



2021年3月期 決算説明資料

2021年5月11日  
株式会社NTTデータ

# INDEX

1. 2021年3月期 実績
2. 2022年3月期 業績予想
3. 中期経営計画の進捗状況
4. 次期中期経営計画の方向性
5. 巻末資料
  - 事業トピックス
  - 決算・業績予想値の詳細
  - 中長期財務トレンド

## ご注意

※ 本資料に含まれる将来の予想に関する記載は、現時点における情報に基づき判断したものであり、今後、内外の経済や情報サービス業界の動向、新たなサービスや技術の進展により変動することがあり得ます。従って、当社グループとして、その確実性を保証するものではありません。

※ 本資料に掲載されているサービス及び商品等は、株式会社NTTデータあるいは各社等の登録商標または商標です。

1

# 2021年3月期 実績






Results for the Fiscal Year Ended March 31, 2021

## 前期比増減概要（2021年3月期実績）

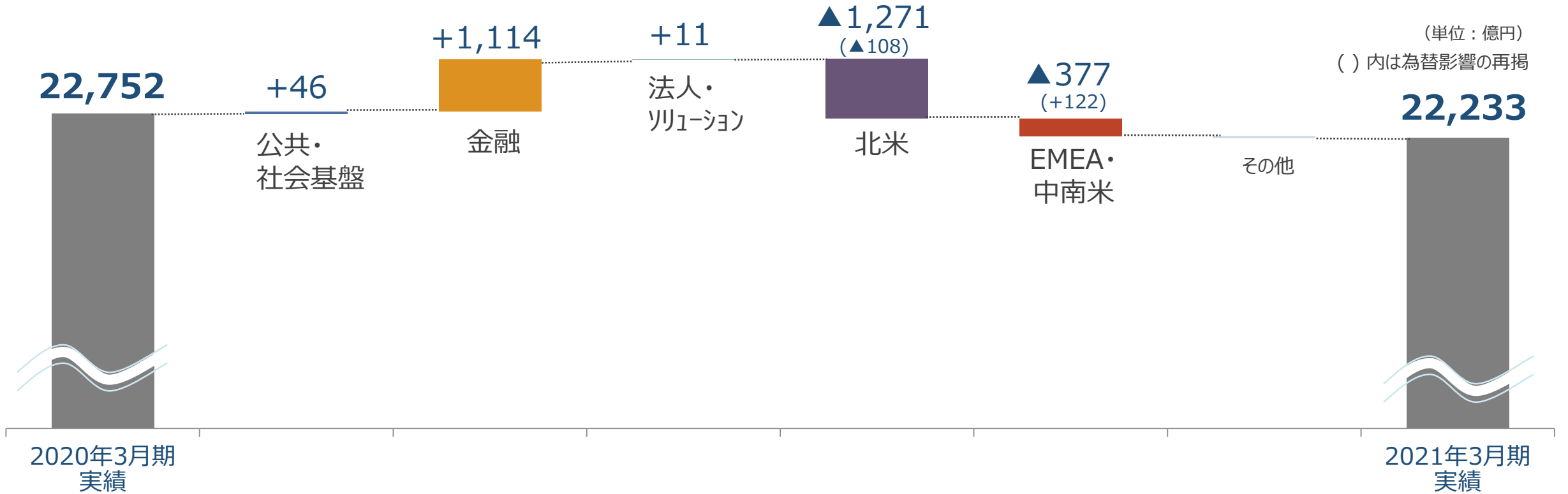
新型コロナウイルス感染症拡大に伴うマイナス影響はあったものの、売上高は32期連続増収を達成、営業利益は増益を確保

- 受注高は、国内事業を中心とした更改案件の獲得による増加はあるものの、前期に獲得した大型案件の反動減等により減少
- 売上高は、国内事業を中心とした規模拡大等により増収
- 営業利益は、事業構造改革費用等の増加はあるものの、不採算案件の抑制及び増収等により増益

（単位：億円,%）

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	22,752	22,233	▲519	▲2.3%	
売上高	22,668	23,187	+518	+2.3%	
営業利益 (営業利益率)	1,309 (5.8%)	1,392 (6.0%)	+82 (+0.2P)	+6.3%	
当社株主に帰属する 当期利益	751	768	+17	+2.3%	
1株当たり 年間配当金 (円)	18	18	-	-	

# 受注高 セグメント別増減 (2021年3月期実績)



公共・社会基盤

前期に獲得した大型案件の反動減等はあるものの、中央府省向け更改案件の確実な獲得等により前年並み

金融

銀行向け案件の獲得等により増加

法人・ソリューション

新型コロナウイルス感染症拡大影響による減少はあるものの、流通・サービス業向け案件の獲得等により前年並み

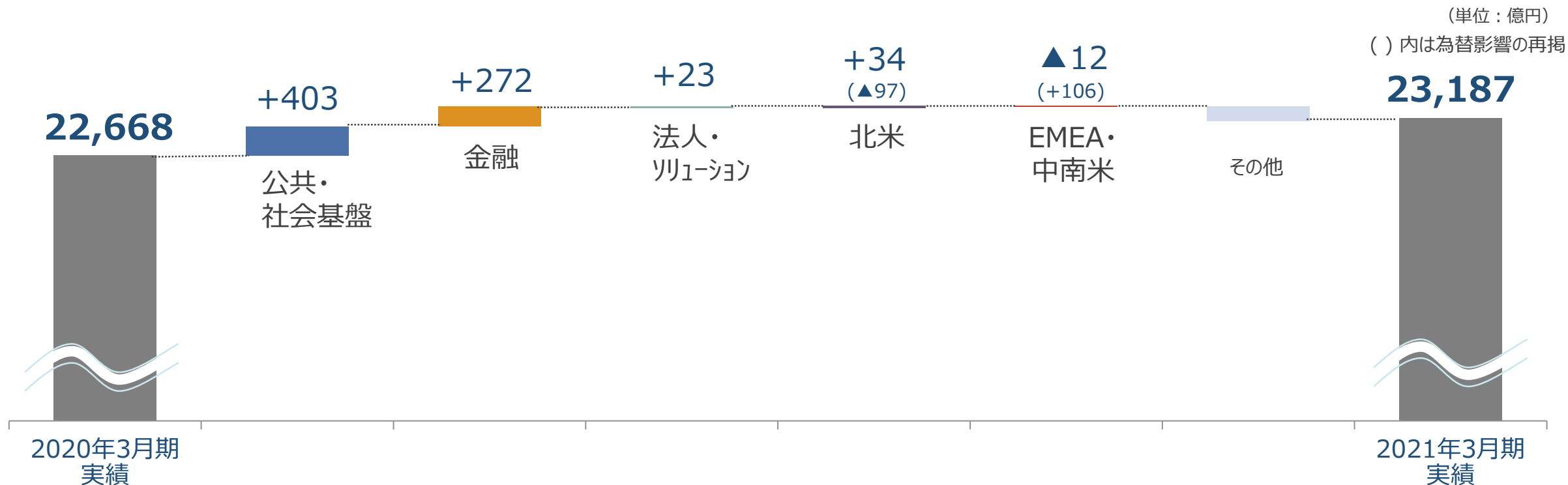
北米

前期に獲得した公共及び金融向け案件の反動減及び新型コロナウイルス感染症拡大影響等により減少

EMEA・中南米

前期に獲得したスペインでの大型案件の反動減及び新型コロナウイルス感染症拡大影響等により減少

# 売上高 セグメント別増減 (2021年3月期実績)



公共・社会基盤

中央府省及びテレコム向けサービスの規模拡大等により増収

金融

金融機関向けサービスの規模拡大等により増収

法人・ソリューション

製造業を中心とした新型コロナウイルス感染症拡大影響等はあるものの、流通・サービス業向けサービスの規模拡大等により前年並み

北米

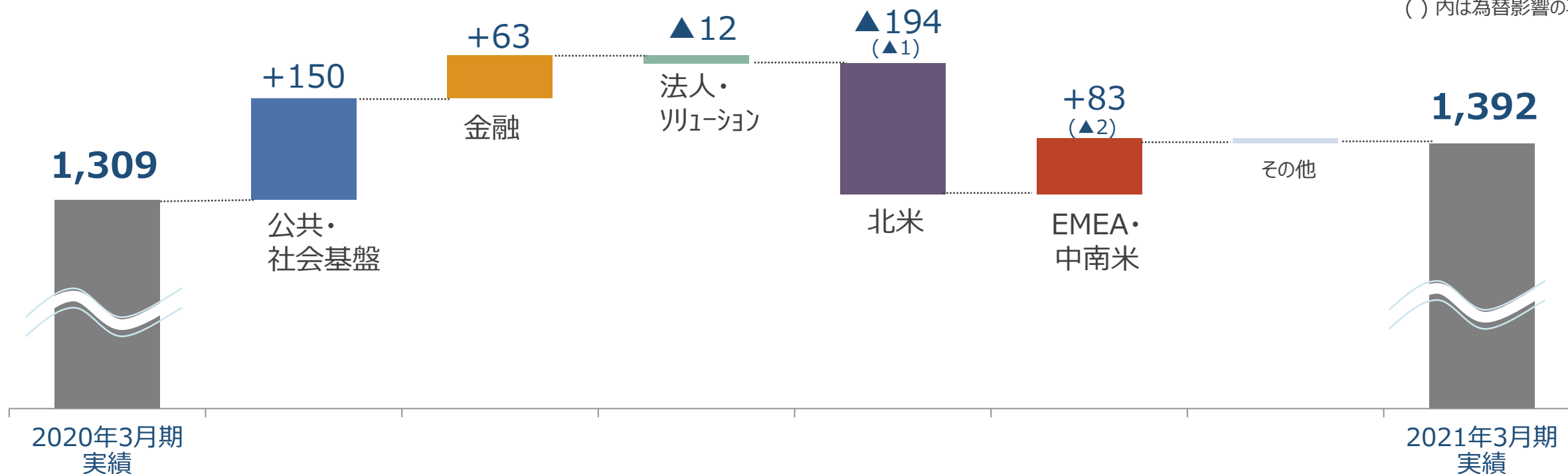
新型コロナウイルス感染症拡大影響及び為替影響等による減収はあるものの、M&Aによる規模拡大等により前年並み

EMEA・中南米

イタリア等での堅実な売上確保はあるものの、新型コロナウイルス感染症拡大影響等により前年並み

# 営業利益 セグメント別増減 (2021年3月期実績)

(単位：億円)  
( )内は為替影響の再掲



公共・社会基盤

増収及び不採算案件の抑制等により増益

金融

不採算案件の抑制等により増益

法人・ソリューション

新型コロナウイルス感染症拡大影響による売上高販管費率の悪化等により減益

北米

将来に向けた事業構造改革の実施に伴う費用増及び新型コロナウイルス感染症拡大影響等により減益

EMEA・中南米

新型コロナウイルス感染症拡大影響等による減益はあるものの、事業構造改革の効果及び費用減等により増益

# 公共・社会基盤 (2021年3月期実績)

(単位：億円,%)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	4,770	4,816	+46	+1.0%	➡
売上高	5,002	5,405	+403	+8.1%	➡
営業利益 (営業利益率)	528 (10.6%)	678 (12.5%)	+150 (+2.0P)	+28.5%	➡

受注高 前期に獲得した大型案件の反動減等はあるものの、中央府省向け更改案件の確実な獲得等により前年並み




売上高 中央府省及びテレコム向けサービスの規模拡大等により増収

営業利益 増収及び不採算案件の抑制等により増益



# 金融 (2021年3月期実績)

(単位：億円,%)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	4,307	5,422	+1,114	+25.9%	
売上高	5,804	6,076	+272	+4.7%	
営業利益 (営業利益率)	504 (8.7%)	567 (9.3%)	+63 (+0.7P)	+12.6%	

受注高 銀行向け案件の獲得等により増加

売上高 金融機関向けサービスの規模拡大等により増収

営業利益 不採算案件の抑制等により増益

# 法人・ソリューション (2021年3月期実績)

(単位：億円,%)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	3,428	3,440	+11	+0.3%	➡
売上高	5,886	5,909	+23	+0.4%	➡
営業利益 (営業利益率)	535 (9.1%)	523 (8.9%)	▲12 (▲0.2P)	▲2.3%	⬇





受注高 新型コロナウイルス感染症拡大影響による減少はあるものの、流通・サービス業向け案件の獲得等により前年並み

売上高 製造業を中心とした新型コロナウイルス感染症拡大影響等はあるものの、流通・サービス業向けサービスの規模拡大等により前年並み

営業利益 新型コロナウイルス感染症拡大影響による売上高販管費率の悪化等により減益

# 北米 (2021年3月期実績)

(単位：億円,%)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	4,716	3,445	▲1,271	▲26.9%	
売上高	4,260	4,294	+34	+0.8%	
EBITA <sup>(*1)</sup> (EBITAマージン)	152 (3.6%)	▲46 (▲1.1%)	▲198 (▲4.6P)	-	
営業利益 (営業利益率)	32 (0.8%)	▲162 (▲3.8%)	▲194 (▲4.5P)	-	

(\*1) EBITA = 営業利益 + 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等

受注高 前期に獲得した公共及び金融向け案件の反動減及び新型コロナウイルス感染症拡大影響等により減少





売上高 新型コロナウイルス感染症拡大影響及び為替影響等による減収はあるものの、M&Aによる規模拡大等により前年並み

EBITA 将来に向けた事業構造改革の実施に伴う費用増及び新型コロナウイルス感染症拡大影響等により減益

営業利益 将来に向けた事業構造改革の実施に伴う費用増及び新型コロナウイルス感染症拡大影響等により減益

# EMEA・中南米 (2021年3月期実績)

(単位：億円,%)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	5,137	4,759	▲377	▲7.3%	
売上高	4,554	4,542	▲12	▲0.3%	
EBITA <sup>(*1)</sup> (EBITAマージン)	▲86 (▲1.9%)	▲14 (▲0.3%)	+71 (+1.6P)	+83.2%	
営業利益 (営業利益率)	▲144 (▲3.2%)	▲61 (▲1.3%)	+83 (+1.8P)	+57.8%	

(\*1) EBITA = 営業利益 + 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等

受注高 前期に獲得したスペインでの大型案件の反動減及び新型コロナウイルス感染症拡大影響等により減少

売上高 イタリア等での堅実な売上確保はあるものの、新型コロナウイルス感染症拡大影響等により前年並み

EBITA 新型コロナウイルス感染症拡大影響等による減益はあるものの、事業構造改革の効果及び費用減等により増益

営業利益 新型コロナウイルス感染症拡大影響等による減益はあるものの、事業構造改革の効果及び費用減等により増益

2

# 2022年3月期 業績予想

Forecasts for the Fiscal Year Ending March 31, 2022

## 新型コロナウイルス感染症により、環境は大きく変化

### Against

長引く経済/企業活動へのダメージ

経済 | 回復は長期化  
企業 | 厳しい事業環境  
IT投資の選別、優先順位付け

### Follow

ITとデジタルで新しい社会を創造

社会全体 | 新しい社会の仕組みを創造  
企業 | 業績回復  
業界の枠を超えた連携を加速

FY20 コロナ禍の厳しい環境下でも、レジリエンスを発揮

FY21 不確実な状況の中、現中計の戦略をやり遂げていく

新型コロナウイルス感染症拡大に伴うマイナス影響はあるものの、  
新たな事業環境の中、順調に進捗

	現中計目標		業績予想
連結売上高	2.5兆円	▶	2.36兆円
連結営業利益率	8%	▶	7.6%
海外EBITA率	7%	▶	6% ※1 調整後海外EBITA率 ・北米7% ・EMEA・中南米5%
顧客基盤 ※2	80社以上	▶	80社以上






