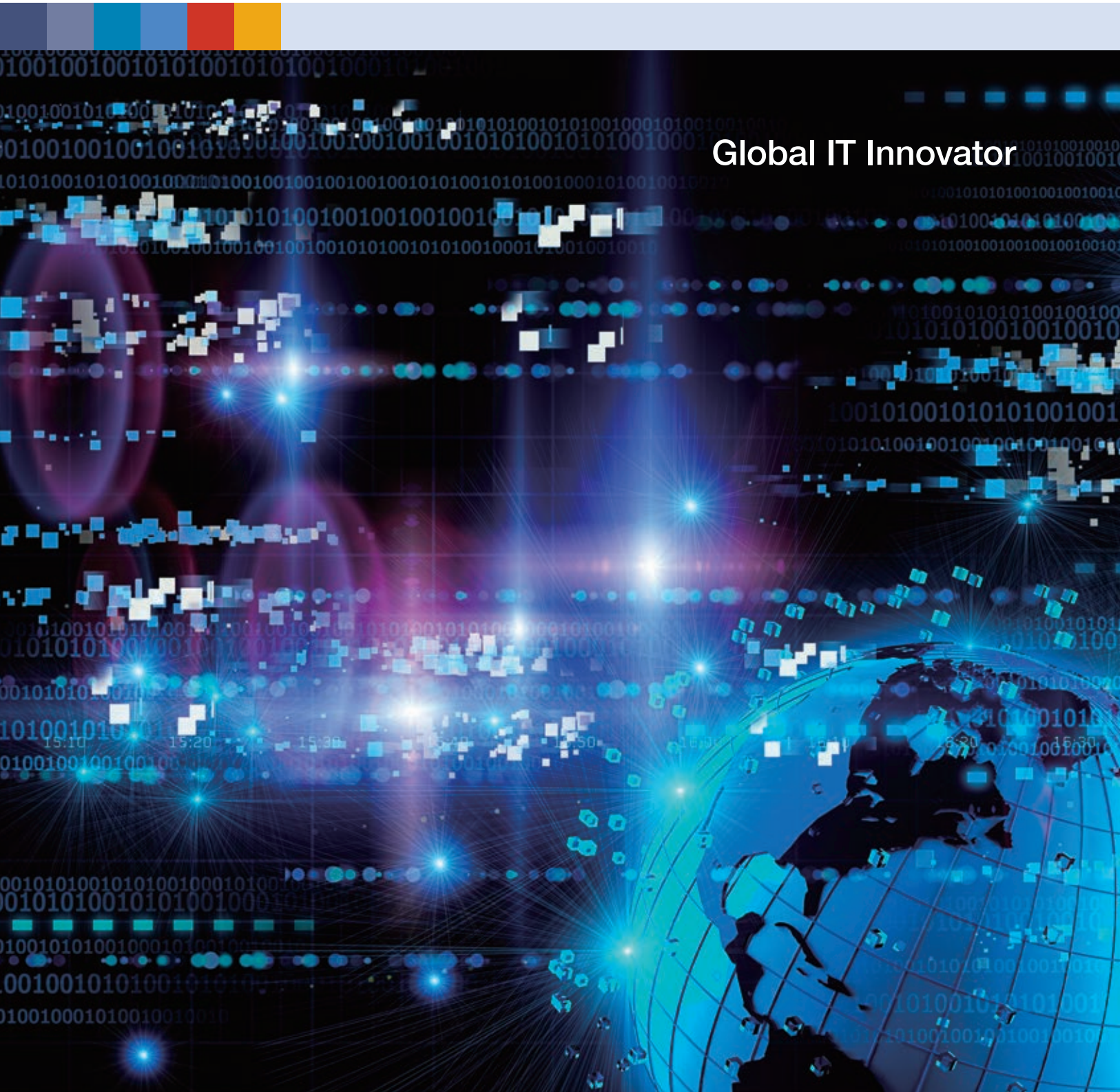
NTT DATA
Global IT Innovator

アニュアルレポート2015

2015年3月期



NTTデータグループの使命と目指す姿

企業理念

NTTデータグループは、情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、
より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。

グループビジョン

Global IT Innovator

We realize the dreams of our clients around the world
through long-term relationships.

私たちはお客様との間に「ロングターム・リレーションシップ〜長期にわたる揺るぎない関係性」を築き上げ、
お客様の夢や望みを実現します。

We develop evolving ecosystems with our clients through leading-edge technologies.

私たちは先端技術を進化させ、さまざまな企業・サービスが集結する「エコシステム」を
創りあげることで、サービスの付加価値をさらに高めていきます。

We enhance our creativity by respecting diversity.

私たちは、働く一人ひとりの多様性を尊重することによって、グローバルに通用する
創造力を培い、刺激し、さらに成長させていきます。

Contents

Snapshot

2 NTTデータの事業構造
4 NTTデータの事業領域
6 NTTデータの成長戦略
8 連結財務ハイライト

Management Message

12 ごあいさつ
14 社長インタビュー

Special Feature

22 特集
Clients First with
Innovation & Japan Quality

Operations

30 At a Glance
32 セグメント別業績概況
34 機構改革

Sustainability

36 イノベーション
38 情報セキュリティ
40 人材
42 環境

Corporate Governance

44 役員紹介
47 コーポレート・ガバナンス
50 リスクマネジメント

Financial & Others

52 財務情報
66 投資家情報
67 会社のデータ

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、業績に関する予想及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及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、税制や諸制度等に関わ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。

NTTデータの事業構造
NTT DATA's Business Structure

世界最大規模の情報通信企業「NTTグループ」

NTTグループ

総資産	売上高	従業員数	連結子会社
20兆7,024億円	11兆0,953億円	241,600人（連結）	917社

NTT
日本電信電話株式会社

- NTTグループ全体の経営戦略
- 基盤的研究開発の推進

通信キャリア

NTT 東日本
東日本電信電話株式会社

NTT 西日本
西日本電信電話株式会社

NTT docomo
株式会社NTTドコモ

B to B ITサービス

マネージドICT／
データセンタ・ネットワーク

NTT Communications
NTTコミュニケーションズ株式会社

dimension data
Dimension Data Holdings plc.

ソフトウェア
（アプリケーションレイヤー）

NTT DATA
株式会社NTTデータ

SIを中心としたITサービス事業を担う「NTTデータグループ」

NTTデータグループ

総資産	売上高	従業員数	連結子会社
1兆8,228億円	1兆5,118億円	76,642人（連結）	253社

差別化を実現する強み

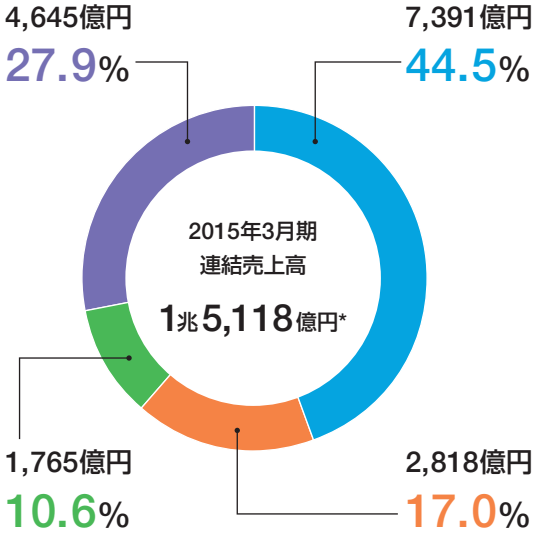
先見性
- 新しいビジネスモデルの創出
- 積極的なグローバル化への対応
- 高度化を支える技術力

信頼性
- 国家プロジェクト等
大規模システムの構築実績
- 業界トップクラスの財務基盤
- 国内での高いプレゼンス

（国内ITサービスベンダランキング：
政府・医療市場 第4位／金融市場 第1位／
民間市場 第5位）

中立性
- 社会インフラシステム構築の実績
- 多数のベンダを統率できる
プロジェクト管理能力
- ハードウェアに依らない
マルチベンダでのシステム構築力

事業の多様化を推進するビジネスポートフォリオ



* 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。

国内の金融、公共分野を中心にNTTデータを支える
パブリック＆フィナンシャルセグメント
ビジネス領域
■行政 ■金融 ■医療 ■決済

幅広い分野で新しい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
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

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
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
地域
■北米 ■EMEA ■APAC ■中国 ■スペイン・中南米

NTTデータの事業領域
NTT DATA's Business Fields

高いプレゼンスが証明する お客様とのリレーションと技術力を基盤に、 リマーケティングにより 事業領域を拡大

官公庁・自治体

銀行・金融

製造業

メディア・エンタテインメント

小売業

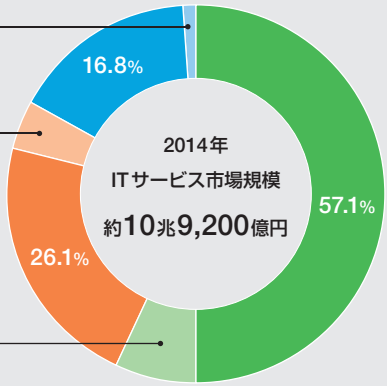
サービスプロバイダー

国内での高いプレゼンス
NTTデータのITサービスベンダランク（国内分野別）*1

政府・医療市場
4位

金融市場
1位

民間市場
5位

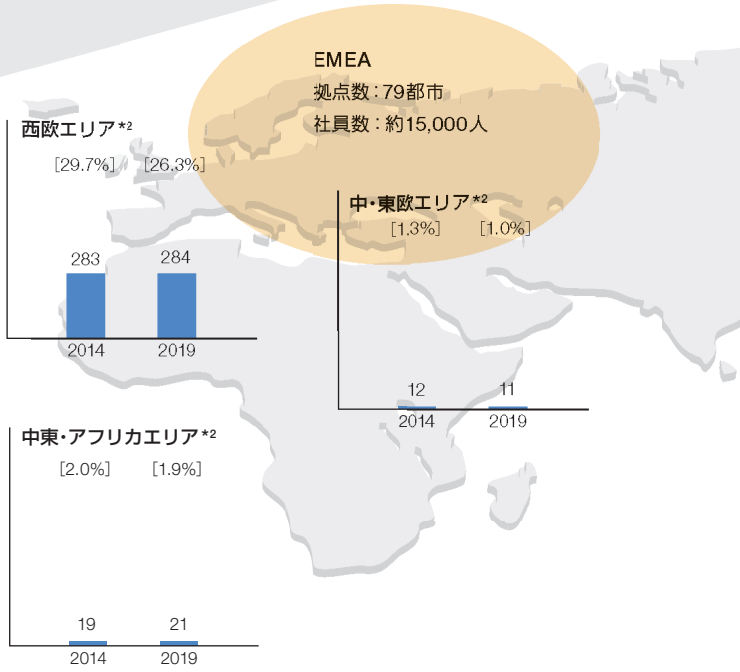


*1 出典：ガートナー「Market Share: IT Services, 2014」2015年3月31日ベンダ売上高ベース
政府・医療：Government, Education, Healthcare
金融：Banking & Securities, Insurance
民間：Transportation, Utilities, Wholesale Trade, `Communications, Media & Services`, `Manufacturing & Natural Resources`, & Retail
（注）ガートナーのデータをもとに当社にてグラフを作成しています。

世界41カ国・地域、176都市へ 地理的カバレッジを拡大

NTTデータグループ全体で 約76,000人体制を確立

（2015年3月現在）



拡大する事業領域

地理的カバレッジの拡大

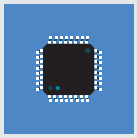
ここに述べられたガートナーのレポート(以下、「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたデータ、リサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この目論見書発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

拡大を続ける事業領域

保険

通信

自動車産業


エレクトロニクス・ハイテク

運輸、物流

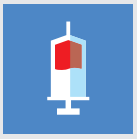
卸売業

エネルギー・公益事業

天然資源

基盤技術

コンシューマー製品


ヘルスケア・ライフサイエンス

教育

*2 出典 : ガートナー「Forecast: IT Services, Worldwide, 2013-2019, 2Q15 Update」, Published: June 2015
エンドユーザー支出額ベース

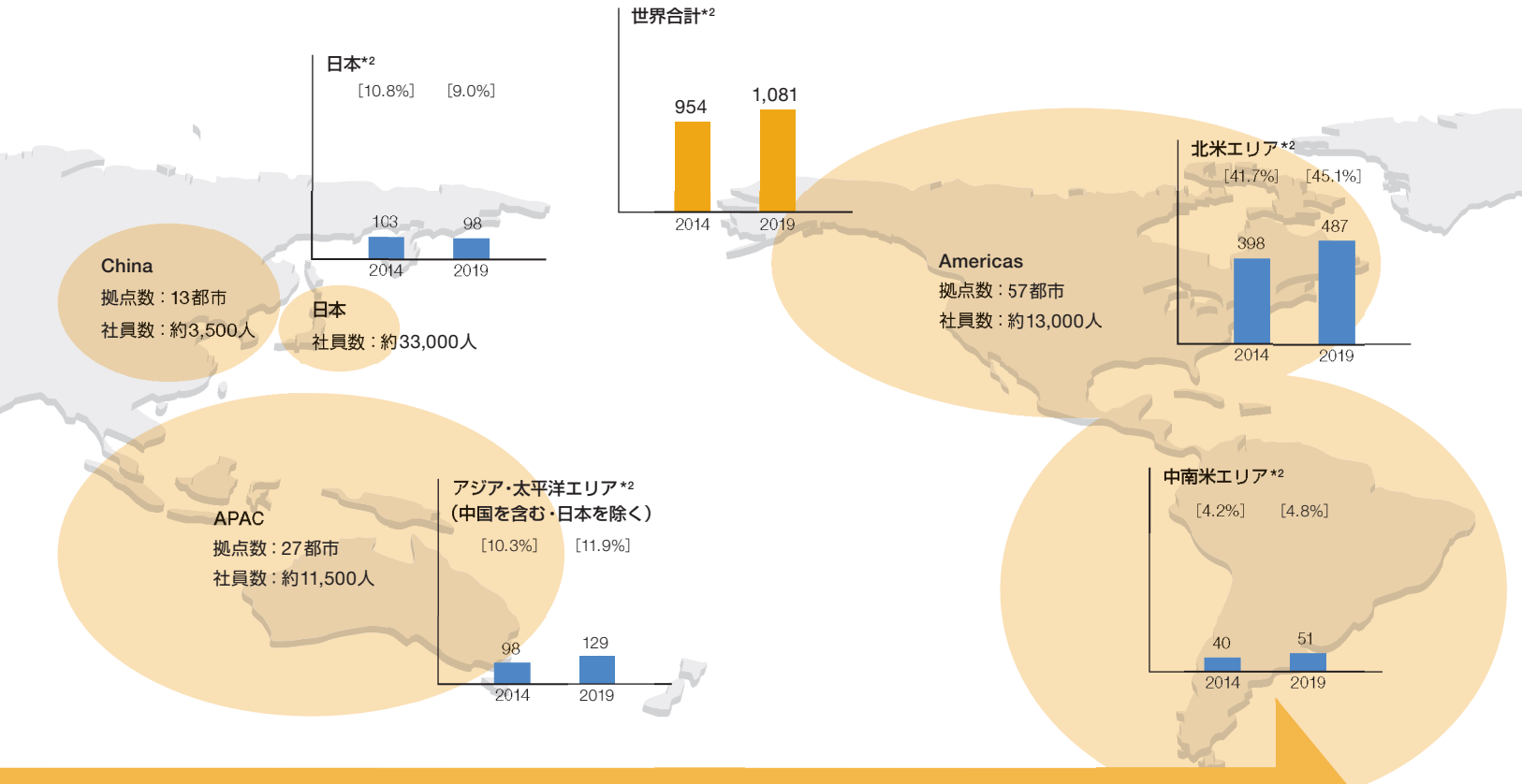
中・東欧エリア : Eastern Europe & Eurasia、中東・アフリカエリア : Middle East and North Africa & Sub-Saharan Africa、アジア・太平洋エリア (中国を含む・日本を除く) : Emerging Asia/Pacific, Mature Asia / Pacific & Greater China

(注) ガートナーのデータをもと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 *2

(十億ドル)

[ ] は世界合計に占める比率



NTTデータの成長戦略
NTT DATA's Growth Strategies

世界中でM&Aを積極的に実施

2005～
世界中でのM&A

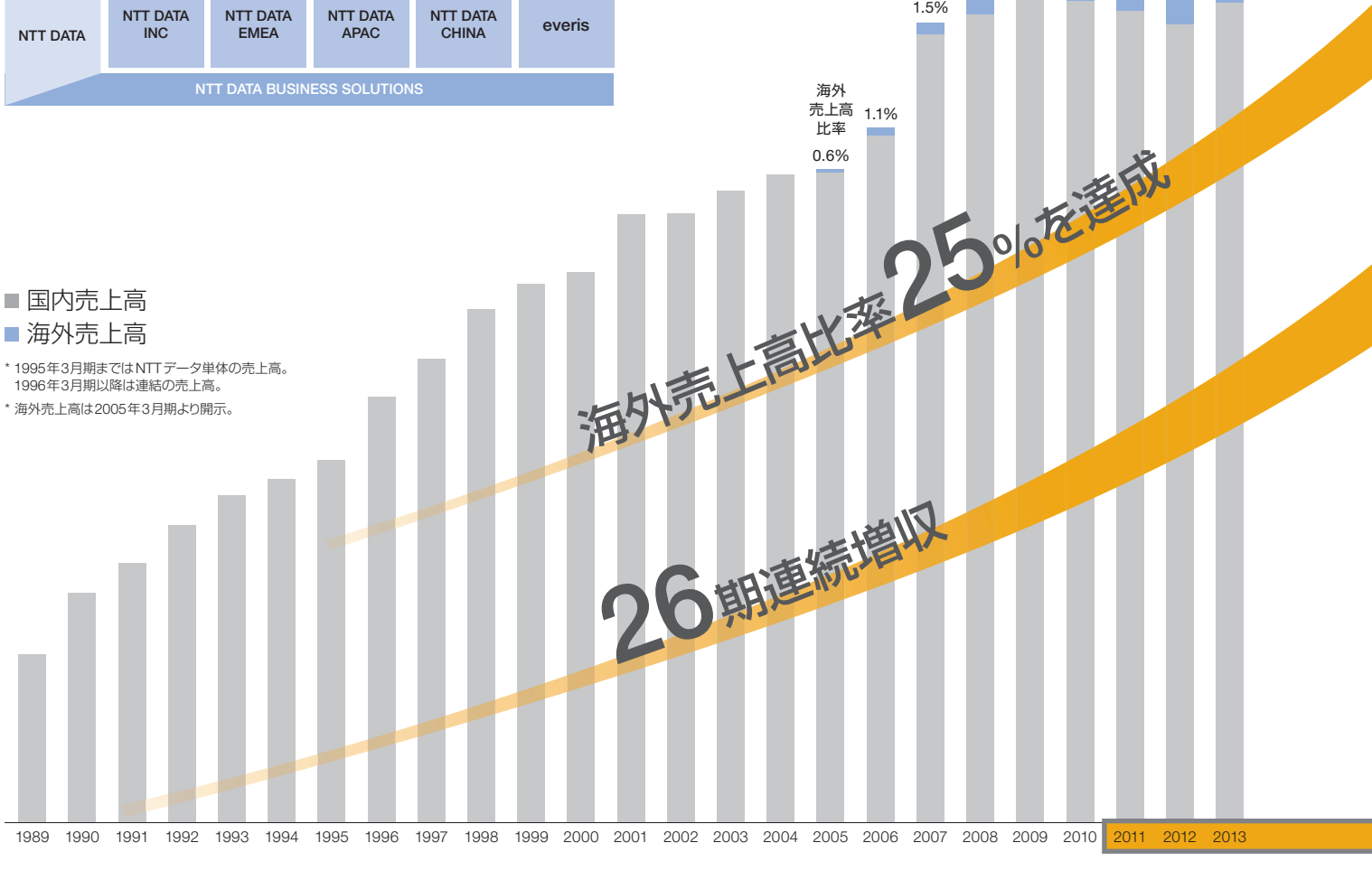
2011～
オペレーションと
ブランドの統一

2013年11月	optimal	2014年 1月	everis
2011年 6月	VALUETEAM		
2010年 7月	INTELLIGROUP an NTT DATA Company	2010年12月	Keane an NTT DATA Company
2008年10月	cirquent NTT DATA		
2008年 1月	itelligence		

“One NTT DATA体制”

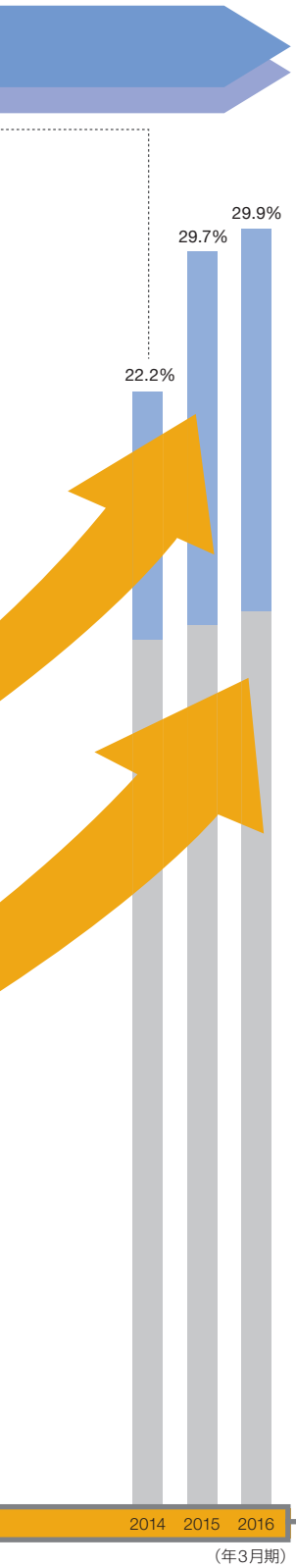
日本	北米	欧州	東南アジア	中国	スペイン／中南米
NTT DATA	NTT DATA INC	NTT DATA EMEA	NTT DATA APAC	NTT DATA CHINA	everis

