

## 本決算について

### 【全体】

2021年は経費が大幅に低く、実力以上に利益が出た年であったと思うが、実力ベースでは経費抑制はどれくらい進んだのか。2022年業績予想へのリスクとオポチュニティを整理してほしい。原材料影響や物流コストはどの程度のビジビリティを持って計画に反映しているか。営業利益計画1,900億円の確度を教えてほしい。

コロナ前の2019年をベンチマークとすると、広告宣伝費とグローバルでの移動にかかわる経費が大きく削減されている。具体的には、ディーラーミーティングや新商品のラウンチがリモートに変わったことにより費用が削減されている。変動費であるため売上に対する比率でみて、1ポイント近く減少している。今後はリモートも活用しながら、フィールドのイベントと併用できれば半分くらいの戻りに抑制できるのではないかと考えている。移動経費もグローバルで100億円ほど減少しており、これもすべて戻るとは考えていない。コロナ前の水準に戻らないようにしていく。

2022年業績予想へのリスクの1つはコストアップ。現時点ではこれ以上ないレベルまで高騰、高止まったとみている。もう1つはサプライチェーン。今期は需要に対するリスクは少ないが、当社が計画通りに販売・出荷できるかどうかは課題。半導体部品等の不足は4月以降に向けて、ほぼすべての取引先で、調達可能な半導体への仕様・設計変更、もしくは調達の目途が立った。4-6月にかけて半導体不足による減産リスクは解消できると考えている。1-3月で減産したが、上期で挽回できると見ている。オポチュニティサイドとして、計画は販売にかかる経費をアフターコロナベースで積み上げているので、経費はもう一段圧縮できる可能性がある。

半導体不足による減産リスクは減らせたということだが、四輪メーカーの話の聞くと不透明と感じている。二輪車は状況が異なるのか、他社との違いや状況が異なるのであれば教えてほしい。

他社の事情を細かく知らないので明言できないが、半導体不足で納入が滞っているお取引先とは、ほぼリスク解消の見通しが立った。四輪メーカーとの違いは、恐らく電動制御に使われている半導体の数が大きく異なる点。当社が把握できる範囲で解消の目途をつけたので、第1四半期のマイナスを挽回していこうという計画である。

### 【ランドモビリティ】

2022年の二輪車事業についてリスクとオポチュニティそれぞれ教えてほしい。

リスクは、原材料・船積み運賃の高騰。中でもロジウム等の貴金属価格の高騰が特に影響が大きい。オポチュニティは、底堅い需要。経費削減や価格転嫁の両輪で増益を目指す。

2022年業績予想は、インドネシア・ベトナム・フィリピンなど、思っていたよりもボリュームが増えない印象がある。需要はあるが生産が追い付かないということか。

アセアンの二輪車状況としては、足元でオミクロン株が拡大している中で、各国政府はある程度経済を回しながら国を動かしていくといった方向に変わってきている。インドネシアについては、保守的な面もあるのでアップサイドを狙っていく。半導体の影響もあるが、需要は一気に回復するというよりも緩やかに回復していくと見ているものの、需要が堅調の場合は生産面では問題なく対応できると考えている。

### 【ロボティクス】

ロボティクス事業の2022年業績予想は増収増益になっている。どの分野が伸びるのか具体的に教えてほしい。

大きなドライバーの1つは、自動車のCASE分野での半導体の使用が拡大している点。自動車とその周辺事業での需要が強い。もう1つのドライバーは、5Gなどの情報処理系の分野。5Gの基地局や端末のほか、データセンター、カメラ等のセンサー機器もマーケットドライバーとして伸長していく。それ以外では、特にEVバッテリーの製造自動化にFAロボットが取り込まれているため、需要が底堅い。

## 中期経営計画について

### **【全体】**

新中期経営計画の還元方針について教えてほしい。自己株式取得と配当性向のバランスはどのように考えているのか。

新中期経営計画期間累計で総還元性向 40%を目安としている。安定的・継続的な配当と、自己株式取得等の機動的な株主還元を実施する。

成長戦略費用がどのような効果を出しているかについて教えてほしい。過去の成長戦略費用に対する効果測定について定期的に状況のアップデートをしてもらえると、取り組みに対しての理解が深まる。

中期計画での成長戦略費用に対するリターンについては、経営会議や取締役会でも指摘されている。実態としては、まず市場ニーズに合致した価値を生み出すことを意識している。今回の中計期間内で、一定の売上・利益といった定量目標を掲げているのは、既存事業と低速自動走行・モビリティサービスビジネスのみ。それ以外は、価値創造に取り組んでいる。今後、過去の成長戦略費用の効果も含めて、開示できるようやり方を考えていきたい。

新中期経営計画で損益分岐点売上高はどう変わってくるのか。外部環境が悪くなった場合に、どのような抵抗力を持っているのか。

既存事業の安定性・収益性を高めていく。一方で、CN 対応や DX で顧客の購買行動も変わってくる。若いジェネレーションになるほど E コマースにフレンドリーな購買行動が変わっていくとみており、新たな価値創造を進めていかなければならない。既存事業で収益性を高めてキャッシュを生み出し、次の成長のために使っていく。バランスをみると、安定化よりも成長に重点を置かなければならない。拠点ごとに損益分岐点経営を意識させており、着実に改善してきている。一方で、外部公表では全社視点の成長戦略費用が酒配賦されており、損益分岐点が見えづらい部分もあるので、見せ方を工夫する。

### **【マリン】**

マリン CASE 戦略は、システムサプライヤー戦略からどのように変わるのか。大型船外機にシフトして、ミックス効果と数量効果を楽しんで利益を上げてきた、これまでのビジネススタイルから変わるのか。

CASE 戦略は、大型船外機を中心としたシステムサプライヤー戦略の延長線上にある。C は Connected でシステムの一部になり、水の上で繋がる安心感を提供する。A は Autonomous で、自動運転で安心・快適なマリンレジャーを楽しむ。既に Helm Master EX を導入し、自動車でのレベル 3 に近いものが組み込まれている。E は快適性の追求。エンジンを使った遊び方と、電動を使った遊び方を組み合わせたハイブリットのボートを開発している。静かに遊ぶ時は電動、早く移動する時はエンジンを使う。つまり、C・A・E は 1 つのシステムになり、これを Shared の世界で活用していく。運転に不慣れな方に対し C・A・E を活用することにより、Shared のお客様を増やし、需要底上げを目指す。将来的に海外展開も視野に入れている。

以上