

2 Global 3rd Stage への道筋

# 中期経営計画 ～ Realizing a Sustainable Future ～の 進捗状況

Global 3rd Stage 達成に向けて、「Realizing a Sustainable Future」をスローガンに掲げる中期経営計画の2年目を迎えたNTTデータ。2022年度決算の概況、中期経営計画の進捗・取り組み状況について紹介する。

## 2023年3月期決算概況

2023年5月11日に発表した2023年3月期決算では、売上高3兆4,902億円、営業利益2,591億円を計上し、増収・増益となった(図1)。これには海外事業統合に伴うNTT Ltd. 連結拡大や為替等が影響しているが、これらの影響を抜きにしても、国内事業・海外事業ともに、

全セグメントで増収・増益を達成、結果として予想を上回る結果を達成できた。また、連結営業利益率、海外EBITA率も年間業績予想を上回る結果となり、海外における構造改革やデジタルシフトの成果が着実に現れ始めている。



株式会社NTTデータグループ  
コーポレート統括本部 事業戦略室  
(左) 事業戦略部長 四方 義嗣氏  
(右) 事業戦略部 課長 藤井 裕城氏

	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	前期比 (金額)	前期比 (比率)	(単位:億円,%)
売上高	25,519	34,902	+9,383	+36.8%	↗
営業利益 (営業利益率)	2,126 (8.3%)	2,591 (7.4%)	+465 (▲0.9P)	+21.9%	↗
当社株主に帰属する 当期利益	1,430	1,500	+70	+4.9%	↗
株当たり 年間配当金(円)	21 <sup>(*)</sup>	22	+1	+4.8%	↗
(参考) 受注高 NTT Ltd. 除き	24,008	27,256	+3,248	+13.5%	↗

図1 2023年3月期実績

2022年3月期の主な成果と課題は図2のとおりであり、NTT Ltd. との海外事業統合によりグローバル事業を一層加速させるとともに、財務・非財務両面で外部評価も向上した。特に非財務面ではマーケティング、人事、サステナビリティなど多方面において、グローバルでの外部評価が向上している。一方、海外事業統合でデータセンタ事業などが当社事業に加わったことにより事業ポートフォリオが変化し、財務の健全性や投資収益性のマネジメントが重要な経営課題となっている。

本セクションでは、決算概況の背景となる中期経営計画の進捗状況を述べるとともに、当社グループの投

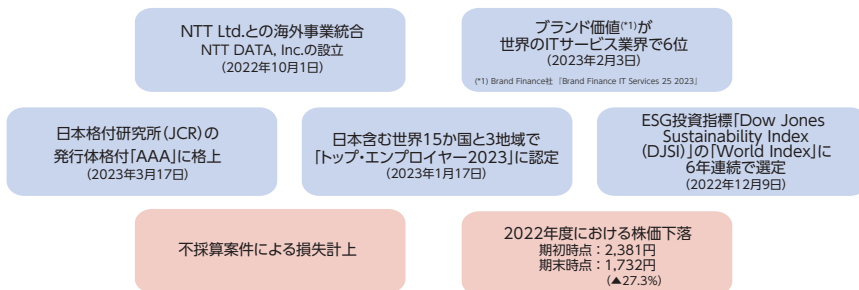


図2 2022年3月期の主な成果と課題

資財務戦略について財務健全性・投資収益性確保の考え方にも触れつつ解説する。

## 中期経営計画の概要

当社グループは、2022年5月に新たな中期経営計画を発表し、2025年のGlobal 3rd Stage達成に向けて、「Realizing a Sustainable Future」をスローガンに掲げた（図3）。

当社は企業理念「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」に従い、ITを駆使した「しくみ」をお客様と共に伴走しながら最後まで粘り強くつくり上げ、稼働後も改善を繰り返しながら、お客様の事業や社会の発展に貢献してきた。こうしたお客様との「Long-Term Relationships」のもとで蓄積した、深い顧客理解と高度な技術力でシステムを作る力は、私たちのコアコンピタンスの一つである。

