

## 2015年3月期 第2四半期決算説明会

### 質疑応答

Q. 不採算案件が上半期で5億円とのことですが、第1四半期と第2四半期の不採算の金額について教えてください。また、前年度の上半期についても同様に教えてください。

A. 当期の第1四半期の不採算案件の発生額は4億円、第2四半期の発生額は小規模案件の積上げによる1億円です。

前期の不採算案件は第1四半期で6億円、第2四半期で3億円発生し、上半期で9億円強でした。

(単位：億円)

	14/3	15/3
第1四半期	△6	△4
第2四半期	△3	△1
上半期	△9	△5

Q. 金融業向けの中大型案件を中心に受注計上が進んでいるとのことですが、その規模および進捗状況について教えてください。

A. 金融業向けの受注をリードしているのは、大手メガバンク向けの複数案件になります。また、証券業向けなどでも受注が進みつつある状況です。案件の規模に関しましては、現状ではまだ大きいものではありませんが、将来的に拡大傾向を示すだろうと想定しております。

進捗状況につきましては、一部、要件定義や開発に着手している案件もあり、今期中の実際の収益につながるものもございますが、各プロジェクトが将来にわたって継続されることで来期に繋がる可能性もございます。

Q. 下半期で立ち上がる製造業向けの案件というのは、第1四半期での先行投資がなされていたBPOの案件ということでしょうか。

A. 製造業向けにおいて、ITインフラの保守・運用の大型案件とBPO関連の大型案件があります。後者については立ち上げに際して、第1四半期に費用が先行して発生していましたが、第2四半期に入って収益化が進んでおり、また下半期に向けて堅調な業績になると思います。

本案件以外においても、製造業向けには開発案件等も立ち上がってきております。まだ製造業内のサブセクターごとにばらつきはありますが、製造業全般にIT投資に対する

意欲がディールフローに表れてきているという状況だと思います。

Q. 第2四半期業績は好調でしたが、下半期もこの勢いが続くと考えてよいでしょうか。

A. 業況は足元のディールフローを含めて堅調な状況であり、下半期も上半期同様の傾向が続くものをご理解ください。

Q. 第2四半期の利益率改善が大きく見えますが、業務効率化以外にも単価上昇などの要素が影響しているのでしょうか。また、利益率改善傾向は今後も続くのかについて教えてください。

A. 細かく見ますと、経費構造の改善もございしますが、業務効率化などの影響が第2四半期に集中しており、これにより上半期での業績改善につながっております。この傾向は下半期においても我々の想定通りに進捗すると考えております。

Q. ERPの数字と概観について教えてください。

A. 実績は以下の通りです。

(単位：億円)

	13/9	14/9	増減額
SAP	62	61	△1
Oracle	30	25	△5
ProActive	23	25	2
合計	116	112	△4

SAPは足元のディールフローが堅調であり、当初より通期で前年度比数億円のプラスを見込んでいますと申し上げておりますが、下期に十分に取り返せる状況だと考えております。

Oracleにつきましてはディールフローから見ても大きな立ち上がりは期待しにくいとは思いますが、下半期は昨年並みの堅調さに戻ることを期待しております。

ProActiveについては今後、順調にディールフローを確保できるものと考えております。

Q. 金融業向けの統合案件が前期でほぼ完了し、今期は端境期であると認識しておりましたが、受注の状況および周辺取材を勘案するに、下半期ぐらいから金融業向けにおける追加案件や、次フェーズ案件が顕在化してくるのでしょうか。

また、金融関連の大型案件については、不採算案件が発生する可能性及びその影響を考慮に入れる必要があるため、案件規模についても教えてください。

- A. 実はわれわれも金融業においては端境期に入ると理解していました。しかし、今はどうかと言ったら、一言で言えば想定以上にいろいろ出てきつつあり、そこそこの規模の案件が複数年度にわたって出てくるような話が結構ある。金融業には、ご承知のようにメガバンクがあるでしょう、信託系があるでしょう、それから生保があるでしょう、損保もあります、証券もありますよね。こうなってきた、結構各セグメントいろいろ出てきているという状況です。

規模が大きくなったら確かにリスクもあるということについてはそのとおりだと思うのですが、私の覚悟は絶対に大型案件で大型損失は出させない。それについてはやはり経営トップマネジメントとして最大の時間とアイデアを費やし、マネジメントの在り方というのを考え、不採算案件をシステムティックにどう抑えるかが重要と考えます。一番大事なのは、プロジェクトのイニシャルステージのコントロールです。問題プロジェクトというのはちょっとでも間違った方向に入りだしたら絶対アウトですから。イニシャルステージでうやむやにして入って間違ったといたら、取り戻しがつかないのです。だからとんでもない話になるわけです。それはやはりマネジメントの問題だと思うのです。人的マネジメントと、例えばいわゆる要件定義というのも同様です。要件定義なんて一番くせものなのです。準委任契約で要件定義を行い、皆たいがいあやふやになるのです。だからそこでお客さんと IT ベンダーとの間の理解のすり合わせの不十分さと誤解でとんでもない案件に発展する。

これが 10 億の案件だったら 2～3 億の損失ですむかと言うと、10 億の案件でも 10 億以上、20 億の損になったりしますから、確かにおっしゃるように大きな案件というのは非常にリスクを含んでいると言いつつ、顧客が初めてであるか、それとその経験値はどうなのか、顧客の IT 企画、顧客力というのがどうなのか、そこら辺の分析を全てやって、幸いに大きな案件の話が多くあれば取捨選択もします。そういうマネジメントをやっていたら、そんなに怖がることないと考えます。

初めての案件は問題です。むしろたくさんあるときはやらないほうがいい。でもみんなやりたがるのです。それは私も受注残が増えるのはうれしいですから。しかし、あえてカットするということをやっていくマネジメント力というのが必要だと思います。だから私は残業削減の話を何度もしています。やはり投資家・アナリストの皆さんの企業の評定・査定において、企業としてのマネジメント力を見るというのは大事なことはないかと私は思います。

以上