

One  
NTT  
DATA

**NTT DATA**

Trusted Global Innovator

統合レポート 2023

Integrated Report 2023



# Our Way

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



## 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。



## 社員信条

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

## Group Vision

### Trusted Global Innovator

#### お客様から長期的に信頼されるパートナー

私たちはお客様との間に

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

私たちは先端技術を進化させ、

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

私たちは、働く一人ひとりの多様性を尊重することによって、

グローバルに通用する創造力を培い、刺激し、さらに成長させていきます。

## Values ～大切にしている価値観～

### Clients First

私たちはお客様を第一に考えます。

お客様の満足を追求し、お客様の成功のために、

最後まで責任を持ってやり抜くことが、私たちの基本精神であり行動規範です。

### Foresight

私たちは、現状に満足することなく、スピード感と先見性を持って行動します。

お客様のビジネスとITの将来を考え、先見性をたえず磨くことで、

お客様と一緒に夢を実現し、その先にある新しい社会を生み出すことをめざします。

### Teamwork

私たちは仲間と共に達成する「自己実現」を大切にします。

多様な個性や考え方をを持ったメンバーがチームを組み、

ひとつの目的に向かって知恵を出しあい、協力しあいながら取り組む仕事は、

個人ではなしえない大きな成果を生み出します。



NTTデータグループ行動規範

[www.nttdata.com/global/ja/-/media/nttdataglobal-ja/files/about-us/mission/ntt-data-group-code-of-conduct.pdf](http://www.nttdata.com/global/ja/-/media/nttdataglobal-ja/files/about-us/mission/ntt-data-group-code-of-conduct.pdf)

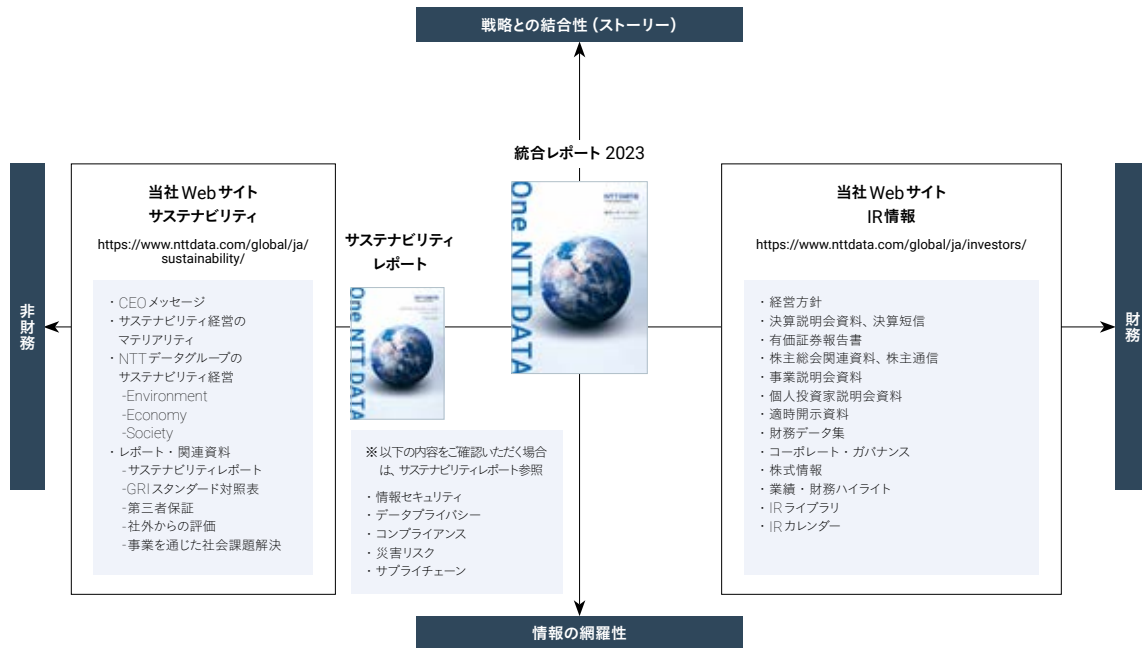
# DATA



# 編集方針

NTT DATAでは、統合レポートを株主・投資家の皆様をはじめ、幅広いステークホルダーとのコミュニケーションの媒体と位置付け、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(サステナビリティ)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 DATAの持続的な価値創造に向けた取り組みをご説明するレポートとしています。より詳細な情報は、当社Webサイトより「IR情報」「サステナビリティ」をご参照ください。



## 参照ガイドライン

統合報告フレームワーク [IFRS 財団]  
 価値協創ガイダンス [経済産業省]  
 環境報告ガイドライン(2018年版)  
 [環境省]

## 見通しに関する注意事項

本レポートには、NTT DATA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実績ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び確信に基づく見込みです。また、新型コロナウイルス感染症拡大、経済動向、情報サービス産業における激しい競争、市場需要、税制や諸制度等に関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。したがって、これらの業績見通しに過度に依存されないようご留意願います。実際の業績は当社の見込みと異なる場合があることをご承知おきください。

## 対象範囲

株式会社NTTデータグループ、株式会社NTTデータ、国内グループ会社、NTT DATA, Inc および海外グループ会社を対象としています。対象範囲と本書における呼称の関係は以下のとおりです。

対象範囲	本書における呼称
NTTデータグループ総称	NTT DATA
株式会社NTTデータグループ [持株会社]	NTTデータグループ社 (NTTデータ持株会社)
株式会社NTTデータ [国内事業]	NTTデータ* (国内事業会社)
国内グループ会社	国内グループ会社
NTT DATA, Inc. [海外事業]	NTT DATA, Inc. (海外事業会社)
海外グループ会社	海外グループ会社

この統合レポートに掲載されているサービス名、商品名等は、株式会社NTTデータグループあるいは、各社等の商標登録または商標です。

\* NTTデータ(単体)と記載している場合は、2022年度以前の株式会社NTTデータ(グループ会社は含まない)を示す。

# Contents

## Part 1

### NTT DATAが描く将来・社会像

Part 1では、3社体制化に伴い、各TOPから中長期目線での社会像・めざす姿を紹介します。

- 04 **イントロダクション**
  - 04 NTT DATAの事業
  - 06 NTT DATAの自己変革の軌跡
- 08 **社長メッセージ**
- 14 **特集：事業会社社長対談**  
—3社体制 One NTT DATAにける想い—
  - 18 ITとビジネスの今と未来
  - 20 COLUMN：生成AI活用への期待



## Part 2

### 社会像の実現に向けた成長戦略

Part 2では、経営戦略、サステナビリティ経営、セグメント別戦略を紹介します。

- 22 **価値創造プロセス**
  - 24 機会とリスク
  - 26 経営資源
  - 28 財務・非財務ハイライト
- 30 **経営戦略**
  - 30 CFOメッセージ
  - 34 戦略投資
  - 38 中期経営計画 (2022～2025年度)
- 46 **サステナビリティ経営**
  - 50 人財
  - 58 人権
  - 60 環境
- 68 **コーポレート・ガバナンス**
- 82 **セグメント別戦略**
  - 82 NTTデータ(国内事業会社)  
公共・社会基盤分野、金融分野、法人分野、テクノロジーコンサルティング&ソリューション分野
  - 92 NTT DATA, Inc.(海外事業会社)  
ソリューション、リージョン
  - 100 業績サマリ/当社シェア



## Part 3

### 財務・非財務データ集/その他

Part 3では、財務・非財務データ等会社情報を紹介します。

- |                    |            |
|--------------------|------------|
| 102 主要ビジネスの財務モデル   | 110 IR活動状況 |
| 104 財政状態及び経営成績の分析  | 112 会社情報   |
| 108 財務・非財務数値(経年推移) |            |

# NTT DATAの事業

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

## NTT DATAが提供する主なサービス

### コンサルティング

- お客様のビジネスをともに考え、ITシステム構築等の戦略・計画を策定
- ITを活用した課題解決・業務変革を提案

### SI・ソフトウェア開発

- お客様の情報システムの企画・設計・開発等を受託
- ITでお客様が抱える課題を解決する「しくみ」をつくる

### メンテナンス・サポート

- お客様が継続的・安定的にITシステムを活用できるための技術支援・保守・維持運用

### ITインフラ・通信端末機器販売等

- マネージドサービスやデータセンターの運営管理サービス
- 通信端末機器の販売・保守サービス等

### 統合ITソリューション

- ITシステムの構想から、開発、維持運用までを一元的に実施
- お客様・社会にITサービスをフルライフサイクルで提供
- NTT DATAが設備投資及び構築システムの資産保有を行い、お客様がシステムを利用

## NTT DATAの強み

# 「Long-Term Relationships」

お客様との長期にわたる揺るぎない関係性

## NTT DATAの差別化要素

### Foresight起点の 目利き力

高度な技術力やつくる力に基づく  
コンサルティング/業務変革提案力

### つくる力

幅広い業界のお客様とのビジネスを  
通じた豊富な業務ノウハウと高度な  
開発力

### プロジェクト マネジメント力

中立的なポジションから多数のパート  
ナーや大規模プロジェクトを取りま  
とめるコーディネート力/プロジェ  
クトマネジメント力

### システム管理/運用力

社会基盤となる重要なITシステムの  
安定的な稼働を実現してきたシステ  
ム管理/運用力

### つなぐ力

データセンター、ネットワーク、マネー  
ジドサービスを主としたEdge to  
Cloudのサービスオペレーション力

### 財務基盤の健全性

社会/業界横断的な「しくみ」を数多  
く構築し、長期にわたり提供してきた  
実績/経験及びそのための強固な  
財務基盤の健全性

NTT DATAの主なお客様 (業界・社会)



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

98社

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

NTT DATAのグローバルカバレッジ

P92: セグメント別戦略 NTT DATA, Inc. (海外事業)

50カ国・地域超の拠点を活かし、各国でのプレゼンス向上に取り組んでいます。

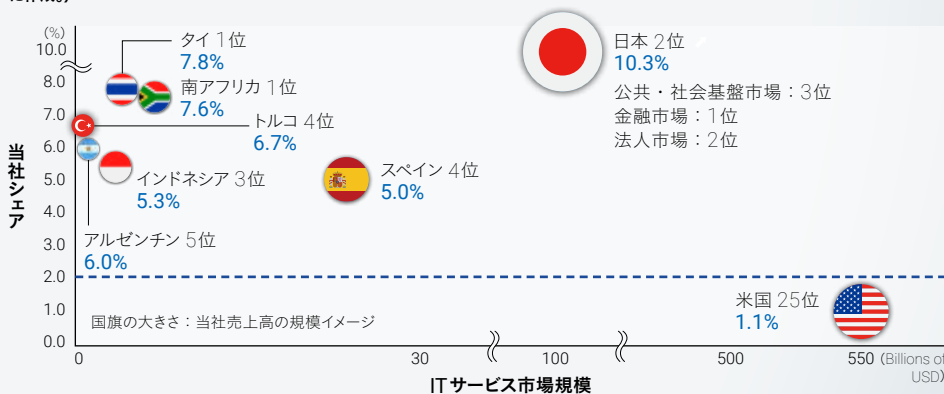
各国政府、グローバル企業等、主要なお客様からITサービスの提案機会をいただくためには、「主要各国におけるシェア2%以上＝売上高ランキングトップ10以内」となることが重要だと考えています。

2022年度末ではシェア2%獲得国・地域は、26カ国・地域に拡大しています。\*1

2022年度 各国における市場規模と当社シェア (売上高ベース)

(Gartner “Market Share: IT Services, Worldwide, 2022” に基づき、当社にて算定\*1。グラフ/チャートは当社にて Gartner リサーチを基に作成。)

50カ国・地域超の拠点



NTT DATAの主な経営資源・実績

P26: 経営資源

売上高  
3兆4,902億円  
(34期連続増収)

売上高世界ランキング  
6位  
(Gartner “Market Share: IT Services, Worldwide, 2022” に基づき、当社にて算定\*1)

従業員数  
約195,000人

ビジネスパートナー \*2  
約160社  
約62,000人

格付  
格付投資情報センター AA+  
日本格付研究所 AAA

\*1 2022年10月1日に事業統合したNTT Ltd. グループについて、同レポート上、当社グループ連結開始前の2022年度上半期の売上高 (2022年4月1日～同9月30日)はNTT Ltd. として個別に売上・順位・シェア等掲載されていますが、これをNTT DATAに合算することで当社グループ全体の通期売上高を試算し順位を算定したものです。

出典等の詳細はP115参照、26カ国・地域の詳細はP92参照

\*2 国内のみ

# NTT DATAの自己変革の軌跡

NTT DATAは「変わらぬ信念、変える勇気」のもと、技術革新、お客様ニーズ、及び様々な外部環境の変化等を捉え、柔軟かつ機動的に自己変革を繰り返し、会社創立以来34期連続での増収を遂げ、事業を拡大しています。

## 新たな「しくみ」を創出するための自己変革

### 変える勇気

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

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

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

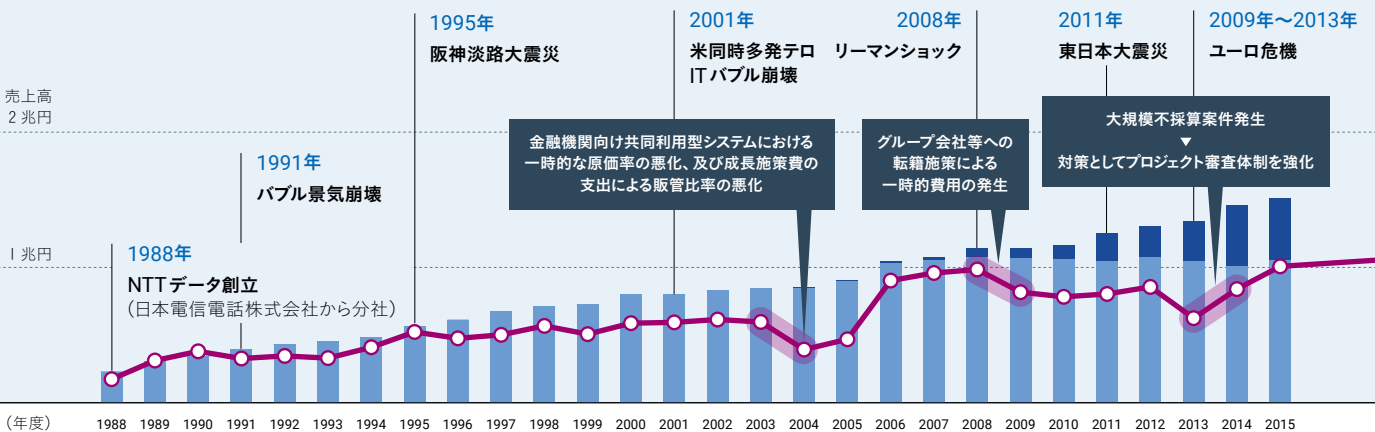
### 変わらぬ信念

#### 企業理念の実践

NTT DATAは、情報技術で、

## 指標

売上高 (左軸) ■ 海外グループ会社：海外事業 ■ NTTデータ(単体)+国内グループ会社：国内事業  
営業利益 (右軸) ● 連結営業利益

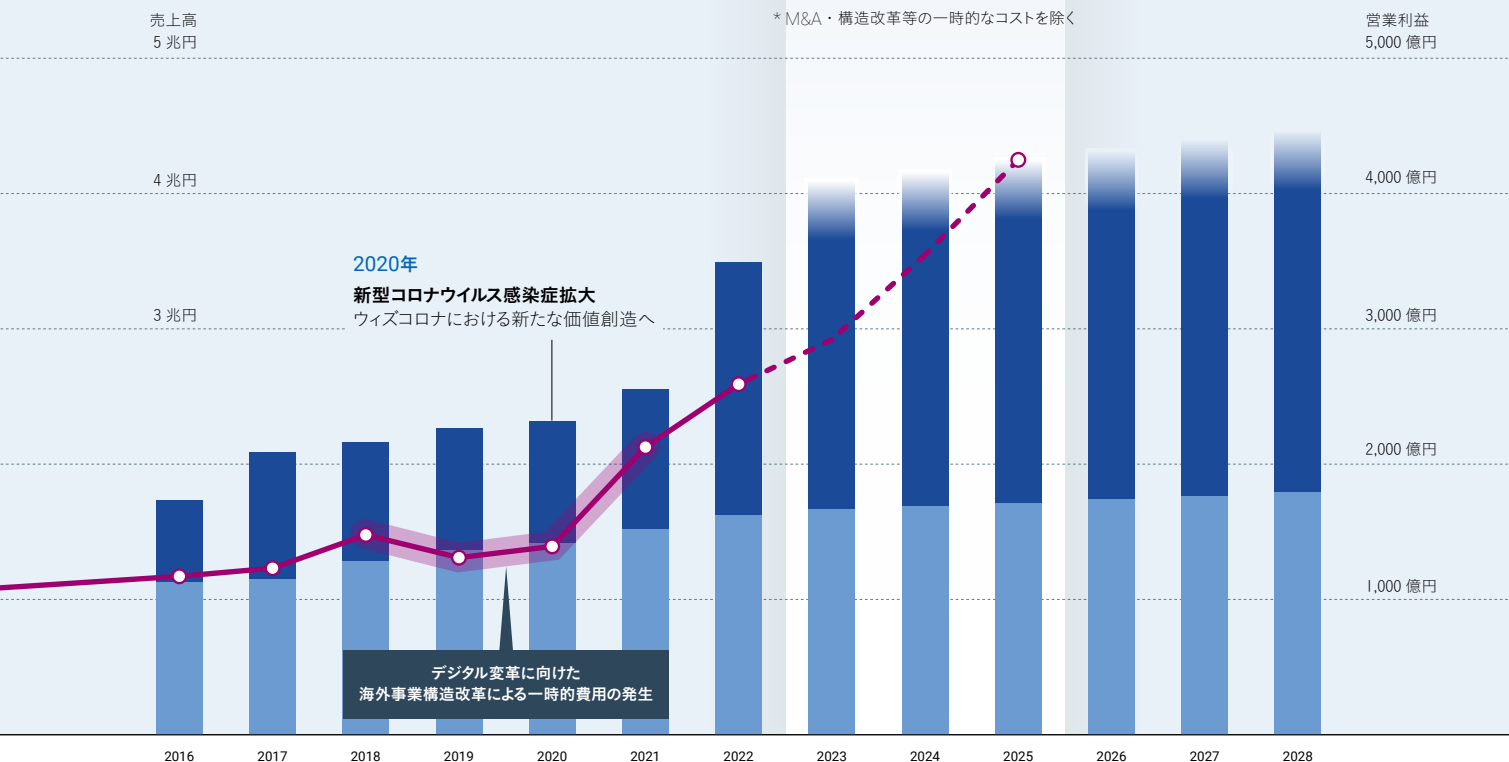






中期経営計画目標 (2025年度) 連結売上高4兆円超、  
連結営業利益率10%\* (約4,000億円) に向け、  
新たな変革に挑戦

\* M&A・構造改革等の一時的なコストを除く



# One NTT DATAとしての強みを発揮し、 真のグローバル企業への変革を成し遂げていきます。

## 創業期から磨いてきた強み

日本電信電話 (NTT) の前身である日本電信電話公社に、当社の源流となるデータ通信本部が設置されたのは1967年です。これを境に、通信回線にデータが本格的に流れはじめ、日本におけるデータ通信の黎明期が幕を開けました。

当時の私たちには、データセンター間のコンピュータをつなぐ通信回線を介した公共的、技術先導的、全国的なサービスの提供のみが許されるなど、様々な事業の縛りもありました。こうした事業環境のもと、公共や金融分野の社会インフラ領域で、データセンターからネットワーク、システム・サービスまでをトータルに提供してきた私たちですが、この出自の縛りが、いま当社が強みとしている信頼性が高い「しくみ」をつくる力、そして多くのお客様をつなぐ力の源泉になっているのです。

1988年、NTTからの分離・独立によって当社は創業しましたが、創業時から掲げている企業理念は“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”で、「社会のために」というものです。この理念に従い、「ITを駆使した「しくみ」をお客様とともに最後まで粘り強くつくり上げ、稼働後も改善を繰り返しながら、お客様の事業や社会の発展に貢献してきました。お客様との長期にわたる揺るぎない信頼関係や、それによって蓄積される深い顧客理解、そして高度な技術力を磨き上げてきたのが私たちです。

これからの時代、当社のこうした価値観や強みの真価が大いに発揮できると確信しています。

## 強みの真価を発揮していくこれから

私は経営者として、広い視野と高い視座、トンボのような複眼的な視点で大きなビジョンを構想し、実行はコツコツと片隅から変えていく「着眼大局、着手小局」という姿勢を大事にしてきました。大きなビジョンがあるからこそ迷うことなく前進できますし、小さいところから変えていくことで全体が上手く

回り出します。これからITやデジタルを活用して社会課題を解決していく中でも、こうしたアプローチが求められていくと考えています。

ビジネスとテクノロジーの一体化が進展して、デジタルを活用した新しいサービスやビジネスモデルの創出が急速に広がり、また既存業務の領域でも、例えば当社の地方銀行向け勘定系システムの共同利用型センターのような共通化がますます進むなど、DXが加速しています。DXは社会課題解決の決定的手段としても、社会全体に広がりつつあります。複雑さが増す社会課題は、企業単独や一つの業界では到底解決することはできません。様々なステークホルダーがめざす姿やメリットの整合を取り、社会全体としての将来あるべき姿を「着眼大局」で描いて、そして着実に実現していくことが必要です。

あらゆる人とモノがつながっていくこれからは、企業や業界、官民の垣根を越えてデータをセキュアに収集、分析し、高度に活用していくことが求められます。例えば、ヘルスケアの領域では、パーソナルなヘルスデータと医療機関の健診結果や加入保険のデータなどを掛け合わせ、分析結果をパーソナライズされたヘルスケアサービスにつなげていく未来が期待されていますが、それは自治体、医療機関、保険会社、メーカーなどの様々なステークホルダーが連携する「しくみ」によって可能となる未来です。これから更につながりが広域化して、関わるステークホルダーが格段に増えることになるこうした「しくみ」は、これまでとは比較にならないほど実現の難度が高くなります。源流から一筋に「社会のために」という想いで、「つくる力とつなぐ力」を蓄積しながら困難な仕事をやり遂げてきた当社こそが、そうした新たな「しくみ」づくりに貢献できると考えています。衛星画像やドローン等からのデータとAI等のデジタル技術を活用して、自治体や医療機関、保健所などの関係機関とのリアルタイムな情報連携により、災害対策の迅速化に貢献するデジタル防災プラットフォームD-Resilioは、構想から実現まで当社の強みを活かして形にした代表事例です。

当社の強みを発揮して、このようなサービスを、日本国内はもとより、グローバルで連携してより多く提供していきます。



## Contents

- P8 創業期から磨いてきた強み
- P8 強みの真価を発揮していくこれから
- P10 真のグローバル企業へ
- P10 One NTT DATAで生み出すシナジー
- P11 グローバル規模でのサステナビリティ経営
- P12 Global 3<sup>rd</sup> Stageへの到達に向けて
- P13 市場の懸念に正面から向き合う
- P13 強い意志で結果を出す

代表取締役社長

本間 洋

### 真のグローバル企業へ

2005年、当社は国内の同業者に先駆けて本格的なグローバル化に舵を切りました。2015年までのGlobal 1<sup>st</sup> Stageでは「グローバルカバレッジの拡大」、2018年までのGlobal 2<sup>nd</sup> Stageでは「グローバルブランドの確立」、そして2025年までのGlobal 3<sup>rd</sup> Stageでは「信頼されるブランドの浸透」をめざして、足場を踏みしめながら前進しています。

2018年に経営のバトンを引き継いだ私は、海外事業の収益性の改善を重要な経営課題と位置付け、利益にこだわる「質の伴った成長」を追求してきました。近年、インフラやミドルウェア領域を中心としてクラウドサービスの利用が広がっていますが、各国でお客様が利用するアプリケーション領域は、その国の法制度や商習慣などの特性に合わせて個別に作り込む必要があります。そうしたマーケットに焦点を合わせて、各国で強い領域にリソースを集中し、オーガニックな成長とM&Aによってカバレッジの拡大・ブランドの確立を果たしてきました。2019年度に2.5%であった海外EBITA率\*1は、2022年度には8.0%まで改善するなど、「質の伴った成長」を遂げてきています。またブランド価値も、ITサービス業界で世界第6位\*2まで順位を上げています。

2022年10月には、当社の海外事業を日本電信電話の完全子会社であったNTT Ltd.と統合しました。この統合によって、NTTグループのB2B領域のグローバルビジネスは、当社が牽引していくことになりました。更に2023年7月には、国内事業を担う事業会社として新設した「NTTデータ」と、NTT Ltd.を含む海外のグループ企業を束ね、海外事業を推進する「NTT DATA, Inc.」を傘下に擁する持株会社体制・3社体制へと移行し、社名を「NTTデータグループ」にあらためました。国内と海外の2つの事業会社がお客様に近いところで最適なサービスを提供し、持株会社には人事や財務、監査などのコーポレート機能や、技術開発といった共通機能を集約することで、全体最適と機動性を高める体制としています。

これまで、当社はClients Firstの姿勢でお客様との信頼関係を築き、課題を解決したり、新しい価値をともに作り出してきました。これからは、私たちのグローバルのリソースを集約して、世界中のお客様や社会に更に高度なサービスを提供していきます。

### One NTT DATAで生み出すシナジー

NTT Ltd.の統合によるシナジーの創出を加速すべく、海外事業においては2024年度から新たなオペレーティングモデルに再編する計画です。3社体制発足前の2023年3月に欧米、4月にAPACに赴き、すべてのCEO・幹部とミーティングを行いました。全員から「早くOne NTT DATAになりたい」との言葉がありましたが、彼らが期待を寄せているのは、One NTT DATAとなることで生まれる、ほかにはない強みです。

NTT Ltd.は、データセンター事業では世界約30の都市に約100棟ものデータセンターを設け、世界第3位のシェアを誇ります。旧NTTデータの海外事業会社が強化してきたコンサルティングやアプリケーション領域のつくる力と、NTT Ltd.が有するつなぐ力を掛け合わせることで、国内同様に付加価値が高いフルスタックのサービスをグローバルに提供できるようになりました。One NTT DATAとして戦略を一体化することで、戦略投資や設備投資を計画的に進めることもできるようになります。グローバル企業や政府等から提案の機会をいただくために最低限必要と認識してきたマーケットシェア2%を超える国・地域も、5から26へと増加して、NTT DATAのブランド認知度も高まっています。

NTT Ltd.の統合効果は、すでに実際のビジネスにつながっています。BMW様とのプロジェクトでは、工場内のプライベート5G環境の構築をNTT Ltd.が担い、プロジェクト全体のコンサルティングやデータを活用した最適な車両制御機能を自動車業界の豊富な知見を有するNTT DATA EMEALが開発するなど、工場DXをトータルにご支援しています。このほかにも、営業連携による案件パイプラインが増加しており、お客様の期待値の高さを実感しています。「つくる力とつなぐ力」の2つを併せ持ったことで、ハイパースケイラーを含め協業の可能性もグローバルに広がってきており、すでに様々な協業を進めているところです。

SI領域に業容を拡大しているコンサルティングファームに対しては、高い技術力とフルスタックでのスピード感を持ったサービス提供で差別化を図ることができます。NTTグループが有するIOWNをはじめとしたインフラ領域の世界トップレベルの研究技術成果の活用も、高い付加価値につなげていくことができると考えています。何よりも、当社が一貫して大



切にしてきたお客様との「Long-Term Relationships」を基盤とし、高い技術力に裏付けられた高い信頼性のシステムを最後まで作り上げる姿勢は、グローバルでも差別化された強みになっていくと考えています。

## グローバル規模でのサステナビリティ経営

気候変動対策や循環型社会の実現、生態系の回復は、地球の持続性を確保する上で世界が歩調を合わせて取り組むべき課題であり、誰もが健康で幸福に暮らせる社会の実現に向けて、多様な人々の権利を尊重し、基本的ニーズへ誰もが等しくアクセスできるサービスの実現等にも取り組んでいくことはグローバル企業の責務です。現中期経営計画では、「Realizing a Sustainable Future」をスローガンに、「Regenerating Ecosystems」「Clients' Growth」「Inclusive Society」の3つの軸で、経済価値と社会価値を両立させて追求する「サステナビリティ経営」を事業の中心に据え、実践してきました。その結果、Dow Jones Sustainability Indices (World Index, Asia Pacific Index) への継続採用、CDPの気候変動Aリストへの選定など、多くの外部評価機関から高い評価をいただきました。また、国連グローバル・コンパクトへの加盟を通じて、国際イニシアティブへの積極的な参画も進めてきました。

世界中の企業が、社会課題の解決や新しい価値を提供するビジネスモデルの創造を加速していく過程ではデータの活用がカギを握りますが、一方で爆発的なデータトラフィックの増加に伴う電力量の抑制が必要です。業界に先駆けてデータセンターのグリーン化や環境に配慮したソフトウェアの開発に取り組んできた当社は、そうした課題の解決に貢献していく考えです。また、ハイパースケーラーを中心とする旺盛な需要に応えるべく、今年度もデータセンターへ3,500億円の投資を予定しており、また10を超える新たなデータセンターの竣工を計画しています。並行して、当社の使用電力の約7割を占めるデータセンターの省電力化も進め、2030年には再生可能エネルギー活用比率100%をめざします。また、2040年までの温室効果ガス(GHG)排出量実質ゼロを目標としています。今後もさらにデータを活用して経済価値と社会価値を同時に創出する「しくみ」を数多く提供して、グローバルレベルで展開していく方針です。

DEI(Diversity, Equity & Inclusion)を推進し実現することも、イノベーションや社会の発展につながります。グローバルで事業を展開する上で、人権の尊重が企業にとって重要な社会的責任であるとの認識に立ち、各国・各地域における法令や、文化・宗教・価値観などを正しく理解・認識することに努め、様々な人々がお互いの人権を尊重し、生き活きと活躍する公平な社会の実現に取り組んでいきます。

## 社長メッセージ

地域社会に対しては、当社の情報技術への強みを生かし、グローバルで次世代IT人財の育成に取り組んでいます。中長期的な視点に立ち、国内外の拠点で小学生から大学生、NPO等の非営利団体まで幅広い層に向けて、IT教育に関する様々な機会を提供し続けています。

今後もグローバルで統一した推進体制のもと、地球環境の保全や社会課題解決への取り組みを加速していきます。

### Global 3<sup>rd</sup> Stage への到達に向けて

真のグローバル企業に向けた重要なステップである現中期経営計画では、2025年までにGlobal Top 5として世界のお客様から信頼される企業“Trusted Global Innovator”になることをめざし、Global 3<sup>rd</sup> Stageの到達に向けた「仕上げ」として連結売上高4兆円超、顧客基盤120社\*3、連結営業利益率 10%\*1、海外EBITA率 10%\*1を2025年度の経営目標に設定しています。初年度の2022年度は、全セグメントで売上規模が拡大し、増収増益となりました。第3四半期からのNTT Ltd.の連結や為替の影響を除いても約2,000億円の増収となるなど、連続増収を34期に更新しています。公共・社会基盤分野での不採算案件の発生がありながら、売上高、営業利益ともに期初計画を上回る着地となったこと

に、一丸となって「結果を出す」文化の浸透をあらためて実感しているところです。

現中期経営計画では、サステナビリティ経営を実践していくため、戦略1「ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出」を中核的な戦略とし、それをドライブするための4つの戦略からなる5つの戦略を推進しています。具体的な進捗は、本統合報告書のP40～P45をご参照いただくとし、ここでは2つの戦略に焦点を当ててお話しします。

戦略2の「Foresight 起点のコンサルティング力強化」は、将来のあるべき姿を洞察し、お客様とともに考え、そこに到達するためのアーキテクチャに裏付けられた実現可能な方法の提案力を高め、戦略1を力強く駆動していくことを目的としています。提案するだけでなく、確実な実現と活用により成果につなげるコンサルティングで、差別化を図っていく考えです。すでにコンサルティングの方法論の整備が進み、現場での活用に本格移行しています。この戦略は、Discover(目利き)、Design(企画)、Develop(つくり)、Drive(活用)の頭文字「D」で始まる4つの要素を回す「4D Value Cycle」という当社の価値提供モデルの進化にもつながります。DiscoverとDesignにおけるForesight起点でのコンサルティング力の強化を通じて「Foresightデザイン」へと高度化させていくことで、提供価値をいっそう高めしていく考えです。

戦略の一丁目一番地とも言えるのが、戦略5「人財・組織力の最大化」です。ITサービスという目に見えない価値を提供している当社にとって、人財は最も大切な経営資源です。これまでも魅力的な企業となるべく人財戦略に注力してきた結果、国内では数多くの就職人気企業ランキングでトップランクを維持するなど、優秀な人財に選んでいただいています。また、海外でもブランド力の向上によって優秀な人財が集まってきています。「Best Place to Work」をキーワードに、一人ひとりの人財に着目したきめ細やかな人事制度の導入と浸透による専門性の強化や活力ある組織づくり、3社体制を踏まえた人事戦略に注力し、より魅力的な企業への変革を進めています。その一環として、2023年7月からはジョブ型制度を本格導入しました。自律的キャリア支援制度と組み合わせ、多様な人財の活躍と個々の自律的成



長の後押しをするとともに、経験者採用の強化につなげていく方針です。更にグローバル企業体として必要な人財の獲得と育成も狙いの一つです。国籍を問わずグローバルのメンバーと連携し、新しい価値を生み出していくグローバル人財を増やしていく方針です。

グローバル50を超える国・地域、約19.5万人の人財で、「つくる力とつなぐ力」によって企業の成長と社会課題解決の取り組みを進化させていきます。

## 市場の懸念に正面から向き合う

海外事業の統合を発表して以降、株価が下落しその後も一進一退を繰り返している状況です。中長期的な戦略をご支持いただくために、株主・投資家の皆様が懸念されていることに対してきちんと手を打ち、透明性ある形でご説明していく考えです。懸念されていることは、大きく分けて3点に集約されると考えています。

1点目は、NTT Ltd.の事業構造改革が上手くいくのかということです。NTT Ltd.は、2019年度から事業構造改革に取り組んでおり、2022年度からは不採算事業の整理や低採算拠点の廃止、人員の最適化等を通じた固定費の削減といった改革を加速しています。こうした取り組みは、調整後EBITA率の計画を上回る改善として成果につながっています。2023年度は高付加価値サービスへのシフトも進めていく計画で、着実に進めていきます。

2点目は、旧NTTデータの海外事業会社とNTT Ltd.の事業統合が、上手く進むのかという点です。これについても計画どおりに進捗しており、現在更なるシナジーの創出に向けて、2024年度からの新たなオペレーティングモデルの策定を進めています。リージョナルユニットとグローバルユニットに分け、リージョナルユニットは地域ごとに旧NTTデータの海外グループ会社とNTT Ltd.の事業を統合し、一元的なオフリングの提供をめざします。グローバルユニットは、NTT Ltd.のデータセンターやネットワーク等、共通的な機能をリージョナルユニットと連携しながら提供していくことになります。

3点目は、有利子負債が膨らんだことによる、財務健全性に対する懸念です。データセンター事業は収益性が高いビジ

ネスですが、レバレッジを効かせた先行投資に伴う金利負担増が、株主還元の原因となる当期純利益に影響を与えることや、投資の回収に長期間を要することから、投資当初は全社の投資収益性や財務健全性の面で厳しい状況を強いられます。質の伴った成長によるEBITAの向上と、第三者資本の活用により投資回収期間を短縮すること等で、投資収益性と財務健全性の改善を進めていく計画です。

皆様からの懸念について、結果を出して払拭し、更なる高みをめざしていきます。

## 強い意志で結果を出す

私が、日本電信電話公社に入社したのは1980年のことです。デジタル化して統合した通信ネットワークで電話、データ通信等すべてのサービスを提供するというINS(Information Network System)構想が描く世界に強く心惹かれたのがきっかけでした。それから40余年にわたり、当社の変革の歴史とともに歩んできました。データ通信本部の設置を第一の創業期、分離・独立による発足を第二の創業期、グローバルに舵を切った2005年を第三の創業期とするならば、「グローバル事業も営む」NTT DATAではなく、「真のグローバル企業」をめざす3社体制のスタートは第四の創業期と言えます。国内事業会社のNTTデータでは、2023年1月より若手社員100人が会社に対して提言を行う「未来を語る100人プロジェクト」をスタートさせています。メンバーの率直な意見に経営が耳を傾け、これからの経営施策に反映していくことを目的としています。未来を担う社員が、第四の創業期以降のありたい企業像を描き、自らの手で創り上げていってくれることを願っています。

そうした未来につなげていくためにも、私は当社グループの「結果を出す力」を引き出しながら、強い意志で真のグローバル企業への変革をやり遂げていく考えです。

\*1 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

\*2 英国Brand Finance社の「Brand Finance IT Services 25 2023」における評価

\*3 年間売上高50億円以上(日本)、もしくは50百万米ドル以上(日本以外)のお客様

## 事業会社社長対談

### —3社体制 One NTT DATA にかける想い—



株式会社NTTデータ  
代表取締役社長  
佐々木 裕

株式会社NTT DATA, Inc.  
代表取締役社長  
西畑 一宏

## 3社体制への移行と狙いについて

### 3社体制への移行

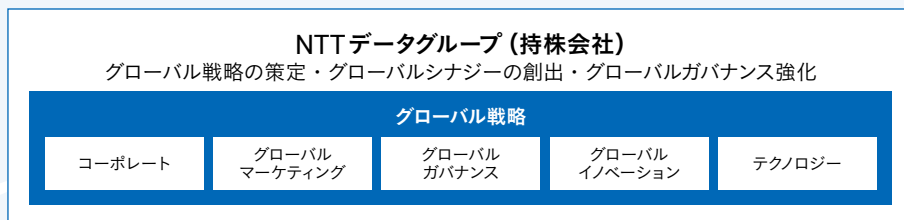
これまでNTT DATAの国内事業は継続的に拡大し、海外においても2022年10月に実施したNTT Ltd.との統合により急激に事業が拡大した。グループ全体の売上高が4兆円を超え大規模になることを踏まえ、今後のさらなる事業拡大に向けたグローバル経営体制にシフトし、グローバルを前提とした戦略を推進するとともに、事業環境の変化に迅速に対応することが急務であった。そのため、2023年7月に持株会社体制（3社体制）へ移行した。NTTデータの持株会社は「NTTデータグループ」とし、傘下に国内事業会社「NTTデータ」を設立、海外事業会社「NTT DATA, Inc.」を配置する事業運営体制となる。

### 3社体制の狙い

NTTデータグループ社はグローバル戦略の策定、グローバルシナジーの創出、並びにグローバルガバナンス強化に注力し、国内事業会社、海外事業会社に一定の権限委譲を図り、機動性を持った自主的な経営を推進していく。

また、競争力の源泉である技術の研究・開発、戦略投資、国内・海外で活用可能なオファリングの展開支援等の機能を集約し、One NTT DATAとしての総合力発揮をリードしていく。

### 持株会社はグローバル経営、並びにグローバルガバナンス強化に注力



### One NTT DATAで総合力を発揮し、競争力優位を確保





## 事業会社社長対談 (聞き手はNTTデータグループ 西村コーポレート統括本部長)

### 3社体制になったことによる変化

**西村コーポレート統括本部長 (以下、西村)** 3社体制が発足して1カ月強がたちますが、経営の意思決定のスピード感、ガバナンスの変化を感じていますか。特に国内側は変わったと思いますがいかがでしょうか。

**佐々木社長 (以下、佐々木)** ちょうど、この6月までコーポレート統括本部長として今回の3社体制の設計をリードさせていただきました。海外事業の比率が高まる中、海外と国内のシナジーをいかに創出するか、どのようにガバナンスを機能させるかといった課題への対応を議論してきました。議論を踏まえて、株式会社としてのコーポレート機能やガバナンスの機能等の多くを持株会社に配置するようにしました。その結果、新たに設立した国内事業会社については、比較的、軽量のコーポレート組織としましたので、より国内事業の舵取りにフォーカスしやすくなったと感じています。特に、国内事業の事業本部長等とかなり近い距離感で議論できるようになったことで、意思決定のスピードに加え、リアリティーのある事業戦略について議論しやすくなったという面でのメリットを実感しています。

**西村** 西畑さんは、3社体制ということにこだわらなくてもいいですが、昨年10月からのNTT Ltd. 統合も含めて、海外側での変化を感じられることがあればお願いします。

**西畑社長 (以下、西畑)** 海外から見ると3社体制よりも昨年10月にNTT Ltd. と一緒になったことのほうが明らかにインパクトは大きいです。グローバル事業の比重が高くなってきて、10年前と比べると意思決定の質が高まってきたと思います。NTT Ltd. と統合したことにより、親会社である日本電信電話 (NTT) との関係も密になるため、昨年10月の統合当初は若干の混乱もありましたが、半年たって大分洗練されてきたというのが本音です。

真のグローバルカンパニーに向かっては、まだ十分ではないですが、NTTデータ持株\*1自身もグローバルのガバナンスが洗練されてきた上に、NTT持株との関係性も強化され、明らかに良い方向に来ていると思います。

### 課題1 連携の生み出し方

**西村** 今お答えいただいたような内容も踏まえて、中期的にやりたいことや、逆に喫緊でやらなければいけないような課題は

何でしょうか。また、NTT Ltd. が入ったことにより、海外同士のコラボレーションは増えていますが、国内とのコラボレーションもより発揮していくためには、何が必要ですか。

**佐々木** 海外売上高比率が約6割になったとはいえ、国内にはこれまで培ってきた様々な経験値や技術革新統括本部が持つ技術の領域があります。私は、グループのCTOとして技術も見ていますが、技術はグローバルの共通言語なので、その領域でしっかりと競争力をつけていくためには、日本での経験値も活用するとともに、欧米でのいろんなお客様との先進的な事例を共有していくことが非常に重要だと考えています。グローバルでのベストプラクティスの展開は多くのコンペティターも先行して実施しており、NTTデータとしても引き続きこの領域についてはより積極的に取り組んでいきます。

**西畑** グローバルレベルでの連携については、お客様への必要性に応じて当然連携していますが、お客様にかかわらず連携している事例もあります。昨年10月に海外事業が先行して別会社となったことにより、連携への意欲がより高まったと思います。我々のITサービス業界は、日本だけで発展し続けることは難しく、先ほど佐々木さんがおっしゃったように技術はグローバル共通言語であるものの、グループ全体の予算をコントロールするのはNTTデータグループ社となり、フォーメーションは問題ない。今後はお客様起点のみでなく、グループのスケールメリットを活用してNTT DATA起点で連携しようという人をどれだけ増やせるかだと思います。

NTTデータの社員にとっては、NTT Ltd. が一緒になったことで、従来のNTTデータ以外の人財・案件が大幅に増えたことが刺激となっているので、連携が更に増えることを私は期待



## 事業会社社長対談 —3社体制 One NTT DATA にかける想い—

しています。より加速するにはどうしたらいいかの議論は継続する必要がありますが、やりたい人同士がやれる雰囲気を作れば自然に増えていくでしょう。

### 課題2 人財還流／コーポレート組織のあり方

**西村** 社員目線の話でいうと、ここ10年ぐらいは、グローバル事業を希望して入社する社員が非常に多くなっています。3社体制になったことで、国内事業の社員がグローバル事業に携われないと誤解されないように伝えていく必要があります。3社体制発表以降、人の行き来を活発化させ、連携による相互理解を醸成するための仕組みについて、考える機会が増えています。

**西畑** 7月に多くの社員がNTT DATA, Inc.(以下、Inc.)に来了。3社に分かれてしまったらInc.へ行けないのでは?と聞かれますが、キャリア選択のしやすさは今までと何も変わらないと伝えていきます。上司が承認すればいつでも入れるし、いつでも戻れるし、かえって来やすくなったと思います。

**西村** この辺りの実情も伝えていかないといけないと思いますし、実際に見せていかなくてはいけないと思います。

**佐々木** 現場レベルでInc.とNTTデータがどう連携するか、社員がそのための意識をどのように持つかも大事ですし、3社体制になったコーポレート部門が全体の事業を的確に捉え、キャッシュアロケーションも含めた投資戦略を今まで以上にリーダーシップを持って、グローバルでのビジネスの方向性について海外キーマンを入れてディスカッションしていくことが重要になると思います。



**西畑** 例えばコーポレートスタッフの事業戦略室がグローバルを拠点にすることや、事業戦略室に外国籍の社員が入るこ

とがあっても全然おかしくありません。全員ばらばらの拠点に配置しても構わない。やっぱりそれは日本からの視点のみだと、めざしていく方向性を間違えてしまうからです。

**佐々木** グローバル企業の組織としてどうあるべきか、議論していきましょう。

### 課題3 海外人財のパフォーマンスの高め方

**西畑** 3社体制になって、国内事業会社もInc.も現場はやるべきものは一緒にどんどんやっていきます。NTTデータ持株が財務戦略を含めて2社の手綱を引くと思いますが、そこが一番難しいです。事業会社を上手く巻き込みながら統制をとっていきたいと思います。特に海外のメンバーは「やってね」と言うだけでは「はい」と黙ってやらないし、NTTデータ持株側の期待するリターンとコストが見合わない可能性もあるので、コミュニケーションは非常に大切です。事業会社の現場ビジネスよりも持株会社による統制が難しいと思います。

**佐々木** 事業会社のビジネスは、顧客を向いているから間違った方向に行かないですしね。

**西畑** 本当にそのとおりです。同じアセットを共有することができれば国内と海外でも連携できるし、お客様がNTT DATAに向いていればやろう、となるから、ここはまず間違いありません。

**西村** 持株としての難しさは感じていて、例えば生成AIの体制を構築する際も、どうやってインセンティブを与えてモチベーション高く動いてもらうかは、日本でやってきた感覚と少し違います。レポートラインをきちんと構築し報酬にしっかり結びつける必要があると感じています。

### 課題4 NTTデータ持株会社のあり方・プレゼンスの高め方

**佐々木** 今のような課題をどう乗り越えていくかは、グローバルカンパニーになっていくために非常に重要なステップだと思います。生成AIのように、世の中でこれだけ盛り上がってきたことに対して、いかにグローバルで対処していくか、海外各リージョンの経営陣も考えはあっても、NTTデータ持株側の考えも気にしています。ビジネス機会に対し、どのくらいの規模で投資して戦略策定・実行していくかというシナリオを作って提示すること、つまりトップダウンで動かすことも時には必要です。

**西畑** やはり事業会社は目の前のお客様に全力で立ち向かっているの、短期目線になりがちな面もあり、長期的な視

点はもう少し違うところ (NTTデータ持株)に置いておかないといけない。資金と稼働が潤沢にあれば別ですが、なかなか現実には難しいので、大きな話は別で考える必要があります。

**佐々木** そうですね。また、NTT Ltd.統合により売上高が4兆円規模になったことがプレゼンス的にも大きいです。国内でも競合を超えて1位という捉え方をされるし、ガートナー等のアナリストからも着目されています。

**西畑** そういう意味では、世界中のテック100企業で、2023年度のブランドランキング上昇率がNTT DATAは1位となっています\*2。例えばInc.の中でもブラジルが伸びていて、売上・利益も成長しているしブランド力もあるので優秀な人財が入ってきています。

**佐々木** 売上規模でも世界ランキング5、6位まで上がってきたというのは、マーケットからの認知度も上がり、メディアでの扱われ方も変わる。ブランド力が評価されているというのは非常に追い風ですね。

**西畑** ブランド力が先行して評価されている側面もあるとは思いますが、世界の各地域でも片手くらいに入っていて、日本では2位です。非常にユニークな会社で、R&Dが強くて、人を大事にする、お客様ファースト、社員ファーストというイメージがある。更にSDGsの観点でも日系企業は良いイメージがありますね。

**佐々木** 良い流れに乗って更に発展させたいですね。

**西畑** 日本はある程度プレゼンスが確立されていますが、海外は良い流れが止まらないように数字の成長を伴った実力をつけていかないといけないと思っています。

### 3社体制でのキャリアパス

**西村** 日本は現状でもプレゼンスが高いのですが、海外のケイパビリティが拡大したことは、競合と戦っていく上でプラスのアドバンテージとして感じていますか。

**佐々木** 少なくとも我々のコンペティターは海外でのベストプラクティスを持ってくるので、そこに対して我々の仲間が海外に15万人いて、あらゆるお客様と多岐にわたるプロジェクトをやっているということが、必ず強みになります。更にその強みを生かせるようにしていかなければいけないので、現場でコミュニケーションをもっと増やしていくことが必要だと思います。

