

## 質問者 1

### Q1

2017年3月期業績見通しについて、国内事業の営業利益の増益要因について、不採算案件による損失や退職給付債務の割引率変更、外形標準課税の影響も含めて教えてほしい。

### A1

国内事業の増益要因については、2016年3月期と同様に、受注残高からの売上展開によって増収となり、それに伴って粗利益が増加することが一番大きい。そういう意味では2016年3月期と傾向は似ているが、その内容は変化してきていると感じている。例えば、2016年3月期では、ユーティリティ業界における案件や、流通業界におけるオムニチャネル関連案件により収益が増加したが、それらの案件について2017年3月期も同じ水準の収益に達すると見込んでいるわけではない。すなわち、これら対前期からの反動減要素はあるものの、新たな案件によって増収・増益を狙っているとお考え顶きたい。

また、退職給付債務の割引率を1.5%から0.5%に変更した影響については、国内で約50億円のマイナス影響を織り込んでいる。

不採算案件については、各セグメントにおいて徹底的に不採算案件を抑制し、利益改善に取り組むが、過去の傾向を踏まえれば、全社的にはリスクバッファを織り込むことが妥当だと考え、80億円の損失を織り込んでいる。

したがって、不採算案件が80億円未満になれば、営業利益は1,050億円以上になる。

### Q2

2017年3月期の海外におけるのれん償却費の増加理由について教えてほしい。

### A2

2016年3月期の海外におけるのれん償却費については、当初、約150億円を想定していたが、EMEA傘下のNTT DATA Brasilの再編を契機にEMEA全体の将来計画を精査した結果、EMEAにおけるのれん減損が発生した。そのため、営業費用として計上予定だった約30億円ののれん償却が、減損損失として特別損失へ計上されることとなり、2016年3月期ののれん償却費は約120億円となった。ただし、EMEAにおけるのれんについては依然簿価が残っているため、2017年3月期業績見通しでは、2016年3月期の当初予想と同様にのれん償却費が約150億円となる。すなわち、増加しているように見えるが、特に新しい要素が加わったということではない。

### Q3

2017年3月期業績見通しについて、定率法から定額法への有形固定資産の減価償却方法の変

更影響は軽微ということだが、なぜか。

A3

減価償却方法については、今までハードウェア等の固定資産について定率法を採用し償却してきた。サービス開始直後の減価償却費については、定率法を定額法にすることで減少するが、今回の有形固定資産の減価償却方法の変更影響については各分野で差がある。公共・社会基盤分野の変更影響は僅少で、金融分野は約 20 億円利益にプラス影響があり、法人・ソリューション分野は約 20 億円のマイナス影響となっている。一律に同じ期間で減価償却する訳ではなく、個別の契約に基づいた償却期間で減価償却を実施し、必要に応じて除却も実施するなど、資産個別にさまざまな再計算をした結果、2017 年 3 月期は利益のプラス影響があまり出てこない年度となった。

なお、設備投資やその完成タイミングによって変動するが、2018 年 3 月期以降の数年間、数十億円ずつプラスの効果が出てくる可能性もある。

Q4

2016 年 3 月期の不採算案件による損失は 159 億円だったが、2017 年 3 月期はいくらを見込んでいるのか。

A4

2017 年 3 月期については対前期で 79 億円の改善を見込み、80 億円を経営のリスクバッファとして計画している。

Q5

2017 年 3 月期の営業利益は 41 億円の増益計画だが、不採算案件の抑制による増益影響を除けば減益なのか。退職給付債務の影響もあるのか。

A5

退職給付債務の割引率変更影響による約 50 億円の減益影響と、のれん減損により 2016 年 3 月期では一時的にゼロとなった EMEA におけるのれん償却費が、2017 年 3 月期は約 30 億円計上される影響の、合わせて約 80 億円のマイナス影響があるものの、不採算案件の抑制による 79 億円の増益と、グローバル分野を含めた増収及び収益性の改善等によるプラス影響により、全体として 41 億円の増益計画とした。

したがって、不採算案件の抑制による利益改善影響を除いたとしても、減益計画だとは思っていない。

Q6

2017年3月期における外形標準課税など、税金関連の影響について教えてほしい。

A6

2017年3月期の税金費用等については、国内税制改正による実効税率の低下等により、対前期で約30億円の減少見込みとなっている。

なお、営業費用における外形標準課税の影響は軽微である。

Q7

新中期経営戦略の見通しについて、Global 2nd Stage に向かって M&A を含めて海外の売上高を伸ばしていく戦略となっている一方で、国内事業については既に約1兆1,000億円の売上高となっている。国内について成長率は低いものの、今後も事業拡大を目指していかなくてはならないと考えているが、どう考えているのか。

