



新中期経営計画 (2016年—2018年)

2015年12月15日
ヤマハ発動機株式会社

經營戰略

社長執行役員
柳 弘之

企業ブランド観

Revs Your Heart

ヤマハと出会うすべての人々に
心躍る豊かな瞬間・最高の感動体験を届ける

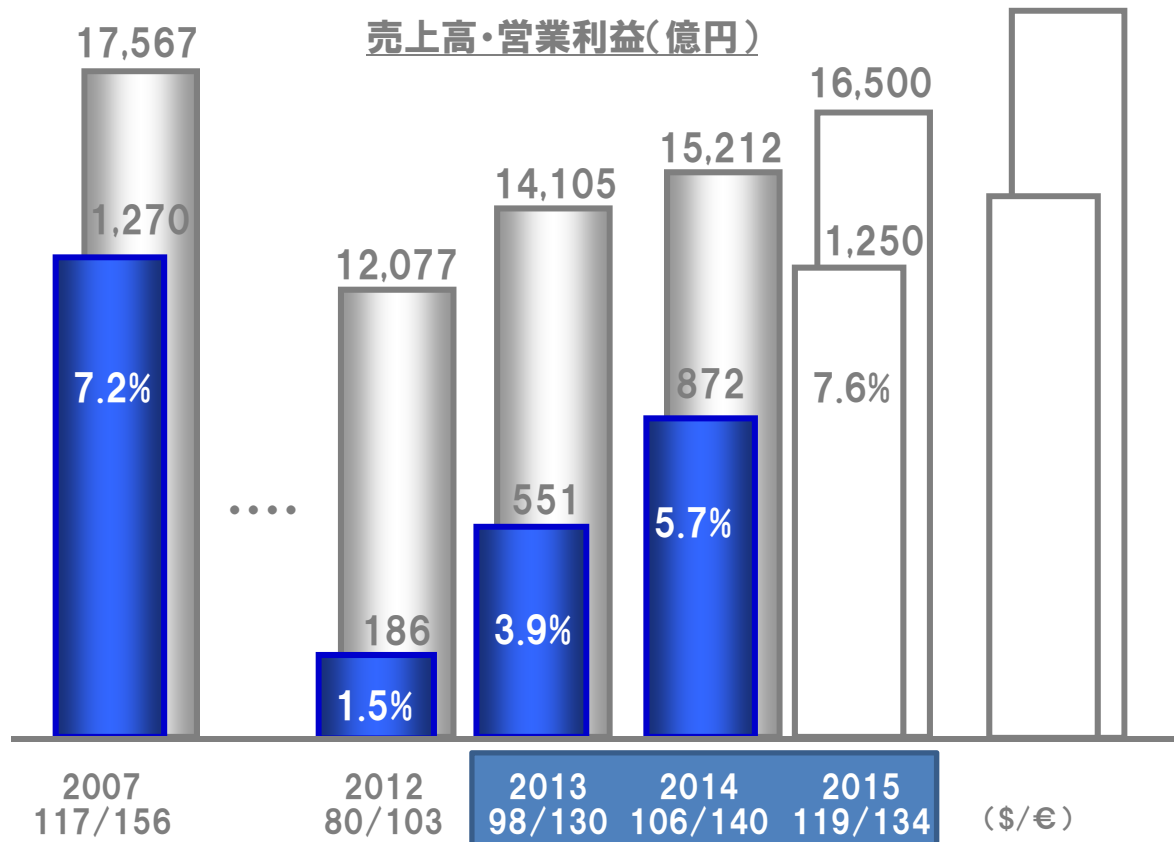
企業経営観

ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』へ

FY2015

今、ヤマハ発動機は

2015年度(2012年度比)



売上高成長率

137%(除為替119%)

主要生産台数

6,139千台(▲609)

市場シェア

二輪車

- ・先進国 : 16.4%(+4.0)
- ・アセアン : 26.8%(▲3.3)
- ・インド : 3.6%(+1.2)

船外機 : 39.1%(▲2.8)

ROV(北米) : 6.5%(+3.2)

海外売上高比率

89.8%(+2.4)

時価総額増加率

315%(総額10,465億円)

12/1時点

株主資本利益率

12.4%(+9.5)

自己資本比率

38.5%(+6.5)

一株当り純利益

169円(+148円)

217円 一時要因除く

FY2018

2兆円・10%水準から、新しい成長の始まりへ

- ・先進国：堅調な景況感続く
- ・新興国：一部市場で回復見られる

FY2016

安定的利益を確保して新しい成長への投資を進める

- ・先進国：堅調な景況感続く
- ・新興国：市場低迷・通貨安続く

FY2015

持続的成長による企業価値を高める

- ・先進国：堅調な景況感続く
- ・新興国：市場低迷・通貨安に陥る

FY2018

2兆円・10%水準から、新しい成長の始まりへ

売上高 +3,500億円 (21%)

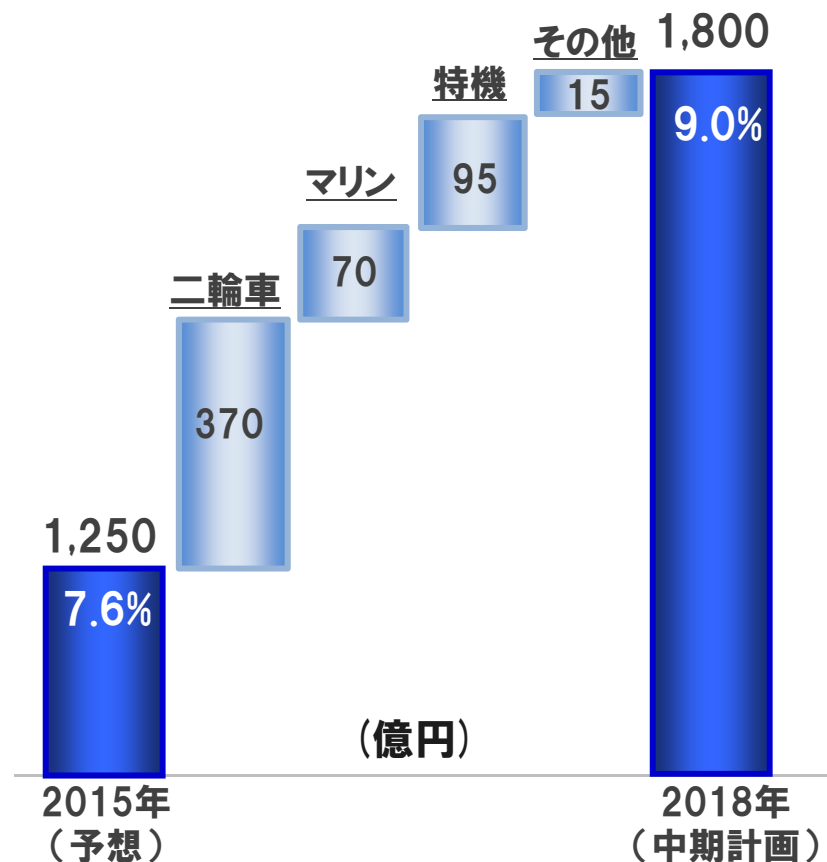
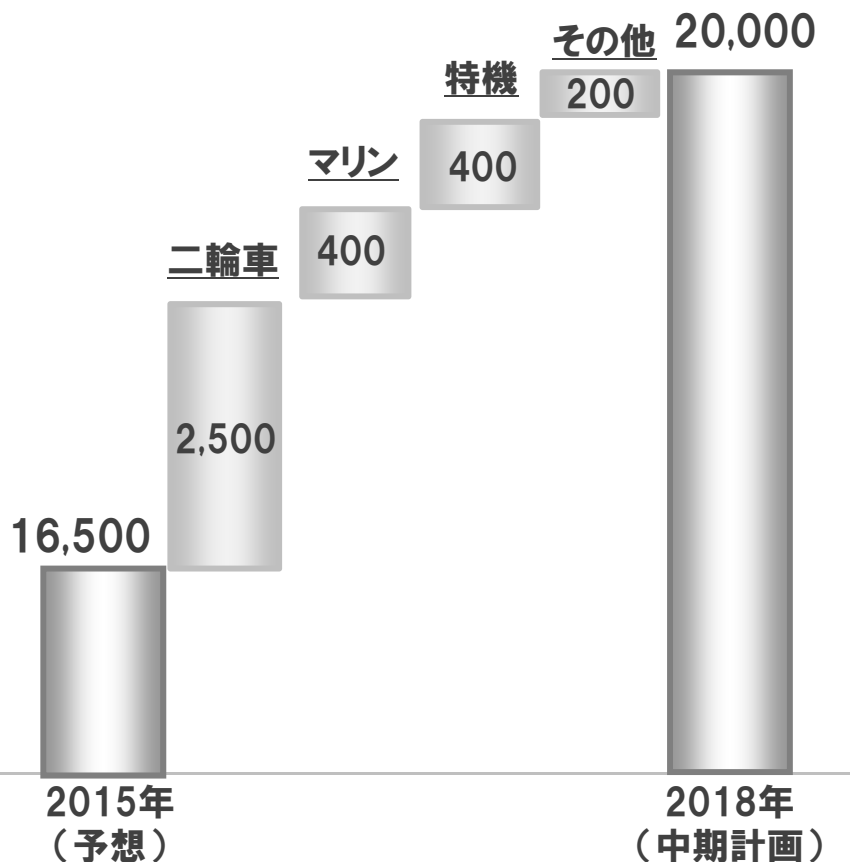
先進国: 堅調な推移

新興国: 3ヶ国での回復・拡大を図る

営業利益 +550億円 (44%)

既存事業の稼ぐ力を高め、

新しい成長戦略に資源投入する

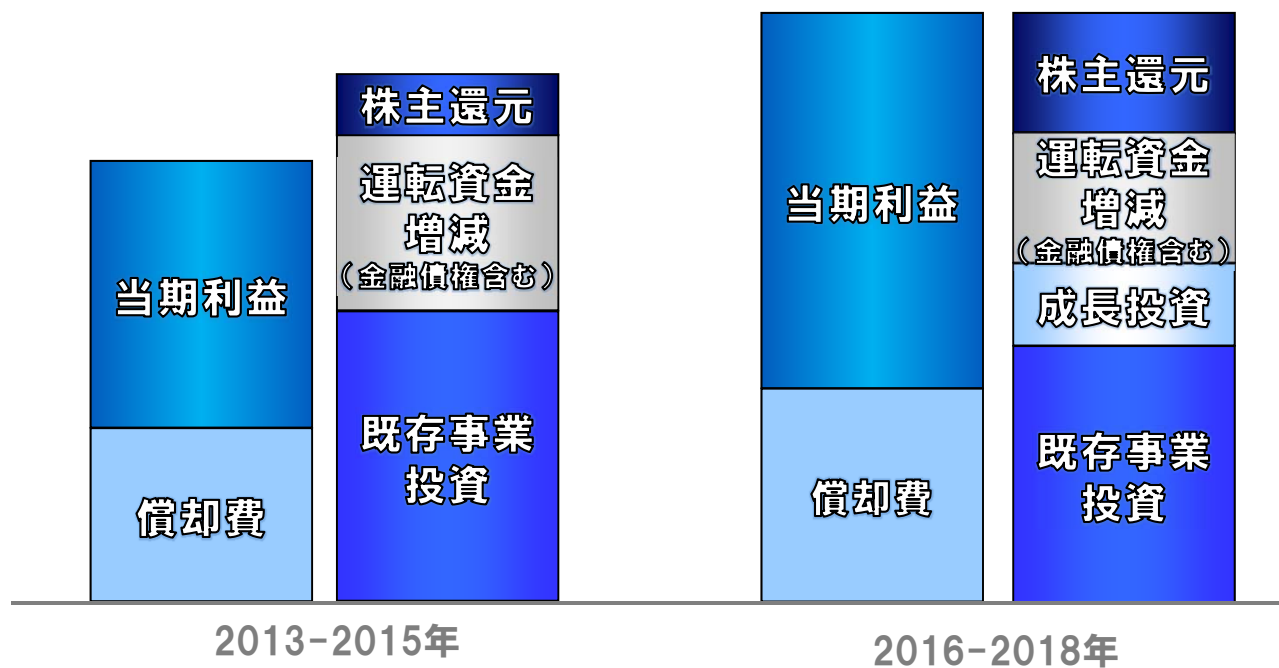


(億円)

