NTT DATA

ANNUAL REPORT 2018

Pursuing Group Vision

ITの技術革新が目覚ましく、ビジネスモデルも急速に変化しているこの予測困難な時代において、
私たちはお客様に寄り添い、お客様の豊富なアイディアと、私たちの強みが発揮できる世界中の最先端 テクノロジーとを
結び付け、ビジネスイノベーションやお客様課題の解決を一緒に実現していきます。ひいては社会課題の解決の実現にもつなげ、
お客様からも社会からも長期的に信頼されるパートナーとなることが、私たちのめざすべき姿です。

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。

Group Vision

Trusted Global Innovator

Advancing Values

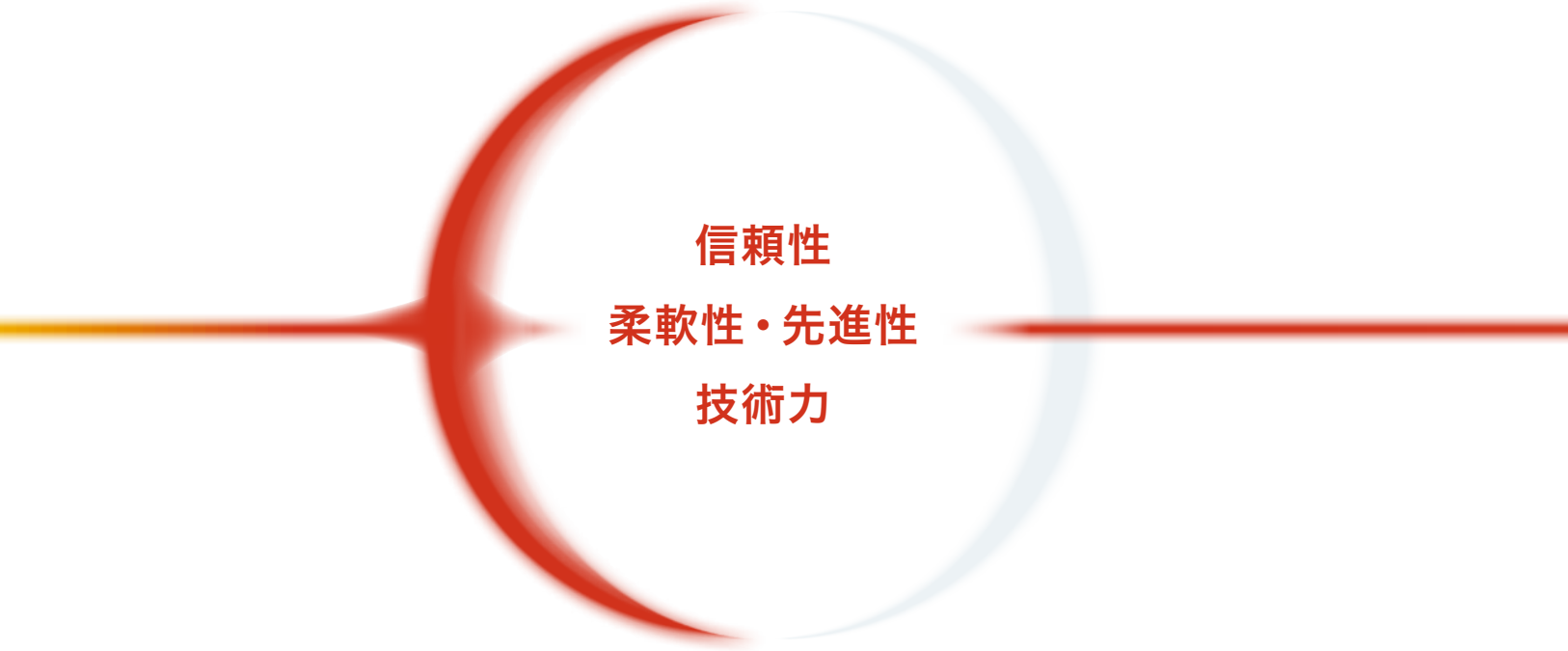
「Values」はGroup Visionとして定めた「Trusted Global Innovator」の実現に向けて私たちが大切にする価値観を表現したものです。一丸となって企業変革を実現していくために、「Values」を共有し、浸透させています。

Valuesとその意義

	Clients First	Foresight	Teamwork
Values	**私たちはお客様を第一に考えます。お客様の満足を追求し、お客様の成功のために最後まで責任を持ってやり抜くことが、私たちの基本精神であり行動規範です。**	**私たちは、現状に満足することなく、スピード感と先見性を持って行動します。お客様のビジネスとITの将来を考え、先見性をたえず磨くことで、お客様と一緒に夢を実現し、その先にある新しい社会を生み出すことをめざします。**	**私たちは仲間とともに達成する「自己実現」を大切にします。多様な個性や考え方を持ったメンバーがチームを組み、ひとつの目的に向かって知恵を出しあい、協力しあいながら取り組む仕事は、個人ではなしえない大きな成果を生み出します。**
意義	内部・外部にかかわらずお客様にとってベストな経営資源を活用し、最適なITサービスの提供を追求することによって長期安定的な収益の確保につなげる。	技術革新が速いITの領域において、将来の長期的な技術トレンドを的確に見通すことによって、長期にわたる大規模な案件や技術開発を推進することが可能になる。	多様な価値観を持つ人財を活用することによって、イノベーションの創出に加え、最適なソリューションの提供が可能になる。

Leveraging Strengths

**Valuesの実践を通じて磨き上げてきた3つの強みは高い持続性を有しており、
同時に模倣困難でもあるため、NTTデータの
長期的な企業価値の向上につながっています。**



強みと長期的な企業価値向上との関係性

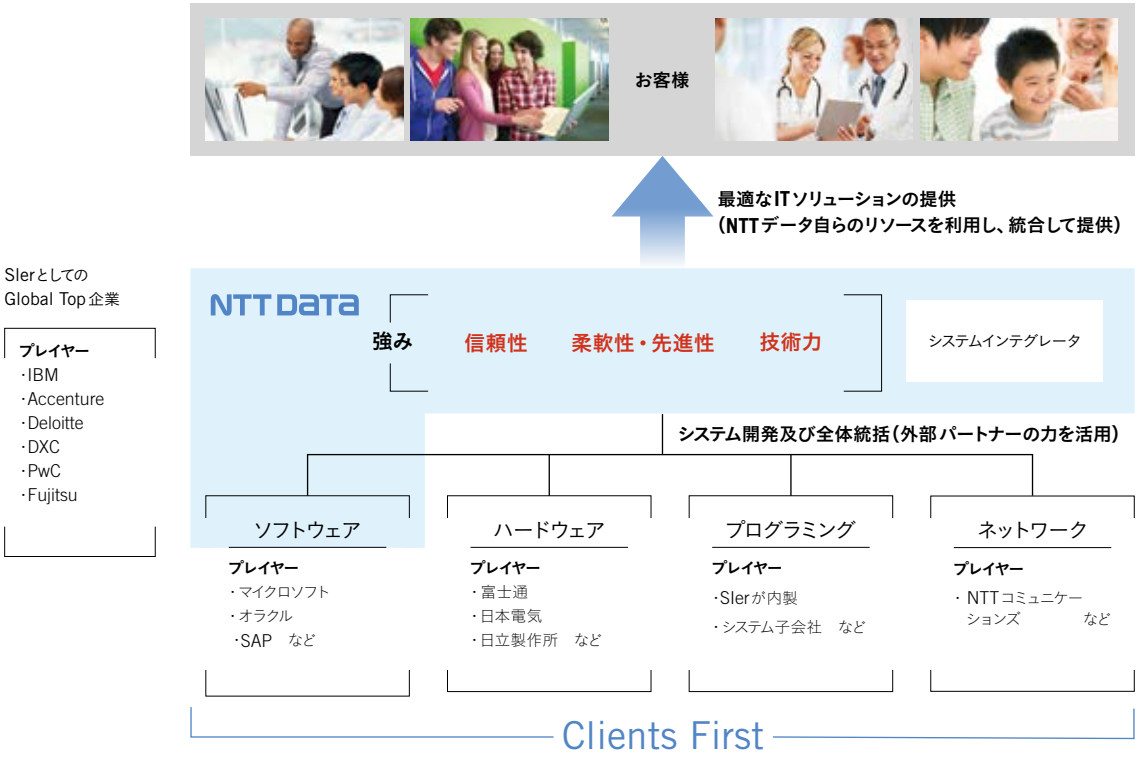
	信頼性	柔軟性・先進性	技術力
強み	**これまで当社が携わってきたナショナルプロジェクトなどの超大規模システムの構築と安定的な運用を通じて強固な顧客基盤を確立するなど、信頼性を築き上げてきました。**	**特定のハードウェア・ソフトウェア製品やサービスにこだわらず柔軟性を維持するとともに、先進的なサービスの提供を追求してきました。**	**グローバルで共通化された高度な開発・運用手法やそれを実行する専門性の高い人財、ソフトウェア開発の自動化、生産技術に磨きをかけてきました。**
長期的な企業価値向上との関係性	深い理解による信頼関係の構築(Long-Term Relationships)によって、お客様ニーズを的確に反映した当社ならではの付加価値の高い提案が可能になる。	先進的なサービスの柔軟な提供を通じて、お客様のビジネス革新をともに実現(Applied Innovation)することで、顧客満足度の向上が可能になる。	生産技術の追求やNTTグループのR&D活用等を含む高い技術力(R&D Excellence)を活用することにより、お客様にとって最適なビジネス変革への貢献や生産性の向上が実現可能になる。

強みを最大限に発揮するためのNTTデータのポジショニング

特定のハードウェア・ソフトウェア製品やサービスによらないマルチベンダーを貫き、柔軟性を維持するとともに、先進的・革新的なテクノロジーを追求することで、

- 当社が持つ高度なソリューションに加え、様々な製品・サービス領域のプレイヤーとパートナーシップを組むことで、世の中の先進的なプロダクト・技術も広く取り入れることができ、お客様にとって最適なソリューションを提供することができる。
- 様々な業界でビジネストランスフォーメーションが進む中、マーケットやお客様の変化に対応し、広範な領域で商機を獲得し、ITを活用した新しいビジネスモデルをお客様と共創することができる。
- 多数のベンダーの取りまとめが必要な社会インフラシステム、業界横断的なビジネス展開が可能となる。
- 他社との協業により、無用な投資の回避による投資効率の向上、リスク低減が可能となる。

NTTデータのポジショニングイメージ



Our Way of Value Creation

**磨き上げてきた強みを駆使してお客様の課題を解決していくことで、
より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献するとともに企業価値を向上させていきます。
これはまさに企業理念の実践そのものです。**

Group Vision

Trusted Global Innovator

Values

Clients First
Foresight
Teamwork

強み

信頼性
柔軟性・先進性
技術力

- 官公庁自治体
- エネルギー公益事業
- 通信
- ヘルスケア
- 銀行
- 保険
- 製造業
- 小売業
- 卸売業
- サービス業
- 運輸物流
- 教育
- メディア

資本の活用

非財務資本

顧客基盤

- 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは5,000万米ドル以上（日本以外）の顧客数65社

人財・組織力

- 海外で働く従業員 約70%
- 従業員 118,000人超
- 全世界におけるオフショア・ニアショア開発要員 35,000人超
- SAPコンサルタント数 10,000人超

技術

- IDC「ビッグデータソリューションの提供者として強いイメージを持つ企業」国内ITベンダー、SIer 第1位 *1
- Avasant社「Blockchain Services RaderView 2018」トップ（Leader）ポジション獲得
- PM学会「2017年度PM実施賞」受賞

ブランド

- 世界のIT サービスベンダーランキング（売上高）第8位
- CMMIでの認定 Level 5（最高レベル）

パートナー

- SAP SEとGlobal Services Partnershipを締結し、NTTデータグループはアジア企業初のSAPサービスパートナー
- ビジネスパートナー制度*2認定企業数 157社

*1 出典：IDC Japan, 2017年12月「2017年 国内ビッグデータソリューション市場の動向」（JPJ41767217）
*2 NTTデータが外部委託先との良好な関係性を築くために採用している認定制度

財務資本

2017年度

連結売上高
（日本基準）
2兆1,171億円
（IFRS 2兆397億円）

営業利益
（日本基準）
1,235億円
（IFRS 1,231億円）

お客様課題

グローバル展開

高度化する
経済活動への対応

スマートコミュニティの実現

新製品・新サービスの創出

安心・便利なインフラ整備

電力等、エネルギー量削減

質の高い医療サービスの提供

紙の消費量削減

サイバーセキュリティの確保

顧客ニーズ分析

働き方変革への対応

業務プロセスの
合理化・効率化

社会課題

より豊かで
調和のとれた
社会の実現

便利で、安心・安全な
社会基盤の実現

持続可能な
都市・地域づくり

環境負荷低減

防災、自然災害への
対応のためのインフラ整備

エネルギーの安定的な
確保と効率化

健康・長寿社会の実現

労働力不足の解消

**情報技術で、
新しい
「しくみ」や
「価値」を創造**

企業価値の向上

非財務資本

顧客基盤

- Global Accounts（多国籍企業の顧客）増加
- Long-Term Relationshipsを持つLocal Accountsの創出

人財・組織力

- 多様な高度プロフェッショナル人財の確保・育成

技術

- グローバルレベルでの開発ナレッジ流通による競争力向上
- 最先端技術を使ったビジネス創出

ブランド

- グローバルブランドの確立

パートナー

- クラウドベンダー、ソフトウェア・ハードウェアベンダー等とのパートナーシップの継続・強化により、リソース・ソリューションを拡充

財務資本

中期経営計画目標
(2016年度～2018年度)

連結売上高
2兆円超

調整後
連結営業利益
50%増*

* 対2015年度比（調整項目：新規領域への投資増分）

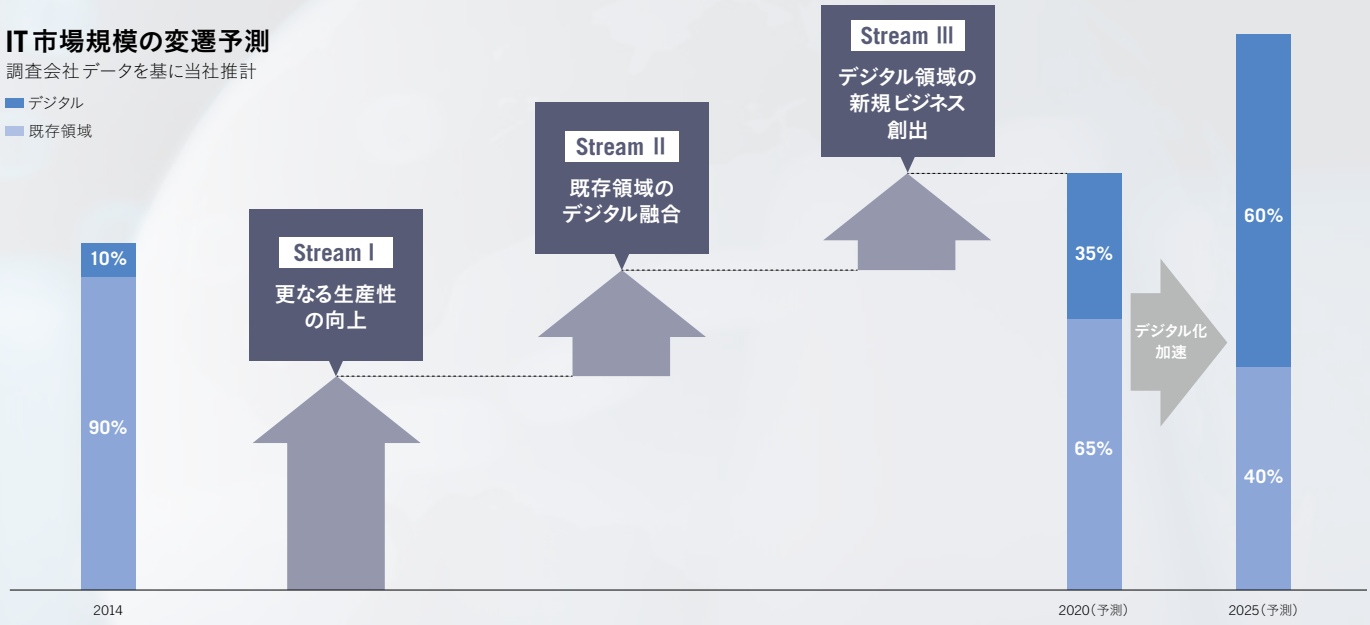
デジタルビジネスの拡大とNTTデータの取り組み

IT市場の大部分を従来型ビジネスが占めていた2014年頃から徐々にデジタルビジネスの割合は増加し、近い将来にはその割合は逆転するといわれています。NTTデータは、この変化を3つのStream(段階)として定義し、それぞれのStreamに対応した取り組みを推進しています。

IT市場における従来型ビジネスとデジタルビジネスの規模の変遷

IT市場規模の変遷予測

調査会社データを基に当社推計



StreamごとのNTTデータの取り組み

	Stream I	Stream II	Stream III
目的	**更なる生産性の向上** • 既存領域の更なる生産性向上を狙いとしたシステム開発・維持運用全般の自動化等による徹底的な効率化、労働集約からの脱却	**既存領域のデジタル融合** • デジタル融合すべきシステムやデータの見極め • モダナイゼーションによる既存資産の永続化／再活用／IT全体の最適化 • 既存データ活用による価値創出	**デジタル領域の新規ビジネス創出** • AI／IoTなどのデジタル技術を活用した革新的新サービスの創出
取り組み	• TERASOLUNA Suiteを軸とした標準化と自動化の推進 • 開発環境(統合開発クラウド)や運用環境の更なる集約	• デジタルコンサルティング:お客様デジタル化戦略の策定、既存IT資産の評価(アセスメント)、活用のためのロードマップの作成 • Lift & Shift:オンプレミスからシステム基盤のクラウド化(Lift)とクラウド利用を前提としたアプリケーションの刷新(Shift) • データ民主化 *1:今ある情報システムからのデータ取り出し・意味付け、ビジネスユーザーの誰もがデータ活用ができる方法論やプラットフォームの構築	• アジャイル活用による新規サービスのスピーディな創出 • プロセス(Altemista*2 Project Now!*3)、プラットフォーム(Altemista Cloud)の展開 • 大規模アジャイルへの挑戦 • 大学やベンチャーとの連携によるイノベーション創発の促進 AI / IoT / AR・VR / ブロックチェーン

*1 膨大な情報を集約するデータウェアハウスをつくり、情報を有機的につなげて活用できるようにすること
*2 スピーディにサービス企画開発を実現し、スタートアップ、イノベーション創発を支えるNTTデータのソリューション群
*3 サービス企画、アジャイル開発、価値検証、実証環境を活用してデジタル革新を実現するワンストップサービス(方法論)

▶詳細な取り組みはP.28へ

Contents

1 Our Story of Long-Term Value Creation

- 8 社長メッセージ
- 16 価値創造と自己変革の歴史
- 18 Our Businesses
- 20 連結財務ハイライト
- 24 主要ビジネスの財務モデル

26 中期経営計画「NTT DATA：ASCEND」の概要と進捗

30 財務・資本戦略

32 セグメント別事業戦略

- 32 公共・社会基盤分野
- 34 金融分野
- 36 法人・ソリューション分野
- 38 北米分野
- 40 EMEA・中南米分野

42 持続的な企業価値向上に向けて

- 44 Growth Drivers
- 48 Profitability
- 50 Sustainability
  - 50 社会・環境への貢献を通じた価値創造
  - 52 人財マネジメント
  - 56 サステナブルソリューション
  - 58 環境マネジメント

60 コーポレート・ガバナンス

68 リスクマネジメント

70 情報セキュリティ

72 財務情報

78 会社・株式情報

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。

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。

Global 3rd Stageに向け「デジタル」と「グローバル」を軸にスピード感を持って力強い歩みを進めていきます。

2018年6月、代表取締役社長に
就任いたしました本間です。
Global 3rd Stageに向けた歩みを、
スピード感を持って確実に前進させていくことを
私に課せられた使命と捉え、
NTTデータの企業価値向上に
鋭意邁進していく所存でございます。
この場をお借りして、株主・投資家の皆様をはじめ、
すべてのステークホルダーの皆様に
ご挨拶申し上げます。

代表取締役社長
本間 洋

Trusted

私のこだわり

「変わらぬ信念と変える勇気」を持ち続けていきたいと思います。

私には、これまでこだわりを持ってきたことがあります。「変わらぬ信念と変える勇気」を持ち続けることです。

NTTデータは、1988年に日本電信電話(株)から分社化して今年で創立30周年を迎えました。私は、当社の歴史から学ぶべく社史を紐解く中で、「情報から活力を生み出すバリュー・クリエイター」という創業時の企業コンセプトに目を留めました。現在、私たちは「情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する」という企業理念を掲げ、大切にする価値観である3つの「Values」の共有と実践に努めていますが、実は当社は、発足時から30年間、「情報技術(IT)を用いた豊かな社会づくり」に向けた努力を、ぶれることなく続けてきたのです。そして短期的な利益を追求することなく、目の前の困難から逃げることもなく、「Values」の一つである「Clients First」を徹底してきました。これこそがまさしく「変わらぬ信念」として、私たちが守り続けてきたもの、そしてこれからも守り続けねばならないものだと再認識しています。そうした姿勢を通じて築き上げてきたお客様との「Long-Term Relationships」こそが、NTTデータの競争優位性の基盤だからです。

一方、デジタルトランスフォーメーションが進む中、変えるべき部分は勇気と意思を持って、大胆に変え続けねばならないと考えています。

2010年に流通・サービス事業本部長に着任した際、問題を抱えたプロジェクトが複数ありました。社員は懸命に頑張っているのですが、成果が上がらず疲弊していました。そこで、チーム別に課題分析を行い、小さいことでもできることから社員と一緒に解決に向けて変革に取り組んでいきました。こうした地道な努力の積み上げによって、何とかプロジェクトを納期通りに収めることができ、最下位だった社員満足度もトップになりました。この時期の経験を通じ、「凡事徹底」の大切さ、組織力を高める上での社員の「活力」を引き出すことの大切さ、そして「変える強い意志があれば変われる」ことを学びました。

今、当社の多くのお客様はAIやIoTなどの技術を使ってビジネスモデルを改革していくデジタルトランスフォーメーションに積極的に取り組まれています。そういったお客様の改革のお手伝いをするだけでなく、ITのスペシャリストとして新しい分野でより付加価値の高い提案をしていくためには当社自身も変わっていかなければなりません。新しい分野へのチャレンジに困難はつきものですが、「凡事徹底」により成功体験を積み上げ、社員の「活力」を引き出し、「強い意志」を持って我々自身も変わっていきます。

NTTデータの競争優位性

強みが発揮できる領域を徹底的に磨いていきます。

自らの競争優位性を明確にし、それを発揮できる分野を徹底的に磨いていくことも私がこだわりを持ってきたことです。

「Long-Term Relationships」を基盤として蓄積してきたお客様の業務に対する深い理解は、お客様とともに新しいビジネスモデルを「共創」していく際の競争優位性になります。また、そこでは様々なプレイヤーとのパートナーシップが求められますが、プロジェクトを立ち上げ、推進していくプロジェクトマネジメント力も私たちが培ってきた強みです。そうした強みを活かしつつ、「何をやって、何をやらないか」を明確化していく必要があると考えています。例えば、長年にわたり特に基幹系に強みを持つバンキング領域や決済の領域、法人分野で近年重点領域としてきた顧客接点系などの強い領域に磨きをかけていきたいと考えています。

私は法人・ソリューション分野長時代に、「緑のトマト」と名付けたプロジェクトを推進していました。デジタル時代には、何が大きなビジネスに化けるかわかりません。そのため、将来「赤いトマト」に実る可能性を秘めた「緑のトマト」を数多くつくり続けるために、種をまき、芽を育て、実を結ばせるサイクルを早いスピードで回していました。むやみに種をまくのではなく、例えば、AI解析やIoT、車の自動運転や組み込みソフト等、強みを持つ領域への「選択と集中」を図り、新領域の中でも強みが活かせる領域を特定し、重点領域に定めました。例えば、決済系や顧客管理系の強みを活用して、それまで弱かったE-Commerce等の顧客接点系を「緑のトマト」と定め、スピード感を持ちつつ、辛抱強く育成に取り組んでいきました。その結果、チームの努力がいくつかの大きな成果として実を結び、それを基盤に更にビジネスを拡げ、顧客接点系を当社が強みを持つ領域の一つとすることができました。「着眼大局、着手小局」という言葉がありますが、全体を見ながらアイディアは幅広く検討しつつ、実行は絞り込んだ上で地道にしっかりとやっていくことが大事だと考えています。

▶P.2～：NTTデータの強み

2017年度のNTTデータグループ

Global 2nd Stageへの到達が視野に入りました。

NTTデータは、「グローバルカバレッジの拡大」を掲げた前中期経営計画（2012年度～2015年度）において、海外売上高比率30%を達成し「Global 1st Stage」に立ち、2016年度より「Global 2nd Stage」に向けた前進を続けています。現中期経営計画「NTT DATA：ASCEND～Rise and grow our global brand～」では、「ローカルプレゼンスの向上」によるグローバルブランドとしてのブランド価値の向上を戦略の根幹に据えています。主要各国の売上高でシェア2%以上を達成すれば、概ねトップ10位以内に入ることができ、多国籍

企業をはじめ、世界中の様々なお客様との取引のチャンスが大きく拡がるためです。その実現に向けて、重点方針である「リマーケティングの更なる深化」と「技術革新による価値創造」に基づく取り組みを進めています。

現中期経営計画2年目にあたる2017年度は、大変好調な国内事業、海外事業の規模拡大などにより受注高、売上高、営業利益が前期を上回り、現中期経営計画の目標の一つである売上高目標を1年前倒しで達成できました。旧Dell Services部門もPMI（Post Merger Integration）が順調に進展し、海外売上高比率は40%を超えました。

旧Dell Services部門の連結に伴い、グローバルでは、53の国と地域、214都市に事業基盤を拡げ、約118,000人の従業員のうち、7割弱が海外の従業員となりました。スペイン、イタリアなどで当社のシェアが2%を超えるなど、「ローカルプレゼンスの向上」も着実に進んでいます。

「リマーケティングの更なる深化」としては、年間売上高が50億円相当以上のお客様が、2011年度の36社に対して2017年度には65社に達するなど、Clients Firstの追求により多くのお客様との信頼関係を確立しています。このように、当社は「Japan Quality」を活かすことで、お客様との「Long-Term Relationships」を構築し、顧客基盤を強化するとともに安定した経営基盤を確立しています。

「技術革新による価値創造」に関しては、「攻めのIT（フロントエンド系）」におけるデジタル化コンサルティングサービスや、「守りのIT（バックエンド系）」における既存IT資産を活用したデジタル対応技術の提供等、お客様のデジタル化をトータルにサポートする取り組みを進めています。

▶P.26～：中期経営計画の概要と進捗

今後の課題

不採算案件の管理及び海外事業の利益改善への取り組みを一層、強化していきます。

2017年度は様々な成果を上げた一方、課題も残りました。その一つは不採算案件の発生です。1案件で大きな不採算が発生しましたが、それは世界でも例がないほど、技術的に大変難度の高い特殊な案件でした。その1案件を除いてはほとんど発生しておらず、不採算額の目安としている連結売上高の0.3～0.5%以下にコントロールできていると認識していますが、引き続き不採算案件の管理は重要な経営課題だと位置付けています。海外売上高比率が40%以上になったこともあり、海外も含めて不採算案件の管理を強化していきます。

また、海外事業の利益改善がもう一つの課題です。北米ではデジタルトランスフォーメーションをお客様内のITリソースで進めようとする「内製化」の動きがある一方、ITO、BPOといった領域では、発注価格の低減に向けてベンダーコンソリデーション（発注ベンダー数の絞り込み）の動きが出てきています。そうした動きの中で受注が想定通り伸びず、利益率が低下しているため、デジタル対応力や営業力の強化に加え、コストの低減を行っていきます。EMEA・中南米は受注・売上ともに非常に好調ですが、ビジネスの規模の拡大に伴い、販売費や採用・トレーニングコストなどの一時的な費用増により、利益率は想定ほど伸びていない状況です。引き続き受注や売上を伸ばしつつ、コスト面をコントロールして利益率の向上を図っていく考えです。

▶P.48～：課題（Profitability）

2018年度のNTTデータグループ

Global 3rd Stage に向けた具体的な施策を描きはじめます。

2018年度より適用する国際財務報告基準(IFRS)での売上高は、前期比603億円増収の2兆1,000億円へと更なる成長をめざします。営業利益は前期比189億円増益となる1,420億円を予想していますが、新規領域への投資(100億円)を除いた調整後連結営業利益は1,520億円を見込んでおり、対2015年度比50%増という現中期経営計画の目標も達成が視野に入っています。2018年度の1株当たり年間配当金は、2017年度の15円に対して2円増配の1株当たり17円を予想しています。

2019年度以降、私たちはいよいよ2025年頃を到達点とする「Global 3rd Stage」に向けた前進を開始します。次期中期経営計画は、私の考えを盛り込みながら具体的な施策の明確化を進め、来年の春頃には発表する予定です。ここでは、現時点で考えている基本的な方向性をご説明差し上げたいと思います。

Group Visionに込めた思い―「Trusted Global Innovator」

グローバルマーケットにおいて、「Trust」で差別化を図っていきます。

2018年5月に創立30周年を迎えたのを機に、新たにGroup Vision「Trusted Global Innovator」を掲げました。当社は2005年より「Global IT Innovator」をGroup Visionに掲げ、グローバルな事業基盤の構築を進めてきました。そして現在、世界53の国と地域で約118,000人の多種多様な社員が働く、グローバル企業への躍進を果たしました。私たちをとりまくこれからの世界を正確に予測することはできませんが、一つ明確なことがあります。それは先にお話しした私たちの競争優位性、つまり「Long-Term Relationships」を基盤としたお客様との信頼関係と、お客様の業務に対する深い理解です。

どこまでもお客様に寄り添い、お客様の豊富なアイディアと世界中の最先端テクノロジーとを結び付け、ビジネスイノベーションや社会課題の解決をともに実現していく、末永く信頼いただけるパートナー。そして、一旦引き受けたら決して逃げず、最後までしっかりとやり遂げるパートナー。それが、私たちがめざす「Trusted Global Innovator」です。「Trust」で差別化を実現し、これからの時代を勝ち抜いていきます。

Global 3rd Stageのめざす姿

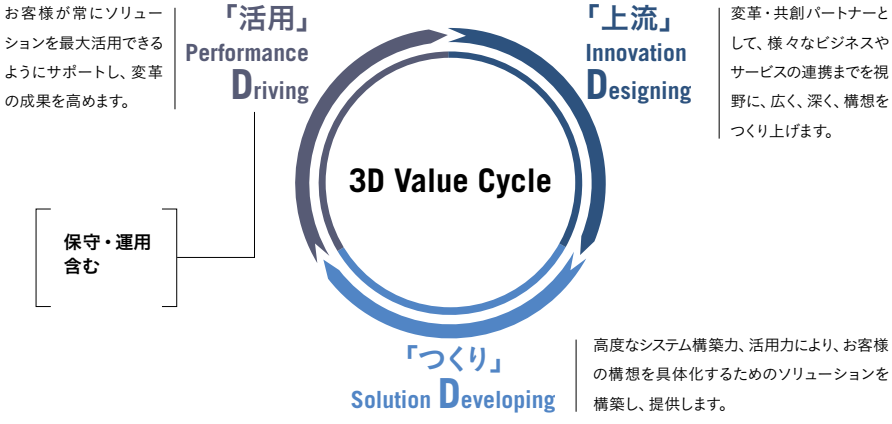
「デジタル」と「グローバル」をキーワードに「質の伴った成長」をめざします。

「Global 3rd Stage」では、年間売上高50億円相当を超える顧客数100社以上、主要国で売上高Top10以内、全世界でTop5の売上規模をめざします。めざす姿に向け、M&Aも選択肢としながら、「デジタル」と「グローバル」をキーワードに、「質の伴った成長」に力点を置いていく考えです。

