

해외진출로 승부

NTT데이터

NTT DATA

- ❖ 소재지: 東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル
- ❖ 설립: 1988년 5월 23일
- ❖ 자본금: 1,425억 2천만 엔 (2017년 3월말 현재)
- ❖ 종업원: 11,200명 (단독) , 111,700명 (그룹전체) (2017년 3월말 현재)
- ❖ 매출: 1조7,324억 엔 (연결, 2016년 4월 1일 ~ 2017년 3월 31일)

해외진출로 승부_NTT데이터 (No.88)

< 요약 >

- 일본을 대표하는 IT기업 중 하나이며 NTT그룹의 막강한 후원을 받고 있는 NTT데이터가 2018년 3월말 결산에서 2조 엔이 넘는 매출 실적으로 28년 연속해서 매출 증가를 실현시켰음
- 지난 12년 동안 약 6000억 엔을 투자해서 해외기업을 인수했던 것이 성장의 원동력이 되었음
- 그러나 규모는 확대되었지만 이익창출 측면에서는 아직 미완성이라고 볼 수 있으면 특히 일본 국내의 IT인재 부족이 더 심각해지기 이전에 과실을 확대할 수 있을지는 미지수임
- **(벤치마킹 포인트)** IT업계의 특성상 해외진출은 현지 유망기업을 인수하는 수단이 유력하게 활용되고 있는데, 막대한 자금 능력을 바탕으로 이를 적절하게 활용하며 성장을 이어가고 있음

1. 세계화전략

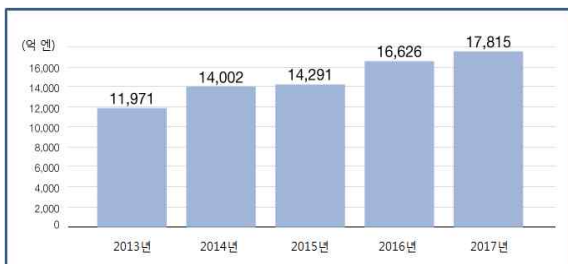
- 독일의 다임러는 지난 2015년 1월 NTT데이터를 ‘글로벌 IT 파트너’ 중 하나로 선정했음
 - 여러 IT기업에 분산해서 발주를 했던 기간시스템 개발과 보수 운영을 NTT데이터에 집약하기 시작한 것임
- 이와 병행해서 NTT데이터는 2017년 독일 폭스바겐으로부터 물류와 판매시스템의 운영 등 100억 엔 규모로 수주하는데 성공했음
 - 이전부터 해왔던 독일 BMW를 대상으로 한 비즈니스와 더불어 독일의 자동차업계에 확실한 발판을 마련하기 시작했다고 볼 수 있음
- 2017년 10월 4~5일 인도 방갈로르에서 열린 NTT데이터의 세계전략회의에는 국내외 간부 약150명이 모였는데, 가장 주목을 받은 인물은 글로벌 마케팅 본부장 ‘로브라스무센’이었음
 - 이 사람은 독일 다임러로부터 수주한 100억 엔 규모의 시스템 관련 프로젝트를 이끌고 있는 책임자임
- 인도 방갈로르에서 열린 세계전략회의의 목적은 독일 자동차업계에서 얻은 ‘성공체험’을 구미, 남미 그리고 일본으로 전개하는 방안을 모색하기 위한 것이었음

