

2019年7月16日

## NEC IR Day 2019 質疑応答（パブリック事業）

日 時： 2019年7月16日（火）9:40～10:30  
場 所： NEC本社ビル B1F（多目的ホール）  
説明者： 執行役員常務 社会公共ビジネスユニット担当 中俣 力  
執行役員常務 社会基盤ビジネスユニット担当 田熊 範孝

### 質問者A

Q 2020年度には不採算案件ゼロを目指すのですか。他社では、品質の専門組織を設立した後に、それ以前に受注した案件で不採算が発生するケースが多くあります。収益性のリスクマネジメントについて教えてください。

A パブリック事業は足の長いビジネスが多く、例えば、防衛関係や宇宙関係だと3年から5年かかるものもあります。受注から売上まで1年以内という事業もありますが、総じて1年以上かかる事業が多いです。このようなビジネス特性なので、過去に受注したもので不採算案件が発生するケースがあります。収益性改善のポイントは3つあり、1つめは幅広いドメインの中で受注、納品、保守などの共通プロセスをきちんと定義し、チェックしていくことです。2つめは、足の長い事業の中で最初の段階で選別受注など収益性向上につながる取り組みをしていくことです。そして、最後はチャレンジ精神を忘れてはならないということです。技術的なリスクを見ながらお客さまに対して事前に試作契約を締結するなど、リスクを定量化してビジネスを遂行していきます。売上に対して0.5%程度は不採算案件が発生すると想定しており、2020年度の業績目標には、この前提を織り込んでいます。

Q 2019年度も売上の約0.5%程度の不採算案件を見込んでおり、不採算案件の削減は2020年度に向けた収益性改善要因には織り込んでいないという理解で良いですか。究極的には約0.5%を維持していく考えでしょうか。

A その通りです。ハードウェアについては部品の不良などもあり、経験上、必ずしもゼロにはなりません。

Q 保守・運用、リカーリング型ビジネスがどれくらいあって、今後どれくらい拡大する見込みですか。

A 2018年度から2019年度の営業利益の推移は11ページにある通り、保守・運用で12億円の改善を見込んでいます。保守自体のリカーリング化、および新たな事業形態であるサービス売りの拡大に取り組んでいますが、まだ取り組みは端緒についてところで、現状の比率はそれほど大きくはありません。

#### 質問者B

Q 2018年度のGP改善はどれくらいありましたか。

A 8ページに示した通り、大型案件と他売上増がGP改善分に相当します。

Q 2019年度のGP改善の内容についてもう少し詳しく教えてください。

A 受注フェーズでは、受注時GP率をきちんと見ていくことに加え、採算性を重視した選別受注を行います。開発プロセスでは、不採算案件になる前に、GP悪化が起らないようなリスク対策を各プロセスに組み込んでいきます。

Q 2020年度のGPの改善余力はどれくらいありますか。

A 1ポイントの利益率改善が必要であり、2019年度と同じようなレベル感で収益改善に取り組めます。

#### 質問者C

Q 16ページにデジタル・ガバメントの市場規模として中央省庁および自治体で9,300億円、行政サービスデジタル化とクラウド・バイ・デフォルトで合わせて5,600億円という予想が示されています。しかし、中央省庁・自治体へのICT投資という観点ではこんなに巨額の市場規模になるとは思えません。代わりに既存の事業領域が減ると考えているのでしょうか。市場全体についてどのように見ているか、教えてください。

A 市場全体は、クラウド化とそれに伴う既存システムの減少、新たな省庁連携の仕組みなどマイナス要因・プラス要因ともにありますが、合計すると基本的には前年度比で横ばいかプラスアルファと想定しています。その中でリーダーシップをとってシェアアップを図っていきたいと思います。

Q 18ページに示している市場シェアの今後の見通しについて教えてください。

A 消防・防災は大きく市場が伸びることはないと考えています。AIやIoTを使ってお客さまのデジタルトランスフォーメーション（DX）を進め、新しい付加価値を提供することでリードしていきたいと考えています。センサやネットワークなどを組み合わせてシェアアップを図っていくイメージです。デジタル・ガバメントも同様です。鉄道・道路などもICT投資が圧倒的に増えることはありませんが、人材不足によるメンテナンスなど課題は明らかになっており、それらをICTで支援する領域などは積み増しが期待できます。

一方、放送・電力はビジネスの質が変わってきています。電力では、エネルギーミックスが変わる中で送配電の分離が進み、人間の力ではマネジメントが難しくなるため、AIやIoTでサポートしていきます。放送はメディアとの融合が進み、新たな事業機会が増えていくと考えています。社会やシステムの仕組みが変わる部分と従来のやらねばならない部分、両方に取り組んでいく必要があります。

#### 質問者D

Q 現在の中期経営計画で営業利益率5%という目標を掲げる中、パブリック事業の営業利益率は平均以上であり、全社をリードするポジションにあります。しかし、次の中期経営計画で営業利益率10%以上を目指すのであれば、社会インフラの市場があまり伸びないことや採算性を考えると、パブリック事業は全社の足を引っ張る要因になりませんか。パブリック事業の収益性を中長期レンジでどのように高めていくのでしょうか。

A 行政はヘルスケアはじめ様々な社会課題に対して大きなコストを払っており、AIやITを活用して効率化を図れる領域は大きいと思います。当社だけでなく医療関係者などと共創して新たな価値創造ができる領域もあります。また、ヘルスケア以外にも、従来の省庁だけでなく、民間と連携してビジネスをしている部門にも新たな価値をアドオンする仕掛け作りを進めています。買収したKMD Holding社（KMD）は、デンマークという世界的なデジタル・ガバメント先進国における知見、官民連携のブレイクスルーなど大きな力があり、日本の政府向けビジネスへの活用を図ってきたいと考えています。KMD、Northgate Public Services社の買収に際しては、パブリックビ

ジネスユニットのメンバーもPMIも含めて参画しています。国内市場の知識やビジネス感覚も持ってデューデリジェンスを行い、将来のシナジーも見極めています。  
2021年度以降の営業利益率10%以上の達成を目指していきます。

以 上