NTT DATA
Global IT Innovator

アニュアルレポート 2014

2014年3月期

株式会社NTTデータ

Contents

What is NTT DATA?
2 NTTデータとは
8 連結財務数値の推移

Management Message
10 ごあいさつ
12 社長インタビュー
19 CFOインタビュー

Corporate Governance
20 役員紹介
22 不採算案件抑止の取り組み
24 当社およびグループ会社の コーポレート・ガバナンス

Special Feature
25 特集1: NTTグループの力を結集 米テキサス州交通局との パートナーシップ契約
28 特集2: 地域の金融システムを支える NTTデータの共同センタービジネス

Review of Operations
32 At a Glance
34 パブリック&フィナンシャルカンパニー
35 エンタープライズITサービスカンパニー
36 ソリューション&テクノロジーカンパニー
37 グローバルビジネスカンパニー

Financial & Others
38 Financial Section
56 投資家情報
57 会社のデータ

NTTデータグループのコーポレート・ガバナンス、CSR、研究開発、詳細な財務情報については、以下のサイトに掲載しています。

- **コーポレート・ガバナンス報告書**
  http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/library/tool/ga/
- **社会・環境への取り組み(CSR)**
  http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/csr/
- **NTT DATAの技術力**
  http://www.nttdata.com/jp/ja/insights/strength/
- **有価証券報告書**
  http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/library/tool/asr/

(注) このアニュアルレポートに記載のグラフや表における年度表記については、特に記載のない限り、「2014」は2014年3月期を示しています。

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、業績に関する予想およ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およ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、税制や諸制度などに係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。

先見性を持ち、
世の中の役に立つ
新たな仕組みを創造します。

NTTデータとは

I NTT発の日本を代表するITサービス企業

1967年に日本電信電話公社（NTT）のデータ通信本部からスタートしたNTTデータ。NTTグループの中の、SIを中心としたITサービス事業を担うユニークな存在として、約半世紀にわたり日本のIT社会の発展に寄与してきました。

ソフトウェアに強みを持つ、NTTグループ内で唯一のプレイヤー

- グループ全体の経営方針
- 基盤的研究開発の推進

B TO B ITサービス

強み領域

ソフトウェア	NTT DATA（株）NTTデータ
マネージドICT	dimension data Dimension Data Holdings plc
データセンター ネットワーク	NTT Communications NTTコミュニケーションズ（株）

通信キャリア

（株）NTTドコモ

東日本電信電話（株）

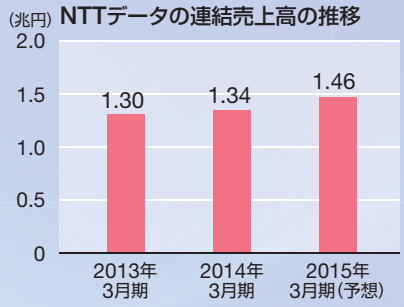
西日本電信電話（株）

What is NTT DATA?

II 国内外での高いプレゼンス

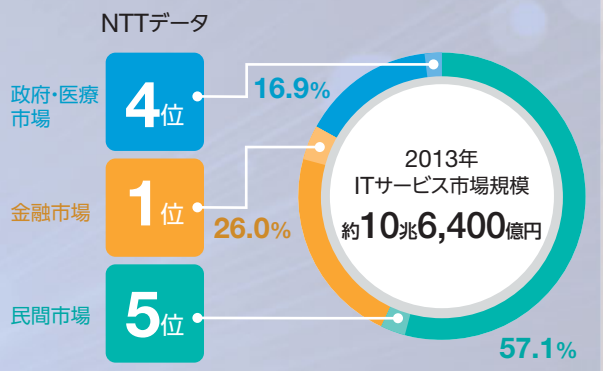
世界でのプレゼンス

Global Top 5
に入るための売上高
1.5兆円超



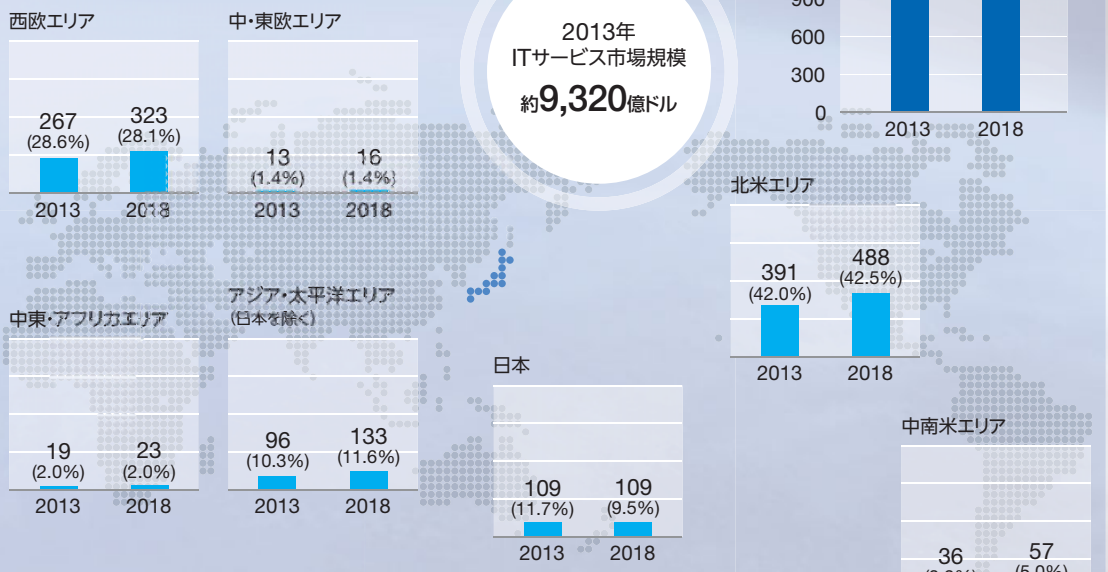
(注)当社のデータを基に作成しています。

日本でのプレゼンス



出典: ガートナー「Market Share: IT Services, 2013」2014年3月31日
政府・医療 :Government, Education, Healthcare
金融 :Banking & Securities, Insurance　民間 :上記以外
(注) ガートナーのデータを基に当社にてグラフを作成しています。

世界のITサービス市場規模 (単位: 十億ドル)



出典: ガートナー「Forecast: IT Services, Worldwide, 2012-2018, 2Q14 Update」2014年6月13日
(注) 1. ガートナーのデータを基に当社にてグラフを作成しています。　2. (　)は世界合計に占める比率。

ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーのシンジケート購読サービスの一部として顧客向けに発行されたデータ、リサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この目論見書／企業レポート発行時点のものではありません。またガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

III 事業の多様化を推進するビジネスポートフォリオ

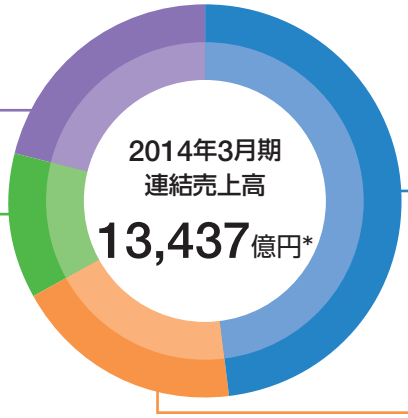
私たちは国内の大規模SI中心のビジネスモデルからの脱却を図り、
事業の多様化とグローバル化を進めています。

国内の金融、公共分野を中心にNTTデータを支えてきた
パブリック&フィナンシャルセグメント
▶詳細はP32、P34を参照

ビジネス領域
- 行政
- 金融
- 医療
- 決済

幅広い分野でビジネスを開拓する
エンタープライズITサービスセグメント
▶詳細はP32、P35を参照

ビジネス領域
- 製造
- 通信・放送・ユーティリティ
- 流通・サービス



3,145億円 21.0%

1,791億円 12.0%

7,216億円 48.3%

2,793億円 18.7%

* 連結売上高は「その他・調整額」を含むため、セグメントごとの単純合算とは整合しません。

最新のITソリューションを提供する
ソリューション&テクノロジーセグメント
▶詳細はP32、P36を参照

ビジネス領域
- プラットフォーム
- サービス
- ソリューション

NTTデータのグローバルビジネスを推進する
グローバルビジネスセグメント
▶詳細はP32、P37を参照

地域拠点
- 米州
- 中国
- EMEA
- APAC

What is NTT DATA?

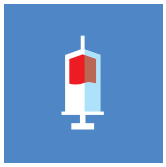
IV 拡大し続ける事業領域

世の中の変化を機敏にとらえ新規市場を創出する、NTTデータグループのリマーケティングによって、これらの領域は現在も拡大を続けています。

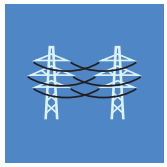
官公庁・自治体
クラウドで、ビッグデータで、地域社会を支える。

教育
ITで、教育の新しいカタチをつくる。

運輸、物流
組織とプロセスの改善を支え、運輸と物流を進化させる。



ヘルスケア・ライフサイエンス
データベースを、医療の力に。



エネルギー・公益事業
競争力をキープしながら、挑戦できる環境を提供する。

卸売業
経営環境に即したサービスで、卸売の進化を支える。

銀行・金融
金融サービスを、信頼度の高いシステムで進化させる。

天然資源
サプライチェーンのノウハウで、次のチャレンジの原動力になる。

小売業
効率化とともに、ネットを活用した売上拡大を支援する。

保険
専門技術と創造力で、保険運用システムを進化させる。

製造業
製造プロセスシステムに、さらなる効率化を。

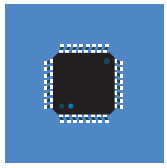
サービスプロバイダー
変化が早いサービス業の、次のチャンスを逃さない。

通信
通信で、新たなチャンス・顧客との関係を、創り出す。

自動車産業
テクノロジーで、システムで、自動車産業を前へ。

基盤技術
クラウドで、データをもっと使えるリソースに変える。

メディア・エンタテインメント
ITソリューションで、メディアの新ビジネスを切り拓く。

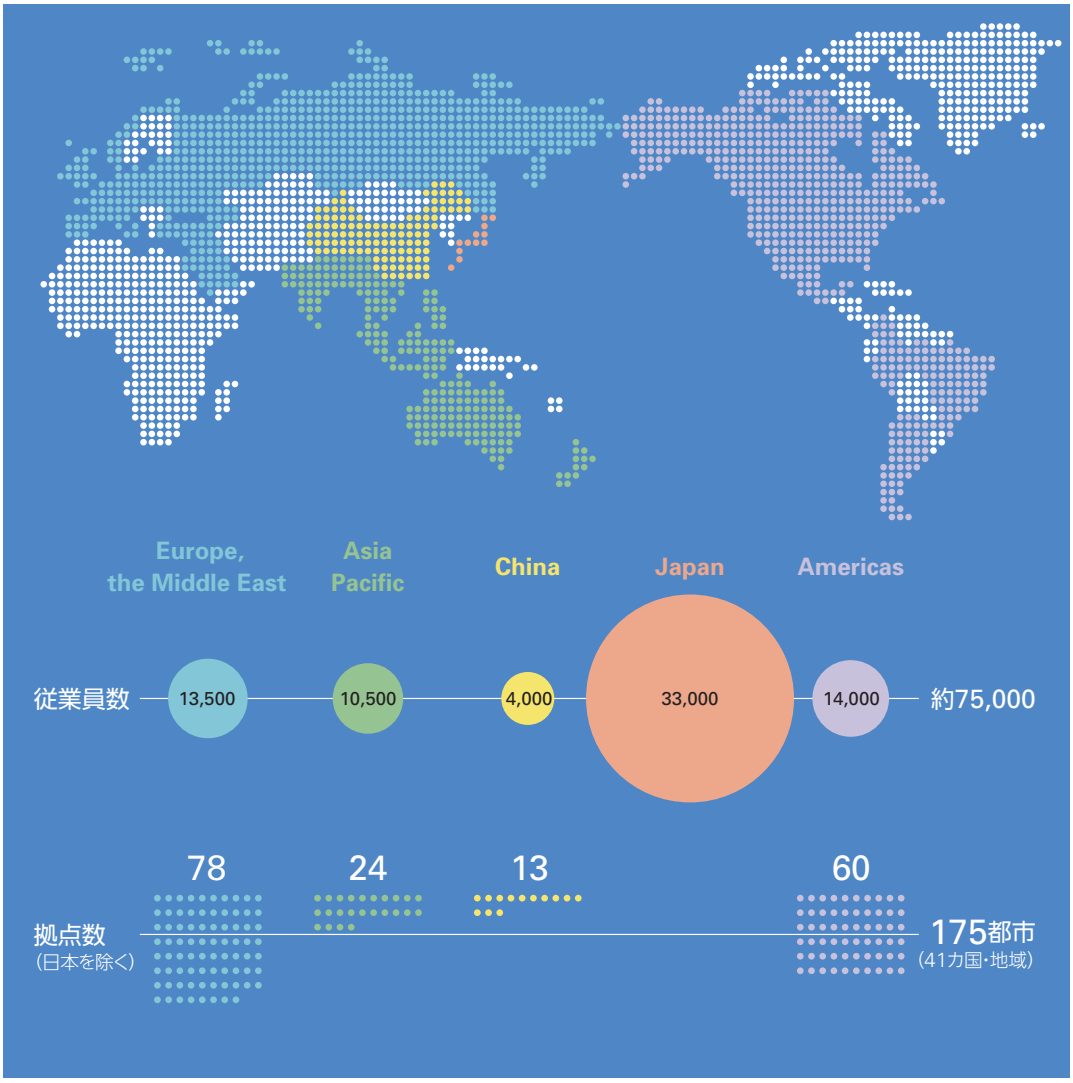


エレクトロニクス・ハイテク
開発・製造・管理の最適化をアシストする。

コンシューマー製品
オンラインで、モバイルで、製品開発を支える。

V Global One NTT DATAによる ベストソリューション

•地理上のカバー率を広げることで、世界を相手にビジネスをするグローバル企業をサポート。
•各拠点の強みを生かし、グローバルレベルで最適化したサービスを提供。
•実績のある日本の社会インフラシステムを他国／地域に展開。



What is NTT DATA?

VI 先見性を持ち、お客様と新たな仕組みを創造

NTTデータでは毎年、調査・有識者とのディスカッションなどを通じ、情報社会における近未来のトレンドをまとめNTT DATA Technology Foresightとして発信しています。Foresightを経営戦略に組み込み、将来に向けた技術開発やビジネス創出を行い、世の中の役に立つ新たな仕組みを創造していきます。現在、NTT DATA Technology Foresightに関する数多くのプライベートセミナーを開催しており、お客様とイノベーションを実現するためのProof of Concept（新しいコンセプトの実証）に積極的に取り組み、事業化を推進しています。

NTT DATA Technology Foresight 2014の情報社会トレンドと技術トレンドをご紹介します。各トレンドの詳細についてはHPをご覧ください。

http://www.nttdata.com/jp/ja/insights/foresight/index.html

NTT DATA Technology Foresight 2014

Information Society Trend
情報社会トレンド

1. 個の影響力拡大が社会の変革を促進する
2. オープンな共創や連携が加速する
3. 価値の源泉は無形資産の活用へシフトする
4. 持続性の確保と変化への迅速な対応が求められる

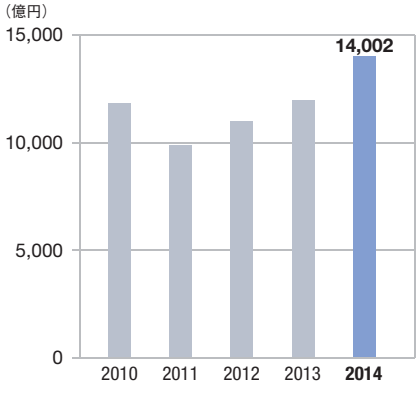
Technology Trend
技術トレンド

1. 人間能力の自然な拡張
2. 人間のモデル化
3. モバイルセントリック
4. 人工知能による知的処理
5. 実世界センシングと分析
6. スマートインフラストラクチャー
7. 次世代Webアーキテクチャー
8. 環境適応型ITシステム
9. 多層サイバーディフェンス
10. ラピッドデザイン技術

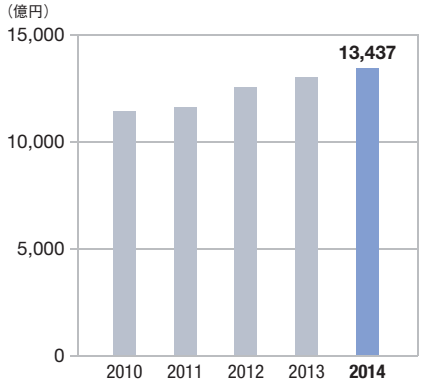
連結財務数値の推移

3月31日に終了した1年間	2004	2005	2006
会計年度:			
売上高	¥ 846,705	¥ 854,153	¥ 907,281
営業利益	59,725	39,288	46,866
税金等調整前当期純利益	44,440	32,144	42,016
当期純利益	26,956	20,110	28,190
受注高	750,795	658,161	723,673
設備投資額	148,922	110,820	112,145
減価償却費等	169,133	164,532	158,361
研究開発費	15,349	16,542	17,306
フリー・キャッシュ・フロー	44,044	60,711	53,116
会計年度末:			
総資産	1,065,549	1,038,571	1,056,336
自己資本	458,846	473,981	495,703
有利子負債	317,013	295,341	271,928
従業員数(人)	17,389	18,720	21,308
1株当たり情報:			
当期純利益	¥ 9,578	¥ 7,139	¥ 10,024
現金配当	2,000	2,000	3,000

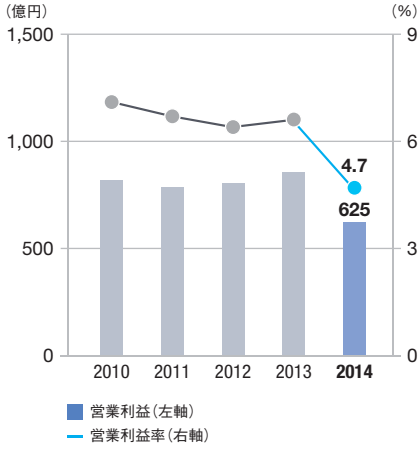
受注高



売上高



営業利益と営業利益率



(注) このページに記載のグラフや表における年度表記については、「2014」は2014年3月期を示しています。

2014年3月期決算のポイント	
	•受注高は、当社単体の受注増および北米、欧州を中心とした既存子会社の受注増により、対前期比で17.0%増加しました。 •売上高は、当社単体の減収があったものの、北米を中心とした既存子会社の増収および為替影響等により、対前期比で3.2%の増収となりました。 •営業利益は、同時期に発生した複数の不採算案件の影響等により、対前期比で27.0%の減益となりました。

