



特集 发挥优势，创造商机 ——经商思维和方法

本公司以优势领域为中心，以“由点及面、串珠成链”的方式不断创造和扩大业务，实现了价值的持续性创出。我们坚持贯彻本公司的为商之本——“市场导向”的经商思维和“盈利、削减、防范”的经营方法。在本特集中，我们将通过具体的事例，说明通过充分利用以上思维和方法，在强化业务基础的同时实现进一步的增长。接下来，我们将从“下游起点”和“主动权”两个角度进行分析，整理各案例中的要点。

经商思维 “市场导向”

以下游为起点

以下游为起点创造业务

提供符合市场需求且具有高附加值的商品、服务和功能

主动权

强化在商流中的功能
扩展至周边领域

利用现有优势扩充功能，确立在商流中的地位

洞察力

向能够发挥优势的领域拓展

识别和投资具备专业知识、具有增长潜力和广阔前景的领域

经营方法 “盈利、削减、防范”

亲身实践经营

贯彻现场主义
仔细打磨业务

将历经锤炼的人才派遣至投资对象公司，打磨业务以扩大收益

低重心经营

做好面对变化与风险的准备
巩固基础

不因业绩优秀而骄傲自满，按照最悲观的预期做最充足的准备

投资四大信条

绝不在经营中重蹈覆辙

谨防以下4点：①高溢价投资 ②只追求投资收益 ③过度依赖合作伙伴 ④投资不熟悉的领域

| 市场导向思维 |

以下游为起点

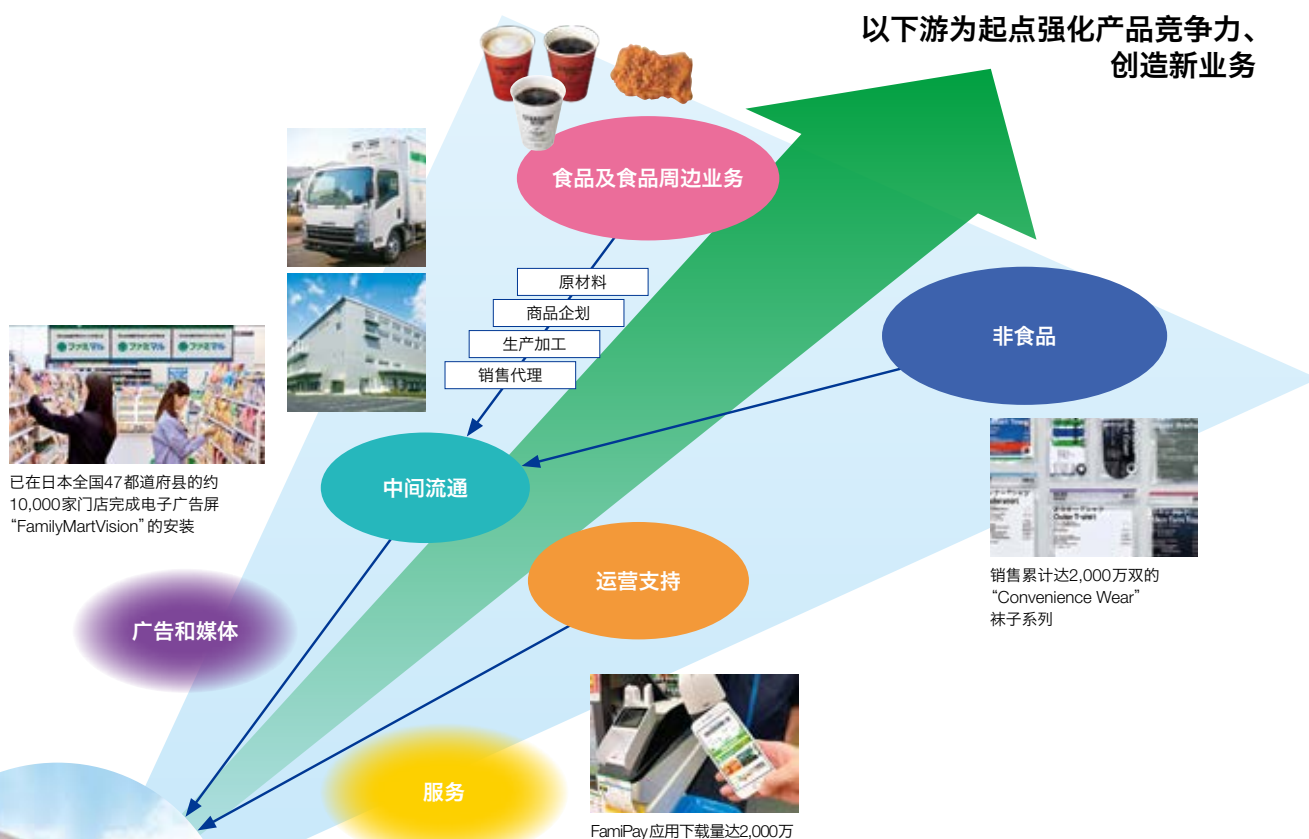
主动权

洞察力

以 FamilyMart 为起点， 汇集优势、扩大集团收益基础

本公司在生活消费领域具有优势，在强化本公司集团各公司间合作的同时，我们以开展便利店业务的 FamilyMart 为起点，构筑贯穿产业上下游的强健价值链。充分利用 FamilyMart 拥有的每日1,500万人的消费者接触点，除了商品的调配和销售外，还从整条价值链的广泛角度强化商品竞争力。同时，还通过新业务的创出，如电子广告屏等广告和媒体业务及“FamiPay”等金融业务等，扩大本公司集团的整体收益基础。

以下游为起点强化产品竞争力、
创造新业务



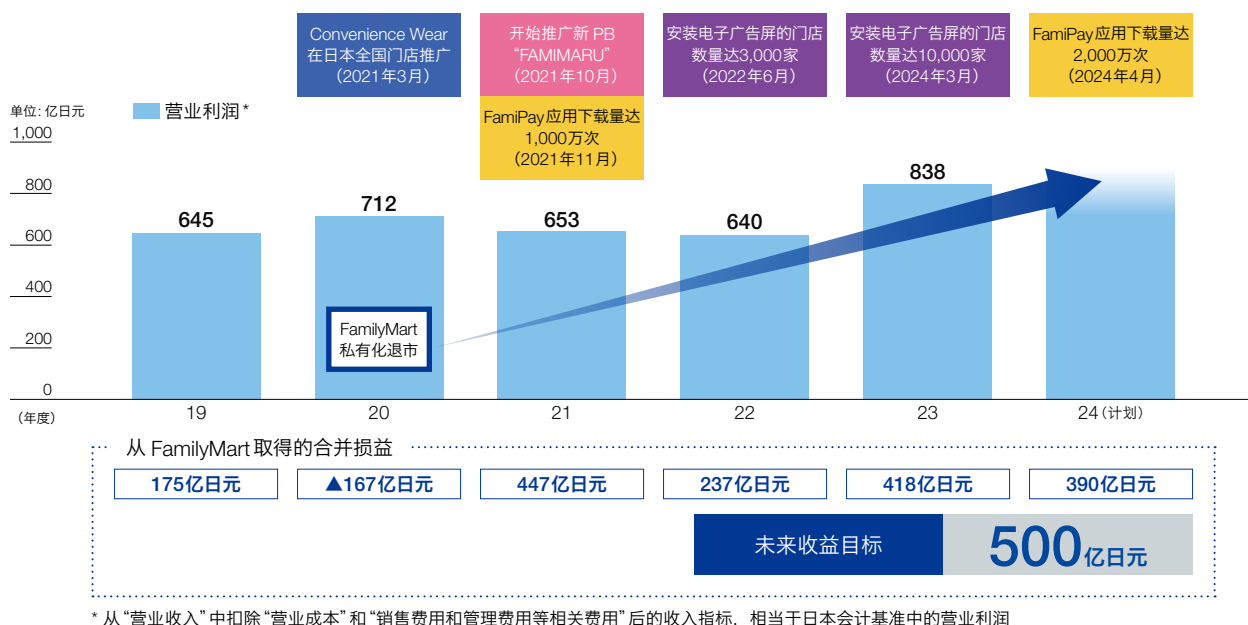
本公司集团 (FamilyMart 公司以及旗下子公司和关联公司) 及本公司业务合作伙伴提供的商品和服务实例

