

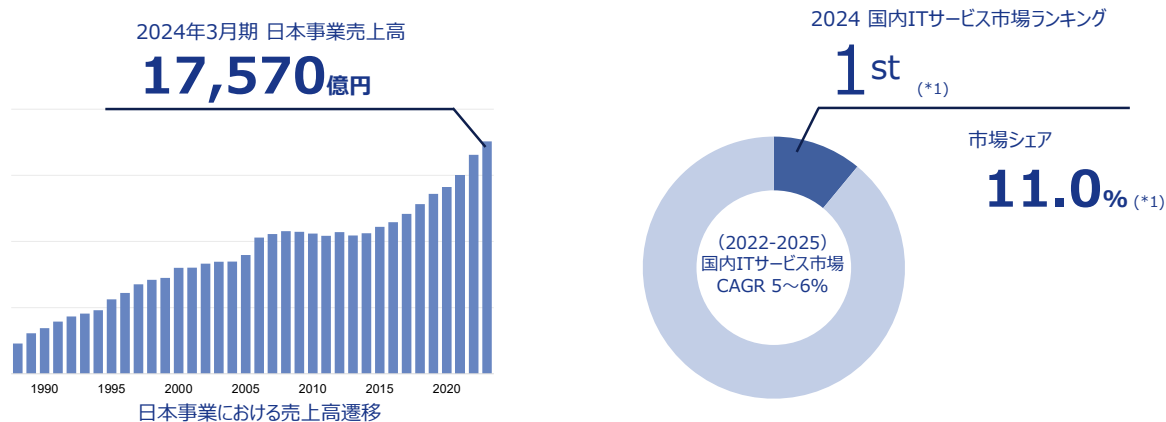
# 日本事業の状況について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

## 日本事業の状況について

デジタル技術の進化、社会課題の深刻化が進むなか、  
企業・業界の枠を超えたデジタル技術の活用が求められており、当社事業機会も増加



日本事業の売上高は1兆7,570億円となり、国内ITサービスマーケットで1位となりました。デジタル技術の進化、社会課題の深刻化が進むなか、企業・業界の枠を超えたデジタル技術の活用が求められており、今後、NTTデータ社の事業機会が増加していくものと考えております。

実際に2015年頃より、お客様のデジタル関連投資の拡大を追い風としまして、売上高が大きく拡大しておりました。

ITは社会の発展に寄与していくものであると考えていますが、日本の更なる発展に向けて当社がしっかりと貢献し、国内ITサービス市場の成長以上の成長を実現していきたいと考えております。

# 日本事業の成長に向けた取り組み

競争優位性を高めるべく、デジタル競争力・エンジニアリング力の強化を実施

## デジタル競争力の強化

提言して終わりではなく、  
成果につなげ提言を更に磨く

**2,400名**

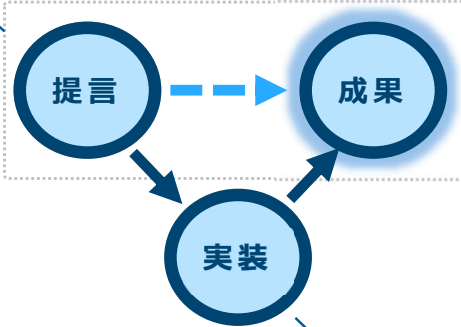
さまざまな専門性を持つコンサルタントが  
お客様に最適な体制を組み支援

**NTT DATA**

NTTデータ 経営研究所



NTTデータ 数理システム



FY2024  
システム総点検結果

ミッションクリティカルシステム  
提供で培った  
構築力・運用力の再強化



新たなアーキテクチャへの対応

世界最強レベルの  
システム構築力・運用力の継承と昇華

**エンジニアリング力の強化**

NTT DATA

© 2024 NTT DATA Group Corporation

中期経営計画における5戦略の取り組みを、お客様に提供すべき価値という視点から整理したものがこちらになります。

お客様に対してより良い提言を行い、その提言に基づいたシステムをしっかりと実装する、その結果としてお客様に提言した成果を実現することが、お客様への提供価値であると考えています。

そして、「デジタル競争力」を強化しお客様への提言力を高めること、「エンジニアリング力」を強化し実装力を高めることが、NTTデータの競争優位性を高め、日本事業の成長の源泉になると考えています。

まず、「デジタル競争力の強化」についてですが、NTTデータ社および国内グループ会社にさまざまな専門性を持つコンサルタントが約2,400名在籍していますが、事業変革パートナーとして成果創出まで一気通貫でサポートできるよう、デジタル競争力の強化を図っていきます。

次に、「エンジニアリング力の強化」についてですが、昨今のシステム障害を教訓に実施したシステム総点検の結果を踏まえ、これまでミッションクリティカルなシステム提供で培ってきた構築力・運用力を再強化するとともに、

クラウド、アジャイル、ローコードといった新しいアーキテクチャにも対応できるよう、エンジニアリング力を強化していきます。

## 積極的なM&Aの展開

### 日本事業の成長の手段として積極的にM&Aを展開



© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

最後に、日本事業の成長の手段として、M&Aに積極的に取り組んでいきたいと考えています。

既に発表させていただいているとおり、株式会社ジャステックの子会社化、および、株式会社テラスカイとの資本・業務提携を進めております。

また、国内で大きな強みを持つペイメント事業の海外展開を加速するため、マレーシアのGHL Systemsの子会社化を進めております。

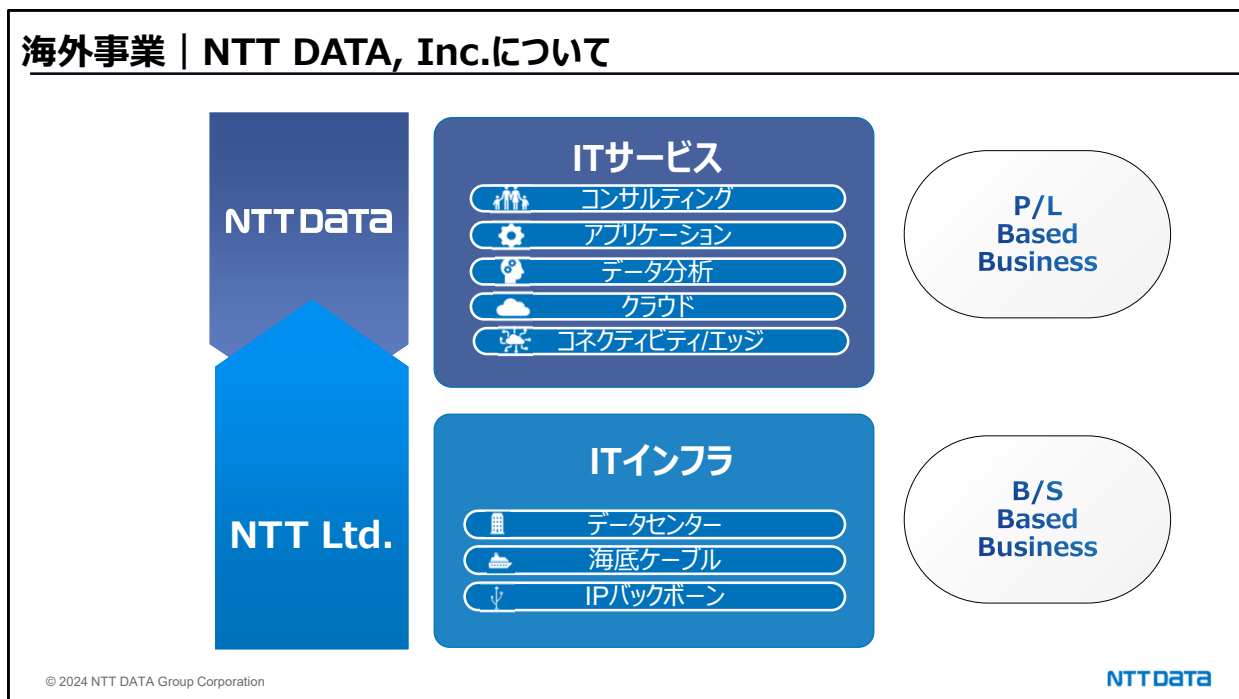
これからも引き続き、日本事業の成長に資するM&Aに取り組んでまいります。

# 海外事業の状況について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

## 海外事業 | NTT DATA, Inc.について



海外事業会社であるNTT DATA, Inc.の状況につきましてご説明をさせていただきます。

本スライドはNTT DATA, Inc.が今どういう仕事をしているかを簡単に図示したものでございます。

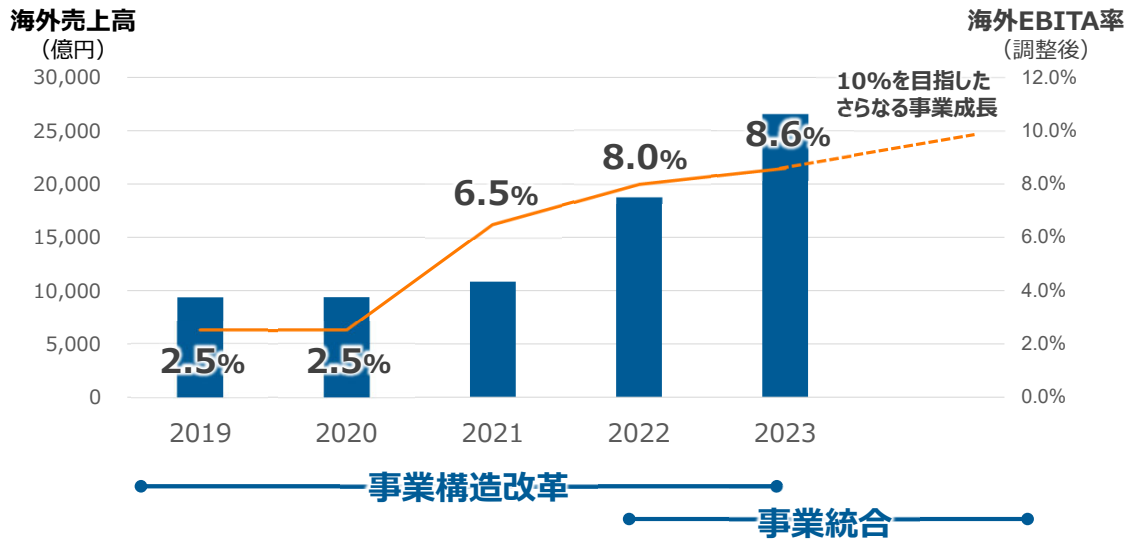
ご案内のとおり、2022年10月1日より、NTT Ltd.とNTTデータのグローバル事業が統合し、NTT DATA, Inc.社として海外事業会社のビジネスをスタートさせております。

