質問者 1

Q1
不採算案件について、上期の 6 カ月間で 130 億円の損失ということでよいか。また、第 2 四半期で発生した不採算案件について、既存の 6 案件とそれ以外の案件との内訳を聞かせて欲しい。

A1
上期発生の不採算案件は 130 億円である。130 億円のうち、80 億円弱が既存の 6 案件から発生したものである。残りの 50 億円位がそれ以外の案件の分である。
このうち、第 2 四半期に発生したのは、既存の 6 案件分で大体 25 億円、それ以外の案件分で 30 億円弱位である。

Q2
不採算案件について、今後考えられるリスクに関し、現時点では大きなものは見えていないということであったが、プロジェクトの進捗などを見て今期中にほぼ絞り出せそうか、あるいは、ある程度不透明な部分を来期まで引っ張ってしまうのか、その辺りについて聞かせて欲しい。

A2
まずは、既存の 6 案件について、サービス開始前のものは 3 件残っていて、内 1 件は今期サービス開始する。当該案件について最後まで見切ったとは言い切れないが、現時点で見積もれる分については見た。ただし、最終工程で何が起こるかはわからないので、20 億円位をリスクバッファとして積んでいる。残り 2 件についても、サービス開始は来期であるが、今回かなり精査をしていることと、現在工程がかなり終盤であることから、来期は、既存の 6 案件からの損失はほとんど出てこないと見ている。

Q3
来期に残った 2 案件は、サービス開始までどれ位の期間があるのか。

A3
2 案件とも既に最終のユーザ確認工程に入っているため、来期に入ってから出てくるリスクはほとんどないと見ている。
次に既存の 6 案件以外の案件について、上期でトータル 50 億円位であるが、これは数多くの少額案件の合計であり、少し多いなという印象ではある。これにはいくつかの理由がある。まず 1 つは、プロジェクト審査委員会設置前に受注した案件が多数あるからである。プロジェクト審査員会は、昨年の今頃に既存の 6 案件が起こったことを受けて始めたもので、規模が大きいものは全て

社長直轄の当該委員会で審査するという営みである。既に 10 数件審査しており大変効果が上がっているが、少額案件については中々そのような営みを実施できていなかった。そのような時期に受注している案件が不採算化している側面もあるので、現在はプロジェクト審査委員会の知見を活かした審査を少額案件に対してもできる限り実施していくようにしている。従って、下期では不採算案件は減り、収束できると見ている。また、既存の 6 案件を収束させるために、優秀なマネージャや SE を投入するなど、本来他案件に回っていたであろうリソースをこれらの案件に集中させたことにより、それ以外の案件に注力しきれなかった面があることも理由の 1 つである。下期以降はそのようなことはなくなるので、かなりコントロールできると考えている。リスクの高い案件全て網羅的に見ているが、現時点での状況を踏まえれば、下期で 40 億円位のリスクバッファを見ていれば、その範囲内で収束できると思っている。

Q4

来期の EPS について、説明会資料 17 ページに、2016 年 3 月期に EPS200 円を達成するための施策として、(1)不採算案件の削減、(2)売上増に伴う利益増・コスト削減、(3)海外ビジネス改善の 3 つがあるが、そのうちの(2)売上増に伴う利益増・コスト削減部分について、いくら位を見込んでいるか。

A4

EPS200 円を達成しようとすると、税金費用等色々あると思うが営業利益 1,050 億円以上を目処としないと達成できないと考えている。そうすると今期の営業利益 850 億円から、200 億円以上は積み上げていかないといけないことになる。不採算案件は今期 170 億円を予想しているが、できる限り通常の範囲内である 40～50 億円位に抑えるとすると、プラスに効いてくるのは 120～130 億円位になる。売上増に伴う利益増について、これは中々見えにくいところであるが、最低でも 50 億円位は積み上がってこないといけないと現時点で考えている。それから、従来から取り組んでいるコスト削減あるいは生産性の向上などにより、原価率を 0.数 Pt でも下げることで粗利が上がってくる。そういうことの積み上げで、EPS200 円というのは達成可能な目標値ではないかと見ている。

Q5

2016 年 3 月期の売上高(予想):国内 10,800 億円、海外 4,300 億円から単純計算でいくと、国内外で大体 500 億円位の増収を見ているように思うが、粗利率 20%だとここだけでも 100 億円位のプラスにはなってしまうが、そのまま捉えて良いか。

A5

国内は粗利率を掛けて計算しても良いが、海外は別に分けて計算した方が良い。海外はのれん代償却などがあるので、今期はまだ赤字である。来期はできればのれん・PPA 償却も含めてブレ

