

スモールミーティング 質疑応答要旨

日時：2019年6月10日（月） 13時30分～17時00分

場所：DEJIMA

登壇者：菊地社長、松島副社長、松澤副社長、大久保専務、原口常務、寺田常務、江田常務、
栗井常務、湊原常務、尾本常務、廣岡執行役員

全社関連

Q: 今後2-3年を見たときに、どのセグメントに一番力を入れて、どれくらい伸ばしたいと考えているか。キーになるセグメントはやはり情報通信なのか。

A: 情報通信事業グループでは5Gや5Gの後の話もして、中長期的に話題は豊富。最近ローカル5Gがホットワードになってきているが、これは同事業グループだけではできないので、エンタープライズ事業グループなどと連携してやっていく。ここは注目しているところ。一方でDXについては、流通向け、とくにコンビニ向けで1-2年では終わらない長いビジネスになっていくと思っている。また、コンビニだけでなく伊藤忠グループ全体として中長期的にデジタルビジネスに注力していくため、従来の流通の部隊ではリソースが足りず、19年度期初のタイミングで金融事業グループから金融の知識のあるメンバーを流通事業グループに連れてきた。中長期的には、流通をどんな事業グループにしていくのかがポイントの一つと捉えている。金融事業グループとのシナジーも出していきたい。エンタープライズ事業グループは、以前は多くのお客様を担当する事業グループだったが、現在は最重要顧客や重要顧客を設定し、お客様のビジネスに深く入り込めるようにしている。こうしたお客様とは一緒にビジネスを作ることができていて、ともに変化しながら成長していく事業グループだと思っている。

広域・社会インフラ事業グループについては、入札案件の状況が以前と変わってきている。以前は激しい価格競争があったが、最近それぞれが得意な部分を活かせる案件に行くようになって、案件の住み分けができてきているように感じる。また、全社でクラウドを伸ばしていく上では主管であるITサービス事業グループがキーとなる。サービスデザイングループについては、イノベティブなビジネスを行うために約2年前に未来技術研究所を作った。事業化するという発想は今まで当社になかったが、新しいことをやって事業化していくことが本グループのミッション。

Q: ハードウェア機器のホワイトボックス化の流れの中で、ハードウェアとソフトウェア一体型のものを売る時代から、別々に仕入れる時代に変ってきている。この時代にCTCのビジネスモデルはどう変わっていくのか？

A: ホワイトボックスやOCP（Open Compute Project）への取り組みは、SIerとして日本で最初に始めて、5年来取り組み続けている。4月にヤフー株式会社向けのデータ分析基盤構築のプレスリリースを出したが、全てオープンネットワークで構築しており、ネットワークOSはCumulus、ハードウェアは台湾製のホワイトボックスを使用している。その上にデータセンターのネットワーク基盤を構築しており、今までのようなネットワークベンダーのアーキテクチャとは違う構成になっている。ただし、こうした技術だけで市場が決まるわけではない。超大型のサービスプロバイダーやクラウドベンダーのデータセンターは、超高速処理や大量データ転送の仕組みが必要になる。この領域では、新しい技術を柔軟に入れられるよう、ネットワークOSのマ

マイクロサービス化が進んでいる。当社がお付き合いしているネットワークベンダーも、同技術に取り組んでいる。超大型の市場に対してはこうした技術で対応していくが、日本でこれだけのスケールが必要なデータセンターはほとんどない。それほどスケールがないのであれば、メーカーのパッケージされたソリューションでメーカー保証がついているような製品を好むお客様は多い。このように、全てがホワイトボックスやマイクロサービス化した OS でサービス展開できるようなデータセンターに変わるかと言われると違うので、お客様が何を求めるかに応じて提案していく。両方できる会社は日本にはほとんど存在せず、コンサルをできる会社はあっても実装して運用できる会社はそう無いので、CTC が活躍できる場だと考えている。

