

日 時： 2017 年 12 月 21 日(木) 13:30 ~ 15:00

説明者： 鈴木情報・金融カンパニープレジデント、新宮情報・通信部門長、加藤金融・保険部門長、  
木島情報・金融カンパニーCFO、山口情報・金融経営企画部長

用語： FM=ファミリーマート、CF=キャッシュ・フロー、FCF=フリー・キャッシュ・フロー、CAPEX=資金拠出

### 1. 注力領域の時間軸と期待収益について(P11)

Q: 注力領域の時間軸と期待収益はかなり多岐に渡っているため、もう少し補足頂きたい。

A: 既存事業をそのまま伸ばす部分と新規事業が中心になる領域がある。「情報通信事業基盤強化」は CTC やコネクシオ等の成長戦略とほぼ同様。ベンチャー投資はそれらの補完として行うものであり、期待収益は大きい、時間軸は少々長め。「金融・決済エコシステムの構築」は FM が中心。時間軸はそれ程長くない。但し、電子マネーの活用や、クレジットカード以外の新決済サービスは、システム開発等も伴うため、時間軸が若干長くなる。EC 関連は、時間軸は中から長だが、期待収益はネットとリアルとの融合で非常に大きい。「中国・東南アジア展開」は Inagora 等、既に一部投資しており、時間軸は短から中。P2P レンディングはこれから立ち上げる。初速は遅いかもしれないが、5 年後の期待収益はかなり大きく望める。「保険事業ポートフォリオ強化」は、リアルビジネスであるほけんの窓口が中心。将来的には連結子会社化も視野に入れ、保険におけるリアルと InsurTech 等のネットとの融合を図る。時間軸は長い、強いリアルがあるとネットへの応用が可能となるため期待は大きい。

### 2. 5 年間の新規投資投資イメージ、ROA(P13)

Q: 「ROA は同水準を維持」の意味は。

A: 全社では ROE を重視。但し、各カンパニーの資本は疑似的であるため、ROE の代わりに ROA で目標設定している。今後も効率性は失ってはならないという意味での「同水準維持」。

Q: 「新規投資イメージ 2,000 億円」の投資規律は。

A: 新規事業は既存案件との補完性や、既存案件にない機能の創出など、中長期的シナジーを必ず求める。また、社内の投資基準をクリアすることも重要。

Q: 「新規投資イメージ 2,000 億円」は FCF を意識しながら決めたのか。

A: 当カンパニーの CF も考慮に入れた。2,000 億円には既存連結子会社の CAPEX が含まれていないため、それらを踏まえると総投資額はもう少し増える。CF や資産入替等で、カンパニーの FCF はきちんとコントロールしたい。

Q: 「新規投資イメージ 2,000 億円」と P11 の注力領域のマッピングのイメージは。

A: 「情報通信事業基盤強化」、「保険事業ポートフォリオ強化」、「中国・東南アジア展開」は既存事業が中心。「金融・決済エコシステムの構築」は、EC 事業との協働で、新規事業が中心。既存磨きは具体的なイメージはある。

### 3. FM・ポケットカード関連

Q: 今後、ユニー・FM 周辺ビジネスを囲い込む際、どのようなビジネスで期待を持っているのか。

A: FM の金融周りの再構築を当カンパニーがサポートしている。ポケットカードを当社と FM 中心の、金融ビジネスの主要なビークルにする。FM 関連のクレジットカード利用客を増やすのと同時に、当社顧客と協働して FM 以外の利用客も伸ばしていく。

Q: ポケットカードに当社が提供できる機能は。ポケットカードはフィンテックのノウハウがないように思えるが、進める上でボトルネックになるような話はないか。

A: 当社は FM とのファミマクレジット、ホームセンターのコーナン、直近では島忠等、様々な提携カードに貢献した。今後は、ポケットカードを FM の決済サービスの中核として活用するだけでなく、提携する ZOZOTOWN やマガシークの顧客のニーズに応えるべく、カードレス決済等、様々なサービスを強化したい。フィンテックの決済サービス事業は多くの場合、信頼できる与信データを持たない。与信データで貸倒れの把握ができるなど、リアルビジネスの強みが発揮される。フィンテックビジネスがリアルを欲する場合、ポケットカードの価値が出る。

