

## パブリック事業説明会における質疑応答

日 時： 2014年3月13日(木) 16:00～17:20  
場 所： アーバンネット大手町  
説明者： パブリックビジネスユニット 執行役員常務 西村 知典

### **質問者A**

Q プレゼンテーションの中で、13年度は若干業績が良くなり伸びが大きくなっているという説明がありました。13年度と15年度の間の14年度は、13ページのグラフの点線上にあると考えているのでしょうか。すぐに15年度の数字に届くような計画に見えますが、14年度は減収減益という計画ではないということでしょうか。

A 14年度の業績は、13年度から下がるとは考えていません。官公、公共、金融というお客さまが相手で顔が見え、お客さまの中期計画が見込めるのがパブリック事業の特徴です。13年度は環境の変化もあって、野外通信システムの特需など、当社の中期計画の想定より上振れてきたというのが実状で、14年度以降の成長率は通常ベースに戻ると見てています。ただし、先程ご紹介したようにオリンピックやマイナンバーなど投資の増加となる上振れ要素がありますので、15年度に向けてはこの数値を最低限として、さらなる上振れを補正予算等も含め実現していきたいと思います。

Q 海外の体制構築について、将来に向けた先行投資は重要なポイントだと思います。技術的に良い物を持っているという話でしたが、NECが持っている強みや弱み、事業機会やリスクなど、客観的に見てどれぐらいの機会があるかについて、もう少し説明してください。

A 災害に強いアドホックネットワーク技術は世界を見ても他社で手掛けている事例がありません。インバリアント分析技術を用い、施設の異常を7時間前に検知できるということも世界に事例がありません。このような分野をきっかけにお客さまにNECを知っていただき、他のビジネスにも結びつけたいと考えています。そのうちに競合が出てくるとは思いますが、強い技術をベースに、価格競争の激しい分野に正面からぶつかるのではなく、強みのあるニッチな分野で勝っていきたいと思います。

## 質問者B

Q パブリック事業のプロジェクトには、どれぐらいの準備期間、人員、リソースが関わっているのでしょうか。3~5年先に向けたプロジェクトがある場合、研究所、ハードウェア、ソフトウェアを含め何人ぐらいのチームを構成し、どのように利益を出しているのか教えてください。一方、海外は官庁の慣習も違い、プロジェクトの計画もわかりづらいと思いますが、どのように対応していくのでしょうか。

A 国内については、お客さまごとに、案件形成の特徴、工数期間などは把握しています。足の長い案件は数年前から準備を始めます。海外については、シンガポールにグローバルセーフティ事業部(GSD)を設置し、現地での有効な売り込み方を探るという役割も担っています。GSDは、海外でのマーケティングによりビジネスプロセスを集め、日本の我々と情報共有して攻めていこうとしています。また、システムインテグレータやコンサルティング企業とのパートナリングによって販路を獲得することもあります。13~15年度の2年強は、このような活動によりその先の飛躍のための準備をする期間と考えています。

Q 工数期間やリソースについて、例があれば教えてください。

A 航空レーダは、設計と製造、評価などで数年を要しています。技術者は数名です。野外通信システムを海外に展開する防災用無線機の立ち上げについても、2年間を要します。基本的な考え方として、尖がった技術は国内中心に開発し、現地向けにカスタマイズできるシステムインテグレータには、現地の専門集団を起用するという考え方です。GSDは現地主導型での大きなステップの1つです。

Q 海外の利益について教えてください。17年度の海外売上高比率が15%となれば黒字でしょうか。15年度、16年度は先行投資として赤字もあり得るのでしょうか。

A 中計期間である13~15年度は、投資の期間になります。その間は収益力を1%改善しながらその改善分を投資に回します。その結果が8%の営業利益率です。海外での成長のけん引力となる製品開発、人材などに投資が必要です。