※1 M&A・構造改革等の一時的なコストを除いた調整後目標値（2022年3月期 調整前 海外EBITA率 4.6%）

※2 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

## 前期比増減概要 (2022年3月期業績予想)

- 売上高は、事業整理による減収影響等はあるものの、国内を中心とした規模拡大等により33期連続増収
- 営業利益は、次期中期経営計画に向けた投資は加速するものの、事業構造改革の効果及び費用減等により大幅増益
- 当期利益は、初めて1,000億円を上回る水準

(単位：億円,%)

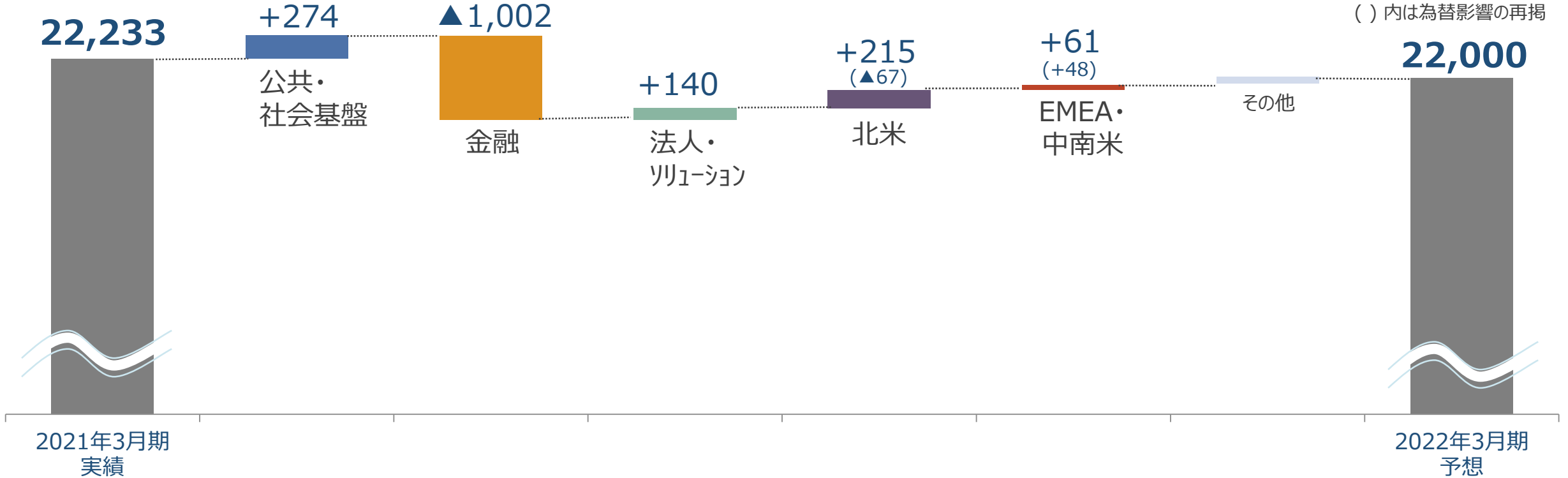
	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	22,233	22,000	▲233	▲1.0%	
売上高	23,187	23,600	+413	+1.8%	
営業利益 (営業利益率)	1,392 (6.0%)	1,800 (7.6%)	+408 (+1.6P)	+29.3%	
当社株主に帰属する 当期利益	768	1,060	+292	+37.9%	
1株当たり 年間配当金 (円)	18	19	+1	+5.6%	



# 受注高 セグメント別増減 (2022年3月期業績予想)

(単位：億円)

( ) 内は為替影響の再掲



## 公共・社会基盤

前期に獲得した複数の中央府省向け大型案件の反動減等はあるものの、更改案件の確実な獲得及び新規案件獲得等により増加を予想

## 金融

前期に獲得した複数の銀行向け大型案件の反動減等により大幅な減少を予想

## 法人・ソリューション

製造業向け案件の回復及びデジタルの新規案件獲得等により増加を予想

## 北米

案件小規模化による影響等はあるものの、公共分野における大型案件獲得等により増加を予想

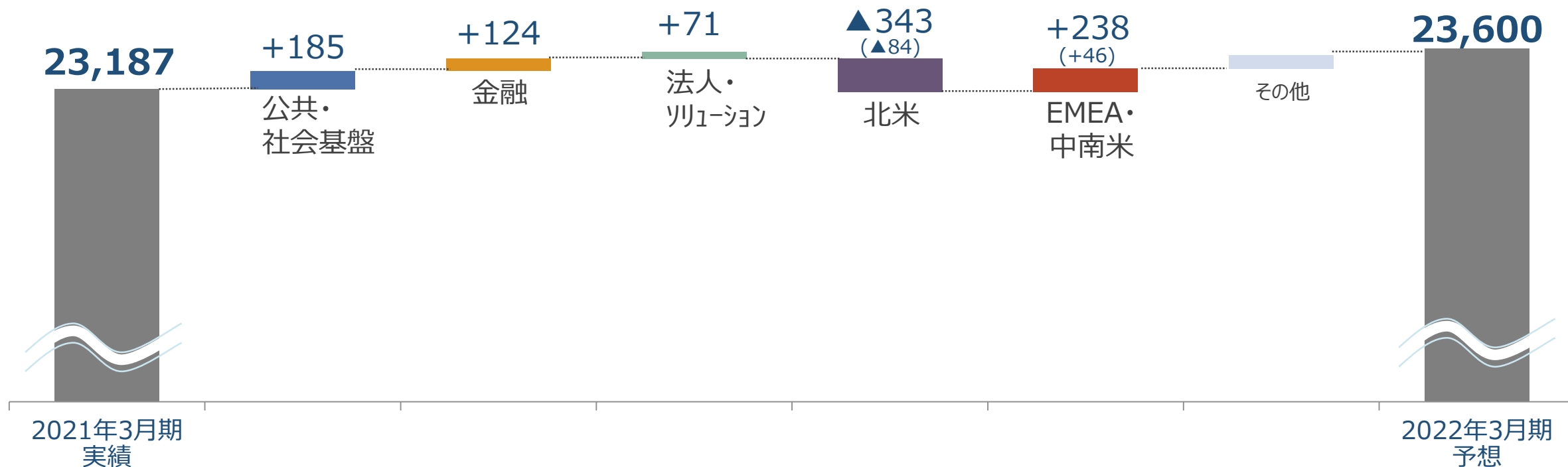
## EMEA・中南米

為替影響及びデジタルやコンサルティングでの受注規模拡大等により増加を予想

# 売上高 セグメント別増減 (2022年3月期業績予想)

(単位：億円)

( ) 内は為替影響の再掲



公共・社会基盤

中央府省向けサービスの受注残高からの確実な売上展開及びテレコム・ユーティリティ向け規模拡大等により増収を予想

金融

銀行向けサービスの受注残高からの確実な売上展開等により増収を予想

法人・ソリューション

流通・サービス・ペイメント向けサービスの規模拡大等により増収を予想

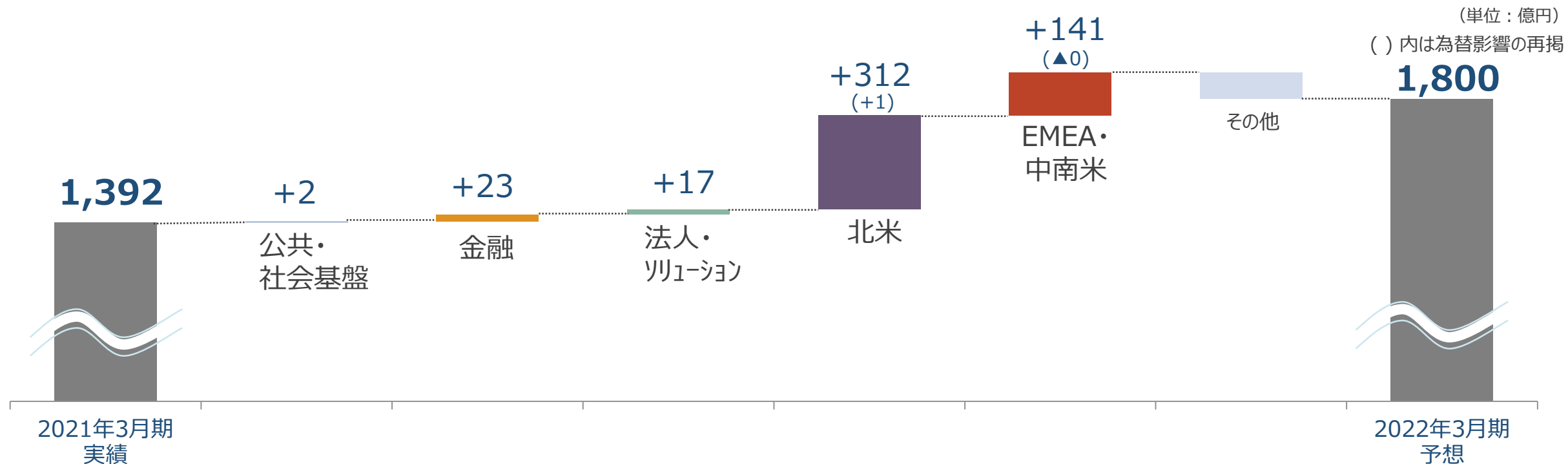
北米

収益性の高い事業へのシフトを進めるため、一部事業の売却を実施すること等により一時的な減収を予想

EMEA・中南米

デジタルやコンサルティングでのサービス規模拡大及び為替影響等により増収を予想

# 営業利益 セグメント別増減 (2022年3月期業績予想)



公共・社会基盤

新規領域拡大に向けた提案活動強化の費用増等はあるものの、増収による増益等により前期並みを予想

金融

増収等により増益を予想

法人・ソリューション

増収及び利益率の改善等により増益を予想

北米




前期に実施した事業構造改革効果等による収益性の向上及び事業構造改革費用の減等により大幅な増益を予想

EMEA・中南米

グローバルブランド統一を含めた事業会社統合のための投資等はあるものの、増収による増益及び低採算事業見直し等の前期の一時的な費用の減少等により大幅な増益を予想

# 公共・社会基盤 (2022年3月期業績予想)

(単位：億円,%)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	4,816	5,090	+274	+5.7%	
売上高	5,405	5,590	+185	+3.4%	
営業利益 (営業利益率)	678 (12.5%)	680 (12.2%)	+2 (▲0.4P)	+0.3%	

受注高 前期に獲得した複数の中央府省向け大型案件の反動減等はあるものの、更改案件の確実な獲得及び新規案件獲得等により増加を予想

売上高 中央府省向けサービスの受注残高からの確実な売上展開及びテレコム・ユーティリティ向け規模拡大等により増収を予想

営業利益 新規領域拡大に向けた提案活動強化の費用増等はあるものの、増収による増益等により前期並みを予想

# 金融 (2022年3月期業績予想)

(単位：億円,%)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	5,422	4,420	▲1,002	▲18.5%	↓
売上高	6,076	6,200	+124	+2.0%	↑
営業利益 (営業利益率)	567 (9.3%)	590 (9.5%)	+23 (+0.2P)	+4.0%	↑




受注高 前期に獲得した複数の銀行向け大型案件の反動減等により大幅な減少を予想

売上高 銀行向けサービスの受注残高からの確実な売上展開等により増収を予想

営業利益 増収等により増益を予想

# 法人・ソリューション (2022年3月期業績予想)

(単位：億円,%)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	3,440	3,580	+140	+4.1%	
売上高	5,909	5,980	+71	+1.2%	
営業利益 (営業利益率)	523 (8.9%)	540 (9.0%)	+17 (+0.2P)	+3.2%	





受注高 製造業向け案件の回復及びデジタルの新規案件獲得等により増加を予想

売上高 流通・サービス・ペイメント向けサービスの規模拡大等により増収を予想

営業利益 増収及び利益率の改善等により増益を予想

# 北米 (2022年3月期業績予想)

(単位：億円,%)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	3,445	3,660	+215	+6.2%	
売上高	4,294	3,950	▲343	▲8.0%	
EBITA <sup>(*1)</sup> (EBITAマージン)	▲46 (▲1.1%)	275 (7.0%)	+321 (+8.0P)	-	
営業利益 (営業利益率)	▲162 (▲3.8%)	150 (3.8%)	+312 (+7.6P)	-	

(\*1) EBITA = 営業利益 + 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等

受注高 案件小規模化による影響等はあるものの、公共分野における大型案件獲得等により増加を予想

売上高 収益性の高い事業へのシフトを進めるため、一部事業の売却を実施すること等により一時的な減収を予想

EBITA 前期に実施した事業構造改革効果等による収益性の向上及び事業構造改革費用の減等により大幅な増益を予想

営業利益 前期に実施した事業構造改革効果等による収益性の向上及び事業構造改革費用の減等により大幅な増益を予想

# EMEA・中南米 (2022年3月期業績予想)

(単位: 億円, %)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	4,759	4,820	+61	1.3%	
売上高	4,542	4,780	+238	5.2%	
EBITA <sup>(*)</sup> (EBITAマージン)	▲14 (▲0.3%)	130 (2.7%)	+144 (+3.0P)	—	
営業利益 (営業利益率)	▲61 (▲1.3%)	80 (1.7%)	+141 (+3.0P)	—	

(\*1) EBITA = 営業利益 + 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等

受注高	為替影響及びデジタルやコンサルティングでの受注規模拡大等により増加を予想
売上高	デジタルやコンサルティングでのサービス規模拡大及び為替影響等により増収を予想
EBITA	グローバルブランド統一を含めた事業会社統合のための投資等はあるものの、増収による増益及び低採算事業見直し等の前期の一時的な費用の減少等により大幅な増益を予想
営業利益	グローバルブランド統一を含めた事業会社統合のための投資等はあるものの、増収による増益及び低採算事業見直し等の前期の一時的な費用の減少等により大幅な増益を予想



