

# 03

## 中長期的な価値創造への布石

このパートでは、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の基本方針である「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」に基づく、現場起点で取組むビジネスモデルの変革を事業展開の概要と共に、複数の具体的な事例を交えた「特集」として説明しています。



13% or more

中長期的なROEの目標水準

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目

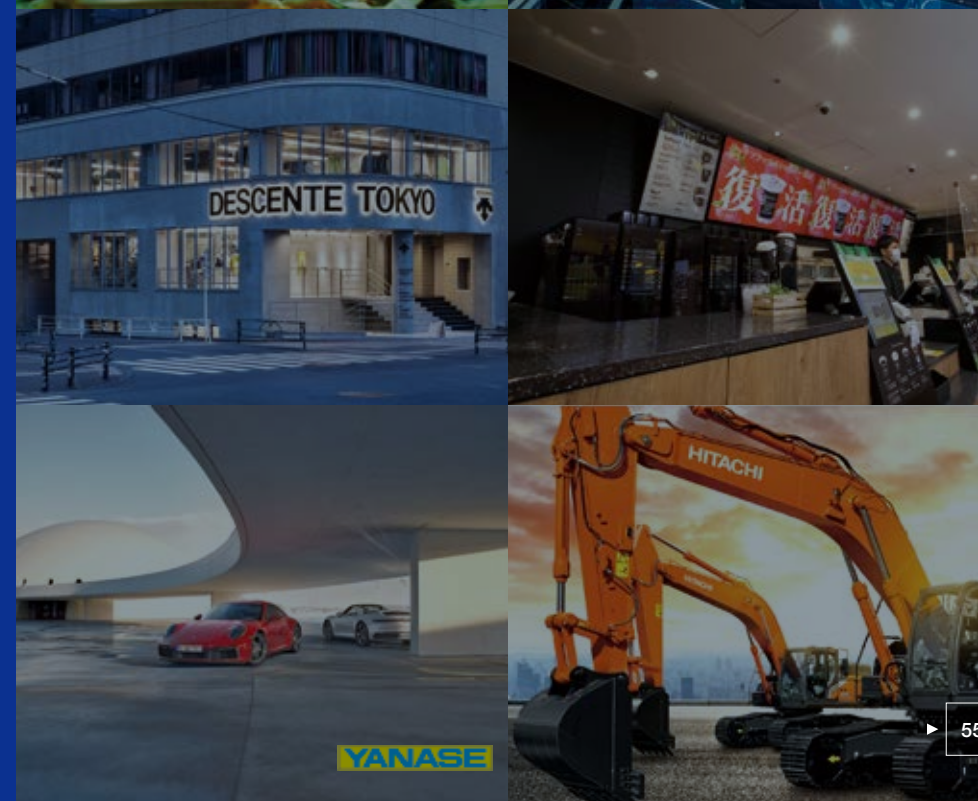


30%

2023年度までの配当性向コミットメント

### CONTENTS

CSOインタビュー	56	■ ハズオン経営による事業の磨き	68
SPECIAL FEATURE 変革を続ける商人たち	58	■ 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石	70
■ ファミリーマートが目指す再成長	62	■ 脱炭素社会を見据えた事業拡大 (分散型電源プラットフォーム)	72
■ ファミリーマートを起点とした バリューチェーンの進化	64	■ バリューチェーン強靱化による持続的成長 (天然ゴム・タイヤ事業)	73
■ 情報・金融カンパニーの市場の変化を 先取りした自己変革	66		





## CSOインタビュー

## 不透明な経営環境における機会とリスクを見極めつつ、「地に足をつけた」戦略と施策を着実に推進していきます。

このたびCSOに就任した中宏之でございます。

私は、1987年に入社した後、現在の繊維カンパニーに配属されましたが、これまでの会社生活の半分近くは、経営企画関連の職務に従事してきました。特にこの10年は、経営計画の策定や成長戦略に繋がる全社的プロジェクトの推進部署である業務部、及び食料カンパニーにおいて、ファミリーマートやCP・CITICといった当社の経営戦略の中核をなす事業に深く携わってまいりました。今後は、これまでに蓄えたCDO・CIOの知見も活かし、当社が描く経営戦略を成長軌道に確実に乗せていくために、様々なビジネス現場において、時に既存の枠にとらわれないビジネスモデルの構築を推進していく所存です。

今後、投資案件を実行する際に、留意点等があれば教えてください。

4つの教訓としてまとめ、社内徹底を図っています。

当社には投資基準やEXIT基準がありますので、それらの基準に準拠するのは勿論のこと、現在の地政学リスクを含むカントリーリスクや為替水準等に留意することは、投資戦略を策定する上で、当然の前提になります。更に、投資基準のチェック項目にもなっているSDGsの潮流を踏まえたビジネスの将来性や事業計画の妥当性にも

十分に留意する必要があります。(☞ Page 40 事業投資)

当社は、業務部が中心となり、過去の失敗事例を通じて得られた教訓として以下の4つをまとめ、全社の主要会議等で何度も繰り返し共有することで、現場の投資案件の検討段階から留意するように徹底を図っています。

## 4つの教訓

- ① 投資の高値掴み      ② 取込利益狙いの投資  
③ パートナーとの関係性      ④ ハンズオン不足

①は、投資案件は将来のシナジー創出やバリューアップを想定して実施するため、どうしても「のれん」が発生しますが、将来の減損リスクを最小化するためにも投資額の抑制が、特に重要になります。トレードの仕入も同様ですが、業績の好調時には、「安く仕込む」意識が低下しがちですので、例えば、外部からの紹介案件にむやみに飛びつかない等、再徹底を図っています。②は、予算未達となりそうな営業組織で起こりがちな話ですが、投資に伴う連結上の取込利益のみを狙って行う投資を指します。足元の利益貢献のみが目的であるが故、収益的にピークにある案件、あるいは分野・地域的に知見がない案件が対象になりますが、同時に、近い将来、投資リターンである利益や配当が減少する可能性が高い案件にもなります。そうした「その場凌ぎ」的な投資を行わないように目を光らせています。③と④はある意味で同じ

ような側面を持つ話ですが、当社が経営権やイニシアチブを握れず、パートナーに頼らざるを得ない案件であり、そのパートナーの事業の目利き力や財務基盤が劣後している場合は、特に要注意になります。ハンズオン経営で事業を丁寧に磨くことが、当社経営の強みであり、特徴ですので、まずは、当社が経営権やイニシアチブが握れるか否かが、投資を実行する際に重要な鍵になります。

ビジネス現場でDXを推進する際に、留意点等があれば教えてください。

早期の収益貢献が見込める個別案件を着実に積み重ねていきます。

当社のDXは、業界全体のプラットフォームを構築するといった壮大なものではなく、「地に足をつけたDX」が特徴になります。DX自体を目的化することなく、既存の事業基盤を活かしながら、サプライチェーンの最適化や業務効率化といった早期の収益貢献が見込める個別案件を着実に積み重ね、グループ内外の横展開を図っています。そして、結果として当社グループが強みを持つそれぞれのビジネス現場でデジタル化・データ整備が進み、浸透することを目論んでいます。

この現場主導のDXを支える一つが、全社組織である「IT・デジタル戦略部」の存在です。当社は、2021年度より、ITシステムを担っていた「IT企画部」と新たなビジネス分野を開拓する「次世代ビジネス推進室」の総本社のDX推進組織を「IT・デジタル戦略部」に一本化しており、従来の伊藤忠単体における「削る、防ぐ」に繋がるコーポレートDXのみならず、当社グループ全体での「マーケットイン」、「消費者接点」を意識した「稼ぐ」に繋がるビジネスDXを両輪で支援・推進する体制を整備しています。

今後は、国内有数のシステムインテグレーターであるCTCを傘下に置く情報・金融カンパニーとIT・デジタル戦略部が中心となって、「ビジネス課題の解きほぐし」から「実証実験・費用対効果検証」、「実用化」までの全工程を一気通貫で支援することで、プロジェクトの着実な実行を推進していく所存です。

その一例を挙げるとすれば、(株)日本アクセスの物流センターでは、ファミリーマート向け商材1,500品目を対象にAI自動発注システムを導入しています。川下データ

を活用することで、在庫の30%減、発注業務量の半減効果を実証しており、既に全47カ所のセンターでAIシステムの運用を開始しています。また、2022年度にはファミリーマートの商流に加え、この取組みにより培った知見をスーパーマーケット業態等に横展開することも予定しています。

