

リテール・コンシューマー サービス本部

執行役員
リテール・コンシューマーサービス本部長
村井 宏人
2021年11月29日

Copyright © Sojitz Corporation 2021



執行役員
リテール・コンシューマーサービス本部長
村井 宏人

略歴

京都府出身

- ◇ 1989年 入社
- ◇ 2005~2009年 タイ駐在
- ◇ 2010~2012年 自動車第二部 部長
- ◇ 2012~2014年 経営企画部 部長
- ◇ 2016~2020年 自動車本部長
- ◇ 2020~2021年 リテール・生活産業本部長
- ◇ 2021年~ リテール・コンシューマーサービス本部長(現)

※機構改革に伴いリテール・生活産業本部から改称

**「挑戦とスピードを強く意識した明るい本部運営」を目指しつつ、
収益規模が見込める事業投資を、大きく・素早く仕掛けていきます。**

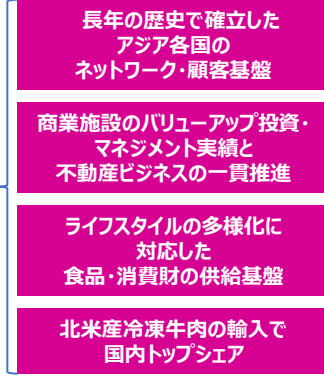
- 2016年から4年間、自動車本部長を務め、その後、2020年からリテール・コンシューマーサービス本部（2021年4月1日付機構改革に伴い本部名をリテール・生活産業より改称）の本部長を務めている。
- 自動車本部とリテール・コンシューマーサービス本部というものは、あまり関係がないように見える。
- しかし、自動車本部でも、長年続いた、日本車を海外に輸出するという商社ビジネスから、より、リテール事業に領域としては近い、下流へと事業転換を図ってきている。
- 私は、自動車本部長時代に実行していた、「市場の需要を軸に物事を考える」という経験をベースに、今度は、リテール・コンシューマーサービス本部の本部長として、消費者・需要家目線、消費者起点の戦略を作成し、実行するということをミッションとして取り組んでいる。



営業ユニット × 強み

×

強み



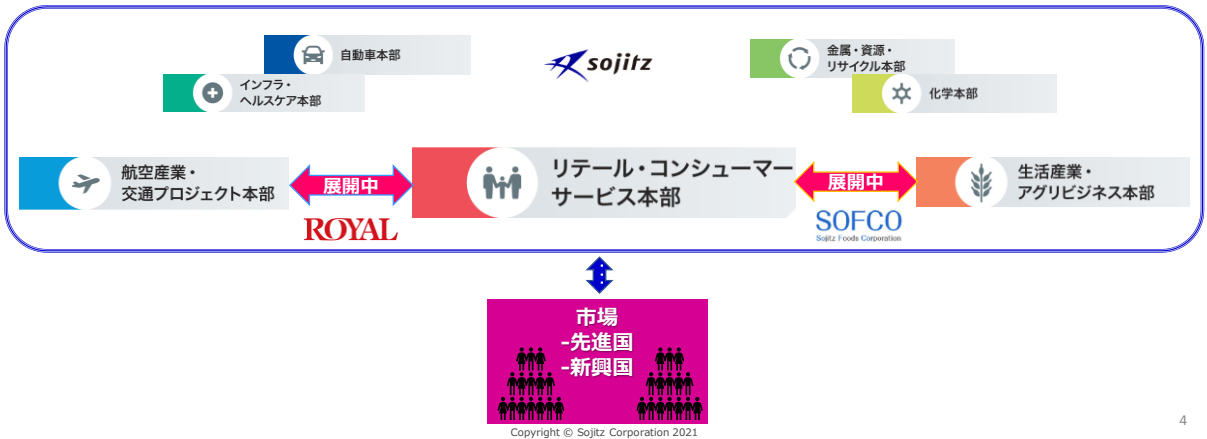
2021年3月期連結決算	
当期純利益	49億円
総資産	3,370億円
人員数(単体)	129人
出向者数(国内/海外)	67人

