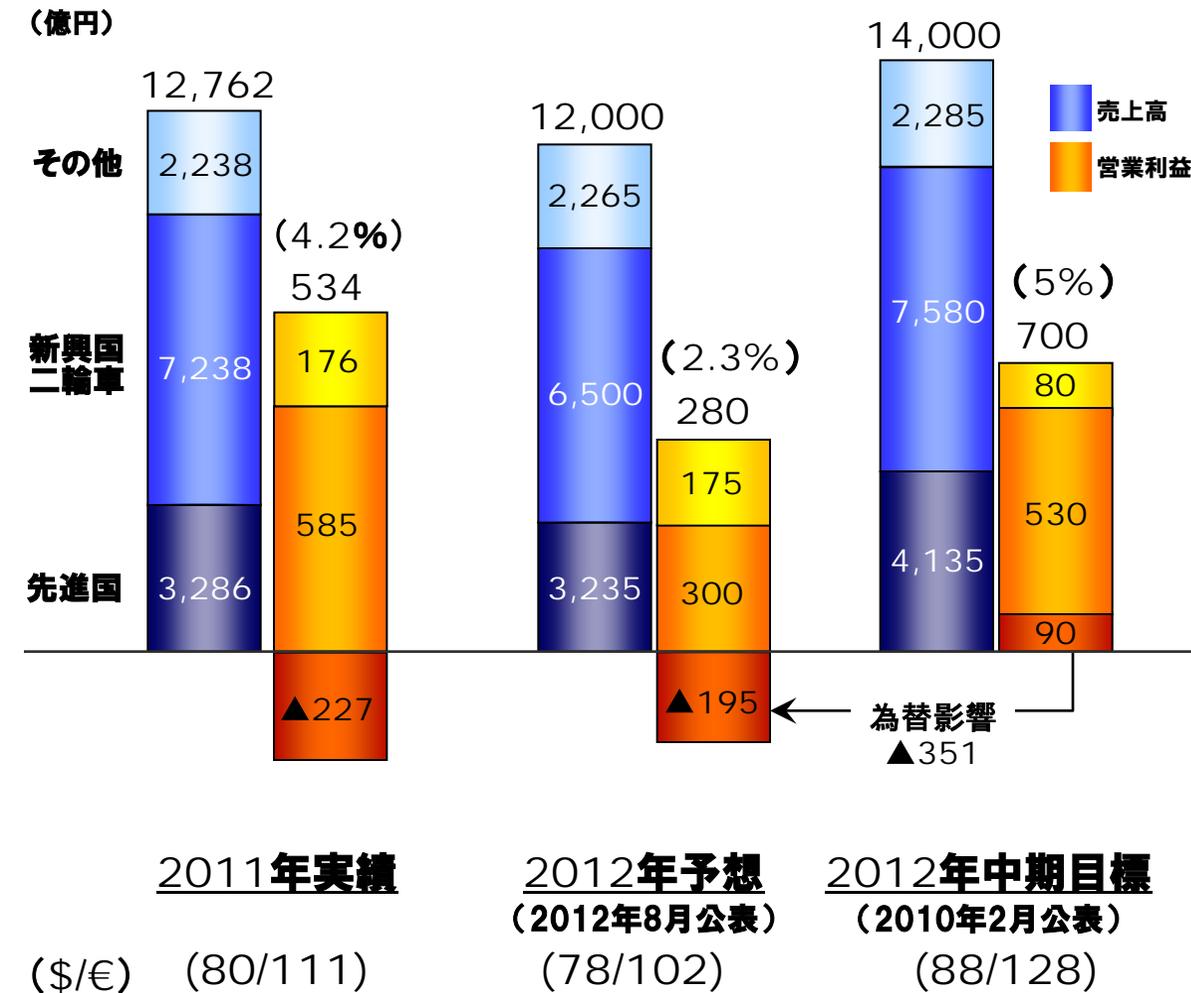


# 新中期計画



ヤマハ発動機株式会社  
2012年12月18日

- (1) 現中期計画 総括**
- (2) 現中期計画から新中期計画へ**
- (3) 経営戦略**
  - ・事業開発戦略**
  - ・主な事業戦略**
  - ・コストダウン**
- (4) 財務戦略**
- (5) 経営目標**



## 先進国事業

- 構造改革による固定費の削減進んだが  
限界利益が未達で赤字
  - 規模未達(市場回復の遅れ)
  - 円高影響(▲351億円)

構造改革を更に進めながら  
「限界利益増大」により収益確保を目指す

## 新興国二輪車事業

2011:販売台数=660万台  
営業利益=585億円  
ROS=8%、の水準達成

2012:販売台数=590万台  
営業利益=300億円  
ROS=4.6%、へ減速

販売台数拡大(1,000万台)及び  
営業利益率向上(6%)を目指す

## 2010-12年 『V字回復・収益安定化』

## 2015年・2017年に向けて 『持続的成長による企業価値向上』

### 到達レベル

### 目標(2015年)

### 目指す姿(2017年)

#### ①事業規模

・販売台数	: 740万台	: 900万台 (1,000万台)	: 1,200万台
・売上高	: 1.3兆円 (目標未達)	: 1.6兆円 (1.8兆円)	: 2.0兆円

#### ②財務力

・営業利益率	: 4.2% (目標未達)	: 5.0%	: 7.5%
・自己資本比率	: 31%	: 33%	: 35%
・D/Eレシオ	: 1.0	: 1.0	: 1.0
・ROE	: 9.6%	: 10%	: 15%

