NTT DATA

Trusted Global Innovator

NTTデータ アニュアルレポート 2019

Contents

02　NTTデータの価値創造

02　NTTデータの事業
04　企業理念／ Group Vision ／ Values
05　築き上げてきた強み
06　価値創造と自己変革の歴史
08　NTTデータの価値創造プロセス
10　財務・非財務ハイライト

12　社長メッセージ

18　経営戦略

18　成長戦略の変遷と
　　新中期経営計画の位置付け
20　前中期経営計画の振り返り
24　新中期経営計画
32　CFOメッセージ
　　（業績レビュー、財務・資本戦略）
35　M&A戦略

36　セグメント別事業戦略

36　サマリー
38　公共・社会基盤分野
40　金融分野
42　法人・ソリューション分野
44　北米分野
46　EMEA・中南米分野
48　NTT DATA Services
　　CEOメッセージ(北米分野の成長戦略)
49　事業トピックス

54　NTTデータのESG経営

56　サステナブルソリューション
58　人財マネジメント
62　環境マネジメント
64　コーポレート・ガバナンス

76　財務セクション・その他

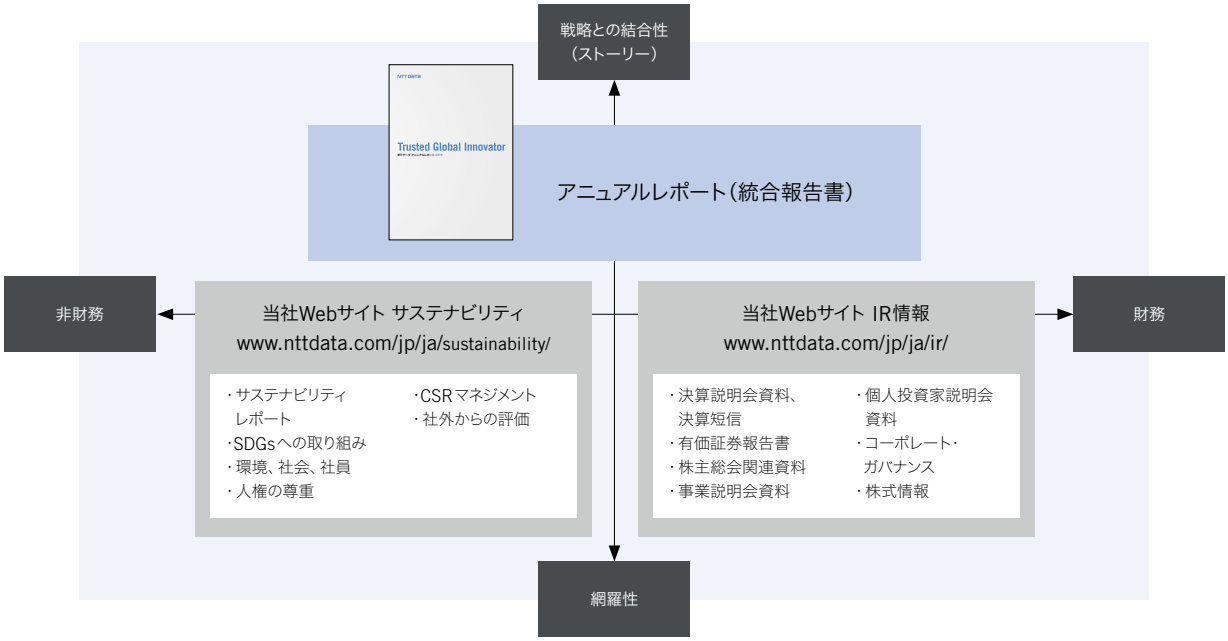
76　主要ビジネスの財務モデル
78　財政状態及び経営成績の分析
84　財務・非財務数値（経年推移）
86　二期比較財務諸表
90　会社情報
91　株式・格付情報

「NTTデータ アニュアルレポート2019」の編集方針

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

本レポートは、経営戦略や業績動向等に加え、環境・社会・ガバナンス(ESG)といった株主・投資家の皆様にとって、特に重要な情報を統合することにより、NTTデータグループの持続的な価値創造に向けた取り組みをご説明する統合報告書としています。

より詳細な情報は、当社WebサイトよりIR情報・サステナビリティをご覧ください。



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

見通しに関する注意事項

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

NTTデータの事業

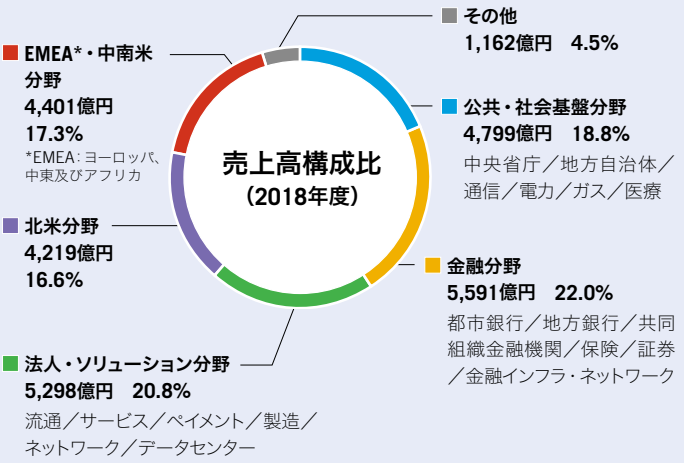
NTTデータは、ITに関するあらゆるサービスを組み合わせ、
お客様にとって最適なサービスをグローバルに提供しています。

幅広い業界のお客様

官公庁 自治体	エネルギー 公益事業	通信	ヘルスケア	銀行	保険
製造業	小売業	サービス業	運輸物流	教育	メディア

ITに関する様々なサービスを国内及び海外にバランスよく展開

NTT DATA



外部パートナーの活用

ハードウェアメーカー

富士通
日本電気
日立製作所
Dell Technologies　等

ソフトウェア会社

マイクロソフト
オラクル
SAP　等

プログラミング会社

SIerが内製
システム子会社　等

通信キャリア

NTTコミュニケーションズ　等

NTTデータグループの実績（2018年度）

売上高
2兆1,636億円

営業利益
1,477億円

総資産
2兆4,761億円

従業員数
123,884人

連結子会社
307社

日本のITサービス専業企業の売上高ランキング
1位（当社調べ）

創立以来、30期連続増収

2018年 ITサービス市場 国内ランキング*1（売上高）	総合	金融	公共・社会基盤	法人・ソリューション
	2位	1位	2位	5位

2018年 ITサービス市場 グローバルランキング*1（売上高）	総合	国別順位		
	8位	スペイン	イタリア	ドイツ
		3位	8位	11位
		業界別順位		
		金融	公共	製造
		4位	9位	9位

外部評価

ESGインデックス
Dow Jones Sutainability World Index / Asia Pacific Index
MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

P54：NTTデータのESG経営

最先端技術
（ブロックチェーン、UX-UIデザイン）
外部評価機関評価*2
A Leader

NelsonHall

*1 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。出典 Gartner "Market Share : IT Services, 2018", Dean Blackmore et al., 8 April 2019
国内ランキング：金融＝Banking & Securities, Insurance／公共・社会基盤＝ Government, Education, Healthcare Providers, Utilities／ 法人・ソリューション＝Transportation, Wholesale Trade, Communications, Media & Services, Manufacturing & Natural Resources, Retail based on vendor revenue
グローバルランキング：金融＝Banking & Securities／公共＝Government／製造＝Manufacturing & Natural Resources based on vendor revenue
本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。
*2 出典 NellsonHall：ブロックチェーン（Blockchain in Business Process Transformation NEAT Evaluation）, UX-UIデザイン（NEAT report for UX-UI Services 2019）

企業理念／Group Vision／Values

企業理念

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

Group Vision ～10年後にめざす姿～

Trusted Global Innovator

お客様から長期的に信頼されるパートナー

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

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

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

Values ～大切にする価値観～

Clients First

私たちはお客様を第一に考えます。お客様の満足を追求し、お客様の成功のために、最後まで責任を持ってやり抜くことが、私たちの基本精神であり行動規範です。

Foresight

私たちは、現状に満足することなく、スピード感と先見性を持って行動します。お客様のビジネスとITの将来を考え、先見性をたえず磨くことで、お客様と一緒に夢を実現し、その先にある新しい社会を生み出すことをめざします。

Teamwork

私たちは仲間と共に達成する「自己実現」を大切にします。多様な個性や考え方を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。

築き上げてきた強み

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

「情報技術を用いた豊かで調和のとれた社会づくり」に向け、短期的な利益だけを追求することなく、また目の前の困難から逃げることなく、お客様第一主義を守り続けてきました。現在、その姿勢に基づくお客様とのLong-Term Relationships（長期にわたる揺るぎない関係性）こそがNTTデータの競争優位性の基盤となっています。

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

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

Long-Term Relationshipsの代表例

今から約半世紀ほど前、世界に先駆けて平日日中の即時送金を可能とする決済インフラとして、お客様と共に「全国銀行データ通信システム（全銀システム）」を開発しました。その後も、お客様からの信頼を基に、これまで5度の更改を成し遂げ、現在6度目の更改を目前に控えています。

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

全銀システム

▶ P12：社長メッセージ

1973年（第1次）
全国銀行データ通信システム稼動
東京銀行協会様（当時。現在は全国銀行資金決済ネットワーク様が事業承継）と共に、全国の金融機関をオンライン化する、世界的にも画期的なシステムを実現しました。

1979年（第2次）～
相互銀行、信用金庫、在日外銀、信用組合、労働金庫、農協等が参加

1987年（第3次）
東京・大阪2センター化／同日決済への移行
システムの高度化や取扱量の増大等により、より一層の信頼性向上をめざして、東京と大阪の2センター化を実現しました。

1995年（第4次）
センター・銀行間専用回線方式を自営パケット網に変更

2003年（第5次）
安全・信頼性の向上
データの暗号化、20桁のEDI情報欄設置等、システムの安全性・信頼性の確保や情報セキュリティ対策に更に万全を期したシステムに高度化させました。

2011年（第6次）
ISO20022対応、大口取引の即時グロス決済対応、ファイル転送機能の追加

2018年
モアタイムシステムの稼動

▶ P21：前中期経営計画の振り返り

全銀EDIシステムの稼動

予定：2019年（第7次）
サイバーセキュリティ対策、BCP体制の強化

1970 1980 1990 2000 2010 2020

CAFIS

▶ P49：事業トピックス

1984年
「CAFIS」サービス開始
日本でのクレジットカード黎明期、加盟店やカード会社の利便性を高めるため、クレジットカードの与信中継を行う共同利用型のサービスとしてNTTデータが独自に企画し、CAFISが誕生しました。

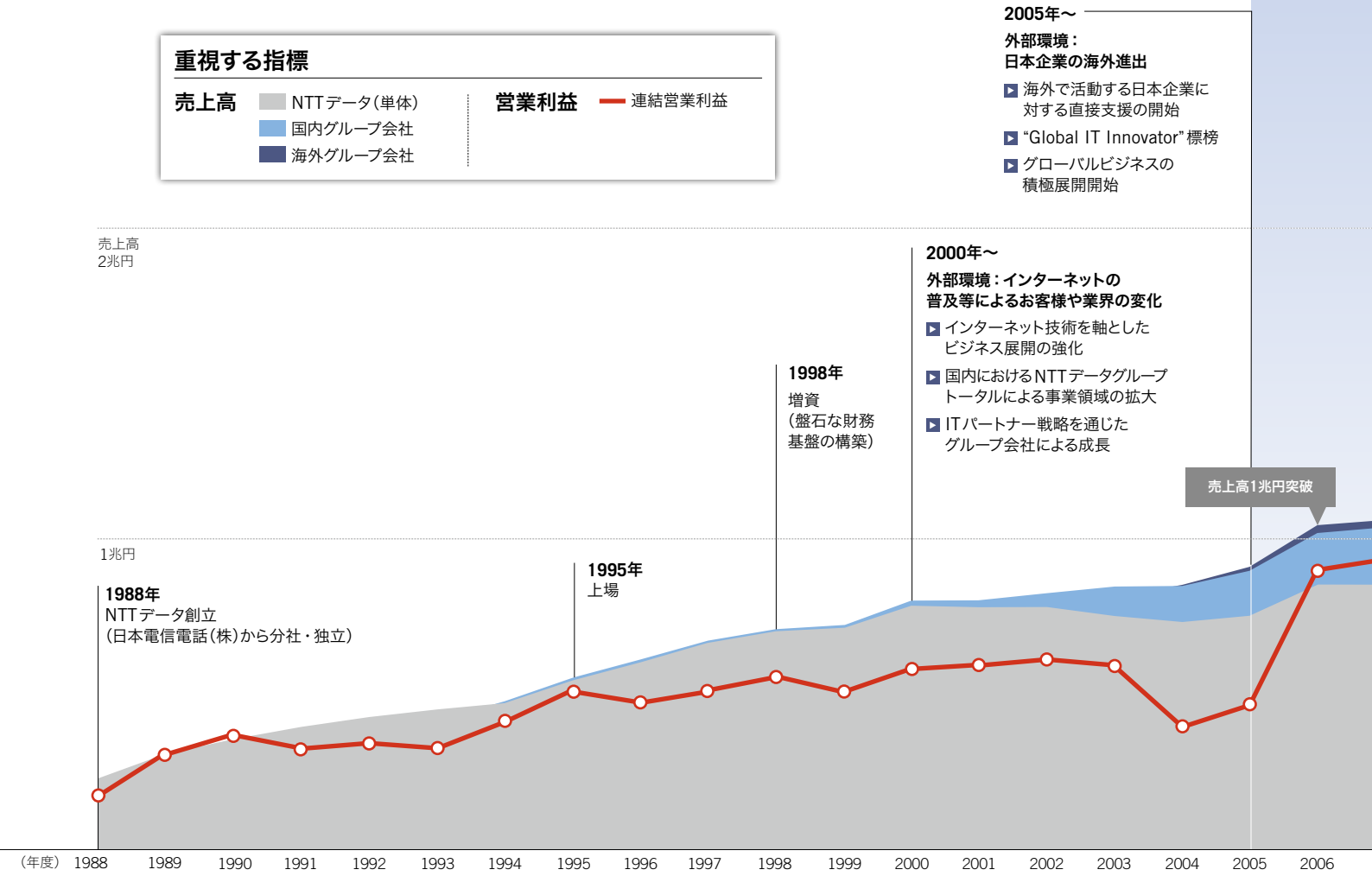
2002年
TCP / IP接続への対応
当時普及の兆しにあったインターネットと同じTCP / IPプロトコルをいち早く取り入れ、利便性や処理速度向上、接続元の負担軽減を実現しました。

2013年
不正探知サービスを提供開始
EC拡大に伴いインターネットでの不正取引が課題となっています。更なる安心・便利なお買い物をめざし、これらの不正取引を検知するサービスを提供しています。

2019年
コード決済への対応
コード決済が数多く現れる中、1台の決済端末で複数のコード決済をご利用いただけるソリューションの提供を開始しました。

価値創造と自己変革の歴史

NTTデータグループは、
技術やお客様ニーズ等の変化に合わせて自己変革を続けてきました。
その結果、会社創立以来30期連続での増収を遂げています。



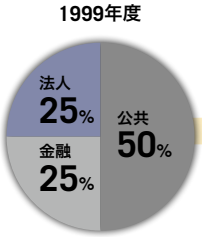
企業理念の実践 | **NTTデータグループは、情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。**

公共・金融を中心とした事業拡大

法人ビジネス拡大

グローバルビ

セグメントポートフォリオの自己変革(売上高構成)



Global 1st Stage
(2005〜2015年度)

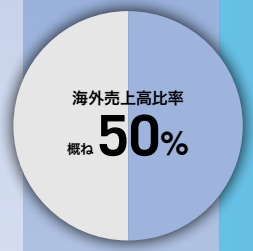
グローバルカバレッジの拡大

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

Global 2nd Stage
(2016〜2018年度)

グローバルブランドを確立

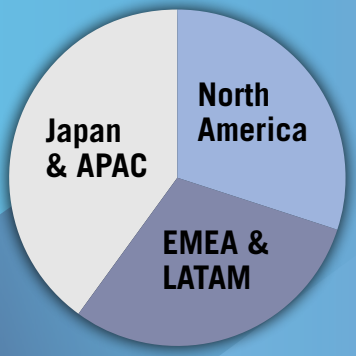
海外売上高比率概ね50%と
連結売上高2兆円超を達成し、
グローバルブランドを確立



Global 3rd Stage
(2019〜2025年頃)

信頼されるブランドの浸透

Global Top 5の企業として、
世界のお客様から
信頼される企業をめざす



2009年〜
外部環境：
日本のIT市場の
成熟化
- グローバル
ビジネス本格化
- 地理的カバレッジ
の拡大

2012年〜
ブランド統一・
グローバルマネジメント
体制の整備

売上高2兆円突破

2018年〜
"Trusted Global
Innovator"標榜

Trusted Global Innovator
Global Top 5

営業利益
2,000億円

1,000億円

2016〜2018年度
前中期経営計画

NTT DATA : ASCEND
Rise and grow our global brand

P20：前中期経営計画の振り返り

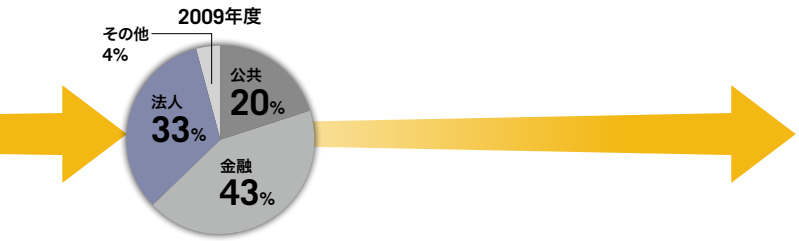
2019〜2021年度
新中期経営計画

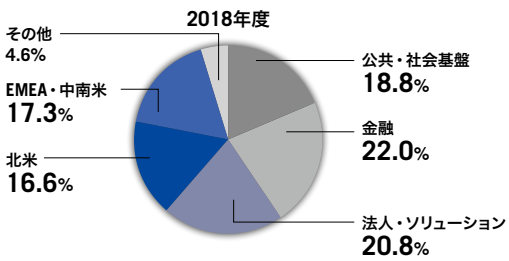
変わらぬ信念、変える勇気によって
グローバルで質の伴った
成長をめざす

P24：新中期経営計画

2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

ジネス拡大 P35：M&A戦略





NTTデータの価値創造プロセス

**磨き上げてきた強みを活かして最適なソリューションを提供し、
お客様とともに未来の社会を創ることで、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献し、
企業価値を向上させていきます。これはまさに、企業理念の実践そのものです。**

価値共創モデル

Group Vision

Trusted Global Innovator

Values

Clients First
Foresight
Teamwork

強み

Long-Term Relationships

～ 長期にわたる揺るぎない関係性 ～

P04：企業理念／Group Vision／Values
P05：築き上げてきた強み

NTT DATA

**お客様のニーズと
世界中の最先端テクノロジーを結び付け、
最適なソリューションを提供**

フルアウトソーシング　システム開発（システムインテグレーション）
コンサルティング　AMO／ITO／BPO　企画型サービス

P02：NTTデータの事業　P76：主要ビジネスの財務モデル

2019～2021年度　新中期経営計画

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

P24：新中期経営計画

NTTデータのESG経営

P54：NTTデータのESG経営

お客様

官公庁自治体
エネルギー公共事業
通信
ヘルスケア
銀行
保険
製造業
小売業
サービス業
運輸物流
教育
メディア

資本の活用

Input

P10：財務・非財務ハイライト
P76：財務セクション・その他

財務資本

2018年度

連結売上高	連結営業利益
2兆1,636億円	1,477億円

非財務資本

顧客基盤

- 70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）のお客様数）

人財・組織力

- 従業員：123,000人超
- 海外で働く従業員比率：約70%
- 全世界のオフショア・ニアショア開発要員：36,000人超

技術

- 外部評価機関評価で「Leader」を獲得する水準の最先端技術（ブロックチェーン、UX-UIデザイン）*1

NTT DATA ブランド

- 世界のITサービスベンダーランキング（売上高）：第8位*2
- 主要10カ国のうち3カ国でトップ10以内のシェア*2

パートナー

- NTTグループ連携によるグローバル展開体制
- ビジネスパートナー*3（NTTデータグループ外）：約150社、約49,000人

*1 出典 NellsonHall：ブロックチェーン（Blockchain in Business Process Transformation NEAT Evaluation）, UX-UIデザイン（NEAT report for UX-UI Services 2019）
*2 出典 Gartner "Market Share：IT Services, 2018", Dean Blackmore et al., 8 April 2019
主要10カ国 ＝ United State, Japan, United Kingdom, Germany, China, France, Australia, Canada, Spain, Italy のうち、Japan, Spain, Italyでトップ10以内。
本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。
*3 NTTデータが外部委託先との良好な関係性を築くために採用している認定制度

Outcome

より豊かで調和のとれた社会の実現

社会課題の解決

- 便利で、安心・安全な社会基盤の実現
- 持続可能な都市・地域づくり
- 環境負荷低減
- 防災、自然災害への対応のためのインフラ整備
- エネルギーの安定的な確保と効率化
- 健康・長寿社会の実現
- 労働力不足の解消

お客様とともに未来の社会を創る

企業価値の向上

新中期経営計画目標（2019～2021年度）

財務資本			非財務資本
連結売上高	連結営業利益率*4	海外EBITA率*4	顧客基盤*5
2.5兆円	8%	7%	80社以上

*4 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く
*5 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

非財務資本

人財・組織力

- グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化
1. 社員のProfessionality最大化
2. Digitalを活用した働き方の変革
3. 適切なガバナンス態勢の構築

技術

- グローバルデジタルオファリングの拡充
1. グローバルマーケティングの加速
2. 積極投資によるオファリング創出
3. 技術集約拠点（CoE）の拡充

NTT DATA ブランド

- Trusted Global Innovatorとして信頼されるブランドの浸透
- 2025年頃にGlobal Top 5をめざす

パートナー

- 先端領域の研究開発やスケールメリットの活用等、NTTグループ連携の強化
- 各種ベンダーとのパートナーシップの強化によるリソースやソリューションの拡充

再投資

P32：CFOメッセージ

財務・非財務ハイライト

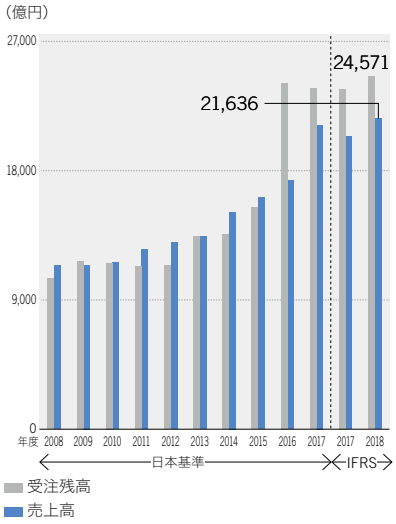
財務ハイライト

▶ P78：財政状態及び経営成績の分析

受注残高／売上高

▶ P32：CFOメッセージ　業績レビュー

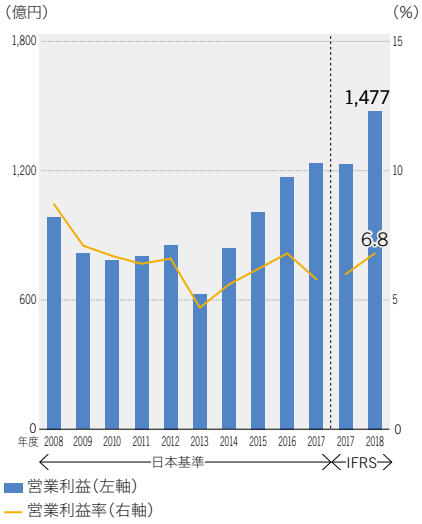
好調な国内事業及び海外事業の規模拡大により、受注高・売上高ともに順調に拡大し、売上高は30期連続増収を達成。受注残高も受注高の増加を受けて増加し、高い水準を維持。



営業利益／営業利益率

▶ P32：CFOメッセージ　業績レビュー

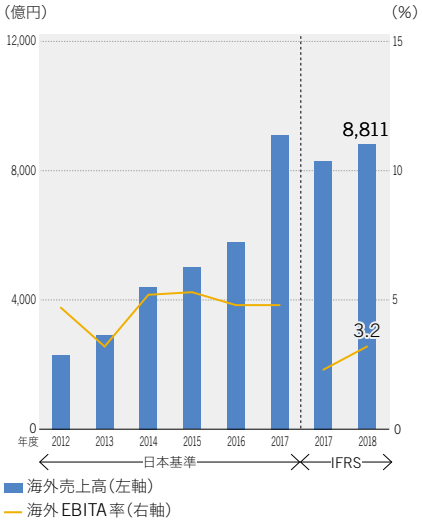
不採算案件の影響を、増収に伴う利益の上積みと、全社レベルでの着実なコストコントロールによりカバーし、増益。



海外売上高*1／海外EBITA率*1、2

▶ P23：新中期経営計画において取り組むべき重要課題（海外事業の収益性改善）

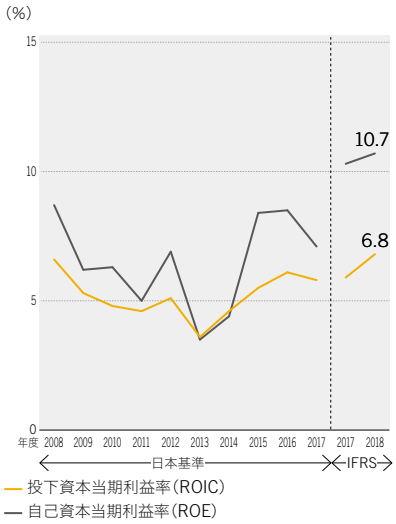
海外売上高は、EMEA・中南米分野の規模拡大等により増収。海外EBITA率は、北米分野におけるコストコントロールやPMI費用の減少等により改善。



投下資本当期利益率（ROIC）*3、4／自己資本当期利益率（ROE）*5

▶ P34：CFOメッセージ　資本効率の向上

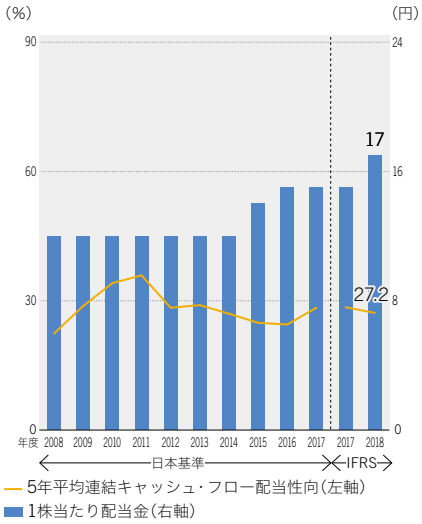
営業利益の増加及び当社株主に帰属する当期利益の増加により、ROIC、ROEともに向上。



5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向*7、8／1株当たり配当金*6

▶ P34：CFOメッセージ　株主還元

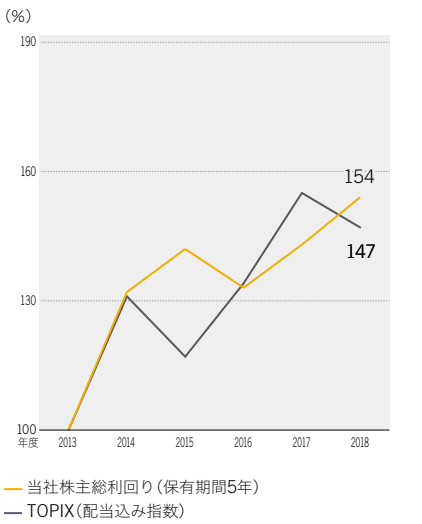
配当については、中長期スパンでの連結キャッシュ・フロー配当性向の維持を重視し、安定的に実施。2018年度の1株当たり配当金は、順調な業績であることに加え、創立30周年という節目の年であることを踏まえ、普通配当を2円増配。



株主総利回り（TSR）

▶ P34：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150%を上回り、TOPIX（配当込み指数）を上回るパフォーマンス。



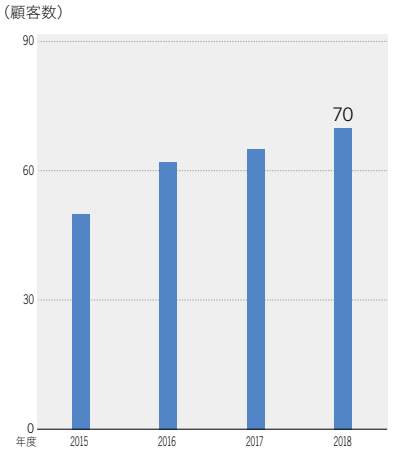
*1 外部顧客向け売上高。2016年度までは旧グローバルセグメントの値、2017年度以降は北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの合計値。
*2 EBITA（日本基準）＝営業利益（日本基準）＋ 買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等
EBITA（IFRS）＝営業利益（IFRS）＋ 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等
*3 ROIC ＝（営業利益 ×（1-実効税率））／（期中平均純資産 ＋ 期中平均有利子負債）
*4 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、社債の合計。
*5 ROE ＝ 当社株主に帰属する当期利益／期中平均自己資本
*6 2013年10月に、普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用。1株当たり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載。
2017年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。1株当たり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載。

非財務ハイライト

顧客基盤

P21：前中期経営計画の振り返り リマーケティングの更なる深化

前中期経営計画（2016～2018年度）における「リマーケティングの更なる深化」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、2015年度末時点の50社から20社増加。

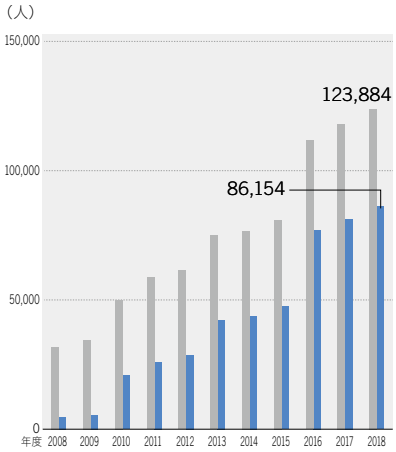


顧客基盤（年間売上高50億円以上（日本）もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様）

従業員数／海外従業員数

P35：M&A戦略

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

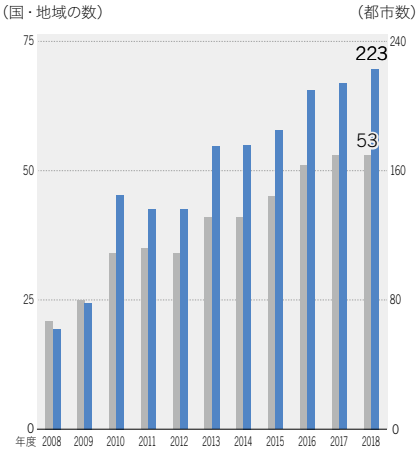


従業員数
（再掲）海外従業員数

海外の国・地域／海外都市数

P35：M&A戦略

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

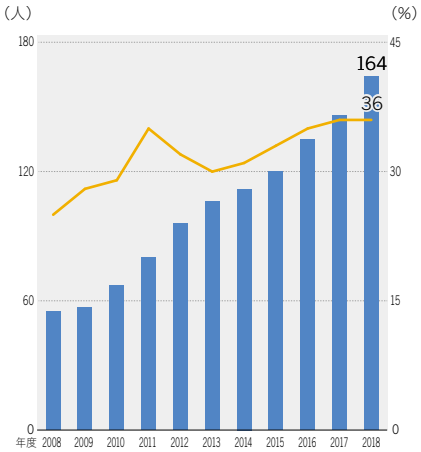


海外の国・地域（左軸）
海外都市数（右軸）

女性管理職人数*9／新卒採用女性比率*9

P60：人財マネジメント　多様な人財活躍

ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営戦略の一つとして捉え、女性活躍推進にも注力しており、女性管理職数及び新卒採用女性比率は継続して増加。

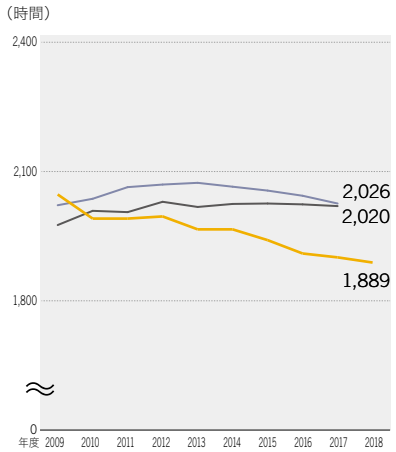


女性管理職人数（左軸）
新卒採用女性比率（右軸）

労働時間*9

P61：人財マネジメント　働き方変革

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



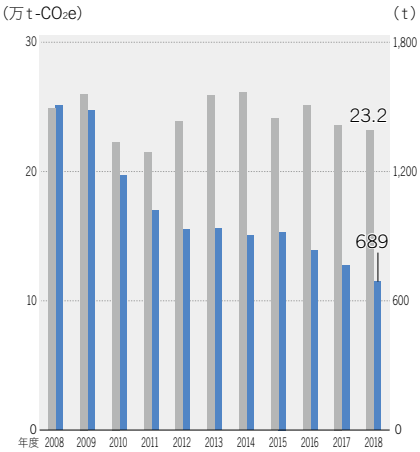
労働時間（当社）
労働時間（情報サービス産業）
労働時間（日本の全産業）

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

温室効果ガス排出量*10、11／紙資源使用量*10

P62：環境マネジメント

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



温室効果ガス排出量（左軸）
紙資源使用量（右軸）

*7 配当総額／連結キャッシュ・フロー ＝ 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
*8 IFRSにおける過去5年加重平均において、2016年度以前は日本基準の値を使用。
*9 NTTデータ（単体）の値
*10 NTTデータ（単体）、グループ会社（国内のみ／FY18：68社，FY17：68社，FY16：69社，FY15：75社，FY14：73社，FY13：69社，FY12：64社，FY11：65社，FY10：61社，FY09：65社，FY08：78社）を対象として集計。
*11 燃料の使用等による直接的な排出、及び購入した電気・熱の使用による間接的な排出によるガスの総量をCO_2で換算。単位はCO_2e（CO_2 equivalent）。

社長メッセージ

「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していきます。

グローバルの力を結集して
NTTデータ独自の強みを創り上げ、
「Global 3rd Stage」達成に向けて
力強く前進していきます。

代表取締役社長
本間 洋

NTTデータの強みと存在意義

お客様とのLong-Term Relationshipsによって新しい価値を生み出し、社会課題の解決に貢献することが私たちの存在意義です。

1988年に創立されたNTTデータは、企業理念に刻まれた「情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する」ことを30年にわたり一途に追求してきました。

直接／間接的に国内の金融機関が接続し、金融機関間の国内送金の中核を担っている「全国銀行データ通信システム（以下「全銀システム」）も、代表的な「しくみ」の一つです。今から約半世紀ほど前、日本電信電話公社（現：日本電信電話株式会社）に設置されていたNTTデータの前身であるデータ通信本部が、全国銀行資金決済ネットワーク様の前身である東京銀行協会様からの依頼によりシステム開発を手掛け、世界に先駆けて平日日中の即時送金を可能にしたこの決済インフラは、これまで5度の更改を行い、2019年11月には6度目の更改である第7次全銀システムの稼動を控えています。このシステムでは、企画段階からお客様とともに考え、システム構築後もサービス価値を最大限に享受いただけるよう、保守・運用等でも十分な体制を敷いています。こうした一連のプロセスで得たお客様業務への理解を役立てながら、次の更改につなげるサイクルを、約50年間で実に6回も繰り返してきたことになります。

お客様からいただいたご要望に従いシステム開発を行う伝統的なシステムインテグレーターのビジネスモデルからもう一歩踏み込んで、「全銀システム」のようにITサービスのライフサイクル全体に責任を持つことこそ、当社が追求すべき価値提供のあり方だというのが私の考えです。私が広報部長だった時に当時の山下社長とこの考えをDesign(企画)、Develop（つくり）、Drive（活用）からなる「3D Value Cycle」というコンセプトに落とし込み、社内に浸透させてこれまで様々なプロジェクトでこのサイクルを回し続けてきました。このサイクルの根底には、私たちが何よりも大切にすべきお客様とのLong-Term Relationshipsを据えています。NTTデータはITサービスを提供する会社ですが、本当の意味で提供しているのは「信頼」であり、

お客様とのLong-Term Relationshipsこそが NTTデータの強みだと考えています。創立30周年を迎えた昨年、新グループビジョンを「Trusted Global Innovator」に定めた理由もここにあります。

お客様とのLong-Term Relationshipsに基づいてお客様とともに新しい「しくみ」や社会にとっての新しい「価値」を生み出すこと、社会課題の解決に貢献することこそがNTTデータの存在意義であり、グローバル市場における差別化要素であり、そして企業価値を持続的に高めていくためのただ一つの道筋でもあると考えています。

P05：築き上げてきた強み

前中期経営計画
(2016～2018年度)
の振り返り

前中期経営計画の経営目標はいずれも達成。いよいよ「Global 3rd Stage」達成に向けた前進を開始します。

前中期経営計画「NTT DATA：ASCEND ～Rise and grow our global brand～」の最終年度である2018年度は、好調な国内事業と海外事業の規模拡大により、経営目標として掲げた「連結売上高2兆円」と「調整後連結営業利益額50%増*」のいずれも達成することができました。

前中期経営計画では、それまで拡げてきたグローバルカバレッジを足場に、ローカルプレゼンスの向上をめざしました。その実現に向け、「リマーケティングの更なる深化」を重要方針の一つに定め、お客様との「Long-Term Relationships」を強みとして顧客基盤の強化と安定した経営基盤の確立に努めてきました。その結果、IT市場規模上位10カ国のうち8カ国でプレゼンスが向上し、顧客基盤（年間売上高50億円以上、もしくは50百万米ドル以上のお客様）は3年間で20社増の70社となるなど、大きな成果を得ることができました。

もう一つの重要方針である「技術革新による価値創造」では、ソフトウェア開発の標準化や自動化等の「生産技術の革新」により生産性の向上とコスト削減に取り組んできました。2010年頃から開発・導入を進めてきたソフトウェア開発自動化ツールの適用可能な案件への適用率は約90%に達し、開発環境をグローバルで集約・標準化した統合開発クラウドは、約100件の海外案件を含む約1,000件のプロジェクトで活用されています。加えて、「最先端技術の活用」については、BlockchainやDesign、AI等についてのデジタル技術や知見を集約し、グローバル共通で活用できる研究拠点であるCoE（Center of Excellence）を設立しました。その結果、各技術の活用事例の共有によって各国間での取り組みにシナジーが生まれてきていますし、特にBlockchainとDesignについては、私たちの取り組みが評価され、外部調査会社より「リーダー」の評価を獲得するなど、技術活用のグローバル化を実現しています。

また、NTTデータは2025年頃にGlobal Top 5を達成することを「Global 3rd Stage」として位置付け、グローバル展開を進めていますが、その前段階である「Global 2nd Stage」では連結売上高2兆円超、海外売上高比率50%程度をめざしてきました。この点についても、前中期経営計画期間で連結売上高2兆円超を達成し、海外売上高比率も50%程度になったことから、「Global 2nd Stage」を達成できたと考えています。

このように、大変良い形で前中期経営計画の最終年度を終えることができました。2019年度から始まる3年間はいよいよ「Global 3rd Stage」達成に向けて非常に重要な3年間になります。これまでの成果と課題を踏まえて策定した新中期経営計画に基づいて、飛躍の3年間にしたいと考えています。

* 2015年度比（調整項目：新規領域への投資増分）

P20：前中期経営計画の振り返り

新中期経営計画
（2019～2021年度）
の全体像

4つの力「GETS」の強化により、質の伴った成長をめざします。

新中期経営計画では、「Growth（成長する力）」「Earnings（稼ぐ力）」「Transformation（変える力）」「Synergy（連携する力）」の4つの力を高めていくことを基本コンセプトとしています。これらの頭文字をとって「GETS」と呼んでいます。

