

新3カ年計画 “NEXT50”



1. 前回中期計画の振り返り
2. 新中期計画の目指す姿
3. 中期数値計画
4. 事業戦略の概要
 - (1) 事業ポートフォリオ
 - (2) 二輪車事業
 - (3) マリン事業
 - (4) 特機事業
 - (5) その他事業
 - (6) 不採算事業
5. 目標達成のための全社戦略
 - (1) グループ経営体制の整備
 - (2) 新技術・新事業戦略
6. サマリー

1. 前回中期計画の振り返り

環境変化に強い企業体質作り」**【7つの経営課題】**

1. 不採算事業の計画通りの改革推進
2. 基幹事業の競争力強化
3. 全社横断プロジェクトの推進によるキャッシュの創出 (SCM)
4. 連結事業競争力強化に向けたインフラとしくみ作り
5. 技術戦略の実行 及び 新規事業戦略策定
6. 人事制度の継続的な整備
7. 経営管理体制の見直しと改革

【数値目標】

連結売上高	1兆円
経常利益率	5%
有利子負債額	1500億円以下
ROE	10%

(2002年3月期において)

▶ 7つの経営課題達成に向けて、様々な施策を実施してきた

【7つの経営課題】

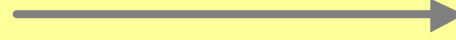


【実行成果】

1.不採算事業の計画通りの改革推進



2.基幹事業の競争力強化



3.全社横断プロジェクトの推進による



キャッシュの創出 (SCM)

4.連結事業競争力強化に向けた



インフラとしくみ作り

5.技術戦略の実行 及び 新規事業戦略策定



6.人事制度の継続的な整備



7.経営管理体制の見直しと改革



▶ GHPは撤退し、国内MCは黒字化と成果を上げたが、国内舟艇事業及びPAS事業の赤字脱却は達成出来なかった

国内二輪車事業

- 2000年3月期より黒字化

GHP 事業

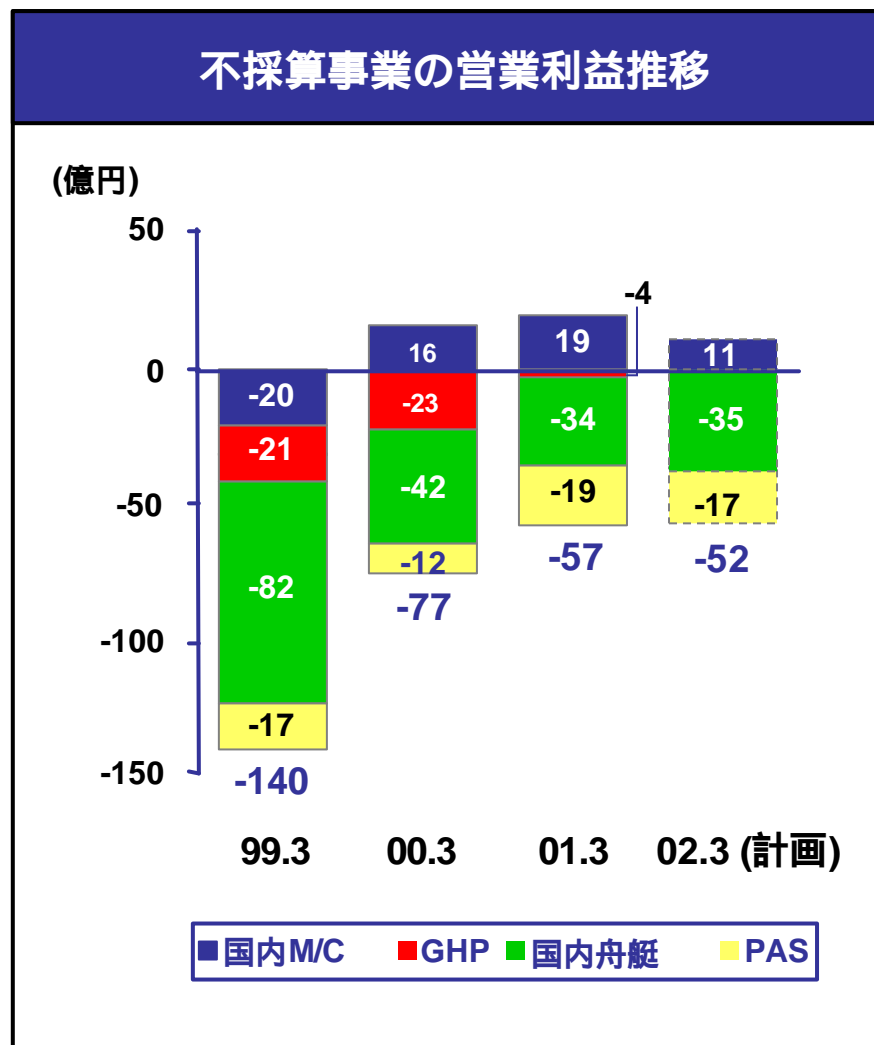
- 2000年に事業撤退

国内舟艇事業

- 工場の閉鎖集約
- トヨタとの提携 (2000.3)
- ヤンマーとの相互供給 (2000.9)

PAS 事業

- 数量拡大
- コスト削減



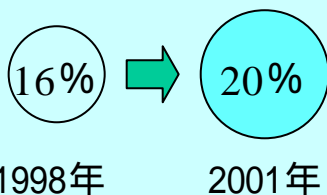
▶ 二輪車・マリン・特機・その他事業それぞれの中核ビジネスの競争力は一定のレベルアップが達成された

二輪車事業

米国二輪車事業



マーケットシェア
4%アップ

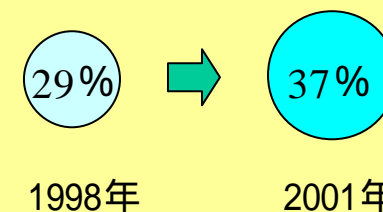


マリン事業

マリンエンジン事業



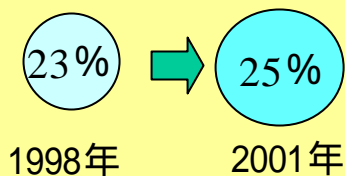
リーディングポジション
の確保



特機事業

四輪バギー事業

マーケットシェア25%
(業界第2位) 確保



その他事業

IM事業

3年間累積営業利益
：200億円超
3年間平均売上高営業利益率
：26%
2002.3月期
：売上半減でも2桁利益率



(注) シェア数値は当社推定値。

▶ 7つの経営課題に関しては7割程度の達成度。未達成の項目は新中期計画の課題として対応。

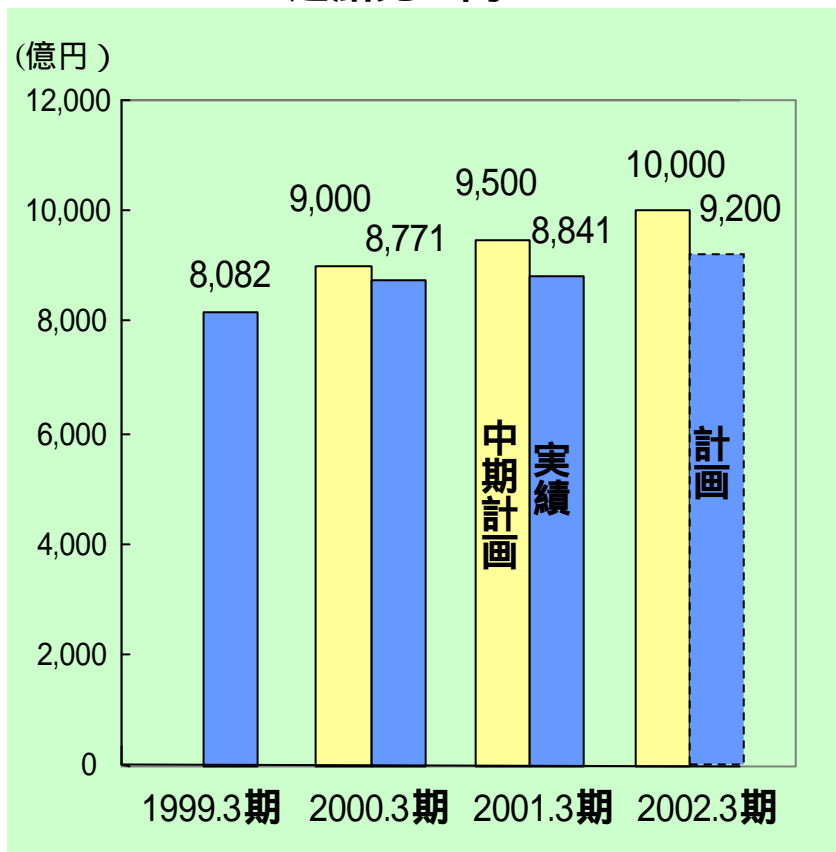
【7つの経営課題】

【実行成果】

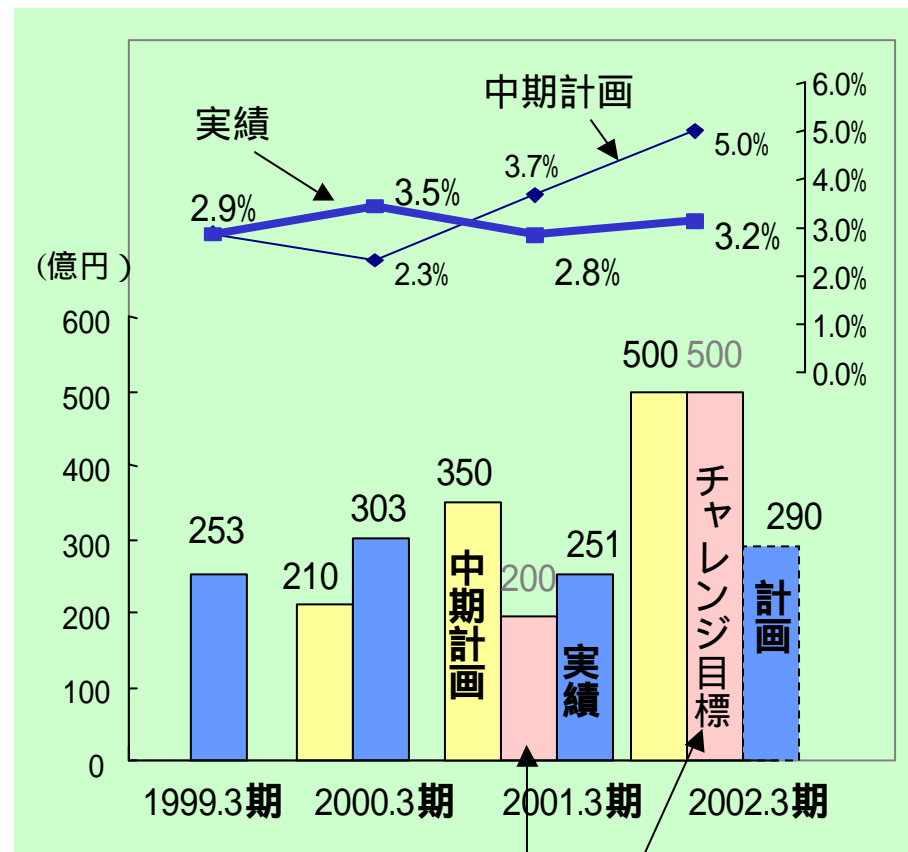
1.不採算事業の計画通りの改革推進	→	△ 1.GHP撤退、国内MC黒字化、国内舟艇は未達成
2.基幹事業の競争力強化	→	△ 2.米国MCシェアアップ、欧州MCトップシェア 船外機シェアアップ、ATV世界シェア25% MC組織再編成、アジアMCへの資源シフト
3.全社横断プロジェクトの推進による キャッシュの創出 (SCM)	→	△ 3.SCM (売掛・在庫圧縮、高回転) (予定通り準備は進めているが、成果はこれから)
4.連結事業競争力強化に向けた インフラとしくみ作り	→	○ 4. COSMOS稼動 / 事業連結での目標設定
5.技術戦略の実行 及び 新規事業戦略策定	→	△ 5.EMS戦略、バイオ事業、CFアルミダイキャスト
6.人事制度の継続的な整備	→	○ 6.成果主義人事制度 / 360度評価 / 早期退職
7.経営管理体制の見直しと改革	→	○ 7.カンパニ-制 / 執行役員制 / 社外アドバイザー 役員人事委員会

▶ 売上高、経常利益とも未達成。

連結売上高



連結経常利益 / 売上高経常利益率



為替レート (平均買取レート)

		1999.3期	2000.3期	2001.3期	2002.3期
当初計画	US\$		120円	120円	120円
	Euro		128円	128円	128円
実績	US\$	130円	111円	107円	119円
	Euro	144円	116円	97円	107円

1ドル100円ベースでのチャレンジ目標 (2000年4月に設定)

(注) 2002年3月期数値は、2001年11月公表の業績予想数値です。

2. 新中期計画の目指す姿

社会 経済

- ・厳しさの続く国内事業環境
- ・安定化する欧米市場
- ・中国経済の急成長による需要増加
- ・アジア経済復活による需要増加
- ・地球環境保護意識の高まり

