

## 【質疑模様】- 事業説明会（2019年12月10日開催） -

### 質問者 1

#### Q1

DSO で取り組まれていることは非常に幅広く、すべて上手く進んだらすごいことだと感じたが、現在の DSO の体制について教えてほしい。また、2 年前に DSO を設立した時と比べて、どこがどう加速したか等、取り組み状況に変化があれば教えてほしい。DSO は今までやってきた取り組みを単純にとりまとめただけなのか、あるいは DSO の導入によりビジネスが加速して成果が出るなど、体制変更に伴った構造的な変化はあったのか。

#### A1

DSO 自体は戦略を立案し仕掛けづくりをする組織なので大人数のチームではなく、技術に精通した人財や事業戦略を担当している人財が兼務する形でチームを編成している。成果として大きく変わったのは、グローバルでシナジーが生まれつつあるのが大きなポイント。国内外の各グループ会社間でデジタルについての会話の量が増えることによって、一緒にマーケットをどう開拓していくかという議論がグローバルで進み始めた。「Co-investments with advanced customer」をキーワードに、国内外の先進的なお客様と一緒に新たな取り組みを行って、例えばアメリカで先進的な事例があればそこで我々が技術をブラッシュアップした上で、他のエリアに展開していくということを考えることができるようになった。今後結果は順次出てくる。グローバルでの横断的な取り組みが加速してきたことが DSO のここまでの成果だと考えている。

#### Q2

5 年前は拠点間の連携を考えなくてもうまく情報交換できていたが、これからは意識して連携の強化に取り組んでいかないといけないということだと思う。しかし、本当にそれを実現しようとすると、有能な社員が 100 人程度いないと難しいのではないかと。DSO の取り組みも素晴らしいが、もっと強制力のあるマネジメント体制で、グローバル事業にガバナンスを効かせてほしいというのが、アナリストや投資家の希望である。現在の取り組みが今後、マネジメント体制の見直しにまで昇華していくようなことはあるか。

#### A2

先ほどのプレゼンテーションの中で、グローバルマーケティングは 6 領域のインダストリーに注力しているという話をしたが、DSO で注力している 8 領域のうち、インダストリーカットで取り組んでいる 6 領域は、グローバルマーケティングの 6 領域と同じ領域である。つまり、DSO メンバーだけでグローバルの連携を深めようとしているのではなく、グローバルマーケティングの 6 チームも一緒に取り組んでいる。今まではグローバル共通で投資を行うことはなかなか無かったが、そこに投資余力を作ったので、グローバルワンチームが一つの予算の中で活動することができ、シナジーが生まれている、というのが 3、4 年前とは違う点。グローバルシナジー発揮に向けた組織体制として現状が十分かという点、まだまだ強化の余地はあり、まさに戦略 3 で組織力の強化を掲げているように、PDCA を回して組織力を強化していく。グローバルでのリーダーシップをどう発揮していくかというのは課題でもあると思っている。皆様のご期待に応えられるようなシナジーの強化を引き続き行っていくことは十分意識している。

## 質問者 2

### Q1

デジタル戦略の注力領域をご説明いただいたが、業種別だと具体的なサービスのイメージがわからないため、例えばデジタルマーケティング等、どういった技術・サービス分野に注力するのか補足してほしい。

### A1

もちろんデジタルマーケティングにも取り組んでいるが、基本的にはビジネスは各インダストリーの中で発生しているので、各インダストリーの中でどの領域で競合他社に対して勝ちに行くのかを議論して決めている。例えば、自動車業界ではコネクティッドのプラットフォームで技術的に優位性を持っていこうとか、保険業界ではクラウドサービスで優位性を持っていこう、等である。DFA（Digital Focus Areas）としての6つの技術領域を定めた上で、それぞれのインダストリーでの注力領域を決めている。

