



SOJITZ IR DAY 2016
自動車本部

2017年1月13日
双日株式会社
自動車本部長
村井 宏人



目次

◆ 本部概要

- ・ 事業概要
- ・ 事業概要 (主な海外子会社・関係会社)

◆ 成長戦略と業績推移

- ・ 中期経営計画2017における成長戦略
- ・ 業績推移

◆ 成長戦略の具体例

- ・ 既存ビジネスの強化・洗練 ～MMPC事業～
- ・ 既存ビジネスの強化・洗練 ～SdPR事業～
- ・ 新たな収益の柱を構築 ～米国ディーラー事業～
- ・ 新たな収益の柱を構築 ～ブラジルディーラー事業～
- ・ 将来の成長への布石 ～オートローン事業～
- ・ 更なる成長に向けて

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

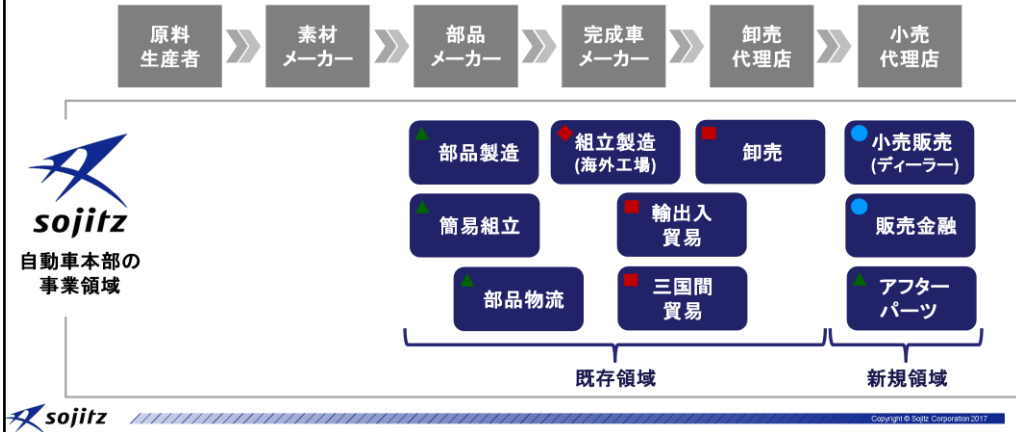
■ 自動車

輸出入貿易、3国間貿易、組立製造・卸売、小売販売(ディーラー)、アフターマーケット

■ 部品 (4輪/2輪/タイヤ 等)