財務戦略

安定的財務基盤づくり

- 既存事業の稼ぐ力(限界利益・投資効率・事業効率)を高め、安定的財務基盤により新しい成長投資・株主還元を増やす

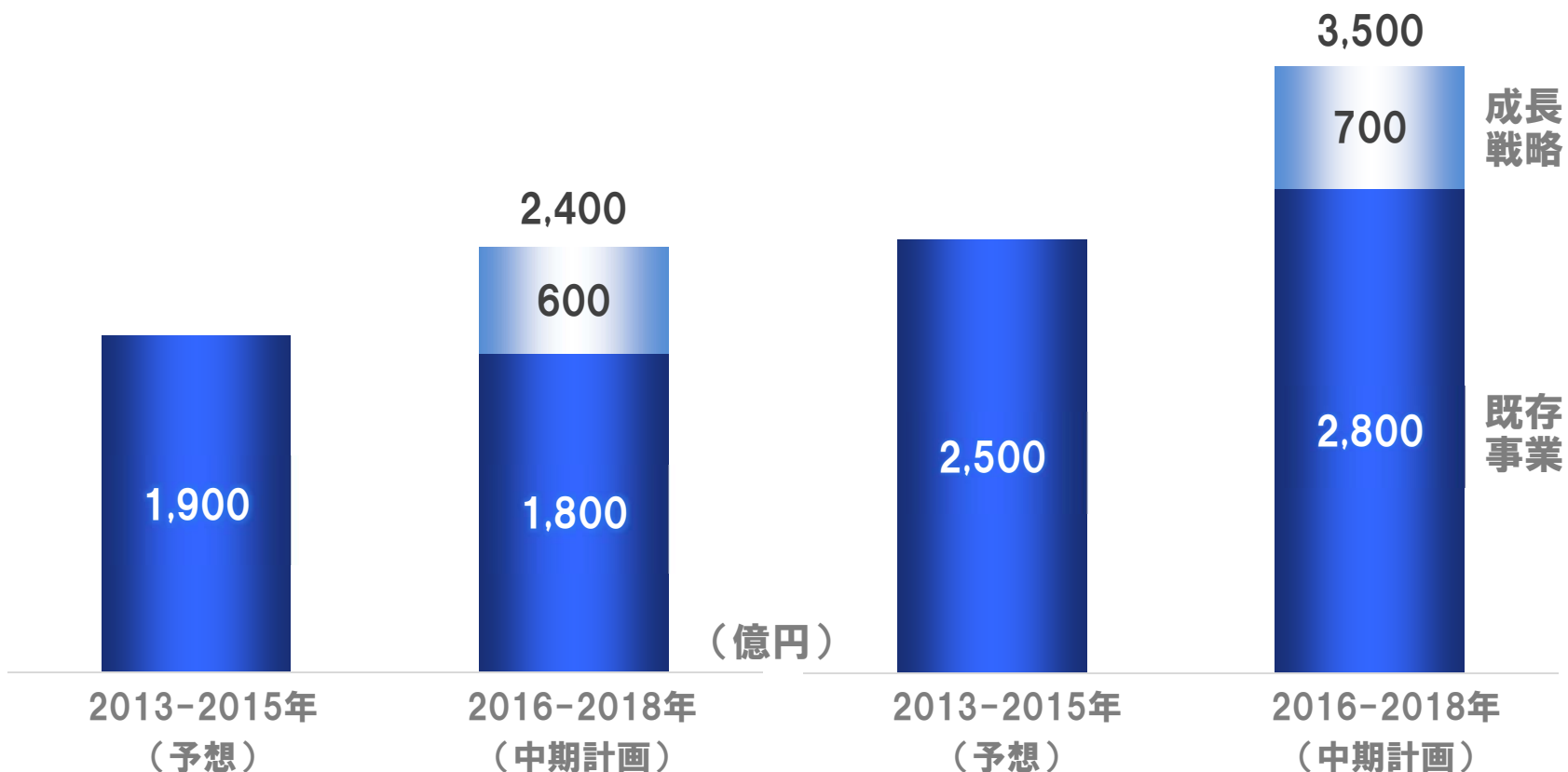


自己資本比率:	38.5%	42.5%
自己資本:	5,000億円	7,000億円
ROE (平均):	13.8%	15%
配当性向:	20-26%	30%
EPS:	169円	300円以上

■ 既存事業を効率化して、新しい成長戦略に1,300億円を投入する

投資

研究開発費



財務戦略

既存事業を支援する金融ビジネス拡大

2013年-2015年

- 本格的取り組み開始
- 米国、カナダ金融子会社設立

2016年-2018年

- 運営基盤強化
- 債権残高3,000億円のビジネスへ

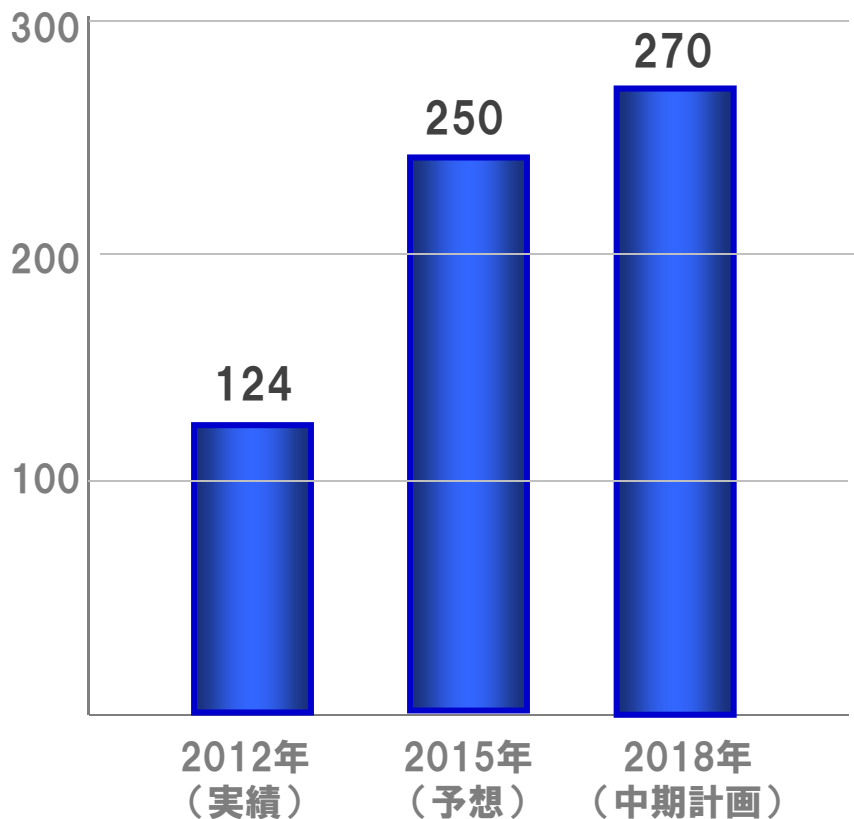
販売金融債権残高(億円)



商品競争力

『製品・仕事の質』
『ブランド力』『稼ぐ力』を上げる

新商品投入（モデル数）



発

新しい発想・発信

悦・信

お客様の悦び・信頼を得る技術

魅

洗練された躍動感を表現する
形・質感・艶

結

強いチームの力・
お客様と結び付く力

グローバル経営

『ガバナンス』・
『ブランド体現する人づくり』

■グローバル化(海外比率)

- ・売上高 : 90%
- ・主要生産台数 : 90%
- ・開発(二輪車) : 25% → 35% (車体・エンジン)
- ・開発(RV) : 47% → 70% (車体)
- ・開発(WV/SB) : 70% → 80% (艇体)

■企業マネジメント : GEC

■人材マネジメント

- ・グローバルグレーディング : 600
- ・コアポジション : 180
 - 現地化率 : 45% → 60%
- ・育成プログラム : GEP/ REP/ Succession plan
- ・多様性 : 外国人幹部、女性管理職登用等

3つの事業領域・4つの成長戦略

技術を広げる x お客様を広げる

人・社会・地球にやさしい知的技術

楽しい移動

ソリューションビジネス
『個性ある多様性』を創る

豊かな生活

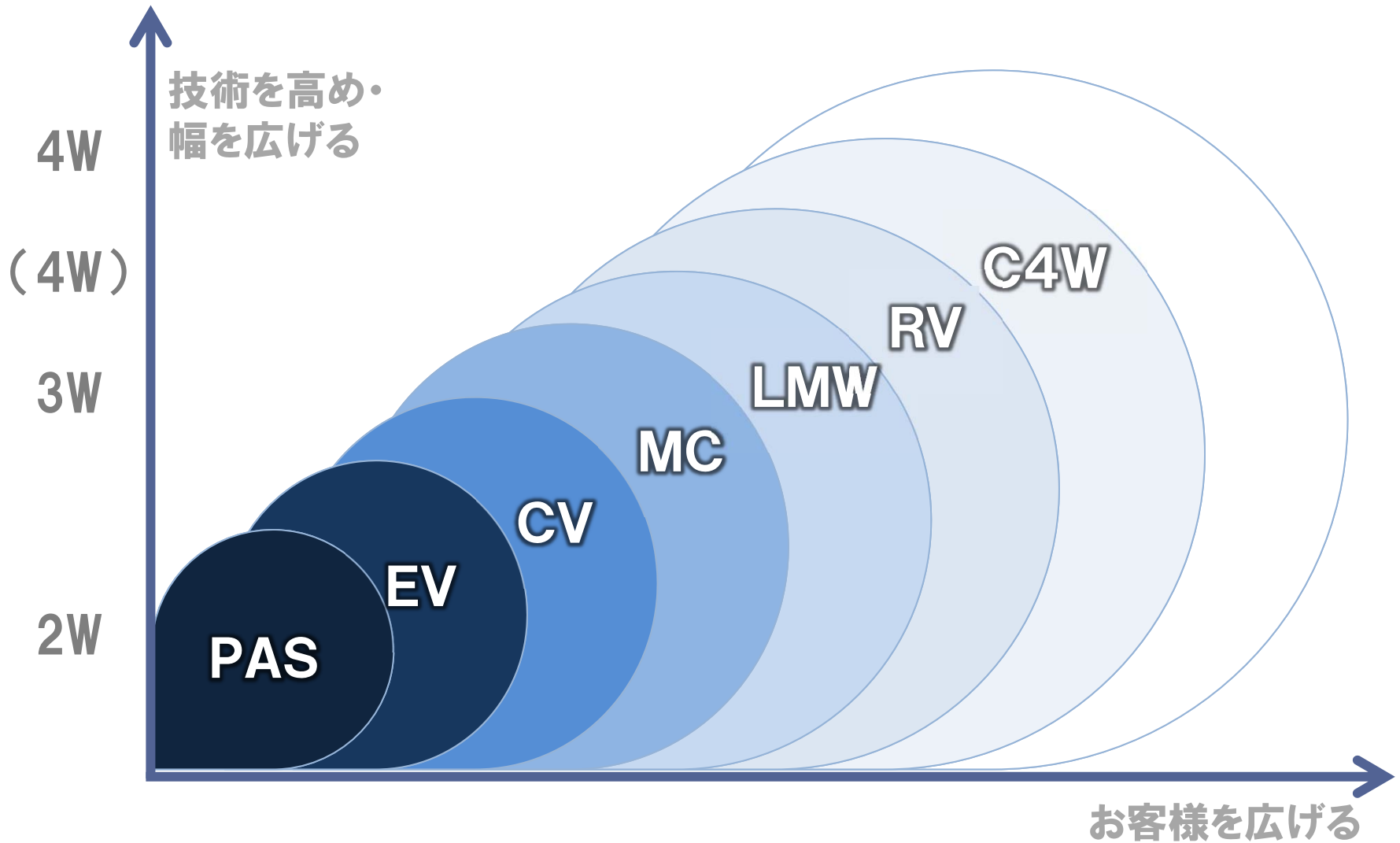
マリン・世界3兆円市場への挑戦
システム・サプライヤーとして強固なNO.1ブランドを創る