### Q2

エンジニアサイドから見たときに、アジャイル開発の割合が増えていると思うが、現状のアジャイル開発人財数と、これからどう増やそうとしているのか教えてほしい。

### A2

現状のアジャイル開発人財の数は手元にないが、今の質問の趣旨は、デジタル人財をどれだけ増やしていくかということだと思う。例として、CoEでは、4つのテーマ総勢1000人程度で、中長期的には数千人規模に拡大していきたいと考えている。

### Q3

特に北米に関して、主力事業はITOになってきている。改めてITO市場の見通しと御社の差別化要素を教えてください。

### A3

北米については非常に有望な状況。第2四半期の決算発表でもご説明したように、足元好調で大型受注案件も獲得できている。いわゆる従来のオーソドックスなITOではなく、デジタルを絡めた受注案件がいくつか獲得できていて、RPA等を使ったオートメーション機能を付加することで獲得した受注も増えている。元々はオーソドックスなITOを受注していたが、一昨年ほど前から北米のNTT DATA Servicesでもデジタルの責任者を置いて、そこでの活動がオートメーションなどの技術の強化として功を奏しており、いくつもの大型案件が受注できている。

### Q4

御社よりもグローバルで規模が大きく、ITOをメインビジネスとしているDXCテクノロジー社によると、ITOのマーケットが非常に厳しくなっていて、年率で数%後半程度、市場規模が縮小してきているので、大きく事業戦略を変えないといけないというコメントも出していた。そのような中で、御社はITOでこれからも売上也シェアも上げていけると考えてよいか。

A4

単純な ITO だけでは伸び悩むので、そこにデジタルを絡めていくのが当社の戦術。当然、ITO にも更改需要があるので、ITO に対する需要は減っていない。ただ、北米のクライアントも単純に現行の ITO を継続するのではなく、いかに付加価値を付けるか、もしくはデジタルを駆使したコストリダクション効果を出せるかを重視しており、そこにどうデジタルを融合できるかがキーワードになっている。それがまさに戦略 1・2 であり、デジタルを絡めてお客様への価値提供の深化をできるかということが差別化要素。

Q5

本日お話いただいたのは基本的にはトップライン拡大の話だと思うが、中計で海外 EBITA 率 7% を目標として掲げられていて、今日のような取り組みが利益率改善に今後どうプラスになるのか。過去は何がいけなくて、今後何が変わってマージンが改善するのかについて教えてほしい。

A5

海外の EBITA 率 7% 達成のためには、いくつかの戦略をやっていないといけないと思っているが、当然、デジタル戦略は大いに収益性の改善に貢献すると考えている。デジタルを使ったビジネスモデルを作るにあたっては、デジタルをいかに有効活用して収益性の高いビジネスを作っていくのか、ということも ROI も意識しながら考えていく。ただ、それだけでは達成できるとは思っていない。欧州では事業構造改革に投資しているが、それもデジタルと無関係ではなく、施策の柱の一つとしてヨーロッパにおける人財のリスキルを考えている。これは、既存ビジネスだけではなく、デジタル技術にも対応できる人財にリスキルしていくということ。こういった事業構造改革も目標達成に向けて効果が出てくると考えている。

Q6

御社は最近コンサルティングの会社もいくつか買収されているが、中計期間の中で今までは ITO 中心だったものが、上流工程のコンサルティングビジネスが増えることで利益率が改善していくという可能性はあるのか。

A6

それも当然ある。ただ、上流工程が得意な会社を買収しているのは、上流から下流までトータルでお客様に付加価値のあるサービスを提供できる体制をめざしているからであり、どちらかというと部分的な利益率を上げるというよりも、end to end で得意な領域を増やし、ビジネスボリュームを上げていく、ということをご理解いただきたい。

### 質問者 3

#### Q1

保険事業向けグローバルプラットフォームの事例は、海外の保険会社向け共通基盤という理解でよいか。

#### A1

ご認識のとおり。保険の請求業務に関わる顧客管理・商品管理・請求管理等をパッケージングして提供している。特にアメリカやイギリスではクローズドブックと呼ばれる、販売終了した保険商品の扱いにコストがかかっている現状があり、それらをアウトソーシングする動きがある。そのビジネスチャンスをこのプラットフォームを使って獲得しようとしている。

