

# 社長インタビュー

## 構造改革と収益体質の確立に全力を挙げ、将来に向けた成長シナリオの実現を目指します。

### 2009 年度業績

#### Q1 2009年度の業績は厳しい結果となりましたが、どのように評価していますか？

想定をはるかに超えた需要の急減や、為替円高傾向の定着などにより、非常に厳しい結果となりました。

2009年度は、世界的な景気後退に伴い、欧米を中心としたレジャー市場での需要が急速に冷え込み、また為替円高傾向もあり、二輪車や船外機、ATV(四輪バギー)など、主力製品の販売が大きく落ち込みました。

想定をはるかに超えた需要の急減により、当社は欧米市場での流通在庫の圧縮を図るため、出荷調整ならびに日本国内の生産拠点における大幅な減産を実施しました。

同時に、緊急対策として、徹底した経費削減や本社の役員・管理職の報酬減額、設備投資の抑制、余剰人員対策などにより、連結総経費について前年度比10%以上の削減を行いました。また、二輪車、船外機、ATVの各事業において「緊急コスト削減プロジェクト」を立ち上げ、2009年度下期からの成果取り込みに注力しました。

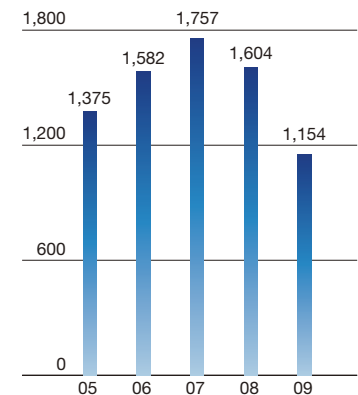
このように、急激に変化する事業規模に対応して、コスト構造改革を実施してまいりましたが、2009年度の業績は、売上高が前年度比28.1%減の1兆1,536億円、営業損失626億円、経常損失683億円となりました。

また、先進国事業の構造改革をさらに加速するため、主に日本および欧米の固定資産の減損や、従業員の早期退職にかかる費用を事業構造改善費用として計上した影響、繰延税金資産の取り崩しなどにより、当期純損失は2,161億円となりました。

このように、2009年度の業績は大変厳しい結果となり、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えることができませんでした。経営を預かる責任者としては大いに反省し、今後、抜本的な改革を進めていきたいと考えます。

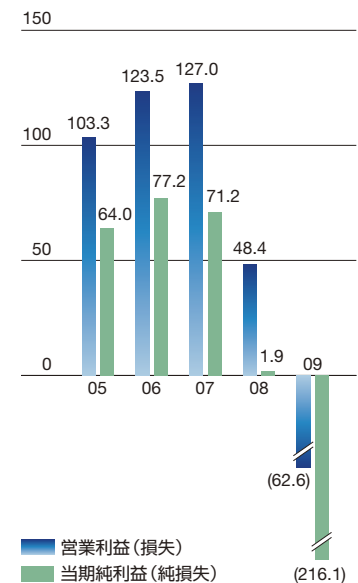
売上高

(十億円)



営業利益(損失)および当期純利益(純損失)

(十億円)



# 社長インタビュー

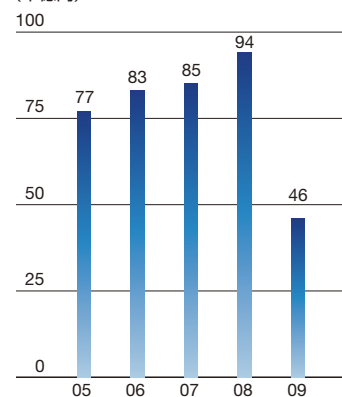
業績悪化の要因としては、これまで規模拡大を前提とした経営を行ってきたため、急激な需要減少に適切に対応できなかったこと、そのために在庫調整負担や固定費負担が大きいのしかかり経営を圧迫したこと、さらには為替耐力が十分でなかったことだと考えています。

