

営業グループ事業説明会

三菱商事株式会社



コンシューマー産業グループ



コンシューマー産業グループ 出席者

グループCEO 兼 リテイル本部長

菊地 清貴

グループCEOオフィス室長

松永 茂生

グループ管理部長

高橋 吉雄

アパレル・S.P.A.本部長

小澤 拓

ヘルスケア本部長

北浦 克俊

食品流通・物流本部長

加藤 亘

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- 事業紹介
- 組織概要

2. グループ方針

- ミッション・役割
- 目指す姿
- 利益・投資計画

3. ローソン事業強化

- 国内事業
- 中国事業
- DX/EXの取組

4. DXの取組

- コンシューマー産業グループのDX全体像
- A.バリューチェーン変革型DX / B.生活者価値創造型DX / C.業界特化型DX

1. グループ概要：事業紹介

リテイル本部

コンビニエンスストアやスーパーといった小売事業や、共通ポイントプログラム等の各種マーケティング事業等を通じ、幅広い生活者ニーズに応じた商品・サービスを提供

LAWSON



アパレル・S.P.A.本部

衣料品、服飾・生活雑貨、履物まで幅広いカテゴリーに対応した商品の調達に加え、有力グローバルブランド・SPAとの連携によるリテイル事業を推進



ヘルスケア本部

医療・介護の分野において、顧客の課題解決に資する商品・サービスを提供



食品流通・物流本部

食品流通、物流、包装分野において、三菱食品等の主要事業投資先と連携しながら、顧客の様々な課題解決に資する商品・サービスを提供

三菱商事パッケージング



Kanro

タイヤ部（グループ直轄）

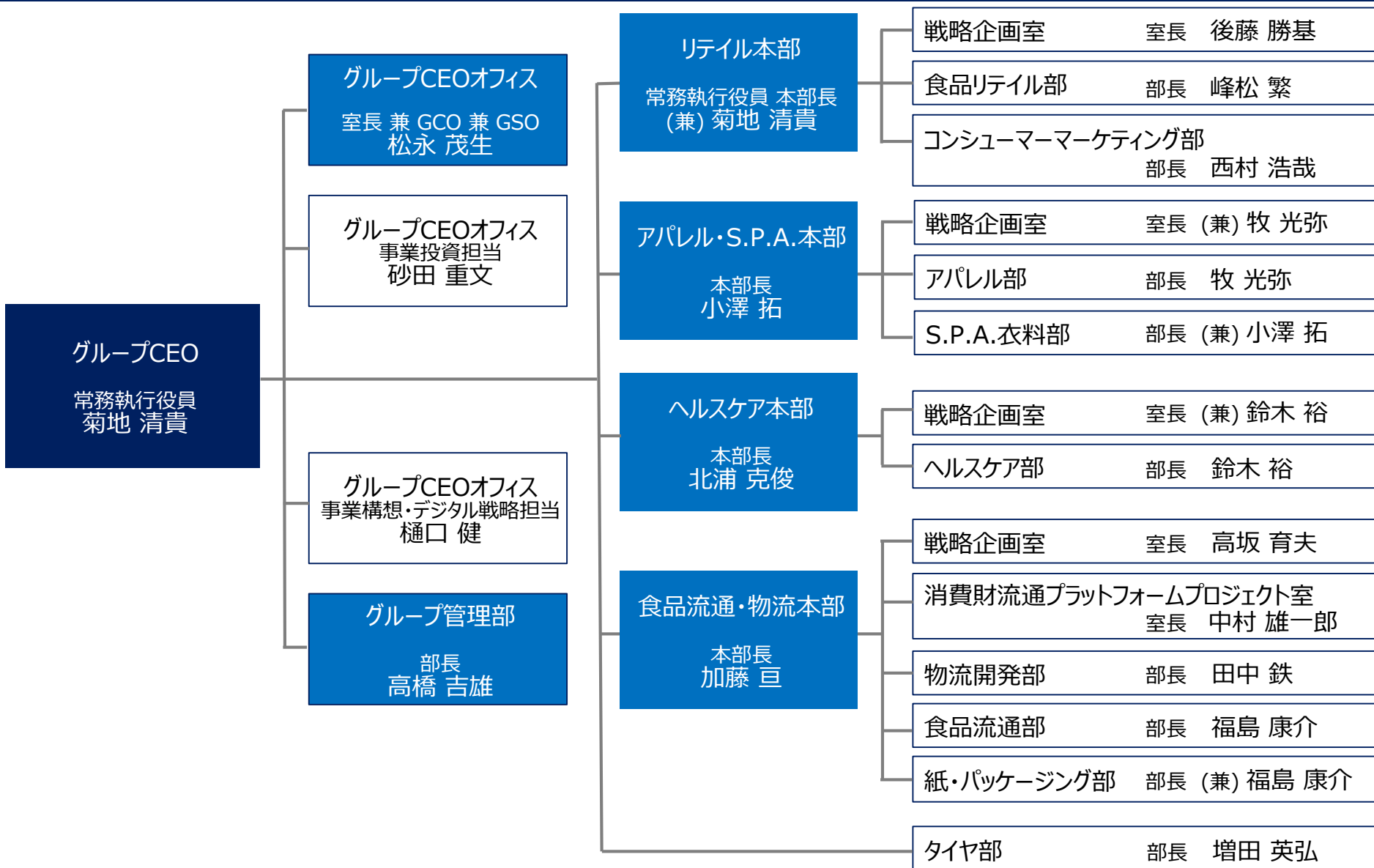
日系タイヤメーカーとのパートナーシップの下、タイヤの製造から小売まで、国内外でタイヤ関連事業を幅広く展開

