

**【全体】**

新中期経営計画を定めた意図・背景を教えてください。

今中期経営計画における目標である売上高2兆円、営業利益1,800億円をクリアできなかったことが新しい中期経営計画に繋がっている。トップラインが伸ばせなかったところをもう一回チャレンジしたい意図はある。もちろん、インド・インドネシアなどの新興国／先進国／マリン／ロボティクスなど各事業の積み上げを行った結果、目指すことができるかと判断した。

2021年の営業利益目標を1,800億円と置いてあるが、それぞれの年での利益の伸び方をどのようにみているか。

ランドモビリティについては、2020年に欧州やインドで新排ガス規制が予定されており、それに向けたモデル開発を行なっているため、2019年は引き続きモデルの端境期が続く状況とみている。一方、マリンとロボティクスについては、継続的に成長を続けていけるのではないかとみている。

新中期経営計画の設備投資や償却額はどれくらいを見積もっているのか。

財務戦略のグラフは実数をベースにしており、設備投資は既存事業分を指し、現状3ヵ年合計で1,500億円。償却額も3ヵ年合計で1,500億円。今中期経営計画で使い切れなかった成長投資は今回意思を持って使っていきたい。

ランドモビリティ、マリン、ロボティクスの3事業を足すと、営業利益が1,800億円を超えるが、これは成長戦略費用が除かれているという理解で良いか。

各事業の利益数値には成長戦略費用を含めていない。成長戦略費用を投じていく結果、営業利益は1,800億円という計算になる。

自動運転の広がりについて、陸・海・空それぞれに競合環境や技術的課題があると思うが、2030年の断面でどれくらいの収益貢献をイメージしているのか教えてください。

2030年くらいまでには、陸と空のビジネスをモノにしたいと思っているが、今時点で具体的な数字のイメージは持ち合わせていない。ラストワンマイルの領域では、我々は国内外でロースピード・ローコストのゴルフカーを広く事業展開しており、それを活用したサービスが自治体・お客様との間で成り立つならば、ビジネスになり得るだろう。また農業についても、まず始めに果菜農業の領域を、我々のドローン・ロボティクス技術で狙っていこうと考えている。マリンの場合は、2つのステージがあって、まず操船者が運転から解放される付加価値の部分は、現在のポートシステムの延長上で実現を目指す。その先の、完全自動運転（漁業や無人のトランスポートーションなど）のソリューションについては、いつまでに出来るかまだ想定できていない。

**【ランドモビリティ】**

新興国において、2018年と2021年との比較で、売上高に対して利益があまり増えない一方で、アセアンについてはインドネシアの売上がフラットであり、他にどこを伸ばしていくのか。

新興国の中には、アセアンやインドなどが含まれる。アセアンでは利益率は微増だが、インドでは排ガスの規制対応コストを見積もっていて利益率が低い。現時点で新中期経営計画に、あまり価格転嫁を織り込んでいないため、このような利益率となっている。一方、フィリピンは市場全体の伸びを期待していて、その伸びは1.4倍を想定している。当社販売台数はそれ以上伸ばし、それに伴いシェアはさらに伸ばすことを目指している。フィリピンは現在スクーターの販売が好調で、価格と利益率が高いところを伸ばしていきたい。特に当社が得意とする新中間層を狙って

いきたい。アセアンでの新中間層（所得水準が 5,000 ドルから 35,000 ドルの世帯）は、1.4 倍伸びると想定している。それは数にして 9,000 万世帯。ここを伸ばすことが大きなテーマ。

先進国二輪車事業は 10 年以上赤字であるが、新中期経営計画が終わる 2021 年でも赤字である。この事業はいつ黒字になるのか。

先進国の赤字幅縮小 98 億円は、今回コミットメントとして捉えている。残りの 35 億円を埋めるために LMW の市場開拓や大型二輪車を新興国で拡販していくが、もう少し時間軸を長く捉える必要がある。先進国二輪車事業は今後も継続したい。なぜなら、この事業は新技術開発を牽引し、フラッグシップモデルを持ちヤマハブランドを発信していくものであり、新興国でエントリーモデルが売れるなどの波及効果もあるからである。

先進国二輪車事業の構造改革の中身について、もう少し詳しく教えていただきたい。

リーマンショック後、国内の生産体制を 40 万台から 20 万台のブレイクイーブンポイントに設定し、利益が出るよう努めてきたが、需要は我々が想定した所までは回復しなかった。新中期経営計画では国内の生産体制を、もう一段厳しめに見積もった 16 万台のブレイクイーブンポイントとして事業運営していく。米国では、販売機能の集約で効率化を図り、欧州では製造機能のスリム化を考えている。経費に関しては、さらに効率化を図ることで圧縮していく。

【マリン】

船外機の売上高は、2018 年から 2021 年にかけて 30% 増加、WV・マリンその他は横ばいである。このなかでシステムサプライヤーの売上はどこに入るのか。また、その前提として、船外機の総需要をどうみているのか。

システムサプライヤーの部分は、推進器に関連するというので、船外機に含めている。船外機の総需要、特に北米は引き続き伸びていくと考えている。北米だけでなく、全世界で見たときには、大型船外機の需要は 10~15% くらい伸びるとみている。それに合わせて船外機を生産体制も 10~15% ほどの能力増強を今後もしていこうと考えている。

船外機事業の営業利益率が、2018 年から 2021 年にかけて悪化するのなぜか。

持続的成長に向けた商品開発費用増と大型船外機の能力増強による経費増が主要因。開発費は次世代の推進システムや電動推進機などへの仕込みで、ある程度の費用を見積もっている。能力増強は、10~15% の生産性アップを狙っているので、ここも費用が先に発生する。いずれもリターンは 2022 年以降での発生とみている。

【ロボティクス】

マウンターや産業用ロボットなどは全体需要の変動が激しいビジネスだと認識しているが、すでに手ごたえを感じている部分や、今後の新商品等で新たに積み上げていく部分など補足があれば教えていただきたい。

ロボティクスは顧客層の幅が広いのが特徴だが、近年で伸びが著しいのは自動車関連。AIDAS により電装品が増加し、電動化によるバッテリー需要増加もある。もう一つは、IoT やデータエコノミーといわれる中で、データを取るセンサーの需要が増えてきているのでこの分野にも挑戦したい。

【その他】

四輪事業について教えていただきたい。

四輪事業については二つの面から検討してきた。ひとつは、ヤマハらしい他社に無い技術でクルマをつくり、かつ安全基準をクリアして量産すること。もうひとつは、どのような市場でどういう商品を出すかということであった。どちらの面から考えても投資回収が難しいという結論に達した。一旦、普通乗用車の事業化についてはペンディングとしたい。

以上