同時に、当社はデータ通信を介して拠点をつなぎ、公共の利益に資する「しくみ」づくりも先導してきた。行政と企業、地域や社会全体がこれまでの枠を超えて、つながり、連携すれば、生活者の利便性は大きく向上する。そのためには、リアルな世界からデータをセキュアに収集し、分析・活用につなげるコネクティビティ「つなぐ力」が重要となる。このつなぐ力も、NTTデータが長年磨き上げてきたコアコンピタンスであり、NTT Ltd.との海外事業によりグローバルレベルで飛躍的に強化した強みである。

今中期経営計画では、これら、つくる力とつなぐ力のいっそうの強化



図3 中期経営計画でめざす姿

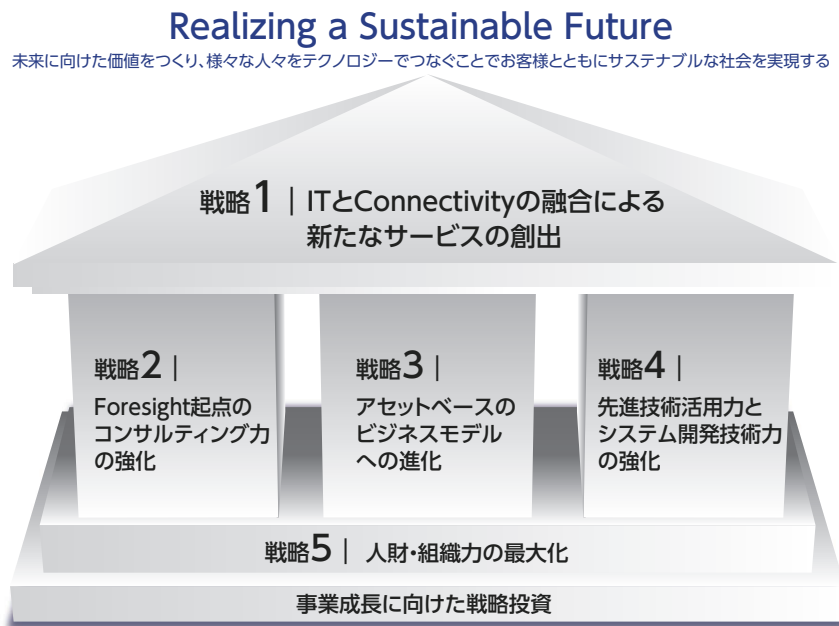
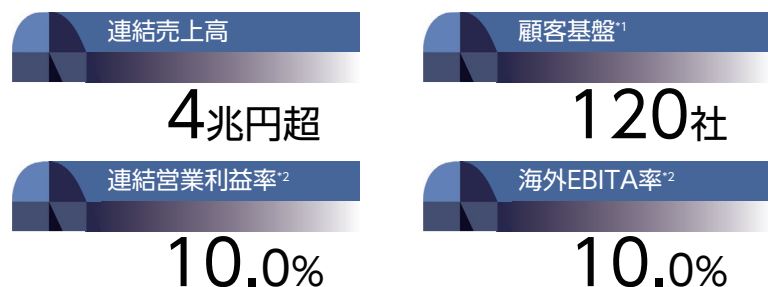


