

12. 情報サービス

ーデジタル時代のグローバル SIer の動向と国内情報サービス事業者の対応方向性

【要約】

- ◆ 国内情報サービス事業者は、低成長な日本市場に依存した内需型の事業構造からの転換(①海外事業の拡大)と、世界的なデジタル化の潮流を受けた顧客のデジタル化への貢献(②デジタル化への対応)という課題を抱えている。
- ◆ デジタル化への対応について、世界では、企業のクラウド化を支援するクラウドコンサルティング・SI¹事業者の買収や、デザインコンサルティング企業、デジタルマーケティングエージェンシーの買収等、関連企業の買収が多数繰り広げられているが、日本企業による買収は少ない。
- ◆ その主たる要因として、デジタル関連企業の高いバリュエーション(企業価値評価)での投資が困難であることが挙げられる。つまり、国内依存度の高い日本企業は、デジタル関連企業の有する技術やソフトウェア・サービス等をスケールさせるためのフィールド(事業基盤やプラットフォーム)が狭いことから、事業シナジーの観点でグローバル大手企業とは買収価格評価が乖離する。
- ◆ したがって、内需型の事業構造からの転換という目的だけではなく、デジタル化への対応の観点でも、海外事業の拡大、特に世界最大の米国市場での事業拡大が課題と考えられる。Capgemini(フランス)による iGate(米)の買収や、NTT データによる Dell(米)の IT サービス部門である Dell Services の買収事例等に鑑みると、大手 SIer²の大型買収の英断も必要と考えられるが、相応の資本力のある一部大手事業者に限られる選択肢とも言える。
- ◆ 多くの日本企業は、海外デジタル関連企業の有する先進的なデジタルテクノロジーやビジネスモデル、ノウハウを、自社にとっての最大市場である日本を中心に適用するシナリオをベースに買収・出資を検討していくことが現実的であり、先見的視点でのビジネスプランの検討、早期タイミングでの投資の決断が求められる。

1. はじめに

国内情報サービス事業者は、内需型の事業構造からの転換が課題に

日本の情報サービス市場の市場規模は約 11 兆円と、米国に次ぐ規模を誇るが、日本市場の中長期的な成長率は、欧米やアジア新興国に比べて低く、年 1% 台に留まる見通しである³。国内大手情報サービス各社は、これまで、現地法人の設立や、資本業務提携、M&A 等も活用しつつ欧米やアジア新興国での海外展開を進めてきたが、国内最大手の情報サービス事業者 4 社(富士通、NTT データ、日立製作所、NEC。以下、「国内最大手 4 社」)においても、国内売上への依存度が高い状況にあり(詳細後述)、内需型の事業構造からの転換が課題として挙げられる。加えて、海外事業の拡大にあたっては、世界最大の市場規模(約 4 割)を誇り、かつ IT 最先進国である米国での事業拡大が重要と考えられる。

¹ System Integration

² System Integrator

³ 詳細は、みずほ銀行「14 情報サービス」『みずほ産業調査 58 号 日本産業の中期見通し ー向こう 5 年(2018-2022 年)の需給動向と求められる事業戦略ー』(2017 年 12 月 7 日)ご参照。

デジタル化は多くの企業にとっての経営課題

また、情報サービス市場を取り巻くメガトレンドとして「デジタル化の進展」が挙げられる。デジタル化とは、指数関数的なパフォーマンスの向上・進化を遂げるコンピューティングやネットワーク技術等の ICT 関連の基盤技術をベースに、IoT、AI、Analytics、ブロックチェーン等の先端技術(以下、「デジタルテクノロジー」)を活用することで、従来の延長線上の業務プロセス改善ではなく、飛躍的な生産性向上や、製品・サービスの革新、新たな顧客体験創出等の実現による「ビジネスの変革」を意味する。また、デジタル化により、従来の業界の枠を跨る業際化⁴、新興企業や異業種企業との競争、旧来の業界構造の破壊等、「新たな産業革命」がもたらされるとの考えのもと、多くの企業がデジタル化を経営課題と捉えている。

情報サービス事業者は、顧客企業のデジタル化への貢献が問われている

このような世界的なデジタル化進展の潮流を受け、日本でも多くの企業がデジタル化に向けた検討を進めているが、前述のとおりデジタルテクノロジーは主として ICT 関連の先端技術で構成されるため、多くの企業は技術力やリテラシーが不足する。したがって、デジタル化にあたっては、デジタルテクノロジーを有する外部企業との連携・協業が必要であり、情報サービス事業者は顧客企業のデジタル化への貢献が問われている。

「海外事業の拡大」、「デジタル化への対応」について、日本企業と海外企業を比較

本章では、日本の情報サービス事業者の主要課題と考えられる「海外事業の拡大」、「デジタル化への対応」について、国内最大手4社の足下の状況を踏まえつつ、海外の主要事業者が顧客基盤やテクノロジー獲得の手段として積極的に活用するM&Aの実績(地域、対象領域、金額等)等を元に比較・分析することで、日本企業の対応方向性を考察する。

2. 国内大手情報サービス事業者の取り組み状況

(1) 海外事業の拡大

国内最大手4社の海外売上高を海外大手企業と比較

国内最大手(売上高最上位)4社の情報サービス事業の海外事業の状況について、ベンチマーク企業として、米国およびフランス、インド系の海外大手各社を採り上げ、海外売上高比率および世界最大市場である米国の売上高比率を比較する(【図表1】)。

IBM、Accentureは、グローバルでの売上構成のバランスが良い

まず IBM、Accenture は、いずれも米国を本籍地とするグローバルトップ企業であるが、米国売上高比率は約4割(=海外売上高比率約6割)とグローバル市場に占める米国市場の比率(42%⁵)と略同水準であり、グローバルベースでの売上構成のバランスが取れていることがわかる。

