

スモールミーティング 質疑応答要旨

日時：2018年6月5日（火） 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、荒井常務

Q: 前回の中期経営計画はM&Aによる成長を含めた数字だったと思うが、今回の売上5,000円億円には入っていないのか？また、海外の戦略的提携とは具体的に3年間でどの位の売上や利益の貢献を考えているのか？

A: 2020年の売上目標は5,000億円としており、そこにはM&Aは入っていない。単純に計算すると、営業利益率が8%の400億円で、税後利益がその7割の280億円となる。但し、税後利益を300億円としており、その差額20億円の大部分はM&Aを想定している。持分法による増加を想定しており、実際にいくつか仕掛かっているものもあるという状況。尚、M&Aについては海外企業だけを対象としているわけではない。

Q: 中期経営計画の定量目標の一つに純利益を掲げているが、どの様に伸ばす予定か？また、4つのHorizonsそれぞれの収益性と、事業グループ毎にどう落とし込んでいくかについても教えてほしい。

A: 「上」、「前」、「外」と言っているが、一番力強いのは、強みをさらに強くするという意味の、「前に伸ばす」。アプリが伸びても、インフラが無くなることはないし、ハードウェアが無くなって、ソフトウェアだけになることもない。CTCはインフラで圧倒的な地位を確立していきたいと考えており、この分野はある程度見通すことができる。ただし、インフラを伸ばせば利益率が伸びるかという点、為替の問題もあり断言はできない。一方、クラウドの分野では利益率を伸ばしていけると思う。クラウドを含むリカーリングビジネスは比較的利益率が安定しており、自社クラウドも売上が伸びると利益率が伸びる構造になっている。「上に広げる」のアプリ開発については、現在、クラウドネイティブ関連の人材教育にかなり力を入れているが、この分野は新しい分野なので採算性は低いと思っている。ただ、全体の売上に対しての規模としては、そこまで大きくはならないと思う。「外に出る」は、オープンイノベーションに関しては当れば大きいかもしれないが、見通しがなかなか難しい。海外については、同子会社は成長しているが維持費用が大きく、収益性についてはまだこれからという感じだが、それぞれの地域においてお客様のニーズなどをしっかりと把握できるようになってきており、この3年の内には黒字になると想定している。M&Aについては、減損リスクがあるような海外の事業を買うつもりはないし、国内も同様。これは、CTCがIFRS基準を採用しており、のれんが残ってどこかのタイミングで減損する可能性があるため。総括すると、期待しているのは「上に広げる」と「前に伸ばす」。なお、事業グループ毎の3年間の売上や利益計画は作っていないが、どこか一つの事業で大きく伸びるとは考えておらず、それぞれが伸びていくイメージ。

Q: M&Aのタイミングは、中計の最終年度に見込んでいるのか？それとももう少し早めに出始めるのか？

A: 全く当てがえない状態で設定した訳ではない。既に取りかかっているものもあるが、複数件やらないといけない。また、オーガニックでも280億よりさらに伸ばしていく必要がある。

Q: 中計目標の一つとしているクラウド・ITアウトソーシングビジネス600億円を達成するために必要な投資は？また、現在、顧客は古いシステムのコストを下げてDX（デジタルトランスフォーメーション）にお金を掛けたいと考えていると思うが、それに伴う古い案件の解約や、値下げリスクはあるか？

A: クラウド・ITアウトソーシングビジネスの規模については、2017年度実績で486億円。内訳は、4割強がクラウド、4割強がシステム・アプリケーション運用、残りがマネージドセキュリティサービスというイメージ。データセンターは入っていない。クラウドに関する投資は、3年間で多くても10-20億位と考えている。なお、同サービスのビジネス規模については、これから年率2割位で伸ばしていきたい。ITアウトソーシングやセキュリティに関しては、大型案件がたくさん出てくる分野ではないため、今のところ大きな投資は考えていない。一方で、リスクに関しては、データセンターの解約リスクは存在している。

Q: クラウドネイティブの流れがCTCにどう影響を与えるのか整理したい。インフラを意識せずにアプリ開発ができるようになると、CTCの強みであるインフラ構築力は活かせるのか？従来のサイロ型であれば垂直統合なのでインフラの強みがアプリに活かせるかもしれないが、水平分業のような形になるとすれば、どうなるのか？

