




# Trusted Global Innovator



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

## ごあいさつ

NTTデータは、「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」という企業理念を掲げ、「Clients First」「Foresight」「Teamwork」からなる3つのValuesの共有と実践に努めています。こうした姿勢の徹底により、築き上げてきたお客様との「Long-Term Relationships」と、お客様業務に対する深い理解、高度な技術力によりシステムをつくり上げる力が、私たちが創立以来磨き上げてきた提供価値の基盤です。

当社は2005年よりグローバルな事業基盤の構築を進めてきました。2018年からは「Trusted Global Innovator」をGroup Visionに掲げ、世界のお客様から信頼される企業として、2025年にGlobal Top 5の実現をめざしています。

2022年10月には、日本電信電話株式会社の完全子会社だったNTT Ltd.を連結対象とし、海外事業の統合を果たしました。当社のつくる力と、Edge to Cloudのサービスオペレーション力というNTT Ltd.のつなぐ力を掛け合わせ、世界56カ国・地域でITとConnectivityを融合したサービスをワンストップで提供する体制を整え、よりグローバルでの存在感を強めていきたいと考えています。

企業を取り巻く環境に目を向けると、教育、医療、防災といった社会インフラの問題に加え、エネルギーや環境問題など、地球と人々の生活の持続性を脅かす社会課題が注目を集め、企業もこれら課題に向き合うことが求められるようになりました。

こうした中、当社は2022年度からの4カ年の中期経営計画において「Realizing a Sustainable Future」をスローガンに、「Clients' Growth (経済)」「Regenerating Ecosystems (環境)」「Inclusive Society (社会)」の3つの観点で、今まで以上にサステナブルな経営を進めることとしました。当社自身の企業活動だけでなく、お客様・社会に対する事業活動の両輪を通じて社会課題の解決に貢献していきます。

将来の不確実性が高いといわれる時代、ITは事業変革だけでなく、社会課題解決の大きな力として期待されるようになりました。NTTデータは今後も、「Trusted Global Innovator」として、お客様・社会とともに、より豊かで調和のとれた社会の実現をめざしてまいります。

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



代表取締役社長

本間 洋



# NTTデータが見据える ITとビジネスの 今と未来を示す 羅針盤

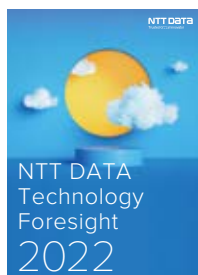


## 技術トレンド

NTTデータは、ITとビジネスの今と未来を示す羅針盤としてNTT DATA Technology Foresightを毎年発表しています。この活動では、先進技術や社会動向の継続的な調査からトレンドを導き出し、将来の進むべき道を解き明かしています。

2022年版は新たな構成へ進化し、「導入編」の3トレンドと「最新動向編」の6トレンドを導出しています。このトレンドを情報源として、また議論の出発点として様々な機会でご活用いただいています。

ますます複雑化する技術の今を整理し、未来を示す羅針盤をつくるこの取り組みを通じて、当社の先見性・技術力をお客様へ広く示し、イノベーションの共創に向けた、当社への信頼の獲得・向上をめざします。



NTT DATA Technology Foresight  
<https://www.nttdata.com/jp/ja/foresight/trend-listing/>

## ITが世界にもたらす変化を 見直しつつ将来を概観

### 01 成長を主導するIT

ビジネスの成長はITが主導しAIが拡張させる。サービスを高速に連続的に改善し、世界の一人ひとりに最適に瞬時に届ける競争は、ソフト・ハード・データの進化と歩みを重ねてきた。その躍進はAIの技術革新で加速する。



### 02 枠組みを越境するIT

ITは、インターネット上に留まらず物理世界に進出し、ビジネスイネーブラとして必須の存在になった。その威力は、伝統的枠組みの越境や垂直統合をビジネスにもたらすだけでなく、長年の課題を解決すべく科学の領域にも及ぶ。



### 03 規範を探求するIT

急激な技術浸透が既存の価値観や持続可能性を揺さぶっている。IT世界と物理世界の接点に生じる数多の対立を解消すべく新たなバランスを探る議論が始まる。始まるルールの改定に、技術を司る人々も参加していく。





## 変化を技術要素ごとに深掘りしながら 未来の予見とともに提示

### 01 膨張の先を見出すAI

パラメータの巨大化による言語や画像の認識・活用能力の飛躍的向上はなお技術開発競争の中心にある。その先には自ら学び解を導く学習の革新や利用領域を問わず統合された汎用性の獲得等、新たなAIの姿が垣間見える。



### 02 姿を変えるIT インフラ

ITインフラは、ソフトウェアと深く融合したビジネス創出・拡大の手段へ再構成される。変化に追随可能な柔軟性と、事業実現に直結するベストプラクティスの集積が、半導体技術の更なる進展と統合されて具体化する。



### 03 成長点となるソフトウェア

ビジネスを更に拡大し道を拓くのはソフトウェアだ。業務をこなす存在を超え、新たなアイデアを実現すべく多数のステークホルダーを巻き込み、連続的変化に対応する機動力をもたらし、ビジネスノウハウを集約する器になる。



### 04 再確認されるデータ主導

自らデータで現状を把握・分析し戦略を決定できる範囲こそが事業領域になった。マーケティングに留まらず、連続的改善や機械学習の原資となる詳細でリアルタイムなデータ蓄積と活用の技術確保が、ビジネスの主導権を決する。



### 05 物理世界へのアプローチ

ITのもたらす価値を膨大な物理世界の活動に持ち込む挑戦が続く。複雑な自律動作や共働作業を実現する道具の拡大は、人の生産性を高めるに留まらず、仮想と現実が連携し、高速な改善を繰り返す新たな世界の到来を予感させる。



### 06 切り拓く人類の未知

最適な配送計画から、新素材の発見、生命の成り立ちまで未だに人知が及ばない領域にAIを中心とするITが介入する。研究開発や検証のあり方を変え、課題解決までの時間を圧倒的に短縮するなど人類の未来を拓く。



# NTT データの自己変革の軌跡

NTT データグループは「変わらぬ信念、変える勇気」のもと、技術革新、お客様ニーズ及び様々な外部環境の変化等を捉え、柔軟かつ機動的に自己変革を繰り返し、会社創立以来33期連続での増収を遂げ、事業を拡大させています。

「変わらぬ信念」：企業理念の実践

NTT データグループは、情報技術で、

「変える勇気 (変え続ける強い意志)」  
：新たな「しくみ」を創出するための自己変革

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

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

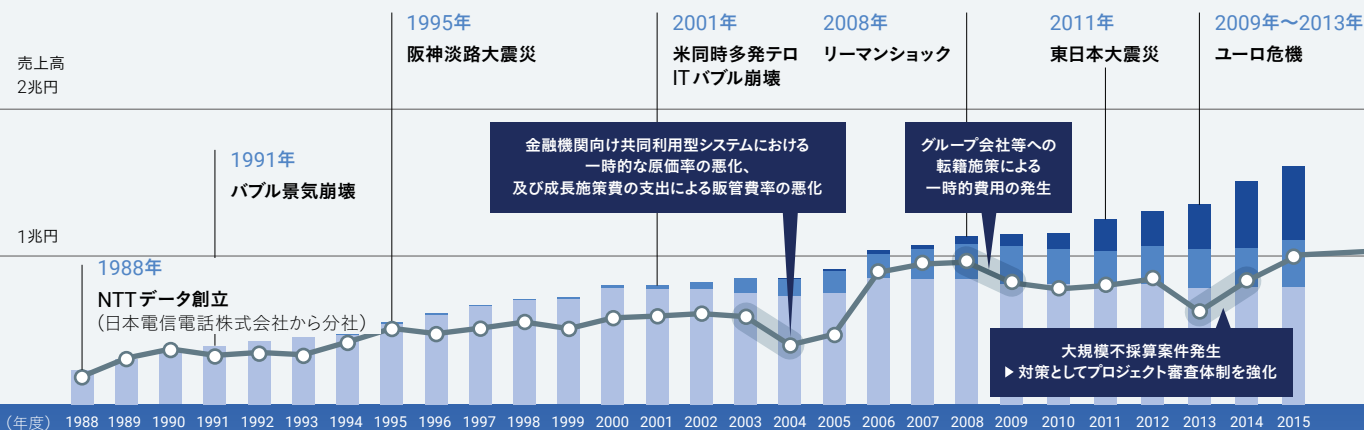
創立期～ 公共・金融分野中心の事業拡大  
日本の社会インフラ・データ通信事業を展開