日本で今まで培ってきたITサービスとITインフラを掛けあわせたトータルサービスを50を超える国・地域で提供しています。

特にITインフラは設備投資を必要とするビジネスモデルのため、スライド右側に記載のとおりバランスシートをしっかりと見た経営が必要になってきております。

## グローバル事業の質を伴った成長

事業構造改革と事業統合の成果により、質を伴った成長を着実に実現



© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

本スライドは、2025年の中期経営計画である海外EBITA率10%達成に向けた進捗を示したものです。

着実に目標達成に向けて、海外事業の利益率が向上してきています。

## 海外事業 | 成長戦略

IT投資額の大きい国・地域、戦略的に重要な業界に対して主力のITサービスを提供



続きまして、現在実施している戦略についてご説明させていただきます。

先ほどもお伝えしましたとおり50を超える国・地域でサービスを提供していますが、特に今後のIT投資額および成長率が高いマーケットにフォーカスしてまいりたいと考えています。アメリカとイギリスの2つの国だけで、実はITサービスの半分以上のマーケットを占めているというデータがあります。

スペイン・インド・オーストラリア・ドイツを加えた6ヶ国を主要6か国と定めビジネスを伸ばしていきたいと考えています。

注力業界ですが、私どもは全ての業界のお客様にサービスを提供していますが、特に成長率が高い、金融・公共・製造・自動車・ヘルスケア・ライフサイエンス業界に力を入れていきたいと考えています。

ITサービスですが、先ほど上映しました事業報告ビデオでもありましたが、生成AIによる影響が大変大きいものと考えています。

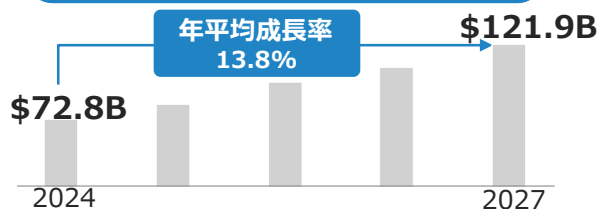
コンサルティングから生成AIを活用したITサービスの需要が拡大すると考えており、将来の成長領域として期待しています。また、クラウド上にデータを蓄積し、当該データを分析するという業務が広がっているため、この分野を成長領域と捉えて伸ばしていきます。また、既存のお客様と培ったアプリケーションの運用、アウトソーシングビジネスについても、しっかりと堅守していきたいと考えています。



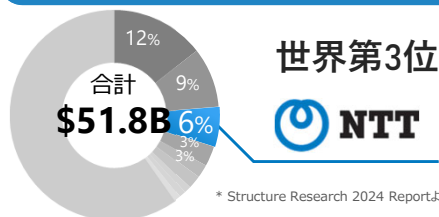
## 海外事業 | データセンタービジネスの市場規模・成長率、ポジショニング

ハイパースケーラー・エンタープライズ向け双方で生成AIの需要が急増  
NTTデータでは現在30都市 120棟 1,120MW の規模でサービス提供中

### データセンター市場の成長予測

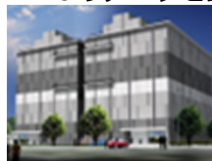


### データセンター市場のシェア



### 2024年度

### 13のデータセンターの提供開始



インド  
(ムンバイ)



ドイツ  
(フランクフルト)



アメリカ  
(バージニア)



マレーシア  
(サイバージャヤ)

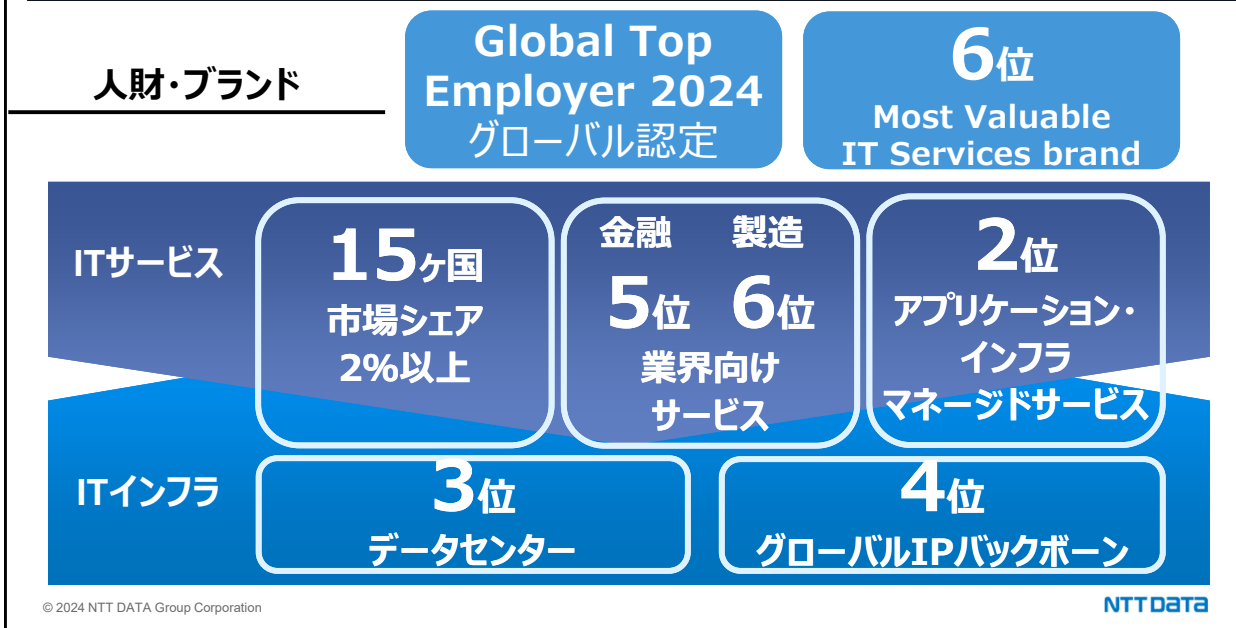
次にITインフラについてですが、特にデータセンターについては世界第3位のマーケットシェアを持っております。

生成AIをトリガーとした需要が急増しており、データセンタービジネスにおいても追い風となっています。

現在、世界で 30 都市 120 棟、1.1ギガワットのサービスを提供しています。

1メガワットが一般の世帯でいうと、320～330世帯分の電力となるため、1.1ギガワットとは約40万世帯分の規模の電力を供給していることとなります。

## 海外事業 | NTTデータグループの外部評価について



最後に、現在、私どもがどのような外部評価を得ているかというものを纏めております。世界29か国でグローバル トップエンプロイヤー2024に認定され、グローバル認定を獲得しました。こちらは世界で17社しか選ばれていない認定となります。ITサービス事業者では3社しか選ばれていない認定であり、大変誇らしく感じています。

