



執行役員  
自動車本部長  
金武 達彦  
2021年12月10日 <sup>1</sup>

Copyright © Sojitz Corporation 2021



執行役員  
自動車本部長  
金武 達彦

- 1993年入社 / 岐阜県出身
- 名古屋大学工学部卒
- 米国駐在では、  
米州での自動車関連事業の  
運営・買収・撤退に従事
- 2020年4月～ 自動車本部長
- 2021年4月～ 現職

**事業領域**

- 自動車販売事業（卸売・小売）
- 販売金融／ファイナンス事業
- 関連サービス事業など

**注力地域**

- アジア・ロシア・NIS・ラテンアメリカなどの成長市場
- 日本・米国などの成熟市場

**本部の強み**

**自動車販売の実績  
40年超**

地域密着型の  
セールス・マーケティング力

**事業展開 30社超  
グループ従業員 4000名超**

多様な人材と  
グローバルな事業経営ノウハウ

**投資実行力  
事業開発力**

新たな事業領域を含む  
事業資産ポートフォリオ

- 既存事業の持続的成長と新規事業の推進
- 将来への布石と新たな収益基盤の構築
  - ・ 自動車産業のパラダイムシフトを見据えたビジネスモデル（CASE、MaaS）
  - ・ 既存の業界構造の変革を促すビジネスモデル（インターネット・デジタルソリューション）

Copyright © Sojitz Corporation 2021

- 本部の強み、成長戦略、それに基づく注力領域、具体的な取組みについて
- 本部の強みについては次の3つ
  - ① 自動車販売の実績が40年超であること。それぞれの地域のニーズに合わせ、環境や時流の変化に対応した販売力とマーケティング力を磨いてきた。昨今は、デジタル・オンライン販売への流れの中で、これに対応すべき施策を行っている。
  - ② 早い段階から、事業会社経営を展開し、そのノウハウを蓄積してきたこと。
  - ③ 多くのフィールドワークを通じて、新規事業の開発能力を養ってきたこと。
- 短期目線：既存事業の持続的な成長と、その深化・幅出しを目的とした新規事業を推進する。
- 中長期目線：100年に1度の自動車産業のパラダイムシフトを見据えて、将来への布石・新たな収益基盤の構築に挑戦する。
- この2つを並行して実行し、Post中計に向けて、収益の2倍増、利益の4倍増を目指す。

<b>本部の役割</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>成長マーケット</b>での需要創出による事業の拡大</li> <li>■ <b>リテール領域</b>での事業の拡大</li> <li>■ <b>デジタル</b>技術を活用した事業価値向上と新たな領域での価値創造</li> </ul>
<b>注力領域</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 特色のある<b>自動車販売事業</b>を有望市場で事業領域を拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>韓国車、中国車、ヨーロッパ車</b></li> <li>✓ 地域密着型のセールス・マーケティングとアフターセールサービスの強化</li> <li>✓ 顧客・消費者と直接の接点をもつ<b>リテール領域</b>での機能強化と事業領域拡大</li> <li>✓ デジタル技術を取り入れた機能強化、<b>次世代型自動車販売</b>の構築</li> </ul> </li> <li>■ 特色のある<b>ファイナンス事業</b>の強化（新たな需要の掘り起こし）</li> <li>■ 特色のある<b>新たなサービス事業</b>の構築（社会課題に対するソリューションの提供）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外部環境の変化によらず必要であり続ける <b>販売力、金融機能、ヒトとモノの移動</b></li> </ul>

- 全社の成長戦略の中での本部の役割は、①成長マーケットで事業拡大させること、②リテール領域を強化すること、③デジタルを活用し新たな価値を創造すること。
- 競合他社に比べて規模で見劣りしている為、他社とは違う、「特色」のあるビジネス展開を目指す。

#### 【自動車販売事業】

- 日本車ではなく、韓国車、中国車、ヨーロッパ車の取扱いに力を入れている。
- 外部環境が変化しても、変わらずに残るものの一つは、販売力。従って、顧客・消費者に直接接点をもつリテール販売を強化していく。ブランド・商品・環境等が変わっても、販売力という機能があれば、大きな価値を示せると考える。
- 車のオンライン販売にも挑戦している。消費財とは違い、自動車のオンライン販売の実現には、解決しなければならぬ課題が多い。海外からの技術を取り入れて自動車流通プラットフォームを目指す。当社はリテールの実販売での土台があるからこそ実現できると自負している。

