

9232 **パスコ**

古川 顕一 (フルカワ ケンイチ)

株式会社パスコ社長

## 受託型からストック型へとビジネスモデルを大きく転換

### ◆会社概要

当社は、1953年に創業、空間情報サービス事業を行っている。当社グループの従業員数は2,700人強、国内生産拠点は56カ所で、収集したデータを活用し地図等に付加価値をつけ、顧客に提供する空間情報サービス事業を行っている。

顧客は、各地方自治体等約800団体、国内民間企業約2,600社、海外は昨年度30カ国で対応している。空間情報は、人工衛星、飛行機、ヘリコプター、ドローン、車、地上、船等の測定機器から収集している。人工衛星は、フルカラーの撮影画像をはじめ、昼夜・天候を問わず地形が分かる合成開口レーダー等により定期的に広い範囲の情報を収集、飛行機では多様な撮影方法を駆使、船では水底地形のほか海流、水質等を測定している。

2016年3月期の売上の8割弱は国内の公共部門で、民間部門が10%、海外が12%強の構成になっている。1999年以前は公共がほぼ100%であったが、セコムグループ入り以降、新たに民間や海外部門に注力している。

国内公共部門では地図に付加価値をつけたサービス提供として固定資産台帳整備・デジタル化をはじめ、土地の実態や経年変化の調査、災害の復旧・復興、上下水道や道路の維持管理、文化財の調査等を行っている。国内民間部門では地図をベースとするロジスティクスの効率化に資するサービスの提供や定量的な統計データなどを使った商圈分析・出店計画などのエリアマーケティングを行う。海外では地図の整備とそれに基づくインフラ計画の策定や維持管理、森林の違法伐採調査、災害への対応等の業務を提供している。

### ◆第2四半期の財務ハイライト(連結)

4月の熊本県の震災では人工衛星や飛行機、専門技術者の派遣などによって震災直後からデータを収集・解析した成果を提供した。5月に西尾レントオール(株)と協業してi-Construction向けドローンを活用した測量サービスを開始した。6月に自動走行のためのダイナミックマップ基盤企画(株)の設立に参画、7月には自律型モビリティシステムの開発・実証実験を開始した。8月に人工衛星を活用した農地利用状況調査支援サービスを開始、9月に災害リスク情報サービス機能および物流業界向け危機管理機能を強化、10月にi-Construction専用ソフトウェアサービス提供を開始した。また、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定、国土強靱化貢献団体「レジリエンス認証」、「アセットマネジメントシステム」認証をそれぞれ取得した。

当社の特徴として、公共部門の売上比率が高いため、毎年、下半期に売上が集中する傾向があるが、今期上期では前年同期比約10億円弱の減少となっている。セグメント別売上高では、海外部門はややばらつきがあるが、国内公共部門、国内民間部門とも安定した数字となっている。今期通期の営業利益は前期の倍ほどを計画、上期の実績は前年同期に比べ若干持ち直し、現段階では通期で計画どおり達成する見込みである。経常利益は為替の影響で3億50百万円ほど計画よりも減少、四半期純利益もこの影響を引きずっている。

## ◆今後の事業方針

大きな方針として、ビジネスモデルを受託型からストック型へと転換する。当社は公共関係事業のウエイトが 8 割弱と非常に高い。従来はすべて入札やプロポーザルによる受託型であり、失注するリスクを伴っていた。今後、蓄積した財産をストックとして活用するビジネスモデルへと転換していく。

従来は地方自治体向けに部課等を単位とした縦割りのサービスを提供していたが、2011 年からクラウドサービス「PasCAL for LGWAN」の提供を開始した。当社のサーバと総合行政ネットワーク(LGWAN)をつなぎ、クライアントを自治体の各部門の窓口に着く方式に転換している。内容としては、従来型の場合、各部門がそれぞれの業務に特化して閉じられた範囲で使われているが、新たな形態では各部課横断のシステムを構築できる。地方自治体の業務と地図は関連性が高く、また、各課の連携が欠かせない。それを一体化して進めていくのが LGWAN を使ったシステムである。県が複数の市や市民にインフラを提供し、そこからの情報を受け取るというインタラクティブなサービスへと展開する動きも出てきている。

民間企業向けにもクラウド方式とライセンス管理方式によるサービス提供を開始、本年 10 月、ASPICクラウド・IoT アワード 2016 の ASP・SaaS 部門基幹業務系分野で当社の災害リスク情報サービス「DR-Info(ディーアールインフォ)」がグランプリを獲得している。

重点施策は、①ダイナミックマップの構築—自動走行向け高精度道路基盤情報、②i-Construction—ドローンを活用した 3 次元データの活用推進、③行政業務支援—公共施設等総合管理計画関連、④新たなソリューションサービス—空間情報技術の活用分野拡大である。