- 当本部は、食品流通事業を行うリテール事業部、物資・繊維事業部、商業施設ビジネス等を行う商業プラットフォーム事業部、新築・中古マンションや、リートを扱うアセットマネジメント部、食品の輸出入を行う双日食料といった営業ユニットに分かれている。
- これら営業ユニットに一貫する軸は「消費者・需要家起点」。
消費者観点だと、食品、マンション、ショッピングモールは全てが日常生活の一部。
ビジネスを伸ばしていく上で、最終需要家・消費者のニーズを正確に捉え、先を読み、戦略を立てていくことが重要だと考えている。
- そのような需要家起点で事業を展開する営業ユニットをベースに当社が発揮する強みが大きく分けて4つある。
- 1つ目は、長年、当社が培ってきたアジア各国でのネットワーク。
私は、パートナー戦略が非常に重要だと考えており、社内外に発信している。アジア各国に、長年にわたり当社と信頼関係を構築してきたパートナーがいる為、新しいビジネスを構築することや、既存事業を強化していくことが可能になる。
- 2つ目は、商業施設のバリューアップ投資。日本には、約3,000以上の商業施設があるが、大手有名ブランドは全体のわずか一部でしかなく、大半は、独立系企業がデベロッパーとして開発し、ノウハウを蓄積せず、魅力を活かしきれていない。
当社は商業施設事業における実績がある。魅力があるにもかかわらず、実力を発揮しきれていないアセットを購入し、確り家賃収入が得られる施設にバリューアップし、新たな投資家に売却する。売却後も、プロパティマネジメントは継続し、フィーを得る。
このように、バランスシートを大きく使わずに、回転させながら一方でフィービジネスによって、収益を積み上げていく。
- 3つ目はライフスタイルの多様化に対応した食品・消費財の供給基盤。
特に、大きな変化を遂げているアジアにおける消費者のライフスタイルの変化や、コロナ禍で大きく変化した常識に対応していく。社長の藤本が言うように「必要なモノ・サービスを必要なところに届ける」というのが当本部のミッションでもある。
- 4つ目は、堅調に推移している、牛肉ビジネス。

成長市場 × マーケットイン志向

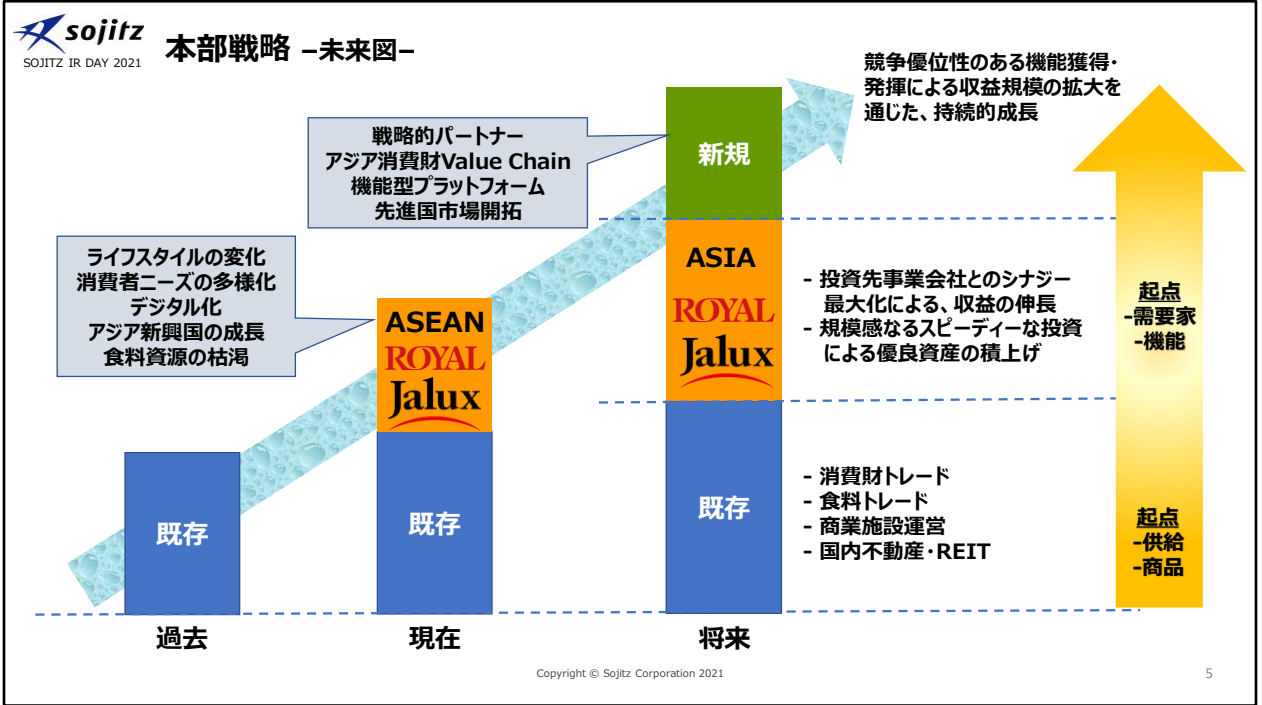
- ✓ 消費者目線(衣食住)を身近に捉えられる本部
- ✓ 新興市場の成長スピードを捉えた事業展開
- ✓ 各領域のプロである他営業本部との共創

