

## 2014年3月期 決算説明会

### 質疑応答

Q. 第4四半期の受注を見ると、特にシステム開発が受注高で12.4%減、受注残が11.2%減となっています。受注はこれから入ってくるので心配ないというコメントでしたが、今期は売上が4%増と前期実績以上の伸びを見込んでおられます。そうすると前期末の受注状況は若干心配要素になるのかなと思っていますが、4月以降、徐々に受注が入ってくるので問題ないということでしょうか。

A. 概ねその通りで結構かと思います。4月に入り、既に受注している案件もありますので、私どもとしては心配しておりません。

Q. 製造業など業種別の事業動向を教えてください。また、金融業におけるいくつかの統合案件が前期にピークだったかと思いますが、反動減など今期に与える影響について教えてください。

A. 製造業につきましては、システム開発案件はまだ昨年並みの状況ですが、ITプロダクト販売は自動車メーカーを中心に堅調です。自動車メーカーや周辺の部品メーカー、あるいは電子部品向けのビジネスは堅調ですので、今後はそれがさらに他の製造業界に広がることを期待しています。

流通業につきましては、昨年は大型開発案件の反動減がありました。この反動減を相殺して、一昨年と比較して、若干プラスという着地になっております。内需中心の業界でありますので卸売りを中心に、ERP関連の基幹系システムの構築案件などが堅調です。今期につきましては、今の時点で大きな成長という形での予想はしづらいですが、堅調なディールフローというのは変わらないとご理解ください。

金融業につきましては、特定の経営統合絡みの大型案件の影響は確かに四半期ごとに受けるのですが、メガバンク中心の銀行業や大手証券ならびにインターネット証券を含む証券業、それから信販・リースの各主要顧客、これらのお客様のIT投資意欲は一様に昨年より堅調です。そういう意味では、大型案件の反動で四半期ごとの売上増減については少し影響が出て見えると思いますが、通期においては安定的な収益をあげられる見込みです。

通信・運輸業につきましては、昨年はケーブルテレビ会社向けの大型案件の反動減が大きく影響してマイナスになっておりますが、今期につきましては反動減要素がございませんので、自然体で成長を遂げられると思っております。

電力、ガス業につきましては、特定数社の状況ですのでコメントを差し控えていただきます。

サービス業及びその他につきましては、いろいろな顧客群、サブセグメントがございますが、昨年とそれほど大きく変わる状況にはないと思っております。昨年度第4四半期

に公共・学術セクターにおきまして大型のシステム構築案件があり、その影響によりその他業種の売上については大きな増加になっております。今年度も相応に想定される案件がありますので、最終的にどうなるかこの時点では分かりませんが、ある程度堅調な業績が残せるのではないかと考えております。

Q. コストカットにつきまして、前期はトータルで削減効果が 20～25 億円あったとのことですが、つまり先ほどのプレゼンテーションであったような残業削減、有給休暇取得を進めてもまだ効率化が進んでいますというような状況かと思われます。残業削減と休暇取得による効率化の効果は、この 25 億円のうちのどの程度でしょうか。

A. この部分からの経費削減という経理的な影響は全くありません。逆に言うとその部分を押しなご生産性が向上し、人件費が適正化され、加えて私どもの業務効率化の中には業務委託費の効率化も含んでいますので、これらと合わせまして、先ほど申し上げたような数字の効率化効果が出ているとご理解ください。

Q. 効率化の改善度合いとして具体的に何%という数字はありますか。

A. 売上総利益率あるいは営業利益率でそれぞれ 0.7%、0.8%向上しています。例えば営業利益率で見ていただくと、細かい話で恐縮ですがけれども、一昨年度はプリペイドカードの一時的な運用収益がありましたので、それを除いて計算しますと実質 1%程度営業利益率は向上しています。他にもいろいろな要素はありますが、その相当部分がこの業務効率化によるものだとご理解いただいでよろしいかと思ひます。

Q. 今期の業績予想で、特別損失としては 10 億円ぐらいを見込んでいるという解釈でよろしいでしょうか。

A. はい、その通りでございます。

Q. ERP の数字と今期の計画を教えてください。

A. 実績は以下の通りです。

(単位：億円)

	13/3	14/3	増減額
SAP	112	124	12
Oracle	60	63	3
ProActive	54	57	3
合計	226	244	18

今期の予想ですがけれども、244 億円という合計値が 250 億円を超えてという水準で考えており、これは全体の売上増の想定と変わらないレベルだとお考えいただければと思ひます。その中でもわれわれが期待したいのは ProActive の売上増であります。

Q. 今期の業績予想の営業利益 275 億円ということで、中期経営計画 250 億の目標には到達されていますが、計画レンジの上限である営業利益 300 億を達成するには何が必要かという点につき教えてください。

A. 275 億円と業績予想を出した企業に対して 300 億円に到達するにはどうしたらよいかというご質問に対してどのようにお答えしたらいいのかよく分かりませんが、趣旨をくんでお答えするとすれば、当社の出す数字はコンサバティブだと既にレッテルが張られてしまっているのですけれども、コンサバティブというのは必ずしも当たってないと思うのです。当社の出した 275 億円という数字は頑張ろうよ、頑張ったらいけるよと言って社内で経営責任者と合意したのが 275 億円なのです。

