



SOJITZ IR DAY 2018
自動車本部

2019年2月25日
双日株式会社
自動車本部長
村井 宏人



目次

- ◆ 本部概要
- ◆ 本部方針・成長戦略
- ◆ 事業紹介
 - ① 現代ディストリビューター事業
 - ② ディーラー事業
 - ③ 品質検査事業
 - ④ オートランス事業
- ◆ 更なる成長へ向けて

将来情報に関するご注意

資料に記載されている業績見通しは、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、内外主要市場の経済状況や為替相場の変動など様々な要因により大きく異な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。



本部概要 ～事業概要～

事業概要

- **自動車**
トレーディング、組立製造・卸売(ディストリビューター)、小売販売(ディーラー)、アフターマーケット等
- **部品 (4輪/2輪/タイヤ 等)**
トレーディング、ジャストインタイム、簡易組立、製造、サプライチェーン(SC)マネージメント、品質検査等
- **自動車関連サービス**
販売金融、IoT×FinTechサービス等

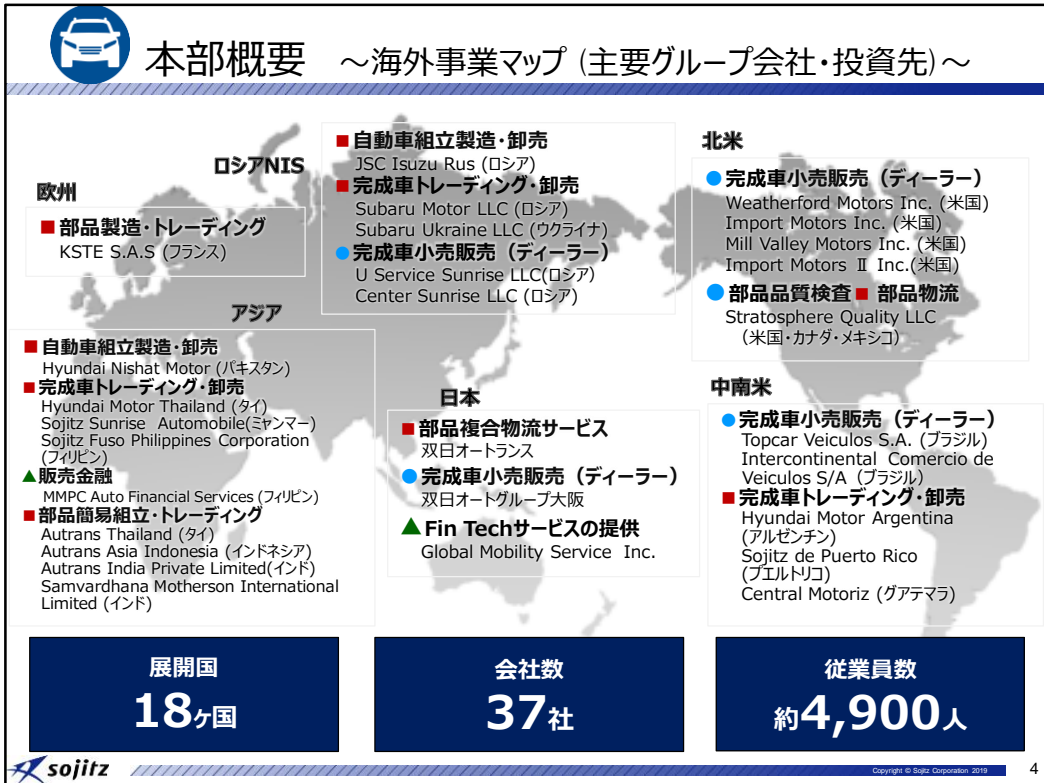
自動車産業のバリューチェーンと当社事業領域



- 当本部取扱商材の一つ目には自動車（完成車）が挙げられる。即ち輸出入等のトレーディング、組立製造・卸売、小売りといった事業に取り組んでおり、更にはアフターマーケット分野への拡大を図っている。
- 二つ目としては部品関連事業に取り組んでいる。従来のトレーディングに加え、付加価値のついた物流機能を提供し、自動車サプライチェーンのマネジメント業務を行っている。2年前に投資を実行した品質検査事業については後程詳しく紹介する。
- 三つ目には次なるチャレンジの一環として販売金融や IoT × Fin Techサービスへの取り組みを掲げている。

