

# 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、総合商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



## ■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

## 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



梶原 川内野 堀内(文) 橋本

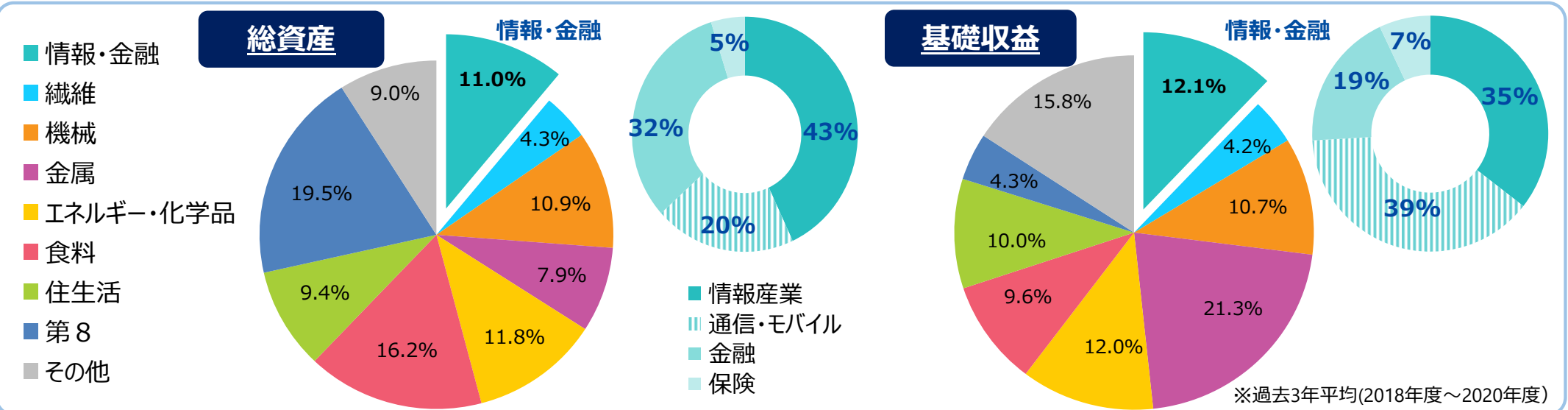
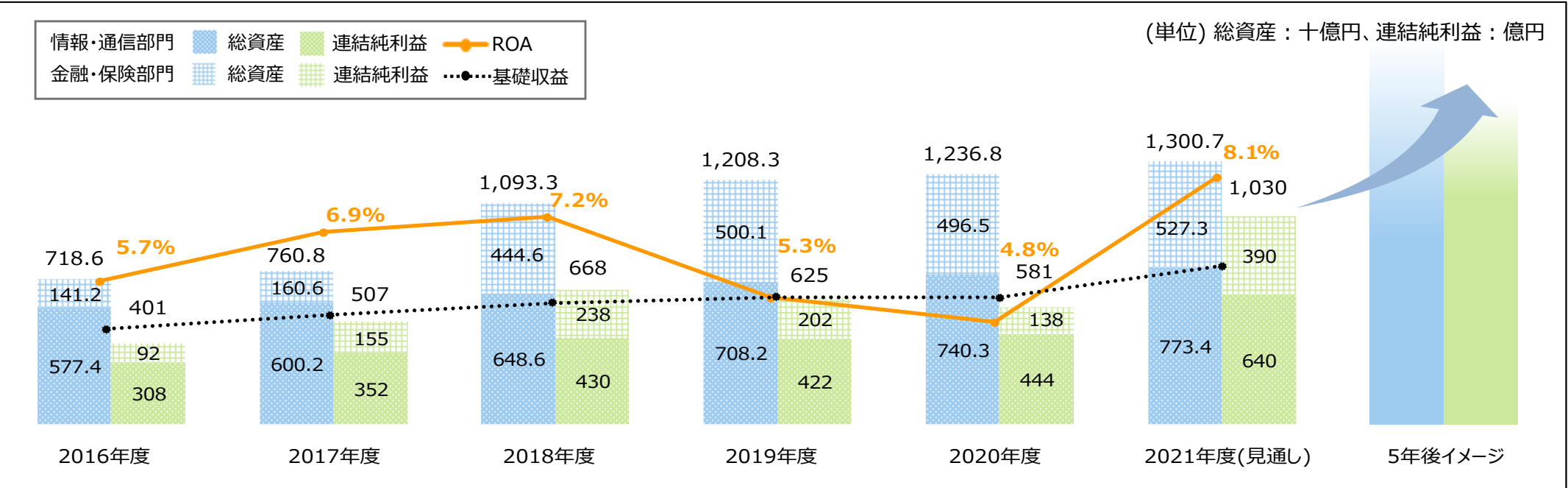
(2022年1月1日現在)

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

# 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。



# 主要事業会社



## 情報・通信部門

ITサービス	■ CTC	<u>国内大手</u> システムインテグレーター	
	■ ウイングアーク1st	<u>国内シェアNo.1</u> 帳票基盤ソリューション提供	
BPO	■ ベルシステム24	<u>国内最大規模</u> のコンタクトセンター事業者	
ヘルスケアサービス	■ エイツーヘルスケア	<u>国内有数規模</u> の医薬品開発業務受託機関	
メディア関連	■ スカパーJSAT	<u>アジア有数</u> 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	<u>国内業界第2位</u> 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 <u>国内最大手</u> 、カード会員1,112万人*1	
	■ ポケットカード	<u>国内大手</u> 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	<u>各市場にて有数</u> 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 <u>国内最大手</u> 、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

