

T I S株式会社 事業説明会（ペイメント）（2019/12/9）

質疑応答（要旨）

ご理解いただきやすいように表現の変更や加筆・修正を行っている箇所があります。

- Q：プレゼンテーション資料 25 ページのクレジット SaaS について確認させて下さい。クレジットコア市場の競合先にはどのような企業がいるのでしょうか。また今回、従来のクレジットカード基幹系のシェア 50%を超えるクレジットコア市場のシェア 80%を狙うというご説明がありましたが、実現に向けた具体的な施策について教えてください。
- A：まず、クレジットコア市場の競合先について、現時点では有力なベンチマークや競合先はいないと認識しています。これまでも海外のアセットを日本市場に持ち込んで適応を試みたケースはありますが上手くいっていないこと、現時点では日本市場に特化した形でセットアップされたアセットを持っているのは当社のみと考えているためです。
次に、クレジットコア市場のシェア 80%実現のためには、キャッシュレス化の流れやそれを受けて先程ご説明したプレイヤーからの引き合いが強いことを踏まえ、より市場のニーズにマッチした投資をしっかりと先んじて推進し、当社のアセットをより一層充実させていくことが重要だと考えています。
- Q：クレジットコア市場における参入障壁についてはどう考えれば良いでしょうか。先行者メリットに加え、技術的に差別化されたものがあるということでしょうか。
- A：先程ご説明した通り、クレジットカードの基幹システムは一般的に非常に複雑で大型のものであり、決済手段の多様化を含めた汎用的な機能を具備したシステム構築に関しては、スピードと規模と決済ノウハウという観点で参入障壁があると思っています。サービス型のビジネスはスピード勝負になりますので、私どものアセットにいかにか速く付加価値を積んでいくかがポイントだと考えています。
- Q：クレジット SaaS の収益性の考え方について確認させて下さい。SaaS モデルということで当然レバレッジが効き、プレゼンテーション資料 29 ページにあるように売上拡大につれて収益性が上がっていくのかと思いますが、現時点で 2025 年度に向けてターゲットとされている収益性のイメージがあれば教えてください。
- A：細分化すれば、既に収益化しているものと投資段階のものがありますが、クレジット SaaS 全体で言えば、現時点でも収益貢献しています。レバレッジの効くサービス型ですので、サービス利用料の売上高が大きく増加する次の中期経営期間中には当社グループ全体の収益性を上回る想定です。
- Q：クレジット SaaS におけるカスタマイズの度合いはどのくらいありそうでしょうか。例えば、アクワイアラ側のクラウドサービスを手掛けている会社の動向をみていると、カスタマイズの度合いが高く、数年経っても黒字化されないケースがよくあります。貴社が手掛けるイシュー側の場合は、カスタマイズによる収益性への影響をあまり心配しなくてもよいのでしょうか。
- A：イシューコアの領域については、基本的には我々がご用意しているアセットで包含できるような形にしていきたいと思っています。但し、よりフロントに近い領域との連携においてはお客様の差別化要因が入ってきますので、ある程度はカスタマイズが入る想定は当然しています。なお、カスタマイズの度合いはお客様のステージによって違うと思っており、最初エントリーで入ってくるお客様とより差別化戦略を打ちたいというお客様ではその度合いや要素が変わってくるかと思っています。
我々が想定しているイシューサイドのカスタマイズは、フロントサイドの非常に多様なカスタマイズに比べれば、アセット化しやすく、我々の経験値を上げていくことでアセットの機能拡充につながる勝算があると考えて、注力しているところです。
- Q：今回、新興プラットフォーム市場を中心にご説明がありましたが、現時点で貴社の決済関連売上高の多くを占める既存のカード会社の基幹系のマーケットについてはどのように見られてますでしょうか。キャッシュレス化対応の改修案件等、今後も継続的な IT 投資が見込めるのか、それとも、ないとは思いますが、カード会社がクラウドに移行し、このマーケットが縮小するリスクがあるのが気になっています。
- A：当社グループの「金融 IT」の決済関連事業も引き続き堅調に伸びると想定しています。日本はキャッシュレス決済比率が世界に比べてかなり低く、現金がデジタル化・電子決済化される幅がまだかなりあるため、中期的な観点で見れば、マーケットはまだ伸びると考えています。一方で、お客様自身のプラットフォームの変革が始っています。従来の SI 型に限らず、サービスを活用する形もあれば、新技術の適用によってより生産性が上がるような従来とは異なる仕組みに置き換わっていくことも考え

