

# 2022年3月期 決算説明資料

2022年5月12日 株式会社NTTデータ

# INDEX

1. 2022年3月期 実績
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 新中期経営計画
4. 2023年3月期 業績予想
5. 巻末資料
  - 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

# 2022年3月期 実績

Results for the Fiscal Year Ended March 31, 2022

## 2022年3月期 実績（前期比増減概要）

海外事業の規模拡大及び収益性の改善、国内事業の順調な規模拡大等により、当期利益をはじめとする全ての項目について過去最高を更新

- ・受注高は、海外事業の規模拡大及び為替影響により増加
- ・売上高は、全セグメントにおける規模拡大に加え、為替影響により33期連続増収を達成
- ・営業利益は、増収及び海外における事業構造改革の効果等により増益

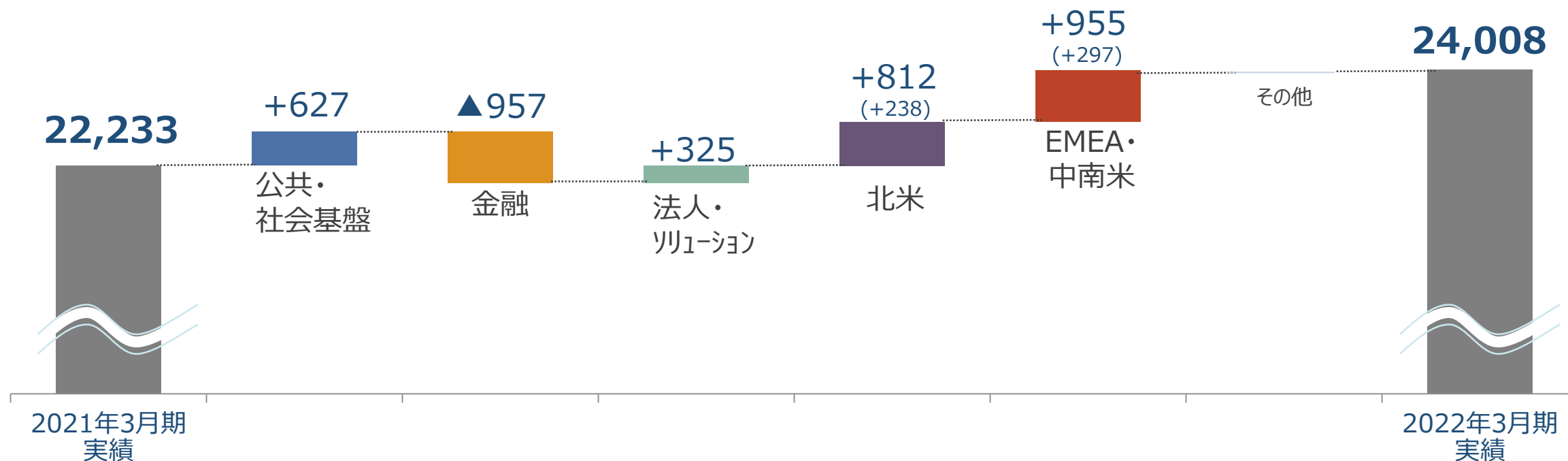
（単位：億円、%）

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	22,233	24,008	+1,775	+8.0%	➔
売上高	23,187	25,519	+2,332	+10.1%	➔
営業利益 (営業利益率)	1,392 (6.0%)	2,126 (8.3%)	+734 (+2.3P)	+52.8%	➔
当社株主に帰属する 当期利益	768	1,430	+661	+86.1%	➔
1株当たり 年間配当金（円）	18	21 <sup>(*1)</sup>	+3	+16.7%	➔

(\*1) 2022年3月期期末配当は普通配当9.5円に加え、特別配当2.0円を実施予定（2022年6月17日開催予定の当社第34回定時株主総会にて承認された場合）

# 受注高 セグメント別増減 (2022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

中央府省向け更改案件及び新規案件の獲得等により増加

金融

前期に獲得した銀行向け大型案件の反動減等により減少

法人・ソリューション

製造業向け案件等の獲得により増加

北米

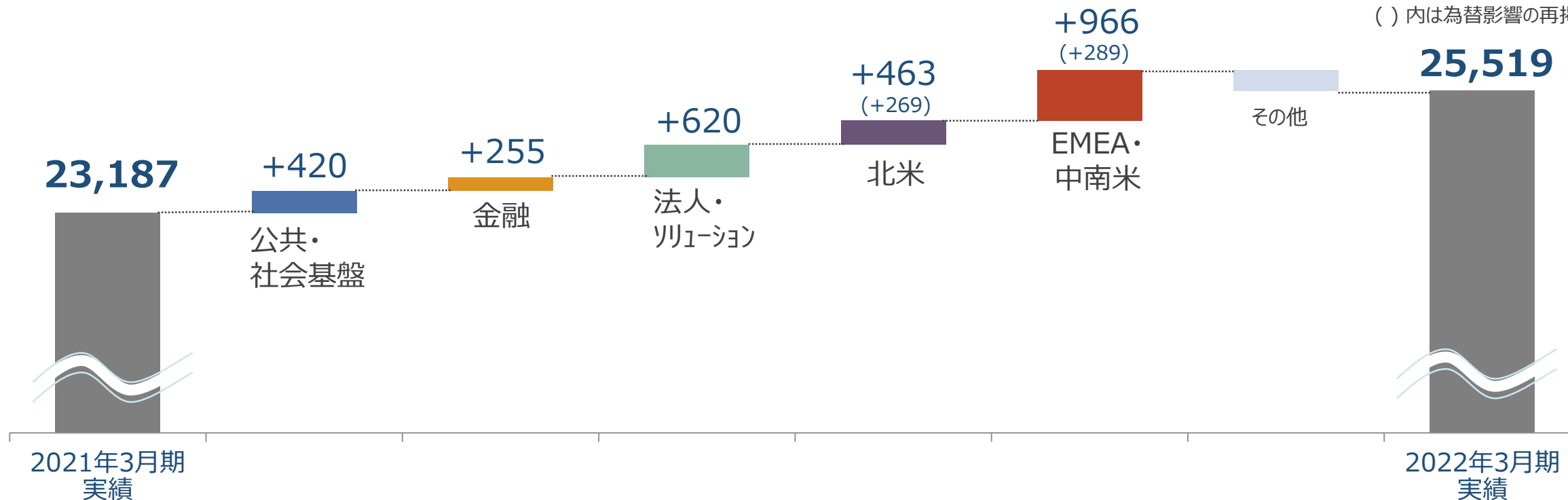
金融及び法人向け大型案件の獲得及び為替影響等により増加

EMEA・中南米

スペイン及びドイツ等での案件獲得及び為替影響等により増加

# 売上高 セグメント別増減 (2022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

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

銀行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、流通業及びサービス業向けサービスの規模拡大等により増収

北米

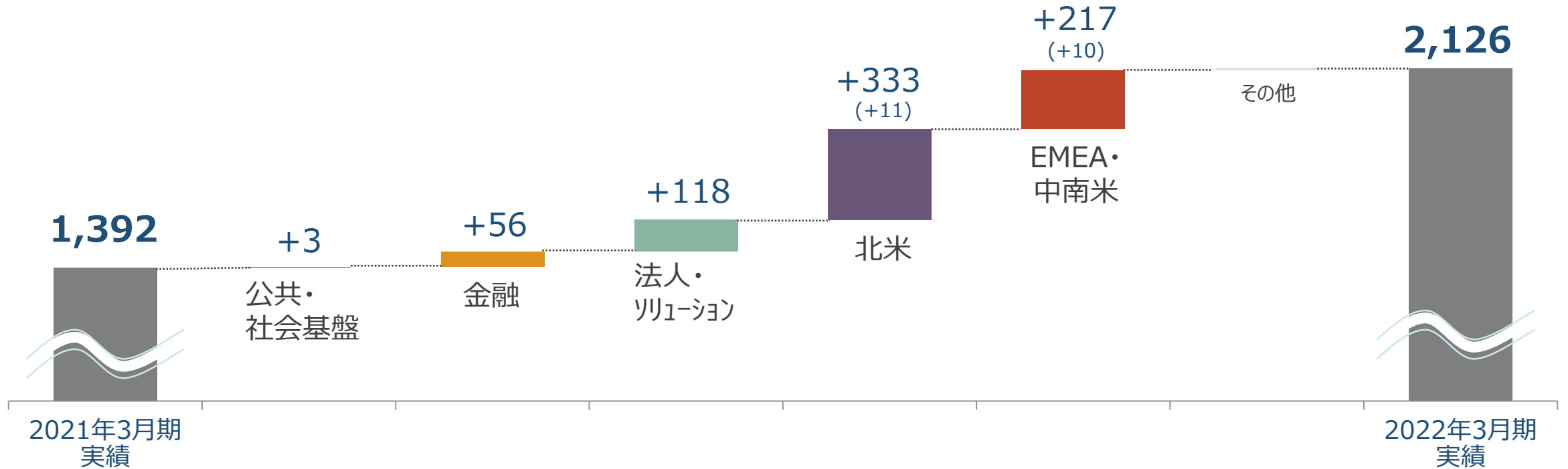
一部事業売却による減収はあるものの、ヘルスケア向けサービス等の規模拡大に加え、M&A及び為替影響等により増収

EMEA・中南米

スペイン及びドイツ等での規模拡大及び為替影響等により増収

# 営業利益 セグメント別増減 (2022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

ビジネス拡大のための先行投資及び不採算案件の発生はあるものの、増収等による増益により前年並み

金融

増収等による増益

法人・ソリューション

ビジネス拡大のための先行投資等による費用増はあるものの、増収及び増収に伴う稼働率の改善等により増益

北米




事業構造改革の費用減及び効果、増収等により増益

EMEA・中南米

グローバルブランド統一及び追加施策に係る費用増はあるものの、低採算事業見直しによる前期の一時的な費用の減、事業構造改革の効果及び増収等により増益

# 公共・社会基盤 (2022年3月期 実績)

(単位：億円,%)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	4,816	5,443	+627	+13.0%	
売上高	5,405	5,824	+420	+7.8%	
営業利益 (営業利益率)	678 (12.5%)	681 (11.7%)	+3 (▲0.9P)	+0.4%	

受注高 中央府省向け更改案件及び新規案件の獲得等により増加

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 ビジネス拡大のための先行投資及び不採算案件の発生はあるものの、増収等による増益により前年並み



# 金融 (2022年3月期 実績)

(単位：億円,%)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	5,422	4,465	▲957	▲17.6%	↓
売上高	6,076	6,331	+255	+4.2%	↑
営業利益 (営業利益率)	567 (9.3%)	623 (9.8%)	+56 (+0.5P)	+9.9%	↑




受注高 前期に獲得した銀行向け大型案件の反動減等により減少

売上高 銀行向けサービスの規模拡大等により増収

営業利益 増収等による増益

# 法人・ソリューション (2022年3月期 実績)

(単位：億円,%)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	3,440	3,764	+325	+9.4%	
売上高	5,909	6,529	+620	+10.5%	
営業利益 (営業利益率)	523 (8.9%)	641 (9.8%)	+118 (+1.0P)	+22.6%	





受注高 製造業向け案件等の獲得により増加

売上高 製造業、流通業及びサービス業向けサービスの規模拡大等により増収

営業利益 ビジネス拡大のための先行投資等による費用増はあるものの、増収及び増収に伴う稼働率の改善等により増益

# 北米 (2022年3月期 実績)

(単位: 億円, %)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	3,445	4,257	+812	+23.6%	
売上高	4,294	4,757	+463	+10.8%	
EBITA <sup>(*1)</sup> (EBITAマージン)	▲46 (▲1.1%)	308 (6.5%)	+354 (+7.6P)	-	
営業利益 (営業利益率)	▲162 (▲3.8%)	172 (3.6%)	+333 (+7.4P)	-	

(\*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 金融及び法人向け大型案件の獲得及び為替影響等により増加

売上高 一部事業売却による減収はあるものの、ヘルスケア向けサービス等の規模拡大に加え、M&A及び為替影響等により増収

EBITA 事業構造改革の費用減及び効果、増収等により増益

営業利益 事業構造改革の費用減及び効果、増収等により増益

# EMEA・中南米 (2022年3月期 実績)

(単位: 億円, %)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	4,759	5,714	+955	+20.1%	
売上高	4,542	5,509	+966	+21.3%	
EBITA <sup>(*1)</sup> (EBITAマージン)	▲14 (▲0.3%)	199 (3.6%)	+214 (+3.9P)	-	
営業利益 (営業利益率)	▲61 (▲1.3%)	156 (2.8%)	+217 (+4.2P)	-	

(\*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	スペイン及びドイツ等での規模拡大及び為替影響等により増収
売上高	スペイン及びドイツ等での規模拡大及び為替影響等により増収
EBITA	グローバルブランド統一及び追加施策に係る費用増はあるものの、低採算事業見直しによる前期の一時的な費用の減、事業構造改革の効果及び増収等により増益
営業利益	グローバルブランド統一及び追加施策に係る費用増はあるものの、低採算事業見直しによる前期の一時的な費用の減、事業構造改革の効果及び増収等により増益

