

【全体】

新社長としてのこれからの取り組みについて、継続したい点と改善したい点に分けてお聞かせ頂きたい。

継続したい点は「ヤマハらしさというDNAは絶対変えない」という点。弊社は、色々な技術と色々な商品を組み合わせ新しい価値を提案することで、PAS事業や産業用機械・ロボット事業などを成長させてきた。こういうお客様視点から見た「新しい価値」を提案していくDNAは大切にしたい。そのために必要な資源は積極的に使っていきたい。改善したい点は「スピード感」。弊社は所在地のハンデもあるが、世の中の環境変化のスピードが上がってきているなかで、弊社も変えていくスピードを少しでも上げていきたい。

中計の営業利益率目標 9%は達成したが、高収益ビジネスが多くあるなか、それは通過点のように思える。成長戦略を加速するためこの利益水準を今後も想定すべきなのか。それともまだ収益性向上のオポチュニティがあるのか。

既存事業の収益性改善は今後も継続していく。特に新興国二輪車事業においてはアセアンを中心にプラットフォーム化の効果が収益性が改善しているが、一方で先進国二輪車事業の構造改革はやり切れていない部分が残っている。二輪車はもちろん、他の事業でもその余地があれば改善していく。2018年の業績予想は、営業利益が横ばいに近いが、新規事業の創出に関しては積極的に技術開発をし、必要であれば投資も並行して進めていきたい。

将来に向けての投資のバランスをどう図っていくか、中期経営計画の開発費のレベル感を教えて頂きたい。

今中期経営計画で開発費率が上がっている理由は、新規事業に対して投資を増やしていることに加え、2018年・2019年に二輪車の規制対応がピークを迎えるため。2020年にインドのBS6、欧州のEUR05といった主要市場の規制強化があるため、この期間の開発費率は売上高の5%まで上がってくる。次の中期経営計画では、2020年以降、二輪車関係の開発費が落ち着く予定。新事業に対する開発費については、新中期経営計画公表時に発表させていただく。

【新興国二輪車】

2018年の新興国二輪車の収益性の考え方を教えて頂きたい。

2017年はアセアンで高価格・高付加価値モデルが好調であったため、規模・収益性効果が高かった。2018年はプラットフォーム効果が一般化するが、この傾向は継続させたい。一方、費用面では、インド・インドネシアの設備投資により償却費が増加、近年アセアンで目立つ人件費の増加傾向を見越し、固めに人件費を見積もっている。

インドネシア・ベトナム・フィリピンの需要・販売動向について教えて頂きたい。

インドネシアは、総需要の減少が底を打つのではないかと考えている。昨年スマトラ・カリマンタンの2つの島嶼部は対前年でプラスに転じており、残る大市場のジャワが若干マイナスという状況であったが、そのジャワ島でも大統領の政策の効果が現れ、所得が増えることを考えると、従来よりも高い確度で総需要は反転するだろうと見込んでいる。ベトナムは、台数構成としてはスクーターよりもモペットが多いという状況で、今年はモペットの競争環境激化の年であり、それを踏まえた計画とした。フィリピンは、2017年総需要が対前年15%ほど増加するなかで、弊社は30%ほど増加した。弊社はスクーターに強く、スクーターでの高いシェアを今後も維持していきたい。

【マリン事業】

北米の船外機の需要について伺いたい。船外機の供給が足りないという話があったが、税制改正等の影響も考えると、富裕層の動向等にも変化があると考えられる。それによる需要の増加などあれば教えて頂きたい。

北米の船外機の需要について、大型と中・小型に分けてご説明する。大型は、ディーゼルを含めた船内機からの置き換え、船内外機からの置き換えがますます進んでいる。北米においてはリーマンショック前が一番船外機の需要が大

きかったが、特に大型の需要はリーマンショック前を上回っており、置き換えもより進んで行くだろう。直近の株価の変動等があるので、状況を注視していくが、北米の実体経済は強いと思われるのでそこまで不安視していない。中・小型については、リーマンショック前と比べるとまだ戻りきれていない。中・小型艇を利用する中間層へお金が行き渡っていないということが実態としてある。今回の減税はその層に効き、需要も伸びるのでないかと考えられる。

【特機事業】

2017年度でROVの生産調整が終わり2018年度は新商品も出てくると思われるが、利益予想が控えめに思える。慎重に予想している理由、また、来年以降の取り組みについて教えて頂きたい。

在庫が膨らんだ要因は、ピュアスポーツセグメントの需要の読み間違えと、当初販売店から多くの受注が入り、数多く生産してしまったこと。結果的に大きな在庫を積み、昨年赤字になった。今期、為替のマイナス影響があるなか収益性は改善するが、前回の学びを踏まえ、固めに見ているため慎重だと受け取られるのだろう。2018年は、ROVのラインナップを拡充しながら、この事業に力を入れて挽回したい。

【産業用機械・ロボット事業】

昨年新工場が立ち上がり、今年の夏まで生産性改善を進め、2018年中にフル稼働にはなると思っていたが、現時点で、生産が手一杯という説明があった。この点につき、もう少し細かい説明を頂きたい。

昨年2月にできた新しい工場は現在もフル稼働状態。昨年第1四半期の稼働状況から考えると2割くらいは生産を上げられる可能性はある。人員の投入等含めて自社内で解決できればよいのだが、実際は、部品供給の関係など、弊社だけではなるとも難しい部分もある。そのため確実に生産出荷ができる台数前提で予想を立てた。ただ、受注の引き合いは非常に多いので、できる限り出荷し、売上増収につなげていきたい。

メディア等でロボティクス分野を大きく伸ばしたいとの報道がされているが、どの分野を伸ばされたいか。

元々あった産業用機械・ロボット事業に、産業用無人ヘリコプターを扱うUMS事業を統合してロボティクス事業という大きな括りとした。動かないものである制御技術を動くものと融合させることで、新たな需要、新たな用途を開発できるのではないかと考えて統合した。従来の産業用無人ヘリコプターだけでなく、ドローンも2018年に発売する予定。さらに、ロボティクスの技術とモビリティの融合という考えのもと、日本全国で「道の駅プロジェクト」を国土交通省等と一緒に取り組んでおり、当社のゴルフカーをベースとした自動運転の実証実験をしている。この事例のように、新しい付加価値をこれからも提案していきたい。

【その他】

四輪事業への参入について、大きく事業環境も変わったが、現在の位置づけを教えてください。

「ヤマハらしい四輪車が作れるならば四輪事業に参入する」ということで研究開発を進めている。既存の四輪メーカーとは違った新しい製法・技術とより少ない投資で安全性がクリアでき、さらにヤマハらしい走りが出せる車が作れるのであれば事業化していく。現段階では四輪車開発の難しさを実感している状況。当初の想定より時間も掛かっており、ヤマハらしい車ができないようであれば、どこかのタイミングで考え方を変える必要があると感じている。

以上