

2011年12月期 決算説明会



インド・オートエキスポ
2012年1月

ヤマハ発動機株式会社
2012年2月15日

本日も説明する内容

2011年12月期 決算概要

2012年12月期 業績予想

中期経営計画 進捗

- | | | |
|--------|---------|-------|
| ■ 概要説明 | 代表取締役社長 | 柳 弘之 |
| ■ 詳細説明 | 取締役 | 篠崎 幸造 |

● 業績見通しについて

この説明資料内で述べられているヤマハ発動機株式会社の業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化により大きく異なることがありますことをご承知おき下さい。実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済状況及び製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。

概要説明

代表取締役社長 柳 弘之

円高・タイ洪水影響による減収、営業利益・当期利益は増益

(億円)

| | 10年実績 | 11年実績 | 11年予想 (8/3発表) |
|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 売上高 | 12,941 | 12,762 | 13,500 |
| 営業利益 | 513 | 534 | 680 |
| 営業利益率 | 4.0% | 4.2% | 5.0% |
| 経常利益 | 661 | 635 | 780 |
| 当期純利益 | 183 | 270 | 350 |
| 為替レート (\$/€) | \$88円/€116円 (下期) \$84円/€111円 | \$80円/€111円 (下期) \$78円/€107円 | \$81円/€113円 (下期) \$80円/€110円 |
| D/Eレシオ (GROSS) | 1.2 | 1.0 | 0.9 |
| 自己資本比率 | 28.0% | 31.2% | 30.8% |

新興国二輪車・マリン販売増加で円高影響を吸収して増収、
将来に向けた成長投資・開発費をおりこむ

(億円)

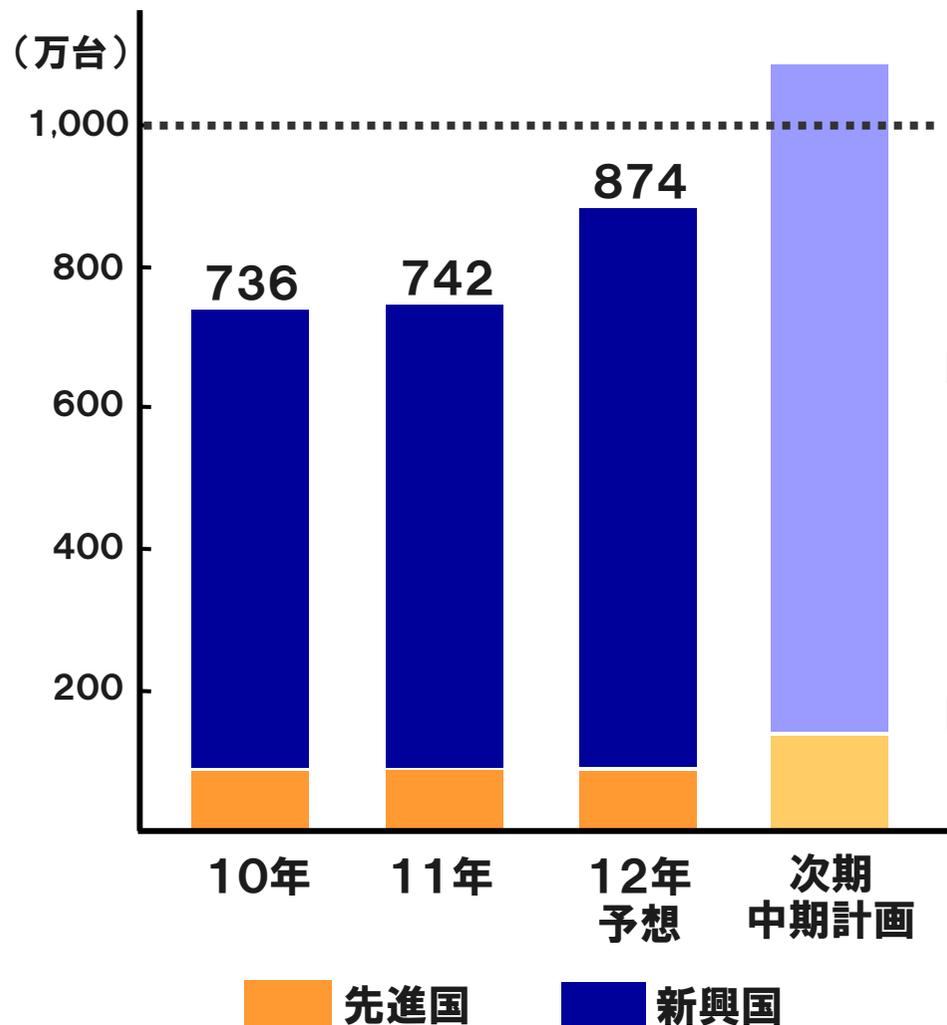
| | 11年実績 | 12年予想 | 中期目標 (10年2月発表) |
|-------------------|-------------|-------------|-------------------|
| 売上高 | 12,762 | 14,000 | 14,000 |
| 営業利益 | 534 | 450 | 700 |
| 営業利益率 | 4.2% | 3.2% | 5.0% |
| 経常利益 | 635 | 470 | 700 |
| 当期純利益 | 270 | 170 | 300 |
| 為替レート (\$/€) | \$80円/€111円 | \$77円/€100円 | \$88円/€128円 |
| D/Eレシオ (GROSS) | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| 自己資本比率 | 31.2% | 30% | 30% |

超円高・欧米経済危機・東日本大震災・タイ洪水など、困難な経営環境下、構造改革・経営基盤変革が進み、V字回復から収益安定化への基礎づくりが進んだ。

財務体質面では、自己資本比率（30%）・D/Eレシオ（1.0倍）を達成。円高（中期：\$88円・€128円 実績：\$80円・€111円）も影響し、営業利益率（5%）は4.2%と未達成。更なる超円高環境下の事業対応（本社黒字化等）が、継続的課題として残る。

2012年は、次期中期計画につながる事業規模・収益力・企業力の各課題に取り組む。

グローバル事業規模 (主要商品出荷台数)



主な事業状況

■ 新興国二輪車

重点成長市場での積極的販売拡大：
インドネシア・インド・ベトナム・ブラジル他

| | |
|-------|---------------------|
| 10年 | 656万台 |
| 11年 | 661万台 (タイ洪水影響▲28万台) |
| 12年目標 | 790万台 |

■ 先進国二輪車 (日本生産)

構造改革・新機種開発等、復活への準備

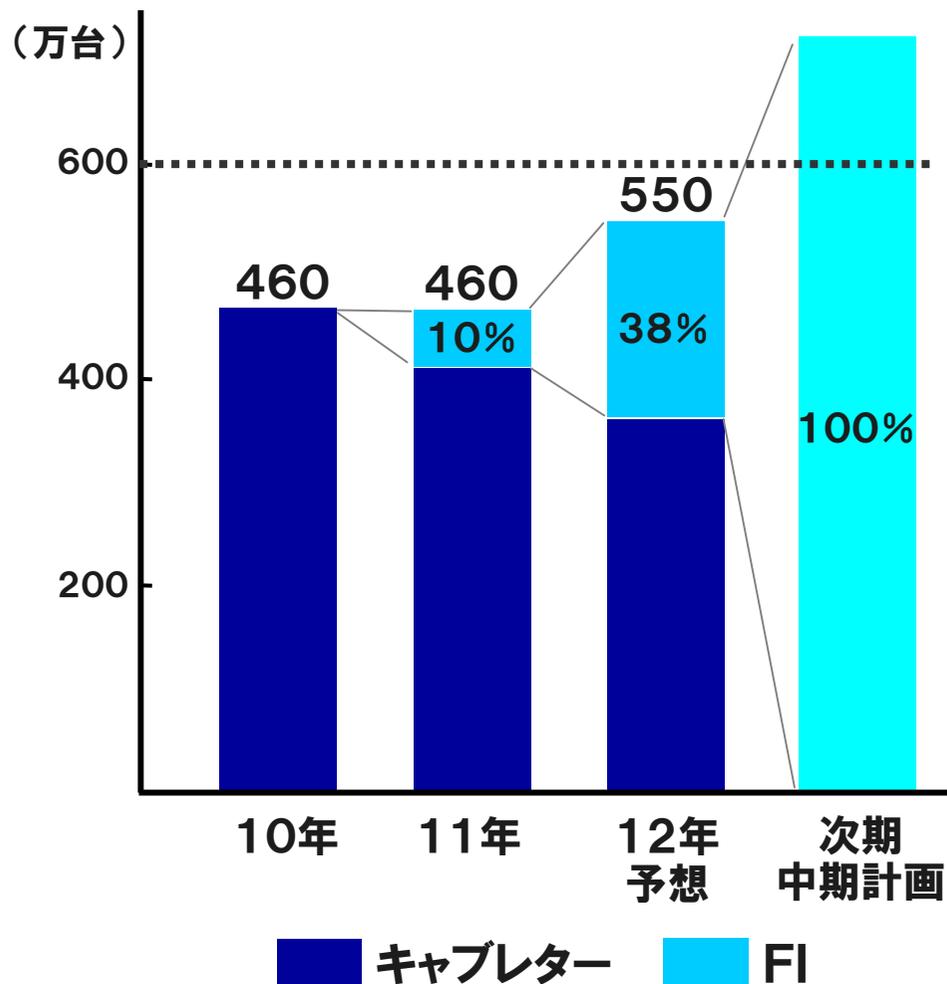
| | |
|-------|-------------|
| 10年 | 40万台 (18万台) |
| 11年 | 37万台 (16万台) |
| 12年目標 | 38万台 (17万台) |

■ 船外機 (日本生産)

継続的な商品競争力強化・販売政策展開

| | |
|-------|-------------|
| 10年 | 27万台 (24万台) |
| 11年 | 30万台 (27万台) |
| 12年目標 | 32万台 (28万台) |