A: 一時期、インフラはインフラ、ミドルウェアはミドルウェアというように水平分業が進んでいたのは事実。しかし、クラウドネイティブの世界、つまりクラウドの中で動かすようになると、開発者やユーザはインフラを全く意識しなくてもよくなる。しかし、ここにサービスを提供する会社も我々の大事なお客様である。そのシステムを効率的にするために新たな技術を投入している。また、新しいマーケットとして、せつかくクラウドネイティブの新しい考え方が出てきたのであれば、社内のオンプレミスにもこれを使いたいというニーズが出てきている。実際に、米国ではオンプレミスで新しいクラウド技術を使うケースがある。例えば、Microsoftが最近Azure Stackを発表したが、これはオンプレの環境で、Azureと同じ環境を提供するというサービス。こうなると、ユーザ側がインフラをコントロールしなければならない。そして、これらがミックスされることにより、インフラとクラウドネイティブなアプリケーション環境、従来のアプリケーション環境など、全てをマネージ、設計、コンサルでき、コントロールできる人間が必要になってきている。よって、我々のマーケットとしては広がりを見せていると認識している。

Q: AWSなどのハイパースケーラーが日本でサービスする際に、インフラが世界中のどこにあるか分からないという欠点をCTCがカバーし、マネージドサービスに繋げているという考え方は合っているか？

A: 合っている。米国から提供するAWSであっても、AWSの環境を理解しサービスを提供しなければならないし、オンプレミス環境と連携する場合はそういったマネージドサービスを展開しなければならない。それがCTCの役割。

Q: CTC のクラウドサービスについて、技術的な差別化要素を教えてください。

A: CTC の持つクラウドサービス、例えば CUVICmc2 については、EMC に買収されたバーチャストリーム社が持っていた「 μ VM (マイクロブイエム)」というテクノロジーをベースとした、基幹系アプリケーションを効率的に動かすための独自の仕組みを使用した IaaS サービスで、自前のデータセンターから全て自社でサービスを提供している。

日本でクラウドサービスを行っている多くの会社は、「インフラは A 社、データセンターは B 社、運用は C 社に委託する」など、組み合わせのサービスとしているケースが多いが、ミッションクリティカルな基幹系を動かす仕組みとして、それに向けたテクノロジーを使って、なおかつ、データセンターからオペレーション、運用まで全て自社のパワーでやっているサービスは他にはないと思う。そこが基幹系クラウドサービスの大きな価値だと思っている。

他にも、CTC は IaaS サービスで TechnoCUVIC というものを提供しているが、それはホステッドプライベートクラウドと呼ばれる顧客のプライベートクラウド環境を CTC が預かって、マルチテナント型でサービス展開するようなモデル。こうしたクラウドサービスの技術はオンプレミスやプライベートクラウドでも使え、CTC の差別化要素にもなっていると思う。

Q: 付加価値の分配として、従来のハードウェアベンダーの誰かがクラウドベンダーに付加価値を奪われているのか、それとも全体のパイとして大きくなっており、顧客がシステムコストをより大きく負担することになっているのかどちらなのか？

A: ブランド力という価値が下がっており、ブランドを持ったハードウェアベンダーは、策を講じている。例えば、アマゾンが採用している機器群は、通称ホワイトボックスと呼ばれる、ブランドのない製品を使っている。IT 機器のブランド力から AWS や Azure などへ価値が転換していると言える。しかし、各メーカーもただ見ているだけというわけではなく、特徴の出せる製品や、ソフトウェア化によって価値を転換している。例えば「VMware on AWS」や NetApp の「Cloud ONTAP」。オンタップはストレージの OS なので、本来はストレージ機器に載って動くべきだが、クラウド上で動かす、つまりクラウドをストレージのように動かそうとしているのが「Cloud ONTAP」。このように価値の移転が起こっている。一方で、SIer がアプリの開発を行い、正常に動かし、時代に合わせてサービスを提供していくことは従来と変わらない。ただし、新たなスピード感、新たなテクノロジーを習得してニーズに応えていくというチャレンジが必要とされている。

Q: CTC は、ハードウェアの代理店としても付加価値を取り込んでいたかと思うが、この領域については今後どうなるか？

A-1:

CTC のインフラビジネスは伸び続けている。これは、クラウドの進化によってニーズが増えていることによるもの。単価は下がっていくし、それぞれの機器の特徴は消されていくが、インフラ群はもっと必要になり、引き続きニーズは見込める。ただ、前述のとおりメーカーの価値が移転している。各メーカーが R&D 投資を行い、製品ラインナップを拡充し、新たな価値を付けようとしている。CTC はこれに追随し、規模や技術的な要求に応えていかなければならない。