#### 【ファイナンス事業】

- 金融機能も変わらずに残るものの一つ。電動車になっても、所有から利用に移行しても、ファイナンスは必要。当社の特色は、インフォーマルセクターを対象としていること。一般のオートローンを活用できない人々が対象。ソリューションを提供することで需要を掘り起す。また、IoTを活用することで保全を図る。

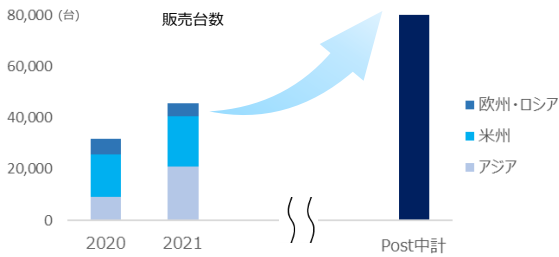
#### 【サービス事業】

- ヒトとモノの移動も変わらずに残すものの一つ。MaaSなどのサービス事業では、世界中で利益を出している事業は殆どないが、中長期目線で注力していく領域。当社の特色は、高齢者、交通過疎地を対象とし、ヒトの移動だけでなく、モノの移動を付加し、貨客混載サービスを提供することを目指す。

基本戦略

- 機能と役割が発揮できる韓国車と中国車などの取扱い国／地域の拡大
- ディストリビューター事業傘下の直営ディーラーの拡大（リテール領域へ機能強化）

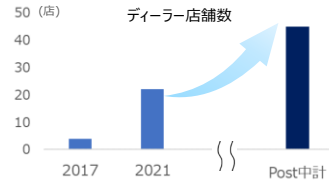
取扱い国／地域の拡大



Copyright © Sojitz Corporation 2021

直営ディーラーの拡大

ブランド・国	店舗数
Subaruロシア	13
Geelyフィリピン	2
Hyundaiタイ	3
Hyundaiパキスタン	3
Genesisアルトロコ	1



5

【ディストリビューター事業における基本戦略】

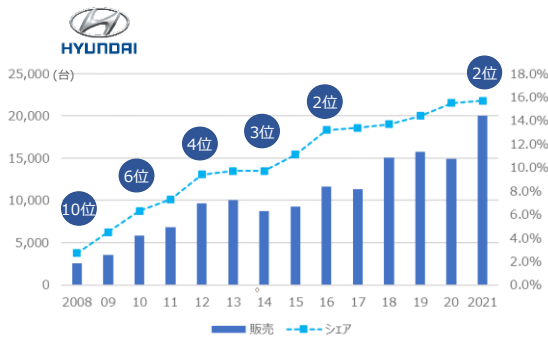
- ① 韓国車（現代）と中国車（吉利）の取扱いの拡大：  
 現在、現代は4か国、吉利は1か国で事業展開。これに加えて、新たな成長市場で、更に2～3か国において、事業展開を図る。現代は、世界に販売網が確立している為、既存事業の買収を中心に展開していく。吉利は、本格的な海外展開はこれからなので、新規で事業を立ち上げていく。
- ② リテール領域への機能強化：  
 既存事業の傘下で直営ディーラーを拡大し、収益も取り込んでいく。
- 今後新たにディストリビューター事業に参入する際は、参入当初からディーラー事業を大きく取り込んでいき、販売台数・収益の倍増を実現していく。

施策

■ 地域密着型のセールス・マーケティングとアフターセールサービスの強化

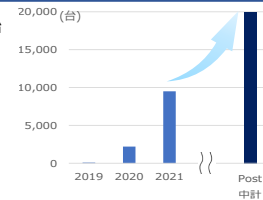
Hyundai Puerto Rico

- 2008年に事業買収
- 20,000台/シェア 15.7% (2021年度)
- 直営ディーラー (Hyundai/Genesis) の強化



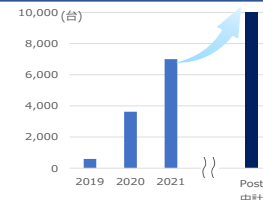
Hyundai Pakistan

- 2017年に新規設立、2019年から販売開始
- 現地財閥(Nishat Group)との合併事業
- 9,000台/シェア 3.6%(2021年度)
- 生産能力を増強し、20,000台超の目標



