

経営方針説明会における質疑応答

質問者 A

Q. 本日(7月10日)、東京証券取引所(東証)から、NECエレクトロニクスの少数特定
者持株比率が上場株式数の75%を超えているため上場廃止基準に抵触し、上場廃
止の猶予期間に入ったという発表がありました。NECのNECエレクトロニクスに対
する持株方針を確認させてください

A. 東証の発表には、「流動性等に係る基準の見直しは、平成19年7月23日までパプ
リック・コメントに付されています。要綱案どおりの新基準が適用された場合、猶予
期間解除となる見込みです。」と記載されています。

親子上場の考え方については、NEC本体のコア事業を本体と共同で担う会社
は原則としてNEC100%保有しますが、本体との機能分担が明確であり、当該事業
の事業競争力を強化するメリットが大きい子会社は上場するという方針です。NEC
エレクトロニクスについては半導体事業という明確に区別できる機能を分担してお
り、上場によるメリットがあると考えています。現状、当社の持株比率を見直す考
えはありません。

Q. 携帯電話機事業については、携帯端末の多様化が進展し、一機種あたりの出荷
台数が減ってきていると思いますが、開発費をどのように削減していますか。

A. 携帯電話機事業については、2～3年前から開発費効率化を進めています。何と
言っても売れる物、強い商品を作ることが重要です。そのためにデザイン、サイズ、
使い勝手など技術以外の分野にも注力しています。さらにHSDPA(High Speed
Downlink Packet Access)といった高速通信の実現など、魅力ある商品を出してい
くことが大切だと考えています。また、通信プラットフォームをきちんと作ることも重
要です。ソフトウェアの再利用、部品の標準化などにより、一機種あたりの開発費
用を削減してきています。さらに、松下グループとの合併会社で開発協業をしてい
ますので、今後十分な効果が期待できると考えています。

Q. 米国ナスダック市場におけるNECのADR(米国預託証券)の取引に関して、現在
のSEC向け報告書の状況はどのようになっていますか。

A. 監査法人が要求するデータをなるべく早く提出し、報告書をファイリングすること
ができるよう努めています。

質問者 B

Q. 研究開発費はどのように管理していますか。収益が見込めないものの開発をやめる基準はありますか。

A. 研究開発費には中央研究所の分と事業部門の分とがあります。中央研究所での研究開発費は事業部門との議論でテーマを決めて対応していますが、いわゆる基礎研究に近いものも含まれています。この分野では、C&Cイノベーション研究所を開設し、国内外の大学や研究機関、異業種などと連携を行うグローバルなオープン・イノベーション型の研究開発も推進していきます。ここでの研究は事業成果よりも、将来の事業に向けた基礎的な研究に重点をおいています。

事業部門での研究開発費は、それぞれが事業計画を策定後、回収の目処の確認しながら対応していますが、回収の見込が立たなくなった場合は研究を中止すべく、管理する仕組みを作っています。現在はNGNやサービスプラットフォーム向けの研究開発が増えています。これらについてはビジネスプランもあり着実に進めています。また、グローバル展開に必要な新製品についても注力しています。

Q. IT/ネットワークソリューション事業の収益性は、国内他社と比べても見劣りしないレベルですが、今後どうなると考えていますか

A. IT関連事業の収益性は、ソフト開発の効率化などにより、まだ改善が出来ると考えています。一方、ネットワーク関連事業の収益性はすでに高い水準にありますので、より売上増を狙った施策をうっていきたいと考えています。

Q. グローバル事業の成功例として、ネットワークシステムに含まれるパソリンク(簡易型マイクロ波通信システム)を挙げていましたが、この成功の秘訣は何ですか。

A. パソリンクの生産は、20年ほど前にマイクロ波通信装置部門でスタートしました。市況により当該部門を縮小しましたが、この危機感が逆にパソリンク事業への集中に繋がり、現在の成功のきっかけとなりました。熾烈な価格競争に勝つために、部品の共通化など生産革新を進めました。また、販売、開発、生産、保守といった縦の連携も進めました。そして、シェアがぐんぐんと上がったことが、さらに良い循環を生んでいます。