輸出入貿易、3国間貿易、物流(簡易組立含む)、製造、アフターマーケット

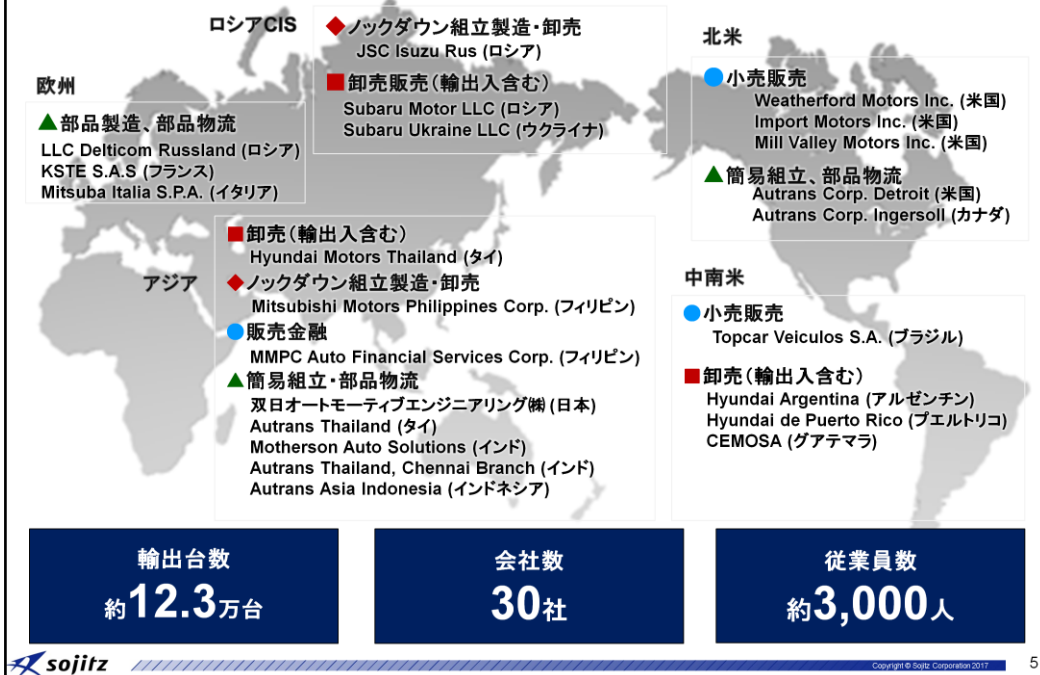
自動車産業のバリューチェーンと当社事業領域



- 自動車産業におけるバリューチェーンの中で、当社は、従来から取り組んでいる部品製造、完成車の組立、輸出入、卸売事業等の既存領域に加えて、小売販売、ディーラー事業の取組みを加速させている。
- また、その先にある販売金融、アフターマーケットでのパーツビジネスの取組みを展開している。



事業概要 (主な海外子会社・関係会社)



- 自動車本部は、全世界で30社、従業員3,000人という規模の組織を運営し、その中で事業を安定的に経営している点が強みである。
- 欧州に始まり、当社の強みの多くを持つロシア、アジア、また北米、中南米など、全世界で展開しているビジネスを通して蓄積された経験に基づき、新たな収益を常に拡大すべく取り組んでいる。



成長戦略と業績推移



中期経営計画2017における成長戦略

中期経営計画2017における本部戦略・目標

新興国を中心とした市場成長の取り込みに加え、

ディーラー事業の拡大などにより、リスク耐性に優れた資産ポートフォリオを形成する

自動車本部の3本柱

上記中期経営計画における本部目標を達成する為、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・卸売事業の維持拡大を目指す



