



建設機械中国事業の取り組み

神戸製鋼所

代表取締役会長兼社長

川崎 博也

コベルコ建機

代表取締役社長

榎木 一秀

2017年2月2日



Contents

1. はじめに

- (1) 中期経営計画（2016年4月公表）における位置付け
- (2) 本日の要旨
- (3) 建機中国事業の経緯

2. 貸倒引当金の追加計上

- (1) 中国での販売台数推移
- (2) これまでの貸倒引当金計上と状況変化
- (3) 貸倒引当金の算定方法の見直し
- (4) 貸倒引当金の追加計上
- (5) 滞留債権の発生原因

3. 中国事業の再構築

- (1) 資本関係の見直し／中国側パートナーとの合弁解消
- (2) 販売体制の見直し
- (3) 中国総需要とシェア／販売台数の想定
- (4) 生産体制の見直し
- (5) 中国事業の収益改善イメージ

1. はじめに



(1) 中期経営計画（2016年4月公表）における位置付け

3本柱の事業成長戦略

素材	I 輸送機軽量化への取組み II 鉄鋼事業の収益力強化	<div style="background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">本日のテーマ</div> <div style="font-size: 4em; color: #00ff00; opacity: 0.5;">←</div>
機械	I エネルギー・インフラ分野への取組み II 建設機械事業の収益力強化	
電力	電力供給事業の安定収益化への取組み	

■ 建設機械事業の収益改善イメージ（経常損益）…中期計画公表時点

（単位：億円）



(2) 本日の要旨

① 中国事業での貸倒引当金※の追加計上 ※偶発債務に係る引当金を含む

2015年度：▲146億円

2016年度：▲343億円（第3四半期分：▲310億円）



＜中国側パートナーと事業課題への対応を協議＞

- ・ 販売方法の見直し、債権管理の強化
- ・ 販売子会社の債務超過解消
- ・ 製造子会社の生産体制の見直し



パートナーとの見解
の相違が明確に

② 中国事業の再構築

中国側パートナーとの合併を解消し、当社主導で実行



(3) 建機中国事業の経緯

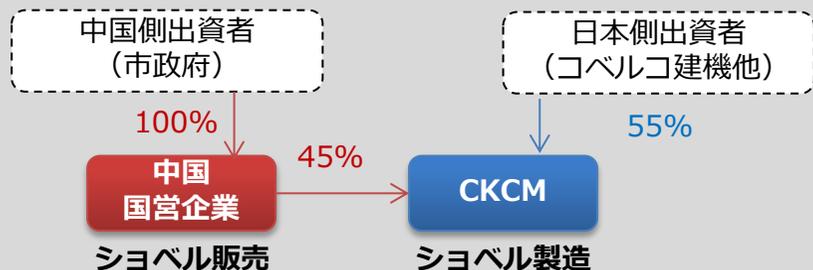
✓ 中国事業は進出当初から現在まで、「営業及び経理・財務」は中国側パートナー主導、「生産及び技術」はコベルコ建機主導で運営

■ 主な沿革

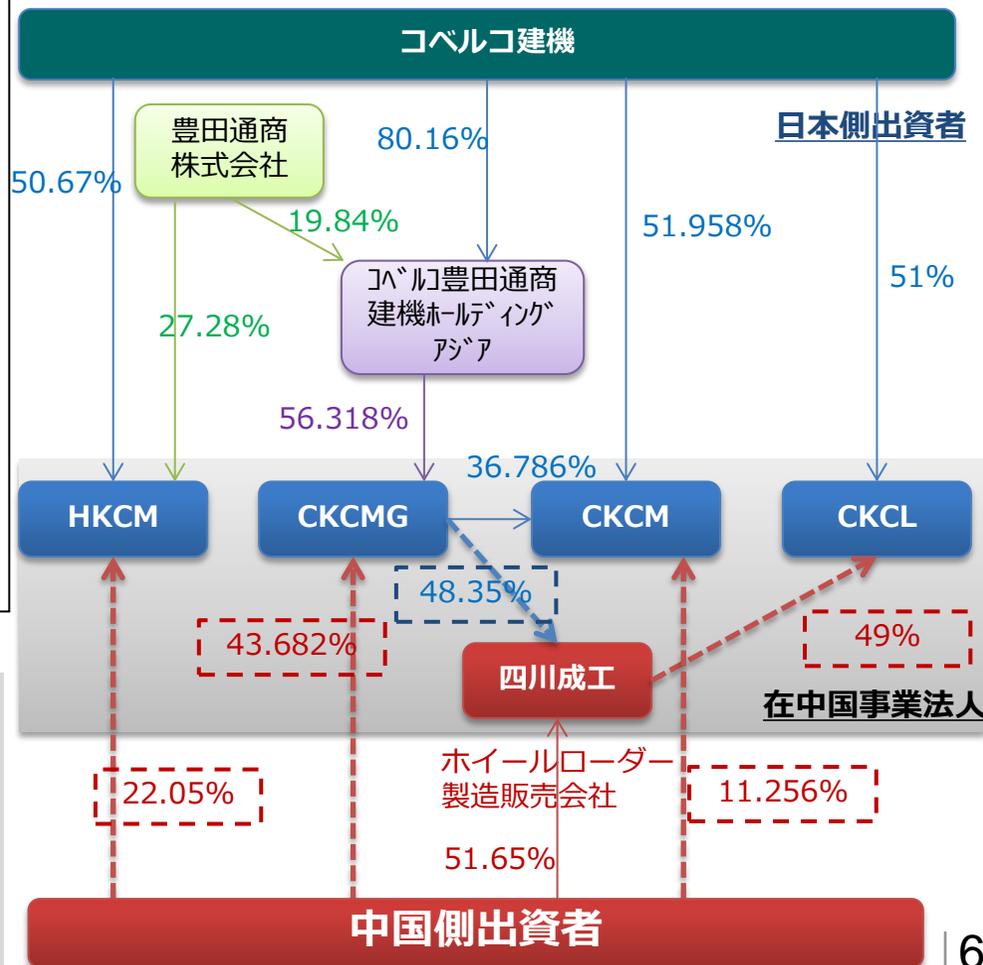
- ・1994年：中国の国営企業との合併でショベル製造会社を設立 (CKCM)
 - ・2003年：民営化に伴いショベル販売会社に出資 (CKCMG)
 - ・2007年：ショベル販売会社を子会社化
- 以降、複数の合併企業を設立 (HKCM、CKCL等)