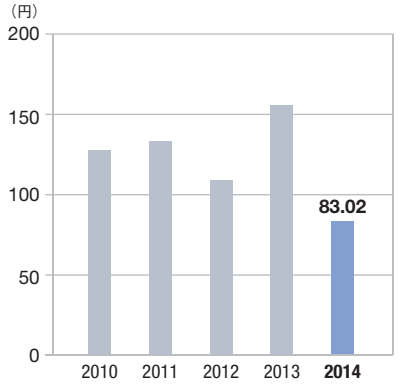
百万円

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
¥1,044,918	¥1,074,405	¥1,139,092	¥1,142,940	¥1,161,962	¥1,251,177	¥1,301,941	**¥1,343,772**
90,250	95,911	98,546	81,689	78,306	80,416	85,696	**62,583**
85,769	51,492	91,431	71,789	68,471	71,882	77,019	**54,259**
50,637	30,454	48,360	35,662	37,313	30,446	43,517	**23,287**
967,901	1,012,278	1,035,242	1,181,549	988,484	1,098,400	1,197,168	**1,400,221**
139,564	176,826	180,068	162,570	139,069	133,965	122,113	**147,725**
152,862	159,263	166,681	161,981	158,566	159,721	153,877	**143,681**
11,307	10,749	10,090	11,389	10,742	13,507	12,105	**12,831**
83,304	39,653	(6,902)	83,667	(56,468)	30,406	46,283	**44,837**
1,087,346	1,193,827	1,275,091	1,279,256	1,468,617	1,474,894	1,524,309	**1,689,940**
534,916	548,133	566,308	584,537	601,601	605,709	651,312	**676,824**
246,330	241,204	304,735	272,299	404,292	371,673	369,907	**405,677**
22,608	23,080	31,739	34,543	49,991	58,668	61,369	**75,020**

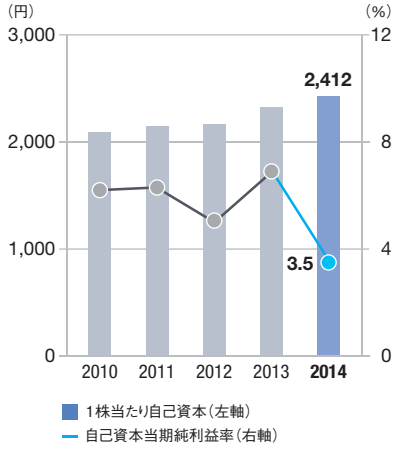
円

¥ 18,052	¥ 10,857	¥ 17,240	¥ 12,713	¥ 13,302	¥ 10,854	¥ 15,514	**¥ 83.02***
5,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	**60***

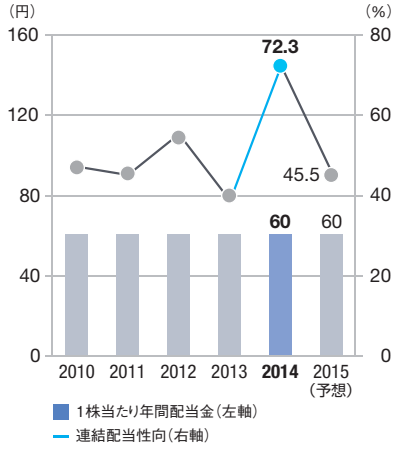
1株当たり当期純利益*



1株当たり自己資本*と自己資本当期純利益率(ROE)



1株当たり年間配当金*と連結配当性向



* 2013年10月1日を効力発生日として1株につき100株の割合で株式分割を行っています。2014年3月期の数値は期首に当該株式分割が行われたと仮定して計算しており、グラフではそれ以前の数値も同様の仮定で計算しています。

Management Message

ごあいさつ

2014年3月期の業績を真摯に受け止め、中期経営計画の目標達成に向け全力を尽くします。

平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

2014年3月期は、国内外のIT投資の順調な回復を受け、受注高、売上高ともに増加しました。しかしながら、同時期に複数の不採算案件が発生した影響により、営業利益、当期純利益は大幅な減益となりました。これは、新規のお客様との案件、新たに取り組む業務アプリケーションの開発、もしくは新規の技術を要する案件において、プロジェクト遂行計画の妥当性の見極めに不十分な部分があったためです。今回の出来事を私たちは大きな問題と認識し、昨年夏から社長直轄組織の「プロジェクト審査委員会」を設置するなどリスク管理を徹底しています。

2014年3月期を終え、中期経営計画（2013年3月期～2016年3月期）がちょうど折り返し地点に達しました。

目標はGlobal Top 5、言い換えれば売上高1.5兆円超と、EPS200円の2つです。

1.5兆円超という売上目標に対しては、順調に推移しています。一方、EPS200円は、チャレンジングな目標であることに変わりありません。残された2年間は、不採算案件の抑止に加え、売上拡大による売上総利益の増加、ソフトウェア開発自動化ツールの適用拡大による原価削減、管理費削減などの取り組みによって、目標達成に向け全力を尽くします。

また、約10年前より本格的に乗り出したグローバルビジネスは、現在は世界中ほぼすべての地域でお客様のサポートが可能になったことにより、“Global 1st Stage”に立つことができました。今後は、“Global 2nd Stage”を目指し、世界中のお客様から“NTT DATA”というブランドを“Clients First with Innovation & Japan Quality”とイメージしていただけるよう、ブランドの確立とさらなる事業拡大、収益力強化に努めてまいります。

2014年8月

岩本敏男

代表取締役社長

社長インタビュー

Q 2014年3月期の振り返りをお願いします。

A **良好な経営環境を背景に、受注高、売上高を順調に伸ばすことができました。しかし、複数の不採算案件が同時期に発生したことにより、営業利益、当期純利益は減益となりました。**

リーマンショックの影響により大きく落ち込んでいたIT投資が2、3年ほど前から回復基調にあり、現在、足元を取り巻く経営環境は良好です。それを受け、2014年3月期は受注高、売上高ともに増加し、NTTより分社して以来、25期連続の増収を続けています。

一方、営業利益、当期純利益は、同時期に発生した6つの大きな不採算案件の影響により減益となりました。これは、新規のお客様との案件、新たに取り組む業務アプリケーションの開発、もしくは新規の技術を要する案件においてプロジェクト遂行計画の妥当性の見極めに不十分な部分があったためです。

2014年3月期決算のポイント （億円）

	2013年3月期実績	**2014年3月期実績**	前期比	
			増減額	増減率
受注高	11,971	**14,002**	+2,030	+17.0%
売上高	13,019	**13,437**	+418	+3.2%
営業利益	856	**625**	-231	-27.0%
セグメント利益*	770	**542**	-227	-29.6%
当期純利益	435	**232**	-202	-46.5%

*セグメント利益は税金等調整前当期純利益を示します。

今回の出来事を私たちは大きな問題として認識し、昨年夏に各カンパニーから独立した「プロジェクト審査委員会」を設置し運営しています（→23ページ）。プロジェクト審査委員会は、お客様・業務・技術のいずれかに新規性のある大規模案件を対象とし、プロジェクト遂行計画の妥当性の判断を行い、受注から納品まで責任を持ってプロジェクトを管理します。

Q 今後、不採算案件は発生しないということでしょうか？

A 業績に大きな影響が出ないようにリスク管理を徹底しますが、事業拡大のためには、一定のリスクを許容する必要があります。

不採算案件をまったく発生させないというわけではありません。それは現実的に不可能ですし、必要なチャレンジができなくなってしまいます。

リスクがすべて悪いというわけではなく、事業拡大のためにはある程度のリスクを許容しチャレンジすることが必要です。

順を追ってお話しします。

私たちは大小合わせて約2万件のプロジェクトを抱えています。その中に、赤字前提の案件はひとつとしてありません。ですが、価格面、技術面でぎりぎりの挑戦をしているため、結果的にどうしても不採算化する案件が出てきます。とはいえ、業績に大きな影響が及ぶ事態は避けなければならないため、難易度の高い大規模案件は、先ほどお話ししたプロジェクト審査委員会の管理下に置くことでリスク管理を徹底しようというわけです。

また、リスクがすべて悪いというわけではなく、事業拡大のためにはある程度のリスクを許容しチャレンジすることが必要です。そのための許容値は、売上高の0.3%以下を目指しています。

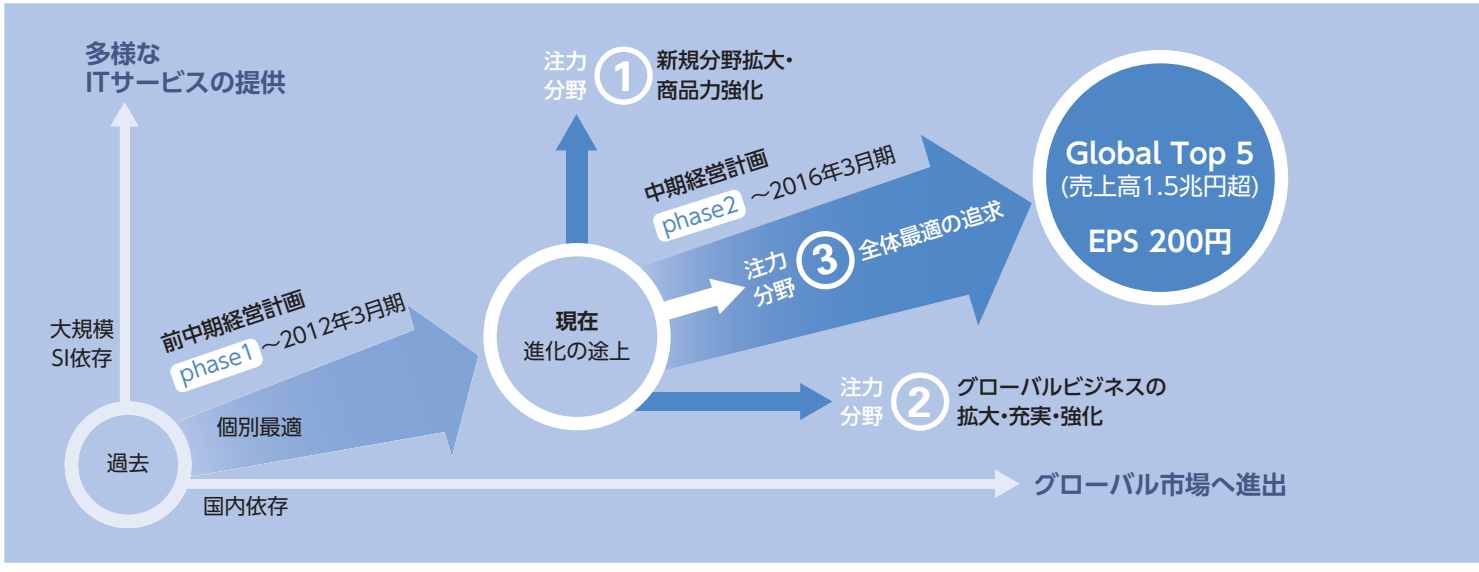
Q **2014年3月期を終え、中期経営計画が折り返し地点を過ぎました。目標はどれくらい達成できたのでしょうか?**

A **Global Top 5のレベルである売上高1.5兆円超という目標に対しては概ね順調です。一方、EPS200円*はチャレンジングな目標ですが、旗は降ろしません。**

中期経営計画の目標は2つあります。ITサービス市場におけるGlobal Top 5のレベルである売上高1.5兆円超とEPS200円です。

売上高については、中期経営計画3年目の2015年3月期末時点で1兆4,600億円を予想していますが、これは計画を上回るペースであり、概ね順調です。

中期経営計画の位置付けと注力分野



次に、EPSについては、2014年3月期末実績は83.02円、2015年3月期末予想は131.90円となっており、200円という目標はチャレンジングであると言えます。この目標達成のためには、不採算案件の抑止が大前提であり、その上で、売上拡大による売上総利益増、ソフトウェア開発自動化ツールの適用拡大による原価削減、管理費削減の取り組みを強化することにより、目標達成に全力を尽くします。

*2013年10月1日を効力発生日として1株につき100株の割合で株式分割を行っています。

Q 海外ビジネスについて今後はどういう展開を考えていますか?

A 拠点が増え、多くの地域をカバーできるようになったことにより、現在はGlobal 1st Stageに立つことができたと考えています。今後はGlobal 2nd Stageに向け、グローバルブランドの確立を目指します。

M&A戦略を中心に本格的にグローバルに乗り出したのが今から10年前。海外拠点は順調に拡大し、現在では日本を除く41カ国・地域、175都市に4万2千人の従業員を抱えるまでになりました。それが何を意味するのかというと、世界のほぼどこの地域であっても、お客様のリクエストに応えられるようになったということです。特に、スペインeveris社の買収

注力分野 ① 新規分野拡大・商品力強化	・クラウドやAMOなどのITコスト削減ソリューションの拡大に向けた取り組み ・ビジネスアナリティクスやコア業務BPOなど、提供するサービスの高度化・多様化 ・M2Mクラウドやロボティクス事業などの新規事業開拓や、既存事業における成長やシェア拡大が見込める分野へのリソース流動
注力分野 ② グローバルビジネスの拡大・充実・強化	・お客様のグローバル市場進出のサポート ・拡大が見込める海外市場の取り込みのため、空白地域へのカバレッジ拡大 ・SAP、テレコム分野など当社が得意技として保有するソリューションをグローバル横断チーム(Global One Team)で共有し、さらなる充実・強化
注力分野 ③ 全体最適の追求	・グローバルレベルでの業務の標準化・効率化・集約化 ・グループ会社や組織の再編・統合を通じた規模を活かした経営の効率化に向けた取り組み ・激変する環境に対応した事業ポートフォリオに合わせてリソース配分

NTTデータならではの価値。それを私たちは「Clients First with Innovation & Japan Quality」と考えます。

により、南米のカバレッジを大幅に拡大することができました。それにより私たちはようやくGlobal 1st Stageに立つことができたと考えています。

私たちが次に目指すGlobal 2nd Stageについてご説明します。グローバルレベルで見れば、私たちはまだまだ認知されていません。世界中のお客様にNTTデータとはどういう企業かを知ってもらう必要があります。NTTデータならではの価値。それを私たちは「Clients First with Innovation & Japan Quality」と考えます。品質、コスト、デリバリーに優れたJapan Qualityを追求し、お客様とともにInnovationを起こしていく。それによって、私たちの価値観であるClients Firstを実践できると考えます。

そのようなグローバルブランドを確立するまでには時間がかかります。中期経営計画を2回以上回す必要があるかもしれません。しかし、Global 2nd Stageを目指さなければ、企業としての持続的成長にはつながらないと考えています。常にClient Firstを実践し、お客様との間にLong Term Relationshipを確立することが、何よりも重要と考えています。

なお、中期経営計画で目指していた海外売上比率25%(海外売上高3,500億円超)は本年度で達成できる見込みです。Global 2nd Stageでは、海外売上比率50%をイメージしていますが、併せて利益を拡大させていくことは言うまでもありません。

Q **海外ビジネスへの注力はよくわかりました。一方で国内での成長が鈍化しているように見えますが、国内市場にはこれ以上力を入れないということでしょうか?**

A **海外同様、国内も重要なマーケットだと考えています。リマーケティングによりシェア拡大を図ります。**

国内市場に関しても、海外同様、注力していきます。国内IT市場の成長率は1～2%くらいと言われており、海外に比べれば低い数値かもしれませんが、金融、公共の分野で大きなシェアを持つ私たちも、製造、流通、サービス、通信、放送、ユーティリティなどの法人分野では、まだシェアが低く、ビジネス拡大の余地は十分にあると考えています。

現在、すべてのビジネス領域をセグメンテーション化して、攻める領域、守る領域、やめる領域を絞り込むなど計画的にマーケティングを行っています。ここで気をつけなければならないのは、「マーケティングの残像」に陥らないことです。人は一度参入を阻まれた領域のことを、大きな壁があり参入不可能な場所だと思い込んでしまう傾向があります。しかし、状況は刻一刻と変わっていきますし、当時はなかった新たな技術を適用することも可能なはずです。このように、先入観にとらわれることなく市場を創造しようとする試みのことを、私たちはリマーケティングと呼んでいます。

また、本年度は既存顧客の更改案件が多くあり、マイナンバー制度*関連の受注も見込んでいます。私たちは国内市場において確実に成長軌道に戻ることができると考えています。

*国民ひとりひとりに番号を付与し、個人情報管理の効率化を図る制度です。

Q 開発自動化ツールの適用状況について教えてください。

A 適用件数は着実に増加しています。今後も原価低減のため、さらなる拡大を目指します。

ソフトウェア開発自動化とは、従来、人が行っていたシステム開発業務の一部をコンピュータに行わせることで、ソースコードからの設計書生成における工数が手作業の場合と比べ90%減少したり、大規模システムの膨大な設計書の自動チェックを行い、すり抜けバグ*を激減させたという効果が出ており、そのツールを適用した開発案件の数は着実に増加しています。

お客様のシステムがメインフレーム環境である場合など、ソフトウェア開発自動化ツールを適用できないケースもあるのですが、適用できる環境にはすべて適用するという方針を打ち出しています。2015年3月期は、普及展開のための専門の支援部隊を倍増し、社内への適用拡大を本格化しています。なお、これまでのツールは、設計、プログラミング、テストなど、開発工程ごとに用意されていたのですが、昨年、それらをシームレスにつなぐTERASOLUNA Suiteがリリースされ、使い勝手を大きく向上させることができました。今後も原価率低減のため、適用件数のさらなる拡大を目指します。

* 前工程で未検出のエラーやバグのこと。後工程で手戻りが発生するため、その工程で本来実施すべき作業の進捗が遅れ、QCD(品質・コスト・納期)に悪影響を及ぼす。設計書自動チェックにより網羅的に設計書不整合の検出を行うことができるため、目視チェックと比較して後工程での手戻りが大幅に減少する。

Q 2015年3月期の見通しと重点的な取り組みについて教えてください。

A 引き続き経営環境は良好で、増収増益を見込んでいます。また、中期経営計画の目標達成に向け、利益確保のための取り組みを徹底します。

前年度と同じく、経営環境は良好であり、売上高の26期連続増収は達成できると考えています。受注高は前年度の大幅増の反動で若干減少となりますが、それでも依然高い水準です。営業利益、当期純利益は、大幅な増加を見込んでいます。

2015年3月期の業績見通し （億円）

	2014年3月期実績	2015年3月期予想	前期比	
			増減額	増減率
受注高	14,002	**13,200**	-802	-5.7%
売上高	13,437	**14,600**	+1,162	+8.6%
営業利益	625	**850**	+224	+35.8%
セグメント利益*	542	**750**	+207	+38.2%
当期純利益	232	**370**	+137	+58.9%
EPS（円）	83.02	**131.90**	+48.88	+58.9%

