

Sojitz IR DAY 2021(2021/11/29 開催)

質疑応答

(リテール・コンシューマーサービス本部)

【質問者 1】

- Q: P3 に営業ユニットと、21/3 期の純利益を記載しているが、中計期間中にどの事業が伸びるのか、事業ごとのバランスと成長のイメージを教えて欲しい。
- 村井本部長: 特に注力するユニットは、リテール事業と双日食料。これらが今後の稼ぎ頭と考えている。今般出資したロイヤルホールディングスと JALUX について、当本部においてはリテール事業部で行っている。一方で商業プラットフォーム事業とアセットマネジメント事業、物資・繊維事業については、しっかりと稼いでいくイメージと理解いただきたい。
- Q: ロイヤルホールディングスや JALUX の投資額について何年で回収できるのか。また、今後どの程度増益する予定なのか。成長戦略も踏まえて教えて欲しい。
- 村井本部長: 投資の回収については、国内投資と海外投資でハードルレートも異なるので、一概には言えないが、収益の規模としては二桁億円の規模の収益を上げるような事業を積み上げていきたい。それがロイヤルや JALUX の事業であり、ベトナムでのピナミルクとの畜肉事業等も同様の規模感で考えている。
- Q: ロイヤルホールディングスは投資額が大きいと思うが、2 桁億円の収益を目指すものか。
- 村井本部長: ロイヤルホールディングスは 100 億円規模の投資をしたが、2 桁億円の当期利益を稼ぐようになることを目線としている。新型コロナウイルスの影響などはあると思うが、中計の最終年度ではそのような規模感を目指したい。
- Q: ロイヤルホールディングスの現状をどのように評価しているのか。
- 村井本部長: 新型コロナウイルスの影響下で、筋肉質に変える事業改革をロイヤルホールディングス自身で 2020 年度より進めてきており、それに加え、当社と様々な改善施策を行ってきた。それにより筋肉質化が進んだと感じている。様々な事業領域において、11 月の速報ベースだが、2019 年度を超えるレベルに回復している。ロイヤルホールディングスの経営陣と一緒に取り組み、構造改革の結果として、ポストコロナで事業環境が戻った際に、2019 年度の水準に戻るのではなく、2 年間様々な困難を越えた結果として、2019 年度のレベルを大きく超えることを目指し、実現したい。
- Q: ロイヤルホールディングスが行ってきた改革に加え、双日が足して筋肉質にしたものはどのようなものが挙げられるか。
- 村井本部長: 大きく 2 つある。まずは、サプライチェーンそのものの全面的な見直し。もう一つは、より数字に基づいた経営判断ができる仕組みを一緒に構築した。これらが今後機能してくると考えている。

【質問者 2】

Q: JALUX との取り組みについて、イーコマースや物販に取り組むという説明だったが、イーコマースは非常に競争が厳しく、いずれの商社もあまりうまくいっていないように見える。JAL カードなどの顧客基盤については理解できるが、成功するイメージができず、既に JALUX でも通販を行っており、御社がどのように関わり、イーコマースを取り込むかを教えて欲しい。トレードで儲けるのか。

村井本部長: イーコマースについては、JAL ショッピングという名前が付いているが、限りなく独立した運営となっていた。背景として、JAL グループからすれば、持分法投資会社である JALUX と顧客情報を共有するのは個人情報の管理も含めて難しかった。JAL のサイトとの連携についても、JAL ショッピングのバナーがあるが、JAL の ID とは別物の JAL ショッピングの ID を入力する手間があったこと等から、この事業領域を伸ばせなかったひとつの要因となっている。また、JAL マイレージバンクでは、3,000 万人の顧客ベースを有しており、上級会員も含め優良な客層であることで知られている。なおかつ、航空チケットの販売においては JAL の自社サイトで購入するケースが大宗であるため、このような優良顧客ベースにアクセスするべく、JAL の顧客情報を共同管理し、JAL のログイン ID と同じ ID で、JAL ショッピングにログインできるようにする。そこで購入したマイルが貯まるだけでなく、通貨のように使用できるようにして、収益を確り伸ばす。これが、双日と JAL が協業し、非航空系を伸ばす仕掛けの最初の第一歩。また、魅力あるサイトは、利便性のみならず、そこにある商品が重要であり、双日と JALUX で力を合わせ魅力的な商品を集めていく。イーコマースの世界はアマゾン、楽天等の競合があり、そこは違った競争優位性を発揮することで顧客への魅力を発信し、ビジネスを構築していく。