**西畑** 今まで以上に人財ローテーションをぜひやっていきたいと思っています。ローテーションしながら現場でもコミュニケーションを増やしていかないと。

**佐々木** オンラインではなく直接会って話をしないと、効率よく連携はできませんよね。

**西畑** だんだんそうなってくると思いますよ、必然的に。

**西村** 時間はかかりますが、若手層で1回海外のビジネスをやって、戻ってきてマネージャーとして行って、また戻ってきて経営層として再び行くというような、長期サイクルでの人財育成プランは実現させたいですね。

**西畑** それは逆も然りで、Inc.の中堅社員を一旦NTTデータグループ社に配置したり、事業戦略室の海外本部を作って配置したりしても良い。そうするとキャリアパスが作れるので、Inc.の社員も転職ではなく自社内での成長のための選択肢ができますよね。ロイヤリティの強い人財を育成していかなければならない。

**佐々木** 更に加えて営業職は非常に言語依存性が高いので、日本人が欧州で営業やコンサルティングをするのは難しいのですが、技術という共通言語があるので、エンジニアは海外



に行っても活躍できる。だから若いエンジニアを欧米で活躍させるというのはありだと思います。

**西畑** 財務も同様で、世界共通言語がある職種はどんどん回したほうが良い。

**佐々木** そういう意味では、NTTデータグループ社にいるコーポレート組織や技術革新統括本部は若年層からローテーションすることは検討したほうが良いですね。

**西村** わかりました。たくさんヒントをいただいたので、ぜひ実践していきたいです。

\*1 NTTデータグループ社

\*2 英国Brand Finance社の「Technology 100 2023」における評価

# ITとビジネスの今と未来

NTT DATAは、「ITとビジネスの今と未来を示す羅針盤」としてNTT DATA Technology Foresightを毎年発表しています。この活動では、広範で客観的な情報収集をベースとして、ITを最大限活用して成長を続けるビジネスの現状を考察し、その向かう先を解き明かしています。



NTT DATA Technology Foresight

<https://www.nttdata.com/jp/ja/technology/trend-listing/>

2023年度版は「導入編」でビジネスとITの関係を再確認し、「最新動向編」ではITが進化する方向を詳細に見出すことで、これからの企業戦略につながる予見を提示しました。急速な変化を続ける世界、複雑化する数多くの課題にITを活用して立ち向かう皆様の一助として、様々な機会でご活用いただいています。この取り組みを通じ、当社の先見性・技術力をお客様へ広く示し、イノベーションの共創に向けた更なる信頼獲得・向上をめざします。

導入編

## INTRODUCTION

### 01 IT主導がもたらす成長

ITはビジネスを主導する。顧客に最高のサービスを届け続ける接点として、客観的事実を積み上げた合理的経営判断の道具として、ITは企業活動の中心にある。特にAIがもたらした高度な知的判断を支援する力は、人の働き方を変え、ビジネスのあり方を変えている。同時にITは、様々な犯罪や社会を不安定化する手段としても世界で猛威をふるう。こうしたITがもたらすビジネスの成長、技術が生み出す競争力だけでなく、一方で生じる負の側面への対応も事例を通じて再確認する。



### 02 IT主導が仕掛ける越境

ITが主導するビジネスは、既存の業態や業界の壁を越えていく力を持つ。スマートなモノが製造業のあり方を変え、サービス化したあらゆる業種がスマホ上に集結して覇権を争う。ITに秀でた企業は、自らを中心とした過去にない分業や協力関係にビジネスを塗り変える。その破壊力で商圈を拡大し、更に次の壁を越えていく。こうしたITで仕掛ける越境のあり方、変貌していく価値観を事例から確認する中で、新たなチャンスと課題を認識する。



### 03 IT主導がめざす未来

ITが主導する社会の継続は大きな課題だ。成長の源泉である技術革新の継続がまず最初の挑戦になる。更に地球環境保護の新たなルールへの対応、人や社会に深く浸透するITサービス企業のあるべき姿が求められる。ITがますます社会の根幹を担うならば、そこで扱われるデータの出自の証明、膨大に積み上げられていく記録を後世に残す営みも必要だろう。こうしてITが真に社会の基盤を担いながら、更に活動領域を広げていく取り組みを確認し、未来の可能性を見出していく。



最新動向編

## TECHNOLOGY TRENDS

### M 成長を支える Mainstream Technology

ITの継続的成長を支え、新たなユティリティ・ビジネスが具体化するタイミングを決定づける技術群。その現状を確認し、方向性を予見する。

- AIがスマートのレベルを引き上げる
- データの凝縮とソフトウェアの改善が加速する
- クラウドはすべてを巻き取りエッジは変質する



### G 越境を主導する Growth Technology

新たな差別化領域を確保すべく、トライアルと絶え間ない進化を続ける近未来の成長技術。見えてきた可能性とさらなる進化を予見する。

- 宇宙インフラで地上の障壁を越える
- ロボティクスがインテリジェンスに到達する
- 仮想世界と人々の融合が近づく



### E 未来を拓く Emerging Technology

近未来の革新的成長を探る営みの中で、具体化の兆しを見せつつある要素技術の数々。その実現可能性と破壊力の到達域を予見する。

- 次世代コンピュータがIT主導を継続させる
- 脱炭素の挑戦はITで具現化する
- パイオニアフォマティクスが未来を拡張する

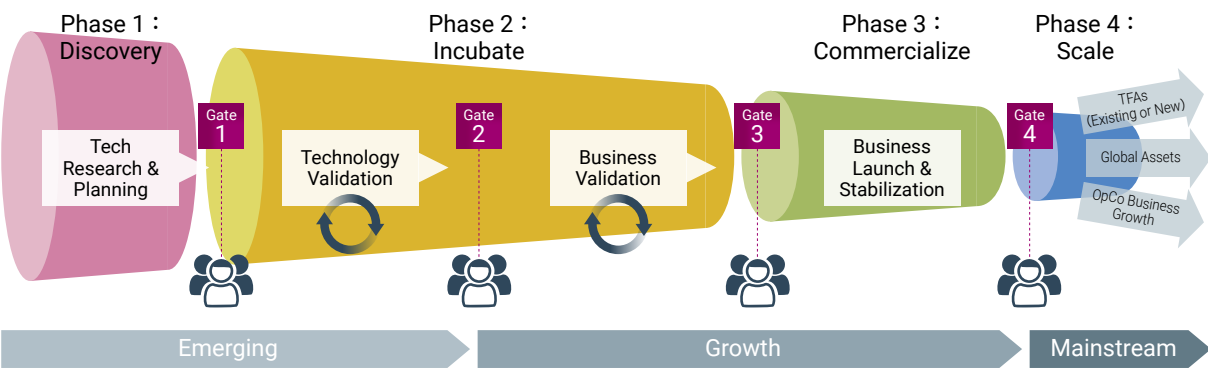


**先進技術活用力を強化する「イノベーションプロセス」**

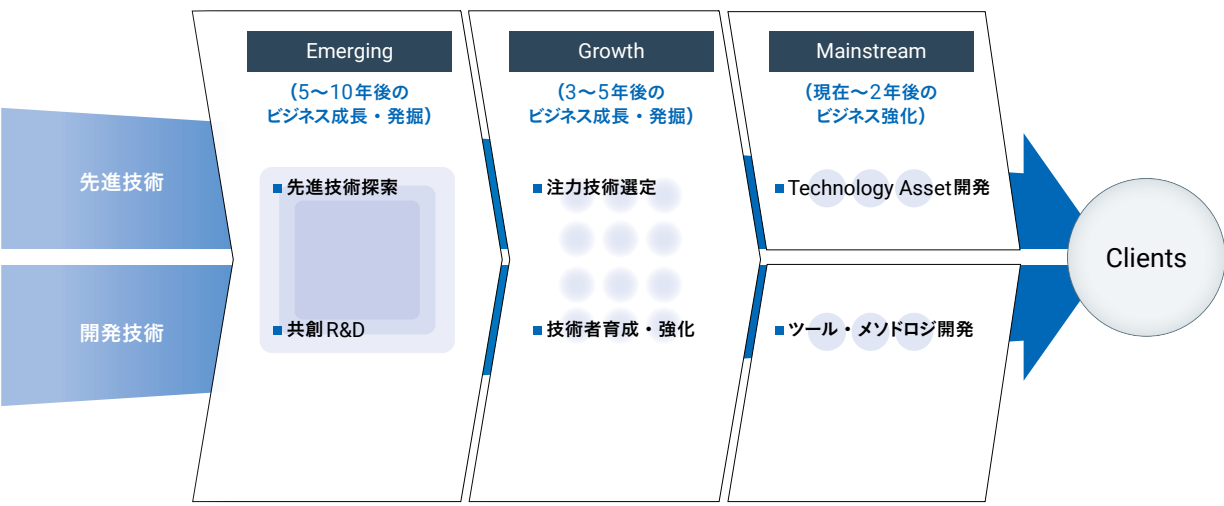
前年度に引き続き、技術テーマを成熟度別に整理することで戦略的に「目利きする」取り組みを実践しています。現在主流であり大きく展開されている技術をMainstream、3～5年後の成長事業を形成する技術をGrowth、5～10年後のビジネス成長に資する先進技術をEmergingと位置づけ、早期技術検証によるノウハウ獲得や、技術がビジネスにもたらす価値の検証を行っています。

成熟度別の整理を行うと同時に、先進的な技術テーマをいち早く取り扱い、活用力を強化していくための「イノベーションプロセス」を実践しています。今年度は特にEmerging・Growthの段階に属する技術に対しての注力を図っており、先進的な技術がビジネスにおける価値に変化していくポイント、すなわち「技術に対して投資判断が下せるタイミング」をプロセスを通じて確実に捉え、先進技術を起点としたビジネスリーチ・ビジネス拡大の加速を狙います。

**Innovation Process**



**参考：中期経営計画 戦略4**



- ▶ P26：経営資源
- P35：戦略投資
- P44：中期経営計画 (2022～2025年度)

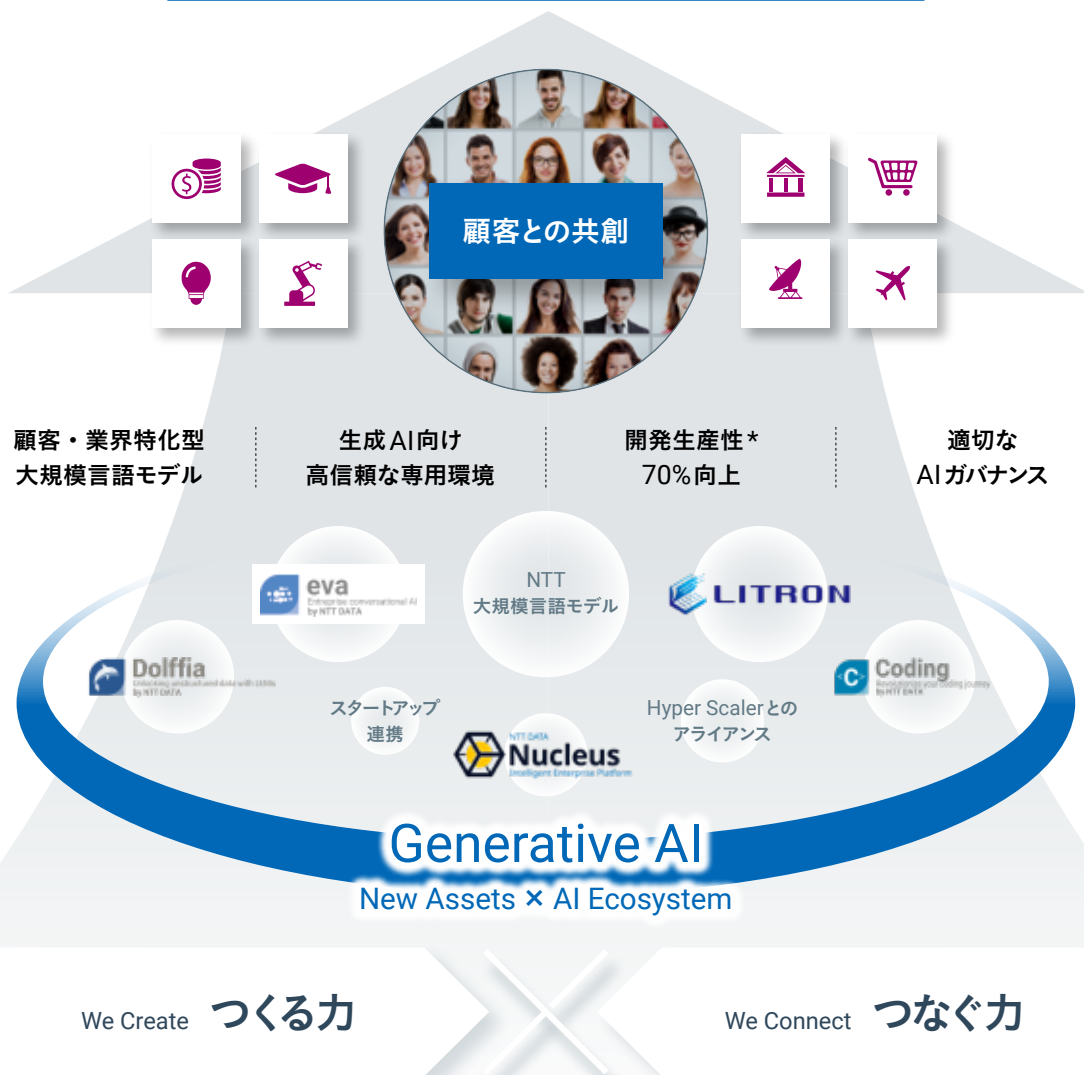
生成AI(大規模言語モデル)の技術革新を受け、生成AIの活用を進める企業・組織が急拡大しています。

この旺盛な需要に応えるために、当社のコア・コンピタンスである「We Create つくる力」×「We Connect つなぐ力」を最大限発揮し、当社の強みである「アセットをベースとしたビジネス展開力」及び「業際を超えて企業をつなぐ業際連携力」を更に進化させていきます。

この取り組みにおいては、生成AIを用いた様々なアセットをAIエコシステムとして拡充していきます。NTT研究所による長年の自然言語処理の研究成果やハイパースケーラーとのアライアンスを組み合わせながら、当社の得意領域である大規模な共同利用型システムへの導入なども含め、グローバルに順次提供します。一例として、トヨタ自動車をはじめとした「顧客との共創」を多数のユースケースで開始し、お客様の更なる課題解決につなげていきます。

また、ガバナンス面にも適切に対応することで、安心・安全なAIの活用による社会課題の解決へつなげていきます。

## 安心・安全なAIで社会課題の解決へ



\* 開発生産性= 製造・試験工程での生産性



## Part 2 社会像の実現に向けた成長戦略

22	価値創造プロセス	68	コーポレート・ガバナンス
24	機会とリスク	82	セグメント別戦略
26	経営資源	82	NTT データ(国内事業会社)
28	財務・非財務ハイライト		公共・社会基盤分野、 金融分野、法人分野、 テクノロジーコンサルティング& ソリューション分野
30	経営戦略	92	NTT DATA, Inc.(海外事業会社)
30	CFO メッセージ		ソリューション、リージョン
34	戦略投資	100	業績サマリ/当社シェア
38	中期経営計画 (2022～2025年度)		
46	サステナビリティ経営		
50	人財		
58	人権		
60	環境		

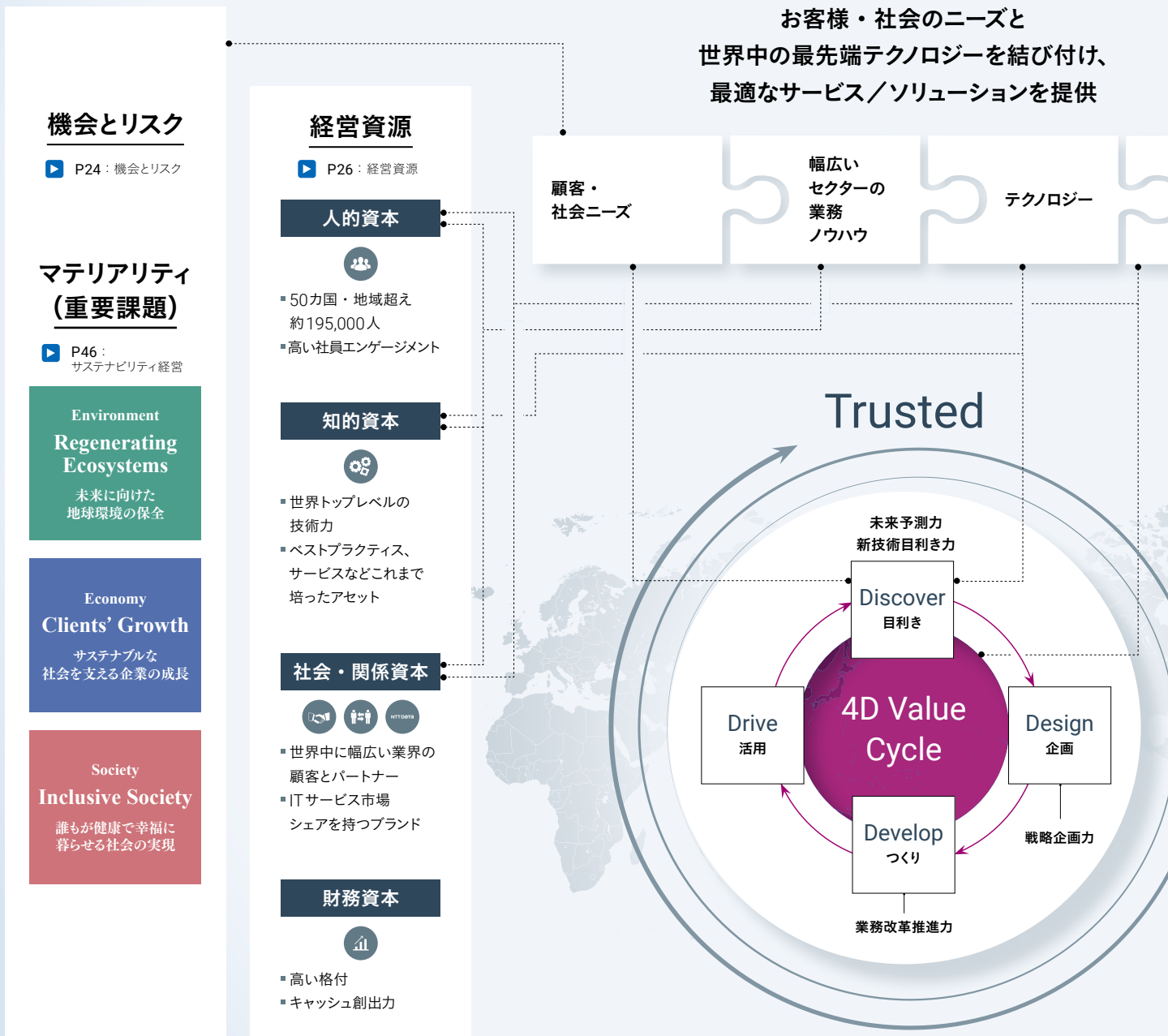
# 価値創造プロセス

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

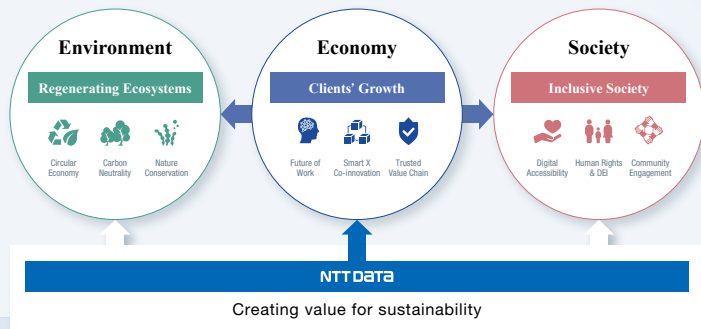


経営戦略 ▶ P38：中期経営計画（2022～2025年度）

サステナビリティ経営





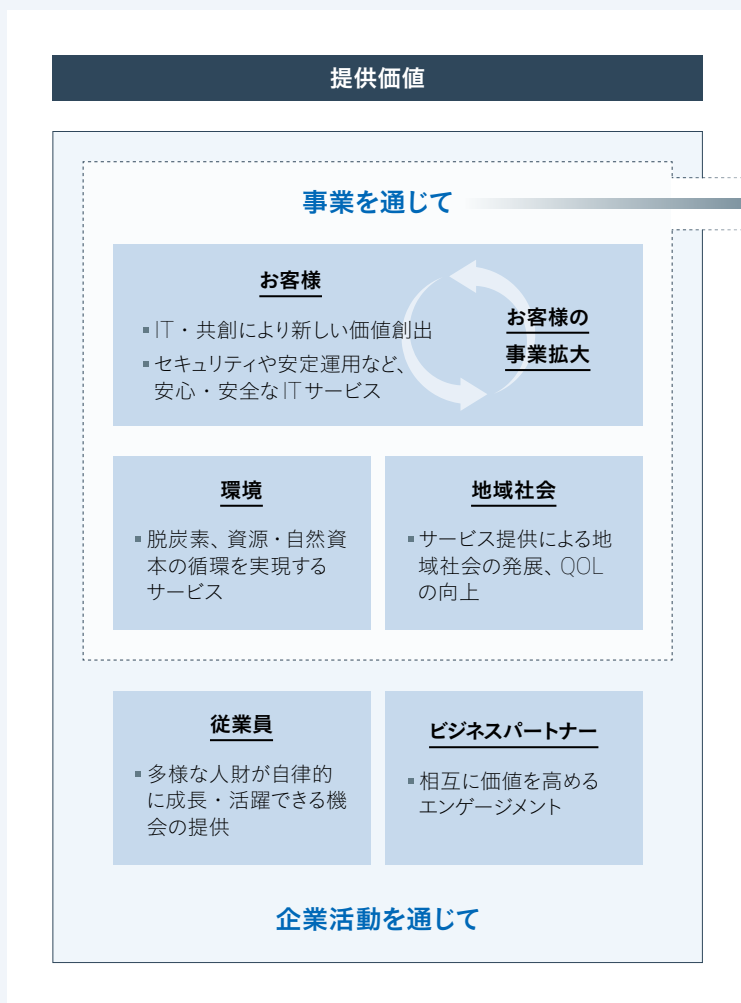


▶ P46 : サステナビリティ経営

アウトプット

アウトカム

ソリューション

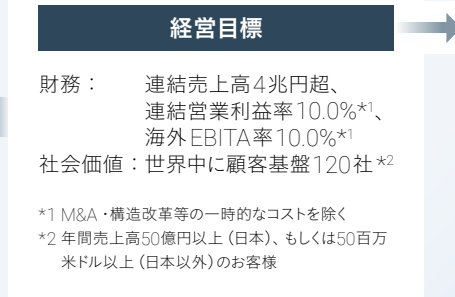


企業価値の向上

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

株主還元  
成長の原資確保

再投資



▶ P38 : 中期経営計画 (2022~2025年度)  
P30 : CFOメッセージ

# 価値創造プロセス 機会とリスク

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

※ 当社の事業計画の達成、存立基盤に重大な影響を与える可能性のあるリスクを「重要リスク」として取締役会において選定し、更に「重要リスク」のうち、平時の統制に加え迅速な有事対応を必要とするリスクについては「特に重要なリスク」と定義しています。

■ 特に重要なリスク ■ 重要リスク

	機会	リスクと顕在化した際の影響
技術革新		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 予想を超える破壊的技術革新があり、対応が遅れた場合、市場での競争力やブランド価値が低下</li> </ul>
システム開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタルを活用したビジネスモデル変革ニーズ</li> <li>■ デジタルを活用した既存業務・システムの効率化ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不採算案件の発生により、想定を超える原価増や納期遅延に伴う損害に対する賠償金の支払い等が発生</li> </ul>
システム・サービス運用		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運用するシステム・サービスの障害（他社提供クラウドに起因する故障を含む）の発生により、損害に対する賠償金の支払いの発生、システム・サービス運用の遅滞による社会的信用やブランドイメージの低下</li> </ul>
出資・M&A・設備投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長領域への戦略的出資、M&amp;Aを通じたビジネス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 出資先の事業運営を円滑に行うことが困難となった場合や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、期待したリターンを得られなかった場合、のれん等の減損が発生</li> </ul>
大規模災害や重大な感染症等	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 巨大地震、気候変動、その他大規模な自然災害及び重大な感染症等を乗り越えるためのシステム投資ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 巨大地震、気候変動、その他大規模な自然災害及び重大な感染症等が発生した場合に、サービス提供が困難となり、当社グループの社会的信用やブランドイメージの低下及び多額の復旧費用等の発生</li> </ul>
地政学	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 電力や通信等の社会基盤、各国の政治・経済動向等、様々な要因変化に対応するためのシステム投資ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界各国の政治・経済・社会情勢の変化や、テロや戦争といった国際紛争が発生した場合、サービスの提供停止や事業継続困難な事象が発生</li> </ul>
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サステナビリティ関連オファリング創出ニーズ増加</li> <li>■ サステナブルな社会実現のためのコンサルティングサービス増加</li> <li>■ レジリエントかつ脱炭素に貢献するクラウドへのニーズ増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社グループの気候変動取り組みに遅れが生じた場合、当社グループの評判の低下、異常気象による災害リスクの増加やカーボンプライシングによるコスト増加等が発生</li> </ul>
人財確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 優秀なIT人財、多様な人財がイノベーションを生み出すことによる、競争力あるサービスの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社グループ及び協力会社の優秀な人財の確保・育成が進まない場合、事業計画の達成やサービス提供が困難となる事象が発生</li> </ul>
親会社の影響力	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NTTグループとの連携を通じたグローバルマーケットでのプレゼンス向上によるビジネス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本電信電話株式会社が、自らの利益にとって最善であるが、その他の株主の利益とはならない行動をとることにより、経営成績や財務状況等への影響が発生</li> </ul>
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ セキュリティ強化、高度化のためのシステム投資ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サイバー攻撃等によるセキュリティインシデントや人的な機密情報漏洩等の発生により、社会的信用やブランドイメージの低下、発生した損害に対する賠償金の支払い、法的罰則等が発生</li> </ul>
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンス強化のためのシステム投資ニーズ</li> <li>■ 優秀な人財の流出を防ぐとともに、多様な従業員からのロイヤリティを向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不正な会計処理、サプライチェーンにおける不正、横領等といった法令違反等の発生により、当該不正による損害、課徴金の支払いといった経済的損失の発生、社会的信用やブランドイメージの低下</li> </ul>
知的財産権	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ソリューション展開型、プラットフォーム提供型のビジネス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業遂行に必要な知的財産権のライセンス等を受けられず、特定の技術・商品・サービスを提供できない事象や、他者の知的財産権を侵害した場合の損害賠償請求等が発生</li> </ul>
競争激化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場全体の拡大を通じたビジネス拡大やオープンな連携加速によるシェアの拡大や利益率が向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規プレーヤーの参入等、IT市場の競争環境の変化に迅速・柔軟に対応できない場合、中長期的に当社の競争優位性を失い、市場シェアが低下</li> </ul>
人権対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 優秀な人財の流出を防ぐとともに、多様な従業員からのロイヤリティを向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国際基準に適合した適切な企業行動をとれない場合、経済的損失の発生や社会的信用が低下</li> </ul>
規制対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法制度の変化に対応するためのシステム投資ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国際情勢の変化等により、本邦及び各国で定める経済安全保障関連の法令及びガイドラインが厳格化され、その対応が遅れた場合、当局による処分や当社事業に対する信頼の低下、事業戦略やビジネスモデルへの重大な影響が発生</li> </ul>
為替・金利の変動やインフレーションの進行	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社が拠点とする機能通貨以外での売買取引、ファイナンス、M&amp;Aや設備投資等に伴う急激な為替変動による損失の発生、有利子負債による資金調達に伴う金利変動による金融費用の増加、各国でのインフレーションの進行に伴う調達コスト、人件費等の増加</li> </ul>

対応	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 先進技術への感度が高い海外に専門拠点を設置し新興技術情報を早期収集</li> <li>■ グローバルステアリングコミティによる革新技術の見極め推進</li> </ul>	<p><b>Pick up!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画 (2022～2025年度)</li> <li><b>戦略4</b> 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化</li> <li>● ITとビジネスの今と未来</li> </ul> <p>▶ P44</p> <p>▶ P18</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規性のある大規模案件を対象として、社内の第三者機関によるプロジェクト審査の実施</li> <li>■ 「高リスク案件」の定期的な進捗確認</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 過去発生した障害の原因分析結果及び再発防止策の社内共有</li> <li>■ チェックリストを用いた定期点検</li> <li>■ 故障発生時の連絡体制の構築や障害発生対応訓練</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 出資意思決定時の専門家によるデューデリジェンスの実施</li> <li>■ 出資後のグループ会社のPMIや業績のモニタリング実施</li> </ul>	<p><b>Pick up!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CFOメッセージ</li> <li>● 出資マネジメント</li> <li>● M&amp;A投資</li> </ul> <p>▶ P33</p> <p>▶ P36</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 災害発生時等に備えた事業継続計画の策定と対応体制の整備</li> <li>■ オンラインでの就業環境を整備し、災害・感染症等発生時の事業遂行環境の確保及び社員安全確保</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 特定のリージョンに依存しない事業ポートフォリオによるリスク分散</li> <li>■ 関連組織による社内横断的な体制において、必要な情報の継続的な収集と派生的に発生する各種リスクへの対応</li> </ul>	<p><b>Pick up!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● NTT DATAの事業</li> <li>● NTT DATAのグローバルカバレッジ</li> </ul> <p>▶ P5</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グリーンイノベーション推進委員会を設置し、グリーンイノベーション推進室を中心として自社のサプライチェーンの脱炭素やお客様・社会のグリーン化を推進</li> <li>■ 事業継続性のためのデータセンター、リモートアクセス・メンテナンス環境等の増強・更改</li> <li>■ データセンターにおける省エネ等による温室効果ガス排出量削減、及びサプライチェーンの脱炭素化の推進</li> </ul>	<p><b>Pick up!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境</li> </ul> <p>▶ P60</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル人財やグローバルビジネスを推進できる人財の採用強化</li> <li>■ ADP制度やTG制度等による人財の確保、労働流動性が高い海外における人財定着施策を推進</li> <li>■ 協力会社とのパートナー制度による安定的な人財確保</li> </ul>	<p><b>Pick up!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財</li> </ul> <p>▶ P50</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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実施、特に重要な契約については独立社外取締役が出席する取締役会での承認を必須とする対応</li> </ul>	<p><b>Pick up!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート・ガバナンス</li> </ul> <p>▶ P68</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NTTデータグループセキュリティポリシーの制定</li> <li>■ サイバー攻撃防止・検知のためのソリューションの導入</li> <li>■ インシデント発生時の緊急対応のためのCSIRT組織として「NTT DATA-CERT」を設置</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日々の業務活動における基本的規範としての「NTTデータグループ行動規範」を制定</li> <li>■ 役員及び社員への教育啓発活動の実施</li> <li>■ 内部通報制度の整備、運用</li> </ul>	<p><b>Pick up!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート・ガバナンス</li> </ul> <p>▶ P68</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 知的財産権活動を推進する担当組織の設置による適正な権利化、侵害予防調査の実施</li> <li>■ 知的財産権侵害防止のための教育・啓発活動の実施</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンサルティング・アプリケーション開発からConnectivity領域までを含むDXに必要なサービス・ラインナップの一元的整備</li> <li>■ Foresight起点のコンサルティング力強化とアセットベースの価値提供</li> <li>■ 先進技術活用力及びシステム開発技術力の強化と将来のビジネス創出に向けた戦略的な投資の推進</li> </ul>	<p><b>Pick up!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画 (2022～2025年度)</li> </ul> <p>▶ P38</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「NTTデータグループ行動規範」の制定</li> <li>■ 「NTTグループ人権方針」に沿ったDiversity &amp; Inclusionの推進、高い倫理観に基づくテクノロジーの推進、Work in Life(健康経営)の推進、適切な表現・言論・表示の推進</li> <li>■ 人権デューデリジェンスプロセスを用いることによる、人権意識及び人権マネジメントの向上</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各国の規制環境に関する情報把握・分析や政府検討状況を注視し、安定的サービス提供の確保に向けた対応</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 為替予約等の契約を利用することにより、為替変動リスクを管理</li> <li>■ 長期固定の条件での調達を基本とし、安定的かつ低利な資金の確保</li> <li>■ NTTグループ内の調達専門会社の活用による調達コストの低減</li> </ul>	<p><b>Pick up!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CFOメッセージ</li> </ul> <p>▶ P30</p>



## 人財・組織力

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

経営資源の重要性

### プロフェッショナル人財

50カ国・地域超え 約**19.5**万人

世界トップレベルの  
雇用人材ブランディング

Top Employer 2023\*1

(日本を含む世界15カ国と3地域で認定)

Global Equality  
Standard 認証\*2の取得

2023年卒 新卒就職人気企業  
ランキング\*3

総合 **2**位 IT業界 **1**位  
(5年連続TOP3) (14年連続)

### 高い社員エンゲージメント

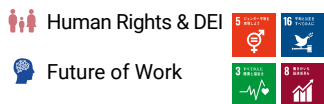
グローバル全体 **76%**\*4  
(2021年度)

日本国内 **73%**  
(2022年度)

経営資源の  
拡充状況

関連する  
サステナビリティ  
経営の  
マテリアリティ

P46:  
NTT DATAの  
サステナビリティ  
経営



## 技術

- 技術は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に  
あたり必要不可欠な基盤
- お客様のニーズに対応した最適なソリューションを提案していくために、システム開発に資する技術力、生成AIなどの先進技術を活用する力を更に強化することが重要

### 世界トップレベルのデジタル技術

リーダー評価

Automation

Blockchain

BPO

Cloud

Data & Analytics

Low-Code Application  
Development

Quality Engineering

SAP

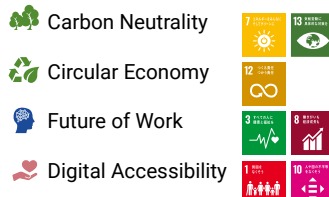
Workplace

5G

### NTTグループと連携した研究開発

約**2,500**億円

(NTTグループ全体の年間研究開発費)



## パートナー

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

### 世界各国のIT企業との パートナーシップ

SAP

Global Strategic Service Partner

Microsoft

Global System Integrator Partner

Cisco

Global Gold Integrator

Snowflake

Elite Service Partner

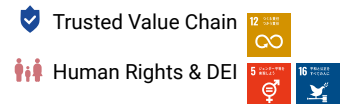
これらのパートナー資格保有数

約**40,000**

多数のビジネスパートナー\*5

約**160**社

約**62,000**人



\*1 トップ・エンプロイヤー・インスティテュート (Top Employers Institute、本社：オランダ・アムステルダム) より、日本における優れた人事方針とその実践が認められ「トップ・エンプロイヤー・ジャパン 2023 (Top Employer Japan 2023)」に認定

\*2 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下、DEI)の領域で、包括的な評価を行う「Global Equality Standard」の認証を取得

\*3 楽天みん就「2024年卒新卒就職人気企業ランキング」

\*4 海外、国内のグループ会社社員を含めた全社員を対象としたエンゲージメントサーベイ「One Voice」の実績

\*5 国内の外部委託先の経営状況を多面的に評価し、優れたお取引先を「ビジネスパートナー (BP) 会社」に認定



## 顧客基盤

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

### お客様との「Long-Term Relationships」

顧客基盤\*6 **98社**  
(対前年 +16社)

全社売上高に占める割合 **約42%**

2025年度 経営目標

顧客基盤\*6 **120社**

Smart X Co-innovation

Trusted Value Chain

Circular Economy



## ブランド

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

### 高いITサービス市場シェア

売上高国内ランキング **第2位**

売上高世界ランキング **第6位**\*7

Gartner "Market Share: IT Services, Worldwide, 2022"に基づき、当社にて算定\*7

### 高い顧客満足度\*8

「関係を継続・強化したい」「相談先への第一候補」 **97%**

### 高いブランド力\*9

IT Services brands **第6位**

Digital Accessibility

Community Engagement

Trusted Value Chain



## 財務

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

▶ P28：財務・非財務ハイライト

### 高い格付

格付投資情報センター (R&I)

**AA+**

日本格付研究所 (JCR)

**AAA**

### キャッシュ創出力

フリー・キャッシュ・フロー

**約3,208億円**

(2020～2022年度連結)

Smart X Co-innovation

Trusted Value Chain



\*6 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様

\*7 2022年10月1日に事業統合したNTT Ltd.グループについて、同レポート上、当社グループ連結開始前の2022年度上半期の売上高（2022年4月1日～同9月30日）はNTT Ltd.として個別に売上・順位等掲載されていますが、これをNTT DATAに合算することで当社グループ全体の通期売上高を試算し順位を算定したものです。出典等の詳細はP115参照

\*8 国内顧客を対象とした当社「2022年度お客様満足度調査」の実績

\*9 英国Brand Finance社の「Brand Finance IT Services 25 2023」における評価

財務ハイライト

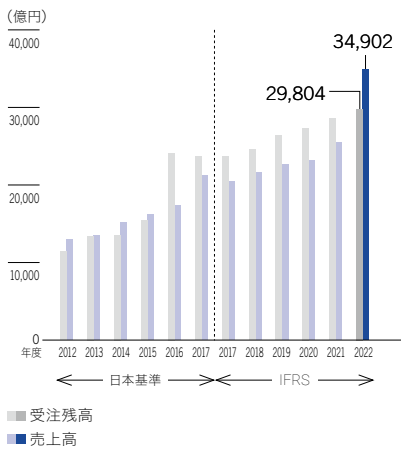
▶ P104：財政状態及び経営成績の分析

受注残高／売上高

▶ P104：財政状態及び経営成績の分析

受注残高 (NTT Ltd.含む)は、為替影響及び法人分野における大型案件の獲得等により、引き続き高い水準を維持。

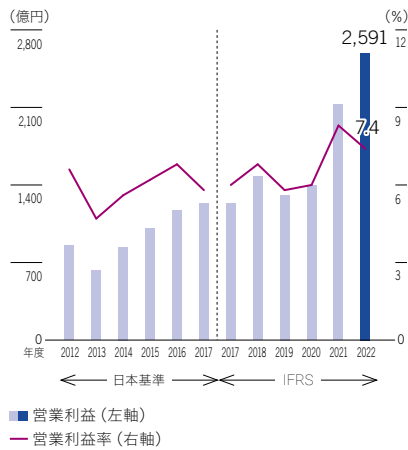
売上高は、NTT Ltd.連結拡大影響に加え、全セグメントにおける規模拡大及び為替影響により34期連続増収を達成。



営業利益／営業利益率

▶ P104：財政状態及び経営成績の分析

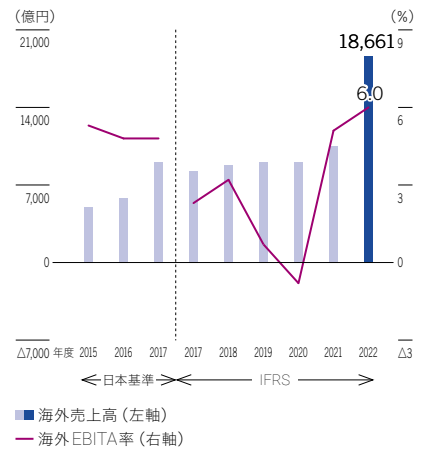
全社戦略投資の増加及び不採算案件の損失等はあるものの、NTT Ltd.連結拡大影響に加え、増収等により増益。



海外売上高\*1／海外EBITA率\*1、2

▶ P108：財務・非財務数値 (経年推移)

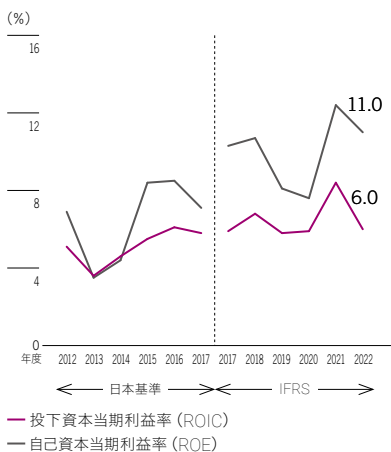
海外売上高は、NTT Ltd.連結拡大影響や為替影響、欧州での規模拡大等により増収。海外EBITA率は、事業構造改革の成果により質を伴った成長が順調に進捗し、上昇。



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

▶ P32：CFOメッセージ 資本効率の向上

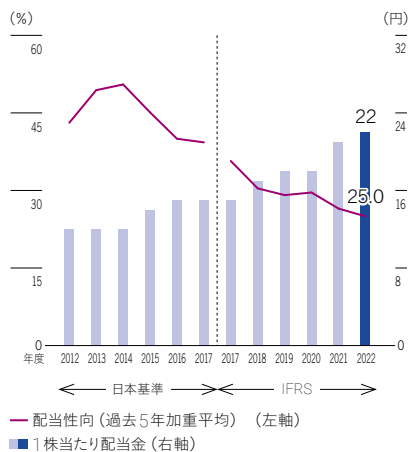
将来の利益源獲得のためレバレッジを効かせた戦略投資を実施した結果、投資収益性や財務健全性が悪化し、ROICとROEともに低下したものの、第三者資本活用等により2023年度をボトムに改善を図る。



配当性向 (過去5年加重平均)\*6、7 / 1株当たり配当金\*8

▶ P33：CFOメッセージ 株主還元

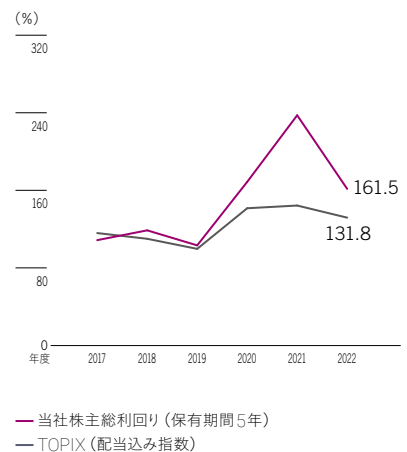
2022年度の1株当たり配当金は前年度より1円増加し、普通配当22円に増配。



株主総利回り (TSR)

▶ P33：CFOメッセージ 株主還元

直近5年間、当社株式を保有していた場合の利回りは161.5%。TOPIX(配当込み指数)を上回るパフォーマンス。



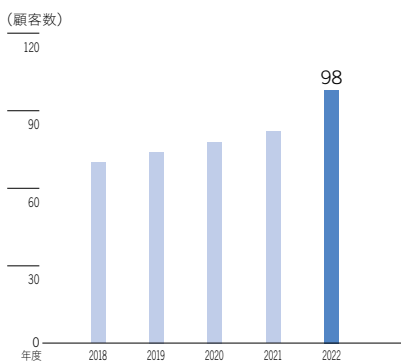
\*1 外部顧客向け売上高。2016年度までは旧グローバルセグメントの値、2017年度以降は北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの合計値、2022年度はNTT Ltd.連結影響を含む海外セグメントの値  
 \*2 M&A等の一時的なコストを除いたEBITA率  
 EBITA(日本基準)＝営業利益(日本基準)＋買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等  
 EBITA(IFRS)＝営業利益(IFRS)＋買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等  
 \*3 ROIC＝(営業利益×(1－実効税率))／(期中平均純資産＋期中平均有利子負債)  
 \*4 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、社債の合計  
 \*5 ROE＝当社株主に帰属する当期利益／期中平均自己資本  
 \*6 配当総額／(当社株主に帰属する当期利益＋減価償却費＋固定資産除却損－設備投資)。なお2019年度以降はリース償却費を含めず値を算出  
 \*7 IFRSにおける過去5年加重平均において、2016年度以前は日本基準の値を使用

# 非財務ハイライト

## 顧客基盤

### ▶ P27：経営資源

前中期経営計画の取り組みを通じて、年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様は、2018年度末時点の70社から28社増加。

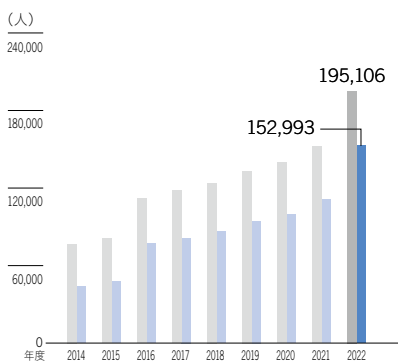


■ 顧客基盤（年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様）

## 従業員数／海外従業員数

### ▶ P36：戦略投資 M&A投資

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2022年度のNTT Ltd.連結拡大により海外従業員数が増加。

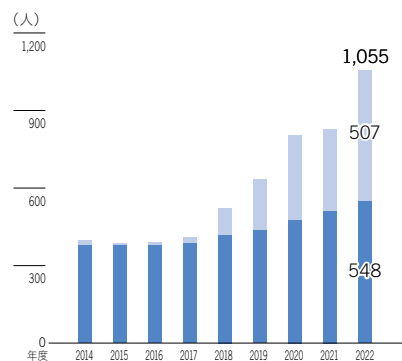


■ 従業員数  
■ 海外従業員数

## 新卒採用者数・経験者採用数\*9

### ▶ P56：人材

中長期的なビジネスを担う人材を質と量を伴って採用しており、近年では即戦力となる経験者の採用を強化し、新卒採用者数とほぼ同数まで増加。

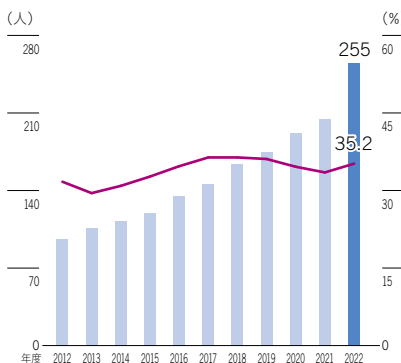


■ 新卒採用者  
■ 経験者採用者

## 女性管理職数\*9、10 / 新卒採用女性比率\*9

### ▶ P54：人材

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

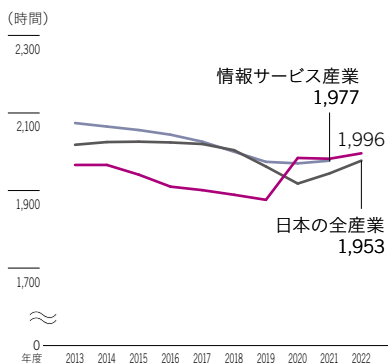


■ 女性管理職数（左軸）  
— 新卒採用女性比率（右軸）

## 労働時間\*9

### ▶ P57：人材

適正な労働時間管理のもと、「働き方変革」として総労働時間の削減を全社で推進。2019年度まで労働時間は減少していたが、2020年度以降はコロナ禍によるワークスタイルの変化など複合的な要因により増加。



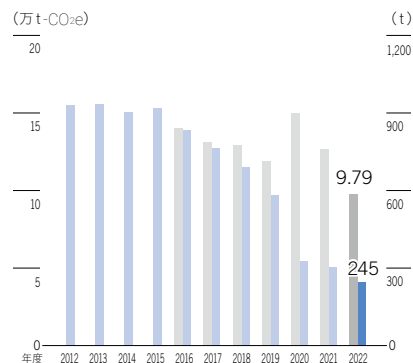
— 労働時間 (当社)  
— 労働時間 (情報サービス産業)  
— 労働時間 (日本の全産業)

出典：当社データ／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

## 温室効果ガス (GHG) 排出量 (Scope1・2) \*11、12、13、15 / 紙資源使用量\*14

### ▶ P62：環境

グリーンイノベーション推進委員会を設置し、全社横断でグリーンイノベーションを推進。当社の温室効果ガス排出量の約7割を占めるデータセンターに対して、電力使用量の削減、省エネ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 2013年10月に、普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用。1株当たり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載  
2017年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。1株当たり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載

\*9 NTTデータ(単体)の値

\*10 第三者機関の保証を受けた値。第三者保証の範囲は国内のみ

\*11 第三者機関の保証を受けた値。第三者保証の範囲は2019年度までは国内のみ、2020年度、2021年度は国内と一部海外のみが対象。2022年度はNTT Ltd.を除く全グループ会社が対象

\*12 NTT DATA(NTT Ltd.を除く)/2022年度：158社 ※再生可能エネルギー導入による排出量削減  
NTTデータ(単体)及びグループ会社(国内、海外一部)/2021年度：91社

\*13 燃料の使用等による直接的な排出 (Scope1)、及び購入した電気・熱の使用による間接的な排出 (Scope2：マーケットベース)によるガスの総量をCO<sub>2</sub>eで換算。単位はCO<sub>2</sub>e (CO<sub>2</sub>equivalent)