TOYO TIRES



TIREHOOD

1. グループ概要：組織概要

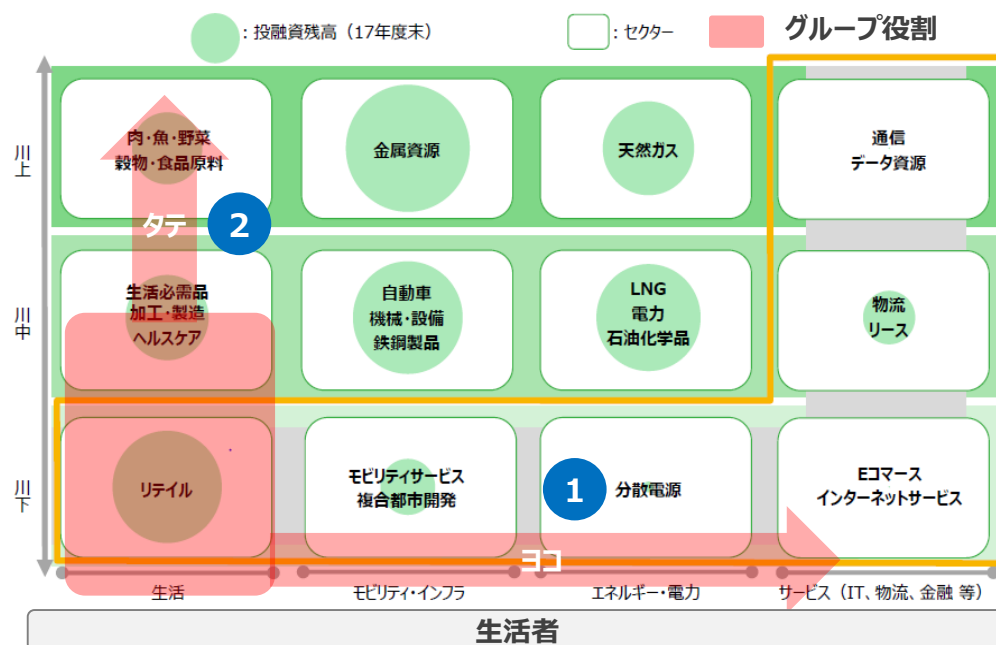


2. グループ方針：ミッション・役割

1. グループミッション

小売・流通産業における社会的課題の解決をリードするとともに、小売実店舗網等、リアルアセットの社会インフラとしての価値最大化を実現する。また、リアルとデジタルとの融合を通じて、生活者にとって、より利用価値の高い小売・流通プラットフォームの構築を目指す

