

通过利用 FamilyMart 庞大的消费者接触点，强化价值链，开展跨行业业务，积极推进新业务的创造和收益基础的扩大。



# 灵活运用 FamilyMart 业务基础，实现业务的创造与扩大

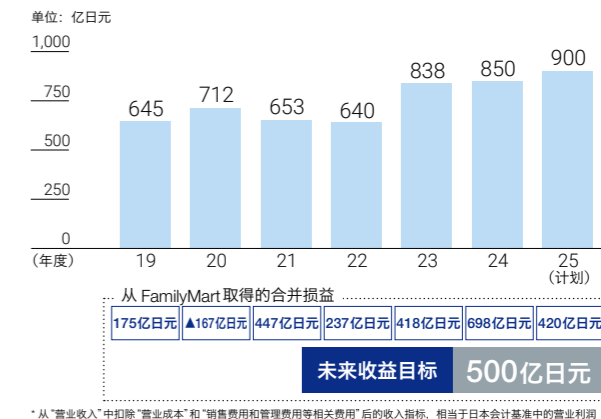
本公司多年来与 FamilyMart 通力合作，最大程度发挥集团资源优势，持续推进便利店业态的完善与进化，促进便利店业务的增长。同时，本公司集团与价值链整体的多样化关联，已突破主管 FamilyMart 业务的第八公司的组织框架，我们正致力于实施强化价值链整体的各项举措。此外，将充分发挥 FamilyMart 作为与消费者接触点的强大功能，运用其业务基础，积极开拓新的业务领域。未来，将继续以 FamilyMart 为起点，进一步扩大本公司集团整体收益基础。



## FamilyMart 与伊藤忠商事的历史

时间	持股比例	事迹
1981年		FamilyMart 成立
1998年	29.7%	通过当时的 Family Corporation，取得西友公司股份。使 FamilyMart 成为了适用于权益法的投资公司
2009年9月	31.6%	伊藤忠商事成为最大股东
2016年9月	33.8%	FamilyMart UNY Holdings 成立
	41.5%	通过持续增持提高持股比例
2018年8月	50.1%	使 FamilyMart 成为合并子公司
2018年11月		完成与 Circle K Sunkus 的合并
2020年11月	94.7%	完成私有化

## FamilyMart 营业利润 \* 推移



## FamilyMart 的价值链

### Convenience Wear (纺织公司)

自2021年3月起，FamilyMart 开始在日本全国推广以服装和百货为中心的自有品牌 (PB) 商品。便利店此前销售的服装类商品，往往仅为满足应急需求，而如今 Convenience Wear 将其打造为“特意到店购买”的商品，赋予商品高附加价值，并以此增加消费者到店的动机。

2024年度销售额超130亿日元，实现了同比130%的高增长。截至2025年2月底，袜子品类销量突破2,400万双，其中也包含了 Line Socks 这一掀起热潮的畅销商品。目前，产品阵容已扩充至约100种，能够满足“从头到脚”的整体穿搭需求。在服装类产品方面，自创立初期起，就充分运用本公司在纺织领域的优势业务基础，为原材料的采购和生产体制的构筑方面提供支援。



### 伊藤忠食粮

在日本全国范围内供应用于便当、饭团和寿司的大米。为精米厂、熟饭加工厂提供品质管理和工程管理等相关支援。同时，向日本全国各地供应同一品质的美味便当和饭团，构筑稳定的供应体制。

### 伊藤忠塑料

拥有从包装材料开发、品质管理和供应管理，到设计和市场营销的一体化综合能力，根据消费者需求，进行包装材料的开发和稳定供应，为 FamilyMart 业务提供有力支持。此外，还通过参与 FamilyMart 即食食品 (便利店便当等买回家吃的现成食品) 开发会议，为商品企划的落地做出贡献。

### 伊藤忠纸浆

为 FamilyMart 提供从食品包装材料到成品包装、到店铺内消耗品的广泛纸质产品。通过开发高品质、高性能素材，提供新型食品容器和包装资材，在兼顾品质、成本和环境负担的同时，为提高店铺的服务质量做出贡献。