図4 中期経営計画戦略全体像

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<sup>2</sup>10%をめざす



\*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

図5 中期経営計画 2025年度 経営目標

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

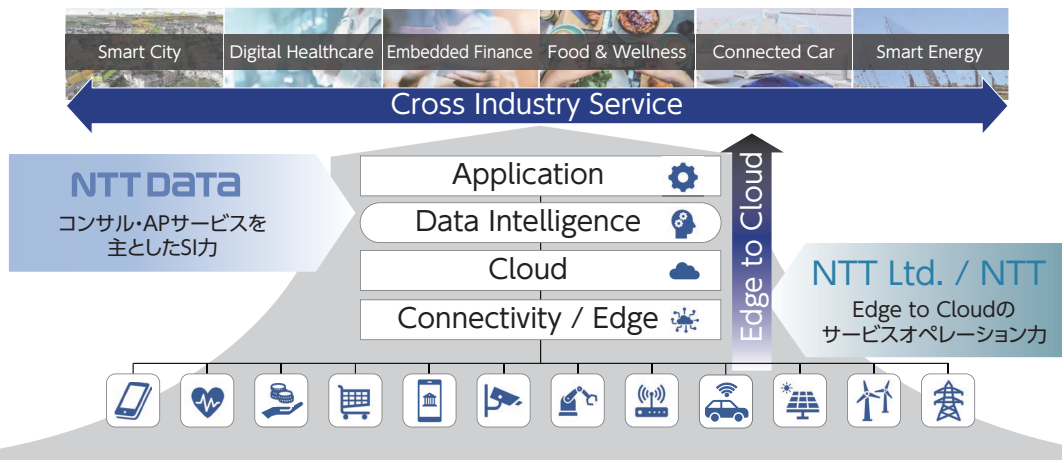


図6 ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出

と掛け合わせによって、未来に向けた価値をつくり、より多くのヒトやモノをテクノロジーで繋ぐことで、お客様とともに、サステナブルな社会の実現を目指している。

以下ではその実現に向けた、5つの戦略とサステナビリティ経営の進捗状況を、特に中期経営計画実行1年目における成果、NTT Ltd.との海外事業統合による効果などに焦点を当て、解説する(図4)。

### 中期経営目標

連結売上高4兆円超、連結営業利益率10%を目標とし、営業利益は約4千億円をめざしていく(図5)。加えて、海外EBITA率10%、顧客基盤120社を目標とし、海外事業の質を伴った成長、顧客基盤の拡大に取り組んでいく。

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

戦略1では、NTTグループとの更なる連携強化により、Edge to Cloud サービス提供力の強化に取り

組んでいる。また、幅広い業界にシステムを提供する強みと組み合わせ、様々な顧客接点やデータをセキュアにつなぎ合わせることで、企業・業界の枠を超えた業際連携を実現し、新たな社会プラットフォームや革新的なサービスの創出を進めている。

2022年度においては、公共、金融領域の知見を活用し、国庫金の給付をキャッシュレスで決済できるサービス「KOKO PASS」に代表されるような官民連携ソリューションの創出や、Connectivityに関するケイパ

ビリティを活用した輸送中貨物の位置・輸送状態の監視ソリューションの創出など、ITとConnectivityを融合するNTTデータの強みを生かした案件の拡大に繋がっている(図6)。

戦略1に関連して、データセンタ事業について補足する(図7)。NTTグループは世界3位のシェアを持つグローバルデータセンタ事業者であり、NTT Ltd.がグローバルで事業を牽引している。具体的には全世界で約30の都市に約120のデータセンタを設け、Hyper Scaler

データセンタ事業を中長期的な事業基盤の重要な柱と位置付け、Hyper Scalerとのパートナーシップ強化と、エンタープライズ向けサービスの事業展開をめざす

#### 海外データセンタ事業の状況



世界第3位 (DC事業者シェア)  
Hyper Scaler 中心の事業展開

\*1 中国事業者を含まず、Structure Research 2022 Report&NTTにて作成

#### データセンタ事業拡大の方向性

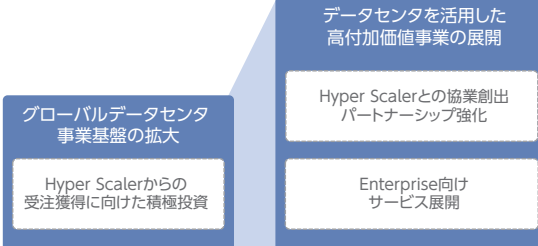


図7 データセンタ事業の拡大

およびエンタープライズ双方にご利用頂ける堅牢なファシリティならびに豊富な電力供給を誇るデータセンタを提供している。

外部調査会社などのレポートからも、データセンタ市場は今後も高い市場成長率が予測されており、グローバルに拡大している DX 市場等において、Hyper Scaler 等からの旺盛な需要への対応を行いグローバルデータセンタ事業基盤の拡大を図る。

あわせて、Hyper Scaler との協業の創出、パートナーシップ強化やエンタープライズに対する高品質なサービス提供を行うことで、データセンタを活用した高付加価値事業の展開を目指していく。