「Growth（成長する力）」はGlobal Top 5に向けて売上規模と顧客基盤を拡大させていくための力を意味しています。新中期経営計画で掲げた各戦略を着実に実行に移していくことで連結売上高2.5兆円をめざすとともに、顧客基盤（年間売上高50億円以上、もしくは50百万米ドル以上のお客様）を2018年度末の70社から更に増加させ、80社以上への拡大をめざしていきます。

「Earnings（稼ぐ力）」の強化に向けては、グローバル全体でより付加価値が高く、利益率も高いデジタルビジネスの割合を増やすとともに、コスト面についても生産技術の更なる革新やリージョンごとの効率化を推進し、連結営業利益率*8%をめざします。特に海外事業については収益性改善が重要経営課題だと認識していますし、株主や投資家の皆様との対話を通じて、多くの方が海外事業の収益性に関心や懸念を持たれていると感じています。新中期経営計画では売上高拡大は継続しつつ、収益性も改善させていくことを明確にするために海外EBITA率*7%という目標を初めて設定しました。なお、連結営業利益率と海外EBITA率ともに、「お客様に提供する付加価値を高め続けていくこと」「質の伴った成長をめざすこと」を社内外に明確に伝えるために利益「額」ではなく、「率」で経営目標を設定しました。

一方、事業環境が大きく変化している中で、変えるべき部分は「変える勇気」を持って大胆に変化し続けることが重要だと考えています。特にデジタルトランスフォーメーションの流れは加速しており、AI等のデジタル技術をビジネスモデルの変革に活用する動きが本格化しています。IT市場におけるデジタルビジネスの割合は、2014年には10%程度だったものが、2020年には35%になり、2025年には60%以上になると予測しています。そうした中で、ビジネスモデルの変革を進めるお客様や社会に価値を提供し「続け」ていくためには、私たち自身も変化し「続け」なければなりません。

そのために、「Transformation（変える力）」「Synergy（連携する力）」の強化に向けた変革を、「変える勇気」を持って推し進め、高い付加価値の提供につながるNTTデータならではの強みを磨き上げていきます。変革に向けた具体的な内容を3つの戦略としてまとめていますので、そのポイントをご説明したいと思います。

* M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

P24：新中期経営計画

新中期経営計画における3つの戦略

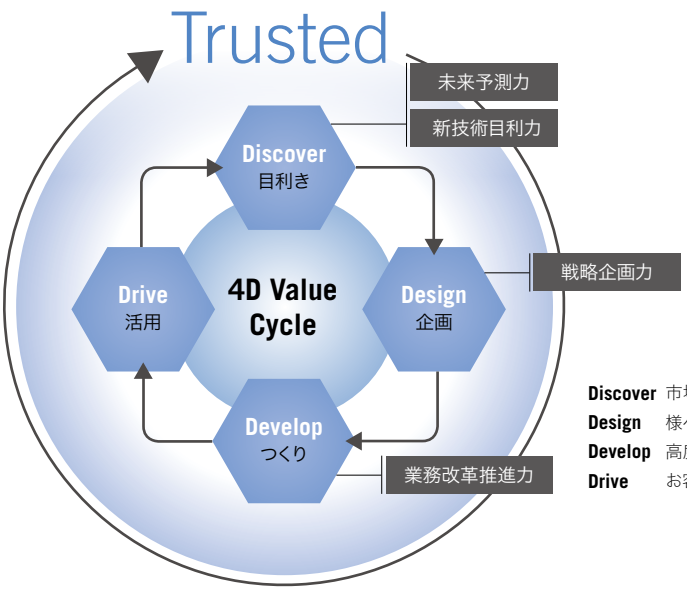
「変える勇気」を持ってお客様への提供価値を徹底的に高めていきます。

「Transformation（変える力）」と「Synergy（連携する力）」を高め、世界53カ国・地域、223都市、社員数12万3,000人のパワーを結集していけば、競合他社とはひと味もふた味も違う「戦う武器」を磨き上げていくことができると確信しています。そのために、3つの戦略を実行していきます。

戦略1は「グローバルデジタルオファリングの拡充」です。これまでは主にリージョンごとの強みを活かした戦い方をしてきましたが、今後はこれに加えて、グローバルマーケットで差別化できる独自性のある世界共通のソリューションづくりと、戦い方のレベルアップを推進していきます。私たちは、グローバルに事業を展開されている自動車業界のお客様に対して各国で自動車業界を担当している当社のメンバーが一つのチームとして連携して対応し、高い評価をいただいているほか、ヘルスケア、金融・保険、テレコムや小売等の業界に強みを持っています。一方、デジタル技術の観点ではAIを使った分析・自動化やCustomer Experience強化、IoT等、特定の技術に焦点を絞り、世界共通で優位に戦っていけるソリューションやプラットフォーム等のオファリングを、強みを持つ業界×デジタル技術の組み合わせで創っていきます。これを「戦う武器」として、グローバルで業界ごとのチームで連携し、世界で提供していきます。また、R&Dについても技術集約拠点（CoE）を更に拡充してデジタル技術や知見の集約を加速し、グローバルで活用していきます。世界で12万人以上いる社員の力を結集して1+1が3や4になるようなシナジー効果を出し、グローバルに展開している強みを前面に出して戦える会社にしていきたいと考えています。

戦略2である「リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化」では、リージョンごとに異なる市場特性や当社の強みに合わせた戦略を進めていくと同時に、共通の価値提供モデル「4D Value Cycle」のサイクルを回し続け、お客様への価値提供を深化させていきます。「4D Value Cycle」は、新しいデジタル技術が次々と出てくる中で重要性が高まってきている未来予測力や新技術の目利力を「Discover」として「3D Value Cycle」に加えたもので、「Long-Term Relationships」をベースにそれぞれのお客様に最適な技術を目利きし、企画し、開発し、お客様に活用していただき、次の更改タイミングでの新しい提案につなげていくというサイクルをビジネスごとに回していきます。

共通の価値提供モデル



Discover 市場とお客様のニーズの予測、新技術の目利き
Design 様々なビジネスやサービスの連携を視野とした広く深い構想
Develop 高度なシステム構築力や活用力によるソリューションの構築と提供
Drive お客様がソリューションを最大限活用するためのサポート

戦略3「グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化」では、組織力を高めるための様々な取り組みを進めていきます。私は会社の組織力は実力×活力×魅力の掛け算で決まると考えていますので、社員のスキル(実力)や働きがい(活力)・働きやすさ(魅力)の向上等、できることはすべてやっていきたいと思っています。具体的には、「社員のProfessionality最大化」として全社員のデジタル対応力やグローバル対応力を高めるための制度設計や環境整備を進めていきます。イノベーションを起こすことのできる人財の獲得・維持も重要になっていますので、2018年12月から、AI、IoT、クラウド等の先進技術領域等において卓越した専門性を持つ人財を外部から市場価値に応じた報酬で採用する仕組み「Advanced Professional制度」を導入しています。また、「Digitalを活用した働き方の変革」として、どのリージョンでどのお客様にどの技術を使ってサービスを提供しているのかといった情報や、誰が何のエキスパートなのかといった情報等がグローバルに共有できる最先端の仕組みを導入してコラボレーションを推進する取り組みや業務プロセスの見直しによる働き方変革、次世代生産技術による生産性のいっそうの向上を推進します。「適切なガバナンス態勢の構築」では不採算案件の抑止が最重要テーマになりますが、この点についてはこの後ご説明したいと思います。

P25：お客様への提供価値最大化に向けた3つの戦略

重要課題への対応

「不採算案件抑止」、「海外事業の収益性改善」に向けて重点的に取り組んでいきます。

経営目標達成のためには重要課題である「不採算案件抑止」、「海外事業の収益性改善」への対処が必須だと考えていますので、この2つの課題にも重点的に取り組んでいきます。

2017年度と2018年度に発生した不採算額の大部分は非常に高度な技術力が要求される特殊な1案件によるものです。この1件を除けば多額の不採算は発生しておらず、2013年に発足したプロジェクト審査委員会の効果は確実に出ていると考えていますが、この1件の大型不採算案件が発生したことを重く受けとめ、特に難度の高い案件を対象に、これまで受注時に行っていたプロジェクト審査を提案準備段階にも行って、その実現性を専門家が検証する取り組みや受注基準の見直し、案件の難度や特性に応じたプロジェクトマネージャー配置の適正化等によって不採算案件を抑止し、各年度の不採算額を連結売上高の0.3%～0.5%以下にしたいと考えています。

海外事業の収益性改善については、北米分野では、旧Dell Services部門の統合プロセスへの注力による一時的な営業力の低下から回復傾向にありますので、これまでご説明してきた全社共通の3つの戦略に加え、既存オファリングの選択と集中による効率性の向上等によって2018年度は3.1%だったEBITA率を2019年度に4.8%に引き上げ、2021年度には目標とする7%*の達成をめざしていく考えです。

一方、EMEA・中南米分野は売上高が市場よりもはるかに高い成長率でここ数年伸びてきましたが、3つの事業会社で運営していることや、40カ国以上で事業を展開していることによる構造的な非効率性が利益率を高める上での課題として浮き彫りになってきました。こうした背景から、EMEA・中南米分野のEBITA率を2018年度の3.4%から2021年度に7%*に引き上げるために、「三社一体運営」に向けた事業構造改革

を行います。具体的には、デジタル変革に対応するための人財のリスキルや、システム統合等によるオペレーションの効率化を行い、高収益構造へ転換させていきます。EBITA率7%*は各事業会社のトップとも達成に向けた手段も含め、徹底的に議論を重ねた上で掲げた目標であり、達成に向けた道筋は見えています。

* M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

P31：新中期経営計画における重要課題への対応強化
P44：セグメント別事業戦略（北米分野、EMEA・中南米分野）

「変わらぬ信念」
～NTTデータの
ESG経営～

お客様とともに未来の社会を創ることを通じて企業価値を持続的に向上させていきます。

SDGsに代表されるような世界共通の社会・環境課題への対応が、企業に求められています。私たちの事業そのものが本来、お客様や社会が抱える課題をITの力で解決するビジネスであり、技術が飛躍的に発展している今、私たちへの期待はますます高まってきていると感じています。

こうした考えのもと、新中期経営計画では改めて「NTTデータのESG経営」の考え方を明確化し、戦略にも落とし込みました。お客様とともにお客様や社会が持続的に発展していくためのソリューションを提供し、未来の社会を創っていくことに加え、当社の企業活動においても戦略3でご説明したように人財の育成や働き方変革等によって社員の持っている力を最大限に発揮するための取り組みに注力していきます。社会・環境課題としての重要度が高ければ高いほどそれを解決したいというニーズも高いということですから、そのニーズの高まりを捉えて有効なソリューションを提供していけば私たちのビジネスも拡大していくことになります。また、ESGに最大限配慮した企業活動を行えば、会社のポテンシャルは最大化され、リスクは最小化されます。このように、ESG経営は、お客様や社会への貢献に留まらず、NTTデータの企業価値の持続的な向上につながるものだと考えています。

P54：NTTデータのESG経営

最後に

これから3年間、グローバルの力を結集し、デジタルの世界で先頭を走っていきます。

これまでご説明してきた戦略を着実に実行に移し、NTTデータ独自の強みを持って付加価値をお客様と社会に提供していけば、おのずと経営目標の達成につながっていくものと考えています。これから3年間、グローバルの力を結集し、デジタルの世界で先頭を走っていきたいと考えています。

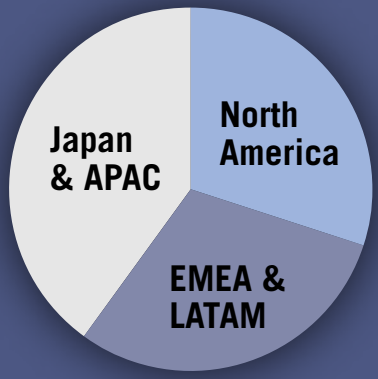
株主・投資家の皆様におかれましては、よりいっそうのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

成長戦略の変遷と新中期経営計画の位置付け

	Global 1st Stage	Global 2nd Stage
	グローバル カバレッジの拡大 海外売上高比率 30%	グローバル ブランドの確立 海外売上高比率 概ね50%
	2012～2015年度	2016～2018年度
中期経営計画の変遷	前々中期経営計画 グローバルで多様な ITサービスを効率的に 提供する企業グループへ	前中期経営計画 NTT DATA : ASCEND Rise and grow our global brand ▶ P20：前中期経営計画の振り返り
経営目標	連結売上高 1.5兆円超 達成 EPS 200円 達成	連結売上高 2兆円超 達成 調整後連結営業利益額 50%増 *1（連結営業利益額1,420億円） 達成 *1 2015年度比（調整項目：新規領域への投資増分）
戦略概要と主な成果	**・新規分野拡大・商品力強化** ➡ リマーケティングによる既存市場のシェア拡大・新規ビジネス領域への参入（顧客基盤 *5 50社） **・グローバルビジネスの拡大・充実・強化** ➡ 海外売上高比率30%超、海外売上高5,000億円超を達成 **・全体最適の追求** ➡ グループシェアードサービスセンタの導入等により管理費を2011年度比で100億円以上削減 *5 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様	**・ローカルプレゼンスの向上** ➡ ITサービス市場における10カ国のうち8カ国でプレゼンスを向上 **・リマーケティングの更なる深化** ➡ 顧客基盤を強化するとともに安定した経営基盤を確立（顧客基盤 *6 70社） **・技術革新による価値創造** ➡ 標準化や自動化等の生産技術革新によりコストを削減するとともに、グローバル共通の研究拠点を組成し、お客様のデジタル化を支援 *6 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様
課題	**・不採算案件の抑止** ➡ 2013年度のプロジェクト審査委員会設置等、不採算の抑止に向けた取り組みを行ったものの、2015年度においても多額の不採算が発生しており、更なる抑止に向けた取り組みが必要	**・お客様への提供価値最大化** ➡ お客様への提供価値を最大化するために、デジタルトランスフォーメーションの更なる加速と、グローバルシナジーの最大化が必要 **・不採算案件の抑止** ➡ プロジェクト審査委員会等の取り組みにより、特定案件を除き年間で発生する不採算額の目標水準 *7 以下のコントロールを実現したものの、特に技術的な難度が高い案件に対する更なる抑止強化が必要 **・海外事業の収益性改善** ➡ 売上高は飛躍的な成長を見せたものの、収益性は低い水準に留まっており、大幅な改善が必要 *7 連結売上高比0.3%～0.5% ▶ P23：新中期経営計画において取り組むべき重要課題 P31：新中期経営計画における重要課題への対応強化

Global 3rd Stage

信頼されるブランドの浸透



2019～2021年度 → 2025年頃

新中期経営計画

～Midpoint to Global 3rd Stage～

変わらぬ信念、変える勇気によって
グローバルで質の伴った成長をめざす

▶ P24：新中期経営計画

Trusted Global Innovator

Global Top 5
の企業として、
世界のお客様から
信頼される企業をめざす

顧客基盤*4 **100**社超
主要国シェア **Top 10**

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

Growth	連結売上高 **2.5**兆円	顧客基盤*2 **80**社以上
Earnings	連結営業利益率*3 **8**%	海外EBITA率*3 **7**%

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

変える勇気 お客様への提供価値最大化 ◀ 成長ドライバー Digital & Global

Transformation & Synergy

戦略1
グローバルデジタル
オファリングの拡充

戦略2
リージョン特性に合わせた
お客様への価値提供の深化

戦略3
グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化

NTTグループ
連携の強化

▶ P25：お客様への提供価値最大化に向けた3つの戦略

変わらぬ信念 お客様とともに未来の社会を創る

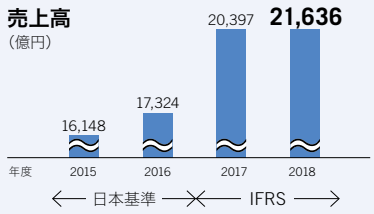
▶ P54：NTTデータのESG経営

前中期経営計画(2016～2018年度)の振り返り

前中期経営計画(2016～2018年度)では、「ローカルプレゼンスの向上」を中核テーマとし、連結売上高2兆円超、調整後連結営業利益額50%増(2015年度比)を目標として定め、グローバル共通戦略「リマーケティングの更なる深化」と「技術革新による価値創造」に取り組みました。

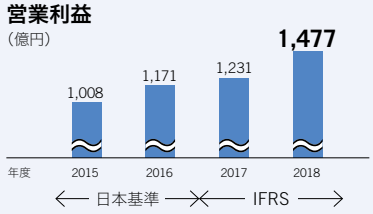
経営目標

連結売上高 2兆円超



達成

調整後連結営業利益額 50%増 *
(連結営業利益額1,420億円)



達成

* 2015年度比(調整項目:新規領域への投資増分)

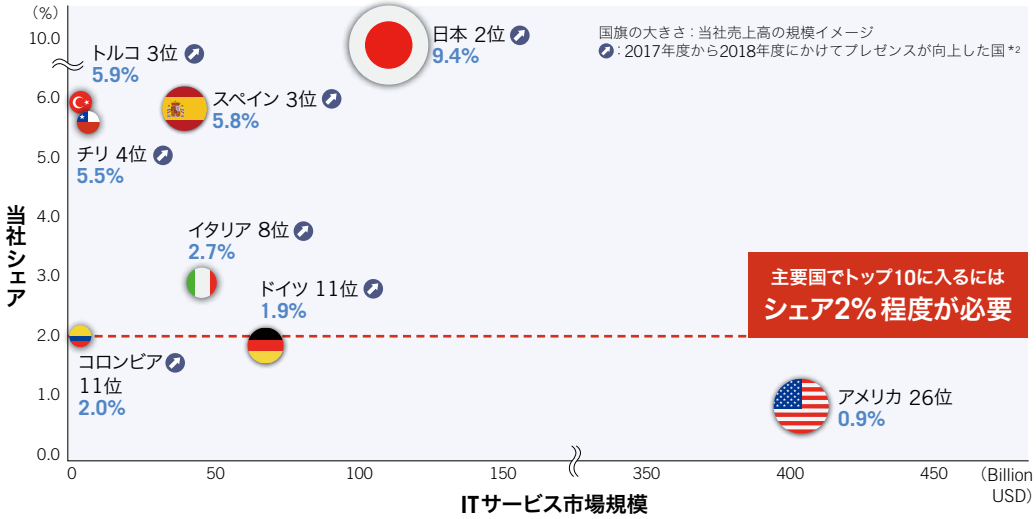
戦略と主な成果

ローカルプレゼンスの向上

ITサービス市場における主要国でプレゼンスが向上

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

2018年 各国における市場規模と当社シェア*1



*1 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。
出典 Gartner "Market Share : IT Services, 2018", Dean Blackmore et al., 8 April 2019
本書に記載するガートナー・レポート(以下「ガートナー・レポート」)は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。
*2 シェアの順位が上がった国、同位の場合売上高が増加した国

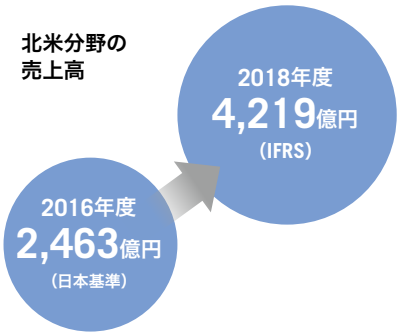
北米のローカルプレゼンス向上に関する取り組み

北米分野における旧Dell Services部門の買収

2016年11月にDell Systems Corporation等のITサービス関連事業等(以下、旧Dell Services部門)を買収し、2018年6月にPMIを完了しました。

旧Dell Services部門は、北米地域を中心として、クラウドサービスやアプリケーション関連サービス、BPOサービスを提供しており、主要顧客としてヘルスケア、製造、サービス業、金融機関や連邦政府等に強固な基盤を持ち、特に医療機関や医療保険を中心としたヘルスケア業界向けで高い評価を獲得しており、本買収を通じて当社グループは北米におけるローカルプレゼンスの向上を実現しました。

北米分野の売上高

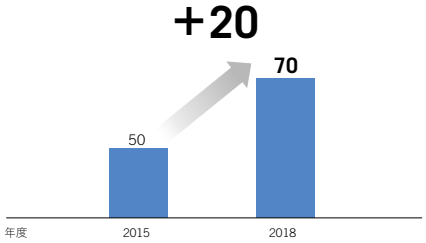


リマーケティングの更なる深化

- **お客様とのLong-Term Relationshipsを構築し、顧客基盤を強化するとともに安定した経営基盤を確立**
- **既存市場の更なる拡大と新規市場の創出加速を実現**

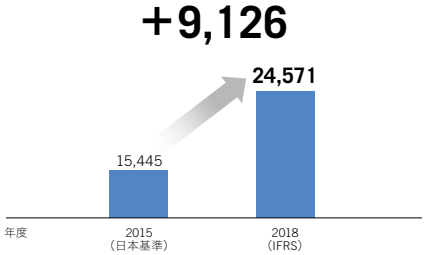
顧客の変化や当社の強みを活かした既存ビジネスの幅出しや深掘りによる **「既存市場の更なる拡大」** と、IT技術の変革を捉えて各国特性に応じた成長戦略で新規ビジネスを創出する **「新規市場の創出加速」** の両面で更なるマーケット拡大を実現しました。

顧客基盤*
（顧客数）



* 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

受注残高
（億円）



「既存市場の更なる拡大」事例

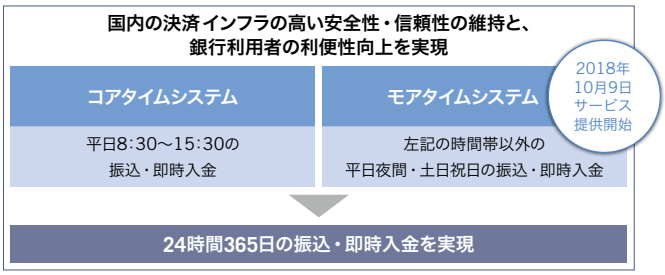
全銀システム「モアタイムシステム」のサービス開始

当社は、日本全国の金融機関を接続し資金決済処理を行う「全銀システム」を受託しており、1973年のシステム稼動開始以来、取引を停止させることなくサービスをご提供し、お客様との信頼関係を築いてきました。

従来の「コアタイムシステム（平日日中用）」に加え、2018年10月に「モアタイムシステム（平日夜間・土日祝日用）*」が無事にカットオーバーを迎え、参加金融機関においては24時間365日いつでも振込・即時入金が可能となりました。

Long-Term Relationshipsに基づくお客様業務に対する深い理解を活かした大規模プロジェクトであり、お客様とともに新しい社会の仕組みを創出した事例です。

* 金融機関による任意参加（現在500超が参加）



「新規市場の創出加速」事例

米国医療保険会社と新規の大型BPaaS契約を締結

米国を拠点とする医療保険会社とデジタル技術を活用したお客様業務の変革を含むBusiness Process as a Service（BPaaS）にかかる契約を新規に締結しました。契約期間は7年、契約総額は2億ドルを超える大型契約です。

これは、NTT DATA Servicesの強みである、医療保険分野のアプリケーションマネジメントサービス、BPO及びインフラ保守管理業務の豊富なサービス提供実績が評価された結果で、新たなビジネスを獲得した事例です。

前中期経営計画（2016～2018年度）の振り返り

技術革新による価値創造

- 標準化や自動化等の生産技術革新によりコストを削減
- グローバル共通の研究拠点を組成し、お客様のデジタル化を支援

生産技術の革新

ソフトウェア開発方法論をグローバルで統一

開発方法論

ソフトウェア開発自動化ツール　適用率 90%

基盤技術を標準化し、グローバルで展開

マルチベンダーマルチクラウド

開発環境集約　適用件数 1,000件

▶ ソフトウェア開発自動化の推進、開発方法論の統一

ソフトウェア開発自動化ツールの適用拡大や開発方法論のグローバル全体での統一を行い、開発コストを削減しました。

▶ 開発環境のクラウド化、開発環境集約

国内外の開発環境への適用拡大、お客様商用環境への適用拡大を推進し、約1,000件のプロジェクトで活用されており、このうち約100件は海外で活用されています。

統合開発クラウドの適用状況

	EMEA・中南米	中国／APAC	日本	北米
グローバルでの開発環境への適用拡大	●	●	●	
お客様商用環境への展開	●		●	

最先端技術の活用

最先端技術に関する知見をグローバルで集約し活用する機構を確立

外部調査会社からリーダー評価を獲得

80ユースケース

外部調査会社からリーダー評価を獲得

Blockchain

Digital Design

CoE (Center of Excellence)

DevOpS

AI

▶ グローバル共通の研究拠点（CoE）を組成

グローバルレベルでのテクノロジー・知見の集約と活用を推進するために、グローバル共通の研究拠点（CoE）を組成し、お客様のデジタル化を支援しました。

CoEを活用したBlockchainやDigital Designに対する当社の取り組みは、外部調査会社からリーダー評価を獲得しています。

新中期経営計画ではこうした取り組みをいっそう加速させていきます。

▶ P27：新中期経営計画 戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充（技術集約拠点（CoE）の拡充）

「新規領域への投資」の取り組み

「新規領域への投資」を行う必要性

- 市場環境はデジタル化による変化が大きく、お客様のIT投資の動向も既存領域からデジタル領域を重視する方向へ変化してきています。
- こうした変化に対応し、新しく創出される領域でプレゼンスを確保するとともに将来に向けた競争力を確保するため、積極的な先行投資を行いました。

主な投資領域

- 前中期経営計画に基づく、リマーケティング／技術革新に関する投資
- 「Global 3rd Stage」に向けたAI／IoT／Blockchain等のデジタル領域、イノベーション創発への投資

リマーケティング／技術革新	• 次世代コアバンキング	▶ P41：オープンミッションクリティカル基盤の取り組み
デジタルビジネスへの対応強化	• コネクテッドカーの社会実現 • ブロックチェーン技術を活用した貿易情報連携基盤実現 • AI技術を活用した予測モデルの品質維持技術に関する研究開発 • 脳情報通信ビジネス化に向けた研究開発 • 保険業界向けBPaaS事業（GIDP）	▶ P51：ブロックチェーンの取り組み P28：AI画像診断支援ソリューションの取り組み P45：保険事業向けグローバルプラットフォームの取り組み
Disruptiveを生み出す仕組み	• オープンイノベーション“豊洲の港から*”による事業創発活動	

*マンスリーフォーラムやグローバルビジネスコンテストを通じ、当社と当社のお客様や各ベンチャー企業と共に、新規ビジネス創出に向けたイノベーション創発を加速させていく取り組み

新中期経営計画において取り組むべき重要課題

重要課題1：お客様への提供価値最大化

▶ P25：お客様への提供価値最大化に向けた3つの戦略

デジタル化とグローバル化が進む中、お客様への提供価値を最大化するためには、デジタルトランスフォーメーションの更なる加速と、グローバルシナジーの最大化が必要となります。新中期経営計画における3つの戦略の実行により、お客様への提供価値最大化をめざします。

重要課題2：不採算案件の抑止

▶ P31：不採算案件抑止の強化

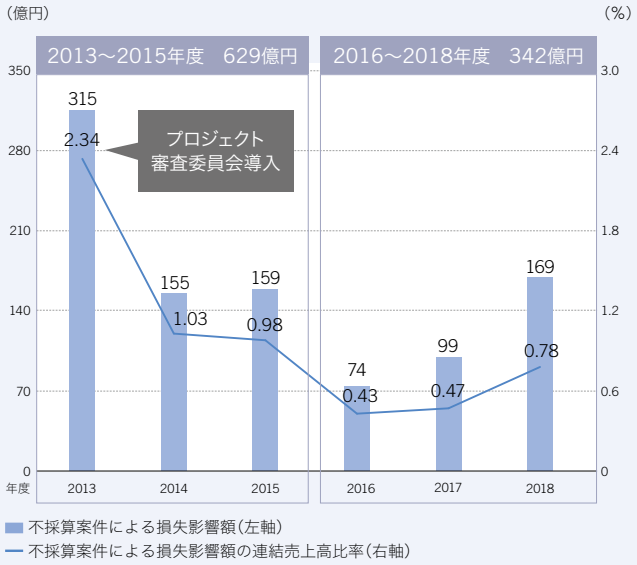
前中計期間の振り返り	プロジェクト審査委員会等の取り組みにより、特定案件を除き、年間で発生する不採算額の目標水準＊以下のコントロールを実現 ＊ 連結売上高比0.3%～0.5%
今後の課題	特に難度の高い案件に対する更なる抑止強化

不採算案件の抑止は重要な経営課題と認識しており、2013年10月のプロジェクト審査委員会設置等の様々な施策を実施し、不採算案件の抑止に努めてきました。

新規案件へチャレンジを行っていく中で、年間で発生する不採算額が連結売上高比0.3%～0.5%であれば経営としてリスクコントロールできている状態であると考えています。2018年度の不採算額は、非常に高度な技術力が要求される難度の高い1案件を除けば目標水準以下にコントロールできたものの、当該案件で多額の不採算額が発生しました。

その他の案件では不採算案件がほとんど発生しておらず、プロジェクト審査委員会等の不採算抑止の取り組みには一定の成果があったと考えていますが、今後はこのような技術的な難度が高い案件に対する不採算化の抑止が課題となっています。

不採算案件による損失影響額の推移



重要課題3：海外事業の収益性改善

▶ P44：セグメント別戦略（北米分野、EMEA・中南米分野）

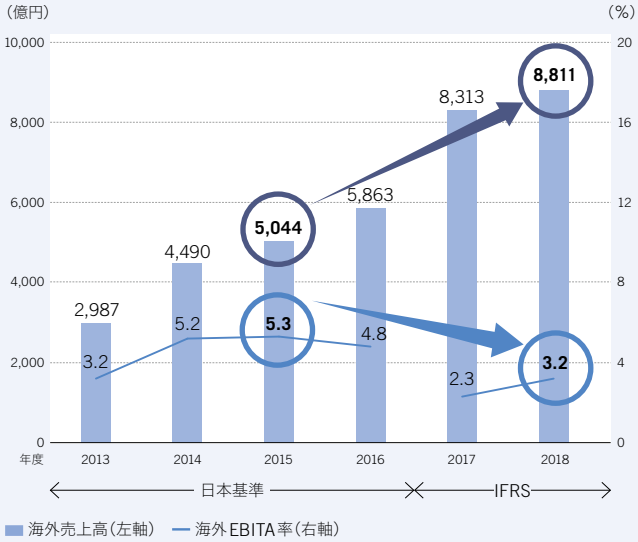
北米分野	
前中計期間の振り返り	旧Dell Services部門の統合を完遂、北米でのプレゼンスを向上
今後の課題	収益力を伴った売上高の更なる拡大

EMEA・中南米分野	
前中計期間の振り返り	高い成長率での売上高拡大、プレゼンス向上を実現
今後の課題	高成長を持続した収益力の飛躍的な向上

海外事業は、北米分野の旧Dell Services部門の買収、EMEA・中南米分野の力強いオーガニック成長により、プレゼンス向上を実現しました。

一方で北米分野においては旧Dell Services部門の買収に伴うPMI／リストラコスト、EMEA・中南米分野においてはビジネス規模の急拡大や技術力強化に伴う先行投資等により、海外EBITA率は低下する結果となり、海外事業の収益性改善は重要な経営課題となっています。

海外売上高／海外EBITA率



*1 外部顧客向け売上高。2016年度までは旧グローバルセグメントの値、2017年度以降は北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの合計値。
*2 EBITA（日本基準）＝営業利益（日本基準）＋ 買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等
EBITA（IFRS）＝営業利益（IFRS）＋ 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等

～Midpoint to Global 3rd Stage～

変わらぬ信念、変える勇気によって グローバルで質の伴った成長をめざす

前中期経営計画において「連結売上高2兆円超、海外売上高比率50%程度」となり、当社はGlobal 2nd Stageを達成しました。新中期経営計画は2025年頃のGlobal 3rd Stage達成に向けて、極めて重要な3年間となります。

新中期経営計画では4つの力「GETS(Growth、Earnings、Transformation、Synergy)」を高め、グローバルで質の伴った成長を推進していきます。経営目標はGlobal Top 5に向けて「Growth」として連結売上高2.5兆円、顧客基盤*1 80社以上への拡大をめざしていきます。

「Earnings」の強化に向けては、連結営業利益率*2 8%、海外EBITA率*2 7%をめざします。特に海外事業については収益性改善が重要な経営課題だと認識しており、売上高拡大は継続しつつ、収益性も改善させていくことを明確にするために海外EBITA率*2 7%という目標を設定しました。

*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

新中期経営計画の全体像

グローバルで質の伴った成長:2021年度経営目標

Growth		Earnings	
連結売上高	顧客基盤*1	連結営業利益率*2	海外EBITA率*2
2.5兆円	80社以上	8%	7%

*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

変える勇気 お客様への提供価値最大化 ◀ 成長ドライバー Digital & Global

Transformation & Synergy

戦略1	戦略2	NTTグループ連携の強化
グローバルデジタルオファリングの拡充	リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化	
戦略3		
グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化		

変わらぬ信念 お客様とともに未来の社会を創る

変わらぬ信念　お客様とともに未来の社会を創る

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

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

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

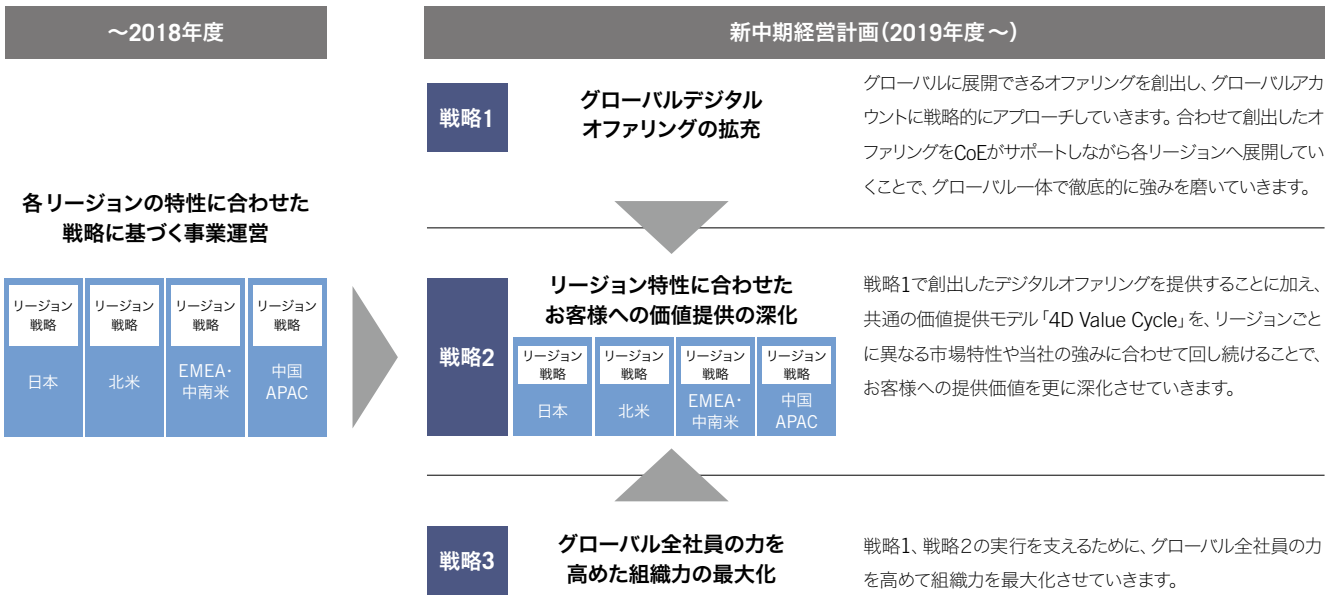
P54：NTTデータのESG経営

変える勇気　お客様への提供価値最大化に向けた 3つの戦略

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

そのために、「変える勇気」を持って、「Transformation（変える力）」「Synergy（連携する力）」の強化に向け、3つの戦略を実行していきます。

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



戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充

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

前中期経営計画ではローカルプレゼンスの向上に注力し、リージョン単位で、各リージョンの特性に応じた戦略で事業を運営してきました。しかしGlobal 3rd Stage達成に向けて更なる成長を実現するためには、グローバル一体となった強みづくりが必要と認識しています。そのため、新中期経営計画では、グローバル全体でインダストリーや技術の注力領域を定め、戦略投資を行い、世界中のリソースを結集してグローバルのお客様に高度なサービスを提供していきます。

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

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

グローバルマーケティング／オファリング創出の一体的な取り組み

グローバルマーケティングの加速

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

お客様ニーズのフィードバック

グローバルオファリングの展開

積極投資によるオファリング創出

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

オファリングの迅速な創出と展開をサポート

技術集約拠点(CoE)の拡充

- Blockchain、AI等の先進技術を活用したアセットの集約と活用の加速

グローバルマーケティングの加速

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

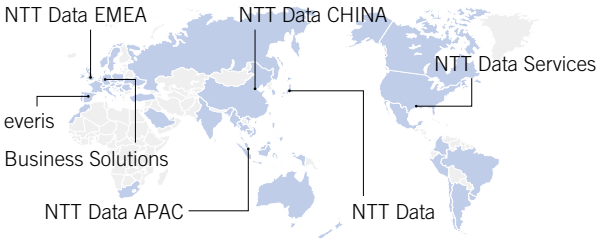
世界中で同じインダストリーを担当しているメンバーが連携し、グローバルアカウントプログラム（グローバルに展開している主要企業に対する世界各国での戦略的アプローチ）の加速や、デジタルサクセスストーリーの共有と活用により、Global One Teamとして有機的に活動していきます。

Focus Industriesに対してGlobal One Teamとして対応

Focus Industries

Healthcare　BFSI*1　Automotive　Telco　Retail

Global One Team



*1 BFSI = Banking, financial, services and insurance

事例：Global Automotiveの取り組み

海外各国のグループ会社が連携し、Global One Teamで、自動車業界におけるグローバルビジネス拡大戦略を策定・実行しています。

ドイツ大手自動車メーカーの大型案件の受注

グローバルレベルでの地域間連携により25カ国・30拠点にわたる70,000ユーザーへの高品質なサービス提供を実現

- グローバル規模でのSAPプロジェクト実績や自動車業界における実績等の当社の強みが評価され、SAPシステム運用・保守、開発業務における戦略パートナーとして複数年契約を締結
- インドを中心とした開発拠点のカバレッジ、グローバル規模での自動車業界のノウハウ、日本のプロジェクトマネジメント力を活かし、お客様のシェアードサービスセンター3拠点と連携し、ITサービスを提供

技術集約拠点（CoE）の拡充

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

デジタルの各技術に関する知識の集約、トレーニング、技術支援、アセット（知的資産）提供等の機能により、グローバル横断でデジタルビジネス拡大を支援するための拠点であるCoE（Center of Excellence）を拡充し、グローバルオファリングの迅速な創出と各リージョンへの展開をサポートしていきます。

