

## 第1部

# 「SHIFT 2023」における事業部門戦略 輸送機・建機事業部門

常務執行役員 輸送機・建機事業部門長 野中 紀彦

# Contents

01

部門概要

P.22

02

部門・SBUの成長戦略および利益計画

P.26

03

成長に向けた個別SBUの取り組み

P.31

01

# 部門概要

# 輸送機・建機分野での事業展開

- ・ リース・船舶・航空宇宙分野では、リース・ファイナンス事業、航空機・エンジンリース事業、船舶、航空宇宙事業を展開
- ・ 自動車分野では、自動車・自動二輪車の製造、販売・流通、金融サービス事業を通じ、バリューチェーン全体で機能を提供
- ・ 建設機械分野では、建設機械の販売代理店事業と機材のレンタル事業を展開し、インフラ建設・鉱山開発に寄与

## リース・船舶・航空宇宙事業本部



## 建設機械事業本部

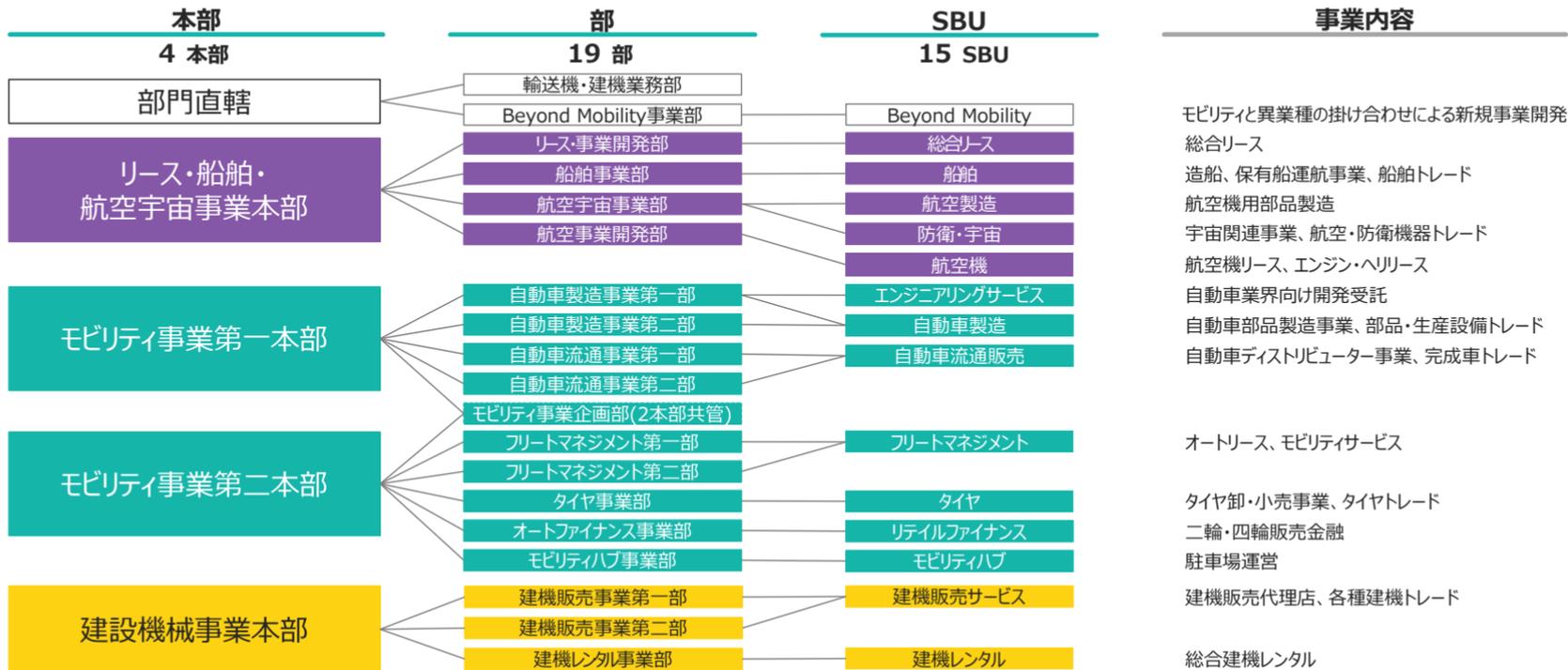


## モビリティ事業第一・第二本部



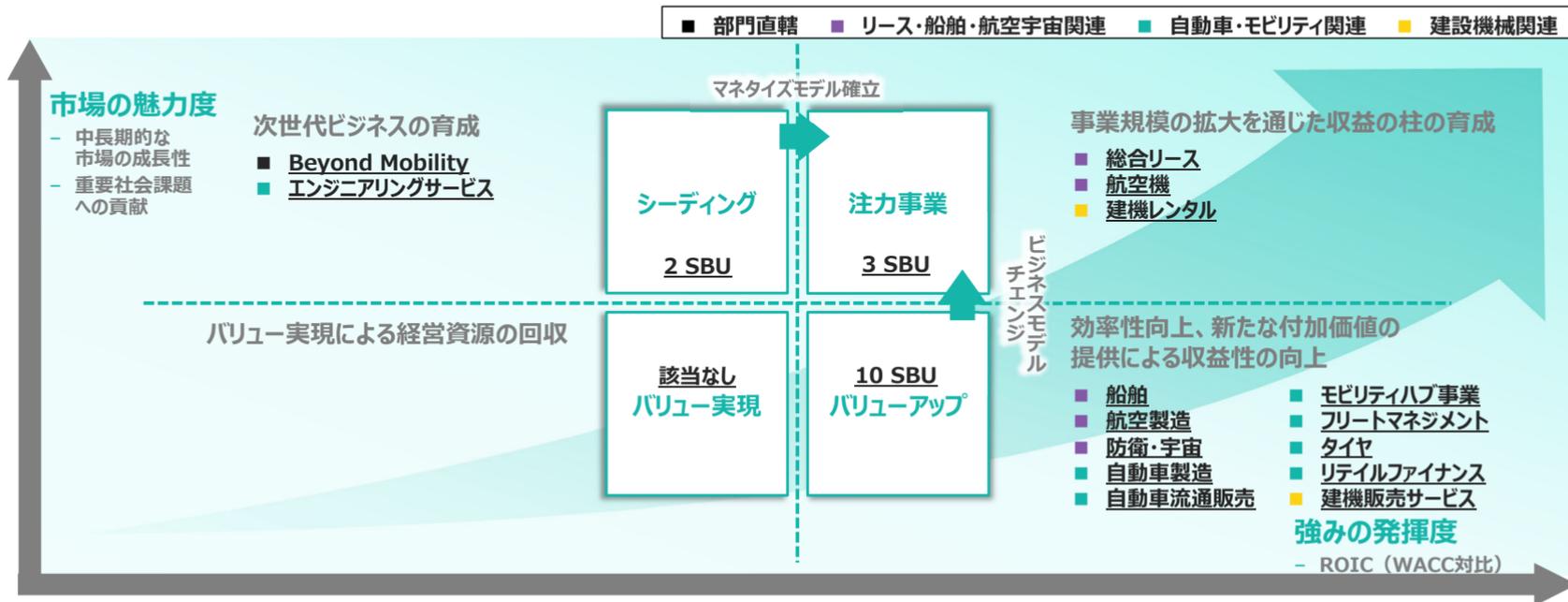
# SBUを軸とした部門戦略推進

- ビジネスを戦略単位でグループ化したSBU（Strategic Business Unit）が、役割・位置づけを明確にして戦略を実行・推進



# SBUポートフォリオ

- ・ 注力事業である総合リース、航空機、建機レンタルは、優良資産の積極的な積み増しや商品・地域の拡大により収益力を拡大
- ・ バリューアップ事業では、商品・サービスの拡充や機能の強化、資産効率の改善により収益性を向上
- ・ シーディング事業では、事業環境・産業構造の変化を見据え、次世代の柱となる新規ビジネス・事業を育成