\*14 NTTデータグループ社、NTTデータ社及び国内グループ会社/2022年度：70社。NTTデータ(単体)及び国内グループ会社/2021年度：75社

\*15 2016年度以降の値につきデータセンターのスコープ定義見直しによる更新あり



就任のご挨拶

2023年6月よりCFOに就任した中山です。NTT入社以来、グループ各社にて経営管理、財務の経験を積んでまいりました。2018年からは、NTTコミュニケーションズの財務部長として、データセンター事業の拡大やグローバル事業のNTT Ltd. への移管を推進しました。その後、NTTの財務部門長として、ドコモ完全子会社化に伴う資本政策策定や大規模資金調達、グローバル事業統合の支援等に取り組んできました。2023年7月からNTTデータグループは持株会社体制・3社体制となりました。主要なステークホルダーである株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを更に充実させ、持続的な企業価値の向上に貢献していきたく考えています。

取締役副社長執行役員

中山 和彦



2022年度実績の状況

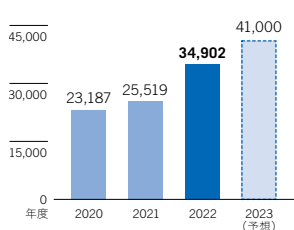
当社は2022年度より新中期経営計画がスタートし、2025年度のGlobal 3<sup>rd</sup> Stage到達に向けて歩みを進めています。

2022年度は、堅調な事業環境を背景に好調な決算となりました。売上高は、海外事業統合に伴うNTT Ltd.連結拡大影響に加え、全セグメントにおける規模拡大及び為替影響により増収となりました。営業利益は、全社戦略投資の増加及び不採算案件の損失等はありませんでしたが、連結拡大影響に加え、増収等により増益となりました。

引き続き、2025年度の経営目標である連結売上高4兆円超、顧客基盤120\*1社、連結営業利益率10.0%\*2、海外EBITA率10%\*2の達成をめざしてまいります。

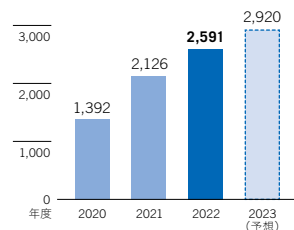
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



\*1 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  
\*2 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

NTT Ltd. との海外事業統合による財務状況の変化

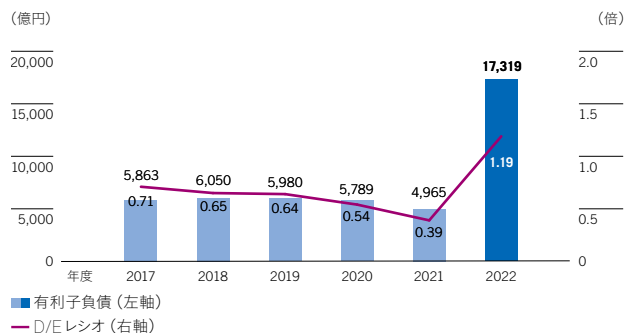
これまで当社は、深い顧客理解と高度な技術力によるつくる力で、様々な企業システムや業界インフラを世の中に送り出してきました。2022年10月のNTT Ltd. との海外事業統合により、つなぐ力を強化することで、ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出を加速していきます。

一方、NTT Ltd. の連結により、当社の財務状況は大きく変化しました。2023年3月末時点の当社の有利子負債は、海外事業統合前の2022年3月末から約1.2兆円増加し、約1.7兆円となりました。これは、NTT Ltd. の有するグローバルデータセンター事業において必要となる設備建設のための先行投資を、主に借入による資金調達で賄っているためです。



この有利子負債の増加によりD/Eレシオも大きく変化しました。前中期経営計画においては、潤沢なフリー・キャッシュ・フローを活用した有利子負債の増加抑制によって、D/Eレシオは2021年度時点で0.39倍まで低下しましたが、海外事業統合に伴う有利子負債の増加により、2022年度は1.19倍まで上昇しています。また、有利子負債に占める外貨建て・変動金利借入の割合の高さや、目下の円安や金利上昇により、金融費用自体も増加傾向にあり、当期利益を減少させる等の影響が出ています。

NTT Ltd. 統合前後の各種財務数値の変化  
(有利子負債、D/Eレシオ)



## 財務・資本戦略

当社は、Global 3<sup>rd</sup> Stage 到達に向けて、中期経営計画に基づいた戦略を実行中であり、依然として成長ステージにあります。前述の海外事業統合に伴う財務状況の変化を勘案しつつ、以下の方針を実行していきます。

資金については、財務健全性とのバランスを図りつつ、デジタル対応力の強化やグローバルで質の伴った成長に必要な投資、M&A投資、データセンター投資等に振り向けていく方針です。

資本効率の向上については、事業投資等からのリターンによる利益の拡大に加えて、第三者資本を活用したデータセンター事業における回収期間の短縮等を行うことで、改善させていきます。

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

## ■ キャッシュ・アロケーションイメージ

資金については、財務健全性とのバランスを図りつつ、以下の項目に優先的に割り当てていきます。

### 成長投資：

成長投資枠を今中期経営計画より大幅に拡充しており、2023年度は320億円を投資予定です。経営目標達成に向けて、注力技術・Industryの強化に投資を行います。高い成長が期待でき、当社が競争優位性を築ける領域にフォーカスして投資を行うことで、デジタルビジネスを拡大させ、利益率の向上を実現していきます。また、中長期的な成長に向けて、先進技術活用力の強化や業際連携の推進に投資を行います。次世代注力技術の発掘・成長や新たなビジネスの創出により、持続的な成長を目指します。

### M&A投資：

デジタル関連ケイパビリティの獲得や北米等の主要マーケットにおけるシェア拡大のため、引き続き積極的にM&Aを活用していきます。2022年度は約800億円のM&A投資を行いました。2023年度以降も同規模または同規模以上のM&A機会を検討していきます。

### データセンター投資：

長期的に成長が見込まれるデータセンター事業について、財務健全性を踏まえつつ積極的な投資を進めます。当社は第3位のグローバル事業者ですが、将来的に高い市場成長の継続が予測されており、お客様からの引き合いも旺盛なことから、市場成長に追随していく必要があります。長期的な収益源としてデータセンター事業へ積極投資を進め、Hyper Scalerとの協業創出やEnterprise向けサービス展開など、高付加価値事業を展開していきます。

### ■ 資本効率の向上

市場では資本効率性を意識した経営が求められており、当社はROIC(投下資本当期利益率)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。NTT Ltd.との海外事業統合に伴う投下資本の増加により、2023年度においては当社連結のROICは5%程度まで低下する見通しです。

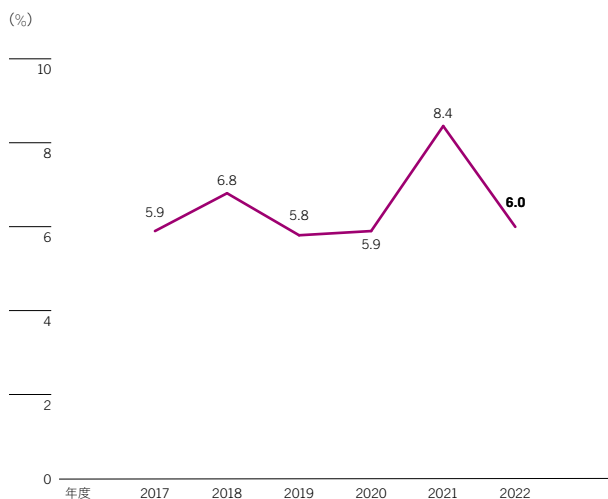
従来事業の投資収益性を継続的に向上させていく中で、M&Aやデータセンター事業への積極投資により将来の収益源を獲得していく方針ですが、特にデータセンター事業は長期間のサイクルで先行投資を回収していくビジネスモデルであり、投資収益性向上への貢献には一定の時間がかかります。

データセンター事業においては、EBITDA創出力を向上することを基本としながら、エリアごとのポートフォリオや第三者のニーズを踏まえたオフバランス化により、有利子負債の増加の抑制も併せて図っていきます。

また、金利上昇の局面による金融費用の拡大も見込まれますが、短期的には、借入金利の固定化や低金利通貨での資金調達等、金利・為替等の全体でのバランスを勘案しながらの金融費用低減に向けた取り組みも実施していきます。

これらの対策を通じて、投資収益性の改善を進めていきます。

#### ROIC推移



### ■ 健全な財務基盤の維持

社会や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、健全な財務基盤を維持することが重要だと考えています。社会を支える情報インフラの開発・運用には、大規模な先行投資が必要となりますが、そのための資金を好条件、機動的、かつ確実に確保することを財務面での重要なミッションとしています。

今中期経営計画期間においては従来よりも財務レバレッジを高め、フリー・キャッシュ・フローを超える範囲での成長投資を実施していく方針です。これにより、有利子負債は増加する見通

しですが、財務健全性を維持するために、Net Debt EBITDA倍率を財務健全性の目標指標として導入し、EBITDA創出力の向上に合わせて有利子負債の増加をコントロールしていきます。

資金を好条件、かつ安定的に確保する手段として、金融機関からの借入等に加え、NTTグループのキャッシュマネジメントシステムに加入し、NTTグループの金融中核会社であるNTTファイナンスから必要な資金を機動的に調達できる仕組みも構築しており、経済環境の悪化等に備えたバックアップ資金についても十分に確保しています。

## ■ 出資マネジメント

当社は、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て、国内外の企業・組織への出資を実施しています。ただし、出資後に想定外の事態が発生した場合、当社の経営成績及び財務状況に大きな影響を及ぼす可能性があるため、意思決定時や出資後のマネジメントにおいて、以下の対応を行うことで、適切なガバナンス体制の構築に努めています。NTT Ltd.との事業統合によりのれんも大幅に増加しているため、定期的なモニタリングにより事業・決算状況を注視してまいります。

### 意思決定時

- ROI(投下資本利益率)等の指標を用いた投資対効果の評価や、第三者評価による財務健全性の評価等を用いて判断
- 社内ビジネス部門及びファイナンシャルアドバイザーや会計士、弁護士等の外部有識者によるビジネス面に着目したデューデリジェンスと、出資先のカントリーリスクを踏まえたコンプライアンスに着目したデューデリジェンスの実施を必須とし、発見された各リスクの検証、対応策を踏まえた意思決定を実施

- 当社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(当社グループとのシナジー効果が十分に発揮されず期待したリターンが得られないことを防止)
- 統合プロセス(PMI)計画を作成し、効果の最大化に向けた統合プロセスを早期から実施

### 出資後

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

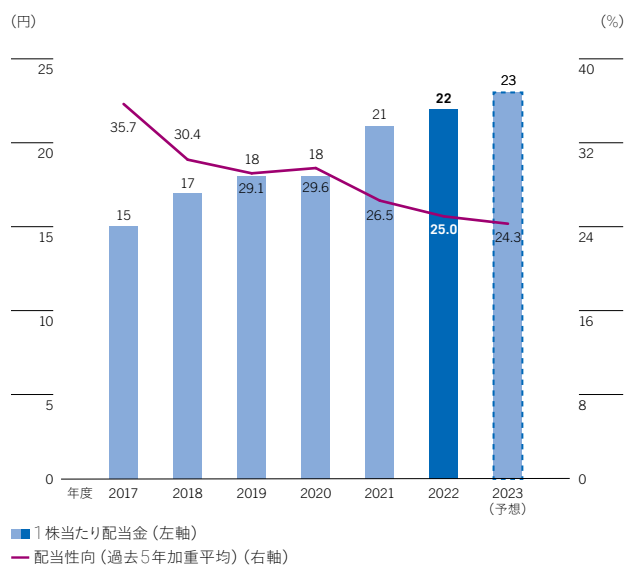
## ■ 株主還元

当社は、まだ事業成長の途上にあると考えており、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いく方針です。

成長投資、M&A及びデータセンター投資に積極的に資金を投下し企業価値を高めていきます。このように、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。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、中長期スパンでの配当性向の維持・向上を重視しており、2023年度については、前期から普通配当1円増配の1株当たりの年間配当金23円を予想しています。

### 配当性向(過去5年加重平均)\*3及び1株当たり配当金\*4の推移



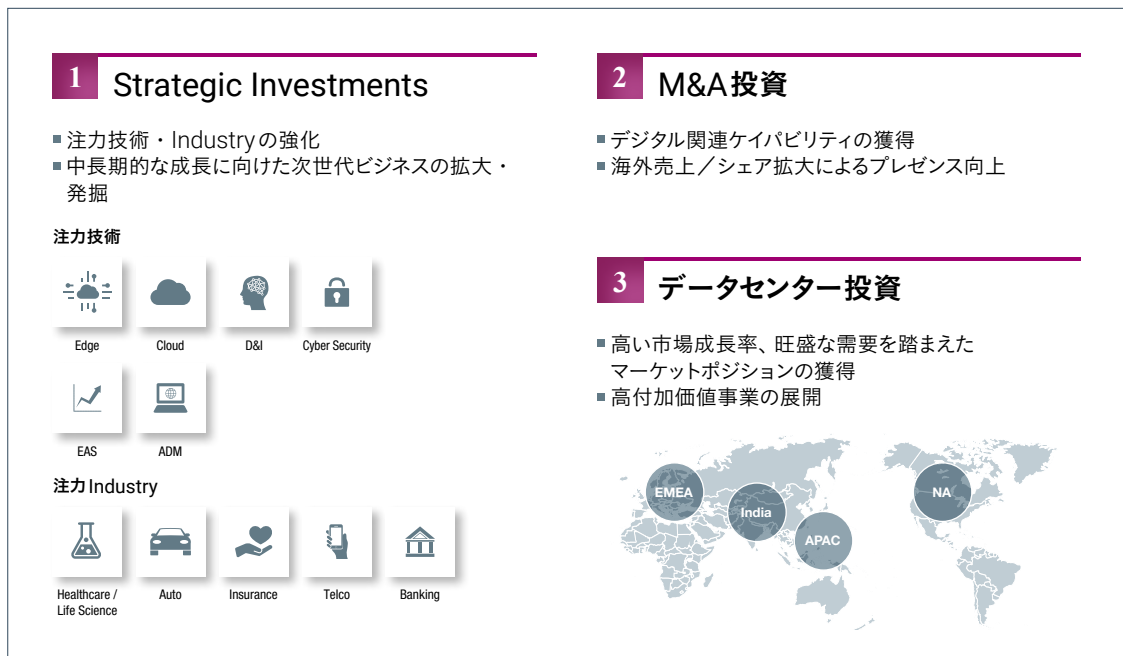
\*3 配当総額/(当社株主に帰属する当期利益 + 減価償却費 + 固定資産除却損 - 設備投資)。なお2019年度以降はリース償却費を含めずに値を算出  
 \*4 2013年10月に、普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用。1株当たり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載  
 2017年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。1株当たり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載

## 事業成長に向けた投資全体像

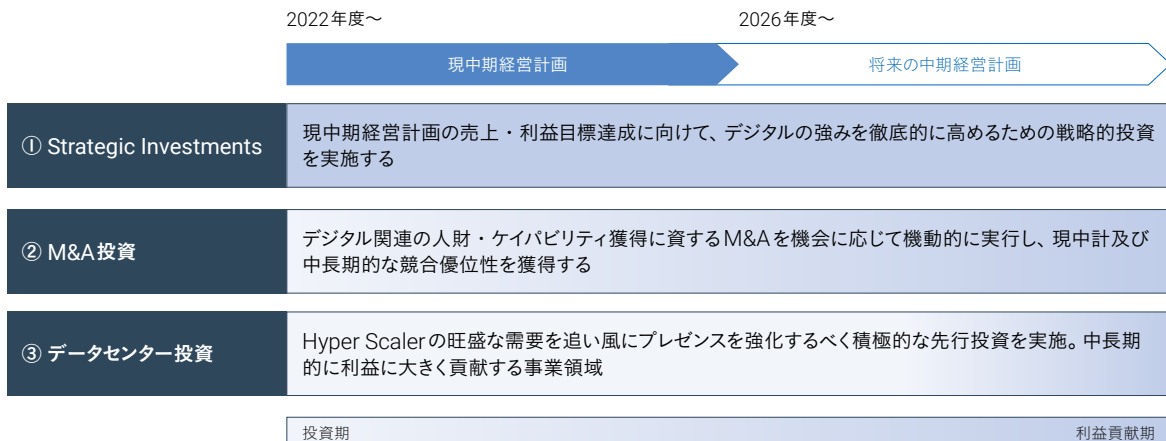
中期経営戦略の戦略1～5を支える仕組みとして、グローバルを前提とした Marketing、Innovation、Governance の機能を強化し、事業環境の変化に迅速に対応していくとともに、投資と成長の好循環を確立し、Global 3<sup>rd</sup> Stage に向けた事業成長を実現していきます。

現中期経営計画期間においては、Strategic Investments、M&A投資、データセンター投資を軸に、戦略的に投資をグローバル全体で推進していきます。

また、投資効果発現時期はそれぞれ異なるため、投資ポートフォリオを適切にマネジメントし、持続的な競合優位性の維持・強化に取り組んでいきます。



### 投資効果の発現時期



# 1

## Strategic Investments

Strategic Investmentsでは2022年度に引き続き320億円規模の投資を継続し、注力技術・Industryの強化、次世代ビジネスの創出などに取り組んでいきます。技術力強化による大型デジタル案件の受注や、お客様とのイノベーションパートナーシップ契約の締結など、2022年度からの投資により着実に成果が創出されています。

投資目的	投資内容 (2023年度投資額)	効果
中計目標達成に向けた注力技術・Industryの強化 (2023年度 約260億円)	注力技術をベースとしたデジタルデリバリー力の強化 (約190億円)	デジタルビジネス拡大による 利益率の向上
	Industryのデジタルオフリングの強化 (約70億円)	
中長期的な成長に向けた次世代ビジネスの創出 (2023年度 約60億円)	先進技術活用力の強化 (約30億円)	次世代注力技術の発掘・成長
	業際連携やサステナビリティビジネスの推進 (約30億円)	社会課題解決による 新たなサービスの創出

### 事例 注力技術・Industry強化への投資

#### Telepass社 大規模Cloud案件受注

- 注力技術全体のモダナイゼーションと進化をサポートするため、複数年にわたる協定を締結
- 自動料金請求のみから360度モビリティサービスまでビジネスポートフォリオを拡大し、EU市場のリーダーになるための新しい戦略を推進しサポート
- 変革プログラムの重要な柱は、すべての重要なプラットフォームとシステムをGoogle Cloudに移行する「go to cloud」戦略



NTT DATA



Telepass

### 事例 次世代ビジネス創出への投資

#### 欧州大手メディア企業 イノベーションパートナーシップ締結

- 先進技術活用力の注力テーマの一つであるDigital Twinにおいて、欧州大手メディア企業とPoCを実施
- 先進技術の協業パートナーとして評価され、イノベーションパートナーシップを締結し、グループ各社との共創案件を拡大



PoC事例 スマートデータセンター

NTT DATA



欧州  
大手メディア企業

2

## M&A投資

M&Aの投資額は、前中期経営計画期間（2019～2021の3カ年累計）において約1,500億円、前年度（2022単年）では約800億円であり、2023年度以降も同規模以上の投資を予定しており、北米等主要マーケットにおけるシェア拡大やデジタル関連ケイパビリティ獲得をめざします。

### 海外M&A目的

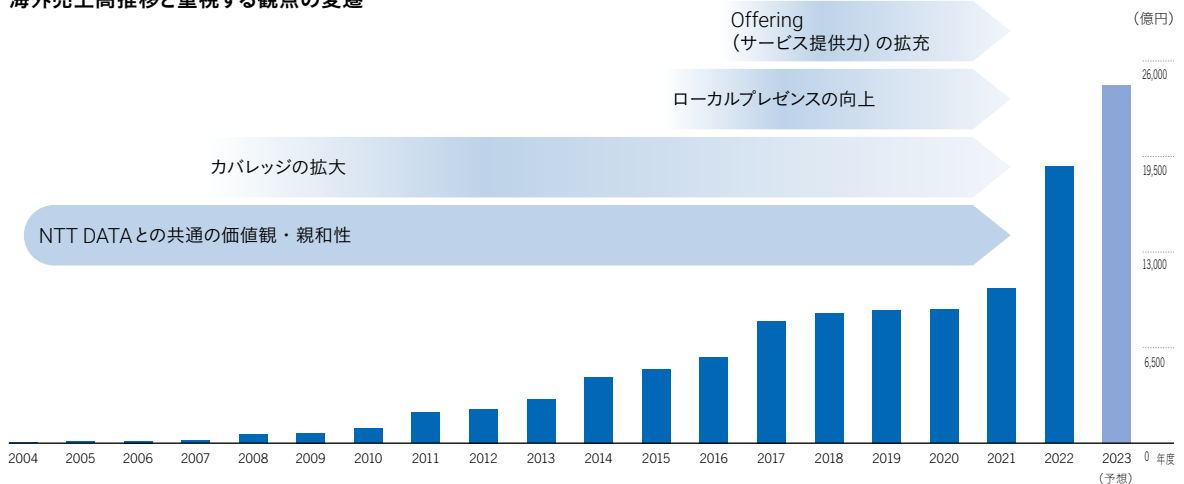
<p style="text-align: center;"><b>デジタル関連ケイパビリティの獲得</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタルビジネス提供力（商材・ノウハウ・人財）の強化</li> <li>■ コンサルティング力の強化</li> <li>■ 重点インダストリーにおける顧客基盤の拡充</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>海外売上/シェア拡大によるプレゼンス向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ITマーケット市場の規模が大きい国・地域、または成長性の高い国・地域におけるプレゼンスの更なる向上</li> <li>■ マーケットシェア2%超え： 現状の26カ国・地域の更なる増加</li> <li>➡ 各国の官公庁や大企業からの提案依頼の増加 高いシェアが新たな機会をもたらす好循環の創出</li> </ul>
---	---

### 海外M&A実績

Global 3<sup>rd</sup> Stageに向けた成長戦略の実現に向け、中期経営計画の戦略に沿い、IndustryやTechnologyの観点を中心にM&Aの推進・実行を続けます。

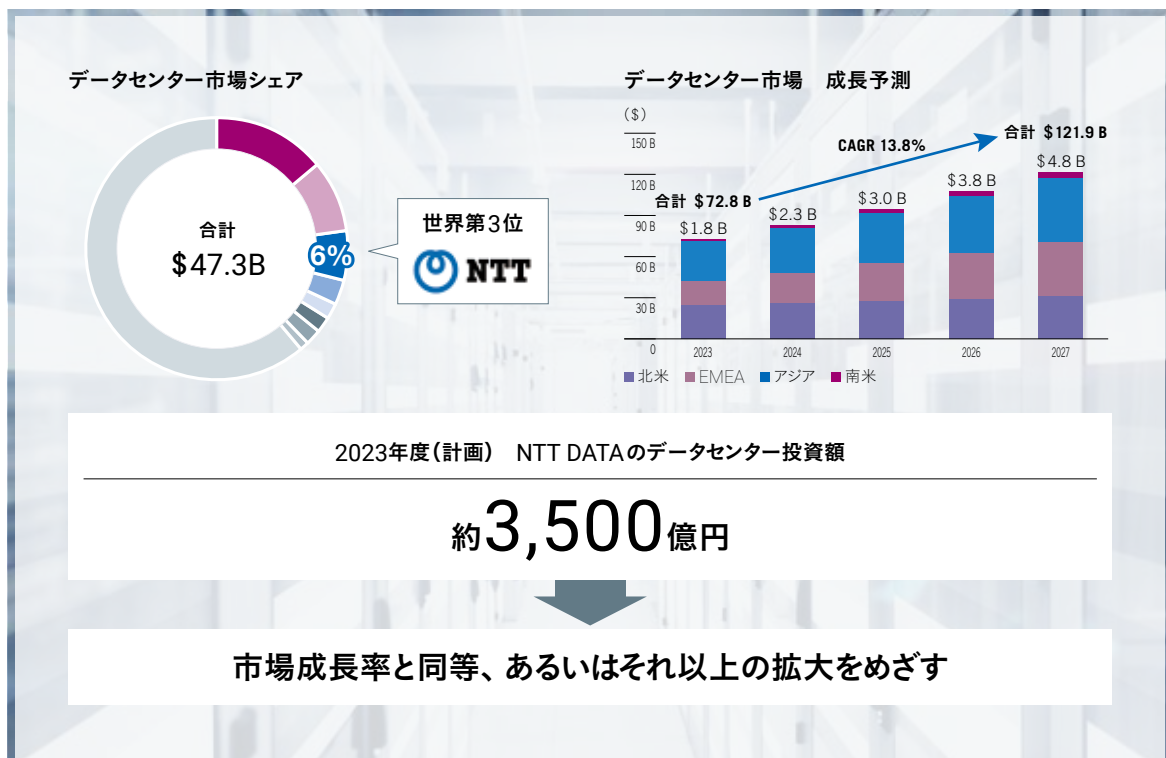
<p style="text-align: center;"><b>重視する観点</b></p>	<p><b>Industry</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘルスケア・ライフサイエンス</li> <li>■ 保険</li> <li>■ 金融サービス</li> <li>■ オートモーティブ</li> <li>■ 通信・モバイル</li> </ul>	<p><b>Technology</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cloud, Data &amp; Intelligence</li> <li>■ Cyber Security</li> <li>■ EAS (SAP, Salesforce)</li> <li>■ ADM (Application Development Modernization)</li> </ul>
--	--	---

### 海外売上高推移と重視する観点の変遷



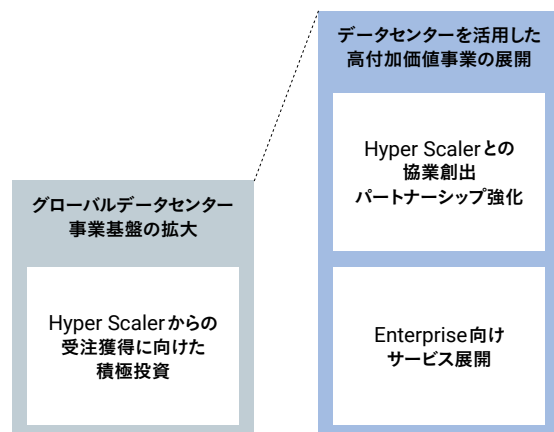
## データセンター投資

現在、NTTグループは世界第3位のグローバルデータセンター事業者です。データセンター市場は将来的にも高い市場成長の継続が予測されており、Hyper Scalerをはじめとしたお客様からの引き合いも旺盛なことから、当社の中長期的な事業基盤の重要な柱の一つと位置付け積極的な投資を進めていきます。2022年度は約2,800億円の投資を実施済みであり、2023年度も約3,500億円の投資を実施予定です。



### データセンター事業拡大の方向性

グローバルに拡大しているDX市場等において、Hyper Scaler等からの旺盛な需要への対応を行いグローバルデータセンター事業基盤の拡大を図っていきます。併せて、Hyper Scalerとの協業の創出、パートナーシップ強化やエンタープライズに対する高品質なサービス提供を行うことで、データセンターを活用した高付加価値事業の展開をめざしていきます。



# 経営戦略

## 中期経営計画 (2022～2025年度)

### 成長戦略の変遷と中期経営計画の位置付け





## 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

## Global 3<sup>rd</sup> Stageへ 信頼されるブランドの浸透

2019～2021年度

2022～2025年度

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

## Realizing a Sustainable Future

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

	2018年度	2021年度	
連結売上高 目標:2.5兆円	2.16兆円	2.55兆円	達成
連結営業利益率 <sup>*4</sup> 目標:8%	6.8%	8.3%	達成
海外EBITA率 <sup>*4</sup> 目標:7%	3.2%	6.5%	未達成 北米:7.0% EMEA・中南米: 5.9% <sup>*5</sup>
顧客基盤 <sup>*2</sup> 目標:80社以上	70社	82社	達成

\*4 M&amp;A・構造改革等の一時的なコストを除く

\*5 EMEA・中南米については2023年度にEBITA率7%達成予定

### 戦略1：グローバルデジタルオファリングの拡充

■ グローバルマーケティング(Global one Team)、DSO、CoEの  
各取り組みで多くの成果を創出

### 戦略2：リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化

■ 各インダストリー特性に合わせたデジタル事例を創出するとともに  
お客様へ新たな価値を提供

### 戦略3：グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化

■ 人材育成の各種施策・制度の拡充  
■ 不採算案件総額の割合を連結売上高比0.3%以下に抑える目標  
を達成

### NTTグループ連携の強化

■ トヨタコネクティッド株式会社、ビクトリア州交通局等Tier1顧客と  
のビジネスに参画

### 海外事業の質を伴った成長の加速

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

2022年度実績 2025年度計画

連結売上高	3.49兆円	4兆円超
連結営業利益率	7.4%	10.0% <sup>*6</sup>
海外EBITA率	8.0%	10.0% <sup>*6</sup>
顧客基盤	98社	120社 <sup>*7</sup>

\*6 M&amp;A・構造改革等の一時的なコストを除く

\*7 年間売上高50億円以上(日本)、もしくは50百万米ドル以上(日本以外)のお客様

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

■ 様々な顧客接点やデータを活用するEdge to Cloudのサービスを提供し、  
企業・業界の枠を超えた新たな社会PFを創出

### 戦略2：Foresight 起点のコンサルティング力強化

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

### 戦略3：アセットベースのビジネスモデルへの進化

■ 業界のベストプラクティスやグローバルテクノロジーをアセット化し、ビジネス  
アジリティを向上することで、お客様の提供価値を最大化

### 戦略4：先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

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

### 戦略5：人材・組織力の最大化

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

## 経営戦略

中期経営計画 (2022～2025年度)

# 中期経営計画進捗状況

## 全体像

- 中期経営計画では「Realizing a Sustainable Future」をスローガンとして、未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことで、お客様とともにサステナブルな社会を実現することをめざします。
- 5つの戦略を徹底して実践することで、お客様への提供価値を継続的に高めていきます。
- 経営目標は連結売上高4兆円超、年間売上高が50億円以上（日本）もしくは50百万米ドル以上（日本以外）の顧客を120社、連結営業利益率10%\*1、海外EBITA率10%\*1をめざしてまいります。

### 企業理念

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

Group Vision  
Trusted Global Innovator

## Realizing a Sustainable Future

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



### 経営目標

連結売上高

4兆円超

顧客基盤 \*2

120社

連結営業利益率 \*1

10.0%

海外EBITA率 \*1

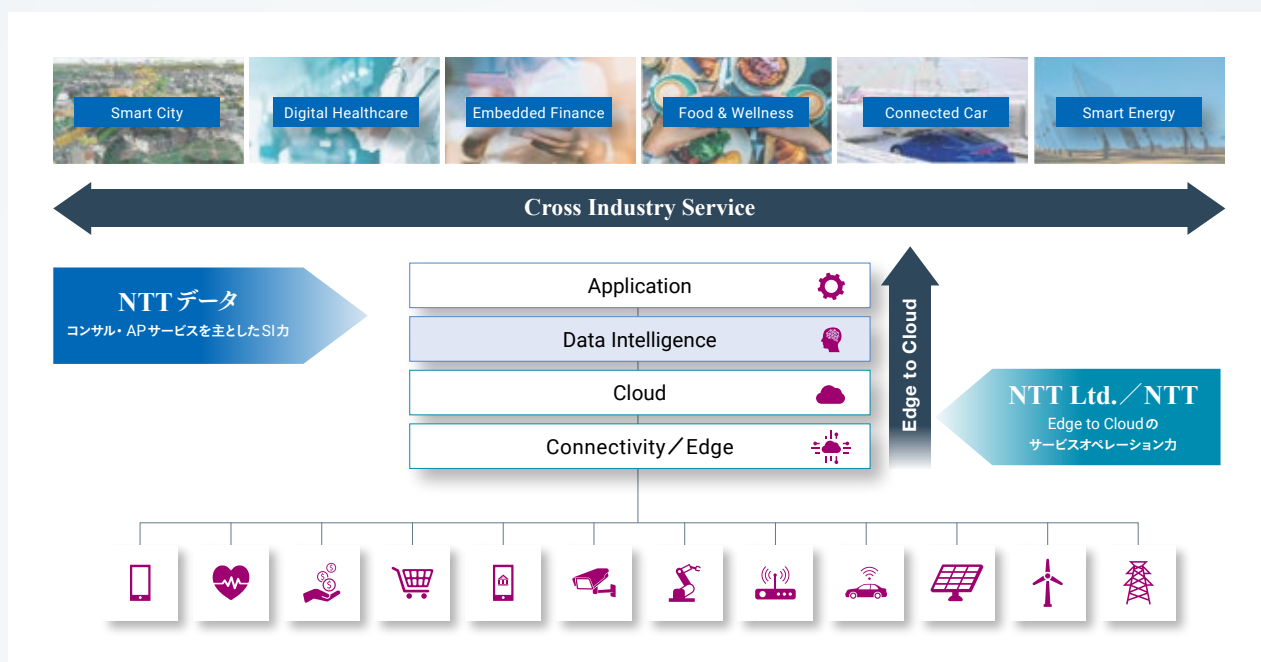
10.0%

\*1 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

\*2 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様

# 戦略 01 ITとConnectivityの融合による 新たなサービスの創出

NTTグループとの更なる連携強化により、Edge to Cloudのサービス提供力の強化に取り組んでいます。また、幅広い業界にシステムを提供する強みと組み合わせ、様々な顧客接点やデータをセキュアにつなぎ合わせることで、企業・業界の枠を超えた業際連携を実現し、新たな社会プラットフォームや革新的なサービスの創出を進めています。



## 2022年度取り組み進捗 業際連携 / ITとConnectivityの融合の取り組み

2022年度においては、公共、金融領域の知見を活用し、国庫金の納付をキャッシュレスで決済できるサービス「KOKO PASS」に代表されるような官民連携ソリューションの創出、NTT Ltd.のプライベート5GなどConnectivityに関するケイパビリティを活用したBMW工場DX事例の創出など、ITとConnectivityを融合するNTT DATAの強みを生かした案件の拡大につなげています。

### 公共、金融領域の業際連携事例 KOKO PASS

- ・国庫金の納付をキャッシュレスで決済できるサービス
- ・中央省庁の窓口納付のキャッシュレス化に貢献



### NTT Ltd.のケイパビリティを活用したConnectivityの事例 BMWグループ (EMEAL) : 工場DX (イノベーションハブ)

- ・工場内におけるプライベート5G環境を構築
- ・カメラ映像や各種センサー情報をもとにした自動運転のユースケース開発



▶ P94 : セグメント別戦略 NTT DATA, Inc.(海外事業会社)

# 経営戦略

中期経営計画 (2022～2025年度)

中期経営計画進捗状況

戦略

## 02 Foresight起点のコンサルティング力強化

Foresight(あるべき姿)起点のコンサルティングにより、お客様と新しい価値を共創する取り組みを進めています。お客様や業界の未来を構想する方法論として、Foresight Design Methodを整備し、各分野組織における実践的活用を促す施策を推進しています。加えて、世界各地の業界・業務のスペシャリストが持つ様々な知見を集めて活用するネットワークを立ち上げ、お客様・業界の未来を構想するインダストリーコンサルティング力と、テクノロジー起点で未来を構想するテクノロジーコンサルティング力を強化し、共創パートナーとしてお客様の成長を支え、ビジネス変革を実現していきます。2022年7月には、戦略2、3における取り組みを全社横串で連携させ変革を加速していくために、本社組織として「コンサルティング&アセットビジネス変革本部」を新設しました。



### 2022年度取り組み進捗 NTT DATA Healthcare / Insurance Foresight 2030

代表的な事例として、これまで保険業界とヘルスケア業界でNTTデータが培ってきた知見を掛け合わせ、保険業界のあるべき姿を描くとともに、「ヘルスケア共創ラボ」を創設、お客様やパートナー企業との共創機会の創出に取り組んでいます。



Foresight起点からの提案機会創出に向けて、「NTT DATA Healthcare / Insurance Foresight 2030」を作成。



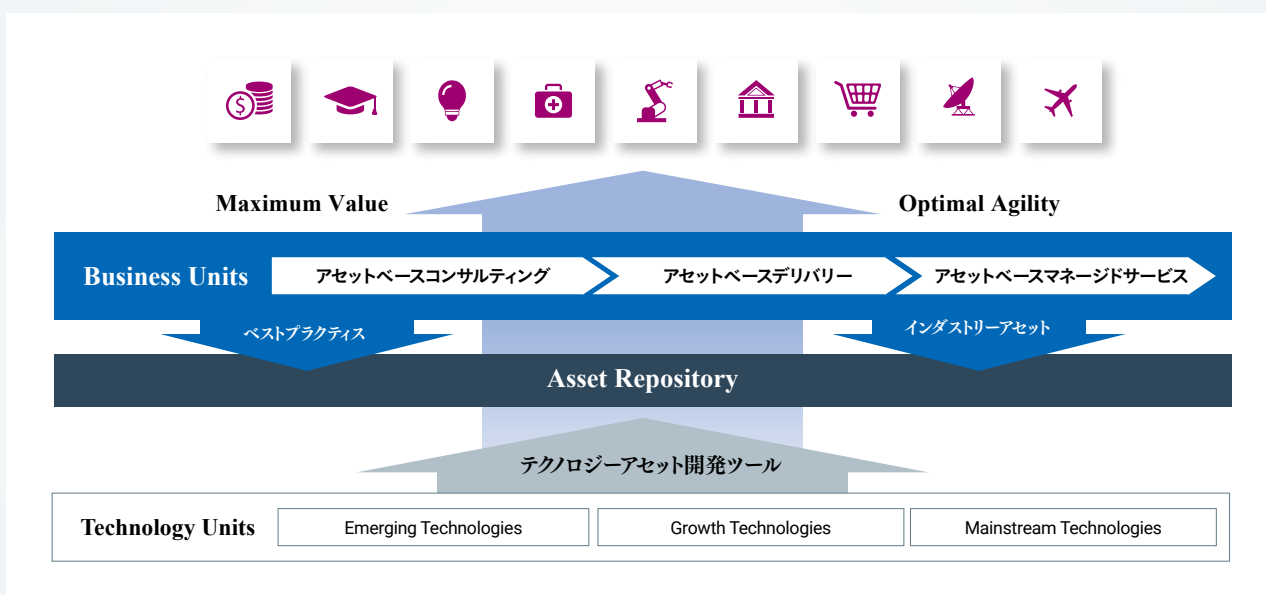
未来を体感する「ヘルスケア共創ラボ」の創設等により、共感、共鳴を起こす。

DATA INSIGHT : テクノロジーで保険業務はどう変わる? NTTデータが描く未来像  
<https://www.nttdata.com/jp/ja/data-insight/2023/0215/>

戦略

# 03 アセットベースのビジネスモデルへの進化

事業を通して生み出された暗黙知を、形式知（アセット）に昇華させ、広く活用することで、知識集約型のビジネスモデルへと進化させる取り組みを進めています。業界・業務のフォーサイト、ベストプラクティス、ソフトウェア、自社ツール等、お客様に提供できる価値を再利用可能な状態で集約化し、それらを活用したコンサルティングから、デリバリー・マネージドサービスをグローバル全体で推進していきます。アセットベースのビジネスモデルへの進化により、これまでの受託SIを主体としたビジネスモデルから自ら提案・発信するビジネスモデルへと変革し、デジタル時代にふさわしいビジネスアジリティを備え、お客様への提供価値を最大化していきます。



## 2022年度取り組み進捗 グローバルでのアセット創出と活用の取り組み

組織面では、テクノロジーコンサルティング&ソリューション分野を新設し、業界横断でリピータブルに活用できるアセットを集約し、案件への適用とノウハウの蓄積を進めるとともに、グローバルイノベーション本部を中心に、グローバルでの競争力獲得につながるグローバルアセットの創出スキームを整備し、グローバルでのアセット創出と活用を始めています。

一例として、グローバルでの豊富な事例・実績に基づいたクラウド運用についてのベストプラクティスを集約し、Hybrid Cloud Managedとしてアセット化することで、マルチクラウド環境の構築～運用まで多様なニーズへの対応を可能としています。

### ベストプラクティスの活用事例 Hybrid Cloud Managed

- ・グローバルでの豊富な事例・実績に基づいたベストプラクティス集
- ・マルチクラウド環境構築～運用の多様なニーズへ対応可能



# 経営戦略

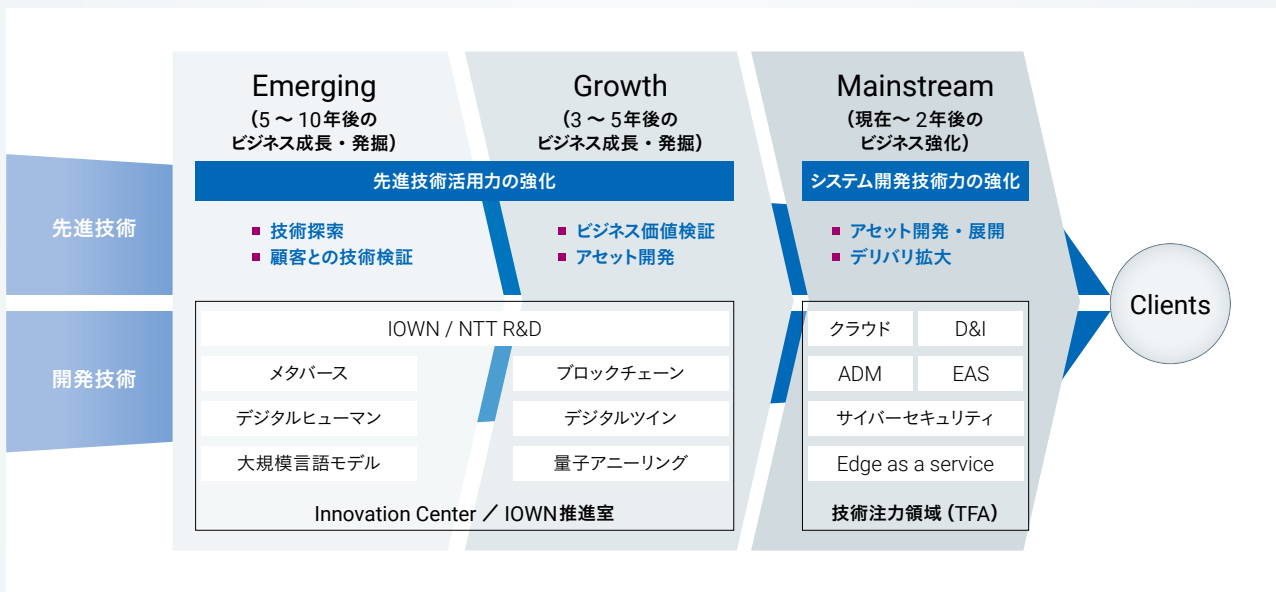
中期経営計画 (2022～2025年度)

中期経営計画進捗状況

戦略

## 04 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

技術の成熟度に応じたEmerging、Growth、Mainstreamの3つの領域における活動を推進し、未来の競争力獲得に向けた先進技術活用力の強化と、生産性の向上に向けたシステム開発技術力の強化を両輪で進めています。Mainstream領域では、当社が強みとしている技術の活用力を更に磨くとともに、Growth / Emerging領域では、Foresightで将来活用される先進技術の目利きを行い、グローバルレベルで先進的な取り組みを行うお客様とのPoC等を実施していきます。



### 2022年度取り組み進捗 技術力強化の取り組み

Emerging領域において、未来の競争力獲得に向け、2022年8月に先進技術に対する感度が高い世界6カ国にInnovation Centerを立ち上げました。当該センタを中核にイノベータ顧客との共創R&Dを実施する中で、グローバルスケールでの先進的な技術やノウハウの獲得を推進していきます。

2022年8月～  
世界6カ国で活動を開始



- 1 中長期の技術戦略策定
- 2 中長期視点での先進技術獲得
- 3 イノベータ顧客との共創
- 4 グローバルレベルの技術者育成と強化

# 戦略

## 05 人財・組織力の最大化

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



### 2022年度取り組み進捗 人財・組織力強化の取り組み

「Best Place to Work」をキーワードに、継続的に企業としての魅力を高めていきます。ジョブ型の新しい人事制度の導入等を始めており、経験者採用についても大幅に強化をしています。成果として、日本を含む世界15カ国と3地域で「Top Employer 2023」に認定されています。引き続き、社内外から見て、より魅力的な企業への変革を進めてまいります。

#### 新人事制度導入・施策の強化

ジョブ型制度
自律的キャリア支援制度
経験者採用の強化

#### 世界15カ国と3地域でTop Employer 2023に認定



- 採用 (Talent Acquisition)
  - 目的と価値観 (Purpose & Values)
  - 倫理と誠実さ (Ethics & Integrity)
- の3点において高評価を獲得

# サステナビリティ経営 NTT DATAのサステナビリティ経営

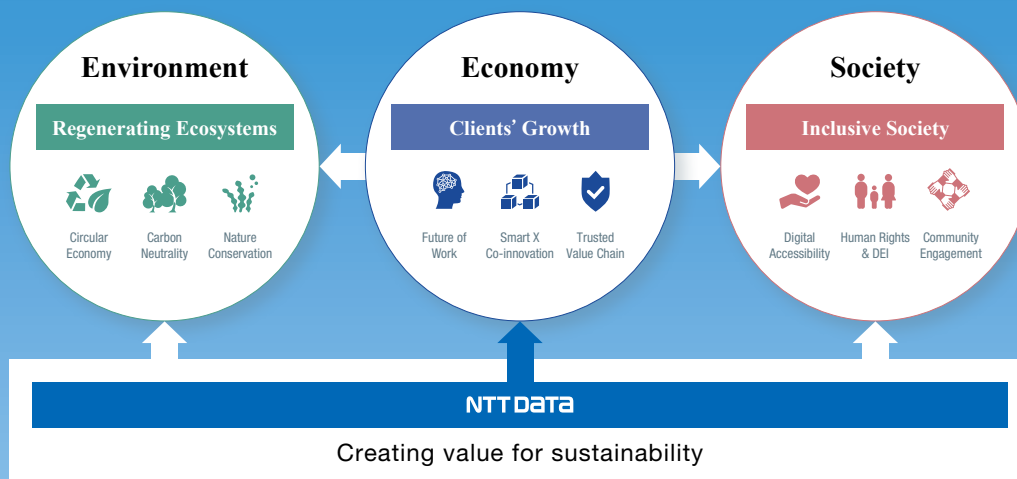
当社は、創立以来、「情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する」という企業理念のもと、お客様や社会へのサービス提供に邁進することで事業を拡大してきました。2022年度からスタートした中期経営計画では、「Realizing a Sustainable Future」というスローガンのもと、未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことで、お客様とともにサステナブルな社会の実現をめざしています。

また中期経営計画において、社会環境及び事業環境が大きく変化し続ける現在の局面を、更なる成長の機会と捉え、より長期的な視点を持ったサステナビリティ経営を推進するために、以下の3つの軸を定め、9つのマテリアリティ(重要課題)を設定しました。

「Regenerating Ecosystems 未来に向けた地球環境の保全」  
 「Clients' Growth サステナブルな社会を支える企業の成長」  
 「Inclusive Society 誰もが健康で幸福に暮らせる社会の実現」

