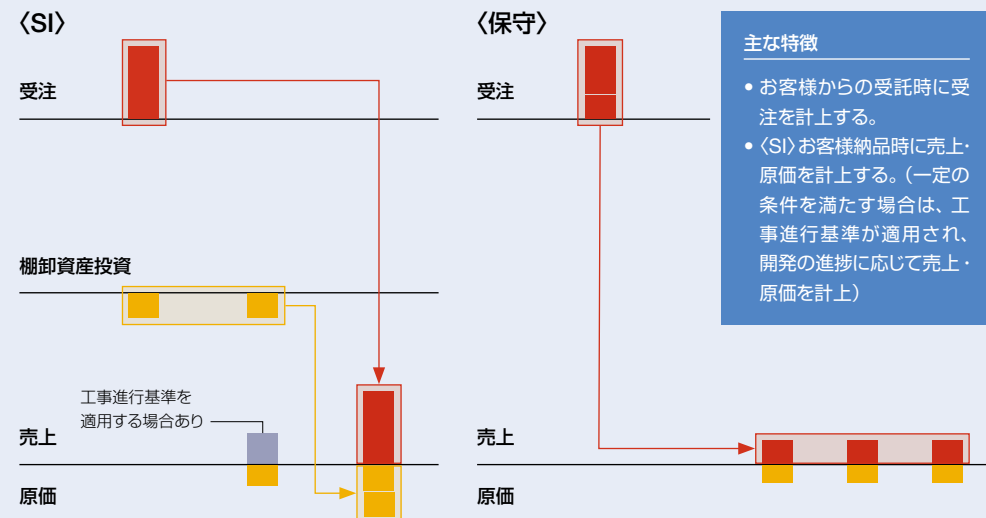
フルアウトソーシング

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



システム開発(システムインテグレーション)

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

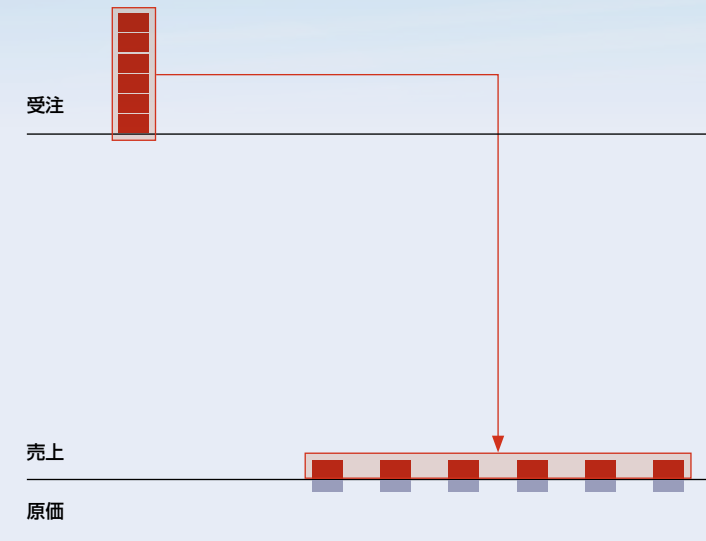


AMO Application Management Outsourcing

ITO Information Technology Outsourcing

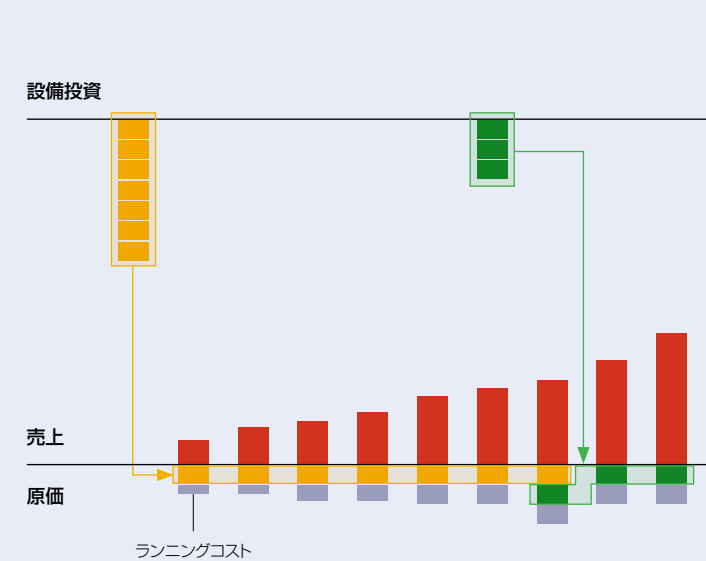
BPO Business Process Outsourcing

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



企画型サービス

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



財務資本戦略
連結財務ハイライト

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
会計年度：	(百万円)										
受注高	¥ 723,673	¥ 967,901	¥1,012,278	¥1,035,242	¥1,181,549	¥ 988,484	¥1,098,400	¥1,197,168	¥1,400,221	¥1,429,117	¥1,662,662
売上高	907,281	1,044,918	1,074,405	1,139,092	1,142,940	1,161,962	1,251,177	1,301,941	1,343,772	1,511,812	1,614,897
売上原価	682,224	786,327	813,343	861,942	870,589	882,329	941,881	980,524	1,031,213	1,147,302	1,216,795
売上総利益	225,056	258,590	261,061	277,150	272,351	279,632	309,295	321,416	312,559	364,509	398,101
販売費及び一般管理費	178,189	168,340	165,149	178,603	190,662	201,326	228,878	235,720	249,975	280,495	297,216
営業利益	46,866	90,250	95,911	98,546	81,689	78,306	80,416	85,696	62,583	84,013	100,885
税金等調整前当期純利益	42,016	85,769	51,492	91,431	71,789	68,471	71,882	77,019	54,259	73,995	107,789
親会社株主に帰属する当期純利益	28,190	50,637	30,454	48,360	35,662	37,313	30,446	43,517	23,287	32,144	63,373
設備投資額	112,145	139,564	176,826	180,068	162,570	139,069	133,965	122,113	147,725	140,900	134,028
減価償却費等	158,361	152,862	159,263	166,681	161,981	158,566	159,721	153,877	143,681	158,567	155,212
研究開発費	17,306	11,307	10,749	10,090	11,389	10,742	13,507	12,105	12,831	12,911	12,410
フリー・キャッシュ・フロー	53,116	83,304	39,653	(6,902)	83,667	(56,468)	30,406	46,283	44,837	26,742	44,020
EBITDA	200,170	234,517	246,287	256,526	234,888	229,352	228,405	230,096	201,364	240,603	255,672
会計年度末：											
総資産	1,056,336	1,087,346	1,193,827	1,275,091	1,279,256	1,468,617	1,474,894	1,524,309	1,689,940	1,822,837	¥1,860,319
自己資本	495,703	534,916	548,133	566,308	584,537	601,601	605,709	651,312	676,824	773,493	740,908
有利子負債	271,928	246,330	241,204	304,735	272,299	404,292	371,673	369,907	405,677	439,131	400,387
従業員数（人）	21,308	22,608	23,080	31,739	34,543	49,991	58,668	61,369	75,020	76,642	80,526
発行済株式数（千株）	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500*	280,500	280,500
1株当たり情報：	(円)										
親会社株主に帰属する当期純利益	¥100.24	¥180.52	¥108.57	¥172.40	¥127.13	¥133.02	¥108.54	¥155.14	¥83.02*	¥114.60	¥225.93
年間配当金	30	50	50	60	60	60	60	60	60*	60	70
その他の情報：	(%)										
売上高営業利益率	5.2	8.6	8.9	8.7	7.1	6.7	6.4	6.6	4.7	5.6	6.2
売上高当期純利益率	3.1	4.8	2.8	4.2	3.1	3.2	2.4	3.3	1.7	2.1	3.9
自己資本当期純利益率（ROE）	5.8	9.8	5.6	8.7	6.2	6.3	5.0	6.9	3.5	4.4	8.4
総資産当期純利益率（ROA）	2.7	4.7	2.7	3.9	2.8	2.7	2.1	2.9	1.4	1.8	3.4
EBITDA マージン	22.1	22.4	22.9	22.5	20.6	19.7	18.3	17.7	15.0	15.9	15.8
自己資本比率	46.9	49.2	45.9	44.4	45.7	41.0	41.1	42.7	40.1	42.4	39.8
D/Eレシオ（倍）	0.55	0.46	0.51	0.59	0.49	0.69	0.63	0.58	0.61	0.58	0.55
配当性向	29.9	27.7	46.1	34.8	47.2	45.1	55.3	38.7	72.3	52.4	31.0
新卒採用女性比率	21.3	26.8	28.9	24.9	27.6	29.2	34.6	31.7	29.7	30.9	32.7
女性管理職人数（人）	—	—	50	55	57	67	80	96	106	112	120

2015年度（2016年3月期）
決算のポイント

● 受注高
16,626億円（前年度比2,335億円、16.3%増）

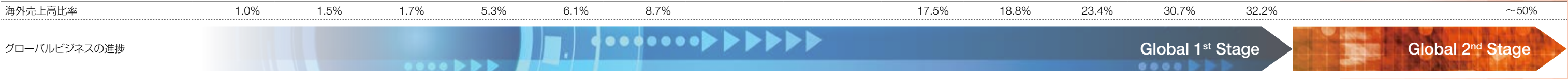
セグメント別受注高				(百万円)
年度	2014	2015	前年度比	
公共・社会基盤	355,060	401,121	+13.0%	
金融	363,762	520,982	+43.2%	
法人・ソリューション	216,238	220,985	+2.2%	
グローバル	479,461	502,757	+4.9%	

● 売上高
16,148億円（前年度比1,030億円、6.8%増）

セグメント別売上高				(百万円)
年度	2014	2015	前年度比	
公共・社会基盤	408,786	420,813	+2.9%	
金融	496,221	523,687	+5.5%	
法人・ソリューション	366,165	391,826	+7.0%	
グローバル	464,508	519,604	+11.9%	

● 営業利益
1,008億円（前年度比168億円、20.1%増）

セグメント別営業利益				(百万円)
年度	2014	2015	前年度比	
公共・社会基盤	40,418	33,441	-17.3%	
金融	20,550	31,996	+55.7%	
法人・ソリューション	24,602	32,653	+32.7%	
グローバル (のれん償却前)	11,314	12,711	+12.3%	



■：中期経営計画の主要指標。

1. EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損

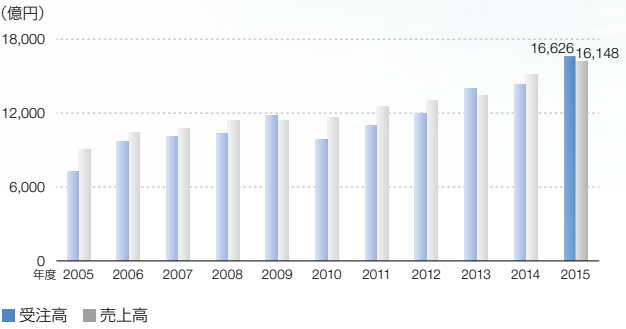
2. EBITDAマージン＝EBITDA÷売上高

3. 女性管理職人数は、当社単体のみの数値です。

* 2013年10月1日を効力発生日として1株につき100株の割合で株式分割を行っています。2012年度以前の数値は、同等の株式分割が行われたと仮定して計算しています。