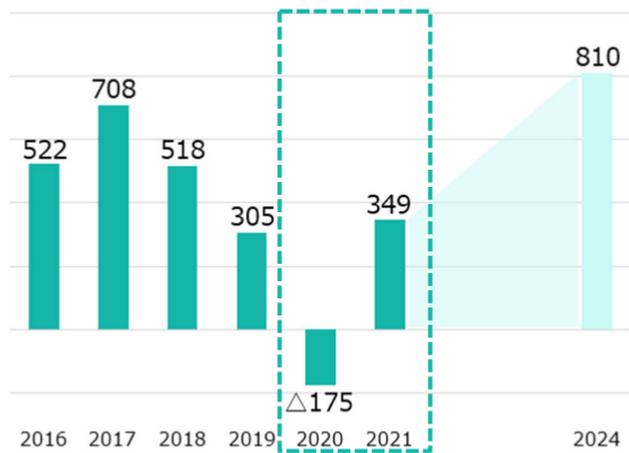
02

# 部門・SBUの成長戦略および利益計画

# SHIFT 2023 初年度の総括

- 2021年度は各SBUが着実に戦略を遂行、当期利益はロシア・ウクライナ影響反映後でもコロナ前水準まで回復

## 当期利益 実績(2016-21年度)及び2024年度計画



※1 一過性損益

2020年度：約△430億円

2021年度：約△370億円

※2 各年度の当期損益は、2022年4月1日時点で組織をベースに組み替えています。

## 2021年度の主な取り組み

### 注力事業

- (総合リース) 不動産・環境分野での事業拡大、海外展開の加速
- (航空機) コロナ回復需要の取り込み、インオーガニックの取組推進  
(ロシア・ウクライナ関連で一過性損失を計上)
- (建機レンタル) 北米建設需要好調、Aver Asia社 PMI完遂

### バリューアップ

- (船舶) 造船コスト高騰の状況下、トレード及び保有船事業でカバー
- (自動車流通) 自動車メーカー減産の環境下、供給台数確保・コスト削減
- (タイヤ) TBC 構造改革の着実な実行
- (フリートマネジメント) コスト削減を中心とした収益基盤の強化
- (建機販売) 建設・マイニング需要の取り込み

### Full Potential Plan (FPP)

- ✓ 健全化 7社
- ✓ バリュー実現 11社

### 参考 | 2020-2023年度FPP

- ✓ 健全化・バリュー実現 **計58社**

# タイヤSBUの取り組み（TBCにおける構造改革）

## 新マネジメントチームによる構造改革推進

### 1 経営体制の刷新と 企業文化改革

#### ■ 新マネジメント体制構築(21年4月～)

両株主から初めてトップマネジメント  
(CEO/CAO)を派遣し、構造改革推進



#### ■ 企業文化改革の推進

- ・ 全社視点と当事者意識の植え付け
- ・ 組織のサイロ化解消(部門横断的な取り組み強化)



