

事業説明会（法人・ソリューション分野）

Q1 製造業全体の受注状況について、案件の長期化は起きているのか。また、長期の案件は、川上から川下まで多岐に広がっているような印象を受けるが、受注規模という意味でも、長期的な案件を受注する機会が増えているという理解で正しいのか。

A1 案件は大きくなっているが、出来るだけ早くサービス開始させて欲しいというお客様が多くなっている。したがって、長期のプロジェクトが特に増えているということではない。

ただし、お客様に早い段階から関わるようになってきているので、開発工程だけみると、どちらかといえば短縮化の傾向があるが、関わり具合でみると長い期間お付き合いさせていただいている傾向が強くなっている。お客様側に入り、構想策定の段階から一緒に検討させていただくようなことも行っている。

Q2 6 ページ目のスライドで業績推移について記載があるが、案件の回転が早くなってくることによって、どのように利益率が上がっていくのか教えて欲しい。逆に言うならば、長期案件を獲得することで、収益の安定性と安定的拡大が見込めると思うが、現状を見ると製造業分野での利益率改善はあまり見込みにくいといった見方をしたほうがよいのか、その点について教えて欲しい。

A2 流通業やサービス業については、IT そのものが事業に深く関連するので、長い付き合いになってくる。例えば、EC サイトを開発する場合も、開発後に何度もバージョンアップや機能追加をするため、お客様との付き合いは長くなる。その意味で、毎回、新規案件を獲得しなくても、お客様との太いリレーションで仕事が獲得できるようになってくる。現在、流通業ではそういった事例が起こっており、利益も改善できている。

もう一点は、当社の得意技を中心に事業展開をし、利益改善に取り組んでいる。施策としては人材育成であり、かなり強化している。単なるシステム開発の部分ならば、単金はそこまで高くないが、上流から一緒にずっと入り込むとなると、単金は高くなる。そのなかで、当社の得意領域であれば、お客様をリードするといったこともできるようになっている。

このように、関連性の薄い領域で様々な仕事を獲得するのではなく、当社の得意領域を中心に事業展開することによって、利益改善は図れると思っている。

ただし、そういった事業拡大の仕込みという意味では投資も必要となるため、2017 年から 2019 年の期間で大幅に利益が拡大する構造にはなっていないが、プロジェクト単体の利益は拡大する構造になっている。

Q3 3 ページ目のスライドで組織構成について記載があるが、製造 IT イノベーション事業本部には、買収した会社が多数あると思っている。おそらく、2003 年、2004 年辺りから買

収を重ねてグループ会社が増えているが、NTT データが 100%親会社ではない会社も多いため、旧親会社との関係もあると思っている。旧親会社は自分の子会社を NTT データに預けることで成長してもらい、自分たちに貢献してくれることを意図して預けたと思うが、おそらく、十数年たっても買収後のグループ会社を統合したという例はほとんどないと思っている。

例えば、外部から見ると、同じ製造業向けという意味で JSOL と NTT データ・ビズインテグラルは統合した方がよいのではないかと考えている。リソースを最大限活かすために、組織をまとめていくという発想はないのか。

A3 まず、今まで統合が全くないわけではなく、NTT データサイエンスという SAP の会社と、NTT データアイテックという SAP の外販を中心ビジネスとする会社については統合し、NTT データ・グローバルソリューションズという会社を作った。このように、外販でメリットが大きいところについて、統合等を検討していく可能性は十分ある。

また、資本提携させていただいている、日本たばこ産業株式会社や積水化学工業株式会社とのグループ会社は、お客様の業務をよく知っているという点やお客様の事情等があり、統合してリソースを融合するというよりは、資本提携を中心として親会社との仕事を太くしたいという戦略で進めている。

また、NTT データ・ビズインテグラルと JSOL についてだが、NTT データ・ビズインテグラルはパッケージビジネスをやっており、様々なパートナー企業と等距離であることが必要となる。一方で、JSOL は現在パートナー企業の一つである。したがって、業態やミッションが違う点を考慮し、良い部分を失わないためにもむやみに統合はせず、現状の組織を維持している。

Q4 外部からは具体的な数値が分かってない部分があるが、買収後成長した会社はどの程度あるのか。海外では地域毎に統合していく動きがあるが、それはすべて NTT データの資本となっているためだと思っている。NTT データは他社に比べてリソースが確保できているとは思っているが、おそらく今後国内では金融や公共でも超大型案件を獲得し、リソースが逼迫していくとみている。その状況下でグループのリソースをうまく配置して行って欲しいと思っているが、リソースの再配置について教えて欲しい。

