

# 1. NTTドコモTOBに関する 当社への影響等

本件はNTTの意向が重要になりますが、NTTは「NTTデータの上場は維持」という考え方でいると認識をしております。当社としても上場は維持をして、2025年のグローバル3rdステージに向けてグローバルトップ 5に入るという目標を達成していきたいと考えております。そのためにはITサービス業界においてグローバルな競合他社と戦っていくために、当社自身がさらに強くなっていく必要があります。また、今後は、これまで以上にNTTグループ各社との連携が必要になってきます。

# NTTデータ・NTTグループが目指す社会貢献

## NTTデータ・NTTグループ各社が連携して 新しい社会の仕組みを創り、社会・お客様に貢献する

### コロナ禍の様々な社会課題

オンライン  
医療



サプライ  
チェーン



オンライン  
教育



働き方  
改革



### 深刻化する気候変動問題

カーボンニュートラル・脱炭素化



© 2021 NTT DATA Corporation

NTT DATA

昨年からのコロナ禍で、さまざまな社会課題、例えばオンライン医療、オンライン教育、テレワークなどの働き方改革など、多くの課題が浮き彫りになりました。また、カーボンニュートラル・グリーン化も大きな社会課題となっております。

## NTTデータ・NTTグループが目指す社会貢献

### NTTデータ・NTTグループ各社が連携して 新しい社会の仕組みを創り、社会・お客様に貢献する

コロナ禍の様々な社会課題

オンライン  
医療



サプライ  
チェーン



オンライン  
教育



働き方  
改革



深刻化する気候変動問題

カーボンニュートラル・脱炭素化



NTTデータ・NTTグループの社会的使命

### 利用者視点で便利な温もりのある新しい社会の仕組みづくり

公共×金融×法人×グローバル  
コンサル・SI等の経験・ノウハウ

安心・安全で信頼度が高い  
通信・インフラサービス

NTT DATA

NTTグループ

© 2021 NTT DATA Corporation

NTT DATA

このような課題に対して、当社のこれまでの公共・金融・法人またグローバルでのコンサルティングやシステムインテグレーションの経験・ノウハウ、そしてNTTの安心・安全で、信頼度が高い通信インフラサービス、これらを組み合わせ、利用者視点で便利で使いやすい温もりのある、新しい社会の仕組みを作っていくことは、当社として、NTTグループの社会的使命と考えております。

今後、NTTデータ・NTTグループ各社が連携をして、社会、そしてお客様にしっかりと貢献をしております。株主の皆様にも応援をしていただければと思います。

## 2. デジタル庁設置における 当社への影響

社会のデジタル改革を推進することを目的として、デジタル改革関連6法案が今国会で可決成立し、2021年5月19日に公布されました。2021年9月1日に設置されるデジタル庁は、デジタル社会の形成に関する司令塔として、行政の縦割りを打破して行政サービスを抜本的に向上する役割を期待されております。

これによって、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会「誰一人残さない、人に優しいデジタル化」の実現を目指しています。

当社は、これまでの数多くの行政システムで養った知見や経験、DX技術を活用し、社会のデジタル化への取り組みを加速するために、2021年7月1日にデジタル庁関連ビジネス等への方針策定および事業創出を担う公共統括本部を新設いたします。

これによって、個人と行政、企業、金融機関を、DXを通じて相互に連携させ、社会全体のイノベーションにつなげることで、国民や企業に提供価値の高いサービスを実現してまいります。

# デジタル社会の実現に向けて

Society5.0に基づく成長戦略やデジタル・ガバメント実行計画に沿った官民融合の新たな社会システム実現に向けた利用者目線での新規ビジネス創出により事業拡大



デジタル・ガバメント



マイナンバー活用

デジタル社会  
実現の加速



デジタルヘルスケア



スマートエネルギー、スマートシティ

© 2021 NTT DATA Corporation

NTT DATA

また、Society5.0に基づく成長戦略やデジタル・ガバメント実行計画に沿った官民融合の新たな社会システム実現に向けた利用者目線での新規ビジネス創出に事業拡大を行ってまいります。

このスライドにありますとおり、デジタル・ガバメント、マイナンバー活用、デジタル・ヘルスケア、スマートエネルギー・スマートシティを注力領域と定め、具体的な実行計画を立て、取り組みを加速させてまいります。

## 政府向けクラウド提供

OpenCanvas for Governmentの活用により高い信頼と可用性、大手クラウドサービスの活用により高いアジリティと拡張性を確保するとともに、Digital Community Platformによって、それらの運用機能マネージドサービス、認証連携を実現する