#### ③基盤・企業力

・国内生産体制	: 9工場・17ユニット	: 6工場・13ユニット	
・コストダウン	: 750億円(3年)	: 900億円(3年)	: 1,500億円(5年)
・事業体制	: 日・米・欧体制縮小、 統合開発・調達の 4極体制、 デザイン部門体制等	: 欧州再編成、 現地開発30%以上、 役員現地化率80%等	

## 『ヤマハらしい個性あるコンセプトで お客様の期待を超える』

### モノ創りで輝く

- 新しいトレンドを創るコンセプト
- 高性能・軽量・低燃費
- 先進技術・コストパフォーマンス
- 独創的デザイン「洗練された躍動美」、で勝つ

### マーケティングで輝く

- 市場密着型の3S・顧客接点づくりで、生涯顧客を拡大する
- 新しいブランド・コミュニケーションを徹底する
- お客様と強い絆をつくる

### 新事業に挑戦する

- 二輪車・マリン以外の基軸事業を育てる
- 「豊かな生活」「楽しい移動」
- 「人・社会・地球にやさしい知的技術」を創る

## 『経営変革に挑戦し続ける』

### グローバル・コストダウンを拡大する

- グローバルなモノづくりを変える：  
プラットフォーム(PF)に集約する、図面を変える、  
開発プロセスを変える
- グローバルな調達・供給を拡大する：  
調達先を集約する、ロジスティクスを合理化する、  
生産のモノづくり力を高める

### 構造改革をやり抜く

- 国内生産体制：工場・事業所集約を完了する
- 欧州事業体制：「Euro one company」に変える
- 本社：事業構造・コーポレート体制を改革する

### 真のグローバル化を進める

- 統合開発・調達センター(4極)により、開発現地化を進める
- 生産のマザー機能・グローバル機能を進化する
- 世界の逸材を登用して、「ブランドを体現する人」をつくる