サステナブルな社会の実現に向けて、企業活動と事業活動により、  
 社会課題の解決・地球環境へ貢献に取り組むことで、お客様とともに成長していく

## Realizing a Sustainable Future



### マテリアリティ (重要課題)

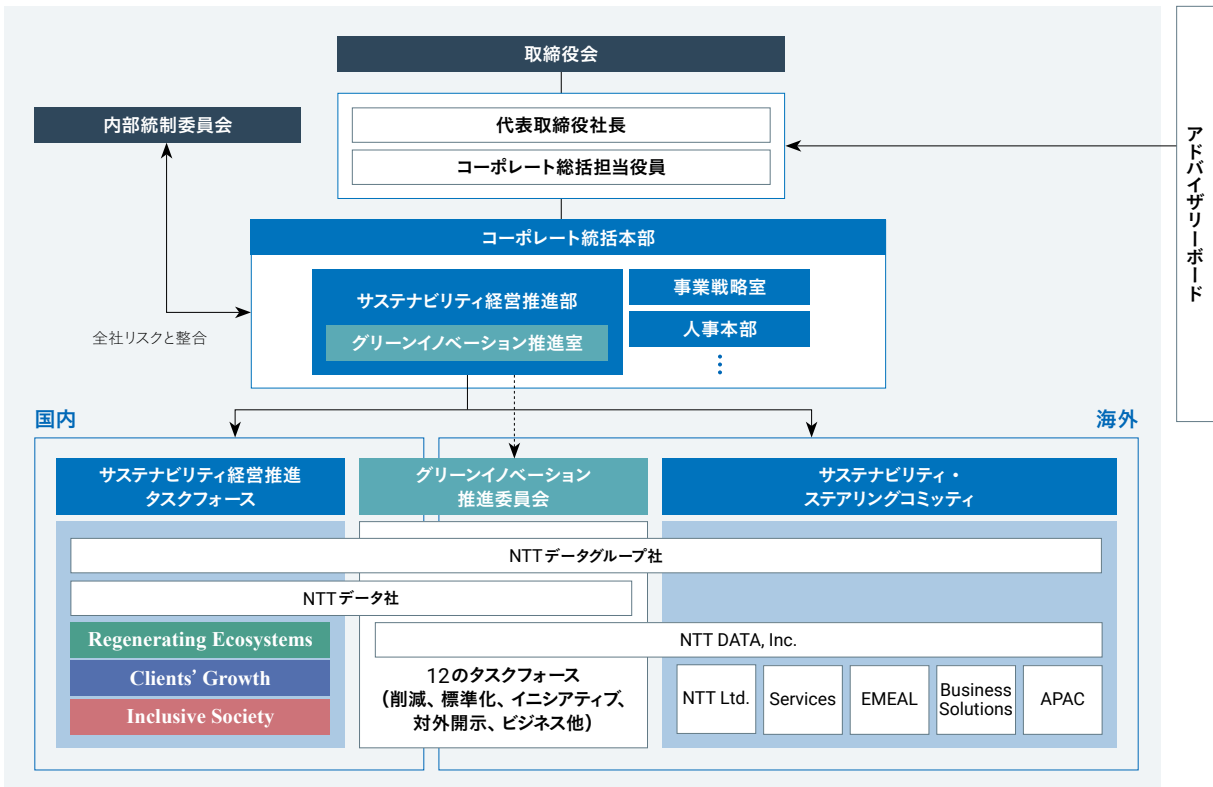
Environment Regenerating Ecosystems 未来に向けた地球環境の保全	Economy Clients' Growth サステナブルな社会を支える企業の成長	Society Inclusive Society 誰もが健康で幸福に暮らせる社会の実現
<p><b>Carbon Neutrality</b> 社会やお客様の脱炭素に向けたイノベーションを創出し、気候変動問題の解決に貢献する</p> <p><b>Circular Economy</b> ごみを減らし、製品やサービスの価値が循環し続ける社会を実現する</p> <p><b>Nature Conservation</b> 自然資本の保全・回復によって、健全な地球環境を創出し、人々の豊かな生活に貢献する</p>	<p><b>Smart X Co-innovation</b> スマートでイノベティブな社会の実現に向けて、様々な企業との共創により新しい価値を創出する</p> <p><b>Trusted Value Chain</b> セキュリティやデータプライバシーを守り、安心・安全でレジリエントな企業活動を表現する</p> <p><b>Future of Work</b> パフォーマンスとEXを高める新しい働き方を提供し、社会全体の働き方改革を推進する</p>	<p><b>Human Rights &amp; DEI</b> 多様な人々が互いの人権を尊重し、生き生きと活躍する公平な社会の実現に取り組む</p> <p><b>Digital Accessibility</b> 基本的ニーズへ誰もが等しくアクセスできるサービスを実現し、人々のQOL向上を実現する</p> <p><b>Community Engagement</b> 地域社会の発展に向けた課題やニーズを理解し、暮らしを豊かにするサービスを提供する</p>



## サステナビリティ経営推進体制

当社において、サステナビリティを巡る課題は、取締役会で議論、戦略の方針を示した上でモニタリングを実施しています。代表取締役社長のリーダーシップのもと、経営戦略の主管組織である事業戦略室及び関係主管組織とサステナビリティ経営推進部が中心に議論を行い、方針や目標、施策などを企画策定・実行するとともに、中期経営計画（2022～2025年度）で定めた各種計画の進捗について監督しています。また、当社が持続的に成長し続けることができるよう、長期的なサステナビリティを巡る課題に関する検討・議論を継続していきます。

### サステナビリティ経営推進体制



## サステナビリティに関する外部評価

当社のサステナビリティに関する取り組みは様々な社外評価機関から高い評価を受けています。詳細は「サステナビリティレポート2023 DataBook」(P15)をご参照ください。



Dow Jones Sustainability Indices of the World Index 及びAsia Pacific Indexに選定



2022年よりCDPサプライチェーンにおける日本で唯一のプレミアムメンバー、また CDP ゴールドパートナーに選定



EcoVadis社によるサステナビリティ調査において、「ゴールド」に選定



ESGに積極的に取り組む企業で構成されるFTSE4Good Index Seriesに選定



ISS ESG (Institutional Shareholder Services)の責任投資部門の「ESG Corporate Rating」において「Prime」に選定

## 役員報酬評価へのサステナビリティ目標の反映

▶ P79：コーポレートガバナンス

当社の持続的な更なる成長に向けて、2022年度より賞与の業績指標にサステナビリティ指標を追加しています。2023年度は2022年度より用いている3つの指標「温室効果ガス排出量」「B2B2X収益額」「女性の新規管理者登用率」に「社員エンゲージメント率」を加え、さらなるサステナビリティ経営の進化に向けて取り組んでいきます。詳細はP79をご参照ください。

9つのマテリアリティに関する進捗及び2023年度目標

3つの軸	マテリアリティ	貢献に寄与するSDGsゴール	2022年度指標	2022年度全社目標	2022年度全社実績
共通	9つのマテリアリティ		サステナビリティ関連オファリング数	非開示	達成
Environment Regenerating Ecosystems	Carbon Neutrality		CO <sub>2</sub> 削減量*1	2020年度対比30kt	2020年度対比78kt (NTT Ltd. は含まず)
			一般車両のEV化推進	非開示	達成
	Circular Economy		廃棄物リサイクル率	一般・産業廃棄物 99%以上 建設廃棄物 87%	一般・産業廃棄物 99% 建設廃棄物 95%
Nature Conservation		環境保全イニシアティブへの参加人数	5,000人以上	約9,000人	
		紙使用量	2020年度比25%削減	29%削減	
Economy Clients' Growth	Smart X Co-innovation		B2B2X収益額	非開示	達成
	Trusted Value Chain		サイバー攻撃・サービス停止数*1	0件	0件
			重大な個人データ流失件数*1	0件	2件
			セキュリティインシデント発生数*1	0件	0件
			長時間故障件数	非開示	達成
			倫理規範研修受講率	100%	99.5%
			反競争的・贈収賄違反件数	0件	0件
Future of Work		リモートワーク率	70%	71.1%	
		社員満足度	非開示	達成	
		離職率	非開示	3.3%	
Society Inclusive Society	Human Rights & DEI		女性新任管理職登用率	30%	27.6%
			女性管理職比率	15% (2025年度末まで)	9.0%
			女性役員比率	25% (2025年度末まで)	20.6%
			外部人材採用率	30%	48.1%
			男性育休取得率		
			人権及びDEIに関する研修受講率	100%	100%
			確認された人権に関する違反	0件	2件
	多様性向上に向けた情報発信	52件以上	72件		
Digital Accessibility		社会課題解決につながる社内ワークショップへの参加、または、社外支援活動等の参加率	50%以上	81.6%	
Community Engagement					

\*1 海外グループ会社含む

\*2 目標年度が次年度以降の指標

\*3 2023年度より社会課題解決につながる社内ワークショップへの参加、または、社外支援活動等への参加率に統合

達成状況 (2022年度)	2023年度全社目標	2023年度指標
100%	継続 → 非開示	サステナビリティ関連オファリング数
100%	継続 → 461Kt以下(NTT Ltd.含む)	CO <sub>2</sub> 排出量
100%	継続 → 非開示	一般車両のEV化推進
一般・産業廃棄物 100% 建設廃棄物 109%	継続 → 一般99%以上、建設87%	廃棄物リサイクル率
180%	見直し統合*3	社会課題解決につながる社内ワークショップへの参加、または、社外支援活動等の参加率
100%	継続 → 40%削減(2020年度比)	紙使用量
100%	継続 → 非開示	B2B2X収益額
実績0件	定義見直し	重大なセキュリティインシデント ※ サイバー攻撃起因/対外的に広く認知
実績2件	定義見直し	
100%	定義見直し	
100%	定義見直し	重大システム故障件数
99.5%	継続 → 100%	コンプライアンスIBT受講率
100%	継続 → 0件	反競争的・贈収賄違反件数
100%	継続 → 100%	重要なサプライヤとの直接対話実施率
101.6%	見直し	モニタリング指標として継続
100%	定義見直し	社員エンゲージメント率
実績3.3%	見直し	モニタリング指標として継続
92%	継続 → 30%	女性新任管理職登用率
60%*2	継続 → 15%(2025年度末まで)	女性管理職比率
82.4%*2	継続 → 25%(2025年度末まで)	女性役員比率
160.3%	継続 → 30%	外部人材採用率
	新規	男性育休取得率
100%	継続 → 100%	サステナビリティ経営IBT受講率
実績2件	継続 → 0件	確認された人権に関する違反
138%	定義見直し	サステナビリティ取り組み情報発信
163.2%	継続 → 70%以上	社会課題解決につながる社内ワークショップへの参加、または、社外支援活動等の参加率*3

# 人財戦略—すべての戦略を支える「人財・組織力の最大化」



## Human Resources

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 DATAの競争力の源泉であり、最も重要な経営資源です。

Group Vision「Trusted Global Innovator(お客様から長期的に信頼されるパートナー)」にも示すとおり、当社は長期的な視点で、働く一人ひとりの多様性を尊重することによって、グローバルに通用する創造力を培い、刺激し、更に成長させていきます。

そのような考えから、2022年度～2025年度の中期経営計画においても、「人財・組織力の最大化」をサステナブルな社会を実現するための土台と位置付け、最優先で取り組むべきテーマとしています。

Foresight起点のビジネス構想力(コンサルティング人財)、先進技術活用力(テクノロジー人財)の強化により、顧客提供価値を高めるとともに、グループシナジーを発揮することで、真のグローバル企業をめざします。

### 育成 P52

- 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)」を約20年にわたり運用  
国内外新規認定者19,400名(2022年度)
- コンサルティング力強化の専門組織を設立。コンサルタント2,400名以上が活躍
- デジタル人財育成のためのDigital Boot Camp等の実施
- 全世界のグループ会社合同で、次世代を担う経営層を育成するためのGlobal Leadership Programを実施

### 女性活躍推進 P54

- 全世界共通の「ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン・ステートメント - “Bloom the Power of Diversity”」
- 日本国内においては2025年度末までに女性管理職比率15%とすることを目標として取り組み。女性管理職比率9.0%(2022年度)
- 女性の育休復職率ほぼ100%
- LGBTQ+、障がい者雇用等に関する取り組みにも注力

### 社員エンゲージメント P57

- グローバル全体のエンゲージメントが高い社員76%(2021年度)
- 日本国内のエンゲージメントが高い社員73%(2022年度)  
(2023年度目標：社員エンゲージメント率73%以上)

1. Advanced Training

Best  
to W

2. Prom





## 働く場所・時間のフレキシビリティ ▶ P57

- 2022年11月より、リアルとリモートのベストミックスによるハイブリッドワークに対応する制度適用を開始  
リモートワーク環境適用者100%、リモートワーク率71% (2022年度)
- 有給休暇取得率85.2% (2022年度)

## 採用・定着化 ▶ P56

- 全世界で約40,000人を採用 (2022年度)
- 2024年卒新卒就職人気企業ランキング総合 5年連続TOP3、IT業界ランキングでは14年連続第1位
- 高い専門性を持つ人財の獲得のため、Flexible Grade (FG) 適用社員、Technical Grade (TG) 適用社員の採用を2023年より開始

## 専門性に応じた 多様なキャリアパス ▶ P54

- キャリアパスを多様化するAdvanced Professional (ADP) 制度、TG制度、FG制度の創設
- 2023年度より、更なる自律的キャリア構築を促す取り組みとして、より上位の上長が社員とキャリア面談を実施  
(2023年度目標：キャリア面談実施率75%)

## 外部評価 ▶ P57

- 2023年1月に優れた人事方針とその実践を認める「Top Employer 2023」に日本を含む世界15カ国と3地域で認定
- DEIの領域で包括的な評価を行う「Global Equality Standard」の認証を2023年5月に取得
- 経済産業省と日本健康会議より優良な健康経営を実践している法人に与えられる「ホワイト500」の認定を、当社内で計4社が取得、NTTデータ単体は6年連続認定

## 1 Advanced Training

当社の教育・育成の原点は、社員自らがキャリアビジョンを描き、実現に向けて「自律的に学び、成長したい」と考えることです。社員の成長が会社の成長につながり、会社の成長が社員の更なる成長機会提供へとつながる「成長の好循環」を通じて、お客様や社会への高い価値提供をめざしています。

### 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

社員が高度な専門性と変化対応力を有するプロフェッショナル人財となることを目的に、当社におけるめざすべき人財像や成長の道筋を示し、その専門性とレベルを認定する制度として「プロフェッショナルCDP(Career Development Program)」を2003年以降、約20年にわたり運用しています。「プロフェッショナルCDP」は、若手社員から役員までの一人ひとりの自律的な成長を支援するもので、「プロがプロを育てる」という思想に基づき、所属組織のタテの関係性のみでなく、組織を越えた専門性のカテゴリーによるヨコ、ナナメで指導しあう仕組みとして機能しています。2022年度には国内外\*で19,400人が新規認定され、延べ106,300人超が当社で認定されています。プロフェッショナルCDPは、事業環境、テクノロジーの変化に応じて進化を続けています。

プロフェッショナルCDPの人財タイプ

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

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

### 多様な専門性を持つ人財の育成

#### デジタル人財の育成

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

#### コンサルティング力強化

デジタル化によるビジネス及びテクノロジーコンサルティングのニーズ拡大を背景に、Foresight 起点のコンサルティング力強化を目的とした組織変更を行っています。また、2023年7月以降のグループ新体制において、NTT データグループ社 (持株会社) にも、コンサルティング&アセットビジネス変革本部を設置し、グローバル連携を更に強化していきます。現在国内グループ会社全体では約2,400人がコンサルタントとして活躍しています。また、このほか ERP や業務 AP などの個別ソリューションのコンサルタントは1,000名以上在籍しています。

## パートナーアライアンスを通じた育成

AWS、Microsoft、Google Cloud 等といったパートナー企業との戦略的協業により、デジタル人材育成の連携を強化しており、教育コンテンツをグローバルで活用し、クラウド技術者20,000人以上の育成を実現しています。

## 技統本塾

当社を代表するトップエンジニア(ADP、TG社員等)から直接指導を受けることで、若手・中堅社員を次世代のトップ技術者として育てていく取り組みを行っており、累計で350名以上が入塾しています。

## グローバルマーケットで活躍できる人財の育成

海外事業の急速な拡大に伴い、市場や競争環境の変化に応じて柔軟に活躍することのできるグローバル人材を育成するために、主として (i) 「グローバルに活躍できる幹部人材の育成」と (ii) 「日本国内で採用した人材のグローバル化」を軸とした取り組みを実施しています。

- i. グローバルに活躍できる幹部人材の育成として、全世界のグループ会社共同で、次世代を担う経営層を育成するための Global Leadership Program (GLP) を2009年から実施しています。GLP では、グローバル/ローカル両面の戦略に対する課題を検討し、その両面から One NTT DATA を実現するためには何が必要か、何をすべきかを自分ごととして考えることを目的としており、このようなグローバルのプログラムから輩出された卒業生は900人を超えました(2022年度のGLP新規修了者は31名)。
- ii. 日本国内で採用した人材に向けては、グローバルビジネスで活躍できる人材の育成を目的としたプログラムを各階層に展開しています。例えば若年層向けには Readiness Drive プログラムを実施しています。このプログラムでは、演習やグループワークを通じて、異文化対応力の強化、自社のグローバルビジネスの理解、英語力の向上を図るとともに、海外企業に対しビジネス提案や、多国籍チームで働く実践トレーニングも行います。また、グローバルな実務経験を有する社員を育成するため、海外案件への派遣を支援する BAA (Business Acceleration Assignments) プログラムや、オンラインで各国の若手社員が学びを共有するコミュニティ NINGEN (NTT DATA's International Network of NextGEN) の形成を通じ、社員がグローバル対応力を強化できる多様な「場」を提供しています。世界50カ国・地域超に広がる社員の多様性と個性とを尊重し合える育成の場を実現することは、当社グループのダイナミズムそのものであり、より高みのあるビジネスに挑戦する原動力となっています。

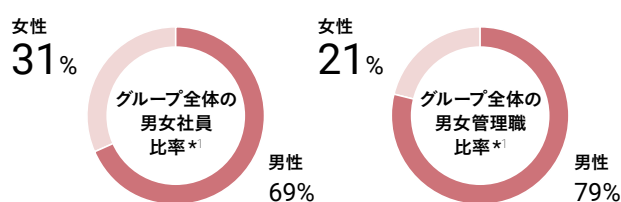
## 2 Promote Diversity Equity & Inclusion

### 多様な人材が活躍できるカルチャーの醸成

当社では、グループビジョンである「Trusted Global Innovator」の3本柱の一つとして、“働く一人ひとりの多様性を尊重することにより創造力を高めていくこと”を掲げ、全世界共通の「ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン・ステートメント — “Bloom the Power of Diversity”」のもと、ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンを推進しています。性別・国籍・性的指向・性自認・障がい・スキル・職歴等を問わず多様な価値観を持つ社員がともに働き、時代の変化に対応した、当社ならではの価値を生み出すことをめざしています。

## 女性活躍推進

グローバル全体では、各地域の推進責任者による定期会合を設け、女性社員比率や女性管理職比率、現地のベストプラクティス等を共有し、若手から経営トップに至るまで多くの女性社員が活躍できる環境づくりに努めています。また、その活動をEquity(公平性)の領域にひろげ、世界各国の社員一人ひとりがその力を最大限発揮できるよう、自他尊重を基調とした職場づくりを推進しています。日本国内においては2025年度末までに女性管理職比率15%とすることをNTTグループ全体の目標として2022年度に掲げ、継続的かつ積極的に取り組みを進めています。女性リーダー候補層を対象とした研修、育児休職中等の社員を対象としたキャリア形成支援セミナー、仕事と育児の両立事例セミナーなどの取り組みを進めており、女性管理職比率は9.0%、女性採用比率は2016年から継続して30%超、女性の育児休職からの復職率はほぼ100%など、各種女性比率の向上や、管理職を担う女性社員の増加などの成果を上げています。当社の経営に携わる執行役員におけるダイバーシティの推進も重要と考えており、女性経営幹部数(役員、組織長等)は毎年増加し、2022年度は14名となりました。また、女性活躍及び社員の働き方変革の一環から、男性の育児休職取得の推進にも積極的に取り組んでおり、2022年度は40%超となっています。(育児休職及び育児目的休暇取得率：75.4%)



\*1 海外含むグループ全体の割合。2023年3月末時点

## LGBTQ+ 等性的マイノリティに関する取り組み

LGBTQ+ 等の性的マイノリティに対する取り組みとしては、人権啓発、社員向けセミナー、LGBTQ+パレード参加や制度運用等を継続的に推進してきました。配偶者に係る制度全般については2018年4月から、原則、配偶者と同等の関係にある同性パートナーにも適用しています。これらの取り組みの結果、任意団体「work with Pride」による「PRIDE指標」のゴールドを2017年から2022年の6年連続で受賞しています。多様な人財が能力を最大限に発揮し、活躍し続ける環境づくりに積極的に取り組んでいます。



## 障がい者雇用の促進

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

## 自律的なキャリア構築を促進する専門性に応じた多様なキャリアパス

社員の有する多様なスキルの更なる発揮にあたって職務に応じて社員をマッチングさせる仕組みを取り入れることが必要と考えています。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(TG)制度を創設しました。また、2020年7月には社員の多様な強みの発揮による価値創出を最大限に引き出すために、その職務が生み出す価値をベースとしたジョブ型雇用制度であるFlexible Grade制度(FG制度)を創設し、2022年7月より管理職すべてに適用しました。



社員自身のキャリア像については、従来、直属上司とのコミュニケーションの中ですり合わせを行っていましたが、2023年度は、更なる自律的キャリア構築を促す取り組みとして、従来の取り組みに加え、より上位の上長が社員とキャリア面談を実施し、社員が描く中長期的なキャリアビジョンを把握し、ありがたい姿の実現に向けた行動の支援につなげていきます。初年度の取り組み目標としては、一般社員のキャリア面談実施率75%をめざします。多様な専門性を有する人材が共存し、相互に支え、刺激し合うことで個人の成長、ビジネスの発展を実現するため、タイムリーな制度の推進・拡充に取り組み、多様なスキルやパフォーマンス発揮に対応する「プロフェッショナルリティのベストミックス」を実現していきます。

## ADP社員 インタビュー

### 並列分散処理のスペシャリスト 兼 OSSの探究者として、 高度化するデータ分析基盤を支え続けていく

オープンソースを単にユーザーとして利用するのではなく、研究開発や情報発信する技術者になりたいと考え、NTTデータへの入社を決めました。

入社後はオープンソースの並列分散処理技術「Apache Hadoop」を活用したアプリケーション開発における性能検証、活用推進等に取り組む中で、当時リリース間もないソフトウェア「Apache Spark」に着目。開発コミュニティに協力し開発者としてSparkの完成度を徐々に高め、システム開発での活用推進にも注力していく中で、2015年に日本企業からは初となるSparkの「コミッタ（主要開発者）」に就任、2021年には開発プロジェクトの運営を担う「プロジェクトマネジメント委員会メンバ」に選出されました。

キャリアパスについては、入社以来「技術者としての道を進み続けたい」と考えていたため、2018年に技術者としてキャリアアップする新たな選択肢であるADP制度が創設されると、すぐに挑戦しようと決めました。ADP社員に期待される成果は大きいですが、純粋に技術者として高い目標を設定できるようになったとも言えますので、私はプラスに捉えています。

今後もSparkの普及や進化、情報発信には貢献していくとともに、新しいビジネスやイノベーションを作り出す可能性を秘めたOSSを追い続けていきます。



技術革新統括本部 技術開発本部  
IOWN推進室

#### 猿田 浩輔

2009年NTTデータ入社。Apache HadoopやApache Sparkなどの並列分散処理領域のOSSを専門とし、ミドルウェアの実装レベルの見識を有する技術者としてお客様のデータ活用を支えてきた。Apache Sparkの開発にも携わっており、2015年Apache Sparkコミッタに就任。2021年からは同開発プロジェクトのプロジェクトマネジメント委員会メンバを務める。著書に『Hadoop徹底入門』や『Apache Spark入門』などがある。

## TG社員 インタビュー



デザイン&テクノロジーコンサルティング  
事業本部  
デジタルサクセスコンサルティングユニット  
D&Iコンサルティンググループ  
データサイエンティスト

#### 石田 武

2005年に新卒採用でNTTデータに入社。大手小売業向けのDWH（データウェアハウス）構築に携わった後、リアルタイムデータ分析技術の検証や新規分析ソリューションの企画・営業など様々な形でデータサイエンスに従事。2014年以降、データサイエンティストとして幅広いプロジェクトに携わり、現在は分析チームのプロジェクトリーダーを務める。

### お客様への価値提供にこだわる姿勢が、 データサイエンスの進化につながっていく

現在、主に保険業界のお客様を担当し、プロジェクトリーダーを務めています。もともと保険業界は保険料率や支払保険金額の算定などの数理業務が必須であり、データサイエンスの活用も早い段階から進んでいました。更に近年では、営業活動の業務効率化や被保険者のニーズ変化に関する予測分析をはじめ、新たな保険商品やサービスの創出、顧客体験の向上など、様々な面でAI技術やデータ分析の導入が推進されています。「AIモデルを提供して終わりではなく、実際にお客様に活用していただく」ことを特に重視しています。

お客様の業務フローや課題への理解を深めるために、可能な限りビジネスの現場に足を運び、時には業務体験を志願することもあります。現場見学や業務体験をしてみると、我々が机上で考えていたものとはまったく違う景色が広がっていることがあります。そうした経験を通して本質的なボトルネックがどこにあるのか見えてきたり、現場の方の創意工夫が分析モデルの精度を高めるヒントになったりと、得られるものが無数にある。ですから、そこは手間暇をかけるべきだと考えています。

2022年秋、高い専門性を持つスペシャリスト人材の活躍と成長を加速させるキャリアパス「TG制度」の適用者となりました。今後はこれまで以上にデータサイエンスの技術と可能性を探求し、お客様への価値提供の最大化をめざします。

## 人財戦略—すべての戦略を支える「人財・組織力の最大化」

### 人財の獲得・定着化

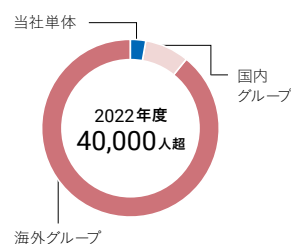
中長期的なビジネスを担う人財を質と量を伴って採用・育成しており、デジタル技術やグローバルビジネス推進などの素養がある人財や、グローバルビジネスを推進できる素養のある人財、即戦力となる経験者の採用を強化しています。採用にあたっては、性別・国籍・年齢・学歴を問わず、一人ひとりの適性と意欲・能力を重視しています。

### グローバル採用実績

2022年度は全世界で約40,000人を採用しています。ITサービス産業の人財市場は特に流動性が高く、事業成長に必要なプロフェッショナルリティの高い人財を継続的に惹きつけ、獲得していくことが重要だと考えており、具体的には以下の取り組みを進めています。

- 各国市場に特化したキャリアサイトと、それらを束ね全世界の求人検索などができるグローバルキャリアサイトを通し、全世界で一貫した当社の雇用者ブランディングを強化
- 国境を越えたIT人財獲得競争に備えて、ソーシャル・メディア等を活用し、世界中の当社の事業やそこで活躍する人財の姿を発信
- 日本、アメリカ、スペイン、イタリア、インド等における地元大学との継続的なアライアンスを通じた、新卒人財の安定的な採用

国内／海外グループ採用構成比



### 日本国内のNTT DATAにおける採用

新卒採用では、これまで100校を超える教育機関からの採用実績を有しており、近年は日本のみならずグローバル市場へと事業を拡大している中で、海外キャリアフォーラム(東京ウィンターキャリアフォーラムなど)での採用活動を通じてグローバル適性の高い人財を獲得し、また毎年数カ国の外国籍社員を採用しています。また、口コミ就職サイトの「楽天みん就」で2024年卒新卒就職人気企業ランキング総合第2位(5年連続TOP3をキープ)を、IT業界ランキングでは14年連続第1位を獲得しています。

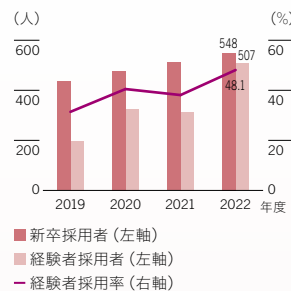
経験者採用は、Webサイトやダイレクトリクルーティング、エージェント活用など多様な採用ルートを設けています。

コンサルティング人財・テクノロジー人財が重要性を増す中、人財獲得競争が激化しており、高い専門性を持つ人財の獲得力を強化することを目的にジョブ型雇用制度が適用されるFlexible Grade適用社員、スペシャリストのキャリアパスを実現するTechnical Grade適用社員の採用を2023年より開始しました。コンサルティング人財、高度技術人財の獲得に向けてはイベント開催や情報発信等を通じた採用活動を実施しています。

なお、管理職登用に当たっては、新卒／経験者採用者を区別せず等しく評価し、適正に処遇するよう運用しており、様々なキャリアを持った社員がビジネスの最前線で活躍しています。



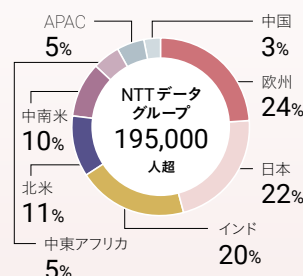
新卒採用者／経験者採用者の推移



### 多様な人財の定着化

国内外で採用を強化しており、入社後の早期定着、社員のリテンションに積極的に取り組んでいます。特に労働流動性の高い海外市場においては、新規採用者には都度各地におけるオンボーディングセッションの実施、Values(私たちが大切にしている価値観)について社員同士が語り合うグローバル全体でのValues Weekワークショップや表彰等の取り組みを通じて、単一組織の域を超え、世界中の社員が等しく多様に交流できる機会を提供しています。

地域別の社員比率



### 3 Future Workplace

#### 業務プロセスと目的に応じて働く場所や時間を柔軟に設定できる環境の整備

働き方変革を実現する具体的な施策の一つとして、2018年4月には、働く空間・時間のフレキシビリティを高めることをめざして従来のテレワーク制度を見直し、実施日数上限の撤廃や、自宅以外の場所での実施を実現した結果、当社全社員が当制度を活用するようになってきました。更に2020年10月には、在宅勤務率の上昇に伴い増えてきた社員の諸経費負担への対応としてリモートワーク手当を創設しました。2022年11月から、多様な働き方を支援するため新たなリアルとリモートのベストミックスによるハイブリッドワークに対応する制度の適用を開始しています。全社一律ではなく、組織・プロジェクトの状況などに応じて各組織でリアルとリモートのそれぞれが望ましいワークシーンを議論し、業務目的に応じたサービス制度、働き方の選択が可能となっています。(2022年度のリモートワーク率71%)

場所にとらわれない働き方のほか、勤務時間に関しても柔軟な働き方を推進することを目的に導入したフレックスタイム制度及び裁量労働制に加えて、2020年10月にはコアタイムを撤廃したスーパーフレックス制度を導入し、よりいっそうの柔軟な働き方の実現・適用範囲の拡大を実現しました。また、社員のワーク・ライフ・バランス推進のため、リフレ休暇、アニバーサリー休暇等を設けて、有給休暇の積極活用を奨励しており、2022年度の有給休暇取得率は85.2%と上昇傾向です。制度や労働環境の整備、開発生産性向上や顧客・取引先との協力による長時間労働を是正し、「労働市場に『選ばれる』企業」をめざしています。

#### 社員エンゲージメントの向上

「To be a No.1 employer, for the best talent worldwide!」を目標として、グローバル全社員を対象にエンゲージメントサーベイを2年に1度実施しており、直近の調査結果では、エンゲージメントが高い社員の割合は当該サーベイ参加企業の平均69%を上回る76%となっています。加えて、日本国内採用社員にはエンゲージメントサーベイを毎年実施しており、2022年度のエンゲージメントが高い社員の割合は73%となっています。2022年度実施結果から抽出された「育成・キャリア成長、戦略/チェンジマネジメント、調査の活用」といった主な課題に対する取り組み等を通じ、2023年度は日本国内の社員エンゲージメント率73%以上、2025年度までに日本国内の社員エンゲージメントサーベイ3項目(成長機会、多様性の受容、カルチャー・風土)が、2022年度実績から10%向上することをめざしています。

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

#### 外部評価

- 2023年1月に優れた人事方針とその実践を認める「Top Employer 2023」に日本を含む世界15カ国と北米、南米、欧州の3地域で認定
- DEIの領域で包括的な評価を行う「Global Equality Standard」の認証を2023年5月に取得
- 女性活躍推進法に基づく厚生労働省の「えるぼし」企業認定において、2017年9月より最上位である3段階目に認定
- 厚生労働大臣より優良な「子育てサポート企業」として2019年11月より「プラチナくるみん」に認定
- 任意団体「work with Pride」が策定した「PRIDE 指標」において、2017年から6年連続ゴールドを受賞
- 米国のMSCI社が開発したインデックスで、女性活躍を推進する性別多様性スコアが高い日本企業を選定する「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に選出
- 経済産業省と日本健康会議より優良な健康経営を実践している法人に与えられる「ホワイト500」の認定を、当社内で計4社が取得、NTTデータ単体は6年連続認定





# Human Rights & DEI

人権の尊重

## 基本方針

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

国際規範を支持し、4つの切り口から特に注力すべき重要な人権課題への対応方針を明記	
<b>Diversity &amp; Inclusion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>差別の禁止</li> <li>自由と権利の尊重</li> <li>職場における公平性</li> <li>格差と貧困</li> </ul>	<b>Work in Life (健康経営)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方</li> <li>強制的労働</li> <li>児童労働の禁止</li> <li>職場の安全</li> <li>結社の自由と団結権</li> <li>生活賃金</li> <li>福利厚生者の充実</li> </ul>
<b>高い倫理観に基づくテクノロジー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジー</li> <li>データバイアス</li> <li>プライバシー</li> <li>個人情報保護</li> <li>セキュリティ</li> </ul>	<b>適切な表現言論・表示</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>広告や表示における表現</li> <li>表現の自由</li> <li>アクセシビリティ</li> </ul>



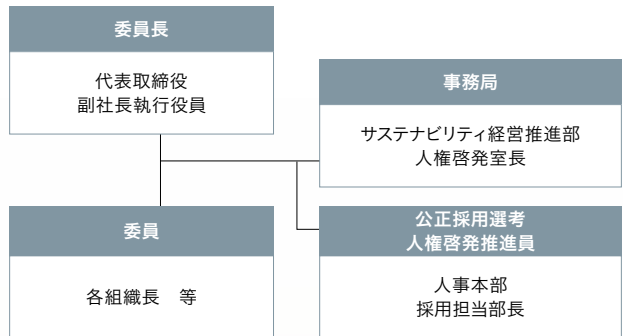
NTTグループ人権方針 (全文)

<https://group.ntt.jp/newsrelease/2021/11/10/pdf/211110ca.pdf>

## 推進体制

当社では、代表取締役副社長執行役員が委員長を務め、各組織長等を委員とする「人権啓発推進委員会」を開催しています。各組織やグループ会社に「人権啓発推進者」を配置、また、海外グループ会社とは定期的にサステナビリティコミッティを開催して人権のマネジメントについて議論し、サステナビリティ経営推進部人権啓発室と連携しながら、社員研修や施策の実施、人権に関する相談窓口の設置及び運営等、人権意識の向上、人権マネジメントの強化に取り組んでいます。

### 人権啓発推進委員会 (NTTデータグループ社)



## 具体的な取り組み

### デューデリジェンスの構築及び活動内容

「NTTグループ人権方針」に従い、NTT DATAとして人権デューデリジェンスプロセスを実施し、人権課題の特定、防止、軽減、是正をグローバル規模で進め、人権意識の向上に努めています。2022年度は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、人権デューデリジェンスとして、当社内の状況評価、人権侵害が起きていないかを確認しました。Self-Assessment

Questionnaire (SAQ)の分析の結果、「早急に対応が必要な人権問題は発生していない。また、国内外ともに、新たな脅威の発生や将来の損失の可能性につながるリスクは顕在化していない。」という結論となりました。ただし各社の認識・取り組みにばらつきがあるため、理解浸透やプロセス等の整備を進め、計画・目標レベルの合意形成を図りながら人権デューデリジェンスを継続し、リスク特定の解像度を高めていきます。

STEP	活動内容
① 調査対象スクリーニング	・リスクの高い国に拠点がある会社、会社規模等に準じて選定
② SAQの実施・評価	・外部有識者の助言を踏まえた質問票/SAQを送付、各社から回答を集約の上、外部有識者とともに分析
③ 往査先の決定、是正策の検討・具体化	・SAQの結果を分析し、人権リスク状況を確認の上、必要に応じた是正策を検討 ・ベストプラクティス事例等を持つグループ会社への往査を検討
④ 直接対話	・ベストプラクティス事例等を持つ海外主要グループ会社に対して往査を実施
⑤ 開示	・本サステナビリティレポートにて人権デューデリジェンスの実施プロセス及び結果を開示

## 人権啓発の推進

当社では2010年度より職場単位で開催する「人権啓発職場学習会」を実施し、人権をテーマにディスカッションをすることで、人権についての意識向上と啓発を図っています。2022年度は「ビジネスと人権」にテーマを絞り、より日常業務における人権課題の理解を深める内容としました。更に、よりきめ細かい啓発を目的に、2022年度も引き続き階層別研修や採用関連研修等において人権教育を実施しました。海外でも個々に人権に関する社員教育を実施しており、Business Solutionsでは、AIの活用における人権侵害のリスクの高まりを受けて、適切なAI利用に関する教材を作成・全社員に配布し、重要な人権課題「高い倫理観に基づくテクノロジー」の啓発を強化しています。

## 人権啓発の主な取り組み(国内)

取り組み例	2021年度実績	2022年度実績
人権啓発職場学習会	28,505人	29,350人
階層別集合研修(人権啓発)	2,919人	3,298人
採用面接員向け研修	421人	438人
海外赴任前研修	32人(12カ国)	39人(15カ国)
人権標語コンテスト(応募数)	603件	579件

## サプライチェーンにおけるモニタリングの実施

NTTデータでは、サプライヤに対し、「NTTデータグループ サプライチェーンサステナビリティ推進ガイドライン」の遵守を要請しています。またSAQや実地調査によって、一次サプライヤの人権を含むサステナビリティリスクについて評価を実施しており、人権分野では、結社の自由及び団体交渉の権利行使の遵守をはじめ、児童労働、強制労働に関してもモニタリングしています。2022年度の調査結果として人権に関するリスクは発見されませんでした。各サプライヤの取り組み状況の確認や課題としている事項の把握、ガイドラインの浸透を図っています。

# Environment

## グリーンイノベーションによるサステナブルな社会の実現に向けて

グローバルでは、気候変動問題への対応をはじめとしてグリーンにまつわる問題への対応要請が高まっています。NTT DATAでは自社の脱炭素目標として2050年をターゲットとして掲げていた気候変動対応ビジョンを10年前倒し、2040年までにサプライチェーンを含む自社の排出量の実質ゼロ化の実現を目指す「NTT DATA NET-ZERO Vision 2040」を2023年6月に宣言いたしました。

2021年10月に設立したグリーンイノベーション推進室は、サプライチェーンを含む自社の脱炭素の取り組みだけでなく、サステナビリティ関連オファリングの開発・提供等を通じてお客様・社会の環境負荷低減に取り組んでまいりました。環境インパクトの「可視化」「削減」「価値訴求」のサイクルを回すことによりお客様が取り組まれた努力を価値に変え、お客様の企業価値や製品・サービスの価値を高めるGreen Thought Leadershipを掲げて取り組みを進めています。これからもお客様と社会のサステナビリティの実現に向けて、グリーンイノベーションによるご支援を加速させてまいります。



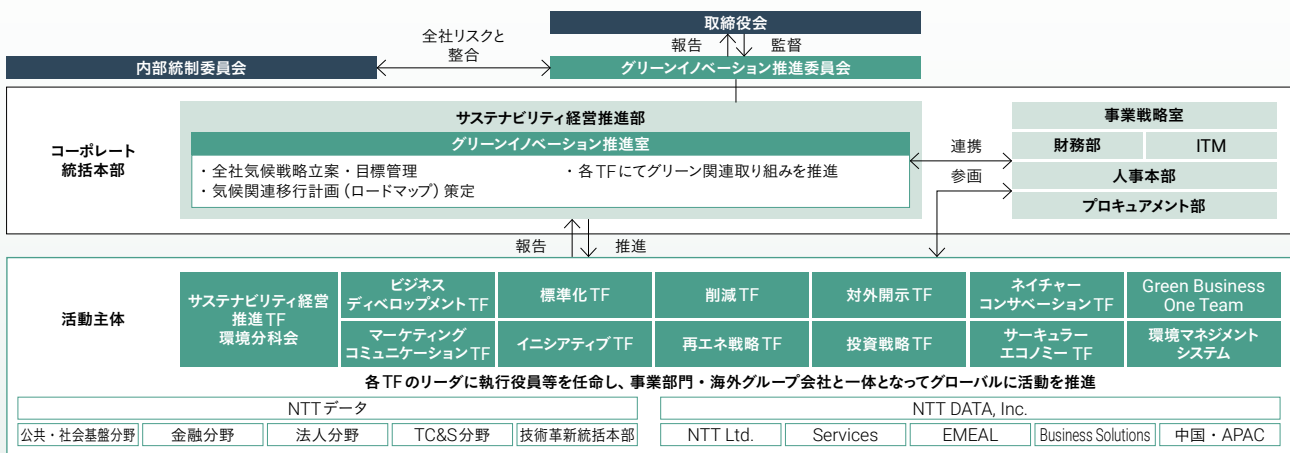
コーポレート統括本部  
サステナビリティ経営推進部  
グリーンイノベーション推進室  
室長 下垣 徹

## グリーンイノベーション推進委員会体制 (2023年9月末現在)

NTT DATAはグリーンイノベーション推進委員会(旧気候変動アクション推進委員会)を設置し、委員長である代表取締役副社長執行役員が、気候変動に関する取り組みの最高責任を負っています。

グリーンイノベーション推進委員会内に戦略に基づく主要な13のタスクフォース(TF)と分科会等を設置し、執行役員等が各タスクフォースのリーダーとして全社横断で取り組みを推進しています。

### グリーンイノベーション推進委員会体制



## グリーンイノベーション推進委員会 各タスクフォースの設置目的と進捗状況

タスクフォースごとに関連する組織を巻き込み、自社とお客様、ステークホルダーへの発信・連携を推進しています。

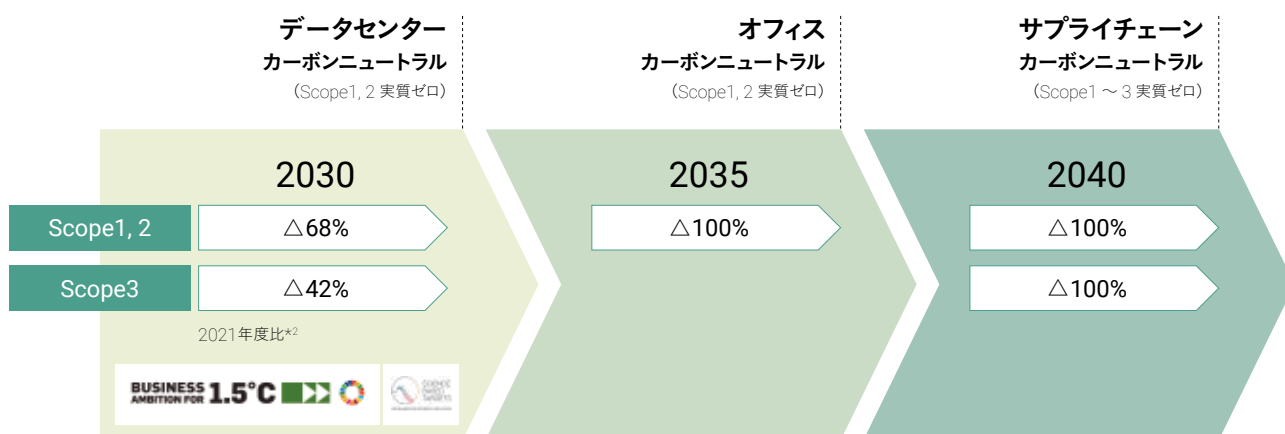
分類	タスクフォース (TF)   設置目的 ■ 進捗状況 (2023年9月末現在)	前年度からの状況	
全体方針	<b>サステナビリティ経営推進TF・環境分科会   グリーンの全体戦略と行動方針の策定</b> ■ グリーンの全体戦略として、「Green Thought Leadership」を策定。分野担当責任者を設定し、分野間連携をしながら、お客様の企業価値・製品価値を高めるためのグリーンビジネスの創出を図る。	継続	
自社のグリーン化	<b>削減TF   省エネ施策・再エネ施策の着実な遂行</b> ■ 2022年度はScope1, 2の温室効果ガス排出量の削減目標 (対2020年度 30kt削減)を達成。Scope3の削減推進に向けて算定式の見直しを実施。	継続	
	<b>再エネ戦略TF   再エネ調達戦略の立案と実行</b> ■ 海外グループ会社と再エネ導入を検討し、計画策定を実施。日本国内データセンターの中長期エネルギー調達方針を策定し、長期で追加性の高い再エネ調達のためのPPA導入を推進。	新規立ち上げ	
	<b>環境マネジメントシステム (EMS)   ISO14001に沿った環境マネジメントの実施</b> ■ 日本国内グループ会社を含めたEMS 対応組織との定例会、内部監査やIBTによる教育等を通じて、NTT DATAの環境活動、環境目標の組織の取り組みを共有し、各組織の環境活動に反映。	継続	
グリーンビジネスの創出	<b>標準化TF   IT業界の標準化に関与し先進技術・ソリューションを創出</b> ■ Green Software Foundationの成果を活用しITシステムの排出量可視化ダッシュボードを開発。NTT DATA Italyにて顧客への提供を開始。国内ではJEITA Green x Digital コンソーシアムのCO <sub>2</sub> 可視化フレームワーク (Edition 1.0) の策定に貢献。	継続	
	<b>ビジネスディベロップメントTF   グリーンに関するビジネスの創出</b> ■ C-Turtleを中心とした温室効果ガス排出量可視化の取り組みを拡大するとともに、温室効果ガス排出量可視化に続く温室効果ガス排出量削減などのオファリングを提供。	継続	
	<b>マーケティングコミュニケーションTF   グリーンな取り組みを発信とブランド力の向上</b> ■ 国内外でのプレゼンス向上をめざして、ウェブメディアやニュースリリース等への掲載、社外メディア、イベントでの発信、AR活動を実施。	継続	
	<b>ネイチャーコンサベーションTF   自然・生物多様性ビジネスの創出</b> ※自社の取り組みも含む ■ 自然・生物多様性における情報開示フレームワークであるTNFDリリースに先行してデジタル活用も含めたコンサルティングサービスを提供開始。併せて、自社の水セキュリティ、生物多様性のリスクと機会の分析を実施。	新規立ち上げ	
	<b>サーキュラーエコノミー TF   サーキュラーエコノミービジネスの創出</b> ※自社の取り組みも含む ■ ごみを減らし、製品やサービスの価値が循環し続ける社会を実現することを目的とし、ビジネス創出に向けた活動を推進。自社の取り組みとしては、廃プラスチック削減や、社内のサーキュラーエコノミー啓発活動を実施。	新規立ち上げ	
	<b>投資戦略TF   グリーンビジネス、アセット開発のための戦略的投資</b> ■ グローバル横断でグリーン先進的なプロジェクト提案を募り、投資対象を選定。業界に先駆けたグリーンビジネスのアセットを開発。先行する投資案件においては欧州を中心に受注も獲得。	継続	
	<b>Green Business One Team   海外グループと連携したビジネス連携・ナレッジシェアの推進</b> ■ 欧州に加え、北米、NTT Ltd もタスクフォースに参加し、グローバルでのグリーンビジネス連携を開始。各国ビジネスリーダーを集めたワークショップを通してグリーンビジネスの注力領域を選定。ナレッジを集約した統合オファリングを開発。	新規立ち上げ	
	対外開示/ パートナーシップ	<b>対外開示TF   グリーン・サステナビリティの取り組みの対外開示</b> ■ TCFD提言に沿った有価証券報告書が金融庁・環境省より好事例として選定。「NTT DATA NET-ZERO Vision 2040」を策定・公表。	継続
		<b>イニシアティブTF   グリーン・サステナビリティ関連のステークホルダーとの連携</b> ■ CDP 気候変動調査にて当社初となる最高評価Aリスト認定を取得。CDP ゴールド認定パートナー (気候変動コンサルティング、ソフトウェア) に認定。生物多様性に関連する3団体に新規加盟。	継続

## NTT DATA NET-ZERO Vision 2040

～ 2040年までに温室効果ガス排出量実質ゼロをめざす新たなビジョンを策定～

当社は、グローバルで加速するネットゼロに向けた取り組み要請の高まりや、グローバルのITインフラサービスを主な事業とするNTT Ltd.との統合による事業拡大を踏まえ、温室効果ガス排出量実質ゼロをめざす目標を更に高い基準で見直しました。具体的には、SBTi\*1の定めるネットゼロの目標達成時期を2050年から2040年へ10年前倒しし、この目標を「NTT DATA NET-ZERO Vision 2040」として新たに策定しました。

当社は、自社のScope1, 2, 3の温室効果ガス排出量削減を進めながら、お客様やサプライヤ企業、CDP、SBTi等、様々なステークホルダーとの連携によって社会全体のネットゼロに貢献します。



\*1 SBTi(Science Based Targets initiative)とは、世界の平均気温の上昇を1.5度に抑えるという目標の達成に向けて、科学的知見と整合した目標を設定することを支援・設定しています。

\*2 NTT DATA NET-ZERO Vision 2040の策定、及びNTT Ltd.との統合開示を行うことから、2021年度比の排出削減目標に対するSBT認定について再申請中。(2023年度9月末現在)