### Digital Community Platform

運用機能マネージドサービス、認証連携機能の提供

マネージドサービス

- サービスアグリゲーション
- マルチクラウド基盤

OpenCanvas for Governmentの活用による高い信頼と可用性の確保

OpenCanvas

政府向けクラウドサービス  
OpenCanvas for Government

大手クラウドサービスの活用による高いアジリティと拡張性の確保

AWS

MS Azure

プライベートクラウド

具体的には、公共機関の情報システムにおけるクラウドサービスの積極活用が加速すると予想されるため、このスライドに示しておりますように、ひとつはOpenCanvas for Governmentの活用により高い信頼と可用性、またパブリッククラウドであるAWSなどを活用して高いアジリティと拡張性を確保するとともに、Digital Community Platformによって、これらの運用機能マネージドサービス、認証機能を実現いたします。

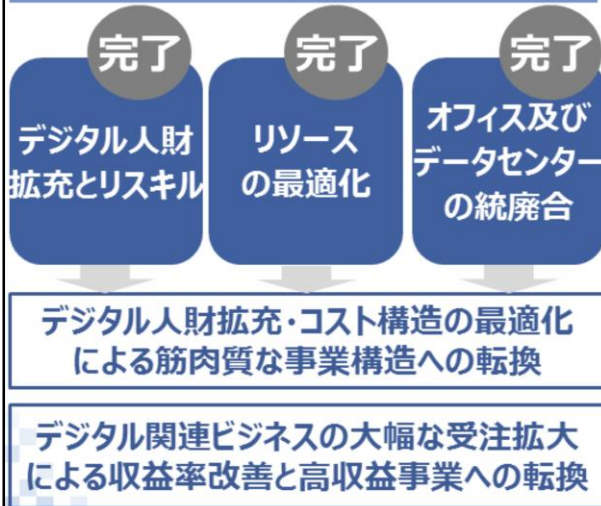
さらに、マイナンバーカードの民間利活用が広がってくると期待しておりますので、様々な申請をオンライン上で行うことができる「ぴったりサービス」、「法人設立ワンストップサービス」、「引っ越しワンストップサービス」など、マイナポータルサービスの拡充に向けた取り組みを積極的に進めてまいります。

# 3. グローバル事業の収益性改善

## 事業構造改革の成果と課題（北米）

デジタル中心の事業ドメインへの変革に向け、事業構造改革を前倒しで完了  
FY21のEBITA率7%を目指し、収益性改善への取り組みを着実に進めていく

### 成果



### 今後の課題

- デジタル&コンサルティングの拡大  
トラディショナル領域の収益性改善
- デジタル人財の更なる拡充による  
デジタル対応力の強化
- 事業ドメインの継続的な変革に  
向けた組み換えの加速

こちらのスライドの左側が2020年度に北米で取り組んだこと、右側が現在取り組んでいることですが、2020年度の北米事業に関しては、160億円強を投資させていただきました。そのうち約半分弱を「成果」と記載している中の左から2つの「デジタル人財拡充とリスキル」、「リソースの最適化」に投資をしています。新型コロナウイルスの流行の前からデジタル化が急激に進んでおり、特にアメリカを中心に欧米では一気に進んでいます。それがコロナによりさらに加速されたことに伴い、当社もデジタルの時代に即した体制になるべく、人員を入れ替えています。「成果」と記載されているものの残りの部分ですが、アフターコロナの働き方というのが大きく見直されており、当社もアフターコロナの働き方を先進的にしていくために「オフィス及びデータセンターの統廃合」に投資させていただきました。その結果、北米の事業については筋肉質でデジタル時代に対応できる体質になったと考えております。

現在取り組んでいるのはスライドの右側であり、先程の「成果」を基に、さらにデジタル&コンサルティングを強くしていく、もっと魅力的な人財をさらに雇っていく、M&Aによっても獲得していくということを、北米ならず欧米中心に取り組んでいます。

