

経営方針説明会における質疑応答

日 時： 2018年1月30日（火）18:30～19:35
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 売上収益は国内が横ばい、海外が拡大という計画になっていますが、国内・海外それぞれの内訳について補足をお願いします。特に、海外はセーフティ事業が伸びる部分だけを見ているのでしょうか、その他に伸びる領域があるのでしょうか。また、国内で伸びる領域、減る領域は何か教えて下さい。

A 海外事業は7,300億円から8,900億円と1,600億円の増加を計画しています。大きな要因は2つです。1つはセーフティ事業で、M&Aも加味して現在の500億円から2,000億円まで伸ばす計画です。もう1つは海外のソフトウェア・サービス領域です。この領域は従来のTOMSとSDNを総称したものですが、当社の強みであるネットクラッカー社を中心としてSDN事業戦略の見直しを行うことなどによって、現在の800億円から1,100億円まで拡大させます。

国内事業については、既存領域は年率1%程度の減少を想定しています。一方、東京オリンピック・パラリンピックに向けたパブリックセーフティ、デジタルガバメント、マイナンバーのヘルスケア用途活用などが成長領域となり、合計するとほぼ横ばいを想定しています。

Q NECがやろうとしているサービス型事業について具体的に教えて下さい。

A 国内、特にエンタープライズの領域ではかなりのスピードでクラウド化が進んでいます。サービス型事業を進めるにあたっては、プラットフォーム化が重要ですが、アマゾンやグーグルなどの汎用プラットフォームに対抗するのではなく、当社の強みであるバイオメトリクスやAI、IoTを汎用プラットフォームに載せて差異化を図り、当社

が強いドメインナレッジを持つ領域でサービスを提供することを考えています。当社の強みをいかに組み込み、価値に変えることができるかが勝負と考えています。

Q これまで人員や資産の削減に積極的な姿勢が見られなかつたと思います。今回、収益構造の改革を行う決断に至った背景を教えて下さい。

A 会社の一番重要な資産は人だと考えています。事業構造が変化する中、人員が不足してくるという予測もあるため、この数年間は成長領域へのリソースシフトで対応してきましたが、現実的にはスキルのアンマッチやスピード感の不足などの問題がありました。構造改革をしなくても当社がすぐに赤字になることはないと考えていますが、これから当社が本当に成長していくためには、成長に必要な投資をきちんと行わない限りジリ貧になるという危機感がありました。中計を策定するにあたって社内で色々な議論がありましたが、最終的には当社が成長していくために、今、構造改革を実施する必要があると判断しました。構造改革を確実にやり切って、成長を実現していくと考えています。

質問者B

Q 構造改革や経費削減をどういう時間軸で実施していくのか、その費用はいつ計上するのか、教えて下さい。

A 工場の効率化などは関連部門とこれから具体的な調整に入ろうという段階なので、時期はまだ確定していませんが、とにかく早く実行することが重要と考えています。したがって、費用は18年度に計上して構造改革を実行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海外低収益事業というのは何を指しているのですか。

A テレコムキャリア事業の構造改革については、海外事業、特にハードウェア事業がかなり厳しく、そこにはパソコンも含まれています。これらの事業では、まず黒字化を目指し、ある程度の売上できちんと収益があがるように徹底的に構造改革を実行していくますが、その上で成長の余地がなければいろいろと検討していくことになります。事業の中身を見ながら規律を持った判断をしたいと考えています。現時点で具体的にどの事業を撤退する、ということは考えていません。