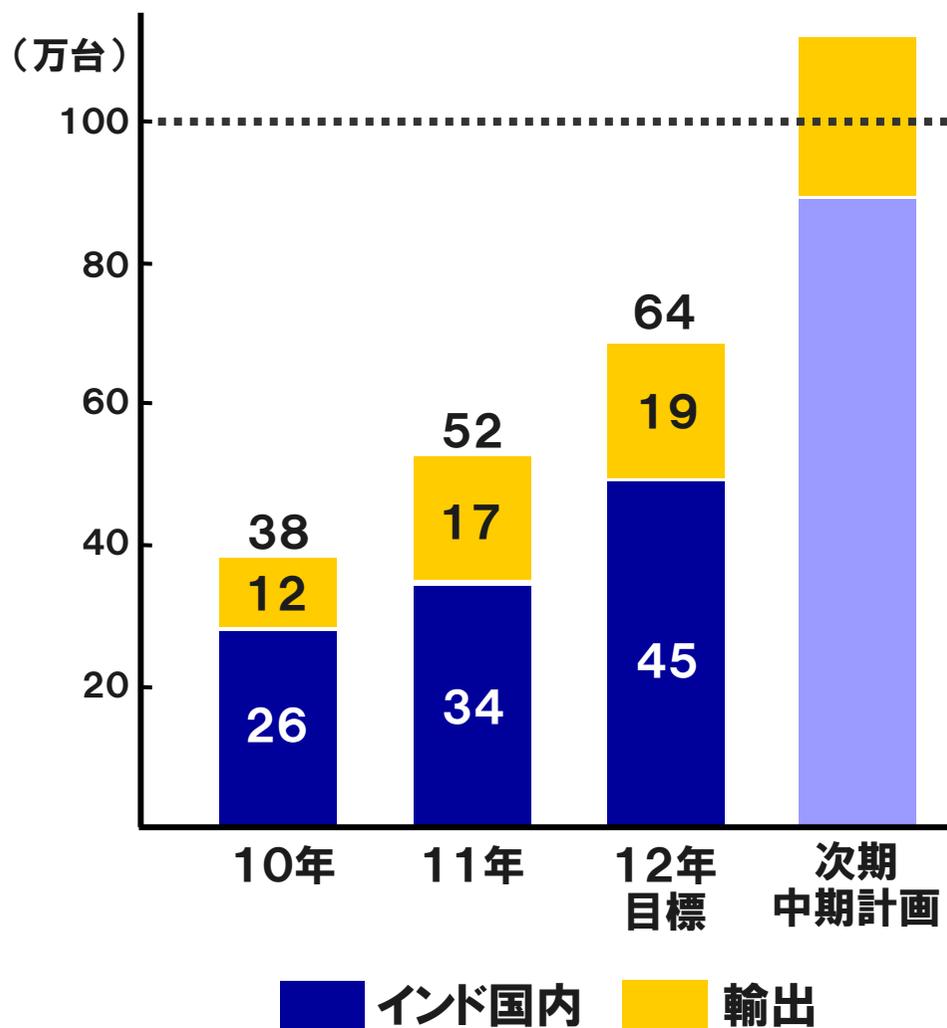
ヤマハ出荷 (インドネシア・タイ・ベトナム)



主な取組み課題

- ① 商品競争力強化
 - ・ 新機種投入、ラインナップ拡充
 - ・ FI化 100% (燃費向上)
 - ・ コストダウン
- ② ブランド価値向上
 - ・ 3Sマーケティング強化
- ③ 生産能力増強
 - ・ インドネシア：400万台
 - ・ ベトナム：200万台
- ④ 現地開発体制強化
 - ・ アセアン統合開発センター稼動 (技術+調達+製造)

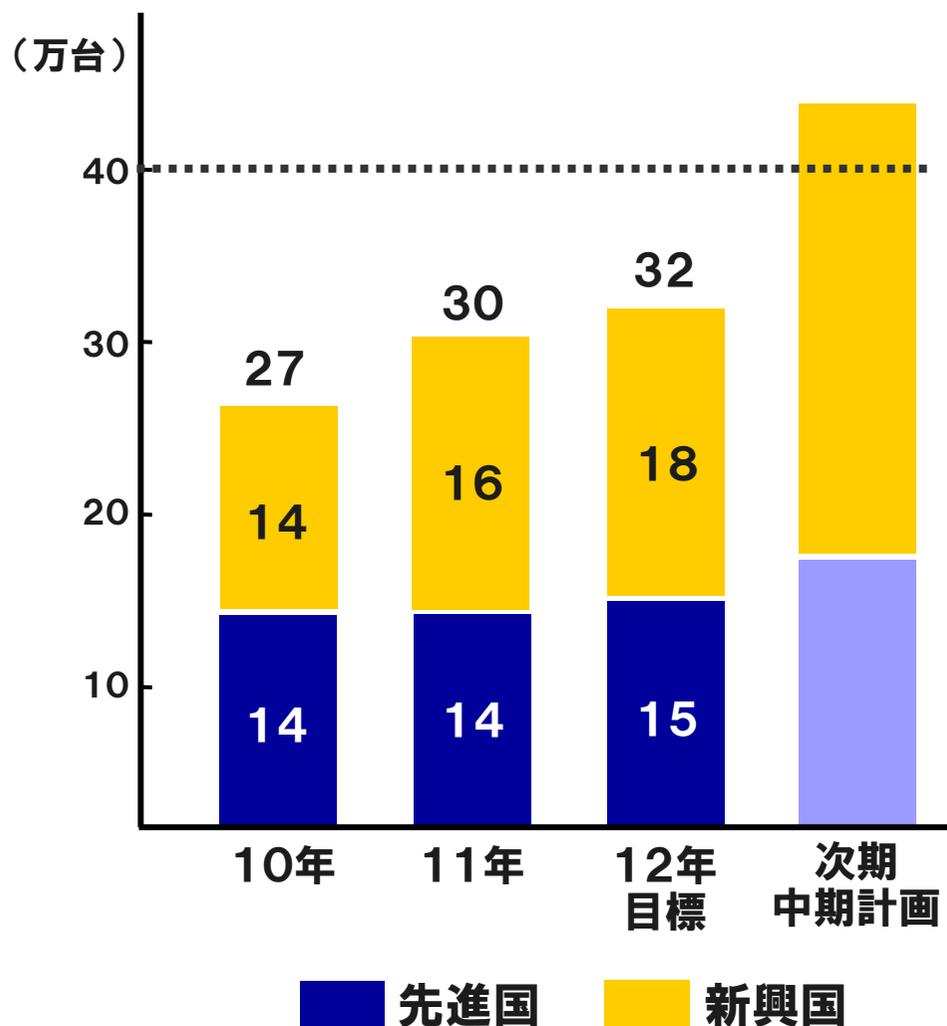
ヤマハ出荷



主な取組み課題

- ① 商品競争力強化
 - ・ デラックス（150cc）：
シェア 20% 獲得
 - ・ ボリュームゾーン：
スクーター・125cc等 商品投入
- ② 販売網拡充
 - ・ 販路目標 2000店：
（YBS）高品質な3S販売店
（YBC）地方部へ展開する小型店
- ③ 輸出拡大
 - ・ 南米、アジア等 20万台
- ④ 生産能力増強
 - ・ 設備投資：100万台・120億円
 - ・ 将来生産体制検討

ヤマハ出荷



主な取組み課題

ゆるぎないNo1ポジション確立

- ① 商品競争力強化
 - ・ 軽量・コンパクト
 - ・ 低燃費・環境規制対応
 - ・ ボルボペンタ社との共同開発
- ② 新興国・成長市場での積極展開
 - ・ ロシア
 - ・ ブラジル
- ③ 販売政策推進
 - ・ ボートビルダーとの連携強化
 - ・ リギング・プロペラ部品拡販
- ④ コストダウン
 - ・ 海外部品調達への推進

IM（表面実装機）

- ・ 欧州・米国販売会社設立
- ・ ラインナップ拡充：
中速・汎用機＋高速機（業界最高水準）



Z:TA・ジータ
（業界最速レベルの部品搭載性能）



YSP20
（従来比2倍の高速印刷機）

発電機・汎用エンジン

- ・ 中国生産体制再編成：
新工場建設・生産能力拡充
- ・ インドネシア市場開拓：
二輪車販売網展開（1500店）



EF1600iS
（インバーター発電機）

スマートパワー

- ・ PAS 国内：完成車11万台・ユニット10万台
海外：欧州市場展開
- ・ 電動二輪車：
国内累計出荷 2千台・輸出 1千台
- ・ 電動自転車（中国）：
10万台突破、100万台基礎づくり



PAS VIENTA



EC-03



MOTIS MAX（中国）

産業用無人ヘリコプター

- ・ 豪州 農薬散布参入
- ・ 国内観測・測量、韓国向輸出強化



RMAX Type II G
（エアロ・ロボット）

国内生産体制再編成

① 組立一貫化・部品製造集約

2009年：12工場・25ユニット

2011年：10工場・18ユニット（生産性+23%）

最終：7工場・14ユニット（生産性+37%）

② ATV生産集約

2011年：2モデル移管

2012年：全移管完了（US）

コストダウン

累計目標（2012年）750億円：進捗 86%

① 技術・調達・製造+取引先一体の『モノ創り調達』

② 日本・アセアン・インド・中国の4極（調達センター）による
世界的な部品供給体制

総合的な事業競争力により、事業規模拡大・収益力強化を図る

① 商品競争力を強化する

- ・ 新機種投入数：2014年 1.5倍（2011年比）
- ・ 研究開発費：11年 650億円、12年 710億円
- ・ 設備投資：11年 450億円、12年 690億円

② 事業コストを低減する

- ・ 国内生産：海外調達部品 30%以上
- ・ 海外生産：グローバルモデル拡充

③ 事業機能をグローバル化し、市場対応力強化・ 本社費用負担軽減を進める

- ・ 本社：技術戦略・基盤技術開発
- ・ 海外：商品開発（アセアン統合開発センター等）

④ 先進国事業体制を更に合理化する

2010-12年
V字回復・収益安定化



2013-15年
持続的成長による企業価値向上

- ① **事業規模：**
目標売上高 1.5兆円
- ② **収益性：**
連結黒字化、復配する
- ③ **経営基盤：**
構造改革を推進する

- ① **事業規模：**
目標売上高 2.0兆円
(新機種投入 1.5倍)
- ② **財務力：**
投資・収益・株主還元の
バランス経営により
持続的成長を支える
- ③ **企業力：**
機能革新・グローバル化
を進める

詳細説明

取締役

篠崎 幸造

10～12月：円高、タイ洪水により減収減益

(億円)

| | 1月～9月 | | | 10～12月 | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 10年実績 | 11年実績 | 前年同期比 | 10年実績 | 11年実績 | 前年同期比 |
| 売上高 | 9,874 | 9,858 | △17 | 3,067 | 2,904 | △163 |
| 売上総利益 | 2,255 | 2,219 | △36 | 700 | 541 | △159 |
| 売上総利益率 | 22.8% | 22.5% | | 22.8% | 18.6% | |
| 販売管理費 | 1,768 | 1,612 | △156 | 675 | 615 | △60 |
| 営業利益 | 488 | 607 | 119 | 25 | △73 | △99 |
| 営業利益率 | 4.9% | 6.2% | | 0.8% | △2.5% | |
| 為替レート (\$/€) | \$89円 €118円 | \$81円 €113円 | | \$83円 €112円 | \$77円 €104円 | |

