

2. 経営方針

(1) 経営の基本方針

当社グループは、常に時代の先を読み、市場環境の変化、お客様のニーズ、最新の技術動向に迅速・的確に対応し、お客様の価値を高めるためさまざまな情報サービスを提供することにより、豊かな社会を創造することが使命であると考えております。こうした考え方のもと、利益重視の経営を徹底し収益力の向上を図るとともに、継続的な成長を実現すべく安定して利益創出できる企業体質の確立を目指し、経営にあたっております。

(2) 利益配分に関する基本方針

当社は、効率的な事業運営による収益力の向上及び財務体質の強化を通じて、企業価値の増大を図るとともに、適正な利益配分を行うことを基本方針としております。

配当については、安定的な配当の継続を基本に、内部資金の確保に留意しつつ、業績動向、財務状況、配当性向等を総合的に勘案して実施してまいりたいと考えております。

内部留保資金については、新規事業への投資、技術開発及び設備投資等に充当することにより、今後とも継続的かつ安定的な成長の維持に努めてまいります。

(3) 中長期的な会社の経営戦略

企業や社会の発展に戦略的なIT投資が不可欠であることから、情報サービス産業においては、中期的にはマーケットが伸長すると考えておりますが、お客様による価格低減、納期短縮の要求が一段と強まるとともに、競合他社については、ハードウェアベンダがソフトビジネスへ主軸を移してくるなど、競争は一層激化しており、当社グループの事業環境は厳しさが続くものと予想されます。

このような厳しい事業環境ではありますが、お客様本位の取組を徹底することにより、「カスタマーバリューを向上させるシステム・サービスの提供」に全力をあげて取り組んでまいります。

これを実現するため、「営業力強化」「SI競争力強化」「積極的な新商品・サービスの創造」「販売管理費の効率的な活用」「人財が育つ環境づくり」の5つを重点経営方針として、基礎体力の向上を図り、それに加えて更なる成長に向けた諸施策等を展開することにより、事業の発展及び当社グループの企業価値拡大に向け、取り組む所存であります。

具体的には次の取組を行ってまいります。

〔基礎体力の向上に向けた取組〕

「営業力強化」については、「営業プロセスの改善」や「営業人材の育成」などを通じて基礎的な営業力の向上に努めると共に、重点分野への営業要員の増員などにより、新規顧客の開拓やビジネスの拡大に取り組んでまいります。

「SI競争力強化」については、「プロセスの改善・安定化」や「業務ノウハウの蓄積」などにより、原価率の低減・コスト競争力の向上を図ると共に、先進的な「方式・プラットフォーム技術の整備」に取り組んでまいります。

「積極的な新商品・サービスの創造」については、平成16年4月に新設したビジネスイノベーション本部を中心に、顧客ニーズを先取りした、新商品・サービスの創造や新規ビジネスの立ち上げを図ってまいります。

「販売管理費の効率的な活用」については、業務の見直し・効率化を通じて、定常的な費用の削減を推進していくとともに、ビジネスの拡大に向けた施策経費を有効に活用してまいります。

「人財が育つ環境づくり」については、当社の最大の財産は人材であるとの基本認識のもと、社員一人ひとりが十分なキャリア形成を図る仕組の構築等に取り組んでまいります。

〔成長施策への取組〕

法人分野等における営業・開発パワーの増強

法人分野の顧客基盤拡大のための経験者採用による要員拡充等を行います。

先進的ソリューションサービスの開発

ユビキタス、モバイル、Webサービスなどの新技術を活用しつつ、IT利用による新たなバリューチェーンの構築、利便性の向上とコスト削減を可能にする共同利用型システムの提供等を積極的に行います。

次世代基幹システム構築基盤の開発・整備

オープン系技術により基幹システムを構築する市場は今後拡大すると予想されることから、当社の大規模ミッションクリティカルシステム構築の経験を生かしたオープン系システム構築基盤の開発・整備を行います。

また、「Insight for the New Paradigm - 未来のしくみを、ITでつくる。」をコミュニケーションワードとして掲げ、積極的に事業展開してまいります。

(4) 目標とする経営指標

当社グループは、成長性、収益性、株主価値及び資本効率の向上を図る観点から売上高、営業利益、ROE、フリー・キャッシュ・フローを経営指標としております。投下資本の収益性及び、投資効率の改善に努めており、平成19年3月期は、売上高1兆円、営業利益750億円、ROE8%、フリー・キャッシュ・フロー100億円を目標としてまいります。