ショベル販売 (成都) : 成都神鋼工程機械(集団)有限公司 (CKCMG)
 ショベル製造 (成都) : 成都神鋼建設機械有限公司 (CKCM)
 ショベル製造 (杭州) : 杭州神鋼建設機械有限公司 (HKCM)
 クレーン製造販売 (成都) : 成都神鋼起重機有限公司 (CKCL)

■ 中国進出時の構成



■ 現在の出資構成



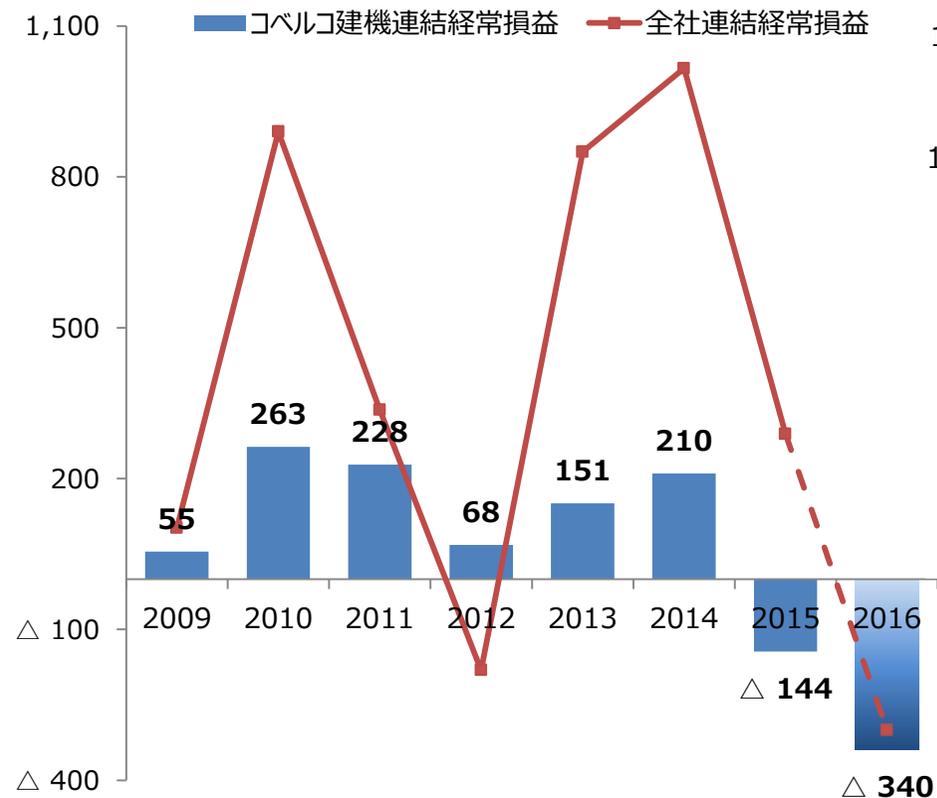
2. 貸倒引当金の追加計上



(1) 中国での販売台数推移

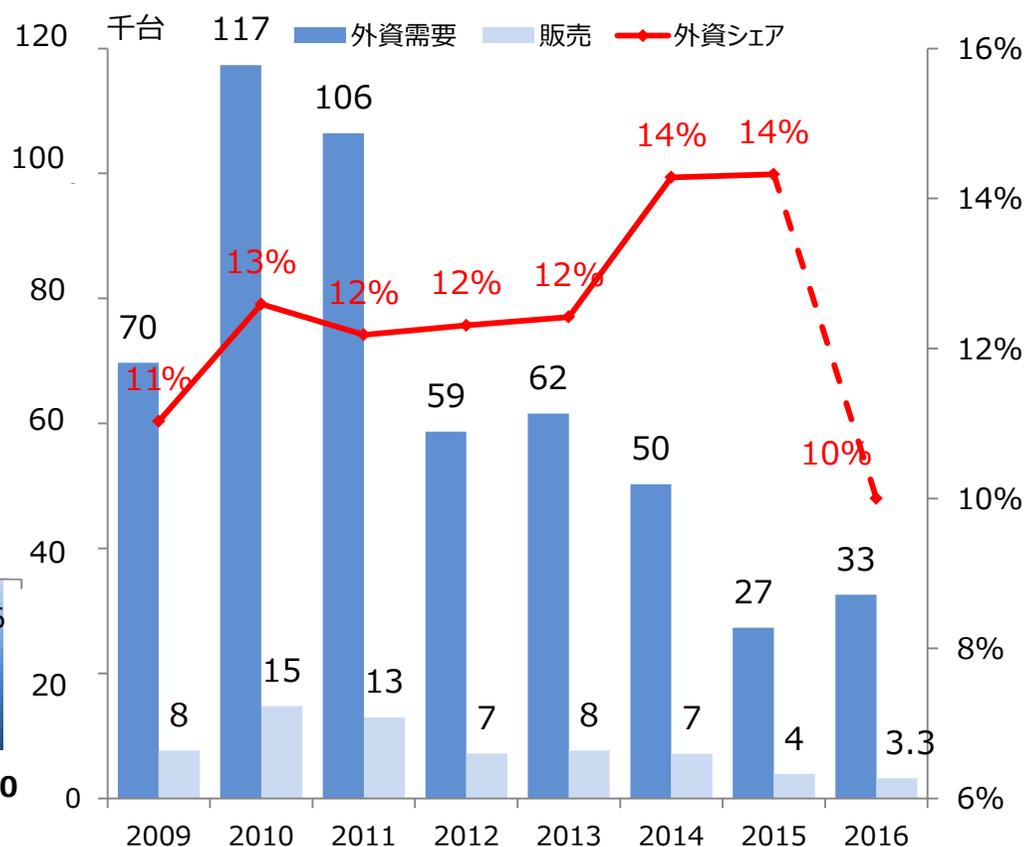
- ✓ 中国事業の成長に伴い、当社における建機セグメントの業績が重要な位置づけに
- ✓ 2010年をピークに中国の建機需要の低迷が継続。16年後半に需要は底入れも、債権回収を優先していることから、16年度の販売シェアは低下、販売台数の減少が続く

■ 全社連結／建機セグメント連結経常損益推移



※2016年度にクレーン事業との経営統合を実施

■ 中国の外資需要、当社販売台数、外資の中でのシェア



(2) これまでの貸倒引当金の計上と状況変化

- ✓ 貸倒引当金の残高は、2015年度末：11.5億元（引当率31%、211億円）、2016年度第2四半期末：13.5億元（引当率37%、208億円）
- ✓ 2016年度も、「2015年度以前販売分」の滞留債権の回収が進まない状態が継続
- ✓ 日本側主体で債権管理を強化、代理店政策も見直し（契約破棄、訴訟提起等）
- ✓ 「2016年度販売分」については、販売方法の見直しにより順調に回収している

■ 残高状況

(単位:億元・億円)

	2015年度		2016年度 第2四半期末	
	人民元	(日本円)	人民元	(日本円)
① 売掛金	18.6	(343)	16.3	(253)
② 立替金	18.9	(346)	20.2	(312)
③ 債権合計	37.5	(689)	36.5	(565)
④ 貸倒引当金残高	11.5	(211)	13.5	(208)
引当率 (④÷③)	31%		37%	
⑤ 偶発債務	45.1	(828)	36.3	(562)
⑥ 貸倒引当金 追加計上	7.6	(146)	2.0	(33)

■ 2016年の債権回収の状況 (16年実績)

① 2015年以前販売分の回収状況

(単位:億元)

