

## 中期経営計画（中計）に関するスモール・グループ・ミーティングにおける質疑応答

日時：2019年5月31日、6月11日

### 「デジタルソリューション事業について」

Q：働き方改革分野について、どのようにして、場所やツールの提供からコンサルの様な領域に付加価値を上げていく考えなのでしょうか？

A：働き方改革については、時代に合わせて重点をおくべきポイントを変えていく必要があると考えています。そのためにも自社実践が重要であり、さらなる先を見据えながら新しい働き方に徹底的に取り組んでいく考えです。働くプロセス自体を見直し、業績にもきちんと効果が出る働き方が重要ですので、実践でこれを示したいと考えています。自社できちんと成功させて、それを商材として提案していく考えですが、その中で失敗事例が出て、それも次につながるメッセージとして活用していきます。

現本社に移って初期の働き方改革を実践した時は、紙の使用量や電気使用量の削減効果などをお客様に成果としてお見せしました。新しいビジネスモデルにおいても、今後の業務分析を進めながら、お客様に解りやすい成果の指標を検討し訴求していきます。

Q：コンサルを拡大していくとのことですが、今までにも実績はあるのですか。

A：働き方改革については、2007年以來10年超の歴史がありますので、その中でコンサルも手掛けてきています。ただし、その中身については、これまではオフィスの効率性を目指すものでしたが、今後は、新技術を使いながらビジネスそのものを変え、競争力を高めるためのコンサルを拡大していく考えです。

Q：ビジネスモデルをコンサルに拡大していくためのリソースの現状と強化策を教えてください。

A：当社は、ビジネスコンサルをやるわけではなく、システムに係わるコンサルを強化していきます。そのためには、営業を、コンサルできる営業SEに変えていく必要があります。また、外部との連携によるリソース強化も行います。技術者についても、育成・増強するためにビジネスデザイン統括本部を4月に作っておりますので、これを活かしてコンサルのできるスペシャリストを現状の20名程度から60名規模へと拡大していきます。

Q：NESICが狙うクラウドのイメージを教えてください。データセンターサービスというよりも、特定のアプリケーションを提供していく考えでしょうか。

A：モノ（製品）自体は減り、クラウド化していくので、様々なクラウドサービスを取り入れて提供していきます。また、現在、1つ1つは優れたクラウドサービスであ

っても、それぞれ別々のサービスとして相互に連携していないと使いづらい面があります。当社のプラットフォームを使って、それらを連携させるサービスを提供するとともに、そのための環境づくりを行っていきたいと考えています。プラットフォームを使ってもらえれば、継続的にサービス提供ができることとなります。

Q：デジタルソリューション事業について、ここ数年ホテル向け事業が大きく伸びてきたが、オリンピック後に、その反動で他の拡大を相殺してしまうリスクはないでしょうか。

A：ホテル向けは昨年度までの伸びが大きく、今後もそのカーブが続くとは考えていません。ただし、インバウンド需要に対応したホテルのニーズは底堅いことや、ホテル向けの成長が鈍化しても、教育向け等その他の領域で拡大していけると考えています。大きな事業本部の括りにしたので、技術者も流動的に活用していきます。

### 「ネットワークインフラ事業について」

Q：中計期間のネットワークインフラの売上拡大要因について説明して下さい。

A：昨年度設立した KDDI との合併会社（KNSI）が本格的に事業貢献することを見込んでいます。加えて、5G 本格化へ向けて基幹網のトラフィックを確保する所謂マイグレーションや、海洋、放送・CATV 関係等を積み上げて達成を目指します。

Q：5G に係わるビジネス機会について、どのような順序で期待できるのか説明して下さい。

A：まずは、移行に係わるニーズが期待できます。所謂マイグレーションの需要がありますし、海洋通信においても同様にトラフィック増への対応が必要になり、周波数帯を空けることも必要になります。

実際の 5G やその活用に係わるビジネス機会については、時期もまだ不透明ですが、次々に新しい話が出てきており、当社は設計、施工から、サービスまで幅広く対応できるので期待しています。まずは、マイグレーションに対応しながら、その先の本格化に向けて備えておくという考えです。

