

アナリスト・機関投資家向けスモールミーティング 質疑応答要旨

日時：2021年6月4日（金） 1回目：13時30分～15時00分

2回目：15時30分～17時00分

形式：ビデオ会議

登壇者：柘植社長、大久保専務

江田専務（広域・社会インフラ事業グループ）、寺田専務（情報通信事業グループ）、原口常務（IT サービス事業グループ）、栗井常務（金融事業グループ）、湊原常務（エンタープライズ事業グループ）、廣岡常務（流通事業グループ、グローバルビジネスグループ）、藤岡執行役員（新事業創出・DX推進）

Q：社長に就任して感じた課題と今後やり遂げたいことは？ また、中計より更に長期のビジョンで考えていることは何か？

A：今、認識しているのは、世の中が ESG や SDGs に対して真剣になってきたことと、お客様の DX への真剣度合いが高まったことの2点。背景には新型コロナウイルスの影響に加え、企業に求められる役割や働き方の変化がある。この中で当社がどう生き延びるのが重要。企業として強くなれないと生き延びることができないが、「強さ」の定義は時代と共に多様化・複雑化し、変化のスピードも早い。会社としてアップグレードを繰り返していかないと生き残れない。これまでの「会社が強い」というのは、規模や利益を指していたが、それに加えて、ESG や SDGs、健康経営、特に変化に適応する加速力が重要になっている。従来型の上意下達のトップ型経営ではなく、アジャイル型の経営をししないと、世の中の変化するスピードに追い付いていけない。これは、人材が重要ということに行き着く。多様性がないと、強くなれない・スピードもでない・課題も見落とす・解決策も出てこないという弱い企業の典型になる。SIer という形態や情報通信分野のみにこだわるのではなく、柔軟に変化していける経営を行っていきたい。

Q：会社のバージョンアップを進めていく上で、社長の考えをどう現場に浸透させるのか？また、その浸透度合いは？

A：現場に考えを浸透させるには、オープン&ダイレクトコミュニケーションしかないと思う。まずは自らが、社内で利用されている SNS・メール・社内ポータルサイトや、社内イベント・情報共有会等の場を使って、現場とのオープン&ダイレクトコミュニケーションを図っている。この取り組みを始めてから1年、どれくらい現場に考えが広がっているかを示す KPI はないが、続けていけば、現場の中に浸透していくと考える。

Q：新中計の営業利益率改善目標について説明して欲しい。また、先行投資やその他の理由で、営業利益率の改善が遅れる要因はあるか？

A：営業利益率は、継続的に改善している。改善の主な理由は、無駄なことをやめ、難しいことにチャレンジして、低採算の案件をなるべくやらない、の3点。営業利益率を上げることを目標にするのではなく、クライアントの要求・課題を適切に解決した結果が数字に出ると考える。先行投資は、人材育成やオフィス統合、新規事業への投資などをしていく。それらを踏まえ、21年度及び23年度の営業利益率目標達成を目指す。営業利益率を9%から10%へ伸ばすことは、簡単ではない。より難しいこと、付加価値の高いことをやっていかねばならない。お客様で内製化の流れもあるが、急に全てのことを自前では出来ないし、しようとはしていない。当社をはじめSIerが混在したとき、当社は不要と言われるのか、あるいはパートナーとして一緒にやろうと言われるのが勝負。もちろん、当社の強みである、自由自在に技術を組み合わせる技を高めながら、パートナーとして指名されることを目指す。このような状況において、営業利益率10%は、極めて現実的な目標である。

Q：セグメント別に営業利益率の改善を見るとどうか？

A：情報通信事業グループは、全社での売上のウェイトはかなり高い。相対的に利益率の低い部分はあるが、売上のボリュームという意味でも重要なセグメントである。新たにRAN・無線領域にアプローチ出来れば、営業利益率も増えていくのではないかと考える。ITサービス事業グループは、クラウド・データセンターなどのリカーリングビジネスで、売上追及型でなく安定収益型になるような仕組みを作っている。セキュリティが注目される今、信頼性の高いサービスを提供できれば、確実な収益源となり利益に貢献すると考える。