2

# 前中期経営計画の振り返り

Review of former Medium-Term Management Plan

## 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

Japan

China & APAC

North America

EMEA



#### 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連携

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

# 前中期経営計画の振り返り | FY2021経営目標

売上・営業利益率・顧客基盤は経営目標を達成  
海外の収益性改善については引き続き取り組んでいく必要がある

**G**rowth

連結売上高

達成

2.5兆円

**2.55兆円**

顧客基盤<sup>\*1</sup>

達成

80社以上

**82社**

**E**arnings

連結営業利益率

達成

8%<sup>\*2</sup>

**8.3%**

海外EBITA率<sup>\*2</sup>

未達

7%

**6.5%**

北米：7.0%、EMEA・中南米：5.9%

\*1 年間売り上げ高50億円以上（日本）、もしくは50百万ドル以上（日本以外）のお客様

\*2 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

## 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

Japan

China & APAC

North America

EMEA



#### 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連携

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



3年間の各種取り組みで多くの成果を創出

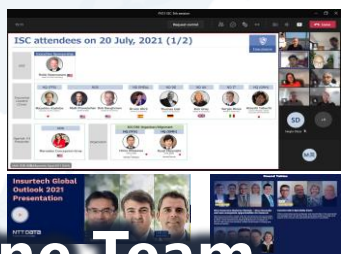
更なる成長に向けてグローバルデジタルオフリングを更に拡充していく

## グローバルマーケティング

(Global One Team)

2020

2021



各領域のOne Team  
活動推進

Brand Ranking



Leader  
ポジション  
3領域

## DSO

(Digital Strategy Office)



Offering  
商用化：7件  
開発中：17件

## CoE

(Center of Excellence)



技術人財 3,700人

受注貢献  
\$1,245m

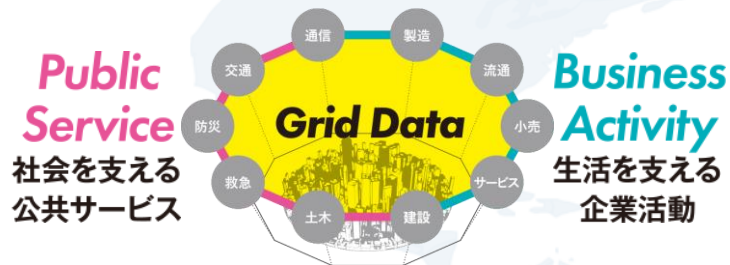
## 戦略2 | リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化

お客様とのLong-term Relationshipsを活かし、  
各インダストリー特性に合わせたDigital事例を創出すると共にお客様へ新たな価値を提供

### 国内 | 公共・社会基盤

#### Grid Data Bank Lab.

電力データの活用による価値創造



### 国内 | 金融

#### TradeWaltz デジタル貿易PF



### 国内 | 法人・ソリューション

よろこびがつなぐ世界へ



工場業務の自動化・高度化



### 海外 | 北米

大手サービス企業  
ITOデジタルパートナー



### 海外 | EMEA・中南米



MaaS PF開発・運用



組織力を高めるための各種施策を実施中  
引き続きグループオールで取り組んでいく

## 人財育成施策・制度

FY2019~FY2021実績

### Digital & Global 対応力強化

Digital人財研修 (Digital Boot Camp 等)	延べ <b>57,500</b> 名以上 <small>※グループ含む人数</small>
Digital Acceleration Program	<b>84</b> 名
Global人財研修	延べ約 <b>7,100</b> 名

2022.3時点

### 人財制度

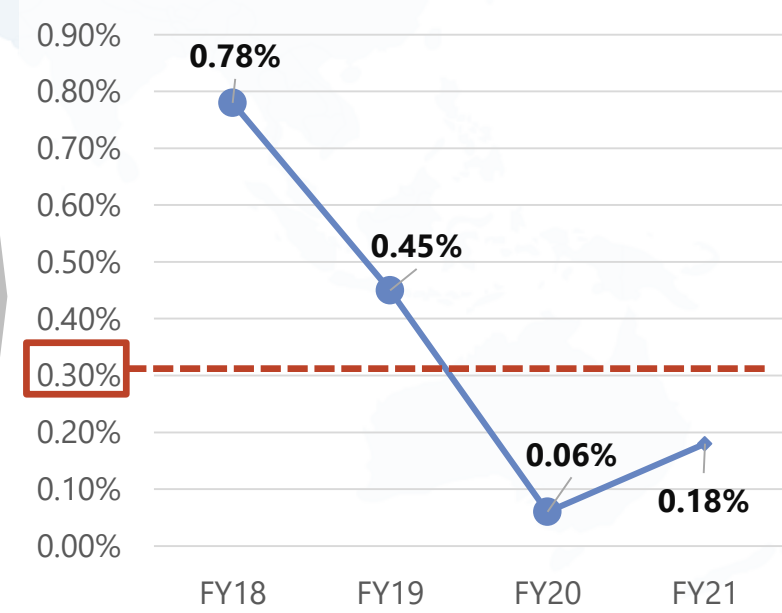
ADP (Advanced Professional)	TG (Technical Grade)
<b>8</b> 名	<b>78</b> 名

## 不採算抑止

FY20-21と総売上高に占める

不採算案件総額の率を**0.3%以下**にコントロール

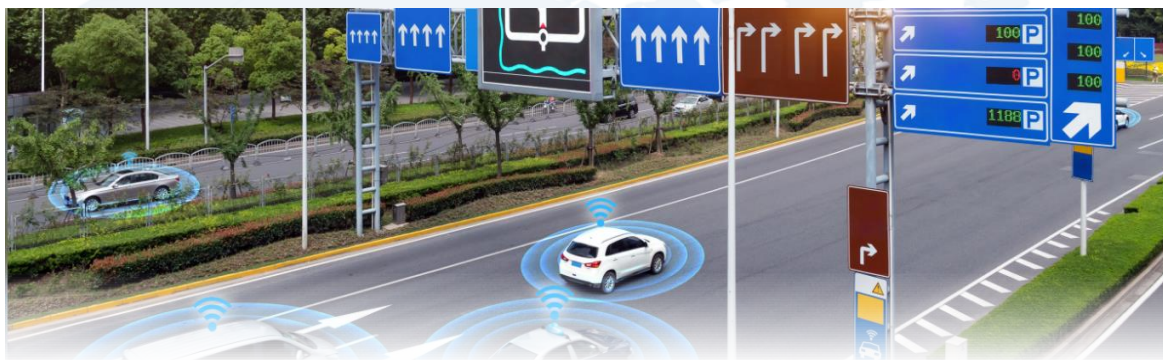
- リスクへの早期対応強化
- 現場力の更なる強化
- 管理プロセス強化
- ナレッジの更なる蓄積と活用





## TOYOTA、Victoria MelbourneなどTier1顧客とのビジネスに参画し、 NTTグループ一体でお客様に貢献

### TOYOTA



- ① コネクティッド基盤共同研究
- 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

MaaS領域に加えTOYOTA×NTTで  
取り組んでいるスマートシティにも貢献



### Victoria, Melbourne

- ① ビクトリア州交通システムを支えるチケットシステム  
「Myki」の構築・運用を長期に亘って支援
- ② NTT Smart SolutionsによるAIを活用した  
リアルタイム混雑状況把握など、デジタル事例に発展