Geely Philippines

- 2019年に新規設立
- 1960年代からリソースを蓄積
- 7,000台/シェア 2.7%(2021年度)
- 10,000台超の目標
- 直営ディーラーの強化



Copyright © Sojitz Corporation 2021

6

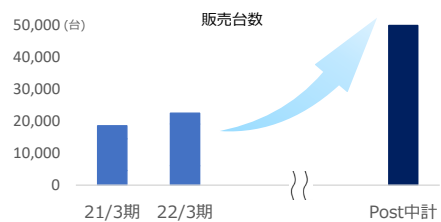
- 現代プエルトリコ：事業買収した2008年以来、販売台数は8倍増、マーケットシェアは10位から2位まで成長。現代は商品力、価格競争力がある。これに加えて、当社は、マーケットのニーズを的確に掴み、これに合致したモデルを投入し、認知度を高め、ブランディング、ロイヤリティを向上させていく。デジタルメディアなども活用して、着実に事業の拡大を実現。
- 現代パキスタン、吉利フィリピン：共に販売開始から2年目で単年黒字、3年目で累積解消を達成見込み。
- 現代パキスタン：ほぼ100%が日本車（小型車を中心）の市場であったものを、新しく韓国車（SUVや中型車を中心）を投入することで、確実にシェア拡大を図っており、2万台超の販売を目指す。
- 吉利フィリピン：中国車を販売するのは初めての事業であったが、過去からフィリピンにおけるリソースの蓄積があった為、早期に事業を軌道に乗せることができた。

**基本戦略**

- **地域集中・マルチブランド**戦略に基づく販売領域の拡大による既存事業の深化
- **中古車・サービス**販売の強化による景気に左右されにくい収益基盤の構築
- **非対面販売、デジタル・オンライン**販売の強化

	ブランド	店舗数	
アメリカ CA州	BMW/MINI	4	
	Audi	1	
	Used	1	
ブラジル SC州 RS州	BMW/MINI	7	
	Audi	2	
日本	BMW/MINI	5	
	Volvo	3	
	Maserati	2	
	Premium Used	1	
	EasyCarRide	2	

	経緯	基本戦略
アメリカ	2014年から約5倍の規模へ	主に買収による拡大
ブラジル	2015年に新規参入	主に新店舗開設による拡大
日本	2017年に再参入	メーカーのディーラー再編戦略に沿って拡大



Copyright © Sojitz Corporation 2021

7

**【ディーラー事業における基本戦略】**

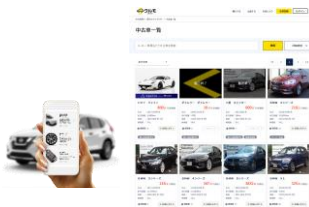
- ① 特定の地域に集中し、マルチブランドを展開する囲い込み戦略
  - ② 中古車とアフターセールスサービスを強化し安定的な収益基盤を構築する戦略
- 米国では、サンフランシスコ ベイエリアで2014年から事業規模を5倍に成長させた。今後も買収で拡大していく。デジタルツールを活用して、非対面販売体制を早期に確立したことから、コロナ禍においても業績への影響を軽微に抑えることができた。また、メーカー認定の修理サービスを強化しており、BMW/Audiに加えて、Teslaの認定工場となり、業績を下支えする体制を構築。
  - ブラジルでは、2015年に新規参入。南部の2つの州での販売権を持つ。オープンポイントに新店舗を開設し拡大していく。
  - 日本は、2017年に再参入。日本では、輸入車メーカーはディーラー網の再編の過渡期にある。自動車メーカーの戦略に沿い拡大させていく。

## 基本戦略

- 「自動車メーカーのディーラー戦略への協調・支援」×「独自のデジタルディーラー戦略」
- オフラインとオンラインのオムニチャンネル化によるマーケティング強化
- デジタルツールを活用したオンライン販売の構築

