

## 質問者 1

### Q1

FY22 業績予想について、各セグメントの営業利益の増益額を合算すると前期比で +267 億円になるが、NTT Ltd. との事業統合による影響を含まないスタンドアローンの全社営業利益の予想値は +94 億円の増益にとどまっており、戦略投資増や全社調整等かなりの減益要素を織り込んでいるように見えるため内容を教えてほしい（決算説明会資料 P55～57 参照）。

また、NTT Ltd. との事業統合を前提とした場合の営業利益の増益額は前期比で +234 億円であることから、統合影響により約 140 億円の増益効果が発生しているが、統合費用等がどの程度が織り込まれているのか。さらに、当期利益は前期比で減益となっているが、その理由は海外事業の当期利益に対する持分が減るからなのか。

### A1

プレゼンテーションの中でも触れたが、新中期経営計画を加速していくために、全社戦略投資を前期比で約 150 億円増加させ、合計 300 億円規模の投資を FY22 業績予想に織り込んでいる。

内容としては、注カインダストリーを 5 つ定めており、ヘルスケア、保険、バンキング、オート及びテレコム領域に対してグローバル全体で投資を強化していく。また、注カテクノロジーも 5 つあり、クラウド、AI/データ解析、サイバーセキュリティ、EAS、ADM (Application Development Management) 領域においてグローバル共通で使えるサービス、オフリングをしっかりと作り込んでいくための投資を見込んでいる。

NTT Ltd. との事業統合を前提とした場合のプラス 140 億円の営業利益の内訳については、NTT Ltd. の FY22 下期の営業利益が約 250 億円と想定し、PMI コストなど事業統合に係るコストとして約 100 億円を見込んでいる。

なお NTT Ltd. は現在、構造改革の途上であることから営業利益も当期利益も収益性が低くなっている。特に当期利益については金融費用や税金費用の負担もあり、FY22 下期分の当期利益は約 20 億円と想定している。これに加え、2022 年 10 月 1 日設立予定の海外事業会社において、当社持分が 55%となるため前期比でマイナスとなる。

### Q2

新中期経営計画では、海外 EBITA 率 10%を掲げており、かなり高い目標に見える。プレゼンテーションの中で説明された内容は達成のための具体策かと思うが、定量的にどこに、どれだけの効果があって 10%に引き上がっていくと考えればよいか。

### A2

当社の海外事業に関して説明すると、北米セグメントは FY21 実績において調整後 EBITA 率 7%を達成しており、FY22 業績予想では EBITA 率を更に 0.5%向上させる計画である。EMEA・中南米セグメントは、FY22 業績予想では EBITA 率を 1.5%向上させる計画であり、FY23 には 7%を達成する計画である。

これらは、直近 2～3 年においてデジタル変革のための事業構造改革を北米及び EMEA・中南米セグメントでしっかりと行ってきた成果が FY21 から発現してきたものである。北米セグメントでは、新たに受注した案件の 80%以上がデジタル案件になっており、受注時の粗利率についても前期比で 2%アップし 28%まで上がっている。北米及び EMEA・中南米セグメントにおいては、今後、さらにデジタル対応力やコンサルティング力を強化し、しっかりと利益がとれるデジタル、コンサル領域を中心にビジネスを拡大していく。さらに、先ほどの繰り返しになるが、グローバルで戦えるオフリングを作り込んでいくことで利益率を高めていきたい。

## 質問者 2

### Q1

FY21 実績について、特に法人・ソリューションセグメントの営業利益が修正後の予想値を下回っており、第 4 四半期の利益率が非常に低く見えるが、この背景、要因、及び不採算案件の有無を教えてください。

### A1

法人・ソリューションセグメントの第 4 四半期会計期間は対前年で利益率が低下しているが、ビジネス拡大のための先行投資によるものである。投資額は対前年で約 30 億円増えている。また、一部事業資産で投資回収のリスクを精査し、約 10 億円の減損損失を計上している。

