

質問者 1

Q1

金融セグメントで発生した大型不採算案件について、影響額、カットオーバーの時期、及びどのような性質の案件なのか教えて欲しい。また、ここ数年不採算額を計上している公共・社会基盤セグメントの案件に加えて第3四半期では金融セグメントでも大型不採算案件が発生しているが、今後の対策についても教えて欲しい。

加えて、2019年12月に発生した日本電子計算のシステム障害による業績影響はあるのか教えて欲しい。

A1

第3四半期の3カ月間に全社で発生した59億円の不採算額のうち49億円が金融セグメントで発生しており、その大部分が1件によるものである。本案件は長期間にわたり機能追加が繰り返され、業務やプログラムが複雑化したレガシーシステムから大きく機能を切り出して再構築する案件であり、切り出して再構築する部分と元の複雑化したシステムとの整合性確保等の面で非常に開発難度が高く、プロジェクト遂行上のリスクが高いと認識していたが、リスクが想定以上であった。カットオーバーは2020年度中を予定しており、不採算額は現状で合理的に見積もれる範囲で確実に見積もっている。

一方、公共・社会基盤セグメントの不採算案件は収束している。これらの案件は、両者とも長期間大規模な更改を行わず、様々な手直し等を繰り返してきたものを再構築する案件であるという点と、公共性が高く、入札を経て受注した案件であるという点で共通している。今後このような案件がレガシーシステムの刷新に伴い増加していくことを想定しながら、然るべき対策を講じていく。

日本電子計算のシステム障害については、この場を借りて、大変多くの自治体並びに自治体の住民の方々にご迷惑をおかけしたことをお詫び申し上げます。各自治体との契約は画一的ではないため、今後、各自治体と対応していく必要があり、現時点で影響額を断定できる状況にはない。システム障害の復旧に向けて、ピーク時には200名以上を動員しており、業績影響が全くないとは言えないが、日本電子計算における当該ビジネスの規模を考えると、当社への業績影響が大きくなるとは考えていない。

Q2

金融セグメントの不採算額には来期の工数分も含まれているのか。

A2

カットオーバーは来期中であり、来期の工数も現状で見積ることが可能な範囲内で正確に見積もっている。見積もりにあたっては現場側だけでなく、全社的な委員会側でも見積りの精査等を行っているため、精度が低い状況ではないと考えている。但し、今後予期せぬ事態が起こる可能性も無いとはいえない。

Q3

北米セグメントについて、以前は受注高が売上高を下回る状況だったが、前期第4四半期から約1年間にわたって受注高が回復している。これまで、いずれ近いうちに増収となって利益も回復するという説明だったが、現時点ではまだそのような状況になっていない。いつ頃から増収になり、それに伴って利益が回復していくのか教えて欲しい。また、第3四半期に受注した複数の大型案件は、今後どのように業績に寄与するのか教えて欲しい。

A3

前期の第4四半期以降、北米の受注は好調な状況が継続している。この2年間を見ると、大型案件以外の案件

も定常的に受注できていることに加えて大型案件が確保できているため、受注高が大きくなっている。北米セグメントの大型案件は契約期間が5～7年程度のもが多く、平均で6年程度である。例えば、前期の第4四半期(3カ月)の北米セグメントにおける受注高1,779億円のうち、大型案件によるものは1,000億円程度であり、この額を6年間で等分に割り算して、かつそれを四半期ごとの売上高にすると大きな額にはならない。現在、受注高が積み上がっているものは、今後、順次移行期間が経過した後約6年にわたって売上高として計上されていくものをご理解頂きたい。現状では大きくは売上高に影響が出ていないが、徐々に効いてくる。

Q4

以前の北米セグメントはもっと利益が出ていたと思うが、そのような状況に戻るのはいつ頃になるのか。

A4

中期経営計画において海外EBITA率7%を目標としており、北米セグメントでの目標達成は必須であると考えているため、その達成に向けて引き続き取り組んでいる。遅くとも中期経営計画の最終年度となる2021年度には従来を上回る利益額を計上できると考えている。