定向广告 电子广告屏 ■ DATA ONE ■ GATE ONE	批发·物流 ■ 日本 ACCESS ■ 伊藤忠物流	配送用车 燃料(可再生柴油) ■ 伊藤忠 ENEX ▲ NIPPON CAR SOLUTIONS	预制食品(饭团、便当)、 FAMICHIKI(炸鸡)、咖啡、香蕉、鸡蛋 大豆蛋白肉、点心原料等 ■ Japan Food Supply ■ 伊藤忠食粮 ■ 伊藤忠饲料 ■ UNEX (GUATEMALA) 公司 ■ Dole ▲ 不二制油 ◆ 正大集团 ● 伊藤忠商事 等
FamiPay(支付、次月支付、贷款) FamilyMart T-Card ■ Famima Digital One ■ POCKET CARD	系统相关、呼叫中心 电力相关 ■ CTC ▲ BELLSYSTEM24 ■ 伊藤忠 Plantech	便利店 ● 伊藤忠商事 用品、日用品 ■ 伊藤忠 Retail Link ■ 日本 Sanipak	包装膜、便当容器 ■ 伊藤忠塑料

■ 子公司 ▲ 关联公司 ◆ 业务合作伙伴 ● 伊藤忠商事

FamilyMart 利润推移

自2020年度 FamilyMart 被私有化以来，公司强化了“亲身实践经营”，以下游为起点的“市场导向”思维，贯彻针对消费者需求的商品战略和促销策略，日营业额连续35个月（截至2024年7月末）超过上年同期。此外，由于日营业额的增加和自有品牌商品比例的上升，以及数字化门店运营效率提升、先于其他公司开展广告和媒体业务等背景下，2023年度收益创历史新高。



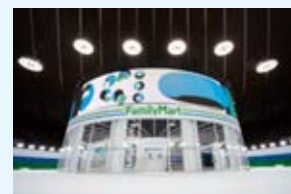
打破便利店常识的新挑战——Convenience Wear

2021年3月，FamilyMart以“好素材、好技术、好设计”为概念，开始在日本全国推广以服装和百货为中心的自有品牌商品。在世界级服装设计师落合宏理的监制下，赋予商品设计感的同时，使用再生聚酯纤维等可持续环保素材，实现了“舒适度”和“环境友好”两者间的平衡。其中，作为标志性商品的 Line Socks 在社交网络上成为话题，自2021年3月开售以来，袜子系列的累计销售量已突破2,000万双。2023年11月，FamilyMart作为业界先锋举办了“Fami-FEST.”时尚秀，进一步拓宽商品线，销售与 KOKUYO(株) 共同开发的文具等，在广泛领域强化商品竞争力。

在开展服装业务时，充分利用本公司拥有的纺织行业的业务基础优势，对原料的筹措与调配、生产体制的构筑等提供了支持。未来，将以第八公司为中心，突破以往便利店的常识，发起 FamilyMart 独特且多样化的挑战，以期实现进一步成长。



Convenience Wear 概念图



业界首个时尚秀“Fami-FEST.”

为进一步实现飞跃式成长，开展海外业务

FamilyMart在亚洲6个国家和地区（中国大陆及台湾地区、马来西亚、印度尼西亚、越南、菲律宾）开展业务，在日本以外的海外市场拥有约8,000家门店。2024年3月，为了扩大 FamilyMart 在中国市场的业务规模，与合作伙伴顶新集团就 FamilyMart(全家)在中国大陆业务运营达成重组协议，在完成相关手续后，将与顶新集团按区域划分业务运营主体。在明确了经营管理责任，提升决策速度的基础上，充分利用本公司集团多年来在中国市场积累的专业知识和业务网络，在中国这一世界最大的消费市场加速推动业务的开展。

以下游为起点

主动权

洞察力

通过数字价值链战略 实现 CTC 的加速成长和业务规模的扩大

疫情结束后，由于数字化转型(DX)的推进，出现了对业务模式变革的大量需求，并与日俱增。特别是在利用了生成式 AI 技术的多样化解决方案登场后，业务和企业的存在形式都受到了巨大影响，对 DX 的进一步进化也提出了新要求。在这样的潮流中，IT 行业虽然维持着较高的增长率，但其他行业的参与和 IT 人才不足等问题的加深使行业竞争环境愈发激烈。在这样的环境下，本公司于2023年实施了对 CTC 的 TOB(公开要约收购)，实现了私有化。未来将与 CTC 一同，推动更加灵活机动的成长战略，通过与本公司构筑的数字业务群通力合作，加速推动数字价值链战略，以期进一步扩充收益基础。

