

## 質問者 1

### Q1

海外の状況について教えて欲しい。北米セグメントは 2021 年 3 月期（以下、前期）に実施した事業構造改革の費用減と効果により 2022 年 3 月期（以下、今期）に増益となる一方で、受注高の回復は弱く、受注残高も減少しているのではないかとみている。今期は一部事業の売却を実施することが減収の一因となっているが、デジタル人材の獲得等で競争力が向上した結果、売上高が反転する時期はいつ頃になるのか教えて欲しい。また、EMEA・中南米セグメントは前期も低採算事業の見直しを実施したとのことだが、その内容と今期の見通しについて教えて欲しい。

### A1

北米セグメントは事業構造改革費用として前期に 160 億円支出しており、今期はその分が費用減となる。内容としてはデジタル人材の拡充とリスキル、リソースの最適化、ワークスタイル変革の 3 本柱だった。全世界でテレワークが拡大しており、オフィスは 62 箇所削減し、またリソース最適化やデジタル人材強化も実施したことで今期 150 億円の効果を見込んでいる。

また、確かに今期の北米セグメントの受注残高は減少すると想定しているが、デジタル変革を実施したこともあり、足元ではデジタルが絡んだ案件の受注が全体の 75%程度まで増えている。デジタルやコンサルティングの案件が増加しているため、前期の受注案件の粗利率は 2020 年度 3 月期（以下、前々期）と比較して 3%程度伸びている。デジタル案件は案件の小型化や開発サイクルの短縮が特徴として挙げられ、当期に受注し当期に売上高に計上されるものが増加する見込みであり、今期はそういった案件により 250 億円程度増収する計画となっている。今期はノンコアの非デジタル事業の一部売却を予定しており減収となるが、今後も売上、利益ともに伸ばせるよう取り組んでいく。

EMEA・中南米セグメントについては、事業構造改革で前々期に約 100 億円、前期に約 40 億円支出している。デジタル人材の拡充とリスキル、早期退職プログラムの実施、オファリングの強化、オペレーション効率化、開発の自動化に取り組んできた。特に前々期に実施したドイツ及びイタリアを中心とした人材のリシェイプで効果が出ており、前期は 25 億円弱の効果があった。また、前期に実施した事業構造改革の効果として前期中にも数億円の効果があり、合計では 30 億円程度の効果が出ている。今期も効果が継続し、40 億円程度を見込んでいる。また、欧州地域のデジタルシフトによってデジタル案件が数多く受注できている。例えば、イタリアの大手エネルギー会社から次世代のスマートメーターを活用したデジタル案件やデジタルのコンサルティング案件を受注している。また、英国のテレフォニカ、ドイツのドイツテレコムから 5G 関連のデジタル案件やコールセンター業務のデジタル案件等も受注できている。

### Q2

今期の営業利益計画について、公共・社会基盤セグメントは提案活動強化の費用増等により増収幅に対して増益幅が抑えられているが、具体的な内容について教えて欲しい。また、決算説明会資料 18 ページの営業利益の階段図の増減を単純計算すると、「その他」について 87 億円程度減益となっているが、内容について教えて欲しい。

### A2

公共・社会基盤セグメントについては、直近の 3 年間で不採算案件による費用が多く発生していたため、新しい成長投資や営業企画の取り組みを抑制していた。今年の 9 月には正式にデジタル庁が発足する予定だが、これから行政のデジタル化、行政サービスの高度化、社会全体のデジタル化が進んでいくと考えている。公共のサービス、金融のサービス、一般法人のサービスの連動・連携が始まってくると思うが、それらに対する先行投資も織り込んだ計画となっている。

「その他」の減益要因について、主要因としては全社横断的な成長投資の増加により 30 億円程度の減益を見込ん

であり、また全社連結の際に生じる会計上の調整項目の影響等が含まれている。

なお、業績予想策定時点では配賦先が確定していない費用等も含んでおり、今後、配賦先の決定や FY2021 業績予想達成に向けた進捗状況を見ながら全社的な成長投資のコストコントロールを行っていくため、全社合計に変動はなくとも、「その他」は変動する可能性が高い。