## 豊かな生活

新オフロードビークル  
市場導入

## 楽しい移動 (パーソナルモビリティ)

新コンセプトモビリティ  
市場導入

## 人・社会・地球に やさしい知的技術

### 総合マリンビジネス

グローバル3,000億円挑戦

#### 船外機

高信頼性・軽量・低燃費  
エンジン

#### ボート

海外市場拡大



#### 特機

低燃費・  
低価格エンジン、  
海外市場拡大



### 先進国二輪車

高性能エンジン  
+ラインアップ拡充



### 新興国二輪車

低燃費エンジン、  
PF+バリエーション戦略



### SPV

100万台挑戦  
(日本・欧州・中国)  
高機能システム導入



### 自動車エンジン

高性能・高効率・  
環境対応



### スカイ

高性能エンジン  
+高精度制御、  
海外市場拡大



### UMS

新技術  
市場導入

### IM

高速領域・  
新分野進出



### 新付加価値技術

・新操船システム  
・新JWシステム  
市場導入

- 高性能・軽量・低燃費技術
- モノづくり・生産技術

■独創的デザイン「洗練された躍動美」

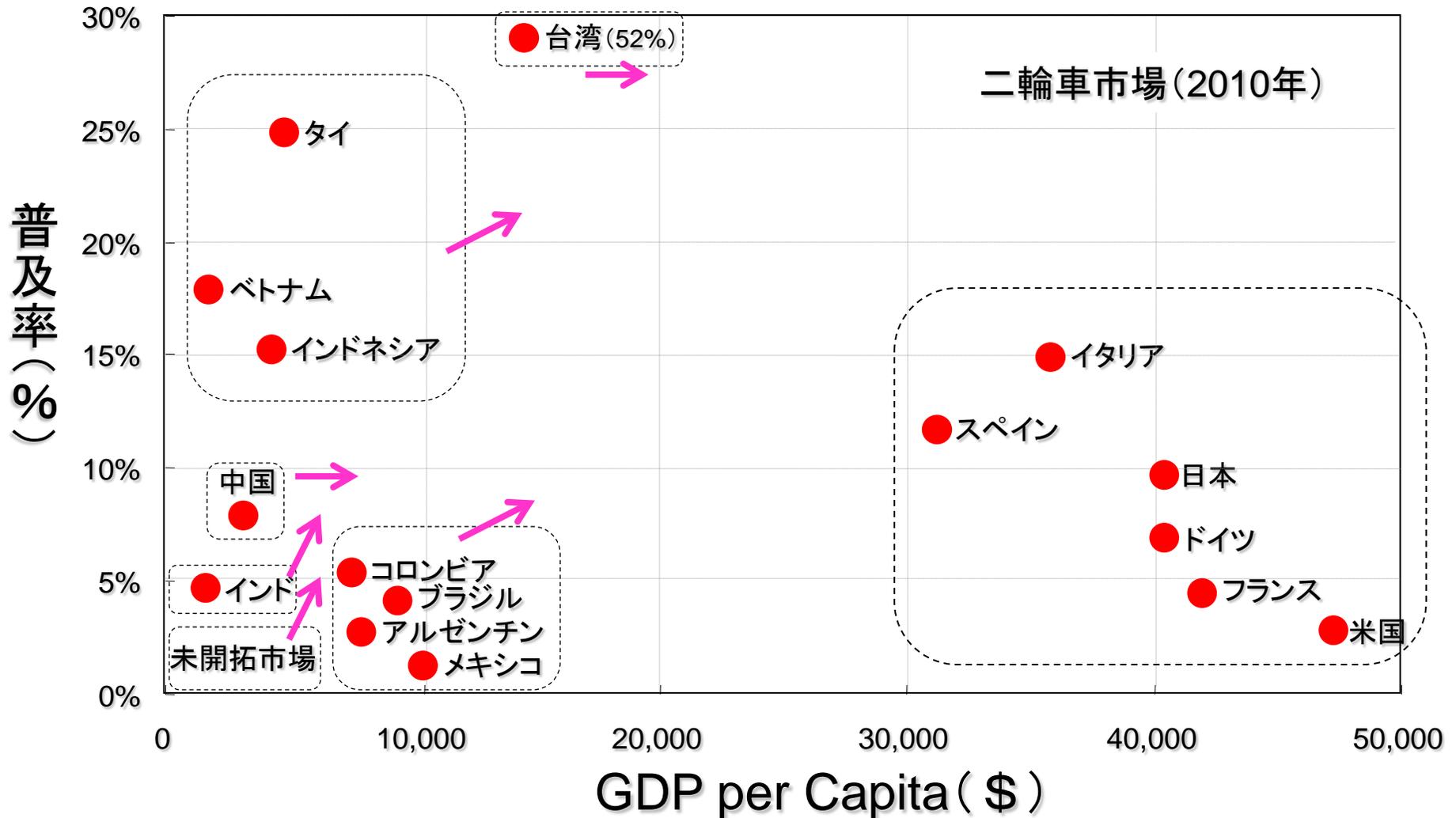
- スマートパワー技術
- 制御・認識技術
- コストパフォーマンス

# 二輪車事業：世界市場を俯瞰する



総生産台数：2009年=52 2010年=59 2011年=63百万台

潜在成長力：(インド・未開拓市場)大きく成長 (アセアン・中南米)安定的成長  
 (先進国)回復・安定規模 (中国)二輪車(減)+電動自転車(増)