### 零售媒体业务 (Data One, Gate One)

利用在日本10,000多家门店安装的电子广告屏资源，构筑日本国内最大规模零售媒体。此外，运用超过4,200万 ID 及其附带的消费数据，经营数字广告业务，开展日本最大的零售媒体业务。

(Page35 从零售媒体的领跑者，到跨行业平台)

广告、媒体

中间流通

### 日本 ACCESS

拥有覆盖常温、冷藏和冷冻三大温度区间的全温度区间流通功能，为 FamilyMart 物流提供有力支持。通过引进 AI 自动订货系统和数据应用，致力于减少库存量、提升订货业务效率，从而推动整体供应链的优化。

### 运营支援

#### BELLSYSTEM24

以40多年来积累的丰富经验与专业知识为基础，设计并搭建客服中心，融合最新科技与人才培养项目，提供高效、高质量的客户服务。

### 服务

#### POCKET CARD

发行与 FamilyMart 合作的联名卡 (FAMIMA T-Card)，依托日本全国门店网络不断拓展业务，向用户提供独特且具有附加价值的服务。2025年9月1日起，升级为更为优惠的“Famima Card”。



通过扩大与日本实力企业的合作、创造协同效应，扩大业务领域，获得成长机会，实现“业绩的提升”。



## 发挥“信赖与信用”的力量，扩大与日本国内实力企业的合作

本公司在经营方针“The Brand-new Deal”中提出“没有投资就没有增长”，并实施以成长型投资带动业绩提升的举措。在拥有专业知识的领域扩大投资规模，同时，与日本国内实力企业合作扩大业务领域的案例也在不断增加。公司凭借长期积累的“信赖与信用”，积极推进成长型投资，进一步拓展业务的可能性。

### 从对日立建机的出资，拓展至与日本国内制造商的多样化合作

2022年8月，本公司通过与 Japan Industrial Partners 共同成立的特殊目的公司 (SPC)，完成了对日立建机的出资。此次出资有两个背景：其一，日立建机于同年2月结束了与美国 Deere & Company 公司多年来的合作，并以此为契机开始在北美市场独立开展业务；其二，日立制作所正在推进母子上市结构的解除。本公司与日立建机自1990年代起便在印度尼西亚组建合并业务，开展贸易领域合作，长期以来构建了稳固的信赖关系。此外，鉴于我们与五十铃汽车在北美开展金融业务中积累的专业知识，以及经营小型建筑机械的美国 MULTIQUIP 公司拥有的销售渠道等，使本公司成为了此次资本合作的最佳人选。尤其是在北美市场，约有9成顾客都在购买建设机械时使用了金融服务，因此，在独立拓展北美市场中，具备竞争力的自有金融公司必不可少。本公司充分利用多年来在北美开展建设机械业务和金融业务中积累的专业知识和经验，与日立建机和东京盛世利在当地共同成立了金融公司。通过提供快速审批和灵活支付方式等符合当地需求的服务，并在成立首年 (2023年度) 即实现了盈利。

与日立建机的合作成果，为我们获得其他实力企业的投资机会创造了条件。2025年4月，我们与川崎摩托达成了资本业务合作，并取得了该公司股份，将共同在动力运动 (Power Sports)\* 领域面向用户提供金融服务，推动该公司在北美市场的进一步扩展。(Page23 与川崎摩托的资本及业务合作)。同年5月，我们又取得了高空作业车辆领域大型企业 AICHI CORPORATION 的股份。在丰田自动织机考虑解除母子上市结构的背景下，被寄予厚望，最终成为助力其实现成长战略的合作伙伴，并完成出资。我们不仅通过这些举措在日本国内市场创造了金融、售后服务、二手车销售等强化价值链的收益机会，更希望通过开拓海外市场，实现进一步增长的目标。与日立建机的合作产生的“信任的连锁反应”，为我们赢得了更多投资机会，进而扩大了机械公司的业务领域。