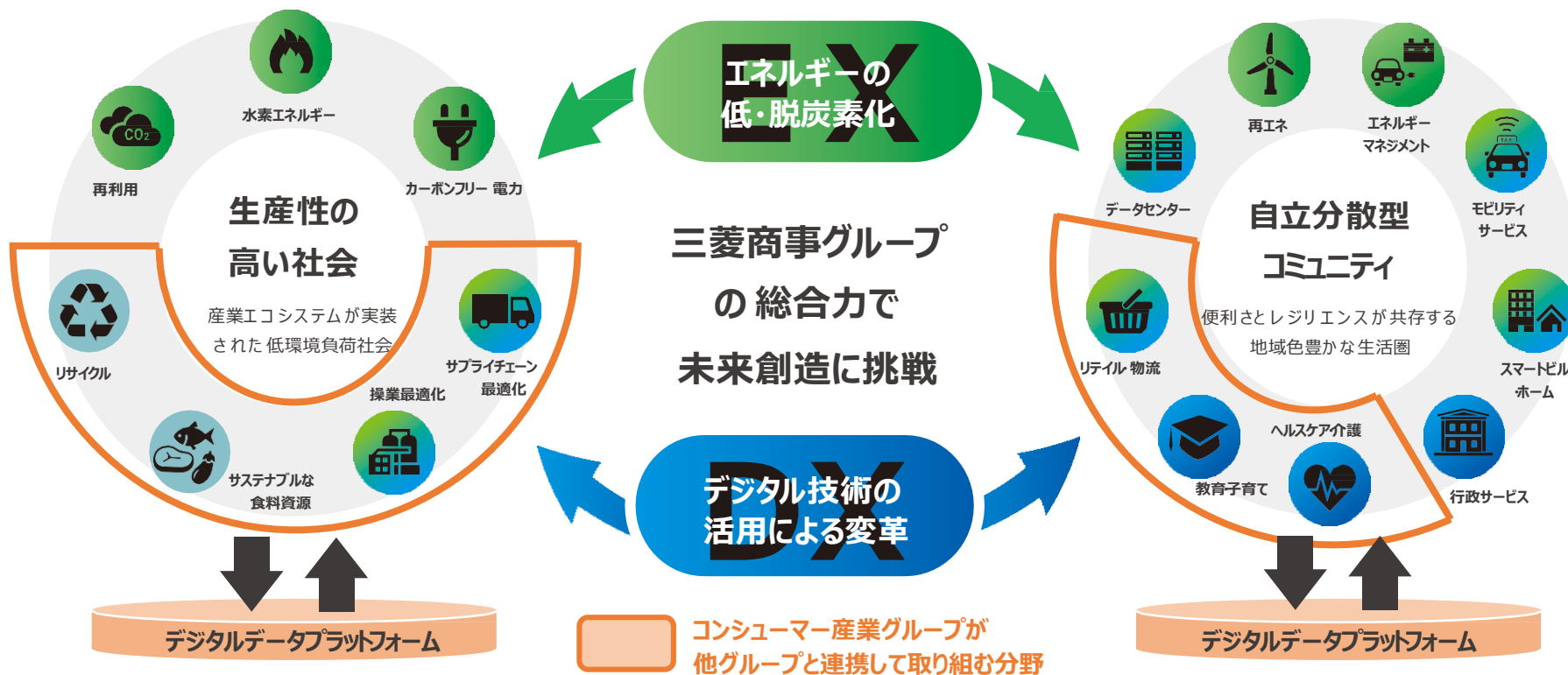
2. 全社ポートフォリオにおけるグループの役割認識



- 1 リテールネットワークを生活者を支える社会インフラと捉え、この**生活者接地面を拡充**すると同時に、**モビリティ、エネルギー電力、サービス分野に跨った総合的な生活者プラットフォーム構築の一翼を担う**
- 2 デジタル化進展に伴ってデータによる生活者理解が深化する川下を起点に、**DXによるリテール事業基盤強化及びバリューチェーン全体の効率化・機能高度化**を実現する

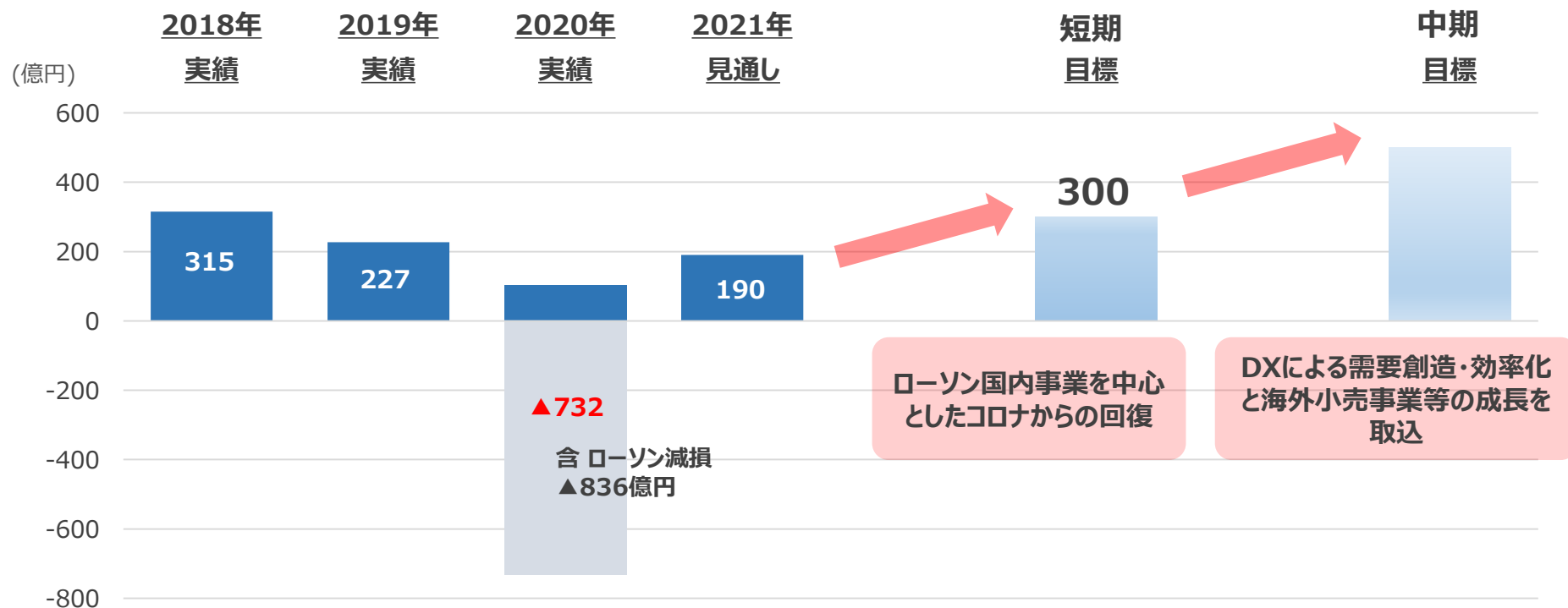
2. グループ方針：目指す姿

EXに取り組みながら、DXを通して地域パートナーや生活者と共に
自立分散型コミュニティ構築と、ビジネスパートナーと共に生産性の高い社会を両立させる



2. グループ方針：利益・投資計画

業績推移と利益目標イメージ



投資計画イメージ

- 2019年度～2021年度は成長に必要な投資を行いつつも、資産入替を重視し、着実に実行
2022年度以降は**DXや海外事業**等の成長領域の見極めを行った上で、積極的に投資を行う
- ROIC等資産効率を経営指標に取り入れることで、循環型成長サイクルを徹底する

3. ローソン事業強化：国内事業

国内事業強化

- 高齢化やコロナによるライフスタイル変化により生活者ニーズが変容
- 自宅近隣店舗の価値は更に高まることが予想され、地域の生活者ニーズに寄り添った店舗作りに取り組む