(5) 対処すべき課題

当社グループは、これまで中央省庁、金融機関等をお客様とする社会基盤的なシステムを中心事業を展開してまいりました。その結果、当社グループの売上は、特定の大規模システムに依存し、公共分野、金融分野の占める割合が高くなっています。しかし、ダウンサイジングの影響等により価格が低下傾向にあり、一部システムの売上は減少すると見ております。今後は、更なる成長に向け、IT市場の拡大に伴い市場の広がりが期待できる法人分野の顧客基盤を拡大し、事業構造の転換を図ってまいります。

(6) 関連当事者（親会社等）との関係に関する基本方針

当社の発行済株式数54.2%を所有する親会社である日本電信電話株式会社（以下「NTT」という。）とは、相互に自主・自律性を十分に尊重しつつ、綿密な連携を保ち、持続的な成長、発展を図り、業績の向上に努めてまいります。

なお、NTTと当社を含むNTTグループ企業の間で、NTTが行う基盤的研究開発の成果の使用権を得るための契約、及び、相互の自主・自律性を尊重しつつ、NTTグループ全体の利益の最大化を通じて、グループ各社の利益を最大化することを目的としたグループ経営にかかる契約、を引き続き締結し、当社の発展をはかります。

(7) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況

当社は企業価値の最大化を図るため、より効率性・透明性の高い経営を実現し、健全な企業経営の維持を促していくことが最重要課題と認識しております。そのために従来より継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に努めております。

会社の機関の内容

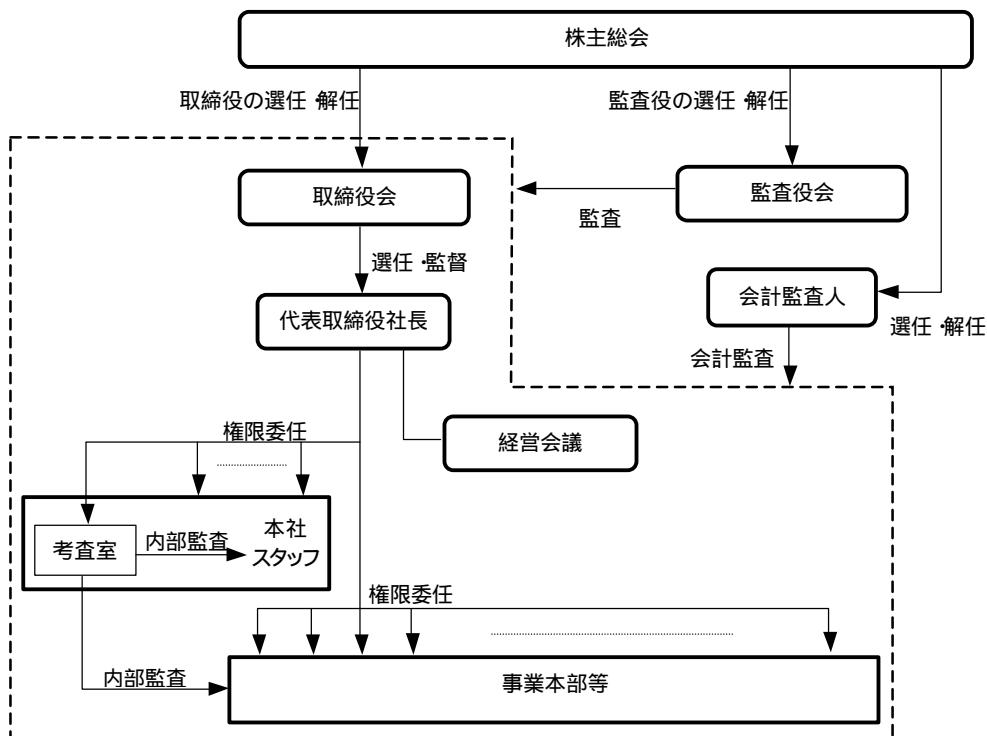
当社は監査役会設置会社であり、会社の機関として商法に定められる株主総会、取締役会及び監査役会を設置しております。そのほかに経営会議を設置し、業務執行における意思決定の迅速化に努めております。

取締役会は、社外取締役1名（親会社であるNTTの従業員）を含む全取締役24名で構成され、毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、法令で定められた事項や経営に関する重要な事項、などの意思決定及び監督を行っております。なお、社外取締役1名は、商法に定められている社外取締役の要件を満たしております。

