

質問者 1

Q1

営業外損益に関し、2013年3月期実績はマイナス40億円程度であったが、2014年3月期予想はマイナス80億円程度になっている。営業外損益が悪化となるのはなぜか。

A1

金融収支改善の観点から、グループ会社向けにグループファイナンスを提供しているが、外貨ベースでのグループ会社への貸し付けについて、2013年3月期は円安により為替差益が発生した。しかし、2014年3月期予想には為替差益は織り込んでいないので、営業外損益が対前期比で悪化すると見ている。

Q2

2014年3月期の為替の計画はいくらか。

A2

為替の金額というのは読みにくいですが、計画上では1ドル:90円、1ユーロ:115円としている。NTTグループ全体の動きや外のシンクタンクなど、いろいろな予想も加味しながら計画値を設定している状況である。

Q3

資料の26ページ「顧客分野別受注高・セグメント別受注残高」の資料を見ると、2014年3月期予想では中央政府向けの受注の伸びが非常に高い一方で、売上高の伸び率がそれ程高くない。これは、例えばマイナンバーに関し、2014年3月期に受注は計上されるが売上高への寄与はないという前提に立っているのか。

A3

マイナンバーではない。当社が過去から手がけているシステムで今期の更改受注を見込んでいるものがあるため、2014年3月期の受注高の予想は2013年3月期に比べると増やしている。ただし売上計上タイミングは受注とは違うため、売上にはそこまでの伸びはないとご理解頂きたい。

Q4

御社はサービス型のため、受注獲得後、更改までの期間に設備投資額が大きくなる。実際に設備投資額は大きくなってきているが、更改直後は採算性が悪化すると理解しているが正しいか。

A4

更改のタイミングでビジネス規模が減ることはあるが、採算性が悪化することはない。

質問者 2

Q1

2013 年 3 月期 4Q に単体の営業利益がかなり伸びているが、要因は何か。増益要因について教えてほしい。

A1

2013 年 3 月期 4Q については、ある程度会社の計画通りであった。逆に 2012/3 期は、通常の 4Q よりも伸びが少なかった。要因に関しては、2013 年 3 月期 3Q の説明会でもご説明した通り、販管費の削減の取り組み効果が一つである。また、2012 年 3 月期のサービスを開始したものについての減価償却費の負担が 2013 年 3 月期 3Q の途中から 4Q にかけて軽減されたことがある。以上の二点が主な増益要因。当然増収に伴う増益もあるが、減価償却費の 30 億円程度の減少や、販管費の削減効果といった要因が増益に効いたと考えている。

Q2

それは 2014 年 3 月期の、例えば 4Q の反動減等になる要因ではないのか。

A2

当社の特性からいうと、4Q は売上高・利益等の額が大きく、ウエートが高くなるので、十分注視はしていくが、販管費の削減については引き続き取り組みを継続するつもりであり、同じようなレベルを維持できると考えている。減価償却費については、2014 年 3 月期の受注高の増加部分の償却は、恐らくまだ始まらないだろうと見ている。投資は増えるが、償却はまだ落ちついているため、大きな反動減は発生しないと考えている。

Q3

資料 20 ページ「営業利益の増減分析」において、2014 年 3 月期営業利益予想は単体で微増となっている。予想の内訳を教えてほしい。

また、連単差額が拡大する要因を、国内・海外に分けて教えてほしい。

A3

元々、2013 年 3 月期も同じような傾向があったが、既存の大規模システムの更改や、サービスモデルが少し変わってきているフェーズに入っている。資料 20 ページでは差分しか載せていないため単体の営業利益があまり伸びていない印象を与えるが、売上高減収に伴い利益も既存部分で相当減益となるところを新規でカバーする形になっている。増益要因は、継続的に実施する販管費削減による部分はあるが、ポイントは粗利益の増加要素となる、減価償却の負担減などである。

一方、国内のグループ会社においては不採算案件の額が前期比 12 億円ほど増加していた。不採算案件をきちんと抑え込むことでプラスとしたい。

また、海外については、黒字を目指し計画を立てている。地域的にはポイントはやはり EMEA である。ドイツでは 2013 年 3 月期は前期に比べ 10 億円ほど改善し増益に貢献している。少し厳しかったイタリアを、2014 年 3 月期に改善できるかがポイントになると思う。