大きな
プラス要因

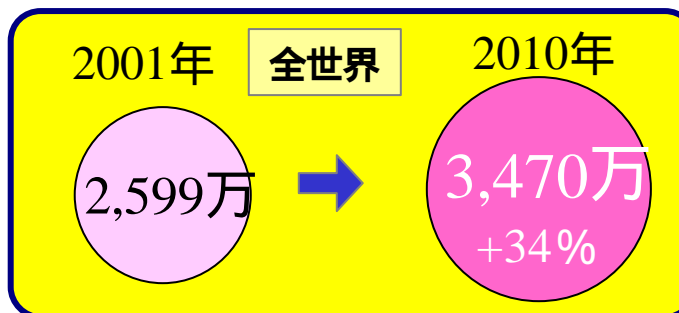
競合

- ・中国製の安価・コピー商品の世界的伸長
- ・中国メーカー活用や機種数削減・部品の共通化によるコストダウン
- ・商品・サービスの均質化

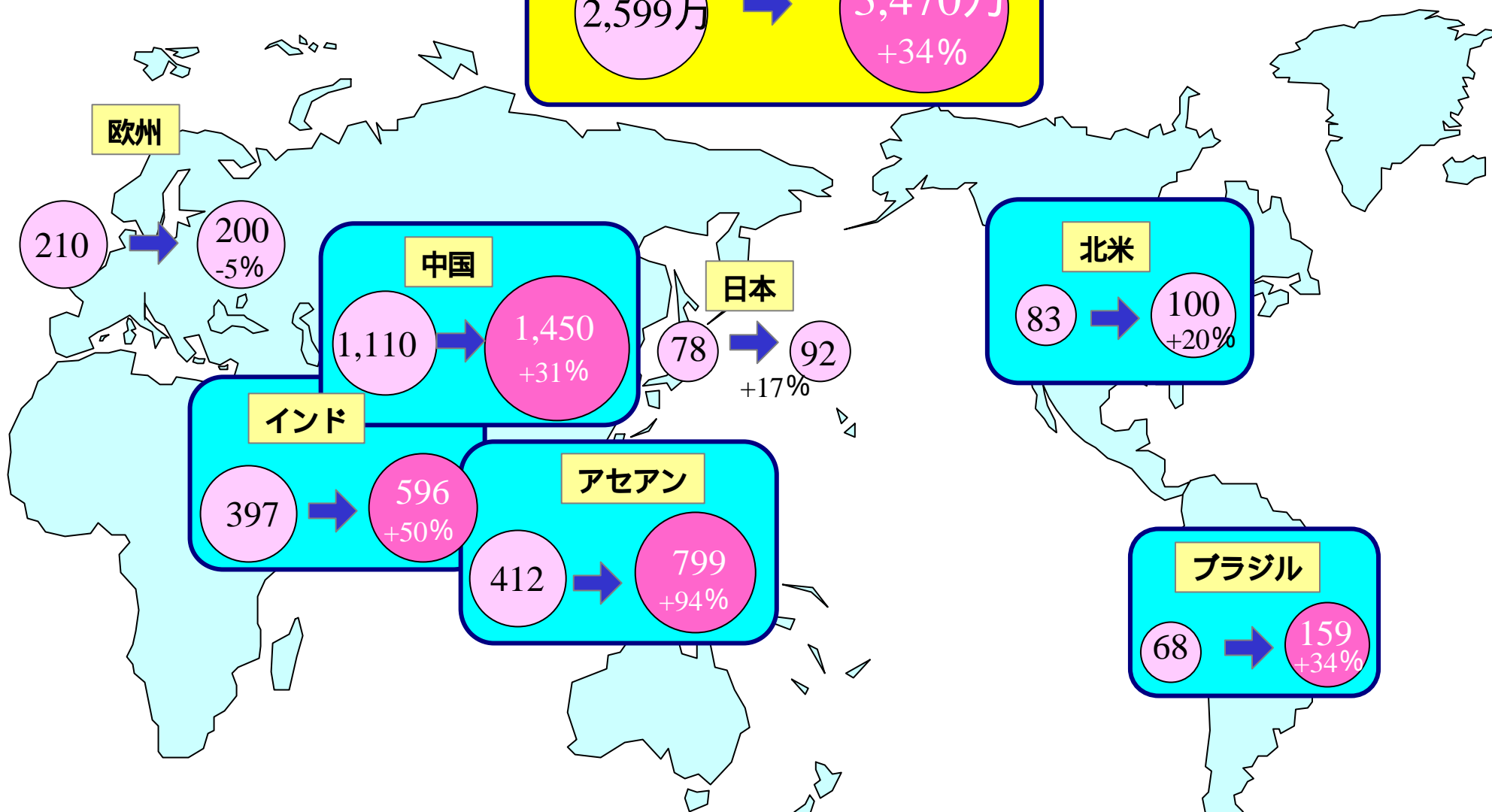
自社

- ・環境対応コストの増大
- ・コストダウンと差別化価値創造の重要性増大

▶ 大きい成長余力を持つ二輪車事業



(台数：万台)



(注) 数値は当社推定による。アセアンはインドネシア、タイ、ベトナムの3カ国合計。全世界総需要には上記をのぞく総需要70万台を含む。

ヤマハ発動機が21世紀に目指す姿

- 感動創造企業』 -

目指す姿の実現の為

コーポレートブランド戦略

キーワードは “Excitement”

**人々を新たな挑戦へと駆り立てる “Excitement”こそが
ヤマハ発動機が提供する差別化価値**

**「かつての自分を超える」瞬間 = 新しい “Excitement”を
創造するためにヤマハ発動機は技術を進化させてゆく**

Touching Your Heart をブランドスローガンに掲げ、
事業の旗印 (差別化価値) を戦い方の “道しるべ” とし、
提供する商品・サービスの方向性を明確に示していく

企業目的

感動創造企業

- ステークホルダーの高い満足を永続的に獲得するために -



ブランドスローガン

Touching Your Heart

ブランドメッセージ

ヤマハ発動機は、ヒューマシンの技術*により、エキサイティングな世界を創造し、
大自然というフィールドで、あなたのとびきりの週末を実現します

ヒューマシンの技術：

メカトロニクス、感性・人間工学、制御技術、プロセスエンジニアリング技術、環境技術
(ヒューマンクス)

事業の旗印
(差別化価値)

人にやさしい
インターアクション
No1

新規事業
PAS・電動車椅子

エキサイティングパフォーマンス
& スタイリッシュデザインNo1

MC・CV・ATV・SMB
WV・舟艇・レーシングカート

耐久性と顧客密着
活動に裏付けられた
絶対的な信頼性No1

船外機

ジャストフィットソリューション
No1

M、AM、フル
GC、汎用EG
SKY

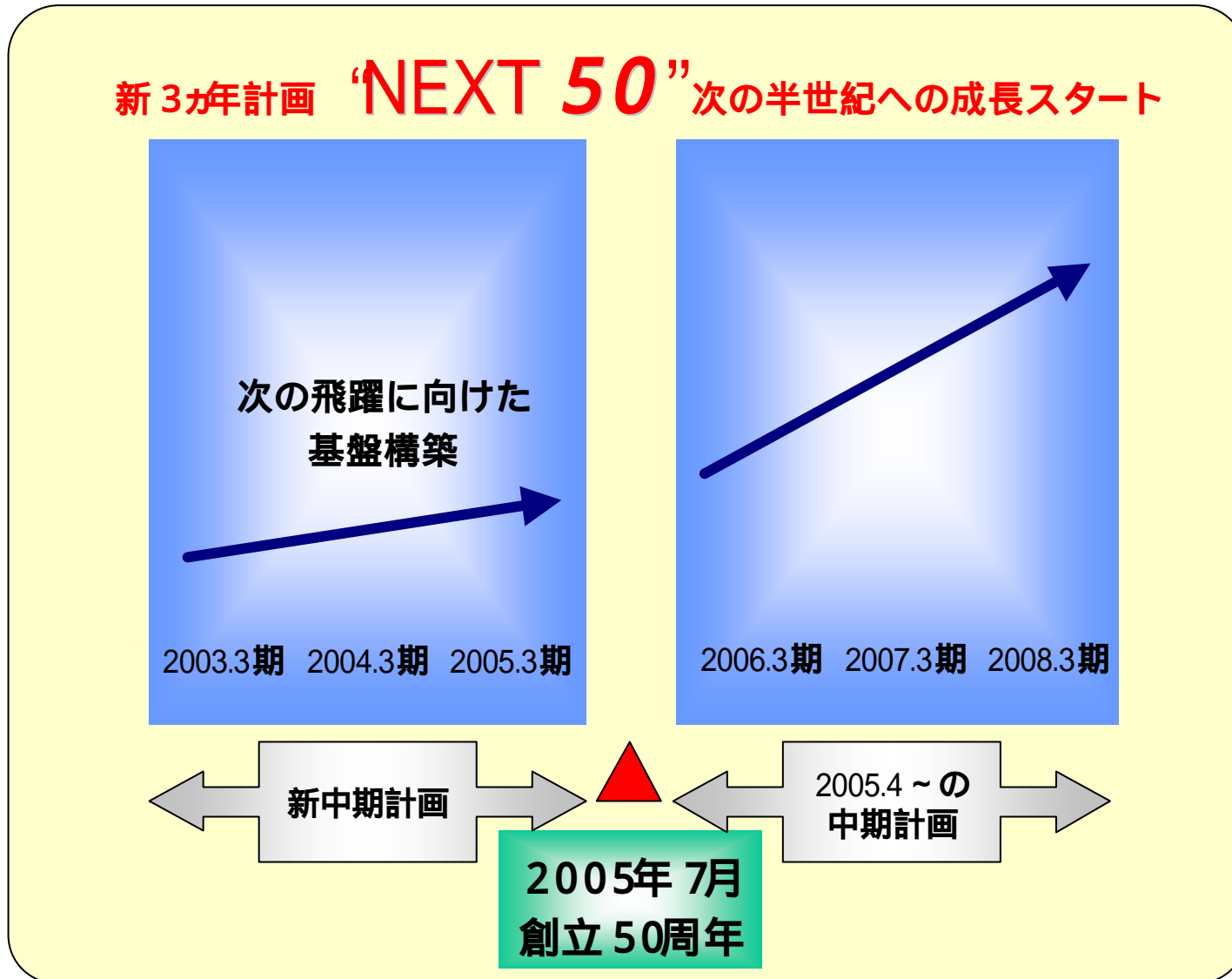
扱いやすさ
No1

発電機、除雪機

必要条件

事業遂行上の必要条件 (安全性、環境へのやさしさ、利益追求志向)

▶ 2005年7月に創立50周年を控え、次の半世紀での飛躍に向けた基盤構築の中期計画としていく



中期経営課題

既存事業の収益力の向上

魅力ある
商品作り

コストダウン
30%

不採算事業の
見極めと再建

中国・インド・アセアン諸国

低シェア & 成長地域：
・中国、インド、タイ、ベトナム
成長地域： インドネシア

での事業基盤固め

成長戦略の推進

既存事業領域での
推進

新規領域での
成長戦略展開

財務体質の強化

SCM改善

設備投資の
投資効率アップ

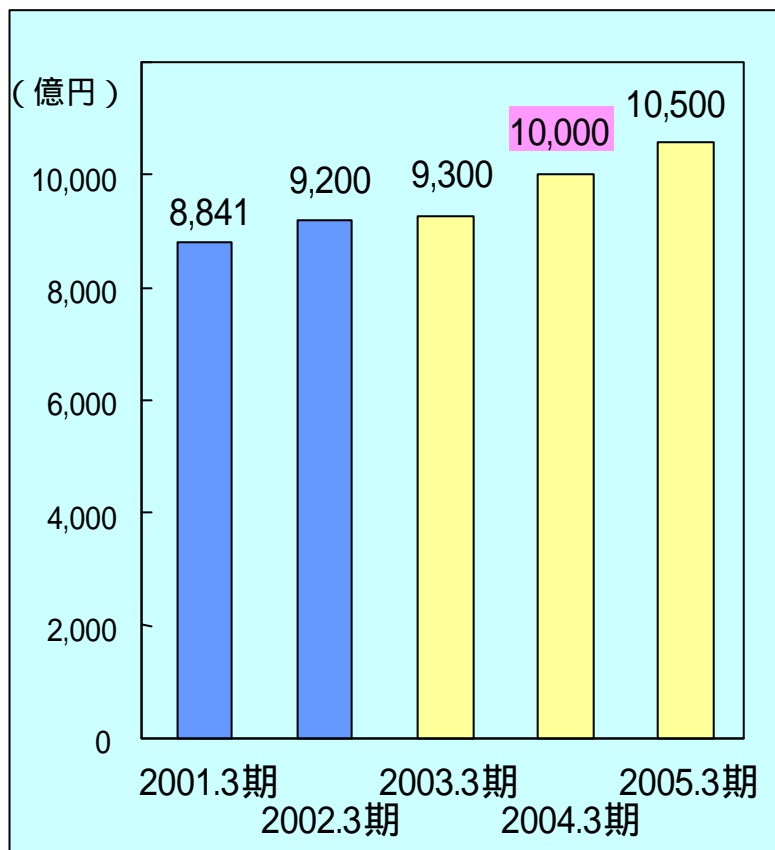
3. 中期数値計画

為替レートの前提

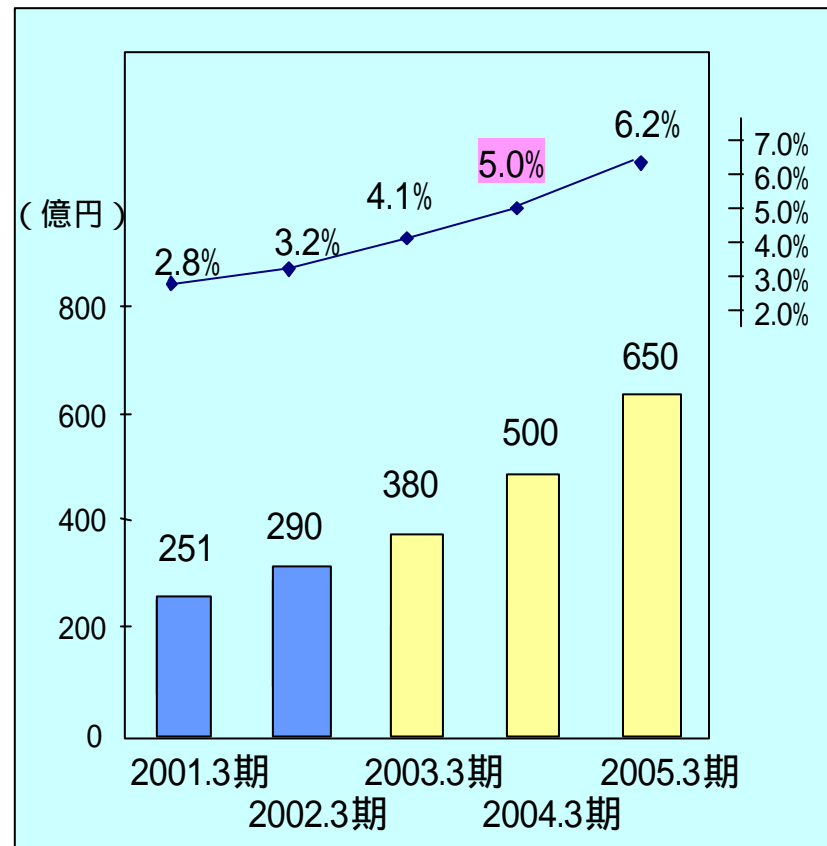
	<u>2003.3期</u>	<u>2004.3期</u>	<u>2005.3期</u>
(USドル)	120円	120円	120円
(ユーロ)	110円	110円	110円