- 次に当社自動車本部の事業領域を説明する。

自動車産業におけるバリューチェーンの図で示した素材等の上流領域に関しては、当社でいう化学本部やグループ会社であるメタルワンの事業領域となる。これら上流を除き、自動車本部は主に自動車メーカー・自動車部品メーカーとの間で上述した3つの事業を推進している。



● 自動車本部のグローバルな取組みを世界地図で示した。今後成長が期待されるエリア、特にアジアや米州での積極的な取組を図っていることがお分かり頂けると思う。

● また本部取組みの規模感を定量的に表すと以下の様になる。

世界18ヶ国にわたる事業展開

グループ会社数37社

本部従業員数約4,900人。

● 双日グループ17,000人の3.5人に1人は自動車本部の人員になる。この数字が示す様に人材こそが自動車本部の強みの源泉である。多くの従業員を抱える事業会社で培われたマネージメント能力やそのノウハウを有した人材、つまりは将来を担う最も重要なアセットである経営人材が当本部に蓄積されていることが強みである。



本部方針・成長戦略

中期経営計画における本部戦略

有望成長市場におけるディーラー事業や自動車部品検査事業の拡大をはじめ
将来の成長に向けた機能強化と資産積み上げを実践し、安定的な成長を目指す。

本部戦略の3本柱

上記中期経営計画における本部戦略を達成する為、以下3つの柱を軸として事業拡大に取り組む。

1 既存ビジネスの強化・洗練

組立製造・卸売事業を中心とした既存ビジネスの強化



2 新たな収益の柱を構築

Dealer事業への投資継続・規模拡大
品質検査事業関連の強化



3 将来の成長への布石

販売金融事業やFin Tech
サービス等



Copyright © Sojitz Corporation 2019

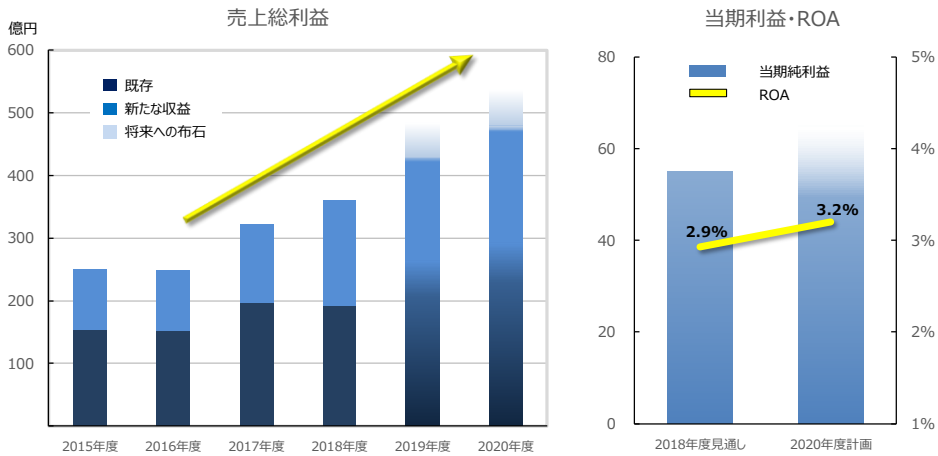
5

- 中計の本部方針は、有望成長市場におけるディーラー事業や部品検査事業の拡大を始め、将来の成長に向けた機能強化、またそのための資産積み上げを実践し、安定的な成長を目指すことである。
- 具体的な戦略として、大きく三つの柱を掲げている。
 - ① 一つ目の柱は、既存ビジネスの強化。当社が長年経験を重ねてきた自動車の製造・卸売事業等の拡大、洗練、強化を実行する。これまで商社が日系自動車メーカーに機能提供してきた海外での組立事業や卸売事業につき、メーカー自ら行う動きが活発化していることには引き続き注視が必要だが、当社は日系メーカーに限定せず海外メーカーとの取組を積極的に展開しており、その結果構築されたパートナーシップを礎に事業拡大を目指す。
 - ② 二つ目は、新たな収益の柱の構築。前中計における集中投資によりアセットを積み上げてきた小売販売、ディーラー事業への投資継続や品質関連事業関連の強化により、安定的収益基盤の構築を目指す。
 - ③ 三つ目は将来の成長への布石。次期中期経営計画を見据えた将来の収益につながるもの、チャレンジ案件への取組みを継続的に行う。