AI、IoT、ビッグデータ、VR、ロボティクス等の「デジタル」と称される最先端技術を活用し、ネットとリアルを融合した新しいサービスがあらゆる領域で登場しています。世界中の企業が、かつては効率化の手段であったITを活用し、お客様に対して新たな体験や価値を提供するためのイノベーションを起こしています。様々な経営者の方々とお話をさせていただく中で、工場などの現場を持つ日本企業がデジタルの時代をリードしていく潜在力があることを強く実感しています。また、「デジタル」の世界に突入して以来、競合環境にも変化が起こっています。従来のITベンダーに代わり、海外のコンサルティング企業が、IT企業を買収しながら存在感を高めています。「今の技術で何ができるか」という従来のアプローチではなく、消費者が求める未来をイメージし、それをITでいかに実現するかというアプローチが求められる現在、上流工程であるコンサルティングがより重要になってきているのです。

当社も上流工程のコンサルティング力を強化していく考えですが、そこでも「Long-Term Relationships」がベースになります。「しくみ」をどのように活用し、どのような価値を社会に提供していくのかを、お客様に寄り添いながらともに考えるコンサルティングなどの「上流」から、アプリケーション開発などの「つくり」、保守・運用などの「活用」、そしてまた上流に還流する、当社が「3D Value Cycle」と呼ぶライフサイクルを何回も回していくことで、「Long-Term Relationships」を一層強化していく考えです。

▶P.17：Global 3rd Stage



グローバルでは、強みを明確にして競争優位性を高めていくことと、提供価値を高めていくことが最も重要だと考えており、様々な取り組みを進めていきます。その取り組みの一つとして、世界共通のソリューションサービス「グローバルオファリング」をつくり上げたいと思っています。「AW3D全世界デジタル3D地図」や「MarkLogic」は、グローバルマーケットで通用するソリューションとして大変期待しています。また、世界中のNTTデータグループがチームワークを一層強め「グローバルワンチーム」として機能することで、グローバルに事業を展開するお客様「グローバルアカウント」に対して、これまで以上に高度な要求に応えていきます。更に、高速・高品質開発、自動化技術等の生産技術、基盤・方式・性能設計・セキュリティ技術への積極投資を通じ、各国で質の高いサービスを提供するとともに、収益性の向上にも努めていきます。こうした取り組みを通じて、グローバルシナジーを創出していくことが、グローバルにおける重要なテーマになります。

戦略を推進するための土台づくり

ダイバーシティの確保・働き方変革の推進と グローバルガバナンスの強化を推進します。

2025年にかけて75万人のIT人財が不足するといわれ、人財の採用競争が激化する中、当社が持続的な発展を遂げていくためには、優秀な人財の継続的な採用と育成が欠かせません。デジタル時代の創造性は、異質との触れ合いが生み出します。人財多様性に向けた取り組みを加速し、ダイバーシティが当然のこととなっている状態を実現したいと考えています。

また、当社は、IT業界でかつて問題になっていた労働時間の削減をはじめとする「働き方変革」に、業界でも先駆けて取り組んできました。不断の取り組みの結果、一人当たり総労働時間は2007年度の2,066時間から2017年度には、1,901時間まで減少しています。これは、IT業界はもとより、他の産業を含む日本企業の平均を大きく下回る水準です。今後も取り組みを継続・強化し、「働きやすさ」を更に極めていくとともに、「働きがい」も追求していく考えです。NTTデータグループの社員に留まらず、ビジネスパートナーからも魅力を感じていただけるような会社をつくり上げていきたいと考えています。

グローバルシナジーを生み出していくため、グローバルガバナンスの強化も進めていきます。2018年6月の定時株主総会での株主の皆様のご承認を経て、John McCain氏が当社として初めての外国人の取締役に就任しました。彼のグローバルな知見や新しい視点、考え方を活かしながらグローバル経営を推進していく考えです。また、グループとして一体的な経営を行うためのガバナンス体制の構築も進めているところです。企業理念や「Group Vision」「Values」の共有を通じて、世界中のNTTデータグループの社員が一丸となって「Trusted Global Innovator」として歩んでいくよう努めていきます。

▶P.52～：人財マネジメント／P.60～：コーポレート・ガバナンス

持続的な発展に向けて

より豊かで調和のとれた持続的社会の実現に貢献し続けます。

当社が「未来のしくみをITでつくる」というブランドメッセージを発信したのは、2002年のことでした。それから16年が経過した今、「第四次産業革命」といわれるほどの大きな社会変革が、現実のものとなってきています。

より広い視野で「デジタル」を捉えると、社会課題解決に向けた可能性は無限に広がっています。人手不足、人口減少、高齢化対策、地方問題（過疎化）など数多くの社会課題を抱える日本では、先端技術を実装した新たな社会「Society 5.0」の実現に向けて、官民連携で取り組みが進められています。世界に目を転じても人口増加や都市化に伴う食料・水の問題、交通、教育、医療、防災といった社会インフラの問題、エネルギーや環境問題などグローバル社会の持続性を脅かす様々な課題の解決が期待されています。

創立から「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」ことを一途に追求してきたNTTデータグループが果たすべき役割はますます高まっています。私たちがつくり上げていく、様々なステークホルダーにとっての良い「しくみ」は、「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）」の様々な目標への貢献にもつながるものと考えています。

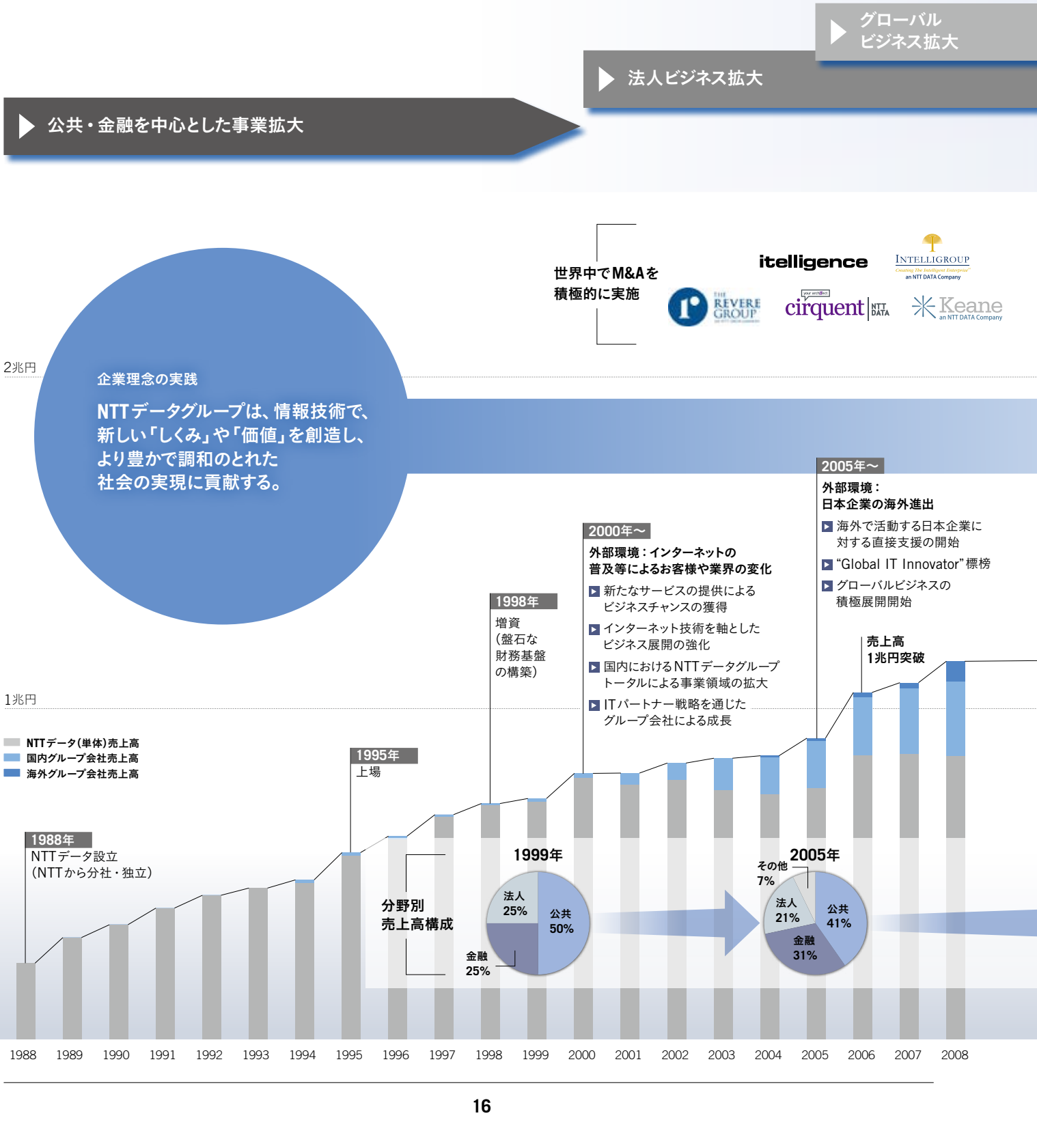
ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した経営を通じて、豊かな社会づくり、スマートな社会づくりを先導しながら、「Trusted Global Innovator」に向けた力強い歩みを進めていきます。

株主・投資家ならびにすべてのステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

▶P.56～：サステナブルソリューション

価値創造と自己変革の歴史

NTTデータグループは、環境やお客様ニーズ等の変化に合わせて自己変革を続けてきました。
その結果、会社設立以来29期連続での増収を遂げています。



Global 1st Stage
(FY2016)

グローバルカバレッジの拡大

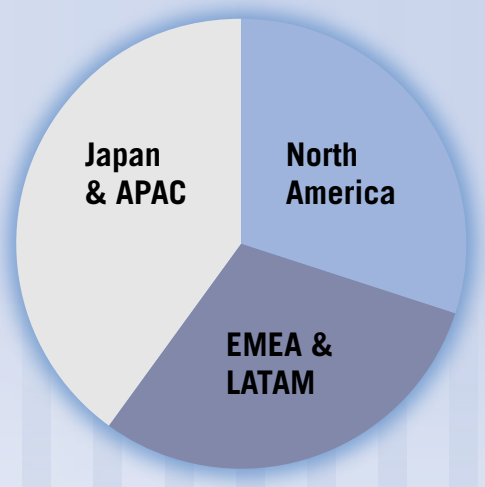
世界45カ国・地域、185都市へ
地理的カバレッジを拡大
NTTデータグループ全体で約8万人体制を確立
（現在では、53カ国・地域11.8万人）

Global 2nd Stage
(FY2018)

グローバルブランドの確立

海外売上高比率50%と
連結売上高2兆円超をターゲットとし、
グローバルブランドの確立をめざす

Global 3rd Stage
(FY2025頃)



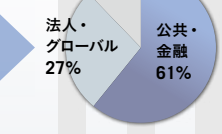
VALUETEAM an NTT DATA Company
everis an NTT DATA Company
Carlisle & Gallagher Consulting Group
旧Dell Services部門
optimal

2009年～
外部環境：
日本のIT市場の成熟化
- グローバルビジネス本格化
- 地理的カバレッジの拡大

2012年～
ブランド統一・グローバルマネジメント体制の整備

2016年～
新たな成長
不連続な発展

売上高2兆円突破



2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

Trusted Global Innovator

～信頼されるブランドの浸透～

**Global Top 5の企業として、
世界のお客様から信頼される
企業をめざす**

顧客基盤* 100社超

主要国 Top10
グローバルシナジー

* 年間売上高が50億円以上（日本）もしくはUS50M$以上の顧客

Our Businesses

NTTデータグループ（2017年度）

売上高
2兆1,171億円

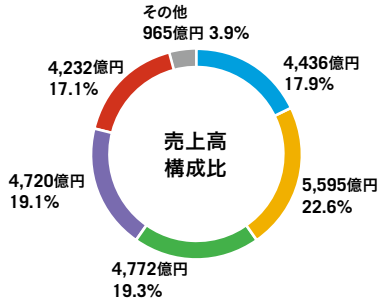
営業利益（のれん償却前）
1,504億円

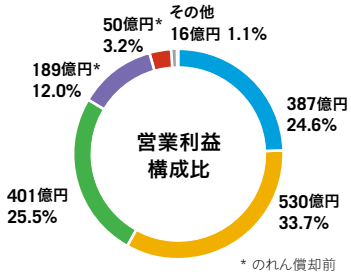
営業利益
1,235億円

総資産
2兆2,342億円

従業員数
118,006人

連結子会社
303社





* のれん償却前

当社の実績と成長の布石

実績

日本のITサービス専業企業の売上高 ランキング
1位（当社調べ）

2017年の金融*向け国内ITサービス市場
売上高 **1位**

2017年の保険*向けグローバルITサービス市場
売上高 **6位**

2017年の銀行＆証券*向けグローバルITサービス市場
売上高 **4位**

設立以来、29期連続増収

今後の更なる成長の布石

離職率
情報通信業水準
10.2%
（出所：厚生労働省 平成28年雇用動向調査）
NTTデータ（単体）
3.0%（2017年度）
▶ 優秀な人財の確保

日本の専業システム企業で、海外売上高
1位（当社調べ）
▶ グローバルIT市場の成長を捉える

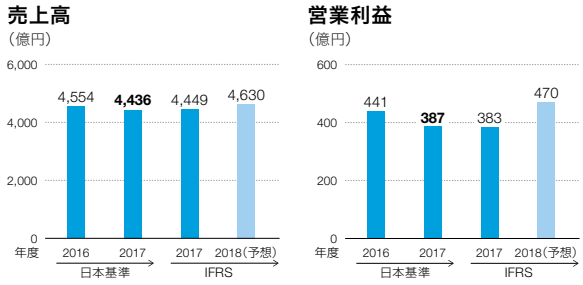
* Gartner "Market Share: IT Services, 2017" 11 June 2018,
金融＝Banking & Securities, Insurance、銀行&証券＝Banking & Securities、保険＝Insurance,
Based on vendor revenue

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、この説明資料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。

セグメント別事業概況 *

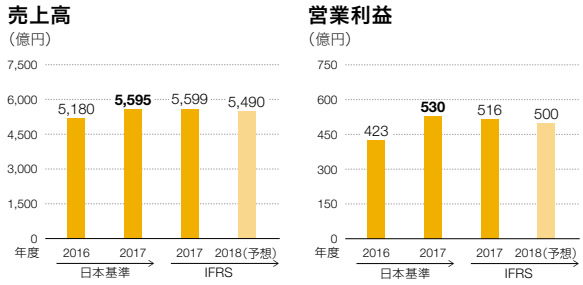
公共・社会基盤

売上高は、前期における中央府省及びユーティリティ業界向けサービスの反動減等により、4,436億円(前期比2.6%減)となりました。営業利益は、減収及び不採算額の増加等により、387億円(前期比12.2%減)となりました。



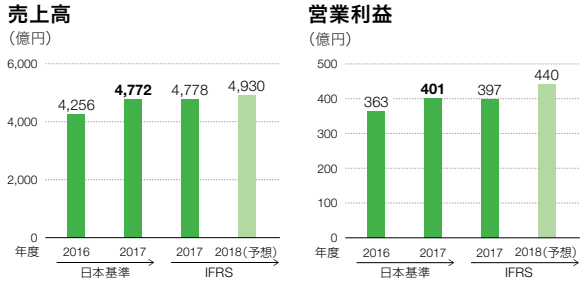
金融

売上高は、銀行及び協同組織金融機関向けビジネスの規模拡大等により、5,595億円(前期比8.0%増)となりました。営業利益は、増収及び一部システムの減価償却費等の減少による原価率の改善に伴い、530億円(前期比25.2%増)となりました。



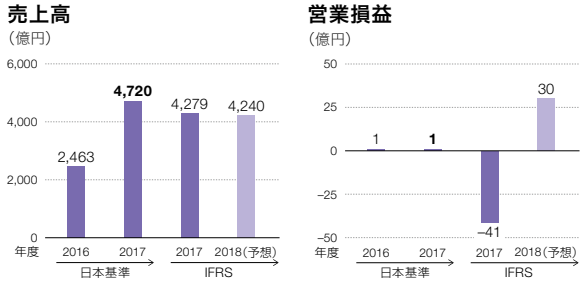
法人・ソリューション

売上高は、M&A等を含むデジタル関連ビジネス及び製造業向けビジネスの規模拡大等により、4,772億円(前期比12.1%増)となりました。営業利益は、増収等により、401億円(前期比10.4%増)となりました。



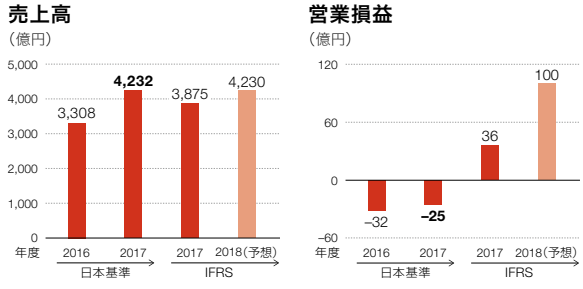
北米

売上高は、旧Dell Services部門の譲り受けによる事業拡大及び決算期統一に伴う連結月数の増等により、4,720億円(前期比91.6%増)となりました。営業利益(のれん償却前)は上記旧Dell Services部門と決算期統一の影響等により、189億円(前期比104.4%増)となり、のれん償却後の営業利益は1億円(前期比3.0%減)となりました。



EMEA・中南米

売上高は、一部グループ会社の決算期統一に伴う連結月数の増及びスペイン・ドイツ・中南米におけるビジネスの規模拡大等により、4,232億円(前期比27.9%増)となりました。営業利益(のれん償却前)は上記決算期統一の影響により50億円(前期比13.8%増)となり、のれん償却後の営業利益は△25億円(前期比22.0%増)となりました。



* 2017年度のIFRSに基づくセグメント実績は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

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

年度	2007	2008	2009	2010
会計年度：				
受注高	¥1,012,278	¥1,035,242	¥1,181,549	¥ 988,484
売上高	1,074,405	1,139,092	1,142,940	1,161,962
売上原価	813,343	861,942	870,589	882,329
売上総利益	261,061	277,150	272,351	279,632
販売費及び一般管理費	165,149	178,603	190,662	201,326
営業利益（のれん償却前）	—	101,550	85,918	82,260
営業利益	95,911	98,546	81,689	78,306
税金等調整前当期純利益	51,492	91,431	71,789	68,471
親会社株主に帰属する当期純利益（のれん償却前）	—	51,365	39,892	41,266
親会社株主に帰属する当期純利益	30,454	48,360	35,662	37,313
設備投資額	176,826	180,068	162,570	139,069
減価償却費等	159,263	166,681	161,981	158,566
研究開発費	10,749	10,090	11,389	10,742
フリー・キャッシュ・フロー	39,653	(6,902)	83,667	(56,468)
EBITDA*1	—	270,375	251,176	242,651
会計年度末：				
総資産	1,193,827	1,275,091	1,279,256	1,468,617
自己資本	548,133	566,308	584,537	601,601
有利子負債	241,204	304,735	272,299	404,292
従業員数（人）	23,080	31,739	34,543	49,991
（再掲）海外従業員数（人）	2,629	4,792	5,622	20,855
発行済株式数*2（千株）	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500
1株当たり情報：				
親会社株主に帰属する当期純利益*2、3	¥ —	¥38.15	¥30.78	¥30.73
年間配当金*2	10	12	12	12
その他の情報：				
海外売上高比率	1.7	5.3	6.1	8.7
売上高営業利益率*3	—	9.1	7.8	7.2
売上高当期純利益率*3	—	4.7	3.8	3.7
自己資本当期純利益率（ROE）*3	—	9.5	7.4	7.1
総資産当期純利益率（ROA）*3	—	4.3	3.4	3.1
EBITDAマージン*1、4	—	23.7	22.0	20.9
自己資本比率	45.9	44.4	45.7	41.0
D/Eレシオ（倍）	0.51	0.59	0.49	0.69
配当性向	46.1	34.8	47.2	45.1
キャッシュ・フロー配当性向*5	—	41.9	39.5	26.9
新卒採用女性比率*6	28.9	24.9	27.6	29.2
女性管理職人数*7（人）	50	55	57	67

*1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損＋のれん償却費等
*2 2017年7月1日を効力発生日として1株につき5株の割合で株式分割を行っています。2016年度以前の数値は、同等の株式分割が行われたと仮定して計算しています。
*3 のれん償却費等を調整した数値で表示しています。
*4 EBITDAマージン＝EBITDA÷売上高
*5 キャッシュ・フロー配当性向＝配当総額／（親会社株主に帰属する当期純利益＋減価償却費＋固定資産除却損＋のれん償却費等－設備投資）
*6 新卒採用女性比率は、当社単体のみの数値です。
*7 女性管理職人数は、当社単体のみの数値です。

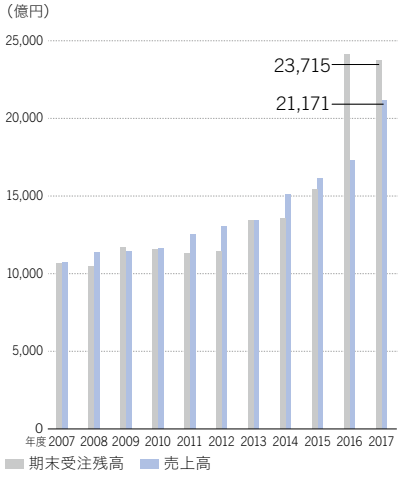
2011	2012	2013	2014	2015	2016	**2017**
						(百万円)
¥1,098,400	¥1,197,168	¥1,400,221	¥1,429,117	¥1,662,662	¥1,781,565	**¥2,021,195**
1,251,177	1,301,941	1,343,772	1,511,812	1,614,897	1,732,473	**2,117,167**
941,881	980,524	1,031,213	1,147,302	1,216,795	1,293,600	**1,592,745**
309,295	321,416	312,559	364,509	398,101	438,872	**524,421**
228,878	235,720	249,975	280,495	297,216	321,763	**400,899**
87,502	96,492	75,235	98,513	112,963	134,343	**150,453**
80,416	85,696	62,583	84,013	100,885	117,109	**123,522**
71,882	77,019	54,259	73,995	107,789	105,332	**100,083**
37,531	54,314	35,939	46,644	75,452	82,921	**85,103**
30,446	43,517	23,287	32,144	63,373	65,686	**58,173**
133,965	122,113	147,725	140,900	134,028	158,140	**198,664**
159,721	153,877	143,681	158,567	155,212	160,010	**163,253**
13,507	12,105	12,831	12,911	12,410	12,359	**14,569**
30,406	46,283	44,837	26,742	44,020	(189,801)	**24,252**
248,527	250,369	220,274	257,355	272,162	297,199	**313,706**
1,474,894	1,524,309	1,689,940	1,822,837	1,860,319	2,238,941	**2,234,277**
605,709	651,312	676,824	773,493	740,908	802,148	**833,859**
371,673	369,907	405,677	439,131	400,387	650,814	**592,003**
58,668	61,369	75,020	76,642	80,526	111,664	**118,006**
26,007	28,820	42,241	43,781	47,541	77,123	**81,362**
1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	1,402,500	**1,402,500**
						(円)
¥27.69	¥38.73	¥26.59	¥33.45	¥56.64	¥61.15	**¥60.68**
12	12	12	12	14	15	**15**
						(%)
17.5	18.8	23.4	30.7	32.2	34.8	**44.1**
7.1	7.4	5.7	6.5	7.2	7.9	**7.1**
3.1	4.2	2.8	3.1	4.9	5.0	**4.0**
6.2	8.2	5.3	6.0	9.6	9.9	**9.1**
2.6	3.5	2.3	2.6	4.1	4.0	**3.6**
19.9	19.2	16.4	17.0	16.9	17.2	**14.8**
41.1	42.7	40.1	42.4	39.8	35.8	**37.3**
0.63	0.58	0.61	0.58	0.55	0.81	**0.71**
55.3	38.7	72.3	52.4	31.0	32.0	**36.2**
26.1	19.6	50.6	26.1	19.5	24.0	**42.3**
34.6	31.7	29.7	30.9	32.7	34.7	**36.4**
80	96	106	112	120	135	**146**

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

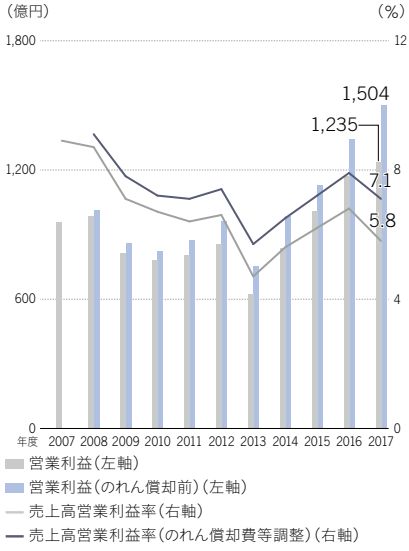
受注残高／売上高

北米での旧Dell Services部門の譲り受けによる事業拡大、一部海外グループ会社の決算期統一に伴う連結月数の増に加え、スペイン・ドイツ・中南米におけるビジネス規模拡大や日本国内のM&A等を含むデジタル関連ビジネス及び製造業向けビジネス規模拡大等により増収。受注残高も引き続き高い水準を維持。



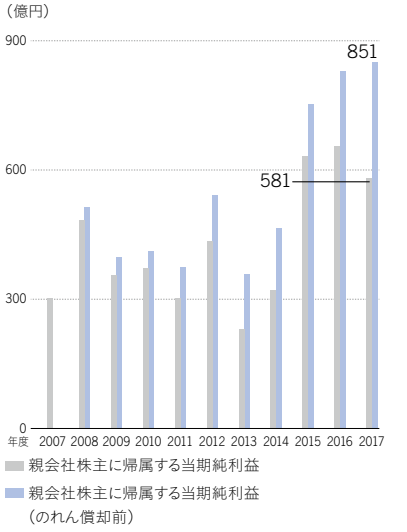
営業利益／売上高営業利益率

不採算案件発生による減益影響はあったものの、金融、法人・ソリューションの増収等により増益。



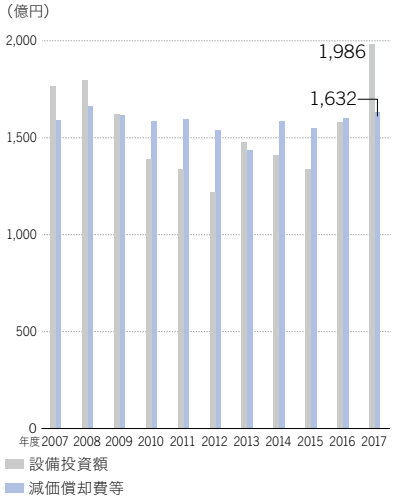
親会社株主に帰属する当期純利益

営業利益の増益はあるものの、前期における投資有価証券売却益の影響により減益。



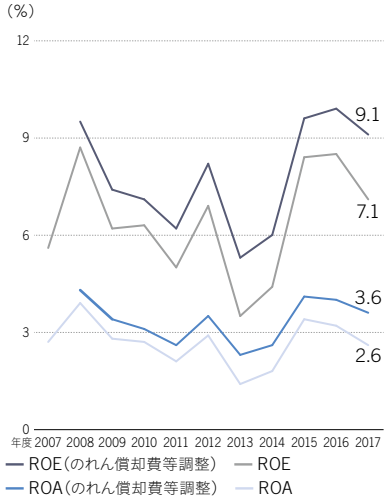
設備投資額／減価償却費等

設備投資は、日本国内のビジネスの拡大及び旧Dell Services部門の譲り受け等により増加。減価償却費等は旧Dell Services部門の譲り受け等により増加。



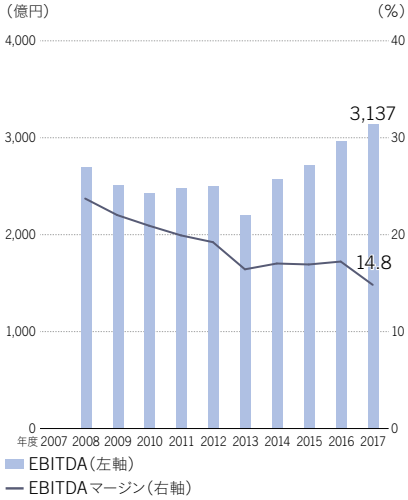
自己資本当期純利益率（ROE）／総資産当期純利益率（ROA）

親会社株主に帰属する当期純利益の減少等によりROE、ROAともに減少。



EBITDA*1／EBITDAマージン

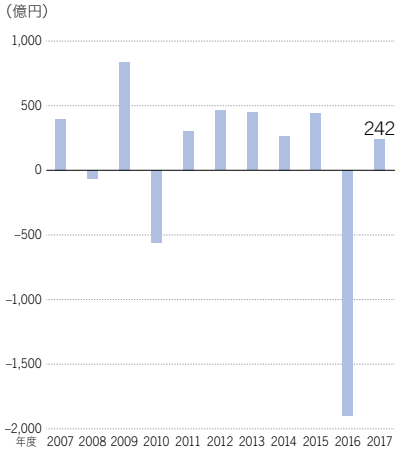
EBITDAは営業利益の増加等により堅調に増加。



*1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損＋のれん償却費等

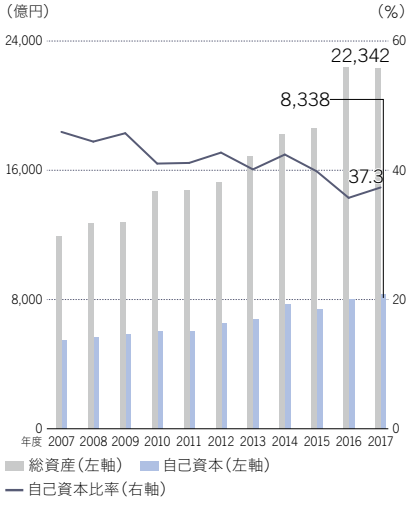
フリー・キャッシュ・フロー

営業CFは前期並みであるものの、前期における旧Dell Services 部門の譲り受けに伴う支出減により投資CFが大幅な減少となったため、FCFは増加。



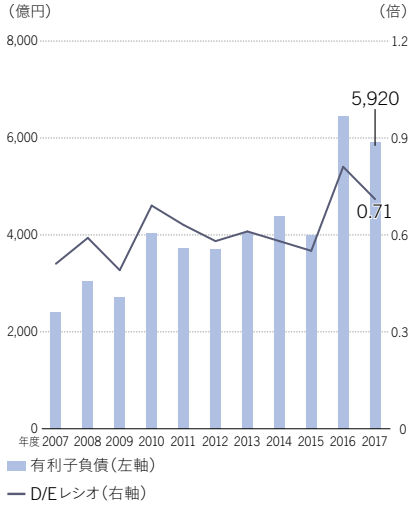
総資産／自己資本／自己資本比率

有利子負債の圧縮等により負債が減少したものの、利益剰余金の増等により自己資本が増加し、総資産は前期並み。



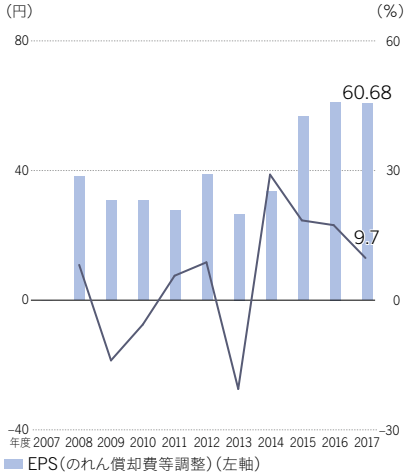
有利子負債／D/Eレシオ

有利子負債の圧縮等によりD/Eレシオは0.1ポイント改善。



EPS(のれん償却費等調整)*2／営業利益成長率(のれん償却費等調整)