Q5

成長投資と事業構造改革費用について、それぞれ年間の費用増加予定額100億円に対して第3四半期の実績と第4四半期の見通しを教えてください。また、その支出が生み出す効果の具体的なイメージについても教えてください。

A5

第3四半期累計で成長投資は62億円、事業構造改革費用は年間100億円に対して約7割の進捗である。効果の発現時期は、中期経営計画の最終年度となる2021年度とご理解頂ければと思う。

EMEA・中南米セグメントの事業構造改革については、最も大きいのが「デジタル変革に対応する人財の拡充とリスク」に関わるもので、社員のデジタル人財へのリスクやデジタル人財の採用、デジタルへの対応が難しい方に対する早期退職プログラム等の取り組みを実施している。これらの大部分は今期中に実施する予定であるが、一部来期にずれ込む可能性はある。また、事業構造改革の一環として、採算性や資本効率性が低いプロジェクトについて現在見直しを行っており、プロジェクトによっては今後事業の撤退や縮小といった判断を行う可能性がある。これはまだ具体的な結論は出ていないものの、我々が最も重視しているのは2021年度の中期経営計画達成なので、そのために必要な改革はやり切っていきたいと考えている。

質問者 2

Q1

金融セグメントの大型不採算案件はプロジェクト審査委員会では見抜けなかったのか教えて欲しい。また、公共・社会基盤セグメントの大型不採算案件は、その後不採算額の追加計上等はなく、順調に進捗しているのか教えて欲しい。

A1

金融セグメントの案件はプロジェクト審査委員会の審査対象案件であり、リスクを認識していたが、個別業務の複雑性についてはプロジェクト審査委員会による指摘が困難であり、受注を止めるまでには至らなかった。今回のように長期間にわたり機能追加がなされた大型案件の場合や、特にその中でシステム全体でなく一部のみを再構築する場合は非常にリスクが高いという知見が得られたため、今後のプロジェクト審査のあり方も含めて現在見直しを実施しており、再発防止に努めたいと考えている。今後このようなレガシーシステムのマイグレーション案件が増加することを想定して、審査項目を追加する等の対策を講じる必要があると考えている。

また、公共・社会基盤セグメントの案件については、難易度の高い拠点のリリースは今期で完了予定となっており、現在順調に推移している。今後不測の事態が起きる可能性は否定できないが、当該プロジェクトについて追加の不採算額の計上は発生しないのではないかと考えている。

Q2

今後、レガシーシステムを更新する大型案件が多く出てくると思うが、特に官公庁や金融機関の大規模な案件については御社の立場上、受注しないという選択を取ることは難しいのではないかと。場合によっては受注しないことも考えていくと理解してよいか。

A2

例えば官公庁の案件では要件定義からの全工程を一括で入札するケースがあるが、今回の不採算と類似するような案件は今後一括で受注するのは極めて難しい。当社とお付き合いの長いお客様であれば、全工程一括の契約ではなく要件を適切に見極める工程を個別に確保して頂くなどの提案を実施することによって、受注に伴うリスクをコントロールしていきたいと考えている。お客様が全工程一括契約でなければ駄目だという場合には、当社の判断として受注しない選択も今後取っていかねばならないと考えている。

Q3

第3四半期の北米セグメントが為替影響除きで増収となっているにも関わらず利益が伸びておらず、利益率が低下している理由を教えて欲しい。また、第2四半期の決算説明会では、第4四半期から利益が徐々に回復していくというお話だったが、見通しに変化はないか。

A3

北米セグメントの粗利率は改善傾向であり、個別プロジェクトの採算性が低下しているとは考えていない。好調な受注に伴う販売費の増加や更なる成長に向けての投資といった一時的な費用が増加しており、利益が伸びない主な原因になっている。但し、第4四半期以降、徐々に利益は改善していくものと考えている。

Q4

EMEA・中南米セグメントの受注高について、為替影響を除くと第2四半期（3カ月）及び第3四半期（3カ月）

の前期比はほぼ横ばいだと思うが、欧州の受注環境を教えてください。

A4

為替が想定以上に円高に振れており、その影響を除けば受注は落ち込んできているという状況ではない。ドイツの自動車産業等がやや投資に慎重になっているなど、国別に見るとドイツ等で当初の予定通りにはなっていないが、全体として受注はまずまず順調と考えている。