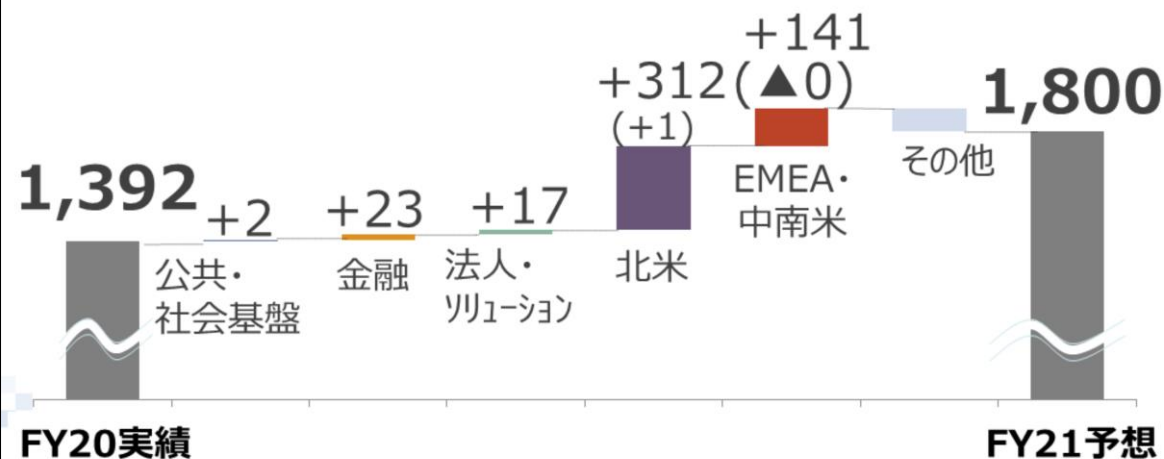


## 営業利益 2022年3月期業績予想（対前期）

次期中期に向けた事業会社統合・リブランディング等の先行投資を加速するものの、対前年増収による増益に加え、北米のFY20事業構造改革の成果及びその費用減により対前年増益を予想。

(単位：億円)

( )内は為替影響の再掲



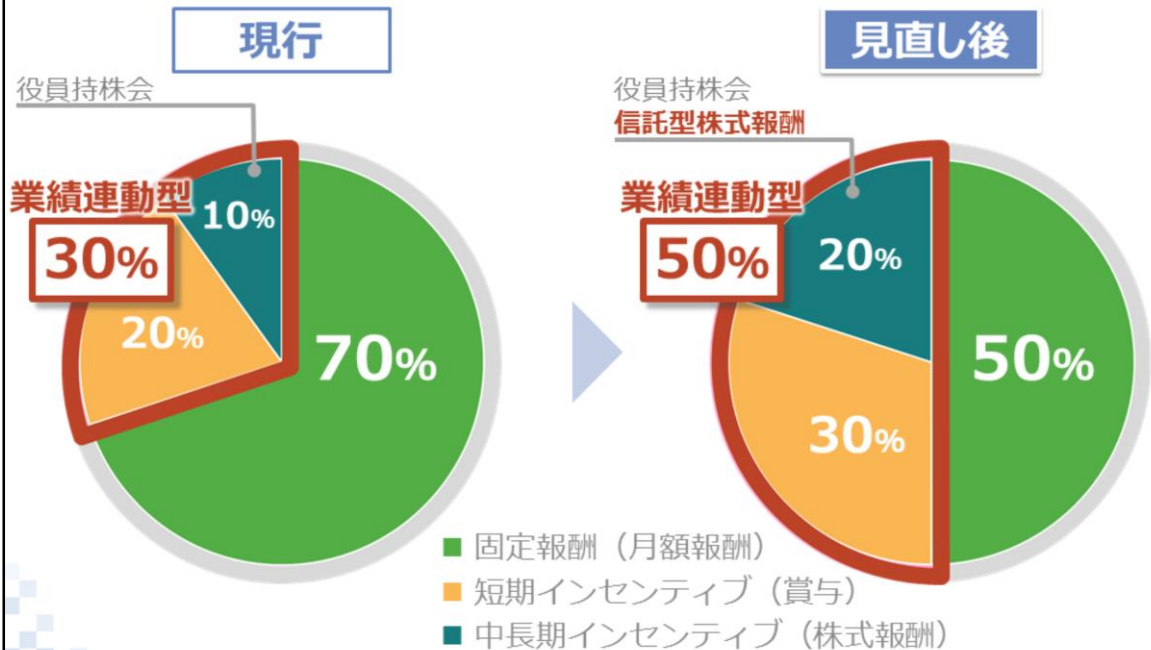
© 2021 NTT DATA Corporation

NTT DATA

その結果として、こちらのスライドが2022年3月期業績予想における営業利益1,800億円に対するロードマップです。こちらに見ていただくように2021年度のNTTデータの事業計画の必達に向け、各セグメントで予想される増益分の9割程度をグローバル事業である北米とEMEA・中南米で貢献させていただきたいと思っています。精一杯取り組んでまいりますので、皆様からも温かいご支援何卒よろしくお願い致します。