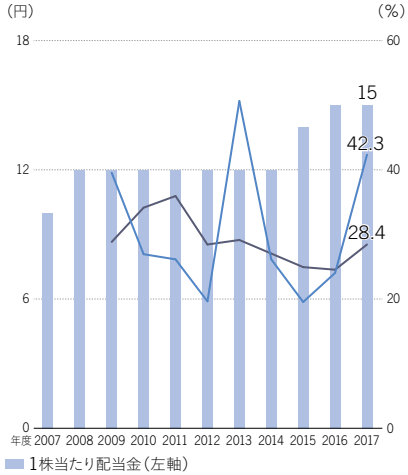
親会社株主に帰属する当期純利益の減少によりEPSは減少。



*2 EPSに関して、P.20の注釈(*2)をご確認ください。

1株当たり配当金*3／キャッシュ・フロー配当性向

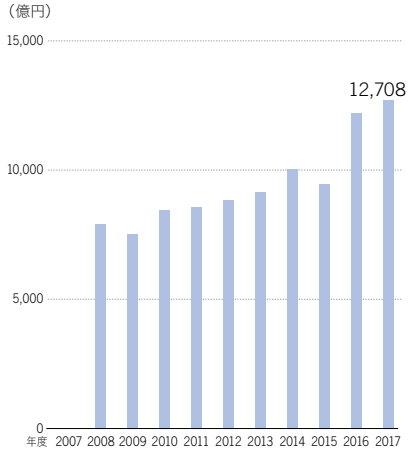
業績動向、財務状況を踏まえ、事業投資等の支出及び配当とのバランスを総合的に勘案し、安定的な配当を実施。株主還元方針としては、中長期スパンでの連結 キャッシュ・フロー配当性向の維持を重視。



*3 1株当たり配当金に関して、P.20の注釈(*2)をご確認ください。

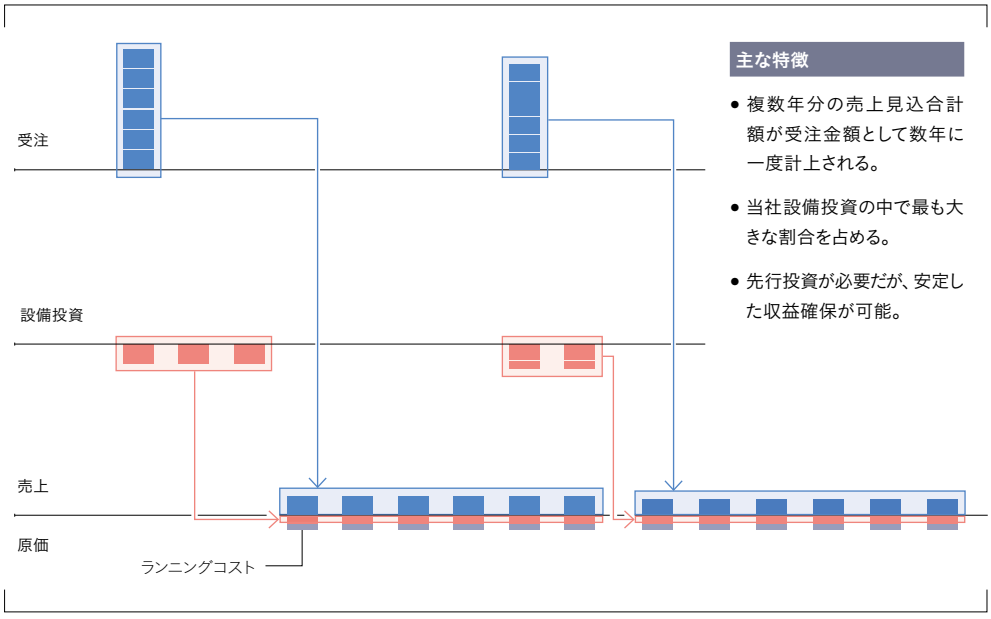
投下資本

中長期的な戦略に基づく収益成長ステージにあるとの認識から、今後の持続的な成長に向け、事業投資増を継続。



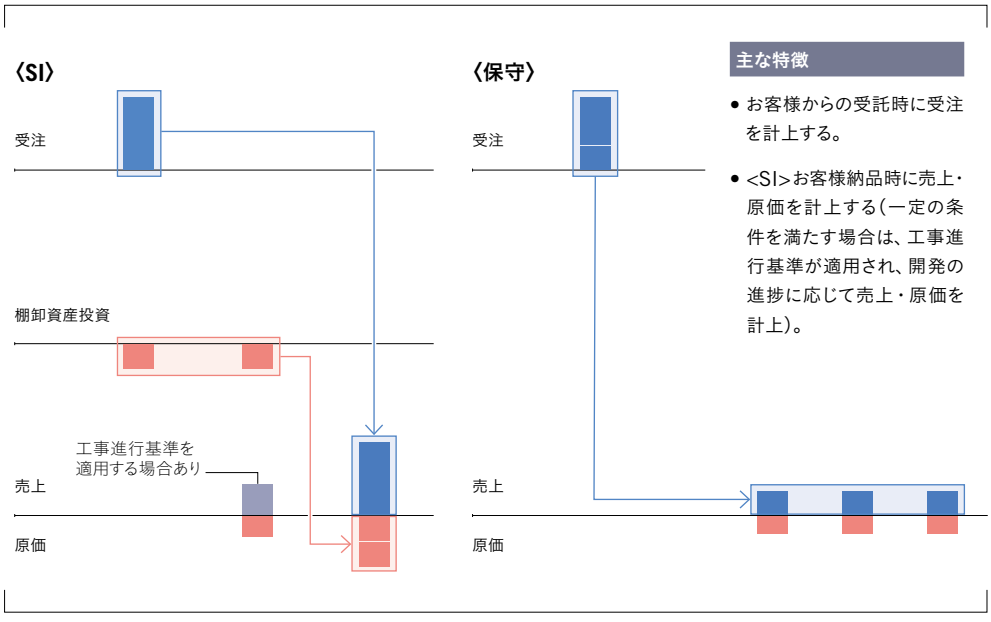
フルアウトソーシング

- お客様からの案件の受注後、当社が設備投資を行い（資産として保有）、要件定義から保守・運用までお客様システムのフルライフサイクルをカバーし、複数年にわたって売上を計上するモデル。
- 主に国内中央府省・金融機関向け。



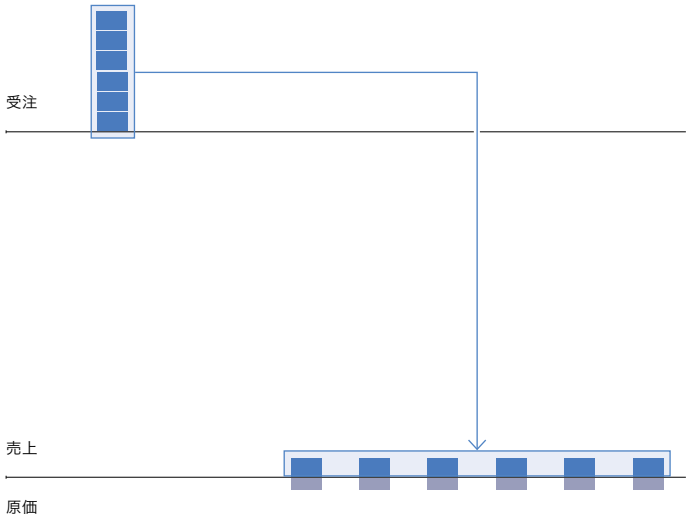
システム開発（システムインテグレーション）

- お客様の情報システムの企画、設計、開発等を受託し、お客様へ納品するモデル。
- システム納品後には、お客様システムの運用・保守を受託。



AMO Application Management Outsourcing　**ITO** Information Technology Outsourcing　**BPO** Business Process Outsourcing

- AMO：お客様のカスタムアプリケーションの運用・保守を手掛けるアウトソーシングサービス。
- ITO：ワンストップの保守・運用を提供するサービス。
- BPO：お客様企業の業務の一部を請け負い、効率的な業務運用を実現するアウトソーシングサービス。

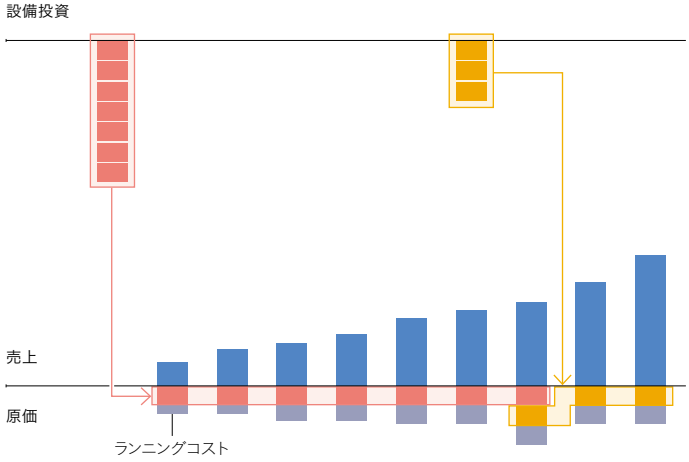


主な特徴

- 当社の北米・欧州拠点における主なサービスモデル。
- 複数年契約となることが多い。

企画型サービス

- 当社が複数のお客様の利用を見越して設備投資を行い資産として保有し、お客様のご利用時にサービス利用料として売上を計上。
- 特に国内金融機関向け、決済分野が主。



主な特徴

- 先行投資が必要であり、サービス提供後、原価は大きく変動しないものの、お客様のご利用に応じて売上高が変動する。
- 先見性を活かしたモデルで、当社サービスでは「ANSER」、「CAFIS」、地銀向け共同利用型、各種パッケージソフト等がある。

中期経営計画「NTT DATA：ASCEND」の概要と進捗

中期経営計画の概要

中期経営計画（2016年度～2018年度）では、ローカルプレゼンスの向上を中核テーマとし、連結売上高2兆円超、調整後連結営業利益50%増（対2015年度）を目標として定め、グローバル共通戦略「リマーケティングの更なる深化」と「技術革新による価値創造」に取り組んでいます。

NTT DATA：ASCEND
Rise and grow our global brand
2016年度～2018年度

NTT DATA 2018年度 目標

連結売上高
2兆円超

調整後連結営業利益
50%増 *

* 対2015年度比（調整項目：新規領域への投資増分）

- グローバルマーケットにおける環境変化や技術革新を好機と捉え、各地域におけるシェア拡大と新規市場創出を加速。グローバル連携により、提供ソリューション・サービスの拡充やグローバルプロジェクトへの対応力向上を推進し、これまで参入できなかった領域にも進出

リマーケティングの更なる深化

海外事業
規模拡大＆質的向上
- インオーガニック成長（北米、欧州、その他）
- リマーケティングによるシェア向上とサービス範囲拡大による収益性向上

グローバルシナジー
- 生産技術革新／最先端技術活用
- Global Accounts / Global Delivery / Global Offering / Global Talents

国内事業
安定成長
- リマーケティングの更なる推進による再成長
- 不採算の抑制徹底
- 競争力の磨き上げにより成長投資に必要な利益を確保

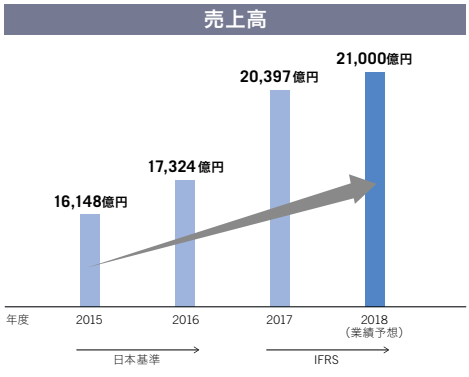
健全な財務基盤
（投資効率・D/Eレシオ管理、安定配当）

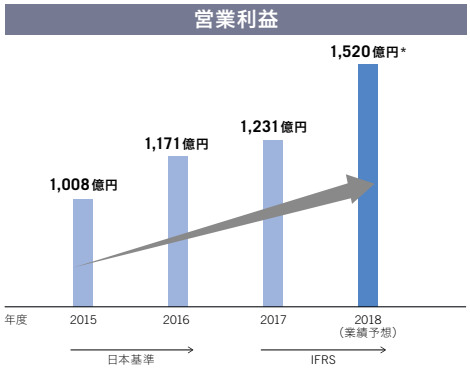
- 生産技術革新により、お客様の競争力のコアとなるシステムやサービスを早期かつ柔軟に提供
- デジタル領域における技術力強化と、高い技術力を保有する他社との連携による最先端技術の活用により、お客様とこれまでにない仕組みやビジネスを共創

技術革新による価値創造

これまでの成果と今後の見込み

国内外のビジネスが持続的に成長
中期経営計画の最終年度である2018年度には目標達成見込み





* 新規領域への追加投資100億円を除く

リマーケティングの更なる深化

リマーケティングの取り組みにより、更なるマーケットの拡大を果たしました。既存市場については顧客のデジタル化に向けた取り組みの変化や当社の持つ強みを活かすことによりバンキングビジネスやアウトソーシングビジネスに代表されるビジネスを拡大しています。

新規市場についても昨今のデジタルビジネス加速の流れを踏まえ、当社の先進技術を活用した新規ビジネス創出に向けた取り組みや、パートナー企業との協業を通じたアライアンス戦略等により、新規市場でのビジネス拡大を果たしています。

既存市場でのシェア獲得や、デジタル関連ビジネスなどの成長市場への参入により、ビジネスの拡大を加速

既存市場の更なる拡大

顧客の変化や当社の強みを活かした既存ビジネスの幅出し／深掘り

Banking
金融機関向けの基幹系システム利用行の拡大

Outsourcing
長期かつ大規模なアウトソーシング契約の締結

＋

新規市場の創出加速

IT技術の変革を捉え、各国特性に応じた成長戦略で新規ビジネスを創出

IoT関連
IoT関連技術を活用した、高付加価値を提供する新規ビジネスへの参入・拡大

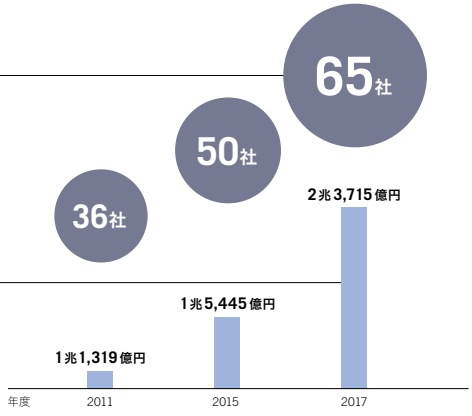
Healthcare
医療保険・医療機関向けサービスのシェア拡大

取り組み状況と成果

お客様とのLong-term Relationshipsの構築により顧客基盤を強化するとともに、安定した経営基盤を確立

顧客基盤*

Clients Firstの追求により、
お客様との深い信頼関係を構築



受注残高

お客様との強固なリレーションシップを
確立し、ビジネスの安定性を確保

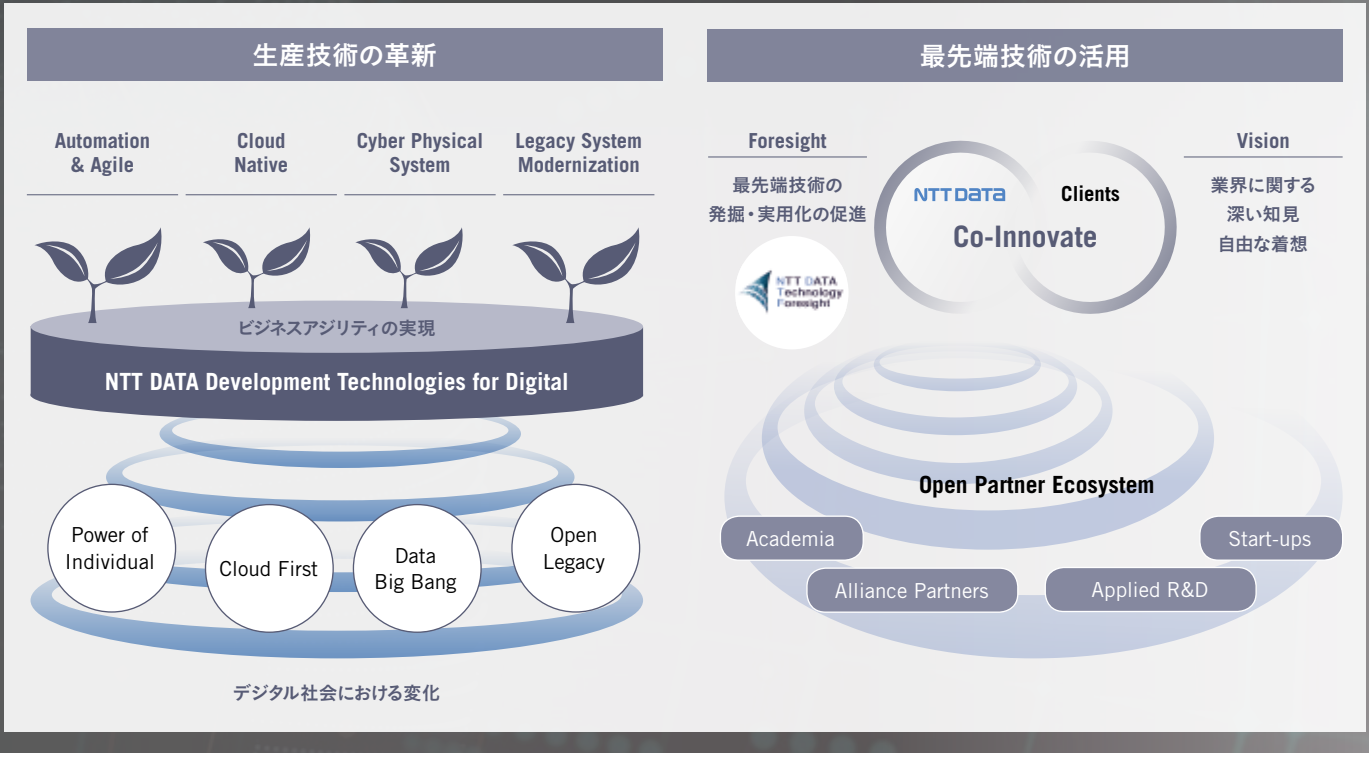
* 年間売上高50億円以上（日本）、もしくは50百万米ドル（日本以外）のお客様

技術革新による価値創造

生産技術革新により、お客様の競争力のコアとなるシステムやサービスを早期かつ柔軟に提供
グローバルの最先端技術の活用により、お客様とこれまでにない仕組みやビジネスを共創

激しい環境変化に直面しているお客様の競争力のコアとなるシステムやサービスを早期かつ柔軟に提供できるよう、これまで開発してきた生産技術とデジタル社会に対応する新しい生産技術を組み合わせた、生産技術の更なる革新を推進しています。

また、お客様のITの戦略的活用へのニーズの高まりに応えるため、当社グループの知見や人財、拠点等の研究開発リソースをグローバルに適正配置することにより、デジタル領域の技術力強化を行います。加えて、高い技術力を保有する他社との連携も推進することにより、常に最先端技術を取り入れていきます。これらの取り組みを通じたお客様との共創により、ビジネスへの最先端技術の適用を実現することで、これまでにない新しいしくみや価値を創造していきます。



取り組み状況と成果

生産技術革新

統合開発 クラウドの国内外への積極展開によるビジネスアジリティの向上と、コスト削減に向けて継続して取り組む

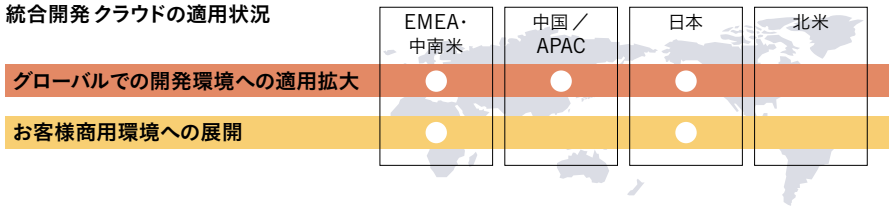
国内外の開発環境への適用拡大

- 国内開発環境への適用拡大に向けた取り組みの加速・推進
- 中国オフショア開発環境や、欧州グループ会社での開発環境への適用開始

お客様商用環境への展開

- 金融機関様向けクラウドサービスOpenCanvas等のSoE基盤としてサービス開始
- 欧州においても商用提供開始

統合開発 クラウドの適用状況



最先端技術の活用

グローバルで複数のお客様やパートナー企業とCo-Innovativeな取り組みを実施
引き続き新たな価値創造に向け取り組む

事例

サプライチェーン可視化サービス

- 米国Skuchain, Inc.と、主に日本国内の製造業向けの当社IoTプラットフォームを共同展開することで合意
- サプライチェーンにおいて、企業の壁を越えた流通・契約の可視化により、トレーサビリティー、オペレーションコスト及び資本コストの最適化が可能に

事例

分析 オペレーション自動化フレームワーク

- 三菱重工航空エンジン株式会社の航空エンジンブレード製造工程にて実証実験を実施
- 製造工程において、不適合製品の発生割合低下、人手をかけない品質予測モデル更新の時間短縮を実現。データサイエンティスト不足の解決も可能に

事例

貿易情報連携基盤

- NTTデータを事務局として、貿易関係者である銀行・保険・総合物流・輸出入者等の各業界を代表する14社とともに、「ブロックチェーン技術を活用した貿易情報連携基盤実現に向けたコンソーシアム」を運営中
- 貿易情報連携基盤により企業や業態を跨ぐ情報連携が実現することで、貿易企業における事務手続きの効率化／利便性の向上が可能に

新規領域投資の取り組み

「新規領域投資」を行う必要性

- 市場環境は、デジタル化による変化が大きく、お客様のIT投資の動向も既存領域からデジタル領域を重視する方向へ変化してきています。
- こうした変化に対応し、新しく創出される領域でプレゼンスを確保することが、今後の持続的な成長のために必要であると判断しており、積極的な先行投資を行うことで将来に向けた競争力を確保することを目的としています。

主な投資領域

- 中期経営計画に基づく、リマーケティング／技術革新に関する投資
- 「Global 3rd Stage」に向けたAI／IoT／Blockchain等のデジタル領域、イノベーション創発への投資

主な投資領域

リマーケティング／技術革新	• 次世代コアバンキング
デジタルビジネスへの対応強化	• コネクテッドカーの社会実現 • ブロックチェーン技術を活用した貿易情報連携基盤実現 • AI技術を活用した予測モデルの品質維持技術に関する研究開発 • 脳情報通信ビジネス化に向けた研究開発
Disruptiveを生み出す仕組み	• オープンイノベーション“豊洲の港から”による事業創発活動*

* マンスリーフォーラムやグローバルビジネスコンテストを通じ、当社と当社のお客様や各ベンチャー企業とともに、新規ビジネス創出に向けたイノベーション創発を加速させていく取り組み

基本戦略

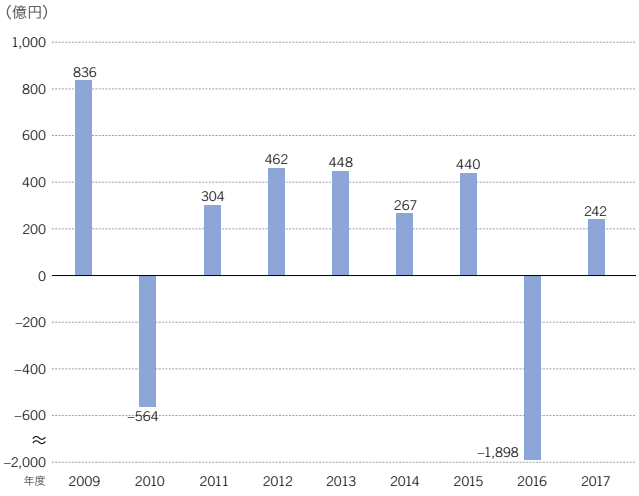
キャッシュの使途については、第一に、今後の **1 持続的な成長に必要な事業投資** に振り向ける方針です。
また、**2 健全な財務基盤の維持** についても、社会や金融・経済を支える情報インフラを安定的に担っていくために重要な事項だと考えています。**3 株主還元** については、これらのバランスを総合的に勘案した上で、中長期的に充実していく方針です。**4 資本効率の向上** については、利益拡大による改善を追求していきます。

1 持続的な成長に必要な事業投資

M&Aについては、基本的にフリー・キャッシュ・フローの範囲内で実施する方針ですが、投資収益性の高い大規模なM&A案件があった場合には、一時的に有利子負債による資金調達を行う可能性もあります。

2017年度のフリー・キャッシュ・フローは242億円となりました。今後も大規模なM&A等の投資を実施しない限り、黒字基調が継続する見通しです。

フリー・キャッシュ・フローの推移

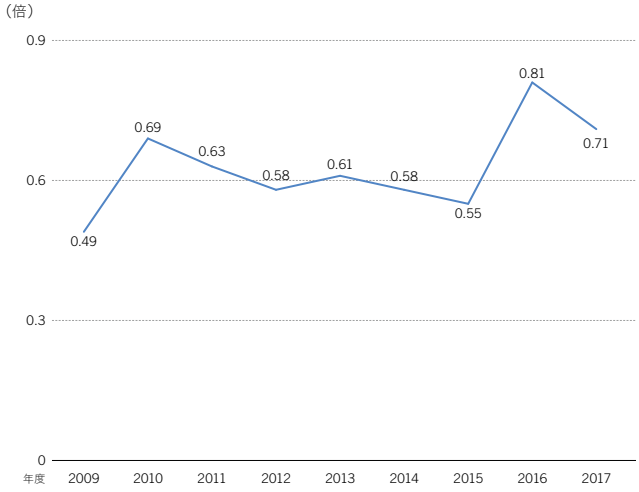


2 健全な財務基盤の維持

財務基盤の健全性については、社会や金融、経済を支える大規模システムの開発・運用を担う企業として、ビジネスを安定的に継続し、中長期的な企業価値の向上を実現していくためには、強固な財務基盤を維持することが重要だと考えています。社会を支える情報インフラの開発・運用には、大規模な先行投資が必要になります。そのための資金を、好条件、機動的、かつ確実に確保することを財務面での重要なミッションとし、D/Eレシオを重要指標と位置付け、財務基盤の健全性を注視しています。

2016年度は旧Dell Services部門の譲り受けなどに伴い、長期及び短期借入による資金調達を実施したため、連結有利子負債は一時的に増加しましたが、2017年度は返済に伴う有利子負債の減少があり、D/Eレシオは2016年度の0.81倍から2017年度は0.71倍へと改善しました。D/Eレシオ0.71倍は適正水準の範囲内と考えており、格付けも維持しています(AA(R&I)、AA+(JCR))。信用格付維持を意識しつつ、M&A等でD/Eレシオが上昇した際には、より健全なバランスシートを実現することを優先したマネジメントを行います。

D/Eレシオの推移



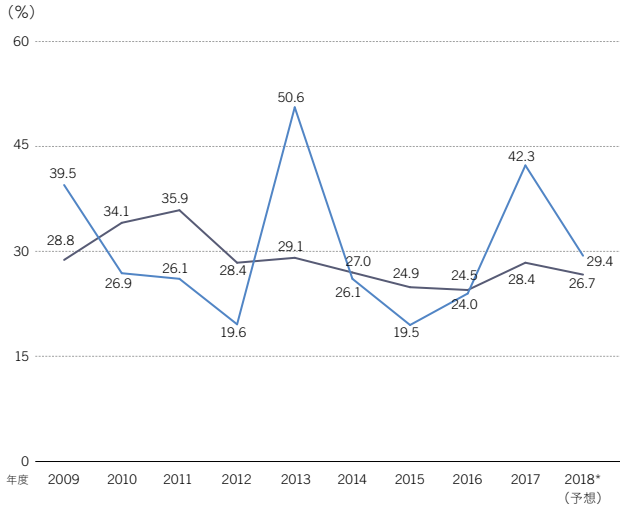
3 株主還元

配当については、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。配当金額の決定にあたっては、中長期スパンでの連結キャッシュ・フロー配当性向*の維持を重視しており、2018年度については、1株当たり前年度比2円増配を予想しています。

今後、フリー・キャッシュ・フローの規模とインオーガニック成長のための投資規模のバランスが変化した場合には、株主還元のバランスの変更も検討していきます。

* 連結キャッシュ・フロー配当性向：配当総額／（親会社株主に帰属する当期純利益＋減価償却費＋固定資産除却損＋のれん償却費等－設備投資）

キャッシュ・フロー配当性向の推移



* IFRS

4 資本効率の向上

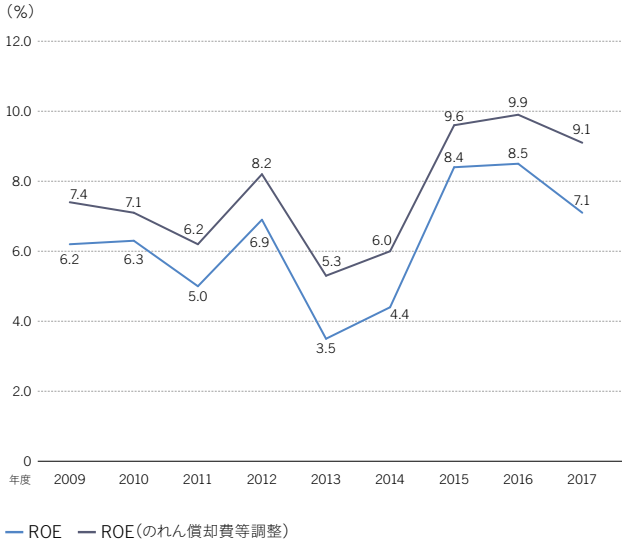
ROEについては、株主資本コストを上回る水準を中長期的に確保していく方針です。2017年度のROEは7.1%、のれん償却費等調整後のROEは9.1%となっています。

当社は、中長期的な戦略に基づく収益成長ステージにあると認識しています。そのため、ROEの分母に相当する資本の圧縮ではなく、事業投資や技術開発に積極的に資金を振り向けていくことで、分子にあたる利益拡大を追求するというのが、資本効率向上に向けた基本的な方針です。

利益拡大に向けては、日本を含むグローバル市場でのプレゼンス（売上高）向上と、各国での経営効率向上を通じた収益性向上に取り組んでいくことで、継続的な投資ならびに株主還元に必要な利益の確保を図っていきます。収益性の面では、不採算案件の抑制、海外事業の収益性の改善、生産技術革新による生産性向上、M&A案件に関するパフォーマンスモニタリングの徹底に努めています。

特にM&A等の事業投資については、以前から個々の案件別に投資収益性を意識して意思決定しており、計画と実績の管理を行っています。今後も投資に対するリターンについて引き続き強化していきます。

ROEの推移



公共・社会基盤分野

日本を中心に、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サービスの提供をしています。

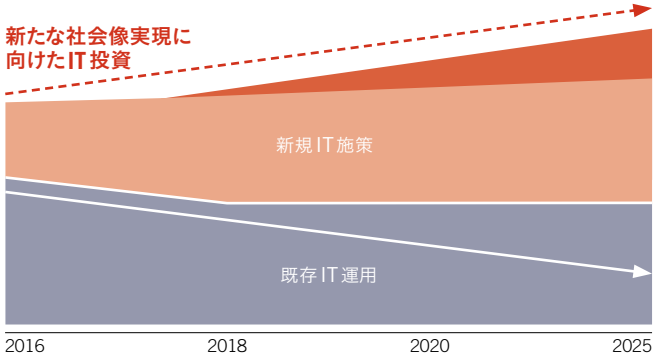
市場環境

今後の日本政府のIT投資は、既存のIT運用に関する投資規模はほぼ横ばいとなるものの、政府の新規IT施策や「Society 5.0*1」等の新たな社会像実現に向けたIT投資により、全体としては微増傾向となることが予想されています。

