

**KMD Holding 社の株式取得についての IR 説明会における質疑応答**

日 時： 2019年1月8日（火） 16:00～17:00  
場 所： 経団連会館5F ルビールーム  
説明者： 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO 新野 隆  
代表取締役 執行役員副社長 兼 CFO 森田 隆之  
執行役員常務 山品 正勝

**質問者A**

Q KMDの営業利益は2期連続赤字、当期損益も赤字となっていますが、収益性で苦戦している理由を教えてください。2019年度以降は一過性費用がなくなり、通常のEBITDAに近い営業利益が出るのでしょうか。

A 一過性費用の内容は、現在のCEOが2014年の就任以降に行っている構造改革の費用です。加えて、年金、税金のソフトウェアについて、仕様未達・納期遅延などの理由で大きな訴訟を2件受けており、その引当金も含まれます。一過性費用は2019年度でほぼ終息し、収益性は2020年度以降に改善する見込みです。

当期損益については、KMDには約800億円の借入れがあり、これによる金利負担が年間で50億円弱あります。この借入れは今回の買収で返済するため、当期損益に対する金利負担の影響はなくなります。

Q NECのセーフティ事業関連の技術力は高いと感じていますが、KMDやNorthgate Public Services社（以下NPS）のように販路になる会社を買収しないと、製品力だけで売上を伸ばすのは難しいのでしょうか。今後もセーフティ事業を拡大するために、販路を開拓するM&Aをしていくのですか。

A NECにはグローバルに通用するAI、バイオメトリクス、セキュリティなどの技術があり、国内では強い顧客基盤を持っていますが、NECが単独で技術力だけでグローバルに勝負するのは難しいと考えています。セーフティ事業は国や地域によってアプリケーションに違いがあり、一定の地域でアプリケーションや顧客基盤を持つ会社にNEC

の技術をプラスすることでシナジーを得られると考えています。今後も、グローバルでの事業拡大のために、ある程度のM&Aは必須と考えています。

**質問者B**

Q 来年度のKMDの営業利益水準は、どの程度期待できますか。NPS買収の際は初年度に費用計上がありマイナスに効きましたが、今回の買収で、短期的にグローバル事業の収益の足を引っ張る要因があるか確認させてください。

A KMD単独では、一時的要因の影響がなくなるのは2020年度からで、2020年度以降のKMD単独の営業利益率は10%程度を見込んでいます。NEC連結では5%程度の営業利益を見込んでいますが、KMD単独との差分は、NECとして計上する無形資産の償却によるものです。売上が900億円と推定すると40億円から50億円の営業利益がNECとしてプラスになると想定しています。会計上の処理のタイミングにもよりますが、2019年度は、会計変更に伴う収益の戻しや、今回の買収関連費用などがあるので、NEC連結でほぼゼロとの見込みです。

Q KMDはデンマーク政府に対して大きく入り込んでいるとのことですが、日本企業の資本となることで今後の受注が困難になるといったことは想定していますか。

A まず外資という意味では、KMDは既に米国のAdvent International Corporationという会社の傘下にありました。今回NECが買うことによる影響があるかは十分に精査しましたが、その影響はないと認識しています。

Q もともと中期経営計画でM&Aの予算を2000億円としていましたが、NPSが700億円強で今回が1300億円強ということなので、ほぼM&Aに関する予算を消化したということでしょうか。現在の中期計画期間中は追加のM&Aはないとの理解でよいですか。

A もともと2000億円と言っていたのは、2016年から2018年までの前回の中期経営計画での数字ですが、2018年度が終わる段階で2000億円は使い切ったことになります。2019年度以降のM&Aは次のローリング中計の中で検討しているところで、これで終わりということではありません。これからもM&Aは続けていきたいですが、その規模などはこれから考えていきたいと思います。

### 質問者C

Q 国民の情報を扱う分野はセンシティブで、特に欧州では国内の個人情報情報を越境させるのは困難だと思いますが、これについて問題はないでしょうか。既に対策を打っているのであれば教えてください。

A EUでは5月にGDPR（EU一般データ保護規則）の適用が始まりました。KMDはその真ただ中にいるので、極めてきちんとしたやり方をしています。例えばメールで個人情報を送ることなども禁じられていますが、全てWEBベースにするなどの対策をとっています。今後、海外に展開する際、例えば欧州では各国にデータセンターを作る、など、KMDのGDPR対応で培ったノウハウが我々にとって財産になると考えています。

Q セーフティ事業における海外売上高2000億円の目標について、今回の買収でほぼ達成が見えてきたと思います。新年度になってこの計画に変化は出てきますか。

A 今の状態で2020年度の2000億円という目標はほぼ射程に入りました。この領域は成長の柱にしていきたいので、なんとかプラスアルファを実現していきたいと考えています。

Q 従来のセキュリティで警察向けは分かりやすかったのですが、デジタルガバメントとなると中央政府、自治体と幅広くなります。NECがどの領域まで手がけるのか見えにくいように思いますが、方向性を教えてください。