A7

2016年3月期の国内売上高が1兆1,000億円を超えたが、ご認識の通り今後も事業拡大を目指していく考えである。

Q8

営業利益率について、国内については不採算案件が減少すれば、新中期経営戦略として10%を目指さなくてはならないのではないかと。また海外は、1兆円規模の売上高を今後目指していくとのことだが、のれん償却前でどれくらいの利益率を目指していくのか。

A8

まず前提として、具体的な新中期経営戦略の目標値については、海外での大型買収が完了した後に発表することをご了承いただきたい。そのご理解を頂いた上で、現時点での考えを述べる。国内の営業利益率については仰るとおり、不採算案件を減少させて10%を目指す、という考え方はある。

一方、海外の営業利益率については、地域によってかなり違いがある。のれん・PPA 償却前で見えた場合、例えば北米は営業利益率が10%近くとなっており、ヨーロッパでも、既に everis や itelligence では営業利益率を5%ぐらい生み出す力がある。それぞれの現状を踏まえれば、PPA 償却費を織り込んだとしても、海外ののれん償却前営業利益率は、現状の2.4%から、少なくとも5%ぐらいまでは新中期経営戦略によって高めていけるのではないかと考えている。

Q9

仮に国内の売上高 1 兆 1,000 億円に対して営業利益率 10%を目指すとするれば、国内では営業利益率が 1,100 億円となり、海外の売上高 1 兆円に対して 5%を目指すとするれば、営業利益は 500 億円、全社で合計すれば 1,600 億円の営業利益を目指すさなくてはならないと思うが、考え方として合っているか。

A9

仮にすべて順調に進んだとしたら、我々としてもそのレベルを目指したいと思う。ただし、幾つかのリスクファクターが存在する。我々にとってコントロール可能な要素とアンコントロール可能な要素があると思うので、それらを中期的にどのくらい見込むか整理しておきたい。

Q10

国内事業について、おそらく幾つかの大規模プロジェクトが今後立ち上がってくると考えている。例えば、年金システムなどが国内でさらなる大規模プロジェクトになっていくと考えているが、国内市場の成長はどのくらいを見込んでいるのか。

縮小する部分もあると思うが、NTT データは今後も市場成長率をアウトパフォームしなければいけないと考えている。

A10

我々は公共・社会基盤分野と金融分野で、いわゆる社会インフラとなるような大規模プロジェクトを幾つもやっている。これらは当然、8 年とか 10 年など一定周期ごとに更改していくが、更改する度にダウンサイジングしている。縮小更改の場合、売上高は減少し、営業利益の絶対額も減少するが、これらの大規模プロジェクトは日本の根幹を支えるものであり、我々自身のノウハウがあるため、何とでもやり続けようと考えている。ただし、そのようなプロジェクトで営業利益率 10%はまずできないと思う。もちろん、ソフトウェア開発の自動化などによる生産性改善に向けて我々が努力すれば、営業利益率を上げることができるかもしれないが、ソフトウェア開発自動化によって生み出された利益は、お客様にも還元していくことになる。したがって、その中で営業利益 10%を維持するというのは非常に厳しい話である。

一方、以前から申し上げているように、いわゆる企画型プロジェクトと言われているものは、我々自身が企画したアプリケーション等を提供し、不特定多数のお客様にご利用いただくビジネスモデルであるため、コストとプライスがリンクしない。よって、営業利益率を高めることができると考えている。

全体の営業利益率はこれらの組み合わせによるが、仮に不採算案件がゼロであれば、現時点よりも営業利益率が高くなることは事実であり、是非そこを目指していきたいと考えている。

ただし、我々は研究開発費をもっと増やしたいと考えている。研究開発費の増加により営業利益

率は押し下げられるが、それでも必要なものには取り組んでいきたいと考えている。

## 質問者 2

Q1

従業員からすれば、前中期経営計画の中でダイナミックにグローバル化したので変化を常に感じていると思う。しかし、投資家から見ると、前中期経営計画の達成に対していま一つ感動や変化を感じられない。

NTT データの規模の大きさを背景にして、これまで海外の M&A に相当投資しているにも関わらず、営業利益率が 2~3%というのは非常に寂しい。社長の任期は 4 年かもしれないが、10 年くらいの長期スパンで強力に推進していく必要がある。

