

# 基本方針と推進体制

## 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目指しています。

## ガバナンス強化に向けた取り組み

当社グループは2023年7月に持株会社体制へ移行しました。これにより、当社がグループ経営における指揮管理を、国内事業会社であるNTTデータ及び海外事業会社であるNTT DATA, Inc. が自律的な事業運営を担う体制とすることで、機動的な事業の推進と適切な統制の両立を実現していきます。また、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、「経営の透明性と健全性の確保」、「適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現」、「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。

 コーポレート・ガバナンス強化に向けた3つの方針に関する詳細は有価証券報告書をご参照ください。  
<https://www.nttdata.com/global/ja/investors/library/asr/>

## グループガバナンスの基本方針

当社では、グループ内の各事業会社が自主自立的に事業を推進する一方で、グループ全体では一体的な事業運営ができるよう、各社への適切な権限分配を行うとともに、それを統制するグローバル標準プロセスを整備し、更に執行から独立した監督機能の構築を進めています。

### ① 適切な権限分配

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

### ② グローバル標準プロセスの整備・運用

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

### ③ 執行から独立した監督機能の構築

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

## コーポレート・ガバナンスの体制等

監査・監督の職務を有しかつ取締役会の議決権を保持する「監査等委員」、及び社外取締役が過半数を占める「監査等委員会」を有する体制が取締役会の監督機能とコーポレート・ガバナンスのいっそうの強化に有効であると判断し、監査等委員会設置会社形態を採用しています。

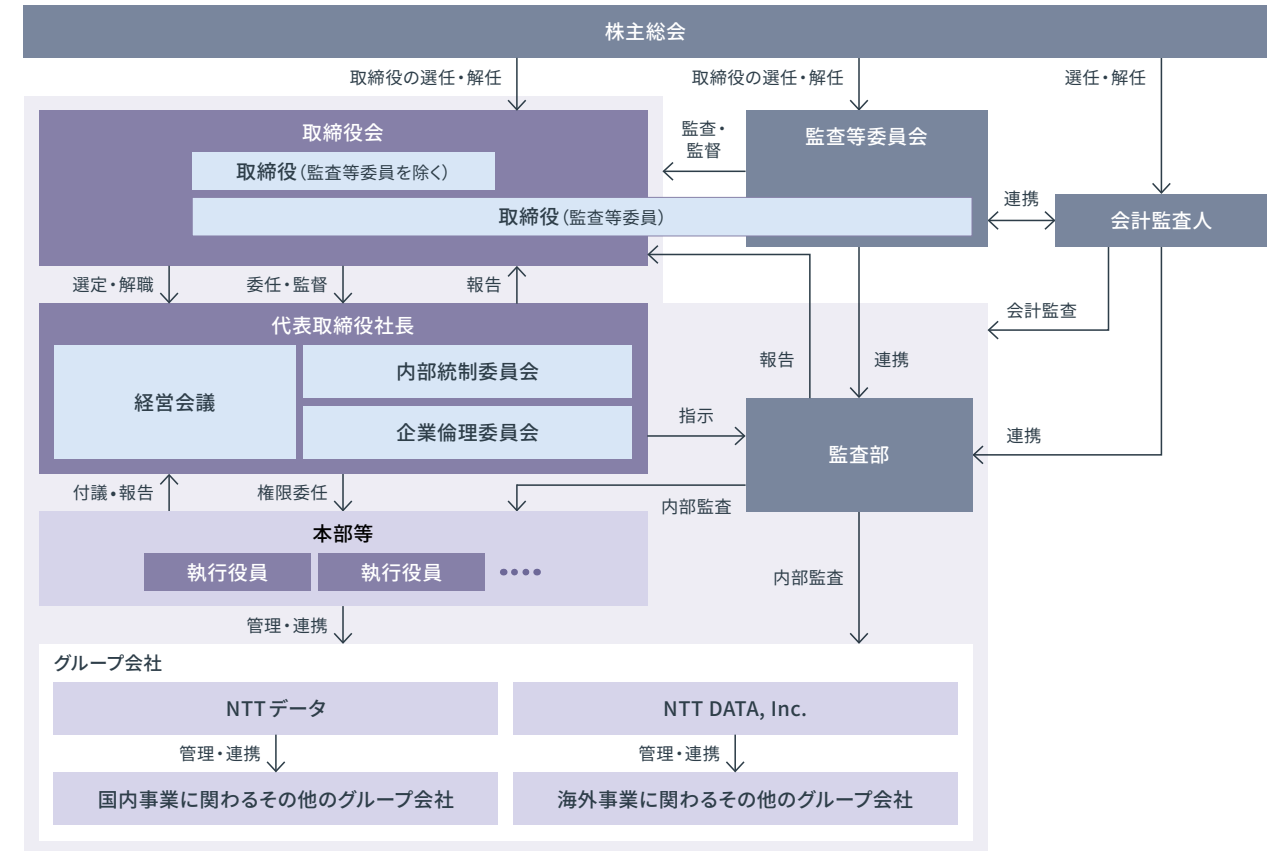
当社は、社外取締役を選任することにより、業務執行の公正性を監督する機能を強化しています。

