

質疑応答 (要旨)

- Q: 今回引当てを行ったクレジットカードの大型案件について、前期末にはテストやサービスインまでの間で増加が見込まれるコストを含めて12億円の引当てを行ったとの話だったかと思えます。今回、それから半年後という早いタイミングで25億円の追加引当てとなったのはなぜでしょうか。もしもプランニングの段階での見通しが甘かったことが今回の追加対応につながったのであれば、今後のさらなる追加対応のリスクも心配になります。どうお考えでしょうか。
- A: 前回の引当て時、外部設計が終了した段階でプロジェクトの規模がかなり膨らんでおり、適正な規模にするということが最大のポイントであるご説明しました。当然ですが、その時にプロジェクトの計画を見直し、将来の工程に関しての見積もりをあらためて出しました。現在、プロジェクトは製造工程にあります。夏頃に大型案件の開発経験を有するPMを新たに何人か投入し、いろいろな課題がある中で、特にテスト工程、切替・移行のリハーサルといった部分に関して計画を精緻化しました。その結果、サービスインの時期や品質を確保するために、要員の追加投入が必要であることが判明し、今回の引当処理を実施しました。全社レベルでチェックしてきたにも関わらず、大変遺憾に思っていますが、この案件における将来のリスクを見切るために現時点で対応が必要であったという認識です。今回でプロジェクトのカットオーバーまでのリスクを見切ったと思っていますので、見直し後の計画通りの推進に注力してまいります。
- Q: 御社にはクレジットカード分野に強いSIerという印象が強いのですが、過去も含めて考えると、その印象のままではよいのかどうか迷います。構造的な要因があってカード系のプロジェクトで大きな不採算案件が発生しているのであれば、立ち上がりつつあるというさらに規模の大きなクレジットカードの案件も心配になりますが、どうお考えでしょうか。
- A: ご指摘のさらに大きなカードのプロジェクトに関しては、前回もご説明したとおり、お客様が主体になってプロジェクトを推進され、私どもを含むビジネスパートナーがそれを支援する形です。プロジェクトのあり方や体制が大きく違いますので、遂行上のリスクは低いと考えています。
- Q: 今回の外部環境の認識の中で、産業ITサービスの晴れマークに曇りマークをつけた理由は、実際に景況感の影響が生じている案件が出てきているからでしょうか。それともリスクとして見ているということでしょうか。
- A: 例えば、エネルギー関連に関しては、特需的なものの反動もありますが、ガスの自由化や2020年に予定される発送電分離といった話もあって当面は旺盛な需要が続くと考えています。また、我々の「エネLINK」というサービス型のビジネスも計画通りの受注がなされている等、好調といえます。しかしながら、組立系製造、サービス系、流通系のお客様で、日本経済の状況から少しIT投資に慎重になるという声もありますので、晴れに曇りをかけたマークにさせていただきました。
- Q: 今回、通期の業績予想を修正されていませんが、上期の計画未達分を十分キャッチアップできるプロジェクトフローがあるということでしょうか。
- A: 受注がかなり堅調であること等を踏まえ、キャッチアップは可能だと考えており、通期計画の達成に全力を尽くす所存です。
- Q: 今回引当てを行ったプロジェクトはいつまで続くのでしょうか。また、今回の引当ては終了までの期間の人員増加分ということでしょうか。
- A: 2018年の春頃に完了予定であり、今回は完了までの部分について計画を見直しています。追加で人員を増やす分もありますが、どちらかという今後徐々に減らそうとしていた人員体制を維持していく分とお考え下さい。
- Q: プロジェクトのリスクについて、半年前に引き当てた時はまだ見切れる状況ではなかった一方、今回は製造工程のピークにあることから見切れる状況にあると考えているということでしょうか。
- A: 半年前に見切ることができれば、その方がよかったですと思いますが、今は半年前とかなり違って見切れる状況にあると考えています。
- Q: カードが前年同期比増収になっている理由は何でしょうか。
- A: もう一つのカードシステムの大型プロジェクトも徐々に立ち上がりつつあるほか、私どもの最大のお客様であるカード会社等を含め、広く決済分野への投資が旺盛であることが挙げられます。私どもが

「Pycierge」というブランドで提供しているデビットカードやプリペイドカードのサービス等も寄与しているとお考えいただければと思います。

Q： グループ中核 2 社の TIS とインテックの今後の状況として、TIS の方では、カードの不採算案件向けに要員を増やすことによって機会損失が発生するのではないかと懸念しています。インテックの方では、前期のエネルギー関連案件のピークアウト等をカバーして、要員の稼働を維持できる状況にあるのが気になっています。

A： まず、TIS では、ご指摘の影響が全くないとは言えませんが、付加価値を高めることによって、会社全体のパフォーマンスとしてはより高いレベルに持っていかると考えています。インテックでは、たしかにエネルギー関係が前期に比べれば落ち着いており、また、保険や証券等でマイナス金利の影響が IT 投資動向にも及んできていますので、その分のキャッチアップが大きなテーマであると考えています。

