

2021年度自動車・モビリティグループ事業説明会 質疑応答

【開催日】	2021年12月9日(水) 15:30~17:00	
【出席者】	グループ CEO	戸出 巖
	グループ CEO オフィス室長	石巻 尚
	グループ管理部長	梅沢 治樹
	自動車事業本部長	中村 達夫
	いすゞ事業本部長	若林 茂
	モビリティ事業本部長	近藤 恭哉
	IR 部長	寺田 達彦

< 質疑応答 >

Q.資料6ページの説明で、今後モビリティ・サービス事業への取組も増やしていきたいとのことだが、当該事業の収益は、グループ全体の今期見通しの880億円、及び今後目指していきたいとされた1,000億円の利益に中でどのように貢献している／していくか。

A.

- モビリティ・サービスの新規事業に関しては、現在一つ一つ推進している状況だが、事業の黒字化は2020年代中頃になる見込み。
- 即ち、1,000億円の利益は自動車事業本部・いすゞ事業本部で展開している2つの自動車バリューチェーン事業だけで達成していきたい。

Q.資料8、9ページのタイ事業・インドネシア事業の説明で、川上から川下まで広く展開している。1,000億円を目指すのであれば、当該事業で利益を積み上げていけないといけないと思うが、追加利益の源泉はどこにあるか。

A.

- タイ・インドネシアは代表事例だが、ベトナムなどの周辺ASEANでもまだまだ伸びしろがあるとみている。もちろんタイ・インドネシアでも更なる深掘りを目指している。
- タイ事業に関しては、既にピックアップトラックの市場シェアが40%超え、商業車販売全体で見ると市場シェアが50%超えとなっている中、これをさらに伸ばしていくとすると川下事業をいかに強化していくかが重要となる。すなわち、販売、金融、保険に加えて、中古車販売ということになるが、特に期待しているのは中古車販売。例えば資料で説明しているトラック・オンマーケットプレイスは圧倒的な

集客力があり、こういった顧客基盤がさらなる追加利益の源泉になってくる。また、ディーゼル・ピックアップの新興国への輸出に関しては非常に可能性を感じている。

- インドネシア事業もタイと同様に、既存事業の拡大と新規事業の構築の2本柱。既存事業については、三菱自動車と検討しているASEANシフトが鍵となる。同社が新中計でASEANへ新商品を集中的に投入していく計画を発表しているが、その実行ステージである2023年以降にしっかり収益化していく。新規事業については、資料9ページ目に記載にあるような収益の芽をしっかりと収益の柱にしていく。

Q. 現在、自動車産業は大きな変革期を迎え、次世代自動車の開発が進む中、三菱自動車、及びいすゞ自動車のEV戦略をどのように評価し、三菱商事の中でどうあるべきと考えるか。自動車メーカー各社と、どのような会話が行われているのか教えて欲しい。

A.

<いすゞ事業本部>

- カーボンニュートラルに向かう道筋は地域、車型、時間軸によっても異なるため、一つ一つ丁寧に手立てを考えていく必要がある。当本部が扱っているのは商用車であり、一番大事なことは、生活しているお客さんが困らないような状況を作るといふ物流業者のニーズに応じた商品をそれぞれの地域・時間軸で投入していくこと。三菱商事の役割はそのような地域ごとの状況をきちんと分析し、丁寧にメーカーさんと話をしながら、最適な商品をいかに経済性が成り立つように提供していくかを一緒に考えていくということ。またこれからはパワートレインと燃料供給の仕組みも一緒に議論していくことが非常に重要と考えている。

<自動車事業本部>

- メーカー各社におけるEV戦略の強化とわが社としてどのような取り組みをしているかが議論のポイントとなる。
- まずメーカー側の話として、三菱自動車は世界初の量産電気自動車i-MiEVの実績もあり、EVに一定のノウハウや知見が蓄積している。また、アウトランダーPHEVが好評を博しているが、PHEVはBEVにもハイブリッドにも、いずれにも対応できるという柔軟性をメーカーが兼ね備えている。他方、同社のキャパシティには制限があるため、日産とのアライアンスの中で、コンポーネントの共通化

なども図りながら競争力のある形にしていくことができると思う。

- 次に三菱商事としては、三菱自動車の ASEAN シフトの中でどう対応していくかがポイントになる。インドネシアもカーボンニュートラル化を表明しているが、実際には 1 万 4 千もの島があり、それぞれにインフラを整備していくのには相当に時間がかかる。その中で現実解を探していくことが役割だと認識している。それがハイブリッドなのか、PHEV なのか、BEV なのかまさに議論している。ただ EV は採算の面で課題もあり、エネルギーマネジメントなどで利益を広げていく必要がある。三菱商事の全産業に対する接地面積という強みを活かしながら、三菱自動車に役立ち、三菱商事としても新しいビジネスモデルを作っていきたい。

Q. タイ・インドネシア以外の ASEAN 地域に展開するという話は以前からもあったと思うが、同諸国での現在の利益水準と好調な地域について教えて欲しい。

A.

