

分野別説明会

情報・金融カンパニー・第8カンパニー
におけるデジタル戦略

伊藤忠商事株式会社
2022年3月24日（木）



ひとりの商人、無数の使命

- ✓ 継続的なDX需要が見込まれる状況下、総合会社の中でも当社特有の事業形態である「情報・金融カンパニー」及び「第8カンパニー」における「デジタル戦略」を説明
- ✓ 企業価値算定式における主に「成長率」の向上を意識して説明

$$\text{企業価値} \uparrow = \frac{\text{創出価値} \uparrow}{\text{資本コスト} \downarrow - \text{成長率} \uparrow}$$

本日は、今後、継続的なDX需要が見込まれる状況下、総合会社の中でも当社特有の事業形態である「情報・金融カンパニー」及び「第8カンパニー」における「デジタル戦略」を説明する。

更に企業価値算定式で言えば、主に「成長率」の向上を意識した説明を行う。

【情報・金融カンパニー概要】

- 組織・人員・事業概要
- 業績推移（2016年度～）
- 主要事業会社
- 注力分野

【情報・金融カンパニーの成長戦略】

- 情報・金融カンパニーの成長戦略
- DX支援事業を通じた収益拡大
- ベンチャービジネスを通じた収益機会の獲得
- 新規ビジネス開発の継続推進による成長
- 成長イメージ

【第8カンパニー FMの事業基盤を活用した成長戦略】

- 組織・人員・事業概要
- デジタルを活用した取組み（ファミペイ、広告事業、メディア事業、人型AIアシスタント他）
- 情報・金融カンパニーとの取組事例
- 成長イメージ（中期）

情報・金融カンパニー概要

組織・人員・事業概要



- 情報・通信（ICT）と金融の融合を目的に2016年度に新設。
- 情報・通信部門のビジネス開発機能と金融・保険部門が持つ顧客網とノウハウを組み合わせることで、新たな市場の取込と拡大を図る。



プレジデント 新宮 達史



梶原 川内野 堀内(文) 橋本

情報・通信部門

部門長 梶原 浩
部門長代行 堀内 真人

金融・保険部門

部門長 川内野 康人

カンパニーCFO

CFO 堀内 文隆

経営企画部

部長 橋本 敦

情報産業ビジネス部

ITソリューション事業、データ活用サービス事業、BPO事業*、ベンチャーキャピタル事業、医療・ヘルスケア事業 *ビジネス・プロセス・アウトソーシング

通信・モバイルビジネス部

宇宙・衛星・メディア事業、携帯電話関連機器及びサービス事業

金融ビジネス部

クレジットカード・信販事業、フィンテック関連事業、リテール向け融資・決済・運用事業

保険ビジネス部

リテール保険・保証事業、保険ショップ事業、保険仲介事業、再保険事業、信用保証事業

(2022年1月1日現在)

事業会社数 : 34社
従業員数(単体原籍) : 339名 (※) 出向者等含む

4

【以下、新宮プレジデント説明】

情報・金融の成長戦略を説明する前に、先ず概要についてご説明する。

情報・金融は、情報・通信（ICT）と金融の融合を目的として、2016年度に新設された。当社の中でも、比較的新しいカンパニーである。

情報・通信部門のビジネス開発機能と、金融・保険部門が持つ顧客網を組み合わせ、新たな市場での取組拡大を図ることを目的に設立している。

情報・通信部門は、ITソリューション事業、データ活用サービス事業、BPO事業、ベンチャーキャピタル事業、医療・ヘルスケア事業等を主管する情報産業ビジネス部と、宇宙・衛星・メディア事業、携帯電話関連機器及びサービス事業等を主管する通信・モバイルビジネス部の2部体制で構成されている。

なお、情報・通信部門は、業容拡大・収益拡大に伴い、本年4月1日より、ベンチャーキャピタル事業、ヘルスケア事業、及び衛星・メディア・コンテンツ事業をフロンティアビジネス部として切出し、3部体制として更なる業容拡大・収益拡大を図っていく。

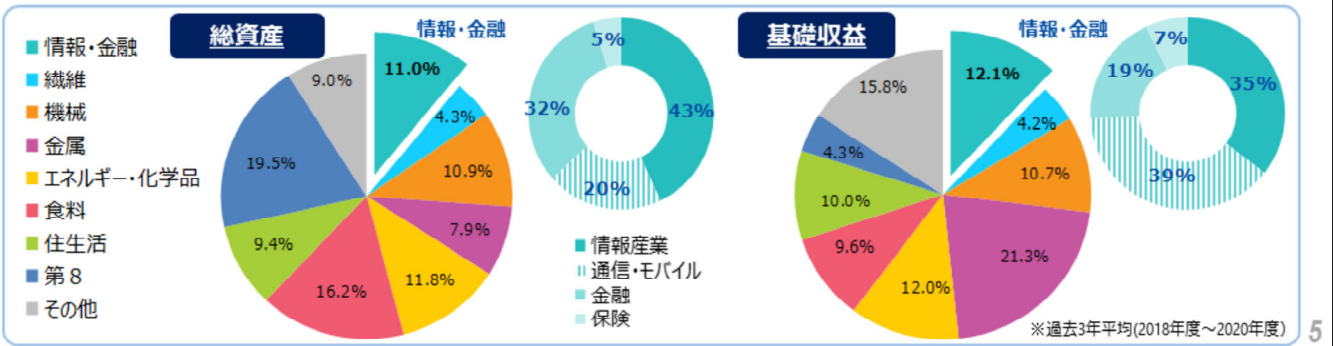
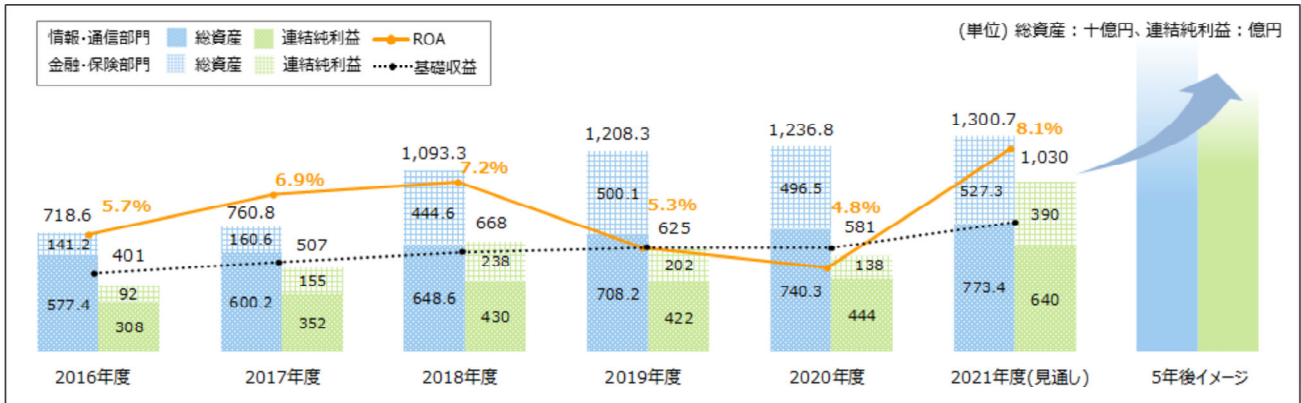
金融・保険部門は、クレジットカード・信販事業、フィンテック関連事業、リテール向け融資・決済・運用事業等を主管する金融ビジネス部と、リテール保険・保証事業、保険ショップ事業、保険仲介事業等を主管する保険ビジネス部の2部体制で構成されている。

事業会社数で34社、従業員数は単体原籍ベースで339名の業容となっている。

業績推移（2016年度～）



- 資産拡大を通じて、収益基盤を拡大。基礎収益も順調に成長。
- 2021年度は一過性利益も寄与し連結純利益1,000億円超見込む。今後非資源カンパニーでNo.1を目指す。



業績推移は、2016年度のカンパニー発足以降、資産拡大を通じて収益基盤を順調に拡大してきている。

総資産は、2016年度に約7,000億円だったものが、2021年度見通しでは1兆3,000億円まで拡大。

連結純利益は、2016年度の約400億円から、2021年度見通しでは一過性利益を含めて1,030億円を見込む規模まで拡大してきている。

全社に占める割合は、総資産で約11%、基礎収益で約12%まで拡大してきている。

主要事業会社



情報・通信部門

ITサービス	■ CTC	国内大手システムインテグレーター	
	■ ウイングアーク1st	国内シェアNo.1 帳票基盤ソリューション提供	
BPO	■ ヘルシステム24	国内最大規模のコンタクトセンター事業者	
ヘルスケアサービス	■ エイターヘルスケア	国内有数規模の医薬品開発業務受託機関	
メディア関連	■ スカパーJSAT	アジア有数の衛星通信・有料多チャンネル放送事業者	
通信・モバイル	■ コネクシオ	国内業界第2位の携帯販売代理店	

