

## **2016年度 第3四半期決算説明会における質疑応答**

日 時： 2017年1月30日（月）18:00～19:00  
場 所： NEC本社ビル B1F（多目的ホール）  
説明者： 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO 新野 隆  
取締役 執行役員常務 兼 CFO 川島 勇

### **質問者A**

Q 今回、業績予想を大幅に下方修正しましたが、その要因について業界全体に言えるものとNEC固有のものに分けて解説してください。

A 要因には、一過性のものと本質的なものとがあります。既存事業の落ち込みをカバーしようと考えていた新規事業が伸びていません。一方、ITサービス領域は比較的順調で、業界並みに推移したのではないかと思います。個別のセグメントでは、テレコムキャリア事業は国内通信事業者の設備投資が従来に比べて減少していますが、今回の修正では、特に海外通信事業者向けが厳しくなっています。SDN/NFVやTOMSをもつと拡大していかないといけません。パブリック事業では、ITサービス領域は公共関係が減っていますが比較的堅調です。大きくマイナスとなったのは宇宙事業です。一部案件がずれたものもありますが、我々自身のコスト管理が出来ていないことにより採算性が悪化しました。エンタープライズ事業は、ITサービス領域であり、比較的順調です。システムプラットフォーム事業は、業界動向が反映されており、ハードウェアが落ちてきています。ソフトウェアやサービスの領域をもっと拡大しないといけません。スマートエネルギー事業は、全般的に売上収益、損益ともに厳しくなっていますが、特にこれまで収益の柱であった国内電力会社向け事業（ユーティリティ）が厳しくなっています。来年度は今年度よりは改善すると考えています。海外の大型蓄電システムはほぼ想定どおりです。受注や内示案件が少しずつ出てきており、来年度以降、良くなるのではないかと考えています。国内の小型蓄電システムは、あらゆる手段を検討しており、改善していきたいと考えています。

Q 3年前は現在よりもっと厳しい状況だったと思います。その当時は、予断を許さない雰囲気でしたが、それから少しずつ平常モードに変わり、赤字案件が発生し、売上も伸ばせない状況となったのではないか。3年前と現在を比べて、社内の雰囲気や社員にどのような変化があるか、社長として思うことがあれば教えてください。

A 2011年度に大規模な構造改革を実行し、大きな損失を出しました。前回の中期経営計画では社会ソリューション事業への注力を掲げ、最初の2年間は数字を達成することができました。その時は結果もついてきたという気持ちでしたが、昨年度は国内需要が落ち込み、数字が目標に届きませんでした。今はビジネスモデルが変わる中で、既存事業が落ちる一方で、新規事業が伸びていません。我々が世の中やお客さまの動きに追随出来ていないことが大きな原因です。このことに対し、大きな危機感を持っています。従業員のマインドを変革し、この変化の時代に何を大事にするか、どう向かうかを示していくことで全社を挙げて行動変革していかないと想っています。

### 質問者B

Q パブリック事業の宇宙事業で起きていることを説明してください。採算性悪化について、来年度以降の見通しはどうですか。

A 売上収益のずれと採算性悪化という2つの問題があります。売上収益のずれは、衛星の打ち上げ延期によるものです。採算性悪化は数年前に受注したプロジェクトで発生しました。設計・製造を続ける中で、1年くらい前から原価が増えそうな状況が見えてきました。精査をしてお客さまも含め調整してきましたがコストが埋まらず、今回、不採算案件として引き当てを行いました。

Q 採算性悪化は国内向けの案件ですか。

A そのとおりです。

Q テレコムキャリア事業は、これまでモバイルバックホール（パソコン）や南米の案件などの海外事業が悪化傾向にあったと思いますが、今後も厳しいのですか。また、現在は国内事業も競合他社に対して厳しい状況と理解していますが、シェアを下げてはいませんか。

A 国内の通信事業者の設備投資は、全体として少しずつ減少しています。その中で、年度ごとの調達にはぶれがあり、期間によってシェアに影響が出ることもあります。海

外では、モバイルバックホール（パソリンク）の状況は、ここ数年間変わっておらず、抜本的な収益構造の改善が必要です。さらに、TOMSと海洋システムは一時的な要因で損益が悪化しています。SDN/NFVは、上期の決算説明会で説明したとおり、新しいツールを使って案件が獲得できるようになってきました。まだ大きな数字ではありませんが、この領域を拡大していきたいと考えています。