- タイ・インドネシア以外の ASEAN 地域は、ベトナム・フィリピン・マレーシア・ミャンマーをターゲットにしている。各事業本部における状況は次の通り。

<自動車事業本部>

- 三菱自動車関連では、ベトナム・マレーシア・ミャンマーに展開している。
- ベトナムでは、去年が 3 万台、今年がコロナ影響で 2.5 万台程度。同国ではトヨタ、現代/起亜に続く 3 位集団につけており、三菱自動車や三菱商事への利益貢献規模が成長してきている。南ホーチミンに国内工場を保有しており、国内生産に加えてインドネシアやタイから完成車の輸入もしながら拡大している。
- マレーシアに関しては、もともと完成車の輸入販売がメインだったが、現地販社の合弁先である DRB ハイコムという現地大手企業が保有する工場でエクスパンダーの組み立てを開始した。販売台数は年間 2 万台を狙えるレベルに達しており、日系メーカーではトヨタ・ホンダに次ぐシェアにまで拡大してきている。
- ミャンマーに関しては、昨年末から年明けにかけて月間 250 台が販売され本格的展開を検討するステージに到達したが、その後クーデターが発生し様子見という状態。引き合いは強く、月々 50~60 台程度を地道に売っている状況。

<いすゞ事業本部>

- フィリピンでの事業に関しては、Ayala 社を事業パートナーとして 20 年超取り組んできている。直近はコロナで 1 万台程度だが、かつては年間 2-3 万台の規模感があった。商業車市場におけるシェアは 50%と圧倒的に強いポジションをとっており、このマーケットシェアを維持しながら、フィリピンの今後の経済成長を

いかに取り込んでいくかが鍵となる。

- マレーシアでの事業に関しては、現在、トラック・ピックアップトラックの販売台数は、年間 1 万台前後で推移しているものの、フィリピンと比較すると市場の成長余地は限られているため、いかに高いシェアをキープしながら小規模ながらも収益性を維持していけるかという立ち位置にある。
- ミャンマーでの事業に関しては、成長期待を見込める地域ではあるものの、長期戦を覚悟している。但し、その中でも我々が現地のパートナーと 50:50 で展開しているディーラー事業において、同国の新車トラック市場においては、50%以上の高いシェアを占めているので、時間をかけてブランドを作り、販売サービス網を構築していきたい。タイの事業も 60 年かけて作ってきた事業であり、商用車は時間がかかることを覚悟しながら、インフラ整備やお客様の信用を作っていく事業と考えている。

Q. 昨今の市場の動向をみていると優勝劣敗が思った以上に広がっていると感じている。メーカー各社との協業は大事である一方で、御社が独自に川下展開、モビリティサービス事業の展開を行っていく中でどういったところが強みで、他社との差別化をどのように図ろうとしているか、現在取り組んでいる案件のご説明も併せて、教えてください

A.

- 三菱商事としての強みは、長年培ってきた強固なバリューチェーン事業を通じた現地での業界知見、顧客基盤、ネットワーク、斯様な事業の経営を通じて育成してきた現地の優秀な人材。
- バリューチェーン事業で培ってきたこれらの事業資産を活用し、OEM 起点ではなく、顧客を起点としたマルチブランドの川下事業開発に取り組んでいる。
- 例えば、インドネシアの SCO 社で展開している補用部品の EC 事業は、三菱商事が現地パートナーとゼロベースから始めた事業。流通構造が複雑な業界であり、デジタルによる最適化の余地がある一方、長年の歴史を通じて形成された業界構造はそれなりに安定しているので崩していくことは容易でない。色々な困難や障害はあったが、バリューチェーン事業で培ってきた様々な知見やノウハウを活用しながら、EC を通じた安く・効率の良いサービスを提供し、この一年で 1,000 人の顧客を獲得した。

Q. 長年、いすゞ自動車や三菱自動車と協業されてきて、両社ともに ASEAN フォーカスという共通項を持ち合わせながらも、なぜここまで収益格差が開いているのか御社の見解を教えてください。また、三菱自動車において、現在在庫不足によってア

アメリカで展開する事業の収益が回復している中、ASEAN シフトへの舵切りにブレは無いのか。

A.

