

2020年度 通期決算 および 2025 中期経営計画における質疑応答

日 時： 2021年5月12日（水） 16:30～18:00
場 所： NEC本社ビルよりライブ配信
説明者： 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO 森田 隆之
執行役員常務 兼 CFO 藤川 修

質問者A

Q 2021年度の戦略的費用について、320億円の投資リターンはどのような時間軸で出てくるのでしょうか。来年度あるいは中期経営計画の後半になるのでしょうか。また、来年度以降も320億円と同水準の投資が続きますか。

A 2021年度業績予想のプレゼンテーション資料7ページの図にお示ししている通り、2021年度の戦略的費用320億円については2022年度より回収フェーズを迎えます。2022年度以降も投資は続きますが、効果も出ることからネットではプラスにするようマネージしていきます。全社としての投資の考え方ですが、2020年度は売上収益に対する研究開発費が約3.8%、中期的には高い利益率を実現するため2021年度以降は4.5%程度を投入します。中長期的に4.5%水準の研究開発費を投入し、高い利益率を実現していくことが狙いです。2022年度以降はこの研究開発費の投資回収を含めて通常状態にできると考えています。

Q 2022年度から戦略的費用の回収フェーズに向かうとのことですが、その効果はある程度リニアに出てくるということでしょうか。

A 案件によります。成長事業の開発投資やグローバルの体制の増強については、2021年度から5G、コアDXの成果に基づいて刈り取りがスタートしていきます。一方で、ビジネスインフラの整備や人材投資についてはもう少し時間軸が長くなり、ITシステムの改変なども含まれているため2～3年後の回収になる見込みです。構造改革については通常1年で回収しますので、それ以降は効果が出てくると考えています。

Q 2022年度以降も研究開発費を高水準で継続するとして、2021年度のような費用が増えることはないということでしょうか。

A 費用と効果のネットでマイナスの影響が出ないようにすることがマネジメントとしての責任と考えています。

Q 中期経営計画の補足資料に各セグメントの年平均成長率や営業利益率の記載があり、社会基盤はほとんど伸びない計画になっています。2020年度がGIGAスクール特需によって押し上げられていたこともあると思いますが、連結されている日本航空電子工業（JAE）の位置付けをどう考えていますか。

A NEC本体と、JAEを分けて考える必要があります。まず本体は現時点でもかなり高い利益率が出ていると認識しているもののROIC・資本効率には課題があると考えています。社会基盤は2021年度より先行してROICの予算を立て、パイロットセグメントとしてROIC管理を実行していきます。営業利益率での改善は見えづらいですが、中期視点でROICの改善を目指していきます。

JAEについては、持分を40%から51%に引き上げ連結化したのは、ガバナンス強化が目的です。それ以降、JAEのマネジメントとも目標感を共有し、今まさに価値を拡大すべく共に進めています。例えば小型アンテナの事業化では、知的財産もJAEに移して同社が商品化してTier1企業への販売をスタートしています。このような領域でIoTデバイスへの適用も検討しています。また、車載向け光コネクタ技術についても、NECの持つ光技術、ネットワーク技術の活用や移管が進められています。相対的にJAEは価値向上の余地があると考えています。この方向性を見たとうえで長期的にどうするかは決めていきます。

Q JAEの改善余地はあると思いますが、この2～3年の進捗をどのように捉えていますでしょうか。中期経営計画には様々なポジティブ効果がありますが、数値として強くは織り込まれていないということでしょうか。

A 足元のJAEの業績については、主力工場での新型コロナの影響が大きかったものの、

3Q以降は急速な改善をしていますので、一時的な状況と捉えています。一方で、ガバナンスの観点では関係性がかなり大きく改善したと考えています。当社の中期経営計画におけるJAE貢献の織り込みは、全体の中では大きな金額にはなりません、健全な伸長を前提としています。

質問者B

Q 2021年度予想で調整後営業利益1,550億円の説明がされていますが、前年度比での増益要因（538億円）の内訳を教えてください。

A JAEを含む新型コロナからの回復が420億円、5G基地局で120億円、Avaloq社等のポートフォリオの組み換えで90億円のプラス、GIGAスクール特需の案件インパクト等でマイナス90億円、合計で約540億円の改善と考えております。

Q 2021年度予想にはオーガニックの利益改善や成長要素が入っていないように思います。新型コロナ影響の回復に内包されているのでしょうか。また、市況も悪くない中で成長による改善寄与は織り込まれていないのでしょうか。