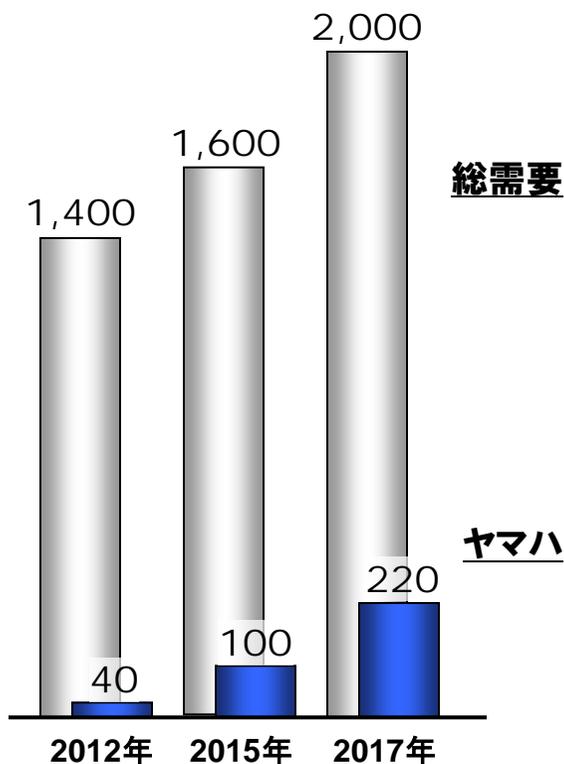


## インド

市場：大きく成長を続ける

戦略：マス領域を強化する

- ・スクーター、低価格モデル等
- ・世界最安値のモノづくり
- ・生産能力増強
- ・販売網拡充、顧客接点強化

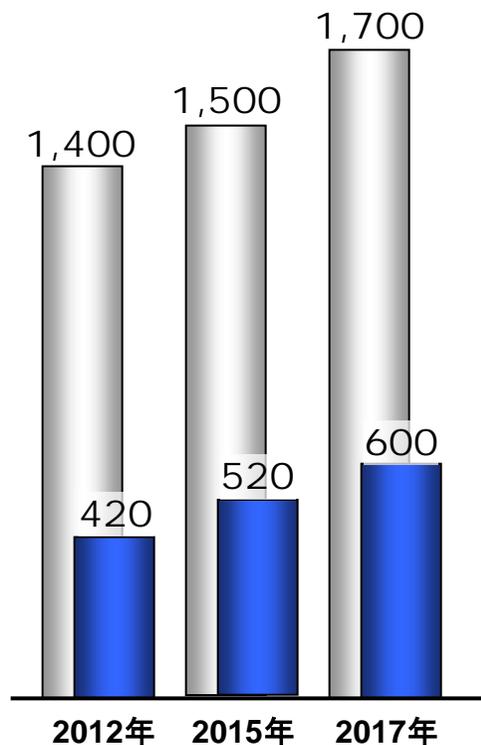


## アセアン

市場：安定的成長へ向かう

戦略：顧客ニーズ多様化に対応する

- ・低燃費エンジン、PF+バリエーション
- ・低コストPF開発(車体・エンジン)
- ・移動具以上の価値提案
- ・市場密着型の顧客接点強化

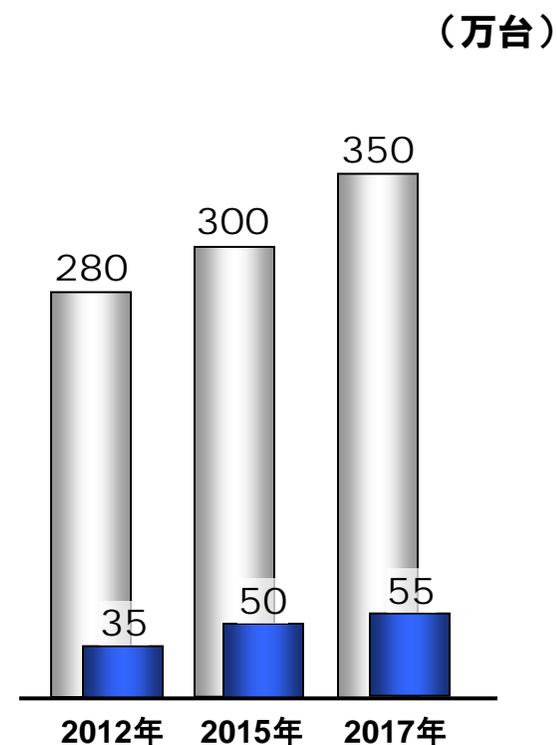


## 先進国

市場：潜在需要固く回復に向かう

戦略：生涯顧客を増やす

- ・ヤマハの世界づくり (エントリー～フラッグシップ)
- ・ライフタイムマーケティング
- ・新しいコンセプト提案



## マリン事業

総合マリンビジネス(3,000億円)

### 船外機

- ・高信頼性・軽量・低燃費エンジン
- ・ボートビルダー連携による安定シェア獲得
- ・他社連携による新技術導入(2013年)

### ボート

- ・ブラジル市場進出(2012年)
- ・中国業務市場進出(2013年)

### WV

- ・ジェット推進器供給ビジネス拡大

## SPV事業

### 電動自転車(中国)

- ・ラインアップ大幅拡充(2013年)

### PAS

- ・高機能モデル導入(2013年)
- ・欧州市場攻略(ドライブユニット)

### 電動二輪車

- ・低価格モデル導入

## RV事業

### 新オフロードビークル

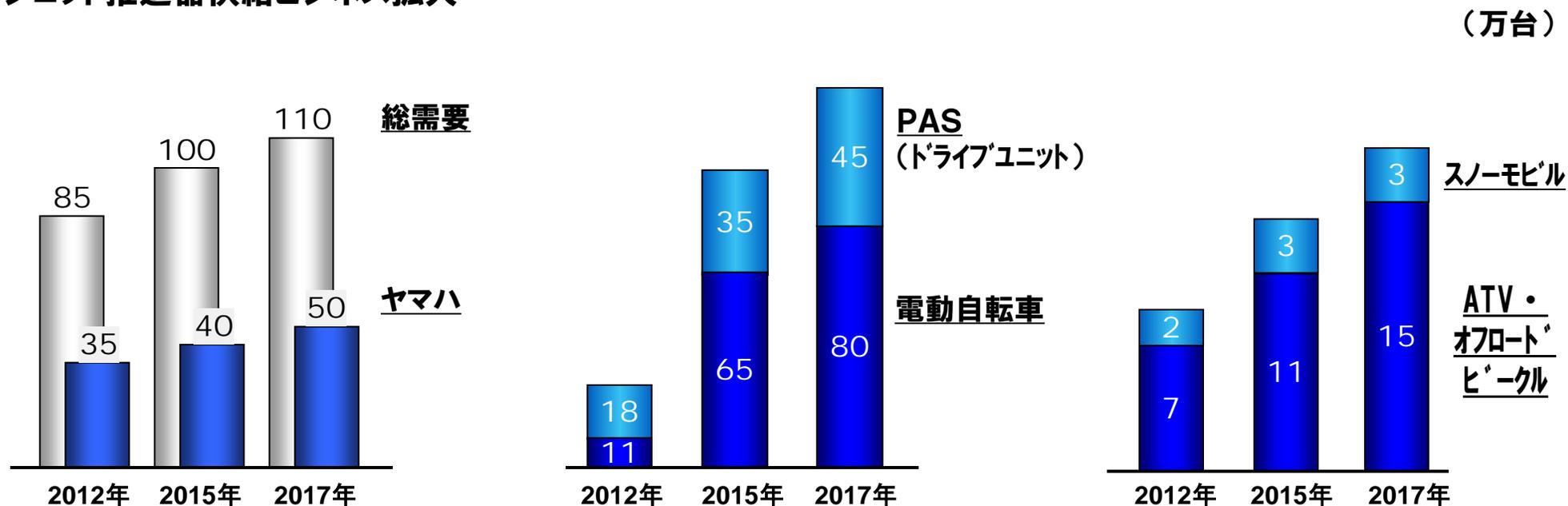
- ・市場導入(2013年)