* セグメント利益は税金等調整前当期純利益を示します。

本年度は、中期経営計画の最終年度（2016年3月期）に向けて目標達成の算段を整える年です。そのためには、利益確保に向けた取り組みがいっそう重要になります。これまでご説明してきた、不採算案件の抑止、国内外の売上拡大による売上総利益増、ソフトウェア開発自動化ツールの適用拡大による原価削減、管理費削減をはじめ、中期経営計画で掲げた施策の遂行を徹底します。さらに、中期経営計画の最終年度には、拡大を続ける海外ビジネスが利益貢献できるよう、のれん代償却後に利益を出せる形に持っていきたいと考えています。

Q 株主、投資家の皆様にメッセージをお願いします。

A 有言実行の精神により、信頼関係をより確かなものにしたいと考えています。

安定的な配当を実施するという私たちの方針に従い、本年度も、前年度と同じく1株当たり60円の配当とさせていただく予定です。

皆様が私たちに求めるものは、個人のスタンスや国・地域によっても少しずつ違うかと思いますが、私たちが最も大切にすべきことは、言ったことは必ず実行するということ、それによって皆様との信頼関係をより確かなものにすることだと考えています。

どうぞ今後とも温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Management Message

CFOインタビュー

寒河江　弘信
取締役常務執行役員
財務部長、財務統括担当（CFO）

Q NTTデータグループにおける財務戦略の柱について教えてください。

A 当社は従来より、社会を支える情報インフラの開発・運用を行っており、その遂行のためには、大規模先行投資が必要となります。

この資金を確実に調達するためには、好条件かつ機動的な資金確保が極めて重要な財務のミッションであり、それを実行していくことは財務戦略の柱のひとつとなります。

併せて、有利子負債の増加を抑制し、キャッシュ・フローを安定的に確保した上で、「中長期的に利益成長を果たしていくための事業投資に振り向ける」ことが基本的な考えです。

引き続き財務基盤となるキャッシュ・フローの安定・維持・強化を図ってまいります。

Q M&Aにおける財務戦略について教えてください。

A 企業価値向上のために、継続的にフリー・キャッシュ・フローを伸ばしていくという考え方が前提としてあります。そのためには、M&Aは必要な手段のひとつであり、当社グループの事業戦略と合致し、理念や風土との親和性が高い企業があれば、今後も積極的に推進していく方針です。

M&Aの実行にあたっては、案件を厳選する上流工程が非常に重要だと考えています。PMIを十分に検討することや、多角的な指標を用いて買収価格の妥当性を判断することは私の重要なミッションです。

また、M&Aの原資については、フリー・キャッシュ・フローの範囲内で実行することを方針としています。

一時的に有利子負債による資金調達を行う場合もありますが、中期的には追加的資金調達に依存しないことを基本と考えています。

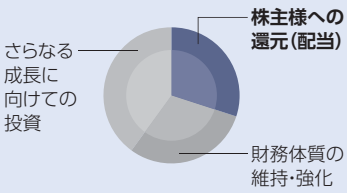
Q 株主還元についての方針と今期予想に関する考え方について教えてください。

A 株主還元については、キャッシュインカムの使途の観点から検討しています。現在、当社グループは、2016年3月期での「Global Top 5（売上高1.5兆円超）」「EPS 200円」の達成と、その後の持続的な成長に向けて取り組んでおり、そのために必要な事業投資や技術開発に資金を振り向けていきたいと考えています。それにより企業価値を向上させることが、長期的には株主還元の強化につながると信じております。

また、前述のとおり、財務基盤の安定・維持・強化についても引き続き取り組んでいくため、有利子負債についても一定の水準以下に保っていく考えです。株主還元については、そのような事業投資機会や有利子負債の状況を踏まえつつ、安定的に実施することを前提に決定しています。その結果、2015年3月期の1株あたり年間配当金は60円と予想しています。

株主の皆様のご理解をよろしくお願いいたします。

キャッシュインカムの使途



1株当たりの年間配当金

2014年3月期	60円
2015年3月期	60円（予定）

コーポレート・ガバナンス

役員紹介

(2014年7月1日現在)

取締役

代表取締役社長
岩本　敏男

2008 当社 取締役常務執行役員
2009 当社 代表取締役副社長執行役員 パブリック&フィナンシャルカンパニー長
2011 当社 代表取締役副社長執行役員
2012 当社 代表取締役社長(現在に至る)

代表取締役副社長執行役員
栗島　聡

ソリューション&テクノロジーカンパニー長、情報技術戦略担当(CIO)、セキュリティ戦略担当(CISO)、知的財産戦略担当

2011 当社 取締役常務執行役員 ソリューション&テクノロジーカンパニー長
2012 当社 代表取締役常務執行役員 ソリューション&テクノロジーカンパニー長
2014 当社 代表取締役副社長執行役員 ソリューション&テクノロジーカンパニー長(現在に至る)

代表取締役副社長執行役員
山田　英司

グローバルビジネスカンパニー長、コーポレート部門担当、リスク管理統括担当(CRO)、コーポレート・ガバナンス担当、CSR担当

2011 当社 取締役常務執行役員 パブリック&フィナンシャルカンパニー長
2012 当社 代表取締役副社長執行役員 パブリック&フィナンシャルカンパニー長
2013 当社 代表取締役副社長執行役員 グローバルビジネスカンパニー長(現在に至る)

代表取締役常務執行役員
椎名 雅典

パブリック&フィナンシャルカンパニー長

2011 当社 取締役執行役員 グループ経営企画本部長
2012 当社 取締役常務執行役員 グループ経営企画本部長
2013 当社 取締役常務執行役員 パブリック&フィナンシャルカンパニー長
2014 当社 代表取締役常務執行役員 パブリック&フィナンシャルカンパニー長(現在に至る)

取締役常務執行役員
本間 洋

エンタープライズITサービスカンパニー長

2012 当社 執行役員 第三法人事業本部長
2013 当社 常務執行役員 第三法人事業本部長
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(現在に至る)
(株)コンストラクション・イーシー・ドットコム 代表取締役社長(現在に至る)

取締役常務執行役員
寒河江　弘信

財務部長、財務統括担当(CFO)

2011 当社 取締役執行役員 財務部長 人事部長兼務
2012 当社 取締役執行役員 財務部長
2014 当社 取締役常務執行役員 財務部長(現在に至る)

取締役常務執行役員
植木　英次

グループ経営企画本部長

2013 当社 取締役執行役員 第二金融事業本部長
当社 取締役執行役員 グループ経営企画本部長
2014 当社 取締役常務執行役員 グループ経営企画本部長(現在に至る)

取締役
高屋 洋一郎

社外取締役[*1]

2008 日本電信電話(株) 新ビジネス推進室担当部長
3Di(株) 取締役
2010 NTTプライム・スクウェア(株) 取締役
2012 当社 取締役(現在に至る)
NTTナレッジ・スクウェア(株) 取締役(現在に至る)
NTTインベストメント・パートナーズ(株) 取締役
日本電信電話(株) 新ビジネス推進室次長(現在に至る)
エヌ・ティ・ティ レゾナント(株) 取締役(現在に至る)

取締役
岡本 行夫

社外取締役[*1]、独立役員[*3]

1991 (株)岡本アソシエイツ 代表取締役(現在に至る)
2000 三菱マテリアル(株) 取締役(現在に至る)
2006 三菱自動車工業(株) 監査役
2008 日本郵船(株) 取締役(現在に至る)
2014 当社 取締役(現在に至る)

監査役

常勤監査役
井上　裕生

2006　当社 取締役常務執行役員 総務部長 監査部長兼務
2007　西日本電信電話(株) 代表取締役副社長
2009　(株)エヌ・ティ・ティピー・シーコミュニケーションズ 代表取締役社長
2012　当社 常勤監査役(現在に至る)

常勤監査役
日野　康臣
社外監査役*2、独立役員*3

2006　国土交通省政策統括官
2007　国家公務員共済組合連合会常務理事
2009　同 専務理事
2012　当社 常勤監査役(現在に至る)

常勤監査役
石島　幸男
社外監査役*2

2005　エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株) 総務部長
2006　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
2009　日本カーソリューションズ(株) 代表取締役副社長
2014　当社 常勤監査役(現在に至る)

監査役
佐藤　りえ子
社外監査役*2、独立役員*3

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(現在に至る)
2008　シ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)

執行役員

代表取締役副社長執行役員
山田 英司
グローバルビジネスカンパニー長、
コーポレート部門担当、
リスク管理統括担当(CRO)、
コーポレート・ガバナンス担当、CSR担当

栗島 聡
ソリューション&テクノロジーカンパニー長、
情報技術戦略担当(CIO)、
セキュリティ戦略担当(CISO)、
知的財産戦略担当

代表取締役常務執行役員
椎名 雅典
パブリック&フィナンシャルカンパニー長

取締役常務執行役員
本間 洋
エンタープライズITサービスカンパニー長

寒河江 弘信
財務部長、財務統括担当(CFO)

植木 英次
グループ経営企画本部長

常務執行役員
西畑 一宏
グローバル事業本部長

岩井 利夫
公共システム事業本部長

執行役員
荒井 功
第四法人事業本部長

石川 勝雅
第一法人事業本部長 兼 同事業本部
第一モバイルビジネス事業部長

都築 秀範
第二法人事業本部長

笹田 和宏
ビジネスソリューション事業本部長

釘宮 英治
第一金融事業本部長

John McCain
NTT DATA, Inc. Director & CEO

木谷 強
基盤システム事業本部長 兼 技術開発本部長

柳 圭一郎
第二金融事業本部長

山口 重樹
第三法人事業本部長

稲葉 雅人
恩梯梯数据(中国)有限公司 董事長
恩梯梯数据(中国)投資有限公司 董事長

青木 弘之
人事部長

藤原 遠
第四金融事業本部長

沖村 幸彦
第三金融事業本部長

竹内 俊一
総務部長

宇平 直史
NTT DATA EMEA Ltd. Director & Chair

*1.　高屋洋一郎、岡本行夫は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
*2.　日野康臣、石島幸男、佐藤りえ子の3名は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
*3.　岡本行夫、日野康臣、佐藤りえ子の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おります。

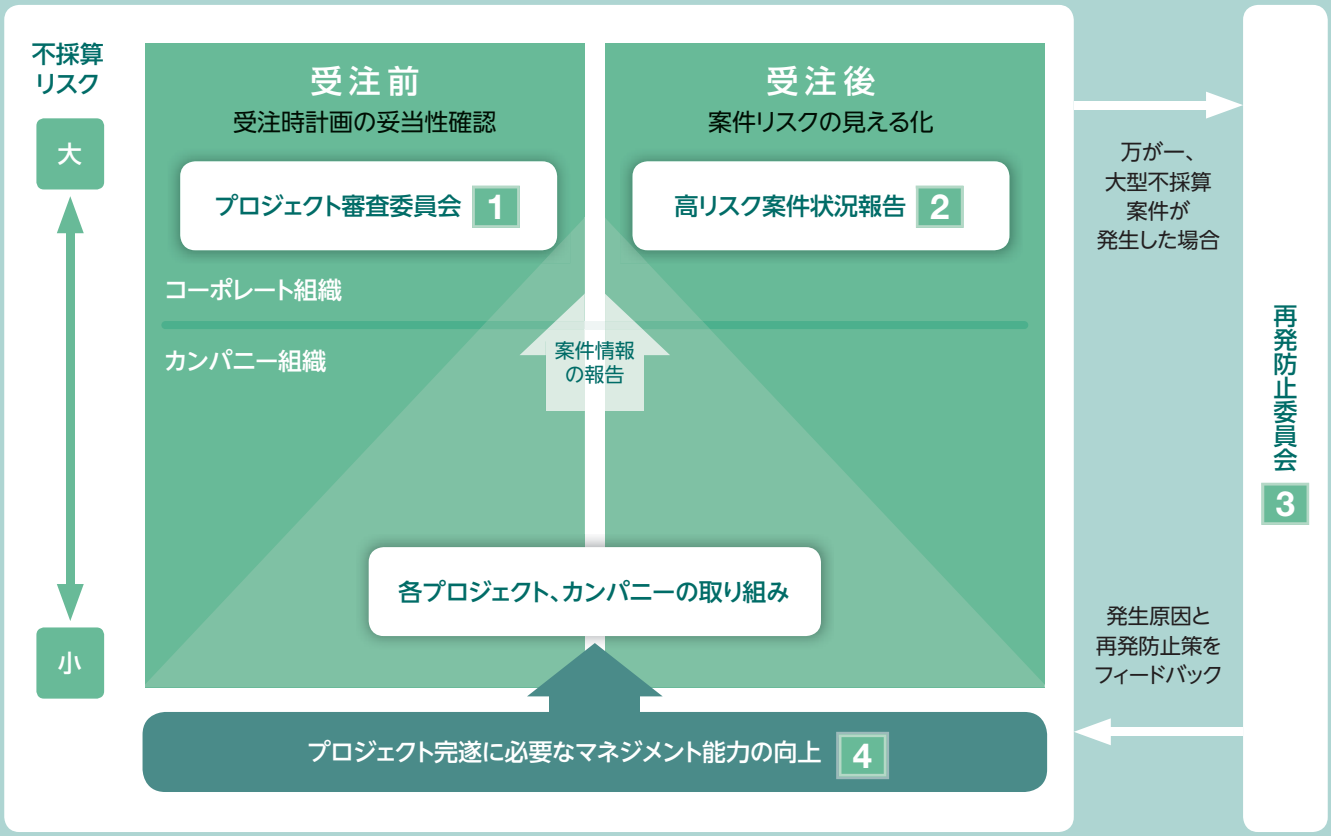
(注) 経歴は直近のものを中心に記載しています。

不採算案件抑止の取り組み

不採算案件抑止の全体像

当社はお客様からの多様なニーズに対応し、持続的に成長していくため、新規のお客様への提案、新規業務領域、新規技術等に積極的に挑戦していきます。過去に経験のある業務領域や既存の技術に取り組むだけでは、当社事業が縮小してしまう可能性があるためです。しかし、新規性の高いプロジェクトは、当初想定した見積りからの乖離やプロジェクト管理等における問題発生により、想定を超える原価が発生する等の不採算リスクが通常の案件に比べて大きくなる傾向があります。

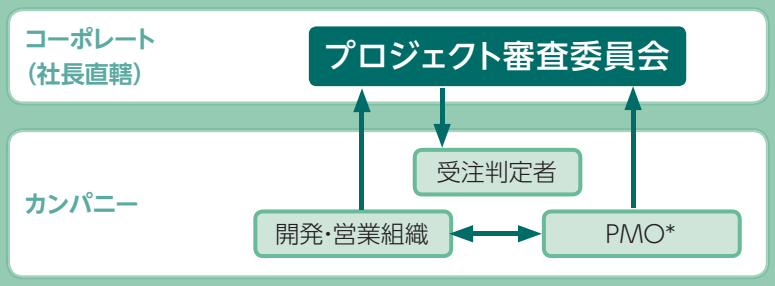
当社では不採算リスクの管理のため、従来から各プロジェクト、カンパニー、コーポレート組織において様々な取り組みを行っています。また、2014年3月期の反省を踏まえ、不採算案件による損失が業績に多大な影響を及ぼすことがないよう、その影響を一定の範囲内に抑えることが重要と考え、2013年10月に「プロジェクト審査委員会」を設置し、不採算案件抑止のさらなる強化に努めています。



取り組みのポイント

1 プロジェクト審査委員会

2013年10月、これまで実施してきた不採算案件抑止の取り組みに加え、抑止効果をさらに高めるため、社長直轄組織「プロジェクト審査委員会」を設置し実査を行っています。お客様・業務・技術のいずれかに新規性のある大規模案件を対象に、受注時計画の妥当性審査と納品までのプロジェクト実査を行います。



受注判断	**社長直轄組織による、重要案件のプロジェクト遂行計画の妥当性判断** • プロジェクト審査委員会にて、見積原価・体制等の妥当性を判断 • プロジェクト審査委員会の承認を、受注の前提条件の1つとする
開　発	**社長直轄組織によるお客様納品までのプロジェクトの実査(状況の確かな把握)** • 実査結果に基づき、迅速に問題対処を行う

*プロジェクトマネジメントオフィス。プロジェクトのマネジメント支援を専門に行う部門。

2 高リスク案件の状況報告

難度の高い案件について、品質と進捗、リスクとその軽減策を定期的に把握し、全社レベルで「案件リスクの見える化」を行っています。

3 再発防止委員会

多額の不採算案件が発生した場合は、同一原因による再発が起きないよう、原因を第三者が徹底的に究明・分析し、再発防止策を立案します。

4 プロジェクト完遂に必要なマネジメント能力の向上

案件特性に応じた柔軟・的確なマネジメントができるよう、①経験豊富な有識者の派遣、②不採算案件を題材としたケースメソッド研修、③社内標準ルールや社内管理ツール類の充実、などを行います。

当社およびグループ会社のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

当社は、企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると認識しており、経営の透明性と健全性の確保・スピードある意思決定と事業遂行の実現に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社であります。監査役会を設置し、社外監査役を含めた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、取締役会および監査役会を設置しています。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います。

・取締役会

社外取締役2名(うち、1名は親会社であるNTTの従業員)を含む全取締役9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、などの意思決定および監督を行っています。

・監査役会

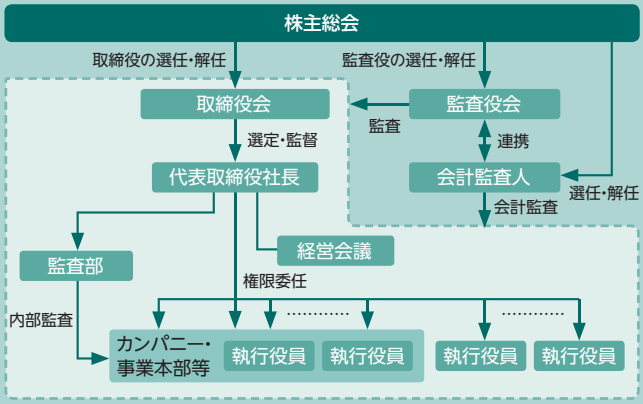
社外監査役3名を含む、4名で構成され、うち女性が1名となっています。原則毎月1回の開催により、監査の方針・計画・方法、その他監査に関する重要な事項についての意思決定を行っています。各監査役は取締役会等重要な会議に出席するほか、業務執行状況の監査を適宜実施しており、それを支援する専任組織(監査役室)を設置しています。

・経営会議

社長、副社長およ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および監督を行っています。

当社の業務執行の体制、経営監視および内部統制の仕組みは右上の図のとおりであります。

2014年3月期の1年間において、取締役会については計23回、監査役会については計20回、経営会議については計42回開催しました。



グループ・ガバナンス

事業計画、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います。この方針のもと、NTTデータ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。グループ会社との協議・報告のルールとして、国内グループ会社に対しては「グループマネジメントルール」を、海外グループ会社に対しては「Group Authority Matrix」を定めています。これらの運営方針やルールは、新たにグループに加入した会社に対しても適用を義務づけています。