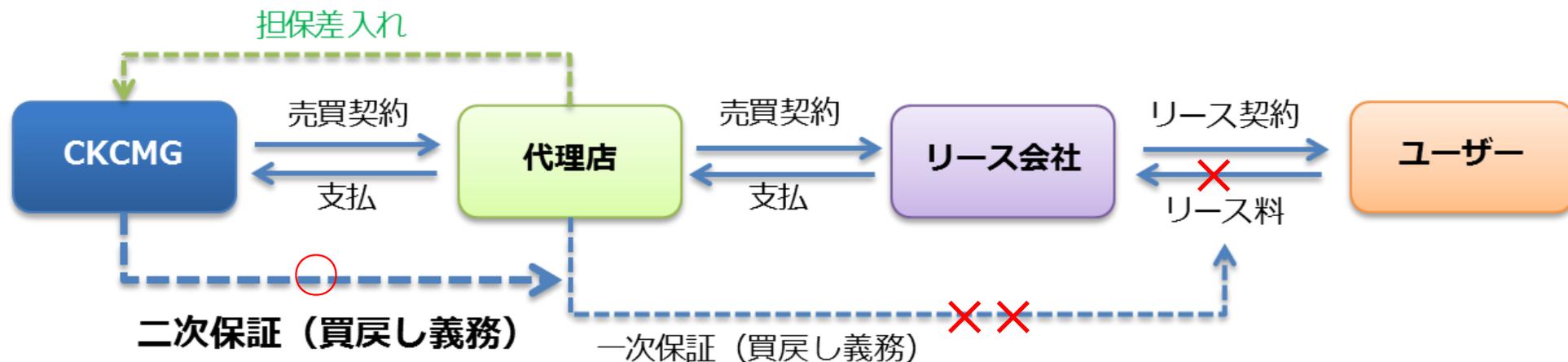
	2015年以前販売分		
	15年度末 回収遅延残高	回収額	回収率
売掛金 <small>(分割売上除く)</small>	8.6	3.6	42%
立替金	23.1	2.6	11%

※立替金回収遅延残高には、2015年以前販売分で、2016年に発生したものを含む。

② 2016年販売分の回収状況：順調に回収

(2) これまでの貸倒引当金の計上と状況変化

■例) リース取引 (契約期間: 最長3年)



偶発債務…ユーザーがショベルを購入する際に利用する銀行ローン、リース取引に対して、販売代理店が一次保証（買戻し義務）を実施。その一次保証に対してCKCMGが二次保証（買戻し義務）を実施。

立替金…ユーザーが返済義務を履行せず（×）、販売代理店が買戻し義務を履行しない（××）場合、ショベル販売子会社のCKCMGが二次保証を履行（○）して代位弁済した金額を立替金として計上。

(3) 貸倒引当金の算定方法の見直し

- ✓ 従来は、中国の商習慣（支払遅延が常態化）も踏まえ、「代理店の支払能力※1」で滞留債権（「遅延債権」、「取引停止先」への債権）の回収可能性を評価
- ✓ 「2015年以前販売分」の滞留債権の回収が進まない状況を踏まえ、「取引停止先への債権」については「債権及び偶発債務の全額」を引当
- ✓ また、「遅延債権」については、「担保資産等弁済財源のあるものに限定して回収可能性を評価する方法」へ変更。偶発債務は、「立替金への切替実績率※2」で算定

※1 代理店の支払能力 = 代理店の資産 - 負債

※2 立替金への切替実績率 = 立替金切替実績 ÷ 偶発債務残高

■ 引当金の算定方法（見直し後）

債権区分	債権の算定方法	
	債権の算定方法	偶発債務の算定方法
取引停止先	売掛金 / 立替金の全額	偶発債務の全額
遅延債権	売掛遅延額 + 立替金全額 - 担保資産	偶発債務残高 × 立替金切替実績率
正常債権	債権残高 × 遅延発生率実績	偶発債務残高 × 立替金切替実績率

(4) 貸倒引当金の追加計上

- ✓ 2016年度の第3四半期で、算定方法見直しの影響を含め、合計19億円(310億円)の引当金を追加計上。<引当金残高32億円(489億円)>
- ✓ 2016年度の第3四半期末の引当率は、債権の79%、偶発債務の16%

■ 2016年度第3四半期末の引当状況 (単位:億円・億円)

注) 債権及び偶発債務は、引当金算定時の金額としている。

代理店区分	債権残高		
	売掛金	立替金	合計
取引先	12	8	21
取引停止先	3	12	15
合計	15	20	36
(日本円)	(232)	(309)	(541)

引当金残高	引当率
13	79%
15	
28	
(426)	

代理店区分	偶発債務残高
取引先	26
取引停止先	1
合計	27
(日本円)	(405)

引当金残高	引当率
3	16%
1	
4	
(63)	

