

新中期経営計画（2025年～2027年）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れたい。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。

【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内で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。

【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、ポートビルダーにとってはお客様に対しての誘因材料になる。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。

【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