

質疑応答 (要旨)

Q: 先ほど、大型案件の一部で厳しい状況にあるというご説明がありましたが、その業種や背景について教えて下さい。また、第4四半期の不採算案件20億円のうち、この案件に関わる部分は何のくらいでしょうか。加えて、大型案件ですのでフェーズを切って作業をされていると思いますが、この後のフェーズに玉突き的に影響が出るリスクがないかについても、教えていただけないでしょうか。

A: 第4四半期の不採算案件20億円のうち大きなものが2つあります。1つめがご指摘の大型案件で、業種としてはカード、今回新規の発生で12億円強です。理由ですが、設計工程の中で、プロジェクト規模が当初想定よりも膨らんできたため、お客様と十分話し合った上で、プロジェクトの適正化のために少し時間をかけて対応し、体制を強化して取り組んでいることによるものです。だいぶ保守的な対応を行っていますので、将来的なリスクに関しては、かなり排除できていると認識しています。もう1つは、銀行の情報系システムに係る案件で、3億円強の追加発生です。テスト工程において品質の問題が生じたため、人員を増強して対応している分の費用です。今年8月の完了予定に変更はなく、今回の対応で落ち着くと認識しています。

Q: 1つめの案件について補足で質問させていただきたいのですが、設計工程で10億円超の追加費用の発生ということからすると、設計工程自体も一括請負の形なのでしょうか。また、設計工程の後の開発工程に関しては、別契約や再交渉が可能であり、予算が当初より膨らむことはないということでしょうか。

A: この案件については、外部設計工程終了のタイミングで、以降の製造・テスト工程等、サービスインするまでの全体プロジェクトの規模が計画時よりも膨らむことが見込まれる状況が認識されました。これは私どももお客様も同じ認識です。そのため、外部設計工程で要件定義・設計したものをいかにコンパクトにできるかということが大きなテーマになり、今までの状況と今後のプロジェクト全体計画を睨んだ上で、このタイミングで適正規模にするために必要となる分を、保守的に引き当てたのが今回の金額になります。

Q: 大型案件における追加費用の発生と聞くと、過去に追加費用の引当を何度も続けた大型案件の話を出してしまうのですが、今回はそうはならないと思ってよいでしょうか。

A: 過去の大型案件は、当時としては業界全体としての傾向・パターンでしたが、最初からサービスインまで全てを一括で請け負う完全なSI契約でした。それ以降、いろいろな経験をした上で、工程別に区切る、私どものようなITベンダーが単独でできないような要件定義・設計、及び、後半の総合的なテスト工程に関しては、例えば準委任型の契約をするといった取組みを進めてきている点が大きく違います。また、当然ですが、プロジェクトマネジメントのやり方等も経験を積んできていますので、過去のような状況にならないと認識しています。

Q: 大阪のデータセンターがそろそろ開業している頃かと思いますが、状況を教えてください。

A: 大阪のデータセンター(GDC大阪)は、この4月27日に正式にオープンしました。すでに多くのパイプラインを積み上げています。加えて、既存のデータセンターからの移転先という役割もあり、ビジネスとして順調に立ち上がっていると認識しています。

Q: カードや決済の分野はグループ会社のTISが強いと感じています。定性的で結構ですが、過去10年くらいと比較して、TISのシェアはどうかとお考えでしょうか。

A: 純粋なクレジットカードと、サービス化を進めているデビットカードやプリペイドカードはだいぶ違うと思います。日本企業のクレジットカードシステムは、オンプレミス型で自社仕様のものが多いのですが、オーダーメイド型へのニーズに備えてある程度の部品を作っておこうということで開発したのが、先ほどご説明した「CreditCube」です。鉄道系や流通系等で利用されていることから、かなりのシェアを持っていると推測され、TISのシェアは上がっていると思っています。近年は、カード会社のシステムをTPP(Third Party Processor)的に使うお客様も増えてきており、自前でシステムを持たれるお客様が徐々に減りつつある状態だと思っていますが、その中で私どもが取引関係を維持もしくは増やしている点からもシェアは増えているものと思っています。デビットカード等に関しては、サービス化で十分できるビジネスモデルであり、TISはトップサービサーとして地位を固めつつあると思っています。

