

ビジネス次世代化に関する説明会 質疑応答要旨

日時： 2019年6月27日(木) 13:30 ~ 15:00

登壇者： 野田 CDO・CIO

説明者： 鉢村 CFO、関川次世代ビジネス推進室長

司会： 天野 IR室長

用語： FM=ファミリーマート

1. 今後の収益化関連

Q: 次世代ビジネスの利益規模のイメージ及び投資分野、並びに収益化の時間軸は。

A: 次世代投資枠を設けてから1年が経過し、全体を俯瞰しながら様々な分野に投資してきた。ベンチャー投資だけでは儲からず、結果的にIPOするケースもあるが、最初からIPO狙いの投資はしないため、どこかのタイミングで事業化を検討することになる。次世代系ベンチャー企業のバリュエーションは突如上がるため、例えば、黒字化や協業の可能性が見え、且つバリュエーションが上がる前の段階で、事業化の可否を見極める。時間軸としては2~3年で考える必要がある。投資先には専任者を派遣し、出資後1年間は徹底して協業モデルを検討したうえで、次の動きを考えている。

Q: シナジーが最も重要。出資関係を持つことで、グループ全体でサービスを楽しむ。更にグループ全体をビジネスの場として提供することで、個別の事業そのものを育てていくと理解。一方、シナジーを創出しIRRを向上させるため、出向者を派遣する以外に取組んでいる施策は。

A: 過去のベンチャー投資は、多数の投資案件から有望案件を絞り込み注力してきた。マイナー出資の場合は出向者を派遣しないことも多かったが、今回は出資時から案件の起案者自身を当社の代表として積極的に派遣することで、シナジー創出の可能性を徹底的に追求している。起案者は入社10~15年目の社員が多く、様々な経験を積んだうえで、新規ビジネスに挑戦する意志を持っている。異なる企業文化の中で新規事業に取組み、鍛えられた経験を当社に持ち帰ることで、次の新しいビジネスに繋がる。IRR向上はシナジー創出次第だが、当初想定以上に創出できる可能性も見えてきている。

2. 案件選定関連

Q: 次世代投資の方向性は、従前から取組んでいたベンチャー投資を全社に展開し、事業化することが主軸と理解。ベンチャー投資が不調であった時期もあると思うが、全社展開するうえで、成功率を上げるための案件の選定基準は。

A: 情報分野で実施してきたベンチャー投資は、アーリーステージ・ミドルステージの段階で、玉石混合の多数の案件に出資し、ポートフォリオを組んできた。全社展開する際は、事業シナジーが見込めるミドルステージ後半からレイトステージに近い案件に絞っている。そのため、従前の情報分野へのベンチャー投資は1~5億円規模だが、今回は10億円程度の投資が多い。収益化と協業の可能性の有無が見極めのポイントとなる。

Q: なぜサービスの購入ではなく、投資が必要なのか。例えば人工衛星のSpire社は、サービスの購入でも十分であるように思えるが、投資をするメリットは。

A: 個々の案件による。例えばSpire社は、現時点では販売代理権のみを保有しており出資関係にないが、出資によりビジネスに関わる重要な権利を得られることを想定しているため、出資も検討している。投資は不要で協業のみと判断する場合もある。一方、サービスを提供する会社そのものが傾く可能性があるため、会社の経営状況をモニタリングすることも重要であり、マイナー投資であっても、出資を通じて取締役会のオブザーブ権や定期的な経営者との対話機会を得ることができる。投資という切り口で入ることで、マネジメントとコミュニケーションが取れる点は大きいと認識している。

Q: 社員から面白い案件やチャレンジングな案件の提案があると思うが、どの程度実現させていくのか。

A: 多数の新規案件の提案があるが、当社の戦略領域に合致するかで判断している。一方で新領域に全く取組まないという意味ではなく、どの程度取組むべきかを現在検討中。既存領域の隣接領域であれば周囲からの支援が可能だが、新領域は点での取組みとなる。従来の投資の考え方ではなく、新しい考え方を持つべきか、今後議論していく。

3. FM 関連

Q: FM の次世代化について、ファミペイやアプリ等が公表され、早い段階で収益化できる可能性を感じている。FM の次世代化は、伊藤忠グループ全体にどのように貢献していくか。

A: 上場企業であり、FM の公表以上のことは言及できない。デジタル広告やフィンテックといった周辺事業への取組、ポケットカード等の今後の戦略的活用については FM とともに検討中。データ活用については、マルチポイント化や他社の電子決済では FM に顧客データが残らないため、ファミペイを通じて FM 独自の顧客データを収集する方針で、将来的にはグループとしての連携も検討したい。一方で、当社グループ全体のデータ連携やバリューチェーンの最適化は、各事業会社を巻き込む必要があり、当社と事業会社で連携して進めていく。収益化については、例えば、新規広告事業等の個別案件の期待収益、バリューチェーン最適化によるコスト削減や生産性向上による定量効果等の仮説は策定しているが、今後検証を行っていく段階。

4. その他

Q: 次世代ビジネス投資は前年度が 300 億円、今年度も 300 億円とのことだが、来年度以降の増額予定は。

A: 決算公表時の説明の通りだが、今年度は CDO・CIO 傘下の 300 億円の投資枠に加え、全社で 700 億円の枠を設けており、総額は 1,000 億円。ベンチャー投資として実行した後にカンパニーが事業化する場合は、700 億円の枠を利用する場合もある。

Q: 先日、他商社が中国医療分野への参入を公表したが、伊藤忠の今後の投資予定は。

A: ヘルスケアは次世代の枠とは異なるが、透析関連事業へ出資し、中国国内の病院での事業展開を狙っている。また CITIC Capital が組成した医療関連ファンドに出資し、間接的ではあるが複数の病院経営への関わりを通じて、ビジネス開発を検討している。

／以上