

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

持続的な企業成長に向け、利益体質へ変革

◆地球をはかり、未来を創る

パスコグループは、2017年4月に新たな経営ビジョンとして「地球をはかり、未来を創る ～人と自然の共生にむけて～」を掲げた。飛行機から写真を撮り、地図を作ることから事業をスタートさせたが、現在は人工衛星、飛行機、ヘリコプター、ドローン、専用車両、船等を使い、光学的な画像情報だけではなく、レーダーやレーザー技術も使って情報を収集している。得られたデータは加工処理して解析するが、過去のアーカイブも含め、行政業務の効率化や文化財管理、インフラの維持管理、市場分析などに活用しており、地方公共団体(約1,200団体)、国内民間企業(約2,980社)、海外(累計117カ国)に対してサービスを提供している。サービスを提供するためには、機材だけではなく人財と拠点が重要となるが、現在、連結従業員数は2,730名(うち技術職が約1,860名)となっている。今後は知財力、ブランド力の強化を図り、事業インフラをより高めていきたい。

セグメント別売上構成は、国内公共部門(行政業務の効率化支援など)が79.2%、国内民間部門(物流の効率化支援、出店計画の支援など)が11.3%、海外部門(地図整備、道路維持管理など)が9.5%となっている。

2018年3月期(当期)の基本方針は、既存事業の拡大、生産性の向上、未来市場の創出であった。また、計画遂行には、財務体質の強化、人材育成と適材配置、技術力の向上と知財が課題となっていたため、課題解決に向けて「**全社最適化の促進**」、「**既存技術・事業の活用範囲拡大**」、「**未来の市場を探る**」という3つの施策に取り組んだ。

◆第1の施策:全社最適化を促進する

「全社最適化の促進」については、管理体制の強化を図るべく、地域社員制度の導入、給与改定など社員の働き方改革、リスク管理体制の強化に取り組んだ。また、企画力の向上に向けて、事業企画部門を新設し、活動を推進したほか、技術力を生かした新たなソリューションの創出に取り組んだ。海外展開の最適化としては、将来性を見据えた上で、事業の取捨選択に努めた。

◆第2の施策:既存技術・事業の活用範囲を拡大する

「既存技術・事業の活用範囲拡大」については、地方財政の健全化支援、新技術の活用推進、継続契約型ビジネスの拡大、防災・減災事業対応に取り組んだ。具体例として、統合インフラマネジメントがある。地方自治体が保有する橋・道路・トンネル・建物など公共施設・インフラの老朽化、財政不足、人材不足などに対応するため統合的なインフラマネジメントの視点で様々な提案を行っている。また、地方自治体内に蓄積されたデータのオープン化を推進する「Mappin' Drop」は、26の地方自治体で導入されている。地方自治体内の地形図をベースに撮影した写真などを使って自由にオリジナルの地図を作ることができるため、市民が参加できるサービスとして活用されている。

国土交通省の革新的河川管理プロジェクトでは、レーザードローンを使って陸上から河床までを計測する技術

開発に取り組んでいる。また、森林環境税の創設を踏まえた森林新市場への戦略的な対応として、林地台帳、GIS クラウド、レーザー計測を複合させたトータルソリューションを提供している。土木工事現場の生産性向上「i-Construction」は IT 化を促進する国の施策であり、当期は 134 件を受注することができた。車の自動走行に必要なダイナミックマップ基盤については、第 1 段階として、全国の高速・自動車専用道路 3 万キロの 3 次元データを整備中であり、2018 年度中に完成する予定である。

衛星画像と AI 技術については、固定資産建物異動判読業務、森林樹種判読業務に活用している。従来は航空写真を人間の目で見えてデータを作成していたが、AI を活用することで合理化を図ることができる。SAR(合成開口レーダー)衛星画像は、干渉 SAR 解析によってミリ単位で地盤の変動を把握することができるというメリットがあり、地下工事時の地盤沈下監視、山間部の地すべり等の予兆監視などでの活用が期待されている。草津白根山、霧島山系新燃岳の噴火時には、SAR 衛星画像が迅速な状況把握に貢献した。草津白根山においては、噴煙や悪天候下の雲を透過する SAR 衛星の撮影能力により、いち早く火口列を発見することができた。新燃岳においては、過去のアーカイブ画像との比較により、地形変化を把握している。

◆第 3 の施策:未来市場を探る

「未来市場を探る」については、従来、当社の技術リソースや強みを生かすアプローチを考えていたが、新たな視点として、社会のあるべき姿を実現するために不足していることは何かを考え、セコムグループや他業界と協力して事業を作り上げる方向で検討を進めている。一例としては、セコムと共同で「シカ食害対策」の実証実験を開始した。

