

**Sojitz IR DAY 2021(2021/12/10 開催)**

**質疑応答内容**

**(自動車本部)**

**【質問者 1】**

Q: ディーラー事業の今後の展開に関して、双日がどのような強みを発揮して、M&A した後も利益成長していく姿を作ろうとしているか教えてほしい。マルチブランド戦略ということで、店舗ごとに置く展示車の数も増やさないといけないという意味では、店舗も大型化する必要があり、初期コストや償却費用も相当かかるのではないかと。そうすると大きな土地を仕入れるノウハウや、大規模なディーラーになると、販売だけではなく、それに付随する整備、車検、保険等の付加価値サービスのところで利益を上げていくというビジネスモデルが一般的と思うが、双日がどのような強みを発揮して切り込んで行くのかについて教えてほしい。

A: マルチブランド戦略については、大きな店舗でいくつもの種類のブランドを売るということではなく、メーカー戦略に則して、各ブランドを別々の店舗で売ることになる。地域集中戦略というのは、その地域のニーズにあったより付加価値が高いサービスを提供するということと、双日の経営効率を上げていくということ。店舗自体はブランドごとに分けなければいけないが、修理工場は共有することができるのでそこで経営効率を上げていく。デジタル関連の取り組みについては、今後は大型店舗を拡張していくという戦略ではなく、核となる大型店舗を 1 つ構え、その周辺に、顧客のタッチポイントとなるような投資のあまりかからない店舗を置くような戦略を考えている。そのような流れの中で、VR であつかもリアル店舗にいるかのようなバーチャル店舗を作っていくということも 1 つのソリューションだと考えている。

Q: 店舗で実際に VR を試しに来る顧客の増加を見込めるような、評価を受けているエリアがあるのか。

A: 実際に自動車メーカーと話をしているが、双日が作り上げたサンプルが、かなり良いものに出来上がっており、評価頂いている。具体的にどのように展開していくかはこれからになるが、入り口としては好評を頂いている。

**【質問者 2】**

Q: ディストリビューターおよびディーラー事業について教えてほしい。資料 P.5 で、台数や店舗数が増えていくような絵が描かれている。1 つ目に、ディストリビューター事業は、タイ・ブルネオが現状ベースになっており、パキスタンやフィリピンでの販売台数が増えていく絵を、ある程度イメージしているかと思うが、この増加分をどのように考えているのか。既に具体的にメーカーと話が進んでいて、近い将来に、ディストリビューターの地域が増えるのか教えてほしい。2 つ目として、ディーラー事業は、ロシアでは店舗数を増やしているが、他の地域でもさらに店舗数を増やすのか、どのくらいの時間軸で見ているのか教えてほしい。

A: 現代自動車に関しては 1 件、吉利は 2 件、具体的な案件を協議している。具体的に何処

だということは申し上げられないが進行している。ディーラー店舗に関しては、今中計中に加速させていきたいと考えている。ロシアは概ね描いた姿になってきているため、ここから増やすのは2、3店舗ぐらいだと思うが、アジアは、タイ、フィリピン、あるいはプエルトリコの辺りで大きく伸ばしていきたいと考えている。

Q: ディーラーの戦略というのは、基本的に双日が既にディストリビューター事業をやっていて、その傘下としてディーラーの店舗を増やしていくという戦略の中で、ちょうど時期が熟したということで、今中計に入ってきているということか。

A: ご理解通り。例えばタイではこの10年間かなりニッチなモデルを販売してきた。現地では競合他社に比べて域内で工場を持ってない現代は競争力に欠けていたが、現在インドネシアで現代が工場を建設しており、今後インドネシアからタイに車を輸出していくことで価格競争力がつく。現代としてはタイ市場での販売台数を10倍近くにしたいと考えており、将来的にはディーラー網が足りなくなる見込みであり、ここを拡充していきたいと考えている。拡充するにあたってはフランチャイジーに任せるのではなく、自社でやっていくという戦略が具体的な例としてある。

Q: タイで現代車の販売台数を10倍に増やすために、取り扱うモデルを増やすのか。

A: 現時点の計画としては4モデルほど考えている。

Q: 次に、オートローン事業について教えてほしい。歴史のある自動車事業においてオートローン事業をメキシコで開始した経緯について教えてほしい。また、今後オートローン事業に関してはどのような展開を考えているのか。

A: 過去にオートローン事業をやっており、一旦撤退したが、それを再開したというもの。またメキシコのみならず、JACCSとの合併でフィリピンでも販売金融事業を行っている。戦略としては、展開地域を増やしていくということではなく、まずはフィリピンやメキシコでの事業を大きくしていくという戦略になる。メキシコにおいては、取り扱いブランドを増やすことに加え、オートローン以外にも、リースやレンタル、保険の代理店事業等も含めて総合的に深掘りをしていきたいと考えている。