『ひろがるモビリティの世界』
最適経営を図り、『個性ある多様性』を創る

基盤技術開発
要素技術の進化・新しい組み合わせを創る

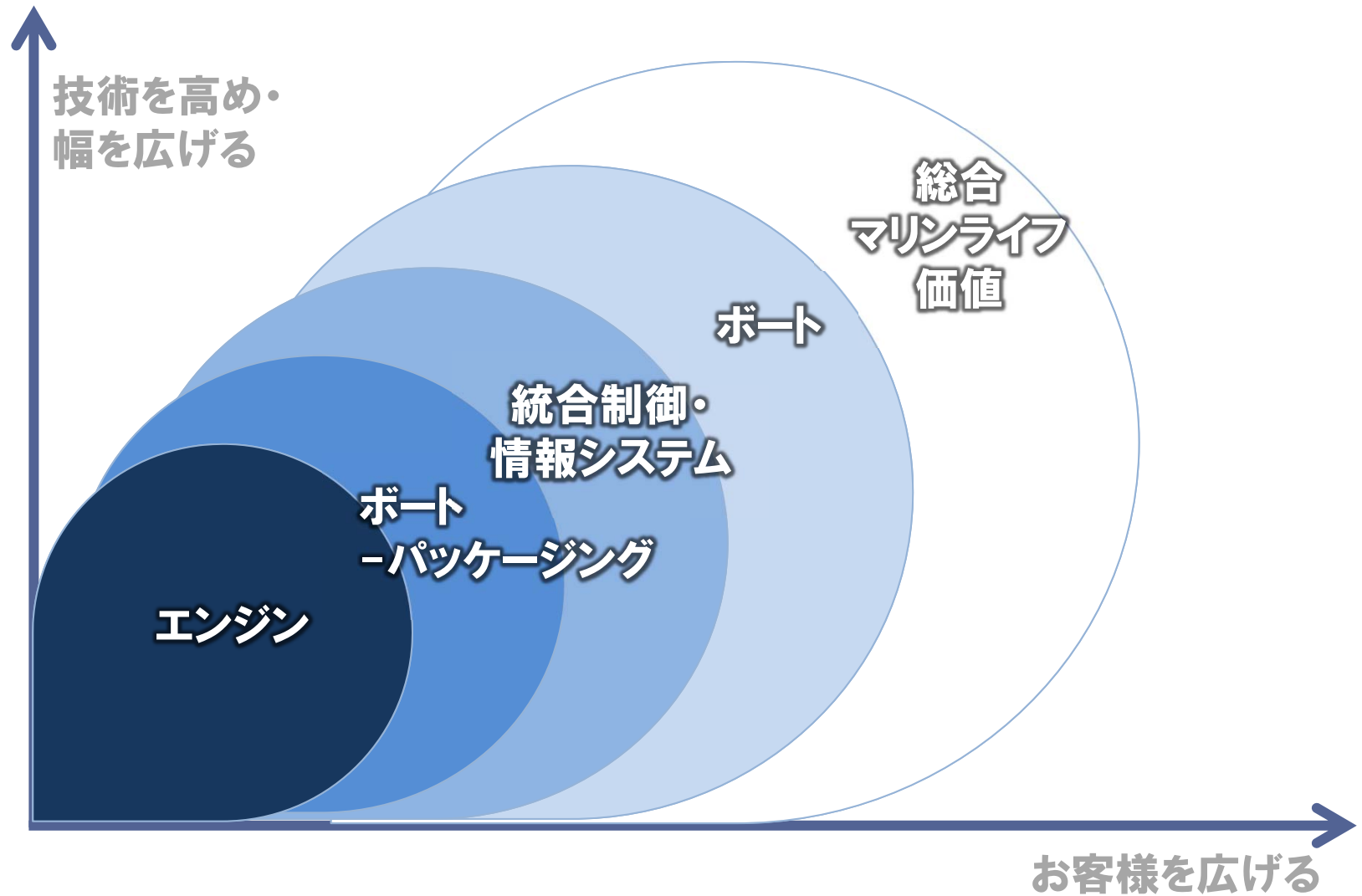
『ひろがるモビリティの世界』を創る

経営効率を高め、『個性ある多様性』を創る



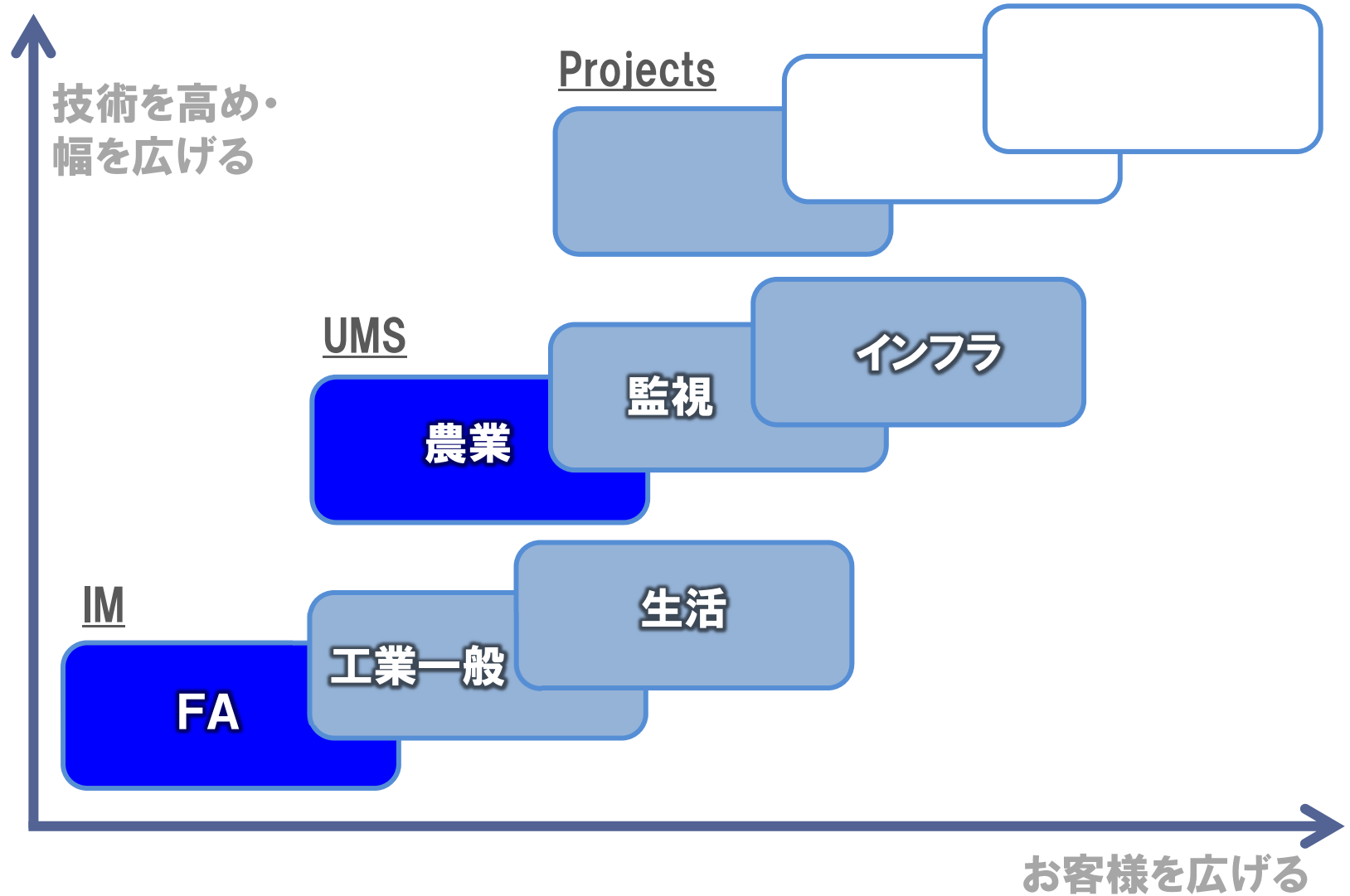
マリン・世界3兆円市場への挑戦

システム・サプライヤーとして強固な NO.1 ブランドを創る



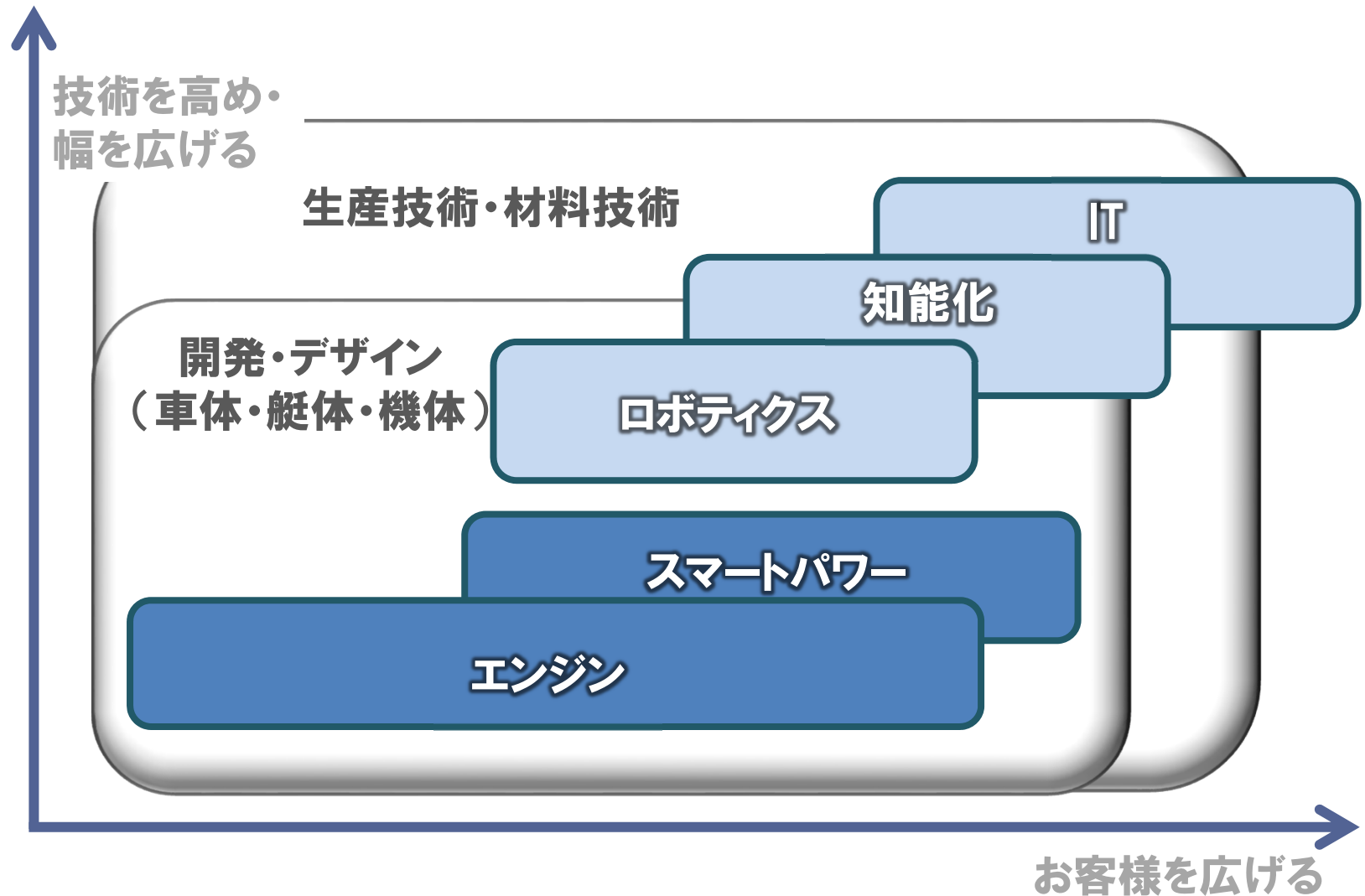
ソリューションビジネスへの挑戦

『個性ある多様性』を創る



基盤技術開発

要素技術の進化・新しい組み合わせを創る



事業成長戦略

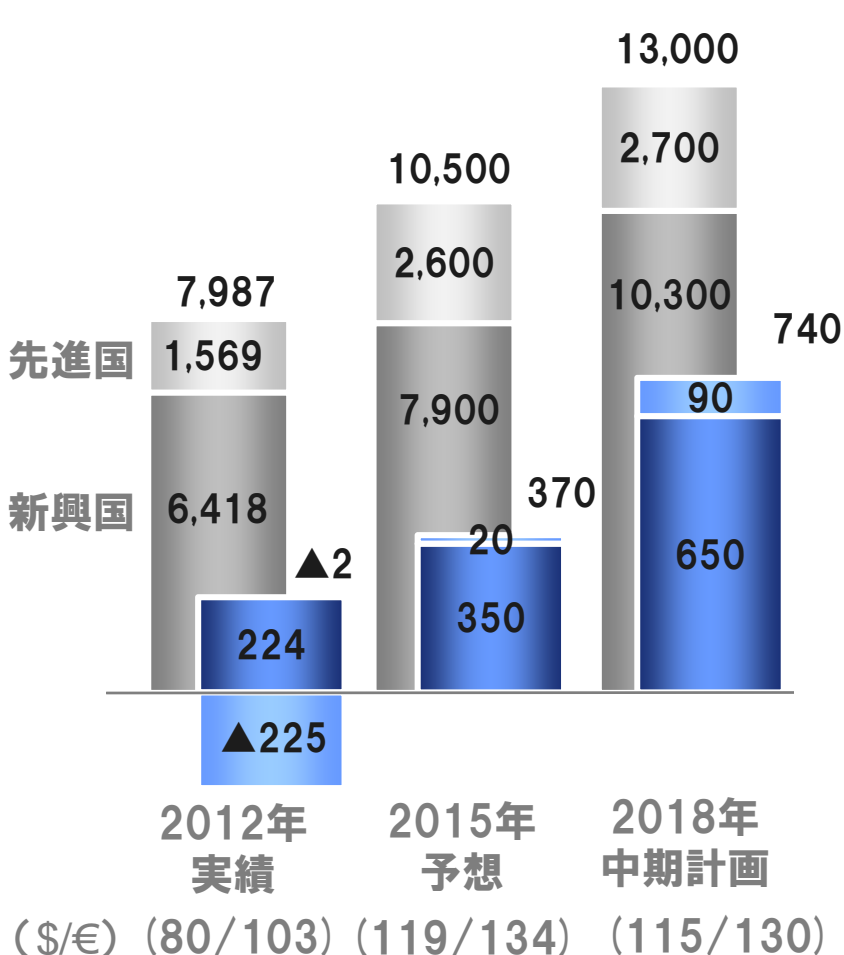
二輪車事業