### Focus データセンターにおけるサステナビリティの取り組み

2040年ネットゼロ達成に向けた施策の一環として、当社ではデータセンターにおけるサステナビリティの取り組みを進めています。

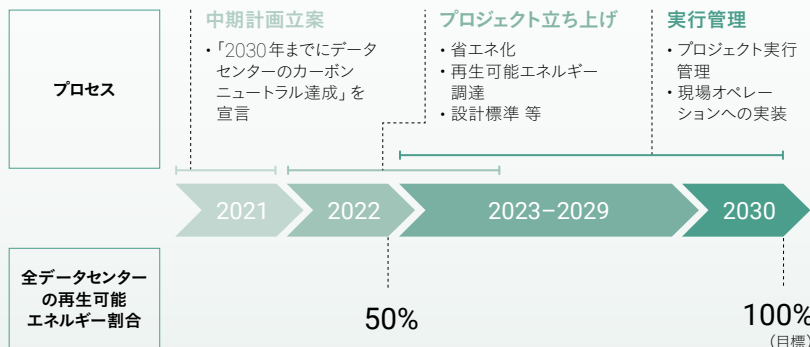
当社の使用電力の約7割を占めるデータセンターに対する電力使用量の削減、省エネルギーの取り組みを推進し、2030年にすべてのデータセンターで再生可能エネルギー活用100%を目標と設定し、再生可能エネルギーの活用比率を高めていく予定です。

再生可能エネルギーを利用したデータセンターをお客様にご利用いただくことで、お客様や社会全体の排出量削減にも貢献していきます。



Bautzen DC4データセンター(ドイツ)

100%再生可能エネルギーで運営するとともに、温室効果ガス排出量削減の取り組みを実施。第10回NTTグループサステナビリティカンファレンス優秀賞を受賞。

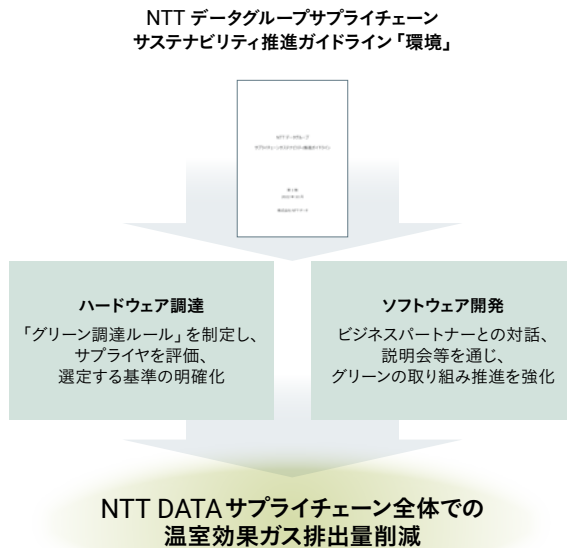




## Focus サプライチェーンを通じたネットゼロへの挑戦

当社はNTT DATA NET-ZERO Vision 2040達成に向けて、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。排出量削減の取り組みを強化するため、調達にあたってのサプライヤや製品の評価項目等を記載した「NTT グループグリーン調達基準」に基づいて、「SBT 認定水準」の認定を取得しているハードウェアベンダー、または同水準の温室効果ガス排出量削減目標、実績を公表しているハードウェアベンダーからの購入を国内グループ会社を対象に運用を開始しています。また、ソフトウェア開発委託先等のビジネスパートナーとの対話、説明会などを通じ、温室効果ガス排出量削減の取り組みを強化しています。海外グループ会社においても、各社のビジネス特性に沿った施策を立案し、グローバル全体で温室効果ガス排出量を削減していきます。

当社は国際環境NGOであるCDPとも連携したサプライヤエンゲージメントを通じて、社会全体の温室効果ガス排出量削減にも貢献していきます。



## ネットゼロに向けた調達活動

当社が製品・サービスの調達・選定を行う際には、「価格」「品質評価」のほかに、環境法規制への対応、サプライチェーンでの温室効果ガス排出量削減の実施、環境保護に対する調達先の企業姿勢、製品・サービスに対する環境配慮等も評価項目に入れて、重要サプライヤを選定しています。企業の環境問題に対する取り組み姿勢を評価することを主軸として運用し、具体的には環境法規制への対応、サプライチェーンでの温室効果ガス排出量削減の実施の有無も評価しています。

### 温室効果ガス排出量削減の進捗管理指標



## CDP サプライチェーンプログラムを通じたサプライヤエンゲージメント

当社はサプライチェーン全体で気候変動対応の取り組み状況の把握、分析を強化しています。また、その取り組みの結果として、2022年4月にはCDP サプライチェーンプログラムにおいて、日本国内初となるプレミアムメンバーの認定を受けました。NTT データグループ社及びNTT データ、国内グループ会社の購入金額上位約80%以上のハードウェア製品、ソフトウェア開発委託等のサプライヤを対象に、CDP 質問書の温室効果ガス排出量の可視化や、削減目標設定の回答を要請し、2022年度は約120社から回答を得ました。CDP 質問書の回答内容から、業種別の取り組み状況を把握し、ソフトウェア開発委託のサプライヤ向けに温室効果ガス排出量の可視化、削減目標の設定などに関する解説書を当社独自に作成しました。



## NTT DATA Green Thought Leadership

# グリーンイノベーションによる ネットゼロ社会に向けて

企業にとって脱炭素をはじめとする環境問題への対応は重要な経営課題の一つとなっています。特に、現在は企業のコンプライアンス・資金調達・取引要件といった様々な観点から、脱炭素を前提とした新たなルールが整備されており、脱炭素にいち早く取り組む企業・製品が市場から選択されて成長する流れが形成されつつあります。このような潮流の中で、企業が脱炭素をリスクだけでなく、機会として捉えていくためには、企業の削減努力をインセンティブに変えていくアプローチが必要です。NTT DATAは、お客様の温室効果ガス排出量「可視化」「削減」を、企業、製品の「価値訴求」につなげるサイクルを回していくために、デジタル技術によるグリーンイノベーションで支援していきます。



ホワイトペーパー：デジタルを活かしたネットゼロ社会への歩み方  
<https://www.nttdata.com/jp/ja/services/carbon-neutral/>

### 可視化

脱炭素の第一歩となる温室効果ガス排出量の可視化には、「企業全体の排出量管理」と、「製品・サービスの排出量管理」の2種類が存在します。前者は資本市場や投資家に非財務情報として開示することで企業価値の向上をめざすものであり、後者は顧客に環境負荷の低い製品・サービスであることを提示することで競争力の強化につながります。

企業全体の排出量を可視化するソリューションとして、当社は「C-Turtle(シータートル)」を提供しています。C-Turtleの特徴は、自社だけでコントロールできるScope1、2だけでなく、取引先の排出量を含むScope3も、取引先各社の削減努力を取り込みながら算定できる点です。Scope3の算定には、業界平均値や統計値を使う一般的な方法だけでなく、サプライヤ企業の実際の排出量データを利用する「総排出量配分方式」を採用しています。環境問題に取り組む国際NGO「CDP」が保有する排出量データを用いて、サプライチェーン上流/下流の企業の排出量を反映しています。

製品・サービスの排出量を管理するソリューションとしては、バリューチェーン上流と自社を網羅した製品別カーボンフットプリント(CFP)管理基盤を開発し、様々な業界のお客様を支援しています。新たに提供を開始している「C-Turtle ForeSus」は、ERP・経営管理システム・工場データなどに対して、製品の部品構成表(BOM)を組み合わせることで、複雑な製品・サービスの排出量を自動的に算定することができます。



### 可視化

企業努力が  
反映される可視化

企業  
製品

### 価値訴求

企業努力の価値を  
適切に訴求

### 価値訴求

企業が「可視化」「削減」「価値訴求」というサイクルを回していくとき、自社の削減努力を資本市場、投資家に伝える手段の一つが非財務情報の開示です。当社は100件以上のTCFD開示支援実績をベースに、デジタル技術を用いたお客様の排出量可視化から開示まで、持続的な取り組みを支援するコンサルティングを提供しています。

また、削減の取り組みは個社に留まらず、バリューチェーン全体で実現していく必要があり、そのためには、企業間で温室効果ガス排出量を情報交換する基盤が必要となります。欧州では企業間でサステナ

削減  
自律的かつ  
持続的な削減

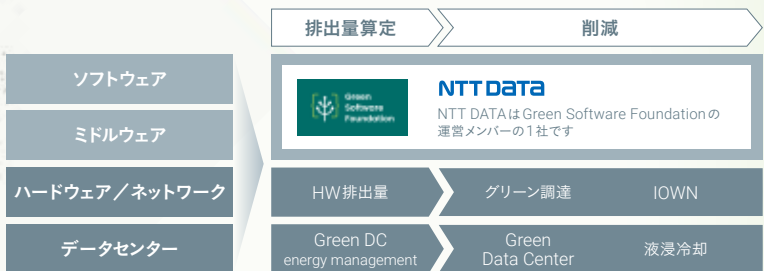
削減

企業が自社の脱炭素を進めるためには、可視化した温室効果ガス排出量を継続的に削減していく必要があります。当社はお客様の再エネ導入の支援、再エネ、省エネの仕組み化から、ITシステムにおける排出量削減まで、様々な側面からお客様の排出量削減を支援します。

当社の数値最適化技術（最適化AI）を用いた「Nuorium Optimizer（ニューオorium最適マイザー）」は、エネルギープラントにおける運転最適化、物流における車両台数・移動時間・移動距離の最適化により温室効果ガス排出量削減につなげ、業務プロセスと脱炭素を同時に実現する豊富な実績があります。

デジタル技術が脱炭素に貢献するためには、デジタル技術自身がグリーンである必要があります。当社はファシリティ・ハードウェア・ソフトウェアのすべての面におけるグリーンITに取り組んでいます。データセンターにおいては、室内環境可視化システム「Green DC energy management」による、サーバー室の室温把握、空調の最適化などにより消費電力を低減し、お客様の排出量削減に貢献します。

ソフトウェア領域ではITシステム由来の温室効果ガス排出量の低減を目指す Green Software Foundationの運営メンバーとしての知見を活かして、ITシステムへの依存度の高い金融機関を始めとしたお客様に対し、排出量を可視化する仕組みを提供することで、エネルギー消費低減に向けた施策の支援を行っています。



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

脱炭素のその先へ

企業が対応を求められている環境課題は、脱炭素だけでなく、自然資本の保全・再生、サーキュラーエコノミーによる資源循環などに広がっています。どの課題においても、現況を「可視化」し、環境負荷を「削減」し、その削減努力を「価値訴求」によりインセンティブに活かすことで、企業の環境への取り組みが持続的なものとなり、また社会全体の環境負荷低減につながっていきます。

当社は、環境に関するマテリアリティとして Carbon Neutrality・Circular Economy・Nature Conservationを設定しています。これらの相互依存性も意識しながら、地球環境への貢献に取り組むことで、お客様とともに成長していきます。

ピリティ関連情報等のデータ流通の検討が活発であり、ドイツでは自動車産業におけるデータ開示をサポートするエコシステム「Catena-X」の検討が進んでいます。当社は、日本企業がデータ主権を保ちながら、こうした海外のエコシステムと連携できるよう、NTTグループとして接続実証を行い、必要な要素技術・アーキテクチャを公開して共創を呼びかけています。当社は企業間のデータ連携基盤の構築に取り組みることにより、お客様の「可視化」「削減」の取り組みを、グローバルでの製品・サービスの「価値訴求」にもつなげていきます。



## TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づく情報開示

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

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

### ガバナンス

気候変動に関する取り組みを主導する「グリーンイノベーション推進委員会」を設置し、全社としての重要リスクとして位置付けられる気候変動への取り組みを推進しています。グリーンイノベーション推進委員会で協議した内容は取締役会に報告され、

取締役会は重要な経営・事業戦略として議論し、方針の決定や気候変動問題への実行計画等の監督を行っています。グリーンイノベーション推進委員会の体制、活動については「グリーンイノベーション推進委員会体制」(P60)をご覧ください。

### リスク管理

当社では、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し対応するため、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、各部門とグループ会社にCRO・リスクマネジメント推進責任者を配置しています。

内部統制委員会において、リスク低減に関する施策を討議するとともに、有効性に関する評価等を行い、その結果を取締役

会に報告しています。最高責任者の代表取締役副社長執行役員がグリーンイノベーション推進委員長及び環境保護推進委員長として、半期に一度、各々の会議体を通じ、全社リスクマネジメントの中で気候変動及び環境全般に関するリスク管理を行っています。

### 戦略

当社では、1.5°C～4°Cのシナリオを中心に気候シナリオ分析を実施し、分析結果をもとに、気候変動に関するリスクと機会による影響を評価しています。その結果を中期経営計画(2022年度～2025年度)に取り込むことにより、サステナブルな社会の実現に向け、企業・業界の枠を超えた革新的なサービスの提供をいっそう推し進める戦略を遂行しています。

**1.5°Cシナリオ**  
パリ協定を踏まえて低炭素経済に移行する

予想される世界

カーボンプライシングが導入されるなどの気候変動対策が強化される一方、気候変動の物理的な影響は2022年3月末レベルに留まり、それ以上の深刻な影響は発生しない

**4°Cシナリオ**  
現状予想される以上に気候変動対策が実施されない

予想される世界

気候変動対策は2022年3月末レベルである一方、異常気象の激甚化等の気候変動の物理的な影響が生じる

#### Focus 全社横断でのシナリオ分析検討会の取り組み

2022年度には、半年間にわたり、気候シナリオ分析のバウンダリ・時間軸の具体化によるグループ連結でのレジリエンス強化を図ることを目的とした、全社横断のシナリオ分析検討会を実施しました。

事業部門、コーポレート部門、海外グループ会社等から選抜メンバーが参画し、2050年までの外部動向が当社のビジネスに与える影響について議論を重ねました。具体的には、TCFDが推奨するSTEEPモデル<sup>\*3</sup>を活用した外部動向分析や不確実性及び潜在的影響度を考慮した4象限のシナリオ作成を行いました。

## 気候変動におけるリスク

項目	リスクの内容と顕在化した際の影響	期間	発生可能性	影響度	財務上の影響(想定)	リスクへの対応策	対策費	
リスク1	移行リスク 評判	気候変動への対応が遅れることで、海外ESG投資家や国内金融機関からの評価が低下。仮に評価が下がり、株価時価総額が1%下落した場合の株価影響額として試算。	短期	ほぼ確実	高	株価時価総額(期末時点) △240億円	グリーンイノベーション推進委員会を設置し、グリーンイノベーション推進室を中心として自社のサプライチェーンの脱炭素やお客様・社会のグリーン化を推進。	50億円
リスク2	物理的リスク 急性	異常気象による災害リスクの増加。台風等の災害によるデータセンターの通信等のダウンによるデータセンターの停止、売上の損失が想定される。	短期	ほぼ確実	中高	売上影響 △140億円	事業継続性のためのデータセンター、リモートアクセス・メンテナンス環境等の増強・更改。	90億円
リスク3	移行リスク 規制	カーボンプライシングによるコスト増加。「グローバル」で2050年までのネットゼロ対応が社会的コンセンサスとなり、企業へも法令等による対応要請が高まる。 ※2025～2035年度 累計300億円想定	長期	ほぼ確実	中高	営業利益影響 △70億円	データセンターにおける省エネ等による温室効果ガス排出量削減、及びサプライチェーンの脱炭素化の推進。	50億円

## 気候変動における機会

項目	機会	期間	発生可能性	影響度	財務上の影響(想定)	機会への対応策	投資額	
機会1	製品・サービス 需要増加の 機会	お客様の脱炭素の取り組みが加速し、各種産業におけるサステナビリティ関連ビジネスが拡大、技術革新によるデジタル技術適用の機会が増加することを想定。	短期	非常に高い	高	2025年度 売上影響 +2,000億円	社会全体やお客様の気候変動に貢献する技術開発やサステナビリティに関連するオファリングの創出に向けた投資。	510億円
機会2	製品・サービス 需要増加の 機会	各種産業におけるサステナビリティ関連のコンサルティングサービスの機会増加を想定。コンサルティング売上高のうち、サステナビリティ関連のビジネスが占める割合を想定。	短期	非常に高い	中高	2025年度 売上影響 +400億円	サステナビリティ関連のコンサルティング人材創出、育成に関連する環境整備等、コンサルティング強化のための投資。	40億円
機会3	製品・サービス 需要増加の 機会	異常気象の増加に加え、脱炭素化要請の高まりから、レジリエントかつ脱炭素に貢献するクラウドへの移行ニーズが増加すると想定。	短期	非常に高い	高	2025年度 売上影響 +2,100億円	クラウド関連の技術開発やグローバルデリバリーセンタ強化のための投資。	250億円

気候関連対策費・投資予定総額(中期経営計画期間(2022～2025年度)) 約990億円

## 指標と目標

「NTT DATA NET-ZERO Vision 2040」達成に向け、以下指標と目標を設定しています。

### 温室効果ガス排出量

**指標**：Scope1, 2, 3の各排出量  
**目標**：温室効果ガス排出量の目標 ※2021年度比  
 短期(～2025年度)：Scope1,2 50,000トン削減  
 中期(～2030年度)：Scope1,2 68%減  
 (SBT1.5°Cレベル)  
 Scope3 42%減  
 長期(～2040年度)：Scope1～3 ネットゼロ

### 内部炭素価格\*1

内部炭素価格(2023年度)：6,500円/トンCO<sub>2</sub>

\*1 NTTグループ統一価格(毎年更新予定)

### 報酬\*2

気候関連の役員報酬及び従業員賞与連動あり

\*2 監査等委員でない取締役に関しては、温室効果ガス排出量の削減計画を達成した場合に、5%の評価ウェイトにて報酬連動あり。  
 従業員に関しては、気候変動対応等についての年間KPI目標の達成及びサステナビリティ貢献表彰制度等に応じた報酬連動あり。

検討結果は、今後のサステナビリティ経営及び2025年以降に向けたより長期の経営戦略に反映することをめざしていきます。

STEEPモデル典拠：Guidance on Scenario Analysis for Non-Financial Companies (October 2020)

\*3 「STEEPモデル」とは企業を取り巻くマクロ環境のうち、現在ないし将来の事業活動に影響を及ぼす可能性のある要素を把握し、その影響度や変化を分析する手法

### STEEPモデル

<b>Social (社会)</b> 社会/ライフスタイル 人口動態 健康と教育 市民の安定と繁栄	<b>Technology (技術)</b> 基礎研究の動向 ミクロ経済の動向 最新テクノロジー テクノロジーの普及	<b>Economic (経済)</b> マクロ経済の動向 ミクロ経済の動向 地域/国家の変動 金融資本の動向 貿易ルール/保護主義
<b>Environment (環境)</b> 生態系の動向 気候/天候の傾向 環境汚染 リサイクル		<b>Political (政策)</b> 政策 法律/規制 裁判所の決定 政治的態度

# 3社体制におけるグループガバナンスのあり方



独立社外取締役  
(常勤監査等委員)  
**星 知子**

常務執行役員  
グローバルガバナンス本部長  
**豊田 麻子**

## ■ グループガバナンスの基本方針

NTT DATA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、国内・海外グループ会社各社との間で協議・報告をルール化することにより、グループ全体で業務の適正性を確保することを基本方針としており、当社内にグループ会社との連携に関する責任部門を定めるなど、連携体制を整備しています。

2023年7月より3社体制へ移行した中、NTTデータグループ社がグループ経営における指揮管理を、事業会社であるNTTデータ及びNTT DATA, Inc. が自律的な事業運営を担う体制とすることで、機動性と統制の両立を実現していきます。

具体的には、各事業会社へ各所掌範囲の事業やガバナンス等に係る権限を分配しつつ、NTTデータグループ社では各事業会社における特に重要な事項に係る事前協議や経営状況のモニタリングを実施しています。

### 1 適切な権限分配

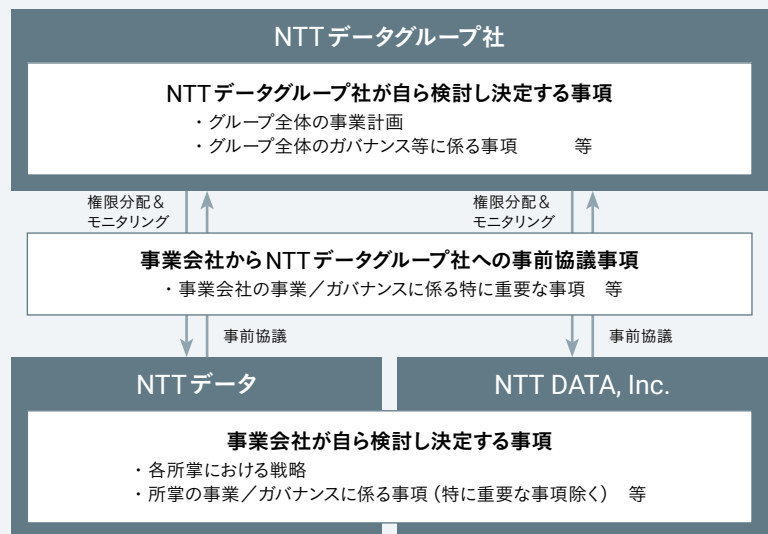
機動的な事業運営の実現に向け、NTTデータ・NTT DATA, Inc. それぞれへの権限委譲を推進しつつ、事業会社の全体戦略、事業計画、役員人事等に係る権限をNTTデータグループ社に留保。

### 2 グローバル標準プロセスの整備・運用

NTTデータグループ社・NTTデータ・NTT DATA, Inc. を通貫するグローバル全体での経営管理プロセスを標準化。各社の役割・責任を明確化し、執行の機動性を確保しつつ、モニタリング・監査を通じた監督・統制を効率的に実施する仕組みを構築。

### 3 執行から独立した監督機能の構築

NTTデータグループ社からの派遣役員、及び社外役員を含む取締役会等をNTTデータ・NTT DATA, Inc. に設置し、傘下のガバナンス体制を構築。



## ■ 社外取締役 × 常務執行役員対談

### はじめに

**豊田常務（以降、豊田）** 星さんにNTTデータの取締役監査等委員にご就任いただき約1年半が過ぎましたが、この間、会社は3社体制への移行を実行し、大きな変化がありました。取締役会におきましても、会社の再編にあたっては、多角的な観点で議論いただきました。

**星取締役（以降、星）** 私が就任してから、まず昨年10月に海外事業を統括するNTT DATA, Inc.が設立され、グローバル体制に大きな変化がありました。更に、今年に入って7月に国内事業を統括するNTTデータ、グループ全体のビジネス・経営を統括する持株会社としてNTTデータグループ社が設立され、3社体制になりました。今回の再編は、グローバルビジネスの拡大、そして会社の経営体制の変更、という2つのことがほぼ同時に起こっており、本当に当社にとっては大きな出来事だと思っています。ここから改めて新しいNTT DATAが始動していくと感じています。このような変化により、会社としても、ビジネスの推進や経営管理において、今後変わっていくところ、変えていくところ、変わらなくてはいけないところなど、様々な影響があるのではないかと考えています。そうした中で、本日の議題であるグループガバナンスは、会社経営にとっても、大きな要になると考えています。

**豊田** 今回、NTT Ltd.の統合によるグローバルビジネスの拡大により、ハイパースケーラー（AWS, Google, Microsoft等の大規模IT企業）向けの大型データセンターを含む大規模データセンタービジネスや海底ケーブルビジネスなども、新しいビジネスポートフォリオとして加わりました。また、今回のグローバルビジネスの拡大により、更なる連携やシナジーを創出していくことを戦略として掲げておりますが、改めてビジネスや戦略の変化などを感じられることはありませんか。

**星** 今回の再編を受けて、ビジネスや戦略は当然変わるべきですし、変わっていくものと考えています。データセンタービジネスが加わり、当社のビジネスポートフォリオや財務状況が大きく変わり、また、NTT Ltd.社の統合によるシナジー効果として、すでに幾つかの事例が創出されてきています。ただ、再編による変化は、個別のプロジェクトや事象に留まらない話だと思います。執行側からのメッセージとして、再編を機に、One NTT DATAとして、新しい体制の下で改めてこれからどこをめざしていくかという決意や覚悟が示されています。この高いレベルでの視点を考慮した上で、ビジネスポートフォリオの変化やシナジー効果を考える必要があると思います。

### 3社体制に伴うガバナンス

**豊田** 今回の再編の目的の一つとして、グローバルガバナンスの強化が掲げられています。星さんは、NTTデータグループ社の取締役監査等委員であり、またNTT DATA, Inc.の監査役でもあります

が、両社を監査・監督する立場からみて、会社全体としてのガバナンスに関する変化など、どのように見えていますか。また、今後の見通しについても、お考えをお聞かせいただけますか。

**星** ガバナンスは、まず会社のビジネスや経営管理のめざすべき姿があり、それに対応する形で、どういうスタイルのガバナンスを効かせるかというものだと思います。先ほどのお話のとおりビジネスの内容やスタイルが変われば、当然それに見合うガバナンスも変わると思います。当社としては、今回、持株と海外・国内のビジネスを統括する事業会社の3社体制という形になり、それに伴い、実際にガバナンスの面でも大きく変わりつつあります。ただ、今はまだ新しい体制になって、立ち上がり直後でもありますし、会社の形態や必要な規則等は変更されましたが、この先、3社体制になったこと、またそれに伴う経営管理やガバナンスのスタイルを変えていくことが、めざしている会社のあり方や企業価値の向上にどのように貢献していくか、その成果を評価するのは、まだこれからだと思っています。

**豊田** 実際に、3社体制として新たにスタートし、ガバナンスについてはご指摘のとおり、体制や規則等の整備など、基本的な面は整備したものの、今後、拡大したビジネス状況を踏まえ、3社体制においてビジネスの機動性を重視し、更にグローバル企業としてふさわしいガバナンスの実装を進める必要があると考えています。そうした中、改めてグループ全体としてのガバナンス、それぞれの個社のガバナンスのあり方を検討する上で、何かアドバイスなどありますか。

**星** 3社体制に組織再編した目的は何だったのか、その意義を改めて問い直すことが一番重要だと思います。それに対応する形でガバナンスも考えていく必要があります。3社体制においては、一番上のNTTデータグループ社は持株会社になりましたので、そこは事業の執行と切り離されたというところが大きく従来と違うところです。今まで関わっていた事業の執行部分をそれぞれの事業会社が担うことになり、NTTデータグループ社は持株会社として、それを監督していくという立場になったので、今までとは違う、それに見合うガバナンスを考えていくことが必要だと思います。

### 持株会社の機能とガバナンス

**豊田** 持株会社の機能としては、事業戦略、財務戦略、技術戦略などグループ全体の戦略を策定するとともに、その戦略を実行する上での投資や人財のリソースアロケーションが大切になってきます。また、その成果についてのモニタリングですね。これらの点は、今年度から強化する点として、取締役会の中でもご議論いただいております。現在、スタートし始めたところですが、今後もう少しこういうところを強化、もしくは実践したほうが良いというものはありますか。

**星** 今回新たに3社体制になったことにより、グループ全体のモニタリングがますます重要になると考えています。ビジネスとしてめざ

## 3社体制におけるグループガバナンスのあり方

すべき姿、戦略を明確化し、何をモニタリングしていくかを一旦きちんと定義して、それを執行側だけではなく、社外取締役も含めて関係者と共有する。あるべき姿とのギャップが出てきた場合に、その原因分析や対策を検討するためにもまず、そこをきちんと決めて、関係者全員と共有することが重要だと思います。特に当社は、グローバルでこれまで以上に規模の大きい会社になったわけですから、その際に、KPIのような共通言語になる指標が必要だと思っています。

**豊田** そうですね。取締役会の中でも、持株の機能としては、個別の事業というよりは、会社の全体戦略として、それがしっかり遂行されているか、モニタリングしていくことが大事という議論がありました。今年度から、しっかり取り組んでいきたいと思っています。ご指摘のとおり、ビジネスのめざす姿があり、それに基づいた戦略、また、その進捗状況を確認するモニタリングを適切に設計し、その内容を関係者で共有して取り組んでいくことが非常に大事だと思います。

星さんは、NTTデータグループ社の取締役会とNTT DATA, Inc. の取締役会、両方にご参加いただいておりますが、持株と事業会社という違いもあり、議論されている内容なども異なると思いますが、実際にいかがでしょうか。

**星** 私自身の立場でいうと、NTTデータグループ社では監査等委員である取締役、NTT DATA, Inc. では監査役ということで役職としては違いますが、各々の職務は会社法上の規定に基づくところであり、各々の法的職務を踏まえつつ、基本的な役割は同じと考えて取り組んでいます。取締役会での議論の内容としては、NTT DATA, Inc. では、海外ビジネスの個々の事案等が付議されており、よりビジネス現場に近い議論が中心です。また、取締役会もメンバーに外国に在住されている方も多く、機動的な意思決定のために、リモートでの議論や書面決議を取り入れるなど、運用も柔軟です。



## 機動性と統制のバランスの取れたガバナンス

**豊田** 今回、3社体制に向けて、“機動性と統制のバランスの取れたガバナンス”ということをごグローバルガバナンスの基本原則としています。ガバナンスは常にビジネスに寄り添う形でそれをサポートしていく必要があると考えています。改めて3社体制になって、機動的なビジネス成長の推進とリスク統制を含む各種の統制のバランスというのは、当社として適切にとれていると思われませんか。もう少しこういう点も気を付けた方がいい、といったご意見などありますか。

**星** 機動性と統制のバランスの取れたガバナンスというのは、その言葉自体、本当にそのとおりだと思っていて、誰も反対する人はいないと思います。しかし、多義的であり、人によって捉え方が異なるというところがあります。例えば、ガバナンスがある意味、ビジネスの機動性を阻害すると捉えていたという説明を聞くこともありますが、それは本当にそうなのかな、と思ったりすることもあります。ガバナンスと言っても、局面によって、またそのときのそれぞれの置かれている状況によって、捉え方が違うと思います。その点も含めて、関係者が全員でガバナンスに関する共通認識を持ってスタートを切ることが大事だと思っています。

**豊田** ご指摘のとおり、ガバナンスの仕事を担当していると、ガバナンスがビジネスの機動性を抑止していると捉えられる風潮を感じることもあります。一方、これだけ会社の規模がグローバルレベルで拡大し、ビジネスポートフォリオも変化している中で、ビジネスの成長を促進し、ビジネスを健全に進めていくために、ビジネス全体をどう捉えるか、時にリスク統制を効かせて、戦略の見直しを図ったりしていくことも大事になります。ガバナンスとビジネスというのは二律背反なものではなく、常に一体的に対応していかなければいけないものと考えています。以前であれば、個別のビジネスごとに対応していればよかったものでも、地政学リスクなど、全社としての対応が必要な事項も増えてきています。また、生成AIなど技術革新が著しいIT業界において、ビジネスとガバナンスの取り組みを同時に機動的に進めていくことが求められる事項も増えてきています。そういう意味で、ガバナンスの重要性を意識する場面は増えてきており、ビジネスを推進するメンバーにも、その必要性を正しく認識してもらおう、私たちコーポレートのメンバーは説明していくことが大事ですし、私たち自身の活動も、時にビジネスをリードしていくような機動性を意識して進めていくようにしています。

3社体制はまだ始まったばかりですが、今の時点で見えている課題、もしくは更に期待している点などありましたらぜひ教えていただきたいです。

**星** ガバナンス上重要な役割を果たす取締役会の果たすべき機能と併せて、取締役会で何をどのようにモニタリングしていくのか検討することが必要だと思います。

スピーディーな対応が必要であるということも、そのとおりだと思います。3社体制を作るときもビジネスの機動性というのが一つの目的であったと理解しています。例えば、M&A案件やデータセンター事



業への投資等の付議がなされます。このとき、当案件についての個別の情報を共有いただくのですが、これ自体は必要なものです。ただ、特に社外取締役としては、この前に、全体像はどうなっているかが重要です。M&A案件については、なぜその地域、その事業領域の、そのサイズの会社を買収するのか。それはビジネスの基本方針と整合するのか。この会社を買収することの影響はどのようなものか。このような、全体として適切な戦略であるかを判断した上で、個別の案件について判断することが重要となります。したがって、**取締役会で、昨年より戦略議論を重ねてきたところですが、改めて、全体の基本方針や戦略を十分議論し、共有する必要があるのではないかと思います。これは、その後の個々の事案をスピーディーに判断し、決議することにつながるものと思っています。決してガバナンスは、懸念されているようなビジネスの阻害要因になるものではないし、なるべきではないと思います。**

**豊田** まさにそうだと思います。ガバナンスはある意味、経営管理そのものであり、ご指摘いただいたように、全社のビジネス戦略、ポートフォリオ戦略、財務戦略が明確化された上で、それに対して個別の事案の位置付けを明らかにし、当社のビジネス成長や企業価値向上に役立つという説明が必要だと改めて感じました。個別の事案の話に焦点が当たりがちですが、**やはり持株会社になったので、グループ全体としてのビジネスをどう考えるかという視点が非常に大事なものと改めて感じました。**

## 意思決定プロセスの迅速化

**豊田** 従来は個別事案の意思決定のプロセスに時間がかかるという課題がありましたが、事業会社化して権限委譲すること等により、意思決定のプロセスも機動性を重んじて、解消に努めてきました。

全体戦略の話と、個別事案の話と、持株の役割と事業会社の機動的な事業経営と、それぞれの役割を意識しつつ、メリハリのある経営、ガバナンスをめざしていきたいと思います。持株の機能としては、海外と国内の両方のビジネスを視野に、当社全体としての企業価値が向上するよう、経営管理やグローバルガバナンスを効かせていくことが大事であり、そのあり方について考えていきたいと思っています。

**星** ぜひお願いします。取締役会でも、それを期待していると思います。**社外取締役の中にも、様々なマネジメント経験者の方がいらっしゃると思いますので、我々も一緒に議論ができればと思います。**

**豊田** ビジネス成長の全体戦略、それに基づく投資、そしてモニタリングを効率的・効果的に実施し、いい形でのサイクルを回して、当社全体のビジネス成長に貢献していきたいと考えています。

## グローバル経営人財の育成

**豊田** 会社の規模がこれだけ大きくなり、真のグローバル企業として成長していくためには、**グローバル経営人財の育成や獲得が**

**一つの課題**と考えています。海外事業を統括するNTT DATA, Inc.の経営幹部だけでなく、持株会社であるNTTデータグループ社の経営幹部も、グローバル視点を持った経営管理を実践・実行することが求められます。日本人であるかどうかはあまり問題ではなく、どこの国籍の人であろうと、NTT DATAをグローバル企業として、成長させていくことができる人財を育成、または獲得していくことが必要です。現在も、マネージャー層で、グローバルのメンバーが一堂に会して行う研修もありますが、全世代を通じて、当社の成長に真摯に取り組めるグローバルのメンバーを育成していくような仕組みや仕掛けを作っていくことが大事と考えています。



**星** グローバルの人財戦略については、非常に関心があるところで、経営幹部におけるダイバーシティの推進は競争力を強化し、グローバルに成長させていくために必要だと思います。

**豊田** これだけビジネス規模が拡大し、社内外を取り巻く環境も変化が激しい状況において、ダイバーシティは単にジェンダーや国籍の話だけではなく、専門知識を持つ人、多様なビジネス経験や業務経験を持つ人が求められるなど、多様な人財から構成される経営幹部のチームとして、ダイバーシティが求められると思います。






**星** 経営幹部のチームとして、ダイバーシティは、当社の課題の一つだと思います。例えば、ここまでグローバル事業が拡大している一方で経営人財に日本人が多いこと、これはやや意外な感じもします。

**豊田** 人財の多様性という意味では、今後、NTT DATA, Inc.からまず変わっていくと思いますが、それに留まることなく、持株においても広い意味でのダイバーシティを意識した経営幹部の登用を期待したいと思います。

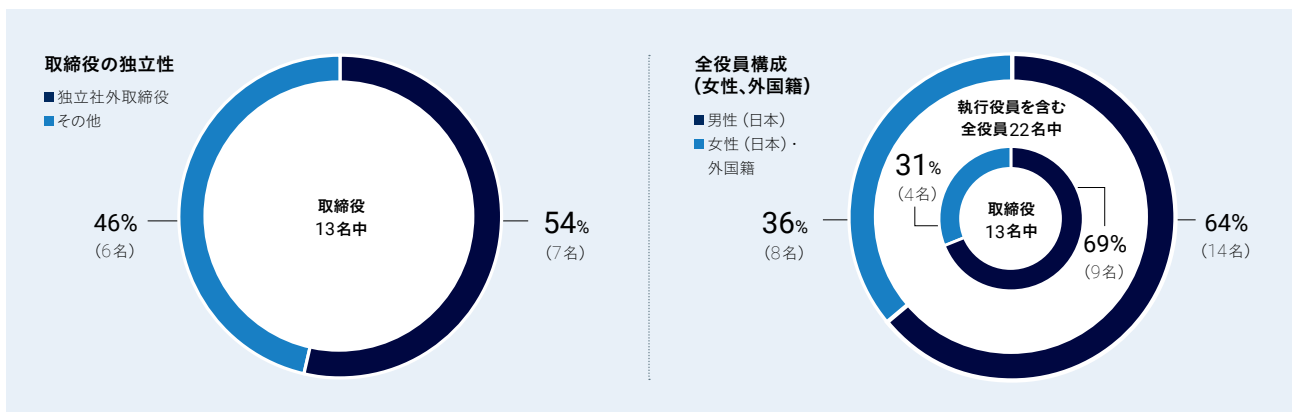
**星** ダイバーシティの推進にあたっては、女性や外国籍の登用など目標値が設定されているものもありますが、経営幹部の登用は、取締役のスキルマトリックスのように、一人ひとりの経験等も重視し、全体としての多様性が確保されることも必要だと思います。

役員紹介 (スキル・マトリックス \*1) (2023年7月時点)

取締役会は事業内容に応じた規模とし、備えるべき専門分野等のバランス及び性別、年齢、職歴、人種、民族性、または文化的背景などの要素を含む多様性を考慮した構成としています。

		取締役 *2							(参考) 特に専門性を 発揮できる事 業分野※業務 執行者のみ
		企業 経営	国際性	営業/ マーケ ティング・ コンサル ティング	開発/ R&D	経営 管理 *3	財務・ 会計	法務・ 行政	
	代表取締役社長 <b>本間 洋</b> 取締役在任年数 9年	1990 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 代表取締役副社長執行役員 2018 当社 代表取締役社長 (現在に至る)	●		●	●	●		金融・ 法人分野
	代表取締役副社長 執行役員 <b>佐々木 裕</b> 日本リージョン担当 技術総括担当*3 取締役在任年数 0年 (2021年6月～2022年6月の 在任期間を含めると、通算1年)	1990 当社入社 2016 当社 執行役員 ビジネスソリューション事業本部長 2018 当社 執行役員 製造ITイノベーション事業本部長 2020 当社 常務執行役員 製造ITイノベーション事業本部長 ビジネスソリューション事業本部長 2021 当社 取締役常務執行役員 戦略統括本部長 戦略統括本部事業戦略室長兼務 2022 当社 常務執行役員 コーポレート統括本部長 コーポレート統括本部事業戦略室長兼務 2023 当社 代表取締役副社長執行役員 (現在に至る) 株式会社NTT データ 代表取締役社長 (現在に至る)			●	●	●		法人分野
	取締役副社長 執行役員 <b>西畑 一宏</b> 海外リージョン担当 取締役在任年数 3年 (2015年6月～2018年6月の 在任期間を含めると、通算6年)	1981 日本電信電話公社入社 2006 NTT EUROPE LTD. 代表取締役社長 2009 当社 執行役員 国際事業本部長 2015 当社 取締役常務執行役員 2017 当社 代表取締役副社長執行役員 2018 当社 顧問 2020 当社 代表取締役副社長執行役員 2022 株式会社NTT DATA, Inc. 代表取締役社長 (現在に至る) 2023 当社 取締役副社長執行役員 (現在に至る)	●	●	●		●		グローバル 分野
	取締役副社長 執行役員 <b>中山 和彦</b> コーポレート総括担当*4	1989 日本電信電話株式会社入社 2007 東日本電信電話株式会社 財務部担当部長 2012 日本電信電話株式会社 財務部門IR室長 2014 同社 総務部門秘書室担当部長 2018 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 財務部長 2019 同社 取締役 財務部長 2020 日本電信電話株式会社 執行役員 財務部門長 2023 当社 取締役副社長執行役員 (現在に至る)		●			●	●	コーポレート
	取締役 <b>Patrizio Mapelli</b> 外国籍 取締役在任年数 3年	1982 Olivetti 入社 1995 Ernst & Young Senior Partner 2000 A. T. Kearney Vice President 2002 Value Partners S.p.A. Senior Partner Value Team S.p.A. CEO (現 NTT DATA Italia S.p.A.) 2013 NTT DATA EMEA LTD. CEO 2018 NTT DATA Italia S.p.A. Chairman of the Board 2020 当社 取締役 (現在に至る) 2022 株式会社NTT DATA, Inc. 取締役 (現在に至る)	●	●	●		●		—

取締役の独立性及び全役員構成 (女性、外国籍)



社外取締役\*2

		企業 経営	国際性	営業/ マーケティ ング・コンサル ティング	開発/ R&D	経営 管理*3	財務・ 会計	法務・ 行政
 <p>取締役 <b>平野 英治</b> 独立 取締役在任年数 7年</p>	1973 日本銀行入行(2006年退任) 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 取締役代表執行役副会長 株式会社リケン 取締役(現在に至る) 2016 <b>当社 取締役(現在に至る)</b> トヨタファイナンシャルサービス株式会社 顧問(2017年退任) 2017 メットライフ生命保険株式会社 取締役副会長(現在に至る) 年金積立金管理運用独立行政法人 経営委員(2021年退任) いちよし証券株式会社 取締役(現在に至る)	●	●			●	●	
 <p>取締役 <b>藤井 眞理子</b> 独立 取締役在任年数 4年</p>	1977 大蔵省入省 1997 同 関税局国際調査課長 2001 東京大学先端経済工学研究センター 教授 2004 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター 教授 (2015年退職) 2014 電源開発株式会社 取締役(2015年退任) 2015 特命全権大使 ラトビア国駐節(2019年退官) 2016 東京大学 名誉教授(現在に至る) 2019 <b>当社 取締役(現在に至る)</b> 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)		●					●
 <p>取締役 <b>池 史彦</b> 独立 取締役在任年数 3年</p>	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 アシアホンダモーターカンパニー・リミテッド 取締役社長(2011年退任) 2011 本田技研工業株式会社 取締役 専務執行役員 事業管理本部長 リスクマネジメントオフィサー兼務 システム統括兼務 2012 同社 取締役 専務執行役員 事業管理本部長 IT本部長兼務 リスクマネジメントオフィサー兼務 渉外担当兼務 2013 同社 代表取締役 会長(2016年退任) 2014 一般社団法人日本自動車工業会 会長(2016年退任) 2020 <b>当社 取締役(現在に至る)</b> エーザイ株式会社 取締役(現在に至る) 株式会社リソナホールディングス 取締役(現在に至る)	●	●	●		●		
 <p>取締役 <b>石黒 成直</b> 独立 取締役在任年数 1年</p>	1982 東京電気化学工業株式会社(現 TDK株式会社)入社 2014 同社 執行役員 2015 同社 磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO 同社 常務執行役員 2016 同社 代表取締役社長 兼 加湿器対策本部長 2022 同社 代表取締役会長 同社 取締役会長(現在に至る) <b>当社 取締役(現在に至る)</b>	●	●		●	●		
 <p>取締役 (常勤監査等委員) <b>岡田 顯彦</b> 取締役在任年数 2年</p>	1981 日本電信電話公社入社 2002 日本電信電話株式会社 第四部門 担当部長(現 財務部門) 2011 西日本電信電話株式会社 取締役 営業本部長 マーケティング部長 2013 NTTファイナンス株式会社 代表取締役常務 リース事業本部長 2016 同社 代表取締役副社長 リース事業本部長 2020 NTT・TCリース株式会社 代表取締役 同社 代表取締役会長(2021年退任) 2021 <b>当社 取締役(常勤監査等委員)(現在に至る)</b> 株式会社NTTデータ 監査役(現在に至る)	●		●		●	●	
 <p>取締役 (常勤監査等委員) <b>星 知子</b> 独立 取締役在任年数 1年</p>	1985 日興證券株式会社(現 SMBC日興証券株式会社)入社 (1988年退社) 1990 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入所 1994 公認会計士登録(現在に至る) 2003 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)パートナー (2021年退所) 2022 星知子公認会計士事務所(現在に至る) <b>当社 取締役(常勤監査等委員)(現在に至る)</b> 株式会社NTT DATA, Inc. 監査役(現在に至る)		●				●	
 <p>取締役 (常勤監査等委員) <b>田井中 伸介</b> 独立 取締役在任年数 1年</p>	1986 キヤノン株式会社入社 2007 同社 法務統括センター グループリスク管理推進室長 2009 同社 人事部 要員構造改革推進室長 2012 同社 法務統括センター副所長 兼 リスク管理部長 2014 同社 執行役員 法務統括センター所長(2023年退任) 2023 <b>当社 取締役(常勤監査等委員)(現在に至る)</b>					●		●
 <p>取締役 (監査等委員) <b>稲益 みつこ</b> 独立 取締役在任年数 1年</p>	2000 弁護士登録(東京弁護士会)(現在に至る) 服部法律事務所(現在に至る) 2018 株式会社セブ&アイ・ホールディングス 監査役(現在に至る) 2022 <b>当社 取締役(監査等委員)(現在に至る)</b>							●

\*1 各人の有するスキルのうち主なものの最大4つに「●」印をつけています。  
 \*2 役職は2023年7月1日時点のものです。  
 \*3 「技術統括担当」は、技術開発・研究 (CTO)、デジタル戦略 (CDO)、セキュリティ (CISO)、情報管理 (CKO)、社内システム (CIO) 及び品質保証を統括する分掌です。  
 \*4 「コーポレート統括担当」は、事業戦略、総務・法務・リスクマネジメント (CRO)、人事 (CHRO)、財務 / IR (CFO)、購買、知財、及び広報を統括する分掌です。  
 \*5 サステナビリティの観点では「経営管理」に含まれるものとなります。

## 基本方針

当社は、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、以下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
- (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

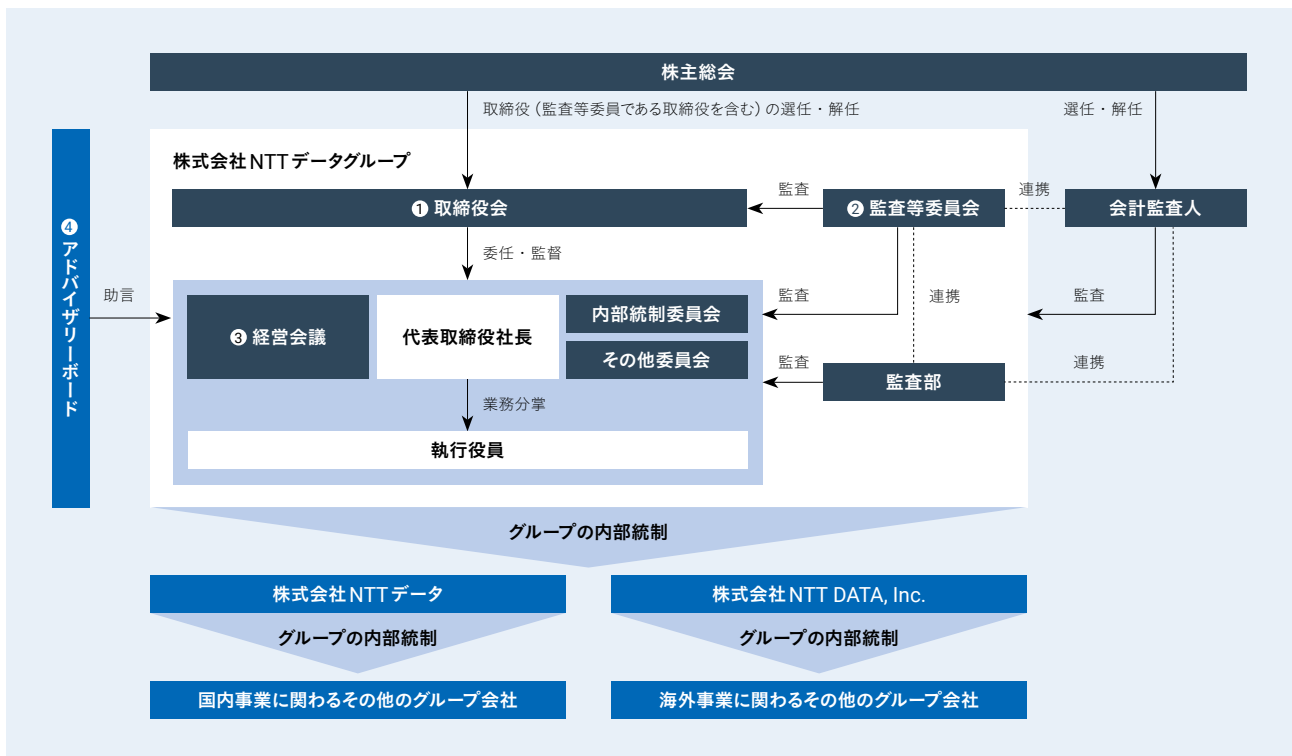


NTTデータグループのコーポレート・ガバナンスの詳細はHPをご参照ください。  
<https://www.nttdata.com/global/ja/investors/library/ga/>

