

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 20 ページでご説明いただいたクロスボーダー決済ネットワーク「EVONET」がビジネスとして早く動き出しそうな印象を持っています。「EVONET」のビジネスモデルについて教えてください。また、かなり大きな規模になる可能性がありそうですが、将来的にどれくらいの収益を獲得できそうなのでしょうか。

A：「EVONET」は基本的にはゲートウェイですのでプロセッシングビジネスになります。GrabPay 等、様々なウォレットのトランザクション毎に発生する手数料と、国境を越えてサービスを提供することから生じる為替処理の手数料が収益源になります。

将来目指す規模についてですが、プレゼンテーション資料 22 ページでお示ししているとおり、マーケットサイズを表すトランザクションボリュームは 2022 年にアジア全域で 13 兆ドルに成長する見込みです。これは中国・インドが大きなポーションを占めますが、東南アジアだけでも 1 兆ドル程度に成長すると見られています。このうち、我々はシェア 10%程度を獲得したいと考えており、そこから得られる手数料が事業規模であり、大きなものになることを期待しています。

Q：グローバル売上高 1,000 億円の目標は、持分法適用会社を含まない連結ベースとのご説明でしたが、既存の提携先だけで到達するシナリオは見えているのでしょうか。例えば、CardInfoLink は中国の会社のため外資規制などがあり難しいのかもしれませんが、将来的に連結子会社化する可能性はあるのでしょうか。

A：既存の提携先だけで 1,000 億円はまだ見えておらず、その実現のためには、今後いくつかの会社と新たなパートナーシップを作っていく必要があると考えています。

また、例示された CardInfoLink を含め、提携先の連結子会社化については、現時点では何も決まっておきません。

Q：今後も積極的に M&A を進めていかれると思いますが、重点テーマや領域等があれば教えてください。

A：プレゼンテーション資料 12 ページにあるとおり、Channel、X-Tech（クロステクノロジー）、Emerging Tech（エマージングテクノロジー）のそれぞれでテーマを掲げており、そこに集中して、M&A、資本業務提携を進めていく方針です。

Channel については、タイ・インドネシアはすでに大きなポジションを確立できたと理解していますので、それ以外のマレーシア・ベトナム・フィリピン等で、同志になるようなパートナーを探したいと考えています。X-Tech においては、今はペイメントや FinTech が中心ですが、これからは GDP の大きなポーションを占め、DX の激震地と言われているモビリティテックやヘルスケアテックに注目しています。モビリティテックについては Grab と、ヘルスケアテックについては MFEC 等と領域を広げていきたいと考えています。Emerging Tech では、先端技術、破壊的テクノロジーと言われているロボティクス、分散台帳技術、データマイニング、量子コンピュータ、AI・マシンラーニングの 5 つの技術に絞ってターゲティングをしています。

Q：グローバル売上高 1,000 億円の達成に向けて、オーガニックの成長分と M&A 効果をどのように考えているのでしょうか。

A：オーガニックの成長分と M&A 効果の両方が必要だと考えていますが、それぞれのポーションについて現時点で確定した見通しは設定していません。

Q：中期的にリターンを確保するために、どのような財務規律のもとで M&A をされているのか、考え方について教えてください。

A：全ての投資先について、ROIC を用いて投資対効果を評価しています。明確な水準をお答えすることは控えますが、イメージとしては中長期的に数%という水準を設定しています。

Q：MFEC はタイの政情や COVID-19 の影響で業績が不安定なのではないかと思っています。MFEC の課題と今後の展望について教えてください。

A：MFEC の見通しについては、当期の業績見通しが開示されていないので回答が難しいのですが、MFEC が公表済の第 3 四半期までの業績は前年並みですし、COVID-19 の影響を受ける中でも、受注残の状況や期中の大型受注獲得等からも悲観的な状況ではないとご理解いただければと思います。