金融・保険部門

グローバル リテール ファイナンス	■ オリентコーポレーション	信販国内最大手、カード会員1,112万人*1	
	■ ポケットカード	国内大手クレジットカード会社、カード会員497万人*2	
	■ 海外リテール金融	各市場にて有数の消費者金融事業、保有契約170万件*1	
保険仲介	■ ほけんの窓口	保険ショップ国内最大手、798店舗、契約者数133万件*3	

*1 2021年12月末時点 *2 2021年8月末時点 *3 2021年6月末時点

6

情報・金融は、当社の中でも連結経営が進んでいるカンパニーであり、傘下に強固な事業会社群を有している。

情報・通信部門では、ITサービス関連として昨今のDXの追い風で業容を順調に拡大しているCTCと、2019年度に事業会社化した国内の帳票基盤ソリューション事業でシェア国内ナンバーワンのウイングアーク1st、BPO関連では国内最大規模のコンタクトセンターを持つベルシステム24、ヘルスケア関連では医薬品開発業務受託事業を推進するエイターヘルスケア、衛星・メディア関連ではアジア有数の衛星通信を保有するスカパーJSAT、通信・モバイル関連では国内業界第2位の携帯販売代理店であるコネクシオを有している。

金融・保険部門では、クレジットカードの市場規模拡大で安定した業績を出しているオリентコーポレーション、ファミリーマート（FM）と共にファミマTカードを発行しているポケットカード、海外では香港・タイ等で安定的な収益基盤を誇る消費者金融事業を展開するUAFやEasy Buy、そして2019年度に連結子会社化した、国内生命保険の販売チャネルが保険販売員中心から乗合代理店に市場が移る中で、安定的にショップを拡大、収益も拡大をしているほけんの窓口等を有している。

	分野	方針
情報・通信部門	DX	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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てDX支援事業群を強化
	モバイル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中古携帯を含む携帯関連事業の基盤強化
金融・保険部門	リテール金融・保険	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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

*2022年4月末までに出資完了予定

情報・金融の注力分野は、情報・通信部門のDX分野、コネクシオに代表されるモバイル分野、そして金融・保険部門のリテール金融・保険事業の3つ。

本日は特に赤枠で囲ったDX分野を中心に成長戦略をご説明する。

情報・金融カンパニーの成長戦略

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

- DX支援事業群の強化・拡大による既存事業とのシナジー創出と
全社DX推進を通じた収益貢献
- ベンチャービジネスを通じた最先端のイノベーションアクセスと
安定的なキャピタルゲインの獲得
- 時代変革を的確に捉えた『新規ビジネス開発』の継続推進による成長加速

9

情報・金融の成長戦略は、「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」になる。抽象的な印象を与えるかもしれないが、ご存知の通り、所謂GAFに代表されるITプラットフォームの台頭により、多種多様なデジタルサービスが安価に提供される世の中になっている。Eコマースを例に取れば、スマートフォンのクリック一つで翌日には欲しい商品が自宅に届く世界が現実となっている中、既存企業は否が応でもデジタル転換を迫られている。当社もその1社であり、デジタル化は急務だが、情報・金融はこういったデジタル分野が得意なカンパニーであり、この環境変化をチャンスと捉えてビジネスに変えることを成長戦略の柱としている。

具体的には、3つの取組みを考えている。

1つ目は、「DX支援事業群の強化・拡大による既存事業とのシナジー創出と全社DX推進を通じた収益貢献」。世の中のデジタル化に伴い企業のデジタル化を推進するビジネスが急拡大をしている中、当社グループのデジタル化をサポートすることを皮切りに、ノウハウを蓄積し、外販することをビジネスの柱としていく。

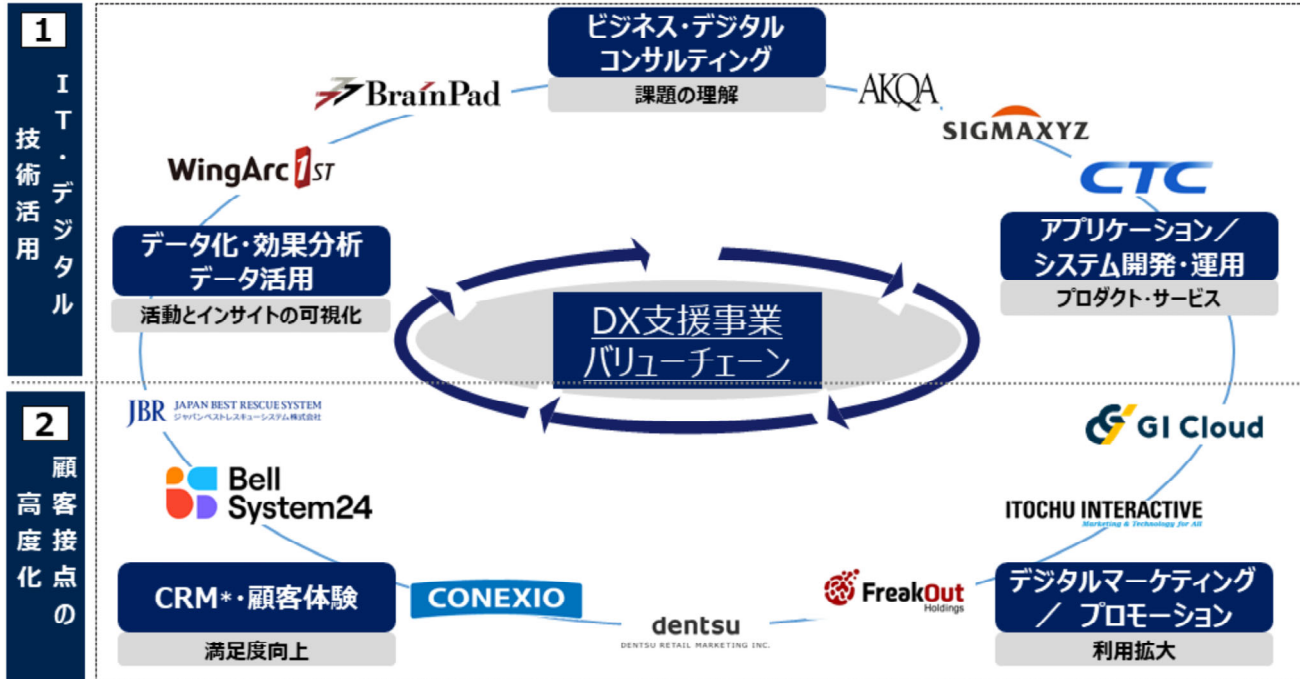
2つ目は、デジタル社会においてベンチャー企業の存在感は年々増してきており、そのサービスは消費者の生活の一部になりつつあると認識している。情報・金融では、ベンチャー企業への投資やシナジーの創出等を通じて、最先端のイノベーション技術へのアクセスや安定的なキャピタルゲインを獲得することを成長戦略の2つ目に据えている。

3つ目は、ITプラットフォームの出現やスマートフォン等の普及により、様々な新たなビジネスモデルが生まれては消え、成長し変化する状況が続いており、今後もその流れにより一層拍車がかかると考えている。そういった新たなビジネス、イノベーションを継続的に創出・推進し、成長を加速することを3つ目の柱にしていきたい。

DX支援事業を通じた収益拡大①



- 加速する事業環境変化に対応するため、企業のDX支援ニーズは年々増大。
- グループ企業や資本業務提携先パートナーとの連携強化を通じ、上流のコンサルティング、システム開発から運用、データ分析に至るまでシームレスに、機動的なDX推進を可能とする体制を構築し、DX支援ニーズに対応。



「DX支援事業を通じた収益拡大」では、具体的には、主要事業会社であるCTCやベルシステム24等のSIやBPOのみならず、企業のあらゆるデジタル化ニーズに対してソリューションを提供できる事業会社群をラインナップで構築することを目指している。

「ビジネス・デジタルコンサルティング」分野では、米国AKQAと業務提携、日本のITコンサル事業者シグマキスと資本・業務提携を行った。「データ化・効果分析、データ活用」分野では、ブレインパッドやウイングアーク1stと資本・業務提携を行い、「デジタルマーケティング/プロモーション」分野では過去から取組んでいる伊藤忠インタラクティブに加え、フリークアウトやGoogleベースのクラウドのSIを推進するジーアイクラウド、電通グループとのJVである電通リテールマーケティング等を事業会社化して、全てのDX需要に対してシームレスに対応できる体制を構築し、相互のシナジーを創出することを今後も推進していく。

DX支援事業を通じた収益拡大②（事例紹介）



「削る」の例：グループ全体のDX支援

案件	活用機能	効果
請求書 ペーパーレス化	・データのデジタル化 WingArc 1st	・請求書のデジタル化による業務効率向上 ・「削る」の実現による収益改善 ACCESS 日本アクセス
AI自動発注 システム	・データ収集 ・データ分析 FamilyMart BrainPad	・受発注業務におけるDXの実現 ・在庫削減及び業務効率化を通じた収益改善 ACCESS 日本アクセス