2013年度の数値は、期首に当該株式分割が行われたと仮定して計算しています。

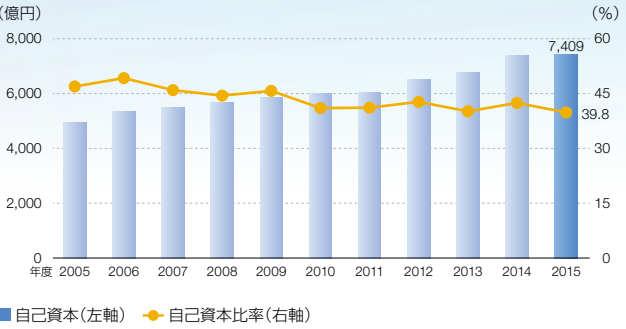
受注高／売上高



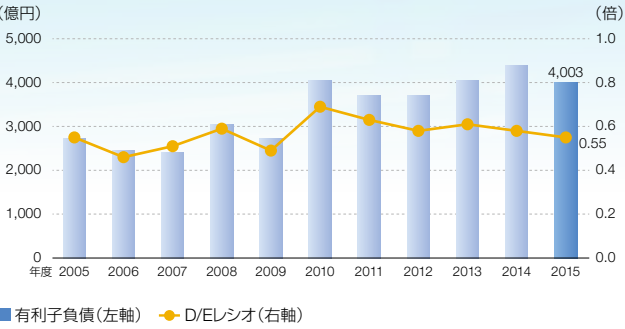
営業利益／売上高営業利益率



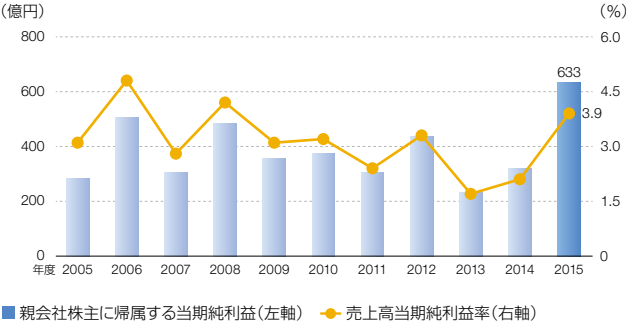
自己資本／自己資本比率



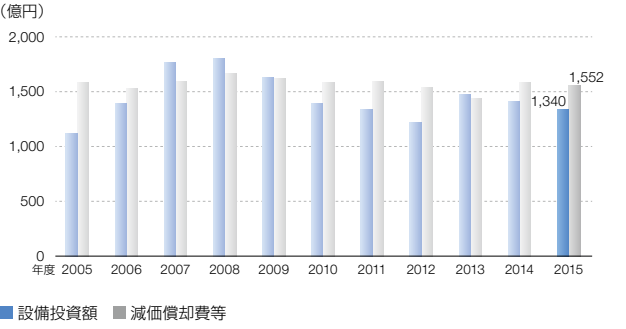
有利子負債／D/Eレシオ



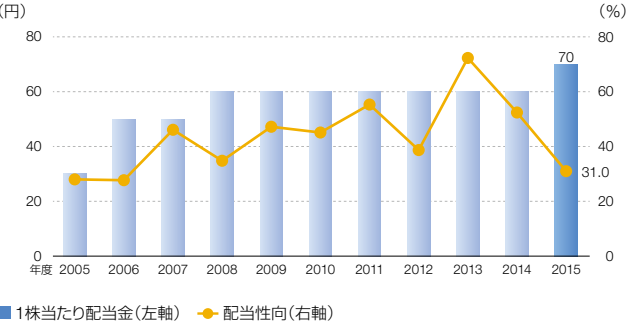
親会社株主に帰属する当期純利益／売上高当期純利益率



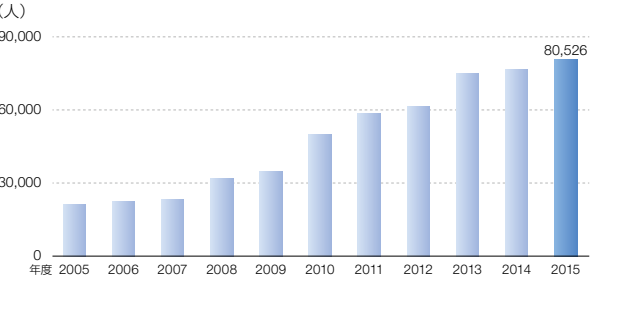
設備投資額／減価償却費等



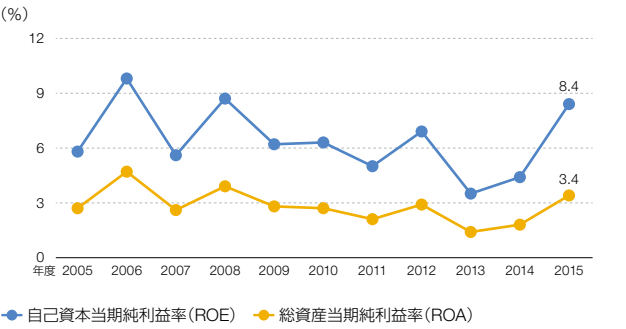
1株当たり配当金／配当性向



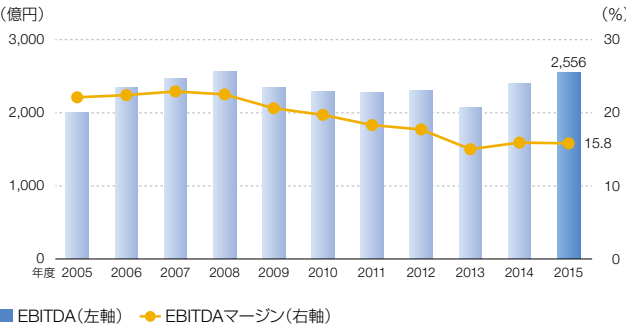
従業員数



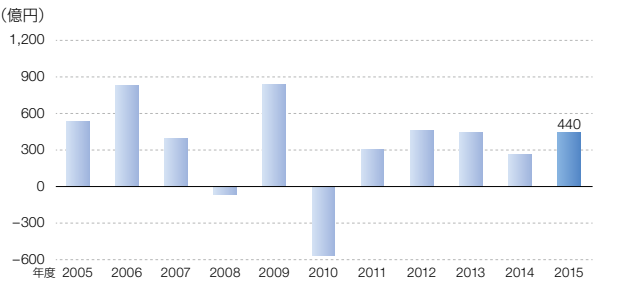
自己資本当期純利益率 (ROE)／総資産当期純利益率 (ROA)



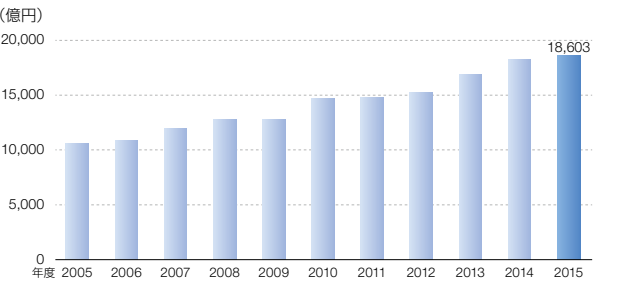
EBITDA／EBITDAマージン



フリー・キャッシュ・フロー

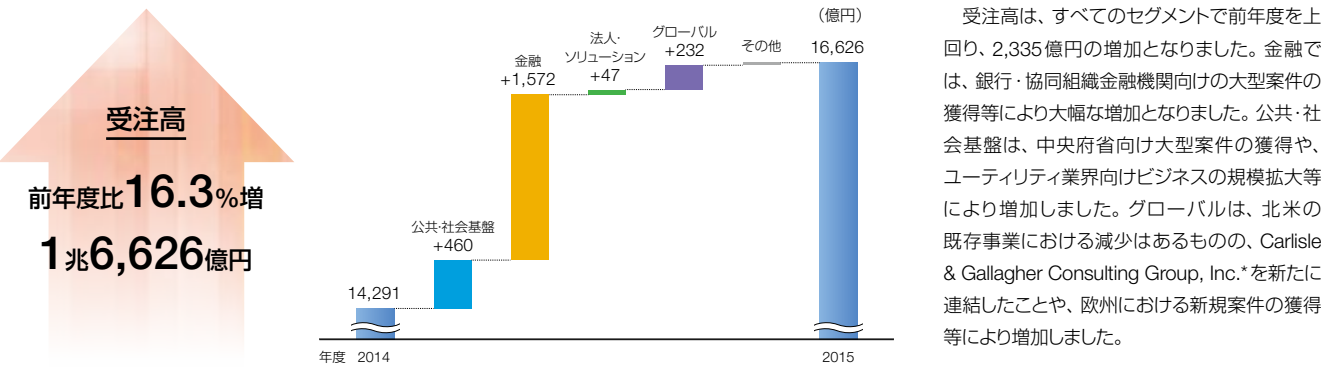


総資産



連結業績報告・分析

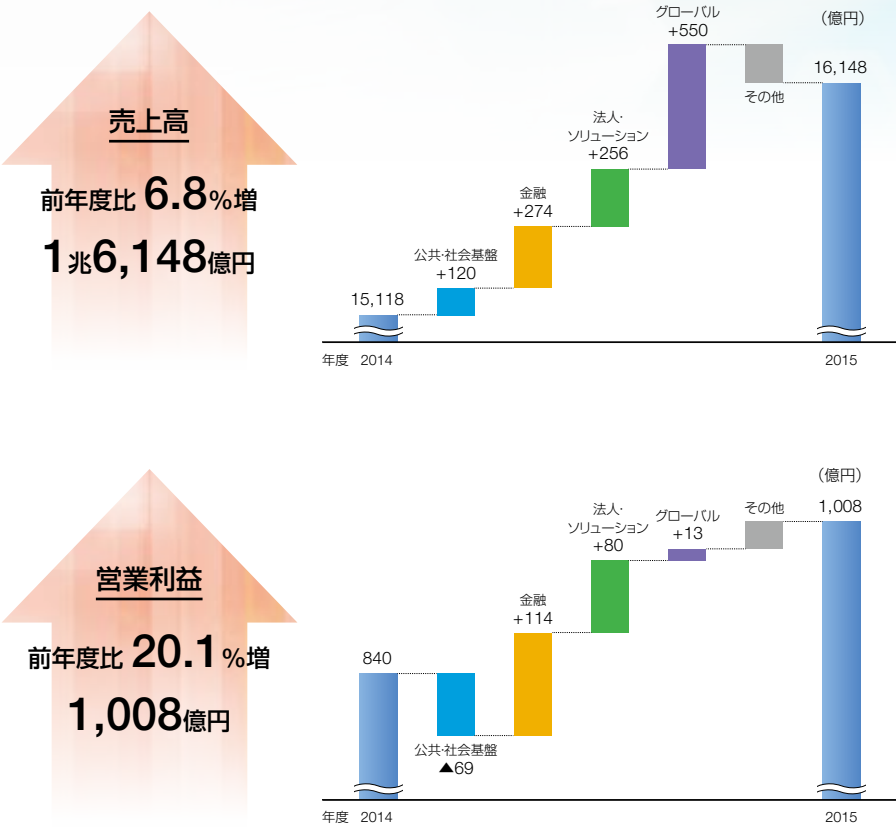
受注高分析



受注高は、すべてのセグメントで前年度を上回り、2,335億円の増加となりました。金融では、銀行・協同組織金融機関向けの大型案件の獲得等により大幅な増加となりました。公共・社会基盤は、中央府省向け大型案件の獲得や、ユーティリティ業界向けビジネスの規模拡大等により増加しました。グローバルは、北米の既存事業における減少はあるものの、Carlisle & Gallagher Consulting Group, Inc.*を新たに連結したことや、欧州における新規案件の獲得等により増加しました。

* 2016年4月14日付でCarlisle & Gallagher Consulting Group, Inc.からNITT DATA Consulting, Inc.へ商号を変更しています。

損益計算書分析



売上高は、すべてのセグメントで前年度を上回り、1,030億円の増収となりました。グローバルは、欧州における新規案件の獲得や、北米においてCarlisle & Gallagher Consulting Group, Inc.を新たに連結したこと等により増収となりました。金融では、銀行向けビジネスの規模拡大が増収を牽引しました。法人・ソリューションでは、流通業界向けのオムニチャネル案件や、製造業向けビジネスの拡大等により増収となりました。公共・社会基盤は、中央府省やテレコム業界向け既存ビジネスの規模縮小はありますが、電力等ユーティリティ業界向けの事業拡大等により増収となりました。

営業利益は、前年度比168億円の増益となりました。金融では、増収による増益もありますが、不採算案件が減少したことによる効果も出ています。法人・ソリューションやグローバルは、堅調な増収に伴う増益となりました。なお、グローバルののれん償却費が減少し増益要素となりましたが、これはのれんの一部を減損したことによります。公共・社会基盤では、増収ではあったものの、不採算案件の増加や、既存大規模案件の更改に伴うダウンサイジング影響により減益となりました。

キャッシュ・フロー分析



2015年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,077億円や非現金支出項目である減価償却費1,479億円等による収入の一方で、法人税等の支出が318億円となり、2,327億円の収入となりました。一方、設備投資による支出が1,253億円、子会社株式の取得による支出が283億円となる等、投資活動によるキャッシュ・フローは1,887億円の支出となったことから、当年度のフリー・キャッシュ・フローは440億円の黒字となりました。当該フリー・キャッシュ・フローを踏まえ、有利子負債の返済等を純額で404億円実施するとともに、配当金の支払い168億円を実施しました。

貸借対照表分析



総資産は、事業規模の拡大、新規連結子会社の増加、フリー・キャッシュ・フローの創出により、前年度末比で374億円増加し、1兆8,603億円となりました。負債は、フリー・キャッシュ・フローを踏まえ、有利子負債の圧縮をしたものの、退職給付における数理計算上の割引率低下に伴い退職給付負債が増加したこともあり、前年度末比で700億円増加し、1兆866億円となりました。一方、純資産は、業績予想を上回る利益の積み上げはあるものの、退職給付に係る調整累計額の減少、円高による為替換算調整勘定の減少等により、前年度末比で325億円減少し7,736億円となりました。その結果、D/Eレシオは前年度末の0.58から0.55となりました。

* D/Eレシオの算定上の有利子負債は、連結貸借対照表上の負債のうち、借入金、社債、リース債務が対象。

セグメント別事業概況

2015年度（2016年3月期）の主な取り組み

公共・社会基盤

IoTプラットフォーム「ANYSENSE」の提供開始

開発費用の削減や、短納期でのシステム導入を可能とするIoT*1プラットフォーム「ANYSENSE（エニセンス）」の提供を開始し、上下水道事業者向け監視サービスの提供を行うメタウォーター株式会社がファーストユーザーとして決定しました。当社は、「ANYSENSE」を核にこれまで培ってきた監視アプリケーション開発ノウハウや、最新のビッグデータ解析技術を含めたIoTトータルソリューションを社会インフラ向けに提供しており、今後はユーティリティ業界や民間製造業向け等への提供を予定しています。

*1. IoTは一般に「モノのインターネット」と言われるものです。私たちがインターネット上でお互いの情報を伝達し合って活動するのと同様に、ネットワークに繋がっている「モノ」同士が、情報を共有して、有益な情報を生み出したり、人の手を介することなく動いたりします。また、IoTはIoTを発展させた概念で、「モノ」だけではなく、人、データ等あらゆるすべてがインターネットで繋がっていることです。



法人・ソリューション

セブン&アイグループのオムニチャネル化において中核的な役割を果たす

コンビニ、スーパー、百貨店などの業態の垣根を越えて、実店舗とECサイト等の販売チャネルを連携させるセブン&アイグループのオムニチャネル化への対応において、各技術分野のトップベンダが集まる「チームIT」の一員として中核的な役割を果たしました。同グループ横断ECサイト「omni7」の開設において、当社はプロジェクト全体推進チームとして企画段階から携わり、上流のコンセプトづくりから業務設計、実行までトータルに支援するとともに他のベンダ各社など多くの関係者と連携してグランドオープンに貢献しました。



金融

ミャンマー中央銀行におけるICTシステム整備計画に参画

当社及び当社子会社であるNTT DATA Myanmar Co., Ltd.は、独立行政法人国際協力機構（JICA）による無償資金協力事業であるミャンマー中央銀行のICTシステム整備計画に参画し、外国銀行を含めた市中銀行全38行が接続する国債・資金決済システムの稼働開始に貢献しました。本システムの開発では、プログラムソースの自動生成技術等、当社が取り組むソフトウェア生産技術を全面的に採用し、短納期・高品質でのシステム提供を実現しました。本プロジェクトの遂行により、ミャンマーにおけるミッションクリティカル*2なシステム開発分野における地歩を固めました。今後もその実績やノウハウを活かし、ミャンマー及びその他の国においてITインフラ整備ビジネスの積極的な拡大を目指します。