① コンビニエンスストア事業

ニューノーマルにふさわしい「マチのほっとステーション」に向け、社長直轄で「大変革実行委員会」を始動

- **店舗改装：**
上期約800店改装完了、21年度5,000店規模を改装予定
- **店内厨房：**
導入店舗数8月末時点7,100店、21年度8,400店へ拡大予定
- **無印良品商品取扱**

② 成城石井事業

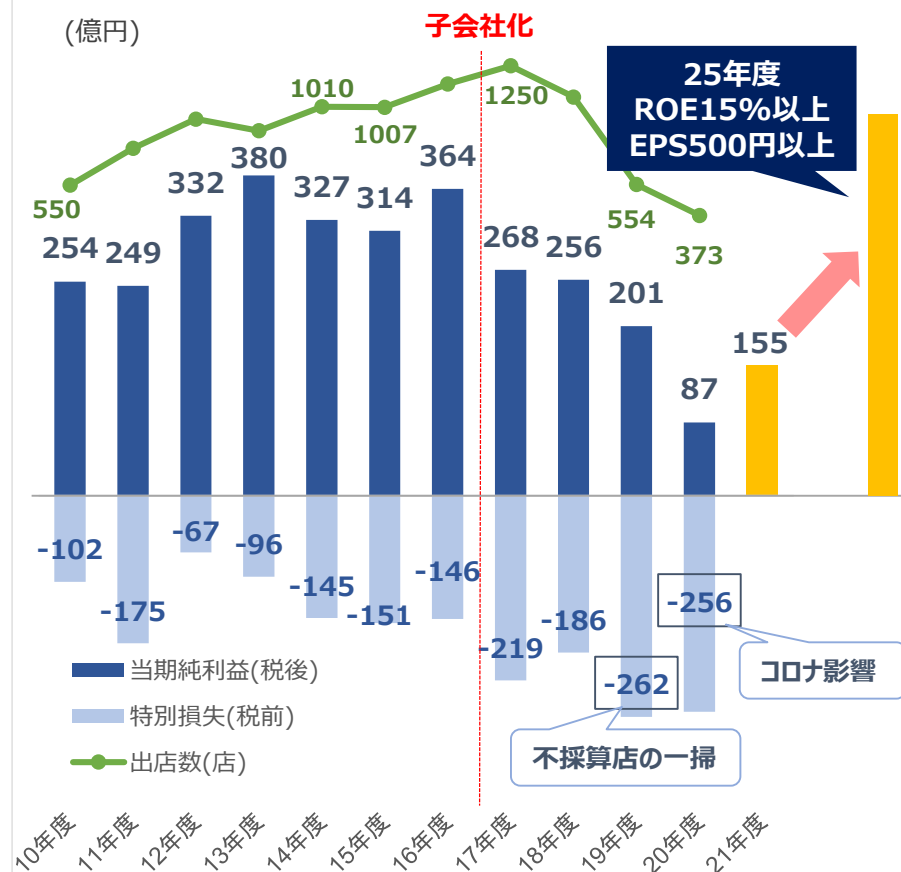
高い商品力・ブランド力で、巣籠需要に応え、売上伸長。セントラルキッチン新工場稼働を見据え、店舗網拡充及び新商品開発準備。EC事業の拡大に取り組む



**セントラルキッチン新工場
(2022年春稼働予定)**

**21年8月末時点191店
(直営:167店/FC:24店)**

③ ローソングループ純利益推移(含 中国事業)