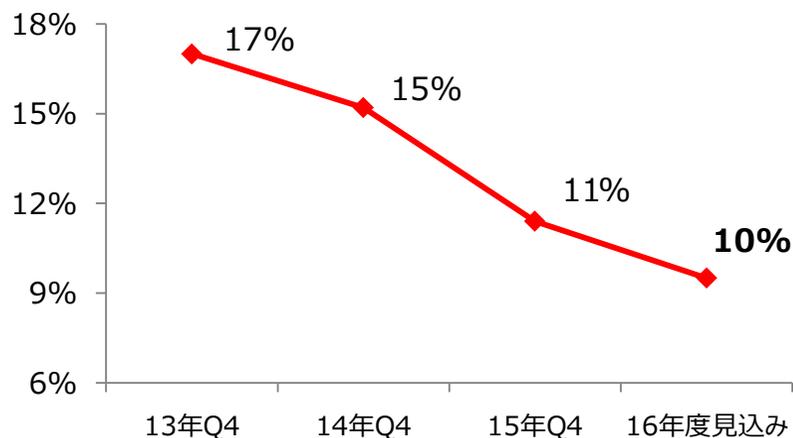
引当合計	
追加計上	残高
13	16
6	16
19	32
(310)	(489)

(4) 貸倒引当金の追加計上

<偶発債務に対する引当についての補足（引当金残高4億元、引当率16%）>

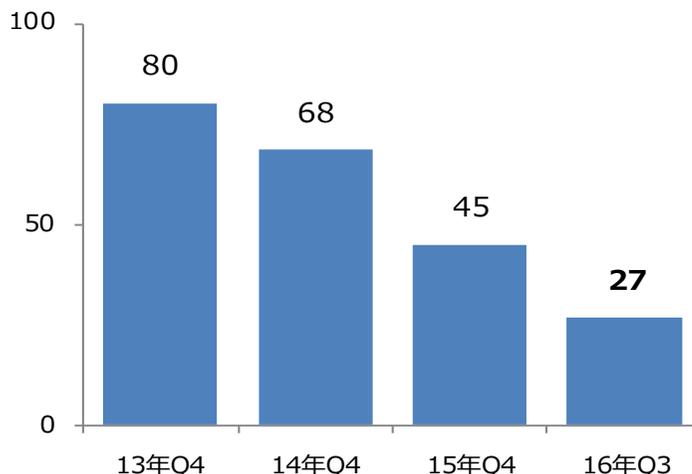
- ✓ 偶発債務の立替金切替実績率は年々減少傾向にあり、16年度は10%の見込み
16年度以降、債権管理強化により、立替金への切替は更に抑制されると想定
- ✓ 2016年度第3四半期末の偶発債務残高は、売上高の減少などにより、27億元（405億円）に減少。ファイナンスは最長3年で、今後、16年度以降分の比率が増加
- ✓ 偶発債務のうち支払遅延が発生したものは、既に立替金へ切り替わっており、偶発債務の残高には、支払遅延したものは含まれない。
- ✓ 偶発債務に係るリスクは、総じて債権の回収リスクよりも低いとの認識

■ 立替金切替実績率（立替金切替実績÷偶発債務残高）



■ 偶発債務残高推移

(単位:億元)



(5) 滞留債権の発生原因

<滞留債権の発生原因>

- ✓ **中国の商習慣で支払遅延が常態化する中、中国側パートナー主導の営業体制の下、代理店への与信管理や債権管理が十分でなかったこと**
- ✓ **販売政策上、新車販売とシェア拡大を優先し、債権管理や債権回収への取り組みが十分でなかったこと**
- ✓ **そのような中、事業環境が大きく悪化し、シヨベル販売子会社において、代理店、ユーザーの急激な財務状況の悪化に対する対応が遅れたこと**