2. 매출은 12년 사이 95배

□ NTT데이터는 과거 일본전신전화공사를 모체로 하면서 연금과 지자체의 시스템 구축으로 주력사업으로 했던 전형적인 내수기업이었음

○ 그런 NTT데이터의 이미지는 지금은 전혀 찾아볼 수 없게 되었고 과거의 모습이 되어 버렸음

<그림1> NTT데이터의 수주액 추이



<그림2> NTT데이터의 매출액 추이



자료: NTT데이터 홈페이지에서 인용

□ 지금은 일본 국내 IT업계 굴지의 글로벌기업으로 변모했음

○ 지난 12년 동안 50개 이상의 해외기업을 인수했고, 투자한 금액만 무려 6,000억 엔에 달함

□ 2006년 3월 결산에서 95억 엔이었던 해외 매출액은 2018년 3월말 결산에서 9,080억 엔에 달할 것으로 예상됨

○ 2017년 3월말 결산에서 매출은 2조 엔을 돌파할 것으로 보이며 그 절반가까이를 해외에서 벌어들인 것임

□ 2017년 3월말 현재 해외 종업원은 7만 7,000명으로 전체의 약70%를 차지하고 있음

○ 약 3,500억 엔을 투자해 산하로 끌어들이는 델(Dell)의 IT서비스부문의 통합이 순조롭게 추진되면 해외 매출액이 1조 엔을 넘어설 것으로 예상됨

□ 이처럼 해외 사업을 강화하고 있는 이유는 NTT데이터의 '본업'이 한계에 봉착해 있기 때문임

○ 관련이 깊었던 연금시스템 분야에서는 조달방식 변경으로 '올인원' 방식으로 수주를 하는 것이 불가능해졌음

○ 또한 일본의 중앙부처는 시스템의 클라우드로의 이행을 서두르고 있고 운영경비를 30% 줄이는 것을 목표로 하고 있음

- 따라서 NTT데이터의 관련한 매출도 수백억 엔 규모로 줄어들 수밖에 없을 것으로 보는 전문가도 있음
 - 공공부분과 더불어 핵심사업 분야였던 금융기관 대상 비즈니스도 저금리로 은행의 수익환경이 악화되고 있어 커다란 성장을 기대하기는 어려운 상황임
- 이러한 상황에서 NTT데이터의 국내 매출은 지난 10년 동안 10%정도밖에 늘어나지 못했음
 - 따라서 수익확대와 신사업 발굴을 위해 해외로 눈을 돌릴 수밖에 없는 상황이었다고 할 수 있음
- 그런데 NTT데이터는 서버와 통신기기 등의 하드웨어를 가지고 있을 뿐 세계시장에 통용될 수 있는 소프트웨어는 매우 제한적임
 - 즉 ‘수출’을 통해 해외 비중을 높이는 것은 곤란했다고 볼 수 있음
- NTT데이터의 강점은 다양한 IT관련 소재를 조달해서 조합하는 SI와 구축한 시스템의 ‘보수운용’, 업무의 ‘아웃소싱’ 수탁 등에 있음
 - 이러한 비즈니스를 확장시키는 최대 무기는 고객의 업무에 정통한 인재를 확보하는 것임
 - 그렇기 때문에 NTT데이터는 해외 IT기업의 M&A를 빠른 속도로 진행시켜 온 것임
- 이와모토(岩本) 사장의 전략은 ‘우선 각국에서 톱10의 IT기업이 되는 것’이며 승부는 거기서부터 라고 보고 있음
 - IT업계에서는 ‘지명도’에 따라 할 수 있는 비즈니스의 종류가 크게 달라지는 특성이 있음
- 기업이 시스템 구축을 시작할 때는 제안의뢰서(RFP)를 주요한 IT기업에 발송해서 제안서를 받는 것이 일반적임
 - 따라서 이름이 알려져 있지 않은 상태에서는 RFP를 받아볼 수 있는 기회가 거의 없다고 할 수 있음
- 이러한 전략을 추진하기 위해 하나의 교두보로 마련한 것이 독일의 자동차업계였던 것임
 - 2008년에 BMW의 정보시스템 자회사였던 독일의 서크앤티, 컨설팅에 강한 독일의 아이테리젠스를 인수했음
 - 이탈리아와 스페인에서도 200억 엔 규모의 기업인수를 지속해 유럽에서의 시스템 구축 능력을 높였음