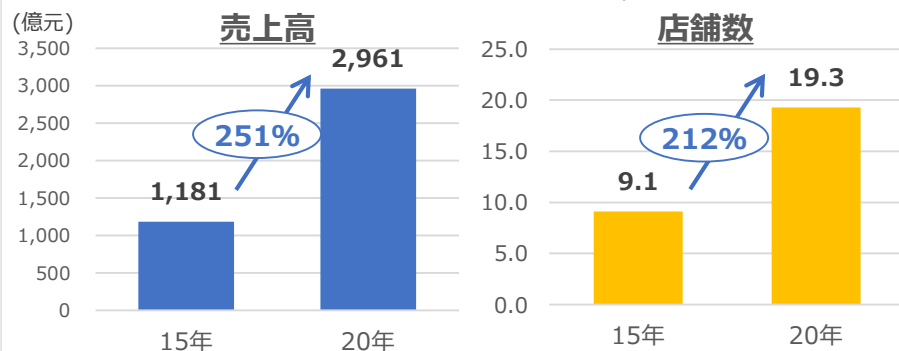
3. ローソン事業強化：中国事業

中国事業成長

- 中国国内のコンビニエンスストア店舗数では5位で日系最大規模
- 21年9月に4千店舗突破、現地パートナーとのエリアライセンス契約等で店舗網拡大中

① 中国コンビニ市場 成長性

- ・ 中国政府が22年迄にコンビニエンスストア店舗数を倍増させる計画を発表



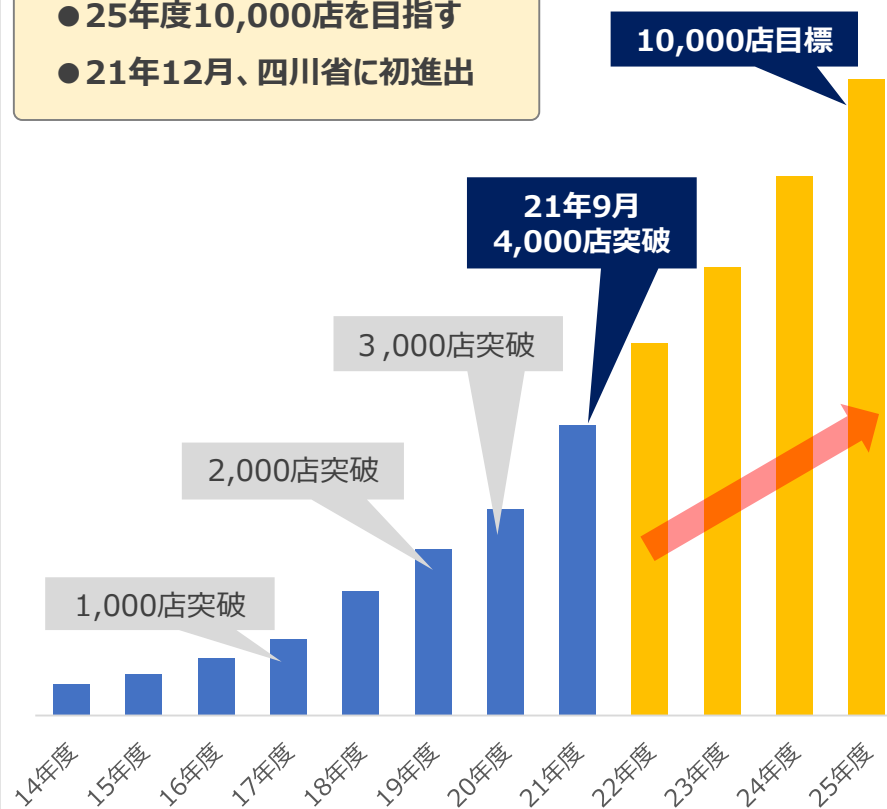
② 店舗当たり人口 中国・日本比較

中国		日本	
地域	人口/店舗(千人)	地域	人口/店舗(千人)
上海	3.9	北海道	1.7
北京	9.2	東京	1.8
大連	10.8	大阪	2.2
重慶	17.3	福岡	2.2
瀋陽	5.3	平均	2.2

出所:China Chain Store & Franchise Association

③ ローソン中国 年度別店舗数推移

- 25年度10,000店を目指す
- 21年12月、四川省に初進出



3. ローソン事業強化：DX/EXの取組

DX/EXの取組

KDDIとの資本業務提携に伴うリアル店舗とデジタルの融合、AIを活用した需要予測高度化による新たなコンビニモデルに挑戦している。持続可能な社会の実現に向け再生エネルギーを活用し環境課題の解決に取り組む

DXの取組

① KDDI×ロイヤリティマーケティング資本業務提携

20年5月KDDIのポイントを「Pontaポイント」に統一、1億人超の強固なPonta経済圏が確立。この基盤を通して、生活者に最適なモノ・情報・サービスを提供する



② 需要予測高度化

AIを活用して過去の販売データに基づく需要予測を高度化。東北エリア65店舗で、値引き販売推奨実験の実証実験を開始。23年度目処に全店展開予定

サプライチェーン全体の最適化

- 商品需要予測と発注推奨
- 販売期限が迫る商品の値引き額や値引きする時間の推奨

機会・廃棄ロス削減



持続可能な成長の実現

EXの取組

脱炭素に向けた取り組み

- 再生エネルギーを活用した省エネ実証の取組に向けた「環境配慮モデル店舗」を展開している



- 水素を燃料とした燃料電池小型トラック(FC小型トラック)を配送センターに導入し、走行実証実験を実施
- 当社も一体となって環境にも配慮した持続可能なモデルへ進化すべく、物流改革に取り組む



4. DXの取組：コンシューマー産業グループのDX全体像

「流通・生活者・業界の各領域における膨大なビッグデータ」、「最新のデジタル技術とDX専門家集団」、「長年にわたり蓄積してきた業界知見とネットワーク」という強みを掛け合わせ、課題解決と価値創造を実現

A バリューチェーン変革型DX

蓄積した膨大な「**流通取引ビッグデータ**」とデジタル技術を組み合わせ、バリューチェーンのムリ・ムダ・ムラを削減。経営リソースの効率化と環境負荷低減に貢献

食品流通・物流DX



アパレルDX



タイヤDX



ヘルスケアDX



建設DX



決済DX



リテールDX



B 生活者価値創造型DX

広い接地面を通じて得られた「**生活者ビッグデータ**」とAIを活用し、便利でワクワクする新たな顧客体験価値（商品・サービス・情報）を創造

C 業界特化型DX

業界特有課題解決型クラウドサービスプラットフォームを開発・提供、トップシェアを獲得。蓄積した「**業界ビッグデータ**」を活用して新サービス・ビジネスを創出

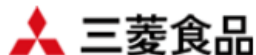
4. DXの取組： **A** バリューチェーン変革型DX

食品流通領域での知見・ナレッジと、日本全国に跨るメーカー6千社／小売15万店舗のネットワークにより膨大な産業データが蓄積。業界全体の受発注自動化・需要予測高度化、物流網構築によりサプライチェーンの最適化を実現する