営業利益変化要因（対前年）



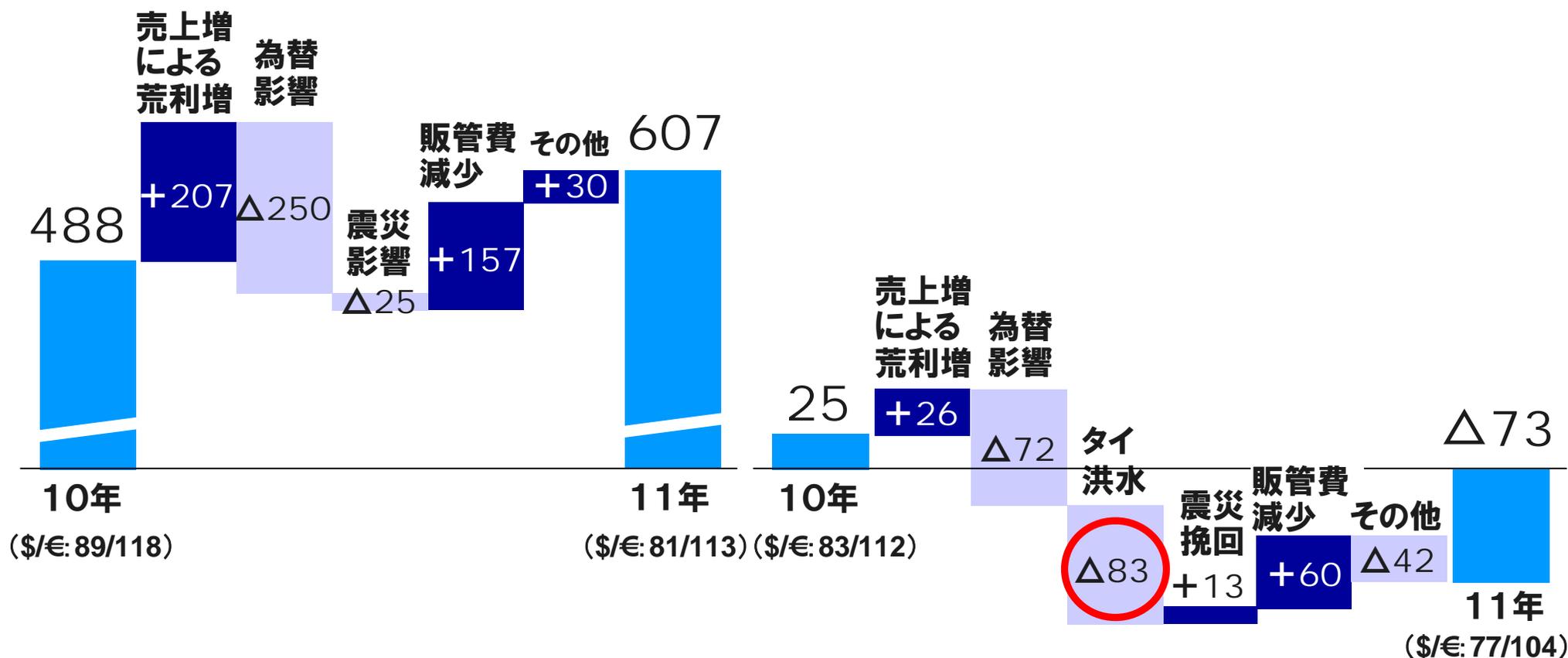
1～9月：円高、震災影響を増収、販管費減少で吸収し増益

10～12月：円高、タイ洪水を増収、販管費減少で吸収しきれず

1～9月

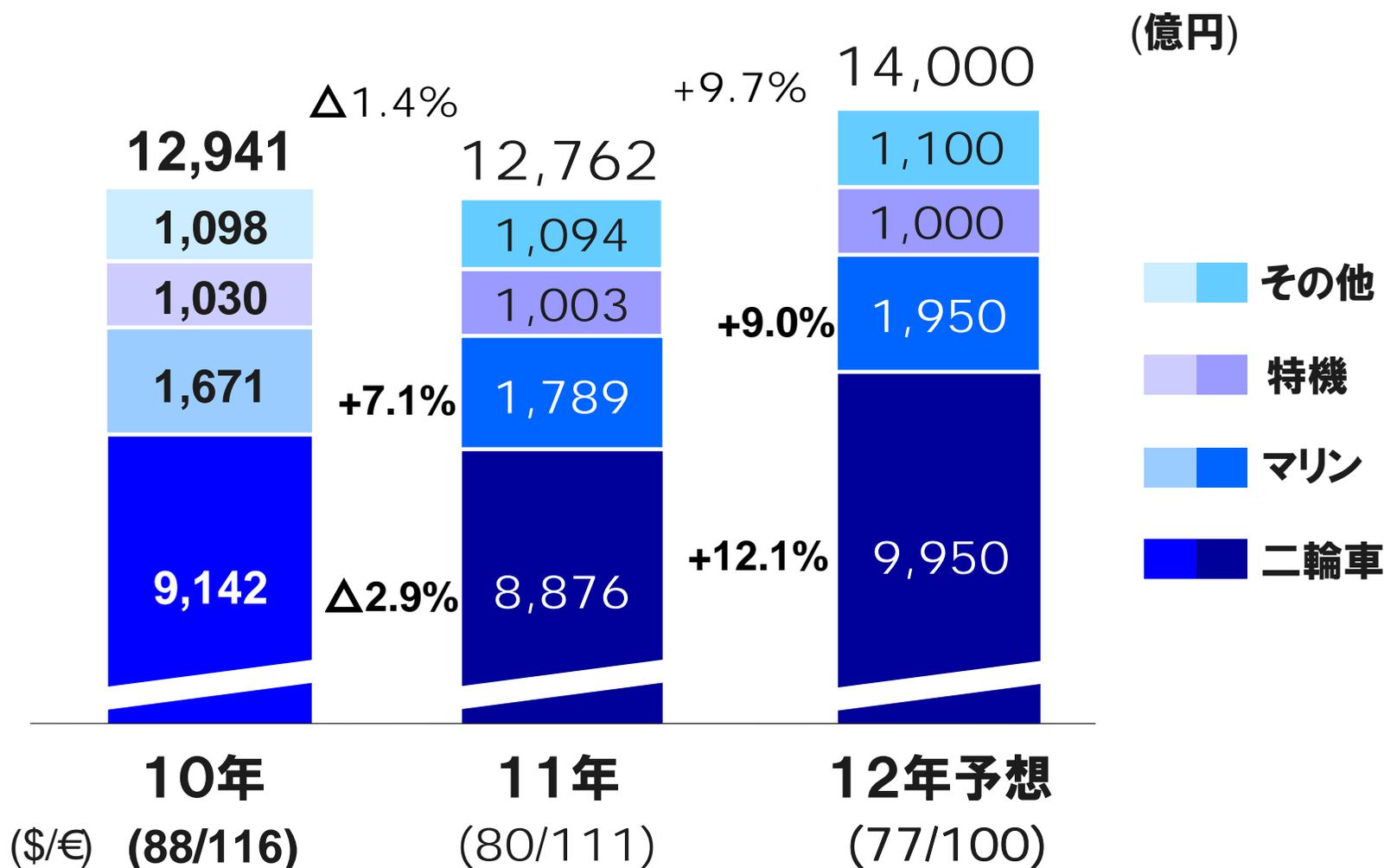
10～12月

（億円）



11年：マリン販売増加するも、円高、タイ洪水により減収

12年：新興国二輪車新商品投入、マリン販売増で増収見込む

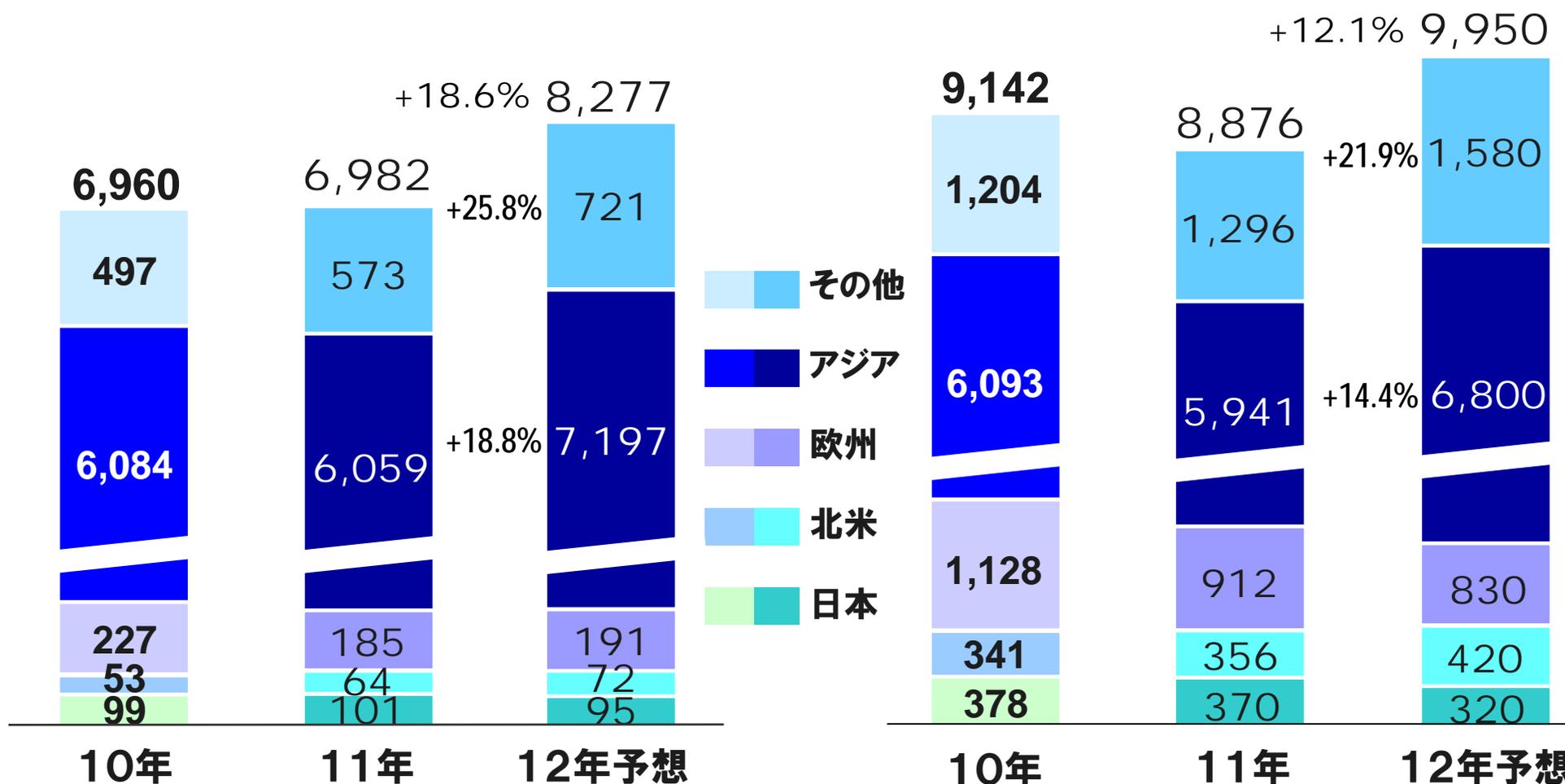


※ その他：産業用機械・ロボット含む

11年：欧州減少、タイ洪水により、台数前年並、円高により減収
12年：積極的な新機種投入により、新興国販売伸張狙う

販売台数 (千台)

