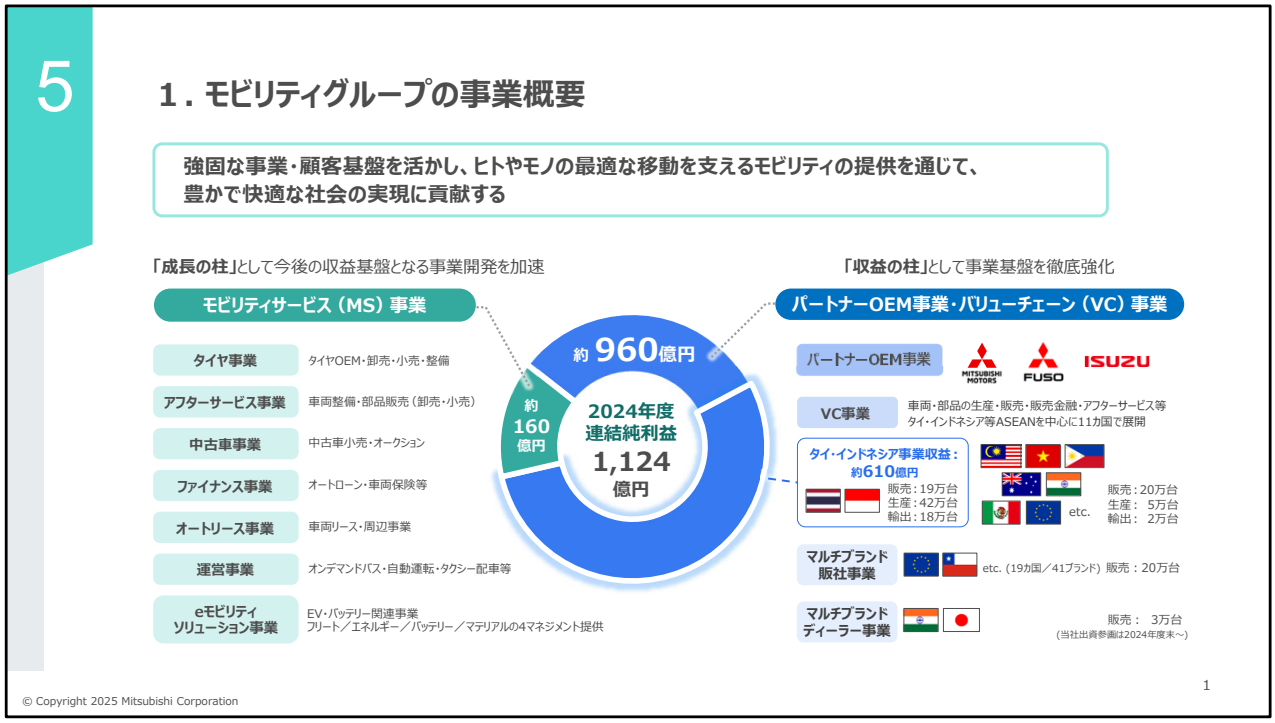
モビリティグループCEOの若林で御座います。

私は当グループのCEOを拝命して4年目となりますが、グループCEOを拝命した3年前には想像も出来なかった様な事業環境の変化が起きています。

地政学リスクの高まり、中国OEMの躍進、AIによる車の知能化/自動化、そしてEV化の進展など、モビリティ業界を取り巻く環境は眼まぐるしく変化しています。そのような事業環境ではありますが、当グループは変化をチャンスと捉え、積極的に取組みを続けております。「経営戦略2027」における、当グループの戦略と取り組みに関しご説明させて頂きます。