Q 受注の伸びはどれぐらいですか。

A 足もとでは売上高より受注は伸びています。例えば、準天頂衛星システムのような大型プロジェクトも受注に含まれており好調です。

## 質問者C

- Q マイナンバー制度の事業全体の規模としては2,500～2,700億円が目安かと思います。事業全体のうち、どれくらい獲得できると考えていますか。
- A 数千億円の事業規模を期待しています。自治体の中には既に当社のシステムを導入いただいているお客様もおられ、マイナンバーもそういったお客様を中心に提供するシステムの一環と考えています。これまでに納めたシステムなどの改修事業として、マイナンバーのビジネスを捉えています。当社ユーザのお客様の案件は必ず受注したいと思っています。中央官庁向けについてもこれから入札・応札などが行われる段階です。恐らく数百億円ぐらいの事業規模でないかと考えています。自治体のほうが規模は大きいと思います。
- Q 準天頂衛星システムは、衛星本体は他社製だと思います。オペレーションがあるとのことでしたが、どのようなビジネスなのでしょうか。
- A 準天頂衛星システムは2つのビジネスがあります。1つは政府に代わってオペレータとなることであり、地上システムの整備・運用については、当社が代表企業をつとめる特定目的会社（SPC）が一括で政府から受注しています。衛星を2025年まで運用し、準天頂衛星システムからの測位記号などを管理運用するビジネスです。衛星本体はこのオペレーションとは別です。衛星測位のミッション系は当社が分担しており、本日ご説明した事例とは別になります。さらには測位衛星を使ったアプリケーションの領域があります。
- Q 13年度の売上高が7,450億円で営業利益が570億円、15年度は売上高7,800億円、営業利益率8%で計算すると、営業利益は624億円になります。営業利益が50億円しか増えない計画ですが、開発費の影響でしょうか。
- A 開発費は売上高の2～3%に相当します。17年度は営業利益率10%を目指していきます。

## 質問者D

- Q 中期計画での注力領域である行政サービス、防衛、パブリックセーフティ、交通、水、メディアについて、15年度までの売上高の変化のイメージを教えてください。また、利益率が高い領域、低い領域を教えてください。
- A 構成比は、事業全体の中でパブリックセーフティが3割、行政サービスが2割、防衛が1～2割、交通・水とメディアを合わせて1～2割になります。売上高の変化については、行政サービスはマイナンバー制度で伸びる一方で、政府CIOより投資効率化の提言もあり大きな伸びは期待していません。パブリックセーフティ、交通・水に期待しており、その次が防衛です。利益率は年度によって変動がありますが、領域によって大きな差異はありません。全体で8～10%が目標です。

## 質問者E

- Q 現状のパブリック事業の人員数はどれぐらいですか。国内外の内訳、15年度、17年度でどのように変化していくのかのイメージを教えてください。
- A 人員は現在14,000人程度です。パブリックセグメントということでは、海外の人員はカウントされていませんが、これからは海外向け要員を数百名規模で増やしていきたいと考えています。
- Q 海外展開は、ハードウェアも含めたシステム導入に重点を置いているようですが、運用、保守への取り組みは積極的にやらずに、現地のパートナーにお願いするのでしょうか。また、面としてグローバル展開に注力する地域はどこでしょうか。
- A 機器売りのみでは従来のビジネス規模から大きく脱却できませんので、オペレーションの領域に入りたいと思っています。現地でのシステムインテグレータは必須になってきます。現地中心になるかもしれません、当然ながら連携してやっていきます。面としての展開については、シンガポールに設置したGSDと連携し、ASEANを中心に交通、防災、通信インフラでの取り組みを積極的に行っています。
- Q 人員は毎年数百人増えるのでしょうか。
- A 14年、15年のところで数百人規模で海外向け要員を増やしたいと思います。その先は明確な数値計画はありませんが、同様以上の規模で増員する必要があると思っています。
- Q 運用、保守については、現地のパートナーが付加価値分を取っていくのでしょうか。
- A パートナー企業と連携はしますが、ビッグデータ、サイバーセキュリティはオペレーションに入っていかないとインフラの安心・安全に貢献できません。現地企業と一緒にになって参加していきます。

以上