Q テレコムキャリア事業の年間営業利益の修正額が300億円を超えていましたが、その内容を教えてください。

A 売上未達に伴う利益減の影響が大きいです。売上収益は、前回予想から870億円下回りましたが、約8割が海外、残り2割が国内のイメージです。国内の落ち込みは概ね想定どおりでしたが、第4四半期に我々の期待どおりに案件が計上できない分も織り込んでいます。特殊な要因では、円高の影響に加えて、海洋システムの工期延長によるコスト増が20億円程度ありました。注力領域への投資は継続しています。

Q 今回の業績予想に消防救急デジタル無線機器に関する課徴金を織り込んでいますか。

A 今回、約80億円ある偶発損失引当金繰入には、現時点で想定されるものを、消防関連も含めて全て織り込んでいます。既に、第3四半期でその一部を引当済です。消防救急デジタル無線機器、電力保安通信機器の取引については、それぞれ課徴金納付命令書案を受領しており、適切な損失を織り込んでいます。

Q 偶発損失引当金繰入は、営業利益の中に含まれるのですか。

A IFRSでは営業利益の中に含まれます。80億円は消防救急デジタル無線機器が全てではありません。またセグメントでも、全てパブリック事業というわけではなく、適切な部門で計上し、または見込んでいます。

### 質問者C

Q 今年度、さらに追加で織り込まれる構造改革はないのですか。スマートエネルギー事業の構造改革案の発表が全くありません。スマートエネルギー事業は課題事業と認識していますが、そこで構造改革を決断できない背景は何ですか。

A スマートエネルギー事業では、人員シフトも含めあらゆる手を考え、構造改革を検討しています。全体としてはパブリック事業やテレコムキャリア事業の悪化はありますか、昨年末に発表したデンソーとの協業など、ある領域に限れば人が足りない状況で

す。ソフトウェアの子会社統合も含め、必要な領域へのリソースシフトを加速させています。全体でのリソースシフトはまだ必要と認識しています。

Q 社内で現在の管理体制、事業体制で良いかという議論はありますか。リソースを社内でシフトすることですが、それが最適解なのですか。

A ビジネスマodelが大きく変わっています。これまで収益性の高いプロダクトによる特需もありましたが、それがいつまでも続くわけではありません。波があつて現在は谷の状況です。次の山は来ますが、その間の対応が不足していました。AIやIoTなどの領域でお客さまと協業し、強みを活かしていくビジネスモデルを作らないといけません。また、GE社とのアライアンスではNECの画像認識技術を彼らのプラットフォームに移植していくとしています。いろいろなパートナーに対する取り組みがまだまだ弱いと感じており、加速していきたいと考えています。

Q 来年度の計画について、実力値は営業利益が500億円、当期利益が200億円の水準ではないかと考えています。一方で、リソース最適化や構造改革によって余剰人員が出ることになれば、当期黒字も厳しいかもしれません。来年度計画の目安を教えてください。

A 今回の下方修正で営業利益予想は300億円となりましたが、一過性の問題が解消すれば、200～300億円の改善が見込めます。一方で、2,000億円下方修正した売上収益がどこまで積み上がるかがポイントになります。来年度予算はこれから策定していくので、具体的な数字はご容赦いただきたいと思います。

Q 当期利益の目標は、6円配当を実現する水準の200億円を死守することですか。

A 努力目標として予算の検討を進めていきたいと考えています。

#### 質問者D

Q 来年度に解消する一過性の要因をセグメントごとに教えてください。

A その他の海外事業を中心に構造改革費用を60億円程度想定しています。この分は改善すれば解消し、さらに事業損益の改善も見込めます。不採算案件は、パブリック事業で100億円程度、その他の海外事業で20億円程度です。これらも手を打てれば解消するものです。偶発損失引当金繰入は、個別案件のお話はできませんが、今年度は消防救急デジタル無線機器の分も含んでいます。業務改革推進プロジェクトは、働き方改

革を進めており、今年度同様に来年度も100億円超の改善を考えています。スマートエネルギー事業は、今年度130億円の赤字を想定していますが、足もとで新たな受注が取れ始めていることもふまえ、赤字縮小に取り組んでいきます。来年度の構造改革費用の見極めはこれからです。費用面では、R&D費用が増加するというよりも、マーケット開拓費が必要と考えています。

