

## 事業説明会（北米分野、EMEA・中南米分野）

Q1 北米は M&A で順調に売上拡大してきているが、お客様側において内製化の動きが出て来ているのではないか。どのような背景があるのか。また今後もそのような状況は続くのか。それに対する御社の取り組み、対策を教えてください。

A1 内製化の動きは間違いなくある。お客様によって異なるが、これだけデジタル化が進むと、全てアウトソースするのではなく、必要なものは内製化したいというお客様もいる。インソース部分とアウトソース部分がきれいに分かれてきている。

お客様の考え方によるが、今までよりインソースが増えていくと思う。そうすると、当社の領域は減るかもしれないが、100%内製になることはなく、必ずアウトソースは残る。また、内製化も最初のうちはよいが、しばらくすると外部からのアイデアや知恵が不足してくる。そうすると、NTT データは何ができるのか、という提案の話が来る。内製化された部分は当社の売上がなくなるが、お客様の内製化のために当社のメンバーが欲しいということになるかもしれない。この点はお客様と連携を取りながら進める必要がある。その場合も1、2年後には、内製化だけではうまくいかなくなるので、関係は必ず続くと思う。

全員を内製化したらお客様側のコストは増え、内製化する際にも、アウトソースする部分も出てくる。アウトソース部分は競争が激しく、価格競争になるだろう。その場合はインドに要員がたくさんいる会社の方が安く対応できるため、当社が負ける率も多くなるが、取れるところをしっかりと取っていきたい。競争は間違いなく激しくなると思う。

Q2 のれん償却費と PPA 償却費等を除いた EBITA のマージンを見ても、北米と比べると EMEA・中南米はかなり低いが、なぜか。今後、規模の拡大が重要になるのか、それともコスト構造自体を見直す必要があるのか。今後の利益率改善の戦略に関して教えてください。

A2 EMEA・中南米は、itelligence と everis と NTT DATA EMEA の3拠点が中心。NTT DATA EMEA は元々 BMW の情報システム子会社を買収したドイツと、他にイタリア、イギリスの会社を中心となっている。3拠点で要素が違う。everis はスペイン系なので、ラテンアメリカ、スペイン、ポルトガル、このあたりで非常に強く、利益率 (EBITA マージン) は5~6%ある。今は利益率改善よりもラテンアメリカの事業を伸ばすよう指示をしており、売上高は30%伸びている。ラテンアメリカは市場の伸び率も高く、APAC よりも先に成長すると思うので重視している。

これまでは売上成長を重視していたが、規模が大きくなったので、今は利益成長を重視している。コストカットで利益率を上げるのではなく、売上を伸ばし、利益率も上げるよう取り組んでいる。一番利益率が低いのは NTT DATA EMEA で、スペインの everis は比較的高いが、それはスペインのお客様案件でアルゼンチンの BPO センターを使うなど、コストを考慮

しながら、ラテンアメリカにも人を入れつつ伸ばしているためである。英語圏以外の地域だと、言葉の問題もあり、インドなどへのオフショアは難しい。

ルーマニアはニアショア先として活用している。東ヨーロッパの国を間に入れ、インドに発注している。原価率を良くするためにインドも活用したい。アメリカがこれまでもインドを活用しており、ノウハウが溜まっている。フレキシブルにデリバリーするモデルに取り組むことにより原価率は改善すると思っている。

もう一つは G&A で、これにも本当は手を入れる必要がある。先ほど申し上げたとおり EMEA は3つの主たる会社があるので、1つにすれば G&A は当然抑えられるが、今はそれよりも各社のビジネスを伸ばしていき、その成長に対応できる十分なバックオフィスを維持しておくことの方を重視している。会社名の問題もあり、そのうちに統合の時期は来ると思うが、今の時点で統合してしまうと、今後新しく M&A をした際に、管理・サポートが手薄になってしまい大変になる。

必ず EBITA は右肩上がりになるよう進め、間接要員はタイミングを見て整理する。間接要員だけを先に整理するとリストラの話しになり、よい方向には進まないという経験があるので、今は一体感を求めることが優先である。ただ、いずれ G&A にもメスを入れないといけない時期が来るだろうとは思っている。

Q3 今後 5-10 年間で、インド優位だったグローバルデリバリーモデルは変わっていく可能性があるのではないかと思っている。他社の戦略も、クラウドやデジタル分野に舵が切られていると感じる。その際、御社のグローバル競争におけるポジショニングはどう変わっていくのか。既存の内製化の動きが進み、価格競争となる部分もある中、グローバル競争環境の中でどのように御社がシェアを取っていただけるのか。特にアメリカについて解説してほしい。