当社は新たに加わったデータセンタ事業を中長期的な事業基盤の重要な柱の一つと位置付け、北米、EMEA、India、APAC など各地域の特性・規制に応じた事業戦略を設定するとともに、ビジネス拡大に向けた積極的な投資を行う方針としている。

## 戦略 2. フォーサイト起点のコンサルティング力強化

戦略 2 では、Foresight(あるべき姿)

- ✓ “暗黙知”のまま終わらずに、“形式知”へ
- ✓ “中間知”もアセット化して、アセットベースのビジネスモデルへ

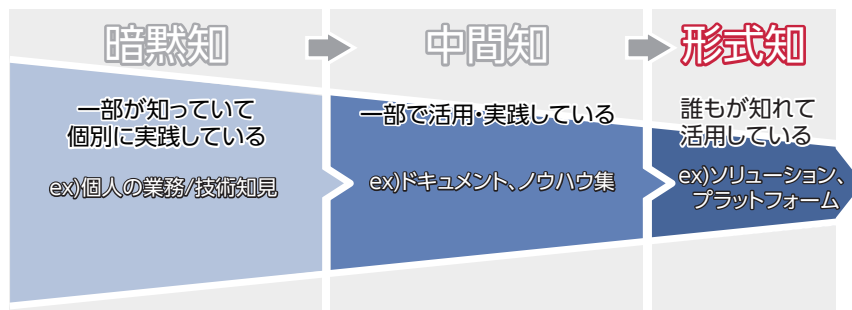
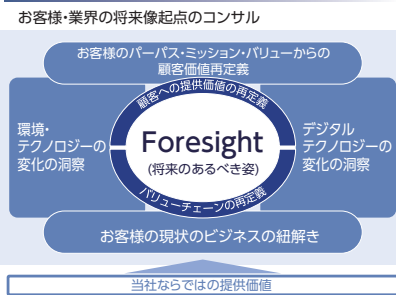


図 9 アセットベースのビジネスモデルへの進化

Foresight 起点でのコンサルティング・サービスの推進と同時に、グループ内の連携による経営から IT まで一体となったコンサルティングブランドの確立を進める

### 取り組み内容 Foresight Design Method



### 実績例 | Foresight 起点でのビジネス事例 Healthcare/Insurance Foresight 2030

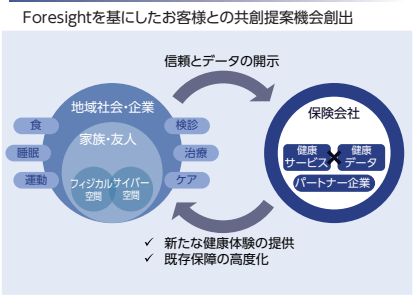


図 8 Foresight 起点のコンサルティング力強化

き姿) 起点のコンサルティングにより、お客様と共に新しい価値を共創する取り組みを進めている (図 8)。

体制面では、戦略 2 と戦略 3 (アセットビジネスへの進化) における取り組みを全社横断で連携させ変革を加速していくために、社長直轄の本社組織として「コンサルティング & アセットビジネス変革本部」を 2022 年 7 月に新設した。

取組の進捗としては、お客様や業界の未来 (Foresight) を構想する方法論として、Foresight Design Method を整備し、社内ポータルサイトにおいて Method の活用方法や事例を紹介するなど、各分野組織に

おける実践的活用を促す施策を推進している。

代表的な事例として、これまで保険業界とヘルスケア業界で NTT データが培ってきた知見を掛け合わせ、保険業界のあるべき姿を描くとともに、「ヘルスケア共創ラボ」を創設、お客様やパートナー企業との共創機会の創出に取り組んでいる。

## 戦略 3. アセットベースのビジネスモデルへの進化

戦略 3 では、事業を通して生み出された暗黙知を、形式知 (アセット) に昇華させ、広く活用することで、知識集約型のビジネスモデルへと進化させることを目指している (図 9)。

業界・業務の Foresight、ベストプラクティス、ソフトウェア、自社ツール等、お客様に提供できる価値を再利用可能な状態で集約化し、それらを活用したコンサルティングから、デリバリー・マネージドサービスを提供できる環境をグローバル全体で推進している。