モビリティグループの事業概要

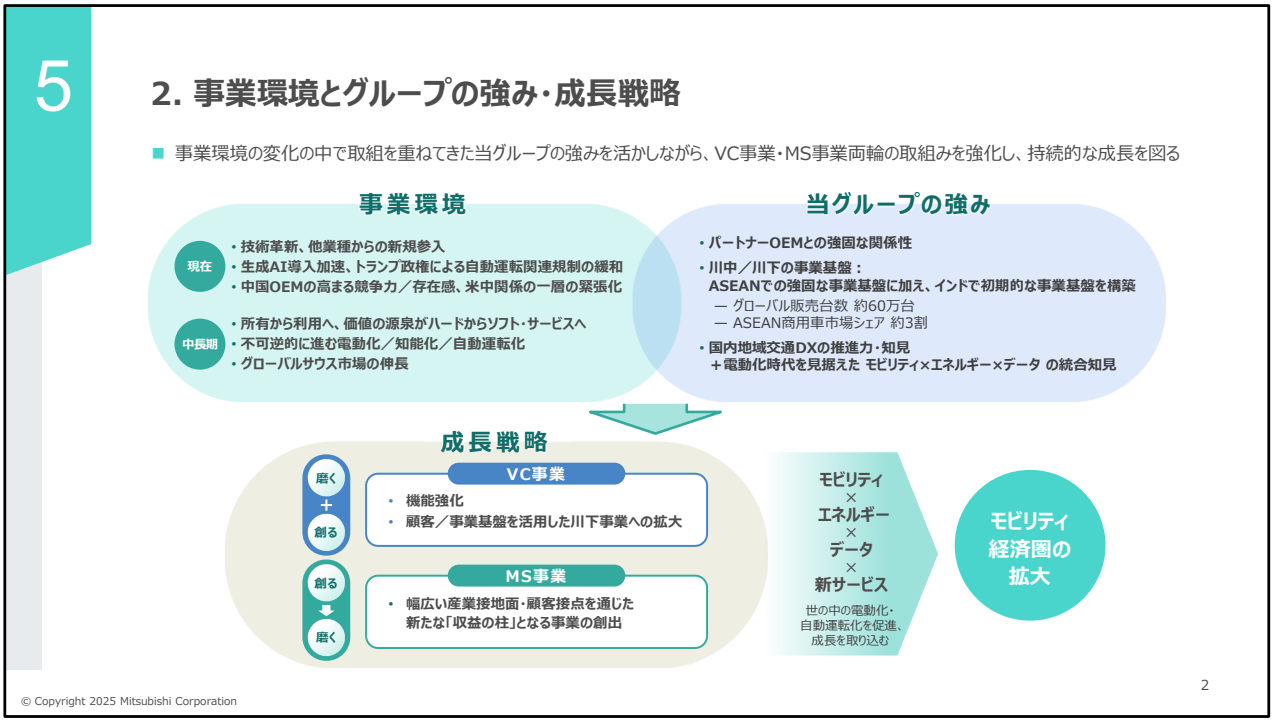
はじめに当グループの事業概要についてご説明します。

上段に記載しておりますグループミッションは、「強固な事業・顧客基盤を活かし、ヒトやモノの最適な移動を支えるモビリティの提供を通じて、豊かで快適な社会の実現に貢献する」こととしております。

円グラフは、当グループの2024年度連結純利益を、事業領域別に分けて示しています。

右側の青い部分は、現在の「収益の柱」である、バリューチェーン事業です。タイ・インドネシアが中心となりますが、各国で販売金融やアフターサービスまで、自動車バリューチェーン事業を展開しています。左の緑の方はモビリティサービス事業です。「成長の柱」として今後の収益基盤を「創る」取組みを加速させています。