海外グループ会社に対する取り組み

近年の戦略的M&Aなどによる海外拠点の急速な拡大に併せて、海外におけるグループ・ガバナンスの強化を図っています。具体的には、「米州」、「EMEA」、「APAC」、「中国」の4地域と各地域を支える「ソリューション」の軸ごとに統括会社を設置。各統括会社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。

特集 1

NTTグループの力を結集 米テキサス州交通局とのパートナーシップ契約

近年、NTTデータは北米における事業の拡大を加速させています。事業拡大をけん引しているのは、戦略的M&AによりNTTデータグループに加わった6社です。これらの会社が再編・統合を通じて、さらなる連携を強化し、様々な業界のお客様に対して幅広いサービスの提供が可能になりました。そしてその連携は当社グループ内にとどまりません。ここでは、NTTグループで連携し、大規模案件を受注した事例をご紹介します。

2013年6月、NTTデータは、米テキサス州の道路、鉄道、航空を管理するテキサス州交通局とパートナーシップ契約を締結しました。この契約により、NTTデータはテキサス州交通局に対して、アプリケーション運用・保守、ユーザーデバイスサポート、サービスデスクサポート、ネットワーク・通信システムサポート、ITセキュリティを含めた総合的なITサービスを提供します。

約20万マイル*の道路を管理する テキサス州交通局

米国の中南部に位置するテキサス州は、合衆国50の州の中で、第2の人口と第2の面積を誇り、広大な土地と雄大な自然で知られています。農業、鉱業、工業が盛んで、現在多くのハイテク企業が活躍しています。

国内で車が年間に走行する高速道路の総マイルのうち、約8%をテキサス州が占めます。テキサス州は国内の交通の重要な中継地であるため、これまで道路が高度に整備されてきました。

そのテキサス州の道路建設とメンテナンスを一手に担うのが、年間総予算約60億ドルという全米最大規模の公共交通局であるテキサス州交通局（以下、交通局とする）です。交通局が管理する道路の総延長距離は約20万マイルにも及びます。

*道路の距離とレーンの数を積算した距離。

テキサス州の州民に対して 革新的なITサービスを提供するために

国内最高クラスの州機関になるというビジョンを打ち出した交通局は、そのIT部門を、有機的で、ダイナミックで迅速な、より信頼度の高い組織に変革する方法を模索していました。このビジョンを達成するため、彼らは、お互いの成功のためにリスクを共有し、高水準のパフォーマンスを達成できるITパートナーを探すことにしたのです。

交通局のパートナーに選ばれたNTTデータ

交通局は、有名なグローバルIT企業を含む様々なベンダに対して提案を求め、その中から、NTTデータをパートナーとして選びました。NTTデータが選ばれた理由は、いくつかありますが、システムの運用・保守の分野において、交通局が求める最適な技術を持っていたこと、大規模な公共システムにおいて多くの実績があったことなどが挙げられます。

NTTデータの代表的なコラボレーション

NTTデータ(地域) (NTT DATA Corp、NTT DATA Inc.、NTT DATA EMEA等)	強み	**【顧客リレーション】**各地域において、顧客との長期にわたる揺るぎない関係を構築	×	**NTTデータ(地域)** (NTT DATA Corp、NTT DATA Inc.、NTT DATA EMEA等)
				強み **【グローバルカバレッジ】**世界各地域（41ヵ国、175都市）に拠点がある
NTTデータ(地域) (NTT DATA Corp、NTT DATA Inc.、NTT DATA EMEA等)	強み	**【顧客リレーション】**各地域において、顧客との長期にわたる揺るぎない関係を構築	×	**NTTデータ(ソリューション)** (itelligence、Business Solutions APAC等)
				強み **【ソリューション】**SAP、Oracle、Salesforce等を中心とするソリューション提供力

テキサス州交通局等の事例

NTTデータグループ(地域、ソリューション)	強み	**【ITサービス】**市場をリードする様々なソリューション・サービスを、世界の多くの国と地域で提供	×	**NTTグループ会社** (NTT Com、Dimension Data等)
				強み **【ネットワーク、データセンタ、ICTサービス】**196の国・地域にNWサービスを提供、150超のDCを運用。これらを基盤にクラウド、セキュリティ、コミュニケーションICTサービス等を提供

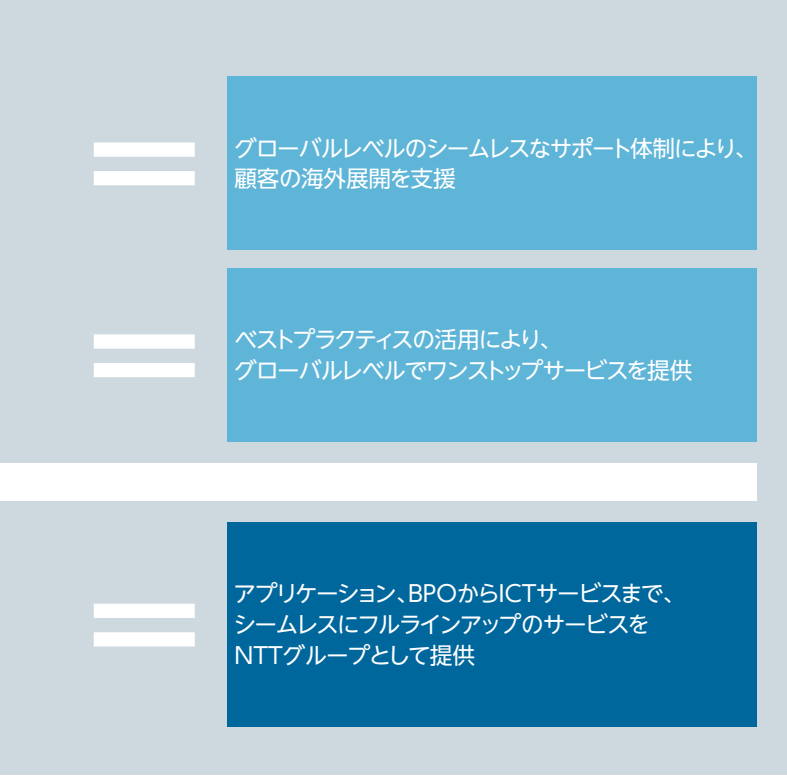
※他にも多くのパターンがあります。

つまり、効率的なITの開発・運用を実現するためのメソッドとツールの適用実績を含め、NTTデータが非常に高度な技術を持っていること、日本を含めた数多くの大規模公共システムでの実績に加え、米国内の別の州政府から高い評価を得ていたことが、交通局に評価されたということです。

NTTグループで支えるトータルソリューション

また、交通局に対して、オールNTTグループとして、お客様にトータルソリューションを提案できたことも評価されました。アプリケーションの運用・保守、ユーザーデバイスサポート、サービスデスクサポートはNTTデータが、ネットワークと通信サービスはNTTグループのDimension Dataが、セキュリティ管理は同じくNTTグループのSolutionaryが担当しています。オールNTTグループでデータセンタとWANを除くすべてのITサービスを提供しており、こうした広範なサービスのすべてをNTTグループが責任をもって提供する一貫体制を構築したことで、お客様の全面的な信頼を勝ち取ることができたのです。

当プロジェクト受注は米国のメディア、アナリストから注目を集め、さらなる米国市場におけるNTTおよびNTTデータの認知度と信頼度を大きく向上させました。NTTグループのシナジーが生み出したベストプラクティスのひとつと言えます。



真のグローバル企業を目指して

交通局とのパートナー契約以外にも、世界各国でTaco Bell、KFC、Pizza Hutなど外食事業を展開し、米国のフォーチュン500に入る企業、ヤム・ブランズからも財務、人事、総務関連のアプリケーションの運用・保守とBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）を受注しました。この案件でもクラウドサービスの提供にあたりNTTグループ同士が連携しており、また、北米のオンショアセンタ、カナダのニアショアセンタ、インドのオフショアをお客様の要件に応じて最適に組み合わせる次世代型のアプローチがお客様から高く評価されました。

NTTデータは現在、北米市場における事業基盤をますます強化しています。2013年12月には、SAPソリューションとサービスに特化した北米の最大手企業のひとつ、Optimal Solutions Integration, Inc.を完全子会社化することで合意し、2014年2月にはインドのサービス拠点が、開発のためのCMMI*とサービスのためのCMMIにおいてともに最高レベルを達成しました。今後も真のグローバル企業を目指し、ITの激戦区である北米において技術を磨くとともに、世界に通じるグローバルブランドの確立を目指します。

* CMMIは、1999年に米国国防総省の援助のもとカーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所で開発された、システム開発を行う組織の成熟度を表現したモデルです。今回、インドのオフショア拠点すべてにおいて、開発のためのCMMI version 1.3およびサービスのためのCMMI version 1.3においてCMMIの最高水準となるレベル5を同時に達成しました。開発とサービスの双方のCMMI レベル5を達成しているのは、2014年3月末時点で全世界で9社しかありません。

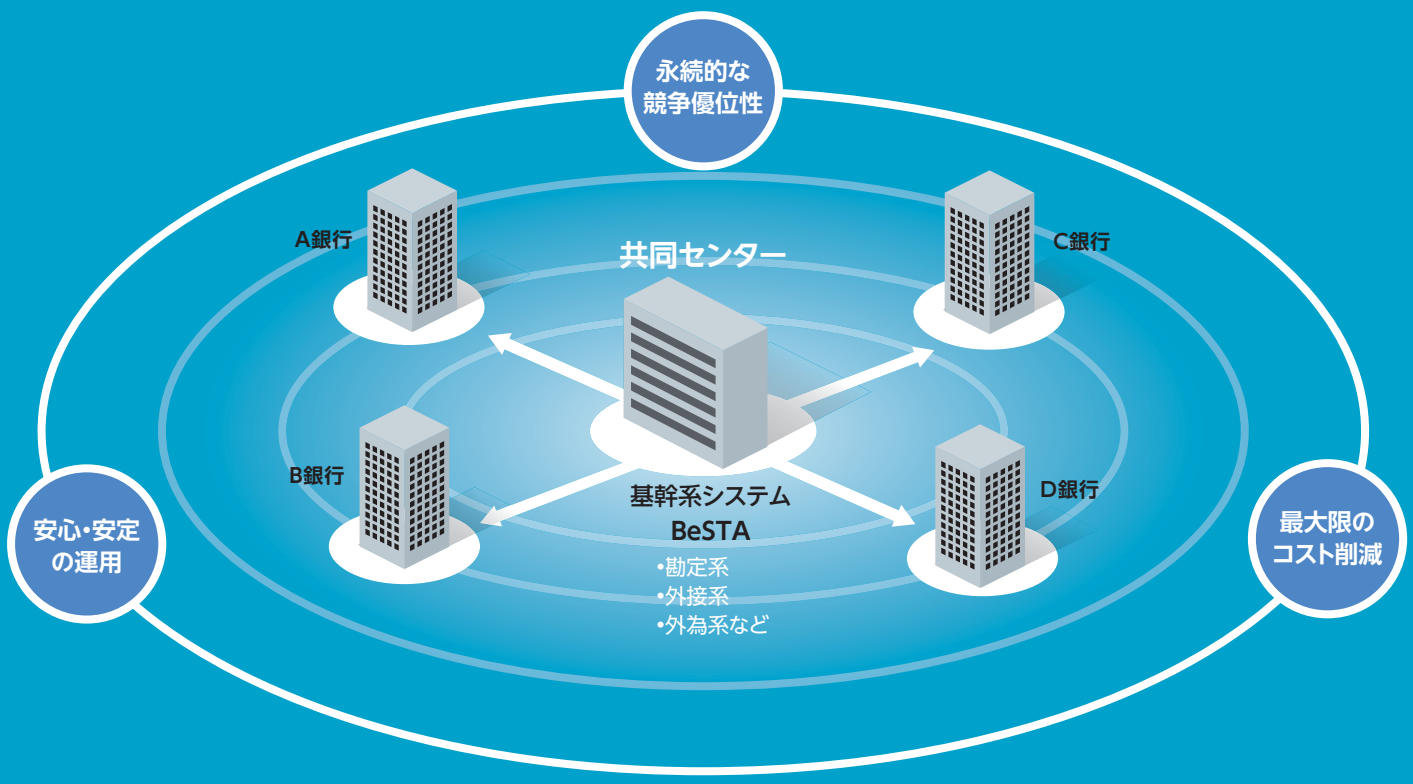
特集 ②

地域の金融システムを支える NTTデータの 共同センタービジネス

ここでは、先見性をもって創られたNTTデータを代表するビジネスモデルの中から、金融機関向け共同センタービジネスについてご紹介します。

このビジネスのひとつの核となるのが、次世代標準バンキングアプリケーションBeSTAです。BeSTAは、金融機関による共同利用を想定して開発された基幹系アプリケーションで、ひとつのセンターで複数のお客様にサービスを提供することができます。金融分野におけるNTTデータの豊富なノウハウをもとに、お客様の大幅なコスト削減と先進機能の迅速な提供を目的に開発されました。

このBeSTAを使い、NTTデータでは複数の共同センタービジネスを展開しています。現在、BeSTAはその先見性が奏功し、地銀・第二地銀の勘定系システムにおいて、業界トップとなる28行、約3割のシェアを獲得しています。



時代の要請を受け開発されたBeSTA

私たちにとって共同利用型のビジネスは決して新しいものではありません。私たちは、古くは1970年代から信用金庫向けに共同利用型のバンキングシステムを提供しており、蓄積された経験とノウハウが現在のBeSTAに引き継がれています。

BeSTAは、次世代の標準バンキングアプリケーションとして1998年に開発がスタートしました。その当時、金融市場の世界的な冷え込みや、それを背景とした金融機関の経営統合の加速などがあり、お客様の中でITコスト削減の機運が一気に高まったためです。

BeSTAを利用した共同センターでは、ひとつのハードウェア上で動作するひとつのアプリケーションを複数の銀行が利用するため、お客様は大きなコストメリットを享受できます。

このBeSTAを最初に利用した「地銀共同センター」は地方銀行6行と検討を開始し、2004年にサービス提供を開始しました。

拡大するBeSTA利用行

サービスの提供開始以降、参加行は着実に増加しました。現在、地銀共同センターには14行が参加いただいており、BeSTAを利用した他の共同センターにも参加行が広がっています。(次ページの図)

しかし、ここまでの道のりは簡単なものではありませんでした。中でも苦労が多かったのはBeSTAの開発初期です。通常、バンキングアプリケーションはひとつの銀行をベースにして開発することが多いのですが、私たちは敢えてゼロベースから仕様を作成する方法を選びました。汎用性が高く、すべての銀行にとって使い勝手のいいシステムを作らなければ、その後、参加行が広がらないと考えたためです。具体的には、ベンダーフリー、システムのコンポーネント化など、当初から柔軟性・拡張性を考慮した設計思想を採用し、そのときどきのニーズに合わせ、必要な機能を拡張可能な仕組みになっています。

ITベンダーが中心となり共同センターの仕様を決めたのは当社が初めてで、その困難はひと通りのものではありませんでした。しかしながら完成したシステムの実績ができると、お客様の間で評判が評判を呼ぶ好循環があり、地銀共同センターの参加行が拡大していきました。

また、移行のしやすさも参加行拡大の大きな要因です。共同センターに参加していただくには、システムの大規模な移行作業が伴いますが、参加行が増えるたびにノウハウが蓄

積され、移行のためのハードルが少しずつ下がっていきました。もちろん、この実績の背景には、営業力の貢献もあります。日本国内の全金融機関の資金移動をリアルタイムに実現する「全銀システム」、インターネット等を経由して残高照会や振込/振替などを実現する「ANSER」、カード決済システム「CAFIS」構築など、金融分野で幅広い実績を持つ私たちは、以前から多くの金融機関と何らかのお付き合いがあり信用を勝ち得ていたこと、さらには、共同センタービジネスの立ち上げ時から国内最高水準のバックアップセンターを備え、24時間365日運転に対応していたことが、お客様への強力なアピールポイントとなりました。

現在、地銀共同センターと同じBeSTAを利用してSTELLA CUBEや労働金庫などの共同センターを多数のお客様にご利用いただいていますが、地銀共同センターのシステム開発の苦労を経て育ったBeSTAのスペシャリストが、各プロジェクトのコアメンバーとなって活躍しています。

共同センタービジネス、第二幕

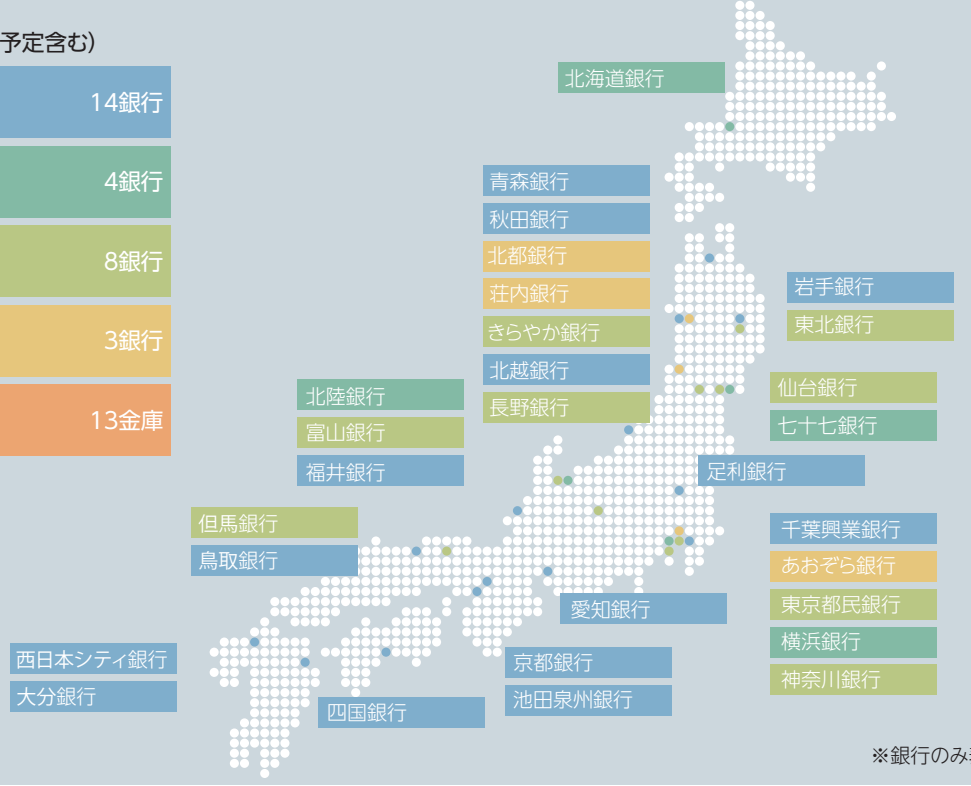
現在の共同センタービジネスの状況を、私たちは第二幕と呼んでいます。2000年頃、ITコスト削減が強く求められ、様々なベンダーが共同化ビジネスを始めました。そこで、お客様が各ベンダーの提供する共同センター参画の是非を決定されたのが第一幕。それから10年以上が経過して、お客様が自らのシステムを再評価する時機に入った今現在が第二幕です。