FY21 実績において、不採算案件は公共・社会基盤セグメントで発生した。公共分野のお客様に対して、短期間開発であることに加え、新たな製品の採用に伴い、高度な技術力を要求される難度の高いプロジェクトをチャレンジ案件として受注したが、難航し約 30 億円の損失が発生した。

### Q2

FY22 の受注計画及び地域別の引き合いの状況についてセグメント毎に伺いたい。NTT Ltd.との事業統合影響を含まない状況で、北米セグメントは為替影響除きで 4%ほど減少、EMEA・中南米セグメントも為替影響除きで対前年フラットであり、海外事業では受注のモメンタムが鈍化するよう見える。また、国内事業においても公共・社会基盤セグメントでは減少する計画だが、計画の背景について教えて欲しい。

### A2

IT サービス業界では既存システムの更改においてもデジタル技術を活用した更改案件が大半であり、また、新たなデジタル案件も多く、業界及び当社にとって非常によい流れである。

FY22 の受注計画では公共・社会基盤セグメントで前期比マイナス 653 億円となっているが、これは昨年度の大型案件の反動減によるものである。既存システムの更改やデジタル案件のビジネスが多く出てきており、非常によい状況になっている。金融セグメントは、銀行向け案件を中心に、既存の勘定系システムの更改だけでなく、デジタル案件など、新しい様々な案件が出てきている。法人・ソリューションセグメントでは、製造業や流通業向けのデジタル案件を中心に、案件が増えている。

海外事業では EMEA・中南米セグメントにおいて、デジタル案件を中心に受注案件が非常に増えてきている。昨年度に引き続きすべての国と、当社が強みとしているすべての業種、業態で好調であり、特にドイツとスペインは非常に好調である。さらに、ドイツにある NTTDATA Business Solutions も好調であり、また英国も調子がよい。

北米セグメントも案件としては非常に多いが、既存案件にはトラディショナルな更改案件も多くあり、特に北米では稼働力、利益率重視でビジネスを推進していることから、交渉次第ではあるが、更改のタイミングで利益率の条件が合わない場合には受注しないことも視野に入れている。ただし、全体的には受注及びビジネスの状況は非常に好調である。

### 質問者 3

#### Q1

新中期経営計画の目標値は売上高 4 兆円超であり、現状の NTT Ltd.の売上高との単純合算からすると、5,000 億円弱を 4 年間かけて増収していく計画になると思うが、海外と国内、どちらの増収寄与のほうが多いのか、内訳があれば教えてほしい。

また、海外事業会社の統合のスキームを見る限りでは、追加の M&A を実施しやすいスキームにも見えるため、海外事業の拡大において M&A を織り込んでいるか、見込んでいるかも含めて教えてほしい。

#### A1

新中期経営計画の目標達成に向けた売上の成長についての基本的な考え方としては、各リージョンのマーケットの成長率に見合った売上増を期待している。

国内事業においては、おおむね 4%～6%程度の成長を期待している。一方で北米セグメントのマーケットについては、既存事業のポートフォリオの変革を進めており、現時点においては売上よりも利益率を重視した計画を立てている。これに加えて NTT Ltd.との事業統合によるシナジーを期待しており、売上及び利益を拡大させていきたい。また、EMEA・中南米セグメントでは、基本的にはマーケットの成長に見合った成長を期待しており、一定の成長率で売上を伸ばしたいと考えている。

M&A については、引き続きデジタル領域を中心とした計画をしており、特に北米セグメントについては、ここ数年来取り組んでいる M&A を継続していく考えである。EMEA・中南米セグメントについても、スペイン、英国、ドイツ等での M&A を積極的に行っていくが、M&A による売上増については、現時点の計画には織り込んでいない。今後、M&A を成功させる中でさらなる成長を目指していきたい。

#### Q2

NTT Ltd.との海外事業の統合について、スキーム上は短期的には NTT に有利な取引に見えており、ここ数日の貴社の株価においても反応が表れているように見える。この海外事業会社に対する将来的な持分の引き上げについて、NTT との今後の交渉なども含めてどのように考えているか教えてほしい。