▶ 2004年3月期において、売上高1兆円、経常利益率5%を達成。

連結売上高



連結経常利益

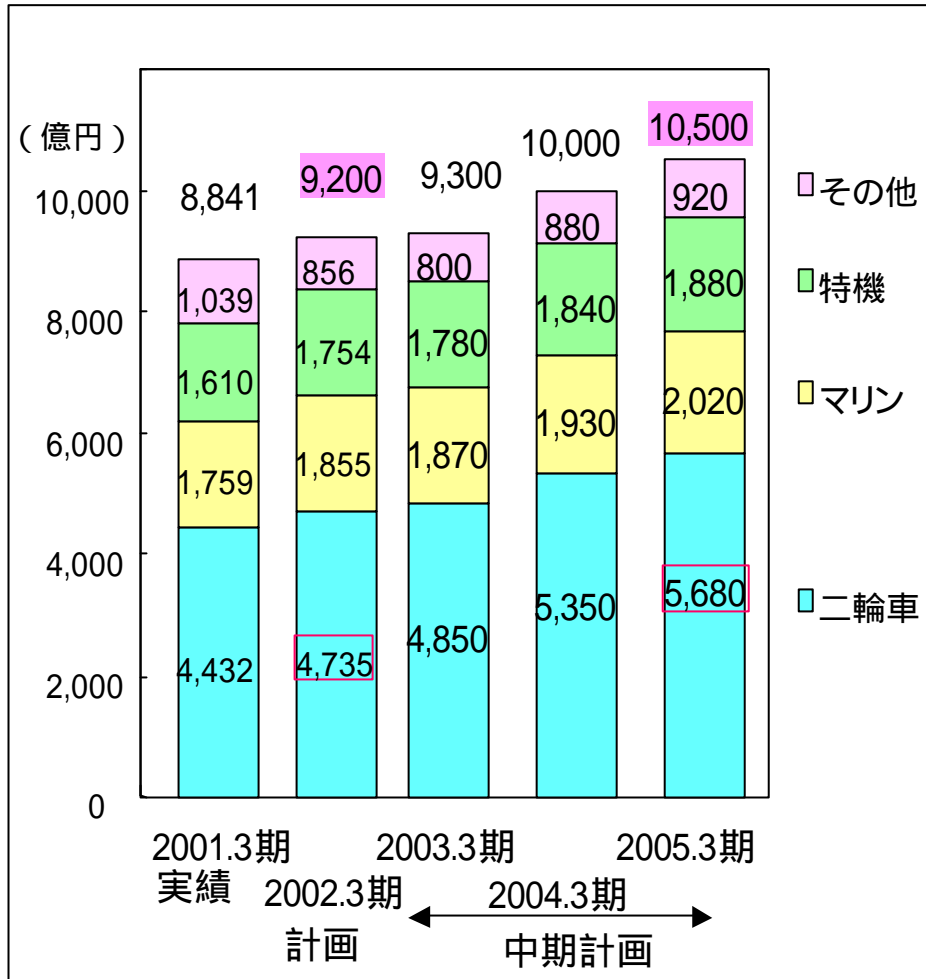


(注) 2002年3月期数値は、2001年11月公表の業績予想数値です。

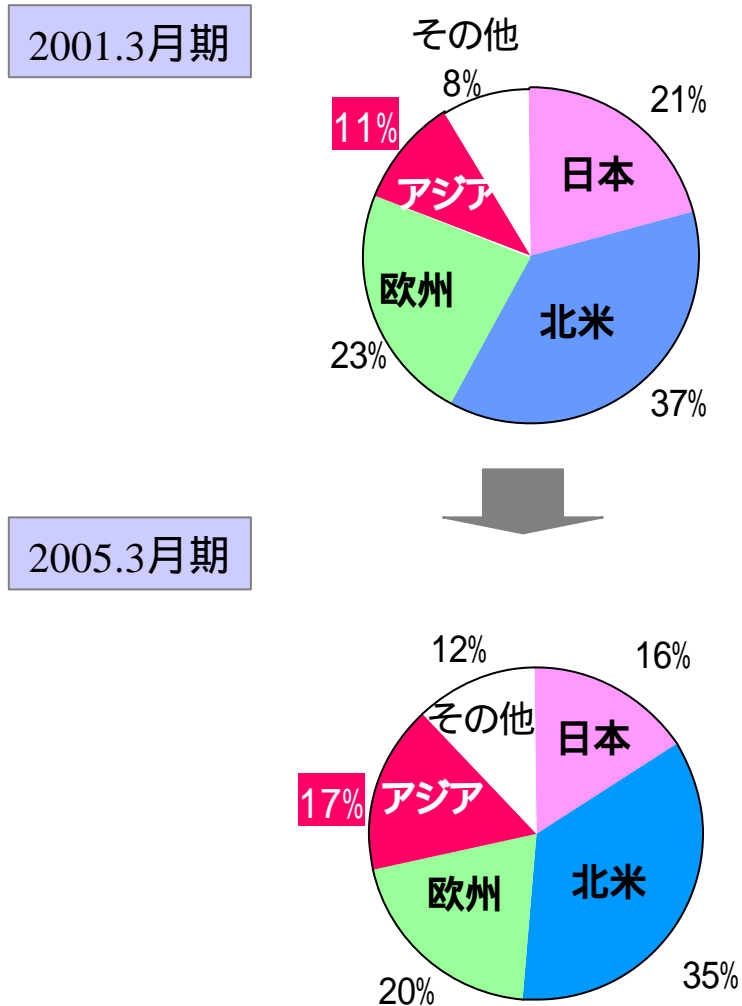


売上成長の7割は二輪車事業から生まれ、地域別ではアジアの成長に期待している

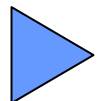
事業別セグメント別売上高



地域別売上構成比の変化

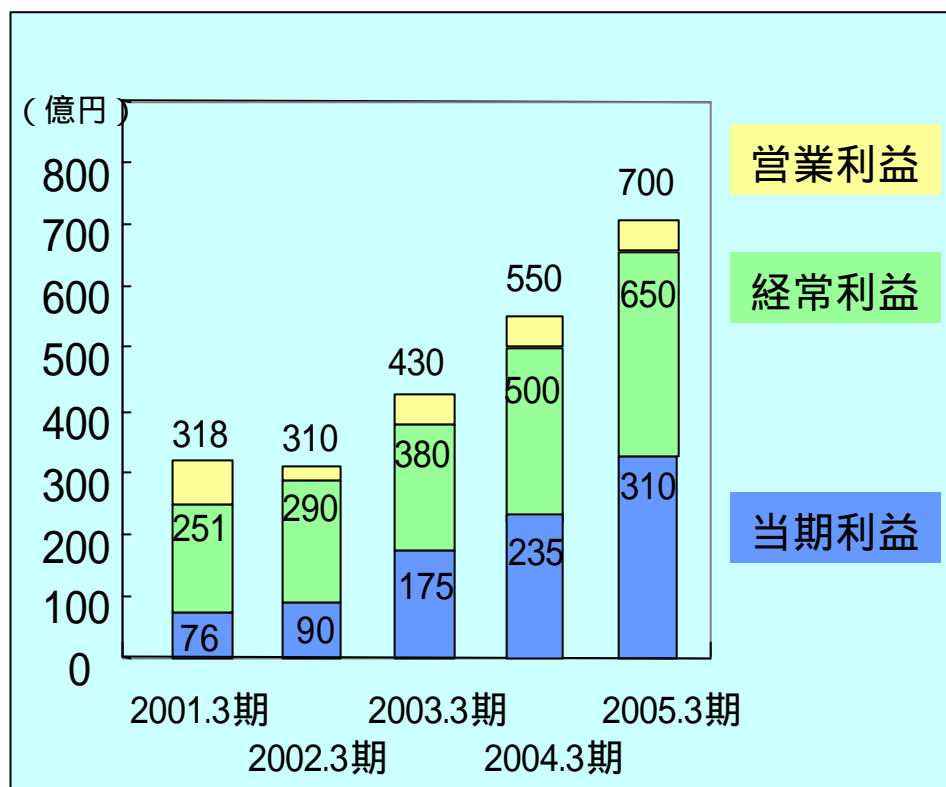


(注) 2002年3月期数値は、2001年11月公表の業績予想数値です。

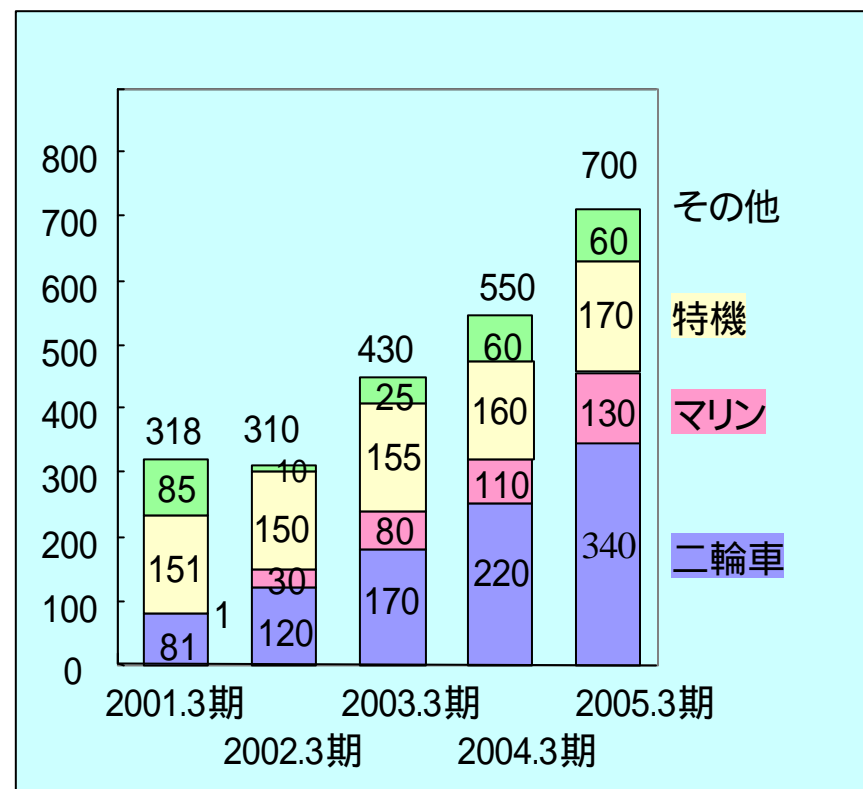


主軸である二輪車事業の収益性改善が利益拡大に大きく寄与

経常利益、営業利益、当期利益の推移

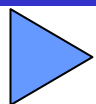


セグメント別営業利益



(注1) 2002年3月期数値は、2001年11月公表の業績予想数値です。

(注2) 2001年3月期及び2002年3月期は各年退職給付債務不足額の償却額 8.2 億円を計上。



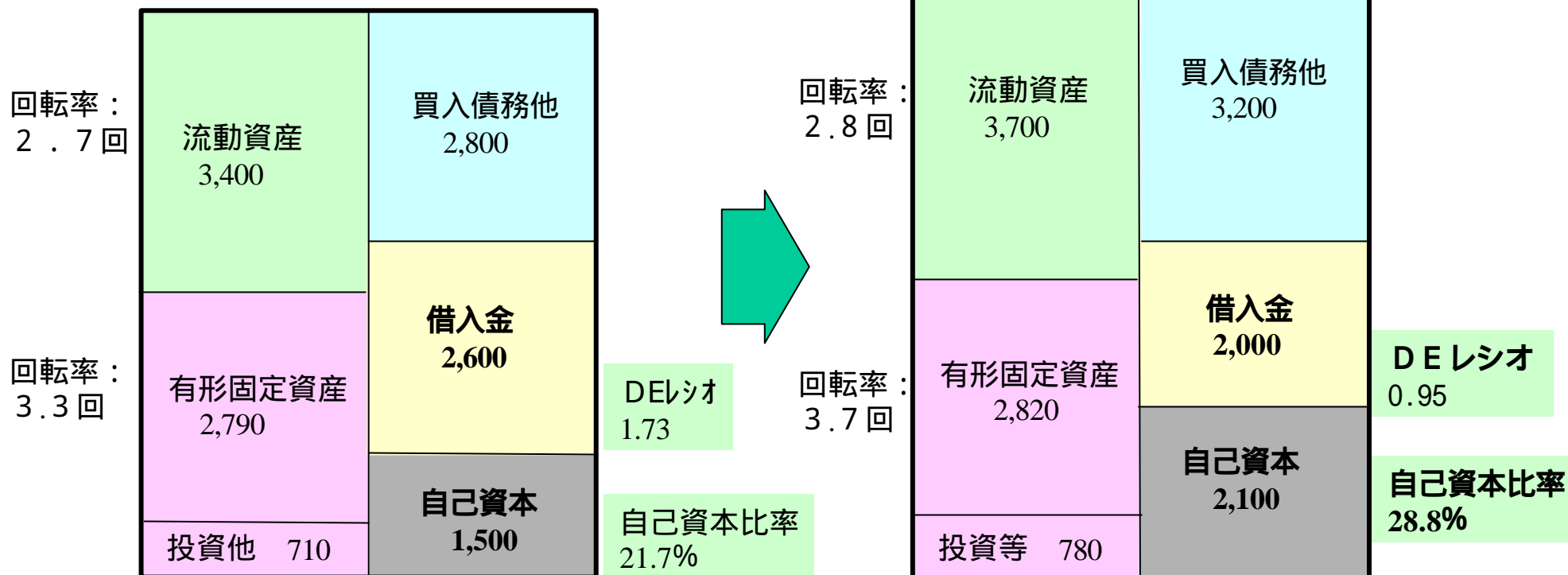
SCMプロジェクトや固定資産プロジェクトにより資産回転をアップ。
借入金を600億円削減して2000億円以下に。自己資本比率は30%レベル到達を目指す。