バリューチェーン事業の強化と、モビリティサービス事業の構築、この両輪の取り組みを、引き続き強力に推進して参ります。



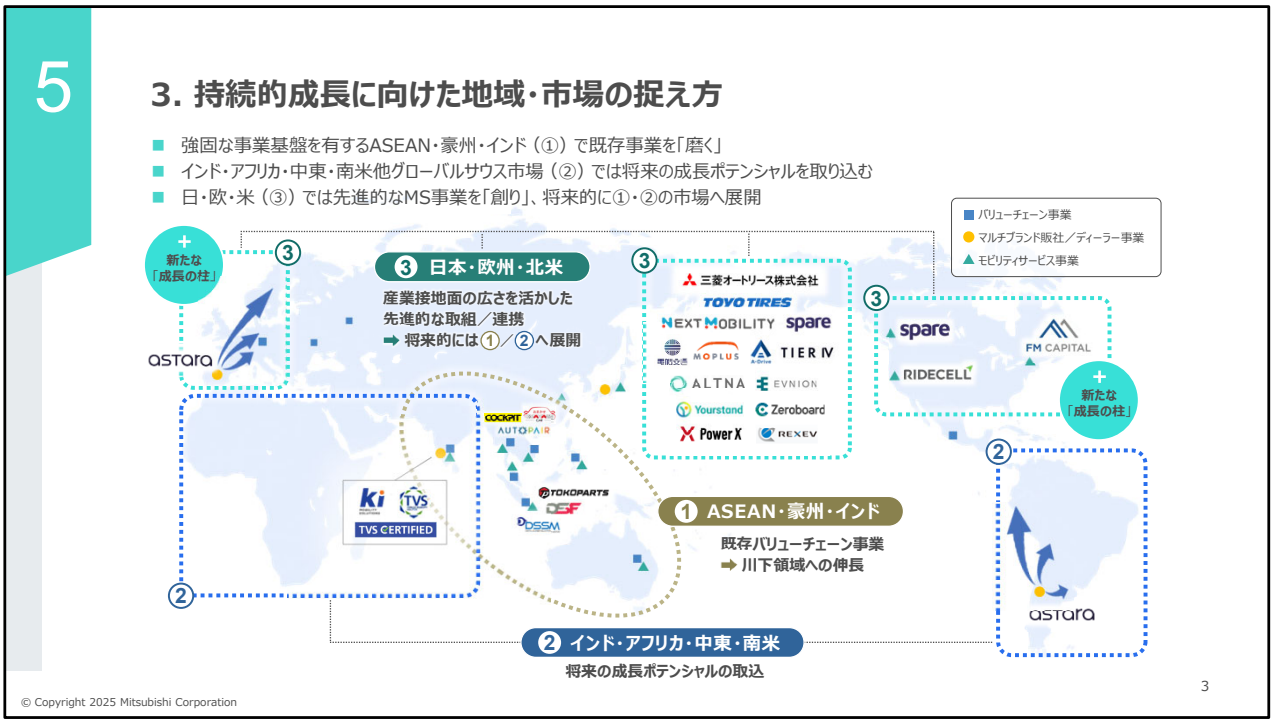
事業環境とグループの強み・成長戦略

冒頭でも述べました通り、モビリティ業界を取り巻く"事業環境"は激しく変化をしており、中長期的には、所有から利用へ、ハードからソフト・サービスへ価値の源泉がシフトし、電動化/知能化/自動運転化が不可逆的に進むとみています。

当グループの強みは、三菱自動車・三菱ふそう・いすゞ自動車といった事業パートナーとの長年に亘る関係性、それに基づく自動車バリューチェーンの強固な事業基盤をアセアンや豪州で展開していることです。またインドでは、モビリティサービス事業の初期的な事業基盤を構築し、市場成長を取り込む体制作りを進めています。日本国内に於いては、地域交通DX事業や、電動化を見据えた、モビリティxエネルギーxデータ、の統合的な知見も蓄えつつあります。

これらの事業環境と強みを踏まえ、中長期的な成長戦略として、バリューチェーン事業に於いては、既存事業を更に「磨き」上げ強化すると共に、川下事業への拡大、即ち「創る」に取組んでいます。モビリティサービス事業では、当社の幅広い産業接地面・顧客接点を通じて、新たな「収益の柱」となる事業を「創り」、将来は「磨く」ことで拡大させます。

