

特集

2

パワードコムが再建完了宣言 固定系事業はまだまだ伸ばせる！

「正直、「ここ」までできるとは思っていなかった（中根滋社長兼CEO）。再建完了を宣言したパワードコムが、法人向けデータ通信事業で攻めに出る。強みは「超顧客主義経営」と、IT業界で鍛え抜いた経営管理手法だ。グループ戦略を含め、企業再生の中味と今後の成長戦略を明らかにする。

「ゴーン氏率いる日産でさえV字回復には正味2年かかった。今回の9カ月での企業再生は超高速と言える」——パワードコムの“再建完了”を宣言した5月11日の決算報告会見を締めくくる「アセスメント」の冒頭、取締役会議長を務める北里光司郎代表取締役会長は、新経営陣の昨年度業績をこう評価した。富士通グループで500社の経営に関与した北里会長をしても、目にしたことのない快挙だという。

1年前、パワードコムは63億円の経常赤字と、2500億円超の負債にあえていた。1999年の設立以来、同社は多難な道を歩み続けてきた。電力系事業者10社で構成するPNJ（Power Nets Japan）グループの合併構想の挫折、IIJ（インターネットイニシアティブ）との事業統合交渉の決裂で辛酸を舐めた。03年度の売上は目標の2000億円を300億円以上割り込み、経常赤字120億円、当期赤字143億円に陥り、社内には会社の存続を危ぶむ声され聞かれたという。

このどん底からどのような回復を遂げたのか、まずパワードコム本体の業績を概観しよう(表1)。

昨年度通期の売上は1176億円。上期41億円の赤字だった営業損益が、下期は67億円の黒字に転換。経常損益は118億円の改善幅で黒字転換を果たした(図1)。通期の純利益はなお804億円の赤字だが、経常利益率・営業利益率ともに業界最高

水準をマーク。代表取締役社長兼CEOの中根滋氏は「昨今の日本企業では経常利益率が5%を超えたら合格と言われるなか、10%超を達成した」と誇った。

昨年6月に2601億円あった有利子負債残高つまり借金は、44%削減された(図2)。9月に実施された900億円の増資分を削減幅から差し引くと、234億円を返済した計算になる。

ただ連結業績は単体におよばない。経常は上期81億円の赤字が42億円の黒字に転じたが、通期では39億円の赤字。当期純利益も838億円の赤字だ。「中継電話の競争は激しく、上期の赤字を下期で埋めきれなかった」わけだ。

経営・事業基盤を立て直す

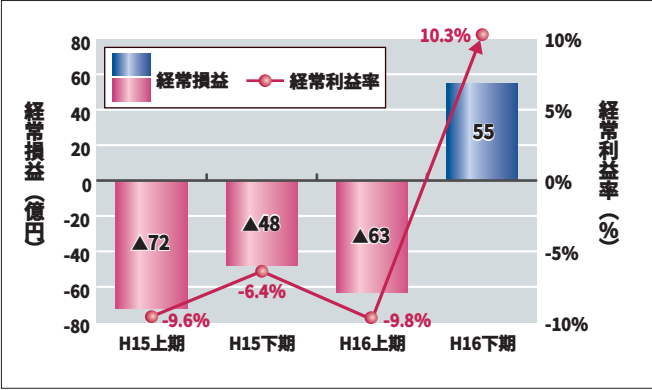
目覚しい業績回復は、以下のような施策が奏功した結果である。

- ①M&Aを伴うグループ事業ポートフォリオの再編
- ②減損会計と900億円の新株発行
- ③原価管理を含む経営管理手法の刷新
- ④「超顧客主義経営」を目指す組織・商品・プロセスの改革

