

日時：2022年3月24日(木) 14:00～15:30

登壇者：(情報・金融カンパニー)新宮プレジデント、梶原情報・通信部門長、橋本経営企画部長  
(第8カンパニー)加藤プレジデント、中元GM、向畑経営企画室長

出席者：鉢村CFO

司会：天野IR部長

用語：FM=ファミリーマート、CVS=コンビニエンスストア

## 1. 情報・金融カンパニーに関する質疑応答

Q: 25年度の情報・金融の基礎収益は、21年度の基礎収益見通しから約300億円増益の約1,000億円を見込むとの説明であったが、具体的な成長戦略について教えてほしい。

A: まず、DX支援事業群の強化・拡大に伴うCTCやベルシステム24等の増益に加え、既存投資先の買増しにより、100億円超の利益貢献が期待できる。また、ビジネス・インキュベーションによる新規ビジネス開発は、現在20程度あり、そのうちの3～5が情報・金融の収益水準に見合う事業に成長すれば30～50億円の利益貢献となる。更に既存事業会社のオーガニックグロースも期待できる。現状、ベンチャービジネスは、約300億円の投資枠を設定。好不調の波はあるが、IRRで15%程度を達成できれば、50億円程度の利益貢献が継続的に期待できる。

Q: 25年度の情報・金融の総資産は約2兆円と現状より約7,000億円の増加を想定しているが、具体的な成長投資等について教えてほしい。

A: 安定的な基礎収益の創出には一定規模の投資が必要と考えている。情報・通信分野は、一般的に企業価値が高く投資額が大きくなる傾向にある。例えば、DX支援事業群の機能補完に関して言えば、セキュリティ分野等の新たな領域への投資や資本業務提携に加え、既存投資先の買増し等、更なる関係強化を図ることを検討している。

Q: これまでの伊藤忠のベンチャー投資はシード段階で投資を実行し、投資先の上場に伴いEXITすることが基本的な戦略との理解であったが、今後は、継続保有の上、事業化・関連会社化することも想定しているのか。

A: ご理解の通り、過去のベンチャー投資は、1億円程度の投資実行後、投資先の上場のタイミングでEXITし、キャピタルゲインを獲得する戦略であった。しかしながら、社会のデジタル化の進展に伴いベンチャー企業の果たす役割が拡大している状況を踏まえ、ベンチャー企業の成長を取込むべく、約4年前から、当社人材の派遣等を通じてベンチャー企業の経営に直接参画し、事業化・関連会社化をする方針も掲げている。Paidyが好事例であるが、ベンチャー投資から始めて人材派遣等の成長支援を実施し、最終的にPayPalの完全買収によるEXITに至った。このような事例を継続的に積み上げていきたい。

Q: 情報・金融の主要事業会社における新型コロナウイルスのビジネス上の影響を教えてほしい。

A: CTCは、新型コロナウイルス発生前と比較するとリモートワークの需要拡大に加え、企業のDX需要の高まり等も追い風となり、収益が拡大した。一方、コネクシオは、来店型のビジネスモデルであり、新型コロナウイルスの影響で店舗営業が出来ない期間があったが、企業向けの携帯電話管理サービス等のソリューションビジネスやFM向けのPOSAカードの販売等、新しい事業展開による収益の柱を構築しており、新型コロナウイルスの影響は限定的。また、ほけんの窓口も、来店型のビジネスモデルのため、新規顧客の獲得は想定通り進まなかったが、約130万件の既存契約者への営業活動やリモート面談の導入によるデジタル化等を推進し、収益の底上げを図っている。ベルシステム24は、新型コロナウイルスの影響で好調なEC関連企業からの受注やワクチン接種の受付業務等のコールセンター業務の受注が増えており、順調に収益を拡大している。

Q: 外為どっとコムへの出資の狙いは。

A: 金融・保険部門は、ポケットカードの個人向け決済サービス、マネーコミュニケーションズの給与前払いサービス等、決済や融資を中心としたリテール金融に注力しており、更に個人向けの資産運用サービスという新領域においても事業展開を推進している。外為どっとコムへの出資意義は、ポケットカード等のリテール金融における既存顧客基盤に対して、資産運用という新たなサービスの提供を行い、更に外為どっとコムの顧客の相互送客等を通じて、新たなシナジーを追求することにある。

