

株式会社ドリームインキュベータ
2017年3月期 第17回定時株主総会

質疑要旨

2017年6月12日

於： 霞が関ビルディング 35階 阿蘇の間

Q: 直近出された書籍「3000億円の事業を生み出すビジネスプロデュース成功への道」が素晴らしい。ぜひ第3弾を出して欲しい。また、3000億円の事業を生み出していくために、大企業だけではなく、埋もれている尖がった技術力を持つ優秀な中小企業やベンチャーも発掘して欲しい。なお、第3弾のタイトルは「3000億円事業の中で3億円をかつぱらう中小企業/ベンチャーの策略」というのはどうか。

堀: 貴重なご意見をありがとうございます。ベンチャー企業や中小企業を活性化し、支援しなければこの国に明日はないのではないかと、というのはその通りだと思います。ただし、DIも上場企業としてどのように収益をあげながら支援していくのかという問題もあります。

ベンチャー企業、中小企業といっても色々あります。まず一番目には尖った技術やユニークなコンセプトをもったベンチャー企業であり、DIも積極的に協力していきたいと考えております。二番目には、今ひとつパツとしないが、ITの技術を入れるとグーンと伸びる可能性がある企業。そういう企業に限って頑固な考え方の経営者もおられ、なかなか話しがまとまらないこともあります。三番目は、良い会社なのに後継者がいない、という会社です。このような会社をどうしていくかというのはこれからの日本にとって大きな問題であり、DIとしてもビジネスチャンスがあると考えています。但し、格好付ける訳ではないですが、実際に支援をするのであれば、世のため人のためになることをやり、そのうえで先方にも感謝して貰えるようなやり方をしないといけないし、そうでなければ長続きもしないと思っています。

現時点において、まだまだ乗り越えなければならない課題も多く、まさに先週も山川社長とこの点を話し合っていたところです。心してこれからも頑張っていきたいと思っています。

Q: 米国投資先の評価損やZMPの上場延期についてなど、本来であれば株主に対して適宜必要な情報を開示すべきではないか。IRについて、今後どのようにしていこうと考えているのかを教えてください。

堀: まず、投資先との関係もあり、個別投資先の経営状況に関する当社からの開示には、制約が非常に大きい点をご理解頂きたいと思います。次に、IPOに関してですが、スケジュールを我々がコントロールすることは出来ません。ZMPの株式を保有していることは事実ですが、いつ上場するかについては、東京証券取引所、主幹事証券、会社が話し合っただけで決めることであり、我々には何の権限もないです。そのため、今後も取引所から上場承認がおりる前に上場スケジュールを当社から開示することは、有り得ないと思います。

村田: 投資先との情報連携は勿論、適宜実施しております。IPOを目指していることは事実ですが、いつ上場するのは我々も把握できておりません。株主としてできることは協力していきたいと考えております。

Q: 個人的には過去に最も成果を上げたPE型投資に重点を置くという考え方は共感できる。PE型投資の長期的な目標を教えてください。また、DIがインキュベートする卵の産み方や育て方について、会社の売却を考えているオーナーや大企業、ベンチャー企業でパートナーシップを組みたいと考えている経営者等に対してアピールできる点をお話頂きたい。

山川: 今後の目標としては、現在保有しているアイペット、DI Marketing、ボードウォークをより成長させることがDIの純資産の大きな向上に繋がりますので、この点が一番大事な点と考えております。

また、二点目は、新たなPE型投資先の発掘ですが、過去の実績を紐解くと、DIがベンチャー段階で投資を行っている、あるいは昔から付き合いがある等、DIが良く知っている企業で、経営者の方が自分達だけでは難しい、というような状況の時に我々が株式参加するという形が、一番堅い成功体験です。このような投資機会を今は重点に考えております。

堀: 次の仕込みにも動き出しております。例えば、我々の特別顧問である秋元康さんは大変なアイデアマンであり、秋元さんの考え方などももっと学んで、DIに取り入れていければと思っています。

