

## 質問者 1

### Q1

不採算案件 107 億円について、どのような案件で発生し、現在どのような状況となっているのか確認したい。

### A1

第 2 四半期に発生した不採算案件のうち、10 億円以上の損失を引き当てた案件が 4 件あった。その内訳は、公共で 2 件、金融で 2 件となっている。このうちの多くはプロジェクト審査委員会発足前の受注案件である。

不採算案件の発生原因はそれぞれ異なっているが、従来大きな不採算案件の原因分析を行うと、新しいお客様、新しい業務アプリケーションの開発、新しいテクノロジーの採用、のいずれかに該当していた。よって、それらの要素に該当し、かつ原価が 20 億円以上の案件を対象として、プロジェクト審査委員会が発注審査を行ってきており、現在までに 19 件の審査を実施している。

今回不採算となった案件のうち、プロジェクト審査委員会発足後に受注した案件については、一部のシステム構築要件に新しい試みや変更はあったが、既存のお客様の案件であった。なぜ既存案件が問題化してしまったのかについては、我々も分析を実施し原因を掴んでいる。既存のお客様の案件であるという認識だったため、案件の進め方やお客様のご希望を我々は理解していると思い込んでいた。しかし、環境の変化や、世の中の技術の変化を受け、お客様は従来とは違った新しい取り組みを実施したいというご要望をお持ちになっていた。こういったお客様の変化に対して、受注の段階で認識に不足があったことが、問題化の原因として一番大きかった。

今回発生した 4 件については、下期も開発が続き、来年度にまたがる案件もあるため、十分に先々まで見越して損失を計上している。また、約 2 年前に発生した大規模不採算 6 案件とは原因が異なるため、現時点ではコントロール可能だと思っている。

ただし、今回発生した不採算案件の開発が下期も続くということは、追加損失が今後発生するリスクはゼロではない。不採算案件の損失については、連結売上高比率の 0.3%以下に抑えられるとベストだが、できれば 0.5%前後、悪くても 1%以内には抑えたいと従来から申し上げているように、仮に下期で追加損失が発生したとしても、通期で連結売上高比率の 1%以内にはコントロールできると見込んでいる。

### Q2

公共と金融に分けると、不採算額はそれぞれいくらか。今回の不採算案件について、最も長く続く案件の終了時期はいつ頃か。また、プロジェクト審査委員会が発注する前に受注した案件は、この 4 件で終わりという認識でよいか。

### A2

公共で約 60 億円、金融で約 40 億円、それに他の少額案件を合わせて合計 107 億円になる。全ての案件が完成するまで、あと 1 年ぐらいはかかると認識している。

今回プロジェクト審査委員会では対象外としていた既存案件が不採算化したため、難易度や発生している問題のレベルに応じた審査対象範囲を広げるという対策を打っている。

Q3

電力小売自由化に関連するビジネスについては現在順調ということだが、もし託送関連も手掛けしているとしたら、今年度に需要がピークとなり、来年度以降は反動減があると予想しているがどうか。

A3

東京電力様に加えて、東京電力様以外の電力会社とも案件に取り組んでいる。また、最初に取り組んだ案件はスマートメーター管理であるが、それ以外の分野においても、複数の案件が現在進んでいる。さらに、電力業界は発電、託送、小売に分かれ、小売については、既存の電力会社以外のプレイヤーが市場に参入してくるため、電力ビジネスの市場は引き続き大きくなる可能性があるかと理解している。

## 質問者 2

### Q1

不採算案件について、107 億円の内、新規の不採算案件はどのぐらいか。また、不採算案件の原因について、マクロの環境変化に基づくものなのか、それとも新規のチャレンジ度の高い案件を受注したというような NTT データ固有の要素なのか、背景をもう少し詳しく教えてほしい。

### A1

今回発生した不採算案件については、プロジェクト審査委員会が始まる前に受注していた案件が多く、また、既存のお客様の案件が多かった。不採算損失額が 10 億円以下の案件の中には、もちろん新規案件もあるが、10 億円以上の損失を引き当てた 4 案件については、既存のお客様の更改案件に対して、我々とお客様との間で認識のずれがあったことが主な原因だとご理解いただきたい。