	分野	方針
情報・通信部門	DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">   </div> <div style="text-align: center;">   </div> <div style="text-align: center;">   </div> </div>
	モバイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中古携帯を含む携帯関連事業の基盤強化</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> </div> <div style="text-align: center;"> </div> <div style="text-align: center;"> </div> <div style="text-align: center;"> </div> </div>
金融・保険部門	リテール 金融・保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マーケットインの発想を徹底</li> <li>■ 新規事業、顧客基盤拡充による収益力の強化</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">   </div> <div style="text-align: center;">   </div> <div style="text-align: center;">   </div> <div style="text-align: center;"> </div> </div>

\* 2022年4月末までに出資完了予定



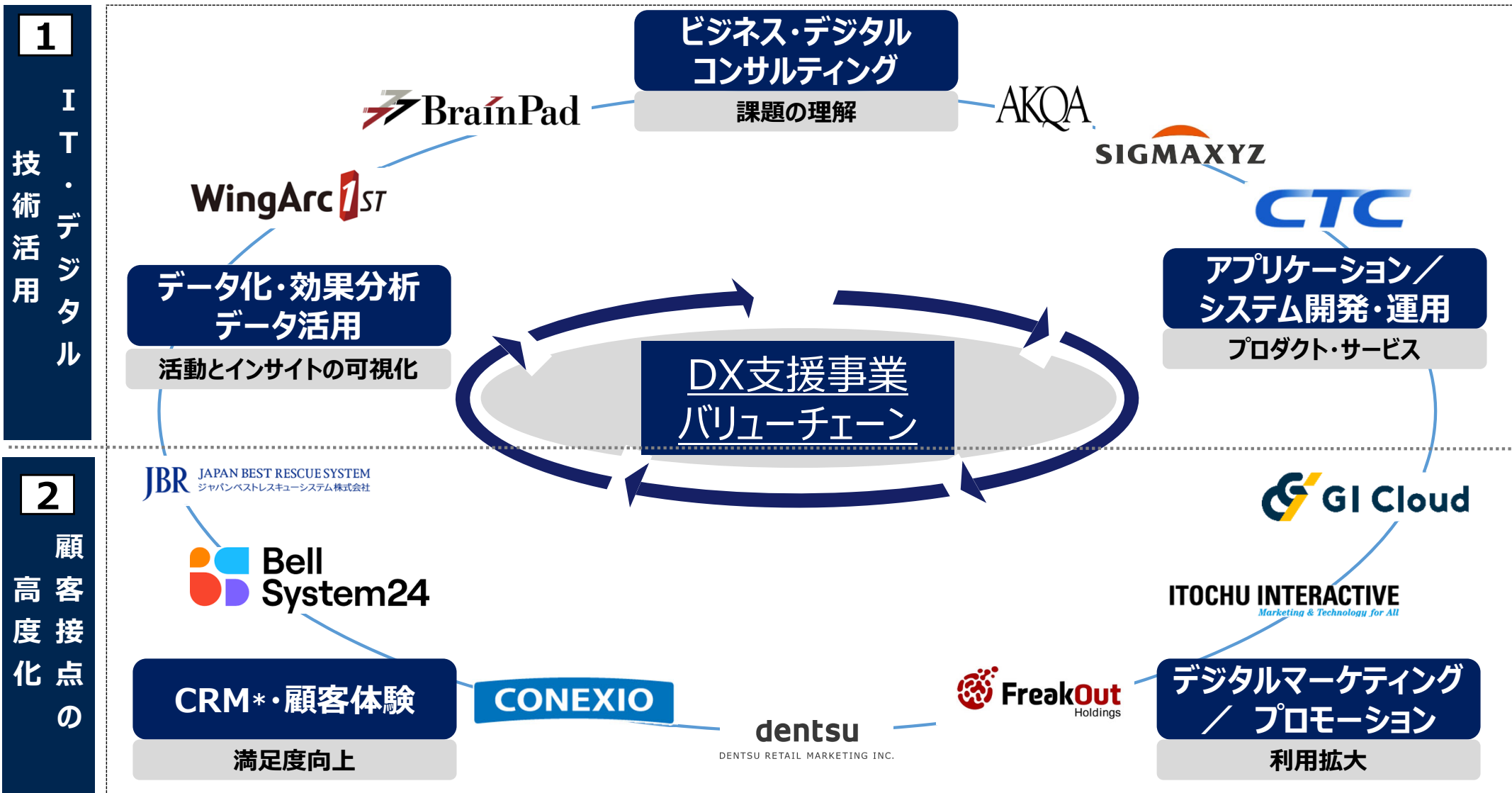
# 情報・金融カンパニーの成長戦略

## 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

# 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。



\*カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (顧客関係管理)

# 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 	・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  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  	・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  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    	・“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

