

A man in a dark suit and blue tie is speaking at a conference table. He is gesturing with his hands as he speaks. The background is a plain, light-colored wall.

# *INTERVIEW WITH THE PRESIDENT*

社長インタビュー

グローバルなモノ創り企業として、事業規模を拡大し、財務力を強化し、企業力を向上することによって、企業価値向上に努めていきます。

以下項目について、社長にインタビューをしました。

#### 2011年度業績

- ▶ 経営環境と業績の総括

#### 構造改革の進捗

- ▶ 2011年度の構造改革の進捗状況
- ▶ 2011年度の主要事業の取り組み
- ▶ 新しい成長分野への取り組み

#### 次期中期経営計画に向けて

- ▶ 2012年度の位置づけと次期中期経営計画に引き継ぐ課題
- ▶ 「前向きに・外向きに・上向きに」の姿勢
- ▶ 事業規模拡大に向けての取り組み
- ▶ 財務力強化及び企業力向上の面での経営課題
- ▶ 2012年の経営課題として、その他の取り組み
- ▶ 定着する超円高水準への財務対応
- ▶ 企業力の向上を支える人材育成面での施策
- ▶ 震災や洪水被害等の事業リスクへの対応策
- ▶ 「持続的成長による企業価値向上」に向けての抱負

# Q1

2011年度の経営環境と業績を  
総括してください。



## 新興国二輪車・船外機の販売拡大と構造改革の進捗が、 業績の回復を支えました。

2011年度の世界経済は、米国では後半に景気回復の兆しが見られたものの、欧州ではギリシャの債務問題が全体の实体经济に大きな影響を及ぼし、日本では東日本大震災からの復興途上に著しい円高の影響を受けるなど、総じて当社先進国事業は厳しい経営環境下にありました。

しかしながら、新興国事業においては、タイ・インドネシアでタイ洪水被害による影響を受けたものの、ベトナム、インド、中南米などの新興国では二輪車・船外機の需要が引き続き拡大しました。これらの要因が、円高や原材料価格上昇、震災影響などの減益要因を吸収することにより、2011年度の当社グループ連結売上高は前年度比1.4%減少の1兆2,762億円となりました。

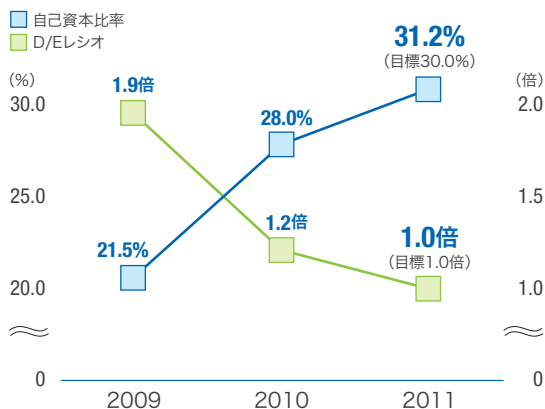
利益面では、販売増加や構造改革によるコスト削減などの増益要因が、円高影響や原材料価格上昇による減益要因を上回り、営業利益534億円（前年度比4.1%増）、経常利益635億円（前年度比4.0%減）となり、当期純利益は前年度比47.3%増の270億円となりました。

財務体質面では、D/Eレシオは前年度比0.2ポイント改善して1.0倍に、自己資本比率も前年度末比3.2ポイント増加の31.2%となり、「V字回復から収益安定化」を図る中期経営計画の目標である「自己資本比率30%」「D/Eレシオ1.0倍」を1年前倒しで達成することができました。これにより、

財務体質が強化されたと判断して1株当たり15.5円の配当を再開させていただきます。

一方、著しい円高により2011年度の為替換算レートは実績値1ドル=80円、1ユーロ=111円で推移したことから営業利益率は4.2%にとどまり、収益面の目標「営業利益率5%」に届きませんでした。当社では、定着する超円高水準下での事業対応を次期中期経営計画につながる重点的な課題と認識し、2012年度は新興国での市場競争力強化により事業規模を拡大し、先進国事業ではさらなる構造改革を推進して財務力を強化していきます。

