

## 事業部門説明会 第1部：質疑応答

日時	: 2021年12月2日(木) 13:40~14:25	
対応者	: メディア・デジタル事業部門長	南部 智一 (以下、南部)
	メディア事業本部長	渡辺 一正 (以下、渡辺)
	スマートプラットフォーム事業本部長	櫛木 克哉 (以下、櫛木)
	デジタル事業本部長	芳賀 敏 (以下、芳賀)
	インベスターリレーションズ部長	山根 正裕 (以下、山根)

### 質疑応答

#### <質問者1>

J:COMについて現在のステージを教えてください。過去数年のJ:COMの業績はやや足踏み状況にあるかと思うが、現在の種まきのステージの進捗と収益化の時期について、時間軸を教えてください。

#### <渡辺>

JCOMでは、既存のサービスと同時に、新サービス提供に取り組んでおり、ネットワークの増強が大変重要であり、現在基幹の光ファイバー化を続けているところ。あと数年で完了する予定であり、これ以降投資は少なくなる。新サービスについては、今、JCOMは新しい中計に入っているが、この4年の中計の後半で売上が立つ計画。

#### <質問者1>

光ファイバー化が業績を抑える要因になっているので、数年後には、光ファイバー化のコストが浮き、且つ新サービスも、3~4年後には収益が伸びるステージになるという理解で合っているか。

#### <渡辺>

それを目指して取り組んでいる。

#### <質問者1>

ローカル5Gの市場規模、プレーヤー、競争環境、必要な投資、収益化の時期について教えてください。

#### <渡辺>

ローカル5Gは調査会社によって数字が異なるが、将来的には5,000億円から1兆円程度の規模が見込まれる。これは、ローカル5Gのインフラ面での整備と、様々なアプリケーションの市場規模への期待も含まれた数字である。

アプリケーションの作り込みに相応の時間を要するが、5G を通じて、モノとモノを繋げることが出来るので、ヒトとヒトとは比べものにならない繋がりを期待した数字である。

<質問者 1>

今後は大規模な投資が先立つが、将来的には高収益が見込めるという構造か。

<渡辺>

ローカル 5G に関して、現在インフラとアプリケーションの両方に対して、大体 1 対 1 位の割合で取り組んでいる（アプリケーションのソフトウェア開発があるため、インフラのほうが若干少ない）。

ただ、投資という意味では、シェアリングの方で、こちらは数千億円規模の投資を見込んでいる。基地局シェアリングは、全国 5G で使っていただくことを想定しているが、将来的にはローカル 5G でも活用していく考え。

<質問者 2>

7 ページ目の部門の業績推移に関し、ROA の低下について、エチオピア通信事業等先行投資が出ていると思うが、部門全体で、収益性・資産効率が上がるフェーズは、いつ頃になるのかイメージ感を教えてほしい。

<南部>

ROA が 5.8% から 4.1% に落ちたが、17～18 年度には一過性の利益もあり、個々の事業の収益性という意味においては維持という状態。

JCOM、ショップチャンネル、SCSK は、高い状態で維持している。JCOM は、ネットワークの投資とコンテンツの収益化次第であり、次期中計に期待。ショップチャンネルは、コロナ禍において商品・年齢層の変化があり、新世代・40 代の方々もターゲットに加えて対応しており、数年要する見込み。SCSK は好調だが、DX の上流部分のビジネスへの取り組みや他事業者と一緒に事業領域を広げることにより、右肩上がりに伸びるように取り組んでいる。

<質問者 2>

通信や 5G はインフラビジネスの印象、一方、DX はアセットライトでソフトやサービスを狙うものと想定しているが、説明事例は事業化のコンサルに近いポジションのものだった。事業者としてアセットライトな DX でマネタイズや、成長・収益化を見込む案件について教えてほしい。

<芳賀>

今は若干コンサル的なポジションでの DX になっており、且つ AI を活用するものも多い。まず個別案件での成功パターンの積み重ねに今フォーカスしているのは事実、規模感・インパクトは今後の策としている。

その中で、製造 DX や戸建て住宅業界における新たな SaaS モデルを企画している。住友商事の DX センター単独ではできないため、SCSK の中計で掲げる DX 事業化との掛け合わせを現在仕込んでおり、今後、SaaS モデ

ルをグローバル展開したい。例えば、製造 DX は東南アジアを目指している。SCSK が中計で掲げる DX 事業化のアイディエーションを当社が先行して作っており、知見をためながら、住商グループの個社 DX・強化、業界を超えたデータのリンケージと繋げていく。

SaaS モデルは、現在仕込んでいるところなので、今後ご期待頂きたい。

<南部>

説明はインフラだったが、収益はコンテンツで上がってくる。5G では、例えば遠隔地での工場操業・災害対策・地方創生等の展開し、収益モデルを B to B、B to C で作っていく。例えば、スーパーマーケットやその経済圏の収益性を上げる等、当社は全事業に絡んでいるので、当社がつくるネットワークの活用は、全部門の収益性でリターンとなる部分もあると考える。JCOM では Netflix との協業や、コンテンツ、広告事業を絡める等、投資に見合うリターンを得るサービスなどの中身は全社を挙げて乗せていくという大きな方向性。