狙い

- ✓ 伊藤忠グループの課題をデジタル化により解決し、顧客の収益力強化（「削る」の徹底）を支援
- ✓ 構築したDX支援サービスや蓄積ノウハウのグループ内外への横展開や外販を通じ、収益を拡大

「稼ぐ」の例：事業変革支援

案件	活用機能	効果
FOODATA (食品データ プラットフォーム)	・データ提供／収集 ・コンサル機能 ・データ可視化 dentsu DENTSU RETAIL MARKETING INC. BrainPad WingArc 1st ITOCHU INTERACTIVE www.itochu.co.jp	・“勘”や“経験”に頼った製品開発を“データ”と“根拠”に 基づく製品開発に変革支援 ・ビジネスモデルの進化を通じた「稼ぐ力」の強化支援

狙い

- ✓ 「稼ぐ力」の強化支援を通じて、顧客との信頼関係を構築
- ✓ マーケティング効率化や顧客接点高度化等、付加価値サービス提供による新たな収益機会の創出

11

具体例として、まずはDX支援事業の推進として当社グループ内のデジタル化を進めている。

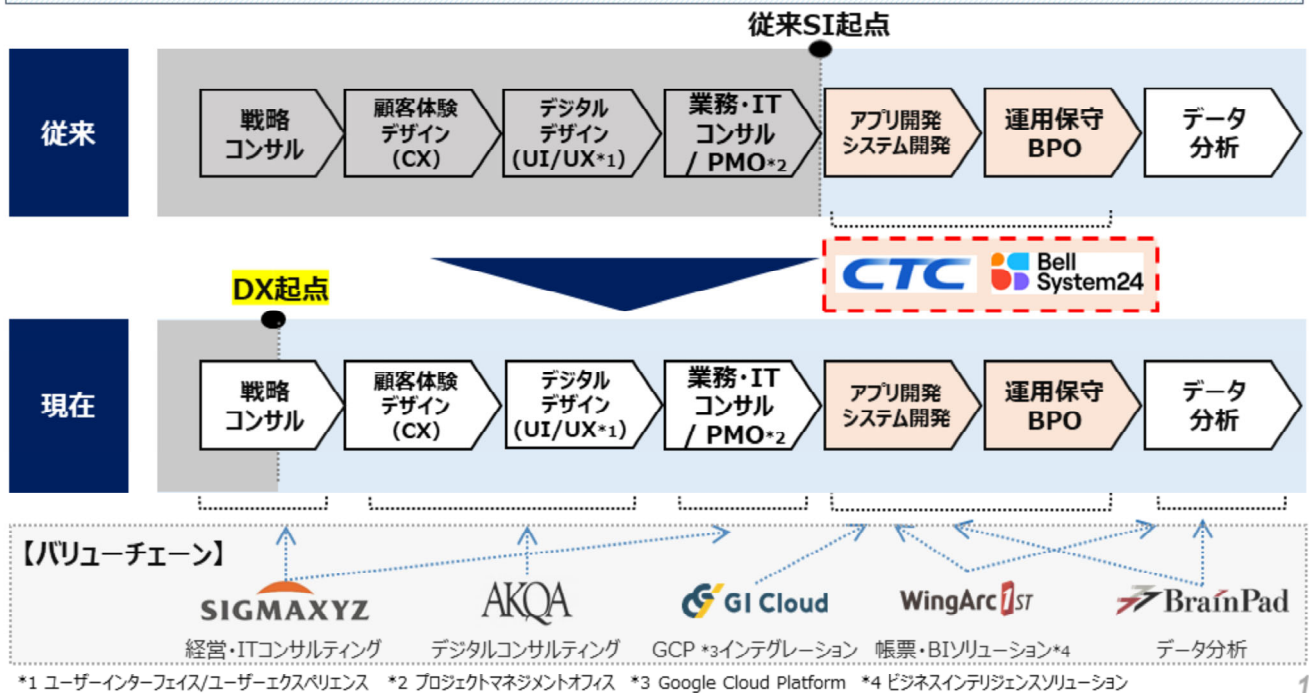
例えば、日本アクセスでは、従来、顧客である小売店や食品メーカーに対し、膨大な量の請求書や納品書を出し郵便で送っていたが、これをウイングアーク1stの技術を使ってデジタル請求書に転換し、効率化を実現している。また、日本アクセスにおいて、これまで自社のプロフェッショナル人材の長年の勘で行っていた受発注業務にAIエンジンを用い、デジタルに発注量を決めて在庫削減と業務効率化を実現する等、グループの「削る」を目的としたDX化を進めている。

次に、「稼ぐ」の例ではFOODATAという事業を食料カンパニーと進めている。CVSや小売店では毎月のように新製品が発売されているが、食品の製品開発には苦み、甘み、酸っぱさ等のアナログな表現しか使われていなかったところ、味覚をデジタル化することで、製品開発に役立つサービスを開発し、販売している。

DX支援事業を通じた収益拡大③（既存事業シナジー）



- システム開発/BPOの上流を強化することで、DX時代に適合したニーズの起点を捕捉する体制を構築。
- DX支援事業群を活用し、グループで提供出来る機能幅を広げ、バリューチェーン全体で案件獲得を実現。中核事業会社であるCTCやベルシステム24等とのシナジー獲得を図る。



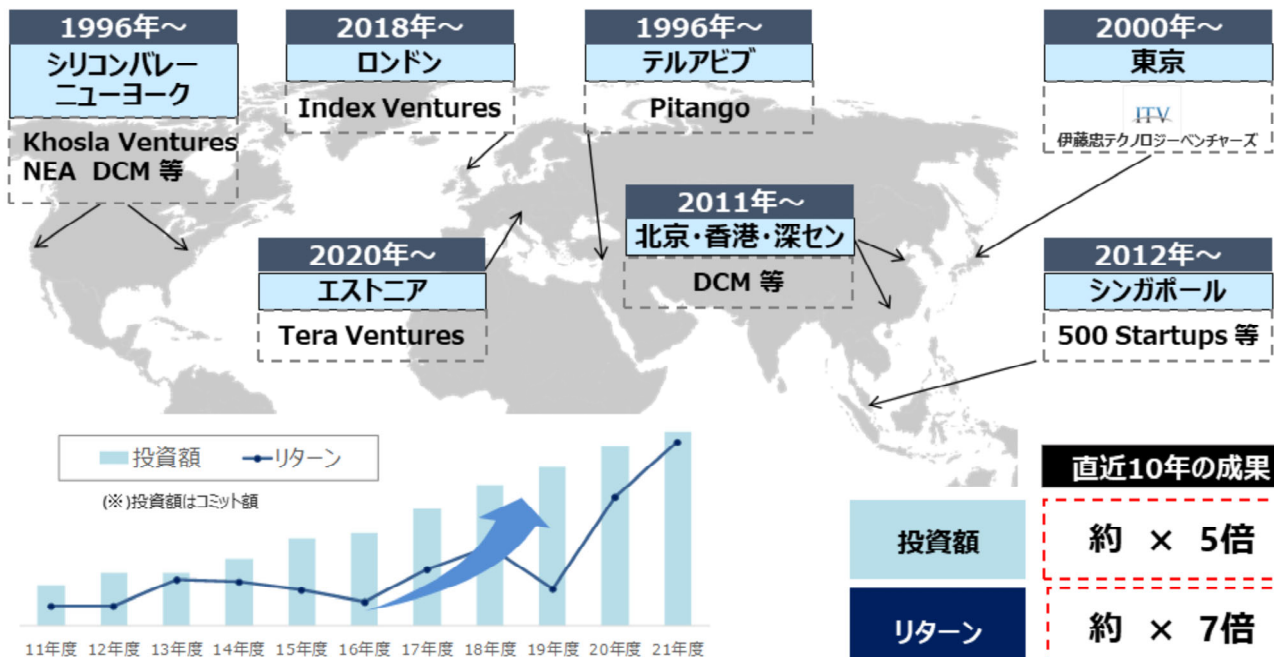
12

個別の取組事例を紹介したが、個々の事例そのものから生み出す収益は、然程大きくないと考えている。しかし、当社が狙っているのは、最終的にコンサル事業やデータ分析、デジタルデザイン等を通じて、大企業のデジタル化ニーズを取り込むこと。最終的にはSIであるCTCやBPOを手掛けるベルシステム24に繋いで既存事業会社の収益拡大に繋げていくことで、相乗的な収益拡大が狙えると考えている。

ベンチャービジネスを通じた収益機会の獲得①



- 90年代より多くの情報ネットワークを持つベンチャーキャピタル(VC)への投資を通じ、情報網を拡大。目利きに卓越したトップティアファンドを通じて最先端のイノベーション及びビジネスモデルへのアクセスを獲得。
- 欧州・アジア・中東へ投資エリアを分散・拡大。厳選したVCに対する投資額を増やし、リターン規模を順調に拡大。