またグローバルのブランドは6位にまで上昇してきました。これに加えて、15ヶ国以上で市場シェアが2%を超えています。

グローバル全体の業界やサービス別で見ますと、金融業界向けには5位、製造業界向けには6位、アプリケーション/インフラマネージドサービスでは2位となっています。

先ほどデータセンターでは世界3位とお伝えしましたが、インターネットのバックボーンでも世界4位のキャパシティを保有しています。

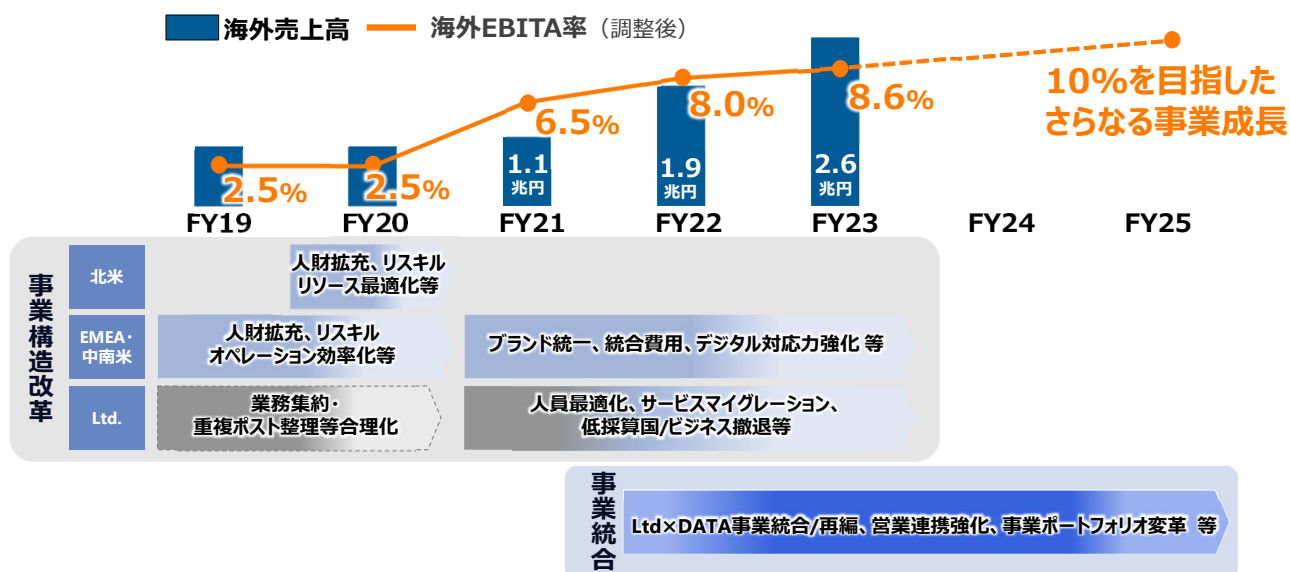
こうした強みをさらに磨き上げていき、他の業界のお客様も含めて、我々のバリューを届けていきたいと考えています。

今後とも、よろしくお願いいたします。

# 海外事業成長に向けた M&A・事業構造改革等の実施について

## 海外事業成長に向けたM&A・事業構造改革等の実施について

事業構造改革と事業統合の成果により、質を伴った成長を着実に実現



© 2024 NTT DATA Group Corporation

17

NTT DATA

海外事業のM&Aについて、事業構造改革費用等を踏まえると、結果として投資に見合ったものになっているのか、というご質問をいただいておりますのでご回答いたします。まず、個々のM&A案件では、買収後に必要となる費用も織り込んだうえで、投資によるリターンが基準額を上回っていることを確認し、投資判断を実施しています。

M&Aによる収益拡大効果だけでなく、海外事業全体で質を伴った成長を実現するため、事業構造改革・事業統合を進めています。

事業構造改革は、ブランド統合など、M&Aのタイミングで見込んでいたものもありますが、一部、M&A後の外部環境変化に起因する取り組みも含まれます。たとえば、デジタル化が進むにつれて、IT関連のアウトソーシング事業は、価格低減要請が強まったため、コンサルティング強化やデジタル対応力強化、リソース最適化に取り組んでおります。

事業統合は、NTT Ltd.統合後の営業連携の強化や、事業再編、オフィス統合等、統合効果を発揮するための取り組みです。

このような事業構造改革や事業統合などの取組みはリターンを踏まえたうえで実施しており、海外EBITA率は、2019年度の2.5%から2024年度には8.6%まで改善しました。引き続き、質を伴った成長を継続することにより、2025年度には海外EBITA率10%を目指します。

# 当期利益について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

## 2024年3月期実績 及び 2025年3月期業績予想

### 2024年3月期

- NTT Ltd.連結拡大及び為替影響等に加え、日本・欧州における規模拡大等により、売上高・営業利益は増収増益である一方、当期利益は有利子負債の増等に伴う金融費用の増加及び税金費用の増加により減益

### 2025年3月期

- 金融費用及び税金費用は、NTT Ltd.連結拡大影響がなくなるため大幅に増加せず、営業増益による当期利益増を予想

(単位：億円)

	2024年3月期 実績	2024年3月期 実績	前期比 (金額/率)		2025年3月期 予想	前期比 (金額/率)	
売上高	34,902	43,674	+8,772 +25.1%	↗	44,300	+626 +1.4%	↗
営業利益 (営業利益率)	2,591 (7.4%)	3,096 (7.1%)	+504 +19.5%	↗	3,360 (7.6%)	+264 +8.5%	↗
当社株主に帰属する 当期利益	1,500	1,339	▲161 ▲10.7%	↘	1,370	+31 +2.3%	↗

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

次に、2024年3月期実績及び2025年3月期業績予想における当期利益の状況について、ご説明いたします。

2024年3月期実績は、営業利益が対前年で504億円の増益となりましたが、当期利益は対前年で161億円の減益となりました。

当期利益が減益となった主な要因は2点あり、有利子負債の増に伴う金融費用の増加及び税金費用の増加となります。

金融費用については、主にNTT Ltd.が通年で取り込まれたことに加え、データセンター投資の増に伴う有利子負債の増加影響もあります。

税金費用については、主にNTT Ltd.が通年で取り込まれたことによる影響に加え、国内の順調な事業拡大に伴う利益増による増加もあります。

2025年3月期の金融費用及び税金費用は、前期までのNTT Ltd.連結拡大影響がなくなるため、前期ほど大幅に増加する事は見込んでおりません。営業利益の増により当期利益は+31億円の増益を予想しています。

# 取締役選任について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

## 取締役会構成の変更（NTTデータグループ）

持株会社として、グループ経営の機動性向上を図るため、取締役会構成について以下のとおり見直しを行う。  
 変更後の取締役会は、独立社外取締役6名（うち女性3名）、外国籍取締役1名を含む全取締役11名で構成され、  
 独立社外取締役は全取締役の過半数を占めています。

### <変更前>

朱書き・・・女性

代取 社長	代取 副社長	取締役副社長		取締役 (外国籍)	取締役(独立)				監査等委員	監査等委員(独立)		
		①	②		①	②	③	④		①	②	③
本間 洋 CEO	佐々木 裕 日本 リージョン	西畑 一宏 海外 リージョン	中山 和彦 コーポレート 総括	Patrizio Mapelli	平野 英治	藤井 真理子	池 史彦	石黒 成直	岡田 顯彦	星 知子	田井中 伸介	稲益 みつこ
監査等委員でない取締役： 9名（独立4名）									監査等委員： 4名（独立 3名）			

### <変更後>

代取 社長	代取 副社長	取締役	取締役 (外国籍)	取締役(独立)			監査等委員	監査等委員(独立)		
				①	②	③		①	②	③
佐々木 裕 CEO	中山 和彦 CFO/ CHRO	西村 忠興 CSO	Patrizio Mapelli	藤井 真理子	池 史彦	石黒 成直	坂本 英一	星 知子	田井中 伸介	稲益 みつこ
監査等委員でない取締役： 7名（独立3名）							監査等委員： 4名（独立 3名）			

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

続いて、今回の取締役の選任について、ご説明いたします。

当社は、更なる成長に向けて経営の機動性を確保するために、昨年7月より3社体制を開始しました。












持株会社である当社がグループ経営における指揮管理を、国内・海外事業会社が自律的な事業運営を担う体制とすることで、機動的な事業推進と適切な統制の両立を目指しております。

昨年は、情報共有が促進されるよう、事業会社2社の社長が当社取締役を兼ねる体制で開始しましたが、無事、新たな経営体制での事業運営に目途がついたことから、当社の取締役会構成の変更をご提案しております。

執行側の取締役は、CEO、CFO兼CHRO、ならびにCEOの戦略立案を補佐するCSOの3名で構成しております。



## 取締役会の構成（スキル・マトリックス）

氏名	企業経営	国際性	営業/ マーケティング/ コンサルティング	開発/ R&D	経営 管理	財務・ 会計	法務・ 行政	(参考) 特に専門性を 発揮できる事業分野 ※業務執行者のみ
 佐々木 裕	●		●	●	●			法人分野
 中山 和彦		●			●	●		コーポレート
 西村 忠興			●	●	●			公共分野
 藤井 真理子		●					●	—
 Patrizio Mapelli	●	●	●		●			—
 池 史彦	●	●	●		●			—
 石黒 成直	●	●		●	●			—
 星 知子		●				●		—
 田井中 伸介					●		●	—
 坂本 英一	●		●		●			—
 稲益 みつこ							●	—

(注1) 当社取締役会が具備すべき専門性は、「企業経営」「国際性」「営業/マーケティング・コンサルティング」「開発/ R&D」「経営管理」「財務・会計」「法務・行政」の7つであると定義しております。  
 (注2) 「経営管理」にはサステナビリティの観点を含みます。  
 (注3) 各人の有するスキルのうち主なものを最大4つに「●」印をつけています。

NTT DATA

取締役会の構成は、招集ご通知27ページに記載のとおりです。

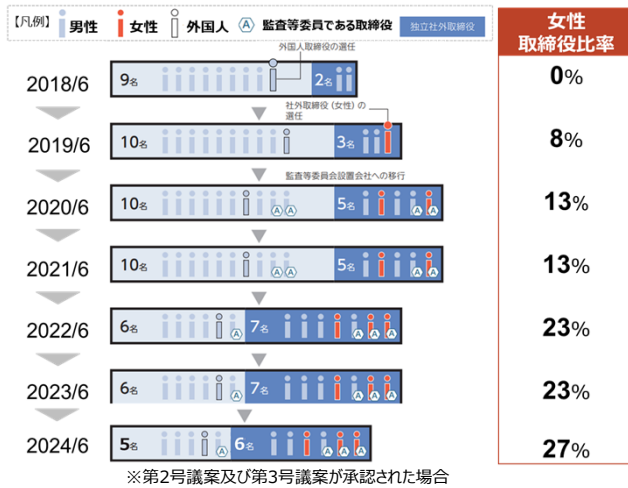
全取締役11名のうち6名を独立役員として指定する予定であり、その結果、当社取締役の過半数が独立社外取締役となります。