*2. 業務の遂行やサービスに必要な不可欠な重大システムにおいて、障害や誤作動等による中断が許されないことです。



グローバル

スペイン王室資産等のデジタルアーカイブ事業を受注

当社及び当社子会社であるeveris Groupは、スペイン王室資産等の管理団体であるPatrimonio Nacionalより、スペイン王室図書館をはじめとする複数の機関で個別に管理されている貴重な書誌や宝石、関連コンテンツを対象とするデジタルアーカイブのシステム構築等を受注しました。everis Groupは、スペインを中心に欧州や中南米に事業基盤を持ち、ドキュメントマネジメント等の数多くのソリューションにおいて豊富な実績を有しています。一方、当社でも日本国内やバチカン図書館での「AMLAD」を活用したデジタルアーカイブ事業の実績とノウハウを有しており、これらの実績・ノウハウを組み合わせることで、本件の受注に至りました。今後も当社グループ一体となり、グローバルにおける事業拡大を推進していきます。



公共・社会基盤

2015年度
売上高

4,208億円（前年度比2.9%増）↑

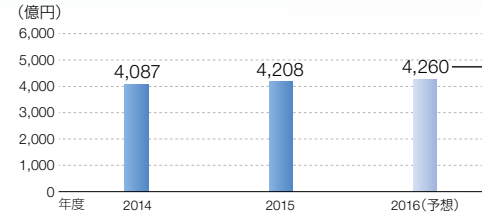
営業利益

334億円（前年度比17.3%減）↓

▶ 2015年度（2016年3月期）の業績

売上高は、中央府省・テレコム業界向け既存ビジネスの規模縮小があるものの、主にユーティリティ業界向けビジネスの規模拡大等により、4,208億円（前年度比2.9%増）となりました。営業利益は、増収影響はあるものの、既存大規模案件の規模縮小及び不採算案件の発生等により、334億円（前年度比17.3%減）となりました。

売上高

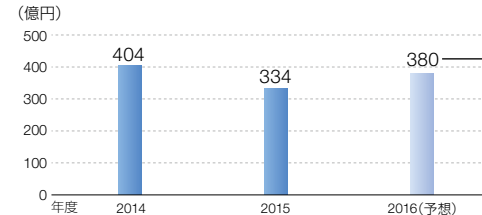


ユーティリティ業界向けビジネスにおける減収はあるものの、中央府省向けビジネスの規模拡大等により増収を予想。

▶ 2016年度（2017年3月期）の見通し

マイナンバーの活用ビジネスやIoT関連等の新規ビジネス、当社グループがこれまでの国内ビジネスで得た実績・ノウハウを活用した海外案件の創出、ユーティリティ業界における制度変更（電力・ガスシステム改革）等に伴う市場変化への対応等による事業拡大を目指します。
売上高は、4,260億円（外部顧客への売上高3,540億円）と当年度に対して51億円の増収を、営業利益は、380億円と当年度に対して45億円の増益を予想しています。

営業利益



不採算案件の減少等により増益を予想。

金融

2015年度
売上高

5,236億円（前年度比5.5%増）↑

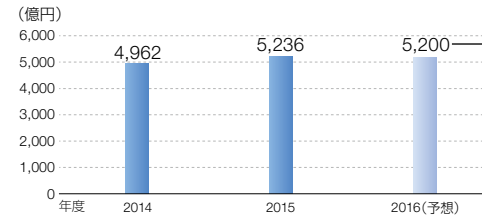
営業利益

319億円（前年度比55.7%増）↑

▶ 2015年度（2016年3月期）の業績

売上高は、銀行向け新規及び既存ビジネスの規模拡大等により、5,236億円（前年度比5.5%増）となりました。営業利益は、増収影響及び不採算案件の減少等により、319億円（前年度比55.7%増）となりました。

売上高

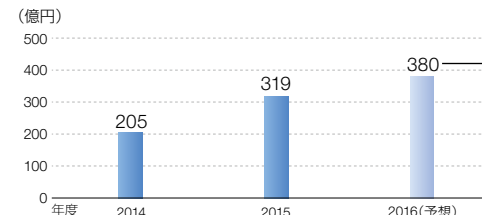


銀行・保険・証券・クレジット業界向けビジネスの規模拡大を見込んでいるものの、大型案件の反動減により前年度並みを予想。

▶ 2016年度（2017年3月期）の見通し

国内外における決済高度化ニーズの高まり、規制緩和を契機とした新規サービスの創発、銀証連携等新たなサービス形態の変化、及び大手金融機関の海外進出加速等、お客様の環境変化を背景としたビジネス拡大等による成長を目指します。
売上高は、5,200億円（外部顧客への売上高4,660億円）と当年度に対して36億円の減収を、営業利益は、380億円と当年度に対して60億円の増益を予想しています。

営業利益



不採算案件の減少及び減価償却方法の変更等により増益を予想。

法人・ソリューション

2015年度
売上高

3,918億円（前年度比7.0%増）↑

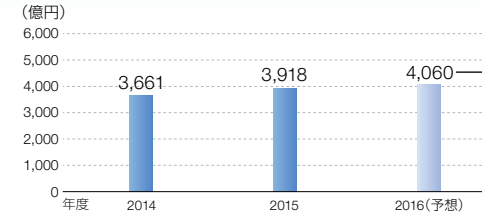
営業利益

326億円（前年度比32.7%増）↑

▶ 2015年度（2016年3月期）の業績

売上高は、流通・製造業界向けビジネスの規模拡大等により、3,918億円（前年度比7.0%増）となりました。営業利益は、増収等により、326億円（前年度比32.7%増）となりました。

売上高

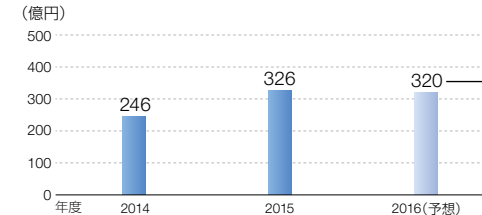


流通・製造業界向けビジネスの規模拡大等により増収を予想。

▶ 2016年度（2017年3月期）の見通し

デジタルが引き起こすバリューチェーンの変化や、さらなるグローバル展開に向けて、積極的なIT投資を進めている小売・流通・サービス・製造業のニーズに対して、法人・ソリューション分野の強みを伸ばし、それらを掛け合わせたトータルサービスで対応し、ITパートナーから事業パートナーへの進化を目指します。
売上高は、4,060億円（外部顧客への売上高2,900億円）と当年度に対して141億円の増収を、営業利益は、320億円と当年度に対して6億円の減益を予想しています。

営業利益



増収影響はあるものの、減価償却方法の変更等により減益を予想。

グローバル

2015年度
売上高

5,196億円（前年度比11.9%増）↑

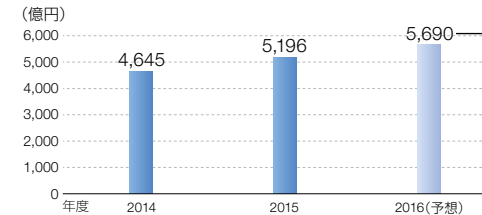
営業利益（のれん償却前）

127億円（前年度比12.3%増）↑

▶ 2015年度（2016年3月期）の業績

売上高は、欧州における増収及び北米における新規子会社連結等により、5,196億円（前年度比11.9%増）となりました。のれん償却前の営業利益は、増収等により、127億円となりました。

売上高

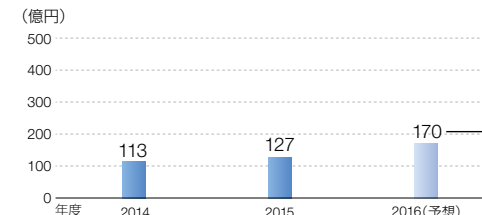


為替による減収影響があるものの、Dell Services事業の買収及び北米・欧州における規模拡大等により増収を予想。

▶ 2016年度（2017年3月期）の見通し

Global 2nd Stageに向けて、引き続き、既存事業の成長とM&A実施による事業の拡大及び競争力の強化により、各地域や事業領域における存在感を高めるとともに、グローバルでグループ各社が事業連携を図り、それぞれが持つ強みやリソースを結集することによってさらなる競争力の源をつくり、収益力強化を目指します。
売上高は、為替による減収影響はあるものの、北米におけるDell Services事業の買収により、5,690億円（外部顧客への売上高5,540億円）と当年度に対して493億円の増収を、のれん償却前の営業利益は、170億円と当年度に対して42億円の増益を予想しています。

営業利益（のれん償却前）



増収及び収益性の改善により増益を予想。

顧客基盤

NTTデータでは、Clients FirstをValues (大切な価値観)として捉えており、「顧客基盤」を重要な経営資源の一つとして維持・強化する取り組みを行っています。

NTT DATA : ASCEND

Rise and grow our global brand

中期経営計画で目指す姿

- Global Accounts (多国籍企業の顧客) 増加
- Long-term relationshipを持つLocal Accountsの創出

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

The Indicators*

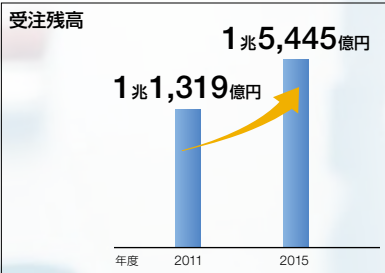
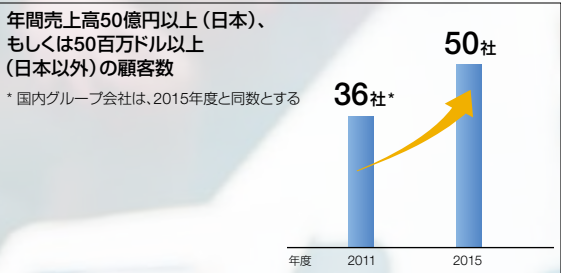
年間売上高50億円以上 (日本)、もしくは50百万ドル以上 (日本以外) の顧客数

50社

* 2016年3月時点

重要な経営資源である理由	結び付きの強い成長戦略	結び付きのある強み
1 強固な顧客基盤があることで、長期にわたりお客様に寄り添い、様々な問題やニーズを的確に汲んだITサービスを提供することができます。その結果、ビジネスを共創する事業パートナーとなり、企業理念が達成される。		
2 長期にわたる強固な顧客基盤により、お客様や業界に関する知見や技術が蓄積されることで、新規ビジネスの創造や、新たな市場開拓を成功に導く源泉になる。		
3 長期にわたる強固な関係を有する顧客の数を拡大することにより、お客様の様々なニーズに対応することが可能になり、また、業績も安定化する。		

- 成長戦略との関連性
- リマーケティングの更なる深化
- 技術革新による価値創造
- 強みとの関連性
- 信頼性
- 柔軟性・先進性
- 技術力



具体的な取り組み

▶ 業界別を基軸とした組織構成

当社は、お客様企業や業界に関する知見やノウハウ、技術を獲得し、様々なニーズに対応するため、業界別の組織構成としています。

今後、急速な業界変化やIT技術の進化が想定される中で、より多様化するお客様や社会の期待に応えるため、これまで以上に事業を跨った連携や迅速な意思決定が求められています。そのため、2015年7月、それまでのカンパニー制から4つの事業分野、11の事業本部に再編成する組織機構改革を実施しました。

今回の機構改革においては、一般事業法人分野を担当する組織と決済ソリューションを担当する組織を同一の事業分野として統合しています。CAFIS、INFOXなど、長期にわたって提供してきた日本を代表する決済インフラをベースに、多通貨決済や免税などのサービスを追加し、一般事業法人分野のお客様向けのサービス力向上を図ります。

▶ 社会のインフラを支えるシステム構築実績

当社は、社会、金融・経済を支えるインフラとなるサービスを担っています。

例えば、統合ATMスイッチングサービスは、都市銀行、地方銀行等の業態間提携取引を実現させるとともに、業態を跨ぐ地域金融機関、ネット専業銀行や持ち株配下の金融機関等における個別提携取引にも対応できる国内唯一のサービスであり、2004年から継続してサービスを提供しています。

このように、数多くのお客様に対して長期にわたり強固な関係を築いています。

▶ オープンイノベーション支援プログラム

当社では、「豊洲の港から」やNTT DATA Technology Foresightを活用した共創ワークショップなど、オープンイノベーションの取り組みを積極的に進めています。

2015年7月には、一般企業によるベンチャー企業との新規ビジネス創発の取り組みを支援するサービス「Digital Corporate Accelerate Program」(DCAP)の提供を開始しました。顧客企業が、自社のビジネス戦略を進めていくうえで、世界中の最先端のベンチャー企業と連携し、新たなビジネスの創発、スピーディーなビジネス化を実現するものです。NTTデータグループがノウハウやビジネス化ノウハウを駆使して、ビジネスモデル構築を支援することで、より実現性の高い新規ビジネスの立ち上げを可能とします。ファーストユーザーとして、Fintech活用による新たなビジネス創出を目指す株式会社みずほ銀行に採用いただいています。昨今のFintechのニーズの高まりに合わせ、当初は金融機関向けに展開していましたが、幅広い業種・業界のお客様からのご要望を多数いただいております。いくつかの事例が開始されています。最近では、0→1(ゼロトゥワン)でビジネスを創発するアイデアソンやハッカソンなどのニーズに対応したDCAP Ideation*1、さらにベンチャー企業とのPOC*2を支援するDCAP POC等のメニューも追加するなど、ビジネスをゼロから創発するところから具体的に事業化するまで総合的にオープンイノベーションによる事業創発支援をするメニューとなっています。

このようなグローバルレベルでの最先端技術やリソースを結集してサービスを提供する取り組みにより、お客様の事業パートナーとなることで、より強固な関係を構築することが可能となります。

*1. 特定のテーマについて、様々な分野の人々が集まって、グループなどのディスカッションを通じて、短期間でアイデアをブラッシュアップしていくこと。

*2. Proof Of Concept: 新しい概念や理論、原理などが実現可能であることを示すための前向きな試行のこと。

統合ATMスイッチングサービス



人財・組織力

NTTデータでは、ValuesであるTeamworkを発揮し、個人の力の結集しつつ、プロフェッショナルとして高い価値をお客様へ提供するため「人財・組織力」を重要な経営資源の一つとして位置付け、維持・高度化する取り組みを行っています。