ひと言で共同化ビジネスと言っても、スキームはベンダーによって様々です。私たちがひとつのハードウェア、アプリケーションを使用して、サービスを提供しているのに対し、他の共同センターではアプリケーションは同じでもセンターが別々だったり、センターは同じでも、お客様ごとにサーバが用意されていたりということがあります。そうすると、結局お客様ごとにアプリケーションをカスタマイズすることになり、コストメリットを出せません。また、ひとつの銀行をベースに

「BeSTA」採用実績（利用予定含む）

地銀共同センター	14銀行
共同利用システム	4銀行
STELLA CUBE	8銀行
BeSTAcloud	3銀行
労働金庫	13金庫

（2014年5月現在）



※銀行のみ表示

開発されたアプリケーションでは、参加行全体がひとつの銀行の動向に左右されてしまうリスクがあります。

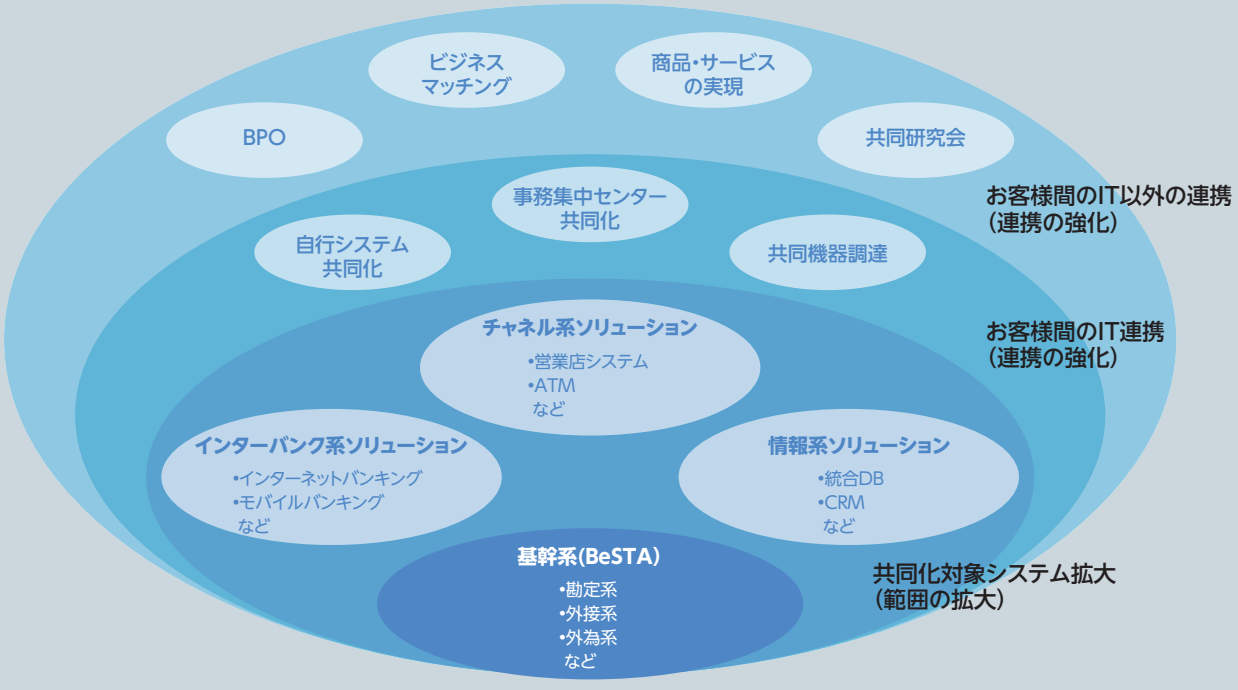
そうした問題を考えますと、私たちが10年前に確立したビジネスモデルの先見性、そして完成度の高さが見えてきます。それはコスト削減への徹底したこだわり、特定の参加行に寄らない中立性、金融分野での長期の経験により培われた運営ノウハウなどです。また、ビジネスの立ち上げ以降も、参加行が知恵を出し合える運営体制により、地銀共同センターには様々なノウハウが蓄積されています。これらの競争優位性をもとに既存のお客様にはよりご満足をいただくとともに、第二幕で私たちはさらなるシェア拡大を目指します。

ビジネスのさらなる拡大に向けて

最新の取り組みについてもお話しします。2014年3月より、お客様の個別ニーズを最大限に反映可能なスキームとしてBeSTAcloudの提供を開始しました。BeSTAを個別の銀行ごとにカスタマイズして提供できるため（ひとつのハードウェアの中でアプリケーションを論理分割して提供）、お客様は共同センターのコミュニティに属することなくサービスの提供を受けることができます。BeSTAcloudはすでに3行の利用が決定しています。

最後に、今後の展望を説明します。それは、これまで実績を上げてきた共同化対象システムの範囲拡大をさらに推進し、お客様間のIT連携およびIT以外での連携を高めるとともに（下図）、BeSTAを中心としたBeSTAソリューションのさらなる充実により各共同センターの価値を向上させることです。これにより、お客様が享受できるメリット向上にこれまで以上に寄与していきます。また、BeSTAを活用した複数のスキームにより、地方銀行／第二地方銀行以外の業態を含め、様々なお客様がご利用しやすい環境を整備することで、さらなるビジネスの拡大を目指していきます。

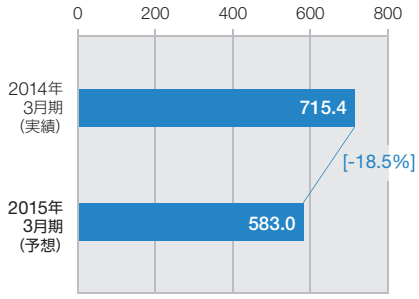
範囲の拡大と連携の強化のイメージ



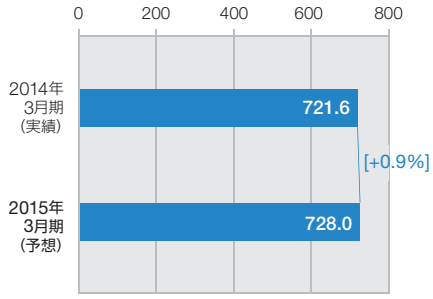
At a Glance

カンパニー	ビジネス領域	カンパニーの概要
パブリック&フィナンシャルカンパニー	行　政 医　療 金　融 決　済	国内外の公共機関や金融機関向けビジネスを主な事業ドメインとするカンパニーです。中央府省や海外公共機関、地方自治体などの行政部門をはじめ、病院などのヘルスケア分野、銀行、保険、証券、クレジットなど、金融業界のあらゆる業態に対し、社会的な基盤を担う高付加価値なITサービスを幅広く提供しています。また、個別のお客様向けに開発したシステムの提供に加え、業界横断型の大規模決済ネットワークシステムや金融機関向けの共同利用型システムなども提供しています。
エンタープライズITサービスカンパニー	製　造 流通・サービス 通信・放送・ユーティリティ	製造業、流通・サービス業、通信・放送・ユーティリティなどの幅広い業種のお客様に対し、事業活動を支える高付加価値なITサービスを提供するカンパニーです。短納期・高品質・低コストといったお客様の様々なニーズに応えるベストソリューションを、国内外グループ一体となって提供しています。
ソリューション&テクノロジーカンパニー	プラットフォーム ソリューション サービス	プラットフォーム、ソリューション、サービスという3つの観点から、先進的なITサービスを支える基盤・ソリューションを提供するカンパニーです。直接お客様にサービスを提供しているほか、パブリック&フィナンシャルカンパニーとエンタープライズITサービスカンパニーを経由して、多くのお客様にソリューションやサービスを提供しています。サービスとソフトウェアビジネスの拡大を推進する事業構造変革の要として、クラウド関連サービスなどの新しいサービスにも積極的に取り組んでいます。
グローバルビジネスカンパニー	米州 EMEA 中国 APAC ソリューション	海外市場において高付加価値なITサービスを提供するカンパニーです。グローバル戦略の策定、米州・EMEA・APAC・中国の4つの地域事業会社およびソリューショングループ会社を核とした海外事業の推進と管理を行います。また、海外新規市場を開拓するとともに、他カンパニーと海外事業会社、海外事業会社相互、さらにはNTTグループとの連携促進によるシナジーを創出していきます。

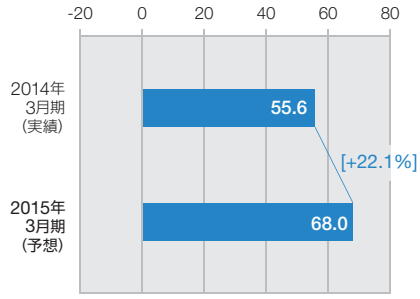
受注高(単位: 十億円)

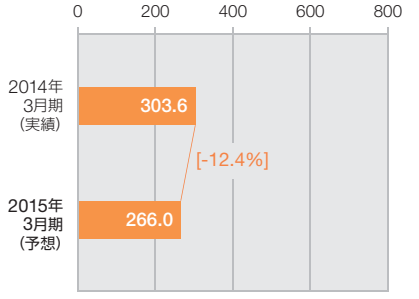


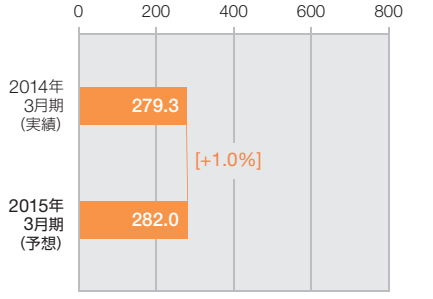
売上高(単位: 十億円)

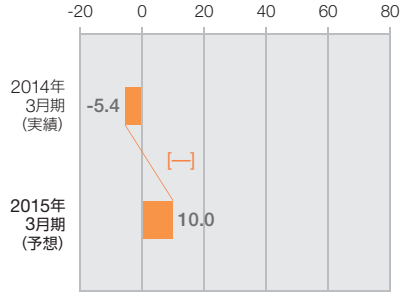


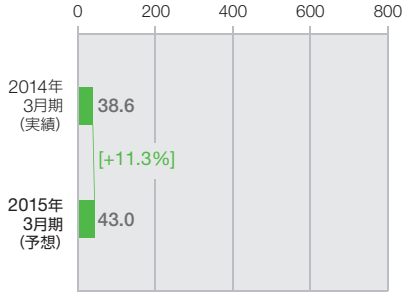
セグメント利益(単位: 十億円)

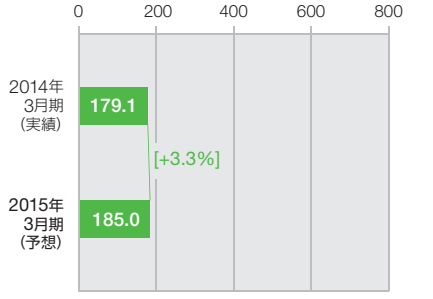


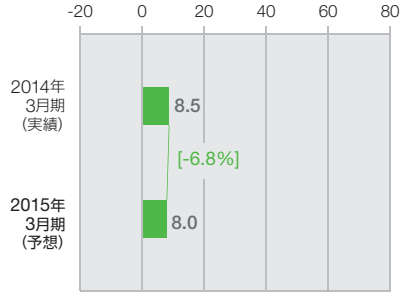


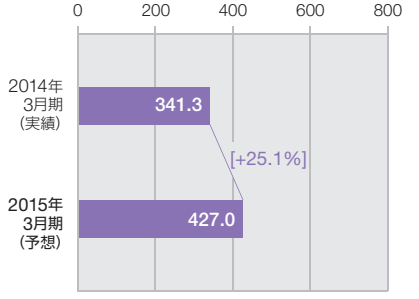


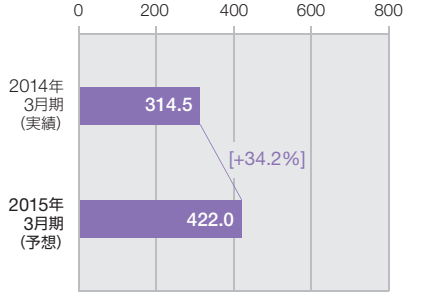


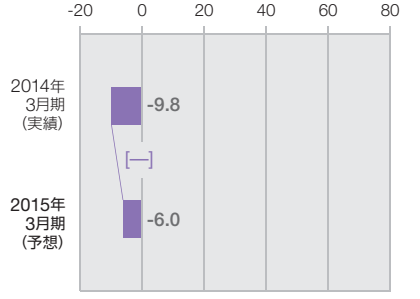












各カンパニーの業績見通しのグラフに関する注意事項:
受注高は外部顧客向けの値です。売上高、セグメント利益は内部取引を含みます。セグメント利益は税金等調整前当期純利益に相当します。金融費用と一部の全社費用はカンパニー値に反映していません。

パブリック&フィナンシャルカンパニー

2014年3月期

売上高
7,216億円
(前期比**1.0**%減)

セグメント利益
556億円
(前期比**12.7**%減)

2015年3月期(見通し)

売上高
7,280億円
(前期比**0.9**%増)

セグメント利益
680億円
(前期比**22.1**%増)

社会的な基盤を担う高付加価値なITサービスを幅広く提供しています。

椎名　雅典
パブリック&フィナンシャルカンパニー長

2014年3月期のレビュー

主な取り組みとしては、バチカン図書館と、同館に所蔵されている2世紀から20世紀に書き残された約8万冊、約4千万ページに及ぶ手書き文献のデジタル化および長期保存を目的とした事業の初期契約(約3千冊の手書き文献を4年間でデジタル化)を締結しました。また、日本のインフラソリューションを輸出する一環として、ベトナムでは日本の「NACCS*1」および「CIS*2」のノウハウ等を活用した同国での輸出入申告や入出港手続等の貿易手続・通関に関する行政手続の効率化等を実現したシステムのサービスを開始し、ミャンマーではミャンマー中央銀行の勘定系システムのソフトウェア開発を受注。さらには、アジア太平洋地域内の共通決済制度構築を目指す団体、Asian Payment Network(APN)から、日本企業として初めて加盟承認を受け、APN加盟のアジア太平洋各国の企業と連携し、アジアリテール決済ビジネスの検討を開始しました。

業績については、当社単体における既存大規模システムの規模縮小等による減収に加え、不採算案件の影響により、売上高およびセグメント利益ともに減少しました。この結果、売上高7,216億円(前期比1.0%減)、セグメント利益556億円(同12.7%減)となりました。

事業環境と今後の見通し

社会保障・税番号(マイナンバー)制度は2016年1月の利用開始に向けて、政府、自治体、金融機関、民間企業で導入に向けた動きが進められていますが、入札等のコスト削減要求が厳しい状況です。一方で、アジアを中心とした日本企業の海外進出支援等による大手銀行のグローバル展開の動きがあり、IT投資の増大が見込まれています。

2015年3月期の業績については、保険、証券、クレジット向け統合ITサービス等の減少等があるものの、中央府省関係、地方自治体、地域ビジネスおよび銀行向けのビジネスの増加等により、売上高7,280億円(外部顧客への売上高7,140億円)と2014年3月期に対して63億円の増収を予想しております。

セグメント利益については、不採算案件の抑制に加え、売上増に伴う利益増および固定資産減損損失の減少等により、680億円と2014年3月期に対して123億円の増益を予想しております。

*1　輸出入申告や船・航空機の入出港手続等の行政手続と、輸出入手続きに関連する民間業務を処理する官民共同利用の電子申請システム。
*2　輸出入の通関実績や輸出入者情報を一元的に蓄積し、通関審査に活用する情報システム。

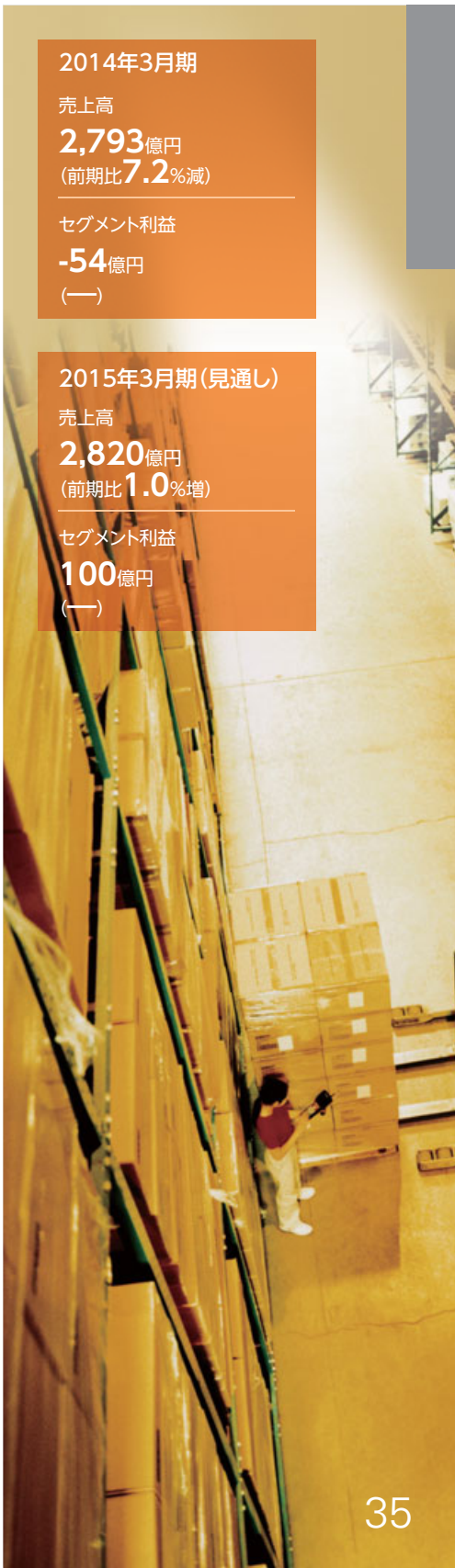
エンタープライズITサービスカンパニー

お客様の様々なニーズに応えるベストソリューションを提供しています。

本間 洋
エンタープライズITサービスカンパニー長

2014年3月期
売上高
2,793億円
（前期比**7.2**%減）
セグメント利益
-54億円
（—）

2015年3月期（見通し）
売上高
2,820億円
（前期比**1.0**%増）
セグメント利益
100億円
（—）



2014年3月期のレビュー

主な取り組みとしては、東京電力㈱のスマートメーター運用管理システムの構築において、パートナー事業者（インテグレーター）としてプロジェクトを推進しています。本システムは、東京電力管内全2,700万世帯を対象に導入予定のスマートメーターを管理・運営するとともに、現在検討されている「電力使用量の見える化サービス」等様々な電力自由化に伴う新サービスのための情報管理基盤として活用されていく予定です。