*Clients*  
**Public Transport Victoria**



*Front Sales*  
**NTT Data Australia**

*Solution owner*  
**NTT Inc. (Smart World Teams)**

*Co-Development*  
**NTT Data Services**



## Global 3<sup>rd</sup> Stageに向けて、新中計では4つの課題に取り組んでいく

### 海外事業の 質を伴った成長の加速

- ◆ 継続的な収益性の向上による、更なる質を伴った成長
- ◆ 競争力確立に向けたDigitalシフトとシェア・プレゼンスの拡大

### デジタル領域における 更なる競争力の強化

- ◆ 経営変革・事業変革の構想から実現までのE2E対応力の強化
- ◆ 社会課題の解決、新たな社会実現に向けた業際連携の創出

### 人財が成長する 組織への変革

- ◆ 人財の戦略的強化による慢性的な人財不足の早期解消
- ◆ 多様な人財が長期に活躍できる環境・文化への変革

### 真のグローバル企業と なるためのHQ機能の強化

- ◆ 健全な事業運営と成長の実現に向けたグローバルガバナンスの強化
- ◆ グローバル企業としての更なる成長に向けたHQ機能の変革

3

# 新中期経営計画

New Medium-Term Management Plan

3-1

# 事業環境の変化

Business Environmental changes

## 社会を取り巻く環境変化

社会課題の解決、地球環境への貢献と企業・経営に求められる要素が多様化し、経済性と社会課題の解決を両立させなければ事業を継続できないという認識が高まっている

求められるものが多様化

経済価値の向上

利益の追求、効率化、新しい価値の創出

+

社会価値・環境価値の創出

社会課題の解決、地球環境への貢献



# 社会トレンドの変化

IT・デジタルの普及により、企業活動から消費・生活スタイルまで大きく変化しており、企業が対応しなければならない課題、ニーズは複雑化・多様化している

## 地球環境の保全

脱炭素化をはじめとして循環型経済、生物多様性まで、環境問題への取り組みが加速



脱炭素化

## つながるモノの拡大

様々なモノ・ヒトがつながることで、従来の枠組みを超えた革新的なサービスが創出される



サプライチェーン変革

モノのIT化

## 消費・生活スタイルの変化

シェアリングによる所有から利用へのシフト、パーソナライズ化によるQOLの向上



シェアリング

フードデリバリー

循環型経済

生物多様性

スマートシティ

生体センシング

# Edge to Cloudの重要性の高まり

テクノロジーの進化により、あらゆるデータを活用したサービスの高度化が進み、新しい社会の実現に向けて、Edge to Cloudの重要性が高まっている

## デバイス・センサー

## 機械・車

## Smart City

ユース  
ケース

センサーによるデータ収集、  
デバイスの管理

エッジデバイスにコンピューティング能力  
が備わり、高速・高度な制御を実現

高度なデータ分析基盤（DTC）と連動  
したマルチデバイスの自律制御を実現

Cloud



Digital twin  
computing

Data collection  
analysis

Back-end  
services



Digital twin  
computing

Data collection  
analysis

Back-end  
services



Digital twin  
computing

Data collection  
analysis

Back-end  
services

Edge



Edge computing

Devices

Agents



Edge computing

Devices

Agents



Edge computing

Devices

Agents

# あらゆるモノがつながるデータドリブンな社会

あらゆるものがつながるデータドリブンな社会の実現に向け、  
EdgeからCloudまでセキュアにデータを活用できる高信頼なしくみが求められる



## 企業・業界の枠を超えたデータ活用

Digital twin  
computing

Data collection  
analysis

Edge  
computing

## データをセキュアに収集

様々な顧客接点

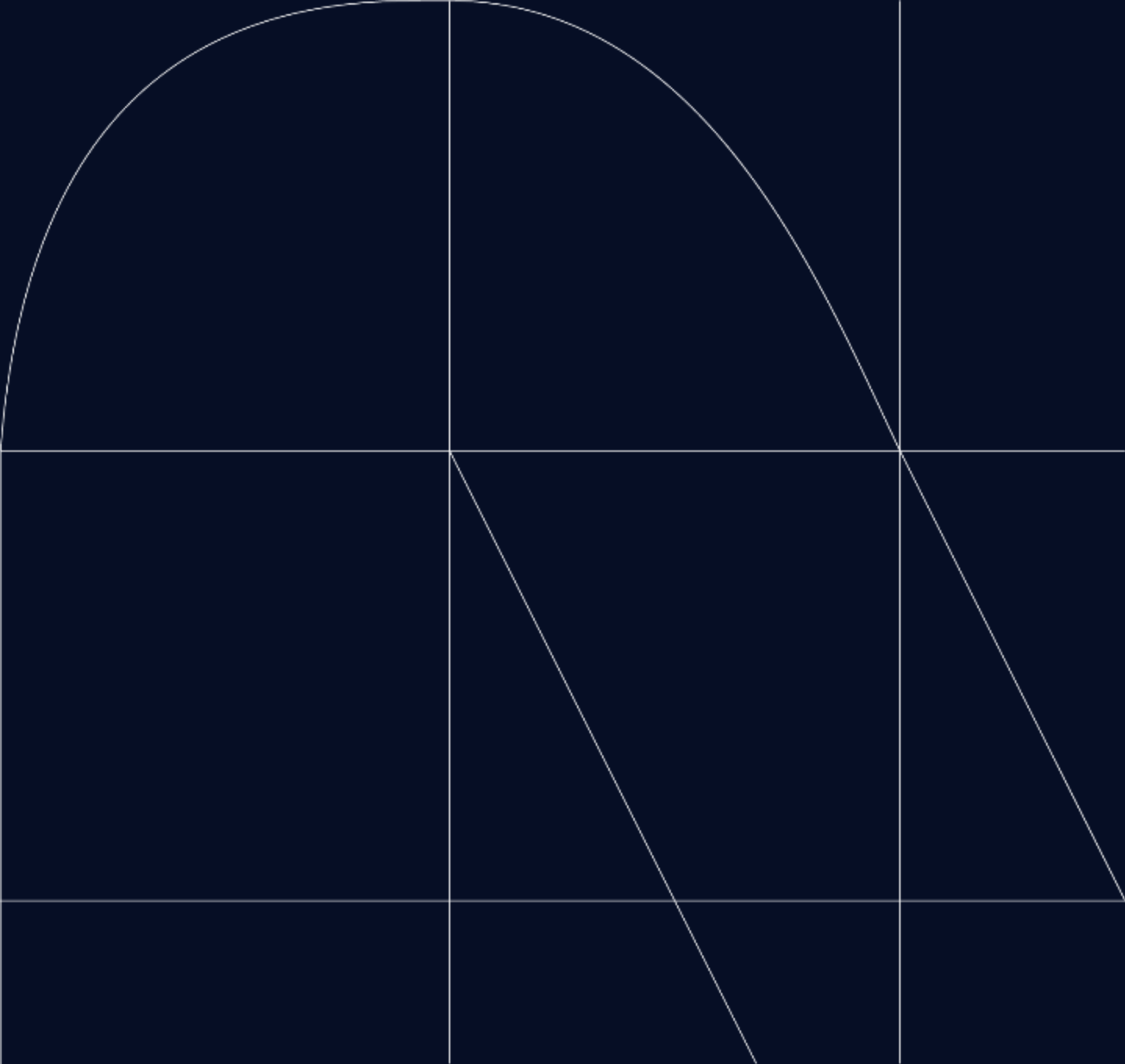
様々なデバイス



3-2

# めざす姿

NTT DATA's Growth Direction





# 3

Stage

## Realizing a Sustainable Future

未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐこと  
お客様とともにサステナブルな社会を実現する

### 新中期経営計画 (2022-25)

### Midpoint to Global 3<sup>rd</sup> Stage (2019-21)

変わらぬ信念、変える勇気によってグローバルで質の伴った成長をめざす

- Revenue : 2.55兆円
- Global Business : 41%
- Clients > \$50M : 82

# 2

### グローバルブランドの確立 (2016-18)

NTT DATA: Ascend; Rise & grow our global Brand

- Revenue : 2.16兆円
- Global Business : 41%
- Clients > \$50M : 50

# 1

### グローバルカバレッジの拡大 (2005 -2015)

グローバルで多様なITサービスを効率的に提供する企業グループ

- Revenue: : 1.61兆円
- Global Business : 31%
- Clients > \$50M : < 10

## 企業理念

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**



# Realizing a Sustainable Future

未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことで  
お客様とともにサステナブルな社会を実現する

# NTTデータのコアコンピタンス

深い顧客理解と高度な技術力でシステムを作り上げる力と、様々な企業システムや業界インフラを支え、人と企業・社会をつなぐ力で、事業成長や社会課題の解決に貢献する

## We Create つくる力

深い顧客理解と高度な技術力  
でシステムを作り上げる力

Trustedな  
関係

## We Connect つなぐ力

様々な企業システムや  
業界インフラを支える力

## サステナブルな社会の実現に向けた新たな提供価値

つくる力とつなぐ力を更に高めるとともに、2つの力を掛け合わせることによって  
サステナブルな社会の実現に向けた新たな価値を提供する

### We Create つくる力

Foresightを起点とした  
コンサルティング力

アセットをベースとした  
ビジネス展開力

×

### We Connect つなぐ力

業界を超えて企業をつなぐ  
業際連携

あらゆるものをつなげる  
Edge to Cloud

企業・業界の枠を超えた新たな社会PFや革新的なサービスの創出



3-3

# 海外事業の競争力強化

- NTT Ltd.との事業統合 -

Combination with NTT Ltd.

# NTT DATAとNTT Ltd.との事業統合

NTT Ltd.との事業統合により、これまでのつくる力につなぐ力を加え、ITとConnectivityを融合したサービスをTotalで提供する企業へと進化する

## NTT DATA

事業統合  
2022.10

## NTT Ltd.

### コンサル・APサービスを主としたSIカ

- 先進顧客との**Long-Term Relationships**
- 様々な業界顧客の深い**業務理解とコンサルカ**
- アプリケーションサービスを主とした**SIカ×技術カ**
- デジタルビジネスにおける**Innovation創出力**

売上高<sup>\*1</sup>  
約**3.5**兆円

従業員数  
約**18**万人

### Edge to Cloudのサービスオペレーションカ

- **データセンター／NWインフラ**関連事業の経験
- **SI、マネージドサービス**などのケイパビリティ
- ハイパースケーラーを含む**幅広い顧客基盤**
- **グローバル約190カ国**にわたるサービス提供

海外売上高比率<sup>\*1</sup>  
約**60**%

\*1 FY21業績予想の単純合算（年間ベース）

# NTT Ltd. の事業概要

グローバルの様々なお客様にデータセンタ・NW、CloudからEdgeまでのサービスを提供する、ITインフラ&関連サービスのリーディングカンパニー

Summary  
of NTT Ltd.

売上 (FY20実績 \*1)

**9,980**M \$

従業員数 (FY20)

約**38,150**名

NWサービス提供国

約**190**カ国

NTT Ltd.'s  
Business

フォーチュン グローバル100社の75%以上の顧客にサービスを提供

Multi-Cloud  
infrastructure

Edge to Cloud  
Network

Collaboration &  
Communication

P5G / IoT/ Edge

Security

**Digital Platform** (Systems integration + platform delivered managed services)

Secure IP Network

High performance,  
sustainable Data Centers

Submarine cables

**Digital Backbone**

\*1 1ドル106.1円ベース

# 事業統合によって創出する提供価値

海外事業の更なる成長に向けて、統一した戦略のもと両社の強みを掛け合わせ、お客さま事業の成長、社会課題の解決に貢献していく

## 統一した戦略の推進

一元的な顧客対応

一貫性のあるサービス提供

経営資源の統合による集中投資

企業の事業変革に向けた  
革新的サービスの創出

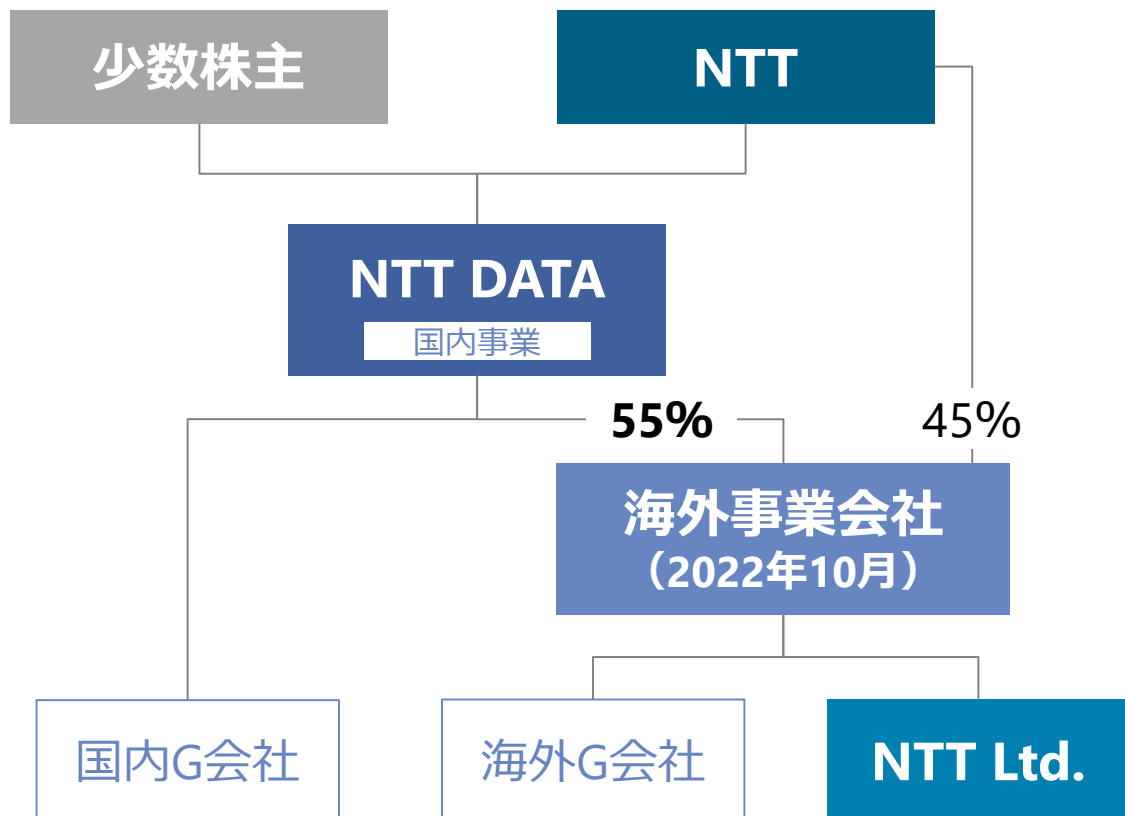
様々な社会課題を解決する  
社会変革PFの創出



# 事業統合スキーム

海外事業の戦略面・実務面でのNTT連携をさらに強化するため、  
NTT DATA 55%、NTT 45%の共同出資により海外事業会社を2022年10月に設立する

## 統合・組織再編後のイメージ



## 共同出資会社設立の狙い

**One NTTビジネスの推進**  
(Smart World、5G等)

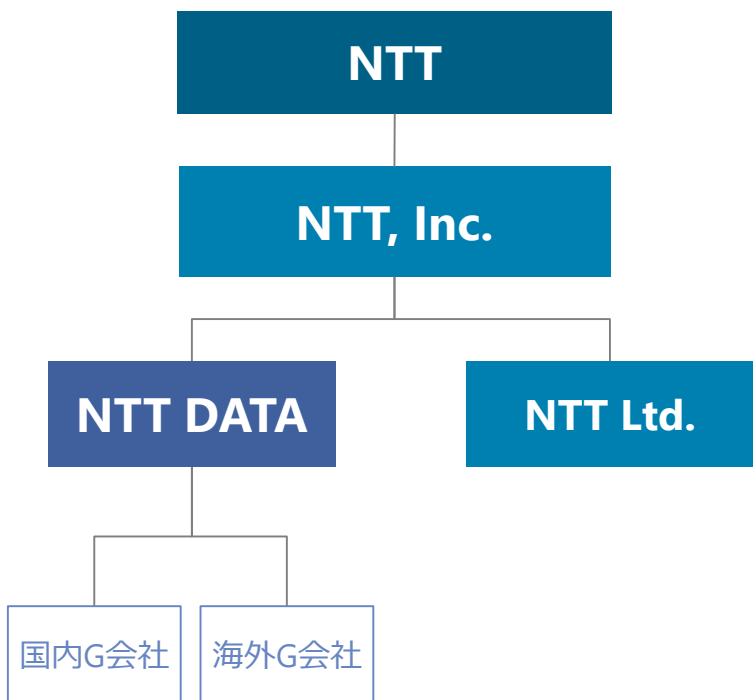
**R&D分野での連携の強化**  
(IOWN構想等)

**海外事業に関する知見・人財の  
集約によるガバナンスの強化**

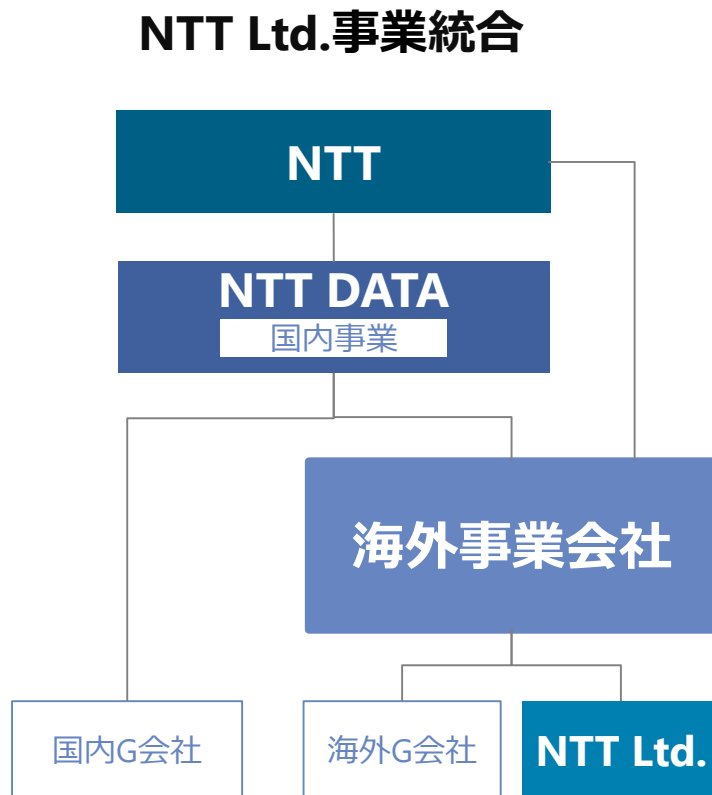
# 事業統合スケジュール

Global HQとRegion単位のオペレーション組織に分割したグローバル経営体制への移行をめざし  
22年10月の海外事業会社設立、23年7月のNTT DATA HD・国内事業会社設立を進める