モビリティxエネルギーxデータx新サービス創出という軸で、拡大して行くモビリティ経済圏の中での事業強化に取組んで参ります。

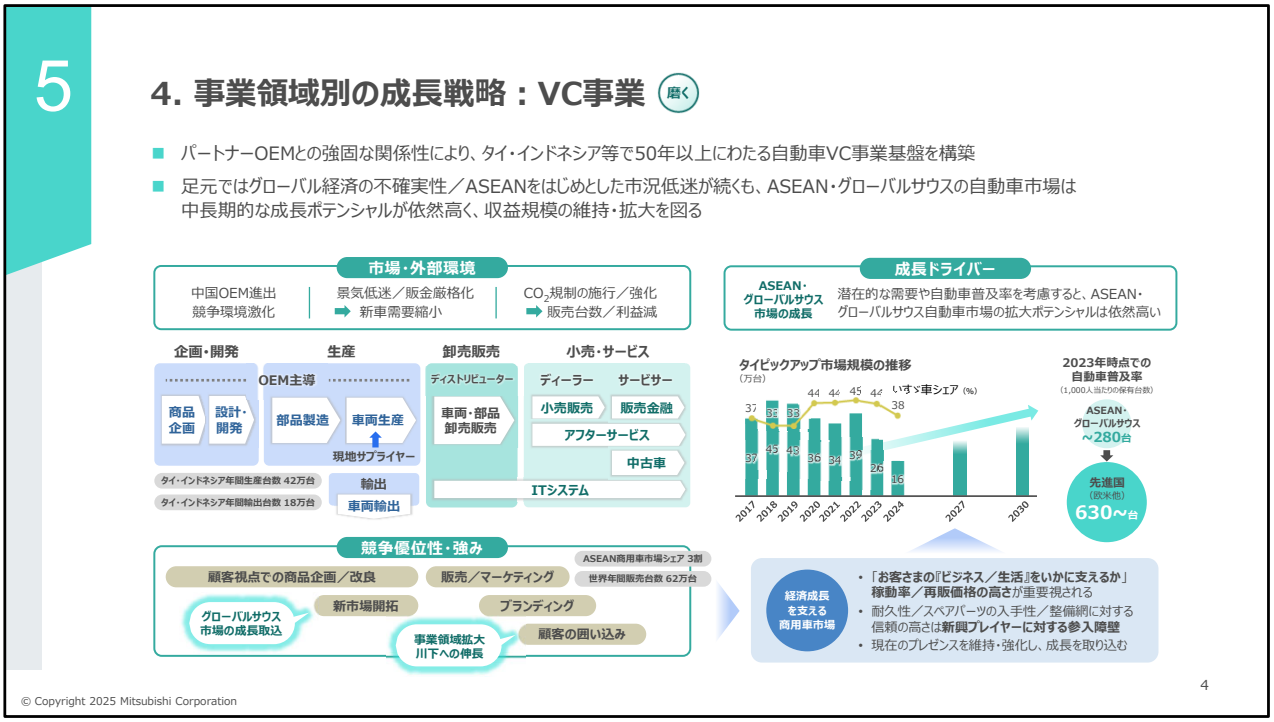


持続的成長に向けた地域・市場の捉え方

続きまして、グループの戦略と事業展開を、地域・市場毎に分けた切り口でご説明します。

まずは、図の中心下段部に示しています、①の「ASEAN/豪州/インド」の既存バリューチェーン事業、ここが当グループの主戦場となっています。これを更に「磨く」と共に、川下領域への伸長に取組んで参ります。続いて②の「インド/アフリカ/中東/南米」等、いわゆるグローバルサウス市場においては、将来の成長ポテンシャルを取込むべく、事業基盤の構築を進めています。そして③「日本・欧州・米国」では、当社の産業接地面の広さを活かし、モビリティxエネルギー、モビリティxデータを活用する新たなビジネスモデルを構築しようとしています。