\* 摩托车、越野四轮车和水上摩托车等配备了发动机或马达、主要用于户外运动的车辆。

### 通过强化建设、建材合作联盟，扩大基础设施业务，解决社会课题

近年来，本公司通过强化建设、建材领域的合作联盟，持续强化价值链，并积极拓展基础设施领域相关业务。2021年起与西松建设达成的资本业务合作，便是其中具有代表性的典型案例之一。当时，该公司面临应对激进投资者等经营环境变化，为实现经营稳定化，与本公司探讨了资本参与的可能性。本公司集团一直致力于通过业务投资，完善和强化涵盖建材制造、建材流通、不动产开发、不动产管理和运用等贯穿行业上下游的全价值链。鉴于该公司拥有日本顶尖施工水平，且双方过去已在不动产开发业务方面有所合作，我们把握了此次资本业务合作的宝贵机会。完成出资后，两公司进一步合作开展不动产开发，通过与本公司集团协同，实现设备材料采购，并在可再生能源领域开展合作，在多个方面产出协同效应。基于这些成果，为进一步扩大双方合作规模，本公司于2025年5月通过追加取得股份，将该公司转为本公司关联公司。

此外，本公司的建设、建材联盟还加入了众多新成员：2023年5月，与日本国内顶尖的桥梁制造商 Oriental Shiraishi 达成资本业务合作；2025年4月，本公司集团企业伊藤忠建材取得岩野物产100% 股份等。Oriental Shiraishi 是高速公路翻新工程等基础设施维护市场的领先企业；岩野物产以东日本为据点，作为土木建材商社在业内拥有多年经验；西松建设在土木工程领域拥有高超的技术能力。通过与这些企业组成联盟，我们也在积极应对社会基础设施陈旧化、防灾减灾等日本国土强韧化政策背景下的社会需求。此外，在这一领域，我们与信息·金融公司投资的 PASCO 公司合作，期待通过应用地理空间信息，实现基础设施检测与城市基础设施维护管理的高度化，从而通过横向合作创造新的协同效应。未来，我们将继续与多样化的合作伙伴携手，致力于解决社会课题、提升业务价值。



### 课题解决支援与业务领域扩大的商业模式

这些举措有一个共同点：当行业或企业面临重大变革或课题时，本公司作为合作伙伴企业，为课题的解决积极提供援助，深入参与经营，并推动新业务的组建，从而实现多方面的价值创造。

这一战略的实施，得益于本公司多年以来在此类商业模式中积累的丰富经验和专业知识。2003年，我们向

YANASE 出资并提供支援。该公司因泡沫经济时期积累的经营课题，以及主要客户交易条件的恶化，陷入经营危机。在协助其解决经营课题、推动增长的同时，本公司也实现了向汽车流通领域的拓展。同年，我们还向合作多年的普利玛火腿出资，在该公司陷入业绩低迷时，提供经营重建的支援并强化了合作关系。2001年资本业务合作开始后，我们在当时的母公司雪印集团的要求下，对日本 ACCESS 逐步提高出资比例，扩大了本公司食品批发网络，在强化了食品流通领域的同时，也进一步巩固了与 FamilyMart 之间坚实的价值链。

可以说，本公司实现了“为实力企业提供课题解决支援”和“战略性拓展本公司价值链”的双重目标。未来，将继续与各业界的实力合作伙伴共同创造价值，在提高此模式的可复制性的同时，扩大业务领域，实现企业价值的持续提升。



### 机械公司专业知识的积累与信任的连锁反应

1990年代	开始与日立建机在印度尼西亚的合资业务 开始向美国 MULTIQUIP 公司前身企业出资
2007年	与五十铃汽车在美国成立金融公司
2022年	对日立建机实施出资
2023年	与日立建机、东京盛世利成立美国 ZAXIS Finance 公司
2025年	与川崎摩托开展资本业务合作，开始建立北美金融业务 对 AICHI CORPORATION 实施出资