### Q2

約 2 年前に発生した大型の不採算 6 案件の中には、既存のお客様の新しい領域に取り組んで問題化した案件があったと思うが、今回は既存顧客の既存領域で問題化したという理解でよいか。

### A2

今回の不採算案件についても、旧来のシステムと全く同じ内容で更改したというものではなく、既存システムをベースに様々な新機能等が付加されており、複合的な要素により問題化したとご理解いただきたい。

### Q3

セグメント別の利益について、計画対比での進捗状況を教えてほしい。上期は不採算案件により社内計画から下振れしたものと想定しているが、グローバルセグメントの利益については、赤字が縮小してはいるものの、通期の黒字達成に向けてどういう進捗状況だと認識しているか。また、全社の通期利益計画に対しても進捗は少し弱いと思うが、下期にコスト削減のような改善余地がまだ残されているのかどうか、コスト削減をする意思があるのかどうか教えてほしい。

### A3

グローバル分野については、当初の計画より若干進捗が遅れていると考えている。また、マイナス要因となっているのは、基本的な営業力の問題などではなく、2015 年 7 月に北米で M&A を実施し、のれん償却費が増加したこと、また為替の影響でものれん償却費等が膨らんだことが主な要因だと理解している。地域ごとに多少進捗状況の違いはあるが、基本的に全ての地域で概ね

計画どおりの方向で進捗している。また、海外のグループ会社は、上期よりも下期の方が売上高も利益も大きいといった季節性があるため、もちろん様々なリスク要因はあるものの、目標達成に向けての取り組みを引き続き強く進めるという状況である。

また、全社の状況について、営業利益 1,000 億円の進捗状況を不安視する向きもあるかもしれない。確かに不採算案件だけを見ると、通期で 50 億円という予想に対して上期のみで 107 億円となっており、既にアナリストの方々の予想も超えてしまっている。しかし、幸いなことに、受注高及び売上高が好調なため、当社単体の粗利益が上期だけでも約 40～50 億円の対前期比プラスとなっており、下期も同じような状況が続くと見込んでいる。また、昨年度の下期に比べると償却・除却負担が約 20 億円減少することによる原価の改善も含めて、合計で約 70 億円は利益改善を期待できると見込んでいる。

それ以外にも、販管費の効率化によってもう少し利益改善できる余地があると考えている。よって、不採算損失額が 107 億円から仮に許容範囲の上限である連結売上高比率の 1%レベルへ近づいたとしても、営業利益を目標の 1,000 億円レベルにコントロールすることは可能だと考えている。

Q4

国内のお客様についてはあまり IT 投資動向に変化がないと理解したが、北米と EMEA において、世界的な景況感の変化に伴うリスクについてはどのように見通しているか。

A4

北米については、様々なリスク要因が下期に想定されるものの、アメリカ経済について大きな変化はなく順調に推移していくと考えている。中国の景気減速が、南米や東南アジア、欧州にも大きな影響を与えると想定されるが、我々のビジネス環境においては、北米は基本的に問題ないと見ている。

欧州については、もちろん国ごとに経済状況等が異なる。ドイツはフォルクスワーゲン問題による経済への影響が少し心配ではあるが、イギリスとともに比較的環境は良いと考えている。しかし、南欧や東欧地域の状況、あるいは難民の問題が下期にどう影響してくるかについては、注視する必要があると考えている。

Q5

来年度から始まる次期中期経営計画に関連して、グローバル分野について聞きたい。計画上は今年度に営業利益のブレークイーブンを達成し、来年度以降は黒字化だと理解しているが、過去 3 年間は売上高拡大を重視していたように思う。次期中期経営計画に向けては、引き続き売上高の拡大を重視して M&A 中心の戦略を取るのか、それとも早期の黒字化に向けて従来以上に利益を重視するのか、方向感について教えてほしい。また、利益確保のための方法を今後変えていく可能性があるのか教えてほしい。

