

Investor Day 2019 第2部

＜主な質疑応答＞

開催日時： 2019年5月16日(木)17:20-18:00

出席者： 兵頭代表取締役 社長執行役員 CEO

南部メディア・デジタル事業部門長

安藤生活・不動産事業部門長

不動産事業が増益基調にある要因と、2020年度以降の見通しについて教えて欲しい。

不動産事業においては、賃貸型事業と開発売却・分譲型事業とでは、開発売却・分譲型事業の方が高い ROA を実現できる。賃貸型事業において、中長期的に神田エリアに絞った大型開発に取り組んできたと同時に、これまで開発売却・分譲型事業の資産も積み上げてきた。また、他人資本も活用したファンド・REIT 事業も加速して取り組んできたことが増益に繋がっている。2020 年度以降の見通しについては、不動産マーケットの価格が全般的に上がってきているため、開発売却型事業における成長はこれまで通りにはいかないと見ている。一方、賃貸型事業においては今後固定資産を着実に積み上げていくと同時に、当社のプラットフォームも活用しながら、他の不動産会社とは異なる方法で収益拡大に取り組んでいく。また中長期的に他人資本を預かったアセットマネジメントビジネスや海外事業にも注力をしていく。(安藤)

Fyffes について、買収当時の想定と異なる点と今後の収益回復の目途について教えて欲しい。

ご指摘の通り、買収時に想定していた EBITDA とは大きな乖離がある。Fyffes においては、当社がアジアのバナナ事業で着実にノウハウを蓄積してきたバナナ・パイナップル事業、米国でナンバーワンのシェアを誇るメロン事業、カナダで生産を行っているマッシュルーム事業の 3 つのポートフォリオがある。一昨年来、バナナ・パイナップル事業においては、一部コスト高をヘッジできず、収益を大きく毀損したが、既に改善計画に取り組んでおり、当初想定 of 収益水準に戻りつつある。メロン事業については、市況の悪化に伴い廃棄ロスが発生したが、今年度は市況が回復してきている。課題が残っているのはマッシュルーム事業で、生産管理を中心に幾つか障害が出ている為、人的リソースと CAPEX を投入して現在改善に取り組んでいる。本格的な収益回復は 20 年度～21 年度と見通している。(安藤)

海外のスマートプラットフォーム事業に関して、どのように収益を得ようとしているのか教えて欲しい。

海外スマートプラットフォーム事業に関しては、ミャンマーで展開している携帯事業のモデルをアジアの成長途上にある国を中心に展開していこうと考えている。

第一段階として、通信料金での収益に加え、基地局やデータセンター、コールセンター等々

のインフラを提供して収益を得るモデルからスタートする。情報通信産業は、早期にコモディティ化が進む業界であることから、第二段階では、情報通信ネットワークを用いてその基盤上にゲームや書籍、エンターテインメント、加えて金融や保険といった付加価値を付けていくことで、生活に資するコンテンツをもって課金するモデルに広げていくことを考えている。(南部)

デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)の進捗状況を説明頂いたが、それぞれの案件が業績に反映されるのはいつ頃になる見込みか。RPA 導入の効果や、計画段階の DX 案件が実行され、業績に反映されることを期待しても良いのか。それらの案件が立ち上がると具体的にどのような形で業績にプラスの影響を与えてくるのかについて伺いたい。

RPA 導入に関しては、従来、担当者が作業していた時間を数十パーセント程度セーブできることから、時間当たりの人件費でどの程度節約できるかという KPI を取っている。そこで発生した余剰人員を、より収益を生む、あるいは他の最適配置をすることによって効率化を図るものであることから、さらに効果を定量化する手法を深めていきたいと考えている。DX の効果の定量化に関しては、具体的な KPI を作り込んでいる段階にある。また、M&A においても DX を入れて収益力を上げることに取り組んでいる。(南部)

メディア・デジタル事業部門に関して、データの活用と DX の取組みの、他社との差別化のポイントを 教えて頂きたい。現在、保有しているデータのどこに優位性があり、どのような活用が期待できるのか。

DX は BtoB と BtoC の幅広い分野のビジネス現場に深く入り込んでいることが肝要と考えている。BtoC では、548 万世帯の顧客基盤をもつ J:COM は、視聴データから分析し様々な情報を把握することが出来る。さらには約 1 万人のテクニカルサポートの訪問等を通じて得た情報により深さが増す。1 世帯 2 人としても 1,000 万人規模の大きなデータを所有している。また、サミットには 40 万人、トモズには 2 万人弱のお客様が 1 日に来店する。今後 BtoC の世界のデジタル化が進むことによりさらに情報の捕捉が可能となるため、マーケティングに利活用していくことを考えている。BtoB の分野では当社は各種メーカーと共に、あるいは単独で、製造業にかなりの人と時間を費やし、かなりのシェアを持って当事者として経営してきた歴史がある。従い、当社は、効率性を上げるための 本質的な課題設定ができると考えている。これらのような現場からの発信の力が他社との優位性になると考えている。また、AI やデータエンジニアの専門家を組織内にもつことや類似の課題を類型化してスピードを上げる取り組みもしている。(南部)

新設された Chief Digital Officer (CDO) に期待することと、数年後に DX を推進した結果の期待値や 将来の目指す姿について教えて頂きたい。

現在の中期経営計画及びポスト現中計についても、経営層では定量イメージを持ちながら取り組んでいる。その成長カーブに乗せていくためには、例えばスタートアップとの協業等、

CDO と CSO が共同で定量化して確実に取り組むことが必須となる。中計 1 年目である 2018 年度は、社内の仕組みを整えた。今後は、それぞれの事業部門で KPI を立て、結果を出していくことが重要と考えている。(兵頭)

以 上