

## 2018 年度事業部門説明会(輸送機・建機)

### <主な質疑応答>

|     |   |                  |        |
|-----|---|------------------|--------|
| 開催日 | ： | 2018 年 12 月 17 日 |        |
| 出席者 | ： | 輸送機・建機事業部門長      | 岡 省一郎  |
|     |   | 輸送機・建機業務部長       | 吉田 伸弘  |
|     |   | リース・船舶・航空宇宙事業本部長 | 石田 英二  |
|     |   | 自動車製造事業本部長       | 小野瀬 一之 |
|     |   | 自動車流通事業本部長       | 岩波 剛太  |
|     |   | 自動車モビリティ事業本部長    | 加藤 真一  |
|     |   | 建設機械事業本部長        | 麻生 浩司  |

#### 全 般

#### Q： 来年度以降の増益ドライバーとして期待する事業は？

A： 今中計では既存事業及び既存事業の進化系が増益ドライバー。新しい事業展開が見込めるリース事業や TBC のターンアラウンドを期待。自動車販売流通事業は、低迷している中東、アフリカ等が立ち直れば一定の収益貢献が期待できる。自動車製造事業は堅調で、着実に成長戦略を進めることで収益力を強化できると思っている。新たな事業の展開については、既存事業で稼ぎつつ種を蒔き、次期中計以降で刈り取れるようにしていく。

#### Q： 中計 3 年間で 1,800 億円の投資計画について、優先して注力する分野を教えてください。

A： 候補案件を積み上げると 1,800 億円を上回っており、その中から部門や会社の戦略に合致した優良案件に投資していく。現時点で分野毎の投資額に上限は設けておらず 1,800 億円の内訳を申し上げることは難しい。中計残り 2 年半で、部門として必要な投資を実行していく。

#### Q： 持分法適用会社の経営におけるノウハウや気をつけてきたこと、また今後気をつけるべきことを教えてください。

A： 商社がマジョリティを持てる事業と、パートナーがマジョリティを持った方が良い事業があると考えている。持分法適用会社経営の重要なノウハウは、まずはパートナー選定。プロフェッショナルリズムを持ち、当社と共に事業を進めてくれる良いパートナーを選べるかどうか。2 点目は配当と関連取引を通じて確りキャッシュを回収すること。

#### Q： 世界経済が減速した場合の事業への影響について教えてください。

A： リース・ファイナンス事業は、契約期間に応じた契約件数、アセットが利益を生む事業であるため、マクロが急激に悪化した場合でも大きな影響は受けない。一方、建機や船舶などの

販売・流通事業は市況変動の影響を相当受ける。

**Q:** DX による既存ビジネスの陳腐化リスクについて。例えばフィンテックにより、インドネシアの OTO/SOF や BTPN 等の事業における参入障壁が無くなると思うが、具体的な懸念があれば教えてほしい。

**A:** OTO/SOF に限らず全ての事業が陳腐化のリスクを有しており、常に新しいテクノロジーを組み入れる必要があると考えている。

既存事業にテクノロジーを実装することで自動車1台売っていくらというビジネスモデルから稼働率に対応したモビリティサービスへの転換を進める。OTO/SOF、BTPN では、スマホの決済システムや、テレマティクスなどを活用した審査・回収技術の導入を検討している。

#### 個別分野・事業

**Q:** SMFL を中心としたリース事業の再編について、今後の取り組み領域の拡がりやビジネス展開についてもう少し詳しく教えてほしい。

**A:** SMFG と 50% ずつの出資比率とした。今後は、共に健全な形でより事業リスクをとり、また海外展開を拡大する等を通じて収益を伸ばしていく方向性。

底堅いキャッシュ・フローが見込まれる金融親和性がある分野。航空機リースなどアセットの流動性がある分野。ある程度の規模感が見込まれる分野。このような分野を中心に事業展開していく。例えば不動産の場合、1 つの不動産で単純に月額リース料をとるのではなく、もう少し収益の変動リスクをとるマルチテナントと呼ばれるようなビジネスモデルを展開していく。

**Q:** MaaS や CASE 分野への取り組みに関し、今後の戦略や展開イメージを教えてください。

**A:** 投資するスタートアップ企業を活用し、当社の既存の事業基盤とスタートアップ企業が持つアイデアやテクノロジーを掛け合わせることを第一に考えている。MaaS は市場環境や法制によって必ずしも横展開できるとは限らないことから、各国でいかに成功させるかというのが肝要。ただ、横展開できるようなインフラ投資的な意味合いを持つ投資先もあると思っている。

**Q:** EV 化の進展により、現在取り組んでいる事業のバリューチェーンの中で変化が出て来るか。

**A:** EV 化により自動車の仕組みが簡素化され、自動車の開発や製造などの上流から、下流にプロフィットプールが移っていくと考えられ、国内外でアフターマーケット事業を展開する当社にとっては大きなチャンス到来。

EV は今までの自動車と違い、エネルギーのネットワークの中に組み込まれると考えており、インフラ部隊と共に再生可能エネルギーも取り込んでいく。自動車内で発生した余剰エネルギーをエネルギーグリッドの中に返すといった新しい収益モデルの取り込みも期待している。