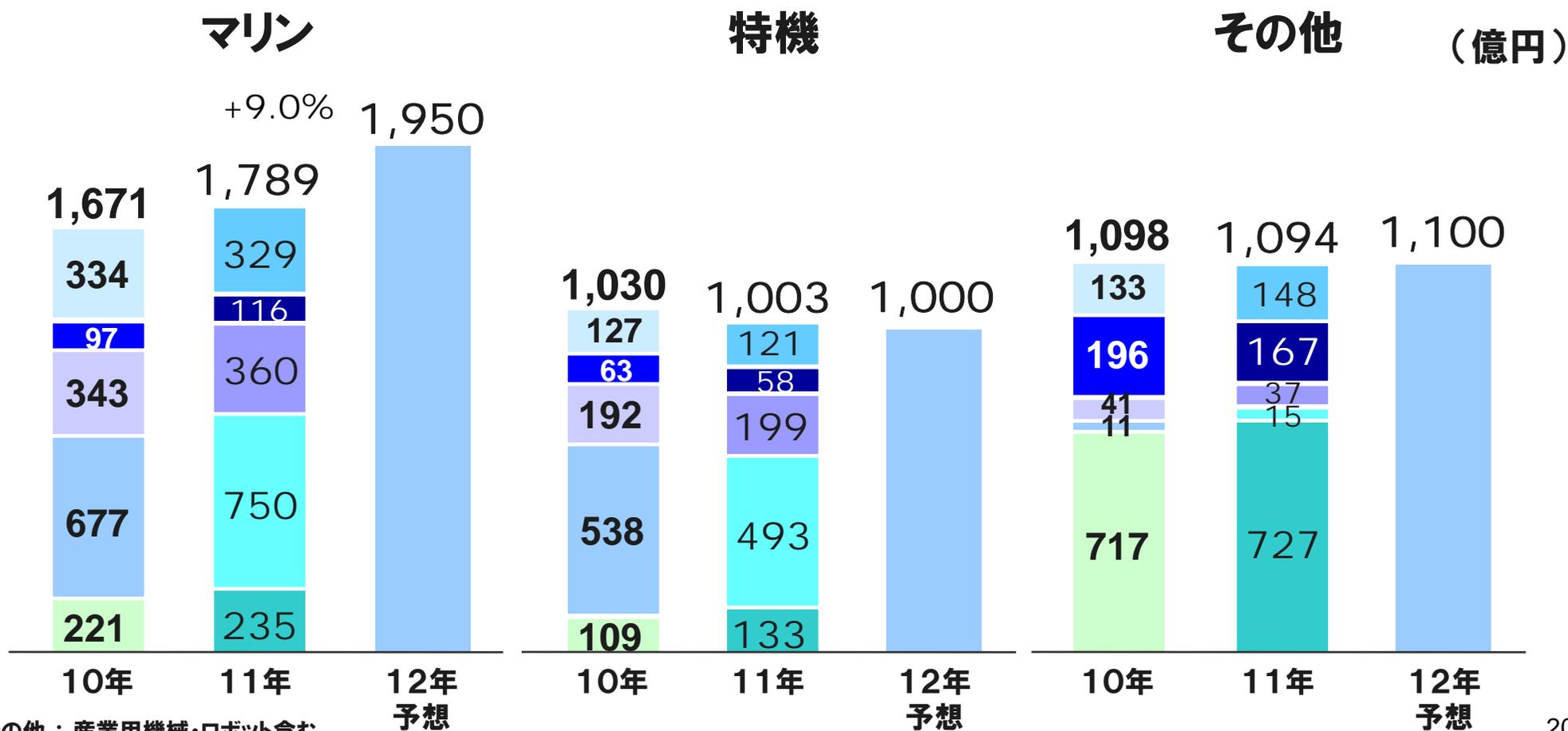
売上高 (億円)



マリン・特機・その他 売上高



マリン : 船外機需要底打ち、販売数量増
特機 : 需要底ばい・円高、前年並維持



※ その他：産業用機械・ロボット含む

アジア主要国 販売状況



Mio J



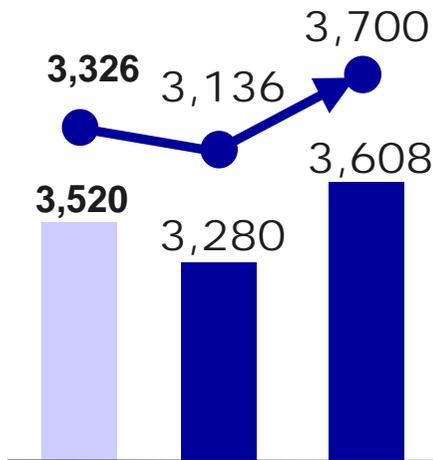
Fino



Nozza

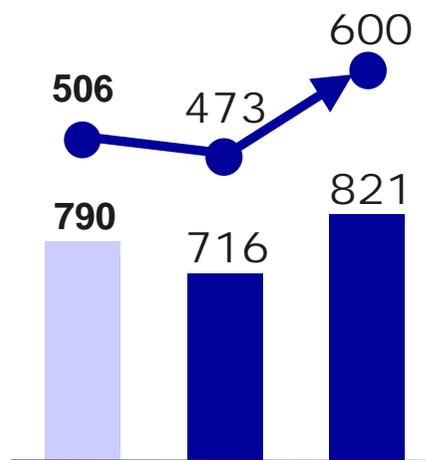
売上台数(千台)

インドネシア (YIMM)



売上高(億円)

タイ (TYM)

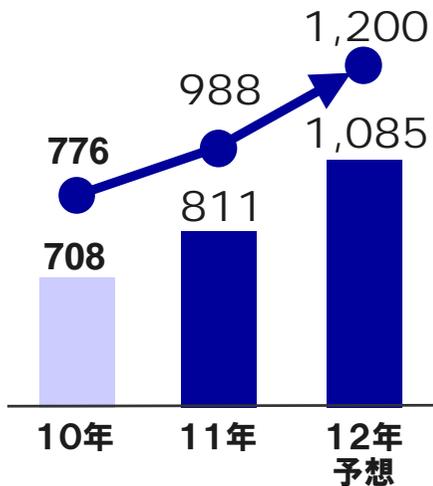


Mio 115i

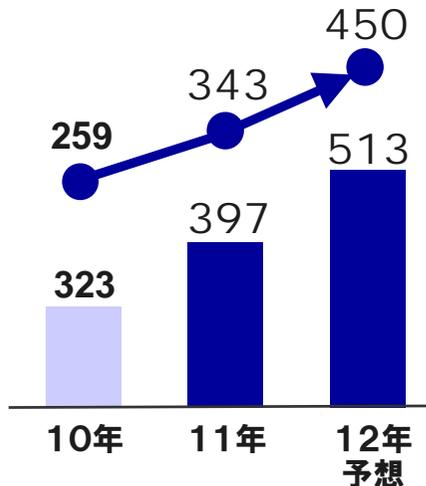


Filano

ベトナム (YMVN)



インド (IYM)



Ray
(デリーEXPO参考出品)

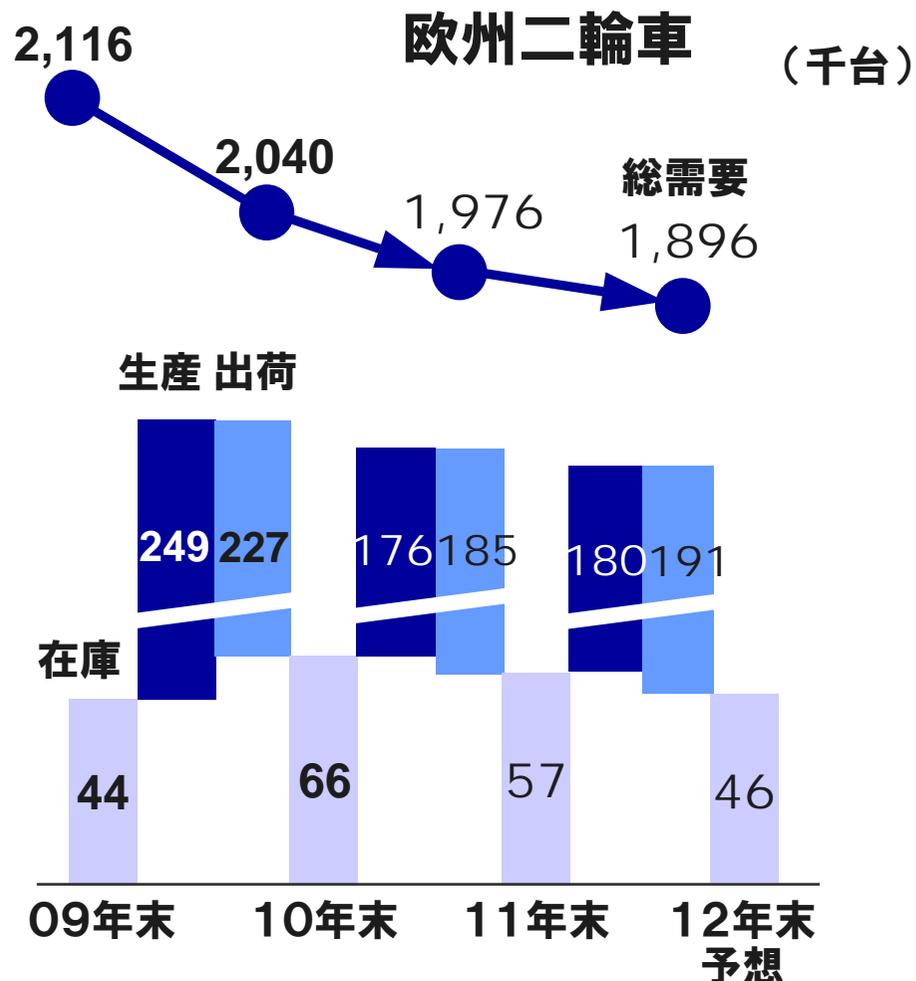
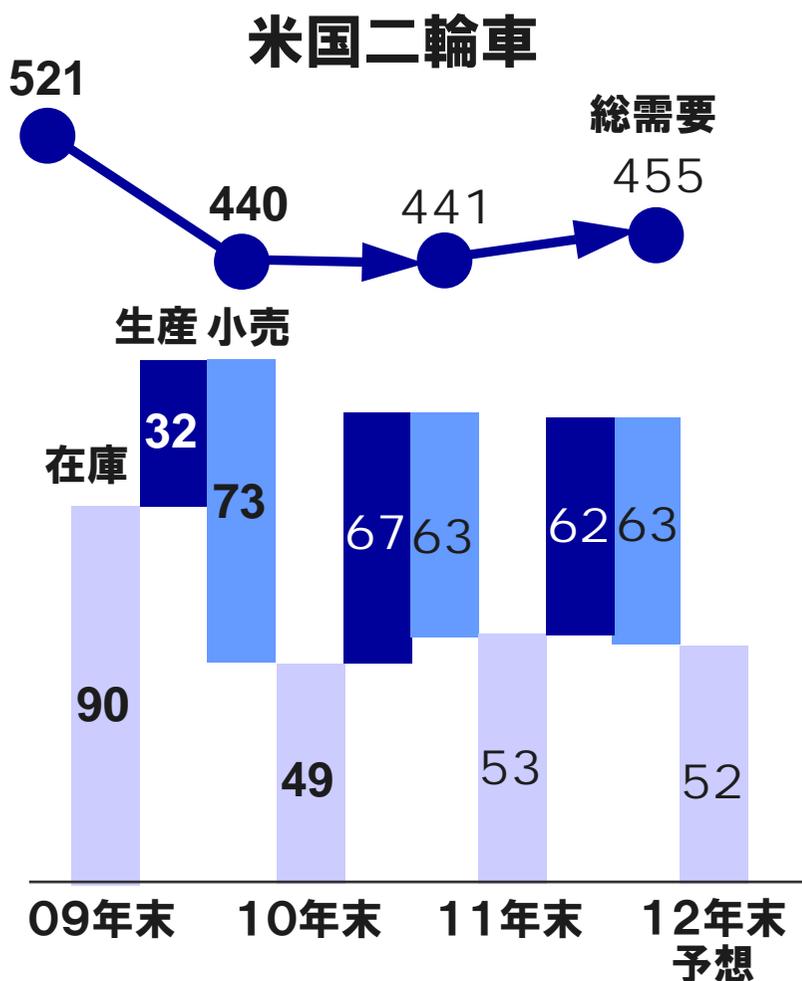