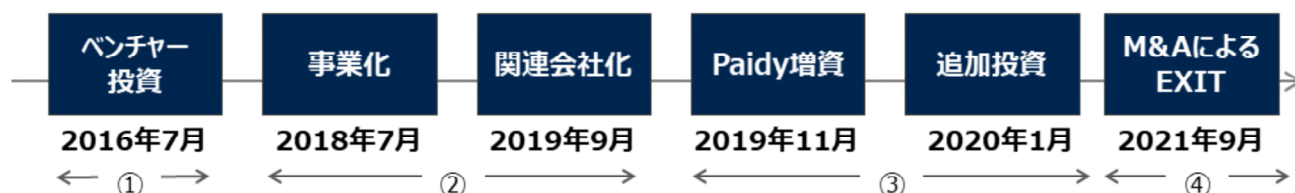
13

次に2つ目の成長戦略である「ベンチャービジネスを通じた収益機会の獲得」では、情報・通信部門において、90年代からシリコンバレー、テルアビブ等のトップティアファンドへの投資を通じて、様々なイノベーションへのアクセスを獲得してきた。東京では自らベンチャーキャピタルを運営する他、昨今では香港、シンガポール、ロンドン、エストニア等、世界的に投資先を広げ、投資額は2011年当初から約5倍、リターンも約7倍まで伸長している。

ベンチャービジネスを通じた収益機会の獲得②（事例紹介）



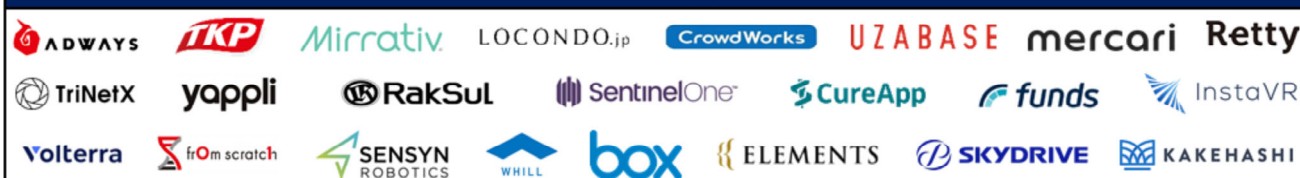
【事例紹介】 paidy



- | | |
|---|--|
| ① | ✓ 北米トップティアVCの投資領域（AffirmやKlarna等BNPL・企業）に注目し投資機会を探り、Paidyへの出資を実現。 |
| ② | ✓ 事業化を機に金融・保険部門より人材派遣。大手加盟店の紹介や伊藤忠との信用補完を通じて、成長を支援。
✓ ベルシステム24によるコールセンター受託や、上場に向けた管理体制の強化・支援等、伊藤忠グループとの協業を推進。 |
| ③ | ✓ 運転資金確保・更なる事業拡大を目的に第三者割当増資を実施。（George Soros氏ファンド/PayPal/既存株主等） |
| ④ | ✓ グローバル決済大手の傘下で事業拡大を図りたいという創業者の意向を受け、伊藤忠は保有株式をPayPalに全部売却。 |

* 後払い決済(Buy Now Pay Later)

新産業育成（資金提供・営業支援等）



14

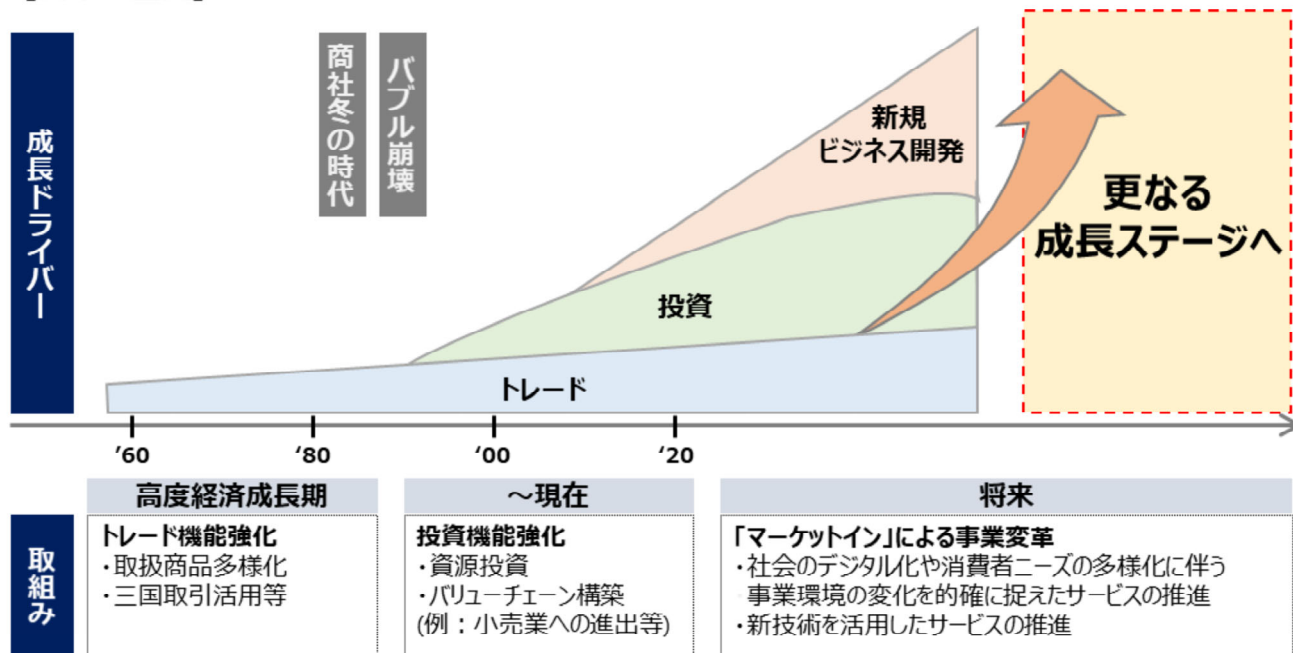
ベンチャービジネスの収益機会の具体例として、今年度、特筆すべき事例となるPaidyの売却があった。

最終的に米国のフィンテック大手であるPayPalから約3,000億円で買収されたケースだが、2016年にフィンテックやBNPLがあまり日本で囁かれてない頃から、当社が投資するトップティアベンチャーキャピタルがAffirmやKlarna等の企業に投資している情報を入手し、日本におけるPaidyへの出資を実現した。その後、金融・保険部門が人材派遣や大手加盟店の紹介等を通じて、同社を事業会社として育成していく方針の下、2018年には追加投資を行い、関連会社化した。同社を事業会社として運営する方針でいたが、最終的には経済条件を考えてPayPalの買収に応じた方が良いと判断し、売却に至った。本件で、2021年度に約300億円の一過性利益を計上しており、少々特殊な事例ではあるが、このようなM&Aによる売却や上場、もしくは事業会社化等を通じて、ベンチャー企業の成長を、当社の収益に取り込んでいくことを考えている。

新規ビジネス開発の継続推進による成長①

- 過去、総合商社は「トレード」に加え「投資」機能を拡充する事業変革により、成長を実現。
- 「マーケットイン」に基づく、「新規ビジネス開発」機能の拡充による事業変革が今後の成長ドライバーのひとつと定義。時代の変革を的確に捉えた新しいビジネスモデル構築を通じ、持続的な成長を図る。

【変革の歴史】



3つ目の「イノベーション、新規ビジネス開発の継続推進による成長」については、総合商社のビジネスモデルは元々トレードから始まったが、商社冬の時代等の厳しい時期を経て、事業投資にも軸足を置いて事業投資収益を稼ぐことで現在に至っている。情報・金融では、トレードと事業投資のみならず、新たな市場や新技術がもたらすサービス等を積極的に自分たちでゼロから作っていくことを推進している。イノベーション、新規ビジネス開発を新たなビジネスモデルとして定義し、成長戦略の3つ目の柱として、更なる成長ステージに導いていく。

- カンパニーに根付く「小さく生んで大きく育てる」文化を継承し、新規ビジネス開発を継続。
- 複数の挑戦を通じて「マーケットイン型サービス」を構築し、中核事業への育成を図る。

過去の取組実績

取組形式	対象事業	成果
自社ビジネス分社化	CTC	単体トレード業務の分社化後、順調に事業規模を拡大し、上場。情報・通信部門の中核事業会社として継続的に事業を拡大。
	コネクシオ	
JV設立	アシュリオン	携帯アフターサービス事業を開始し、中核事業に育成。
	エキサイト	インターネットの急拡大を捉え事業を開始し上場。2018年度にEXIT。
新規事業設立	イー・ギャランティ	保証事業として設立し、上場。2020年度に一部EXIT。
	カブドットコム証券	オンライン株式トレードの拡大を捉え事業を開始。上場後EXIT。

現在の取組事例

組織	分野	取組事例
情報	DX ヘルスケア	AKQA（デジタルコンサルティング事業） ジーアイクラウド（Cloud SI事業） Docquity（アジア医師向けプラットフォーム事業） エムネス（遠隔診断支援事業）
通信	モバイル/ライセンス	Belong（中古携帯流通業） RBA（アジアライセンス事業）
金融 保険	フィンテック インシュアテック	マネーコミュニケーションズ（給与前払い事業） Gardia（個人向け保証事業） PDP（インドネシアP2P事業）