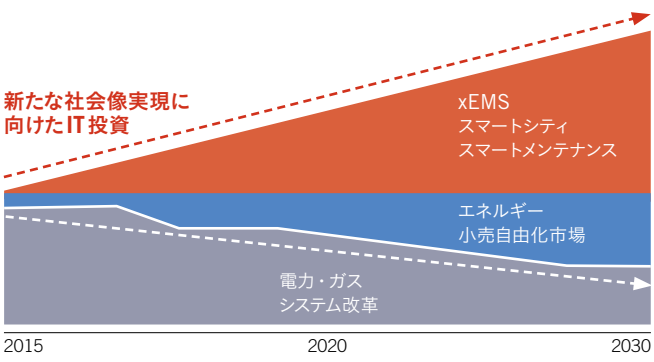
また、今後のエネルギー市場のIT投資は、電力・ガスのシステム改革に伴う投資は減少傾向にあるものの、xEMS*2やスマートシティ等の実現に向けたIT投資により、全体としては増加傾向となることが予想されています。

*1 サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会。狩猟社会(Society 1.0)、農耕社会(Society 2.0)、工業社会(Society 3.0)、情報社会(Society 4.0)に続く、新たな社会を指すもので、第5期科学技術基本計画において我が国がめざすべき未来社会の姿として初めて提唱されたもの。
*2 ITを活用した電力やガス等の新たなエネルギーマネジメントシステム

政府の年間IT投資推計



エネルギー市場の年間IT投資推計



出典:内閣官房IT総合戦略室資料を参照(2017年1月時点)

機会と脅威

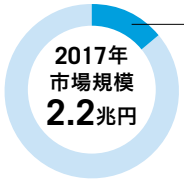
	機会	脅威
中央府省	• 公共インフラの刷新・強化を目的とした投資 • 大規模システム更改 • IoT、人工知能などの世界最高水準のIT利活用社会の実現に向けた事業機会の増加 • デジタルガバメントによる事業機会の増加	• 行政情報システムのコスト削減要求の高まり
地方自治体	• 住民サービスの向上に対する投資 • IT利活用を通じた地方創生の促進による事業機会の増加	• コスト削減要求の高まり • 競争激化
マイナンバー	• 情報提供ネットワークに接続する機関の増加 • マイナンバーカードの利用範囲の拡大 • マイナポータルサービスの拡充 • 医療分野での資格確認の検討 • 政策動向を受けた官民でのマイナンバー制度対応の需要	• マイナンバー制度発足に伴う、大型IT投資の一巡
ヘルスケア	• AIやIoT等デジタル技術の活用ニーズの高まり • 「医療等分野専用ネットワーク」の実用化に向けた対応	• 既存SI領域におけるコスト削減要求の高まり
テレコム・ユーティリティ	• 非通信ビジネスや異業種とのコラボレーションのビジネスの取り組み • インフラ・ネットワーク系設備への投資から新サービス関連へのIT投資シフト • 法的分離、小売向けビジネスの拡大	• 既存領域のIT投資における更なるコスト削減 • 電力・ガスシステム改革等の市場変化によるIT投資の収束

シェア／強み

政府・医療市場における ITサービスベンダーランク：

第2位*1

政府・医療市場（国内）*1



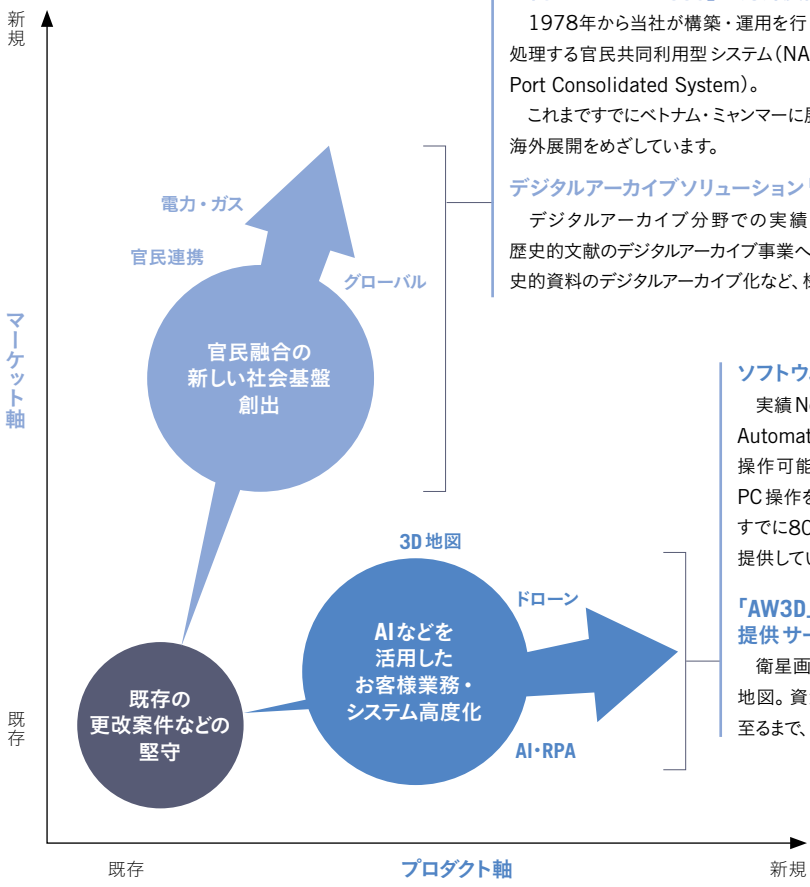
強み

中央府省向け大規模システムやテレコム・ユーティリティ業界の基盤システムなど、長年にわたるミッションクリティカルな社会基盤インフラの構築と運用を通じて培った、国内トップクラスの技術力・プロジェクトマネジメント力を有しています。

* Gartner "Market Share: IT Services, 2017" 11 June 2018
ガートナーのデータを基にNTTデータにてグラフを作成
政府・医療：Government, Education, Healthcare Providers, Utilities based on Vendor Revenue
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、この説明資料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。

基本戦略

公共・社会基盤分野では、政府・インフラ企業の基幹業務のシステム更改を確実に獲得するなど、既存案件を堅守すると同時に、これまでの実績や技術・ノウハウを活かした官民融合の新しい社会基盤の創出による新規マーケットでのビジネス開拓に取り組みます。また、AI等のデジタル技術を積極的に活用し、お客様業務・システムの高度化を実現し、既存マーケットにおける新規ビジネスの拡大を行います。新規マーケット開拓と新規ビジネスの拡大を通じて、既存案件のみに依存しない中長期的な成長をめざしていきます。



通関システム「NACCS」の海外展開

1978年から当社が構築・運用を行っている、日本の通関手続等をオンライン処理する官民共同利用型システム（NACCS：Nippon Automated Cargo and Port Consolidated System）。

これまですでにベトナム・ミャンマーに展開しており、これに続くASEAN地域での海外展開をめざしています。

デジタルアーカイブソリューション「AMLAD」

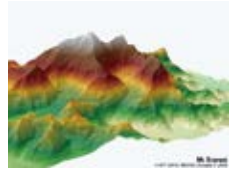
デジタルアーカイブ分野での実績を活かして、ヴァチカン図書館における歴史的文献のデジタルアーカイブ事業への参画や、高野山大学に保管されている歴史的資料のデジタルアーカイブ化など、様々なお客様にビジネスを展開しています。

ソフトウエア型ロボット「WinActor」

実績No.1を誇る純国産RPA（Robotic Process Automation）ソリューション。Windows端末から操作可能なあらゆる操作をシナリオとして学習し、PC操作を自動化するソフトウエア型のロボットです。すでに800社以上（2018年3月末時点）の企業に提供しています。

「AW3D」全世界デジタル3D地図提供サービス

衛星画像を活用した世界最高精度のデジタル3D地図。資源開発やインフラ整備、災害対策、VRに至るまで、幅広い分野において用途が拡大しています。

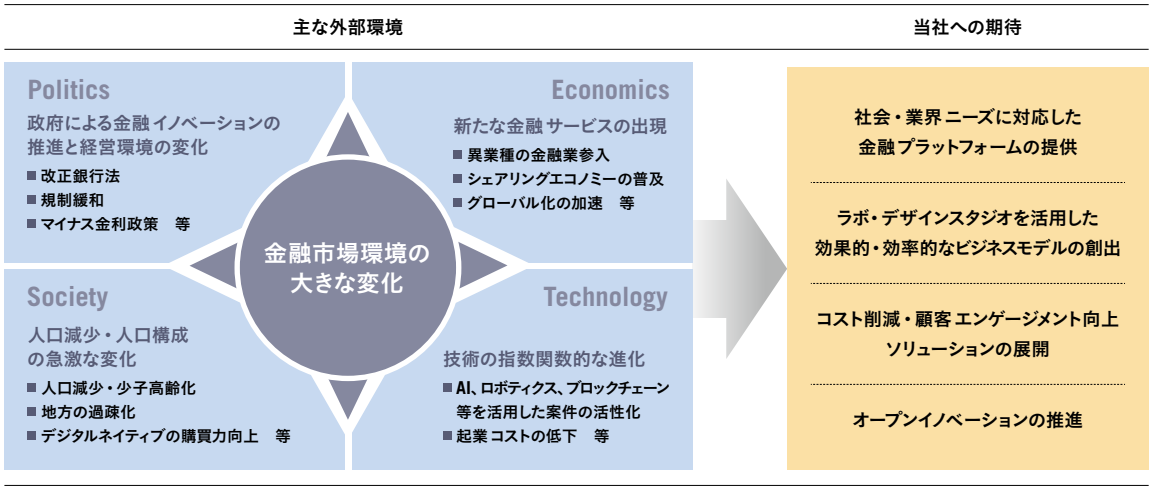


金融分野

**日本国内の金融機関を中心に、サービスや業務効率化に寄与する
高付加価値なITサービスを提供しています。**

市場環境

日本の金融分野の市場環境は、マイナス金利政策や法改正、規制緩和等といった政策動向のほかに、金融事業のグローバル化に対するニーズの高まり、デジタル技術の急激な進展等により、新規プレイヤーの参入や新たな金融サービスの出現が予測されるなど、市場環境が大きく変化しています。



機会と脅威

	機会	脅威
バンキング	• FinTech等の新技術を活用したサービス提供ニーズの高まりと制度面（改正銀行法・規制緩和）での後押し • 業務効率化・自動化などのコスト削減ニーズの高まり • デジタル領域への積極的な投資 • 積極的なグローバル化の推進（大手） • 経営統合や再編、協業を見据えたIT投資の活発化（大手以外）	• 経営基盤強化に向けたIT投資抑制 • 従来システム領域の投資の一巡（大手）
保険	• 新たな顧客接点の開拓・強化、情報活用の高度化に向けたIT投資の活発化	• 既存保険商品の縮小を考慮したIT投資抑制
証券	• リテール分野での資産形成ビジネス拡大に向けたIT投資の活発化（貯蓄から投資への後押し） • 制度対応への投資意欲	• 地政学リスクや海外政治情勢等の環境変化によるIT投資抑制への懸念
クレジット	• 決済高度化（インフラ改革、キャッシュレス化等）に向けたIT投資の拡大 • セキュリティ対策の強化に向けたIT投資の拡大 • 24時間365日化対応に向けたIT投資の活性化	• 新たな決済手段の対応に伴うクレジット離れによるIT投資抑制

シェア／強み

金融市場における
ITサービスベンダーランク：

第 1 位 *

金融市場（国内）*

* Gartner “Market Share: IT Services, 2017” 11 June 2018
ガートナーのデータを基にNTTデータにてグラフを作成
金融＝Banking & Securities, Insurance based on vendor revenue
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、この説明資料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。

「統合ATM」
全国 **1,200** を
超える金融機関を接続

「全銀システム」年間取扱高
約 **3,000** 兆円

「OpenCanvas」API連携シェア *1
個人向け 約 **54%**
法人向け 約 **73%**

「ANSER」金融機関接続数
ParaSOL*2 **834** 行
BizSOL*3 **882** 行

*1 2017年7月時点での当社調べ：API基盤の提供ベンダー名を公表している銀行（メガバンク、地銀、第二地銀）における割合
*2 個人向けインターネットバンキング　*3 法人向けインターネットバンキング

お客様のカバー率（勘定系システム）
国内銀行の勘定系ビジネスでは安定的シェアを確保

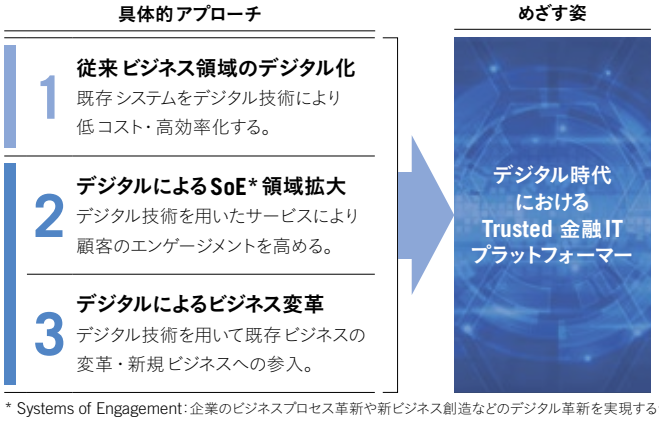
都市銀行／ゆうちょ（5）	40%
地方銀行（104）	38%
信用金庫（261）	92%
信用組合（148）	95%
労働金庫（13）	100%
JAバンク（646）	100%

2018年7月時点

基本戦略

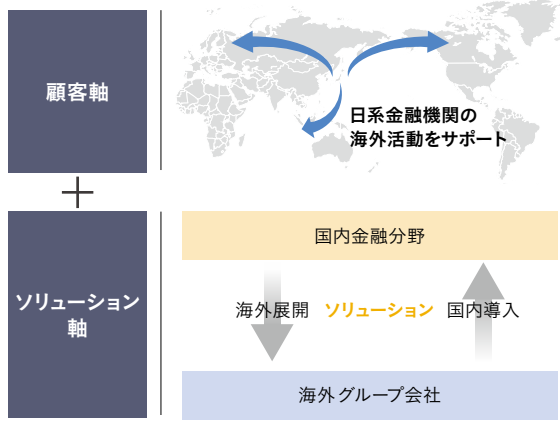
金融分野では、当社の強みでもある社会インフラに該当するシステムや共同利用型システムといった大規模な金融機関システムの提供や、お客様との強固な信頼関係に基づいた高品質なシステムの提供を今後も継続していきます。また、新たな重点領域として、デジタル化とグローバル化を推進します。デジタル化においては、NTTデータ及びNTTグループが保持するデジタル技術の組み合わせによる新たな価値を提供することで、お客様のビジネスモデル変革に取り組み、「デジタル時代におけるTrusted金融ITプラットフォーマー」をめざします。更に、グローバル化においては、日系金融機関の海外活動を支援する「顧客軸」と、海外グループ会社と連携しNTTデータグループが有するソリューションの海外展開・国内導入を行う「ソリューション軸」の2軸で取り組みます。

次なる挑戦の考え方



* Systems of Engagement：企業のビジネスプロセス革新や新ビジネス創造などのデジタル革新を実現するシステム

基本戦略



法人・ソリューション分野

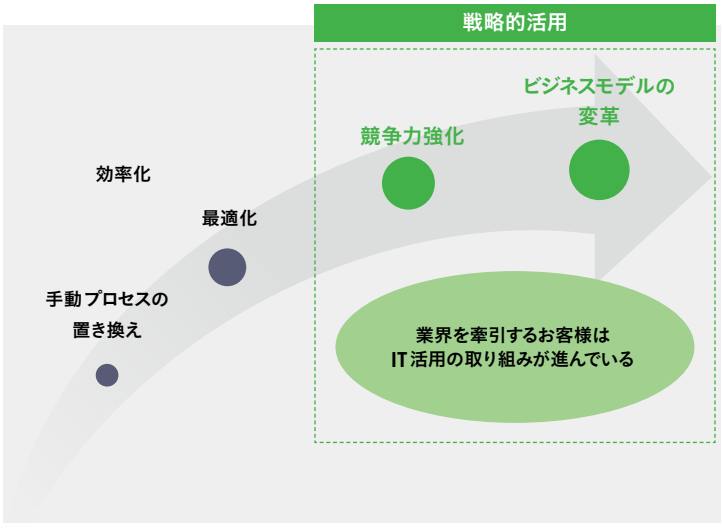
**日本を中心に、製造業、流通業、サービス業等の事業活動を支える
高付加価値なITサービス及び各分野のITサービスと連携するペイメントサービスや
プラットフォームソリューションを提供しています。**

市場環境

これまでは、主に効率化を目的としたITの活用がお客様から求められていましたが、自社の売上向上等の競争力強化やビジネスモデルの変革にITを積極的に活用するお客様が増えており、日本市場全体の中で、法人市場の規模は大きな拡大を見せています。

ITに対するお客様の期待の変化

**「効率性の追求」から、
「競争力強化・ビジネスモデルの変革」へ**



お客様における変化

- 経営者が「デジタル」を直接指揮
- お客様内にIT部門とは別のデジタル組織設置
- 先進技術のPoCから実運用、経済効果期待へ

NTTデータ 法人・ソリューション分野の対応方針

法人ソリューション分野のビジョン

Trusted Digital Partner

- **一気通貫のプロフェッショナルサービス(コンサルから設計・開発、サービス提供、運用まで)**
- **Digital x Traditional**
- **日本だけでなく中国・APACまで**

機会と脅威

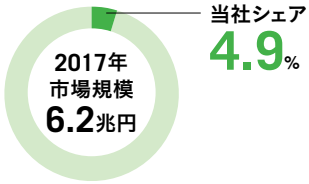
	機会	脅威
流通・サービス・ペイメント	• デジタルを活用した顧客接点強化による売上拡大を目的としたIT投資需要 • 決済手段の多様化やインバウンド対応などの決済機能に関わるニーズの多様化	• 流通・小売業でのビジネスモデルの急速な変化 • 新たな決済プレイヤーの参入
製造	• 基幹系、ERP再構築、企業グループの統合による需要拡大 • グローバル競争力の強化に向けたサプライチェーン全体の可視化・効率化・高度化 • IoTの活用によるサービス化等、ビジネスモデルの変革	• お客様の経営環境の変化によるIT投資抑制
AI／IoT	• AI／IoTを活用したデジタル領域へのIT投資	• 新たな技術を持ったプレイヤーの登場
ネットワーク・データセンター・クラウド	• ネットワークのグローバル拠点展開需要 • ハイブリッド／マルチクラウドのニーズの拡大 • デジタルを活用したビジネス変革 ニーズ	• ネットワークのコモディティ化 • クラウド提供ベンダー間の競争激化

シェア／強み

民間市場における
ITサービスベンダーランク：

第5位 *

民間市場（国内）*



* Gartner "Market Share: IT Services, 2017" 11 June 2018
ガートナーのデータを基にNTTデータにてグラフを作成
民間＝Transportation, Wholesale Trade, Communications, Media & Services, Manufacturing & Natural Resources, Retail based on vendor revenue
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、この説明資料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。

各ソリューション・サービスにおける強み

ソリューション・サービス	強み
デジタルコマース	• 多数のEC・オムニチャネル構築実績
AI／IoT	• 分析フレームワーク、分析コンサル・基盤構築の実績 • 日本最大級の組み込みソフト技術者数
ERP	• 日本国内における1,000人規模のSAP有識者 • グローバル全体でのSAP提供力
ペイメント	• 日本を代表する国内最大級の決済インフラネットワーク、多彩な決済手段
ネットワーク／データセンター／クラウド	• インフラ領域での多くのインテグレーション・フルアウトソーシングの実績

基本戦略

法人・ソリューション分野では、3つの成長戦略と4つの重点領域を定め、事業の強化・展開を進めています。

成長戦略

- 先進的なお客様がいる業界、かつデジタル化のインパクトが大きい業界に注力
- AI／IoT等の先進技術×当社の蓄積したノウハウでお客様に新たな価値を提供
- 日系企業のグローバル展開をシームレスにサポート

重点領域

ターゲット
流通・小売業、決済

- デジタルコマースとペイメントを組み合わせた新しいサービスの提供による流通・小売業でのビジネス拡大
- 新たな決済手段への対応に加え、多様な顧客体験を実現する付加価値サービスの拡充

ターゲット
製造業、流通・小売業

- お客様の業務課題の解決に対応した分析コンサルティングから分析運用サービスまでのトータルサービスの提供
- テクノロジー優位性を起点とした、ビジネスプロセス全体のデジタル化
- サプライチェーンの最適化、アフターサービス、スマートファクトリーへの展開

ターゲット
製造業

- 自動車業界における多国籍企業での実績の活用、機械・医薬・食品飲料業界への展開
- 会計・経営管理分野からグローバルライフサイクル管理、ロジスティクス系への展開

ターゲット
全業界

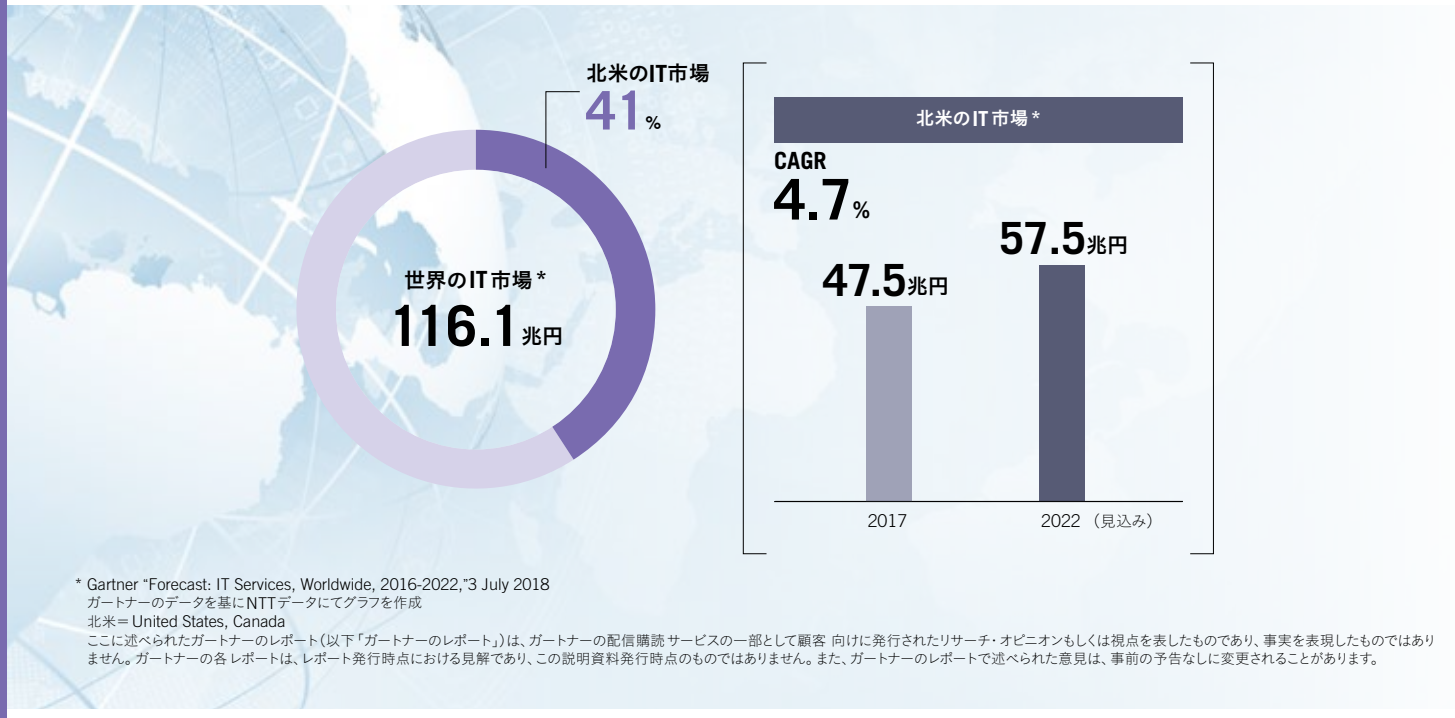
- インフラディレクター等の上流人財の育成
- コンサルティングからインテグレーション、業務運用までトータルサービスとしてのIT基盤サービスの提供

北米分野

北米を中心に、高付加価値なITサービスを提供しています。

市場環境

北米のIT市場は、世界のIT市場全体の約41%を占めている、世界最大の市場です。今後の見通しは、2017年の47.5兆円から2022年には57.5兆円へと、5年間で約10兆円（CAGR約5%）の伸びが見込まれています*。



* Gartner "Forecast: IT Services, Worldwide, 2016-2022,"3 July 2018
ガートナーのデータを基にNTTデータにてグラフを作成
北米＝United States, Canada
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、この説明資料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。

機会と脅威

	機会	脅威
北米	• デジタル化によるビジネス革新の進行 • オートメーション、AI、ブロックチェーン等の新たなテクノロジーへの投資拡大 • ハイパースケールクラウドやIaaS（Infrastructure as a service）への投資拡大 • The Modernizing Government Technology Actを受けた政府機関等のIT環境最新化のニーズ（レガシーシステムのモダナイゼーション、サイバーセキュリティ対応強化） • 設備投資の税制優遇措置により、企業等の投資計画の大幅増加	• 急速なデジタル化に伴い、付加価値の高い内部リソースの増強を図るインソース化の流れ • アウトソースする領域においては、徹底的なコストダウンを図るため、ベンダーコンソリデーションが加速 • 従来型のインフラサービス市場の縮小 • アメリカ第一主義による貿易への影響

セクター内順位／強み

北米市場（ガートナーランキング）

41位（2017年6月） ➡ **29位***（2018年6月）

* Gartner “Market Share: IT Services 2017” 11 June 2018
ガートナーのデータを基にNTTデータにてグラフを作成
北米＝United States, Canada
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、この説明資料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。

強みを持つ業界

ヘルスケア　法人　金融　政府機関

強みを持つ領域

カテゴリー	レポート	ランキング
ヘルスケア	Everest PEAK Report 2016 – Everest Group PEAK Matrix for Provider IT Services	Leader
	Everest PEAK Report 2017 – Everest Group PEAK Matrix for Healthcare Payer IT Services	Leader
	Everest PEAK Report 2016 – Everest Group PEAK Matrix for Healthcare Payer BPO	Leader

強みを持つソリューション

カテゴリー	レポート	ランキング
Cloud	HfS Blueprint – IT Infrastructure Management and Enterprise Cloud Services 2017	Winner’s Circle
Workplace Services	Everest Workplace Services – Market Trends and PEAK Matrix Assessment: “End Users are no Less than Customers!”	Leader & Star Performer
	ISG Provider Lens Quadrant Report – Digital Workplace Services	Leader

基本戦略

デジタル、クラウド、セキュリティなど革新的な技術開発やサービス提供力の強化への取り組みを加速し、経営環境のダイナミックな変化を追い風に、力強い成長を成し遂げていこうとするお客様をサポートしていきます。

新たな価値と需要の創造

ブランド力の強化及びイノベーションの促進　／　パイプラインの拡大

更なる事業の成長
- 顧客基盤の維持
- **イノベーション投資によるAIなどデジタル領域でのサービス提供力の強化**
- 各事業分野に応じた戦略構築

ポートフォリオの最適化
- これまでの事業基盤の強みを活かしつつ、デジタルへの更なるシフト
- NTTグループとの連携や一体的取り組みによる競争力の強化

人財への投資
- 各事業分野に応じた顧客ニーズや技術動向に関する知見獲得の強化及び深化
- 優秀な人財の確保・人財の育成

デリバリー力の高度化
- **自動化推進による事業プロセスの改善、価格競争力の強化**
- 規模の拡大による、注力分野での競争力強化

カスタマーサポート・バックオフィス機能の最適化

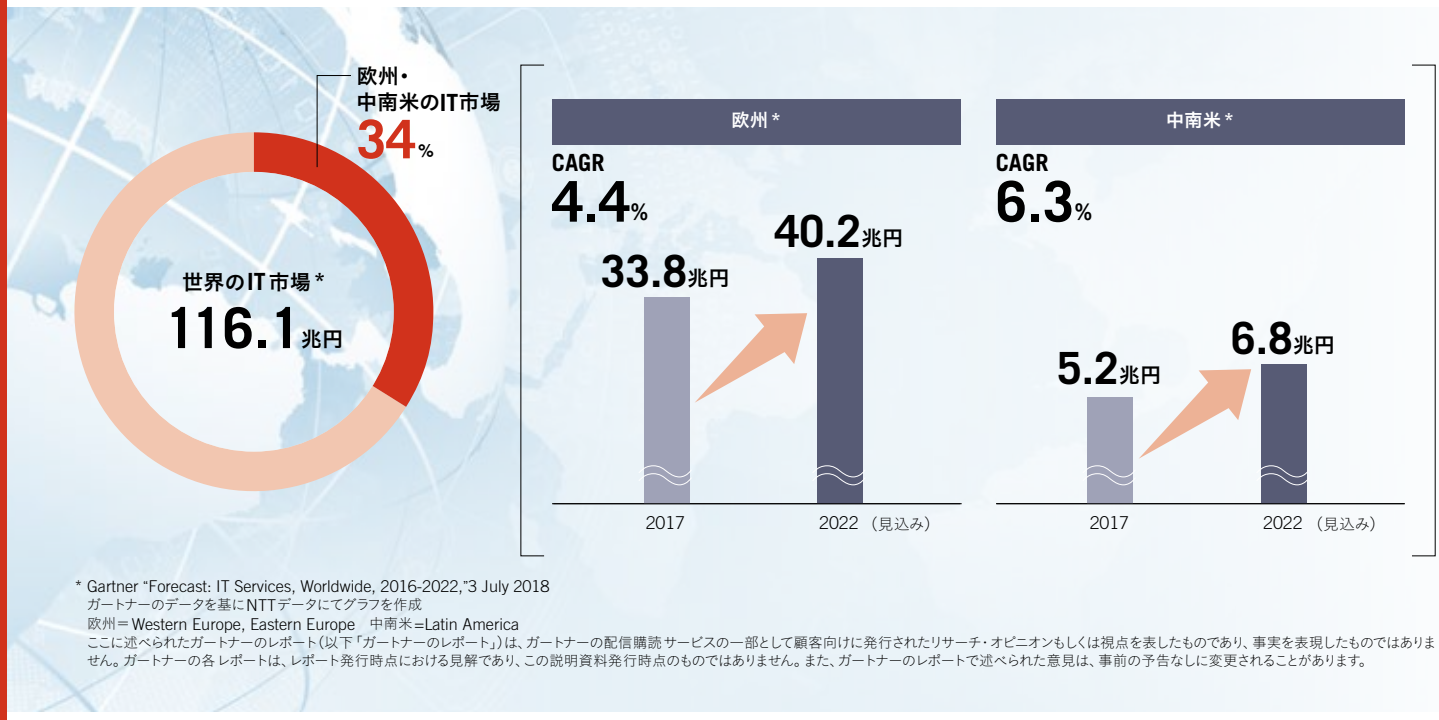
カスタマーエクスペリエンス及び社員満足度の向上

EMEA・中南米分野

**EMEA・中南米を中心に、
高付加価値なITサービスを提供しています。**

市場環境

欧州及び中南米のIT市場規模は、世界のIT市場全体の約34%を占めており、北米に次いで2番目に大きな市場です。今後の見通しは、2017年から2022年までの5年間において、CAGRは欧州で約4%、中南米で約6%の伸びが見込まれています*。



* Gartner "Forecast: IT Services, Worldwide, 2016-2022,"3 July 2018
ガートナーのデータを基にNTTデータにてグラフを作成
欧州＝Western Europe, Eastern Europe　中南米=Latin America
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、この説明資料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。