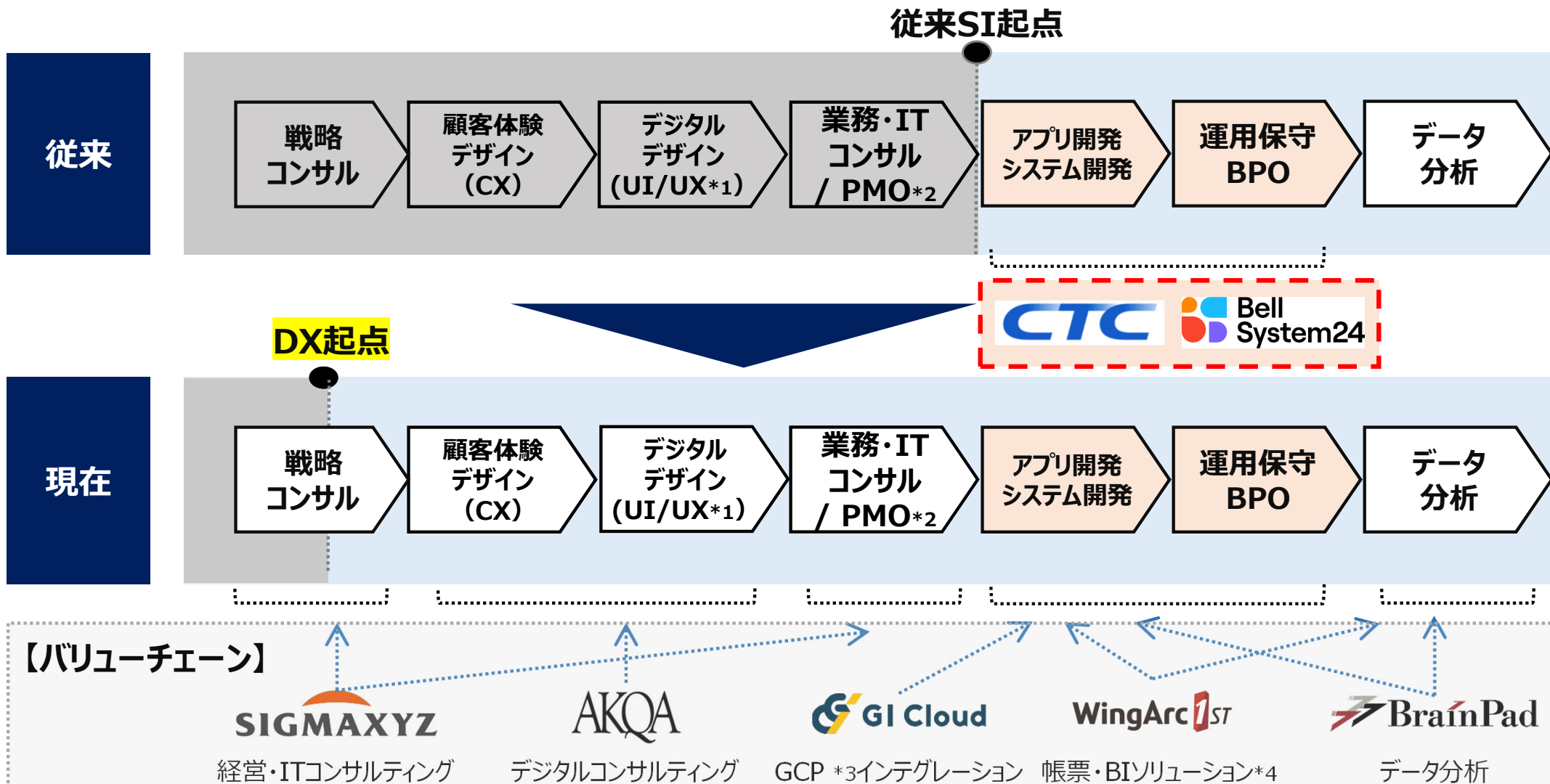
### 狙い

- ✓ 「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

# DX支援事業を通じた収益拡大③（既存事業シナジー）



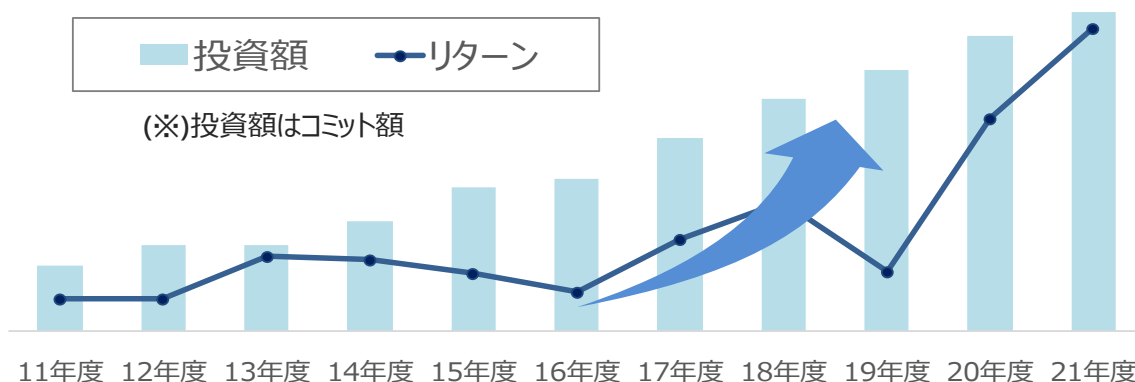
