

## 構造改革・経営基盤変革を続けながら、成長へ軸足を移していきます。

### 2010年度業績

#### Q1 営業利益黒字化を達成した2010年度の業績を総括してください。

**新興国二輪車販売数量拡大、船外機・IM(インテリジェント・マシナリー)の販売復調とともに、構造改革効果により、業績が大きく回復しました。**

経済環境は、米国では個人消費に改善は見られたものの雇用環境は改善が遅れ、欧州ではユーロ圏周辺国の財政危機などから、欧米での景気回復は鈍いものとなりました。一方、アジアを中心とする新興国は、景気拡大傾向が続きました。

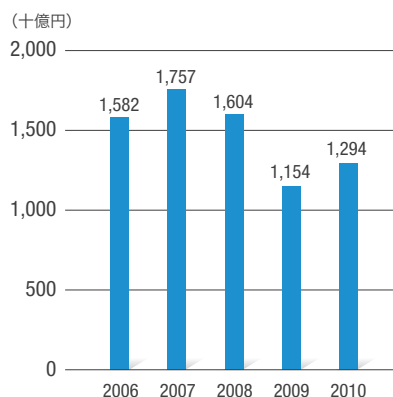
そのような市場環境の中、当社の連結売上高は、為替円高による減少はあったものの、新興国二輪車の販売増加、船外機、サーフェスマウンターの販売回復により1兆2,941億円となりました。

利益面では、為替円高や原材料価格上昇による減少はあったものの、増収による荒利益増加、構造改革による減価償却費・人件費の減少、コストダウンなどにより、営業利益513億円(前年度比1,139億円改善)、経常利益661億円(前年度比1,345億円改善)となりました。当期純利益は、前年度に事業構造改善費用1,037億円を計上したことなどにより、前年度比2,344億円改善の183億円となりました。

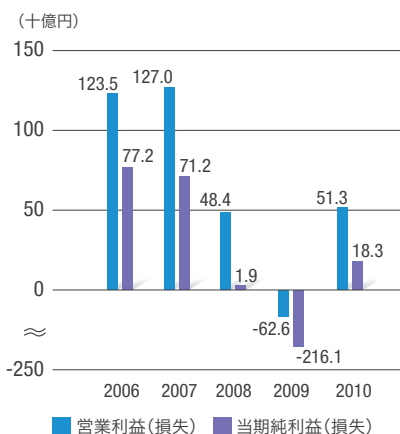
このような業績回復は、経営再建を目指した課題を重点化・共有化し、グループの

総力を挙げて事業構造改革に取り組んだ結果であり、中期経営計画の2010年度目標である連結営業利益黒字化を達成することができました。

#### 売上高



#### 営業利益(損失)および当期純利益(損失)



## Q2 新興国市場・先進国市場の取り組みは怎么样了か？

**新興国では、二輪車販売の拡大と、それに伴う生産能力増強に取り組みました。**

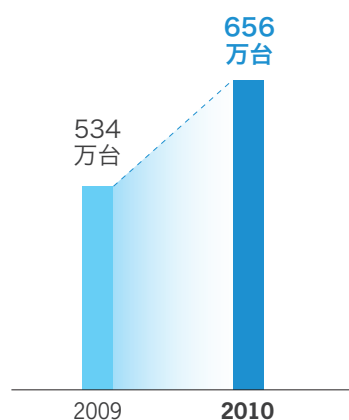
**先進国では、マリン事業での復調が見られました。**

新興国市場では、当社二輪車の出荷台数は、積極的な新商品の投入や販売網強化などで、前年度比22.8%増の656万台となりました。また、今後も成長が見込まれるインドネシアでは360万台、ベトナムでは100万台までの生産能力増強を行いました。