上席執行役員

MC事業本部長

渡部 克明

売上高・営業利益(億円)



『高効率型』の事業経営へ

数量規模を追わず、
高い経営効率・商品競争力による
安定収益体質づくり

■ 高い経営効率

- ・プラットフォーム開発、コストダウン
- ・設備投資圧縮（償却費以内）
- ・運転資金圧縮（SCM）

■ 高い商品競争力

- ・先進国市場：ブランドを輝かせる
- ・新興国市場：新しい価値・旬を届ける

二輪車

重点地域戦略

アセアン

プラットフォーム戦略推進、
シェア・高収益獲得へ

(大)

インド

商品拡充、数量規模により
安定的収益へ

ブラジル・中国

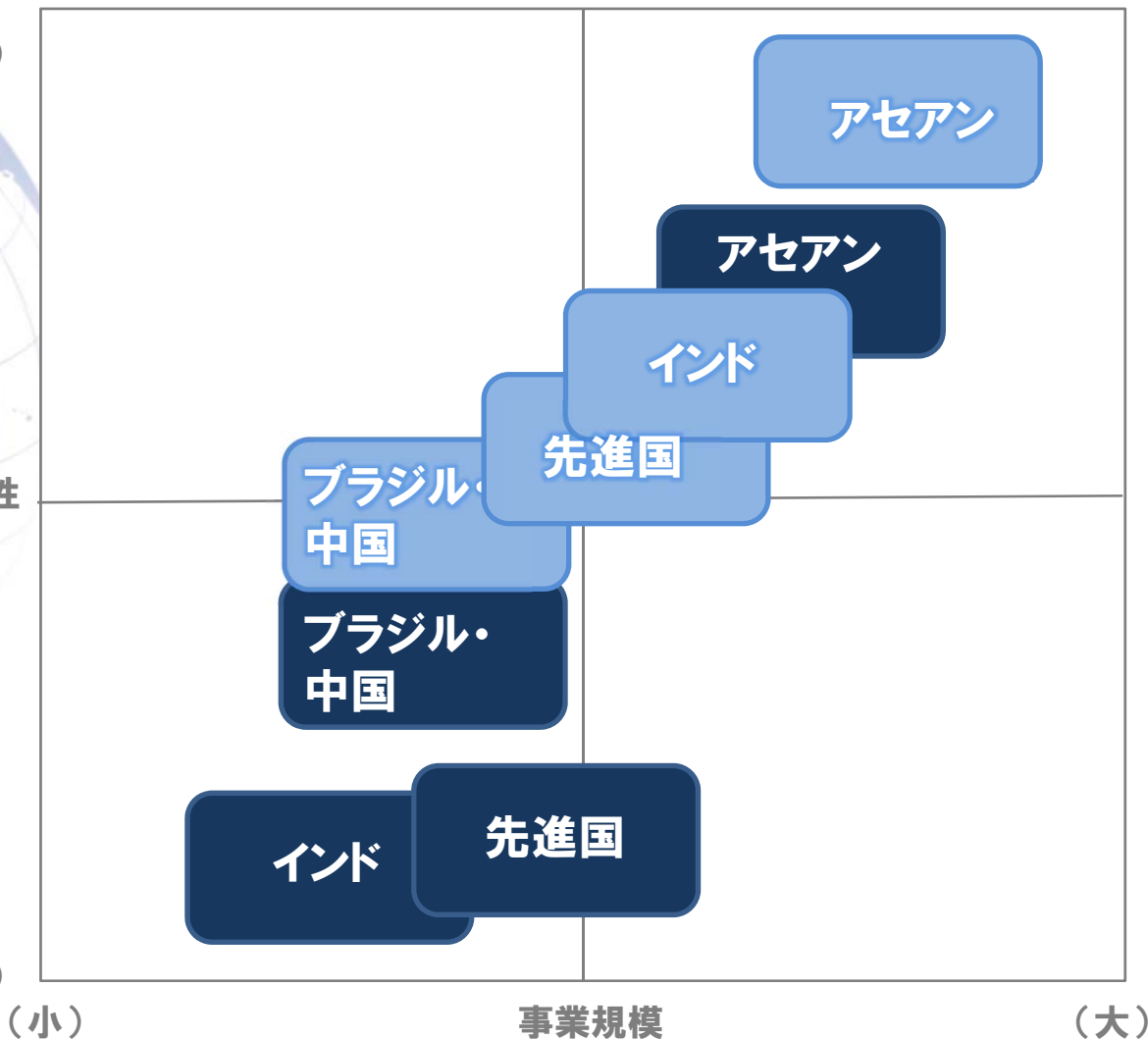
損益分岐点経営により
安定的収益へ

収益性

先進国

高いブランド力を発信、
構造改革により安定的収益へ

(小)