2009年度は、このような結果ではございましたが、一部明るい兆しも見えております。事業面では、日本を除くアジア市場において二輪車需要の落ち込みが軽微に止まる中、積極的な新製品投入と販売促進活動が奏功し、インドネシアやベトナムなどで販売が好調に推移しました。また、成長が期待できる環境技術の分野では、電動アシスト自転車市場に新基準対応モデルを投入し着実に販売を拡大する一方、電動二輪車など次世代のモビリティ技術の開発体制強化を行うなど、将来への布石を打つことができました。財務面では、設備投資を前年度比でほぼ半減させ、流通在庫削減により運転資金を大幅に圧縮したことで、フリー・キャッシュ・フローは改善し、下期には黒字に転換しました。

当面厳しい経営環境が続くことが予想されますが、社長としての私の最大の責務は、昨年より進めております構造改革をさらに加速させ、収益体質の回復に努めますとともに、将来に向けた成長シナリオを実現することです。

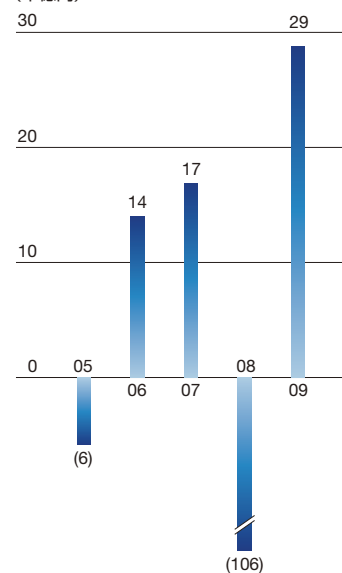
## 資本的支出

(十億円)



## フリー・キャッシュ・フロー

(十億円)



## Q2 緊急対策や構造改革による2009年度の成果についてお聞かせください。

計画を上回る成果をあげたことで、ある程度、収益性の悪化に歯止めをかけることができたものと評価しています。

緊急経費削減の効果は計画<sup>注</sup>を140億円、緊急コスト削減プロジェクトの効果は計画<sup>注</sup>を18億円、また報酬減額などの人件費削減や生産設備減損による減価償却費減少を含む構造改革効果は計画<sup>注</sup>を102億円、それぞれ上回りしました。これらの効果による営業利益改善額の合計が計画<sup>注</sup>を260億円上回ったことにより、営業利益は計画<sup>注</sup>比で244億円のプラスとなりました。

このように、緊急対策や構造改革は計画を上回る成果をあげることができました。なお、今後の先進国需要をさらに厳しく見直し、収益が確保できるよう損益分岐点を引き下げるため、生産設備の追加減損に加え、追加人員削減費用を計上したため、当期純利益は計画<sup>注</sup>を341億円下回りました。

<sup>注</sup>  
2009年8月に行われた2009年12月期中間決算発表時の計画数値



## Q3 需要減少の著しい、米国・欧州市場における二輪車・船外機・ATVの在庫削減は、どのように進捗していますか？

**米国の二輪車を除き、在庫は2009年度中に適正水準に達しました。**

2009年度は、生産や卸出荷を小売台数以下に抑えた結果、米国の船外機・ATVについてはほぼ適正水準に達しました。また、欧州の二輪車も2009年中に適正在庫になりました。

米国の船外機・ATV、欧州の二輪車については、2010年度も総需要は減少するものと予想していますが、小売に見合う卸出荷を回復するため、2009年度と比べて生産増加を見込んでいます。

ただし、米国の二輪車については、まだ在庫水準が高いと判断し、引き続き生産調整を図り、2010年中の在庫適正化を目指します。

## 社長インタビュー

### Q4 株主利益還元についての考え方をお聞かせください。

連結業績などを総合的に考慮しながら、長期的な視点に立った配当を基本方針とし、株主の皆さまのご期待にお応えしていきたいと考えています。

当社は、株主の皆さまの利益向上を重要課題と位置付け、グローバルな視点から世界各地で事業を展開し、企業価値の向上に努めております。

配当につきましては、配当性向を尺度として連結業績などを総合的に考慮しながら、長期的な視点に立った配当を基本方針としております。

しかしながら、当期の業績悪化および引き続き厳しい経営環境が予想されることなどを総合的に勘案し、誠に遺憾ではありますが、2009年度ならびに2010年度の配当金につきましては無配とさせていただきます。