### 2012年度末中期経営計画目標を 1年前倒しで達成



## Q2

2011年度の構造改革の進捗状況についてお聞かせください。

▶ **事業構造改革の推進**

10工場・18ユニットへ集約  
(2014年度目標:7工場・14ユニット)

▶ **2012年までのコストダウン**

目標拡大750億円へ  
(2011年までの進捗86%)

**国内生産体制の再編成を加速するなど、コストダウンへの取り組みをさらにすすめています。**

中期経営計画では、「規模依存型」から「損益分岐点型」への経営転換を図るために、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構造改革を目指し、国内生産体制を12工場・25ユニット(2009年)から2014年度までに7工場・14ユニット体制へと集約する再編成を進めています。2011年度は、二輪車の車体とエンジンの組立の一貫化へ向けての再編成を完了し、米国への四輪バギー車の主要2モデルの生産移管をすることで、10工場・18ユニットへと集約させました。

また、「PRO-10(原価低減)活動」を中心としたコストダウンへの取り組みに関しても、コスト削減の対象範囲を見直し、2012年までの目標金額を600億円から750億円に上方修正し、2011年までに既に86%の進捗を達成しています。

2012年1月には、モノ創り機能のグローバル化の一環として、インドに「インド調達センター」を設立しました。日本、アセアン、中国、インドの4極に技術・調達・製造、取引先が一体となった部品調達機能を確認し、世界的な部品供給体制を構築することで、市場競争力のあるモノ創りを構築します。



# Q3

2011年度の主要事業の取り組みについて総括してください。



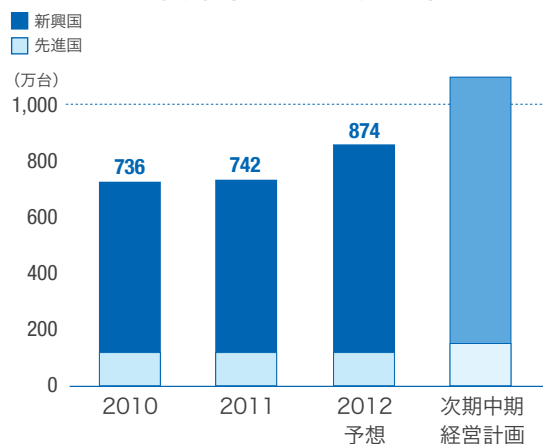
## 新興国の底強い需要を背景に、 グローバルな規模で事業が拡大しています。

2011年度の先進国市場での当社二輪車出荷台数は、米国では前年の流通在庫適正化により回復増加し、日本でも震災復興需要により増加しましたが、欧州では経済危機の影響を受けて減少し、前年度比7.3%減少の37万台となりました。船外機事業においては、米国での需要減少に底打ちが見られ、日本では震災復興需要から漁船・和船、発電機、電動アシスト自転車などの需要が拡大しました。

新興国市場での当社二輪車の出荷台数は、インドネシア・タイなどではタイ洪水による生産影響のため減少しましたが、ベトナム・インド・中南米などで増加し、前年度比0.8%増加の661万台となりました。インドでも高価格帯セグメントを中心にヤマハブランドは支持を拡大し、国内出荷台数34万台、国外輸出台数17万台へと大きく成長しています。船外機事業においても、アジア・ロシア・中南米の旺盛な需要に支えられ、販売は拡大しました。

これらの結果、欧州経済危機やタイでの洪水など困難な経営環境の中、ヤマハ発動機グループの二輪車総出荷台数は過去最高の698万台を達成し、マリン事業・特機事業を含めた総出荷台数も前年度比0.8%増加の742万台へと微増ながら伸長を果たしています。中期経営計画での構造改革の課題とするグローバルな事業規模の拡大は、厳しい環境下においても着実な進捗を見せていると評価しています。