NTT DATA BUSINESS SOLUTIONS

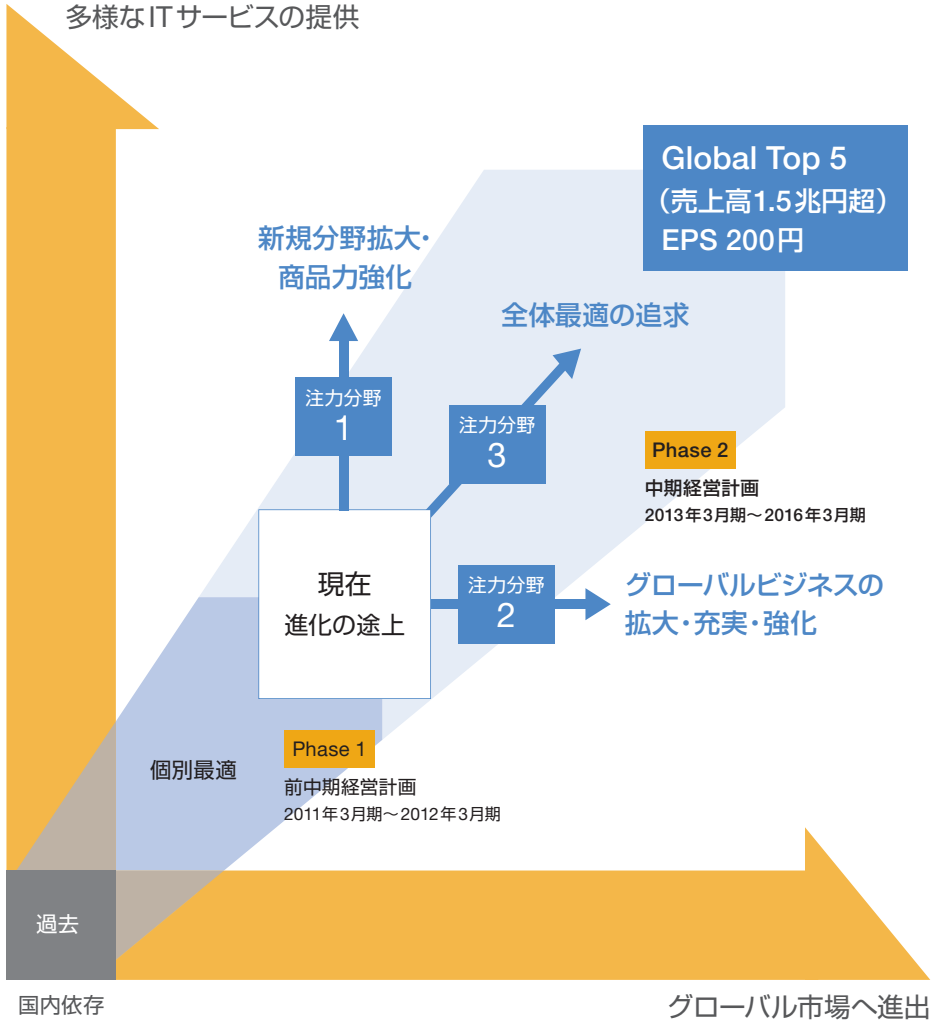


■ 国内売上高
■ 海外売上高

* 1995年3月期まではNTTデータ単体の売上高。
1996年3月期以降は連結の売上高。
* 海外売上高は2005年3月期より開示。



グローバル展開を加速するNTTデータグループ



真のグローバルIT企業を目指して

NTTより分社化以来、NTTデータは26期連続で増収を達成。

国内における高いプレゼンスが証明するお客様とのリレーションと技術力を基盤に、様々な領域へと事業基盤を拡大すると同時に、グローバルビジネスの強化に向け、積極的なM&Aを通じて地理的なカバレッジを拡大してきました。

2016年3月期を最終年度とする現中期経営計画では、Global Top 5レベルに相当する売上高1.5兆円超、EPS 200円という経営目標を設定し、「グローバルで多様なITサービスを提供する企業グループ」へと進化することで、世界で戦うことができる真のグローバルIT企業を目指しています。

連結財務ハイライト

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社

3月31日に終了した1年間	2005	2006	2007	2008	2009	2010
会計年度：						
受注高	¥ 658,161	¥ 723,673	¥ 967,901	¥1,012,278	¥1,035,242	¥1,181,549
売上高	854,153	907,281	1,044,918	1,074,405	1,139,092	1,142,940
パブリック＆フィナンシャル（P&F）	—	—	—	—	—	769,482
エンタープライズITサービス（E-IT）	—	—	—	—	—	338,702
ソリューション＆テクノロジー（S&T）	—	—	—	—	—	153,870
グローバルビジネス（GB）	—	—	—	—	—	—
その他（調整）	—	—	—	—	—	(119,114)
売上原価	648,395	682,224	786,327	813,343	861,942	870,589
売上総利益	205,758	225,056	258,590	261,061	277,150	272,351
販売費及び一般管理費	166,470	178,189	168,340	165,149	178,603	190,662
営業利益	39,288	46,866	90,250	95,911	98,546	81,689
税金等調整前当期純利益	32,144	42,016	85,769	51,492	91,431	71,789
当期純利益	20,110	28,190	50,637	30,454	48,360	35,662
設備投資額	110,820	112,145	139,564	176,826	180,068	162,570
減価償却費等	164,532	158,361	152,862	159,263	166,681	161,981
研究開発費	16,542	17,306	11,307	10,749	10,090	11,389
フリー・キャッシュ・フロー	60,711	53,116	83,304	39,653	(6,902)	83,667
EBITDA	201,229	200,170	234,517	246,287	256,526	234,888
会計年度末：						
総資産	1,038,571	1,056,336	1,087,346	1,193,827	1,275,091	1,279,256
自己資本	473,981	495,703	534,916	548,133	566,308	584,537
有利子負債	295,341	271,928	246,330	241,204	304,735	272,299
従業員数（人）	18,720	21,308	22,608	23,080	31,739	34,543
1株当たり情報：						
当期純利益	¥7,139	¥10,024	¥18,052	¥10,857	¥17,240	¥12,713
現金配当	2,000	3,000	5,000	5,000	6,000	6,000
その他の情報：						
売上高営業利益率	4.6	5.2	8.6	8.9	8.7	7.1
売上高当期純利益率	2.4	3.1	4.8	2.8	4.2	3.1
自己資本当期純利益率（ROE）	4.3	5.8	9.8	5.6	8.7	6.2
総資産当期純利益率（ROA）	1.9	2.7	4.7	2.7	3.9	2.8
EBITDAマージン	23.6	22.1	22.4	22.9	22.5	20.6
自己資本比率	45.6	46.9	49.2	45.9	44.4	45.7
ESG情報：						
女性管理職比率（%）	—	—	2.8	3.0	3.1	3.2
CO_2排出量（t-CO_2）	201,061	304,714	301,166	306,882	306,562	296,890

海外売上高比率	0.6%	1.1%	1.5%	1.7%	5.4%	6.1%
グローバルビジネスの進捗						

：中期経営計画の主要指標。

（注）P.8–P.11に記載の表やグラフにおける年度表記については、「2015」は2015年3月期を示しています。

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. 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

	2011	2012	2013	2014	2015
					(百万円)
	¥ 988,484	¥1,098,400	¥1,197,168	¥1,400,221	**¥1,429,117**
	1,161,962	1,251,177	1,301,941	1,343,772	**1,511,812**
	767,289	727,864	728,885	721,698	**739,169**
	353,333	275,836	301,107	279,340	**281,849**
	163,064	160,225	167,082	179,131	**176,539**
	—	219,117	244,917	314,535	**464,505**
	(121,724)	(131,866)	(140,051)	(150,933)	**(150,251)**
	882,329	941,881	980,524	1,031,213	**1,147,302**
	279,632	309,295	321,416	312,559	**364,509**
	201,326	228,878	235,720	249,975	**280,495**
	78,306	80,416	85,696	62,583	**84,013**
	68,471	71,882	77,019	54,259	**73,995**
	37,313	30,446	43,517	23,287	**32,144**
	139,069	133,965	122,113	147,725	**140,900**
	158,566	159,721	153,877	143,681	**158,567**
	10,742	13,507	12,105	12,831	**12,911**
	(56,468)	30,406	46,283	44,837	**26,742**
	229,352	228,405	230,096	201,364	**240,603**
	1,468,617	1,474,894	1,524,309	1,689,940	**1,822,837**
	601,601	605,709	651,312	676,824	**773,493**
	404,292	371,673	369,907	405,677	**439,131**
	49,991	58,668	61,369	75,020	**76,642**
					(円)
	¥13,302	¥10,854	¥15,514	¥83.02*	**¥114.60**
	6,000	6,000	6,000	60*	**60**
					(%)
	6.7	6.4	6.6	4.7	**5.6**
	3.2	2.4	3.3	1.7	**2.1**
	6.3	5.0	6.9	3.5	**4.4**
	2.7	2.1	2.9	1.4	**1.8**
	19.7	18.3	17.7	15.0	**15.9**
	41.0	41.1	42.7	40.1	**42.4**
	3.5	5.0	5.4	5.0	**5.0**
	297,552	272,348	265,276	248,349	**237,606**

2015年3月期　決算のポイント

受注高

14,291億円（前期比288億円、2.1%増）

- 前期の大規模案件の反動減等を、連結拡大等でカバーし増加

セグメント別受注高　(百万円)

	2014	2015	前期比
P&F	715,492	**628,475**	–12.2%
E-IT	303,651	**270,371**	–11.0%
S&T	38,630	**49,585**	+28.4%
GB	341,364	**479,461**	+40.5%

売上高

15,118億円（前期比1,680億円、12.5%増）

- 連結拡大影響や海外を中心とした既存子会社の規模拡大等により大幅に増収

セグメント別売上高　(百万円)

	2014	2015	前期比
P&F	721,698	**739,169**	+2.4%
E-IT	279,340	**281,849**	+0.9%
S&T	179,131	**176,539**	–1.4%
GB	314,535	**464,505**	+47.7%

営業利益

840億円（前期比214億円、34.2%増）

- 不採算案件の減少及び増収により増益

セグメント別営業利益　(百万円)

	2014	2015	前期比
P&F	60,154	**64,139**	+6.6%
E-IT	(3,702)	**12,242**	—
S&T	8,453	**7,048**	–16.6%
GB	(5,175)	**(2,731)**	+47.2%

8.7%	16.7%	17.8%	22.2%	29.7%	～50%

Global 1st Stage → Global 2nd Stage

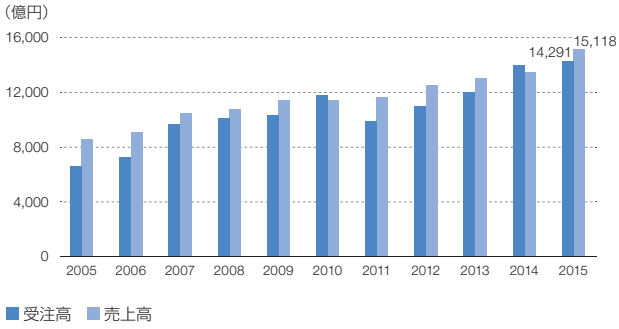
4. EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損
5. EBITDAマージン＝EBITDA÷売上高
6. 2011年3月期より、セグメント情報の開示内容をマネジメントアプローチに基づく開示に変更しています。また、これに準拠して作成した2010年3月期のセグメント情報を併せて掲載しています。
7. 女性管理職比率については2012年3月期より国内グループ会社にて算定しています。
8. CO_2排出量はISO14001認証取得会社のうち、グループ統合認証27社を集計対象としています。

* 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。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います。

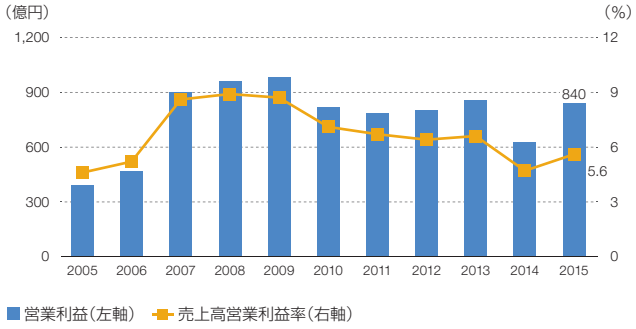
連結財務ハイライト

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社

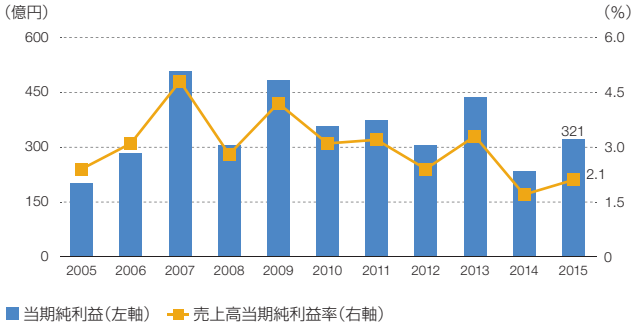
受注高／売上高



営業利益／売上高営業利益率

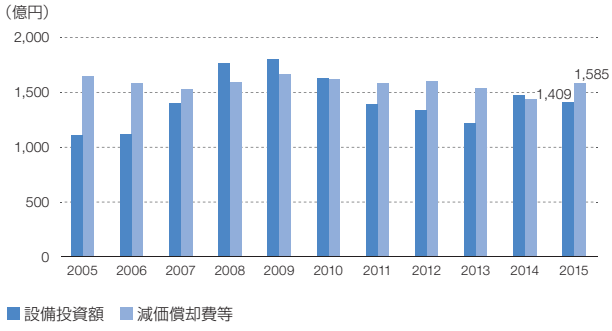


当期純利益*1／売上高当期純利益率

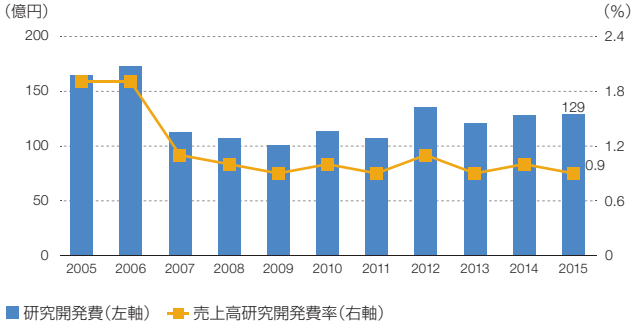


*1 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

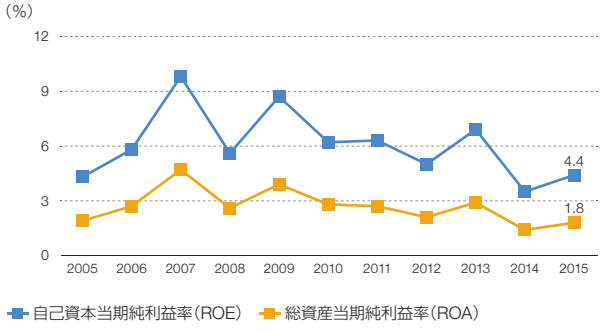
設備投資額／減価償却費等



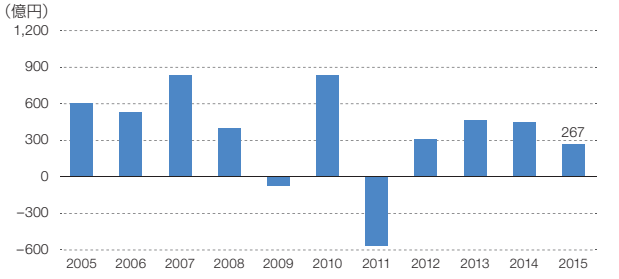
研究開発費／売上高研究開発費率



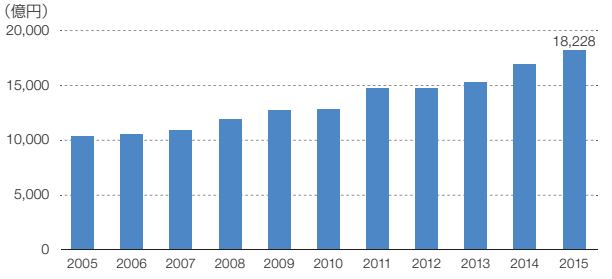
自己資本当期純利益率（ROE）／総資産当期純利益率（ROA）



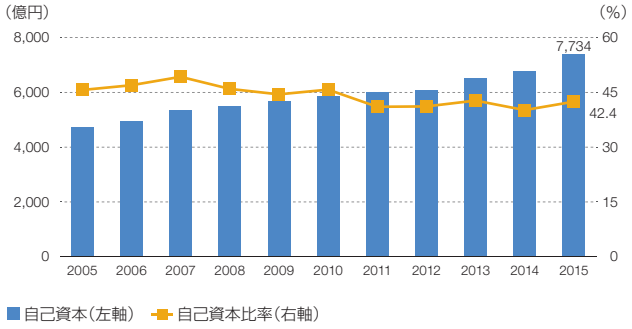
フリー・キャッシュ・フロー



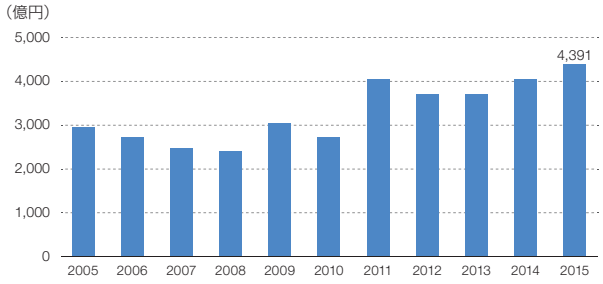
総資産



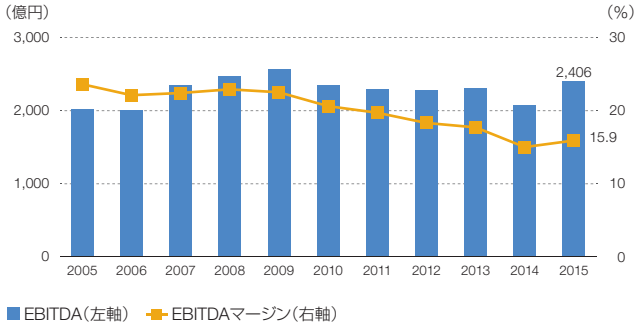
自己資本／自己資本比率



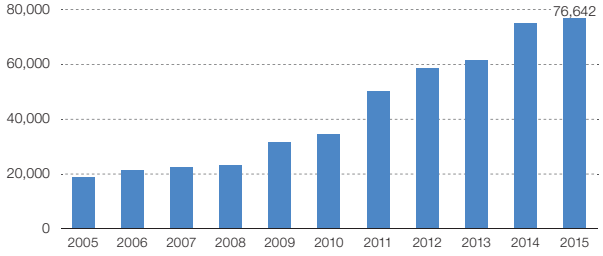
有利子負債



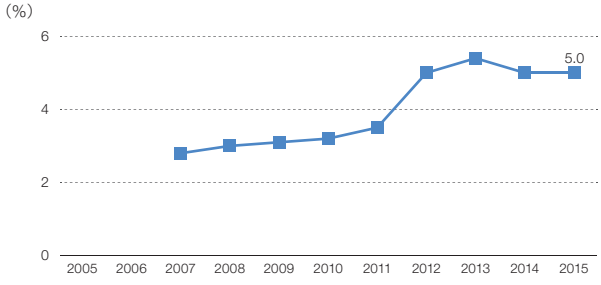
EBITDA ／ EBITDAマージン



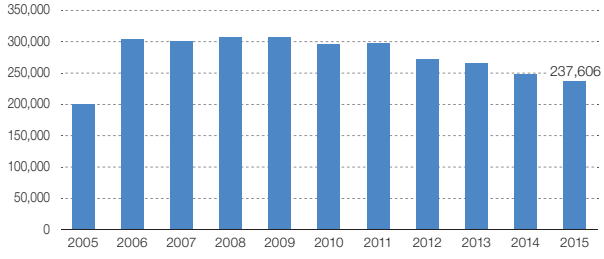
従業員数



女性管理職比率*2



CO_2排出量*3



*2 女性管理職比率については、2012年3月期より国内グループ会社にて算定しています。

*3 ISO14001認証取得会社のうち、グループ統合認証27社を集計対象としています。

ごあいさつ

NTTデータグループならではの価値「Clients First with Innovation & Japan Quality」を全グループ社員が共有し、「Global IT Innovator」として前進を続けます。

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

NTTデータグループは、「Global IT Innovator」をグループビジョンとして掲げ、積極的なM&Aを通じ、約10年前より本格的なグローバル化を推進してきました。中期経営計画（2013年3月期から2016年3月期）では、国内におけるシェアの拡大のみならず、真のグローバルITカンパニーを目指し、グローバルビジネスの拡大・充実に積極的に取り組んでいます。

2015年3月期は、海外子会社のM&Aや、国内外でのオーガニックグロースにより、売上高はNTTからの分社化以来26期連続の増収を達成することができました。また営業利益は、2014年3月期に発生した不採算案件の抑止に努めてきた成果もあり、前期比34.2%の増益となりました。

中期経営計画の最終年度に当たる2016年3月期を迎え、二つの目標のうち1年前倒しで達成した売上高1.5兆円超に加え、EPS 200円についても、達成を確実なものとしていきます。それには引き続き、国内では既存市場でのシェア拡大と新規領域の開拓を推し進めるとともに、不採算案件の抑制を徹底し利益の拡大を図っていきます。また海外では、オーガニックグロースを中心とした事業拡大を進めつつ、営業利益の黒字転換を目指します。

当社グループは現在、世界41カ国・地域、176都市にカバレッジを拡げ、世界中のお客様のニーズにお応えする体制を整備した「Global 1st Stage」に立っています。今後は「Clients First with Innovation & Japan Quality」をグループ全社員が追求すべき価値観として共有しながら、グローバルブランドの確立を目指した「Global 2nd Stage」に向けて力強い歩みを進めていきます。

ITは企業や社会の発展に不可欠なものとなっており、ITの果たす役割は今後さらに重要になっていくものと予想されます。当社グループは、技術の進展をいち早く捉え、世界中のお客様のビジネスパートナーとして新たな「仕組み」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してまいります。

今後ともご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2015年8月

代表取締役社長

岩本敏男

NTTDATA

社長インタビュー

Global 2nd Stageを見据えながら、グループの総力を結集して中期経営計画の目標達成を目指します。

Q1 あらためて現中期経営計画の背景と概要を聞かせてください。

One NTT DATAとして、「グローバルで多様なITサービスを提供する企業グループ」を目指します。

私たちが「Global IT Innovator」というビジョンを打ち出し、本格的にグローバルビジネスに乗り出したのは、今から10年前の2005年でした。

当時、日本では将来の少子高齢化と人口減少が確実視されていました。企業には、「生物体」と同様に成長のサイクルがあり、自己変革できなければ滅びてしまうでしょう。長い目で見れば国内のIT市場の成長が鈍化するのが明らかであり、また、お客様のグローバル進出が急速に進んでいることを考慮すると、より成長が見込めるグローバルに成長戦略の舵を切るのは、必然的な経営判断でした。グローバル戦略に踏み出した私たちは、オフショア開発の拡充に加え、米国Revere社との資本提携を手始めに、M&Aを通じてグローバルカバレッジの拡大を加速していきました。

2005年頃は100億円にも満たなかった海外売上高が、2012年3月期に20倍以上の2,000億円超となり、海外グループ会社数も138社まで増えました。急速な拡大に伴い生じた

地域的な重複の解消やグループシナジーの創出に加え、「NTT DATA」ブランドのグローバルな浸透を図ることを目的として、2013年3月期に、海外グループ会社の再編・統合を実施しました。世界中のグループ会社を、北米、EMEA（欧州・中東・アフリカ地域）、APAC（アジア太平洋地域）、中国の4地域と、ソリューションを提供する会社群に統合・再編し（以下、各地域の会社群を統括した会社を「統括会社」と記載）、社名やロゴも「NTT DATA」で統一しました。このグローバルな「One NTT DATA」体制を基盤にスタートしたのが、現在取り組んでいる中期経営計画（2013年3月期～2016年3月期）です。

この計画では、「国内の大規模SI事業中心の企業グループ」から「グローバルで多様なITサービスを提供する企業グループ」へ進化していくという明確な指針を示し、Global Top 5レベルに相当する売上高1.5兆円超とEPS 200円という経営目標を設定しました。

Q2 現中期経営計画の3年目となった2015年3月期の振り返りをお願いします。

26期連続の増収を達成し、不採算案件の抑止により本来の利益水準に回帰しました。

受注高は、好調だった前期の大規模案件の反動減を吸収して増加し、売上高もNTTより分社して以来26期連続の増収となりました。国内では、既存大規模案件の縮小更改による落ち込みという構造的な課題を、リマーケティングの取り組みにより克服しました。また海外は、everis Groupによる連結拡大や為替の影響という大幅な増収要因がありましたが、既存グループ会社の規模拡大によるオーガニックグロースも増収に貢献しました。

営業利益は、前期に減益の要因となった大規模不採算6案件のほとんどがサービスを開始し、損失の拡大が抑えられたことに加え、2013年10月に設置したプロジェクト審査委員会を中心とする不採算案件の抑止策の効果等により34%の増益を達成し、本来の利益水準に回帰することができました。