事例：Digital Design CoEの取り組み

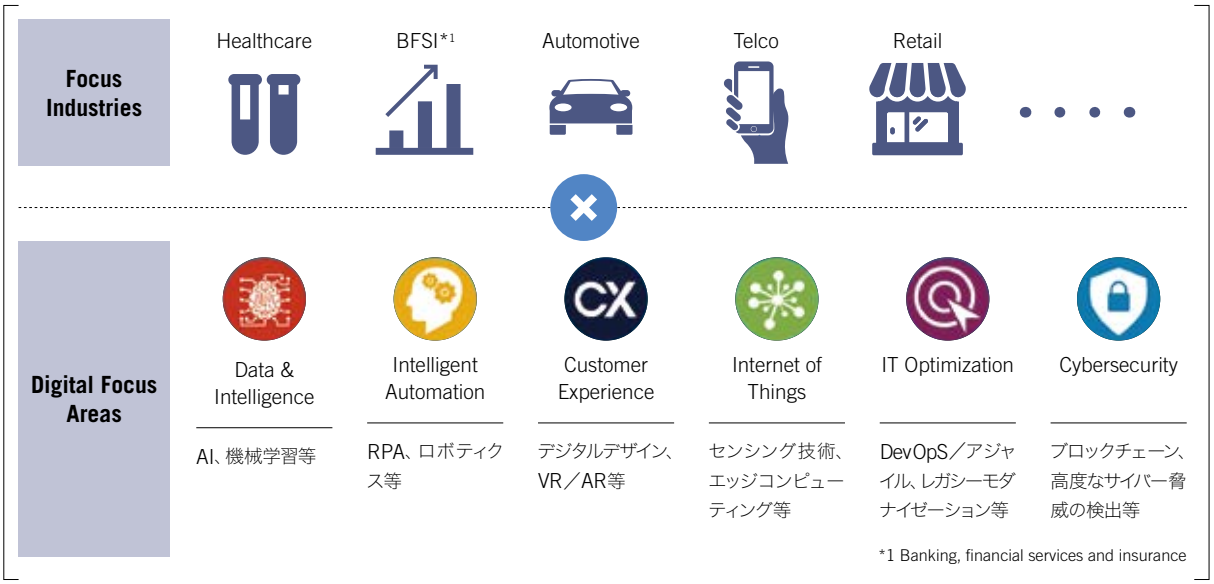
Vodafoneのセカンドブランド“ho.”のユーザー体験を幅広くデザイン

当社はイタリアの新規携帯電話ブランド「ho.」（オー）の立ち上げをDegital Design CoEを中心に支援し、ウェブサイトやアプリに加え、ユーザーが触れる様々な体験も含めたデザインの設計を行いました。例えば、心地よく開くことができるSIMカードパッケージのデザインや、イタリアの街中にあるキオスクと連携したサービスデザイン、先進的な広告デザイン等、常にユーザーを中心に考えながら「楽しさ」「使いやすさ」を追求したデザインにより、ユーザーからも高評価を受けました。

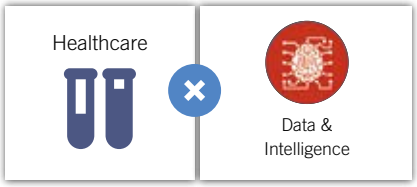
積極投資によるオファリング創出

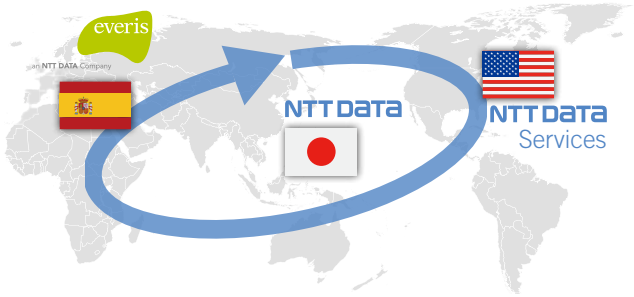
「Focus Industries」と「Digital Focus Areas」の組み合わせでグローバルレベルで「戦える武器」を創出

グローバルで注力するインダストリー「Focus Industries」とAIやCustomer Experience、IoT等、特定の6つの技術領域「Digital Focus Areas」の組み合わせによって世界共通で優位に戦っていけるソリューションやプラットフォーム等のオファリングを創出していきます。



事例：AI画像診断支援ソリューション

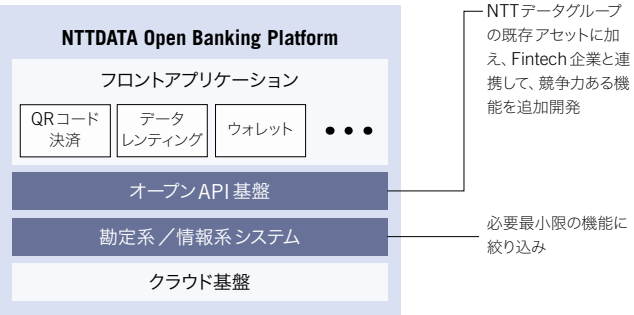




AI画像診断ソリューションは、患者の医療画像から重篤な疾病をAI技術で分析し、放射線科医の診断を支援するもので、脳出血をはじめとした12種類の疾病に対応しています。インドでの実証実験では肺気腫を対象にCT画像を使って行い、より多くの患者検出に貢献することを確認しました。

今後、本ソリューションをグローバルに展開するため、複数国での実証実験(アメリカ、日本)を行った上で、グローバルにソリューションを展開し、2022年までに本ソリューションで100億円の売上をめざします。

事例：オープンバンキングプラットフォーム



銀行免許を取得することなく簡易な金融サービスを提供したい企業や既存システムへの影響を抑えつつ新たな金融サービスを提供したい金融機関向けに、低コストで迅速にバンキング機能の立ち上げを可能とするSaaS型プラットフォームを開発中です。

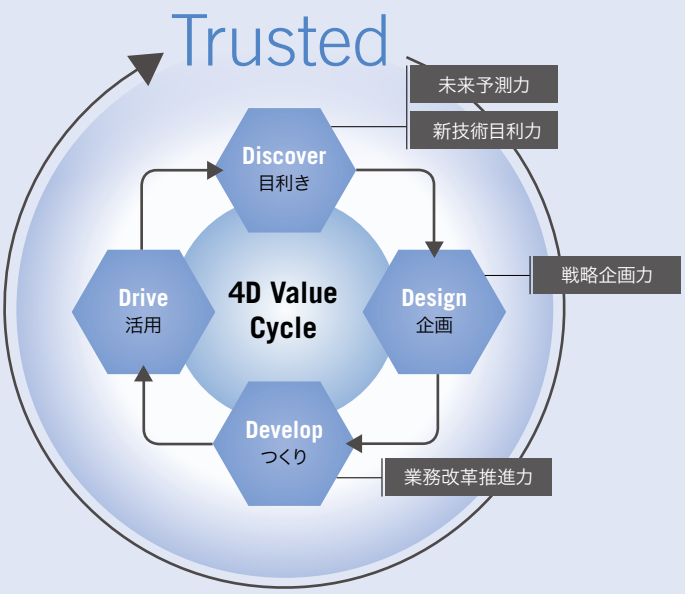
預金や融資、送金といった勘定系サービスを成り立たせるための必要最低限な機能に加え、QRコード決済やデータレンディング、ウォレットといった機能も継続的にサービス追加可能なプラットフォームであり、今後、軽量クラウド勘定系サービスとして、地域色のない部分を共通プラットフォーム化することで、グローバルに展開していきます。

*2 Banking, financial services and insurance

戦略2 リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化

「戦略1 グローバルデジタルオファリングの拡充」で創出したデジタルオファリングを提供することに加え、当社の共通の価値提供モデル「4D Value Cycle」を、リージョンごとに異なる市場特性や当社の強みに合わせて回し続けることで、お客様への価値提供を更に深化させていきます。

共通の価値提供モデル



Discover： 市場とお客様のニーズの予測、新技術の目利き
Design： 様々なビジネスやサービスの連携を視野とした広く深い構想
Develop： 高度なシステム構築力や活用力によるソリューションの構築と提供
Drive： お客様がソリューションを最大限活用するためのサポート

リージョン別戦略

日本
既存領域の強みを活かした新しい価値の創出
P38：公共・社会基盤分野　P40：金融分野　P42：法人・ソリューション分野

中国・APAC
マーケット成長を活かした飛躍的事業拡大

北米
重点志向での強み創出と柱顧客の拡大
P44：北米分野

EMEA・中南米
三社一体運営によるお客様提供価値の向上
P46：EMEA・中南米分野

戦略3 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化

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

社員のProfessionality最大化

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

P58：人財マネジメント

Digitalを活用した働き方の変革

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

適切なガバナンス態勢の構築

- **リスクマネジメントの強化**
  持続的な成長に向けてグローバル全体でリスクマネジメント体制を強化していきます。
- **不採算案件の更なる抑止**
  リスクへの早期対応強化、現場力の更なる強化、管理プロセスの強化等の取り組みにより、不採算案件を抑止していきます。

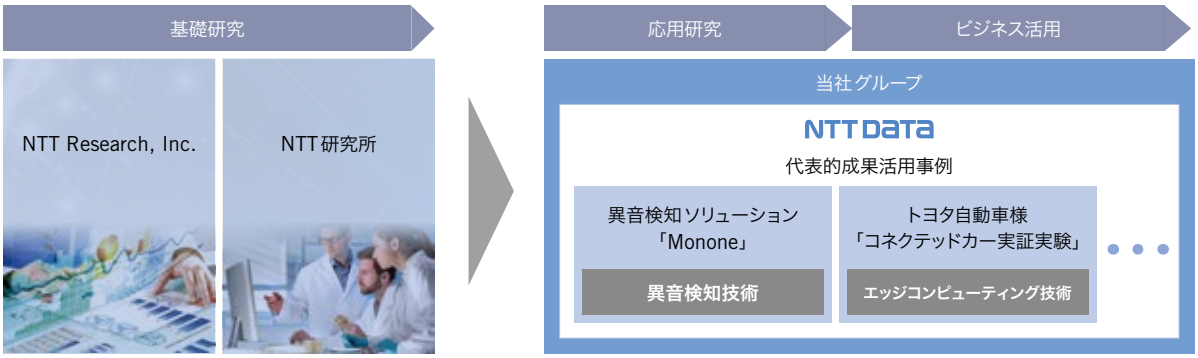
P31：不採算案件抑止の強化
P64：コーポレート・ガバナンス

NTTグループ連携の強化

NTTデータ独自の経営とブランドを継続しつつ、NTTグループトータルで新たな価値を創造し、グローバルマーケットでのプレゼンスを高めていくことをめざします。

先進領域における連携

先進領域においては、NTT研究所、NTT Research, Inc.の基礎研究成果を活用し、その後のビジネス化に向けた取り組みを当社が担っています。年間予算1,000億円規模で世界有数の研究機関であるNTT研究所及びNTT Research, Inc.の成果を活用できることは、NTTグループに所属する大きなメリットの一つです。



NTTグループ連携の事例

NTTのAI関連技術「corevo」を用いた保険会社との生活習慣病予測に向けた検証

生活習慣病は医療費の増大等の社会問題となっており、発症予防に向けた個人の生活習慣の改善や健康リスクの把握が求められています。

NTTのAI関連技術(corevo)は、不均質及び希少なデータであっても、高精度な分析が実現可能であるため、この技術を使って将来の生活習慣病の発症確率の予測を実現しました。

NTTデータは本技術を試用するための環境を提供し、技術の有効性や導入へ向けた課題等を保険会社と共に検証しています。

NTT及びNTTデータは、今回の検証結果やニーズを踏まえ、対象疾病の拡大へ向け研究を加速させていきます。

新中期経営計画における重要課題への対応強化

不採算案件抑止の強化

過去の不採算・高難度案件からの教訓をもとに、リスクへの早期対応強化、現場力の更なる強化、管理プロセスの強化等により不採算案件抑止を強化していきます。

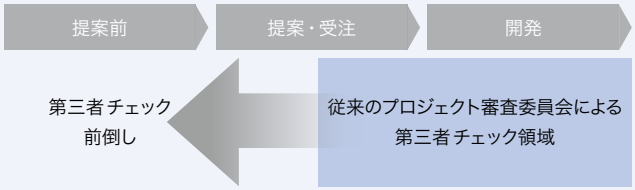
前中計期間の振り返り	プロジェクト審査委員会等の取り組みにより、特定案件を除き、年間で発生する不採算額の目標水準＊以下のコントロールを実現 ＊連結売上高比0.3%～0.5%
今後の課題	特に難度の高い案件に対する更なる抑止強化

2018年度の不採算額は、非常に高度な技術力が要求される難度の高い1案件を除けば目標水準以下にコントロールできたものの、当該案件で多額の不採算額が発生しました。

この案件は世界的に見ても非常に難度が高いもので、そういった極めて難度の高い案件に対しての不採算案件抑止力を強化する必要があります。

▶ リスクへの早期対応強化

大規模案件では、提案前の初期段階から受注内容（工期、見積もり、契約形態等）に関する第三者チェックを行うよう、従来より対応を前倒しします。



▶ 現場力の更なる強化

案件の難度や特性に応じたPM配置の適正化を行います。

▶ 管理プロセスの強化

問題化しやすい傾向にある案件の受注基準を見直し、プロジェクト審査委員会の実効性を向上させます。

加えて、不採算の拡大が見込まれる案件は、全社でプロジェクトを早期に支援するように対策を行います。

▶ ナレッジの更なる蓄積と活用

過去の不採算案件に加え、高難度案件の知見やノウハウについても蓄積と活用を強化し、どのような案件であっても不採算化が抑止できるよう、抑止レベルの向上をめざします。

海外事業の収益性改善に向けた成長戦略

北米分野、EMEA・中南米分野で、収益性改善に向けた成長戦略に取り組み、新中期経営計画の経営目標である海外EBITA率*7%の達成をめざします。

北米分野の収益性改善に向けた成長戦略

新たなデジタルオファリングの創出、オファリングの選択と集中、デジタル対応力強化により、収益力を伴う売上拡大をめざします

前中計期間の振り返り	旧Dell Services部門の統合を完遂、北米でのプレゼンスを向上
今後の課題	収益力を伴った売上高の更なる拡大

重点志向での強み創出と柱顧客の拡大

▶ P44：セグメント別事業戦略（北米分野）

EMEA・中南米分野の収益性改善に向けた成長戦略

事業構造改革のための集中投資により、収益力の飛躍的な向上をめざします

前中計期間の振り返り	高い成長率での売上高拡大、プレゼンス拡大を実現
今後の課題	高成長を持続した収益力の飛躍的な向上

三社一体運営によるお客様提供価値の向上

▶ P46：セグメント別事業戦略（EMEA・中南米分野）

＊ M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

CFOメッセージ（業績レビュー、財務・資本戦略）

健全な財務基盤を維持し新中期経営計画達成に向けた成長投資を加速させます。

代表取締役副社長執行役員
柳 圭一郎

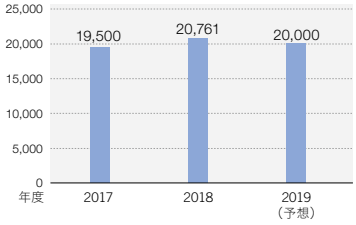
業績レビュー

2018年度業績について

前中期経営計画（2016～2018年度）の最終年度である2018年度は、好調な国内事業及び海外事業の規模拡大により受注高、売上高ともに順調に拡大し、売上高については創立以来、30期連続の増収を達成しました。営業利益については、公共・社会基盤分野で発生した大型不採算案件の影響を、増収に伴う利益の積み上げと全社レベルでの着実なコストコントロールによりカバーし、前期比20%の増益となり、受注高、売上高、営業利益、当社株主に帰属する当期利益のすべての項目で過去最高値を記録することができました。北米分野の受注高についても第4四半期に複数の大型案件を受注し、通期で400億円以上の増加となったことは、2019年度に向けてポジティブに捉えています。

また対通期業績予想の観点でも、大型不採算案件の影響はあったものの、新規領域への投資を予定どおり約100億円をかけて実施するなど、必要な施策を行った上で、すべての項目で通期業績予想を達成することができ、非常に良い形で前中期経営計画の最終年度を終えることができたと考えています。

受注高
（億円）



2019年度業績見通しについて

受注高は金融分野における前期の銀行向け大型案件の反動減が大きいことに加え、海外事業での為替による押し下げを見込み、若干の減少を予想しています。売上高については前期の受注高が全体的に好調であったことを踏まえて全セグメントで増収を予想しており、31期連続増収をめざします。

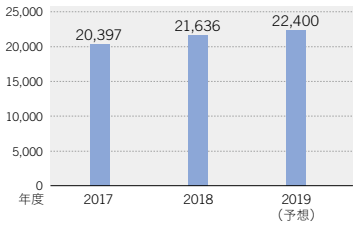
営業利益は、2021年度を最終年度とする新中期経営計画の経営目標達成に向けて、デジタル関連を中心とした成長投資を100億円程度増加させるとともに、EMEA・中南米分野の事業構造改革のための集中投資を100億円程度かけて行うことから、約200億円のコスト増にはなりますが、増収に伴う増益や不採算案件の抑制等により、前期並みの利益を確保します。

デジタル関連を中心とした成長投資については、前期も約100億円程度の投資を実施しましたが、今期は約2倍の投資を重点領域に対して技術、セクターの両面で絞り込んだ上で実施し、グローバルレベルでデジタルオファリング、ソリューションを創出していきます。このようなデジタル関連の成長投資は、2020年度以降も継続させていく必要があると考えています。

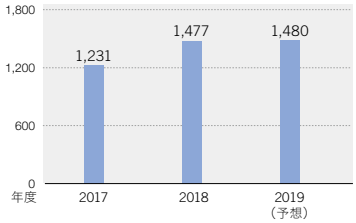
一方でEMEA・中南米分野の事業構造改革のための集中投資については、主に一時的なコストです。同分野では3つの事業会社が約40カ国以上で事業を行っていることから、事業運営コストが膨らんでおり、その効率性が大きな課題です。このような事業構造を改革するために、2019年度は集中的な投資を行い、「三社一体運営によるお客様提供価値の向上」のための各種施策を実施し、収益力を高めていきます。

これらの投資をしっかりと質を伴った成長に結び付けていくことで、新中期経営計画の経営目標達成をめざします。

売上高
（億円）



営業利益
（億円）



財務・資本戦略

キャッシュの使途については、新中期経営計画達成に向けた成長に必要な事業投資に優先的に振り向ける方針です。グローバルで質の伴った成長をめざすため、M&A等に積極的にキャッシュを振り向けていきます。

また、健全な財務基盤の維持についても、社会や金融・経済を支える情報インフラを安定的に担っていくために重要な事項だと考えています。株主還元については、これらのバランスを総合的に勘案した上で、中長期的に充実していく方針です。資本効率の向上については、投下資本の圧縮ではなく、利益拡大によって改善させていきます。

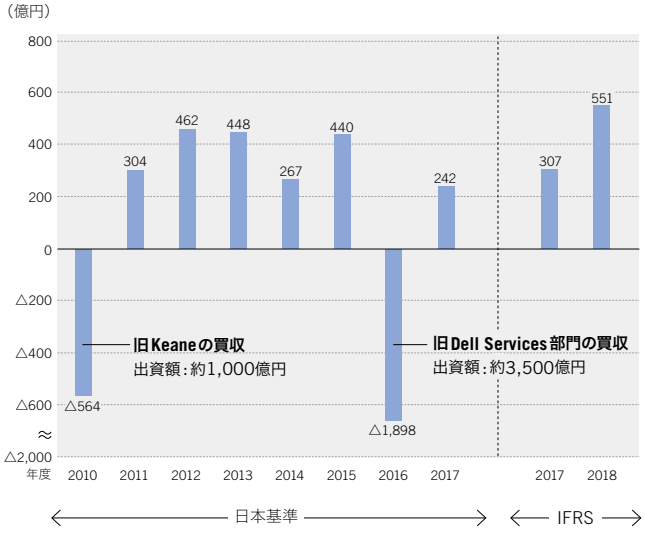
新中期経営計画達成に向けた成長に必要な事業投資

当社は新中期経営計画期間においては、デジタル領域等への成長投資、EMEA・中南米分野の事業構造改革への投資、M&A等の成長に必要な事業投資にキャッシュを振り向けていきます。

このような投資については、基本的にフリー・キャッシュ・フローの範囲内で実施する方針ですが、戦略に合致した大規模なM&A案件があった場合には、一時的に有利子負債による資金調達により対応する可能性もありますが、その場合においても、財務基盤の健全性はしっかりと注視していきます。

▶ P35：M&A戦略

フリー・キャッシュ・フローの推移



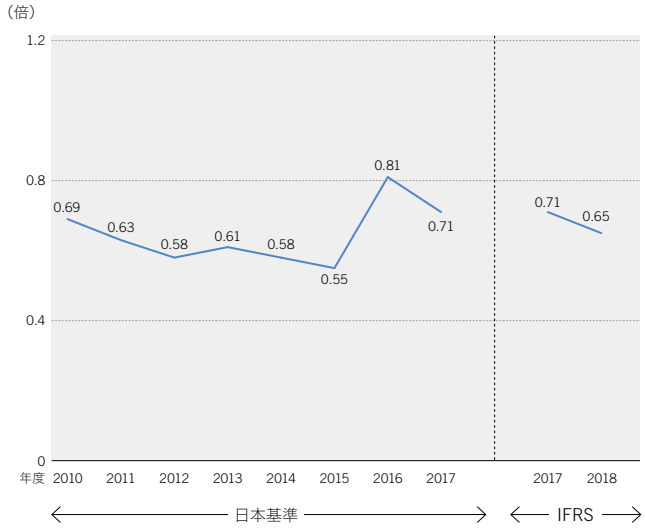
健全な財務基盤の維持

社会や金融、経済を支える大規模システムの開発・運用を担う企業として、ビジネスを安定的に継続し、中長期的な企業価値の向上を実現していくためには、強固な財務基盤を維持することが重要だと考えています。社会を支える情報インフラの開発・運用には、大規模な先行投資が必要になります。そのための資金を、好条件、機動的、かつ確実に確保することを財務面での重要なミッションとし、D/Eレシオを重要指標と位置付けています。目安としては、AA格の信用格付けを維持できる水準かどうかを意識し、財務基盤の健全性を注視しています。

2016年度は旧Dell Services部門の買収等に伴い、長期及び短期借入による資金調達を実施しました。その結果D/Eレシオは一時的に0.81倍へと上昇しましたが、その後の有利子負債の返済により、2018年度は0.65倍へと改善しています。

2018年度のD/Eレシオ0.65倍は適正水準の範囲内と考えており、格付けも維持しています（AA（R&I）、AA+（JCR））。信用格付維持を意識しつつ、M&A等でD/Eレシオが上昇した際には、より健全なバランスシートを実現することを優先したマネジメントを行っていきます。

D/Eレシオの推移



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

株主還元

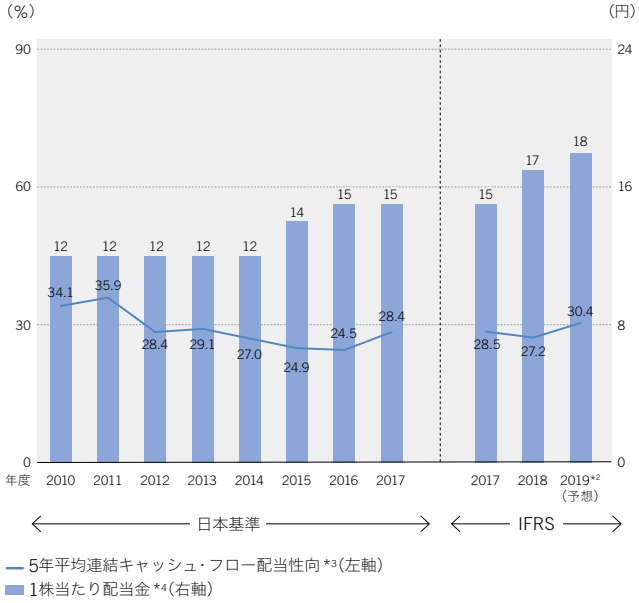
当社は、成長に必要な事業投資にキャッシュを振り向けていく方針ですので、自己株式取得については現時点では考えておらず、株主還元は当面、配当に軸足を置き、安定的に実施していく方針です。

配当については、連結ベースにおける業績動向、財務状況を踏まえ、事業投資や技術開発、財務体質の維持・強化及び配当とのバランスを総合的に勘案し、安定的に実施していきたいと考えています。配当金額の決定にあたっては、中長期スパンでの連結キャッシュ・フロー配当性向*1の維持を重視しており、2019年度については、1株当たり前年度比1円増配を予想しています。

今後、フリー・キャッシュ・フローの規模と成長のための投資規模のバランスが変化した場合には、株主還元のバランスの変更も検討していきます。

*1 連結キャッシュ・フロー配当性向
配当総額／（当社株主に帰属する当期利益＋減価償却費＋ 固定資産除却損－設備投資）
*2 2019年度予想は、2019年4月から適用するIFRS16号（新リース基準）の影響額345億円（概算）を含めずに値を算出
*3 IFRSにおける過去5年加重平均において、2016年度以前は日本基準の値を使用。
*4 2013年10月に、普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用。
2017年7月に、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。
1株当たり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載。

5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向及び1株当たり配当金の推移



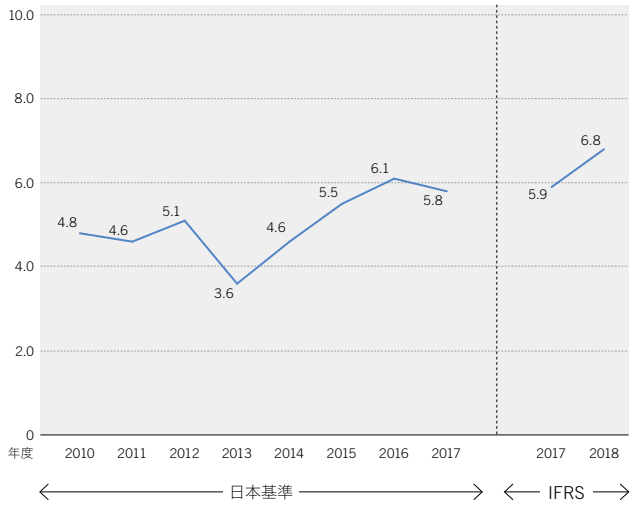
資本効率の向上

コーポレートガバナンス・コードの改訂により資本効率性を意識した経営がより求められています。当社はROIC*5,6について、WACCを上回る水準を中長期的に確保していくことを基本方針としています。

資本効率の向上については、当社は成長ステージにあり、成長に必要な事業投資にキャッシュを振り向けていきたいと考えているため、ROICの分母に相当する投下資本の圧縮ではなく、分子にあたる利益を質を伴った成長による収益性改善によって拡大させることにより実現させていく方針です。新中期経営計画においては特に収益性改善を意識しており、前中期経営計画時の営業利益「額」から営業利益「率」に経営目標を変更し、連結営業利益率*7 8%と海外EBITA率*7 7%を経営目標として設定しました。収益性改善により利益を拡大させることで、ROICを向上させていきます。

*5 ROIC ＝（営業利益 ×（1-実効税率））／（期中平均純資産 ＋ 期中平均有利子負債）
*6 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。
IFRSの値は、借入金、社債の合計。
*7 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

ROICの推移



M&A戦略

これまで、海外のビジネスはM&Aを成長ドライバーの一つとしてきました。今後もGlobal 3rd Stageの達成に向け、M&Aを重要な手段の一つと捉えています。

NTTデータグループと、共通の価値観・親和性を持っていることを最重要視し
グローバル成長の推進力としてM&Aを活用

重視する観点

Geography（重点地域）

カバレッジの拡大・
ローカルプレゼンスの向上

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

Offering（サービス提供力）

上流から下流のビジネスサイクルの
うち、不足している力の強化

- コンサルティング力の強化

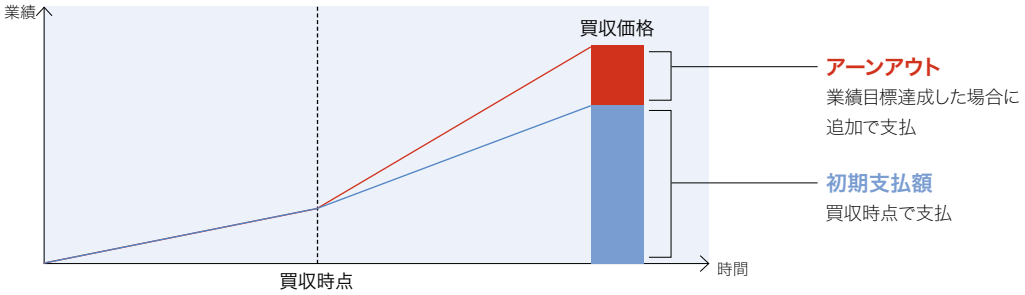
技術力・ソリューションの強化

- デジタルビジネス提供力の強化
- 重点インダストリー向けソリューションの強化

買収スキームの一例

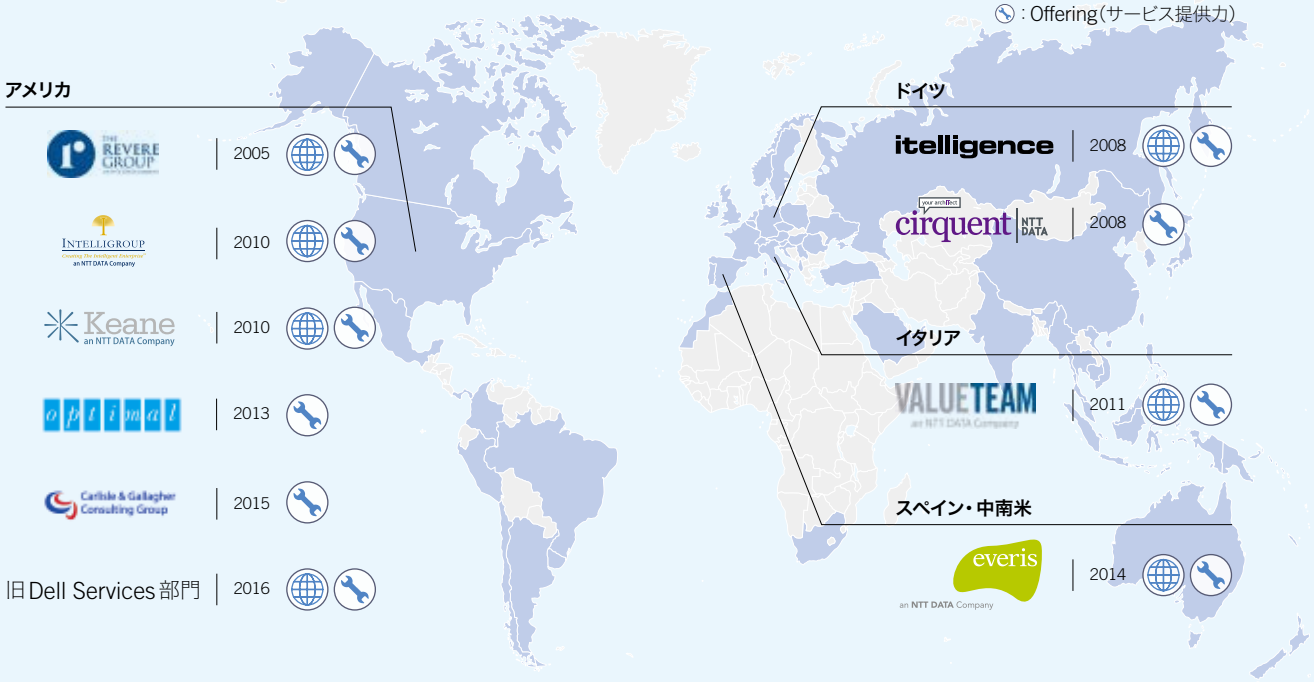
以下のリスク低減策等を実施することで、買収リスクを低減

1. ロングタームインセンティブ（一定期間の勤続に伴う報酬）の導入
2. アーンアウト（買収価格の分割払い）の利用



海外の主なM&A実績（買収企業／買収年／買収目的）

：Geography（重点地域）
：Offering（サービス提供力）

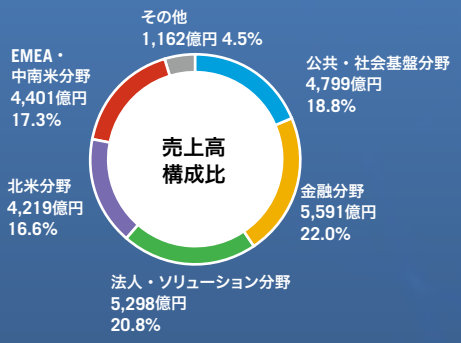


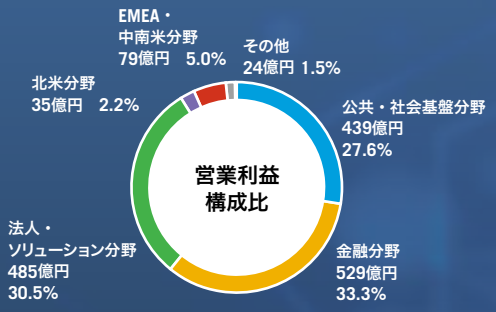
セグメント別事業戦略

NTTデータグループ
（2018年度実績）

売上高
2兆1,636億円

営業利益
1,477億円





* グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。出典 Gartner "Market Share：IT Services, 2018", Dean Blackmore et al., 8 April 2019

（2018：1$＝ 110.42）公共・社会基盤市場＝ Government, Education, Healthcare Providers, Utilities／金融市場 ＝Banking & Securities, Insurance／法人・ソリューション市場＝Transportation, Wholesale Trade, Communications, Media & Services, Manufacturing & Natural Resources, Retail／北米市場＝North America／EMEA・中南米市場＝Western Europe, Eastern Europe, Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa, Latin America based on vendor revenue

本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。

セグメント別順位／当社シェア

全社

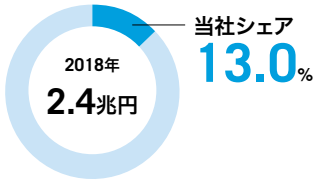
世界のITサービス市場
ITサービスベンダーランキング*：
第8位

世界のITサービス市場規模
及び当社シェア*

公共・社会基盤

公共・社会基盤市場
（日本国内）
ITサービスベンダーランキング*：
第2位

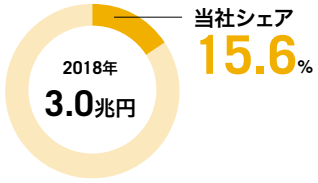
公共・社会基盤市場（日本国内）
及び当社シェア*



金融

金融市場（日本国内）
ITサービスベンダーランキング*：
第1位

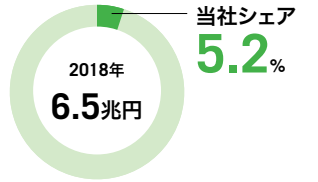
金融市場（日本国内）
及び当社シェア*



法人・ソリューション

法人・ソリューション市場
（日本国内）
ITサービスベンダーランキング*：
第5位

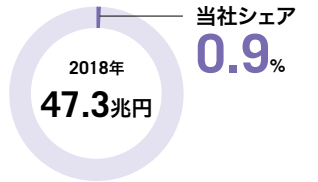
法人・ソリューション市場（日本国内）
及び当社シェア*



北米

北米市場
ITサービスベンダーランキング*：
第30位

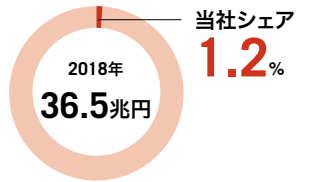
北米市場
及び当社シェア*



EMEA・中南米

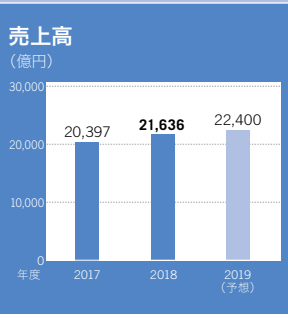
EMEA・中南米市場
ITサービスベンダーランキング*：
第15位

EMEA・中南米市場
及び当社シェア*

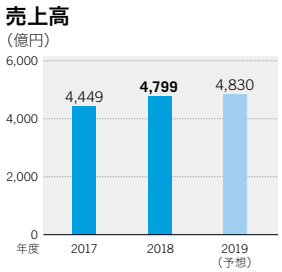


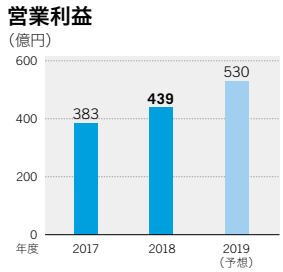
セグメント別事業概況（2018年度実績）

好調な国内事業及び海外事業の規模拡大により売上高は順調に拡大し、創立以来、30期連続の増収となりました。営業利益については、不採算の影響を、増収に伴う利益の上積みと、全社レベルでの着実なコストコントロールによりカバーし、前期比246億円の増益となりました。

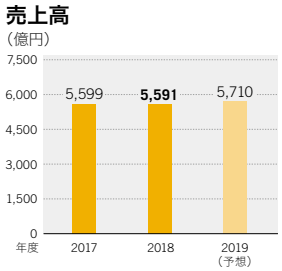


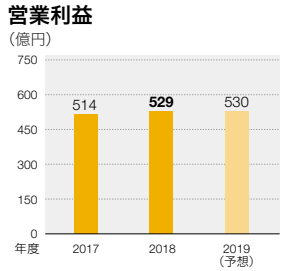
売上高は、中央府省及びテレコム業界向けサービスの規模拡大等により、4,799億円（前期比7.9%増）となりました。営業利益は、不採算額の増加はあるものの、増収に伴う増益等により、439億円（前期比14.6%増）となりました。



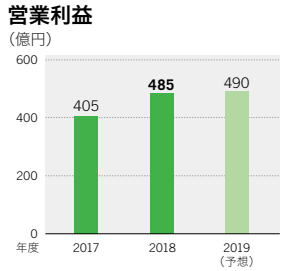


売上高及び営業利益は、銀行向けサービスの反動減はあるものの、保険業界向けサービスの増収等により、それぞれ5,591億円（前期比0.1%減）、529億円（前期比2.9%増）となりました。

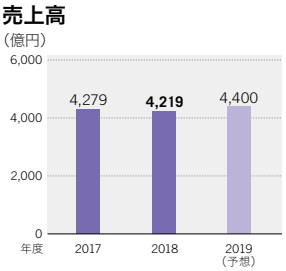


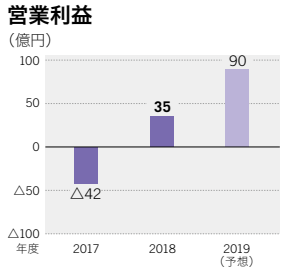


売上高は、前期のM&A等を含む製造業及び流通業向けサービスの規模拡大等により、5,298億円（前期比10.8%増）となりました。営業利益は、増収等により、485億円（前期比19.7%増）となりました。

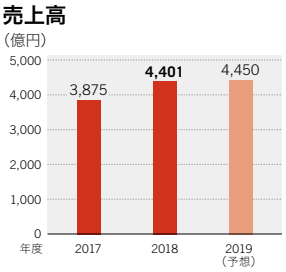


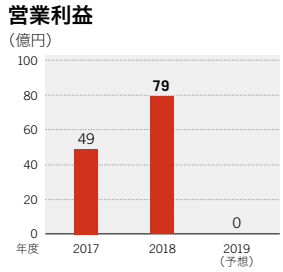
売上高は、公共及び製造向けサービスの増収はあるものの、ヘルスケア及び金融向けサービスの減収等により、4,219億円（前期比1.4%減）となりました。営業利益は、減収による減益はあるものの、コスト改善や、PMI費用の減少等により、35億円（前期比ー）となりました。





売上高は、スペインやイタリアを中心とした欧州での規模拡大等により、4,401億円（前期比13.6%増）となりました。営業利益は、増収等により、79億円（前期比62.4%増）となりました。