A4 仰るとおり、グループのリソースをより高付加価値化して、より良い仕事が獲得できるよう進めている。また、一元的なマネジメントという観点では、NTT データ本体がグループ会社に対してよりイニシアチブを発揮していけば、各社で個別最適となる選択をせずに済む。例えば、SAP であれば、「SAP Global One Team」として集まり、様々なナレッジを共有している。また、人が不足しているところには融通し合うというようなことも進めており、会社組織としての統合はできていないが、プロジェクト単位で統合を実施しており、お客様

の事情と統合とのバランスを取りながら進めている。ご指摘のとおり、リソースをどう有効活用していくかは、極めて重要な論点だと思っている。ただ、一つの会社に統合すれば良いということではない事情があるということをご理解いただきたい。

Q5 山口常務が中国・APAC もご担当している。中国・APAC には、オフショア等日本と繋がっているバリューチェーンもあると思うが、なぜ一緒に担当していて、どのようなシナジーをめざしているのか。

A5 まず、APAC に関しては、APAC ローカルのお客様も重要となるが、日系企業がタイやシンガポールといった国にかなり進出しており、これまでそのサポートが十分にできていなかった。NTT DATA Asia Pacific 単独で考えるより、日本との連携の中で考えることで、日系企業へのサポートを加速できると考えている。日本の製造業や流通業による APAC への進出が多いため、一人の人間が事業全体を担当することによるシナジーを期待している。

また、これは法人・ソリューション分野に限った話ではないが、日本との連携を深くするという意味では、オフショア開発が挙げられる。今まで、オフショア開発は安いことが強みであったが、もう中国のリソースは安くない。これだけ日本で人材が不足している状況なので、オフショア開発だけではなく、もう少し上流の工程まで一緒にやっていく。中国ビジネスは日本と連携しながら取り組んでいる。

Q6 16 ページ目のスライドで、戦略の方向感という記載がある。お客様の立場からすれば、NTT データがサービスを横展開してしまうと、同じアプリケーションやノウハウが活用されることで同業他社に攻略されてしまう点に抵抗感を持っているのではないかと考えているが、どのように考えればよいか。

A6 お客様の機密に関わるものは横展開しない。ただし、類似のシステムに関するノウハウは、内部で共有し横展開する。お客様の直接的な競合先に展開することは避けていくし、お客様の案件をそのままコピーし、他社に横展開するようなことは一切考えていない。

Q7 横展開という意味では、例えば、運輸会社等でお客様自身が IT サービス会社になってしまうという話もある。その場合、ライバルとなるのか、協業していくのか等、どう考えているのか。

A7 IT 投資に積極的なお客様は、自分達で内製して IT 投資を進めていくとおっしゃるが、リソースが足りないという問題がある。やはり、当社のようにシステム開発をきちんとでき、かつ業務が分かる人材は、ユーザー企業の中では豊富ではない。そのため、攻めの IT 投資で有名なお客様の仕事も、当社が担当させていただいている。ただし、この状況が永久に続

くわけではないため、より付加価値を上げていかないといけないとは思っている。

Q8 19 ページ目のスライドで CAFIS の事例がある。金融機関が来年からビットコインを展開してきた場合に、デビットカードの仕組みに近いと考えているが、CAFIS の決済ネットワークを経由するのか。

A8 金融機関の仕組みそのものは、おそらく金融機関側のネットワークを経由すると思っている。CAFIS のネットワークをご利用いただければ、当社の売上高として計上されるが、金融機関が独自の仕組みを構築するのであれば、その部分は金融機関側の売上高となる。

Q9 25 ページ目のスライドで三鷹データセンターの事例がある。2018 年 4 月サービス開始とのことだが、2020 年までに 3 年間の累計で 1,000 億円規模のビジネスにしていくという理解でよいか。

A9 そのとおりである。

Q10 自動車の組み込みソフトの事例に関して、シャープの子会社を買収するなど注力されているが、今後注力していく領域は、インフォテイメント系なのか、もしくはエンジン制御系なのか。

A10 注力していく領域は、インフォテイメント系や CAN データといった車の制御情報の部分等様々な領域がある。