

2. 経営方針

(1) 経営の基本方針

当社グループは、常に時代の先を読み、市場環境の変化、お客様のニーズ、最新の技術動向に迅速・的確に対応し、お客様の価値を高めるためさまざまな情報サービスを提供することにより、豊かな社会を創造することが使命であると考えております。こうした考え方のもと、利益重視の経営を徹底し収益力の向上を図るとともに、継続的な成長を実現すべく安定して利益創出できる企業体質の確立を目指し、経営にあたっております。

(2) 利益配分に関する基本方針

当社は、効率的な事業運営による収益力の向上及び財務体質の強化を通じて、企業価値の増大を図るとともに、適正な利益配分を行うことを基本方針としております。

配当については、安定的な配当の継続を基本に、内部資金の確保に留意しつつ、業績動向、財務状況、配当性向等を総合的に勘案して実施してまいりたいと考えております。

内部留保資金については、新規事業への投資、技術開発及び設備投資等に充当することにより、今後とも継続的かつ安定的な成長の維持に努めてまいります。

(3) 中長期的な会社の経営戦略

情報サービス産業においては、デジタル家電等の一般消費者向け商品では好調さが出てきておりますが、企業のIT投資については、一部に持ち直しの傾向はあるものの、依然として絞り込み、先送りなど慎重な姿勢が強く、政府が主導するe-Japan重点計画による官庁の需要増の一巡もあり、市場の伸びは鈍化しております。また、お客様による価格低減、納期短縮の要求が一段と強まるとともに、競合他社については、ハードウェアベンダがソフトビジネスへ主軸を移してくるなど、競争は一層激化しており、当社グループの事業環境は厳しさが続くものと予想されます。

このような厳しい事業環境ではありますが、当社グループの競争優位性を確保し、企業や社会の発展に不可欠な戦略的IT投資需要を獲得していくため、ITが生み出す付加価値の向上に努め、お客様本位の取組を徹底することにより、「カスタマーバリューを向上させるシステム・サービスの提供」に全力をあげて取り組んでまいります。

これを実現するための中期経営方針としては、「営業力強化」、「SI競争力強化」、「積極的な新商品・サービスの創造」、「販売管理費の効率的な活用」、「人材が育つ環境作り」の5つを重点経営方針として、競争力の強化を図り、それに加えて更なる成長に向けた諸施策等を展開することにより、事業の発展及び当社グループの企業価値拡大に向け、取り組む所存であります。

具体的には次の取組を行ってまいります。

「営業力強化」については、「営業プロセスの改善」や「営業人材の育成」などを通じて基礎的な営業力の向上に努めると共に、重点分野への営業要員の増員などにより、新規顧客の開拓やビジネスの拡大に取り組んでまいります。

「SI競争力強化」については、「プロセスの改善・安定化」や「業務ノウハウの蓄積」などにより、原価率の低減・コスト競争力の向上を図ると共に、先進的な「方式・プラットフォーム技術の整備」に取り組んでまいります。

「積極的な新商品・サービスの創造」については、平成16年4月に新設したビジネスイノベーション本部を中心に、顧客ニーズを先取りした、新商品・サービスの創造や新規ビジネスの立ち上げを図ってまいります。

「販売管理費の効率的な活用」については、業務の見直し・効率化を通じて、定常的な費用の削減を推進していくとともに、ビジネスの拡大に向けた施策経費を有効に活用してまいります。

「人材が育つ環境づくり」については、当社の最大の財産は人材であるとの基本認識のもと、社員一人ひとりが十分なキャリア形成を図る仕組の構築等に取り組んでまいります。

また、「Insight for the New Paradigm - 未来のしくみを、ITでつくる。」をコミュニケーションワードとして掲げ、積極的に事業展開してまいります。

(4) 目標とする経営指標

当社グループは、成長性、収益性、株主価値及び資本効率の向上を図る観点から売上高、営業利益、ROE、フリー・キャッシュ・フローを経営指標としております。投下資本の収益性及び、投資効率の改善に努めており、平成19年3月期は、売上高10,000億円、営業利益750億円、ROE8%、フリー・キャッシュ・フロー100億円を目標としてまいります。