また、経営の監督に必要な専門性に加え、国際性と多様性にも配慮しています。

## 女性取締役（女性取締役比率と女性経営幹部数）

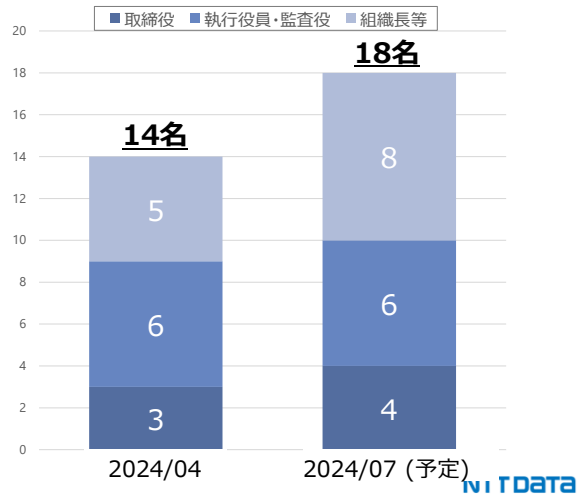
取締役会における女性取締役比率は増加傾向にあり、取締役候補となる女性経営幹部の人数も増加している。

### ■ 取締役会の構成の変遷



### ■ 女性経営幹部数

(NTTデータグループ/NTTデータ/NTT DATA, Inc.)



続いて、女性取締役の状況について、ご説明いたします。

当社の女性取締役比率は年々向上しており、今回の第2号議案及び第3号議案が承認された場合に女性取締役比率は27%となります。

また、取締役候補となる女性経営幹部の人数も増加しています。

2021年に策定した一般事業主行動計画において、当社は女性経営幹部数を2025年度末までに15人以上とすることを目標といたしました。

これまでの取り組みの成果として、2024年7月には18名となる予定で、目標を前倒して達成する見込みであります。

## 取締役会構成の変更（NTTデータグループ）

持株会社として、グループ経営の機動性向上を図るため、取締役会構成について以下のとおり見直しを行う。  
 変更後の取締役会は、独立社外取締役6名（うち女性3名）、外国籍取締役1名を含む全取締役11名で構成され、  
 独立社外取締役は全取締役の過半数を占めています。

### <変更前>

朱書き・・・女性

代取 社長	代取 副社長	取締役副社長		取締役 (外国籍)	取締役(独立)				監査等委員	監査等委員(独立)		
		①	②		①	②	③	④		①	②	③
本間 洋 CEO	佐々木 裕 日本 リージョン	西畑 一宏 海外 リージョン	中山 和彦 コーポレート 総括	Patrizio Mapelli	平野 英治	藤井 真理子	池 史彦	石黒 成直	岡田 顯彦	星 知子	田井中 伸介	稲益 みつこ
監査等委員でない取締役： 9名（独立4名）									監査等委員： 4名（独立 3名）			

### <変更後>

代取 社長	代取 副社長	取締役	取締役 (外国籍)	取締役(独立)			監査等委員	監査等委員(独立)		
				①	②	③		①	②	③
佐々木 裕 CEO	中山 和彦 CFO/ CHRO	西村 忠興 CSO	Patrizio Mapelli	藤井 真理子	池 史彦	石黒 成直	坂本 英一	星 知子	田井中 伸介	稲益 みつこ
監査等委員でない取締役： 7名（独立3名）							監査等委員： 4名（独立 3名）			

© 2024 NTT DATA Group Corporation











NTT DATA

ここで、株主の皆様から取締役会の構成に関するご質問を頂いておりますので、2点回答申し上げたいと思います。

1点目として、副社長の西畑が退任するにあたり、グローバル事業のガバナンスに問題はないのかのご質問を頂いております。

グローバル事業のガバナンスについては、当社の事業戦略担当役員の西村がNTT DATA, Inc.の取締役を兼任することにより、親会社として有効なガバナンスを実現する体制としています。西村はこの一年間、事業戦略室長として、グローバル事業監督の中核的な役割を担ってきた人財です。

## 取締役会の構成（スキル・マトリックス）

氏名	企業経営	国際性	営業/ マーケティング/ コンサルティング	開発/ R&D	経営 管理	財務・ 会計	法務・ 行政	(参考) 特に専門性を 発揮できる事業分野 ※業務執行者のみ
 佐々木 裕	●		●	●	●			法人分野
 中山 和彦		●			●	●		コーポレート
 西村 忠興			●	●	●			公共分野
 藤井 真理子		●					●	—
 Patrizio Mapelli	●	●	●		●			—
 池 史彦	●	●	●		●			—
 石黒 成直	●	●		●	●			—
 星 知子		●					●	—
 田井中 伸介					●		●	—
 坂本 英一	●		●		●			—
 稲益 みつこ							●	—

(注1) 当社取締役会が具備すべき専門性は、「企業経営」「国際性」「営業/マーケティング・コンサルティング」「開発/R&D」「経営管理」「財務・会計」「法務・行政」の7つであると定義しております。  
 (注2) 「経営管理」にはサステナビリティの観点を含みます。  
 (注3) 各人の有するスキルのうち主なものを最大4つに「●」印をつけています。

NTT DATA

2点目として、積極的に投資を進めているデータセンター事業の経営監督にあたり、取締役会の構成は十分なのか、とのご質問を頂いております。

取締役会の構成でもお示ししているとおり、経営管理、財務・会計などの専門性を有する取締役が複数名参画しており、当社取締役会は十分にデータセンター事業の経営監督を行うことができると判断しております。

# 佐々木新社長の兼任について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

### 3 社体制における役員人事

    ・・・NTTデータの役員を兼務する当社経営幹部  
    ・・・NTT DATA, Inc.の役員を兼務する当社経営幹部

NTTデータグループ					
代表取締役社長 佐々木 裕	取締役 藤井 眞理子	取締役 石黒 成直	監査等委員である取締役 坂本 英一		
代表取締役副社長 執行役員 中山 和彦	取締役 Patrizio Mapelli	監査等委員である取締役 星 知子	監査等委員である取締役 稲益 みつこ		
取締役執行役員 西村 忠興	取締役 池 史彦	監査等委員である取締役 田井中 伸介			

NTTデータ			NTT DATA, Inc.		
代表取締役社長 佐々木 裕	取締役 小林 敬一		代表取締役社長 Abhijit Dubey	取締役 Marvin Mouchawar	監査役 若井 直樹
取締役副社長 執行役員 鈴木 正範	監査役 木谷 強		取締役 尾崎 英明	取締役 Robb Rasmussen	監査役 高橋 香苗
取締役副社長 執行役員 有馬 勲	監査役 上林 礼子		取締役 勝山 健	取締役 Vab Goel	監査役 星 知子
取締役副社長 執行役員 園田 勝一	監査役 坂本 英一		取締役 西村 忠興	取締役 Alejandro Ferreiro Yazigi	
取締役 常務執行役員 富安 寛			取締役 Patrizio Mapelli	取締役 Suzanne Basalla	

※第2号議案及び第3号議案が承認された場合

佐々木が、NTTデータグループと国内事業会社であるNTTデータの社長を兼任する体制となっているが問題は発生しないのか、というご質問をいただきましたが、今後のNTTデータグループの企業価値向上のためには、佐々木がNTTデータグループの社長として適任であると判断しています。

NTTデータの社長には昨年から就任し、実績も上げており、お客様対応や社内対応の観点からも継続することが適切であると考えています。

# ハラスメントへの対応について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

パワーハラスメントなどのハラスメント行為は、個人としての尊厳を不当に傷つけるとともに、社員の能力発揮を阻害するものであり、重大な問題と認識しております。

当社グループとしては、「ハラスメント防止規程」に基づき、職場におけるハラスメントを防止するための取り組みを実施しております。

具体的には、相談窓口を設置し、相談者のプライバシー等に配慮したうえで、事実確認を行い、調査結果のフィードバックを実施しています。法令や各種規程違反があれば、注意指導や人事処分等、適切に対応しています。

