

【全体】

第3四半期着地の評価はかなり良かったと思うが、御社の見込みの数字と比べてどの程度上振れたか。一過性の要因はあるか？また、コスト面で思ったよりも下がっていることはあるのか。

第3四半期は、我々の見込みよりもかなり上振れた。特にマリンと新興国二輪車の上振れが非常に大きかった。マリンでは、アウトドア・ファミリーレジャーで需要が戻り、いい意味で予想が外れた。新興国は回復のスピードは緩やかだが、予想よりは早い回復。第3四半期3か月でも大きく利益が出た。それ以外の事業についても、想定より上振れた。

一過性に関しては、マリン事業で未実現利益の戻りが一つ。もう1つは、金融事業の貸倒引当金の戻り。一過性要因以外では、経費削減が大きい。本社や海外拠点で経費の削減に取り組んだ。前年に対して9カ月累計で約400億円の減少。出張旅費や広告宣伝・販促費は、今回デジタルでカバーできることが分かった。コストダウン効果を定常的に恒久化できるよう、デジタルトランスフォーメーションを含め進めていく。

第4四半期売上台数見通しは前年比で増えていると思うが、営業利益は前年と比べなぜ下がっているのか。

北米船外機では年内供給不足解消のため在庫を増やしている。それがすべて卸に回らないため、第4四半期には未実現利益が増える要因になる。他にはインドネシア市場の回復がないことも、前年比減少の大きな要因となる。

19年実績と21年の需要のイメージからみて、コロナ影響でプラスに振れそうなビジネスとマイナスに振れそうなビジネスについて教えてほしい。

第3波のロックダウンなど不透明感はあるが、先進国向けのレジャー商品は21年上期までは良いとみている。新興国二輪車は回復が緩やかで、21年も19年までは戻らないであろう。また、ロボティクスは中国では復興政策でだいぶ戻っているが、来年以降はいよいよ自動車分野で電動化・ハイブリッドへの投資が戻ってくるのではないかと期待している。電動アシスト自転車も欧州でだいぶ回復してきており、SPV事業も19年以上に期待できるのではないかと。

先進国のリベンジ消費における小売の見方について、マリンの小売は在庫がなくなってきたという現地報道もある。足元で御社の見方と違う動きはあるのか。

小売の動きは今のところ堅調。ただし懸念しているのは欧州のようにロックダウンを強化されたときに維持できるか注視している。現地からの情報では今のところ心配なさそう。

【ランドモビリティ】

先日、先進国二輪車事業の構造改革としてイタリアエンジン工場の株式譲渡が発表され、一連の構造改革に目途がついたという話があった。新商品の販売や成長分野への人員配置転換も含めての話だったので、日高社長が考える構造改革の定義を教えてください。

構造改革のテーマは、①オペレーションをいかに改善していくか②供給能力と需要とのバランス取りを図ることと捉えており、新商品の販売などは含めていない。特に後者については、先進国だけの問題ではなくインドや台湾、それ以外のアセアンの国々でも必要と考え、今後も計画的に取り組んでいく。また先進国では、供給過剰に対してやるべきことは残っている。それは、コロナ禍で環境が激変し、先進国二輪車やRVなどで需要が急激に高まり、生産フル稼働してもまだ市場在庫水準が低い状況で、この状態が来年の上期まで続くことと見ており、そういった特殊要因が我々の元々の計画進捗を後ろ倒しにしている。

## 新興国二輪車は3か月で切り出すとほぼ前年並み。売上以外で費用面の削減ができていると思うが要因は何か？

想定よりは良くなっているものの、前年よりも売上は悪い。一方でROSをよくしている要因が2つある。1つ目は、経費削減を徹底的に行っていること。2つ目は、モデルミックスがよくなっていること。我々の得意とするプレミアムがほぼ前年並みに戻ってきている。

## 【マリン】

### 船外機生産の状況について、来期上期までは在庫の正常化に時間がかかるとのことだが、機会損失を考える必要はあるか。

対前年で9月は80%まで稼働率を戻し、10月は100%を超えるフル操業で供給している。船外機はボートビルダーとトランサム機構含めて共同開発しているところが多い。急にブランドスイッチをしようとしても、他社製品が付かなかったり、開発工費が必要になったりしてくる。だが、現在ボートビルダーを待たせている状況なので、機会損失をしないように供給しているところ。船外機はこれからシーズンオフで小売りが止まる時期。この間に可能な限り生産を行い、ボートビルダー、ディーラーに供給していく。