#### Q2

クローズドブックの潜在市場規模はどの程度だと見ているか。

#### A2

すでに既存のサービスをレガシーなプラットフォームで提供しており、それなりのビジネス規模になっている。それを新たなクラウドネイティブで、柔軟性を持ち、マイクロサービス化したプラットフォームで提供しようという取り組み。そこに加えてクローズドブックで発生するようなアウトソーシングのニーズを捕えようとしているので、既存ビジネスプラスアルファを目論んでいる。

#### Q3

保険業界の基幹系ビジネスを獲っていくというわけではないのか。

#### A3

すべての業務をアウトソーシングするお客様がどれだけいるかによるが、クラウドサービスで展開しているので、お客様のニーズに合わせて提供していく。

#### Q4

CTC や SCSK でもコーポレートベンチャーキャピタルを立ち上げ、シーズ（Seeds）を持つベンチャー企業に投資しようという動きがあるが、これはやりすぎてしまうとリスクもある。シーズの取り合いやキャッシュの捻出方法等の面で、他の IT サービス企業と比べてどうしたら優位性を持てるのか。また、投資したベンチャー企業をきちんと管理できる体制はできているのか。

#### A4

NTT データとしては、コーポレートベンチャーキャピタルは組成しておらず、協業するモデルを想定している。単に投資額に対する ROI を求めるわけではなく、デジタルビジネスを拡大していくためのシナジーを期待して、投資先の企業と KPI を設定した上で取り組んでいくことを想定している。各インダストリーとテクノロジーに精通したチームが連携して投資先の企業を探していく。

#### 質問者 4

Q1

「Direct Investment」で組んでいるパートナーやクライアントは既存の国内のリレーションシップやプレゼンスを利用して獲得したのか、グローバルで新たに獲得したのか。

A1

個別にはお答えできないが、バランス的にはグローバルが6、国内が4程度の割合。海外で積極的にデジタルに取り組んでいらっしゃるお客様の案件にかなり優先的に取り組んでいる。そこでのノウハウや技術を日本で活用することを目論んでいるケースが多い。

## 質問者 5

### Q1

デジタル投資の規模感を定量的に教えてほしい。また、8領域の投資から売上高の伸びをどう計画されているか、イメージでもいいので教えてほしい。

### A1

今年度の成長投資を対前年 100 億円増としているが、その中で DSO は数十億円レベルだとお考えいただきたい。

8つの領域については若干偏りがあり、グローバルで実績のあるヘルスケア、金融・保険、自動車の3領域に若干多めに配分している。ROI はプロジェクトごとに管理しており、投資自体が風化しないような管理を行っている。2～3年でリターンが返ってくることを目論んでマネジメントしている。

### Q2

NTTグループ内での DSO 関連の協業がもしあれば教えてほしい。

### A2

NTTグループ連携は、ビジネス連携、研究開発、グローバル調達の3つの面で進めている。DSO と直接的に関係した案件が出てくるのはこれからだが、例えばラスベガスでのスマートシティでは、今後もいろいろな技術領域にチャレンジしていくので、コネクティッドカー等で絡んでくる可能性はある。積極的に NTT グループと連携してビジネスを拡大していく。研究開発についても連携しており、我々の動きを共有しているので、その中から連携したビジネスが生まれてくる可能性もある。

## 質問者 6

### Q1

現状で DFAs (Digital Focus Areas) に関わる売上は何割程度あるのか。また、今後の成長の見込みについて教えていただきたい。

### A1

当社はデジタル技術のみを使ったサービスのみならず、既存の領域にデジタルを絡めたものもあるため、厳密な線引きは難しいが、仮に DFA の領域に関連するビジネスの売上をある基準で線引きすると、大体 2 割程度という参考値が昨年度実績で出ている。デジタルを使ってシナジーを生み、全体のビジネスボリュームを押し上げていくものをご理解いただきたい。

以上