### ATV

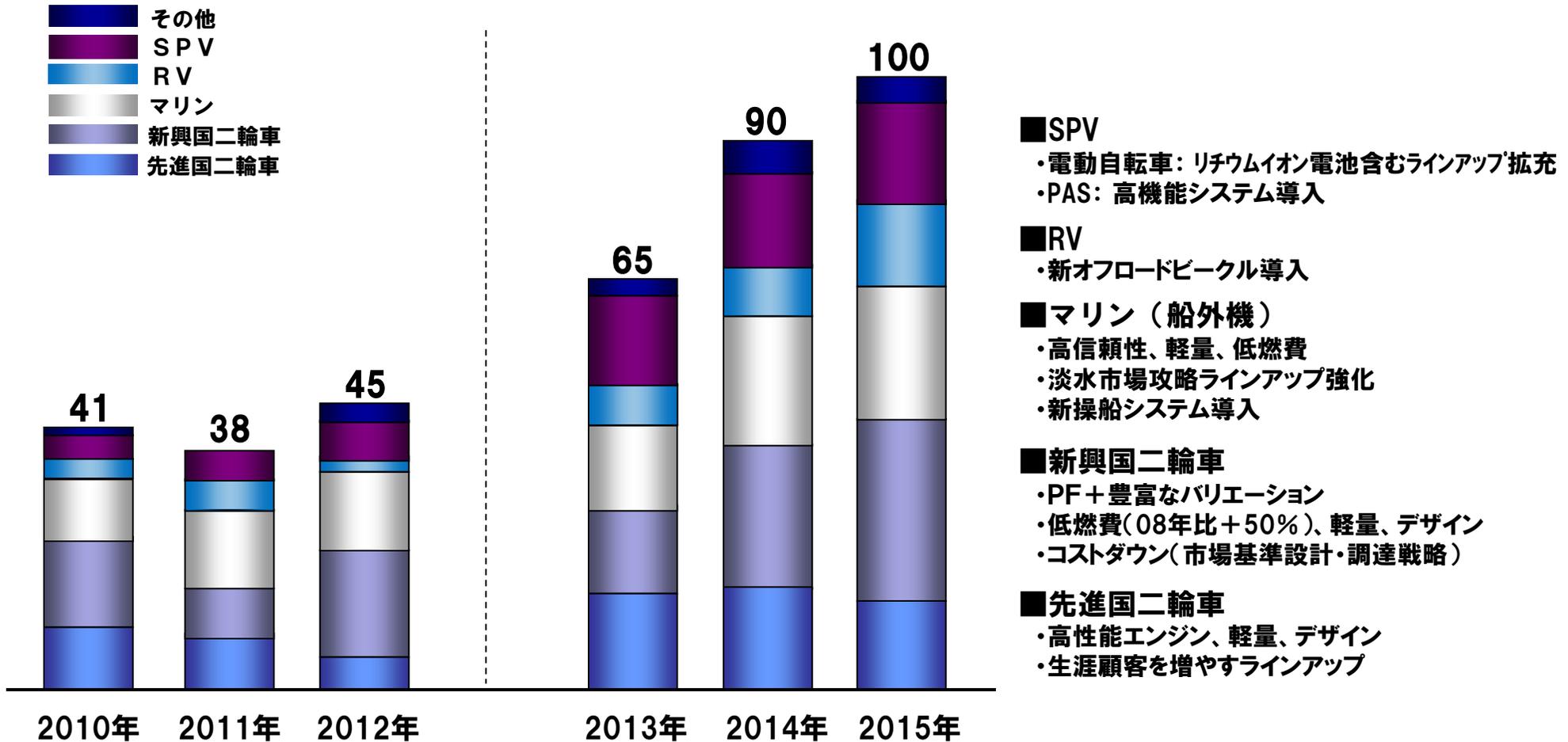
- ・車体生産移管完了(2012年)
- ・エンジン調達戦略

### スノーモビル

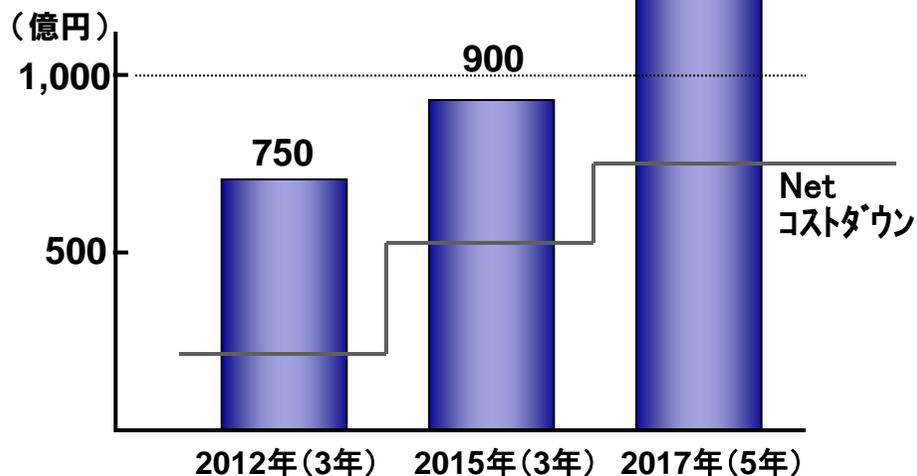
- ・他社連携による事業効率化(2013年)