また、受注については3カ月ごとに見るとどうしても波がある。第3四半期(3カ月)の為替除きの受注高の前期比はほぼ横ばいとなっているが、第2四半期決算説明会でお伝えしたスペインのエネルギー関連企業である Naturgy からの受注が第4四半期に計上される予定である。この案件は規模が大きいため、通期の受注高はこれまでの強さを維持した数値になると考えている。受注が永続的に伸び続けることは難しいため、3カ月ごとには波があることをご理解頂いた上で、大きなトレンドとしては好調を維持しているをご理解頂きたい。特に、スペイン・イタリアが受注をけん引しているという傾向に変化はない。

質問者 3

Q1

営業利益の進捗率は今期・前期ともに第3四半期累計で63%程度であり今期が特に低いようには見えないが、にもかかわらず先ほど通期業績予想の達成が厳しい状況とのお話があったのは成長投資等が第4四半期に大きく出てくることが要因という理解で良いか。

A1

営業利益の進捗率については不採算額の計上状況や施策費の支出状況も加味して見る必要がある。施策費としては事業構造改革費用と成長投資を第4四半期にも支出する予定であり、それぞれ予定額の年間100億円を使い切る予定で施策を進めている。今期も前期も進捗率はほぼ同水準には見えるが、今期の第4四半期に施策費が出る前提で考えると今期の営業利益は自然体で達成できるレベルではなく、かなりの努力が必要な状況である。今の我々の力点は今期の営業利益目標達成よりも中期経営計画の達成にあるので、後者に重点を置いて経営判断を行っていきたい。

Q2

今期の業績予想達成のために投資を抑制することはないという理解で良いか。

A2

個別の判断については今後議論した上で決定するが、単年度の業績よりも中期経営計画の達成に力点を置く経営をするべきだと考えている。

Q3

北米セグメントの受注案件について、受注時の採算性の基準があれば教えて欲しい。

A3

個々の案件ごとに判断しており、一概には申し上げられない。但し、当社の経営陣はもちろん、北米の経営陣も、海外EBITA率7%を強く意識しており、その点を勘案しながら受注を決定している。

Q4

日本経済新聞の記事で公正取引委員会が金融API関連で御社を調査すると出ていたが、実際に調査されているのか。

A4

公正取引委員会は当社だけでなく金融機関やベンダー等に広くアンケートを配布しており、当社もアンケートには回答しているが、現時点で、それとは別に当社が調査を受けているという事実はない。

質問者 4

Q1

第 3 四半期累計の営業利益は社内計画に対してどの程度未達となっているのか教えて欲しい。

A1

当社は四半期ごとの利益計画は作成していないため、具体的な数字は申し上げられない。ただ、金融セグメントで想定外の不採算が発生したことにより、第 3 四半期の利益が想定よりも低くなっている。今期の計画は前期に大きく出た不採算額を抑止し、それを原資として成長投資や事業構造改革に充てるという目論見だったが、第 2 四半期と第 3 四半期に大型の不採算が想定以上に発生してしまった。今後、不採算案件のコントロールに努めるとともに、中期経営計画達成に向けた施策は着実に実施していきたいと考えている。

Q2

EMEA・中南米セグメントでの事業構造改革の一環として採算性の低いプロジェクトからの撤退を検討しているというお話があったが、検討対象となる案件の規模や撤退の見極めをいつ頃実施する予定なのかという点について教えて欲しい。

A2

採算性の低いプロジェクトの精査については、少しでも早く決断したいと考えており、あと 2 カ月で全てやり切れるかは分からないが、大部分を今期中に実施したいと考えている。