現在の社外取締役7人については、経験を活かした幅広い見地からの経営的視点を取り入れることを期待するものです。

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



## コーポレート・ガバナンス体制



各会議の概要

<p>取締役会 2023年度開催回数 18回</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役7人を含む全取締役13人で構成(うち女性が3人、外国籍が1人)</li> <li>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監督及び意思決定、経営の戦略的な事項に関する議論の実施</li> </ul>
<p>監査等委員会 2023年度開催回数 25回</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役4人で構成(うち女性2人)</li> <li>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</li> <li>各監査等委員は取締役会等重要な会議に出席するほか、業務執行取締役及び社外取締役とのコミュニケーションを図るとともに、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(監査等委員会室)の設置</li> <li>監査等委員会は、監査等委員でない取締役の「選任もしくは解任又は辞任」及び「報酬等」について、意見陳述の制度趣旨に合う運用</li> </ul>
<p>経営会議 2023年度開催回数 35回</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長、副社長、常務執行役員及びその他関連する重要な組織の長により構成</li> <li>原則毎週1回の開催により、グループの事業運営に関する円滑かつ迅速な意思決定及び監督</li> <li>意思決定の透明性を高めるため、監査等委員である取締役1人も参加</li> </ul>
<p>内部統制委員会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制委員会は、グループ全体における内部統制体制の確立及びリスクマネジメントの推進を目的に、コーポレート総括担当役員を委員長とし、関連するコーポレート組織の長及び海外・国内の各事業会社のリスクマネジメント統括役員等を委員として構成されており、その議事については取締役会へ報告(原則年4回開催)</li> </ul>
<p>企業倫理委員会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業倫理委員会は、法令や企業倫理等を遵守する企業風土を醸成することを目的に、コーポレート総括担当役員を委員長とする企業倫理に関連する組織の長及び海外・国内の各事業会社のリスクマネジメント統括役員で構成されており、その議事については取締役会へ報告(原則年2回開催)</li> </ul>

【参照ページ】非財務データ「取締役会・監査等委員会・独立役員・役員報酬の状況」

取締役会の構成・運営

取締役会の独立性

当社は、社外取締役を選任するための当社からの独立性に関する一律の基準又は方針は定めておりませんが、(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たす独立役員について、他社での経営経験を有する者を含めるとともに、取締役会全体の過半数を独立社外取締役として選任することとしています。当社が独立役員として指定する社外取締役の選任に際しては、同取引所が定める独立性に関する判断基準に加え、当社独自の基準をもとに判断をしています。

【参照ページ】非財務データ「取締役数の状況」

独立性判断基準

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 当社及び主要子会社\*3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\*4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 直近の3事業年度のいずれかの年度における当社及び主要子会社\*3との合計取引額が、当該事業年度における当社及び主要子会社\*3の合計年間売上高の2%以上の取引先  
 \*2 直近の3事業年度のいずれかの年度における当社及び主要子会社\*3の借入額が、当該事業年度における当社及び主要子会社\*3の合計総資産の2%以上の借入先  
 \*3 NTTデータ、NTT DATA, Inc.  
 \*4 直近の3事業年度のいずれかの年度における当社及び主要子会社\*3からの寄付合計額が年間1,000万円又は当該事業年度における当該組織の年間総収入の2%のいずれか大きい額を超える団体