経営目標に対しては、売上高目標である1.5兆円を1年前倒しで達成し、海外売上高比率も目標としてきた25%（海外売上高3,500億円超）を超える29.7%となりました。EPSは200円という目標を最終年度に達成したいと考えています。

2015年3月期決算のポイント

（億円）

	2014年3月期実績	2015年3月期実績	前期比	
			増減	増減率
受注高	14,002	**14,291**	+288	+2.1%
売上高	13,437	**15,118**	+1,680	+12.5%
営業利益	625	**840**	+214	+34.2%
税金等調整前当期純利益	542	**739**	+197	+36.4%
当期純利益	232	**321**	+88	+38.0%

社長インタビュー

Q3 リマーケティングの具体的な成果を聞かせてください。

新たな潮流を捉え、新規分野で続々と受注を獲得しています。

私たちは、国内では金融・公共分野でトップシェアの地位を確立していますが、一般事業法人分野では、低いシェアに留まっています。逆に捉えると、それらの領域には大きな成長余地があると言えます。過去に参入が困難であった業界・業務領域も、情報技術の進化や環境変化に目を凝らし、新たな視点で見てみると、障壁を乗り越える糸口が見えてくることがあります。こうして先入観にとらわれることなく、市場を創造していくことを私たちは「リマーケティング（Re-Marketing）」と呼び、「新規分野拡大・商品力強化」の柱に据えています。2015年3月期は、以前は懐に入り込めなかったお客様から受注をいただける等、確かな成果を示すことができました。

例えば、流通業では、複数の販売チャネルを統合し、一人ひとりのお客様に寄り添って販売機会の拡大を図る「オムニチャネル」のコンセプトと、裏付けとなる新しい技術に基づきお客様へ提案した結果、受注を獲得することができました。ユーティリティ業界でも、電力やガスの小売全面自由化という構造変化を捉え、スマートメーターの運用管理やスイッチング支援システム等の成功事例を積み上げています。また、ある地方自治体では、これまで培ってきた住民情報系システムのノウハウを武器に、他地域へのデモンストレーションやフィット＆ギャップ分析を行うことで、他地域への横展開を果たしました。これは自地域だけに留まらないビジネス拡大を果たした一事例ですが、このように、私たちが培ってきたノウハウを、他の領域で活用するという形でのリマーケティングも実を結んでいます。

Q4 グローバルビジネスの進展をお聞かせください。

以前であれば、ご提案の機会すらいただけなかった
グローバルなお客様からの受注獲得に成功しています。

スペインのeveris Groupの買収により中南米地域に事業の足場を得た私たちは、日本を除く41カ国・地域、176都市に拠点を拡大し、ほぼ全世界にカバレッジを拡げています。以前であれば、ご提案の機会すらいただけなかった海外のお客様からの受注獲得に成功しています。

2014年3月に受注した、バチカン図書館のデジタルアーカイブ事業はその一つです。このプロジェクトは、人類資産とも言うべき貴重な手書き文献をデジタル化することによって長期保存し、後世に永続的に継承するというものです。日本の国立国会図書館での実績や、そのノウハウをもとに創出された当社のデジタルアーカイブサービス「AMLAD®（アムラッド）」等の先進的な実績・ノウハウを有する点、さらには当社のイタリア拠点と連携して作業を進めることができる点等、バチカン図書館のニーズにきめ細かく対応する点が評価され、並みいる

グローバルITベンダを抑えて当社が選定されました。このプロジェクトを通じて私たちは、人類の歴史的遺産の継承に大きく貢献するとともに、「NTT DATA」ブランドのグローバルへの浸透と、社内の求心力の面で大きな成果を得ました。2014年4月よりアーカイブを開始し、2014年10月から公開を始めています。

ほかにも世界的な自動車メーカーであるDaimler AGと受発注や在庫管理を集約するERPシステムの保守運用、追加システム開発の戦略パートナーとして複数年契約を締結しました。こちらも大手ITベンダとの真っ向勝負となりましたが、自動車業界向けの実績や、Daimler AGがインド、トルコ、アメリカに新たに設置したITサポート拠点に当社のSAP技術者を確保できることが決め手となり、当社が受注を果たしました。NTT DATA EMEA、NTT DATA Inc.、NTT DATA APAC、itelligence Turkeyのグループ各社が連携することで勝ち得たプロジェクトです。

また、日本での貿易手続き·通関業務に関するシステムであるNACCS/CISの構築実績が認められ、2012年にベトナム政府から受注、2014年11月にもミャンマー政府から受注する等、ノウハウと成功事例のグローバルな水平展開も着々と進展しています。

Q5 2016年3月期の方針をお聞かせください。

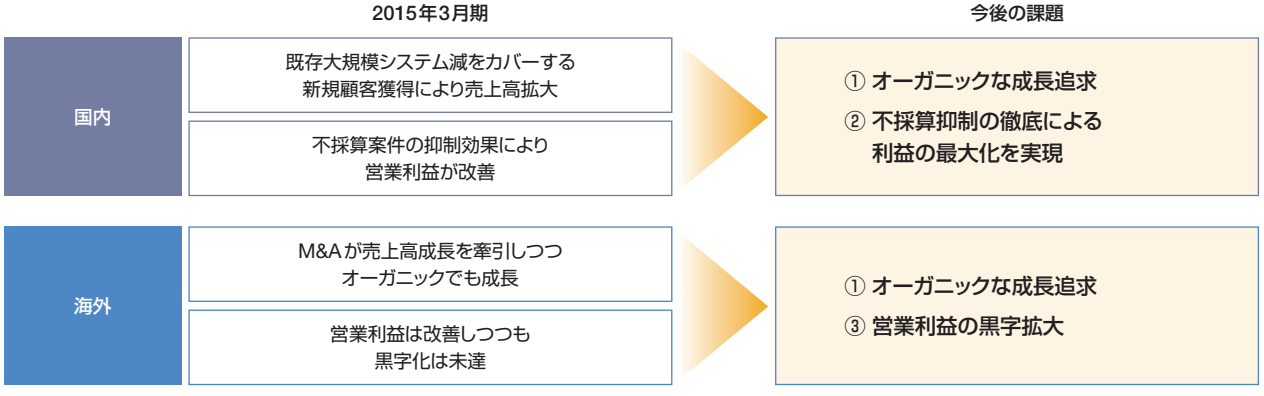
中期経営計画で定めた目標の達成を目指します。

2016年3月期は中期経営計画の最終年度になります。すでに達成している売上高1.5兆円超の達成だけでなくEPS 200円についても達成に向けた戦略を確実に遂行していきます。

国内は、端境期を抜けた金融分野等の特定大規模案件をはじめ、様々な産業分野でIT投資が増加傾向にあることから、リマーケティングの取り組みを徹底し、確実にビジネスチャンスを掴んでいきます。海外については、引き続きM&A戦略を進めつつ、オーガニックグロースも同時に追求します。

営業利益は、1988年の分社化以来、最高益となる1,000億円を目指します。これは、EPS 200円を達成するための利

中期経営計画達成に向けた進捗状況と今後の課題



社長インタビュー

益規模でもあります。達成のための課題の一つは、不採算案件のさらなる抑制です。難易度の高い案件はプロジェクト審査委員会を通じてリスクを抑制するとともに、すべての案件で受注前から受注後の開発・納品に至るまでのプロジェクト管理を徹底することで、不採算案件の比率を連結売上高の0.3%程度に抑えていきたいと考えています。もう一つのポイントは海外事業の黒字化です。海外事業については、2015年3月期までは赤字ですが、これはM&Aに伴い発生するのれん償却費等の影響によるものです。のれん償却前利益は着実に積み上がっており、2015年3月期は113億円に達しています。2016年3月期は、のれん償却費等を上回る営業利益を創出し、利益ベースでも連結業績に貢献するステージに移行させていく考えです。

Q6 機構改革の目的について聞かせてください。

組織を跨いだ事業連携と迅速な意思決定を促進するための改革です。

2015年7月にカンパニー制を廃止し、10の事業本部への再編成を実施するとともに、公共・社会基盤分野、金融分野、法人・ソリューション分野、そしてグローバル分野の4分野に区分しました。

ITサービス業界は、2008年のリーマンショックを機に、わずかの間に1兆円もの市場縮小局面に直面しました。高い収益成長が見込める領域に、より多くの人材をダイナミックにシフトすることで、厳しい経営環境に対応することを狙ったカンパニー制は、2009年の導入以降、これまでに一定の成果を生み出しました。一方、現在の国内市場に目を転じると、業界の垣根を超えた参入がいっそう活発化する等、様々な構造変化が起こっています。私たちも、これまでの枠組みを超え、事業本部主体の事業運営体制とすることで、これまで以上に密接な組織連携と意思決定の迅速化を促進させていくべきだと考えました。

インターネットショッピングの領域では、金融機関に留まらずまったく新しいプレーヤーがペイメントサービスに参入する動きが活発化しています。従来は旧金融事業本部のカード&ペイメント事業部がペイメントサービスを担ってきましたが、今回の機構改革では、製造業、流通・小売業、サービス業等へのITサービスを提供する法人・ソリューション分野の1事業本部の中に統合・再編しました。これは市場の構造変化に合わせた組織の見直しの一例です。

また、技術開発本部や基盤システム事業本部等の組織を集約し、R&D、グローバルデリバリー、グループ購買・調達・社内ITインフラを担う、技術革新統括本部を新たに創設しました。国内だけではなく、海外のグループ企業に対しても、私たちのノウハウを提供していくことが、創設の目的です。今回実施した機構改革は、次期中期経営計画に向けた準備としても位置付けています。（機構改革の詳細はP.34を参照）

Q7 長期的なグローバルITサービス市場の変化と、変化に対応するために必要なスタンスを聞かせてください。

驚異的なスピードで進化する技術を社会の仕組みに組み込んでいくためには、お客様とのコラボレーションが欠かせません。

わずか1年前は、SMAC（Social、Mobile、Big data Analytics、Cloud）がIT業界のトレンドを表す言葉でしたが、現在は、SMACにIoT（Internet of Things）の要素が加わり、「デジタル」という言葉に移り変わる等、ITは脅威的なスピードで進歩しています。こうした進歩は、CPU、ストレージ、ネットワークという三大要素技術の指数関数的な進化によってもたらされており、いずれは人間の能力を超えるとも言われ、将来の生活様式や、企業活動、文化、スポーツ、芸術等あらゆるアクティビティを大きく変えていく可能性があります。将来の世の中を正確に見通すことは不可能ですが、持続的な成長を実現していくためには、こうした変化に先回りして取り組んでいかなければなりません。驚異的なスピードで進化するIT技術を社会の仕組みに取り入れていくことは、私たちだけではできず、お客様とコラボレーションしていく必要があると考えています。お客様が持つプロの視点や着想と、最先端のIT技術が結び付いたとき、ビジネスモデルの変革が起きることも、これまでの歴史が証明しています。

こうした想いを原点に、2012年より公開を始めたのが「NTT DATA Technology Foresight」です。様々な社会課題や、技術的な課題の中から導き出した近未来ビジョンをお客様と共有し、ともに新しいビジネスモデルをつくっていくことがその目的です。すでに2012年以来、100を超えるプライベートセミナーを開催し、次のステージに進み始めたものもあります。2015年版では、「個の影響力拡大が社会の変革を促す」「オープンな共創や連携が加速する」「価値の源泉は無形資産の活用へとシフトする」「フィジカルとデジタルの融合が持続性と迅速性をもたらす」という四つの近未来ビジョンを示しました。

社長インタビュー

Q8 そうした近未来を踏まえた、NTTデータがとるべき中長期戦略の方向性はどのようなものでしょうか。

ローカルプレゼンスの向上とグローバルシナジーの発揮を図り、「NTT DATA」ブランドをグローバルブランドへと昇華させていきます。

海外売上高比率が約3割に達し、バチカン図書館のデジタルアーカイブ事業を手掛けたこと等により「NTT DATA」ブランドも少しずつ海外で認知され始めています。しかし、国内売上高が7割の水準では、まだまだグローバル企業とは言い難く、現在のプレゼンスでは、海外の大手のお客様から提案のお声掛けをいただくことも容易ではありません。2020年頃を目途としたGlobal 2nd Stageを見据えていますが、それまでに私たちが克服するべき課題は、「NTT DATA」をグローバルブランドに高めていくことです。具体的には、海外売上高比率50%をイメージしています。

その過程では、他のグローバルITベンダとは異なる、「NTT DATA」ならではの価値を提供し、差別化を図っていきたいと考えています。海外のグループ会社のCEOとの徹底的な議論を経て辿りついた私たちならではの価値、統一ブランドになった「NTT DATA」が共有している価値は、「Clients First with Innovation & Japan Quality」です。このメッセージには、「日本品質」は工業製品だけではなくITサービスでも通用する価値だという私たちの想いが込められています。ITサービスを提供する私たちの品質とは、システムの品質に留まらず、営業活動等の顧客対応も含む企業活動全体の品質を「日本品質」に、さらに言えば「NTT DATA品質」にしていくことを指しています。

Q9 差別化の基盤となる強みはどのようなものでしょうか。

信頼を獲得してきたノウハウとマルチベンダのコントロール力、ソフトウェア開発技術の抜本的な革新が強みです。

電電公社時代も含め約50年間、税金や社会保障、物流、関税の仕組み、銀行の決済システム等、国の基盤となる社会インフラの分野で総合的なサービスを提供し、システムの存在すら忘れるほどの安定的な運用によってお客様からの信頼を獲得してきました。特定の製品・ソリューションの提供にこだわることなく、「Clients First」のもと、常にお客様にとって最適な製品・ソリューションを採用するマルチベンダとして培ってきた分析力、設計力、プロジェクト推進力は、国内でリマーケティングを進める上でも、グローバルマーケットでも私たちの強みになります。

ITサービス業界はいまだに労働集約型の産業ですが、私たちは、20年ほど前からソフトウェア開発の自動化にチャレンジし続け、ソフトウェア自動開発ツールとして実を結んでいます。現在では適用できる案件には自動開発ツールをすべて適用し、生産性向上やクオリティの向上につなげています。一工程の適用に留まらず、設計、プログラミング、テスト等のすべて

の開発工程をシームレスにつなぐTERASOLUNA Suiteへとさらに進化させています。こうしたソフトウェア開発技術の抜本的な革新に加え、お客様のニーズを真剣にお聞きし、品質、コスト、納期、メンテナンス、アフターサービスに関する「日本品質」のサービスの組み合わせが、「Clients First with Innovation & Japan Quality」に向けた推進力になると考えています。

Q10 長期持続的な企業価値向上に向け、取り組むべき課題を聞かせてください。

グループガバナンスの強化、リスクマネジメントの実施、そしてグループ全体でのビジョンと価値観の共有が、企業価値の向上を図るために必要であると考えています。

当社はここ数年で積極的に海外事業の拡大を図り、現在では世界41カ国・地域、176都市に約76,000人の社員を抱えるまでになりました。急速にグローバル化を進めてきたわけですが、今後も引き続き企業価値の向上を図るためには、グループガバナンスの強化、リスクマネジメントの実施、そしてグループ全体でのビジョンと価値観の共有、という3点に取り組む必要があると考えています。

一つ目のグループガバナンス強化については、国内だけでなく、海外のグループ会社についても、当社と統括会社の間で、事業計画や大規模案件、内部統制やコンプライアンスといった重要事項についての協議・報告をルール化しました。また、国内のグループ会社においては、経営情報（財務領域・人材領域）を見える化した経営管理システムを構築する等、経営の効率化とマネジメントの徹底を図っています。

二つ目のリスクマネジメントについては、企業活動のグローバル化に対応するため、新たに、グループ全体のブランドに甚大な影響を及ぼし得るリスクを「グローバル統制リスク」、各拠点における重点リスクを「拠点統制リスク」と定義し、二つの視点からリスクの早期発見、事前対処の検討を行うことで、リスクが事業へ及ぼす影響を極小化していく活動を実施しています。

最後に、グループが一体となってビジョン実現を目指す価値観の共有ですが、その基本的な考えとして「Our Way」を定め、NTTデータグループに加わった社員に対してはGroup Vision達成に向け私たちが大切にする価値観を表現した「Values」の共有に努めています。具体的な取り組みとしては、当社の創立記念日のある週を「Values Week」として設定し、「Values」について語り合うワークショップを開催しています。2015年は日本及び海外20カ国、60都市以上において約10,000人の社員が参加しています。仲間との対話を通して、NTTデータグループが大切にする価値観を共有することで、グループ社員が一丸となって当社グループが成長していければと考えています。

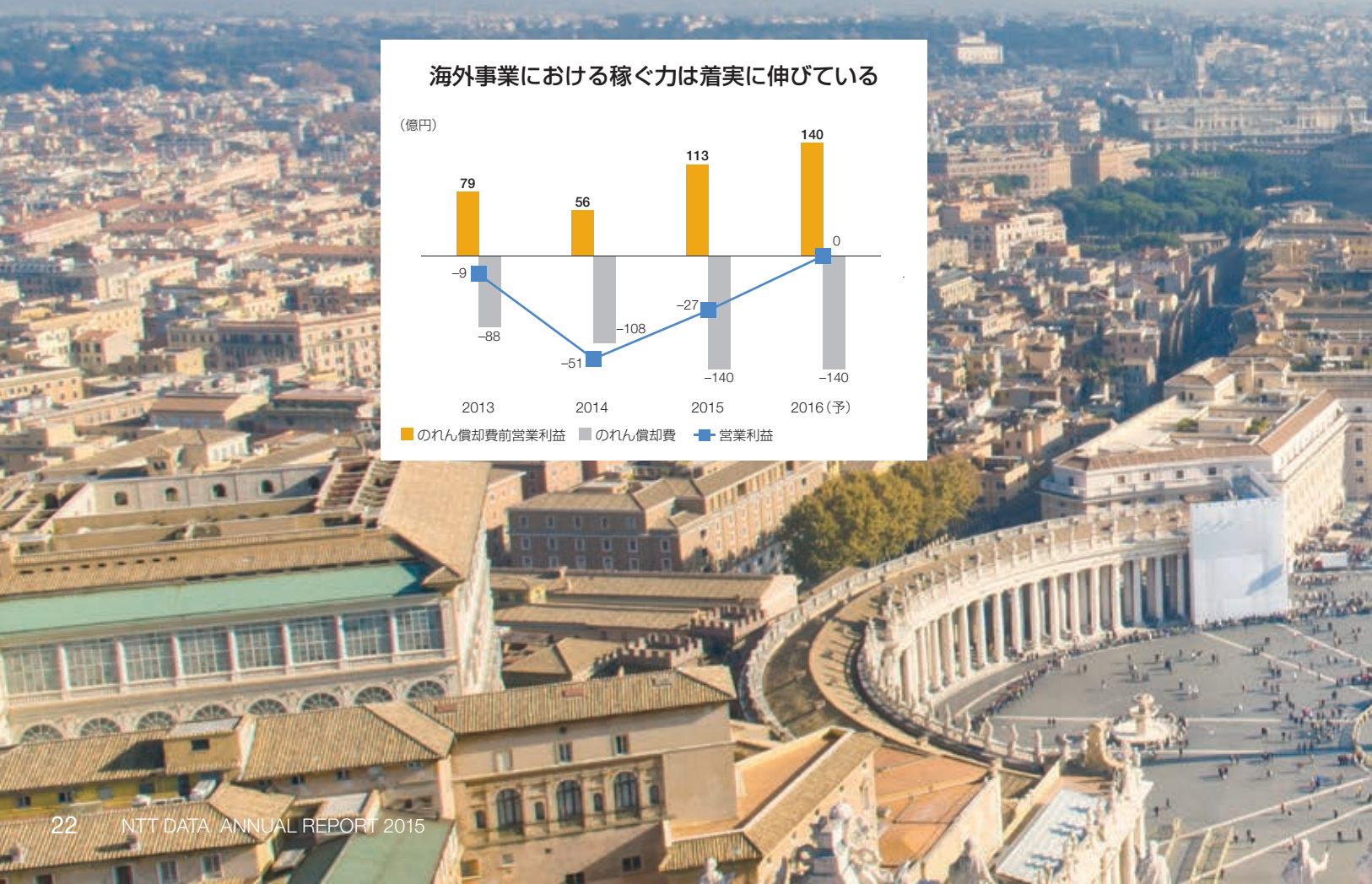
これらの取り組みのほか、コンプライアンスや情報セキュリティに関する取り組み等も通じて、長期持続的な企業価値の向上に努めます。

特集

Clients First with Innovation & Japan

M&Aを駆使したグローバルカバレッジの拡大と「稼ぐ力」の着実な強化

当社は、2008年以降、M&Aを通じて海外事業基盤の拡充を進めてきました。2013年10月には、スペインに本拠を置くeveris Groupの子会社化により中南米にも拠点を確立。これによって、世界中のお客様に高品質のサービスを提供する体制が整いました。海外の事業拡大に伴うのれん償却費負担により海外事業の営業赤字が続き、これが全社収益にも影響を与えてきました。一方、のれん償却前の営業利益の推移が示す通り、海外事業の収益力は確実に強化が進んでおり、2016年3月期はいよいよ、のれん償却後の営業利益の黒字化と、全社営業利益への貢献開始を視野に入れています。



海外事業における稼ぐ力は着実に伸びている

Quality

NTTデータは、現中期経営計画（2013年3月期～ 2016年3月期）において、「グローバルで多様なITサービスを提供する企業グループ」への進化を指針に掲げ、次のGlobal 2nd Stageに向けた基盤構築を一歩一歩着実に進めています。

本特集では、当社ならではの海外事業戦略、並びにその成果を具体的な事例を挙げてご紹介します。

カバレッジ拡大が成果として着実に結実

拡大するグローバルカバレッジと、「One NTT DATA」による「Clients First with Innovation & Japan Quality」という価値観の共有と追求は、以前はお声掛けすら叶わなかった海外のお客様からの受注という快挙に結びついています。

次ページ以降、並みいるグローバルITベンダを抑えて受注した案件を題材に、当社ならではの差別化戦略を具体的にご説明します。

NTTデータが海外のお客様より受注した主な案件

かけがえのない人類資産を未来へ

バチカン図書館

2014年3月、バチカン図書館に所蔵される約8万冊の手書き文献のデジタルアーカイブ事業に参画

▶P.24

「One NTT DATA」がもたらした快挙

複数の世界的自動車メーカー

2014年、世界的自動車メーカーとグローバルにおけるERPシステムの保守運用、追加システム開発の戦略パートナーとして複数年の契約を締結

▶P.28

幅広い業務、ITサポート等のサービスを提供

Yum! Brands

2013年7月、世界各国でKFC、Pizza Hut等外食事業を手掛けるYum! Brands, Inc.に管理業務、情報システムのアウトソーシングサービスの提供を開始

米テキサス州交通局

2013年6月、米テキサス州の道路、鉄道、航空を管理する米テキサス州交通局とパートナーシップ契約を締結

特集　Clients First with Innovation & Japan Quality

かけがえのない人類資産を未来へ

バチカン図書館デジタルアーカイブ事業

NTTデータは2014年3月20日、バチカン教皇庁図書館（以下、バチカン図書館）に所蔵されている約8万冊、約4千万ページに及ぶ手書き文献のうち、約3,000冊を4年間でデジタル化するデジタルアーカイブ事業の初期契約をバチカン図書館と締結しました。