◆決算の状況:国内民間部門の売上高が増加

当期の連結売上高を見ると、海外部門が 48 億 20 百万円(前期比 12.1%減)となっており、採算性の悪い海外子会社を整理したことが一因である。また、会計基準の変更も要因となった。従来、海外案件は工事進行基準で計上していたが、各国の情勢に大きく影響されることから、工事完成基準に変更した。これら 2 つの要因によって約 11 億円の売上減少となったが、今後の利益確保につながるものと考えている。

一方、国内民間部門については、継続契約型ビジネスの拡大を図ったことから、売上高が 57 億 86 百万円(前期比 9.9%増)、受注残高が 52 億 37 百万円(同 9.5%増)となった。国内公共部門については、国の施策に左右されることや、東北の復興需要が減少傾向にあることから、売上高が 404 億 60 百万円(同 1.3%減)となった。以上の結果、連結売上高は 510 億 67 百万円(同 1.4%減)となったものの、受注残高は 204 億 59 百万円(同 0.2%増)となった。営業利益、経常利益、当期純利益は、いずれも前期を上回った。当期純利益については、特別損失の計上により前期に赤字となったが、当期は 10 億円の黒字となっている。

◆中期経営計画:2023 年 3 月期までに連結営業利益を倍増

常務 島村 秀樹

現在、少子高齢化、維持管理型社会への変化など、社会情勢や経営環境の大きな変化に対応する企業経営が求められている。また、空間情報産業における当社の立ち位置も、より明確にする必要がある。さらに、社内で顕在化する経営課題に対して、中長期的な視点に立ち、きめ細やかな戦略を展開することが急務となってきたため、中期経営計画を策定した。計画の副題としては、「持続的な企業成長に向けた利益体質への変革」を掲げている。

目標は、当期に 20 億円であった連結営業利益を倍増させることである。また、政府が官民データ活用推進法を進めていることから、データ流通社会の到来に向けた事業戦略に転換、新たな空間情報の活用を見据えた将来への投資を方針に掲げた。

中期経営計画の骨子は、(1)ビジネスモデルの転換、(2)新たな事業領域への挑戦、(3)技術の革新と継承、(4)経営基盤の強化と企業価値の向上である。(1)および(4)では、経営の基盤となるビジネスを再認識し、成長させる分野を明確にするとともに、挑戦する事業の方向を示した。(3)については、基盤となるビジネスを支える技術だけではなく、AI、RPA(Robotic Process Automation)などを導入することで、空間情報を作成する生産コストの大幅な削減を狙う。(1)と(2)でビジネスに広がりを持たせ、(3)によってその核となる生産原価の低減を図ることで、利益体質への変革を実現したいと考えている。(4)では、現在進めている施策を明示した。

グループの目指す姿は、自動技術の確立により、付加価値サービスを提供することである。具体的には、時々刻々と変化する社会の状況をリアルタイムに空間情報として生成・処理する仕組みを構築し、各事業領域の商品・サービスの共通化を図り、同一プラットフォーム上で付加価値サービスを展開していく。既存事業の深化により利益体質への変革を実現し、それを基に新たな事業を展開することが目標達成に向けた考え方であり、AIやRPAによる生産原価の低減、自動化技術の確立による付加価値サービスがベースとなる。

◆2019年3月期計画:持続的な企業成長に向けた基盤を構築

2019年3月期(今期)の基本方針は中期経営計画に連動する形で策定しており、持続的な企業成長に向けた第一歩として、基盤構築に傾注する。前期の「3つの施策」を継続し、安定的な事業拡大を目指していく。中期経営計画で検討した重要戦略として、「**全社最適化の促進**」については、AIやRPAによる生産性の向上、事業の収益向上による財務基盤の強化、全社最適化による働き方改革に取り組む。「**既存技術・事業の活用範囲拡大**」については、計測技術の応用範囲の拡大、建設・物流・自動車分野の効率化支援、公共施設・インフラの健全化支援に注力する。「**未来市場を探る**」については、他企業との協業や大学・研究所との研究連携を強化するほか、社内での事業創出企画の活性化を図る。また、グローバル・イノベーション人材の育成にも力を入れていきたい。

連結売上高は500億円、営業利益は16億円、経常利益は13億円を見込んでいる。売上高については、海外子会社の事業最適化に継続して取り組むため、前期比で10億円程度の減少を見込んでいる。営業利益については、東日本大震災の復興特需を経て、2016年3月期からV字回復した。今期は前期比で減少を見込んでいるが、これは当期に海外および国内子会社で大型案件を獲得したためであり、2016年3月期からの上昇トレンドに合致した目標数値になっている。

◆質疑応答◆

「i-Constuction」の現況を伺いたい。

測量業界はすでに3次元化しているが、今後は土木工事業界でも、計画から施工・維持管理までシームレスに3次元化する必要があるとあり、ゼネコンと共同で実績を積んでいる段階である。

「シカ食害対策」以外に、セコムとの協業は考えているか。

セキュリティは3次元データとの親和性が高いため、監視カメラや要人の警備体制など、警備計画の最適化などへの活用を考えている。

(2018年5月11日・東京)