## 売上高・営業利益の推移

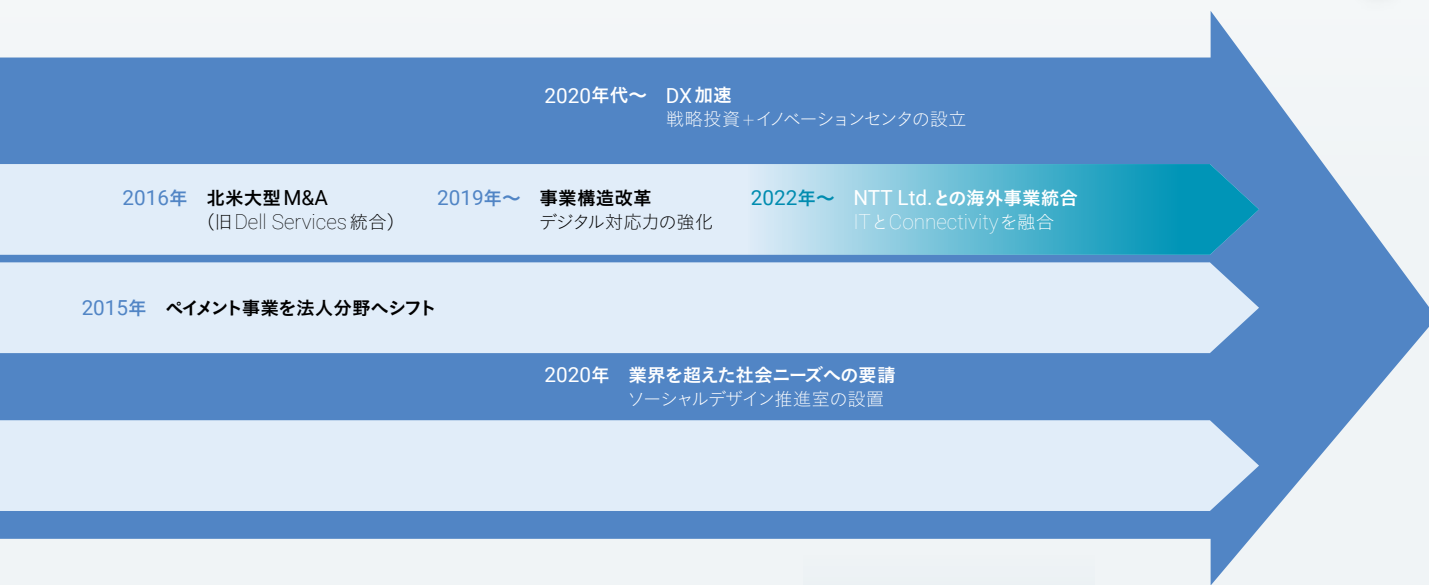
- 会社創立以降、様々な環境変化等のもと、33期連続増収を達成
- 新中期経営計画目標（2025年度）売上高4兆円超、連結営業利益率10.0%（約4,000億円）に向け、新たな変革に挑戦

### 指標

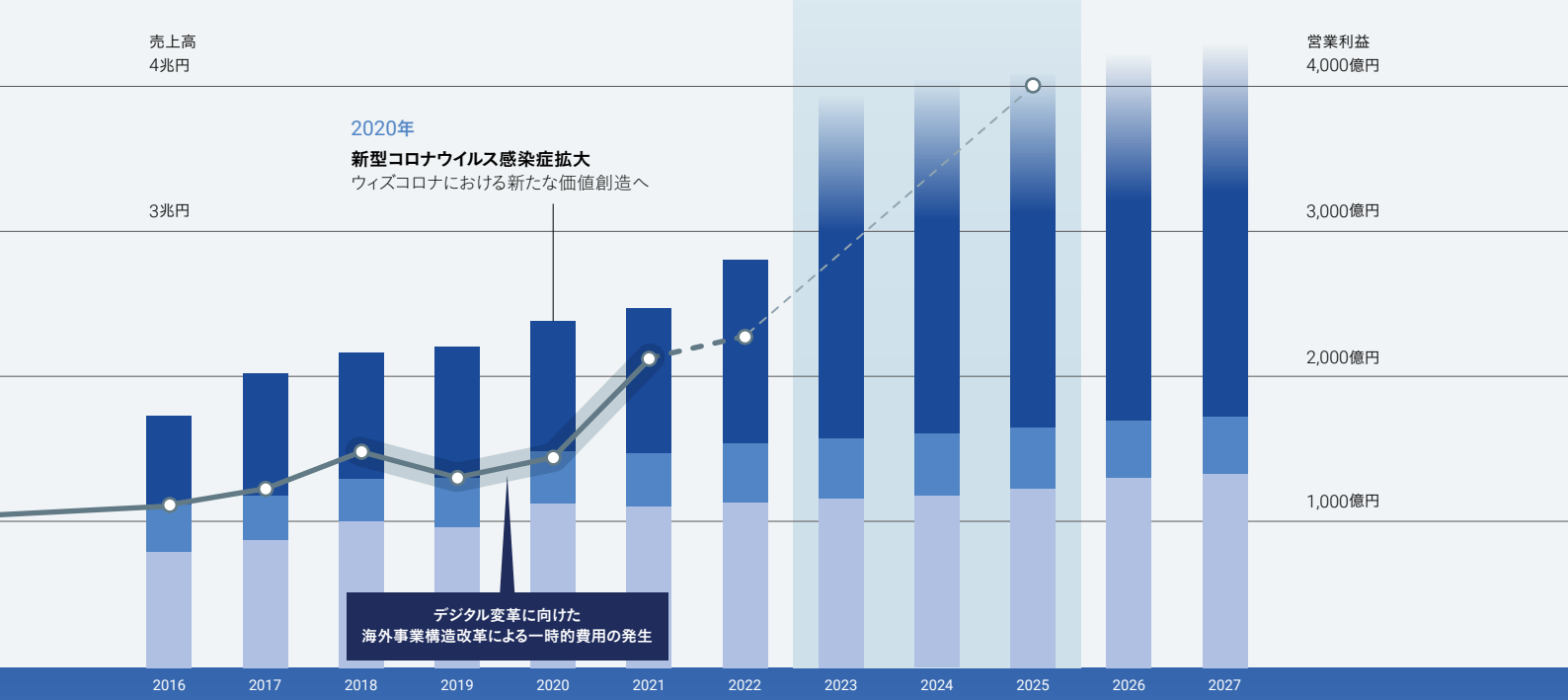
売上高 (左軸) ■ 海外グループ会社 ■ 国内グループ会社 ■ NTTデータ(単体)  
営業利益 (右軸) — 連結営業利益



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。



### NTT Ltd.との海外事業統合により 海外売上高比率が6割超となる見込み





# 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や最先端テクノロジーを組み合わせ、お客様にとって最適なサービス・ソリューションをグローバルに提供しています。

## NTTデータが提供する主なサービス

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

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

### 統合ITソリューション

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

### コンサルティング

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

### SI・ソフトウェア開発

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

### メンテナンス・サポート

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

Foresight起点の目利き力と、高度な技術力やつくる力に基づくコンサルティング／業務変革提案力

つくる力（幅広い業界のお客様とのビジネスを通じた豊富な業務ノウハウと高度な開発力）  
つなぐ力（NTT Ltd.との海外事業統合後）

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

お客様との「Long-Term Relationships」のもと  
長期にわたる揺るぎない関係性

NTTデータの強み／差別化要素

## NTTデータの主な経営資源・実績

総資産

3兆845億円

従業員数

151,600人超

(参考) NTT Ltd.との海外事業統合後：約190,000人

売上高 (33期連続増収)

2兆5,519億円

連結子会社

312社

格付

AA+

格付投資情報センター(R&I)  
日本格付研究所(JCR)

ビジネスパートナー\*

約160社 約62,000人

\*国内のみ

売上高 (NTT Ltd. 事業込)

3兆6,000億円超



## NTTデータのグローバルカバレッジ



■ NTT Ltd.との海外事業統合前時点でカバーしている国・地域  
 ■ NTT Ltd.との海外事業統合後にカバーされる国・地域

\* NTT Ltd. 事業について、今後ロシア事業の撤退を含め検討  
 (NTTデータ事業は2022年5月に撤退完了)

## NTTデータの主なお客様(業界・社会)



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

拠点

NTTデータ  
**52** 国・地域

NTTデータ + NTT Ltd.  
**56** 国・地域

**82** 社

年間売上高50億円以上(日本)、  
 もしくは500万米ドル以上(日本以外)のお客様(顧客基盤)

## NTTデータの代表的なサービス・ソリューション事例

	公共・社会基盤	金融	法人
日本国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家重要インフラシステム</li> <li>官庁会計システム (ADAMSII)</li> <li>自動車登録検査業務電子情報処理システム (MOTAS)</li> <li>航空交通管制情報処理システム</li> <li>輸出入・港湾関連情報処理システム (NACCS)</li> <li>国税電子申告・納税システム (e-Tax) 等</li> <li>官民連携プラットフォーム (mint, pipitLINQ等)</li> <li>ドローン運航管理システム</li> <li>公文書デジタルアーカイブ</li> <li>ロボット介護見守りサービス</li> <li>減災コミュニケーションシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融インフラシステム</li> <li>銀行間決済 (日銀ネット、全銀ネット)</li> <li>統合 ATM スイッチングサービス</li> <li>共同利用型決済 NW (ANSER)</li> <li>地方銀行向け共同利用型勘定系システム (BeSTA)</li> <li>バンキングアプリ (My Palette等)</li> <li>保険会社共同ゲートウェイ</li> <li>保険窓販ベーパーレスソリューション</li> <li>金融機関向けクラウド (OpenCanvas)</li> <li>金融 EDIシステム</li> <li>営農支援プラットフォーム「あい作」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュレス決済総合プラットフォーム (CAFIS)</li> <li>レジ無しデジタル店舗出店サービス (Catch&amp;Go)</li> <li>製造メーカー向け ERP 生産管理システム</li> <li>コネクテッドカーデータ収集プラットフォーム (車両・画像・センサーデータ等)</li> <li>働き方改革支援 (デジタルワークスペース構築)</li> <li>顧客データ分析支援 (基盤、AI等)</li> <li>次世代型ポイント・会員管理クラウド</li> <li>温室効果ガス排出量測定・可視化ソリューション</li> <li>地図情報配信プラットフォーム</li> <li>マイナンバー収集・保管・提出支援サービス</li> <li>RPAソリューション「WinActor」</li> <li>コンビニ収納代行サービス</li> </ul>
海外 (日本以外)	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共交通予測分析・デジタルアプリ開発 (オーストラリアビクトリア州)</li> <li>AI画像診断支援ソリューション</li> <li>グローバル SCM (サプライチェーンマネジメント) ソリューション</li> <li>SAPソリューション導入支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州公的機関 DX 支援</li> <li>公文書デジタルアーカイブ (バチカン等)</li> <li>市民向けサービスチャネルデジタル化・運用 (スペインマドリッド)</li> <li>MaaSプラットフォーム構築 (スペイン Renfe社)</li> <li>ドイツ自動車関連企業向けグローバル支援</li> <li>次世代スマートメータ活用ビジネス支援 (イタリア大手エネルギー会社)</li> <li>ガソリンスタンド向けデジタルソリューション導入 (スペイン大手石油会社)</li> <li>SAPソリューション導入支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出入・港湾関連情報処理システム (ミャンマー)</li> <li>中央銀行基幹業務 ITシステム (ミャンマー)</li> <li>金融機関向けカード業務処理システム (タイ)</li> <li>EC決済代行事業 (ipay88) (マレーシア)</li> <li>金融機関基幹システム (インドネシア)</li> </ul>
	北米	EMEAL	APAC
(参考) NTT Ltd. 事業			
・データセンタ(世界3位) ・マネージドサービス ・ネットワーク ・クラウドコミュニケーション ・機器販売			