二輪車

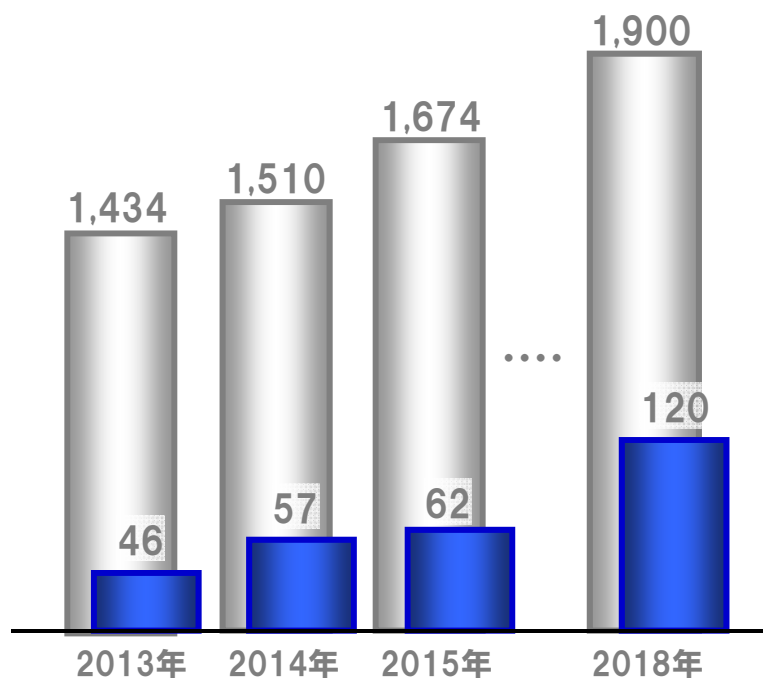
数量規模を回復する

インド

市場：堅調な成長を続ける

戦略：マス領域(地方部)を攻略する

- ・新興国戦略モデル投入
- ・販売網の量・質向上
- ・顧客接点力強化

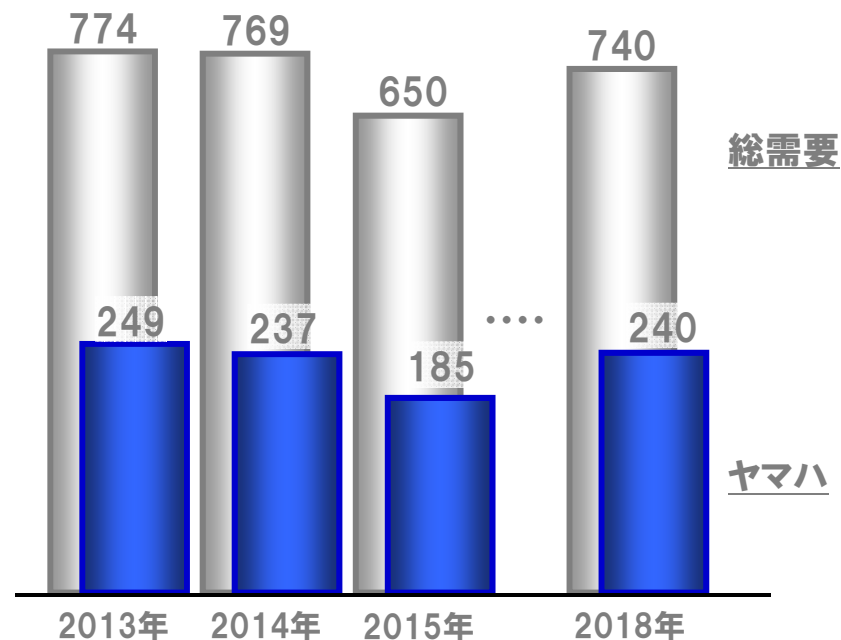


インドネシア

市場：中期的に回復を見込む

戦略：エリアマーケティング深化

- ・スポーツ領域の更なる強化
- ・PFバリエーション展開
- ・顧客接点力強化

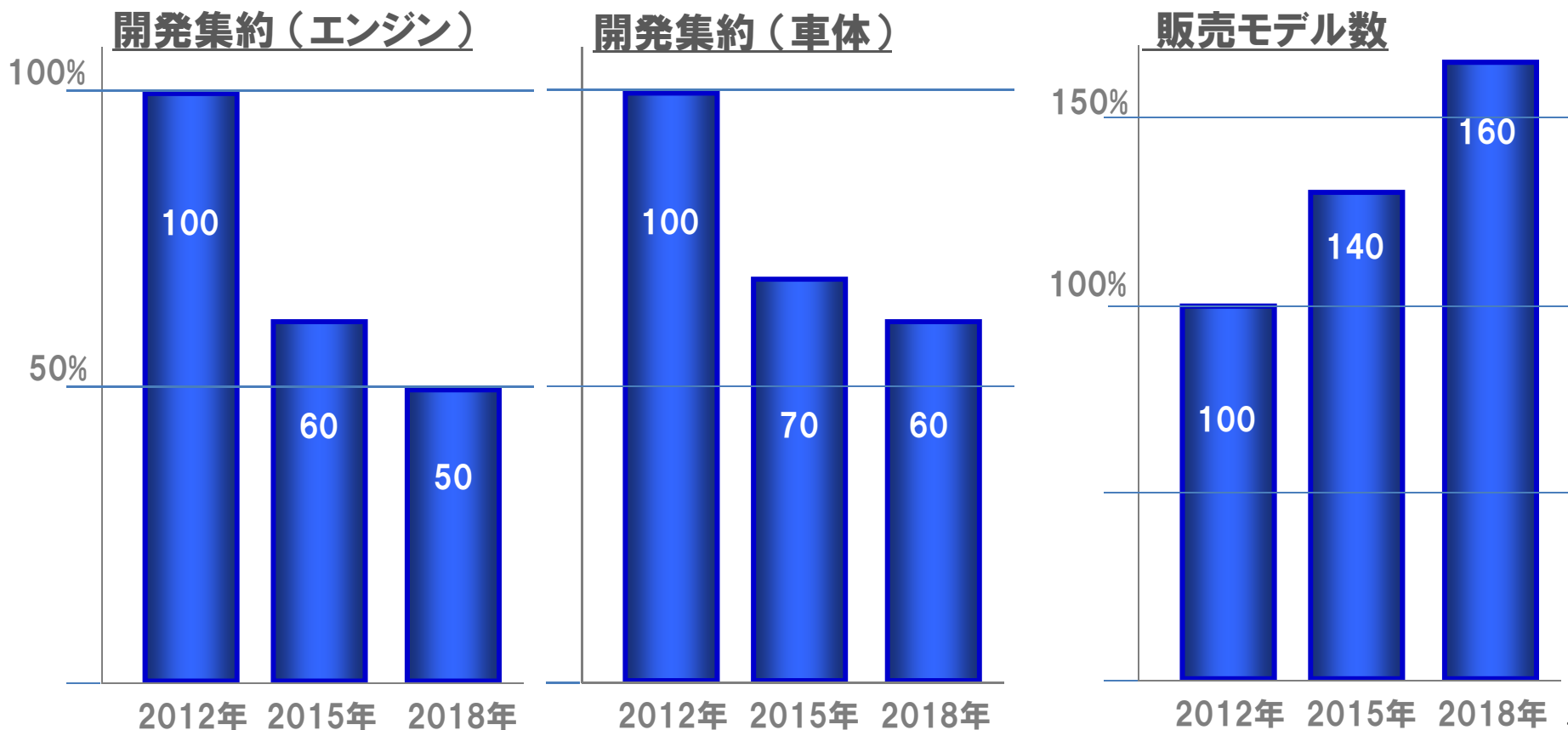


(万台)

二輪車

商品開発効率化（プラットフォーム）

2015年：第1世代開発、2018年：第1世代熟成、2020年：第2世代へ
お客様が多様化する市場へ、『早く』『安く』『旬の』商品をお届ける



全社コストダウン（億円）



購入材料費5%圧縮を目指す

- プラットフォームモデル競争力強化
・コストダウン▲30%継続
- グローバルレイアウト取り組み拡大
・65%領域：400社→200社（集約完了）
・80%領域：650社→350社
- 理論値生産・理論値物流

二輪車

先進国市場：個性的ブランドを輝かせる



人機官能
幅広いバリエーション開発



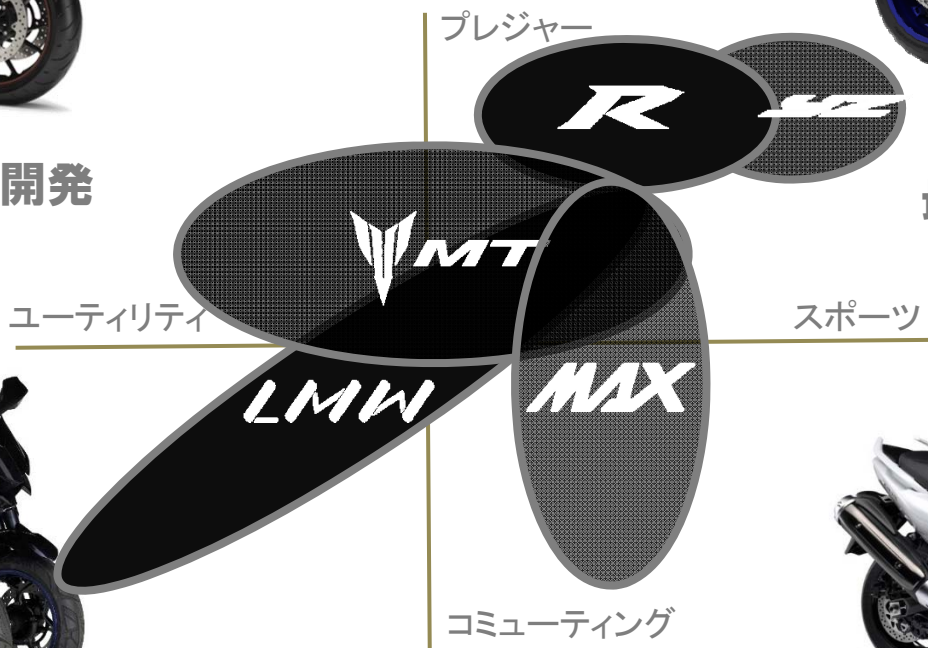
レーシング・テクノロジー
最高峰技術を磨き続ける



第3の移動体
通勤からスポーツ領域へ



スポーツ・通勤
グローバルなラインナップへ

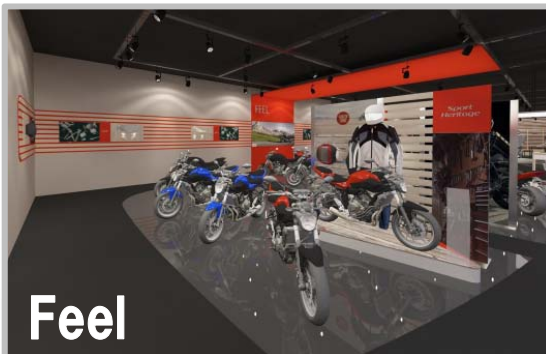


二輪車

お客様と結び付くマーケティング

欧州

『3ブロック』販売網を日常・趣味・レース特色へ、主要店舗50%(全欧)



インド

販売網拡大1,500→2,500店、
ヤマハミュージック展開



アセアン

二次販売網拡大700→2,000店、
Time Commitment Service
(世界21ヶ国・3,000店へ)



米国

『bLU cRU』
モノからコトへ・場の提供、
オフロード顧客育成等



事業成長戦略

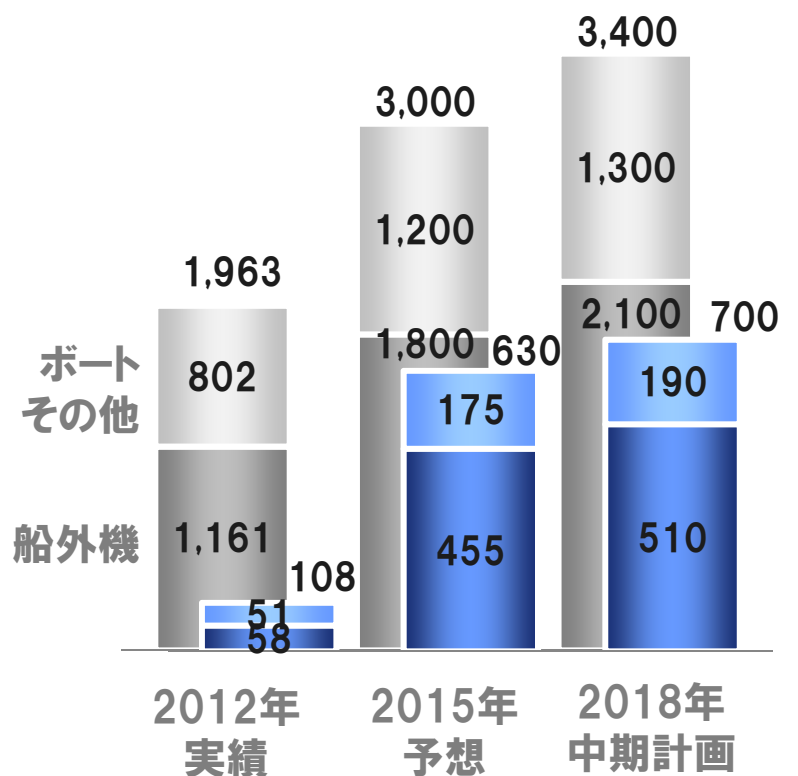
マリン事業

執行役員

マーケティング統括部長

臼井 博文

売上高・営業利益(億円)



(\$/€) (80/103) (119/134) (115/130)