られます。こうした状況を踏まえ、「金融 IT」では、そういった変化にどう追随していくのか、もしくは我々の「サービス IT」の事業をどのように活用していくのかといった取り組みが始まっていますので、引き続き成長が見込めると考えています。

Q： 2025 年度に 900 億円を想定されている新興プラットフォーム市場の現状の市場規模をグラフから読み取ると 250 億円程度ではないかと推測しています。これに対応するプレゼンテーション資料 25 ページの領域別の現在の市場規模と御社の売上高のイメージを教えてください。クレジットを中心にイシュー向けコア領域が大きく、フロント領域はこれから立ち上がっていく市場で規模は小さく、競争が厳しいことから貴社の売上規模も小さいとの理解でよいでしょうか。

A： 個別の数字については控えさせていただきますが、ご理解のとおりでイシュー向けコア市場のボリュームが大きいとお考え下さい。なお、クレジット SaaS の売上規模イメージはプレゼンテーション資料 29 ページをご参照いただければと思います。

なお、イシュー向けコア市場のうち、デビットに関しては、金融機関の検討と導入が一巡しつつあるという認識です。皆様もお感じかと思いますが、デビットカードの発行や利用にあたり、まだ消費者が何が最適なのかを認識できていない状態だと思いますが、これが解消され、トランザクション自身はかなり伸びてくる時期が来れば、我々のデビット SaaS のサービス利用料も更に伸びてくると考えています。また、プリペイドについては、ウォレットの話を含めかなり活用の幅、利用用途が多く、マーケットのポテンシャルが大きいと考えていますが、その仕組みや To-Be のデザインをマーケット自身が模索している状態でもありますので、我々としても大手事業者と組みながら、一番大きな幹のところを狙いにいきたいと考えています。

Q： プレゼンテーション資料 29 ページでは、2022 年度にサービス導入費が一旦減少し、サービス利用料が 4~5 倍になるようなイメージになっていますが、具体的に見通すことができているものがあるのでしょうか。また、なぜこのような構造になるのかご解説いただけますでしょうか。

A： 特定の個別案件に関しては申し上げられませんが、現時点の事業計画から想定すると、サービスの開始時期がこのあたりに来ると考えているためです。

Q： サービス導入費とサービス利用料の売上総利益率については、どのくらい差があるイメージなのでしょうか。

A： サービス導入費に関しては、SI に近いイメージですが、専門的な付加価値がありますので、通常の SI を上回る売上総利益率を目指しています。サービス利用料は、課金型ですので、立ち上がりの時期と後段の時期では、収益性の観点で全く違ってきます。先程のご質問でもお答えした通り、次の中期経営計画期間中には当社グループ全体の売上総利益率を大きく上回ることを目指しています。

Q： プレゼンテーション資料 22 ページ記載の大手 4 社とはどのような企業を指すのでしょうか。

A： 特定の会社名を出すことは控えさせていただきますが、クレジットカード事業を行っている会社であるとお考え下さい。

Q： 例えば、VISA や三井住友カード、GMO ペイメントゲートウェイ等で決済プラットフォームに関する新たな動きも出てきていると思いますが、この背景や目的、貴社ビジネスが受ける影響、競合関係の変化等についてコメントを頂けないでしょうか。

A： 決済の流れとしては、技術革新による決済の多様化、国策によるキャッシュレス化の推進等によりかなり勢いがついている状況です。プレイヤーが増える中、これから決済に参入していこうとする会社、ないしは既に決済を始めているがデータを含めて汎用的なプラットフォームを活用していこうとしている会社が差別化を図ろうとする段階にきていると思っています。プレゼンテーション資料 28 ページでご説明した 2 軸がトレンドだと思っており、我々としてはこの両軸でお客様のグランドデザインを実現するべく、これからも先読み・先回りに注力していきたいと思っています。

なお、具体的に名前を上げられた事業者の取り組みについては、プレゼンテーション資料 17 ページにおける決済ネットワークという領域でのイノベーションをお考えになられているのではないかと推察しています。このようにマーケット全体が活性化されることは、我々が注力しているプロセッシング領域にもプラスの効果があると考えています。但し、色々なプレイヤーが様々な動きをしており、全てにおいて我々にプラスかは分からないところもありますので、我々としては常に新しい動き注視しながらも、強みであるイシューコア領域で確固たるポジションをとることが戦略上重要だと考えています。