インド系4社は欧米先進国向け事業を生業としてきた

次にインド系4社(TCS、Cognizant⁶、Infosys、Wipro)は、インドの豊富かつ低コストのITエンジニアの活用、米国とインド間の12時間の時差を活用した24時間体制の構築等の特徴とするインド拠点をベースとしたオフショアでのシステム開発やオフショア運用を強みとし、米国企業からのシステム開発や運用等のアウトソーシング業務を受託するビジネスモデルで高成長を遂げてきた。このように、インド系大手は、米国をはじめとする欧米先進国向けのビジネスを生業としてきた経緯により、海外売上高および米国売上高比率は非常に高い

⁴ ハードウェアとサービスの融合(サービス化)、リアル店舗とECの融合(オムニチャネル化)など。

⁵ Source: Gartner, *Market Share: IT Services, 2017, 11 June 2018*

⁶ Cognizant は米国に本社を置く米国籍企業であるが、インドのオフショア拠点をベースとするビジネスモデルを出自とすることからインド系企業として分類している。

水準となっている。

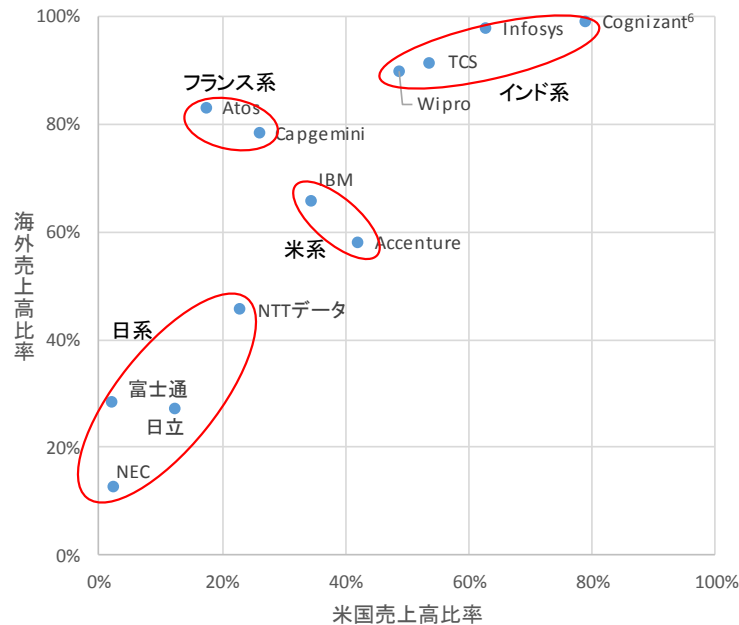
フランス大手 2 社の米国売上高比率は、国内最大手 4 社に対して総じて高い

他方、欧州最大手であるフランス系企業 2 社 (Capgemini、Atos) は、非米国企業であり、かつインド系企業のオフショア事業のような特徴的なビジネスモデルを持たないが、海外売上高比率は約 8 割と国内最大手 4 社と比較して非常に高い水準となっている。この要因としては、陸続きの欧州大陸に属するという地理的特性が大きいものの、米国売上高比率についても、国内最大手 4 社と比較して Atos が NTT データを下回ることを除けば総じて高い水準にある。

国内最大手 4 社でさえも国内依存度が高い

以上で見てきた海外企業との比較や、グローバル市場に占める日本市場の比率 (11%⁵) とのバランスを踏まえると、国内最大手 4 社でさえも国内事業への依存度が高いと言わざるを得ない。

【図表 1】国内最大手 4 社の情報サービス事業の海外売上高比率



(出所) Gartner リサーチを基にみずほ銀行産業調査部にて図表を作成

Source : Gartner, Market Share: IT Services, 2017, 11 June 2018

(注) Gartner の IT Service Revenue は、Consulting、Implementation、Managed Services & Cloud Infrastructure Services、Business Process Outsourcing で構成

NTT データは世界最大市場である米国でのシェア拡大のため、大型買収を実施

斯かる現状にあるものの、日本企業も米国でのシェア拡大に向けた取り組みが一部見られる。国内最大手 4 社の情報サービス事業に関する近時の海外 M&A 実績 (【図表 2】) を見てみると、国内情報サービス事業者のうち、米国でのシェア拡大に直結するような大型の M&A を実施していない富士通、日立製作所、NEC の 3 社に対し、海外売上高・米国売上高がトップの NTT データは、2016 年に Dell (米) の IT サービス部門である Dell Services の大型買収 (約 30 億ドル) を実施していることが特徴として挙げられる。これまで、NTT データは、2008 年の Itelligence (ドイツ)、Cirquent (ドイツ) の買収をはじめ、2010 年の Kean (米)、2014 年の everis (スペイン) の買収等、グローバル事業拡大に向け積極的に M&A を活用しているように、世界最大市場である米国でのシェア拡大およびプレゼンスアップという課題に対して、積極果敢な攻めの姿勢を示している。

【図表 2】国内最大手 4 社による買収・出資案件一覧(2015 年以降)