『世界3兆円市場への挑戦』

売上高3,000億円・営業利益率20%から、
更に成長するビジネスモデルへ

■ エンジンからシステム・サプライヤーへ

エンジン・周辺機器＋艇体戦略により
幅広い事業価値を提供する

■ 更に強固なグローバル NO.1 ブランドへ

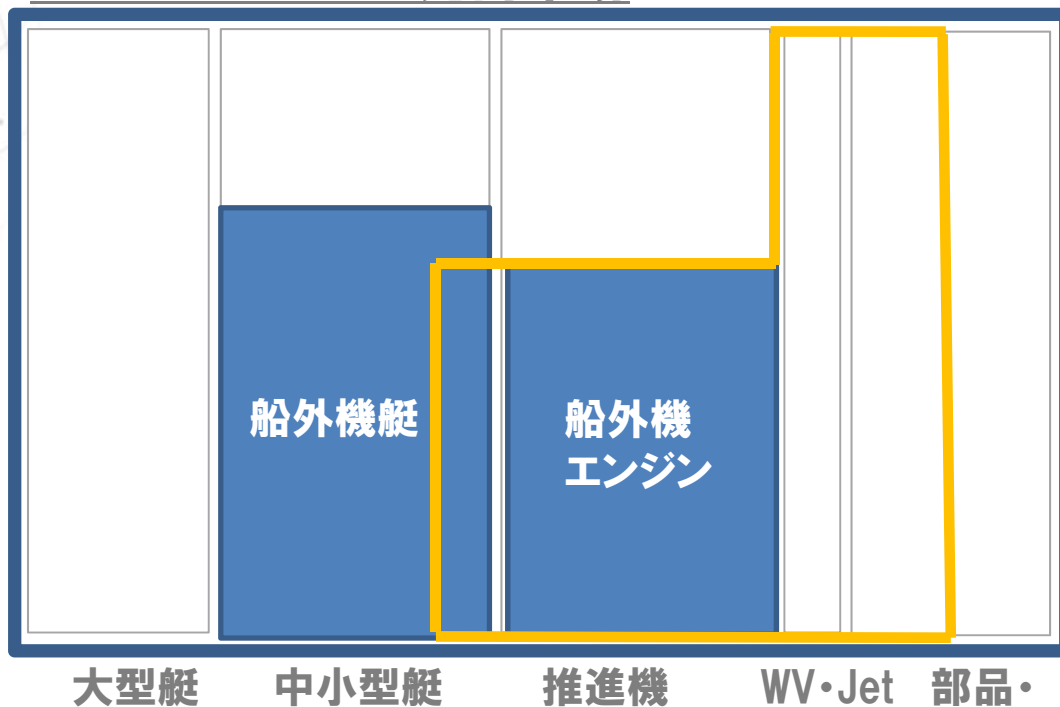
- ・総合事業力
- ・信頼性
- ・ネットワーク力

マリン

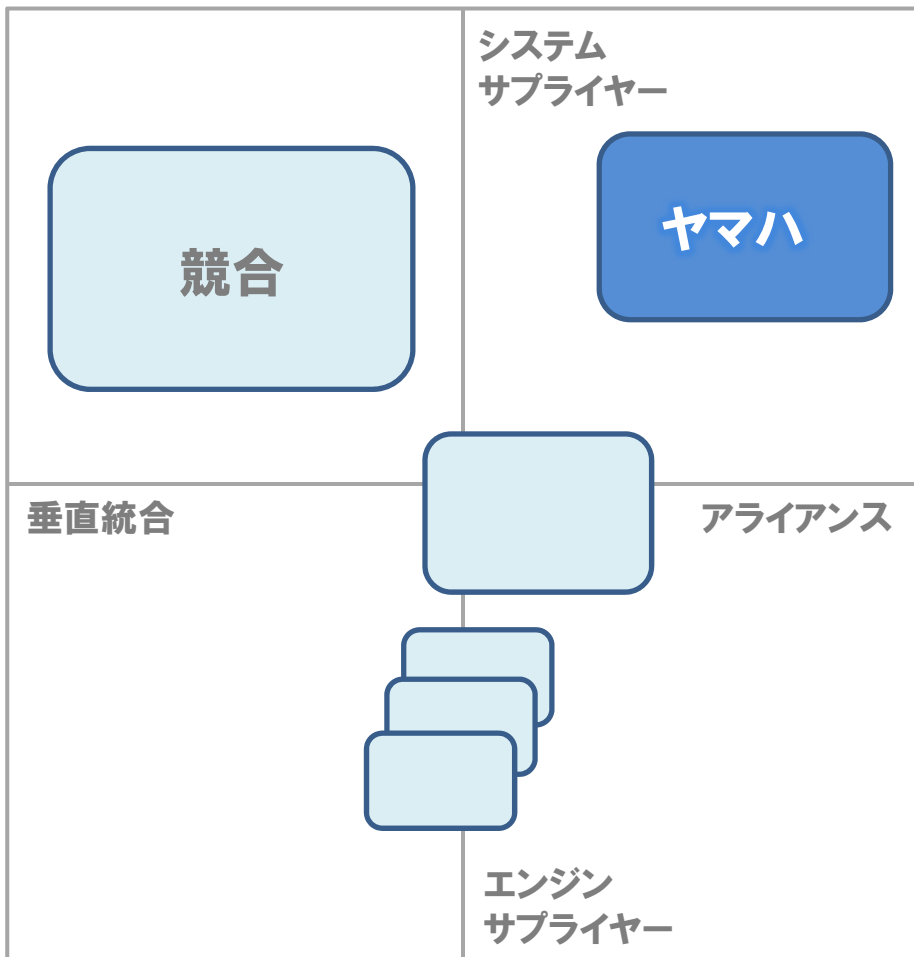
世界3兆円市場への挑戦

売上高3,000億円・営業利益率20%から、
更に成長するビジネスモデルへ

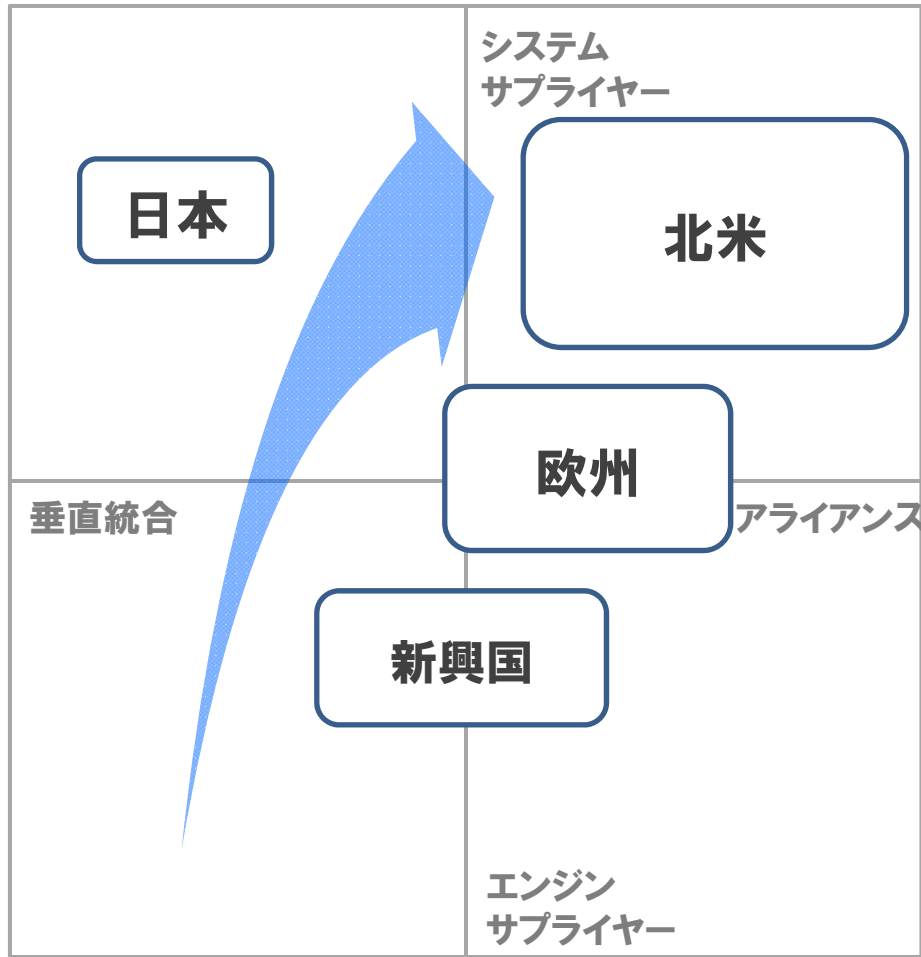
マリンビジネス 3兆円市場



グローバル市場におけるビジネスモデル



戦略方向性（システムサプライヤーへ）

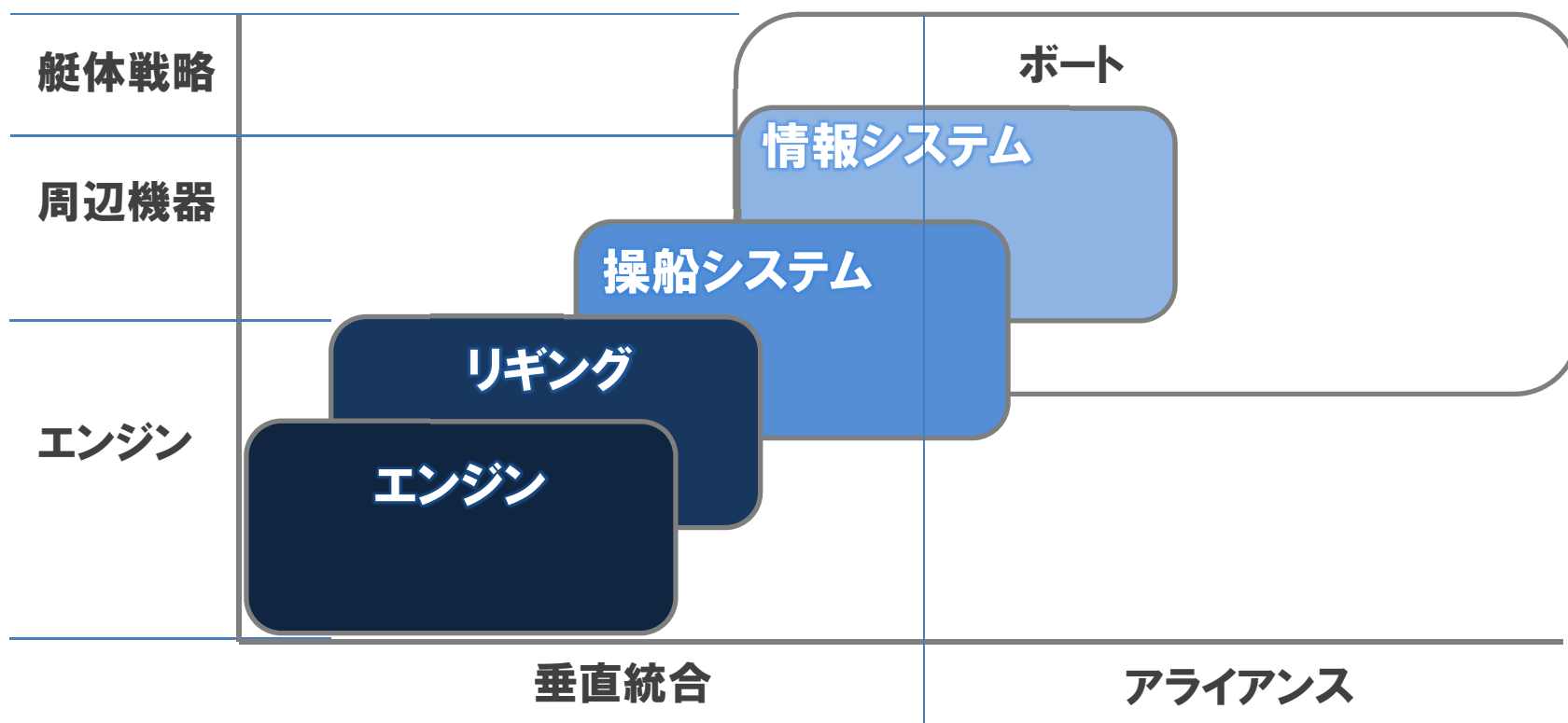


マリン

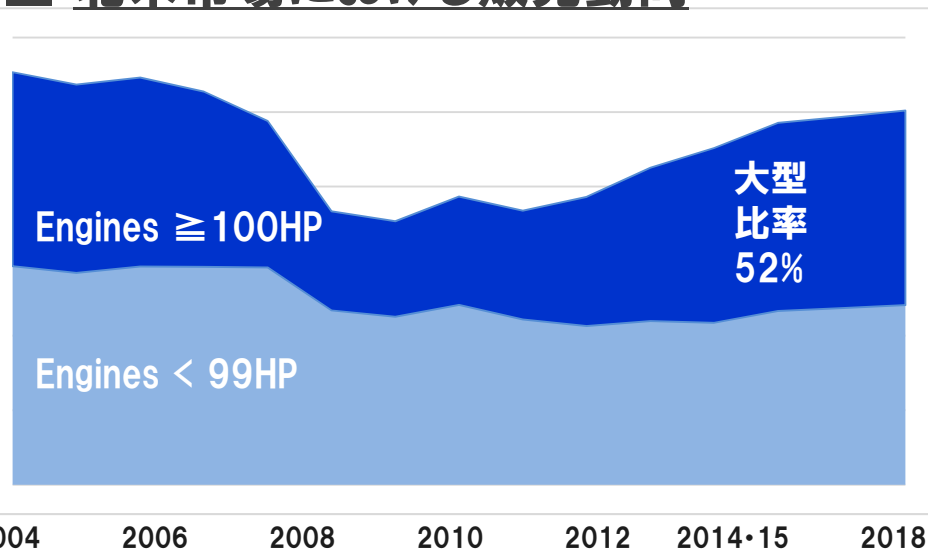
システム・サプライヤーとは

エンジン・周辺機器＋艇体戦略により幅広い事業価値を提供する

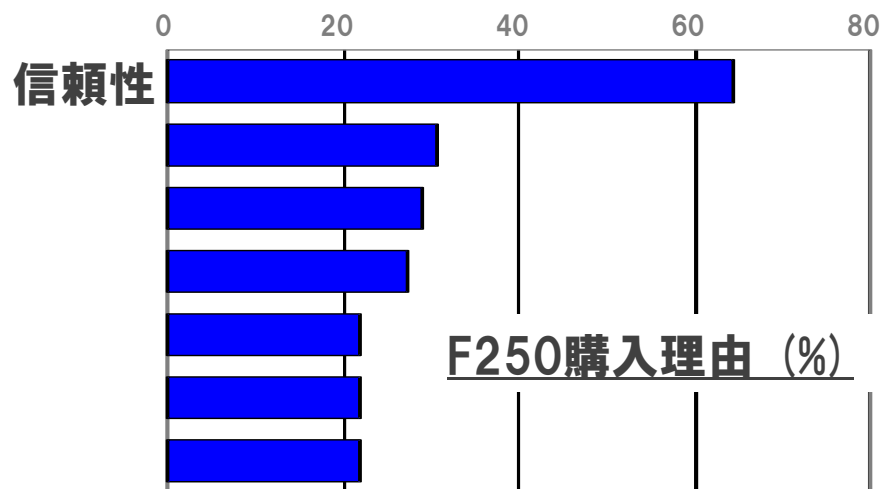
- エンジン： 高信頼性・幅広い商品ラインナップを提供する（垂直統合）
- 周辺機器： 高信頼性のマリンシステムを提供する（垂直統合・アライアンス）
- 艇体戦略： 幅広いボートティング価値を提供する（垂直統合・アライアンス）



■ 北米市場における販売動向



■ お客様の圧倒的信頼感



■ 強いネットワーク力・ボートビルダー連携

- ・コンカレントエンジニアリング
- ・アプリケーション技術支援
- ・マーケティング支援
- ・高いサービス力、技術教育

■ 高い製品技術力



F200 (従来比)

- ・軽量化 ▲20%