3

# 中期経営計画の進捗状況

Progress of the medium-term plan



# 中期経営計画の全体像

## グローバルで質の伴った成長：FY2021経営目標

### Growth

連結売上高：2.5兆円  
顧客基盤：80社以上

### Earnings

連結営業利益率：8%  
海外EBITA率：7%

## 変える勇気：お客様への提供価値最大化

### Transformation & Synergy

#### 戦略1

グローバルデジタル  
オファリングの拡充

#### 戦略2

リージョン特性に合わせた  
お客様への価値提供の深化

#### 戦略3

グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化

NTT  
グループ  
連携の強化

## 変わらぬ信念：お客様とともに未来の社会を創る

目的

戦うための武器づくりと戦い方のレベルアップ

注力領域を定め、積極投資による“強み”（オフリング）を創出し、マーケティング・技術活用支援と一体でグローバル連携を加速する

Global One Team

DSO / Digital Strategy Office

① グローバル  
マーケティングの加速

お客様ニーズ

オフリングの提供

② 積極投資による  
オフリング創出

オフリング開発と展開のサポート

③ 技術集約拠点の拡充

Blockchain

Design

DevOps

AI

IoT

Intelligent Automation

Software Engineering Automation

CoE / Center of Excellence

# FY2020の主な成果 | ① Global One Team ～グローバルマーケティングの加速

グローバルレベルで体制を構築するとともにNTTドコモと連携することで、高度な価値提供を実現  
大手通信会社との共同技術検証を通じて5G関連領域の案件を受注

**FY20|5G関連領域** *New*

**FY19|スマートメーター**

**FY20|5G関連領域** *New*

**FY20|5G関連領域** *New*



Advanced Value

One NTT DATA G-Telecom Team



NTT docomo



9 産業と技術革新の基盤をつくろう

12 つくる責任 つかう責任

17 パートナシップで目標を達成しよう



## Global One Teamで高度な価値提供を実現

- Opco間で連携し、グローバルでのデリバリ体制を構築
- NTTドコモと連携し、NTTグループのinnovation力を訴求


## FY2020の主な成果 | ②DSO ～積極投資によるオフリング創出

重点領域において、注力技術領域を定め、PoCや共同研究を経て、これまで15件のグローバルオフリングがサービス提供段階となり、デジタル案件獲得に貢献



グローバル  
オフリング化

15件

- 医療機関向けクラウド型遠隔医療ソリューション 
- 保険業向けグローバルプラットフォーム(GiDP)
- データ管理高度化・活用ソリューション **ABLER** 等

PoC・開発中

14件

- デジタル店舗ソリューション
- パーソナル投薬
- デジタルツインコマース、量子コンピューティング 等



## FY2020の主な成果 | ③CoE ～技術集約拠点の拡充

Scaled Agile, Inc.の認定制度において、「Global Transformation Partner」を取得  
大規模アジャイル「SAFe」へ注力し、更なる受注貢献額の拡大を目指す



2020.9.25合意

パートナー認定世界で3番目  
日本を含むアジア地域に  
本社を置く企業としては初の認定

SAFe Program Consultant

100名以上

SAFe実践者

1,000名以上



受注貢献額

900M\$

FY19実績・FY20見込

目的

お客様に魅力的な価値を提供し続ける

リージョンやグループ会社の特性に合わせた4D Value Cycleの推進

North America

重点志向での強み創出と  
柱顧客の拡大

Japan

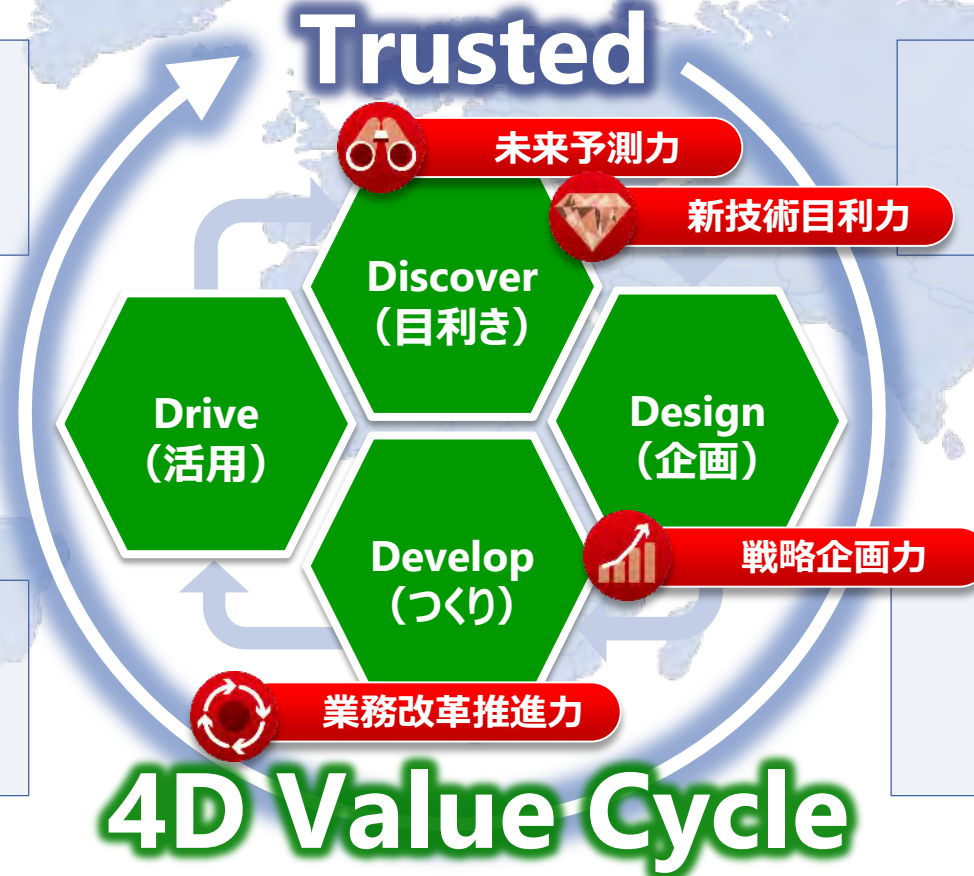
既存領域の強みを活かした  
新しい価値の創出

EMEA & 中南米

リージョン特性に合わせた  
顧客提供価値の向上

China & APAC

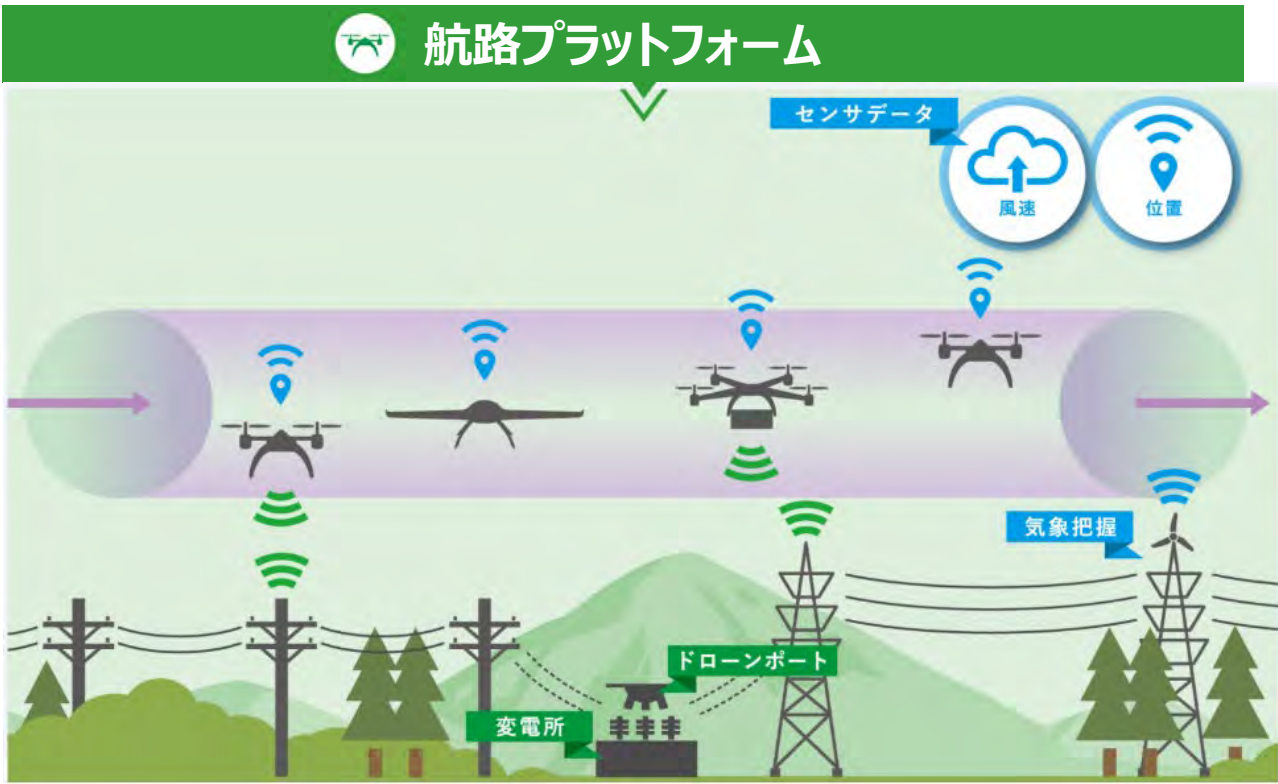
マーケット成長を活かした  
飛躍的事業拡大



4D Value Cycle



ドローンによる設備点検高度化や新たな事業の創出を目的に、東京電力パワーグリッド株式会社等と「グリッドスカイウェイ有限責任事業組合」を新たに設立



東京電力パワーグリッド  
高経年設備を支える  
保全技術力



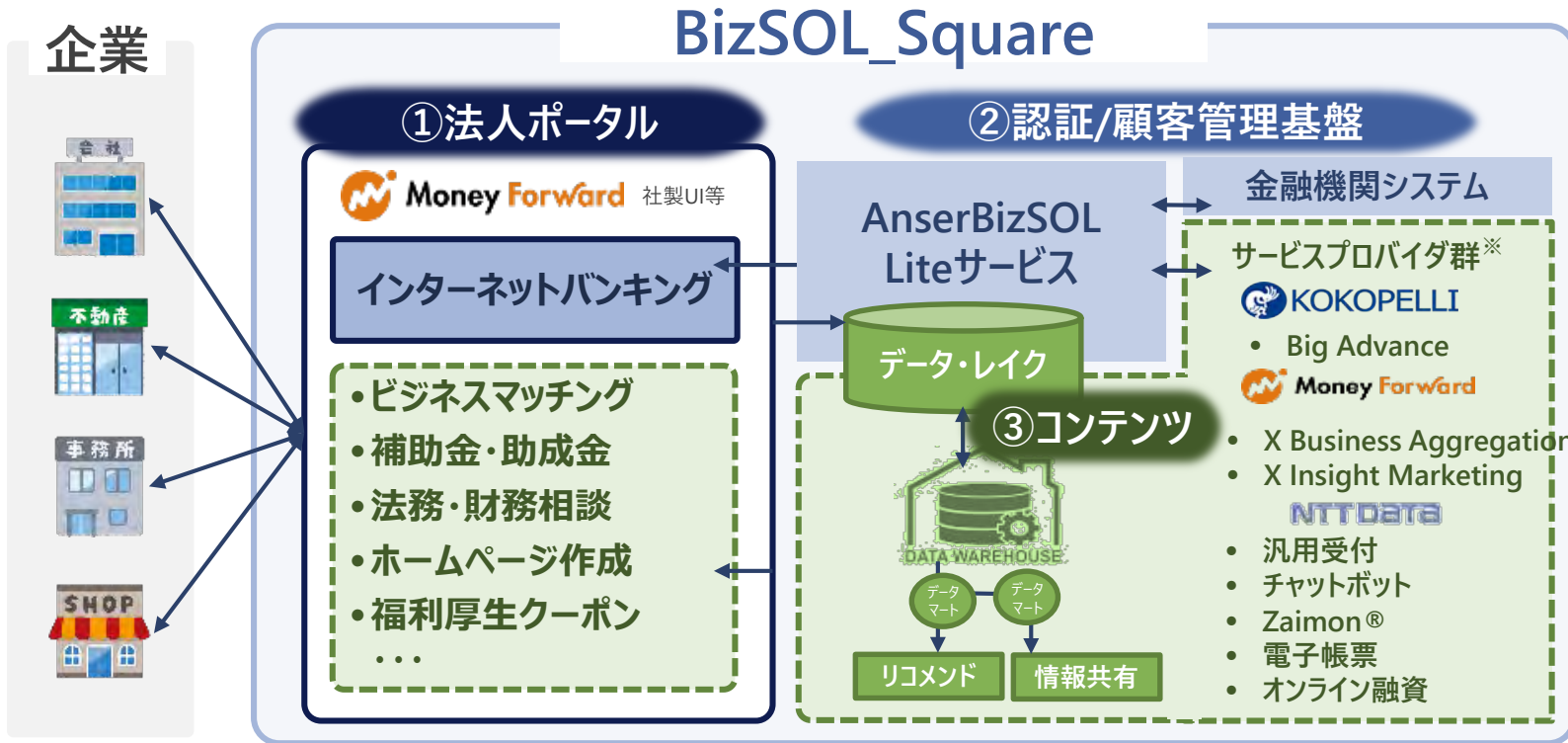
NTT data  
ドローンの運航管理に関する技術力

HITACHI  
Inspire the Next

全国共通の「航路プラットフォーム」を構築し  
ドローンが安全に飛び交う世界の実現を目指す

法人・個人事業主向けに、バンキングサービスに加えて、経営をサポートする外部サービス機能を統合し、一元的に提供することで、金融機関および法人・個人事業主のデジタルシフトを支援

統合サービスチャネル提供プラットフォーム



バンキングサービスに加え、ビジネスマッチングをはじめとした法人・個人事業主向けの経営管理機能を一元的に提供

キリンビール滋賀工場・キリンバレッジ滋賀工場において、1秒あたり約5万点の生産データを蓄積・分析するIoT基盤を開発、2020年11月より試験運用を開始



製造体制の自動化・効率化

更なる品質管理の向上



工場業務の自動化・高度化を推進することで、工場全体の“省エネ化”にも寄与していく



2020年12月にNTT DATA Groupに加わった北米Hashmapの専門的な知見を活用し、大手環境サービス企業への業務横断型のクラウドデータアナリティクス案件を新たに受注

**Cloud Data Analytics**

Using a combination of Snowflake's Data Cloud, Matillion, and AWS



2020年12月にNTT DATA Groupに加わった北米Hashmapのクラウド型のデータプラットフォームに関する専門的な知見をもとに、Snowflake、AWS等を活用したクラウドデータアナリティクスによる横断型のビジネスオペレーションを実現

Hashmap was selected as best-in-class technology partner with cloud and data expertise by a large environmental services company in North America. In collaboration, NTT DATA has helped prove out new analytics value across multiple operational areas with reliable and sustainable approaches, by using a combination of Snowflake's Data Cloud, Matillion, and AWS.

## 当社が開発した業界特化クラウド型ソリューションeveris stationの活用により、大手石油会社より40カ国以上のガソリンスタンドへのデジタルソリューション導入案件を受注

### everis Station

(tool for the processes of sales, payments and loyalty managements)

Software  
Integration  
Business change management  
&roll-out



**ガソリンスタンドにおける業務管理（売上・支払・ロイヤルティプログラム）を行うためのクラウド型ソリューションeveris stationを活用し、デジタルコンサルティングからIT&クラウド導入までフルパートナーシップによるトータルサポートを実施**

NTT DATA will use the cloud-based solution every station for business management (sales, payment, loyalty program) at gas stations, we provide total support through a full partnership from digital consulting to IT & cloud introduction.