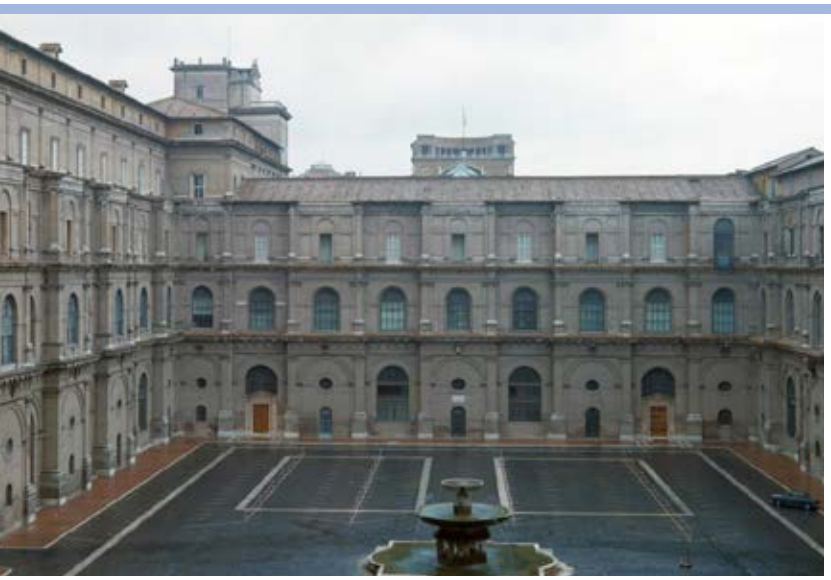
日本のデジタルアーカイブ技術によって、人類の貴重な資産を未来に継承するプロジェクトが始動しました。

バチカン図書館の閲覧室

▶ 人類資産を後世に受け継ぐために

カトリック教会の総本山として信仰を集めてきたバチカン市国。その中にあるバチカン図書館は、1448年に当時のローマ教皇ニコラウス5世（Nicholas V: 1447-1455年）によって設立された世界最古の図書館の一つです。世界中から収集された10万冊を超える古文書、60万冊の印刷本、40万個のコインやメダル、10万点の印刷物、絵画、活字版、15万点の写真等、人類にとって大変貴重な文献等が所蔵されています。特に、最古の聖書写本として知られる「バチカン写本」をはじめとする、約8万2000冊の「マニュスクリプト（manuscript）」と呼ばれる1点ものの手書き文献は、美術的価値や研究的価値が極めて高い歴史的遺産です。

設立から500年以上にわたり、バチカン図書館は文献の保存、修復を使命としてきました。最古のものは2世紀ごろに書



バチカン図書館の外観

かれた文献、羊皮紙やパピルスに書かれたものや金銀で装飾されたものがあり、それらは時間の経過とともに著しく劣化が進んでいます。「保存」を優先すると、温度·湿度管理の徹底とともに、歴史家といえども閲覧や活用に制限を設けざるを得ませんでした。

一方、閲覧を希望する研究者が年々増加し、貴重な文献の損傷が危惧されるようになる中で、閲覧の条件をさらに厳しくするのではなく、電子化することで研修者等の専門家のニーズに応え、さらには一般公開して世界中の読者に読んでいただく機会を提供することを目的とし、バチカン図書館は2010年、全世界の人々による貴重な手書き文献の閲覧を可能にするデジタルアーカイブ化を決断。それまでの「保存」というミッションに加え、保存した文献を「公開」することに踏み切りました。

2012年秋、長い交渉がスタートしました。当社は、約200万件のコンテンツを扱う国立国会図書館でのデジタルアーカイブシステムの構築実績や、地域資料や電子書籍等あらゆる資料を簡単に、安全に、保管·配信するデジタルアーカイブサービス「AMLAD®（アムラッド）」等をもとに提案を行いました。

デジタル化

歴史的文献を忠実に再現する

「デジタル化」に関するバチカン図書館の要望は、書庫から取り出す際、あるいはスキャニングの際に破損しないこと、そして羊皮紙のしわの質感、金銀の美しい装飾等を忠実に再現することでした。バチカン図書館のトレーニングを受けた専門スタッフが、特殊な機器を用いて、歴史的文献を慎重にスキャンします。

バチカン図書館内のスキャナー装置

特集　Clients First with Innovation & Japan Quality

保存

100年後も閲覧できるように

特定のベンダに依存した画像フォーマットで保存した場合、100年後には読めなくなるリスクも考えられます。今後さらに経年劣化が進むとすると、将来、文献を再びスキャンできない可能性もあります。そのためバチカン図書館は、画像データ保存フォーマットを特に重視し、スキャンした文献をFITS（Flexible Image Transport System）形式の特殊な画像フォーマットで長期保存することを大原則として定めていました。

当社は、FITS形式という顧客の要件を真摯に受け止め、その実現のために当社の技術者をバチカン図書館に派遣・常駐させ、提供されていたスキャナー装置の検証やデジタルアーカイブサービス「AMLAD®」の適用可否の検討を行いました。1～2カ月にわたるフィージビリティスタディの結果、FITS形式の適用だけでなく、当社ノウハウを活用したトータルなソリューションを提案することができました。

劣化が進む手書き文献の一例

公開

誰でも、いつでも、どこでも

環境に左右されることなく、スムーズに文献を閲覧できるユーザインターフェースもバチカン図書館の重要な要件の一つでした。当社では、保存されたFITS形式のデータを閲覧に最適な形式に変換することで、スムーズな閲覧を可能にしました。これにより、バチカン図書館のWebサイトでは、電子化された画像を検索・閲覧することができるようになりました。

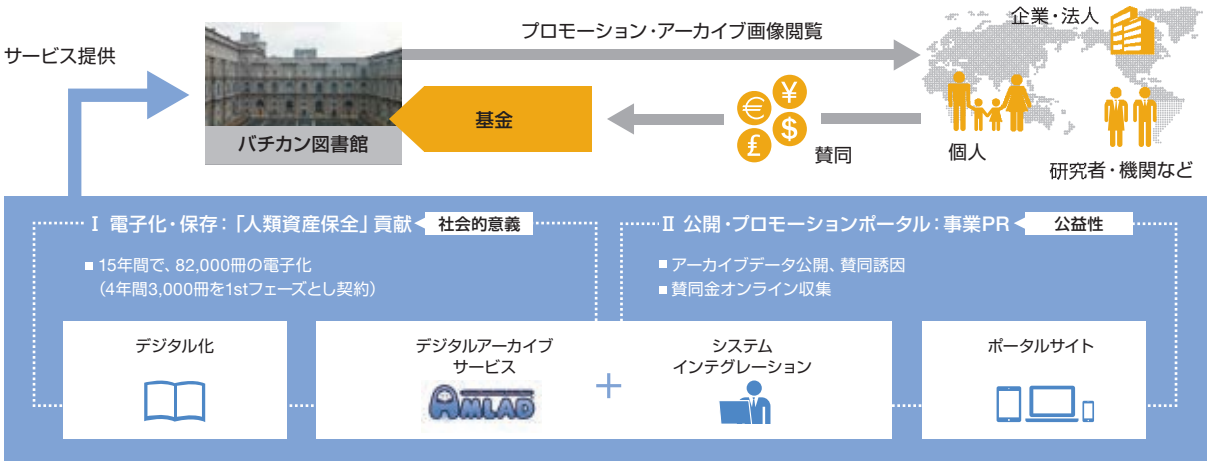
バチカン図書館コレクションリスト

▶ 事業モデルの導入に向けて

2013年9月、本格交渉開始後に立ちはだかった大きな壁は、事業モデルの導入でした。取り組みの継続性を担保するために、「事業」としてプロジェクトを進めることを提案しました。しかし、ボランティアによって物品やサービスを調達することが珍しくないバチカン市国が、民間企業と有償で契約を結ぶのは極めて異例のことでした。当社は、バチカン図書館に新しい基金の創設を提案し、アーカイブデータの公開と併せて広く世界に賛同を呼びかけ、事業費に充当するという事業モデルを目指しました。バチカン図書館という当社にとって初めての契約相手であり、検討・調整事項が幅広く多岐にわたることから、法務・財務部門や広報・知的財産・リスクマネジメント等、関連業務のメンバーを集めた全社プロジェクトを立ち上げました。また、NTT DATA Italyも体制に組み込み、様々な課題の解決に一丸となって取り組みました。

そして2014年3月20日に契約締結を行うことができました。初期契約では約3,000冊の手書き文献を4年間でデジタル化し、将来的には約8万冊すべての手書き文献をデジタル化する見込みです。

バチカン図書館へ提案したソリューション



▶ “Client First”を追求し“Japan Quality”で差別化

このプロジェクトは、貴重文化遺産の継承･公開（共有）という人類貢献を行うとともに、保存形式をはじめとした事業全般が「持続可能」であることを強く意識して進めています。

バチカン図書館との契約の調印にあたっては世界中のプレスが大々的に報道し、当社に大きな広告宣伝効果をもたらし、Global 2nd Stageに向けた推進力であるブランド力の強化に大きく貢献しました。

現在、当社とNTT DATA Italyのメンバー約10人が現地で業務にあたっています。2014年10月より、ボッティチェリが描いたダンテの「神曲」挿し絵をはじめ、デジタル化が完了した文献から順次、公開しています。将来的には、所蔵されている約8万冊、約4千万ページ分の手書き文献をデジタル化する壮大なプロジェクトになる見込みです。

バチカン図書館の最高情報責任者（CIO）のアメンティ氏はこう言います。「NTTデータをパートナーとして選んだのは、人類歴史資産を長期保存し、誰でも閲覧できるようにする、という理念を実現するために、最適な提案をしてくれたから」。

顧客の要件を自社製品に当てはめるのではなく、顧客の要望を最優先し、自社内外のあらゆるリソースを駆使して最適なソリューションを提供する。まさに当社グループが全世界で追求する価値「Clients First with Innovation & Japan Quality」により勝ち得たプロジェクトです。

本プロジェクトを題材としたテレビCM

▶ さらなる世界展開を目指す

今回、当社のデジタルアーカイブサービス「AMLAD®」を初めて海外展開しました。今後は、各地域会社と連携して「AMLAD®」を提供できるようなかたちにローカライズし、グローバルオファリングとして展開することで、「事業を通じたより豊かで調和のとれた社会の実現」という当社企業理念の具現化に取り組んでいきたいと考えています。

特集　Clients First with Innovation & Japan Quality

「One NTT DATA」がもたらした快挙

世界的自動車メーカーよりグローバルITシステムを受注

近年、NTTデータは複数の世界的自動車メーカーから相次いで大型の受注を獲得する等、自動車分野において目覚ましい成果を上げています。M&Aを通じて拡大してきたグローバルカバレッジ、蓄積してきたノウハウや実績、そして「One NTT DATA」体制に浸透した「Clients First with Innovation & Japan Quality」が、名だたるグローバルITベンダとの競合を勝ち抜く快挙をもたらしました。

▶ グローバル規模でのケイパビリティの強化

当社のグローバルにおける自動車業界ビジネスは、2008年のドイツCirquent社（現NTT DATA Deutschland）の子会社化が契機となりました。BMW社の情報システム子会社であったCirquent社がNTTデータグループの一員となったことで、自動車業界におけるノウハウを獲得するとともに、当社グループのリソースを活用し、BMW社をはじめとする既存大規模顧客に対して、高品質で国際競争力のあるITサービスを提供する体制を構築したのです。

同時に当社では、「One NTT DATA」としてのグローバルなビジネス展開を目指し、海外グループ会社の統合・再編と、全世界のグループ会社の「NTT DATA」ブランドへの統一、及びGlobal One Team等の取り組みにより、グループシナジーの創出を進めました。Global One Team とは、グループ全体で共通するパッケージ・ソリューションやお客様・業界といったテーマごとに、会社や国境を跨ぐチームをつくり、「One NTT DATA」としてグループ全体の力を結集する取り組みで、2011年以降、SAP、BI等のソリューションや、テレコム等業界をテーマとした活動を推進してきました。

そうした取り組みの中、自動車業界ビジネスに特化した部門（Global Automotive）を2013年に立ち上げ、旧Cirquent社から受け継ぐ自動車業界における実績を基盤に、新たな知見を加えながら、グローバルマーケットで戦っていくためのケイパビリティとプレゼンスを確実に高めていきました。

▶ 歴史的ディールを引き寄せたグループ連携

そして当社は、世界的な自動車メーカーより、グローバルITシステムのベンダの候補として選定されました。
以前の当社は、候補企業の絞り込みが行われる過程で候補から脱落していました。安定した収益基盤は強みとしていたものの、グローバルプレゼンスが不足していたためです。しかし、この案件では数段階、絞り込みが行われる過程でも候補に残ることになります。お客様からの高い要求事項に対して、Global Automotiveメンバーはそれぞれのバックグラウンドやビジネス形態の違いを乗り越えて団結し、確実に、お客様の課題解決に向けた提案をまとめ上げていきました。こうした「One NTT DATA」の連携に加え、お客様への高品質なベストソリューションの提供に向けて「Global Delivery 2.0」*1と「One Method」*2を、グローバルでのビジネスプラクティスとして掲げ、その浸透と実践を推進してきたこと、さらにはマネジメントのコミットメントが、かつてない大型のグローバルディールとして実を結ぶことになります。

*1 多国籍に展開する顧客を対象としたデリバリーフレームワーク。世界共通の開発メソドロジーやガバナンス手法を各拠点で活用することにより、海外グループ会社の能力を最適に組み合わせたサービスの提供を目指すものです。
*2 当社のSAPソリューションに関するあらゆるニーズの充足を目指すSAPサービス向け統合開発メソドロジー。

▶「One NTT DATA」体制により海外売上高比率50%を目指す

受注したプロジェクトは、これまで各国のITベンダがそれぞれ実施していた、自動車メーカーのグローバルにおける各種ERPシステムの運用·保守業務、追加システム開発を、自動車メーカーのIT関連サポート拠点と連携しながら、当社、NTT DATA EMEA、NTT DATA Inc.、NTT DATA APAC、itelligence Turkeyのグループ各社がまさにグローバル規模の「One NTT DATA」体制で担当するというものです。

当社は、2020年頃を目途とした海外売上高比率50%の達成を通じ、「真のグローバル企業」の実現を目指しています。この記念すべき案件に続いて、別の世界的自動車メーカーからも欧州、北米等の各拠点におけるシステムの運用保守等の大型プロジェクトを受注する等、事業は急速に拡大しています。

今後も海外グループ会社と一体となりグローバルにおけるケイパビリティやプレゼンスの向上に努めるとともに、着実に実績を重ねることにより自動車業界向けの事業拡大をさらに進めていきます。

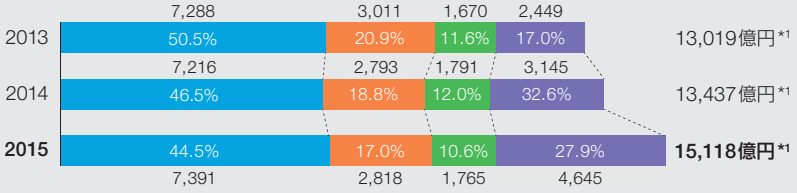
At a Glance

セグメント別構成比

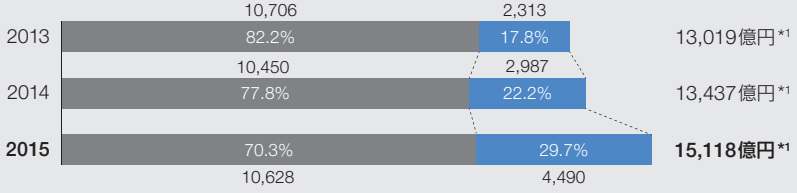
*1 その他・調整額を含む。

■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 ■グローバルビジネス
■グローバルビジネスにおけるのれん償却費
■国内 ■海外

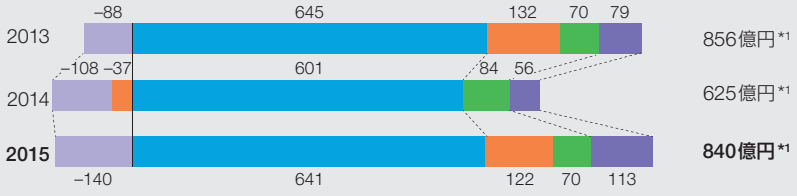
連結売上高



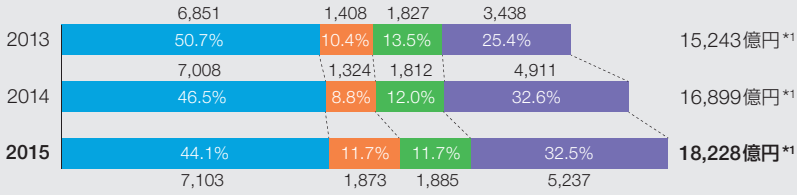
国内・海外売上高



営業利益



総資産



パブリック＆フィナンシャル

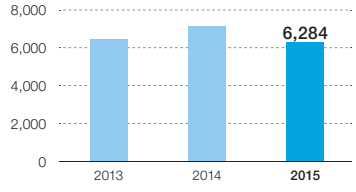
行政	医療
金融	決済

2015年3月期実績

受注高	6,284億円 （前期比−12.2%）
売上高	7,391億円 （前期比+2.4%）
営業利益	641億円 （前期比+6.6%）

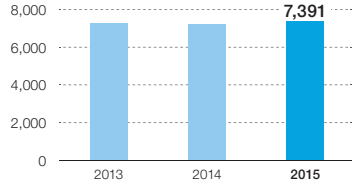
受注高

（億円）



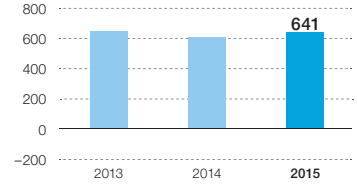
売上高

（億円）



営業利益

（億円）



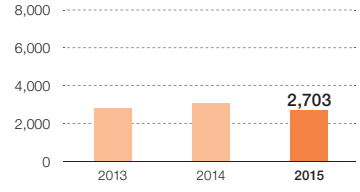
エンタープライズ ITサービス

製造	流通・サービス
通信・放送・ユーティリティ	

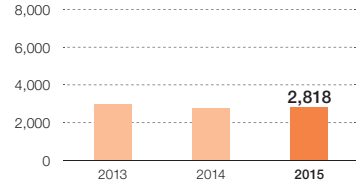
2015年3月期実績

受注高	2,703億円（前期比−11.0%）
売上高	2,818億円（前期比+0.9%）
営業利益	122億円（−）

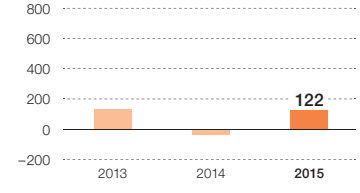
受注高



売上高



営業利益



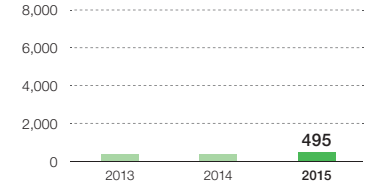
ソリューション& テクノロジー

プラットフォーム	サービス
ソリューション	

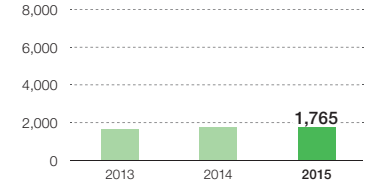
2015年3月期実績

受注高	495億円（前期比+28.4%）
売上高	1,765億円（前期比−1.4%）
営業利益	70億円（前期比−16.6%）

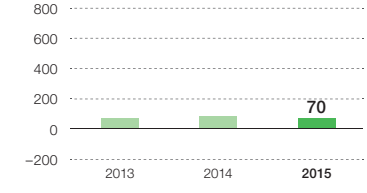
受注高



売上高



営業利益



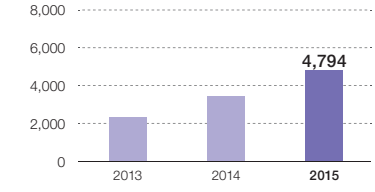
グローバルビジネス

北米	EMEA
中国	APAC
スペイン・中南米	ソリューション

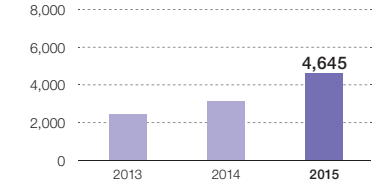
2015年3月期実績

受注高	4,794億円（前期比+40.5%）
売上高	4,645億円（前期比+47.7%）
営業利益*2	113億円（前期比+99.3%）

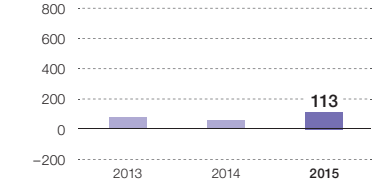
受注高



売上高



営業利益*2



*2 のれん償却前営業利益

セグメント別業績概況

パブリック＆フィナンシャル

2015年3月期の業績

当社単体における新規顧客開拓及び既存大規模システムの規模拡大等による増収に加え、不採算案件の減少に伴い、売上高及びセグメント利益ともに増加しました。この結果、売上高7,391億円（前期比2.4%増）、セグメント利益641億円（同15.1%増）となりました。

2016年3月期の見通し

中央府省関連ビジネスは、全体を通して厳しい市場環境ですが、社会保障･税番号（マイナンバー）制度の2016年1月の利用開始に向けて政府･自治体･金融機関･民間企業において導入に向けた動きが見られます。また日本企業のアジアを中心とした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によるIT投資が見込まれています。

2016年3月期の業績については、公共分野における既存大規模システムの減収等があるものの、金融機関向けビジネスの増加等により、売上高7,520億円（外部顧客への売上高7,350億円）と当期に対して128億円の増収を予想しています。セグメント利益については、不採算案件の抑制に加え、増収に伴う利益増等により、740億円と当期に対して98億円の増益を予想しています。

2015年3月期の主な取り組み

企業向けマイナンバー対応ビジネス

マイナンバー対応ビジネスへの取り組みにおいて、中核となる新規システムや国の既存システムの更改など複数の案件を受注しました。また、民間分野においても新規ビジネスの検討を進め、その一例としてスマートフォンを使用してマイナンバー収集･登録を行う「番号収集代行サービス」の実証実験を実施し、この実証実験も踏まえ、書面または電子的手段でのマイナンバーの収集･保管･提出を支援する企業向けマイナンバーサービスの実現を目指します。

エンタープライズ ITサービス

2015年3月期の業績

当社単体における通信分野向けの減少はあるものの、ユーティリティ及び流通分野向け等による増収に加え、不採算案件の減少等により、売上高及びセグメント利益ともに増加しました。この結果、売上高2,818億円（前期比0.9%増）、セグメント利益114億円となりました。

2016年3月期の見通し

大企業を中心に景況感が好転しているものの、国内景気全般の見通しが依然として不透明であることから、国内IT投資に対して慎重姿勢が継続しています。そうした中で、IT投資が活発化している領域が出ています。

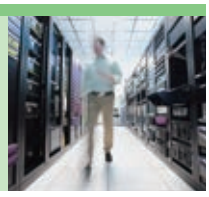
2016年3月期の業績については、通信分野向けビジネスは減少するものの、製造及び流通･サービス分野向けビジネスの増加等により、売上高2,850億円（外部顧客への売上高2,800億円）と当期に対して31億円の増収を予想しています。セグメント利益については、増収に伴う利益増に加え、一部案件の原価改善等により、170億円と当期に対して55億円の増益を予想しています。

2015年3月期の主な取り組み

電力の小売全面自由化に向けたプロジェクト

当社がパートナー事業者（インテグレータ）としてプロジェクトを推進してきた東京電力（株）のスマートメーター運用管理システムを活用したサービスが順次提供を開始しています。遠隔での電力量検針や通電状況確認により利用者の利便性向上や停電復旧の迅速化、検針業務の効率化を実現します。他電力会社においても、同様のシステム構築プロジェクトを推進し、さらに電力広域的運営推進機関の電力システム改革推進に向けた「スイッチング支援システム」を受注しました。2016年4月より始まる電力の小売全面自由化に向けてプロジェクトを推進します。