STEP 0 | 現状



STEP 1 | 2022年10月～



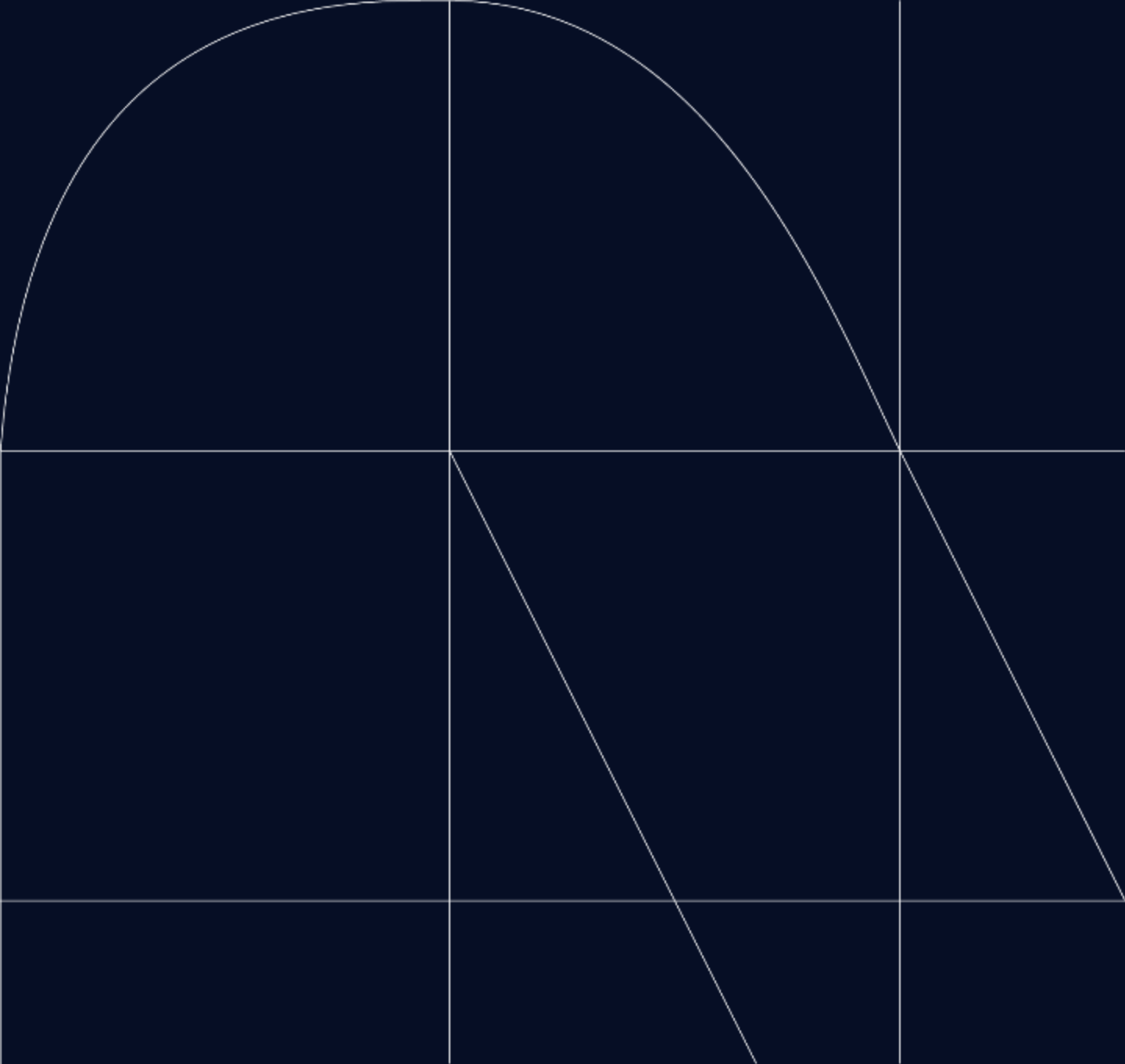
STEP 2 | 2023年7月～



3-4

# 戦略

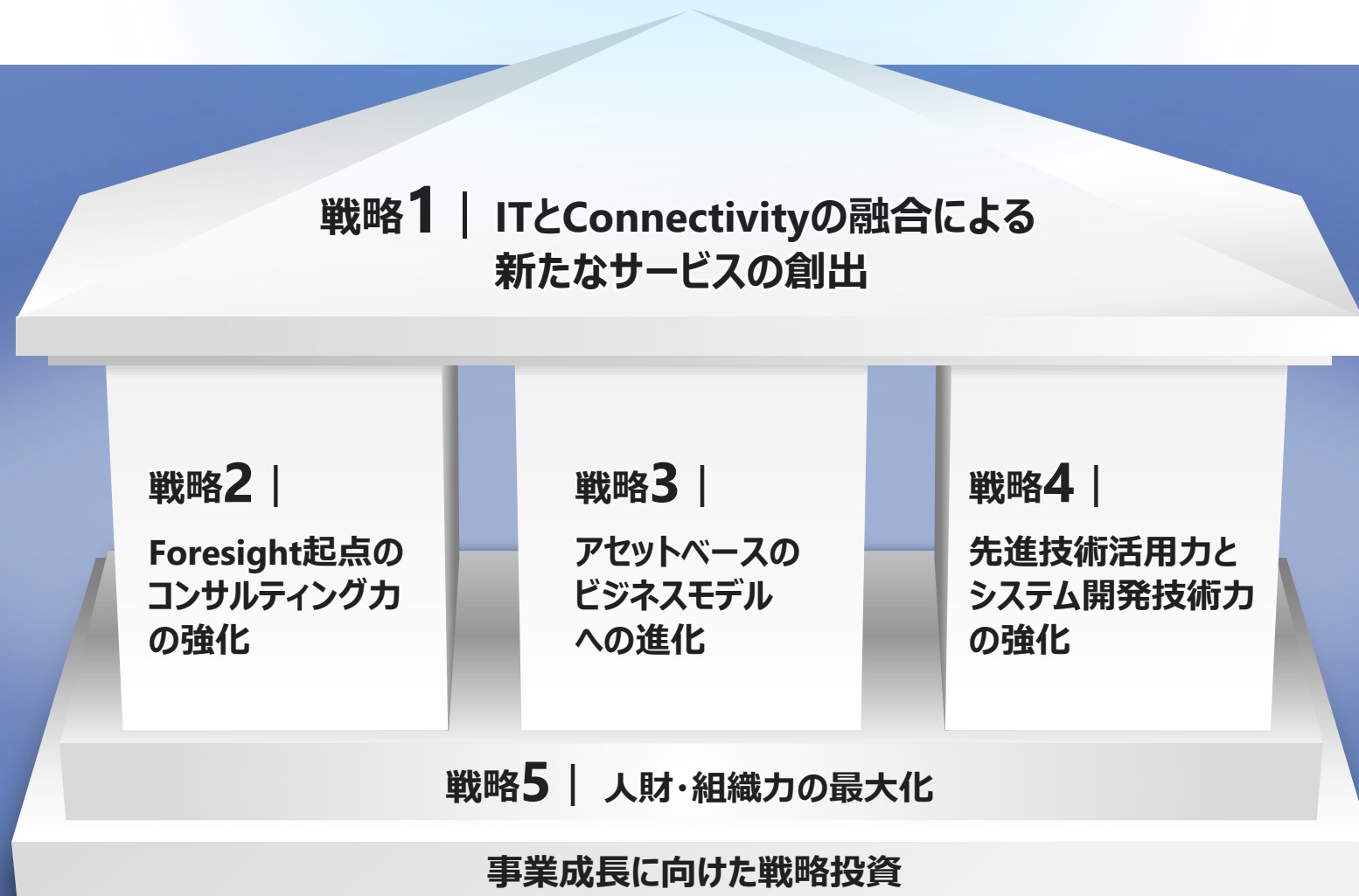
Strategies





# Realizing a Sustainable Future

未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことでお客様とともにサステナブルな社会を実現する





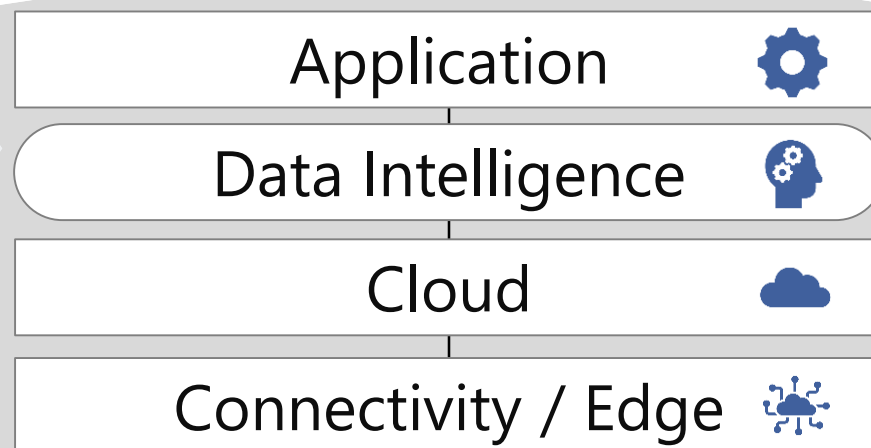
# 戦略1 | ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出