16

過去の取組実績としては、例えばCTCやコネクシオは、元々は当社においてトレードに取組んでいた部隊をスピンアウトし、CTCで言えばトレードのみならず、SI機能や開発機能、保守機能等を付加することで、現在のビジネスモデルに至り、主要事業会社として情報・金融の収益を支えている。CTCやコネクシオのみならず、JVの形で設立して、携帯のアフターサービスを行うアシュリオンや、売却済だが、ポータルサイトのエキサイト、イー・ギャランティ、カブドットコム証券（現auカブコム証券）等の過去事例がある。

現在の取組事例としては、DX分野では、デジタルコンサルティングに取組む米国AKQAと共同で日本展開を検討する他、Googleのクラウドをベースに再開発に取組むジーアイクラウド、アジアでの医師のSNSプラットフォーム事業に取組むDocquityや、遠隔診断医療事業のエムネス、中古携帯流通事業のBelong、アジアライセンス事業のRBA、給与前払いのマネーコミュニケーションズ、個人向け保証事業のGardia、インドネシアP2PレンディングのPDP等、これ以外にも数十の新規ビジネスを推進している。

これらが全てうまくいくとは考えていないが、この中の何割かが将来の情報・金融の収益を下支えするよう育てていくのが3つ目の狙い。

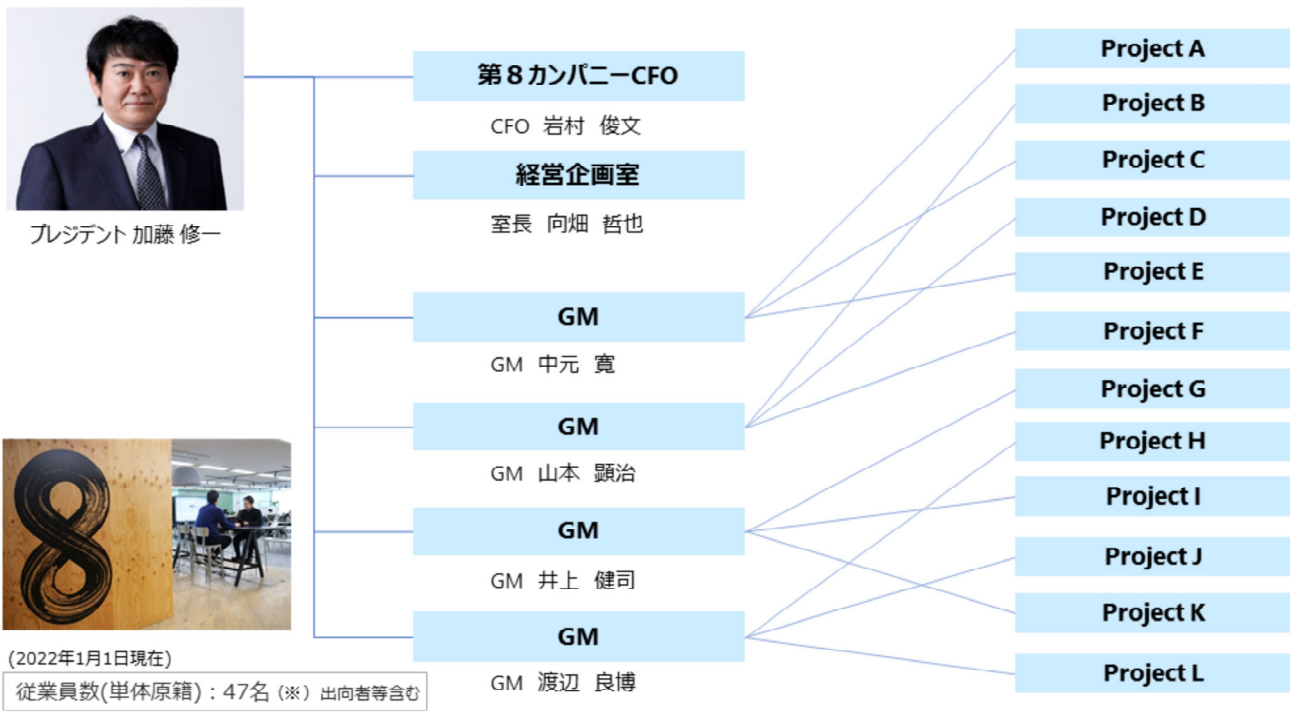
成長への布石	目指す姿	時間軸			期待収益		
		短	中	長	小	中	大
<p>■ DX支援事業群の強化・拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ウイングアーク1st事業会社化 ・電通リテールマーケティング事業会社化 ・ブレインパッド資本業務提携 ・シグマクス資本業務提携 ・ジーアイクラウド設立 	<p>■ DX支援事業群の強化・拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DXバリューチェーンの構築 ・コンサル、システム開発・運用からデータ分析までシームレスに高付加価値サービスを提供 ・DX支援サービス開発から外販による収益拡大 ・DXバリューチェーンを通じた既存事業とのシナジー創出 						
<p>■ ベンチャービジネス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・伊藤忠テクノロジーベンチャーズ5号設立 ・Tera Ventures2号ファンド出資 ・北米Khosla Venturesファンド出資 	<p>■ ベンチャービジネス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トップティアVCとの関係維持・拡大を通じた最先端イノベーションアクセスの確保 ・投資コミット額の拡大／分散を通じた安定収益基盤構築 						
<p>■ ビジネス・インキュベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Belong設立 ・マネーコミュニケーションズ設立 ・Gardia子会社化 	<p>■ ビジネス・インキュベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成長市場の取込・収益化を実現 ヘルスケア モバイル関連 フィンテック、資産運用 インシュアテック、生保事業 						

ご覧の通り、情報・金融としてのデジタル戦略ということで3つ説明させて頂いた。1つ目はDX支援事業、2つ目はベンチャービジネス、3つ目は新規事業開発、ビジネス・インキュベーションで、時間軸と期待収益を定性的に色分けしている。

定量的には、2021年度の見通しでPaidyの約300億円の一過性利益を加えて1,030億円の連結純利益を見込んでいるが、2025年度までには基礎収益レベルで1,000億円程度まで上げていきたい。それに伴い、総資産では発足時の2016年度の約7,000億円から現在約1兆3,000億円まで総資産が増加しているが、2025年度には追加の新規投資等を含めて2兆円程度にするイメージで考えている。

第8カンパニー FMの事業基盤を活用した成長戦略

- 「マーケットインの発想」への転換、組織と人材の更なる活性化を全社に展開することを目的に2019年7月に設立。
- 従来の商品基軸による部・課は設けず、「マーケットインの発想」に則した機動性の高いアメーバ的組織体制を導入。



【以下、加藤プレジデント説明】

第8のFMの事業基盤を活用した成長戦略をご説明する。

第8は、非資源、特にリテールビジネスに強みを持つ当社が「マーケットインの発想」への転換を一層進めることでその進化を実現し、組織と人材の更なる活性化を全社に展開することを目的に、2019年7月に新設された。

第8が持つ強みは次の3つと考えている。

- ①FMのリアル店舗ネットワーク及び生活消費分野に強みを持つ事業会社のビジネス基盤
- ②多様なバックグラウンドを持つ人材構成と機動性の高いアメーバ的組織体制
- ③商品やサービスの分野の垣根に縛られず、「マーケットインの発想」で柔軟にビジネスの創出を行う組織風土

現在は、約50名弱の人員体制で、4名のGMの下で十数個のプロジェクトに取り組んでいる。

具体的な取組方針は、大きく分けて次の3つ。

- ①中核事業であるFMの徹底的な強化。コンビニエンスストア（CVS）事業の3つの基本「商品力・利便性・親しみやすさ」の徹底的向上や、サプライチェーン全体の高度化によるFMの収益基盤拡充に取り組んでいる。
- ②約16,600店を保有し、約1,500万人が日々来店するFMの店舗ネットワーク・集客力を活用し、顧客ニーズに合わせた新規ビジネスの創出、そして、その実証実験を進めること。効果が実証されたサービス・技術の全国FM各店への展開を拡大すると共に、他小売業・他業態への横展開も目指す。
- ③外部連携を通じてCVS以外にも顧客接点を拡大、データ量を拡充、金融・広告・メディア事業の収益を最大化させること。そして、その新規収益をCVS事業に再投資することで、店舗集客力の一層の向上を図っていく。