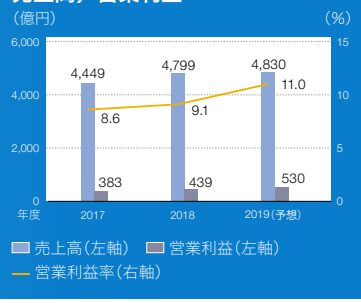


セグメント別事業戦略

公共・社会基盤分野

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

売上高／営業利益

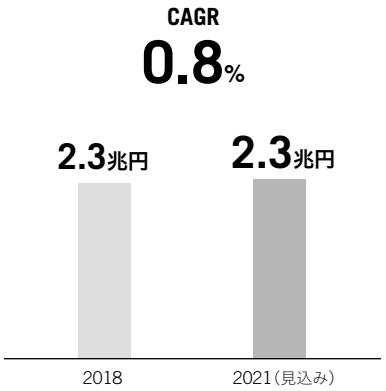


市場環境

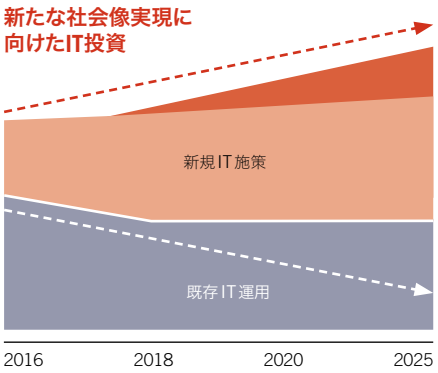
今後の日本政府のIT投資は、既存のIT運用に関する投資規模はほぼ横ばいとなるものの、行政部門のデジタル化の徹底に向けた新規施策や政府が新たな未来社会として提唱する「Socity5.0*1」の実現に向けたIT投資により、全体としては微増傾向となることが予想されています。

また、今後のエネルギー市場のIT投資は、電力・ガスのシステム改革に伴う投資は減少傾向にあるものの、xEMS*2やスマートシティ等の実現に向けたIT投資により、全体としては増加傾向となることが予想されています。

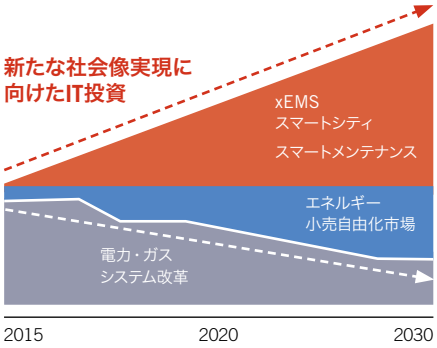
公共・社会基盤市場（日本国内）規模と成長率 *3



政府の年間IT投資推計



エネルギー市場の年間IT投資推計



出典：内閣官房IT総合戦略室資料を参照（2017年1月時点）

機会と脅威

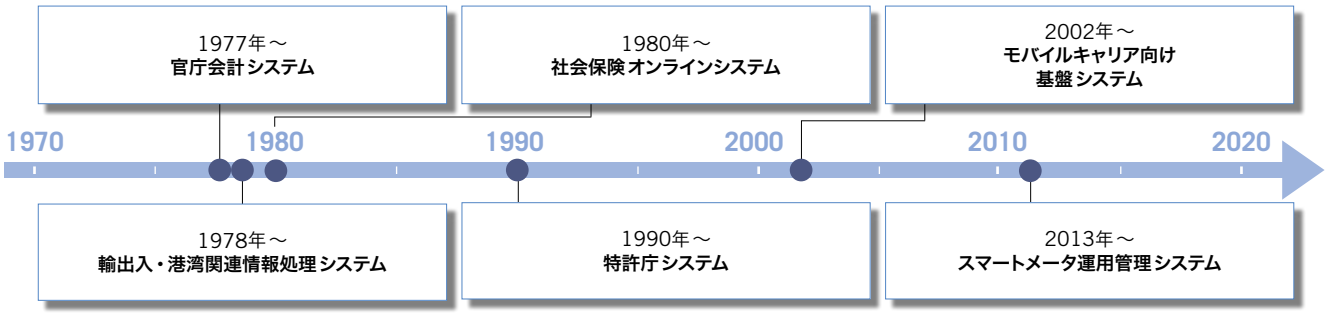
	機会	脅威
中央府省	• デジタルガバメント実行計画による事業機会の増加 • デジタル手続法施行による更なる事業機会の拡大 • 公共インフラの刷新・強化を目的とした投資	• 行政情報システムのコスト削減要求の高まり
地方自治体	• デジタルガバメント推進の動き • 中央府省と連動した業務改革や利便性向上に向けた行政サービスの変革 • 利用者中心の住民サービスの向上、効率的な行政運営の実現に向けた投資	• コスト削減要求の高まり • 競争激化
ヘルスケア	• 医療分野等のICT化、医療情報利活用が更に加速 • AIやIoT等デジタル技術の活用ニーズの高まり • 「全国保健医療情報ネットワーク」等の実用化に向けた対応	• 既存SI領域におけるコスト削減要求の高まり
テレコム	• 非通信ビジネスや異業種とのコラボレーションのビジネスの取り組み • インフラ・ネットワーク系設備への投資から新サービス関連へのIT投資シフト	• 既存領域のIT投資における更なるコスト削減
ユーティリティ	• 法的分離、小売向けビジネスの拡大 • 市場環境の変化に伴う、競争力強化に向けたIT投資 • 各種制度への対応、設備への安全強化等のテーマに沿ったIT投資にシフト	• 電力・ガスシステム改革等の市場変化によるIT投資の収束

*1 サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会。狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会を指すもので、第5期科学技術基本計画において日本がめざすべき未来社会の姿として初めて提唱されたもの。
*2 ITを活用した電力やガス等の新たなエネルギーマネジメントシステム
*3 グラフ／チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。出典 Gartner "2019年1Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測 ", M. Sawai, 10 July 2019
「モデレート・ケース」を使用。 公共・社会基盤市場＝ 政府官公庁／地方自治体, 医療／福祉, 電力／ガス／水道, 教育
本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。

強み／実績

- 社会インフラを支えるミッション・クリティカルなシステムを構築・運用できる国内トップクラスの技術力・プロジェクトマネジメント力
- 長年にわたるお客様のシステム運用を通じて培った、深い顧客業務理解、強固な信頼関係

長年にわたり構築・運用に関わってきた数多くの大型システム



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既存の強みを活かしたデジタル領域への幅出し、地域ビジネスの拡大に注力していきます。また、Society 5.0に基づく未来投資戦略やデジタル・ガバメント実行計画に沿った官民融合の新たな社会システム実現に向けた新規ビジネス創出により事業拡大を行います。

政策・顧客・市場動向を捉えて既存以外の領域でもビジネスを拡大し、中長期的な成長をめざしていきます。

新中期経営計画（2019～2021年度）の注力分野

Global 3rd Stage（2025年頃）に向けた成長戦略を実現するために、新中期経営計画においては、特に既存の強みを活かしたデジタルビジネスの拡大の取り組みに注力します。

デジタルビジネス取り組み1
デジタルガバメント対応

行政のあり方をデジタル前提で見直す国の方針を念頭に、デジタルガバメント実現を支援

例）・マイナンバーカードを活用した安全・便利な本人確認手続きのデジタル化の推進
・安心・安全なパーソナルデータ流通プラットフォームの実現
・府省構造を考慮した府省共通サービスの提供

デジタルビジネス取り組み2
顧客共創型 デジタルサービスの獲得

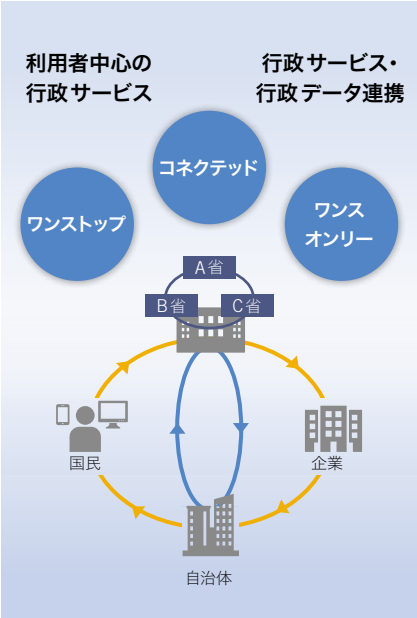
既存のお客様や他業界企業が保有するデジタルデータを組み合わせ、幅広い業種・業界に対して付加価値を加えたサービスを提供

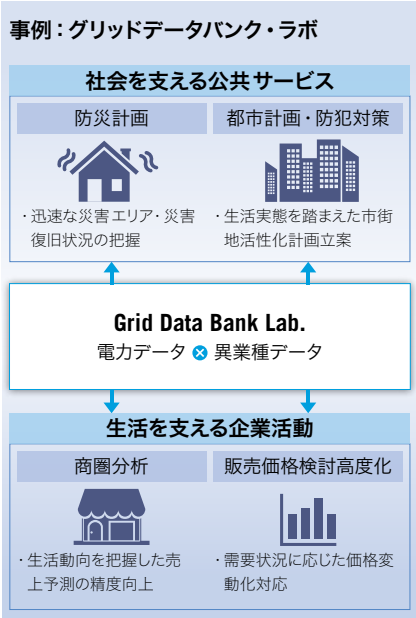
例）・データを活用したビジネスプロセスの変革
・企業・団体・個人の共創を促し、データを活用した消費者向けサービスの創発のサポート

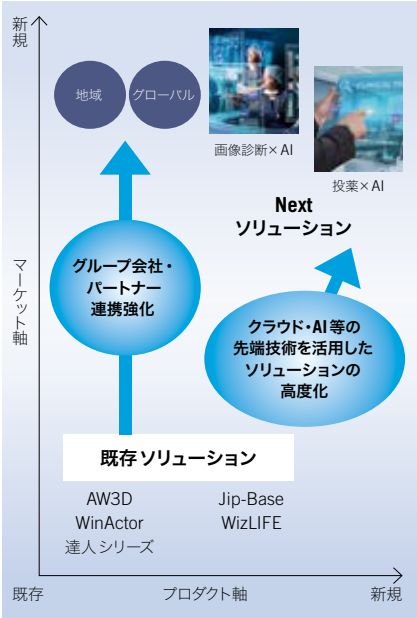
デジタルビジネス取り組み3
デジタル化を支える ソリューションビジネスの拡大

競争力のある技術を徹底的に強化し、デジタルトランスフォーメーションを牽引するソリューションを展開

例）・クラウド技術・サービスの積極的活用による製品強化
・徹底的な技術優位性の確保、デジタル技術の積極的活用による次世代ソリューションの開発
・様々なパートナーとのアライアンスを進めることによる販売チャネルの拡大





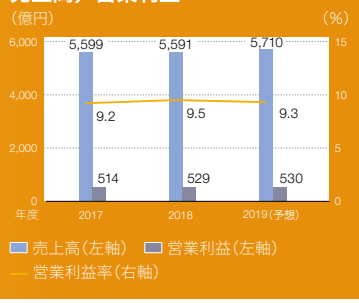


セグメント別事業戦略

金融分野

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

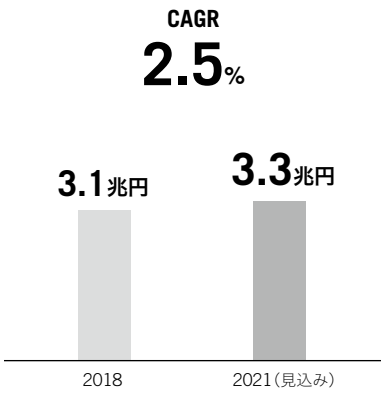
売上高／営業利益



市場環境

日本の金融分野の市場環境は、マイナス金利政策や法改正、規制緩和等といった政策動向のほかに、日系企業の海外進出に伴う金融機関へのグローバル化ニーズの高まり、異業種企業による金融業界参入等、大きく変化しています。

金融市場（日本国内）
規模と成長率 *1



主な外部環境

Politics
政府による金融イノベーションの推進と経営環境の変化
- 規制緩和を促す銀行法・資金決済法の改正
- マイナス金利政策
- パーソナルデータの取り扱いに対する規制強化の動き

Economics
新たな金融サービスの出現
- 異業種の金融業参入
- グローバル化の加速
- キャッシュレス決済の拡大
- データ活用に対する機運の高まり

金融市場環境の大きな変化

Society
人口減少・人口構成の急激な変化
- 人口減少・少子高齢化
- 地方の過疎化
- 生産年齢人口に占めるデジタルネイティブの比率増加

Technology
技術の指数関数的な進化
- AI、ロボティクス、ブロックチェーン等を活用した案件の活性化
- クラウド・オープンAPIの進展によるサービス創出の早期化・低コスト化

機会と脅威

	機会	脅威
バンキング	• Digital技術を活用したサービス提供ニーズの高まりと銀行法改正による制度面での後押し • キャッシュレス化推進に向けた投資の活発化 • 業務効率化・自動化等のコスト削減ニーズの高まり • 積極的なグローバル化の推進 • 経営統合や再編、協業を見据えたIT投資の活発化	• 経営基盤強化に向けたIT投資抑制 • 従来システム領域の投資の一巡
保険	• 事務の自動化などのコスト削減ニーズの高まり • 保険の販売チャネルの多様化 • 情報活用の高度化に向けたIT投資の活発化 • 健康増進等、新規事業の開拓	• 既存保険商品の縮小を考慮したIT投資抑制
証券	• リテール分野での資産形成ビジネス拡大に向けたIT投資の活発化（貯蓄から投資への後押し） • 制度対応への投資意欲	• ビジネス環境の変化によるIT投資抑制への懸念
クレジット	• キャッシュレス化に向けたIT投資の拡大 • セキュリティ対策の強化に向けたIT投資の拡大	• 決済手段の多様化に伴うサービス競争の激化

*1 グラフ／チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。出典 Gartner "2019年1Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測 ", M. Sawai, 10 July 2019
「モデレート・ケース」を使用。　金融市場 ＝ 金融
本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。

強み／実績

「統合ATM」

全国**1,200**を
超える金融機関を接続

「全銀システム」年間取扱高

約**3,000**兆円

「OpenCanvas」API連携シェア*2

個人向け　約**54**%

法人向け　約**73**%

「ANSER」金融機関接続数

ParaSOL*3　**833**行

BizSOL*4　**815**行

お客様のカバー率（勘定系システム）
国内銀行の勘定系ビジネスでは安定的シェアを確保

都市銀行／ゆうちょ（5）	40%
地方銀行（103）	38%
信用金庫（257）	92%
信用組合（146）	98%
労働金庫（13）	100%
JAバンク（607）	100%

2019年7月時点

*2 2019年7月時点での当社調べ：API基盤の提供ベンダー名を公表している銀行（メガバンク、地銀、第二地銀）における割合
*3 個人向けインターネットバンキング
*4 法人向けインターネットバンキング

成長戦略

金融分野では、当社の強みでもある大規模ミッションクリティカルなシステムの提供や、お客様との強固な信頼関係に基づいた高品質なシステムの提供を今後も継続していきます。また、NTTグループの保有する最新技術の活用等により、お客様のデジタルシフトの推進に貢献、並びに、お客様とともに新規サービスを創出・展開することでビジネス拡大を推し進めてまいります。

新中期経営計画（2019～2021年度）の注力分野

お客様のデジタルシフトの推進に貢献　オープンミッションクリティカル基盤の取り組み

オープンミッションクリティカル基盤の展望

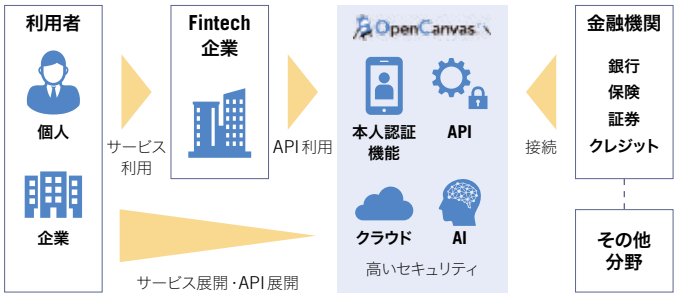
超大規模システムへの適用	コミュニティクラウドへの基盤集約
地銀最上位行以上の大規模金融機関、その他各種メインフレーム適用機関への適用拡大	ミッションクリティカル向けコミュニティクラウドへの基盤集約による、更なる費用低減の実現

現在メインフレーム上で稼動している金融勘定系システムの提供基盤ラインナップ拡充に向けて、金融勘定系システムのオープン基盤への対応を進めています。

従来のメインフレームと同等の高信頼性を確保した上で、現在メインフレーム上で動作しているアプリケーションを活用できるオープン基盤の追加により、金融機関は自行の戦略に最適な基盤を選択することが可能になります。

今後は、信頼性を重視しメインフレームを活用している金融機関以外のお客様に対しても提案できることをめざすとともに、将来的にはクラウド利用を含め、更なる提供基盤のラインナップ拡充をめざしていきます。

お客様とともに新規サービスを創出・展開　OpenCanvasの取り組み



全国ほぼすべての金融機関が利用する「ANSER」のシステム基盤や運営ノウハウを活用して構築した、デジタルサービスの提供プラットフォームです。金融機関は「OpenCanvas」を利用することで、Fintech技術を有する外部サービス事業者と、各金融機関サービスをAPIを通じて連携させることが可能となり、新たなデジタルサービスを、効率的かつスピーディーに提供可能となります。

2017年9月のサービス提供開始以降、金融機関との郵送等による書類のやりとりを行うことなく高いセキュリティレベルで本人認証が行えるサービスや、安全性や信頼性を担保しつつ複数のクラウドサービスや自社システムを連携させるマルチクラウド接続サービスを追加してきました。

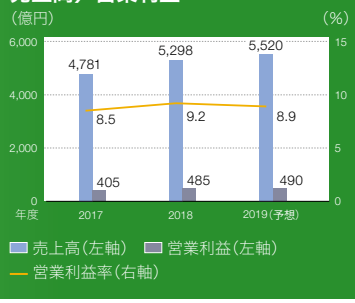
広く社会のデジタル化を促進するSoE基盤として提供していくため、今後も積極的なサービス拡充を進めていきます。

セグメント別事業戦略

法人・ソリューション分野

日本を中心に、製造業、流通業、サービス業等の事業活動を支える高付加価値なITサービス及び各分野のITサービスと連携するペイメントサービスやプラットフォームソリューションを提供しています。

売上高／営業利益

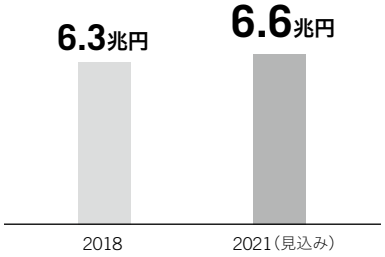


市場環境

主に効率化を目的としたITの活用に加え、自社の売上向上等の競争力強化やビジネスモデルの変革にITを積極的に活用するお客様が増えており、かつ変革が加速しています。そのような中で、法人市場の規模は拡大しています。

法人・ソリューション市場（日本国内）規模と成長率 *1

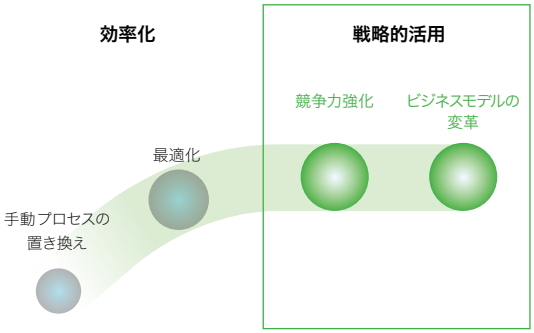
CAGR
1.4%



お客様経営層からの当社への期待

- ITへの期待は「効率性の追求」から「競争力強化・ビジネスモデルの変化」へシフト。
- 当社に対して、お客様経営層は、特に先進テクノロジーの活用に大きく期待。

ITに対するお客様の期待の変化



当社に対する期待

- グローバルで通用する世界最先端のサービス／テクノロジーの実装
- お客様と一緒に構想策定から開発・運用まで、事業成果を出すまで実行
- 事業拡大に合わせたスピーディーな開発と運用

当社への期待が高い領域

- 顧客接点
- コネクティッド
- マーケティング
- スマートバリューチェーン

機会と脅威

	機会	脅威
流通・サービス・ペイメント	• デジタルを活用した顧客接点強化による売上拡大を目的としたIT投資の拡大 • 決済手段の多様化やインバウンド対応等、決済機能に関わるニーズの多様化、コード決済の普及 • 政府のキャッシュレス化推進 • 労働力不足に対するシステム化（デジタルストア化）	• 流通・小売業におけるビジネスモデルの急速な変化 • 新たな決済プレイヤーの参入 • 異業種からの参入
製造	• 基幹系・ERP再構築、企業グループの統合による需要の拡大 • グローバル競争力の強化に向けたサプライチェーン全体の可視化・効率化・高度化ニーズの高まり • 自動車のコネクテッド化によるシェアリング化／サービス化 • 様々な機器を制御する組み込みソフトウェア関連の需要拡大	• 経営環境の変化によるIT投資抑制 • 米中貿易摩擦による海外投資抑制
AI / IoT	• AI・データ活用による企業変革ニーズの高まり	• 新たな技術を持ったプレイヤーの登場
ネットワーク・データセンター・クラウド	• クラウド等を活用した基盤の効率化 • デジタル／グローバル対応のための基盤の再構築ビジネス拡大	• ネットワークのコモディティ化 • クラウド提供ベンダー間の競争激化

*1 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。出典 Gartner "2019年1Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測 ", M. Sawai, 10 July 2019
「モデレート・ケース」を使用。 法人・ソリューション市場 ＝ 製造, 小売／卸売, 運輸, サービス, 建設／農林水産／鉱業, 通信／放送
本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。

強み／実績

オファリング	強み	実績
Digital Commerce / Digital Marketing	● オムニチャネルに決済サービスを掛け合わせたデジタルコマースの構築実績 ● ユーザーエクスペリエンスデザインで企業変革をサポートした実績	● 企画から実行までオムニチャネル化を強力に推進し、購買体験の変革を実現（複数大手小売業者様） ● ネットイヤーグループとオムニチャネル推進に向けた協業で合意
Payment	● 日本を代表する国内最大級のキャッシュレス決済総合プラットフォーム、多彩な決済手段への対応 ● APACエリアに5カ所の拠点を持ち、グローバルペイメントサービスを提供	● キャッシュレス化を推進する決済プラットフォーム「CAFIS」サービス開始から36年、月間8億件超の処理件数 ● インドのAtom Technologies社と買収について合意
AI / IoT	● AI・IoT・データ活用を構想策定から基盤構築、成果創出まで支援可能な人材と豊富な実績 ● 日本最大級の組み込みソフト技術者数（1,500人）	● 生産関連情報の活用により、工場内の情報価値最大化（ファナック（株）様向けFIELD system/Data TransLoader） ● 製造工程における精度品質維持を実現（三菱重工航空エンジン（株）様）
Global Operation Platform	● 日本国内における1,000人規模のSAP有識者 ● グローバルでのSAP提供力	●「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2019」受賞 ● グローバルでの経営管理の統合と高度化の実現を支援するグローバルプロジェクト（某大手自動車部品企業様）
Advanced Outsourcing・Cloud・Network	● インフラ領域での多くのインテグレーション・フルアウトソーシングの実績	●「三鷹データセンター EAST」が竣工、ASPIC IoT・AI・クラウドアワード2018データセンター部門で総合グランプリを受賞

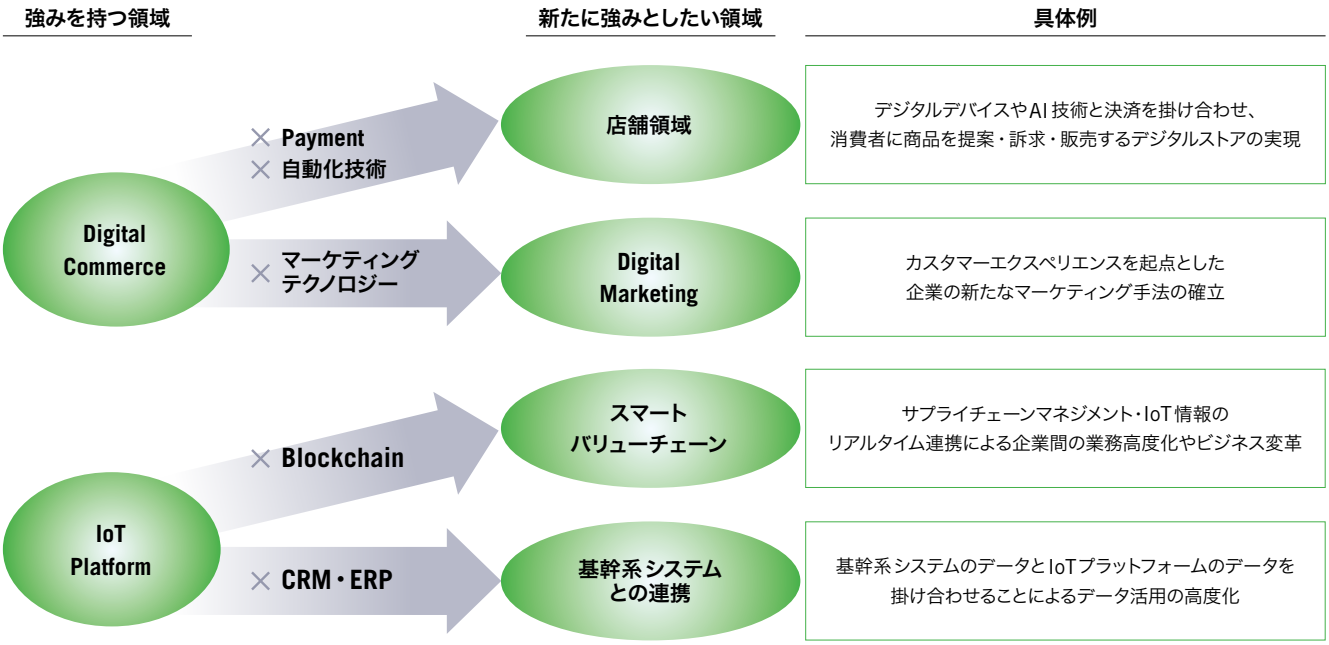
成長戦略

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

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

新中期経営計画（2019～2021年度）の注力分野

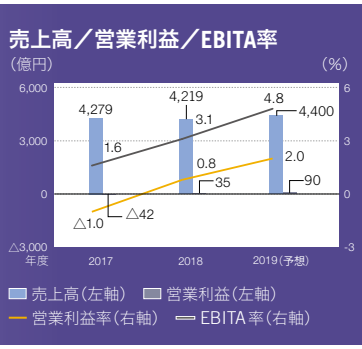
現在持つ強みと、先進テクノロジーとの組み合わせにより、お客様の事業に貢献する新たな価値提供に深化させていきます。



セグメント別事業戦略

北米分野

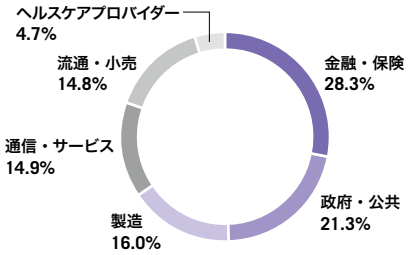
北米を中心に、市場特性を考慮した高付加価値なITサービスを提供しています。



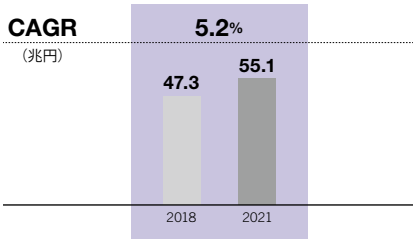
市場環境

北米のIT市場規模は、世界のIT市場全体の約43%を占めており、世界最大の市場です*1。今後の見通しは、2018年の47.3兆円から2021年には55.1兆円へと、3年間で8兆円（CAGR約5.2%）の伸びが見込まれています*2。

北米市場　2018年業界構成 *1



北米市場　規模と成長率 *2



機会と脅威

	機会	脅威
北米	• デジタル化によるビジネス革新の進行 • AI/IoT、ビッグデータ・アナリティクス、モバイル技術、クラウドコンピューティング等への投資拡大 • The Modernizing Government Technology Actを受けた米国政府機関等のIT環境最新化のニーズ（レガシーシステムのモダナイゼーション、サイバーセキュリティ対応強化） • 人件費の高騰に伴い、省力化、自動化や業務効率向上に資する投資需要が拡大 • 先端技術を活用したアウトソーシングへのニーズ拡大 • カナダにおける事業機会の拡大	• 急速なデジタル化に伴い、関連する内部人材の増強を図るインソース化の流れ • アウトソースする領域においては、徹底的なコストダウンを図るため、ベンダーコンソリデーションが加速 • 従来型のインフラサービス市場の縮小 • 米中貿易摩擦によるIT投資への影響

強み

深い業界専門知識に基づいた競争力のあるソリューションを展開することで、様々な業種のお客様とLong-Term Relationshipsに基づく信頼関係を構築しています。

Healthcare and Life Sciences
（お客様例）
- 全米の約半数の病院
- 全米トップの大手健康保険会社10社

Public Sector
（お客様例）
- 50以上の連邦機関、軍事部門
- 約25の州と自治体

Financial Services and Insurance
（お客様例）
- 北米大手金融機関25社

Manufacturing
（お客様例）
- 世界トップの自動車メーカー10社

Healthcare and Life Sciencesの受注事例

P21：米国医療保険会社と新規の大型BPaaS契約を締結
P53：カナダ ブリティッシュコロンビア州 Health Authoritiesと新規に大型のITサービス契約を締結

*1 グラフ／チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。
出典 Gartner "Market Share : IT Services, 2018", Dean Blackmore et al., 8 April 2019
北米市場＝ North America ／ 金融・保険 ＝ Banking & Securities, Insurance ／ 政府・公共 ＝ Government, Utilities, Education ／ 製造 ＝ Manufacturing & Nature Resources ／ 通信・サービス ＝ Communications, Media & Services ／ 流通・小売 ＝ Retail, Transportation, Wholesale Trade ／ヘルスケアプロバイダー ＝ Healthcare Providers based on vendor revenue
本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。
*2 グラフ／チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。
出典 Gartner "Forecast : IT Services, Worldwide, 2017-2023, 2Q19 Update", Dean Blackmore et al., 26 June 2019
（2018 : 1$ ＝ 110.42 ／ 2021 : 1$ ＝ 111.29）北米市場＝North America based on vendor revenue
本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。

重点志向での強み創出と柱顧客の拡大

北米分野では、これまでの事業基盤の強みを活かしつつ、「新たなデジタルオファリングの創出」「オファリングの選択と集中による効率性の向上」「デジタル変革に対応するデジタル人財の拡充とリスキル」により重点志向でデジタル領域でのサービス提供力を強化し、強みを創出することで、柱顧客を拡大させます。

この成長戦略を実行することで、収益力を伴った事業拡大を実現し、2021年度のEBITA率*7%達成をめざします。

* M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

新たなデジタルオファリングの創出

北米分野ではこれまでもデジタル領域への成長投資によるサービス提供力の強化を行っており、例えばIntelligent Automation及びData Intelligenceの領域においては、PoC等の試行的な成果のみならず、年間で数百億円を超える規模の受注実績があり、成果が出始めています。

「デジタル最適化によるコア事業強化」、「デジタルトランスフォーメーションによる競争力の獲得」、「デジタルイノベーションによる将来事業の育成」の3つの方針で投資領域の絞り込みを行った上で、重点投資を行い、競争力を持つデジタルオファリングを創出していきます。

北米分野の重点投資領域

デジタル最適化によるコア事業強化

- 保険事業向けグローバルプラットフォーム
- AIを活用したアプリケーションの高度化
- データセンター事業の高度化、自動化　等

デジタルトランスフォーメーションによる競争力の獲得

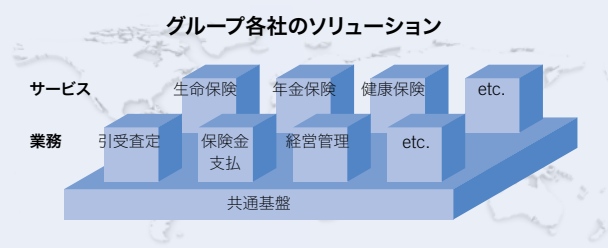
- クラウド化の推進
- カスタマーエクスペリエンスのデジタル化
- 自動運転技術　等

デジタルイノベーションによる将来事業の育成

- ブロックチェーン事業
- スマートシティ事業　等

取り組み事例：保険事業向けグローバルプラットフォーム

生命保険、年金等の様々なサービスや業務の単位で必要な機能を提供できるよう共通基盤を構築し、そのプラットフォーム上にグループ各社の保険事業向けソリューションを集約・統合することで、迅速かつ低コストなサービス提供を可能とし、更なる受注拡大をめざします。



オファリングの選択と集中による効率性の向上

北米分野では、保有する多くの既存オファリングの中から、競争力があり、かつ顧客ニーズが高いものを重点オファリングとして絞り込みを行い、合わせてお客様のニーズに対応する新しいデジタルオファリングを開発していきます。特定の業界についての深い専門知識に加えて、需要が最も強い領域にフォーカスしていくことで、営業及びデリバリーの効率を向上させていきます。

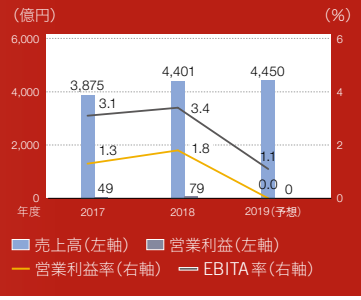
デジタル変革に対応するデジタル人財の拡充とリスキル

お客様のデジタル戦略をともに進めるパートナーとなるべく、優秀な人財の採用・獲得を行うとともに、非デジタル人財のデジタル対応力強化に向けた育成を通じて、デジタル人財の量と質の両面で充実を図ります。

EMEA・中南米分野

EMEA・中南米を中心に、
市場特性を考慮した高付加価値なITサービスを提供しています。

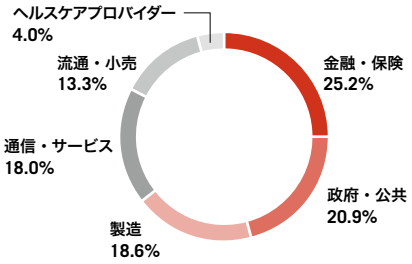
売上高／営業利益／EBITA率



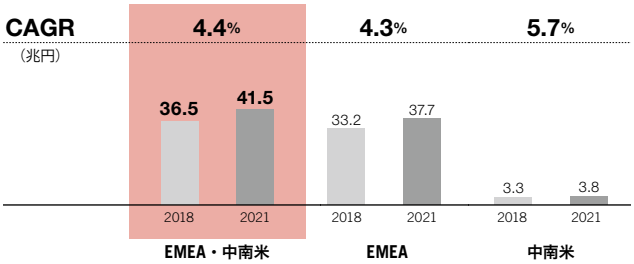
市場環境

EMEA・中南米のIT市場規模は、世界のIT市場全体の約33%を占めています*1。今後の見通しは2018年の36.5兆円から2021年には41.5兆円へと、3年間で約5兆円（CAGR約4.4%）の伸びが見込まれています*2。

EMEA・中南米市場　2018年業界構成 *1



EMEA・中南米市場　規模と成長率 *2



機会と脅威

	機会	脅威
EMEA・中南米	• デジタル化によるビジネス革新の進行 • AI/IoT、ビッグデータ・アナリティクス、モバイル技術、クラウドコンピューティング等への投資拡大 • コネクテッドカー、自動運転等、主にドイツの自動車産業でのデジタル化の進展 • 個人情報保護規制、サイバー攻撃の拡大に伴うセキュリティコンサルティング等へのニーズ拡大 • 先端技術を活用したアウトソーシングへのニーズ拡大	• 米中貿易摩擦の経済活動全般に対する影響 • イギリスのEU離脱を巡る欧州市場を中心とした先行き不透明感による企業等の投資の抑制 • 個人情報保護等、規制の更なる強化 • 一部の中南米における政治的、または経済的な先行き不透明感による顧客の投資判断への影響 • IT人財の供給不足と、それに伴う人財コストの高騰

強み

強みを持つ業界・領域　（　）は各国におけるITサービスベンダーランキング*1

ドイツ（11位）

ドイツの自動車関連企業を中心とした大企業に対し、グローバルでITサービスを提供し、強い顧客リレーションを有しています。

更にはドイツの中堅企業向けに、ERPのマーケットリーダーであるSAP社のソフトウェア導入コンサルを提供しており、厚い顧客基盤を有しています。

ドイツ語に通じた優秀な人財を確保しているルーマニアの開発拠点を活用した高いデリバリー力を有しています。

スペイン（3位）

スペインの銀行やテレコム企業を中心にグローバルで幅広くITサービスを提供し、強い顧客リレーションを有しています。複数のデザインスタジオを持ち、高いコンサルティング力と先進デジタルの活用により、幅広いデジタル化のニーズに対応しています。スペイン語圏の中核国であることを活かし、欧州・中南米に開発拠点を活用した高いデリバリー力を有しています。

イタリア（8位）

イタリアや欧州に本社を置くメディア・テレコム・ユーティリティ企業を中心にITサービスを提供し、強い顧客リレーションを有しています。

マーケットの動向やスピードに合わせて、強みであるデザインオリエンテッドの手法を活用し、幅広いデジタル化のニーズに対応しています。

加えて、銀行や小売業界の顧客に対してもデジタル化の求めに対応するため、デジタル技術に長けた人財を確保し、高いデリバリー力を有しています。

*1 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。
出典 Gartner "Market Share: IT Services, 2018", Dean Blackmore et al., 8 April 2019
EMEA・中南米市場＝Western Europe, Eastern Europe, Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa, Latin America／ 金融・保険 = Banking & Securities, Insurance ／ 政府・公共 = Government, Utilities, Education ／ 製造 = Manufacturing & Nature Resources ／ 通信・サービス = Communications, Media & Services ／ 流通・小売 = Retail, Transportation, Wholesale Trade ／ ヘルスケアプロバイダー = Healthcare Providers　based on vendor revenue
本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。
*2 グラフ/チャートはNTTデータにてガートナーリサーチを基に作成。
出典 Gartner "Forecast: IT Services, Worldwide, 2017-2023, 2Q19 Update", Dean Blackmore et al., 26 June 2019
(2018:1$ = 110.42 ／ 2021:1$ = 111.29) EMEA・中南米市場＝Western Europe, Eastern Europe, Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa, Latin America／EMEA市場 = Western Europe, Eastern Europe, Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa／中南米市場 = Latin America　based on vendor revenue
本書に記載するガートナー・レポート（以下「ガートナー・レポート」）は、ガートナーシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてガートナーが発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。ガートナー・レポートの内容はいずれも、そのレポートが公開された当時の内容であり、本資料が公開された日の内容ではありません。また、ガートナー・レポートに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。

三社一体運営によるお客様提供価値の向上

事業構造改革のための集中投資

EMEA・中南米分野では、3社（EMEA、everis、Business Solutions）体制、約40カ国の拠点で事業を行っており、その効率性が利益率向上への課題となっています。

このような課題を解決するために集中投資を行い、3社の事業運営を一体化し、デジタルオファリングの創出を含むビジネスの強化及び間接業務の効率化の両面でシナジーを最大化させ、お客様への提供価値向上を図ることで、2021年度にEBITA率*7%達成をめざします。

* M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

新たなデジタルオファリングの創出

EMEA・中南米分野ではこれまでもデジタル領域への成長投資を行ってきましたが、この取り組みを拡大させ、競争力を持つデジタルオファリングを創出していきます。

取り組み事例：銀行間取引 × ブロックチェーン

NTT DATA Italyでは、ABI Lab（イタリア銀行協会内のInnovative and R&Dラボ）とイタリア国内の17銀行とともに、銀行間取引の照合にブロックチェーンを適用するプロジェクトを進めています。このプロジェクトは、大半の銀行間取引照合を自動化し、かつ取引不一致の特定・解消を早期化するなど、取引照合業務の効率性とスピードを改善するものです。