Q： 一般的には新規顧客や新技術に関わる案件で不採算案件が発生しやすいと認識していますが、御社の場合は、必ずしもそうではないように感じます。既存顧客との間で馴れ合いのようなことがあって不採算案件につながっていることはないのでしょうか。

A： お客様との関係でそのようなことはありません。今回のプロジェクトも当然ですが、お客様の役員レベルと我々の役員レベルが定期的にステアリングコミティという形で会議をし、体制の問題や役割分担等、現場で起こるいろいろな課題を解決していく仕組みを設けています。それ以外にも不芳プロジェクトが起こらないための対策を講じていますが、今回のプロジェクトは非常に規模が大きい上に、事業環境が大きく変化している業界向けであり、難易度が高いことから、残念ながら引当処理が必要になったものです。

Q： 来期が中期経営計画の最終年度になりますが、今の環境等を踏まえて見方は変わってきているのでしょうか。

A： 中期経営計画における計数計画の売上高 4,000 億円、営業利益 300 億円に関しては、現時点においては実現可能であり、修正するような状況にはないと考えています。

Q： 今回の不採算案件において、仕様や設計が固まり、開発作業も見通し通りに進んでいる中で、今後の工程に係わるコストが大きく膨らむことになったのはなぜでしょうか。顧客の追加仕様要求等によってコストが膨らむ部分はないのでしょうか。

A： 今回の引当処理は、規模の大きいプロジェクトにおいて、お客様との約束をきっちり守っていくためにはサービスインまでの工程を見直し、人員体制を強化する必要が生じたことによるものです。なお、お客様と一体になってプロジェクトを進めている中での要件の追加や仕様変更に関しては、お客様にお願いすべきものとしてお願いしています。

Q： 今回のカードの大型案件に要員を追加していくことで、他のカード案件の遂行に影響が生じる人的リスクはないのでしょうか。

A： そういったリスクが全くないとは言えませんが、多くのお客様から高いご評価をいただいていますので、そういった事態が起きてご迷惑をおかけしないようにしっかりとリソース配分をしていこうと考えています。

Q： 金融系の一部についても環境が陰っているという話について、もう少し具体的にご解説いただけますでしょうか。

A： 銀行に関しては各々状況が違いますが、私どもが一番大きくお取引させていただいているメガバンクのお客様の動向としては、国内よりも海外、もしくは、新しい部分へシフトされていると感じています。保険の方はマイナス金利の影響を受けており、少し厳しい状況にあるように感じています。

Q： 事業環境がやや変わってきているようですが、下半期にはどれくらいの受注を達成したいとお考えでしょうか。また、保険や製造業等の収益状況が悪くなってきていることを受け、今後の受注採算が悪くなっていくのではないかと心配していますが、どのようにお考えでしょうか。

A： 下期の受注高の見通しですが、大型案件の受注もあって非常に高い水準だった前年同期を上回るのには難しいと思っています。しかしながら、経年で見た場合には引き続き高水準の受注高となる見通しです。また、受注の中身に関しては、業界もしくは個々の会社ごとに状況が大きく違っていると思っています。例えば、ペイメントの分野は金融系に限らず、産業系にも広がりを見せている分野で大きな投資が続いています。我々が強みを持つ得意分野でもありますので、この分野についてはそれほど心

配していませんが、他の分野ではご指摘の状況が心配されるところもあります。

Q： 上半期は営業利益で 5 億円ほどの計画未達でしたので、その分を下半期に取り戻す形になりますが、通期計画を達成するための努力として、どのようなコスト削減をお考えでしょうか。

A： コスト削減を含め、取り組むべき施策を実行することによって 265 億円の営業利益計画の達成は十分可能であると認識しています。

Q： 御社は総還元性向 35%を目処にされていますが、万が一、当期の実績が利益目標に対して未達になった場合、どのような調整をされるのでしょうか。期末の配当金を調整するのでしょうか。当期の自社株買いはすでに実施済みのため、来期の自社株買いを調整することになるのでしょうか。

A： 現時点では、ご質問の状況を想定して具体的にどうするという事は決めていません。

Q： 今回の引当計上にあたって、最後の方に投入された大型案件の経験豊富な PM によって計画の見直しが必要との判断がなされたという話がありました。マネジメントとしてなぜこういう要員の投入が遅れたのでしょうか。また、今後こういう人たちをどのように活かしていくのでしょうか。

A： 半年前に規模の適正化ができた段階で大丈夫だろうと認識したのですが、その後いろいろな進捗状況から新たな PM が必要となり、投入した結果、計画の見直しが必要であることが判明した次第です。結果として後手を踏んだ形であり、まさしくマネジメントの問題だと思っています。非常に遺憾であり、申し訳なく思っています。

あらためて、プロジェクトの中身については、有識者や経験者によるチェックが重要ですので、そういう人材が PMO として直接プロジェクトに入り込んで状況を確認するといった取組み等を積み重ねていきたいと考えています。

以 上