新たな「成長の柱」となる事業を構築し、そして将来的には①②の地域へ展開、既存事業基盤と掛け合わせる事で、事業の拡大・進化を図って行きたいと思います。



事業領域別の成長戦略：VC事業

ここからは個別事業領域別にご説明します。

まずはバリューチェーン事業についてです。

既に触れましたが、事業パートナーであるOEMとの強固な関係の下に、長年かけて構築した企画・開発から小売・アフターサービス・輸出までのバリューチェーン事業基盤が強みとなります。中国の新興OEM進出による競争環境激化、景気低迷・販売金融審査の厳格化による新車市場縮小等により、厳しい市場環境に直面していますが、スライド右側に記載の通り、ASEAN/グローバルサウス市場の需要は引き続き拡大する蓋然性は高いと見ています。

当グループは、特にピックアップトラックを含む商用車の領域で強いポジションを確立しています。築き上げて来た、お客様の生活を支えるネットワークや信頼関係を更に強固なものとして競争優位性に磨きを掛け、新興プレーヤーと対峙して参ります。

VC事業：「磨く」の取組み（タイ・インドネシア）

続いてバリューチェーン事業を「磨く」取組みの一部をご紹介します。

まず、上段のバリューチェーン事業における機能強化に関しては、これまでも取り組んで来ましたが市場に深く入り込み、お客様のニーズを捉えたマーケットイン型の商品提案や、ディーラーネットワークの維持／強化など、こうした取り組みを引き続き徹底して参ります。その活動が分かるショートビデオをご覧頂ければと思います。

お客様の生活に寄り添い、引き続き社会の発展と経済の成長に貢献して参りたいと思います。

商用車需要に対するコネクティッド等の新機能も付加した総合的なフリートマネジメントサービス提供や、AI/DX活用によるマーケティング/ブランディング/顧客体験向上にも注力して参ります。

また、これまでに構築してきた販売・サービスの拠点網や顧客基盤を最大限活用し、中古車、ファイナンス、アフターサービス等の川下事業領域を強化し、顧客の更なる囲い込みを図ると共に、新たな収益基盤の構築や拡大に取組んでいます。

電動化の進展に備え、Battery EVピックアップトラックの投入検討や、バッテリー交換式EVトラックの実証実験も計画しています。これらの「磨く」の取組みにより、2027年度に向けた定量効果としては、タイ/インドネシア事業合計で、営業収益キャッシュフロー+130億円、連結純利益+200億円を見込んでいます。

事業領域別の成長戦略:MS事業/VC事業(インド)