将来的には、各ビジネス現場においてAI等のデジタル技術やデータを当たり前のように活用することで、更なる利益成長に繋げていく方針です。

ロシア・ウクライナ関連のリスク対応やCITICとの取組方針について教えてください。

想定される地政学リスクについては、すべて織り込み済みです。

当社は、ロシアにおいて主にエネルギー関連事業や自動車販売事業を、ウクライナにおいて自動車販売事業を展開していますが、2022年3月末時点のロシア向け及びウクライナ向けのエクスポージャーは、それぞれ421億円及び26億円になります。

2022年度計画においては、取込損益を通じて認識される持分法投資先におけるロシア・ウクライナ関連損失を含め、想定される懸念はすべて織り込み済みであり、仮に追加損失が発生した場合でも、別途バッファを▲300億円設定していることから、十分な「備え」ができていると判断しています。(☞ Page 79 カントリーリスク)

また、中国におけるビジネスについては、他の国や地域と同様に注視していく必要がありますが、約14億人を有する高成長が見込まれる市場への期待の大きさは、一般論として共通の認識であると思います。CITICとの戦略的業務・資本提携以降、中国でビジネスを行う際の信用力は飛躍的に向上し、長い目で見ればプラスになるという判断に変わりはなく、中長期的に取組む方針についても変更はありません。2021年度におけるCITICの連結純利益は、前期比24%増益のHK\$702億(約1兆円)となり、更に当社の受取配当金も253億円まで伸長しており、共に2015年の当社の出資以降、6期連続で増益・増配を達成しています。株価向上といった課題は残るものの、5ヶ年計画として掲げる2025年度の連結純利益HK\$1,000億に向けて順調に推移しています。

代表取締役  
執行役員 CSO  
(兼)CDO・CIO(兼)業務部長

中宏之



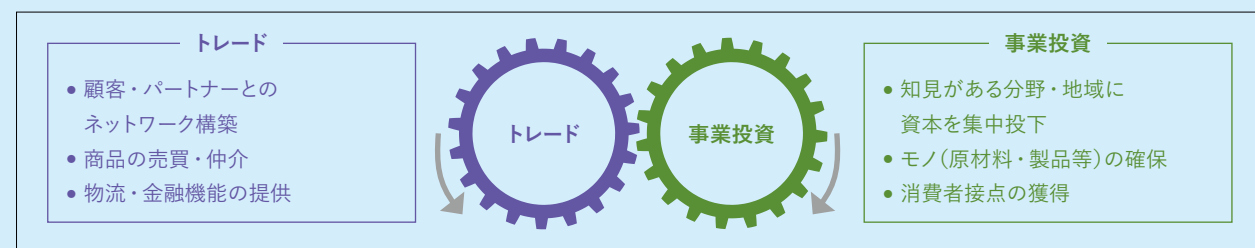
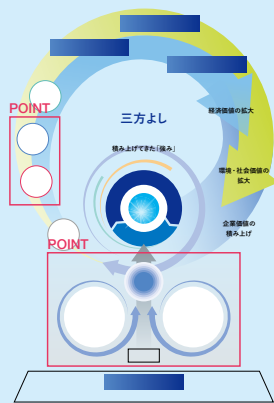


SPECIAL FEATURE

# 変革を続ける 商人たち

## 事業展開で見るビジネスモデル

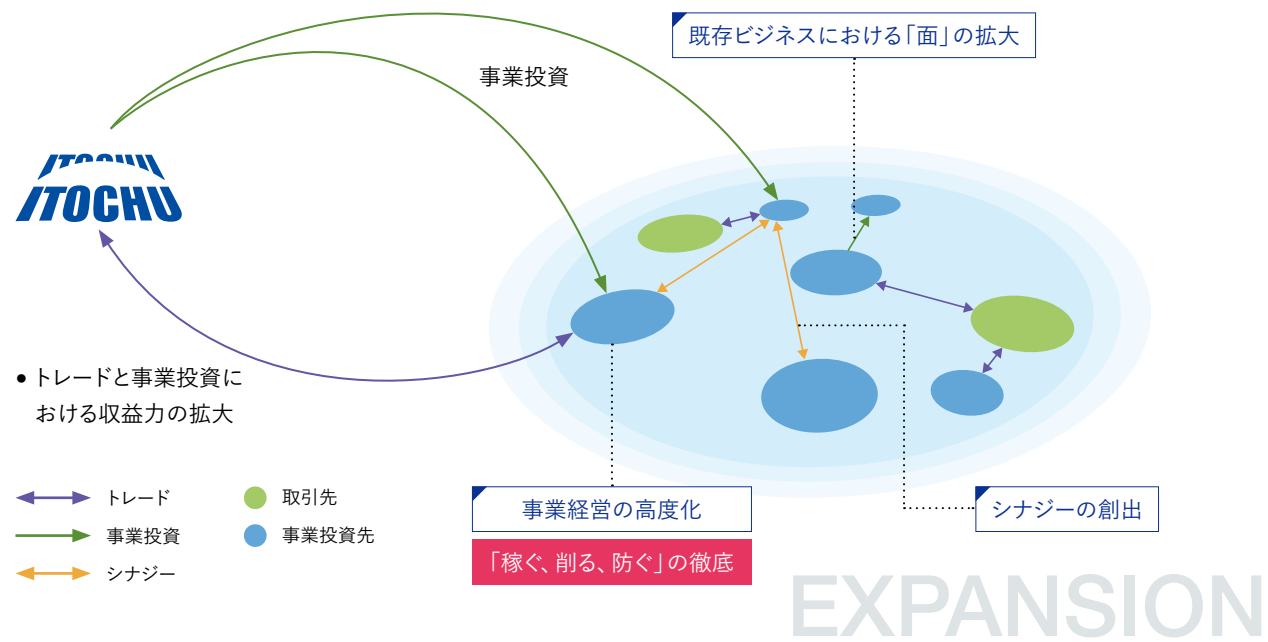
当社は、財務・非財務資本を活用し、「強み」を発揮できる領域を中心に面的・連鎖的にビジネスを創造することで、トレードと事業投資における収益力の拡大を目指しています。培ってきたビジネスノウハウや顧客・パートナー資産を駆使することで、付加価値の創出によるトレードの拡大や、知見があるリスクコントロール可能な領域への事業投資等に繋がっています。また、急激な経営環境の変化の中、タイミングを捉えた戦略投資とピークアウト・低効率事業の資産入替を着実に実行し収益基盤を強化しています。今後は、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底と共に、川下を起点とする「マーケットイン」の発想に立脚した事業変革等を通じ、シナジーの最大化やビジネスのバージョンアップを図ることで、持続的な価値創造を実現していきます。



## 基本動作

### トレードと事業投資を通じた「面」の組成・拡大

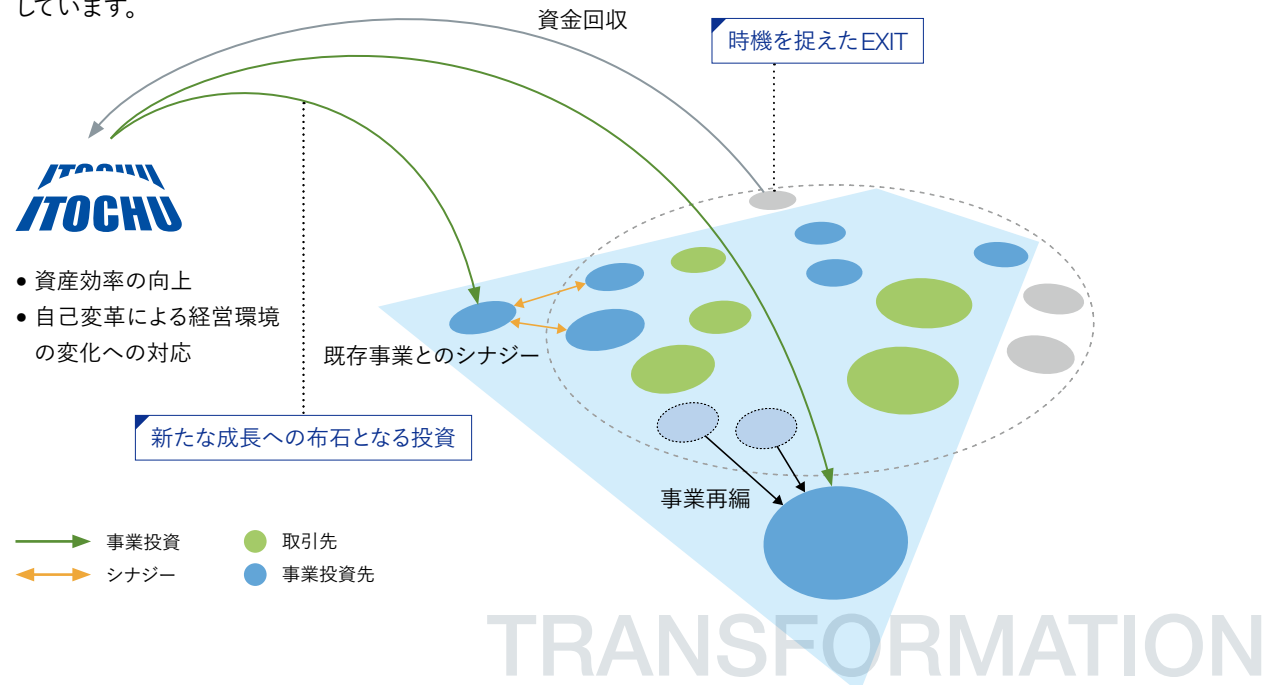
積み上げてきた財務・非財務資本を活用し、トレードと事業投資を両輪としてビジネスを展開しています。新規トレードの獲得やシナジーの創出等により、面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底等により、事業経営の高度化を図ることで、トレードと事業投資における収益力の拡大に取り組んでいます。