- Q： グローバル売上高 1,000 億円に対する収益性について、どのようなイメージを持てばよいでしょうか。
- A： 海外事業の営業利益率は 2019 年時点で 7%程度でしたが、2026 年には現時点の連結営業利益率並みの 10%程度を目指したいと考えています。
- Q： Grab への投資金額は、TIS としては大きな金額だったと思います。今後、M&A 等の投資をする際、Grab と同じくらいの金額や非常に面白いものがあればエクイティファイナンスを行うほどの大きな金額になる可能性もあるのでしょうか。
- A： 結論から申し上げますと是々非々になります。良い会社があればリスクをとって大きな投資をする場合もありますし、リスクが高いと判断をすれば少額出資に抑えることになります。
- Q： EVONET は、手数料をとるビジネスモデルと仰っていましたが、日本の QR コード決済等の手数料をとるビジネスと比べて、海外の決済は処理が複雑な分高いのか、もしくは低く設定しているのか。どのように考えたらよいでしょうか。
- A： EVONET は国際間をつなぐゲートウェイです。大手競合他社よりも低い手数料率で競争優位性を出すというコンセプトになっています。為替処理も加わるため、日本国内よりも高いレートになるのではないかと考えていますが、競争環境次第ですので、これからサービスをローンチしていくにあたり、マーケットにおける適切な手数料率を設定したいと考えています。
- Q： ASEAN に注力されるということですが、貴社が得意とする決済分野に対しての、ASEAN 固有の政治リスクや地政学リスクについて教えていただけないでしょうか。
- A： 決済分野における地政学リスクとしては「クロスボーダー」の部分になります。東南アジアだけではありませんが、米中貿易摩擦をきっかけとしたデカップリング、国際間の競争が激しくなればデータのやりとりが難しくなるというリスクがあります。EVONET においては、個人情報保有しない形でサービスを行いますので、そういったリスクは少ないのではないかと考えていますが、国を越えたデータのやりとりに対する規制が東南アジア、欧米を含めて強化されていけば、影響が出てくる可能性はあります。但し、いくら国が規制するといえども、マーケットのニーズに適切に応え、ユーザーの利便性を向上させていくことが我々のビジネスの成長につながっていくと考えています。
- Q： 一般的に IT サービス業界を含む全ての日本企業の海外投資は、純投資なのか事業投資なのか曖昧なものが多いような気がします。TIS の事業に ASEAN の投資先を組み込むのであれば、マネジメントやオペレーションを統合し、一体化を目指す必要があるのではないかと考えていますが、どうお考えでしょうか。
- A： 当社は純投資ではなく、ビジネスでの協業を前提とした投資になります。大半の提携先パートナーには第三者割当増資の形で投資をしており、その資金で新しいサービスを一緒に作る等の協業を進めています。
- また、グローバル本部所属 25 名の大半のメンバーは海外子会社または提携先へ出向し、現地でガバナンスとビジネス協業を進めています。日本側からはグローバル本部のメンバー、加えて、経営管理部や財務経理部等がサポートしています。また、我々の事業サイドのメンバーも密接に関わっています。その他品質管理やプロジェクト管理の手法にしても、しっかりと連携しています。そういう意味で、すでにオペレーションの統合は十分なされているとご理解いただければと思います。
- Q： 先ほどのビデオメッセージはタイ語でした。提携先とコミュニケーションをとる際の言語はどうされているのでしょうか。
- A： 基本的にトップマネジメントとのやりとりは英語です。ただ、現場でビジネス協業やガバナンスに携わっている提携先メンバーは必ずしも英語が堪能ではなく、現地語になりますので、現地で TIS 社員として採用したローカルメンバーによる通訳を介してやりとりしています。
- Q： MFEC の CEO がメッセージの中で、SI や IT サービスはマージンが下がっているため、自社で IP を開発して売っていきたいというような話をされていたと思います。マージンの低下は、すでに起きているのか、それともこれからの話なのか、どちらでしょうか。また、自社 IP を持つということですが、具体的にはどういったことを狙っているのでしょうか。
- A： Siriwat CEO とは 2014 年から会話を続けてきていますが、彼は、将来的に Sier は事業転換が求められると言っています。それを今回のメッセージでも改めて申し上げていると理解しています。
- IP 化する自社ソリューションの開発においては、例えばヘルスケアのテーマに取り組んでいます。TIS と同じように、社内でベンチャーラボラトリーという組織を作っており、その中で専任者が新サービスを作る取組みを進めています。メンバーは MFEC の社員だけではなく、新たに外部採用したベンチ

ヤービジネスのプロフェッショナルをアサインし、SI とスタートアップのノウハウを融合させています。今はまだ立ち上げたばかりですが、必ず成功すると期待しています。TIS もインキュベーションセンター等がいろいろな事業の新しいサービスを作っていますので、そのノウハウを引き続き彼らとともに享受しながら進めていきたいと思っています。

Q： IP 化は、ソフトウェア等でテンプレートを作るというのではなく、画期的なサービス等を狙ってらっしゃるということでしょうか。

A： 革新的な新しいところを狙っていく FCB と得意領域の延長線でサービスやテンプレートをつくっていく IOS の両方があると考えています。

<参考：古庄本部長 閉会挨拶>

本日は長時間にわたりありがとうございました。冒頭申し上げたとおり、この戦略や進め方は、約 6 年前に打ち立てたものから基本的には変わっていません。ASEAN に集中すること、Channel と Technology を組み合わせることでいくこと、金融系を中心に我々の得意領域に集中すること、これらの“選択と集中”をしてきたということが今につながっていると考えています。ここからの 6 年についても ASEAN トップクラスの IT 連合体を作り、連結売上高 1,000 億円の実現を目指して邁進したいと考えています。

本日はいろいろなご指摘やご質問をいただきましたが、そういったことを真摯に受け止めて、我々がグローバル企業になっていくために一段二段レベルを引き上げていくためのアドバイスだと受け止めています。引き続きコミュニケーションをとらせていただきながら、皆様のご視点を活かしていきたいと思っています。本日はご参加いただき、ありがとうございました。今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

以 上