Q1

2016 年 3 月期の増益要因について、海外ビジネスの改善や不採算案件の減少の金額、それ以外の要因等があるか等、詳細に教えて欲しい。

Α1

2016年3月期の増益要素は3つある。もっとも大きいものが、不採算案件の抑制である。2015年3月期は155億円の不採算案件が発生しており、2016年3月期は約50億円程度のリスクバッファを見込んでいるため、110億円程度の増益効果がある。

二点目は、GB の営業利益を黒字化することであり、30 億円程度は増益したい。

三点目は P&F、E-IT、S&T、全てのカンパニーで増収を計画しており、その増収から出てくる利益である。これらを合わせて 1,000 億円程度の営業利益に持ち上げたいということである。

Q2

増収について、確度の高いものと低いものがあると思う。例えば金融や公共の既存システムの更改というのは、ある程度確度は高く、E-IT の場合は確度の高いものも、反対に低いものもあるのではないか。2016年3月期の予想についての上ぶれ、下ぶれがどの程度あるか感覚を教えて欲しい。

A2

具体的にどの案件の確度が高いか低いかは申し上げられないが、2015年3月期の受注残高は、これまで同様、1兆3,500億円程度の水準にある。2016年3月期も同水準を見込むが、受注残高から2016年3月期の売上に展開される金額は、かなり読めており、固い要素である。したがってP&Fについては、そういった確度の高い要素が多い。

E-IT は売上全体に占める当期受注・当期売上の割合が大きく、その部分がどの程度増加するかはわからないが、過去のトレンドを踏まえて 2016 年 3 月期の計画している。

2016 年 3 月期の営業利益計画の 1,000 億円は、2015 年 3 月期が 840 億円であるため、160 億円の増益をするということ。不採算案件の抑制で約 110 億円、GB を営業黒字へと改善して約 30 億円、残りを単純に計算すると、約 20 億円を増収に伴う増益で確保するということ。原価率をどの程度で見るかというのはあるが、8 割程度であるとすると、2 割程度の粗利が生み出せるため、約 20 億円の増益のための増収は十分固いと考えている。

Q3

これまでの説明会では、Global 2nd Stage についての説明があったが、今回はない。具体的に何

かを始めたのか。2017年3月期以降の見通しについて少し教えて欲しい。

A3

まず誤解のないように申し上げなければいけないのは、Global 2nd Stage はコミットや事業計画ではなく、むしろビジョンと考えてもらったほうがよいということ。したがって期間も 2020 年頃まで、としている。今回の説明では Global 2nd Stage の話はしていないが、何か変わったということではない。ただし、2016 年 3 月期は現中期経営計画の最終年度であると同時に、2017 年 3 月期から始まる新しい中期経営計画を策定する年でもある。今回組織整備をする 1 つの理由は、先に組織を整備し、それを前提にして次期中期経営計画を考えたいということである。

次期中期経営計画を考える上では、様々な要素があり、"グローバル"が次の中期では非常に重要な要素になると思う。グローバルをどの程度成長させるのか、どういった方法論で成長させるのか、あるいは、どの地域で成長させるのかというのは、非常に重要なメッセージになると考えている。したがって、まだしばらくはお話できない。来年のこの時期には必ず申し上げることになるが、2016年3月期は次期中期経営計画を策定する年であるということで、ご理解をいただければと思う。

Q4

中期的にはもちろん売上成長を目指すと思うが、その成長率はどれほどなのか。

Α4

成長はもちろん目指すが、やはり利益をしっかりと上げることが必要だと思っている。NTT データグループとしては、国内でしっかりと利益を上げている間に、そのキャッシュフローを使った M&A により、海外ビジネスを成長させようとしている。なぜ成長戦略をとって Global Top5 を目指すことにしたかと言えば、海外での NTT データブランドの知名度がまだまだ低いからである。そのためブランディング戦略もやり出したわけだが、ある程度規模の成長をしなければ、グローバルの Tier1 ユーザに RFP をもらえない。プレゼンテーションの中でお話ししたダイムラー社の案件や、2014 年3 月期に受注した Yum! Brands やテキサス州交通局の案件は成功事例であるが、今後もこういった案件を獲得するには、まだまだ成長する必要があると思っている。それが Global 2nd Stage であり、海外と国内の売上を 1:1 にしたいということである。それは今でも変わっていない。この達成にはやはり M&A が非常に重要な要素になるため、どのくらいの期間で達成を目指すか、あるいは経済環境、為替等についてどう見るか等、次期中期経営計画の策定プロセスの中でしっかり検討したいと思っている。