## 経営環境の変化への対応

### 資産入替の実行による強固な収益基盤の構築

経営環境の変化を的確に捉え、戦略的保有意義が薄れた資産は、資産効率やリスク管理の観点から事業再編やEXITを行い、資金の回収を図ると共に、回収した資金を新たな戦略領域に再投資することで、より強固な収益基盤を構築しています。



## 変革を続ける商人たち

消費者ニーズ・社会要請への対応

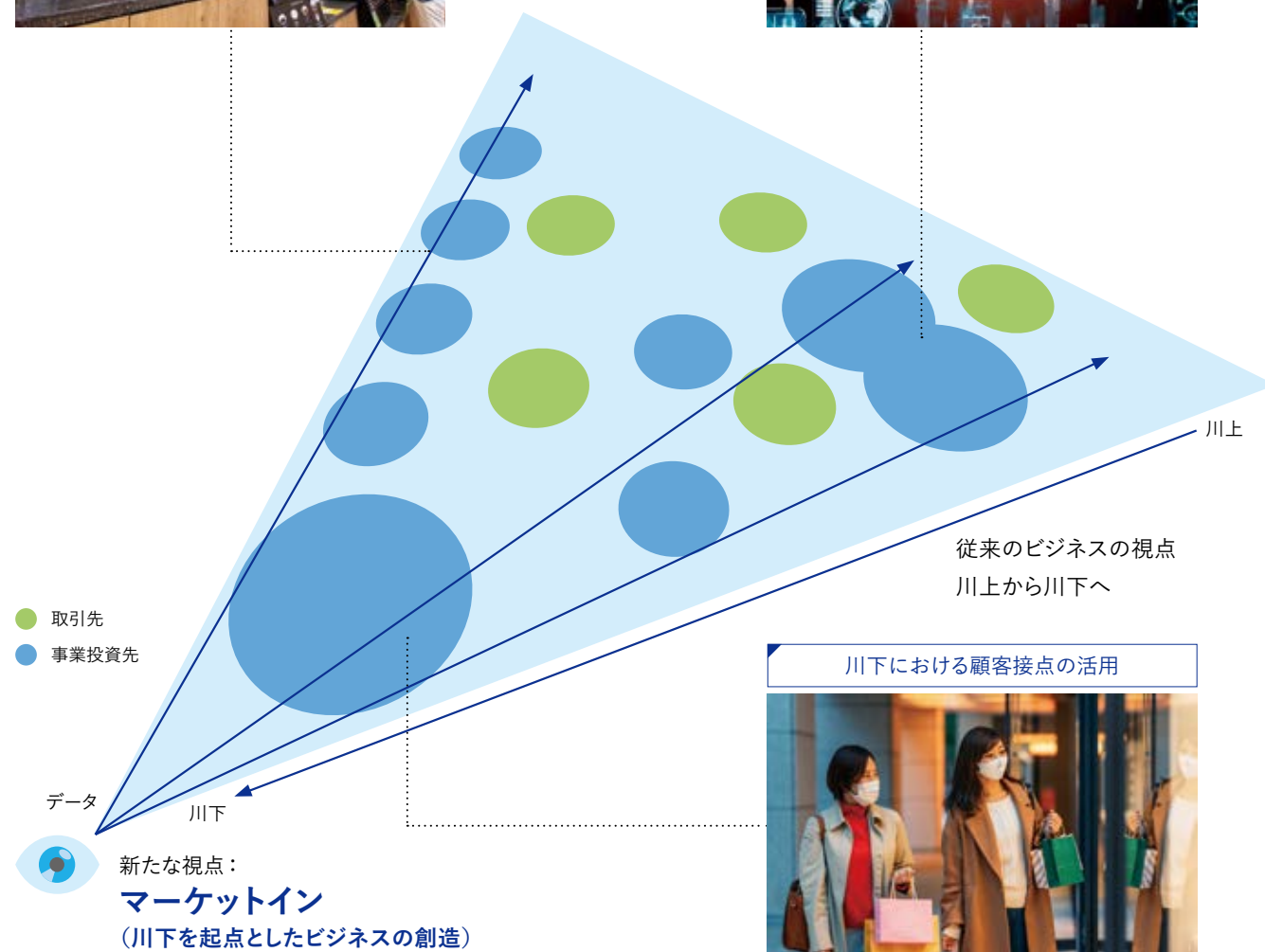
## 「マーケットイン」の発想によるビジネスモデルのバージョンアップ

川下を起点とする「マーケットイン」の発想への転換を図ると共に、「商品縦割り」を打破し、各カンパニーの連携強化を推進することで、消費者ニーズや社会要請に対応可能なビジネスのバージョンアップを目指します。更に、リアルとデジタルの顧客接点を最大限活用することで、収益基盤の拡大を図ると共に、新技術・データ活用によるバリューチェーンの最適化や事業管理の効率化等により、資産効率の向上を目指します。

DXを活用したバリューチェーンの進化



「商品縦割り」の打破



EVOLUTION

当社は、「Brand-new Deal 2023」の基本方針である「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」に基づき、現場起点での業態変革を推進しています。本特集では、ビジネスモデルの変革により収益基盤を拡大させ、持続的な企業価値の向上に取組んでいる具体的な事例について説明します。

## 「Brand-new Deal 2023」の基本方針

## 「マーケットイン」による事業変革

- 変革 1** ファミリーマートが目指す再成長 ▶ Page 62  
ファミリーマートを起点としたバリューチェーンの進化 ▶ Page 64

川下における顧客接点の活用

DXを活用したバリューチェーンの進化

「商品縦割り」の打破

- 変革 2** 情報・金融カンパニーの市場の変化を先取りした自己変革 ▶ Page 66

新たな成長への布石となる投資

DXを活用したバリューチェーンの進化

- 変革 3** ハンズオン経営による事業の磨き ▶ Page 68

事業経営の高度化

川下における顧客接点の活用

- 変革 4** 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石 ▶ Page 70

既存ビジネスにおける「面」の拡大

川下における顧客接点の活用

## 「SDGs」への貢献・取組強化

- 変革 5** 脱炭素社会を見据えた事業拡大(分散型電源プラットフォーム) ▶ Page 72

既存ビジネスにおける「面」の拡大

新たな成長への布石となる投資

川下における顧客接点の活用

- 変革 6** バリューチェーン強靱化による持続的成長(天然ゴム・タイヤ事業) ▶ Page 73

既存ビジネスにおける「面」の拡大

DXを活用したバリューチェーンの進化



# 変革 1 ファミリーマートが目指す再成長

- 川下における顧客接点の活用
- DXを活用したバリューチェーンの進化
- 「商品縦割り」の打破

2020年度の非公開化後、ファミリーマートは、経営の自由度が高まり、従来に増して消費者視点での店舗運営を推進することで、想像を超えたスピードで変化する外部環境や顧客ニーズへの対応が可能になりました。

「再成長を実現する3年間」と位置付ける2022年度からの中期経営計画を通じ、コンビニエンスストア(CVS)事業の基盤強化と新規ビジネス拡大に取り組むファミリーマートの目標と現状を説明します。

## ファミリーマートの「次の10年」に向けて



(株)ファミリーマート 代表取締役社長 細見 研介

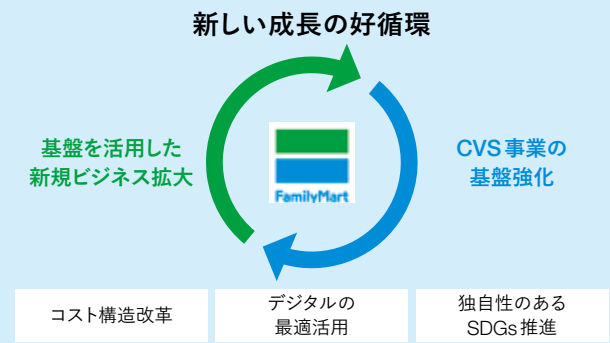
ファミリーマートが創立40周年を迎えた記念すべき2021年度に、新社長に就任しました。ブランドビジネスに携わってきた総合会社での経験を活かし、店舗における日商と収益の向上と共に、既存の枠にとらわれない新たなCVS像づくりに取り組んでいます。