A5

次期中期経営計画は 2016 年 5 月の発表に向けて現在検討中であり、今日の時点で話すことはできないが、我々は中期経営計画とは別に、「Global 2nd Stage」というグローバルの戦略を含めたビジョンについて既にお話している。このビジョンの達成時期は、東京オリンピック及びパラリンピックが開催される 2020 年ごろをイメージしている。その頃には、我々は国内と海外の売上高比率について、概ねイーブンにしたいと考えている。現在、国内売上高が約 1 兆 500 億円あり、2020 年度に約 1 兆 1,500 億円から約 1 兆 2,000 億円を期待した場合、海外売上高は少なくとも 1 兆円は必要になる。ご存知のとおり、昨年度のグローバル分野の売上高はまだ約 4,500 億円であり、オーガニック成長だけではおそらく 2020 年ごろには 6,000 億円程度までしか拡大できない。よって、海外売上高を 1 兆円にするためには M&A が必要だと考えている。したがって、まだ次期中期経営計画においてどうするかはお話できないが、少なくとも約 5 年先まで見据えた「Global 2nd Stage」達成のためには、引き続き M&A は重要な戦略の 1 つになると考えている。

また、グローバル分野の利益については、既に関示しているとおり 2018 年度から IFRS に移行するため、今年度の通期予想でものれん償却前で約 140 億円の営業利益を稼ぐ力がある。しかし、営業利益率はまだ約 3%なので、少なくとも 5%ぐらいまでは引き上げていきたいと思っている。今まで、特に EMEA が大変苦しんでいたが、構造改革がほぼ完了し、今年度は当初計画通りの進捗である。また、外部環境変化に伴うリスクはあるものの、北米の営業利益率は 10%近い数字を引き続き維持できると想定している。グローバル分野については、1つ1つ問題を解決していくことにより、オーガニックの部分で営業利益率の向上は目指せると考えている。さらに、次期中期経営計画では IFRS へ移行しているので、収益面に関してのれん償却負担の問題は除かれると考えている。

### 質問者 3

#### Q1

公共の2件と金融の2件の不採算案件について、それぞれプロジェクト審査委員会が発足する前に受注した案件か。もしプロジェクト審査委員会発足後に受注していたとしても対象外の案件だったのか。また、今回の不採算案件の発生を受けて、現在のプロジェクト審査委員会の審査対象は、既存のお客様と新規のお客様の分け隔てなく、全て審査対象になっているという理解でよいか。

#### A1

正確に説明すると、4件のうち1件はプロジェクト審査委員会の発足後に受注した案件だったが、既存のお客様の案件であったため、審査方法は通常のプロジェクト審査委員会の観点と異なっていた。

既存のお客様に関する案件であったため、新規のお客様の案件と比較して、評価の仕方が少し弱かったと考えている。

#### Q2

4件の不採算案件について、カットオーバーやサービス開始の時期はいつ頃か。また、追加コストを確定させ、全額を引き当てているという理解でよいか。

#### A2

4件の不採算案件のうち1件については、既にサービスを開始している。残りの3件については、来年度以降順次サービス開始予定である。

追加コストについては、現時点で見積もることのできる範囲を適正に損失計上している。

また、不採算化した案件については、改めてプロジェクト審査委員会で原価増の内容を精査した上で引き当てを行っている。

#### Q3

プロジェクト審査委員会で実施した原価精査方法は、約2年前に発生した6つの不採算案件発生時と同様か。また、第1四半期及び第2四半期の会計期間で発生した不採算の金額はそれぞれいくらなのか。

#### A3

原価精査方法としては同じである。

不採算案件は、第1四半期に12億円、第2四半期に95億円計上しており、上期合計107億円となっている。

Q4

今年度の不採算案件について、連結売上高比率の1%に収めたいということだったが、仮に150億円になったとしても、営業利益目標の1,000億円を達成できる水準であるという理解でよいか。また、来年度の不採算案件の目標について、0.3%以内であれば50億円、0.5%以内であれば多くて70~80億円という理解でよいか。