2002.3期 予想

売上高 : 9,200億円
当期利益 : 90億円
総資産 : 6,900億円
総資産回転率 : 1.33

2005.3期 目標

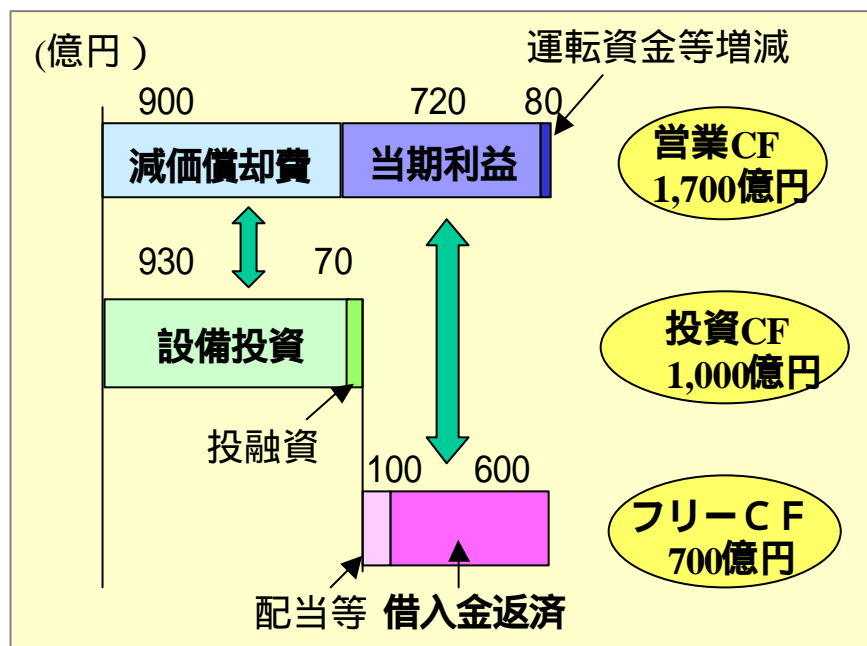
売上高 : 10,500億円
当期利益 : 310億円
総資産 : 7,300億円
総資産回転率 : 1.44



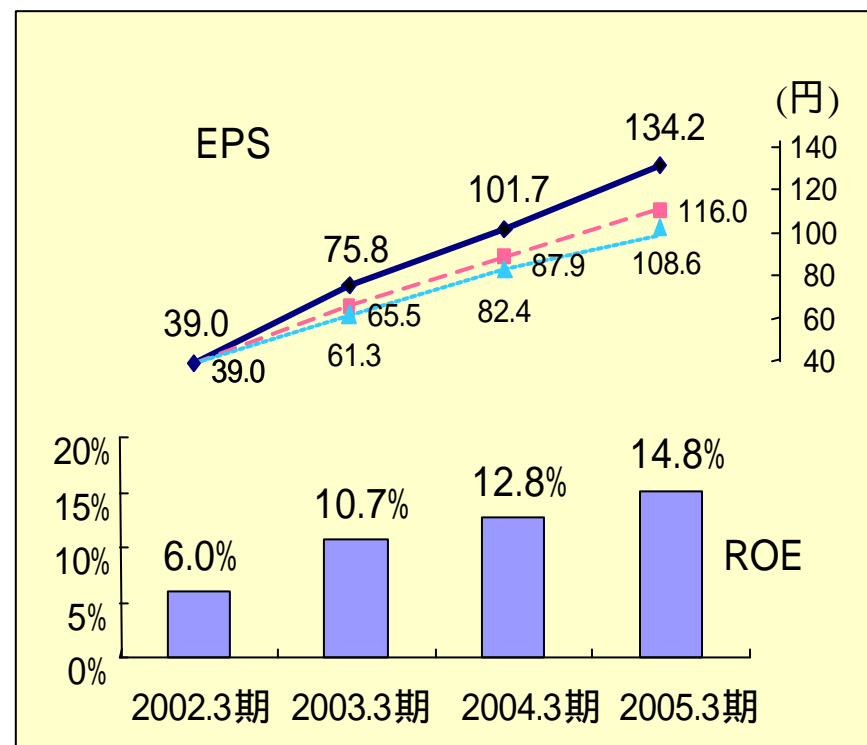
▶ 当期利益の拡大と資産回転の向上により、700億円のフリーキャッシュフローを創出

▶ 常に10%を上回るROEを確保し、一株当たり利益を（希薄後でも）100円超のレベルに上げていきたい

キャッシュフロー（3カ年合計）



一株当たり利益とROEの推移見通し

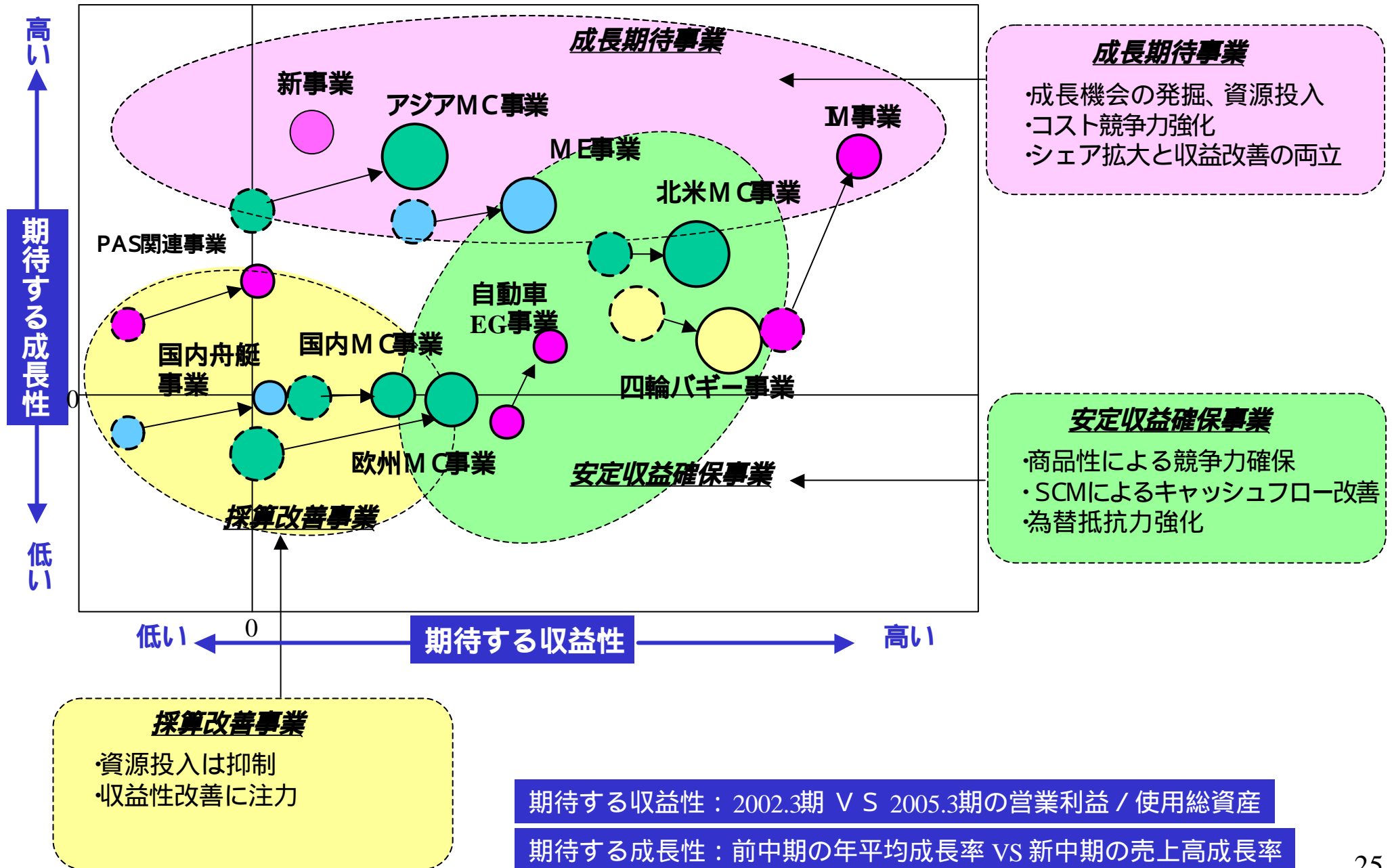


- ・欧米等での収益
・不採算事業改善 → ・アジア二輪車
・借入金返済
- ・SCMプロジェクト外 → ・売上14%アップでも
運転資金は増加なし
- ・固定資産プロジェクト外 → ・償却費の範囲内の設備投資で
売上&利益拡大に見合う効果

- ◆ : 希薄化（転換社債の株式転換）無しの場合
- : 第4回転換社債300億円株式転換の場合
- ▲ : 第4回に加え、第3回転換社債193億円も全額株式転換された場合

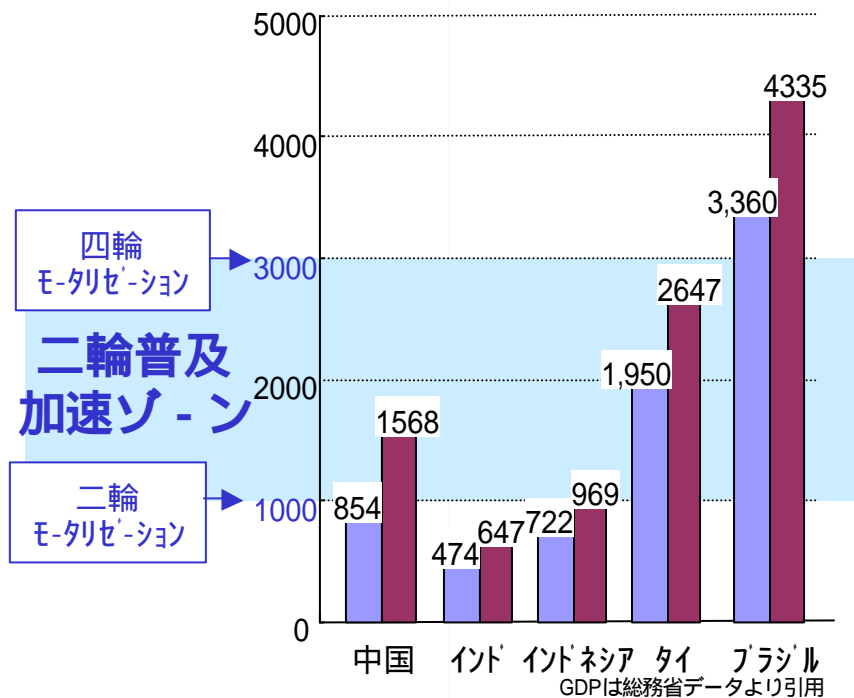
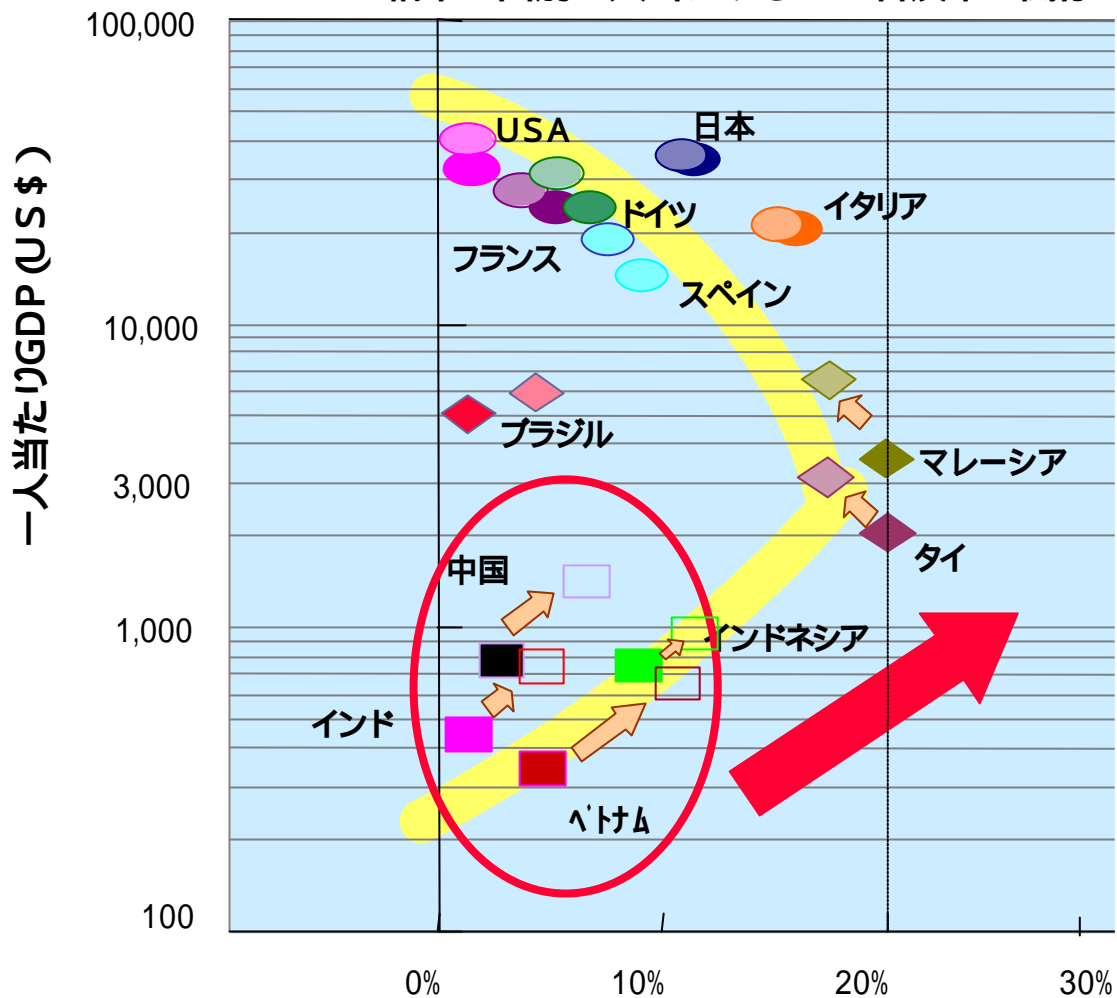
(注) 転換価格は第4回 C B 828円、第3回 C B 1,066円