2021年度は「再成長に乘せる1年」と位置付け、将来に向けた基礎固めや種まきを着実に実行しました。「コンビニエンスウェア」や「バタービスケットサンド」等の新たなヒット商品が次々と生まれています。また、店舗へのデジタルサイネージの設置を進め、広告・メディアビジネス等の新たな収益機会も広がってきており、手応えを感じています。

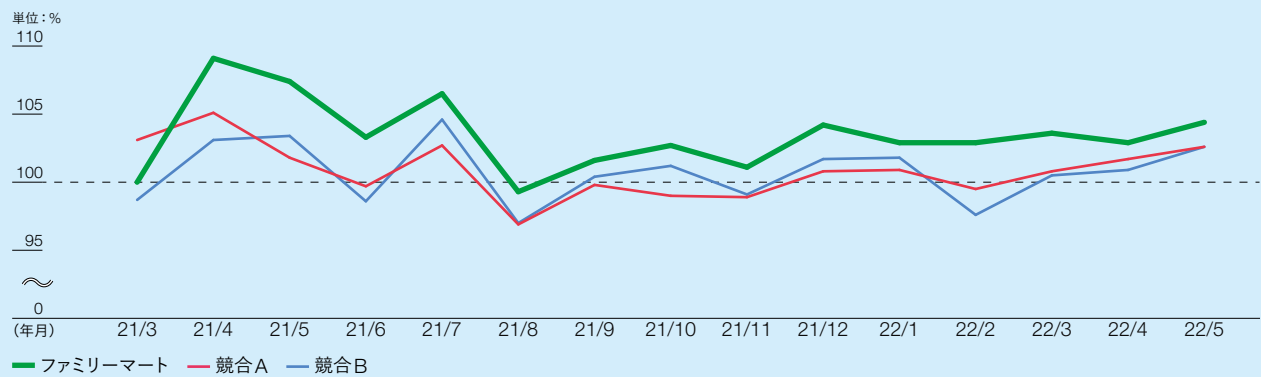
2022年度から開始した中期経営計画は「再成長を実現する3年間」と位置付けました。原材料やエネルギーコスト

の上昇等、厳しい環境下での船出となっていますが、商品力・ブランド力・顧客基盤・店舗基盤等の強化やサプライチェーンの再構築によるCVS事業の収益力向上に加え、広告・メディア・金融等のCVS事業基盤を活用した新規ビジネス拡大に組み、相互に相乗効果を生み出すことで、「新しい成長の好循環」を創出する考えです。ファミマのアプリ「ファミベイ」や無人決済店舗、人型AIアシスタント等、店舗運営に寄与する「地に足のついたデジタル化」や当社らしいSDGsもしっかりと推進していきます。

当社のコーポレートメッセージは「あなたと、コンビニ、ファミリーマート」です。引続き、加盟店と一丸となり、お客様に選ばれる「コンビニ」となるよう取り組んでまいります。



## CVS大手3社 既存店日商推移(前年同月比)



## 各種施策の進捗状況



Page 125 デジタルの顧客接点「ファミベイ」の強化

Page 64 広告・メディア事業の展開

Page 64 DXを活用したバリューチェーンの進化

変革を続ける商人たち

SPECIAL FEATURE

## 変革 1 ファミリーマートを起点としたバリューチェーンの進化

CVS事業においては、当社グループが連携することで、川下から川上に至るバリューチェーンの構築・強化を図っています。ファミリーマートを中心としたCVS事業の価値向上を目指し、食料バリューチェーンの強化にとどまらず、生活必需品から金融サービス、システム構築、建築資材等、第8カンパニーが中軸となり、カンパニーの垣根を越えたシナジーと新たな収益源の創出を推進しています。

### 広告・メディア\*



### 広告・メディア事業の展開

デジタル広告配信事業は、現時点で国内最大規模の約2,400万の広告IDを保有しており、購買データに基づく「消費者が興味を持ちそうな広告」の配信がID単位で可能です。更に、広告を見た消費者の購買分析が可能となり、広告出稿メーカーから高い評価をいただいています。

広告配信先の一つであるサイネージ(大型ディスプレイ)は、2022年6月末時点で3,000店舗に設置が完了しました。2023年度中に全国約16,600店舗のうち設置可能な全店舗にサイネージを導入し、TV、インターネットに続く第3のメディアに成長させていく方針です。

ターゲティング広告	■(株)データ・ワン
デジタルサイネージ	■(株)ゲート・ワン

### 中間流通\*

各店舗への物流を担っています。

卸売・物流	■(株)日本アクセス
総物流	■伊藤忠ロジスティクス(株)
配送車	▲日本カーソリューションズ(株)
配送車向け燃料 (リニューアブルディーゼル)	■伊藤忠エネクス(株)

### DXを活用したバリューチェーンの進化

(株)日本アクセスの物流センターでは、ファミリーマート向け商材1,500品目を対象に、AI自動発注システムを導入しています。川下のデータを活用することで、在庫の30%減、発注業務量の半減効果が確認できており、既に全47カ所のセンターでAIシステムの運用を開始しました。2022年度には、ファミリーマート向けの商流に加え、この取組みにより培った知見をスーパーマーケット等の他業態へ横展開することを予定しています。

★ 例示している商品・サービス等は、すべて当社グループ(当社、子会社、関連会社)及び当社の事業パートナーが提供しています。

### サービス\*

金融・保険等の分野で生活に密着した幅広いサービスを提供しています。

ファミマTカード	■ポケットカード(株)
POSAカード	■コネクシオ(株)
バイク自賠責保険、1日自動車保険、ファミリーマートクーポン	●伊藤忠商事
ファミペイ(決済、翌月払い、ローン)	■(株)ファミマデジタルワン

### 運営支援\*

システム構築から什器リースまで、国内約16,600店舗の効率的なオペレーションを多面的に支援しています。

システム構築	■CTC
電力関連	■伊藤忠ブランテック(株)
建築資材	■伊藤忠建材(株)
3R + W*サービス	■伊藤忠メタルズ(株)
コンタクトセンター	▲(株)ベルシステム24
什器リース	▲東京センチュリー(株)

\* Reduce, Reuse, Recycle + Waste Management

### 食料品及び食料品の周辺ビジネス\*

商品企画、製造・加工、更に容器・包装資材の調達等を含む、原料調達スキームの設計から店頭で商品が並ぶまでの食料バリューチェーンを最適な形にコーディネートしています。



食料品	
中食(おむすび、弁当)	■ジャパンフードサプライ(株) ■伊藤忠食糧(株) ■伊藤忠飼料(株) 他
スパイシーチキン(フライドチキン)	◆CPグループ
ファミチキ(フライドチキン)	●伊藤忠商事
FAMIMA CAFE(カウンターコーヒー)	■UNEX (GUATEMALA) 社 他
バナナ	■Dole
卵	■伊藤忠飼料(株)
大豆ミート・菓子原料全般等	▲不二製油(株)



包材、パッケージ等	
おむすび用フィルム/ 再生PET利用弁当容器等	■伊藤忠プラスチック(株)
ファスト・フード包材 (コーヒーカップ等)	■伊藤忠リーテイルリンク(株) ■伊藤忠紙パルプ(株)



### 非食料品\*

日用品や日々の店舗オペレーションを支える用度品を提供しています。



用度品：店舗オペレーションを支える店舗資材等	
箸、おしぼり、レジ袋、清掃道具	■伊藤忠リーテイルリンク(株)
ユニフォーム	●伊藤忠商事
レジロール、コピー用紙、ATM用紙	■伊藤忠リーテイルリンク(株) ■伊藤忠紙パルプ(株)

日用品	
ファミマル日用品	■伊藤忠リーテイルリンク(株) ■日本サニバック(株)
コンビニエンスウェア (衣料品・生活雑貨等)	●伊藤忠商事

■ 子会社 ▲ 関連会社 ◆ 事業パートナー ● 伊藤忠商事



変革を続ける商人たち

SPECIAL FEATURE

# 変革 2 情報・金融カンパニーの市場の変化を先取りした自己変革

- 新たな成長への布石となる投資
- DXを活用したバリューチェーンの進化

近年、当社の特徴的なセグメントである情報・金融カンパニーが、非資源分野における収益の柱の一つとして存在感を増しており、同業他社との差別化に繋がっています。市場の変化を先取りした戦略を着実に実行し、収益拡大に注力してきた結果、2021年度の連結純利益は、1,000億円超を達成するまでに成長しました。一朝一夕では築けない競争優位性のある事業基盤を「てこ」に、DX、モバイル、リテール金融・保険を中心に更なる成長を目指しており、特にDX分野では、世の中のデジタル化に伴う企業のDX支援ニーズを「マーケットイン」の視点で捉え、収益拡大を図っていきます。