(5) 対処すべき課題

情報サービス産業の事業環境は、前述のとおり厳しさが続くものと予想されます。

このような情勢のもと、当社グループは、中立性、技術力・信頼性、先見性という強みを活かしつつ、次期においても、事業の更なる成長及び当社グループの企業価値拡大に向け、「営業力強化」、「S I競争力強化」、「積極的な新商品・サービスの創造」、「販売管理費の効率的な活用」、「人材が育つ環境づくり」の5つを重点経営方針として掲げ、業績向上に努めてまいります。

(6) 関連当事者（親会社等）との関係に関する基本方針

当社の発行済株式数54.2%を所有する親会社である日本電信電話株式会社（以下「NTT」という。）とは、相互に自主・自律性を十分に尊重しつつ、綿密な連携を保ち、持続的な成長、発展を図り、業績の向上に努めてまいります。

なお、NTTと当社を含むNTTグループ企業の間で、NTTが行う基盤的研究開発の成果の使用権を得るための契約、及び、相互の自主・自律性を尊重しつつ、NTTグループ全体の利益の最大化を通じて、グループ各社の利益を最大化することを目的としたグループ経営にかかわる契約、を引き続き締結し、当社の発展をはかります。

(7) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況

当社は企業価値の最大化を図るため、より効率性・透明性の高い経営を実現し、健全な企業経営の維持を促していくことが最重要課題と認識しております。そのために従来より継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に努めております。

会社の機関の内容

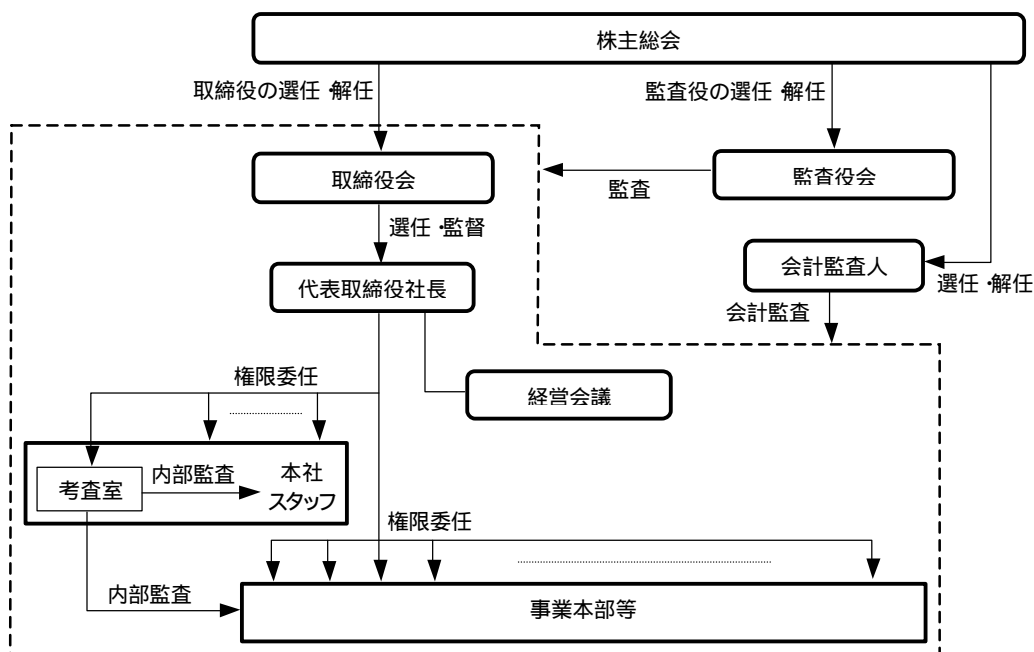
当社は監査役会設置会社であり、会社の機関として商法に定められる株主総会、取締役会及び監査役会を設置しております。そのほかに経営会議を設置し、業務執行における意思決定の迅速化に努めております。