YZF-R15

注) 売上台数:国内販売台数のみ。売上高:輸出売上含む

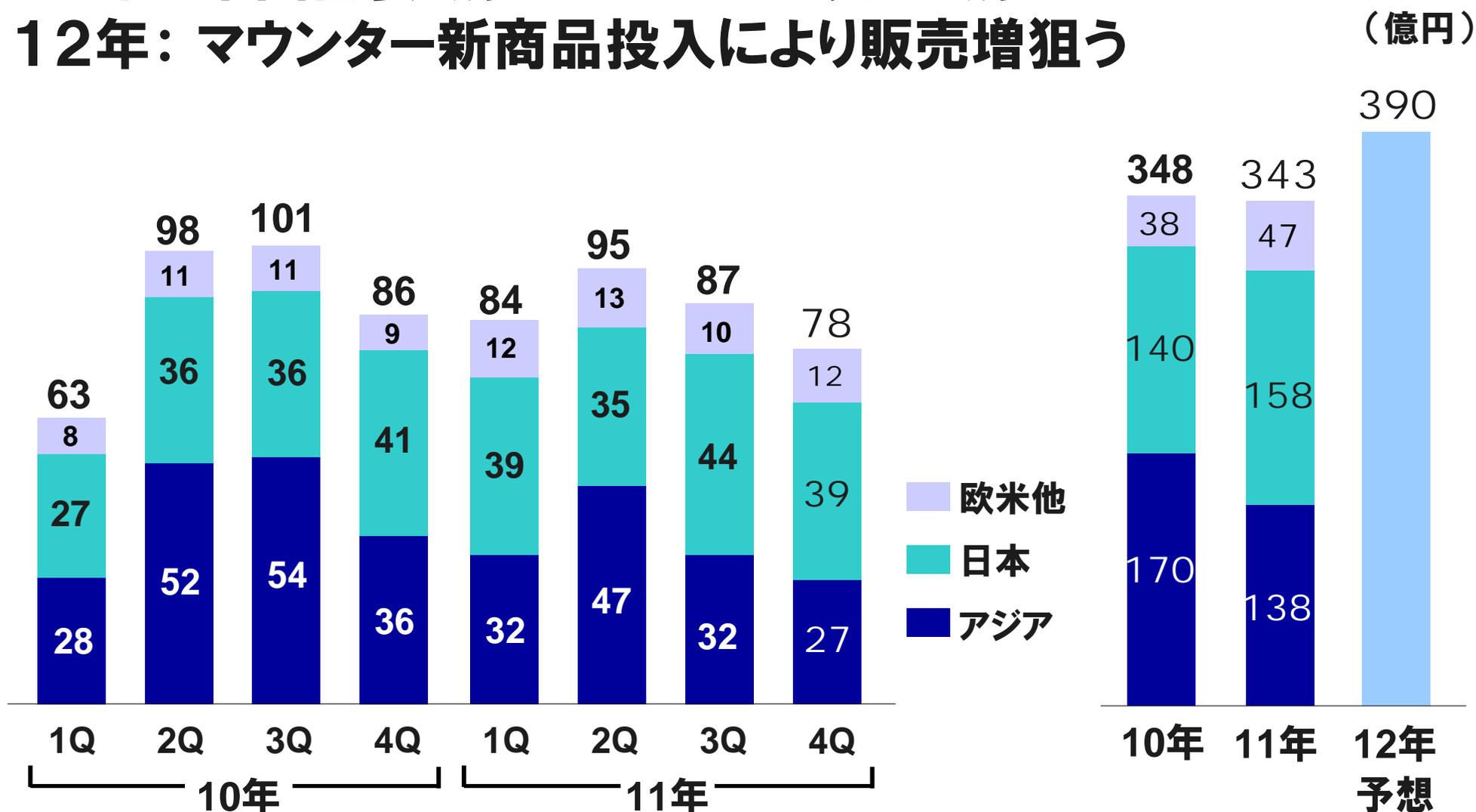
米国：総需要底打ち、緩やかな回復

欧州：総需要減少継続、新商品投入で販売増狙う



注) 米国は、卸+ディーラー在庫、欧州は、卸在庫

11年：中国需要減少によりアジア売上減少
 12年：マウンター新商品投入により販売増狙う

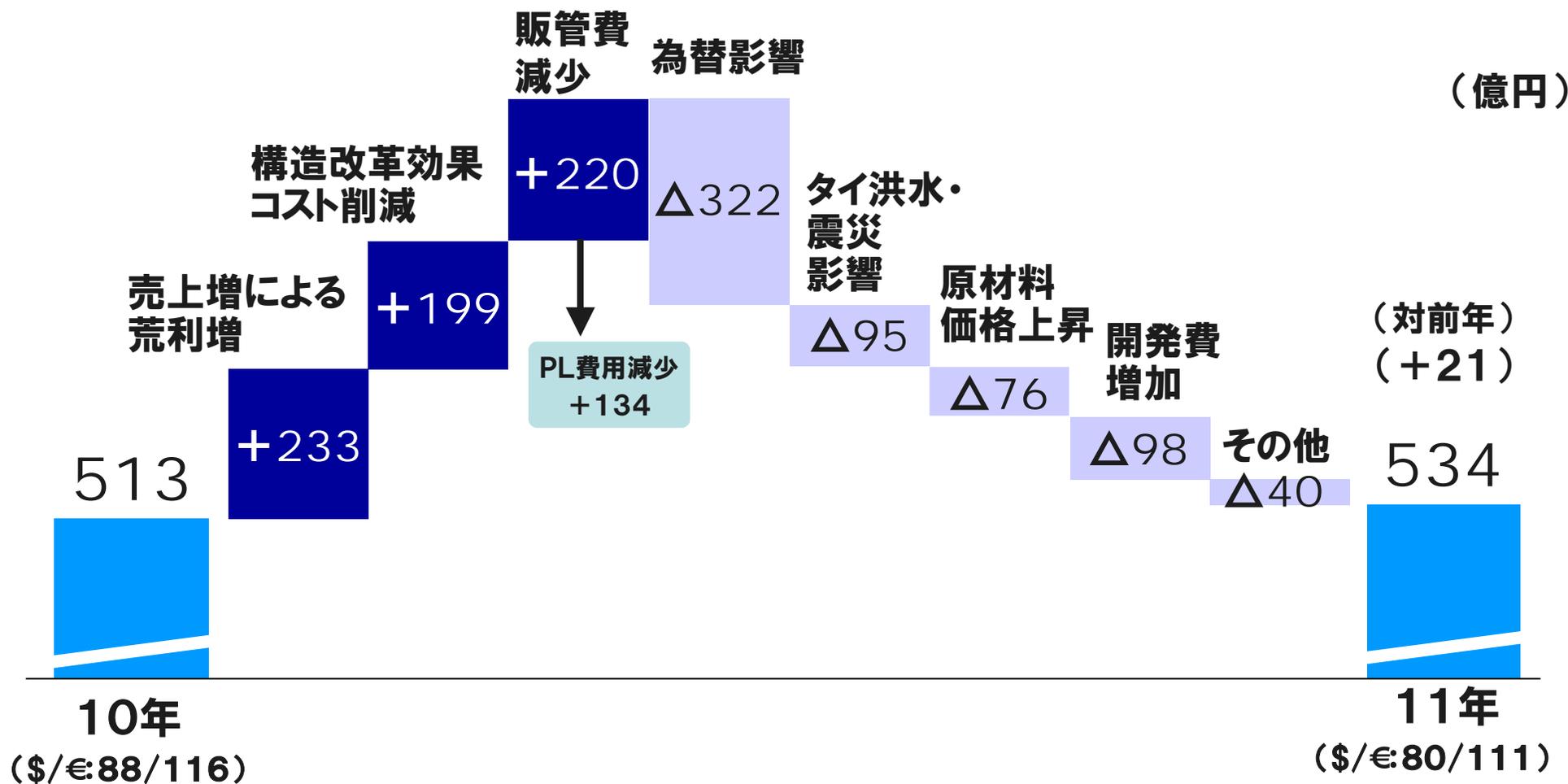


注) 売上高は、マウンター・ロボット・車椅子合算

営業利益変化要因（対前年）【2011年実績】