当社グループの強み

顧客基盤とデータ

メーカー6.5千社と小売16万店舗との取引を通じた
12億件/年の食品流通データを蓄積



テクノロジー

- ・需要予測AI
- ・業務自動化AI
- ・ルート最適化AI
- ・倉庫ロボティクス 等



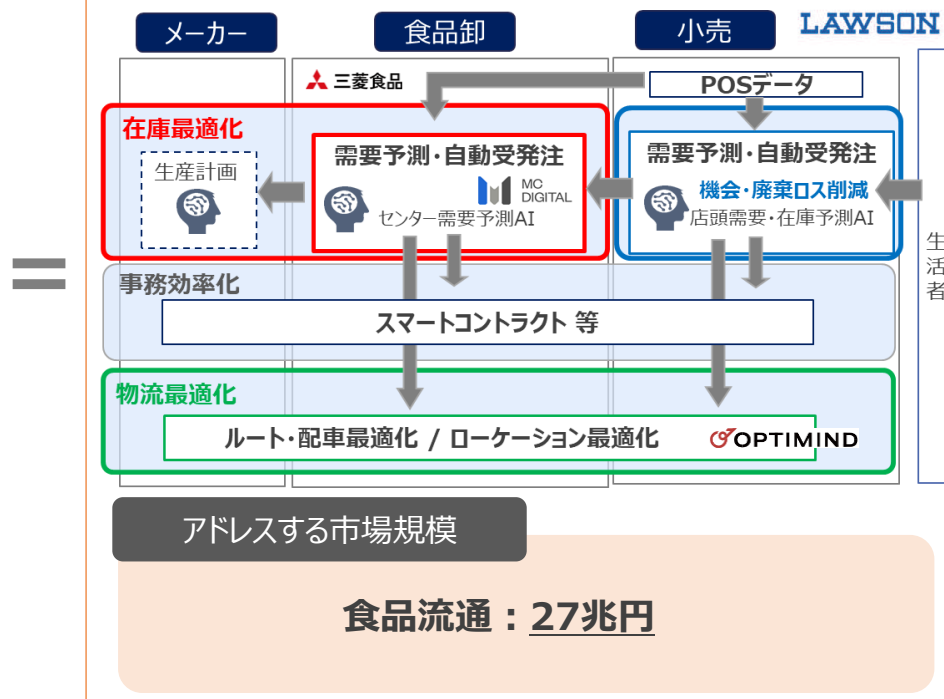
業界知見・ネットワーク

- ・食品流通領域における約100年の経験(1925年北洋商会設立)と5千人のプロフェッショナル
- ・NTTとの業務提携によるDX専門家集団の組成



創造する価値

- ① 受発注自動化による業務効率化
- ② 高度な需要予測に基づく廃棄削減(卸・小売店舗)
- ③ 最適な配送・物流によるコスト・エネルギー削減



4. DXの取組： **B** 生活者価値創造型DX

Ponta経済圏(ロイヤリティマーケティング+KDDI)を中心とする広範な生活者接地面を通じて蓄積した「生活者ビッグデータ」とAIを活用し、より便利でワクワクする新たな顧客体験価値(商品・サービス・情報)を創造する

当社グループの強み

顧客基盤とデータ

- 1億件を超えるPonta会員IDとPoint経済圏
- 5千万件を超える顧客会員データ
(ローソン・ライフ・中電ミライズコネクト等)
- 200億件/年のID-PoSデータ



創造する価値

【生活者にとっての価値】

データを通して地域毎の生活者を理解、**Life Time Value**※**極大化**と**地域経済圏の活性化**を実現

【マネタイズモデル】

- ① 解像度の高い顧客ニーズ理解と需要予測に基づく新たな商品・サービス・情報・体験の開発
- ② 生活者行動予測に基づくデジタル(EC・アプリ等)とリアル(売場)が連動した情報発信・カスタマーコミュニケーション(広告・販促・マーケティング)
- ③ 生活者行動予想に基づく離反防止・ロイヤリティ向上

テクノロジー

- 購買・離反予測AI
- 生活者分析BI
- 消費嗜好推定AI
- アプリ基盤
- ネットスーパー基盤



業界知見・ネットワーク

- リテイル事業を通じて得た生活者基盤、商品・サービス知見、広告・販促・マーケティング知見
- KDDIとの業務提携



アドレスする市場規模

食品小売 : **46兆円**
広告・販促(食品) : **3兆円**

※ Life Time Value(LTV):マーケティング用語では「購買単価×購買頻度×継続期間」で定義されるが、広義に捉え「幸福・満足度」を含む。

4. DXの取組： B 生活者価値創造型DX 事例

① 解像度の高い顧客ニーズ理解と 需要予測に基づく新商品開発

- 購買データを基に**生活者の「価値観・嗜好」を分析し商品設計**を行う
- 「どの価値観セグメントを狙うのか」を明確に定義したうえで、商品コンセプト・品名・パッケージデザイン・マーケティングを企画。テスト販売等を経て継続反復的に商品企画を磨き込み
- 主力定番商品のリニューアルにより商品群全体を底上げすると共に、**他社にない独自性の高いブランド・商品を育成して新規顧客層を取り込み**

