

2015年3月期 決算説明会

質疑応答

Q. 2016年3月期における費用面についての確認ですが、中井戸会長がおっしゃる毎年30億円規模の事業投資と、福永専務がご説明された前向きな経費支出増との関係性について教えてください。また、事業投資の金額内訳について教えてください。

A. 説明内容に関係性はあり、事業投資中には当然ながら経費の増加が多く含まれております。特に新規事業の立ち上げに必要となる経営資源、つまり人の異動が必要となります。立ち上げ時は、当然、戦略的事業に投下する人件費に見合う売上が計上されないため、これらに伴う経費が増加するとご理解ください。

Q. 経費増は主に「人」に関わるものということですが、どのようなシフトをお考えでしょうか。

A. 人材について中期的には2,000名規模、これはビジネスパートナーも含めてとなりますが、体制整備の方法は様々だと考えております。スカウトやM&Aもありますが、やはり一番信頼が置けて、現実的ということになれば、社内の経営資源のシフトだと思うのです。戦略的事業へのシフトということで、初年度で200～300人規模の要員のシフトを行います。その原資は、現状のわれわれの事業に対してある程度採算に対する判断基準を持って、その採算基準に満たない事業から要員をシフトさせます。そういった規模で、まず社内人材のシフトを戦略的かつダイナミックに行います。

これを実現すると、要員を提供する部門は営業効率は上がっても、絶対的な営業利益は減ります。われわれは単なる労働力提供ではなくライセンスで利益を上げるビジネスモデルを目指していますので、要員を受ける部門はかなりの技術レベルを習得させないといけません。受ける側に非常に優秀な技術者はいるのですが、その人たちは仕事をしながら、受け入れた技術者に教育もしなければなりませんし、異動者については初年度の生産性は明らかにゼロと言えます。

また、人の異動にかかる費用だけでなく、OS やミドルウェア、アプリケーションの開発費用もまた別途かかります。それらを含めて私は年間ミニマム30億円規模と考えており、例年の費用の規模からはかなり規模感の違う事業投資を行います。

Q. 新中期経営計画における5年後の目標数値と現状の業績との差が大きいですが、どのようなタイムスケジュールで達成されていくのでしょうか。

- A. 5年後の目標に対し、途中経過の数値目標はありません。ただ、5年後500億円という営業利益のうち、新規の戦略的事業等で100億円レベルを想定し、また、当然ながらサービス提供型へシフトしていく部分もありますが、現状しっかり成長過程にある既存事業で400億円と考えております。タイムスケジュールについて触れますと、新中期経営計画の期間を5年という長期にした目的は、後半に収益化を想定している車載ビジネスのビジネスプランを考慮したものであります。この車載ビジネスについては、別途説明会を設ける予定ですので、その際に期待を持つべきかのご判断をいただければと考えております。
- Q. EPSの目標数値は事業成長によって達成を目指すものなのか、または自社株買い等の資本政策を行ってでも、達成を目指すものなのかを教えてください。
- A. 資本政策だけでEPSを考えるという発想はありません。5年後500億円という営業利益目標に対し、自然体で当期純利益を算出し、導き出したEPSだにご理解ください。
- Q. 車載ビジネスは従来の御社のビジネスと異なる領域だと思いますが、勝算および今後のタイムスケジュールについて教えてください。
- A. われわれがこの場でこれだけのことを言うのには、ある程度の勝算はあると申し上げておきます。車載システムに関し、日本を代表するレベルの技術者も、ものすごく潤沢という訳ではありませんが、弊社にはおります。ただ、日本全体を見てもレベルの高い技術者が潤沢かといったら、極めて貧弱であり、このままいったらヨーロッパ勢に先を越されてしまう。これは日本の自動車メーカーも危機感を持っています。われわれは、これまで車載ビジネスに関してかなりの活動をしてきているからこそ、ある程度の感触をつかんでいるとご理解ください。今までわれわれが行ってきたことは車載ソフトの技術を持つ人員を抱えて、その労働力を提供することでした。しかし、これから行おうとしているのは、われわれの知財権をしっかりと収益につなげるビジネスモデルであり、これが成功すればかなり画期的なことになります。
- Q. 自動車メーカー、自動車部品メーカーにもソフトウェアのエンジニアがいると思いますが、御社とどのように役割分担をするのでしょうか。
- A. 当社が取り組むのはOS、ミドルウェアの共通化です。それによって大幅なコストダウンを図る。これが競争力になるわけです。今は、ほとんどが個別で開発されています。この分野のマーケットは7兆とか8兆とか言われておりますが、その75%は自動車メーカーや部品メーカーが自社でやられていて、その約25%、2兆円近くが外部へ委託されるとされています。電子化が進めば、2020年～2030年にマーケットは20兆円ぐらいにな