## 取締役会等の多様性

取締役会の多様化を図るため、外国籍取締役、社外取締役を選任しています。2024年6月、第36回定時株主総会において女性の取締役3人、外国籍取締役1人を選任し、国際性及びジェンダーの面における多様性を推進しています。2025年度末までに女性経営幹部数(役員、組織長等)15人以上を目指しています。また、女性の組織長や外国籍役員が加わり、経営会議等の経営の意思決定の場における多様性が進んでいます。

### 多様な視点をマネジメントに加味する取り組み

当社は、取締役を社外から招へいすることにより、業務執行の公正性を監督する機能強化を継続しています。2024年6月現在、当社の社外取締役は7人(うち監査等委員である社外取締役は4人)で構成されており、社外取締役の選任においては、それぞれの経験を活かした幅広い見地からの意見を経営に取り入れることを期待した基準を設けています。更に、(株)東京証券取引所の定める独立性基準に加え、当社独自の要件を満たす社外取締役6人を独立役員として届け出しています。また、2012年以降、社外の有識者から助言を受けることを目的としたアドバイザリーボードを設置し、経営の多面的な視野の拡充を図るとともに、成長と健全な事業運営に活かしています。



## 取締役のスキル・マトリックス

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

氏名	企業経営	国際性	営業/ マーケティング・ コンサルティング	開発/R&D	経営管理	財務・ 会計	法務・ 行政	特に専門性を 発揮できる事業分野 (業務執行者のみ)
佐々木 裕	●		●	●	●			法人分野
中山 和彦		●			●	●		コーポレート
西村 忠興			●	●	●			公共分野
藤井 真理子		●					●	—
Patrizio Mapelli	●	●	●		●			—
池 史彦	●	●	●		●			—
石黒 成直	●	●		●	●			—
星 知子		●				●		—
田井中 伸介					●		●	—
坂本 英一	●		●		●			—
稲益 みつこ							●	—

\*1 当社取締役会が具備すべき専門性は、「企業経営」「国際性」「営業/マーケティング・コンサルティング」「開発/R&D」「経営管理」「財務・会計」「法務・行政」の7つであると定義しております

\*2 「経営管理」にはサステナビリティの観点を含みます

\*3 各人の有するスキルのうち主なものを最大4つに「●」印をつけています

## 取締役会における活発な議論を行うための取り組み

### 取締役会の付議事項

取締役会での実施事項や2023年度実施内容は以下のとおりです。

- 法令で定められた事項、経営戦略・出資等の会社経営・グループ経営に関する重要事項等、取締役会規則に定めた事項を決定
- 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
- 経営の戦略的な事項に関する議論強化等を目的に、取締役会内外において議論を行う取り組みを実施(2023年度においては、持株会社体制への移行に関する事項、海外事業構造改革に関する事項、重要な経営戦略に関する事項を中心に、様々な事項に関して積極的な議論を実施)

### 主な付議事項

区分	案件と内容	
決議・報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持株会社体制への移行に関する事項</li> <li>• 海外事業構造改革に関する事項</li> <li>• 出資・投資に関する事項</li> <li>• 政策保有株式に関する事項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内部統制に関する取り組み結果及び次年度計画</li> <li>• 内部監査実施結果及び次年度計画</li> <li>• 重要プロジェクトのモニタリング</li> <li>• IR活動状況・投資家意見の報告</li> </ul>
議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持株会社体制への移行に関する事項</li> <li>• 投資・財務戦略について</li> <li>• 技術戦略について</li> <li>• M&amp;A戦略について</li> <li>• データセンター事業戦略について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人財戦略について</li> <li>• サステナビリティ戦略について</li> <li>• グローバルガバナンスについて</li> <li>• ITサービス市場動向について</li> <li>• 取締役会の実効性評価について</li> </ul>