海外ののれん償却前営業利益率が 5%になってくれば、新中期経営戦略の最終的な目標であるグローバルシナジーを実現できるのか。

また、グローバルシナジーが出てくるタイミングと、現在の M&A 戦略が果たして正しいのかどうかを含めて、改めて海外事業を推進する必要性を教えてください。

A1

我々がグローバル戦略に足を踏み出したのは約 10 年前である。当時の私はボードメンバーになったばかりだったが、当社の今後に関する議論の中で、国内市場で 10%近いシェアを持ち、公共分野や金融分野に強いと言われていた当社のままでも良いのではないかと考える人もいたと思う。しかし、日本の今後を 10 年、30 年、50 年という長期的なスパンで見た場合に、IT は絶対必要とされるものの、その時まで我々がどのくらいの収益を伴った成長ができるのか、かなりの疑問を持たざるを得なかった。

また、日本の多くのグローバル企業は、30 年、40 年の歴史で海外進出している。当社が海外進出を始めた約 10 年前は、そのようなお客様に対して我々がサービスを提供しようと思っても、お客様の海外拠点をサポートする体制がなかったため出来なかった。一般事業法人のお客様のところへ、「当社には力があるので、どうぞ仕事をお任せください。」と伝えても、お客様から「それでは、ニューヨークとロンドンの仕事を任せたい。」と言われたときに、「申し訳ございませんが、今すぐには対応できません。」と言わざるを得なかった。

もし我々が公共分野と金融分野だけに事業を集中し、低成長な日本の市場と運命をともにするのであれば、海外市場へ進出しなくてもいいのかもしれない。

しかし、我々は企業である以上、株主・投資家の皆様に対しても、事業を発展させて、その中から利益を還元しなければならないと考え、グローバル戦略に足を踏み出した。

また、IT サービス業である我々は、サービス業がグローバル化をするというのは一体どういうことかという質問を度々受ける。

例えば製造業の企業であれば、自動車や船舶、あるいは電化製品などの素晴らしい製品を海外の工場で製造し、グローバルに販路を広げられることもできると思うが、我々の IT サービス業はそうではない。それぞれの国ごとにお客様の状況などが全く異なる。

例えば、日本では IT 技術者のうち、お客様側企業に所属している IT 技術者が約 3 割しかいない

ため、我々のように多くの IT 技術者を有している IT ベンダーがさまざまな案件を推進している。一方、アメリカではお客様側企業に約 7~8 割の IT 技術者が所属しており、日本とは正反対の比率となっている。海外でもフルアウトソーシングでお客様の数千人分の IT 業務を請け負うことにも取り組んでいるものの、お客様側で出来ない部分だけを我々 IT ベンダーがサポートする場合も多いのは、こうしたマーケットの違いがあるからだ。

IT サービス業は国ごとにビジネスモデルが全く異なるため、海外事業を拡大するためには、我々はやはり M&A 戦略を選択するしかないと考えているが、いきなり業績の良い会社を次々を買収し営業利益率を上げようとすれば、投資は非常に高額になるだろうし、良いタイミングで完璧な M&A 案件というのは難しい、ということをご理解いただけるだろう。

そこで、当社はグローバル戦略として段階的な目標を設定し、その第一段階としてグローバルバレッジの拡大を目標とする Global 1st Stage に取り組み、2015 年 3 月期にそのステージに立つことが出来たと考えている。

現在は Global 2nd Stage を目指して、多くの方々に当社を認知していただき、グローバルブランドの確立に取り組んでいる。また、ご質問いただいたとおり、投資家の方々がご満足いただけるような利益が生み出せないという意味がないので、営業利益率向上にも取り組んでいる。

今後は、次の中期経営戦略か、その次ぐらいの時期までに Global 2nd Stage の目標を達成し、Global 3rd Stage を目指していく。さらに、Global 4th Stage があるかもしれないが、ファイナルステージまで行ったときには、現在グローバルで競っている IT ベンダーの方々と互角に戦い、彼らのような高い営業利益率を出していきたい。

これはコミットメントではなく、ビジョンだが、約 10 年かけて Global 1st Stage が終わり Global 2nd Stage を目指す状況になったので、もう 10 年ぐらいかけて、グローバルプレイヤーの収益性の水準に到達していきたい。今後、そのための事業戦略を練っていききたいと考えている。

### 質問者 3

#### Q1

需要環境、受注環境についてお伺いしたい。2017年3月期は既存大型案件に関するシステム更改受注の反動減が出るためマイナス成長見込みという理由は非常に分かりやすいが、実態の受注環境というのは、マクロ感でどうなると見込んでいるのか教えてほしい。

