

【事業全体】

新中期経営計画のコア事業 ROS11%の中で、マリン事業の方向性は、

昨年では製造業としては高い収益性であった。大型化が進むことと、CASE戦略による周辺ビジネスの展開により、もう少し改善していく。

マリン事業は二輪車事業やその他新規事業とどのようなシナジー効果があるのか。

マリン事業はキャッシュカウであると同時に成長事業。これまでも大型エンジンの開発では自動車用エンジン開発の部門と協力したり、排ガス規制対応では二輪車事業と協力してきた。CASE戦略でモーター・バッテリー・インバーターなどの開発が必要になるが、このような開発はマリン事業だけでは対応できないため、今後も協業をしていく。

今期・来期の船外機の単価について。原材料・物流費・価格転嫁以外に、商品ミックスがよくなっていくことで単価が上がることもあると思う。どれくらいの上昇を見込んでいるか。

市場によって、競合やインフレも考慮しながら転嫁している。来年については原材料の高騰影響も見ながら検討していく。製品ミックスは大きく変わらない。

市場構造の変化について。新規顧客を拡大することで製品ミックスは悪化しないのか。富裕層の新規顧客が増加しているということか。

米国での新規購入は、150馬力の1基掛けが主流。新規であっても大型モデルを購入されている。富裕層だけではなく、米国ではファイナンスローンを組んで購入される顧客層も多い。

技術面について。御社の競争優位性はどこか。競合は大型船外機を積極的に投入して市場にも受け入れられているように見える。信頼性を図る数字はあるか。

当社は信頼性に重きを置いている。パワートレインから優位性がある。当社はボートの開発も行っており、船外機とのマッチングという意味でも優位性がある。耐久性など数字での差異はまだ顕著に出ている。

【外部環境】

ロシア・ウクライナ情勢が御社のビジネスに与える影響は、その他地域もマリンセグメントに与える影響が大きくなっているが、大きなパラダイムシフトがあるのか。

ウクライナ市場でのマリンビジネスは小さな規模のため、影響は少ない。ロシア市場では数量はあるが、川・湖が中心の馬力が小さいモデルであるため、売上影響としては小さい。ウクライナ・ロシアで販売できない分は、他地域に当たっているためマリン事業全体としては全く影響がない。それ以外の中国・中近東などでは台数が伸びており、大型化が進んでいる。

【市場環境】

船外機需要について、短期・中長期的な需要をどのように見ているか。コロナを経たの事業環境の変化や、すそ野の広がりを含めて、教えてほしい。

短期的には先進国のステイケーションにより販売が堅調に推移。特にファミリーレジャーが好調。現在需要が供給を大きく上回っており、継続すると見ている。ディーラーのショールームに飾る在庫がなく、過去にないレベルの高い需要。中長期的にも好調に推移すると見ている。新規顧客層が入ってきていること、そして顧客

の若年化が背景。これまで50代がメインから40代が増えてきている。大型化のトレンドもあり、需要は堅調に推移すると見ている。

在庫適正化にはどのくらいかかると見ているか。

年内での回復は難しく、来年以降の回復を目指す。

新規顧客層の増加により、代替えサイクルが短くなるということはあるか。

代替えサイクルの大きな変化はない。平均7年ほど。

推進機別ボート販売比率推移のグラフを見ると、船外機比率が頭打ちしているように見える。今後さらに比率が高くなるのか。

大型ボートの耐用年数は約30年。これから20年は代替えの状況が続いていく。比率は高止まりだが数は減らない。

北米以外の欧州などの需要の状況について、教えてほしい。

欧州では北米同様に大型船外機の需要がここ数年加速している。特に南欧・北欧では、船外機のデザイン性・メンテナンス・信頼性や周辺機能の充実により船外機が見直されている。豪州、ニュージーランドも同様。漁業の分野でも、インボードから大型船外機へのシフトが進んでいる。

【CASE戦略】

CASE戦略によって、売上・営業利益がどのように増えるのか。

新しいCASE戦略はこれまでのシステムサプライヤー戦略の延長線にある。当社はジョイスティックのシステムを船外機業界で初めて実現するなど先進技術の実績を持っている。今後これらの便利機能によりお客様の安心・快適をさらに進めていくことで、当社の船外機自体がより選ばれやすくなる。従来、部品・用品は高い利益率を確保しており、CASE戦略の商材そのものの利益率も高く、売上・営業利益に貢献していく。

CASE戦略を進めていく中で、ハードウェアだけではなくアフターサービスの収益が拡大していくことになると思うが、現在の比率は、リカーリングなどの新しいビジネスで目指している比率はあるか。

過去から部品販売は高い収益を得ている。船外機のプロペラ・オイルなどで販売が強い。水上オートバイはアクセサリが多いので色々なパーツの販売を進めていた。CASE戦略により周辺機器を強化していくので、船外機でもアクセサリ部品・後付け部品に期待できると考えている。また、Siren Marine社の商品はサブスクリプション契約になるので新しい収益の形となる。比率については、中期3年で新しい商材を導入していく中で少しずつ増やしていく。CASE戦略により本体の販売を強化していくことが利益面での主軸になる。

Helm Masterの事業規模について教えてほしい。業界の中では船外機同様トップを走っているのか。

Helm Masterは投入から7-8年が経ち、第2世代のHelm MasterEXでは釣りをする時に気の利いた機能があるなど、作りこまれた使いやすさが評価されて台数を伸ばしてきているところ。多基掛けのモデルが中心となり、船外機1台に対して1台売れるわけではないため、台数は数千台規模。Helm MasterEXから、1基掛けでも使用できるようになっているため、中型艇の平均的なお客様でも快適な操船を堪能いただいている。船外機業界では、当社が初めて横移動の出来るシステムを投入。それ以降、商品性も含めて業界でのリーダーと自負している。

CASE戦略を推進する際にどの分野でM&Aを実施し、どの分野で自前開発をするのか。

米国の開発部門を強化している。CASE関連の制御系・プロペラ・センサー類のマリンに特化した企業のM&Aを中心に検討している。昨年Siren Marineの買収を行ったように、周辺機器の企業の買収がメインとなるため今後も大きな資金は必要とはならない。

【WV】

水上オートバイについて。昨年も供給が追いつかず4万台ほどの販売。生産能力増加に伴い、販売はどれほど増やせるのか。競合環境についても教えてほしい。水上オートバイから船外機に移行する顧客層はあるのか。
ステイケーションによる需要増加で、新規顧客層が2桁%台で増加。本来はパーソナルなものであったが、艇体の大型化でファミリー向けに変わってきている。今後は増産も検討している。競合はBRP、Kawasaki。
当社は、21-28フィートのスポーツボートも扱っており、水上オートバイからスポーツボートへのステップアップはある。

【SCM】

原材料・物流費が高騰している。価格転嫁である程度吸収できると考えてよいか。

物流費・原材料は昨年から既に高騰してきており、それに対応する形で価格転嫁している。主要取引先であるボートビルダーさんも物流費・原材料の価格高騰に直面しており、一日でも早くお客様に届けることを優先する中で、理解いただいている。

船外機の増産について、どのように対応するのか。

船外機の組み立てについては、現状の能力で需要に応えることは可能。クランクシャフトなどの部品加工・生産にボトルネックがあり、中期計画で投資の計画を入れている。

以上