取締役会は、社外取締役1名を含む全取締役25名で構成され、毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、法令で定められた事項や経営に関する重要な事項、などの意思決定及び監督を行っております。なお、社外取締役1名は、商法に定められている社外取締役の要件を満たしております。

監査役会は、社外監査役3名を含む、4名で構成され、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おります。各監査役は取締役会等重要な会議に出席するほか、業務執行状況の監視・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）を設置しております。

経営会議は、社長、副社長及びその他関連する重要な組織の長等をもって構成され、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おります。

当社の業務執行の体制、経営監視及び内部統制の仕組は下図のとおりであります。



当社は、今後も取締役・監査役自身がコーポレート・ガバナンスに関する最新動向の把握等に努め、取締役会・監査役会の一層の活性化に取り組むとともに、社外監査役等による経営監視機能の強化などの取組を行ってまいります。

内部統制システムの整備の状況

当社では信頼される企業グループを目指し、法令遵守を含む、役員及び社員の行動指針として、「NTTデータグループ倫理綱領」を制定し、企業倫理の確立による健全な事業活動に向け取り組んでおります。

また業務運営を適正かつ効率的に遂行するために会社業務の意思決定及び業務実施に関する各種社内規程を定める等により、職務権限の明確化と適切な牽制が機能する体制を整備しております。

内部監査機能としては考査室を設置し、業務執行から独立した立場で各事業本部等の事業運営活動が法令、社内規程ならびに会社の経営方針や計画に沿って行われているかを検証し、各事業本部等に具体的な助言・勧告を行うことにより、会社の健全性の保持に努めております。

内部監査は経営会議において年間計画が審議された上で実施され、その結果は年2回経営会議に報告され、実施状況・結果を経営者が定期的に把握するとともに、適宜対象部門の組織長がフォローアップを実施しております。また必要に応じて取締役会、監査役会にも報告しております。

平成17年3月期は、営業力強化、S I競争力強化に向けた取組、購買業務の適正性、個人情報保護の取組、不正行為の防止等を重点監査項目としております。

さらに健全な経営に向け、社員等からの情報を反映する仕組として「ホイッスル・ライン」等を設け、通常の業務執行上とは別に情報伝達経路を確保しております。

リスク管理体制の整備の状況

当社は企業価値増大の観点から、あらゆる事業リスクを的確に把握し、積極的に経営戦略の中に取り込んでいく必要があるとの観点に立ち、リスクの内容に応じて各事業本部等がそれぞれの役割に応じて主体的・自主的に対応するリスクマネジメント体制を整備しております。リスクマネジメントの実施状況については、各主管部門において継続的に監視・監督を行うとともに、必要に応じて、取締役会・監査役会・経営会議に報告しております。さらに、これらのリスクマネジメントが円滑かつ有効に機能するよう必要に応じて見直し・改善を行う等、全社的な視点からリスクマネジメントを統括・推進する役割を担うCROを設置しております。

主要なリスクに関する具体的なリスクマネジメント実施状況は以下のとおりであります。

- 価格低下圧力・競争激化に関するリスクマネジメント

価格低下圧力・競争激化に関するリスクについては重点経営方針に基づいて「営業力強化」や「S I競争力強化」に向けた各種施策を展開し対応することにしております。例えば、価格低下圧力・競争激化の傾向を示す先行的指標である受注状況を各事業本部等において日常的に管理し、毎月全社の受注状況を経営会議で管理することにより、全社的なリスクへの対応を行っております。

- システム障害に関するリスクマネジメント

システム障害に関するリスクについては、その予防に関するマネジメントと障害発生後のマネジメントに大別されます。このうち予防に関しては、システム構築に関するリスクマネジメントと内容が重なる点が多いため、システム構築に関するリスクと併せてマネジメントを実施しております。障害発生後のリスクマネジメントについては、日常から各事業本部等を中心として緊急連絡体制の整備、障害発生時の対応手順（コンティンジェンシープラン）の策定等を行い、システム障害発生時に迅速かつ円滑に対応できるよう万全を期しております。さらに、システム障害の事例については、障害原因の分析を通じ、他システムを含めた全社的な再発防止策の検討、実施に努めております。