## 自動車流通プラットフォーム事業

- ・ クルモは、B2C/C2Cの自動車流通オンラインプラットフォーム
- ・ イオンプロダクトファイナンス㈱と提携。イオンカード会員（約3,000万人）向けに「クルモ」を提供。双日が自動車販売、イオンが販売金融。カード会員への特典を拡充。双日の在庫車両、イオンプロダクトファイナンスの代理店であるカーディーラーの在庫車両、カード会員の所有車両などを販売。



## データ販売事業

- ・ Twinner（ドイツ）は、車両の内外装を360度でスキャン・撮影し、3Dモデル（Digital Twin）を生成する装置
- ・ 日本で自動車流通業者等に装置を貸与し、Digital Twinと関連データを販売するサブスクリプションサービス事業
- ・ 自動車流通オンラインプラットフォームの要素の一つとなる



## VR事業

- ・ XR開発会社・インフィニットループ（日本）との提携
- ・ 都市部や商業施設内の超小規模店舗でVRを活用したバーチャルショールームを展開



- 自動車メーカーが、EVを中心に、新車をオンラインで直販するなどの新たな取組みを進めている。
- 当社は、それぞれの自動車メーカーの戦略へ協調し、これを支援している。一方、中古車の販売を軸として、当社独自のデジタルディーラー戦略を進める。これらを掛け合わせて、最適解を探る。
- 現実的には、完全なオンライン販売とはならず、オンラインとオフラインを融合したオムニチャンネル化によるマーケティングが主流になると見ており、これらを強化していく戦略を取る。
- 双日独自のデジタルディーラー戦略の具体的な取り組み例として、オンライン販売プラットフォームを立ち上げた。当社の強みは、この開発と運営を内部リソースで行っていることと、自社在庫を土台とすること。またイオングループと協業するなど、新たな仕組み作りに活路を見出す。
- 車の内外装を360度スキャンし、デジタルツインを生成する装置の導入、VRによるバーチャルショールームの導入等、実在庫／実車を見ることなく、販売ができるビジネスモデルを構築。



基本戦略

- 新興国を中心として特色のある自動車ファイナンス事業の拡大  
✓ ローン、リース・レンタル、保険・保証、フィンテックなど

既存事業

メキシコでのオートローン事業

- 2019年に買収
- VW/SEATの正規ディーラー（230店舗）等を通じて販売
- 累計取扱台数50万台超

- **需要の掘り起し**：一般のオートローンを活用できない人々が対象顧客
- **保全機能**：IoTデバイスを活用し遠隔制御、保険

メキシコでの  
深化

- 取扱いブランド拡大
- リース・レンタル
- 中古車販売
- 保険など

新規事業

他国への横展開（自動車販売事業を展開する国など）

- 2019年にメキシコでオートローン事業を買収。
- 一般のオートローンを活用できない人々が対象顧客で、需要を掘り起していく。保全機能として、IoTデバイスを車に装着することにより遠隔制御を行ったり、車両保険・生命保険に加入してもらう等の施策を実行。
- 当事業において、取扱いブランドを拡大する。オートローンに加えて、リース・レンタルの領域に参入することで拡大を図る。現在新たな事業買収を検討中。
- リースの場合は、リースアップした中古車が出てくる。当社が得意とする中古車販売でシナジー効果を出すなど、メキシコでの深化を図っていく。

基本戦略

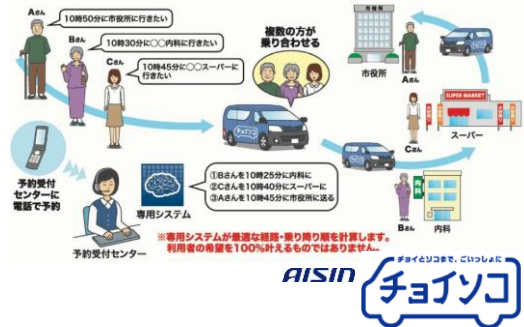
- IoT・AI・XRなどのデジタル技術を取り入れた特色のある新たなサービス事業の構築
  - ✓ モビリティサービス (MaaS)、ライフケアサービス
  - ✓ 品質サービス (検査・測定等)、アフターサービス (整備・車検・修理等) など

MaaS事業

- ・ チョイソコは、アイシンが開発・運営する交通過疎地での高齢者向けデマンド交通サービス「ヒトの移動サービス」、エリアスポンサー協賛・自治体協力の地域密着型ビジネスモデル
- ・ 双日はアライアンスパートナーとして、貨客混載の「モノの移動サービス」(宅配、集荷)を提供