イクイーブンにしたいと思っているが、海外の状況を見るとかなりハードルの高い目標値だと思っている。

質問者 2

Q1
事業環境について、今後 3、4 年位先を見た時に、ある程度持続的に NTT データのビジネス、業績を牽引してくれるようなテーマをいくつか紹介して欲しい。

A1
P＆F については、マイナンバーによる政府系システム対応そのものではなくて、それによる他のシステムへの影響というのが考えられる。いつ民間利用に開放されるかわからないが、公共分野だけではなく民間分野への影響、特に金融機関への影響が一番早いと思う。また、金融機関自身が新しいサービスも始める。例えば、決済の 24 時間 365 日化もそうであるし、既に我々がやっている「でんさいネット」のようなものも着実に伸び、持続的に今後もあると思っている。他に、2020 年のオリンピック、パラリンピックに向けての必要な対応を政府でも色々なことを考えているところがある。観光面、道路行政の面、あるいは決済の面などがあるが、数字的にはどの位かは見えていないが、持続的に来るものであると思っている。
E-IT については、ユーティリティ、やはりエネルギー政策に関るものについてはかなり大きいと思っている。我々にすると新規に近い分野ではあるが、積極的にやっていきたい。また、日本だけではなく東南アジアなど世界的に、小売、流通、インターネットショッピングの分野は、物流も巻き込みながら、色々動きが出てくると思う。こういうものはかなり強い IT への要求、ニーズが出てくると思っている。

Q2
小売、インターネットのところが物流を巻き込むということだが、物流関連のシステムについては NTT データは強いか。

A2
場合によっては参入していくかもしれないが、現在は物流はあまり強い分野ではない。

Q3
来期 EPS200 円については、今日のお話だとコミットメントだと受け取れたが、その理解でよいか。また、NTT データは資本効率の低さが非常に際立っていると投資家から言われるが、その辺りについて次の中期経営計画や、現時点でどれ位意識をしていて、目線を高く持っているのか、持っていないのか、コメントを欲しい。

A3

EPS200 円は元々中期経営の目標として掲げている値でありコミットである。大きな環境変化があれば、それに対して修正を加えることもあるだろうが、現在では高い目標ではあるが達成可能だと考えており、今のところその目標をおろすつもりはない。
資本効率の改善については、現在、社内で色々と議論をしている最中である。現中期経営計画達成に向けてももちろんであるが、将来の成長のための投資も含めて色々なことに取り組んでいるところである。従来は単純に売上高でいくらと言っていた目標を、敢えて EPS に設定したのも、収益面をいかに重視していくかという意思であることは間違いない。現状、例えば海外ビジネスは、収益性が上がっておらずどちらかというと国内の収益で海外をカバーしている、あるいは国内の収益で海外に投資をしているというのが今の実態であるなど、収益面に問題はある。この中期経営計画の期間中に、海外の部分を、のれん代償却等を加味しても、ブレークイーブンまで持っていくという収益レベルにした上で、次の中期経営計画に向けてさらにその収益力を上げていくことが 1 つの課題であると思っている。従って、EPS200 円の達成についても、これから来年の 5 月の発表に向けて、中身をきちんと詰めていく必要があると思っているが、今日の時点では、その目標をおろす必要はなく、我々は目標達成に向けて取り組んでいる最中であり、それを強調させていただいた。来期の EPS200 円達成に向けては、今期残り半年もない中で確度等きちんと詰めていきたい。また、次期中期経営計画に向けては、さらなる資本効率の向上という視点もより明確にしていきたいと思っている。

質問者 3

Q1
今回上半期の利益について、不採算案件を除いた場合を計算すると、恐らく単体も子会社も 2 割位の増益になっていると思うが、その要因をＰ＆Ｆの増収ということ以外にあれば、教えて欲しい。

A1
不採算案件については昨年が異常な状態なので、その分は増益して当たり前ということであり、不採算案件縮小による昨年からの改善は単体でいうと 114 億円位である。我々が気にしているのは、リマーケティングを通じて国内の売上を伸ばし、粗利をとっていくことであり、今回、Ｐ＆Ｆ は増収により利益が上がってきている。不採算案件縮小以外の増分は、原価削減を含めたコスト削減と、粗利の増が主要因であるので、ここの部分をきちんと来期以降も続けると、より良い数字になるという印象である。
E-IT については、今までのビジネスの中でテレコム領域が結構な比重を持っていたが、ここ 2 年位続けて相当縮小されてきている。ただし、テレコム領域が縮小されてきていても、今回もそれを補う売上が上がってきている。これはユーティリティ系がカバーしているものであり、ユーティリティ系領域をきちんと収益性を高めていけば、今まで以上にきちんと利益展開できるのだが、新規領域なので、既存の大規模システムの更改案件などで上がってくる収益性よりは少し低いので、そういう点はきちんとコントロールする必要があると考えている。
また、2014/3 期の受注残高は 1 兆 3,400 億円、今期計画は 1 兆 3,000 億円強だが、今期上期だけ見るとさらに積み上がり 1 兆 4,000 億円位あるので、そこからの売上展開も含めれば、環境的には悪くない。それをきちんと利益へ繋げていきたいというのが現在の状況である。

Q2
不採算案件縮小によること以外の増益要因は、特に会計的なものだとか、特殊な一過性要因による増益のものではなくて、ビジネスが伸びてきている、良くなってきているということの現れであって、市場環境と NTT データのオペレーションが今のまま続くのであれば、これから先も同じ傾向を期待できると思って良いか。