大手4社	公表年月	対象企業	国	買収/出資	金額(\$M)	事業概要
富士通	2015年8月	Applied Card Technologies	イギリス	買収	8.4	電子チケット発券関連ソフトウェア、サービス
NTTデータ	2017年5月	PT Abyor International	インドネシア	買収(70%)	NA	SAPコンサルティング、SI
	2016年3月	Dell Services	アメリカ	買収	3,055.0	DellのITサービス部門
	2015年12月	Wizardsgroup	フィリピン	買収	NA	Oracle、Microsoft関連ソリューション(BI、ERP等)
	2015年9月	iPay88	マレーシア	買収	8.3	EC、モバイル向け決済代行事業、決済ゲートウェイ事業
	2015年6月	Carlisle & Gallagher Consulting Group	アメリカ	買収	215.5	金融機関向けITコンサルティング、SI
	2015年6月	Pontech	チェコ	買収	NA	SAP ERP等のSI
	2015年1月	Serviabertis	スペイン	買収(51%)	NA	経営コンサルティング
	日立	2015年12月	Ignify	アメリカ	買収	NA
日立	2015年8月	Above Security	カナダ	買収	8.3	マネージドセキュリティ
	2015年2月	Cosmic Blue Team	イタリア	買収	16.7	SI、ITアウトソーシング(クラウド・データセンターサービス)
	2015年2月	oXya	フランス	買収	NA	SAP HANAのクラウド/マネージドサービス
	2015年2月	Pentaho	アメリカ	買収	NA	オープンソースBI
	NEC	2018年2月	XON Holdings	南アフリカ	出資(34.1%)	23.0
NEC	2018年1月	Northgate Public Services	イギリス	買収	643.2	公共分野向けソフトウェア、サービス事業
	2017年1月	Micro Strategies	アメリカ	買収	NA	ECM、BPM、クラウド/マネージドサービス
	2016年8月	Arcon Informatica	ブラジル	買収(75%)	20.0	ITセキュリティ

(出所) Merger Market 等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 海外子会社による買収・出資も含む

(2) デジタル化への対応

国内大手各社は顧客のデジタル化支援に向けた体制強化を実施

デジタル関連領域での買収は海外大手に対して件数・金額ともに少ない

次に、国内最大手 4 社の「デジタル化への対応」の状況について見てみると、各社いずれも顧客のデジタル化の支援およびデジタルビジネスを推進するための専門組織の設置や、専門人材の育成・増員など、デジタル化への対応に向けたオーガニックな体制構築・強化を実施している(【図表 3】)。

他方、各社の近時の海外 M&A 実績(前掲【図表 2】)を見てみると、クラウド、IoT、AI・Analytics、セキュリティ等のデジタル関連領域の買収は、日立によるオープンソースソフトウェアの BI・Analytics ツールの Pentaho (米)、SAP HANA クラウドサービスの oXya (フランス) の買収(いずれも 2015 年)や、NEC による Northgate Public Services の買収(2018 年)等が挙げられるが、後述する海外大手企業に対して、件数・金額ともに相対的に低い水準にある。

【図表 3】国内最大手 4 社の顧客のデジタル化支援／デジタルビジネス推進体制

富士通	NTT データ	日立製作所	NEC
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客のデジタル変革を支援するための「デジタルフロントビジネスグループ」を新設(2017年) ✓ デジタルビジネスを牽引する人材「デジタルイノベーター」を2017年度中に200人育成、今後3年間で1,200人に拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客のデジタル化推進を支援する「デジタルテクノロジー推進室」を新設(2018年4月) ✓ デジタル化に必要な豊富な知識を持った技術者「デジタルテクノロジーディレクター」60人でスタートし、3年後には200名体制へ増員 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタル技術を活用した社会イノベーション事業のグローバル拡大に向け「Hitachi Global Digital Holdings(注)」を発足(2018年4月) ✓ IoTプラットフォーム「Lumada」を活用したデジタルソリューションのグローバル展開の強化に向けた戦略の策定・実行をリード 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタルトランスフォーメーションを実現するソリューションの提供体制の強化を発表(2017年11月) ✓ ビジネスモデルの仮説立案、先進技術の活用検証、高度なデータ分析などを行う専門家集団を強化 ✓ 2018年度中に1,000人に拡充

(出所) 各社公開資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) Hitachi Information & Telecommunication Systems Global Holding より商号変更(2018年4月)。ストレージ販売やビッグデータアナリティクスの提供を行う Hitachi Vantara(米)とコンサルティングの提供を行う Hitachi Consulting(米)を傘下に置く

3. グローバルプレイヤーの M&A の方向性

海外ベンチマーク先として、IBM、Capgemini、Wipro の 3 社を考察

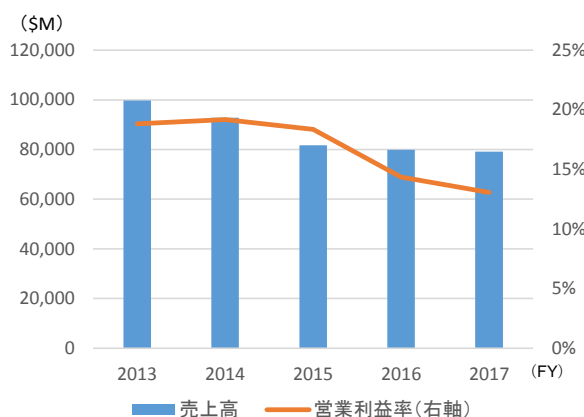
前述の国内最大手 4 社に対する海外のベンチマーク企業として、①グローバルトップ企業である IBM(米)の事業構造転換への取り組み、②非米系企業であり欧州最大手の Capgemini(フランス)の北米事業拡大およびデジタル化への対応に向けた取り組み、③インド系大手企業である Wipro(インド)の事業構造転換への取り組みについて、各社の近時の M&A 実績等を元に考察する。

(1) IBM(米)