# 4. 取締役の報酬制度の変更

## 役員報酬ミックス



© 2021 NTT DATA Corporation

NTT DATA

今回の制度変更の目的をご説明したいと思います。

今回の報酬見直しは、業績に連動する株式報酬制度の導入等により、役員報酬における業績連動、つまり会社の業績によって上下する割合を30%から50%へ拡充するものであります。

具体的には、毎月の報酬に相当する固定報酬と、賞与に相当する短期の業績連動報酬および中長期の業績連動報酬の割合を現行の7：2：1から5：3：2と、固定報酬の比率を下げ、中長期的な企業価値の向上をより強く意識できる報酬体系に見直すものです。

中長期の業績連動報酬としては、従来より役員持株会制度がございましたが、新たな制度として、報酬の一部を金銭ではなく株式とする業績連動型株式報酬を導入することで、役員報酬と当社企業価値との連動性をより明確にし、業績達成への動機付けを強め、さらに、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と当社役員が共有できるようにいたします。これが第4号議案の内容となります。

# 監査等委員でない取締役の報酬上限額

## 現行

(2020年 総会決議)

金銭報酬額	上限額※1 <b>5.8 億円</b>
-------	------------------------

## 見直し後

(2021年 総会付議)

### 4号議案

非金銭報酬額 (信託型株式報酬)	上限額 <b>0.9 億円</b>
---------------------	-------------------

非金銭報酬額 (役員持株会) ※2	上限額 <b>0.3 億円</b>
-------------------------	-------------------

金銭報酬額	上限額※1 <b>4.6 億円</b>
-------	---------------------

### 5号議案

上限額※1  
合計  
**5.8 億円**

※1 社外取締役の金銭報酬の上限額『0.5億円』を含む ※2 株式数に換算すると上限は35,000株

また、それぞれの報酬額の上限をまとめたものがこちらのスライドとなります。今年3月の会社法改正に伴い、取締役の報酬等の決定方針を定め、報酬を金銭報酬と株式等の非金銭報酬とに分けて、それぞれの上限を定めております。こちらが5号議案の内容となります。

なお、報酬構成の割合を見直すため、必要に応じた報酬額の見直しも合わせて実施いたしますが、第4号議案の業績連動型株式報酬の上限額も合わせた報酬総額の上限は、見直し後も5億8000万円となり、従来水準を維持することとなります。

以上、ご説明したとおりとなりますが、この度、役員報酬体系を月額報酬、賞与及び株式報酬の三種類で再構成し、当該事業年度の会社業績に加えて、中長期的な業績を報酬に反映することで、短期、中長期での企業価値向上に努めてまいります。

今後も、競合他社を含めた市場動向を注視し、競争力をさらに高めるように、役員報酬に関するあらゆる方策を検討し対応していきたくと考えております。

## 5. 総務省幹部との会食報道

本件に関しましては、まずご質問にありましたことにつきまして、株主様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

当社は、本件に関する報道を受けまして、事実関係の解明と原因究明等を目的に特別調査委員会を設置し、当委員会の調査に全面的に協力してまいりました。その後、6月7日に特別調査委員会より調査報告書を受領いたしました。その「調査報告書の概要」と合わせ、「再発防止策」及び「社内処分」についてご説明させて頂きたいと思っております。

まず、調査報告書の概要ですが、特別調査委員会の調査により、当社相談役の岩本と総務省幹部職員との会食が2件判明しました。この2件の会食に関する特別調査委員会による法的な評価でございますが、まず、贈賄に関する疑いについては認められませんでした。しかしながら、公務員に対する接待を禁じました、社内規程については、違反したものと認められました。そして、国家公務員倫理法及び倫理規程については、一定の道義的責任があるものと判断されております。なお、調査で判明した問題といたしまして、当社の元経営トップである相談役の岩本のコンプライアンス意識・認識の甘さについて指摘されております。

次に本件に関する再発防止策についてご説明させて頂きます。会社としては大きく2つの再発防止策を検討しております。まず、経営トップを始めとする役員のコンプライアンス意識の徹底を図るため、相談役、そして顧問等も含めました当社経営層を対象としたコンプライアンス研修を新たに実施致します。次に、社内規程や通達の内容が厳格に順守されるための仕組みづくりを行い、ルールの詳細化やチェックの強化等の対策を講じてまいります。