成長市場の多様な需要に応え、市場と共に成長



- 当本部は他本部との接点も非常に多い。
各地域でそれぞれのビジネスを展開する他本部と協業する中で、双日グループとしての総合力を発揮することが可能になると考えている。
- 航空産業・交通プロジェクト本部と進めているロイヤルホールディングスとの業務提携に関しても、例えば、機内食事業において、長年、当社が築いてきた、各エアラインとの親密な関係や当本部が長年築いてきた食の流通に関するノウハウを活かしていく。
- JALUXについて、同社は、航空機、重工関連、パーツアウト事業等、様々な事業を展開しているが、今回のJALUXのTOBについては、JALの戦略にもある通り、非航空系ビジネスの拡大、その為の中核会社としての位置づけ。
特に、今後、大きな成長が見込めるeコマースの分野で3社が力を合わせて取り組んでいく。

本部戦略 -未来図-



- 当本部の収益モデル。需要家目線で収益を伸ばす。
- 大型投資として実行したロイヤルホールディングスとの業務提携やとJALUXのTOB等、パートナーとの事業を拡大していく。
- 従来、ベトナムを中心としたASEAN中心のビジネスを進めてきたが、全社的に、アジア全域にビジネスパートナーを有している中で、新しい事業を提案し、ビジネスを横展開することを通じ、収益の拡大を図っていく。

成長戦略のKey Words

- ✓ 消費者・需要家起点によるマーケットインアプローチ
- ✓ 多様化するニーズ・消費トレンドへの呼应
- ✓ 新興国に於ける「生活の豊かさ・利便性」への貢献～ベトナム、インドetc.
- ✓ 機能軸の強化～DX、リテールテックetc.

注力領域	当社の強み	外部環境	成長へのドライバー
共創と共有 (ロイヤルHD・JALUX)	・顧客ネットワーク基盤 ・消費者向けビジネス知見	・消費者ニーズの多様化 ・新しいビジネス機会	・お互いの強みのシナジー
アジアにおける 食品・消費財 バリューチェーン	・ベトナムの一気に通貫 バリューチェーン ・国内外パートナー	・アジア新興国の成長 ・現地流通網の近代化	・機能強化 ・地域的拡大
国内リテール事業 (商業施設・ 不動産事業)	・商業施設のバリューアップ モデルとマネジメント力	・「モノ」から「コト」、「トキ」への 消費者ニーズの変化	・デジタル技術の活用

Copyright © Sojitz Corporation 2021

6

- 当本部の成長戦略を、注力領域、当社の強み、外部環境、成長へのドライバーという4つの観点から示している。
- 特に、「共創と共有」こそが成長戦略の肝と考えている。単なる戦略的投資パートナーではなく、我々が持っているコンテンツを、既にネットワークを有しているパートナーに提案すること、我々が持っているネットワークにパートナーのコンテンツを載せていくことで、当社のビジネスを拡大していく。
- 国内リテール事業では、商業施設のバリューアップ案件だけでなく、中古マンションのバリューアップにも注力していく。昨今、SDGsの考え方が叫ばれる中、マンションのスクラップ&ビルドの時代は終わると思っている。
今後、当社のビジネスの中心として注力していくのは、長期保有目線のリートが投資しない、築年数がある程度経過したアセットを積極的に購入し、リノベーション等によって建物の魅力を極大化し、賃料収入を上げて、投資家に再販売するというビジネス。
同時に、プロパティマネジメント業務を積み上げて収益のかさ上げを図る。