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

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

当社の業務執行の体制、経営監視及び内部統制の仕組は下図のとおりであります。



当中間期の各機関における実施状況は以下のとおりであります。

株主総会につきましては、平成16年6月24日に第16回定期株主総会を開催いたしました。営業報告書をはじめとする計算書類についての報告を行うとともに、決議事項についても十分にご審議いただき、すべて承認可決されました。

取締役会につきましては、十分な審議のもと、計9回を開催いたしました。

監査役会につきましては、17回開催し、監査の十全を期しました。

経営会議につきましては、十分な審議のもと、計22回を開催いたしました。

当社は、今後も取締役・監査役自身がコーポレート・ガバナンスに関する最新動向の把握等に努め、取締役会・監査役会の一層の活性化をするなど、ガバナンス体制の整備を進め、経営の強化に努めてまいります。

内部統制システムの整備の状況

当社では信頼される企業グループを目指し、法令遵守を含む、役員及び社員の行動指針として、「NTTデータグループ倫理綱領」を制定し、企業倫理の確立による健全な事業活動に向け取り組んであります。

また業務運営を適正かつ効率的に遂行するために会社業務の意思決定及び業務実施に関する各種社内規程を定める等により、職務権限の明確化と適切な牽制が機能する体制を整備しております。

内部監査機能としては考查室を設置し、業務執行から独立した立場で各事業本部等の事業運営活動が法令、社内規程ならびに会社の経営方針や計画に沿って行われているかを検証し、各事業本部等に具体的な助言・勧告を行うことにより、会社の健全性の保持に努めています。

内部監査は経営会議において年間計画が審議された上で実施され、その結果は年2回経営会議に報告され、実施状況・結果を経営者が定期的に把握するとともに、適宜対象部門の組織長がフォローアップを実施しております。また重要な事項については、取締役会、監査役会にも報告し、取締役会などにおいても状況の把握及びフォローアップを実施しております。

平成17年3月期は、営業力強化、SI競争力強化に向けた取組、購買業務の適正性、個人情報保護の取組、不正行為の防止等を重点監査項目としております。

さらに健全な経営に向け、社員等からの情報を反映する仕組として「ホイッスル・ライン」等を設け、通常の業務執行上とは別に情報伝達経路を確保しております。

リスク管理体制の整備の状況

当社は企業価値増大の観点から、あらゆる事業リスクを的確に把握し、積極的に経営戦略の中に取り込んでいく必要があるとの観点に立ち、リスクの内容に応じて各事業本部等がそれぞれの役割に応じて主体的・自主的に対応するリスクマネジメント体制を整備しております。リスクマネジメントの実施状況については、各主管部門において継続的に監視・監督を行うとともに、重要な事項については、取締役会・監査役会・経営会議への報告を行い、取締役会などにおいても、監視・監督を行っております。さらに、これらのリスクマネジメントが円滑かつ有効に機能するよう必要に応じて見直し・改善を行う等、全社的な視点からリスクマネジメントを統括・推進する役割を担うCROを設置しております。

主要なリスクに関する具体的なリスクマネジメント実施状況は以下のとおりであります。

- 価格低下圧力・競争激化等に関するリスクマネジメント

価格低下圧力・競争激化等に関するリスクについては重点経営方針に基づいて「営業力強化」や「SI競争力強化」に向けた各種施策を展開し対応することにしております。例えば、価格低下圧力・競争激化の傾向を示す先行的指標である受注状況を各事業本部等において日常的に管理し、毎月全社の受注状況を経営会議で管理することにより、全社的なリスクへの対応を行っております。

- システム障害に関するリスクマネジメント

システム障害に関するリスクについては、その予防に関するマネジメントと障害発生後のマネジメントに大別されます。このうち予防に関しては、システム構築に関するリスクマネジメントと内容が重なる点が多いため、システム構築に関するリスクと併せてマネジメントを実施しております。障害発生後のリスクマネジメントについては、日常から各事業本部等を中心として緊急連絡体制の

整備、障害発生時の対応手順（コンティンジェンシープラン）の策定等を行い、システム障害発生時に迅速かつ円滑に対応できるよう万全を期しております。さらに、システム障害の事例については、障害原因の分析を通じ、他システムを含めた全社的な再発防止策の検討、実施に努めております。

