

2017年4月27日

2016年度 通期決算説明会における質疑応答

日 時： 2017年4月27日（木）17:30～18:35
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
代表取締役 執行役員常務 兼 CFO 川島 勇

質問者A

- Q 売上収益が縮小していく中で、全社の資産や人員の規模が変わっていません。事業構造を根本的に変えないといけないはずですが、そのアクションが見られません。それについてどう考えていますか。
- A 現在の売上規模に対して、費用構造が重たくなっているのは事実です。これまでも取り組んできた成長領域へのリソースシフトをさらに進める必要があると考えています。営業利益率5%の目標は決して高いものではありませんが、これまで以上に規律・メリハリの効いた経営を行うため、ビジネスユニットが実行する内容をコーポレートでしっかり把握し、ポートフォリオ改革をやり切りたいと考えています。
- Q チーフオフィサー（CxO）の責任分担を増やして強化する一方、コーポレートのコントロールも強めるとの話がありました。具体的にCxOの責任はどのように変わっていきますか。動機付けとして何を考えていますか。
- A CxOは基本的に全社の横串であり、コーポレートと一体となって取り組んでいきます。例えば、CGO（チーフグローバルオフィサー）には、海外のM&Aの相当部分の権限を委譲します。これまで海外事業は、グローバルビジネスユニットや各ビジネスユニットがそれぞれ担っていたため、全体の損益責任を誰が持っているかはっきりしていませんでした。問題も不明確な部分もあり、CGOが全体の責任を持つと定義しました。それ以外の責任も明確化し、それらを全うするための権限として各ビジネスユニットからの報告なども定義しました。しっかり実行していく体制に変えていきたいと考えています。

Q キャッシュ・フローについて、16年度実績の990億円の大まかな内訳を教えてください。また、17年度予想が800億円と悪化する理由は何ですか。

A 16年度に含まれている特殊要因は約500億円あります。レノボ社との合併会社の株式の一部譲渡が200億円程度、日本航空電子工業の連結子会社化の影響がネットで200億円程度です。日本航空電子工業のTOBに190億円使いましたが、子会社化に伴い同社が保有するキャッシュが加算され、さらに第4四半期に生み出されたキャッシュもありました。さらに、ルネサスエレクトロニクスへの貸付金150億円弱の返済を受けました。一方、17年度予想の800億円には、NECトーキン関係で400億円の収入を織り込んでいます。16年度の特種要因500億円の減少に対して400億円の改善があり、合計して100億円減少となります。それ以外に子会社で大型工事のプロジェクトに伴う先行費用として100億円程度を想定しており、これらが前年度比での悪化要因となります。ベースとなるキャッシュ・フローに大きな変動はありません。

質問者B

Q 18年度の営業利益の水準が、2018中期経営計画の1,500億円から1,000億円に下がるとの説明がありました。17年度の営業利益予想は500億円ですが、330億円のマイナスの特種要因があるので、それを踏まえると18年度の1,000億円は保守的ではないですか。

A 16年度の反省もあり、18年度は若干保守的に見えています。このまま何もしなければ1,000億円程度との考えですが、年内に何をすべきかを検討し、1,500億円に近づけていきたいと考えています。そのプラスアルファの検討を進めていきます。

Q 検討においては、どのような点がポイントになるか教えてください。

A 海外で売上成長を目指す方針は変わりませんが、立ち上げスピードの加速が重要です。3カ年で2,000億円のM&A投資も含め、注力3事業の売上拡大を加速していきたいと考えています。既に16年度に検討を進めており、17年度は実行に移すことで海外事業を拡大していきたいと考えています。一方、国内事業ではIT投資が堅調に推移していますが、全体の売上が変わらない中で、サービス化を進めて国内の収益性を改善していきたいと考えています。

Q 第1四半期からのセグメント変更の内容を解説してください。

A 新セグメントの予想値はまだ概算であり、イメージとして捉えてください。セグメント間をまたがる大きな変更としては、パブリック事業の中の金融機関向けのビジネスを、FinTech（フィンテック）も意識してエンタープライズ事業に移します。さらに、その他事業の中に含まれていた地域営業の関係は、公共向けビジネスの割合が大きいので、パブリック事業（社会公共）に移します。

Q 次の決算までに過去実績を遡及して開示をお願いしたい。

A その予定で進めていきます。

質問者C

Q 17年度予想の消去・配賦不能では、どのような費用が増えると想定していますか。

A 構造改革費用で100億円、戦略投資で80億円を想定しています。構造改革費用の内容は検討中ですが、収益構造を改善するための費用を想定しています。戦略投資はいざという時に社長の決断で機動的に使うもので、成長戦略をサポートするものです。これら以外にも中央研究所の費用増などが含まれており、戦略的な費用を増やしていきます。戦略投資の80億円は、実際には消去・配賦不能ではなく、最終的には各セグメントで計上していく予定です。構造改革費用も使い方によって各セグメントに計上される場合もあると考えています。

Q これらの費用がバッファとなる可能性はありますか。

A 基本的には使っていく前提です。

Q 次の中期経営計画は2018年1月発表とのことでしたが、いろいろな点で不透明感があると感じています。その1つとして、他社との比較では、NECの消去・配賦不能の金額が大きいので、各ビジネスユニットのコスト意識が低いのではないかと危惧しています。費用を各セグメントに配賦することで、お客様に収益性を低く見せた方が良いのではないですか。并勘定に見えている消去・配賦不能を各セグメントに振り分ける考えはありますか。

