

**【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の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に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