様々な顧客接点やデータを活用するEdge to Cloudのサービスを提供し、  
企業・業界の枠を超えた新たな社会PFを創出する



**NTT DATA**

コンサル・APサービスを  
主としたSIカ



**NTT Ltd. / NTT**

Edge to Cloudの  
サービスオペレーションカ



## 戦略2 | Foresight起点のコンサルティング力強化

業界・技術のForesight起点で未来を構想するコンサルティング力により、  
共創パートナーとしてお客様の成長を支え、ビジネス変革を実現

Industries



Market needs

Industry Foresight

White space opportunities



Deliver an integrated  
value proposition

Technologies



Emerging technologies

Technology Foresight

Align technology with business

### Industry Consulting

顧客・業界の未来を構想する  
インダストリコンサルティング力の強化

E2Eのコンサルティング・  
DXサービスの提供

### Technology Consulting

テクノロジー起点で未来を構想する  
テクノロジーコンサルティング力の強化

# 戦略3 | アセットベースのビジネスモデルへの進化

業界のベストプラクティスやグローバルテクノロジーをアセット化し、  
ビジネスアジリティを向上することで、お客様の提供価値を最大化



Maximum Value

Optimal Agility

Business  
Units

アセットベース コンサルティング

アセットベース デリバリー

アセットベース マネージドサービス

ベストプラクティス

インダストリーアセット

**Asset Repository**

テクノロジーアセット  
開発ツール

Technology  
Units

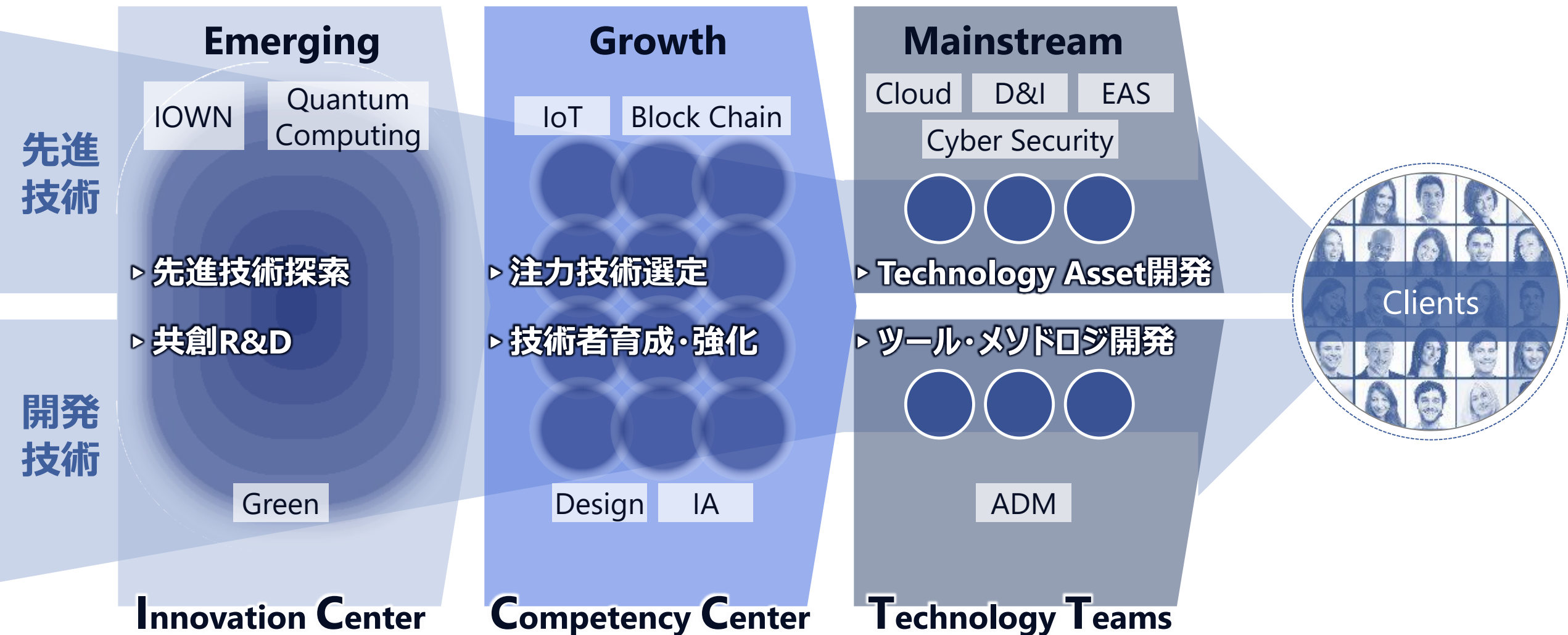
Emerging Technologies

Growth Technologies

Mainstream Technologies

# 戦略4 | 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

技術の成熟度に応じた活動で、未来の競争力獲得に向けた先進技術活用力の強化と生産性の向上に向けたシステム開発技術力の強化を両輪で進める



## 戦略5 | 人財・組織力の最大化

グローバル企業に相応しい組織機能・カルチャーに変革することで、  
事業を支える人財力・組織力を最大化し、更なる成長を実現していく

### Advanced Training

グローバル人財の育成システム、  
先進技術が学べるInnovation Center

### Best Place to Work

多様な人財が成長し活躍する  
魅力的な企業への変革

### Future Workplace

データ駆動型の先進的な業務プロセス、  
目的に応じて自由に働ける職場環境

### Promote Diversity Equity & Inclusion

多様な人財ひとり一人が自分自身を表現し、  
自律的な成長によって活躍できる制度・カルチャー

### グローバルHQ機能の強化

Marketing

Governance

Innovation

## Global 3<sup>rd</sup> Stageに向けて戦略領域への投資とGlobal M&Aのための一定の投資枠を確保・実行しさらなる成長へつなげていく

### Strategic Investments

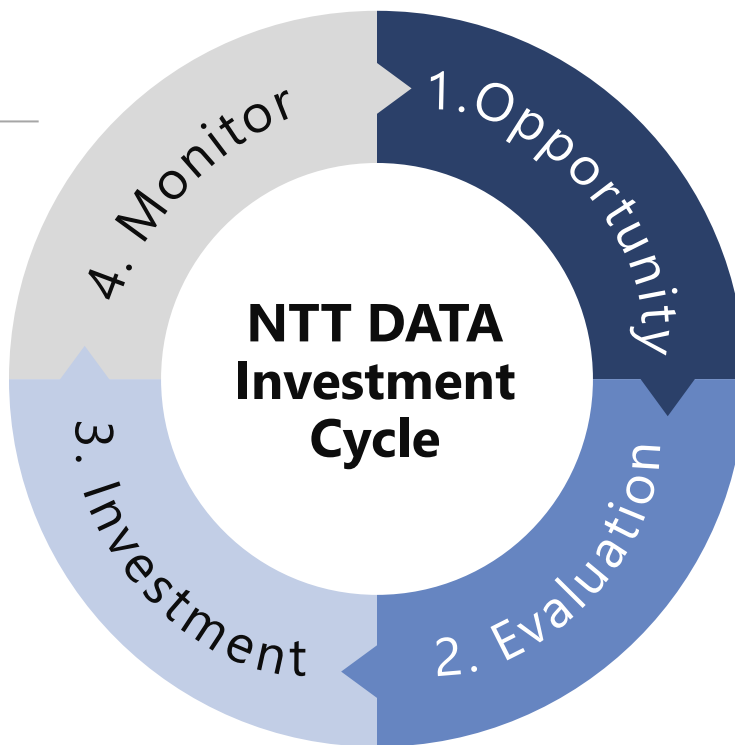
- 5つの注力Industry\*1への投資



- 5つの注力技術\*1への投資



- 社会変革の実現に向けた投資  
(業際連携, サステナビリティ, IOWN関連)



### Global M&A

- デジタル関連ケーパビリティ獲得に向けたM&A
- 北米等、主要マーケットにおけるシェア拡大に向けたM&A
- 事業競争力の強化に向けた戦略的パートナーシップ

### Governance

**GSIC: Global Strategic Investment Committee**

グローバルでの会議体による適切な戦略決定・マネジメント

3-5

# サステナビリティ経営

Sustainability management



# サステナブルな社会の実現に向けて

## NTTデータはサステナブルな社会の実現に向けて 「Environment、Economy、Society」3つの軸で取り組んでいく

### ENVIRONMENT

#### Regenerating Ecosystems

未来に向けた  
地球環境の保全



### ECONOMY

#### Clients' Growth

サステナブルな社会を支える  
企業の成長



### SOCIETY

#### Inclusive Society

誰もが健康で幸福に暮らせる  
社会の実現





# マテリアリティ

事業部門を含め全社で機会とリスクを評価し、9つのマテリアリティを設定  
サステナブルな社会の実現に向けて、グローバル全体で取り組んでいく

## Environment

### Regenerating Ecosystems

未来に向けた地球環境の保全



#### Carbon Neutrality



社会やお客様の脱炭素に向けたイノベーションを創出し、気候変動問題の解決に貢献する



#### Circular Economy



資源トレーサビリティの確保によって、製品やサービスの価値が循環し続ける社会を実現する



#### Nature Conservation



生態系の保全によって、健全な地球環境を維持し、人々の豊かな生活に貢献する

## Economy

### Clients' Growth

サステナブルな社会を支える企業の成長



#### Smart X Co-innovation



スマートでイノベティブな社会の実現に向けて、様々な企業との共創により新しい価値を創出する



#### Trusted Value Chain



セキュリティやデータプライバシーを守り、安心安全でレジリエントな企業活動を実現する



#### Future of Work



パフォーマンスとEXを高める新しい働き方を提供し、社会全体の働き方改革を推進する

## Society

### Inclusive Society

誰もが健康で幸福に暮らせる社会の実現



#### Human Rights & DEI



多様な人々が互いの人権を尊重し、生き生きと活躍する公平な社会の実現に取り組む



#### Digital Accessibility



基本的ニーズへ誰もが等しくアクセスできるサービスを実現し、人々のQOL向上を実現する



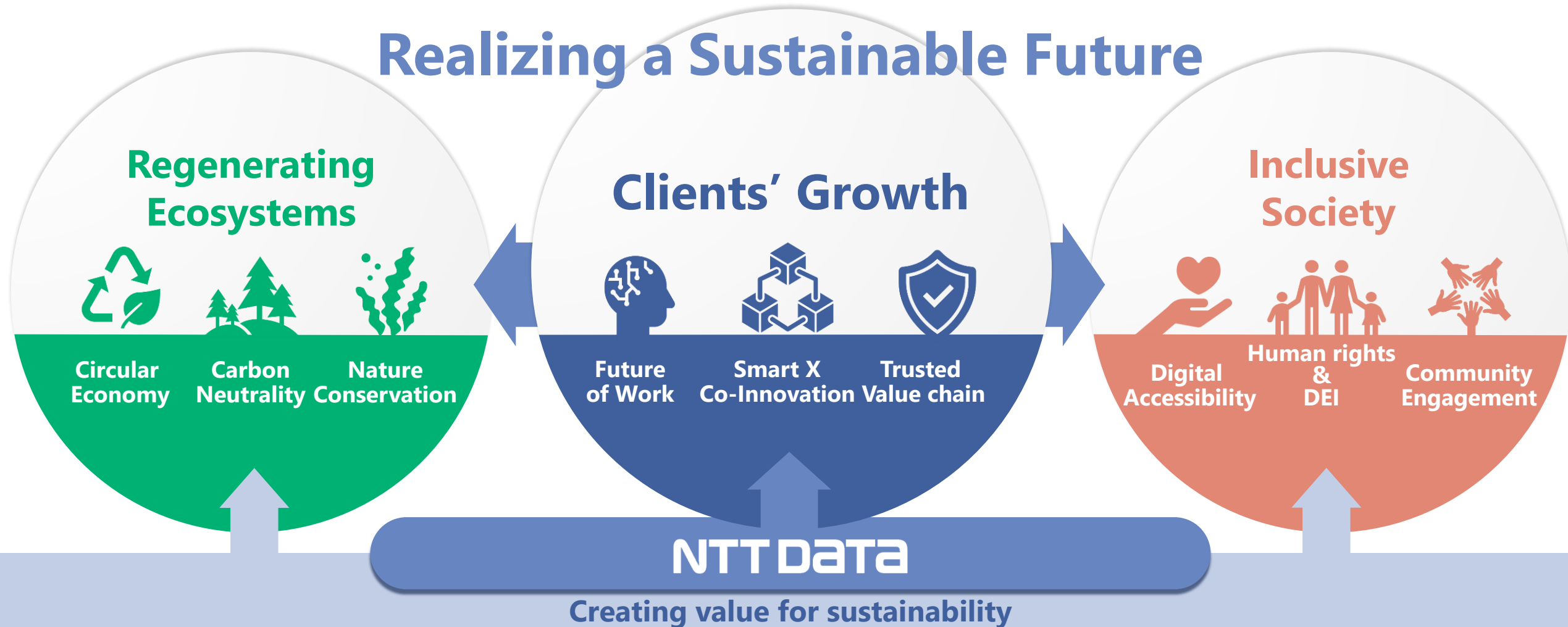
#### Community Engagement



地域社会の発展に向けた課題やニーズを理解し、暮らしを豊かにするサービスを提供する

サステナブルな社会の実現に向けて、事業活動（by IT）と企業活動（of IT）により、社会課題の解決・地球環境へ貢献に取り組むことで、お客さまとともに成長していく