機会と脅威

	機会	脅威
EMEA・中南米	• 企業等の投資マインド変化を背景とした、堅調なIT投資の増加 • 特にビッグデータ・アナリティクス、モバイル技術、クラウドコンピューティング、Industry 4.0等、主にデジタルトランスフォーメーションの領域における新たなIT市場の拡大 • コネクテッドカー、自動運転等、主にドイツの自動車産業でのデジタル化の進展 • 個人情報保護規制、サイバー攻撃の拡大に伴うセキュリティコンサルティング等へのニーズ拡大 • アウトソーシングへのニーズ拡大	• 米国の通商政策を巡る議論の経済活動全般に対する影響 • 個人情報保護等、規制の更なる強化 • イギリスのEU離脱を控え、欧州市場を中心とした先行き不透明感による企業等の投資の抑制 • 一部の中南米における政治的、または経済的な先行き不透明感による顧客の投資判断への影響 • IT人財の供給不足と、それに伴う人財コストの高騰

セクター内順位／強み／シェア

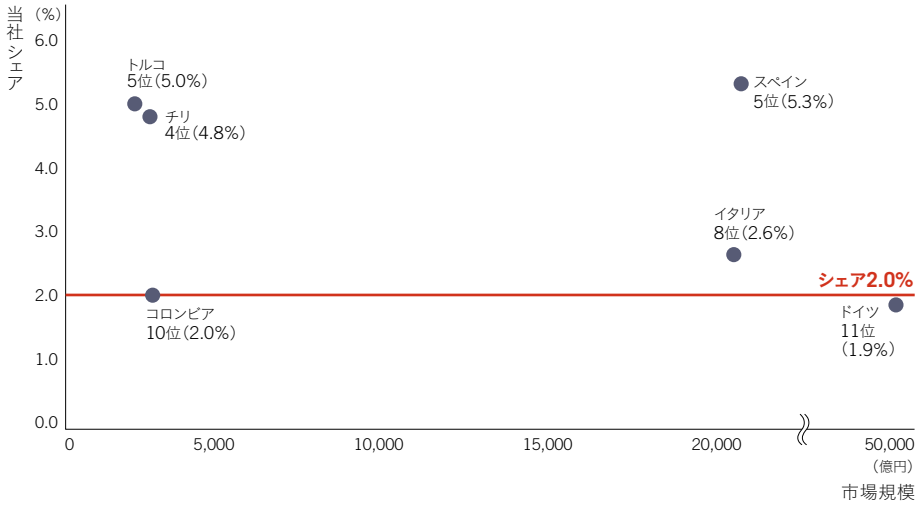
欧州・中南米IT市場（ガートナーランキング）

17位*

（2018年6月現在）

* Gartner "Market Share: IT Services, 2017" 11 June 2018
ガートナーのデータを基にNTTデータにてグラフを作成
欧州＝Western Europe, Eastern Europe
中南米=Latin America　based on vendor revenue
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、この説明資料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。

欧州・中南米地域におけるNTTデータのシェア上位の主要国*



強みを持つ業界・領域

ドイツ

ドイツの自動車関連企業を中心とした大企業に対し、グローバルでITサービスを提供し、強い顧客リレーションを有しています。

更にはドイツの中堅企業向けに、ERPのマーケットリーダーであるのSAP社のソフトウェア導入コンサルを提供しており、厚い顧客基盤を有しています。

ドイツ語に通じた優秀な人財を確保しているルーマニアの開発拠点を活用した高いデリバリー力を有しています。

スペイン

スペインの銀行やテレコム企業を中心にグローバルで幅広くITサービスを提供し、強い顧客リレーションを有しています。

複数のデザインスタジオを持ち、高いコンサルティング力と先進デジタルの活用により、幅広いデジタル化のニーズに対応しています。

スペイン語圏の中核国であることを活かし、欧州・中南米に開発拠点を活用した高いデリバリー力を有しています。

イタリア

イタリアや欧州に本社を置くメディア・テレコム・ユーティリティ企業を中心にITサービスを提供し、強い顧客リレーションを有しています。

銀行や小売業界の顧客を中心にデジタル化の求めに対応するため、デジタル技術に長けた人財を確保し、高いデリバリー力を有しています。

基本戦略

オーガニック成長

- 特定業種・分野における強みの発揮
- ポートフォリオ拡充／サービス提供力強化
- NTTデータグループ、NTTグループ連携によるシナジー

収益性向上

- 東欧等のニアショアとインドのオフショアの組み合わせによるフレキシブルなデリバリーモデルの確立
- 事業の一体的運営によるコストの効率化

M&A

- 上流工程、デジタル関連でNTTデータグループにないケイパビリティを持つ企業のM&A

- EMEA・中南米地域でのローカルプレゼンス向上
- Geography、Lifecycle、Offeringの3軸でのシナジー拡大による成長戦略の実現

NTTデータグループは、「Growth Drivers」「Profitability」そして「Sustainability」の3つの観点で、
持続的な企業価値向上をめざしていきます。

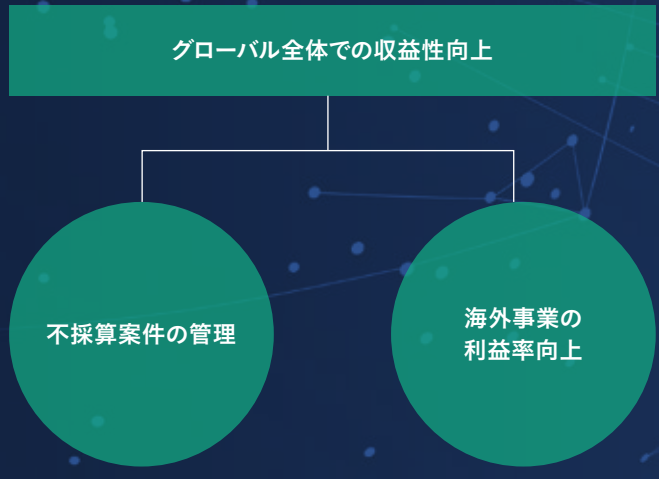
Profitability

P.48

不採算案件の管理、海外事業の利益率向上

「Trusted Global Innovator」として企業価値を向上させていくためには、売上高の拡大だけではなく、収益性の向上に取り組むことが重要だと考えています。

そのために、グローバル全体で課題を整理し、収益性向上に向け取り組んでいきます。



Growth Drivers

P.44

海外売上高の拡大

当社は、2005年頃からグローバル展開を本格的に開始しました。2017年度には、連結売上高約2.1兆円のうち、海外売上高が9,000億円を超えるまでに成長しました。

今後も海外売上高の拡大が当社の成長の大きな原動力の一つだと考えています。

ローカルプレゼンスの向上に向け、グローバルシナジー等を活かしたオーガニック成長やM&Aにより、海外売上高の拡大をめざします。

グローバルランキング

2016年 No.9*1

2017年 No.8*1

Global 3rd Stage 2025年頃 No.5*3

ローカルプレゼンスの向上

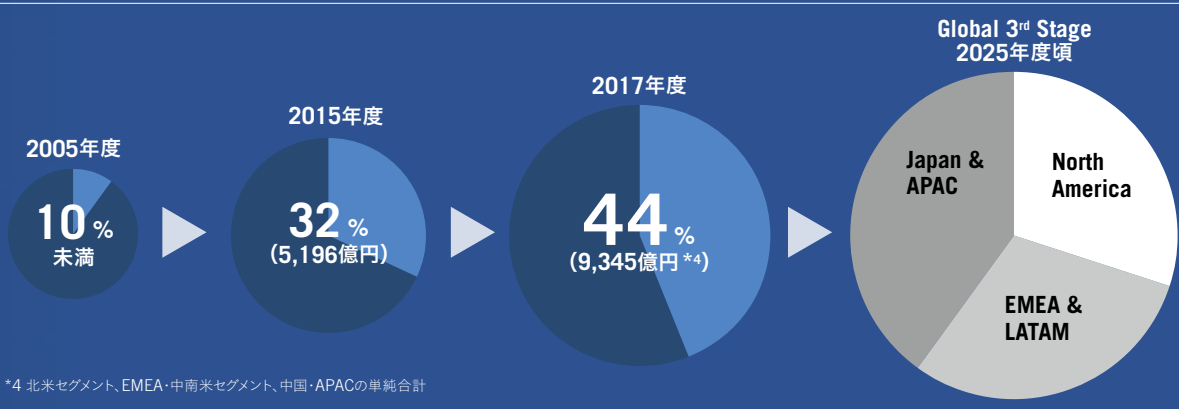
前年に比べ、米国、フランス、中国、カナダ等11カ国で売上シェアのランキングが向上*2

*1 Gartner "Market Share: IT Services, 2017" 11 June 2018
Based on vendor revenue
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、この説明資料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。

*2 Gartner "Market Share: IT Services, 2017" 11 June 2018
Based on vendor revenue. 11カ国＝米国・フランス・中国・カナダ・ドイツ・豪州・イタリア・ブラジル・オランダ・インド・シンガポール
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、この説明資料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。

*3 当社のめざす姿

海外売上高比率



*4 北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの単純合計

Sustainability

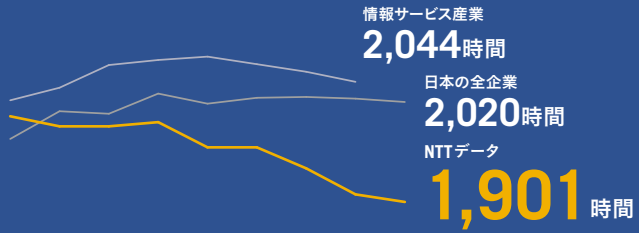
P.50

社会課題の解決を通じた成長

人財マネジメントや環境マネジメントなどのESGリスクの低減に加え、社会課題の解決に貢献する新たな「しくみ」をITを駆使して創造し、持続的な企業価値向上を追求しています。

女性管理職人数

社員一人当たりの年間総労働時間の推移



Growth Drivers

海外売上高の拡大

「グローバルカバレッジの拡大」を掲げた前中期経営計画（2012年度～2015年度）では、海外売上高比率30%を達成し「Global 1st Stage」をクリアしました。

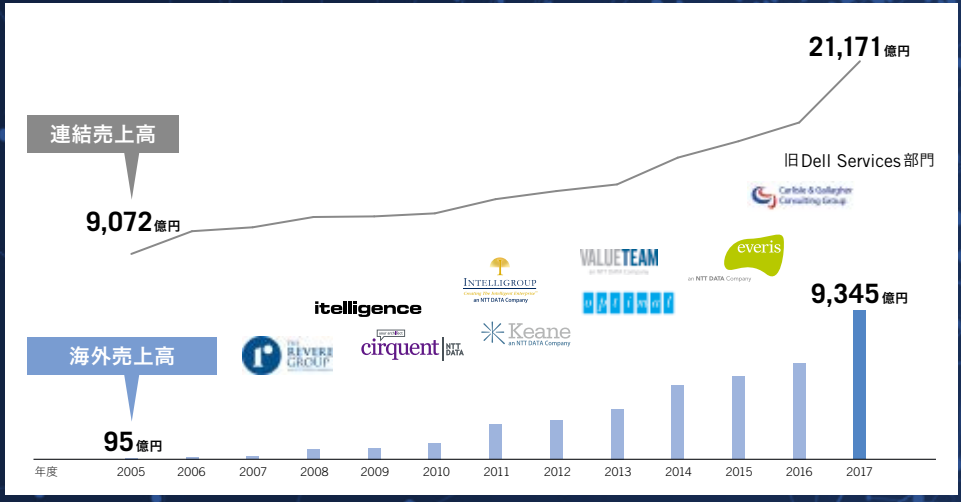
2016年度からは「Global 2nd Stage」に入り、「グローバルブランドの確立」に取り組んでいますが、現中期経営計画（2016年度～2018年度）の連結売上高目標である2兆円を1年前倒しで達成し、海外売上高比率についても40%を超えるまでに成長しています。

NTTデータは、その先2025年頃を見据えた「Global 3rd Stage」で掲げる“Global Top 5”をめざし、海外事業を推進していきます。

▶ 連結売上高と海外売上高

日本企業の海外進出サポートを契機にグローバル展開を2005年度から本格的に開始しました。

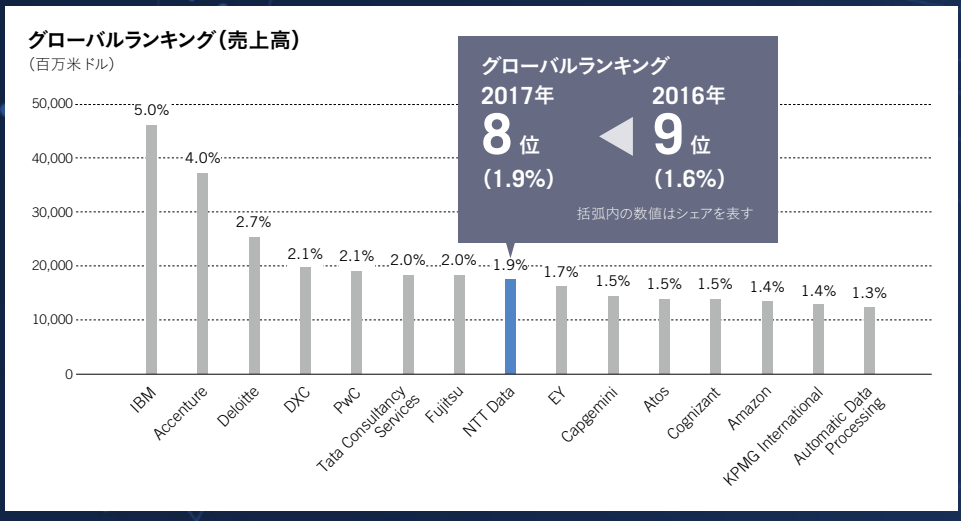
2005年度では、連結売上高約9,000億円のうち、海外売上高は約100億円でしたが、その後、数々のM&A案件や海外事業の規模拡大により、2017年度には連結売上高約2兆円のうち、海外売上高が9,000億円を超えるまで成長しました。



▶ グローバルでのポジション

2017年はグローバルランキング（売上高）8位となり、2016年の9位よりランクを1つ上げることができました。

引き続き、「Global 3rd Stage」でめざすグローバル Top5に向けて、ビジネス規模の拡大に取り組みます。



*1 Gartner “Market Share: IT Services, 2017” 11 June 2018
Based on vendor revenue
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、この説明資料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。
ガートナーリサーチを基にNTTデータにて図表を作成。

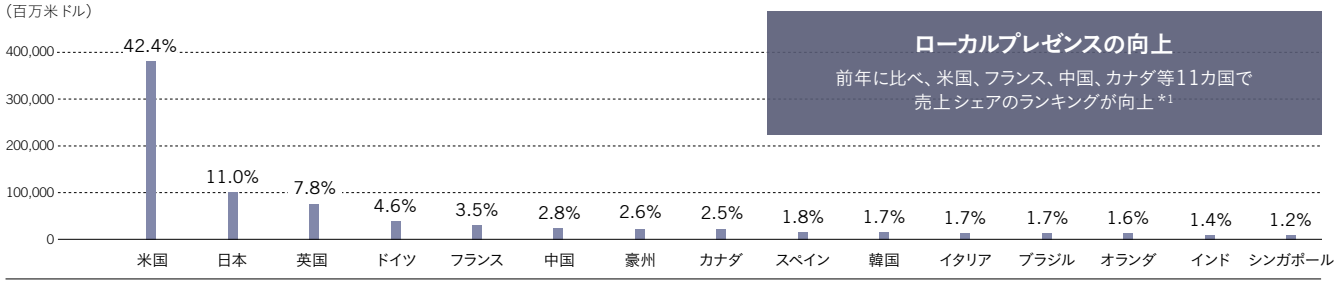
▶ ローカルプレゼンスの向上

グローバルで売上高を拡大するためには各国政府、多国籍企業をはじめ、世界中の様々なお客様からITサービスの提案機会をいただくことが重要となります。そのためには「世界主要各国におけるシェア2%以上、売上ランキングトップ10以内」が必要だと考えています。

2017年現在、ITサービス市場規模上位15カ国のうち、当社が売上ランキングトップ10以内に入っているのは日本、スペイン、イタリアとなっています。世界最大のITサービス市場である米国は、日本の約4倍の市場規模がありますが、そこでの当社 ランキングは24位です。引き続き、ローカルプレゼンスの向上に向け、オーガニック成長やM&Aにより、売上高の拡大をめざします。

国別ITサービス市場規模（2017年 エンドユーザーの支出額の上位15カ国、上位順）

（百万米ドル）



当社の各国ランキング10位以内	2位 当社シェア 9.3%	5位 当社シェア 5.3%	8位 当社シェア 2.6%

*1 Gartner "Market Share: IT Services, 2017" 11 June 2018,Based on vendor revenue、11カ国＝米国・フランス・中国・カナダ・ドイツ・豪州・イタリア・ブラジル・オランダ・インド・シンガポール
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、この説明資料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。
ガートナーリサーチを基にNTTデータにて図表を作成。

▶ Trusted Global Innovatorに向けたM&A戦略

今後のグローバル成長のため、M&Aは重要な手段の一つであり、以下のM&A戦略方針に基づき、事業を推進します。

Geography、Lifecycle、Offeringの3軸でのシナジー拡大による成長戦略の推進力として、M&Aを活用

✓ Geography

ITサービス市場規模が大きく、当社もすでに事業展開しているものの市場シェアが2%に届いていない国・地域でのM&Aを手掛け、シェア拡大、プレゼンス向上を図る。

✓ Lifecycle

顧客企業の経営層への提案力、案件形成力に優れ、お客様の経営課題に対して上流からサポートすることを可能にするコンサルティング能力やアウトソーシングサービスのデリバリー能力を獲得し、その地域、更にはグローバルで活用する。

✓ Offering

Global Accountsなどの顧客をどの国・地域でもサポートできる能力を得るため、自動車業界や金融分野向け等のソリューションを獲得し、サービス提供力を強化する。

Lifecycle

コンサルティング・アプリケーション開発・運用・保守までを一貫して継続的に行うことで、お客様の事業パートナーとして新たな価値を創造

グローバルマーケティング本部長 インタビュー

グローバルマーケティング本部長
Robb Rasmussen

グローバルマーケティング本部について

2017年7月にコーポレート組織にグローバル事業を横断的に取り扱う組織であるグローバルマーケティング本部を設け、本部長として私、Robb Rasmussenが就任しました。

日本人ではない本部長が着任することは当社史上初めての挑戦であり、経営陣の「NTTデータのグローバル化」への高い期待の表れであると認識しています。

1 グローバルマーケティング本部を設置した背景

これまで、当社は積極的なM&Aを通じ、グローバルにおける規模拡大を実現してきました。

世界各地に拠点ができ、お客様へのサービス提供力を向上させることができましたが、更なる統合効果の創出に向け、各地域で持つ強みやサービスを一元的に管理する必要が出てきたため、グローバルにおける当社のブランド向上を横断的に取り扱う組織としてグローバルマーケティング本部を設置しました。

日本における当社の確立されたブランド力に比べ、海外では受注につながるブランド力が課題となっています。そのため、ブランド力向上に向けてあらゆる手段を取り、当社の持つ「世界に通用する力」を伝えていきたいと考えています。

2 グローバルマーケティング本部のミッションについて

グローバルマーケティング本部のミッションは(1)「収益性を伴う成長」に向けて支援すること、(2)日本以外における当社のブランド力を向上させることです。これらのミッションを遂行するために、グローバル横断機能として、グローバル顧客企業のサポートや共通ソリューション等を提供し、グローバルレベルでの円滑な地域間連携を更に推進します。

世界中で11万人以上の社員数となった当社 グループには多くの人財、ソリューション、知的財産、方法論、ネットワークが大きな力として存在します。世界中で力を合わせることで、当社の真の力を発揮できると信じています。

3 マーケティング戦略

最も注力していこうとしているのは、デジタル戦略です。

お客様に訴求できる6つのデジタル注力分野を定め、当社のデジタル戦略をわかりやすい形で対外発信していきます。また、お客様のデジタル戦略をともに進めるパートナーとなるべく、プロジェクトやソリューション投資などをお客様とともに進めていきたいと考えています。

そのために、グローバル顧客企業へのアプローチ体制の再構築を行い、お客様とのつながりを強化していきます。

4 今後の展望

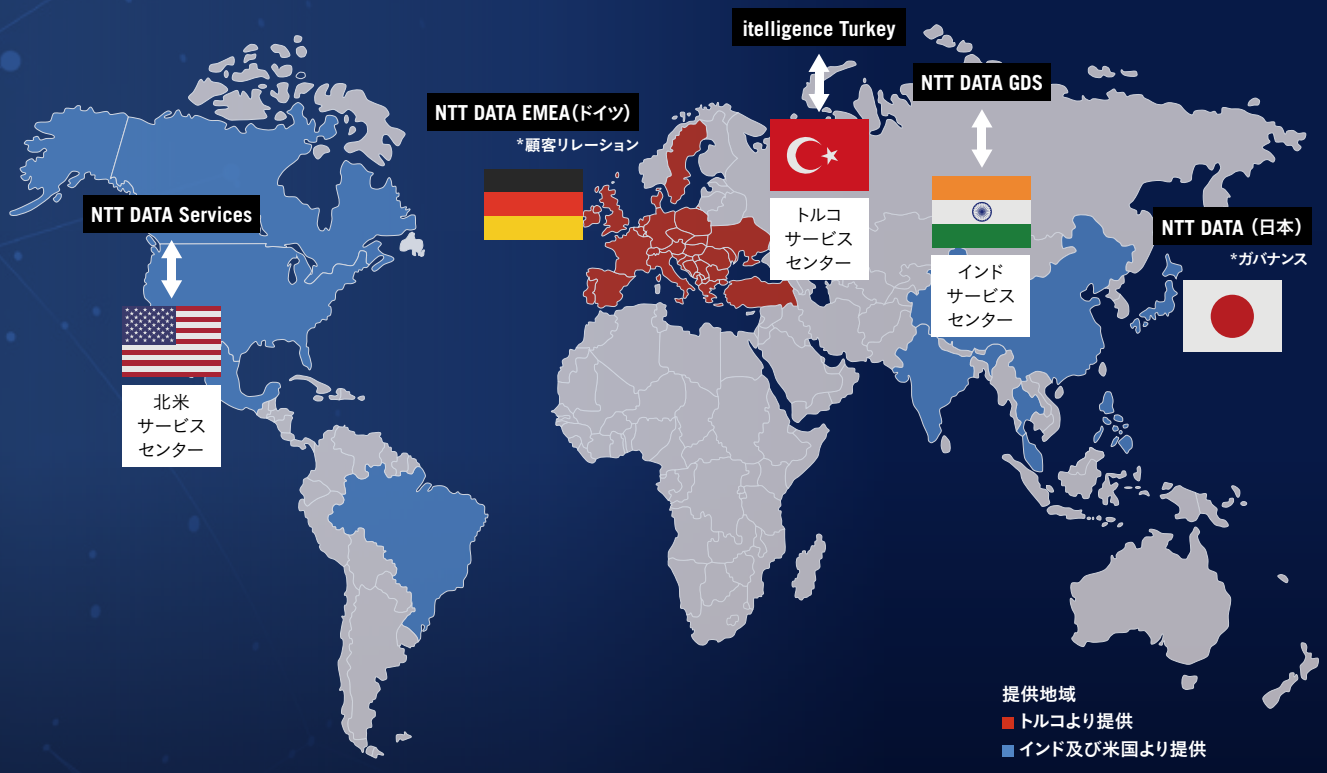
すでに世界各地の自動車業界に対する地域間連携を進めており、同様に金融、テレコム、保険などの業界でも、グローバルにおけるハブとしての役割を果たし、地域間連携を後押ししていきたいと考えています。「Trusted Global Innovator」となるべく、今後も世界中のお客様自身の事業目標達成に寄与していきます。

地域間連携の発揮事例

グローバルレベルでの地域間連携によりドイツ大手自動車 メーカーより大型案件を受注

25カ国・30拠点にわたる70,000ユーザーへの高品質なサービス提供を実現

- グローバル規模でのSAPプロジェクト実績や自動車業界における実績等の当社の強みが評価され、SAPシステム運用・保守、開発業務における戦略パートナーとして複数年契約を締結
- インドを中心とした開発拠点のカバレッジ、グローバル規模での自動車業界のノウハウ、日本のプロジェクトマネジメント力を活かし、お客様のシェアードサービスセンター３拠点と連携し、ITサービスを提供



北米

- システム運用・保守
- 4,000人超のユーザースコープ
- 4カ国へ提供

欧州

- システム運用・保守、システム開発
- 37,000人超のユーザースコープ
- 15カ国以上へ提供

APAC＋その他地域

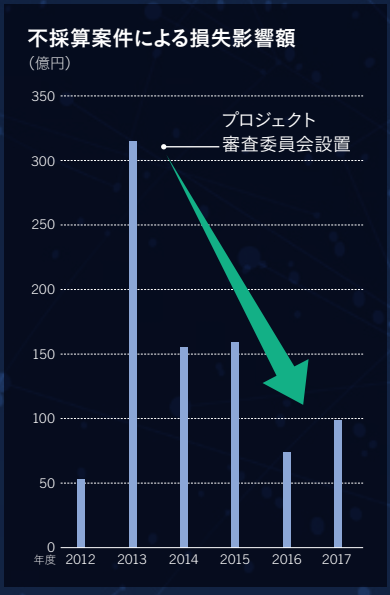
- システム運用・保守、システム開発
- 27,000人超のユーザースコープ
- 10カ国以上へ提供

Profitability

課題 1 不採算案件の管理

2013年10月にプロジェクト審査委員会を設置し、不採算案件の抑制に努めています。新規案件へチャレンジを行っていく中で、連結売上高比0.3%～0.5%であれば経営としてリスクコントロールできている状態であると考えています。2017年度の不採算額は、高度な技術力が要求される難度の高い1案件による影響を大きく受けましたが、その他の案件ではほとんど発生していません。これはプロジェクト審査委員会などの不採算抑制の取り組みによりリスク管理が行われた成果であり、全社的には目標水準以下にコントロールできていると考えています。

引き続き、重要な経営課題であると認識し、不採算案件のコントロールに取り組んでいきます。



▶ 不採算案件抑制の取り組みのポイント

1. プロジェクト審査委員会の設置

2013年10月より社長直轄組織「プロジェクト審査委員会」を設置し実査しています。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。

2013年10月のプロジェクト審査委員会発足から2018年3月末時点までで、53件の受注時のプロジェクト計画審査を実施しました。審査の結果、不採算発生のリスクが極めて高かった案件については、提案を断念したケースもあります。

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

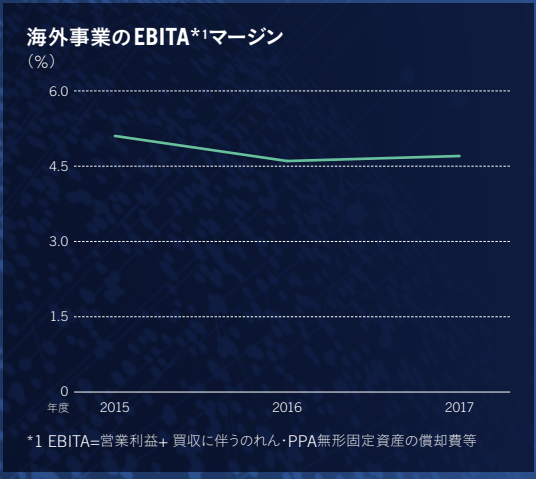
多額の不採算案件が発生した場合は、同一原因による再発が起きないよう、原因を第三者が徹底的に究明・分析し、再発防止策を立案しています。また、その内容を社内で事例共有し、再発防止に向けたノウハウや知見の横展開を行っています。

4. プロジェクト完遂に必要なマネジメント能力の向上

案件統制に応じた柔軟・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不採算案件を題材に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等を行っています。

課題 2

海外事業の利益率向上



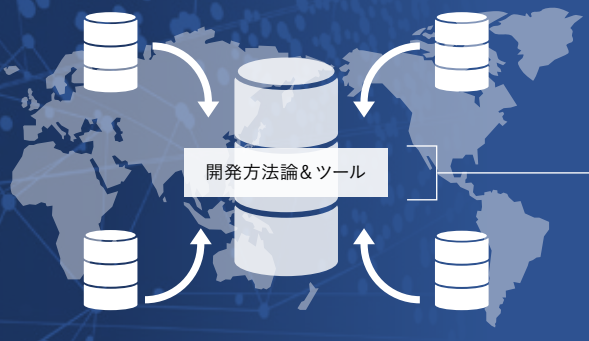
*1 EBITA=営業利益+ 買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等

- 海外事業 *2のEBITAマージンは4.7%台という水準に留まっており、利益率の向上は重要な課題
- 中長期的な利益率向上のため、グローバル共通・地域別の両面から取り組みを推進

*2 海外事業：2017年度分については北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの単純合計

▶ グローバル開発標準の整備

次世代開発標準をグローバルで統合。加えて、ツール類も集約し、
各国で高い品質のサービスを提供できる生産技術を整備。
特に、海外グループ会社が複数連携して開発する際には、開発の効率化、品質向上に寄与



- 次世代開発標準をグローバル統一し、ナレッジデータベースへ集約
- SAP、Oracle、Salesforce等の開発方法論も取り込み、順次拡張
- 海外に対して普及展開
  EMEA、APAC地域で利用開始

▶ 地域別の取り組み

- 北米：オフショア先のインドにおける生産性向上等を通じたコスト削減の推進、コンサルティング等の強化による高利益率な上流工程の案件獲得推進
- EMEA・中南米：中核3社のスタッフ部門集約による管理費・共通費のコスト削減の推進

Sustainability

社会・環境への貢献を通じた価値創造

近年、ESG(環境・社会・ガバナンス)の軸で、企業の社会との関わりを評価する動きが高まってきています。「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」という企業理念に基づき、社会・環境にも配意した事業活動を行うことにより、持続的な企業価値の向上に努めています。

SDGsへの対応

2015年9月、「国連持続可能な開発サミット」にて、「持続可能な開発目標(SDGs：Sustainable Development Goals)」が採択されました。SDGsとは、2030年までに地球規模で解決すべき17の目標と169のターゲットのことで、世界の各政府はこの目標に合意しています。また、SDGsを達成する上で、全産業の企業を重要なパートナーとして位置付け、持続可能な開発目標の解決に向けた積極的な行動が求められています。

当社グループは、NTTグループとしてSDGsに賛同しており、持続可能な社会の実現に向け、お客様をはじめとした、様々なステークホルダーと共創し、ICTを活用してSDGsに取り組んでいきます。

高い外部評価(2018年9月現在)

当社グループのESGに対する取り組みは、国内外の調査機関から高い評価を得ており、複数のインデックスの構成銘柄に選定されています。

Dow Jones Sustainability World Index / Asia Pacific Index

ダウジョーンズ社とロベコサム社が開発した、経済・環境・社会の3つの側面から企業の持続可能性を評価するインデックス、Dow Jones Sustainability Index(DJSI)のWorld及びAsia Pacificに選定されています。

FTSE4Good Index

環境・社会・ガバナンスのグローバルスタンダードを満たす企業への投資を促進するようデザインされた、社会的責任投資(SRI)指標であるFTSE4Goodの構成銘柄に選定されています。

FTSE Blossom Japan

FTSE Russell社による、国際的なESG基準である環境・社会・ガバナンスの観点において優れた日本企業を評価するFTSE Blossom Japanに選定されています。

Oekom格付Prime

ドイツのoekom research AG社によるCSR格付において, Internet & Software業界リーダーの1社としてPrimeに選定されています。