### 2 卸売事業を中心とした 収益力向上

#### ■ 卸売事業における収益力向上

- ・ ミシュランと統合した二次卸売業のオペレーション品質改善
- ・ 海上運賃高騰等によるコスト増の速やかな市場価格転嫁



#### ■ 物流の全社最適化

卸売事業を核にした、部門を跨いだ  
サプライチェーン改革推進



### 3 経営体質のスリム化と 全社最適による効率化

#### ■ 経費管理徹底による下方耐性強化

更なる固定費削減による損益分岐点の  
押し下げ

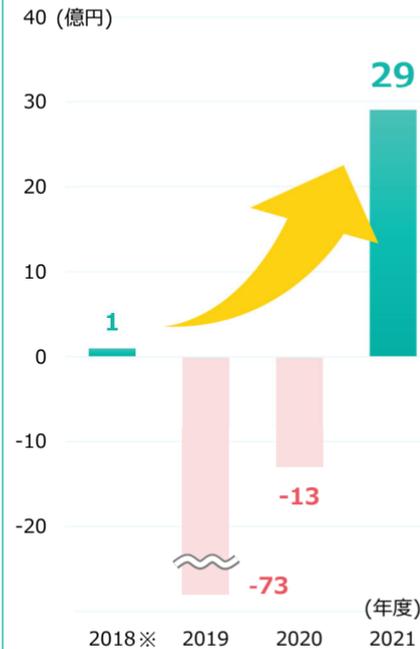


#### ■ 全社最適での在庫マネジメント

システム共通化による部門間での  
在庫共有



## TBC持分損益推移



※ 2018年度にミシュランと50:50のJV化

# 事業環境変化に対する認識

- 世界的な景況感が不透明さを増す中、不況耐性を高めつつ、事業環境・産業構造の変化を先取りした成長戦略を策定・推進

## 事業環境変化

脱炭素社会の到来

DX・IoT化の進展

グローバルサプライ  
チェーンの混乱

リセッション  
による需要  
減退

エネルギーコストの  
高止まり・インフレ

先進国による  
金融引き締め

人口動態の変化

地政学リスクの高まり

## 各SBUにおける事業環境認識

### ■ リース・船舶・航空宇宙事業本部

(総合リース) 国内市場は成熟・競争激化。環境、不動産、海外は成長領域

(航空機) 新型コロナ、ロシア・ウクライナ影響はあるものの、旅客需要の回復・成長を想定

### ■ モビリティ事業第一・第二本部

(自動車製造) サプライチェーン混乱による自動車メーカー減産、材料費・光熱費等の高騰

(自動車流通) サプライチェーン混乱による供給不足、新興国市場の成長

(フリートマネジメント) 都市部法人向けは成熟市場。個人、地方、海外は成長領域

(リテイルファイナンス) 新興国におけるモビリティニーズ、資金需要の多様化

### ■ 建設機械事業本部

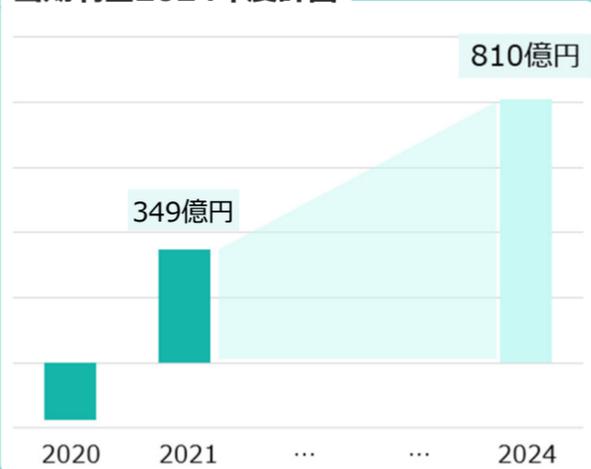
(販売) サプライチェーン混乱による在庫不足、インフレ・金利上昇による建設投資の冷え込み懸念