NTT データの場合、期初の段階では受注高がほとんど伸びないような計画を立てているが、最終的には大幅に伸びる。受注に関するさまざまな確率を考慮して、慎重に予想値を出す傾向があるなど、2016年3月期の受注実績を見て感じているが、今期も同様の前提で見込んでいるのか教えてほしい。

#### A1

受注高については、決してコンサバティブに見込んでいる訳ではない。既存大型案件のシステム更改を確実に受注していくことをベースにした上で、新しいお客様や新しいビジネスに関するパイプライン管理を厳密に実施している。

ここ数年は、大変好調な受注環境であり、日本のIT投資が順調に伸びていることから、最終的な受注実績も伸びたのだと考えている。

今年度の受注環境については、業界、業種によって多少の差はある。公共分野については横ばいになると考えている。金融分野については前年度にFintechの議論があり、今年度もまだその動きが続く可能性はあると考えている。法人分野については予想が一番難しく、多くの統計データを見る限り、IT投資が減少傾向となってきた業界、業種もあるが、流通業界や製造業界の一部については、IoTも含めて、積極的にIT投資をしたいというお客様もいる。もしこのトレンドが今年度も続くのであれば、我々の見込み以上の受注高となる可能性もあると思うので、法人分野の今後については、大きな関心を持っている。

また、グローバル分野の受注環境については、さまざまな地政学的リスクがどのように経済へ影響するかについて注視している。直近でも移民の問題やフィリピンの大統領選挙が話題となったが、6月にはイギリスのEU離脱に関する国民投票が、11月にはアメリカの大統領選挙が控えている。

#### Q2

グローバル分野の受注環境については、不透明な部分もあるが、国内に関しては業界、業種で多少の差はあるものの、全体的に見れば緩やかな回復が続くという認識でよいか。

#### A2

我々としても、基本的にはご認識と同様の期待をしている。



Q3

グローバル分野について、2016年3月期はのれん減損等の影響により一時的に黒字になっているが、マクロ的に見ると、グローバルを中心に経営環境は厳しくなっており、のれん減損の拡大リスク等も含めて考える必要があると思う。2016年3月期にNTTデータが取り組んだ中で本質的に良くなった点、今後良くなりそうな点を教えてほしい。

A3

本質的に良くなった点として一番大きいのは、EMEAの回復だと考えている。EMEAはもともとドイツのCirquentというBMWの子会社がベースとなっているが、数年前のヨーロッパ経済の不況により業績が悪化していた。我々がリストラ施策で努力してきたことに加え、ヨーロッパ経済もかなり回復したと感じている。

特にスペインやイタリアなど、南ヨーロッパ地域はギリシャ危機の問題などで非常に悪化していたが、現在は我々にとって非常に良い環境へと回復してきている。

また、イギリスとドイツについても非常に堅調に推移しており、全体を押し上げる要素となった。

なお、北米は事業によって多少の差はあるものの、比較的堅調に推移している。

Q4

EMEAの回復について、リストラ施策の効果が比較的大きかったのか。本質的に回復した他の要素はあるか。

A4

EMEAにおけるリストラなどの組織再編効果が出てきたこともあるが、国ごとに多少違いはあるものの、経済的な回復も大きく寄与していると考えている。

Q5

不採算案件について、我々の想定を悪い意味で上回ることが多くなっている。不採算案件抑制の取組として、審査方法のさらなるレベルアップと全社展開を挙げているが、2017年3月期におけるプロジェクト審査委員会の中で何が変わっていくのか具体的に教えてほしい。

A5

2016年3月期の不採算案件について、我々はもっとコントロールできると当初想定していた。しかし、実際には当初予想以上の不採算案件が発生してしまった。

プロジェクト審査委員会の発足前に受注した2つの不採算案件については、委員会による審査の仕組みがない時期の案件だったため、ある意味では想定の内だった。しかし、プロジェクト審

査委員会でも審査したにも関わらず、不採算化した案件が 2 つあった。これらは既存のお客様だったため、アウトプットドキュメントの品質等の要求水準について、現場のプロジェクトにおける想定を所与としても問題なからうと考えた。その結果、十分チェック出来ていなかったわけであり、その点を反省している。しかし、プロジェクト審査委員会そのもの体制やチェックリストの内容、受注前の段階からリスクを抑制する方法論については、他の多くの案件の不採算リスクを抑制するといった効果を出しているため、プロジェクト審査委員会は有効な対策だと考えている。プロジェクト審査委員会による審査の結果、受注を止めるという選択肢もあり、実際に受注を断念することで不採算リスクを回避した案件もある。