- ・コンパクト化 ▲14%

ブランド観

- プロが『**納得する**』
- 上・中級顧客にとって『**なくてはならない**』
- 初級顧客が『**憧れる**』

ブランドをつくる3つの力

『**総合事業力**』

- ① 幅広い事業領域(エンジン・周辺機器＋艇体戦略)
- ② 幅広い商品ラインナップ

『**信頼性**』

- ① 絶対的な商品信頼性
- ② 統合制御技術によるシステム信頼性
- ③ ビジネスパートナーとしての信頼性

『**ネットワーク力**』

- ① グローバル市場を網羅する強固な販売・サービス力
- ② 市場密着型の開発・製造・販売・サービス活動

事業成長戦略

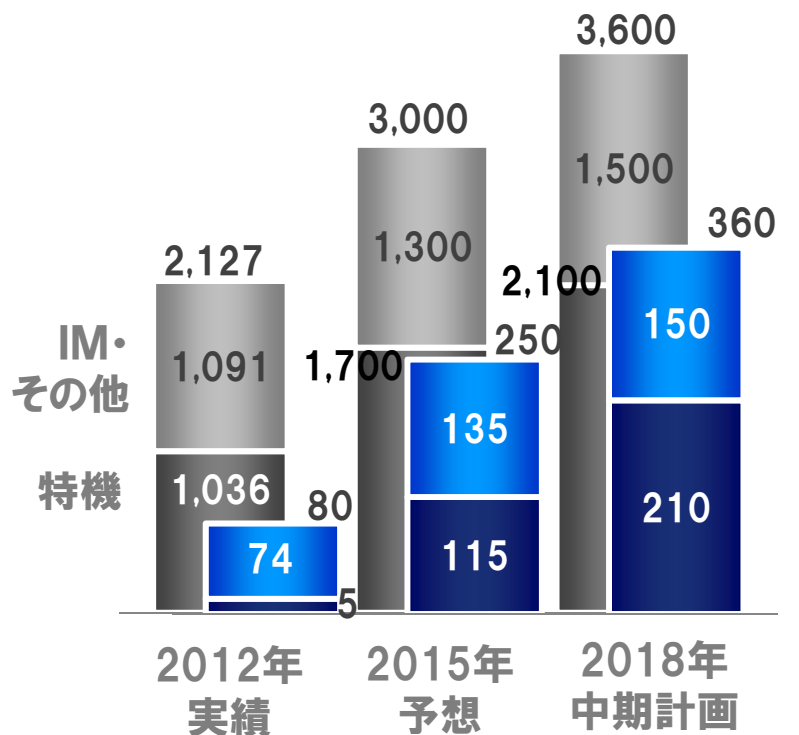
特機事業・その他

上席執行役員

ビークル&ソリューション事業本部長

加藤 敏純

売上高・営業利益(億円)



『個性的なビジネスモデルを創る』

売上高3,500億円・営業利益率10%から、
更に成長する個性的なビジネスモデル群へ

■ 特機：RVを第3の基幹事業へ

売上高2,000億円・営業利益率10%へ
・差別化、高付加価値化を徹底した
商品開発を加速する

■ IM：強みによる高収益事業へ

売上高600億円・営業利益率20%へ
・開発＋製造＋販売一体のスピード経営
・他社吸収後のシナジー効果

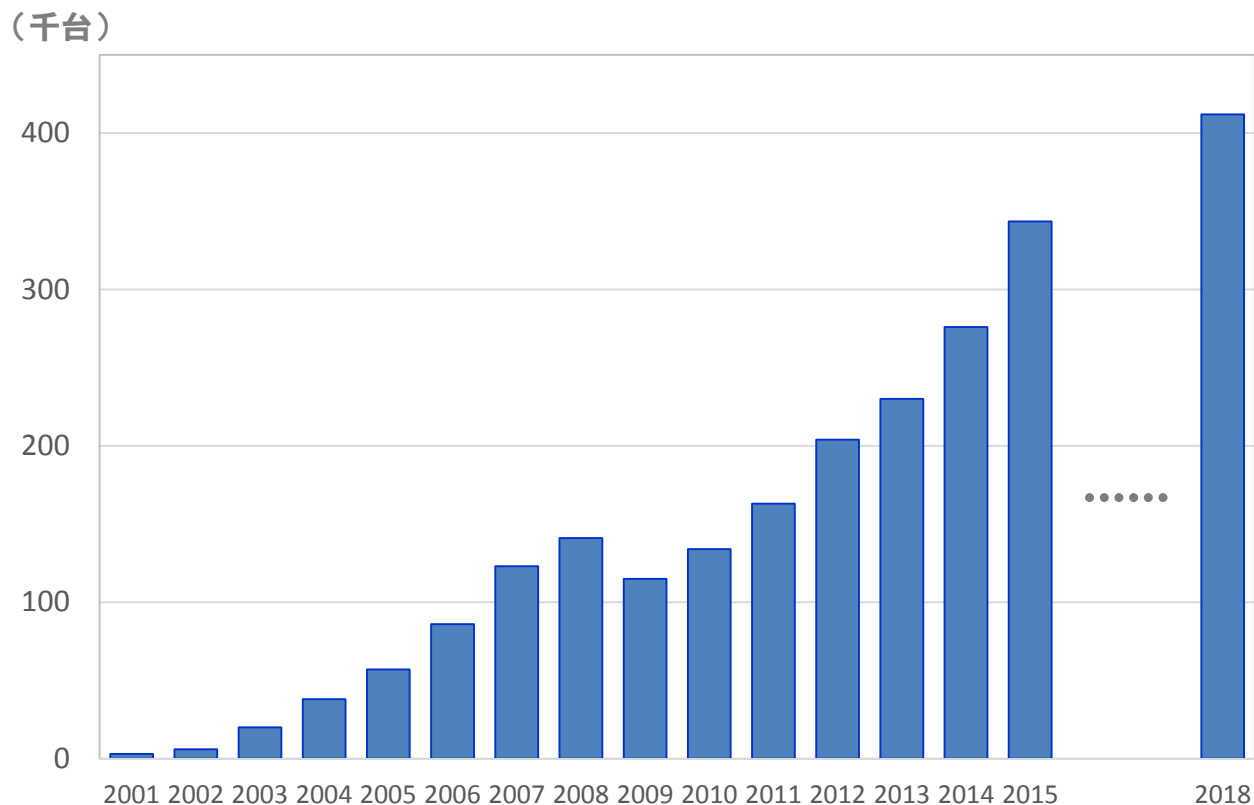
(\$/€) (80/103) (119/134) (115/130)

ROV

北米市場の拡大続く

■ 更に市場拡大続く（40万 → 50万台へ）

- 高いレジャー嗜好性
- 高い新規顧客購入率
- 需要シフト（ATVからROVへ）.....



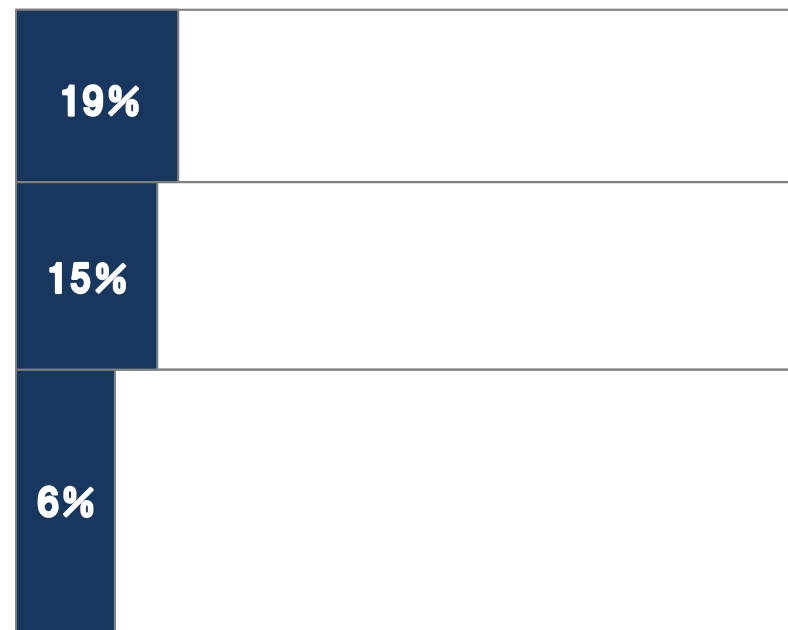
- スポーツ領域：NO.1 ブランド を確立する
- レクリエーション領域：商品差別化を徹底する