Q：ROE13%が目標となっているが、どのように達成させるのか？

A：まずは、実ビジネスを測る指標である営業利益・営業利益率がベース。その利益成長を軸に最低でも13%以上になるのではないかと考えた。決して高いとは思わないが、高ければ良いとは一概には言えない。もちろん配当方針も考慮している。当社は5G銘柄と言われており、5Gビジネスはいつから翳ってくるのかと質問を受けるが、本格化はまだこれから。DXというテーマもある。さらには、例えばAIとAIが繋がるといような新しいビジネスが生まれるかもしれない。様々な分野でビジネスチャンスがあり、定量的な目標はもっと上を目指すことができるかもしれない。また、SDGsやESGの取り組みもいろいろと行っており、今後広報活動を強化し皆さんに情報発信していくので是非注目してほしい。

Q：中計の定量目標を設定した考え方は？

A：KPI自体はあえてシンプルなものを設定した。数字を複雑に並べ示すのではなく、定性的なことに合わせて注目し、ボトムラインである当期純利益目標400億円を達成したいと考える。

Q：中計資料に「価値領域を拡大」とあるが、CTC の取組みを確認できる KPI が欲しい。他社が公表しているサービス提供型比率や DX 比率など、KPI について議論はあったか？

A：今後 3 年で事業内容が変わってくると思う。例えば 4G から 5G への移行や、システムの高度化など。営業利益 400 億は、3 年で到達したいという「スピード感」を表現したかった。KPI は設定が難しく、一つの KPI は単なる一側面でしかない。経営は常に多面的に見る必要があり、一部を切り取った KPI は設定したくない。当然モニタリングはしていく。社内でもモデル別という指標はあるものの「開発/SI」がすごく増えたとしても品質が悪ければ意味なく、難しい。

Q：P/L 以外で、エンジニア数や資格取得者の人数など可視化されていると思う。価値領域が拡大したと受け止められるものは、広く情報を出して欲しい。

A：そういう点で近いのは営業利益率。今年度の引越しなど、特殊要因の説明をしっかりとしていく。また、中計の 9 つのボックスの進捗についても具体的に説明していきたい。

Q：前回の中計振り返りについて「上に広げる」の項目が「◎」でなく「○」となっている。アジャイル開発やローコード開発を進める中で「重点顧客向けデジタルビジネスの進展」がうまく進まなかったということか？

A：まだまだこれからであり、やり切ったというわけではないため、他と相対的に判断し○とした。△でも×でもない。これからさらに期待できる部分ということ。

Q：キャリア向けビジネスにおける無線領域の拡大について、今後の展望は？

A：RAN 領域では 0-RAN が主流になると思う。当社が得意とする仮想化技術、サーバ技術、ネットワーク技術を使った共通基盤の案件は受注済み。今後も中核の一つとなる。

新たに無線領域にもチャレンジしたい。会社として無線機器を扱える国家資格が必要であり、有資格者を増やす取り組みをしている。無線機器の設計、販売、保守・運用サポートという、当社が SI 領域で行っていることを無線領域でもできる体制作りと実績の積み上げを、他の事業グループの協力も得ながら進めたい。

Q：RAN 領域の売り物は？

A：共通基盤は当社が得意としているサーバや仮想化ソフトなど。国内キャリアが無線領域で導入している機器は欧州系などが主流だが、ローカル 5G などの中小規模の場合は、新興の製品が複数出てきている。お客様のニーズに対応できるよう、複数の機材に対し PoC を行っている。

Q：0-RAN で仮想化を活用した案件について、今後の時間軸と規模感のイメージを定量的に教えてほしい。

A：RAN 領域においては、まだ始まったばかり。社内で一定の存在感あるボリュームを出せるように頑張りたい。

Q：キャリアのコアネットワーク仮想化の進展で、対応製品を取り扱う CTC は幅広く恩恵を受けていると思うが、ハードウェアのマーケットは縮小している。総じて見ると CTC が成長しにくくなる想定されるが、コアネットワーク仮想化による影響は？