## 活発な議論を行うための取り組み

### 十分な議論時間の確保

- 取締役会において主に取り上げるべき経営戦略等の重要テーマを設定
- 取締役会の年間スケジュール及びおおまかな付議事項に関する計画をあらかじめ策定
- 事業運営に関する権限を各取締役・執行役員に委譲し付議案件
- 数を絞り込むことで、取締役会には当社グループ経営に大きな影響を与える事項等を中心に付議

### 社外取締役への情報提供・支援

- 社外取締役に対し、毎回の取締役会前に重要な議案の内容を説明し、疑問点を解消
- 取締役会での審議時には、各議案の実行に責任を有する取締役より重要ポイントや戦略意義等について補足説明を実施
- 社外取締役への事業環境や事業状況等に関する詳細説明の充実

### 取締役の研修

取締役は、事業・財務・組織等に関する幅広い知識を有している者から選任しており、就任に際し、必要に応じて研修を行っています。また、就任後も、市場動向や国内外の経済・社会問題等多岐にわたる研修を行っており、取締役に対するトレーニングを継続的に実施しています。社外取締役に対しては、事業環境や事業状況等に関する理解を深めるための詳細説明や各種施設見学のほか、弁護士セミナー、執行側メンバーとの意見交換等の機会を提供しています。

 取り組みの詳細については「NTT データ統合レポート2024」をご覧ください。  
<https://www.nttdata.com/global/ja/investors/library/ar/>

## 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、取締役会の実効性評価につき、2016年度から自己評価・分析を実施しています。2023年度は、全取締役（監査等委員を含む）へのアンケートを実施し、外部機関からの集計結果の報告を踏まえ、更に社外取締役及び外国人取締役に対する個別インタビューを実施し、複数の外部機関からの助言も踏まえて分析・議論・評価の深掘りを行いました。評価結果については取締役会へ報告し、取締役会は内容の検証と更なる改善に向けた方針等について議論しています。



### 効果測定結果と対応

2023年度の課題と対応状況	
課題	対応状況
▶ 持株会社体制における モニタリング強化	2023年7月からの持株会社体制における適切なモニタリングの実施に向け、情報共有やエスカレーション判断が円滑に実施されるプロセスを整備し、移行後においても必要に応じて運用の見直しを図りました。
▶ 海外事業の更なる理解促進	2024年4月からの新オペレーティングモデルに関する進捗報告・議論を複数回実施したほか、競合を含む市場動向のインプットの機会や当社の外国籍取締役及び海外事業会社の責任者を交えた意見交換の機会を拡充し、海外事業に対する理解の深化を図りました。
▶ 重要性の高いテーマ・ポイントに関する戦略的議論の強化	重要性の高い戦略議論を継続的に実施できるよう年間計画を策定・実行したほか、特に重要なテーマについては複数回にわたって議論を実施するなど、戦略的議論の強化に努めました。

### 社外取締役からの主な意見

- 持株会社としての機能をより明確化するとともに、持株会社体制下でのグループガバナンスの仕組みの強化、事業の機動性確保に向けた権限移譲を促進することが必要。
- 持株会社の取締役会として、引き続き、経営戦略・経営計画に関する優先度の高いテーマについて計画的に議論を行い、その状況を的確にモニタリングするサイクルを強化することが必要。
- 特に、売上高の過半を占める海外事業に関する経営状況や市場動向の情報共有、戦略議論の質を高めていくことが必要。

### 2024年度における課題と現在の対応状況

- 持株会社体制におけるグループガバナンスの向上
- 持株会社体制における経営課題、戦略議論の更なる強化
- マーケット動向及び海外事業状況の的確な情報共有及び海外戦略の議論強化

#### （現在の対応状況）

海外事業を含めて経営課題等にフォーカスした年間スケジュールを策定したほか、ガバナンスルールの見直し、会議体を含めた役員間のコミュニケーションや情報共有のあり方を見直し等を継続的に実施中。