A 社内でもそのような議論はあります。各ビジネスユニットに配賦することで目標値が定まるので、今後検討し将来的に改善させていきたいと考えています。

質問者D

Q スマートエネルギー事業の営業損失の金額が大きく、パソリンク（モバイルバックホール）の赤字も大きいと考えています。それぞれの16年度実績、17年度の見通しと今後の改善策を教えてください。

A スマートエネルギー事業の16年度は、140億円の営業損失となりました。15年度はNECエナジーソリューションズののれん減損もあり、240億円の営業損失でした。16年度は人員のリソースシフトを実行して費用改善がありましたが、設備の資産減損などを30億円程度計上したため、結果的には前年度からの改善は、のれん減損分の100億円だけに見えています。17年度は70億円の営業損失を想定しています。基本的に資産の評価減はこれ以上ないと想定しており、オペレーションで改善する40億円程度も含め、全体で70億円程度の改善を見えています。大型蓄電システムの受注が増えてきており、17年度はその改善効果を見えています。また、電極も状況が改善してくると思っています。パソリンクは赤字継続ですが、予算には損益改善を織り込んでいます。パソリンクの17年度の売上は保守的に見ており、売上を大きく伸ばすというより、現地法人も含めた収益構造の改善を目指していきます。

Q 注力3事業に加えるさらなる具体策の内容を教えてください。3事業以外の柱を作るためのM&Aを行うのですか。

A 注力3事業を中核として加速していきますが、例えば、自動車の領域ではデンソーとの協業もあり、ソフトウェア人材が足りない状況にあるので、社内のリソースシフトを進めていきます。また、ヘルスケアもニーズが増えてくると思っています。これまで検討したものの中から、事業化に向けた種を仕込んでいきたいと思っています。

Q 17年度の当期利益予想300億円を実現し、年間6円の配当を継続とのことですが、過去にも配当を死守するために抜本的な手を打てなかったことがあったと思います。収益構造を改善するために費用を使うべきであり、17年度の業績予想を下方修正しても良いと思っています。配当6円の死守に矛盾を感じており、次の中期経営計画を策定しても、結局は売上が伸びず、下方修正になるのではないですか。

A 次の中期経営計画をしっかりと策定していきたいと思っています。2018中期経営計画で目標とした営業利益率5%の収益構造の早期確立を達成していきたいと思っています。配当も6円を継続したいと思っています。

質問者E

- Q 収益性が大きく毀損しています。その原因を総括し、どのように分析していますか。原点に戻って、既存事業の収益性を上げることを考えた方が良いのではないですか。テレコムキャリア事業では、国内キャリア向けに注力しては、海外での勝ち目はありません。もっとグローバルキャリア向けのベンダとの競争を意識した事業のやり方があって良いと思います。新しい領域への進出についても競争があります。どのように考えていますか。
- A 収益性の悪化には、不採算案件の発生など一過性要因も多く含まれています。国内キャリア向けのハードウェアビジネスの減少は想定範囲でした。国内事業の収益性の悪化を埋めるために、例えばITサービス領域もサービス事業を増やすことなどによって収益性を変えていかないとはいけません。海外事業ではSDN/NFVへの投資を行い、16年度はグローバルで10件の商用案件を獲得することが出来ました。国内のハードウェア売り切り型ではなく、サービス型で案件を積み上げ、ボリュームを増やすことで利益率の改善をしていきたいと考えています。成長を期待している領域は、顔認証技術がグローバルで認知されてきたセーフティ事業です。静止画に加えて動画での評価も第1位となり、2020年に向けては、スタジアムで遠くから人を特定する技術、空港のゲートで歩いている人を認識する技術など、群衆行動の技術が実証されています。当社は、AI（人工知能）のエンジンを持っていますが、パートナーリングで事業を大きくしていく努力が足りていません。M&Aも含め加速していきたいと考えています。
- Q SDN/NFVや顔認証の売上と採算性について、16年度実績、17年度見通しの金額を教えてください。
- A キャリア向けSDN/NFVは、16年度の売上が400億円で、17年度は600億円が目標です。採算性は数十億円の損失であり、18年度のブレークイーブンを目標に取り組んでいます。グローバルセーフティ（顔認証関係）は、16年度の売上が400～500億円のレベルで、17年度は拡大を目指していきます。採算性は投資フェーズなので赤字ですが、収益貢献時期として、18年度が1つのターゲットになると考えています。
- Q 海外における買収案件は失敗となるケースが多く、リスク管理をしっかりとやらないと結局減損することになり兼ねません。CGOへの権限委譲は良いと思いますが、目利きの出来る人でないと難しいと思います。どのようにリスク管理するのですか。

- A 昨年からCGO、CFOも含めて、M&Aをどのようなプロセスで進めていくか決めました。買収後のPMI（M&A成立後の統合プロセス）の問題もあり、人員をもっと強化していかなければいけません。米国子会社のネットクラッカー社の要員も活用し、プロフェッショナルを集めて査定をしていきたいと考えています。
- Q 海外事業を拡大するためにはリーガル対応も重要なポイントとなります。どの程度の費用を想定していますか。海外では訴訟合戦ともなり兼ねないことも踏まえ、現状の整備状況を教えてください。
- A ある一定レベルの整備はありますが、今後、法務部門も含め一層強化していきたいと考えています。

以 上