发挥真实实力，扩大 CTC 业务

信息·金融公司是本公司具有优势的板块，其未来的进一步成长备受期待。CTC 作为日本国内大型系统综合开发商，担任其中的核心角色。本公司通过对硅谷等风投资本基金的投资，挖掘最先进技术和解决方案，CTC 则负责将这些技术和解决方案以领先行业的速度引进日本市场，并基于此积累了超高的技术能力和知识经验，实现了成长。以包含通信服务商在内的大型企业为中心，CTC 拥有超10,000家公司的牢固顾客基础，能够充分利用尖端 IT 产品和广泛的产品组合，在 IT 基础设施构筑领域具有较强优势。这一优势，也体现在与日本国内外先进 IT 企业的合作关系和合作规模中。CTC

在日本和亚洲、大洋洲市场拥有最大业务规模，经营诸多产品，例如：生成式 AI 领域代表性企业美国 NVIDIA 公司产品2023年度 *1 日本国内经销额位列第一，被评为“Best NPN of the Year*2”。社会整体 IT 服务规模不断扩大，对数据中心的需求也随之提高，在此背景下，面向生成式 AI 开发的基础设备构筑等业务量稳步增加。发挥培育至今的优势、捕捉市场需求，带来了业绩的扩大。此外，2023年度末的业务量创历史新高，未来的成长潜力更加令人期待。

*1 美国 NVIDIA 公司的决算周期为2023年2月至2024年1月

*2 “Best NPN (NVIDIA Partner Network) of the Year”主要颁发给在广泛业界推广和推动 AI 的使用和启蒙、在提出包含 NVIDIA 产品的平台方案等方面有突出业绩的合作伙伴企业

通过与数字业务群的合作创造附加价值

近年来，数字技术在业务中的使用，超越了公司内部系统应用的范畴，对企业自身的商业模式也带来了巨大影响。许多企业在推动 DX 的过程中，除系统开发本身外，还产生了为了解决企业本身面临的课题而进行的咨询服务、应用开发中的顾客体验设计等需求，为了满足客户谋求商业模式变革的需求，提供贯穿上下游的综合型 IT 服务变得愈发重要。同时，迄今为止还被认为不同行业的咨询公司、在上游工程中具有准确把握顾客需求优势的企业等，纷纷进入下游的 IT 系统构筑领域，并以此实现了高利润率和增长率，这样的事例不断增加，也成为了强力的竞争对手。

除了多年来所属于本公司集团的 CTC 和 (株) BELLSYSTEM24 Holdings 等投资公司外，2020 年起，本公司还对在特定领域具有高度专业性和技术能力的公司进行了战略性投资，如：在数据分析相关领域具有优势的 (株) BrainPad 和在顾客体验设计方面拥有知识经验的 AKQA UKA (株) 等。通过与各公司的合作，构筑了能满足广泛领域顾客需求的数字业务群。同时，为了进一步加快价值链的扩充和外部委托资源的确保，在对 CTC 实施私有化后，实施了旨在进一步提升增长率和收益率的举措，如：与咨询公司合作以扩充上游功能，相继确立 M&A 项目以确保项目外部委托资源等。

通过“专业性 × 现场能力”实现价值链的进化

为了最大程度转化出数字价值链战略的成果，我们不能仅停留在与数字业务群的出资关系，还要提高合作的实效性，“以市场为导向”为顾客提供最适宜的解决方案。随着数字价值链战略的扩大，为了被客户选定为 DX 推进合作伙伴，并开展相关业务，本公司的信息·通信部门组成了“DX 横向小组”。“DX 横向小组”是由本公司信息·通信部门员工、数字战略部员工和数字业务群各投资公司的借调人员所组成的横向组织。在 2019 年成立之初仅有数名成员，目前已发展至 50 人以上规模。通过每两周举办会议提供项目信息和案例的交流机会、举办生成式 AI 为主题的分组讨论会等机制，强化数字业务群的合作，完善能够面向客户需求共同提案的体制，推动创造出业务间的合作，获得 DX 新业务。此外，还面向本公司其他公司的顾客和本公司投资公司进行横向提案，组织成立后提案数量超 1,000 件，实际获得的订单数量也以高水平不断推进。我们通过将数字业务群的高度专业性与在多样的业务现场培育的专业知识相结合，开展“脚踏实地的 DX”，创造新的附加价值。