自動車の自動走行は社会的にもその実現への期待が大きいですが、行政的な法整備や自動車への各種センサや機能の付加とともに、高精度の地図の整備が必須である。本年 6 月、自動走行向け地図を提供するダイナミックマップ基盤企画(株)を、三菱電機(株)、当社、(株)ゼンリンが幹事会社となり、国内自動車メーカー全 9 社等も出資会社として設立した。当社は静的情報の整備を第一ステップとして、自動走行向け高精度道路基盤情報の構築に取り組んでいる。2016 年度から国土交通省を中心に推進されている i-Construction は ICT(情報通信技術)の活用で土木工事の効率化を図るものだが、当社では昔から飛行船、ラジコンヘリ、ドローン等を用いて発掘現場や土木工事現場で実績を積んできた。この分野の進展は国の施策でもあり、今後更に注力していきたい。行政業務支援は、行政保有の土地や建物の整備、資産の統合や管理計画等の策定に向けて情報を提供、地方財政の健全化に貢献するものである。新たなソリューションサービスとして、農地利用、森林資源、災害復旧・復興支援、遺跡や文化財調査等、空間情報利用技術の活用分野の拡大を目指していく。

## ◆質疑応答◆

### ■自動走行関連(ダイナミックマップの構築)について

#### 1) どうキャッシュ・フローを稼ぐのか。

自動走行システム向け地図データの提供でキャッシュを稼ぐ形になる。また、地図作成・更新に必要な測量に関して業者として納品することでキャッシュ・フローを得ることを考えている。

#### 2) 自動運転関連地図の測量技術を保有するのは御社だけか。

道路関連の計測・データ加工処理技術では当社の実績が圧倒的である。また、計測に使用する計測車両の保有台数も国内では群を抜いている。

### 3) その場合、デファクトになる可能性が大きいのか。

デファクトについては海外への対応が大きな課題である。日本にとって車の輸出は重要な産業であり、世界でのガラパゴス化は絶対に避けなければならない。自動車メーカーや海外の地図ベンダーとの連携がカギを握る。

### 4) ダイナミックマップの時期的な見通しはどうか。

現在、ダイナミックマップ基盤企画からの発表には 300 キロ、3 万キロという 2 つの単語がある。300 キロは今年中か今年度中には試作を完了する計画。3 万キロは、国内の自動車専用道路、有料道路全部を対象としている。

## ■i-Construction(工事現場の生産性向上)について

### 1) 業績にインパクトを与えるのはいつごろからか。

今、官民挙げて i-Construction を進めているが、ICT 施工の工事発注件数が増えないと業績への影響は難しく、早くて 2~3 年後とみている。

### 2) 3 次元の測量データのマネジメントは、ソフトウェア系企業との競合になるのか。

全く異質と考えている。ソフトウェア系企業は 3 次元データありきのソフトウェアで、当社は測量して 3 次元データを構築するところから支援する。測量がなければできないところが大きく異なっている。

## ■ストック型ビジネスへの転換

### 1) 売上の割合はどのぐらいか。

現在は連結売上の 1 割にも満たない。

### 2) 利益が上がるタイムスパンはどれほどとみているか。

ストック型への転換による全体利益へのインパクトは 3~4 年ほど、あるいは 5 年は要すると考えている。

## ■セコム社との協業やシナジーはどうか。

例えば防犯カメラの所在を現在は人海戦術で特定しているが、地図上にプロットしてデータベース化することが 1 つ。また、カメラ映像をデータセンターにアーカイブする仕組みや、VIP が宿泊するホテルの 3 次元地図データは警備の範囲等の計算、人の動線管理に寄与できる可能性があり、今後大きなシナジー効果が期待できる。

## ■先般の会計事案への対応としてどのようにガバナンス強化をしているか。

事案は、2013 年~2014 年当時、会計上、費用処理すべきものを資産化し、償却資産としたものである。ガバナンス的にはまず、事業から独立した管理担当役員をコンプライアンス担当とした。また、社内の知識と教育が重要と考え、私自身、全国の事業所を回って事案の内容と今後の対応について説明した。また、内部通報体制の再整備を行い、取締役全員が共有できる形にしている。今後これらの運用の精度を高め、より正しく透明な組織づくりを進めていきたい。

## ■利益水準が売上高に比べて低い、その背景と今後の対策を伺いたい。

当社がメインとする測量技術は、成熟し、高い利益を生み出してきたが、今、ビジネスモデルの転換のためにコンサル系業務やソフトウェアを用いたライセンス事業に投資している。投資が伴う分、従来の利益率よりも見かけ上は下がる形になっている。

■売上高と利益の期初計画下振れの背景、増収達成の見込みやリスクを伺いたい。

上期の売上高は地震の影響等で若干の発注遅れもある。海外では天候の悪化に加えて売上ベースで、為替で約 5 億円の影響があった。これらに対しては下期に十分にキャッチアップできていると考えている。利益は、前年同期よりはまだマイナスではあるが上回っており、これには販管費の若干の減少が影響している。

■経常利益最終黒字化の計画で、第 3 四半期、第 4 四半期の利益はどれほどか。

業務の進捗があるために下半期集中は事実である。したがって、営業利益ベースでは下半期だけで約 25 億円近い利益構造になっている。現在の進捗はスケジュールどおりだが、為替等は海外の政治の影響の想定がまだできておらず、最終的には第 3 四半期の時点で業績に大きな変動があれば発表したいと考えている。

(平成 28 年 11 月 10 日・東京)