(レンタル) インフレ・金利上昇による建設投資の冷え込み懸念、将来の回復局面におけるレンタル比率向上

# 2024年度計画達成に向けた戦略・打ち手

- 既存事業の基盤強化・拡大、商品・サービスの拡充、周辺事業展開により、2024年度当期利益810億円を実現する

## 当期利益2024年度計画



## 各SBUにおける戦略・打ち手

### ■リース・船舶・航空宇宙事業本部

(総合リース) 環境・不動産、海外での優良資産積み上げ

(航空機) Goshawk社に対するPMIの完遂、商品・サービスの多様化

### ■モビリティ事業第一・第二本部

(自動車製造) 重複拠点再編や経営体質改善による既存事業のバリューアップ

(自動車流通) 供給台数の確保、顧客ニーズに対応したバリューチェーン機能拡充

(フリートマネジメント) 戦略領域(物流、個人、データ、脱炭素)でのパートナーとの連携、協業

(リテールファイナンス) 与信・回収業務のデジタル活用による効率化、取扱い商品の多様化

### ■建設機械事業本部

(販売) アフターサービス拡大による不況耐性強化、取扱商品・サービス拡充による収益多角化

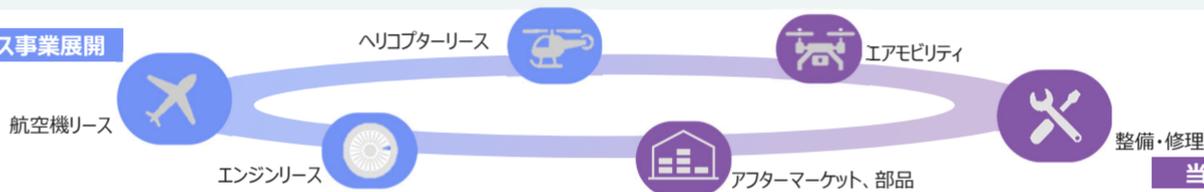
(レンタル) 優良アセットの維持・獲得 及び 地域、周辺サービス拡充による事業拡大

03

# 成長に向けた個別SBUの取り組み

# 航空機SBU

## SMFLを通じたリース事業展開



当社での各種サービス展開

### 航空機リース事業

With/Afterコロナでの全世界的な航空需要の回復を着実に取り込む

#### ■ 機体ポートフォリオの強みを活かし、収益を回復・拡大



#### ■ M&Aによる競争力の高い事業基盤を確立し、更なる成長を実現

Goshawk社買収による収益基盤(規模・エリア・取引先)の拡大とシナジーを実現する。



### 航空機周辺・関連事業

新しい生活スタイルにフィットした新たなモビリティサービスのニーズを開拓する

#### ■ ヘリリースやエアモビリティ分野での事業領域を拡大

##### ヘリリース事業

緊急医療搬送、探索救難活動向けを中心としたヘリリース事業に注力する。



##### エアモビリティ分野

無人物流ドローンやエアタクシー等、短中距離の区画をより安価且つ容易に移動できる次世代輸送サービスを提供する。



#### ■ 航空機アフター・部品再利用によるサーキュラーエコノミーの実現に寄与



航空機部品再利用を通じた資源の有効活用により、航空業界の持続可能な安定成長に貢献する。

# フリートマネジメントSBU

## 自動車リースおよび周辺サービス事業

国内業界トップの住友三井オートサービス（SMAS）の事業基盤を礎にフリートマネジメントを進化させ、成長領域で事業展開を進め、各地域・産業におけるモビリティ社会の構造変革をリードする

### SMASの既存事業基盤



住友三井オートサービス

SMASグループ保有管理台数  
100万台(国内首位)

法人顧客数  
53,000社

提携整備工場  
22,000拠点

海外拠点  
タイ、豪州、インド、インドネシア

### 既存事業の拡大(フリートマネジメント高度化)



業務受託ビジネス



フリートサービス多層化



データ活用ビジネス



EVワンストップサービス

### 戦略パートナーとの新規事業基盤の構築と拡大



# 建機レンタルSBU

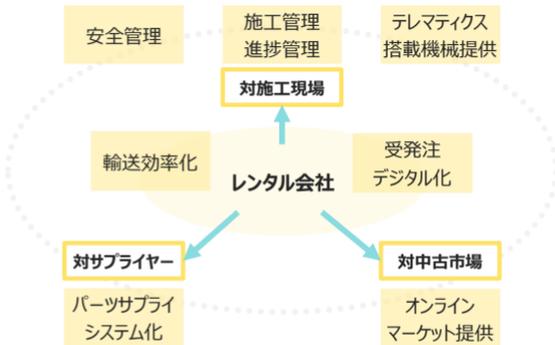
## 建機レンタル事業

信頼性の高い建設機械の提供・普及を通じて、建設産業の安全性・生産性の向上に貢献するとともに、市場ニーズの変化を先取りしながら提供商品・サービスの幅を拡充し、成熟段階の異なる複数市場で収益を向上させる

## 建機レンタル事業会社



### 周辺サービスの拡充



業界の堅調な成長傾向、多様化する顧客ニーズを捉え、

①優良アセットの維持・獲得 及び ②周辺サービス拡充 の2軸で事業を拡大する