2 新たな収益の柱を構築

小売販売(ディーラー)事業への集中投資を実施し安定収益基盤を構築



3 将来の成長への布石

中期経営計画2017後も見据えた、チャレンジ案件の追求

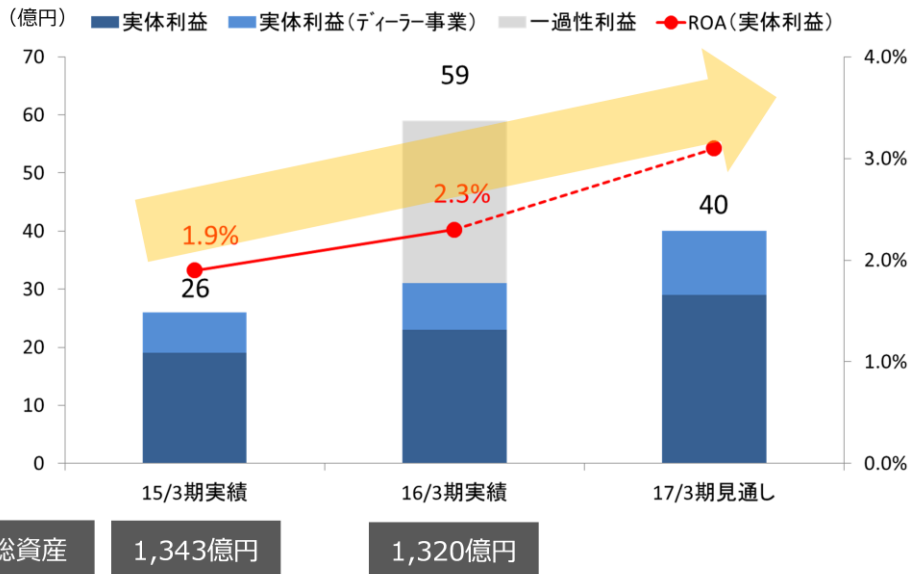


- 双日が進めている中期経営計画2017の中で、自動車本部が掲げる成長戦略・目標は、新興国を中心とした市場の成長の取り込みに加えて、ディーラー事業の拡大などにより、リスク耐性に優れた資産ポートフォリオを形成していくことである。
- 具体的な戦略として大きく三つの柱を掲げている。
 - ① 既存ビジネスの強化、当社が長年経験を重ねてきた自動車の製造・卸売事業等の拡大、洗練、強化
 - ② 新たな収益の柱として、小売販売、ディーラー事業への集中投資を実施し、安定的収益基盤の構築を目指す
 - ③ 将来の成長への布石として、次期中期経営計画を見据えた将来の収益につながるもの、チャレンジ案件への取組み



業績推移

純利益で一過性利益を除く実体利益では成長を持続



Copyright © Sojitz Corporation 2017

8

- 自動車本部は、2017年3月期、当期純利益見通し40億円を見込んでおり、その中ではディーラー事業といった新たな取組みの収益が着実に積み上がってきている。
- 全社では中期経営計画2017において、ROA 2%以上の達成を目標としているが、自動車本部ではROA 3%の達成を目指し、資産の効率化と新たな収益の積上げに向けた取組みを進めている。



成長戦略の具体例



1

既存ビジネスの強化・洗練 ～MMPC事業～

MMPC事業 (フィリピン)

- ・三菱自動車工業(株)と双日の合併で進出から53年が経過
- ・2015年販売台数：約5.5万台
市場シェア：約20% (2位)
- ・2015年、増産のため新工場へ移転



フィリピン：

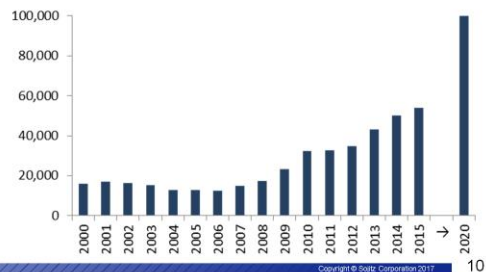
- ・2014年に人口1億人を突破
- ・GDP成長率6～7%を継続
- ・自動車総需要は2015年実績約32万台、2016年予測36万台、2020年までに45万～50万台に達すると見られている

今後のMMPC事業戦略

拡大する自動車需要を取り込み、販売・収益を拡大していく

- 現地生産モデルの拡充
- 販売網の強化
- 自動車関連の周辺事業取り込み (オートローン事業など)

MMPC 販売台数推移・目標



- MMPC事業では、フィリピンで三菱ブランド自動車を組み立て・販売し、トヨタに次ぐ20%近いマーケットシェアを維持している。着実な販売を重ね、その販売を維持するための安定した、非常に力のあるディーラーネットワークを保有している。
- フィリピンは、非常に成長が著しく、特に自動車市場はここ数年急激な成長を遂げてきた。この成長を確実に取り込んでいくために、従来のビジネスモデルに加えて、現地生産モデルの拡充、販売網の強化、販売強化のためのオートローンといった周辺事業への強化を進めている。



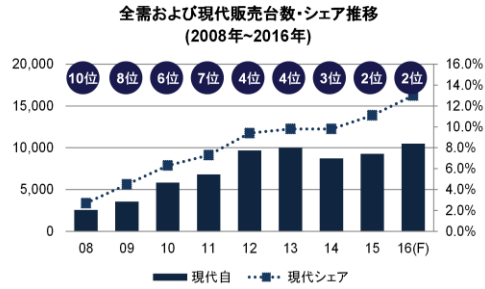
1

既存ビジネスの強化・洗練 ～SdPR事業～

SdPR社事業 (プエルトリコ)