また、グローバルでビジネスを行う際には、NTT データだけではなくて NTT グループとのアライアンス、リレーションも私は非常に重要な要素になってくると思う。Global 2nd Stage の 2020 年頃には、ある一定規模まで成長し、かつ海外でも利益がきちんと生み出せる仕掛けをしておきたいと考えている。2015 年 3 月期までは、国内で利益を生み出しても海外が赤字になってしまっている。

今後は、国内の利益率は維持し、さらにその上にグローバル利益を上乗せしていくので、状況は 大きく変化する。売上も利益もしっかりと成長するために、2017 年 3 月期以降の次期中期経営計 画の策定は、非常に大きな課題であると考えている。

Q5

ROE についてお聞きしたい。負債コストや資本コスト、適切な財務レバレッジに対する御社の考え 方の結果がROE だと理解しているが、どのような考え方で今のバランスシートを維持していている のか。また、内部留保や配当性向に対する考え方も教えてほしい。

Q5

現状を踏まえれば、資本効率を高める上での最大の課題は、いかに収益力を高めるかだと考えている。当然だが、事業投資は利益があって初めて成り立つ。そのときに財務レバレッジをどうするか、という論点は当然あるが、当社が様々な事業投資ができるのも財務規律やそれに伴う信用格付をしっかりと保っていることによるものであるので、それを維持している。また、信用格付の維持のためにもベースとなる収益を上げることが必要だと考えている。現中期経営計画で EPS の目標を挙げたのは、資本効率や収益力を向上させるという意識の表れである。

次に事業から生み出したキャッシュの配分に対する考え方である。次期中期経営計画の策定プロセスの中で、仮に海外の売上を今後5年程度で2015年3月期の2倍程度に成長させるとした場合、オーガニック成長だけでは2,000億円程度の成長にしかならないため、残りはM&Aなど別の手段で成長を求めなくてはならず、そのためのキャッシュフローも生み出さなくてはいけない、というような議論をしている。

そういったことを踏まえて、生み出すキャッシュフローをどのように配分していくかということを議論している。基本的には、利益創出が期待できるのであれば、事業投資に振り分けるキャッシュを厚めにするべきと考えている。ただし、everis 社を買収した 2014 年 3 月期などは、利益の落ち込みによりキャッシュフローが少なかった中、株主様への配当は安定的に実施してきた。2016 年 3 月期は 1,000 億円の営業利益計画であり、収益性のプラス基調が見えてきたため、今後のキャッシュフローも以前より生み出していけるだろうと考えている。自己株取得は今後検討しないわけではないが、自己株取得をするのであれば、もう少し事業投資にキャッシュを使い、長期的に収益力を上げていくようなサイクルにもって行きたいと考えている。

現状のバランスシートをどう捉えるかについては、純資産が 8,000 億円程度となっているが今の収益を軌道に乗せていければ、ROE は 8%程度には達すると考えている。ROE を中期経営計画の目標数値にするかは決めてはいないが、次期中期経営計画にどういった目標設定をして、そのためにはどんな手段を検討できるかはもう少し突き詰めて議論をしていく。それらの議論を踏まえてしっかりとお伝えできる段階になればお伝えしたいと思う。

Q1

2016年3月期の利益計画について、不採算リスクは売上高比0.3%程度の50億円に抑えるとしつつも、その割には営業利益率が高くない印象がある。不採算案件以外の案件での収益性に対する不安要素や、具体的な利益悪化要素があるのか。あるいは、保守的な計画なのか。