目的

# 社員一人一人の自己実現と組織力の強化

グローバル共通の価値観でコラボレーションを推進し、  
個の力を高めながら、組織力の最大化を図る



## 社員の Professionality 最大化

- ✓ Digital対応力の強化
- ✓ 多様な人財像に合わせた制度設計
- ✓ 社員エンゲージメント向上



## Digitalを活用した 働き方の変革

- ✓ Digital技術を活用したナレッジ共有・コラボレーション促進と業務プロセス変革
- ✓ 次世代生産技術による開発プロセス変革



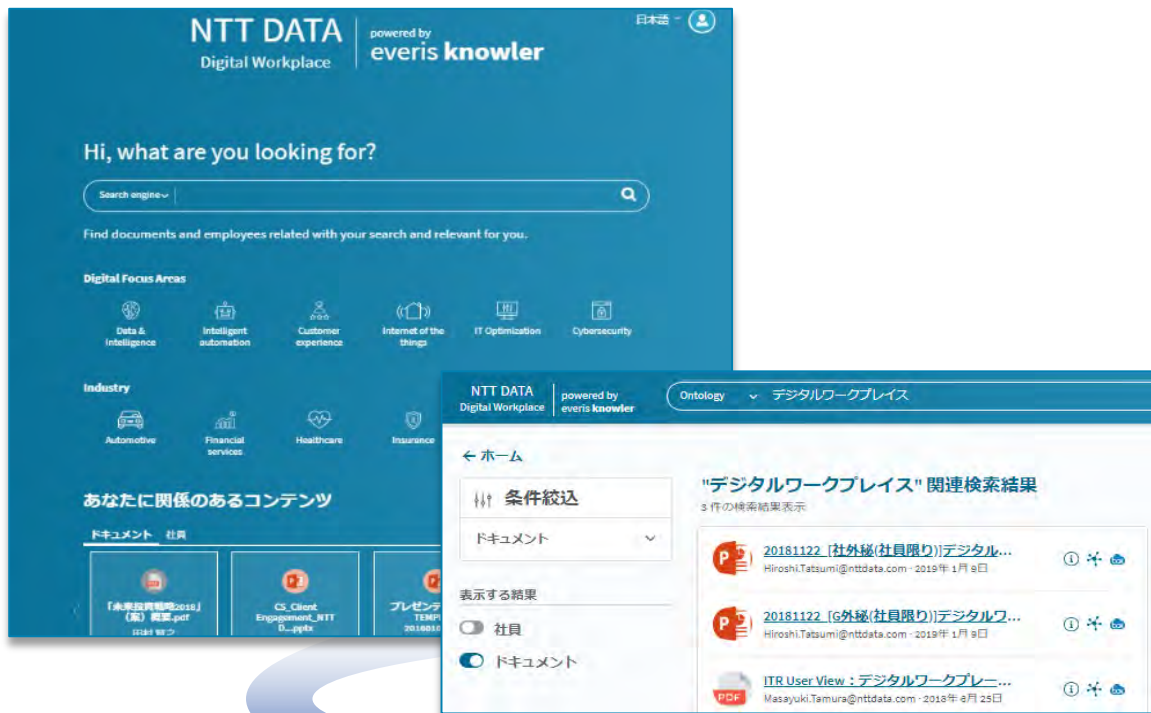
## 適切なガバナンス 態勢の構築

- ✓ リスクマネジメントの強化
- ✓ 不採算案件の更なる抑止

# FY2020の主な成果 | Digitalを活用した働き方の変革

ナレッジ共有（コンテンツとKnow-who）の集約・活用が加速  
引き続き、グローバル全体でのグループシナジー最大化を目指す

## デジタルワークプレイス



## 共有コンテンツ



多数の提案活動で効果を発揮



## デジタルナレッジシェア

目的

# 技術活用やクロスセルなどOne NTTシナジーの発揮

独自の経営とブランドを継続しつつ、NTTグループトータルで  
新たな価値を創造し、グローバルマーケットでのプレゼンスを高めていく

## 各地域における連携

## 先進領域における連携

クロスセルとトータルサービスの  
提供による事業拡大(B2B2X等)

グローバルでの基盤的研究開発※1  
次世代技術研究開発※2の成果活用

NTTコミュニケーションズ  
NTT Ltd.



日本電信電話  
NTT Research, Inc.

## スケールメリットを活かした連携

ミドルウェア、ハードウェア等の  
調達集約等によるコスト削減

NTT Global Sourcing, Inc.

### ※1 基盤的研究開発

自動運転向けAI  
車向けセキュリティ  
エッジコンピューティング

### ※2 次世代技術研究開発

量子計算科学  
暗号情報理論  
生体情報処理等



三菱商事グループの食品系子会社に提供する需要予測のしくみを活用して、小売・卸・メーカーが利用するデータ流通プラットフォームのビジネス検討に参画中

## DX構想

両社の得意/不得意領域を補完し、企画力・業務知見を持ち寄る



流通・卸

小売

製造

...

金融

公共

三菱商事の  
事業構想力

データ流通プラットフォームの実現

×

## 開発・インフラ提供

NTTグループのデジタル技術力・ITインフラを活用 (※1)



AI

データ  
分析基盤

IoT基盤

通信  
ネットワーク

データセンタ

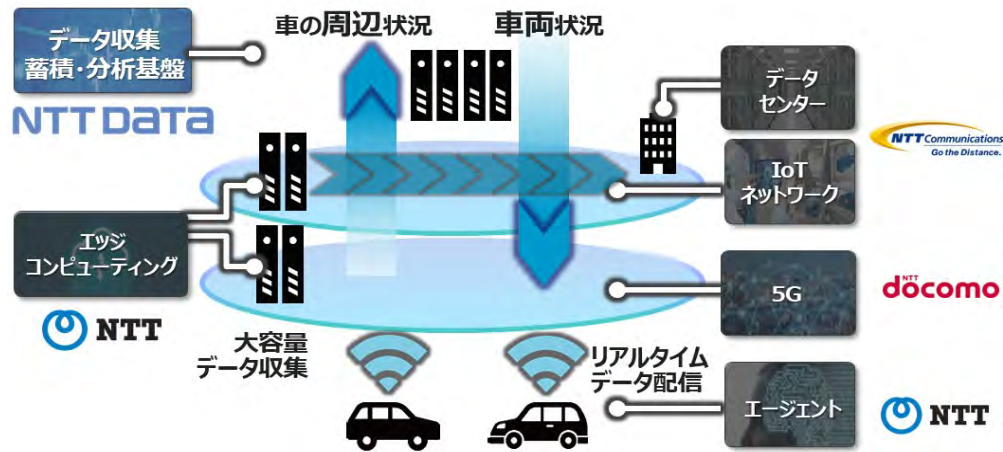
セキュリティ

NTTグループの  
技術力

(※1) 小売、卸、メーカーの在庫、受発注、需要予測等、企業内や企業間に散在するデータと、気象予測情報等の外部データをデジタル技術でシームレスかつセキュアに連携する基盤を株式会社NTTデータと共同開発

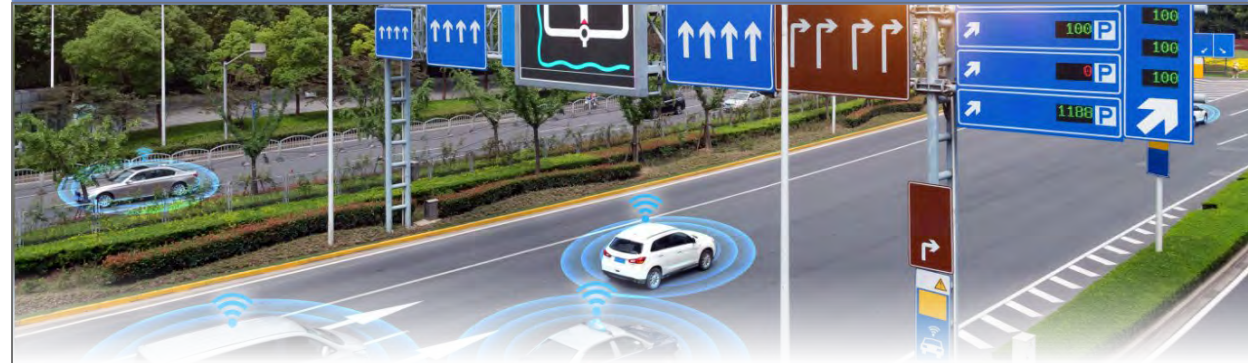
これまでの共同研究の成果適用が徐々に始まり、コネクティッド領域を中心にビジネスを拡大  
 FY20はトヨタコネクティッド社との業務提携により、MaaS領域でのサービス開発にも着手

FY19の成果 | 研究成果を元にビジネスを拡大



共同研究による車両からの各種データ収集基盤の開発

FY20の成果 | MaaS領域でのサービス開発着手



- ① コネクティッド基盤共同研究 (継続)
- ② トヨタコネクティッド様との業務提携による  
テレマティクスを中心としたプロジェクトの参画

今後の取り組み

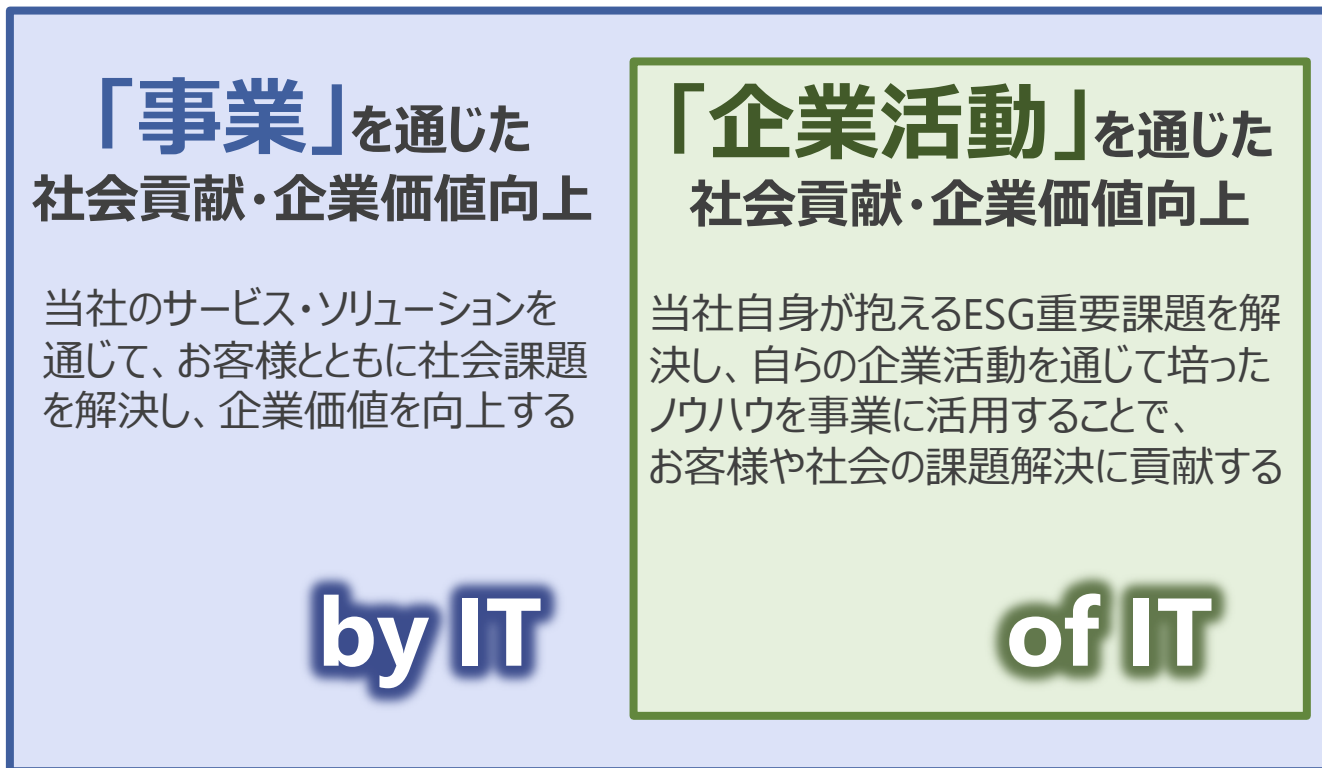
コネクティッド領域、MaaS領域のさらなるビジネス拡大に加え、トヨタ×NTT  
 両社で取り組んでいるスマートシティの実現・構築に貢献していく



2019年度にESG重要課題12項目を設定

各組織の経営評価指標とすることで、ESG経営の更なる推進を目指す

ESG経営コンセプト



ESG重要課題

カテゴリ	ESG重要課題
Business (イノベーション)	①先進技術等を活用した社会インフラ、業態別ソリューション等の提供
	②ITインフラの構築と安定運用
人財	③IT人財の確保・育成
	④ダイバーシティ&インクルージョンの推進
	⑤働き方変革の推進
セキュリティ	⑥情報セキュリティの徹底
	⑦データプライバシーの保護
環境	⑧気候変動問題への対応
Community	⑨IT教育の推進
災害リスク	⑩災害リスクへの対応
コンプライアンス	⑪コンプライアンスの徹底
サプライチェーン	⑫責任あるサプライチェーンの推進

# FY2020の主な成果 | コロナ禍における事業を通じた社会貢献の取り組み

当社もコロナ禍に、国や地域を超えて、様々な取り組みを進めてきた  
日本では、自治体に業務自動化ソリューションを提供し、職員の給付金支給業務の負担を軽減

日本

北米

欧州

インド

AI-OCR、RPAによる、  
給付金支給業務の  
負担軽減

ニューヨーク市内  
リモート学習環境の  
整備を支援

遠隔診療サービス  
による  
医師の負担軽減

医療統合ワークフロー  
による診断業務や  
管理業務の効率化

給付金  
受付・登録

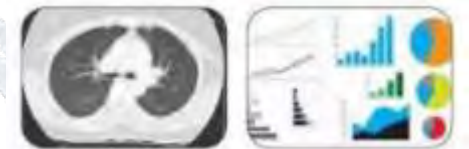
口振データ・  
決定通知作成



200自治体で利用

申請処理 2週間 ⇒ 4日

処理時間 5分 ⇒ 30秒



□ 診断所見レポートの  
自動生成エンジン

□ 患者リスト上でAI  
によるアラート

## ESG経営 | 気候変動問題への対応

当社グループとして温室効果ガス排出量削減目標を策定し、SBT認定を取得  
ITを活用して、お客様とともに社会全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組む



FY2030までにCO<sub>2</sub>排出量

**60%** 削減 (対FY2016)

当社自身のCO<sub>2</sub>削減  
(グリーンデータセンターなど)

# Green of IT

ITシステムのCO<sub>2</sub>排出量の削減

お客様・社会全体のCO<sub>2</sub>削減  
(グリーンITソリューションなど)