また、階層別研修や職場単位での勉強会による教育・啓発活動を推進し、ハラスメント防止に関する対応状況を周知する等、相談窓口の普及・浸透施策も実施しています。

# 生成AI活用の取り組みについて



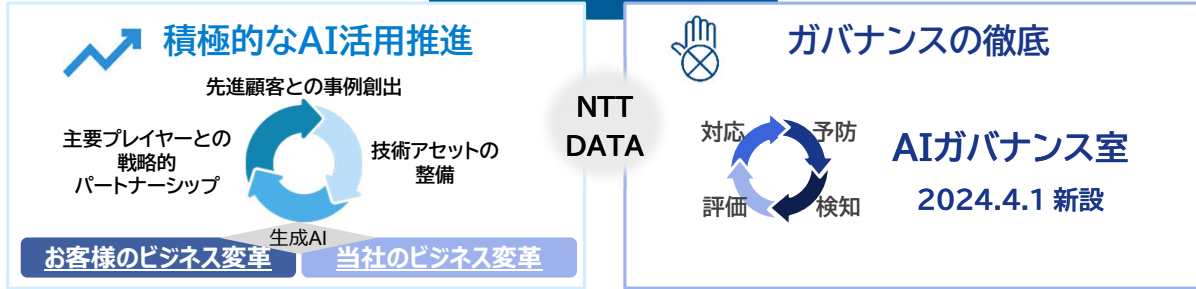
## NTTデータグループの生成AIへの取り組み

NTTデータグループは、AIを活用した業務変革の実現に向け「積極的なAI活用の推進」と「AIガバナンスの徹底」の両輪で取り組み、ビジネスを拡大する。

✓ 人の能力に迫る生成AI技術      社会情勢      ✓ 活用にまつわるリスク増大

### AIを活用した業務の変革

両輪でサポート



© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

まず当社のAI全体の取り組みについて説明いたします。

当社は、AIを活用した業務変革を実現するため、「積極的なAI活用の推進」と「AIガバナンスの徹底」、これら両輪で取り組みを進めています。

次のスライド以降で詳細を説明させていただきますが、生成AIの活用推進に関しては、お客様のビジネス変革と当社のビジネス変革の2軸で取り組みを行っております。

## お客様のビジネス変革

tsuzumiを利用した業界特化モデル構築からOpenAIなど大規模汎用モデル適用まで、幅広いケイパビリティを獲得。お客様との共創において200以上の先進プロジェクトをグローバル規模で展開し、お客様のビジネス変革を推進。



### お客様との共創



文書稟議



融資業務



パーソナライズAI



商品広告生成



デジタル従業員 ほか多数

200

先進事例  
提案件数



### 業界特化モデルの構築



コンサルティング、環境、開発、マネージドサービスまで End-to-Endのサービス提供



tsuzumi



### 生成AIアセット



10+

生成AI関連アセット



### アライアンス強化



SAP

Sales  
force

Google  
Cloud

Azure

AWS

Dell

IBM

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

まず、お客様のビジネス変革についてですが、生成AIを活用しお客様のビジネスを変革することで、当社とともに事業を成長させることを目的としています。

昨年度から、様々なお客様との共創プロジェクトを始めています。

2023年度においては、お客様との共創案件を200件以上実施しており、引き合いはさらに増えております。

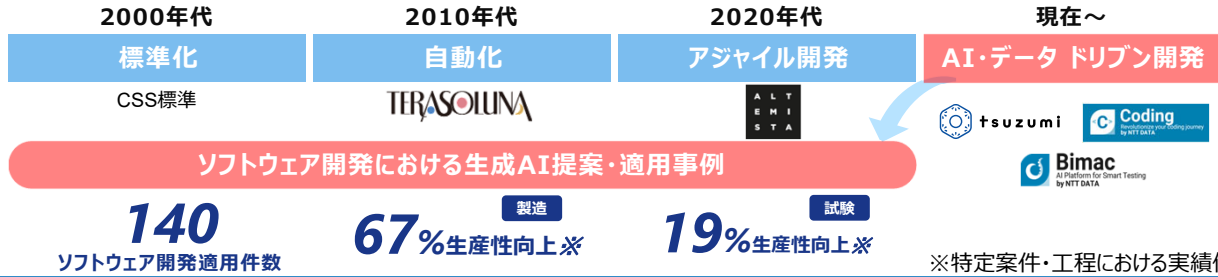
現時点ではまだ実証実験のフェーズが多いですが、先ほどVTRの中でも紹介させていただいたとおり、大手化粧品会社様で実用化の事例も出てきており、今中期経営計画の中でさらに成果が出せるものと考えています。

今後、生成AIの活用は新規案件に限らず、既存システムへの適用も拡大していくと考えておりますし、それらの事業を加速させるため、スライド左下に示しています、当社アセットの強化を目的とした投資についても積極的に行っております。

## 当社のビジネス変革

### ソフトウェア開発の抜本的生産性向上

AI・データドリブン開発を次世代の開発として捉え、自社IPと商用ツールを組合せたアセット群により、ソフトウェア開発への生成AI活用を全工程でカバー。案件特性に応じてアセットを適用することで、抜本的な生産性向上を実現。



### 全社員による生成AIの業務活用

一般的な業務にも生成AIを積極的に活用。社内活用環境やトレーニングをグローバル規模で整備・拡充予定。

aiChat  
(ナレッジ検索自社ツール)

20,000~  
aiChatへの月間アクセス

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

次に、当社のビジネス変革についてですが、当社の生産性向上、及び業務変革を目的としています。

特に、ソフトウェア開発領域において、特定条件下での検証となりますが、主にプログラミングを行う工程で約70%の効率化の実績も出てきているところであります。

昨年度は140件以上のプロジェクトに適用を行いました。

今後、この効果を様々な案件に適用することで、生産性向上を実現していきたいと考えています。

## AIガバナンスの取り組み

AIビジネスを安心・安全に推進するため、2024年4月に設置したAIガバナンス室が中心となり、グローバルAIガバナンス体制の構築、グローバル共通のポリシー策定、研修による全社員のリテラシー向上を進めている。

### AIガバナンス体制の整備

- ✓ AIリスク管理を所掌する専任組織を設け、**AIガバナンス室を設置 (2024.04)**
- ✓ グループ各社のAIリスク関連部門と連携し、**グローバルAIガバナンス体制構築**

### 方針・ルールの整備

- ✓ AI指針策定
- ✓ **グローバル共通のポリシー策定**
- ✓ 生成AI利用ガイドライン作成・展開
- ✓ AIシステムの開発方法論整備

### 従業員トレーニング

- ✓ AI開発プロセス・リスクマネジメントに関わる教育コンテンツ作成
- ✓ 社員へのトレーニング実施

### アドバイザーボード

- ✓ 技術・法務・倫理・消費者視点など複数領域の**外部有識者が参画**
- ✓ 当社のAIガバナンスの在り方や個別プロジェクトについて議論

### 社外動向調査

- ✓ 各国のAI規制動向やAI活用に関して問題が生じた事例を研究
- ✓ 社内ルールへの反映を適宜実施

### マーケティングコミュニケーション

- ✓ ホワイトペーパーの発行
- ✓ 外部アナリストとのブリーフィング

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

最後になりますが、当社はAIを活用したビジネスを安心・安全に推進するため、AIガバナンスに対しても積極的に活動しております。

2019年にAI指針の策定をしておりますが、2023年4月にAIガバナンス室を設置し取り組みを加速しています。

昨年度、第2四半期にはAIリスクマネジメントポリシーを全社で定めて、トレーニングを含めてグローバル事業会社に展開するなど、取り組みを強化しています。

また、2021年にはAIアドバイザーボードを設置するなど社外の動向も注視しつつ、対応を進めています。

# 株主総会運営の工夫について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

私どもは、株主総会を実施するにあたっては、開かれた総会、また、私どもの実施している内容が株主様にとって非常に分かりやすい総会を基本方針としております。

特に今回の株主総会につきましては、先ほどご説明したとおり、昨年7月から当社が三社体制という形になっております。持株体制で運営しておりますが、国内事業並びに海外事業の方も市場環境に応じ、対応を進めているところで、そのような事業動向の中身につきましても、株主様に理解をしていただくべく、特にスライドを使う等して視覚的にも分かりやすい形で実施しているところです。

# 宇宙ビジネスに関する取り組み、 将来性について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

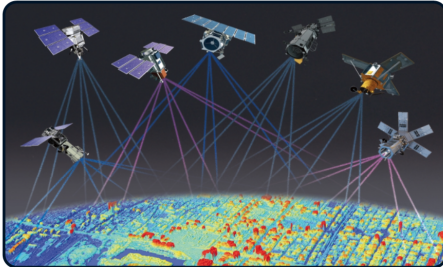
NTT DATA

## AW3D

- 自然災害予測の精度向上や都市計画マスタープランの策定、森林増減及び森林成長量の効率的な把握等には精度の高い地理空間情報が必要。
- NTTデータは、JAXAとの官民連携事業や、米国の最先端衛星オペレーターとの事業共創により、全世界を高精度に再現しデジタルツインの実現に貢献する3D地図（AW3D）を提供。

マルチビューステレオ解析

30cm解像度オルソ画像※（東京駅周辺）



「マルチビューステレオ解析」  
複数の衛星から撮影  
膨大な画像を解析して  
誤差を最小化



© 2024 NTT DATA Group Corporation

※：「日本全国データセット(2023年度版)」では、30cm解像度でオルソ画像を提供します

NTT DATA

当社グループでは、防衛や宇宙の事業領域においても、日本政府による防衛費の増額や宇宙開発支援など追い風もありますので、宇宙やサイバー領域での幅出しを考えております。

我々の商品の中にも宇宙に関連したものでAW3Dというソリューションがあります。このソリューションは、全地球の3D表示ができ、複数の衛星から撮った画像を活用し3Dで表現するサービスとして、長らく提供しております。

衛星自体に関しましても、NTTグループといたしましては先日C89というブランドを立ち上げることについて発表がありました。そのようなものと必要に応じて連携しながら、当社グループの宇宙ビジネスも広げていきたいと考えております。