現在、海外では携帯電話向けの基地局間通信用に大きな需要があります。今後は、企業向けなどにも用途があると考えています。今後も市場を創造し、出荷拡大を目指します。

質問者 C

Q. なぜNECでは不祥事がおきたのでしょうか。今後の再発防止のための対策はどうですか。

- A. 5月29日に発表した従業員による個人的な不正取引は、効率化を追及してぎりぎりまで組織を圧縮しすぎたことが一因と考えています。

このため今後の再発防止のための対策として、受注と売上計上を別のものを行なうよう職務分離を図りました。また、これを監視する管理部隊を作り、確証をチェックしています。資材調達についても、職務分離を図っています。さらに、社長直轄の組織である経営監査本部を増強し、グループ全体では200名の体制として、現場の社内監査を行なっています。加えて、内部通報システムについても、積極的に使ってほしいと従業員に通知しています。

しかしながら、最大の問題は、不正を許す風土があったことだと思います。この案件は国税局の税務調査が、1年半前に始まり発覚しましたが、私は社長就任以来、「コンプライアンス第一」と繰り返し従業員に言ってまいりました。経営幹部層に繰り返し言う、従業員向けインターネットで毎週発信をする、工場や営業所を訪問して言うなど、「お天道様に恥ずかしくない仕事をしてくれ」と言ってきました。不正を許さない文化を創っていきたい。日々改善する決意を固く持って、これで万全とは思わずに日々新たに改善を行なっていきます。

- Q. NECエレクトロニクスは、100%子会社化したほうが強みを発揮できるのという考えはありますか。
- A. 上場のメリットとして資金調達の道が広がっています。また、NECエレクトロニクスはNEC以外の株主の目から経営に対して非常に厳しいチェックを受けていると考えています。加えて、従業員の士気が上がったなどの効果があります。
- Q. 中期経営目標について3年後のイメージはどうか。
- A. 経営目標としてはROE(自己資本利益率)が大切だと考えています。中期的には、2桁を目標として取り組んでいきます。

質問者 D

- Q. 携帯電話機についてSIM(Subscriber Identity Module)ロックを解除(注)するという議論がありますが、それについてどう考えていますか。

(注) 現在は電話番号やユーザーIDなど携帯電話端末を機能させるために必要な情報を記録した「SIMカード」を抜いて別の通信事業者のSIMカードを挿入したとしても、当該端末を利用することはできないSIMロック(キャリアロック)が適用されています。

- A. SIMロック解除を提案しているモバイルビジネス研究会には、今までの制度が有効に機能していたことを踏まえて、慎重に議論して欲しいとお願いしています。
- Q. NECエレクトロニクス製の携帯電話機向け通信を担うM2チップにはあまりお客様

がついていないようです。他社より優れたチップと思いますが、なぜ顧客が広がらないとお考えですか。

- A. NECエレクトロニクスの販売姿勢が不足していた面があるかもしれません。同社では製品の選択と集中を進めていますが、携帯電話の通信部分は強みのある分野です。NECエレクトロニクスのセールスに当社の装置事業のノウハウも展開するなど、NECグループとしてサポートしながら顧客を拡大していきたいと考えています。

質問者 E

- Q. NECエレクトロニクスの業績改善について、親会社としてどのような手を打っていますか。

- A. NECエレクトロニクスの業績回復は、NECにとっても、NECエレクトロニクスの株主にとっても大変重要なことであると考えています。NECは大株主としてNECエレクトロニクスに、何よりも最優先して自社の業績改善に取り組むように要求しています。かつては独立性を重視するあまり、パートナーとしての協力もあえて控えてきましたが、現在は収益改善のためパートナーとしてできる最大限のサポートをしています。

- Q. 携帯電話機の販売制度(奨励金制度)の変更で、何か影響はありますか。

- A. 短期的に市場が大きく変わることは考えにくいと思いますが、事業基盤の強化が最大の対策と考えており、これまでどおり、魅力ある商品作りと販売力の強化に取り組んでまいります。

- Q. IT関連分野における今後の海外事業について教えてください。

- A. 海外事業拡大のために、まず、米ユニシス社、ストラタス社、EMC社など、世界の大手パートナーに対してハードウェアをOEM供給していきます。また、次世代型ストレージ製品のように海外で開発し、客先を開拓していくものもあります。さらに、NECの強みであるネットワーク分野がIT化していく中で、顧客を確保していきます。そのためには弱い部分の補完や強みの補強のためのM&Aを考えていきます。

以 上