

## 新中期経営計画「VISION2023」オンライン説明会の主な質疑応答

Q：テレマティクスサービス事業について、現在はフェーズ2に移行している局面だと思うが、この3年間の間にフェーズ3まで行くのか？また従来にはないカーリング型のビジネスの売上は中期経営計画中にある程度見込んでいるのか？

A：2023年度中にフェーズ3までは一部サービスの開始は出来ると考えている。またリカーリングという言葉があったが、こちらも車メーカーと具体的な詰めの段階に入ってきている。規模的には億円単位ではあるが、2023年度中にはビジネスになっていくと見ており、収益性の高い仕組みを作っていきたいと考えている。

Q：2020年度はZetronの売却や課題事業の減損を実施して事業ポートフォリオの再編がまだ進むことを理解したが、この3年間でどのような形に着地するのか、イメージを教えてください。

A：説明資料のP.8のとおり事業ポートフォリオの再定義を行っていくが、イメージとしては課題事業は改善を図るか縮小していく考え。P.8にある重点事業、次世代新規事業のポジションが増えていくことになると思う。P.11のグラフのとおり、2023年度に目指す売上収益3,200億円のうち、新規／隣接領域の目標を25%として設定したが、このように事業ポートフォリオを変えていく。

Q：説明資料のP.20に事業部門別キャッシュフロー（CF）とROAを主要KPIとするとあるが、事業部門別とはモビリティ&テレマティクスサービス（M&T）分野、パブリックサービス（PS）分野、メディアサービス（MS）分野、その他分野をさらに細かくブレイクダウンした数値で管理していくのか？また、現時点でこのKPIで優れている部門や課題の部門があったら教えてください。

A：分野ごとに違いがある。旧オートモーティブ（AM）分野でいうと固定資産はかなり共通化されており、基本的にはM&T分野全体で管理しようと考えている。ただ今後テレマティクスサービスが増えてきた場合は、2つの事業で分ける管理をしていく。PS分野については、少なくとも無線と業務用は分ける。MS分野については、エンタテインメント事業はまた全く違う事業なので、メディア事業と別で管理していく。分野単位より細かい単位で管理する。現状の稼ぎ頭はM&T分野であり、無線事業も投資効率が非常にいい事業なので、この2つが今後も基軸となって全体のキャッシュを創出していくことになる。

Q：説明資料のP.30に国内生産回帰とあるが、今後どれくらいまで国内生産比率を高めていくのか？

A：国内回帰については、地政学的なリスクの高い地域から国内に戻していくのが基本的な考え方。一方で人件費の問題もあり、自動化の推進を進めたい。昨今、車自体が「つながるクルマ」化してきており、サイバーセキュリティ対応から考慮しても国内生産・国内販売、そして海外へ販売という流れにしていきたい。自動車メーカー側もサイバーセキュリティ対応を重要視しており、そうした方向で進めていきたい。

Q：説明資料のP.33のデザインの取り組みについて、セグメント別に分けるとデザインの扱い方に若干温度差があるように見える。当社の事業に落とし込んで、今後の取り組みについてもう少し具体的に教えてください。

A：経営統合後に事業ポートフォリオを変革していく中で、BtoC事業からBtoB事業へのシフトが進み、デザインの在り方も事業別に異なってきている。もちろんプロダクトデザインもあるが、企業として発信するもののイメージ作り・ブランド作りは上流に位置付け、モノにこだわらずに広義で考えるデザイン経営と解釈して進めていきたい。

Q：中期経営計画期間中の旧AM分野のアフターマーケット事業や用品事業の市場環境をどう見ているか？足元はかなり回復してきていると理解しているが、中長期でみると構造的に市場が縮小していくリスクがあるのでは？

A：M&T事業を7/1からスタートさせていくわけだが、アフターマーケット事業についてはここ数年を見ても、売上収益、利益ともに大きく落ち込んではいない。国内市場では小型車・軽自動車の割合が全体のおよそ65%を占めると言われている。また中古車・リース・レンタカー市場も既存とは違う専用商材の需要がまだまだあるとみている。

直近の動きとしては、国内外のアフターマーケット事業は非常に活発である。用品事業は車の販売状況によるが、東南アジア向けの用品を強化していく計画を立てている。東南アジア市場は日系自動車メーカーが全体の90%程度を占めており、そこでディスプレイオーディオが着実に拡大できている。「VISION2023」以降も踏まえると、国内では小型車・軽自動車の販売が堅調に推移すると見られ、一部純正に置き換わっていくこともあると考えられるが、用品市場もそれなりの規模を維持できると自動車メーカーとも話をしている。その中で純正への取り組みも進めていきたい。アフターマーケットについても、小型車・リース・レンタカーといった市場は「VISION2023」以降も活発に推移するものと考えている。

補足だが、中期経営計画の中でアフターマーケット事業の売上収益を大きく見込んでいることはない。用品事業については今後2年～2年半にわたる最新の受注獲得を反映しながら、中期経営計画に織り込んでいる。

Q：純正については過去、開発で減損などもしてきたが、再チャレンジしていくということか？

A：再チャレンジではなく、既存のアセットを上手く使っていく。例えば東南アジア向けディスプレイオーディオは、半純正半用品のようなビジネスモデルが広がってきている。大きな開発費は想定していない。

Q：無線事業において、既存のLand Mobile Radio (LMR)のところで、ケンウッド端末含めてシェアや収益性を高めていくことは難しいか？

A：低価格帯モデルは価格競争が厳しいところがある。Digital Mobile Radio (DMR) という機種については、数年前に買収したイタリアのRadio Activity社を活用したリピーターシステムのビジネスを構築しようとしている。ただこれは一般的に大きな伸びが見込めるわけではないので、無線市場の中でデュアルやトライバンドなどの高付加価値モデルを伸ばしていきたいと考えている。

Q：説明資料のP.15に道路診断サービスや運転支援サービスの件があるが、現状はどのあたりまで進んでいるのか？

またこの分野での競争にあたり、当社のドライブレコーダー（DVR）の高いシェアは強みになるのか？

A：道路診断サービスや運転支援サービスのエンジンの部分については、開発は進んでいる。精度を上げるためにアルゴリズムの微調整といったことをしており、数年先のサービス対応を目指している。DVRの高いシェアが大きなアドバンテージになると考えている。高シェアの理由でもあるDVRの映像の鮮明さ、映像の作り込みの技術といったところは、サービスのクオリティ向上に大きな影響を及ぼしている。電柱の傾きについては、電力会社から地震・豪雨などの際にDVRの映像を利用して、リアルタイムで状況を伝えられないかというオファーも実際に届いている。すでに当社は100万台強の通信型DVRを損害保険会社様に出荷しており、業界トップクラスの網羅率といった観点からも強みはあると考えている。

以上