- システム構築に関するリスクマネジメント

システム構築に関しては、社内規程に基づき、プロジェクト毎に指名されたプロジェクトマネージャの責任のもと、プロジェクト計画の策定、品質管理・進捗管理・コスト管理を行っており、プロジェクト発足前の企画・営業段階からサービス開始、その後の保守・運用に至るまで工程毎に適切な確認・意思決定を実施する体制をとっております。

また計画に対する原価増加・収入減少をリスクと捉え、予め定めたリスクチェック項目に基づき、工程毎のリスク審査を実施しております。審査の状況は、プロジェクトマネージャ等にフィードバックするとともに、重要なものについては経営会議等への報告を行うことにより、全社的なリスク低減等の対策実施に活かしております。

- 情報セキュリティに関するリスクマネジメント

情報セキュリティに関しては、情報セキュリティを確保するための「情報セキュリティポリシー」等の社内規程を制定し運用するとともに、当社グループ各社の連携を密にした事業展開が不可欠な中で当社グループ全体としての統一的なセキュリティ方針である「標準セキュリティポリシー」を策定し運用することにより、個人情報保護法等の法令の遵守に向けて、情報資産を適切に取り扱うことに努めてまいります。

具体的には個人情報の漏洩・破壊防止やサイバーテロの防御等については、組織的かつ効果的なセキュリティ施策を推進するための組織を設置し、社員への情報セキュリティ教育、システム構築時のセキュリティ対策、構築するシステムへの情報セキュリティ対策の組込等を推進しております。

さらには情報セキュリティに関する取組状況の監査を行う組織を設置し、社内における情報セキュリティ対策の継続的な改善に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた今後の取組

今後とも、最新動向の把握や広く社外の方々からもご意見をいただきなどしながら、より効率性、透明性の高い経営体制を実現することにより、経営の強化を通じた更なる企業価値の向上を目的とし、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた継続的な取組を行ってまいります。

3. 経営成績及び財政状態

(1) 経営成績

当中間期の概況

当中間期における我が国の経済は、企業収益が大幅に改善し、設備投資が増加するなど、着実な景気回復を続けており、原油価格の動向が国内外の経済に与える影響等には留意する必要があるものの、今後も回復基調は継続するものと見込まれます。

このような情勢のもと、「お客様満足度 NO.1」のカスタマーバリューを提供できる企業を目指し、「基礎体力の向上に向けた施策」として、「営業力強化」、「S I 競争力強化」及び「積極的な新商品・サービスの創造」の3施策と、これらを支える「販売管理費の効率的な活用」及び「人財が育つ環境づくり」の2施策を進めました。

さらに、「成長施策」として事業への先行投資を行うこととし、「法人分野等における営業・開発パワーの増強」、「先進的ソリューションサービスの開発」、「次世代基幹システム構築基盤の開発・整備」について取組を進めました。

主な取組は以下のとおりであります。

まず、「基礎体力の向上に向けた施策」については、営業力強化のため、当社営業に対する満足度向上にむけ、営業責任者が改善アクションを確実に実施して改善に繋げるための仕組を構築し、営業プロセスの改善に取り組みました。また、S I 競争力強化のため、プロジェクトマネージャーを支援するポータルサイトの構築などによるプロジェクトマネジメント環境の整備を行いました。さらに、原価率の悪化防止、利益確保のためプロジェクトリスク審査等によるリスクマネジメントを徹底いたしました。積極的な新商品・サービスの創造については、パイプライン管理を導入し、新規ビジネスモデルのアイディアが当初の目標である90件を達成いたしました。

提供中のシステムについては引き続き安定したサービスの提供に努めるとともに、新規システムのサービス開始及び受注に向けて積極的な活動を行いました。

具体的には、公共分野では、(仮称)稻城市立中央図書館等整備運営事業を受託いたしました。本件は当社初の代表企業としてのP F I プロジェクトであります。また、電子政府関連については、電子申請などの中核的なシステムについて、構築・機能拡充を行いました。

金融分野においては、(株)東京証券取引所の次期情報系システムにおける情報系システム統合基盤を構築することが決定いたしました。今回構築する統合基盤とは、現在の情報系システムを構成している6システムを対象に各システムにおける共通機能を基盤として統合する重要なシステムであります。また、同システムでは当社の金融機関向け情報系システム構築ソリューション「F I N A L U N A」を適用し、効率的な開発を進める予定であります。さらに、信金共同においては営業店システム並びに基幹系システムの一部に「リナックス」を採用し、大幅なコスト削減を実現するとともに共同センター加盟金庫への展開を開始いたしました。