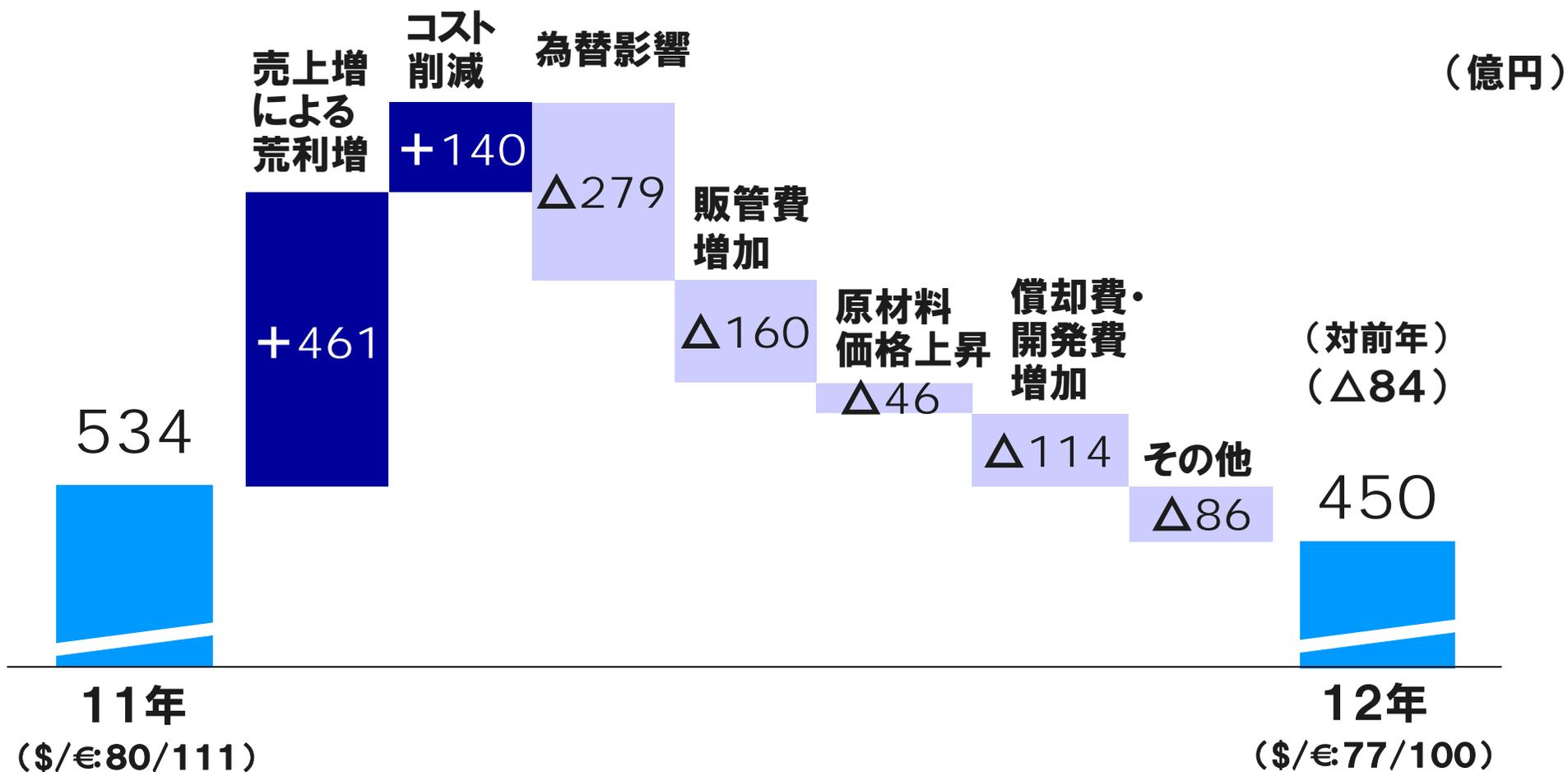
円高、タイ洪水・震災、原材料高を増収、コスト削減、販管費減少で吸収、前年比増益



営業利益変化要因（対前年）【2012年予想】

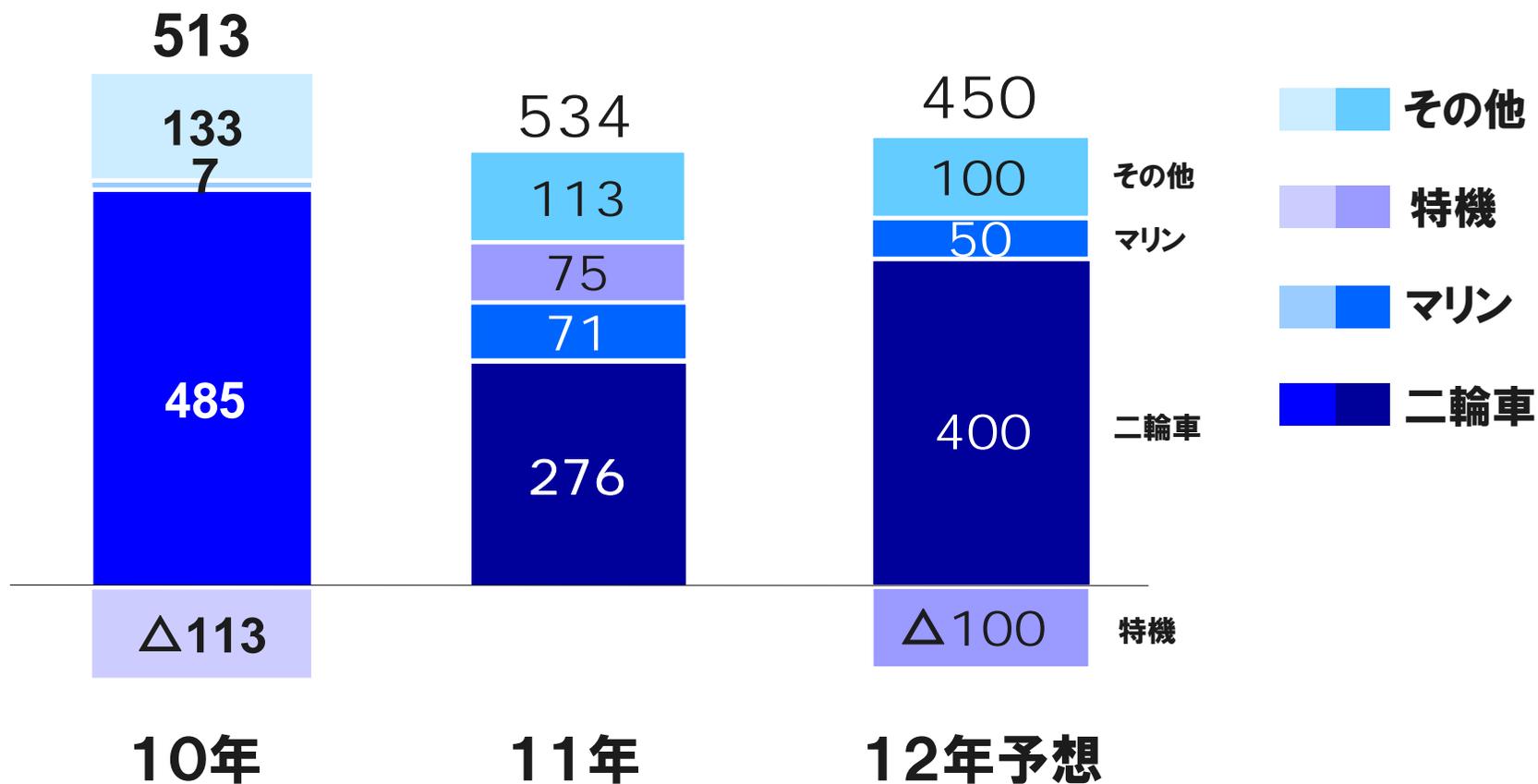


- ・ 新興国二輪車・マリン販売増加、コスト削減効果
- ・ 円高、原材料高、成長投資加速に向け償却費・開発費おりこみ



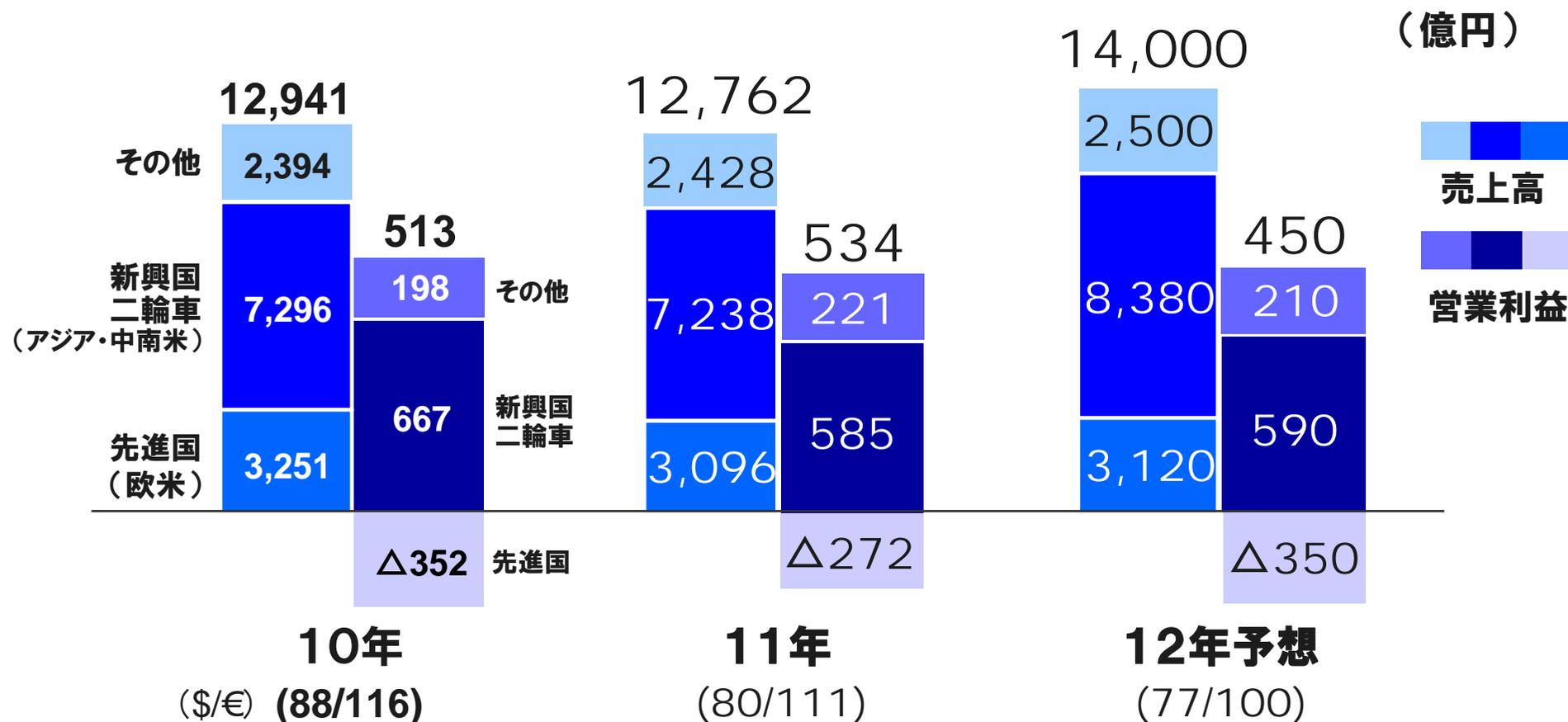
11年：マリン増収、特機PL費用減、二輪欧州販売減・タイ洪水
 12年：円高影響を吸収し、二輪車増益、マリン利益確保