- ・現代自動車販売権及び営業資産を買収し、Sojitz de Puerto Rico(SdPR社)としてスタート(2009年4月～)
- ・事業買収時に継承した7ディーラーの改善・見直しと、新規ディーラー追加により、19店まで拡大
- ・買収当初、シェア2～3%に留まっていたが、販売台数を拡大し、わずか7年でシェア10%を超え、第2位のポジションを確立

2015年8月、プエルトリコ自治領政府のデフォルト以降、プエルトリコ自動車市場全体としては低迷が続くものの、当社事業は2015年も過去最高益を更新するなど、厳しいマクロ環境下でも確実な経営力で業績を伸ばしている



今後のSdPR社事業戦略

厳しい経済情勢下においてもシェアを死守し足場を固め、市場回復時の成長を確実に取り込んでいく

- 新規モデルの積極的導入
- 各種販売促進活動の実施
- 販売網の維持、改善、強化の継続



Copyright © Sojitz Corporation 2017

11

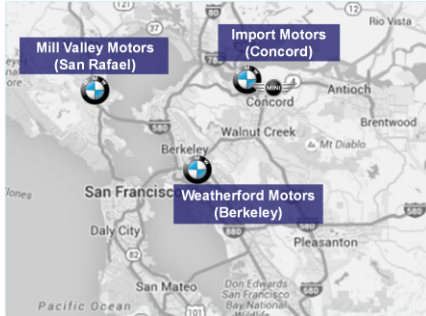
- 当社は2009年4月にプエルトリコにおける現代自動車販売権、および、営業資産を買収し、SdPR事業をスタート。
- 現地での販売戦略を練り、マーケティングの実行、ディーラーネットワークの強化を行ってきた。現在のマーケットシェアは約13%で、トヨタに次ぐ2位のポジションにまで成長している。
- プエルトリコ自治政府そのものは2015年にデフォルトを起こし、自動車販売需要もここ数年は前年度比マイナスが続いているが、その環境下においても、蓄積された経験を元に、着実なマーケティングを行い、販売ディーラーとの密接な連携を通じて販売を伸ばしてきている。



2 新たな収益の柱を構築 ～米国ディーラー事業～

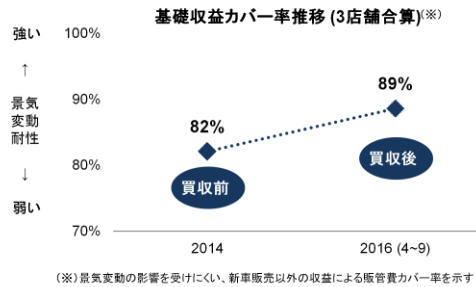
米国ディーラー事業 (サンフランシスコベイエリア)

富裕層人口の多いベイエリアでのプレミアムブランドディーラー3拠点体制の構築により、**8,000台/年**規模の販売網を確立



歴史と実績を通じて築かれた、優良な顧客基盤と経営資源の獲得

中古車やアフターサービス・部品販売等、新車販売に依存しない安定収益構造の確立



Weatherford Motors, Inc.

通称: Weatherford BMW of Berkeley
 設立: 1971年
 経営権取得: 1987年
 取扱ブランド: BMW
 販売台数: 約2,500台/年



Import Motors, Inc.

通称: BMW Concord, Mini of Concord
 設立: 1974年
 経営権取得: 2014年
 取扱ブランド: BMW, MINI
 販売台数: 約3,200台/年



Mill Valley Motors, Inc.