そのほか、これまでファシリティビジネス分野で蓄積した電力系特許を活かし、省エネルギー機器の企画・開発をはじめとする環境・省エネルギービジネスを展開する子会社、(株)エヌ・ティ・ティ・データ・イー・エックス・テクノを設立し、自動電圧調整装置(A V R)及び蓄電システムなどの省エネルギー製品の販売等を進めました。

また、当社グループの各ビジネス領域に対応した事業運営体制の強化のための取組の一環として、決済ソリューション分野、金融ビジネス分野に関する事業運営体制の強化を目的に「決済ソリューション事業本部」及び「リージョナルバンキングシステム事業本部」を設置いたしました。

「決済ソリューション事業本部」の設置により、既存の決済関連サービスのより一層の拡大を図るとともに、金融機関、行政機関、一般企業、クレジット業界などの様々なニーズに対応した新たな商品・サービスの開拓や社会的インフラの構築などを通じて、ビジネスの拡大を積極的に推進し

ていきます。

「リージョナルバンキングシステム事業本部」の設置については、地方銀行・第二地方銀行向け金融ビジネス分野において、本年1月にサービスを開始した当社の主力商品である地銀共同センターを始めとした基幹系システムや先進的な戦略系システム、ならびにビジネス・プロセス・アウトソーシングなどの新たな事業を積極展開する体制を整えました。

次に、「成長施策」については、「法人分野等における営業・開発パワーの増強」として、経験者採用を一層の規模で進めるとともに、お客様の視点でITディレクター、CIOサポートのサービスを強化する(株)エヌ・ティ・ティ・データ・システムデザインを設立いたしました。また、システム開発の更なる強化に向けて、法人分野のシステム開発案件をこれまで培ってきたシステム構築能力を活かし高品質かつ低コストで提供するため、(株)エヌ・ティ・ティ・データ・クイックを設立いたしました。「先進的ソリューションサービスの開発」としては、日本郵船㈱と共に、「電子タグ属性情報の相互運用技術に関する研究開発／港湾コンテナ管理共同実証実験」を開始いたしました。本実験は、物流サービス事業者や顧客にとって、より利用しやすい電子タグ技術を開発すること等を目的としております。当社は、実験環境の構築と技術実験の実施を担当しております。「次世代基幹システム構築基盤の開発・整備」としては、オープンソースソフトウェアを活用したシステム構築基盤の開発・サポート体制拡充のための専門組織「オープンソース開発センタ」を設置いたしました。

以上の結果、当中間期における業績につきましては、売上高は3,817億円（前期比6.8%増）、経常利益は135億円（同30.6%減）、中間純利益は81億円（同107.2%増）となりました。

売上高及び営業利益の状況を事業の種類別セグメントに区分しますと、次のとおりであります。

【システムインテグレーション事業】

お客様の個別ニーズに合わせて、データ通信システムを開発し、その販売、賃貸、サービスの提供等を行うシステムインテグレーション事業については、連結対象会社の拡大や一部のシステムにおいて料金の一括払いを受けたこと等により売上高は増加したものの、更なる成長に向けた施策費の支出、及び大規模な共同利用型システムにおける一時的な原価率の悪化等により、営業利益は減少しました。

この結果、売上高は3,048億円（前期比8.6%増）、営業利益は219億円（同19.5%減）となりました。

【ネットワークシステムサービス事業】

市場のニーズに合わせて、インターネットに代表されるコンピュータネットワークを基盤として、種々の情報提供、情報処理等のサービスを提供するネットワークシステムサービス事業については、クレジットカードやデビットカードのインフラであるCAFIS等が堅調に推移したものの、ISP事業の縮小等により、売上高及び営業利益ともに減少しました。

この結果、売上高は281億円（前期比2.6%減）、営業利益は2億円（同51.7%減）となりました。

【その他の事業】

お客様の経営上の問題点に係る調査及び分析、データ通信システムの在り方に係る企画及び提案、メンテナンス及びファシリティマネジメント等を行うその他の事業については、保守・運用の受注が増加したこと等により売上高は増加したものの、更なる成長に向けた施策費の支出等により、営業利益は減少しました。