また、「Twitterデータ提供サービス」の提供開始以来、報道番組でのTwitterデータ活用やツイートデータ分析による購買行動の研究、日本オラクル㈱とのビッグデータ分析に関する協業等、ソーシャルメディアの活用・普及活動を推進しています。さらに、株式市場に関連するツイートを抽出し、定量化したTwitterユーザの感情と、株式指標との関係性を分析する「Twitterセンチメント指標」を当社子会社である㈱NTTデータ数理システムと共同で開発しました。

業績については、当社単体における既存顧客向けシステム・ソフト開発の規模縮小等による減収に加え、不採算案件の影響により、売上高およびセグメント利益ともに減少しました。この結果、売上高2,793億円（前期比7.2%減）、セグメント損失54億円となりました。

事業環境と今後の見通し

国内消費の回復に伴い、景況感は改善されつつあり、IT投資の増加も顕在化しつつあります。ただし、新興国の成長鈍化や原材料の高騰等の下振れリスクが懸念され、IT投資拡大の力強さについては今しばらく注視が必要な状況です。

2015年3月期の業績については、通信・放送・ユーティリティ向けのビジネスは減少するものの、製造および流通・サービス向けのビジネスの増加等により、売上高2,820億円（外部顧客への売上高2,710億円）と2014年3月期に対して26億円の増収を予想しております。

セグメント利益については、不採算案件の抑制に加え、売上増に伴う利益増および関係会社再編損の減少等により、100億円と2014年3月期に対して154億円の増益を予想しております。

ソリューション&テクノロジーカンパニー

2014年3月期

売上高
1,791億円
(前期比**7.2**%増)

セグメント利益
85億円
(前期比**67.3**%増)

2015年3月期(見通し)

売上高
1,850億円
(前期比**3.3**%増)

セグメント利益
80億円
(前期比**6.8**%減)

先進的なITサービスを支える基盤・ソリューションを提供しています。

栗島　聡
ソリューション&テクノロジーカンパニー長

2014年3月期のレビュー

主な取り組みとしては、昨今のスマートフォンやタブレットの急速な普及を受け、従来のSFA/CRMソリューションをベースに、新たにスマートデバイス機能を充実させた「BizXaaS CRM」の提供を開始しました。スマートデバイス機能を向上させたことに加え、スマートデバイス端末と管理ソフトウェアの一括提供や、運用管理をサポートすることが可能になりました。

また、クラウドブローカーサービスとして、最適なクラウドを選択提供する「マルチクラウドインフラ提供サービス」と、複数のクラウドを組み合わせて統合管理を行う「マルチクラウドコントロールサービス」の提供を開始。また、複雑な管理が必要なマルチクラウド環境について、当社OSS(Open Source Software)*3のHinemos*4により一元的な監視を可能にしています。

加えて、グローバルなR&D強化に向けた取り組みとして、シンガポールにAPAC 地域の研究開発活動推進を目的とした拠点を設立しました。インドネシアではバンドン工科大学とスマートコミュニティーにおける共同研究を開始し、中国では中国科学院ソフトウェア研究所とSNS、ヘルスケア分野における共同研究を開始しました。

業績については、当社単体におけるシステム・ソフト開発の増加や既存子会社のグループ内売上増等により、売上高およびセグメント利益ともに増加しました。この結果、売上高1,791億円(前期比7.2%増)、セグメント利益85億円(同67.3%増)となりました。

事業環境と今後の見通し

BCPの観点から、より信頼性の高いネットワークやデータセンタへの引き合いが堅調となっております。

2015年3月期の業績については、データセンタ等のニーズ拡大等を見込み、売上高1,850億円(外部顧客への売上高680億円)と2014年3月期に対して58億円の増収を予想しております。

セグメント利益については、売上増に伴う利益増があるものの、建物関連費用の増加等により、80億円と2014年3月期に対して5億円の減益を予想しております。

*3　ソースコードを無償で公開し、誰でも改良・再配布が行えるようにしたソフトウェア。
*4　システムを安定的に運用するために、システムの稼働状況を統合的に監視・管理するOSS。

グローバルビジネスカンパニー

海外市場において高付加価値のITサービスを提供しています。

山田　英司
グローバルビジネスカンパニー長

2014年3月期
売上高
3,145億円
（前期比**28.4**%増）
セグメント利益
-98億円
（―）

2015年3月期（見通し）
売上高
4,220億円
（前期比**34.2**%増）
セグメント利益
-60億円
（―）

2014年3月期のレビュー

主な取り組みとしては、当社米国子会社であるNTT DATA, Inc.がNTTグループと連携して、Texas Department of Transportation（テキサス州交通局）や、世界各国でKFC、Pizza Hut など外食事業を手掛けるYum! Brands, Inc.等と、幅広い業務、ITサポート等の複数年大型契約を締結し、サービスを提供しています。

また、NTT DATA, Inc.のインド拠点NTT DATA Global Delivery Services Limitedが、システム開発を行う組織の成熟度を表現したモデルであるCMMI（Capability Maturity Model Integration）*5 version 1.3において、最高水準となるレベル5を開発とサービスの各領域で同時に達成しました。

業績については、北米地域を中心とした既存子会社の規模拡大等により売上高は増加したものの、関係会社再編損の増加によりセグメント損失は増加しました。この結果、売上高3,145億円（前期比28.4%増）、セグメント損失98億円となりました。

事業環境と今後の見通し

IT投資の動向は、地域ごとに異なるものの、北米・APACを中心に引き続き堅調に成長しており、ITO（ITアウトソーシング）、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）、SAPソリューションの成長が大きくなっています。

2015年3月期の業績については、既存海外子会社の売上高の増加およびM&Aの影響等により、売上高4,220億円（外部顧客への売上高4,060億円）と2014年3月期に対して1,074億円の増収を予想しております。

セグメント利益については、のれん償却費等の増加はあるものの、売上増等に伴う利益増および関係会社再編損の減少等により、△60億円と2014年3月期に対して38億円の損失の減少を予想しております。

*5　1999年に米国国防総省の援助のもとカーネギーメロン大学CMMI Instituteで開発された、システム開発を行う組織の成熟度を表現したモデル。成熟度を段階的なレベルで表現するとともに、各成熟度を満足するために有効なプロセスの特長を定義しており、プロセス改善を行う際のリファレンスモデルのデファクトスタンダードとして、世界中の多くの企業で使用されています。

Financial & Others

Contents

39 Financial Section

- 39 連結財務6年間のサマリー
- 40 経営陣による業績の評価および分析
- 49 主なM&Aおよび資本提携戦略の実績
- 50 連結貸借対照表
- 52 連結損益および包括利益計算書
- 53 連結株主資本等変動計算書
- 55 連結キャッシュ・フロー計算書

56 投資家情報

57 会社のデータ

財務情報のうち、一部の情報についてはホームページ掲載としています。
詳細は以下よりご確認ください。

連結財務諸表注記	▶①
独立監査人の監査報告書	▶①
個別財務6年間のサマリー	▶②
貸借対照表	▶①
損益計算書	▶①
株主資本等変動計算書	▶①

① **有価証券報告書**
http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/library/tool/asr/

② **財務データ集（経年推移）**
http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/library/tool/fb/

(注) 1. 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、業績に関する予想およ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および確信に基づく見込みです。
2. 本アニュアルレポートは、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、税制や諸制度などに係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。
3. 本アニュアルレポートに記載のグラフや表における年度表記については、特に記載のない限り、「2014」は2014年3月期を示しています。

連結財務6年間のサマリー

株式会社エヌ・ティ・ティ・データおよび連結子会社
3月31日に終了した1年間

	百万円					
	2009	2010	2011	2012	2013	**2014**
会計年度:						
売上高	¥ 1,139,092	¥ 1,142,940	¥ 1,161,962	¥ 1,251,177	¥ 1,301,941	**¥ 1,343,772**
パブリック&フィナンシャル	—	769,482	767,289	727,864	728,885	**721,698**
エンタープライズITサービス	—	338,702	353,333	275,836	301,107	**279,340**
ソリューション&テクノロジー	—	153,870	163,064	160,225	167,082	**179,131**
グローバルビジネス	—	—	—	219,117	244,917	**314,535**
その他(調整)	—	(119,114)	(121,724)	(131,866)	(140,051)	**(150,933)**
システムインテグレーション事業	889,087	879,175	—	—	—	**—**
ネットワークシステムサービス事業	78,274	83,165	—	—	—	**—**
その他の事業	266,219	276,333	—	—	—	**—**
消去又は全社	(94,489)	(95,733)	—	—	—	**—**
売上原価	861,942	870,589	882,329	941,881	980,524	**1,031,213**
売上総利益	277,150	272,351	279,632	309,295	321,416	**312,559**
販売費及び一般管理費	178,603	190,662	201,326	228,878	235,720	**249,975**
営業利益	98,546	81,689	78,306	80,416	85,696	**62,583**
税金等調整前当期純利益	91,431	71,789	68,471	71,882	77,019	**54,259**
当期純利益	48,360	35,662	37,313	30,446	43,517	**23,287**
受注高	1,035,242	1,181,549	988,484	1,098,400	1,197,168	**1,400,221**
設備投資額	180,068	162,570	139,069	133,965	122,113	**147,725**
減価償却費等	166,681	161,981	158,566	159,721	153,877	**143,681**
研究開発費	10,090	11,389	10,742	13,507	12,105	**12,831**
フリー・キャッシュ・フロー	(6,902)	83,667	(56,468)	30,406	46,283	**44,837**
EBITDA	256,526	234,888	229,352	228,405	230,096	**206,984**
会計年度末:						
有形固定資産: 取得価額	983,539	977,548	953,899	882,414	802,322	**840,310**
(控除: 減価償却累計額)	(598,702)	(599,918)	(604,874)	(560,392)	(505,152)	**527,613**
長期債務	280,267	227,288	379,479	373,689	323,352	**524,488**
負債合計	683,087	664,089	838,299	835,143	840,102	**980,121**
自己資本	566,308	584,537	601,601	605,709	651,312	**676,824**
総資産	1,275,091	1,279,256	1,468,617	1,474,894	1,524,309	**1,689,940**
従業員数(人)	31,739	34,543	49,991	58,668	61,369	**75,020**

	円					
1株当たり情報:						
当期純利益	¥ 17,240	¥ 12,713	¥ 13,302	¥ 10,854	¥ 15,514	**¥ 83***
潜在株式調整後当期純利益	17,227	—	—	—	—	**—**
純資産	201,892	208,391	214,474	215,939	232,196	**2,413***
その他の情報:						
売上高営業利益率(%)	8.7	7.1	6.7	6.4	6.6	**4.7**
売上高当期純利益率(%)	4.2	3.1	3.2	2.4	3.3	**1.7**
自己資本当期純利益率(%)	8.7	6.2	6.3	5.0	6.9	**3.5**
総資産当期純利益率(%)	3.9	2.8	2.7	2.1	2.9	**1.4**
EBITDAマージン(%)	22.5	20.6	19.7	18.3	17.7	**15.4**
自己資本比率(%)	44.4	45.7	41.0	41.1	42.7	**40.1**

(注) 1. エンタープライズITサービスは、2012年4月に、グローバルITサービスより名称を変更しました。
2. グローバルビジネスは、2013年3月期より開示セグメント詳細化のため追加しました。この変更に伴い、2012年3月期実績の値を以前開示した数値から変更しています。
3. EBITDA=営業利益+減価償却費+固定資産除却損
4. EBITDAマージン=EBITDA÷売上高
5. 2011年3月期より、セグメント情報の開示内容をマネジメントアプローチに基づく開示に変更しています。また、これに準拠して作成した2010年3月期のセグメント情報をあわせて掲載しています。

*2013年10月1日を効力発生日として1株につき100株の割合で株式分割を行っています。

経営陣による業績の評価および分析

2014年3月期の経営環境

2014年3月期(当期)における我が国の経済は、企業収益が改善を続け、設備投資も持ち直すなど、緩やかに回復しています。また、景気の先行きにつきましては、消費税率引上に伴う駆込需要とその反動の影響を受けると見込まれますが、基調的には緩やかに回復していくとみられています。ただし、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクとなっています。

情報サービス産業においては、金融機関、製造業、流通・サービス業において、これまで抑制していたシステムの更改プロジェクトや企業のグローバル展開に対応するためなどのIT投資が進み、市場は緩やかな回復をみせています。一方、保守・運用コストの削減ニーズ、価格競争の厳しさは依然として続くものとみられています。

経営施策の取り組み状況

このような状況のもと、NTTデータグループは、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と進化し、「Global Top 5(売上高1.5兆円超)」、「EPS 200円[*1]」を実現するべく、2013年3月期～2016年3月期の中期経営計画を策定し、注力分野である「新規分野拡大・商品力強化」、「グローバルビジネスの拡大・充実・強化」、「全体最適の追求」に取り組んでいます。具体的な取り組みについては、以下のとおりです。

•「新規分野拡大・商品力強化」

近年の環境変化や情報通信技術の変化による参入機会を捉え、市場成長率以上に売上を拡大するとともに、最新技術を最大限活用し、お客様のニーズを先取りしたこれまでにない市場を創出するリマーケティングを推進。

開発作業の徹底的な自動化により、開発の高度化、スピード化を実現する生産技術革新と、情報社会の方向性を踏まえて今後の重要技術を見極めた戦略的R&Dを推進。

•「グローバルビジネスの拡大・充実・強化」

主にスペインや中南米においてコンサルティング、システムインテグレーション、アウトソーシングといった幅広いITサービスを提供するスペインのeveris Groupを100%子会社化。また、NTTデータ米国子会社であるNTT DATA, Inc.を通じて、SAP専門のサービス提供者として北米地域の大手であるOptimal Solutions Integration, Inc.(2014年3月31日付でNTT DATA Enterprise Services, Inc.へ商号を変更)を100%子会社化。

•「全体最適の追求」

グループマネジメント効率化に向けた社内システム「グループ経営管理基盤システム」により、案件特性に応じた経営資源の最適配置を実現し、スピード経営の実現、意思決定情報の精度向上並びにさらなるグループシナジーの発揮を目指す。

重要な経営戦略として取り組んできたダイバーシティ&インクルージョン[*2]について、特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク主催の「2014J-Winダイバーシティ・アワード(企業賞)」において、ベーシックアチーブメント大賞を受賞。

*1. EPS 200円
2013年10月1日実施の株式分割(1株につき100株の割合をもって分割)に伴い、20,000円から200円に変更しています。

*2. ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)
「多様な人材を受け入れその力を生かすこと」という意味です。お互いに理解し尊重し合うことで持てる力を発揮し、新しいものを作り出していく、それが企業の競争力強化と持続的な成長につながるという考え方です。

連結の範囲

当社は、子会社263社すべてを連結しています。

なお、新たな出資および設立に伴い、2014年3月期より61社を新規に連結子会社に含めています。

また、合併、譲渡および清算により、15社を連結子会社から除外しています。

なお、これまでの主なM&Aおよび資本提携戦略の実績については49ページをご覧ください。

連結子会社の業績貢献

（十億円）

	2010	2011	2012	2013	**2014**
受注高	1,181.5	988.4	1,098.4	1,197.1	**1,400.2**
連単差額	303.7	345.6	442.9	496.2	**610.8**
売上高	1,142.9	1,161.9	1,251.1	1,301.9	**1,343.7**
連単差額	321.2	341.8	439.1	483.9	**560.9**

2014年3月期の業績などの概況

•受注高、受注残高の状況

当期の受注高は、大型案件の受注獲得による増加に加え、連結拡大などにより、1,400,221百万円と前期比203,053百万円、17.0%の増加となりました。当期末の受注残高は、前期比17.6%、201,137百万円増加して、1,341,433百万円となりました。

•売上高の状況

売上高は、単体における既存大規模システム等の規模縮小影響はあるものの、北米を中心とした既存子会社の売上増および為替影響等により、1,343,772百万円と前期に比べて41,831百万円、3.2%の増加となりました。

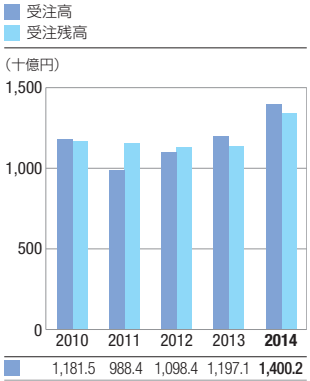
•営業利益の状況

売上原価は、不採算案件の影響等により、1,031,213百万円と前期に比べて50,688百万円、5.2%の増加となりました。また、売上原価率は、上記影響により、75.3%から76.7%と1.4ポイントの悪化となりました。

販売費および一般管理費は、のれん償却費の増加影響等により、249,975百万円と前期に比べて14,255百万円、6.0%の増加となりました。

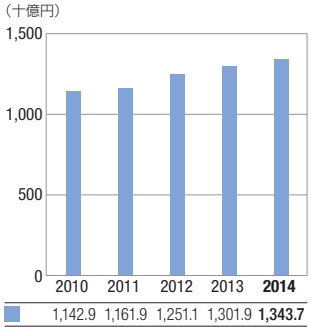
以上の結果、営業利益は62,583百万円と前期に比べて23,112百万円、27.0%の減少となりました。

受注高と受注残高



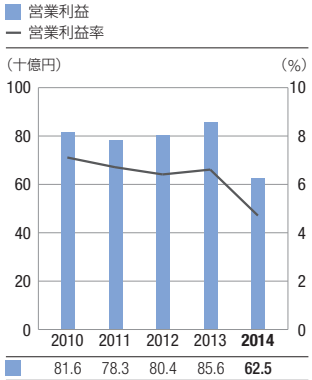
	2010	2011	2012	2013	**2014**
受注高	1,181.5	988.4	1,098.4	1,197.1	**1,400.2**
受注残高	1,166.1	1,156.5	1,131.9	1,140.2	**1,341.4**

売上高



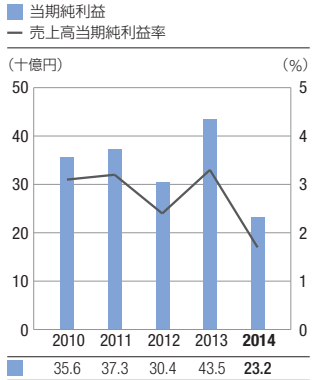
	2010	2011	2012	2013	**2014**
売上高	1,142.9	1,161.9	1,251.1	1,301.9	**1,343.7**

営業利益と営業利益率



	2010	2011	2012	2013	**2014**
営業利益	81.6	78.3	80.4	85.6	**62.5**
営業利益率	7.1	6.7	6.4	6.6	**4.7**

当期純利益と
売上高当期純利益率



	2010	2011	2012	2013	**2014**
当期純利益	35.6	37.3	30.4	43.5	**23.2**
売上高当期純利益率	3.1	3.2	2.4	3.3	**1.7**