売上総利益の拡大

「稼ぐ力」を示す指標の一つである「売上総利益」は、過去の積極的な投資による資産の積み上げにより順調に拡大



- 「稼ぐ力」を示す指標の一つである売上総利益は、2016年度以降順調に拡大中。
- 前中計に続き、アセットの積み増しにより売上総利益の拡大を推し進める。



事業紹介① 現代ディストリビューター事業

双日のディストリビューターマネジメント機能と実績に対して現代自動車より高い評価を受け、プエルトリコ・タイに続き新たに人口 2 億人を有する巨大市場パキスタンにおいて CKD生産を含むディストリビューターに参入

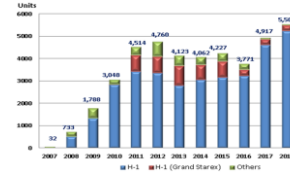
Sojitz de Puerto Rico

- プエルトリコ領内で19ディーラー体制を確立
- 2017年には11,334台を販売 (市場シェア13.2%)
- 2018年は15,069台の販売 (市場シェア13.7%)



Hyundai Motor Thailand

- 2017年は過去最高の約5,000台を販売
- 主力車H-1のタイ国内高級ミニバン市場*シェアは56%
- 2018年に中古車やEVの取扱いを開始



(*) タイ国内統計上、トヨタ・アルファード等と共に「CセグメントMPV」に分類される

Hyundai Nishat Motors

- パキスタン最大財閥の一つ、Nishat Groupとの合併事業
- ピックアップトラック市場でかつて50%の市場シェアを有したH-100の組立販売を皮切りに、SUVの組立販売等を計画



- これまで現代自動車とは、プエルトリコやタイにおいてディストリビューター事業を行ってきた。
- 現代自動車との強固なパートナーシップを背景に、巨大な成長市場であるパキスタンでの組立・卸売事業開始に向けた準備を進めている。
- 現代自動車単独での取組みが難しい市場に当社のリソースを投入しそれらの市場における現代車のブランドバリュー構築に貢献していることが現代自動車に評価され、Win-Winの関係が構築できている。



事業紹介② ディーラー事業

ディーラー各店のサービス収益も取り込み、景気に左右されにくい新たな収益の柱を構築

アメリカ合衆国

ブランド	店舗数	販売台数
BMW/MINI	4	約 8,000 台
Audi	1	約 2,100 台



ブラジル

ブランド	店舗数	販売台数
BMW/MINI	6	約 2,000 台
Audi	3	約 400 台



ロシア

ブランド	店舗数	販売台数
SUBARU	12	約 5,100台



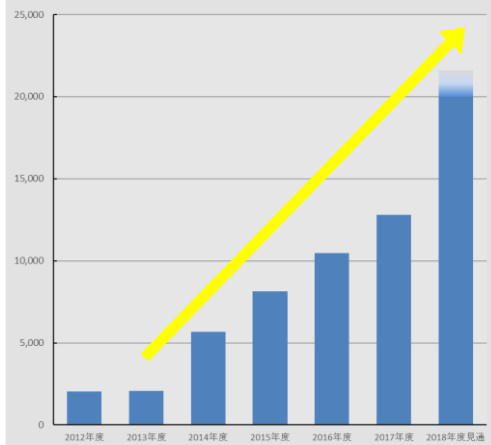
日本

ブランド	店舗数	販売台数
BMW/MINI	5	約 3,700 台



※各国の店舗数・販売台数は2018年度未見通し値

ディーラー販売台数推移



- 前中計時に本部戦略におけるディーラー事業の位置付けを再定義すると共に取り組み方針を見直し、積極投資を行ってきた。
- 2013年度には1店舗であったが今では30店舗を超え、販売台数も2万台を超える規模となっている。
- ディーラー事業は既に本部収益の中心的な源泉の一つとなっている。