Q: 自動車を買う顧客にとって、オートローンや保険は販売をより促進する道具になるかと思うが、オートローンのローンのリスクは、誰が取るのか。

A: 基本的には双日がリスクをとるが、IoT デバイスを活用した遠隔制御等によって、リスクを低減するような仕組みを作り上げている。

Q: オートローンはイメージとしてはクレジットリスクがあるので、様々な経緯から一旦撤退したのかと思うが、今はIoTなどの技術を活用することで保全ができるため、従前よりもリスクが少なくなっているということか。

A: ご理解の通り。

**【質問者 3】**

- Q: 双日の自動車事業は収益が大きく伸びると思う一方で、為替や事業撤退等の影響で伸び切れないという印象がある。今後展開していくエリアは、カントリーリスクやパートナーリスクもあるかと思うが、既存ビジネスでリスクを考えておくべきようなものがあれば教えてほしい。
- A: 歴史が繰り返される可能性はあるかもしれないが、そうならない為に日々努力を続けている。例えば、自動車メーカーは車を開発して供給してもらうのは勿論だが、それ以外の役割は双日がやっていくというように、付加価値を高めていくことによって、リスクを軽減できている。為替の問題や市況の問題等のボラティリティはあるが、これを最小限に抑えていくノウハウがある。例えば、発注から販売までリードタイムがかなり長いので、そこが大きなリスクとなるが、ここを極力減らしていく。
- Q: 自動車事業を様々な地域で展開しているが、エリアや組んでいるメーカーによってどのような契約あるいは収益性になるのか、特性について教えてほしい。
- A: 基本的にメーカーが同じだと同じような契約になるが、地域ごとに特徴があり、売っているモデルごとに収益性は異なる。メーカーに対して双日の付加価値を示すことによって、割り当てや値引き等の優遇施策を獲得していく。
- Q: 現状のエリアでは、例えばタイでは、インドネシアから輸出すると、モデルとしては充実するので、台数に連動して収益性が上がってくるようなイメージをしても良いか。
- A: ご理解通りで、台数が伸びれば収益性は上がる。
- Q: 台数が変わらなくても、例えば大型の SUV が売れて、販売構成が変わって双日の利益率が上がるのか教えてほしい。
- A: インドネシア工場から投入するモデルは、大衆向けモデルが中心になる為、1 台あたりの利益率は低くなるが、販売台数を増やしていくことで、利益額を積み上げていく。

**【質問者 4】**

- Q: 吉利をどのような会社として捉えているのか教えてほしい。例えばグローバルでプレゼンスがまだ低いので、双日にとって有利な契約であるのか、車としての信頼性等、基礎情報を教えてほしい。
- A: 吉利は車の商品力や価格競争力に加え、品質やデザインも良い。また Volvo を傘下に入れるなど、ヨーロッパのテイストが入っていると捉えている。

**【質問者 5】**

- Q: 資料 P.11 で、将来的なポスト中計の目指す姿を描いているが、今中計において自動車本部が狙っているターゲットについて教えてほしい。中計 2023 で新規投資からのリターンとして 250 億円という数字を全社で掲げているが、このうち、自動車本部としてのリターンを今中計の計画の中にもどの程度織り込んでいるのか教えてほしい。
- A: 自動車本部の CROIC は 7%~8%程で例えばインフラ・ヘルスケア本部の 2 倍ほどに設定されている。その意味ではインフラ・ヘルスケア本部に比べると、全社における自動車本部に対する投資の割り当ては少なくなっている。一方で、リターンの即効性のある買収案件の他、新規で立ち上げる販売事業の展開は 1~2 年かかるので、収益貢献は 2023 年もしくは 2024 年以降になることを想定している。
- Q: 中計の最終年度 24 年 3 月期に向けての成長のアイテムという切り口で見た時に、今仕掛けているパキスタンやフィリピンのような案件を確実に収益化させることに加え、即効性のある買収案件等の期待リターンも見込んで、今中計最終年度のあり姿を描いているということで認識しておけば良いか。
- A: それに加えて、歴史の長い事業においても、まだ深掘りができ、収益を増やせると見ている。

**【質問者 6】**

- Q: 自動車事業には新車販売、中古車販売、サービス、金融などという 4 つの事業があると思うが、4 つの事業の利益構成比はどうなっているのか。
- A: 自動車販売事業の中に諸々含まれているため、各事業の収益がどうなっているのか分解して回答することは難しい。今期計画している当期利益 55 億円の内訳としては、8 割~9 割が自動車販売事業で、ここに新車中古車販売や保険も含まれている。残りの 1 割~2 割というのがファイナンス事業やサービス事業。
- Q: 今後伸ばしていけるチャンスがあるとみている分野はどこか教えてほしい。
- A: 注力分野は 3 つ。自動車販売事業であるディストリビューター事業とディーラー事業という 2 つの事業は、双日のコア事業であり、注力して行く。これに加えて、ファイナンス事業にリソースを張っていく。

以上