•経常利益の状況

営業外損益は、円安による為替差益の増加等により、△430百万円と前期に比べて3,395百万円、88.7%の増加となりました。

以上の結果、経常利益は62,153百万円と前期に比べて19,717百万円、24.1%の減少となりました。

•当期純利益の状況

特別損益は、固定資産減損損失および関係会社再編損等の増加により、△7,893百万円と前期に比べて3,042百万円、62.7%の減少となりました。

法人税、住民税および事業税および法人税等調整額の合計は、29,155百万円と前期に比べて2,868百万円、9.0%の減少となりました。

以上の結果、当期純利益は23,287百万円と前期に比べて20,230百万円、46.5%の減少となりました。

•関連情報

各セグメントでは、当社グループが設備資産（ソフトウェア含む）を保有して顧客に役務提供などのサービスを行う「統合ITソリューション」、顧客からの受注により開発するシステム・ソフトウェアの販売、情報機器などの販売を行う「システム・ソフトウェア開発」、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を行う「コンサルティング・サポート」、およびその他のサービスを提供しています。

•利益還元方針および配当

当社は、新規事業等への投資および効率的な事業運営等による持続的な成長を通じて、企業価値の中長期的な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います。

配当につきましては、連結ベースにおける業績動向、財務状況を踏まえ、今後の持続的な成長に向けた事業投資や技術開発、財務体質の維持・強化のための支出、およ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。

内部留保資金につきましては、今後の継続的かつ安定的な成長の維持のため、新規事業への投資、技術開発および設備投資等に充当していきます。

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3,000円、期末における配当金は1株当たり30円[*1]といたしました。

製品およびサービスに関する情報

外部顧客への売上高

（百万円）　2014年3月期

統合ITソリューション	429,749
システム・ソフトウェア開発	367,491
コンサルティング・サポート	491,978
その他	54,553

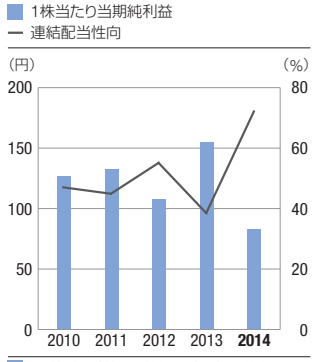
地域に関する情報

売上高

（百万円）　2014年3月期

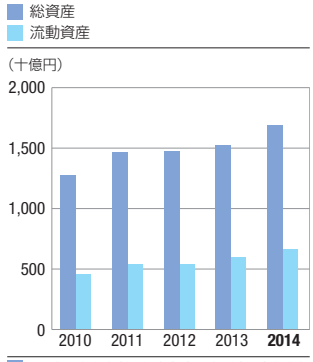
日本	1,042,418
北米	145,609
欧州	121,837
その他	33,906

1株当たり当期純利益[*2]と連結配当性向



	2010	2011	2012	2013	2014
1株当たり当期純利益	127.1	133.0	108.5	155.1	**83.0**
連結配当性向	47.2	45.1	55.3	38.7	**72.3**

総資産と流動資産



	2010	2011	2012	2013	2014
総資産	1,279.2	1,468.6	1,474.8	1,524.3	**1,689.9**
流動資産	455.6	540.3	540.4	601.2	**669.2**

流動性と資金の源泉

•財政に関する方針

当社の財政に関する方針は、従来から手掛ける、社会を支える情報インフラの開発・運用のための大規模先行投資や国内外におけるM&A戦略推進のために行われる積極的な投資活動のための資金を確実に調達することにあります。資金需要が旺盛な当社にとって、好条件かつ機動的な資金確保およびその実行は非常に重要です。有利子負債の増加を抑制し、キャッシュ・フローを安定的に確保することで、調達余力を保持し、財務基盤の安定・維持・強化を図っています。

•総資産

総資産は、連結子会社の拡大に伴うのれんの増加等により、1,689,940百万円と前期末に比べて165,630百万円、10.9%の増加となりました。

•負債

負債は、借入金の増加や、退職給付会計基準の改正による退職給付に係る負債の計上影響等により、980,121百万円と前期末に比べて140,019百万円、16.7%の増加となりました。

•純資産

純資産は、当期純利益の計上による利益剰余金の増加や、円安による為替換算調整勘定の増加等により、709,818百万円と前期末に比べて25,611百万円、3.7%の増加となりました。

•キャッシュ・フロー

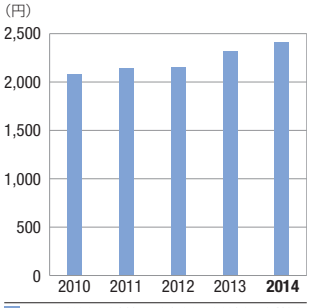
当社グループでは、グループキャッシュマネジメントシステムを導入しており、当期末時点で、その対象は国内の子会社60社となっています。グループ資金を当社に集中するとともに、各社の必要資金は当社が貸し付けることで、資金効率の向上と支払利息の低減を図っています。

当期末における現金および現金同等物は、前期末に比べ30,250百万円増加し、207,213百万円となりました。

当期における各キャッシュ・フローの状況とそれらの増減要因は、次のとおりです。

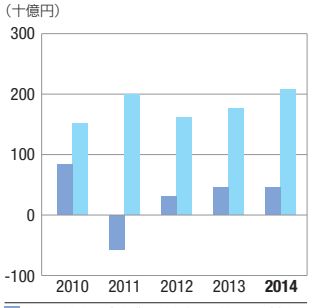
営業活動の結果得られた資金は234,524百万円で、前期に比べ73,196百万円増加しました。これは主に前受金の受取が増加したことおよび売上債権の回収が進んだこと等によるものです。

1株当たり純資産*2



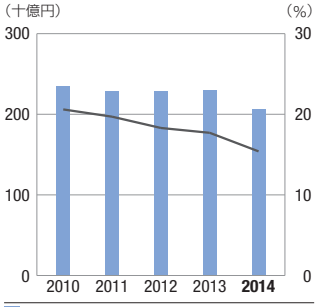
	2010	2011	2012	2013	2014
■	2,083.9	2,144.7	2,159.3	2,321.9	**2,412.9**

フリー・キャッシュ・フローと現金および現金同等物の期末残高



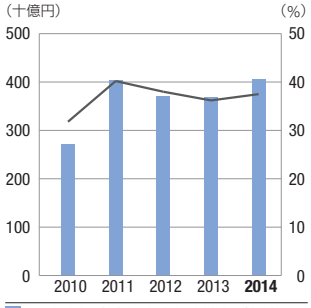
	2010	2011	2012	2013	2014
■	83.6	(56.4)	30.4	46.2	**44.8**
■	152.1	198.6	161.1	176.9	**207.2**

EBITDAとEBITDAマージン



	2010	2011	2012	2013	2014
■	234.8	229.3	228.4	230.0	**206.9**
―	20.6	19.7	18.3	17.7	**15.4**

有利子負債と負債比率



	2010	2011	2012	2013	2014
■	272.2	404.2	371.6	369.9	**405.6**
―	31.8	40.2	38.0	36.2	**37.5**

*1. 2013年10月1日を効力発生日として1株につき100株の割合で株式分割を行っています。
*2. 2014年3月期の数値は、期首に1株につき100株の割合で株式分割が行われたと仮定して計算しており、それ以前の数値も同様の仮定で計算しています。

投資活動の結果使用した資金は189,687百万円で、前期に比べ74,642百万円増加しました。これは主に、設備投資による支出の増加および連結子会社の取得による支出の増加等によるものです。

以上の結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは44,837百万円の収入となり、前期に比べ1,445百万円減少しました。

財務活動にかかわる資金支出は19,345百万円で、前期に比べ16,322百万円減少しました。これは主に、短期借入れおよび長期借入れによる収入が大きかったこと等によるものです。

各種経営指標

•EBITDA、EBITDAマージン

EBITDAは、営業利益の減少により、前期比10.0%、23,112百万円減少して206,984百万円となりました。EBITDAマージンは前期比2.3ポイント低下して、15.4%となりました。

•負債比率

有利子負債は、前期比9.7%、35,770百万円増加して405,677百万円となりました。その結果、負債比率は前期比1.3ポイント増加して37.5%となりました。

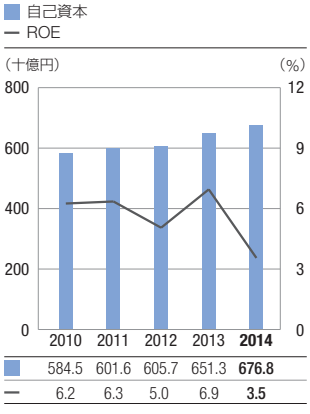
•ROE、ROA

自己資本当期純利益率（ROE）は、前期比3.4ポイント低下して、3.5%となりました。総資産当期純利益率（ROA）は、1.5ポイント低下して1.4%となりました。

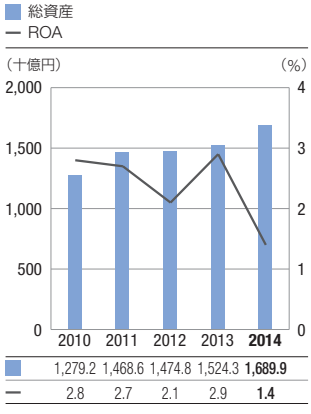
設備投資額

設備投資額は、147,725百万円であり、そのうちパブリック&フィナンシャルに関する投資額は116,227百万円、エンタープライズITサービスに関する投資額は6,911百万円、ソリューション&テクノロジーに関する投資額は15,899百万円、グローバルビジネスに関する投資額は6,564百万円です。また、その他に関する投資額は2,122百万円であり、本社部門機能をサポートする事業を中心としている子会社の投資等です。

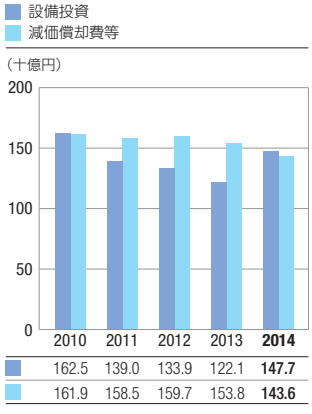
自己資本とROE



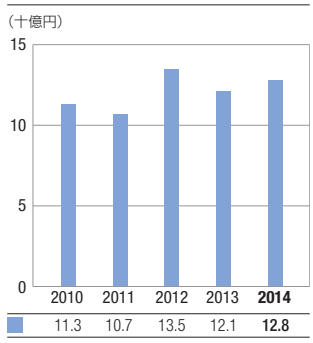
総資産とROA



設備投資と減価償却費等



研究開発費



研究開発費

当期における当社グループの研究開発については、中期経営計画の基本方針である「新規分野拡大・商品力強化」に向けて、「ソフトウェア工学」、「先進技術」、「IT基盤技術」を重点分野とし、技術開発を推進しました。

さらに、日本電信電話(株)(NTT)との研究開発連携により、基盤的研究開発テーマについてはその成果を活用し、当社のリソースを応用的研究開発テーマに重点配分しています。

以上の結果、当期の研究開発費は12,831百万円となりました。なお、研究開発の成果は、パブリック&フィナンシャル、エンタープライズITサービス、ソリューション&テクノロジーおよびグローバルビジネスに共通して適用可能であるため、セグメント別に分計はしていません。

報酬

•役員報酬

取締役の報酬等に関する事項については、取締役会にて決定しています。

取締役については、月額報酬と賞与から構成しています。月額報酬は、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき、支給することとしています。賞与は、当期の会社業績等を勘案し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、月額報酬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います。

監査役については、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。

取締役および監査役の報酬などの総額

役員区分	支給人数	基本報酬	役員賞与	総額
取締役(社外取締役を除く)	8名	274百万円	54百万円	328百万円
監査役(社外監査役を除く)	1名	30百万円	−	30百万円
合計	9名	304百万円	54百万円	358百万円

(注) 1. 取締役および監査役の報酬額については、2006年6月22日開催の第18回定時株主総会において、取締役の報酬額を年額580百万円以内、監査役の報酬額を年額150百万円以内と決議いただいています。
2. 上記のほか、使用人兼務取締役1名に対する使用人分賞与4百万円があります。

社外役員の報酬などの総額

	支給人数	基本報酬
社外役員の報酬などの総額	3名	54百万円

• 監査報酬

当社および子会社が、有限責任 あずさ監査法人およびその関連法人と締結した契約に基づく報酬は次のとおりです。

監査公認会計士などに対する報酬の内容

区分	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	366百万円	39百万円
連結子会社	184百万円	—
計	550百万円	39百万円

当社の在外連結子会社の一部については、有限責任 あずさ監査法人が提携するKPMGのメンバーファームの財務諸表監査を受けており、監査報酬額は395百万円です。

なお、当社が有限責任 あずさ監査法人に対して報酬を支払っている非監査業務の内容としては、国際財務報告基準に関する指導・助言業務、監査・保証実務委員会実務指針第86号(受託業務に係る内部統制の保証報告書)に基づく内部統制の整備状況の検証業務等を委託しています。

2015年3月期の見通し

•経済環境と業績見通し

企業のIT投資は全般的には慎重姿勢は継続するとみられていますが、当社グループの2015年3月期の業績については、海外子会社の売上高の増等により、売上高は1,460,000百万円と当期に対して増収を予想しています。

営業利益は、不採算案件の抑制に加え、リマーケティングの推進による売上増に伴う利益増等により、85,000百万円と当期に対して増益を予想しています。

•設備投資の見通し

2015年3月期の設備投資については、中央府省関係向けシステム等の減少等により、当期に対して7,700百万円減少の140,000百万円を予想しています。

•配当の見通し

2015年3月期の配当については、連結ベースにおける業績動向、財務状況、配当の安定性等を総合的に勘案し、1株当たり年間配当金は、60円を予定したいと考えています。

想定されるリスクとその対応

当社グループの経営成績および財務状況等(株価等を含む)に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当期末現在における判断によるものです。

•価格低下圧力に関するリスク

景況感や企業収益の悪化等によるお客様のIT投資抑制傾向は、コストへの要求やIT投資効果への評価の厳格化となって、当社グループの扱うシステムやサービスの販売価格低下圧力につながり、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•競争激化に関するリスク

当社グループの主要な事業領域は、情報サービス産業の中で有力な成長分野であると目されており、ハードウェアベンダ等がビジネスの主軸に移してきています。また、急成長するインドや中国といった新興国の情報サービス企業が、グローバル競争をもたらしつつあります。これからのマーケットの成長には先行き不透明な部分があり、競合会社の積極参入による競争激化が当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•社会・制度の変化に関するリスク

当社グループの事業は、電力や通信といった社会基盤、税や各種規制といった法制度等、さまざまな要因の影響下にあります。これらの要因は当社グループが関与し得ない理由によって大きく変化する可能性があり、このような変化が生じた場合、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•海外事業に関するリスク

当社グループは事業戦略の一環として海外市場での事業拡大を進めており、海外事業の当社グループにおける存在感は拡大しています。当社グループの海外事業は、グローバル経済や為替などの動向、投資や競争などに関する法的規制、商習慣の相違、労使関係、国際政治など、さまざまな要因の影響下にあり、これらのリスクが顕在化した場合、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•システム障害リスク

当社グループが提供するシステムやサービスには、社会的なインフラとなっているものもあります。これらにおいて障害が発生した場合、当社グループの社会的信用やブランドイメージの低下、発生した損害に対する賠償金の支払い等により、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•システム構築リスク

当社グループの主力事業であるシステムインテグレーション事業では、一般に請負契約の形態で受注を受けてから納期までにシステムを完成し、お客様に提供するという完成責任を負っています。当初想定していた見積りからの乖離や、開発段階においてプロジェクト管理等に問題が発生した場合、想定を超える原価の発生や納期遅延に伴う損害に対する賠償金の支払い等により、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•情報セキュリティに関するリスク

当社グループは業務遂行の一環として、個人情報や機密情報を取り扱うことがあります。これらの情報について紛失、漏洩等が発生した場合、当社グループの社会的信用やブランドイメージの低下、発生した損害に対する賠償金の支払い等により、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•コンプライアンスに関するリスク

当社グループは企業倫理の確立による健全な事業活動を基本方針とする「グローバル・コンプライアンス・ポリシー」を制定し、コンプライアンス推進体制を構築するとともに、役員・社員への教育啓発活動を随時実施し、企業倫理の向上および法令遵守の強化に努めています。しかしながら、コンプライアンス上のリスクを完全には回避できない可能性があり、法令などに抵触する事態が発生した場合、当社グループの社会的信用やブランドイメージの低下、発生した損害に対する賠償金の支払い等により、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•人材確保に関するリスク

当社グループの成長と利益は、専門性に基づいて顧客に価値を提供する優秀な人材の確保・育成に大きく影響されます。こうした優秀な人材の確保・育成が想定どおりに進まない場合、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•技術革新に関するリスク

当社グループが属する情報サービス産業では、不連続な技術環境の変化が生じることがあります。当社グループでは、先端技術や基盤技術等の多様な技術動向の調査・研究開発に努めていますが、予想を超える革新的な技術の進展への対応が遅れた場合、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•知的財産権に関するリスク

当社グループが事業を遂行する上で必要となる知的財産権等の権利につき、当該権利の保有者よりライセンス等を受けられず、その結果、特定の技術、商品またはサービスを提供できなくなる可能性があります。また、当社グループの事業が他者の知的財産権を侵害したとして、損害賠償請求を受ける可能性があります。いずれの場合も当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

•親会社の影響力

当社の親会社である日本電信電話(株)(NTT)は、当期末現在、当社の議決権の54.2%を保有している大株主です。当社はNTTおよびその他の子会社から独立して業務を営んでいますが、重要な問題については、NTTとの協議、もしくはNTTに対する報告を行っています。このような影響力を背景に、NTTは、自らの利益にとって最善であるが、その他の株主の利益とはならないかもしれない行動をとる可能性があります。

•大規模災害や重大な伝染病等に関するリスク

当社グループが提供するシステムやサービスには、社会的なインフラとなっているものもあることから、行政のガイドラインに準拠した事業継続のための体制整備や防災訓練を実施しています。しかしながら、大規模な災害や重大な伝染病等が発生した場合には、事業所およびそれらのシステム並びに従業員の多くが被害を受ける可能性があり、その結果として、当社グループの社会的信用やブランドイメージが低下するおそれがあるほか、収入の減少や多額の修繕費用の支出を余儀なくされるなど、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