<표1> NTT데이터의 분야별 실적 및 주요 사업내용(2017년 3월 결산)

| | 매출 비중 | 매출액 | 영업이익 | 주요 사업 |
|------------|-------|----------|-----------|--|
| 글로벌 분야 | 30.1% | 6,033억 엔 | 33억엔 (적자) | 기업인수로 매출이 급증하고 있으나 이익을 확보하는 것이 과제임 |
| 법인 솔루션 분야 | 21.3% | 4,256억 엔 | 363억 엔 | 국내에서의 성장영역이며 샤프와 미츠비시중공업의 자회사를 인수하여 제조업 고객의 노하우를 취득함 |
| 공공 사회기반 분야 | 22.7% | 4,554억 엔 | 441억 엔 | 연금 등 관공서의 기간시스템을 담당하고 있고 NTT데이터의 본업 중 하나임. 전력 분야로 확대하면서 수익다변화를 도모하고 있음 |
| 금융 분야 | 25.9% | 5,180억 엔 | 423억 엔 | 유초(ゆうちょ)은행과 지방은행 및 신용금고의 기간 시스템을 개발함. 신용카드 결제 등 국내의 자금이동에 기여함 |

자료: NIKKEI BUSINESS 2017.12.18. 企業研究, Vol.141에서 인용

□ 다임러에서 아우디로 옮기는 등 독일의 자동차업계에서는 동일 업종 안에서의 전직이 활발한 편임

- 그래서 BMW에서의 실적이 알려지면서 같은 업종으로부터의 문의가 늘어나게 되었음
- 많은 기업들로부터 RFP를 받게 되면 승산이 높은 안전에 집중해서 수주 전략을 구축할 수 있게 됨

□ 규모의 확대는 해외사업에서 사업환경을 호전시키는데 긍정적인 영향을 미치게 되는 경우가 많음

- 2010년에 미국의 킹을 인수합병했던 이유는 ‘인도에서 확보하고 있었던 풍부한 개발 리소스였음

□ 킹에 이어서 델의 IT서비스 부문을 2017년에 산하로 끌어들이므로써 NTT데이터가 인도에서 확보하게 된 인력은 2만 명을 넘어섰음

- 단가가 저렴한 기술자를 동원할 수 있게 되면 코스트 경쟁력은 높아지게 됨
- 지명도와 규모가 확대됨으로써 비로소 미국 IBM과 미국 액센츄어 등이 장악하고 있었던 시장에 진입할 수 있게 되었음

□ 이러한 과정에서 중요시한 것은 인수한 기업의 독립성을 보장해 주는 것이었음

- NTT데이터가 수중에 넣고 싶었던 것은 각국의 IT사정에 정통한 인재들이었음

- 인원삭감이나 사업재편에는 소극적이었고 일본에서 사장을 파견하는 것도 거의 이루어지지 않았음
 - 이와모토 사장은 언어와 문화를 공유할 수 있는 인재가 영업을 하고 시스템개발을 추진하지 않으면 결국 고객은 떠나버릴 것이라고 말함

3. 이익창출

- 그러나 방임주의라고도 할 수 있는 이러한 경영방침이 앞으로도 통용하리라는 보장은 어디에도 없을 것임
 - 앞서 언급한대로 다임러와 같이 글로벌 사업 전개를 하는 대기업은 시스템 운용의 효율화를 추구하는 경향이 강함
 - IBM 등과 대항해서 대형 안건을 수주하기 위해서는 인수한 자회사가 개별적으로 경쟁하는 것이 아니라 팀으로 연계를 강화할 필요가 있음
- 인도 방갈로르에 자회사의 간부를 모아 전략회의를 개최한 의의가 바로 여기에 있다고 할 수 있음
 - 오랜만에 얼굴을 마주보는 단순한 자리가 아니고 인도의 인재가 가진 장점을 유럽에서 어떻게 끌어낼 것인지, 각사가 다른 개발방법을 어떻게 통일할 것인지 등 심도 깊은 논의를 하면서 통일감을 높이기 위함이었음
- 방임주의에서의 탈피는 이익창출의 관점에서도 반드시 필요한 부분임
 - NTT데이터의 ‘글로벌’ 사업분야는 2017년 3월 결산에서 16%의 증수를 달성했지만 33억 엔의 영업적자를 계상했음
 - 100억 엔이 넘는 감가상각이 부담이 되었기 때문에 그 이전의 영업이익률도 2%정도에 머물렀음
- 2019년 3월부터 국제회계기준(IFRS)로 이행하면 매년 상각부담이 없어져 이익을 올릴 수 있을 것으로 보이지만, 한편으로 감손 위험에도 노출될 것임
 - 따라서 해외 자회사의 ‘수익 창출 능력’을 높이는 것은 급선무임
- 한편 성숙단계에 접어든 것으로 보이는 일본 국내 시장에서도 새로운 도전을 해 나가고 있음