グローバルトップ企業ながら売上の減少が続く

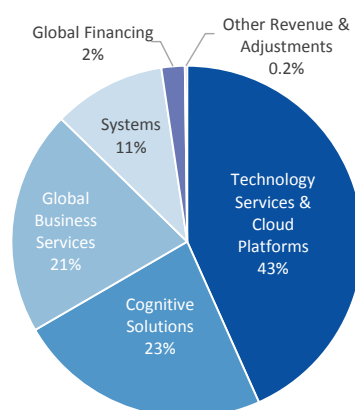
IBM(International Business Machines)は、世界 170 カ国以上で事業を展開するグローバルトップの IT サービス企業である。2017 年度売上高が 791 億ドル、営業利益率が 13.1%、年平均成長率(2013-2017)が▲5.6%と、売上高、営業利益率ともに減少傾向が続いている(【図表 4、5】)。

【図表 4】IBM 売上高・営業利益率推移



(出所) IBM IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 5】IBM セグメント別売上高比率



(出所) IBM IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

IBM の業績低迷の要因はクラウド化の進展

この業績低迷の背景として、クラウド化の進展が挙げられる。企業における IT インフラ(サーバー、ストレージ等)の利用形態が従来のオンプレミス⁷から、拡張性、可用性、俊敏性、経済性等の観点で優位なクラウドにシフトしていくトレンドにある。顧客企業の IT インフラが AWS (Amazon Web Services)をはじめとする大手パブリッククラウドにシフトすることで、IT ハードウェアの販売・保守や、付随する SI、IT アウトソーシング(インフラ、アプリケーション)等の IBM の従来型の IT サービス事業の縮小を招いている。

クラウド事業に注力する一方、コモディティ化が進行するハードウェア事業からは脱力

かかる中、IBM は 2013 年に米国の大手パブリッククラウド (IaaS) 事業者 SoftLayer を買収 (20 億ドル) し、AWS や Azure 等のメガクラウドへの対抗に向けた一手を打つ一方、低価格・コモディティ化が進行する x86 サーバー⁸事業については、2014 年に Lenovo に売却 (23 億ドル) し、クラウド事業に注力する方向性を鮮明に打ち出した。また、同年 IBM は、企業における IT システムの中で、特に重要になる分野を「SMACS」として掲げ、Social Business、Mobile、Analytics、Cloud、Security の 5 つの分野に注力する戦略を明確にしている。

デジタル関連領域で多数の企業買収を実施

上記戦略とも符合する形で、IBM の近時の M&A の特徴として、アナリティクス、クラウド、セキュリティ、デジタルマーケティングといったデジタル関連の各領域で多数の企業買収を行っていることが見受けられる(【図表 6】)。

アナリティクスはヘルスケアや気象データの囲い込みを実施

例えば、アナリティクスは、2015 年に医療用画像解析の Merge Healthcare (米) を買収 (約 9 億ドル) し、2016 年にクラウド型ヘルスケアデータ解析の Truven Health Analytics (米) を買収 (26 億ドル) しているが、これらはヘルスケア関連データへのアクセスを狙ったものと想定される。また、2015 年 10 月には気象情報・データ提供サービスの The Weather Company (米) を買収 (約 23 億ドル) しているが、これは、気象データと各種データを組み合わせることで、天候と企業活動・消費者行動との間の関連性を分析し、太陽光や風力発電における発電量予測、航空業における飛行経路作成、小売業における需要予測など、より高い精度での予測や最適化、新たなインサイトの発見による価値創造に向けた取り組みと想定される。

デジタルマーケティングの領域にも注力

また、デジタルマーケティングは、2014 年に従来のデジタルインタラクティブ関連部門とモバイル部門を統合し、IBM Interactive Experience (IBMiX) を設立しているが、以降、2016 年のデジタルマーケティングエージェンシー 3 社の買収をはじめ、関連企業の買収を重ねることで、従業員数は 1 万人を超える規模に成長し、デジタルエージェンシーとしても存在感を増している。

注力分野への重点投資により、売上に占める SMACS の割合は約 6 割まで拡大

このように、IBM は注力分野 (SMACS) での企業買収を重ねるとともに、2016 年には IBM の注力事業領域として、SMACS を「Strategic Imperatives (戦略的必須事項)」と位置づけ、事業構造転換への取り組みを着実に進めてきた。その結果、パブリッククラウドを巡る競争では依然として AWS や Azure の後塵を拝して厳しい状況が続くものの、「Strategic Imperatives」の IBM の売上に占める割合は約 6 割まで拡大している(【図表 7】)。また、2012 年以降、22 四半期連続の減収 (前年同期比) を続けてきた業績面においても、依然として市場から厳しい評価を受け続けるも 2017 年第 4 四半期に増収に転じている。

⁷ サーバー等の IT インフラを自社保有し、自社設備で運用する形態。

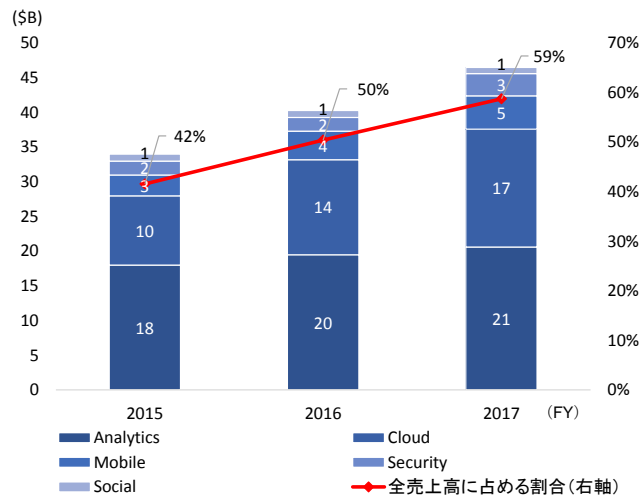
⁸ x86 アーキテクチャのプロセッサと、Windows、Linux などのオープン系 OS を搭載したサーバー。