Q: アイペットの利益率が以前と比較して低くなっている理由を教えてください。利益率を上げる必要があるのではないかと。

村田: 現在上場を目指しておりますが、優先的に行っていることは健全なサービスを提供し続けられる体制作りであり、かなり人員を増やしていることが一番の要因です。但し、売上は順調に伸びており、今後につきましてはチャネルなどを工夫しながら生産性・収益性を高めて参ります。DIとしてもサポートを続けたいと考えております。

堀: アイペットに関しては、会社経営の中で一番心配していないことのひとつです。保険会計特有の影響もあるため、見かけ程、利益が出ていない訳ではないです。

Q: 今トランプ大統領の発言に世界中が振り回されているが、DIが戦略コンサルティングを行ううえで、トランプ大統領の発言による影響はあるか。

堀: トランプ大統領が指名した駐日大使のウィリアム・ハガティ氏は、ボストンコンサルティンググループ時代の私の部下で、良く知っている男です。そのような仲であるため、彼と話をすれば、トランプ大統領が何を考えているのかは他の人よりは聞けるのではないかと思います。

新聞等を見る限り、今のところトランプ大統領になってからそんなに変わりはないです。多分、これはどこの国の政治家でもそうだと思います。今は情報がすぐに流れる時代であり、変わったことをする人も出てこないし、変わったことも出来ないということです。そのため、我々のビジネスへの影響について、そんなに心配する必要はないと思います。

Q: 監査等委員の3名にご質問させて頂きたい。今後コンサルティングと投資の双方を成長させていく中で、DIはどのような社員を採用し、伸ばしていくべきかを教えてください。

上野: 皆様のご質問をお聞きしながら、会社の将来の形をどのようにイメージし、ビジョン化して、そして実現するためにどのように課題をクリアしていくのか、を考えて総会に臨んでいました。大事にすべき価値は一旦何なのか？会社に存在する知見、ノウハウを全社の力に変えていくために一体どうしたら良いのか？意思決定の迅速化が必要、また、ガバナンスをどのように考えるのか、など色々課題はありますが、大きな影響を及ぼす点は事業分野

の選択の問題だと思っています。

一つ目は会社の源泉である戦略コンサルティング事業。二つ目は VC 型投資ですが、DI に相応しく、人脈や知見を利用して収益機会を狙えるものの、この分野はなかなか安定しない。そのため、三つ目の PE 型投資ですが、この部分は事業支援ということよりも事業経営を継続的に行っていくイメージに近い。DI に継続的、安定的な収益をもたらすために、伸ばしていくべき大事な分野だと考えています。

これには何よりも人材が大事です。事業経営をできる人材をいかに育成していくか。戦略コンサルティングで培われた人材がたくさんおり、そのような人材をどのように事業経営に向かわせていくのか、が大事です。また、会社はどちらかというと単体経営システムであり、アイペット、DI Marketing、ボードウォークにプラスアルファを加えていくことによって、連結経営のシステムに変えていくことも必要だと思います。

Q: 投資先の評価損に関する IR 方針を教えてください。また、今回の米国投資先の評価損については、投資して半年強での評価損というのはあまりにもお粗末ではないか。投資に至った経緯や現況について説明頂きたい。

山川: まず、投資先の評価損に関する IR についてですが、投資先の経営状況悪化を即開示という訳にはいかず、基本的には四半期決算での開示となります。今回の米国投資先は Chapter11 申請中ということであるため、評価損計上という形で四半期決算及び期末決算にて開示しました。

次に投資に至った経緯ですが、2 つあります。一つ目が米国や日本の顧客からの評価が非常に高く、これからのビジネスを創っていく新しいテクノロジーであったこと、二つ目が信頼のできる VC ネットワークの中での共同投資案件であったことです。ただし、結果的にはシステム開発資金等で問題となり、現在はチャプター11 の最中であります。

今後、海外投資については、多段階に Step by Step で投資を行い、デューデリジェンスについても経営者個人の評判も含めて、より注意深くやっていきます。なお、海外のカットイングエッジのテクノロジーを継続的に取り入れないと、ビジネスプロデュースやコンサルティングに向けた新しい発見が滞ってしまいます。そのため、海外投資は引き続き、常にアンテナを張って、チャンスがあればトライしていきたいと考えております。