#### A2

決算説明会資料 P36 に共同出資会社設立の狙いを記載しているが、これまで以上に One NTT としてグループ一体となってビジネスを推進していく。今後はスマートシティ、スマートワールド、5G、IOWN 等を活用したビジネスが出てくることを踏まえ、NTT の R&D の優れた研究成果を当社でしっかりと活用し、競争力のあるソリューションサービスを作り込んでいきたい。海外事業会社の持分比率の将来的な変更は現時点では考えておらず、それ以上にしっかりと連携をしながらシナジーを出していくことのほうが重要だと考えている。

Q3

これまで itelligence 社等の海外 M&A に取り組み、ようやく事業構造改革の効果が出てきたところで、貴社の既存の海外事業における当期利益の 45%が NTT に流出することは、貴社の少数株主にとってメリットを理解しづらいと思われる。シナジーを出すとのことだが、将来的に海外事業会社でしっかり利益が出てきたときに、税金面でのメリットや繰越欠損金の活用等により当期利益の寄与が 55%の持分以上に大きくなるなど、期待できる要素はあるか。

A3

今回の NTT Ltd.との事業統合によるシナジー効果については、2025 年度で約 300 億円を見込んでおり、その後も引き続きシナジー効果を出していくことから、当社の持分に見合う価値はあると考えている。また、税金面でのメリットや繰越欠損金等については、これから精査していく。

## 質問者 4

### Q1

NTT Ltd.との事業統合にかかる PMI コストが 100 億円前後とのだが、正確な数値と FY22 下期からの連結後、いつまで続く想定をしているか教えてほしい。過去に Dell Services を買収した際の PMI にもかなり金額がかかり、立て直すまでに数年を要していたこともあり、今回の事業統合にかかる PMI が終わり、業績として寄与するまでの時間軸と金額を教えてほしい。

また、今回 NTT Ltd.との事業統合における PMI で一番ハードルになりそうな内容を定性的に教えてほしい。

### A1

FY22 業績予想において、PMI 並びにもろもろの事業統合等に関するコストについては、先ほどご説明したとおり約 100 億円を想定している。一方で既に NTT Ltd.の中でも構造改革をかなり進めており、FY22 年間では 380 億円の構造改革費用を使う予定になっている。この構造改革費用は次年度以降にかなり縮小してくると見込んでおり、NTT Ltd.は利益貢献をしていくだろう。

一方で、冒頭に回答した NTT Ltd.と当社の既存の海外事業との PMI については、FY22 だけでなく、次年度以降もおよそ 100 億円前後を使っていくこととなるかと思っているが、FY25 には、コストに対してシナジーが上回る形を想定している。先ほどの回答のとおり FY25 には約 300 億円のシナジー効果を期待しており、かなり利益に貢献することを見込んでいる。

また、PMI 計画については、まだ統合前ということもあり詳細はこれから詰めていく予定だが、グローバル事業を今後最適に進めていくための組織の在り方等について検討していく。基本的にはいわゆるオーバーヘッドコストの削減方法と、攻めの PMI として戦略的な投資をどこで行っていくかという点について検討していく。

### Q2

FY22 業績予想において、利益率を重視するところもあって、売上だけをめざさないという考えが北米セグメントではあったと思うが、それでも為替影響を除くと非常に見通しが弱いと思う。これは、単に慎重に計画しているだけならよいが、例えばロシア、ウクライナの戦争による事業環境の低下等、何か想定している前提があるのか。

併せて供給サイドの面では、グローバルのシステムインテグレータ各社ともに離職率が急激に上がっており、従来より激しかった人財の獲得競争が一段と加速している状況がこの 3~6 カ月に見られるが、貴社の海外の人財獲得について、コスト上昇状況とその対策も含めて状況を教えてほしい。