続いて、冒頭に「モビリティサービス事業の初期的な事業基盤を構築した」と説明しましたインド事業についてご紹介します。

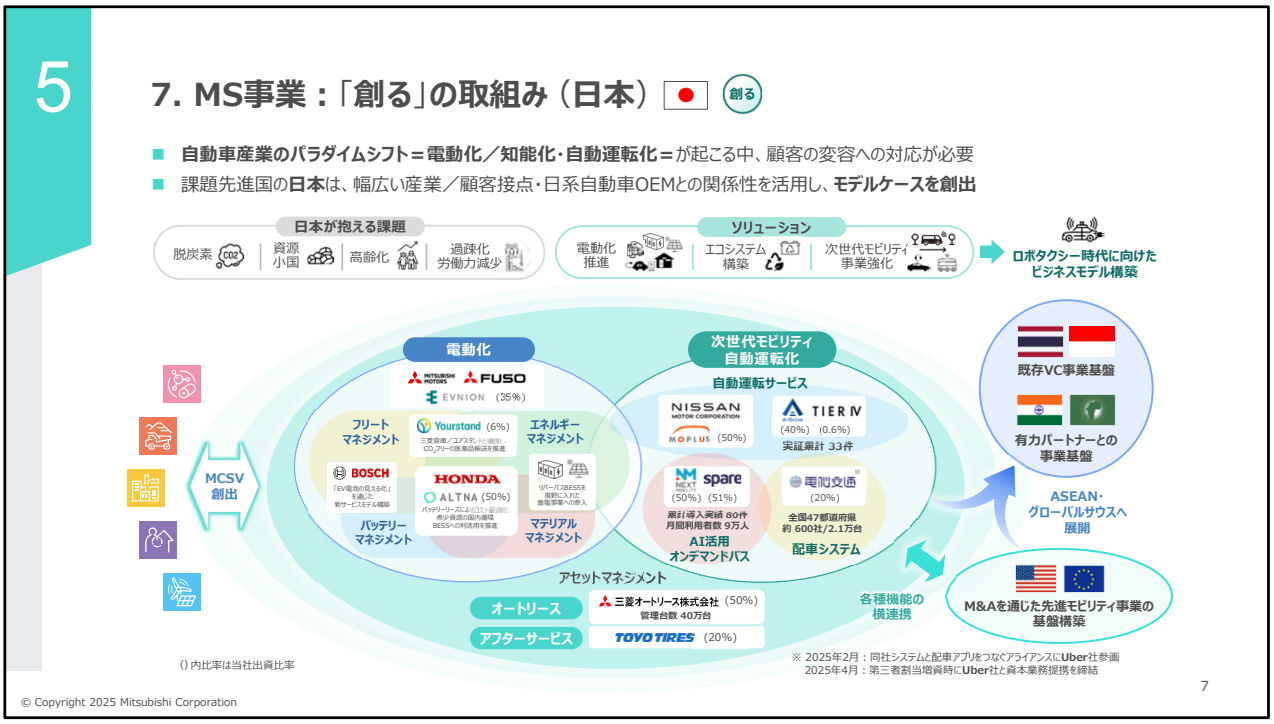
インドは世界第3位の自動車販売市場ながら、14億人という世界最多の人口に対する自動車普及率はまだまだ低く、今後も市場の拡大が見込まれます。当社は、南インド最大の財閥であるTVSグループとの協業によるアフターサービス事業に2018年に参入。昨年には、中古車オークション事業とマルチブランドディーラー事業にも参画し、事業間連携によるシナジー創出や、顧客の囲い込みに向けた川下事業基盤を着実に構築しています。

競争優位性としては、TVSの持つ豊富なIT人材を活用したAI/デジタルの活用が挙げられます。
TVSグループは、インド最大のアフターサービスネットワーク、最大のロードサイドサービスネットワーク、最大級のマルチブランドディーラーを運営しており、中古車オークション事業も、市場が黎明期のインドにおいて、国内最大級のプレーヤーを目指して昨年オペレーションを立ち上げています。

加えて当社は、インド最大財閥TATAグループとも強力な関係を構築しており、インド最大のITサービス事業会社との合弁事業を日本でも行っています。

今後各事業のスケール化、関連事業の基盤拡大を進め、低コスト部品の調達力、メカニックの安定的確保、豊富なデジタル人材、これらを活用して他国市場への展開や新たなシナジー創出に取組んで参ります。

尚、バリューチェーン事業ではありますが、いすゞ自動車との合弁事業であるIsuzu Motors India社では、2016年に工場を立上げ、製造・販売・輸出事業に取組んでいます。中東やエジプト向けの輸出を拡大しており、2024年はインドからの商用車輸出No.1の実績を収めました。引き続き事業の拡大に取組んで参ります。