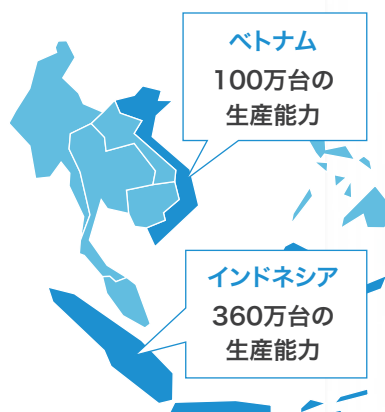
先進国市場では、二輪車事業は、需要が想定を下回ったことに加え、為替円高により売上高が前年度比減少しましたが、米国では、現在の需要に見合った水準への流通在庫適正化を図りました。マリンエンジン事業は、昨年の在庫調整に加え、新開発の次世代環境対応商品(4モデル)投入により、小売販売、卸出荷が前年度を上回り、売上高が前年度比増加となりました。また、スウェーデンの船舶用エンジンメーカー、ボルボ・ペンタ社と船外機用操船制御システムの共同開発に関する契約を締結し、今後、両社の強みを活かすことで市場競争力をさらに高め、高品質で信頼性の高い製品を世界のマリン市場に提供してまいります。

### 新興国市場

#### 販売数量拡大



#### 生産能力増強



## 構造改革

### Q3 国内生産体制の再編成の進捗状況はいかがですか？

「規模依存型」から「損益分岐点型」へと経営転換を進めています。

「規模依存型」から「損益分岐点型」へ経営転換を図り、国内生産規模が、二輪車20万台、船外機23万台、ATV10万台でも採算の取れる先進国事業の収益構造改革を目指し、国内生産体制の再編成を進めています。

事業別・機能別レイアウトとなっている国内生産体制を、12工場・25ユニットから最終的には7工場・14ユニットへと再編成します。2010年度は11工場・21ユニットまで再編を進めました。

また、本社工場で取り組んでいる「理論値生産」「全数良品工程活動<sup>\*</sup>」などの全社活動を、グループ企業へ拡大し、徹底していきます。

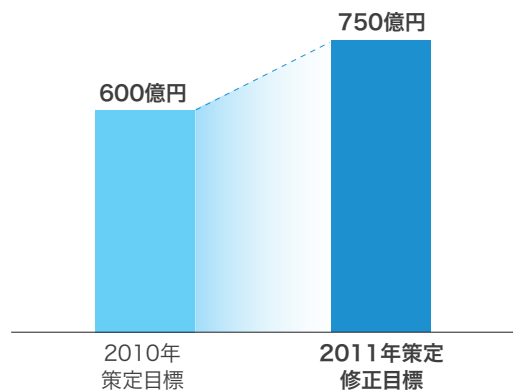
※全数良品工程活動：常に合格品のみを作り出す工程を、理論的に設計でき維持できるようにするもの。

### Q4 コストダウンの取り組みはどうでしたか？

コストダウンは既に当初目標の90%に到達し、さらに一段高い目標に向けて活動を推進しています。

調達部品のコストダウンのために、2012年度までの3年間で600億円のコストダウン達成を目標にした「PRO-10(原価低減)」活動を推進しており、2010年度末でコストダウンの実績は、既に目標の90%に達しています。そのため2012年度までの

調達部品のコストダウン目標(2010年～2012年)



目標を600億円から750億円へ拡大し、「PRO-10」活動をさらに推進していきます。

日本国内においては、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置し、「コンカレント活動」や「理論値生産」など、コアサプライヤーとともに、コストダウン活動を強力に推し進めています。また総調達金額の60%を占めるアジアに照準を合わせた活動として、中国・インドの現地メーカーを開拓し、「アセアンにおけるコンカレント活動」を促進するなど、国内の取り組みを海外でも展開しました。さらにグローバルなコンカレント活動の推進体制を構築し、海外拠点間での「部品相互補完」なども促進しました。

## Q5 そのほかの構造改革の進捗状況はいかがですか？

**中期経営計画のもと予定どおり進行しています。**

組織改革については、2010年10月に、本社にて932名相当の希望退職を実施し、欧米でも350名の人員削減を進めました。また、基幹事業に集中するために、国内浄水器事業の譲渡を実施し、ライフサイエンス事業からの撤退を決定しました。