重要な経営資源である理由		結び付きの強い成長戦略	結び付きのある強み
1	グローバルで共通化された高度な開発・運用手法を用いて、顧客ニーズ等の変化に対応するためには、柔軟なサービス提供を実現できるプロジェクトマネジメント力を具備する専門性の高い人財が欠かせない。		
2	技術の進化が著しいIT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不可欠。		
3	多くの国・地域に拠点及び人財を有することで、お客様をワールドワイドにサポートすることが可能になり、それが差別化要素になる。		
4	長年にわたる強固な顧客基盤（Long-term relationship）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。		
5	企業理念や価値観を共有する人や組織が持続的な価値創造を実現する。		

成長戦略との関連性

■ リマーケティングの更なる深化 ■ 技術革新による価値創造

強みとの関連性

● 信頼性 ● 柔軟性・先進性 ● 技術力

具体的な取り組み

▶ 幅広い採用チャネルを通じ、多様な人財を確保

当社では、採用活動において、学歴・年齢・性別・国籍を問わず、一人ひとりの適性・意欲・能力を重視しています。新卒採用では多様な形態でのインターンシップ等を実施し100校を超える採用実績があり、経験者に対しても多様な採用ルートを設けています。また、日本国内においても毎年10カ国程度の外国人社員を採用しています。日本以外の国・地域においては、大学との関係強化やソーシャルメディアの活用など、各国の労働市場に適合した人財採用を行っています。

▶ グローバル市場で活躍できる人財育成

即戦力となるグローバル人財を育成するために、日本本社を中心に海外4地域統括会社及びBusiness Solutions、everisの人事部門の連携を強化し、国際的なビジネス交流の機会を設けています。全世界の幹部候補生による議論の場「グローバル・リーダーシップ・プログラム」には累計170人、欧州・日本との合同研修には累計210人、また次世代グローバルリーダーを対象とした日本・APAC・中国の合同研修には累計75人が参加しています。また、国際的な職務交流の機会も提供しています。

▶ プロフェッショナル人財の育成

当社グループの持続的な発展を支える、高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人財の育成と輩出を目的とし、当社独自の人財育成プログラム「プロフェッショナルCDP（Career Development Program）」を導入。目指すべき人財像や成長の道筋を示すことによって、社員の自律的なキャリア開発支援を実施しています。10の人財タイプと4つのレベルを定義し、それぞれに必要とする「知識」「経験」「技量」を充足した人財を認定しており、2016年3月期の認定者数は1,600人、累計認定数は11,600人を超えています。認定数の増加や認定レベルの向上についてはモニタリングを行い、適切な能力開発マネジメントに繋げています。

▶ 多様な人財の活躍を推進

企業が多様化する社会ニーズに対応し、イノベーション創出などを通じて持続的に成長するためには「ダイバーシティ経営」が必要不可欠です。当社では、「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」の2軸で新たな企業価値の創出を目指していま

す。2012年度からは、特に「女性活躍推進」、「働き方変革による総労働時間の適正化」に注力し、社員一人ひとりが活躍できる職場環境の実現を目指しています。

また、女性活躍推進法の制定に伴い、女性の活躍に必要な環境の整備を目的とした一般事業主行動計画（2016年4月1日～2021年3月31日）を改めて策定、公表し、継続的かつ確実に目標達成に向けて取り組んでいきます。

定量的目標

目標1	女性採用比率30%超を2020年度末まで継続して目指す
目標2	2018年度末までに総労働時間 社員1人当たり平均1,890時間／年を目指す
目標3	2020年度末までに女性管理職数200人以上を目指す
目標4	2020年度末までに女性経営幹部数（役員、組織長等） 10人以上を目指す

▶ プロフェッショナル人財の
高いエンゲージメントの確保

お客様とのLong-term relationship、リマーケティング、技術革新等の価値創造に資する多様な高度プロフェッショナル人財を育成し、一人ひとりの社員が高い事業貢献を行うことでモチベーションを高め、高いエンゲージメントを確保しています。なお、日本国内においては社員満足度調査、海外においてはエンゲージメントサーベイを実施しています。

参考 当社離職率（2015年度）2.4% NTTデータ（単体）
産業別離職率 情報通信業：11.3% 全産業平均：15.5%
（出所：厚生労働省「平成26年雇用動向調査」）

▶ Group Vision浸透に向けた取り組み

当社グループではGroup Visionの達成に向け、私たちが大切にしている価値観を表現したValuesの共有に努めています。具体的取り組みとして、毎年5月の当社創立記念日の週をValues Weekとし、Valuesについて語り合うイベントを開催しており、2015年には、約20カ国60以上の都市で約10,000人の社員が参加しました。

ブランド

NTTデータでは、「グローバルブランドの確立」というGlobal 2nd Stageのゴールに向け、各地域での事業プレゼンスの向上に加えて、統一した企業イメージの醸成や認知度向上について取り組むなど、重要な経営資源の一つである「ブランド」の維持・高度化を進めています。



*1. 2016年3月時点
*2. CMMI (Capability Maturity Model Integration): 1999年に米国国防総省の援助のもとカーネギーメロン大学CMMI Institute で開発された、システム開発を行う組織の成熟度を表現したモデル(5段階で評価し、Level 5が最高レベル)。成熟度を段階的なレベルで表現するとともに、各成熟度を満足するために有効なプロセスの特長を定義しており、プロセス改善を行う際のリファレンスモデルのデファクトスタンダードとして、世界中の多くの企業で使用されている。

重要な経営資源である理由		結び付きの強い成長戦略	結び付きのある強み
1	中期経営計画の中核テーマである海外でのローカルプレゼンスの向上を実現するためには、認知度の向上と高い付加価値の提供によるブランド力の強化が不可欠。		
2	プレゼンスを更に強めるためには、イノベティブな企業であるという認知を広げていく必要がある。		
3	「ITサービス」という目に見えない価値の提供や、社会インフラを支えるシステム構築を行う事業特性上、評判や信頼感はお客様から重視される。		
4	社会的信用の喪失は、経済的損失、人材獲得などあらゆる事業運営に影響を与える。		

成長戦略との関連性

リマーケティングの更なる深化

技術革新による価値創造

強みとの関連性

信頼性

柔軟性・先進性

技術力

具体的な取り組み

▶ 企業理念の実現を目指した事業の遂行

当社は、情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献するという企業理念のもと、社会を支えるシステムの構築、安定的かつ継続的な運用といった事業活動を遂行することこそが、NTTデータブランドの根源であると考えています。

▶ 認知度向上を目指す取り組み

多国籍企業のお客様との取引獲得の鍵を握るブランド力の向上に向けて、グローバルな広報活動にも注力しています。

パチカン図書館

© Biblioteca Apostolica Vaticana

パチカン図書館のデジタルアーカイブ事業は、世界中のプレスにより、数多くの国と言語で大々的に報道され、NTTデータのブランドの認知に繋がる大きな宣伝効果をもたらしました。

全英オープンゴルフ

ゴルフ世界4大メジャートーナメントの一つで、中でも最古の歴史と伝統を誇る「全英オープンゴルフ(The Open Championship)」に対し、2013年大会からパトロン(オフィシャルスポンサー)として協賛を行っています。この世界的に権威のあるスポーツイベントへの協賛を通じて、グローバル市場におけるNTTデータブランドの認知拡大を図っています。

インディ 500

2013年より、米国の名門レーシングチームであるChip Ganassi Racing Teamsに協賛し、世界3大レースの一つと言われ、特に北米地域において非常に注目度の高い、歴史ある巨大スポーツイベントである「インディアナポリス500」に参戦しています。2014年からは、NTTとともに「インディアナポリス500」を含むインディカーシリーズ全体(全18戦)に参戦し、ブランド認知拡大・企業イメージの向上を図っています。

社会的意義のある事業

2014年4月より、パチカン図書館に所蔵されている約8万冊、約4千万ページに及ぶ歴史的な手書き文献を対象に、それらを後世に残し永続的な文化の継承を実現するためのデジタルアーカイビング事業が始まりました。

データ活用による新たな価値提供

「全英オープンゴルフ」で生まれる様々なデータをリアルタイムにビジュアル化し、データの裏に隠れたたくさんのドラマを具現化する「NTT DATA Wall」を設置することで、観客や世界中のゴルフファンにITを活かした新たな観戦スタイルを提供することを可能にしました。データ活用により、今まで以上の興奮を生み出す新しいスポーツ観戦の実現を目指した取り組みを行っています。

技術力を活かした実証実験

当社は、Chip Ganassi Racing TeamsをIT技術でもサポートしています。2015年シーズンより、着るだけで生体情報の連続計測ができる機能素材「hitoe」の技術を用いて、レース中のドライバーの生体情報を取得・分析し、レースに活かす取り組みを行っています。また、これらの取り組みを通じて得られた技術、知見をもとに、2020年にスポーツ分野で適用できる新たな生体情報活用ソリューションの開発を目指します。更に、これらの生体情報の取得・分析技術を他の分野へ展開し、生体情報の活用を軸としたサービスの創出を推進していきます。

技術

NTTデータでは、ForesightをValuesと捉えており、お客様との長年の関係から培った業務ノウハウや高度な開発・運用手法、様々な研究成果といった「技術」を重要な経営資源の一つと位置付け、維持・高度化に努めています。

NTT DATA : ASCEND
Rise and grow our global brand

中期経営計画で目指す姿

- グローバルレベルでの開発ナレッジ流通による競争力向上
- 最先端技術を使ったビジネス創出

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

The Indicators

ビッグデータ時代をリードするHadoop開発企業	米国HfS Research発行の評価レポート「HfS Blueprint 2016 ^{*1} : Success Factors Services」	NTTグループが日本企業でOpenStack Superuser Awardを	米国IDC社のクラウドプロフェッショナルサービス事業者評価レポート ^{*2}
世界第4位	最上位 「Winner's Circle」評価獲得	初受賞	最上位のリーダー評価を獲得

*1. Application Testing Services
*2. IDC MarketScape: Worldwide Cloud Professional Services 2016 Vendor Assessment

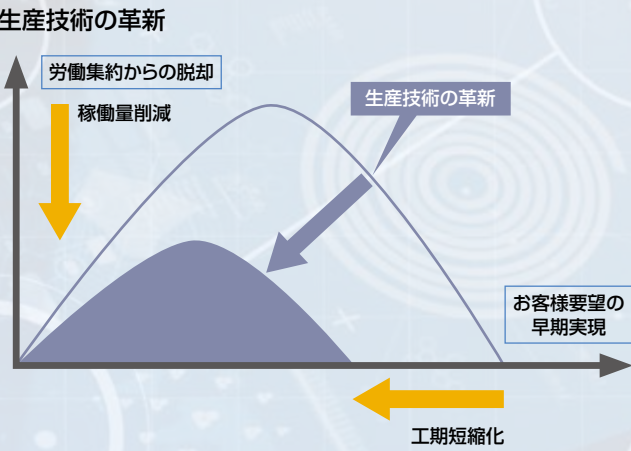
重要な経営資源である理由		結び付きの強い成長戦略	結び付きのある強み
1	お客様に最適なソリューションを提案する基盤である。		
2	技術の動向・分析、将来展望（NTT DATA Technology Foresight）等に代表されるイノベーションマネジメントは、お客様とのビジネス共創を推進し、当社の競争力を高める。		
3	知的財産の保護及び活用を通じて、当社の競争力が高まる。		
4	生産技術の革新は、お客様要望の早期実現や、労働集約型産業からの脱却を可能にし、競争力強化に繋がる。		
成長戦略との関連性		強みとの関連性	
リマーケティングの更なる深化		信頼性	
技術革新による価値創造		柔軟性・先進性	
		技術力	

具体的な取り組み

ソフトウェア開発の自動化・標準化

当社はこれまでにソフトウェア開発の自動化による高品質かつ短期間での開発の実現に取り組んできました。これは当社にとって競争上優位な要素になっていましたが、近年では競合企業でもソフトウェア開発自動化技術への取り組みが進んでいます。そうした中、当社は自動化が適用できる開発工程の拡大や社内の開発プロジェクトへの適用案件数の向上に取り組んでいます。

また、グローバルレベルでの開発手順等を全世界で標準化し、グローバルレベルでの開発ナレッジ流通による競争力向上に取り組むなど、生産技術の革新に一層、注力しています。

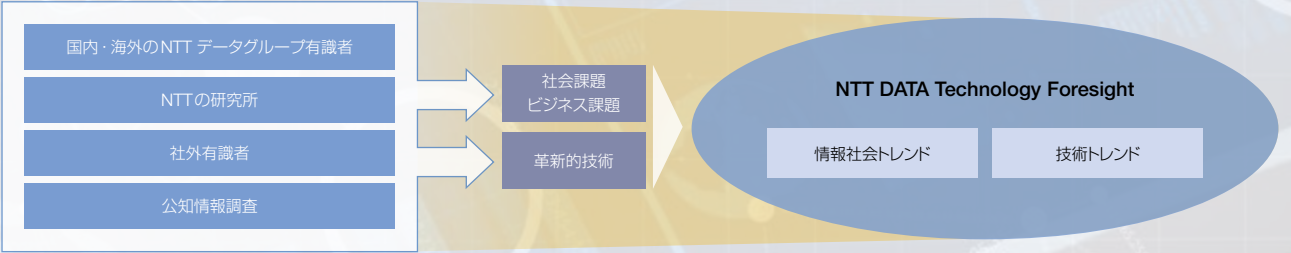


近未来の技術トレンドを導出・公開し、お客様とともに新しいビジネスを創出

当社では、中長期的に取り組むべき研究テーマを見定めるための手段の一つとして、様々な観点から将来変化を捉え、近未来の「情報社会トレンド」、「技術トレンド」を導出し、NTT DATA Technology Foresightとして策定・公開する取り組みを行っています。NTT DATA Technology Foresightが示すトレンド情報を指針として、将来社会に必要とされる先進技術の開発を重点的に進めることが、お客様に魅力的なシステムを提案・提供し続けるための重要な要素となっています。2016年3月期は、技術トレンドの中でも重要性・注目度が著しく増してきている、コミュニケーションロボットをはじめとした人工知能（AI）技術への取り組みを強化することとし、AI技術の専門部隊を新設しました。