# 価値創造プロセス

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

## Input

### 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～

#### つくる力

深い顧客理解と  
高度な技術力

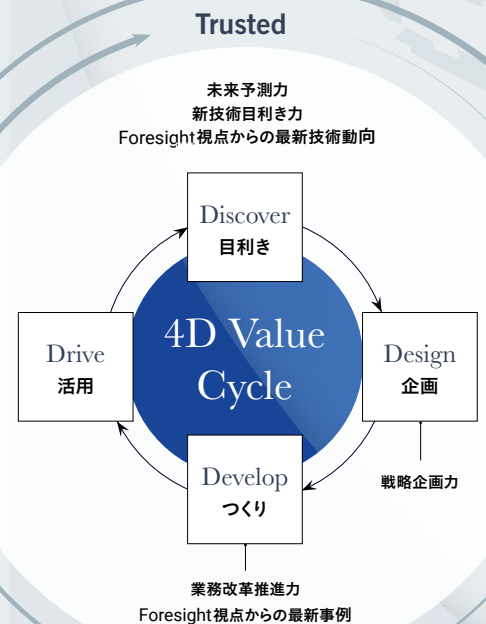
#### つなぐ力

様々な企業システムや  
業界インフラを支える



お客様・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、  
最適なサービス/ソリューションを提供

NTT DATA



### 財務資本

連結資本合計

1兆3,283億円

連結営業利益

2,126億円

### 非財務資本



#### 人財・組織力

・従業員\*1：56カ国・地域 約19万人



#### パートナー

・ビジネスパートナー \*2：約160社、約62,000人  
・SAP、AWS等とのパートナーシップ



#### 技術

・デジタル技術でリーダー評価  
・研究開発費：約2,500億円



#### 顧客基盤\*3

・82社



#### ブランド

・高いIT サービス市場シェア\*4  
売上高国内ランキング 第2位  
売上高世界ランキング 第9位

## 再投資

\*1 NTT Ltd.との海外事業統合後

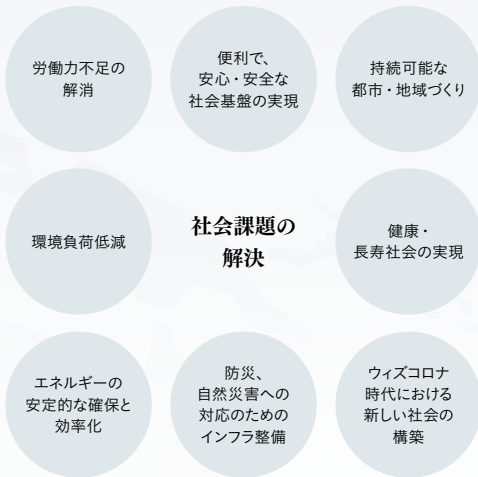
\*2 国内の外部委託先の経営状況を多面的に評価し、優れたお取引先を「ビジネスパートナー (BP) 会社」に認定

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

\*4 出典等はP107参照

## Outcome

### お客様とともにサステナブルな社会を実現



お客様

### 企業理念の実践

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

### 企業価値の向上

中期経営計画目標 (2022~2025年度)

財務資本			非財務資本	
連結売上高	連結営業利益率*5	海外EBITA率*5	顧客基盤*6	
4兆円超	10%	10%	120社	
非財務資本				

- 人財・組織力**
  - 注力領域ごと技術者数
- 技術**
  - 注力領域ごと売上高
- パートナー/ブランド**
  - リピータブルアセットによるビジネス創出件数
  - Foresightに基づく変革提案によるビジネス創出件数

サステナビリティ経営

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

\*5 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く  
\*6 年間売上高50億円以上(日本)、もしくは50万米ドル以上(日本以外)のお客様





## 人財・組織力

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

プロフェッショナル人財\*1

56カ国・地域 **約19万人**

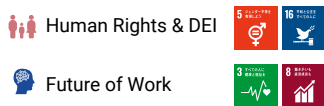
2023年卒 新卒就職人気企業ランキング\*2

総合 **1位**

IT業界 **1位**  
(13年連続)

高い社員エンゲージメント\*3

**76%**  
(他社平均69%)



関連する  
サステナビリティ  
経営の  
マテリアリティ

戦略5 人財・組織力の最大化

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

関連する  
新中期経営  
計画の戦略



## 技術

- イノベーションを生み出し、競争力あるサービスを継続的に提供していく上で、**技術はお客様に最適なソリューションを提案する基盤であり必要不可欠**
- AI、IoTをはじめとしたデジタル技術を活用した競争力強化やビジネスモデルの変革に対するニーズが高まっており、**デジタル対応力の強化が重要**

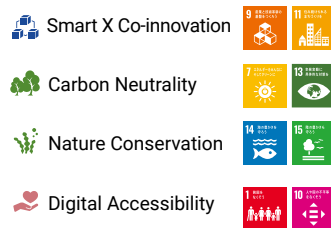
世界トップレベルのデジタル技術

リーダー評価

Automation  
Blockchain  
Data & Analytics/AI/ML  
Digital Transformation & Consulting  
SAP  
BPO  
Workplace

NTTグループと連携した研究開発

**約2,500億円**  
(NTTグループ全体の年間研究開発費)



戦略4 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

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

事業成長に向けた戦略投資

- 5つの注力技術への投資



## パートナー

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

世界各国のIT企業とのパートナーシップ

**SAP AWARD OF EXCELLENCE\*4**

**AWS Public Sector Partner of the Year-Japan**  
(2年連続)

多数のビジネスパートナー \*5

**約160社**  
**約62,000人**



戦略3 アセットベースのビジネスモデルへの進化

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

事業成長に向けた戦略投資

- 競争力強化に向けた戦略的パートナーシップ

\*1 NTT Ltd.との海外事業統合後

\*2 楽天みん就「2023年卒 新卒就職人気企業ランキング」

\*3 海外グループ会社社員を含めた全社員を対象にしたエンゲージメントサーベイ「One Voice」の実績

\*4 「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2022」にて株式会社クニエ、株式会社NTTデータグローバルソリューションズ及び株式会社JSOLが受賞

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



## 顧客基盤

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

お客様との「Long-Term Relationships」

顧客基盤\*6 **82社**

全社売上高に占める割合 **約46%**

2025年度 経営目標

顧客基盤\*6 **120社**

Smart X Co-innovation



Trusted Value Chain



Circular Economy



戦略2 Foresight起点のコンサルティング力強化

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

事業成長に向けた戦略投資

- 5つの注力Industryへの投資



## ブランド

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

高いITサービス市場シェア\*7 (2021)

売上高日本国内ランキング **第2位**

売上高世界ランキング **第9位**

高い顧客満足度\*8

「関係を継続・強化したい」「相談先への第一候補」 **96%**

高いブランド力\*9

IT Services brands **第9位**

Digital Accessibility



Community Engagement



Trusted Value Chain



戦略1 ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出

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



## 財務

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

高い格付

格付投資情報センター (R&I) **AA+**

日本格付研究所(JCR) **AA+**

キャッシュ創出力

フリー・キャッシュ・フロー

**約3,150億円**

(前中期経営計画期間:2019年度~2021年度連結)