# Green by IT

IT活用によるCO<sub>2</sub>排出量の削減

## 気候変動アクション推進委員会



グリーン  
ビジネス



グリーン  
電力導入



グリーン  
購買

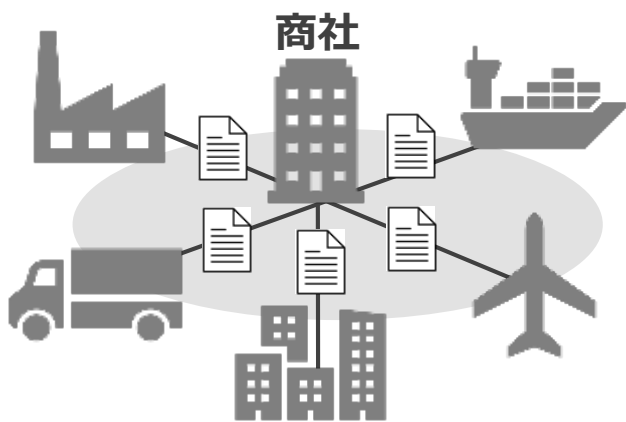


働き方改革・  
NewNormal

# FY2020の主な成果 | 「TradeWaltz」

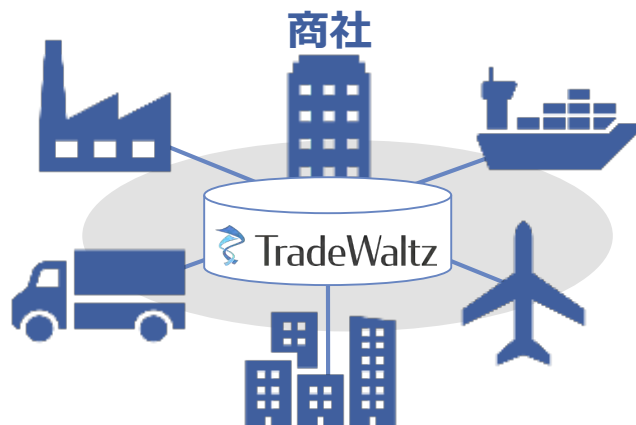
ブロックチェーン技術を活用し、貿易事務の効率化や業界横断で貿易データを電子化  
電子化により、作業効率の向上とコスト削減はもとより、森林保全とCO<sub>2</sub>削減にも寄与

## これまでのアナログ貿易



商社と貿易実務者の  
紙ベースのやりとり

## これからのデジタル貿易



電子ベースでのやりとり

貿易DX

## オープンでグローバルな貿易エコシステム



全ての貿易文書を  
構造化データとして蓄積



貿易文書の原本性を担保



正確でリアルタイムに共有可能

日本の貿易実務に関わる全プレイヤーが「TradeWaltz」を利用した場合



森林保全  
(最大 ※)

約30,800本/年



CO<sub>2</sub>削減量  
(最大 ※)

約431トン/年

※輸出入取引1件あたりA4用紙50枚使用した場合



# 個別重要課題への対応状況

Our Response to Key Challenges

# 不採算案件抑止施策による成果

FY19から不採算案件抑止施策を強化したことにより、FY2020は不採算案件が大幅に減少  
総売上高に占める不採算案件総額の率が0.3%を下回り、営業利益の確保に大きく貢献

## FY2019の強化施策

### リスクへの早期対応強化

提案前の初期段階での  
受注内容に関する第三者チェックの実施

### 現場力の更なる強化

案件の難度や特性に応じたPMの適正配置

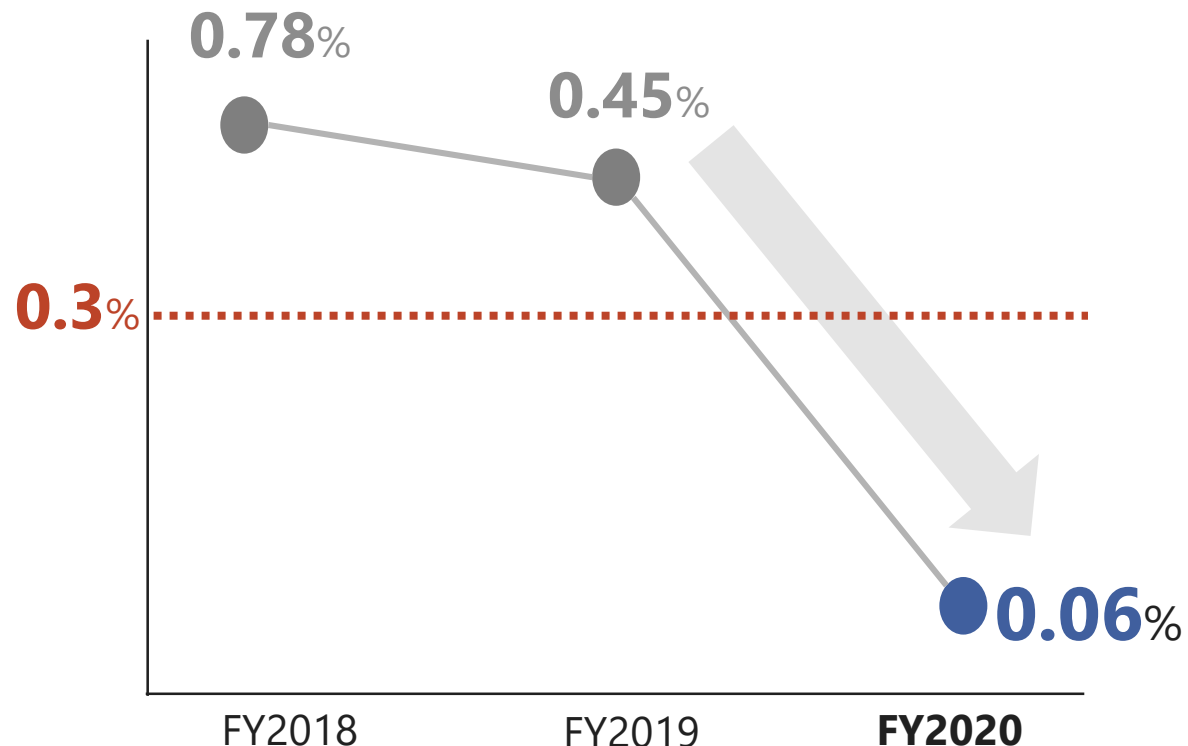
### 管理プロセス強化

上位エスカレーションの強化と  
早期での全社プロジェクト支援の実行

### ナレッジの更なる蓄積と活用

過去の不採算案件、高難度案件  
に関する知見・ノウハウの全社展開

## 不採算案件総額の率（対売上高）



※経営としてリスクコントロールできてる基準値 0.3%~0.5%



# 北米における事業構造改革の成果と課題

デジタル中心の事業ドメインへの変革に向け、事業構造改革を前倒して完了  
FY21のEBITA率7%を目指し、収益性改善への取り組みを着実に進めていく

## 成果



デジタル人材拡充・コスト構造の最適化  
による筋肉質な事業構造への転換

デジタル関連ビジネスの大幅な受注拡大  
による収益率改善と高収益事業への転換

## 今後の課題

 デジタル&コンサルティングの拡大  
トラディショナル領域の収益性改善

 デジタル人材の更なる拡充による  
デジタル対応力の強化

 事業ドメインの継続的な変革に  
向けた組み換えの加速

# EMEA・中南米における事業構造改革の成果と課題

FY19に実施した事業構造改革の成果が現れ、デジタル案件の獲得が加速

FY23のEBITA率7%を目指し、グローバルブランド統一、事業会社の一体運営を進めていく

## 成果

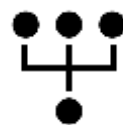
FY19の成果を元にした  
新規事業機会への対応

事業機会の獲得に向けた  
構造改革の継続

デジタル人材拡充によるデジタル  
関連案件の受注拡大

人材ポートフォリオ・低採算ビジネス見直し  
による収益性改善に向けた道筋確保

## 今後の課題



グローバルブランド統一・事業会社  
統合によるお客様提供価値の向上



マーケットの急速なデジタルシフト・  
ワークスタイル変化への適応力強化



デジタル人材・アセットの強化による  
更なるデジタルビジネスの拡大

# 現中計目標との比較（次期中計への課題）

Progress against the Current Mid-term management goal  
(Challenges in the Next Mid-term Plan)

## 連結売上高 | 現中計目標との比較

**国内：当初想定よりも堅調に推移**

**海外：回復/成長に向けた改革を継続**

2.5兆

2.36兆



現中計目標



業績予想

**海外** —

- ・コロナ影響、低採算事業売却等
- ・為替影響 <対中計策定時>



**国内** +

- ・法人セグメント拡大
- ・公共/金融セグメント堅調

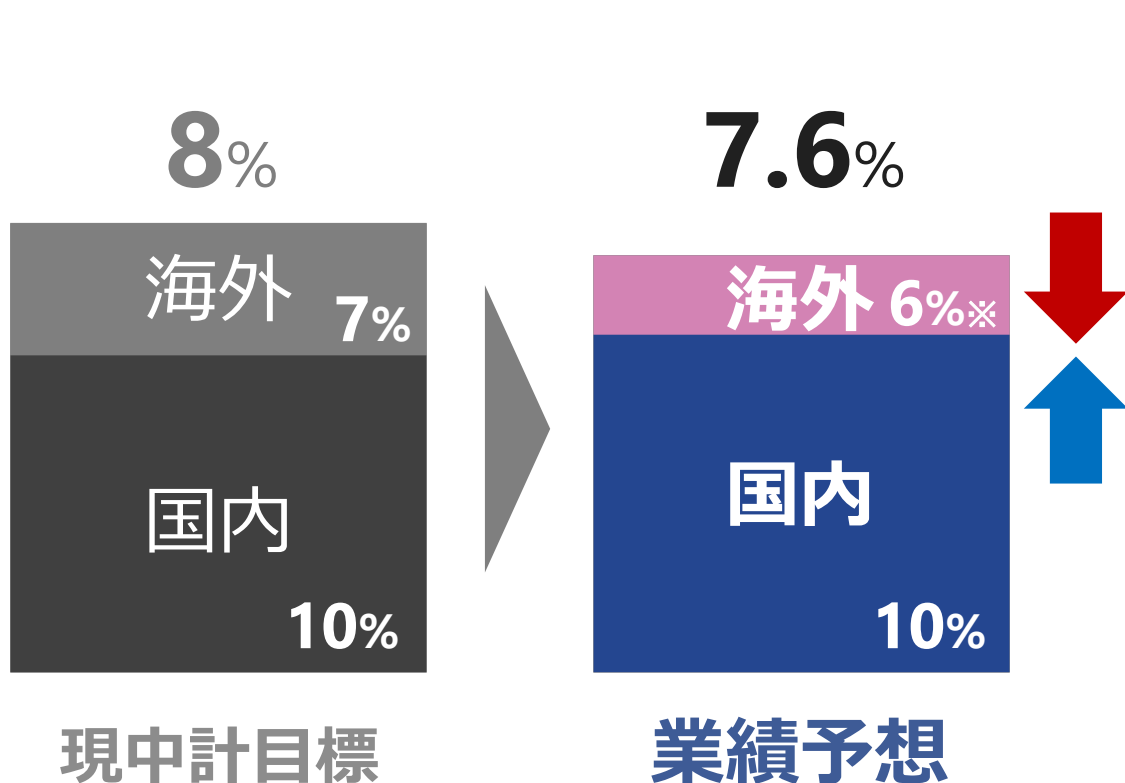


連結売上高2.5兆円は2024年3月期達成見込

# 営業利益 | 現中計目標との比較

**国内**：成長投資を増やしつつ、質を伴った成長を持続

**海外**：コロナ禍の中、構造改革を早めつつ、恒常的な収益率改善を継続



## 海外 —

- ・コロナ影響によるトップラインの停滞
- ・事業構造改革等

2022年3月期 EBITA率	
北米	EMEA・中南米
7.0% (調整後 7%)	2.7% (調整後 5%)

※ 2024年3月期に7.0%達成見込

## 国内 +

- ・デジタルビジネス拡大
- ・重要社会インフラ等既存ビジネスの着実な実施

※ M&A・構造改革等の一時的なコストを除いた調整後目標値 (2022年3月期 調整前 海外EBITA率 4.6%)

4

# 次期中期経営計画の方向性

Direction of the Next Mid-term Plan



## 新型コロナによるDXの加速

DXの加速により、様々な社会課題が浮き彫りとなり、その解決、社会全体のDXに向け、分野、業界の枠を超えた連携が進む



## 脱炭素化が世界的な潮流に

世界の潮流が「低炭素」から「脱炭素」へ一気に転換し、当社のお客様含め、様々な業界、企業が気候変動の取組みを加速



## Global 3<sup>rd</sup> Stageに向けて

環境変化をとらえ、新たな社会の実現に貢献するには  
現中計戦略の“更なる進化”が必要

**Digital**

業際連携の加速による  
社会全体のDXの実現

**Green**

IT×価値共創モデルによる  
Green Innovationの実現

# - Digital & Green - 新しい社会の実現

Connected  
Industry

Carbon  
Neutral

Society5.0

value

日本

北米

欧州

## 業際連携の加速による 社会全体のDXの実現

分野を超えた連携により、デジタル  
社会構想の実現へ取り組む

## IT×価値共創モデルによる Green Innovationの実現

先進技術を活用し、お客様との共創  
によって、環境負荷低減へ取り組む

Technology × Long Term  
Relationship



行政サービスを高度化し、分野・業界の枠を超えた連携を強化し、行政・民間のあらゆるサービス・手続きが一気通貫で完結する、コネクティッド・ワンストップな社会の実現を目指す



- ・ 税（所得）
- ・ 接種履歴
- ・ 資格情報
- ・ 特定健診情報
- ・ 薬剤/医療費情報
- ：

各種手続き



転居手続き

一括変更



選択



免許・パスポート



パーソナルデータ流通プラットフォームによるワンストップな住民サービスの提供



カーボンニュートラルの達成やインクルーシブな社会の実現に向けて、NTTグループ一体でこれまでにない体験・価値を提供する「未来の街づくり」を目指し、実証実験を開始

## あらゆる人々にとって暮らしやすい街づくり

エネルギーの  
最適化

人流・交通の  
最適化

個人に合わせた  
住民サービスの提供

フードロス・ゼロ

物品受給の  
最適化

効率運用



交通予測



行動予測



消費予測



需要予測



街づくりDTC基盤



## 現中計戦略の“更なる進化”に向けて 次期中計では以下の方向性で戦略を強化

### 国内戦略

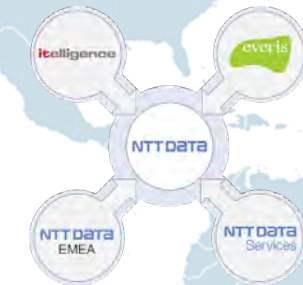
デジタル社会の実現に向けた  
分野を超えた業際連携の加速

### 海外戦略

更なるデジタルシフトの推進と  
One NTTDATAの実現

### グローバル戦略

国内×海外のNTT連携による  
先進技術を核とした  
One NTTオファリングの展開



# Global 3<sup>rd</sup> Stageに向けて



**Global 3<sup>rd</sup> Stage**  
**FY2025- Global TOP5 - Trusted Global Innovator**

*Next Medium -Term Management Plan*

デジタルの力で新しい社会の実現に貢献し、  
グローバルで真に信頼される企業を目指す



**Midpoint to Global 3rd Stage**  
**現中期経営計画 (FY2019-FY2021)**

5

# 巻末資料 - 事業トピックス -

Appendices  
- Business topics -

## 公共機関向けのデジタルビジネスを推進



1

当社の保有する「Digital Community Platform」(注1)等のクラウド・デジタル技術を用いて「クラウド・バイ・デフォルト原則」(注2)に基づいた公共機関の高セキュリティ実現や利便性向上を推進しました。

