

グループビジョン 2030・進捗報告会（2022 年 12 月開催）における主要な質疑応答

パワースポーツ&エンジン

質問	回答
Q1: コロナ禍でのレジャーブームの盛り上がりを背景として非常に好業績が続いていますが、過去と比較して損益分岐点の低減といった高収益体質への変化はあるのでしょうか。	A1 : 新型コロナウイルス流行前の 2019 年度に 3,377 億円だった売上高は、2022 年度には 5,500 億円に達する見込みです。一方で、従業員数は 2019 年度末と同程度で推移しており、売上高に対する固定費の比率が大きく改善しています。
Q2: 主要市場である米国の景気後退懸念がありますが、オフロード四輪事業が 2023 年度も成長すると考える根拠を教えてください。	A2: 新機種の人気やサプライチェーンの混乱によって、市中在庫は低水準で推移しています。従って 2023 年度においても一定期間、高い水準で卸売が続くと見えています。ただし、市場全体では在庫の補充が進んでいることや需要の鈍化が認められることから、一部の機種において販売促進費が発生し、事業利益面の下押し要因となる可能性があります。
Q3: 中長期的にオフロード四輪事業が成長することによって、当社の収益性はどのように変化すると考えていますか。	A3: 今後、オフロード四輪事業では、新分野へ進出し高パフォーマンスかつ高価格帯のモデルを積極的に投入する計画であり、事業全体の収益性向上が想定されます。一方で、継続的なブランド形成にむけた取り組みも重要であり、マーケティング費用等の増加も見込まれますが、DX など IT 活用により可能な限り上昇率は抑えたいと考えています。
Q4: オフロード四輪について、自動運転の需要や取り組みはありますか。	A4: 果樹園や牧場等で使用されるユーティリティ向けのオフロード四輪モデルでは、一定の経路や範囲における自動運転需要があると考えており、研究に取り組んでいます。

車両

質問	回答
Q5: 北米工場の生産性が改善したとのことですが、生産性改善の具体的な内容を教えてください。	A5: 全社を挙げた事業構造改革において DX を推進し、表面仕上げなど細部の仕様基準や、工数管理、サプライチェーンの状況といった情報管理の清流化に努めた結果、生産性が向上しつつあります。

グループビジョン 2030・進捗報告会（2022 年 12 月開催）における主要な質疑応答

<p>Q6: R211 プロジェクトのベース契約を受注した 2018 年当時よりも世界的なコストインフレが進んでいますが、採算性に影響はありますか。</p>	<p>A6: ベース契約には、エスカレーション条項はありませんが、フォース・マジュールの適用を含めて顧客と交渉を進めています。なお、2022 年度に受注したオプション契約にはエスカレーション条項が含まれており、コストインフレリスクはヘッジされていると認識しています。</p>
--	---

水素

質問	回答
<p>Q7: 世界のエネルギー供給は石炭火力やガス火力、原子力への回帰現象が起きていますが、当社の水素事業への影響はありますか。</p>	<p>A7: エネルギー安全保障上の観点からは、採掘可能な地域が限られる化石燃料やウランに対して、様々な方法・地域で生成可能な水素エネルギーの導入が好ましいとの議論が高まっています。従って、水素エネルギーの導入を推進していく当社の立場に変更はありません。</p>
<p>Q8 : 2025 年度の売上収益計画を、2021 年 12 月発表の 1,000 億円から 520 億円に下方修正した理由と、同じく 2030 年度の売上収益計画を、3,000 億円から 4,000 億円に上方修正した理由を、それぞれ教えてください。</p>	<p>A8: 2025 年度の売上収益計画の下方修正は、計画を具体化する段階で、半年程度の期ずれが発生したことによるものです。 2030 年度の売上収益計画の上方修正は、国内のファーストムーバーの案件を新たに織り込んだことによるものです。</p>
<p>Q9: 2025 年度および 2030 年度時点の事業利益計画を教えてください。</p>	<p>A9: 2030 年度の商用化時点では、15%の利益率を目指します。 ただし、2025 年度時点では、売上の大部分をグリーンイノベーション基金プロジェクト関連が占めるため、2030 年度目標に比べて低い水準を想定しています。</p>
<p>Q10: 大型液化水素運搬船の完成はいつ頃を見込んでいますか。また他社の技術的な追い上げをどのように評価していますか。</p>	<p>A10: 商用規模の液化水素運搬船は、基本設計の船級承認を完了しており、グリーンイノベーション基金プロジェクト用の一番船が 2026 年または 27 年に完成する予定です。 また、競合に対しては依然数年程度の技術的優位を維持しており、引き合いは当社に集中していると認識しています。</p>
<p>Q11: 水素戦略本部 140 名の人的資本の多様性の状況を教えてください。</p>	<p>A11: 社内外から積極的な人財の確保に努めており、専門的な背景は非常に多様であると自負しています。また、海外従業員の雇用を進めているほか、女性比率においては社内平均を大きく上回る水準です。</p>

グループビジョン 2030・進捗報告会（2022 年 12 月開催）における主要な質疑応答

その他

質問	回答
<p>Q12: 当社では、かつて ROIC をポートフォリオマネジメントの指標として使用していましたが、現在ではどのように活用しているのでしょうか。</p>	<p>A12: ROIC は、今でも事業撤退を判断するための指標として活用していますが、ROIC だけでなく複数の指標を用いて判断しています。</p> <p>現在低 ROIC に陥っている事業であっても、事業構造の転換や高収益市場へのシフトによって ROIC の向上は可能です。低成長・低収益の事業を放置することはなく、事業利益で 5% を達成できる見込みのない事業に関しては、事業全体の撤退や製品群の入れ替え等を積極的に行っています。</p>
<p>Q13: コングロマリットプレミアムとして、事業間の連携を訴求していますが、事業間の人財の流動性の状況を教えてください。</p>	<p>A13: 事業部門からの派遣人員で構成されている社長直轄プロジェクト本部は現在 200 名を超えるなど、社内の人財流動性は確実に高まっています。様々な事業経験を融合させることが全社的な価値向上に資するという意識が芽生えつつあるとも感じています。</p> <p>また、人事制度改革によってフレキシブルな条件で採用が可能となり、水素戦略本部の強化（2021 年度発足時 30 名から現時点 140 名に増員）にもつながりました。</p>