

2024年12月期 本決算・新中期経営計画 アナリスト向け説明会 質疑応答録

【全体】

新中期経営計画全体で、最も重視する KPI は。

事業としてはコア事業の MC 事業、マリン事業にリソースを集中する。特にコア事業のボリューム増加、リターン、また MC 事業では構造改革的なシナリオを入りたい。マリン事業は大筋の戦略は変えない。財務指標については、安定性、継続性での視点で構想している。財務体質を維持しながらレバレッジを効かせていく。現在、財務体質は非常に健全なので、どのタイミングで成長軌道に乗せられるか図っているところ。

新中期経営計画での株主還元について、前中期経営計画から大きく変更はないと思うが、40%“水準”から“以上”に変わっている。また、自社株買いも短めの期間で実施予定だが、追加の株主還元は機動的に行うのか。

新中期経営計画では、あえて総還元性向 40%以上とした。足下の利益が減少しているものの、中期的には着実に利益をだしているため、株主に還元したい。今後は、更なる成長に向けた投資と株主還元のバランスを勘案しつつ、ROE の水準も担保しながら安定的かつ機動的に還元していく考え。追加の株主還元については、今後のキャッシュの状況や利益水準を見ながら検討していく。

全体的に停滞感が強い。特に新規事業は、前中期経営計画で 300 億円の目標が、実績 30 億円と大幅減少。M&A 等の可能性もあるようだが、既存事業以外をどうしていくのか。

今までは、挑戦し甲斐があるものに色々と手を出してきた。しかし本来、技術の先に M&A を構想するべきである。新中期経営計画では考えを切替え、新コア技術をエネルギー・マネジメント、知能化、ソフトウェアサービスの領域とした。その中で、当社が磨いていくべき技術・領域、新たにチャレンジする領域に M&A の可能性があり、事業化の目途が見えてきたら資金投入を検討していく。ただし、モビリティサービスのように事業体として存在するものをビジネスに取り込んでいくことはある。

【ランドモビリティ事業】

MC 事業の利益率目標が 10%だが、もっと高くてもよいのでは。インドのポテンシャルや電動化の先行投資などを踏まえて、考え方を教えてほしい。

MC 事業の利益率について分析すると、投資過剰になっている部分がある。お客様への提供価値を下げずにどう配分するかが課題。収益性改善の見通しはたってきたているが、今しばらく時間がかかる見通し。インドについては、当社のプレミアムカテゴリー内のシェアや人口動態や可処分所得の動向を考えると、今後もよい収益源となる。今は販路構築の基盤作りとコネクテッドを進めている。既にコネクテッドで数百万人規模の ID を取得しているが、SNS との連携等、今後はデジタル型のビジネスツールを強化していく。インドは新興国の中では、一番早くデジタル化する見通し。電動化含めて、チャレンジできる地域として注力していく。

2025 年度の MC 事業のリスクとオポチュニティについて教えてほしい。

オポチュニティについては、プレミアム戦略を基軸として、限界利益率の高いモデルの販売を拡大することで、収益性を確保する。また、為替変動も保守的に計画している。リスクについては、材料費や人件費の高騰が挙げられるが、これらのリスクを考慮したうえで、増益を計画している。

2025年の見通しをみるとMC事業は、総需要の伸長以上に出荷台数が伸びると計画しているが、その背景を教えてください。

新興国においては、NMAXやAEROXに代表されるプレミアムモデルに注力している。一部、生産部品の欠品はあるが、インドネシアやフィリピンでの引き合いは強く、供給ができるようになれば、シェアを拡大できると考えている。またモデルを展開するだけでなく、販路ネットワークの構築も行っている。インド市場を例に挙げると、Blue Squareというプレミアム型の販売店拡大にも注力し現在では500店舗近くの店舗数まで増加している。インドネシアやインド、フィリピン市場では人気モデルをしっかり供給することが重要。なお、一部の部品では供給問題については、下期に解消する見通し。

MC事業のブラジル、インドネシア、フィリピンの見通しについて、教えてください。

ブラジルは、今まで先行して値上げを進めてきた。今年は昨年と同じようにはいかないと考えているが、十分収益性を確保できる地域。インドネシアは、VAT（付加価値）税率引き上げの影響で年末から需要の勢いがやや停滞しているが、中長期的には底堅い。昨年、NMAXとAEROXのニューモデルを発売しているため、期待している。フィリピンは、販路を整備する中で実績を残してきたが、近年シェアを落としている。ディーラーの影響力が強い市場のため、当社が強いセグメントで商品力を強化していく。

【マリン事業】

マリン事業の戦略について。新中期経営計画で、売上・ROICを伸ばすのは、市場の不調が改善することによる成長か、もしくは施策が効いてくるのか。戦略はこれまでと大きな変化がないが、何が変わるのか。

大型船外機が競合他社から後れを取っており、イノベーションも後手に回っている。戦略のポイント一点目は大型モデル開発。結果は新中期経営期間の後半にお披露目できると思う。大型船外機の中でもさらに大型のカテゴリになる見通しで、ボートビルダーにとってはお客様に対する誘因材料になる。これまでよりも、もう一段、二段上を狙うように開発リソースを投入しているところ。二点目は、生産能力増強。大型船外機増産にあたっては、部品点数・サイズでボリュームが必要になるのがボトルネック。フレキシブルな生産ができるように能力増強している。二点とも、時間軸を早めるように取り組んでいる。また、CASE戦略は前中期経営計画でTorqeedoの買収やSkipperiへ出資したように、M&Aを含め進める。

大型船外機の能力増強について、過去3年でどのくらい増やしており、次の3年でどのくらいさらに増やすのか。

150馬力以上を大型船外機としているが、袋井南工場での大型船外機の生産を1.2倍、1.5倍に増やすような段階的な投資を計画。ただし、トランプ政権への交代に伴う影響に鑑み、タイミングは見計らう。

マリン事業の2025年度の営業利益について。北米の在庫調整が解消することで、自律的な反発は期待できるとのことだが、一方で販管費が増えている。新製品投入による一時的なものなのか。いつ改善が見込めるのか。

大型船外機への投資は、新中期経営計画の後半で結果が出るので、今は仕込みの時期。また、IFRS適用時期に合わせて、開発費を販管費に計上するようにしたため多く見えているが、実際の販管費は健全なコントロールはしており、過度に増えているわけではない。販促費・開発費ともに、新中期経営計画期間でピークアウトする見込み。

船外機の買控えの状況について、馬力帯別の特徴を教えてください。

昨年度は中小型の需要が先に回復した一方、大型はFRBの経済政策などを踏まえ、様子見の局面が続いている。加えて、米国の新政権下での政策動向などでも様子見の局面が続いている。一方、ボートショーの来場者には、動きがみられるため、いずれかのタイミングで需要の反転もあると想定している。

【OLV 事業】

OLV 事業の ROS は中期経営計画のハードル率を超えない見通しであり、構造改革の余地はあると思われる。どのような KPI や、撤退についての判断基準を持っているのか。

OLV 事業のうち、RV のメイン市場は米国であるが、モーターサイクルや WV などの商材と連携することで拡大できると考えている。これまで個別に進めていたモデル開発に関しても、GC、ROV、ATV のプラットフォーム化など最適化検討を進めており、RV 事業とゴルフカーを一体化して、OLV 事業として新たな領域へのチャレンジに取り組む。今後米国市場は活況になると考えているが、当社独自の技術を示すために、新中期経営計画の期間では新しいチャレンジの種まきを行っていく。この仕込みが終われば ROS は回復するとみている。

以上