# 中外製薬との提携を踏まえた、 他の医療機関・製薬会社含めた 医療データ連携の取り組みと 今後の展望について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

製薬業界の治験業務というのは、病院で治験した情報を製薬会社に届けて分析し、新薬や治療に役立てるといった業務でございます。

現時点では、手作業において、病院から受領したカルテ情報を製薬企業は治験向けのデータに手作業で転記しており、非常に手間のかかる業務を行っておりますが、NTTデータではPhambieLINQというソリューションを提供しており、課題解決に取り組んでいます。この度、国立がん研究センター様及び中外製薬様と一緒に、更なる治験業務の効率化に向けてサービスを立ち上げている最中です。

このサービスを中外製薬様だけではなく、幅広い製薬会社様に使っていただくことで、よりメリットが生まれるということから、今後期待をされている事業です。

また、ヘルスケア業界全体に対しましては、NTTでも、新しい会社を発足する予定です。

治験業界において、NTTデータだけでなく、NTTグループ全体として注力していきたいと考えております。



# 医療データに関する 個人情報の取り扱いに関する考え方 について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

個人情報を扱うプラットフォームはいくつかあり、その中の一つに、国内事業会社であるNTTデータで取り組んでいる千年カルテがあります。

こちらでは、個人情報は非常に機微なものであるため、匿名化して対応しています。

匿名化した情報を製薬会社様にご提供して、製薬会社様で分析して新しい創薬に役立てる取り組みをしています。

一方、NTTグループで新しく発足する会社では、オプトインの方法により個人から承諾を得まして、個人の診療情報や遺伝子の情報などを分析し、個人にオーダーメイドの治療を届けるという取り組みを行います。

この業界での個人情報は非常に機微なものと考えており、当社グループとしましては、慎重に対応しながら、匿名化、あるいはオプトインをした状態でセキュリティを担保しながら、さらにオーダーメイド型の医療に役立てていく方針で取り組んでいます。

# 株主総会でのお土産・ ドリンクサービスの再開要望について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

お土産については、ご来場できない遠方の株主様との公平性を期すということで廃止させていただいており、今後も同様に考えております。

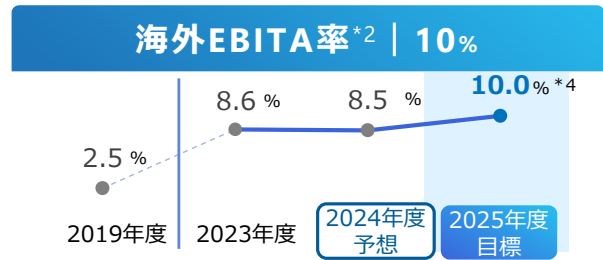
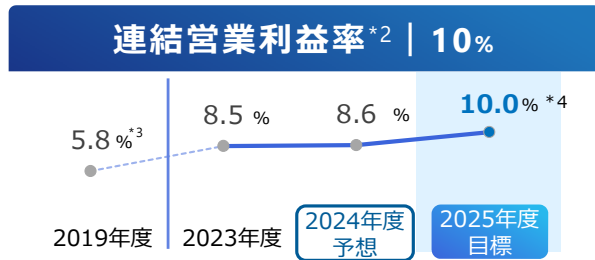
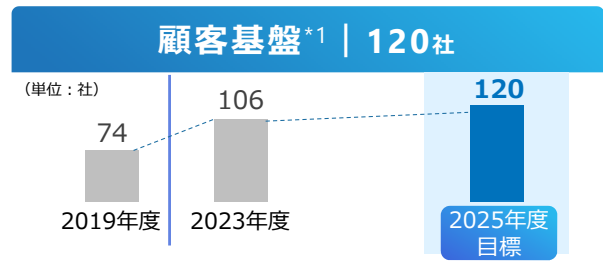
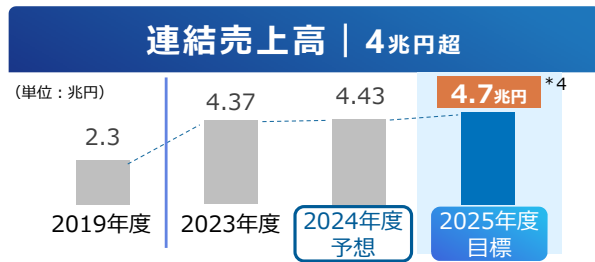
また、ドリンクサービスについては、本日いただいたご意見も踏まえ、今後の対応について検討してまいりたいと考えております。

# 2025年度 営業利益率10%の 達成見通しについて

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

## 2025年度の経営目標について



\*1) 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、\*2) M&A・構造改革等の一時的なコストを除く、\*3) \*2)の考慮を除く \*4) 2024年度と同水準の為替レートを適用  
© 2024 NTT DATA Group Corporation **NTT DATA**

2025年度の営業利益率10%の達成の見通しについて、ご質問いただきました。

こちらに示したとおり、まず連結の売上高に関しては、2025年に4.7兆円を目指しております。また、連結の営業利益率についても10%を目指します。

営業利益に関しては、スライド注釈のとおり、調整後の営業利益率であり、M&A等の一時的な構造改革費用等を除いた形で10%となるよう考えています。

そのため、2025年に関しては、売上高4.7兆円に対して営業利益率10%ということで4,700億円になりますが、こちらから調整額を差し引きますと、実際の営業利益の水準は4,400億から4,500億円程度を目指しており、一時的な構造改革費用等が250億円から300億円程度となると考えております。

目標達成に向けては、2024年度の業績予想の営業利益から約1,000億程度の増益が必要だと考えています。それをどのように実現していくかについてですが、海外事業において、構造改革の成果によるコスト低下やシナジー効果により売上高を拡大していくということ、また、さらに高付加価値領域へのシフトをすることで利益を拡大していきます。加えて、M&Aなどの手段も駆使しながらインオーガニックな成長も組み合わせることで、質を伴った成長を実現していきたいと考えております。

# NTT法改正による 当社への影響について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

NTT法の改正による当社グループの事業への影響についてですが、NTT法において、当社は規制対象ではありません。従って、NTT法改正によって直接的な影響はないものと考えております。

NTTグループの一員としてNTT法の改正有無にかかわらず、従前からNTTデータグループの発展並びにNTTグループの発展、両方に寄与するにはどういった形がよいのかということで事業運営を進めております。海外事業におきましては、NTT DATA, Inc.を設立し、NTT持株会社とのジョイントベンチャーにより事業を進めております。

そのほかにもNTTグループ全体の資産ということで、研究開発のアセット、具体的にはIOWNというものについて、NTTデータグループでもどのようにうまく利活用し、お客様へのサービス提供を向上していけるか検討を進めている事例もあります。

例えば、IOWNの中にオールフォトニクス・ネットワークという仕組みがあります。私どもの方でデータセンター事業を国内外で展開しておりますが、データセンター間の距離が60km-100km離れていても、あたかも同一のデータセンターのようにオペレーションすることがこのオールフォトニクス・ネットワークを利用することによってできるのではないかと考えており、米国並びに英国でも運用に向けた対応を進めています。

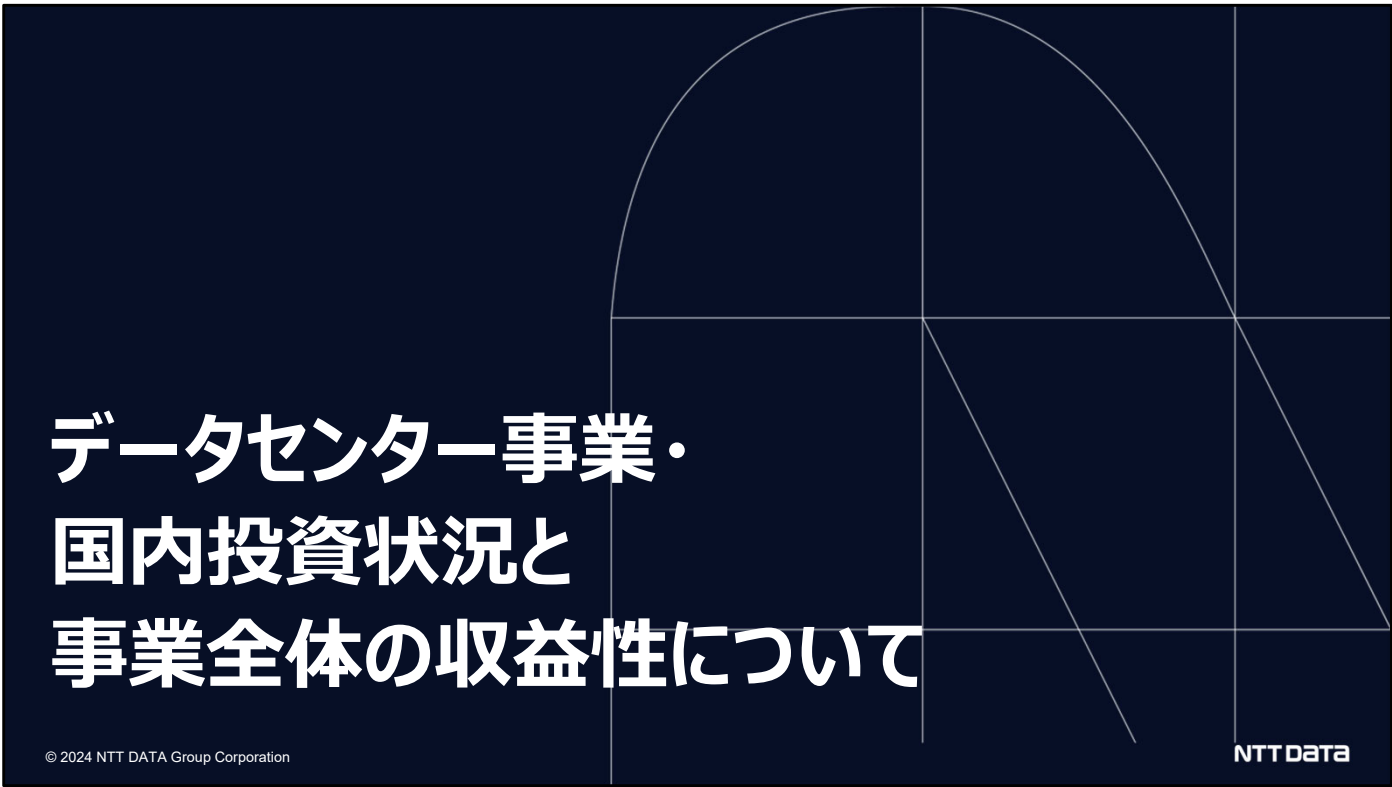
引き続きグループ全体の発展のために協業して進めていけるところはしっかり進めてまいりたいと考えております。