海外で現在の営業赤字をゼロに持っていき、残りは国内での増益と考えて頂きたい。

Q4

2013 年 3 月期には海外の営業利益は、どれくらい赤字があったのか。

A4

のれん償却後の営業利益では、2013/3 期実績は 9 億円の赤字、2014/3 期予想は 0 億円である。

Q5

単体の売上高に関し、2014 年 3 月期予想はほとんど横ばいであるが下半期、来期、再来期に向けてどうなるのか教えてほしい。公共における受注拡大というのは、既存システムの更改ということだったが、公共分野では構造的な成長につながるものはないのか。マイナンバーなどはどうか。金融分野では、銀行や、保険・証券などの分野でこれからも投資が多いと思うので、単体の売上高の増加について見通しを教えてほしい。

A5

まず公共の受注については、基本的には従来から当社が関わっているシステムの更改受注である。ただ、お客様から具体的に RFP が出た訳ではなく、その他にも当然新しい案件も発生するし、当社も提案は行っていく。公共に限らず、ハードウェアの劣化などに伴い、システムをそのまま更改した場合は、ビジネスボリュームは大きく落ちる。経験則では、公共であれ一般の企業であれ単純更改の場合には 6 割・7 割に落ちてしまうので、もし予算額が同じであれば、より成長領域に投資を振り向けられるよう、CRM やビッグデータ等、新しい話を展開するようにしている。ただ公共の場合は、ビジネスボリュームが小さくともなお各案件の額が大きいこと、また、受注確保は今期だけではなく先々の売上に繋がることから、大変重要だと考えている。

マイナンバーは恐らく今期 2014 年 3 月期に法案が通り、後半で調達プロセスに入ってくると思うが、今期の売上高にはほとんど影響はないだろうと見ている。受注高に関しては今期予想に少しは入れているが、あまり大きな金額は見込んでいない。マイナンバーはとても大きな効果があると言われているが、それは全てのシステムとマイナンバーが連携をし、システムに修正が入った場合であり、マイナンバーそのものの額はそこまで大きなものにはならないと思っている。また、当然当社が 1 社で全部受注できるものではなく、分割調達になった場合はごく一部ということになる。

受注活動には全力を挙げていくが、影響は冷静に見ている。

金融分野については色々なトレンドが出てくるとは思っているが、既にご説明したように、2013年3月期以降、大きな受注案件もあったが、これらは今期の売上高にはあまり計上されず、何年かにわたって計上される見込み。ただ、例えば5月の連休明けにも、複数の銀行に地銀共同やSTELLA CUBEにご加入頂いており、一部は2014年3月期の売上高に貢献してくるだろうと見ている。BeSTA クラウドなどに関しても、今期展開を進めていけると思っているため、売上高への貢献を期待している。

また、2013年3月期はでんさいネットやDENTRANS、それに関わるシステムを受注した。これは一過性で計上されるものもあるが、ランニングやその他収益となるものもあり、これらも今後の売上高に貢献すると期待している。

保険に関しては、現在非常に順調に伸びてきていると思っているが、ビジネスの中身はシステムインテグレーションもあれば、機器販売のようなものもある。売上高は大きい利益幅が小さいというものもあるかもしれないが、ベースとしては、保険業界は伸びていくと見ている。

また、金融機関においては、5年以上の長期金利の状況の変化を見据え、資産ストックのポートフォリオを変えようとする動きが出るだろう。そうなれば様々なITシステムが必要となるはずなので、大きなビジネスチャンスになると思っている。金融機関は、大型システムの端境期がしばらく続くが、今はP&Fにとって、次のシステムの提案、次のソリューションを展開する重要な時期であると思う。ただ、ご説明している通り、2014年3月期もしくは2015年3月期まで続くかもしれないが、当面は大規模システムの売上高減少があるため、これらの新しいシステムによってそのマイナスをカバーするということになると見ている。

次にE-ITに関してご説明をする。ガートナーのレポートによると日本のITサービス市場は約10兆円ある。2008年のリーマンショックから2011年までの間に約1兆円市場は縮小しているが、2012年度は少しプラスになったとレポートされている。そのうち法人分野の市場が6兆円程ある中、当社の売上高は3,000億円程度しかないため、まだまだ市場シェアは低いと思っている。市場全体が伸びるか伸びないかは別としても、当社のシェアを増やす可能性は十分にあると思っている。