A オーガニックの成長要因は新型コロナからの回復に含まれていますが、保守的に見ていると理解いただいて良いと思います。

Q 2021年1～3月の足元で、営業活動に対する新型コロナの影響はどの程度あったのでしょうか。影響はゼロに近いのでしょうか。

A 4月の状況を前年同月比で見ると、期首受注残はプラスとなっており、昨年より良い状態にあります。しかし、現段階で良い状況と判断するには慎重な見極めが必要だと考えています。また、業種ごとに傾向が異なると考えており、例えば流通サービス業向けは2020年度3Qから、製造業向けは4Qから立ち上がりを見せていますが、2021年度の推移を注視し、見極めている段階にあります。

質問者C

Q 中期経営計画の補足資料に2025年度のセグメントごとの調整後営業利益率があります。グローバルは11%と足元から大きく改善する計画になっています。改善要因に

ついて、各セグメント、特にグローバルについてどのような改善を見込んでいるのでしょうか。

- A グローバルについては、この数年で低収益事業の整理が大きく進んできました。2020年度についてもまだその途上にあり、2021年度も徐々に改善効果が顕在化してくると見込んでいます。2022年度からは低収益事業の影響がほぼ消えてくると考えています。これに加えて買収した会社の利益を今は単純にプラスしているのですが、今、進めているオフショア活用によるコスト削減効果、それからクロスセルなども進めていますので、これらの取り組みの成果が出れば更にプラスとなります。事業の集中が進み、低収益あるいは赤字事業が整理され、シナジーの効果が出てくることを考えると十分に達成可能だと考えています。

- Q デジタルガバメントは成長の柱と位置付けている一方で、社会基盤の2021年度から2025年度までの年平均伸長率は横ばい程度となっています。デジタルガバメントでの成長を見込んでいるにも関わらず社会基盤の売上見通しが横ばいなのはなぜでしょうか。

- A デジタルガバメントはグローバルでの成長の柱ですが、社会基盤と社会公共にもプラス影響が出る見込みです。スーパーシティやマイナンバーシステムの延長線上のビジネスについては、社会公共でのプラスになります。社会基盤については現時点でも収益性の高いビジネスを官公向けに行っていますが、中身が変わりデジタル庁向けビジネスに置き換わっていきます。

質問者D

- Q デジタルガバメントでかなりの成長を見込んでいますが、官公庁の予算自体が膨らむことを見込んでいるのでしょうか。シェアを取っていくのでしょうか。考え方を教えてください。

- A デジタルガバメント/デジタルファイナンスの数字には海外案件の数字が入っています。日本におけるデジタル庁、デジタル政府などの中央官庁向けは社会基盤、地方や都市向けは社会公共に含まれますが、どのような数値になるかまだ見えない部分もあります。安全・安心に運用できるデジタル政府を実現していくという観点で、長期的

に信頼できる企業が担っていくべき役割を考えると、当社の役割はより拡大すると考えています。また、共通化が進む中でNECは以前から、都市OSの国際標準でオープンなシステムであるFIWAREの創立メンバーとして開発段階から携わってきました。この都市OSが日本でも普及すると、都市間での効率的な資産の共有が進んでいきます。そのような意味では我々の役割はより高まっており、その結果としてシェアも上がっていくと考えています。特に地方については一定程度シェアが向上することを期待しており、目標にもしています。

Q 5Gについて、グローバルで大きな成長を目指し、2021年度に複数商用案件の獲得という説明もありましたが、具体的な地域等について詳細を教えてください。

A 5Gについては2021年度中に海外での商用案件獲得のご報告が出来なければならないと考えています。顧客名は申し上げられませんが、ターゲットとする市場としては欧州と米国の2地域が中心となります。

質問者E

Q 前回の中期経営計画の中計の最終年度である2020年度の売上、利益、利益率の実績について、新中計に向けて良いスタートが切れると評価していますか。

A 2020年度の期初には来年度以降に向けしっかりとしたベースができるという自信がありました。新型コロナウイルスの影響で非常に不透明となりました。その中で様々な施策を行うことで財務的にはむしろ想定以上に健全・強固になっています。収益面でも不採算案件は想定通りにマネージでき、足腰の強さが出てきました。成長の実現では、NTT・楽天との戦略的な協業が具体的に進展しており、また2020年末には今後のデジタル化の中で大きな武器になるAvaloq社というデジタルファイナンスのSaaS領域で特長ある企業を獲得することができましたので、非常に良いスタートが切れたと考えています。