ソリューション＆テクノロジー



■ 2015年3月期の業績

当社単体における既存案件の反動減等により、売上高、セグメント利益ともに減少しました。この結果、売上高1,765億円（前期比1.4%減）、セグメント利益68億円（同20.3%減）となりました。

■ 2016年3月期の見通し

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です。

2016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630億円）と当期に対して84億円の増収を予想しています。セグメント利益については、増収に伴う利益増等により、90億円と当期に対して21億円の増益を予想しています。

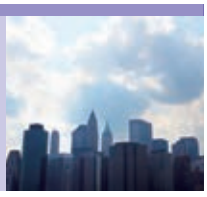
2015年3月期の主な取り組み

（株）三陽商会向けオムニチャネル対応への取り組み

実店舗・自社／他社ECサイトを含む様々な販売チャネルを統合し一元管理することで、すべてのチャネルで同じ商品・サービスの利用を可能とする「BizXaaSオムニチャネル」の提供を開始しました。また、（株）三陽商会が目指す次世代型eコマース*の実現に向けて、同サービスを採用した実店舗とECサイトの融合・外部Webサイトとの情報共有を行う「SANYOオムニチャネル基盤システム」の構築を開始しました。

* インターネットをはじめとする、コンピューター・ネットワーク上での電子化された商取引。

グローバルビジネス



■ 2015年3月期の業績

連結拡大影響及び既存子会社の規模拡大、為替影響等により売上高は増加、セグメント損失は減少しました。この結果、売上高4,645億円（前期比47.7%増）、セグメント損失77億円（同21.5%減）となりました。

■ 2016年3月期の見通し

IT投資の動向は、地域ごとに異なるものの、全体的には引き続き堅調に成長し、コンサルティング、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。

2016年3月期の業績については、既存海外子会社の増収等により、売上高4,720億円（外部顧客への売上高4,610億円）と当期に対して74億円の増収を予想しています。セグメント利益については、増収に伴う利益増、採算性の改善及び関係会社再編損の減少等により、20億円の損失と当期に対して57億円の損失の減少を予想しています。

2015年3月期の主な取り組み

SAPビジネス分野における対応強化

次世代基盤技術と高い専門性を用いたサービスを促進するため、ドイツSAP SE（Systems Applications Products Societas Europaea）とGlobal Services Partnershipを締結しました。これにより当社グループ全体がSAPサービスパートナーの一員となり、SAPビジネス分野におけるグループ会社のさらなる連携強化やグローバルでの競争力向上、最先端技術等の価値提供を図ります。また、こうしたSAPの取り組みに対し、米国HfS Researchの「HfS SAP Services Blueprint Report 2014」において、当社が最上位の「Winner's Circle」評価を獲得しました。

機構改革

―カンパニー制を廃止し、次期中期経営計画に向けた新体制へ―

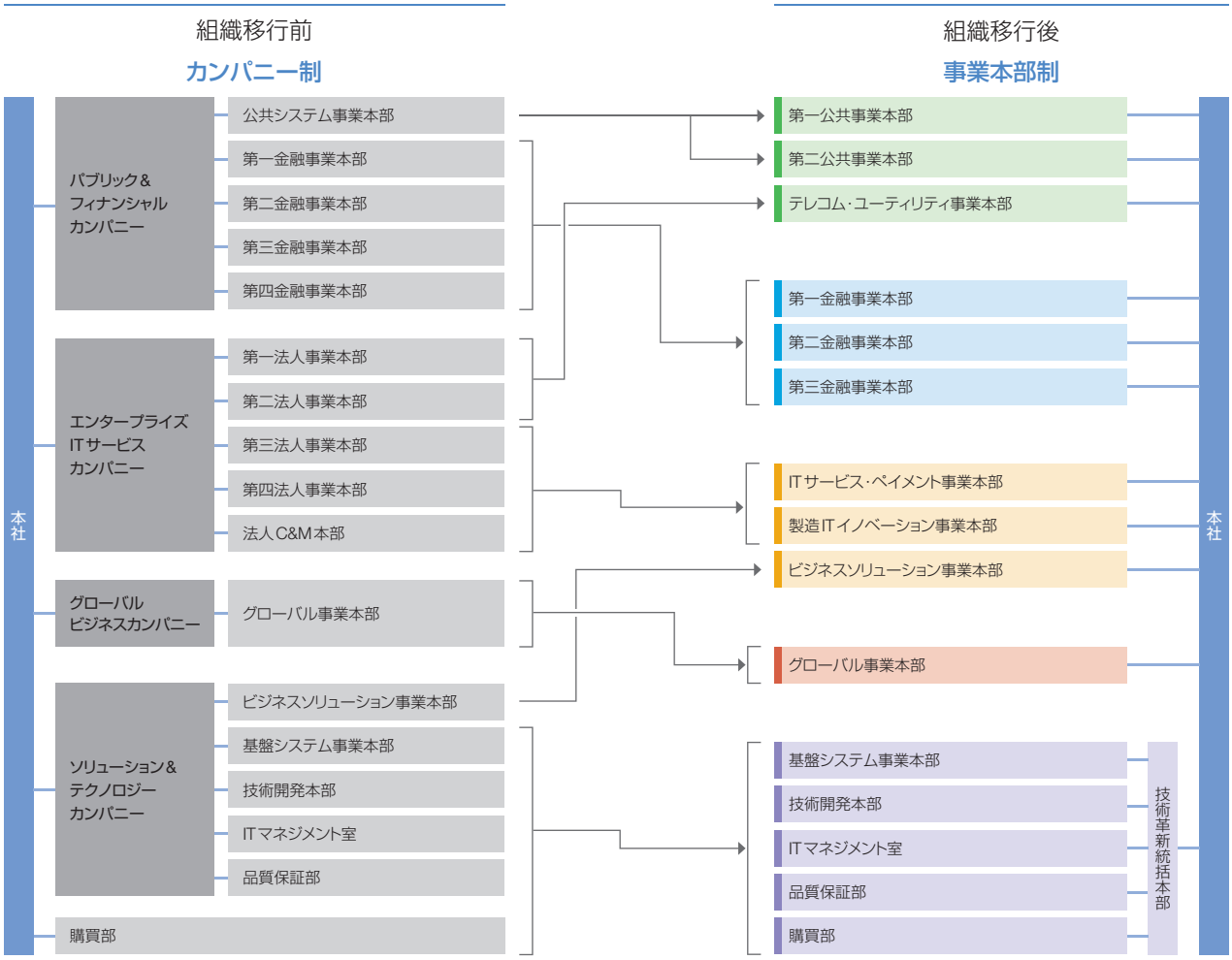
NTTデータは、2015年7月1日付けで機構改革を実施しました。2009年に実施したカンパニー制の導入は、それぞれのカンパニーにおける経営環境変化への対応や新規市場、新規顧客の開拓に大きく寄与してきました。

しかし、昨今の国内市場における急速な業界変化やIT技術の進化の中で社会のニーズに対応し続けるためには、これまで以上に当社グループ全体が事業間の連携を促進し、迅速な意思決定を図り、そして競争力を強化できる体制が不可欠であると判断し、新体制へ移行しました。この機構改革は、次期中期経営計画に向けた準備としても位置付けています。

「機構改革」の目的

- さらなる事業運営の機動性向上
- 事業間連携の促進
- グループトータルでの競争力強化

組織移行図（2015年7月1日現在）



▶▶▶ 機構改革のポイント1

事業本部の再編成

中長期的に経営環境変化に対応する組織として、カンパニー制の廃止と同時に、事業本部へ再編成します。また、これらの事業本部は、4つの事業分野に区分し、それぞれ中長期的な戦略検討を行います。

公共・社会基盤分野

取締役常務執行役員
公共・社会基盤分野担当
岩井 利夫

行政、医療、通信、電力等の社会インフラや地域の活性化を担う、高付加価値なITサービスを提供する。

金融分野

取締役常務執行役員
金融分野担当
植木 英次

金融機関の業務効率化やサービスに対して、高付加価値なITサービスを提供する。

法人・ソリューション分野

取締役常務執行役員
法人・ソリューション分野担当
本間 洋

製造業、流通業、サービス業等の事業活動を支える高付加価値なITサービス、及び各分野のITサービスと連携するクレジットカード等のペイメントサービスやプラットフォームソリューションを提供する。

グローバル分野

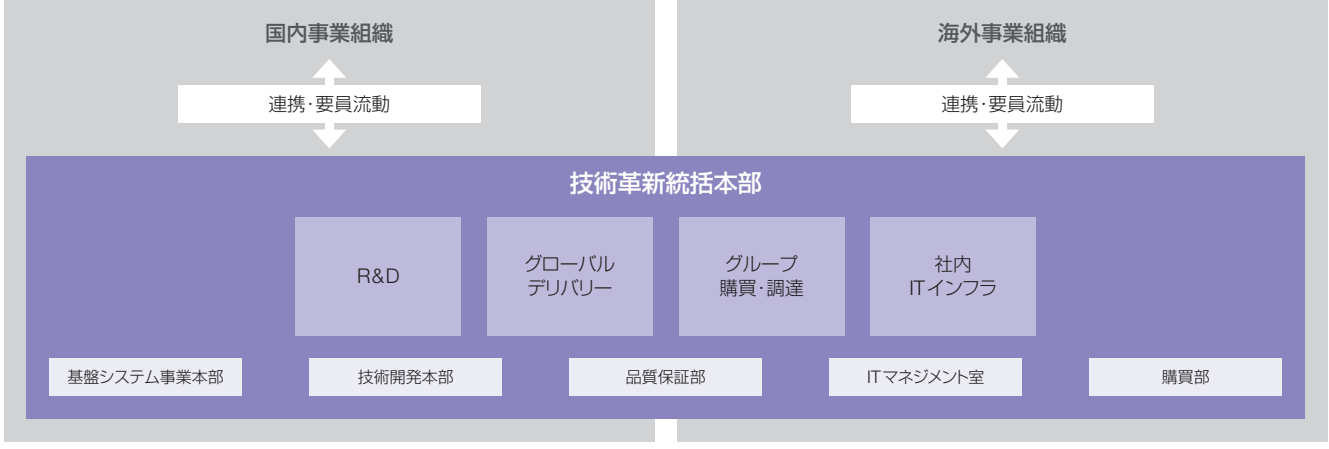
取締役常務執行役員
グローバル分野担当
西畑 一宏

海外における各地域及び地域を跨いだグローバルでの高付加価値なITサービスを提供する。

▶▶▶ 機構改革のポイント2

技術革新統括本部の創設

グローバル事業の伸長や、急速なIT技術の進化に対応するために、技術革新統括本部を新たに創設し、技術開発本部、基盤システム事業本部等の組織を集約させます。グループ全体で生産性の向上を図り、グローバルでの競争力の強化を図ることを目的としています。



イノベーション

極めて急速に技術が進化するIT業界では、イノベーション・マネジメント及び、知的財産（知財）の保護は、競争力の持続的な維持を図る上で極めて重要な課題です。特にネットワーク効果による寡占化が短期間で起こりやすいサービス領域では、知財が、競争環境を自社に有利に導く目的で使われるため、戦略的な知財の活用が重要になります。

基本的な考え方

NTTデータでは、お客様の視点に立ち、社会とビジネスの課題に基づき、中長期的にお客様のビジネスに大きなインパクトを与えるであろう「近未来の展望＝情報社会トレンド」と、それを裏打ちする「技術トレンド」の調査検討を行い、毎年「NTT DATA Technology Foresight」として公表しています。NTT DATA Technology Foresightを経営戦略に組み込み、将来に向けた技術開発やお客様とのビジネス共創につなげています。

具体的には、政治、経済、社会、技術の動向分析を行います。加えて、国内·海外におけるNTTデータグループ、NTTの研究所、さらに様々な分野の専門家にインタビューを行い、幅広い情報収集・議論を実施しています。

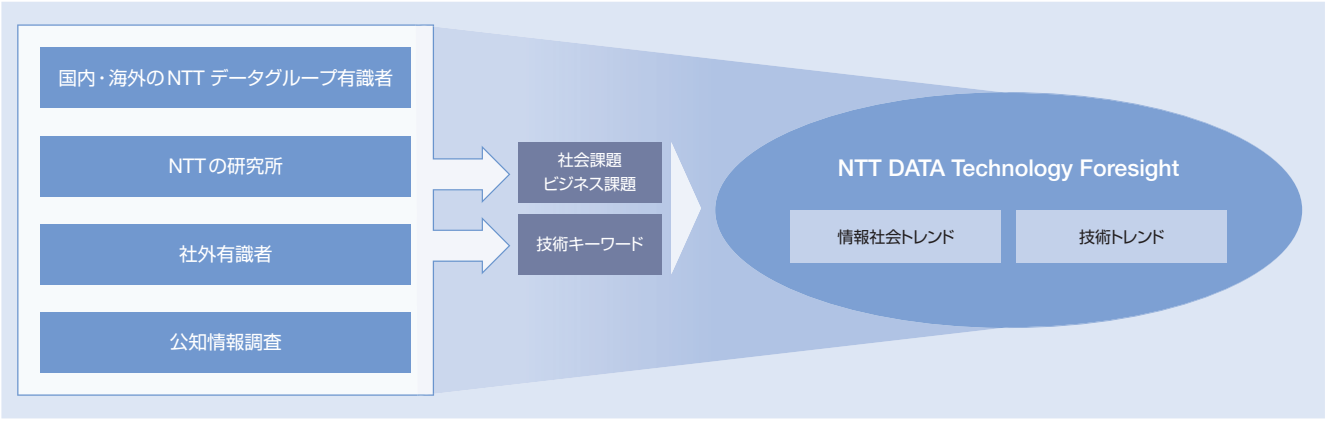
これらをもとに、社会・ビジネスの領域において特に着目されている58個の重要課題や、進歩・浸透が目覚ましい237の革新技術を抽出し、さらに収れんすることで、4つの「情報社会トレンド」と8つの「技術トレンド」を策定、発信しています。

重点分野1—ソフトウェア工学

ソフトウェア開発自動化ツール（TERASOLUNA）を適用可能案件にはすべて適用するという方針を推進するため、普及展開のための専門の支援組織を倍増。既存システムの仕様解析を自動化する「TERASOLUNA Reengineering」は、約30のプロジェクトに適用。開発自動化ツール「TERASOLUNA ViSC v1.6」については、80以上のプロジェクトに適用を拡大しました。

また、TERASOLUNAの自動化ツール群を連動させる「TERASOLUNA Suite」は200以上のプロジェクトに適用し、高品質かつ高速なシステム開発を実現しました。

「NTT DATA Technology Foresight」の策定プロセス



重点分野2―先進技術

機械翻訳エンジン「多言語統計翻訳プラットフォーム」（日本電信電話（株）が開発）を採用した技術文書の翻訳サービスを実用化。また、社会福祉法人東京聖新会、一般社団法人ユニバーサルアクセシビリティ評価機構と連携し、高齢者施設でコミュニケーションロボットによる介護支援サービスの実証を開始しました。

重点分野3―IT基盤技術

オープンソースソフトウェア（OSS）の活用を加速するため、主導的立場でOSS開発コミュニティの活動を推進。企業の大量データ処理のニーズに応えるため、ミッションクリティカルなシステム向け機能を自主開発してOSSのソースコードに反映。Hadoopプロジェクトで国内初のコミッタ（主要開発者）を輩出しました。

また、これまで集積したOSS活用ノウハウを動員し、大規模システムへのOSSデータベースの適用実績を拡大。Post-greSQLデータベースの大規模システムへの適用事例を「PostgreSQLカンファレンス2014」にて発表しました。

また、「NTT DATA Technology Foresight」の講演や展示を、ITpro EXPO等の国内イベントに加え、全英オープンゴルフやGartner Symposium等、海外イベントで実施しました。さらに、トレンド情報を用いてお客様とともに新たなビジネス創出を目指す新施策「共創ワークショップ」を6件、「お客様向けプライベートセミナー」を67件実施するとともに、最新版のトレンド「NTT DATA Technology Foresight 2015」を公開しました。加えて、海外拠点におけるR&D強化の一環として、ドイツ政府が産学連携で推進するIndustrie 4.0コンセプト実現に向けたプロジェクトの一つであるAIMEに参画し、先進技術活用による製造ラインの効率化に向けた研究開発を開始しました。

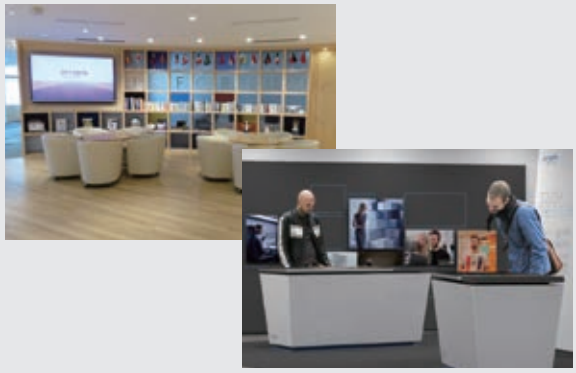
新たなビジネスアイデアを共創する場

INFORIUM豊洲イノベーションセンター

INFORIUM豊洲イノベーションセンターは、NTT DATA Technology Foresightで描かれる未来につながる最新技術の体感を通じて、お客様と新たなビジネスアイディアを共創する場へとリニューアルしました。

NTT DATA Technology Foresightの今を体感できる最新技術のデモンストレーションや、未来創造コンテンツを、いつでも気軽にご覧いただけます。

またInnovation Labでは、同センターのコンテンツを利用した共創ワークショップ等にご利用いただきやすい各種設備を設けています。



情報セキュリティ

クラウドコンピューティングやスマートデバイスの普及等によって社会生活や企業活動のITへの依存が高まる中、サイバー攻撃等の脅威が増し、その手口も多様化しています。日本に限らずグローバルに、経済活動を支える金融市場や官公庁のシステムといった社会基盤を支えるサービスを提供し続けるNTTデータにおいて、常に情報セキュリティを意識した取り組みは重要であると考えています。

基本的な考え方

NTTデータグループ全体で安全なナレッジ流通を促進し、お客様と新しい価値を生み出すため「情報の安全性確保」と「情報の積極的な活用・共有」を適正なバランスで両立させることを重視しています。これらを両立させるためには、ルールの策定や情報セキュリティ教育・啓発活動等の「論理的対策」と、情報漏えい対策ソリューションやシンクライアントPCの導入といった「技術的対策」の両軸が必要と考えています。

当社グループでは、こうした情報セキュリティを担保するためにグループ統一の情報セキュリティ・ルール「NTTデータグループセキュリティポリシー（GSP）」を2008年4月に制定し、グループ各社は自社の企業規模やビジネスの内容を踏まえてGSPに準拠した情報セキュリティポリシーを制定しています。これにより、当社グループ全体で、安全に情報を流通することを可能としています。

情報セキュリティ戦略

当社グループが「お客様の変革パートナー」であり続けるためには、「NTTデータグループセキュリティポリシー（GSP）」の目的である「情報の安全性確保」と「情報の積極的活用・共有」を両立・実践することが不可欠です。

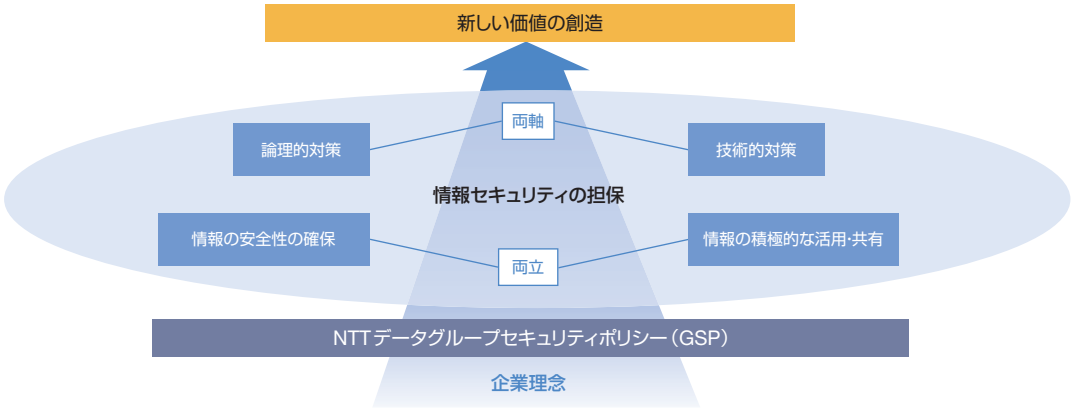
2015年3月期は、「再発防止の徹底」「予兆検知の高度化と事故対応能力の向上」「商用システムのセキュリティ推進」「セキュリティガバナンス強化」の4つを情報セキュリティの重点戦略として位置付け、グループ全体で施策を推進しました。

情報セキュリティ教育・啓発

情報セキュリティの継続的な実践のためには、役員・社員・協業者一人ひとりが情報を扱うプロフェッショナルであることを自覚し、日常の行動の中で常に情報セキュリティポリシーに従った適切な行動をとることが重要です。

当社では、継続的な情報セキュリティ教育・啓発運動を通じ、ルールや行動の理解と、実践に必要な情報セキュリティマインドの醸成に取り組んでいます。

安全なナレッジの流通促進に向けて



情報セキュリティマネジメント体制

当社は、1999年に発足した「情報セキュリティ委員会」を定期的に開催し、全社の活動状況と課題点を把握し、必要な施策を決定しています。また、同委員会の決定事項は、推進組織である「情報セキュリティ推進室」と職場ごとに配置された「情報セキュリティ推進者」によって実施しています。

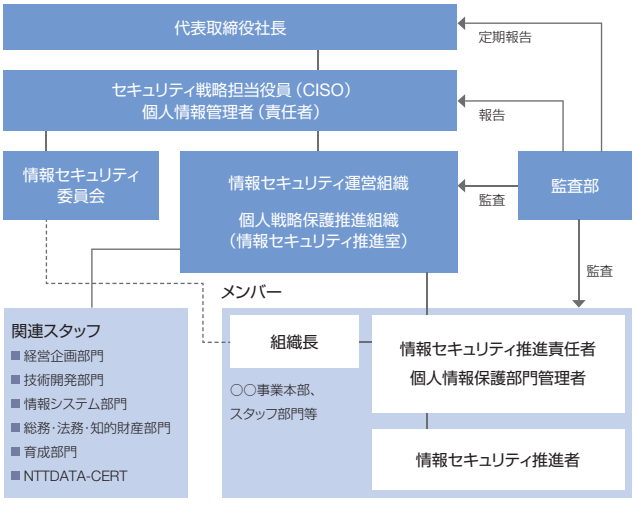
さらに、情報セキュリティインシデント*1の防止とインシデント発生時の緊急対応のための組織として2010年7月に「NTTDATA-CERT」を設置し、日本シーサート協議会、及びグローバルなCSIRT*2のコミュニティである「FIRST」*3に加盟しました。これらの活動を通じて、国内のみならず海外を含めセキュリティ動向の幅広い情報を収集し、システムのセキュリティ向上に活用しています。

また、当社グループでは、5つの地域とソリューションを軸として海外グループ会社の事業運営を行っています。事業運営は各統括会社へ委ねる一方、グループ共通のガバナンスについては、当社（GHQ）と統括会社（HQ）が一体となって統制を図っています。