## コーポレート・ガバナンスの体制等

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

会議体	構成	頻度	2022年度実績	内容
① 取締役会	全取締役13名 (うち社外取締役8名)	原則毎月1回 必要に応じて臨時開催	19回	法令に定められた事項や経営に関する重要事項等の監督及び意思決定、経営の戦略的な事項に関する議論
② 監査等委員会	全監査等委員4名 (うち社外取締役4名)	原則毎月1回	29回	監査の方針・計画・方法、その他監査に関する重要な事項についての意思決定



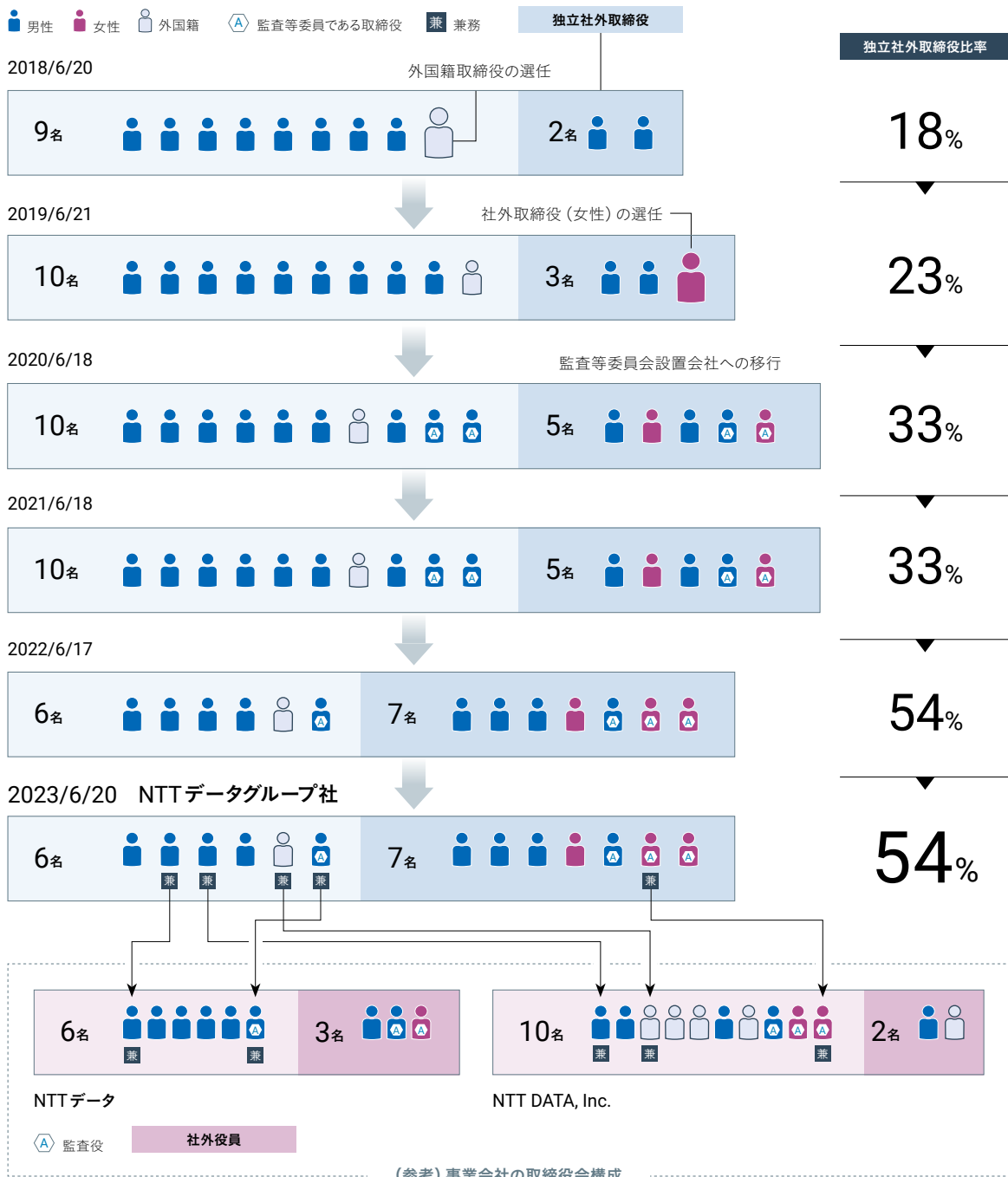
会議体	構成	頻度	2022年度実績	内容
③ 経営会議	社長、副社長、常務執行役員 及びその他関連する重要な 組織の長12名	原則毎週1回	38回	事業運営に関する円滑かつ迅速な意思決定及び監督 (意思決定の透明性を高めるため、監査等委員である取締役1名も参加)
④ アドバイザリーボード	企業経営者、学識専門家等5名	年2回	2022年8月 2023年1月	ITやグローバルビジネスに見識を持つ社外の有識者から経営課題や社会課題について助言を受け、事業運営に活かす

## ガバナンス体制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財を経営幹部に登用しています。

取締役会は、2023年6月時点で、独立社外取締役7名（うち女性3名）、外国籍取締役1名を含む全取締役13名で構成され、独立社外取締役は全取締役の過半数を占めています。

### 取締役会構成の推移



## 取締役会の付議事項及び、有意義な議論を行うための取り組み

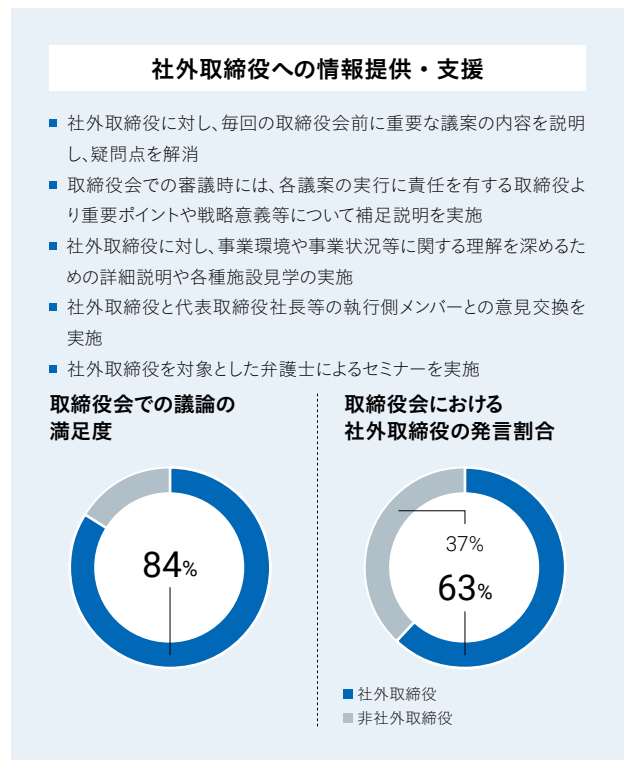
取締役会での実施事項や2022年度実施内容は以下のとおりです。

有意義な議論を行うため、十分な議論時間の確保と社外取締役への情報提供・支援のための取り組みを行っています。

### 主な付議案件と内容

区分	案件と内容
決議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の海外事業とNTTグループ海外事業の統合に関する事項</li> <li>・持株会社体制への移行に関する事項</li> <li>・出資に関する事項</li> <li>・受注、投資に関する事項</li> </ul>
報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制に関する取り組み結果及び次年度計画</li> <li>・内部監査実施結果及び次年度計画</li> <li>・重要プロジェクトのモニタリング（不採算案件の発生抑止に向けた進捗確認等）</li> <li>・IR活動状況・投資家意見の報告、株主総会における議決権行使結果の分析</li> <li>・政策保有株式に関する事項（個別株式の保有意義検証）</li> </ul>
論議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の海外事業とNTTグループ海外事業の統合に関する事項</li> <li>・持株会社体制への移行に関する事項</li> <li>・ITサービス市場動向について</li> <li>・投資・財務戦略について</li> <li>・各事業分野別の中長期戦略について</li> <li>・グローバルガバナンスについて</li> <li>・取締役会の実効性評価について</li> </ul>

### 有意義な議論を行うための主な取り組み



## 社外取締役の事業・現場理解促進への取り組み

### 各種施設見学の実施

当社では、社外取締役に対して、事業・現場理解の深化を図るために、各種施設見学を例年実施しています。その一環として、2022年11月、日本電信電話株式会社が武蔵野研究開発センターで開催する「NTT R&D フォーラム」に社外取締役を招待し、業務執行取締役も参加の上、最新研究成果の見学を実施しました。

本フォーラムにおいて、NTTグループ全体で取り組みを進めているIOWN構想について、研究員によるデモを用いたプレゼンテーションを聴講するなど、IOWNで用いられている技術や当該技術を用いたサービス、IOWNの現在と今後に関する最新情報に触れることで、事業・現場理解を深めました。

参加した社外取締役からは、「実際の現場で技術・サービスの説明を受けることにより理解が深まった」、「大変勉強になったため、次年度も同様の施設見学や勉強会のようなイベントを継続して開催してほしい」といった好意的な意見がありました。より充実した議論の実現に向けて、社外取締役の意見も踏まえながら、事業・現場理解促進の取り組みを継続していきます。

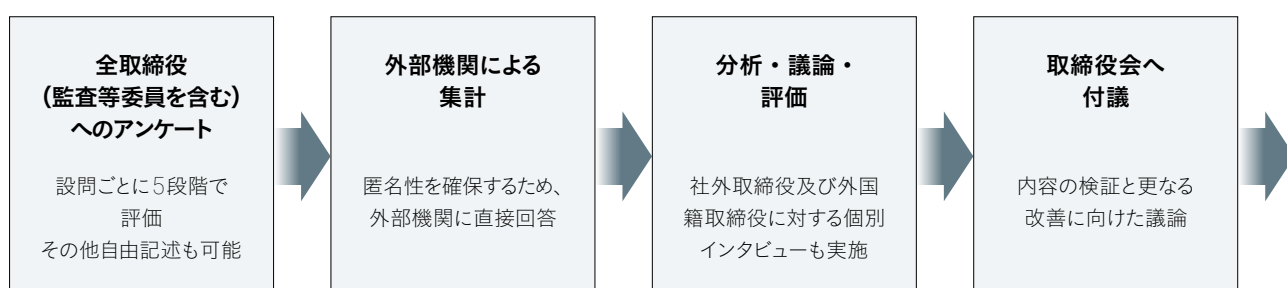


NTT R&D フォーラム

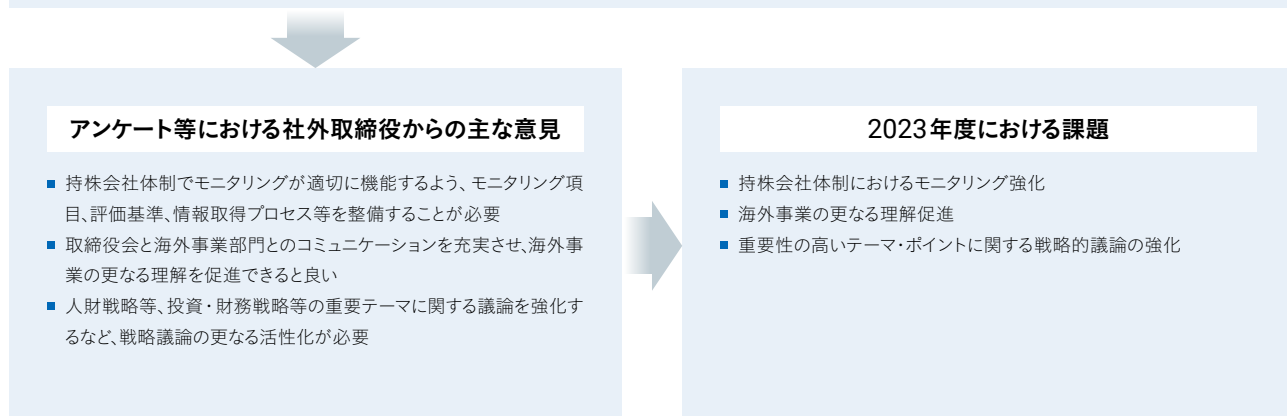
## 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、2016年度から自己評価・分析を実施しており、2022年度においては、以下のとおり実施しています。

- ・客観性担保を目的とした外部機関関与のもとで自己評価・分析を実施
- ・全取締役（監査等委員を含む）へのアンケートを実施し、外部機関によるアンケート結果に関する他社の平均評点との比較等に基づく分析を実施
- ・上記を踏まえ、更に社外取締役及び外国籍取締役に対する個別インタビューを実施し、分析・改善検討を深掘り
- ・結果、取締役会の構成・運営等に関し、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識



2022年度の課題と対応状況	
課題	対応状況
年間計画に基づく戦略的議論の実施	専ら戦略的な議論を行う会の年間計画を策定・実施することで、取締役会における経営戦略等の議論の活性化を図りました。
出資先企業のモニタリング強化	持株会社体制におけるモニタリング事項・モニタリング体制の整備に向けて検討を進めました。
執行と社外取締役のコミュニケーション機会の充実	社外取締役と社長とのフリーディスカッションや社外取締役と執行役員との意見交換会を実施するなど、執行側メンバーとのコミュニケーション機会の充実を図りました。
IT・デジタルに関する知識や現場理解を深める機会の提供	社外取締役に対し、最新技術や情報に触れるイベントへの参加機会を提供することで、事業・現場理解の促進を図りました。



## 役員報酬の方針

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

### 監査等委員でない取締役

- 客観性・透明性を確保するために、親会社、独立社外取締役、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、過半数が独立社外取締役で構成される取締役会にて決定
- 個人別の報酬の額については、取締役会からの委任を受けた代表取締役社長が決定

### 監査等委員である取締役

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

## 報酬体系

取締役ごとの報酬体系並びに報酬構成割合は以下のとおりです。

		固定報酬	業績連動報酬	
			短期	中長期
監査等委員でない取締役	社内	● (50%)	● (30%)	● (20%)
	社外	● (100%)	—	—
監査等委員である取締役		● (100%)	—	—

### 固定報酬

月例の固定報酬とし、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき支給

### 業績連動報酬

#### 短期

賞与として当該事業年度の業績を勘案し毎年6月に支給

#### 中長期

役員持株会を通じた自社株式取得及び株式報酬から構成

### 2021年：業績連動型株式報酬制度・クローバック制度の導入

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

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

### 2022年：業績指標にサステナビリティ指標の追加

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

### 2023年：業績指標にEBITDA、設備投資、従業員エンゲージメント率の追加

2023年度以降の賞与の業績指標として、財務指標については、中期経営計画で掲げているとおり、更なる事業成長を重要視する観点から、EBITDA及び設備投資の指標を追加するとともに、サステナビリティ指標について、収益創出の源泉となる従業員がより専門性を高め、成長実感と働きがいを得られる環境を作る観点から従業員エンゲージメント率を追加



## 業績連動報酬

## 短期 賞与

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

## 賞与の業績指標

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度
	営業利益	10%	
サステナビリティ指標	従業員エンゲージメント率	2.5%	
区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	計画達成度
	営業利益	10%	
	海外営業利益率	10%	
	ROIC	2.5%	
	設備投資 (DCのみ)	2.5%	
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%	
	B2B2X収益額	2.5%	
	女性の新規管理者登用率	5%	

## 中長期 役員持株会を通じた自社株式取得

常勤取締役に対し、中長期の業績を反映させる観点から、毎月、一定額以上を抛出し役員持株会を通じて自社株式を購入し、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有

## 中長期 株式報酬

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

## 2022年度取締役の報酬等の総額\*1

(百万円)

区分	支給人数	報酬等の総額	固定	短期	中長期	
			月額報酬	業績連動報酬 (賞与)	株式取得目的報酬	業績連動報酬 (株式報酬)*4
監査等委員でない取締役*2	11名	388	220	117	18	33
監査等委員である取締役*3	6名	122	122	—	—	—
合計	17名	511	342	117	18	33

\*1 上記には、2022年6月16日開催の第34回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役3名、監査等委員である取締役2名を含んでいます。

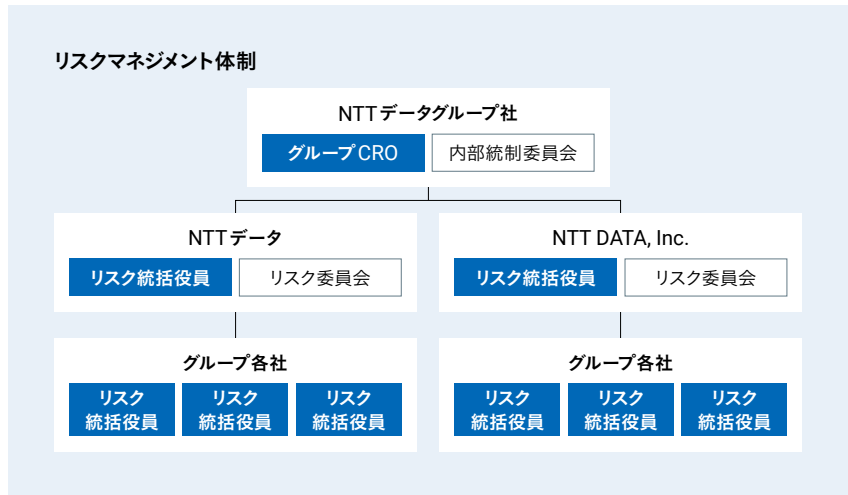
\*2 監査等委員でない取締役の報酬額については、2021年6月17日開催の第33回定時株主総会において、①金銭報酬の額：年額4億6,000万円以内（社外取締役の上限額5,000万円を含む）、②役員持株会を通じた当社株式の取得の資金として取締役に支給する額：年額3,000万円以内、③業績連動型株式報酬制度に抛出する金員：年額9,000万円以内と決議いただいておりますが、2022年6月16日開催の第34回定時株主総会において、①の金銭報酬の額において、社外取締役の上限額を8,000万円以内へ変更する旨、決議いただいております。なお、当該株主総会終結時において監査等委員でない取締役は9名（うち、社外取締役は4名）です。

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

\*4 株式報酬支給額は、当期分として付与されることが確定したポイント数に、信託が当社株式を取得した際の時価（1株当たり2,115円）を乗じた額を費用計上した額です。

## リスクマネジメント体制

当社は、事業の健全な成長を推進することを目的に、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、経営への影響を抑制・低減していくため、全社的な視点でグループのリスクマネジメントを統括・推進する役員及びリスクマネジメント部門を置くとともに、主要なグループ会社にリスクマネジメントを統括する役員を選任し、グループで連携してリスクマネジメント体制を整備しています。



## 重要リスクの選定とリスク統制

▶ P24：機会とリスク

当社の事業計画の達成、存立基盤に重大な影響を与える可能性のあるリスクを「重要リスク」として取締役会において選定し、更に「重要リスク」のうち、平時の統制に加え迅速な有事対応を必要とするリスクについては「特に重要なリスク」と定義しています。

各「重要リスク」については、グループ全体として重点的な統制活動を推進し、内部統制委員会において、その統制状況について定期的なモニタリングやその有効性の確認、改善事項の提言等を実施するとともに、その他リスクマネジメントの浸透・徹底に必要な事項の審議・決定を行っています。

また、グループ全体としての「重要リスク」の統制に加え、各事業会社や海外統括会社においても、それぞれの事業特性に応じた「重要リスク」を選定し、その統制やモニタリングを行っています。グループ全体としてのリスク統制活動と、各事業会社・海外統括会社でのリスク統制活動は、各社のリスクマネジメント統括役員間の連携体制の下で相互連携しながら実施しており、これらの活動全体を内部統制委員会でモニタリングすることで、グループで一体的なリスクマネジメント活動の推進を図っています。

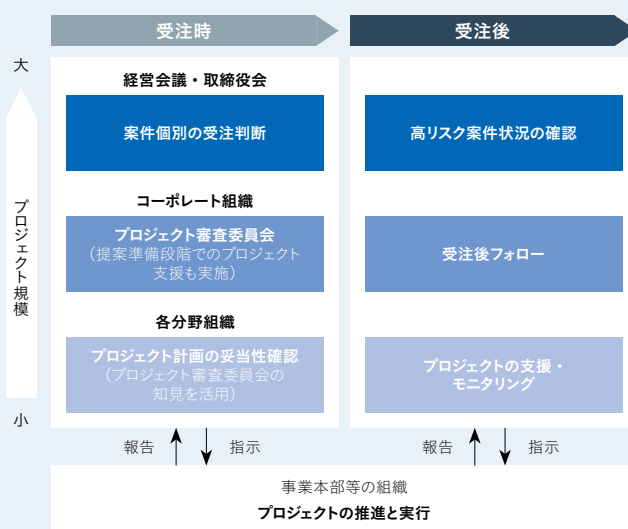
### 事例 システム開発リスクへの対応策

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

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

### プロジェクト審査委員会の取り組み

- 技術的要素の強い高難度の案件等については、お客様から提案要請を受けた段階でその実現性を専門家が検証するなど、プロアクティブな対応を実施
- 「難度やリスクが高い案件を受注する際の基準やプロセスの見直し等」を実施し、運用
- 業務やプログラムが複雑化したレガシーシステムの再構築案件や、新規技術・製品を組み合わせるパブリッククラウドへ刷新する案件に対する審査観点の見直し・追加を実施



## 政策保有株式

当社は、政策保有株式については「お客様や取引先の株式を保有することで中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等が可能となるもの」と位置付け、発行会社の株式を保有する結果として当社の企業価値を高め、当社株主の利益につながると考える場合にのみ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こと、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こと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・売却を行うこととしており、当社が保有するすべての政策保有株式について、保有の妥当性があることを確認しています。

2023年3月末時点の政策保有株式の貸借対照表上の合計額は559億円、連結純資産に対する政策保有株式の比率は2.3%です。今後も状況変化に応じて、保有の妥当性が認められないと考える場合には縮減するなど、引き続き見直していきます。

## 少数株主の利益保護

親会社との関係については、相互の自主性・自律性を十分に尊重しつつ連携を図るとともに、当該会社との間の取引等について、法令に従い適切に行うこと等を基本方針としています。

当社が親会社やNTTグループ各社と取引を行う際には、少数株主の利益保護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、ほかの取引先と同様の条件によることとしています。

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



### ■ 新生NTTデータの発足

2025年度に向けた現中期経営計画2年目となる2023年7月、Global 3<sup>rd</sup> Stageの実現に向けて、日本事業を所掌する株式会社NTTデータとして新たな道を歩み始めました。私たちは、兄弟会社であり海外事業を所掌する

NTT DATA, Inc.とともに、世界最先端のベストプラクティスやテクノロジーを活用し、日本の競争力強化に資するサービスを提供していきます。

### ■ 新たな価値の社会実装へ

NTTデータは、これまで情報技術で様々な社会インフラや企業経営を強靱化する「しくみ」を構築し、社会やお客様事業の発展に貢献してきました。サステナブルで安心・安全な社会実現に向けて培ってきた構想力や確実なシステム構築・運用力により、最後まで責任をもってやり抜くことは今後も変わらない私たちのアイデンティティです。更に、急速に環境が変化し、社会課題や企業経営課題が複雑化・多様化する時代においては、社会や産業界、そして

テクノロジーの将来に関わる変化を読み解き、既存の産業の枠組みを超えた課題解決を、構想検討から効果創出まで一貫してリードしていくことが重要です。私たちはForesight起点のコンサルティング力と先進テクノロジーの活用能力を更に高め、この2つの力を結集し、各々の産業のお客様とともに新たな価値を社会実装していきます。ITが社会を、そして、企業を変革する時代の中で、私たちは日本をより元気にする営みに取り組みます。



## お客様とともに、新しい価値を社会実装する



### 3つの戦略的な改革

NTTデータの事業戦略は、後に示す各分野にて実行される戦略が軸となりますが、よりその戦略実行の効果を高めるために、分野を俯瞰した視点における3つの戦略的な改革を進めていきます。

#### ① マーケティング改革

当社がめざす世界観をよりわかりやすくステークホルダーの皆様にご理解いただくために、コミュニケーション方法を抜本的に見直していきます。当社から発信する内容の量・質ともに見直し、関係者との更なる深い議論を進め、より社会的に価値のある企業活動につなげていきます。

#### ② イノベーション改革

グループ全体に影響する新しいトレンドに関連する全社的な意思決定をスピーディーに進めていきます。これによりグローバルレベルで進むイノベーショントレンドを踏まえた社会変革、お客様の事業変革を支援していきます。また、より社員一人ひとりの課題意識から事業開発につなげていくイノベーション創発の営みも再設計し、従来の事業にとられない、新しい事業領域の開拓にも積極的に取り組んでいきます。

#### ③ 人財改革

前年度から今期にかけて実施した若手社員による経営への提言内容も踏まえ、社員の自律的なキャリア形成を支援する取り組みや、経営と社員の積極的な対話を通じて社員の声を経営に活かす取り組みを具体化していきます。社員一人ひとりが創造性を発揮しながら、事業活動を通じて社会に貢献していくために、必要な施策を機動的に取り入れていきます。

### 2025年度経営目標

現中期経営計画の終了年度となる2025年度には国内市場を上回る成長率と営業利益率12%の達成をめざします。

# 公共・社会基盤分野



株式会社NTTデータ  
取締役副社長執行役員  
公共・社会基盤分野担当  
公共統括本部長

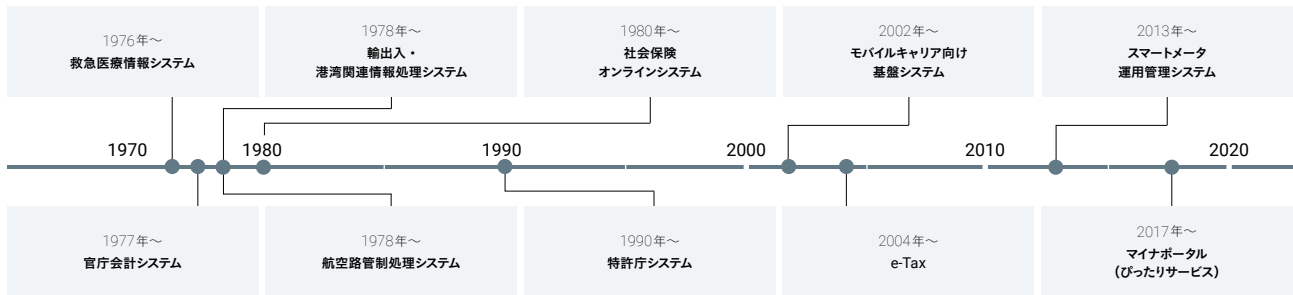
園田 勝一

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

## 強み／実績

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

長年にわたり構築・運用に関わってきた社会インフラを支えるシステム

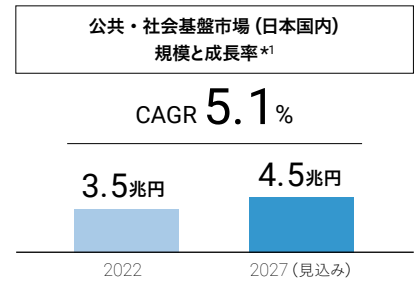


## 市場環境

今後の日本政府のIT投資は、既存のIT運用に関する投資規模が減少傾向となるものの、2023年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」や「デジタル社会の実現に向けた重点計画」に基づき、官民連携による投資や社会課題を解決するための

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

<p><b>Politics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 官民挙げてデジタル化の加速</li> <li>■ マイナンバーカードの普及</li> <li>■ 2050年カーボンニュートラルに向けたグリーン成長戦略の推進</li> <li>■ 活力ある地方づくり</li> <li>■ 経済安全保障の強化</li> <li>■ EBPMによる政策立案の機会</li> </ul>	<p><b>Economics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ カーボンニュートラルに向けた取り組み加速</li> <li>■ 円安による原材料の高騰</li> <li>■ 産業競争力の低下</li> <li>■ エネルギーの需給逼迫・価格高騰</li> <li>■ サステナブルな食料の確保</li> </ul>
<p><b>Society</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 労働人口減少・少子高齢化の加速</li> <li>■ コロナ禍からの回復</li> <li>■ ライフスタイル・価値観の多様化</li> <li>■ 自然災害の深刻化</li> <li>■ 地域格差の拡大</li> </ul>	<p><b>Technology</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ AI、IoT、5G等のデジタル技術の実用化</li> <li>■ クラウド、スマートフォン等のデジタルインフラの普及</li> <li>■ デジタルデータ活用に向けたAPI等の発展</li> <li>■ 生成系AIの広がり</li> <li>■ セキュリティ攻撃の高度化に対するサイバーセキュリティの強化</li> </ul>



\*1 グラフ／チャートは当社にてGartnerリサーチをもとに作成、CAGRは当社により算出。出典等はP115参照。

## SWOT分析

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

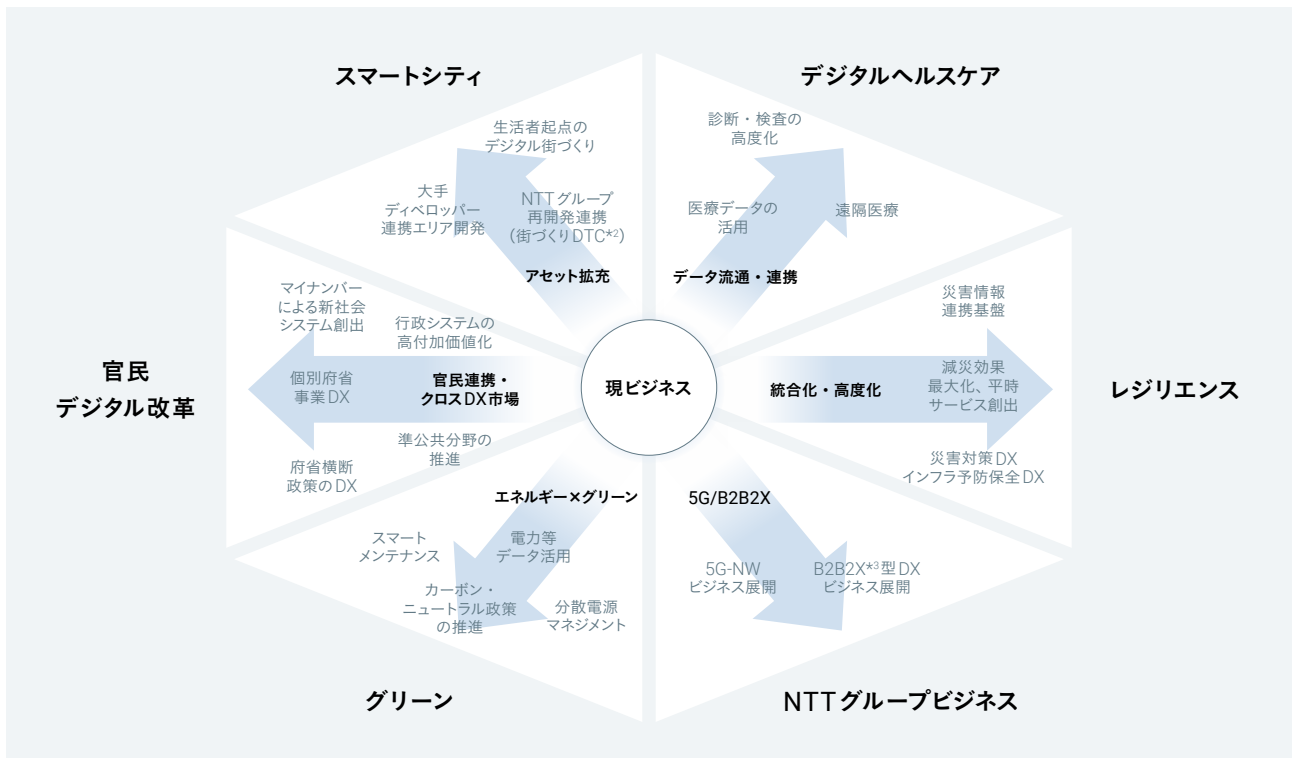
技術力・プロジェクトマネジメント力・深い顧客業務理解・強固な信頼関係をもとに、中長期的な成長を見込んでいます。

<p><b>S Strengths 強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会インフラを支えるミッションクリティカルなシステムを構築・運用できる技術力・プロジェクトマネジメント力</li> <li>■ 長年にわたるお客様とのシステム構築・運用を通じて培った、深い顧客業務理解、強固な信頼関係</li> </ul>	<p><b>W Weaknesses 弱み・課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不採算案件抑止に向けた上流工程におけるリスク管理の更なる強化</li> <li>■ 社会デザイン活動の加速に向けた社会デザイン人材・デジタル人材の拡充</li> </ul>
<p><b>O Opportunities 機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会課題解決に向けたIT投資の拡大</li> <li>■ 利用者中心の住民サービスの向上、効率的な行政運営の実現に向けた投資の拡大</li> <li>■ 医療分野等のデジタル化、医療情報利活用が更に加速</li> <li>■ 通信インフラ・ネットワーク系設備への投資から新サービス関連へのIT投資シフト</li> <li>■ 脱炭素化に向けたエネルギー・資源政策に沿ったIT投資の拡大</li> </ul>	<p><b>T Threats 脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存領域のIT投資における更なるコスト削減要求</li> <li>■ 異業種等の新たな競合の参入による競争の激化</li> </ul>

## 成長戦略

公共・社会基盤分野では、政府・インフラ企業の基幹業務のシステム更改を確実に獲得するなど既存案件を堅守すると同時に、これまでの実績やノウハウ等の既存の強み・アセットを活かして、お客様のデジタルシフトを推進していきます。また、「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」に沿った新たな社会システム実現に向けて、Foresight 起点で社会の未来を描き、社会全体のDXをお客様・多くの関係者とともに実現していきます。更に、2050年カーボンニュートラル、2030年度の温室効果ガス排出量削減

目標の達成等、グリーン社会の実現に向けたスマートエネルギー事業に取り組みます。市場、政策、お客様の動向を捉えて既存以外の領域でもビジネスを拡大し、サステナビリティ経営を意識した中長期的な成長をめざしていきます。Global 3<sup>rd</sup> 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。具体的には以下を注力領域と定め、実行計画を立てて取り組みを加速させていきます。



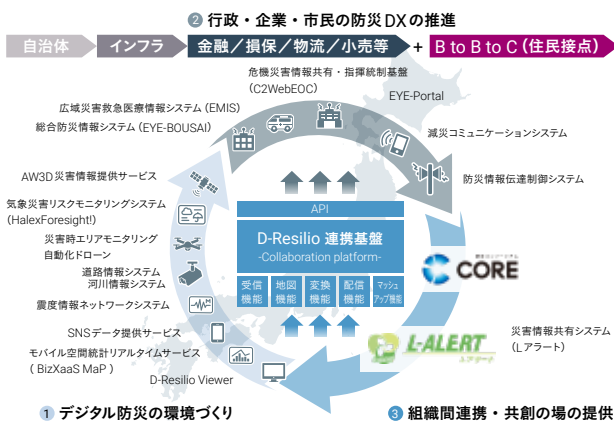
\*2 DTC：デジタルツインコンピューティング

\*3 B2B2X：ビジネスパートナーを介してサービスを提供すること

### 中期注力領域の取り組み 1

#### レジリエンス

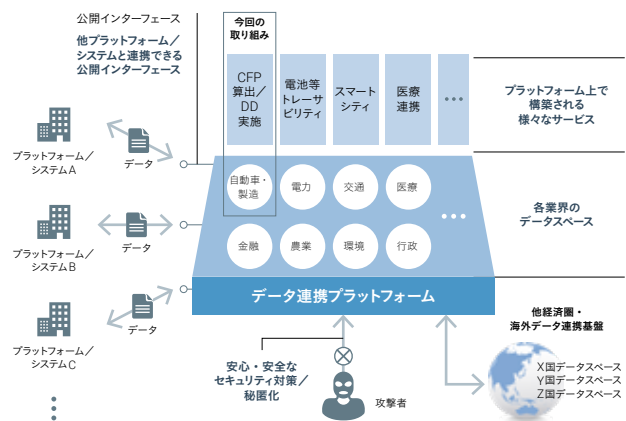
災害対策業務をトータルで支援するデジタル防災プラットフォーム「D-Resilio」では、新たに中心となる連携基盤をリリースしました。迅速で確かな対応が必要とされる災害時に、行政や企業の効率的な防災情報収集を実現し、先回りの災害対応の検討・判断を支援します。防災業務に有用なコンテンツを提供している様々な企業との連携により、今までにない基盤サービスを実現します。



### 中期注力領域の取り組み 2

#### グリーン

業界横断エコシステムの構築に向けて、電動車向けバッテリーのライフサイクルでのデータ管理を実現する自動車業界・製造業向けデータスペースの検討を開始しました。このエコシステムで活用されるプラットフォームは、電動車向けバッテリーに留まらず、将来的に、様々な産業における企業間でセキュアにデータを活用できる次世代の情報インフラをめざします。



# 金融分野



株式会社NTT データ  
取締役副社長執行役員  
金融分野担当  
**鈴木 正範**

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

## 強み／実績

金融業界をつなぎ支える大規模金融インフラシステムを提供

全国の金融機関のATMを相互につなげるネットワークシステム

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

金融機関と利用者をつなげるデジタルバンキング基盤

「ANSER」金融機関接続数  
個人・法人向け  
約800<sup>\*1</sup>金融機関      カバー率70%以上

\*1 出所：日本金融通信社「業態別金融機関数（2023/6/30）」から算出

生損保会社と代理店をつなげるネットワークシステム

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

つなぐ力 金融インフラ

多数の金融機関等を相互接続するインフラを提供し、金融システムの安定運用を支援

- 1973年 全銀システム（全国銀行データ通信システム）開始
- 1981年 ANSER開始
- 1984年 CAFIS開始
- 1988年 日銀ネット（日本銀行金融ネットワークシステム）開始
- 2002年 保険会社共同ゲートウェイ開始
- 2004年 統合ATMスイッチングサービス開始
- 2012年 法人向けインターネットバンキング AnserBizSQL開始
- 2013年 個人向けインターネットバンキング AnserParaSQL開始
- 2017年 バンキングアプリ My Palette開始
- 2020年 法人・個人事業主向け統合サービスプラットフォーム BizSQL\_Square開始

お客様との強固な信頼関係

お客様のカバー率（勘定系システム）

高品質、高信頼なシステム提供によりお客様との強固な信頼関係を長年にわたり確立

都市銀行／ゆうちょ(5)	40%	
地方銀行(99)	43%	
信用金庫(254)	93%	
信用組合(145)	99%	
労働金庫(13)	100%	
JAバンク(537)	100%	2023年6月時点

Long-Term Relationships システム共同化

お客様との共創によりシステムを共同化し、時代に応じた進化を遂げられた

- 1971年 信金東京共同事務センター開始  
現在のしんきん共同システム
- 1978年 信用組合システム開始
- 1999年 JASTEMシステム開始
- 2004年 地銀共同センター開始  
NTTデータが開発した標準バンキングアプリケーション「BeSTA」を採用
- 2010年 MEJARサービス開始
- 2011年 STELLA CUBEサービス開始
- 2014年 BeSTAcloudサービス開始
- 2014年 アール・ワンシステム開始
- 2021年 MEJARのオープン化を合意  
オープンミッションクリティカル基盤の適用により、銀行業界初の共同利用型勘定系システムのオープン化をめざす
- 2022年 統合バンキングクラウド構想発表

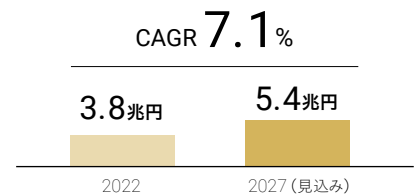
## 市場環境

社会のデジタル化の進展により、金融業と非金融業の相互連携が加速し、生活に密着した金融サービスが次々と登場している中、金融システムには、信頼性と先進性の両立がいつそう求められています。

金融サービスは、地方創生、生産人口減少、気候変動といった社会課題を解決し、企業と社会の持続的成長に不可欠なものとなり、今後もIT投資が拡大していくと予想されます。

金融機関においては、顧客接点の強化及びビッグデータ・AI活用のIT投資が本格化し、加えてデジタル技術を活用した契約事務などバックオフィスの効率化や高度化に関わる投資も増えてきており、当社の事業機会も増加すると見込んでいます。

金融市場（日本国内）規模と成長率<sup>\*2</sup>



\*2 グラフ／チャートは当社にてGartnerリサーチをもとに作成、CAGRは当社により算出。出典等はP115参照。

## SWOT分析

<p><b>S</b> Strengths 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金融業界をつなぎ支えるミッションクリティカルな大規模金融インフラシステムを提供できる高度な技術力・プロジェクトマネジメント力</li> <li>■ 長年にわたるお客様への高品質、高信頼なシステム提供により培った、深い業務理解、お客様との強固な信頼関係</li> </ul>	<p><b>W</b> Weaknesses 弱み・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会全体でのデジタル化の加速に伴うIT投資の拡大に対応できる更なるIT人材の確保</li> <li>■ 金融規制緩和を契機とした異業種連携、非金融業界への参入による新たな事業機会の発生に対応可能なアセットの更なる拡充</li> </ul>
<p><b>O</b> Opportunities 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客接点／データ活用強化に向けたIT投資の拡大</li> <li>■ 社会課題の解決や新たなビジネスモデル構築のための異業種連携や金融機関間連携ニーズの高まり</li> <li>■ ミッションクリティカルシステムのオープン化等の技術革新に伴うIT投資の拡大</li> </ul>	<p><b>T</b> Threats 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金融再編・連携に伴う経営・システム統合による競争環境の激化</li> <li>■ 多様なプレイヤーの積極参入による競争環境の激化</li> </ul>



## 成長戦略

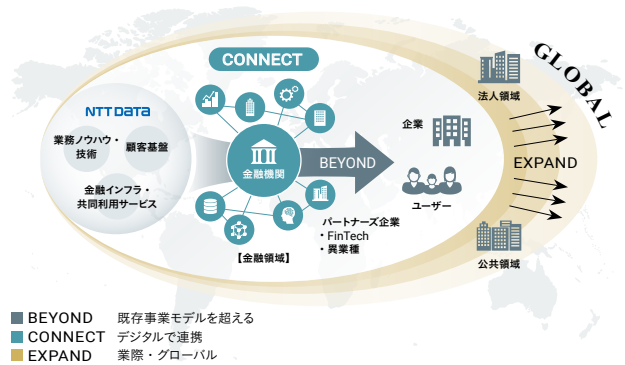
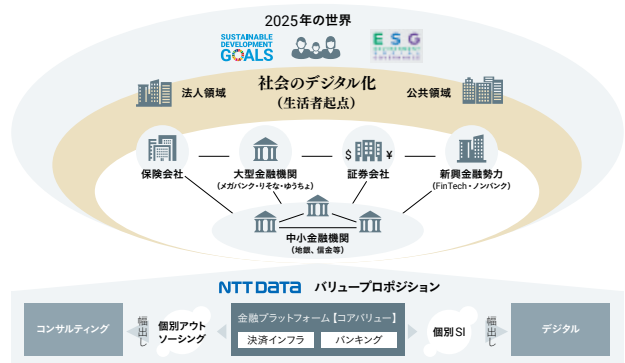
### 金融機関のオープンな共創を支える新戦略「BCE」

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

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

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

更に金融分野では以下の新戦略「BCE(BEYOND、CONNECT、EXPAND)」のもと、金融機関のオープンな共創を支え事業の強化・展開を進めています。



#### BEYOND

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

#### CONNECT

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

#### EXPAND

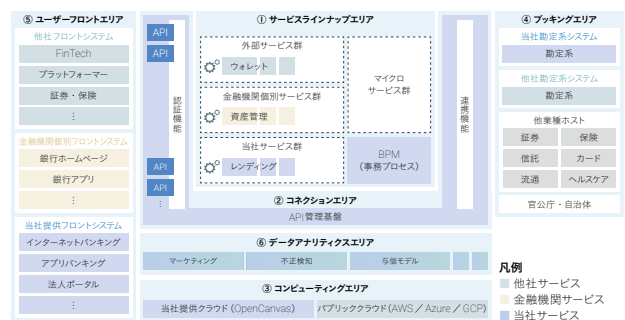
金融分野に留まらず異業種へのサービス提供や協業の対象を「拡大」し、将来の社会の姿を想起しながら、社会に役立つ、生活者視点の新たなサービスを創出していきます。

- BEYOND 既存事業モデルを超える
- CONNECT デジタルで連携
- EXPAND 業際・グローバル

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

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

新しい金融ITの姿を具体化する **Open Service Architecture**  
「Open Service Architecture」のフレームワークで金融機関/行政/企業の新たなサービス(アセット)をお客様とともにつくり、社会全体の「Open Innovation」をめざす

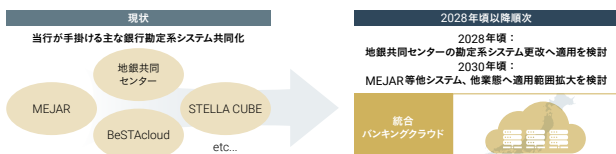


### 「BCE / Open Service Architecture」の取り組み 1

#### 統合バンキングクラウド

国内初となる共同利用型勘定系システム向けのクラウド基盤を構築、金融機関に求められる高い信頼性を備えたクラウドによって安心・安全・持続的なサービス提供を実現します。

2028年頃の地銀共同センターへの適用に向けて検討を進めています。



### 「BCE / Open Service Architecture」の取り組み 2

#### グリーン(C-Turtle × みずほ銀行)

2023年7月より、みずほ銀行と当社は法人のお客様向けの温室効果ガス排出量に関するデータ管理に向けたサービスの提供、高度化を目的とした連携を開始しました。今後、両社の連携により、お客様の脱炭素への取り組みを促す金融商品の開発など、新たなサービス・ソリューション提供の実現をめざしていきます。



# 法人分野



株式会社NTTデータ  
取締役副社長執行役員  
法人分野担当

有馬 勲

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を提供しています。

## 強み／実績

### 業界（インダストリー）

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

	医療	小売	モビリティ	食品
<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療機関等における情報活用・連携を安全かつスムーズに実現し、人々のQOL向上に資するビジネスを展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業と消費者のコミュニケーションのあり方を変えるためのコンサルティング、システム開発、ITサービスをトータルで提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クルマと技術の掛け合わせにより、生活者に“移動”を軸とした新たなモビリティエクスペリエンスを提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活者の健康課題の解決と生活者接点を起点としたバリューチェーン全体のデジタル変革を推進</li> </ul>
<b>実績</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■国の認定事業者として、大規模病院の医療データを利活用可能</li> <li>■実案件を通じて培った医療データの分析力・ナレッジの保有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■オムニチャネル・ECサイトを活用した顧客接点の創出実績・ナレッジの保有</li> <li>■ECサイト（オンライン）と実店舗（オフライン）を融合した新たな顧客体験の向上実績・ナレッジの保有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■デジタルマーケティング、ディーラーでの各種業務ノウハウを活かしたコンサルティング力・開発力</li> <li>■数百万台規模のコネクティッドカーからデータを収集、分析、活用する基盤技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■パーソナライズドサービス提供に向けたE2Eのサービス提供力（新規D2Cビジネス立ち上げ支援、システム開発・運用、データ活用等）</li> <li>■大規模個人情報や医療情報の豊富な取り扱い実績、運用ノウハウの保有</li> </ul>