Smart X Co-innovation



Trusted Value Chain



2025年度 経営目標

連結売上高: **4兆円超**

連結営業利益率\*10: **10.0%**

海外EBITA率\*10: **10.0%**

事業成長に向けた戦略投資

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

\*7 出典等はP107参照

\*8 国内顧客を対象とした当社「2021年度お客様満足度調査」の実績

\*9 英国Brand Finance社の「Brand Finance IT Services 25 2022」における評価

\*10 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

# 成長戦略の変遷と中期経営計画の位置付け

Global 1<sup>st</sup> Stage へ  
グローバルカバレッジの拡大

Global 2<sup>nd</sup> Stage へ  
グローバルブランドの確立

2012～2015年度

2016～2018年度

<p>中期経営計画 の変遷</p>	<p>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</p>	<p>NTT DATA : ASCEND Rise and grow our global brand</p>
<p>経営目標</p>	<p>連結売上高 <b>1.5兆円超</b> <span>達成</span></p> <p>EPS <b>200円</b> <span>達成</span></p>	<p>連結売上高 <b>2兆円超</b> <span>達成</span></p> <p>調整後連結 営業利益額 <b>50%増<sup>*1</sup></b> <span>達成</span> (連結営業利益額 1,420億円)</p>
<p>戦略概要と 主な成果</p>	<p><b>新規分野拡大・商品力強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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 (<b>顧客基盤<sup>*2</sup> 50社</b>)</li> </ul> <p><b>グローバルビジネスの拡大・充実・強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外売上高比率30%超、海外売上高5,000億円超を達成</li> </ul> <p><b>全体最適の追求</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<p><b>ローカルプレゼンスの向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ITサービス市場における主要10カ国のうち8カ国でプレゼンスを向上</li> </ul> <p><b>リマーケティングの更なる深化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客基盤を強化するとともに安定した経営基盤を確立 (<b>顧客基盤<sup>*2</sup> 70社</b>)</li> </ul> <p><b>技術革新による価値創造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<p>課題</p>	<p><b>不採算案件の抑止</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<p><b>お客様への提供価値最大化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様への提供価値を最大化するために、DXの更なる加速と、グローバルシナジーの最大化が必要</li> </ul> <p><b>不採算案件の抑止</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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<sup>*5</sup>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</li> </ul> <p><b>海外事業の収益性改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

\*1 2015年度比 (調整項目: 新規領域への投資増分)

\*5 連結売上高比0.3～0.5%



## Global Top 5

として、  
世界のお客様から  
信頼される  
企業をめざす

## Global 3<sup>rd</sup> Stageへ

### 信頼されるブランドの浸透

2019～2021年度

2022～2025年度

～ Midpoint to Global 3<sup>rd</sup> Stage ～

変わらぬ信念、変える勇気によって  
グローバルで質の伴った成長をめざす

連結売上高 目標:2.5兆円	2018年度 2.16兆円	2021年度 2.55兆円	達成
連結営業利益率 <sup>*3</sup> 目標:8%	2018年度 6.8%	2021年度 8.3%	達成
海外EBITA率 <sup>*3</sup> 目標:7%	2018年度 3.2%	2021年度 6.5%	北米:7.0% EMEA・中南米: 5.9% <sup>*4</sup> 未達成
顧客基盤 <sup>*2</sup> 目標:80社以上	2018年度 70社	2021年度 82社	達成

\*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 &amp; A・構造改革等の一時的なコストを除く

\*4 EMEA・中南米については2023年度にEBITA率7%達成予定

**戦略1：グローバルデジタルオフリングの拡充**

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

**戦略2：リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化**

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

**戦略3：グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化**

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

**NTTグループ連携の強化**

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

**海外事業の質を伴った成長の加速**

- 継続的な収益性の向上による、更なる質を伴った成長
  - 競争力確立に向けたデジタルシフトとシェア・プレゼンスの拡大
- デジタル領域における更なる競争力の強化**
- 経営変革・事業変革の構想から実現までのE2E対応力の強化
  - 社会課題の解決、新たな社会実現に向けた業際連携の創出

**人材が成長する組織への変革**

- 人材の戦略的強化による慢性的な人材不足の早期解消
- 多様な人材が長期に活躍できる環境・文化への変革

**真のグローバル企業となるためのHQ機能の強化**

- 健全な事業運営と成長の実現に向けたグローバルガバナンスの強化
- グローバル企業としての更なる成長に向けたHQ機能の変革

## Realizing a Sustainable Future

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

連結売上高 4兆円超

連結営業利益率<sup>\*3</sup> 10.0%海外EBITA率<sup>\*3</sup> 10.0%顧客基盤<sup>\*2</sup> 120社**戦略1：ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出**

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

**戦略2：Foresight 起点のコンサルティング力強化**

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

**戦略3：アセットベースのビジネスモデルへの進化**

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

**戦略4：先進技術活用力とシステム開発技術力の強化**

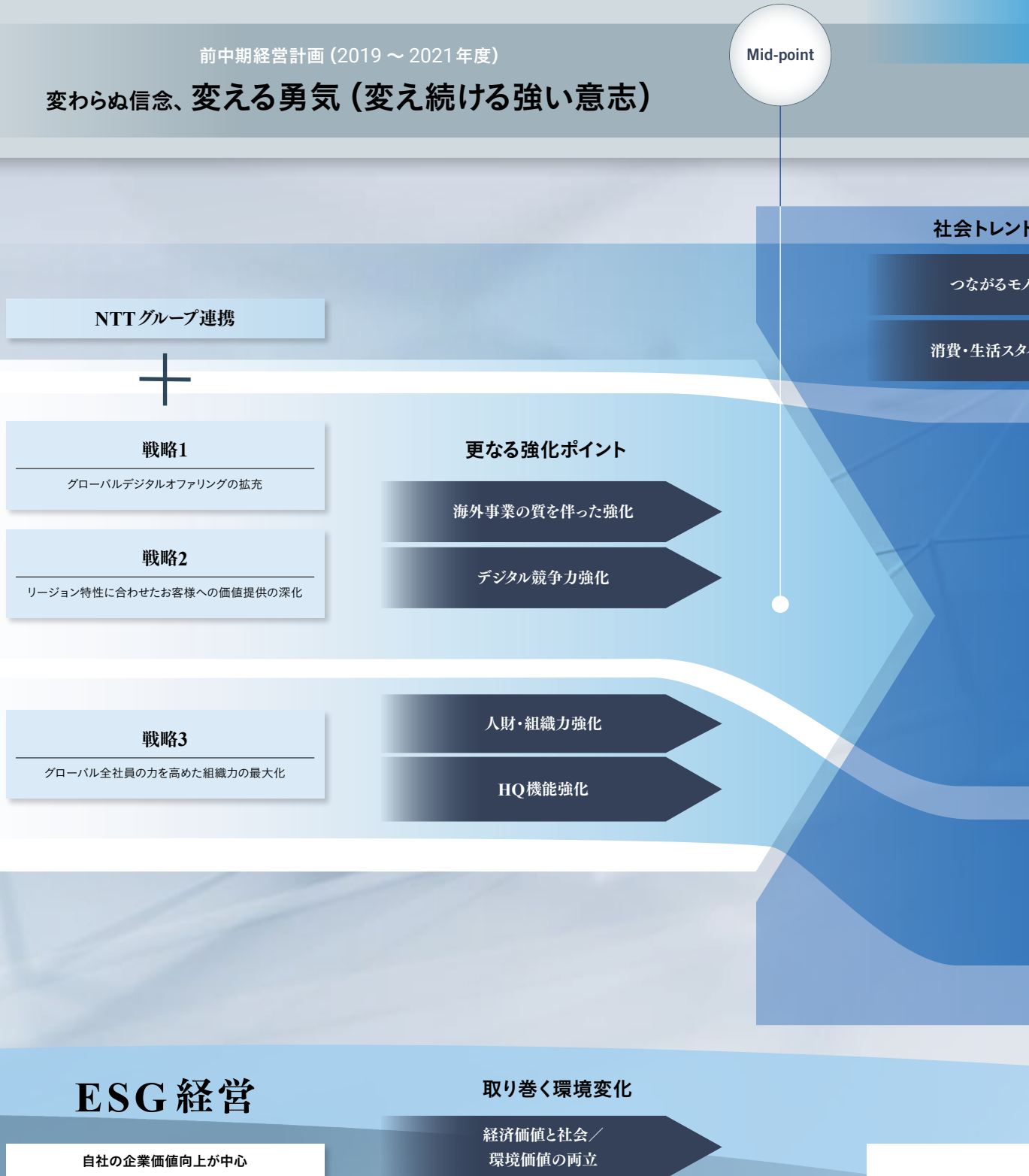
- 技術の成熟度に応じた活動で、未来の競争力獲得に向けた先進技術活用力の強化と生産性の向上に向けたシステム開発技術力の強化を両輪で進める

**戦略5：人材・組織力の最大化**

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

# 前中期経営計画から新中期経営計画への進化

NTTデータは、お客様事業の成長を支え、お客様とともにサステナブルな社会を実現するため、前中期経営計画における戦略をもとに、環境・社会トレンド変化等を捉え、より発展させた戦略に取り組みます。



新中期経営計画（2022～2025年度）

## Realizing a Sustainable Future

## Global 3<sup>rd</sup> Stage

の変化

の拡大

イルの変化

つなぐ力の  
飛躍的強化

### 戦略1

ITとConnectivityの融合による  
新たなサービスの創出

構想策定から実装まで  
一貫通貫で提供する  
力の獲得とつくる力の  
継続的な強化

### 戦略2

Foresight 起点の  
コンサルティング力強化

### 戦略3

アセットベースの  
ビジネスモデルへの進化

### 戦略4

先進技術活用力と  
システム開発技術力の強化

人財・組織力の  
継続的強化と  
DEIの更なる推進

### 戦略5

人財・組織力の最大化

### Global Top 5

として、  
世界のお客様から  
信頼される企業をめざす

## サステナビリティ経営

社会課題の解決を通じた自社の中長期的な成長の実現



# 新中期経営計画 (2022~2025年度)

## Global 3<sup>rd</sup> Stage でめざす姿

新中期経営計画においては、前中期経営計画での取り組みをもとに、Global 3<sup>rd</sup> Stageの到達に向けて、世界中のお客様から信頼される企業をめざして取り組んでいきます。

企業理念、Group Visionのもと、Realizing a Sustainable Futureとして、未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことで、お客様とともにサステナブルな社会を実現することをめざします。