体制面では、2022 年 7 月にテクノロジーコンサル & ソリューショ

ン分野を新設し、業界横断でリピータブルに活用できるアセットを集約し、案件への適用とノウハウの蓄積を進めている。

取組の進捗としては、2022年度において、当社のクラウド基盤である「Open Canvas」をアセットとして活用し、政府向けコミュニティクラウドサービス「Open Canvas for Government」の創出を実現した。また、同7月に新設したグローバルイノベーション本部を中心に、グローバルでの競争力獲得に繋がるグローバルアセットの創出スキームを整備し、グローバルでのアセット創出と活用を始めている。

アセットベースのビジネスモデルへの進化により、これまでの受託SIを主体としたビジネスモデルから自ら提案・発信するビジネスモデルへと変革し、デジタル時代にふさわしいビジネスアジリティを備え、お客様への提供価値の最大化を進めていく。

### 戦略4. 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

戦略3で述べたアセットの創出に

目先の事業貢献と将来の強み作りを両輪で進めると同時に、積極的にビジネスに活用することで確実性の高い出口戦略に繋げる

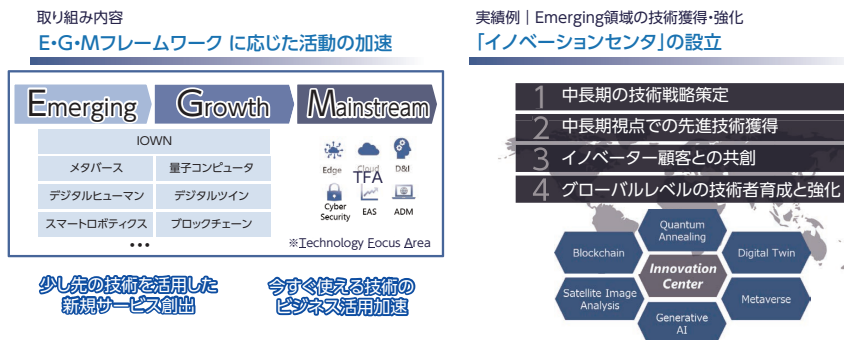


図10 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

関わる重要な取り組みが戦略4である(図10)。技術の成熟度に応じたEmerging、Growth、Mainstreamの3つの領域における活動を推進し、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ている。

Mainstream 領域においては、高い市場成長率を見せている技術領域を注力技術として定め、高い市場成長率を事業に取り込むことで、事業成長の加速を図っている。2022年度においては、注力技術の一つであるEAS(ServiceNow等)を活用し、顧客の情報管理システムのスピー

ディーな提供に繋がられている。また、他の注力技術であるCyber Securityにおいて、グローバルに事業を展開されるお客様に対して国内拠点と海外拠点で連携しサービス提供スキームを構築することで、グローバルレベルでの案件を獲得している。

Emerging 領域においては、未来の競争力獲得に向け、2022年8月に先進技術に対する感度が高い世界6カ国にInnovation Centerを立ち上げた。当該センタを中核にイノベーター顧客との共創R&Dを実施するなかで、グローバルスケールでの先進的な技術やノウハウの獲得を推進している。

### 戦略5. 人財・組織力の最大化

これまでの戦略1~4の礎であり、当社の競争力の源泉である人財を中心とした戦略が戦略5である(図11)。

多様な人財一人ひとりが自分自身を表現し、活躍できる組織機能・カルチャーを持った、働く人にとって魅力的な企業への変革をめざしている。また、グローバルで最先端技術

多様な、個々の人財に着目したきめ細やかな制度・仕組みの浸透に加え、グローバル企業体として必要な人財の獲得・育成を進める



図11 人財・組織力の最大化

が学べる育成システムや、高い専門性に応じた処遇の実現等、社員の自律的な成長を促す制度を整備するとともに、業務の特性等に応じて働く時間と場所を柔軟に設定できる環境を実現することで、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進している。

人財育成については、2022年4月に新たな人財育成基盤 Olive Oneを導入し社員の多様な専門性・志向に応じた学習を推進しているほか、当社独自の人財育成プログラムである「プロフェッショナルCDP」について、テクノロジーやビジネスの変化への対応と、プログラムの拡充を図っている。