Q 今後、通信事業者の設備投資は増えないという見方もあります。そのリスクに対する対策は考えていますか。

A ネットワーク機器、ハードウェアから、SIも含めたサービスへのビジネスモデルの変革が必要と考えています。足もとでは、通信事業者のITサービス領域への投資が増えています。お客さまに対するサービス事業をもっと増やしていきたいと考えています。

#### 質問者E

Q 営業利益の予想増減について実数を教えてください。

A 不採算案件が50億円程度、構造改革費用が60億円程度、偶発損失引当金繰入が80億円程度です。その他の改善は、これらの悪化分を解消する規模感です。残りは既存事業と新規事業の売上未達によるもので合計700億円程度のイメージです。不採算案件は第3四半期で計上しています。構造改革費用と偶発損失引当金繰入は、第3四半期に計上した分と第4四半期で見込んでいる分があります。

Q 来年度のスマートエネルギー事業の営業利益はどのような水準になるべきと考えていますか。その水準を達成するための対応策を教えてください。

A スマートエネルギー事業には大きく3つの事業があります。まず、国内電力会社向け事業であるユーティリティでは、今回、売上収益と採算性が大きく悪化しました。これは一時的な悪化と考えており、来年度以降は定常状態に戻ると考えています。海外の大型蓄電システムは数十億円の赤字です。案件は出てきていますが、ブレークイーブンにはまだ時間がかかります。一方、国内の小型蓄電システムが課題です。これまでには全て自前でやってきましたが、メイク・オア・バイ（Make or Buy）も含め、あらゆることを検討しています。スマートエネルギー事業全体で数十億円レベルの赤字にまで改善していきたいと考えています。

Q 新規事業の売上収益は計画に対して下振れですが、少しずつ案件が出てきているのは事実だと思います。その中で費用のマネジメントができていないことが損益悪化の理由と考えていますが、来年度の売上収益を増やすためには、まだ費用が必要なのでしょうか。上期の決算説明会でSDN/NFVに関して、通信事業者5社から受注したとの説明がありましたが、限界利益が改善する見通しは立っていますか。

A 新規事業には、まだ投資が必要です。受注も増えてきましたが、ある程度の投資は継続します。セーフティでも強い技術は持っていますが、事業の柱としていくためにはビジネスモデル確立のための投資が必要です。来年も投資のフェーズが続くと考えています。

Q 来年度は新規事業の損益が改善する見通しはありますか。

A 中期経営計画では18年度以降の収益化を目指しており、その計画は変えていません。

#### 質問者F

Q 宇宙事業の不採算案件の納品時期はいつですか。また、ITサービス領域で期初に70億円の不採算案件を見込んでいましたが、今回の見極めで60億円改善の10億円となった背景を教えてください。

A 宇宙の案件の引き渡しは、数ヶ月というよりも少し先になります。不採算案件は、今回想定されるものは全て織り込みました。第4四半期では発生しないと考えています。昨年度は第4四半期での不採算案件の計上が大きかったですが、今年度は、第3四半期のタイミングでお客さまと整合を取るプロセスに入っており、全体像が見えてきます。

#### 質問者G

Q これだけの大きな下方修正をいつ認識したのですか。また、営業利益が1,000億円に届かず、稼ぐ力が弱くなってきてていると思います。これだけの大きな変化がなぜ、わずか3ヶ月の間で起こるのですか。

A 今年度の第1四半期は、予算に対して大きく未達でスタートしました。7月時点の見通しに対しては、第2四半期は予定通りでしたが、結果として期初計画に対して、上期で売上収益が1,000億円近い未達となりました。下期に入り、このマイナスをこれまで

取り返せるか注視しており、10月・11月は予定どおり進捗しました。年間が厳しいことは覚悟していましたが、どこまでの水準になるか見極めをしたのが12月でした。不採算案件の数字が確定し、3月検収が大きい第4四半期以降の売上収益の見込みを総点検した結果、2,000億円というマイナスを想定せざるを得ないこととなりました。損益も売上収益の未達に伴い悪化となりました。我々が強みを持つ無線機器などの需要が減ってきてすることは明らかですが、どのようにして新しいビジネスモデルに変革し、新しい収益モデルを作っていくかが課題です。強い技術を稼ぐ力に変えるための努力が不足しています。IoT、AIなどの領域でパートナーと一緒に強いものをプラットフォーム化すること、その変革を加速していかなければいけないと考えています。

以上