モーニングスター社会的責任投資株価指数

モーニングスター社が国内上場企業から社会性に優れた企業を選定し、その株価を指数化した国内初のSRI株価指数の構成銘柄に選定されています。

RobecoSAM Sustainability Award

SRI評価会社であるスイスの調査機関ロベコサム社によるサステナビリティ評価「RobecoSAM Sustainability Award」で特に優良なCSR企業として「Bronze Class」に選定されています。

社会・環境に対する重点テーマと取り組み

当社グループの持続的な成長に向けた重点テーマは、社会の面では、**安定的で質の高いサービスを提供するために必要となる「人財マネジメント」**と**社会課題を解決することを通じて業績向上にもつながる「サステナブルソリューション」**です。環境の面では、**環境負荷低減に配慮したサービスの提供や自社の事業運営を行う「環境マネジメント」**が重点テーマです。

	重点テーマ	取り組み
社会	**人財マネジメント** ▶ P.52〜 ■ 多様で優秀な人財の採用・獲得とともに、人財が活躍できる環境整備と育成に努めます。 ■ ITに携わる業界全体で、ワークスタイルの変革を進めます。 主なSDGs: 5 ジェンダー平等を実現しよう / 8 働きがいも経済成長も / 10 人や国の不平等をなくそう	優秀な人財の採用・定着化、様々なプログラム整備による育成、多様な人財の活躍や働き方変革を推進することで、持続的に価値を生み出せる組織づくりに取り組んでいます。
社会	**サステナブルソリューション** ▶ P.56〜 ■ 信頼性の高いシステム、人にやさしいシステムを通して社会全体に貢献します。 ■ 自社グループの関連する地域や国々の課題解決にも貢献します。 主なSDGs: 9 産業と技術革新の基盤をつくろう / 11 住み続けられるまちづくりを / 17 パートナーシップで目標を達成しよう	様々なITサービスやソリューションの提供により、便利で安心・安全な社会基盤の実現に向けて取り組んでいます。
環境	**環境マネジメント** ▶ P.58〜 ■ ITによって、お客様と社会全体のグリーン化に貢献します。 ■ 自社グループの活動においても、環境の課題解決に貢献します。 主なSDGs: 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに / 9 産業と技術革新の基盤をつくろう / 13 気候変動に具体的な対策を	グループ全体で環境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。

Sustainability

人財マネジメント

技術の進化が著しいIT業界において顧客ニーズや技術のトレンドを掴み、イノベーションを生み出し続けるためには、多様かつ優秀な人財が欠かせません。当社は、グローバルビジネス、リマーケティングや技術革新を牽引する、多様な高度プロフェッショナル人財の増加をめざしています。

採用・人財獲得

優秀な人財の国内外での採用

採用活動においては、中期的なビジネスの計画及び持続的な成長を考慮した人財計画を基に採用人数を決定しています。その上で、学歴・年齢・性別・国籍を問わず、一人ひとりの適性・意欲・能力を重視した採用を実施しています。近年では技術系人財の取り込みに向けて、ハッカソン等のイベントも積極的に実施しています。「Trusted Global Innovator」の実現に向けて、外国籍人財や欧米等への海外留学生含めた多様な人財を獲得しています。NTTデータでは海外グループの採用サイトを統一し、グローバルでの優秀な人財採用を行っています。能力を最大限に発揮できる労働環境や育成制度等の整備を背景に、様々な就職人気企業ランキングにおけるIT企業の中で上位を獲得しています。

NTT DATA Global Careerサイト

多様な人財獲得・定着化

人財が事業の貴重な資産であるNTTデータでは、M&Aも貴重な人財獲得の手段です。労働流動性の高い海外市場でのM&Aでは、社員のリテンションを重要課題として捉えており、必ず幹部が主要事業所に訪問してタウンホールミーティングを開催し、社員からのあらゆる質問に答えます。統合移行期間が長期に及んだり、社員がお客様先など多拠点に分散しているようなケースでは、コンスタントなコミュニケーションを図るべく、社員にスマートフォンアプリを配布したり、オンラインのオンボーディング・ポータルを提供しています。これまで、多数の海外M&Aを重ねつつも、海外の連結従業員数は、(四半期ベースで)一度も減少することなく増加しています。

育成

社員の能力開発を支援するための様々な各種研修体制と育成プログラム研修体系の整備

NTTデータでは、専門性を高める「テクニカル系研修」と、ビジネスパーソンとしての能力向上を図る「ビジネス系研修」を設けており、社員の役職や業務に応じて必要な研修を適切なタイミングで受けられるようにしています。

組織の視点での育成計画や、個々の社員のプロフェッショナリティに応じ、組織横断でそのプロフェッショナリティの上位者によるメンタリングや認定評価等を通じたスキル向上を図る取り組みを行っており、一人当たりの年間平均学習時間は60時間となっています。

プロフェッショナル人財の育成

当社独自の人財育成プログラム「プロフェッショナルCDP*1(Career Development Program)」をグループ会社含めて導入し、2017年度における国内外の認定者数*2は5,200人、累計認定数は35,700人を超えています。認定数の増加や認定レベルの向上についてはモニタリングを行い、適切な能力開発マネジメントにつなげています。

また、オープンイノベーション事業創発等などの活動を通じたイノベーション人財の育成や、AIやIoT等の最先端領域を含めた多様なプロフェッショナル人財の育成を促進しています。

NTTデータグループ全体ではセキュリティ人財約6,600人を育成しているほか、多様な領域で、エッジの効いた人財を多く育成しています。

*1 社員が高度な専門性と変化対応力を有するプロフェッショナルな人財となることを目的とした人財育成プログラム。
*2 海外グループ会社の同様の認定制度による認定者数含む。

NTTデータグループにおける多様なエッジが効いた人財

- NTTデータ数理システム
  ：データ分析・数理プロフェッショナル（AIやIoTのアルゴリズム開発等含む）
- NTTデータ先端技術
  ：システム基盤分野における高度プロフェッショナルサービス
- エックスネット
  ：高度な金融知識を用いた金融業界向けソリューションの提供

グローバル市場で活躍できる人財育成

即戦力となるグローバル人財を育成するために、経営幹部から若手層までを対象に国際的なビジネス交流やグローバルビジネススキル向上の機会を設けています。全世界の幹部候補生による議論の場「グローバル・リーダーシップ・プログラム」等には累計665人が参加しています。また、若手中堅向けにグローバル対応力を鍛える“Readiness Drive”プログラム（年間200人）や海外現地法人等への育成目的での配置等、多様な成長機会を提供しています。

グローバル・リーダーシップ・プログラム

ダイバーシティ＆インクルージョン

当社は、「ダイバーシティ＆インクルージョン」をグローバル競争に勝ち抜くための重要な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」を推進しています。

多様な人財活躍推進に向けた取り組み

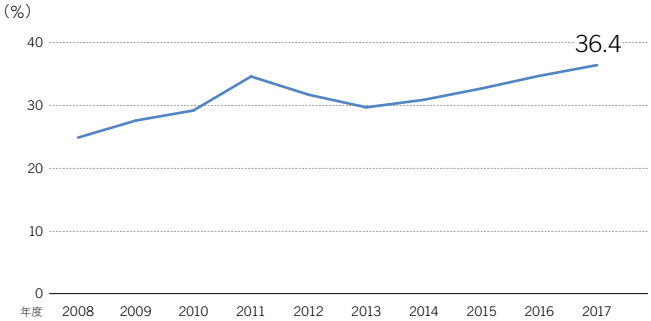
2012年度からは、特に「女性活躍推進」、「働き方変革による総労働時間の適正化」に注力しています。また、女性活躍推進法の制定に伴い、女性の活躍に必要な環境の整備を目的とした一般事業主行動計画（2016年4月1日～2021年3月31日）を改めて策定・公表し、目標達成に向けて取り組んでいます。

ダイバーシティ経営企業100選 プライムの受賞

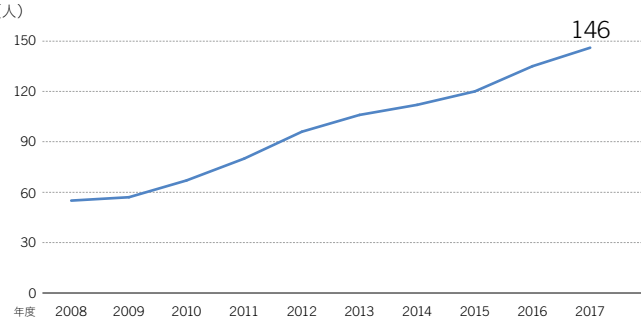
NTTデータは、「ダイバーシティ経営企業100選」選定以降も、ガバナンスの改革と同時に、経営層からダイバーシティに関する定期的なメッセージ発信、キャリア形成支援や働き方変革を通じた社員（管理職・従業員）の意識改革などに取り組んできました。こうした全社的かつ継続的な取り組みが評価され、ダイバーシティ経営のTop of Top企業として「100選 プライム」を受賞しました（応募70社中2社）。

「2017年度新・ダイバーシティ経営企業100選表彰式」（経済産業省主催）

新卒採用女性比率＊



女性管理職人数＊



＊ NTTデータ（単体）

女性活躍推進

2015年度からは主任、課長代理の女性社員を対象とした施策を強化し、女性社員の育成計画作成、女性社員とその上司が一緒に参加するキャリア形成支援研修、社外研修への派遣、管理職を対象としたダイバーシティマネジメント研修を継続実施しています。

また、育児・介護休職から復職した社員とその上司、各組織人事担当で三者面談を実施するなど、ライフイベントを迎えた社員に対してのキャリア形成支援も行っています。

女性活躍推進法における一般事業主行動計画定量目標

(2018年3月末現在)

目標1 **女性採用比率30%超を2020年度末まで継続してめざす**
- ▶ 直近10年間は概ね30%を維持

目標2 **2018年度末までに総労働時間**
社員一人当たり平均1,890時間／年をめざす
- ▶ 2013年から特に取り組みを進めており、2017年度平均1,901時間／年まで削減

目標3 **2020年度末までに女性管理職人数200人以上をめざす**
- ▶ 前年度から11人増加し、現在146人
(在籍管理職数を対象。ただし目標4の社員除く)

目標4 **2020年度末までに女性経営幹部数(役員、組織長等)10人以上をめざす**
- ▶ 現在9人

Women's Initiative

2017年5月に日本で世界の経済界や政界の女性リーダーが一堂に集う「世界女性サミット(Global Summit of Women)」が開催されました。このサミットに、NTT DATA GermanyのManaging Director & CFOが登壇し、当社からも、海外グループ会社を含む女性リーダーが参加しました。

各国のリーダーが集結する「NTT DATA Global Conference」においても女性活躍をテーマとしたセッションを定期開催し、グループ全体で推進しています。また、各国で女性を含む多様な人財の活躍に向けた様々な自主活動を行っています。

LGBT等性的マイノリティに対する取り組み

グローバル・コンプライアンス・ポリシーにおいて「人権を尊重し、性別、国籍、信条、宗教等による差別を行わない」ことを定め人権啓発等の活動を継続的に実施しています。更に、制度運用整備、人事・総務・採用担当者への研修を実施するなど取り組みを推進してきました。その結果、任意団体work with Prideによる日本唯一の評価指標である「PRIDE指標2017」のゴールドを受賞しました。

育児・介護制度の充実

社員が安心して出産・育児・介護と仕事を両立できるよう、休職制度・短時間勤務の充実や社員の理解促進、利用しやすい環境整備を進めています。育児支援制度は、企業内託児所「エッグガーデン」を設置するなど、積極的な取り組みを通じ、2008年に厚生労働省が認定する次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。その後も継続して認定を受けており、直近では2017年12月に取得しました。また、介護支援制度は、2011年から特定非営利活動法人「海を越えるケアの手」が提供する「遠距離介護支援サービス」に加入し、社員の介護への直接支援を行っています。

▶ 働き方変革に向けた取り組み

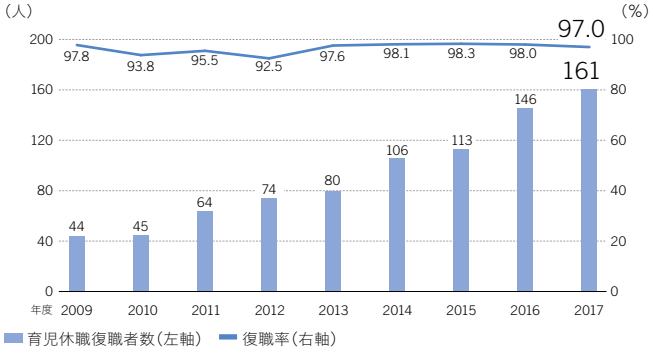
働き方変革に関する考え方

IT業界では長年、長時間労働の解消が継続的な課題となっていました。そのような中、当社は、持続的に成長し続けるためには、多様な人財が限られた時間の中でより柔軟で豊かな発想力・行動力を発揮し、新たな価値・イノベーションを創出していく職場環境の整備が必要という考えの基、働き方変革に取り組んでいます。

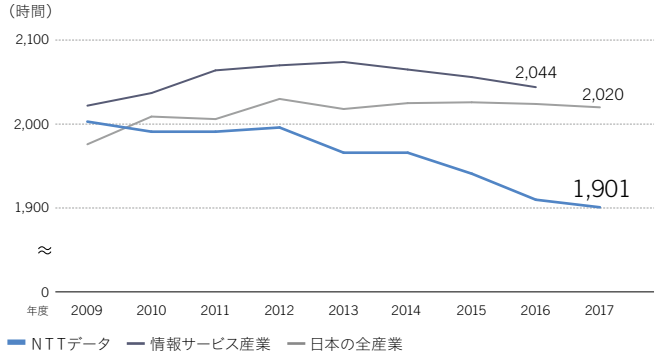
総労働時間削減に向けた取り組み・成果

パソコンのログオン・ログオフ時刻の記録等による徹底した労働時間管理や、総労働時間平均の達成目標や年休取得計画達成率をKPIとして設定し組織評価の一部に取り入れるなど、全社として取り組みを推進しています。その結果、2007年度の一人当たり総労働時間

育児休職復職者数／復職率



社員一人当たりの年間総労働時間の推移



出所：自社データ／一般社団法人 情報サービス産業協会 基本統計調査報告書／厚生労働省 毎月勤労統計調査

2,066時間から2017年度は1,901時間までの削減を達成し、日本企業の平均を下回る水準となっています。

有給休暇取得の推奨

社員のワーク・ライフ・バランスの推進に向け、有給休暇であるリフレッシュ休暇 *1、アニバーサリー休暇 *2の取得を推進しています。国土交通省などが取り組む「ポジティブ・オフ」の賛同企業として、社内に夏季休暇、年末年始休暇、リフレッシュ休暇などを利用し、大型休暇を計画・取得するなどの取り組みを管理職を含めた全社員対象に実施しています。

*1 リフレッシュ休暇：業務の節目を捉えて、休日と合わせて連続5日以上を取得できる休暇。
*2 アニバーサリー休暇：自分であらかじめ記念日を決め、計画的に取得できる休暇。

生産性向上の取り組み

当社では業務で利用する端末環境を全社 シンクライアント化し、オフィスや出張先、自宅等から同じ環境での業務を可能としています。財務・経理や人事、購買等の定型業務においては、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）による伝票作成やシステム投入等の自動化を実施し、業務効率化のメリットだけでなく、転記ミス等の人為的ミスの削減による作業品質の向上にもつなげています。

システム開発環境をクラウド上に集約する「統合開発 クラウド」は、納期短縮などの効率化に加え、テレワークによる開発業務の実現など、開発担当者の柔軟な働き方にも寄与しています。

これらの生産性向上の取り組みにより、2017年度の一人当たりの労働生産性は2013年度に対し、14％向上しています。

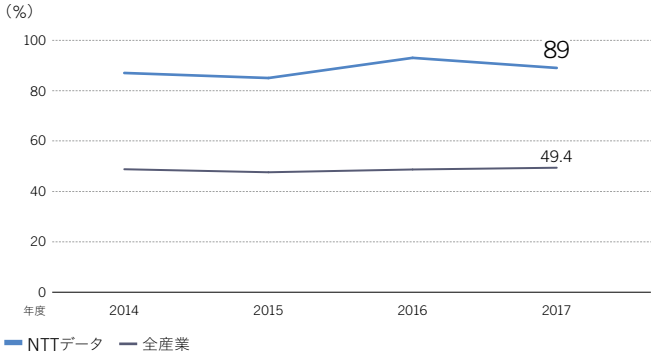
柔軟な働き方の推進

ワークスタイル・イノベーションを実現する具体的な働き方の一つとして、「テレワーク」を導入しており、社員の約7割が活用しています。2016年度には、総務省がテレワークの導入・活用を進めている企業を選定する「テレワーク先駆者百選」に選定され、2017年度にはテレワーク・デイと連動し通勤ラッシュの緩和に向けて実施した「時差 Biz」に参加し、東京都から「時差 Biz 推進賞（ワークスタイル部門）」を受賞しています。また、日本テレワーク協会のテレワーク推進賞「会長賞」も受賞しました。

2018年度のテレワーク・デイズにおいては、全社員がテレワーク・時差通勤・休暇取得を組み合わせた交通機関混雑解消に向けた取り組みを行い、5日間で延べ33,000人規模で参画しました。

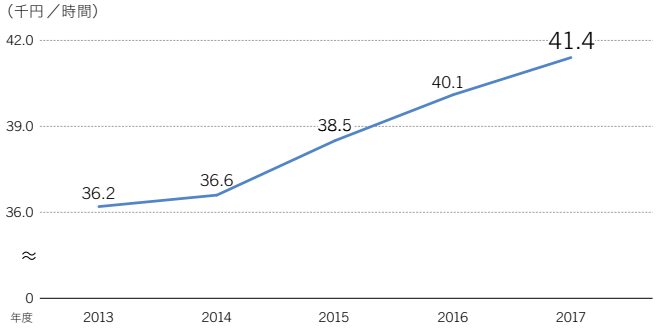
このほか、裁量労働制やフレックスタイム制などの制度、全社シンクライアント化やテレビ会議や電話会議などのインフラ環境も整備し、時間と空間に捉われない柔軟な働き方を追求しています。

有給休暇取得率



出所：自社データ／厚生労働省

社員一人当たり労働生産性 *



* 社員一人当たり労働生産性＝売上高÷（一人当たり総労働時間×社員数）（NTTデータ単体）

社員の健康維持・増進

健康推進室の産業医と保健士が中心となり、各職場と協力しながら社員の健康増進やメンタルヘルスケアに取り組んでいます。早期の身体・メンタル不調者の発見と社員自身によるセルフケアへの意識付けのため、若年層からの健康教育、月間時間外労働45時間超の社員を対象にした「疲労蓄積度チェック」、産業医または保健師による面接や全社員対象のWeb健康問診、ストレスチェック等を実施しています。また、2017年度より、40歳以上を対象とした特定保健指導を、社内にて当社保健士により実施することを可能とし、完了率向上に向けた取り組みを実施しています。

これらの取り組みが評価され、2018年2月には「健康経営優良法人2018～ホワイト500～」に認定されました。

Sustainability

サステナブルソリューション

NTTデータグループのアプローチ

SDGsに代表されるように、持続可能な社会の実現に向けては解決すべき課題が数多くありますが、その解決に向けてITが貢献できる領域は広く、市場としてのポテンシャルも大きいと私たちは考えています。NTTデータグループは、こうした世の中の変化を機敏に捉え新規事業創出や事業領域の拡大を行うことで様々な社会の課題解決に貢献し、企業価値の向上に努めています。

今後もお客様とともにイノベーションを実現し、ITを使って社会や地域にとって良い「しくみ」を提供していきます。

NTTデータグループがITの活用によって貢献する社会課題の例

より豊かで調和のとれた社会の実現

- 便利で、安心・安全な社会基盤の実現
- 持続可能な都市・地域づくり
- 環境負荷低減
- **防災、自然災害への対応のためのインフラ整備**
- エネルギーの安定的な確保と効率化
- 健康・長寿社会の実現
- 労働力不足の解消

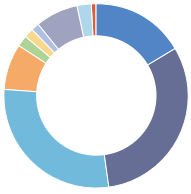
取り組み事例

自然災害の防災・減災に備えたインフラの確立と整備への貢献

近年、気候変動が原因と考えられる自然災害や地震などが世界中で発生しており、特にインフラ整備が進んでいないアジア・アフリカでは、経済的被害、環境被害が開発途上国の持続可能な開発の障害になっています。また世界で2億人もの人々が被災し、自然災害による経済的損失は、年間平均1,000億米ドルを超えるといわれており、災害に強い強靭な社会の構築が求められています。

深刻化する気候変動、頻繁に生じる甚大な自然災害、地球規模の健康被害等の社会課題解決に向け、インフラ整備や防災・減災対策、疫病感染拡大への対策に有効な計画や設計が求められていますが、全土を網羅した高精度な地形データが整備されておらず、課題の予測・対策やインフラ整備に向けた施策の実現が困難なケースが存在しています。

世界における自然災害被害額と被害額の割合



* 1985年～2015年の自然災害による被害額を集計

- 日本 …… 4,287億ドル(17%)
- その他 アジア …… 8,103億ドル(31%)
- 米国 …… 7,276億ドル(28%)
- その他 アメリカ …… 2,044億ドル(8%)
- ドイツ …… 544億ドル(2%)
- フランス …… 391億ドル(2%)
- 英国 …… 349億ドル(1%)
- その他 ヨーロッパ …… 1,932億ドル(7%)
- オセアニア …… 663億ドル(3%)
- アフリカ …… 189億ドル(1%)

自然災害リスクを軽減し、経済的損失を抑えることが可能となる
重要 インフラの確立と整備が求められている

出所：中小企業庁「平成28年版 中小企業白書」を基に作成
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf

▶ 世界最高精度の全世界デジタル3D地図「AW3D」

「AW3D」は、NTTデータが一般財団法人リモート・センシング技術センター（RESTEC）と共同で開発・販売し、世界中の陸地の起伏を表現している5m解像度のデジタル3D地図です。

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）の陸域観測技術衛星「だいち（ALOS：エイロス）」によって撮影された約300万枚の衛星画像を活用し、2016年3月末に全世界の地形データの整備を完了しました。現地測量が困難な山間部等の地域を含めて、世界中の地形を一貫性のある高い精度で分析でき、さらに都市部では、世界最高性能の衛星を運用する米国DigitalGlobe社と連携し、最高0.5m解像度を実現。建築物レベルの細かな起伏の表現が可能となりました。

AI・ビッグデータ技術を活用した短納期・低コストによる提供を行い、また最新の3D地図処理技術により高い位置精度を実現することで、世界100カ国以上で活用されています。

▶ マカオにおける氾濫シミュレーションによる津波ハザードマップの作成への活用

「AW3D」の利用分野は多岐にわたり、地図整備、防災対策、衛生分野における疫病の感染拡大の対策など、800プロジェクト以上の課題解決に活用されています。

具体例として、マカオにおけるハザードマップ作成時に「AW3D」標高データを用いることにより、津波の正確なシミュレーションが可能となり最悪のシナリオとしては埋立地部分が浸水するという仮説を立て、マカオで津波が発生した際にどこが浸水するかがわかる津波ハザードマップを作成しました。これにより、マカオにおける効率的な災害対策・インフラ整備が可能となりました。

▶ JISA Awards 2018にて最高賞Winnerを受賞

2018年6月、「AW3D」は一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）より「JISA Awards 2018」の最高賞であるWinnerを受賞しました。「JISA Awards」は独創性が高く、国際的に通用するシステムの創造者を表彰するものです。

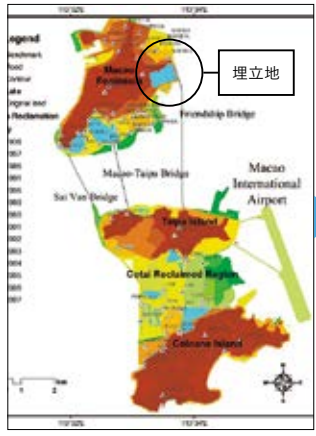
今後も、スピーディーでリアルタイムなデータの提供を進め、都市計画・通信サービス・交通・防災・航空等、幅広い分野における更なる社会課題の解決をめざすとともに、地理空間情報の利用拡大、市場創出を世界中で推進していきます。

実績例

分野	活用実績（国名）	貢献内容
防災減災	ベトナム	幹線道路沿いの土砂災害の危険性箇所の識別
	ネパール	大地震後の長期復興計画のためのハザードマップ作成
	インドネシア	火山噴火物の予測により災害軽減
インフラ	世界各国	電力分野の風力発電地点調査の効率化
資源	タンザニア	水資源分野の地下水利用計画
衛生	ナイジェリア・ニジェール	衛生分野の疫病対策
都市計画	世界各国	都市開発分野の無線基地局設置場所選定

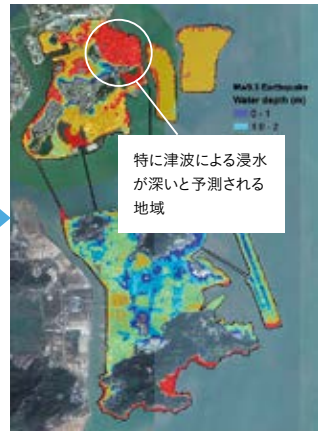
氾濫シミュレーションによる津波ハザードマップ（マカオ）

〈再開発の進展〉

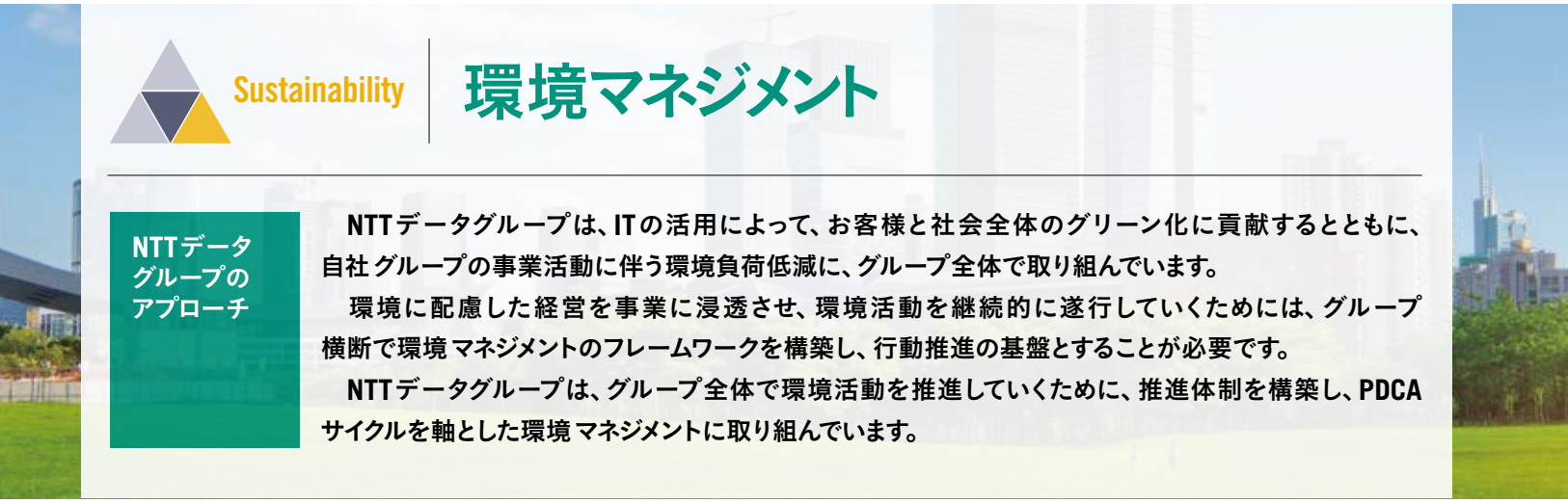


凡例：茶色＝陸地
出所：Reclamation evolution of Macau [Jiang et al., 2011]

〈津波ハザードマップ〉



凡例：赤色＝浸水6.0～8.0m
提供：Dr. Linlin Li of Earth Observatory of Singapore



Sustainability

環境マネジメント

NTTデータグループのアプローチ

NTTデータグループは、ITの活用によって、お客様と社会全体のグリーン化に貢献するとともに、自社グループの事業活動に伴う環境負荷低減に、グループ全体で取り組んでいます。

環境に配慮した経営を事業に浸透させ、環境活動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。

NTTデータグループは、グループ全体で環境活動を推進していくために、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。

環境志向経営の方針と長期目標

NTTデータグループは、1999年7月に「NTTデータグループ環境方針」を制定しました。2010年度に「環境メッセージ」を表明し、2011年度には「NTTデータグループ環境方針」を改訂するなど、自らの事業活動に伴う環境負荷を低減するだけでなく、情報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を提供し、社会全体の環境負荷低減への貢献を重視した活動を続けてきました。

環境方針

私たちは、現在深刻な地球環境問題に直面しており、企業は環境問題に経営課題として取り組み、地球と社会が直面する環境の課題解決への貢献が求められています。

情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造するNTTデータグループは、システムやソリューションを提供していくことにより、人や物の実際の移動を代替あるいは節減することで環境保護に貢献します。また、その一方で事業活動が環境に大きな影響を与えていることを真摯に受け止め、より豊かで調和の取れた社会の実現に貢献するため、環境保護活動を継続的かつ計画的に推進していきます。

1. 環境に配意した事業の推進

事業活動における環境への影響を低減させるため、可能な限り定量的な目的・目標を設定し、定期的に見直しを図りながら継続的改善に取り組みます。

1. 環境に配意したシステムの開発を進めていきます。
2. グリーン購買に積極的に取り組みます。
3. 省資源・省エネルギー施策の展開、物品の利活用・リサイクルの推進・廃棄物の削減などにより汚染の防止と資源消費の抑制を図っていきます。

2. 法規等の順守

事業活動推進において、環境側面に関する適用可能な法規及びその他合意した事項を順守します。

3. 啓発活動の推進

環境教育・環境社会貢献活動などを通して、社員及び協働者に対して環境に関する啓発活動を行い、意識の向上を図っていきます。

4. コミュニケーションの推進

社内外のステークホルダーと積極的な環境コミュニケーションを進めていきます。

環境メッセージ

地球ソリューション。
〜ITで、地球環境の課題を解いていく

NTTデータグループは、
ITを使って新しい「しくみ」をつくることで、
地球と社会が直面する環境の
課題解決に貢献します。

〈アクションプラン〉

ITを通して、お客様・社会全体のグリーン化に貢献します。

- NTTデータグループが提供するシステムやソリューションの環境影響評価の「見える化」を推進します。
- 環境ソリューションの創出・拡大を推進し、社会の環境負荷削減に貢献します。

自社 グループのグリーン化をすすめ、地球環境に貢献します。

- 自社 データセンターの高効率化・運用改善や、フリーアドレスなどのワークスタイルの変革により、自らのCO_2排出量の着実な削減を実行します。
- 紙の使用量や廃棄物の着実な削減を実行します。

社員一人ひとりが環境について考え、積極的に貢献します。

- 組織として、個人として、様々な分野で環境社会貢献活動を推進します。
- 社内外に対して、環境コミュニケーションを積極的に行います。

取り組み事例

高度化するニーズの対応に加え、最新鋭の設備を備えた「三鷹 データセンター EAST」で環境負荷低減に貢献

クラウドサービスの拡大やシステムの高集積化によりラック当たりの消費電力量が高まる傾向にある中、環境マネジメントの観点から、データセンターには高いエネルギー効率が求められています。

2018年4月にサービスを開始した「三鷹データセンター EAST」は、最新鋭の設備を備えたデータセンターであり、その特長の一つがエネルギー効率の高さです。効率的に冷却ができる壁吹空調方式、サーバ機器等の排熱の通路を囲い、サーバを冷やす冷気と物理的に隔てることで空調効率を高めるホットアイルキャッピングを採用。さらに、当社としては初の自然 エネルギー(春・秋・冬季の外気)を活用した外気冷却方式の採用により、空調設備の稼働時間を短縮、全国でもトップクラスの電力使用効率(Power Usage Effectiveness:PUE)1.3以下(年間平均・設計値)をめざし、省電力に寄与しています。

