

株式会社ドリームインキュベータ  
2012年3月期 第12回定時株主総会

質疑要旨

2012年6月14日

於： 霞が関ビルディング 35F 東海大学校友会館 朝日の間

Q: 監査役の報酬総額上限を増額するという、第4号議案について。監査役が重要な責務を担っていることは重々承知しているが、株価が引き続き低迷し、累積損もまだ解消されていない中での増額は、時期尚早ではないか？

堀: 他の上場会社の監査役の報酬を調査させて頂き、当社の事業構造の変化を踏まえて、それなりの方にきっちりと監査して頂く体制を今後も担保していくためには、上限枠を増やしておく必要があると判断し、今回お諮りさせて頂くことに致しました。

Q: 4~5年前に大きな赤字を出し、未だにその傷も癒えておらず、株価も低迷していることは、非常に残念だ。今は無配だが、将来、株主にどう報いていこうと考えているのかを伺いたい。

堀: ただ今現在、無配であることについては、誠に申し訳なく思っております。安定的に利益を生める体質になってきておりますので、もう少し経てば、我慢して頂いている株主の方にも、報いていくことが出来るものと考えております。株価も低迷しておりますが、株価は株主が経営者に対して付ける通信簿みたいなものですので、今の株価は株主という「先生」が、私や山川という「生徒」に対して、「お前らダメだ」と、落第点に近いような通信簿を付けて下さったと理解しております。では、学校を辞めて不良になってやるというのも一つの手ではあるわけですが、「以前は落第点付けたけど、こんなに良く勉強が出来るようになったんだなあ」と将来言ってもらえるように精進するしかないとは今は考え、頑張っております。

すし、見通しも立って来ていると思っております。ただ、今現在は、申し訳ないとしか言いようがない、と思っております。

田原： 一言、堀さんに注意したい。まず最初に謝らないと。先ほどの事業報告では「好調になってきた」という話ばかりだったが、聞いている株主からすると、「株主に対しては未だ無配なのに、自慢するとは何だ」と思われても仕方ない。

堀： なるほど。田原さんには公私にわたり、よくアドバイスを頂いておまして、世間では「飾りみたいな社外役員は要らない」という議論も沢山ありますが、うちの場合には、取締役会でも、常勤役員より社外役員が話している時間の方が長いぐらい、厳しく叱咤激励して頂いております。

田原： 正直言って、私が想像している以上に、今この会社の景気は良いと思います。仕事をこんなに断っている会社は、世の中になんかいないと思います。株価が低迷しているのも、きちんと会社の状態を表現できていないからではないか。ここで喋っているだけでなく、もっと一般社会に今の実態が伝わるように、ちゃんと説明していく必要があると思います。

堀： はい。

Q： 従業員の方々は、休みや勤務時間を実際守れているのか？

堀： 有り難うございます。うちの場合には、三つに分けて考える必要があります。まず取締役には、時間外手当のようなものは当然ありません。従業員の内、経理、総務、人事等の事務職については、就業時間を越える労働には残業手当を支払うという制度になっており、きちりと運用しております。一方、ビジネスプロデューサーについては、プロフェッショナルの専門職ですので、裁量労働制になっており、そのようなものは年俸の中に入っているという考え方です。プロ野球の選手と同じで、それが嫌なら、野球選手を辞めて他の世界に行けばどうですか、

というのと似ています。社員は皆、それを分かってやっています。

Q: 今期の業績はどうなるのか？ 会社四季報には売上高が 68 億円ほどの数字が出ているが、先ほどの説明だともう少し上振れするようにも思える。

堀: 会社四季報等に出ている数字は、その会社のアナリストがご自身で予想して書いておられる数字で、我々経営者が関知できるものではありません。ただ、前期の売上高が 65 億円ですので、たった 3 億円しか増えないということはないと思います。

Q: ミャンマーがこれから大切だと思う。既にベトナムには進出しているので、ベトナムからミャンマーへも展開してはどうか？

堀: カンボジアに、三ヶ月前に出張してまいりました。カンボジアのプロジェクトを初受注したからです。現地の大臣にもご挨拶してまいりましたが、英語力も考えていることも、とてもレベルが高くて、感銘を受けました。ご質問のミャンマーについても、お客様からお話は頂いておりますが、まだ確定には至っておりません。気持ちは十分ありますし、下調査も始めております。なお、人繰りの面から、ミャンマーについては、当面はシンガポール事務所に見させようと考えております。

Q: 今後、アジアでも事業投資をやっていく考えか？

山川: 事業投資は、今は主に日本で行なっておりますが、投資した後は、その事業を海外に展開させていくというスタンスでやっております。その意味では、事業投資においても、海外に積極的に出ていく、という考え方です。

Q: これまでの説明で、将来に向けたビジネスの種を色々と仕込まれていることはよく分かったが、やっていることを株主やマーケットにアピールしていくことも、非常に重要だと思う。

堀： もっとやれという貴重なご意見であり、叱咤激励であると受け止めました。コンサルティングは顧客の機密保持義務がありますので、生々しい話をなかなか喋れません。一方、役所が絡むと情報公開義務によって公表されますので、我々も公表ベースの話として取り上げることが可能になります。また、お客様が公表された場合も同様です。コンサルティング以外の事業については、そういう制約は受けませんので、広報も積極的にやっていきたいと思えます。

田原： 今までなかった事業を創っていくというのが、DI がやっているビジネスプロセス。ダボハゼのように何でも食いつくわけではない。僕は社外役員をやらせて頂いていて、その点が面白いと思っています。