質問者 3

Q1

2014年3月期の業績予想については大型案件の反動減を見込んでいる前提だと思うが、反動減はどの四半期に出てくると想定しているか。

A1

反動減の要素がどの四半期に出てくるか、正確には集計していないが、なるべく反動減がないよう努力したい。しかし例えば、2013年3月期の2Q、3Q頃に法人分野でテレコム関連の売上が業績に寄与したが、この部分は2014年3月期の反動減要素になる可能性がある。

Q2

2014年3月期の予想では海外における売上高が前期比で増加しているが、オーガニック・新規連結・為替影響それぞれの額を教えてください。

A2

基本的に2013年3月期は殆ど大きなM&Aを行っていないため、新規連結の影響は殆ど見込んでいない。海外で売上高を250億円程度伸ばす予定のうち、為替影響は先ほど申し上げたレートで200億円弱、残りはオーガニック成長を見込んでいる。EMEAではリスクファクターはまだ大きいですが、2013年3月期は北米やSAP事業で予想を達成したので、引き続き成長を見込んでいる。

Q3

現状の利益の出方はコスト削減の効果の方が大きくなっている印象がある。リマーケティングにより現在受注が好調なところは、採算性の面では、戦略的R&Dの効果が中長期的に出て、その結果、利益改善されるという見方をしているのか。

A3

まずリマーケティングに関してご説明したい。当社が得意なのは、新技術や法制度の改正を捉え、今までなかったものを世の中に生み出していくマーケティング、例えばでんさいネットやDENTRANSもその一つ。こういったビジネスは、今後もかなり伸ばしていけると思っている。また、市場そのものが伸びなくても当社のシェアが伸びれば、売上高は拡大する。特にE-ITは当社としてはまだ非常に弱い分野だと思っているので、去年も相当力を入れており、今年度も力を入れる計画である。利益に限らず、受注高・売上高でもE-ITの分野では結果がかなり出てきている。ただ、リマーケティングというのは、基本的には受注高・売上高を拡大する目的の取り組みであるため、利益に関しては、ご指摘のとおり短期的にはコスト削減が一番効果的だろうと考えている。

管理費は 1,100 億円以上あるが、3 年かけて 10%の 100 億円の削減を計画している。前期 4Q に営業利益が増加した要因の一つは予定していた販管費を抑制したことであるが、管理費の抑制に加えて販売費や投資も抑制し、利益を確保した面がある。事業計画達成のために短期的には、同様のマネジメントをする可能性はあるが、優先度をつけた上で、どこまでコストを圧縮できるか考える。

また、連結では売上高営業利益率は 6.6%程度であるが、単体では連結よりも高いパーセンテージになっている。一方、子会社の営業利益率はあまり高くないが、その理由の 1 つは不採算案件であり、今年度は子会社の不採算を抑えたいと考えている。

それと、生産技術の自動化に関しては、業績の面では、長期的に見るとかなり原価削減・デリバリー期間短縮に結び付くと考えている。

一方、エネルギー・少子高齢化・介護・農業等様々な分野で IT が活用されており、インフラクライシスにおいても、IT が重視されている。日本の再生を考えても IT 業界を魅力的にすべきで、そのために労働集約型の仕事から脱却するため、ソフトウェア生産に対する考え方やカルチャーを変えたい。これが生産技術の自動化を推進するもう一つの大きな意味である。

Q4

EPS 20,000 円達成のために必要な 2 つの要素としては、コスト削減と売上成長に伴う粗利益の増加があると理解しているが、粗利益の増加が達成されるタイミングはいつを見込んでいるか。また、目標達成に向けた岩本社長のコミットメントに関し、意気込み・考えを聞かせてほしい。

A4

目標達成のペースになるのは、やはり売上高を拡大し、各プロジェクトの営業利益率をある一定以上に上げるという部分である。売上高拡大のためには販売費を使い営業努力を行い、原価削減のために生産技術の革新も行う。一方、単年度の目標達成も重要なので、コストの優先順位づけなどもやったが、3 年間かけて取り組むことは少し違うと思っている。3 年先の最終ターゲットまでには、当社が今まで手がけていない新しいマーケットやビジネス、サービスの展開が必要になる。そのためにリマーケティングは非常に注力して行っているし、その他の施策も必要であるため、売上成長のため当面はコストを掛けていくことをご理解いただきたい。