## Q6 「低価格二輪車」戦略の進捗はいかがですか？

**中国・インド市場に向けて投入した普及価格帯モデルの販売が好調に推移。**

**グローバルに低価格モデルの市場投入を予定しています。**

2010年度は、中国では普及価格帯モデルの『YB125-Z』を、インド市場では150cc廉価版モデルとなる『SZ』シリーズを市場投入し、好感触を得ました。

当社では、高品質・高付加価値モデルにより新興国市場で確立したブランドイメージを活かし、併せて中国・インド市場最大のボリューム・セグメントとなる低価格二輪車ゾーンへの新商品投入も加速させていきます。

今後も、中国・インドを中心にグローバルに低価格モデルの投入を図っていきます。

成長戦略

## Q7 「アセアン二輪車のFI<sup>※</sup>化」戦略の進捗はいかがですか？

**アセアン市場におけるFI搭載モデル比率の拡大を狙い、現地に100万台規模のFI生産体制を確立しました。**

2010年は、スクーターやコミューター・ビークル用FIシステム「YM-JET-FI」などのFI搭載モデルの積極的な市場投入のために、部品メーカーと協同で100万台規模のFI現地生産体制を確立しました。

当社では、燃費性能が求められるアセアン市場に向けて、FI搭載比率を拡大し、お客さまのニーズに応じていきます。

また、商品力強化とともに、キャブレターモデル同等のコストでFI搭載モデルを作り込み、規模効果による収益性の向上を図る取り組みも並行して進めています。

※FI: フューエル・インジェクション(電子制御燃料噴射装置)

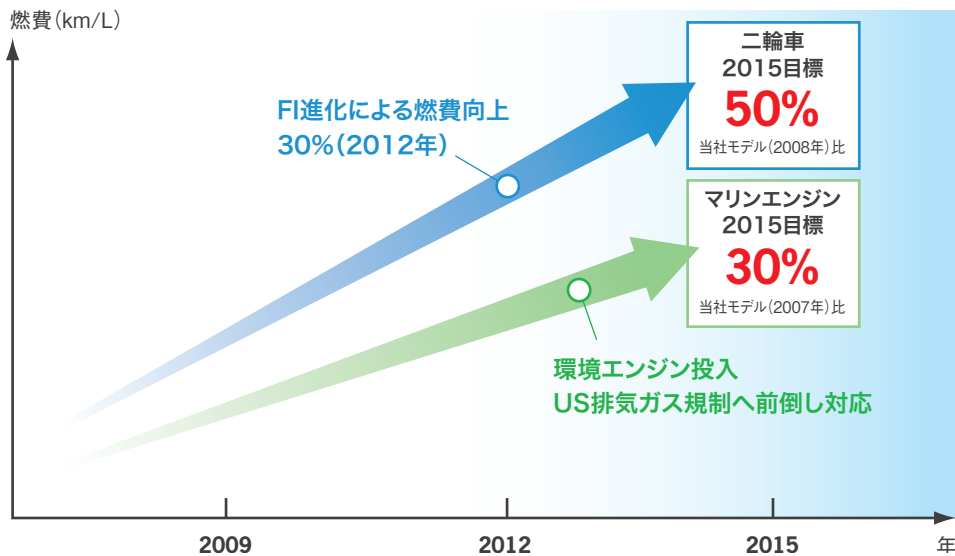
## Q8 「次世代環境対応エンジン」展開の進捗はいかがですか？

**燃費性能向上により、アセアンのコミューター・ビークルの商品競争力を強化します。船外機では、次世代対応4モデルの市場投入が販売復調を牽引しました。**

二輪車事業では、当社2008年度モデル比で2012年度に30%、2015年度に50%の燃費改善を目標に当社独自のFIシステムをさらに進化させる取り組みを推進しており、これにより燃費性能が販売へと結びつくアセアンのコミューター・ビークルの商品競争力を高めていきます。

