

マーケットイン志向で 価値の共創と共有を実現

ふかん
バリューチェーン全体を俯瞰してビジネスを構築する、
双日のリテール事業の考え方と成果を紹介します。

▶ バリューチェーンにかかわるすべての プレイヤーの価値向上を目指す

総合商社である双日グループの使命は、必要なモノ・サービスを必要なところに提供し、市場のニーズや社会課題に応えることです。リテール・コンシューマーサービス本部で体現するのは、まさにこの使命です。過去より総合商社は製品・サービスありき、産業毎の縦割り組織による経営、つまりプロダクトアウト型のビジネスを展開してきた経緯があります。これに対し双日のリテール事業は、消費者・需要家起点でビジネスを組み立てていく点に特長があります。つまり、マーケットイン志向型のビジネス展開です。

需要家側、つまりコンシューマーからみると、日々の生活やライフスタイルによって、それぞれ必要とする食や住まい、衣料品なども変わってきます。そうしたモノ・サービスの調達、ときには開発、生産から、流通、販売に至るバリューチェーン全体を俯瞰して、需要家にもっともよいタイミングで、もっとも必要とされるモノ・サービスを、最高の品質で提供できるよう全体をマネジメントしていくことが、リテール・コンシューマーサービス本部のビジネスです。

意外に感じられるかもしれませんが、ビジネス展開にあたって、個別ビジネスの競合の存在はそれほど意識して

常務執行役員
リテール・コンシューマーサービス
本部長

村井 宏人

Profile

1989年入社。タイ駐在、経営企画部長、自動車本部長を経て、2020年からリテール・生活産業本部長。2021年の機構改革に伴い、現職に改称。

いません。実現すべきは、需要家はもちろんのこと、バリューチェーンにかかわるすべてのプレイヤーのための価値創出と向上です。そのため、各地域ですでに活躍している事業者などとも連携し、ビジネスの共創に取り組んでいます。

▶ 国内外のビジネスで着実な成果

注力している領域のひとつに、アジアにおける食品・消費財バリューチェーンがあります。なかでもベトナムでは、イオングループのコンビニエンスストアチェーン・ミニストップを需要家との接点として、食品加工・製造から4温度帯物流、卸売、小売に至る一気通貫のバリューチェーンを構築しています。コロナ禍にあって、2021年秋まで市中のロックダウンが続くなど、ベトナムでは厳しい事業環境が続いていましたが、その様な環境下でも、現地の日配惣菜工場の製品が高品質として好評価を得るなど、食品加工・製造、4温度帯物流、卸売の三事業は黒字化を達成しました。ミニストップについても、イオングループとともに現地の需要に合わせた店舗づくりを進めるなどして生活インフラとして

インタビュー動画は
こちらからご覧いただけます。

[https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/
stkholder/](https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/stkholder/)



の認知度も高まり、黒字店舗が着実に増加しています。

2022年3月には、水産食品加工会社であるマリンフーズの全株式を取得しました。同社は寿司だねなどさまざまな水産加工品に強みを有し、売上高900億円規模の顧客ニーズに沿う商品を供給できるネットワークを保有しています。双日はすでに、北米産冷凍牛肉の輸入で国内トップのシェアとなるなど、牛肉ビジネスで優位性があります。マリンフーズの有する経営資源との相乗効果で、外食産業や全国の小売チェーンをはじめとする需要家に対して、より幅広い提案を行っていくことが可能になりました。国内市場では、牛肉は低価格化が進み需要が増す一方、従来は安価で良質なたんぱく質源とされてきた水産品は、世界的な需要の高まりとともに高価となり国内需要が伸び悩んでいます。しかし海外では、新興国を中心に経済成長とともに食生活の多様化が進み、日本食をはじめとする水産品の需要は拡大。また先進国でも、健康志向の高まりから水産品の需要が急増しています。米国の寿司店の数は、日本を上回るほどです。このような内外の実情を踏まえ、世界市場への展開を視野に入れ、水産加工品の供給ネットワークを成長させていく考えです。

これら食材のバリューチェーンは、2021年3月に出資を実行したロイヤルホールディングス(ロイヤル)との共創にも有用です。双日のネットワークを使って、ロイヤルのコンテンツの魅力向上を図る。さらに、ロイヤルのコンテンツを双日のネットワークを通じて国内外に展開していく。そうした動きを加速していきたいところです。

▶ 「現場を見よう」を徹底し 社員の成長と組織能力の向上を図る

マーケットイン志向型のビジネスを成功させるには、需要家ニーズの把握、先読みが重要です。そのためには、

視線にバイアスをかけず、事実や実態を正確に理解しなければなりません。「きっと、これがいいはず」「こうすれば利益に直結するはず」といった思い込みや、過去の成功体験にとらわれることは禁物です。現場の声やデータを的確にとらえ、背景を読み解いていくことが必要なのです。

そこで、社員には「現場を見よう」を徹底しています。中堅・若手社員を国内外の事業展開先や協力企業などに派遣し、新たなインサイトを得る機会としています。獲得した知見を持ち寄って共有し、スピード感をもって新たなビジネスを創出し、さらに横展開していく。あるいは次のビジネスチャンスを見出していく。さらにそうしたサイクルを速める取り組みを通じて、社員の成長と組織能力の向上を図っています。

コラム 「那須ガーデンアウトレット」のバリューアップ投資 緻密なデータ分析と高精度のマーケティング

商業施設のバリューアップ投資も、リテール・コンシューマーサービス本部の注力領域のひとつです。たとえば「那須ガーデン



アウトレット」は、東北道・黒磯板室IC至近、東北新幹線・那須塩原駅から無料シャトルバスで約8分と好立地の郊外型ショッピングモールです。

近隣にはサファリパークや温泉、観光牧場など、魅力的な観光・レジャースポットが点在しています。従来、これらを訪れる首都圏の方々が多な来訪客と考え、マーケティングを行ってきました。ところが、双日の投資スタートを機に各種ビッグデータなどを用いて顧客属性を分析したところ、北関東や南東北からの来訪客がモールを支えていることが分かったのです。

顧客の傾向を正確に把握できたことから、マーケティング戦略も修正しました。北関東、南東北に向け、メディアを通じた広告展開を厚くし、近隣の観光施設とも提携、施設来場者向けにモールでの割引クーポンの発行なども行っています。販促活動が功を奏して来訪客は増加し、テナント店舗の売上も確実に伸びています。

このように緻密なデータ分析に基づく精度の高いマーケティング戦略によって、商業施設のバリューアップに成功しているのです。