### 3ヶ年・250のニューモデルを投入

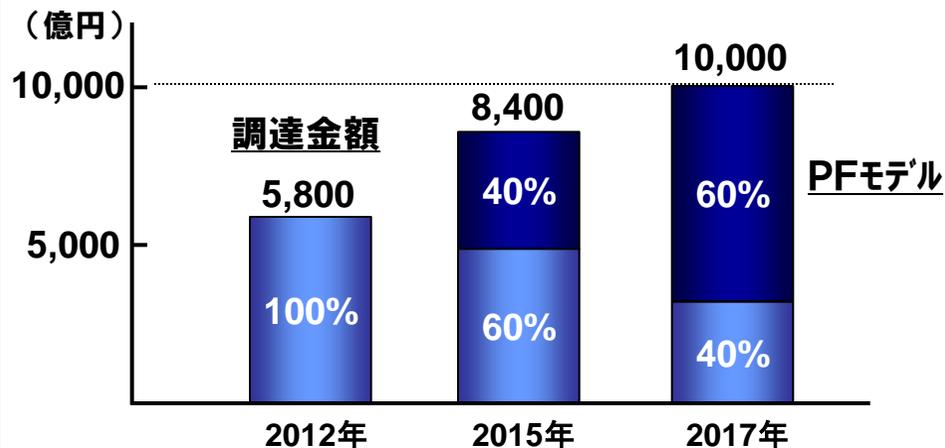


### コストダウン目標値



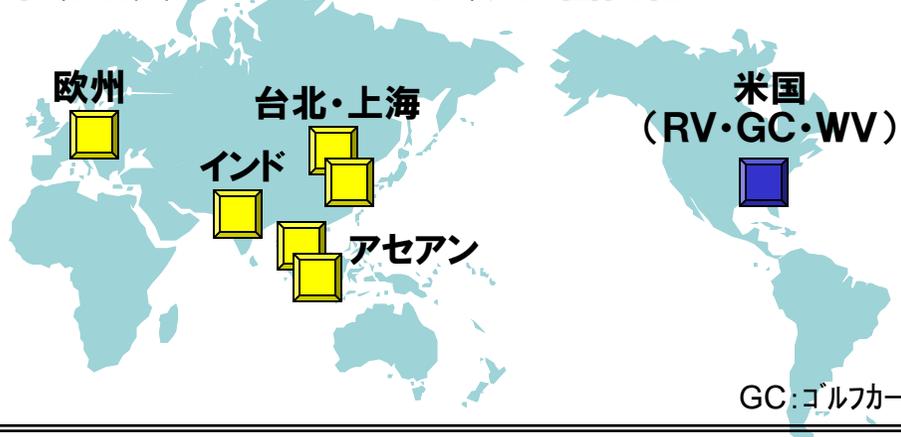
### PFに集約する

・調達・生産の規模効果拡大



### 図面を変える

- ・統合開発センター(二輪車)の展開
- ・市場品質基準に合わせる設計・図面化



### 開発プロセスを変える

- ・PF集約、バリエーション拡大
- ・開発リードタイム30%短縮

日本  
基本PF開発

統合開発センター  
バリエーション開発

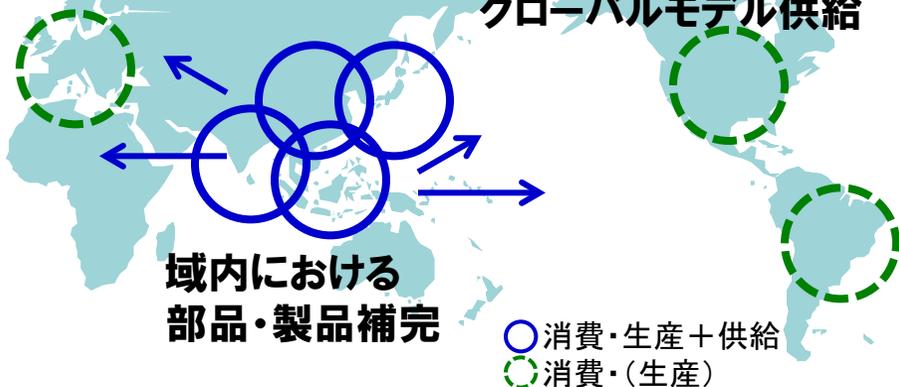
- ・現地図面化
- ・市場性、鮮度アップ



### グローバルな調達・供給を拡大する

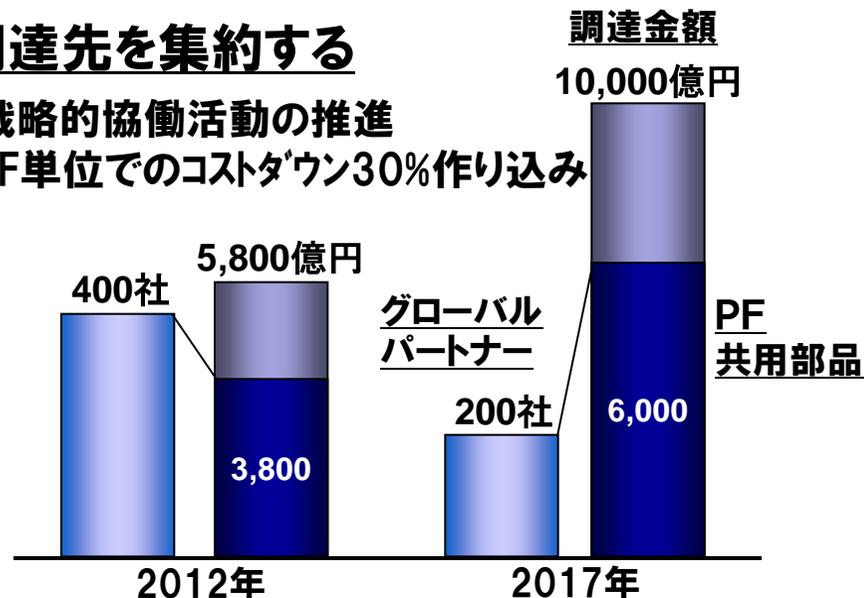
調達センター(4極)からの  
グローバル部品供給

最適生産拠点からの  
グローバルモデル供給



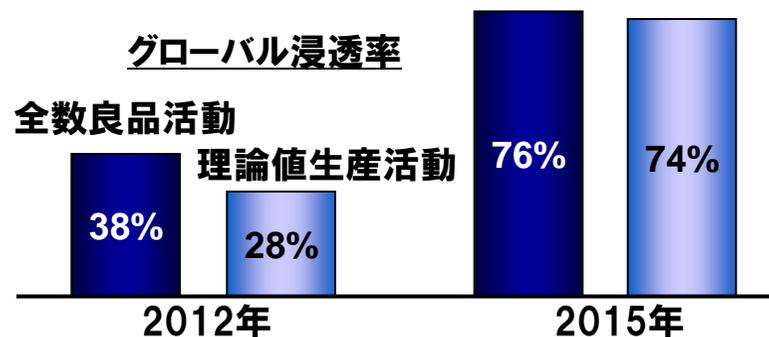
### 調達先を集約する

- ・戦略的協働活動の推進
- ・PF単位でのコストダウン30%作り込み



### 生産のモノづくり力を高める

- ・「卓越した技術力」「強い現場力」をつくり込む
- ・マザー・グローバル機能を進化させる
- ・調達先に展開する



### ロジスティクスを合理化する

- ・調達・生産・販売の総合的取組み
- ・コストダウン100億円



## 積極的な成長投資と株主還元・借入返済をバランス

### 現中期計画

財務体質改善を優先

(投資資金枠=償却費上限)