## 市場の変化を先取りした戦略による自己変革

情報・金融カンパニーは、1990年代より、シリコンバレー等のベンチャーキャピタルファンドへの投資を通じて、イノベーションの原動力となる最先端技術・サービスにアクセスする機会を獲得してきました。新規ビジネスを創出する文化や風土が根付いており、過去複数回にわたり他セグメントとの統合・再編を繰り返しながらも、市場の変化を先取りした戦略の着実な実行を通じて、収益基盤を再構築してきました。

情報・通信部門では、通信モバイル分野における市場拡大や携帯端末の高額化、リサイクルニーズ等を見越して、携帯関連事業の拡充を図ると共に、中古携帯端末流通事業を開始しました。また、情報産業分野におけるIT活用の高度化や消費者とのコミュニケーション需要の

高まりを見据えて、DX事業やBPO\*事業に本格的に進出しました。

金融・保険部門では、リテール事業に注力しており、欧州でのオートローン事業やアジアでのリテールファイナンス事業の展開に加え、ほけんの窓口グループ(株)への出資等を行いました。

これらの取組みにより、2016年度に現在のカンパニー体制となって以降、順調に収益拡大を続けています。今後は、DX、モバイル、リテール金融・保険を注力分野とし、加速する事業環境変化と多様化する顧客ニーズに即した「マーケットイン型サービス」の提供を通じた成長を目指します。

\* Business Process Outsourcing：業務プロセスの一部について、業務の企画・設計から運用までを一括して外部委託すること。

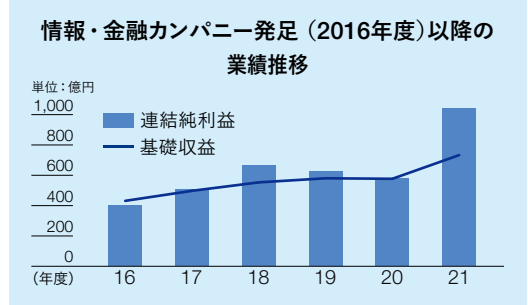
## 変遷

### 情報・通信

- 1997～2009年度**
  - 単体営業利益の赤字が常態化
  - 本社機能の役割が限定的
- 2010年度以降**
  - 新たな収益基盤の確立（携帯関連事業、BPO事業等）
  - CTC依存からの脱却
  - 単体営業利益の黒字化

### 金融・保険

- 2008～2011年度**
  - 赤字基調継続(2008～2010年度)
  - 部門解体、総本社組織へ(2011年度)
- 2012年度以降**
  - リテール事業への注力
  - リテールファイナンス事業
  - 保険事業(ほけんの窓口)



## 注力分野

部門	注力分野	方針
情報・通信部門	DX	コンサルティング、データ分析・可視化等による既存事業の機能補完を通じたDX支援事業群の強化
	モバイル	中古携帯を含む携帯関連事業のバリューチェーン強化
金融・保険部門	リテール金融・保険	「マーケットイン」の発想を徹底 新規事業、顧客基盤拡充による収益力の強化

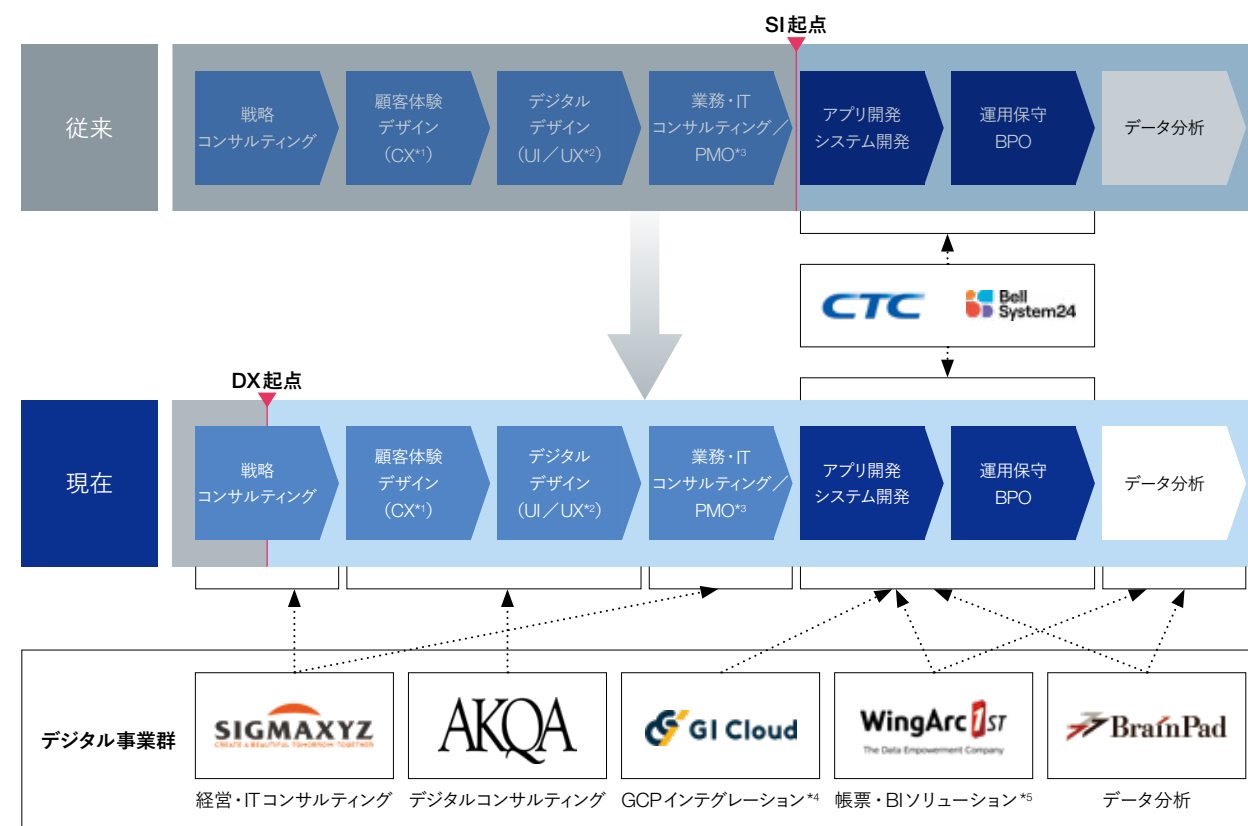
## DX支援事業を通じた収益拡大

近年、新型コロナウイルスの流行で加速した社会環境の変化に対応するため、デジタルテクノロジーを活用して、企業のビジネスモデルを変革するニーズが高まっています。ビジネスモデルの変革に主眼を置いたDX推進は、システムベンダーによる製品・サービスの導入のみでは実現が難しく、顧客接点から得た膨大なデータを収集・分析して課題を整理し、「マーケットイン」の発想で戦略を提案することが必要となります。当社グループにおけるDX支援事業は、従来、システムインテグレーター(SI)起点で、システムやアプリケーションの開発や運用が中心でしたが、このようなニーズに対応すべく、当社はデータ活用の専門集団である(株)ブレインパッドやコンサルティングに強みを持つ(株)シングマックスといった企業との資本業務提携等を行っています。その結果、現在、川上のコンサルティング、デザインから、川下のデータ分析、システム開発、運用、BPOに至るまで一貫して、バリューチェーン全体における機動的なDX推進を可能とする体制を構築しています。今後は、川上のDX起点でニーズを取込み、



川下の中核事業会社であるCTCや(株)ベルシステム24等に繋いでいくことで、バリューチェーン全体でのシナジー創出、収益拡大を図っていきます。

当社は、このDX支援を提供するデジタル事業群を活用し、当社グループ企業における請求書のペーパーレス化に加え、AI自動受発注システムによるサプライチェーンの最適化等、各現場での業務効率化やコスト削減に繋がるDXを積極的に推進しています。生活消費分野に強みを持つ当社グループにおいて、DX支援実績を積み上げ、その過程で蓄積した知見やノウハウを他業界へ横展開することで、更なる収益基盤の拡大を目指します。



