

2016-2018年 新中期経営計画 アナリスト向け説明会 質疑応答録

(全体：成長戦略)

成長戦略について、設備投資と研究開発費それぞれで、どの分野に優先順位を置いて資源投入するか。

研究開発費については、「広がるモビリティ」「基盤技術開発」に投入していく。「広がるモビリティ」については、C4W（コンパクト四輪）の他、LMW、EV など、「基盤技術開発」は、先日東京モーターショーで紹介したような知能化分野への投入を考えている。最終的には先進安全技術やライダー支援に繋げたい。

(全体：財務戦略)

配当性向について伺いたい。2018年時点で「30%」とあったが、2016年から30%にするのか、3カ年の平均なのか。

従来、ある財務基盤ができるまでは「20%を下限として」という方針であったが、新中計は平均「30%」ではなく、早い時期から「30%に」を目標としたい。

(全体：ファイナンス)

販売金融事業を拡大していく際、リスクの管理や収益について教えてほしい。

もともと販売金融事業は、二輪車を中心に、先進国あるいはアセアン・インドで、本体の増販をいかに支援するかを目的として始めた。2015年ではROAは3%台であり、これを維持しつつ規模拡大する。今後、目標ROA5%を掲げたい。

(二輪車事業)

1. 先進国二輪の収益性について、順調な改善をしている印象だが、もう一段収益性を高めるため、どのような施策を考えているのか。

リーマンショック後に構造改革を実施し、国内工場を12工場から6工場に、欧州は4工場から2工場に集約してきた。また、欧州では販売系の改革として販売会社を集約してきた。2007年に比べると、全体の市場規模も縮小し、当時の収益の絶対額の規模と比べるとは難しい。今後、この中計で構造改革効果の刈り取りを確実に進める。

2. 先進国二輪車の営業利益率が3.3%弱。これまでの「刈り取り」がテーマだとの話だが、こういった施策が考えられるか。

先進国の収益性は、事業規模から見ると3.3%は低い。少なくとも5%レベルが理想。更に収益性を上げる選択肢としては、構造的に違った施策を打たなければいけないと考える。

3. この3年間で振り返ると、MTシリーズや、Rシリーズなど競合他社がやっていない個性的な・元気な商品が沢山見られた。これらの評価とこれから3年間の商品計画について説明してほしい。

この3年間は、狙った通りであったかと思う。タイミングとしては、先進国の景況感が底打ちし始めたときに、各モデルが投入できた。

次の3カ年、モノづくりに込める5つの漢字を申し上げた。やはり「発」がないとヤマハらしくない。そして、スタイリングが、ヤマハのもうひとつの価値観であり、それを組み合わせたい商品にしたい。

プラットフォームという意味では、2015年までに第一弾はほぼ揃い、次の3カ年はそれを熟成させ、「発」「悦」「信」を具現化する商品を出す。2018年以降は、第二弾に移行する。モノづくりの大きな流れがほぼ出来つつある。

4. この3ヵ年で営業利益300億円増加する新興国二輪車の重点地域戦略のうち、変化率が最も大きいインドやアセアンの利益水準を教えてください。また、現在インドネシアの輸出が増加していると聞く。この輸出戦略について説明してほしい。

インドネシアで約半分というイメージ。インドネシアの収益は決して規模だけでなく、コストダウンやスポーツ領域を中心とした高付加価値商品の増加といった要素がある。グローバルモデルの輸出拡大は、現在よりもう一段拡大させていく。

(マリン事業)

売上高は年率4%程度の成長、利益率も横ばいという計画。船外機の大型化も進み、周辺機器なども拡充させていくなかで、マリン事業の今後の見方について教えてください。

船外機は既に40%という高いシェア。ウォータービークルも同様。今後大きく伸びる前提ではなく、現状の高収益体質を維持していく。

(特機事業)

成長のドライバーとなるであろうROVの販売戦略について、具体的に教えてください。

現時点で、北米の競合相手は24モデル出しており、それに対して我々は4モデル。我々はお客様が本当に望んでいるものは何か分析し、そこに商品を投入していく。特に、様々な要素を組み合わせ、効率よくモデルを出していく。技術の組み合わせで1モデルを出し、続けてバリエーション展開を半年以内に出すといった展開を考えている。

以上