Q: テクノロジー変革が進んでいくと、プレイヤーも変わってくると思う。

中長期的に見たときに、今後ライバル（ディスラプター）になりそうなプレイヤーは？

A: 商社系の DNA があるため、新しいものには機敏に反応する。今新しいものが出てくるとしたら 5G を使うビジネスだが、遠隔医療や自動運転などから派生して様々なサービスが出てくることが見込まれ、プレイヤーは現時点では予想できない。ほかは、ハイパースケールクラウドベンダー。リアル店舗も出来ているし、非常に注目しているところ。

A: テクノロジーのプレイヤーが変わるのが現実的な時代に入ってきている。まずはネットワークとそれに関わるプレイヤーの変化について話したいと思う。冒頭に菊地が北米でネットワークチップメーカーを訪問したと言っていたが、同社はネットワークの半導体関連を買収して成長している会社。当社がお付き合いしている大手ネットワークベンダーも同社のチップを使っている。今まではネットワークベンダーに隠れていた会社だが、最近注目を浴びている。これまでは半導体の開発スピードにネットワークベンダーのソフトウェアが追い付かなかった一方で、世界のキャリアはもっと早く新しいサービスを出したいという思いがあった。新しいチップに対応したソフトウェアを最近半導体メーカー自ら作るようになってきた。ネットワークベンダーがネットワークを握る時代から変わってきている。これを、オープンなネットワークということでオープンネットワーキングと呼んでいる。オープンネットワーキングから新たなサービスが生まれる時代が数年後には始まると予想している。

一方で、アプリケーションについては、マイクロサービスのアーキテクチャに移ろうとしている。これを実践しているのがハイパースケールクラウドベンダー。製造メーカーは、クラウドベンダーのテクノロジーを使って IT サービスを展開しようと考えている。例えばヨーロッパの大手炭鉱探査の会社は、AI を使った探査の仕組みを地質探査以外の用途で用いるために IT の会社を作った。その特定の分野における知識は豊富で、汎用でやっている IT 企業では敵わない。こういった会社と一緒に組んでやっていかなくてはならない。

Q: 5G、DX 等でトップラインが伸びていくという成長ストーリーなのか、

それとも一人あたりの生産性を上げて利益率の改善が積み重なっていくということなのか。

A: 利益率重視へとシフトしている。製品の利益率を上げることは難しいが、その後の保守やクラウドなどのリカーリングビジネスを増やすことで対応しようとしている。

Q: 流通事業グループの重点施策『SMB 向け ERP 拡販の推進』について、CTC がやるイメージが湧かなかった。現状、中小企業向けの売上はそれなりにあるのか？また、どうやって広げていこうと考えているか？

A: 従来から SAP は扱っているが、新たに GRANDIT など ERP のメニューを追加した。SAP は大手企業には既に入り込んでいるので、中規模をターゲットにしている。ビジネス規模としては、現時点ではリソースが限られているためあまり手広くやれていないが、中期的に取り組んでいきたいと考えている。

Q: ターゲットは、中小企業というよりはそれなりに事業規模が大きい中堅企業というイメージか？

A: ご認識の通り。

Q: 流通事業グループは仕事がたくさんあるイメージなので、あえてそこ（SMB 向け ERP）を取りにいかなくてもよいのではと思ったが、ERPの方が市場としては魅力的なのか？

A: ERP のビジネスのほうが、利益が取れるというわけではない。ただ、基幹系システム再構築等のご相談の際には、まず ERP を検討されるお客様も多いという状況もあり、また、人材が一旦途切れると再開は難しくなるため、継続的にやっていかなくてはならない。

Q: 科学システム本部が扱っている製品は？

A: 同本部のビジネスは大きく分けると、製造業、エネルギー・原子力、建設、材料の4分野へ展開している。例えば製造業向けの自動車衝突シミュレーションソフト、建設向けの構造解析ソフトなどを扱っている。エンタープライズ事業グループの顧客と交わるところが多く、共通の話題の中で新しいビジネスを提案していきたい。

Q: エンタープライズ事業グループは過去様々な組織再編があったが、今でもベースとなるのはボリュームビジネスのイメージ。現在のエンタープライズ事業は当時とビジネスモデルが変わっているのか？