メディア事業

GATE ONE



広告事業

DATA ONE



金融事業

FamiPay



店舗ネットワークと
顧客基盤を活用した
新たなビジネスの創出

新規事業が生ま出す
収益の再投資や
テクノロジーの活用

集客／日商向上

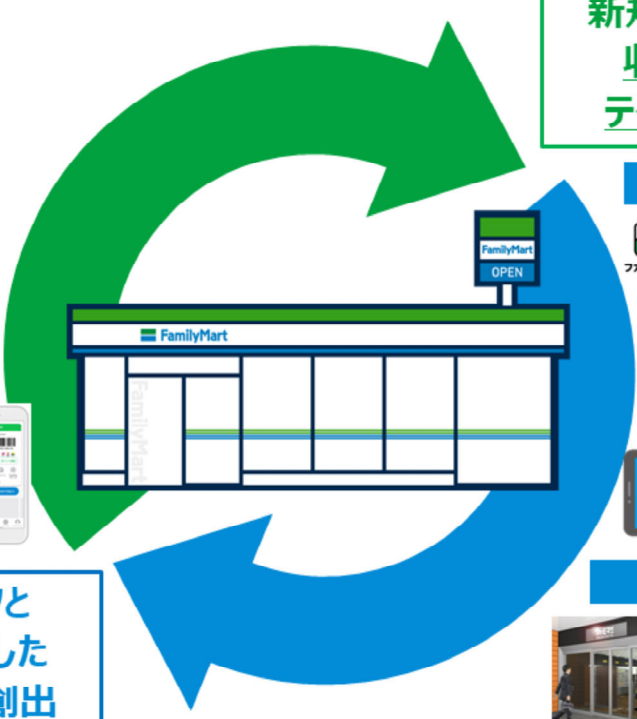


ファミマシー

店舗運営サポート



出店多様化／省力化



こちらがFMに関する我々の取組方針を図にしたもの。

人口減少による働き手不足、CVS市場の成熟、ドラッグストア等の他業態との競争激化、新型コロナウイルスがもたらした社会環境変化といった、CVS事業を取り巻く課題を解決するため、収益基盤強化を目指して、「商品力・親しみやすさ・利便性」という基礎の強化を行いながら、デジタルを最大限に活用した取組みを進める。それにより、新たなCVS像を作り、今までとは違った成長を実現していく。

具体的には、FMの持続的成長と共に、地域と社会になくはならない存在を目指し、「CVS事業の基盤強化」、「新たなビジネスの創出」の2つを軸に、この両方を繋げた成長の循環を作っていく。

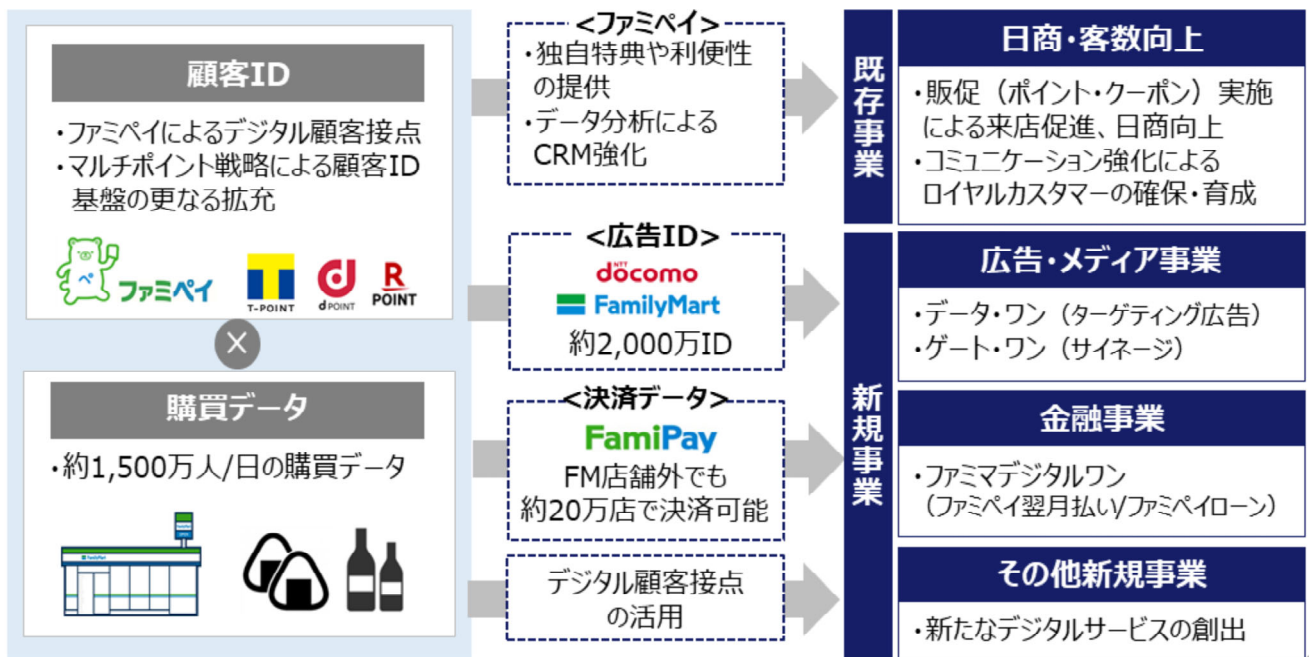
図の右側では、集客／日商の向上、店舗運営サポート、出店の多様化・省力化に繋げ、CVS事業の本業をデジタルの活用で強化していくことを示した。

図の左側では、1日約1,500万人の顧客基盤と全国約16,600の店舗ネットワークから生まれる、金融、広告、メディア事業といった新規事業で得た収益を、またCVS事業の本業に再投資することで好循環を生み、新しいCVS像と、その成長ストーリーを作っていくことを示した。

デジタル顧客接点「ファミペイ」を活用した事業展開



- 自社のデジタル顧客接点であるファミペイアプリの展開を2019年7月開始。2021年11月に1,000万DLを達成。
- ファミペイアプリを顧客接点の中核と位置づけ、マーケティング、広告・メディア事業、新たなデジタルサービスの創出に活用。大手CVSで唯一自社ペイメントを保有する強みを生かし、金融事業の展開も加速する。



21

次に第8が取組んでいる具体的なデジタル関連事業について、まずはファミペイからご紹介する。

デジタル顧客接点として、ファミペイアプリを2019年7月にローンチ、2021年11月には1,000万ダウンロードを達成したが、その後もダウンロード数は増加している。

「ファミペイアプリ」によるデジタル顧客接点の拡充、これに1日約1,500万人の購買データを組み合わせ、既存事業の強化、新規事業の創出の取組みを進めている。

既存事業では、ファミペイを通じた独自特典や利便性の提供、顧客の購買データ分析によるCRM強化を行っており、具体的には顧客の購買データに基づいて喜んで頂けるクーポンの配信や、スタンプ、ゲーム等の特典がもらえる販売促進を実施している。これに加え、新たなロイヤリティプログラムも検討しており、これらを通じて日商や来店客数の向上に取り組んでいる。

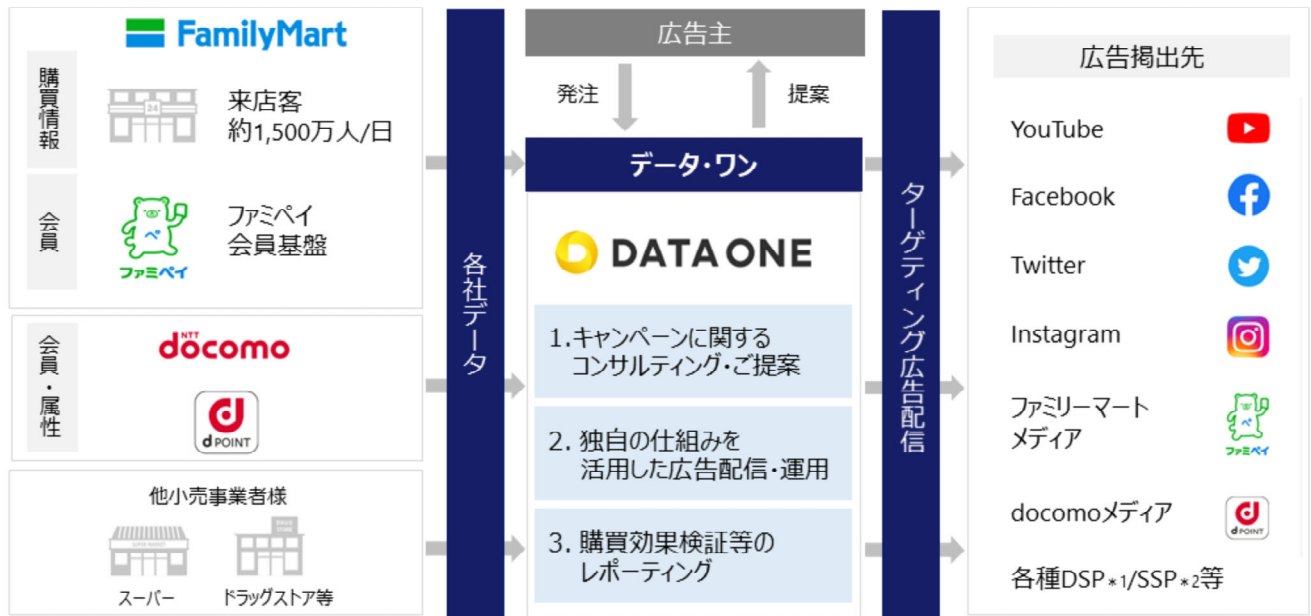
新規事業では、後程ご説明する広告・メディア事業の取組みに加え、金融事業では大手CVSで唯一自社ペイメントを保有する強みを生かし、2021年9月に電子マネーの残高不足時に後払いができる「FamiPay翌月払い」、12月には借入ができる「FamiPayローン」という小口金融サービスの提供を開始した。CVSに来店する顧客の多種多様なニーズへの対応の一環として、金融機能も加えながら、今後も順次機能を拡充させていく。