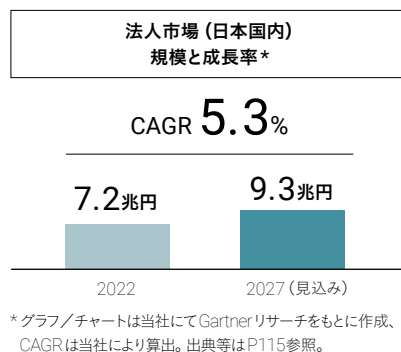
### オファリング（サービスライン）

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

	データ活用（グリーン）	顧客接点（PAYMENT）	サプライチェーン
<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルティング</li> <li>・グリーン 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PAYMENT</li> <li>・アバター遠隔接客</li> <li>・レジなしデジタル店舗 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業間・拠点間の情報活用基盤</li> </ul>
<b>実績</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■過去10年以上にわたる豊富なDX支援実績、400以上のデータ活用事例を整理したノウハウの保有</li> <li>■「ビジネス」「人財・組織」「データ・アナリティクス」「IT/Tech」を網羅したお客様ビジネスのサポート力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■様々な業界・業種の加盟店や、国内ほぼすべてのカード会社・金融機関が接続されているCAFISサービスを提供</li> <li>■「デジタル商品」「加盟店接点」「非対面・非接触の接客」を通じた、新たな顧客接点の創出実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■デジタルサプライチェーンを実現に導く、ビジネスコラボレーションプラットフォーム「iQuattro」を提供</li> </ul>

## 市場環境

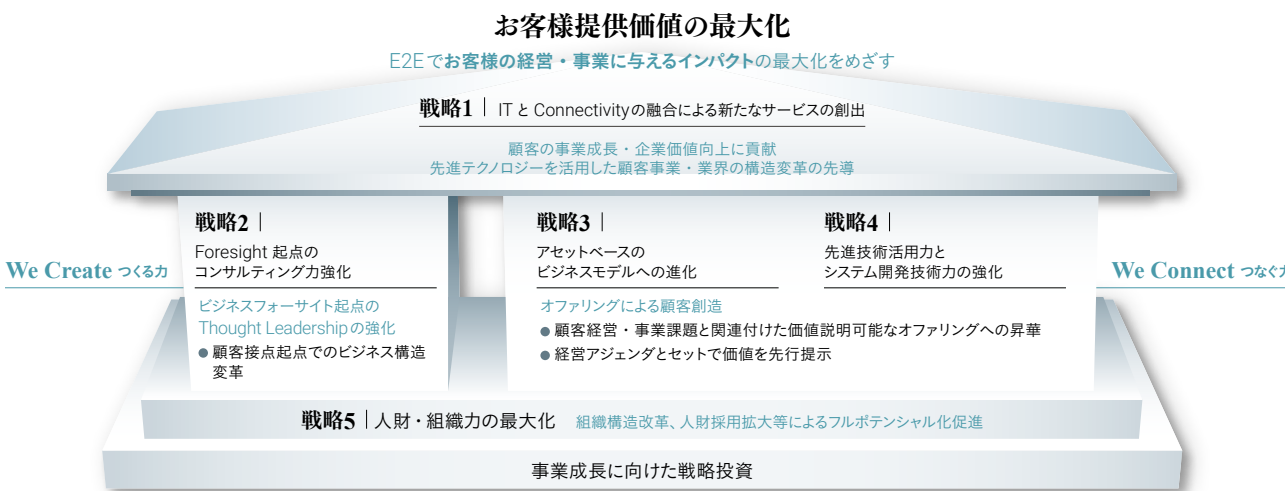
製造、流通、その他産業分野の成長率はコロナ禍前の状況に戻りつつあり、顧客のデジタル・トランスフォーメーション関連投資やサステナビリティ経営（環境規制）への対応ニーズも高まっているため、IT投資は今後も堅調に拡大することが見込まれます。また、ペイメントサービス領域においては、国内のキャッシュレス化の進展と、インバウンド需要の増加により、トラフィック件数が増加傾向にあります。



## SWOT分析

<p><b>S</b> Strengths 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内リーディングカンパニーとともに社会・業界の変革を推進してきた実績</li> <li>世界トップクラスの先進技術を活用するノウハウ</li> <li>高い信頼性を持ったシステム構築・運用力</li> </ul>	<p><b>W</b> Weaknesses 弱み・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>根強い旧来型 Sier イメージが残っていること</li> <li>コンサルティング、顧客接点創出、データ活用等の取り組みを組織単位で実施しており、当社の提供価値が最大化できていないこと</li> </ul>
<p><b>O</b> Opportunities 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会・産業構造の変化に向け、企業におけるデジタル活用ニーズが拡大</li> <li>IT適用効果が高い、サステナビリティ領域への注目の高まり</li> <li>モビリティ領域等NTTグループとしてのシナジーを活かせる市場が拡大</li> </ul>	<p><b>T</b> Threats 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル人材獲得競争が激化</li> <li>コンサル・システム開発領域における競争が激化</li> <li>国内経済に不透明感 (新型コロナウイルス感染症の影響、サプライチェーン混乱、エネルギー価格高騰、円安)</li> </ul>

## 成長戦略



### 中期経営計画（2022～2025年度）における注力領域・戦略実現方針

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



# テクノロジーコンサルティング&ソリューション分野



国内の各分野と連携し、インダストリー共通で活用可能なテクノロジーコンサルティング&ソリューション分野のオファリングを積極的に事業展開します。

株式会社NTTデータ  
取締役常務執行役員  
テクノロジーコンサルティング&ソリューション分野担当  
ソーシャルデザイン担当  
コンサルティング&アセットビジネス変革担当  
コンサルティング&アセットビジネス変革本部長  
**富安 寛**

## 強み/実績

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



### 先進テクノロジーがお客様に与えるインパクトを洞察し、変革を構想・実現

<p><b>テクノロジー・デザイン力を用いたコンサルティング・アーキテクチャを含む構想策定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルテクノロジーディレクター</li> <li>Tangity</li> <li>デジタルサクセス</li> </ul>	<p>技術やソリューションに関する高い専門知識・蓄積してきたユースケースをもとに、最先端技術を用いたビジネス効果を未来志向で描く。アーキテクチャ課題の解決力やデザイン力により、実現可能な構想を策定。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン&amp;デジタル領域の専門家約600名で顧客体験価値向上のサービス提供開始</li> <li>サービスデザインを起点とした、イーデザイン損害保険株式会社の新しい自動車保険「&amp;e(アンディー)」のUX向上の実現</li> <li>デジタル技術を活用して、企業の新しい価値を生み出せる共育・共創型人財育成プログラム「デジタルサクセス・アカデミー」の開講</li> </ul>
<p><b>データ活用によるデータドリブン経営の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルサクセス</li> <li>Tableau</li> <li>Trusted Data Foundation</li> <li>Informatica</li> <li>BizXaaS MaP</li> <li>DataRobot</li> <li>Databricks</li> <li>Snowflake</li> <li>LITRON</li> </ul>	<p>データ活用領域における戦略～業務～組織を含めたトータルな構想策定力と豊富な実績やユースケース、基盤構築、定着化のための教育プログラム・オペレーションサポートの提供等を通じた顧客のデータドリブンカンパニーへの変革を支援。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様なデータを連携させて根拠ある回答をセキュアに作成する生成AIサービスを提供開始</li> <li>「Japan Partner of the Year (Tableau)」を4年連続で受賞</li> <li>「APJ Sytem Integrator Partner of the Year (Snowflake)」を4年連続で受賞、Snowflake初のAccelerate Program企業に認定</li> <li>「APJ Partner Champion of the Year (Databricks)」を受賞</li> <li>公共サービス関連情報との連携ができる「BizXaaS MaP：登録所備付地図データ配信サービス」提供開始</li> </ul>
<p><b>アジャイルなシステム実装・支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salesforce</li> <li>UiPath</li> <li>ServiceNow</li> <li>Celonis</li> </ul>	<p>Salesforceや連携ソリューションを活用しお客様に最適なCRMシステム・ベストプラクティスを提案するコンサルティング力。多様な業界へのCRMシステム導入実績やデジタル変革力によるSalesforceの導入・活用を支援。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「Industry of the Year &lt;Communications &amp; Media&gt; (Salesforce)」を受賞</li> <li>三菱UFJ銀行、ビジネスステック、Salesforceとの協業による法人ビジネスプラットフォームの取り組みを開始</li> <li>「A-gate」がSalesforceに対応、情報漏洩リスクのある設定を自動修復</li> <li>「F2022 ServiceNow APJ Accelerated Growth Partner of the Year」受賞</li> </ul>
<p><b>先進テクノロジーによる高度な運用・マネージド</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mana PlaS</li> <li>OpenCanvas</li> <li>空調AI制御</li> <li>ICT Work Site</li> <li>iRES</li> <li>データセンター</li> <li>BizXaaS Office</li> <li>Workstyle Invention</li> </ul>	<p>多数の実績をもとに安心・安全なインフラを提供し、お客様がコアビジネスに注力するためのフルアウトソースをオンプレ/クラウド等様々なインフラ領域で多数実施。デジタル技術によりアジリティ・クオリティを追求。また、幅広いソリューションにより働き方多様化にも対応。更に、DC内の対象機器の温度をAIによる自動制御で最適化し、空調消費電力量を削減することで環境面への取り組みも実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド環境に特化したobservability、セキュリティサービスの提供</li> <li>AWS、Microsoft等のパブリッククラウドベンダーと戦略的協業契約を締結</li> <li>VMware社の「VMware Sovereign Cloud Initiative」に参画</li> <li>IDC MarketScapeの「Japan Desktop as a Service 2022-2023 Vendor Assessment」においてBizXaaS Officeが最高位のリーダーポジション評価を獲得</li> <li>空調AI制御では、社内の複数のデータセンターで導入し、前年度比費用対効果を確認</li> </ul>



## 市場環境

急速に進むテクノロジーの進化は、消費者の生活や企業活動を大きく変えており、行政や金融機関・法人企業は、それらの影響を捉えた変革に動き出しています。特にデータ活用やGenerative AI活用に関する需要は急激に拡大しており、データの可視化・活用や先進技術を活用したビジネス創出、データ活用・AI人材の育成に対して高い関心が寄せられています。

日本国内で新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類感染症に移行したことを受けて、多くの企業がデジタルとリアルとを融合した「新しい働き方」を模索しています。

センサーをはじめとしたIoT端末の利用や多様なクラウドサービスの活用といったニーズは継続して拡大する一方で、個人情報保護への関心の高まりやサイバーセキュリティへの脅威は高まっていることから、Edge領域からCloud領域までの幅広いITインフラの信頼性向上や管理に関する対策が重要視されています。

その他、政府発表にある2050年のカーボンニュートラル社会の実現のため、効率的な電力利用やITシステムにおけるグリーン化が求められています。

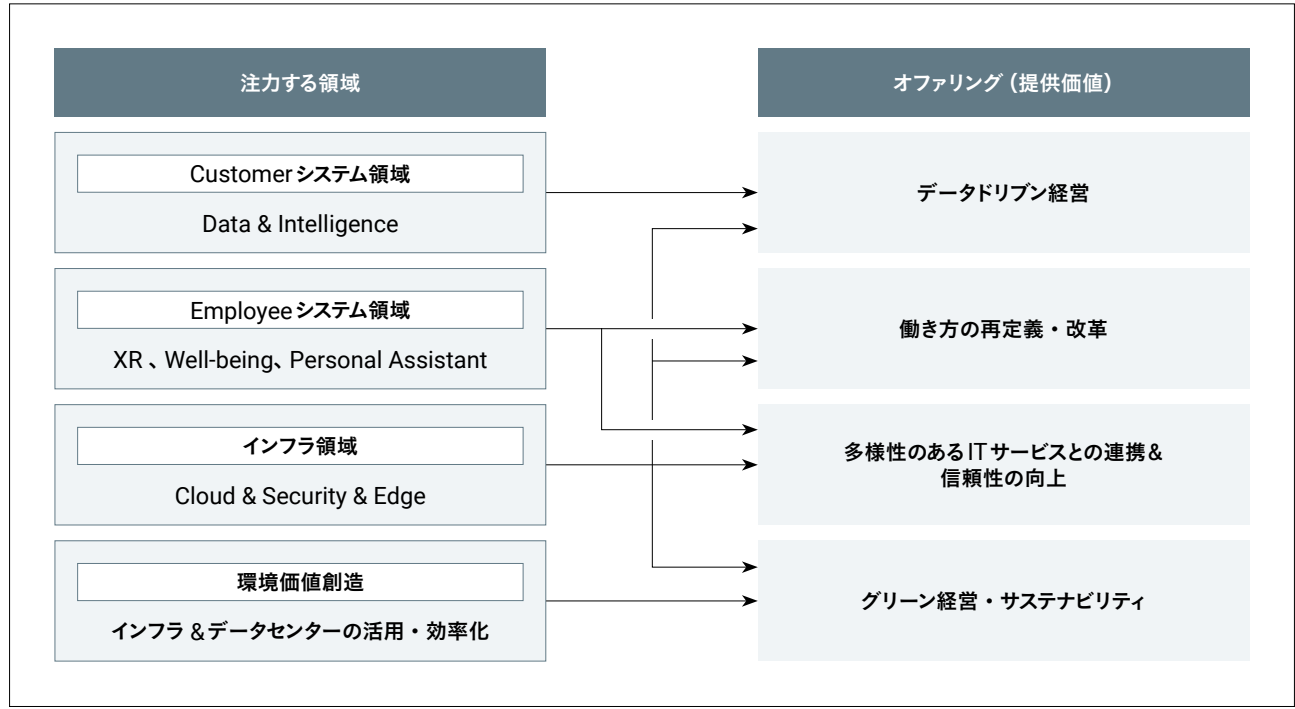
## SWOT分析

<p><b>S</b> Strengths 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ テクノロジーがお客様のビジネスに与える影響を洞察し、事業課題に対して構想策定するコンサルティング力やデザイン力とそれらを実現する豊富な実績や人材</li> <li>■ 高い市場シェアを占める各ソリューション（デジタルワークスペース等）</li> <li>■ 高いSLAに応える高品質・高レジリエンスなインフラサービス</li> <li>■ グローバルを含めた最先端テクノロジーとの連携</li> </ul>	<p><b>W</b> Weaknesses 弱み・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 急激な環境変化を受けたスピーディーな対応の必要性</li> <li>■ 個別インダストリー要件に特化した先進テクノロジー活用による価値創出</li> <li>■ 市場全体の人手不足を受けた高度IT技術者確保の難化</li> </ul>
<p><b>O</b> Opportunities 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ テクノロジー起点による社会・企業・消費者の変革機会</li> <li>■ お客様のビジネス変革のためのDX投資・データ活用領域への投資拡大</li> <li>■ 新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行後の「働き方改革」に関わる各種ニーズの高まり（社員エンゲージメントの向上・セキュリティ対策・社内業務におけるデジタル技術活用）</li> <li>■ テレワークシフトやクラウドシフトを受けた運用高度化によるアウトソース需要の拡大</li> <li>■ 電力利用の効率化やITシステムのグリーン化への対応</li> </ul>	<p><b>T</b> Threats 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新興技術プレイヤーの台頭</li> <li>■ コンサルティングファーム、クラウドベンダーによる提供領域の拡大</li> <li>■ ネットワーク・クラウド・セキュリティ等個別技術のコモディティ化</li> </ul>

## 成長戦略

テクノロジーコンサルティング&ソリューション分野は、公共社会基盤・金融・法人の各分野を通じたビジネスを主として、戦略2「Foresight起点のコンサルティング力強化」並びに戦略3「アセットベースのビジネスモデルへの進化」を中心に据え、先進テクノロジーを活用して、社会課題や顧客企業の課題を解決するオフリングを提供します。

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



# NTT DATA, Inc. (海外事業会社)



## NTT DATA, Inc. の概要

2022年10月1日にNTT DATA, Inc. を設立しました。NTT DATA, Inc. は日本国外で約180億ドル(約2.1兆円)の売上を創出し、約15万人の従業員を抱え、50カ国以上でサービスを提供するITサービス企業\*1です。世界中のお客様のITモダナイゼーションとデジタルトランスフォーメー

ションを加速していきます。なお、マーケットシェア2%以上の国・地域が26カ国・地域に拡大 (NTT DATA, Inc. 発足前は5カ国・地域) し、「Brand Finance IT Services 25 2023」において6位にランクインいたしました。グローバルマーケットにおける認知度が確実に高まっています。

### NTT DATA, Inc. 基本情報

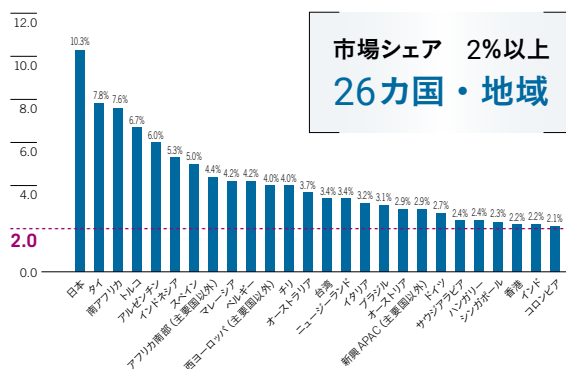
2022年10月1日に  
NTT DATA, Inc. を設立



<p><b>売上高</b></p> <p>約2.1兆円</p>	<p><b>従業員数</b></p> <p>約15万人</p>	<p><b>拠点</b></p> <p>50カ国・地域超 190カ国以上でサービス提供中</p>
---------------------------------	---------------------------------	--

### NTT DATA, Inc. 発足後の市場シェア (2022年度)

(Gartner "Market Share: IT Services, Worldwide, 2022"に基づき、当社にて算定\*2  
グラフ/チャートは当社にてGartnerリサーチを基に作成。)

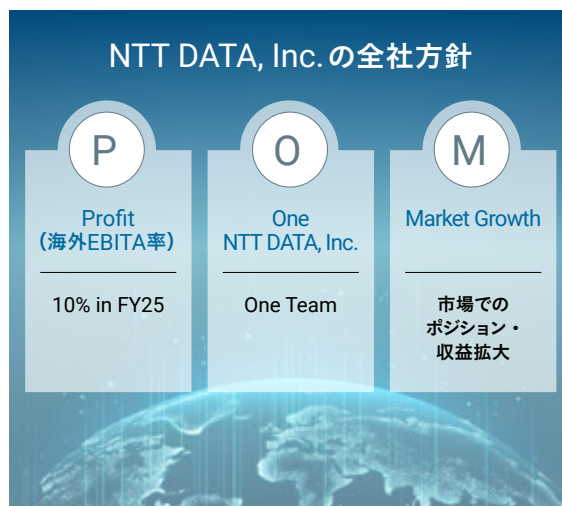




## ■ NTT DATA, Inc. の全社方針

中期経営計画（2022～2025年度）で経営目標として海外EBITA率10%<sup>\*3</sup>を目標に掲げています。

2023年度から2025年度の方針として、「POM」というキーワードを全社的に浸透させています。これは全社一丸となって、Profitの追求（2025年度までに海外EBITA率10%達成）、One Companyとしての文化の醸成（One NTT DATA, Inc.として始動）、Marketにおけるポジション・収益の拡大（Market Growth）という3つのイニシアティブの頭文字をとった造語です。



## ■ NTT DATA, Inc. の強み

NTT DATA, Inc.の強みとして、「サービスポートフォリオの広さ」「顧客ファースト」「ダイバーシティ経営」「Long Term Perspective」が挙げられます。

特にダイバーシティ経営においては各国の事業運営をベースとしつつ、グローバル共通での全社方針に準じた運営（United Countries of NTT DATA, Inc.）を志向しています。また、Long Term Perspectiveでは長期的な視点に立った「戦略的投資」「M&A」「データセンター投資」を行い顧客リレーションシップの拡大並びにシェア拡大に向けて取り組んでいます。



\*1 NTT DATA, Inc. はビジネスコンサルティングとテクノロジーコンサルティング、業界向けソリューション、アプリケーション開発、デジタルサービス、Edge to Cloudのインフラ、BPO、システム構築、グローバルデータセンター等、幅広い事業を手掛ける企業です。

\*2 2022年10月1日に事業統合したNTT Ltd. について、同レポート上、当社連結開始前の2022年度上半期の売上高（2022年4月1日～同9月30日）はNTT Ltd.として個別に売上・シェア等掲載されていますが、これをNTT データに合算することで当社全体の通期売上高を試算しシェアを算定したものです。  
出典等の詳細はP115参照

\*3 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

NTT DATA, Inc. 設立の狙い

昨今、モノや人の行動などを含めた社会全体の情報集約や活用が進んでおり、これまで以上にグローバルレベルでのConnectivityやデータセンターの重要性が高まっています。

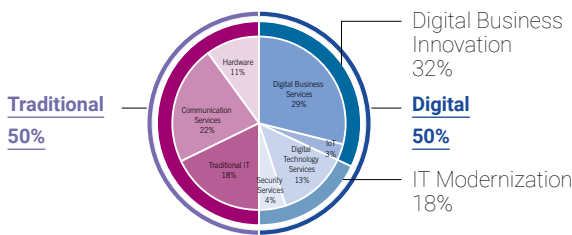
また、世界のIT市場規模に占めるデジタルの割合は50%で、そのうち、NTT Ltd.が得意とするDigital Technology ServicesやIoTは特に高い伸びを示しています。

従来よりNTT データでは深い顧客理解と高度な技術力によるつくる力で、様々な企業システムや業界インフラを支えてきましたが、NTT Ltd.の持つつなぐ力と組み合わせ

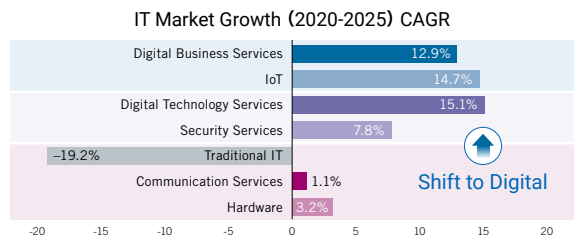
ることで更にビジネスユーザーに対して提供価値を高めていくことが可能となります。

具体的には、NTTデータの持つコンサルティングアプリケーション開発を主としたシステムインテグレーションによるつくる力と、NTT Ltd.が得意とするデータセンター、ネットワークマネージドサービスを主としたEdge to Cloudのサービスオペレーションによるつなぐ力を組み合わせ、ITとConnectivityを融合したサービスをトータルで提供する企業へ進化していきます。

世界のIT市場規模



世界のIT市場平均成長率



NTT DATA, Inc. 設立後のシナジー事例

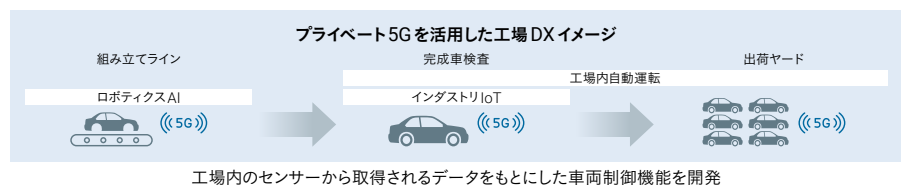
BMWグループ向けPrivate5Gを活用した工場内DX事例

BMWグループのドイツの工場内に企業をまたいだオープンイノベーションハブを開設し、工場や物流業務のオペレーションのデジタル化に向けたユースケースを開発・実行するプロジェクトを開始しました。

プライベート5Gを使ってデータをセキュアに収集し、当該データをAIやデータインテリジェンス分析を用いて自動化を実現しました。従来であれば、完成車は人間が運転して、工場の中で行先ごとに駐車させていましたが、出荷ヤードまで「工場内自動運転」を実現し工場内DXを実現した事例となります。

BMWグループ向けプライベート5Gを活用した工場内DX事例

お客様の戦略である工場におけるデジタルトランスフォーメーションをプライベート5Gの技術を活用したユースケース開発を通じて支援



大手多国籍企業向けフルスタックサービスの提供案件事例

海外に本社を構える大手多国籍企業向けにフルスタックでサービスを提供し受注いたしました。お客様は、親会社からのスピナウトに伴い、2024年初めまでに親会社からアプリケーション及びインフラを切り離す必要が生じ、スタンドアロン型でシステムを稼働させる必要がありました。NTT DATA, Inc.ではITインフラ環境整備 (M365、ID as a Service、ネットワーク、Azure、AWS) 並びに業務アプリケーション (Oracle ERP、SAP Concur、Workday、ServiceNow、MuleSoft) の提供に至るまでフルスタックでお客様ニーズに合致したサービスを提供しています。





## 海外事業構造転換の進捗状況

海外事業全体の利益率・競争力を高めるためには、強固な価値提案 (Value Proposition) とオペレーションの最適化 (Operational Excellency) を軸とした事業構造の転換 (Transformation) が重要なため、NTT DATA, Inc.

発足以降、本検討を進めてきました。

2023年5月には、2024年度から新たな「オペレーティングモデル」へ海外事業を転換していくことを発表いたしました。

## 海外事業構造転換における基本方針

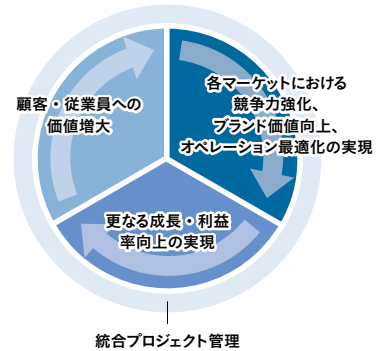
海外事業構造転換に向け Transformation Management Office (TMO) を立ち上げ、その責任者として、Abhijit Dubey (Chief Transformation Officer) を任命しました。海外事業構造転換に関わる各プロジェクトを、基本方針に基づき適切に推進していきます。

### 基本方針

- 顧客・従業員への価値増大
- 各マーケットにおける競争力強化、ブランド価値向上、オペレーション最適化の実現
- 更なる成長・利益率向上の実現



Abhijit Dubey



## 新オペレーティングモデルの概要

2024年度より移行を予定している「新オペレーティングモデル」は、リージョナルユニットとグローバルユニットで構成されます。

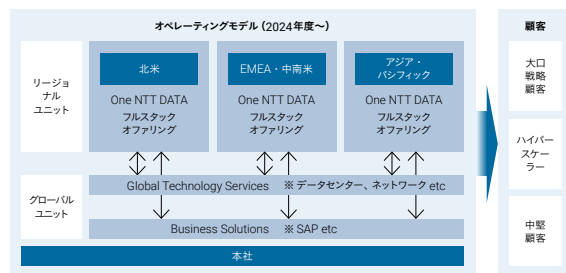
### リージョナルユニット

- 北米、EMEA・中南米、アジア・パシフィックの3つのユニットで構成され、お客様へ一元的なオファリング提供をリージョン単位で可能とすることで、エンゲージメントを更に強化していきます。

### グローバルユニット

- データセンター及びネットワークといったグローバル共通のインフラサービスを提供する「Global Technology Services」、SAPをグローバルで提供する「Business Solutions」の2つのユニットで構成され、リージョナルユニットと連携しながらスケールメリットを活かしたサービスを提供していきます。

### 新オペレーティングモデルの概要



## 海外事業構造転換を担うリーダーシップチーム

海外事業構造転換を着実に推進すべく2023年10月に新オペレーティングモデルの各ユニットの責任者を任命いたしました。

グローバルビジネスにおける多様なスキルと経験を有した人財で構成されるリーダーシップチームを組成し海外事業構造転換を進めていきます。

### リージョナルユニット

- 北米責任者 : Bob Pryor
- EMEA・中南米責任者 : 木村 千彰
- アジア・パシフィック責任者 : John Lombard

### グローバルユニット

- Global Technology Services 責任者 : 佐々倉 秀一
- Business Solutions 責任者 : Norbert Rotter



Bob Pryor



木村 千彰



John Lombard



佐々倉 秀一



Norbert Rotter

## ソリューション編

### グローバルデータセンター及びマネージドネットワーク

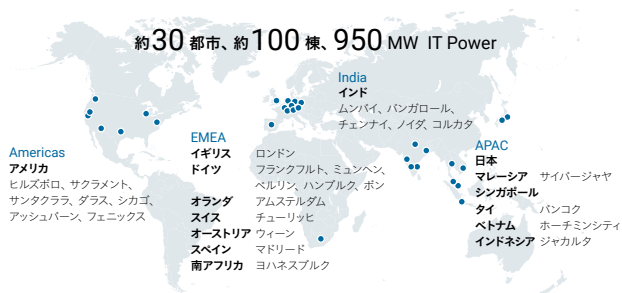
NTT DATA, Inc. はグローバルで約30の都市において100を超えるデータセンターをハイパースケーラー並びにエンタープライズ双方に提供している世界第3位のグローバルデータセンター事業者です。また、約

190カ国でネットワークサービスを提供しており24時間365日体制で運用監視を行いお客様事業をインフラ面から日々サポートしているグローバルキャリア(グローバル通信事業者)です。

#### ■ グローバルデータセンター

NTT DATA, Inc. はデータセンター事業を将来の収益源と位置付け積極的な投資を進めています。2023年度のデータセンター事業への投資額は約3,500億円となり、10を超えるデータセンターを新たに竣工予定です。

##### データセンター 拠点



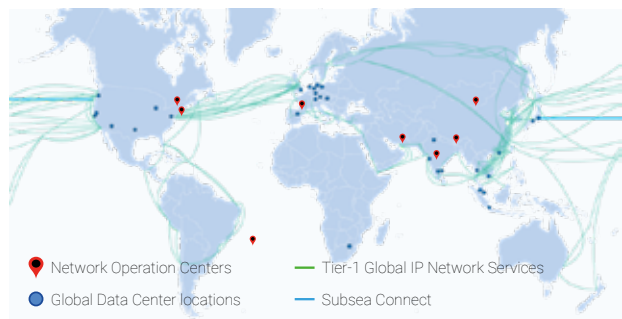
#### 地域別の成長戦略に基づいたビジネス拡大

- **Americas :**  
フットプリントの拡大によりハイパースケーラーの需要を取り込む。また中南米・カナダ市場への拡張も検討
- **EMEA :**  
主要市場 (フランクフルト・ロンドン・アムステルダム・パリ) でのビジネス拡大に加え、ハイパースケーラーとのリレーションを活かし周辺都市へも拡張
- **インド :**  
先行者利益を活かし高成長市場に合わせ投資を拡大しビジネス獲得を狙う
- **アジア・パシフィック :**  
各国の規制を踏まえた成長戦略を策定し投資並びにビジネスを拡大

#### ■ マネージドネットワーク

- マーケットをリードするマネージド・ネットワーク・サービス及びプライベート5Gプロバイダー
- 16Tbps以上のグローバル海底ケーブルキャパシティを保有
- 約90のPoPを持つTier1 IPトランジットプロバイダー
- 100カ国に200以上のPoPを展開しSD-WAN及びNFVを提供

##### マネージドネットワーク



#### マネージド・ネットワーク・サービスの次世代プラットフォーム “SPEKTRA” を発表

次世代グローバルサービスプラットフォーム “SPEKTRA” (Sentient Platform for Network Transformation) を2023年5月に発表\*1しました。

本ソリューションはAIOps、予測分析、自動化技術を活用し完全に自動化したネットワーク・オペレーション・センターをめざすビジョンを凝縮したもので、ネットワークのパフォーマンスと信頼性の強化、監視機能の強化、運用効率の向上を実現します。

#### 外部評価

**Network Services, Global : A Leader**  
Gartner, Magic Quadrant<sup>2</sup> for Network Services, Global, Danellie Young et al., 22 February 2023 (Listed as NTT)

**Network as a Service : A Leader**  
Everest Group, Network Transformation Services PEAK Matrix Assessment

**Edge as a Service (Private 5G) : A Leader**  
Everest Group, 5G Engineering Services PEAK Matrix Assessment 2023

\*1 NTT Announces Next Generation Platform for Managed Network Services (global.ntt)

## SAPビジネス

SAPビジネスは2010年度から2022年度までに売上高CAGR10%を超える成長を実現しています。20,500名以上のSAP人財を抱え10,000社を超えるお客様のビジネスをサポートしています。

顧客事業のボーダレス化・SAPプロジェクトのクロスボーダ化が進み、日米欧アジアと世界規模でグループ各社が連携してプロジェクトを

推進するようになり売上の80%を海外9カ国・地域（ドイツ・アメリカ・トルコ・スイス・イギリス・ブラジル・インド・スペイン等）が占めています。

また、2020年にはSAPとNTTグループによる戦略的提携に関する契約を締結し、共同営業や共同先端アセット開発などにより両社がいっそう緊密に連携を進めています。

2010～2022年度  
CAGR**10%超**成長

SAP人財  
約**20,500**名

お客様  
**10,000**社超

### 強み／実績

昨今はSAPもデジタル化が目覚ましく、生成AIを活用した生産性向上など、先進的な取り組みを進めており、業界向けアプローチを強化しています。中でも自動車業界、製薬業界、組立加工製造業界向けに実績を重ねています。



#### 自動車業界

グローバル高度連結経営、工場IoT連携、ディーラーマネジメント等を通じたグローバルサプライチェーンのサポート



#### 製薬業界

臨床実験や製品温度管理等の複雑な業務、コンプライアンス対応、大量データ解析のサポート



#### 組立加工製造業界

基幹業務（生産管理・購買・販売・財務会計等）をEnd-to-Endでサポート  
二酸化炭素排出量管理等のソリューションを提供

#### 外部評価

**SAP S/4HANA Application Services, Worldwide : A Leader**  
Gartner, Magic Quadrant<sup>®</sup> for SAP S/4HANA Application Services, Worldwide, Jaideep Thyagarajan et al., 27 June 2022 (Listed as NTT DATA. This research has already archived.)

**SAP Cloud Migration Services 2023: A Leader**  
NelsonHall, NEAT Report for SAP Cloud Migration Services

**Asia/Pacific SAP Implementation Services: A Leader**  
IDC MarketScape: Asia/Pacific SAP Implementation Services Vendor Assessment, 2022 (July 2022, IDC #AP48871022)

**SAP Business Application Services: A Leader**  
Everest Group, SAP Business Application Services PEAK Matrix Assessment 2023 report.

### ONE NTT DATAでの受注事例：日系大手家電メーカー向けSAP移行プロジェクト

SAP ERP保守サポートが終了となる「2027年問題」に向け、後継バージョンとなるS/4 HANAへのアップグレード需要が高まっており、昨今当社への引き合いが高まっています。

日系大手家電メーカー向けにOne NTT DATAとしてアプリケーションからインフラまでフルスタックで広範なサービスを提案し、SAP ECC6.0からS/4HANAへの移行プロジェクトを受注いたしました。

本事例はNTT DATA Business SolutionsがS/4HANAへのアプリケーションの移行とビジネスプロセスの最適化を実施。NTT Ltd. がSAP環境が動くマイクロソフトアジュールインフラと環境接続のためのネットワーク(SD-WAN)を提供いたしました。

\*2 GARTNERおよびMAGIC QUADRANTは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved. Gartnerは、Gartnerリサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。Gartnerリサーチの発行物は、Gartnerリサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。Gartnerは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。

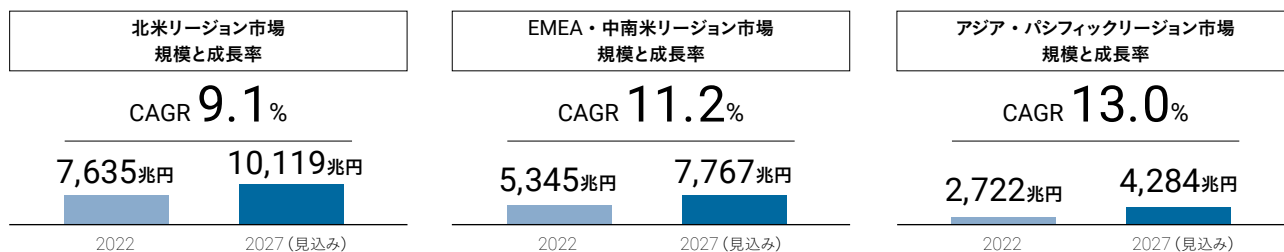
## リージョン編

## 成長戦略

中期経営計画で経営目標として掲げている「2025年度の海外EBITA率10%<sup>\*1</sup>達成」に向け、質を伴った成長を更に加速していきます。また、従来リージョン・国ごとに、コンサルティングやデジタルを中心としたビジネスを拡大してきましたが、2024年度に新オペレーティングモデルへの移行を予定しており、アプリケーションからインフラに至る広範なソリューションをフルスタックで提供することで更なるビジネス獲得をめざしていきます。なお、新オペレーティングモデルでは、北米、EMEA・中南米、アジア・パシフィックの3地域体制となり、地域ごとにお客様エンゲージメントを強化していきます。

## 市場環境

北米のIT市場規模は、世界のIT市場全体の約44.5%を占めており、2022年も世界最大の市場です（2022年売上高ベース）<sup>\*2</sup>。今後の見通しは、毎年9.1%程度の伸びが見込まれています<sup>\*3</sup>。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31.2%を占めています（2022年売上高ベース）<sup>\*4</sup>。今後の見通しは、毎年11.2%程度の伸びが見込まれています<sup>\*5</sup>。アジアと太平洋諸国（日本を除く）を合算したIT市場規模は、世界のIT市場全体の約15.9%を占めています（2022年売上高ベース）<sup>\*6</sup>。今後の見通しは、毎年13.0%程度の伸びが見込まれています<sup>\*7</sup>。

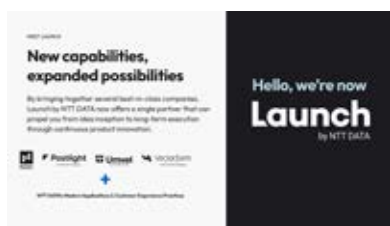


\* グラフ/チャートは当社にて Gartner リサーチをもとに作成、CAGR は当社により算出。出典等は P115 参照。

\* 2022年 1ドル=131.38円、2027年 1ドル=112.41円 (Vendor Revenue Basis)

## 北米リージョン

北米リージョンでは、デジタル人材の育成に加え、M&A を活用してコンサルティングやデジタルを中心としたケイパビリティの拡充を行ってまいります。2023年4月には買収企業5社と NTT DATA Services の既存組織を集約し、お客様のデジタル体験をサポートするサブブランド“Launch by NTT DATA”を発表いたしました。



## お客様のデジタル体験をサポートするサブブランド“Launch by NTT DATA”を発表

2023年4月にカリフォルニアの Napa でお客様を招待して開催したイベント内でサブブランド“Launch by NTT DATA”を発表<sup>\*8</sup>しました。

“Launch by NTT DATA”は、Nexient、Postlight、Vectorform、Sierra Systems、Umvel という5つの買収企業と、NTT DATA Services の既存組織である Modern Applications 及び User/Customer Experience チームのケイパビリティを集結させた NTT DATA Services のサブブランドです。

デジタル (Digital)、IoT、体験型 (Experience)、没入型 (Immersive) といったオフリングを提供することにより、お客様組織が「デジタル体験」を作り出すことを支援し、カスタマーエンゲージメントの実現と顧客の成長を牽引します。

## “Launch by NTT DATA”における大手消費財メーカー様向け受注事例

“Launch by NTT DATA”に集結したケイパビリティを活用し、Fortune 500に入る大手グローバル消費財メーカーのお客様からサプライチェーン供給モデルの変革をサポートする案件を受注しました。当初は小規模の実証実験からスタートしましたが、アプリケーション開発、デジタルエクスペリエンス、デジタルプロダクトエンジニアリングに関する多様な知見が認められ、DX案件へと拡大しました。

お客様を成功へと導く方法論 (Aim, Engage, Grow モデル) 並びにアジャイルフレームワークに加え、オンショア・ニアショアリソースも活用し、お客様が利用する多様な業務システムのモダナイゼーションや統合を行い、お客様のビジネス成長を支えるサプライチェーンプラットフォームを早期に実現します。

\*1 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

\*2~7 出典等は P115 参照。

\*8 NTT DATA Unveils Launch By NTT DATA To Help Organizations Deliver Bold Digital Experiences | NTT DATA

## EMEA・中南米リージョン

EMEA・中南米リージョンでは、サステナビリティを含む様々な社会課題の解決、新しい社会の実現に向けた事業拡大・社会貢献が加速しており、ルーマニアの市役所が市民に提供するサービスへのデジタルIDソリューション導入事例や、生成AIを活用したECプラットフォーム上の顧客体験向上事例が出てきています。



### ルーマニア市役所とNTT DATAが市民向けデジタルIDプロジェクトを共同で開始

NTT データルーマニアは同社の最新のデジタルIDソリューションを活用し、人々に信頼できるデジタルIDを提供することを目的とした ClujID プロジェクトを開始<sup>\*9</sup>しました。本プロジェクトはルーマニアのクルージュナポカ市役所が市民に提供する公共サービス向けに提供するため、GDPR 規則に準拠していることからルーマニア国内及びヨーロッパのデジタルID戦略に沿ったプライバシー保護生体認証を可能とします。

また、NTT データルーマニアはクルージュナポカ市役所と協力して、デジタルIDエコシステムである ClujID アプリを作成します。このアプリは、市民が公共サービスにアクセスする際の複数の認証プロセスを排除し、公共サービスに物理的にアクセスする際に生じる市内での unnecessary 移動を減らすことにより、市民生活の質を向上させ、グリーン化とデジタル化双方の達成に貢献します。



### 化粧品・美容業界のECプラットフォームに生成AIを活用し顧客体験の向上を実現

NTT DATA EMEA は、化粧品及び美容分野の世界的リーダーである L'Oréal グループとパートナーシップを締結し、デジタルチャネルでパーソナライズされた体験をユーザーに提供し、顧客サービスの品質を向上する革新的なソリューションを開発しました。

NTT データの会話型AIプラットフォーム“eva”<sup>\*10</sup>を使用しており、高度な人工知能と生成AIを活用しパーソナライズされたガイダンスをユーザーに提供します。

L'Oréal グループが保有する複数の顧客向けチャネルに適用し、オンラインとオフラインの両方でよりダイナミックなショッピング体験を生み出すことで、エンドユーザーが最適な製品を見つけることをサポートします。

## アジア・パシフィックリージョン

アジア・パシフィックリージョンでは、他リージョンと同様に海外事業統合に伴うシナジー事例が出てきています。タイでは有料道路公社のSAPマイグレーション案件の受注、オーストラリアでは先進技術を用いた現地の大学・企業とのオープンイノベーションの推進事例が出てきています。



### タイの有料道路公社向けSAPマイグレーション案件の受注

タイの有料道路公社である Don Muang Tollway (DMT) 社より、SAPマイグレーション案件を受注しました。本案件はNTT Ltd.とNTT DATA Business Solutionsとの連携案件であり、NTT DATA Business Solutions はすべてのソリューションのマイグレーション及び実装を行い、NTT Ltd. は Rise with SAP S/4 HANA cloud、バックアップ用AWS、マネージドサービス、セキュリティファイアウォール等のDMTへのデリバリーを行いました。

DMTはNTT Ltd.にとって長期にわたり取引のある顧客であり、NTT DATA Business Solutionsとの密接な連携が本案件の受注へとつながりました。タイのJPT (Joint Pursuit Team)がDMT向けに引き続きDXに資する提案を実施中です。



### シドニー工科大学の共同研究施設において属性ベース暗号技術の商用利用に合意

NTT DATA, Inc. は、オーストラリア・ニューサウスウェールズ州にある、世界有数の技術系大学であるシドニー工科大学 (UTS: University of Technology Sydney) と戦略的なパートナーシップ関係を構築し、先進的なR&D技術を用いた市場開拓や、現地企業との協業に取り組んでいます<sup>\*11</sup>。NTT DATA, Inc. とUTSは、価値のある情報を効果的に保護するためのデータ保護とアクセス管理を一つにした属性ベース暗号 (ABE: Attribute-Based Encryption) 技術<sup>\*11</sup>を活用したソリューションを、共同研究施設「UTS Vault」<sup>\*11</sup>にて商用利用することに合意しました。本導入はNTT DATA, Inc. 配下のNTT Ltd.、NTT DATA Romania、及びNTT Research, Inc. と共同で行ったものです。今後もNTT DATA, Inc. の先進技術を用いたデジタルアセットを広く展開し、オープンイノベーションを通じ、地域のニーズや発展に貢献していきます。

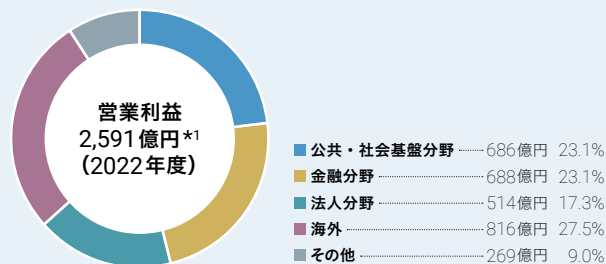
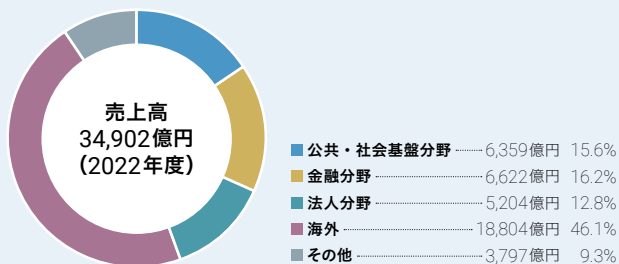
<sup>\*9</sup> Cluj-Napoca City Hall Collaborates with NTT DATA Romania for ClujID Project | NTT DATA

<sup>\*10</sup> eva.bot

<sup>\*11</sup> <https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2023/082900/>

ABE: データの暗号化に加えて、利用者やデータの属性によるきめ細かな開示を可能とする、暗号化とアクセス制御を同時に実現する技術で、採用されたABEはNTT Research, Inc. が発明し、主要な特許を取得。UTS Vault: サイバーセキュリティ関連技術に関する共同研究など、政府・民間企業・大学との共同イノベーションを目的とした施設

# 業績サマリ／当社シェア

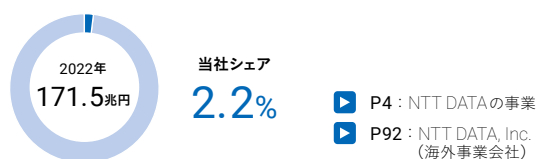


## グローバル市場

海外市場ITサービス市場ベンダーランキング(売上高ベース) \*2

第6位

海外市場当社シェア(売上高ベース) \*2,3,4



Gartner “Market Share: IT Services, Worldwide, 2022” に基づき、当社にて算定\*2

## 日本市場

日本市場ITサービス市場ランキング(売上高ベース) \*3

第2位

日本市場当社シェア(売上高ベース)



## 公共・社会基盤分野

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

第3位

公共・社会基盤市場 (日本国内)  
及び当社シェア\*3 (売上高ベース)

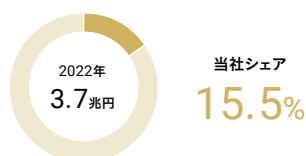


## 金融分野

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

第1位

金融市場 (日本国内)及び  
当社シェア\*3 (売上高ベース)

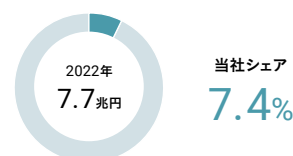


## 法人分野

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

第2位

法人市場 (日本国内)及び  
当社シェア\*3 (売上高ベース)



\*1 調整額除く

\*2 2022年10月1日に事業統合したNTT Ltd. グループについて、同レポート上、当社グループ連結開始前の2022年度上半期の売上高 (2022年4月1日~同9月30日)はNTT Ltd.として個別に売上・順位・シェア等掲載されていますが、これをNTT DATAに合算することで当社グループ全体の通期売上高を試算し順位・シェアを算定したものです。出典等の詳細はP115参照

\*3 グラフ/チャートは当社にてGartnerリサーチをもとに作成。また、ここにある数値は当社により算出されたものです。出典等はP115参照

\*4 2022年 1ドル=131.38円、2027年 1ドル=112.41円 (Vendor Revenue Basis)



Part 3

## 財務・非財務データ集 / その他

- |                    |            |
|--------------------|------------|
| 102 主要ビジネスの財務モデル   | 110 IR活動状況 |
| 104 財務状態及び経営成績の分析  | 112 会社情報   |
| 108 財務・非財務数値（経年推移） |            |

# 主要ビジネスの財務モデル

## 統合ITソリューション（受注型）

### ビジネスモデル

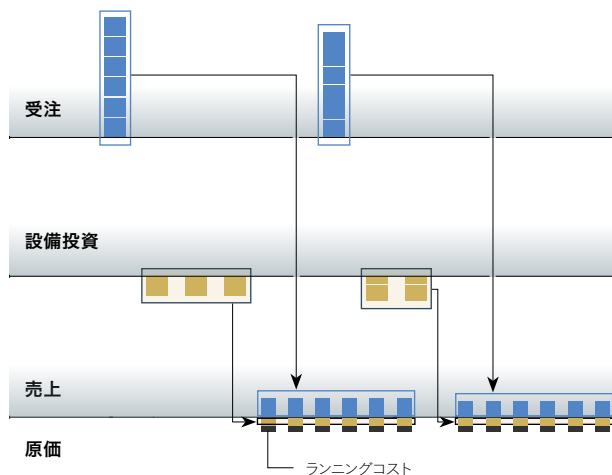
- お客様からの案件の受注後、当社が設備投資を行い、構築したITシステム等を当社資産として保有し、要件定義から保守・運用までのフルライフサイクルでサービスを提供する。
- 主に国内中央府省・金融機関向け。