Q3

今期中に事業撤退すると決断した場合、一定のコストがかかると思うが、このコストは来期に計上される可能性が高いのか。

A3

ケース・バイ・ケースだが、撤退によって損失が見込める状態になれば今期中にコストを計上する場合もあると考えている。

Q4

製品及びサービス別の売上高を見ると、今期はコンサルティングの増収が顕著だが、これはどのような要因によるものなのか。

A4

デジタル案件も含めてコンサルティングの領域が広がっているということが国内及び海外で共通して言える。加えて、北米セグメントではコンサルティング領域が現状では不足しているため、コンサルティングに強い会社の M&A を重点的に実施するなど底上げをしており、新規に北米で実施した M&A によって伸びている。

質問者 5

Q1

金融セグメントで発生した大型不採算案件について、不採算額の追加計上リスクの見積りの難易度は公共・社会基盤セグメントの大型不採算案件と比較すると高いのか教えて欲しい。

A1

公共・社会基盤セグメントの案件と比較すると、今回の金融セグメントの案件の見積りの難易度は低いと考えている。公共・社会基盤セグメントの案件は最終的にお客様確認を実施するまで合格になるかどうか当社では判断がつかずらく、合格になるまでにどの程度の工数がかかるかの見極めも非常に難しかった。今回はそういった要素は極めて少ないため、金融セグメントの案件の方が難易度は低いと考えている。

Q2

事業構造改革費用について今期 100 億円を支出予定だが、人財ポートフォリオの最適化が今期中に完了しない場合、一部の費用が来期に計上されるという理解で良いか。また、全体進捗は現時点で約 7 割とのことだが、施策項目ごとの進捗状況はどの程度なのか教えて欲しい。

A2

個別に実施している項目ごとの進捗状況についてはコメントを差し控えるが、人財ポートフォリオの最適化は今期中にできる限り完了させ、来期にはやむを得ないもののみが残るといった状況にしたいと考えている。

Q3

今期に支出する事業構造改革費用の 100 億円は、来期は減少して増益要因となると考えてよいか。

A3

来期の事業計画の議論はまだこれからであり、例えばある部分を減らす一方で新規分野に積極的に投資するといった様々な議論をしていく。そのため、現時点では回答が難しいのだが、おそらく今期と比較すれば来期の事業構造改革費用は減るとご理解頂きたい。

Q4

SAP の「2025 年問題」について、御社の取り組み状況を教えて欲しい。

A4

それぞれのお客様の IT 戦略に関わることであり、一般論として申し上げるが、国内大手企業の SAP ユーザーの特徴としては海外と比較するとカスタマイズをしていることが多いと思う。そのため、従来のオンプレミスから S/4HANA に移行する場合は難易度が高くなる。また、汎用的なツール等で移行しようとしても制約が出てしまう部分がある。一方で国内の SAP 技術者が少ないという点も今後問題となってくるのではないかと考えている。従来カスタマイズしていた部分をお客様が割り切ってパッケージを利用してカスタマイズしない方針をとる等といったことを今後お客様と調整していく必要がある。

質問者 6

Q1

公正取引委員会のアンケートに回答しているとお話だったが、3 月に出てくると思われる調査報告書の影響力や拘束力について教えて欲しい。また、全銀システム、CAFIS、ANSER などは立ち上げから苦勞しつつも長期的に投資をしてきて、今利益が出ている状況だと思うが、御社としてどのように公正取引委員会にビジネスの正当性を訴えていくのか教えて欲しい。

A1

いろいろな報道で当社が Fintech の普及を阻害しているかのような記載が見受けられるが、これは実態とは異なっており、当社は最も Fintech の普及に尽力してきた日本企業の一つだと考えている。当社の API の利用により、各 Fintech 企業は各金融機関と個別に仕様等を詰めたり交渉する必要性が無いため、Fintech 企業、金融機関の双方にメリットがある。また、イノベーションコンテストの実施や Fintech ラボの設立等、当社は Fintech に前向きに取り組んでいるということをご理解頂きたいと思う。加えて、この市場は当社が独占しているわけではなく、当然他社との競争がある。当社が高い手数料を取れば当然当社のシステムを利用しない企業も出てくるため、不当な価格設定をしているということはない。

なお、調査報告書の影響力については現段階では不明であり、3 月の公正取引委員会の発表を注視したい。