

Q1 (NTT DATA, Inc.全般 ; 事業環境)

**景況感が悪化するなかで、海外の IT 市場状況をどう見ているか。**

A1

まず景気全体について、肌感覚としては欧州ではリセッションが始まっており、米国も入りつつあると感じている。一方、IT サービスに関しては、Digital Business Services や IoT など、グローバル IT 市場で成長率の高い領域は、景況感の悪化を受けるといったような変化を感じていない。お客様によっても経営状況に違いがあり、IT 予算も変わってくると思うが、先に述べた成長率の高い領域においては、現時点であまり変化はなく、逆にデジタルトランスフォーメーションはますます進んでいると見ている。私どもの注力領域であり、今後も市場動向を注視していきたい。

Q2 (NTT DATA, Inc.全般 ; 人材獲得)

**海外の IT サービス企業で大規模な人員削減がされている中で、採用環境が追い風になっている感触はあるか。また、人件費や人材獲得コストが高まっている状況の中で、NTT DATA, Inc.としてはどういった対応を行っているか。**

A2

昨年のコロナ禍では、特に優秀なデジタル系エンジニアの獲得には苦戦した。ハイパースケーラーなどでは大規模な人員削減の話も出ているが、これまでがバブル過ぎたのであってむしろ適正化が進んでいる印象である。給与水準の高騰も昨年の秋口から過熱感は落ち着いてきた感触である。このような状況下で NTT グループの海外事業を NTT DATA, Inc. として 1 つの会社としたことは、若手エンジニアにとってもブランド面でも将来性があるという意味でもより魅力的な企業になったのではないかと考えている。

NTT DATA, Inc.の社員数は現在約 15 万人いるが、私どもの事業では人材がすべてであり、優秀な人材の更なる獲得が成功の鍵といっても過言ではない。そのためには、キャリアアップにもつながり、かつ未来があるプロジェクトに参加できる会社であるということをいかに伝えていかに尽きる。我々の側からいかに当社をアピールしても、若手人材は SNS 等自身のネットワークを活用して情報収集し、本当に良い会社かをしっかり見極めているため、当社が成長領域にしっかり投資をし、成長し続ける姿を見せることが人材獲得においても重要だと考えている。

デジタルトランスフォーメーションが最も進んでいる米国では、当社はまだ先頭でリードする立場にはなく、M&A を通じてデジタル&コンサルティングサービス領域における市場価値の高いデジタル人材の獲得を進めるとともに、大学等との連携を通じたデジタル人材の育成機関の設立により採用の強化を行っている。

一方欧州では、現在時流に沿った案件獲得が進んでいるが、これはもともとイタリア、スペインを中心に、従前より優秀な若手人材をターゲットとした採用活動を進め獲得できていることが大きいと思っており、この流れは継続していきたい。

Q3 (NTT DATA, Inc.全般 ; 今後の戦略)

**NTT DATA, Inc.の今後の戦略について教えてほしい。**

A3

NTT DATA, Inc.では戦略として POM (P=Profit: FY2025 に海外 EBITA 率 10% (調整後) , O=One NTT DATA, Inc.: One Team, M=Market Share: 2%) を掲げている。Profit 目標達成に向けては、市場拡大が見込まれる事業には積極的に投資し、逆に伸びない事業はカーブアウトも考えている。

先日の FIFA ワールドカップカタール 2022 で優勝したアルゼンチンは、キーパー、ディフェンス、ミッドフィールダーそしてフォワードとすべてのポジションが強かった。当社も、One NTT DATA, Inc.になったことで、NTT データと NTT Ltd.の持つ強いところ、強い国、強いサービスポートフォリオ、強いインダストリーを掛け合わせて強い One Team にしていきたい。

ただ、各国で強みも異なり、すべての業種、すべてのサービスポートフォリオで強くなることはできないため、国、インダストリー、サービスポートフォリオをある程度絞りこんで、マーケットシェアを 2%以上にしていく。特に伸びる領域に対しては、強みを拡大すべくケイパビリティ増強に向けた M&A も辞さない考えである。マーケットが一番大きい、マーケットシェア 2%未達である米国は特に注力していきたい。