今年度の営業利益で 275 億円から 300 億円に向かってかなり意味のある上振れをしたらというのは今年度の場合 2 点あると思います。今年度は既に始まっていますから、非常にラディカルな戦略や施策を打つということはないですけれども、底上げをしたら、1 つはやはり先ほど来私が強調した戦略の現場化や施策の現場化ということです。企業の経営者というのは号令はかけるのです。残業はいかんぞ、36 協定違反はコンプライアンスだからな、絶対駄目だよと言っている企業というのは非常に多いのですけれども、大概成果が出ない。本当に健康的・適切な残業で、しかも会社の業績が下がらないということをも身をもって体験する、早く家に帰れる日も出た、休みが一緒に休めるようになった、子供との時間もできた、その上結構仕事の効率も上がってきているということをして従業員に感じさせられるかというのは、経営者の実力というか妙なのです。そういったことで先ほど敢えてランプサム（合計）で経営効率というのを営業利益率で表現すれば 1%程度は上がっているということで、これは大きいです。どこまで経営者として手応えを感じているかという点で、本当はこれからですよ。でもこういったことがマネージできているということは、利益水準の底上げは、われわれの戦略の現場化、施策の現場化というのが今後さらにどれだけ進むかということです。

もう 1 つは私が社内で常々言っているクオリティの問題です。実は残念ながら前期は一昨年度比で不採算案件の実額が増えました。私は極めて不満なのです。想定した利益からの下振れという意味では、イメージとしては、赤字という形で発表される額の概ね倍です。われわれのような企業規模、業容からしてやはり昨年度の不採算案件の規模というのはまだ大き過ぎると考えています。これをどこまでマネージ可能なレベルに持っていかということですが、一方でゼロというのは非現実的だと考えています。経営者は撲滅とか不採算案件ゼロと言うのですけれども、それははっきり言って無理です。けれども、どのレベルをマネージ可能なレベルと言うのかというのは私も今模索していますけれども、先ほど申し上げました組織の運営力、心に響く、心に落ちるマネジメントをどうやって応用していくかによって、先程言われた 25 億円の差というのはあり得ない話ではないでしょう。でも業績予想としては、ステークホルダーの皆さんをミスリードしてもいけない訳ですから、300 億の予想は組めないということになります。我々として

はとにかく努力して、ここまでだったら到達できるよなという、いわゆる充実感も得なければいけないのです。そういった意味で 275 億円という業績予想を作ったということです。今のご質問で 300 億円に向かって鞭を入れていただいたので頑張りますけれども、300 億は業績予想の数字としては言えないということです。

Q. グローバルビジネスの前期の売上が 240 億円で、今後は 300 億が目標ですけれども、これは営業利益率としてはどの程度なのか教えてください。

A. 正直に申し上げて、正確な数字はございませんのでお答えしかねるのですが、グローバルだから他の開発案件より劣るとか優れているということではなく、平均的なものが多いと思います。ただ、一部について、収益性、付加価値が高い案件があるのも事実です。

Q. スマートワークチャレンジ 20 でご説明いただいたところ、効率化されるというのは従業員にとっては非常にいいことだと思いますが、今後、国家的なプロジェクトなどもある中、業界的に作業量は増してきて、専門性が高いほどお客様からのニーズは高まり、残業削減も難しくなると思うのですが、それに対処していく方法はどのように考えているか教えてください。

A. スマートチャレンジ 20 というのは、先ほど申し上げたような 20 というのが 1 つの指標で、今度は全員完璧に 20 日間の有給休暇を取ろうよというのが今年度の目標なのです。残業時間については、月間平均 22 時間までだったもので、22 時間をさらに縮めて 20 という数字までいこうよというのが今年度の目標なのです。この 20 時間ということになれば、IT サービス産業どころか、全業界の標準、優等生並みと言える訳ですから、それを目標としていくということです。もちろん、生の事業を展開していたら、目標通りに進まないということもあり得る話です。今、国家的なプロジェクトといわれましたが、我が社の中でも現状 1 つの分野だけ残業問題がありました。それは金融部門です。金融向けについては、銀行系や生損保系、証券系といった大型案件が目白押しでした。だから、残業時間削減も苦しかったのです。

私は経営者として勝手な発想で、要は、我が社の残業の削減というのは、そういう次元以前の問題で、要するに勤務の習慣で、夜中に仕事する人は朝ぼ一つとして出てきて、お昼弁当を食べて眠気が過ぎた午後 3 時ごろから動き出すと。それで疲れてストレス発散するために飲みに行って問題を起こしたり、家庭の奥さんとか子供とのコミュニケーションができないということをいかにして改善するかという、これは皆さん笑われるけれども、本当なのです。そこら辺について身をもって体験させるというフェーズなのです。そういった意味の残業だけで、これだけ削減できて、みんなはハッピーなのですよ、結構効率も上がるよというふうになってきているところのスマチャレ 20 なのです。ここが案外やれていない。というようなところをやる訳で、では、仕事のあるところ、マーケットのあるところはどうするかといったら、もちろん体制を整備しますということでは