グローバル事業規模(主要商品出荷台数)





## Q4

新しい成長分野への取り組みについてお聞かせください。

※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。

**ヤマハのモノ創りの未来像を予感させる事業が、  
順調に成長しています。**

ヤマハ発動機グループでは、2010年から2020年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、その実現に向けて開発投資を加速しています。

これに基づき、2011年度は、新しい成長分野の拡大に積極的に取り組みました。産業用機械・ロボット事業においてサーフェスマウンター（表面実装機）の販売強化のために欧州・米国に販売会社を設立しました。発電機事業では中国に発電機・汎用エンジンの一貫生産体制を確立し、今後はインドネシアで二輪車販売網を活用して市場開拓します。

特に、「楽しい移動を創る」スマートパワー<sup>※</sup>事業においては、電動アシスト自転車『PAS』が国内完成車11万台出荷と前年度比2桁伸長を記録し、電動二輪車『EC-03』が2010年9月の発売から2011年12月までの累計で2,000台の国内出荷を達成しました。また産業用無人ヘリコプターでは、新たにオーストラリアの防除市場へ参入する予定です。このようにさまざまな制御・電動系の新成長分野の拡大への取り組みも継続していきます。

詳細は  
32ページへ

## Q5

2012年度の位置づけと次期中期経営計画に引き継ぐ課題をお聞かせください。



### 事業規模拡大、財務力強化、 企業力向上に取り組んでいきます。

2012年度は、新興国二輪車の積極的な新機種投入や船外機などマリンス事業の売上増加により、売上高は前年度比9.7%増収の1兆4,000億円を見込んでいるものの、利益面では将来の成長に向けた研究開発費の増加に加え、引き続き為替円高の影響を受けることが予測されるため、営業利益は前年度比15.7%減益の450億円にとどまるものと想定しています。

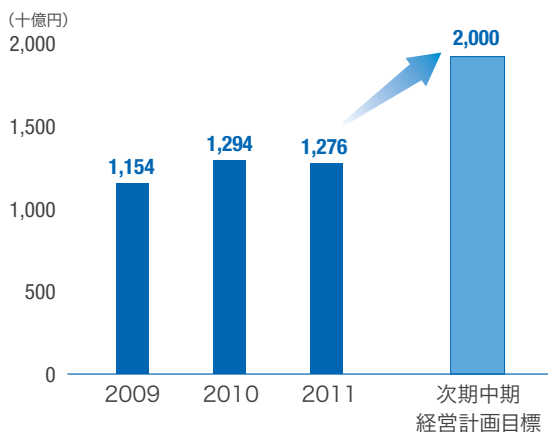
多額の赤字を計上した2009年からの「業績V字回復から収益安定化」を図るステージと位置づけた現行の中期経営計画において、当社は経営基盤づくりの面では構造改革を着実に進捗させ、収益性の面では連結黒字化・復配を達成することができました。また、財務目標である「自己資本比率30%」「D/Eレシオ1.0倍」は当初計画よりも1年前倒しで達成しましたが、超円高水準の定着から「営業利益率5%」は未達成であり、次期中期経営計画に課題として引き継いでいく形となります。

2013年度から2015年度までの3年間を対象とした次期中期経営計画では、「持続的成長による企業価値向上」を目指し、新機種の市場投入を2014年に2011年比1.5倍に加速することにより、次期中期経営計画の中で「売上高2兆円」規模へと事業規模の拡大を図り、投資・収益・株主還元

のバランスのとれた経営により財務力を強化し、事業機能の革新とグローバル化の推進により企業力を一層高めることで、企業経営のフェーズを進めることを新たな課題とし取り組んでまいります。

これに基づき、当社では、2012年より「前向きに・外向きに・上向きに」を仕事に取り組む姿勢を奨励し、日常業務レベルから事業規模の拡大・財務力の強化・企業力の向上を図る取り組みを開始しています。