4. 事業戦略の概要



一人当たりGDPと普及率の分析から、インド・中国・アセアン諸国では今後大きな需要拡大が期待できる

二輪車の国別一人当たりGDPと普及率の関係



(注) 左が2000年、右が2010年の一人当たりGDP予想

(注) 矢印は2000年から2010年への推移予想

事業方針

国際競争力強化と収益拡大に向け、二輪車事業を再構築

モノづくり改革の推進によるコスト30%削減
 収益基盤である欧米での更なるブランド力強化
 事業成長に向けた中国・インド・アセアン諸国の事業基盤強化
 SCM改革の推進によるキャッシュフローの改善継続
 小型4サイクルモデル、グローバルモデルの開発強化促進

施策

数値目標

	2002年3月期	2005年3月期	伸長率
総需要	2599万台	3018万台	(116%)
ヤマハ	218万台 4735億円	332万台 5680億円	(152%) (120%)

台数

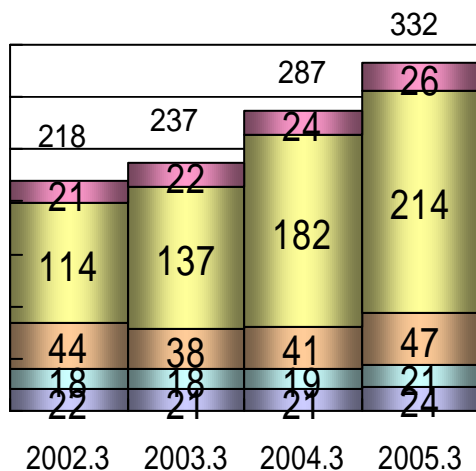
総需要 2,599 2,754 2,911 3,018

ヤマハ

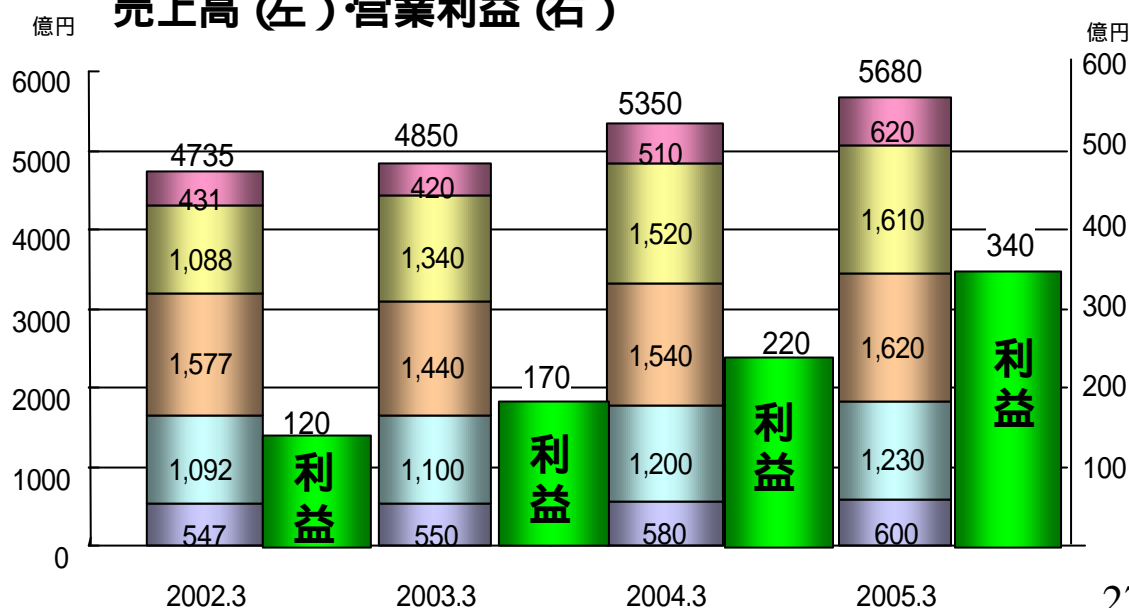
218万台
4735億円

332万台
5680億円

万台
ヤマハ台数



売上高 (左)・営業利益 (右)

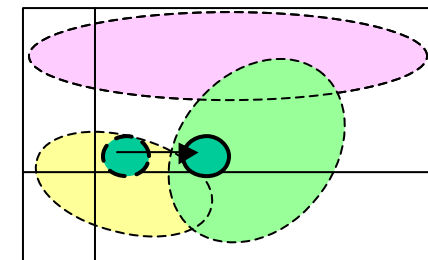


事業方針

黒字体質の定着化

施策

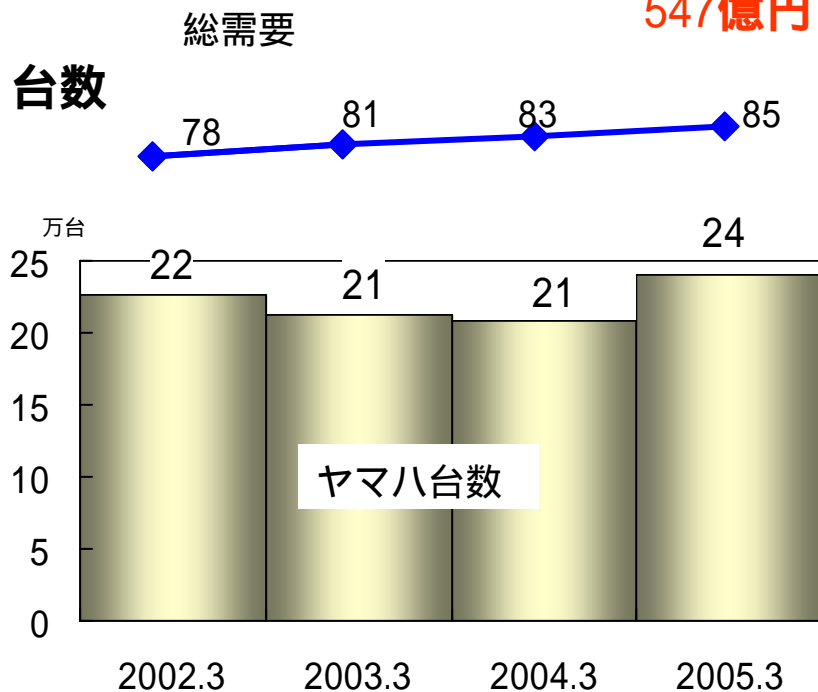
日本本部設立による既存事業の収益化と新事業の開拓
 台湾生産移管による低価格・高品質スクーターの導入
 販売好調な大型スクーター・大型バイクの販売拡大
 幅広いユーザー層への提案型営業に向けた中核販路の再構築



数値目標

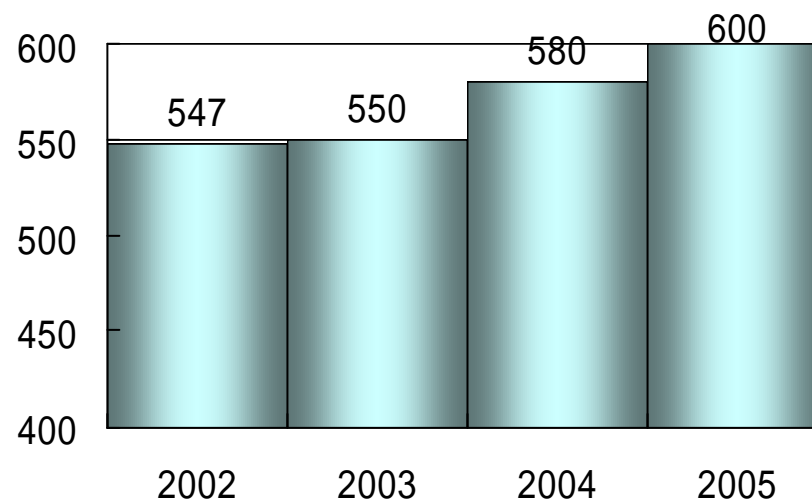
2002年3月期
総需要 78万台
ヤマハ 22万台
 547億円

2005年3月期
伸長率
 85万台 (110%)
 24万台 (110%)
 600億円 (110%)



売上高

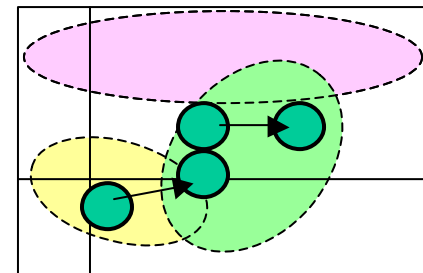
億円



事業方針

高ブランド力 (シェア) と収益力の維持向上

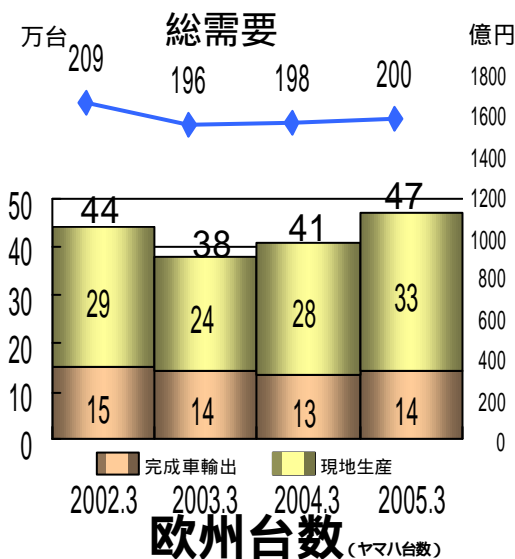
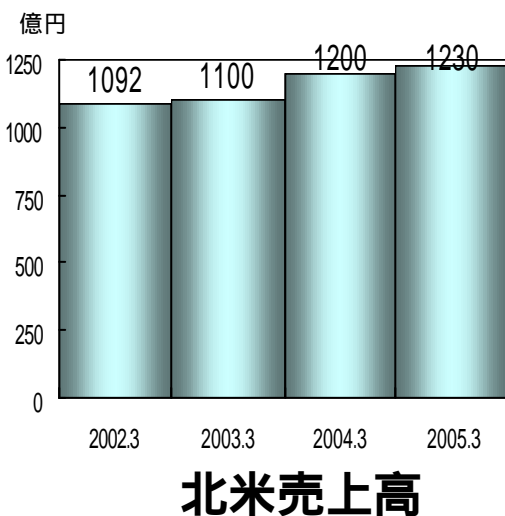
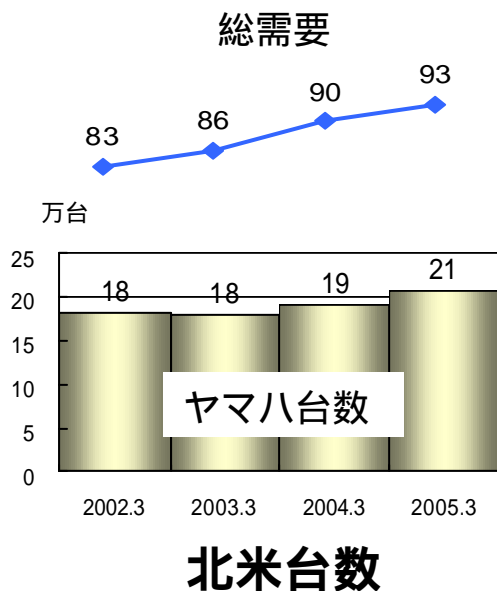
大型ニューモデルの継続投入によるヤマハワールドの構築
(北米 :クルーザーモデル、欧州 :スーパースポーツモデル)
欧州の現地生産体制 (製・購・技) の競争力強化
SyS体制の推進によるコストダウン促進
SCM改革の推進によるキャッシュフローの改善