現在は2020年の商用サービス開始に向けたテストフェーズを迎えています。今後本プロジェクトでは、200を超えるイタリア国内すべての銀行の参画をめざしていきます。

開発リソース最適化・自動化推進によるデリバリーの強化

3社間で開発リソースを共有し、最適化することで、採用の重複やリソース不足による機会損失をなくすと同時に、ソフトウェア開発自動化ツールの適用拡大を図り、開発コストの低減や開発期間の短縮等デリバリーを強化していきます。

デジタル変革に対応するデジタル人財の拡充とリスキル

お客様のデジタル戦略をともに進めるパートナーとなるべく、優秀な人財の採用・獲得を行うとともに、非デジタル人財のデジタル対応力強化に向けた育成を通じて、デジタル人財の質・量の両面で充実を図ります。

システム統合等によるオペレーション効率化

3社各々で運用していたシステム及び財務、人事、総務等の間接業務の業務プロセスを統合することで、オペレーションを効率化させていきます。

NTT DATA Services CEOメッセージ

北米分野（NTT DATA Services）の成長戦略

Bob Pryor
Chief Executive Officer, NTT DATA Services

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

2018年度の振り返り

2018年度はNTT DATA Servicesにとって、成長を加速させるための基盤をつくることができ、競争力強化に注力した、極めて重要な年でした。特に2016年に買収した旧Dell Services部門の経営統合が成功裏に完了したことにより、事業規模・領域が拡大し、市場での認知度を向上させることができました。

競争力強化の取り組みにより、特に重点インダストリーにおいてクラウド・BPO・ITインフラ・デジタルオファリング等の強みを活かした、より包括的なサービスをお客様に提供できるようになりました。これにより、当社はより大規模かつ複合的な案件において提案機会をいただくことができており、2018年度は、過去最大規模の案件を受注する等、非常に良いモメンタムとなっています。

また、M&Aを更に推し進めることでも、この良いモメンタムを維持しています。例えば、Sierra Systemsの買収により、カナダでの事業を大きく拡大しました。カナダの市場は規模が大きく急成長を遂げており、米国と同様のニーズを持つ企業が多いという特徴があります。更にCognosante Consultingの買収により、公共領域のヘルスケア分野における当社のプレゼンスが向上しました。

今後も当社の戦略に沿ったM&Aを続けながら、お客様へのサービス提供力を向上させていきます。

今後の成長の原動力

当社が従来から得意とする領域とデジタルオファリングを組み合わせることで、お客様にとって魅力的な差別化されたサービスを生み出すことができます。当社が有する基幹業務システムへの深い専門知識や実績は、特に重要なシステムを急激に変化する市場環境へ適応させたいと考えているお客様にとって魅力的なサービスになると考えています。現在、デジタル・カスタマーエクスペリエンス・クラウド・セキュリティにおける当社サービスへの需要は増加しており、こういった領域での成長に特に期待しています。

また当社には、成長するために必要な要素が十分にあり、強い競争力を持っていると考えています。変革を通じてお客様をリードしサポートする“Trusted Global Innovator”としての認知度は向上してきています。

私たちはお客様のクラウド化への取り組みを推進し、AI等による自動化やデータ分析への対応を強化し、お客様・従業員に対してセキュリティを守りながら優れた体験を提供することが可能です。

今後も、このようなデジタル領域やbusiness platforms as a service*1 等への投資が、今後数年間における当社の事業にとって大きな成長の原動力となると確信しています。

*1 プラットフォーム上に、様々なソリューションを構築し、サービスとしてお客様へ提供するサービスモデル。

新中期経営計画達成に向けて

私はマーケットにおける強いポジションの確立、差別化された強みの創出、収益力の向上について自信を持っていますし、新中期経営計画の経営目標「2021年度EBITA率*2 7%」の達成にも自信を持っています。前中期経営計画期間で強化した競争力に加え、お客様へのサービス提供力向上による成長の加速、デリバリーの自動化と最適化による生産性向上の組み合わせで、達成をめざします。親会社（NTTデータ）経営陣の信頼と厚い支持、そして当社社員の高い能力とコミットメントによって必ず成功できると信じています。

*2 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

事業トピックス

Pickup 拡大するキャッシュレス決済とCAFIS

当社はキャッシュレス決済の黎明期より、総合的な決済プラットフォーム「CAFIS（キャフィス、Credit And Financial Information Switching system）」をご提供してきました。現在でも、お客様のビジネスや社会課題の解決に貢献し、キャッシュレス社会に不可欠なプラットフォームになることをめざして進化を続けています。

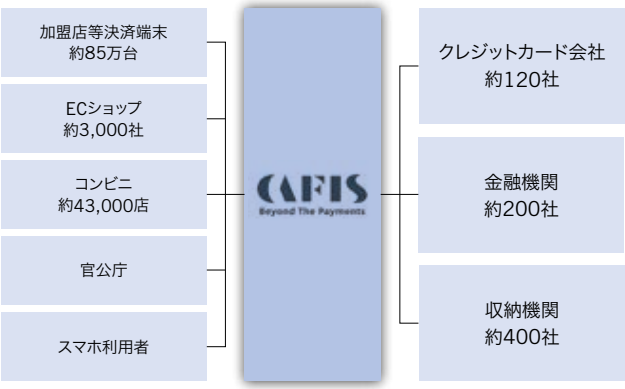
キャッシュレス決済をめぐる事業環境

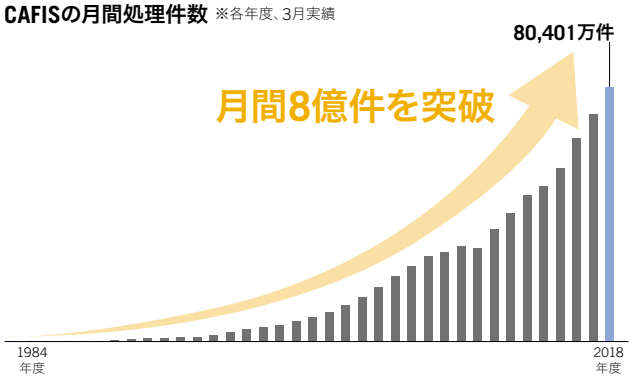
他国と比べた日本のキャッシュレス比率は低く、2018年現在で20%台に留まっており、政府は2025年までにキャッシュレス決済比率を40%以上にすることを目標としています。これは、少子高齢化や労働人口減少の時代、並びにデジタル化が進行する社会において非常に重要な取り組みです。

また、近年QRコード等を利用した様々な決済プレイヤーが台頭し、既存決済手段のモバイルウォレット化等の多様化が進んでいます。

CAFISの強み

NTTデータの「CAFIS」は、1984年のサービス開始以来、35年の実績と月間処理件数8億件を誇る日本を代表する国内最大のキャッシュレス決済総合プラットフォームです。様々な業態・業種の加盟店と、国内ほぼすべてのクレジットカード会社・金融機関を結んでいる点がCAFIS最大の強みの1つであり、決済エコシステム参加者に対する利便性と効率性を実現しています。また、CAFISの設備は当社が投資・保有しており、インフラとしての性能の向上やセキュリティの担保のための投資を続けています。この長年にわたるノウハウと継続的な品質向上によって生まれる信頼性と安全性も私たちの大きな強みです。





更なる成長に向けた対応

コード決済ゲートウェイ

現在、多くの事業者によって様々なスマートフォン決済サービスが提供されています。2019年春より、国内外の各種コード決済に1台の決済端末または1つのインターフェースでマルチ対応を可能とするソリューションの提供を開始しました。本サービスは、Alipay、WeChatPay等をはじめとする海外のコード決済や国内利用者向けのau PAY、Origami Pay、d払い、プリン（pring）、PayPay、メルペイ、LINE Pay、楽天ペイ（アプリ決済）（五十音順）等、あらゆる一次元バーコード・QRコード決済に順次対応していく方針です。

Q&A

Q 新たな決済事業者はCAFISの脅威となるのか。

A 決済事業者とCAFISは相互補完関係にあり、キャッシュレス決済の拡大はCAFISにとっても追い風であると捉えています。日本のキャッシュレス決済拡大のために今後も協力を進めていきます。

Q CAFIS関連ビジネスの成長率はどの程度を見込んでいるか。

A ECの普及やキャッシュレス推進の追い風を受け、CAFISの過去取扱数では、近年10%を上回る成長率を示しています。今後も更なる成長をめざします。

CAFISに関する詳細な情報はHPをご参照ください。

2018年12月 ペイメント事業説明会　www.nttdata.com/jp/ja/ir/library/presentation/

CAFISレポート 2019　solution.cafis.jp/download/

2018年度上半期(2018年4月～9月)

Global 3rd Stage達成に向けた成長ドライバーである Digital & Global に注力し、各分野で事業を行っています。2018年度(上半期・下半期)における主な取り組みを紹介します。

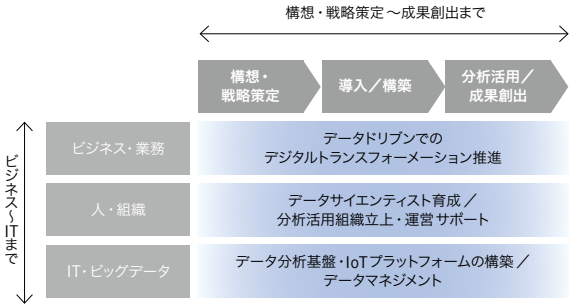
法人・ソリューション分野　Digital

AI・データ活用プロフェッショナルサービスの本格提供を開始

当社は、お客様企業のAI・データ活用を、構想立案から基盤構築、実行支援を通じた成果創出までワンストップでサポートする以下のようなサービスを、2018年4月より本格的に提供開始しました。

1. 構想策定から成果創出まで情報活用をワンストップでサポート
2. 構想段階から実運用での成果創出を見据えて戦略策定
3. 先進テクノロジーの理解に基づくコンサルティング、システム開発、分析活用支援

今後もAI・データ活用に関わる先進デジタルテクノロジーと、業界・業務の高い専門性を掛け合わせることで、様々な業種・業界におけるお客様のビジネス変革及び新たな価値創造に貢献していきます。



金融分野　Digital

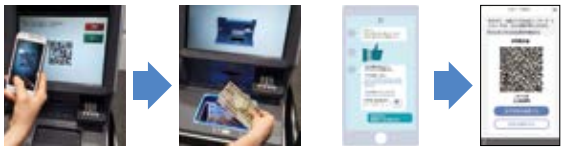
金融機関向けスマートフォンアプリ「My Pallete」の追加機能として、QRコードを活用したATM入出金取引及び口座間送金機能の提供を開始

当社が提供する金融機関向けスマートフォンアプリ「My Pallete」の追加機能として、キャッシュカードを必要とせずスマートフォンでATM画面上のQRコードを撮影するだけで入出金取引を可能とする機能を、2018年5月に提供開始しました。これにより、アプリ利用者の利便性の向上のみならず、キャッシュカードのスキミングによる不正利用被害の減少、また、金融機関については、単独開発と比べた導入保守費用の大幅削減、キャッシュカード発行手続き等の負担削減も可能となります。

更に2019年3月には、更新系APIを用いたQRコードによる口座間送金ができる日本で初めての機能を提供開始しました。これにより、振り込み手続きを簡易化し、アプリ利用者の利便性向上を実現します。

今後も、金融機関、利用者のニーズに応えるサービスの高度化を進めます。

入出金取引　　口座間送金



技術革新統括本部　Digital　Global

Vodafoneのセカンドブランド"ho."のユーザー体験を幅広くデザイン P27

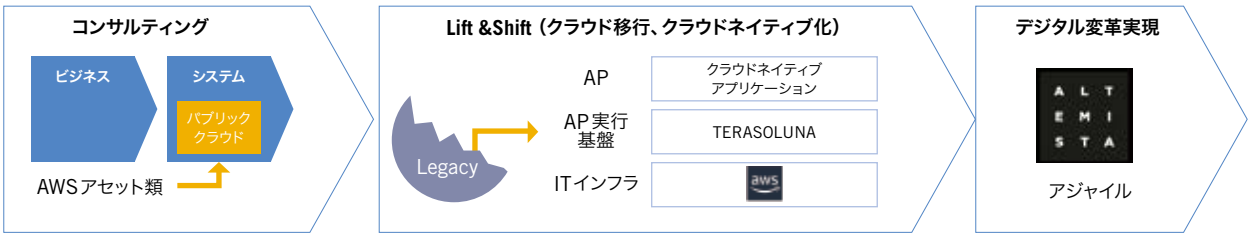
4月　5月　6月

技術革新統括本部　Digital

アマゾンウェブサービス(AWS)への既存IT資産移行とクラウドネイティブ化を推進

2018年4月に設置した当社「クラウド推進室」は、アマゾンウェブサービスジャパン(株)と協力し、当社のアプリケーション開発の標準フレームワークや開発環境をAWSに対応させ、AWS活用を含めたクラウドコンサル技法を確立し、AWSに精通するクラウド人財を育成します。この取り組みを通じてお客様の既存IT資産のクラウド移行とアプリケーションのクラウドネイティブ化のためのケイパビリティを全社レベルで強化します。今後は、当社がこれまで培ってきた通信、製造、流通サービスの分野でのAWSの豊富な導入実績をもとに、金融分野をはじめとした各分野の重要システムに展開し、2020年度までにAWSに関するクラウドビジネス売上高300億円をめざします。

お客様の既存IT資産をAWSにLift & Shiftしデジタル変革を実現



NTT DATA　**NTTデータ全体でAWSの活用を強化**　aws

プロセス	NTTデータのクラウドコンサル標準方法にAWSアセット類を取り込み
モノ	・TERASOLUNAのAWSクラウドネイティブ対応 ・統合開発クラウドからのAWS利用
ヒト	全社的なAWSクラウド人財育成

北米分野 Digital Global

旧Dell Services部門のPMI(買収後の統合)を完了

NTT DATA Servicesは、2016年11月に買収した旧Dell Services部門のPMIを滞りなく完了しました。

本買収は、当社過去最大規模の買収であるとともに、Dell Inc.から当該部門を分離するカーブアウト型であり、単一の企業をそのまま買収する場合と比べ、PMIには多くの複雑な手順を踏む必要があります。M&Aにおける最大の難関とされるPMIの中でも、非常に難易度の高いプロジェクトとなりました。

当初22カ月で計画されていたPMIは、2018年6月をもって20カ月で完了し、40カ国以上での事業の移管を完了しました。

PMI完了により、NTT DATA Servicesは名実ともに一体となり、引き続きサービス・ソリューション提供力を磨くことで、お客様の新たな価値創出に貢献していきます

(主な実施内容)
- 40カ国以上の事業移管
- 3万人以上の従業員にかかる給与手続きの移管
- 約3万台のPC・デバイス、約1,600のデータ回線、約700のシステム、9つのデータセンターの移管
- 44施設の統廃合
- 6,000人以上の従業員の移転

EMEA・中南米分野 Digital Global

スペインにおいて生体認証を用いた自動出入国管理システムの提供を開始

everisは、スペインの空港運営企業であるAena SME, S.A.(以下、AENA)より、スペイン国内7空港における生体認証を用いた自動出入国管理システムの導入案件を受注しました。

本システムは、パスポート等のIDリーダーによる高度な文書の照合と、顔及び指紋を使った生体認証を統合して、正確かつ迅速に個人を識別することで、出入国審査を効率化します。

2018年7月までにバルセロナ、マヨルカ等4空港において、最先端の自動化ゲート計220台の設置、サービス提供を開始しており、2019年12月までにセビリア等3空港においても当該ゲート計81台の導入、運用を開始します。

今後も信頼性の高い先進的なソリューションやサービスの開発、提供により、AENAの業務及び空港利用者の利便性とセキュリティの更なる向上に貢献していきます。

北米分野 Digital Global

米国医療保険会社と新規の大型BPaaS契約を締結 P21

7月 8月 9月

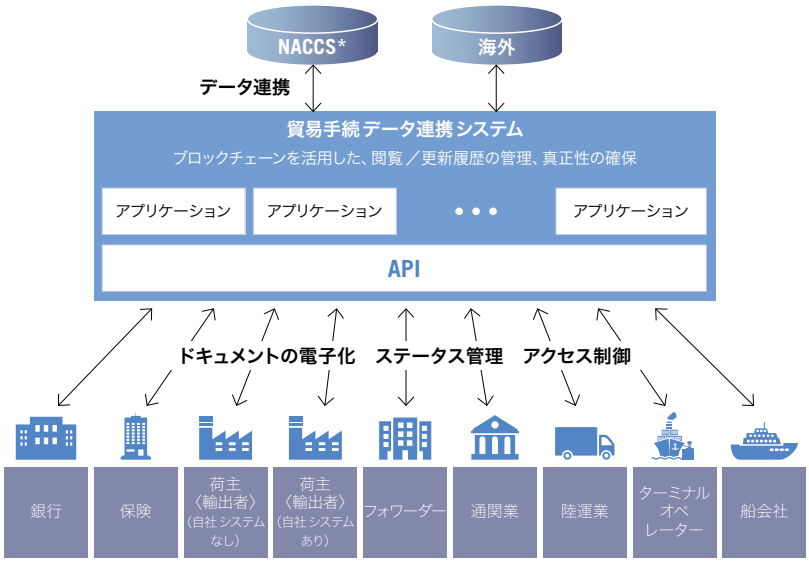
公共・社会基盤分野 Digital Global

ブロックチェーン技術を活用した貿易手続データ連携システムの実証事業を開始

日本の貿易業務における企業間の情報連携では紙媒体やPDFファイルが多用されており、人手による再入力やこれに伴う誤入力のチェック、修正のため、多大な時間及びコストを要しています。また、複数の事業者が介在する貿易手続きにおいて、情報伝達・共有のプロセスが電子化されておらず、輸出者が貨物の状況を迅速に把握することが困難となっています。

当社は、2018年7月に国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構が実施する「IoTを活用した新産業モデル創出基盤整備事業」の一環である「IoT技術を活用した新たなサプライチェーン情報共有システムの開発」の委託先に選定され、ブロックチェーン技術を活用した貿易手続データ連携システムの実証事業を開始しました。

今後、当社は、本実証事業の成果を活用し、官民連携でのグローバルサプライチェーンにおける貿易手続きの効率化に向けて、2019年度中の貿易手続データ連携システムの社会実装をめざします。



* Nippon Automated Cargo and Port Consolidated Systemの略。入出港する船舶・航空機及び輸出入される貨物について、税関その他の関係行政機関に対する手続及び関連する民間業務をオンラインで処理するシステム

2018年度下半期(2018年10月～2019年3月)

EMEA・中南米分野　Global

イタリアの大手電力・エネルギー会社とグローバルSAPサービス契約を締結

everisが主導するジョイントベンチャーは、イタリアに本拠を置く世界最大規模の電力会社と5年間のグローバルSAPサービス契約を締結し、2018年10月よりサービス提供を開始しました。本サービスでは、経営管理、財務、購買等の本社機能や発電、配電、電力小売、再生可能エネルギー導入等お客様のすべての業務を対象に、世界中で使われている同種のシステムの中でも最先端のSAPソリューションとプラットフォームをグローバルに展開することで革新的なサービスを提供していきます。

提供エリアはイタリアをはじめ、スペイン、モロッコ、ギリシャ、ルーマニア、ロシア、オーストラリア、カナダ、南アフリカ、米国、ブラジル、アルゼンチン、チリ、ペルー、メキシコ、コロンビア等、最終的には世界30カ国以上で約4万人が本サービスを利用することになります。本契約締結は、everisのグローバルレベルでのトータルソリューションの提案及びプロジェクトマネジメント力が評価されたものであり、今後もそうした強みを磨くことにより、お客様の更なる業務拡大に貢献していきます。

金融分野　Digital

パブリッククラウド活用体制の構築を支援するソリューション「A-gate」の提供を開始

当社は金融機関が安心かつ安全にパブリッククラウド(アマゾン ウェブ サービス及びMicrosoft Azure)を活用するために、セキュリティガバナンスの確立・維持を支援するソリューション「A-gate」を2018年10月より提供開始しました。本ソリューションにより、金融機関はパブリッククラウド活用に必要な「専門的知識を有する組織」や「セキュアに利用するための基盤」を自前で確立・維持することなく、パブリッククラウドの高い自由度や利便性を享受することができます。

今後も、金融機関を中心にあらゆる業種のお客様にも本サービスを拡大し、安心・安全なパブリッククラウドの活用を支援していきます。

パブリッククラウド活用推進支援

- クラウドの脅威をコントロールするためのセキュリティガバナンス確立を支援
- めまぐるしいクラウド進化への追随を継続サポート

共同利用型パブリッククラウド共通基盤

- 安全なパブリッククラウド利用に必要な機能を具備した共通基盤を提供

公共・社会基盤分野　Digital

グリッドデータバンク・ラボの取り組み P39

金融分野

全銀システム「モアタイムシステム」のサービス開始 P21

10月　11月　12月

公共・社会基盤分野　Digital

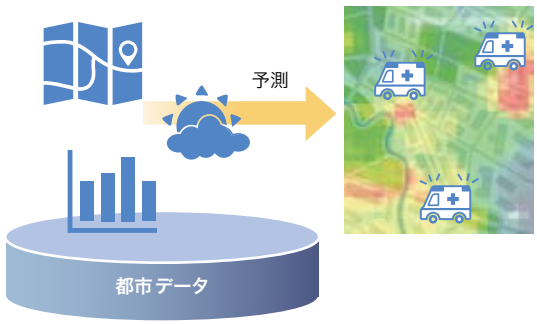
救急ビッグデータを用いた救急自動車最適運用システムの実証実験を開始

当社は、長年にわたる救急医療情報システムの開発及び運用保守に関する実績やノウハウを活かし、消防庁消防大学校消防研究センター及び日本電信電話(株)と、救急車搬送時間の短縮を目的に、救急ビッグデータを用いた救急自動車最適運用システムの共同研究を2018年2月より実施しています。その研究において、複数の消防局の協力のもと、以下の3つのテーマにおいて有効性を確認したため、2018年12月より実証実験を開始しました。

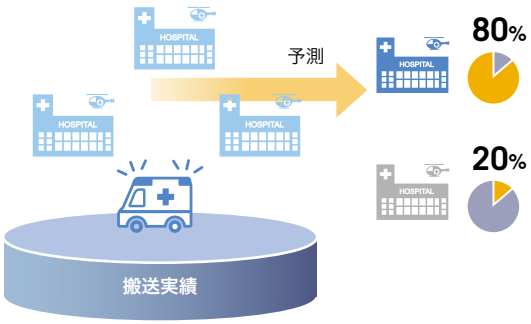
- 過去の救急搬送事例、気象条件、動的人口データ等を用いた救急需要予測による傷病者発生確率が高い場所への救急隊の最適配置
- 救急隊の出動履歴や医療機関の受入履歴等の情報解析によるリアルタイムでの搬送先医療機関の受入可能性の予測
- 救急車等の走行情報や地図情報等を用いた道路状況の推定に基づく安全搬送に適したルートの提示

今後、各テーマでの予測精度を更に高めるとともに、実際の使用を想定した運用システムの構築を進めます。

救急事案発生を予測し救急隊を最適配置



医療機関の受入可能性を予測し搬送ルートを提示



技術革新統括本部

Digital　Global

グローバルセキュリティ対策の更なる強化の実現に向けてTanium社及びExabeam社と協業

当社グループは、刻々と変化するエンドポイントの状況に応じた脅威の検知、対応及び復旧が可能な「Tanium(タニウム)」を国内外の当社グループ拠点へ導入しました。また、当社グループのセキュリティ管理プラットフォームとして、ネットワーク機器や様々なエンドポイント機器のログの収集と分析が一元的に可能な「Exabeam(エクサビーム)」を順次導入開始しました。これらの取り組みを通じ、国内外における当社グループの情報セキュリティレベルが向上しました。また、各ソリューションを当社グループの拠点に導入したことにより得られた知見をもとに、より高度なセキュリティコンサルティング等に関するお客様へのサービス提供を目的として、2018年11月からNTTデータ先端技術(株)と共にタニウム(同)と、2019年1月から米国のExabeam, Inc.と協業を開始しました。

NTTデータグループが取り組むセキュリティ多層防御

		特定	防御	検知	対応	復旧
EDR*1	端末管理の自動化	✓			✓	✓
UEBA*2	怪しい振る舞いの検知			✓	✓	
グローバルSOC／CSIRT	24時間365日の初動対応			✓	✓	✓
従前のセキュリティ施策		✓	✓	✓	✓	✓

*1 Endpoint Detection and Responseの略で標的型攻撃等によるサイバー攻撃を検出して対策を実施するために使用するエンドポイント・セキュリティ・ソリューション
*2 User and Entity Behavior Analyticsの略で、複数のセキュリティ製品やネットワーク機器等からログを集約し、ユーザー一人ひとりの振る舞いを分析する手法

法人・ソリューション分野

Digital

ネットイヤーグループ株式取得による デジタルマーケティングサービス提供力の強化

当社は、ネットイヤーグループ(株)の株式に対する公開買い付けを2019年3月に完了しました。

ネットイヤーグループは1999年の設立以降、企業がインターネットを通じて利用者との新しい顧客体験を創造することを支援すべく、顧客企業に対してデジタルマーケティング戦略策定、ユーザー体験設計、WEB構築、データ分析、ソーシャルメディアマーケティングの企画、システム開発、広告・販促等のサービスについて、独自の課題解決手法等により提供してきました。

ネットイヤーグループが長年にわたり培ってきた問題解決力と、NTTデータが持つデジタルコマース・ペイメントサービス等のソリューション、システム開発の経験やIT部門との対話能力の融合によって、より広範なサービスの提供が可能となり、デジタルマーケティング市場におけるプレゼンスの向上が期待できます。

当社は、本公開買付けを通じてお客様の経営・マーケティング・ITを横断した包括的なデジタルマーケティングサービスの提供を実現する国内トップクラスの企業集団となることをめざします。

1月　2月　3月

北米分野

Digital　Global

カナダ ブリティッシュコロンビア州 Health Authorities*3と新規に大型のITサービス契約を締結、ヘルスケア分野での豊富なサービス提供実績をもとにカナダでのプレゼンスを拡大

NTT DATA Canadaは、新規顧客であるカナダ ブリティッシュコロンビア州のProvincial Health Services Authority(PHSA)*4とITサービスにかかる契約を2019年3月に締結しました。期間は5年、総額4億カナダドルを超える大型契約です。

本サービスでは、同州内の複数のHealth Authoritiesに対して、医療機関で使われるアプリケーションの使用方法や医療機関の業務フローに精通したスタッフによるクリニカルサービスを含め、先進的なITサポートサービスを提供します。

本受注にあたり、長年クリニカルサービスを提供してきた実績と信頼性、大規模アウトソーシング案件への対応能力、お客様の多様な要望への柔軟な対応姿勢等が高く評価されたことに加え、2018年12月のSierra Systems買収等、カナダ市場への積極的な投資姿勢も評価されました。

北米における更なるヘルスケア事業の拡大を図るとともに、カナダ市場においてもSierra Systemsのリソースを活用した更なるプレゼンス拡大をめざします。

*3 Health Authorities
ブリティッシュコロンビア州の州内5つの地域に設置されている、各地域の特性にあわせたヘルスケアサービスを行う組織
*4 Provincial Health Services Authority(PHSA)
5つの地域組織と連携しながら、州全体の高度医療等を所掌している組織

ITサービス
クリニカルサービスを含む先進的なITサポート

契約額
4億カナダドル超

NTTデータのESG経営

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

当社の企業理念「情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する」にもあるとおり、当社においては事業そのものがお客様や社会の抱える課題をITの力で解決するものです。技術が飛躍的に発展し、デジタルトランスフォーメーションの流れが加速している中、私たちへの期待はますます高まってきていると感じています。

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

「お客様とともに未来の社会を創る」

高い外部評価（2019年8月現在）

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

Dow Jones Sustainability World Index / Asia Pacific Index

ダウ・ジョーンズ社とロベコサム社が開発した、経済・環境・社会の3つの側面から企業の持続可能性を評価するインデックス、Dow Jones Sustainability Index（DJSI）のWorld及びAsia Pacificに選定されています。

FTSE4Good Index

環境・社会・ガバナンスのグローバルスタンダードを満たす企業への投資を促進するようデザインされた、社会的責任投資（SRI）指標であるFTSE4Goodの構成銘柄に選定されています。

FTSE Blossom Japan

FTSE Russell社による、国際的なESG基準である環境・社会・ガバナンスの観点において優れた日本企業を評価するFTSE Blossom Japanに選定されています。

Oekom格付Prime

ドイツのOekom research社によるCSR格付において、Internet＆Software業界リーダーの1社としてPrimeに選定されています。

RobecoSAM Sustainability Award

SRI評価会社であるスイスの調査機関ロベコサム社によるサステナビリティ評価「RobecoSAM Sustainability Award」で特に優良なCSR企業として「Gold Class」に選定されています。

S&P／JPXカーボン・エフィシェント指数

S&P ダウ・ジョーンズ・インデックス社と日本取引所グループによる、環境に着目した株価指数で、構成銘柄に選定されています。

重点テーマと取り組み

当社は持続的な成長に向け、事業を通じた社会貢献・企業価値向上と、当社自身の企業活動を通じた社会貢献・企業価値向上の両面から取り組みを進めています。

重点テーマは、社会の面では、社会課題を解決することを通じて業績向上にもつながる「サステナブルソリューション」と、安定的で質の高いサービスを提供するために必要となる「人財マネジメント」です。環境の面では、環境負荷低減に配慮したサービスの提供や自社の事業運営を行う「環境マネジメント」が重点テーマです。これらの重点テーマの取り組みを実効的なコーポレート・ガバナンス態勢の構築を通じて支えていきます。

	事業を通じた社会貢献・企業価値向上	企業活動を通じた社会貢献・企業価値向上
社会	重点テーマ **サステナブルソリューション** ▶ P56：サステナブルソリューション ■ 様々なITサービスやソリューションの提供により、便利で安心・安全な社会基盤の実現に向けて取り組んでいます。 主なSDGs：9 産業と技術革新の基盤をつくろう／11 住み続けられるまちづくりを／17 パートナーシップで目標を達成しよう	重点テーマ **人財マネジメント** ▶ P58：人財マネジメント ■ 優秀な人財の採用・定着化、様々なプログラム整備による育成、多様な人財の活躍や働き方変革を推進することで、持続的に価値を生み出せる組織づくりに取り組んでいます。 主なSDGs：5 ジェンダー平等を実現しよう／8 働きがいも経済成長も／10 人や国の不平等をなくそう
環境	重点テーマ **環境マネジメント** ▶ P62：環境マネジメント ■ お客様・社会全体のグリーン化（Green By IT） 環境ソリューションの創出・拡大による社会の環境負荷低減に取り組んでいます。 主なSDGs：7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに／9 産業と技術革新の基盤をつくろう／13 気候変動に具体的な対策を	■ 当社グループのグリーン化（Green Of IT） データセンタ効率化やワークスタイル変革により、当社グループ自身の環境負荷低減に取り組んでいます。 主なSDGs：7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに／9 産業と技術革新の基盤をつくろう／13 気候変動に具体的な対策を
ガバナンス	法令遵守はもとより、より実効的なコーポレート・ガバナンスをめざし、ガバナンス態勢の強化や取締役会の実効性向上に向けた取り組みを行っています。また海外グループ会社を含めた、NTTデータグループ全体での連携強化、情報セキュリティの強化、リスクマネジメントの徹底等を通じ、グローバルでのESG経営の基盤づくりを推進しています。 ▶ P64：コーポレート・ガバナンス	

サステナブルソリューション

SDGsに代表されるように、持続可能な社会の実現に向けては解決すべき課題が数多くありますが、その解決に向けてITが貢献できる領域は広く、市場としてのポテンシャルも大きいと私たちは考えています。NTTデータグループは、こうした世の中の変化を機敏に捉え、新規事業創出や事業領域の拡大を行うことで様々な社会の課題解決に貢献するとともに、企業価値の向上に努めています。

今後もお客様とともにイノベーションを実現し、ITを使って社会や地域にとって良い「しくみ」を提供していきます。

NTTデータグループがITの活用によって貢献する社会課題の例

より豊かで調和のとれた社会の実現

- 便利で、安心・安全な社会基盤の実現
- 持続可能な都市・地域づくり
- 環境負荷低減
- 防災、自然災害への対応のためのインフラ整備
- エネルギーの安定的な確保と効率化
- 健康・長寿社会の実現
- 労働力不足の解消

取り組み事例 1

世界最高精度の全世界デジタル3D地図「AW3D」

「AW3D」は、NTTデータが一般財団法人リモート・センシング技術センターと共同で開発・販売し、世界中の陸地の起伏を表現しているデジタル3D地図です。

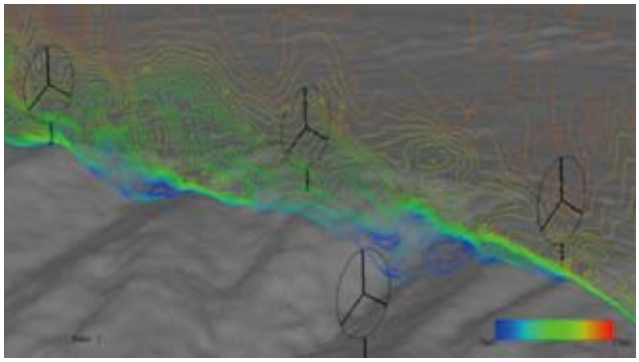
現地測量が困難な山間部等の地域を含めて、世界中の地形を一貫性のある高い精度で分析でき、更に都市部では、世界最高性能の衛星を運用する米国Digital Globe社と連携し、最高0.5m解像度を実現しました。建築物レベルの細かな起伏の表現が可能となりました。

地図整備、防災対策、電力分野の発電計画、資源分野の鉱区探査、衛生分野における疫病の感染拡大の対策、都市計画や設備計画等、社会課題となっている幅広い分野へ利用されています。

また、AI・ビッグデータ技術を活用した短納期・低コストでの提供が可能であり、世界115カ国以上のデータが活用されています。

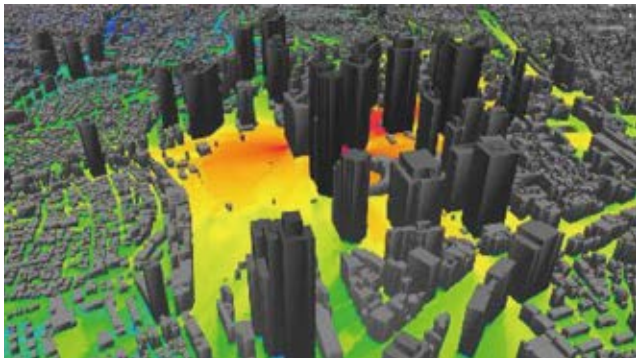
活用事例：風力発電地点調査の効率化

風況解析ソフトウェアによって乱流リスクを評価し、設置候補地点を選定



活用事例：無線基地局選定の効率化

電波強度の強弱のシミュレーション結果を参考に、基地局を選定



取り組み事例 2

定型業務の自動化ソリューション「WinActor/WinDirector」

「WinActor/WinDirector」は、Windows端末で操作可能なアプリケーションへの作業を自動化するソフトウェア型ロボットです。Excelやブラウザからワークフロー等の業務システムまで幅広く対応でき、システムを改修することなく容易にシナリオを作成することができます。

社会的に課題となっている人材不足の解消に加え、様々な業界・業種において定型業務の省力化、作業効率と品質の向上に貢献し、人材を付加価値の高い作業へ最適配置する手段として、お客様より多くの高い評価をいただいています。導入しやすく、導入後も安定して利用しやすいという特徴から、2,300社を超えるお客様にご活用いただいています。（2019年6月末現在）

導入メリット

- 自動化・効率化
- 生産性向上
- 人的ミスの防止
- コスト削減
- 人材不足の解消

導入前	導入後
大量の事務処理	24時間フル稼動
疲労からくる作業ミス	疲労もミスもゼロ
山積みの本来業務	本来業務を集中処理

取り組み事例 3

営農支援プラットフォーム「あい作」

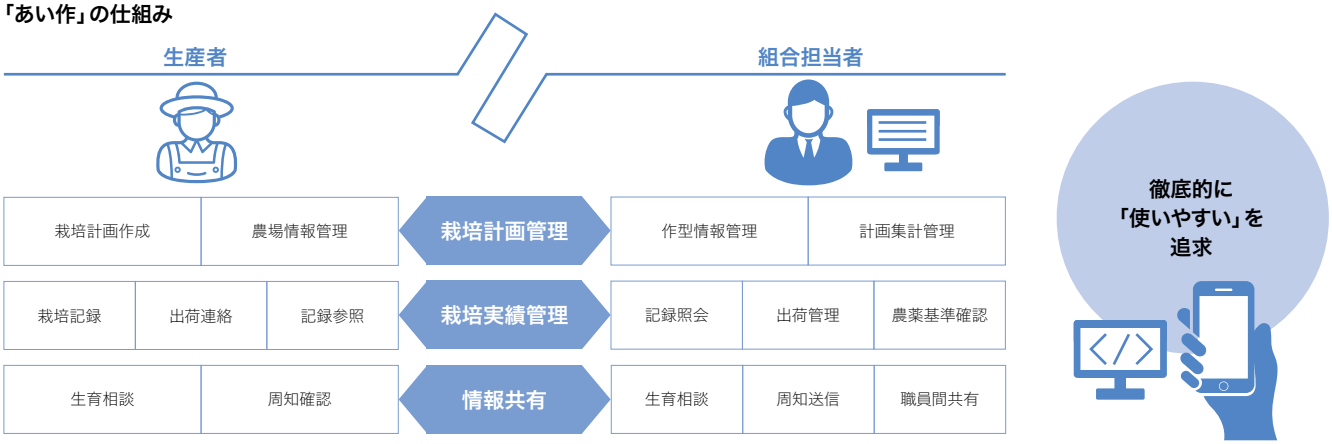
農業は日本政府の成長戦略にも位置付けられており、生産性向上や効率化等様々な課題に対してITを活用したスマート農業の実現が進められています。一方で、現時点において、農業におけるITの活用は一部に留まっており、農業全体への普及に向けては課題が多いのが現状です。

そこで、様々な業種・業態でシステム構築や運営に携わってきた強みを活かし、農業協同組合、農事組合法人等の組合型組織向けに営農支援プラットフォーム「あい作」の提供を開始しました。

「あい作」の活用により、これまで生産者が紙面にて作成し、組合に提出していた栽培の計画管理や実績管理等を、スマートフォンやタブレット等で簡単に入力するだけで組合に提出することが可能となります。また、組合担当者はいつでもシステムで入力された情報を確認することができ、農薬使用基準の確認や、出荷時期・出荷量見込みの把握に活用することが可能となります。

更に、時間や場所を気にせずに生産者と組合担当者が連絡、相談できる機能を提供することで、双方のコミュニケーションの促進を支援します。これにより、営農活動の質の向上と効率化を実現できます。

「あい作」の仕組み



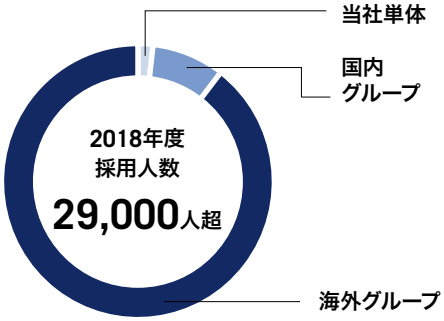
人財マネジメント

Global 3rd Stage達成に向け、「グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化」を、新中期経営計画の成長戦略の一つとしています。社員のProfessionality最大化のため、デジタル対応力の強化・多様な人財像に合わせた制度設計、社員エンゲージメント向上を中心に、グローバル対応力の強化や、働き方変革にも取り組んでいます。

採用・人財獲得

グローバル採用実績

- グループ全体で、2018年度に29,000人超を採用
- IT人財は流動性が特に高いため、事業成長に必要なプロフェッショナリティの高い人財の獲得を強化
- 海外グループの採用サイトを統一したグローバルキャリアサイトの開設やLinkedInを活用した採用活動等を展開
- LinkedInを活用した"雇用者ブランディング"を効果的に行っている企業として、Awardを受賞するなど、社外から高い評価