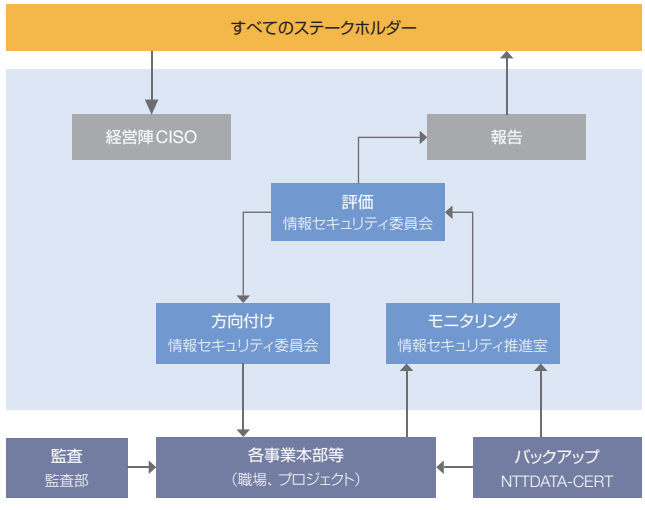
情報セキュリティにおいても、迅速かつ確実にセキュリティガバナンスの徹底を図るため、統括会社を主体としたグローバルガバナンスを構築し、運用を開始しました。当社は、各統括会社の統制状況を四半期ごとにモニタリングし課題を把握することで、統制レベルの維持及び向上に向け、情報共有や相談及びキャラバン等を通じて改善を支援しています。

*1 ウイルス感染や不正アクセス、情報漏えい等、情報管理やシステム運用に関してセキュリティ上の脅威となる現象。
*2 Computer Security Incident Response Teamの略称。セキュリティ専門家から構成されるインシデント対応を行うための組織。セキュリティインシデント、セキュリティ関連技術、脆弱性等の情報を収集・分析し、有効な対策や訓練の実施等の活動を行う。
*3 Forum of Incident Response and Security Teamsの略称。政府機関、教育機関、企業等の約300のCSIRTチームから構成されるグローバルなコミュニティ。

情報セキュリティマネジメント体制



情報セキュリティガバナンス



人材

IT業界において、常にお客様のニーズをつかみ、新しい価値を創出し続けるためには、優秀な人材確保は不可欠です。国内外では優れた専門性の高いスキルを持つ技術者不足が顕在化しています。また、IT業界において長年問題となっている長時間労働への対応など、技術者の働き方の変革も喫緊の課題です。IT企業が今後、持続的成長を果たし続けるためには、積極的な採用活動や人材育成、雇用、職場環境の整備など継続的な取り組みが重要であると考えます。

基本的な考え方

グローバル市場への進出や、これまでにない新しいITサービスへの要求が高まっている事業環境の中、より多様な視点、多様な能力を集結することが重要です。グローバルなお客様のニーズに応えていくため、既存の考え方や習慣を変革し、人材も多様化していくことが私たち企業としての重要な課題と捉えています。

NTTデータグループでは、多様性を尊重した公平·公正な採用·雇用·人材の活躍に努めています。また、グローバル競争力を高め持続的に成長するために、多様な人材の雇用·活躍推進だけでなく、その前提ともなる「働き方の変革」にも注力しています。特にこれまでのやり方を是とせず、時間と空間のフレキシビリティを高めたグローバルで通用する働き方を目指しています。

こうした様々な取り組みを通じて、組織力につながる個の力を大切にし、チーム全体で一人ひとりのワークスタイル変革を図りながら、健康で満足度の高い職場づくりをグループ一体で推進しています。

人材の雇用・活用

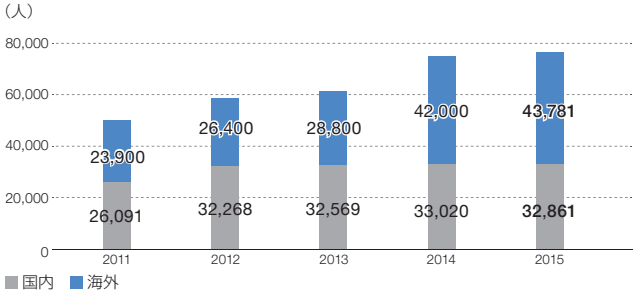
お客様のニーズの変化、新規技術の普及など事業環境が目まぐるしく変化しており、そのような変化に対応できる人材の雇用·活用が不可欠です。

当社では、より多様な視点·多様な能力を集約させる考えのもと、国内外問わず、グループ全体で雇用·活用への取り組みに注力しています。

採用にあたっては、学歴·年齢·性別·国籍を問わず、一人ひとりの適性·意欲·能力を重視しています。これまで100校を超える新卒採用実績を持つほかに、経験者採用についてもWebサイトの活用など多様な採用ルートを設けています。また日本のみならず、海外へ事業フィールドを拡大している中、NTTデータ本社としても積極的に外国人社員の採用を実施し、毎年10カ国程度の外国籍社員を採用しています。

また、障がい者雇用、定年退職者の再雇用などを推進し、多様な価値観を持つ社員がともに働くことで、変化に対応した、他のどのグローバル企業とも違う当社ならではの価値を生み出せる企業を目指します。

国内外の従業員数推移



新規採用者数及び再雇用・障がい者雇用数

(人)

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
新卒採用者数*1(当社単体)	534	496	475	379	**379**
男性	351	339	334	262	**255**
女性	183	157	141	117	**121**
障がい者雇用数*2(当社単体)	228	241	245	254	**251**
再雇用制度の利用者数*1	111	120	105	130	**120**

*1 新卒採用者、再雇用制度の利用者数は、各年4月1日時点の数値。
*2 障がい者雇用数は、各年6月1日時点の数値。

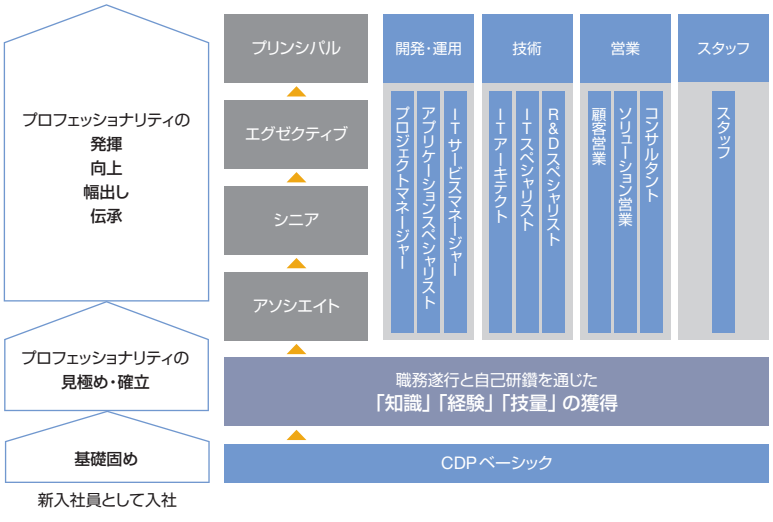
人材の育成

当社では高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人材の育成や、グローバル市場で活躍できる人材の育成に注力しています。

プロフェッショナル人材の育成については、社員一人ひとりが高度な専門性と変化対応力を有することを目的とし、人材育成の仕組み「プロフェッショナルCDP」を設けています。当社単体のみならずグループ全体への展開も図り、社員一人ひとりの自律的な成長を支援しています。また、認定者数の増加・認定レベルの向上をモニタリングすることで、適切な能力開発マネジメントにつなげています。

グローバル人材の育成方針としては、国際的なビジネスの機会をより多くの社員に提供するために、日本本社を中心に海外4地域統括会社及びBusiness Solutions、everis社の人事部門による連携を強化しています。取り組みの一つであるグローバル・リーダーシップ・プログラムでは、海外グループ会社の幹部候補生が一堂に会して議論を重ねる等、グループ社員に国際的な職務交流の機会を積極的に提供しています。

プロフェッショナルCDPのフレームワーク



働きやすい職場づくり

多様化する社会ニーズに対応し、イノベーション創出等を通し企業の持続可能な成長を促すためには「ダイバーシティ経営」が必要不可欠です。

当社では、「ダイバーシティ経営」をグローバル競争に勝ち抜くための経営戦略の一つとして捉え、「多様な人財活躍」と「働き方変革」の2軸で新たな企業価値の創出を目指しています。

具体的な取り組みとして、① 女性活躍推進、② 就業継続支援、③ 働き方変革の推進を進めています。様々な取り組みの結果、全社員とグループ会社社員を対象にした「社員満足度調査」を実施し、当社における「総合満足度」では、満足領域を維持しています。また、調査委託会社による調査では、継続してIT業界第1位となっています。

これからも社員が働きがいを感じながら将来に夢を持って意欲的に働き、社員一人ひとりの力を組織の力として活かしていけるよう、取り組みを推進していきます。

環境

クラウドコンピューティングの普及が進み、グローバル規模で拡大するデータセンタの需要に対応するためのデータセンタの設備増強は、サーバや空調設備等の使用電力量の増加を通じてオペレーションコスト等に影響を及ぼします。グリーン化を通じた使用電力量削減は、収益性の向上に加え、コスト競争力の強化によって営業活動にも影響を及ぼすと同時に、間接的に温暖化ガスの排出量削減を通じて、地球温暖化対策にも貢献する重要な取り組みです。

基本的な考え方

地球環境問題は気候変動問題をはじめとして、生物多様性保全など、広い視点でのサステナビリティが課題となっており、その中で地球のステークホルダーの一員であるところの「企業」がどのような具体的な役割を担っていくべきなのか、責任が求められています。NTTデータグループは、企業のあらゆる側面で環境に配慮する「環境志向経営」のもと、「自社グループのグリーン化」に加え、製品・サービスを通じた「お客様・社会全体のグリーン化」においても先進的な取り組みを続けることで、様々な環境問題の解決に貢献しています。また、環境問題の改善に向け大きな成果を上げるために、グループ一丸となった取り組みを推進するとともに、環境マネジメントの強化を図っています。今後もITを使って、地球環境にとって良い仕組みづくりを目指します。

環境マネジメント

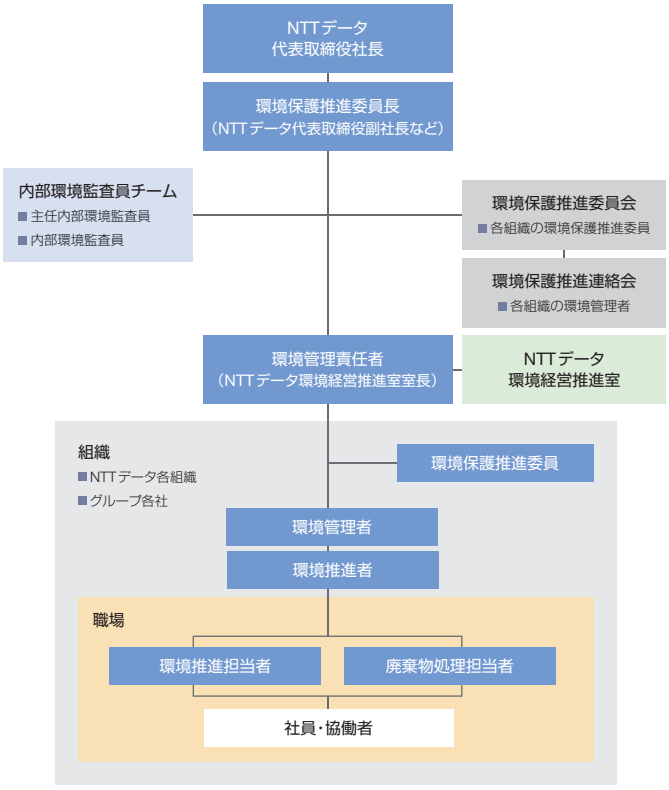
環境に配慮した経営を事業に浸透させ、環境保護を継続的に遂行していくためには、グループ横断で環境マネジメントのフレームワークを構築し、行動推進の基盤とすることが必要です。当社グループは、グループ全体で環境保護活動を推進していくために、環境活動推進体制を構築し、PDCAサイクルを軸とした環境マネジメントに取り組んでいます。

具体的な取り組みとして、「環境保護推進委員会」と「環境保護推進連絡会」を中心にグループ横断的に取り組んでいます。

環境保護推進委員会では、当社及びグループ各社の活動状況を踏まえ、次期の活動目標や施策などを審議します。その結果は、ISO14001認証を取得している各部門、グループ会社の環境管理者・環境推進者が集まる環境保護推進連絡会（毎年2回開催）で共有され、各組織の目標などに反映されています。

また、「NTTデータグループ環境方針」を制定し、「環境メッセージ」を表明する等、自らの事業活動に伴う環境負荷低減を行うだけでなく、ITサービス事業者として環境に配慮したシステムやサービス提供に貢献しています。

環境保護活動推進体制



NTTデータグループの環境影響

環境負荷の低減に向け、目標を確実かつ継続的に達成していくことは、環境重視経営の基礎的責任と言えます。当社グループは、事業活動に伴う環境負荷を低減していくために、どの段階で、どのように資源・エネルギーを使用し、環境負荷が発生しているかを把握・分析しています。

当社グループの事業活動に伴う環境負荷は、主に電力を中心とするエネルギー消費による温室効果ガス排出です。しかし、そのほかにも紙資源や水資源などの使用、データセンタ工事などによって、大小様々な環境影響を及ぼしています。また、当社グループのシステム・サービスが、お客様のもとで運用時に及ぼすエネルギー消費などの環境への影響も無視することはできません。そこで当社グループは、事業活動に伴う環境負荷を正しく把握・分析し、様々な改善活動につなげています。

グリーン購買の推進

当社グループは、製品・サービスを調達・選定するにあたって、「価格」「品質評価」のほかに、環境保全に対する企業姿勢や製品・サービスの環境配慮などの評価項目を設け、取引先選定の判断基準としたグリーン購買を推進しています。

グリーン購買の推進に向けた評価は、企業の環境問題に対する取り組み姿勢について評価することを主軸として運用しています。具体的には、環境法規制への対応はもちろん、ISO14001のような環境マネジメント規格の認証取得の有無についても重視しています。また、環境認証を取得していないお取引先についても、環境指針や環境負荷削減に向けた目標の有無、管理組織の有無などの具体的な質問項目を通じて、環境配慮経営の運用状況を確認しています。

環境教育

当社グループは、社員一人ひとりが環境保護活動やISO14001規格に基づく環境マネジメントの意義・目的を正しく理解し、環境問題に対する意識を高められるよう、e-ラーニングを活用した「一般環境教育」「廃棄物処理担当者教育」「環境管理者・環境推進者・環境推進担当者教育」のほか、各職場で業務に応じた教育を実施しています。

また、ISO14001認証取得会社だけでなく、国内の全グループ会社にも「一般環境教育」を実施し、環境志向経営の推進に向け、理解促進を図っています。さらに受講者のニーズを踏まえ、従来のe-ラーニングに加え、集合研修の開催を推進しています。

2015年3月期のISO14001グループ目標と実績

	対象項目	目標値定義	基準値（基準年）	2015年3月期	
				目標値	実績
社会・お客様	ITによる社会の環境負荷削減	定量評価手法の簡素化	—	試行適用 評価：20件	試行適用 評価：2件
自社グループの負荷削減	温室効果ガス削減	CO_2排出量	306,562 t-CO_2（2008年度）	16%減（257,512 t-CO_2以下）	22.5%減（237,606t-CO_2）
	コピー用紙購入量削減	購入量（枚数換算）	32,320万枚（2008年度）	37%減（20,362万枚以下）	45%減（17,827万枚）
	廃棄物最終処理量削減	最終処分量（t）	402t（2008年度）	57%減（176t以下）	70%減（122t）
		最終処分率（最終処分量／総排出量）	—	3.9%以下	2.4%

役員紹介

(2015年7月1日現在)

取締役

代表取締役社長

岩本 敏男

1976 日本電信電話公社入社
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

情報技術戦略担当 (CTO)、
セキュリティ戦略担当 (CISO)、知的財産戦略担当

1980 日本電信電話公社入社
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
2015 当社 代表取締役副社長執行役員
(現在に至る)

代表取締役副社長執行役員

椎名 雅典

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

1979 日本電信電話公社入社
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
2015 当社 代表取締役副社長執行役員
(現在に至る)

取締役常務執行役員

本間 洋

法人・ソリューション分野担当

1980 日本電信電話公社入社
2013 当社 常務執行役員
第三法人事業本部長
2014 (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)
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
2015 当社 取締役常務執行役員
(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)、
IR統括担当

1981 日本電信電話公社入社
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

金融分野担当

1981 日本電信電話公社入社
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
2015 当社 取締役常務執行役員
(現在に至る)

取締役常務執行役員

西畑 一宏

グローバル分野担当

1981 日本電信電話公社入社
2012 当社 常務執行役員
グローバルビジネス統括本部長
2013 当社 常務執行役員
グローバル事業本部長
2015 当社 取締役常務執行役員
(現在に至る)

取締役常務執行役員

岩井 利夫

公共・社会基盤分野担当

1980 日本電信電話公社入社
2011 当社 執行役員
第一公共システム事業本部長
当社 執行役員
公共システム事業本部長
2013 当社 常務執行役員
公共システム事業本部長
リージョナルビジネス事業本部長兼務
当社 常務執行役員
公共システム事業本部長
2015 当社 取締役常務執行役員
(現在に至る)

取締役

岡本 行夫

社外取締役*1、独立役員*3

1968 外務省入省
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)

取締役

高岡 宏昌

社外取締役*1

1988 日本電信電話(株)入社
2011 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)
ヒューマンリソース部　担当部長
NTTヒューマンソリューションズ(株)
取締役(現在に至る)
2013 日本電信電話(株)総務部門
担当部長(現在に至る)
2015 当社 取締役(現在に至る)

監査役

常勤監査役

石島 幸男

社外監査役*2、独立役員*3

1976　日本電信電話公社入社
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）

常勤監査役

日野 康臣

社外監査役*2、独立役員*3

1975　大蔵省入省
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

山口 徹朗

社外監査役*2

1979　日本電信電話公社入社
2010　エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ（株）
　　グローバル事業本部グローバル
　　ストラテジー部 担当部長
2011　Dimension Data Holdings plc,
　　Director of the Board, Group
　　Executive: Joint Business
　　Development
2015　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

1984　弁護士登録（現在に至る）
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

栗島 聡

情報技術戦略担当（CTO）、
セキュリティ戦略担当（CISO）、
知的財産戦略担当

椎名 雅典

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

取締役常務執行役員

本間 洋

法人・ソリューション分野担当

寒河江 弘信

財務部長
財務統括担当（CFO）、IR統括担当

植木 英次

金融分野担当

西畑 一宏

グローバル分野担当

岩井 利夫

公共・社会基盤分野担当

常務執行役員

木谷 強

技術革新統括本部長 兼
同統括本部　基盤システム事業本部長

執行役員

石川 勝雅

テレコム・ユーティリティ事業本部長

笹田 和宏

ビジネスソリューション事業本部長

釘宮 英治

総務部長

John McCain

NTT DATA, Inc. Director & CEO

柳 圭一郎

第二金融事業本部長

山口 重樹

ITサービス・ペイメント事業本部長

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

第一金融事業本部長

沖村 幸彦

第三金融事業本部長

竹内 俊一

第一公共事業本部長

宇平 直史

NTT DATA EMEA LTD. Director & Chair

飯島 勝美

第二公共事業本部長

伊藤 浩司

グローバル事業本部長

松永 恒

グループ経営企画本部長

磯谷 元伸

製造ITイノベーション事業本部長

*1 岡本行夫、高岡宏昌は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
*2 石島幸男、日野康臣、山口徹朗、佐藤りえ子の4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、石島幸男、日野康臣、佐藤りえ子の4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います。
（注）経歴は直近のものを中心に記載しています。

役員紹介

社外取締役

取締役

岡本 行夫

社外取締役*1、独立役員*3

選任理由

国際情勢に精通する専門家としての幅広い知識と見識を当社経営に活かすことが期待されるため、選任しました。

取締役

高岡 宏昌

社外取締役*1

選任理由

長年にわたり電気通信事業に関する職務に携わり、その経歴を通じた幅広い視点からの意見が期待されるため、選任しました。

監査役

常勤監査役

石島 幸男

社外監査役*2、独立役員*3

選任理由

過去において親会社であるNTT及びNTTグループ会社の業務執行者でありましたが、幅広い視点と経験を活かした社外監査役としての業務執行に対する監査を通し、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。

常勤監査役

日野 康臣

社外監査役*2、独立役員*3

選任理由

幅広い視点と経験を活かした社外監査役としての業務執行に対する監査を通し、企業の健全の確保、及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。

常勤監査役

山口 徹朗

社外監査役*2

選任理由

過去において親会社であるNTT及びNTTグループ会社の業務執行者でありましたが、幅広い視点と経験を活かした社外監査役としての業務執行に対する監査を通し、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立が期待されるため、選任しました。

監査役

佐藤 りえ子

社外監査役*2、独立役員*3

選任理由

幅広い視点と経験を活かした社外監査役としての業務執行に対する監査を通し、企業の健全性の確保及び透明性の高い公正な経営監視体制の確立を期待するとともに、同氏が長年にわたり、法律に関する職務に携わっており、その経歴を通じて培った専門家としての経験、見識に基づく監査が期待されるため、選任しました。

*1 岡本行夫、高岡宏昌は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
*2 石島幸男、日野康臣、山口徹朗、佐藤りえ子の4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、石島幸男、日野康臣、佐藤りえ子の4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います。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

NTTデータは、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、取締役会及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。

当社の業務執行の体制、経営監視及び内部統制の仕組みは下図のとおりです。

取締役会

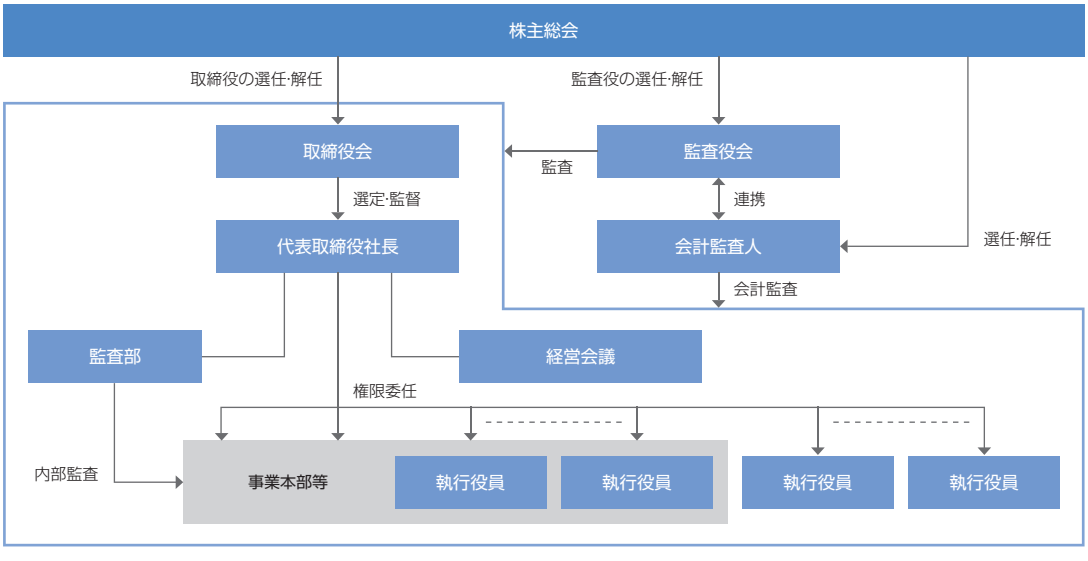
社外取締役2名（うち、1名は親会社であるNTTの従業員）を含む全取締役10名で構成され、毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、法令で定められた事項や経営に関する重要な事項等の意思決定及び監督を行っています。

監査役会

社外監査役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など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、副社長及びその他関連する重要な組織の長等をもって構成され、原則毎週1回の開催により、事業運営に関する円滑かつ迅速な意思決定及び監督を行っています。