# 政府によるNTT株式の売却について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

政府によるNTT株式の売却について当社としてどのような考えなのかとご質問をいただきましたが、当社はお答えする立場にございませんので、お答えは控えさせていただきます。

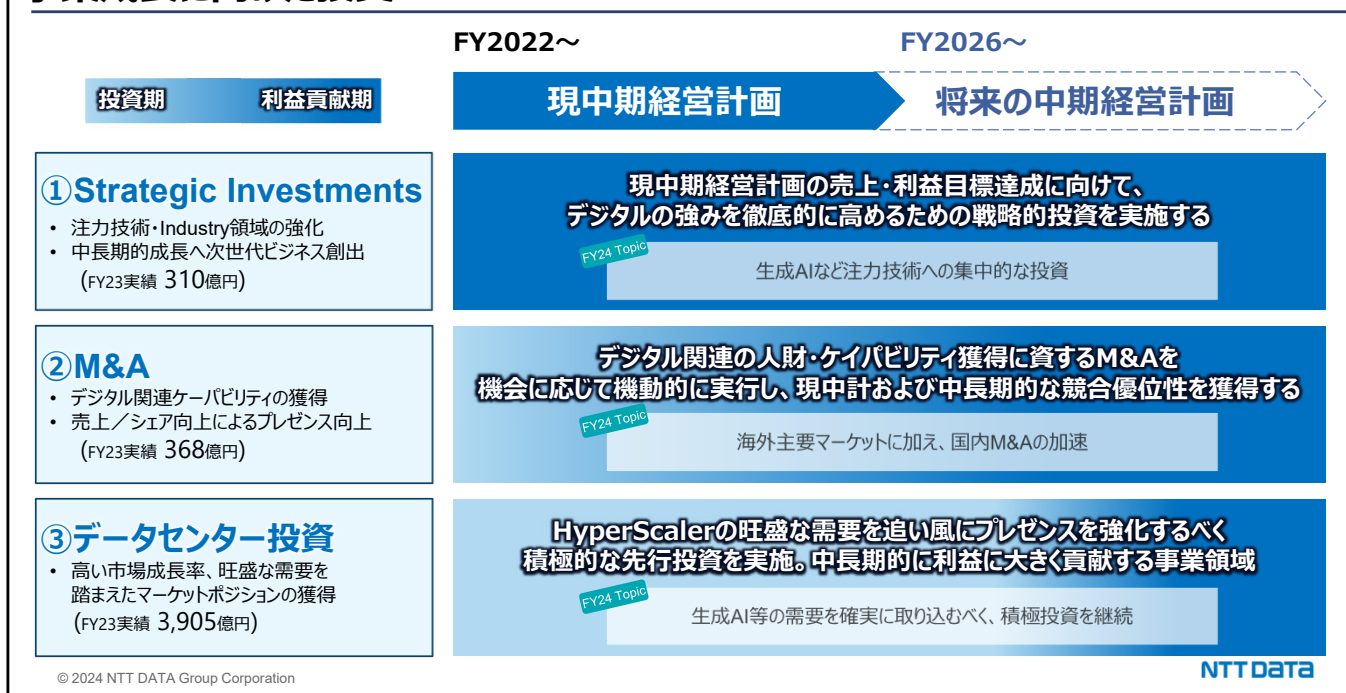


# データセンター事業・ 国内投資状況と 事業全体の収益性について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

# 事業成長に向けた投資



データセンター事業につきましては、生成AIの出現等によりまして、非常に旺盛な需要があります。

グローバルでのデータセンター投資について着目されがちですが、国内のデータセンターについても投資を行う計画をしており、現在いくつかのデータセンターの設置につきまして検討を進めています。

国内においても生成AIのみならずクラウドの需要があるとともに、エンタープライズ、いわゆる企業のお客様向けの需要もありますので、そういった取り組みも今後しっかりと行ってまいります。

なお、データセンター事業は生成AIの登場や加速もあり、2028年から2030年にはグローバルで66兆円マーケットになると言われている成長事業です。また、社会にとって極めて重要なインフラとなります。

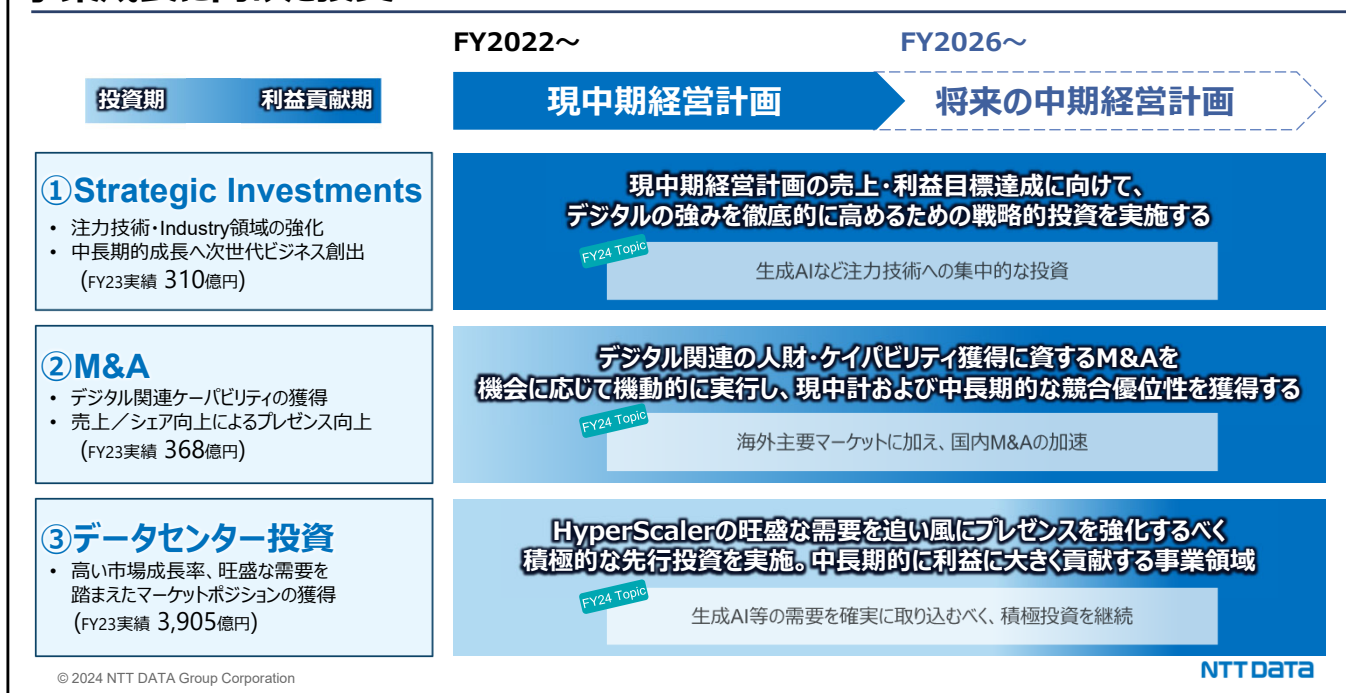
ただ、このデータセンター事業は、建設をしてから少し足が長いビジネスでして、単年の利益が出るまで4～5年程度、累積での黒字化は9～10年程度かかるビジネスではありますが、利益率は非常に高いビジネスです。昨年度の業績で公表しておりますが、営業利益率でも 20%を超えております。

NTTデータが長年強みとしてまいりましたコンサルティングやシステムインテグレーションであるITサービスと掛け合わせてビジネスを推進していくことができます。こういった成長の事業ですので、私どもも力を入れてこれから推進してまいります。



# 戦略投資の内容について

# 事業成長に向けた投資



こちらのスライドが私どもの事業成長に向けた投資の一覧です。2023年度は年間の設備投資が6,500億円ほどありましたが、そのうち約3,900億円がデータセンタ投資で、他に、研究開発の関係で、戦略的投資として300億円を投資しています。

それぞれ投資している背景ですが、データセンタ事業では当社は世界においても第3位の規模です。世界の競争の中でデータセンタ事業としてトップ1・2に劣後しない・追いついていくことを勘案し、トップ1・2の投資額も意識しておりますが、この3,900億円というのは、データセンタ専門の企業の中で見ると、そのトップ企業に劣らない水準です。