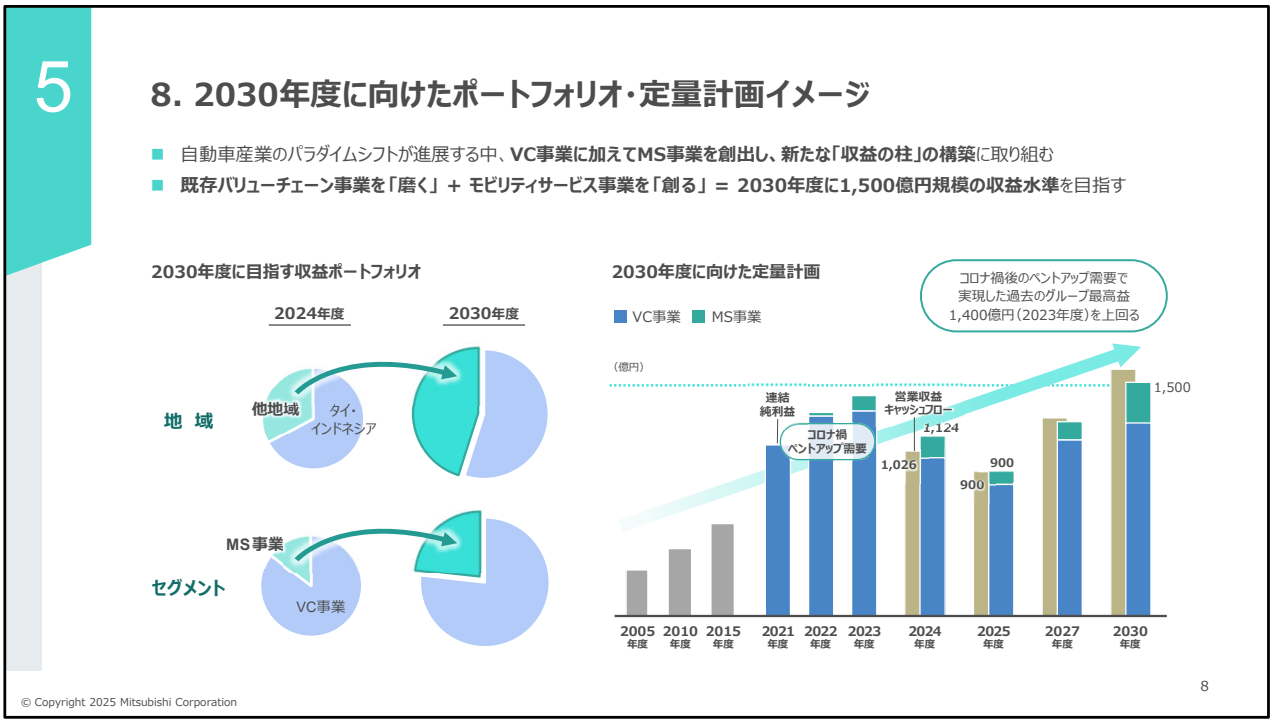
MS事業:「創る」の取組み(日本)

続きまして、日本での「創る」の取組みに関し てご説明します。

脱炭素/資源小国/高齢化・労働力減少等、課題先進国と言える日本において、当社の持つ幅広い産業/顧客接点、及び日系自動車OEMとの関係性を活用し、ロボタク時代に向けたソリューションとなるようなビジネスモデルの構築に取組んでおります。

具体的には、将来的な電動化と次世代モビリティ事業/自動運転時代の到来を見越しての事業開発を進めています。車両などのアセットは、オートリース事業/アフターサービス事業等で支えます。自動車OEM/交通事業者などとの強固な関係のもと、協業体制を拡大し、事業開発を推進しています。例えば、当社が20%出資する電脳交通社は、Uber Japanと戦略的パートナーシップを結び、その取組みを拡大しています。

日本における取組み/ビジネスモデルは、将来的に我々の主戦場であるアセアンや、インドを含むグローバルサウス　市場でのビジネスへと展開し、規模感ある収益を生み出す事業へと発展させていく事を構想しています。



2030年度に向けたポートフォリオ・定量計画イメージ

最後に、2030年に向けたポートフォリオ・定量計画を説明します。

冒頭に触れました通り、タイ・インドネシアのバリューチェーン事業を中心とした現在のポートフォリオから、2030年に向けては、他地域及びモビリティサービス事業の比率が拡大して行くことを想定しています。

右側の収益の推移ですが、足元は、収益が一旦落ち込んでいますが、過去連結純利益が500億円程度だった事を考えると、足元の厳しい事業環境下でも1,000億円レベルを稼ぐ事業に拡大している点がお分かりになるかと思います。

2030年には、本日ご説明致しましたバリューチェーン事業の強化と、モビリティサービス事業の構築、この両輪の取組みを通して、連結純利益営業収益CF共に安定的に1,500億円規模の水準を稼ぐことを視野にしています。

私からのご説明は以上となります。ありがとうございました。