

## 建設機械事業説明会（2023年9月27日） 質疑要旨

### ✓ 建設機械事業の位置付け

事業ポートフォリオにおける位置づけ

Q1	ROICと投下資本について、2022年度の本体ビジネスとストックビジネスのそれぞれのROICはどうなっているのか教えてほしい。 また、開示資料から2025年度の投下資本は6,000億円となると見ているが、本体ビジネスとストックビジネスの投下資本の見込みを教えてほしい。
A1	ROICの2022年度の実績は4%弱になっている。2023年度見込みは少々上振れの4%台でKOBELCOグループ全体の目標の5%には届かない。現時点で、ストックビジネスと本体ビジネスのROICを分けることはできてない。投下資本側で分けられていないが、ストックビジネスは利益率が高い一方で、棚卸資産以外はそれほど資産を持たず、本体ビジネスと比較するストックビジネスの方がROICは高い。

### ✓ 中長期方針と取組み状況

構造転換の進捗状況

Q2	建機の構造改革により100億円の利益を見込むとのことだったが、足下の状況はどうか。
A2	ご認識の通り、グローバル生産体制の見直しにより100億円の利益を見込んでおり、2023年度はほぼ計画通りの成果。大きいのは、北米工場を閉鎖し、収益率の高い日本からの販売に変更したこと。為替の追い風もあり、効果が大きく出ている。
Q3	ストックビジネスの強化による収益への影響について、足下の状況はどうか。 また、ストックビジネスでは補修（サービス）の影響が大きいのか、それとも在庫（部品）の方が大きいのか教えてほしい。
A3	ストックビジネスは収益性が高く、売上高が伸びれば損益にも大きく影響する。中国含めいろいろな拠点でストックビジネスの強化を行っているので、影響が表れてくると思う。 影響については、サービス、部品のどちらもある。予防保全をかなり強化しており、在庫もあるが、稼働機の状況を数値化し見やすくしている。そのデータを活かしていくことが重要と考えている。 ストックビジネスは年々売上高・利益共に上がっており、成果を上げている。ただ、P22の円グラフで示している内容には、若干異なる要素も含んでいる。2020年の本体ビジネスの割合が高いのは当時中国依存度が高く、相対的にストックビジネスが低かった。2023年は中国の減速もあり、ストックビジネスの割合が相対的に増加したことが一因。

## エンジン認証問題

Q4	P11 のエンジン認証問題について、引き続き補償金の影響は続くのか教えてほしい。 また、代替エンジンは日野製以外のものも可能性があるのか教えてほしい。
A4	交渉事ではあるが、現在も開発が続いているので、しばらく補償金の影響は続くと思うが、今年度までと見ている。代替エンジンは、日野製以外も調達しており、メーカーによって特性も異なるため、調達範囲を広げて対応している。

## DX 戦略

Q5	DX 戦略について、DX の促進や業務効率化、システムの再構築などそれぞれの進捗が中期進捗に対してどうなっているのか教えてほしい。また、収益への影響への評価はどうか。 DX の社内向けでは、例えば業務効率化でどれくらいコスト削減するなどの定量的な目標はあるのか教えてほしい。
A5	DX は大きく2つある。1つは社内業務の効率化。それは現在、ERP の刷新を進めており、業務インフラ基盤を作り上げている最中。既存ビジネスに加え、ストックビジネスやコトビジネスがあるが、新しいビジネスにリソースを振り分けていくうえで、既存ビジネスの効率化が非常に重要。 もう一つは外向きの DX として、K-DIVE や自動運転などのお客様の現場を変革していくもの。収益への影響は、説明資料でお示しているとおり。

## コトビジネス

Q6	コトビジネス展開（K-DIVE）について、基本的には、国内を想定したビジネスの印象だったが、今後グローバル展開にするにあたり、技術以外で超えないといけない規制や、それをクリアすると拡大していくような要素はあるのか、ポテンシャルについて教えてほしい。
A6	K-DIVE の海外展開の課題については、マーケットリサーチを開始したところ。技術面の課題は、現地の通信環境。まだ3G のエリアもあり、通信環境が整っていないエリアでどう展開していくか。携帯通信網以外で衛星通信網への対応など技術的な取組みが必要。規制的な面では、日本でも国交省が現場の無人機械の安全と作業のガイドライン作りを進めており、他国でも同じことが起きている。他国が先行するようであれば、それを参考に進めていく。

## ✓ コベルコ建機の CN 戦略

### カーボンニュートラル商品開発

Q7	P28 でカーボンニュートラル商品開発のロードマップを示されているが、燃料電池式電動ショベルについて、実際に商品として販売できるのはいつくらいになるか。また、技術的な課題があれば教えてほしい。 加えて、水素供給のインフラ面ではどのような技術的課題があるのか教えてほしい。
----	--

A7	<p>商品化については、2030 年くらいがターゲット。現在は要素技術開発のフェーズで、機能として駆動が可能なのは確認できているものの、水素の燃料タンクが大きく、すっきり収まらない状況でまだまだ道のりは長い。</p> <p>水素供給については、課題はまだインフラが整っていないこと。自動車やバスといったルートで移動するものは一定程度進んでいるが、建設機械はこれからの状況。主にはタンクローリーで現場に供給することを想定している。ただし、建設機械のような大型機械向けの大容量の水素を運ぶのは難しいので、高圧にするなどの対応にも課題もあり、それらを解決していく必要がある。</p>
Q8	<p>カーボンニュートラル対応（電動化）について、他社との比較でどういう特徴を出すのか。従来は低燃費のコベルコという強みを前面に出してしたが、電動化ではどのような差別化を考えているのか教えてほしい。</p>
A8	<p>当社の差別化としては、省エネ化の観点もあるが、K-DIVE や自動運転は、電動化した時にこそ、相性がよく力を発揮していくと考えている。遠隔操作・自動化と電動化の組み合わせの取組みこそが、強みになっていくと考えている。</p>

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、提示された予測等は説明会の時点で入手された情報に基づくものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されまことはお控え下さいますようお願い致します。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

以上