堀: どこまで行ってもお詫びをしないといけませんし、反省しなければいけないことが多々あ

る話だと考えております。今でも日本企業からその会社の技術を使いたいという話があるくらい技術がある会社ではありますが、経営者がお金のマネジメントを出来ていませんでした。また、経営者は過去に2度IPOを成功させた経験があり自信満々であったため、DIとしても信頼しておりました。結果としてはこのようなことが起きてしまい、株主の皆様にも多大なご迷惑をお掛けしたというのが事実です。全損しており、展開次第では多少戻ってくる可能性もありますが、今後どうなるかについて、現時点では分からない状況です。

今回の米国投資の評価損も、2016年3月期のベトナム投資の評価損も、一挙に多額を投資したことが共通しており、その点がお粗末だったと反省しております。

Q: 2点伺いたい。1点目は、資本政策として今回行った自社株買いの株価をどのように考えているのか。2点目は、投資先の株式売却に伴うキャピタルゲイン課税を踏まえると、株式売却をせずに、コントロールが効くPE型投資先を通じて再投資した方が、連結経営の株主としても合理的ではないかと思うが、その辺りの考え方を伺いたい。

原田: 1点目の自社株取得についてですが、株価が安いときに行うことが株主の皆様に対する還元になるという考えのもと、株価のタイミングを計った上で実施致しました。結果については様々なご意見があると思いますが、DIの経営としては決して高くない株価で、株主の皆様への還元につながる適切な取得が出来たと考えております。今後はPE型投資も加速して参りますので、投資に係る資金需要と、配当・自社株取得といった株主還元との資金バランスについて、常に最適化を図って参りたいと思います。

2点目の株式売却に係る税金については、ご指摘の通りだと思います。今後、DIの事業価値を拡大していくうえでの土台はPE型投資、つまりシェアを高く持って支援もしっかり行いながら長期的に育成していくことにあると考えております。短期間に売買を繰り返すと、投資先との関係性だけではなく、キャッシュフロー上も無駄のある投資となってしまう可能性がありますので、その観点からも、絞った投資先に対してしっかりと腰を据えて投資拡大していくことがPE型投資の基本的なスタンスだと考えております。

Q: 戦略コンサルティング事業とインキュベーション事業について、それぞれ今後3年間でどのように中期計画を達成していくのかを教えてください。

山川: まず戦略コンサルティング事業ですが、「ビジネスプロデュース」というコンセプトを、DIは

2000年から始めております。これは1960年代からボストンコンサルティングやマッキンゼーが出してきた「戦略コンサルティング」とは異なる概念です。「事業創造を行うのであればDI」といったインクワイアリーがもっと来るようなブランドの土台作りを、数年前から実施しております。そのため、先ほど書籍を連続して発刊しないのか、という話を頂きましたが、我々としても数冊まとめて出していこうと考えておりました。このような形で、コンサルティングビジネスが来るような流れを作っていきます。

次にインキュベーション事業ですが、先ほどPE型については説明したため、VC型について説明致します。VC型投資の特徴ですが、良い経営者の回りには良い経営者が集まってきます。そのため、このような良い経営者が集まる「池」を作ることが重要であり、そのような仕掛けを作っております。

宮宗： 国内のVC型投資は、大きく2つが重要だと思っております。まず一つ目は、良い経営者に良い経営資源を提供する会社であるとの認知をもっと広めていく必要があります。今後日本に対して良いことをされる方々に、我々のビジネスプロデュース資源を投入していくことで、より良い会社が増えていくことに貢献したいと考えております。二つ目ですが、池として、「良い経営者が集まるのはDIだ」といった場を作っていけば、より良いベンチャーが創出されるのではないかと考えております。この二つの活動を国内では広めていきたいです。

堀： 余談ではありますが、20年くらい前に「リーダーシップの本質」という書籍を執筆しました。この本の姉妹本である「戦略の本質」という書籍が近日中に発刊となります。これは現場から徹底的に集めた話に基づくものであり、非常に生臭い戦略本となっています。

そのようなことで、うちの会社はコンサルティングを行っているメンバーが約100名、子会社が約400名で合わせて約500名の企業であります。売上と人数は増えているものの、肝心の利益は増えておらず、どうなっているのかという状況ではあります。心新たに取り組んで参ります。

以上