- いすゞ自動車、三菱自動車とわが社がそれぞれ協業している事業において収益差が総じている理由は、どちらも長い歴史がある中で会社特有の問題、特に昨年は三菱自動車の構造改革の転換期によって収益が落ち込んでしまったことによるもの。三菱自動車も ASEAN において強固な事業基盤を以て取り組んできているのは事実だが、会社としての問題が起き、結果としていすゞ自動車と展開しているビジネスと比較したときに、格差が生じてしまった。
- 三菱自動車の ASEAN フォーカスに関しては、結論から申し上げますと、ぶれない。わが社が20%株主である同社は我々にとって大事な事業パートナーで、事業戦略等に関して、同社の経営陣と日々会話を重ねている。競争の激しい事業環境の中で、三菱自動車の強みを発揮できる ASEAN 地域でやっていかなければならない。この ASEAN シフトを、実現しない限り明日はないという覚悟で三菱自動車の皆様も取り組んでいるので、事業パートナー、ならびに株主であるわが社としても三菱自動車の戦略方針をしっかりサポートしていく。

Q. マルチブランド川下事業の展開は、完成車メーカーも事業機会を広げていきたいと考えていると思うが、総合商社との棲み分けについてどう考えればいいのか。完成車メーカーではなく、三菱商事に任せたいと思える点は何か。

A.

- マルチブランドの川下事業を検討した際、まさに社内でも議論した点。自動車は、ブランドごとの垂直のチャンネルが存在する代表的な業界。ただし、全てのブランドで全ての商品をそろえる事はできないし、今後所有から利用の流れの中で、顧客の購買代行的な立ち位置で、彼らのニーズに合わせたベストなものを提供することが今後の大きな機会になると考えている。完成車メーカーのとのコンフリクトはゼロではないかもしれないが、最終的に顧客の満足度を最大化していく事でうまくマネージしていきたいと考えている。

Q. 今期の見通しを 880 億円に見据え、更に来年度以降は 1,000 億円を安定的に出していくことを目指す中、新規分野のeコマースやマルチブランドの展開を推し進めるには同事業に相応のエクスポージャーを張っていくことを意味するのか、資産効率、資本効率をどのように上げていくか。収益性の観点で説明してほしい。

A.

- どこに資本を重点的に張っていくかは、先述の通り川下分野やモビリティ・サービス分野となる。一方で、ご指摘の資産効率に関しては、我々も相当注意しながら見ていかないといけない。弊社 10 営業グループあるうち、当グループの資産効率は高く、今後の事業推進にあたっては、循環型経営モデルを意識しながら資産の入れ替えも含めて取り組む。

Q. 三菱自動車が去年の中計で、パートナーとの協業強化を通じて、中国やアフリカ、南米といった地域での川下事業の展開に踏み出すといった方針が出されてたと思うが、三菱商事が描いている川下事業展開の計画・シナリオとどう関係するのか。

A.

- わが社が展開しようとしている地域は当然のことながら三菱自動車やいすゞ自動車と打ち合わせをしながら検討を進めており、わが社が注力したい領域は、必然的に両者とも整合すると考える。繰り返しとなるが、我々の強みは既存のバリューチェーンビジネスであり、長年培ってきた現地のネットワークは必ず生きてくるわけで、いすゞ自動車、三菱自動車、三菱ふそうとのアライメントはそうしたものを十分踏まえた形で今も進めているし、今後とも事業は推進していくというものになる。

Q. 近年、タイ、インドネシア、三菱自動車からの持分利益以外の要因でも業績が伸長したと理解しているがその背景はなにか。新車の需給が逼迫していたことで、1 台あたり損益が高い水準にあったということであれば、今後供給が回復した際に収益レベルも低下するのか。

A.

- ご指摘の通り、需給ひっ迫によって利幅が大きくなったというのは、地域やメーカーに寄らず業界全般で起こったことは事実。それに加えて三菱自動車からの持ち分利益は、構造改革による効果も大きく貢献してきている。
- タイ・インドネシア以外ではオーストラリアやベトナムが一定規模の収益を出せるようになってきた。
- 高い利幅は需給ひっ迫による一過性のものもあるが、デジタルマーケティングなどの販売面での工夫もあり、これは継続する。
- 来期以降は今年の 880 億円から一旦凹んで、そこから 1,000 億円に向けて伸びていくというのではなく、880 億円をスタートポイントとして 1,000 億円を目指していきたいと考えている。

Q. グループの収益規模として純利益 1,000 億円を目指す中で、TIS 社への出資 89%を含め、タイのバリューチェーン事業における各社への出資は変わりうるか。もしくは、1,000 億円を実現する上でリスクや不透明要因はあるか。

A.

- 現時点での変動は想定しない。1,000 億円という数字は今の出資比率を想定した数字。
- 例えば、資料 8 ページのタイ事業のバリューチェーン図におけるいすゞ社との協業体制などは、従前から各社の役割分担を踏まえた上での出資となっており、今後も不変と考えている。

以 上