Α1

不採算案件については、既存の 6 案件は収束し、プロジェクト審査委員会等の不採算を抑止する方法論ができあがった。今後は事業本部制となるため、事業本部の中でも同様に取り組み不採算案件を抑止しようとしている。以前より申し上げているように、不採算案件を売上の 0.3%程度に抑えられれば、当社の事業規模であれば、仮にそれが発生をしてもリカバリーすることができる。そのリカバリーする要素は、基本的には、増収に伴う利益の積上げや管理費の削減である。2016 年 3 月期の利益目標が保守的ではないか、他にリスクがあるかという点については、現状、各セグメントの受注・売上の見込みを見ている限り、売上・利益目標に届かないといったリスクは少ないと見ている。2015 年 3 月期の受注残が 1 兆 3,500 億円程度あり、今年度の売上展開はほぼ確実に見えているからだ。

したがって、リスクは少ないが、もしあるとすれば、やはり GB の営業黒字化であると思う。GB の営業黒字化がなぜできると考えているかというと、主力である北米が比較的堅調である、というのが理由の一つである。現地ベースでの営業利益率も 10%程度であり、状況は良い。今まで状況が厳しかったのは、中国と EMEA であった。中国の不調は為替の問題であったが、為替へッジ等の対策を施したため、おそらく 2016 年 3 月期には業績が回復していくと思う。これが 2 つ目の理由である。そして 3 つ目は EMEA であるが、国別管理への再編や、トップマネジメントの入れ替えを実施したことで業績は回復してきている。特にイギリスやドイツの状況を見る限りでは状況は良い。したがって、EMEA については、ウクライナ等地政学的リスクはあるとはいえ、経済不況が再度起こるといった突発的なことがない限り、改善してくるだろう。これら地域が想定通り改善すれば、今回の計画は達成できると考えている。

Q2

不採算案件を除いた粗利率が悪化しているといったことはないか。商談において採算が悪化する 兆候は今のところ考えられないか。

A2

そういった兆候はでていない。

GB について、2016 年 3 月期の売上成長率 1.6%の計画であるが、ダイムラー社の案件等の話を きいても、もう少し成長しても良いという感覚がある。あまり成長しないと見ている理由を教えて欲 しい。

Α3

GB の地域ごとのビジネス状況は少し異なる。また、日本国内と GB では、受注残高等、継続性の高いビジネスの規模が違う。もちろん複数年にわたる BPO や ITO といった案件は海外にもあるものの、当期受注・当期売上といった案件の比率が高い。したがって、前年度売り上げたとしても次年度にはなくなるものがある。そうすると、前年度を超える売上をあげるためには、前年度のみに計上された案件分をリカバリーしなければならない。そういった要素が国や地域によってあるため、常に大きくオーガニックグロースができるわけではない。

また、日本の IT サービス市場の成長率について、多くのリサーチ会社はせいぜい 1%~2%と見ており、グローバルで見ても、1%~2%の成長をするというのは結構大変なことともいえる。

Q4

GB は受注残が潤沢にあるわけではないので、2016 年 3 月期の売上目標は保守的ということか。 収益性の問題はあるものの、中長期の成長を考えたときに、成長率が 2%弱となると、将来的な期 待値は下がる。5%程度はオーガニック成長できるといった目線であれば期待も持てる。

Α4

海外の成長率については冷静に見ている。海外では、さきほど申し上げたようにブランド力はまだ弱い。Tier1 のお客様とのリレーションがあれば、ある程度案件を織り込むことができるが、現状はあまりない。当期受注・当期売上の規模が大きいということは、対前年度比でプラスの売上成長をキープするには相当な努力が要る。

補足すると、海外は地域によって状況が違う。北米はマーケットが伸びているという背景や為替の影響もあり、2016 年 3 月期の北米の売上計画は対前期 10%程度の成長を見込んでいる。これまで状況が芳しくなかった EMEA については、今まで計画値を積極的に引き上げてきたものの、結果未達になってきたことや、また、例えばダイムラー社の案件が獲得できたとしても、それ以上の積み増しができるかは定かではないといった状況をフラットに見るなど、地域によって売上の積み増し方が異なっている。押しなべてグローバルの成長率が低いのではなく、売上を伸ばすところと、利益を優先するところを分けている、ということ。