施策

数値目標

	2002年3月期	2005年3月期	伸長率
総需要	北米 : 83万台 欧州 : 208万台	93万台 200万台	(114%) (96%)
ヤマハ	北米 : 18万台 欧州 : 44万台	21万台 47万台	(114%) (107%)

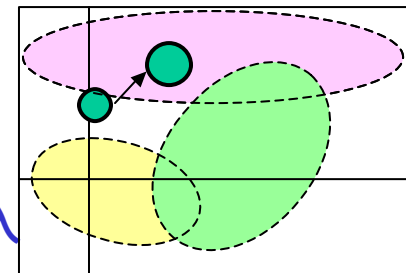


事業方針

最重要市場として適正シェア獲得に向け事業基盤を強化

施策

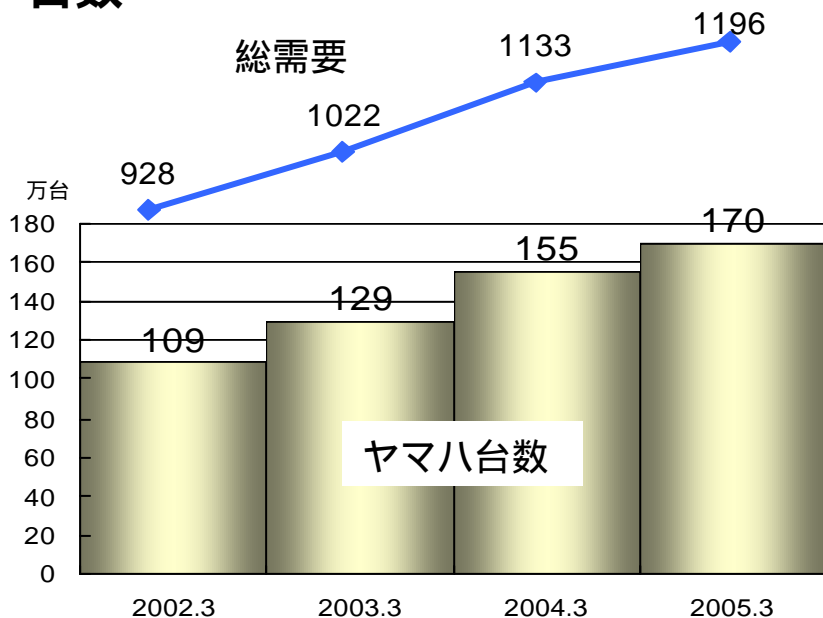
大市場であるインド・インドネシア・タイの現地拠点の強化
 小型4サイクルモデルおよびアセアン共通モデル(新ジャンル通勤)の投入
 アジアでの総合力(調達・開発・資金・相互補完)を高める
 ためのアジア本部設立
 SyS体制の海外展開と中国部品調達によるコストダウン促進



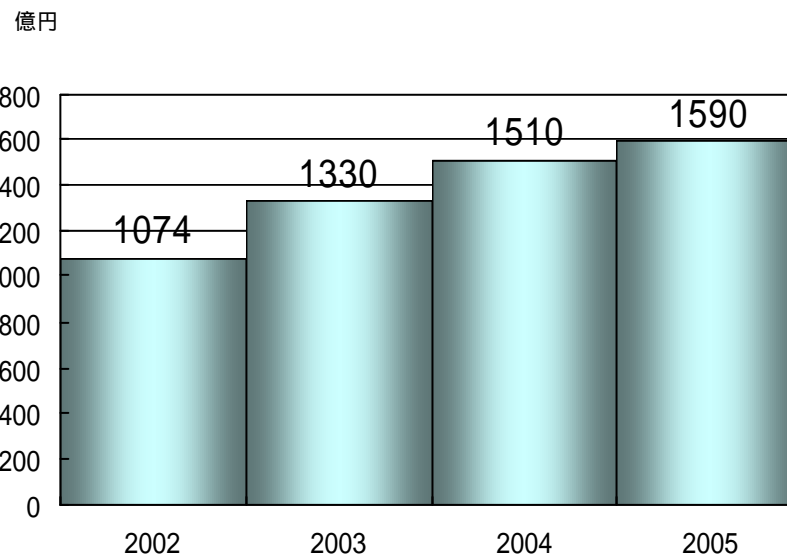
数値目標

	2002年3月期	2005年3月期	伸長率
総需要	928万台	1196万台	(129%)
ヤマハ	109万台	170万台	(156%)
	1074億円	1590億円	(148%)

台数



売上高

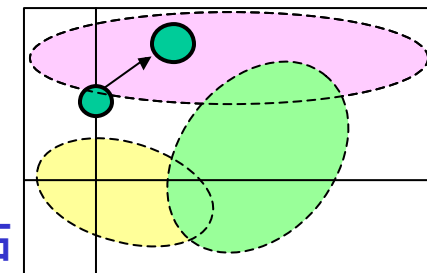


事業方針

中国市場での競争力強化に向けた基盤再構築

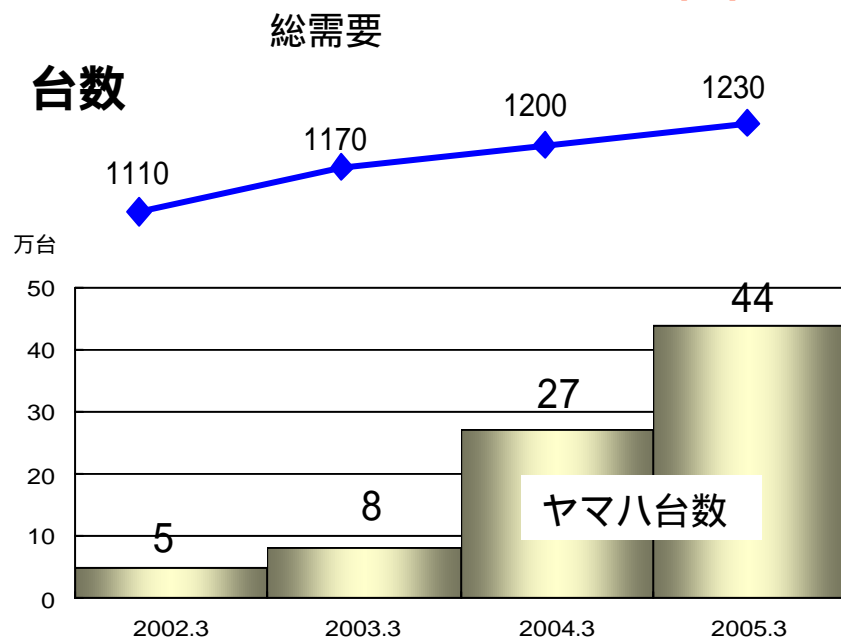
施策

モデル戦略の見直し(中低価格帯モデルの積極投入)
品質基準の見直しと中国内での新規取引先の積極的開拓
部品開発供給センターを目指した蘇州センター新設
販売体制の再構築 (完成車輸入 + 販売効率)
既存合弁の強化・見直し 民間合弁の検討

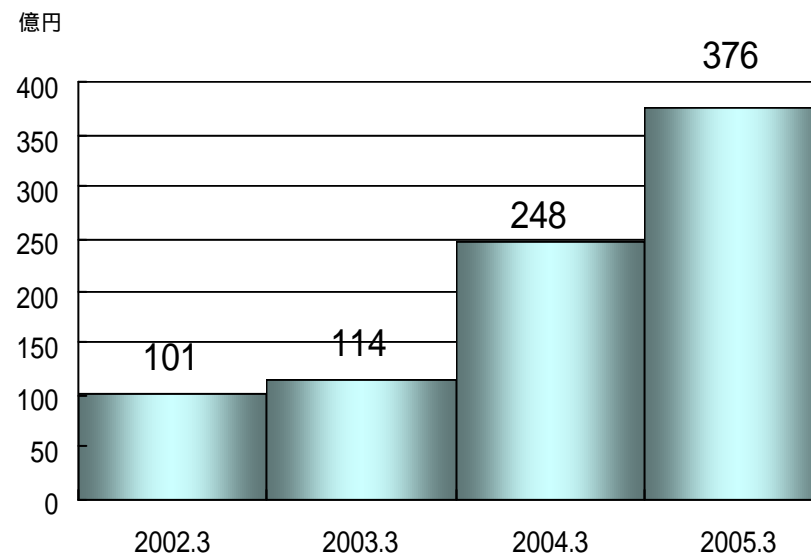


数値目標

	2002年3月期	2005年3月期	伸長率
総需要	1110万台	1230万台	(111%)
ヤマハ	5万台	44万台	(880%)
	101億円	376億円	(372%)



売上高



ここでは持分法適用の現地合弁会社売上合計を示しております。

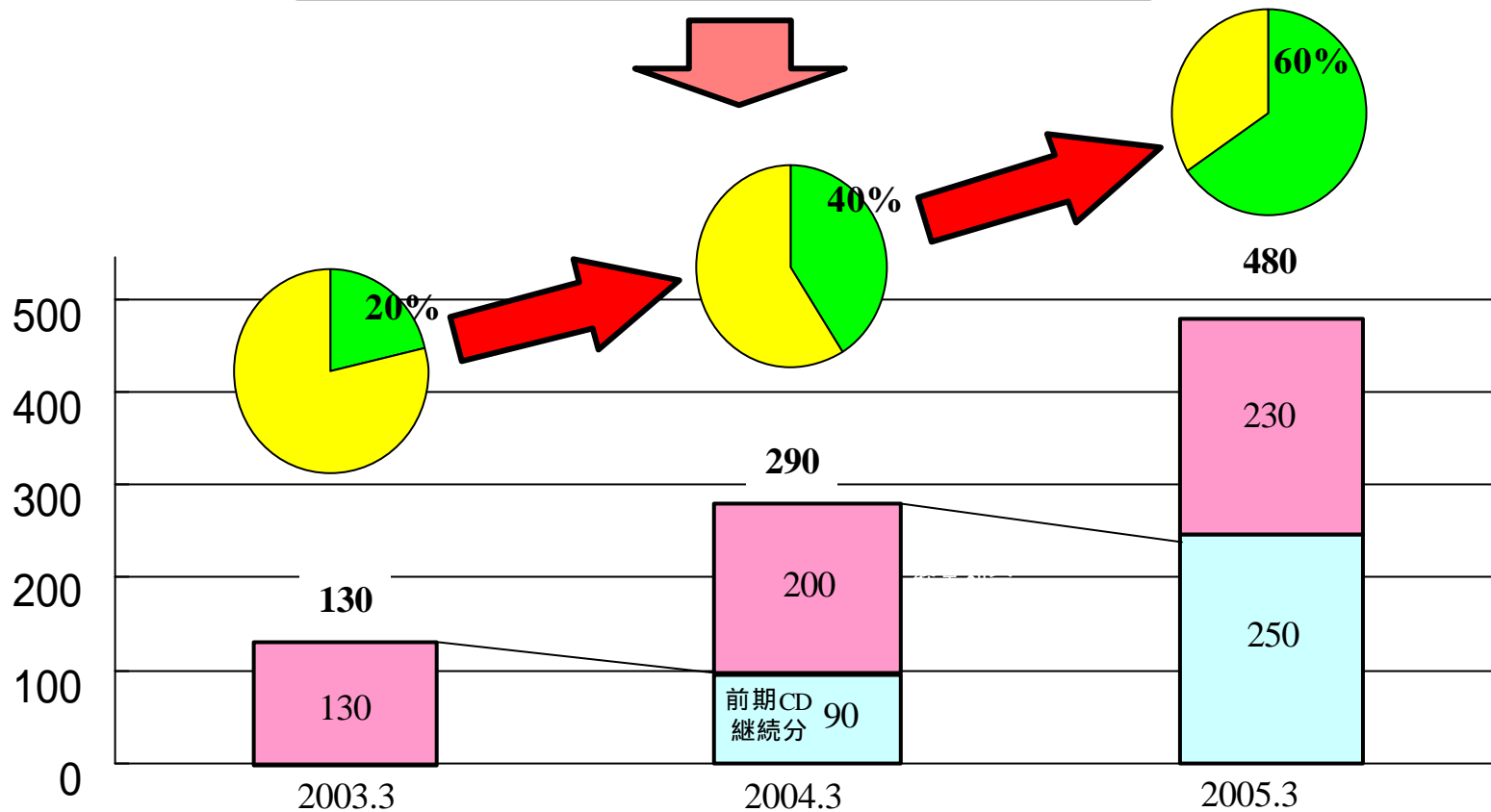
システムサプライヤー (SyS) 体制稼動 (開発・購買・製造の一体化)

世界最適調達 (特に中国部品を活用)

コストダウン目標 30% (新規機種・新規部品)

ニューモデル比率

(億円)