事業紹介③ 品質検査事業

品質検査事業 (米国)

自動車部品品質検査業界で国内最大手のグリーンテック社と共同で、米国最大手のStratosphere Quality LLC (SQ社)の全経営権を取得。
2009年創業以来高成長を維持するSQ社は、広範な地域をカバーするサービス体制を構築しており、自動車メーカーや自動車部品メーカー等を中心に北米で約3,000社の顧客基盤を有する。

品質検査事業の事業戦略

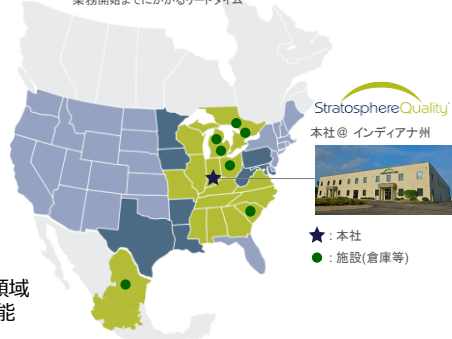
以下2つの理由から、品質検査事業を本部の新たな収益の柱の一つとして位置付けている。

- 高い①収益性、②安定性、③成長性を有する有望な事業領域
- 新たな機能の付加→既存事業の強化と新規領域展開が可能

National & International Coverage

■ UP TO 2 HOURS ■ UP TO 12 HOURS ■ UP TO 24 HOURS

↑ 業務開始までにかかるリードタイム



★ : 本社
● : 施設(倉庫等)

1	収益性	2	安定性	3	成長性
●	品質問題は緊急性が優先される	●	品質対応の需要は不変	●	品質要求の高まり
●	自動車メーカーが業者指定し、部品メーカーが発注するモデル	●	3,000社の顧客基盤	●	車両・プラットフォームの増加
		●	主要顧客との長期契約	●	部品の複雑化
				●	組立事業のボーダレス化

+

当社機能強化 (『品質検査機能』及び『顧客開発機能』)

- 既存事業(部品トレード案件、ロジスティクス事業、組立事業等)の強化
- 新規領域(アフターマーケット部品等)への挑戦の足掛かり
- 非自動車産業分野への展開(航空機、医療、船舶、産業機械等)

- 米国No1の事業規模を有するStratosphere Quality LLC(SQ社)を2017年に買収、以降同社は事業計画通り順調に成長している。
- またこの買収により自動車サプライチェーンにおける当社グループの提供機能が一つ加わり、全世界の顧客に提供するサービスの更なる高付加価値化につながった。



事業紹介④ オートランス事業

事業内容

- 自動車部品および二輪部品のサプライチェーンマネージメント機能にファイナンス、ジャストインタイム、検品サービス、VMI (Vender Managed Inventory)、簡易組立等の機能を組み合わせた高付加価値複合物流サービス (=オートランス事業)