【図表 6】 IBM 主要買収案件一覧(2015 年以降)

狙い (強化領域)	公表年月	対象企業	国	買収 /出資	金額 (\$M)	事業概要
アナリティクス	2015年10月	The Weather Company	アメリカ	買収	2,284.0	気象情報・データ提供サービス
	2015年3月	AlchemyAPI	アメリカ	買収	NA	ディープラーニングによる画像解析、自然言語処理(SaaS型)
アナリティクス (ヘルスケア)	2016年2月	Truven Health Analytics	アメリカ	買収	2,600.0	ヘルスケアIT(クラウド型データ分析)
	2015年8月	Merge Healthcare	アメリカ	買収	903.9	ヘルスケアIT(医療用画像解析)
	2015年4月	Explorys	アメリカ	買収	NA	ヘルスケアIT(データマネジメント、アナリティクス)
	2015年4月	Phytel	アメリカ	買収	NA	ヘルスケアIT(population health management)
クラウド	2017年5月	Verizon Communications (プライベートクラウド/マネージドホスティング事業)	アメリカ	買収	NA	プライベートクラウド/マネージドホスティングサービス
	2016年10月	Sanovi Technologies	インド	買収	NA	ハイブリッドクラウド向けDRソフトウェア
	2016年3月	Blue Wolf	アメリカ	買収	200.0	Salesforce関連クラウドコンサルティング、SI
	2016年3月	Optevia	イギリス	買収	NA	Microsoft Dynamics CRM 関連SaaSソリューション
	2016年1月	Ustream	アメリカ	買収	130.0	ビデオストリーミング・サービス
	2015年12月	AT&T(マネージドホスティング事業)	アメリカ	買収	40.0	マネージドホスティングサービス
	2015年12月	Clearleap	アメリカ	買収	NA	クラウド型ビデオ管理
	2015年11月	Gravitant	アメリカ	買収	NA	クラウドサービスブローカー
	2015年10月	Cleversafe	アメリカ	買収	NA	オブジェクトストレージ
	2015年9月	Meteorix	アメリカ	買収	NA	Workday(SaaS型財務・人事管理) 関連コンサルティング、SI
	2015年9月	StrongLoop	アメリカ	買収	NA	Node.jsソリューション
	2015年7月	Compose	アメリカ	買収	NA	クラウドデータベース(DBaaS)
	2015年6月	Blue Box Group	アメリカ	買収	NA	プライベートクラウドサービス
セキュリティ	2017年1月	Agile 3 Solutions	アメリカ	買収	14.0	サイバーセキュリティ(データ保護)
	2016年2月	Resilient Systems	アメリカ	買収	100.0	サイバーセキュリティ(セキュリティインシデント対応)
デジタル マーケティング	2017年10月	Vivant Digital	オーストラリア	買収	NA	デジタル・インベーションコンサルティング
	2016年2月	ecx.io	ドイツ	買収	NA	デジタルマーケティングエージェンシー
	2016年2月	Aperto	ドイツ	買収	NA	デジタルマーケティングエージェンシー
	2016年1月	Resource/Ammirati	アメリカ	買収	NA	デジタルマーケティングエージェンシー

(出所) Merger Market よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 7】 IBM Strategic Imperatives (戦略的必須事項) 売上高推移



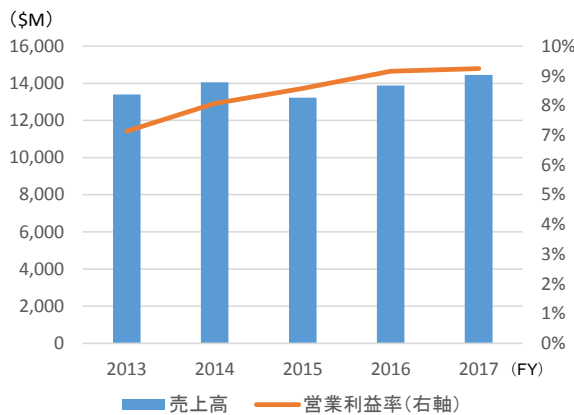
(出所) IBM IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(2) Capgemini (フランス)

Capgemini はコンサルティングを強みとするフランス最大の IT サービス企業

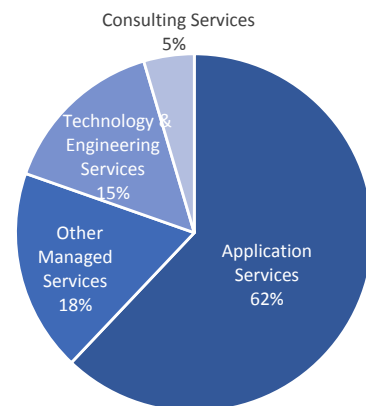
Capgemini は、2000 年に英会計大手 Ernst & Young から約 110 億ドルで買収したコンサルティング部門を強みとし、世界 40 カ国以上の拠点をベースにコンサルティングや IT サービスをグローバルに展開するフランス最大の IT サービス企業である。2017 年度売上高が 140 億ドル、営業利益率が 9.2%、年平均成長率 (2013-2017) が 1.9% (【図表 8、9】) と、業績は堅調に推移している。

【図表 8】 Capgemini 売上高-営業利益率推移



(出所) Capgemini IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 9】 Capgemini セグメント別売上高比率



(出所) Capgemini IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

北米事業拡大、デジタル化対応に向け M&A 実施

Capgemini の近時の M&A の特徴として、世界最大市場である北米事業拡大、デジタル化対応強化という 2 つの課題への対応という方向性が見受けられる (【図表 10】)。