質問者 4

Q1

2014年3月期のグローバルビジネスの予想に関し、為替影響を除いた地域別の受注環境を教えてください。また、10億円程度営業利益を改善する計画になっているが、収益改善施策を教えてください。

A1

グローバルでは、日本を除くと4つの地域で展開している。

北米は、基本的なファンダメンタルズは悪くなく、一部、大きな案件終了によるマイナス影響もあるものの、しばらくは好調な経済環境に支えられそれなりのオーガニック成長は見込めると思う。あとは為替の問題で売上高は上がると見ている。

ヨーロッパにおける環境は、一般的な見方と同じで厳しい状況だと思っているが、今期はこれ以上大きな問題は出ずに推移すると想定している。NTT DATA EMEAのビジネスはドイツ・イギリス・イタリアがメインで、その他にトルコ、イタリア経由でブラジルなどラテンアメリカ系もある。元々収益の悪かったドイツではかなりリストラを行い、効果は出てきた。昨年度ヨーロッパの収益が伸びなかったのは、イタリアなどの業績悪化が足を引っ張ったため。ヨーロッパのファンダメンタルズそのものは必ずしもよくはないが、国によっても状況は異なる。例えばドイツなどでは、ベンダコンソリデーションという動きが起こっている。製造業など多くの大手企業でITベンダの発注先を絞り、残った企業に対してはコスト削減を求めるといったマネジメントがとて浸透している。当社でもヨーロッパに何社か大手の優良顧客がいるが、そのお客様が進めているベンダコンソリデーションから漏れないように努力をする。それによって利益が圧迫されることになるが今後の継続的な成長のためには、利益を多少犠牲にしても売上高を確保する必要があり、これは成功すると思う。また、リストラなど、より効率的・組織的な再編やマネジメントの仕掛けを変えることによって業績改善を図る必要があると思っており、これにも取り組んでいる。

APACはこれから非常に伸びると思っている。一人当たりGDPが3,000ドルを超えているようなタイ・インドネシア・シンガポール、オーストラリアなどではITサービス市場も伸びていくと思うので、かなり積極的に取り組んでいる。特にインドネシアについては、すぐに売上高・利益がそれほど上がることはないと思うが、取り組みを強化している。

中国に関しては一番複雑だと考えている。中国は現在4,000人程度の従業員がいるが、メインのビジネスはオフショア開発の拠点、デリバリー拠点である。このビジネスに関しては、ここ半年程の日中間における問題があっても全く影響を受けていないが、別の問題はある。

一つは、沿岸部の労働コストの上昇スピードが止まらないということ。間もなく沿岸部のオフショア開発のメリットはなくなり、場合によっては日本のニアショアの方がコストは安くなるかもしれない。そのため当社では、できるだけ内陸部の西安・重慶などに拠点を展開しているので、この問題には対応できる。

為替レートの問題もある。北米やヨーロッパと違い、オフショア開発のため、円ベースで契約し、現

地での労働コストは元ベースで支払いをしている。よって、円安によって利益が圧迫されるため、大きな課題として今年は取り組まなければいけないと思っている。

また、中国のローカルマーケットについて一昨年頃からそれなりの投資をしてきている。今年 1 月から 3 月の GDP の伸びは 7%台、8%を切っているものの、中国経済はそこまで悪化しないだろうと思っている。ただ、当社が中国のローカルマーケットに早急に入り込もうとすることにはリスクがあると思っているため、様子を見ながら取り組もうとしている。

最後に、グローバルをより伸ばし、中期の計画を達成するためには、やはり M&A は不可欠である。元々、今中期経営計画期間中の売上成長のうち、に 1,500 億円程度は M&A で達成したいと申し上げているが、相手がある話なので当社が実現時期などをコントロールしきれない。重要なことは、M&A に対するポリシーを、我々が関係者に浸透させることと、M&A のパイプライン管理を続けていくことだと思っている。残りの 3 年間の間には、恐らく幾つか大きな M&A はできると思っている。

