

1. 日時：2010年5月21日（金） 15：30～16：25
2. 場所：ベルサール八重洲（東京都中央区）

質問者 A

Q：2010年度は、受注環境が回復するという前提で、攻めの経営に転換し、トップラインの拡大に注力するとの説明でしたが、一方で利益率については低下する計画になっています。採算を犠牲にしてトップラインの拡大を図るのではないかと心配しますが、その一方で中期的には2012年度に営業利益率の改善を目指しています。売上拡大と利益率低下の考え方について聞かせてください。

A：2010年度計画について、収益性を悪化させて受注を拡大させるという考え方ではありません。売上2400億円という計画を実現するためには、シェア拡大、新規顧客獲得、新規分野開拓等の取組みが重要です。そのための先行投資を行っていくという方針で、営業面では広告宣伝等のプロモーション費用も拡大していく考えです。受注拡大のために、採算性を落としていくという考え方ではなく、しっかりとしたマネジメントをしていきます。例えば、ワンショットのプロジェクトについて、収益性を無視した案件を受注することは決して許可しません。来年度、再来年度、2012年度の目標に繋がる分野について、先行的に積極的な投資を実施していこう、ということです。先行的投資についても、決して部下任せにするのではなく、我々経営トップが自らの意思でしっかり管理・実施していきます。

質問者 B

Q：キャッシュフローについて、09年度は営業キャッシュフローが大きく増加した結果、現預金残高が300億円近くまで増えました。先行投資の実施についての説明がありましたが、このような投資も含めて、今後のキャッシュフローの動きや、現預金残高の適正な水準について、どのように考えているのですか。

A：現預金が増えているということは、株主様からお預かりしている資金をうまく使えていない、ということであり、社長としては反省点と考えています。今後は、現金収支を適正にバランスさせながら、成長に向けて資金を振り向ける方向へ舵を切っていきたい、というのが基本的な方針です。

昨年度のキャッシュフローは、事業サイクルの関係で資金が潤沢になる時

期になっていたという点に加えて、管理を強化し、費用投入コントロールの適正化や収益性の向上など、着実に強いキャッシュフロー体質が出来てきた成果と考えています。しかしながら、現預金が300億円というのは、企業規模と資本効率化という観点からは、若干持ちすぎ、という感じがします。現預金については、おおよそ売上高の1か月分(200億円程度)程度があれば、全く問題は無いと考えています。このように現状の手元資金にも余裕がありますし、今後も積極的な成長投資をサポートするだけのキャッシュフローを生み出すことは十分可能できると考えています。

投資については、例えば事業分野の開拓についても、従来の我々の事業の延長上だけでなく、新しい血を入れていかなければならないと考えています。したがって、成長に向けて、M&Aを含めた事業投資など、従来以上に積極的にやっていきたいという考えですが、この点は管理もきちんと行いながら実施していきます。本社移転について、こちらはキャッシュフロー上では大きな影響はない投資ですが、これも決して現在の本社が古くなったから移るといようなものではなく、闘うための場を作る目的のものです。成長に向けての考えがあり、それを実践するというために投資をするということです。

Q：先ほど言及のあった先行投資において、設備投資が従業以上に増加する可能性はありますか。また、借入金水準について、(金利は)必要なコストと考えて現状程度の残高を維持するのか、それとも、無借金に向けて行くのか、どのような考えですか。

A：まず銀行との関係については、ある一面ではお客様という側面があります。また、財務面では環境が大きく悪化する可能性も考慮に入れたいといけません。そのような点を踏まえて、銀行との関係を考えていきたいと思えます。ただし、現時点では、現状の水準より借入金が増えるということはおそらく無いと考えています。

Q：新本社への移転に当たって、損益上への影響について教えてください。今年度、来年度以降でも、移転関連費用などの影響があるのでしょうか。また、現本社については、全て退去して新本社へ移転するのですか。

A：新本社への引越しのために投資する費用は15億円です。これは特別損失として2010年度業績予想に織り込み済みです。移転関連費用は、基本的にはこれ以上かかりません。むしろ、この費用については、来年度以降投資効果が出ると考えています。具体的には、フロア効率を35%超改善させることで今のフロア費用に比べ、確実に数億円は削減できると考えていますし、ワークスタイルを変えることで業務効率も上がります。また、その他細かい費用では、通勤費等の移動コストの削減、ワークスタイル変革によるペ

ーパレス化、等々を合わせると年間10億円以上の効果が期待できると考えています。中期的な営業利益目標にもこのような効果が反映されています。

Q：35%の削減というのは、単に従業員一人当たりのスペースを削減することではなく、勤務形態なども考慮し、効率的な面積というものを実現するということなのですか。

A：まず、現状は本社以外に、芝浦（東京都港区）にも数フロア借りていますが、これらを引き払い、統合することにより、10%程度の効率化を図ります。次に、EO化でフリーアドレスを導入することにより、常時在席しているわけではない営業などの自席スペースを削減するといった効果で10%程度の効率化を図ります。さらに、ペーパーレス化によるキャビネットの削減等により10%の削減が図れます。これらにより30%超の削減を図ります。おおよそのプランはすでにできており、現在それを具体化しているところです。

Q：M&A等により、新規事業を拡大し成長を図るという話ですが、具体的にNEC ネットエスアイが想定しているM&A分野を教えてください。

A：様々な領域で検討したいと考えています。例えば、当社の営業は、どうしてもICT（情報通信技術）や通信工事について以外は得意ではありません。今後は、EmpoweredOffice分野で大規模なオフィス提案の営業が出来る相手とアライアンスを組むメリットもありますし、環境ビジネスに強い会社と組むことも意味あると思います。また、現状、当社のサポート・サービスは保守・運用が中心であるとともに、かなりの部分を人手に頼るという昔ながらのスタイルが多いのが現状です。ICTを駆使した監視システムに強い企業と組みことや、オペレーション分野では、コールセンターやコンタクトセンター、データセンターなどのオペレーションに強い企業と組むということも選択肢になります。このように当社に無い分野に強い企業との提携や投資を積極的にやっていきたいと考えています。また、2008年にニチワを買収しましたが、同業の買収による既存分野強化も検討対象です。営業系や、サポート・サービス系での事業強化のために、機会があれば色々な企業と組んでいきたいと考えます。