- 官庁及び自治体等に対し、「Digital Community Platform」の機能追加として、既存システムが保有するユーザー情報とクラウドサービスを安心・安全・便利につなぐ「DCPF クラウドコネクトサービス」の提供を2020年9月より開始しました。本サービスは既存のオンプレミス(注3)上でのユーザー・権限管理が可能のため、従来通りの運用のまま管理者業務の簡素化が可能になります。更に情報漏えいの防止、ユーザーの利便性向上、コンプライアンス強化等により安心・安全なクラウドサービスを実現します。
- 政府情報システムのクラウド活用を推進するため、「OpenCanvas for Government」(注4)を2021年2月より提供開始しました。本サービスはコスト削減やアジリティ向上、スケーラビリティ確保の要件から高信頼・高可用性の要件まで幅広く対応することで、お客さまに最適なプラットフォームを提供します。また、「OpenCanvas」(注5)をベースにすることで、金融機関や他社クラウドとの連携等を可能とするほか、政府情報システムに求められる高いセキュリティや運用品質を提供します。

## スマートシティの実現に向けた新ブランドを創設



2

スマートシティの実現に向けた新ブランド「SocietyOS」を2021年1月に創設しました。少子高齢化や環境問題等さまざまな課題への持続的な対応、行政デジタル化、生活者ニーズの多様化や変化などへの対応手段として、スマートシティが注目されています。SocietyOSは、さまざまなサービス/ソリューションとの連携、システム/デバイスから幅広くデータを収集・活用、クラウド環境を活用したサービスの高速度デリバリ、NTTグループのノウハウ・技術力を用いて、スマートシティの実現、持続可能なまちづくりに貢献します。

(注1) Digital Community Platform  
2020年3月より提供している、官庁および自治体等の公共機関のデジタル化を推進するマルチクラウドソリューションです。

(注2) クラウド・バイ・デフォルト原則  
日本政府が2018年6月に公表した「政府情報システムにおけるクラウドサービスの利用に係る基本方針(案)」において、政府情報システムの整備に関してクラウドサービスの利用を第一候補として検討を行うものとする方針のことで

(注3) オンプレミス  
情報システムの利用に必要なサーバ等のハードウェアを自己の管理下に設置する運用形態のことです。

(注4) OpenCanvas for Government  
「OpenCanvas」をベースとした政府向けのコミュニティクラウドサービスです。

(注5) OpenCanvas  
ミッションクリティカルな要件に対応できる高い信頼性とセキュリティを兼ね備えたクラウドプラットフォームです。

## ブロックチェーンを活用した貿易デジタル化を業界横断で推進



1

貿易業務に付随する書類作成、整合性の確認作業等の課題解決、及びより正確かつ安全に情報を受け渡す仕組みの提供を目的として、貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」を運営する(株)トレードワルツへパートナー6社と共に共同出資を行いました。「TradeWaltz」は、これまで書面で作成されていた貿易文書を、ブロックチェーン技術を活用してスマートデータ化し、原本性を確保した貿易の電子データの共有を業界横断で可能とします。それにより、貿易業務の事務処理効率化にとどまらず、今後は貿易に関わる全ての業務を電子データで一元管理することができるよう実用化を推進し、将来的には国内外の政府機関やサービスプロバイダーと連携して、ASEANをはじめとした世界の貿易業務のデジタル化への貢献をめざします。

## 新たなアーキテクチャーを用いて金融ITのオープンイノベーションを推進



2

ニューノーマルの時代に対応した新たな標準アーキテクチャーである「Open Service Architecture」(注1)及び関連サービスの提供を開始しました。「Open Service Architecture」を用いて多くのステークホルダーとともに金融ITのオープンイノベーションを推進し、ニューノーマルの時代に求められる金融機関/行政/企業との共創による新しい社会の実現に貢献します。

また、「Open Service Architecture」関連ソリューションとして27金融機関が採用するバンキングアプリ「My Pallette」をリニューアルし、「My Palletteフルサービス版」として2021年1月より提供を開始しました。本サービスでは、金融機関店頭でのタブレットでの口座開設等取引時にQRコードを用いてアプリを即時登録することができます。更に、当社が提供する個人向けインターネットバンキングサービス「AnserParaSOL」との連携により、紙で行っていたインターネットバンキングの申し込みが不要となるほか、ユーザーは本アプリだけで申込み、口座開設、残高照会、振込等のフルバンキングサービスの利用が可能となります。

(注1)「Open Service Architecture」

“Open”をコンセプトに「Open Platform」「Open API」「Open Innovation」の3つの特徴を有する、新しい金融ITの姿を具体化する標準アーキテクチャーです。

## キャッシュレス関連事業を推進し、新たな技術を提供



1

キャッシュレス決済に関連する分野で、消費者にとってより便利で新しいサービスの提供を推進しました。

- 税金・水道料金等の公共料金の決済を取り扱う当社サービス「公金決済プラットフォーム」において、2020年6月より「PayPay請求書払い」の取扱いを追加しました。これにより、住民の利便性向上、収納率の向上が期待できます。
- 決済総合プラットフォーム「CAFIS」にて、不正利用対策ソリューション「CAFIS Transaction Manager」の提供を2020年7月より開始しました。本サービスではクレジットカード会社が保有する不正取引監視機能の一部を「CAFIS」に共通化することでシステム負荷を軽減します。

## 新型コロナウイルス感染症の世界的大流行に対応するソリューションの提供・強化



2

ウィズコロナ社会における新しい生活様式に対応した新しいサービスの提供を推進しました。

- (株)東急ハンズの協力のもと、オペレーターの様子と連動するアバターを介して遠隔から商品を提案するデジタルストアの実証実験を2020年10月から12月にかけて実施しました。本実証実験を通して、接客にアバターを介することで接触機会を減らしお客様が安心して買い物できる機会の実現や、接客スタッフの自宅を含む様々なロケーションからの勤務により柔軟かつ多様な働き方の検証を実施しました。
- 新型コロナウイルス感染症の感染対策としてリモートワークを推進する企業が増えていることを受け、当社の提供するクラウドサービスである「BizXaaS Office」に、内部不正等のリスク検知を強化する「BXO Managed UEBA」を追加し、2020年10月より提供開始しました。「BXO Managed UEBA」は、機会学習によって内部不正や標的型攻撃などのリスク検知を強化し、適切なセキュリティを提供します。



## 買収を通じてServiceNow及びSnowflake関連のケイパビリティを拡充し、デジタル対応力を強化



1

当社子会社であるNTT DATA Servicesは、M&Aを通じてデジタル対応力の強化を更に推進しました。

- ServiceNow, Inc.のElite Partner (注1) として認定されているAcorio LLCを2020年10月に買収し、お客様のデジタルワークフローの確立を支援するための専門的な知見を獲得しました。また、Acorio LLCの有する人材育成制度をデジタル関連に拡大して整備しており、デジタル人材拡充にも貢献しています。
- Snowflake Inc.のPremier Partner (注2) に認定されているHashmap, Inc.を2020年12月に買収し、「Snowflake」等のクラウド型のデータプラットフォームに関する専門的な知見をもとに、お客様によるデータ・アナリティクスの活用を支援しています。

## クラウドやAIの活用により、複数のお客様のデジタルトランスフォーメーションに向けた取り組みを推進



2

当社子会社であるNTT DATA Servicesは、デジタルオファリング強化の成果として、複数のお客様のデジタルトランスフォーメーションを支援しました。

- オーストラリア、ビクトリア州の公共交通機関を管轄するパブリック・トランスポート・ビクトリアと協力して、新たなモバイルアプリケーション機能 (RideSpace) を作成しました。NTT Smart SolutionsによるAIを活用したリアルタイムでの混雑状況の把握やGoogleマップとの連携を可能とし、ウィズコロナ社会でのソーシャルディスタンスと安全確保を支援するとともに、予測分析の活用によるオペレーションの改善にも貢献しています。
- 北米の大手環境関連サービス会社からクラウド推進のパートナーとしてHashmap, Inc.が選定され、Hashmap, Inc.が強みを持つ「Snowflake」やAWSなどを用いたクラウドデータアナリティクスを活用することで、柔軟性と信頼性を両立した横断型のビジネスオペレーションを実現しました。
- 米国アラバマ州の年金機構から、クラウド変革推進を支援する案件を新たに受注し、Microsoft Azure、Google Cloud、AWSやプライベートクラウドソリューション、自動化技術の活用により運用効率性の向上に貢献しました。

(注1) ServiceNow, Inc.のElite Partner  
ServiceNow, Inc.が提供するパートナープログラムの中でも、同社が提供するクラウド型ITサービス管理製品であるServiceNowを利用した業務に一定以上の成果を上げ、豊富な導入実績、顧客満足度及び多数の認定資格者を有しているなど、トップレベルであると認定されたパートナーのことです。

(注2) Snowflake Inc.のPremier Partner  
Snowflake Inc.が提供するパートナーネットワークの中でも、安定したSnowflakeプラクティスを有するサービスパートナーのことです。

## ウィズコロナ社会における新しいソリューションの構築により、医療従事者の負担を軽減



ウィズコロナ社会における様々な課題の解決、新しい社会の実現に向けて、事業を通じた社会貢献を加速しました。

1

- 新型コロナウイルス感染症対応に特化した専用機能を拡充したクラウド型遠隔医療ソリューション「ehCOS Remote Health」を欧州・南米で無償提供することで、自宅療養が可能な軽症患者の遠隔診療を可能としました。また、ポルトガル最大の医療提供会社であるCUFより、新基幹システムの導入案件を受注しました。「ehCOS」の提供するデジタル技術を活用した新しいプロセスやイノベーションを促進していきます。
- 英国最大のNHSトラスト（注1）のひとつであるUHL（University Hospitals of Leicester）のITサービスパートナーに選定され、新型コロナウイルス感染症が拡大する中でUHLが医療サービス事業者として実施する緊急対応を、AI、RPAといった最新技術を用いて支援しました。

## お客様事業のデジタル化をパートナーとして推進



お客様事業のデジタルトランスフォーメーションにおける豊富な実績や先進技術を活用する姿勢が高く評価され、複数の案件において戦略パートナーとしてデジタル化を推進しました。

2

- イタリアの大手エネルギー会社であるEni社から、アプリケーション開発領域におけるデジタルトランスフォーメーション案件を受注し、デジタル化構想のコンサルティングから導入までお客様のデジタル変革を一貫してサポートしました。
- イタリアの大手エネルギー会社から、次世代スマートメーターを活用したデジタルビジネス推進やプロダクトデザイン等の案件を受注し、デザイン思考アプローチにより、プロトタイピングを通じたプロダクトデザインサービスやテクニカルサポートを提供しました。
- 欧州機関eu-LISAおよびFrontexとの間で、AI技術活用による安全で効率的な国境管理のためのITシステム開発に係る複数年契約を締結しました。本開発案件では、ALMツール（注2）の活用や先端技術の適用による効率的な開発・運用を実現し、更に自動化されたセキュリティアラート管理ソリューションの導入により高度かつ迅速な安全管理を促進していきます。

(注1) NHSトラスト  
英国イングランドとウェールズの国民保健サービス内の組織単位、独立行政法人

(注2) ALM（Application Lifecycle Management）  
ソフトウェア開発・保守を各アプリケーションのライフサイクルにわたって継続的にプロセス管理する手法

## アジャイル開発フレームワークを用いてお客様のビジネス変革を支援



大規模アジャイル方法論である「Scaled Agile Framework」(注1)を保有するScaled Agile, Incと連携し、アジャイル開発を含むDevOps(注2)を推進しました。DevOpsは、当社の中期経営計画の戦略に基づきグローバル横断で取り組んでいるCoE(注3)活動の一環として当社が重点的に推進している最先端技術の一つであり、今後「Scaled Agile Framework」を用いてより一層お客さまの大規模な組織変革とビジネスアジリティの向上を支援していきます。

- 1
  - 当社は、Scaled Agile, Inc.のパートナー認定制度において、「Global Transformation Partner」を取得しグローバルレベルのビジネス変革パートナーとして2020年9月に認定されました。「Scaled Agile Framework」はこれまで2万社以上で採用され、グローバルでトップシェアを誇るフレームワークです。本パートナーシップの認定は世界で3社目であり、日本を含むアジア地域に本社を置く企業としては初となります。「Scaled Agile Framework」を含むお客様のビジネス変革サポートについては2022年度にグローバル全体で年間500億円の売り上げを目指します。
  - 当社とNTTデータ先端技術(株)は、これまでお客様へ提供していたアジャイル開発関連研修のメニューに、管理職マインド変革研修及びScaled Agile, Inc.の公式研修を追加しました。これらの研修はデジタル化を検討しているが、何から始めればよいかきっかけを模索している企業や組織に対し、必要なマインドの習得やフレームワークの理解を支援するものであり、2023年までに2,000名へのサービス提供を目指します。

## AIシステム開発推進のための工程・品質管理手法を策定



AIを組み込んだシステムの普及に伴い必要とされる開発プロセスの整理や品質の保証について、当社ノウハウを組み込んだ工程体系やツールの提供によりお客様が安心して利用できるシステムの開発を推進しました。

- 2
  - AIシステムの開発における共通的な工程を体系化して定義した「AI開発プロセス」を策定し、2020年7月より当社が行う全てのAI案件への試行適用を開始しました。「AI開発プロセス」では、社会的倫理、コンプライアンス上のチェック観点、データの事前加工及び品質管理に関するノウハウが組み込まれています。本プロセスを適用することで、性能、拡張性、セキュリティ、プライバシーなど総合的な観点から、お客様が安心して利用できるAIシステムを実現します。
  - 当社内のユースケースにおけるAIシステム開発固有のリスク抽出とその原因分析を通じて、AIシステム開発のための品質アセスメントツールを開発し、2020年10月よりトライアルでのサービス提供を開始しました。本サービスは従来のソフトウェア品質管理手法では十分に対応できなかったAIを構成するデータとモデルの品質管理の向上を目的としています。品質アセスメントツールを用いてレビューやテスト、品質改善活動を推進することにより、安心・安全な開発に必要なチェック項目の洗い出しと確認・合意タイミングの設定が可能になり、早期のリスク発見が可能になります。

(注1) Scaled Agile Framework

(注2) DevOps

(注3) CoE (Center of Excellence)

Scaled Agile, Incが提供する、リーン、アジャイル、DevOps の原則、プラクティス、コンピテンシーを組み合わせたビジネスアジリティ実現の基盤となるフレームワークのことです。

ツールや組織文化を用いて「開発チーム」(Dev)と「運用チーム」(Ops)を1つのチームとして実施することで、高い品質を保ちながら柔軟かつ迅速に開発等を推進するための開発体制のことです。

高度な研究。開発活動を行い、人材及び事業の創出・育成の中核となる拠点のことです。

5

# 巻末資料 - 決算・業績予想値の詳細 -

Appendices

- Explanatory details of financial results and forecasts -

# 連結業績

(単位：億円，%)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	前期比 (%)
受注高	22,752	22,233	▲2.3
受注残高	26,363	27,351	+3.7