A: 以前は製品販売が中心だったが、ここ数年で開発やサービスを含めた案件も増えてきており、強みとなる製品販売と、それらを組み合わせたビジネスに主軸が変わってきている。加えてベンダーパブリッククラウド+自社クラウド（ハイブリッドクラウド）で顧客へ提案することも増えている。また、17年度より統合したライフサイエンスビジネスや、今年度、編入した科学システム本部とのシナジーも出していきたい。

Q: 情報通信事業グループのレベニューシェア型ビジネスとは具体的にはどんなものか？

A: キャリアのお客様はモバイル事業に加えて、自らサービス事業も展開していく。従来の CTC は、お客様のサービスを立ち上げる際のインフラを構築して納めるに留まっており、一回の構築ビジネスで終わってしまっていた。しかし、レベニューシェア型では CTC がインフラを持ち、そのインフラの上でお客様がサービスを立ち上げ、展開していく。分かりやすくいうと、CTC はクラウド事業者のようなイメージ。そして、その際にお客様が提供したサービスで得られた利益を例えば折半するといったビジネスモデルを想定している。こうした事でビジネスの幅を広げていきたい。

Q: レベニューシェア型ビジネスで CTC がインフラを保有する場合、設備投資や先行投資の水準が変わってくるのか？また、サービスのユーザー数によって投資金額は変わるのか？

A: 現状では、情報通信事業グループだけで動き始めている段階。ユーザー数に応じて投資金額が変動するが、現状投資している金額の範囲で、100 万ユーザーくらいのサービスを提供できる想定。これが 200 万ユーザーを超えてくると投資金額は増える。まずは、ひとつずつ成功を積み重ねて前向きな投資ができるビジネスにしていきたい。

Q: キャリアで使われる機器もホワイトボックス化の影響を受けるのか？

A: 昨年、AT&T がネットワーク OS を自社開発すると発表した。OCP の総会で発表したところ、マイクロソフトが追随して業界を騒がせた。こうした動きは、日本のキャリアも注視しており、検討を進めている。もし我々に話が来た場合はしっかり協力していく。

Q: もしホワイトボックス化が進んだ場合、収益性にはどんな影響を与えるか？

A: 製品の単価は低下傾向にあるため、大きく収益は上がらないが、新しいチップを使った新しいネットワークハードウェアが登場してくる可能性がある。先日訪問した米国のネットワークチップメーカーでは今までとは違う新たなアーキテクチャのチップを作っていて、オープンネットワーキング専用のハードウェアを展開しようとしている。このようなハードウェアであれば、マージンのとれるビジネスになっていく可能性はある。ただし、短期的に見ればハードウェアビジネスのマージンは低下傾向にあるため、構築などのエンジニアリングサービス、クラウドを含むマネージドサービスなどと、開発を組み合わせることで収益性の向上を狙っていきたい。

Q: サービスデザイングループは具体的に何を行っているのか。従業員は何人か。

A: 従業員は約 250 名。内、約 200 名は社内情報システム部。約 40 名が未来技術研究所。残り約 10 名が管理部隊。未来技術研究所はアジャイル型開発や、オープンソース系開発、クラウドネイティブ開発にも対応可能な SE が 7 割以上を占めており、それらをイノベーションテクノロジーセンターと呼んでいる。現状の成果としてはプレゼン資料に 6 つほど参考として挙げており、それ以外にもベンチャー企業とジョイント活動を行うことも多い。

Q: 海外事業はなぜ始めたのか？

A: 海外事業は 2013 年から本格的に始めたが、なぜ始めたかということ、海外拠点がないと国内事業も成り立たなくなる可能性があったから。お付き合いしているお客様はグローバル企業が多いので、海外拠点がないと話にならなかった。エンタープライズ、金融、流通分野では特にそう感じている。当社の海外拠点は、単に現地の会社を買って利益を取り込むだけでなく、きちんと日本側からコントロールして、しっかりとお客様のサポートができるようにしている。ASEAN の拠点は充実してきたが、インドネシアとタイは規模が小さいので、今後強化していきたい。