\*1 Customer Experience：顧客体験価値  
 \*2 User Interface：ユーザー接点／User Experience：ユーザー体験  
 \*3 Project Management Office：プロジェクト管理・運営部署  
 \*4 Google Cloudを基盤とするシステム構築から運用・保守まで一気通貫したサービス提供  
 \*5 BI(Business Intelligence)ツールの活用による課題解決



変革を続ける商人たち

SPECIAL FEATURE

# 変革 3 ハンズオン経営による事業の磨き

- 事業経営の高度化
- 川下における顧客接点の活用

当社は、安定的かつ持続的な成長に向けて、既存事業の「磨き」に継続的に取り組んでいます。ここでは、事業経営の高度化により事業基盤を拡大し、川下における顧客接点の強化を軸にビジネスモデルの変革を続けている、(株)デザートと(株)ヤナセの成長の軌跡について説明します。

## (株)デザントの自己変革

当社は、繊維分野におけるスポーツ関連ビジネスの更なる拡大を重点戦略の一つと位置付けています。その中核となるのが、スポーツウェア及びその関連商品の製造・販売に取り組む(株)デザートです。

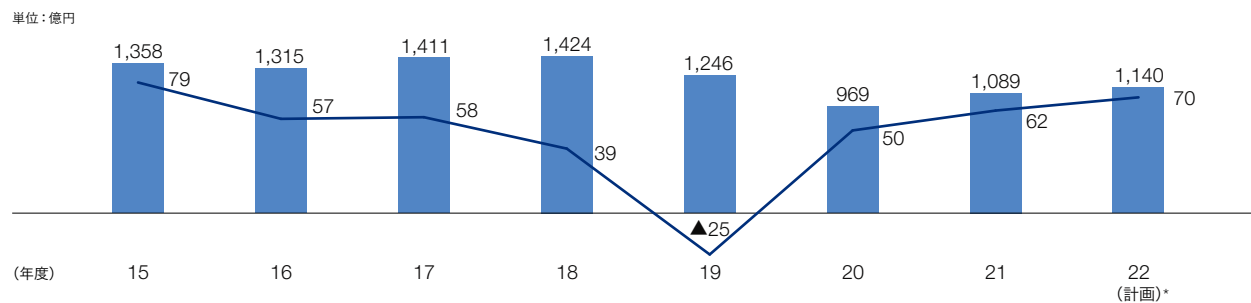
(株)デザートは、2012年度以降、韓国事業を中心に収益拡大を続けてきましたが、2015年度以降は売上高は伸長したものの、収益性は低下し、期初計画を下回る状態が継続していました。経営改革が喫緊の課題であった中、当社によるTOB実施後の2019年6月に小関社長が就任し、外部環境と自社の強みを十分に見極め、経営改革を断行してきました。長期に亘り赤字であった欧米事業は清算を完了し、日本・韓国・中国の3市場に経営資源を集中させる戦略を採用し、着実に成果をあげています。韓国頼みという問題点を解決すべく、日本事業では、「売上高重視から収益重視」への転換を図り、収益性改善に向けた抜本的な構造改革を実施しました。また、中国事業では、世界有数のスポーツ企業であるANTAグループとのパートナーシップを取りまとめたことで、新生デザートチャイナが始動、(株)デザントの「モノづくり」力とANTAグループの販売力がしっかりと融合し、店舗数拡大と共に収益は大幅に伸長しました。更に韓国での



不買運動も収束した結果、現在は日本・韓国・中国の3本柱によるバランスの良い収益構造を実現しています。

(株)デザートは、中期経営計画「D-Summit 2023」において、「日本・韓国・中国での地域別戦略の実行」、「日本事業の収益改善」、「モノづくりの強化」の3点を重点項目に掲げています。特に日本事業では、従来の卸販売中心から自ら消費者接点を持つ直営店・ECでの販売(Direct to Consumer 事業)へとビジネスモデルの変革を進めています。研究開発拠点と自社工場を併せ持つ強みを活かして、消費者ニーズに応える「モノづくり」を実践することで、収益向上に繋げていきます。コロナ禍でアパレル業界の苦戦が続く中でも、強みである「スポーツ分野」における差別化を図ることで、更なる成長を目指します。

## (株)デザート 売上高・連結純利益推移



\* 2022年5月12日に(株)デザートが公表した期初計画を記載しています。

## (株)ヤナセの自己変革

(株)ヤナセは、約240拠点の販売・サービスのネットワークと20万名以上の顧客基盤を保有する国内最大手の輸入車ディーラーです。8つのブランドを取扱い、新車・中古車販売、アフターセールスや金融保険事業による個々の顧客ニーズに応じた商品・サービスの提供を通じて、長期に亘る顧客との信頼関係を強固なものにしています。

(株)ヤナセが子会社となった2017年度以降、当社は、ハンズオン経営を加速し、バリューチェーンの拡充と収益基盤の強化を推進してきました。(株)ヤナセは、強みである「メルセデス・ベンツ」を中心とした輸入車の新車・中古車販売に加え、中古車部門を別会社化して新たに輸入車以外でも良質な国産中古車を取り揃え、実店舗のみならずオンライン販売にも積極的に取り組んでいます。中古車事業強化を通じて多様化する顧客ニーズに対応すると共に、顧客接点を拡充することで、新たな収益基盤の確立を推進しています。加えて、中古車オークション運営会社の子会社化や中古車サービス拠点を拡大する等、中古車バリューチェーンの更なる強化にも注力しています。

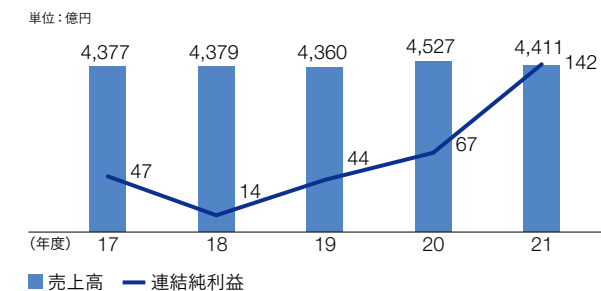
更に(株)ヤナセは、不採算店舗の統廃合や新規ブランドの取扱いを目的に、投資基準の改訂やEXIT基準の導入を実施しました。新基準に基づく不採算店舗の統廃合を進める一方で、高級輸入車販売におけるブランドポート



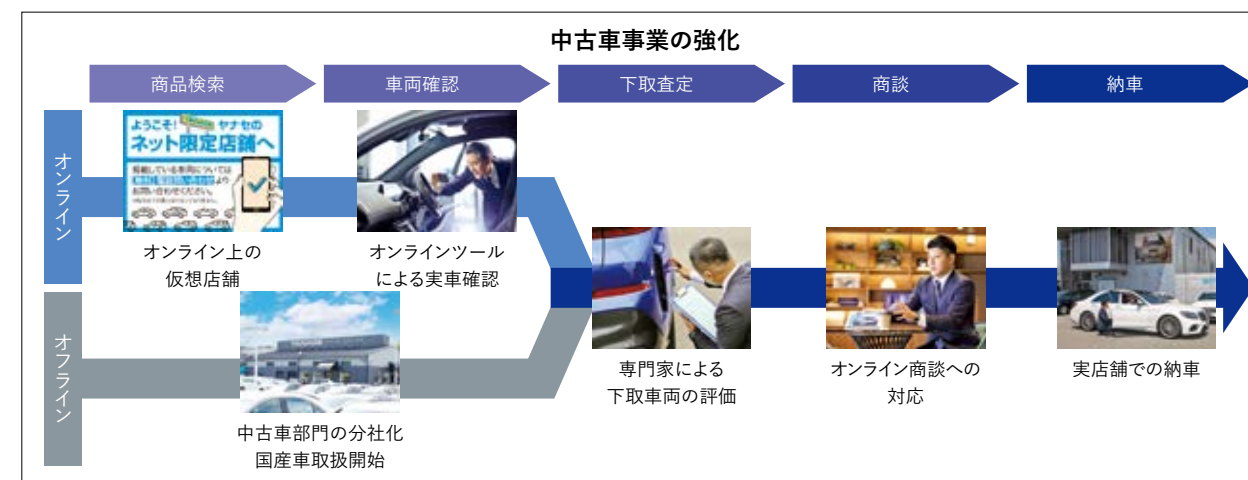
フォリオの強化の一環として「ボルシェ」の取扱いを開始する等、着実に販売実績を積み上げています。

今後も、多様化するニーズに応えるため、中古車の商品ラインナップ拡充による小売機能やアフターセールスの強化に加え、オーナー限定サイトを通じた限定品販売やプレミアムな体験イベントへの招待等を行うことで、競合との差別化を図り、更なる顧客との関係強化に取り組めます。