当社は、現在の難局を一刻も早く乗り越え業績を回復するとともに、着実な成長軌道を歩むことで、株主の皆さまのご期待にお応えしていきたいと考えています。



### 新中期経営計画の目指す姿

### Q5 2010年から2012年までの3カ年を対象期間とした新中期経営計画では、何を目標としているのですか？ 具体的な数値を挙げて教えてください。

「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指し、2010年度の連結営業利益黒字化と2012年度の連結営業利益率5%の達成に取り組みます。

当社は、2008年度から3カ年の中期経営計画を見直し、現状ならびに今後の見通しをより正確に反映した、新たな計画の策定を進めてまいりました。

今回発表した新中期経営計画では、お客さまというモノ創りの原点に立ち返り、製品開発と現場主義の基本を徹底させることで、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指します。

計画は2つのフェーズで構成されています。フェーズIの2010年度は、連結営業利益黒字化必達を目標に構造改革を完遂し、収益体質の確立に全

力を注ぎます。フェーズⅡの2011～2012年度は、将来に向けた成長シナリオの実現に取り組み、その成果として2012年度に連結営業利益率5%を達成する計画です。

このように収益回復から成長軌道へと、迅速かつ着実に経営を進めていきたいと考えています。

具体的な連結業績としては、為替レートで1米ドル=88円、1ユーロ=128円を前提に、ご覧の目標数値(右表)を設定しています。

また、将来の成長へ焦点を当てた設備投資としては、新中期3カ年で累計1,200億円を計画しています。一方、フリー・キャッシュ・フローは3カ年累計で1,500億円の創出、有利子負債は3カ年累計で1,500億円の圧縮を行う予定です。

なお、2010年度の詳細な見通しにつきましては、「2009年度12月期の経営成績の分析」のP80「2010年12月期の見通し」をご参照ください。

#### 2009年度実績と新中期経営計画目標

	2009年度 実績	2010年度 予想	2012年度 目標
連結売上高 (十億円)	1,153.6	1,250	1,400
連結営業利益 (十億円)	△62.6	10	70
営業利益率 (%)	-5.4	0.8	5.0



# 社長インタビュー

## Q6 目標を達成するための施策について教えてください。

「先進国事業の収益構造改革」、「新興国事業の量的・質的拡大」、技術開発を基盤とした「将来成長シナリオ実現」の3つの施策を実施していきます。

まず「先進国<sup>注</sup>事業の収益構造改革」については、グローバルな生産体制の再編と余剰人員対策などによる固定費の圧縮を実行します。「新興国事業の量的・質的拡大」については、さらなる商品力強化とコストダウン、また販売網の拡充などにより、その実現を図ります。「将来成長シナリオ実現」に向けては、戦略的低価格モデルのグローバルな投入や、アセアン二輪車の商品力・収益力を両立させた事業拡大、超低燃費エンジンやスマート・パワー<sup>注</sup>技術の開発に取り組みます。

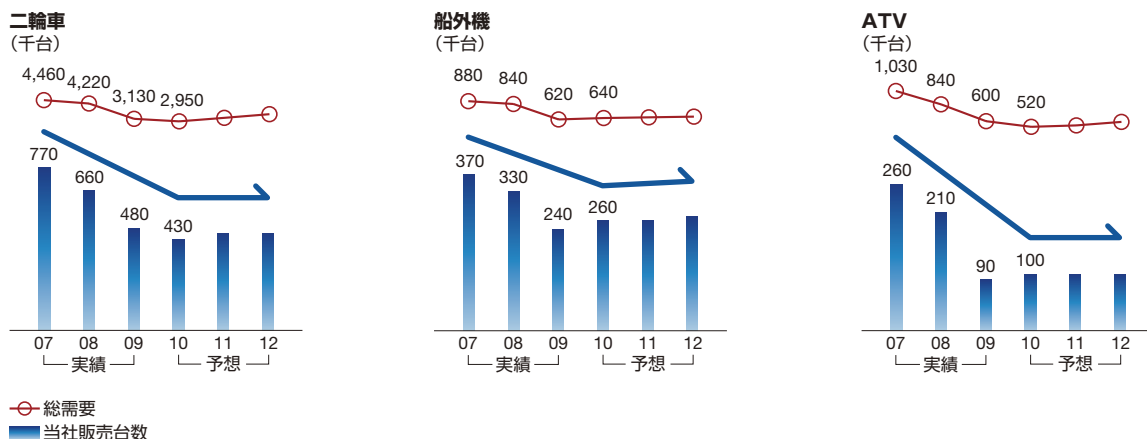
詳細は、この後に続く「新中期構造改革」セクションと「新中期成長戦略」セクションをご参照ください。