### 財務モデル

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

### 財務モデルイメージ



## 統合ITソリューション（企画型）

### ビジネスモデル

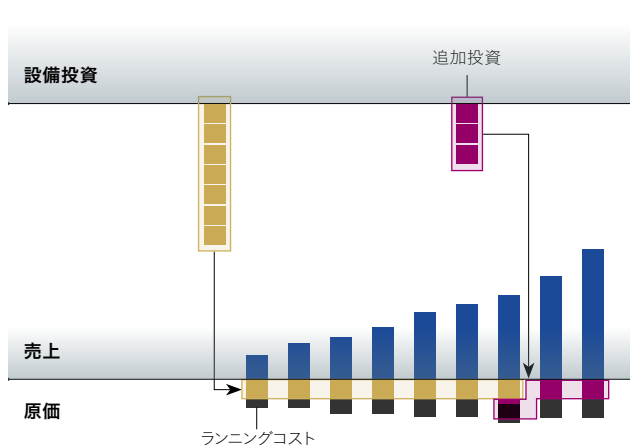
- 当社が複数のお客様の利用を見越して設備投資を行い、構築したITシステム等を当社資産として保有し、お客様のご利用時にサービス利用料を受領する。
- 国内金融機関や決済分野向けサービスが中心で、地銀共同利用型システム、ANSER、CAFIS、各種パッケージソフト等がある。



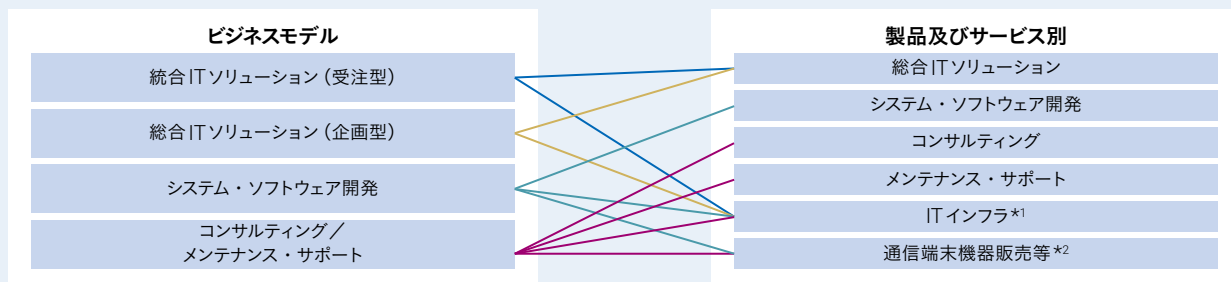
### 財務モデル

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

### 財務モデルイメージ



### ビジネスモデルと製品及びサービス別の関係



\*1 「ITインフラ」は、NTT Ltd. が行うビジネスであり、主にマネージドサービスやデータセンタービジネスを含む。

\*2 「通信端末機器販売等」は、NTT Ltd. が行うビジネスであり、主に通信端末機器販売及びその保守サービスを含む。



## システム・ソフトウェア開発

### ビジネスモデル

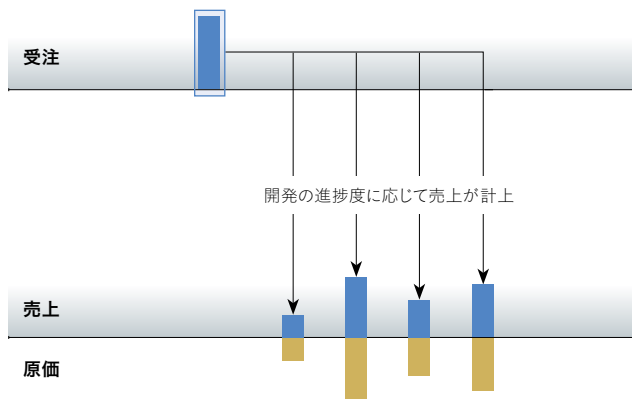
- お客様の情報システムの企画、設計、開発等を受託し、納品する。
- システム納品後には、お客様システムの保守・運用も受託するケースが多い。



### 財務モデル

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

財務モデルイメージ(工事進行基準の場合)



## コンサルティング / メンテナンス・サポート

### ビジネスモデル

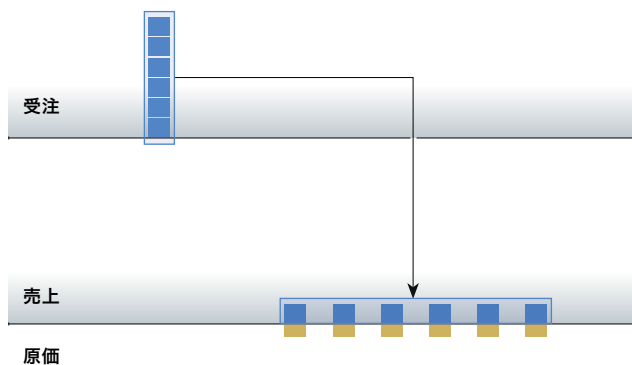
- コンサルティング：お客様のビジネスをともに考え、ITシステム構想等を策定するサービス。
- メンテナンス・サポート：お客様へ成果物の移転を伴わないシステム開発等のための技術支援、もしくは保守・維持・運用等を行うサービス。



### 財務モデル

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

財務モデルイメージ



製品及びサービス別のセグメント別2022年度実績(外部顧客向け売上高)

(単位：億円、()内は構成比)

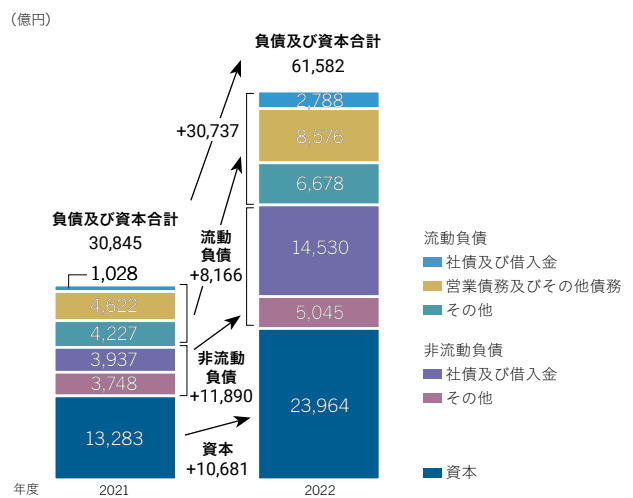
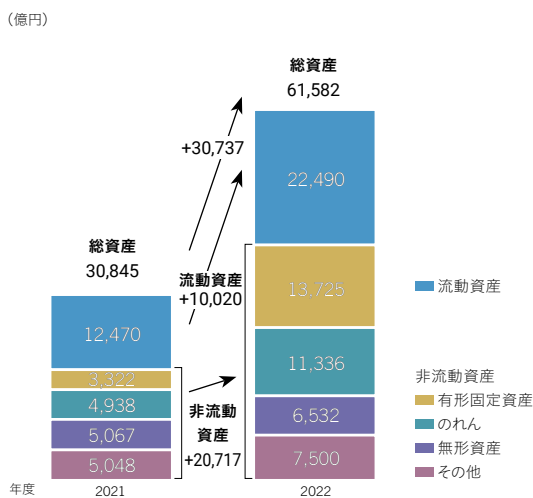
製品及びサービス別	公共・社会基盤		金融		法人		海外		2022年度実績 (外部顧客向け売上高)
統合ITソリューション	1,002	(19%)	2,839	(51%)	880	(19%)	2,069	(11%)	6,948 (20%)
システム・ソフトウェア開発	1,792	(34%)	1,039	(19%)	1,180	(26%)	3,028	(16%)	7,176 (21%)
コンサルティング	90	(2%)	49	(1%)	259	(6%)	4,100	(22%)	4,604 (13%)
メンテナンス・サポート	2,260	(43%)	1,536	(28%)	1,828	(40%)	3,568	(19%)	9,438 (27%)
ITインフラ	—	—	—	—	—	—	2,785	(15%)	2,785 (8%)
通信端末機器販売等	—	—	—	—	—	—	2,996	(16%)	2,996 (9%)
その他のサービス	88	(0%)	59	(1%)	448	(10%)	115	(1%)	955 (3%)

# 財政状態及び経営成績の分析

## 連結財政状態計算書

2022年度末の資産は、海外事業統合に伴う連結拡大影響により、前連結会計年度末に比べ3兆737億円増加して、6兆1,582億円となりました。負債も、連結拡大影響及びこれに対応する有利子負債の増加等により前連結会計年度末に比べ2兆56億円増加して、3兆7,618億円となりました。

また、資本は、利益剰余金の増加等により、前連結会計年度末に比べ1兆681億円増加して2兆3,964億円となりました。



## (連結) 受注高・受注残高

2022年度の受注高\*は、前期比3,248億円増加し、2兆7,256億円となりました。

公共・社会基盤分野は、前期に獲得した中央政府向け大型案件の反動により減少となりました。

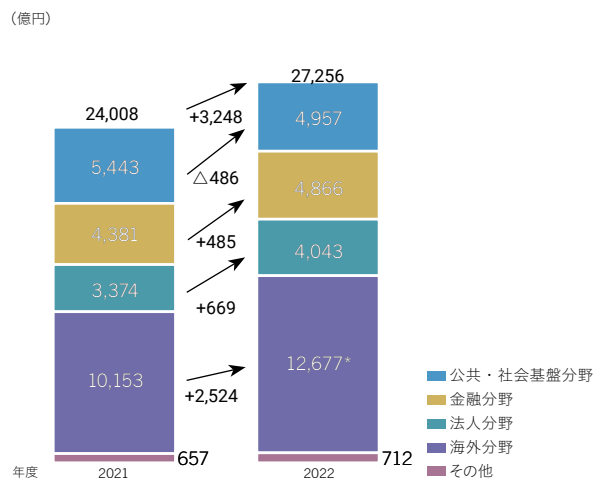
金融分野は、大手金融機関向け案件等の獲得により増加となりました。

法人分野は、流通・サービス業及び製造業向け案件等の獲得により増加となりました。

海外分野は、欧州での案件獲得及び為替影響等により増加となりました。

\*受注高にはNTT Ltd. 連結拡大影響を含めていません。

### 受注高 (NTT Ltd. を含まない)



## 受注残高と売上高計上時期（見込み）

2022年度末の受注残高(NTT Ltd.含む)はNTT Ltd.との連結拡大影響等により前期比で1兆7,933億円増加し、4兆6,539億円となりました。

受注高(NTT Ltd.を含まない)は公共・社会基盤を除く全セグメントで対前年で増加し、引き続き高い水準の受注残高を確保しています。

公共・社会基盤は前期に獲得した中央府省向け大型案件の反動により期首よりは減少していますが、引き続き高い水準を維持しています。

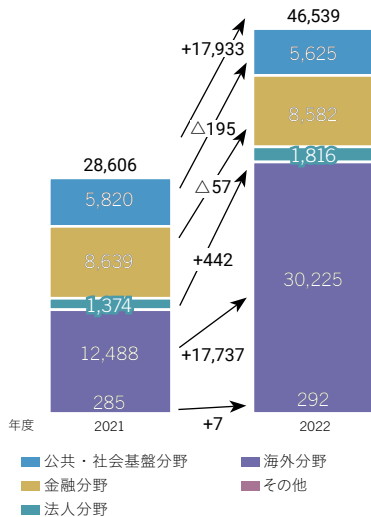
事業規模拡大に伴い、受注残高も順調に増加傾向にあり、1年間の売上高を超える規模の受注残高を確保しています。

受注残高の規模について海外と金融、ついで公共・社会基盤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。

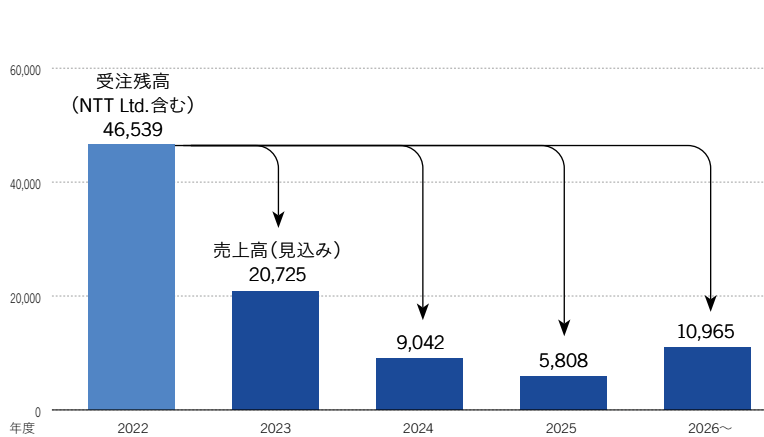
次に、2022年度末の受注残高の売上高計上時期（見込み）ですが、1年以内に受注残高の半分弱が売上高として計上される見込みです。

その後、2024、2025、2026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、その内訳は海外、金融、ついで公共・社会基盤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。

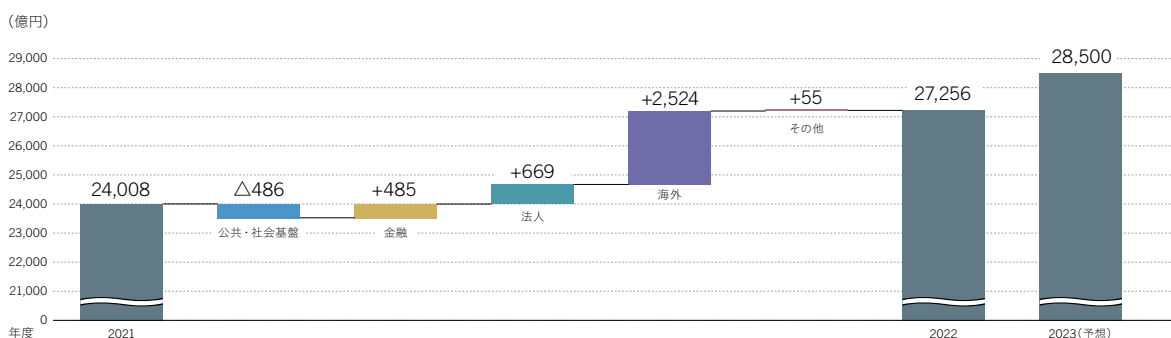
受注残高(NTT Ltd.含む)  
(億円)



2022年度末の受注残高(NTT Ltd.含む)の売上高計上時期（見込み）  
(億円)



受注高(NTT Ltd.を含まない)  
(億円)



## 財政状態及び経営成績の分析

### 連結損益計算書

売上高は、連結拡大影響に加え、全セグメントにおける規模拡大及び為替影響により増収となりました。営業利益は、全社

戦略投資の増加及び不採算案件の損失等はあるものの、連結拡大影響に加え、増収等により増益となりました。

(億円)

	2021年度	2022年度	前期比
売上高	25,519	34,902	+9,383
売上原価	18,759	25,679	+6,920
売上総利益	6,760	9,222	+2,462
販売費及び一般管理費	4,634	6,631	+1,997
人件費	2,478	3,486	+1,008
作業委託費	883	1,363	+480
経費等その他	1,273	1,782	+509
営業利益	2,126	2,591	+465
営業利益率 (%)	8.3	7.4	△0.9P
金融収益・費用／持分法投資損益	33	△163	△196
税引前当期利益	2,158	2,428	+270
法人所得税費用等*	729	928	+199
当社株主に帰属する当期利益	1,430	1,500	+70

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

### 連結キャッシュ・フロー計算書

2022年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、法人税等の支出はあるものの、税金等調整前当期純利益の増加、減価償却費の増加等により3,506億円の収入（前期比402億円の収入増加）となりました。

一方、投資活動によるキャッシュ・フローは、NTT DATA, Inc.株式の追加取得、及びそれに関連した現預金の受け入れによる影響があることに加え、有形固定資産、無形資産及び子会社

の取得等による支出により3,223億円の支出（同1,258億円の支出増加）となったことから、当期のフリー・キャッシュ・フローは283億円の黒字（同856億円減少）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、長期資金の調達等により1,357億円の収入（同3,022億円の収入増加）となりました。

(億円)

	2021年度	2022年度	前期比
フリー・キャッシュ・フロー			
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,104	3,506	+402
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,965	△3,223	△1,258
	1,139	283	△856
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,665	1,357	+3,022
現金及び現金同等物の期末残高	2,469	4,154	+1,685

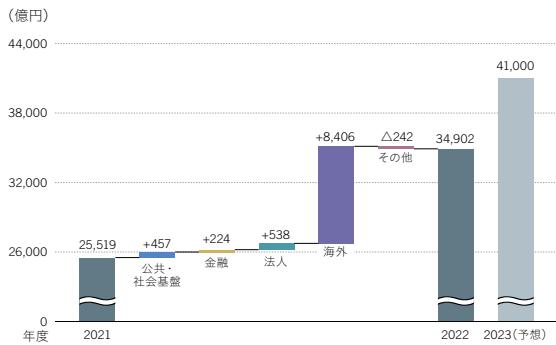
## セグメント別売上高及び営業利益の状況

2022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、大手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。法人分野は、製造業、流通・サービス業及び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。海外は、NTT Ltd. 連結拡大影響、欧州での規模拡大及び為替影響等により増収となりました。

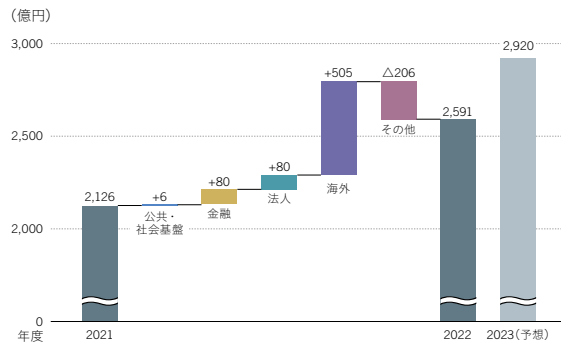
営業利益については、公共・社会基盤分野は、不採算案件の発生はあるものの、増収等による増益により前年並みとなりました。金融・法人分野は、増収等による増益となりました。

海外は、NTT Ltd. 連結拡大影響及び増収等により増益となりました。その他は、当初の業績予想に織り込み済みの全社戦略投資に伴う支出増により減益となりました。

### 売上高



### 営業利益



	2022年度 第1四半期		2022年度 第2四半期		2022年度 第3四半期		2022年度 第4四半期		2022年度 累計		2023年度 累計 (予想)	
	4月~6月	前期増減	7月~9月	前期増減	10月~12月	前期増減	1月~3月	前期増減	4月~3月	前期増減		
	(億円)											
連結売上高	公共・社会基盤	1,297	+62	1,408	+4	1,530	+103	2,125	+289	6,359	+457	6,650
	金融	1,634	+135	1,575	△55	1,613	+87	1,800	+57	6,622	+224	6,920
	法人	1,190	+137	1,212	+57	1,280	+98	1,370	+93	5,052	+538	5,500
	海外	3,053	+569	3,201	+746	6,399	+3,732	6,151	+3,360	18,804	+8,406	24,360
合計	6,774	+866	6,941	+728	10,347	+3,986	10,841	+3,804	34,902	+9,383	41,000	
連結営業利益	公共・社会基盤	113	+7	78	△100	188	+30	307	+67	686	+6	800
	金融	162	+32	169	+6	175	+27	182	+14	688	+80	730
	法人	131	+41	140	+1	145	+12	98	+27	514	+80	550
	海外	133	+53	129	+45	263	+180	291	+227	816	+505	990
合計	575	+102	504	△115	755	+175	756	+301	2,591	+465	2,920	

# 財務・非財務数値（経年推移）

	単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
<b>財務</b>					
<b>会計年度：</b>					
受注高 (NTT Ltd. を含まない)	億円	11,971	14,002	14,291	16,626
売上高	億円	13,019	13,437	15,118	16,148
売上原価	億円	9,805	10,312	11,473	12,167
売上原価率	%	75.3	76.7	75.8	75.4
販売費及び一般管理費	億円	2,357	2,499	2,804	2,972
販管費率	%	18.1	18.6	18.6	18.4
営業利益	億円	856	625	840	1,008
営業利益率	%	6.6	4.7	5.6	6.2
のれん償却前営業利益 <sup>*1</sup>	億円	964	752	985	1,129
当社株主に帰属する当期利益 <sup>*2</sup>	億円	435	232	321	633
海外売上高 <sup>*3</sup>	億円	2,313	2,987	4,490	5,044
海外EBITA率 <sup>*3, 4</sup>	%	4.7	3.2	5.2	5.3
不採算案件による損失影響額	億円	53	315	155	159
不採算額連結売上高比率	%	0.41	2.34	1.03	0.98
設備投資	億円	1,221	1,477	1,409	1,340
減価償却費等	億円	1,538	1,436	1,585	1,552
研究開発費	億円	121	128	129	124
フリー・キャッシュ・フロー	億円	462	448	267	440
EBITDA <sup>*5</sup>	億円	2,503	2,202	2,573	2,721
<b>会計年度末：</b>					
受注残高 (NTT Ltd. 含む)	億円	11,402	13,414	13,558	15,445
総資産	億円	15,243	16,899	18,228	18,603
有利子負債 <sup>*6</sup>	億円	3,783	4,129	4,469	4,070
自己資本	億円	6,513	6,768	7,734	7,409
自己資本比率	%	42.7	40.1	42.4	39.8
投下資本	億円	8,856	9,155	10,023	9,471
D/E レシオ	倍	0.58	0.61	0.58	0.55
<b>その他の情報：</b>					
投下資本当期利益率 (ROIC) <sup>*6, 7</sup>	%	5.1	3.6	4.6	5.5
総資産当期利益率 (ROA) <sup>*8</sup>	%	2.9	1.4	1.8	3.4
自己資本当期利益率 (ROE) <sup>*9</sup>	%	6.9	3.5	4.4	8.4
1株当たり当期利益 <sup>*10</sup>	円	31.0	16.6	22.9	45.2
1株当たり純資産 <sup>*10</sup>	円	464.4	482.6	551.5	528.3
1株当たり配当金 <sup>*10</sup>	円	12	12	12	14
配当性向 (単年)	%	38.7	72.3	52.4	31.0
配当性向 (過去5年加重平均)	%	43.1	49.4	50.5	45.1
株主総利回り (TSR) (保有期間5年)	%				100
<b>非財務</b>					
顧客基盤 <sup>*11</sup>	社				50
海外の国・地域数	数	34	41	41	45
海外都市数	数	136	175	176	185
従業員数	人	61,369	75,020	76,642	80,526
海外従業員数	人	28,820	42,241	43,781	47,541
労働時間 <sup>*12</sup>	時間	1,996	1,966	1,966	1,941
育児休職復職者率 <sup>*12</sup>	%	92.5	97.6	98.1	98.3
購入電力 <sup>*13</sup>	万kWh	48,878	48,342	49,169	47,661
水使用量 <sup>*14, 15</sup>	万m <sup>3</sup>	59	50	61	34
紙資源使用量 <sup>*14</sup>	t	932	936	905	920
温室効果ガス (GHG) 排出量 <sup>*15, 16, 17, 18</sup>	万t-CO <sub>2</sub> e	23.9	25.9	26.1	24.1

\*1 日本基準の値は、のれん償却費等（減損損失を含む）を調整

\*2 日本基準の科目名は、親会社株主に帰属する当期純利益

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

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

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

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

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

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

\*8 ROA = 当社株主に帰属する当期利益 / 期中平均総資産

\*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 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

日本基準		IFRS					
2016年度	2017年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
17,815	20,211	19,500	20,761	22,752	22,233	24,008	27,256
17,324	21,171	20,397	21,636	22,668	23,187	25,519	34,902
12,936	15,927	15,355	16,186	16,946	17,341	18,759	25,679
74.7	75.2	75.3	74.8	74.8	74.8	73.5	73.6
3,217	4,008	3,810	3,973	4,413	4,454	4,634	6,631
18.6	18.9	18.7	18.4	19.5	19.2	18.2	19.0
1,171	1,235	1,231	1,477	1,309	1,392	2,126	2,591
6.8	5.8	6.0	6.8	5.8	6.0	8.3	7.4
1,343	1,504	—	—	—	—	—	—
656	581	824	936	751	768	1,430	1,500
5,863	9,111	8,313	8,811	9,067	9,072	10,505	18,661
4.8	4.8	2.3	3.2	0.7	△0.5	5.1	6.0
74	99	99	169	103	14	△46	△138
0.43	0.47	0.49	0.78	0.45	0.06	0.18	0.40
1,581	1,986	1,948	1,792	1,938	1,695	1,767	3,817
1,600	1,632	1,611	1,607	1,638	1,784	1,820	2,231
123	145	146	151	218	227	197	249
△1,898	242	307	551	228	1,786	1,139	283
2,971	3,137	2,842	3,084	2,957	3,203	3,949	4,822
24,113	23,715	23,692	24,571	26,363	27,351	28,606	46,539
22,389	22,342	22,702	24,761	26,860	28,970	30,845	61,582
6,508	5,920	5,863	6,050	5,980	5,789	4,965	17,319
8,021	8,338	8,262	9,257	9,397	10,729	12,709	14,524
35.8	37.3	36.4	37.4	35.0	37.0	41.2	23.6
12,245	12,708	12,567	13,205	13,800	12,184	10,863	19,983
0.81	0.71	0.71	0.65	0.64	0.54	0.39	1.19
6.1	5.8	5.9	6.8	5.8	5.9	8.4	6.0
3.2	2.6	3.7	3.9	2.9	2.8	4.8	3.2
8.5	7.1	10.3	10.7	8.1	7.6	12.2	11.0
46.8	41.5	58.8	66.8	53.6	54.8	102.0	107.0
571.9	594.6	589.1	660.0	670.0	765.0	906.2	1,035.9
15	15	15	17	18	18	21	22
32.0	36.2	25.5	25.5	33.6	32.9	20.6	20.6
40.0	39.3	35.7	30.4	29.1	29.6	26.5	25.0
95	103	103	112	98	159	237	162
62	65	65	70	74	78	82	98
51	53	53	53	53	55	52	50カ国・地域超え
210	214	214	223	225	208	203	—
111,664	118,006	118,006	123,884	133,196	139,677	151,991	195,106
77,123	81,362	81,362	86,154	94,424	99,491	111,006	152,993
1,910	1,901	1,901	1,889	1,876	1,984	1,982	1,996
98.0	97.0	97.0	100.0	98.8	97.2	98.9	98.4
49,437	48,063	48,063	47,678	46,726	46,084	33,592	37,223
55	58	58	62	49	45	45	45
835	765	765	689	581	349	304	245
14.0	13.1	13.1	12.9	11.9	15.0	12.7	9.8

\*12 NTTデータ(単体)の値

\*13 NTT DATA(NTT Ltd.を除く全グループ会社)/2022年度:158社

NTTデータ(単体)及びグループ会社(国内、海外一部)/2021年度:91社

\*14 NTTデータグループ社、NTTデータ及び国内グループ会社/2022年度:70社

NTTデータ(単体)及び国内グループ会社/2021年度:75社

\*15 第三者機関の保証を受けた値。第三者保証の範囲は2019年度までは国内のみ、2020年度、2021年度は国内と一部海外のみが対象。2022年度はNTT Ltd.を除く全グループ会社が対象

\*16 NTT DATA(NTT Ltd.を除く)/2022年度:158社 ※再生可能エネルギー導入による排出量削減

NTTデータ(単体)及びグループ会社(国内、海外一部)/2021年度:91社

\*17 燃料の使用等による直接的な排出(Scope1)、及び購入した電気・熱の使用による間接的な排出(Scope2・マーケットベース)によるガスの総量をCO<sub>2</sub>eで換算。単位はCO<sub>2</sub>e(CO<sub>2</sub>equivalent)

\*18 2016年度以降の値につきデータセンターのスコア定義見直しによる更新あり

# IR活動状況

NTT DATAでは、対外イベント及び対話を通じて投資家の皆様からいただいた声を、取締役会及び経営トップに定期的にフィードバックし議論を行うことで、経営アクションにつなげるとともにIR活動のいっそうの充実化を図っています。

今後もこのような対話とフィードバックのサイクルを回し続けることで、投資家の皆様とのコミュニケーションを一層充実させ、企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。

## 法定開示及び決算説明

対外イベント及び対話



決算説明会資料

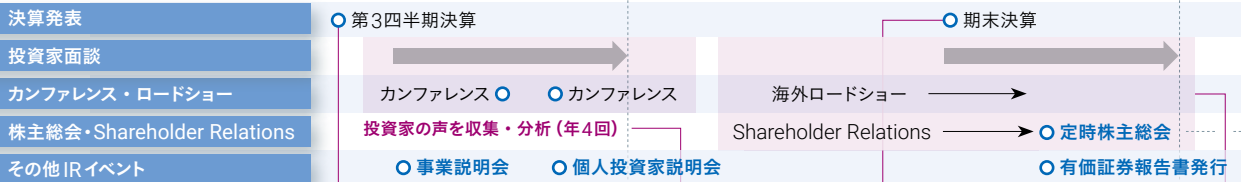


有価証券報告書



招集通知／事業報告

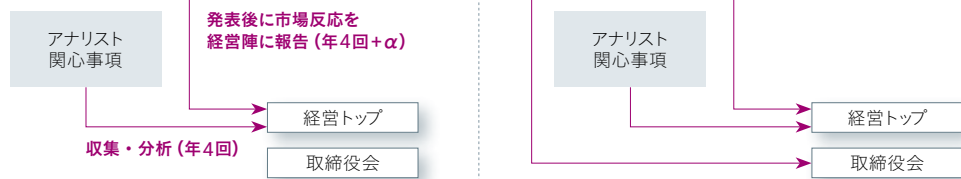
四半期報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、質疑応答模様、財務データ集、スモールミーティング資料 等



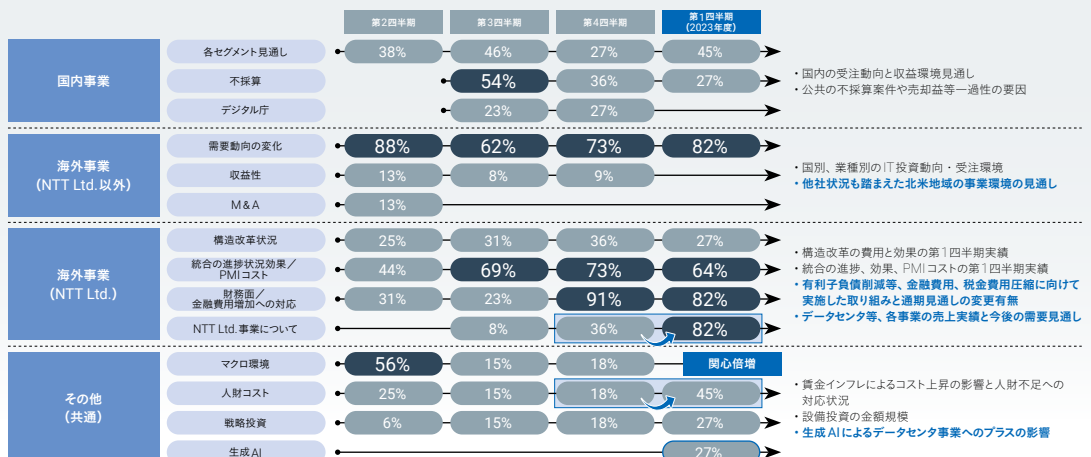
第4四半期 (1~3月)

第1四半期 (4~6月)

経営陣へのフィードバック



## 投資家の声、セルサイドアナリスト関心事項



セルサイドアナリスト関心事項の推移



## 各種説明会の実施



個別テーマ・海外事業説明模様



個人投資家説明会

## 任意開示資料やWebサイトの拡充



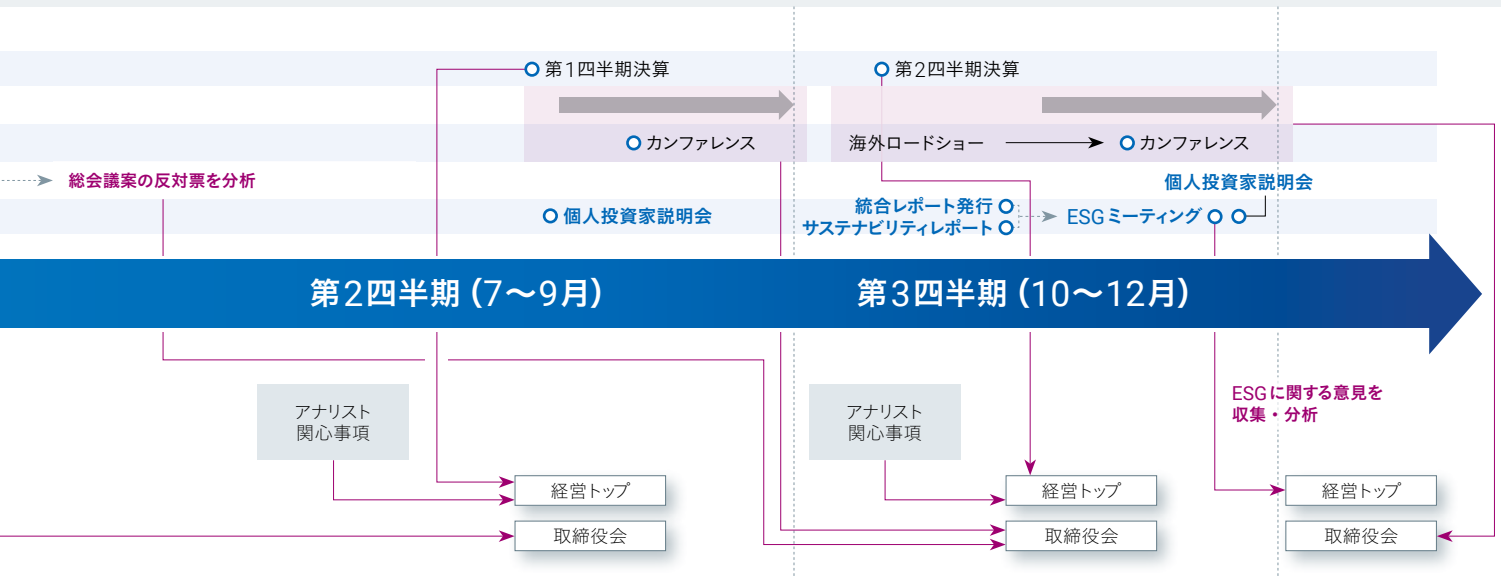
統合レポート/  
サステナビリティレポート



当社IRサイト



IR情報  
<https://www.nttdata.com/global/ja/investors/>



## 株主総会における議決権行使状況の分析

議案ごとに議決権行使状況について、賛成率が低い議案は詳細に分析を実施し、取締役会にて報告（親会社である日本電信電話（NTT）を除く）。更に、機関投資家の議決権行使ポリシーをタイムリーに経営幹部へ報告。

## ESG ミーティング実施状況報告

統合レポート発行後のタイミングで、機関投資家との面談やESG 関連カンファレンスを通して、サステナビリティ関連の開示の評価・フィードバックを受け、経営幹部に報告し更なる開示を充実。

## 株主構成の推移



# 会社情報

## ■ 基本情報

### 会社名 (商号)

株式会社NTTデータグループ

### 本社

〒135-6033  
東京都江東区豊洲三丁目3番3号

### 設立年月日

1988年5月23日

### 資本金

142,520百万円

### 従業員数 (グループ全体) (2023年3月31日時点)

連結：195,106人 単体：12,714人

### 事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

### 定時株主総会

6月

### 市場

東京証券取引所プライム市場  
証券番号9613

### 株主名簿管理人

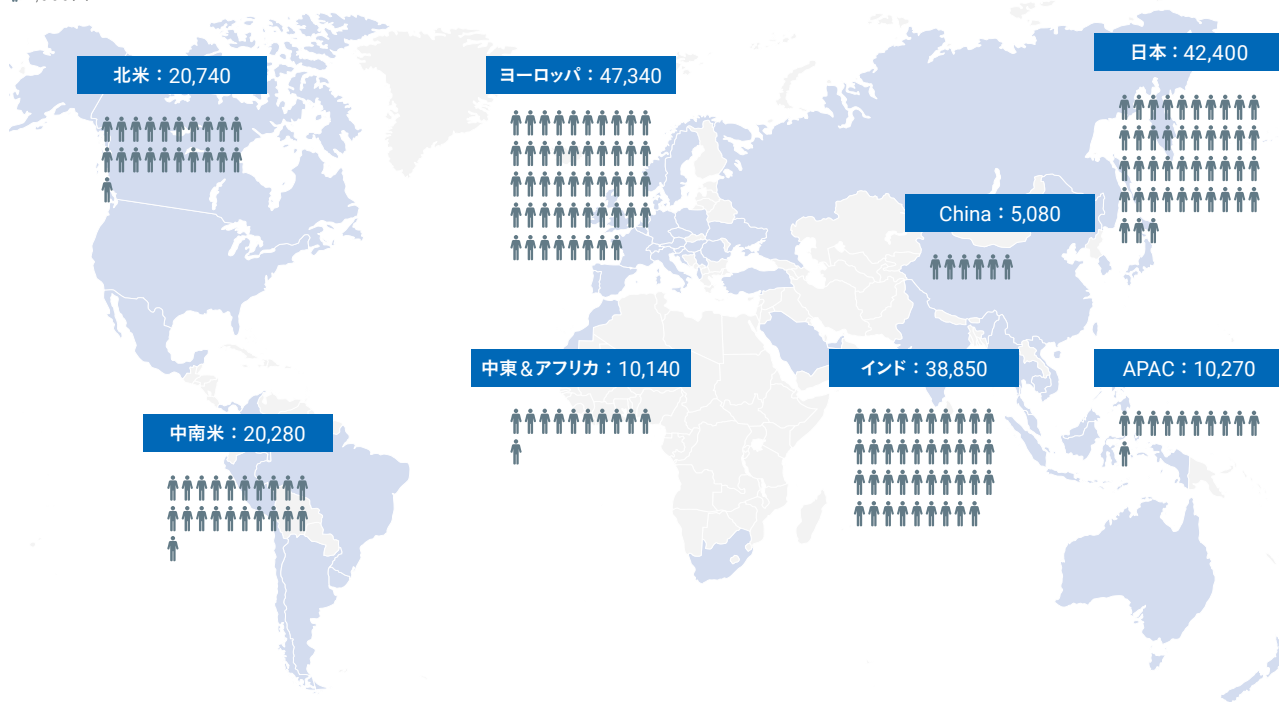
三井住友信託銀行株式会社

### 会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

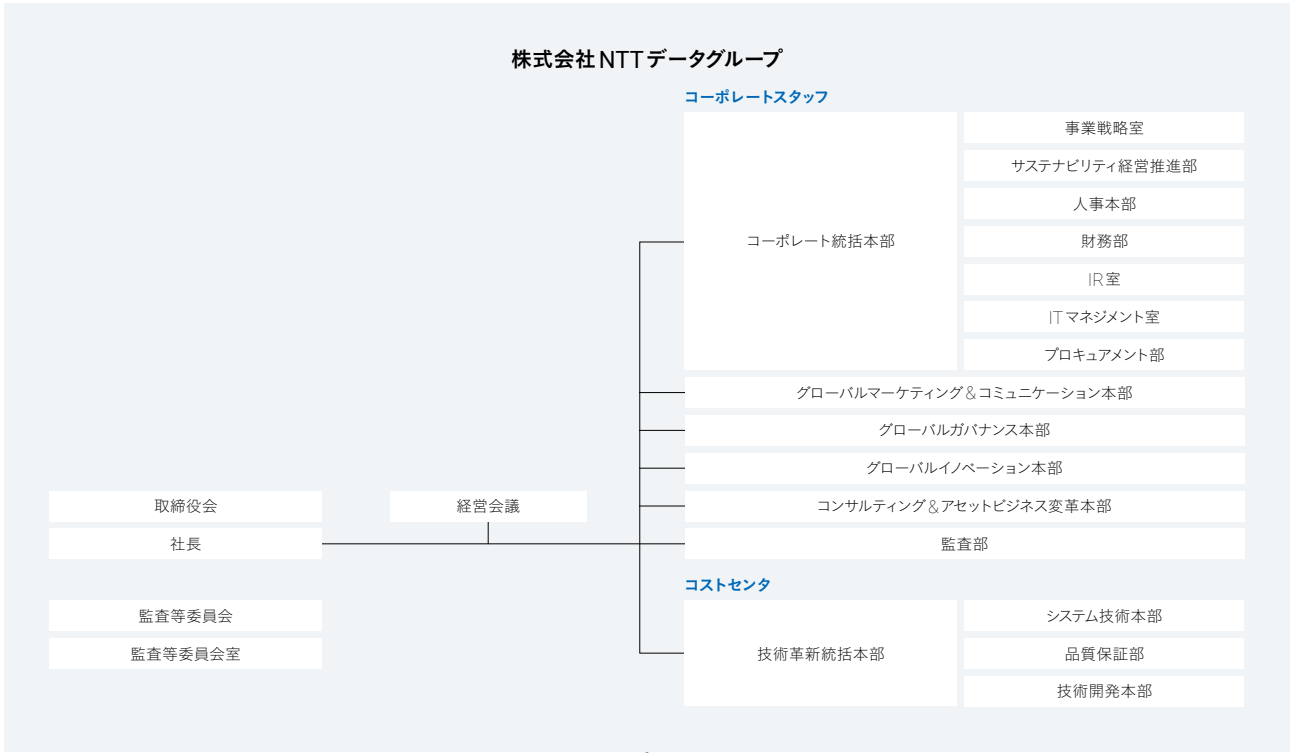
## ■ 拠点 (2023年3月31日時点)

1,000人

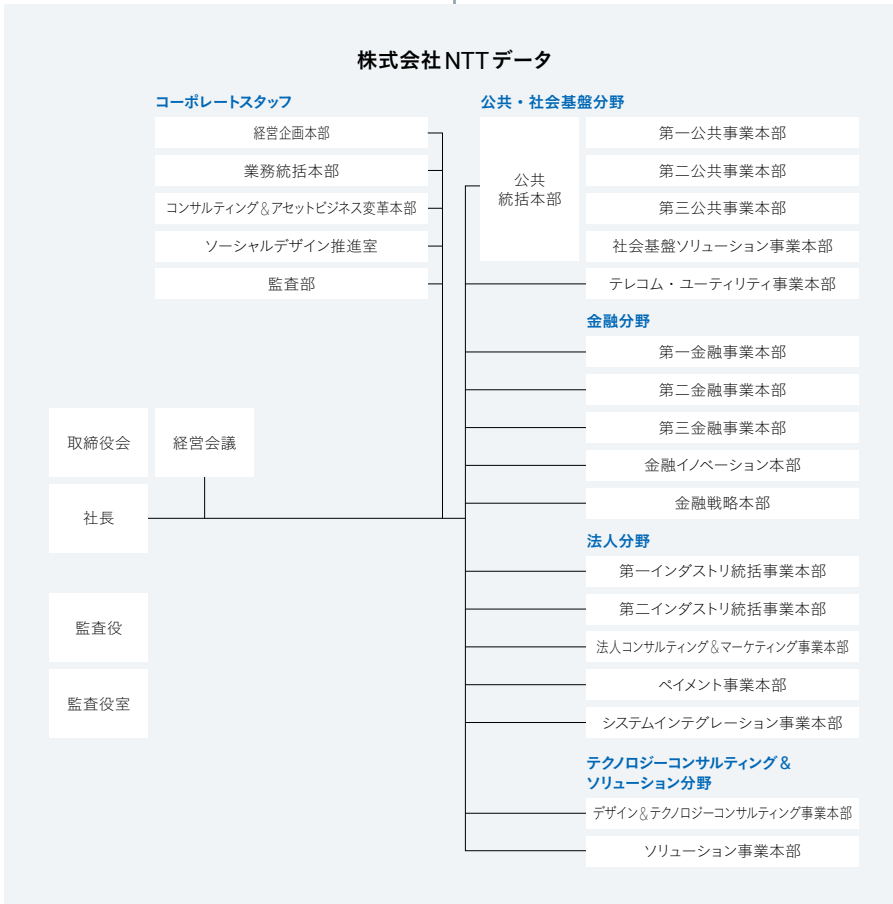


195,000+人

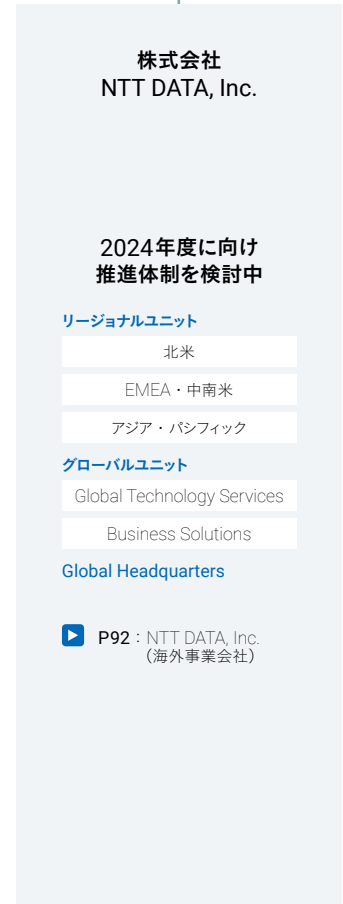
■ 組織図 (2023年7月1日時点)



日本リージョン



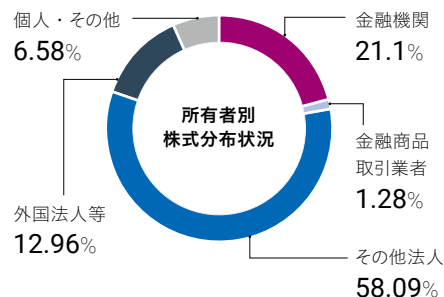
海外リージョン



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	100,691名

株式の所有者別分布状況 (所有株式数比率)



大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%) *
日本電信電話株式会社	809,677,800	57.73
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	184,700,900	13.17
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	92,049,238	6.56
NTTデータ社員持株会	14,332,600	1.02
JP MORGAN CHASE BANK 385635	11,700,449	0.83
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,366,572	0.81
HSBC HONGKONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	8,168,512	0.58
JP MORGAN CHASE BANK 380072	7,733,700	0.55
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,141,172	0.51
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,281,401	0.45

\* 持株比率は、自己株式 (10,671株) を控除して計算しています。

NTTデータグループの株価 (2023年9月29日現在)



## 株主メモ

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

## お知らせ

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

お問い合わせ先：  
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

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

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



## 株式に関するお届出及びご照会について

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

## 出典等 (Gartner)

P5、27、92、98\*2、4、100

出典 Gartner, "Market Share : IT Services, Worldwide 2022" Vendor Revenue in 2022 Basis, Neha Sethi et al., 14 April 2023

P84、86、89

出典 Gartner, "2023年2Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測", Rika Narisawa et al., 20 September 2023

P98\*1、5、7

出典 Gartner "Forecast:IT Services, Worldwide, 2021-2027, 3Q23 Update", Srujan Akurathi et al., 29 September 2023

P5、100

公共・社会基盤市場(分野) = Government, Education, Healthcare and Life Sciences, Power and Utilities / 金融市場(分野) = Banking and Investment Services, Insurance / 法人市場(分野) = Transportation, Wholesale Trade, Communication Media and Services, Manufacturing and Natural Resources, Retail, Oil and Gas

P98

北米リージョン = North America / EMEA・中南米リージョン = Western Europe, Eastern Europe, Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa, Latin America / アジア・パシフィックリージョン = Greater China, Mature Asia/Pacific, Emerging Asia Pacific based on Vendor Revenue in 2022 basis

P84

公共・社会基盤市場 = 政府官公庁 / 地方自治体、医療 / ライフサイエンス、教育、電力 / ガス / 水道 / エネルギー資源

P86

金融市場 = 金融

P89

法人市場 = 製造 / 天然資源、小売 / 卸売、運輸、通信 / メディア / サービス

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

## 株式会社NTTデータグループ

〒135-6033 東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル

URL: [www.nttdata.com/global/ja/](http://www.nttdata.com/global/ja/)