## (株)ヤナセ 売上高・連結純利益推移\*



\* 新車販売は、半導体不足等、サプライチェーンの混乱による影響を受けましたが、バリューチェーンの拡充と収益基盤の強化により売上高を維持しつつ、経費を抑制することで、利益率を高めています。



### ブランドポートフォリオの強化

- 「ボルシェ」の取扱開始
- ボルシェセンター千葉

### 中古車オークション運営会社

- 東京・大阪の2拠点にオークション会場を設置
- 輸入車を中心に良質な中古車の取扱い



# 変革 4 建機ビジネスの躍進に向けた新たな布石

既存ビジネスにおける「面」の拡大  
川下における顧客接点の活用

当社は、過去より建機ビジネスを展開していますが、外部環境変化に合わせたビジネスモデルの変革により、現在は川下分野へバリューチェーンを拡大し、顧客が現場で抱える課題の解決に貢献していくことを成長戦略の基本方針として掲げています。底堅い建機需要が見込まれる北米を中心に、既存顧客基盤やファイナンスのノウハウ等、当社の「総合力」を発揮することで、顧客が持つ多様なニーズを深掘りし、建機ビジネスの収益基盤拡大に取り組んでいきます。

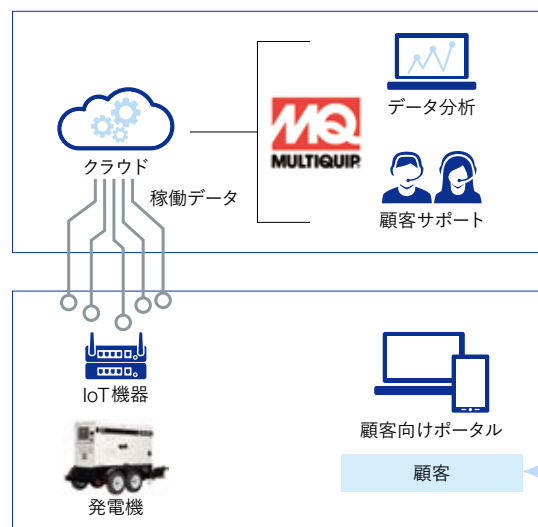
## 建機ライフサイクル戦略

建機は、一般的に10~15年の長期に亘り使用されており、単純な建機の販売以外でも、部品販売、修理等のサービス提供、ファイナンス、レンタル、中古建機販売等でビジネスチャンスがあります。当社の建機ビジネスは、日系の建機メーカー製品を国外へ輸出するトレードから始まりましたが、その後、求められる機能の変化に合わせて、メーカーの海外進出を支援するための海外販売代理店等への事業投資にも取り組むようになり、トレードと事業投資の両輪でビジネスを展開してきました。しかし、近年はメーカーが当社を介さない、現地販売代理店との直接取引を志向するようになり、トレードの縮小や販売代理店の商権の返上等、ビジネスは縮小傾向にありました。一方、建機業界にもデジタル化の流れが急速に押し寄せ、予防保全による稼働率の向上、オンラインでの建機・部品の購入や中古建機販売、レンタルへの対応等、

多様化する顧客ニーズに合わせた事業変革が、メーカーにとっても急務となっていました。

そのような状況を踏まえ、当社は、2019年度に販売以外の川下分野にも建機ビジネスのバリューチェーンの拡大を図るべく、「建機ライフサイクル戦略」を立案し、ビジネスモデルの変革を進めてきました。同戦略に基づき、当社は、国内の伊藤忠TC建機(株)を通じた建機レンタル企業や米国のオンライン建機レンタルサービス事業等への投資を実行し、着実に川下分野の事業を拡大しています。また、北米で小型建機・発電機の製造・販売事業を展開するMULTIQUIP社では、発電機にIoT機器を搭載し、稼働データを収集することで、最大の顧客ニーズである建機稼働率を向上させると共に、適切なタイミングでの部品販売・サービス提供を可能にし、より安定的な収益基盤の拡大に取り組んでいます。

## 発電機の遠隔監視による予防保全サービス



予防保全の実施、  
部品販売・  
サービスの提供

### 顧客へのサポート例：

- 位置情報、使用状況、燃料残量等の稼働情報の提供
- 修理履歴、予防保全等の保守管理情報の提供
- データ分析に基づく顧客現場における最適な商品の提案

### MULTIQUIP社のメリット：

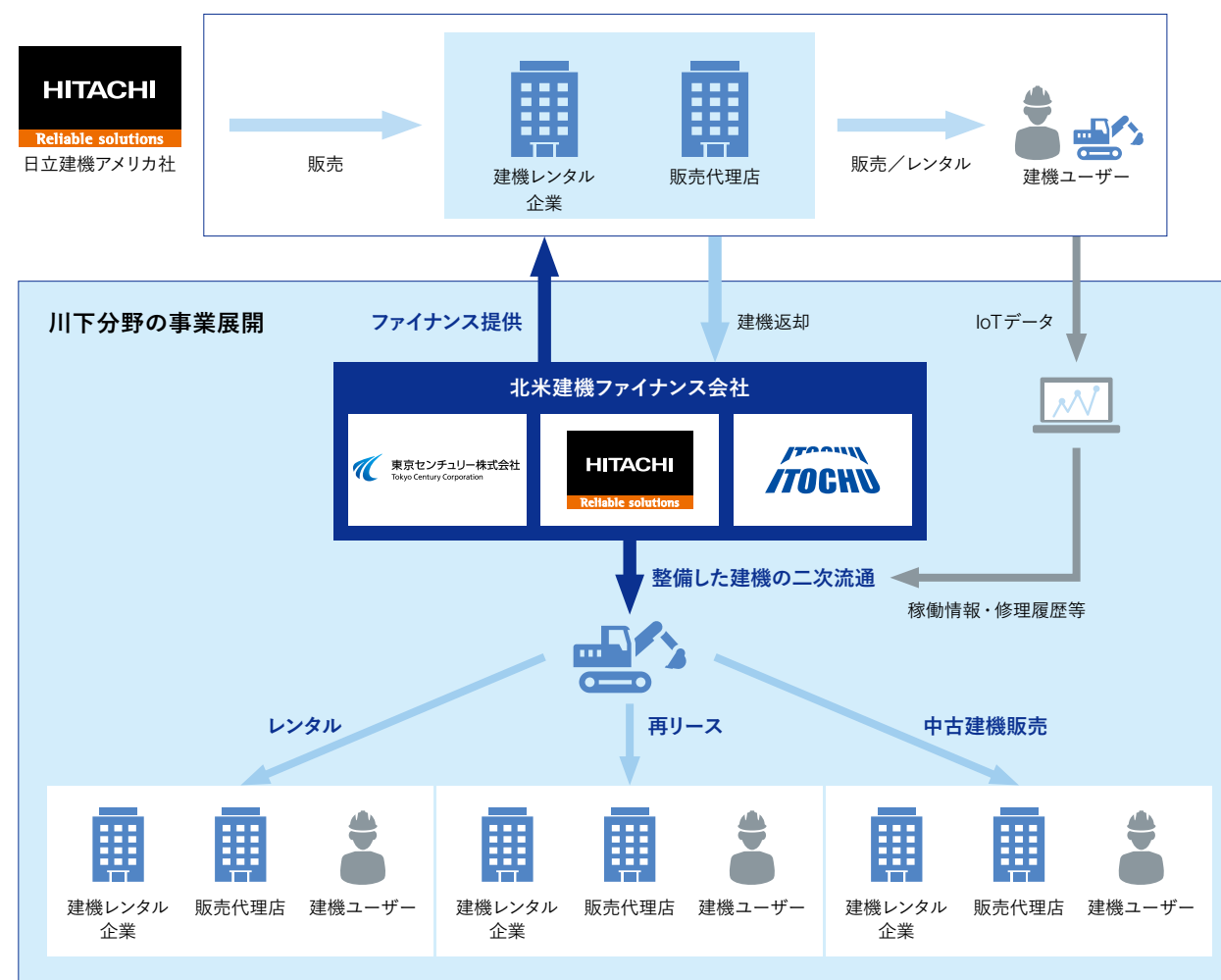
- 顧客データの分析による製品品質向上
- 需要予測を行うことで在庫を最適化
- 予防保全を実施することで部品・サービス事業における収益を拡大