注  
スマート・パワー：電動車両を基軸とする新しいモビリティを追求した新動力源

## Q7 主要事業について、目指す姿をどのように設定していますか？

先進国事業については「規模依存型」から「損益分岐点」経営への脱却を図り、新興国二輪車事業では「積極的な量的・質的拡大」を目指します。

### 先進国<sup>注</sup>における総需要と当社販売台数



注  
●先進国：日本・北米・欧州  
●需要の数値は当社調べです。



まず、先進国の二輪車、船外機、ATV/SSVの各事業についてですが、総需要の回復にはまだ時間がかかるものと予想し、増えない事業規模を前提とした収益確保に向け、従来の「規模依存型」から「損益分岐点」経営への転換を図ります。

二輪車事業については、「市場回復へ向けた事業体質改革」を目指し、1米ドル=85円/1ユーロ=120円で採算がとれる収益構造改革を進めます。船外機事業では、「ゆるぎない世界シェアNo.1」を目指して、収益力構築と先進環境技術開発を加速させます。ATV/SSV事業に関しては、「事業基盤の再構築」を目指し、1米ドル=85円/事業規模10万台で採算がとれる収益構造の構築に取り組みます。

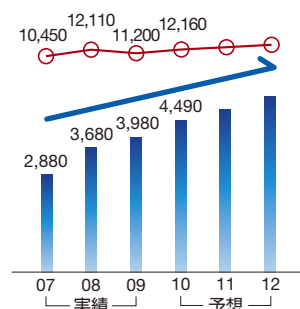
一方、成長が期待できる主要新興国の二輪車事業については、「積極的な量的・質的拡大」を目指し、事業規模800万台、営業利益率10%の目標達成に取り組みます。

特に、好調を継続するアセアン市場では、低燃費モデルの積極的投入や原価低減活動を進め、商品力と収益力の両立を図ります。世界第1位と第2位の二輪車市場である、中国とインドでは、低価格モデルの積極的投入や販売網の拡大・強化による市場プレゼンスの向上、および輸出拡大などの施策を進めます。

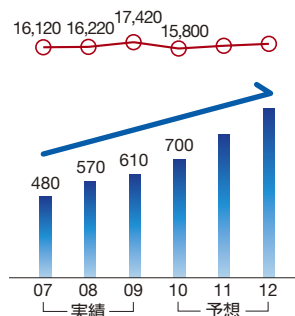


## 新興国における総需要と当社販売台数

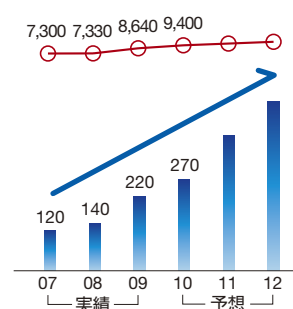
アセアン<sup>注</sup>  
(千台)



中国  
(千台)



インド  
(千台)



○ 総需要  
■ 当社販売台数

### 注

- アセアン: インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア
- 需要の数値は当社調べです。

# 社長インタビュー

## 新中期構造改革

### Q8 先進国<sup>注</sup>事業の収益構造改革では、具体的にどのようなことに取り組む計画ですか？

「生産体制再編成」「人への対応」「コストダウン」の構造規模を拡大し、大幅な固定費削減と収益力の向上に取り組めます。

より一層厳しい需要を想定した経営計画のもと、損益分岐点年間生産台数を、二輪車事業については25万台から20万台へ、またATV/SSV事業については14万台から10万台へとさらに引き下げます。なお、船外機事業の損益分岐点年間生産台数は、23万台と変更していません。