A：成長を続けるためには、既存領域の販売量を上げて売上を確保すること、新領域を開拓することの2つある。その両方をやっていきたい。今後も専用機材の需要は無くならないため、従来の部分もやりながら、新領域にチャレンジする。

Q：CTC が従来から取り組んできた領域は、今後単価の下落の影響が出るため、無線や O-RAN 等の新領域をやることで、トータル的に成長を続けるということか？

A：その認識。

Q：情報通信事業グループは、無線領域に挑戦するとのことだが、具体的には RAN 領域の機器を製品化するというのか、または技術を扱える人材を準備するというのか？

A：後者。当社はメーカーではないので、物をつくるのではなく、人材を育てる。

Q：通信工事会社と協業するうえでは無線の知識がないと、お客様と対話できないため、CTC の人材も RAN 関係の技術を学び、知識レベルを上げていくイメージか？

A：無線領域は国家資格を持たないと企業として取り扱い自体ができない。そのレベルに達して、販売・構築・運用・保守をやっていけるように、現在も人材を育成している。

Q：稼働率を落として資格取得に専念している組織がある、ということか？

A：CTC システムマネジメントに無線の資格を持つメンバーがいる。メンバーの転用や外部からの採用に加えて、内部でもチャレンジしたいメンバーには、積極的に勉強してもらおう。

Q：ローカル 5G やエッジコンピューティング、MEC に対する、CTC の取り組みおよび商材は？

A：ローカル 5G については、いくつかの製品で PoC を中心に取り組んでいる。広域・社会インフラ事業グループと組んで地方自治体向けのビジネスや、エンタープライズ事業グループと組んで製造業・大企業向けのビジネスをしている。ローカル 5G に限らず、キャリアがこれから取り組んでいくプライベート 5G にも、対応している。これらを進めるためには、無線の技術はどうしても欠かせないため、取り組みを積極的に進めている。

また、お客様の都合により公表できる案件は少ないのだが、最近公表された事例は、新潟県向け人材派遣型の企業版ふるさと納税の実施がある。ICT を活用した地域課題解決にかかわるプロジェクトに当社社員が参与として参画する。人材派遣型の活用事例としては、都道府県で全国初の事例で、他県でも同様の動きが出てくれば、広域・社会事業グループと連携して展開したい。

A：エンタープライズ事業グループは、昨年度から製造業の工場で、ローカル 5G の検証作業の引き合いがある。工場にローカル 5G 環境を整備する支援や、機器販売・設計・構築などを行っている。お客様で無線の免許取得が必要な「ローカル 5G」とは違い、免許取得が不要な「プライベート 5G」というサービスを展開するキャリアも出てきているため、当社はキャリアと協業しながら、プライベート 5G も含めてお客様へ提案している。ローカル 5G に加えて、DX もビジネスにしていきたい。

A：広域・社会インフラ事業グループは、ケーブルテレビ会社や電力関連子会社向けに、ローカル 5G の PoC や様々な製品展開を行っている。また、当社の事業会社である CTC システムマネジメントには、無線の免許を持っているメンバーがいるため、お客様が無線の免許申請をする際に協力できる。現時点では 5G 環境がまだ都市部などに限定されているため、地方では都市部に比べ若干遅れて需要が出てくるイメージ。

A：5G に関連する機器は、情報通信事業グループにローカル 5G のチームがあり、5、6 社から選んだ機器で、お客様の要求に合わせた PoC を行っている。ローカル 5G といっても、整備する範囲がビル内の一部の場合もあれば、特定のエリア全体をカバーするケースもあるため、特性に合った機器を選ぶ必要がある。機器を選定し、特性を明確化することで、お客様の要求に答える。

エッジコンピューティング関連については、当社はエッジデバイスを扱っているわけではないが、マイクロデータセンター※等の技術を組み合わせながら、特にエンタープライズ向けにビジネスを展開していきたい。ローカル 5G の機器と、マイクロデータセンターの仕組みをうまく組み合わせ、お客様の要求に答えられるのが当社の特徴。