Q：5G について、中計を検討していた時期からは、そのスピードなど市場の認識に違いが出てきているのではありませんか。

A：今年に入り、ローカル 5G などの動きも出てくるなどの変化があり、現在は、5G に向けた体制を早期に作って行かないといけないという認識になっています。実際の立ち上がりタイミングはまだ見えない部分もありますが、将来的に広がり期待できることや、当面もマイグレーション需要などがあることから、市場が立ち上がった時にスピードをもって対応できるように取り組んでいく考えです。立ち上がり出すと意外と速いかもしれないと感じています。

ただし、中計に織り込んでいるのはマイグレーション程度で、今中計は 5G に備えた既存事業の強化が中心です。

Q：KNSIについては、仕事がある程度約束されているのですか。また、人手不足と言われるますが、人員は十分に確保できているのでしょうか。

A：当然ながら全て約束があるわけではありません。当社としては、合併会社を作るに至った共通の問題意識がありますので、きちんと成果を出して、事業拡大していく考えです。

KNSIのリソースに関しては、将来の分まで確保ができている訳ではありませんが、計画通りに進めています。

Q：基地局設置事業は採算が悪いという話も聞きますがどうでしょうか。

A：かつてはそのような話もありましたが、状況は変わっていると思います。基地局事業の一番の問題は需要が大きく変動する中でどう稼働を上げるかと言う点です。合併のメリットの1つは投資の動きが早い段階から見えやすくなる点ですので、それを受けて計画を組んでいきます。

なお、5Gの基地局は小型化が進む一方で、数が必要になるため、それにあった設置のやり方をしていけないといけないと考えています。

Q：ソニーネットワークコミュニケーションズやオリックスと一緒に推進しているLPWA（ELTRES）は5Gにも使えるものなのですか。

A：LPWAは5Gとは別物です。小さなデータを極めて安価に提供するものですが、特にELTRESは、カバー範囲の広さや電力消費、高速で移動する機器への対応などの面で優れた規格です。5Gとは目的により明確に使い分けが可能であると考えています。

Q：ELTRESでは、こういった市場を狙えるのですか。

A：社会インフラの監視や、工場の中、船舶等の動くものなど、用途は様々に考えられます。たとえばレンタル品に付ければ簡単に管理できるようになります。当社としては、これに付随するSIに期待しています。

Q：海洋事業とはどのような事業ですか。

A：トラフィック増に対応した海底通信網の需要があり、当社は敷設に係わるルート設計や現場管理などの業務を行っています。加えて、海底のネットワークを活用した地震観測のシステム構築なども手掛けていますので、このノウハウを活用して海底資源観測分野などにも可能性があると考えています。実際、スコットランドとの共同開発プロジェクトにも参画しています。

Q：今回の中計では社会インフラの話がほとんど出てきませんが、どのような方向を目指していますか。

A：社会インフラにおける注力分野は、放送・CATVや防災などで、それ自体は大きく変わっていません。ただし、提案の幅が広がるよう、キャリア事業と一体となった組織にしました。例えば、IoTなどを組み合わせた提案を行っていく考えですし、将来的には5Gを使った提案を行っていきます。

### 「エンジニアリング&サポートサービス(ESS)事業について」

Q：ESS 事業については、現状メガソーラーの売上が大きく入っているようですが、メガソーラーが減る見込みの中で、中計の売上目標を守るために、他の高リスクプロジェクトを取りに行かざるを得なくなるのではないかと懸念がありますが、如何でしょうか。

A：新たなエネルギー分野を開拓したいとの思いはありますが、メガソーラーの減少を織込んで、売上は伸ばさない計画としています。ESS においては、保守も市場が厳しい中で、堅調を維持するなど、手堅い事業基盤があると考えています。

Q：海外事業については、今後も伸ばしていく考えでしょうか。

A：将来的には伸ばしていきたい事業です。ただし、現時点ではリソースや体制が不十分と考えており、この3年間は体制を作り直す期間と位置付けています。海外は施工中心の事業なので組織的にも ESS の中に置き、現在受注しているプロジェクトを遂行しながら、リソースを育てていきます。

### 「新技術の発掘について」

Q：ベンチャーと組んで新技術を取り込んでいくということですが、どのような技術を探しているのですか。働き方改革の分野が中心なのですか。

A：業務の中で使える優れた技術やサービスについては、今までにない新しい視野のものがどんどん出てきていると感じており、広く求めています。活用分野も、働き方改革に限っている訳ではなく、同じ技術がホテルの自動化や工場監視など、様々な応用が可能になると考えています。