なお、当社は、NTT DATA Technology Foresightに関する外部講演や、お客様へのプライベートセミナー等を積極的に行い情報を公開し、広くご活用いただいています。このような活動を通じて、当社の技術力・先進性を訴求し、ブランドの向上、顧客ロイヤリティの向上を図っています。また、2016年3月期は、NTT DATA Technology Foresightを活用してお客様と一緒に新たなビジネスアイデアを創出する「共創ワークショップ」の活動が飛躍的に活性化しました。これらの活動を通じて新規案件の受注等も生まれ始めています。

NTT DATA Technology Foresight策定プロセス



NTTグループの技術開発成果の応用利用

NTTのR&Dは、世界をリードする技術を生み出し、社会や産業、学術の発展に寄与していくという理念のもと、約2,500人の研究者が基礎研究から事業会社のビジネス展開を支える研究開発まで、多様な研究を行っています。NTTデータでは、その研究開発結果を活用し、ビジネスを推進しています。例えば、当社、NTT及びヴイストン株式会社の3社で発表した共同実験の研究成果を活かし、株式会社りそな銀行「豊洲支店（セブンデイズプラザとよす）」において、センサーとクラウドロボティクス基盤を活用したコミュニケーションロボット“Sota”による「顧客対応支援」の実現に向けた共同実証実験を実施しました。

今回の共同実証実験は、ATMコーナーから店舗への誘導、高感度センサーによる来店者検知や顧客対応など、実店舗での業務におけるコミュニケーションロボット活用の可能性を検証しました。

本取り組みを通じて、実店舗でのコミュニケーションロボットの活用に向けたノウハウを蓄積し、顧客誘導や商品紹介など顧客対応業務の支援の幅を広げ、2016年度の実用化を目指しています。



パートナー

NTTデータでは、Clients FirstというValuesに基づき、お客様への最適なサービス提供に向けて、サービス・製品、研究成果等を当社にご提供いただく「パートナーとの関係性」を重要な経営資源の一つとして位置づけ、その維持・強化努めています。

NTT DATA : ASCEND
Rise and grow our global brand

中期経営計画で目指す姿

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

The Indicators*

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

ビジネスパートナー制度認定企業数

148社

* 2016年3月末時点

重要な経営資源である理由		結び付きの 強い成長戦略	結び付きの ある強み
1	Clients Firstに基づき、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る。		
2	お客様のニーズに合わせた柔軟かつ先進的なサービスを提供するためには、世界各国のIT企業と必要に応じて協業する必要がある。		
3	パートナーとの良好な関係により、効率的なコスト管理・安定的で柔軟なデリバリー体制の構築を実現できる。		
成長戦略との関連性		強みとの関連性	
リマーケティングの更なる深化 技術革新による価値創造		信頼性 柔軟性・先進性 技術力	

具体的な取り組み

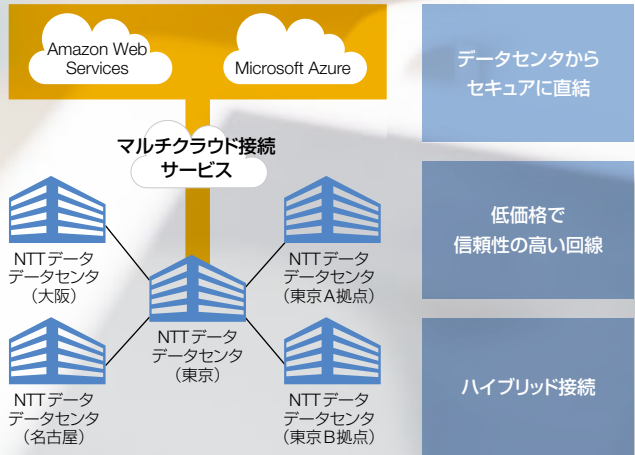
▶ 世界各国のIT企業との協業

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

▶ サプライチェーン管理
(ビジネスパートナー制度)

サプライチェーン上の委託先の取引に関する支出分析を実施し、適切な把握、管理を実施しています。ソフトウェア外注については、「ビジネスパートナー制度」を規定し、多面的に経営状況を評価し、優れた取引先を「ビジネスパートナー (BP) 会社」「アソシエイトパートナー (AP) 会社」に認定しています。当社開発プロジェクトにおける人的リソースの確保や生産性・品質向上に寄与することで、サプライチェーンの競争力向上に繋げていきます。

マルチクラウド接続サービス



▶ NTTグループとのグローバル連携

NTTグループで連携を図ることで、北米、欧州、アジア各地域において受注を獲得しています。特に電話関連事業 (テレフォニー)、社内LANシステム等のシステム構築・運用に強みを持つDimension Data、各国のデータセンタサービスとネットワークサービスに強みを持つエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社は、当社が持つアプリケーション事業の強みと補完的な関係にあり、NTTグループでの連携は付加価値の高い提案に繋がっています。

2016年3月期の主な連携受注案件

地域	連携先	案件	お客様の業種
北米	Dimension Data	SaaS型 Business Analytics サービス	製造業
欧州	Dimension Data	包括的データセンタソリューション	製造業
東南アジア	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社	人事給与・設備に関するITサポートサービス	金融業

コーポレート・ガバナンス

役員紹介 (2016年7月1日現在)



取締役

1 代表取締役社長

岩本 敏男

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

5 取締役常務執行役員

西畑 一宏

グローバル分野担当

1981 日本電信電話公社入社
2012 当社 常務執行役員
グローバルビジネス統括本部長
2013 当社 常務執行役員
グローバル事業本部長
2015 当社 取締役常務執行役員
(現在に至る)

9 取締役

岡本 行夫

社外取締役*3、独立役員*5

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

2 代表取締役副社長執行役員

椎名 雅典

事業戦略担当*1

1979 日本電信電話公社入社
2011 当社 取締役執行役員
グループ経営企画本部長
2013 当社 取締役常務執行役員
パブリック&フィナンシャル
カンパニー長
2014 当社 代表取締役常務執行役員
パブリック&フィナンシャル
カンパニー長
2015 当社 代表取締役副社長執行役員
(現在に至る)

6 取締役常務執行役員

木谷 強

技術革新統括本部長、
同統括本部 システム技術本部長

1983 日本電信電話公社入社
2014 当社 執行役員 基盤システム事業本部長
技術開発本部長兼務
2015 当社 常務執行役員
技術革新統括本部長 技術革新統括本部
基盤システム事業本部長兼務
2016 当社 取締役常務執行役員
技術革新統括本部長
技術革新統括本部システム技術本部長
兼務(現在に至る)

10 取締役

高岡 宏昌

取締役

1988 日本電信電話(株) 入社
2011 NTTヒューマンソリューションズ(株)
取締役
2013 日本電信電話(株) 総務部門
担当部長(現在に至る)
2015 当社 取締役(現在に至る)

3 代表取締役副社長執行役員

本間 洋

法人・ソリューション分野担当

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

7 取締役常務執行役員

柳 圭一郎

総務部長、人事部長

1984 日本電信電話公社入社
2009 エヌ・ティ・ティ・データ・
ジェトロニクス(株) 代表取締役社長
2012 当社 総務部長
2013 当社 執行役員 第二金融事業本部長
2016 当社 取締役常務執行役員 総務部長
人事部長兼務(現在に至る)

11 取締役

平野 英治

社外取締役*3、独立役員*5

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

4 代表取締役常務執行役員

植木 英次

技術戦略担当*2、金融分野担当

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

8 取締役常務執行役員

青木 弘之

公共・社会基盤分野担当

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



監査役

常勤監査役

石島 幸男

社外監査役*4、独立役員*5

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

常勤監査役

山口 徹朗

社外監査役*4

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

常勤監査役

中村 明雄

社外監査役*4、独立役員*5

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

監査役

佐藤 りえ子

社外監査役*4、独立役員*5

1984 弁護士登録(現在に至る)
1998 石井法律事務所 パートナー
(現在に至る)
2004 味の素(株) 監査役
2008 シグナシステムジャパン(株) 監査役
(現在に至る)
2012 当社 監査役(現在に至る)
2015 第一生命保険(株) 取締役
(現在に至る)

常務執行役員

山口 重樹

ITサービス・ペイメント事業本部長

執行役員

John McCain

NTT DATA, Inc. Director & CEO

稲葉 雅人

恩梯梯数据(中国)有限公司 董事長
恩梯梯数据(中国)投资有限公司 董事長

藤原 遠

第一金融事業本部長

沖村 幸彦

第三金融事業本部長

竹内 俊一

テレコム・ユーティリティ事業本部長

宇平 直史

NTT DATA EMEA LTD. Director & Chair

飯島 勝美

第二公共事業本部長

伊藤 浩司

グローバル事業本部長

松永 恒

グループ経営企画本部長

磯谷 元伸

製造ITイノベーション事業本部長

三宅 信一郎

第四金融事業本部長

中村 卓司

財務部長

臼井 紳一

第一公共事業本部長

佐藤 哲

NTT DATA ASIA PACIFIC PTE. LTD.
President and CEO

佐々木 裕

ビジネスソリューション事業本部長

鈴木 正範

第二金融事業本部長

*1. 「事業戦略担当」は、当社グループの事業運営に関する戦略策定・実行、財務、IR、リスクマネジメントを総括する分掌です。
*2. 「技術戦略担当」は、当社グループの技術開発・研究開発に関する戦略策定・実行、セキュリティ戦略の策定・実行を総括する分掌です。
*3. 岡本行夫、平野英治は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
*4. 石島幸男、山口徹朗、中村明雄、佐藤りえ子の4名は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
*5. 岡本行夫、平野英治、石島幸男、中村明雄、佐藤りえ子の5名は、東京証券取引所の上場制度に基づく独立役員に指定し、東京証券取引所へ届け出ています。



FAQ

投資家の皆様から頻繁に頂戴するご質問をFAQとして集約しました。

Question 1 政策保有株式の 保有についての考え方

- ✓ 当社が純投資目的以外の目的で保有する株式は、お客様や取引先の株式を保有することで中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等が可能となるものを対象としています。発行会社の株式を保有する結果として当社の企業価値を高め、株主・投資家の皆様の利益に繋がると考える場合において、このような株式を保有する方針としています。
- ✓ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式（2016年3月末時点）の貸借対照表計上額の合計額は65,263百万円、うち1,000百万円を上回る銘柄は2銘柄です。
- ✓ 政策保有株式に係る議決権行使については、発行会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に繋がるかどうかを総合的に判断することとしています。これにより、当社の企業価値の向上と株主・投資家の皆様の中長期的な利益に繋がると考えています。

Question 2 中長期的な業績と 役員報酬の連動

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

Question 3 取締役会評価に についての取り組み

- ✓ 四半期ごとの職務執行状況報告において取締役の執行状況の監督を行うとともに、社外取締役や監査役と代表取締役等との意見交換会において、取締役会の実効性を高めるための議論を行い、取締役会の議論が活性化するための取り組み（社外取締役への事前説明の充実、社内用語の解説）を実施しています。加えて、2016年度は第三者のアドバイスを受けつつ取締役会メンバーへのアンケートを行う予定であり、取締役会の実効性に関する検証及び改善を進め、更なる充実に努めていきます。

Question 4 少数株主の利益保護

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

Question 5 ガバナンス体制の 強化に関する取り組み

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

独立社外取締役からのメッセージ



独立社外取締役
岡本 行夫

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



独立社外取締役
平野 英治

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

NTTデータの取締役会の実効性について

NTTデータの取締役会で大変驚かされるのは、議論が深いだけでなく、極めて活発である点です。出席者全員が他の役員の所掌業務にズバズバと遠慮なく切り込み、それをめぐって議論が広がっていく様はさすがだと思います。議論はあらゆる角度から行われ、徹底的です。こうして各事業部の案件が重層的なチェックを受け、評価されていきます。議論の座標軸は常にステークホルダーの利益に置かれていますが、少数株主の利益にも十分配慮が払われていると思います。

議論は、眼前の経営数字ばかりでなく、長期的な視点からも行われます。業態の変化を予測し、国際的なマーケティングの変化も包摂した議論で、取締役会としてのガバナンスの見地から評価すれば、理想に近い状況にあると感じています。

グローバル・ガバナンスへの挑戦

NTTデータグループは、将来のグループビジョンとして、「Global IT Innovator」であることを掲げています。事実、M&Aを通じた積極的な海外進出に対する近年の取り組みには、目ざましいものがあります。グローバル競争に打って出ようとするその心意気には、新任取締役として、大いに共感しています。

しかし、グローバルグループとしてのシナジーを活かしながら、全体をまとめていくことは、容易な作業ではありません。それぞれの市場には異なる特性があり、ビジネスを展開するには、その市場に適合したやり方を工夫しながら進めなければなりません。一方、会社ごとに全くばらばらなアプローチをとるのであれば、そもそもグローバルグループを形成している意味がありません。

要は、グローバルとローカルのバランスをどうとっていくのか、ということが、大きな課題となります。私は、日本銀行退職後、世界35カ国で金融事業を展開するトヨタファイナンシャルサービス・グループに

もちろん取締役会に付議される案件は経営会議を経てきているわけですが、更に取締役会にあって新たに議論を深めようとする姿勢は立派だと思います。

社外取締役は現在2名ですが、取締役会の事前に十分なブリーフィングが行われ、取締役会の際には十分中身に立入った議論ができるような体制がとられています。経営側として社外取締役の意見にできるだけ耳を傾けていこうという態度です。ITビジネスは最も早いペースで周辺状況も技術も変化していくセクターです。常に「つま先立ち」で周辺情勢の変化を捕捉し、それにスピーディーに対応していこうとしている当社の取締役会には敬意を持っています。

おいて本部役員の立場から海外事業全般の監督に携わった後、現在は、米国最大の生命保険会社であるメットライフ生命保険の日本現地法人において、取締役副会長の立場にあります。言わば、トヨタファイナンシャルサービス・グループではローカルを統括管理する立場であったのに対し、メットライフ生命保険では、ローカルの幹部の一員として、米国本部にコントロールされる立場にあるわけです。