す。ですから、経営資源、特に人的経営資源については、いろいろな方策を、例えば顧客サイドのシステムグループとの提携やリクルート、それから、ある種の M&A 的な方策を講じて、できるだけ時間軸を短縮して経営資源を拡大する、このようなことをいろいろ考えています。そういう方策でもって、今おっしゃったような国家的な大型案件とか、我が社の今の状況では金融の、そういう大きな波に対して、対処していくということになる訳です。だけれども、波がありますので、次の波のことも考えながらやらなければ人がまた余る時代も来るかも分からない。それを感じながらマネージしていくというのはマネジメントの能力であると感じています。

- Q. 配当性向に関して、現在は税効果の影響もある中、標準税率ベースで試算すると、30%を超えているというお話があったのですが、特損の整理なども概ね終わられて、社債も前期で償還しましたので、財務基盤を確立するという大きなフェーズは終わったような気がしています。今後について、現在享受している税効果分を何かしら事業面で再投資するといったことになると思うのですが、何か事業面などでアイデアがあれば教えてください。
- A. 我々は合併以来ずっと申し上げているとおり、今の取り組みは1つのフェーズに過ぎませんので、この後は、当然ながら事業拡大、あるいは企業を拡大することを考えております。そういう意味で、今進めているこの財務基盤の強化は次のフェーズに対しての布石だのご理解いただければと思います。それは事業投資であるかもしれませんが、機会があれば M&A かもしれませんし、さまざまな可能性があると思ってください。ただ、何をするにも自分がしっかりしていないと始まらないというところでしっかりした基盤を作っているということでもあります。
- Q. 利益率の中長期的な考え方ですが、コスト削減、人件費削減など生産性の改善による粗利益改善効果が出てきていると思いますが、次の3か年計画、つまり売上を伸ばし利益率が改善していくステージにおいてはどのようなシナリオまたは施策を考えているのでしょうか。
- A. 次期中期経営計画については、これから策定していくものであり、現時点でコメントしづらい部分はあるのですが、現中期経営計画はご存知の通り営業利益率8~10%と出していることから、10%という数字はまず営業利益率の目標として持っているということをご理解ください。そのためには、先程も申し上げましたけれども、クオリティの向上をこれからしっかりやっと思っています。従前からの業務、個別のプロセシングの効率化や生産性の向上を含め、さらには業務クオリティそのものを向上し、より付加価値の高いサービスを顧客に提供することで我々の収益性も向上させていきたい。そういう意味では営業利益率が10%を超えるレベルというのは今の事業の延長線上にあると思っています。そこから先の話については、もう少しお待ちいただきたいと思う次第であ

ります。

- Q. 次のステージに向けて、収益モデル、要は稼ぐドライバーが変わってきて利益率が上がっていくというようなことは見込んでいるのでしょうか。
- A. 次期中期経営計画の発表を待つてほしいということになるのですが、敢えてお答えするならば、今後に向けては、トップラインは上がるが、利益率は下がるかもしれないというフェーズがあつてしかるべきだと思っています。例えば、今期売上見通し 3,000 億円が次の中期経営計画では 6,000 億円になりますと発表したとして、その差の 3,000 億円がさらに今までの利益率を超えるというような仕事は土台無理な話です。だけれども、次期中期経営計画はトップラインを上げるというフェーズには入ると思います。具体的には何も申し上げられませんが、私の社内的な表現を使うならば、SCSK ならではのソフトやサービスを作れと。我々のマーケットは基本的に日本ですから、日本の産業構造をよく見ると。これからの競争力を上げていくためにはどういう産業があるのだと。それに対する貢献をやれと。それをやると同時に、我々の仕事に結び付ける。いわゆる付加価値の高い仕事をやるということです。今までは人貸しと言われた業界で、収益のマジョリティがそういった仕事によるものでしたが、それではもう成長は望めない。そこで、我々は日本産業のグローバルベースでの成長を視野に置いた付加価値の高い商品や商圏を各チームが開発していく。それをやらないとトップラインは増えない。しかし、最初のフェーズにおいて、トップラインは増えるかもしれないが、利益率が、これまで努力してきた結果である 8-9%に達するかということは別問題です。これを追い過ぎたら海外勢に負けます。少し経営資源を投入し、少し様子を見ながら、あまりに利益率が下がるのであれば、経営資源投入を控える。このようなやり方をしていたら、トップラインは上がらない、成長はないということです。そのようなことを考えながら、この 1 年間、来年度からの中期経営計画に向かって、環境づくり、具体的な施策を作っていきます。ですからもう少し待つていてください。

以上