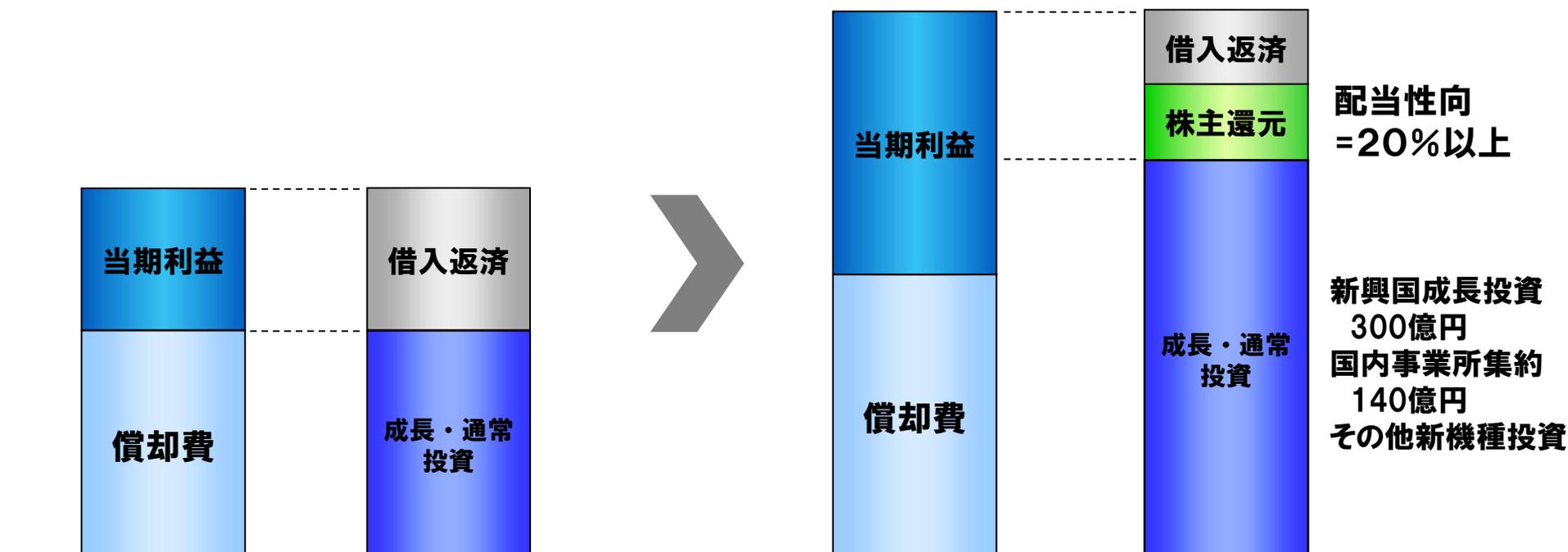
投資総額=1,250億円

### 新中期計画

積極的な成長投資

(投資資金枠=償却費+当期利益1/2)