これに伴い、「生産体制再編成」「人への対応」「コストダウン」の構造規模を拡大し、大幅な固定費削減と収益力向上を目指します。



### Q9 まずは「生産体制の再編成」についてお聞かせください。

グループ会社を含め国内と海外で工場を集約します。

国内における生産体制再編成については、従来の商品事業別・生産機能別に「分散」していた工場レイアウトから、「集約・統合」された工場レイアウトへと抜本的な改革を実施し、総合的な生産性ならびに製造技術力の強化を図ります。これにより、グループ会社を含めた12工場から7工場へと再編成する計画です。

一方、海外においては2009年度の9工場体制(欧州4工場・米国5工場)から7工場体制(欧州3工場・米国4工場)へと再編成します。欧州ではイタリアの二輪車工場を、また米国ではボート関連4工場の1つを閉鎖します。日本(掛川)と米国(アトランタ)で並行生産しているATVについては、為替円高対応や生産効率向上のため、2013年を目途に米国(アトランタ)への生産集約完了する予定です。

注

●先進国: 日本・北米・欧州



## Q10 「人への対応」について、2010年度はどのような施策を実施されるのですか？

国内と海外で追加人員削減を行います。

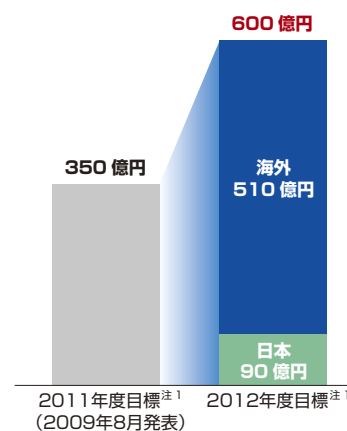
人への対応については、2009年度の余剰人員対策1,620名に加え、2010年度は、欧米で200名、国内での希望退職による800名の計1,000名の追加人員削減を行う計画です。

## Q11 「コストダウン」について、具体的に教えてください。

アジアを中心に、3カ年で600億円のコストダウンを行います。

コストダウンについては、調達部品を対象に新中期計画3カ年の累計で600億円を目標とします。具体的には総調達金額の60%を占めるアジアに焦点を合わせ、中国・インド現地メーカーの開拓、アセアンにおけるコンカレント活動、相互部品補完などを促進します。また、2010年1月に設計・製造技術・調達機能を一体化した原価革新統括部を設立し、グローバルなコンカレント活動を推進する体制をつくりました。さらには、コンカレント開発、バリュー・アナリシス活動、理論値生産<sup>注2</sup>などをコアサプライヤーへ集中的に展開し、相互に協働する体制を強化します。

調達部品コストダウン目標



### 注1

2011年度効果目標：2009—2011年活動予想  
(2008年比)

12年度効果目標：2010—2012年活動予想  
(2009年比)

### 注2

理論値生産とは、加工や組立工程の作業を「価値作業」、「準価値作業」、「無価値作業」と区分し、その中で特に「無価値作業」のゼロを目指して徹底的に削減を図る手法です。

### 新中期成長戦略

## Q12 新中期経営計画の成長戦略はどのようになっていますか？

4つの分野での取り組みを加速させます。

2008年2月に発表した長期ビジョン「Frontier(フロンティア) 2020」で掲げた事業領域(ヤマハブランド、パーソナルモビリティ、エンジン、新技術)のうち、新中期経営計画では「パーソナルモビリティ」「エンジン」の領域に優先して経営資源を投入し、「新興国市場への低価格二輪車投入」「アセアン二輪車の商品力・収益力の両立」「次世代環境エンジンの技術開発」「スマート・パワー<sup>注</sup>の技術開発・市場導入」の4つの分野で具体的な取り組みを行います。