(億円)



※ その他：産業用機械・ロボット含む

- ・ 先進国：構造改革継続、復活・黒字化に向け準備
- ・ 新興国：新機種投入による積極的拡大、収益性維持
- ・ 新成長分野：次期中期に向けた基本戦略づくり

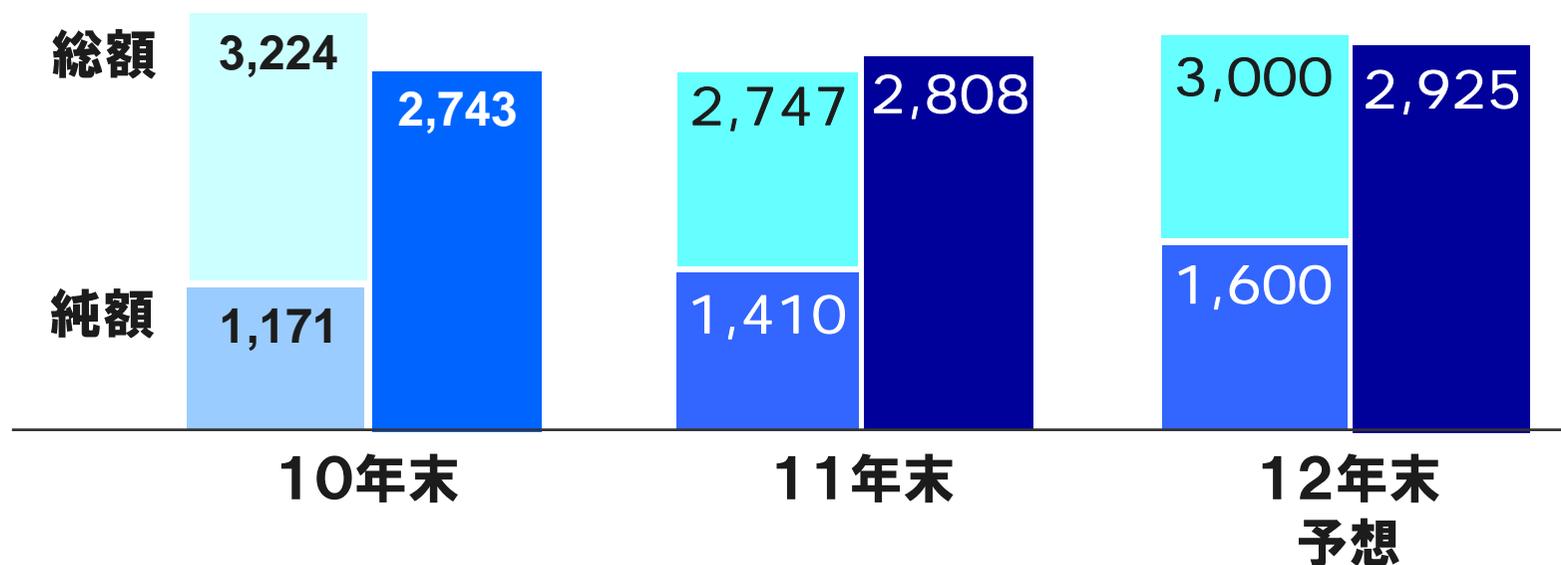


※ 先進国事業: 日米欧向二輪車・ATV(四輪バギー)・船外機・ウォータービークル・スノーモビル事業、その他: 先進国、新興国二輪車以外の事業

将来に向けた成長投資・開発費をおりこみながら
自己資本比率 30%、D/Eレシオ 1.0倍 を維持

(億円)

有利子負債 自己資本



自己資本比率 28%

31%

30%

D/Eレシオ
(GROSS) 1.2

1.0

1.0

- 2011年連結純利益をもとに、配当を再開
- 配当性向は連結純利益の20%

| | 11年予想 (8/3発表) | 11年 (予定) | 予想比 | 12年 予想 |
|---------------|------------------|-------------|-------|-----------|
| | | | | |
| 第2四半期末 配当金 | — | — | — | 5円 |
| 期末 配当金 | 20円 | 15.5円 | ▲4.5円 | 5円 |
| 年間 配当金 | 20円 | 15.5円 | ▲4.5円 | 10円 |



主要商品別 総需要・当社出荷台数



台数単位:千台

| | 総需要(当社推定) | | |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 10年実績 | 11年実績 | 12年予想 |
| 日本 | 424 | 445 | 433 |
| 北米 | 497 | 490 | 505 |
| 欧州 | 2,040 | 1,976 | 1,896 |
| インドネシア | 7,236 | 8,001 | 8,700 |
| タイ | 1,846 | 2,007 | 2,000 |
| インド | 11,270 | 13,078 | 15,040 |
| ベトナム | 3,070 | 3,562 | 3,943 |
| 台湾 | 526 | 644 | 700 |
| 中国 | 16,090 | 14,034 | 14,000 |
| その他 | 3,417 | 4,204 | 4,373 |
| アジア計 | 43,455 | 45,529 | 48,756 |
| ブラジル | 1,801 | 1,938 | 2,018 |
| その他 | 5,978 | 6,974 | 7,547 |
| その他計 | 7,779 | 8,911 | 9,565 |
| 二輪車計 | 54,195 | 57,351 | 61,154 |
| 船外機 | 670 | 718 | 740 |
| ATV | 522 | 519 | 505 |
| 電動アシスト自転車(日本) | 384 | 422 | 448 |

| | ヤマハ発動機 出荷台数 | | | |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 09年実績 | 10年実績 | 11年実績 | 12年予想 |
| 日本 | 108 | 99 | 101 | 95 |
| 北米 | 92 | 53 | 64 | 72 |
| 欧州 | 275 | 227 | 185 | 191 |
| インドネシア | 2,651 | 3,326 | 3,136 | 3,700 |
| タイ | 432 | 506 | 473 | 600 |
| インド | 219 | 259 | 343 | 450 |
| ベトナム | 643 | 776 | 988 | 1,200 |
| 台湾 | 146 | 173 | 183 | 196 |
| 中国 | 608 | 700 | 608 | 706 |
| その他 | 295 | 343 | 327 | 345 |
| アジア計 | 4,993 | 6,084 | 6,059 | 7,197 |
| ブラジル | 193 | 227 | 242 | 291 |
| その他 | 179 | 271 | 331 | 430 |
| その他計 | 372 | 497 | 573 | 721 |
| 二輪車計 | 5,841 | 6,960 | 6,982 | 8,277 |
| 船外機 | 240 | 272 | 303 | 321 |
| ATV | 82 | 81 | 75 | 71 |
| PAS(完成車) | 80 | 93 | 105 | 112 |

(注) ATV:四輪バギー、PAS: 電動アシスト自転車

事業別売上高・営業利益



売上高 (億円)

| | 年間 | | | 4Q | |
|------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| | 10年実績 | 11年実績 | 12年予想 | 10年実績 | 11年実績 |
| 二輪車 | 9,142 | 8,876 | 9,950 | 2,198 | 1,960 |
| マリン | 1,671 | 1,789 | 1,950 | 336 | 385 |
| 特機 | 1,030 | 1,003 | 1,000 | 279 | 291 |
| 産業用機械・ロボット | 348 | 343 | 390 | 86 | 78 |
| その他 | 751 | 751 | 710 | 169 | 190 |
| 合計 | 12,941 | 12,762 | 14,000 | 3,067 | 2,904 |

営業利益 (億円)

| | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| 二輪車 | 485 | 276 | 400 | 58 | △54 |
| マリン | 7 | 71 | 50 | △30 | △15 |
| 特機 | △113 | 75 | △100 | △41 | △19 |
| 産業用機械・ロボット | 69 | 63 | 65 | 10 | 8 |
| その他 | 63 | 50 | 35 | 27 | 6 |
| 合計 | 513 | 534 | 450 | 25 | △73 |

営業利益率 (%)