その他にも、デジタル顧客接点を活用し、店舗受渡しサービスやロッカー等、新たなサービスの検証を現在も進めており、新たなビジネスに繋げていきたいと考えている。

広告事業（データ・ワン）



- FMの顧客接点及び購買データと、NTTドコモのdポイント会員データを連携。2020年設立のデータ・ワンにて国内最大規模の約2,000万IDを保有し、実購買データに基づくターゲティング広告を配信。
- 広告配信後の購買効果検証が可能な独自性の高いターゲティング広告に加え、今後はサイネージ広告との連携も含め、「効果が可視化出来る広告」で事業拡大を図る。



*1 デマンドサイドプラットフォーム（広告主側） *2 サプライサイドプラットフォーム（メディア側）

22

2つ目は、第8が最初に生み出した事業である「データ・ワン」の広告事業。

2020年10月、当社とFMで55%、NTTドコモが40%、サイバーエージェントが5%と4社が出資する形で、小売事業者の購買データを活用したデジタル広告配信事業と広告代理店業の展開に向け、「データ・ワン」を設立した。

FMの購買データとNTTドコモのdポイント会員データを連携させることで、現時点で国内最大規模の約2,000万の広告IDを保有している。

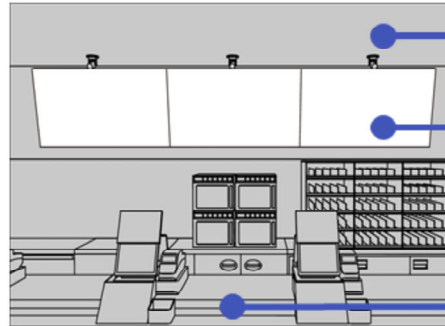
これまでのデジタル広告は、消費者がどの程度広告を見て購買に至ったかの広告効果が不明確だったが、データ・ワンのデジタル広告は、購買データに基づいて「消費者が興味を持ちそうな広告」をID単位で配信できることに加え、実際に広告を見た消費者が、どの商品の購買に至ったかという成果が分かる形（コンバージョン）での広告の評価が可能。この特徴が、広告出稿メーカーにもご好評頂いている。

更に、実際に広告を受取った消費者の購買行動まで計測できるため、SNSやYouTubeの動画広告を数パターン配信検証することで、実際の購買に繋がるクリエイティブの検証も行い、その内容を広告主にフィードバックするサービスも可能となっている。

メディア事業（ゲート・ワン）

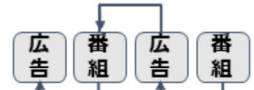


- FM店内に大型サイネージを設置し店舗をメディア化。お客様が楽しめる独自コンテンツを配信することでメディア価値を高め、TV・インターネットに並ぶ第3のメディアを狙う。
- 2021年10月よりサービス提供を開始し、2022年2月に1,000店舗設置済。2022年度4-6月期を目途に3,000店舗への設置を進め、設置可能な全国の店舗への展開を目指す。



音声付で幅広い表現を実現

ユニークな配信構成



最適なサイネージ配置

FMV*コンテンツ例

*FamilyMartVision = 生活動線上にある日本最大のデジタルサイネージネットワーク



- ・3連大型サイネージを活用したユニークなコンテンツをゲート・ワンにて制作
- ・今後、コンテンツ/CMはエリア・時間帯別のターゲティング配信を予定

23

3つ目は、メディア事業の「ゲート・ワン」。最初は東京50店舗、沖縄50店舗の計100店舗での1年間の実証実験を経て、2021年9月に立ち上げた。出資比率はFM70%、当社30%で、デジタルサイネージによるメディア事業を新規の収益事業として推進する目的で設立した。

2022年2月にFM1,000店舗へのサイネージ設置が完了し、次の段階として、6月までに3,000店舗に設置を拡大予定。消費者がレジに並ぶ導線に90度で設置することで、5~6割の消費者がサイネージに目を向け、内容も印象に残ることがAIカメラと出口調査で確認できており、広告主からも新たなメディアとして評価頂いている。店舗のCM商品の売上にもプラス効果が出ており、手応えを感じている。

本事業で期待される収益の柱は、広告料収入、所謂CM収入だが、実際はCMばかり流しては、そのうち飽きられて、見られなくなってしまう。この事業では、サイネージで流れるコンテンツそのものを魅力あるものとし、FMへ来店する消費者がつい目を向け、耳を傾けるメディアにすることを主眼に置いている。従い、TVドラマや映画の番宣オリジナルインタビュー等で人気俳優・女優にも多数出演頂いている。それに加えて、アーティストのPVや、TikTok、Youtube等で人気の方にも出演頂いている。消費者がFMの店舗に行けば自然と見て、その合間にCMや、例えば、おむすびランキングTOP5等の店舗にある商品そのものをネタとしたコンテンツが流れる。この流れを作ることで、店舗サイネージのメディアとしての価値を高め、視認率も高め、結果として広告の価値が上がり、広告単価を上げていくという連鎖の実現を目指している。

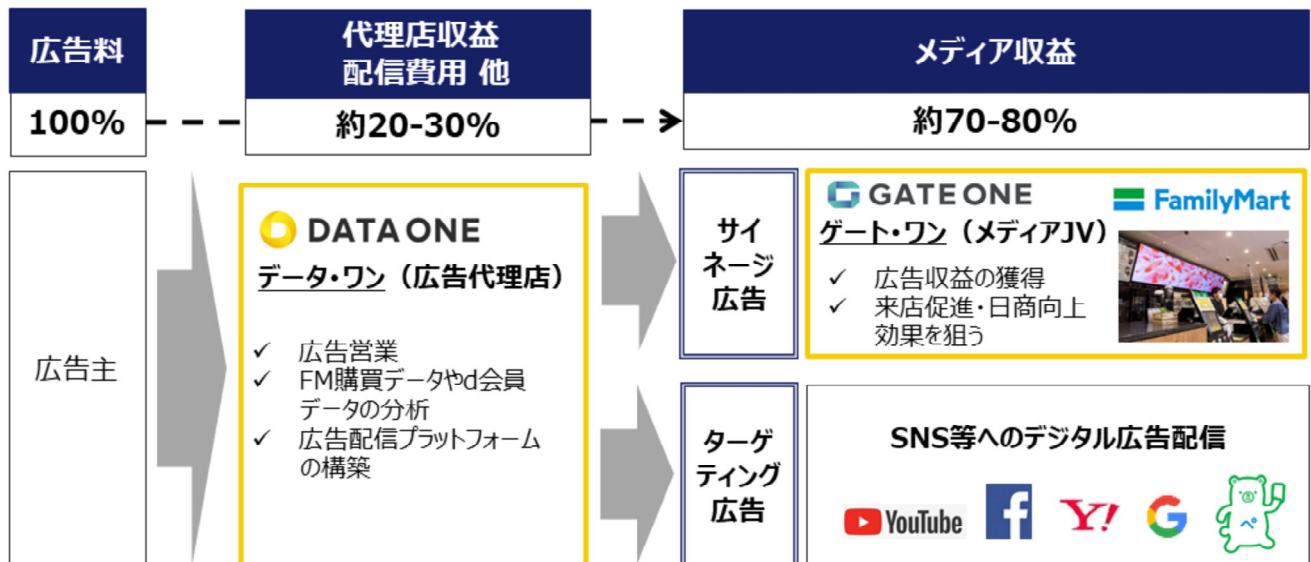
地域ごとのコンテンツの出し分けも出来るため、近い将来、地元密着メディアとしての活用も可能と考えている。

2022年6月までの3,000店舗設置が実現すれば、地方TV局並みのリーチ数になる。その後、例えば12,000店舗に設置できると東京のキー局並みのリーチ数が見込まれ、3年以内を目処に約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たいと考えている。

広告・メディアにおけるビジネススキーム



- ゲート・ワンによる全国のFM店舗ネットワークを活用したメディア事業に、データ・ワンのターゲティング広告サービスを連携。より高度な広告サービスを整備して、広告主となる企業へ新たな付加価値を提供し、広告・メディア事業収益の極大化を図る。
- ターゲティング広告の配信先の一つとして、オウンドメディアとしてのファミペイを継続強化。



24

ゲート・ワンによる全国のFM店舗ネットワークを活用したメディア事業に、データ・ワンの広告代理店事業、ターゲティング広告事業を合わせることで、広告主にも新たな付加価値を提供していく。