また、Flexible Grade 制度など、

従来のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ対応した人事制度の活用促進や、2022年7月にテレワークと出社のハイブリッドワークを前提としたテレワーク制度を策定するなど、多様な働き方を支援するための環境整備にも積極的に取り組んでいる。他にも、女性活躍、LGBT等性的マイノリティに関する取り組み、障がい者雇用の促進施策を通じたダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進するとともに、多様な人財の獲得に向け経験者採用も強化している。

## サステナビリティ経営の推進

ここまでの5戦略に加え、中期

経営計画のスローガン「Realizing a Sustainable Future」のもと、サステナビリティ経営の推進にも全社一丸となって取り組んでいる。2022年7月に非財務指標を中心とした事業戦略を統括するサステナビリティ経営推進部を設置し、「Clients' Growth」、「Regenerating Ecosystems」、「Inclusive Society」の3つの軸に沿って、サステナビリティ経営を推進するために取り組むべき重要な課題として、計9つのマテリアリティを策定した。

私たち自身の企業活動 (of IT) とお客さまや社会に対する事業活動 (by IT) の両面から社会課題の解決と地球環境への貢献に取り組み、お客さまとともにさらなる成長をめざしている。

当社自身の企業活動における取り組みである、of ITについては、ITシステムのグリーン化、すなわちGreen ITとして、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいる。特に、自社の使用電力全体の約7割を占めるデータセンタは、室内の温度や電力の見える化、AI空調制御により、電力削減を進めている。また、ソフトウェア利用時の排出量削減にも、当社が運営メンバーである国際的なイニシアティブと連携して取り組んでいる。

事業を通じてお客様や社会へ貢献するby ITについては、温室効果ガス排出量の可視化サービスC-Turtleを提供開始した。これにより、お客様だけでなく、取引先を含めた全体の温室効果ガス排出量の見える化や、適切な情報の開示を実現できる。また、国際環境NGOであるCDPのデータの使用許諾契約

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

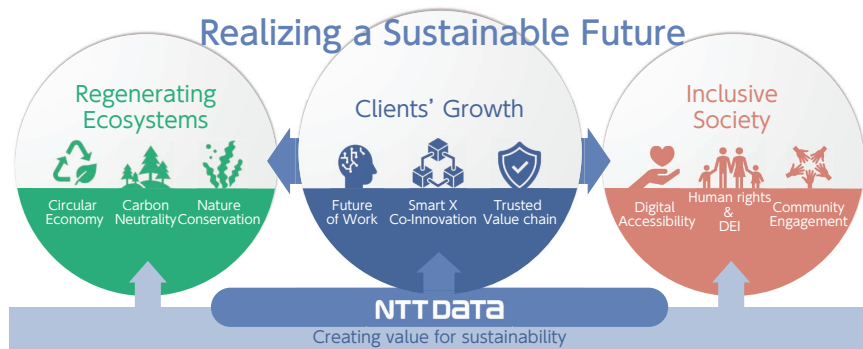


図 12 NTT データのサステナビリティ経営

### Of IT Green IT / 国際イニシアティブへの積極的参画

IT事業のGreen化に向けた先進活動を推進



図 13 サステナビリティ経営 | 取り組み概況

### By IT 温室効果ガス排出量可視化プラットフォーム



を締結しており、この利用により、他社の排出量を容易に把握することが可能となっている。

さらに、サステナビリティに関する当社の取り組みに対して、国内外から高い評価をいただいております。CDPの気候変動分野では最高評価の「Aリスト企業」に認定されたほか、昨年度の有価証券報告書での気候変動に関する開示内容は、金融庁、環境省からも好事例として取り上げられている。引き続き、サステナブルな社会の実現に向けて、サステナビリティ経営を積極的に推進していく(図13)。

小括

ここまで、中期経営計画の5戦略およびサステナビリティ経営推進の進捗状況について述べた。

中期経営計画の実行、海外事業統合を経て、コンサルティングやアプリケーション開発に留まらず、Connectivity領域までを含むデジタルトランスフォーメーションに必要なケイパビリティをグローバルで有する企業グループとなり、複雑化・多様化するお客様のニーズにグローバルレベルで対応可能な体制を構築することができた。