- 2021年3月に出資実行した、ロイヤルホールディングス（以下「ロイヤルHD」）との共創によるシナジー最大化

ロイヤルHDとの取り組み

- 当社が保有する国内外「ネットワーク」とロイヤルHDが保有する「コンテンツ」を活用し、親和性の高い事業を推進するとともに、新たな商品・サービス・価値を共に創出・提供することで、両社の企業価値の向上を目指す
- 多様化する消費者ニーズに応じた、より良い生活の実現を目指す

[取り組み事例]

購買コスト最適化	双日の調達力を活かした、食材や副資材の購買コスト最適化の推進
コントラクト事業拡大	双日のネットワークとロイヤルHDのノウハウを活かした、空港等への新規出店の検討
工場稼働率向上	国内大手小売との協業を通じた、工場稼働率向上の推進
海外事業展開	外食事業・食品事業などに於ける、事業パートナー並びにM&A案件の共同発掘



Copyright © Sojitz Corporation 2021

- ロイヤルホールディングスとの取り組み。
- ロイヤルホールディングスは魅力的なポートフォリオを有しており、その中で堅調に収益を伸ばしてきた。コロナ禍で4つのポートフォリオ全てに打撃を受け、当社と資本業務提携に至った。
- 過去、商社が外食産業と組んで、失敗する事例というのは、非常に多いが、商社が有している食材を外食産業に購入してもらうといった出口的発想が成功に至らない要因と考えている。
今回の戦略では、ロイヤルホールディングスが必要としているものを、当社が、世界から、タイムリーに、かつコスト面で優位な形で調達するという考え方をしている。
- 同様に、当社のネットワークを使って、ロイヤルホールディングスの魅力的なコンテンツの展開を図っていく。
ロイヤルが国内で持っている食、ホテルを海外展開。
ロイヤルが持っている魅力あるコンテンツを当社のネットワークを通じ国内外に販売していく。両者にとって魅力ある提携関係を築いていきたい。

- TOB実施・非上場化によるJALUXとの共創を加速・シナジーの最大化
～リテール × ブランド × 空港にて新規事業創出～

JALUXとの取組み

- 当社が保有する国内外[ネットワーク]・[事業投資ノウハウ]とJALUXが保有する航空系商社としての[調達・商品開発力]・[販売ネットワーク]、JALが保有する[顧客基盤]・[ブランド力]を最大限に活用
- 新規事業を創出するとともに、新たな商品・サービス・価値を共に創出・提供することで、企業価値の最大化を目指す

[取組み検討事例]


EC事業の拡大

日本航空のブランド力・顧客基盤を活かしたECサイトにて、双日グループのネットワークを活用した商品開発・ラインナップの拡充

空港リテールの強化

JALUXの排他的販路（空港内店舗）への双日グループの飲食・物販ブランドなどを展開することによる商品ラインナップの拡充・差別化

双日グループ販路への JALUX商品拡販

双日グループが有する販路（例：ロイヤルHD、双日食料）へのJALUX商品の拡販 

- JALUXのTOBについては、航空事業・交通プロジェクト本部のパートでも触れている為、詳細は割愛。

- ベトナムにおける一気通貫の食品バリューチェーンと、機能強化によるバリューチェーンの重層化・充実化
- インドへの横展開を含む「東南アジア・インド市場のリテール領域強化」の推進