【具体的な取り組み事例】

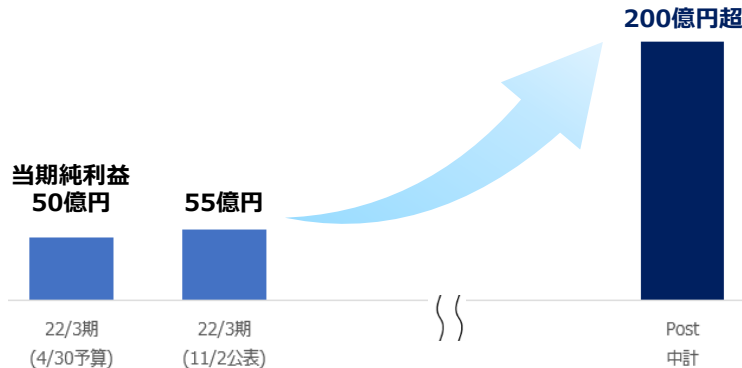
- ・ 千葉県四街道市にて、グリーンローモビリティによるデマンド交通サービス
- ・ 滋賀県蒲生郡竜王町にて、地域高齢者を対象とした弁当の配達・見守りサービス



- 新たな収益基盤として、MaaS事業を一つ紹介。
- チョイソコについて：  
アイシンのシステム開発をしたもの。世界中で利益を出している事業が殆どない中で本事業は、地域社会に貢献するとともに、採算が取れている事業。
- 当社は、アイシンとアライアンスパートナーを組み、ヒトの移動だけでなく、モノの移動を付加し、貨客混載サービスの実証実験を進めている。

施策

- 不断の**構造改革**による収益性向上
- 合併事業の**完全子会社化**による効率性向上
- 大型事業の買収など積極的な**事業投資の再開**による規模拡大と効率性向上
- **将来の成長への布石**としての新たな取り組みの推進



Copyright © Sojitz Corporation 2021

11

- 22年3月期純利益は55億円を計画している。Post中計の目指す姿は、現在から収益を2倍増、利益を3~4倍増とすること。

【目指す姿を達成するために】

- 立上げ間もない既存事業は、まだ大きく伸長するポテンシャルがある（現代パキスタン、吉利フィリピン等）
- 歴史ある事業を含めて、構造改革を継続することで収益性を向上させる。
- 注力領域において、大型事業の買収など積極的な事業投資を再開する。
- 一方、中長期目線では、デジタル・オンラインやMaaSなど、将来の布石・新たな挑戦は、並行して挑戦していく。

基本戦略

- **経営人材**の育成：地域に貢献する事業会社の経営
- **開発人材**と**DX人材**の育成：外部環境の変化に対応して新たな機能や事業を創出
- 適材適所の人材配置と組織力の強化

人材

- 事業会社CxOの地域社員比率 約**30%**
- 若手社員の事業会社への出向・海外トレーニー派遣  
6～10年目社員 約**80%**、3～5年目社員 約**40%**
- 特殊技能者（契約社員 DX人材 7名、PE人材 2名） \*Production Engineering

組織文化

- すべての部課で新規事業を推進、将来の布石・新たな収益基盤の構築を追求
- 「知の探究」：検証する新規案件（M&A/新規立上げ/ベンチャー）の量と質を追求
- 「知の共有」：タテ・ヨコ・斜めのコミュニケーションと人材ローテーション
- 「変革」：「試行錯誤」、「創意工夫」、「チームワーク」、「結果」、「継続」

- 成長戦略を担保するためには、人材が重要と考えている。
- 多くの事業会社を運営するための経営人材を確保・育成してきている。  
新たな機能や事業を創出するための開発人材・DX人材の育成に努めている。  
  
具体的な取り組みとして、①外国人経営者の活用（即戦力、底上げ）、  
②若手の早期育成と登用で底上げ、③特殊技能者の確保等を行っている。
- 組織文化としては、①知の探究を行い、それを組織知として共有すること、  
②現状維持では劣化するので、「変革」を起こすことを大事にしている。
- そのために、試行錯誤をすることで自立、創意工夫し、チームワークで「結果」を出し続けることをモットーに、組織運営を行っている。



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。