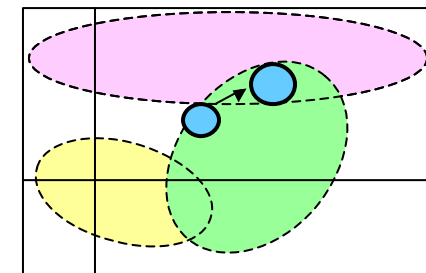


事業方針

世界でのリーディングポジションと高収益体質の維持

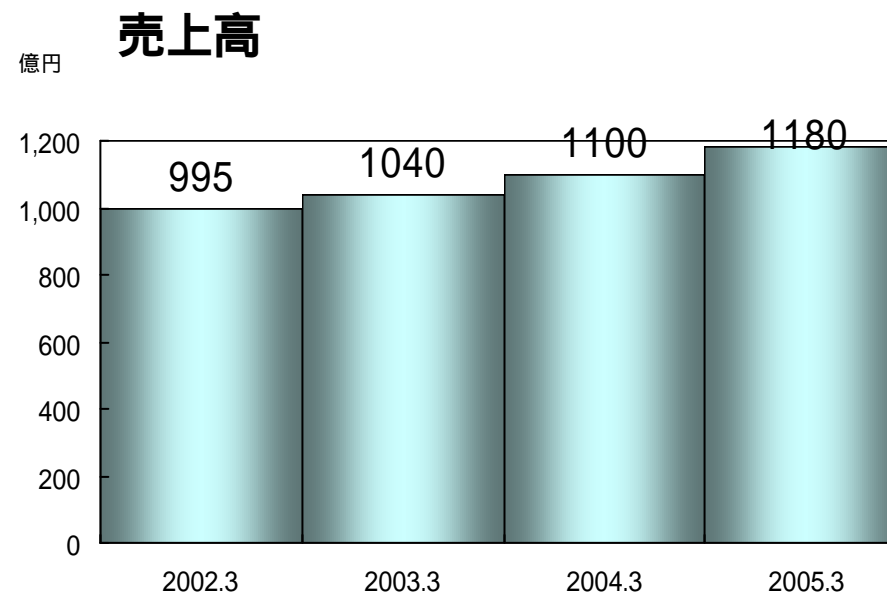
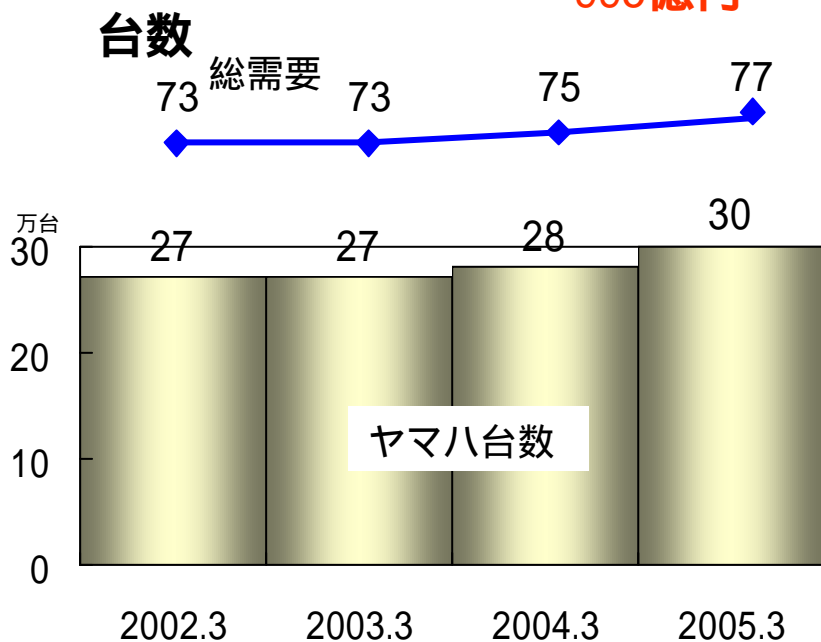
施策

北米でのビジネス規模の拡大 (ホービルダービジネス拡大)
 強みの大型モデルによる全世界市場での販売向上
 インデュ-ロモデルを中心とした一般地 (途上国)での圧倒的優位性の確保
 環境対応型の大型モデルの開発強化とモノづくり改革の促進



数値目標

	2002年3月期	2005年3月期	伸長率
総需要	73万台	77万台	(106%)
ヤマハ	27万台	30万台	(111%)
	995億円	1180億円	(118%)

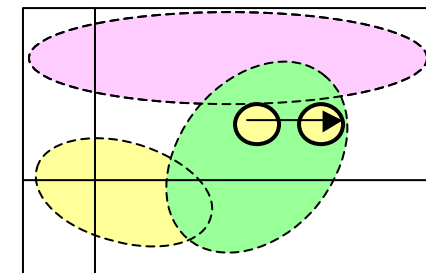


事業方針

市場成熟化の中での売上・利益の維持・拡大

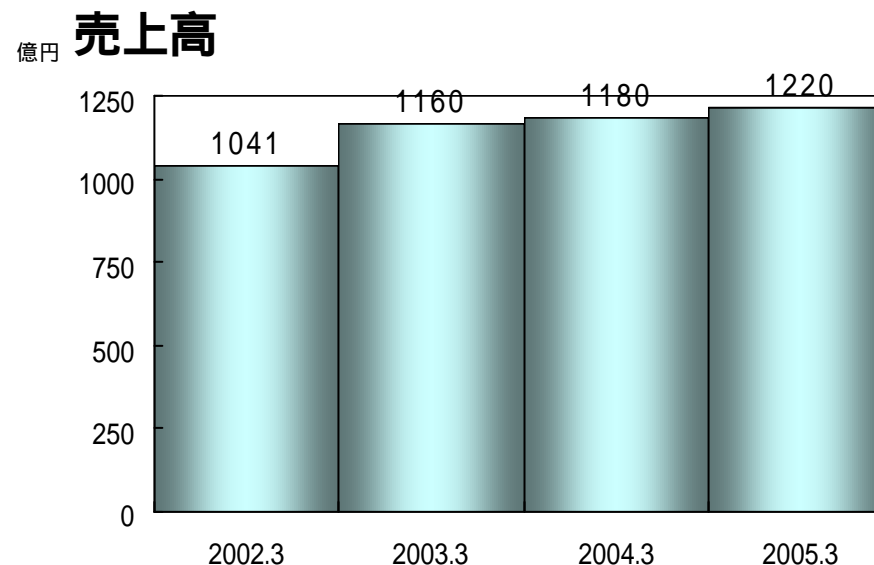
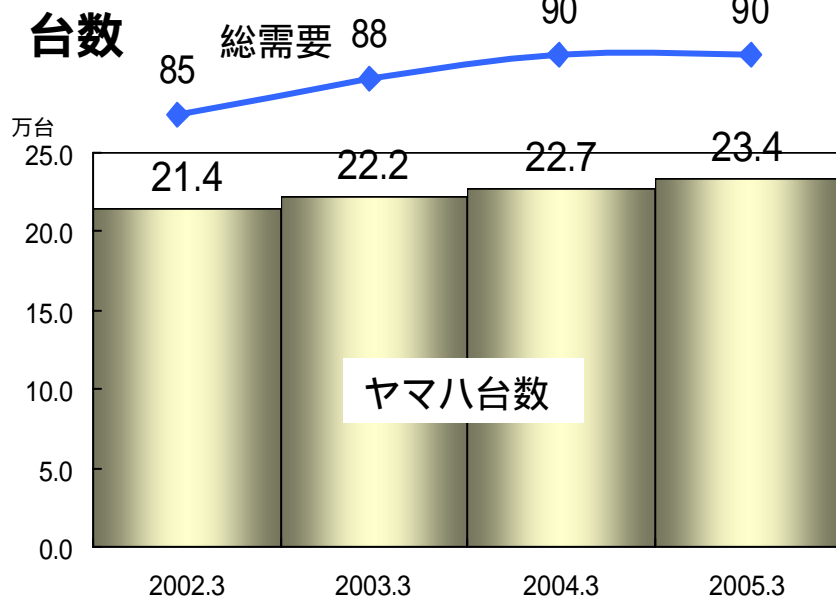
施策

需要拡大が見込まれるオートモデルのラインナップ強化
 国内工場とアトランタ工場の2社生産体制の確立
 ・生産モデルの区分による生産性と効率化の向上
 ・アトランタ工場の生産能力の拡大（10万台以上）
 SCM改革とモノづくり改革の促進



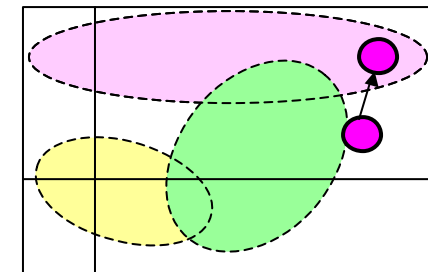
数値目標

	2002年3月期	2005年3月期	伸長率
総需要	85万台	90万台	(106%)
ヤマハ	21.4万台	23.4万台	(109%)
	1041億円	1220億円	(117%)



事業方針

マウンター中速機分野でのトップシェアの維持
(市場回復に伴う売上・利益のV字回復)

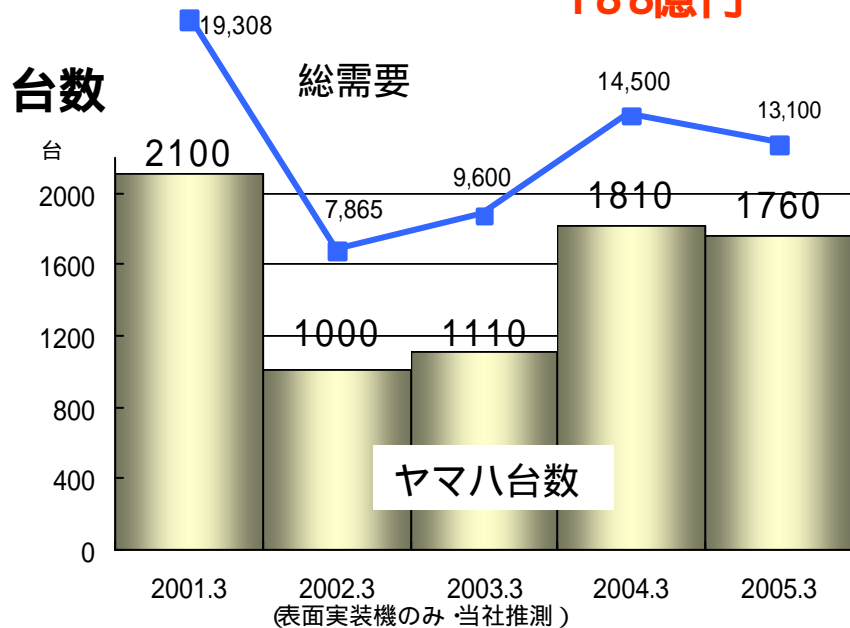


施策

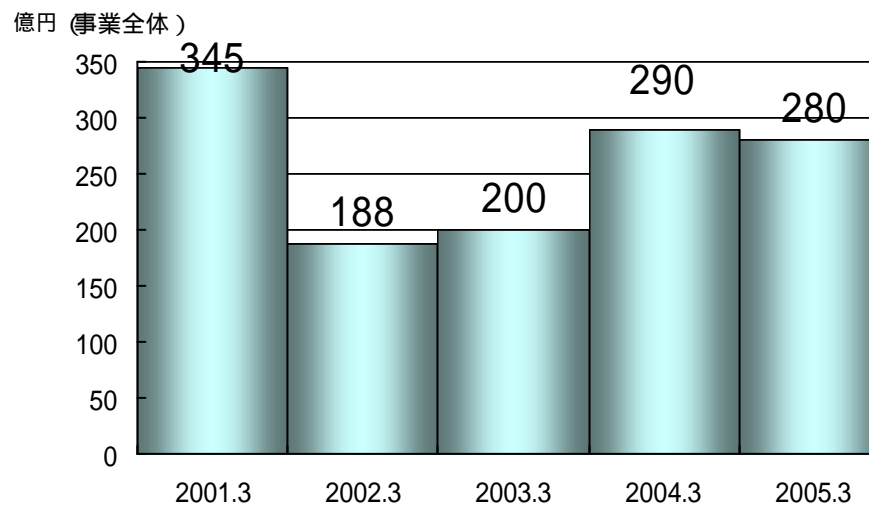
市場拡大が見込まれるアジア・中国市場への注力
顧客に提案できるソリューション型ビジネスの拡大
マウンター先端技術の開発と商品化
事業コストと製品原価の大幅低減
受注から設置までの製品リードタイムの大幅短縮

数値目標

	2002年3月期	2005年3月期	伸長率
総需要	7,865台	13,100台	(167%)
ヤマハ	1,000台	1,760台	(174%)
	188億円	280億円	(148%)



売上高



事業方針

リーディングカンパニーとして国内マリン業界の再生を目指す
現状を下回る売上高160億円規模でも事業経営
が成り立つ低コスト体質の構築

(2004年3月期に連結損益をプラス浮上)

利益率の高い小型船外機艇を中心に艇体事業を展開

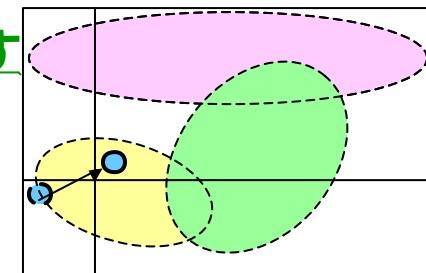
国際的コスト競争力を有する生産体制の構築

・ヤマディーセルとの「ワイスクエアマリン製造会社」の設立 (資源の有効活用)

・国内外のアウトソーシングの拡大 (小型艇の一部と大型艇)