以上のとおり、プロジェクト審査委員会の仕組みそのものは相当高度になってきていると考えていることから、2017 年 3 月期はさらにプロジェクト審査委員会のメンバーを増やす計画とした。

メンバー増員にあたってそれなりのコストが発生するが、それを上回る効果があると考えている。さらに、プロジェクト審査委員会は基本的に原価 20 億円以上の案件を審査対象としているので、それ未満の案件については、原則、各事業本部にて全て審査等を実施している。各事業本部にもプロジェクト審査委員会のような組織があるが、いわゆる第三者の目による審査や、プロジェクト開始後のフォローアップを行う仕組みについても、2017 年 3 月期は各事業本部内に確立したい。

Q6

2016 年 3 月期第 4 四半期に不採算案件が比較的大きく発生したのは、上期に発生した不採算案件 4 件のうちの一部で追加引当てがあったという理解でいいのか。

A6

2016 年 3 月期第 4 四半期は不採算案件により 57 億円の損失が発生した。上期に発生した 2 つの不採算案件の工程が進む中で、合理的に見積もることが可能な範囲で原価を再精査した結果、追加引当てを行った。また、上期の不採算案件とは別の 1 案件で新たに引当金を計上している。

Q7

2017 年 3 月期にプロジェクト審査委員会メンバーを増やすことにより、コストが増えるという話があったが、コスト増は気にしなくても大丈夫か。

A7

2017 年 3 月期からは、一回の審査に充てる人数を増やして、より重層的なチェックを実施するよう変更し、年間の審査回数の限界を向上させるため、メンバーの増員も行う。本施策に関するコストは、不採算案件による損失額とは比較にならないほど小額である。

#### 質問者 4

Q1

2016 年 3 月期に発生したブラジル事業に関するのれん減損について、一度減損しているので 2017 年 3 月期以降は減損部分の償却負担が無くなるはずだが、今期のグローバル分野の営業利益見通しにおいて、なぜのれん償却費負担増となるのか教えてほしい。

A1

まず正確に申し上げますと、今回ののれん減損は EMEA で発生している。その起因になっているのがブラジル事業である。もともとブラジル事業は EMEA に包含されており、日本基準における EMEA ののれん償却費は年間約 32 億円である。

今回、EMEA でのれん減損のテストを実施した結果、約 39 億円の減損が必要と判明した。したがって、日本基準で毎年償却している約 32 億円も含めて、会計処理上は約 39 億円のすべてをのれん減損として特別損失に計上した。

のれん残高が減損により減少しているため、年間ののれん償却費も減少するという理解は正しいが、残りの償却期間で平準化した結果、その影響額は 1 年当たり 1 億円未満であった。

したがって、2017 年 3 月以降も、EMEA におけるのれん償却費は年間約 30 億円計上していくことになる。

Q2

Dell Systems Corporation 等の買収について、まだ言及できない部分が多くあると思うが、思ったよりも安い金額で買収することになると感じている。Dell Systems Corporation 等のビジネスが減速傾向となっている、あるいは Dell Inc.が買収した時よりも企業価値が棄損しているという懸念はないか。

A2

本件についてはまだクロージングしていないため、詳細については申し上げられないが、Dell Systems Corporation 等の状態を厳密に調べた上で、我々は買収すると決断しており、今の段階では仰っているような懸念はないと考えている。

質問者 5

Q1

グローバル分野の 2017 年 3 月期業績見通しについて、為替影響を除いた場合、対前期比で受注高、売上高、営業利益についてどのような伸びを見込んでいるのか教えてほしい。

また、業績見通しに M&A 影響をどの程度見込んでいるのか。

A1

2017 年 3 月期の受注高と売上高に関する為替影響については、約 320～340 億円のマイナス影響があると見ている。そのため、為替影響を除いた場合、対前期比では受注高と売上高ともに大幅な増加見込みである。

なお、北米の Dell Systems Corporation 等の M&A 影響は一切含んでいないが、2015 年 7 月に買収した北米の Carlisle & Gallagher Consulting Group,Inc.の連結通年化による増加などを見込んでいる。

今期のオーガニックグロースは、スペインの everis や、SAP 関連ビジネスを行っている Business Solutions の中核企業である itelligence が中心だと考えている。これらのグループ会社では、受注等が堅調に推移しているのを期待している。