NTTデータ(単体)採用実績

新卒採用
Digital活用により応募数20%増(2年連続)

- 個々の学生の関心等に応じた採用活動：
  Digitalを活用した学生のOne to One採用マーケティング、リファラルサービス活用、早期・通年でのインターンシップ等を推進
- AI等の先進技術領域人財獲得強化：
  新卒採用において、その領域のスペシャリストが採用面談を実施し、即戦力性の高い人財獲得を強化
- グローバル適性の高い人財の採用強化：
  ロンドン、シンガポール、ボストン等での採用活動を通じた人財獲得強化

経験者採用
26→96名(2018年度)

- 経験者採用の強化(2018年度 96名採用、対前年度3.7倍)
- 先進技術領域で卓越した専門性を有した人財の採用に向けて、Advanced Professional(ADP)制度を創設。
  AI、IoT、クラウド等先進技術領域やコンサルティングの領域において卓越した専門性を有した人財を市場価格に応じた報酬で採用する制度で、業績に応じて年俸額が大きく変動。

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

人財育成

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

●スキル強化のための社員研修時間*1

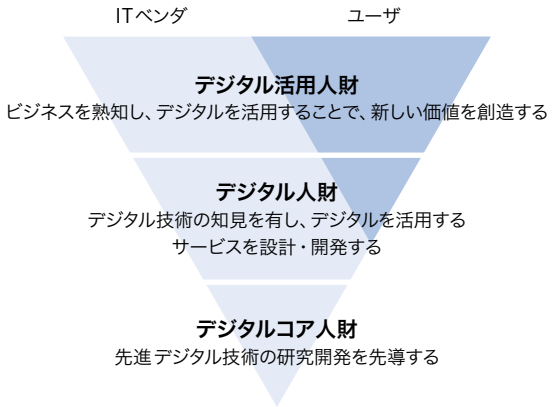
社員の能力開発を支援するための各種研修体制と育成プログラム研修体系を整備しており、社員一人当たり年間60時間を研修に充てています。

一人当たりの研修
60時間
(2018年度)

デジタル対応力の強化*1

*1 日本国内における取り組み

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



• セルフイノベーションタイムの新設

2019年度からの新しい取り組みとして、業務時間の一部をDigital & Globalに向けたスキル強化、デジタルを活用した働き方変革、全社／他組織とのナレッジ共有等のイノベーション領域に充てるセルフイノベーションタイムをスタートさせています。2019年度の全組織共通のKPIとして一人当たり40時間をセルフイノベーションタイムに充てることを目標としています。

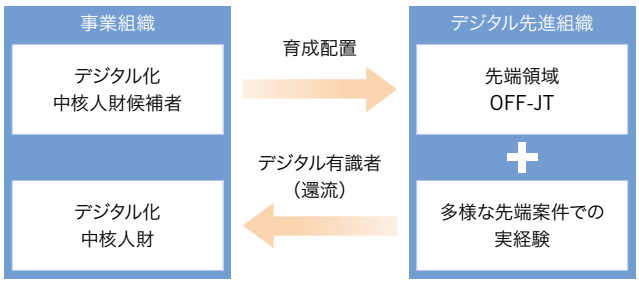
セルフ
イノベーションタイム
一人当たり
40時間目標
（2019年度）

• デジタル活用人財育成強化のための研修プログラム

全社員のデジタル対応力強化に向け、2017年度から従来とは異なる思考方法や視点を身につけることを目的とした、デザイン思考やアイディア発想法に関する研修、セミナーを実施しています。（新人全員及び中堅層・リーダー層等を対象に実施）

• デジタルアクセラレーションプログラムを開始

全社でデジタル化中核人財の育成・強化をするため、先端領域OFF-JTや多様な先端案件での実経験を合わせた一連の育成プログラムを2019年度より実施しています。



• Digital Boot Camp等の育成プログラム提供

デジタル人財育成のスキル体系やメソドロジーを開発し、デジタルコア人財育成のための研修プログラムを実施しています。2017-2018年度で延べ約6,000名に「デザイン」「AI」「IoT」「クラウド」「ITアーキテクト」「セキュリティ」についての研修等を実施しました。

• イブニングセミナー

自己研鑽のための学習機会として、夜間のショートセミナーを実施しています。集合形式だけでなく、セミナー模様のライブ配信やオンデマンド配信も実施しており、育児や介護等で時間制約のある社員にも大変好評を得ています。

代表的なセミナーテーマ

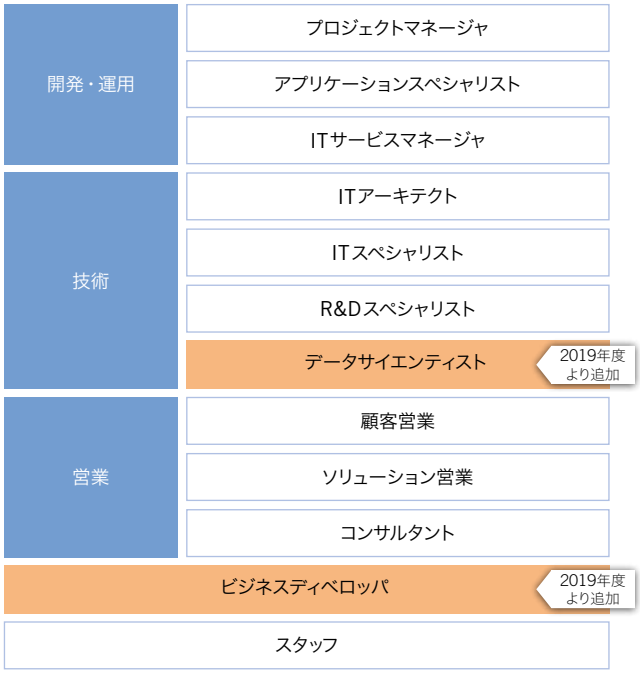
- デジタルイノベーション
- 価値創出人財に聞く！新規ビジネスに取り組むマインド
- データ分析・統計手法の実務活用ポイント
- 今さら聞けないAI、IoT
- 現場で使えるアイディア発想のフレームワーク

• デジタル等のプロフェッショナル人財の育成

当社独自の人財育成プログラム「プロフェッショナルCDP（Career Development Program）」をグループ会社含め導入し、2018年度における国内外の認定者数は6,700人、累計認定者数は41,400人を超えています。

2019年度より、「新規ビジネス開発を主導する人財」、「AI等の技術を活用してデータ活用ビジネスに関わる人財」を新たに人財タイプとして追加し、テクノロジー、ビジネスの変化に対応しています。

NTTデータの人財タイプ



グローバル対応力の強化*1

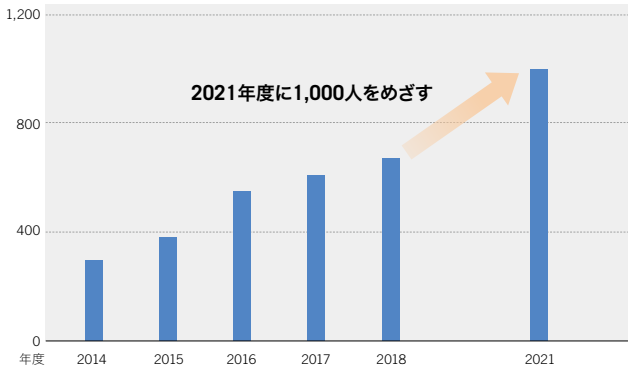
グローバル人財を育成するために、経営幹部から若手層までを対象に国際的なビジネス交流やグローバルビジネススキル向上の機会を設けています。全世界の幹部候補生による議論の場「グローバル・リーダーシップ・プログラム」等には累計743人が参加しています。また、若手中堅向けにグローバル対応力を鍛える"Readiness Drive"プログラム(年間200人)や海外現地法人等への育成目的での配置等、多様な成長機会を提供しています。

グローバル・リーダーシップ・プログラム

• グローバル化を牽引する人財の裾野拡大

2021年にグローバル業務に長期間従事経験のある人財を本社において1,000名規模とすることを目標としています。

グローバル業務長期間従事経験者*2



*2 グローバル業務長期間従事経験者:海外でのグローバル業務経験継続して3カ月以上等

多様な人財像に合わせた制度設計(ダイバーシティ & インクルージョン)

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

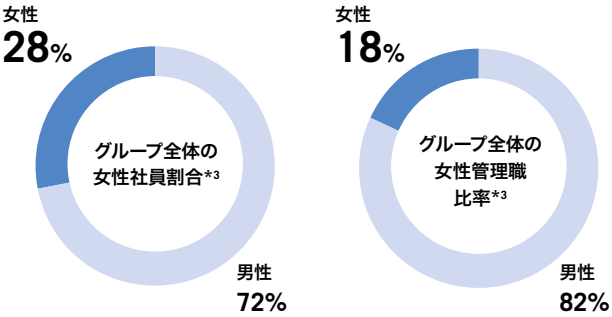
高い外部評価

準なでしこ銘柄　PRIDEゴールド　100選プライム　えるぼし　くるみん

多様な人財活躍

• グローバルでダイバーシティ推進を加速

女性の活躍推進に積極的に取り組むための行動原則を示した「女性のエンパワーメント原則(以下:WEPs)」の趣旨に賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントに署名しました。加えて、女性のキャリア推進とビジネスの発展をグローバルにリードする企業会員制の非営利団体「CATALYST」のグローバルサポーターに加盟し、グローバル全体でのダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいます。



*3 2018年度末時点

• LGBT等性的マイノリティに対する取り組み

人権啓発、社員向けセミナーや制度運用整備等の取り組みを継続的に推進してきました。その結果、任意団体「work with Pride」による「PRIDE指標」のゴールドを2017、2018年の2年連続で受賞しています。2019年4月には日本最大級LGBTイベント「東京レインボープライド2019」に参加しました。

東京レインボープライド2019

LGBTセミナー

• 育児介護制度の充実*1

社員が安心して出産・育児・介護と仕事を両立できるよう、休職制度・短時間勤務の充実や社員の理解促進、利用しやすい環境整備を進めており、2018年度の育児休職者復職率は100%でした。

育児休職者復職率
100%
(2018年度)

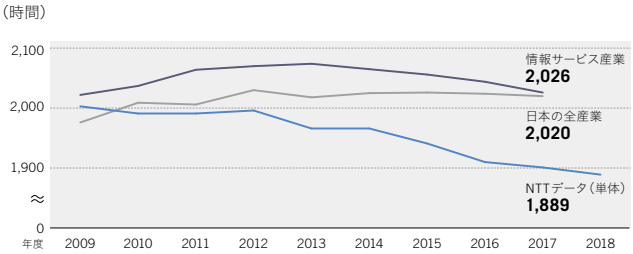
働き方変革*1

*1 日本国内における取り組み

● 総労働時間削減に向けた取り組み・成果

全社で継続的に働き方変革を推進し、2018年度目標とした総労働時間平均1,890時間以下を達成しました。

社員一人当たりの年間総労働時間の推移



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

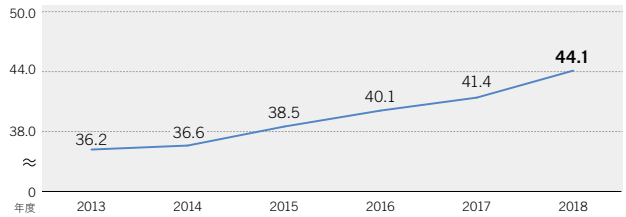
● 生産性向上の取り組み

当社では業務で利用する端末環境のシンクライアント化や開発環境のクラウド側への集約(統合開発クラウド)により、オフィスや出張先、自宅等から同じ環境での業務を可能としています。

RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)やAIの業務への活用を通じ、業務効率化や作業品質の向上にもつなげています。

これらの生産性向上の取り組みにより、2018年度の一人当たりの労働生産性は2013年度に対し、22%向上しています。

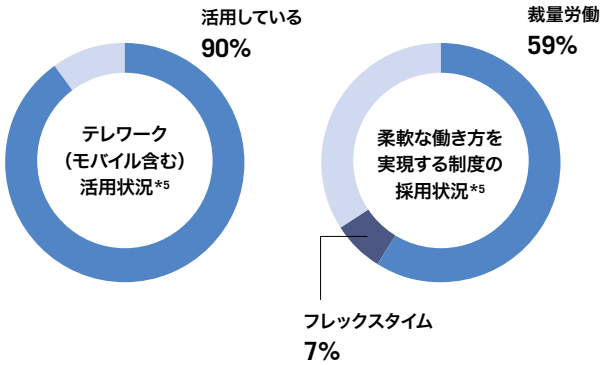
社員一人当たり労働生産性*4



*4 社員一人当たり労働生産性=売上高÷(一人当たり総労働時間×社員数)(NTTデータ単体)

● 柔軟な働き方の推進

ワークスタイル・イノベーションを実現する具体的な働き方変革の一つとして、「テレワーク」を導入しており、社員の約9割が活用しています。裁量労働制やフレックスタイム制等の制度、シンクライアント化やテレビ会議や電話会議等のインフラ環境も整備し、時間と空間にとらわれない柔軟な働き方を追求しています。



*5 NTTデータ単体(2018年度末時点)

● テレワーク・デイズの取り組み

2018年度は、全社員がテレワーク・時差通勤・休暇取得を組み合わせた交通機関混雑解消に向けた取り組みを行い、5日間で延べ42,600人規模で参画しました。

2019年度は10日間で延べ75,000人が参画する予定です。

● グループ全体における「ホワイト500」の認定拡大

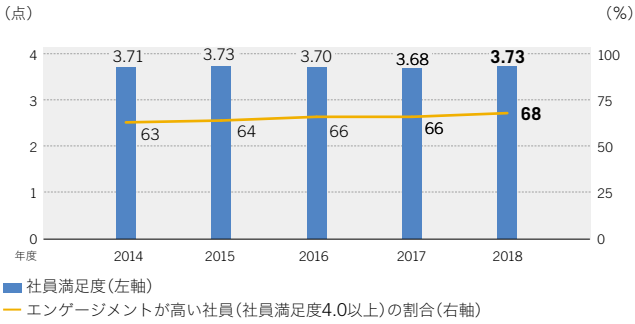
NTTデータ単体・国内グループ会社全体で健康経営に取り組んでいます。その結果として、経済産業省と東京証券取引所が主催の地域の健康課題に即した取り組みや優良な健康経営を実践している法人を表彰する制度「ホワイト500」の認定をNTTデータ及びグループ会社6社で取得しています。

社員エンゲージメントの向上

主に海外M&AによりNTTデータの一員となった海外グループ会社社員を対象としたエンゲージメントサーベイ「One Voice」を実施し、全社で働きがいのある職場づくりに努めています。

また、NTTデータ単体の全社員と国内グループ会社社員を対象にした意識調査を定期的に実施し、職場環境の改善等につなげています。2018年度のNTTデータ単体の社員満足度結果においてエンゲージメントが高い社員(社員満足度4.0以上)の割合は、68%となりました。

社員満足度(NTTデータ単体)



環境マネジメント

地球環境問題は、気候変動問題をはじめとして生物多様性保全等、広い視点でのサステナビリティが重要となります。NTTデータグループは、企業活動のあらゆる側面で環境に配慮し、「当社グループのグリーン化」に加え、製品・サービスを通じた「お客様・社会のグリーン化」においても先進的な取り組みを続けることで、様々な環境問題の解決に貢献しています。また、環境問題の改善に向け大きな成果を上げるために、グループ一丸となった「環境貢献・環境コミュニケーション」を推進するとともに、環境マネジメントの強化を図っています。

NTTデータグループのアクションプラン

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

ITを通して、お客様・社会全体のグリーン化に貢献します。

お客様・社会全体のグリーン化（Green By IT）

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

当社グループのグリーン化を進め、地球環境に貢献します。

当社グループのグリーン化（Green Of IT）

- 当社データセンタの高効率化・運用改善や、フリーアドレス等のワークスタイルの変革により、自らのCO_2排出量の着実な削減を実行します。
- 紙の使用量や廃棄物の着実な削減を実行します。

社員一人ひとりが環境について考え、積極的に貢献します。

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

定量目標と実績

対象項目	目標定義	基準値：2013年度	2018年度目標	実績	結果	2019年度目標	2020年度目標	2021年度目標
ITによる社会の環境負荷低減 *1	NTTデータグループによる社会のCO_2排出の削減貢献量を、NTTデータグループ自身の排出量のX倍以上とする	–	4倍以上	4.5倍	○	4倍以上	4倍以上	4倍以上
温室効果ガス削減 *1	GHG排出量	244,081t	5%増以下（256,285t以内）	5%減（232,221t）	○	5%増以内	0%以上減	0%以上減
コピー用紙購入量削減 *2	購入量（総量：枚数換算）	20,122万枚	4%以上減（19,317万枚以下）	34.1%減（13,264万枚）	○	4%以上減	4%以上減	4%以上減
廃棄物最終処分量削減 *2, 3	最終処分量（総量）	207 t	80%以上減（41t以下）	94%減（11.6t）	○	80%以上減	80%以上減	80%以上減
	最終処分率（最終処分量／総排出量）	–	1.0%以下	0.23%	○	1.0%以下	1.0%以下	1.0%以下
社会・環境貢献活動 *2	活動参加人数	–	4,600人以上	5,634人	○	4,700人以上	4,800人以上	4,900人以上

*1 データ集計範囲：目標はISO14001 グループ統合認証取得会社であるNTTデータ及びグループ会社 計29社。実績はNTT データ及びグループ会社 計69 社（国内のみ）。
*2 データ集計範囲：目標・実績ともにISO14001 グループ統合認証取得会社であるNTTデータ及びグループ会社 計29社。
*3 最終処分から、最終処分時の焼却で発生した熱エネルギー有効活用（サーマルリサイクル）分を除外した数値。

取り組み事例 1

お客様・社会全体のグリーン化（Green By IT）

EUが支援する二酸化炭素を再生可能エネルギーへ変換するプロジェクトへの貢献

当社子会社であるverisグループにおいて、最先端テクノロジーを扱うi-deals社は、EUが支援する$MefCO_2$プロジェクトに参画しています。

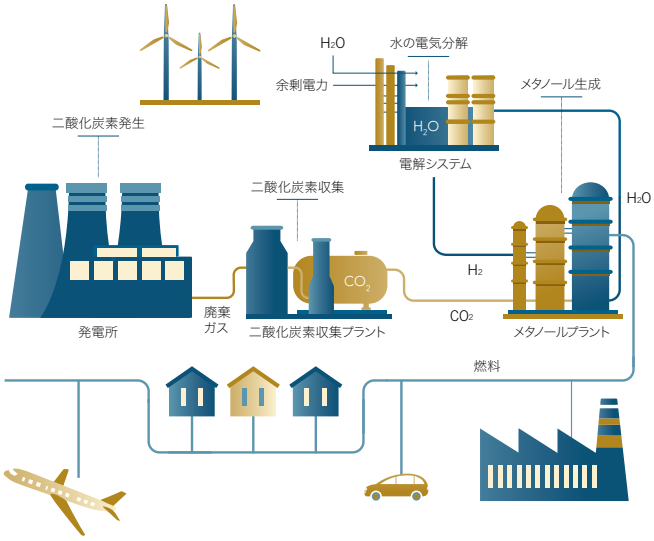
$MefCO_2$プロジェクトは、再生可能エネルギーの生成過程で発生する水素を利用して、二酸化炭素をメタノールのような再生可能燃料や多目的な基礎化学製品に変換する実証実験を行い、経済的な実現可能性の検証を行うプロジェクトです。

世界的な環境課題である温室効果ガスの削減等への効果が期待されているこのプロジェクトへ、i-deals社はプロジェクト管理、ビジネスプランの策定、プロジェクトで開発された最先端テクノロジーの有効活用等を中心に貢献しています。

$MefCO_2$プロジェクトのコンソーシアムは、メタノールの生成量が年間400トンのパイロットプラントをドイツに建設しました。将来的には年間50,000トンへの規模拡大をめざしています。

当社子会社であるverisグループのi-deals社の役割

- プロジェクト管理・調整
- ビジネスプラン策定・フォローアップ
- 最先端のテクノロジーを活かした支援
- プロジェクト成果や知的財産を有効活用するための活動
- 事務手続き、財政・法律上の問題に対する助言
- 欧州委員会関係者とのコミュニケーション
- プロジェクトの普及のための活動策定



取り組み事例 2

当社グループのグリーン化（Green Of IT）

高度化するニーズの対応に加え、最新鋭の設備を備えた「三鷹データセンターEAST」で環境負荷低減に貢献

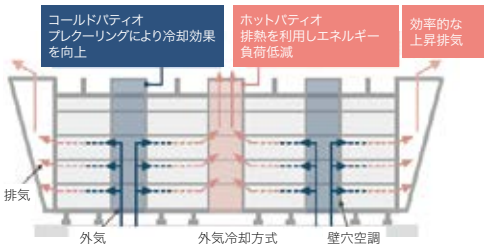
三鷹データセンターEASTは、終局延床面積約38,000m²（約5,600ラック相当）を有する、国内有数の規模を誇るデータセンター専用建物です。電力高負荷へ対応する一方で、外気冷房を可能とする壁吹出空調や共用部への自然光取り込み、ソーラーパネルによる給電等のクリーンエネルギーで環境に配慮しています。

2018年9月には、米国グリーンビルディング協会が開発及び、運用を行っている建物と敷地利用についての環境性能評価システムである、LEEDのデータセンタカテゴリの最新バージョンにおけるGOLD認証を日本で初めて取得しました。

三鷹データセンターEAST外観

ASPIC IoT・AI・クラウドアワード2018「データセンター部門 総合グランプリ」の受賞

「ASPIC IoT・AI・クラウドアワード」とは国内のIoT・AI・クラウド関連業界の活性化、市場創造、情報基盤の確立、企業の生産性向上を目的とし、日本国内で優秀かつ社会に有益なサービスを表彰し、事業拡大を支援するものです。今回、「環境」「安全性」「技術レベル」「カスタマー貢献」「新事業へのチャレンジ」の評価項目で最高得点のデータセンターに授与される「データセンター部門 総合グランプリ」を受賞しました。今後も、NTTデータは三鷹データセンターEASTをデジタルビジネスの拠点として、お客様に高い価値を提供していきます。



外気冷却方式のイメージ

コーポレート・ガバナンス

役員紹介 （2019年6月21日現在）

取締役

1 代表取締役社長

本間 洋

1980 日本電信電話公社入社
2014 当社 取締役常務執行役員
エンタープライズITサービスカンパニー長
2015 当社 取締役常務執行役員
2016 当社 代表取締役副社長執行役員
2018 当社 代表取締役社長（現在に至る）

2 代表取締役副社長執行役員

柳 圭一郎

人事本部長、事業戦略担当*1

1984 日本電信電話公社入社
2009 エヌ・ティ・ティ・データ・ジェトロニクス（株）
代表取締役社長
2013 当社 執行役員 第二金融事業本部長
2016 当社 取締役常務執行役員
総務部長 人事部長兼務
2017 当社 取締役常務執行役員
人事本部長 総務部長兼務
2018 当社 代表取締役副社長執行役員人事本部長
（現在に至る）

3 代表取締役副社長執行役員

山口 重樹

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

1984 日本電信電話公社入社
2013 当社 執行役員
法人コンサルティング＆マーケティング本部長
2014 当社 執行役員 第三法人事業本部長
2015 当社 執行役員
ITサービス・ペイメント事業本部長
2016 当社 常務執行役員
ITサービス・ペイメント事業本部長
2017 当社 取締役常務執行役員
2018 当社 代表取締役副社長執行役員（現在に至る）

4 代表取締役副社長執行役員

藤原 遠

欧米分野担当、
グローバルマーケティング担当

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

監査役

1 常勤監査役

山口 徹朗

社外監査役 *5

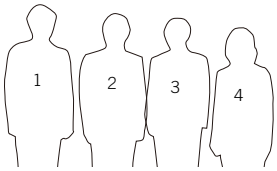
1979 日本電信電話公社入社
2006 NTT America, Inc. President & CEO
2010 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ（株）
グローバル事業本部
グローバルストラテジー部 担当部長
2011 Dimension Data Holdings plc,
Director of the Board, Group Executive :
Joint Business Development
2015 当社 常勤監査役（現在に至る）

3 常勤監査役

桜田 桂

社外監査役 *5、独立役員 *6

1980 会計検査院採用
2014 同 事務総長官房総括審議官
2015 同 第1局長
2016 同 事務総局次長
2017 同 事務総長
2018 当社 常勤監査役（現在に至る）



*5 山口徹朗、小畑哲哉、桜田桂、佐藤りえ子の4名は、会社法第2条16号に定める社外監査役です。
*6 桜田桂、佐藤りえ子の2名は、東京証券取引所の上場制度に基づく独立役員に指定し、東京証券取引所へ届け出ています。

5 取締役常務執行役員

木谷 強

技術革新統括本部長、技術戦略担当 *2

1983 日本電信電話公社入社
2014 当社 執行役員 基盤システム事業本部長
技術開発本部長兼務
2015 当社 常務執行役員 基盤システム事業本部長
技術開発本部長兼務
当社 常務執行役員 技術革新統括本部長
技術革新統括本部 基盤システム事業本部長兼務
2016 当社 常務執行役員 技術革新統括本部長
技術革新統括本部 システム技術本部長兼務
当社 取締役常務執行役員 技術革新統括本部長
技術革新統括本部 システム技術本部長兼務
2017 当社 取締役常務執行役員 技術革新統括本部長
(現在に至る)

6 取締役常務執行役員

竹内 俊一

公共・社会基盤分野副担当

1985 日本電信電話(株)入社
2014 当社 執行役員 総務部長
2015 当社 執行役員 第一公共事業本部長
2016 当社 執行役員 テレコム・ユーティリティ事業本部長
2018 当社 取締役常務執行役員(現在に至る)

7 取締役常務執行役員

伊藤 浩司

北米事業本部長、
EMEA・中南米事業本部長、
欧米分野副担当

1986 日本電信電話(株)入社
2012 同社 経営企画部門 担当部長
2015 当社 執行役員 グローバル事業本部長
2017 当社 執行役員 北米事業本部長
EMEA・中南米事業本部長兼務
2018 当社 取締役常務執行役員 北米事業本部長
EMEA・中南米事業本部長兼務(現在に至る)

8 取締役常務執行役員

松永 恒

第三金融事業本部長、
金融分野担当

1986 日本電信電話(株)入社
2014 当社 第一金融事業本部 保険・共済事業部長
2015 当社 執行役員 第一金融事業本部
保険・共済事業部長
当社 執行役員 グループ経営企画本部長
2017 当社 執行役員 第一金融事業本部長
グループ経営企画本部長兼務
当社 執行役員 第一金融事業本部長
2018 当社 常務執行役員 第一金融事業本部長
2019 当社 取締役常務執行役員 第三金融事業本部長
(現在に至る)

9 取締役

岡本 行夫

社外取締役 *3、独立役員 *4

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

10 取締役

平野 英治

社外取締役 *3、独立役員 *4

1973 日本銀行入行
2006 トヨタファイナンシャルサービス(株) 取締役副社長
2014 同社 特別顧問
メットライフ生命保険(株) 取締役副会長
2015 同社 取締役代表執行役副会長
(株)リクン 取締役(現在に至る)
2016 当社 取締役(現在に至る)
トヨタファイナンシャルサービス(株) 顧問
2017 メットライフ生命保険(株)
取締役副会長(現在に至る)
年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)
経営委員長(現在に至る)

11 取締役

海老原 孝

1990 日本電信電話(株)入社
2014 東日本電信電話(株) 経営企画部
中期経営戦略推進室長
2016 日本電信電話(株) 技術企画部門 担当部長
2017 当社 取締役(現在に至る)
日本電信電話(株) 総務部門 担当部長(現在に至る)

12 取締役

John McCain

1986 Electronic Data Systems 入社
2010 Keane International, Inc. Director and CEO
(現NTT DATA, Inc.)
2012 当社 執行役員
2018 当社 取締役(現在に至る)

13 取締役

藤井 眞理子

社外取締役 *3、独立役員 *4

1977 大蔵省入省
2001 東京大学先端経済工学研究センター 教授
2004 国立大学法人東京大学
先端科学技術研究センター 教授
2014 電源開発(株) 取締役
2015 特命全権大使 ラトビア国駐箚
2016 東京大学 名誉教授(現在に至る)
2019 当社 取締役(現在に至る)

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

2 常勤監査役

小畑 哲哉

社外監査役 *5

1980 日本電信電話公社入社
2004 日本電信電話(株) 第四部門 担当部長(現財務部門)
2010 東日本電信電話(株) 神奈川支店長
(株)NTT東日本-神奈川 代表取締役社長
(現(株)NTT東日本-南関東)
2011 東日本電信電話(株) 取締役 神奈川支店長
2013 エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ(株)
常務取締役 企画総務部長 営業本部長兼務
(株)エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ西日本 取締役
2016 エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ(株)
代表取締役常務 企画総務部長 BPR推進部長兼務
2017 同社 代表取締役常務 企画総務部長
事業連携推進部長兼務
エヌ・ティ・ティラーニングシステムズ(株) 取締役
2018 当社 常勤監査役(現在に至る)

4 監査役

佐藤 りえ子

社外監査役 *5、独立役員 *6

1984 弁護士登録(現在に至る)
1989 シャーマン・アンド・スターリング
法律事務所
1998 石井法律事務所 パートナー(現在に至る)
2004 味の素(株) 監査役
2008 ジグノシステムジャパン(株)
監査役(現在に至る)
2012 当社 監査役(現在に至る)
2015 第一生命保険(株) 取締役
2016 第一生命ホールディングス(株)
取締役(監査等委員)(現在に至る)
2018 J.フロント リテイリング(株)
取締役(現在に至る)

執行役員

宇平 直史
NTT DATA(CHINA)
Chair of the Board
NTT DATA(CHINA)INVESTMENT
Chair of the Board
NTT DATA Taiwan
Chair of the Board

三宅 信一郎
第四金融事業本部長

中村 卓司
財務部長

佐々木 裕
製造ITイノベーション事業本部長

鈴木 正範
事業戦略室長

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

茅原 英徳
第二公共事業本部長

有馬 勲
ITサービス・ペイメント事業本部長

赤羽 美和子
総務部長

河野 吉晴
テレコム・ユーティリティ事業本部長

北村 友朗
ビジネスソリューション事業本部長

村山 智文
第一公共事業本部長

森 直之
第一金融事業本部長

稲村 佳津子
第二金融事業本部長

宮島 耕治
NTT DATA EMEA
Director & Chair

園田 勝一
社会基盤ソリューション事業本部長

Bob Pryor
NTT DATA Services CEO

コーポレート・ガバナンス

基本方針

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

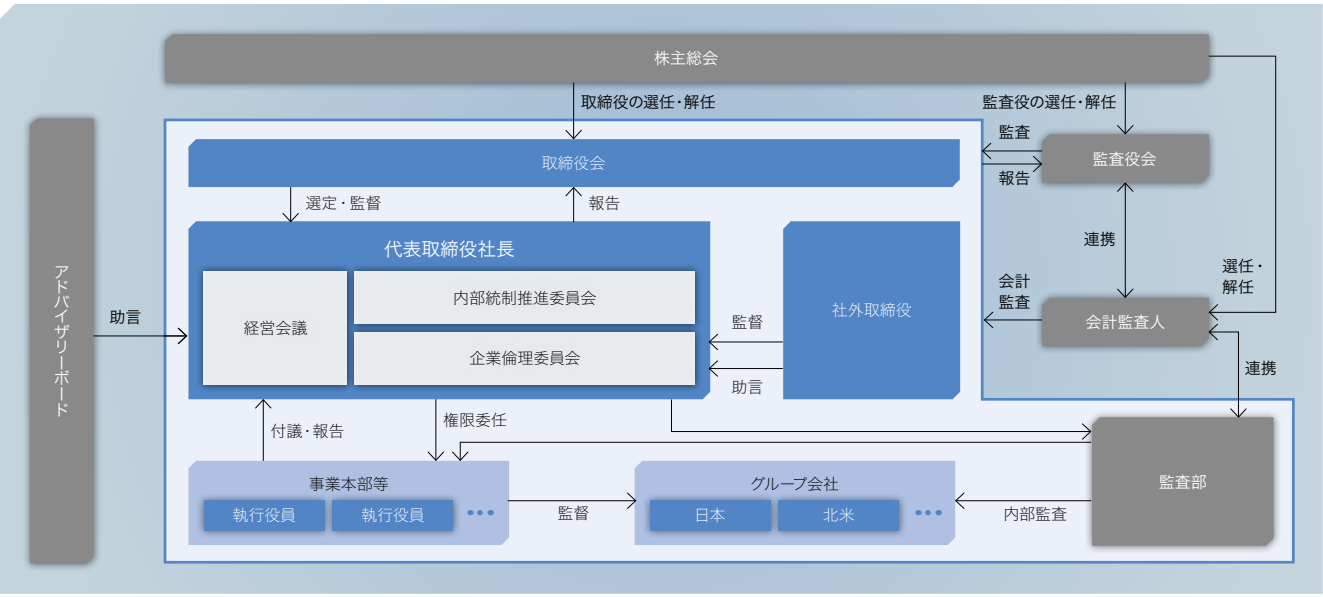
この基本理念のもと、当社は、株主や投資家の皆様をはじめ、お客様やお取引先、従業員等様々なステークホルダー（利害関係者）の期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るため、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨を踏まえ、(1)経営の透明性と健全性の確保、(2)適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現、(3)コンプライアンスの徹底、を基本方針としてこれらの充実に取り組んでいます。

NTTデータのコーポレート・ガバナンスの詳細はHPをご覧ください。
www.nttdata.com/jp/ja/ir/library/ga/

コーポレート・ガバナンスの態勢等

当社は、監査役会を設置し、社外監査役による監査体制が経営監視機能として有効であると判断し、監査役設置会社形態を採用しています。会社の機関として株主総会、取締役会及び監査役会を設置しています。その他に経営会議を設置し、業務執行における意思決定の迅速化に努めています。

当社は、任意の指名・報酬委員会等の独立した諮問委員会を設置していませんが、取締役候補の選任や取締役の報酬については、取締役会の決議に先立ち、独立社外取締役及び親会社に対し説明を行い、適切な助言を得ています。このように、取締役候補の選任や取締役の報酬について、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ていることから、これらに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任は十分担保されているものと考えています。

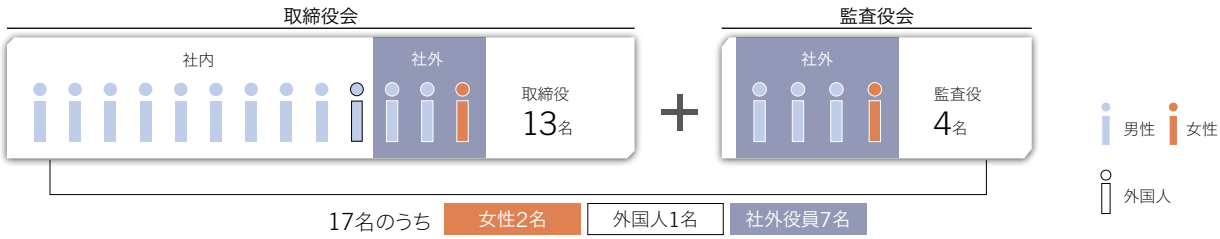


機関	概要	2018年度開催回数
取締役会	独立社外取締役3名を含む全取締役13名で構成され、うち女性が1名、外国人が1名となっています。原則毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、法令で定められた事項や経営に関する重要な事項等の意思決定及び監督を行っています。	18回
監査役会	社外監査役4名で構成され、うち女性が1名となっています。原則毎月1回の開催により、監査の方針・計画・方法、その他監査に関する重要な事項についての意思決定を行っています。各監査役は取締役会等重要な会議に出席するほか、業務執行状況の監査を適宜実施しており、それを支援する専任組織（監査役室）を設置しています。	17回
経営会議	社長、副社長、リージョン・分野担当役員及びその他関連する重要な組織の長をもって構成され、原則毎週1回の開催により事業運営に関する円滑かつ迅速な意思決定及び監督を行っています。なお、意思決定の透明性を高めるため、監査役1名も参加しています。	37回

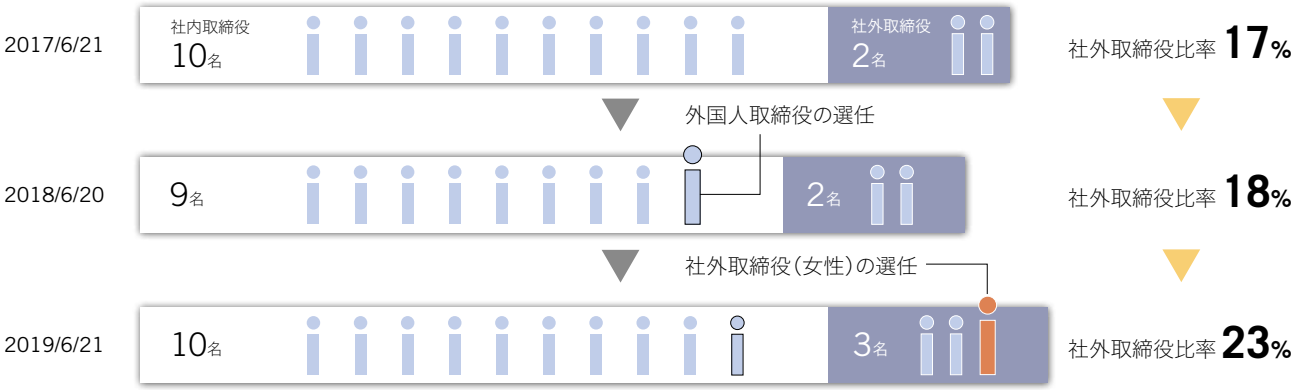
ガバナンス態勢の強化に対する取り組み

当社は2019年6月に社外取締役を3名に増やし、経営へのモニタリング機能を強化しています。また、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おり、取締役と監査役に女性を1名ずつ選任し、外国人取締役を1名選任しています。(2019年6月21日時点)

取締役会・監査役会の構成(2019年6月21日時点)



取締役会の構成の変化



取締役候補・監査役候補の選任方針・選任手続き

選任・指名に係る事項

取締役候補の選任の方針

取締役候補は、当社グループ全体の企業価値の向上のために、グループトータルの発展に寄与する幅広い視野と経験を有し、マネジメント能力とリーダーシップに優れ、経営センスと意欲のある人材を選任しています。取締役会は事業内容に応じた規模とし、専門分野等のバランス及び国際性の面を含む多様性を考慮した構成としています。

なお、業務執行の監督機能を強化する観点から、一般株主と利益相反を生じるおそれのない人材を独立社外取締役とし、原則、複数名選任します。

監査役候補の選任の方針

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

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

選任の手続き

取締役候補の選任手続きについては、親会社及び独立社外取締役に対し、取締役会に先立ち、候補者の説明を行い、適切な助言を得たうえで取締役会で決議し、株主総会に付議することとしています。また、監査役候補の選任手続きについては、監査役候補の選任方針に基づき取締役が提案する監査役候補について、社外監査役が半数以上を占める監査役会の審議、同意を経て取締役会で決議し、株主総会に付議することとしています。