一方で、海外事業統合によりデータセンタや海底ケーブルなど、これまでのNTTデータにはなかったアセットが加わったことにより、当社の事業ポートフォリオやバランスシートも大きく変化しました。更なる事業成長に向け、M&Aやデータセンタ等への積極投資を進めるうえで、投資収益性や財務健全性への影響を考慮した、適切な投資管理が必要となる。ここからは投資戦略をふまえ

①Strategic Investments

- ・ 注力技術・Industryの強化
- ・ 中長期的な成長に向けた次世代ビジネスの拡大・発掘



②M&A

- ・ デジタル関連ケイパビリティの獲得
- ・ 海外売上/シェア拡大によるプレゼンス向上

③データセンタ投資

- ・ 高い市場成長率、旺盛な需要を踏まえたマーケットポジションの獲得
- ・ 高付加価値事業の展開

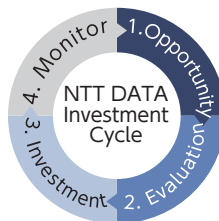


図14 事業成長に向けた投資

投資目的	投資内容(FY23投資額)	効果
中計目標達成に向けた注力技術・Industryの強化 (FY23 約260億円)	テクノロジーをベースとしたデジタルデリバリアの強化 (約190億円)	デジタルビジネス拡大による利益率の向上
	インダストリーのデジタルオフアリングの強化 (約70億円)	
中長期的な成長に向けた次世代ビジネスの創出 (FY23 約60億円)	先進技術活用力の強化 (約30億円)	次世代注力技術の発掘・成長
	業際連携やサステナビリティビジネスの推進 (約30億円)	社会課題解決による新たなサービスの創出

図15 Strategic Investments

た投資収益性・財務健全性の方向性について述べる。

事業成長に向けた投資戦略

投資と成長の好循環の確立と、Global 3rd Stageに向けた事業成長の実現にむけて、2023年度において大きく3種類の投資を計画・実行している(図14)。

Strategic Investments

デジタルビジネス拡大により利益率を向上させつつ、次世代ビジネスの創出を目的とし、Strategic Investments(成長投資)においては、2023年度において320億円規模の投資を実施予定である。

そのうちの一つ、中計目標達成に

向けたデジタル領域を中心とした注力技術・Industryの強化では、高い成長が期待でき、当社グループが競争優位性を築ける領域にフォーカスして投資を行うことで、デジタルビジネスを拡大させ、利益率の向上を実現する。

また、中長期的な成長に向けた次世代ビジネスの創出では、先進技術活用力の強化や、業際連携・サステナビリティ経営を推進することで、現中計以降のビジネスの柱を育て、持続的な成長をめざしていく。

M&A

M&Aについては、前中期経営計画の3カ年において約1,500億円の投資を実施した。今中期経営計画においても、昨年度で約800億円の投

資を実施しており、今年度以降も同規模以上の投資を実施予定である。

積極的な投資により、デジタル関連ケイパビリティの更なる獲得をめざす。

### データセンタ投資

データセンタ市場は今後高い市場成長率が予測されており、お客様からの引き合いも旺盛なことから、当社の中長期的な事業基盤の重要な柱と位置づけ、積極的な投資を進めていく方針である。

2023年度は約3,500億円の投資(FY23: データセンタ投資額: 2.7B USD)を予定しており、Hyper Scaler との協業創出や Enterprise 向けサービス展開など、高付加価値事業を展開していきたいと考えている(図16)。

### 投資収益性・財務健全性

これまで説明した3種類の投資を比較すると、データセンタ投資は先行投資が必要となるため、他の投資に比べ、投資の回収には一定の期間を要する。また、先行投資に伴い資金が必要となるため、有利子負債の増加も見込まれる。このため投資収益性を改善していくこと、ならびに、財務健全性を維持していくことが重要な課題であると認識している(図17)。