A-2:

ITは、デフレの技術。つまり、コストを下げていく技術。ハードウェアの単価は下がっているがCTCの売上、利益は伸びている。例えば、米国のライドシェアサービスを提供する会社では最初AWS使っていたが、ある程度の大きさになったらコストが高くなってしまい、全部自前にしたらしい。今はホワイトボックスを使っているはず。ますます巨大になっており、全体のボリュームは大きくなっていく。ネットワークの製品もルータ、スイッチなどから、SDNになると、ソフトウェアがコントロールし、汎用品を大量に使うようになる。トラフィックも年率で3-4割伸びている。一方で、プレイヤーは減る傾向にあると感じている。CTCは既にインフラでは大きな優位性を持っているため、これをさらに伸ばしていけるのではないかと狙っている。

Q: 日本の場合、IT技術者がITベンダーやSIerに7-8割いて、ユーザ側には2割しかいない。DXが進むことで、ユーザ側もIT技術者を採用している。SIのレイヤーではユーザ側に人員を取られたり、競合が増えたり、コンサルに領域を奪われて付加価値が移動するケースが考えられるが、ネットワークインフラのレイヤーでも同じことが言えるか？付加価値が落ちる領域と落ちない領域があると考えているが、CTCの見方は？

A: まず、インフラの部分では価値は落ちていないと考えている。

ただし、日々顧客と接しているフロントサイドの感触を言わせてもらうと、様々なケースがある。顧客は今まで作ってきたアプリケーションを新たに作り変えたいと考えているが、自社のリソースだけでは足りないというのが実情なので、SIerと組みたいというニーズの方が強い。インフラというよりは、アプリを含む上層からの引き合いがそれなりの大きさで存在する。今まではインフラ、クラウドインテグレーションなどがベースだったが、今後は開発というキーワードも対応しなければならない。

Q: ITサービスグループの資料について、同じような考え方をしている同業他社を見たことがある。

そのような、別のサービスを持った会社とCTCを比べるとどちらが強いのか？

A: 当該同業他社との関係は、かつてのハードウェアメーカーとCTCの関係に似ている。様々なサービスラインナップをアピールしているが、やはり自社のサービスを売りたいというのが根底にあると思う。CTCはもっと柔軟であり、例えば自社クラウドを持っているが、顧客のニーズに合わせて他社クラウドを売ることもある。よりマインドがオープンなのだと思う。

Q: グローバルビジネスについてはなぜ ASEAN を強化しているのか? 目標規模が 600 億円ではあまり利益も出ないのでは? 今後は、どのような姿を目指しているのか?

A: 同ビジネスを始めた 2012 年頃は、日本の IT の成長率よりも ASEAN の成長率が高く、現場のニーズも高かったため、同エリアを強化した。また、製造や金融などのお客様がグローバル化を進めており、弊社にも ASEAN 拠点がないと国内の取引自体にも影響が出てしまうと感じた。600 億という目標は大きく見えないかもしれないが、例えば減損リスクのある投資をしてまで一気に大きくするようなことは考えていない。今後は日本企業のグローバル化に伴い、ヨーロッパや中国にも進出する必要が出てきている。また、今までは JOC と呼ぶ日本企業の海外進出支援だったが、今後は地場企業のビジネスを行う必要があると考えている。それに対応し、行っているのが人材育成であり、まずは、海外でやっていける人材を育てようと、少し多めに現場に人材を出しているところ。海外拠点の収益から、日本からの人材派遣のコストを引くとまだ黒字にはなっていないが、そろそろ黒字化が見えてきている。このように、ただ単に現地企業を買収し、連結の収益だけを取り込むようなことは考えていない。従い、地道な努力が必要となるため、もう少し時間がかかるが、実のあるグローバル事業にしていきたいと考えている。

Q: ROE 目標 12% の意味と株主還元の方性を簡潔に教えて欲しい。

A: ROE について、17 年度実績 11.8% から 20 年度計画 12% 以上というのは、伸び方が低く見えるかも知れないが、実際にはかなりチャレンジングな目標だと考えている。3 年後の税引後利益の計画は 300 億円であり、ここから逆算すると株主資本は 2,500 億円となるが、現在の株主資本が 2,100 億円近くなっていることを考慮すると、利益を伸ばすことはもちろん、株主資本をコントロールすることも考えなければならない。中期経営計画では配当性向の目安を従来の 40% 程度から 45% 程度に引き上げたが、これはこうしたことも踏まえての判断。しかし、それでもまだ目標数値に届かず、更なる株主還元が必要となる可能性もあるが、当然のことながら利益をより伸ばしていくことに全力を尽くす。

Q: 5G では具体的に何を行うのか? 一部のキャリアでは今期設備投資を減らして、2020 年まで投資を増やさない方針としているようだが、投資の中身が変わっていくのか?