Q: 5G の現状をどのようにみているか。

A: 現状 5G は NSA (Non Stand Alone) と呼ばれる 4G の延長線上にある。また、今年中か年明けには SA (Stand Alone) の規格が決まるといわれているので、そこから 5G のサービスは本格化していくとみている。4G の領域ではそれなりのポジションにいたので 5G になってもしっかりと対応できるよう人材育成も含めて準備をしているところ。

テーマ：
5G&ローカル 5G



Q: 5G ビジネスにおいてベンダーもプレイヤーも変わっていく中で、事業機会と脅威をどのように見ているのか。

A: 現在は様々な技術、ソリューション、ベンダーとやり取りしており、それぞれのキャリアで各社各様の対応をしているところ。今後は、ある程度、技術が収斂されていくと思う。一方、現在でも、通信キャリア3社のインフラを担っており、社内ではファイアウォールをしっかりと引いてセキュリティを確保し、それぞれの顧客ニーズにあった対応をしている。5Gも同様の体制を敷いて柔軟に各社ごとに対応していく予定。

Q: 情報通信事業グループについて、コアの領域から RAN (Radio Access Network) の領域にチャレンジしたいと仰っていたが、現在の進捗は？

A: 新しい領域へのチャレンジは着実に行っていて、年内に発表できればいいと思っている案件もある。通信キャリアが4Gにかけてきた投資金額を5Gで大幅に上回るということは想像できないため、当社がビジネスを伸ばしていくためには、新しい領域に出ていかななくてはならない。インフラの領域で言うと、申し上げた通り RAN の領域で少しずつチャレンジしているところ。インフラ以外の領域ではお客様と一緒にビジネスを立ち上げていくということをやっていかななくてはならない。また、ローカル5Gにおいては他事業グループのお客様に対して我々の技術を提供したり、担当するキャリアと一緒に他事業グループのお客様のサービスを作っていく。なお、当分野については、特に広域・社会インフラ事業グループと連携している。

A: ローカル5Gは、まずは電力会社向けに考えているところ。電力量はリアルタイムで計測、データ転送ができるようになってきているが、ローカル5G活用によって更なる進化を目指したい。なお、IoTは鉄道やテレビ局でも取り入れており、ローカル5Gを活用できる分野がいくつかある。都市部に比べると時間はかかるかもしれないが、情報通信事業グループとともに取り組んでいきたい。

Q: 年内に公表できるかもしれない案件というのは、RAN の領域の案件か？

A: RANに限らない。

Q: エンタープライズ向けの5Gビジネスに関してどこが一番期待できる領域か。

A: 資料にある「5G 関連 44 兆円ビジネス」というのは総務省が発表した数字。ここで言えることは、CTCとしては全ての領域がターゲットということ。特にローカル5Gなどは実現しようとする大きな規模になるのでチャンスと見ている。現在は工場などを持つ製造業とPOCを進めようとしているところ。ただ、時間軸についてはまだ見えないところもある。

Q: EP 事業グループの重点施策にある5Gのビジネス機会の創出とは、19年度でどこまでできたら順調に推移していると言えるのか？また、案件数は重要な指標になるか？

A: この秋からキャリアの5Gサービスが一部始まるので、今年は来年に向けた準備の段階。ある程度既にご相談頂いている企業もあるが、POCかコンサル、設計くらいまでが19年度できる領域だと思っている。それ以降は来年以降。

案件数も重要である。情報通信事業グループと協力し、ノウハウやCTCの総合力を生かして様々なお客様に提案していきたい。

Q: ローカル 5G と言うと、工場向けをイメージするが、メーカー向けに他社からシェアを奪うことがシナリオとして考えられる？

A: 仰る通り。

Q: ローカル 5G を導入しようとしている企業はなぜ MVNO ではなくて 5G を選んでいるのか？

A: ローカル 5G では、キャリアの 5G とは違う、新しい周波帯域を与えられることになり、ソフトウェア・デファインドをベースとした、データを自由に活用しやすい環境を作ることができるようになる。これが製造業においてのメリット。5G の汎用的なネットワークとは別の議論である。また、ローカル 5G ではスピードが速くなることにより、工場を始めとしたエッジコンピューティングなどのビジネスで幅が広がるとみている。今から、色々なビジネスを考えており、特にエンタープライズ事業ではチャンスだと思うので、今後もローカル 5G の展開に注目していく予定。