まず、投資収益性については、各事業年度にお

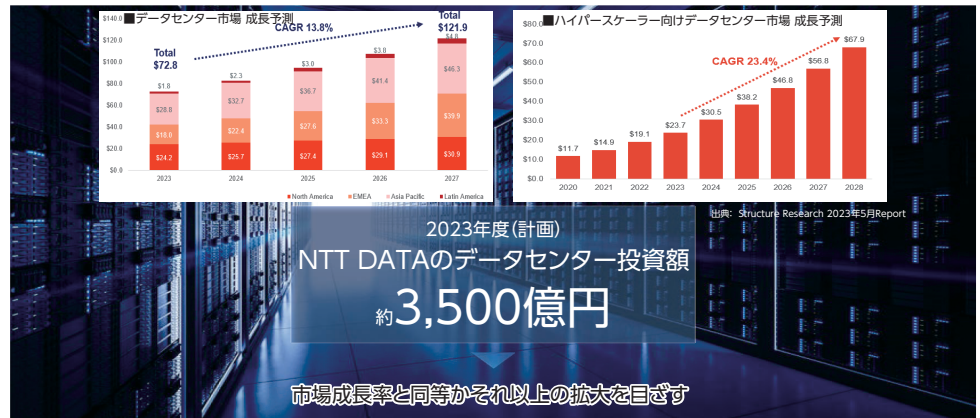


図16 データセンター市場の成長率

ける投資に対してのリターンを表す指標である ROIC が 2023 年度には 5% 程度まで低下する見通しである。この投資収益性を改善していくための具体的な取り組みとして、事業自体の利益率を継続的に向上することに加え、第三者資本も活用する仕組みを進めることにより、外部よりキャッシュを獲得し回収期間の短期化を図ることとしている。こういった取り組みを通じて、ROIC については、今年度をボトムとし、来年度以降、資本コストを上回る水準に改善して行く方針である。

一方、財務健全性については、有利子負債の返済力を示す Net Debt EBITDA 倍率を財務健全性の目標

指標として導入する。EBITDA は、いわばキャッシュの創出力を示すため、事業利益を拡大していく中でこの Net Debt EBITDA 倍率を基準として有利子負債残高をコントロールし、2025 年度においてこの指標を 2.0 倍程度まで改善していきたい。

これらの取り組みを通じて、投資収益性を回復するとともに、財務健全性を維持するようコントロールしていく計画である。

引き続き中期経営計画で掲げた 5 戦略を更に徹底的に実行加速するとともに、積極的な投資と投資収益性・財務健全のバランスを確保し、グローバルのお客様と共にサステナブルな社会の実現をめざしていく。

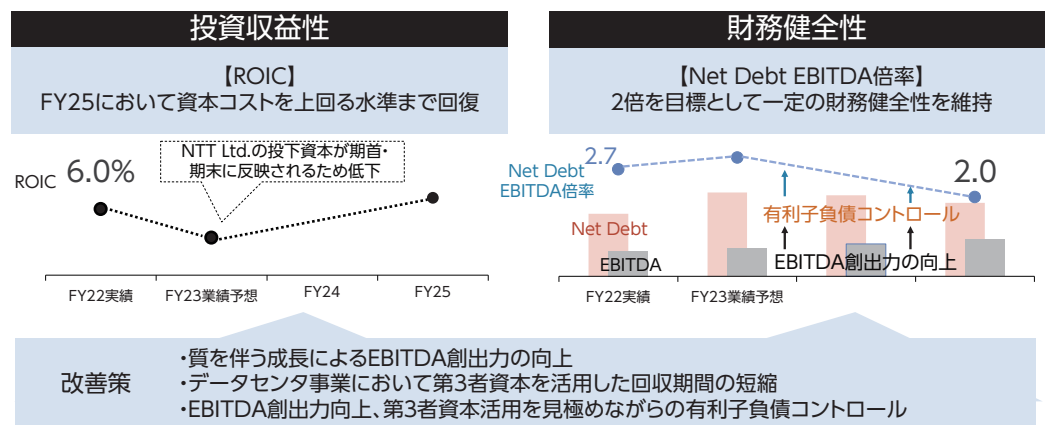


図17 当社における投資収益性・財務健全性方針