本日のプレゼンでは、これらを具体的にお示しできなかったため、次回はその点を深めていきたい。

<質問者 3>

ボーダフォンとの戦略的提携について、経営資源の割き方をおしえてほしい。ビジネスパートナーとしてアフリカ中心にビジネスの投資の機会を探し、投資案件を積み上げるのか。あるいは、DX 戦略のノウハウを取り込み、コスト削減等に活かすのか。

<榎木>

ボーダフォンは、世界最大の携帯事業会社で、ネットワークのみならず、様々なソリューションを展開しており、互いのアセットについて時間をかけて議論してきた。

両者が社会を変えていくようなスケールとインパクトのあるものに集中することとし、リターンの大きな案件に、今絞り込む作業をしている。

当社は SBU 戦略を立てており、それぞれの SBU の目指す姿をボーダフォンの戦略部隊に対して説明をし、どれに集中していくかという議論を、今月実施予定。来年にはより具体的にご説明できるようになるので、ご期待頂きたい。

<質問者 3>

ボーダフォンの関連投資予算があるのか。

<榎木>

予算化については、まだ現時点では申し上げられないが、スマートプラットフォーム事業本部が主体となって進める部分と、全社の SBU で進める部分を融合しながら、全社で進めていく価値・意義を見て進めていく。

<南部>

ボーダフォンは、通信事業で、欧州とアフリカにとても強く、億単位の人と携帯電話のモバイルネットワークで繋がりをもっているが、実業の各産業に刺さっているわけではない。当社が持つ農業周りでは、例えばヨーロッパでは、アルチェドという農業をグローワと一緒に取り組んでおり、ボーダフォンと一緒にファイナンススキームや農業の生産性向上のサポートをする仕組みを一緒につくることも検討中。決済、膨大なデータセンター、基地局展開のための電力が必要となり、再エネを組み込んだ取り組みについて会話をしている。

まだ予算化していないがクリーン・グリーン技術、金融サービス、農業分野が中心になると考えている。

<質問者 4>

エチオピアの通信事業のリスクの考え方について、カントリーリスクをどう考慮しているのか教えてほしい。

<榎木>

出資比率の詳細は開示できないが、当社は 2 割超出資しており、執行にも人を派遣し関与していく体制。

カントリーリスクの見方には、オポチュニティとリスクのバランスがある。リスクについては、ボーダフォンがアフリカの新興国で、8 カ国で展開をしており、8 カ国中 7 カ国でリスクをマネージしながら成功してきており、ボーダフォンとしっかりと組み、リスクをマネージしていくことを出資検討時に最重要と考えた。

当社はエチオピアでの事業経験はまだなく、リスク管理は、しっかりとした体制づくりを考えている。

<質問者 4>

メディア・デジタル事業部門が全社に提供できる機能として重要なのは、CVC、すなわち目利き力だと思うが、現在紹介可能な案件があれば教えてほしい。また、リスクテイクしてマジョリティーを取るといった発想もありではないかと思うが如何か。

<芳賀>

グローバルに展開している CVC 体制は、4 月から再整備した。今までは Presidio が狙っていた ICT 領域が多かったが、今は、ターゲットとしているテーマを、「SHIFT 2023」の成長戦略テーマであるヘルスケア・エネルギー・農業等の領域にも広げた。以前のポートフォリオは、ほぼ 7 割が ICT 領域だったが、今は約半分くらいになり、その他の領域で CVC 機能を発揮している。

具体的なプロセスとしては、社内のヘルスケア部隊が狙う領域を、俯瞰図として業界マッピングし、成長が見込まれるところを、ヘルスケア担当のメンバーと議論した上で、各国の CVC に展開し、スタートアップを紹介している。地域特性があり、イスラエル・シリコンバレー・香港の強みは異なり、これらを CVC の中で議論しながら、投資先を決定している。まずグローバルで議論が開始したこと、また中計で目指す当社のテーマに沿って CVC の対象を広げたことが大きな変化。

既に本年度で 16 件投資しており、エネルギー関係も 2 件あり、われわれの想定以上に機能しており、今中計のテーマ推進に CVC 活動が貢献できると考えている。

<南部>

当社の目と耳としての温度チェックのためだけではなく、スタートアップのビジョン・ビジネスセンスが良いと思ったときに、また、SBU・本部・部門の強いストーリーと合致する場合には、マイナー出資だけではなく、一緒に事業を作り上げていくケースも、今後は増やしていきたい。

CVC は、全世界 5 カ所で、最も長いものは 24 年手掛けてきており、ファンドとしての回転率も非常に良くなってきており、目利き力は若干付いてきていると思っている。

ユニコーン企業も、五件出てきている。今後われわれが目指す方向との取り組み方を、CVC と総合商社という、インキュベーションの機能を含めた企業体をどうするか検討している。

<南部>

メディア・デジタルという世界は、数字だけではなく、プラットフォームとして全社・社会に対して価値を上げていくという思いもあって取り組んでいる。今後ともご支援、ご助言を賜ればと思います。本日はお忙しいところ、ありがとうございました。

以上