また、マルチコンコースと呼ばれるアトリウム空間では、自然採光を積極的に取り入れ照明電力を最小化しています。さらに、冬期にはサーバ排熱を暖房として利用したり、太陽光発電を夜間照明や暖房に利用してゼロエネルギーを実現しました。

▶ 三鷹 データセンター EASTとは

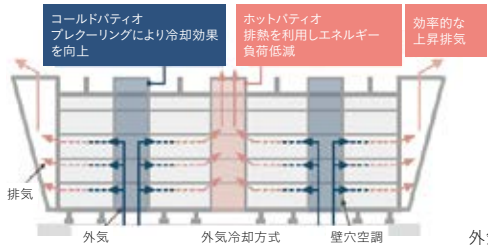
三鷹データセンター EASTは、地上4階建て、2期棟完成時には床面積約38,000m²、最大でサーバラックを5,600ラック収容する国内最大規模の最新鋭のデータセンター専用建物です。建設地である東京都三鷹市は、水害、地震等の災害リスクが極めて少ない地域に位置しています。また、免震構造、非常用発電機など強固なインフラ設備を設けることにより、従来のデータセンターよりも更に災害時のデータ復旧・事業継続計画(BCP)への対応力を強化しています。

* 三鷹データセンターEASTは、NTT DATA三鷹ビルEASTの通称です。

マルチコンコース

太陽光パネル

三鷹 データセンター EAST 外観



外気冷却方式のイメージ

コーポレート・ガバナンス

役員紹介（2018年6月20日）現在

取締役

1 代表取締役社長

本間 洋

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 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
2016 当社 代表取締役副社長執行役員
2018 当社 代表取締役社長（現在に至る）

2 代表取締役副社長執行役員

柳 圭一郎

人事本部長、事業戦略担当 *1

1984 日本電信電話公社入社
2009 エヌ・ティ・ティ・データ・
ジェトロニクス（株） 代表取締役社長
2013 当社 執行役員 第二金融事業本部長
2016 当社 取締役常務執行役員 総務部長
人事部長兼務
2017 当社 取締役常務執行役員 人事本部長
総務部長兼務
2018 当社 代表取締役副社長執行役員
人事本部長（現在に至る）

3 代表取締役副社長執行役員

山口 重樹

公共・社会基盤分野担当、
法人・ソリューション分野担当、
中国・APAC分野担当

1984 日本電信電話公社入社
2013 当社 執行役員
法人コンサルティング&マーケティング本部長
2015 当社 執行役員 ITサービス・ペイメント
事業本部長
2016 当社 常務執行役員
ITサービス・ペイメント事業本部長
2017 当社 取締役常務執行役員
2018 当社 代表取締役副社長執行役員
（現在に至る）

4 代表取締役副社長執行役員

藤原 遠

金融分野担当、欧米分野担当、
グローバルマーケティング担当

1985 日本電信電話（株）入社
2014 当社 執行役員 第一金融事業本部
副事業本部長
当社 執行役員 第四金融事業本部長
2015 当社 執行役員 第一金融事業本部長
2017 当社 取締役常務執行役員
2018 当社 代表取締役副社長執行役員
（現在に至る）

5 取締役常務執行役員

木谷 強

技術革新統括本部長、技術戦略担当 *2

1983 日本電信電話公社入社
2015 当社 常務執行役員
技術革新統括本部長
技術革新統括本部
基盤システム事業本部長兼務
2016 当社 取締役常務執行役員
技術革新統括本部長
技術革新統括本部
システム技術本部長兼務
2017 当社 取締役常務執行役員
技術革新統括本部長（現在に至る）

6 取締役常務執行役員

竹内 俊一

公共・社会基盤分野副担当

1985 日本電信電話（株）入社
2013 当社 総務部長
2014 当社 執行役員 総務部長
2015 当社 執行役員 第一公共事業本部長
2016 当社 執行役員 テレコム・ユーティリティ
事業本部長
2018 当社 取締役常務執行役員（現在に至る）

7 取締役常務執行役員

伊藤 浩司

北米事業本部長、
EMEA・中南米事業本部長、
欧米分野副担当

1986 日本電信電話（株）入社
2015 当社 執行役員 グローバル事業本部長
2017 当社 執行役員 北米事業本部長
EMEA・中南米事業本部長兼務
2018 当社 取締役常務執行役員
北米事業本部長
EMEA・中南米事業本部長兼務
（現在に至る）

8 取締役

岡本 行夫

社外取締役 *3、独立役員 *5

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）
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）

9 取締役

平野 英治

社外取締役 *3、独立役員 *5

1973 日本銀行入行
2014 トヨタファイナンシャルサービス（株）
特別顧問
2015 メットライフ生命保険（株）
取締役代表執行役副会長
（株）リケン 取締役（現在に至る）
2016 当社 取締役（現在に至る）
トヨタファイナンシャルサービス（株）
顧問
2017 メットライフ生命保険（株）
取締役副会長（現在に至る）

10 取締役

海老原 孝

1990 日本電信電話（株）入社
2014 東日本電信電話（株）
経営企画部 中期経営戦略推進室長
2016 日本電信電話（株） 技術企画部門
担当部長
2017 当社 取締役（現在に至る）
日本電信電話（株） 総務部門
担当部長（現在に至る）

11 取締役

John McCain

1986 Electronic Data Systems 入社
2010 Keane International, Inc. Director and
CEO（現NTT DATA, Inc.）（現在に至る）
2012 当社 執行役員
2016 NTT DATA Services, LLC President
and CEO（現在に至る）
2018 当社 取締役（現在に至る）

*1 「事業戦略担当」は、当社グループの事業運営・人事に関する戦略策定・実行、財務、IR、リスクマネジメント、広報を総括する分掌です。
*2 「技術戦略担当」は、当社グループの技術開発・研究開発に関する戦略策定・実行、セキュリティ戦略の策定・実行を総括する分掌です。
*3 岡本 行夫、平野英治の2名は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
*4 山口徹朗、小畑哲哉、桜田桂、佐藤りえ子の4名は、会社法第2条16号に定める社外監査役です。
*5 岡本行夫、平野英治、桜田桂、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。

監査役

常勤監査役

山口 徹朗

社外監査役 *4

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)

常勤監査役

小畑 哲哉

社外監査役 *4

1980 日本電信電話公社入社
2004 日本電信電話(株) 第四部門担当部長(現 財務部門)
2011 東日本電信電話(株) 取締役 神奈川支店長
2013 (株)エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ西日本 取締役
2017 エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ(株) 代表取締役常務 企画総務部長 事業連携推進部長兼務 エヌ・ティ・ティラーニングシステムズ(株) 取締役
2018 当社 常勤監査役(現在に至る)

常勤監査役

桜田 桂

社外監査役 *4、独立役員 *5

1980 会計検査院採用
2014 同 事務総長官房総括審議官
2015 同 第1局長
2016 同 事務総局次長
2017 同 事務総長
2018 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 *4、独立役員 *5

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)
2008 ジ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)
2016 第一生命ホールディングス(株) 取締役(監査等委員)(現在に至る)
2018 J.フロント リテイリング(株) 取締役(現在に至る)

常務執行役員

沖村 幸彦
第三金融事業本部長

松永 恒
第一金融事業本部長

執行役員

宇平 直史
中国・APAC事業本部長
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
NTT DATA Asia Pacific Pte. Ltd.
Director & Chair

三宅 信一郎
第四金融事業本部長

中村 卓司
財務部長

佐藤 哲
NTT DATA Asia Pacific Pte. Ltd.
President & CEO

佐々木 裕
製造ITイノベーション事業本部長

鈴木 正範
第二金融事業本部長

土橋 謙
NTT DATA EMEA Ltd.
Director & Chair

茅原 英徳
第二公共事業本部長

有馬 勲
ITサービス・ペイメント事業本部長

赤羽 美和子
総務部長

河野 吉晴
テレコム・ユーティリティ事業本部長

北村 友朗
ビジネスソリューション事業本部長

村山 智文
第一公共事業本部長

森 直之
事業戦略室長

Benito Vázquez
EMEA・中南米事業本部
副本部長
NTTDATA EMEA Ltd. CEO

基本的な考え方と基本方針

当社グループは、情報技術で新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会を実現することを使命とし、常に時代の先を読み、市場環境の変化、お客様のニーズ及び最新の技術動向に迅速・的確に対応しつつ、持続的な成長により安定して利益を創出できる企業体質の確立をめざしています。

この経営理念の基、当社グループは、2016年度から2018年度の中期経営計画を策定し、世界各地域での事業成長を追求し、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により、グローバルブランドとしてブランド価値の向上を図るNTT DATA：ASCEND（Rise and grow our global brand）を基本方針とし、基本戦略である「リマーケティングの更なる深化」、「技術革新による価値創造」に取り組んでいます。

更に、当社グループは、自国内外において、法令・契約を遵守し、人権を含む各種の国際規範を尊重することに加えて、様々な情報サービスの提供を役員や社員が社会的良識に基づき適正に実施することを通じ、社会が直面する様々な課題の克服に向けて、積極的に貢献していきます。

この考え方の基、当社は、株主や投資家の皆様を始め、お客様やお取引先、従業員等様々なステークホルダー（利害関係者）の期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るため、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨を踏まえ、（1）経営の透明性と健全性の確保、（2）適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現、（3）コンプライアンスの徹底、を基本方針としてこれらの充実に取り組んでいます。

（1）経営の透明性と健全性の確保

当社は、「ディスクロージャー規程」に則り制定した「ディスクロージャーポリシー」に基づき、適時、公正かつ公平な情報開示に努めており、このことによって市場から適切な企業評価を得ることが重要であると認識しています。そのため、当社は四半期ごとの決算発表に合わせて決算説明会を実施しているほか、国内外の投資家・アナリストの皆様とのミーティングも積極的に実施し、経営の透明性の確保を図っています。また、業務執行の公正性を監督・監査する機能を強化するため、社外取締役及び社外監査役を置いて、取締役会による監督及び監査役会による監査を実施するなど、経営の健全性の確保を図っています。更に、親会社である日本電信電話株式会社（以下「NTT」）及びNTTグループ内の各社と取引を行う際には、当社株主全体の利益の最大化を意識し実施しています。

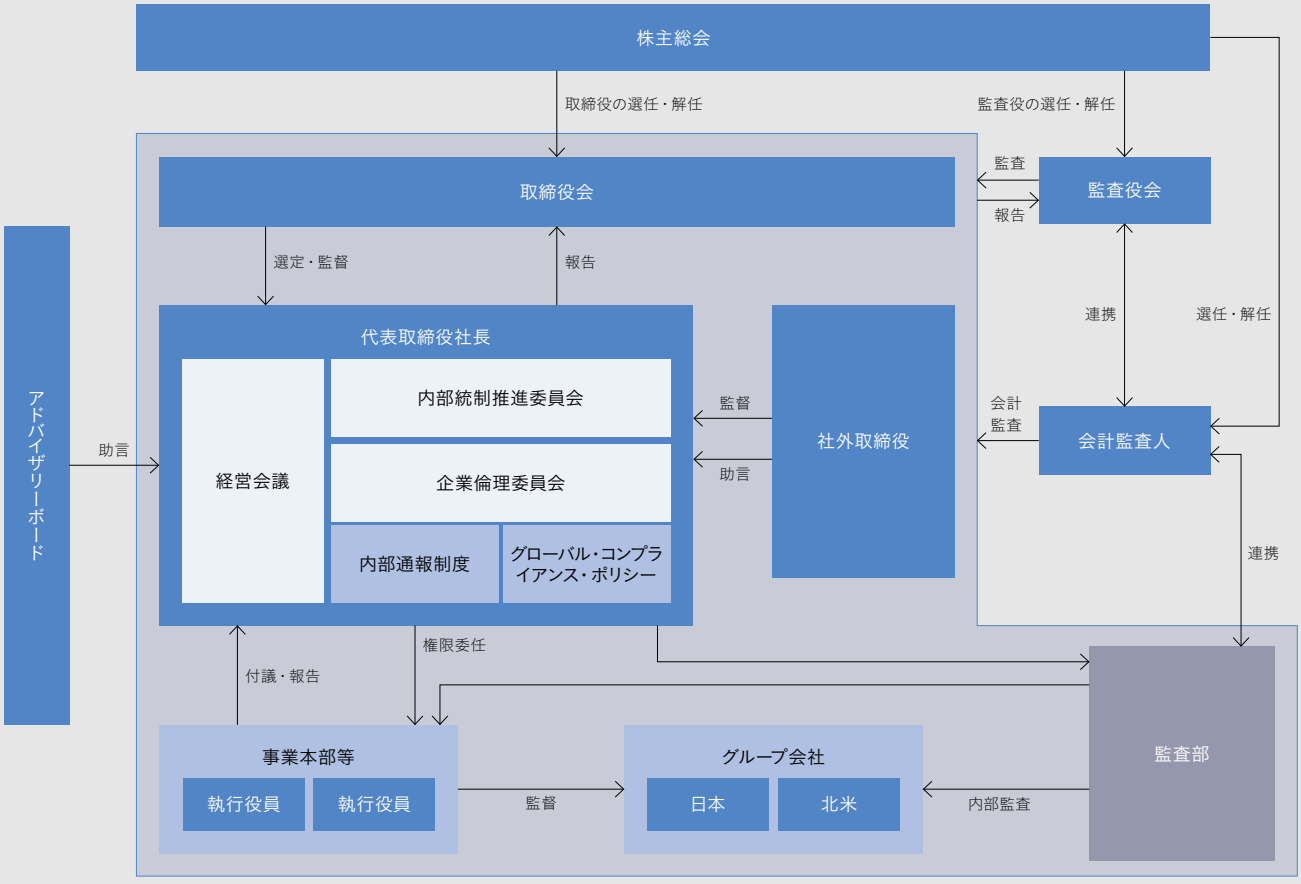
（2）適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現

当社の意思決定は、取締役会の監督の基、社長、副社長、リージョン・分野担当役員及び各組織の長の責任・権限を定めた「権限規程」に基づき行っています。また、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うことを目的に、社長、副社長、リージョン・分野担当役員及びその他関連する重要な組織の長をもって構成される「経営会議」を設置し、取締役会で決議される事項についても、審議を充実させるため、事前に「経営会議」で協議を行っています。その他、業務執行に専念する責任者として執行役員を配置し、取締役から業務執行に関わる権限を大幅に委譲するとともに、「組織規程」に基づき主管組織が自主的かつ責任ある事業運営を実施することにより、適正かつ迅速な意思決定と事業遂行の実現を追求しています。

（3）コンプライアンスの徹底

当社は、当社グループすべての役員及び社員を対象とする「グローバル・コンプライアンス・ポリシー」を策定し、企業倫理に関する基本方針や具体的行動指針を明確にすることで、法令遵守はもとより、高い倫理観を持って事業を運営していくこととしています。これを実効あるものとするためには継続的な啓発活動を行う必要があると考えており、社員向けのコンプライアンス研修等を実施するとともに、コンプライアンスに関する社員の意識調査等も行っています。更には、より風通しの良い企業風土の醸成に努めるため、社内・社外の申告受付窓口としてグループ横断的な「ホイッスル・ライン」受付窓口を設置し、匿名・記名を問わず申告を受け付けています。なお、「ホイッスル・ライン」受付窓口に申告したことを理由として、申告者に対して不利益となる取り扱いは行わないこととしています。

業務執行の体制、経営監視及び内部統制の仕組み



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など、連携体制を整備しています。

特に近年、旧Dell Services部門の譲り受けをはじめとする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、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。

また、それぞれの統括会社等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。

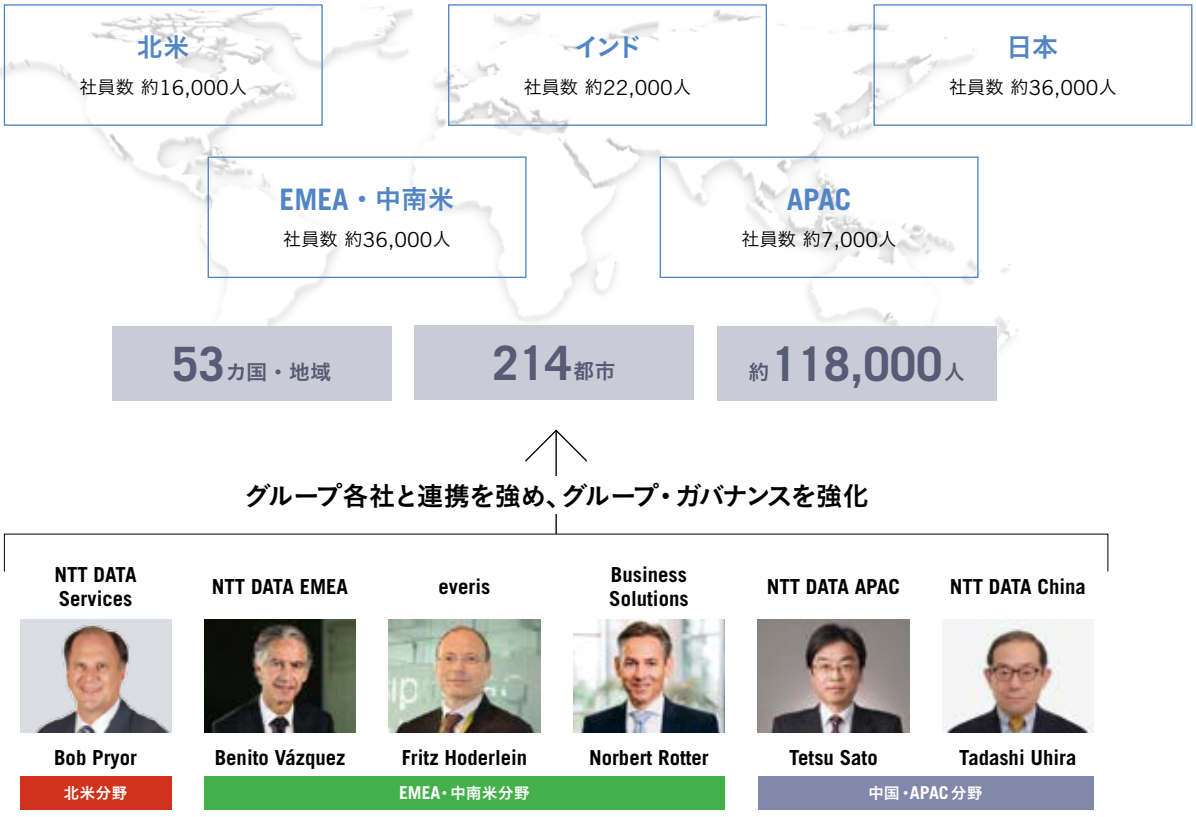
国内の当社グループでは、2013年度より、経営の効率化に向けて国内グループ各社が利用する「グループ会計共同システム」を刷新しました。2014年度は更に導入を進め、国内主要グループ会社約70社まで拡大

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。

更に、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、人財領域）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」について、国内グループ会社を対象に導入しており、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ならびに更なるグループシナジーの発揮をめざします。

「グループ運営方針」「グループ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併せ、グループ・ガバナンスの確実な運用を図っています。



Group Vision浸透に向けた取り組み「Values Week」

当社グループではGroup Visionの達成に向け、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。具体的取り組みとして、毎年5月の当社創立記念日の週をValues Weekとし、Valuesについて語り合うイベントを開催しています。

2017年のValues Weekでは、世界約30カ国の100以上の都市で約15,000名の社員がValuesについて語り合うワークショップに参加し、熱い議論が各地で繰り広げられました。

独立社外取締役
岡本 行夫

1968　外務省入省
1991　同省退官
　　(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)

真のグローバル企業への道

世界の人口爆発、都市化、中産階級の膨張、テクノロジーの幾何級数的進歩などの中で、当社の前途には大きな可能性が広がっています。真のグローバル企業として、この開かれた空間に積極的に飛び込んでいくためには、状況変化に受け身で対応するのではなく、そのダイナミズムを積極的に取り込んでいく「プロアクト型」の経営が必要になります。

そのためには、グローバルビジネスを単に当社の業務の一部門として特別な経験と訓練を積んだ人にだけ担当させるのではなく、社員全体がそれに対応することが必要です。つまり会社全体が真の意味でのグローバル企業とならなければいけません。海外の事業会社が何の違和感もなく当社の意識と枠組みに同化してくるような体制になっていなければいけません。

その際、本社側でなによりも必要なのは、多様性を包摂する意識の深さと、グローバル世界との円滑なインターフェイスを可能にする国際性です。そうした変革によって、企業価値の向上は「結果」としてついてきます。

幸い、グローバル化についての取締役会の意識は高いです。社外取締役としての私の任務は、世界情勢が変化していく方向について、できるだけ間違いのない見通しを提示し、社内で議論していくことと考えています。

ESG重視の経営をめざせ

国連が、ESG投資を中核とした責任投資原則(PRI)を公表したのは12年前ですが、現在、PRIに署名した機関投資家の総運用残高は9,000兆円を超える規模に達しています。日本でも、2015年に世界最大級の公的年金ファンドである年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が署名しています(ちなみに私は昨年10月にGPIFの初代経営委員長を拝命しています)。

E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)が注目されるようになった裏には、地球温暖化や貧富の格差問題に象徴されるように、社会の持続性に対する危機意識の高まりがあり、この先も、こうした流れは世界的なスケールで強まっていくことが予想されます。

NTTデータグループは、「Trusted Global Innovator」として世界のトップ5に入るという大きな志を持っています。目標達成の要件は、世界の人々から文字通り信頼されることであり、そのためには世界的な潮流となっているESG活動に積極的に取り組んでいくことが求められます。

その際のキーワードは、「情報開示」と「投資家との積極的な対話」ですが、これらを効果的に行っていくためには、NTTデータグループの行うESG活動が、将来の価値創造につながるストーリーを持っていなければなりません。そしてこれは、取締役を含めた経営幹部の大事な使命だと認識しています。

独立社外取締役
平野 英治

1973　日本銀行入行
2006　同行退任
　　トヨタファイナンシャルサービス(株)
　　取締役副社長
2014　同社 特別顧問
　　メットライフ生命保険(株)
　　取締役副会長
2015　同社 取締役代表執行役副会長
　　(株)リケン 取締役(現在に至る)
2016　当社 取締役(現在に至る)
　　トヨタファイナンシャルサービス(株) 顧問
2017　メットライフ生命保険(株)
　　取締役副会長(現在に至る)
　　年金積立金管理運用独立行政法人
　　(GPIF) 経営委員長(現在に至る)

FAQ

投資家の皆様から頻繁に頂戴するご質問をFAQとして集約しました。

Question 1

政策保有株式の保有や議決権行使に関する方針や考え方

▶ 政策保有株式に関する方針

当社が純投資目的以外の目的で保有する株式は、お客様や取引先の株式を保有することで中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等が可能となるものを対象としています。発行会社の株式を保有する結果として当社の企業価値を高め、当社株主の利益につながると考える場合において、このような株式を保有する方針としています。

▶ 政策保有株式に係る検証の内容

当社は政策保有株式の検証にあたっては、毎年、保有株式ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、及び中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等の保有目的に沿っているかを基に精査しています。2017年度においては、この精査の結果、すべての保有株式について保有の妥当性があることを確認しており、その貸借対照表計上額の合計額は99,456百万円、うち1,000百万円を上回る銘柄は6銘柄です。なお、今後の状況変化に応じて、保有の妥当性が認められないと考える場合には縮減するなど見直していきます。

▶ 政策保有株式に係る議決権行使基準

当社は、政策保有株式に係る議決権行使について、発行会社における財務の健全性に悪影響を及ぼす場合、違法行為が発生した場合等における該当議案には反対するなど、発行会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるかどうかを総合的に判断することとしています。これにより、当社の企業価値の向上、当社株主の中長期的な利益につながると考えています。

Question 2

役員報酬の方針と金額

取締役の報酬等については、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(社外取締役を除く)の報酬等

月額報酬と賞与から構成しており、月額報酬は、役位ごとの役割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。なお、中長期の業績を反映させる観点から、月額報酬ならびに賞与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。

▶ 社外取締役の報酬等

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。

2017年度に係る取締役の報酬等の総額 *

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)	10名	307百万円	84百万円	391百万円
取締役 (社外取締役)	2名	24百万円	−	24百万円

*上記には、2017年6月20日開催の第29回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

Question 3

少数株主の利益保護

親会社であるNTTとの関係については、相互の自主性・自律性を十分に尊重しつつ連携を図るとともに、同社との間の取引等について、法令に従い適切に行うこと等を基本方針としています。

NTTやNTTグループ各社と取引を行う際には、当社株主全体の利益の最大化を意識しています。具体的には、取引内容の合理性及び妥当性について確認するとともに、必要に応じて法務部門が第三者の専門家の意見を踏まえつつ、事前に審査の上、「権限規程」に基づき承認しています。なお、営業上の取引を行う場合には、取引条件及びその決定方法については、他の取引先と同様の条件によることとしています。

Question 4

取締役会全体の実効性評価

取締役会は、会社経営・グループ経営に係る重要事項等を決定し、四半期ごとの職務執行状況報告において取締役の執行状況の監督を実施しています。

加えて、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、2016年度から自己評価・分析を実施しています。第2回目となる2017年度も2016年度同様、自己評価・分析を行いました。その概要については、以下の通りです。

▶ 実施方法

実施時期：2017年10月

評価方法：取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象にアンケートを実施

回答方法：匿名性を確保するため外部機関に直接回答

▶ 評価結果

外部機関からの集計結果の報告を踏まえ、2017年12月から2018年2月において分析・議論・評価を実施しました。評価結果については取締役会へ報告し、取締役会は内容の検証と更なる改善に向けた方針等について、議論を行いました。

その結果、取締役会の構成・運営等に関し、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。

なお、2016年度の本取り組みにおいて浮かび上がった課題に対し実施した、取締役会における経営戦略的な議論の比重を高めるなどの対応については、取締役会の付議基準の見直しや議論を行う場の設定等、改善が実施されているとの一定の評価を得ました。

▶ 評価結果等を踏まえた対応

全体として、2016年度より改善されていることを確認しつつも、今後引き続き取り組むべき課題が浮かび上がりましたので、以下の取り組みのほか、取締役会の運営における工夫等含め、改善に向けた運営方針を定め、取り組んでいます。

- 経営戦略的な議論の更なる深化・強化に向け、経営戦略・計画等の策定段階における議論を強化
- リスクマネジメントの観点から、取締役会の付議基準に該当しない場合においても、案件の重要性、リスクに応じて、取締役会報告事項とするよう見直し
- 投資家意見について、取締役会へのより詳細な情報提供の要望を踏まえ、報告内容の更なる充実化等

今後も、継続的に取締役会の実効性に関する評価を実施し、取締役会の機能を高める取り組みを進めていきます。

Question 5

ガバナンス体制の強化に関する取り組み

- 社外取締役については、その人数を2016年度より1名から2名へ増やし、社外取締役による経営へのモニタリング機能を強化しています。
- 監査役については、全員が社外監査役であり、取締役会等重要な会議に出席し、当社の業務執行者から独立した立場で、法令及び定款遵守に係る見地等から発言すること等により、牽制機能を発揮しています。
- 取締役会の実効性確保のため、当社においては年齢、性別によらず、当社人事方針に基づき人格、見識、経営能力ともに優れた人財を経営幹部に登用しており、女性役員登用を推進しています。当社は、現時点では1名の外国人取締役、1名の女性監査役を選任しており、更に、2018年度より新たに女性執行役員を登用し、取締役会の事務局長に配置しています。当該役員の取締役会への出席・議論への参加により、ジェンダー及び国際性の面における多様性を確保しています。

詳細はホームページの「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。
http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/library/tool/ga/index.html

リスクマネジメント

方針

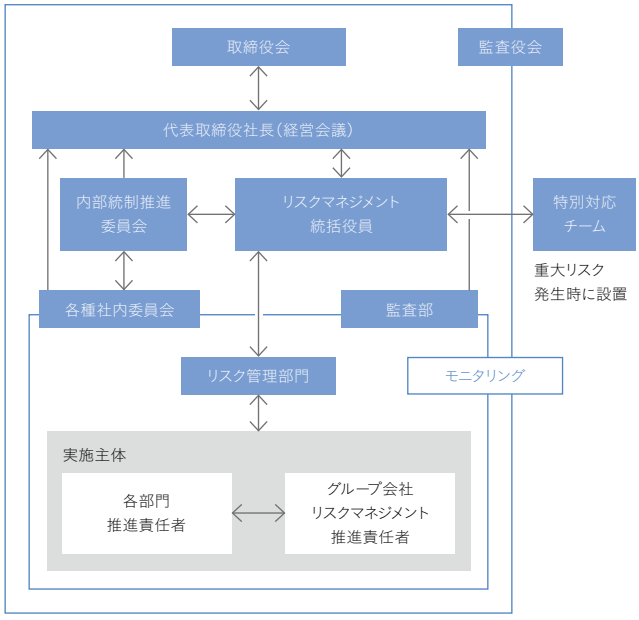
NTTデータグループは、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減していくため、2002年に全社的な視点でリスクマネジメントを統括・推進する役員を置くとともに、リスク管理部門及び各部門とグループ会社に「リスクマネジメント推進責任者」を配置し、主体的・自主的に対応できる体制を整備しています。

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。

なお、当社グループは、多岐にわたるお客様・業界に対し世界中で様々なサービスを提供しており、各事業により事業環境が大きく異なります。そのため、当社の取締役会は事業本部長等へ大幅な権限委譲を図ることで、お客様との関係や市場環境等に関連するリスクを適切に把握し、迅速に対応することを可能としています。

リスクマネジメント体制

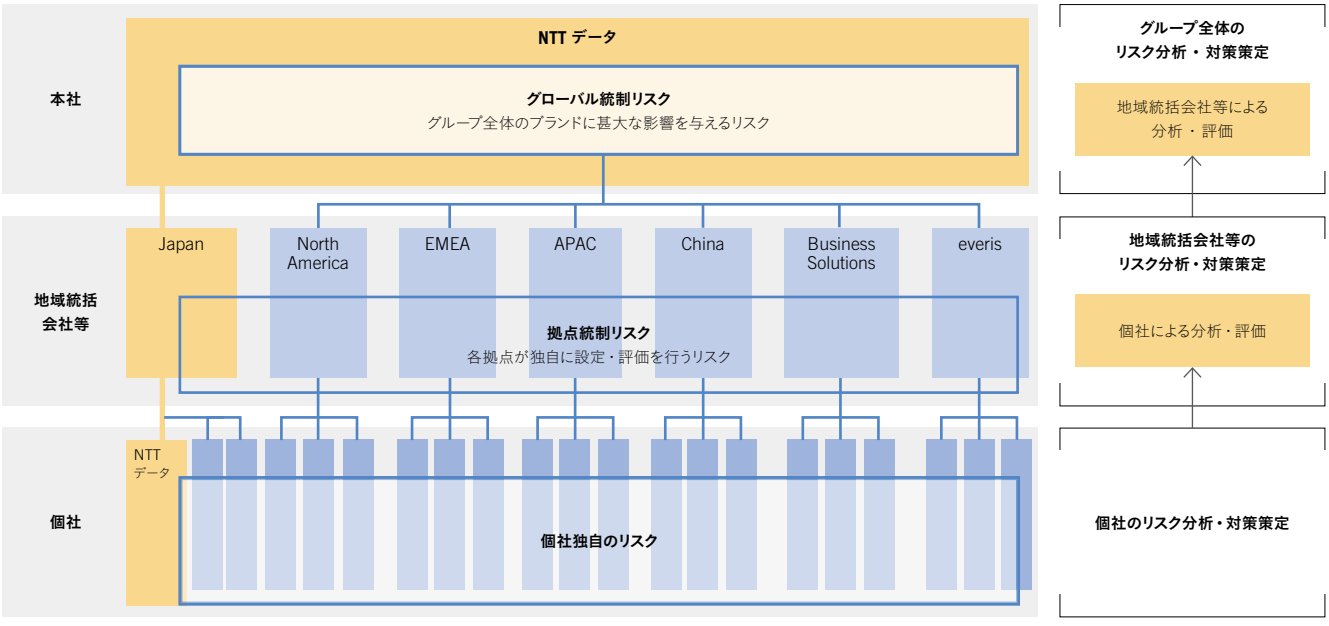


リスク管理の方法等

本社、地域統括会社等、個社において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、リスク管理部門等が分析・評価・モニタリングを実施し、更に、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。