- Q：プレゼンテーション資料 29 ページのビジネスモデルについて、もう少し詳しく教えてください。サービス導入費に関して、クレジット SaaS に移行する部分は後続の保守はなくて、クレジット SaaS に取り込めないカスタマイズの部分は引き続き保守が残るという理解でよいでしょうか。
- A：まず、フィット&ギャップ分析の部分でのフィーがサービス導入費になります。ご例示いただいた運用保守やリカーリングの部分がサービス利用料となります。徐々にアセットの適用率が高まるにつれてサービス利用料部分が多くなり、サービス導入費も一定程度にこなれてきますが、導入社数が増える想定ですので、サービス導入費も全体では増えていく想定です。
- Q：サービス利用料は、基本的には年間基本料とトランザクション毎にいくらというタイプだと考えてよいでしょうか。
- A：個別には色々な契約形態があるものの、基本的にはトランザクション型の課金であり、トランザクションのボリュームに応じてサービス利用料が増える想定であるのご理解いただければと思います。
- Q：事業がうまく進んでトランザクションが想定以上に増えた場合、その部分に関して値下げする可能性もあるのでしょうか。
- A：お客様のプロジェクトの実現度に合わせて我々の収入が立ってくることを考えれば、可能性はゼロではないと思っています。一方で、お客様とのプロジェクトの共有やお約束のもとに、我々も事業として回収しなければならないところについてはしっかり契約に盛り込むことを考えています。
- Q：クレジット SaaS の価格設定について確認させて下さい。クレジットカード業界では国内でも海外でも手数料率を下げる動きが出ていると思います。サービス導入費の部分は SI に近いので貴社がある程度コントロールできると思いますが、サービス利用料の部分は、将来、例えば 2025 年度以降を見た時にも利幅がしっかりとれるのか、利幅が将来は下がるのではないかと懸念しています。その点についてどのようにお考えをお聞かせ下さい。
- A：手数料率が低減傾向にあるということは、業界の流れとしては間違いなくと思います。但し、お客様自身が得る決済手数料収入だけでシステム投資の全てを賄うかということ、そうではないと思います。多様な事業者が参入されている中、決済手数料だけで決済事業の収支をとろうとはされていませんので、お客様と我々とがどう Win-Win になれるかということを探りたいと考えています。例えば、従来、我々が個別開発してきた部分を共同利用型のサービスで提供し、お客様 1 社あたりの投資効果を上げていただくことに加え、多様な機能を提供することでお客様の事業の幅を広げていただくことも含めて考えています。
- Q：現在の中期経営計画では目標とする営業利益率 10% が達成できそうな状況にあります。今後、営業利益率 10% を上回る収益性を出すためには、このような SaaS 型モデルのビジネスが牽引するという理解でよいでしょうか。
- A：クレジット SaaS は、現時点でも売上総利益率ベースでは好調に推移していますが、相応の投資をしている状況にあります。今後の売上規模拡大に伴い、次の中期経営期間中には全社平均の営業利益率を超えることを考えているのは、先ほどご説明したとおりです。今後のさらなる収益性向上は当然のことながら SaaS 型モデルのビジネスだけで実現していくものではありませんが、クレジット SaaS 等の SaaS 型モデルのビジネスの貢献が重要であると認識しています。
- Q：プレゼンテーション資料 29 ページにおいて、2022 年度にサービス導入費が一旦減少するのは導入社数が増えないためでしょうか。もしくは、既存のお客様が何かにシフトするためでしょうか。
- A：一般的に、既存のシステムからサービスへ移行するためには、決済システムの非常に難しいところでもあります。かなりのノウハウと経験値を必要とするテスト・移行を含めて、いくつもの工程を通過していき、これらの各工程における売上規模は一定ではなく多少の山谷ができます。こうしたことを想定しているためとお考え下さい。なお、事業が拡大するにつれて、サービス利用料の比重が高まり、サービス導入費は、導入されるお客様毎のマイルストーンによって変動する部分はあるものの、その山谷はだんだん薄くなっていくことを想定しています。
- Q：現在、クレジット SaaS は仕組みを作られている最中だと思います。プレゼンテーション資料 29 ページの図からすれば、サービス利用料が増える 2022 年度前後にカットオーバーするということがよいでしょうか。
- A：次の中期経営計画期間（2021 年度～2023 年度）中のカットオーバーに向けて推進中であることに変わりはありません。