この結果、売上高は851億円（前期比5.4%増）、営業利益は32億円（同17.4%減）となりました。

【事業の種類別セグメントの状況】

(単位:億円)

区分		平成15年9月期	構成比(%)	平成16年9月期	構成比(%)	増減率(%)
売上高	システムインテグレーション事業	2,806	71.9	3,048	72.9	8.6
	ネットワークシステムサービス事業	289	7.4	281	6.7	2.6
	その他の事業	807	20.7	851	20.4	5.4
	消去又は全社	329	-	362	-	10.0
合計		3,573	-	3,817	-	6.8
営業利益	システムインテグレーション事業	272	86.2	219	86.4	19.5
	ネットワークシステムサービス事業	4	1.3	2	0.8	51.7
	その他の事業	39	12.5	32	12.8	17.4
	消去又は全社	77	-	84	-	8.6
合計		238	-	169	-	28.8

通期の見通し

通期におきましても、中間期に引き続き、「お客様満足度NO.1」のカスタマーバリューを提供できる企業を目指し、前述した5つの重点経営方針に取り組んでまいります。さらに、“成長施策”として、「法人分野等における営業・開発パワーの増強」「先進的ソリューションサービスの開発」「次世代基幹システム構築基盤の開発、整備」へ取り組んでまいります。

成長施策への先行的な支出に伴い、通期の業績につきましては、営業利益350億円と前期に対して減少となる予想をしております。また、大型システム更改の端境期であることから、売上高についても8,300億円と前期に対して減少となる予想をしております。

事業の種類別セグメントに区分しますと、システムインテグレーション事業については、前期に完成した大型システムの減影響に加え、成長施策費の支出を予定していることから、売上高は6,730億円、営業利益は450億円と、ともに前期に対して減少を予想しております。ネットワークシステムサービス事業については、主力であるANSWER・CAFISは堅調に推移する見通しであるものの、回線リセールビジネスにおいて、一部お客様との契約が終了すること等により、売上高は550億円、営業利益は20億円と、ともに前期に対して減少を予想しております。その他の事業については、売上高は前期並みの1,770億円の予想としているものの、営業利益については、成長施策費の支出影響により、前期に対して減少となる60億円を予想しております。

なお、通期の設備投資については、大規模システム更改が一段落したため、前期より減少となる1,130億円を予想しております。

配当につきましては、平成17年3月期の下期の業績を踏まえて決定いたしますが、1株当たり年間配当金は2,000円を予定したいと考えております。

(単位:億円)

区分	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
平成17年3月期	8,300	350	260	160
平成16年3月期	8,467	597	496	269
増減率	2.0%	41.4%	47.6%	40.6%

(注) 本資料には、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、当社グループが現時点で把握可能な情報から判断する一定の前提に基づいた見込みであります。

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、税制や諸制度等にかか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、これら業績見通しのみに過度に依存されないようお願いいたします。実際の業績は当社グループの見込みと異なるかもしれませんことをご承知おきください。

(2) 財政状態

当中間期における営業活動によるキャッシュ・フローは、一部のシステムにおいて料金の一括払いを受けたこと等により、前中間期よりも 265 億円収入が増加し、1,012 億円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資の減少等により、前中間期よりも 412 億円支出が減少し、263 億円の支出となりました。

これにより、当中間期のフリー・キャッシュ・フローは、前中間期に比べて 678 億円増加し、749 億円となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは、財務基盤強化の観点から、フリー・キャッシュ・フローの黒字を有利子負債の返済に充当したこと等により、357 億円の支出となりました。

区分	平成 15 年 3 月期	平成 15 年 9 月期	平成 16 年 3 月期	平成 16 年 9 月期
株主資本比率(%)	39.0	42.4	43.1	46.4
時価ベースの株主資本比率(%)	81.0	127.2	116.4	81.3
債務償還年数(年)	1.7	-	1.8	-
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	29.3	28.5	33.3	39.5

(注) 株主資本比率：株主資本 / 総資産

時価ベースの株主資本比率：株式時価総額 / 総資産

債務償還年数：有利子負債 / 営業キャッシュ・フロー (中間期は記載しておりません。)

インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー / 利払い

各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により計算しております。

株式時価総額は、期末株価終値 × 期末発行済株式総数により算出しております。

営業キャッシュ・フローは、連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている社債、長期及び短期借入金、コマーシャル・ペーパーを対象としております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。