売上高2兆円規模へ



## Q6

「前向きに・外向きに・上向きに」の姿勢について、お聞かせください。

### 持続的成長を確保し、モノ創り企業としての価値向上に取り組む決意を示した言葉です。

「前向きに」というのは、「業績V字回復から収益安定化」から「持続的成長による企業価値向上」へ、企業活動のベクトルと意識を高めていく姿勢を表した言葉です。グループ社員一人ひとりが日々の業務活動に、事業規模拡大、財務力強化、企業力向上への視点を持つことで、持続的成長をもたらす強力なポテンシャルが確保され、それ自体がヤマハ発動機の企業価値を高めることにもなります。

「外向きに」というのは、モノ創りの原点であるお客さま(市場)を最優先し、お客さまにとっての価値を創ることに焦点を絞った仕事に取り組む姿勢を表したものです。その姿勢が、グローバル企業としての価値を向上させることにもつながります。

「上向きに」というのは、これまでの成果に満足することなく、より高い目標に向かって挑戦し続ける姿勢を表したものです。「業績V字回復から収益安定化」を実現した2011年度の成果も、通過点に過ぎません。ヤマハ発動機グループは、創業以来のチャレンジ・スピリッツを発揮し、「持続的成長による企業価値向上」へと歩を進めていきます。





## Q7

事業規模拡大に向けての取り組みについてお聞かせください。

I M: インテリジェント・マシナリー  
SPV: スマートパワービークル  
A M: 自動車用エンジン  
SSV: サイド・バイ・サイド・ビークル  
ATV: 四輪バギー

**各事業別にそれぞれシナリオを描き、  
売上高2兆円規模を目指します。**

売上高2兆円規模を目指すにあたり、まずは予算達成が不可欠です。さらに次期中期経営計画に向け、現在の事業群を5つに層別しています。その内訳は、①規模拡大・高収益化を進める「新興国二輪車・マリンエンジン・部品」、②規模拡大・事業開発を進める「IM・SPV・スカイ・プール・AM」、③規模拡大・市場開拓する「特機・アフリカ等二輪車など」、④事業改善して黒字化を目指す「スノーモビル・ウォータービークル・ゴルフカー・ボート」、⑤復活して黒字化する「先進国二輪車・SSV/ATV」、です。各事業では、これらの目標をどう達成するかそれぞれ「何で・どう戦う」といったシナリオを描き、目標に向け始動しています。

## Q8

財務力強化及び企業力向上の面では、どのような経営課題に取り組むのですか。

**財務力強化では、投資・収益・株主還元のバランスのとれた経営により、持続的成長を支えます。**

**企業力向上では、8つの視点から企業機能の革新を図り、ヤマハラしさを追求していきます。**

財務力の強化を図るためには、3つの課題があると認識しています。

まず、現行の中期経営計画から引き継ぐ構造改革として、コストダウン・国内生産体制再編成を次のステップへと進めていきます。

次に、経営改革課題として、インド経営再生、本社単体黒字化、先進国構造改革に取り組めます。

そして、ROA(総資産利益率)・ROE(株主資本利益率)などを指標化して取り組みます。

これらの課題に取り組むことにより、投資・収益・株主還元のバランスのとれた経営で財務力の強化を図り、持続的成長を支えていきます。

一方、企業力向上については、技術・調達・生産・営業・管理・人事・デザイン・品質/安全の8つの機能の革新を図り、グローバル化を一層進め、市場対応力を強化することを最大の課題としています。



## Q9

2012年の経営課題としてその他の取り組みは。

### 「技術経営」や「デザイン」についても取り組んでいきます。

「技術経営」については、全社の技術方針・戦略決定を行う「技術経営委員会」を新たに立ち上げ、何にどれだけの資源投入(ヒト・モノ・カネ)していくのかを決定します。次に「技術委員会」を、次世代エンジン・スマートパワー・制御・材料・生産技術などの個別テーマについて開発進捗と情報共有の場とし、その基礎として、モチベーション高く、優れたパフォーマンスを発揮してもらうような仕組みづくりにも取り組めます。