#### 4. CP・CITIC 関連

- Q: 越境 EC は CP・CITIC との取組みも徐々に進んでいるが、Inagora との違いや将来的な協業の可能性は。
- A: CITIC と取組む SAKURA Links と Inagora は並行しており、客先・商品及び仕組みが違い、両方とも面白い事業。Inagora は立ち上げて 3 年のベンチャーであるが、アリババの Tmall 等中国大手 EC ビジネス向け BtoB に加え、自社のモバイルプラットフォームでの BtoC 展開の 2 つの事業から成る仕組みが完成されている。既に数十億の売上があり、来年度での黒字化の目途も立つ。また、日本のメーカーとも良好な関係を構築し、SKU が 3 万を越えている。CP・CITIC も Inagora に興味を持っており、今後 SAKURA Links との協働が強化されていこう。それぞれに良い面があり、CP・CITIC も今後ビジネスを大きくする事を目的に、場合によっては資本提携等を進めていく可能性もある。
- Q: 金融決済事業、モバイルサービス事業は、例えば中国には Alipay や WeChat 等の既存決済事業が存在するが、今後提携するのか、競合するのか。また、FM と CP・CITIC をどう繋げていくのか。
- A: 現状当カンパニーとして具体的に中国 FM に係るテーマは定まっておらず、まだ情報収集・検討の段階。モバイルサービス事業は、日本国内で展開している携帯補償サービス事業を CP・CITIC グループへ展開することを検討しており、直接 Alipay と関連性はない。また、CP はタイで True という携帯事業をしており、そこで関連が出てくると考えている。

#### 5. その他

- Q: なぜ今ベンチャー投資を増やそうとしているのか。
- A: 情報・通信部門では過去 20 数年来シリコンバレーでベンチャー投資をしてきた。投資残高は 100 億円を超えており、今後更に拡大したい。AI や Fintech 等のベンチャー技術やサービスを積極的に利用したいとのニーズが日本企業に出てきており、CTC と共にそのニーズに応えていきたい。Inagora は 2 年前にベンチャー投資をし、今般持分を 20% に増やして事業会社化することとした。こういった取組みを今後も増やしていきたい。
- Q: シリコンバレーで行うようなベンチャー投資については、当社はマイノリティーで出資しているように見受けられるが、今後は、事業化出来るベンチャー投資を志向するのか、マイノリティー出資でも良いのか。
- A: 事業化の観点から、グループとしてシナジー創出が可能な分野がベンチャー投資の対象。現状は国内のベンチャーが中心。事業化が目指せる事業は、従来の数%ではなく、場合により 10~15%程度を選択肢とする。
- Q: 事業環境が大きく変化した場合、傘下の事業会社が取組む領域以外のビジネスが出てくるだろうが、親会社としての考えは。
- A: 事業会社はそれぞれが強い事業基盤を持っているが、各社が全領域をカバー出来ている訳ではない。従い、新規投資が必要。AI や IoT 等の新技術への投資に加え、既存事業分野や、当社のポートフォリオにない分野にも投資を行う必要がある。投資額や優先度は、EXIT と併せ検討していく。また、各事業会社から上がってくる案件は、実業の延長線上のものが多い、また自社事業の発展のための異業種取込み等もある。事業会社と一緒に検討していく。
- Q: フィンテックや EC 等は新規参入が相次ぐ分野だが、競合が厳しい中、勝ち抜くためのビジョン等は。
- A: 当社は幅広いリアル資産を持っており、それぞれがしっかりと収益を出している。一方、アマゾンなどによる色々な変化、脅威があるため、リアルも変わっていかねばならない。当社の強みはリアルであり、ネットに対しては、脅威ではなくチャンスとして一緒に組んでいきたい。
- Q: CTC 等、100%に満たない子会社は、少数株主に利益やシナジー効果が分配され、当社の企業努力が社外流出してしまい、当社株主にとっては損をするという形になるが、どのように考えているか。
- A: 金融・保険部門は持分法適用会社の利益貢献が大きい。強いパートナーと組むことで優良事業に入り、利益やノウハウを得ることができたと考えている。現在は、ポケットカードのように、当社が主体的に経営できるものは株式比率を増やしハンズオン経営を行うという考え方。人材とお金を出す以上、当然リターンを極大化すべく、持株比率が大きい方が良いが、投資額が大きくなることへの考慮も必要。また、有効な機能がある少数株主が利益貢献しているケースもある。
- Q: 当カンパニーの位置づけに「伊藤忠商事の収益モデルを進化させる」とあるが、他カンパニーとの協業を通じ、他カンパニーの価値を上げ、自らも成長するとの理解で良いか。次期中期経営計画で当カンパニーの存在感がより大きくなるのか。
- A: 次期中期経営計画において、当カンパニーの存在感は大きくありたいが、情報は機能の 1 つであり、情報だけでは商売に繋がりにくい。一方、食料や繊維は、必ず情報と金融の機能が必要になってくるので、当カンパニーに大きな収益が集中する訳ではないかもしれないが、他カンパニーと協業することで、全社の底上げになれば良いと考えている。

／以上