投資総額=1,900億円



# 新中期計画：経営目標（事業規模）



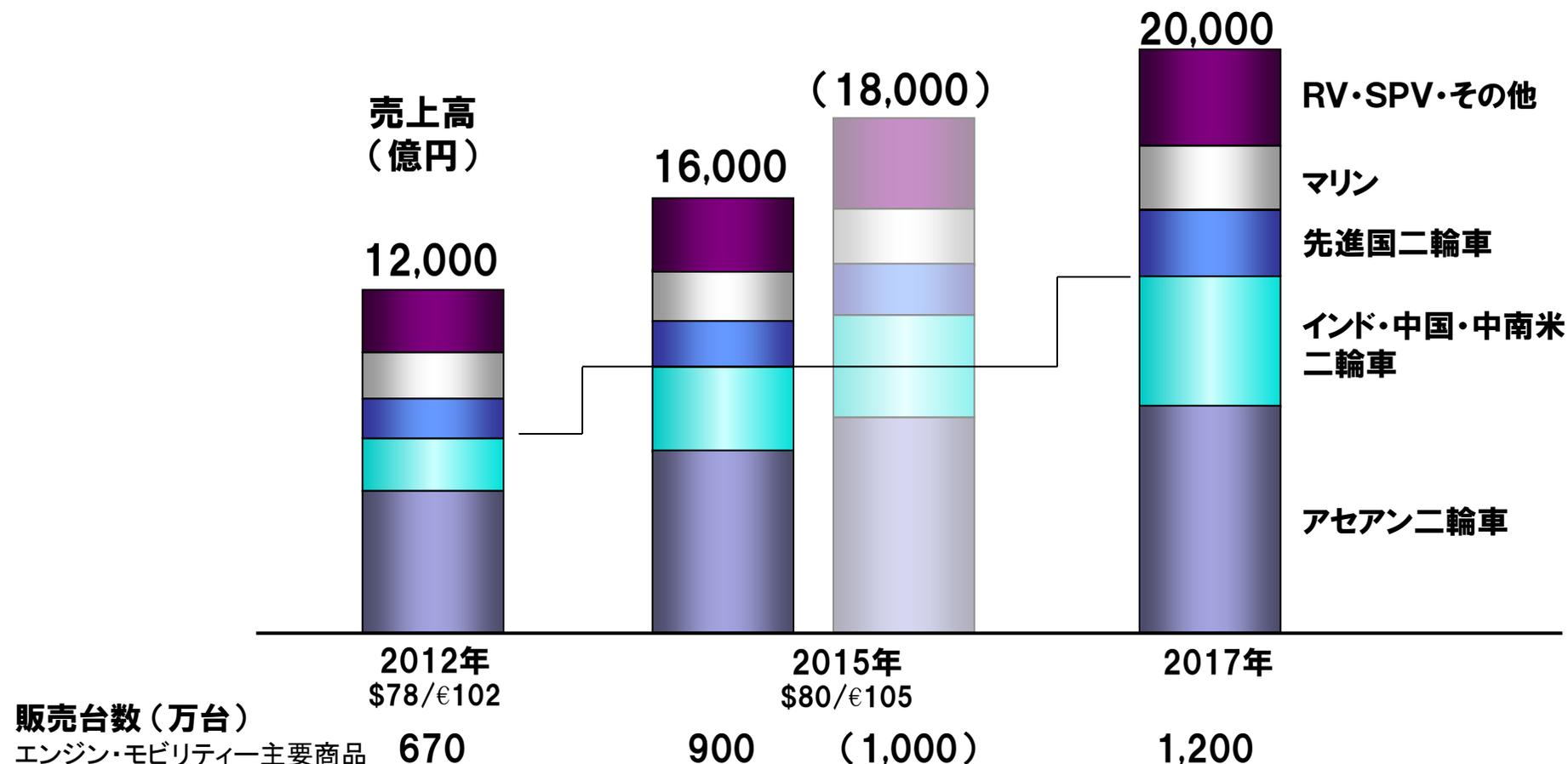
販売台数(主要商品) 1,000万台超へ

・2012年670万台、2015年900万台、2017年1,200万台

売上高2兆円へ

・新興国二輪車 2012年6,500億円、2015年9,000億円、2017年1.2兆円

・先進国事業、他 2012年5,500億円、2015年7,000億円、2017年8,000億円



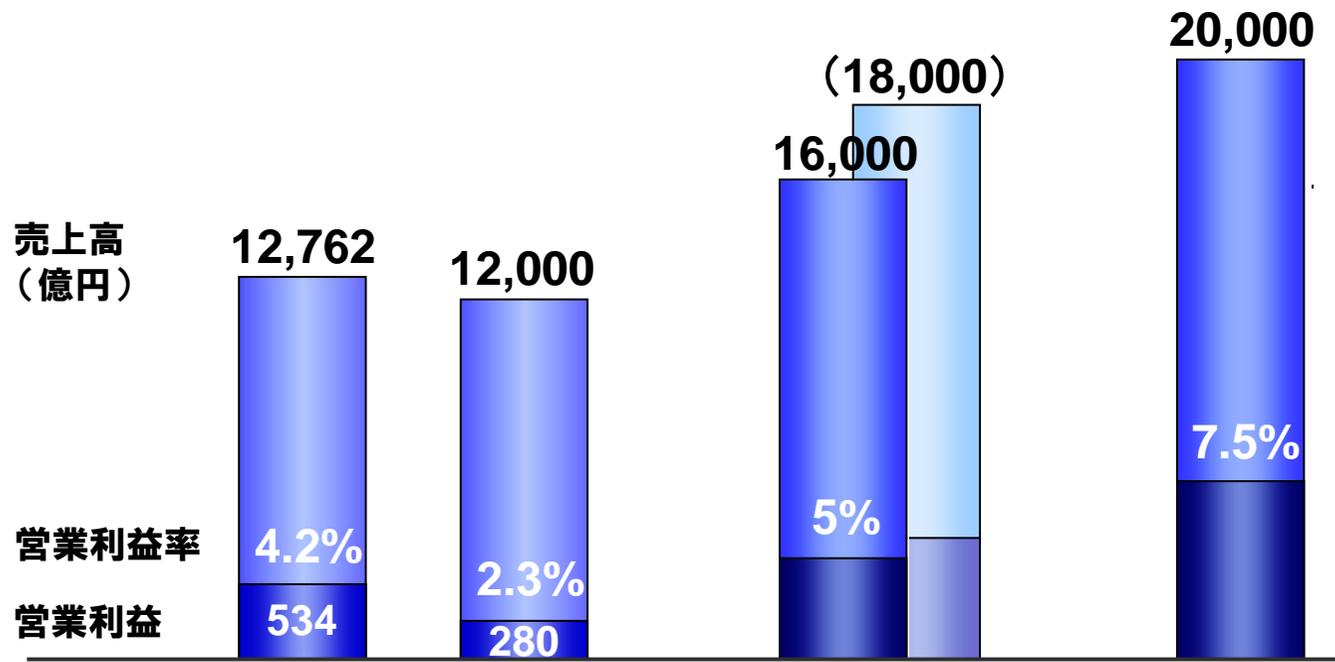
# 新中期計画：経営目標



2017年(目指す姿)：売上高=2兆円、営業利益率=7.5%

2015年(目標)：売上高=1.6兆円(1.8兆円)、営業利益率=5%

先進国事業 黒字化、新興国二輪車事業 営業利益率=6%を目指す



	2011年 実績 \$80/€111	2012年 修正公表 \$78/€102	2015年 目標 \$80/€105	2017年 目指す姿
ROE	9.6%	5.9%	10%	15%
ROA	3.0%	1.9%	4%	5%
EPS	77 円	49 円	100円以上	200円以上

