

Sojitz IR Day 自動車本部 事業説明会(2017/1/13 開催)

質疑応答内容

- Q: 今後、どういった配分で投資を計画されているのか教えて欲しい。
- A: 今中期経営計画では、ディーラー事業への投資、M&A の推進を主たる戦略としており、これが一番大きなポジション。これに加え、既存事業の維持、成長に必要な分を適切に判断し、推進する。また、三つ目の柱としてのチャレンジ案件は、個別の案件を見ながら、規模を考えて進めていく。
- Q: フィリピンでの三菱自動車工業との取り組みについて、日産自動車との関係を含めて、今後何か変化が出てくる可能性はあるのか。
- A: 今後色々な意味で協業が進むだろうと考えているが、現時点でその具体的な策が、まだまとまっていない段階なので、フィリピンの事業に大きな影響があるとはみていない。今後、状況を見極めながら当社がこのアライアンスの中で十分な役割を發揮し、引き続き成長を図っていくことに邁進していく。
- Q: ロシアでの事業は、政情問題等色々あり、苦戦が続いているように見える。現状、足元で改善している動きがあるか、或いは来期に向けて回復はあり得るのか、教えて欲しい。
- A: ロシアは公共交通機関が未発達であり、大都市、地方都市を含めて車での移動が中心となる、自動車がなければ生活が成り立たない国。ルーブル危機以降、自動車の販売台数が約半分まで減少したが、潜在的な力、需要は十分にある市場だと分析している。景気の回復に伴って販売は回復してくると見ている。足元の販売でも、若干明るいニュースが現地から聞こえてくる状況になっており、今後収益の柱としての回復と成長を期待したい。
- Q: フィリピンで手掛けているオートローンビジネスについて教えて欲しい。他の地域では、現地の銀行系との競争があり、環境が悪くなると貸倒等のロスが出る傾向にあるようだが、双日の場合はパートナーが現地銀行なので、リスク管理ノウハウが既にあるのか。また、現状のフィリピンにおけるオートローンのマーケットについて教えて欲しい。
- A: フィリピンのオートローン市場は未熟であり、数年前にトヨタがキャプティブオートローンを始め、今回当社が三菱車のキャプティブローンを始めたのが 2 社目という状況。一方で、ローンの利用率は極めて高く、今後、現地銀行系ローンとの競合はあると思うが、キャプティブローンの強みを活かし、販売促進策と密に連携をとった形で資産の積み上げを図りたい。リスク管理の観点では、現地最大手の商業銀行で、個人ローンの実績も圧倒的に多い BDO 銀行と組んでいる。これに加えて、JACCS 社の最先端の与信管理技術、審査スピードアップの経験値も与信管理上の重要なパートナーシップであり、本事業を是非成功させたい。
- Q: 今後も、ディーラー市場へ集中投資していくとのことだが、今後数年にわたって成長の柱としていく

ために、どのくらいの拡張性があるのか教えて欲しい。

A: ディーラー事業の拡張余地として、米国だけでもプレミアムブランド全体でディーラーは1,000店舗を超え、全ブランドでは数万店舗存在するため、M&Aの機会は非常に多くあるとみている。米国でWeatherford社を29年間手掛けてきた中で、リーマンショックやそれ以前の様々な経済危機を通じても一度も赤字になっていないことから、富裕層向けプレミアムブランドを中心とした事業展開は戦略的に有効だと考えている。

Q: ディーラー事業に集中投資していくと判断した背景を教えて欲しい。

A: M&Aの機会の多さに加え、競争優位を發揮しやすいと考えている。米国はメガディーラーのトップ3のマーケットシェアが合計でも10%に満たず、極めて分散された市場。加えて個人オーナーが事業を持っているケースが沢山あり、それらにM&Aの機会が出てくる。また、そのような案件だからこそ、当社が持つオペレーションノウハウを投入することで、買収後のバリューアップの機会が多いだろうという判断も含め、ディーラーへの投資を、経験値をもって差別化ができる。

Q: 現在検討中のディーラー案件はどれくらいの規模感のものか。

A: ディーラー案件だけでも二桁以上の案件を検討中だが、機会が多いからこそ、それぞれの案件について、当社として投資判断のクライテリアを厳しく判断し、投資実行可否をしっかりと決めて、当社基準に見合う案件に積極的に取り組んでいく。

Q: ディーラー事業で、買収前後でバリューアップできた一番の肝は何か改めて教えて欲しい。

A: ディーラーの基礎収益カバー率のアップの具体的な取り組みは、ディーラーにおける新車以外の収益の源泉として、サービス、メンテナンス、部品、販売金融、中古車販売等が極めて大きな要素であり、特別な技術というよりも、ひとつひとつ基礎的な部分を如何にきっちりやりきれぬかが重要。北米で何十年も経験を積んだことで、やるべきビジネスプロセスをしっかりと管理できることが当社の強みだと考えている。

Q: アジアでディーラー事業を行う場合は、ミドルリスク・ミドルリターンとのことだが、リスク度合いが違う理由は何に起因するのか。

A: 先進国におけるプレミアムブランドディーラー事業はローリスク・ローリターンであり、M&Aを含めても、爆発的に儲かることは期待できず、安定・確実に収益を伸ばす戦略だが、アジアや新興国では、モータリゼーションの進行途中で、これから車の保有台数が伸びていくことが期待できる。その中で、新車の取り扱いに加えて当社が米国で推進している確実にバリューアップを図るビジネスを取り入れることで収益を伸ばしたい。アジアは相対的にミドルリスクだが、成長も期待できるのでミドルリターンということで、資産ポートフォリオとして手掛けてみたい。

Q: ディストリビューター事業について、ここ数年、新しい拠点へディストリビューターとして出ているケー

スは、他商社も含めてあまりない印象だが、ディストリビューター事業がこれから増えていく可能性はあるか。

A: ディストリビューター事業について、既存事業の洗練、強化という戦略で取り組んでいる背景は、新規の地域展開の機会が限定的であるため。基本的にほとんどの自動車メーカーが、自身で全世界をカバーするネットワークを有している。可能性としては、既存ディストリビューターが機能していない、乃至は十分な販売ができていないという理由でディストリビューターを切り替える機会があった場合に、過去に実績を上げてきた当社がそこへ取り組めるかということになる。従って、ディーラー事業のように積極的に狙ってアセットを積み上げることは難しい。現在検討している案件の中に、ディストリビューター事業案件がないわけではないが、そのような案件がなくても、既存の事業を磨いて伸ばしていくという点が、ひとつめの柱の軸になると考えている。

Q: ディーラー事業は16/3期と17/3期で比べても結構伸びているようだが、この背景、及び、今後どのような伸び方をするイメージを持っておけばよいか。

A: 17/3期のディーラー事業の収益の伸びは、2016年に買収した案件の収益貢献に加え、既存案件も着実にバリューアップしてきたことによるもの。今後は、新規投資に伴う収益の取り込みと、買収後のバリューアップでの成長を合わせて伸ばしていきたい。

以上