## 戦略の全体像

当社の事業における一番の土台は人財と組織力であり、新中期経営計画においても、それらを最大化するための取り組み（戦略5）を継続的に推進します。また、戦略2・3・4として、これまでの当社のあり方、ビジネスの取り組み方を変革することで、世の中の変化に対応し、競争力を高め、お客様のビジネスに貢献していきます。これらの戦略を総合して取り組むとともに、戦略1として、ITとConnectivityを融合したサービスを創出することで、企業・業界の枠を超えた新たな社会プラットフォームや革新的なサービスの創出をめざしていきます。



## 経営目標\*1、\*2

NTT Ltd.との海外事業統合により、連結売上高4兆円超、年間売上高が50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル以上（日本以外）の顧客を120社、連結営業利益率10%、海外EBITA率10%をめざしていきます。営業利益は2021年度実績の約2倍となる約4,000億円をめざします。

連結売上高

4兆円超

顧客基盤\*3

120社

連結営業利益率\*4

10.0%

海外EBITA率\*4

10.0%

\*1 当社とNTT Ltd.との海外事業統合を前提とした数値

\*2 NTT Ltd.の業績予想値については、現時点で把握可能かつ一定の前提に基づく数値

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

\*4 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

## 戦略推進指標

新中期経営計画戦略の遂行・浸透に向けて、財務指標に加え、非財務指標として、新中計経営計画の戦略推進に資する指標を整理しました。各戦略で定量目標と主管組織を定め、進捗状況をモニタリングしています。

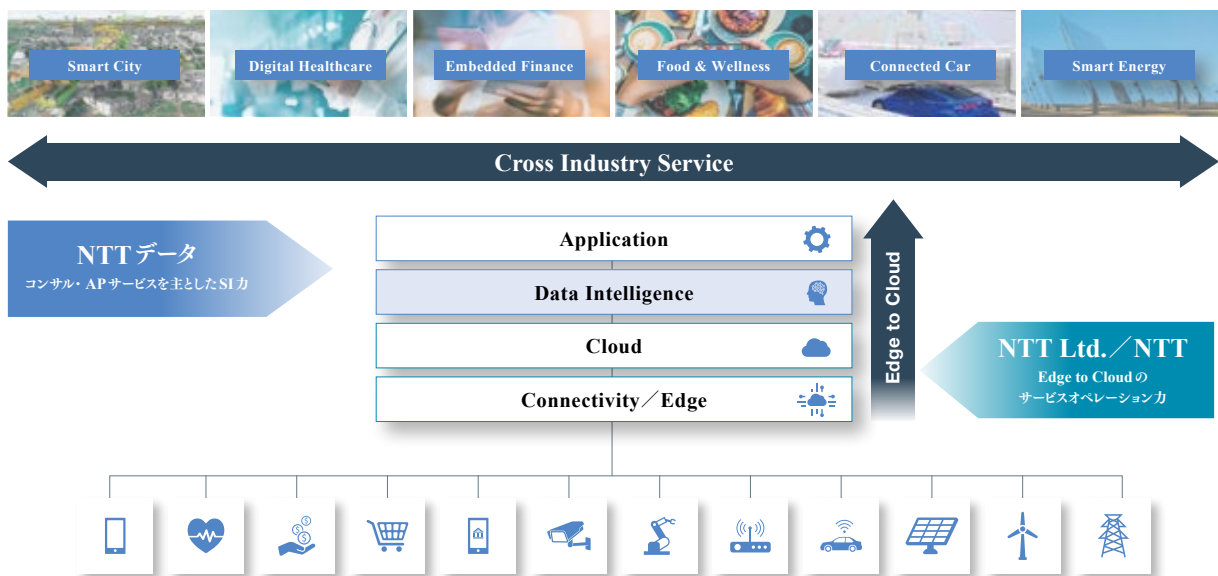
### 戦略の推進

戦略1	戦略2	戦略3	戦略4	戦略5
ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出	Foresight起点的コンサルティング力強化	アセットベースのビジネスモデルへの進化	先進技術活用とシステム開発技術力の強化	人財・組織力の最大化
顧客基盤* 経営目標	Foresightに基づく 変革提案による ビジネス創出件数	リピータブル アセットによる ビジネス創出件数	注力領域ごと 売上高	注力領域ごと 技術者数
	経営変革・事業変革の責任を持ったお客様経営層に対して、Foresightに基づく変革提案	コンサルティング、システム開発等におけるリピータブルアセット活用によるビジネス創出件数を対象	デジタル対応力の更なる強化に向けて、注力領域ごとにマーケット以上の成長をめざす	注力領域におけるビジネス拡大に向け、必要な技術者の獲得・育成をめざす

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

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

NTTグループとの更なる連携強化により、Edge to Cloudのサービス提供力を強化していきます。幅広い業界にシステムを提供する強みと組み合わせ、国内においてはソーシャルデザイン推進室を中心に各分野間の連携を強化し、海外ではスマートシティ分野や5G関連のビジネスを中心として、様々な顧客接点やデータをセキュアにつなぎ合わせることで、企業・業界の枠を超えた業際連携ビジネスの創出・拡大に取り組み、新たな社会プラットフォームや革新的なサービスを創出していきます。



## 事例 NTTデータとNTT Ltd.のケイパビリティを組み合わせた事例

NTTデータのSI力とNTT Ltd.のインフラ構築能力の融合により、下の例のようなビジネスコンサル・アプリケーション開発からNW構築・マネージドサービスまでのフルスタックでのサービスを提供し、ビジネスエコシステムの構築をめざします。





## 戦略2 Foresight 起点のコンサルティング力強化

各分野にコンサルティング専門組織を立ち上げるとともに、お客様や業界の未来 (Foresight) を構想する方法論の整備とその実践の支援、コンサルティング人材の育成等、分野を横断的にサポートする機能を設置します。加えて、世界各地の業界・業務のスペシャリストが持つ様々な知見を集めて活用するネットワークを立ち上げ、お客様・業界の未来を構想するインダストリーコンサルティング力と、テクノロジー起点で未来を構想するテクノロジーコンサルティング力を強化し、共創パートナーとしてお客様の成長を支え、ビジネス変革を実現していきます。



### Focus

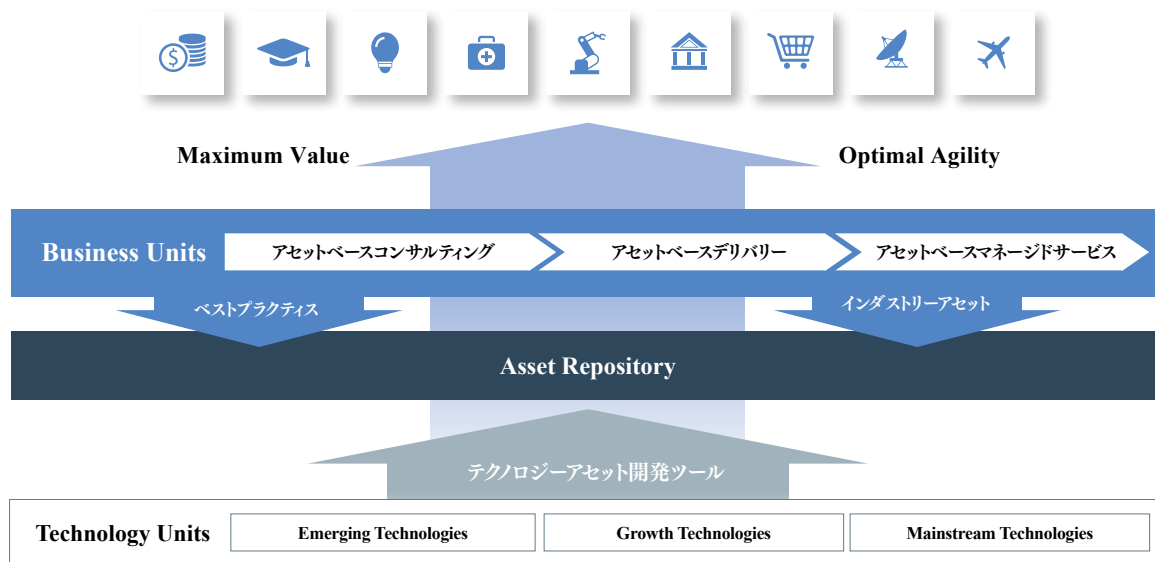
## Foresight Design Method全体像

将来のテクノロジー発展や環境変化を洞察し、将来のあるべき姿から、誰にどのような価値を提供するか、どのようにお客様業務を変革するかを当社が主体となって描き、その実現までリードすることでお客様・社会へ価値を提供していきます。