Q: 工場におけるローカル 5G 導入の目的は見える化などだと思うが、現状技術でも十分実現可能と思われる。5G でどのように変わるか。

A: 省人化、無人化、集中監視、IoT 活用による分析などいろいろあると思うが、お客様の声を聴くと、一番の目的は危険予知や回避だと言われている。

Q: ローカル 5G が工場で本当に必要なのか。

A: どちらかという顧客から我々への声掛けを受けて、話が進んでいるケースが多く、それを見るとニーズは高まっているのだと思う。

Q: 5G 関連で CTC の利益率が上がってくる時期は？

A: 新技術の導入に際しては技術の検証をしていく必要があり、先行投資コストがかかる。4G であれば、既に検証は終了しておりノウハウもある為、利益率は上がると思う。一方、5G 本格導入に際しては、現在検証を進めている為、利益率は低めになるが、2022 年と言われている本格導入が進めば、年々利益率は上がってくると考えている。

Q: 今回のプレゼンに DX というワードがあまり出てきていないのが意外だった（他のワードに含まれているものと推察されるが）。競合もコンサル機能を強化するなど DX に力を入れている中、19 年度業績予想の「その他の収益及び費用」は前年比で 40 億円増加とのことだが、DX への先行投資はこれで十分なのか？

A: DX がなぜここまで盛り上がりを見せているかという点、IT が今までより安く、シンプルに開発できるようになってきていることが要因のひとつ。これによって、IT を活用したビジネスモデルが考えられるようになってきた。これをもたらしているのがオープンソースやハイパースケールクラウドベンダーが使っている技術であり、今までだったら何十年かかっても出来ないだろうと思われていたシステムが作れるようになった。これらの技術がモノリシック（一枚岩）なアーキテクチャからマイクロサービス（小さく分割されたサービス）のアーキテクチャに変わってきており、画期的なシステムを作っている。当社としては、マイクロサービス化による高速で新しいサービスを実現する技術というのが、今後も鍵を握ると考えている。当社はアジャイル開発に昨年から大きな投資をしてきた。本分野への人材トランスファーや、対応する技術を使えるエンジニアを増やしている。先ほど、情報通信事業グループのプレゼンで、5G を活用したサービスを作

テーマ：
DX

るという話があったが、アプリケーション開発においてもマイクロサービスの技術を導入し、いかに短期間かつ確実にお客様に喜ばれるサービスを作るかというのがキーになっている。5G 時代を迎えたとしても、信頼性のあるサービス展開を目指してやっていきたい。このように、当社は DX の起爆剤になるような技術や分野に対して継続的に投資をしてきている。販管費に表れるのは教育費や研究開発費などに限られるが、お客様と一緒にプロジェクトを立ち上げて一緒に技術を学んでいくというのが当社の特徴であり、そのために当社も投資をし、最初は収益性が高くなかったとしても一緒に進めている。DX においてはコンサル会社とは違い、テクノロジーオリエンテッドなリーダーだと確信している。

- A: 社員 8,500 人（連結）の内、SE は 3,500-3,600 人だが、SE 以外のエンジニアも含めると 7 割はエンジニア。コンサルの人数は少ない。松澤（副社長）を中心に、エンジニアのスキルインベントリの仕組みを作って個々のエンジニアの能力を棚卸ししている。今期、40 億円増加する予想を出している「その他の収益及び費用」については、30 億円が人件費（原価計上分を差し引いたネット販管費では 20 億円が人件費）で、人員増や業績連動賞与などが増える見込み。教育費は残りの部分に含まれている。どのようなスキルを教育したいかが事業グループによって異なっており、ローコード、ノーコード開発の人材や 2025 年問題対応のための SAP のエンジニア、コンサルなど、様々なテーマがある。