コーポレート・ガバナンス

グループ・ガバナンス

NTTデータグループ各社との連携責任部門を定め、グループ・ガバナンスを強化

当社は、事業計画や内部統制、コンプライアンスといった重要事項については、グループ各社との間で協議・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おり、当社内にグループ会社との連携責任部門を定める等、連携体制を整備しています。

特に近年、M&Aなどにより海外拠点が急速に拡大していることから、海外グループ会社のグループ・ガバナンスの強化を図っています。具体的には、「北米」「EMEA（欧州・中東・アフリカ）」「APAC（アジア・太平洋地域）」「中国」「スペイン・中南米」の5地域と「ソリューション」の軸ごとに統括会社の設置を進めており、これらの統括会社とNTTデータ本社との間で、事業計画や大型案件、内部統制やコンプライアンスといった重要事項についての協議・報告をルール化しています。

国内の当社グループでは、2014年3月期より、経営の効率化に向けて国内グループ各社が利用する「グループ会計共同システム」を刷新しました。2015年3月期はさらに導入を進め、国内主要グループ会社約70社まで拡大しました。これにより、国内グループ会社の大部分が、同一の会計サービスを共同利用することになり、会計情報の集中管理や内部統制の確保、システムの共同利用による維持・運用負荷の大幅な低減を実現します。

さらに、グループマネジメント効率化に向けて、グループ各社の経営情報（財務領域、人材領域）を見える化する社内システム「グループ経営管理基盤システム」を国内グループ会社（財務領域：当社を含む64社、人材領域：当社を含む国内グループ会社の社員約22,000人）を対象に導入しました。

これにより、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します。

「グループ運営方針」「マネジメントルール」に基づくグループ・ガバナンスの確保

当社グループは、グループの全体最適を追求していくため、グループ経営の基本的な考え方を示す「グループ運営方針」を定めています。また、当社は、グループ会社との間での協議・報告のルールとして、国内グループ会社に「グループマネジメントルール」、海外グループ会社には「Group Authority Matrix」をそれぞれ定め、上記のグループ運営方針と合わせ、グループ・ガバナンスの確実な運用を図っています。

グループ・ガバナンス強化に向けた運営体制の整備

当社は、グローバルに拡大するグループ会社の一体的かつ効率的な運営体制を構築するために、「北米」「EMEA」「APAC」「中国」「スペイン・中南米」の5つの地域事業会社及びソリューショングループ会社を核としたグループ会社間の戦略策定の連携性と効率性の向上を図っています。

それぞれの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。一方、リスク情報など重要な懸念事項については、海外組織も含め包括的に構築された内部統制システムに基づき情報を適宜共有する体制を確立しています。

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（社外取締役を除く）の報酬等については、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。

なお、社外取締役については、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。

取締役の報酬等は、親会社及び独立社外取締役に対して報酬決定の方針の説明を行い、適切な助言を得た上で、株主総会で決議された額の範囲内で、取締役会にて決定しています。

取締役及び監査役の報酬等の総額（2015年3月期実績）

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）	9名	259百万円	62百万円	321百万円
監査役（社外監査役を除く）	1名	30百万円	—	30百万円
合計	10名	289百万円	62百万円	351百万円

社外役員の報酬等の総額（2015年3月期実績）

	支給人数	基本報酬
社外役員の報酬などの総額	5名	71百万円

（注）1. 取締役及び監査役の報酬額については、2014年6月18日開催の第26回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。
2. 取締役及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5億8,000万円以内、監査役の報酬額を年額1億5,000万円以内と決議いただきました。

内部統制

内部統制システムの整備と継続的な強化

当社は、事業活動に伴って生じるリスクを常に考慮しながら、公正透明な事業活動を効率的に実施するための各種対策を講じることを基本方針とし、内部統制システムを構築･整備しています。

また、内部統制システムの有効性を評価し、全体的に統括・推進する会議体として内部統制推進委員会を、年2回定期開催しています。

また、様々なリスクに着目して内部監査を積極的に実施しています。今後もグローバルな事業拡大を踏まえ、グローバル内部監査体制の確立に向けた取り組みをさらに推進するとともに、効率的内部監査手法の導入等、グループ全体の内部統制の強化に継続して取り組んでいきます。

内部監査の実施状況

当社は、業務執行部門から独立した立場で監査を行う監査部を設置しています。

2015年3月期は、主に当社特有のリスクや不正廉売・贈収賄などの不正リスク等に着目した監査テーマで、社内32組織、国内グループ会社33社、海外グループ会社17社に監査を実施したほか、グループ会社24社の内部監査活動をモニタリングしました。また、グループ全体の内部監査の充実を図るため、国内外グループ会社81社において、統一された監査項目による自主点検を実施しました。

今後は、海外を含むグループ会社の内部監査部門との連携や、不正の兆候を早期に捉える監査手法の構築等に向け、グローバルな内部監査体制の確立に向けた取り組みをさらに推進するとともに、内部監査の質的向上・量的拡大を図っていきます。

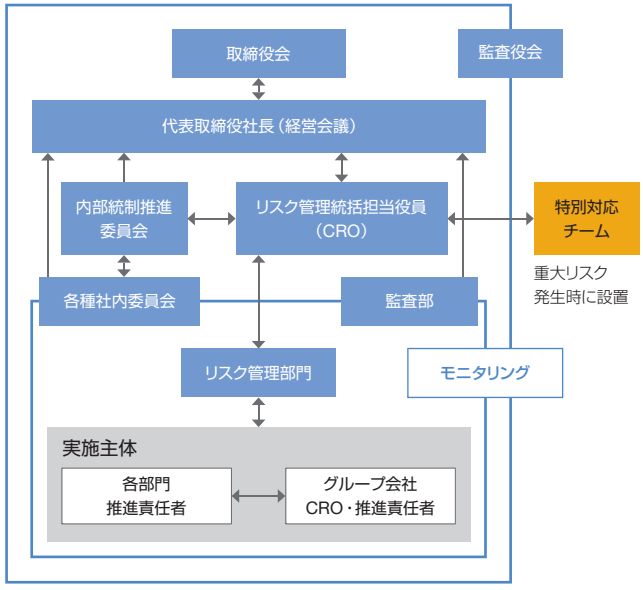
リスクマネジメント

方針と体制

NTTデータグループは、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減していくため、2002年に全社的な視点でリスクマネジメントを統括・推進する「リスク管理統括担当役員（CRO）」を置くとともに、リスク管理部門及び各部門とグループ会社に「リスクマネジメント推進責任者」を配置し、主体的・自主的に対応できる体制を整備しています。

また、主な重点リスク項目を定め、その目標の達成度・進捗を点検し、各種施策に結果を反映しています。

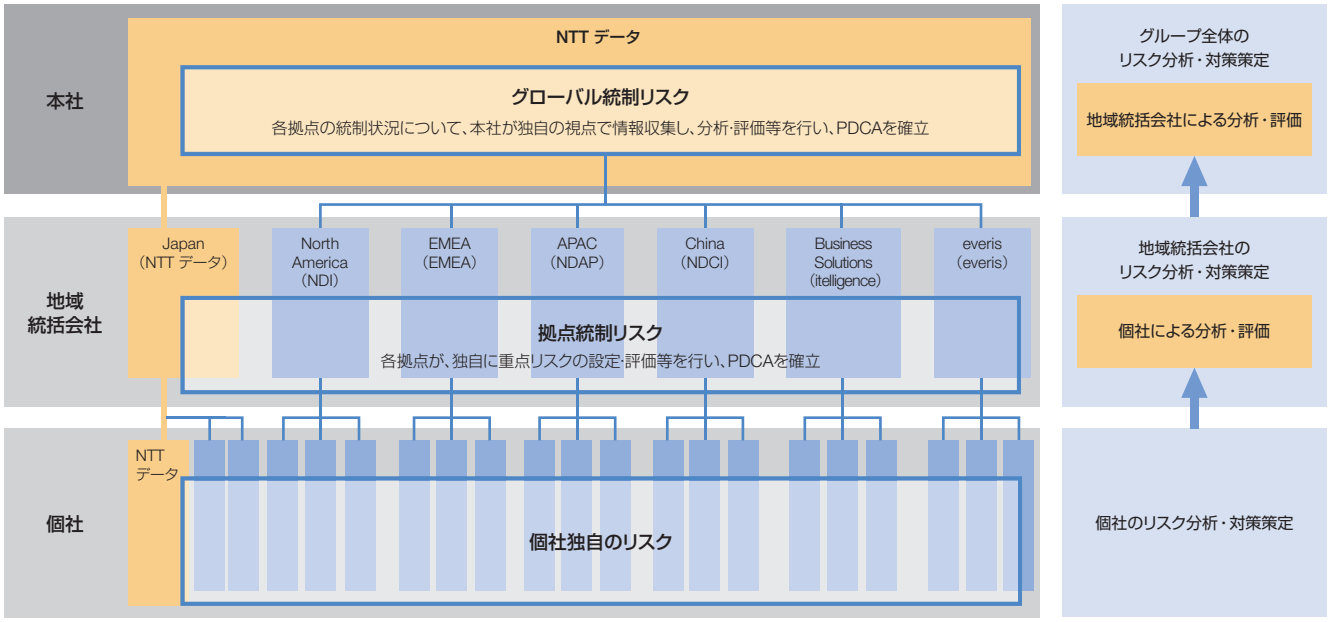
毎年、年2回の内部統制推進委員会を実施し、リスク低減に関する施策を討議するとともに、有効性に対する評価等を行い、その結果は経営会議、取締役会に報告しています。



マネジメント態勢

本社、地域統括会社、個社ごと事業に関連するリスクを洗い出し、対策を策定します。上位主体はそれぞれの状況を分析・評価し、適切な管理を実施します。グループ全体の状況については、NTTデータ本社のリスク管理部門が分析・評価・モニタリングを実施し、さらに、グループ全体に影響を与えるリスクを「グローバル統制リスク」と位置付けて管理し、総括的なリスクマネジメントの徹底を図っています。

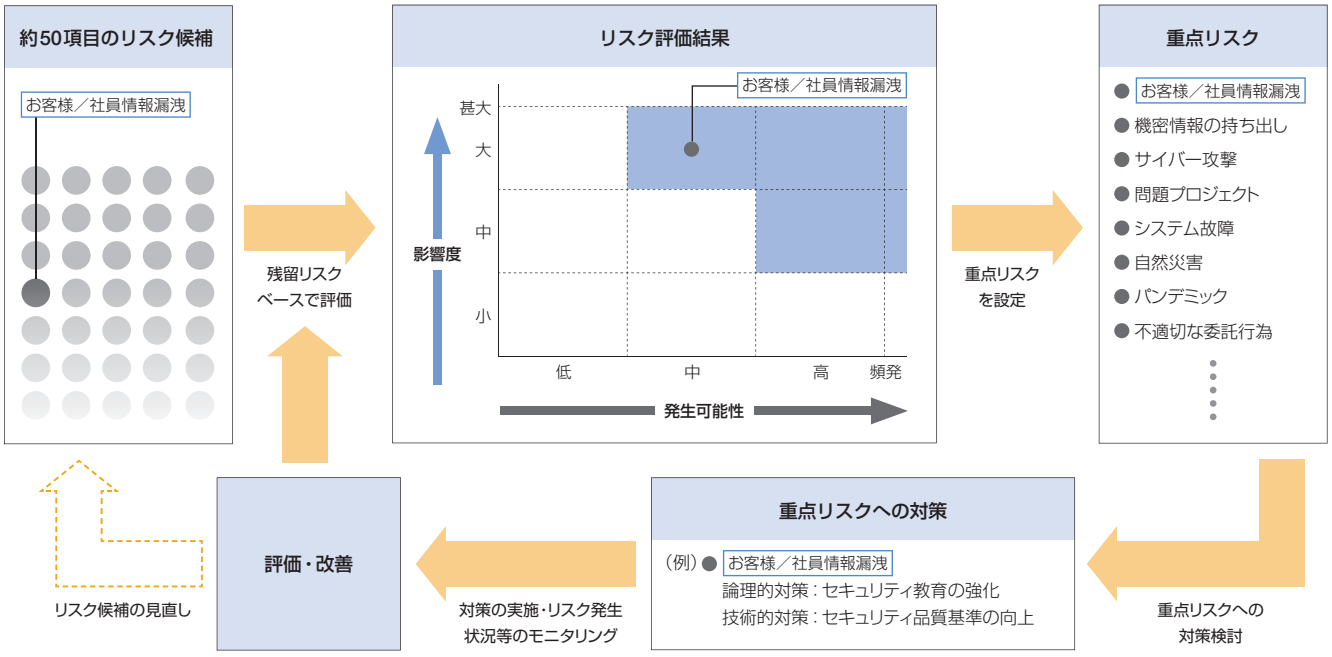
リスク管理区分



重点リスク項目の設定プロセス

本社、地域統括会社、個社において約50項目のリスク候補をもとに重点リスクを設定し、これら重点リスクへの対策の実施状況及びリスク発生状況等を踏まえ、評価・改善するサイクルを回しています。

〈拠点統制リスクの設定例〉



グローバル統制リスク

グループ全体に影響を及ぼす「グローバル統制リスク」は、社会状況の変化等、より広い観点から外部専門家の意見も取り入れ、内部統制推進委員会で設定しています。

2015年は、以下の重点リスクを「グローバル統制リスク」として設定し、NTTデータ本社主導による取り組みを推進しています。

重点リスク	設定理由とその対策
個人・機密情報の紛失・漏洩	設定理由 顧客等情報管理に関する政府要請、各種規制への対応 対策 セキュリティルールに関する社員教育・周知を徹底
サイバー攻撃	設定理由 官公庁及び金融機関向けシステム等、当社提供サービスに直接影響 対策 高度化する攻撃に対し適切かつ有効な対策を立案
粉飾決算・不正会計	設定理由 ステークホルダーの信頼を損なう行為であり、株主価値を毀損 対策 兆候監査やモニタリング強化による未然防止に注力
贈収賄	設定理由 各国において法執行及び罰則が強化傾向 対策 決裁ルールの再点検及び社員教育による取り組みを強化

Financial & Others

Contents

52 財務情報
53 経営陣による業績の評価及び分析
59 主なM&A及び資本提携戦略の実績
60 連結貸借対照表
62 連結損益及び包括利益計算書
63 連結株主資本等変動計算書
65 連結キャッシュ・フロー計算書
66 投資家情報
67 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、業績に関する予想及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及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、「2015」は2015年3月期を示しています。

経営陣による業績の評価及び分析

エグゼクティブサマリー

受注高	売上高	営業利益
1,429,117百万円	1,511,812百万円	84,013百万円
前期比2.1%増加	前期比12.5%増加	前期比34.2%増加
前期の大規模案件の反動減等を、連結拡大等でカバーし増加	連結拡大影響や海外を中心とした既存子会社の規模拡大等により大幅に増収	不採算案件の減少及び増収により増益

2015年3月期の経営環境

2015年3月期（当期）における我が国の経済は、消費税率引上に伴う駆込需要の反動等の影響がみられたものの、企業収益が改善を続け、設備投資も増加基調にある等、緩やかな回復を続けています。また、景気の先行きにつきましても、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクに留意する必要があるものの、基調的には緩やかに回復していくと見られています。

我が国の情報サービス産業においては、金融機関、製造業において、これまで抑制していたシステムの更改プロジェクトやグローバル展開に対応するため等のIT投資が進み、市場は緩やかな回復を見せています。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見られています。

海外の経済は、一部地域に弱さが見られるものの、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も、アメリカの金融政策正常化に向けた動きや欧州の政府債務問題及び原油価格下落の影響、地政学的リスク等について留意する必要があるものの、緩やかな回復が続くと見られています。

海外の情報サービス産業においては、アメリカ市場では主に企業部門におけるIT投資が増加基調にあります。また、欧州市場ではイタリアは短期的にはIT支出の回復は期待できない状況であるものの、ドイツ・イギリスのIT市場は成長基調にあります。

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 Top5（売上高1.5兆円超）」「EPS 200円」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。

■「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、市場成長率以上の売上拡大を目指して、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」

当社グループ内、さらにはNTTグループとのシナジーを発揮することで、営業力とサービス提供力の強化を図り、各地域におけるビジネスの拡大・充実・強化を推進。また、各地域拠点を活かし、お客様のグローバル市場への進出をサポート。

経営陣による業績の評価及び分析

■「全体最適の追求」

管理業務に要するコストをスコープに、業務の標準化・効率化・集約化をはじめ、組織の再編・統合やリソースの流動化と最適配置に着実に取り組むことで、グループ全体の管理費等の削減を推進。

連結の範囲

当社は、子会社253社すべてを連結しています。

なお、新たな出資及び設立に伴い、2015年3月期より7社を新規に連結子会社に含めています。また、合併、譲渡及び清算により、17社を連結子会社から除外しています。

これまでの主なM&A及び資本提携戦略の実績については、59ページをご覧ください。

連結子会社の業績貢献　（十億円）

	2011	2012	2013	2014	2015
受注高	988.4	1,098.4	1,197.1	1,400.2	**1,429.1**
連単差額	345.6	442.9	496.2	610.8	**747.9**
売上高	1,161.9	1,251.1	1,301.9	1,343.7	**1,511.8**
連単差額	341.8	439.1	483.9	560.9	**712.4**

2015年3月期の業績等の概況

■受注高、受注残高の状況

当期の受注高は、前期の大規模案件の反動減等を、連結拡大影響等でカバーし、1,429,117百万円と前期比28,896百万円、2.1%の増加となりました。当期末の受注残高は、前期比1.1%、14,430百万円増加して、1,355,863百万円となりました。

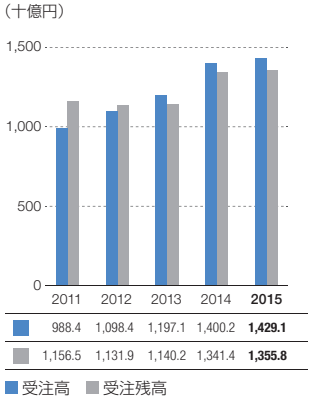
■売上高の状況

売上高は、連結拡大影響や海外を中心とした既存子会社の規模拡大等により、1,511,812百万円と前期に比べて168,039百万円、12.5%の増加となりました。

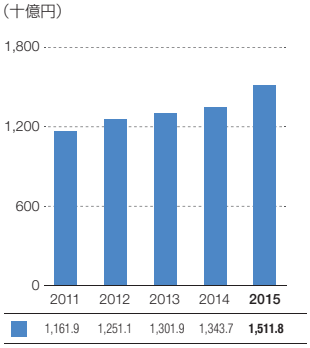
■営業利益の状況

売上原価は、不採算案件の減少はあるものの、連結拡大影響や海外を中心とした既存子会社の規模拡大等により、1,147,302百万円と前期に比べて116,089百万円、11.3%の増加となりました。また、売上原価率は、上記不採算案件の減少等の影響により、76.7%から75.9%と0.9ポイントの改善となりました。

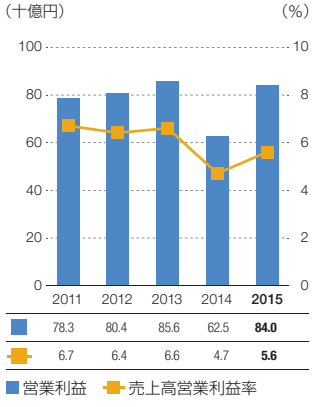
受注高／受注残高



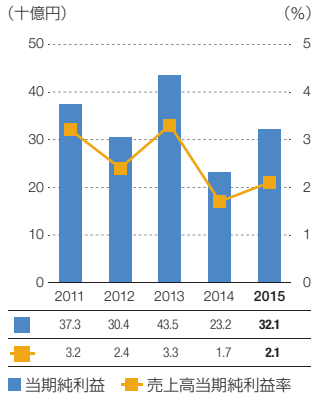
売上高



営業利益／売上高営業利益率



当期純利益*1／売上高当期純利益率



*1 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

販売費及び一般管理費は、連結拡大影響や海外を中心とした既存子会社の規模拡大等により、280,495百万円と前期に比べて30,520百万円、12.2%の増加となりました。

以上の結果、営業利益は84,013百万円と前期に比べて21,430百万円、34.2%の増加となりました。

■経常利益の状況

営業外損益は、為替差益の減少等により、△6,104百万円と前期に比べて5,674百万円の減少となりました。

以上の結果、経常利益は77,909百万円と前期に比べて15,756百万円、25.4%の増加となりました。

■当期純利益の状況

特別損益は、固定資産減損損失及び関係会社再編損等の減少により、△3,913百万円と前期に比べて3,980百万円、50.4%の増加となりました。

法人税、住民税及び事業税及び法人税等調整額の合計は、40,416百万円と前期に比べて11,260百万円、38.6%の増加となりました。

以上の結果、当期純利益は32,144百万円と前期に比べて8,857百万円、38.0%の増加となりました。

■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等のサービスを行う「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、情報機器等の販売を行う「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」、及びその他のサービスを提供しています。

■利益還元方針及び配当

当社は、新規事業等への投資及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、及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。

製品及びサービスに関する情報
外部顧客への売上高

（百万円） 2015年3月期

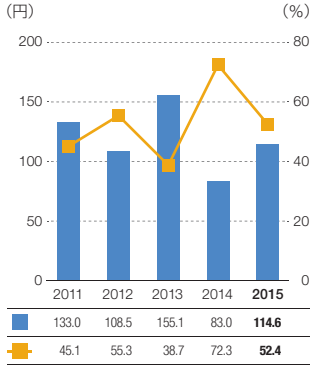
統合ITソリューション	458,975
システム・ソフトウェア開発	402,898
コンサルティング・サポート	595,370
その他	54,567

地域に関する情報
売上高

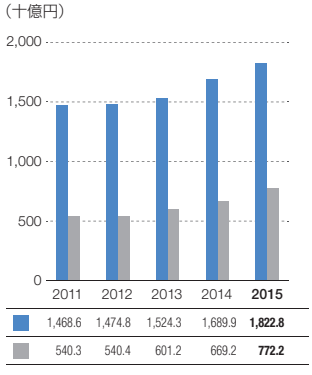
（百万円） 2015年3月期

日本	1,061,727
北米	175,296
欧州	215,246
その他	59,541

1株当たり当期純利益*2／連結配当性向



総資産／流動資産



*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。

経営陣による業績の評価及び分析

当期の利益配分については、中間配当金として、1株当たり30円を実施しましたが、期末における配当金は1株当たり30円とし、年間配当金を1株当たり60円としました。

内部留保資金については、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、技術開発及び設備投資等に充当していきます。

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及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、保有投資有価証券の時価評価に伴う増加等により、1,822,837百万円と前期末に比べて132,896百万円、7.9%の増加となりました。

■負債

負債は、借入金の増加等により、1,016,631百万円と前期末に比べて36,510百万円、3.7%の増加となりました。

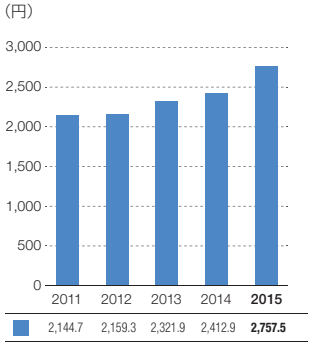
■純資産

純資産は、当期純利益の計上による利益剰余金の増加や、保有投資有価証券の時価評価に伴う増加等により、806,205百万円と前期末に比べて96,386百万円、13.6%の増加となりました。

■キャッシュ・フロー

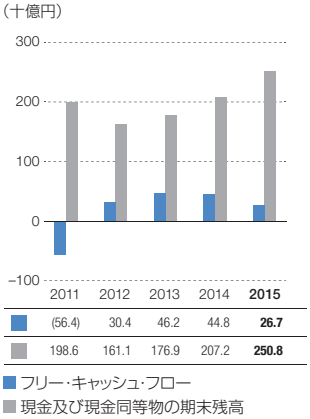
当社グループでは、グループキャッシュマネジメントシステムを導入しており、当期会計年度末時点で、その対象は国内の子会社63社となっています。グループ資金を当社に集中す