※マイクロデータセンター：従来のデータセンターのような中央処理型ではなく、工場や店舗などに設置可能な小型のデータセンター。エンドユーザーの近くで処理することによって遅延時間を低減する。

A：今は 5G 構築を担う情報通信事業グループが注目されているが、今後は 5G を実際に使っていくようになった際に、お客様の課題をどう解決するかが重要になる。当社は、情報通信のインフラだけでなく、デザイン志向を強みとする会社とアライアンスを組み、情報通信の技術をベースに新しいビジネスを組み立てようとしている。ESG や SDGs の側面で見ても、当社は様々な取り組みをしているので、これからそういった面も是非合わせて見て頂きたい。

Q：情報通信事業グループで、アジアのキャリア向けの展開を考えていくとあるが、価格面での競争力は？ビジネスを取れるのか？

A：総務省から日本のキャリアは高すぎるといわれているが、今やロンドンに次いで安くなった。ただ、以前ロンドンに行ったとき市内でも繋がらないことがあったと記憶している。一方で日本では富士山でもつながる。安い理由がある。アジアも昨今生活水準が上がり品質を気にする。金額が高くても日本品質のネットワークを必要とするキャリアにはASEANで市場がある。

Q：アジアへのキャリアビジネスに関して日本と比べどのくらい価格が下がるのか？

A：日本と同じ機材、作業だけ現地というわけではない。海外では機材も変わる。国内でもソフトウェア Defined な機材を使い、今と同様の品質を保てるかの PoC が始まっている。

Q：流通事業グループの戦略に「拡大」というキーワードがあるが、新たな大型案件などか？

A：流通事業グループでは、流通系に加え卸系や飲料系メーカー、クレジットカードのお客様がいます。中計期間中には複数の基幹系システム更改の案件があり、現在、事前検討フェーズのプロジェクトもある。一つ一つをしっかりと対応し目標達成を目指す。

Q：中計期間では、流通事業グループの成長率を高く見込んでいるのか？

A：その認識。会社からも期待されている。お客様の要望にしっかり応え、適切にシステム構築し利益も確保していく

Q：今後、商社グループにおける新規案件は増えるのか？また、どのようなリレーションがあるのか？

A：現在、連結売上に占める同グループ向け売上は1割以下。今後、増やしていきたい。一方で、リレーションは直接的なビジネスもさることながら、DXを推進する上でのアライアンスパートナーの紹介や、商社と連携して外国企業への投資をするなど、様々な立体的な取り組みを行っている。

A：商社もデータ活用によるDX推進を進めている。その中で、当社は例えばデータ分析系や収集系システムなどを支援している。これらを加速しビジネス拡大につなげたい。

Q：流通事業グループで、基幹システムをモダナイゼーションしていく案件が複数あるとのことだが、直近の大型な不採算を踏まえると、新しい技術によって不採算のリスクが高まるのではないか？

A：今期は事業グループ内でSE組織の再編成を行い、横串組織のリソースプールを作った。SEの流動性を高め、ノウハウ・経験の横展開を図り、外部コンサル会社とも連携する策も考える。

A：プロジェクトマネジメントオフィス（PMO）をCTO直轄に設置した。今まではモニタリングが中心であったが、報告のみならず問題が起きたら直ちに課題を発見し、解決の道筋までを作るように改革を行っている。

Q：PMOの新しい取り組みは今期からのため、効果が出るのは来期以降というイメージか？

A：取り組み自体は少し前から行っているが、体制が整うのに一年はかかると思う。昨年度から今期まで続いている不採算案件は無いので、しっかりフォローしていきたい。

Q：公益グループ向けにおいて、現在の取り組み状況と今後の展開は？

A：お客様の情報システム部門でなく、営業の企画部門から DX の提案機会を頂いている。

お客様側にも DX を推進する部隊があるので、今期から新設した新事業創出・DX 推進の部隊と一緒に様々な提案をしていきたい。

Q：ASEAN で新型コロナウイルスの状況が再び悪化しているが、今年度の事業計画への影響や中計における海外ビジネスの考え方に変化はあったか？

A：マレーシアが再びロックダウンになった。また、インドネシアは政府の予算をコロナ対策に振り分けるなどネガティブな動きがある。一方で、シンガポールは香港から金融機関系の IT 投資がシフトしてきており、急速に回復している。また、アメリカも回復傾向である。国によって復調のスピードに差はあるが、IT 投資のスローダウンは見られない。中計の期間で見ると、どの国も状況が戻れば、計画通り成長していくと見ている。