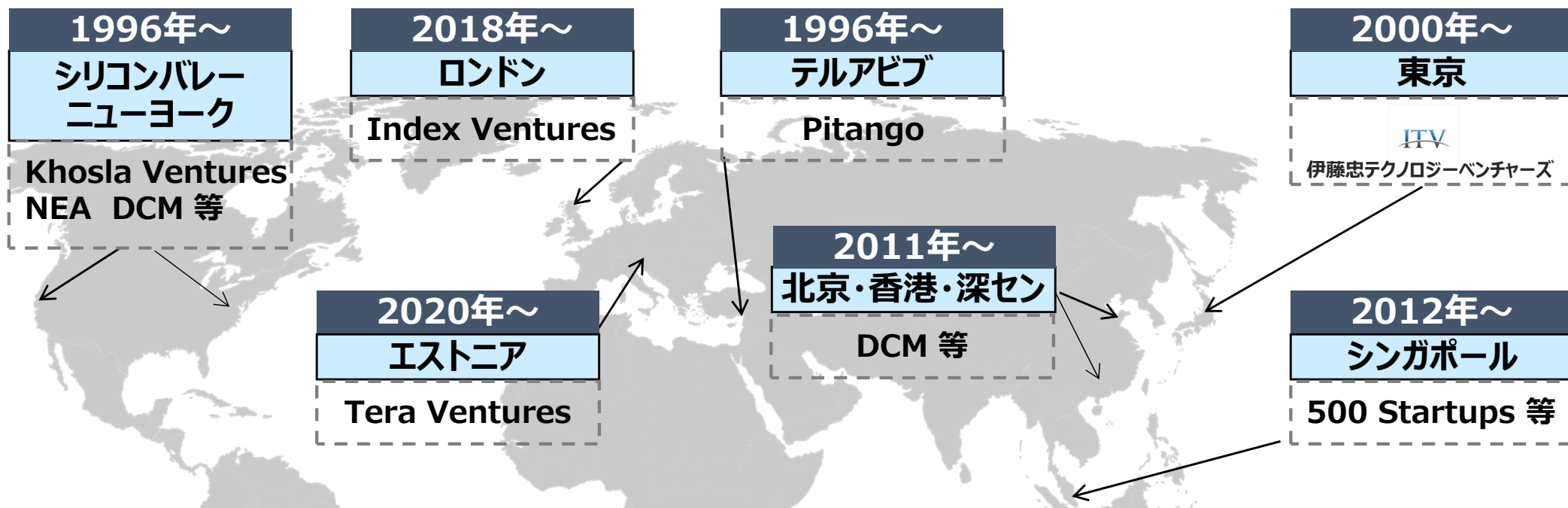
- システム開発/BPOの上流を強化することで、DX時代に適合したニーズの起点を捕捉する体制を構築。
- DX支援事業群を活用し、グループで提供出来る機能幅を広げ、バリューチェーン全体で案件獲得を実現。中核事業会社であるCTCやベルシステム24等とのシナジー獲得を図る。