Q2

2014 年 3 月期の営業利益予想 900 億円というのは、中期経営計画の目標である EPS 20,000 円に対し想定よりも進捗が若干遅れているのではないか。また、遅れの理由を教えてください。

A2

EPS 20,000 円達成には 1,000 億円超の営業利益が必要だが、それには原価削減だけでは相当厳しい。売上高の増加と、それに伴う営業利益増加のため、去年も今年も頑張ろうとしている。日本国内ではこの 4 年間程度閉塞状態が続いている IT サービス業界だが、2012 年はガートナーのレポートにおいても少しプラスになっていることも考えると、今年あたり大きな変化が生まれてもいだろうと思っている。売上高が拡大しない限り達成は難しいので、リマーケティングに本当に力を入れている。

また、EPS は会社計画としては順調に来ていると思っている。中期の後半にリマーケティングなどの施策の効果が特に出てくると思っており、遅れているという感覚ではない。

Q3

現在 M&A を考えている地域・分野などを教えてください。

A3

M&A についてはグローバルで考えている。特定の地域・会社ではなく、それぞれ色々なパイプラインを持っている。当社の買収意欲が高い場合や、シナジーが見込まれる会社の価格は当然高くなる、或いは競争相手が出てくる、また、当社の投資体力の制約もあって、期待するように進まないことも考えられるため、パイプラインを十分管理をしながら進めている。

質問者 5

Q1

2014年3月期ののれん償却費の計画値を教えてください。

A1

のれん償却費に関しては、先ほど申し上げた通り為替の影響の見方にもよりますが、現時点では、海外は100億円、国内では10億円強は発生すると考えている。

Q2

不採算案件の2013年3月期実績と2014年3月期見込みに関し、本体と子会社に分けて教えてください。

A2

不採算案件はここ3~4年、経営課題として取り組んでおり、2013年3月期は53億円になった。過去3年では約120億円、約80億円、53億円と低減してきている。2013年3月期実績の内訳は、子会社で26億円、本体で27億円であり、通年より子会社が多くなったという反省がある。単体では新しい分野へのチャレンジがあった。ビジネスプロセスアウトソーシング領域への進出など新規ビジネスに取り組んだ結果、一部評価損が発生した。また、国内地域子会社でも、新しい受注・売上を上げるため少し背伸びをした受注があり、問題が生じた際にリカバリに時間を要してしまう傾向が見られた。子会社に対する管理を強化し、本体で行ってきたような対策を子会社でも実施することで、2014年3月期は不採算減少に努める。ただ、新しい案件・チャレンジングな案件を多く受注していこうとしていることも事実であり、引き続き本体でも、経営レベルと現場のプロジェクトレベルとが協力してマネジメントすることで、継続的に低減をしようとしている。

Q3

2014年3月期の計画として、不採算案件の額は織り込んでいないのか。

A3

売上高の0.3%以下にしようとしており、リスクバッファは考えているが、2014年3月期として詳細な分野や金額の計画はない。

Q4

管理費に関し、現在の1,100億円の内100億円を削減予定とのことだが、2013年3月期におけ

る成果と2016年3月期の予定を教えてください。

A4

8%台の売上高管理費比率なので、少なくとも100億円を削減する必要があると思っている。シェアードサービスセンタ(SSC)構想を1つの中核とし、100億円のうち50億円程度は削減したい。また、二つ目として、グループ会社を再編しながら、オーバーヘッドコストを抑えて効率的な経営にしようとしている。三つ目としてプロジェクトレベル・或いは子会社で管理費の冗長さがあるので、自発的な管理費削減運動にも取り組んでいる。SSC構想・グループ再編・自発的な管理費削減で100億円を削減しようと考えており、中期経営計画4年のうち後半の2年で大きな効果が表れると思っている。管理費削減も含めた中期経営計画の施策全体によって、前半2年で100億円程度の営業利益を上積みしたが、後半2年で年間100億円ずつを上積みしていく予定である。

Q5

2013年3月期に成果があったものはあるか。

A5

中期経営計画期間後半に大きく成果が出る見込み。33社が既にSSCを導入しているため、2014年3月期には、要員流動しながら管理費を削減するという計画である。金額は算出中だが、2桁億円は達するだろうと考えている。