- Q：先ほど、現時点でTISとインテックが合併することはないという話がありました。個人的には、金融分野はTISとインテックでシナジーがありそうですし、アグレックスのBPOもTIS等のデータセンターの中でフルアウトソーシングみたいな形で取り込むこともできそうに思うのですが、会社を分けておくのはなぜでしょうか。
- A：物理的に一つの企業にして人事制度も統一する方がいいのか、グループとして各企業の役割分担をし、各々のビジネスモデルにふさわしいマネジメントスタイル・人事制度のもとで各企業が連携してビジネスを進めるほうがいいのかについては、様々な考え方がありますが、我々の今の状況においては後者の方がふさわしいと思っている次第です。
- Q：新しく大型案件が始まるという話題もあるようですが、この案件についてどのような見通しをお持ちでしょうか。
- A：新しい大型案件は、スタートまで時間がかかっていましたが、順次スタートし、開発フェーズに入っていく状況です。その中で、私どもが重要な部分を担当させていただくことがすでに決定しています。今期は売上高で約35億円を見込んでいますが、長期にわたるプロジェクトであり、来期以降も寄与すると思っています。
- Q：先ほどご説明のあった不採算案件は、設計工程で全体を見直したためとのことですが、その費用を御社が負担する理由は何でしょうか。本当に問題が収拾しているのでしょうか。
- A：問題が生じた開発案件には様々なプレイヤーが関わりますが、その原因の所在に応じて、我々が対応しなければいけない場合もある一方、お客様に対応していただかなければならない場合もあります。いろいろな要素がありますので、一概には言えず、ネゴシエーションしながら最終的に対応のしかたや役割分担が決まるのが一般的です。ご質問のプロジェクトは設計が終わる段階ですが、お客様とも十分話し合った上で、問題を先延ばしにせず、早め早めに対応することが大きなポイントであり、このタイミングで適正規模にするにあたって必要となる分を保守的に引き当てた次第です。
- Q：これから始まる大型案件は、全体としてどういう体制で、その中で御社がどういう役回りなのかを教えてください。
- A：これからスタートする大型案件は、基本的にはお客様自身がプロジェクト全体の推進を担当される中で、TISは一部を担う役割です。過去の大型案件とは全く違うビジネスモデル・役割分担であり、契約形態も全く違いますので、リスクはかなり低いと認識しています。
- Q：今回の組織再編について、複数法人体制のグループフォーメーションということですが、これまでの連邦制とあまり変わらないように感じます。これまでの連邦制でなかなか結果を出せなかった中、今回はうまくいくと判断された理由を教えてください。
- A：TISとインテックは、皆さんから見ると同じような事業をやっているという話もありますが、一つ一つ細かく見るとビジネスのしかたもお客様との関係性も違います。そういった中で、どちらかのやり方に全部合わせてしまうことや折衷案のようなやり方が、本当に強みをさらに強くするのを見極める必要があります。強みをさらに強くするのはこれからも統合再編をしていきたいと思いますが、そうでないものまで無理やり統合再編するのはよくないという認識を持っています。例えば、クオリカは単独でも特化した強みを作っており、グローバルでも実績を上げてきているということを考えれば、一緒にしなければうまくいかないわけではありません。ある部分に関して強みを持つフォーメーションは、その都度その都度、判断すべきものだと思います。但し、これからは、事業持株会社としてTISがあり、その取締役会にインテックの役員も参加します。スピード感を持ってグループ全体の意思決定をしていくことで、今までとは違う結果を出していきたいと思っています。これから数字でお示しするしかないと思いますが、これまでとは違うと考えていますし、今回は連邦制ではないと思っています。
- Q：今後も事業移管等を通じてリソースの最適配置をされていくと思いますが、その時間軸や想定している効果について、もう少し教えてください。リソースの最適配置で稼働率の改善効果も期待できるのではないかと考えていると思いますが、目に見えて効果が出てくるのは、少し長い時間軸で考えた方がよいのでしょうか。
- A：DAY1からDAY2期間での事業再編の対象のうち、銀行関連事業や地方、データセンターやネットワークのビジネス、クラウドのようなサービスプラットフォームについては、鋭意検討中であり、できるだけ2~3年で完了させたいと思っています。但し、すでにご利用いただいている多くのお客様への影響も大きいデータセンタービジネスの再編等は、慎重に考えるべきであるとも考えています。BPOに

関しては、アグレックスへの集約をすでに決定して、昨年秋に TIS からかなりの部分を移管し、今後も TIS・インテックから移管の計画があります。

人的リソースは、現在ほとんど高稼働状態にあり、人材が不足している状況にあります。この中で、エネルギー関連事業と国保関連事業を 4 月 1 日に再編しましたが、それによって国保関連事業ではインテックで計 11 県の仕事をさせていただくことになり、非常に大きなパワー、強みになります。これ以外にもどういったものがさらなる強み作りにつながっていくかを引き続き検討していきますが、何年後までにとという考え方をしているわけではありません。

Q： 不採算案件について、個々の案件には、今しっかり対応されているようですが、後手に回っている印象があります。会社として不採算案件を最初にくい止めるために考えている施策を教えてください。また、事業持株会社に移行することで、案件の状況が把握しやすくなるというメリットは考えられるのでしょうか。

A： 例えば、TIS では、生産革新本部という専門組織も 2 年前に作りました。当然、案件の状況把握及び対策指示のための会議（システム開発会議）のほか、提案時のレビュー、プロジェクトの立ち上げ時のレビューも極めて重要ですので、従前から実施しています。直近では、3 ヶ月に 1 回くらいの頻度でプロジェクトの健康診断のような試みを実施しており、プロジェクトのメンバーに自分の今のプロジェクトがどういう状況にあるかを常にモニタリングするようにしています。それによって、プロジェクトメンバーが不安に思っている、状況が悪化しつつあるのではないかと、といった情報を適時に把握することができ、対応につなげることができるようになってきました。但し、実際は、技術者一人一人がお客様と対峙していますので、人材そのものを強くしていく施策が必須だと思っており、さらに注力してやっていく所存です。こうした短期・即効的な対応と、中期的な全体の底上げの両方が必要だと考えています。

事業持株会社に移行することで、例えば、TIS の生産革新本部という組織と、インテックもしくは他のグループ会社の同様の組織との間で情報連携を行うことが可能となり、案件の把握等はしやすくなると考えています。

以 上