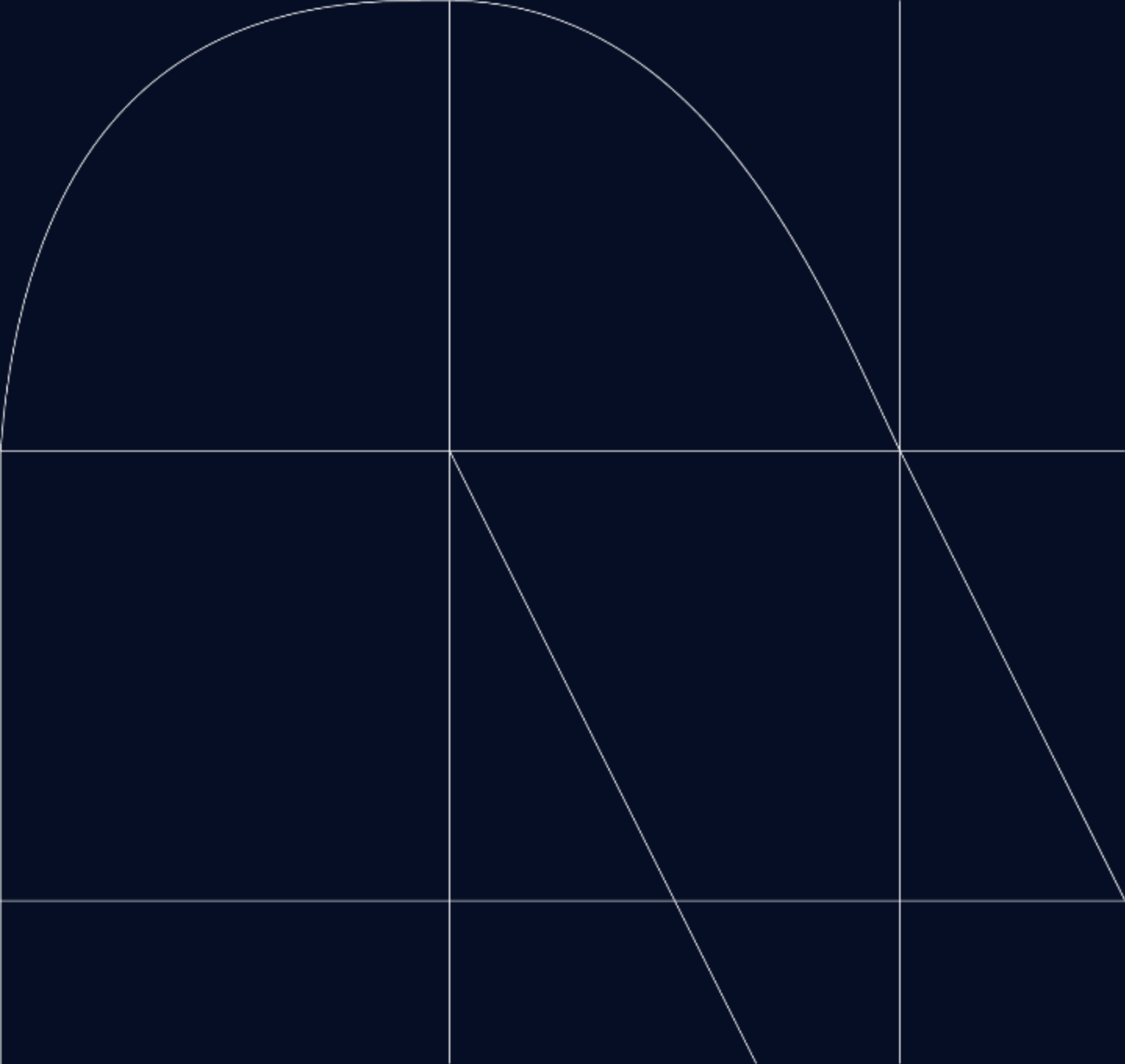
## Realizing a Sustainable Future



3-6

# 経営目標

KPIs



# 2025年度 経営目標 <sup>\*1 \*2 \*3</sup>

NTT Ltd.との事業統合により、連結売上高4兆円超、  
連結営業利益率10%・約4,000億円<sup>\*5</sup>をめざす

連結売上高

4兆円超

顧客基盤 <sup>\*4</sup>

120社

連結営業利益率 <sup>\*5</sup>

10.0%

海外EBITA率 <sup>\*5</sup>

10.0%

\*1 当社とNTT Ltd.との事業統合を前提とした数値

\*2 当社第34回定時株主総会（2022年6月17日開催予定）の特別決議による承認を前提とする

\*3 NTT Ltd.の業績予想値については、現時点で把握可能かつ一定の前提に基づく数値

\*4 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

\*5 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く

Trusted Global Innovatorとして、未来に向けた価値をつくり、  
様々な人々をテクノロジーでつなぐこととお客様とともに  
サステナブルな社会を実現することをめざしていきます

4

# 2023年3月期 業績予想

Forecasts for the Fiscal Year Ending March 31, 2023

## 2023年3月期 業績予想(\*1)

- 売上高は、期中における当社とNTT Ltd.との事業統合に加え、国内事業を中心とした規模拡大及び為替影響等により増収
- 営業利益は、当社とNTT Ltd.との事業統合費用や新中期経営計画目標達成に向けた戦略投資の増加等はあるものの、増収等により増益

(単位：億円,%)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想(*2)	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
売上高	25,519	32,700	+7,181	+28.1%	➡
営業利益 (営業利益率)	2,126 (8.3%)	2,360 (7.2%)	+234 (▲1.1P)	+11.0%	➡
当社株主に帰属する 当期利益	1,430	1,360	▲70	▲4.9%	➡
1株当たり 年間配当金 (円)	21	21	±0 <sup>(*3)</sup>	—	➡

(\*1) 当社とNTT Ltd.との事業統合を前提とした数値 (PMIコスト等含む)  
 当社第34回定時株主総会 (2022年6月17日開催予定) の特別決議による承認を前提とする  
 NTT Ltd.の業績予想値については、現時点で把握可能かつ一定の前提に基づく数値 (NTT Ltd.については、2022年10月連結開始を予定)  
 NTT Ltd.との事業統合に係る前提の変更により、業績予想修正の可能性あり





(\*2) 為替レート的前提：USD120円、EUR133円

(\*3) 普通配当では前期比+2円 (+10.5%) | 2022年3月期実績：19円 2023年3月期予想：21円

# 【参考】2023年3月期 業績予想

※当社とNTT Ltd.との事業統合による影響を含まない

(単位：億円,%)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想(*1)(*2)	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
受注高	24,008	24,300	+292	+1.2%	
売上高	25,519	26,600	+1,081	+4.2%	
営業利益 (営業利益率)	2,126 (8.3%)	2,220 (8.3%)	+94 (+0P)	+4.4%	
当社株主に帰属する 当期利益	1,430	1,470	+40	+2.8%	

(\*1) 為替レート的前提：USD120円、EUR133円

(\*2) 為替影響（USD、EURのみ）：受注高405億円、売上高459億円、営業利益20億円



# 【参考】2023年3月期 業績予想（セグメント別／国内）

※当社とNTT Ltd.との事業統合による影響を含まない

（単位：億円,%）

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	前期比 (金額)	前期比 (比率)
公共・ 社会基盤	受注高	5,443	▲653	▲12.0%
	売上高	5,824	+286	+4.9%
	営業利益 (営業利益率)	681 (11.7%)	740 (12.1%)	+59 (+0.4P)
金融	受注高	4,465	+515	+11.5%
	売上高	6,331	+249	+3.9%
	営業利益 (営業利益率)	623 (9.8%)	660 (10.0%)	+37 (+0.2P)
法人・ ソリューション	受注高	3,764	+126	+3.3%
	売上高	6,529	+271	+4.1%
	営業利益 (営業利益率)	641 (9.8%)	680 (10.0%)	+39 (+0.2P)

公共・社会基盤

前期に獲得した複数の中央府省向け更改案件の反動減により受注高は減少、中央府省向け及びテレコム・ユーティリティ向けサービスの規模拡大等により増収増益

金融

銀行向けサービスの規模拡大等により、全項目について増加

法人・ソリューション

製造業向けを中心とした収益性の高い案件の拡大等により、全項目について増加

# 【参考】2023年3月期 業績予想（セグメント別／海外）

※当社とNTT Ltd.との事業統合による影響を含まない

(単位：億円,%)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想(*1)(*2)	前期比 (金額)	前期比 (比率)	
北米	受注高	4,257	+123	+2.9%	
	売上高	4,757	+323	+6.8%	
	EBITA <sup>(*3)</sup> (EBITAマージン)	308 (6.5%)	355 (7.0%)	+47 (+0.5P)	+15.2%
	営業利益 (営業利益率)	172 (3.6%)	220 (4.3%)	+48 (+0.7P)	+28.1%
EMEA・ 中南米	受注高	5,714	+136	+2.4%	
	売上高	5,509	+221	+4.0%	
	EBITA <sup>(*3)</sup> (EBITAマージン)	199 (3.6%)	290 (5.1%)	+91 (+1.4P)	+45.6%
	営業利益 (営業利益率)	156 (2.8%)	240 (4.2%)	+84 (+1.4P)	+53.8%

(\*1) 為替レート的前提：USD120円、EUR133円

(\*2) 為替影響（USD、EURのみ）：受注高 北米275億円、EMEA・中南米110億円／売上高 北米319億円、EMEA・中南米106億円／EBITA 北米22億円、EMEA・中南米4億円／営業利益 北米15億円、EMEA・中南米4億円

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

北米 デジタル領域等の収益性の高い案件の獲得及び為替影響等により全項目について増加

EMEA・中南米 前期のグローバルブランド統一及び追加施策に係る費用減に加え、スペインを中心とした欧州での規模拡大及び為替影響により、全項目について増加

# 2023年3月期配当

## 配当方針

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・強化のための支出及び配当とのバランスを総合的に勘案し、安定的に実施

### 2022年3月期

**普通配当 19.0円**

(中間配当：9.5円、期末配当：9.5円)

+

**特別配当 2.0円<sup>(\*1)</sup>**

### 2023年3月期

**普通配当 21.0円**

(中間配当：10.5円、期末配当：10.5円)

(\*1) 2022年6月17日開催予定の当社第34回定時株主総会にて承認された場合に2022年3月期期末配当として実施

# 5

## 巻末資料 - 決算・業績予想値の詳細 -

Appendices

- Explanatory details of financial results and forecasts -

※以降の2023年3月期予想数値は、当社とNTT Ltd.との事業統合による影響を含んでおりません。

# 連結業績

(単位：億円，%)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前期比 (%)
受注高	22,233	24,008	+8.0
受注残高	27,351	28,606	+4.6

	2023年3月期 予想 <sup>(*4)</sup>	前期比 (%)
	24,300	+1.2
	28,000	▲2.1

売上高	23,187	25,519	+10.1
（再掲）海外売上高 <sup>(*1)</sup>	9,072	10,505	+15.8
売上原価	17,341	18,759	+8.2
売上総利益	5,846	6,760	+15.6
販売費及び一般管理費	4,454	4,634	+4.0
販売費	1,717	1,797	+4.6
研究開発費	227	197	▲13.3
管理費等	2,509	2,640	+5.2
営業利益	1,392	2,126	+52.8
営業利益率(%)	6.0	8.3	+2.3P
金融収益・費用／ 持分法投資損益	▲87	33	-
税引前当期利益	1,305	2,158	+65.5
法人所得税費用等 <sup>(*2)</sup>	536	729	+35.9
当社株主に帰属する 当期利益	768	1,430	+86.1

	26,600	+4.2
	11,170	+6.3
	19,380	+3.3
	7,220	+6.8
	5,000	+7.9
	1,920	+6.8
	240	+21.8
	2,840	+7.6
	2,220	+4.4
	8.3	+0.0P
	0	▲100.0
	2,220	+2.8
	750	+2.9
	1,470	+2.8

設備投資	1,695	1,767	+4.3
減価償却費等 <sup>(*3)</sup>	1,784	1,820	+2.1

	1,750	▲1.0
	1,800	▲1.1

(\*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を含めずに算出。

(\*4) 予想値には当社とNTT Ltd.との事業統合による影響は含まない。

# 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）

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想 <sup>(*3)</sup>
公共・社会基盤	4,816	5,443	4,790
（再掲） 中央府省・地方自治体・ヘルスケア	2,806	3,251	2,550
テレコム・ユーティリティ	1,085	1,189	1,250
金融	5,422	4,465	4,980
（再掲） 銀行・保険・証券・クレジット・金融インフラ/NW	4,318	3,253	3,740
協同組織金融機関	831	962	970
法人・ソリューション <sup>(*1) (*2)</sup>	3,440	3,764	3,890
（再掲） 流通・サービス・ペイメント	892	919	950
製造	1,959	2,269	2,360
データセンタ・ネットワーク等ソリューション	588	577	580
北米	3,445	4,257	4,380
EMEA・中南米	4,759	5,714	5,850

## 受注残高内訳詳細

（単位：億円）

受注残高	27,351	28,606	28,000
公共・社会基盤	5,151	5,820	5,480
金融	8,949	8,628	8,640
法人・ソリューション	1,506	1,578	1,720
北米	7,629	7,979	7,340
EMEA・中南米	3,928	4,425	4,630

(\*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。

(\*2) 法人・ソリューションの値は、計上内容の見直しを実施。

(\*3) 予想値には当社とNTT Ltd.との事業統合による影響は含まない。

# 売上高（連結）

## 内訳詳細（外部顧客向け）

（単位：億円）

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想 <sup>(*4)</sup>
公共・社会基盤	4,520	4,866	5,150
（再掲） 中央府省・地方自治体・ヘルスケア	2,529	2,718	2,880
テレコム・ユーティリティ	1,074	1,169	1,250
金融	5,181	5,414	5,530
（再掲） 銀行・保険・証券・クレジット・金融インフラ/NW	3,903	4,188	4,250
協同組織金融機関	1,036	1,058	990
法人・ソリューション <sup>(*1)(*2)</sup>	4,278	4,606	4,830
（再掲） 流通・サービス・ペイメント	1,472	1,608	1,670
製造	2,064	2,212	2,320
データセンタ・ネットワーク等ソリューション	724	772	840
北米	4,228	4,679	5,020
EMEA・中南米	4,467	5,428	5,660

## 製品及びサービス別<sup>(\*3)</sup>（外部顧客向け）

（単位：億円）

コンサルティング	2,832	3,575	3,800
統合ITソリューション	6,082	6,382	6,450
システム・ソフトウェア開発	5,512	6,166	6,650
メンテナンス・サポート	7,859	8,557	8,800
その他のサービス	902	840	900
製品及びサービス別の売上高 合計	23,187	25,519	26,600

(\*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) 法人・ソリューションの値は、計上内容の見直しを実施。