昨年9月には、減損会計の適用により固定資産帳簿価額を適正化。東京電力などから900億円の増資を受け、財務体質の抜本的改善を図った。

積極的なM&Aは事業再編を意図したものだ。04年7月付けでフュージョン・コミュニケーションズとドリー

図1 経常損益を抜本的に改善



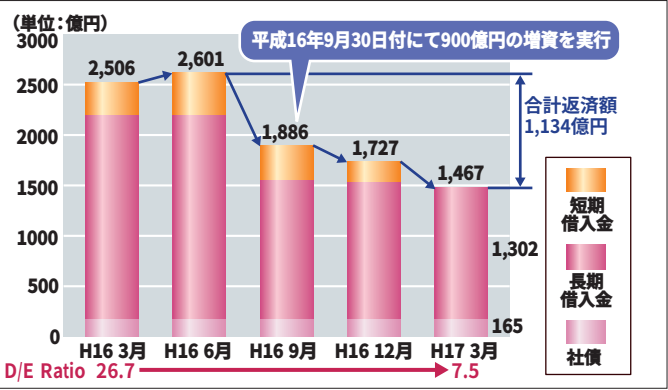
ム・トレイン・インターネット(DTI)を買収。旧TTNet(東京通信ネットワーク)から引き継いだ東京電話をフュージョンへ、個人向けISP事業をDTIへ移管した。10月には分譲マンション最大手、大京のISPであるファミリーネット・ジャパンを連結対象にした。これらにより本体は、法人向けデータ通信に特化する体制を整えた。

コストの面では設備投資のJIT(Just in Time)化、製品／地域別個別原価管理、PLM(製品ライフサイクル管理)とプロダクトマネージャー制、集中購買方式等の継続体制を固めた。

組織面では上期に役員体制を一新し、「マーケティング・商品統括本部」と「エンタープライズ・セールスカンパニー」を新設。表2のように積極的に新商品を投入した。このほか主力の広域イーサネット「Powered Ethernet」(PE)で99.999%の稼働率を達成する一方、機器販売等の「死に筋」を整理した。

業務プロセスの面では、年度事業計画のコミットを起点とするPDCA

図2 有利子負債残高を大幅削減



(Plan,Do,Check,Action)サイクルや、法人営業の予測プロセスを導入。引合いから料金回収に至るサプライチェーンの各プロセスに、PDCAとコストダウン圧力を浸透させた。加えて、全社一丸の超顧客主義運動で、意識改革とスキルアップに取り組んだという。

競争力と利益体質を確立

今回の「再建完了」の中味は、財務体質の改善という以上に、基幹事業の建て直しを意味している。

法人向け固定通信事業の契約回線数は、03年度上期の2万3400回線から3万4000回線へ拡大。内訳を見ると、52%を占めていた専用線やATMが28%に縮小し、VPN系のサービスが72%に拡大。これが145.3%という回線数の伸びを牽引した。何より、90%以上のリピート率が顧客満足度の高さを示している。

注目すべきは、固定通信市場全体の縮退が指摘されるなか、売上を伸ばしている点だ。03年度下期から昨

年度上期には8%増、同下期にはさらに10%を上乗せして536億円を稼ぎ出した。特に公共・金融市場と中堅企業市場が好調だったという。「大方の予測に反し、法人向け固定通信ビジネスがまだまだ伸ばせることを証明して見せた」と中根社長は断言している。

売上拡大と並ぶ業績転換の主因は、通常のコスト削減努力とは一線を画す「コスト構造」の抜本的改善だ。

昨年度上期に売上対比106.4%あった原価を87.5%に削減。とりわけ68.9%ものインフラコストを44%にまで減じた。結果、営業利益率はマイナス6.4%からプラス12.5%に転じた。ただし、インフラコストの削減分には、原価償却のほか設備簿価756億円分の減損が含まれる。「第2から第4四半期にかけ43億円のコストを減じたが、その60%が減損効果で、残りが社員の汗によるもの」と中根社長は説明する。

業績回復の中味について北里会長は、「資産売却でも、蛇口を締めて

表1 昨年度の経營業績のサマリー

(単位: 億円)	パワードコム単体			グループ連結		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上高	639	537	1,176	854	951	1,805
営業損益	▲41	67 (12.5%)	26	▲48	54 (5.7%)	6
経常損益	▲63	55 (10.2%)	▲7	▲81	42 (4.4%)	▲39
特別利益	28	17	45	28	17	45
特別損失	839	2	841	846	10	856
当期純損益	▲874	70 (13.0%)	▲804	▲891	53 (5.6%)	▲838

表2 昨年度に投入した新商品・新サービス

04年 4月	・「Powered Ethernet」に1Gbpsのアクセスメニューを追加
7月	・中継電話による固定発携帯着信1分18円の通話サービス (7月にフュージョンへ移管)
	・大規模ネットワーク向けIP-VPNサービス「PENEX」
11月	・法人向けISPサービス「Powered Internet」に1Gbpsメニューを追加
12月	・国際データ通信サービスの体制を強化
05年 2月	・「Powered Internet」に小規模拠点向け低価格メニューを追加
	・ワンストップ型ネットワークコンサル「Powered IT Solution おまかせバック」