通称: BMW of San Rafael (旧 Sonnen BMW)
 設立: 1977年
 経営権取得: 2015年
 取扱ブランド: BMW
 販売台数: 約2,000台/年



Copyright © Sojitz Corporation 2017

12

- 自動車本部では、米国で3社のディーラーを保有。
- 1987年に買収したWeatherford社を通じ、継続してBMW車の小売事業を手掛けてきた。その中で様々な経験を積み重ね、現行の中期経営計画2017では、ディーラー事業を戦略の中心として据え、投資を展開してきている。
- 当社保有の米国のディーラーは1店舗当たりの年間販売台数が2,000～2,500台と、日本国内でのディーラーと比較し、約10倍の規模となっている。
- ディーラービジネスは新車販売に左右されない収益基盤の確保が最も重要で、基礎収益カバー率を上げられることが当社の強みだと考えている。



2 新たな収益の柱を構築 ～ブラジルディーラー事業～

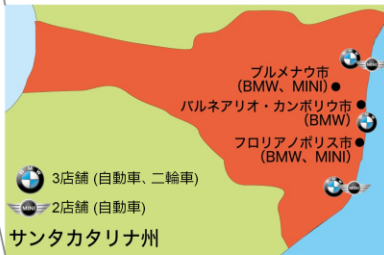
ブラジルディーラー事業 (サンタカタリナ州)

今後拡大が見込まれるブラジルのプレミアムブランド車販売市場に参入し将来の成長機会を取り込み、同事業を中長期に安定的な収益基盤として構築していく



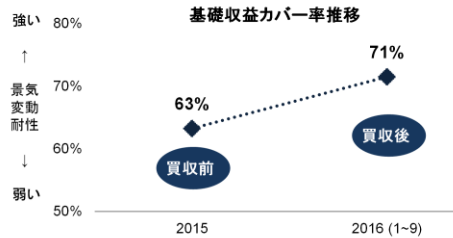
サンタカタリナ州

富裕層が比較的多く居住する有望市場であり、また、BMWが自社生産工場を運営する重要な地域



Topcar Veiculos S.A.

設立：1998年
 経営権取得：2015年
 取扱ブランド：BMW (自動車、二輪車)
 MINI (自動車)
 販売台数：自動車 約 1,000台/年
 二輪車 約 600台/年



- ディーラー戦略の2つ目のアプローチとして、米国に続いてブラジルでの事業展開がある。
- 資源市況低迷、政治の不安定等に伴い、ブラジルの全体市場はピークの約半分まで落ち込んでいるが、その中であっても、プレミアムブランドに集中することにより、当初計画通りの数値を達成してきている。
- ブラジルにおける、この事業を買収した後も、当社は全ての店舗でのバリューアップに取り組み、基礎収益カバー率を大きく向上させてきた。
- ディーラー戦略の柱はM&Aが中心になるが、基礎収益カバー率を上げることで、買収後のバリューアップを行い、買収後の資産価値を高めることが実現できている。



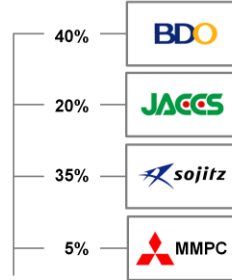
3 将来の成長への布石 ～オートローン事業～

MAFS事業 (フィリピン)

2016年5月末、フィリピンにおける三菱車購入客向けオートローン提供によるMMPC販売力強化を目的としてMMPC Auto Financial Services Corporation (MAFS)を設立

現在まで積み上げてきた車両販売事業と相乗効果を見込める事業であり、将来的に自動車本部の収益の新しい柱となる事業として注力していく

<資本構成>



・フィリピン最大の商業銀行
・親会社はフィリピンの財閥の1つであり、同国最大の小売企業シュマートグループ

・日本大手消費者金融会社
・日本国内外における豊富なローン商品設計ノウハウを有する



MAFS事業の戦略的目的

- 1 利便性の高いキャプティブローン(単一ブランド専用ローン)の提供
- 2 BDOの現地金融ビジネスに対する深い知見 + Jaccsの高い商品組成力及びリスクコントロールノウハウ
- 3 本事業で積み上げるノウハウ