LAWSON

①「バスチー」



②弁当のリニューアル： 「これが弁当」シリーズ



①健康志向に応える 「ビオラル」ブランド

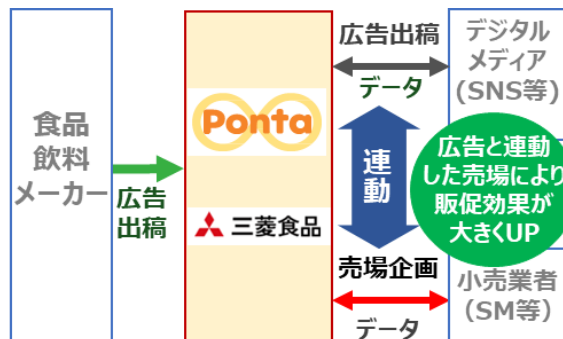


②あご出し入りで リニューアルした 惣菜の煮物



② 生活者行動予測に基づくデジタルと リアルが連動した広告販促

- SNS・アプリ等のデジタル広告媒体は、**リアル店舗への来店・購買誘導効果を正確に計測できない**ため、広告施策の振り返り・改善が困難
- Pontaとデジタル媒体との協業により、**広告接触から来店、購買までを正確に可視化・計測**することが可能に
- 更にスーパーマーケット等の小売業者と連携することで、**デジタル広告と売場販促を連動**させて従来型デジタル広告を上回る広告販促効果を実現



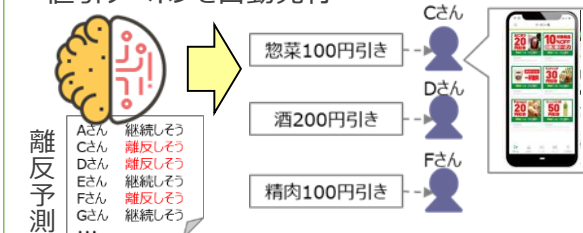
③ 生活者行動予測に基づく離反防止 ・ロイヤリティ向上

- 小売業が地域販売シェアを拡大するには、顧客の離反を防止、継続反復して来店頂くことが肝要
- 離反した顧客の会員属性・購買データをAIで学習し、離反予測アルゴリズムを開発**
- 離反予測スコアの高い顧客に対して、**顧客ごとにカスタマイズされた値引クーポンを自動発行するシステム**を整備、離反率を改善

①過去の離反者データを学習

Xさん	継続した	Xさん	6/1	精肉	300円
Yさん	離反した	Xさん	6/1	鮮魚	200円
Zさん	継続した	Xさん	6/15	精肉	500円
		Yさん	6/3	惣菜	400円
		Yさん	6/30	惣菜	200円
		Zさん	6/7	酒	250円
		Zさん	6/7	日配	300円
		...			

②離反予測スコアを元に、個々にカスタマイズされた 値引クーポンを自動発行



4. DXの取組：C 業界特化型DX

業界に特化した課題解決型(B2B)クラウドサービスプラットフォームを開発・提供、トップシェアを獲得。クラウドプラットフォームに蓄積された「業界ビッグデータ」を活用して新たなサービス・ビジネス(B2B2C)を創出

当社グループの強み

顧客基盤とデータ

- ・建設DX:登録企業数60万社・建設作業員160万人以上の技能・資格・作業経験・参画プロジェクト記録
- ・決済DX:キャッシュレス決済端末70万台から集まる年15億件/2.6兆円の決済データ
- ・介護DX:300万件超の介護サービス利用者の「生活容態・変化」「要望」データ

テクノロジー

- ・建設プロジェクト×作業員マッチングAI
- ・消費・健康嗜好推定AI
- ・購買予測AI
- ・取引与信算定AI
- ・健康・ウェルネス判定・予測AI



業界知見・ネットワーク

- ・業界インサイダーとして20年以上のサービス提供実績
- ・建設クラウド、決済ゲートウェイ、病院経営支援、介護機器サプライ等、各サービス領域において**トップシェア**

創造する価値

- ① 業界横断型のシェアードサービス(B2B型のクラウドプラットフォーム)による業務の自動化・省力化・便利化・精緻化
- ② 業界ビッグデータとAIを活用した業界特化型の新商品・新サービスの企画・提供(保険・金融商品、福利厚生サービス、消耗品・備品のサブスク、B2Bのマッチングサービス、リソースシェアリング等)
- ③ 業界特化型の新事業インキュベーション・R&D投資



アドレスする市場規模

建設	: 63兆円
決済	: 89兆円
高齢者向け生活支援	: 51兆円

4. DXの取組： C 業界特化型DX 事例 ①

建設DX



建設プロジェクトにおける作業員の管理及び行政関連文書の管理を一括して省力・自動化するクラウドプラットフォームを提供

強み

- ・20年にわたる建設クラウドサービス提供を通じて建設業界の取引関係・実績等を蓄積
- ・**160万人の建設作業員の資格・スキル・参加プロジェクト等のデータを管理・保有**



今後の取組方針

- 建設現場と作業員を対象とした様々な生活・仕事応援サービスを企画・提供
- ・保険・金融商品の販売
 - ・建設現場向け消耗品サブスク販売
 - ・作業員と建設プロジェクトのマッチングサービス
 - ・福利厚生サービス 等