売上高	22,668	23,187	+2.3
（再掲）海外売上高 <sup>(*1)</sup>	9,067	9,072	+0.1
売上原価	16,946	17,341	+2.3
売上総利益	5,722	5,846	+2.2
販売費及び一般管理費	4,413	4,454	+0.9
販売費	1,535	1,717	+11.9
研究開発費	218	227	+4.3
管理費等	2,660	2,509	▲5.7
営業利益	1,309	1,392	+6.3
営業利益率(%)	5.8	6.0	+0.2P
金融収益・費用／ 持分法投資損益	▲108	▲87	+19.1
税引前当期利益	1,202	1,305	+8.6
法人所得税費用等 <sup>(*2)</sup>	450	536	+19.1
当社株主に帰属する 当期利益	751	768	+2.3

設備投資	1,938	1,695	▲12.6
減価償却費等 <sup>(*3)</sup>	1,638	1,784	+8.9

2022年3月期 予想	前期比 (%)
22,000	▲1.0
27,440	+0.3

23,600	+1.8
9,060	▲0.1
17,320	▲0.1
6,280	+7.4
4,480	+0.6
1,800	+4.8
170	▲25.2
2,510	+0.0
1,800	+29.3
7.6	+1.6P
▲50	+42.7
1,750	+34.1
690	+28.7
1,060	+37.9

1,750	+3.2
1,700	▲4.7

(\*1) 北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの外部売上高合計。

(\*2) 「法人所得税費用等」には、「法人所得税費用」及び「非支配持分に帰属する当期利益」を含む。

(\*3) 2020年3月期以降はリース償却費（2020年3月期実績383億円、2021年3月期実績428億円、2022年3月期予想350億円（概算））を含めずに算出。

# 受注高・受注残高（連結）

## 受注高内訳詳細（外部顧客向け）

（単位：億円）

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想
公共・社会基盤	4,770	4,816	5,090
（再掲） 中央府省・地方自治体・ヘルスケア	2,813	2,806	3,000
テレコム・ユーティリティ	1,137	1,085	1,140
金融	4,307	5,422	4,420
（再掲） 銀行・保険・証券・クレジット・金融インフラ/NW	2,958	4,318	3,280
協同組織金融機関	1,136	831	880
法人・ソリューション <sup>(*1)</sup>	3,428	3,440	3,580
（再掲） 流通・サービス・ペイメント	786	892	850
製造	2,156	1,998	2,260
データセンタ・ネットワーク等ソリューション	400	453	470
北米	4,716	3,445	3,660
EMEA・中南米	5,137	4,759	4,820

## 受注残高内訳詳細

（単位：億円）

受注残高	26,363	27,351	27,440
公共・社会基盤	4,808	5,151	5,530
金融	8,126	8,949	8,470
法人・ソリューション	1,400	1,506	1,650
北米	8,503	7,629	7,370
EMEA・中南米	3,345	3,928	4,050

(\*1) 法人・ソリューションの外部顧客向け受注高には他分野経由の案件を含まない。

# 売上高（連結）

## 内訳詳細（外部顧客向け）

（単位：億円）

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想
公共・社会基盤	4,137	4,520	4,740
（再掲） 中央府省・地方自治体・ヘルスケア	2,318	2,529	2,700
テレコム・ユーティリティ	990	1,074	1,080
金融	5,055	5,181	5,380
（再掲） 銀行・保険・証券・クレジット・金融インフラ/NW	3,791	3,903	4,100
協同組織金融機関	1,009	1,036	1,040
法人・ソリューション <sup>(*1)</sup>	4,280	4,278	4,450
（再掲） 流通・サービス・ペイメント	1,460	1,472	1,530
製造	2,140	2,108	2,250
データセンタ・ネットワーク等ソリューション	575	587	670
北米	4,193	4,228	3,910
EMEA・中南米	4,497	4,467	4,710

## 製品及びサービス別<sup>(\*2)</sup>（外部顧客向け）

（単位：億円）

コンサルティング	2,745	2,832	3,100
統合ITソリューション	5,885	6,082	6,300
システム・ソフトウェア開発	5,713	5,512	5,800
メンテナンス・サポート	7,359	7,859	7,500
その他のサービス	967	902	900
製品及びサービス別の売上高 合計	22,668	23,187	23,600

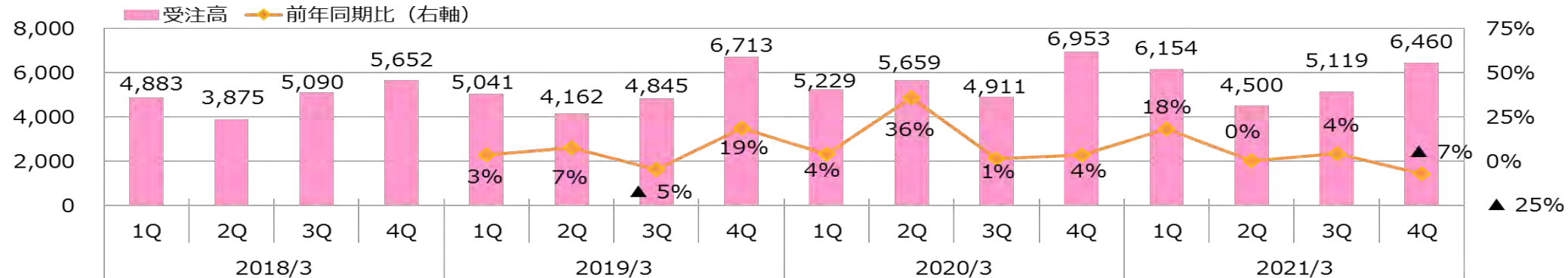
(\*1) 法人・ソリューションの外部顧客向け売上高には他分野経由の案件を含まない。

(\*2) 製品及びサービス別（外部顧客向け）の値は、計上内容の見直しを実施。

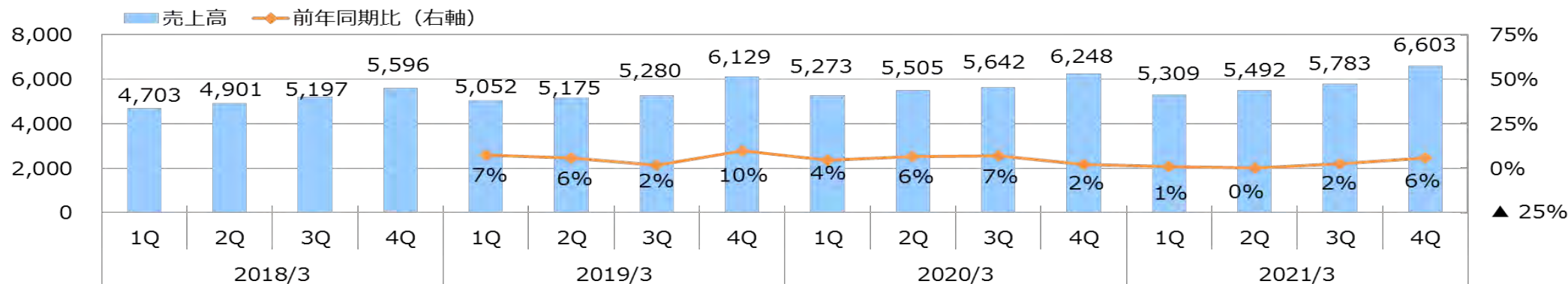
# 四半期情報 (連結)

(単位：億円、%)

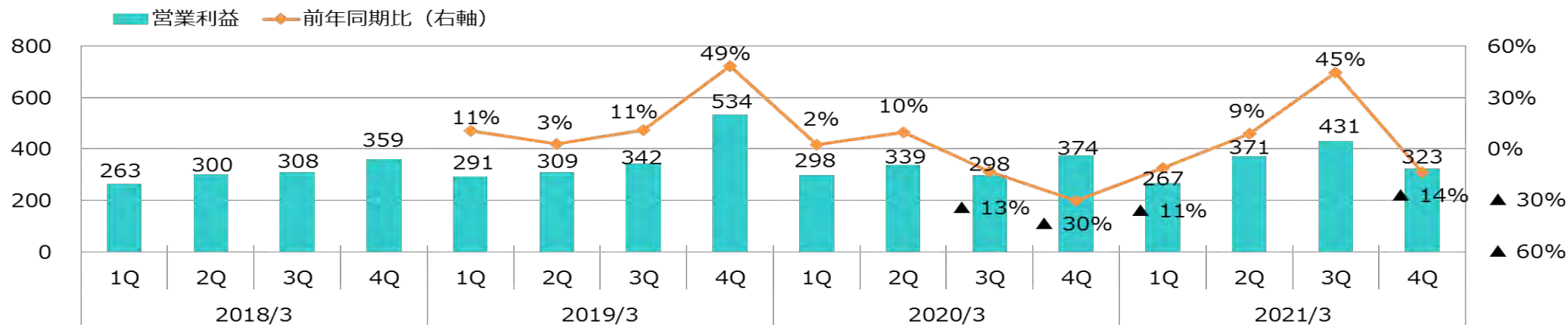
## ■ 受注高



## ■ 売上高



## ■ 営業利益





# 為替レート（海外グループ会社の受注高・収支換算レート）

（単位：円，％）

	2020年3月期 実績レート ①	2021年3月期 実績レート ②	前期比（％） $(②-①)/①$
USD (米ドル)	108.60	106.09	▲2.3%
EUR (ユーロ)	120.81	123.77	+2.5%

2022年3月期 予想 前提レート ③	前期比（％） $(③-②)/②$
104.00	▲2.0%
125.00	+1.0%

5

# 巻末資料 - 中長期財務トレンド -

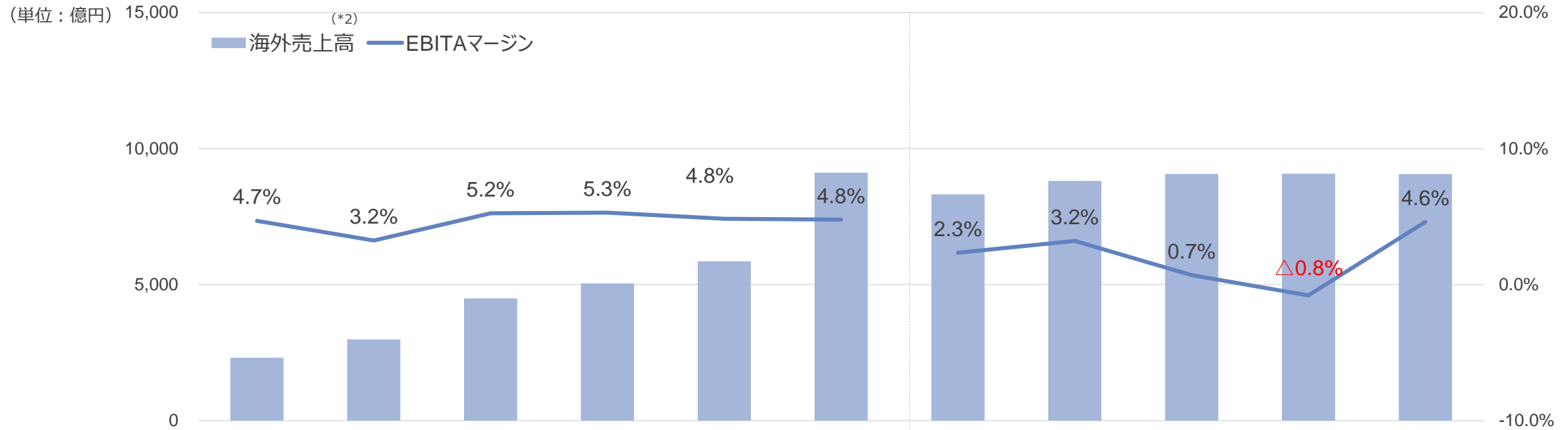
Appendices

- Mid- to long-term financial trends -

# 受注残高と売上高の推移



# 海外売上高と利益率の推移 <sup>(\*1)</sup>



	日本基準						IFRS				
(単位：億円)	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3 予想
海外売上高 <sup>(*2)</sup>	2,313	2,987	4,490	5,044	5,863	9,111	8,313	8,811	9,067	9,072	9,060
EBITA <sup>(*3)</sup>	108	96	235	266	282	434	194	283	64	▲72	415

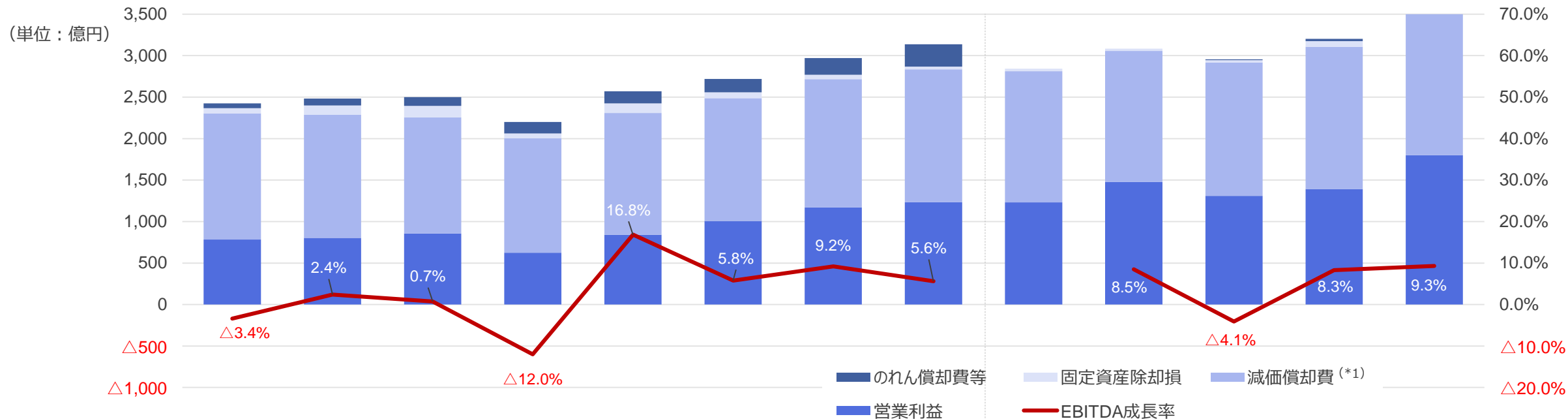
(\*1) 2017年3月期までは旧グローバルセグメントの値、2018年3月期以降は北米セグメント、EMEA・中南米セグメント、中国・APACの合計値。