- システム構築に関するリスクマネジメント

システム構築に関しては、社内規程に基づき、プロジェクト毎に指名されたプロジェクトマネージャの責任のもと、プロジェクト計画の策定、品質管理・進捗管理・コスト管理を行っており、プロジェクト発足前の企画・営業段階からサービス開始、その後の保守・運用に至るまで工程毎に適切な確認・意思決定を実施する体制をとっております。

また計画に対する原価増加・収入減少をリスクと捉え、予め定めたリスクチェック項目に基づき、工程毎のリスク審査を実施しております。審査の状況は、プロジェクトマネージャ等にフィードバックするとともに、重要なものについては経営会議等への報告を行うことにより、全社的なリスク低減等の対策実施に活かしております。

- 情報セキュリティに関するリスクマネジメント

情報セキュリティに関しては、情報セキュリティを確保するための「情報セキュリティポリシー」等の社内規程を制定し運用するとともに、当社グループ各社の連携を密にした事業展開が不可欠な中で当社グループ全体としての統一的なセキュリティ方針である「標準セキュリティポリシー」を策定し運用することにより、個人情報保護法等の法令の遵守に向けて、情報資産を適切に取り扱うことに努めてまいります。

具体的には個人情報漏洩・破壊防止やサイバーテロの防御等については、組織的かつ効果的なセキュリティ施策を推進するための組織を設置し、社員への情報セキュリティ教育、システム構築時のセキュリティ対策、構築するシステムへの情報セキュリティ対策の組込等を推進しております。

さらには情報セキュリティに関する取組状況の監査を行う組織を設置し、社内における情報セキュリティ対策の継続的な改善に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた今後の取組

今後とも、より効率性、透明性の高い経営体制を実現していくために、広く社外の方々からのご意見をいただくなどしながら、更なる企業価値の向上を目的とし、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた継続的な取組を行ってまいります。

3. 経営成績及び財政状態

(1) 経営成績

当期の概況

当期における我が国の経済は、企業収益の回復や株価上昇による心理的な押し上げ効果もあり、景気回復のすそ野が広がりつつあるものの、企業収益の増加が設備投資の拡大にはつながらず、また、失業率が高水準で推移するなど、依然として予断を許さない状況が続いております。

このような情勢のもと、当社グループは引き続き「S I ビジネスの競争力強化」及び「新規ビジネスの推進」を重点経営方針として掲げ、事業の強化に取り組みました。

主な取組は以下のとおりであります。

まず、「S I ビジネスの競争力強化」については、当社グループの優位性を活かせる大規模S I ビジネスにおいて営業力の強化を図るなど、経営資源を集中するとともに、海外発注の推進など原価の低減に取り組みました。また、今後、当社グループとしてより大きな受注を目指すミドルマーケットS I ビジネスへの取組を強化するため、地域におけるグループ会社の再編を行うとともに、保守・運用サービスを提供するグループ会社の再編を行うなど構造改革を実施いたしました。さらに、「S I コンピテンシー本部」を新設し、全社的施策の推進等に関する取組を強化するとともに、プロジェクトマネージャの実務を支援し、組織的なプロジェクトマネジメント力の強化を推進するPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）を設置することにより、全社的なプロセス改善活動やプロジェクトマネジメント活動の向上に取り組みました。

また、提供中のシステムについては引き続き安定したサービスの提供に努めるとともに、新規システムのサービス開始及び受注に向けて積極的な活動を行いました。

具体例としては、日本初の省庁横断型ワンストップ電子申請システムや電子自治体実現の中核となり、地方税に係る税務事務全般のインフラとなる地方税電子申告システムを受注いたしました。また、地方銀行向けの共同システムである地銀共同センターのサービスを開始し、(株)りそなホールディングスから、りそなグループのシステム開発・運用業務に関するアウトソーシングを受注するとともに、金融機関の業態毎に分かれていたATM及びCDの中継システムを一元化した統合ATMスイッチングサービスを開始いたしました。さらに、(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモから、数千万人の加入者からのメールやWEBアクセス等を高速に処理するiモード用ゲートウェイシステムのバックアップシステムを受注いたしました。