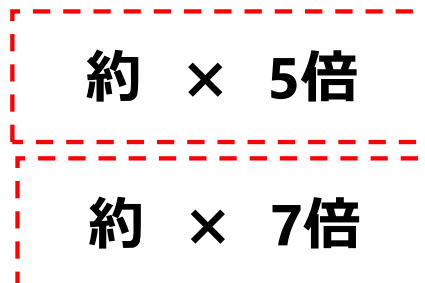
\*1 ユーザーインターフェイス/ユーザーエクスペリエンス \*2 プロジェクトマネジメントオフィス \*3 Google Cloud Platform \*4 ビジネスインテリジェンスソリューション

# 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。



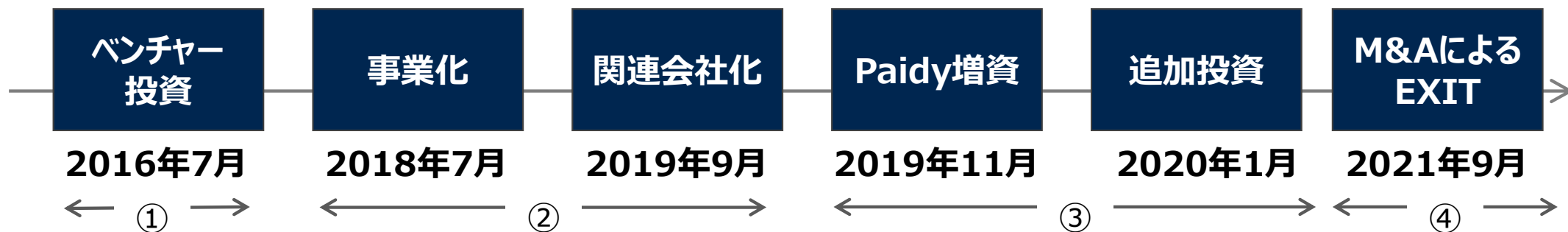
## 直近10年の成果



# 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)

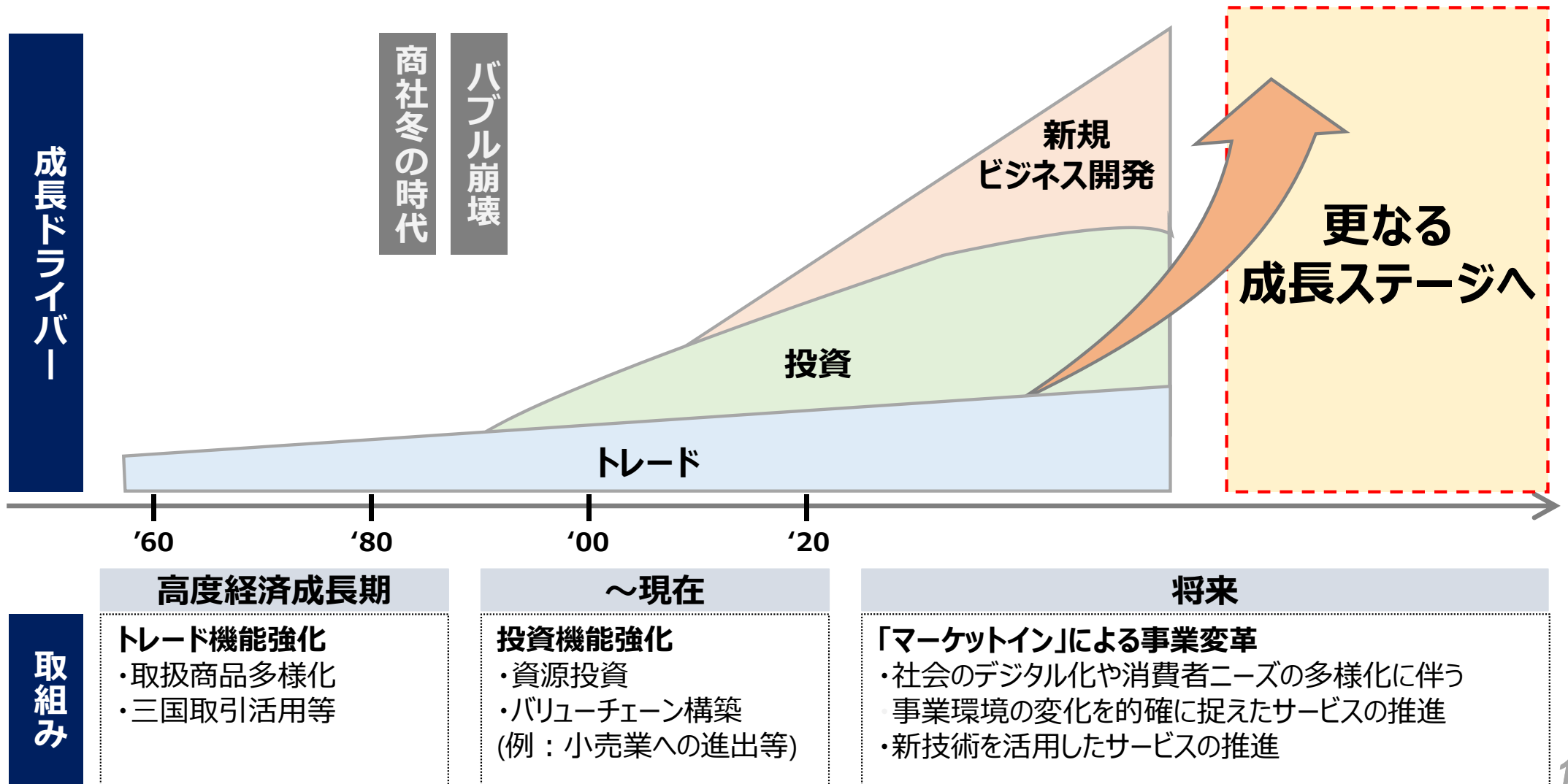
## 新産業育成（資金提供・営業支援等）



# 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】





# 新規ビジネス開発の継続推進による成長②（事例紹介）



- 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）

成長への布石	目指す姿	時間軸			期待収益		
		短	中	長	小	中	大
<p><b>■ DX支援事業群の強化・拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウイングアーク1st事業会社化</li> <li>・電通リテールマーケティング事業会社化</li> <li>・ブレインパッド資本業務提携</li> <li>・シグマクシス資本業務提携</li> <li>・ジーアイクラウド設立</li> </ul>	<p><b>■ DX支援事業群の強化・拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DXバリューチェーンの構築</li> <li>・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</li> <li>・DX支援サービス開発から外販による収益拡大</li> <li>・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</li> </ul>						
<p><b>■ ベンチャービジネス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・伊藤忠テクノロジーベンチャーズ5号設立</li> <li>・Tera Ventures2号ファンド出資</li> <li>・北米Khosla Venturesファンド出資</li> </ul>	<p><b>■ ベンチャービジネス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トプティア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</li> <li>・投資コミット額の拡大／分散を通じた安定収益基盤構築</li> </ul>						
<p><b>■ ビジネス・インキュベーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Belong設立</li> <li>・マネーコミュニケーションズ設立</li> <li>・Gardia子会社化</li> </ul>	<p><b>■ ビジネス・インキュベーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長市場の取込・収益化を実現</li> <li>ヘルスケア</li> <li>モバイル関連</li> <li>フィンテック、資産運用</li> <li>インシュアテック、生保事業</li> </ul>						