【図表 10】 Capgemini 買収案件一覧 (2015 年以降)

公表年月	対象企業	国	買収/出資	金額 (\$M)	事業概要	狙い
2018年2月	Liquidhub	アメリカ	買収	497.3	デジタルカスタマーエンゲージメントソリューション	デジタル化対応 (デジタルマーケティング)
2017年9月	Lyons Consulting Group	アメリカ	買収	NA	eコマースプロバイダ	デジタル化対応 (デジタルマーケティング)
2017年4月	CIBER(北米事業)	アメリカ	買収	50.0	ITコンサルティング、SI	顧客基盤 (北米)
2017年3月	Itelios	フランス	買収	NA	eコマースプロバイダ	デジタル化対応 (デジタルマーケティング)
2017年2月	TCube Solutions	アメリカ	買収	25.0	保険業向けITサービス	顧客基盤 (北米)
2017年2月	Idean Enterprises	フィンランド	買収	NA	デジタル戦略コンサルティング、デザインコンサルティング	デジタル化対応 (デザインコンサルティング)
2016年1月	IT & Business Services	ドイツ	買収	NA	クラウドCRMのコンサルティング、SI	デジタル化対応 (クラウドコンサルティング)
2015年4月	iGate Corporation	アメリカ	買収	4,548.3	ITコンサルティング、SI、BPO	顧客基盤 (北米)

(出所) Merger Market よりみずほ銀行産業調査部作成

北米事業拡大に向けた大型買収を実施

Capgemini は、欧州最大手のポジショニングながら、世界最大の市場規模を誇る北米市場では、米国およびインド企業等に対して相対的に低位なポジションにあった。しかしながら、2015 年の IT サービス企業 iGate(米) (2014 年度売上高 約 13 億ドル) の大型買収(約 45 億ドル) など、北米事業拡大に向けた顧客基盤獲得のための M&A 等を進めた結果、「規模とイノベーションの観点で最も重要な市場」と位置付ける北米市場が同社にとっての最大市場となるに至っている(【図表 11】)。なお Capgemini は、iGate の買収により、GE(米) やカナダロイヤル銀行などの重要顧客を獲得したほか、経済効果としてクロスセルによる 100~150 百万ドルの売上増、年間 75~105 百万ドルの効率化効果等を見込んでいる。

【図表 11】 Capgemini 地域別売上高推移

	2014年		2017年		年平均成長率 2014-2017
	金額(\$B)	割合	金額(\$B)	割合	
North America	3.0	21.1%	4.4	30.7%	14.4%
France	3.1	22.2%	3.1	21.1%	▲0.7%
United Kingdom and Ireland	2.9	20.8%	1.9	13.1%	▲13.3%
Rest of Europe	3.9	4.7%	3.9	27.2%	0.4%
Asia Pacific	1.2	8.3%	1.1	7.9%	▲0.8%
Total	14.0		14.5		1.0%

(出所) Capgemini IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

デジタル化対応に向けた M&A も積極的に展開

次に、デジタル化対応強化の観点では、①クラウドコンサルティング・SI、②デザインコンサルティング、③デジタルマーケティングの各領域で関連企業の買収を行っている。

高成長なクラウド CRM の導入コンサル・SI企業を買収

2016 年 1 月の IT & Business Services(ドイツ)の買収は、クラウド CRM⁹の導入コンサルティングおよび SI のケイパビリティを強化することで、Salesforce を筆頭とする高成長なクラウド型 CRM 市場において、コンサルティング・SI での事業拡大を狙ったものと想定される。

⁹ Customer Relationship Management

デジタル時代に重要な「デザイン」のケイパビリティを強化

また、2017年にデジタルユーザーエクスペリエンス(UX)、カスタマーエクスペリエンス(CX)、デジタル戦略に特化したサービスを提供するデジタル戦略・デザインコンサルティング企業である Idean(フィンランド)を買収している。デジタル時代において、製品単体のコモディティ化が進む中、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、サービスを高度に融合することで、新たな顧客体験(UX)や質の高い顧客体験を創造し、顧客とのエンゲージメントを高めることがブランド力の向上・差別化に繋がると考えられる。こうした理解のもと、顧客企業のデジタル化の支援にあたり、テクノロジーだけではなく、質の高い UI¹⁰ / UX 等を実現するための「デザイン」のケイパビリティが重要になっていることが同社買収の背景になっているものと考えられる。

デジタルマーケティングの領域にも注力

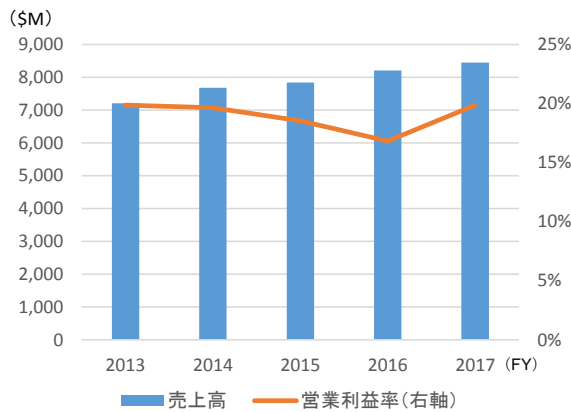
加えて、2017年の Itelios(フランス)、Lyons Consulting Group(米)の買収、2018年の Liquidhub(アメリカ)の買収(約5億ドル)など、eコマース/デジタルマーケティング領域への取り組みを強化する方向性も見受けられる。

(3) Wipro(インド)