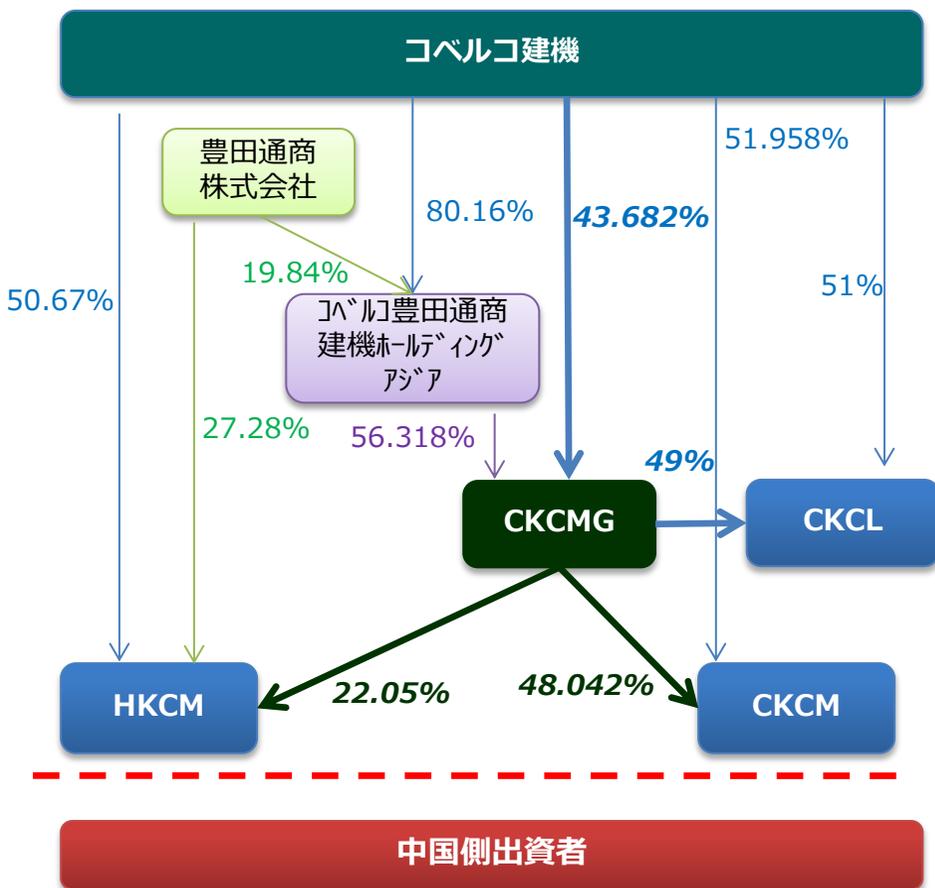
3. 中国事業の再構築



(1) 資本関係の見直し／中国側パートナーとの合併解消

- ✓ 中国側と合併を解消することに合意。日本側はショベル事業、中国側はホイールローダー事業を単独で運営する。日本側に帰属する中国のクレーン事業は、清算予定
- ✓ 今後、「中国事業の再構築」を当社主導で推進する

■ 持分譲渡後の出資構成



■ 主な合意内容

- ①中国側から日本側への持分譲渡
 - i. 四川成工の保有するCKCLの持分のすべて (49%)
 - ii. 中国側出資者の保有するCKCMG持分のすべて (43.682%)
 - iii. 中国側出資者の保有するCKCM持分のすべて (11.256%)
 - iv. 中国側出資者の保有するHKCM持分のすべて (22.05%)
- ②日本側から中国側への持分譲渡
 - i. CKCMGの保有する四川成工持分のすべて (48.35%)

■ 持分譲渡・譲受の当社の業績への影響： 軽微と想定

■ 今後のスケジュール

- ①2017年3月末まで 最終契約締結
- ②2017年10月頃 持分譲渡、譲受

(2) 販売体制の見直し

- ✓ **販売政策の見直し** : 新車販売拡大ではなく、債権管理と債権回収の重視を徹底
- ✓ **代理店政策** : 既存の代理店を中心とした販売を継続。代理店の絞込み・統廃合を進め、体質を強化
- ✓ **債権管理の強化** : 代理店管理の強化、「債権管理本部（仮称）」の新設（牽制機能強化）

① 代理店政策

- 膨大な数の中小顧客への対応には、競合他社同様、間接販売を基本とすることが現実的
- 既存代理店を中心とした販売を行うが、債権回収に目処が立たない代理店は契約を解除
- 北部エリアなど代理店不在エリアは新規契約または直接販売・サービスを検討
- 一つの省に複数代理店が存在する地域は、代理店の統廃合を進め、体質強化を図る