一方、データセンタ事業に関しては、引き続きこれまでと同様に成長させていく。

Q4 (NTT DATA, Inc.全般 ; Market Share 戦略)

**POM 戦略の「マーケットシェア 2%」について、シェアの追求により売上偏重主義となり利益率が犠牲になるリスクはないのか。**

A4

利益を優先する。その上でシェアを伸ばす考えである。かつては利益よりもトップラインを重視してきた時代もあったが、ステージは大きく変わっており FY2025 の海外 EBITA 率 10% (調整後) 到達をめざしている。その中でシェアを拡大していくということで、マーケットシェアと利益の優先順位は、P・O・M の順番通り、Profit 優先で考えている。

第 3 四半期決算においても、北米の受注高が為替影響を除くと対前年で減少となったが、これは利益重視の戦略により案件の選別受注を進めているためである。過去の M&A の経緯から北米では Traditional IT の領域が一定の割合を占めており、直近数年が更改時期に当たるが、採算性の低い案件は更改していない。結果として、特に北米では比較的に採算性の高いデジタルトランスフォーメーション領域が大半となっており、利益率は高まっている。一方で、小型案件の増加により複数年に跨る Total Contract Value (以降 TCV) ベースでの受注額は下がっているように見えるが、Annual Contract Value ベースでは減ってはいない。今後は小さい案件でも獲得する絶対量を更に増やすことで、TCV ベースでも受注額を増やしていきたいと考えている。

Q5 (NTT DATA, Inc.全般 ; 統合によるシナジー)

**10 月の NTT DATA, Inc.設立後、NTT データの海外事業と NTT Ltd.の統合によるシナジー案件は発生してきているのか。**

A5

NTT データ、NTT Ltd.のシナジーによる受注獲得案件がいくつか生まれている。

まず、NTT データのコンサルティング、分析力と NTT Ltd.のプライベート 5G によるクラウド上へのデータ収集を掛け合わせた事例である。ここでは高速道路の事例を挙げているが、プライベート 5G のライセンスを企業が保有できる米国や欧

州において引き合いが増えている。プライベート 5G を活用し、ショッピングモールやスポーツスタジアム、キャンパス、工場といったある程度の広いエリアでデータ収集し、ある程度はその場で処理を行いたいというニーズが強く、200 件を超える同様の引き合いがきているため、2023 年以降に向けて好感触を得ている。

それから、スマートシティ案件も獲得できている。ラスベガスを例として紹介したが、北米や APAC、日本でも広がってきている。ただ海外では交通関係を公共機関や自治体が運営している等により、受注に至るまでの時間はかかるケースが多いものの、その地域や社会への貢献という意味では、NTT データの企業理念にも合致しており、当社ブランドを高める意味でも良い案件と考えている。また、スマートシティのような案件は NTT DATA, Inc.1 社だけでは進められず、様々な外部パートナーと協力して進める必要があるが、パートナーづくりの面でも良い側面がある。当社側が NTT DATA, Inc.として 1 つになったことでパートナー側もプロジェクトがやり易くなっている。このような外部パートナーとタッグを組んで、その国や都市等全体に広がる大規模案件の創出にも取り組んでいきたい。

もう 1 つのパターンとしては、SAP に関連した顧客基盤という観点でのシナジーが見込まれる。NTT データは、Fortune 500 をはじめとする大企業から SAP に強みを持つ NTT DATA Business Solution の主要顧客である中小企業まで、約 1 万社の顧客基盤を持っている。一方 NTT Ltd.もデータセンタ、マネージドサービス、ネットワーク等の幅広いサービスラインナップゆえにこちらも約 1 万社の顧客基盤があるが、両社で重複するのは約 1 割であるため、多くの顧客にクロスセルの可能性がある。特に NTT Ltd.がインフラ系に入っているお客様に対して、NTT データのコンサルティングサービスや SAP ソリューションを提供する形が、比較的早く案件化が期待できるだろう。