次に、「新規ビジネスの推進」については、前期に引き続き「ITパートナービジネス^(注)」等に積極的に取り組みました。

具体例としては、製造業向けシステムにおける業務ノウハウと開発リソースの確保などを目的として、日本板硝子^(株)及びセイコーインスツルメンツ^(株)の情報システム子会社の株式を取得し、^(株)エヌ・ティ・ティ・データ・ビジネスプレインズ及び^(株)エヌ・ティ・ティ・データ・アイテックとして発足させました。また、インターネットを利用して企業等の従業員の健康診断データの管理をサポートする「Health Data Bank」の拡充を行い、企業等の利用機関が13社、登録利用者数が約30万人となりました。さらに、^(株)バンダイと共同で実施したガンダム・ネットワーク・オペレーション事業は、多人数参加型ネットワークゲームの成功事例として業界から注目されました。

なお、平成15年11月に発生したお客様情報紛失事故については、お客様の個人情報等を扱う当社グループ事業の根幹に関わる事態として真摯に受け止め、全社的な再発防止に取り組みました。

さらには、個人情報の保護に関する法律（個人情報保護法）下請代金支払遅延等防止法（下請法）の施行・改正等の動向に対応して教育・啓発活動をグループ会社全体で展開するなど、コンプライアンスを含めた企業倫理の一層の確立に向けた取組を推進しました。

以上の結果、当期における業績につきましては、売上高は8,467億円（前期比1.8%増）、経常利益は496億円（前期比4.9%増）、当期純利益は269億円（前期比5.6%減）となりました。

(注) ITパートナービジネス

お客様と業務提携や共同出資を行いながら、ITをコアとしたビジネスやサービスの企画・開発を行い、事業化するビジネスです。

売上高及び営業利益の状況を事業の種類別セグメントに区分しますと、次のとおりであります。

【システムインテグレーション事業】

お客様の個別ニーズに合わせて、データ通信システムを開発し、その販売、賃貸、サービスの提供等を行うシステムインテグレーション事業については、M & A型ITパートナービジネス戦略による連結範囲の拡大等により売上高は増加したものの、システム更改に伴う減価償却費等の影響により、営業利益は減少しました。

この結果、売上高は6,854億円（前期比2.1%増）、営業利益は634億円（同1.8%減）となりました。

【ネットワークシステムサービス事業】

市場のニーズに合わせて、インターネットに代表されるコンピュータネットワークを基盤として、種々の情報提供、情報処理等のサービスを提供するネットワークシステムサービス事業については、クレジットカードやデビットカードのインフラであるC A F I S等が堅調に推移したものの、前期にI S P事業を営むドリームネット^(株)を譲渡したこと等により、売上高及び営業利益ともに減少しました。

この結果、売上高は577億円（前期比4.1%減）、営業利益は28億円（同22.2%減）となりました。

【その他の事業】

お客様の経営上の問題点に係る調査及び分析、データ通信システムの在り方に係る企画及び提案、メンテナンス及びファシリティマネジメント等を行うその他の事業については、テレコム関連システムに対する保守・運用の受注が増加したこと等により、売上高及び営業利益ともに増加しました。

この結果、売上高は1,777億円（前期比2.2%増）、営業利益は88億円（同11.4%増）となりました。

当社の当期の利益配分につきましては、中間配当金として、1株当たり1,000円を実施いたしましたが、期末における配当金は1株当たり1,000円とし、年間配当金を、前期の普通配当の倍額の、1株当たり2,000円とさせていただく予定であります。

【事業の種類別セグメントの状況】

(単位：億円)

区 分		平成15年3月期	構成比(%)	平成16年3月期	構成比(%)	増減率 (%)
売上高	システムインテグレーション事業	6,712	74.1	6,854	74.4	2.1
	ネットワークシステムサービス事業	602	6.7	577	6.3	4.1
	その他の事業	1,738	19.2	1,777	19.3	2.2
	消去又は全社	732		742		-
合 計		8,321		8,467		1.8
営業利益	システムインテグレーション事業	646	84.7	634	84.4	1.8
	ネットワークシステムサービス事業	37	4.9	28	3.8	22.2
	その他の事業	79	10.4	88	11.8	11.4
	消去又は全社	147		154		-
合 計		615		597		3.0