A 「NEC Safer Cities」は非常に広い領域で、警察関係を中心としたセーフティ事業から発展して、今回のデジタルガバメント、ここから更にトランスポーテーションなどいろいろな領域に展開していけると考えています。どこかに絞り込むというよりは、今後のM&Aを含め、どこでグローバル展開が可能なのかを見極めたいと思っています。

### 質問者D

Q デンマーク政府向け事業における競合はどのような企業でしょうか。

A 大手ですとIBM、アクセンチュア、富士通といった企業になります。KMDはデンマーク国内では圧倒的なシェアを獲得しており、昨年度のKMDの受注額が約600億円であるのに対して、2位の現地企業と比較しても5倍程のシェアを獲得しています。

Q のれんと無形固定資産の金額規模を教えてください。

A プロジェクトにリンクしたソフトウェア資産を除いたベースで、合計約1,400億円と

なっています。のれんと、償却対象となる無形固定資産で半々となります。

Q 期待されるシナジーの時間軸を教えてください。

A 短期間で効果が表れるコストシナジーについては2019年度から見込んでいます。効果の大きなその他のシナジーは2022年までかけて取り組んでいきます。

Q コストシナジーはどの程度の金額でしょうか。

A KMDが購入しているソフトウェアやサービスなどを、NECが購入しているものに置き換えることで、数十億円規模のシナジー効果を見込んでいます。

#### 質問者E

Q 訴訟に関する引当は概ね終わったとのことですが、今回の買収で何か訴訟リスクを引き継いでいるのでしょうか。

A 2019年度にもいくらかの引当を行いますが、リスクがある部分は購入価格から引いて支払うことになっています。

Q KMDがデータを保持しているという説明がありましたが、どういう仕組みですか。

A 例えばヘルスケアの領域では、個人がどういった治療を受けてきたか、といった履歴から、今後の治療方針や投薬方針の分析を提供します。また、デンマークの中央銀行ではデータを活用して景気の分析や予測を提供します。データを保有しているのはあくまで国・政府であって、KMDはそれを利用してサービス提供する権利を与えられています。

Q NPSが好調とのことですが、NPSの受注や売上の状況を教えてください。

A NPSのEBITDA率は28%程度です。2018年5月にロンドン警察から数千万ポンドの案件を受注しましたが、これによって買収時に28%だった警察向けのシェアは現在、50%を超えています。売上についても、当初買収時に220億円前後と見ていたところからアップサイドがあると思います。また、昨年、i2Nという裁判所向けソフトウェアの会社を約10億円で買収しましたが、加えて、APD Communicationsという緊急通報系のソフトウェアの会社も買収しており、これらもアップサイド要因となります。

Q これからも積極的にM&Aを検討すると説明がありましたが、NECとしてどこまでのリスクを許容していくのですか。

A 基本的に現在の格付けは確保していきたいと考えています。保守的に考えると、来年

度に我々が獲得する余剰キャッシュフローが、追加M&Aの想定額であり、潜在的な原資となります。そういうレベルでコントロールしていきます。また、もう一つの指標として、のれんと無形資産の合計が自己資本の40%を上限として、それ以下になるようにコントロールしたいと考えています。この水準であれば、万一のことがあっても健全な財務体質を維持できると考えています。

Q 余剰資金に関連して、その時の株主還元はどのような水準を前提としているのですか。

A 余剰キャッシュフローの水準は、配当を2017年度レベルに戻す前提だと、2019年度は1,000億円弱の潜在的余裕が出てくると想定しています。

#### 質問者F

Q 無形資産の償却期間はどれくらいですか。

A 平均で10年程度です。無形資産の中身によって変わってくるので、正確に固まったら開示できる範囲で開示したいと思います。

Q 訴訟の話と関連して、政府関係のビジネスでコストオーバーランが生じると、だいたいベンダーが被ることになると認識しています。KMDが抱える訴訟案件も同様のケースだと思いますが、今後こうしたケースが発生しないよう、コントロールする必要があると思います。プロジェクトマネジメントの考え方を教えてください。

A KMDは2014年に現CEOに変わり、過去できていなかったところを変えてきた結果、この1年半は極めてよく管理ができるようになってきています。1年半前は問題プロジェクトが10件以上ありましたが、現在は2件まで減っており、この2件も間もなく終了します。NECからも人を送り込み、プロジェクトマネジメントを強化していきたいと考えています。それから、なぜこのような問題が起きていたかという点は、無理な受注をしたり、受注した後にプロジェクトを回せなかったり、また、それを見通す力がなかったといったことが要因となっており、これは日本で起きていることと同じです。NECが持っているノウハウも含め、今後のPMIでしっかり改善いきたいと考えています。

Q 今後の案件管理という意味では、例えば最終的に日本側で判断し、Goサインを出すというような体制にしていくのですか。

A 既にNPSではそのようにしており、ある程度の規模のものについては必ずプロジェク

トのアグリーメントボードを開いています。KMDについても同様の仕組みにしていきたいと考えています。

以 上