主なM&Aおよび資本提携戦略の実績

（十億円）

対象分野	提携先（パートナー）	子会社名	議決権所有割合（%）	譲受・設立年月	子会社の売上高 2014年3月期	子会社の売上高 2015年3月期（計画）
情報子会社						
食品・バイオ	日本たばこ産業	（株）NTTデータウェーブ	80.1	2002年 8月	**12.6**	11.5
素材	日本板硝子	（株）NTTデータビジネスブレインズ	70.0	2003年 9月	**3.8**	3.8
住宅・樹脂加工・LSP	積水化学工業	（株）NTTデータセキスイシステムズ	60.0	2005年 1月	**8.7**	7.9
旅行	近畿日本ツーリスト	（株）NTTデータテラノス	51.0	2006年 10月	**2.8**	3.0
石油・金属	JXホールディングス	（株）NTTデータCCS	60.0	2008年 4月	**12.3**	13.0
組込みソフトウェア	パナソニックモバイルコミュニケーションズ	（株）NTTデータMSE	60.0	2008年 10月	**15.7**	15.4
ITサービス会社						
自動車・エレクトロニクス・CAD/CAM・PDM・ERP	—	（株）NTTデータエンジニアリングシステムズ	100.0	2006年 3月	**9.2**	9.5
金融（外為決済）	Getronics	NTTデータジェトロニクス（株）	70.0	2007年 5月	**14.8**	14.9
SAPなど	日本総合研究所	（株）JSOL	50.0	2009年 1月	**28.6**	28.0
金融（資金証券）	—	（株）エックスネット	51.0	2009年 3月	**3.0**	3.1
人事パッケージソリューション・ERPなど	—	（株）NTTデータアイテックス	85.7	2009年 8月	**1.1**	1.2
テレコムなど	—	（株）エヌジェーケー	51.2	2010年 2月	**10.3**	11.8
金融（リテール営業支援）	—	（株）NTTデータエービック	100.0	2010年 2月	**1.8**	1.4
地方自治体など	—	（株）NTTデータエム・シー・エス	58.3	2010年 4月	**2.0**	2.0
金融（保険分野）	—	（株）エマーズ	88.7	2011年 4月	**3.7**	3.4
ビジネスアナリティクス	—	（株）NTTデータ数理システム	100.0	2012年 2月	**1.3**	1.3
金融・地方自治体など	—	日本電子計算（株）	80.0	2012年 3月	**31.4**	31.2
金融（BPO、コンサルなど）	—	（株）DACS	95.0	2013年 6月	**3.5**（*9カ月分）	4.9
コンサルティング会社						
流通・外食	—	（株）NTTデータスミス	100.0	2005年 7月	**1.6**	1.8
コンサルティング	—	（株）クニエ	100.0	2009年 7月	**5.6**	6.0

地域/対象分野	統括会社名（ブランド名）	譲受・設立年月	備考
グローバル（統括会社）			
米州	NTT DATA, Inc.	2012年 1月	—
EMEA	NTT DATA EMEA Ltd.	2012年 4月	—
APAC	NTT DATA Asia Pacific	2012年 7月	—
China	NTT DATA China	2012年 2月	—
SAP Solutions	NTT DATA Business Solutions（ブランド名）	2012年 11月	ブランド統一開始

（注）1. 会社情報および売上高（実績／計画）は、それぞれ2014年3月31日時点のものです。
2. 子会社の業績（売上高）は、各社の個別財務諸表の計上額（各社の子会社も含む）です。

連結貸借対照表

株式会社エヌ・ティ・ティ・データおよび連結子会社
2013年および2014年3月31日現在

	百万円	
	2013	2014
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 152,504	¥ 180,430
受取手形及び売掛金	313,600	344,221
リース債権及びリース投資資産	17,617	19,166
有価証券	2,000	2,000
たな卸資産	24,104	22,645
繰延税金資産	16,016	27,518
その他	77,682	76,344
貸倒引当金	(2,263)	(3,120)
流動資産合計	601,261	669,206
固定資産		
有形固定資産		
データ通信設備	311,955	323,429
減価償却累計額	(223,252)	(230,773)
データ通信設備(純額)	88,703	92,656
建物及び構築物	282,109	290,402
減価償却累計額	(187,069)	(195,927)
建物及び構築物(純額)	95,039	94,475
機械装置及び運搬具	63,749	72,632
減価償却累計額	(46,688)	(53,158)
機械装置及び運搬具(純額)	17,060	19,474
工具、器具及び備品	55,125	53,756
減価償却累計額	(40,037)	(38,627)
工具、器具及び備品(純額)	15,087	15,129
土地	50,047	50,209
建設仮勘定	26,715	36,142
その他	12,619	13,736
減価償却累計額	(8,105)	(9,127)
その他(純額)	4,514	4,609
有形固定資産合計	297,169	312,697
無形固定資産		
ソフトウエア	233,320	260,458
ソフトウエア仮勘定	67,248	48,638
のれん	142,749	177,536
その他	53,533	75,543
無形固定資産合計	496,852	562,177
投資その他の資産		
投資有価証券	34,997	46,085
退職給付に係る資産	—	1,331
繰延税金資産	56,317	61,239
その他	38,506	37,932
貸倒引当金	(795)	(730)
投資その他の資産合計	129,025	145,858
固定資産合計	923,047	1,020,733
資産合計	¥ 1,524,309	¥ 1,689,940

	百万円	
	2013	2014
負債の部		
流動負債		
買掛金	¥ 92,206	¥ 97,837
短期借入金	11,441	66,387
1年内返済予定の長期借入金	21,463	1,950
1年内償還予定の社債	50,059	—
未払法人税等	21,438	22,490
前受金	109,890	151,781
受注損失引当金	2,034	4,609
その他	88,755	109,657
流動負債合計	397,289	454,714
固定負債		
社債	225,039	250,040
長期借入金	61,903	87,298
繰延税金負債	17,530	20,952
退職給付引当金	118,271	—
退職給付に係る負債	—	145,653
役員退職慰労引当金	1,189	919
その他	18,878	20,543
固定負債合計	442,812	525,407
負債合計	840,102	980,121
純資産の部		
株主資本		
資本金	142,520	142,520
資本剰余金	139,300	139,300
利益剰余金	378,951	384,922
株主資本合計	660,771	666,742
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,910	2,872
繰延ヘッジ損益	51	38
為替換算調整勘定	3,058	35,056
年金債務調整額	(115)	—
退職給付に係る調整累計額	—	(10,224)
その他	(14,363)	(17,661)
その他の包括利益累計額合計	(9,459)	10,081
少数株主持分	32,894	32,993
純資産合計	684,207	709,818
負債純資産合計	¥ 1,524,309	¥ 1,689,940

連結損益および包括利益計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データおよび連結子会社
2013年および2014年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円	
	2013	2014
売上高	¥ 1,301,941	¥ 1,343,772
売上原価	980,524	1,031,213
売上総利益	321,416	312,559
販売費及び一般管理費	235,720	249,975
営業利益	85,696	62,583
営業外収益		
受取利息	504	527
受取配当金	988	1,043
為替差益	2,416	4,679
その他	3,728	4,571
営業外収益合計	7,637	10,822
営業外費用		
支払利息	5,546	5,245
固定資産除却損	1,914	691
損害賠償金	261	3,509
その他	3,740	1,806
営業外費用合計	11,463	11,253
経常利益	81,870	62,153
特別損失		
関係会社再編損	3,132	4,367
固定資産減損損失	1,718	3,525
特別損失合計	4,851	7,893
税金等調整前当期純利益	77,019	54,259
法人税、住民税及び事業税	37,905	39,746
法人税等調整額	(5,881)	(10,591)
法人税等合計	32,024	29,155
少数株主損益調整前当期純利益	44,994	25,103
少数株主利益又は少数株主損失	1,477	1,816
当期純利益	43,517	23,287
少数株主利益又は少数株主損失	1,477	1,816
少数株主損益調整前当期純利益	44,994	25,103
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,275	867
繰延ヘッジ損益	190	(13)
為替換算調整勘定	23,930	32,173
年金債務調整額	363	(453)
持分法適用会社に対する持分相当額	55	232
その他	(7,871)	(3,298)
その他の包括利益合計	18,943	29,508
包括利益	63,937	54,612
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	62,355	52,482
少数株主に係る包括利益	1,582	2,130

連結株主資本等変動計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データおよび連結子会社
2013年および2014年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円	
	2013	2014
株主資本		
資本金		
当期首残高	¥ 142,520	¥ 142,520
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	142,520	142,520
資本剰余金		
当期首残高	139,300	139,300
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	139,300	139,300
利益剰余金		
当期首残高	352,186	378,951
当期変動額		
剰余金の配当	(16,830)	(16,830)
当期純利益	43,517	23,287
その他	77	(485)
当期変動額合計	26,764	5,971
当期末残高	378,951	384,922
株主資本合計		
当期首残高	634,006	660,771
当期変動額		
剰余金の配当	(16,830)	(16,830)
当期純利益	43,517	23,287
その他	77	(485)
当期変動額合計	26,764	5,971
当期末残高	660,771	666,742
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	(140)	1,910
当期変動額		
その他	238	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,811	961
当期変動額合計	2,050	961
当期末残高	1,910	2,872
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	(138)	51
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	190	(13)
当期変動額合計	190	(13)
当期末残高	51	38
為替換算調整勘定		
当期首残高	(21,046)	3,058
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	24,105	31,998
当期変動額合計	24,105	31,998
当期末残高	3,058	35,056
年金債務調整額		
当期首残高	(478)	(115)
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	363	115
当期変動額合計	363	115
当期末残高	(115)	—
退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	—	—
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	(10,224)
当期変動額合計	—	(10,224)
当期末残高	—	(10,224)
その他		
当期首残高	(6,492)	(14,363)
当期変動額		
その他	(316)	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(7,555)	(3,298)
当期変動額合計	(7,871)	(3,298)
当期末残高	(14,363)	(17,661)

	百万円	
	2013	2014
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	(28,296)	(9,459)
当期変動額		
その他	(77)	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	18,914	19,540
当期変動額合計	18,837	19,540
当期末残高	(9,459)	10,081
少数株主持分		
当期首残高	34,041	32,894
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,146)	99
当期変動額合計	(1,146)	99
当期末残高	32,894	32,993
純資産合計		
当期首残高	639,750	684,207
当期変動額		
剰余金の配当	(16,830)	(16,830)
当期純利益	43,517	23,287
その他	—	(485)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	17,768	19,639
当期変動額合計	44,456	25,611
当期末残高	684,207	709,818

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データおよび連結子会社
2013年および2014年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円	
	2013	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 77,019	¥ 54,259
減価償却費	140,055	138,002
固定資産除却損	13,821	5,678
退職給付引当金の増減額	8,450	—
退職給付に係る負債の増減額	—	10,962
支払利息	5,546	5,245
固定資産減損損失	1,718	3,525
売上債権の増減額	(29,720)	18,840
たな卸資産の増減額	1,977	1,690
仕入債務の増減額	2,500	2,269
前受金の増減額	(15,344)	39,942
未払消費税等の増減額	(2,918)	(2,904)
その他	(9,262)	(1,521)
小計	193,845	275,992
利息及び配当金の受取額	1,492	1,571
利息の支払額	(5,478)	(5,382)
法人税等の支払額又は還付額	(28,531)	(37,656)
営業活動によるキャッシュ・フロー	161,327	234,524
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(39,557)	(70,818)
無形固定資産の取得による支出	(77,186)	(79,851)
投資有価証券の取得による支出	(870)	(9,181)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(3,317)	(36,974)
定期預金の純増減額	4,606	2,087
事業譲受による支出	(730)	—
その他	2,011	5,051
投資活動によるキャッシュ・フロー	(115,044)	(189,687)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債の発行による収入	24,900	24,905
社債の償還による支出	(253)	(50,060)
長期借入れによる収入	1,531	25,303
長期借入金の返済による支出	(9,775)	(42,000)
コマーシャル・ペーパーの純増減額	(20,000)	—
短期借入金の純増減額	(1,383)	43,769
リース債務の返済による支出	(2,667)	(2,507)
配当金の支払額	(16,833)	(16,833)
少数株主からの株式買取りによる支出	(10,868)	(1,477)
その他	(318)	(443)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(35,667)	(19,345)
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,236	4,757
現金及び現金同等物の増減額	15,852	30,250
現金及び現金同等物の期首残高	161,110	176,963
現金及び現金同等物の期末残高	176,963	207,213

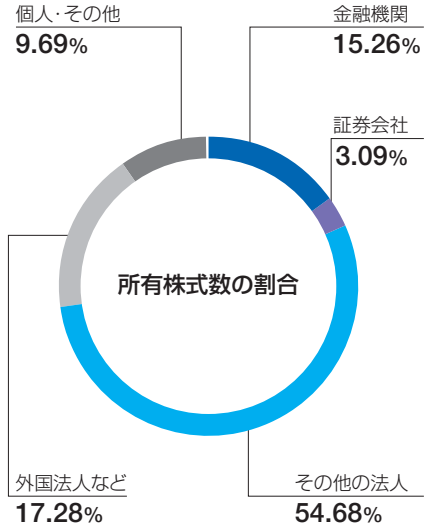
投資家情報

(2014年3月31日現在)

大株主

株主名(上位10名)	所有株式数(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
日本電信電話株式会社	152,001,000	54.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,799,000	5.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,676,300	3.81
BNPパリバ証券株式会社	3,512,038	1.25
NTTデータ社員持株会	3,026,700	1.08
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10 (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	2,425,531	0.86
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C NON TREATY (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	2,384,100	0.85
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,346,700	0.84
HSBC ASIA EQUITY FINANCE - JAPAN EQUITIES (TRADING)(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	2,190,411	0.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1,457,291	0.52

株式の所有者別分布状況



発行済株式数等および株主数

(1)会社が発行する株式の総数	1,122,000,000株
(2)発行済株式の総数	280,500,000株
(3)単元株式数	100株
(4)株主数	92,177名

株価チャート

(注) 1. 日経平均株価は、東京証券取引所市場第一部上場225社の単純平均株価です。
2. 2013年10月1日を効力発生日として1株につき100株の割合で株式分割を行っており、それ以前の数値は当該株式分割が行われたと仮定して計算しています。

会社のデータ

(2014年3月31日現在)

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

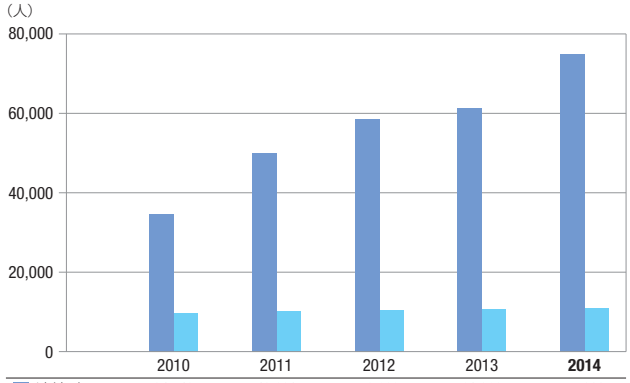
事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

会計監査法人

有限責任 あずさ監査法人

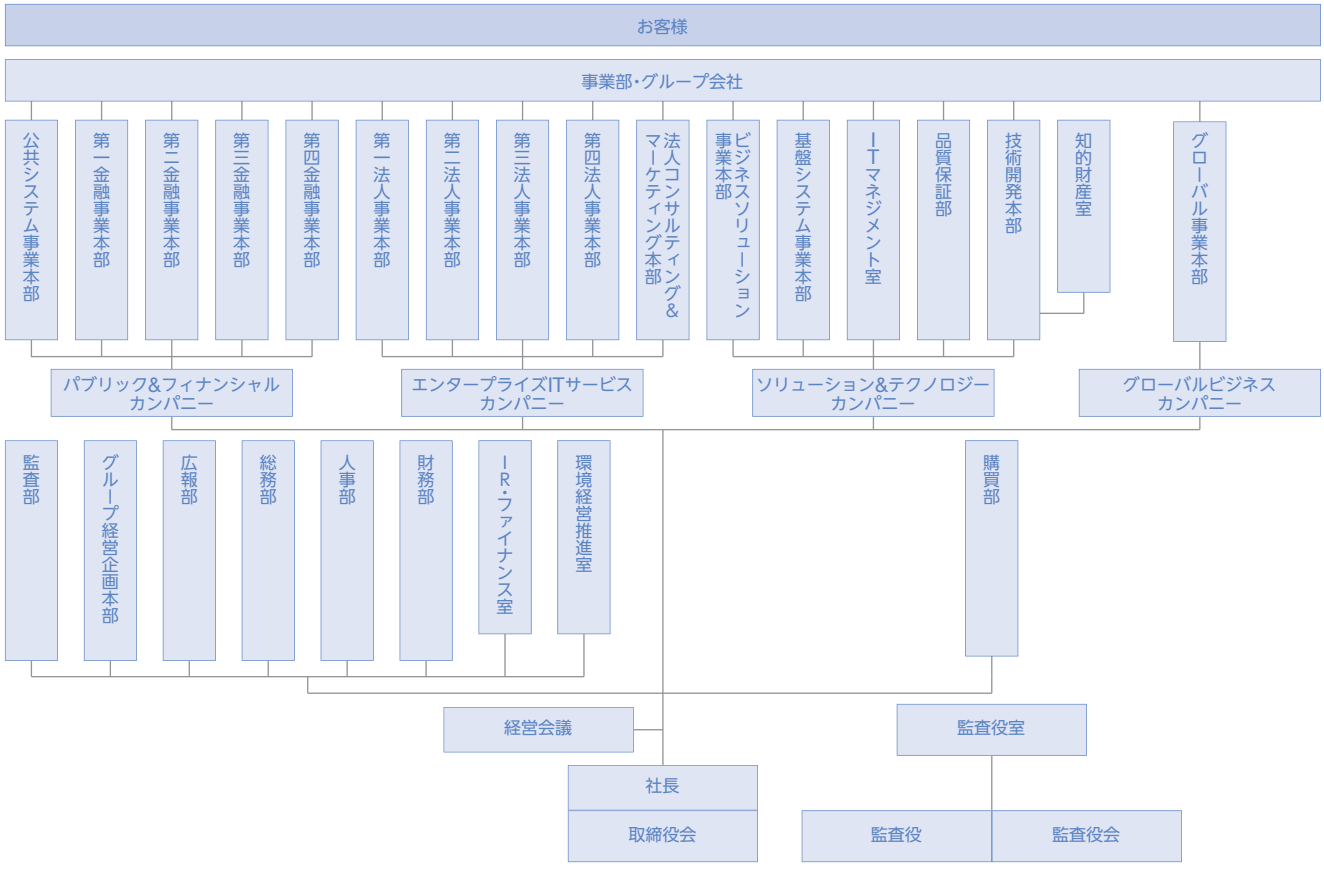
従業員数の推移



	2010	2011	2012	2013	2014
連結ベース	34,543	49,991	58,668	61,369	75,020
単体ベース	9,670	10,139	10,579	10,804	11,000

(注) 当社からの出向者を含めず、当社への出向者を含めて記載しています。

組織機構図 (2014年7月1日現在)



NTTデータはインターネット上のホームページで情報を提供しています。

URLは　▶**日本語**　http://www.nttdata.com/jp/ja/　▶**英語**　http://www.nttdata.com/

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

株式会社NTTデータ
〒135-6033 東京都江東区豊洲三丁目3番3号 豊洲センタービル
Tel: 03-5546-8202
URL: http://www.nttdata.com/jp/ja/

UD FONT
VEGETABLE OIL INK
FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C012538