独立性判断基準

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

直近の3事業年度において以下に該当する者ではないこと。

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

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

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

社外役員の選任理由・独立性に関する状況

		在任年数	出席状況*	独立役員	選任理由
社外取締役	岡本 行夫	5	18/18	○	国際情勢に精通する専門家としての幅広い知識と見識を有しています。これをもって、社外取締役として、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い視点からの助言が期待されるため、選任しました。
社外取締役	平野 英治	3	18/18	○	金融分野における豊富な経験、財務・国際金融に関する幅広い知見を有しています。これをもって、社外取締役として、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い視点からの助言が期待されるため、選任しました。
社外取締役	藤井 眞理子	–	–	○	行政実務及び経済学に関する研究や外交を通じて培った、高い見識と豊富な経験を有しています。これをもって、社外取締役として、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い視点からの助言が期待されるため、選任しました。なお、同氏は社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。
社外監査役	山口 徹朗	4	18/18 (17/17)		過去において日本電信電話株式会社及びNTTグループ会社の業務執行者でしたが、幅広い視点と経験を活かした社外監査役としての業務執行に対する監査を通し、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。
社外監査役	小畑 哲哉	1	14/14 (10/10)		NTTグループにおける企業経営の豊富な実績に加えて、財務部門・総務部門での経験を有しています。過去において日本電信電話株式会社及びNTTグループ会社の業務執行者でしたが、幅広い視点と経験を活かして、業務執行に対する監査を通じ、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。
社外監査役	桜田 桂	1	14/14 (10/10)	○	長年にわたる会計検査院における職務経験に基づく、財務・会計及び業務執行の監査における豊富な経験と幅広い知見を有しています。これをもって、業務執行に対する監査を通じ、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。なお、同氏は会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断しました。
社外監査役	佐藤 りえ子	7	17/18 (16/17)	○	幅広い視点と経験を活かした社外監査役としての業務執行に対する監査を通し、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立を期待するとともに、同氏が長年にわたり、法律に関する職務に携わっており、その経歴を通じて培った専門家としての経験、見識に基づく監査が期待されるため、選任しました。

* 2018年度取締役会出席状況。(　)内は監査役会出席状況。

取締役会の付議事項

取締役会は、法令で定められた事項及び会社経営・グループ経営に関する重要事項等、「取締役会規則」に定められた事項を決定するとともに、取締役から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役の職務執行を監督しています。

それに加えて、2017年度より経営の戦略的な事項に関する議論強化等を目的に、「論議」を行う取り組みを実施しています。2018年度においては、次期中期経営計画の策定や取締役会の実効性向上に向けて、積極的な議論を行いました。

2018年度	主な決議事項・報告事項		論議事項
第1四半期	● 出資に関する事項 ● 内部統制に関する取り組み結果・計画 ● 内部監査実施結果・計画 ● 役員報酬制度の一部見直し	● コーポレートガバナンス報告書 ● 政策保有株式の検証 ● 重要プロジェクトのモニタリング ● 職務執行状況報告 ● IR活動状況・投資家意見の報告	
第2四半期	● 出資に関する事項 ● 受注に関する事項 ● NTTグループのグローバル事業推進について	● 定時株主総会の議決権行使結果 ● 重要プロジェクトのモニタリング ● 職務執行状況報告 ● IR活動状況・投資家意見の報告	
第3四半期	● 出資に関する事項 ● 内部統制に関する取り組みの中間報告 ● 上期内部監査実施結果 ● 監査役監査の観点と往査計画	● グローバルセキュリティ強化の取り組み ● 重要プロジェクトのモニタリング ● 職務執行状況報告 ● IR活動状況・投資家意見の報告	● 新中期経営計画 ● ガバナンス強化に向けた取り組み
第4四半期	● 出資に関する事項 ● 受注、投資に関する事項 ● 親会社との取引に関する事項	● 重要プロジェクトのモニタリング ● 職務執行状況報告 ● IR活動状況・投資家意見の報告	● 新中期経営計画 ● 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価

取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、2016年度から自己評価・分析を実施しています。その結果、取締役会の構成・運営等に関し、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。

分析・評価方法

■ 全取締役・監査役へのアンケート
● 設問ごとに5段階で評価
その他自由記述も可能

■ 外部機関による集計
● 匿名性を確保するため、外部機関に直接回答

■ 分析・議論・評価
● 外部機関からの報告を踏まえ、社内で分析・議論・評価

■ 取締役会へ付議
● 内容の検証と更なる改善に向けた議論

	当年度の対応に関する効果測定結果	次年度に向けた主な対応
2016年度	―	● 経営戦略に関する議論の比重を高める
2017年度	取締役会における経営戦略に関する議論の比重を高めるなどの対応については、取締役会の付議基準の見直しや議論を行う場の設定等、改善が実施されているとの一定の評価を得た。	● 経営戦略・計画等の策定段階における議論強化 ● 取締役会の付議基準に該当しない場合においても、案件の重要性やリスクに応じて、取締役会報告事項とするよう見直し ● 投資家意見について、取締役会へのより詳細な情報提供の要望を踏まえ、報告内容の更なる充実化
2018年度	経営戦略に関する議論の更なる深化・強化及び投資家意見に関する報告内容の更なる充実については、評価スコアが向上し、改善が実施されているとの一定の評価を得た。	● 経営戦略に関する議論の更なる深化・強化（継続） ● 技術の最新動向及び当社事業等の更なる知識獲得に向けた情報・機会の充実 ● 社外取締役と監査役とのコミュニケーション機会の更なる充実

役員報酬の方針

当社取締役の報酬に係る方針及びその構成・水準については、親会社及び独立社外取締役に対して報酬決定の方針の説明を行い、適切な助言を得た上で、株主総会で決議された額の範囲内で、取締役会にて決定しています。2018年度も同様に、取締役の報酬額について、親会社及び独立社外取締役に対して説明を行った上で、取締役会にて決定しています。

- 取締役（社外取締役を除く）の報酬等については、月額報酬と賞与から構成しています。月額報酬は、役位ごとの役割や責任範囲に基づき、支給することとしています。賞与は当期の営業利益等を業績指標とし、その達成度合い等を勘案して支給することとしています。また、中長期の業績を反映させる観点から、国内在住の常勤取締役においては、月額報酬並びに賞与の一定額以上を拠出し役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有することとしており、その結果、報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬：業績連動報酬＝70％：30％」となります。一方、海外居住の取締役においては、業績連動型の繰延報酬を海外の連結子会社にて支給することとしています。今後は、中期経営計画の達成と持続的成長、及び中長期的な企業価値向上をより強く意識することを目的に、総報酬に占める株式報酬等の業績連動報酬割合を拡大する方向で検討をしてまいります。
- 社外取締役の報酬等については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給することとしています。
- 監査役の報酬等については、監査役の協議にて決定しており、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給することとしています。

	取締役		監査役
	社内	社外	
＜業績連動報酬＞賞与	○	×	×
＜固定報酬＞月額報酬	○	○	○
2018年度報酬等の総額 *1、2	387百万円（うち賞与81百万円）（14名）		102百万円（6名）

標準的な業績の場合

業績連動	約30％
固定	約70％

*1 国内在住の常勤取締役においては、月額報酬並びに賞与の一定額以上を拠出し役員持株会を通じて自社株式を購入し、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有
*2 2018年6月19日開催の第30回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名及び監査役2名を含む

少数株主の利益保護

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

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

親会社との間で締結する重要な契約については、法務部門による法務審査及び監査役による監査を行い、特に重要な契約については独立社外取締役及び独立社外監査役が出席する取締役会での承認を必須としています。

株式の政策保有

当社は、株式の保有目的において、政策保有株式については「お客様や取引先の株式を保有することで中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等が可能となるもの」と位置付け、発行会社の株式を保有する結果として当社の企業価値を高め、当社株主の利益につながると考える場合において、政策保有株式を保有します。

また、当社は政策保有株式の保有意義の検証にあたっては、毎年、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、及び中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等の保有目的に沿っているかを保有株式ごとに総合的に検証し、取締役会に報告の上、株式の保有・売却を行う方針としています。2018年度においては、この精査の結果、保有するすべての上場株式について保有の妥当性があることを確認しています。なお、今後の状況変化に応じて、保有の妥当性が認められないと考える場合には縮減するなど見直していきます。

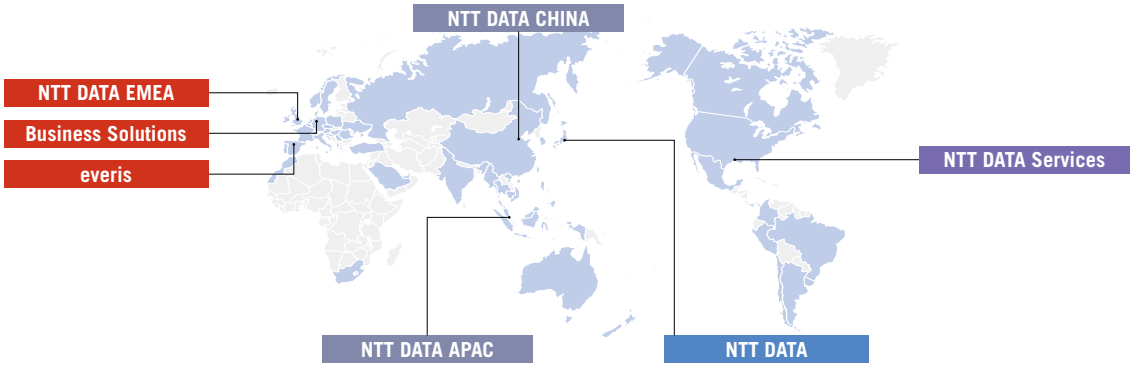
グループ・ガバナンス

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

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

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

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



グループ各社と連携を強め、グループ・ガバナンスを強化

以下の手法によりガバナンス態勢を構築

1. 各拠点におけるボードメンバー参画
2. 当社派遣取締役・現地社外取締役等で委員会を設置
3. 経営企画部門・財務部門による四半期モニタリング
4. 監査部門による監査
5. 内部統制推進委員会
6. コンプライアンス体制整備(責任者設置)、教育実施
7. 社長筆頭での事業計画ヒアリング
8. 重要な案件について、当社との協議を必須とする協定を締結

Group Vision浸透に向けた取り組み「Values Week」

当社グループではGroup Visionの達成に向け、私たちが大切にする価値観を表現したValuesの共有に努めています。具体的取り組みとして、毎年5月の当社創立記念日の週をValues Weekとし、Valuesについて語り合うイベントを開催しています。

2018年の Values Weekでは、世界約30カ国の100都市で約20,000人以上の社員が Values について語り合うワークショップに参加し、各地で熱い議論が繰り広げられました。

コーポレート・ガバナンス

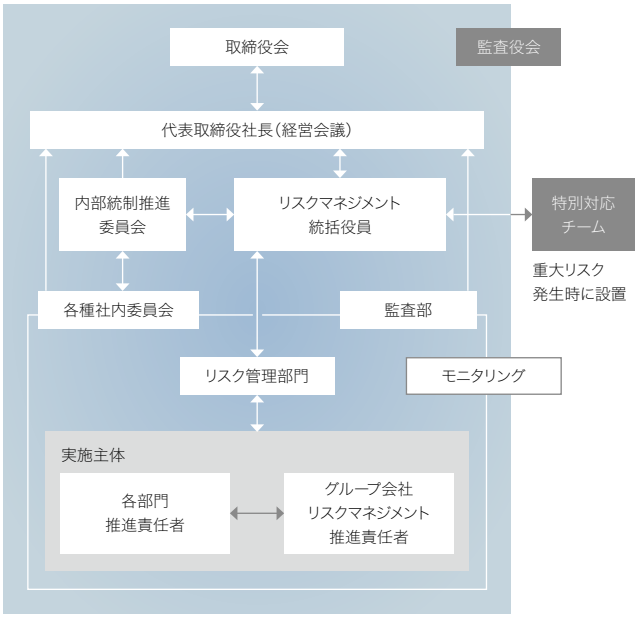
内部統制・リスクマネジメント

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

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

また、主な重点リスク項目を定め、その目標の達成度・進捗を点検し、各種施策に結果を反映しています。年2回の内部統制推進委員会を毎年実施し、リスク低減に関する施策を討議するとともに、有効性に対する評価等を行い、その結果は取締役会に報告しています。

リスクマネジメント体制



グループ全体の状況についても、リスク管理部門等が分析・評価・モニタリングを実施し、更に、グループ全体に影響を与えるリスクを「グローバル統制リスク」と位置付けて管理し、総括的なリスクマネジメントの徹底を図っています。「グローバル統制リスク」は、社会状況の変化や外部専門家の意見を踏まえ、内部統制推進委員会で設定しています。

NTTデータのグローバル統制リスク

重点リスク	主な改善等	取り組み
個人・機密情報の紛失・漏えい サイバー攻撃	● 増加する高度なサイバー攻撃への対応強化	● 研修による注意喚起 ● グローバルレベルでのセキュリティ対策ルールの改訂 ● インシデント発生時の損害を最小化するための支援組織の強化 ● EU一般データ保護(GDPR)対応の徹底
粉飾決算・不正会計	● IFRS統一ルールの運用徹底 ● 兆候監査の対象拡大	● 会計に関わる統一ルールの導入推進、財務プロセス(統制活動)の仕組み・運用面のチェック ● 研修による注意喚起 ● 兆候監査により検知する不正の種類の拡大及びグループ会社における兆候監査の推進
贈収賄	● コンプライアンス教育の継続強化	● 研修による注意喚起 (国内:コンプライアンスIBTのほか、階層研修等にて実施、海外:各拠点にて研修実施)

コンプライアンス

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

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

情報セキュリティ

昨今、インターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアによる内部侵入等、情報システムへのサイバー攻撃が激しさを増しています。NTTデータグループはお客様に信頼していただけるパートナーであり続けるために、企業経営に影響を与える重点リスクの1つとして、情報セキュリティに関するリスクを定め、情報セキュリティ対策に力を注いでいます。

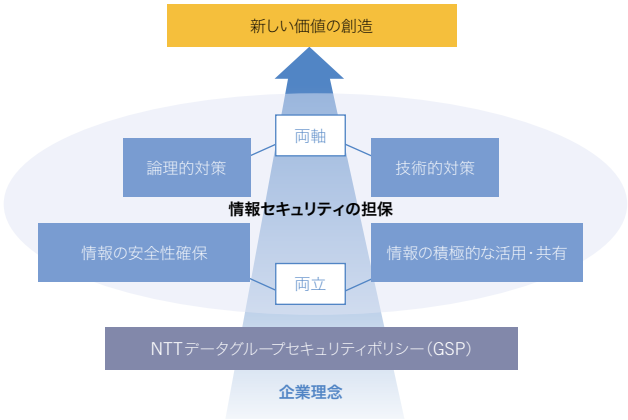
特に「情報の流出・漏えいといった情報セキュリティ事故による様々な影響」をリスクと捉え、情報システムを提供する企業として、情報セキュリティの確保、個人情報保護に注力しています。

情報セキュリティに関する基本的な考え方

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

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

安全なナレッジの流通促進に向けて



情報セキュリティマネジメント体制

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

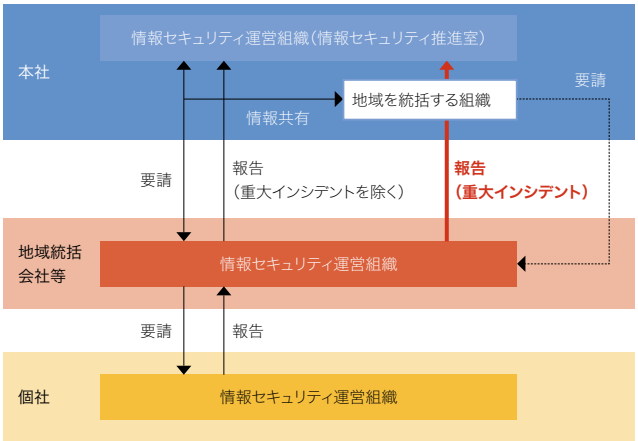
また、グローバル情報セキュリティガバナンスを徹底するために、本社、地域統括会社等、個社に配置される情報セキュリティ運営組織の3層からなる情報セキュリティガバナンス体制を整備しています。各層に置かれる情報セキュリティ運営組織は緊密に連携し、情報セキュリティポリシーの維持・整備、情報セキュリティ施策のモニタリング、緊急時の対応、インシデント防止のための予防措置活動の役割を担っています。

*1 マルウェア感染や不正アクセス、情報漏えい等、情報管理やシステム運用に関してセキュリティ上の脅威となる現象。
*2 Computer Security Incident Response Teamの略称。セキュリティ専門家から構成されるインシデント対応を行うための組織。セキュリティインシデント、セキュリティ関連技術、脆弱性等の情報を収集・分析し、有効な対策や訓練の実施等の活動を行う。
*3 Forum of Incident Response and Security Teamsの略称。政府機関、教育機関、企業等の約380のCSIRTチームから構成されるグローバルなコミュニティ。

グローバル情報セキュリティガバナンスのポイント

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

情報セキュリティガバナンス体制



情報セキュリティ強化のための取り組み

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

● ポリシーの整備と普及

NTTデータグループセキュリティポリシー(GSP)を定め、国内外のグループ会社へのポリシー浸透を進めています。特に、インターネット経由でのサイバー攻撃やマルウェア感染による情報漏えい等を防止することを目的として、「インターネット接続環境等に関するセキュリティ対策基準」の整備と普及を進めています。

● グローバルセキュリティ動向の知見集約・発信

世界で増大するセキュリティ被害の抑止を目的に、サイバーセキュリティのグローバル動向及び今後の予測に関する調査レポートを日本語及び英語で四半期ごとに公開するとともに、テレビ、新聞、雑誌等への取材協力を行いました。

● IT基盤の整備

インターネットを安全に接続するためのIT基盤を共同で構築、運用するなど、グループ全体でセキュリティレベル向上を図る取り組みを行っています。

● 教育・啓発活動の普及

情報セキュリティハンドブックを多言語化し、日本語、英語、中国語、ベトナム語、ポルトガル語、スペイン語の合計6カ国語を発行しています(情報セキュリティ教育は日本語、英語、中国語の3カ国語で実施)。

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

情報セキュリティ・個人情報保護IBT研修

目標	実績
社員 100%修了	社員 100%修了

情報セキュリティ人財

情報セキュリティに関する脅威が高度化・多様化する中、求められる専門性の高さによりセキュリティ分野では人材の不足が懸念されています。そのような中、当社グループではセキュリティ人財の育成とスキル向上に積極的に取り組み、2018年度には、NTTグループが推進する「セキュリティ人材認定」を有する8,300人以上が国内外で活躍しています。

		人財レベル別呼称	人財タイプ			2019年3月末
			セキュリティマネジメント・コンサル	セキュリティ運用	セキュリティ開発	
人財レベル	上級	セキュリティマスター	業界屈指の実績を持つ第一人者の輩出			12名
		セキュリティプリンシパル				
	中級	セキュリティプロフェッショナル	深い経験と判断力を備えたスペシャリストの増強			664名
	初級	セキュリティエキスパート	必須知識を持ち担当業務を遂行できる実務者の底上げ			7,624名

コーポレート・ガバナンス
独立社外取締役メッセージ（2019年6月21日現在）

独立社外取締役
岡本 行夫

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

見知らぬ他人への親切

Global 3rd Stageに向かう企業として、NTTデータには新たな覚悟が必要です。国際部門の人々だけでなく社員全体が当社のグローバル化戦略の中で、立派に海外に通用する人間としての資質と能力を備えなければなりません。

国際人として最重要の資質は、自分のコミュニティー以外の人々に対する配慮と思いやりです。「見知らぬ他人への優しさ」こそ、最も重要なのです。それを示せる人は世界にリーチアウトでき、多様性を包摂することにもつながります。日本人は内向きな国民性であり、見知らぬ他人に親切にすることは得意ではありません。しかし、まず他人の境遇に身を置いてみること。これが実は国際化の第一歩なのです。困っている人には気軽に手を差し伸べる。周囲の人はそれを見ています。そして日本人を仲間に入れてくれるでしょう。国や組織の国際化は、個人としての国際化から始まることを肝に銘じなければなりません。

取締役会の更なる活用に向けて

日本版「コーポレートガバナンス・コード」は、導入後4年を経て、その実効性がより強調される段階に入りました。

取締役会に期待される役割も変わりつつあり、今や社外取締役の人数等の形式を整えるだけでなく、長期的な企業価値向上に向けた実質的な機能強化が明確に問われる状況に至っています。

このような流れの中で、NTTデータの取締役会がその責任を的確に果たしていくためには、何よりも取締役自身が当社の経営的課題について、しっかりとした認識を持たなければなりません。

世界はまさに技術革新を核にした大変革期にあり、主戦場はグローバルです。勝ち抜くには、関係者が一体となった取り組みが必要です。そのためにも、取締役会の更なる活用に向けて、取締役会と執行部が共通の認識に立つことが、まずもって求められると考えています。

独立社外取締役
平野 英治

1973　日本銀行入行
2006　トヨタファイナンシャルサービス（株）取締役副社長
2014　同社 特別顧問
　　メットライフ生命保険（株）取締役副会長
2015　同社 取締役代表執行役副会長
　　（株）リケン 取締役（現在に至る）
2016　当社 取締役（現在に至る）
　　トヨタファイナンシャルサービス（株）顧問
2017　メットライフ生命保険（株）取締役副会長（現在に至る）
　　年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）経営委員長（現在に至る）

独立社外取締役
藤井 眞理子

1977　大蔵省入省
2001　東京大学
　　先端経済工学研究センター 教授
2004　国立大学法人東京大学
　　先端科学技術研究センター 教授
2014　電源開発（株）取締役
2015　特命全権大使 ラトビア国駐箚
2016　東京大学 名誉教授（現在に至る）
2019　当社 取締役（現在に至る）

企業価値の更なる向上に向けて

私はこれまで経済の分野を中心に行政及び大学における教育・研究の場で経験を積んでまいりました。また、2015年からは欧州で外交の仕事に携わり、視野を広げる機会にも恵まれました。こうした知見を活かし、独立社外取締役としての職責を果たしてまいりたいと考えております。

NTTデータは新中期経営計画において「グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化」を戦略の一つに掲げています。その中では各自がプロとしての力を高めるというアプローチが表明されており、大いに期待しています。53の国と地域で働く約12万人の個の力が単なる足し算以上の価値を生み出すためにはお互いに対する理解と尊重が欠かせません。社会は多様性に向けて大きく変わってきています。人を大切にし、企業価値の増大につなげるよう力を尽くしてまいります。

財務セクション
主要ビジネスの財務モデル

フルアウトソーシング

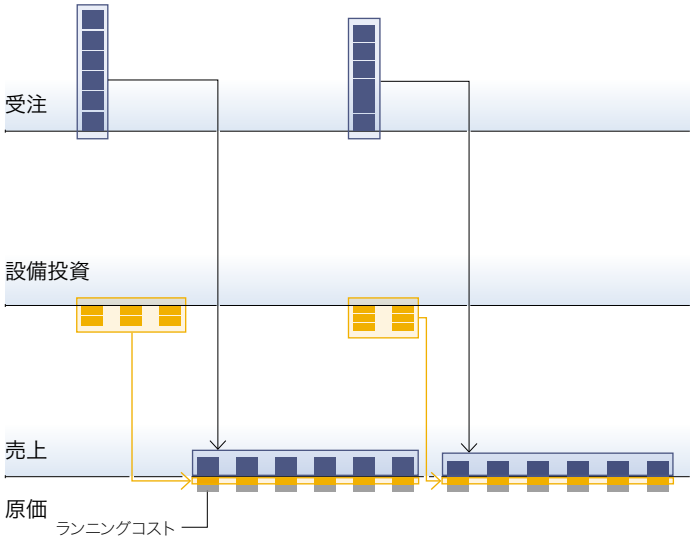
ビジネスモデル

- 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



コンサルティングサービス アウトソーシングサービス （Application Management Outsourcing/ Information Technology Outsourcing/ Business Process Outsourcing）

ビジネスモデル

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

主な事例：北米分野

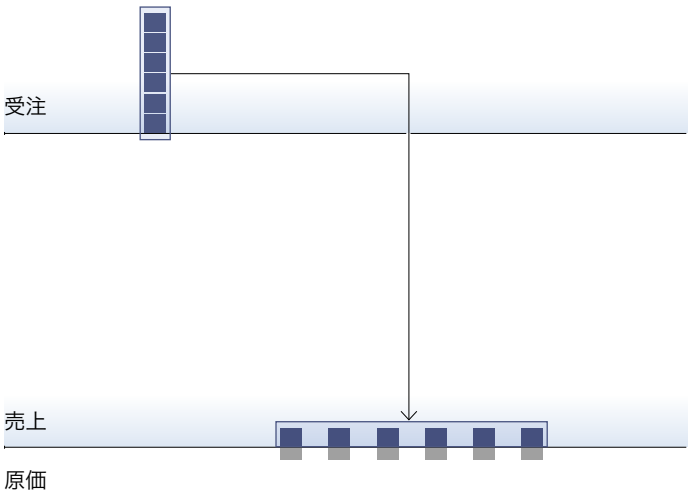
医療保険会社と新規大型アウトソーシングサービス契約を締結

米国を拠点とする医療保険会社と、デジタル技術を活用したアウトソーシングサービスの契約を締結しました。本契約はAMO・BPOに加えてインフラの保守管理を含むIT業務全般にかかる契約であり、BI、アナリティクス、クラウド、オートメーション等への取り組みを進めます。

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



システム開発（システムインテグレーション）

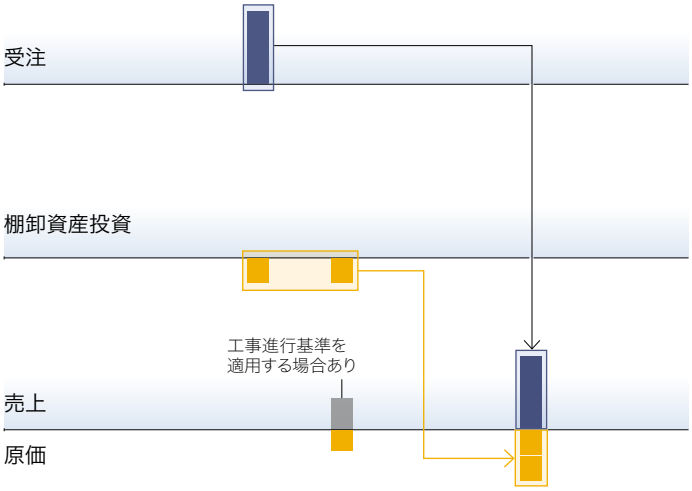
ビジネスモデル

- 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



企画型サービス

ビジネスモデル

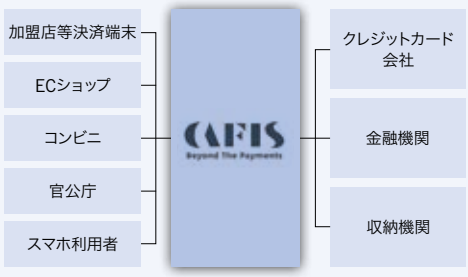
- 当社が複数のお客様の利用を見越して設備投資を行い、構築したITシステム等を当社資産として保有し、お客様のご利用時にサービス利用料を受領する。
- 国内金融機関や決済分野向けサービスが中心で、地銀共同利用型システム、ANSER、CAFIS、各種パッケージソフト等がある。

主な事例：法人・ソリューション分野

キャッシュレス決済システム CAFIS

「CAFIS」は、日本を代表する国内最大のキャッシュレス決済総合プラットフォームです。 1984年のサービス開始以来、35年にわたって日本のカード決済を支えています。様々な業態・業種の加盟店と、国内ほぼすべてのクレジットカード会社・金融機関を結び、24時間365日休むことなくサービスを提供しています。

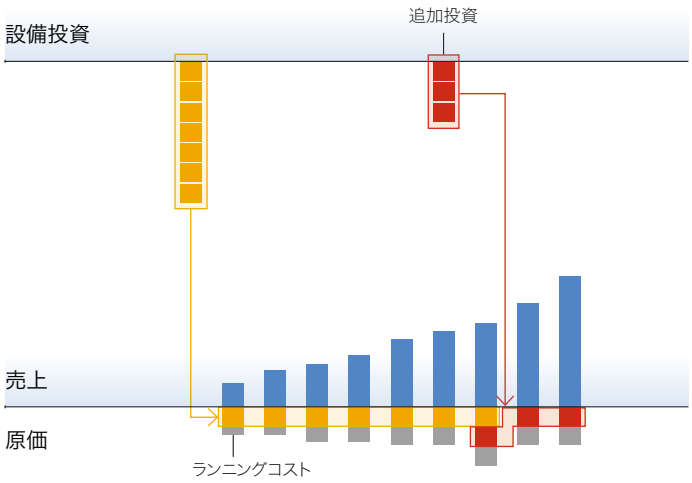
P49：事業トピックス



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。
- 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



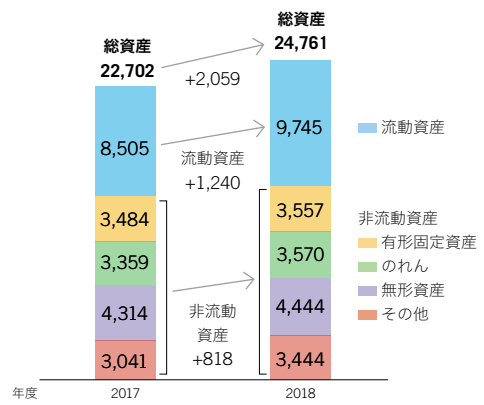
財政状態及び経営成績の分析

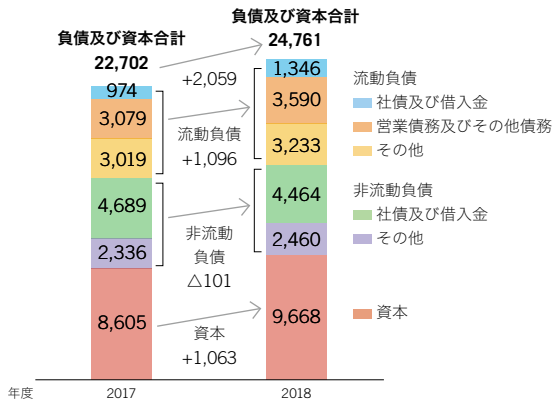
連結財政状態計算書

2018年度末の総資産は、前期比2,059億円増加し、24,761億円となりました。流動資産は、現金及び現金同等物の増(612億円)や営業債権等の増(638億円)等により1,240億円増加し、9,745億円となりました。非流動資産は、その他の金融資産の増(306億円)、のれんの増(211億円)、無形資産の増(130億円)、有形固定資産の増(73億円)等により、818億円増加し、15,016億円となりました。

負債は、前期比996億円増加し、15,093億円となりました。流動負債は、営業債務及びその他の債務の増(511億円)、社債及び借入金の増(372億円)等により、1,096億円増加し、8,169億円となりました。非流動負債は、社債及び借入金の減(224億円)、その他の金融負債の増(110億円)等により、101億円減少し、6,924億円となりました。

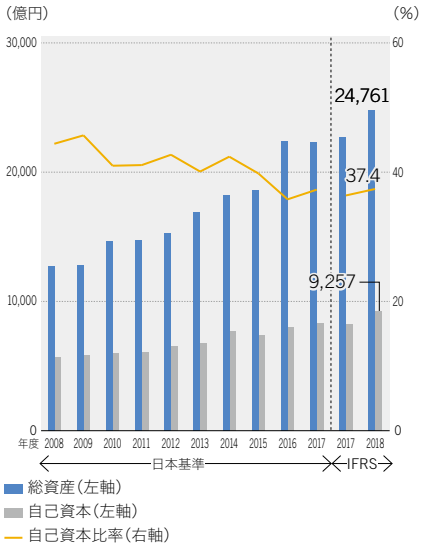
資本は、利益剰余金の増(746億円)等により、前期比1,063億円増加し、9,668億円となりました。





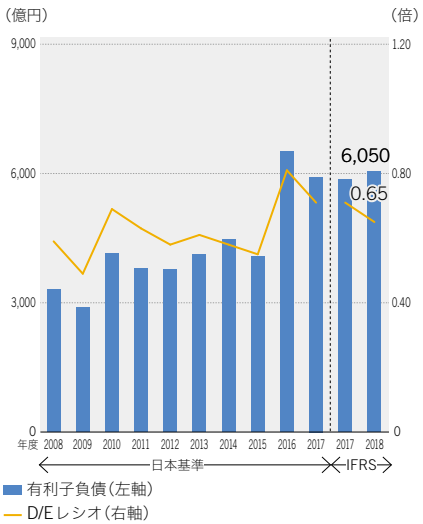
総資産／自己資本／自己資本比率

現金及び現金同等物、営業債権等の増により総資産は増加したものの、利益剰余金の増等により自己資本が増加し、自己資本比率は向上。



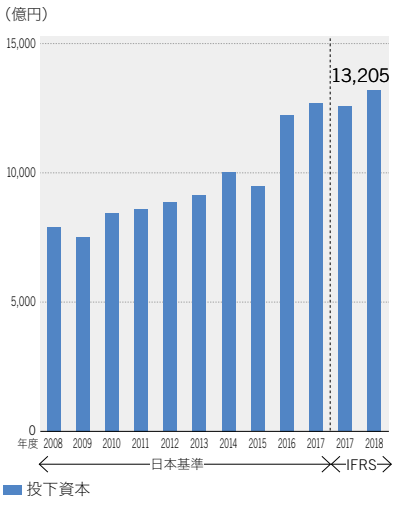
有利子負債*1／D/Eレシオ*1、2

有利子負債は微増したものの、利益剰余金の増等により自己資本も増加し、D/Eレシオは0.65倍へ改善。



投下資本*3、4

中長期的な成長戦略に基づく収益成長ステージにあるとの認識から、今後の持続的な成長に向け、投下資本増を継続。



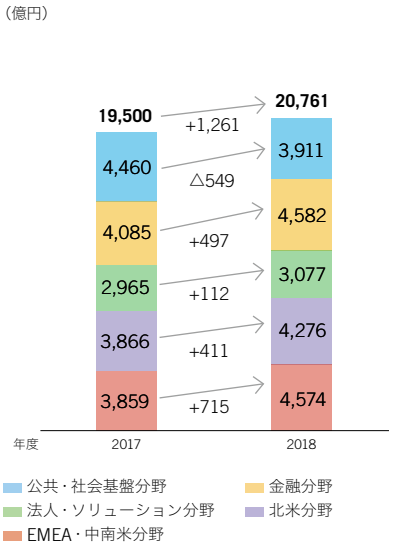
*1 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、社債の合計。
*2 D/E レシオ＝有利子負債 ／(純資産－非支配持分)
*3 投下資本＝純資産 ＋ 純有利子負債
*4 純有利子負債＝有利子負債－現金・現金同等物

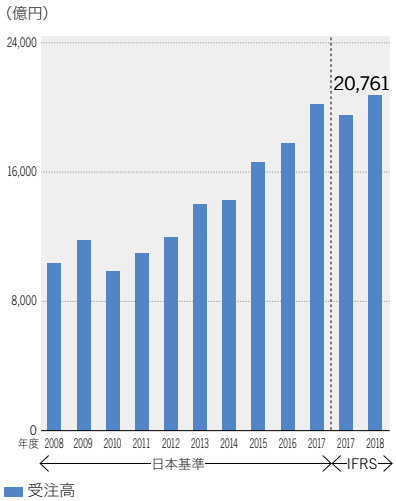
（連結）受注高・受注残高

2018年度の受注高は、前期比1,261億円増加し、20,761億円となりました。

公共・社会基盤分野は前期比のマイナス幅が大きく見えていますが、これは前期からの反動減によるものであり、その影響を除けば順調に受注を獲得できました。金融分野は銀行向け案件の獲得が順調に進み、好調に推移しました。法人・ソリューション分野は、製造業を中心に前期並みの高い水準で受注高を確保できました。北米分野は、複数の大型案件を受注することができ、前期比400億円以上の増加となりました。EMEA・中南米分野は、特にスペインやイタリアを中心とした欧州での案件獲得が増加しています。

受注高





受注残高の推移と売上高計上時期（見込み）

2018年度末の受注残高は、各分野の受注増等により、879億円増加し、24,571億円となりました。

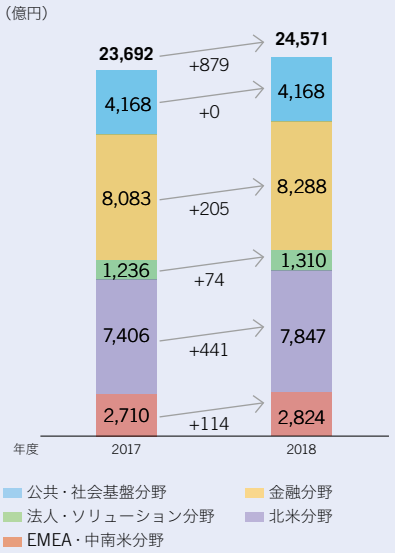
事業規模拡大に伴い、受注残高も順調に増加傾向にあり、1年間の売上高を超える規模の受注残高を確保しています。

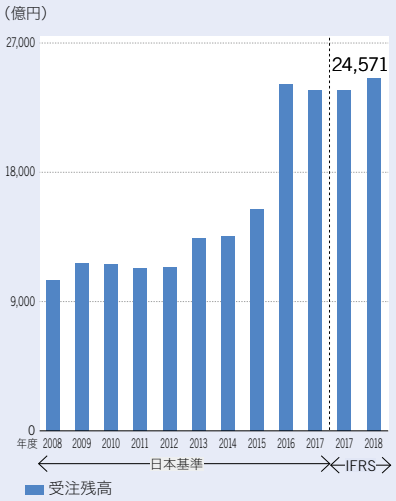
受注残高の規模について、金融分野と北米分野、ついで公共・社会基盤分野が大きくなっていますが、これはプロジェクトが大規模かつ長期間にわたるものが多いという傾向を反映しています。

次に、2018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。

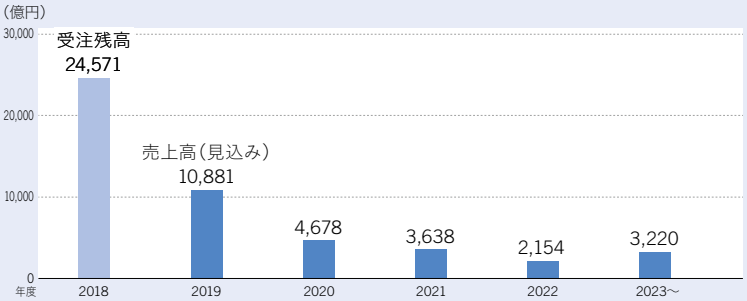
その後、2020、2021、2022年度及び2023年度以降と、売上高が順次計上される予定ですが、時期が遅いほど、その内訳は金融分野、北米分野、ついで公共・社会基盤分野の割合が大きくなる傾向にあります。これは受注残高と同様に、プロジェクトが大規模かつ長期間にわたるものが多いという傾向を反映しています。

受注残高





2018年度末の受注残高の売上高計上時期（見込み）



連結損益計算書

売上高は、好調な国内事業及び海外事業の規模拡大により、対前期比で1,239億円の増収となりました。

販売費及び一般管理費は、M&Aを含む事業規模の拡大や受注獲得に向けた営業活動等により、162億円の増加となりました。

営業利益は、不採算案件の影響を、増収に伴う利益の上積みと全社レベルでの着実なコストコントロールによりカバーし、246億円の増益、営業利益率も0.8ポイントの改善となりました。

法人所得税費用等は、税引前当期利益の増加等により、130億円の増加となっています。また、税負担率については、前期において、米国の税制改正に伴い北米子会社で繰延税金負債の取り崩しがあり税金費用減となったことの反動増等により、3.4ポイントの増加となっています。

（億円）

	2017年度	2018年度	前期比
売上高	20,397	21,636	+1,239
売上原価	15,355	16,186	+831
売上総利益	5,042	5,450	+408
販売費及び一般管理費	3,810	3,973	+162
販売費	1,454	1,467	+13
研究開発費	146	151	+5
管理費等	2,211	2,355	+144
営業利益	1,231	1,477	+246
営業利益率（%）	6.0	6.8	+0.8P
金融収益・費用／持分法投資損益	△4	△8	△4
税引前当期利益	1,227	1,469	+242
法人所得税費用等 *1	403	533	+130
当期株主に帰属する当期利益	824	936	+112

