

Sojitz IR DAY 2021(2022/11/28 開催)

質疑応答内容

(第 2 部 双日の価値創造と DX 戦略)

回答者 : 執行役員 CDO 荒川 朋美

執行役員 自動車本部 本部長 金武 達彦

Q1. 質問者 1

Q: システム開発はアジャイルでやり過ぎると、コストが膨らむケースがあると思うが、全社としてどういう形で DX 施策に金額を張るのか、考え方を教えてほしい。

A: (荒川) デジタルの実装、DX の実現は各営業本部と一緒にやっていく。営業本部の予算の中で対応するのが一つ。一方、双日全体としては、今中計で、デジタル人材育成も含めた 300 億円程度の非財務投資をコミットしている。

Q: デジタル人材育成について教えてほしい。例えばシステム開発するときに、要件定義のところで現場社員が入るとするのは当然だと思うが、実際の開発は誰が行うのか。他商社だと、専門人材を活用しているケースが多々あるので、実際に開発する人材は、双日内で育成するのか。

A: (荒川) デジタルは大きく分けて、攻めと守りの 2 つある。CDO の仕事は、どちらかという攻めのデジタルで価値創造を生む側なので、先ほど自動車本部との共創で見ていただいたように、まずはビジネスのエキスパートである必要がある。そこにデジタルを活用できる力を掛け合わせて価値創造していくので、こういった人材はできるだけ社内で育成していきたいと考えている。

守りのデジタルについては、来年の 1 月から CIO も兼任するので、例えばシステム開発に使えるような全社のデータの統合基盤などを作っていく必要がある。これらを内製化して作る力は、商社のみならず日本の企業には基本的に備わっていない。ですので、パートナーシップを持つ IT 業界のパートナーと一緒に作っていききたい。また IT のベンダーに任せきりにするのではなく、共通言語を使えて、共創の可能人材を育てていきたいと思っている。これは、テクニカルな内容が 100%分からなくても、システムの成り立ちや設計等の考え方が分かれば、IT のスキルがなくてもできることだと思っている。そういう人材はしっかりと育てていきたい。またキャリア採用も考えたいと思っている。

Q2. 質問者 2

Q: デジタル施策への投資について、先ほど、まず営業部の予算で実行する分と、あと全社で実行する分があると説明いただいた。この全社使える金額を、営業部に攻めのための DX として振り分けることはあるのか、今後予定しているのか、考え方を教えてほしい。

A: (荒川) 営業本部といくつか共創している中で、CDO 室の予算の中から投入して行っているものもあるが、基本的には、営業部の予算を使いたいと思っている。理由は、営業部にビジ

ネスコミットメントがあり、それがビジネスになるということを明確にするためには営業部の予算の中でやるというのが一番良いと思っている。

デジタルだけが勝手に走っていかないように営業部と計画し、そのコミットメントのもとに、本中計で当社が達成する利益の目標があるので、その一つとしてやっていく。

- A: (金武) 先ほども戦略の中で説明させていただいたが、機能強化の機能の一つがデジタルであり、かなり力を入れてやっている。本社の社員の中には、もともとデジタルが得意な社員もいるが、底上げを図っていく取り組みをしている。全社におけるデジタル人材育成プログラムがあるが、それ以前に、試行錯誤で自動車本部独自にやってきたところがある。本社社員のみならず、プログラマー、ウェブデザイナーやウェブマーケターなどの専門デジタル人材を採用することで、レベルを上げるような取り組みを行ってきた。
- また、ドイツの Twinner のような技術に対して投資している。Twiner では、日本での独占販売権を取得しており、当社も、共同保有ということで収集するデータの所有権がある。そのデータを活用して、更なるビジネスが創出できる。

- Q: 自動車本部の DX 事例についてもう少し教えてほしい。Twiner で、双日がどうやってマネタイズしていくのか、やり方を教えてほしい。

- A: (金武) 一つは、まず、この設備は販売せず、貸与する形でオークション会場に置き、使っていた。

ももとの発想は、車を販売するためにこの技術が欲しいと思った。当本部の主力ビジネスは自動車販売であり、これを店舗販売でなく、オンライン販売にしよう。現在、車の EC プラットフォームは存在しているが、掲載されているのは写真である。中古車は、写真だけでは、実際に購入の判断をするときにハードルがある。スキャンされた 3D のデジタルツインに変えれば、実車を見ることなく、あるいは販売店からすると実車を置くことなく、取引が成立するという発想である。

目指す姿、理想の最終形であるプラットフォームができれば、車の取引が EC プラットフォーム内で行われ、手数料収入となるし、当社の在庫である車が売れる場合もある。さらに手前に、この装置を使ってスキャンされたデータを販売することができる。そういった形で車の販売、あるいはデータの販売で収益を上げる取り組みである。

- A: (荒川) デジタルツインをつくるところが、まずビジネスになる。このビジネスモデルで成立させたいのは、データを集め、標準査定をするための大きなデータプラットフォームを作ること。そのデータを見える化し、参照できるようにすることによって適正価格決まってくるので、市場の誰もが活用したい不可欠なプラットフォームになると考えられる。これによって、全体がトランスフォーメーションし、このプラットフォームを使わないと査定ができないような状態になっていくと、ビジネスモデルとして産業構造を変革できる。中古車が日本で 750 万台、スキャン 1 枚あたりの金額等を考慮すると、商社が実際に行うビジネスとしても十分サイズがあり、また日本だけでなく、世界に展開することも可能であろうと考えている。

Q: 双日の中古車を販売する際の効率化や、在庫の回転率向上もちろん必要だが、プラットフォーム化する、業界全体を変えていくところに、すごいポテンシャルを感じる。そのようなプラットフォームの開発など、他社との競争状況はどのようになっているのか教えてほしい。

A: (金武) 当社のみでできるとは思っていないので、各社と共創していきたいと思っており、その最初のパートナーが、オートオークション事業者である。他の中古車販売事業者大手とのディスプレイも始めており、業界全体で当社がリードしていけたらと思っている。

Q3. 質問者3

Q: 今色々なDX案件が出ていると思うが、競争力の強いDX商材があったから、それで何かできないかというアプローチなのか、あるいは双日が持っているネットワークの中で、デジタルを活用して自社で展開していくというアプローチなのか、どういうイメージをすればよいか。

A: (荒川) 最初に見ているのは、マーケット。どれぐらいのポテンシャルがあるか、どういう分野があるかを見た上で次に双日の現業を確認する。事業が伴ってのDXなので、現事業が全くないところで、一から事業をつくり出すというのは、時間がかかる。自動車本部では、自動車販売事業だけでなく、ファイナンス事業を提供するなど、早くから幅出しに取り組んでいた。そのため、中古車市場の課題点をビジネス化するという視点が生まれ、新規事業の構想となる。一方で新車では、新たな顧客体験(CX)としてVRやARを使ったような、ショールームなしでできる新車のショールームを作るなど現業のValue upを進めている。

また、対外的によく申し上げている東南アジアの農業プラットフォーム事業は、農業DXをデザインしている。タイ肥料会社TCCCは高い市場シェアを占めているが、肥料をより販売するためだけに構想しているわけではなく、双日が新しい農業プラットフォームを作るとしたらどういうことができるのかという観点で検証している。

回答としては、マーケットのポテンシャルと、当社の現業の強さ、伸ばす可能性がどれくらいあるかといった複合要素で優先順位付けしている。

以上