## 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



- 「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。

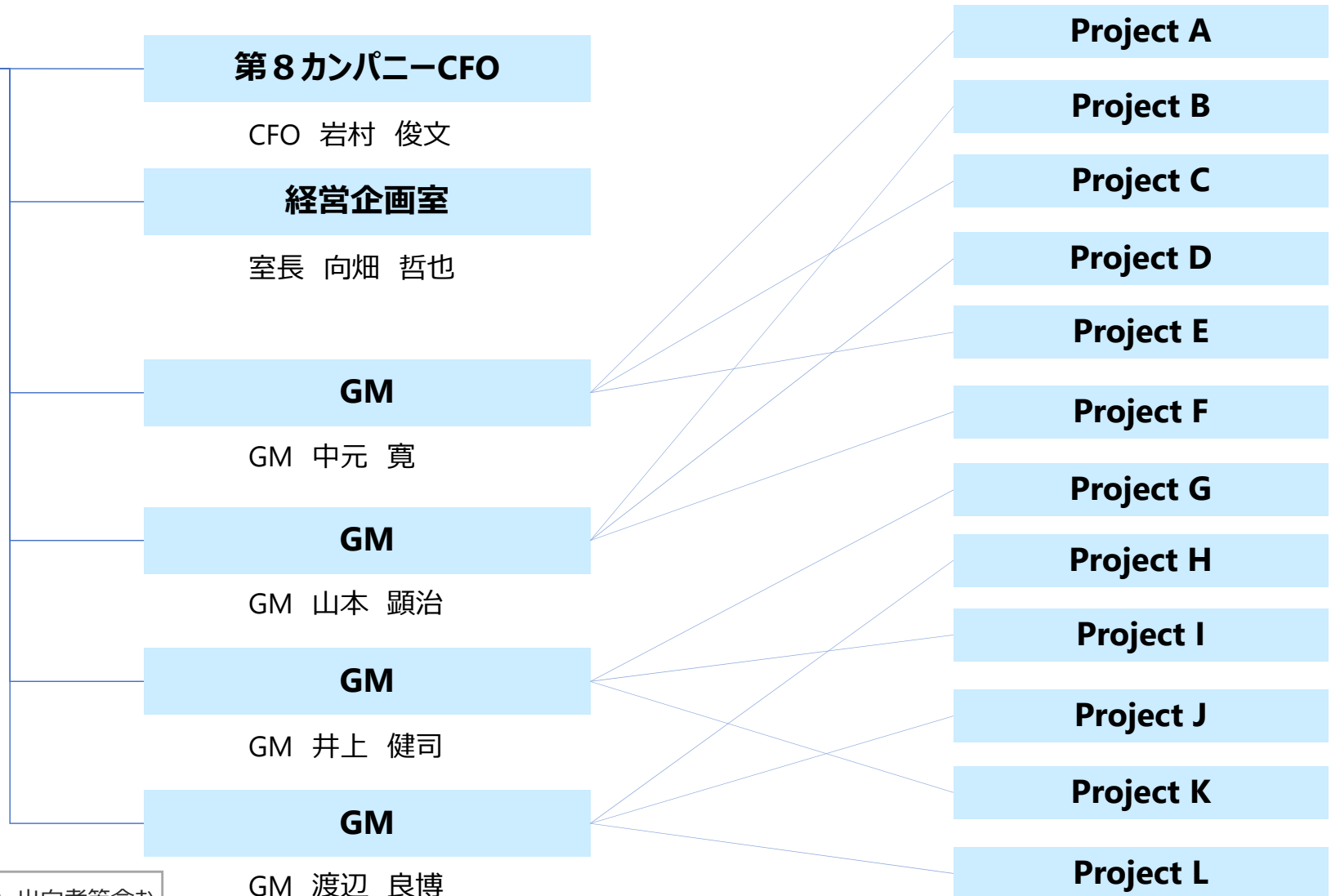


プレジデント 加藤 修一



(2022年1月1日現在)