次期の見通し

次期においても、当社グループの事業環境は厳しさが続くものと予想されますが、事業の更なる成長及び当社グループの企業価値拡大に向け、前述した5つの重点経営方針に取り組んでまいります。通期の業績については、更なる成長に向けて「法人分野等営業/開発パワーの増強」「先進的ソリューション・サービスの開発」「次世代基幹システム構築基盤の開発、整備」といった諸施策に伴う施策費の支出を予定していることから、営業利益は350億円と前期に対して減少となる予想をしております。また、大型システム更改の端境期であることから、売上高についても8,300億円と前期に対して減少となる予想をしております。

事業の種類別セグメントに区分しますと、システムインテグレーション事業については、前期に完成した大型システムの減影響にくわえ、更なる成長に向けた諸施策等の展開に伴う施策費の支出を予定していることから、売上高は6,730億円、営業利益は450億円と、ともに前期に対して減少を予想しております。ネットワークシステムサービス事業については、主力であるANSER・CAFISは堅調に推移する見通しであるものの、回線リセールビジネスにおいて、一部お客様との契約が終了したこと等により、売上高は550億円、営業利益は20億円と、ともに前期に対して減少を予想しております。その他の事業については、売上高は前期並みの1,770億円の予想としているものの、営業利益については、更なる成長に向けた施策費の影響により、前期に対して減少となる60億円を予想しております。

なお、通期の設備投資については、大規模システム更改が一段落したため、前期より減少となる1,130億円を予想しております。

また、次期の配当については、1株当たり年間配当金は2,000円を予定したいと考えております。

(単位：億円)

区 分	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
平成 17 年 3 月期	8,300	350	260	160
平成 16 年 3 月期	8,467	597	496	269
増 減 率	2.0%	41.4%	47.6%	40.6%

(注) 本資料には、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おります。これらの記述は、当社グループが現時点で把握可能な情報から判断する一定の前提に基づいた見込みであります。

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、税制や諸制度等にかか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、これら業績見通しのみならず過度に依存されないようお願いいたします。実際の業績は当社グループの見込みと異なるかもしれないことをご承知おきください。

(2) 財政状態

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、売上債権の増加による収入の減少等がありましたが、税金等調整前当期純利益及び減価償却費等により、1,789 億円の収入となりました。前期よりも 372 億円収入が減少しましたが、これは、前期に前受金等の一過性の収入があったこと等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券の売却等により、前期よりも 141 億円支出が減少し、1,348 億円の支出となりました。

これにより、当期のフリー・キャッシュ・フローは、前期よりも 231 億円減少しましたが、440 億円の黒字を確保しました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、フリー・キャッシュ・フローの黒字を有利子負債の削減に充当し、財務基盤の強化に努めたこと等により、662 億円の支出となりました。

これらの結果、当期の現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べ 209 億円減少し、691 億円となりました。

なお、当社グループのキャッシュ・フロー指標のトレンドは、次のとおりであります。

区 分	平成 13 年 3 月期	平成 14 年 3 月期	平成 15 年 3 月期	平成 16 年 3 月期
株 主 資 本 比 率 (%)	35.8	37.1	39.0	43.1
時価ベースの株主資本比率 (%)	156.2	137.0	81.0	116.4
債 務 償 還 年 数 (年)	2.3	2.6	1.7	1.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	19.3	18.8	29.3	33.3

(注) 株主資本比率：株主資本 / 総資産

時価ベースの株主資本比率：株式時価総額 / 総資産

債務償還年数：有利子負債 / 営業キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー / 利払い

各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により計算しております。

株式時価総額は、期末株価終値 × 期末発行済株式総数により算出しております。

営業キャッシュ・フローは、連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている社債、長期及び短期借入金、コマーシャル・ペーパーを対象としております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。