この2つの経験から申し上げられることは、ガバナンスのあり方は組織によってまちまちですが、どんな形態をとろうとも、最も重要なことは、人と人との信頼関係であるということです。グローバルグループとしてのNTTデータグループの歴史は、まだ始まったばかりといっても過言ではありません。私も、自らの経験を活かしつつ、NTTデータが真の意味でのグローバルグループに発展するために、微力ながらお手伝いができればと考えています。

基本的な考え方

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

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

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

この考え方のもと、当社は、株主や投資家の皆様をはじめ、お客様やお取引先、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。

(1) 経営の透明性と健全性の確保

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

(2) 適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現

当社の意思決定は、取締役会の監督のもと、社長・副社長・分野担当役員及び各組織の長の責任・権限を定めた「権限規程」に基づき行っています。また、事業運営に関する円滑かつ迅速な意思決定及び監督

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

(3) コンプライアンスの徹底

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

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

監査役会を設置し、社外監査役を含めた監査役による監査体制が経営監視機能として有効であると判断し、監査役設置会社形態を採用しています。

当社は、社外取締役を選任することにより、業務執行の公正性を監督する機能を強化しています。

現在の社外取締役2名については、経験を活かした幅広い見地からの経営的視点を取り入れることを期待するものです。

社外取締役は、監査役並びに監査部より監査計画、監査結果についての報告を受けるとともに、必要に応じて発言を行うこと等により、監査役及び監査部と相互に連携をし、事業運営を監督しています。

業務執行

当社は会社の機関として株主総会、取締役会及び監査役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。

当社の意思決定は、取締役会の監督のもと、社長・副社長・分野担当役員及び各組織の長の責任・権限を定めた「権限規程」に基づき行

っています。また、各々の業務は、各組織の所掌業務を定めた「組織規程」に則り執行されています。

取締役会は、社外取締役2名を含む全取締役11名で構成され、毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、2015年度は21回開催され、法令で定められた事項や会社経営・グループ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。

経営会議は、社長・副社長・分野担当役員及びその他関連する重要な組織の長をもって構成され、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、監査役1名も参加しています。

監査・監督

当社は監査役会設置会社です。監査役会は、社外監査役4名で構成され、うち女性が1名となっています。2015年度は、監査役会を19回開催しており、また、定期的な代表取締役との意見交換やグループ会社の代表取締役等との経営状況に関する議論を実施することで、取締役の業務の執行状況の実情を把握するとともに必要に応じて提言を行っています。社外監査役4名と当社との間に、一般株主と利益相反が生じるおそれがある人的関係、資金的関係又は取引関係そのほかの利害関係はありません。各監査役は取締役会等重要な会議に出席するほか、取締役の業務執行状況の監査を適宜実施しています。また、当社は業務執行とは独立した立場で内部監査を実行する内部監査部門として監査部を設置しており、監査役は、監査部から内部監査結果について聴取する等、情報交換を実施しています。なお、監査役は、グループ会社の監査役と連携した監査を実施しています。

監査役（社外監査役を含む）を支援する組織として監査役室を設置しています。

会計監査については、監査品質の維持・向上を図りつつ効率的な監査が行われることが重要と考えており、監査役は、会計監査人と定期的に監査計画、監査結果の情報を交換する等、連携を密にし、監査体制の強化に努めています。

当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、袖川兼輔、森本泰行、中田宏高であり、有限責任 あすさ監査法人に所属しています。また、当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士13名、ほか23名です。

選任・指名

取締役候補の選任の方針

取締役候補は、当社グループ全体の企業価値の向上のために、グループトータルの発展に寄与する幅広い視野と経験を有し、マネジメント能力とリーダーシップに優れ、経営センスと意欲のある人材を

選任しています。取締役会は事業内容に応じた規模とし、専門分野等のバランス及び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。

監査役候補の選任の方針

監査役候補は、専門的な経験、見識等からの視点に基づく監査が期待できる人材を選任することとしています。

なお、取締役の業務執行を公正に監査する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を社外監査役とし、会社法に則り監査役の半数以上を選任しています。

選任の手続き

取締役候補の選任手続きについては、親会社及び独立社外取締役に對し、取締役に先立ち、候補者の説明を行い、適切な助言を得たうえ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。また、監査役候補の選任手続きについては、監査役候補の選任方針に基づき取締役が提案する監査役候補について、社外監査役が半数以上を占める監査役会の審議、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。

独立性判断基準

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

・直近の3事業年度において以下に該当する者ではないこと。

- (1) 当社の定める基準を超える取引先^{*1}の業務執行者
 - (2) 当社の定める基準を超える借入先^{*2}の業務執行者
 - (3) 当社から、直近の3事業年度のいずれかの年度において、役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を直接得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家等の専門的サービスを提供する個人
 - (4) 当社の定める基準を超える寄付を受けた団体^{*3}の業務執行者
- なお、以上の(1)から(4)のいずれかの条件に該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、独立役員の指定時にその理由を説明、開示します。

^{*1} 当社の定める基準を超える取引先とは、直近の3事業年度のいずれかの年度における当社との取引額が、当該事業年度における当社の単体売上高の2%以上の取引先をいう。

^{*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%以上の借入先とする。

^{*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1,000万円又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う。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの概要

▶ 報酬

役員報酬

取締役の報酬等に関する事項については、取締役会にて決定しています。

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、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき、支給することとしています。賞与は、当期の会社業績等を勘案し支給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、月額報酬の一定額以上を拠出し役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有することとしています。なお、社外取締役については、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。取締役の報酬等は、親会社及び独立社外取締役に對して報酬決定の方針の説明を行い、適切な助言を得たうえで、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ています。

取締役及び監査役の報酬等の総額（2016年3月期実績）

役員区分	支給人数 （名）	基本報酬 （百万円）	役員賞与 （百万円）	総額 （百万円）
取締役 （社外取締役を除く）	9	272	70	343
監査役 （社外監査役を除く）	1	7	—	7
合計	10	280	70	350

社外役員の報酬等の総額（2016年3月期実績）

	支給人数 （名）	基本報酬 （百万円）
社外役員の報酬などの総額	5	101

- （注）1. 取締役及び監査役の報酬等の総額については、2015年6月17日開催の第27回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役1名を含んでいます。
2. 取締役及び監査役の報酬額については、2006年6月22日開催の第18回定時株主総会において、取締役の報酬額を年額5億8,000万円以内、監査役の報酬額を年額1億5,000万円以内と決議いただきました。
3. 社外役員の報酬等の総額については、上記のほか、当社の社外役員に就任する前に当社の親会社の子会社（当社を除く）の役員であった者について、当該会社の役員として受けた報酬等9百万円（2015年度における期中平均相場による円換算額）があります。

▶ 内部統制

内部統制システムの整備と継続的な強化

当社は、事業活動に伴って生じるリスクを常に考慮しながら、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、内部統制システムを構築・整備しています。

また、内部統制システムの有効性を評価し、全体的に統括・推進する会議体として内部統制推進委員会を、年2回定期開催しています。

また、様々なリスクに着目して内部監査を積極的に実施しています。今後もグローバルな事業拡大を踏まえ、グローバル内部監査体制の確立に向けた取り組みをさらに推進するとともに、効率的な監査手法の導入等、グループ全体の内部統制の強化に継続して取り組んでいきます。

内部監査の実施状況

当社は、業務執行部門から独立した立場で監査を行う監査部を設置しています。

2016年3月期は、主に当社特有のリスクや談合・不当廉売などの不正リスク、情報セキュリティ全般に係るリスク等に着目した監査テーマで、社内各組織及び国内グループ会社10社、海外グループ会社10社に直接監査を実施したほか、グループ会社24社の内部監査活動をモニタリングしました。また、グループ全体の内部監査の充実を図るため、国内外グループ会社83社において、統一された監査項目による自主点検を実施しました。また、新たな取り組みとして不正の兆候を未然に検知する兆候監査の仕組みを導入しています。具体的には、社内の各種情報システムからのデータについて、CAATツールを活用し分析を行う不正兆候検知システムの機能拡張を進めています。既に当社で適用を開始しており、国内・海外グループ会社への拡大検討を視野に入れて対応を進めています。

今後は、海外を含むグループ会社の内部監査部門との連携や、グローバルな内部監査体制の確立に向けた取り組みをさらに推進するとともに、内部監査の質的向上・量的拡大を図っていきます。

関連当事者との取引

当社と当社役員個人との直接取引、並びに当社と当社取締役が代表となっている他団体や他会社との取引といった会社法に定める利益相反取引については、当社の「取締役会規則」において事前に承認を得なければならない旨を定めています。その取締役会での承認にあたっては、法務部門が審査のうえ、一般的な取引条件と同等であるか等、取引内容の妥当性及び経済合理性について確認するとともに、その承認後も当該取引の状況等に関して定期的に取締役会に報告しています。

また、当社と親会社との取引については、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、事前に審査のうえ、「権限規程」に基づき承認しています。

▶ グループ・ガバナンス

NTTデータグループ各社との連携責任部門を定め、

グループ・ガバナンスを強化

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

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

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

国内の当社グループでは、2014年3月期より、経営の効率化に向けて国内グループ各社が利用する「グループ会計共同システム」を刷新しました。2015年3月期はさらに導入を進め、国内主要グループ会社約70社まで拡大しました。これにより、国内グループ会社の大部分が、同一の会計サービスを共同利用することになり、会計情報の集中管理や内部統制の確保、システムの共同利用による維持・運用負荷の大幅な低減を実現します。

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

「グループ運営方針」「グループマネジメントルール」に基づく

グループ・ガバナンスの確保

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

NTTデータグループのCEOメンバー



John McCain



Patrizio Mapelli



Tetsu Sato



Masato Inaba



Norbert Rotter



Benito Vázquez

リスクマネジメント

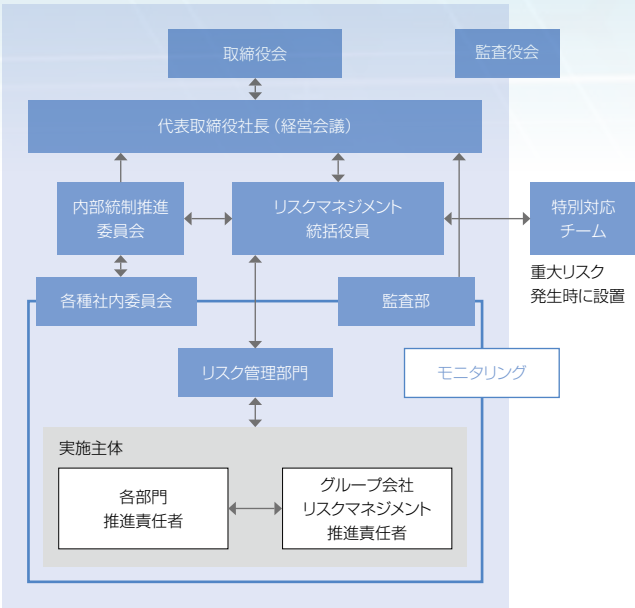
方針

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

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

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

なお、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、当社取締役会は事業本部長等へ大幅な権限委譲を図ることで、お客様との関係や市場環境等に関連するリスクを適切に把握し、迅速に対応することを可能としています。



グローバル統制リスク

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

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

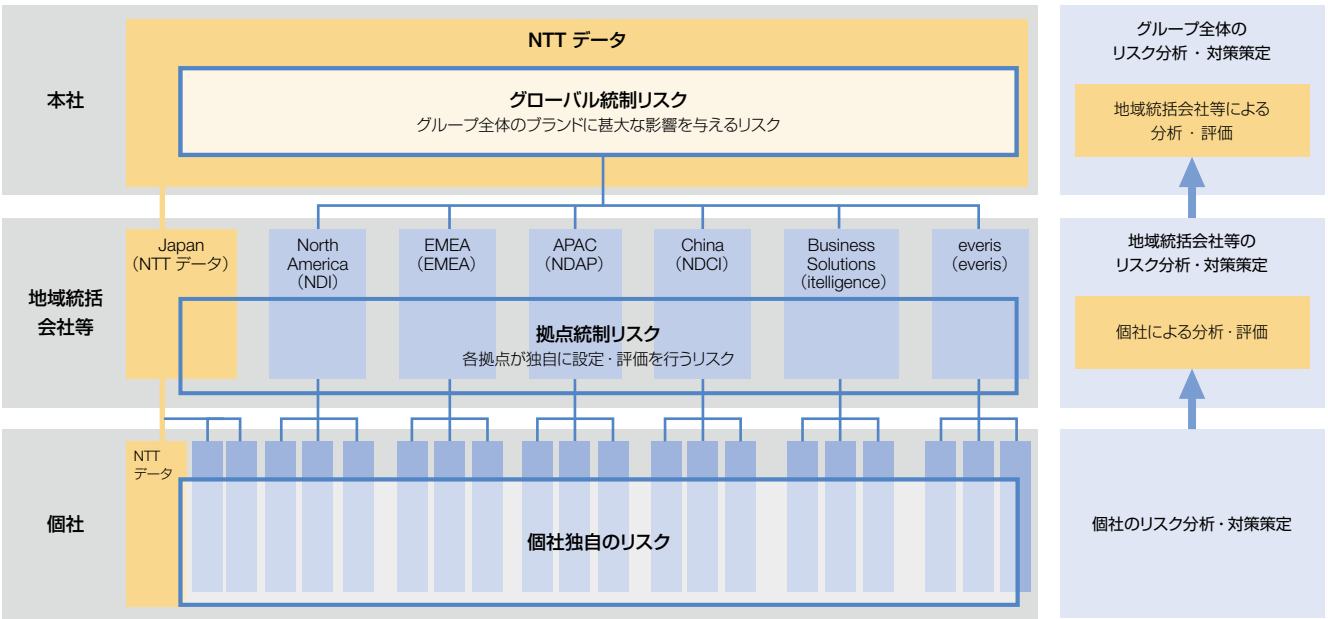
重点リスク	主な改善等	取り組み
個人・機密情報の紛失・漏えい サイバー攻撃	● 更に高まるセキュリティリスクへの対策の強化継続 ● 公共機関を中心とした高度なサイバー攻撃への備えを強化	● 全社セキュリティ対策（標的型攻撃メールへの対応等）の推進、サイバー攻撃対応訓練、マルウェア大量感染への対応検討、セキュリティ共用基盤の提供 ● セキュリティ人材育成／資格認定拡大
粉飾決算・不正会計	● グローバル統一監査の充実、兆候監査との連動	● グローバル統一監査の項目等見直し・実施 ● 兆候監査の本格実施、グループ会社展開 ● 会計に係る統一ルールの導入推進、仕組み・運用面チェック ● 研修による注意喚起
贈収賄	● コンプライアンス教育の継続強化	● 海外贈収賄規制に関する研修 ● 贈答品等の扱いに関する考え方の整理