(\*2) 外部顧客向け売上高。

(\*3) EBITA (日本基準) = 営業利益 (日本基準) + 買収に伴うのれん・PPA無形固定資産の償却費等

(\*3) EBITA (IFRS) = 営業利益 (IFRS) + 買収に伴うPPA無形固定資産の償却費等

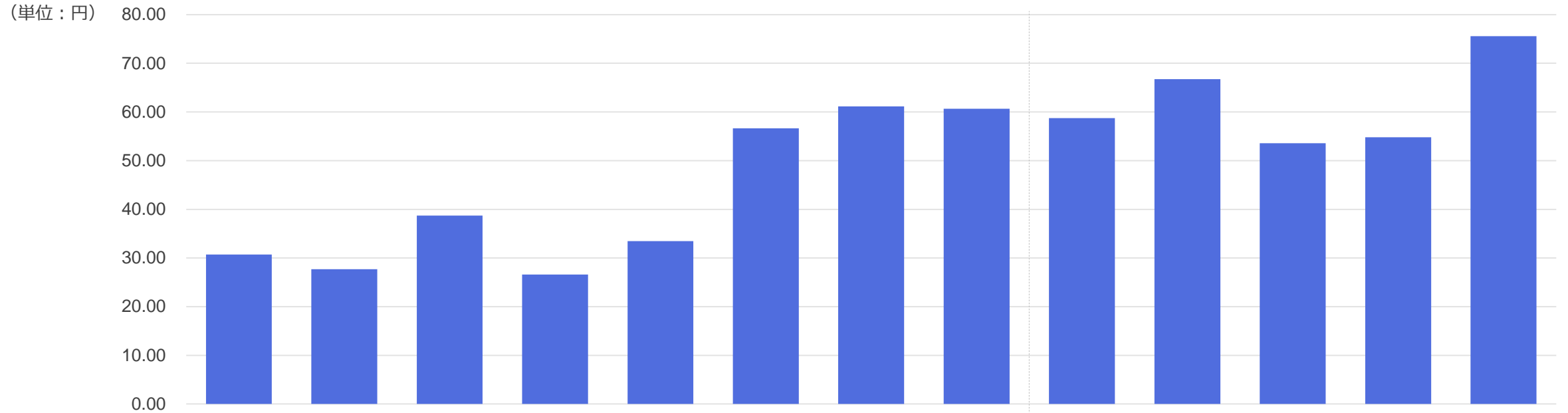
# EBITDAの推移



	日本基準								IFRS				
(単位：億円)	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3 予想
営業利益	783	804	856	625	840	1,008	1,171	1,235	1,231	1,477	1,309	1,392	1,800
減価償却費(*1)	1,522	1,483	1,400	1,380	1,468	1,479	1,545	1,600	1,581	1,580	1,609	1,716	1,700
固定資産除却損	63	113	138	56	116	72	54	32	31	27	29	68	-
のれん償却費等	57	83	107	140	147	160	200	269	-	-	10	27	-
EBITDA	2,426	2,485	2,503	2,202	2,573	2,721	2,971	3,137	2,842	3,084	2,957	3,203	3,500

(\*1) 2020年3月期以降はリース償却費（2020年3月期実績383億円、2021年3月期実績428億円、2022年3月期予想350億円（概算））を含めずに算出。

# EPSの推移



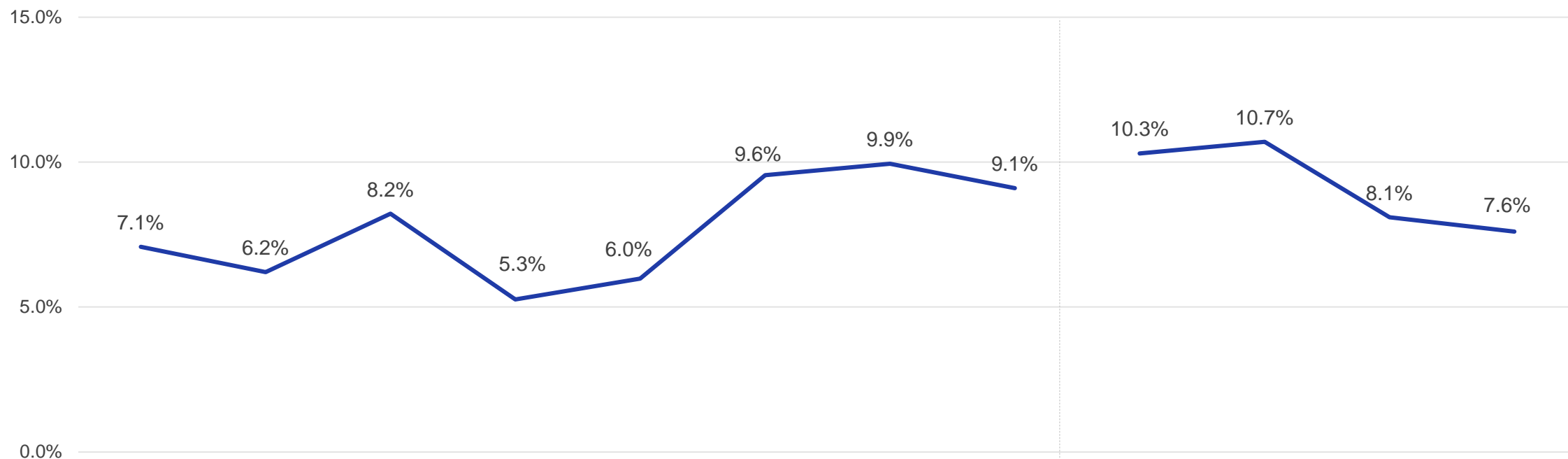
	日本基準								IFRS				
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3 予想
当社株主に帰属する (*1,2) 当期利益 (億円)	430	388	543	372	469	794	857	851	824	936	751	768	1,060
EPS (円) (*3)	30.73	27.69	38.73	26.59	33.45	56.64	61.15	60.68	58.75	66.75	53.58	54.79	75.58

(\*1) 日本基準では「親会社株主に帰属する当期純利益」。

(\*2) 日本基準の値は、のれん償却費等（減損損失を含む）を調整。

(\*3) 2017年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しており、当該株式分割を考慮した額を記載。

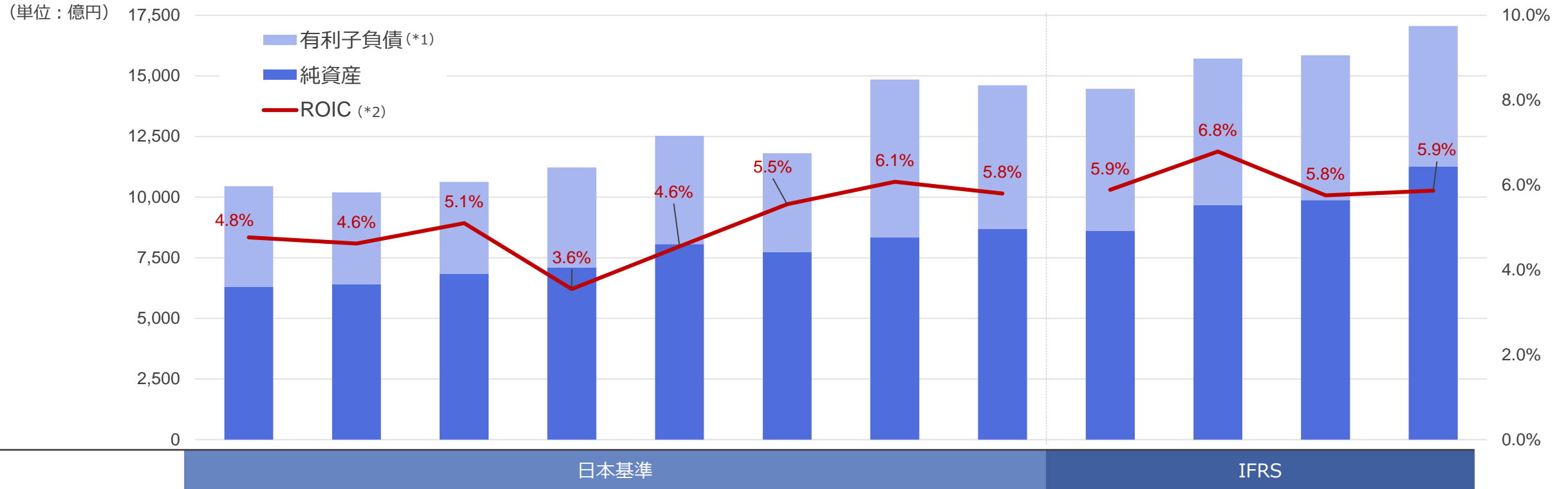
# ROE<sup>(\*1)</sup>の推移



	日本基準								IFRS			
(単位：億円)	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
当社株主に帰属する <sup>(*2,3)</sup> 当期利益	430	388	543	372	469	794	857	851	824	936	751	768
期末自己資本 <sup>(*3)</sup>	6,200	6,325	6,889	7,284	8,398	8,233	9,046	9,633	8,262	9,257	9,397	10,729

(\*1) ROE = 当社株主に帰属する当期利益 / 期中平均自己資本  
 (\*2) 日本基準では「当社親会社に帰属する当期純利益」。  
 (\*3) 日本基準の値は、のれん償却費等（減損損失を含む）を調整。

# ROICの推移

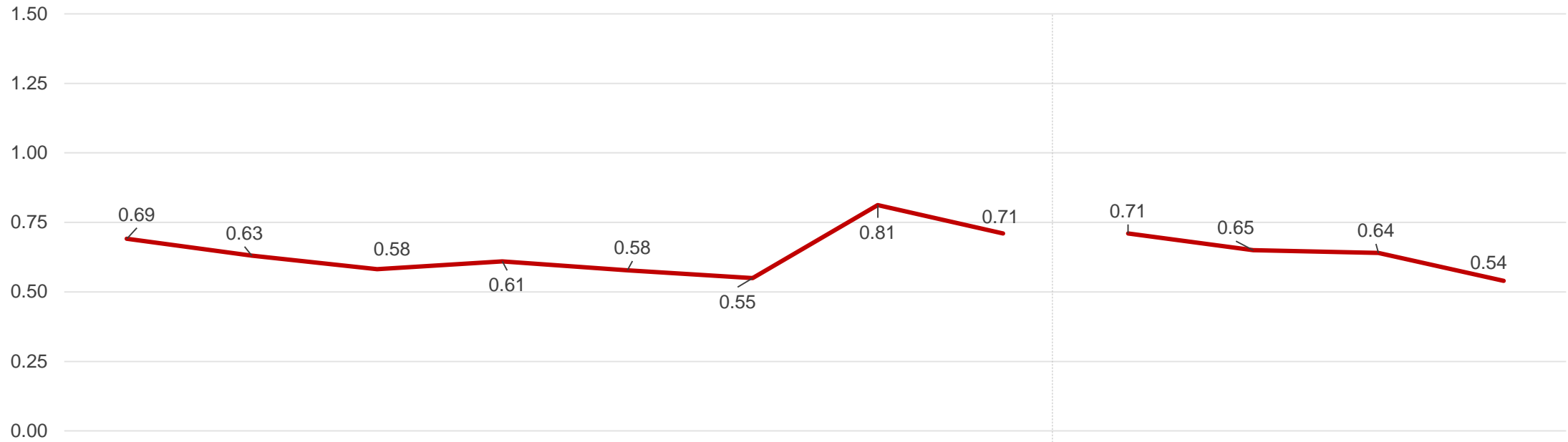


(\*1) 日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、社債の合計。

(\*2)  $ROIC = (\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})) / (\text{期中平均純資産} + \text{期中平均有利子負債})$



# D/Eレシオ<sup>(\*1)</sup>の推移

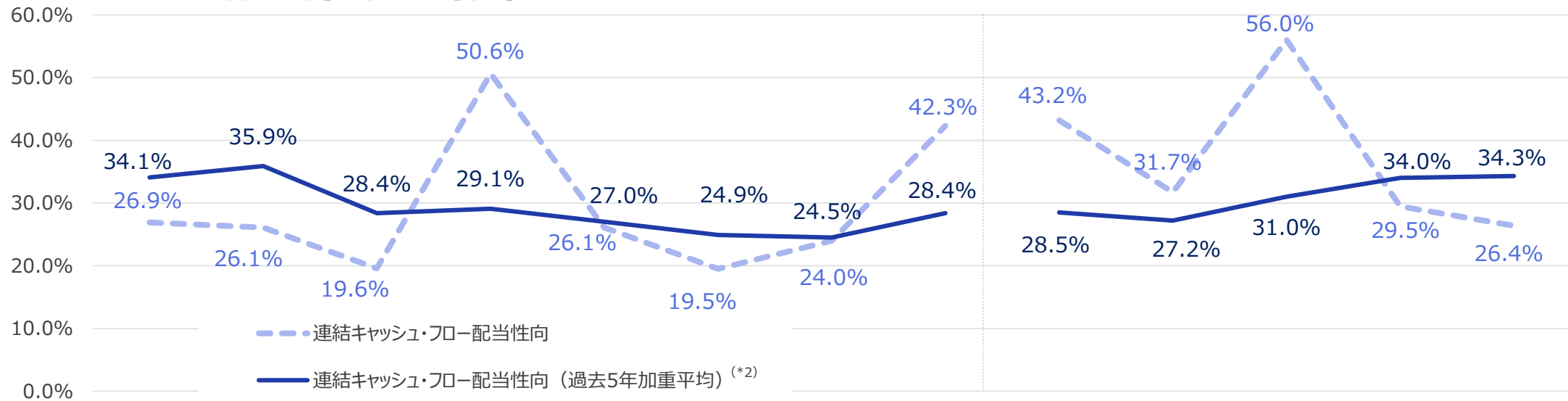


	日本基準								IFRS			
(単位：億円)	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
純資産	6,303	6,397	6,842	7,098	8,062	7,736	8,337	8,688	8,605	9,668	9,874	11,265
(再掲)純資産 非支配持分	287	340	328	329	327	327	315	350	343	411	477	536
有利子負債 <sup>(*2)</sup>	4,144	3,802	3,783	4,129	4,469	4,070	6,508	5,920	5,863	6,050	5,980	5,789

(\*1) D/Eレシオ = 有利子負債 / (純資産-非支配持分)

(\*2) 日本基準の値は、借入金、社債、リース債務の合計。IFRSの値は、借入金、社債の合計。

# 連結キャッシュ・フロー<sup>(\*1)</sup> 配当性向の推移



	日本基準								IFRS				
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3 予想
当社株主に帰属する <sup>(*3,4)</sup> 当期利益 (億円)	430	388	543	372	469	794	857	851	824	936	751	768	1,060
減価償却費 (億円) <sup>(*5)</sup>	1,522	1,483	1,400	1,380	1,468	1,479	1,545	1,600	1,581	1,580	1,609	1,716	1,700
固定資産除却損 (億円)	63	113	138	56	116	72	54	32	31	27	29	68	-
設備投資 (億円)	▲ 1,390	▲ 1,339	▲ 1,221	▲ 1,477	▲ 1,409	▲ 1,340	▲ 1,581	▲ 1,986	▲ 1,948	▲ 1,792	▲ 1,938	▲ 1,695	▲ 1,750
連結キャッシュ・フロー (億円)	625	645	860	332	645	1,006	876	496	487	751	451	857	1,010
1株あたり配当金 (円) <sup>(*6)</sup>	12	12	12	12	12	14	15	15	15	17	18	18	19
配当総額 (億円)	168	168	168	168	168	196	210	210	210	238	252	252	266

(\*1) 連結キャッシュ・フロー = 当社株主に帰属する当期利益 + 減価償却費 + 固定資産除却損 - 設備投資

(\*2) IFRSにおける過去5年加重平均において、2017年3月期以前は日本基準の値を使用。

(\*3) 日本基準では「親会社株主に帰属する当期純利益」。

(\*4) 日本基準の値は、のれん償却費等（減損損失を含む）を調整。

(\*5) 2020年3月期以降はリース償却費（2020年3月期実績383億円、2021年3月期実績428億円、2022年3月期予想350億円（概算））を含めず値を算出。

(\*6) 2017年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。1株あたり配当金は当該株式分割を考慮した額を記載。

**NTT DATA**  
Trusted Global Innovator