MMPCの販売力強化

競争優位の確保

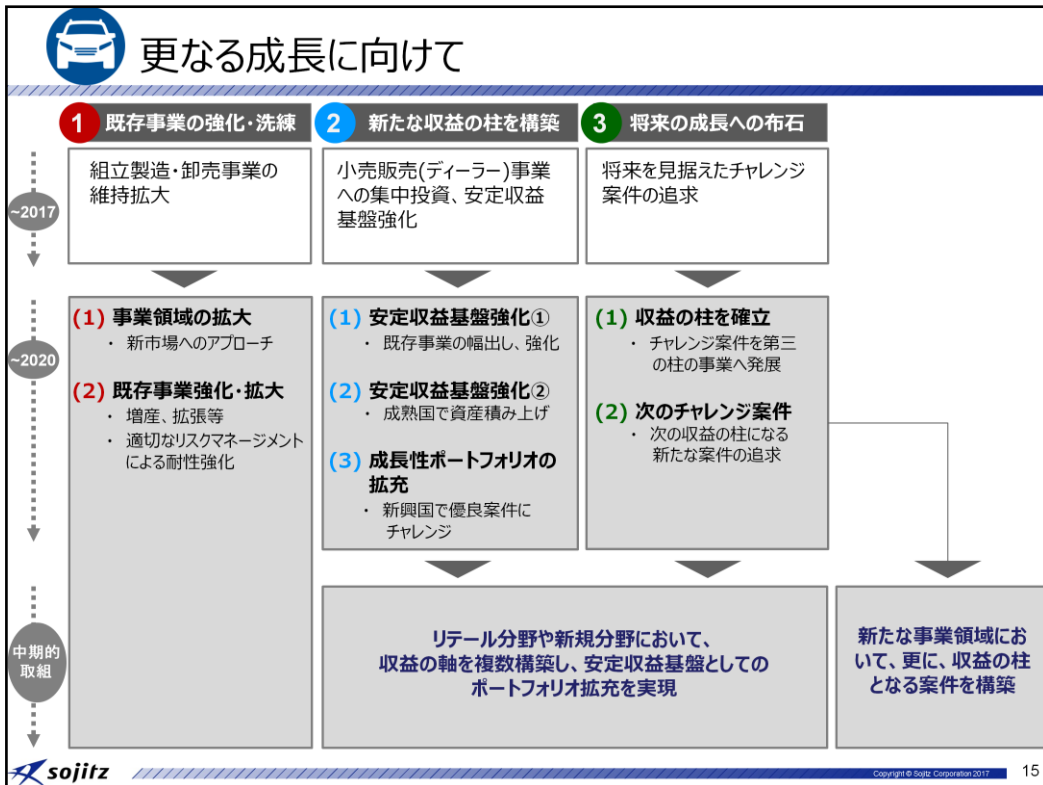
他地域へ同形態事業の展開



Copyright © Sojitz Corporation 2017

14

- 当社のフィリピンにおけるオートローン事業への参入は、
 - ①フィリピンにおけるMMPC事業の強化、更なる成長のためのツール
 - ②オートローン事業そのものが自動車本部にとり、将来の収益の柱になるための経験値を蓄積し、更なるステップを目指す、他地域への同形態事業への展開を見据えての取組み
 という、2つの戦略的な意味合いを持っている。



- 自動車本部の中期的な目線については、
 - ① 既存事業は、新たな市場へのチャレンジ、また、既存事業の増産・拡張だが、確実にリスクマネージメントを進化させ、リスク耐性の高い資産とビジネスモデルを構築する
 - ② 今中期経営計画で取り組んでいるディーラー事業への集中投資は、引き続き投資を実行し、安定基盤の強化と先進国での資産積上げに加えて、中進国・新興国での優良案件に取り組むことでミドルリスク、ミドルリターンをとっていく
 - ③ オートローン事業等の将来への成長を見据えた布石として取り組んでいる案件については、次期中期経営計画以降で収益の柱として構築できる収益規模を目指すと同時に、引き続き、将来を見据えた新たな事業領域へのチャレンジを進める
 これらをバランス良く実行していくことで、収益を安定的に、かつ持続的な成長を図ることが自動車本部の戦略である。



sojitz

New way, New value