船外機事業では、スピード性能と燃費性能を両立させる次世代4ストローク大型船外機4モデルの市場投入が販売回復を牽引しました。燃費を飛躍的に改善するための「次世代環境対応エンジン」の技術開発も、着実な進捗を見せています。また、2015年度に当社2007年度モデル比で30%の燃費改善を目標に先進環境技術の開発を加速させています。

## 次世代環境対応エンジン



Lexam



F300B

## Q9 「スマート・パワー」展開の進捗はいかがですか？

電動二輪車「EC-03」を国内市場に発表し、「PAS」事業も好調に推移しました。

次世代パーソナルモビリティへの期待に果敢に応えていきます。

次世代の交通インフラの担い手となる「スマート・パワー」への取り組みは、2010年9月、電動二輪車「EC-03」を日本国内に市場投入しました。初年度販売計画1,000台に対して、2010年12月末時点で約1,000台の卸販売実績を上げ、初年度販売計画を国内2,000台へ上方修正しました。

また2011年度は、欧州・台湾への市場導入も計画しています。

一方、電動アシスト自転車「PAS」事業においても、独自の機構「S.P.E.C.3<sup>\*</sup>」機構の搭載により、2010年度は前年度比17%増の9.3万台の完成車出荷となりました。

両事業を通じて「スマート・パワー」の進化を促すことで、低炭素社会に適合するパーソナルモビリティへの期待に応えていきます。

<sup>\*</sup>S.P.E.C.3：スペックスリー/Shift Position Electric Control × 内装3段変速



## 財務基盤強化

### Q10 研究開発投資についてどのようにお考えですか？

**「将来的な成長シナリオの実現」に向けて、研究開発投資を強化します。**

2010年度は、新興国二輪車市場でのコスト競争力ある魅力的な商品開発や、次世代環境対応エンジンの技術開発を進めるとともに、電動二輪車「EC-03」を市場投入し、新たな市場開拓も積極的に進めました。

このような将来成長シナリオ実現に向けた開発投資の加速や財務基盤の強化のために、2010年4月には公募増資を行い、総額746億円の資金を調達しました。

内訳は新興国低価格二輪車に193億円、アセアン二輪車のFI化・次世代環境対応エンジン開発に347億円、スマート・パワーに80億円であり、長期安定的な資金を調達することにより、将来成長シナリオの実現をより確実なものとしていきます。

### Q11 財務基盤強化の状況はいかがですか？

**1年前倒しで2012年度末の中期経営計画目標達成を目指します。**

2010年度は、在庫圧縮、黒字化によりフリー・キャッシュ・フロー669億円を捻出し、グロス有利子負債を3,999億円から3,224億円へ775億円圧縮しました。また、公募増資746億円により研究開発費を確保しつつ、自己資本の回復を果たしました。これらにより、現金及び預金は2009年度末1,373億円から2010年度末2,053億円(680億円増)、純資産は2009年度末2,493億円から2010年度末3,108億円(615億円増)へ増加しました。

その結果、2009年度末比で、ネット有利子負債が2,626億円から1,171億円へと1,455億円減少、D/Eレシオが1.9から1.2へ、自己資本比率が22%から28%へと改善するなど、財務基盤が強化されました。



## Q12 業績回復に伴う株主利益還元についてのお考えをお聞かせください。

**経営基盤の安定化を図り、早期に復配を実現できるよう、努力してまいります。**

2010年度、連結業績は着実に回復しましたが、ヤマハ発動機単体の欠損を解消するまでには至らず配当金については、誠に遺憾ながら無配とさせていただきます。株主の皆さまには、大変ご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

2011年度は、将来の配当に備え、2010年度株主総会の承認を経て資本準備金、利益準備金の減少ならびに剰余金処分により繰越利益剰余金の欠損補填を行い、ヤマハ発動機単体の欠損を解消する予定です。今後は、早期に配当再開が可能となるよう利益創出に最大限の努力してまいります。