Q3

北米セグメントの事業構造改革は一巡したと思うが、EMEA・中南米セグメントは今期も事業構造改革や低採算事業の見直し等は実施する予定があるのか教えて欲しい。

A3

ご認識のとおり北米セグメントの事業構造改革は完了している。一方で EMEA・中南米セグメントでは、特にドイツの自動車業界を中心とした製造業が新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響（以下、コロナ影響）を大きく受けており、IT 投資の縮小、延期、中断や既存システムの価格低減要求が出ている。それらに対して更なるデジタル化の加速を迫られており、今期もデジタル人材の拡充とリスキル、点在しているファシリティの統合や小規模拠点の統廃合、ニアショアやオフショアを推進する費用を 60 億円弱見込んでいる。また、4 月 1 日から欧州地域のブランドを NTT DATA ブランドに統合したことにより、メールのドメインや看板変更等が発生することに加え、更なるシナジー向上や間接部門の効率化を目的とした EMEA 及び everis の事業会社を統合するための投資を 60 億円程度見込んでいる。

Q4

Global Top 5 をめざすとのことだが、具体的な数値目標を教えて欲しい。

A4

以前から Global 3<sup>rd</sup> Stage となる 2025 年に Global Top 5 に入ることを目標に掲げている。具体的にはガートナー社が発表している世界 IT ベンダーランキングの IT サービス部門の売上高でトップ 5 に入ることである。各社の状況もあるので額を明示することは難しいが、現時点では 2.5～3 兆円程度まで伸ばしていかないとトップ 5 には入れないと考えている。

Q5

収益性は保ったままで Global Top 5 をめざすと理解して良いか。

A5

現中期経営計画では連結営業利益率 8%、海外 EBITA 率 7%をめざして取り組んできた。コロナ影響もあり欧州は厳しい状況だが、これからも質の伴った成長をめざしており、収益性を下げるとことは考えていない。Global 3<sup>rd</sup> Stage では更に上をめざしていく。

## 質問者 2

### Q1

EMEA・中南米セグメントの前期の営業利益について、第 3 四半期累計では黒字だったが通期では赤字となった理由を教えてください。また、北米セグメントにおいて今期事業を一部売却することだが、それに伴って一時的な費用の発生等はないのか教えてください。

### A1

EMEA・中南米セグメントでは前期第 4 四半期に低採算事業の見直しを実施している。前々期においても約 40 億円かけて見直しを行ったが、コロナ影響もあり、前期も追加的に見直しを行った。前期では営業利益で約 80 億円、持分法投資損益で約 40 億円の減益影響があり、これにより計画を下回る結果となった。前々期、前期と 2 カ年で事業の見直しに伴う資産の減損等は完了しており、追加の見直しは現時点で見込んでいない。

北米セグメントの一部事業売却については、売上高に 200 億円強の影響が出る見込みだ。ノンコアの非デジタル事業であり、採算性は高くはないが利益は出ているビジネスのため、売却により損失が出るという性質のものではなく、むしろ黒字化するように交渉をしている段階だ。

### Q2

海外事業の収益性向上について確認したい。北米セグメントは今期 EBITA 率 7%を達成する計画となっているが、更に向上させていく余地があるのか。EMEA・中南米セグメントは調整後の値では 5%の計画だが、7%に向けて何が重要になるのか。マーケットの回復に伴って売上が増えれば達成できるのか、何か他に追加施策等が必要になるのか教えてください。

### A2

今期実施する北米セグメントの一部事業の売却は、ノンコアの非デジタル事業であり、EBITA 率 7%を達成するために実施する。北米はデジタルシフトが進んでおり、デジタルやコンサルティングの強化によってまずは 7%の達成を計画しているが、その後は更なる向上をめざしたいと考えている。

EMEA・中南米セグメントは、コロナ影響もあり厳しい状況となっているドイツでのデジタルシフトを加速していく。当社全体として強みであるインフラやアプリケーションのアウトソーシングは、お客様の事業に貢献するために重要である。さらに利益率を高めるために、北米同様に既存のアウトソーシング領域も自動化や AI、RPA といったデジタル技術を活用して高度なアウトソーシングに変えていく。デジタルやコンサルティングは付加価値が高いため利益率も高いが、アウトソーシングについても利益率を高めていきたい。