(\*3) 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。

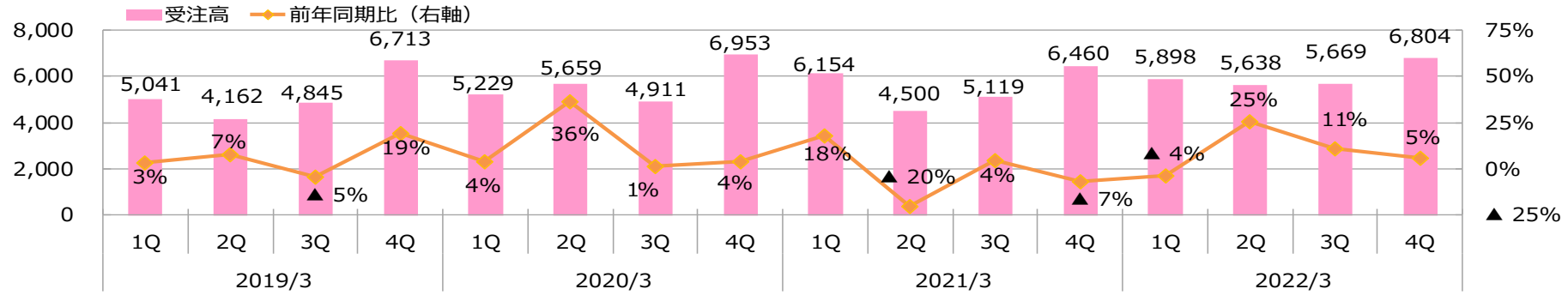
(\*4) 予想値には当社とNTT Ltd.との事業統合による影響は含まない。



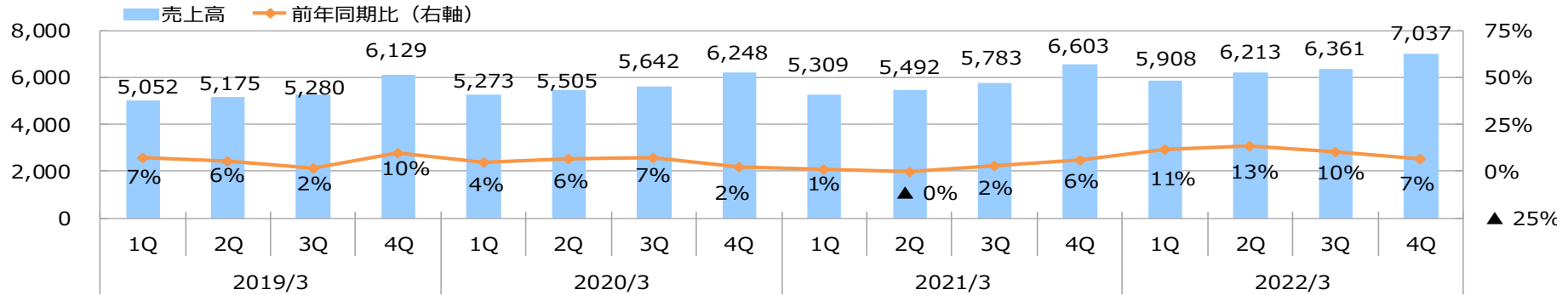
# 四半期情報 (連結)

(単位：億円、%)

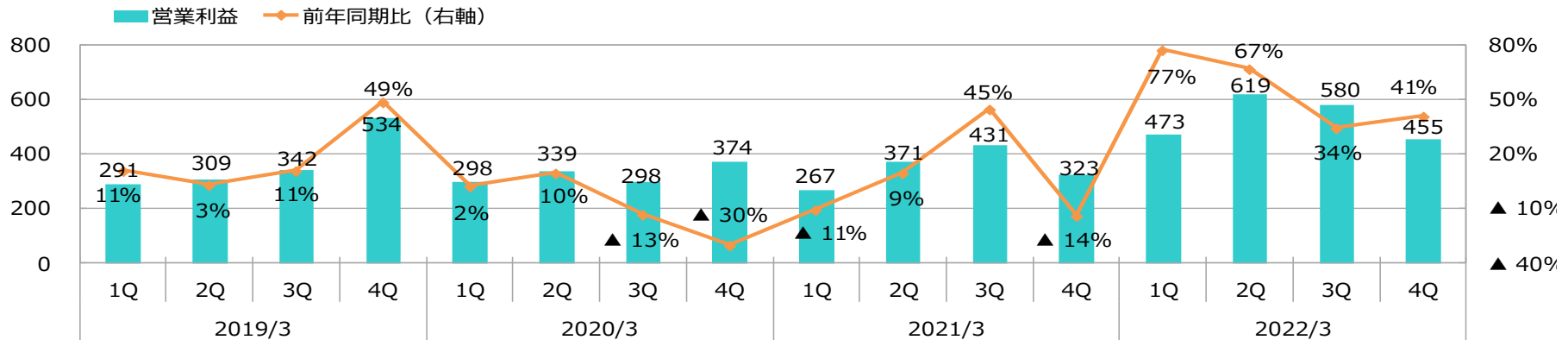
## ■ 受注高



## ■ 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，％）

	2021年3月期 実績レート ①	2022年3月期 実績レート ②	前期比（％） $(②-①)/①$
USD (米ドル)	106.09	112.42	+6.0%
EUR (ユーロ)	123.77	130.55	+5.5%

2023年3月期 予想 前提レート ③	前期比（％） $(③-②)/②$
120.00	+13.1%
133.00	+7.5%

# 5

## 巻末資料 - 中長期財務トレンド -

Appendices

- Mid- to long-term financial trends -

※以降の2023年3月期予想数値は、当社とNTT Ltd.との事業統合による影響を含んでおりません。

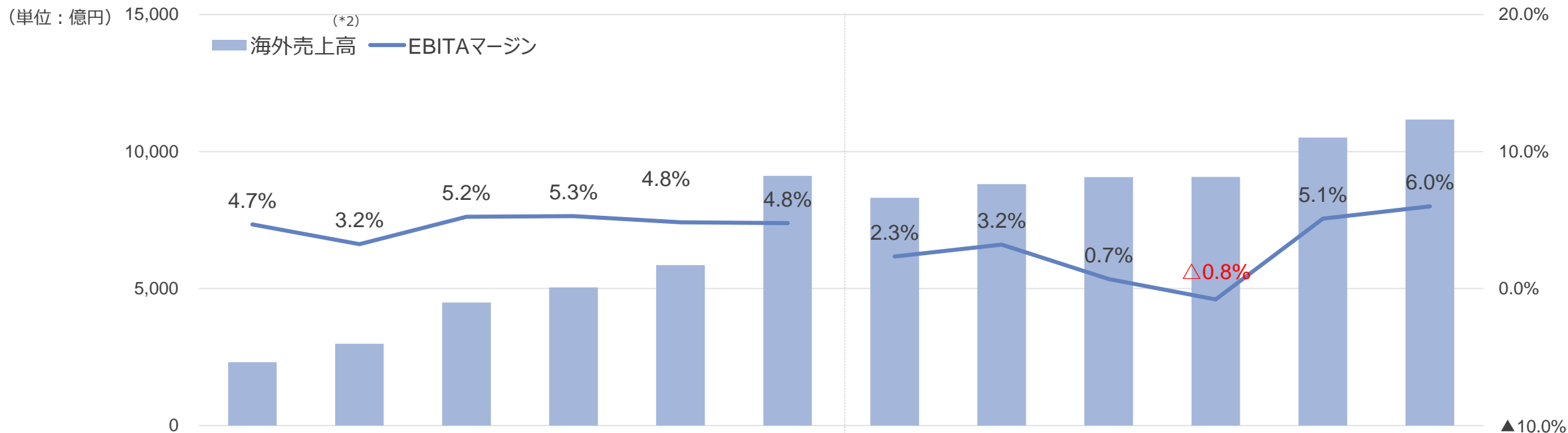
# 受注残高と売上高の推移

(単位：億円)



(\*1) 予想値には当社とNTT Ltd.との事業統合による影響は含まない。

# 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	2023/3 予想 <sup>(*4)</sup>
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	10,505	11,170
EBITA <sup>(*3)</sup>	108	96	235	266	282	434	194	283	64	▲72	531	670

(\*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。

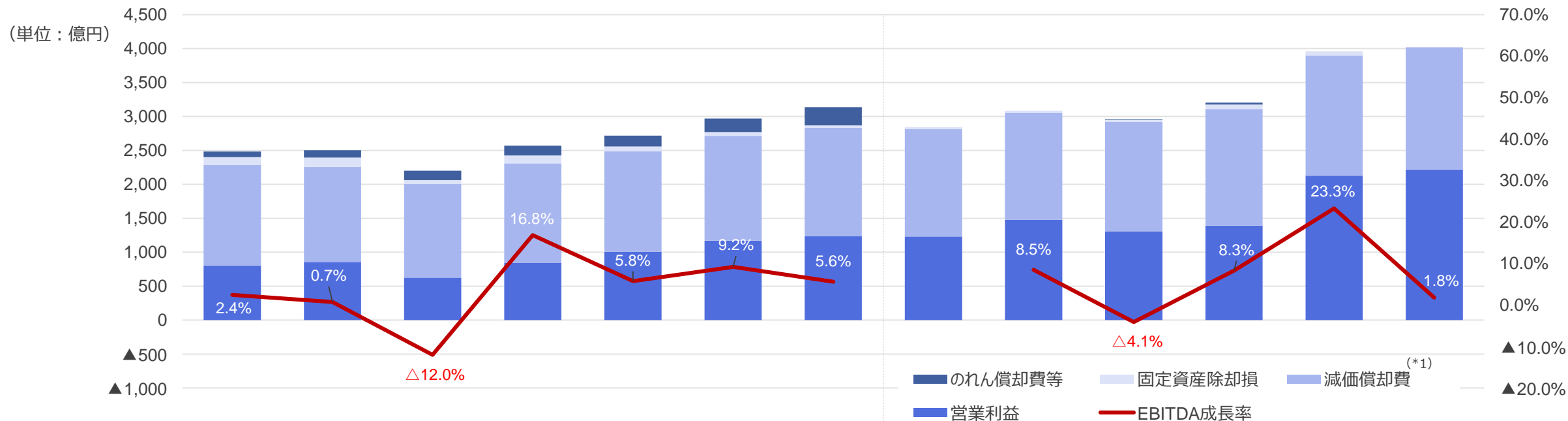
(\*2) 外部顧客向け売上高。

(\*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

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

(\*4) 予想値には当社とNTT Ltd.との事業統合による影響は含まない。

# EBITDAの推移



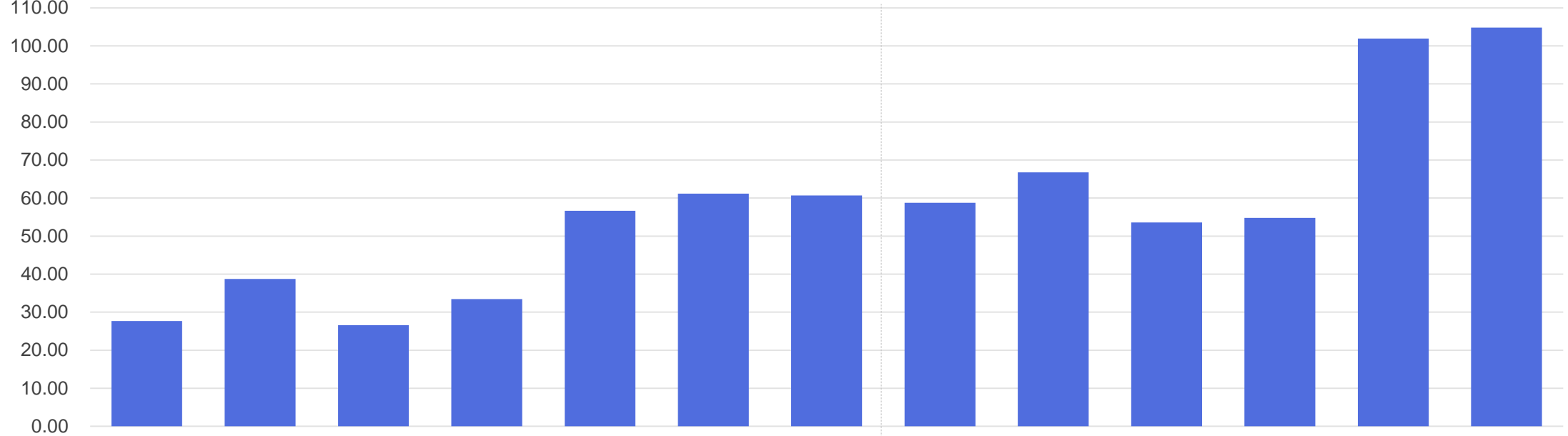
	日本基準							IFRS					
(単位：億円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3 予想 <sup>(*2)</sup>
営業利益	804	856	625	840	1,008	1,171	1,235	1,231	1,477	1,309	1,392	2,126	2,220
減価償却費 <sup>(*1)</sup>	1,483	1,400	1,380	1,468	1,479	1,545	1,600	1,581	1,580	1,609	1,716	1,770	1,800
固定資産除却損	113	138	56	116	72	54	32	31	27	29	68	51	-
のれん償却費等	83	107	140	147	160	200	269	-	-	10	27	2	-
EBITDA	2,485	2,503	2,202	2,573	2,721	2,971	3,137	2,842	3,084	2,957	3,203	3,949	4,020

(\*1) 2020年3月期以降はリース償却費を含めずに算出。

(\*2) 予想値には当社とNTT Ltd.との事業統合による影響は含まない。

# EPSの推移

(単位：円)