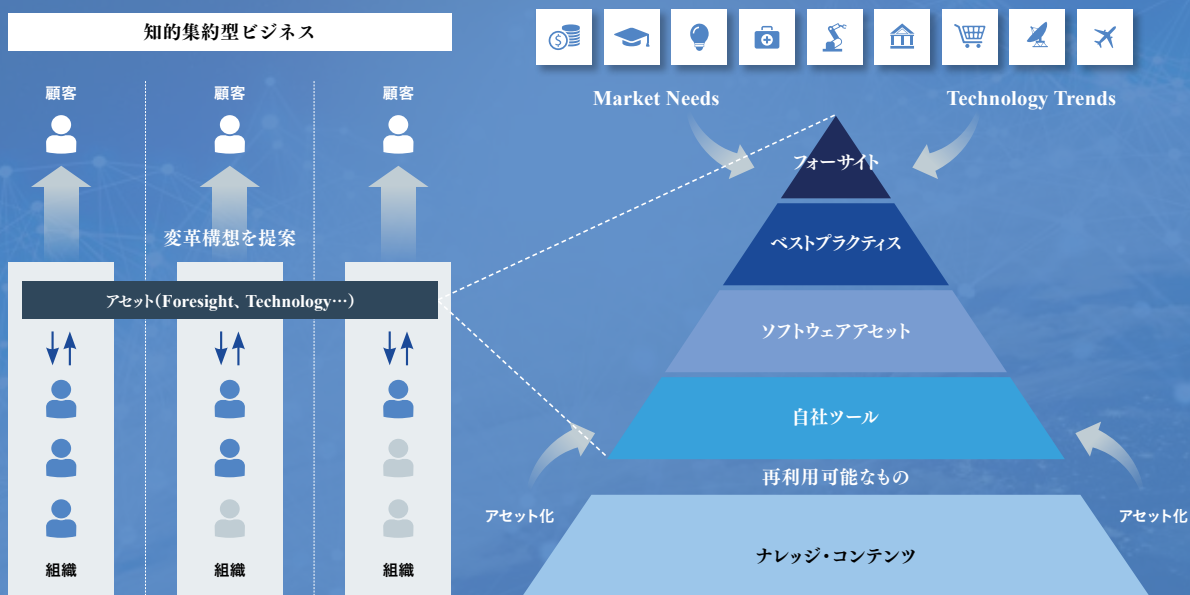
戦略3 アセットベースのビジネスモデルへの進化

業界・業務のフォーサイト、ベストプラクティス、ソフトウェアアセット、自社ツール等、お客様に提供できる価値を再利用可能な状態で集約化し、それらを活用したコンサルティングから、デリバリー・マネージドサービスをグローバル全体で推進していきます。これまでの受託型SIを主体としたビジネスモデルから自ら提案・発信するビジネスモデルへと変革し、デジタル時代にふさわしいビジネスアジリティを備え、お客様への提供価値を最大化していきます。



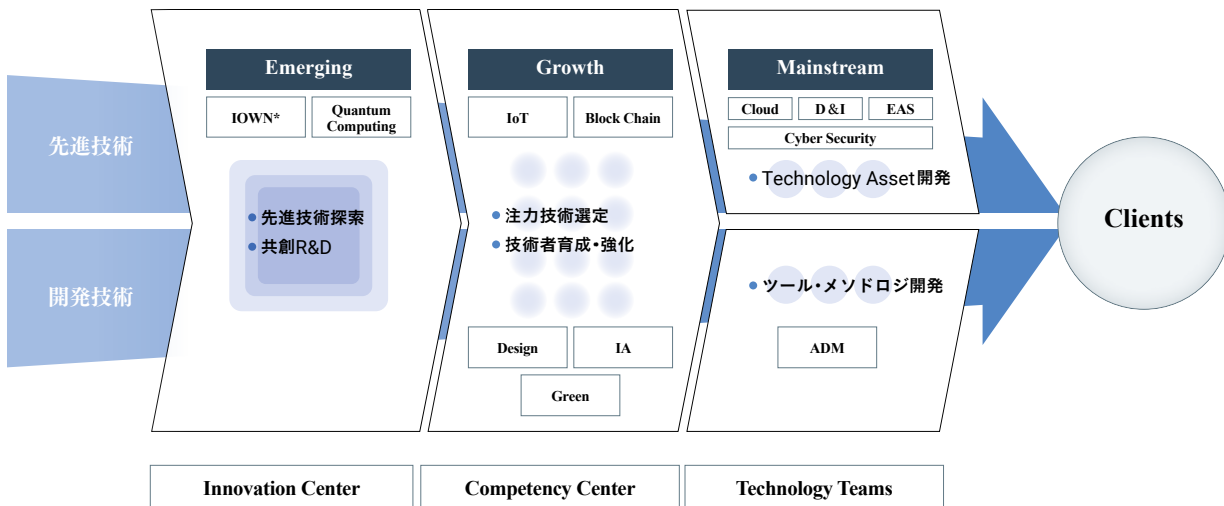
Focus アセットベースビジネスモデル

社内に蓄積されたノウハウ・知恵・知識を武器として、高効率で高付加価値のビジネスへ転換することでお客様への提供価値の最大化をめざします。



## 戦略4 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

Emerging、Growth、Mainstreamの技術の成熟度に応じた3つの領域における活動として、Innovation Centerによるグローバルでの共創R&Dや、Competency Centerによる成長が見込まれる領域のビジネスPoC・プリセールス等、各事業現場のTechnology Teamsによる人材育成やテクノロジーアセットの開発等を通じて、未来の競争力獲得に向けた先進技術活用力の強化と生産性の向上に向けたシステム開発技術力の強化を両輪で進めていきます。

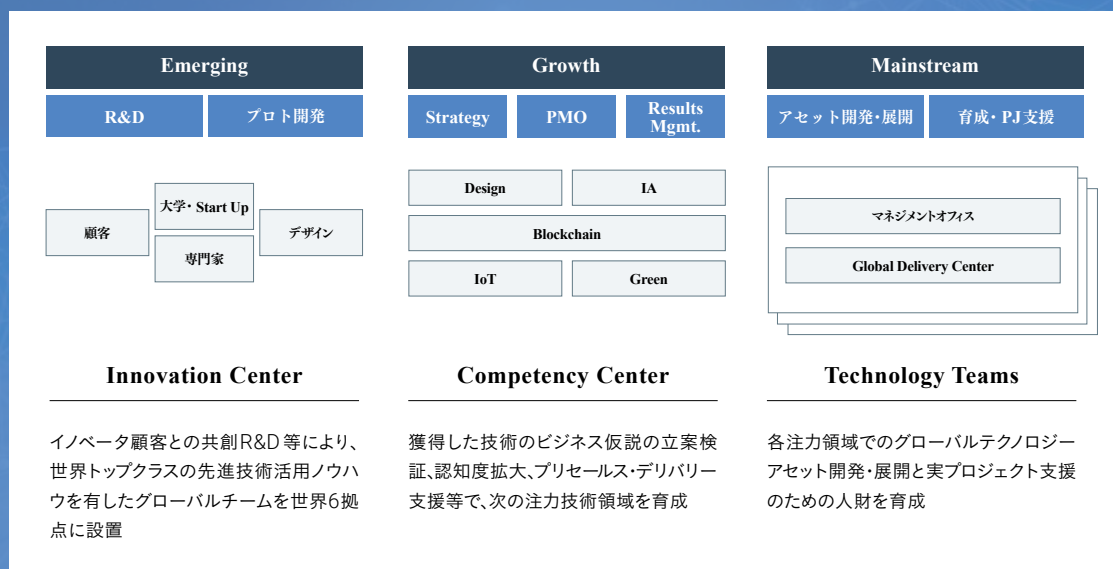


\*アイオン：Innovative Optical and Wireless Network

### Focus

## 技術力強化の取り組み

前中期経営計画における取り組みを発展させ、それぞれの技術成熟度に合わせて活動に整理することで、短期的なものだけでなく、中長期的な技術力の獲得と競争優位の確立につなげていきます。



**戦略5 人財・組織力の最大化**

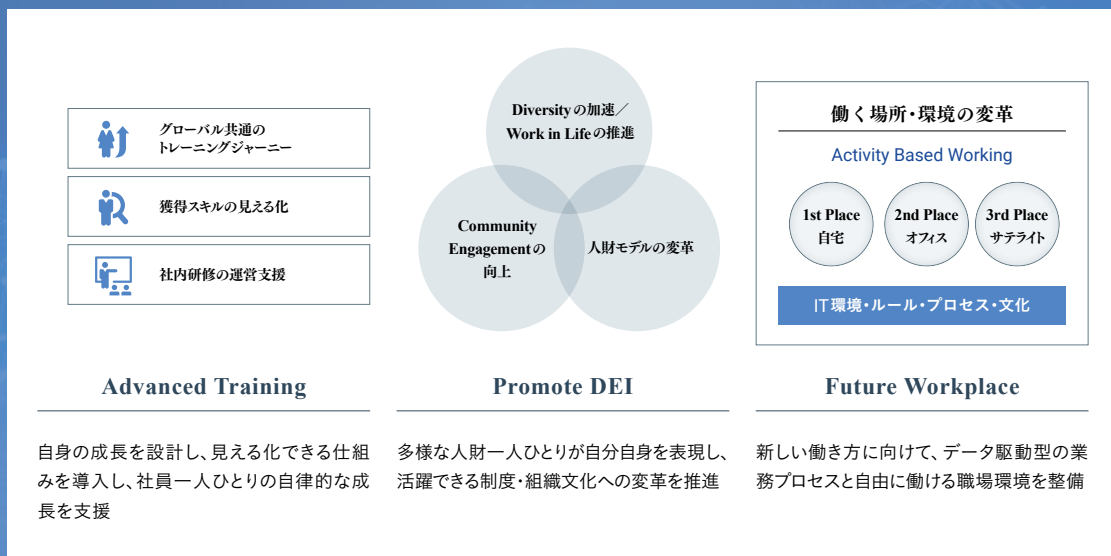
グローバルで最先端技術が学べる育成システムや、高い専門性に応じた処遇の実現等、社員の自律的な成長を促す制度を整備するとともに、業務の特性等に応じて働く時間と場所を柔軟に設定できる環境を実現することで、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) を推進し、従業員エンゲージメントを向上していきます。多様な人財一人ひとりが自分自身を表現し、活躍できる組織機能・カルチャーを持った、魅力的な企業へと変革し、各戦略の実行を支える人財・組織力を最大化するとともに、将来にわたって企業価値を高めていきます。また、グローバル企業としての更なる成長に向けて経営体制を強化していきます。