### 質問者 3

#### Q1

法人・ソリューションセグメントの今期の売上高計画について、前期からの伸び率が 1.2%と小幅にとどまっている理由について教えて欲しい。何か御社特有の事情があるのか、それとも顧客業界の回復に時間がかかるのか。

#### A1

法人・ソリューションセグメントは前期と同様に製造業、サービス業、旅行業、交通業のお客様は事業そのものが厳しい状況であり、IT 投資の縮小、中断、延期の影響が続いている。このような状況下で、当社の前期計画はコロナ影響により大きく落ち込むと想定していたが、前期に既存のお客様の更改案件を着実に獲得したことや、流通・サービス業のデジタル案件等の様々な案件を受注したことにより、想定より落ち込み幅を抑えることができ、結果として売上高は増収となった。前期の落ち込みが少なかったこと、またコロナ影響が一定程度は継続すると見ているため、今期の売上高計画の伸び率は小幅に見えている。

#### Q2

デジタルナレッジシェアについて、共有コンテンツのリユースが上手く進めば採算性の改善につながるものだと思うが、共有コンテンツの利用を促進するような仕組み、例えば共有コンテンツを利用して利益改善すれば現場の評価につながるなどといったものがあるのか教えて欲しい。

#### A2

取り組みは前々期から開始しており、活用実績も上がってきているところだが、前期と今期については共有コンテンツの活用実績について社内で KPI 化している。各組織でコンテンツやどういったスキルを有する人材がいるかといった Know-who 情報をどれだけ登録したかという観点に加え、コンテンツ利用者が各コンテンツを評価する仕組みを取り入れている。実際にビジネスにどのような効果があったかの測定はこれからだが、最終的に当社の業績に寄与すると考えているため、しっかり把握していきたい。

## 質問者 4

### Q1

前期の第 4 四半期実績(3 カ月)の粗利益率が前々期の第 4 四半期実績(3 カ月)と比較して 1%程度低下しているが、要因について教えて欲しい。また、今期は粗利益率が大きく改善するようだが要因を教えて欲しい。

### A1

3 カ月単位では個々の案件の利益率の違いにより比較が難しい。来期についてはグローバル全体でデジタル案件を増やしていこうとしており、規模は小さくとも利益率の高い案件にシフトしていくことを計画に織り込んでいるので粗利益率が高くなっている。

### Q2

今期計画の粗利益率は多少強気の数値になっているという理解で良いか。

### A2

計画は各事業本部や海外子会社とコミュニケーションしながら作成しており、現場の努力が反映された数値となっている。特に利益率が向上していくのは国内より海外であるが、当社は現在海外の収益性向上に取り組んでいるため、それが数値に反映されているとご理解いただきたい。

### Q3

先ほど公共・社会基盤セグメントではデジタル化に向けた先行投資により今期利益が伸びないとお話があったが、デジタル案件は非デジタル案件より利益率は良いという理解で良いか。デジタル案件の利益率が高いという話と、今期の公共・社会基盤セグメントの利益率が伸びない点について考え方を教えて欲しい。

### A3

公共・社会基盤セグメントについては、ここ数年は不採算案件もあり施策をかなり抑制していたが、今期はデジタル庁に関連する案件やその他新規案件に取り組むための投資を実施していくため、利益は控えめな計画となっている。国内事業については 10%程度の利益率をキープできており、今後もその水準は保っていきたいと考えている。大型の不採算案件が発生しない前提では、利益率は維持または改善していく状況だと考えている。

### Q4

2021 年 4 月 28 日に日本郵政から今後 5 年間（2021 年度～2025 年度）で約 4,300 億円の DX 推進等に向けた戦略的な IT 投資を実施すると発表されたが、御社への業績影響について教えて欲しい。今期、来期に売上高が急拡大することはあるのか。

### A4

重要なことは当社の強みを活かしてお客様の事業に貢献していくことだと考えている。当社が強い領域に関して積極的に提案活動を行い、案件の受注につなげていきたい。