従業員数(単体原籍)：47名(※) 出向者等含む



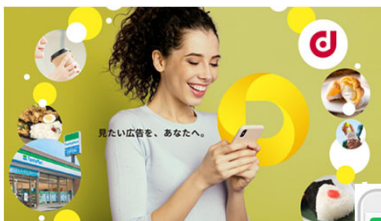
## メディア事業

GATE ONE



## 広告事業

DATA ONE



## 金融事業

FamiPay

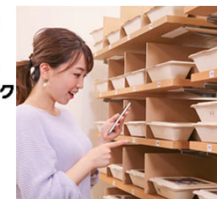


新規事業が生み出す  
収益の再投資や  
テクノロジーの活用

## 集客／日商向上



ファミビック



ファミマシー

## 店舗運営サポート



## 出店多様化／省力化



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

# 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。

## 顧客ID

- ・ファミペイによるデジタル顧客接点
- ・マルチポイント戦略による顧客ID基盤の更なる拡充



## 購買データ

- ・約1,500万人/日の購買データ



### <ファミペイ>

- ・独自特典や利便性の提供
- ・データ分析によるCRM強化

### <広告ID>



約2,000万ID

### <決済データ>



FM店舗外でも  
約20万店で決済可能

デジタル顧客接点  
の活用

既存事業

## 日商・客数向上

- ・販促（ポイント・クーポン）実施による来店促進、日商向上
- ・コミュニケーション強化によるロイヤルカスタマーの確保・育成

新規事業

## 広告・メディア事業

- ・データ・ワン（ターゲティング広告）
- ・ゲート・ワン（サインージ）

## 金融事業

- ・ファミマデジタルワン（ファミペイ翌月払い/ファミペイローン）

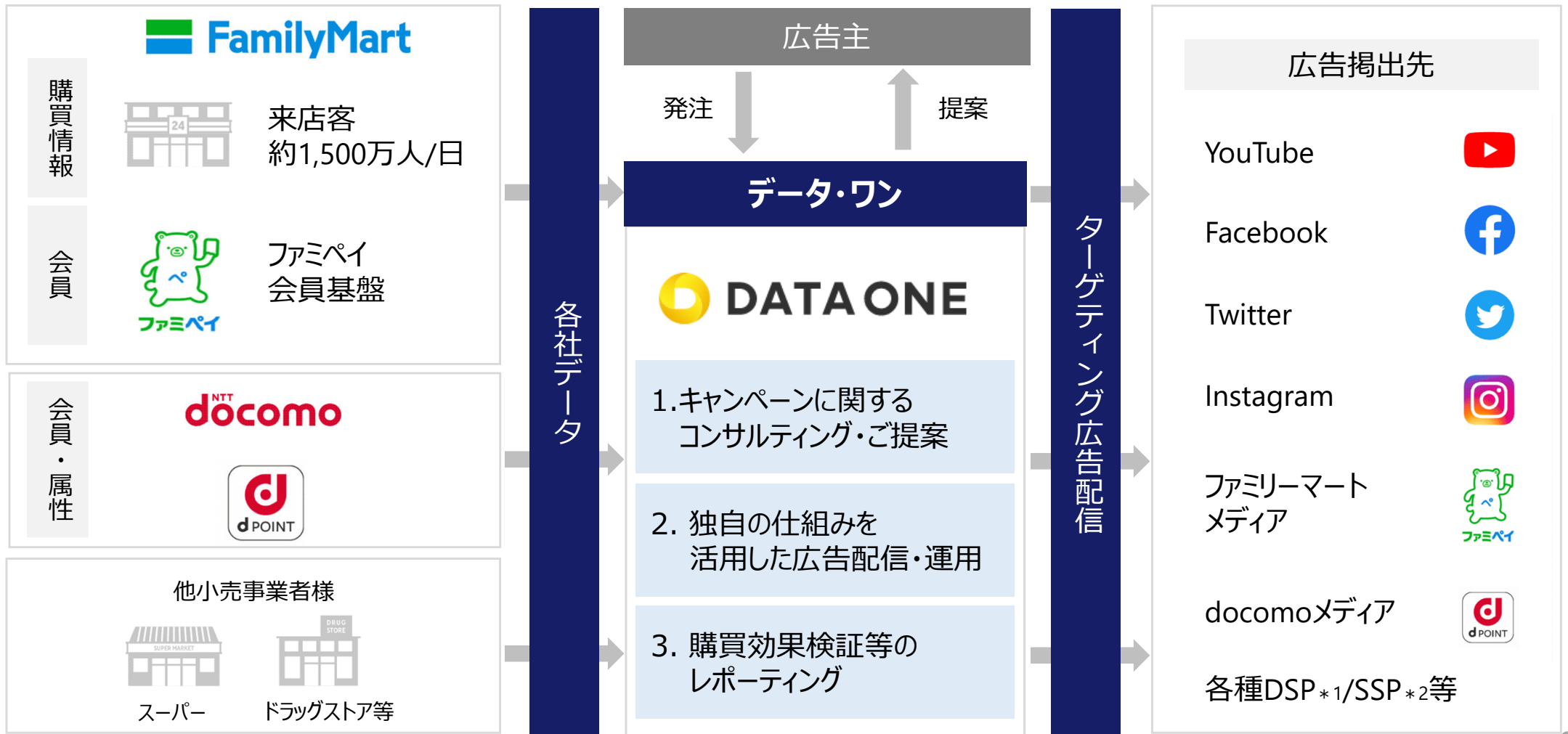
## その他新規事業

- ・新たなデジタルサービスの創出

# 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。

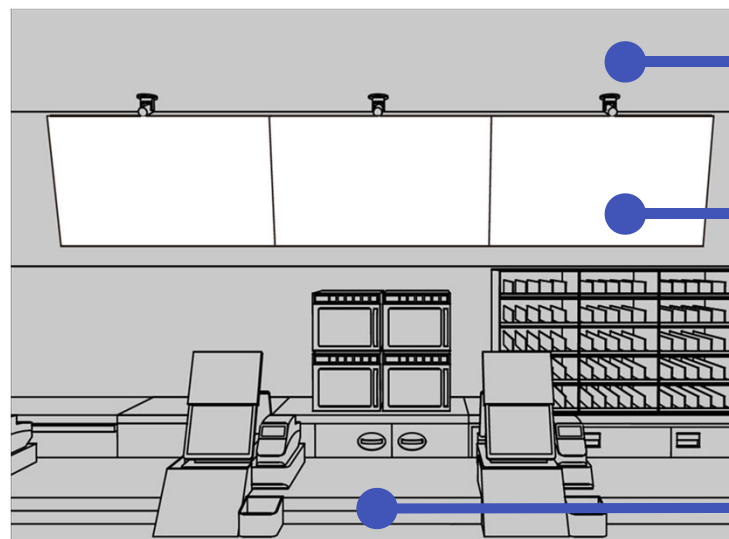


\*1 デマンドサイドプラットフォーム（広告主側） \*2 サプライサイドプラットフォーム（メディア側）

# メディア事業（ゲート・ワン）

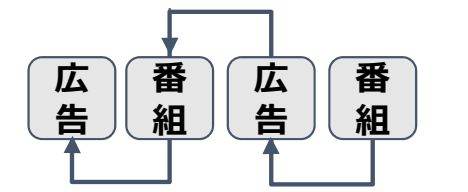


- FM店内に大型サイネージを設置し店舗をメディア化。お客様が楽しめる独自コンテンツを配信することでメディア価値を高め、TV・インターネットに並ぶ第3のメディアを狙う。
- 2021年10月よりサービス提供を開始し、2022年2月に1,000店舗設置済。2022年度4-6月期を目途に3,000店舗への設置を進め、設置可能な全国の店舗への展開を目指す。