### A2

受注等についての計画がやや弱いのではないかという指摘について、基本的には、ロシア、ウクライナ等の状況の中で、マーケットが縮小している想定はしておらず、マーケットの地合いは悪くないと認識している。その意味で、北米セグメントについては、先ほどの回答のとおり、収益性の低いビジネスについて一部契約更改のタイミングで見送るケースも想定しており、より収益性の高いデジタル案件のポートフォリオを高めていく中で、受注、売上がやや保守的になっているのが実態である。

人財については、グローバルで報酬含めた人財獲得にかかるコストが非常に高くなってきている。昨年度からこの状況は続いており、このあたりをカバーしながら利益創出を図ってきた。価格への転嫁は、お客様に対して契約更改のタイミング等を見て行っており、デジタルシフトした案件を増やす、あるいは契約更改の中での単金アップ交渉等を行うことで、しっ

かりと利益を確保できるように対応している。また、デジタル領域はお客様の事業に貢献できる案件が多く、もともと利益率が高い上に比較的人財コスト等を価格に転嫁しやすいため、デジタルビジネスをしっかりと増やしていくことが重要であると考えている。

## 質問者 5

### Q1

NTT Ltd.との事業統合によるシナジーにより海外 EBITA 率 10%をめざしていくことは理解できるが、NTT においても NTT Ltd.における構造改革はまだ必要である旨を示しており、海外のビジネスは上流のコンサル人財を獲得することが、やはりデジタルで勝つための非常に重要なポイントであると思う。

NTT Ltd.との事業統合により獲得できる人財は下位レイヤのほうが多いと思っており、海外 EBITA 率 10%というのはやや楽観的ではないか。人財獲得の費用の増加も見込まれるので、NTT Ltd.の構造改革を含めて、どういった見通しを持っているのか教えてほしい。

また、貴社はここ数年の海外事業においてデジタル戦略でプレゼンスを発揮している一方で、NTT Ltd.はデータセンタ等インフラ寄りのサービスでより価値を発揮していくものと思うが、過去のトレンドからは強みが異なる 2 つの組織を運営するマネジメントは相当難しいのではないかと感じている。このあたりの見解についても教えてほしい。

### A1

当社の海外事業においては、コンサルやデジタルの関連する案件は比較的、利益率が高く、デジタルシフトによって利益率も高まってきている。NTT Ltd.においては、データセンタ、ネットワーク、クラウド等のマネージドサービスを提供しているが、データセンタビジネスは利益率が高い。また、これらのマネージドサービスをより高度なものにしていくため構造改革を進めている。このように高度なインフラを提供できるよう変革をしている最中であるため、NTT Ltd.の利益率もこれから向上していくことを期待しており、当社も一緒に努力していく。

2 つの組織のマネジメントについては、国内事業ではコンサルティング & ソリューション事業本部という組織が NTT Ltd.と比較的近いデータセンタ、ネットワーク、クラウド事業を担っている。当社においては長年取り組んできた事業であり、各事業分野のコンサル、アプリケーションサービスと強連携をすることによって売上も利益も非常に増えてきている。このように国内事業では経験も実績も有している。これからデジタル化でいろいろなもの、人がつながってくる。そのときにつなぐ力、つなげる力は、そのシステムをつくる力と同時に重要になってくるため、両者の強みを掛け合わせてお客様への提供価値を高め、利益率をしっかりと上げていくことができると考えている。

## 質問者 6

### Q1

海外事業会社の設立は10月1日であるため、決算説明会資料 P54 に記載されている NTT Ltd.との事業統合による FY22 業績予想への寄与は下期 6 カ月分の認識であるが、FY22 に約 6,100 億円の売上高への寄与があり、来期 FY23 には通期に寄与することを考えると、もう FY23 において新中期経営計画の目標値である 4 兆円超に近い値に達すると思う。この見解に誤りがないか教えてほしい。

### A1

当社で中身を精査している最中ではあるが、NTT Ltd.の今年度の売上計画は、半導体不足等のサプライチェーン影響により蓄積された受注残の売上展開を見込んでおり一時的に多くなっている。これらは FY23 以降には若干下がり、平準化される見込みである。