Q6 (NTT DATA, Inc.全般 ; 統合計画)

**NTT Ltd.との統合計画について、Post Merger Integration (以降 PMI) の現在の状況、および今後の組織体制や日程感も含めた会社方針について教えてほしい。また、シナジー効果が健在化してくる時期、見通し等も教えてほしい。**

A6

まず今年度の PMI 支出は通期見通し通りの約 110 億円、次年度以降は 100 億～200 億円程度を予定している。主に事業会社間の営業連携強化、ポートフォリオの最適化、コーポレート機能の効率化にフォーカスしたオペレーションモデルの設計に取り組んでいるところである。NTT Ltd.の提供する高付加価値サービスのうち、マネージドサービスは NTT データとの統合を進める一方、データセンタ、ネットワーク等は統合してもすぐにシナジーが発生する領域ではないため、NTT Ltd.が伸ばしている領域を継続して伸ばしていく。

今年度は NTT データと NTT Ltd.は、それぞれで事業運営しているが、2023 年度に向けて NTT データ、NTT Ltd.両者でお互いの事業計画を理解しながら、先述のマネージドサービスのように共に事業推進していくべき領域は一緒にしていく予定で、今の形態と新しい形態が入り交じった形で事業を運営していき、2024 年度からは新しい組織での事業運営を考えている。NTT データはお客様中心ということでお客様単位、国単位の組織であり、一方 NTT Ltd.はデータセンタとネットワーク等はグローバルな組織として残り、それ以外のところは国単位に集約する組織設計になるだろうと思っている。

新組織への移行は、2023 年 7 月に NTT データが NTT データの持株会社と国内事業会社に分かれるタイミングも意識しながら進めていき、2024 年度には新しい形態で運営していきたい。

また、この組織改編については、日本側でコミット、コントロールするのではなく、「United Countries of NTT DATA, Inc.」として、新しい NTT DATA, Inc.の経営陣たちがチームを組んで取り組んでいくべきだと考えている。

Q7 (NTT DATA, Inc.全般 ; 当期利益)

**グローバル事業における当期利益へのコミットメント、会社方針について教えてほしい。**

A7

グローバル事業としては、FY2025 の海外 EBITA 率 10% (調整後) がコミットメントとなる認識である。当期利益については、各セグメント別の KPI にしておらず、全社として EPS をあげていきたいと考えている。というのは、当期利益に対してインパクトが大きいデータセンタ事業が NTT DATA, Inc.傘下の NTT Ltd.にあり、統合以前の NTT データには毎年 3,000 億円を超える投資を必要とする設備事業は存在していなかったためだ。

NTT が KPI に EPS 目標を掲げていることはグループ会社として当然意識しており、現状以上にデータセンタ事業に伴う金利負担がなし崩し的に増え続けることは望ましくないため、当然処置は検討している。海外 EBITA 率 10% (調整後) に向けてしっかり営業利益を伸ばすよう事業運営に取り組みつつ、財務的観点から、データセンタ事業のオフバランス化も含め、投資に伴う借入による金融費用をいかに縮小するか検討を進めているところである。

Q8 (NTT Ltd. ; 事業ごとの収益性)

**NTT Ltd.の事業ごとの収益性について教えてほしい。**

A8

データセンタ、マネージドサービス、ネットワークに関しては、海外 EBITA 率 10% (調整後) に向けて大きな懸念材料はないとみている。課題はクラウドコミュニケーションであり、この領域は Webex や Teams 等の新規参入が多く、もともと NTT Ltd.が持っていたプロダクトが苦戦を強いられている状況である。一方、通信機器販売に関しては地域によって状況が異なる。これは、APAC や EMEA・中南米などのインフラ関連機器が入る国は利益率が高いが、欧米のようにある程度インフラ周辺の機器が導入されているところには新しい IoT 機器は入るものの、ルータ、サーバ類はほぼ行き渡っており厳しい状況にある。時代の流れとともに機器からソフトウェアなどに売れるものが変化していく側面もあるので、うまく切り替えて収益性向上に繋げていきたい。