北米市場：総需要・ヤマハシェア



2015年

- ・総需要：34万台
- ・ヤマハ：2.4万台（シェア 7%）

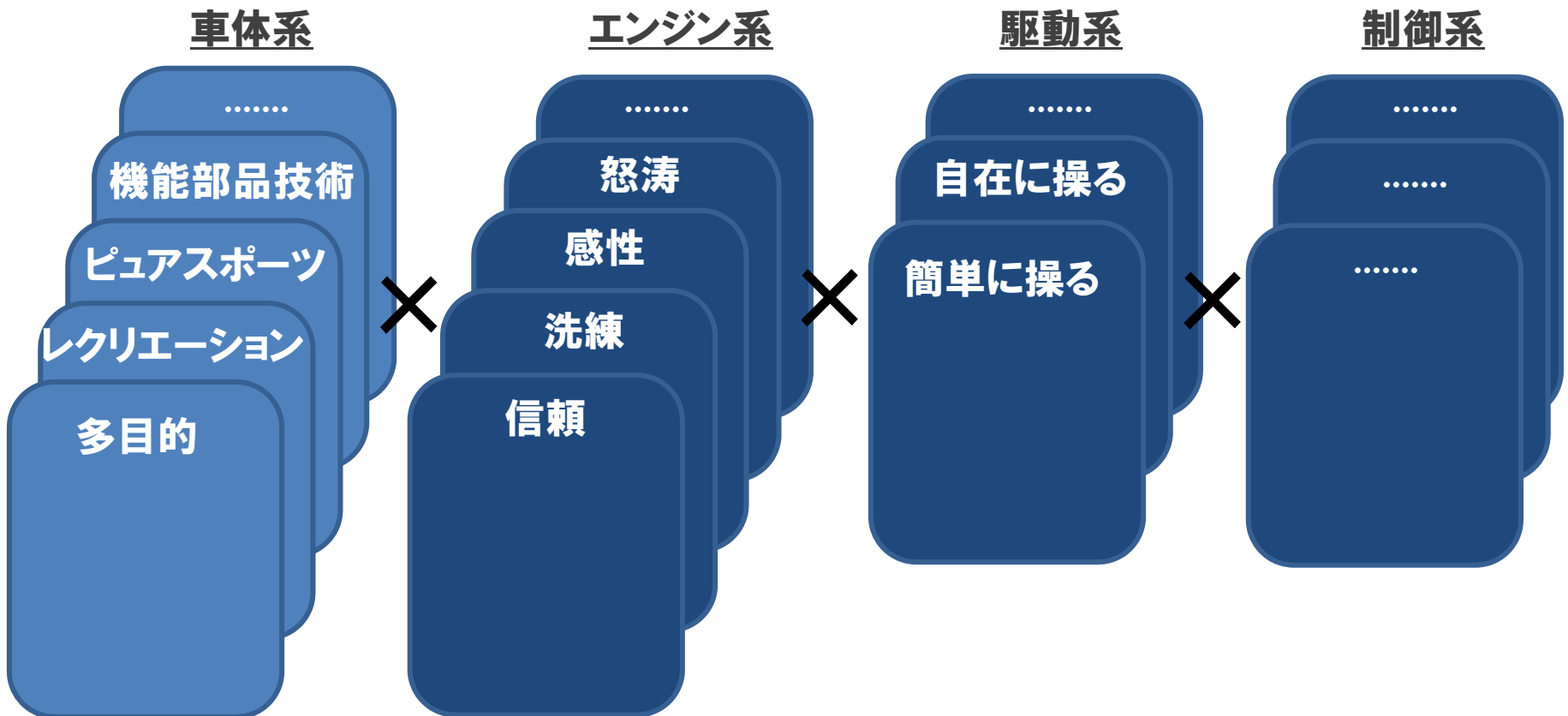


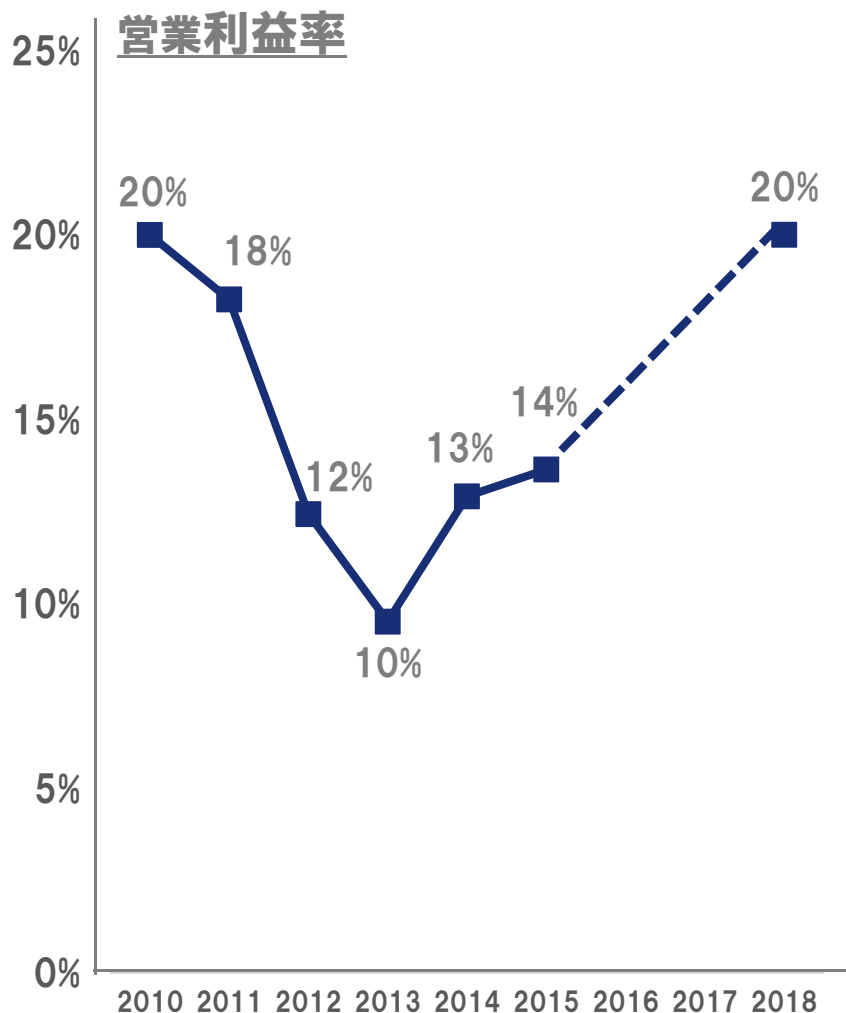
2018年

- ・総需要：41万台
- ・ヤマハ：5万台（シェア 12%）

Real TECH

Tough(壊れない), Exciting(楽しい), Confident(安心な) & Human(心地よい)
->Real Performance(スポーツ領域)・Real Tough(ユーティリティ領域)





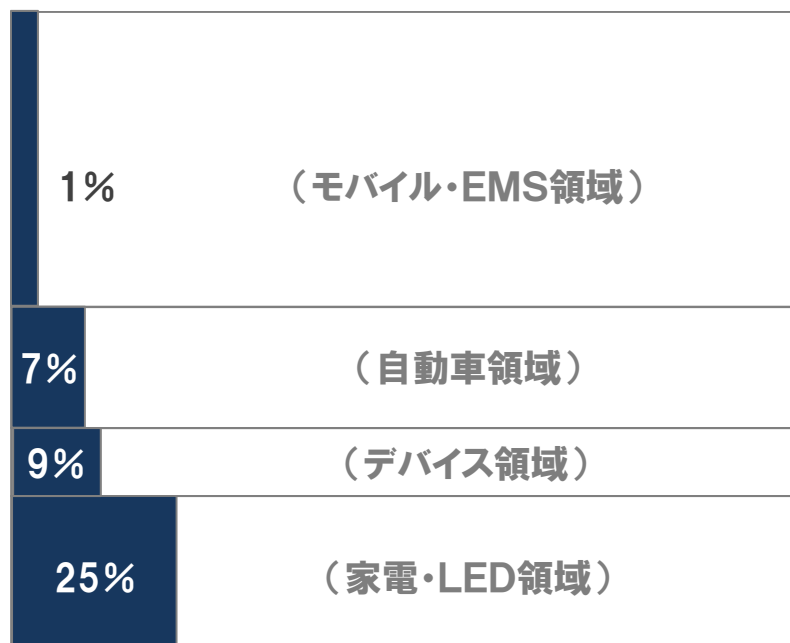
『強みによる更なる高収益へ』

売上高600億円・営業利益率20%の
ビジネスモデルへ

- 開発・製造・販売一体のスピード経営
 - ・開発：コア技術の自前開発
 - ・製造：高い柔軟性
 - ・販売：外部活用による低固定費
- 他社吸収後のシナジー効果
 - ・商品競争力
 - ・顧客ベース拡大
 - ・次期統合モデル開発(2018年)

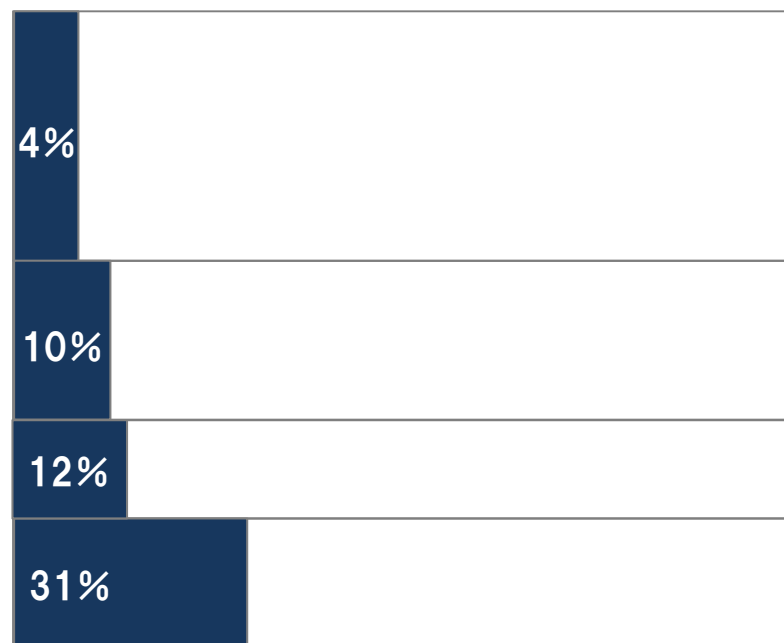
- 自動車領域：強みを活かして新規顧客を獲得する
- 家電・LED領域：更に強みを発揮してシェア拡大する
- モバイル・EMS領域：ターゲット顧客を見極めて参入する

世界市場(表面実装機市場)：総需要・ヤマハシェア



2015年

- ・総需要：2,500億円
- ・ヤマハ：206億円（シェア 8%）



2018年

- ・総需要：2,500億円
- ・ヤマハ：320億円（シェア 13%）

機体販売台数



『グローバル成長への挑戦』

世界市場を目指して、
売上高100億円のビジネスモデルへ

■ 製品販売からソリューションビジネスへ

- ・農業分野拡大
（従来比10倍の生産性を提供する）
- ・監視・インフラ分野展開

■ 世界市場を開拓する

- ・2016年 カリフォルニア事業参入

■ 事業拡大に向けた製品技術開発

- ・ペイロード、自律化、安全等



日本

2015年:2,700機

2018年:2,800機



米国

2015年:航空局認可取得

2018年:農薬散布ビジネス



タイ

2015年:事業認可取得

2018年:農薬散布ビジネス



韓国

2015年:230機

2018年:400機



2016年

カリフォルニア事業参入(ぶどう畑農薬散布)



欧州

2015年:市場調査・試験

2018年:事業判断



豪州

2015年:10機

2018年:80機

2015年:事業現状・保有台数

2018年:事業予想・保有台数



YAMAHA

Revs Your Heart