るだろうと言われております。

メーカーとは縦の関係と横の関係があります。ある領域に特化しているためプラットフォームから任せるといった縦の関係や部分的に任せられる横の関係の場合もあり、一概には言えません。彼らも人手が足りない。

われわれのマーケットはメーカーから外部に委託される部分で2兆円～5兆円と言われており、この分野のトップランナーとしてシェアの半分を取れば1兆円となる。10%でも2,000億円となる。日本の産業で、世界的に勝ち残るであろうと考える自動車業界にフォーカスし、日本の自動車産業が世界競争の中でより競争力をつけ、より強くなっていく過程に深く刺さって行くことで、同じく世界の最先端を走り、高い成長を遂げたいと考え、特にこの分野に経営資源を重点的に配分することを考えています。

Q. 車載ビジネスを将来的に数百億から2,000～3,000億にするとのことですが、これは新中期経営計画の期間中に達成されるのでしょうか。また5年間で150～200億円の事業投資はこの期間中のどこかの時点で回収され収益化するという解釈で宜しいでしょうか。

A. 500億円の営業利益目標の中には車載を含む戦略的事業の営業利益が含まれており、全てが車載とは申し上げませんが、100億円レベルの営業利益を想定しております。収益化する時期については、早い可能性もあれば5年間かかるということもあり得ます。

Q. BSW（ミドルウェア）開発に関し、既にβ版のテストが始まっているというお話がありましたが、すでにSDK（ソフトウェア開発キット）パッケージのようなものが出来ていて3、4年後には商品化されて出てくるという認識で宜しいでしょうか。

A. 現状では、β版のソフトを持って具体的な実務検証を行っている段階であり、5年後にはある程度の利益が出ているようになっていっていると思います。イメージとしては共通プラットフォームを提供することでいくら儲けるのかという話になってきます。今はわれわれがトップランナーだと思っており、シェアの獲得に向けて走っている状況です。

Q. 基本戦略であるサービス提供型のビジネス規模について、売上400億円から5年後に1,200億円、グローバル関連の売上で300億円を5年後に1,000億円に伸ばすとありますが、車載以外でこの分だけ新規で売上高が伸びるのでしょうか。

A. 基本、サービス提供型ビジネスは新しく起こす分もありますが、既存事業が転換される分もあります。またグローバル関連ビジネスについても、相当程度新規に追加される分がありますが、こちらも現状のビジネスが転換される分も含んでおりますので、必ずしも全てが新規ビジネスの売上高の増分という訳ではありません。

Q. 中期経営計画を見る上で利益率の改善も見なければなりません、サービス提供型へシフトする途中で利益率が下がるリスクもありますか。

A. 理論上あり得ます。新規立ち上げ時期で売上の計上がなく、人件費のみがかかるビジネスがあったとすると、全体のポートフォリオに対して利益率的には一旦低下する要因になり得ます。ただし、新中期経営計画の対象期間となる5年間の事業環境と既存事業の今後の成長力を考えると、全体の利益率が低下する事態にはならないと考えております。

以上