また、地域統括会社等において設定した重点リスクを「拠点統制リスク」と位置付けて、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。

リスク管理区分



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、社会状況の変化など、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。

2017年度は中長期的な取り組みとして前年度と同じリスクを継続設定し、NTTデータ本社主導による取り組みを強化しています。

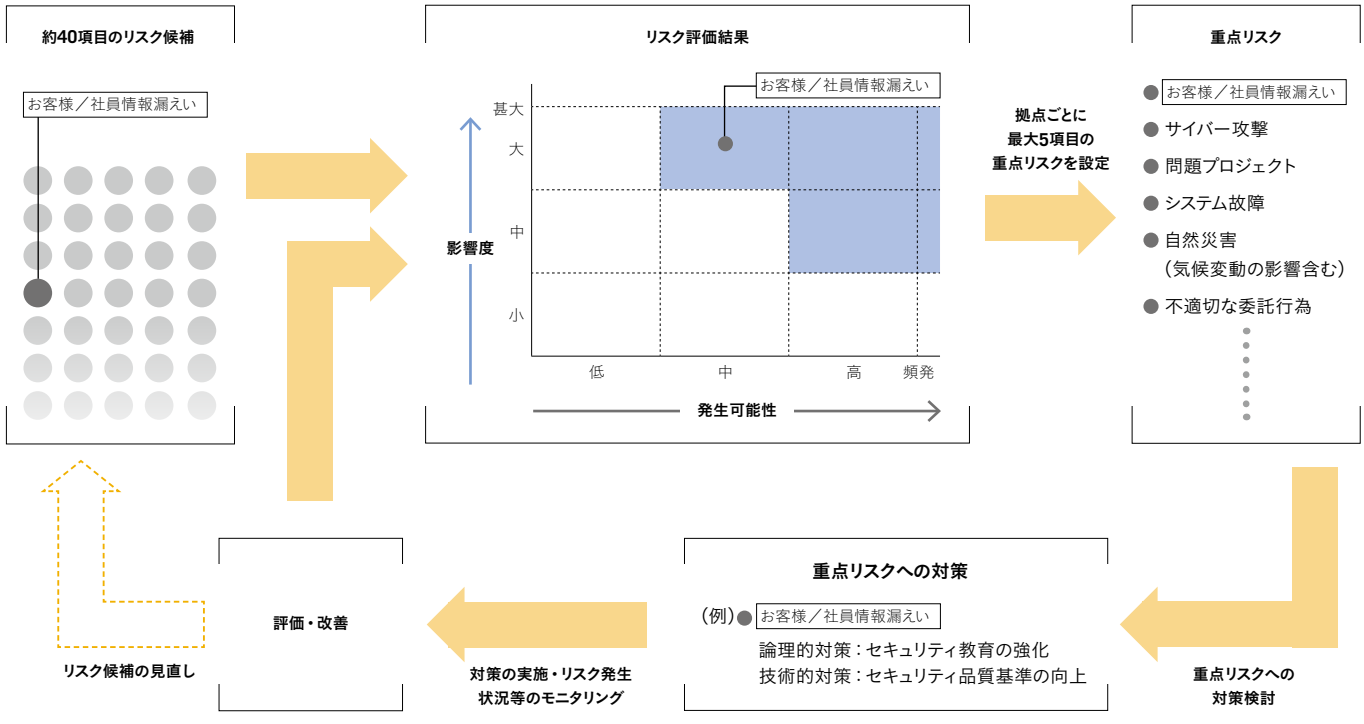
NTTデータのグローバル統制リスク

重点リスク	主な改善等	取り組み
個人・機密情報の紛失・漏えい サイバー攻撃	• 更に高まるセキュリティリスク対策の強化継続 • 公共機関を中心とした高度なサイバー攻撃への備えを強化	• 研修による注意喚起 • 社内システムのセキュリティ対策ルールの規定、実施状況モニタリング、実施促進等の実施 • 海外インシデント対応強化策検討、実施 • GDPR対応推進
粉飾決算・不正会計	• グローバル統一監査の充実、兆候監査との連動	• 会計に係る統一ルールの導入推進（IFRS比較財務諸表作成における指導、チェック等） • 研修による注意喚起 • 兆候監査の実施（日本・アジア地域等グループ会社にも展開）
贈収賄	• コンプライアンス教育の継続強化	• 研修による注意喚起（国内：コンプライアンスIBTのほか、階層研修等にて実施、海外：各拠点にて研修実施）

拠点統制リスク

各地域統括会社等が独自に管理する「拠点統制リスク」は、各拠点において約40項目のリスク候補を基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などを踏まえ、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プロセスイメージ



情報セキュリティ

昨今、インターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアによる内部侵入など、情報システムへのサイバー攻撃が激しさを増しています。NTTデータグループはお客様にご信頼いただけるパートナーであり続けるために、中期経営方針の基、企業経営に影響を与える重点リスクの1つとして、情報セキュリティに関するリスクを定め、情報セキュリティ対策に力を注いでいます。

特に「情報の流出・漏えいといった情報セキュリティ事故による様々な影響」をリスクと捉え、情報システムを提供する企業として、情報セキュリティの確保、個人情報保護に注力しています。

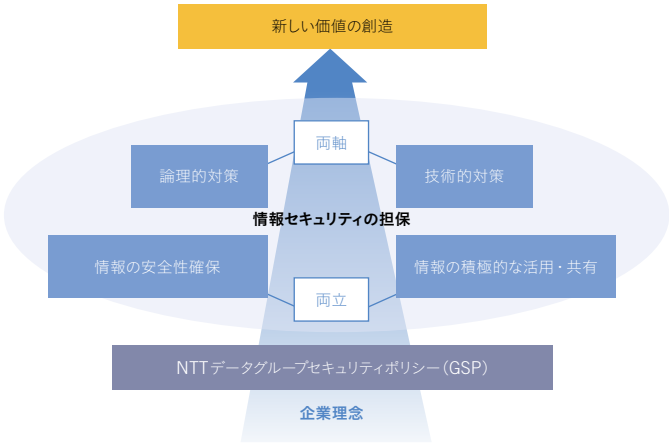
WEB 当社は、定期的に「情報セキュリティ報告書」を発行し、情報セキュリティに対する考え方や取り組み状況についてまとめています。また将来を見据え、中長期的なリスクと取り組みについても報告書の中で解説しています。詳細な取り組みについては「情報セキュリティ報告書2016」もご覧ください。**http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/csr/security/**

情報セキュリティに関する基本的考え方

情報資産を適切に取り扱い、情報セキュリティを確保する指針として1998年に「情報セキュリティポリシー」を、2001年には「個人情報保護方針」を制定し、情報技術の進歩や社会の変化に応じて、見直しや改善を実施しています。また、NTTデータグループセキュリティポリシー(GSP)を制定し、グループ全体で情報の安全な流通に努めています。

お客様の変革パートナーとなるためには、GSPの目的である「情報の安全性確保」と「情報の積極的な活用・共有」の両立が重要であると認識しています。その実現に向けて、ルールの策定や情報セキュリティ教育・啓発活動などの「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の導入等の「技術的対策」の2つの軸で取り組みを推進しています。

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、「情報セキュリティ委員会」の基、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。更に、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「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に加盟しています。これらの活動を通じて、セキュリティ動向の幅広い情報を収集し、セキュリティ向上に活用しています。

また、グローバル情報セキュリティガバナンスを徹底するために、本社、地域統括会社等、個社に配置される情報セキュリティ運営組織の3層からなる情報セキュリティガバナンス体制を整備しています。各層に置かれる情報セキュリティ運営組織は緊密に連携し、情報セキュリティポリシーの維持・整備、情報セキュリティ施策のモニタリング、緊急時の対応、インシデント防止のための予防措置活動の役割を担っています。

*1 マルウェア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。

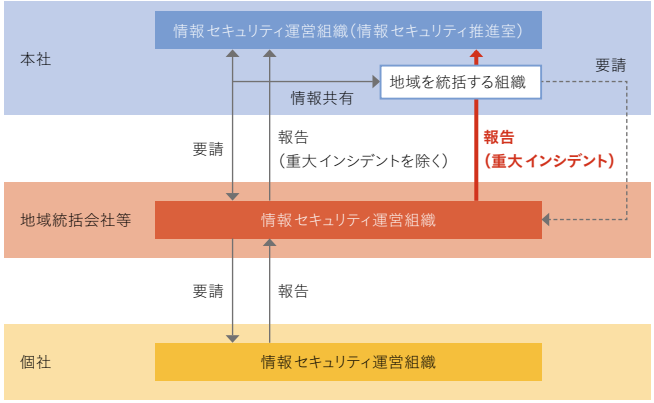
*2 Computer Security Incident Response Teamの略称。セキュリティ専門家から構成されるインシデント対応を行うための組織。セキュリティインシデント、セキュリティ関連技術、脆弱性等の情報を収集・分析し、有効な対策や訓練の実施等の活動を行う。

*3 Forum of Incident Response and Security Teamsの略称。政府機関、教育機関、企業等の約380のCSIRTチームから構成されるグローバルなコミュニティ。

グローバル情報セキュリティガバナンスのポイント

- **本社、地域統括会社等、個社に情報セキュリティ運営組織を設置する3層構造の推進体制を構築**
- **各情報セキュリティ運営組織は緊密に連携**
- **本社が地域統括会社の統制状況を四半期ごとにモニタリング**

情報セキュリティガバナンス体制



当社の情報セキュリティ強化のための取り組み

● 情報セキュリティ教育・啓発活動の普及

毎年全社員を対象とした情報セキュリティ・個人情報保護IBT研修を実施しています。研修の修了条件として、確認問題の正答率を100%とするなど、従業員の理解度を高める取り組みも行っています。

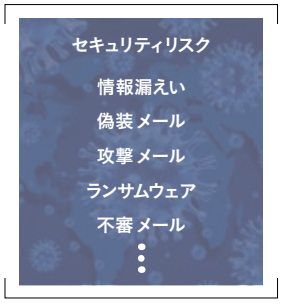
また、社員一人ひとりが標的型攻撃メールやばらまき型攻撃メールを見分け、正しい対応がとれるかを確認する訓練を毎年、実施しています。

情報セキュリティ・個人情報保護IBT研修

目標	実績
社員100%修了	社員100%修了

● リスク低減のための社内IT基盤の整備

当社では、下記に代表されるセキュリティリスクに対して、社内IT基盤を整備しています。



リスク低減のための社内IT基盤の整備

シンクライアント「BizXaaS Office」DaaS	社員のPC環境をクラウドで提供。PC側からの情報漏えいを防ぎ、オフィスの省電力化も実現。
モバイル活用基盤「MERMaides（マームエイデス）」	モバイル端末内に安全なビジネス領域を確保し、そこに格納された業務アプリケーションやデータを暗号化し、情報を強固に保護。
「NOSiDE」検疫システム	インターネットからの脆弱性を狙ったサイバー攻撃やマルウェアによるインターネットへの情報漏えいを防止し、インターネットアクセス端末を検疫するシステム。
情報流通インフラ「ETRANPOT」	NTTデータやNTTデータグループ会社と関連するお客様の間で、セキュアに大容量のファイルを転送するシステム。

当社グループの情報セキュリティ強化のための取り組み

当社グループでは、想定されるセキュリティリスクに対して備えるために、グローバルなレベルで必要なルールの制定と普及、セキュリティ教育・啓発活動、ならびにIT基盤の整備を進めています。

● ポリシーの整備と普及

GSPを定め、国内外のグループ会社へのポリシー浸透を進めています。特に、インターネット経由でのサイバー攻撃やマルウェア感染による情報漏えいなどを防止することを目的として、「インターネット接続環境等に関するセキュリティ対策基準」の整備と普及を進めています。

● グローバルなレベルでの情報セキュリティ教育・啓発活動の普及

情報セキュリティハンドブックを多言語化し、日本語、英語、中国語、ベトナム語、ポルトガル語、スペイン語の合計6カ国語を発行しています（情報セキュリティ教育は日本語、英語、中国語の3カ国語で実施）。

● IT基盤の整備

インターネットを安全に接続するためのIT基盤を共同で構築、運用するなど、グループ全体でセキュリティレベル向上を図る取り組みを行っています。

お客様の情報セキュリティ強化のための取り組み

● 商用システムのセキュリティを確保

インターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアによる内部侵入など、情報システムへのサイバー攻撃への対応力強化と内部不正防止の徹底に取り組んでいます。

具体的には、❶開発段階から適切なセキュリティ対策のつくり込み、❷運用中システムの定期的な脆弱性チェック（セキュリティ診断）の実施、❸重大な脆弱性発見時の迅速な対応体制の強化、❹重要情報に関わる運用管理の徹底の4つを推進しています。

また、最新のセキュリティ技術動向、脆弱性情報の迅速な共有を図ることで、安心・安全にご利用いただけるシステムのご提供に注力しています。

財務情報

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
2016年度末(2017年3月31日)及び2017年度末(2018年3月31日)現在

(百万円)

年度	2016	2017
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 212,459	**¥ 186,616**
受取手形及び売掛金	458,085	**504,632**
リース債権及びリース投資資産	28,085	**26,524**
有価証券	4,302	**2,297**
たな卸資産	31,211	**41,165**
繰延税金資産	32,061	**30,211**
預け金	55,808	**12,000**
その他	79,635	**85,194**
貸倒引当金	(3,740)	**(3,217)**
流動資産合計	897,910	**885,425**
固定資産		
有形固定資産		
データ通信設備	311,013	**302,638**
減価償却累計額	(221,253)	**(212,979)**
データ通信設備(純額)	89,760	**89,659**
建物及び構築物	317,875	**325,518**
減価償却累計額	(202,879)	**(209,102)**
建物及び構築物(純額)	114,995	**116,416**
機械装置及び運搬具	91,106	**96,845**
減価償却累計額	(60,072)	**(60,610)**
機械装置及び運搬具(純額)	31,034	**36,234**
工具、器具及び備品	56,783	**61,456**
減価償却累計額	(40,116)	**(41,228)**
工具、器具及び備品(純額)	16,666	**20,227**
土地	63,835	**66,131**
建設仮勘定	35,609	**46,417**
その他	10,231	**11,388**
減価償却累計額	(5,273)	**(6,125)**
その他(純額)	4,957	**5,263**
有形固定資産合計	356,860	**380,350**
無形固定資産		
ソフトウエア	240,304	**238,636**
ソフトウエア仮勘定	61,168	**78,050**
のれん	315,261	**311,658**
その他	160,549	**113,735**
無形固定資産合計	777,283	**742,080**
投資その他の資産		
投資有価証券	86,834	**112,803**
退職給付に係る資産	5,603	**6,932**
繰延税金資産	60,802	**50,119**
その他	54,419	**57,299**
貸倒引当金	(772)	**(734)**
投資その他の資産合計	206,887	**226,420**
固定資産合計	1,341,031	**1,348,851**
資産合計	¥2,238,941	**¥2,234,277**

（百万円）

年度	2016	2017
負債の部		
流動負債		
買掛金	¥ 138,453	**¥ 145,371**
短期借入金	213,160	**46,846**
1年内返済予定の長期借入金	53,461	**567**
1年内償還予定の社債	49,996	**50,000**
未払法人税等	35,916	**26,212**
前受金	180,827	**209,746**
受注損失引当金	3,452	**5,759**
その他	158,351	**181,468**
流動負債合計	833,619	**665,971**
固定負債		
社債	160,075	**110,081**
長期借入金	168,618	**358,779**
繰延税金負債	30,367	**7,141**
退職給付に係る負債	186,788	**197,923**
役員退職慰労引当金	876	**909**
その他	24,880	**24,606**
固定負債合計	571,605	**699,442**
負債合計	1,405,225	**1,365,414**
純資産の部		
株主資本		
資本金	142,520	**142,520**
資本剰余金	141,048	**140,977**
利益剰余金	501,369	**537,368**
自己株式	(0)	**(1)**
株主資本合計	784,937	**820,864**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	39,881	**57,754**
繰延ヘッジ損益	(155)	**71**
為替換算調整勘定	23,889	**(1,163)**
退職給付に係る調整累計額	(30,083)	**(27,560)**
その他	(16,320)	**(16,107)**
その他の包括利益累計額合計	17,211	**12,994**
非支配株主持分	31,567	**35,003**
純資産合計	833,715	**868,863**
負債純資産合計	¥2,238,941	**¥2,234,277**

財務情報

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
2016年度(2017年3月期)及び2017年度(2018年3月期)

(百万円)

年度	2016	2017
売上高	¥1,732,473	**¥2,117,167**
売上原価	1,293,600	**1,592,745**
売上総利益	438,872	**524,421**
販売費及び一般管理費	321,763	**400,899**
営業利益	117,109	**123,522**
営業外収益		
受取利息	1,507	**2,209**
受取配当金	1,565	**1,805**
受取保険金	1,014	**1,584**
持分法による投資利益	—	**1,026**
段階取得に係る差益	1,347	**—**
その他	2,107	**3,535**
営業外収益合計	7,542	**10,161**
営業外費用		
支払利息	5,372	**6,051**
為替差損	1,415	**2,271**
持分法による投資損失	618	**—**
その他	4,252	**3,796**
営業外費用合計	11,658	**12,119**
経常利益	112,993	**121,563**
特別利益		
投資有価証券売却益	15,605	**—**
関係会社事業譲渡益	2,720	**—**
特別利益合計	18,325	**—**
特別損失		
買収関連費用	12,301	**—**
関係会社再編損	9,260	**19,750**
のれん減損損失	2,844	**—**
固定資産減損損失	1,579	**1,728**
特別損失合計	25,986	**21,479**
税金等調整前当期純利益	105,332	**100,083**
法人税、住民税及び事業税	52,525	**47,736**
法人税等調整額	(15,705)	**(9,020)**
法人税等合計	36,820	**38,716**
当期純利益	68,512	**61,367**
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	65,686	**58,173**
非支配株主に帰属する当期純利益	2,825	**3,194**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	7,323	**17,786**
繰延ヘッジ損益	7,373	**227**
為替換算調整勘定	(12,525)	**(24,993)**
退職給付に係る調整額	8,769	**2,687**
持分法適用会社に対する持分相当額	(243)	**152**
その他	(213)	**212**
その他の包括利益合計	10,485	**(3,926)**
包括利益	78,997	**57,441**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	76,135	**53,956**
非支配株主に係る包括利益	¥ 2,862	**¥ 3,484**

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
2016年度（2017年3月期）及び2017年度（2018年3月期）

（百万円）

年度	2016	2017
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	¥ 105,332	**¥ 100,083**
減価償却費	154,542	**160,030**
のれん償却額	17,234	**26,930**
固定資産除却損	5,467	**3,222**
支払利息	5,372	**6,051**
投資有価証券売却益	(15,605)	**(457)**
固定資産減損損失	1,579	**1,728**
売上債権の増減額	(9,032)	**(40,133)**
たな卸資産の増減額	(4,497)	**(8,302)**
仕入債務の増減額	16,609	**9,904**
前受金の増減額	14,908	**27,637**
未払消費税等の増減額	2,355	**(7,044)**
退職給付に係る負債の増減額	21,801	**12,517**
その他	(7,072)	**5,985**
小計	308,995	**298,155**
利息及び配当金の受取額	3,131	**4,383**
利息の支払額	(5,377)	**(6,164)**
法人税等の支払額又は還付額	(68,197)	**(64,091)**
営業活動によるキャッシュ・フロー	238,552	**232,282**
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	(67,141)	**(99,266)**
無形固定資産の取得による支出	(90,939)	**(103,647)**
投資有価証券の売却による収入	22,036	**2,240**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(6,930)	**(4,832)**
連結の範囲の変更を伴う子会社持分等の取得による支出	(348,431)	**(3,543)**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	**161**
定期預金の純増減額	1,402	**(126)**
短期預け金の純増減額	50,000	**—**
その他	11,650	**982**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(428,354)	**(208,030)**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債の償還による支出	—	**(50,000)**
長期借入れによる収入	115,512	**187,617**
長期借入金の返済による支出	(29,331)	**(53,785)**
短期借入金の純増減額	163,145	**(167,924)**
リース債務の返済による支出	(3,129)	**(2,684)**
配当金の支払額	(21,037)	**(21,739)**
コマーシャル・ペーパーの純増減額	—	**20,000**
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(5,180)	**(114)**
その他	2,097	**(265)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	222,076	**(88,896)**
現金及び現金同等物に係る換算差額	(5,789)	**(4,144)**
現金及び現金同等物の増減額	26,485	**(68,788)**
現金及び現金同等物の期首残高	233,553	**260,038**
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	**(1,179)**
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 260,038	**¥ 190,070**

財務情報

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
2016年度（2017年3月期）及び2017年度（2018年3月期）

（百万円）

2016年度	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥142,520	¥139,295	¥452,458	¥ (0)	¥734,273
会計方針の変更による累積的影響額			3,834		3,834
会計方針の変更を反映した当期首残高	142,520	139,295	456,292	(0)	738,108
当期変動額					
剰余金の配当			(21,037)		(21,037)
親会社株主に帰属する当期純利益			65,686		65,686
自己株式の取得					—
連結範囲の変動					—
子会社所有持分の変動		1,753			1,753
その他		(0)	427		426
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	1,752	45,076	—	46,829
当期末残高	¥142,520	¥141,048	¥501,369	¥ (0)	¥784,937

（百万円）

2016年度	その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	¥32,522	¥(7,527)	¥ 36,552	¥(38,805)	¥(16,107)	¥ 6,635	¥32,762	¥773,670
会計方針の変更による累積的影響額								3,834
会計方針の変更を反映した当期首残高	32,522	(7,527)	36,552	(38,805)	(16,107)	6,635	32,762	777,505
当期変動額								
剰余金の配当								(21,037)
親会社株主に帰属する当期純利益								65,686
自己株式の取得								—
連結範囲の変動								—
子会社所有持分の変動								1,753
その他								426
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	7,359	7,371	(12,662)	8,721	(213)	10,575	(1,194)	9,381
当期変動額合計	7,359	7,371	(12,662)	8,721	(213)	10,575	(1,194)	56,210
当期末残高	¥39,881	¥ (155)	¥ 23,889	¥(30,083)	¥(16,320)	¥17,211	¥31,567	¥833,715

（百万円）

2017年度	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	**¥142,520**	**¥141,048**	**¥501,369**	**¥(0)**	**¥784,937**
会計方針の変更による累積的影響額					**—**
会計方針の変更を反映した当期首残高	**142,520**	**141,048**	**501,369**	**(0)**	**784,937**
当期変動額					
剰余金の配当			**(21,738)**		**(21,738)**
親会社株主に帰属する当期純利益			**58,173**		**58,173**
自己株式の取得				**(0)**	**(0)**
連結範囲の変動			**(15)**		**(15)**
子会社所有持分の変動		**(2)**			**(2)**
その他		**(68)**	**(419)**		**(488)**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	**—**	**(71)**	**35,999**	**(0)**	**35,927**
当期末残高	**¥142,520**	**¥140,977**	**¥537,368**	**¥(1)**	**¥820,864**

（百万円）

2017年度	その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	**¥39,881**	**¥(155)**	**¥ 23,889**	**¥(30,083)**	**¥(16,320)**	**¥17,211**	**¥31,567**	**¥833,715**
会計方針の変更による累積的影響額								**—**
会計方針の変更を反映した当期首残高	**39,881**	**(155)**	**23,889**	**(30,083)**	**(16,320)**	**17,211**	**31,567**	**833,715**
当期変動額								
剰余金の配当								**(21,738)**
親会社株主に帰属する当期純利益								**58,173**
自己株式の取得								**(0)**
連結範囲の変動								**(15)**
子会社所有持分の変動								**(2)**
その他								**(488)**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	**17,872**	**227**	**(25,052)**	**2,523**	**212**	**(4,216)**	**3,436**	**(779)**
当期変動額合計	**17,872**	**227**	**(25,052)**	**2,523**	**212**	**(4,216)**	**3,436**	**35,147**
当期末残高	**¥57,754**	**¥ 71**	**¥ (1,163)**	**¥(27,560)**	**¥(16,107)**	**¥12,994**	**¥35,003**	**¥868,863**

会社・株式情報

（2018年3月31日現在）

会社名（商号）
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（略称 NTTデータ）

本社
〒135-6033　東京都江東区豊洲三丁目3番3号
Tel : 03-5546-8202

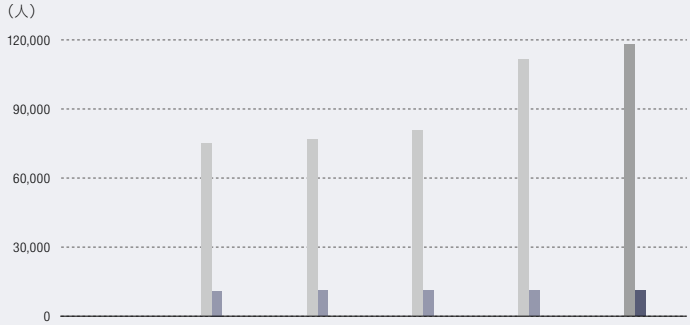
設立年月日
1988年5月23日

資本金
142,520百万円

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

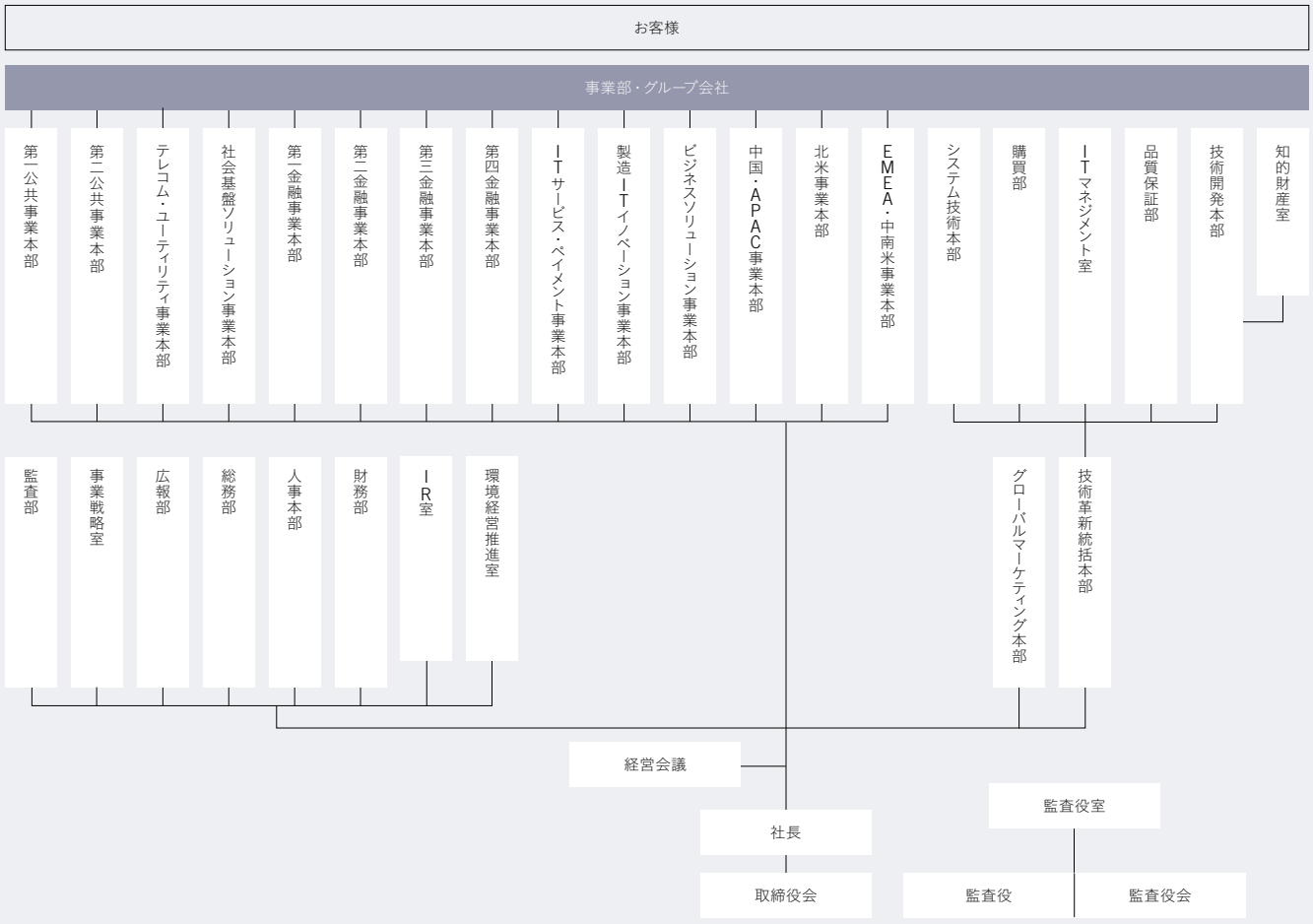
従業員数の推移



年度	2013	2014	2015	2016	**2017**
連結ベース	75,020	76,642	80,526	111,664	**118,006**
単体ベース	11,000	11,110	11,213	11,227	**11,263**

（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（2018年7月1日現在）



発行済株式数等及び株主数

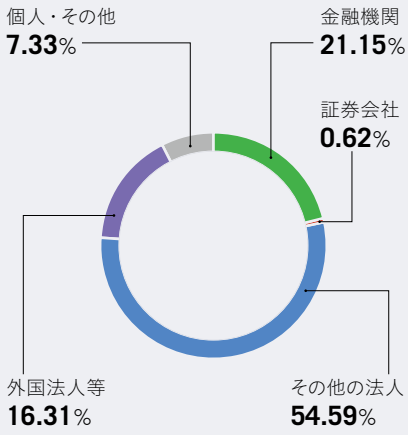
発行可能株式総数	5,610,000,000株
発行済株式の総数	1,402,500,000株
単元株式数	100株
株主数	78,982名

大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
日本電信電話株式会社 *	760,005,000	54.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	120,360,600	8.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	68,401,200	4.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	19,059,300	1.36
資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	15,184,300	1.08
NTT データ社員持株会	13,910,400	0.99
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 （常任代理人：株式会社みずほ銀行）	13,503,160	0.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	11,648,600	0.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口1）	8,657,800	0.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口2）	8,524,100	0.61

* 当社が2018年8月7日に東証適時開示した「親会社及び主要株主である筆頭株主の異動に関するお知らせ」の通り、当社の親会社及び主要株主である筆頭株主に異動が生じる予定です。
当社の親会社である日本電信電話株式会社は、今秋までに、新たにグローバル持株会社（会社名：NTT 株式会社）を既存子会社の100%子会社を活用して創設し、日本電信電話株式会社が保有する当社株式をグローバル持株会社へ移管することを決定しました。

株式の所有者別分布状況（所有株式数の割合）



NTTデータの株価とTOPIX

（注）2017年7月1日を効力発生日として1株につき5株の割合で株式分割を行っています。2016年度以前の数値は、同等の株式分割が行われたと仮定して計算しています。

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

社会・環境への取り組み（CSR）
http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/csr/

NTT DATA Technology Foresight
http://www.nttdata.com/jp/ja/insights/foresight/

投資家・株主の皆様へ
http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/index.html

コーポレート・ガバナンス
http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/ir/library/tool/ga/

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

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