**Focus**

**人財・組織力強化の取り組み**

社員一人ひとりの成長のための育成、専門性の向上の継続的实施だけでなく、世の中の変化に合わせた職場環境の整備と、Diversityの加速、Engagementの向上、社内人財モデルの変革等の文化醸成による変革を推進します。



自身の成長を設計し、見える化できる仕組みを導入し、社員一人ひとりの自律的な成長を支援

多様な人財一人ひとりが自分自身を表現し、活躍できる制度・組織文化への変革を推進

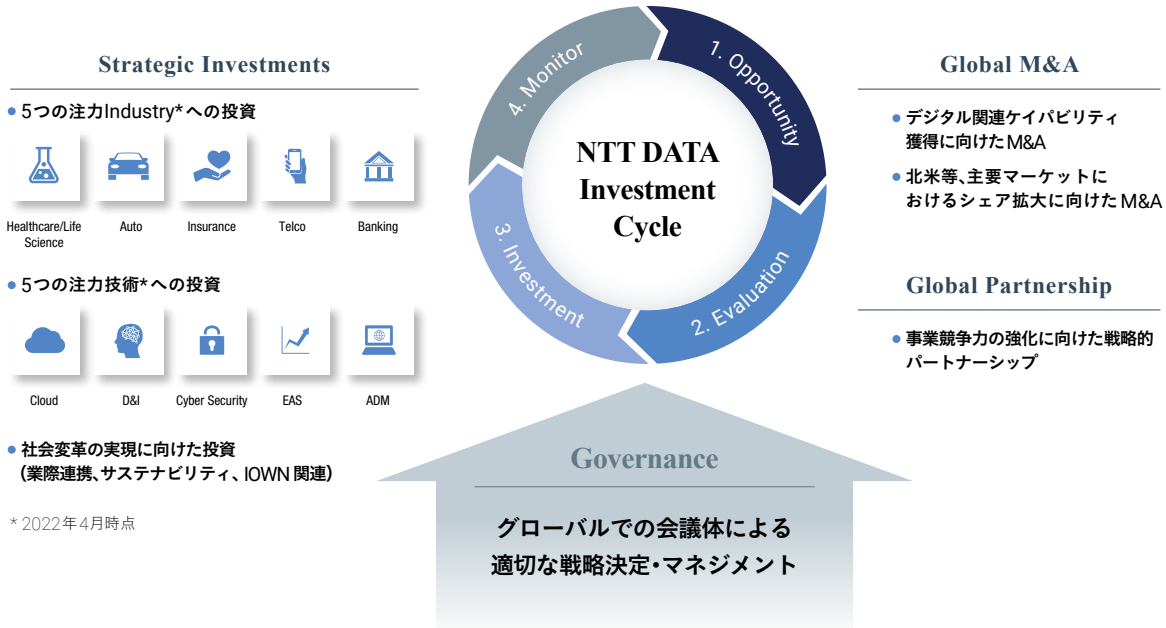
新しい働き方に向けて、データ駆動型の業務プロセスと自由に働ける職場環境を整備



## 事業成長に向けた戦略投資

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

具体的には、Industry、Technologyの注力領域に加え、サステナビリティやIOWNといった社会変革を実現するテーマに対する投資枠を新設し、将来のビジネス創出に向けた戦略的な投資をグローバル全体で推進していきます。



### Focus

## 戦略投資

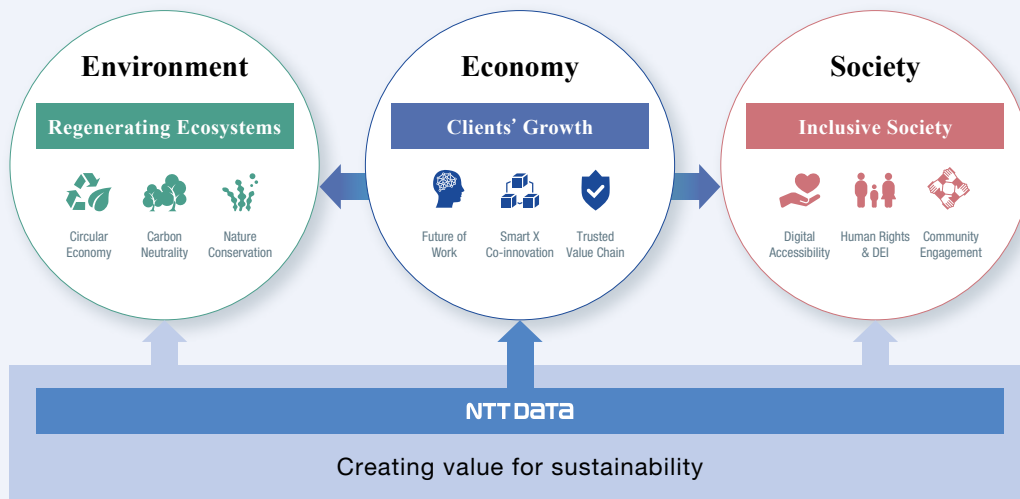
更なる成長に向けたM&Aの強化・推進や、各種取り組みを加速させるための投資、コーポレート機能充実化のための投資を大幅に増額し、新中期経営計画の目標達成をめざします。



# サステナビリティ経営

NTTデータは、経済・環境・社会へのインパクトを考慮し、グローバルかつ長期的な視点を持って取り組みを拡大することで、サステナビリティ経営を進めていきます。「Realizing a Sustainable Future」というスローガンのもと、NTTデータ自身の取り組み (of IT) だけでなく、お客様の事業活動 (by IT) を通じて社会課題解決に貢献します。

## Realizing a Sustainable Future



### 9つのマテリアリティ

Environment Regenerating Ecosystems 未来に向けた地球環境の保全	Economy Clients' Growth サステナブルな社会を支える企業の成長	Society Inclusive Society 誰もが健康で幸福に暮らせる社会の実現
<p><b>Carbon Neutrality</b> 社会やお客様の脱炭素に向けたイノベーションを創出し、気候変動問題の解決に貢献する</p> <p>7 7. Climate Action 13 13. Climate Action</p>	<p><b>Smart X Co-innovation</b> スマートでイノベティブな社会の実現に向けて、様々な企業との共創により新しい価値を創出する</p> <p>9 9. Industry, Innovation and Infrastructure 11 11. Sustainable Cities and Communities</p>	<p><b>Human Rights &amp; DEI</b> 多様な人々が互いの人権を尊重し、活き活きと活躍する公平な社会の実現に取り組む</p> <p>5 5. Gender Equality 16 16. Peace, Justice and Strong Institutions</p>
<p><b>Circular Economy</b> ごみを減らし、製品やサービスの価値が循環し続ける社会を実現する</p> <p>12 12. Responsible Consumption and Production</p>	<p><b>Trusted Value Chain</b> セキュリティやデータプライバシーを守り、安心安全でレジリエントな企業活動を実現する</p> <p>12 12. Responsible Consumption and Production</p>	<p><b>Digital Accessibility</b> 基本的ニーズへ誰もが等しくアクセスできるサービスを実現し、人々のQOL向上を実現する</p> <p>1 1. No Poverty 10 10. Affordable and Clean Energy</p>
<p><b>Nature Conservation</b> 自然資本の保全・回復によって、健全な地球環境を創出し、人々の豊かな生活に貢献する</p> <p>14 14. Life Below Water 15 15. Life on Land</p>	<p><b>Future of Work</b> パフォーマンスとEXを高める新しい働き方を提供し、社会全体の働き方改革を推進する</p> <p>3 3. Good Jobs and Economic Growth 8 8. Decent Work and Economic Growth</p>	<p><b>Community Engagement</b> 地域社会の発展に向けた課題やニーズを理解し、暮らしを豊かにするサービスを提供する</p> <p>4 4. Quality Education 17 17. Sustainable Cities and Communities</p>

# 役員紹介 (2022年10月1日現在)

## 取締役

代表取締役社長  
**本間 洋**

代表取締役副社長  
執行役員  
**山口 重樹**  
テクノロジーコンサルティング&  
ソリューション分野担当、  
ソーシャルデザイン担当、  
コンサルティング&  
アセットビジネス変革本部長