## Q13 今後の対処すべき課題についてお聞かせください。

**中期経営計画のもと、現在取り組んでいる課題に対処しつつ、将来成長シナリオに軸足を移していきます。**

今後の経済環境としては、先進国市場の緩やかな回復、新興国市場の成長という基本シナリオは変わりませんが、原油・原材料価格の上昇、為替円高傾向の定着に加え、東日本大震災・福島原発問題という大きな災害による影響など、経営環境は非常に厳しい状況にあると認識しています。

このような環境下、持続的に成長を遂げていくために、構造改革の継続、経営基盤変革による1ドル=80円、1ユーロ=105円での収益体質づくり、新たな市場開拓と新規分野への挑戦、などの対処すべき課題に今後取り組んでまいります。そして2010年2月に公表した中期経営計画の展開をさらに加速させ、2011年度は円高などの減益要因に対応した収益安定化、2012年度は連結営業利益率5%を目指していきます。



## 2012年度に向けた 中期経営目標

### 基盤変革・成長シナリオ

#### Q14 経営基盤の変革(円高対応)についてどのように お考えですか?

**1ドル=80円、1ユーロ=105円で採算のとれる経営基盤変革に取り組んでいます。**

「円高が継続する」前提で、1ドル=80円、1ユーロ=105円で採算のとれる収益体質に向け、短期・中期・長期の視点で経営基盤変革に取り組んでいます。

短期的には、さらなる事業コストの低減です。

中期的には、過度に規模依存することなく、日本での損益分岐点台数以上の生産数量を確保し、限界利益を創出していきます。

長期的には、本社機能の高付加価値化の推進です。本社は先進技術開発に特化するとともに、製品開発の現地化を推進していきます。生産面では多品種少量生産の追求、間接部門では業務集約・合理化のさらなる推進を図っていきます。

### 将来成長シナリオ

#### Q15 新興国市場の展開についてお聞かせください。

**新興国二輪車の販売数量拡大とともに、現地生産能力を増強。**

**同時に多商品展開を加速させます。**

二輪車事業は、拡大する市場への積極投資を継続するとともに、将来の有望市場へマリン・発電機などの多商品展開を推し進め、新興国市場での成長を加速させていきます。

二輪車事業は、新興国の総需要が2009年度の4,600万台から2012年度には5,800万台と、1,200万台の増加を見込んでいます。

当社では、2010年度に、総需要伸長率を上回る前年度比22.8%増加の656万台を確保し、今後も年100万台規模の出荷増を目指し、2012年度には840万台へ拡大すると予想しています。

そのために、インドネシアでの生産能力を400万台まで増強するとともに、中国・インドへの低価格モデルの投入、アセアンモデルのFI化、中南米市場拡販、アフリカ市場開拓を進めています。

また、経済成長力を内包する新興国では、マリンや特機など、当社が事業を展開するさまざまな商品に対し、旺盛な需要の拡大が見込まれています。マリン事業でもブラジル、ロシアの富裕層を対象に、ボートビルダーに向けてプレジャーボートの技術支援を開始し、中国では、発電機の一貫生産体制を構築することでコスト競争力を強化し、世界販売の本格化を目指します。

新興国に築いたヤマハブランドへの高い信頼性と強固な販売網を駆使して、有望市場への多商品展開を図ってまいります。

## Q16 新成長分野についてお聞かせください。

**新しい価値を創造し、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を実現します。**

ヤマハ発動機グループは、2010年度から2020年度までの将来への成長シナリオとして、「豊かな生活を創る」「楽しい移動を創る」「人・地球・社会にやさしい知的な技術」の3つのモノ創りの方向性を発表しました。このシナリオを通じ、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」の実現を目指していきます。

ヤマハ発動機グループは、新興国市場でのマリン・特機なども含めた多商品展開による事業規模拡大をドライバーとしつつ成長軌道へ軸足を移し、中期経営計画最終目標である2012年度の売上高1兆5,000億円、営業利益率5%の達成を狙うとともに、将来的には売上高2兆円を目指して取り組んでいきます。