1株当たり純資産*

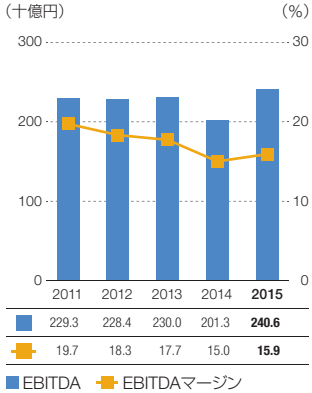


* 2014年3月期の数値は、期首に1株につき100株の割合で株式分割が行われたと仮定して計算しており、それ以前の数値も同様の仮定で計算しています。

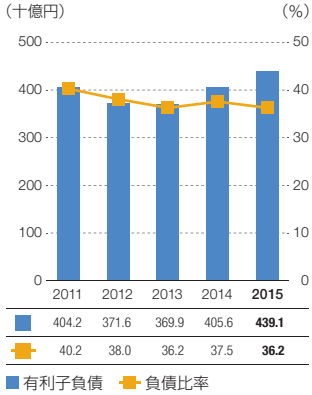
フリー・キャッシュ・フロー／現金及び現金同等物の期末残高



EBITDA ／ EBITDAマージン



有利子負債／負債比率



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及び現金同等物は、前期末に比べ43,630百万円増加し、250,843百万円となりました。

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183,880百万円で、前期に比べ50,644百万円減少しました。これは主に、前受金の受取が減少したこと等によるものです。

投資活動の結果使用した資金は157,137百万円で、前期に比べ32,549百万円減少しました。これは主に連結子会社の取得による支出の減少等によるものです。

以上の結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは26,742百万円の収入となり、前期に比べ18,095百万円減少しました。

財務活動に係る資金収支は17,296百万円の収入となり、前期に比べ36,641百万円増加しました。これは主に、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、営業利益の増加により、前期比19.5%、39,239百万円増加して、240,603百万円となりました。EBITDAマージンは前期比0.9ポイント上昇して、15.9%となりました。

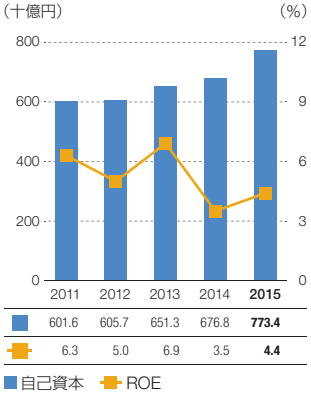
■ 負債比率

有利子負債は、前期比8.2%、33,454百万円増加して、439,131百万円となりました。その結果、負債比率は前期比1.3%ポイント減少して、36.2%となりました。

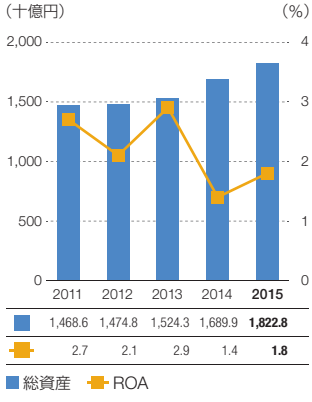
■ ROE、ROA

自己資本当期純利益率（ROE）は、前期比0.9ポイント上昇して、4.4%となりました。総資産当期純利益率（ROA）は、0.4ポイント上昇して、1.8%となりました。

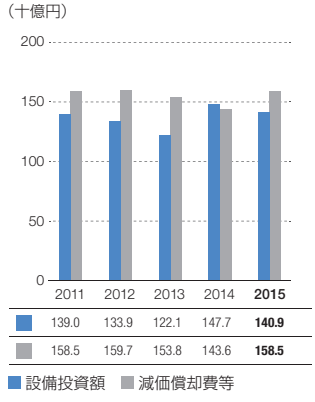
自己資本／ROE



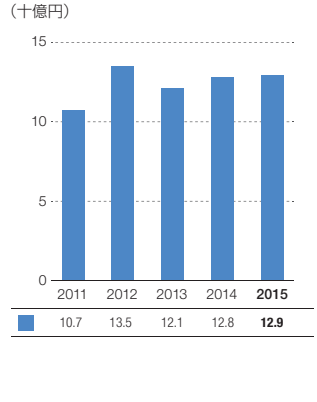
総資産／ROA



設備投資額／減価償却費等



研究開発費



経営陣による業績の評価及び分析

設備投資額

当期における有形固定資産及び無形固定資産の創設に係る設備投資額は、140,900百万円であり、そのうちパブリック&フィナンシャルに関する投資額は96,662百万円、エンタープライズITサービスに関する投資額は6,632百万円、ソリューション&テクノロジーに関する投資額は24,176百万円、グローバルビジネスに関する投資額は12,113百万円です。また、その他に関する投資額は1,316百万円であり、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。

なお、当期において、土地が8,983百万円増加し、当期末の連結貸借対照表計上額は、59,193百万円となりました。これは、主として、ソリューション&テクノロジーセグメントにおける事業所用地として、東京都三鷹市の土地18,842m^{2}を取得したことによるものです。

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、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12,911百万円となりました。

2016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、一部の海外地域で弱さはあるものの、国内外において増加基調である中、当社グループの次期の業績については、単体及び海外子会社の増収等により、売上高は1,540,000百万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、増収に伴う利益増及び海外子会社の採算性改善等により、100,000百万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

2016年3月期の設備投資については、130,000百万円と当期に対して10,900百万円の減少を予想しています。

■配当の見通し

2016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中間配当金として1株当たり30円、期末配当金として1株当たり40円とし、70円（当期と比べ10円の増配）を予定しています。

想定されるリスクとその対応

当社グループの経営成績及び財政状態等（株価等を含む）に影響を及ぼす可能性のあるリスクには13項目を設定しています。詳細は、平成27年3月期 決算短信をご参照ください。

また、当社グループのリスクマネジメントについては、50ページをご参照ください。

主なM&A及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 2015年3月期	子会社の売上高 2016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	**12.4**	12.5
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	**3.6**	3.9
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	**8.9**	8.7
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	**3.5**	2.6
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	**11.6**	12.8
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**	15.2
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	**9.1**	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	**15.0**	15.8
SAP等	日本総合研究所	（株）JSOL	50.0	2009年 1月	**29.7**	30.5
金融（資金証券）	—	（株）エックスネット	51.0	2009年 3月	**3.1**	3.3
テレコム等	—	（株）エヌジェーケー	51.2	2010年 2月	**10.9**	12.5
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	**1.9**	1.6
地方自治体等	—	（株）NTTデータ エム・シー・エス	58.3	2010年 4月	**2.1**	2.0
金融（保険分野）	—	（株）エマーズ	88.7	2011年 4月	**3.7**	3.5
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	**1.5**	1.6
金融・地方自治体等	—	日本電子計算（株）	80.0	2012年 3月	**31.6**	32.6
金融（BPO、コンサル等）	—	（株）DACS	95.0	2013年 6月	**4.3**	4.8
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	**1.7**	1.8
コンサルティング	—	（株）クニエ	100.0	2009年 7月	**5.8**	6.5

地域	統括会社名（ブランド名）	譲受・設立年月	備考
グローバル			
北米	NTT DATA, Inc.	2012年 1月	—
EMEA	NTT DATA EMEA	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
スペイン・中南米	everis Group	2014年 1月	—

（注）1. 会社情報及び売上高（実績／計画）は、それぞれ2015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・データ及び連結子会社
2014年及び2015年3月31日現在

（百万円）

	2014	2015
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 180,430	**¥ 160,108**
受取手形及び売掛金	344,221	**366,678**
リース債権及びリース投資資産	19,166	**16,983**
有価証券	2,000	**6,533**
たな卸資産	22,645	**32,539**
繰延税金資産	27,518	**36,730**
預け金	30,000	**96,015**
その他	46,344	**59,364**
貸倒引当金	(3,120)	**(2,679)**
流動資産合計	669,206	**772,275**
固定資産		
有形固定資産		
データ通信設備	323,429	**300,657**
減価償却累計額	(230,773)	**(206,875)**
データ通信設備（純額）	92,656	**93,782**
建物及び構築物	290,402	**280,411**
減価償却累計額	(195,927)	**(188,085)**
建物及び構築物（純額）	94,475	**92,326**
機械装置及び運搬具	72,632	**68,063**
減価償却累計額	(53,158)	**(49,910)**
機械装置及び運搬具（純額）	19,474	**18,152**
工具、器具及び備品	53,756	**55,778**
減価償却累計額	(38,627)	**(38,408)**
工具、器具及び備品（純額）	15,129	**17,369**
土地	50,209	**59,193**
建設仮勘定	36,142	**26,500**
その他	13,736	**16,585**
減価償却累計額	(9,127)	**(10,995)**
その他（純額）	4,609	**5,589**
有形固定資産合計	312,697	**312,914**
無形固定資産		
ソフトウエア	260,458	**251,673**
ソフトウエア仮勘定	48,638	**52,086**
のれん	177,536	**179,540**
その他	75,543	**72,297**
無形固定資産合計	562,177	**555,598**
投資その他の資産		
投資有価証券	46,085	**111,623**
退職給付に係る資産	1,331	**2,282**
繰延税金資産	61,239	**26,318**
その他	37,932	**42,503**
貸倒引当金	(730)	**(677)**
投資その他の資産合計	145,858	**182,049**
固定資産合計	1,020,733	**1,050,561**
資産合計	¥1,689,940	**¥1,822,837**

（百万円）

	2014	2015
負債の部		
流動負債		
買掛金	¥ 97,837	**¥ 103,970**
短期借入金	66,387	**48,887**
1年内返済予定の長期借入金	1,950	**732**
1年内償還予定の社債	—	**39,999**
未払法人税等	22,490	**14,942**
前受金	151,781	**140,634**
受注損失引当金	4,609	**3,093**
その他	109,657	**127,294**
流動負債合計	454,714	**479,554**
固定負債		
社債	250,040	**210,052**
長期借入金	87,298	**139,459**
繰延税金負債	20,952	**30,303**
退職給付に係る負債	145,653	**136,313**
役員退職慰労引当金	919	**901**
その他	20,543	**20,047**
固定負債合計	525,407	**537,077**
負債合計	980,121	**1,016,631**
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	384,922	**408,293**
自己株式	—	**(0)**
株主資本合計	666,742	**690,113**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,872	**46,792**
繰延ヘッジ損益	38	**656**
為替換算調整勘定	35,056	**62,615**
退職給付に係る調整累計額	(10,224)	**(10,095)**
その他	(17,661)	**(16,587)**
その他の包括利益累計額合計	10,081	**83,380**
少数株主持分	32,993	**32,711**
純資産合計	709,818	**806,205**
負債純資産合計	¥1,689,940	**¥1,822,837**

連結損益及び包括利益計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2014年及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

（百万円）

	2014	2015
売上高	¥1,343,772	**¥1,511,812**
売上原価	1,031,213	**1,147,302**
売上総利益	312,559	**364,509**
販売費及び一般管理費	249,975	**280,495**
営業利益	62,583	**84,013**
営業外収益		
受取利息	527	**951**
受取配当金	1,043	**1,190**
為替差益	4,679	**129**
その他	4,571	**4,573**
営業外収益合計	10,822	**6,845**
営業外費用		
支払利息	5,245	**5,782**
固定資産除却損	691	**1,761**
損害賠償金	3,509	**1,062**
その他	1,806	**4,343**
営業外費用合計	11,253	**12,950**
経常利益	62,153	**77,909**
特別損失		
固定資産減損損失	3,525	**2,244**
関係会社再編損	4,367	**1,668**
特別損失合計	7,893	**3,913**
税金等調整前当期純利益	54,259	**73,995**
法人税、住民税及び事業税	39,746	**34,992**
法人税等調整額	(10,591)	**5,423**
法人税等合計	29,155	**40,416**
少数株主損益調整前当期純利益	25,103	**33,579**
少数株主利益又は少数株主損失	1,816	**1,434**
当期純利益	23,287	**32,144**
少数株主利益又は少数株主損失	1,816	**1,434**
少数株主損益調整前当期純利益	25,103	**33,579**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	867	**43,989**
繰延ヘッジ損益	(13)	**617**
為替換算調整勘定	32,173	**27,243**
退職給付に係る調整額	(453)	**334**
持分法適用会社に対する持分相当額	232	**311**
その他	(3,298)	**1,074**
その他の包括利益合計	29,508	**73,571**
包括利益	54,612	**107,151**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	52,482	**105,443**
少数株主に係る包括利益	¥ 2,130	**¥ 1,707**

連結株主資本等変動計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2014年及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

（百万円）

	2014	2015
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	378,951	**384,922**
会計方針の変更による累積的影響額	—	**8,272**
会計方針の変更を反映した当期首残高	—	**393,195**
当期変動額		
剰余金の配当	(16,830)	**(16,830)**
当期純利益	23,287	**32,144**
連結範囲の変動	—	**(211)**
その他	(485)	**(5)**
当期変動額合計	5,971	**15,097**
当期末残高	384,922	**408,293**
自己株式		
当期首残高	—	**—**
会計方針の変更を反映した当期首残高	—	**—**
自己株式の取得	—	**(0)**
当期変動額合計	—	**(0)**
当期末残高	—	**(0)**
株主資本合計		
当期首残高	660,771	**666,742**
会計方針の変更による累積的影響額	—	**8,272**
会計方針の変更を反映した当期首残高	—	**675,015**
当期変動額		
剰余金の配当	(16,830)	**(16,830)**
当期純利益	23,287	**32,144**
自己株式の取得	—	**(0)**
連結範囲の変動	—	**(211)**
その他	(485)	**(5)**
当期変動額合計	5,971	**15,097**
当期末残高	666,742	**690,113**
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	1,910	**2,872**
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	961	**43,920**
当期変動額合計	961	**43,920**
当期末残高	2,872	**46,792**
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	51	**38**
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(13)	**617**
当期変動額合計	(13)	**617**
当期末残高	¥ 38	**¥ 656**

連結株主資本等変動計算書

（百万円）

	2014	2015
為替換算調整勘定		
当期首残高	¥ 3,058	**¥ 35,056**
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	31,998	**27,558**
当期変動額合計	31,998	**27,558**
当期末残高	35,056	**62,615**
退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	(115)	**(10,224)**
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(10,108)	**128**
当期変動額合計	(10,108)	**128**
当期末残高	(10,224)	**(10,095)**
その他		
当期首残高	(14,363)	**(17,661)**
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(3,298)	**1,074**
当期変動額合計	(3,298)	**1,074**
当期末残高	(17,661)	**(16,587)**
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	(9,459)	**10,081**
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	19,540	**73,298**
当期変動額合計	19,540	**73,298**
当期末残高	10,081	**83,380**
少数株主持分		
当期首残高	32,894	**32,993**
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	99	**(282)**
当期変動額合計	99	**(282)**
当期末残高	32,993	**32,711**
純資産合計		
当期首残高	684,207	**709,818**
会計方針の変更による累積的影響額	—	**8,272**
会計方針の変更を反映した当期首残高	—	**718,091**
当期変動額		
剰余金の配当	(16,830)	**(16,830)**
当期純利益	23,287	**32,144**
自己株式の取得	—	**(0)**
連結範囲の変動	—	**(211)**
その他	(485)	**(5)**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	19,639	**73,016**
当期変動額合計	25,611	**88,114**
当期末残高	¥709,818	**¥806,205**

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ及び連結子会社
2014年及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

（百万円）

	2014	2015
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	¥ 54,259	**¥ 73,995**
減価償却費	138,002	**146,896**
固定資産除却損	5,678	**11,670**
退職給付に係る負債の増減額	10,962	**8,706**
支払利息	5,245	**5,782**
固定資産減損損失	3,525	**2,244**
売上債権の増減額	18,840	**(15,467)**
たな卸資産の増減額	1,690	**(9,889)**
仕入債務の増減額	2,269	**6,359**
前受金の増減額	39,942	**(11,113)**
未払消費税等の増減額	(2,904)	**17,143**
その他	(1,521)	**(8,270)**
小計	275,992	**228,057**
利息及び配当金の受取額	1,571	**2,141**
利息の支払額	(5,382)	**(5,592)**
法人税等の支払額又は還付額	(37,656)	**(40,726)**
営業活動によるキャッシュ・フロー	234,524	**183,880**
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	(70,818)	**(62,922)**
無形固定資産の取得による支出	(79,851)	**(82,155)**
投資有価証券の取得による支出	(9,181)	**(3,782)**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(36,974)	**(3,663)**
連結の範囲の変更を伴う子会社の取得による収入	—	**191**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	**(18)**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	**139**
定期預金の純増減額	2,087	**(1,921)**
その他	5,051	**(3,003)**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(189,687)	**(157,137)**
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	24,905	—
社債の償還による支出	(50,060)	—
長期借入れによる収入	25,303	**58,595**
長期借入金の返済による支出	(42,000)	**(2,965)**
短期借入金の純増減額	43,769	**(17,226)**
リース債務の返済による支出	(2,507)	**(1,760)**
配当金の支払額	(16,833)	**(16,837)**
少数株主からの株式買取りによる支出	(1,477)	**(1,385)**
その他	(443)	**(1,122)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(19,345)	**17,296**
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,757	**(409)**
現金及び現金同等物の増減額	30,250	**43,630**
現金及び現金同等物の期首残高	176,963	**207,213**
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 207,213	**¥ 250,843**

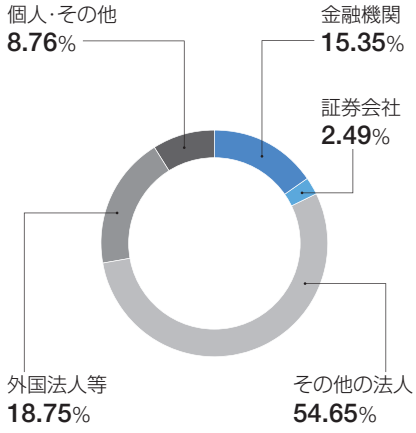
投資家情報

(2015年3月31日現在)

大株主

株主名	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)	15,970,900	5.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9,972,700	3.56
BNPパリバ証券株式会社	3,480,000	1.24
NTTデータ社員持株会	3,002,400	1.07
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)	2,837,939	1.01
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,342,000	0.83
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人:株式会社みずほ銀行)	2,316,253	0.83
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS(常任代理人:香港上海銀行東京支店)	2,156,100	0.77
RBC IST-OMNIBUS 15.315 NON LENDING -CLIENT ACCOUNT(常任代理人:シティバンク銀行株式会社)	1,732,800	0.62

株式の所有者別分布状況(所有株式数の割合)



発行済株式数等及び株主数

会社が発行する株式の総数	1,122,000,000株
発行済株式の総数	280,500,000株
単元株式数	100株
株主数	83,633名

株価チャート

* 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。
* 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

（2015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

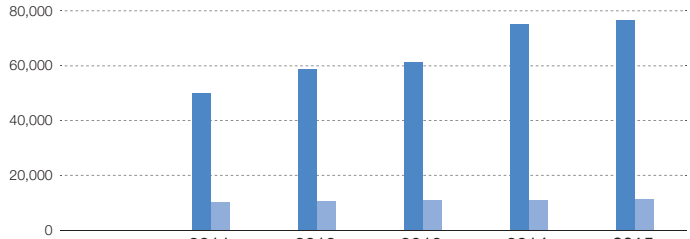
資本金
142,520百万円

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

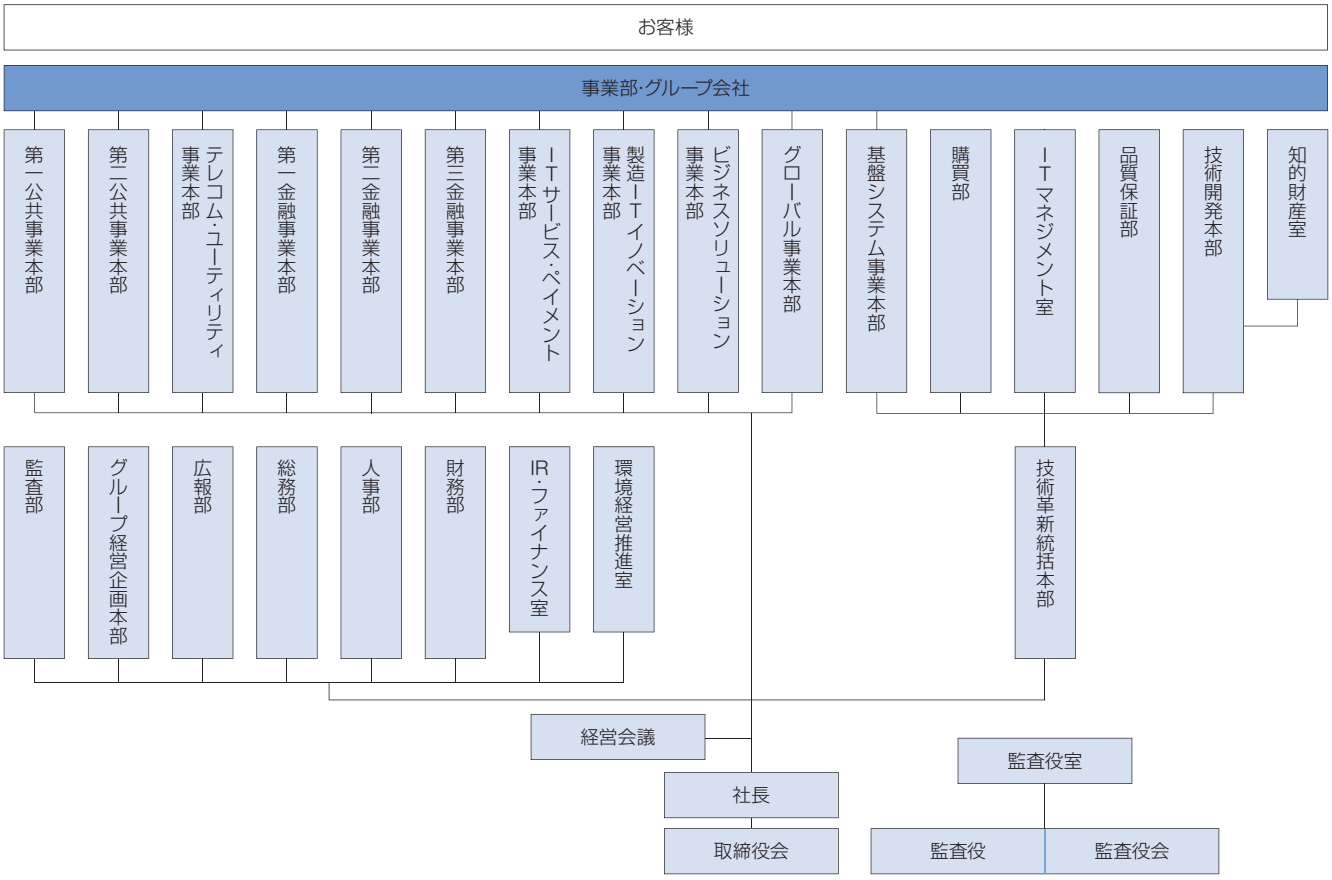
（人）



	2011	2012	2013	2014	2015
連結ベース	49,991	58,668	61,369	75,020	**76,642**
単体ベース	10,139	10,579	10,804	11,000	**11,110**

（注）NTTデータ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。

組織図（2015年7月1日現在）



ホームページでも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、商品名等は、（株）NTTデータあるいは、各社等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3-3-3 豊洲センタービル
Tel：03-5546-8202（代表）
URL：http://www.nttdata.com/jp/ja