Q NECエナジーソリューションズは18年度にブレイクイーブンを目指すとのことです
が、17年度の営業損益の見込みを教えて下さい。

- A 17年度のNECエナジーソリューションズは約40億円の赤字を見込んでおり、これは概ね期初の想定どおりです。
- Q 小型蓄電システムは保守・サポートを継続するとのことですですが収益はどうなるのでしょうか。
- A 小型蓄電システム事業は、開発をやめるということで今回30億円を引き当てました。今後はこの引当の範囲内で事業を回していく方針ですが、もう少し追加費用が発生するかもしれません。しかし、大きな費用が発生するとは考えていません。
- Q 国内事業の成長率を年平均0.2%と置いています。見方によれば保守的と言うこともできると思いますが、国内のIT関連企業でここまで低水準の目標を出している会社はほとんどないと思います。何か具体的に売上が減る要因が見えているのかを教えて下さい。
- A これまでも国内事業は、既存事業が減っていくスピードと成長事業のスピードを勘案し、トータルでは成長に向かうという前提でしたが、想定以上に既存事業の落ち込みが大きかったというのが前中計の大きな反省点です。今回の中計では、国内でもデジタルガバメントやマイナンバーなど成長領域で2ケタ%以上の伸びを見込んでいます。一方で、減少する領域は少し保守的に見ており、トータルでほぼ横ばいという前提で考えています。いずれにしても、国内で伸ばすべき事業についてはきちんと目標を決めて伸ばしていきたいと考えています。
- Q 投資原資を確保するために、という言葉が何回か出てきました。今回の中計の大きな骨子の一つは損益分岐点が下がるということだと思います。しかし、その中で投資原資の確保のためと説明されると、今後また費用が大きく増加するのか、と受け止められると思います。投資原資の確保というのはどういう意味ですか。現状の水準を維持するということなのでしょうか。少し補足して下さい。
- A これまでの数年間は、本来であれば成長に向けて投資すべきという場面で、年初に見込んでいた投資を最終的に実行できていないという状況が続いてきました。これから新しい領域で成長するために投資は必要ですが、基本的には営業利益率5%を確実に達成することが第一歩と考えており、その中で投資を大幅に増やすのではなく、メリハリをつけて必要なところに投資を実行していきます。そのために、ある程度の固定費を削減してその原資を出していこうと考えています。

質問者C

Q 中計の戦略は合理的で素晴らしいものだと思います。外部とのタイアップに積極的な会社や、ライセンスを他社にも公開しているような会社はだいたい成功しているので、これが成功すれば他の成功している会社と同じように収益が改善していくと思います。イノベーティブな行動や挑戦を促す、経営陣としての責任・権限をより明確にしていく、従来はいなかったような人を登用していく、とのことですですが、NECのDNA・社風がある中で、これだけの大組織で内側を向いて仕事をしていた人に対して、何かタイアップや提携のアイデアを出せというのは非常に難しいことのように思います。通常、大きな会社でDNAを変えるには人事制度や制度設計による部分が大きいと思いますが、どうしたら今まで社内を向いて仕事をしていた人がイノベーティブなことを実行していけるようになると考えていますか。これからどのように制度設計をしていくのか教えて下さい。

A ご指摘のとおり、今回の中計の一番のポイントは文化の改革だと考えています。現状、NECは良いDNAも持っていますが、これから成長を阻害するようなものは排除していかなければならない、新しいDNAに変えていかなければならないと考えています。人事制度の変革を思い切ってやっていき、組織の構造も変えていきます。ダイバーシティを推進する中で、外部からの登用ももっと積極的に行っていきます。これにより、NEC内部の緊張感を高めていき、頑張った人は報われるようしたいと思います。これまでの人事制度は、どちらかと言えばあまり差をつけない制度でしたが、これからはきちんとKPIを設けて、大きな成果をあげた人には大きく報いるという、メリハリの効いた制度に変えていきます。

Q 人事制度はどのタイミングで変えるのでしょうか。

A 4月以降、順次新しい制度に変えていきたいと考えています。現在、最終的な検討を行っていますが、3カ年で具体的なKPIをどう設定するのか、例えば外部登用を何%とする、経営陣をスリム化する、といったことも考えています。様々な項目についてきちんと3カ年のKPIを決めて実行していきます。

質問者D

Q 国内サービス型の事業を強化することですが、現状どのくらいのビジネスがあつて、3年後にどのようにしたいのでしょうか。この領域の比率が上がると収益性にはどのように効くのか、教えて下さい。

A サービス型の事業にはアウトソーシングやSaaS、保守などが含まれており、現状は全社の売上の25%程度です。3年後の目標数値はありませんが、SIのような売り切り型と比較すると収益性は高いです。

Q 2017年度と比較して2020年度に営業利益を900億円増加させるという計画ですが、これは今後3年間でどのように推移するのでしょうか。構造改革費用の発生などにより、2018年度はいったん減益となることもありますか。

A 構造改革の効果を早期に刈り取るため、恐らく2018年度に構造改革費用を計上することになると思います。その意味で2018年度は今年度と比べて利益水準が下がるということもあり得ます。一方、2019年度以降には、その構造改革の効果が期待できます。