- 2017년 10월에는 미츠비시중공업의 정보시스템 자회사에 51%를 출자해서 산하로 편입시켰음
- NTT데이터는 전통적으로 정부사업 및 은행을 대상으로 한 시스템 구축을 장점으로 하고 있었으며, 그러한 업무에 정통한 직원을 많이 보유하고 있었으나 제조업분야에서 시스템을 구축해 본 경험이 있는 직원은 비교적 적었음
- 인수한 MHI정보시스템즈는 미츠비시중공업의 IT투자액의 약 3분의 1을 부담하고 2016년 3월 결산에서 매출 240억 엔을 기록했었음
 - 경험이 풍부한 IT기술자를 확보함으로써 일거에 세력을 확대할 목적이었음
- 미츠비시중공업에게도 이번 인수합병 건이 결코 부정적인 것이 아니었음
 - 공장의 생산라인을 세세하게 관리해서 효율을 높이기 위해서는 IT의 활용이 반드시 필요함
 - 그런데 이 분야의 기술진화는 너무 빨라서 사내에서 첨단기술에 대응할 수 있는 엔지니어를 육성하는 것이 어려웠기 때문임
- 뿐만 아니라 미츠비시중공업은 공장의 파워가 상대적으로 매우 강한 편임
 - 정보시스템 부문은 ‘하청’의 위치에 머물러 적극적인 제안이 이루어지지 못하고 있었던 상황이었음
 - 이러한 상황을 NTT데이터와 협력관계를 구축함으로써 일거에 해결하겠다는 목적이 담겨 있었음
- 2017년 1월에 샤프 자회사와 함께 소프트웨어 개발회사를 인수한 것도 인재확보를 위한 전략이었음
 - NTT그룹은 도요타자동차와 커넥트카 분야에서 연계관계를 유지하고 있어 대용량 데이터 축적과 분석 등을 NTT데이터에 맡기고 있음
- 필요로 하고 있는 인재는 PC와 서버뿐 아니라 제어기기를 자유롭게 다룰 수 있는 엔지니어임
 - 이번 기업 인수를 통해 NTT데이터 사내의 제어시스템 기술자는 1,500명 규모로 확대되었음

- 제어시스템 개발안건은 IoT의 진전 속도로 보면 앞으로 분명히 늘어날 것으로 예상하고 있음
 - NTT데이터는 앞으로 미국 GE의 ‘프레딕스’와 독일 지멘스의 ‘마인드스피어’와 같은 IoT 플랫폼을 구축하려는 것임
- 금융기관을 대상으로 하는 비즈니스에도 수요 창출을 위한 새로운 시도가 지속적으로 이루어지고 있음
 - 공교롭게 은행업계는 마이너스 금리와 핀텍스의 부상으로 종래의 수익모델이 흔들리고 있는 상황임
 - 일본정부가 추진하고 있는 일하는 방식 개혁과 맞물려 시스템을 활용해서 비용구조를 개선하는 것이 급선무임
- 여기에 투입하는 것이 RPA로 불리는 사무 업무의 자동화 투입
 - NTT데이터는 2017년 4~9월 동안 300개사 이상에 이 시스템을 제공했음
 - 시행 도입한 하쿠고(百五)은행은 숫자 입력 등 사람이 했던 단순작업을 대체해서 연간 7000건 분량, 1283시간의 업무시간을 단축했다고 함