Q：ベンチャーへの投資はどのくらいの規模で行っているのですか。

A：1 件数千万円で、全体でも数億円程度です。彼らの技術を使いやすく育てて提供できることを目的としています。

Q：ベンチャーの様な新技術はどういう仕組みで取り込んでいくのですか。

A：現状、米国を中心に発掘しております。 自社 CVC や、比較的成熟したベンチャー技術への出資を行う Sozo Ventures などのルートを整備するのに加え、自社の常駐者も増やしています。Zoom の成功などで、現地でのチャンネルもできてきたと考えています。

日本側では、ビジネスデザイン統括本部を作り、ここで目利きを強化していく考えであり、外からの人材も採っています。

Q：CVC の投資先について、流れ星関係の Ale 社への出資については、どのような狙いなのですか。

A：宇宙領域については民営化が進んできています。当社では、はやぶさなどの探査機

や衛星の運用事業をやってきていますが、このような BPO 事業を民営に広げていきたいという考えで、出資しました。

### 《収益性の改善について》

Q：業界水準の収益性を目指すというのはどのような意味でしょうか。

A：当社は、通信建設業、SIer 両方の性質を合わせ持っていますが、収益性ではどちらの競合にも負けているという認識です。そのための課題を解決し、まずは、一里塚として、今中計の目標を達成し、さらなる改善を目指していきます

Q：各事業で収益性を改善する計画ですが、その要因は何と考えていますか。

A：競争力強化はもちろん必要ですが、効率性の改善も重要な要因です。組織を再編し、社内に分散していたリソースをまとめましたので、これを全体最適となるよう一元管理していくとともにマルチスキル化を推進していきます。子会社においてもリソースを集約して大きな改善実績が証明されておりますので、効果あるものと確信しています。また、ここ数年業績の重しとなっていた不採算プロジェクトの改善も大きな要素です。

Q：リソースの集約については、むしろ規模が大きくなるデメリットがあり、一番難しいポイントのような気もしますが、いかがでしょうか。

A：さほど難しい問題ではないと考えています。昨年実施した全社横断プロジェクトでも成果をあげられましたし、リソースの分散については、現場でも課題認識の声があり、意識が共有されています。たとえば、セキュリティや映像事業など、当社で様々な部門でそれぞれ小さくやってきたものを 1 つにすることで、大きなポジションができると考えています。

### 《その他》

Q：中計期間中の環境は良いと思いますが、リスクとしてはどのようなことが挙げられますか。

A：景気環境等が最大のリスクと考えていますが、それ以外では担いだベンチャー技術が当たらない可能性などがあります。もともと全てがうまくいくものではないとの認識ですが、勝率は計算できません。

また、不採算プロジェクトの発生もリスクですが、対策は現状奏功していますので、このまま新たなプロジェクトで発生しないようにしていきたいと考えます。特に海外案件は要注意ですので、受注が復活してきている中で、失敗しないように注意しながら進めていきます。

Q：財務戦略について、教えてください。ネットキャッシュは高い水準ですが、どのようなリスクを見てキャッシュを溜めているのですか。

A : 大型案件などの影響もあるため、売上の2カ月程度にあたる500億円程度は運転資金として確保しておきたいと考えています。これを除くと、現状、自由にできる現預金はそれほど大きくはなく、実際、成長投資を活発化させた結果として、ここ2年間はネットキャッシュが微減に転じています。

投資は今後の成長のために重要ですから、大きな投資が出てきた時には借り入れも行っていく考えです。

Q : 今後3年のNECとの協力関係についてはどう考えていますか。

A : 従来よりもむしろ連携を強化していきたいと考えます。5Gはもちろん、顔認証をはじめとしたデジタル領域では、NECの技術には魅力があり、グループ会社として活用しやすい関係です。今までNECの技術を活用し切れていなかったという反省があります。

以上

---

※本資料は、5月31日と6月11日の2回に分けて開催しましたセルサイド・アナリストとのミーティングの質疑をまとめたものです。質問のだぶりや順序等、理解頂きやすいようにまとめ直しております。