- Q：すでに提供している CreditCube の平均的な開発期間・導入期間について教えてください。また、年間どのくらいのプロジェクトを抱えられているのでしょうか。
- A：期間はお客様の方針等によってだいぶ違い、複数年かかるものもあれば、1年強で終わるものもあり、一概にはお答えできません。なお、この期間のうちかなりの比率を占めるのが先程申し上げたテストと移行になります。プロジェクトの件数については具体的な回答を控えさせていただきます。
- Q：現在、クレジット SaaS のプロジェクトに何名のエンジニアが関わっているのでしょうか。既存のカード会社向けのビジネスも活況な中、状況に応じて追加で動員できる体制になっているのでしょうか。
- A：プロジェクトの人数については回答を控えますが、当社グループ全体では約 2,000 名のクレジットカードに関する有識者がいますので、様々な案件の状況に応じてしっかりとアサインしていきます。加えて、我々と一緒に開発している開発会社、協力企業も国内外におり、フル動員して対応してまいります。
- Q：プレゼンテーション資料 16 ページでキャッシュレス決済比率が 20%から 40%に増加する予想となっていますが、日本では銀行口座間の振込が 2 割程度あり、それを含めれば実はキャッシュレス決済比率が現在でも十分高いのではないかという意見もあります。これを踏まえて、今後、本当にキャッシュレス決済比率がこれだけ増えるとお考えなのかをお聞かせ下さい。
- A：私どもではキャッシュレス決済比率は高まると考えています。ご指摘のとおり、口座振替も含めた電子決済がすでに相当量あることはキャッシュレス推進協議会の資料にも記載されていますので、私ともとしても認識していますが、一方で少額決済等、まだキャッシュレス化に至っていない部分も一定量あると思っています。現在の政府施策により、少額決済のところで QR コード決済等のトレンドが出てきていますし、我々がまだ想定できていないようなところも含めて、このトレンドは継続すると考えています。また、お金の流れ全体で見ますと、キャッシュレスというのは出口側の話、すなわち個人のユーザーのお金がどこかで使われる際の使われ方が現金なのか、振込なのか、クレジットカードなのかという話です。これとは別に、先ほどペイロールの例でご説明したお金の入口側の変化はかなり大きな変化になるかと思っています。
- Q：貴社はお金の出口側だけでなく入口側にも対応できるので、優位性をもっているということでしょうか。
- A：例えば入口側の口座を銀行口座ではない口座に給与振込するというものがデジタル口座という構想であり、また最近では CtoC で売買をされるような事業者のマーケットも増えており、数年後に数兆円規模になるだろうと見られています。これらは必ずしも銀行口座を経由しないお金の流れになると見ており、そうしますとキャッシュレス決済比率も我々の想定に近くなるのではと思っています。
- Q：クレジット SaaS の競合先についても一度整理させてください。確かに貴社は CreditCube を長年提供しているので、この領域に非常に強いことは理解できますが、一方で、同業他社や会計ソフト会社等もこの分野を狙っているようです。将来の競合先として、どのような企業を想定しておけばよいのでしょうか。
- A：ご指摘のとおり、将来の競合先になる得る企業はあると思っています。但し、先ほど申し上げましたように、海外製のパッケージの適用を試みた例もありますが、現時点の日本のクレジットカードの商品性からするとそれが合いにくく、うまくいかなかったといえます。また、プロセッサも外資から参入した例もありますが、撤退する等、大きなシェアを取る状況にはなっていません。現在、我々がコンペをする中では、ご例示いただいたような会社も含めて、どちらかというスクラッチ開発や海外製パッケージの適用という手段を提案される企業が多く、自社アセットの利用を提案する企業はまだ出てきていません。しかし、他企業も参入を志向されていることは認識していますし、テクノロジーがそれを容易にすることも想定しており、我々は将来の競合や競争激化によるリスクに対してヘッジをしていくつもりです。但し、繰り返しになりますが、現時点では、まだ将来の可能性という段階だと考えています。
- Q：先般の株主総会で、定款に「電子決済等代行業および資金移動業に係る業務」が追加されたことについて確認させて下さい。本日のご説明だと基本的に貴社はプロセッシング、すなわち裏で黒子に徹するというような話でした。しかし、貴社自身で何か決済プラットフォームを表に向けて行う、例えば法人間決済やマネーそのものを管理するようなことに関して、何か準備を進めていらっしゃるのでしょうか。
- A：現時点で開示できるような話はありません。但し、Beyond Payment の流れの中で、我々自身が直接社会機能を担うようなプレイヤーを担っていく部分も出てくると思っています。その可能性の一環とし

て、先般の株主総会で予めご承認いただいた次第です。先ほどご説明した給与の流れを変えていく、色々なお金の流れを変えていく中で、我々が取りうる可能性を先んじて手を打っていくことは必要だと考えています。

以 上