質問者E

Q セーフティ事業を500億円から2,000億円に伸ばす計画となっていますが、オーガニック成長とM&Aによる部分をどのくらいの比率で見ているのか教えて下さい。

A 2,000億円のうち、900億円程度がオーガニック、買収を発表済みのNorthgate Public Services社（NPS社）を含むM&Aによる部分が1,100億円程度となります。NPS社は現在250億円程度の売上で、ここから少しずつ伸びてくる想定です。

Q NPS社の寄与を除いた残り800億円は新たなM&Aを想定しているということでしょうか。

A イメージとしてはその通りです。M&A資金については、現状は2,000億円の投資枠のうち1,300億円が残っており、それ以降はフリー・キャッシュ・フロー見合いで検討していくことになります。

Q 生産体制の再編としてタイ新工場の積極活用とあります。タイ新工場について補足して下さい。

A 当社はもともとタイに工場を持っており、そこに最新のIoT、AI技術を入れています。主にPBXやプロジェクター、車載製品を生産しています。

- Q 今後、国内拠点からタイ工場にシフトしていくということでしょうか。
- A 工場はOne Factory化を進めることによって、どの工場でも何でも作れるような体制に変えつつあります。国内よりも海外で作る方が安い場合は生産をシフトできる体制が既にできています。国内拠点の老朽化が進んでいく中、全体最適の観点で、どのタイミングでどのような効率化を進めれば良いかを検討していきます。
- Q 国内で3,000人の構造改革とありますが、なぜ3,000人なのでしょうか。
- A 当社はSGA比率が高いことが大きな問題になっています。現在、開発費を除くSGA比率は22%となっており、営業利益率で5%を達成するためには早期に20%以下にすることが必要と認識しています。人件費だけでなく経費の削減も含めた今回の施策をきちんと実現することでSGA比率20%以下、営業利益率5%を達成することができると考え、決断しました。また、コモディティ化されたHW領域の減少への対応という側面もあります。
- Q 構造改革後の全体の従業員数は何人になるのか、国内・海外比率はどういう水準となるのか教えて下さい。
- A 従業員数は12月末で10万8,000人います。3,000人減ると10万5,000人となります。M&A等によって従業員数が増える側面もあります。今後の動向によりますが、M&Aはどちらかというと海外になるので、海外人員が増えて国内人員が減っていく方向になると考えています。

質問者F

- Q 収益構造改革について、経費削減・業務改革の130億円の内訳と収益貢献の時期を教えてください。
- A 経費削減130億円の中身は、不動産関連費用やマーケティング費用、IT費用の効率化などです。3年間で130億円の効果を得る計画です。
- Q 課題事業の改善170億円は、スマートエネルギー事業とテレコムキャリア事業で実現するという理解でよいですか。
- A その通りです。
- Q 売上高3兆円、営業利益1,500億円というのは、NEC内でもまだ中身が詰め切れていないチャレンジングな目標だと感じます。その中で会社のDNAを変えるとのことですが、

CEOの役割をどのように考えていますか。

A 売上高3兆円、営業利益1,500億円という目標はこれまでにも何度か掲げてきたものですが、日本航空電子工業の連結も考慮すると、今回は実質的にはもう少し低い目標になります。これまで事業が縮小してきた中で、この3年間で成長軌道に戻すということが私の最大の役割だと考えています。この数字は目標ではなく、絶対にやり切る数字として、CEOのコミットメントとして実行していきます。

質問者G

Q 前回の中計は売上が減少し計画を撤回しましたが、今回も売上の目標を設定した理由を教えて下さい。セグメントごとに利益率だけを設定しても良かったのではないかと思いましたが、なぜでしょうか。

A 売上目標は従来のようにチャレンジングな目標だとは思ってはいません。会社として早く利益率5%を達成することが第一と考えています。成長が伴うということを意識していかなければ、どんどん事業が縮小していくので、何としても歯止めをかけたいと考えています。成長していく事業には投資をして伸ばしていき、縮小していく事業についてはきちんとしたマネジメントをしていきます。営業利益率だけではなく、売上のバランスも見ながら利益率5%を達成したいため、売上の目標を設定しました。

以上