Q 2020年度はネットワークサービスとグローバルの収益が改善しましたが、次の目標達成に向けて課題のあるセグメントと、その理由・改善点を教えてください。

A グローバルは過去2年で大きく改善できましたがまだまだ途上です。M&Aや構造改革

によって一つの方向性は出せましたが、これをさらに加速していく必要があります。2021年度のグローバルは中期経営計画の目線である10%の調整後営業利益率を見通すための非常に重要な年です。2点目はデジタル庁に関連する社会基盤、社会公共。特に社会公共は相対的に利益率が低い領域のため、体制も含めて改善余地があると考えています。また、全体として見ると共通技術基盤の整備が重要で、デジタルビジネスプラットフォームユニットで実行しているハイパースケーラーとのアライアンス強化によるマルチクラウドの提供、NECならではの特長を持つAI、セキュリティ、バイオメトリクスを含めた技術の共通基盤化を進めていくことが、社会公共や社会基盤、エンタープライズの収益改善の見通しをつけるのに重要なポイントとなります。ネットワークサービスは、5G市場でNECがグローバルプレイヤーになれることをマーケットに証明できるかどうかの重要な年となります。

質問者F

- Q 中期経営計画のプレゼンテーション資料14ページにROICの目標値が出ており、調整後営業利益3,000億円を達成するとROICは4.7%から6.5%になるとのことですが、投下資本もかなり増加するのではないのでしょうか。おそらく5,000億円くらい増加すると思いますが、この中身を教えてくださいませんか。また、セグメント別のROICの計画や実績にはばらつきがあるのでしょうか。
- A 今後の成長のため、ある程度の投資を考えています。具体的に対象領域を限定しているわけではありませんが中期計画には織り込んでおり、EBITDAの成長を基本としたアクションを取っていきますので、投資を絞っていくフェーズではありません。事業毎のROICの差については、まさにビジネスユニット単位でのROICのマネジメントをスタートさせたところです。現時点ではROICのIC (投下資本利益率の投下資本)をセグメント別に切り分け出来ているわけではありません。相対的に高い利益を上げているものの、資本効率が必ずしも最大化されていない領域としては社会基盤があります。まずは2021年度に社会基盤でROICのマネジメント体制をしっかりと作り上げ、全社に展開していくことを考えています。現状、ビジネスユニット毎には調整後営業利益と収支管理によるマネジメントを行っています。

Q ベース事業や海外事業など、筋肉質にしていくためCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）改善を打ち出していますが、投下資本を削減していく事業分野はあるのでしょうか。

A 削減と言うのが適切かは分かりませんが、社会基盤は既存領域もあり競合他社と比較しても利益水準は高いと認識しています。一方で資本効率に重点を置いたマネジメントはできていませんでした。ここ2年間でCCCを重視する文化の定着を始め、資本効率に対する意識が高まり、ROIC経営が可能となる素地が出来たと認識しています。社会基盤領域では投下資本の抜本的な改善が進められると期待しており、そこで効果が出れば他の事業にも展開するためのメソッドが確立出来ると考えています。

質問者G

Q 2020年度4Q実績について、社会基盤、グローバルは2019年度の4Qに構造改革費用など一過性費用を計上していたのにも関わらず、改善幅が小さく見えますが、計画外の費用が使われているのでしょうか。また、調整額の増加が大きい背景について教えてください。

A. 常に実施していることではありますが、翌年度にリスクを持ち越さないために資産の評価を保守的に見直ししています。グローバルについてはソフトウェア資産や固定資産の見直しなどを行った結果として引当を計上しており、金額は合計で60億円程度です。社会基盤では、今後の利益刈り取りに向け、新規領域において比較的低利益の案件を獲得した影響がでています。これは今後のビジネスを開拓するための投資と位置付けており金額はグローバルとほぼ同程度です。調整額については4QからAvaloq社のPPA償却費用が発生しているため増加しています。

Q 前回の中期経営計画では、収益性改善の目標を達成できましたが、新たな中期経営計画ではトップラインの拡大が大きな課題ではないかと考えています。前回の中期経営計画でもグローバルのオーガニックでの成長があまり伸びなかったため、新中期経営計画の成長事業が本当に伸びるのか、本日の説明ではまだ実現性に疑問が

残っています。特にコアDXでの収益改善幅が最も大きいので、どのように伸ばしていくのか教えてください。

- A 成長の定義は色々あると思いますが、トップラインに依存した事業計画は費用・投資が甘くなるため、このような方針はとるべきではないと考えています。そのため当社の成長は、EBITDAの実額を成長させることを目標として設定しています。コアDXの成長について、一つはABeam社の事業であり、もう一つはデジタルビジネスプラットフォームユニットが整備している共通基盤、例えば顔認証のエンジンやセキュリティ、AIのプロダクトです。顔認証を含めたデジタルID、中期的には5Gとも連携したインフラ協調型モビリティの領域をコアDXに含めています。リスクもありますが、これらを積み上げると、現状の計画は保守的と考えています。

以上