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

不採算案件による損失影響額の状況

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

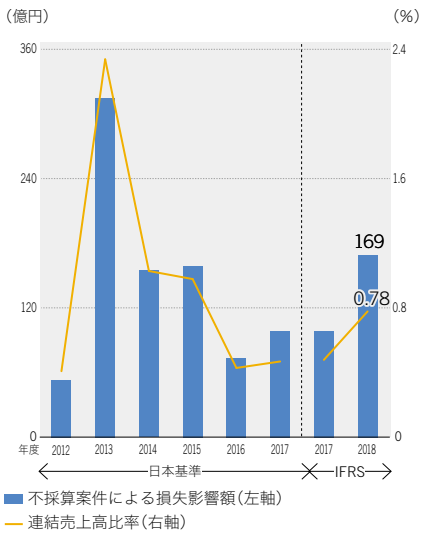
2018年度の不採算額は、非常に高度な技術力が要求される難度の高い1案件を除けば連結売上高比0.3%～0.5%にコントロールできたものの、当該案件で多額の不採算額が発生しました。

その他の案件では不採算案件はほとんど発生しておらず、プロジェクト審査委員会等の不採算抑止の取り組みには一定の成果があったと考えています。

今後は、より難易度の高い案件等のリスクもコントロールできるように、重要な経営課題として、引き続き取り組みを進めていきます。

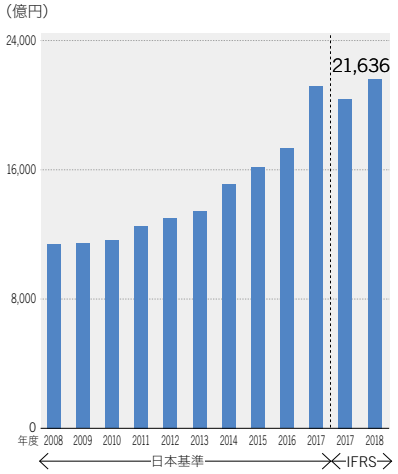
▶ P31：不採算案件抑止の強化

不採算案件による損失影響額の状況と連結売上高比率の推移



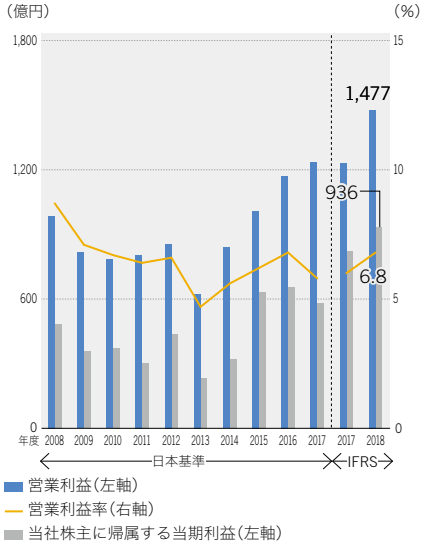
売上高

好調な国内事業及び海外事業の規模拡大により、売上高は順調に拡大し、30期連続増収を達成。



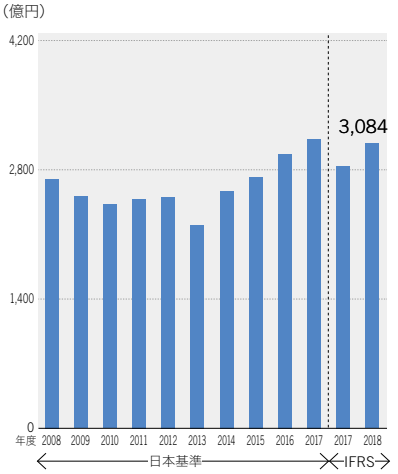
営業利益／営業利益率／当社株主に帰属する当期利益

不採算案件の影響を、増収に伴う利益の上積みと、全社レベルでの着実なコストコントロールによりカバーし、営業利益・当社株主に帰属する当期利益ともに増益。



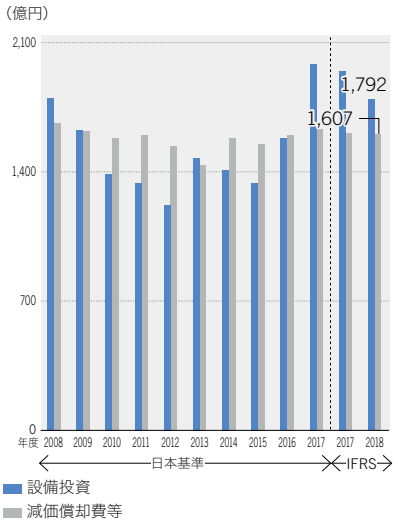
EBITDA*1、2

営業利益の増加等により増加。



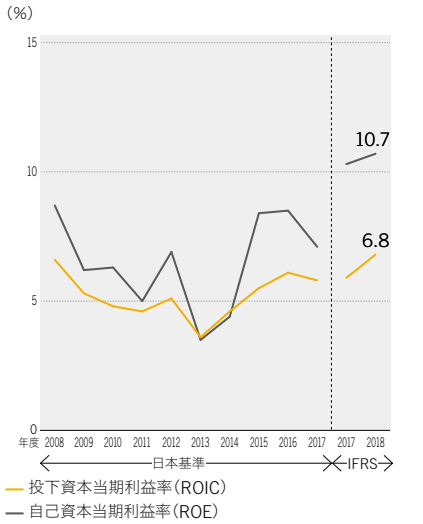
設備投資／減価償却費等

設備投資は金融分野、法人・ソリューション分野における投資の減少等により減少。減価償却費等は前期同水準。



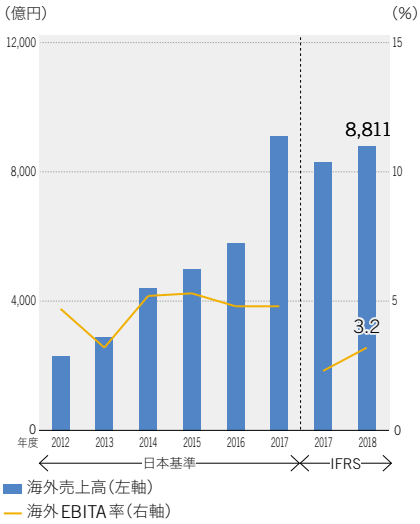
投下資本当期利益率(ROIC)*3、4 自己資本当期利益率(ROE)*5

営業利益の増加及び当社株主に帰属する当期利益の増加により、ROIC、ROE共に向上。



海外売上高*6／海外EBITA率*6、7

海外売上高はEMEA・中南米分野の規模拡大等により増収。海外EBITA率については、北米分野におけるコストコントロールやPMI費用の減少等により改善。



*1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損＋のれん償却費等
*2 日本基準の値は、のれん償却費等(減損損失を含む)を調整。
*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 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。
*7 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

セグメント別売上高及び営業利益の状況

2018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業界向けサービスの規模が順調に拡大し、増収となりました。金融分野は銀行向けサービスの反動減はあったものの、保険業界向けサービスの増収等でカバーし、前期並みとなりました。法人・ソリューション分野は、連結拡大影響もありますが、製造業や流通業を中心に幅広いお客様からの売上高が伸び、大幅な増収となりました。北米分野は通期では減収となっていますが、第4四半期の3カ月では公共や製造向けサービスの伸びによって増収となりました。EMEA・中南米分野は、特にスペインやイタリアを中心とした欧州での売上高が引き続き順調に伸びました。

営業利益については、公共・社会基盤分野は不採算額が増加したものの、増収に伴う増益やコストコントロールによってカバーし、増益となりました。金融分野については、銀行向けサービスの反動減はあるものの、保険業界向けサービスの増収等により増益となりました。法人・ソリューション分野は増収等により増益となりました。北米分野は減収による減益はありましたが、コストコントロールやPMI費用の減少によって増益となりました。EMEA・中南米分野は増収等により増益となりました。

（億円）

		2017年度	2018年度	前年比
売上高		20,397	21,636	+1,239
	公共・社会基盤分野	4,449	4,799	+350
	金融分野	5,599	5,591	△8
	法人・ソリューション分野	4,781	5,298	+517
	北米分野	4,279	4,219	△60
	EMEA・中南米分野	3,875	4,401	+526
営業利益		1,231	1,477	+246
	（営業利益率）	6.0%	6.8%	+0.8P
	公共・社会基盤分野	383	439	+56
	（営業利益率）	8.6%	9.1%	+0.5P
	金融分野	514	529	+15
	（営業利益率）	9.2%	9.5%	+0.3P
	法人・ソリューション分野	405	485	+80
	（営業利益率）	8.5%	9.2%	+0.7P
	北米分野	△42	35	+77
	（営業利益率）	△1.0%	0.8%	+1.8P
	EBITA	68	133	+64
	（EBITA率）	1.6%	3.1%	+1.5P
	EMEA・中南米分野	49	79	+30
	（営業利益率）	1.3%	1.8%	+0.5P
	EBITA	120	149	+29
	（EBITA率）	3.1%	3.4%	+0.3P

製品及びサービス別売上高の状況

2018年度の製品及びサービス別の売上高について、統合ITソリューションは、前期比77億円増加し、5,846億円となりました。システム・ソフトウェア開発は、主に公共・社会基盤分野の規模拡大により374億円増加し、5,815億円となりました。コンサルティング・サポートは、主にEMEA・中南米分野の規模拡大により、627億円増加し、9,054億円となりました。

（億円）

	統合ITソリューション		システム・ソフトウェア開発		コンサルティング・サポート		その他のサービス	
	2018年度	前期比	2018年度	前期比	2018年度	前期比	2018年度	前期比
全社	5,846	+77	5,815	+374	9,054	+627	922	+161
公共・社会基盤分野	690	△36	1,808	+345	1,420	+67	77	+2
金融分野	2,713	+38	970	△107	1,182	+23	51	△3
法人・ソリューション分野	853	+63	1,336	+169	1,192	+139	412	+20
北米分野	1,140	△48	569	△77	2,329	+29	127	+38
EMEA・中南米分野	445	+58	879	+2	2,810	+343	205	+97

項目	定義・案件例
統合ITソリューション	当社グループが設備資産（ソフトウェア含む）を保有して、お客様に役務提供等を行うサービス （例：フルアウトソーシング、企画型サービス等）
システム・ソフトウェア開発	お客様の情報システムの企画、設計、開発等を受託し、納品するサービス （例：受託開発案件、当社グループが企画開発したソフトウェアの販売等）
コンサルティング・サポート	「システム・ソフトウェア開発」以外の請負契約や役務提供サービス （例：各種コンサルティング・調査、システムの保守、運用、AMO・ITO・BPO等）
その他のサービス	建物、電力、回線設備等の情報機器以外の設備賃貸、及び料金回収代行等のサービス

連結キャッシュ・フロー計算書

2018年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、当期利益977億円、減価償却費等1,580億円の計上による収入の一方、法人税等の支払が552億円となり、2,420億円の収入（前期比73億円の収入増加）となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資による支出1,800億円等により、1,869億円の支出（前期比171億円の支出減少）となったことから、2018年度のフリー・キャッシュ・フローは551億円の黒字（前期比244億円増加）となりました。

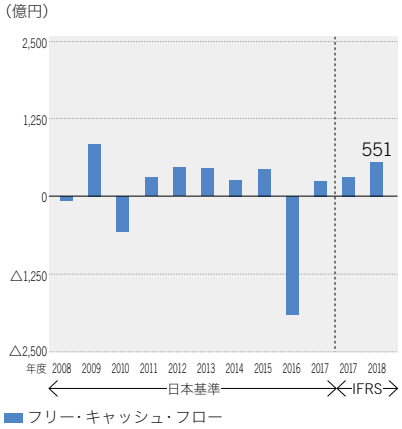
また、財務活動によるキャッシュ・フローについては、配当金の支払はあるものの、子会社取得のための資金調達による有利子負債の増加により、55億円の収入（前期比963億円の収入増加）となりました。

なお、2018年度末における現金及び現金同等物は前期比612億円増加し2,513億円となりました。

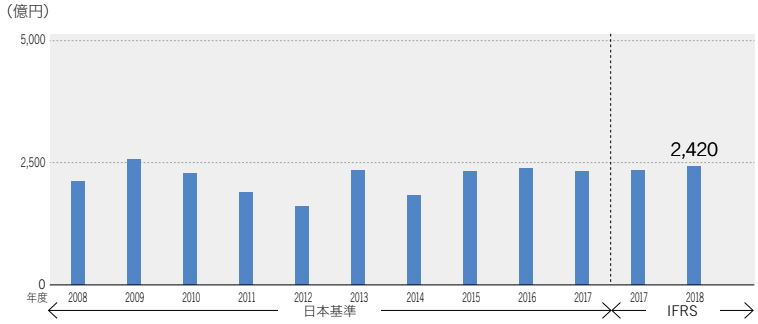
（億円）

		2017年度	2018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	2,347	2,420	+73
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,040	△1,869	+171
		307	551	+244
財務活動によるキャッシュ・フロー		△909	55	+963
現金及び現金同等物の期末残高		1,901	2,513	+612

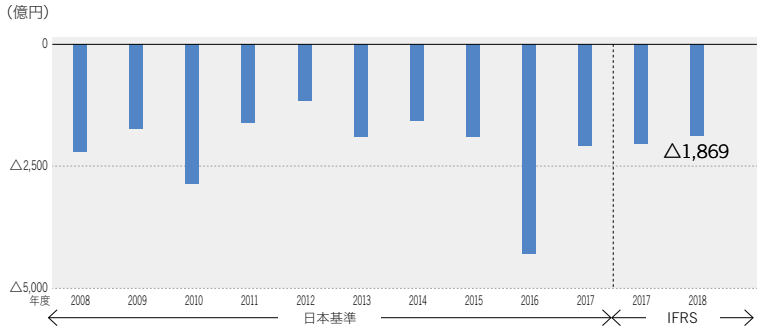
フリー・キャッシュ・フロー



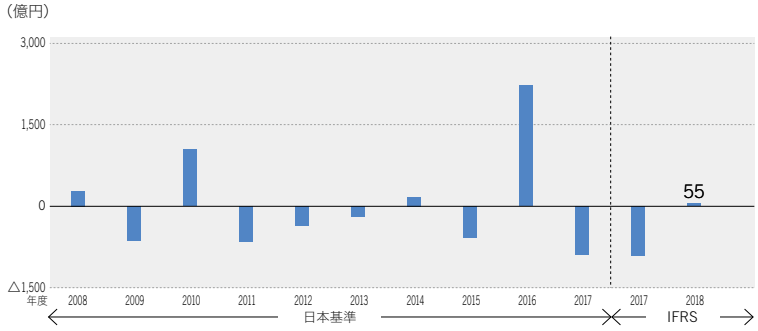
営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー



財務活動によるキャッシュ・フロー



財務・非財務数値（経年推移）

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社

		単位	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
財務	**会計年度：**					
	受注高	億円	10,352	11,815	9,884	10,984
	売上高	億円	11,390	11,429	11,619	12,511
	売上原価	億円	8,619	8,705	8,823	9,418
	売上原価率	%	75.6	76.2	76.0	75.3
	販売費及び一般管理費	億円	1,786	1,906	2,013	2,288
	販管費率	%	15.7	16.7	17.3	18.3
	営業利益	億円	985	816	783	804
	営業利益率	%	8.7	7.1	6.7	6.4
	のれん償却前営業利益 *1	億円	1,015	859	822	875
	当社株主に帰属する当期利益 *2	億円	483	356	373	304
	海外売上高 *3	億円				
	海外EBITA率 *3, 4	%				
	不採算案件による損失影響額	億円				
	不採算額連結売上高比率	%				
	設備投資	億円	1,800	1,625	1,390	1,339
	減価償却費等	億円	1,666	1,619	1,585	1,597
	研究開発費	億円	100	113	107	135
	フリー・キャッシュ・フロー	億円	△69	836	△564	304
	EBITDA*5	億円	2,703	2,511	2,426	2,485
	会計年度末：					
	受注残高	億円	10,494	11,661	11,565	11,319
	総資産	億円	12,750	12,792	14,686	14,748
	有利子負債 *6	億円	3,315	2,891	4,144	3,802
	自己資本	億円	5,663	5,845	6,016	6,057
	自己資本比率	%	44.4	45.7	41.0	41.1
	投下資本	億円	7,917	7,521	8,461	8,588
	D/Eレシオ	倍	0.59	0.49	0.69	0.63
	その他の情報：					
	投下資本当期利益率（ROIC）*6, 7	%	6.6	5.3	4.8	4.6
	総資産当期利益率（ROA）*8	%	3.9	2.8	2.7	2.1
	自己資本当期利益率（ROE）*9	%	8.7	6.2	6.3	5.0
	1株当たり当期利益 *10	円	34.5	25.4	26.6	21.7
	1株当たり純資産 *10	円	403.8	416.8	428.9	431.9
	1株当たり配当金 *10	円	12	12	12	12
	連結キャッシュ・フロー配当性向 *11	%	41.9	39.5	26.9	26.1
	5年平均連結キャッシュ・フロー配当性向 *11, 12	%	22.4	28.8	34.1	35.9
	株主総利回り（TSR）（保有期間5年）	%				
非財務	顧客基盤 *13	社				
	海外の国・地域数	数	21	25	34	35
	海外都市数	数	62	78	145	136
	従業員数	人	31,739	34,543	49,991	58,668
	（再掲）海外従業員数	人	4,792	5,622	20,855	26,007
	労働時間 *14	時間	2,047	2,003	1,991	1,991
	育児休職復職者率 *14	%		97.8	93.8	95.5
	購入電力 *15	万kWh	56,803	59,717	56,618	52,213
	水使用量 *15	万m^3	68	63	59	57
	紙資源使用量 *15	t	1,506	1,485	1,181	1,019
	温室効果ガス排出量 *15, 16	万t-CO_2e	24.9	26.0	22.3	21.5

*1 日本基準の値は、のれん償却費等（減損損失を含む）を調整。
*2 日本基準の科目名は、親会社株主に帰属する当期利益
*3 外部顧客向け売上高。2016年度までは旧グローバルセグメントの値、2017年度以降は北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの合計値。
*4 EBITA（日本基準）＝営業利益（日本基準）＋ 買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等
EBITA（IFRS）＝営業利益（IFRS）＋ 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等
*5 EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損＋のれん償却費等
*6 有利子負債について、日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、社債の合計。
*7 ROIC ＝（営業利益 ×（1−実効税率））／（期中平均純資産＋期中平均有利子負債）
*8 ROA＝当社株主に帰属する当期利益 ／ 期中平均総資産
*9 ROE＝当社株主に帰属する当期利益 ／期中平均自己資本

日本基準						IFRS	
2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度	2018年度
11,971	14,002	14,291	16,626	17,815	20,211	19,500	20,761
13,019	13,437	15,118	16,148	17,324	21,171	20,397	21,636
9,805	10,312	11,473	12,167	12,936	15,927	15,355	16,186
75.3	76.7	75.8	75.4	74.7	75.2	75.3	74.8
2,357	2,499	2,804	2,972	3,217	4,008	3,810	3,973
18.1	18.6	18.6	18.4	18.6	18.9	18.7	18.4
856	625	840	1,008	1,171	1,235	1,231	1,477
6.6	4.7	5.6	6.2	6.8	5.8	6.0	6.8
964	752	985	1,129	1,343	1,504	—	—
435	232	321	633	656	581	824	936
2,313	2,987	4,490	5,044	5,863	9,111	8,313	8,811
4.7	3.2	5.2	5.3	4.8	4.8	2.3	3.2
53	315	155	159	74	99	99	169
0.41	2.34	1.03	0.98	0.43	0.47	0.49	0.78
1,221	1,477	1,409	1,340	1,581	1,986	1,948	1,792
1,538	1,436	1,585	1,552	1,600	1,632	1,611	1,607
121	128	129	124	123	145	146	151
462	448	267	440	△1,898	242	307	551
2,503	2,202	2,573	2,721	2,971	3,137	2,842	3,084
11,402	13,414	13,558	15,445	24,113	23,715	23,692	24,571
15,243	16,899	18,228	18,603	22,389	22,342	22,702	24,761
3,783	4,129	4,469	4,070	6,508	5,920	5,863	6,050
6,513	6,768	7,734	7,409	8,021	8,338	8,262	9,257
42.7	40.1	42.4	39.8	35.8	37.3	36.4	37.4
8,856	9,155	10,023	9,471	12,245	12,708	12,567	13,205
0.58	0.61	0.58	0.55	0.81	0.71	0.71	0.65
5.1	3.6	4.6	5.5	6.1	5.8	5.9	6.8
2.9	1.4	1.8	3.4	3.2	2.6	3.7	3.9
6.9	3.5	4.4	8.4	8.5	7.1	10.3	10.7
31.0	16.6	22.9	45.2	46.8	41.5	58.8	66.8
464.4	482.6	551.5	528.3	571.9	594.6	589.1	660.0
12	12	12	14	15	15	15	17
19.6	50.6	26.1	19.5	24.0	42.3	43.2	31.7
28.4	29.1	27.0	24.9	24.5	28.4	28.5	27.2
	100	132	142	133	143	143	154
			50	62	65	65	70
34	41	41	45	51	53	53	53
136	175	176	185	210	214	214	223
61,369	75,020	76,642	80,526	111,664	118,006	118,006	123,884
28,820	42,241	43,781	47,541	77,123	81,362	81,362	86,154
1,996	1,966	1,966	1,941	1,910	1,901	1,901	1,889
92.5	97.6	98.1	98.3	98.0	97.0	97.0	100.0
48,878	48,342	49,169	47,661	49,437	48,063	48,063	47,678
59	50	61	34	55	58	58	62
932	936	905	920	845	765	765	689
23.9	25.9	26.1	24.1	25.1	23.6	23.6	23.2

*10 2013年10月に、普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用。1株当たり情報は当該株式分割を考慮した額を記載。
2017年7月に、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。1株当たり情報は当該株式分割を考慮した額を記載。
*11 配当総額／連結キャッシュ・フロー（連結キャッシュ・フロー＝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）
*12 IFRSにおける過去5年加重平均において、2017年3月期以前は日本基準の値を使用。
*13 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）のお客様
*14 NTTデータ（単体）の値
*15 NTTデータ（単体）、グループ会社（国内のみ／FY18：68社，FY17：68社，FY16：69社，FY15：75社，FY14：73社，FY13：69社，FY12：64社，FY11：65社，FY10：61社，FY09：65社，FY08：78社）を対象として集計。
*16 燃料の使用等による直接的な排出、及び購入した電気・熱の使用による間接的な排出によるガスの総量をCO_2で換算。単位はCO_2e（CO_2 equivalent）。

連結財政状態計算表

（百万円）

	2017年度	**2018年度**
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	190,070	251,309
営業債権及びその他の債権	485,363	549,126
契約資産	81,948	81,929
棚卸資産	21,543	15,294
その他の金融資産	11,895	9,440
その他の流動資産	59,631	67,369
流動資産合計	850,450	974,467
非流動資産		
有形固定資産	348,398	355,717
のれん	335,887	357,014
無形資産	431,412	444,444
投資不動産	27,384	27,331
持分法で会計処理されている投資	6,831	6,573
その他の金融資産	138,223	168,803
繰延税金資産	95,757	98,220
その他の非流動資産	35,860	43,493
非流動資産合計	1,419,752	1,501,595
資産合計	2,270,203	2,476,062
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	307,885	359,013
契約負債	213,791	218,774
社債及び借入金	97,413	134,586
その他の金融負債	23,111	28,717
未払法人所得税	26,213	30,437
引当金	7,935	12,434
その他の流動負債	30,870	32,898
流動負債合計	707,217	816,859
非流動負債		
社債及び借入金	468,860	446,437
その他の金融負債	10,936	21,908
退職給付に係る負債	199,849	202,491
引当金	3,208	3,562
繰延税金負債	7,710	5,532
その他の非流動負債	11,916	12,463
非流動負債合計	702,479	692,394
負債合計	1,409,696	1,509,253
資本		
当社株主に帰属する持分		
資本金	142,520	142,520
資本剰余金	116,193	115,740
利益剰余金	528,601	603,171
自己株式	△1	△1
その他の資本の構成要素	38,865	64,236
当社株主に帰属する持分合計	826,179	925,667
非支配持分	34,327	41,143
資本合計	860,506	966,809
負債及び資本合計	2,270,203	2,476,062

連結損益計算書

（百万円）

	2017年度	**2018年度**
売上高	2,039,690	2,163,625
売上原価	1,535,535	1,618,636
売上総利益	504,155	544,988
販売費及び一般管理費	381,035	397,272
営業利益	123,120	147,716
金融収益	5,867	6,848
金融費用	7,193	7,825
持分法による投資損益	909	175
税引前当期利益	122,704	146,914
法人所得税費用	37,013	49,210
当期利益	85,691	97,704
当期利益の帰属		
当社株主	82,392	93,616
非支配持分	3,299	4,088
合計	85,691	97,704
当社株主に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益（円）	58.75	66.75

連結包括利益計算書

（百万円）

	2017年度	**2018年度**
当期利益	85,691	97,704
その他の包括利益（税引後）		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の純変動額	17,733	11,756
確定給付負債の純額の再測定	1,426	△1,271
持分法適用会社におけるその他の包括利益の持分	0	△0
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	227	△731
ヘッジ・コスト	—	100
在外営業活動体の換算差額	△18,941	11,273
持分法適用会社におけるその他の包括利益の持分	193	△213
その他の包括利益（税引後）合計	638	20,913
当期包括利益	86,329	118,617
当期包括利益の帰属		
当社株主	82,877	114,859
非支配持分	3,452	3,758
合計	86,329	118,617

連結持分変動計算書

（百万円）

	当社株主に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
2017年度								
2017年4月1日	142,520	119,301	466,950	△1	39,779	768,550	30,754	799,304
当期包括利益								
当期利益	—	—	82,392	—	—	82,392	3,299	85,691
その他の包括利益	—	—	—	—	485	485	153	638
当期包括利益	—	—	82,392	—	485	82,877	3,452	86,329
株主との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△21,739	—	—	△21,739	△773	△22,511
利益剰余金への振替	—	—	1,399	—	△1,399	—	—	—
自己株式の取得及び処分	—	—	—	△1	—	△1	—	△1
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	1,148	1,148
支配継続子会社に対する持分変動	—	24	—	—	—	24	16	40
非支配持分に付与されたプット・オプション	—	△3,287	—	—	—	△3,287	—	△3,287
その他	—	154	△401	—	—	△246	△270	△516
株主との取引額等合計	—	△3,108	△20,740	△1	△1,399	△25,248	121	△25,127
2018年3月31日	142,520	116,193	528,601	△1	38,865	826,179	34,327	860,506
2018年度								
2018年4月1日	142,520	116,193	528,601	△1	38,865	826,179	34,327	860,506
IFRS 9号の適用による累積的影響額	—	—	3,416	—	3,354	6,770	328	7,099
会計方針の変更を反映した当期首残高	142,520	116,193	532,018	△1	42,220	832,949	34,656	867,605
当期包括利益								
当期利益	—	—	93,616	—	—	93,616	4,088	97,704
その他の包括利益	—	—	—	—	21,243	21,243	△330	20,913
当期包括利益	—	—	93,616	—	21,243	114,859	3,758	118,617
株主との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△22,440	—	—	△22,440	△751	△23,191
利益剰余金への振替	—	—	△773	—	773	—	—	—
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	3,379	3,379
支配継続子会社に対する持分変動	—	△1,369	—	—	—	△1,369	308	△1,062
非支配持分に付与されたプット・オプション	—	914	—	—	—	914	—	914
その他	—	2	751	—	—	753	△207	546
株主との取引額等合計	—	△453	△22,462	—	773	△22,142	2,729	△19,413
2019年3月31日	142,520	115,740	603,171	△1	64,236	925,667	41,143	966,809

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	2017年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	85,691	97,704
減価償却費及び償却費	158,054	158,038
金融収益及び金融費用（△は益）	△1,557	836
持分法による投資損益（△は益）	△909	△175
法人所得税費用	37,013	49,210
営業債権及びその他の債権の増減（△は増加額）	△32,547	△43,290
棚卸資産の増減（△は増加額）	△7,125	6,257
営業債務及びその他の債務の増減（△は減少額）	43,116	32,765
受注損失引当金の増減（△は減少額）	1,911	4,205
その他	13,904	△9,131
小計	297,549	296,420
利息及び配当金の受取額	4,263	4,992
利息の支払額	△4,555	△4,193
法人所得税の支払額	△62,565	△55,209
営業活動によるキャッシュ・フロー	234,692	242,009
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△199,142	△179,986
その他の金融資産の取得による支出	△21,892	△20,122
その他の金融資産の売却又は償還による収入	24,113	23,130
子会社の取得による支出	△4,832	△9,257
その他	△2,245	△645
投資活動によるキャッシュ・フロー	△203,998	△186,879
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少額）	△169,620	27,674
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少額）	20,000	4,000
長期借入金及び社債の発行による収入	187,618	40,058
長期借入金の返済及び社債の償還による支出	△103,689	△50,967
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△114	△1,312
セール・アンド・リースバックによる収入	—	11,799
配当金の支払額	△21,739	△22,438
非支配持分への配当金の支払額	△773	△751
自己株式の取得による支出	△1	—
その他	△2,536	△2,612
財務活動によるキャッシュ・フロー	△90,855	5,451
現金及び現金同等物の増減額（△は減少額）	△60,161	60,581
現金及び現金同等物の期首残高	253,984	190,070
現金及び現金同等物に係る換算差額（△は減少額）	△3,753	658
現金及び現金同等物の期末残高	190,070	251,309

会社情報

（2019年3月31日現在）

会社名（商号）
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
（略称 NTTデータ）

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

設立年月日
1988年5月23日

資本金
142,520百万円

従業員数
連結 : 123,884人　単体 : 11,310人

事業年度
4月1日から翌年3月31日まで

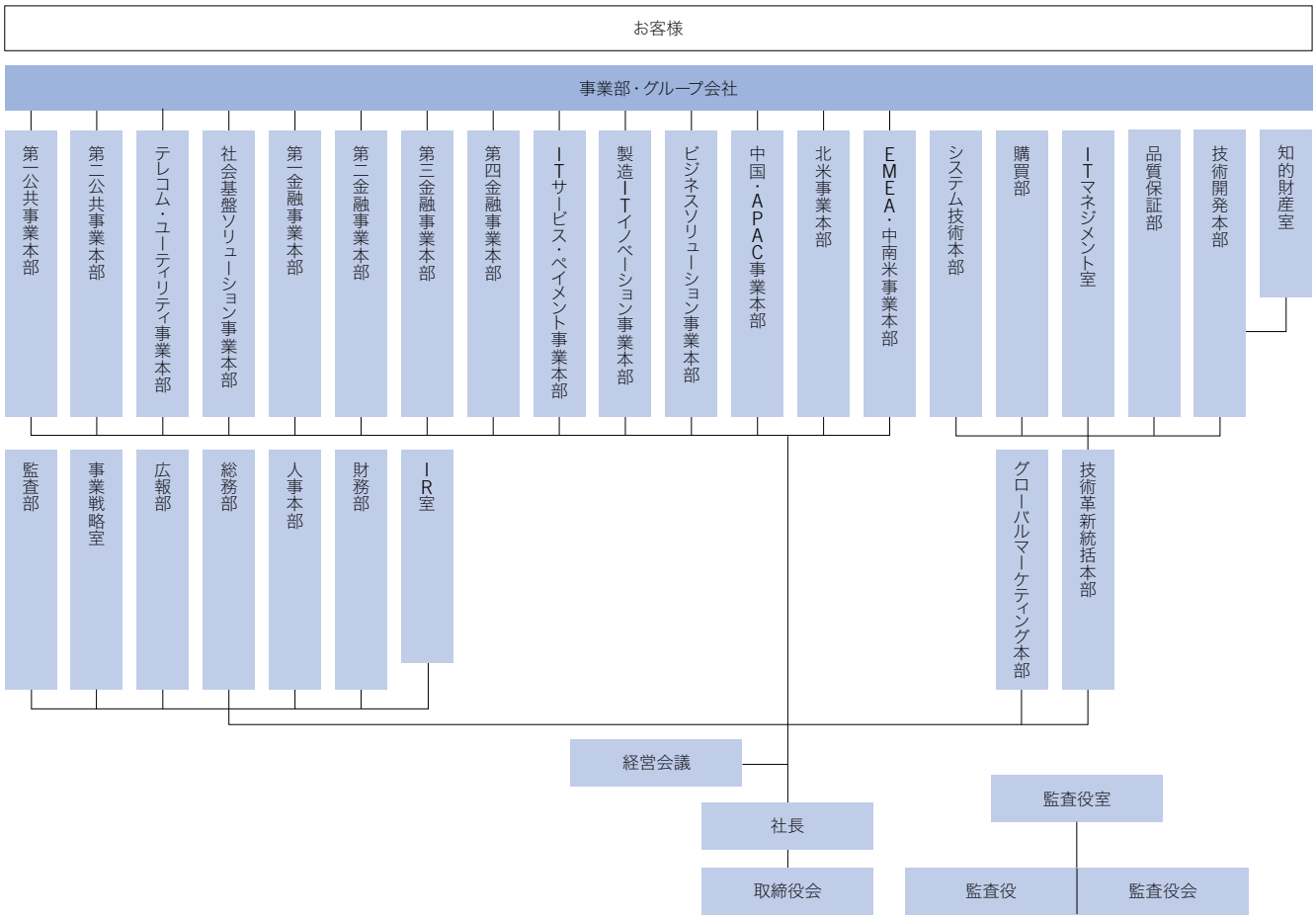
定時株主総会
6月

市場
東京証券取引所1部　証券番号9613

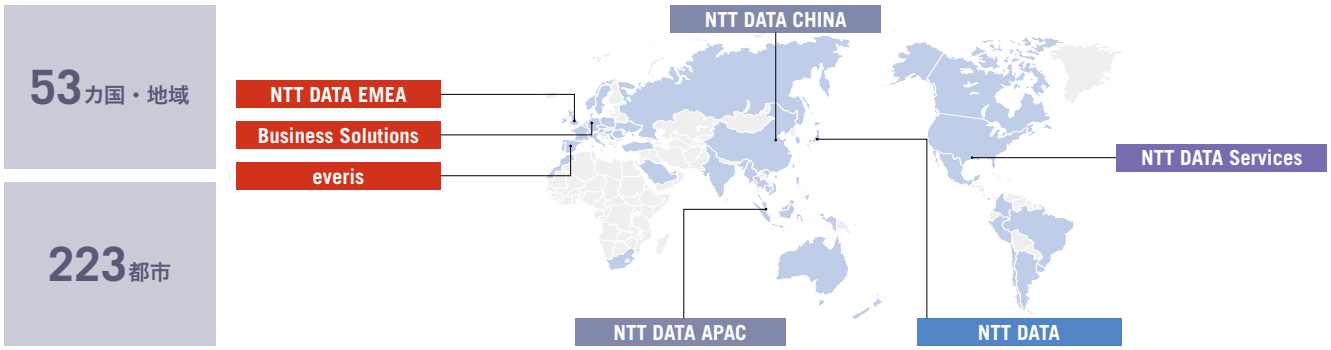
株主名簿代理人
三井住友信託銀行株式会社

会計監査法人
有限責任 あずさ監査法人

組織図（2019年7月1日現在）



拠点（2019年3月31日現在）



株式・格付情報

（2019年3月31日現在）

発行済株式数等及び株主数

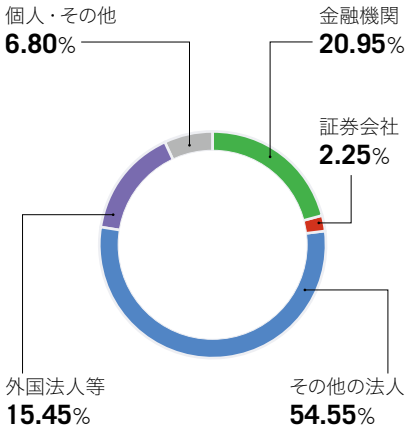
発行可能株式総数	5,610,000,000株
発行済株式の総数	1,402,500,000株
単元株式数	100株
株主数	76,698名

大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
NTT株式会社*	760,000,000	54.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	134,192,500	9.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	66,216,200	4.72
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	17,583,300	1.25
資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	17,067,400	1.22
NTTデータ社員持株会	13,954,500	0.99
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234（常任代理人株式会社みずほ銀行）	10,312,672	0.74
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	10,274,600	0.73
JP MORGAN CHASE BANK 385151（常任代理人株式会社みずほ銀行）	9,712,334	0.69
THE BANK OF NEW YORK MELLON140042（常任代理人株式会社みずほ銀行）	9,158,301	0.65

* 2018年11月２日付で、当社の親会社及び主要株主である日本電信電話株式会社から、同社の100%子会社であるNTT株式会社への、当社株式760,000,000株の移管が完了しました。これにより、NTT株式会社が当社の親会社及び主要株主となりました。

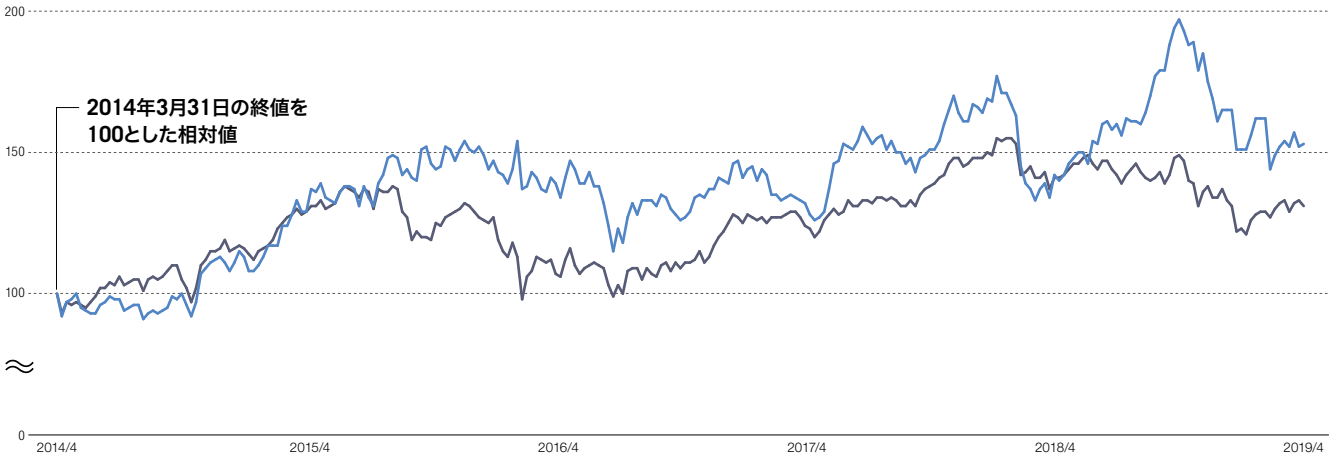
株式の所有者別分布状況（所有株式数の割合）



格付情報

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

NTTデータの株価とTOPIX



— NTTデータ株価終値　— TOPIX

（注）2017年7月1日を効力発生日として1株につき5株の割合で株式分割を行っています。2016年度以前の数値は、同等の株式分割が行われたと仮定して計算しています。

NTTデータの株式分割

1998年　8月	普通株式1株を10株とする株式分割を実施
2013年　10月	普通株式1株を100株とする株式分割を実施し、単元株制度を採用
2017年　7月	普通株式1株を5株とする株式分割を実施

株式会社NTTデータ
〒135-6033 東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル
Tel：03-5546-8202（代表）
URL：www.nttdata.com/jp/ja

Printed in Japan