## 2. 第8カンパニーに関する質疑応答

Q: CVS 同業他社と比較して、FM の日商は前年同期比で伸びているが、伊藤忠との連携の成果によりどのような付加価値が生まれたのか。併せて、今後の成長戦略をご説明頂きたい。

A: まず、21 年度に FM の日商が前年同期比で CVS 同業他社を上回り、好調に推移した要因としては、商品力の強化による複数のヒット商品の誕生が大きい。例えば、豪華な具材を使用した高価格帯の「ごちむすび」は、日経トレンディの 21 年上半期ヒット大賞に選ばれた。主力商品のファミチキに加え、クリスピーチキンや、TV 番組でも紹介されたバタービスケットサンドやスフレ・プリンを中心としたスイーツの販売も好調であった。加えて、21 年度下期は、複数のプライベートブランドを統一し、新たなプライベートブランド「ファミマル」を立ち上げたが、日商増加に貢献している。このように、21 年度は、細見新社長就任後の商品戦略と足立 CMO（Chief Marketing Officer）のマーケティング戦略が上手く噛み合ったことで、同業他社よりも前年同期比で好調な結果を出すことが出来た。当社による付加価値という点では、第 8 カンパニー等から細見新社長を始め FM に人材を派遣し、デジタルを積極的に活用することで、FM の経営を着実に改善させている。FM と共同で取組む新規事業が利益を生み出してくるのはこれから先の話である。新規事業による利益は、少しずつ着実にというよりは、ある時点を過ぎると加速度的に増えていくと考えている。データ・ワンによる広告事業は 22～23 年度に黒字化、ゲート・ワンのメディア事業も 23 年度には黒字化の見込み。金融事業は赤字が先行するが、23～24 年度で取扱高の伸長を達成し、25 年度には目標とする利益を達成したい。FM のみが自社決済機能の FamiPay を有している点は、同業他社と差別化が出来ている。加えて、デジタルサイネージによるメディア事業や店舗における購買データを活用したターゲティング広告事業は、FM のみの差別化されたユニークな取組み。引続き、第 8 カンパニーと FM が協力しながら広告事業、メディア事業、金融事業等の新たな収益基盤の構築を進めていく。

Q: FM のデジタルサイネージで配信される広告の視認率は高いのか。

A: メーカーも参画したデジタルサイネージの実証実験では、FM 店舗内の様々な場所で設置を試したが、レジの導線に対して 90 度の位置が最も視認率が高く、顧客の印象に残る結果となった。メーカーからもデジタルサイネージの広告効果を高く評価頂いている。具体的には、来店する顧客の約 60% がデジタルサイネージを視認しており、顧客の購買意欲は、デジタルサイネージの広告の視聴前と後で 1.5 倍程度向上し、他のメディアと比較しても高い結果となっている。一般的に CVS の顧客は、短期間に複数回来店するという特徴があり、十数秒間の広告であっても複数回見ることで、顧客の印象に残る。また、ターゲティング広告と組み合わせて配信することで、より商品の認知度を高めることも検証済み。FM のデジタルサイネージに広告の出稿を希望するメーカーは増えており、メディアプラットフォームとしての価値を高めていく。

Q: 25 年度までに広告事業、メディア事業、金融事業の 3 事業で連結純利益 50～100 億円の成長を目指すとの説明であったが、これに上乘せする形で、FM の日商改善や各種取組の成功事例を他小売企業に横展開を図ることにより、更に基礎収益の向上が見込めると考えて良いか。その場合、収益貢献はどの程度期待できるのか。

A: ご理解の通り、3 事業で 25 年度に 50～100 億円の連結純利益を実現したいと考えている。これとは別に、FM 自体の日商や利益率の向上、効率化によるコスト削減等で、更に 100～200 億円規模の基礎収益力向上を目指している。既存事業改善と新規事業の取組みを両輪で進めていく。また、成功事例の横展開による新たな事業機会を得られれば、更なる連結純利益の積み増しが期待できると考えている。

Q: FM における成功事例の他小売企業への横展開は、どのような時間軸を想定しているか。

A: データ・ワン及びゲート・ワンの取組みに興味を持った複数の他業態の小売企業から引合いがあり、足元 2～3 社との協議を開始している。2～3 年の時間軸で他業態への横展開を実現したいと考えている。

A: まずは、22 年度に 1 社への横展開を実現し、毎年継続的に横展開の提携先を積み上げていきたい。

／以上