Q9 (NTT Ltd. ; 構造改革の現状)

**NTT Ltd.の構造改革の現状について教えてほしい。**

**NTT 傘下でめざしていた収益性目標の達成が、NTT データ傘下が変わることで、具体的に何が変わり、どのように達成していくのか。**

A9

収益性に課題のあるクラウドコミュニケーションや通信機器販売の領域を中心に構造改革を行っている。不採算の事業についても、売却先との交渉次第となるためカーブアウトには時間を要す側面もあり、後ろ倒しになるケースもあるとみている。また、私が NTT DATA, Inc.の社長となり、新たな観点で不要と判断する事業が出てくる可能性もあり、2023 年度も継続して構造改革を進めていく。一方、NTT データ傘下に入ったことで、マネージドサービスなどの高付加価値サービスは 1 つになって投資を継続することにより事業拡大をしていきたいと考えている。

#### Q10（企業風土・文化）

**NTT データに統合したことで、NTT Ltd.の社員からどのような声があがってきているか。また、企業の風土、企業の文化の違いなどによる難しさを感じる部分はあるか。POM 戦略の O = "One Team"とあるが、具体的にどうなったら One Team が体感できると考えているか、具体的に説明してほしい。**

#### A10

お客様から見て One Team であることが戦略で掲げた目標の「One Team」であると考えている。NTT DATA, Inc. が一体となってお客様に対峙していくことが重要であり、まずは国単位で 1 つになるということが One Team の最低限の第一歩であろう。各国のお客様から見て、当社側の誰がアカウントで誰が責任をもってデリバリーしてくれるのかが明確になっている状態である。

それから、サービスポートフォリオが異なるため企業風土も全く同じではない。しかし 1 つになったほうがよいと社員みんなが感じているのも事実であり、NTT データと一緒にすることで需要が拡大する IT サービス領域へのシフトがより明確になったことは、特に NTT Ltd.の社員からは良かったという率直な意見があがっている。

4 年前の NTT コミュニケーションズと Dimension Data との統合、そして今回は NTT データと統合を経て、NTT グループでの本当のインテグレーションが終わり、NTT Ltd.の社員にとってはハッピーな状態ではないだろうか。NTT データ側も、お客様へのコンサルティングやデジタルトランスフォーメーション提案を強化していく中で、IoT ソリューションやプライベート 5G などの新しいサービス領域を拡充するための統合でもあり、プラスになると期待を持っている。

#### Q11（NTT データの強み）

**グローバルコンペティタに対して、NTT データの差別化要素、もしくは強みとして誇れるところはどこか。**

#### A11

ランキング上位の企業に対して当社がユニークで強みがある点として 4 つ考えている。

まず 1 つ目はポートフォリオの広さであり、NTT Ltd.が加わったことにより、コンサルティングから Edge to Cloud までラインナップが全て揃った。

2 つ目は「United Countries of NTT DATA, Inc.」であることで、東京をトップとしたピラミッド型経営ではなく、あくまでも各国の事業運営をベースに、横串を刺す形でダイバーシティな経営をめざす点が挙げられる。

3 つ目は、私どもの DNA であるクライアントファースト、そしてピープルファーストの考え方である。クライアントファーストは、クライアントに接しているピープルがファーストでなければ実現できず、これらは明らかに当社の DNA として持っておきたい 3 つ目の違いである。

4 つ目は株主が日本であることから、やはり長期的な視野を持った会社だと思っている。R&D も長期的視野を持って、またデータセンタについても長期的なシェア拡大に向けて取り組んでいる。

今回の統合も、中期経営計画最終年度の 2025 年度までに収益性を向上させ、IT サービスプロバイダとして世界中のお客様から信頼される企業となることが目的である。

これらの 4 つの強みを生かすことで、必ずや世界で戦えると信じている。