Q: ロイヤルホールディングスとの協業について、機内食以外に広げるべく、様々な取り組みをされていると理解している。サプライチェーンやデータに基づく判断については説明頂いたが、海外での新規展開について前向きな話が出ているのか、或いは機内食事業においても非航空関連での実績や、見据えているニーズなど定性的な動きでいいので協業について説明頂きたい。

村井本部長: シンガポールに両社で共同の投資会社を設立した。この会社を通じて、アジア、中国各国との戦略的なパートナー、食廻りのパートナーを中心にロングリストを作り、その中でロイヤルホールディングスの海外展開のパートナーとなりうる候補を絞り、具体的に協議をしている。また、食材廻りの取り組みでは、長年イオングループと取引があり、当社が全体をコーディネートする形で、ロイヤルの首席料理長監修の冷凍食品をイオンで販売し、好評を頂いている。セントラルキッチンを有しながら、「ロイヤルホスト」や「てんや」といった自社向けの商材供給に限られていたが、外食から中食、内食に移る中で、ノーブランドや食品メーカーのブランドではなく、ロイヤルというブランドを冠した形で、プレミアムな、特別な日に購入したくなる良い食材を販売す

るという取り組みを戦略的にイオンと協議しながら進めている。

山口本部長： 機内食事業について、非航空の分野については、機内食工場は空港の制限区域の近くにある。今は減っているが、帰国者の隔離ホテルがあり、昼食、夕食などの提供を直近の数か月間行っていた。弁当を供給する間に、南海電鉄と共同で機内食を基にしたミールの提供も行っている。また、関西では、大阪・関西地域のデパートでの催事で冷凍機内食を販売し好評を頂いている。メニュー開発に時間がかかるため、すぐには大きな数字にはならないが、非航空の分野も芽吹いている。ロイヤルホールディングスは BtoC が得意だが、BtoB はあまり得意ではない。したがってリテール・コンシューマーサービス本部から、BtoB に長けた人間を大阪に一人、福岡に一人派遣して協力しながら取り組んでいる。

【質問者 3】

Q: 機内食事業について、羽田空港や成田空港で行くと市場は一気に拡大すると思う。JAL や ANA から機内食事業を譲渡する意向が今後出てきた場合、双日として受け入れる意向があるのかについて伺えるか。

山口本部長： 大前提として、羽田空港・成田空港の機内食会社は、世界でも類を見ないほどの競争環境にある。機内食会社が 5 社競合しており、通常の大空港は 2 社程度であることと比べると、競争が厳しい。一方、ロイヤルホールディングスが 49% 出資、JAL が 51% 出資する JV でジャルロイヤルケータリングを保有しており、今後の取り組みに繋げられる可能性がある。ANA から譲渡の話があった場合に組みむかどうかについては、経済合理性があれば取り組む。

Q: ベトナムのミニストップについて、なぜ当初の目論見とは逆に苦戦を強いられるのか。また、その解決策について伺いたい。ベトナムには伝統的なパパママストアやマーケットが近所にあり、そこで物がそろうためコンビニは元々不必要ともいえる状況の中、コンビニが差別化できていないという根本的な問題があるのか、それ以外の問題があるのか。また解決の目的は立っているのかについて教えて欲しい。

村井本部長： ベトナムには、パパママストアがたくさんあり、それで生活の基盤が成り立っている。逆に、当社の卸売り・物流事業の強みとしてベトナム全土のパパママストアに商品を流通させるネットワークを持っているというものがあるが、世の中は徐々に変わりつつあると考えている。市場は従来のパパママストアだけの流通機能では持たないと思う。それぞれの店頭に必要なものが必要な時に確りあるというコンビニの強さがあるため、従前のパパママストアから、近代小売り、即ち街角にあるインフラとしてのコンビニへのニーズはあると思う。ただ、日本と同じものを売るのかというと生活様式も違うのでそこの対応策は十分ではなかったと考えている。一方、新型コロナウイルスによる影響に伴い、ホーチミン市はロックダウンの期間が長かった。初期は新型コロナウイルス対策が順調であったが、デルタ株がでてくる中で、厳しいロックダウンとなった時

期があった。そのような状況でも、コンビニエンスストアは基本的には店舗を開けていたが、パパママストアは新型コロナウイルス対策が店の形態的にも難しく、概ね全て閉まっていた。コンビニが生活のインフラとして再認識いただけたのではないかと考えている。まだ戦略的に改善余地はあると思うが、市場が回復するのは時間の問題であり、踏ん張りどころだと考えている。

以上