なお、2016 年 3 月期はユーロ安に動く前提で計画を策定しているため、GB の売上目標については▲60 億円ほどの為替影響を織り込んでいる。

Q5

GB の利益率が改善する要因はなにか。リストラはせずに増収効果によって自然に改善するということか。

Α5

海外の場合は、日本国内と雇用環境が違うので、特に EMEA を中心に、継続的にリストラを行ってきた。2015年3月期にもリストラに関する特別損失を計上しているが、今まで打ってきた対策の効果が2016年3月期以降に出てくると考えている。単純に増収による利益の積上げだけでなく、前期まで発生していたコストを抑えることができるという点もGBの利益率改善につながる。

Q6

顧客分野別の受注高について、2016 年 3 月期で P&F の協同組織金融機関で受注が 200 億円以上増加する計画となっているが、大型の案件が見込まれているのか。

A6

お客様名は控えさせていただくが、ある 1 つのシステムが更改期に入り始めるため、その受注獲得を見込んでいる。

Q1

2016 年 3 月期の増益要因について、GB の改善で 30 億円、不採算案件の減少で 105 億円であるとすると、残るオーガニック成長が 25 億円しかない。売上高 1 兆円の企業かつ、事業環境が好調であるにも関わらず改善がわずかである。大型案件の更改によるマイナス影響がありつつも、それ以外の案件での採算性が向上するなど、マイナス要素とプラス要素を分けて教えて欲しい。

Α1

増益要素については、増収額に粗利率を単純計算すれば、50 億円程度はある。それが 30 億円程度の増益にしかなっていないということは、20 億円程度の減益要素があるということだが、それは次の成長に向けて様々な費用、例えば海外を含めた販売体制の強化等の費用を使いたいと考えているからだ。管理費は抑えていくが販売費を少し増やしたい。

また、原価率については基本的には改善方向にある。2015 年 3 月期は大型案件のカットオーバーがあったため、2014 年 3 月期に比べて、減価償却費等が約 150 億円増えており、それを含めて 840 億円の営業利益実績となった。2016 年 3 月期についても、減価償却費等は過去のトレンドから見て高い水準になると見ている。そういったことも織り込んだ上で 2016 年 3 月期の利益計画を策定している。

Q2

それでは、減価償却費等がどこかで安定してくる時期や、大型案件の更改が減少してくる時期について見通しているか。

A2

大型案件については、7 年~8 年程度のスパンで更改があるので、おおよそは見通している。 2015 年 3 月期同様、2016 年 3 月期も減価償却費等の水準が変わらない背景にはそういった大型案件の更改がある。 2017 年 3 月期以降の減価償却費ついては、もう少しお客様との契約見通しを精査してみないと分からないが、2016 年 3 月期の受注残高も高水準になると想定しているので、現状の水準がしばらく続くか、減るとしても若干、というイメージかもしれない。

Q3

減価償却費等の若干の減少が、7~8年かけて進んでいくイメージか。

A3

最近はお客様のシステム更改のタイミングも、従前のようにはっきりと読めない部分もある。決済

の 24 時間・365 日化の動きも入ってくると想定より早目に更改の動きが出る可能性もあり、数年 先となると予想しづらいところもある。

2016 年 3 月期について言えば、大規模システムのカットオーバーは全て見通せており、それぞれいつ更改となるかは分かっている。例えばこの 5 月の連休にも、あるシステムの更改を実施した。したがって、旧システムの除却損が計上され、新システムの減価償却費が計上され始める。2016年 3 月期にも、こういった要素が多々あり、それを織り込んだ営業利益計画であるとご理解いただきたい。

Q4

生産技術革新について、TERASOLUNA による開発の生産性向上の効果はまだ出てきていないのか。あるいは、効果はあっても市場競争のなかで顧客還元した結果、当社利益への貢献は少なくなっているのか。

Α4

以前からお話している生産技術の抜本的な革新については、現在 TERASOLUNA Suite の普及を進めている段階である。過去は、適用推奨という扱いだったが、2016 年 3 月期は適用可能なプロジェクト全てに適用する方針である。実際、この 4 年間で普及率は 4 倍程度に増加しており、その効果は確実にある。ただし、この効果すべてが当社の利益につながるというわけではなく、営業戦略として使っているケースもある。自動化ツールを使わない場合と同等の利益を当社が確保したとしても、他社に比べて当社の提示金額を安くすることができる。