マネジメント体制

本社、地域統括会社等、個社において事業に関連するリスクを洗い出し、対策を策定します。上位主体はそれぞれの状況を分析・評価し、適切な管理を実施します。グループ全体の状況についてはリスク管理

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

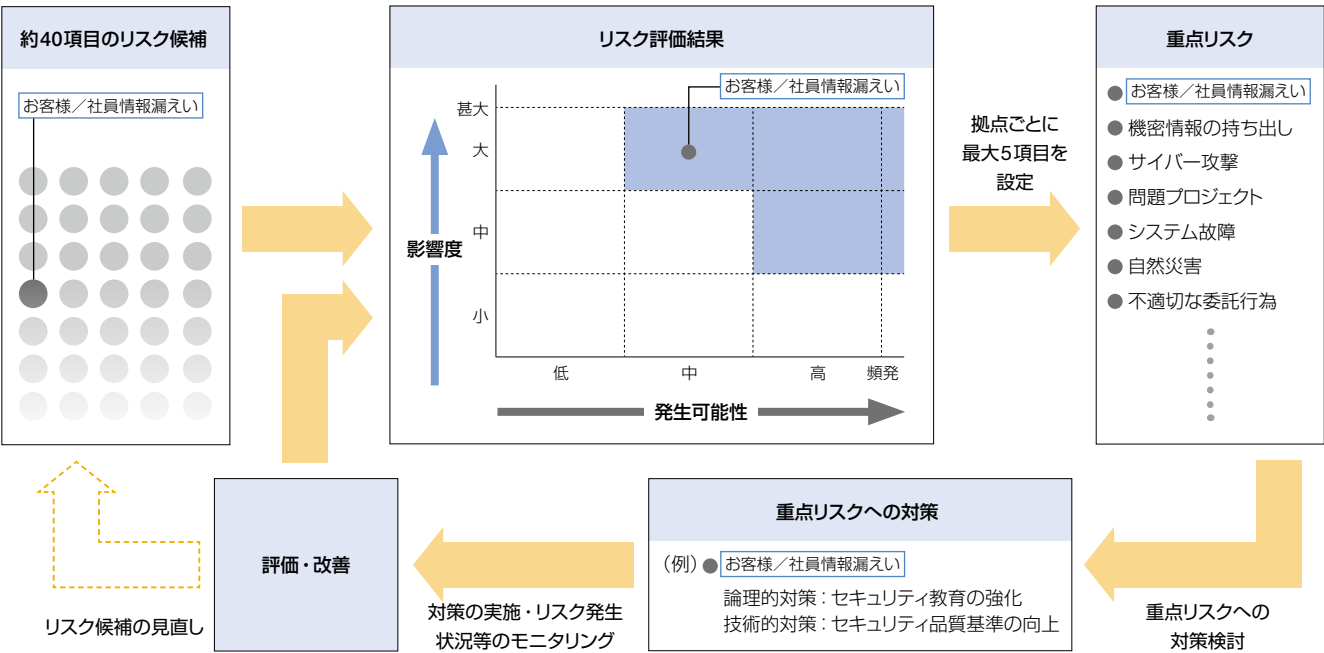
リスク管理区分



拠点統制リスク

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

〈拠点統制リスクの設定例〉





ここでは「情報セキュリティ報告書2016」より、基本的な考え方や特徴的な取り組みを抽出してご紹介しています。詳細な取り組みについては「情報セキュリティ報告書2016」(<http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/csr/security/>)をご覧ください。

サイバー攻撃をはじめとする情報セキュリティへの対応を怠ればビジネスへの直接的な被害が拡大し、社会への影響も深刻化します。NTTデータグループは「情報セキュリティ方針」のもと、情報セキュリティ対策に力を注いでいます。

情報セキュリティに関する基本的考え方

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

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

情報セキュリティマネジメント体制

当社は、「情報セキュリティ委員会」のもと、全社の活動状況と課題点を把握し、必要な施策を決定しています。さらに、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。

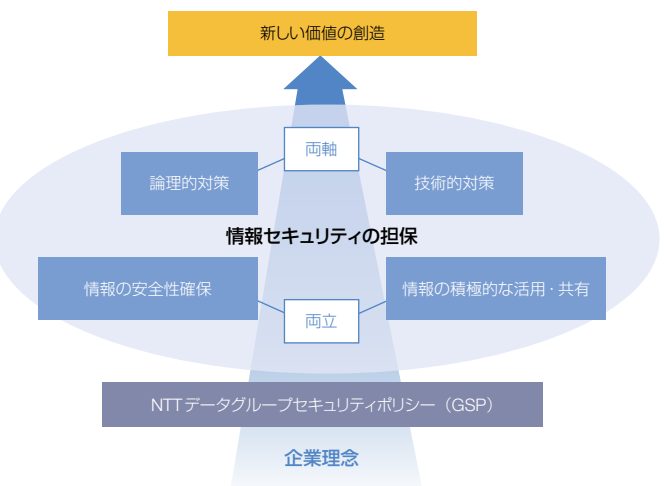
また、グローバル情報セキュリティガバナンスを徹底するために、本社、地域統括会社等、個社に配置される情報セキュリティ運営組織の3層からなる情報セキュリティガバナンス体制を整備しています。各層に置かれる情報セキュリティ運営組織は緊密に連携し、情報セキュリティポリシーの維持・整備、情報セキュリティ施策のモニタリング、緊急時の対応、インシデント防止のための予防措置活動の役割を担っています。

^{*1} ウイルス感染や不正アクセス、情報漏えい等、情報管理やシステム運用に関してセキュリティ上の脅威となる現象。

^{*2} Computer Security Incident Response Teamの略称。セキュリティ専門家から構成されるインシデント対応を行うための組織。セキュリティインシデント、セキュリティ関連技術、脆弱性等の情報を収集・分析し、有効な対策や訓練の実施等の活動を行う。

^{*3} Forum of Incident Response and Security Teamsの略称。政府機関、教育機関、企業等の約350のCSIRTチームから構成されるグローバルなコミュニティ。

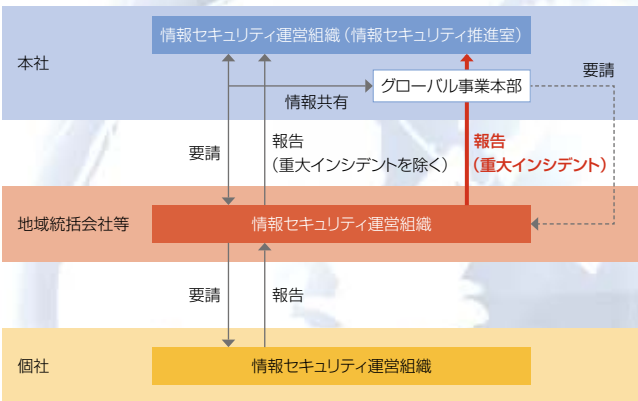
安全なナレッジの流通促進に向けて



グローバル情報セキュリティガバナンスのポイント

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

情報セキュリティガバナンス体制



商用システムのセキュリティを確保

インターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアによる内部侵入など、情報システムへのサイバー攻撃への対応力強化と内部不正防止の徹底に取り組んでいます。具体的には、①開発段階から適切なセキュリティ対策のつくりこみ、②運用中システムの定期的な脆弱性チェック（セキュリティ診断）の実施、③重大な

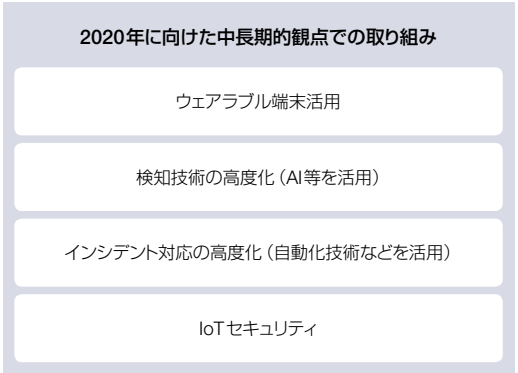
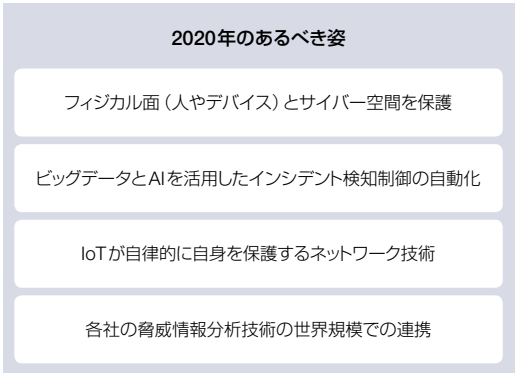
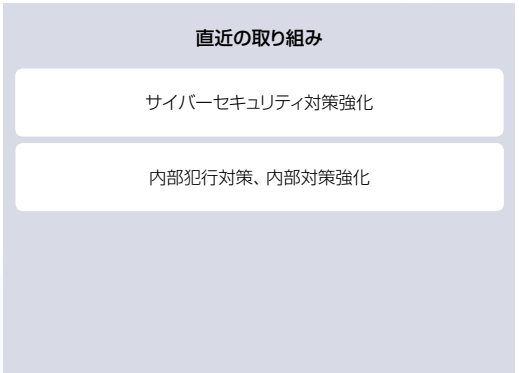
情報セキュリティの未来を見据えた取り組み

当社では、情報セキュリティの未来をいち早く見据え、サイバーセキュリティ対策の自動化、IoTが自律的に自身を保護するネットワーク技術の開発に取り組み、人々への利便性の提供と、安全性の確保をバランスよく両立する仕組みづくりに努めています。

2020年は、情報セキュリティの世界でも一つの節目となります。人やデバイスといったフィジカル面とサイバー空間とが融合した環境を丸ごと保護する新しいコンセプトを見据え、新たな技術を創出して

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

情報セキュリティの未来像



財務情報

連結貸借対照表

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2015年及び2016年3月31日現在

	(百万円)	
	2015	2016
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 160,108	¥ 148,495
受取手形及び売掛金	366,678	403,146
リース債権及びリース投資資産	16,983	14,477
有価証券	6,533	26,000
たな卸資産	32,539	26,676
繰延税金資産	36,730	39,382
預け金	96,015	121,646
その他	59,364	65,490
貸倒引当金	(2,679)	(2,614)
流動資産合計	772,275	842,701
固定資産		
有形固定資産		
データ通信設備	300,657	303,414
減価償却累計額	(206,875)	(213,911)
データ通信設備（純額）	93,782	89,503
建物及び構築物	280,411	284,454
減価償却累計額	(188,085)	(194,564)
建物及び構築物（純額）	92,326	89,890
機械装置及び運搬具	68,063	73,022
減価償却累計額	(49,910)	(54,002)
機械装置及び運搬具（純額）	18,152	19,019
工具、器具及び備品	55,778	55,377
減価償却累計額	(38,408)	(38,381)
工具、器具及び備品（純額）	17,369	16,995
土地	59,193	60,576
建設仮勘定	26,500	21,548
その他	16,585	13,544
減価償却累計額	(10,995)	(8,502)
その他（純額）	5,589	5,041
有形固定資産合計	312,914	302,575
無形固定資産		
ソフトウェア	251,673	250,668
ソフトウェア仮勘定	52,086	48,295
のれん	179,540	168,879
その他	72,297	67,494
無形固定資産合計	555,598	535,337
投資その他の資産		
投資有価証券	111,623	83,599
退職給付に係る資産	2,282	1,508
繰延税金資産	26,318	44,735
その他	42,503	50,531
貸倒引当金	(677)	(669)
投資その他の資産合計	182,049	179,704
固定資産合計	1,050,561	1,017,618
資産合計	¥1,822,837	¥1,860,319

	(百万円)	
	2015	2016
負債の部		
流動負債		
買掛金	¥ 103,970	¥ 121,688
短期借入金	48,887	51,627
1年内返済予定の長期借入金	732	29,245
1年内償還予定の社債	39,999	—
未払法人税等	14,942	33,158
前受金	140,634	167,738
受注損失引当金	3,093	5,356
その他	127,294	128,442
流動負債合計	479,554	537,258
固定負債		
社債	210,052	210,062
長期借入金	139,459	109,451
繰延税金負債	30,303	23,327
退職給付に係る負債	136,313	185,992
役員退職慰労引当金	901	934
その他	20,047	19,621
固定負債合計	537,077	549,390
負債合計	1,016,631	1,086,648
純資産の部		
株主資本		
資本金	142,520	142,520
資本剰余金	139,300	139,295
利益剰余金	408,293	452,458
自己株式	(0)	(0)
株主資本合計	690,113	734,273
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	46,792	32,522
繰延ヘッジ損益	656	(7,527)
為替換算調整勘定	62,615	36,552
退職給付に係る調整累計額	(10,095)	(38,805)
その他	(16,587)	(16,107)
その他の包括利益累計額合計	83,380	6,635
非支配株主持分	32,711	32,762
純資産合計	806,205	773,670
負債純資産合計	¥1,822,837	¥1,860,319