ベトナムでのバリューチェーン



ベトナムでの打ち手：

- ・ イオンとの連携による小売店舗網の拡大
- ・ 食品製造、物流施設の拠点拡大
- ・ デジタル化を通じた売上改善・事業効率化

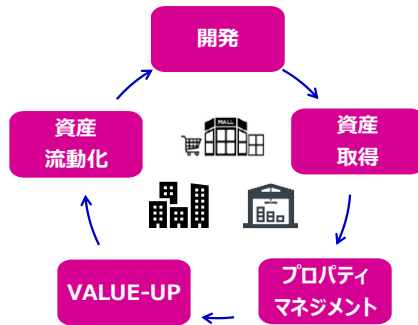
インドへの横展開：

- ・ 成長市場 x マーケットイン志向
- ・ 現地パートナーとの連携
- ・ インドでのバリューチェーン構築

- ベトナムにおいては、長年に渡ってバリューチェーンを実現し、その中で収益を上げることを目指してきた。
- 当社はベトナムに、卸売事業、四温度帯倉庫等の物流事業、コンビニをはじめとした小売店向けの食品加工事業、イオングループとのミニストップ事業の、4段階のバリューチェーンを持っている。
- コロナ禍においても、上流の3事業は、黒字化を達成。
- 一方、ミニストップ事業については、6年程取り組んでいるが苦戦している。
- ミニストップ事業は、コロナ影響を受け、一時苦しい局面もあったが、イオングループとも協議し、経営戦略を見直し、ポストコロナを見据えた取組みをしている。
具体的には、従来、当社を含め日系各社が日本式のコンビニをベトナムに持って行って展開するというアプローチをしていたが、成功に至っていない。
当社は、これを成功に導くべく、日本式のコンビニを作るのではなく、ベトナム式のコンビニを作るというように、一層のローカライゼーションを図るというアプローチをとる。
- イオンが持っているコンテンツと双日が持つネットワークを組み合わせることで足元の状況を打開し収益化に繋げていく。

- VALUE-UP機能発揮による回転モデルと、開発機能・マネジメント機能の融合～商業施設、マンション、物流施設（企画開発/リーシング/マーケティング/コスト管理 etc.）
- パートナーとの連携を通じDXを組み合わせたVALUE-UP機能の強化

■ VALUE-UP機能発揮型回転モデル



DXを組み合わせたVALUE-UPの一例
～商業施設に於けるデジタル活用のケース～

- ・収入改善：
「顧客分析⇒データに基づいた売上向上施策実施⇒施策結果分析改善」のサイクルによる、既存のテナントリーシングカ・イベント販促ノウハウの強化
- ・コスト改善：
既存の水光熱・修繕・警備・清掃等のスコープ適正化・コスト改善ノウハウの強化を通じた、施設運営の効率化

Copyright © Sojitz Corporation 2021

10

- DXについて、当本部は、「デジタル Anywhere」というキーワードを掲げて取り組んでいる。
- 例えば、商業施設では、従来、何千万人というお客様をサンプリングし、ニーズの聞き取り調査を行い、それに基づいて、建物全体のリーシング、キャンペーン、プロモーションをやってきた。現在では、客層や、どこからくるか、どこでセットで見られているか等を分析し、それに対し施策を講じていくということを、既に実験的に2店舗で始められている。
- まだDXにチャレンジする余地があるが、商業施設の事例のごとく、ビジネスのあらゆる場所でデジタルを使い、次のビジネスへの展開を図っていく。

本部人材戦略 ～組織力強化と人材の育成～

- 「稼げるビジネスを創出できる人材」の体系的な育成
- 経営人材の育成

本部独自の取組

- **RHDP / Retail & Consumer Service Div. HR Development Program :**
 - 本部内のコミュニケーション強化
 - 本部戦略の周知徹底と実行力強化
 - 仕事に対する考え方・姿勢のベクトル合わせと、必要なスキルの習得…WILL編/SKILL編
- **Task Force :**
部横断・本部跨りで、本業の拡張・新規事業モデルの創出に資するテーマの具現化にチャレンジ
～DX、リテールテック、マーケティング、フェムテック 等

- 当本部では、人材育成にも積極的に取り組んでいる。
- 私は、長年、「本部の中長期戦略は人材育成だ」と掲げてきた。
- 何かを育成する際には、目的やゴールが必要だが、ゴールについては、稼げるビジネスをきちんと作り出せる、きちんと金儲けが出来る人間を育てるということだと考えている。
- 全員が確りと稼げるビジネスを作り出せるようになったら、放っておいても儲かるだろう
- 時代の変化に対応して商社業界全体が各自の戦略を変化させてきた。当社が稼ぎ続けていくべく、どんな人材が必要かを議論し育成に注力している。



将来情報に関するご注意

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。



New way, New value