A3 インドに 10-20 万人の要員がいる IBM や Accenture と戦える訳はないと思っている。ただ、インドに 2 万人しかいないというのは、逆に良い面もある。5-10 年後、インドで全部開発するというモデルではなくなると思うし、ロボティクスなどにも対応していかないといけない。アメリカでは、お客様側のインソース化も進み、アウトソースもするだろう。アウトソースをする際に、インドを使うから安いという訳にはいかない。R&D で培った技術力が試されるようになってくると思っている。ただ、それまではインドも活用する必要がある。

アメリカでは、当社はとても大変な状況にあると思う。今までよりもランクが上がった実感があり、ワールドカップで言えば、予選グループでの戦いと決勝リーグでの戦いが違うことに似ている。旧 Dell Services 買収により知名度が上がったのはよいが、今後は Accenture 等の企業が直接的な競合になる。アメリカは大変シビアな状況だが、そこを楽しまないといけないと思っている。それがグローバルで本当に勝つという意味であり、ワールドカップで日本がブラジルやドイツに勝って優勝することと当社がグローバルで成功することのどち

らが早いかというレベル感だろうと思っている。予選リーグの勝率を、決勝リーグでも維持することはできない。本当の強みを作っていく必要がある。

Q4 NTT グループ全体でクロスセルに取り組んでおり、様々な領域・地域で実績があると思う。今後、こういった地域、領域でNTT グループのケイパビリティを活用できるか。特に収益性の部分について、どのような変化が起こり得るか。

A4 今までは、お客様は IT サービスというアプリケーションレイヤーの領域とネットワーク、データセンタの領域と分けて発注してきた。それがインソース化、アウトソースのデジタル化が更に進み、インフラレイヤーでアウトソースされる部分がコモディティ化すると、今まで以上に NTT データが契約主体となり、ネットワークやデータセンタも依頼されることになるだろう。NTT Com と Dimension Data とのシナジーはなるべく強めていきたいが、それにはまず NTT データが強くないと依頼はこない。ネットワークやデータセンタのニーズがあるお客様に付随して、当社が呼ばれるというパターンは殆どない。

当社が、50 百万ドル以上のお客様をたくさん持てば必ず機会はあるので、そのときに NTT Com と Dimension Data のリソースを活用する提案ができれば、強みになると思う。

Q5 NTT グループは今後グローバルの強化を進めるとのことだが、NTT グループと一緒に取り組むことで御社にメリットはあるのか。シナジーが出るとしたらいつか。

A5 将来的には沢山あると思う。特に NTT の R&D は非常に強い。5 年後のことは誰も分からないが、NTT グループトータルでは毎年 2,000 億円以上の投資をしており、投資は AI や IoT にシフトしている。先ほどの hitoe の例もその一つである。また、少しずつコンサルに取り組み力を付けていけば、お客様ごとに価値を出せることになり、強みになると思う。

旧 Dell Services は、NTT データは会社としても安定しており、グローバルも進めており、武器として様々なデリバリー手段があり、R&D の力もある、それは 5 年後も変わらないだろうという評価をしたからこそ、当社に加わったのだろうと思っている。短期的に利益率を上げようと思えば、利益率が悪い企業でリストラを進めればよい。そうすると、売上は下がるが EBITA 率は上がる。

ただ、これまで業績が悪かったドイツ、イタリアでの業績が改善している。ルーマニアや、イタリアで言えば北部と南部で開発力の格差があるので、南部のナポリやコセンザのリソースの活用なども行っている。言語・文化の親和性がある国を活用しつつ、地道な原価率改善に取り組み、G&A を下げつつ、R&D の成果を取り入れていきたい。

お客様から「Accenture は MIT (マサチューセッツ工科大学) と一緒に、Tata は IIT (インド工科大学) と一緒に来るが、NTT データは誰と来るのか」とよく聞かれる。当社は NTT の研究所と回答している。前述の組み合わせは違う組織同士だが、当社は同じグループ会社

なので風通しがよいと答えている。NTT グループとの協業を実現していくと自信になると思う。競争も激しいが、成功事例を増やしていきたい。

Q6 アメリカでは買収前は NTT Data, Inc. は 9%程度のマージンがあったが、過去の情報によると旧 Dell Services は 7%程度。今はそれを加重平均したよりも少し低いと思う。統合が終わった来期の後半あたりは、加重平均した 8%前後になるのか。

A6 買収前の規模よりも、旧 Dell Services の規模の方が大きいので、EBITA マージンは 8%以下になってしまうだろう。アメリカでは競争が激しいので、競争に打ち勝つ対応をきちんとしていきたい。