Q： 子会社の社長をやっている執行役員のコメントを聞きたい。

岩堀： リバリュウの代表をやらせて頂いております。この7月で、リバリュウは3年目に入ります。多くの会社から引き合いを頂けるようになり、グローバルなECサイトとの取引や、世界上位のPCメーカーから販売権を頂けるようにまできてまいりました。プレス発表で出ているものでは、大京さんの単身向け賃貸の部屋に、当社の家具・家電レンタルを導入頂けることになるなど、こぞって引き合いを頂けるようになりました。今期は数字に表れてくると思えますので、応援の程、何卒宜しく申し上げます。

Q： 売上が2倍、3倍になっていくのか？

岩堀： 小さい規模からの倍率ですが、しっかりした手ごたえを感じております。

Q： 頑張りや投入の話はよく分かるが、成果としてのリターンやパフォーマンスが今期どうなるのかを理解しにくいので、その点について、お聞かせ願いたい。

堀： コンサルティングは 15%増、保険は 25%増、リバリューは数倍。営業投資事業では、今期は多分 IPO は無いですが、来期は複数社ありそうと見ております。全体としては順調と考えております。

Q： 事業の見通しが順調ということだが、例えば金融業であれば、貸付残高が増えて、収入も増えている場合、不良債権が成長の影に隠れてよく見えなくて、気が付いたら悪くなっているということがある。そういう懸念点はないのか？

山川： ベンチャーへの営業投資は、追加投資だけに絞っておりますので、過去のよ  
うな減損リスクは大きく減っております。保険は損保化することができまして、金融  
庁の監督下で、堅実に経営を進めております。リスクが高まっているとすれば、  
以前は本体で全ての事業を行なっておりましたが、今は保険、リバースサプライ  
チェーン、知財権等のグループ事業が増え、更に海外拠点も複数展開するなど、  
事業構造の多様化が急速に進んできております。そうした事業・拠点への内部  
統制を強化していく必要があり、今期は内部監査体制も強化していきたいと考  
えております。

堀： 一般の損保会社であれば、地震や大火災が起きると巨大な保険金支払いが  
発生するなど大変ですが、当社のペット保険の場合には、そうした災害リスクは  
低いと言えます。犬や猫の死亡保険ではなく、獣医にかかった場合の医療費を  
保障する保険であり、お客様も一定の自己負担が前提ですので、モラルリスク  
も低いと言えます。

リバリューは、元々、他社様の不良在庫のようなものを引き受けるビジネスで  
すから、不良在庫リスクを心配されるかも知れませんが、買い先を決めてから引  
き取ることを基本にやっておりますので、その点のリスクは低いです。

TGC については、商標権の所有ですので、東京ガールズコレクション自体の  
価値が無くなることはリスクですが、運営にまつわる部分のリスクはありません。

海外事務所は立ち上げてから日が浅いので、今まさに人材の採用・育成中

であり、最も努力注入しているところです。

そうした取り組みが重荷になるリスクはないのかと言われれば、それはご指摘の通りだと思います。後は、そうならないように、落とし穴にはまらないように、気を付けて頑張っていくことだと理解しています。有り難うございます。

Q: 連結利益が増えている一方、単体利益が減っている要因は何か？ 事業の多角化が進み、業績が安定してきていることは分かるが、その分リスクが増えているのではないか？ それと、無配が続いているのだから、ガバナンスとして経営者を入れ替えてはどうか？

山川: 単体利益が減っている要因は、中国やシンガポールへの進出等、先行投資のコスト増と、一部株式への引当計上等が要因です。コンサルティングをはじめ、事業体としては単体も健全に伸びていると思っております。

リスクが高まっているというご指摘の点ですが、まず事業投資については、かつての3%、5%といったマイナー出資の方が、コントロールが効かない上に、Exitも難しく、かえってリスクが高かったと言えます。今はマジョリティ投資ですので、その両面でリスクが低下している上に、売却によるキャピタルゲインではなく、連結利益の形で每期、安定的に利益を取り込む形になっております。コンサルティングも、以前は小さなプロジェクトが多かったので、期が変わるとまたゼロから積み上げるというものでしたが、今は競合他社とは全く違うセグメントで戦うことで、継続的なプロジェクトが増えてきており、その結果、安定的に成長する軌道に入ってきております。事業構造の多様化に対する内部統制の必要性は高まっておりますが、各事業それぞれについては、リスクが低下していると考えております。

堀: 配当に関しては、来期以降の作戦も色々と考えておりますが、基本的には本業を伸ばして、収益体質にしていくということが最重要だと考えております。

Q: 各海外拠点の経営計画なども、もっと詳しく開示していくことを、検討してもら

えないか？

堀： 計画は、単年度だけでなく、将来計画も社内では色々な側面について、立てております。但し、オートマティックにそれらを全部外部に公表することはしておりません。理由は、予測不能な色々なこと、例えばリーマンショックのようなことが、実際には後から多々出て来ますが、それらを予め全部予測することは不可能ですので、公表することでかえって株主を惑わして、ご迷惑をおかけすることになってしまうと考えているからです。

欧米では、業績予測は会社が公表するものではなく、外部のアナリストが予測するものという考え方が一般的です。日本はこれまで、異なる流れで来ましたが、今後欧米に近付いていくのか、人によって議論が分かれる所とは思いますが、私どもは、経営者は経営に専念すべきであり、予測はアナリストにお任せするのがいいのではないかと考えております。

田原： この会社が今後益々成長することは、相当に堅いと感じています。その点について、堀さんのアピールが足りないと思う。もっとアピールしていくべきです。

堀： はい。心してやっていきたいと思えます。

以上