広告の世界では、広告料は代理店と配信費用に2～3割、メディア保有者に7～8割が分配されるとも言われるが、メディア保有者側がコストを負担してコンテンツ制作を進める部分もあり、代理店2割、配信・コンテンツ制作費用2割、メディア事業6割とも言われている。当社は、この両サイドを手掛けることで、広告・メディア事業の収益極大化を図っていく。

将来的には、データ・ワンが保有する購買データを活用し、店舗でサイネージを見た人にデジタル広告やファミペイクーポンを配信する等、リアルとデジタルを一貫したマーケティングを進めることも目指している。

- ゲーム・画像認識AI・ブロックチェーンの分野で世界トップレベルの実績を持つスタートアップ企業のクーガーと協業。
- 同社技術を活用し、店長の行動特性に合わせて最適なコミュニケーションを取る人型AIアシスタントを開発、FMでの実証を推進中。「忙しい店長の優秀なアシスタント」としてFMの効率的な店舗運営をサポート。

特徴①

人間ではできない勤務時間・
大規模データの取扱い

過去の売上データ等、必要な情報を
必要なタイミングで瞬時に提供。

特徴②

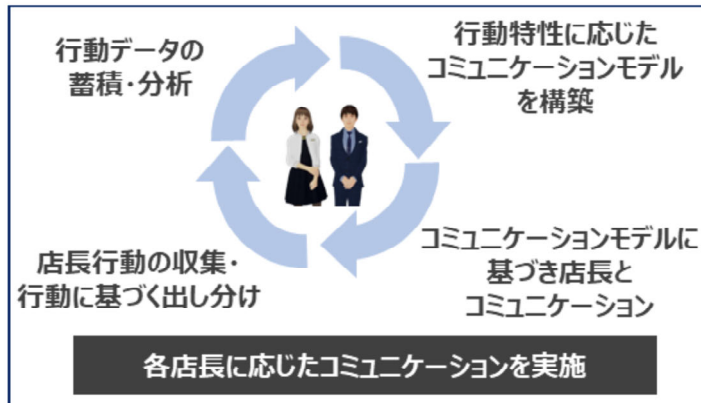
人型ならではの
気軽なコミュニケーション

音声操作機器と比べ、気軽・
円滑なコミュニケーションが可能。

特徴③

人間のような
相手に合わせた対応

店舗の運営状況・日々の人型AIの
利用状況を元に、提供する情報を
最適化。コミュニケーション方法も相手
に合わせた対応を実施。



25

続いて、現在開発を進めている人型AIアシスタントの取組みを紹介する。

2019年に資本業務提携した人工知能開発のスタートアップのクーガー社は、同社の石井社長がスタンフォード大学で講演をする等、人間のような感情を表現するゲームAIの知見や、ブロックチェーンでAIに信頼性を与える技術、人間の表情・仕草等を読み取り分析する画像認識AIの分野で世界最高レベルの技術を有している。

これらの技術を結集し、FMの効率的な店舗運営をサポートする店長へのアドバイスを行う人型AIアシスタントの共同開発を進めている。人型AIは一般的な音声だけのAI機器と比較し、問いかけに対する応答等の反応率が高いという研究結果もあり、コミュニケーションや情報伝達を活性化することが可能と考えている。

約40店舗での実証実験を踏まえ、現在は、過去の店舗の売上データ、在庫・廃棄ロス等の店舗業績、キャンペーン情報、天候、季節、曜日等の情報に加え、店長の行動データや性格に合わせて、各店長に応じた効果的な仕入等の店舗運営アドバイスを行うコミュニケーションモデルを構築している。

まだ約40店舗での実証実験段階ではあるが、AIアシスタントと日々やり取りする店舗では、店長への行動変容効果、つまり、仕入改善による売上向上の効果が着実に出ており、これをFMで拡大していきたいと考えている。

但し、多くの店長が毎日活用しようと思わないことにはその効果も広がらないため、如何にして店長が進んで活用したくなる人型AIにするかという観点で、改善を重ねている。

	取組先	取組事例
単体・ 事業会社	ベルシステム24	コンタクトセンター・BPO業務
	CTC	FM基幹システム
	ポケットカード	クレジットカード
	コネクシオ	POSAカード、携帯端末調達・レンタル
	保険ビジネス部	自動車保険
	電通リテールマーケティング	実証実験時の営業・販促支援
	マイボイスコム	実証実験時の広告調査
ベンチャー 投資先	TELEXISTENCE	飲料自動陳列ロボット
	ELEMENTS	マイクロマーケットの展開検討
人材協力	FM	金融、情通人材
	ファミマデジタルワン	金融人材
	データ・ワン	情通人材

情報・金融との取組事例について、事業会社のベルシステム24では、FMのコンタクトセンター業務の他、第8が独自に進めている取組みでもBPO先として多方面で業務委託を行っている。

また、電通リテールマーケティング、マイボイスコム等の情報・金融の関係会社とも、第8が進めるFMの店舗基盤を活用した各種実験で協業している。

更に、ベンチャー投資先との取組事例では、例えばTELEXISTENCEによるFMの店舗省力化を目的とした飲料自動陳列ロボットの導入等を進めている。ロボティクス・AI技術の活用により、1日約1,000本も行われている飲料陳列業務を、店舗従業員に代わりロボットが24時間担い、その間、店舗従業員は売場を離れることなく、より付加価値の高い業務に取組むことが出来るというもの。

人材面でも、FMのデジタル・金融事業本部に金融・情通人材、ファミマデジタルワンに金融人材、データ・ワンに情通人材が出向する等、各方面にて情報・金融からの協力を得ている。

成長イメージ（中期）



- 商品力強化等でCVS事業の強化を推進しつつ、FMの店舗・顧客ネットワーク、データを基盤として創出した各新規事業の展開拡大を図る。他小売りととのデータ連携も推進し、FMの新たな収益の柱とする。
- テクノロジー活用によるFM事業基盤強化の取組みを継続推進。FMで実証したソリューションは他小売りに横展開し、新たな収益獲得も目指す。

広告事業



- ・ スーパーマーケットやドラッグストア等他業態の小売事業者ともアライアンスを組み、購買データの幅・質を向上。
- ・ 広告商品の独自性を高め、データ・ワンにて2025年度に売上100億円規模を目指す。

メディア事業



- ・ 2022年度4-6月期を目途に3,000店舗へのサインージ設置を進め、3年以内を目途に設置可能な全店舗への導入を目指す。
- ・ 広告・コンテンツの店内配信効果による日商向上に加え、2025年度に200-300億円規模の広告売上を目指す。

金融事業



- ・ 後払いやローンサービス等の金融サービスを継続展開。
- ・ FM店舗への来店頻度の高さ、自社アプリに内包する決済機能といった特徴を生かし、金融や保険サービス等、順次展開予定。

ソリューション

- ・ スタートアップ企業へのベンチャー投資を積極推進。投資先の技術・サービスをまずはFMにソリューションとして提供し、FM事業基盤の強化を図る。
- ・ FMで効果検証が出来たソリューションの横展開により、単体収益の獲得を目指す。

27

3～5年後の中期成長イメージについて、CVSの既存事業強化を推進しつつ、当社グループの技術・ノウハウを活用した広告・メディア・金融事業等の新規ビジネス創出に取り組む方針。

実証済みのサービス・技術は、FMから広げて、その他小売業・他業態へ横展開することで、事業の拡大を図りたい。

広告事業では、CVS以外の他業態の小売事業者ともアライアンスを組むことで、購買データの幅・質を向上させ、データ・ワンの事業で2025年度に売上100億円規模を目指す。

メディア事業では、3年以内を目途として設置可能な全店へのサインージ導入を行い、2025年度に200～300億円規模の広告売上を目指す。

金融事業では、FMの集客力、自社アプリに内包する決済機能の特徴を生かし、金融・保険サービス等を展開していく。

これら3事業合計で、2025年度には、連結純利益で50～100億円の獲得を目指す。

その他、第8としてもクーガーのような技術力を持ったベンチャー投資先への投資も積極的に検討し、投資先の技術・サービスをソリューションとしてFMに提供、それによりFMの事業基盤強化を図ると共に、FMで効果検証できたものは横展開することで収益の拡大を目指す方針。

(参考情報) 本資料記載 主な事業会社・一般投資先・業務提携先一覧



会社名		区分
CTC		子会社
コネクシオ		子会社
伊藤忠インタラクティブ		子会社
伊藤忠テクノロジーベンチャーズ		子会社
ジーアイクラウド		子会社
マイボイスコム		子会社
Belong		子会社
マネーコミュニケーションズ		子会社
ポケットカード		子会社
Gardia		子会社
ウイングアーク1st		関連会社
ベルシステム24		関連会社
電通リテールマーケティング		関連会社
ブレインパッド		一般投資
シグマクシス		一般投資
AKQA		業務提携

会社名		区分
FM		子会社
ゲート・ワン		子会社
データ・ワン		子会社
ファミマデジタルワン		子会社

ひとりの商人、無数の使命



www.itochu.co.jp/