Wipro はインドの大手 IT サービス企業

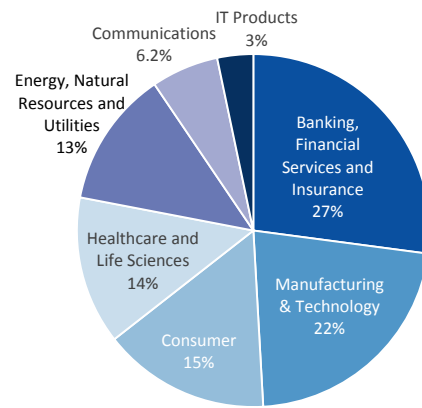
Wipro は、世界 54 カ国で IT コンサルティングや SI、IT アウトソーシング、BPO¹¹を提供するインドの大手 IT サービス事業者である。2017年度売上高が84億ドル、営業利益率が19.9%、年平均成長率(2013-2017)が4.1% (【図表12、13】)と、業績は堅調に推移している。

【図表 12】 Wipro 売上高・営業利益率推移



(出所) Wipro IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 13】 Wipro セグメント別売上高比率



(出所) Wipro IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

クラウド化や自動化の進展により、従来型のインド企業のビジネスモデルへの影響が想定される

インド IT サービス企業は、インドの低賃金の IT エンジニアを活用したオフショアでのシステム開発やオフショア運用(RIM¹²)サービスを強みとし、高成長を実現してきたが、昨今の賃金上昇や前述のようなクラウド化の進展等の影響を受け、従来型の IT アウトソーシング事業の成長は鈍化してきている。加えて、今後、IT システムの開発や運用(インフラ、アプリケーション)、BPO 等において自動化、省人化が進展することで、先進国とインドの間での IT エンジニアの賃金コスト差(Labor Arbitrage)をベースとしたインド IT サービス企業のビジネスモデルへの影響が想定される。

¹⁰ ユーザーインターフェース

¹¹ Business Process Outsourcing

¹² Remote Infrastructure Management

デジタル化対応強化の一方、データセンター事業は脱力

クラウドコンサルティング・SIの体制を強化

Wipro も「デザイン」のケイパビリティを強化

レガシー事業であるホスティング型データセンター事業は売却

かかる中、Wipro の近時の M&A(【図表 14】)を見てみると、前述の IBM、Capgemini と同様、デジタル化対応強化のための買収を進める一方、ホスティング型データセンター事業の売却を決定(2018 年)しており、デジタル化対応を中核とする事業構造への転換を進める方向性が鮮明となっている。

デジタル化対応強化については、2015 年に Oracle Cloud の SI に対応する Diverstream(米)を買収したほか、2017 年には Salesforce や Workday 等のクラウドコンサルティング・SI 大手 Appirio(米)も 5 億ドルで買収し、企業の IT システムのクラウド移行をサポートするためのコンサルティング・SI の体制を強化した。なお、Wipro のクラウド部門は Appirio が吸収し、Wipro から約 600 人が移籍しており、買収後も Appirio の独立性を保たせる工夫が見られる。

また、2015 年に Designit(デンマーク)、2017 年に Cooper Software(米)を買収した。これは前述の Capgemini のケースと同様、デジタル時代に重要な「デザイン」のケイパビリティを強化したものと考えられる。

他方、2018 年 3 月に Wipro のホスティング型データセンター事業(データセンター8カ所、従業員 900 人以上)を Ensono(米)に約 4 億ドルで売却することを発表した。この事業は、Wipro が 2007 年に 6 億ドルで買収した IT アウトソーシング・BPO 事業者 Infocrossing(米)の一部事業がベースとなっているものであり、クラウドとは対極的な旧来型のレガシー事業と位置付けられる。なお、Wipro は、新規および既存顧客のハイブリッド IT 案件(従来型 IT インフラとクラウドの組み合わせ)に対して、Ensono と共同で対応するための長期のパートナーシップ契約を締結するとともに、Ensono に一部出資を行う予定としており、顧客のハイブリッド IT ニーズに対応可能な体制を構築している。

【図表 14】 Wipro 買収・出資案件一覧(2015 年以降)

公表年月	対象企業	国	買収/出資	金額(\$M)	事業概要	狙い
2018年3月	Denim Group	アメリカ	出資(33%)	8.83	アプリケーションセキュリティソリューション	デジタル化対応(セキュリティ)
2017年10月	Cooper Software	アメリカ	買収	8.5	デザインコンサルティング、ビジネスコンサルティング	デジタル化対応(デザインコンサル)
2016年10月	Appirio	アメリカ	買収	500	クラウドコンサルティング、SI	デジタル化対応(クラウドコンサル・SI)
2016年2月	HealthPlan	アメリカ	買収	456.7	医療保険業向けBPaaS	顧客基盤(BPaaS)
2015年12月	Viteos	ドイツ	買収	130	オルタナティブ投資業向けBPaaS	顧客基盤(BPaaS)
2015年12月	cellent	ドイツ	買収	81.2	ITコンサルティング、ソフトウェアサービス(DACH地域)	顧客基盤(DACH地域)
2015年7月	Designit	デンマーク	買収	93.7	デザインコンサルティング	デジタル化対応(デザインコンサル)
2015年3月	Drivestream	アメリカ	出資	5	Oracle CloudのSI	デジタル化対応(クラウドSI)

(出所) Merger Market よりみずほ銀行産業調査部作成

4. 国内大手情報サービス事業者の対応方向性

従来型 IT サービス事業から、クラウド化、デジタル化を踏まえた事業の軸足シフトが必要に

日本では、米国対比遅れながらも徐々にクラウド化が進展しつつあり、中長期的には米国同様、SI、IT アウトソーシング（インフラ、アプリケーション）等の従来型の IT サービス事業へのマイナス影響が想定されることから、クラウド化への対応が求められる。加えて、世界的なデジタル化進展の潮流を踏まえると、顧客企業のデジタル化への貢献が今後一層問われる。つまり、日本でも従来型 IT サービス事業から、クラウド化を含むデジタル化を前提とした事業構造への転換が求められる。