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



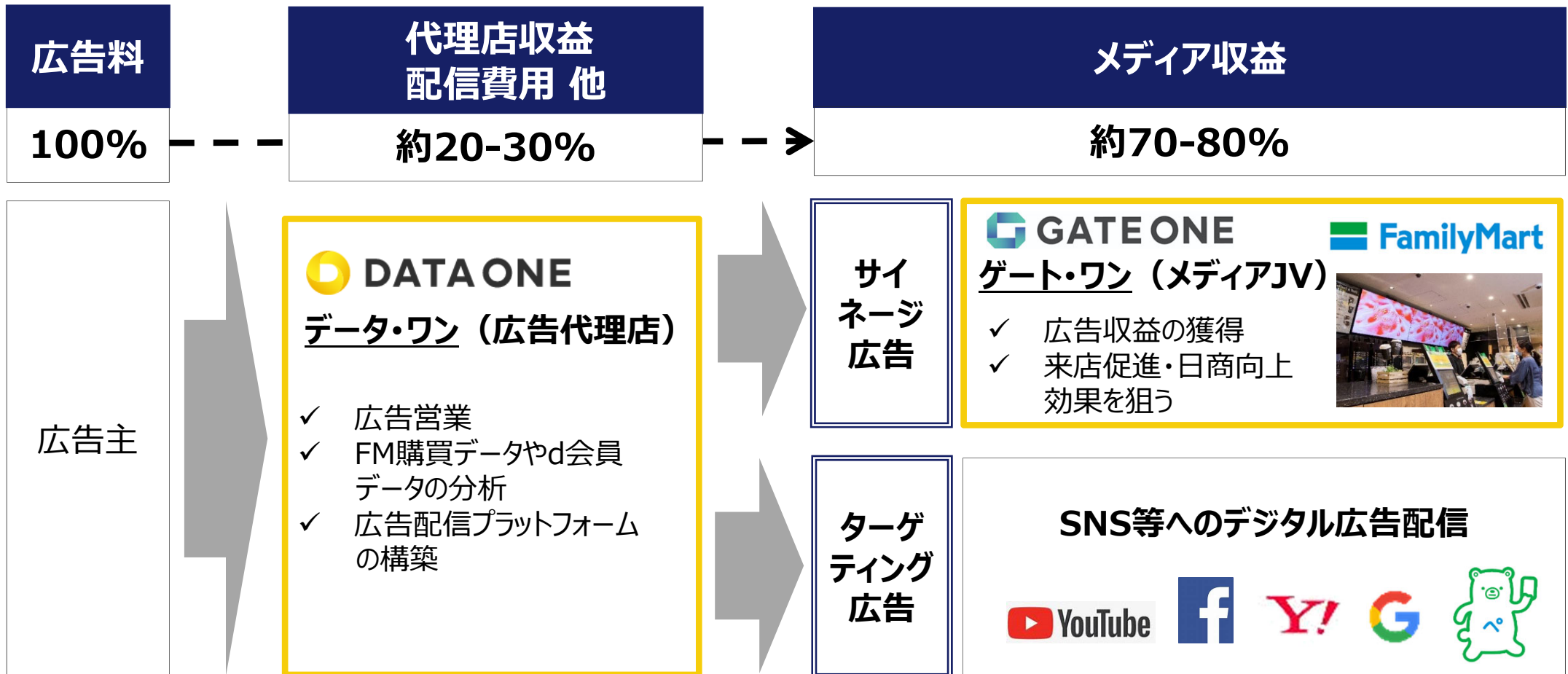
- ・3連大型サイネージを活用したユニークなコンテンツをゲート・ワンにて制作
- ・今後、コンテンツ/CMはエリア・時間帯別のターゲティング配信を予定



# 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。



- 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

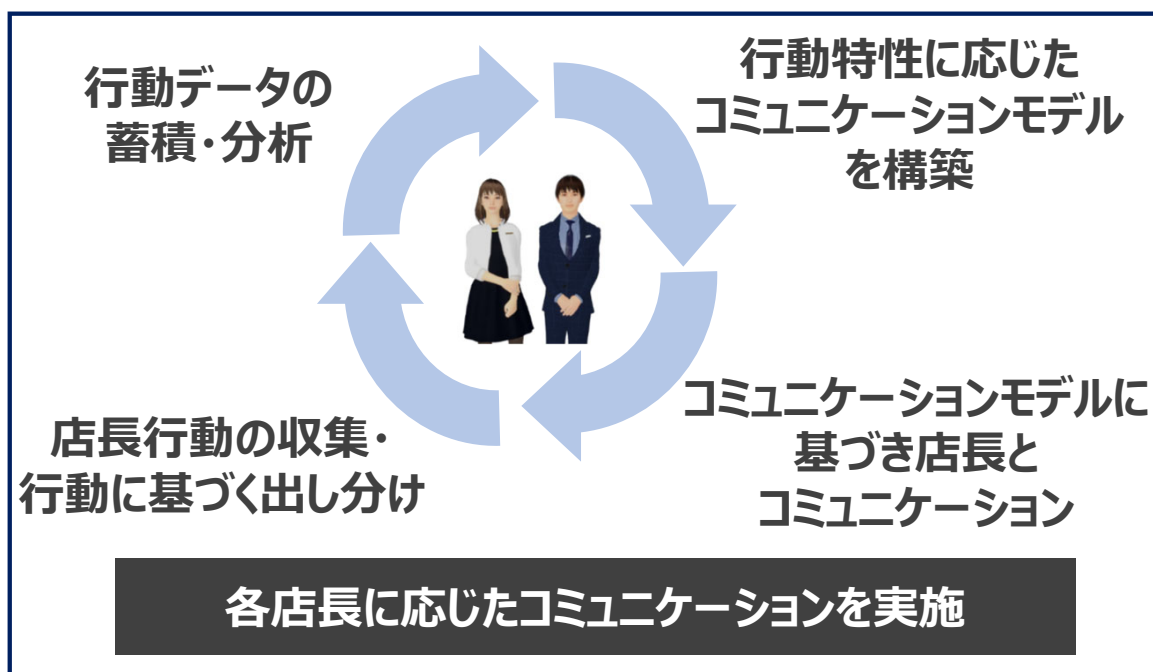
人型ならではの  
気軽なコミュニケーション










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。



	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

# 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へ横展開し、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。

# (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	 <small>Marketing &amp; Technology for All</small>	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	 <small>課題に向き合うソリューション</small>	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	 <small>MAKE YOUR LIFE CREATIVE</small>	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	 <small>DENTSU RETAIL MARKETING INC.</small>	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/](http://www.itochu.co.jp/)