最後に本件に関する社内処分ですが、調査報告書において指摘された問題点を真摯に受け止め、相談役の岩本に対し、月額報酬について30%の減額、期間は3か月、という内容の処分を行いました。以上、総務省幹部との会食報道に関するご質問について、ご回答申し上げます。

# 6. NTTグループ連携 (IOWN)

目的

技術活用やクロスセルなどOne NTTシナジーの発揮

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

各地域における連携

先進領域における連携

クロスセルとトータルサービスの  
提供による事業拡大(B2B2X等)

グローバルでの基盤的研究開発\*1  
次世代技術研究開発\*2の成果活用

NTTコミュニケーションズ  
NTT Ltd.

NTTグループ

日本電信電話  
NTT Research, Inc.

スケールメリットを活かした連携

ミドルウェア、ハードウェア等の  
調達集約等によるコスト削減

NTT Global Sourcing, Inc.

\*1 基盤的研究開発

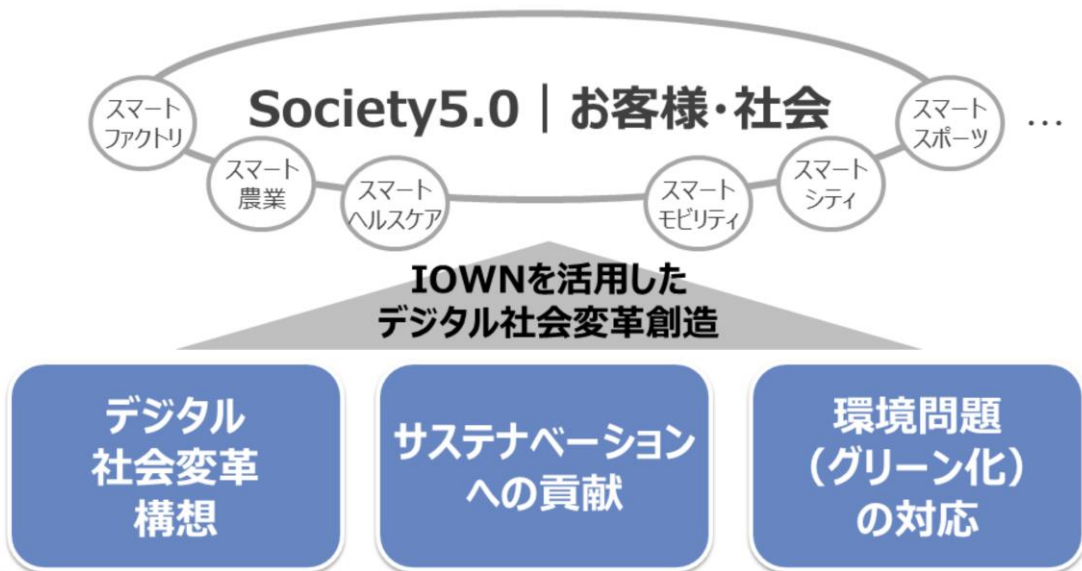
自動運転向けAI  
車向けセキュリティ  
エッジコンピューティング

\*2 次世代技術研究開発

量子計算科学  
暗号情報理論  
生体情報処理等

まず、NTTグループとの連携は、当社の中でも非常に重視をしているところでございます。こちらのスライドでご説明いたします。

右上のグローバルでの基盤的研究開発などの新しい領域での技術連携が、ご質問いただきましたこのIOWNの構想に当たるところでございます。

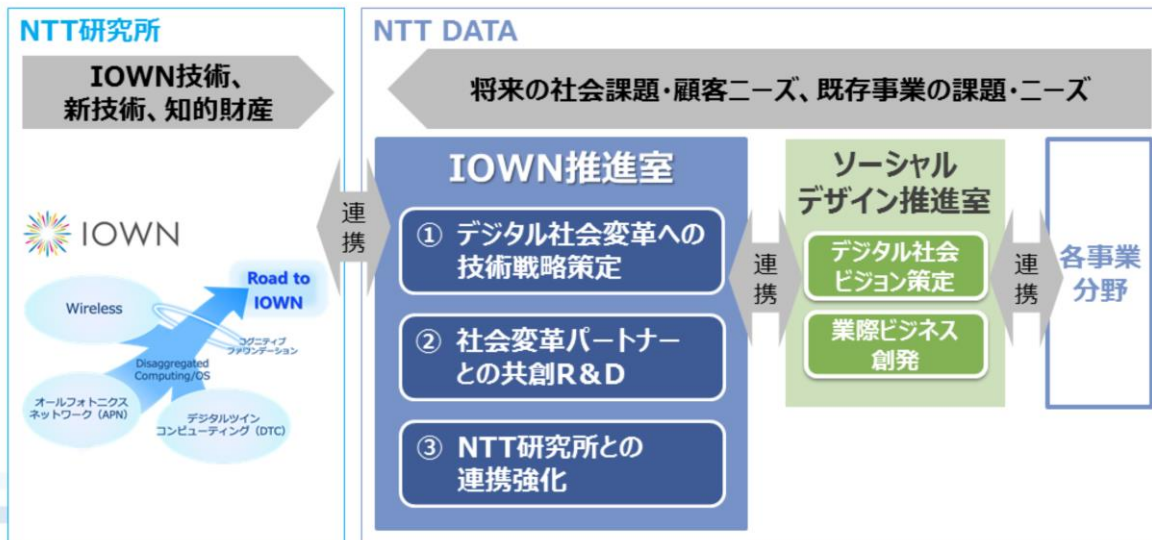


では、当社がどういう形でIOWNを活用していくのかご説明いたします。当社は、社会のデジタル化を課題として考え、Society 5.0を実現していくために、IOWNの中でも6Gのようなネットワークだけではなく、デジタルツインコンピューティングという技術を用いて、スマートシティやスマートヘルスケアを実現しようとしてございます。



# IOWN ~ NTTとの連携

NTT IOWN等の革新技術を起点に社会イノベーションを推進・実装する組織を設立  
NTT、ソーシャルデザイン推進室などの社内外組織とデジタル社会変革を共創する



© 2021 NTT DATA Corporation

NTT DATA

そして、このような技術について、当社事業において、実際にどう連携し、どう活用しているかについてご説明いたします。