4. 고객기반 침식

- IT서비스 업무에도 새로운 경쟁상대가 급속하게 부상하고 있음
 - 미국 아마존닷컴이 제공하고 있는 AWS(아마존 웹서비스)를 필두로 해외의 대규모 클라우드가 NTT데이터가 주로 하고 있는 영역을 침식하기 시작했음
- 일본 국내 공공 시스템 분야에서도 외국기업들이 마케팅 공세를 강화하고 있는 상황임
 - 따라서 NTT데이터도 종래의 방식을 답습하는 것만으로는 반석이라고 생각했던 국내사업에서도 시장을 잃을 공산이 커지고 있는 것임
- 무엇보다도 심각해지고 있는 일본 국내의 IT인재 부족이 NTT데이터의 미래를 어렵게 하고 있음
 - 경제산업성 발표에 따르면 일본 국내의 IT인재는 2019년의 92만 명을 정점으로 감소하기 시작해 2030년에는 60만 명 정도의 수급 불균형이 발생할 것으로 나타남

- NTT데이터는 연금과 신용카드 결제 등 일본경제의 근간을 이루는 시스템을 수없이 많이 구축해 왔음
 - 이러한 사회인프라의 보수와 갱신을 지속적으로 해 나가면서 새로운 영역으로 사업을 확대해 나가기 위해서는 인재확보가 반드시 필요한 상황임
- 텔의 IT서비스 부문의 통합을 서두르고 있는 것도 그 이유 중 하나임
 - 인도의 기술자에게 NTT데이터 고유의 시스템 개발 방법을 학습시켜 세계 각국의 프로젝트에 참여시키면 인재부족을 완화할 수 있을 것으로 보고 있음
- 2017년 5월에 NTT데이터는 시스템개발 방법론을 전세계의 사업장에서 모두 공유할 수 있도록 했음
 - 일본의 관련회사만이 아니라 모든 해외 자회사가 같은 용어로 프로젝트를 수행할 수 있는 준비를 정비한 것임
- NTT데이터에는 다른 IT기업에서는 찾아볼 수 없는 고유의 ‘사명’이 있음
 - 대주주는 전체 주식의 54.2%를 쥐고 있는 NTT지주회사임
 - 과거 전전공사(電電公社)의 뒤를 이어받아 가기 위해서는 NTT그룹을 유지 발전시켜 나가야 하기 때문임
- 성장성이라는 의미에서는 NTT데이터에 대한 업계의 기대는 매우 큰 편이라고 할 수 있음
 - 일본 국내의 통신사업은 성장의 한계에 봉착해 있고 자회사들은 매출이 줄어드는 경향에서 벗어나지 못하고 있음
- 휴대전화 사업의 ‘NTT도코모’조차 계획한대로의 실적을 올리지 못하고 있는 실정임
 - 지주회사가 3000억 엔 규모의 텔 인수를 허락한 것은 NTT데이터가 그룹 내에서 각별한 대우를 받고 있다는 의미이기도 함
- 그러나 이 같은 기대와 대우가 NTT데이터의 성장에 걸림돌이 될 수도 있다고 보는 견해도 존재함
 - 지주회사의 일부에서는 NTT커뮤니케이션즈와의 재편을 촉구하는 의견도 있는 것이 사실임