続きまして、技術開発の関係です。こちらは戦略的投資ということで300億円の投資をしております。その中身は、先進的な技術・テクノロジーに関する投資が300億円のうち6割です。また2割がインダストリー・産業別に特化した形で競争力を高めるといった取り組みです。残りの2割は、さらにその先をいく技術や、サステナビリティ関係など、かなり中長期的なことを目指して投資している部分になります。金額規模につきましては、ITサービスの業界として、我々が今考えている範囲で必要なものを色々勘案した結果です。株主様からご指摘がありましたとおり、こちらの金額につきましては、さらに必要性等もよく勘案し、今後もどういった形で進めるかについてしっかり検討してまいります。

# 北米事業の利益率の 改善見通しについて

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

北米事業の状況についてですが、現在、アジア、ヨーロッパ、アメリカとエリアを分けてみると、アメリカが一番利益率が出てきています。もともとアメリカは一番競争が激しいエリアであり、競争が激しいということは、ある程度の利益率がないと我々自身もやっていけません。従って、利益率と売上高の両方を追いかけて、調整後EBITA率10%を2025年に達成するという目標に向けて、アメリカが一番マーケットが大きいので、一番寄与しています。また、データセンターに関しては金融費用が大きく、純利益の値を押し下げる方に働きますが、現実のアメリカ事業に目を向けると、アメリカのお客様からお金をいただいて実際にアメリカで事業をしているため、金融費用の負担というものは大きくかかっておりません。

# グループ会社の役員等 に対するガバナンス体制について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

### 3 社体制における役員人事

・・・NTTデータの役員を兼務する当社経営幹部  
・・・NTT DATA, Inc.の役員を兼務する当社経営幹部

NTTデータグループ					
代表取締役社長 佐々木 裕	取締役 藤井 眞理子	取締役 石黒 成直	監査等委員である取締役 坂本 英一		
代表取締役副社長 執行役員 中山 和彦	取締役 Patrizio Mapelli	監査等委員である取締役 星 知子	監査等委員である取締役 稲益 みつこ		
取締役執行役員 西村 忠興	取締役 池 史彦	監査等委員である取締役 田井中 伸介			

NTTデータ			NTT DATA, Inc.		
代表取締役社長 佐々木 裕	取締役 小林 敬一		代表取締役社長 Abhijit Dubey	取締役 Marvin Mouchawar	監査役 若井 直樹
取締役副社長 執行役員 鈴木 正範	監査役 木谷 強		取締役 尾崎 英明	取締役 Robb Rasmussen	監査役 高橋 香苗
取締役副社長 執行役員 有馬 勲	監査役 上林 礼子		取締役 勝山 健	取締役 Vab Goel	監査役 星 知子
取締役副社長 執行役員 園田 勝一	監査役 坂本 英一		取締役 西村 忠興	取締役 Alejandro Ferreiro Yazigi	
取締役 常務執行役員 富安 寛			取締役 Patrizio Mapelli	取締役 Suzanne Basalla	

※第2号議案及び第3号議案が承認された場合

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

まず、ガバナンス、内部統制一般のところについてご説明いたします。

当社グループはグループ全体のリスクマネジメント及びコンプライアンスに関する共通のポリシーを制定しています。グループ会社につきましては、国内会社・海外会社ともにそのポリシーに基づいて、それぞれの会社でガバナンスの強化を図っているところです。具体的には主要会社においては、チーフリスクオフィサー（CRO）を配置しております。その各主要会社のCROと内部の監査部門が連携し、先ほど申し上げたようなグループポリシーに基づいて事業がチェック項目のとおりになされているのかというモニタリングを実施して、グループ全体のガバナンスを整えています。

次に、役員に対するガバナンスについて説明いたします。

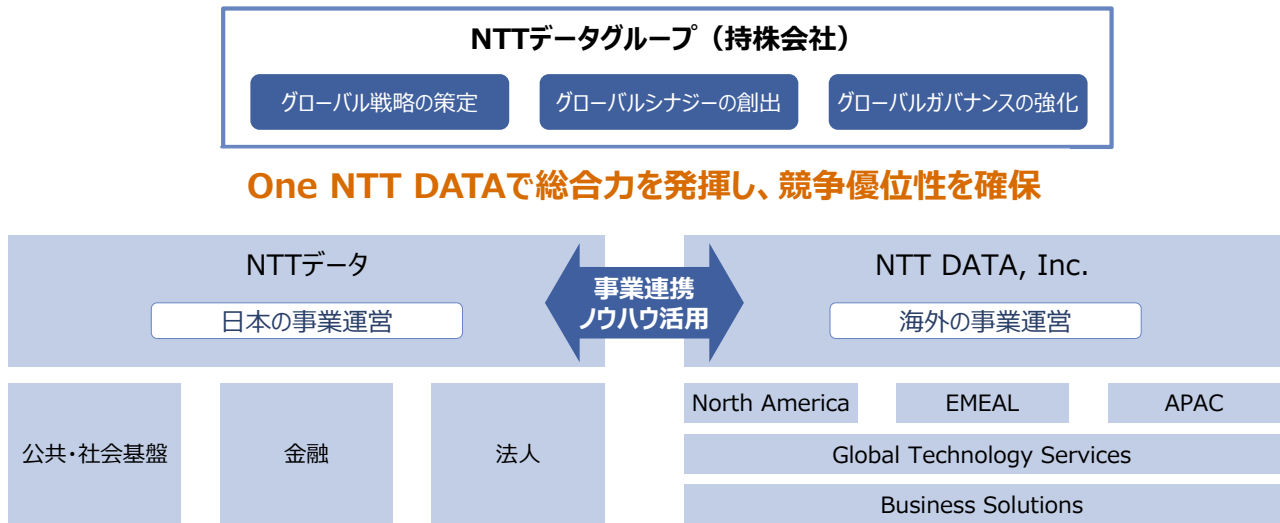
本スライドの上段が、NTTデータグループの取締役の構成でございます。下段左側が国内事業会社のNTTデータ社、右側が海外事業会社のNTT DATA, Inc.の役員構成です。私どもの取締役のメンバーでは今回新たに西村がNTT DATA, Inc.の取締役を兼務するという形で親会社としてガバナンスを図るとご説明しましたが、そのほかにも緑色にハイライトしているメンバーが持株会社である当社の取締役並びに執行役員でNTT DATA, Inc.の取締役を兼務しているメンバーです。NTT DATA, Inc.に対しましては、取締役に兼務の役員を配置することにより、NTT DATA, Inc.がマネジメントできているかを管理監督するということで進めております。

# 三社体制の評価について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

## グローバル経営体制への移行



三社体制に移行して約1年が経過し、その結果につきどのように評価しているかご質問をいただきました。

持株会社体制となり、コーポレート機能やガバナンス機能などグループ経営における指揮管理を当社が実施することで、事業会社は事業の舵取りに、よりフォーカスできることとなりました。

これにより、機動的な事業の推進と適切な統制の両立が実現でき始めており、今後もさらに効率化・高度化を図り、これらの効果を高めていきます。

# 離職率と給与水準について

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

最近離職率が高まっているが、それは給与水準と関係しているのではないかとこの質問をいただきました。

三社（NTTデータグループ、NTTデータ、NTTデータInc.）における離職率は近年増加傾向でしたが、直近では微減しています（FY22 3.3%→FY23 3.0%）。また、IT業界全体の水準（厚生労働省雇用動向調査（2022年版）の情報通信業の離職率:11.9%）と比較し、低い水準となっています。

社員の給与については、社会・経済の動向や市場の水準を調査したうえで、社員及び労働組合の声も反映し、適切な水準の設定に努めております。これまで11年連続で増改定を行っており、2024年度は定期昇給等を含めた社員の給与改定率は6.00%と過去最高となりました。同業他社に劣後するような水準ではないと認識しています。

当社の一番の資産は人財であり、事業の拡大のためには人財確保が重要であると考えています。人財獲得が激化している状況下において、多様な人財の獲得と定着化による事業競争力の強化に向けて、多面的な取り組みを引き続き進めていきます。



# 社員エンゲージメントについて

© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

## 戦略5「人財・組織力の最大化」の全体像

人財・組織力を最大化し、Best Place to Workの実現により  
将来にわたっての企業価値を高めていく



© 2024 NTT DATA Group Corporation

NTT DATA

また、離職率の高まりは、給与水準の他に社員エンゲージメントが関係しているのではないかと  
の質問もいただきました。

当社は今期中期経営計画の戦略の柱の一つとして「人財・組織力の最大化」を掲げており、  
社員一人ひとりにとって魅力ある会社作りに取り組んでいます。評価制度・報酬制度の見  
直し、キャリア成長支援、多様な働き方の実現、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの  
実現など様々な施策に取り組み、社員エンゲージメントの向上に多角的に取り組んでいます。

取組結果の確認のために、年に一度社員エンゲージメントサーベイを実施しております。結果  
については、経営層及び各職場のマネージャーが、自組織の結果を共有し、組織の状況・課  
題の把握、対策の立案・実行によるPDCAを回しながら、社員エンゲージメントの維持・向上  
とよりよい職場づくりに取り組んでいます。

なお、有価証券報告書等の開示文書において、社員エンゲージメント率の目標や実績を公  
表させていただいております。