2021年1月にIOWN推進室を技術革新統括本部の中に設けました。また、昨年秋にスライドの右にありますソーシャルデザイン推進室を設けました。ソーシャルデザイン推進室は、社会の今後の課題、中長期的なビジョンを策定しております。こちらから出てくる社会課題に対応していくための技術をIOWNでは持っておりまして、NTTの技術を活用するために、このIOWN推進室により、そのIOWNの新しい技術を当社の将来のビジネスにつなげていく活動を進めていきたいと考えています。

引き続き技術を通じて、社会の課題解決に努めてまいります。

# 7. グローバル事業の取組み について

2005年を当社のグローバル元年として、2005年から本格的にグローバル化に取り組み始めました。今年で16年目に入ります。当社のグローバル化の意義としては、大きく2つあります。1つは、グローバルに事業を展開しているお客様に、グローバルレベルで、ITでしっかりとサポートしていくこと、もう1つは、NTTデータ、グローバル全体で、知見やテクノロジー、リソースを結集して、お客様に高度なサービスを提供していくこと、大きく2つの目的があります。

先程、副社長の西畑から、デジタル変革のための事業構造改革の状況をご説明しましたとおり、昨年度はコロナ禍の中で北米も欧州も成長できておりませんが、なんとか踏みとどまった年と言えると思います。コロナ禍ではありましたが、デジタル変革のための事業構造改革を実施してまいりました。

北米は、160億円を使って、デジタル人財の拡充とリスキル、リソースの最適化、そしてワークスタイル変革に取り組んでまいりました。この事業構造改革の効果により、デジタル対応力が高まっております。例えば、昨年度の北米の売上高全体の75%がデジタル関連となっており、利益率は約3%向上しております。また、デジタルの領域として、AI・クラウド・自動化・データ活用・セキュリティの5つの領域に注力しております。2021年度にEBITA 7%の達成に向けて取り組んでおります。

また、欧州は、2019年度、2020年度と事業構造改革に取り組んでおります。事業構造改革の効果により、デジタル対応力が高まり、また、コンサルティングの力も高まってきております。昨年度は、イタリア・スペイン・イギリスで、多くのデジタル案件を受注できております。当社は、ドイツの自動車を中心とした製造業を得意領域としておりますが、コロナの影響を受けて、デジタルの更なる加速が求められておりますので、今年度はしっかりと対応をしていきたいと考えております。まず今年度にEBITA 5%を達成して、そして2023年度にEBITA 7%を達成していきたいと考えております。

このような取り組みで、日本、そして、グローバルでNTTデータグループの企業価値を高めてまいります。