A2
簡単に維持することはできないだろうが、今の傾向を続けていきたいと思っている。

Q3
Global 2nd Stage について、NTT データは何を目指していくのか、具体化されていることがあれば教えて欲しい。

A3

Global 2nd Stage は、世界中にいる NTT データ社員に向けた 6 年後位のイメージであり、その頃にこのくらいのビジネスをやっていたいという、一種のビジョンと考えてもらった方が良い。ただ、そのイメージには定性的な内容だけではなく、中期経営計画のようにコミットするものではないが定量的な内容も入れており、それが、国内対海外の売上高比率 1 対 1 である。現状当社の利益の源泉は国内であるため、日本国内のマーケットの成長率がどの程度かを見積もることが重要となる。多くの調査会社において、2 年位前までは、日本の IT サービス産業は 1%強程度しか成長しないと言っていた。私自身は、政治がある程度安定し、日本経済がこのままの基調でいくとするならば、日本の IT サービス市場は数年先まで見た場合に、2%や 3%に近い成長があっても不思議ではないと思っている。

その原動力は、1 つは公共分野の底堅い成長であると思っている。当社側からの見方になるかもしれないが、公共分野は近年継続して縮小してきた。しかし、複数年、6～8 年のスパンで考えると、マイナンバーだけでなく、底堅く成長すると見ている。また、公共分野の中には地方自治体関連のビジネスもあり、そこまで包含して考えると、当社としては十分に伸ばせる余地があると考えている。もう 1 つは、元々我々が強い金融分野についてである。特に共同利用型ビジネスにおいて、それぞれの階層ごとの共同センタはさらに磨きがかかると思うし、新たな金融業界のサービスに拍車がかかってくる。また、日本の生命保険会社、銀行など金融業界の大企業のグローバルシェアがこの複数年中に、さらに拡大すると見ている。また、金融業界ではバーゼル規制を始め、国際的な制約が関ってくる。例えば、マネーロンダリング対策の必須化といった可能性もあるだろう。それらを踏まえて、この業界の IT 投資はかなり成長する。国内ビジネスは今年度を境にして上昇傾向にあり、リマーケティングの効果が効けば、国内もそんなに悲観することはないと思っている。ただし、この国内ビジネスの成長率は 2 桁%伸びるといったほどではなく、前述のとおり、行っても 1～3%といった水準と考えている。そうした場合、6～8 年のスパンを考えると、やはり海外がある程度の成長をしない限り連結での成長は難しい。現状当社は海外の利益をブレークイーブンにすることが最大の目標であるが、Global 2nd Stage では、海外売上高比率を 50%、すなわち海外でも 1 兆円規模の売上を計上するということをイメージしている。海外売上高は今期 4,000 億円、来期でも 4,300 億円超というレベルだが、決して不可能なことではないと考えている。M＆A 戦略に当社が本腰を入れたのは、ここ 6 年程度のことである。M＆A はタイミングなどなかなか思い通りにはいかないので、全く同じ程度の規模で M＆A が実施できるかは分からないが、過去と同様の規模で実施できるとすれば、決して不可能なことではない。また、M＆A の方針については、当社フリーキャッシュフローの範囲内で M＆A を行うというスタンスを現状変更していないが、もしとても良い案件があるなど環境に大きな変化があれば、そのスタンスに縛られず M＆A を実施する可能性もある。なぜ当社が Global 2nd Stage として海外の売上成長を掲げるのかと言うと、現状海外でのオーガニックグロースも非常に伸びてきてはいるものの、地域によっては当社のブランドはまだ 40 位～30 位程度と地位が低く、十分なビジネスチャンスを得られていない状況だからである。この 6～8 年のうちに、M＆Aも含め様々な施策を実行しながらグローバルにブランド地位を高めていき、

更なるビジネスチャンスを獲得していけば、この海外売上高比率 50%というのも決して無理な戦略ではないと考えている。こういったビジョン、夢を描いているのが Global 2nd Stage である。

Q4
海外ビジネスについて短期的な数値として、上期の実績は 34 億円の赤字であるが、今期の 30 億円の赤字計画は現時点では達成できると見ているか。また来期は、のれん・PPA 償却後でも黒字化を目指しているということでよいか。

A4
そのとおり目論んでいる。ただ、プレゼンテーション中いくつか申し上げたが、地域によって様々なリスクがある。我々は、昨年度期末でもお話したように、EMEA を正常化したいと考えており、これについては、ほぼ想定どおり進んでいる。EMEA 単体でも、現時点では黒字になってはいないが、今年度にほぼブレークイーブンにする。それ以外の地域では、北米は好調、Business Solutions でも今のところ順調である。しかしながら、リスクは様々なところにある。特に南米であれば、例えば、政情の問題や、現在あるわけではないが、訴訟問題が起こる、不採算案件が起こるといった様々なリスクを考えると、まだ十分リスクコントロールできているとは言えない。それらのリスクがこの下期にどの位出て、それをどうコントロールするかが最大の課題と考えている。
来期の話はまた来期の事業計画発表のときご説明するが、GB セグメントの目標はのれん・PPA 償却後でもブレークイーブンするというのが我々の直近の最大の課題なので、やはり GB セグメントについてはもう一工夫しないといけないというのが今の認識である。