クラウドコンサルティング・SI 事業者は各社共通の買収ターゲット

クラウド化対応については、IBM のように IaaS¹³事業者の大型買収等により、AWS や Azure 等のメガクラウドに対抗していくことは、多くの企業にとって非現実的と考えられる。他方、企業の IT システムのクラウド移行をサポートするためのコンサルティングおよびクラウド上での SI への対応は、情報サービス事業者各社の共通課題であり、ベンチマーク先 3 社と同様、クラウドコンサルティング・SI 事業者の買収は、日本企業にも有効な選択肢と考えられる。

デジタル関連領域での日本企業による企業買収は相対的に少ない

その他のデジタル化対応についても、米・欧・印のグローバルトップ企業でさえも急速に拡大する様々なデジタルテクノロジーを全て自前で開発することは現実的ではなく、デジタル時代に重要となる「デザイン」のケイパビリティの強化のためのデザインコンサルティング企業の買収や、デジタルマーケティングエージェンシーの買収等、世界では関連企業（以下、「デジタル関連企業」）の買収合戦が繰り広げられているが、日本企業による買収は相対的に少ない状況にある（前掲【図表 2】）。

グローバル大手企業との間でデジタル関連企業の買収価格評価は乖離

その主たる要因は、グローバル大手企業各社の関心を集めるデジタル関連企業の買収にあたっては、バリュエーション（企業価値評価）が総じて高い水準になることが挙げられる。一般的に企業買収において、買い手は買収による事業シナジーを考慮しつつ買収価格を算出するが、事業シナジーは買い手によって当然異なる。つまり、世界最大の米国市場をはじめ、グローバルで事業基盤を有するグローバル大手企業と、国内依存度の高い日本企業とでは、対象企業の有する技術やソフトウェア・サービス等をスケールさせるためのフィールド（事業基盤やプラットフォーム）が異なるため、事業シナジーも大きく異なる。その結果として、グローバル大手企業との間で買収価格評価の大きな乖離が生じる。

デジタル化対応に向けた関連企業買収の観点でも「海外事業の拡大」が課題に

したがって、内需型事業構造からの転換という目的だけではなく、「デジタル化への対応」のための関連企業買収を効果的に進める観点でも、「海外事業の拡大」は重要となる。特に世界最大の米国市場での事業拡大は、国内大手各社の課題と考えられるが、米国大手企業に加え、欧州やインド系企業が競合する中、オーガニックな事業成長は困難を極める。

米国での顧客基盤拡大には大型買収も必要に

この点、非米国企業である Capgemini（フランス）は、45 億ドルもの資金を投じて米国大手 SIer の大型買収を実施（2015 年）することで、北米事業の高い成長を実現した（前掲【図表 11】）。日本企業においても、NTT データが Dell（米）の IT サービス部門である Dell Services を約 30 億ドルで買収（2016 年）しているように、日本企業が米国市場でのシェア向上およびプレゼンスアップを実現するためには、米国を中心に相応の事業基盤を有する海外大手 SIer の大

¹³ Infrastructure as a Service

型買収の英断も必要となろう。

海外企業のデジタルテクノロジーや、ビジネスモデル、ノウハウを日本市場で適用

他方、こうした選択肢をとるのは、相応の資本力のある一部大手事業者に限られるとも言える。そこで、多くの日本企業は、海外事業の拡大を視野に入れつつも、海外デジタル関連企業の有する先進的なデジタルテクノロジーやビジネスモデル、ノウハウを、自社にとっての最大市場である日本を中心に適用するシナリオをベースにビジネスプラン、バリュエーションを算出したうえ、買収・出資を検討していくことが現実的と考えられる。

先見的視点でのビジネスプラン策定、早期タイミングでの投資の決断が必要に

IT 最先進国である米国に対して足下遅れているものの、世界ではデジタル関連企業の買収が活発化しており、将来的な日本での本格的な市場の立ちあがりを見据えた先見的視点でビジネスプランを検討するとともに、有望企業の囲い込み競争に遅れを取らないよう早期タイミングでの投資の決断が求められる。

日本進出を狙う海外デジタル関連企業への一部出資やJV設立も有効に

また、日本市場は、前述のとおり米国に次ぐ世界第2位の規模を誇ることから、海外デジタル関連企業にとっても魅力的な市場と考えられるが、非英語圏であることや商慣習の違い、国内情報サービス事業者とユーザ企業との密接な関係性などを踏まえると、日本での早期事業展開を行うためには、国内情報サービス事業者との協業が必須であろう。対象企業の独立志向やバリュエーションの観点で、買収だけではなく、一部出資や日本での共同事業化(JV)などの選択肢も有効と考えられる。

5. おわりに

国内事業者同士の合併・再編により資本力を高めてグローバルSIerを目指すという選択肢も

デジタル時代において、日本企業が真のグローバル SIer となるためには、海外成長市場での事業基盤獲得に向けた海外大手 SIer 買収の英断と、デジタル関連企業の買収等による事業構造転換への不断の取り組みを両輪で回していくことが求められる。相応の資本力を有する一部大手事業者のみ取りうる戦略という見方もあるが、国内事業者同士の合併・統合により資本力を高め、グローバル SIer を目指して行くという選択肢もあるのではないかと。

みずほ銀行産業調査部

テレコム・メディア・テクノロジーチーム 大堀 孝裕

高野 結衣

takahiro.oohori@mizuho-bk.co.jp

©2018 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。