

IR スモールミーティング 建設機械事業の取組みについて 質疑要旨

➤ 全般

- Q1： 資料 16 ページに示している 100 億円/年の収益効果は、主に売上増ではなく、コスト削減、あるいは最適生産体制による限界利益の改善で達成するということか？また、24 年度までに段階的に効果が出てくるのか？
- A1： 100 億円/年の収益効果は、グローバル生産体制の再編に伴い、各エリアで発現することを見込んでいる。多くは、北米から五日市への生産移管に伴う収益改善効果、大垣事業所での生産能力増強による効果、インドの製缶拠点化による収益向上・製缶部品の製造コスト削減などである。北米から五日市への生産移管はすぐにでも実施する施策だが、エンジン認証問題の影響で 22 年度中盤以降に効果が発現する見込み。また、24 年度に大垣事業所が完成するので、24 年度にはフルに効いてくる見込み。
- Q2： コベルコ建機として 2018 年に ICT ロードマップを発表されていたと思うが、4 年を経て、ロードマップに対する進捗はどうか？
- A2： 環境変化などで多少のズレもあるが、全体としては予定通り進捗しているとみている。KOBELCO グループ全体で DX 戦略委員会を立ち上げるなど、コベルコ建機だけでなく、KOBELCO グループ全体で DX を強化していきたい。
- Q3： コベルコ建機として、ICT 分野が武器になると思うか？
- A3： なるかではなく、武器にしないといけない。1 つは、データドリブンの中での経営が必要となる。もう一つは、お客様の事業環境の中で、働き方改革の問題だけでなく、建設土木業界の人材不足に対し、誰もが安心して働ける業界を目指す必要があり、そのためには K-DIVE や自動運転などさまざまな ICT を使っていかなければならない。様々な事業がある KOBELCO グループだからこそ出来ることがたくさんあると思うので、他社との差別化として積極的におこなっていきたい。

➤ グローバル生産体制の再編

【中国拠点の集約】

- Q4： 中国生産拠点の集約で 60 億円程度の費用が発生すると発表されているが、今期の業績見直しにはどう反映しているのか？
- A4： 60 億円程度の費用は、当初予算でも一定の想定はしていたが、今般具体化してきたので、これから詳細を詰めていく。内容的には統廃合に伴う設備の廃却、従業員に対する経済補償金が必要な項目になる。
- Q5： グローバル生産体制の再編で 100 億円の収益効果を想定しているが、その内、中国拠点の集約による効果はどれくらいか？
- A5： 中国拠点の集約による効果は年間 20 億円程度。

【インドの製缶品生産能力の増強】

- Q6： インド拠点は、将来的に中国に迫るマーケットになると思っているが、過去の中国拠点での苦戦の経験も踏まえて、どのように拡販していくのか？また、地域性を踏まえた戦略の詳細も伺いたい。
- A6： インドでは市場の原理にのっとり市場拡大が進んでいくものと考えている。足元、中国生産のコストが大幅に高くなってきているので、インドのほうがコスト競争力があると考えている。中国事業では、ガバナンスの面で反省点があると思う。インド市場が成長していく中で、インド事業における追加投資のタイミングを、スピード感だけで決めるのではなく、需要・販売・収益がしっかり回るような形を、KOBELCO グループ全体で議論して決断していく。インド市場自体は大きな魅力を持っていることに違いはないので、インド国内のマーケットに対してチャレンジしていくと同時にインドで生産することのコスト競争力を最大限に活かして世界にチャレンジしていきたい。
- Q7. インドの生産能力を 4,700 台/年とするというお話があったが、他社との競合を踏まえたインド市場でのポジションと狙いについて教えてほしい。
- A7. インド市場はマーケットとしてもポテンシャルが高いので、市場が拡大すると想定している。現時点の当社のポジションは、インド市場では 6 位前後。今後はシェア 10%程度を目標にしたい。なお、先ほど言及された 4,700 台は製缶能力であり、インド国内向け+製缶輸出拠点としての能力値である。組立能力は 3,000 台。

【その他】

- Q8： 以前も欧米のマーケットに注力していくとのことだったが、特にショベル分野では、中国・日本で稼いでいるという印象だった。今後は、単純にショベルを売るだけでなく、欧米でもコトビジネスやストックビジネスを織り交ぜて展開していくのか？
- A8： アメリカは、日本からの輸出に切り替えて収益性を高める。
一方、欧州は、10%のマーケットシェアを目標に掲げるなか順調にマーケットシェアを上げており、台数増による収益増を高める。2013年の欧州再参入時点では、UK、ドイツ、フランス、ベネルクス、北欧あたりから販売を広げ、その後南部のイタリア、スペイン更には東欧へ代理店網を広げている。もう1つは、当社の商品力が代理店、お客様からも大いに評価をいただいていること。プレゼンスの更なる拡大に向けて、販売員の教育、本社機能の増強等を通じて、25年度の欧州シェア10%に向けて取り組んでいく。
- Q9： 一般的に攻めるというと、マーケットに生産拠点を置く方をイメージするが、攻めるのに北米工場を譲渡するというのは、コストの問題なのかと思うが、詳細を解説してほしい。
- A9： 北米工場を設立した時は数年後には生産台数1,800台を目標としていたが、販売台数が想定より低調に推移したことから、北米工場の生産台数は計画未達の状態が続いた。日本からの輸出に切り替えることで、固定費を削減することができる。加えて変動費の観点でも北米での現地調達を決して安くはならない。輸送コストが発生することを鑑みてもコスト効率が高いと判断した。また、現在の円安局面においては、ますます日本からの輸出のほうが競争力があると考えている。
- Q10. グローバル拠点の中で、どの拠点がどのくらいのコスト競争力があるのか定性的に教えてほしい。円安等で安い日本とも言われる中、日本の生産拠点の生産能力をさらに高めるような長期シナリオがあるのか？
- A10. コストは開示し難いところがある。基本は、お客様の市場に近いところで生産していくことをベースにしたい。そのうえで、生産コストとユーザーニーズを考えたうえで供給をおこなっていくことを考え、次の戦略を考えていく。
- Q11. 日本からの輸出を増やすことや、部品供給の納期を短縮化するなど、グローバルでサプライチェーン対応が必要になってくるかと思うが、その点は大丈夫か？
- A11. キーコンポーネントは複数購買が難しい。サプライチェーンリスクとしてヘッジしながらも、拠点間での部品の相互補完などの対応を目指していきたい。

➤ 「コト」ビジネス、周辺ビジネスへの本格参入

Q12: コトビジネスは日本が中心なのか？地域別におけるビジネスモデルの構成はどうか？

A12: コトビジネスは基本的には、日本での収益増加を見込んでいる。将来的に、K-DIVE CONCEPT も海外展開を視野に入れているが、25年度の時点では国内での収益となる。

Q13: コトビジネスにおける25年度に向けた収益目標の考え方があれば教えてほしい。

A13: コトビジネスについては、様々なソリューションの検討を進めており、確度の高いものから初期の検討中のものまである段階である。本日具体例を上げさせていただいたものは高い確度で収益計画を策定できているものの、それ以外のものについては、広い技術や事業のある KOBELCO グループにおけるシナジーを活かして効果を出していきたい。例えば、技術開発本部との協力や、溶接事業部門の溶接ロボットに関する工程管理等の知見を活かすなど、グループ全体でコトビジネスの創出や事業化を考えながら進めていきたい。

以上

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。