Q: TBC に関して、ミシュラン社との統合の進捗状況と統合完了後の収益貢献イメージを教えてください。また、今後のモビリティサービスのプラットフォーム化に向けた取り組みは？

A: TBC60 拠点、ミシュラン 80 拠点の倉庫を 100 拠点に集約させ、システムの統合、組織や人事面の整理も進めていくが、その統廃合コストとして今期 US\$30-40M を見込んでいる。当初想定よりも順調に進捗しているため、2019 年度以降は当該コスト減少による業績改善を期待している。

今後、車の個人保有は漸減していくが、その分フリートが増え、結果的に走行距離は増えてくると見ており、タイヤ販売においてはプラス面が大きいと考えている。また、TBC の 2,500 の店舗網を利用して、MaaS 顧客の拠点、充電、洗車、清掃、或いは顧客同士のミーティングポイント、車両のデリバリーポイントといった引き合いも増えており、将来的な展開も期待。

Q: BTPN の状況について教えてください。

A: BTPN は上場会社で、発表されている以上のことは話す立場にないが業績は堅調。もともと年金を専門とする銀行であったが、ここ何年間か中小企業向け、個人事業主向けのビジネス開拓や、モバイルバンキング等に取り組んできている成果が徐々につつあると見ている。

Q: 自動車製造事業について、金属部門との共管組織としたことによるシナジーや新たな取り組みへの繋がり等、今後の収益拡大のイメージを教えてください。

A: 共管体制はこの 4 月から始めたところで具体的なシナジー実現の成果はまだ途上である。金属部隊は多数のコイルセンターを世界で展開しており、現場で修行を積んだ人材も育っている。そのノウハウや人材を自動車の部品事業にも展開し、現場の経営改善に繋がっている。金属部隊が出資したドイツ モーターコア製造事業の Kienle+Spiess やインド特殊鋼製造のムカンドでは、自動車向けビジネス拡大によるシナジー発揮が期待できると見ている。

Q: キリウやメキシコにおける事業などの自動車製造関連の利益貢献イメージを教えてください。加えて、貿易戦争による懸念点があれば教えてください。

A: 利益の絶対額は非開示だが、約 8 割がキリウやメキシコ完成車事業等の事業投資収益であり、残りがトレード事業からの収益。

貿易戦争の影響は、NAFTA が USMCA に変わることで、プラスマイナスの影響があり、特にメキシコと米国の関係に注目している。また、米中貿易摩擦に関しては、既に米中間で実際に色々な物の流れに影響を来しており、中国の新車の買い控えに繋がっている側面があることから、中国事業への影響も注視していく。

Q: 中国における中鑫集団との新たな協業(プラットフォームの獲得)について、合弁事業に至った経緯や住友商事グループと中鑫集団の役割、またリスクとリターンについて教えてください。

A: 本件は中国の現地スタッフによる発案から、調査を重ね、実行し、現在も現地主導で進めてい

る地場に根差した案件。同社は、中国の顧客満足度ランキングで3年連続第1位になっており、高級目線の本物志向である点など今後の事業展開における考え方などで当社との親和性が高い。

同社には日系自動車部品メーカーのアフター部品の取扱いノウハウが無く、当社ネットワークの活用等が期待されている。また、当社グループのリテール事業やDX推進におけるノウハウも期待されている。

アフター部品は一般的に粗利率も高く、またアフター市場は欧米での経験則から新車販売のピークアウト後に一層の伸長が期待できる。更に、シェアリングが進み資産の稼働率が上がることにより、アフター部品の販売拡大に繋がると見ている。将来的には次のステージとして、同社の修理網を使った次世代のモビリティ事業への展開を狙っていく。

**Q： 建機事業について、最近の資源価格下落の影響など、足元で変化が出てきているか。**

A： 建機は、レンタルと販売・サービスの2つのコア事業があり、過去10年で見ると、市場によりばらつきや上下はあるものの年間5%ぐらいで成長してきた。今後の見通しも、2025年までは4%から5%ぐらいの成長が続くというのが業界の一般的な見立て。新興国ではインフラ整備、先進国でもインフラの更新が出てくるため、引き続き建設機械の需要は堅調と見ている。新車販売は市況の影響を多分に受けるが、比較的影響の小さい部品販売や修理サービスといったアフターセールス市場の取り込みに過去注力してきた結果、現在の安定的な利益貢献に繋がっている。

**Q： 建機事業について、事業の拡張性を教えてほしい。**

A： モンゴルで主に鉱山向けの建機販売事業を行っている TRANSWEST MONGOLIA 社の立ち上げ時に、カナダから従業員とノウハウを移植し現在も順調。当社グループならではの横展開の好事例であり、ロシアでも成功している。毎年開催しているグローバル会議などを通じたグループの一体感醸成が、現在の事業の発展に繋がっている。

以上