- NTT커뮤니케이션즈도 해외 IT기업의 인수를 가속하고 있고 NTT데이터와 중복되는 부분이 늘어났다고 보는 견해도 있기 때문임
 - 앞으로 NTT그룹내에서의 연계강화와 사업 재편 과정에서 전략을 다시 짤 가능성도 전혀 배제하기 힘든 상황임
- 해외진출을 본격적으로 가동하는 하는 과정에서 경영진 구성이 다양하지 못하다는 지적도 있음
 - 12명의 임원 중 10명이 NTT데이터의 전신이었던 전전공사에 입사한 남성으로 해외출신과 여성은 한명도 없음
 - 해외 자회사 책임자를 현지의 인재에게 맡기고 있는 것과는 대조적임
- 이와모토 사장은 2025년경까지는 해외판매 비중을 전체의 60%이상으로 올리겠다는 계획을 가지고 있음
 - 그러나 다른 기업을 인수해서 규모만 비대해지는 것이 전부라면 진정한 의미에서의 글로벌화는 아님
 - 우선 해외사업 통합을 추진하는 한편 지금까지의 기업인수가 성공적이었다는 것을 이익으로 실증하는 것이 선결과제임. 

이와모토 사장 인터뷰

기업인수는 계속한다

2017년 매출액이 2조 엔을 넘어설 것이 확실하다. 그러나 당사의 목표에서 보면 그것은 지나치는 통과지점에 불과하다. 글로벌 시장에서 1차 거래처로 인정하는 IT기업이 되기 위해서는 아직 존재감이 부족하다고 본다.

처음부터 공장에서 만들어낼 수 있는 제조업과는 달리 IT기업이 해외에 진출하는 방법은 인수합병에 거의 의존할 수밖에 없다. 그때 중요한 것이 인수하는 기업의 ‘기업문화’이다.

우리 회사가 서비스를 제공하는 것은 기업용 IT서비스이다. 고객과 밀접한 관계를 유지하면서 시스템을 개발하고 사후관리를 계속하기 위해서는 같은 언어를 쓰고 문화를 깊게 이해할 수 있는 인재가 반드시 필요하다. 그러기 위해서는 세세한 관리감독은 현지에 맡기는 것이 필요하다. 인수를 하기 이전에 경영진과 심도 깊은 논의를 해서 가치관을 확인했다면 그다음은 믿고 맡기는 편이 낫다. 일본에서 경영진을 파견하지 않는 이유도 여기에 있다. 물론 실적과 문제 등은 확실하게 관리한다.

이전에는 프리 캐시플로우로 관리할 수 있는 범위의 인수에 머물렀지만 미국 텔의 IT부문을 인수할 때는 그 틀에서 탈피했다. NTT데이터의 신용등급은 더블A를 유지하고 있고 NTT라는 모기업도 존재감이 크다. 따라서 자본을 조달하는 것은 문제가 되지 않는다. 비로소 3000억 엔 규모의 인수가 가능한 실력을 갖췄다고 생각하고 있다.

앞으로도 기업인수는 계속해서 추진할 것이다. 고객이 인지하는 IT기업은 각국에서 10위권 이내의 기업이다. 상위 10위에 들어가기 위해서는 각각의 시장에서 2%의 시장점유율을 획득하는 것이 목표가 된다. 일본과 일부 구주지역에서는 그 지위에 도달했으나 미국 등에서 인지도를 높이기 위해서는 한층 더 성장이 필요하다.

해외진출은 국내사업의 성장에도 기여한다. 지금까지는 중국을 주요 거점으로 활용해 왔으나 인건비 급등이 문제가 되고 있다. 자동화를 통한 전력절감을 도모하는 한편 인도와 남미지역에서 새로운 인재를 확보할 필요가 있다. 일본에서는 IT인재의 부족이 심각해서 핵심요원을 확보하지 않는 한 새로운 사업에 도전할 수 없다.

매출과 인력 모두에서 해외 비중이 높아지는 상황에서 현재의 경영 체제를 유지할 수 있을지도 의문이다. 기업인수를 추진해 왔지만 한편으로는 진정한 의미에서의 ‘One NTT데이터’화는 아직 완성되지 못한 상태이다. 유럽과 미국을 대표하는 간부가 경영진에 합류하는 등 변혁이 필요할 것이다. 지금과는 다른 의사결정 구조를 구축할 수 있을지가 글로벌화의 열쇠가 될 것이다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.12.18. 企業研究, Vol.141
2. NTT데이터 홈페이지