A4

不採算案件の発生について、完全にゼロにすることは出来ないと思っている。不採算案件は起こさない方が良いに決まってはいるが、その方針を採れば成長戦略を遂行できなくなるので、連結売上高比率で申しあげると、0.3%以下が理想的、事業計画を策定する際はある程度リスクバッファを見込んで0.5%ぐらいは想定し、どんなに悪くても不採算案件を1%以内に抑えるという考えである。現在、売上高は想定を上回っており、不採算案件での損失をカバーできる余地が広がってきている。したがって、不採算案件が仮に1%以内の範囲で起こったとしても、約2年前の大規模不採算案件の発生時のような業績予想の下方修正を行わずに済むようコントロールできると考えている。

来年度の不採算案件の目標感についてはご理解の通りだが、一番重要なことは、審査対象の中心を新規のお客様案件として発足させたプロジェクト審査委員会において、既存のお客様の中から不採算案件が発生したことを受け、審査対象の幅を広げたことである。これにより、我々は全てのチャレンジングな案件を毎月1回は経営会議の中で棚卸しすることで、もし仮にうまくコントロールできなかった案件が出たとしても、その予兆を早い段階で発見し、損失を小さくすることができる。したがって、プロジェクト審査委員会の運営方法、予算、体制を、来年度以降はより手厚くした上で、不採算案件による損失を0.5%以下に抑えられるように努力していきたいと考えている。

Q5

プロジェクト審査委員会発足後に受注した案件の中で不採算案件になったのは今回の4件のうちの1件であって、それ以外の3件については、プロジェクト審査委員会発足前である2014年3月期の上期以前に受注した案件という理解でよいか。

また、プロジェクト審査委員会の審査対象を広げ切った現在の審査水準が今後も続くのであれば、来年度以降の不採算額は構造的には50億円くらいに収まるという認識でよいか。

A5

ご理解の通り、今回の4件の不採算案件の中でプロジェクト審査委員会発足前の案件は3件、発足後の案件が1件となっている。

また、今回のプロジェクト審査委員会の体制強化等により、引き続き管理を徹底していく。

Q6

今年度について、不採算案件が 150 億円になっても営業利益が 1,000 億円を達成できるようにオペレーションを徹底するということだが、来年度については、不採算案件の縮小や売上高拡大、グローバル分野の業績改善等による増益効果が見込まれるとして、どれくらいの営業利益水準を期待しているか。

A6

次期中期経営計画を含めて来年度以降の計画については現在検討中のため、詳細については申しあげられないが、現在の受注高や受注残高の状況に基づき、来年度の売上高についてある程度は推察できると思う。ただし、受注が計上されるのと同じ年度内に売上が計上される案件もそれなりの比率を占めており、その予測のためには、来年度の日本経済や我々のお客様の取り巻く環境がどうなるかの分析を引き続き実施する必要がある。そういった分析を十分行ったうえで、2016 年 5 月には、来年度の計画も含めた次期中期経営計画についてお話ししたいと思っている。また、我々は今回の第 2 四半期決算発表において通期予想を修正しなかった。したがって、受注高も売上高も営業利益も当初目標を達成できるように努力することを、今ここで申し上げているとご理解いただきたい。

もちろん、想定外の不採算案件の発生などリスクも意識しなくてはならないが、昨年度に比べて生産性が向上したことにより上期の原価率が改善しており、下期は減価償却費等の負担減少を織り込んでいるため、我々としては粗利益の改善による増益に引き続き取り組む。

さらに、グローバル分野について、上期で 32 億円の赤字となっているが、Carlisle & Gallagher Consulting Group, Inc.を子会社化したことによるのれん償却影響や、下期に利益計上される比率が高まることなど、様々な要素について分析を行いながら、通期でのブラックゼロを達成できるように努力していく。

事業環境が変わるリスクなどもあるので、お含み頂きたい部分もあるが、少なくとも今回、通期の事業計画を変えないということは、下期についても努力の余地があり通期目標を達成できる可能性が十分あるものだとご理解いただきたい。