Q：全社で営業利益が大幅に伸長する成長テーマはあるか？

A：我々の規模で全社的に伸長するテーマが見えていれば既にやっている。目の前の課題解決が最重要であり、次に出来たらいい、あったらいいものを作り上げていく。これらを地道に繰り返すしかない。ESG や SDGs は課題の宝庫。個々の課題に対し何をどこまで解決できるかを考えるとき、IT は中心的なプレーヤーとなる。課題を解決に繋げることが、収益の観点からもチャンスになる。新たなもので大きく成長する領域はあるだろうが、短期的に利益が大きく伸びるものではなく、今後も地に足のついた経営を続けていく。

Q：不正取引防止などコンプライアンスに関する取り組みは？エンジニアの育成方針は？

A：社員には、コンプライアンスに関する教育をしっかりと行っている。加えて、受注から発注、売上まで一人でコントロールできないような組織体制にしており、不正がしにくい構造になっている。育成方針としては、研修だけでなく、自発的・自律的なアクションができる、変化に対応可能な人材を育てていくため、企業文化を再インストールし、昔から持つ挑戦のマインドをより発展させていきたい。

Q：エンジニアの育成に関する考え方は？

A：IT 業界では徒弟制度に近いものがあり、新しい技術を学ぶには専門で養成することが多かった。今ではテクノロジーが多岐に渡り IT のことなら何でも知っているというゼネラリストは育ちづらい。よって、専門性が高い人材を組み合わせお客様の要望を実現するが、全てに応えるのは難しい。

とあるレポートのカオスマップによれば2,500ものモジュールがあり、それらをハンドリングできないと全ての要求には応えられないという見解もある。実態として専門性を持ち、幅を地道に広げるメンバーが、如何にチームとして生産性を上げられるかが大事。単にビジネスを知っていてもコンサルはできない。IT 技術に精通したビジネスパートナーのような人材が中核となり、複数のテクノロジーを持つ人と常にコミュニティワークするようになると予測する。

マネジメントを目指す人は幅広く技術を知ってプロジェクトマネジメントを行ってほしいし、プログラミングが得意な人は新しい価値を生むクリエイターを目指してほしい。そしてお客様のDX、新しいビジネスモデルの追求をお手伝いできる人材を創っていきたい。現在はメッシュ型のエンジニア人事制度について研究している。

Q：現在、テクノロジーの領域では半導体、エッジの方に付加価値を見出している。HW レイヤーにAIチップが通信の方にも入ってくるかと思うが、今までのビジネスモデルを変えていくのか？ CTC としてのイノベーションのジレンマは？

A：調査研究として5年前からイスラエル、アメリカ、ヨーロッパなどで、AIチップのベンダーともコンタクトしている。当社の強みは、チップアーキテクチャがどう変わっていくかなど、戦略ベースでベンダートップと話し合えること。既にいくつかお客様に紹介もして、新たなコンピュータの使い方をトライしてもらっている。これまでも当社はSunのUNIXやマイクロソフトOS時代を迎え、仮想化時代を迎え、インフラの中核として動いてきた。単に受託開発でお客様の言われた通り作ってきたわけではなく、様々な技術の転換点に生きるSIerという立場にいる。

A：例えばクラウドが出てきたら当社の仕事がなくなるのではと、当時言われていたがそうはなっていない。ソフトウェア on チップのようにチップ自体にソフトウェアが乗る時代が来たが、実際に全てのお客様が半導体を直接操作することはなく、当然その上にはアプリケーションがありそれをつなぐネットワークがある。技術はどんどん進化していくが、当社はそれらを常に学び、お客様に提供できる会社である。

以上