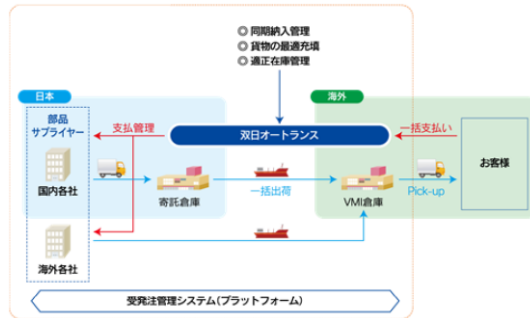
主要顧客

- 日系・外資系自動車メーカー、海外二輪メーカー、大手自動車部品メーカー、二輪部品メーカー、建設機械メーカー等

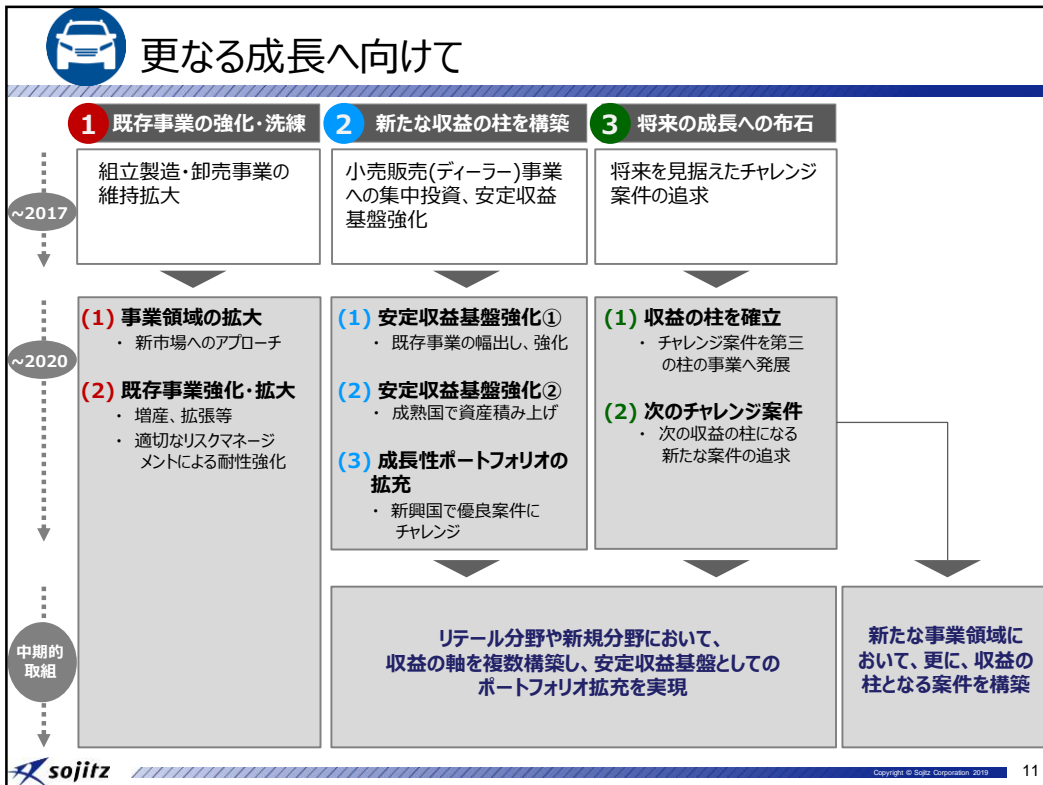
4極体制の事業ネットワーク

所在国	日本	タイ	インドネシア	インド
社名	双日オートランス株式会社	Autrans (Thailand) Co., Ltd. (ATH)	PT. Autrans Asia Indonesia	Autrans India Private Limited
設立	1982年	1998年	2014年	2018年
株主	双日 100%	双日 75%	ATH 99% 双日オートランス 1%	双日オートランス 80% 双日インド 20%

事業例



- 当社のオートランス事業の取組みの歴史は古く、20年以上に及ぶ。
- 物流サービスや簡易組立に端を発したこの事業に在庫マネージメントやファイナンス機能等を付加し、総合的なサプライチェーン・マネージメント機能を提供している。
- 2018年4月に日本の拠点である双日オートモーティブエンジニアリングを双日オートランスに改称、加えてタイ、インドネシア、インドの拠点を整備することによりアジア広域でサービスを実行できる体制を整えている。



- 引き続き3つの柱を堅持する。
 - ① 既存事業の強化
従来のビジネスモデルを恒常的に見直し戦略を再定義することにより、収益獲得手段を洗練する。
 - ② 新たな収益の柱を構築
前中計でのチャレンジ案件を今中計の新たな収益の柱に組み入れたのと同様に、現中計でのチャレンジ案件を次期中計の新たな収益の柱として積み上げる。
 - ③ 将来の成長への布石
常に新たな領域での取組を視野に、新たな機能の獲得にチャレンジする。
- 最大の鍵は人材。全世界で膨大な人材を抱える数多くの事業会社においてマネジメント能力を鍛え、経験値を蓄えた経営人材育成がこれからも重要と考える。加えて新たな事業を創出することの出来る開発人材の育成が自動車本部の成長戦略の最も重要なファクターである。



sojitz

New way, New value