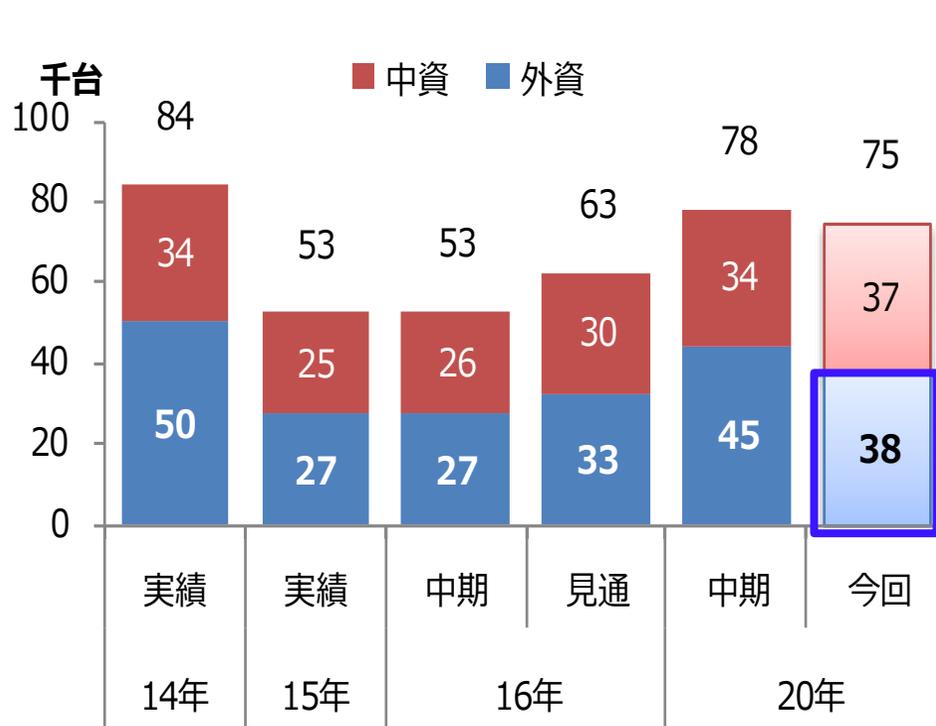
② 債権管理の強化

- 代理店の債権回収状況のモニタリング強化と、代理店の与信枠管理の強化
- ショベル販売会社（CKCMG）の営業本部から審査機能を切り離し、「債権管理本部（仮称）」を新設、債権管理と代理店監督機能を強化する

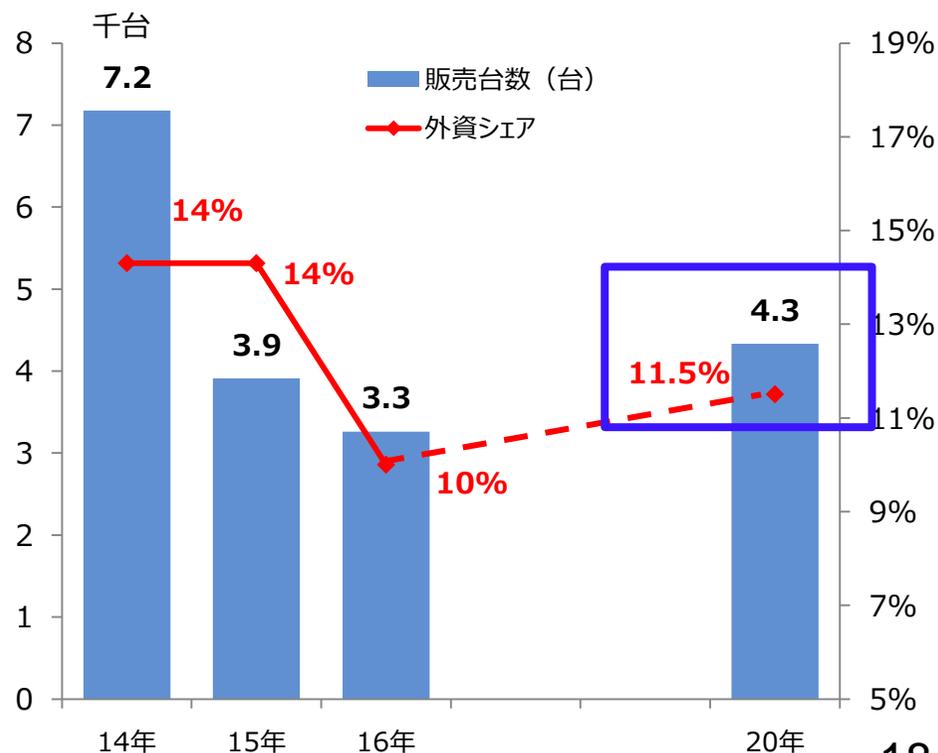
(3) 中国総需要とシェア／販売台数の想定

- ✓ 中期的には大幅な需要の増加は見込めないが、一定の公共投資が維持され、シヨベル需要も徐々に回復していく前提で、2020年の外資総需を38千台と想定
- ✓ 債権管理を優先しつつ、代理店新設・統廃合による空白エリアの解消・再参入と代理店体質強化を進める。(2020年：シェア11.5%、販売台数4.3千台)

■ 総需見通し（～2020年度）



■ 販売台数、外資シェアの想定



(4) 生産体制の見直し

- ✓ 中期計画時は、12,500台の生産能力を主に中国国内向けの10,500台とする計画
- ✓ 今回、需要低迷が継続する中でも収益をあげるべく、中国国内向け生産を成都（CKCM）へ集約。杭州（HKCM）は完成機輸出及び製缶品の供給拠点（広島五日市工場の分工場）と位置づける
- ✓ 成都の生産能力5,500台は中国国内向け、杭州の生産能力5,000台は輸出向け

	中期計画	
	生産能力 (上限)	向け先
成都 (CKCM)	5,500台 (現在7,500台)	中国西部
杭州 (HKCM)	5,000台	中国東部
		輸出
合計	10,500台 (現在12,500台)	

新体制	
生産能力 (上限)	向け先
5,500台	中国国内
5,000台	輸出及び 製缶品供給
10,500台	

損益分岐点生産台数 (計画)