## 日立建機(株)への投資

2022年度第2四半期に投資を実行予定の日立建機(株)は、過去には米国Deere & Company社と共同で建機事業に取り組んでいましたが、同社との提携解消後、販売やファイナンス、修理等の販売・サービス網の垂直立ち上げに共同で取り組む新たな事業パートナーの選定が急務でした。当社は、長年に亘り、日立建機製品の世界各地での販売をサポートしてきた実績があり、特にインドネシアで建機販売事業やファイナンス事業に事業パートナーとして取り組んできました。また、当社は既に北米で建機ビジネスに取り組んでおり、当社グループの持つ日米間の陸海送物流ネットワークや東京センチュリー(株)に代表されるファイナンス事業のノウハウ、MULTIQUIP社が保有する建機レンタル企業の顧客網等を活用したシナジー創出への期待等もあり、日立建機(株)との資本提携が実現しました。日立建機(株)との協業第一弾として、日立建機(株)、東京センチュリー(株)、当社の3社による北米建機ファイナンス会社の設立を検討しています。

同ファイナンス会社は、北米における日立建機(株)の販売代理店やエンドユーザー向けの金融機能提供によるマーケットシェア拡大に取り組むと共に、IoTデータを活用し、建機の稼働情報や修理履歴等を考慮した上で、返却された建機の整備・再リース事業や中古建機保有によるレンタル事業、稼働・修理履歴が見える化されたプレミアム中古建機の販売事業等、川下分野の事業を推進していく方針です。

今後は、MULTIQUIP社の発電機と日立建機(株)の油圧ショベルに使用される基幹部品の共同調達・管理、北米における共同輸送・倉庫オペレーションの活用等による建機ビジネスの拡大のみならず、「マーケットイン」の発想に基づき、発電機やミニショベルを現場で使用する北米建材関連事業の顧客に対するクロスセルを推進する等、シナジーも追求しながら、まずは北米事業の収益基盤の拡大を図る方針です。また、将来的には、北米における日立建機(株)との協業の成功事例を世界各地に展開し、事業拡大を加速していきます。





変革を続ける商人たち

## 変革 5 脱炭素社会を見据えた事業拡大 (分散型電源プラットフォーム)

既存ビジネスにおける「面」の拡大

新たな成長への布石となる投資

川下における顧客接点の活用

脱炭素社会への移行や社会的要請の高まりに加え、昨今の電力・燃料価格高騰の状況下、川下の需要家向けの自家消費目的発電所の建設・保有、需給をコントロールする調整力としての蓄電、更に、それらを統合制御するエネルギーマネジメントのニーズが益々高まっています。当社は多様な脱炭素ソリューションのラインナップを揃え、今後も更に充実させていくことで、脱炭素社会の構築に貢献していきます。

### 発電

当社は、「追加性\*1」のあるクリーン電力供給を行う(株)クリーンエナジーコネクタ(CEC社)の第三者割当増資を引受け、資本業務提携契約を締結しました。CEC社は、国内遊休地等を有効活用して多数の小規模太陽光発電所を建設し、NTTグループや第一生命保険(株)といったクリーン電力の調達を急ぐ環境先進企業向けに発電したクリーン電力を束ねて供給していきます。2025年度までに国内約5,000ヵ所、累計500MWの太陽光発電所を導入し、国内で最大規模のオフサイトコーポレートPPA\*2運営事業者を目指します。本事業は、従前より(株)VPP Japanを通じて取組み、2022年3月末時点で国内最大級の累計設備稼働実績(約340施設、累計70MW)のある屋根置き(オンサイトPPA)モデルでは、クリーン電力の提供が困難であった十分な屋根を保有しない顧客に対しても、クリーン電力ソリューションの提供が可能となりました。

\*1 固定価格買取制度に頼らず、企業が新たに自社専用発電所を建設する等、再生可能エネルギー電源を導入すること。

\*2 電力を使用する施設の敷地から離れた場所(オフサイト)に企業専用の太陽光発電所を新たに開発・設置し、環境価値と共に発電した電力を当該施設に送電する長期契約を結ぶこと。

### 蓄電

再生可能エネルギーの需給調整は不安定で難しく、蓄電池のニーズが高まっています。蓄電池の基幹部材である半固体リチウムイオン電池の開発・ライセンス企業である米国24M Technologies社(24M社)は、製造工程を短縮し、価格競争力のある製品供給を可能にしました。更に、同社の蓄電池はこれまで以上の優れたリサイクル性も有しており、長らく変わらなかった電池製造技術に対して、変革をもたらしています。同技術への評価は車載電池用途にも広がり、ドイツVolkswagen社が2021年

12月に同社の増資引受及びライセンス契約の締結を発表しました。過去からの蓄電池ビジネスを通じて構築した人脈を活かし、SDGsビジネスやEV化加速の潮流を捉えた当社の先見性を示す好事例となりました。当社は、24M社の技術ライセンス貸与先の開拓や世界各地の量産先への部材供給等を通じ、半固体リチウムイオン電池の安定供給体制の構築に貢献していきます。



### エネルギーマネジメントの強化

発電と蓄電を統合制御するエネルギーマネジメント機能の充実を図るため、(株)アイ・グリッド・ソリューションズ(アイグリッド社)の第三者割当増資を引受け、資本業務提携を強化しました。アイグリッド社の強みである電力ビッグデータ解析やエネルギーマネジメント技術を用いて、太陽光、蓄電池、EV充電器等を統合制御し、各社の分散型太陽光発電所をネットワーク化することで、再生可能エネルギーの地域循環を促進する次世代型エネルギープラットフォームサービスの提供を開始しています。例えば、スーパーマーケットにおける宅配用車両の一部をEVに置き換え、施設の電力使用状況、太陽光発電システムの発電量状況、蓄電池やEVの充電残量、配送スケジュール等に応じて、AIがEVの最適充電を制御する等、実証から実装のステージへ移行を進めています。今後も多様な脱炭素ソリューションのラインナップを充実させていくことで、より一層の脱炭素社会の構築に貢献していきます。

## 変革 6 バリューチェーン強靱化による持続的成長 (天然ゴム・タイヤ事業)

既存ビジネスにおける「面」の拡大

DXを活用したバリューチェーンの進化

当社は、バリューチェーンの川上に位置する天然ゴム加工会社であるインドネシアANEKA BUMI PRATAMA社(ABP社)と、川下産業の英国最大手タイヤ小売チェーンKwik-Fit等を展開するEuropean Tyre Enterprise社(ETEL社)を中核事業として、天然ゴム・タイヤバリューチェーンを構築しています。バリューチェーンの川上と川下の双方で事業変革を推進することで、持続的な企業価値向上と天然ゴム・タイヤ産業全体でのSDGs実現に貢献します。

天然ゴムは、世界消費量の約70%がタイヤに使用され、今後も堅調な需要拡大が見込まれる天然資源です。一方、その生産量の約85%は東南アジア等の小規模農家に依存しており、森林減少や農家の権利侵害・貧困問題といった社会課題への対応が急務となっています。当社は、この解決策の一つとして天然ゴムのトレーサビリティ、サステナビリティの実現を目指す「PROJECT TREE」を立ち上げ、その普及に注力しています。

ABP社が調達する天然ゴムにおいて、情報改ざんが難しいブロックチェーン技術を活用し、生産から加工までのトレーサビリティを確立しました。これに「PROJECT TREE」としての特色である社会貢献活動を掛け合わせることで、供給された天然ゴムが違法採取や人権侵害等のリスクの小さいものであることを担保するプラットフォームの構築が可能となります。社会貢献活動の具体例としては、トレーサビリティを付加価値としたプレミアムタイヤの売上の一部を原資とし、天然ゴムの供給者である小規模農家等に還元することで、天然ゴム産業全体のサステナビリティ向上に繋げています。サプライチェーンの上流に深く入り込んだ本取組みに、社会課題への対応を急ぐ大手タイヤメーカー各社が賛同し、

同プラットフォームから調達した天然ゴムを原料としたタイヤの販売を開始しています。この取組みを推進する上で、重要な役割を果たしているのが、タイヤメーカーにとっての販売先であり、消費者接点を有するETEL社の存在です。

ETEL社は、傘下のタイヤ小売事業であるKwik-Fit社を通じて、環境意識で先行する英国で既に約700店舗を展開し、消費者や社会のニーズを捉えた事業に取組んでいます。2021年12月には英国最大の使用済みタイヤ回収事業を手掛けるMurfitts Group社を買収し、使用済みタイヤのリサイクル事業まで事業領域を拡大しました。英国全土にタイヤの物流網を抱えるETEL社の既存事業との協業を図り、より効率的な物流網構築を進めています。また、使用済みタイヤのアスファルト代替品等への加工・販売の他、タイヤ原料の一つであるカーボンブラックへの独自の分解技術の開発・商業化に取組んでおり、循環型社会の実現を目指しています。

新たな天然ゴム販売プラットフォームの展開、更に卸・小売・回収を手掛けるタイヤ事業のバリューチェーンの強靱化を図ることで、循環型社会への貢献と持続的な企業価値向上の双方を推進していきます。