財務情報

連結損益及び包括利益計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2015年及び2016年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2015	2016
売上高	¥1,511,812	¥1,614,897
売上原価	1,147,302	1,216,795
売上総利益	364,509	398,101
販売費及び一般管理費	280,495	297,216
営業利益	84,013	100,885
営業外収益		
受取利息	951	1,256
受取配当金	1,190	1,785
受取保険金	912	2,125
為替差益	129	—
その他	3,661	2,677
営業外収益合計	6,845	7,844
営業外費用		
支払利息	5,782	5,492
為替差損	—	1,576
固定資産除却損	1,761	523
損害賠償金	1,062	299
その他	4,343	2,679
営業外費用合計	12,950	10,571
経常利益	77,909	98,158
特別利益		
投資有価証券売却益	—	15,237
特別利益合計	—	15,237
特別損失		
のれん減損損失	—	3,986
固定資産減損損失	2,244	1,620
関係会社再編損	1,668	—
特別損失合計	3,913	5,607
税金等調整前当期純利益	73,995	107,789
法人税、住民税及び事業税	34,992	46,925
法人税等調整額	5,423	(4,570)
法人税等合計	40,416	42,354
当期純利益	33,579	65,434
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	32,144	63,373
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失	1,434	2,061
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	43,989	(14,349)
繰延ヘッジ損益	617	(8,186)
為替換算調整勘定	27,243	(25,975)
退職給付に係る調整額	334	(29,872)
持分法適用会社に対する持分相当額	311	(208)
その他	1,074	480
その他の包括利益合計	73,571	(78,110)
包括利益	107,151	(12,676)
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	105,443	(13,371)
非支配株主に係る包括利益	¥ 1,707	¥ 695

財務情報

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2015年及び2016年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2015	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 73,995	¥ 107,789
減価償却費	146,896	147,961
固定資産除却損	11,670	7,250
退職給付に係る負債の増減額	8,706	8,292
支払利息	5,782	5,492
固定資産減損損失	2,244	1,620
売上債権の増減額	(15,467)	(43,052)
たな卸資産の増減額	(9,889)	5,373
仕入債務の増減額	6,359	9,574
前受金の増減額	(11,113)	27,954
未払消費税等の増減額	17,143	(11,123)
その他	(8,270)	(205)
小計	228,057	266,928
利息及び配当金の受取額	2,141	3,175
利息の支払額	(5,592)	(5,544)
法人税等の支払額又は還付額	(40,726)	(31,808)
営業活動によるキャッシュ・フロー	183,880	232,751
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(62,922)	(47,440)
無形固定資産の取得による支出	(82,155)	(77,922)
投資有価証券の売却による収入	787	23,014
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(3,663)	(28,351)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	139	308
定期預金の純増減額	(1,921)	(294)
短期預け入れによる支出	—	(50,000)
その他	(7,400)	(8,043)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(157,137)	(188,730)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債の償還による支出	—	(40,000)
長期借入れによる収入	58,595	523
長期借入金の返済による支出	(2,965)	(595)
短期借入金の純増減額	(17,226)	1,198
リース債務の返済による支出	(1,760)	(1,625)
配当金の支払額	(16,837)	(16,834)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(1,385)	(461)
その他	(1,122)	(385)
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,296	(58,179)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(409)	(3,131)
現金及び現金同等物の増減額	43,630	(17,290)
現金及び現金同等物の期首残高	207,213	250,843
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 250,843	¥ 233,553

財務情報

連結株主資本等変動計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2015年及び2016年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2015	2016
株主資本		
資本金		
当期首残高	¥142,520	¥142,520
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	142,520	142,520
資本剰余金		
当期首残高	139,300	139,300
当期変動額		
その他	—	(4)
当期変動額合計	—	(4)
当期末残高	139,300	139,295
利益剰余金		
当期首残高	384,922	408,293
会計方針の変更による累積的影響額	8,272	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	393,195	408,293
当期変動額		
剰余金の配当	(16,830)	(16,829)
親会社株主に帰属する当期純利益	32,144	63,373
連結範囲の変動	(211)	(2,115)
その他	(5)	(263)
当期変動額合計	15,097	44,164
当期末残高	408,293	452,458
自己株式		
当期首残高	—	(0)
当期変動額		
自己株式の取得	(0)	—
当期変動額合計	(0)	—
当期末残高	(0)	(0)
株主資本合計		
当期首残高	666,742	690,113
会計方針の変更による累積的影響額	8,272	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	675,015	690,113
当期変動額		
剰余金の配当	(16,830)	(16,829)
親会社株主に帰属する当期純利益	32,144	63,373
自己株式の取得	(0)	—
連結範囲の変動	(211)	(2,115)
その他	(5)	(267)
当期変動額合計	15,097	44,160
当期末残高	690,113	734,273
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	2,872	46,792
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	43,920	(14,269)
当期変動額合計	43,920	(14,269)
当期末残高	46,792	32,522
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	38	656
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	617	(8,183)
当期変動額合計	617	(8,183)
当期末残高	¥ 656	¥ (7,527)

	(百万円)	
	2015	2016
為替換算調整勘定		
当期首残高	¥ 35,056	¥ 62,615
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	27,558	(26,062)
当期変動額合計	27,558	(26,062)
当期末残高	62,615	36,552
退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	(10,224)	(10,095)
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	128	(28,709)
当期変動額合計	128	(28,709)
当期末残高	(10,095)	(38,805)
その他		
当期首残高	(17,661)	(16,587)
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1,074	480
当期変動額合計	1,074	480
当期末残高	(16,587)	(16,107)
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	10,081	83,380
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	73,298	(76,745)
当期変動額合計	73,298	(76,745)
当期末残高	83,380	6,635
非支配株主持分		
当期首残高	32,993	32,711
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(282)	50
当期変動額合計	(282)	50
当期末残高	32,711	32,762
純資産合計		
当期首残高	709,818	806,205
会計方針の変更による累積的影響額	8,272	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	718,091	806,205
当期変動額		
剰余金の配当	(16,830)	(16,829)
親会社株主に帰属する当期純利益	32,144	63,373
自己株式の取得	(0)	—
連結範囲の変動	(211)	(2,115)
その他	(5)	(267)
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	73,016	(76,694)
当期変動額合計	88,114	(32,534)
当期末残高	¥806,205	¥773,670

会社・株式情報

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

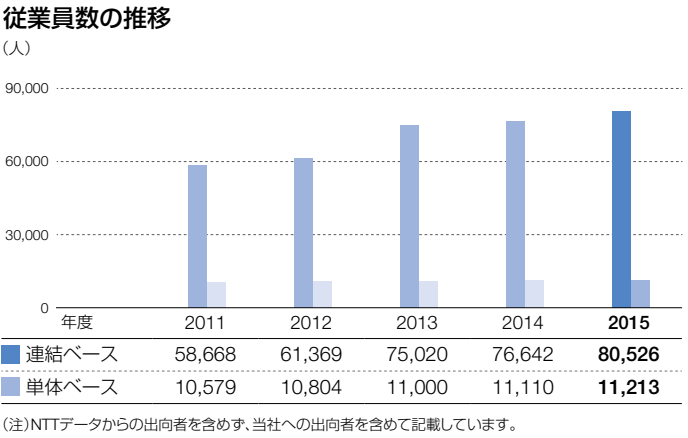
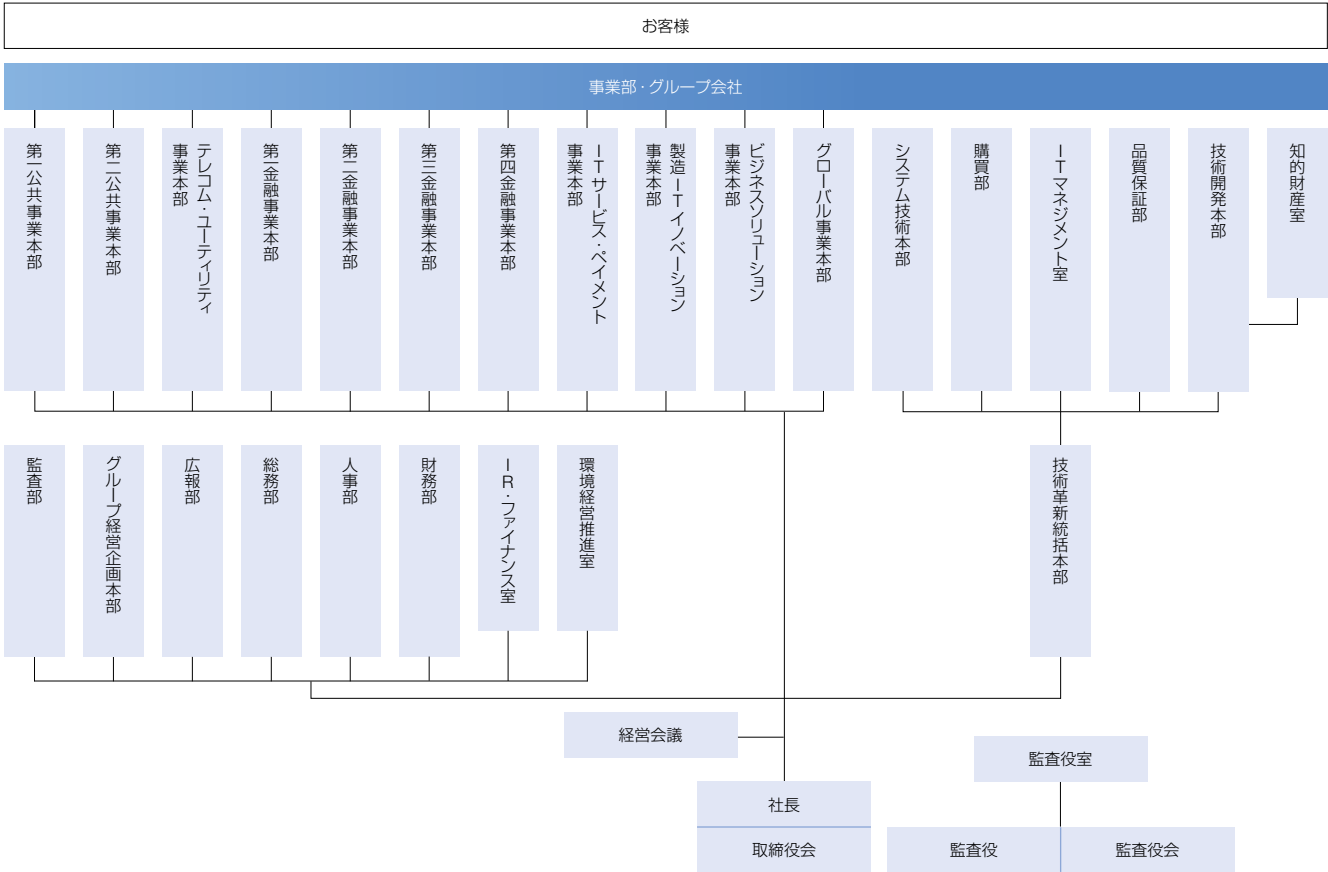
設立年月日
1988年5月23日

資本金
142,520百万円

事業年度
4月1日から翌年3月31日まで

会計監査法人
有限責任 あずさ監査法人

組織図 (2016年7月1日現在)



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

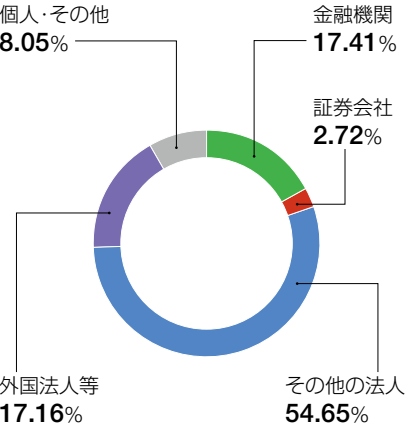
発行済株式数等及び株主数

発行可能株式総数	1,122,000,000株
発行済株式の総数	280,500,000株
単元株式数	100株
株主数	78,828名

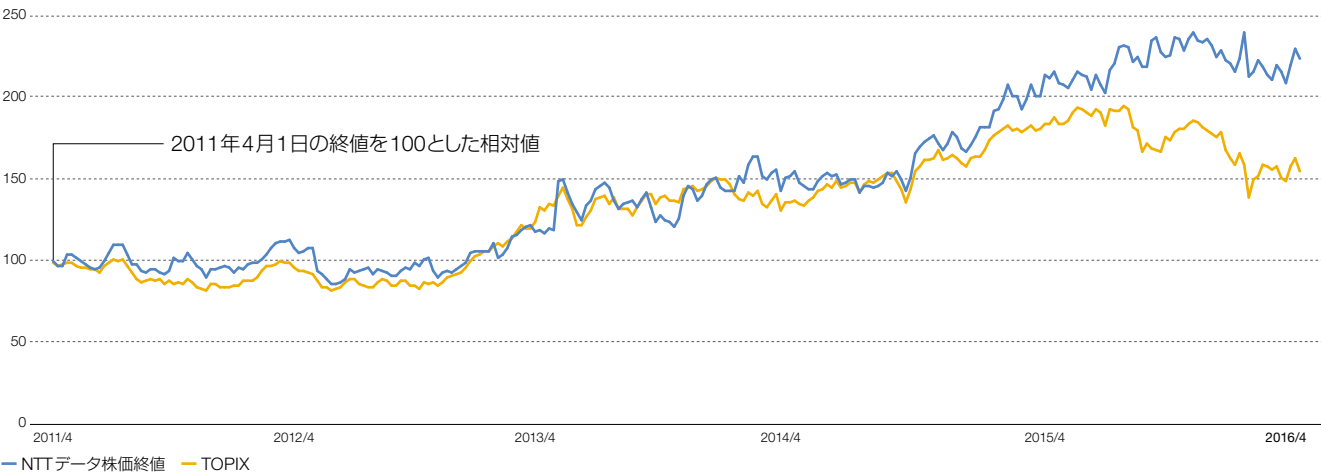
大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本電信電話株式会社	152,001,000	54.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	18,284,000	6.52
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	11,968,400	4.27
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	3,177,100	1.13
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	2,824,515	1.01
NTT データ社員持株会	2,824,200	1.01
BNP パリバ証券株式会社	2,388,400	0.85
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	2,382,500	0.85
ゴールドマン・サックス証券株式会社	1,951,200	0.70
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10 (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	1,872,984	0.67

株式の所有者別分布状況 (所有株式数の割合)



NTTデータの株価とTOPIX



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

外部評価 (2016年3月現在)

NTTデータは、国内外の調査機関などから評価をいただいています。

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index

FTSE4Good
FTSE4Good Index

MS-SRI
モーニングスター
社会的責任投資株価指数

Oekom
Oekom 格付 Prime
(Internet & Software業界リーダーの1社としてPrimeに選定されています)