また、新たに設置されたデザイン本部は、商品づくり・顧客接点・広報などの面から統一性あるブランド・アイデンティティーを追求するなど、ヤマハデザインの考え方が首尾一貫できるよう、総合的に取り組めます。

## Q10

定着する超円高水準への財務対応についてお聞かせください。

### 1ドル=77円、1ユーロ=100円で採算のとれる

#### 収益構造改革を継続推進します。

超円高水準は今後も継続するとの判断から、当社は1ドル77円(前年度比3円の円高)、1ユーロ100円(前年度比11円の円高)の為替レートを前提に、売上高1兆4,000億円、営業利益450億円の2012年業績予測を立てています。

超円高下の事業対応として、2014年に2011年比1.5倍の新機種を投入し、また研究開発、設備投資も加速し、商品競争力を強化します。次に国内生産において部品の海外調達比率を30%以上に高め、また海外生産においてグローバルモデルを拡充するなど、事業コストを低減します。3つ目は、技術戦略や基盤技術開発などは本社で、商品開発機能は今春稼働予定の「アセアン統合開発センター」など、より市場に近い海外へ移管し、事業機能をグローバル化し、市場対応力を強化します。最後に、歴史的な円高水準が続く環境下で、先進国ビジネスについて、採算改善につながるようにさらに合理化を検討していきます。



### Q11

企業力の向上を支える人材育成面での施策についてお聞かせください。



2012年4月に行われた  
第1回グローバル経営委員会

#### グローバル経営の枠組みをつくる上での基礎となる 人づくりに取り組みます。

グローバルな事業規模の拡大を支える上で、人材こそが最大の経営資源となります。現在、当社の海外拠点77社におけるマネージャー層のローカルスタッフ比率は約50%ですが、将来的には80%へ高めていきたいと考えています。

当社では、グローバル経営委員会(GEC)を設置し、日本人とローカル経営幹部が経営方針の共有を図りグローバル課題の議論を活発化させるとともに、日本人・ローカルスタッフを対象にしたグローバル経営幹部育成プログラム(GEP)も開始します。また、日本人の階層別育成プログラムの拡充ということで、入社4年までに100%の社員が海外出張、海外駐在などの海外経験を積むプログラムを実施するほか、海外留学・海外研修制度の強化を通じて、グローバルに活躍する人材の育成を積極的に進めています。

### Q12

震災や洪水被害等の事業リスクへの対応策をお聞かせください。

#### 被害想定を見直し、事業継続計画を策定しています。

2011年の東日本大震災、タイ洪水の状況を鑑みても、自然災害からの被災を免れることは不可避であり、当社では早期復旧を目指すことを最優先課題にBCP(事業継続計画)を策定し、優先事業を決定しました。今後、次のステップとして取引先のBCP策定に取り組んでいきます。

同計画は、被災時に被害想定シミュレーションを行った上で生産体制の再編と併せて、部品供給のバックアップ体制を20億円の投資規模で確立・実施していくもので、「持続的成長による企業価値向上」にも寄与していきます。



## Q13

「持続的成長による企業価値向上」に向けての抱負をお聞かせください。

### 「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」としての 価値向上に努めます。

ヤマハ発動機グループは、現在取り組む中期経営計画において構造改革と経営基盤変革を推進し、「V字回復から収益安定化」への基礎づくりを進めることができました。しかしながら、持続的成長の実現を目指し、「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」企業目的を果たすことが、“感動創造企業”ヤマハ発動機がステークホルダーの皆さまに示すべき企業価値と確信しています。

ヤマハ発動機グループは、行動指針である「スピード」「挑戦」「やり抜く」姿勢で行動する個人がつくる強い組織風土において、透明性ある経営を通じてステークホルダーの皆さまとの信頼関係を維持してまいります。そして「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」グループとしてグローバルな事業規模の拡大と持続的成長を実現することで、企業価値向上に努めてまいります。