テーマ：
クラウド

- Q: お客様がクラウドに移行した後、SIer がどのようなポジションになるのか、その際はオンクラウドになった瞬間に CTC が有利になるのか？
- A: 有利になるかは CTC の努力次第。クラウド上でアプリケーションを開発していく際には AWS が毎日のように出してきた諸々のツール類をきちっと学び、組合せなど全く新しい事を理解していかななくてはならない。ここの部分についてはおそらく現時点では競合と横並びの状態だと思うので、これからの努力次第だと思っている。ただ、SI 開発に比重を置いている他のベンダー・SIer とは違い、現状開発の比重が少ない CTC は、既存の開発におけるしがらみが少ないため、市場がクラウドネイティブになった時にそちらにシフトしやすい。よって、タイミングを含めそれを見据えて準備をしながら狙っていくことは価値があると考えている。

- Q: クラウドのマネージドサービスは、SIer 以外の国内外の企業でもサービスを始めている。CTC の最終的なライバルが今までは変わってくるのではないかと？

- A: グローバルのマネージドサービスは、全ての国で同じ様な運用を統一・標準化し、それを一つで管理するものであり、形はきれいである。ただし、日本の場合、その運用の部分標準化していくという動きは中々ない。CTC のエンタープライズレベルのクラウドサービス CUVICmc2 を売っている中でも、マネージドサービスの部分において基幹系になるほどお客様から個別の要望は増えると感じている。よって、お客様に個別に運用を対応していく CTC には価値があると考えており、そこを強引に標準化しようとするグローバル企業には負けるという感覚が今のところない。ただ、グローバルに展開する一部のお客様はグローバル企業を選ぶかもしれないが、それを考慮しても十分に戦えると思っている。

Q: AWS を中心としたベンダーパブリッククラウドにおける CTC 再販の強みは？

A: ベンダーパブリッククラウドを使っている顧客はまだスタートアップ、ゲームメーカー、e コマース関係が多い印象だが、CTC の顧客もトライアル的にクラウドを使ってビジネスを早く立ち上げるといった傾向が強くなってきている。また、オンプレミス・プライベートクラウド・パブリッククラウドを組み合わせたハイブリッド環境が主流となっていくと考えられる。その際には CTC の強みであるマルチベンダーや、自社クラウドの運用実績、クラウドベンダーとの強固な関係を活かし、エンタープライズレベルのハイブリッドクラウドを提案・推進できると考えている。

その他・
株主還元

Q: IT アーキテクト育成のプレスリリースの中で、SI・開発売上を 300 億円拡大すると記載があったが、具体的にどのような分野での成長を想定しているのか。またどんな案件がいつ頃実現しそうなのか？

A: 今一番要望として多いのが、マルチクラウドへの対応。ハイパースケールクラウドとオンプレの組み合わせやハイパースケールクラウド同士の組み合わせを使ってトータルソリューションを提供していくために IT アーキテクトが必要。お客様社内ではオンプレだけでは稟議をあげても通らないという現状があり、特にグローバル化が進んでいる企業に対しては、マルチクラウドが響いている。このような案件は多数ある。

Q: 株主還元についての考え方を教えてほしい。

A: 昨年度配当性向の目安を 40%程度から 45%程度に増やした。これにより 2018 年度については 2019 年 6 月の株主総会の決議で承認されれば、47%弱の配当性向となる。自己株買いについては 2014 年 11 月の実施を最後に行っていないが、決してしないというわけではなく、常に頭の中に入れて考えている。ただし、親会社のシェアが 56%ほどあるので、市場から自己株買いを行うとその比率が上がってしまうため、流動性も気になる。また、親会社からの自己株買いについては親会社の判断もある。よって、こういった様々な要素を総合的に踏まえ判断していきたい。ただし、株主還元に関しては経営の最優先事項の一つとして考えているのでご理解いただきたい。

以上