### 注

スマート・パワー：電動車両を基軸とする新しいモビリティを追求した新動力源

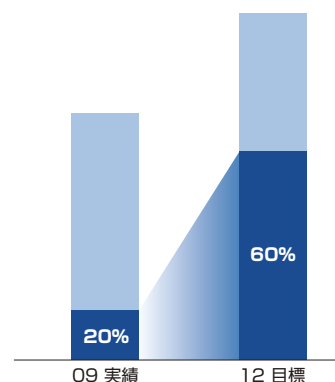
## 社長インタビュー

### Q13 「新興国市場への低価格二輪車投入」についてお聞かせください。

低価格モデルの比率を2009年度の20%から2012年度までに60%へと拡大していきます。

従来の高品質・高付加価値モデルによる新興国<sup>注</sup>市場でのブランドイメージを活かし、特にインド・中国市場において、低価格ボリューム・セグメントに積極的に商品を投入し、年間販売台数に占める低価格モデル比率を2009年度の20%から2012年度までに60%へと拡大を図ります。また、プラットフォームの共通化や部品相互補完により、新興国二輪車事業の収益力の向上を図ります。将来的には、中国・インド製低価格モデルをトルコ・アフリカ市場へ輸出したり、これらと共通仕様モデルをアセアン・中南米市場へ投入するなど、グローバルな展開も計画しています。

新興国<sup>注</sup>の販売台数に占める低価格モデルの比率



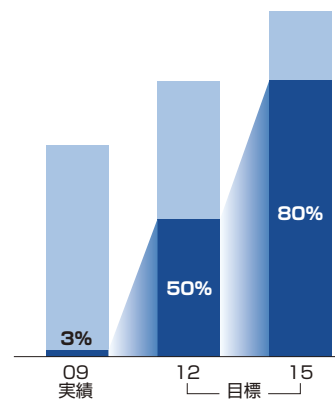
注  
新興国：日本・欧州・北米以外の国

### Q14 「アセアン二輪車の商品力と収益力」をどのようにして両立させていくお考えですか？

FIシステム搭載モデル比率を高めていくことで、商品力と収益力の両立を目指します。

「アセアン二輪車の商品力・収益力の両立」については、アセアン市場におけるさらなる競争力強化を狙います。アセアン市場では燃費が重要なニーズになってきていることから、従来のキャブレター方式から、当社独自技術を用いたフューエル・インジェクション(FI)方式への変更を進め、年間販売台数に占めるFI比率を2009年度の3%から2012年度には50%、2015年度には80%へと拡大していく予定です。同時に、キャブレター搭載モデル同等のコストでFIシステム搭載モデルをつくり込み、規模効果による収益性の向上を目指します。

アセアン<sup>注</sup>地域の販売台数に占めるFIシステム搭載モデルの比率



注  
アセアン：インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア

### Q15 「次世代環境対応エンジン」では、どのようなことに取り組むのですか？

アセアン・コンピュータービークルと船外機について、大幅な燃費改善に取り組みます。

「次世代環境対応エンジン」の分野では、燃費を飛躍的に改善するための技術開発を加速します。二輪車では当社独自のFIシステムをさらに進化させ、2012年度に当社2008年度モデル比で30%の燃費改善を、また

2015年度には同50%の改善を目標とした技術開発に取り組み、アセアン・コムータービークルの商品競争力をより一層強化していきます。同様に船外機でも米国排気ガス規制へ前倒しで対応し、2015年度に当社2007年度モデル比で30%の燃費改善を目標とした技術開発に取り組み、軽量・コンパクト・低燃費の実現による商品優位性の確立に注力します。

## Q16 「スマート・パワーの技術開発・市場投入」について具体的に教えてください。

電動二輪車と電動アシスト自転車の普及および事業拡大を進めていきます。

「スマート・パワー<sup>注</sup>(SP)の技術開発・市場投入」については、2010年度に国内市場へ電動二輪車を再投入します。中期的には、バリエーション展開や需要開拓に取り組むとともに、台湾・欧州など海外市場への展開も進めます。長期的には、航続距離・速度・コスト面での技術進化に取り組み、商品の普及と事業の拡大を目指します。その実現に向け、バッテリー、モーター、制御などのコア技術開発を加速するため、2010年1月に「SP事業推進統括部」を設立し、事業体制を強化しました。

スマート・パワーの一環であり、成長が期待される電動アシスト自転車「PAS」事業は、国内市場における総需要が年率10%の伸長を続け、2009年には37万台となりました。こうした中、当社は、シェア22%から30%への拡大を目指して販売網や商品の強化に取り組んでいます。また、年率50%で急拡大する欧州市場に向けては、ユニットの供給拡大に加え、将来的な完成車の投入も検討していきます。



**注**  
スマート・パワー：電動車両を基軸とする新しいモビリティを追求した新動力源