こういった効果を社内的には把握しようと試みているが、なかなか検証は難しいため、現時点では 対外的にはっきりと金額効果をお話できないが、間違いなく効果はある。

Q5

競合他社の中には、2 桁の営業利益率を実現している会社もある。有力なパッケージソフトを保有していなくても海外では 2 桁の営業利益を出している SI 企業が多い。生産技術革新の効果を含めて、当社は中長期的にどの程度の営業利益率を目指していけるのか。

Α5

営業利益率については、現状のセグメント別では水準に差があったが、新しい組織・分野ではおよそ同様の規模の売上、営業利益になると思う。全体としての営業利益率は 8%程度を十分に出せる実力が出てきていると考えており、その水準は維持していきたいと思っている。

Q1

営業利益に対する為替変動の感応度はどの程度か。

Α1

営業利益への為替影響はほとんどないと見ている。売上・コストどちらにも影響があるため、利益にはあまり影響を及ぼさない。海外子会社の利益が赤字であると、外貨高によって赤字幅が大きくなる可能性があるが、2016 年 3 月期はブレイクイーブンにするため、為替変動は利益に対してほとんど影響を及ぼさないと思う。

Q2

現状の GB の地域別の利益水準と、2016 年 3 月期の方向感について教えて欲しい。

A2

2016年3月期の利益水準について、北米については、先ほど話があったように、営業利益率で約10%である。2015年3月期は10%を超えているので、その前後で推移している。EMEAは現状赤字である。Solutionsについては、本来5%程度の営業利益率をコンスタントに達成することを期待しているが、クラウド対応の遅れや地域展開の関係で、3%水準というのが実態である。ここ1~2年でまずは5%水準に引き上げるというような目線でいる。

北米は 10%の利益水準の維持、それ以外は最低 5%水準を目指すようにと各リージョンの CFO には指示を出しており、その方向感で今後動いていくのではないかと考えている。ただし、2016 年 3 月期にすぐに全てが 5%水準となるかというと、まだまだ厳しいというのが正直なところである。

Q3

EMEA の赤字について、リストラの効果は出ていて、ブレイクイーブンになるのは、ある程度見通せているというふうに理解をしてよいか。

Α3

その認識で問題ない。

Q4

当社が IFRS に移行する可能性はあるか。

Α4

今回の決算短信に、今後の会計基準の選択に関する基本的な考え方を記載した。現在、2019 年 3 月期から IFRS を適用する前提で検討を開始している。当社の場合は、NTT との関係もあるため、NTT グループにおける適用時期と同期する形で進める。当社グループには既に IFRS を適用している海外子会社もあり、グループマネジメントの観点からも IFRS 適用の必要性があるので、具体的な検討に入っている。

Q1

配当の考え方について確認したい。過去一度も、利益が悪化しても配当金額を下げなかったが、 一方で増益局面では配当性向は大体 30%程度を意識していたと思う。2016 年 3 月期の配当は、 増配の結果、配当性向で 35%となるが、これは 35%に目線を上げたということか。仮に 2017 年 3 月 期に利益が 10%成長した場合、年間配当額を 80 円に増配することを期待していいのか。あるいは、 利益が 10%成長しても、70 円維持という可能性があるのか。

Α1

当社の配当についての考え方は、配当性向はもちろん考えているが、安定的であることを重要としている。そのため、例えば不採算案件が発生し、営業利益が大きく落ち込んだ 2014 年 3 月期も、配当金は据え置き 60 円とした。そのときの配当性向は 70%を超えていたが、そういった利益のぶれを株主様への配当に連動させる必要はないと考え、安定的に配当しようと考えている。基本的な配当性向の目安としては、従来の 30%程度から変化しているわけではなく、残りのキャッシュフローは将来の成長のための投資として是非使いたい。

今回増配する理由は、2016 年 3 月期の EPS200 円達成という観点もあるが、当社の利益水準が将来的に再び大きく落ち込んでしまうとは、現時点ではあまり想定できないからだ。今後高まっていく利益水準を踏まえれば、一株当たり 70 円の水準は安定的に配当できると考えた。利益水準がより高まれば、更なる増配も考えたいところではあるが、現状では 70 円の配当金を支払うだけの利益は生み出せると考えている。