A: 5G になったから投資が増えるとは思っていない。むしろ、各社はソフトウェアで制御し運用の自動化や効率化を図るなどして投資を減らしていきたいと解釈している。一口にキャリアの投資といっても、投資が大きいのは基地局への投資。基地局は 3 社共通化なども聞こえており、それぞれが独自で立てていたものを共通化することによって投資を抑制しようとしていると捉えている。これに対し CTC が担当している領域では、当然 5G 用の新しい投資もあるが、ソフトウェアをバージョンアップすることで 4G から 5G へ転用するといった投資もあり、それなりの規模の投資はあると考えている。但し、機器の値段は下がり、運用の自動化などによるコスト削減も進む可能性がある。よって、新しい領域にもチャレンジし、今以上のビジネス規模にもっていきたい。

Q: 新しい携帯キャリアに関するビジネスはどう考えているのか?

A: 現時点でお話しできることはないが、今後、弊社が役に立てる機会があれば、お手伝いさせて頂きたい。

Q: 金融事業で説明のあったディーカレット社との機能連携というのは、どのような仕組みを想定しているのか？決済プラットフォーム、CTC、ブロックチェーン技術の関わり方を教えてほしい。

A: 現時点で詳細なビジネス設計ができていないわけではないが、CTC がやりたいと思っているのは、今あるクレジットカード系の決済プラットフォームに加えて、コンシューマー向けに QR 決済や WEB 系決済などの手段を追加して提供していくこと。決済の手段は、電子マネーでもデビットカードでも仮想通貨でもいいと考えている。こうした決済プラットフォームをディーカレット社のサービスに API でつなげれば、エンドユーザ側にとって利便性が高まると思っている。

Q: Fintech、Regtech 関連の売上は現在どのくらいか？また、将来どのような道筋を描くと考えているか？

A: Regtech はメガバンクが必ずやらなければならない領域で、従来行っているシステムの構築等で約 40 億円。ここはニーズもあるので、伸ばしていけると考えている。例えば、昨年度は BA (ビジネスアナリティクス) を活用した案件などもあり、今後もサービスを広げていける道筋が整ってきている。また、Fintech ではクレジットカードの決済プラットフォームを持っているが、決済手段はこれから益々変化していくと考えられる。NFC や SUICA などの決済もあれば、日本以外で浸透している QR コード決済もあり、そうした分野に対しても決済プラットフォームを作っていきたい。さらに、仮想通貨のセキュリティレベルが上がり流通が安全になれば、仮想通貨での決済ニーズも出てくると考えており、そのサービスも作っていきたい。17 年度の金融全体の売上は 400 億円程度だったが、今後は全体的なビジネスボリュームを増やすとともに、最終的には Fintech、Regtech で金融全体の 1/4 ほどに広げていきたい。

Q: 冒頭に、DX が米国で進んでいると話があった。具体的に言うと、米国の企業は Bigdata を AI で解析し、何らかの成果を出すというプロセスが進んでいるということか？

A: まさにそういう印象。日本の DX は、IT を使ってビジネスモデルを変えていこう、というやや漠然としたものが多いイメージ。米国は、巨大なプラットフォームがあって、ものすごい勢いでデータが溜まっていつている。これをどう使っていくか、というのが米国の DX。一方で、日本では、データは膨大にあるが、その使い道がまだ見通せていないのだと思う。

Q: 伊藤忠テクノサイエンス、CRC ソリューションズが経営統合してから 10 年以上経つと思うが、それぞれの距離は埋まっているのか？

A: 今は違和感なくどちらの出身者ともスムーズに仕事はできている。正直にいうと初めは違和感があった。ただ、プロジェクトなどで一緒に組むようになってきて、人と人の交流が深まり、自ずとうまく行き始めた。既に統合から 10 年ほど経ち、統合後に入社した社員も多くいるため、統合前の話は少し古い話となりつつある。また、例えば、流通・EP については組織統合により、伊藤忠テクノサイエンスと CRC ソリューションズの社員が混在して多くのビジネスを行っている。それぞれ特徴があるが、うまく合わさって総合的な受注ができるようになった。お互いの重要顧客がさらに大きくなっているのを感じている。

以上