- ・成都 (CKCM) : 2,000台程度
- ・杭州 (HKCM) : 1,000台程度



(5) 中国事業の収益イメージ

2017年度

中国事業黒字化

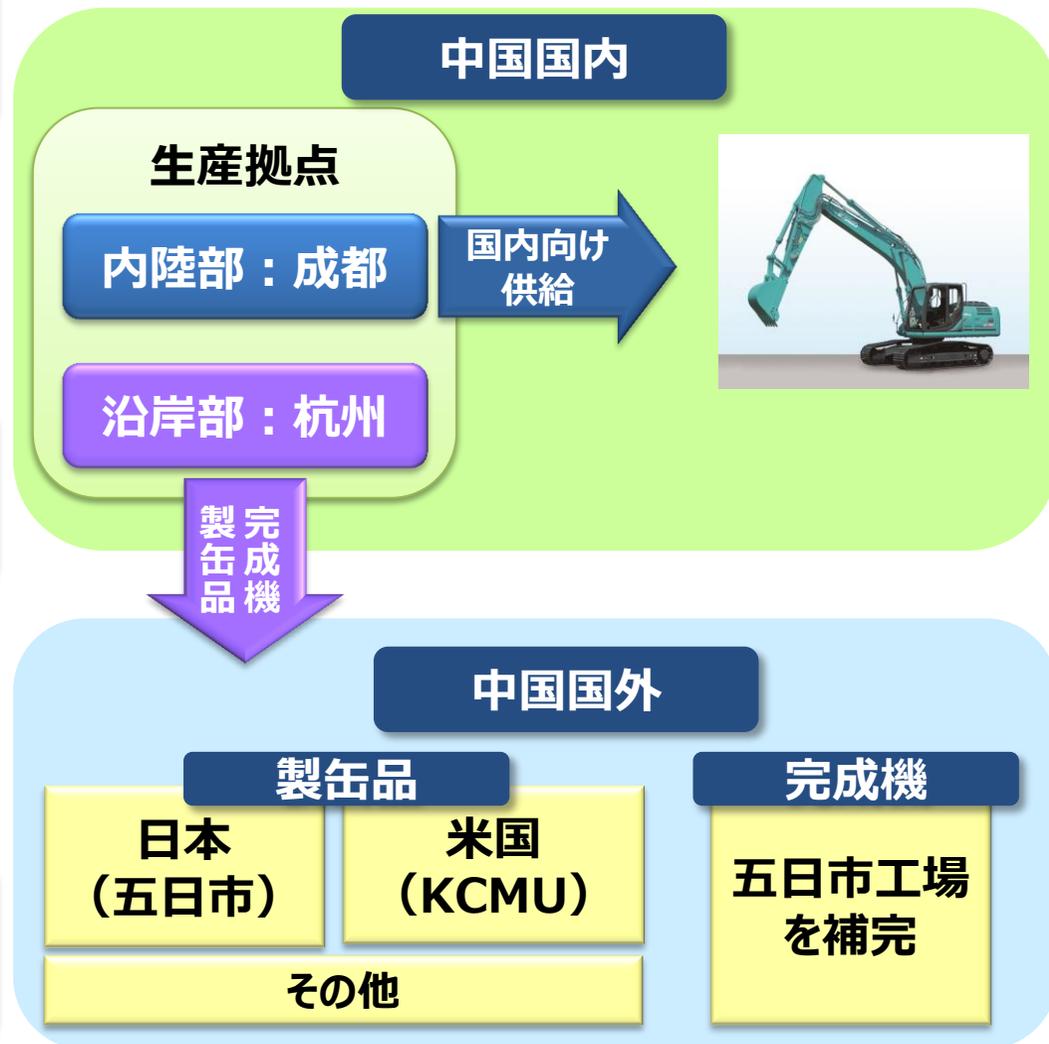
2018年度

国内向け生産の集約

2020年度

経常利益イメージ
70億円/年

■再構築後の中国事業イメージ



企業理念

1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します
2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます
3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します

以上の理念の下、グループ全体としての企業価値を向上させます。

将来見通しに関する注意事項

本日のプレゼンテーションの中には、弊社の予想、確信、期待、意向および戦略など、将来の予測に関する内容が含まれています。これらは、弊社が現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化による変動可能性など様々な要因によって、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なってしまう可能性があります。弊社は、将来予測に関するいかなる内容についても、改訂する義務を負うものではありません。

上記の不確実性および変動の要因としては、以下に挙げる内容を含んでいます。また、要因はこれらに限定されるわけではありません。

- 主要市場における経済情勢および需要・市況の変動
- 主要市場における政治情勢や貿易規制等各種規制
- 為替相場の変動
- 原材料の Availability や市況
- 競争企業の製品・サービス、価格政策、アライアンス、M&Aなどの事業展開
- 弊社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化