Q2

成長投資に関連して、エリアカバレッジ拡大のための M&A というのは一巡し、機能面での M&A は引き続き検討するという話があったと思うが、グローバル案件が増えていく中で、機能面についてどの辺りが足りないという認識でいるか。

A2

エリアによって異なる。北米は、比較的当社単体と似たような顧客層を持っている。公共分野もあれば、バンキング向けビジネスも、保険業界向けビジネスもあるが、当社としては例えばヘルスケア分野はもう少し伸ばしたいと考えている。EMEA もまた、国によってまったく異なるので単純には言えないが、例えば当社のスペインやイタリアの拠点ではテレコム分野で強みを持っているので、イギリス、ドイツでもテレコム分野における強みを伸ばしシナジーを発揮したい、というのが一つある。また、ドイツでの自動車産業向けビジネスや、SAP ビジネスについては、既に強みのある分野でシナジー効果も発揮できるので、更に強化したい。

少々やっている程度なので、伸ばしていきたい分野である。

APAC は市場特性として他地域とは異なる要素もあるため、当該地域 CEO と議論しながら、各国・地域の特性に合わせた M&A のパイプライン作りを現在行っている。

Q1

2015年3月期の不採算案件の金額は連結で155億円とのことだが、既存大規模6案件とそれ以外に分けるとどのような内訳になるのか。

Α1

既存大規模 6 案件で 75 億円、その他の案件で 80 億円、トータル 155 億円である。

Q2

既存大規模6案件以外の不採算が非常に高水準に見えるが、その理由を教えて欲しい。

Α1

ご指摘のとおりで、当社はその部分を 50 億円程度に抑えたいという思いがある中で、2015 年 3 月期は合計で 80 億円の小規模な不採算案件が発生している。2014 年 3 月期のように非常に規模の大きな案件はなかったが、10 億円を超えるような案件が 4 件ほど発生している。2014 年 3 月期の大規模な不採算案件発生を受けて、様々なアクションを起こしたが、今回不採算化した案件は、そのアクションを起す以前に受注した案件であった。これらについては、プロジェクト審査委員会等の手法を各事業本部にも展開していくことで、目指す 50 億円程度に押さえ込んでいきたい。

Q3

2016 年 3 月期の GB の損益改善について、その要因分解を教えて欲しい。2015 年 3 月期の GB ののれん償却費除き営業利益は対前期で 57 億円の改善となっているが、そのうち everis の連結拡大影響はどの程度あるのか。また北米の営業利益については、円ベースでは円安影響により増益になっていると思われるが、その影響分とそれ以外の増益分はどれほどなのか、分解して教えて欲しい。

Α3

2016 年 3 月期の北米の営業利益については、日本円ベースで 10 億円程度の増加を見込む。 EMEA では、継続的に発生していた予定外のコストが 2016 年 3 月期には発生しないということや、 増収に伴う粗利の増加が増益要素である。

また、(2015 年 3 月期の everis 連結拡大影響については、PPA 償却費があるため、everis 単体ではほとんど利益は出ていないと理解して頂いてよい。)

更改計画が止まっていた年金の次期システムについて、そろそろアプリケーションの次期開発が 開始される時期になったのではないかと見ており、当社の今後数年間の業績にもある程度大きく 影響してくると考えるが、この案件について中長期的な見通しを教えて欲しい。

Α4

年金システムについては、もちろん最適化計画が再開する動きがある。その最適化計画が動き出す前にマイナンバー対応が先行するので、その対応案件について当社も受注し確実に進めているところである。最適化計画と言われている部分の調達は今後動き出すと思うが、現在はお客様から計画提示が出され始めた段階であるので、当社としては、過去のノウハウや実績をもとにしてお客様に諸々進言しているところ。今はそれ以上の回答は差し控えさせて頂きたい。

Q5

年金システムについて、2016 年 3 月期に調達が始まるというよりは、2017 年 3 月期以降に具体的な動きが出始めるという見方でよいか。

Α5

2016年3月期中に調達に向けた動きが始まると思っている。