代表取締役副社長  
執行役員  
**藤原 遠**  
コーポレート総括担当\*1、  
技術総括担当\*2  
コーポレート統括本部  
人事本部長

代表取締役副社長  
執行役員  
**西畑 一宏**  
グローバル分野担当  
NTT DATA, Inc. 代表取締役社長

取締役  
**平野 英治**  
社外取締役\*3

取締役  
**藤井 眞理子**  
社外取締役\*3

取締役  
**Patrizio Mapelli**  
NTT DATA, Inc. 取締役

取締役  
**池 史彦**  
社外取締役\*3

取締役  
**石黒 成直**  
社外取締役\*3

取締役(常勤監査等委員)  
**桜田 桂**  
社外取締役\*3

取締役(常勤監査等委員)  
**岡田 顯彦**  
社外取締役\*3

取締役(常勤監査等委員)  
**星 知子**  
社外取締役\*3  
NTT DATA, Inc. 監査役

取締役(監査等委員)  
**稲益 みつこ**  
社外取締役\*3

## 常務執行役員

**鈴木 正範**  
金融分野担当

**佐々木 裕**  
コーポレート総括副担当  
コーポレート統括本部長  
兼 コーポレート統括本部 事業戦略室長

**茅原 英徳**  
公共・社会基盤分野担当  
公共統括本部長

**有馬 勲**  
法人分野担当

**森 直之**  
金融イノベーション本部長

**園田 勝一**  
公共統括本部 第三公共事業本部長

## 執行役員

**稲村 佳津子**  
金融戦略本部長

**豊田 麻子**  
グローバルガバナンス本部長

**富岡 洋子**  
コーポレート統括本部  
サステナビリティ経営推進部長

**福西 克文**  
テレコム・ユーティリティ事業本部長

**富安 寛**  
技術革新統括本部長

**三谷 滋**  
第二金融事業本部長

**Robb Rasmussen**  
グローバルマーケティング本部長  
NTT DATA, Inc. 取締役

**掛谷 一夫**  
コーポレート統括本部 財務部長

**青木 千恵**  
公共統括本部 第二公共事業本部長

**望月 修一**  
ITサービス・ペイメント事業本部長

**杉山 洋**  
製造ITイノベーション事業本部長  
法人コンサルティング&  
マーケティング事業本部長

**細谷 好志**  
第三金融事業本部長

**濱口 雅史**  
ソーシャルデザイン推進室長

**西村 忠興**  
公共統括本部 第一公共事業本部長

**Marvin Mouchawar**  
グローバルイノベーション本部長  
NTT DATA, Inc. 取締役

\*1 「コーポレート総括担当」は、事業戦略、デジタル戦略、広報、総務・法務・リスクマネジメント(CRO)・情報管理・知財(CKO)、人事(CHRO)、財務/IR(CFO)、購買、及び社内システム(CIO)を総括する分掌です。

\*2 「技術総括担当」は、技術開発・研究(CTO)、品質保証、及びセキュリティ(CISO)を総括する分掌です。

\*3 取締役のうち平野英治、藤井眞理子、池史彦、石黒成直、桜田桂、岡田顯彦、星知子及び稲益みつこの8氏は、社外取締役です。

# 会社情報 (2022年3月31日時点)

## 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：151,991人 単体：12,351人

## 事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

## 定時株主総会

6月

## 市場

東京証券取引所プライム市場  
(2022年4月4日時点) 証券番号9613

## 株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社

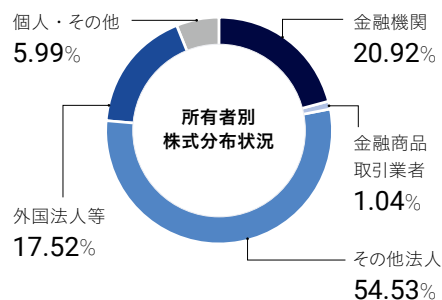
## 会計監査法人

有限責任 あずさ監査法人

## 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	86,705名

## 株式の所有者別分布状況 (所有株式数比率)



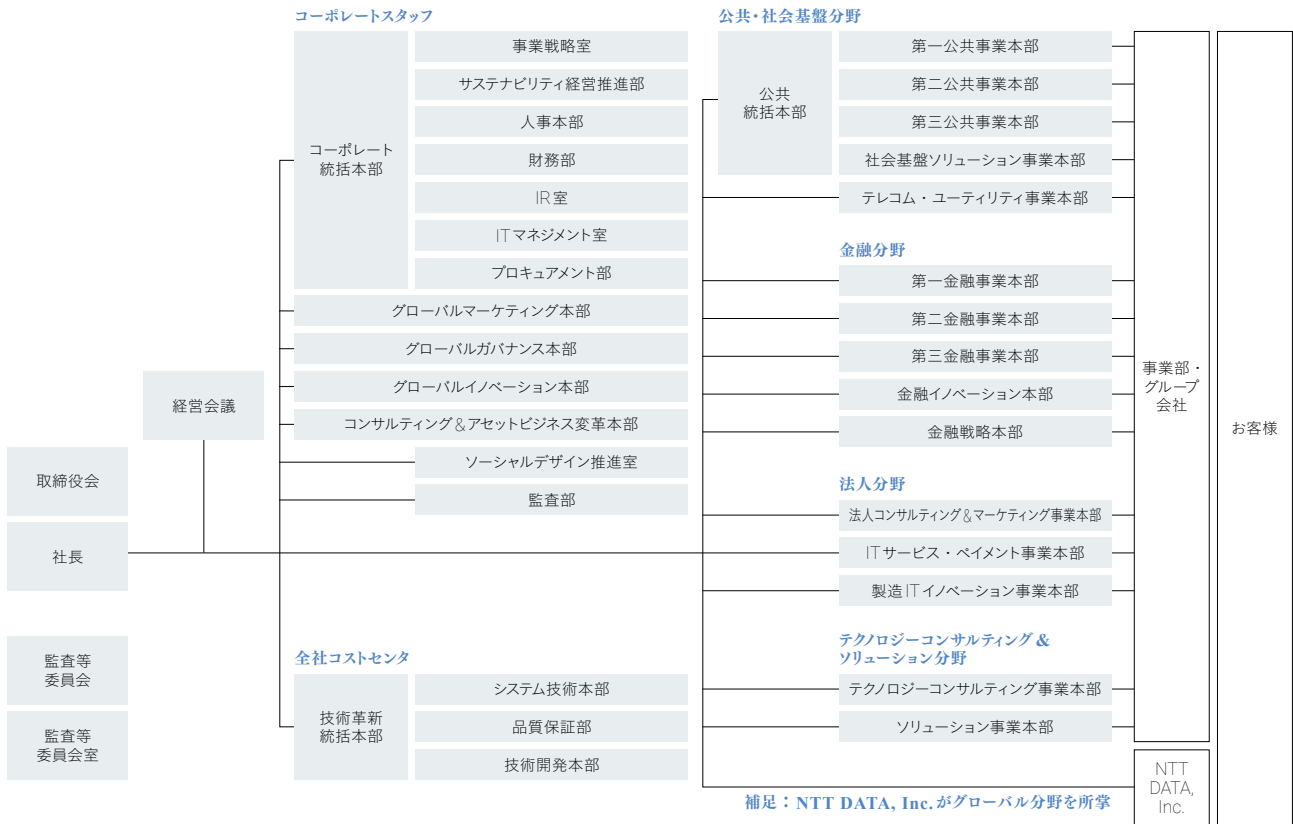
## 大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)*
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)	181,675,100	12.95
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	72,542,966	5.17
株式会社日本カストディ銀行 (証券投資信託口)	19,176,700	1.37
JP MORGAN CHASE BANK 385635	18,597,400	1.33
NTT データ社員持株会	14,158,300	1.01
STATE STREET BANK WEST CLIENT TREATY 505234	11,313,072	0.81
JP MORGAN CHASE BANK 380072	10,637,900	0.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	8,465,603	0.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,215,345	0.59

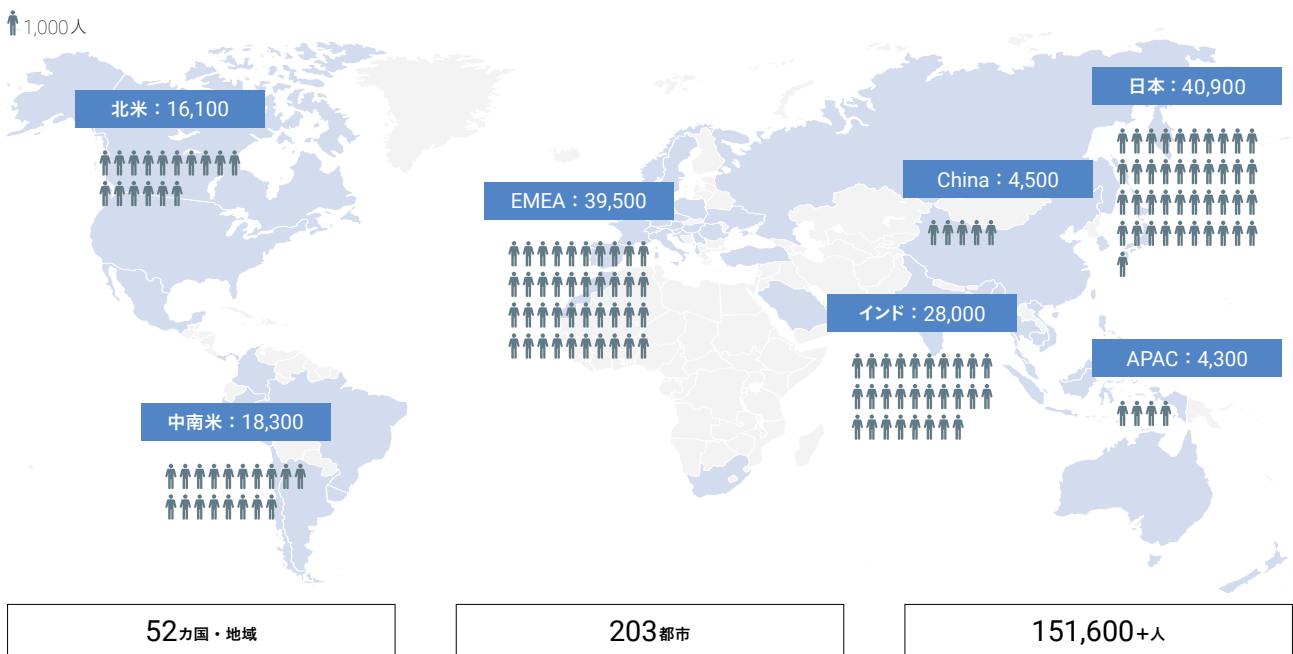
\* 持株比率は、自己株式 (1,149株) を控除して計算しています。



組織図 (2022年10月1日時点)



拠点 (2022年3月31日時点)



**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: 03-5546-8051 (広報部)

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