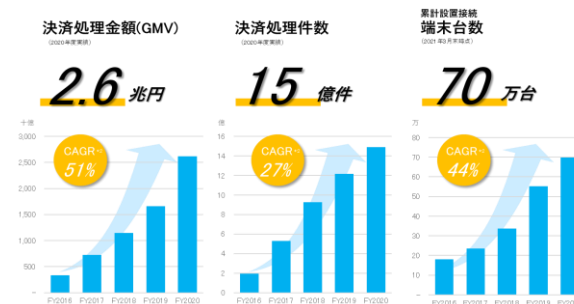
決済DX



全国の店舗に設置されたキャッシュレス決済端末(シンクライアント型)と決済サービス事業者を結び「決済ゲートウェイ」及び「決済データネットワーク」を提供

強み

業界最大規模の接続端末数、決済トランザクション数、蓄積された決済データ



今後の取組方針

キャッシュレス決済データのみならず、小売業のID-PoS情報等、あらゆるリテールデータのゲートウェイサービスを提供



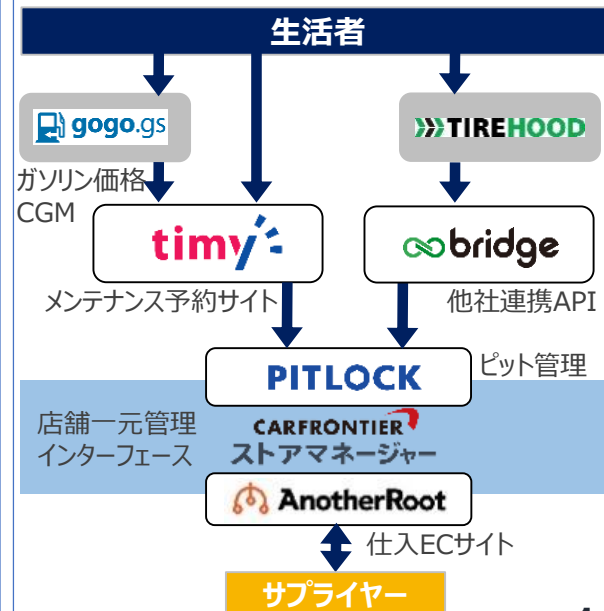
タイヤDX



国内15万軒ある自動車整備拠点はデジタル化が遅れる中小企業多数。カーフロンティアはSaaS型のビジネスモデルでサービス拠点DXに取り組み、生活者にストレスのない自動車メンテナンス実現に挑戦

取組内容

“PITLOCK”を通じて整備拠点のピット空き状況を可視化し、生活者とのオンライン接地面“timy”やタイヤECサイトを通じてメンテナンス予約をマッチング



4. DXの取組： C 業界特化型DX 事例 ②

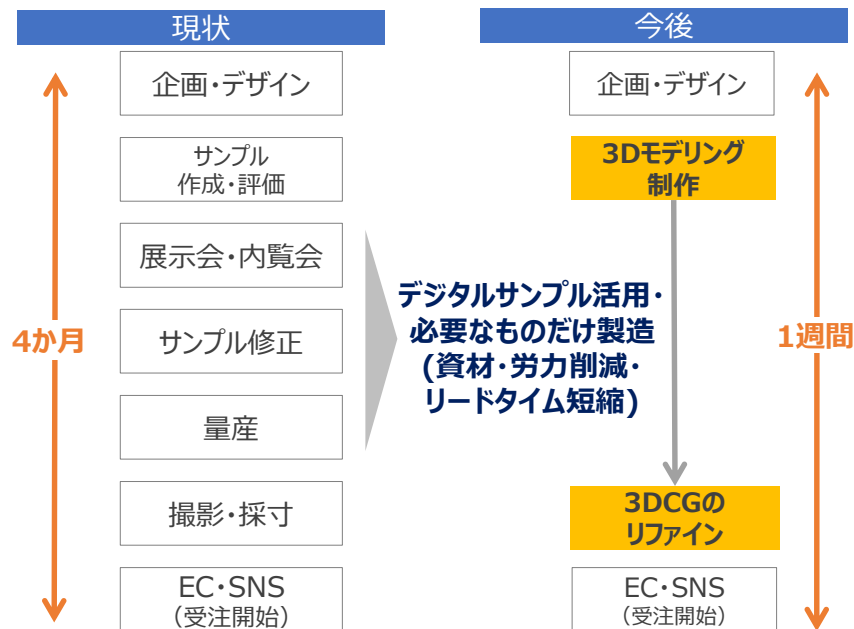
アパレルDX



- ・供給過剰・大量廃棄が社会問題化(長い生産リードタイム、見込生産による過剰在庫常態化、値引き販売による利益率の低下)
- ・デジタルを活用した上記業界課題の解決に挑戦

取組内容

- ・**業界最高レベルの3DCG技術により、商品サンプルのデジタル化とその活用を牽引**
- ・デジタルサンプルの活用やバーチャル展示会への切り替え等を通じ、企画デザインから受注開始までのリードタイムを短縮
- ・見込生産からオンデマンド生産への移行を促し、廃棄率を低減



ヘルスケアDX(介護)



- ・介護現場の連絡・記録業務を軽減するコミュニケーションツールとして開発・提供しているスマホアプリサービス
- ・音声認識機能等の活用により記録や連絡ストレスを低減、介護現場情報をデジタル化

強み

- ・操作性や継続性への評価が高い。習熟度に応じた使い方ができ、介護現場のIT活用をサポート
- ・ヘルパーの信頼と観察力で得られる介護サービス利用者の日々の「生活容態・変化」「要望」データを300万件超蓄積
(例：喫食、排泄、気分、体調・体格変化、生活不便・不安)

今後の取組方針

日々変化する生活データを活用した、介護利用者・高齢者向け商品・サービスの提供を目指す (体格変化に追随するオムツ提供、食欲も勘案した食事提供 等)



(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報、及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。本資料 利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。