	日本基準							IFRS					
	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3 予想 (*4)
当社株主に帰属する (*1,2) 当期利益 (億円)	388	543	372	469	794	857	851	824	936	751	768	1,430	1,470
EPS (円) (*3)	27.69	38.73	26.59	33.45	56.64	61.15	60.68	58.75	66.75	53.58	54.79	101.95	104.81

(\*1) 日本基準では「親会社株主に帰属する当期純利益」。

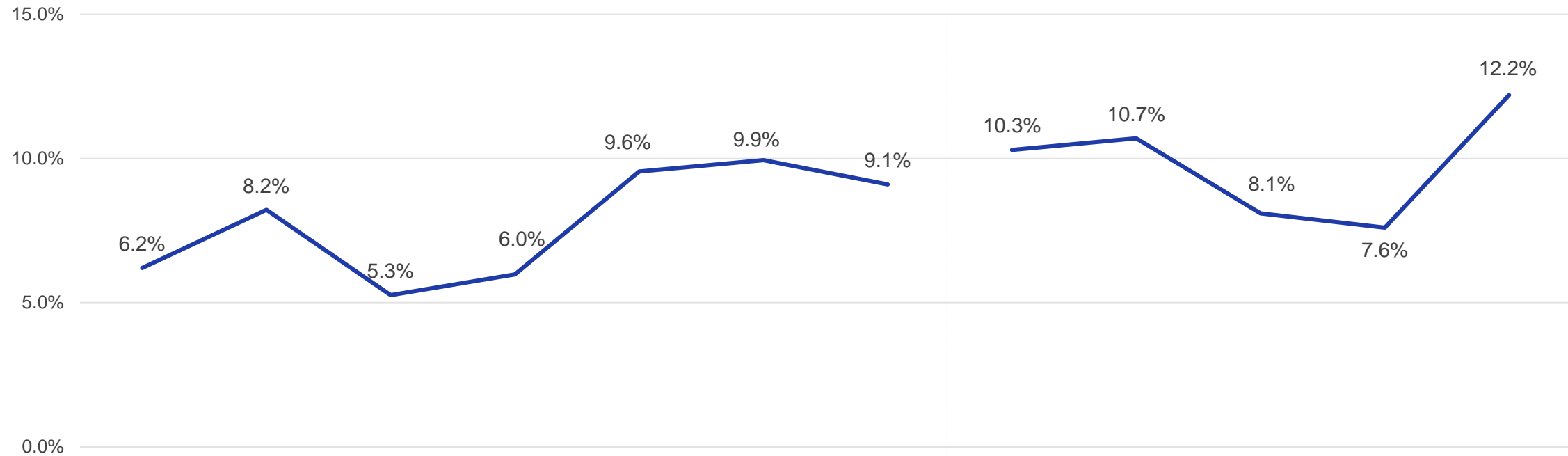
(\*2) 日本基準の値は、のれん償却費等（減損損失を含む）を調整。

(\*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。

(\*4) 予想値には当社とNTT Ltd.との事業統合による影響は含まない。



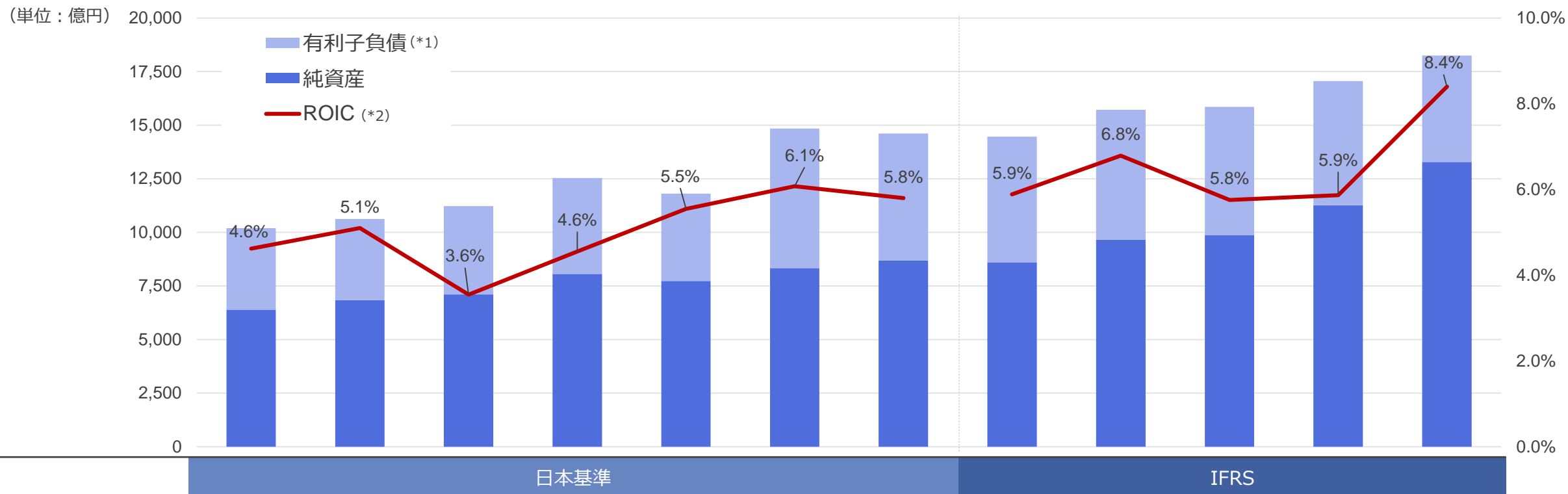
# ROE<sup>(\*1)</sup>の推移



	日本基準							IFRS				
(単位：億円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
当社株主に帰属する 当期利益 <sup>(*2,3)</sup>	388	543	372	469	794	857	851	824	936	751	768	1,430
期末自己資本 <sup>(*3)</sup>	6,325	6,889	7,284	8,398	8,233	9,046	9,633	8,262	9,257	9,397	10,729	12,709

(\*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

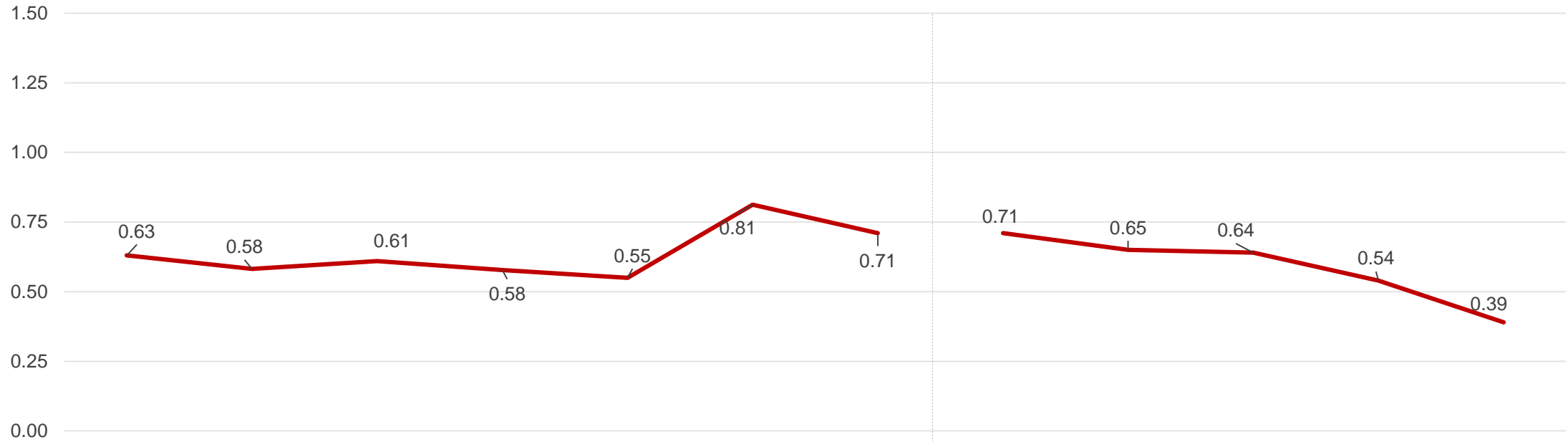


(単位：億円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
営業利益	804	856	625	840	1,008	1,171	1,235	1,231	1,477	1,309	1,392	2,126
実効税率	40.69%	38.01%	38.01%	35.64%	33.06%	30.86%	30.86%	30.86%	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%
純資産	6,397	6,842	7,098	8,062	7,736	8,337	8,688	8,605	9,668	9,874	11,265	13,283
有利子負債(*1)	3,802	3,783	4,129	4,469	4,070	6,508	5,920	5,863	6,050	5,980	5,789	4,965

(\*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 = (営業利益 × (1-実効税率)) / (期中平均純資産 + 期中平均有利子負債)

# D/Eレシオ<sup>(\*1)</sup>の推移

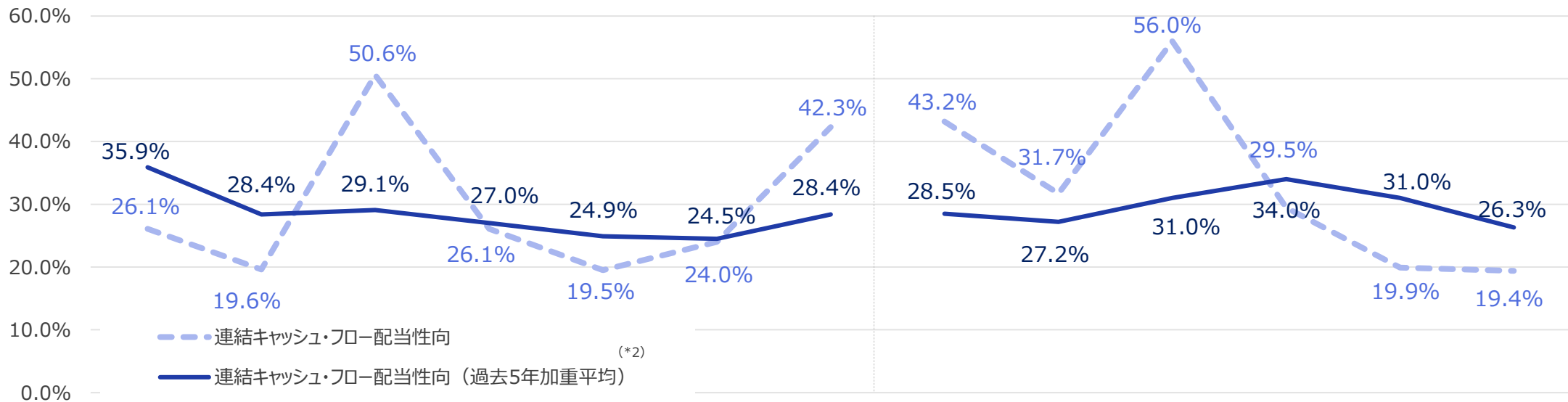


	日本基準							IFRS				
(単位：億円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
純資産	6,397	6,842	7,098	8,062	7,736	8,337	8,688	8,605	9,668	9,874	11,265	13,283
(再掲)純資産 非支配持分	340	328	329	327	327	315	350	343	411	477	536	574
有利子負債 <sup>(*2)</sup>	3,802	3,783	4,129	4,469	4,070	6,508	5,920	5,863	6,050	5,980	5,789	4,965

(\*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 配当性向の推移 <sup>(\*1)</sup>



	日本基準							IFRS					
	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3 予想 <sup>(*7)</sup>
当社株主に帰属する <sup>(*3,4)</sup> 当期利益 (億円)	388	543	372	469	794	857	851	824	936	751	768	1,430	1,470
減価償却費 (億円) <sup>(*5)</sup>	1,483	1,400	1,380	1,468	1,479	1,545	1,600	1,581	1,580	1,609	1,716	1,770	1,800
固定資産除却損 (億円)	113	138	56	116	72	54	32	31	27	29	68	51	-
設備投資 (億円)	▲ 1,339	▲ 1,221	▲ 1,477	▲ 1,409	▲ 1,340	▲ 1,581	▲ 1,986	▲ 1,948	▲ 1,792	▲ 1,938	▲ 1,695	▲ 1,767	1,750
連結キャッシュ・フロー <sup>(*1)</sup> (億円)	645	860	332	645	1,006	876	496	487	751	451	857	1,483	1,520
1株あたり配当金 (円) <sup>(*6)</sup>	12	12	12	12	14	15	15	15	17	18	18	21	21
配当総額 (億円)	168	168	168	168	196	210	210	210	238	252	252	295	295

(\*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を含めず算出。

(\*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。

(\*7) 予想値には当社とNTT Ltd.との事業統合による影響は含まない。

A large graphic on the left side of the page, consisting of a semi-circle divided into four quadrants by a vertical and a horizontal line. The top-left quadrant is light blue, the top-right is dark blue, the bottom-left is medium blue, and the bottom-right is dark blue. The background is a dark navy blue.

**NTT DATA**

Trusted Global Innovator