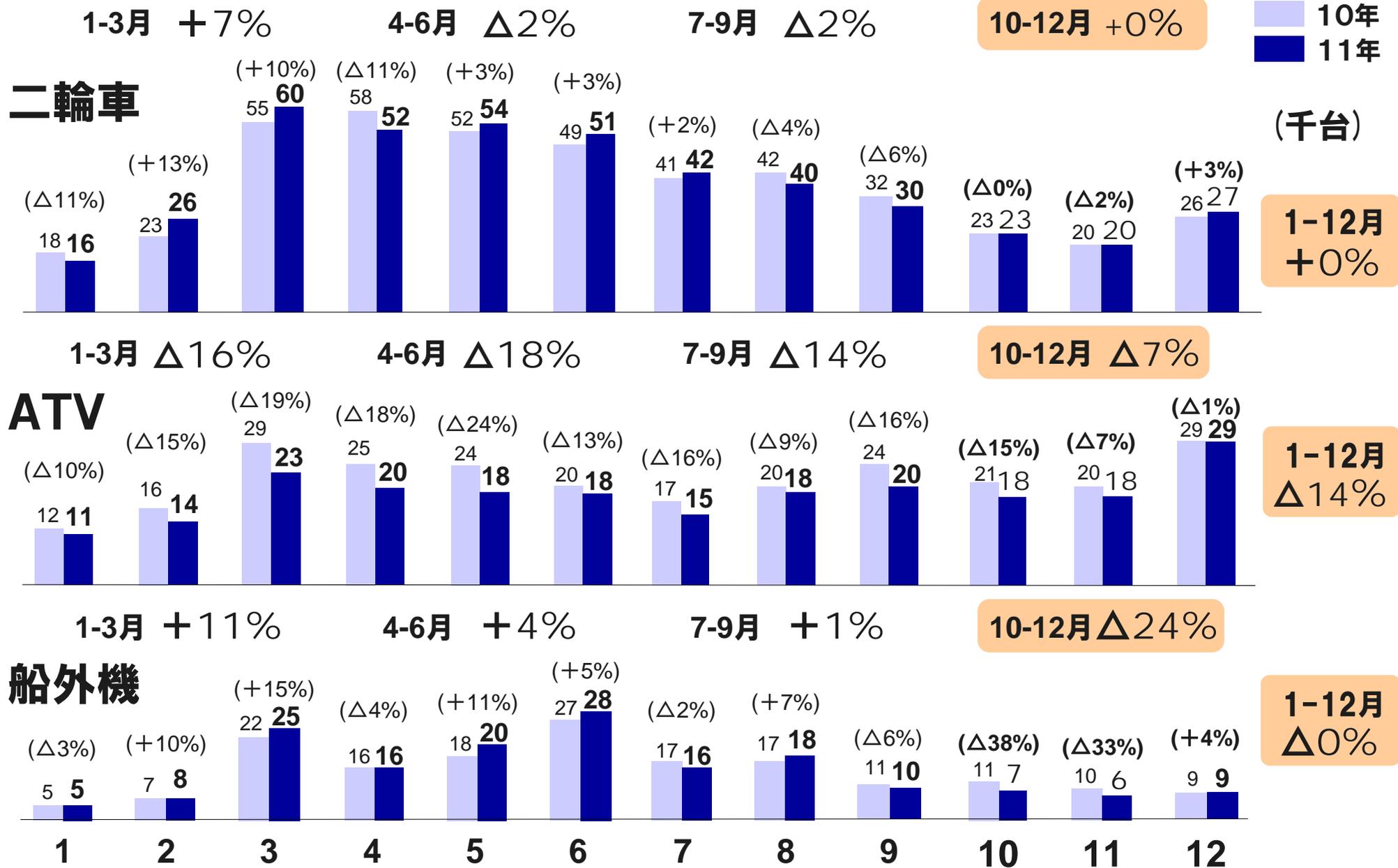
| | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 二輪車 | 5.3% | 3.1% | 4.0% | 2.6% | △2.7% |
| マリン | 0.4 | 4.0 | 2.6 | △8.8 | △3.8 |
| 特機 | △10.9 | 7.5 | △10.0 | △14.6 | △6.4 |
| 産業用機械・ロボット | 20.0 | 18.2 | 16.7 | 12.0 | 10.5 |
| その他 | 8.4 | 6.7 | 4.9 | 16.2 | 3.0 |
| 合計 | 4.0 | 4.2 | 3.2 | 0.8 | △2.5 |

(参考)二輪車+ATV (億円)

| | | | | | |
|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| 売上高 | 9,595 | 9,295 | 10,350 | 2,307 | 2,061 |
| 営業利益 | 375 | 327 | 290 | 27 | △57 |
| 営業利益率 | 3.9% | 3.5% | 2.8% | 1.2% | △2.8% |

※ATV: 四輪バギー

米国主要商品 月別総需要推移



※ATV:四輪バギー 出所) 二輪車・ATV:MIC、船外機:NMMA (登録台数)

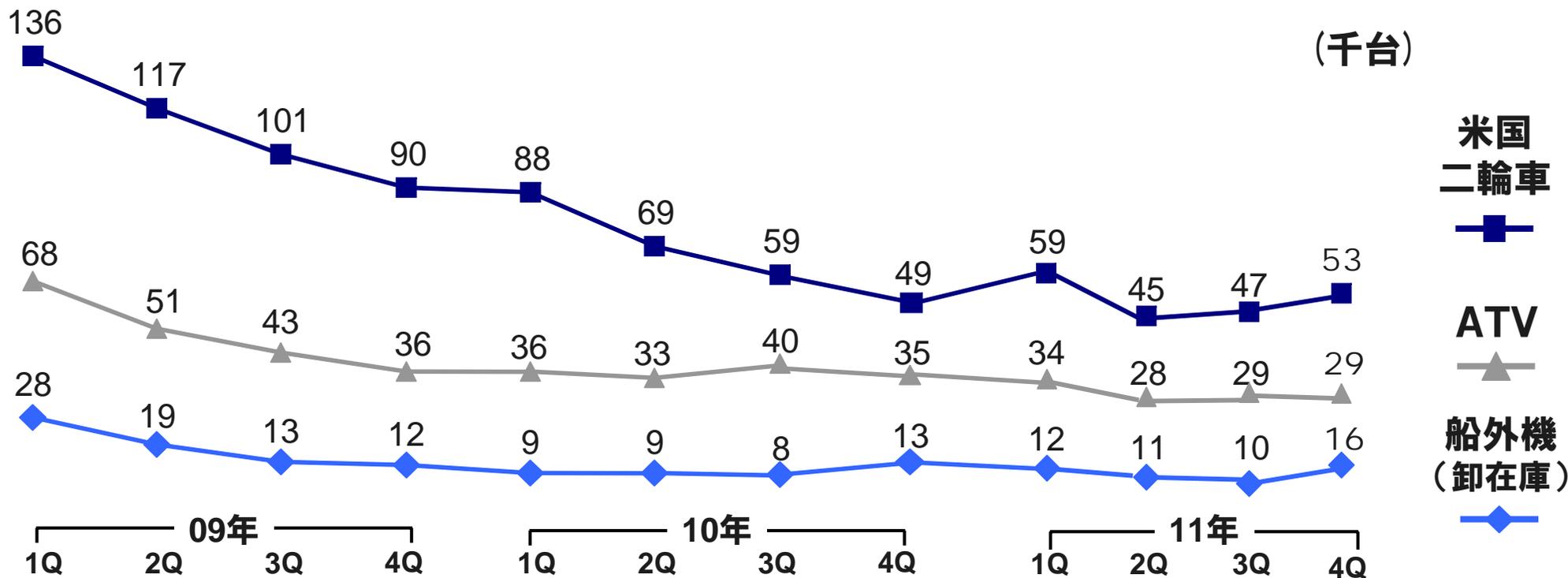
小売台数 (千台)

| | 10年実績 | | 11年実績 | | 10年比 | |
|-----|-------|----|-------|----|------|------|
| | 4Q | 年間 | 4Q | 年間 | 4Q | 年間 |
| 二輪車 | 13 | 73 | 11 | 63 | △16% | △14% |
| ATV | 14 | 48 | 11 | 37 | △23 | △23 |
| 船外機 | 16 | 65 | 10 | 58 | △39 | △11 |

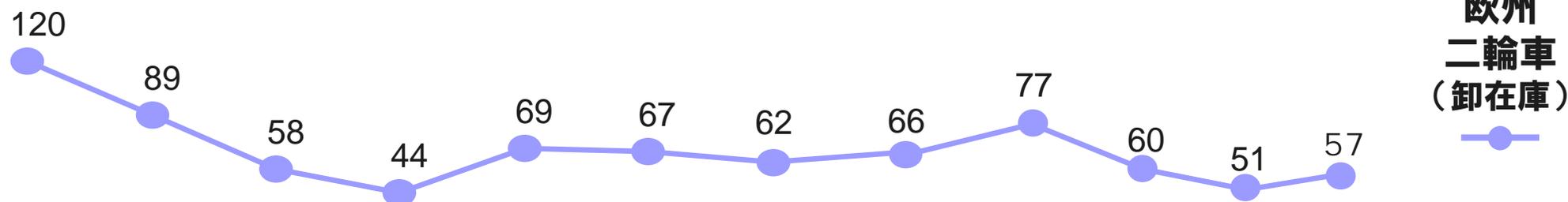
出荷台数 (千台)

| | 10年実績 | | 11年実績 | | 10年比 | |
|-----|-------|----|-------|----|------|------|
| | 4Q | 年間 | 4Q | 年間 | 4Q | 年間 |
| 二輪車 | 11 | 42 | 17 | 56 | +52% | +34% |
| ATV | 11 | 39 | 9 | 35 | △21 | △12 |
| 船外機 | 11 | 56 | 12 | 59 | +11 | +6 |

米国主要商品



欧州二輪車



※ATV: 四輪バギー

為替影響（対前年）



| (億円) | 11年(4Q)実績 | | | | 11年(年間)実績 | | | | 12年(年間)予想 | | | |
|------------------|-------------------|------|-----|-----|--------------------|------|-----|------|--------------------|------|------|------|
| | US\$ | EURO | その他 | 合計 | US\$ | EURO | その他 | 合計 | US\$ | EURO | その他 | 合計 |
| 売上レート | | | | | | | | | | | | |
| ①売上レート差異(荒利益) | △26 | △12 | △1 | △39 | △163 | △35 | △5 | △203 | △54 | △62 | △8 | △124 |
| ※売上・買取レート差異(営業外) | 8 | 9 | 0 | 17 | 47 | △8 | △1 | 38 | △25 | △3 | △1 | △29 |
| 実質影響額(買取レート) | △18 | △3 | △1 | △23 | △115 | △44 | △6 | △165 | △79 | △65 | △9 | △153 |
| PL換算レート | | | | | | | | | | | | |
| 10年実績レート(円) | 83 | 112 | | | 88 | 116 | | | | | | |
| 11年実績レート(円) | 77 | 104 | | | 80 | 111 | | | 80 | 111 | | |
| 12年予想レート(円) | | | | | | | | | 77 | 100 | | |
| ②PL換算レート差異(荒利益) | △2 | △2 | △29 | △33 | △20 | △10 | △89 | △119 | △8 | △23 | △125 | △155 |
| ①+②荒利益への影響額合計 | △28 | △14 | △30 | △72 | △183 | △45 | △94 | △322 | △62 | △85 | △133 | △279 |
| 販管費の換算影響 | | | | 33 | | | | 86 | | | | 111 |
| 営業利益への影響額 | | | | △40 | | | | △236 | | | | △169 |
| 経常利益影響額 | | | | △23 | | | | △198 | | | | △197 |
| 1円の変動が与える影響額 | US\$ 5億円 EURO 1億円 | | | | US\$ 20億円 EURO 5億円 | | | | US\$ 20億円 EURO 6億円 | | | |

注) ①外貨建売上計上レートの前期差異による荒利益に与える影響額
 ②外貨建個別財務諸表を連結する時の円換算レートの前期差異による荒利益に与える影響額
 ※買取レートの前期差異による営業外に与える影響額

【ご案内】

当社ウェブサイトのIR情報も是非ご覧下さい。

ヤマハ発動機ウェブサイト <http://www.yamaha-motor.co.jp>

ヤマハ発動機ウェブサイト
(英語版) <http://www.yamaha-motor.co.jp/global/>

IR情報 <http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/>

決算説明会資料 <http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/explanation/>
ファクトブックやアニュアルレポート <http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/material/>
個人投資家向け情報 <http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/individual/>

IR情報 英語版 <http://www.yamaha-motor.co.jp/global/ir/>