全国1ヶ所に集約した受発注機能とサービス機能の充実

環境対応と生産性を向上させる新工法開発

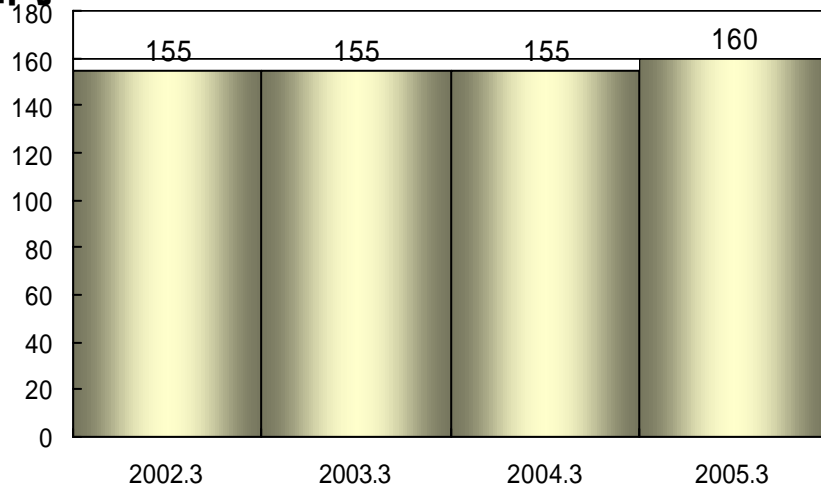


施策

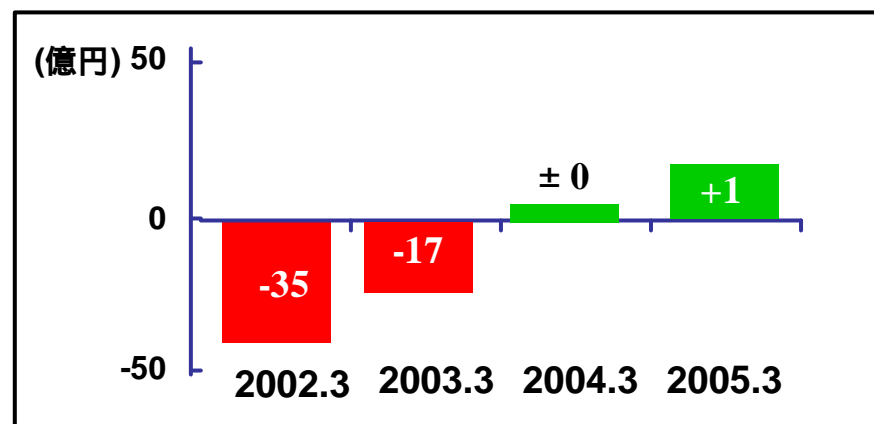
数値目標

ヤマハ	売上高	155億円	2002年3月期	2005年3月期	伸長率
	利益	35億円		160億円	(103%)
				+ 1億円	

売上高

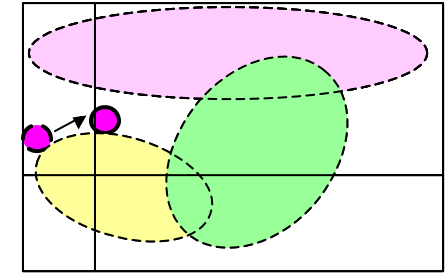


営業利益



事業方針

ヤマハ独自のPAS技術を環境対応技術として活用
事業主体の移管によるドメイン拡大と事業
コスト圧縮
(2004年3月期に連結損益をプラス浮上)

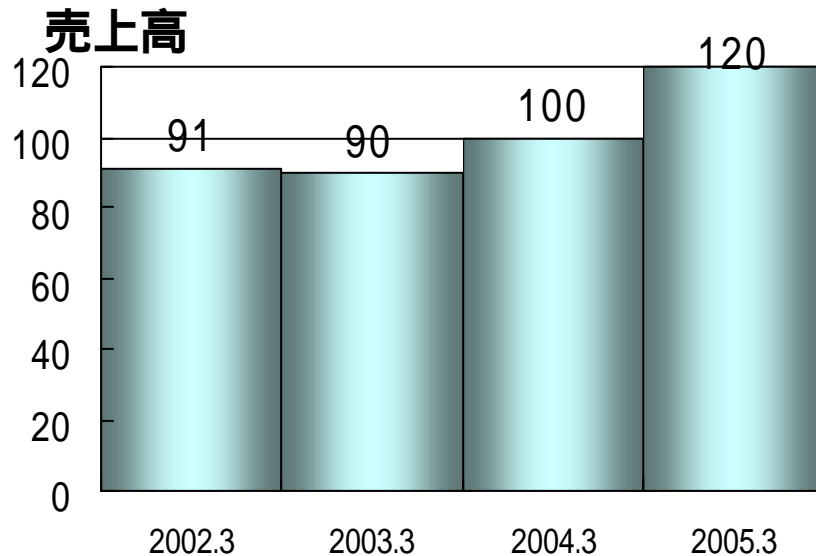


施策

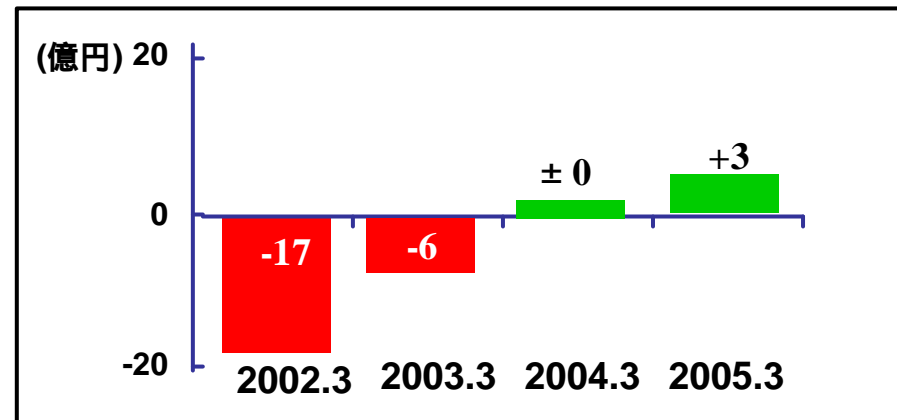
パワーユニットを使った新ビジネスへの展開
事業コスト(= 開発/生産固定費・販管費)の圧縮
事業部機能の電装子会社モリックへのシフト
ドライブユニットを中心としたコストダウン(50%)

数値目標

	2002年3月期	2005年3月期	伸長率
ヤマハ 売上	91億円	120億円	(132%)
利益	17億円	+ 3億円	

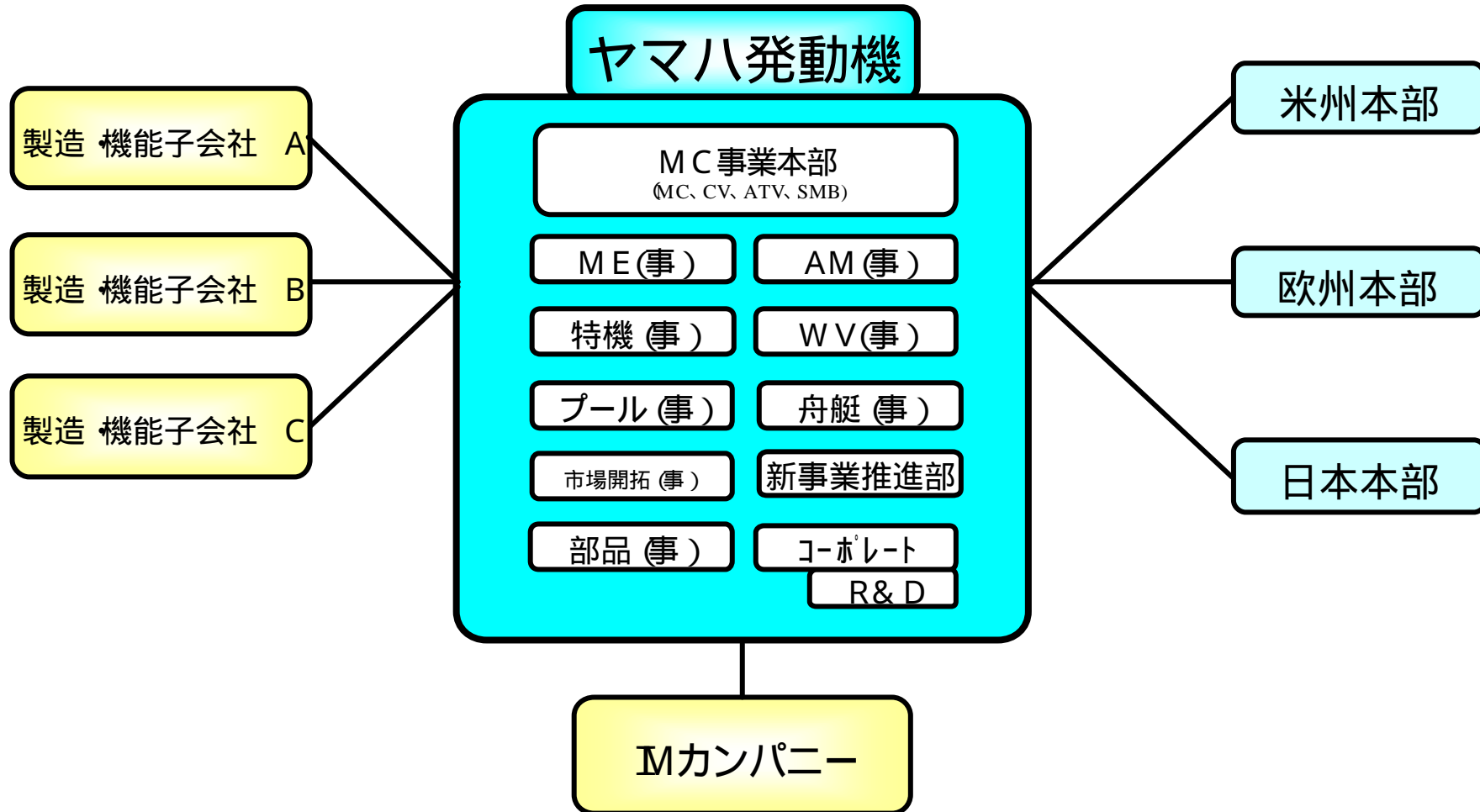


営業利益



5. 全社戦略の概略

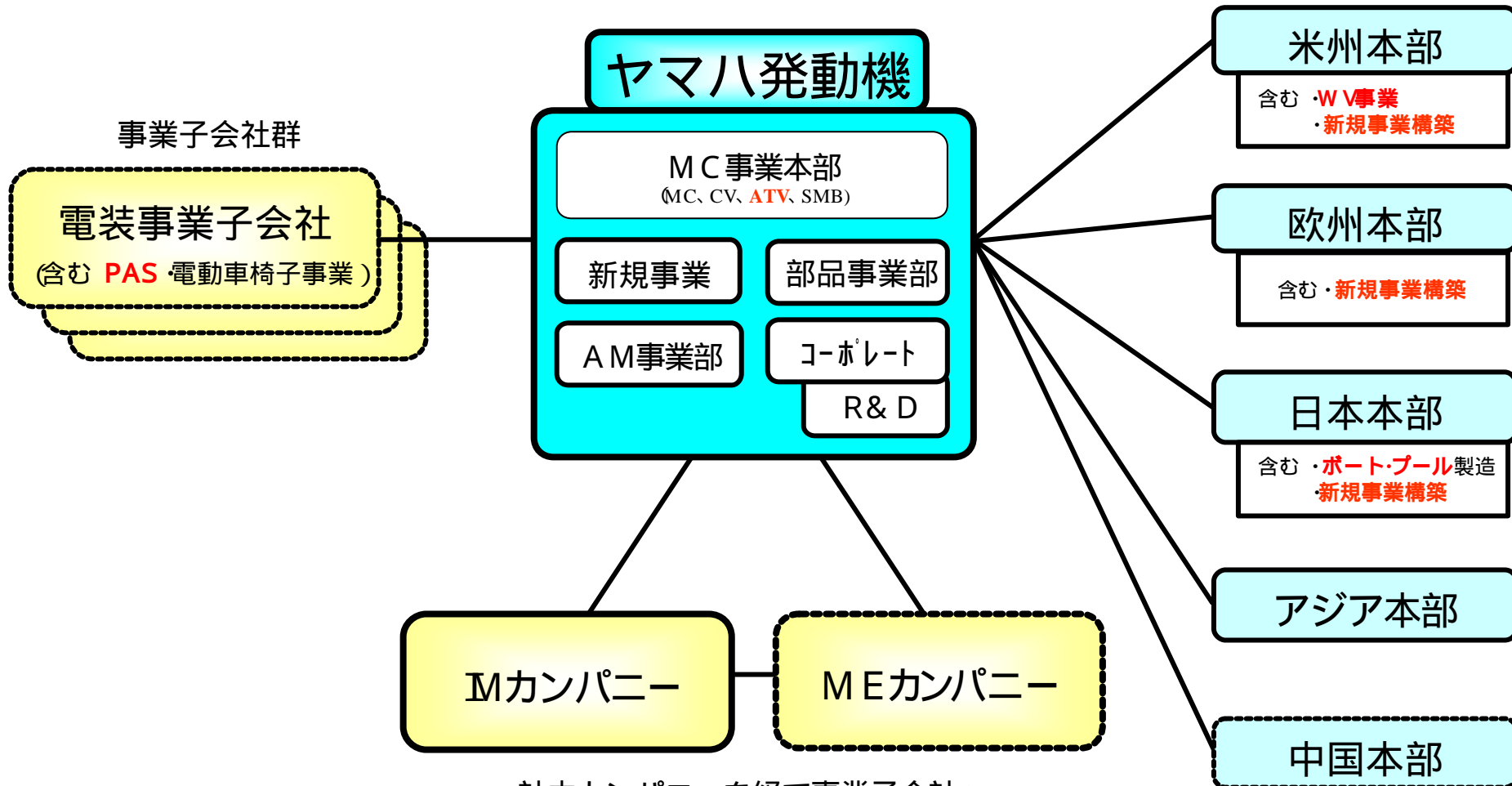
現 状



(注) ME:マリンエンジン、AM:自動車エンジン、WV:ウォーターヴィークル

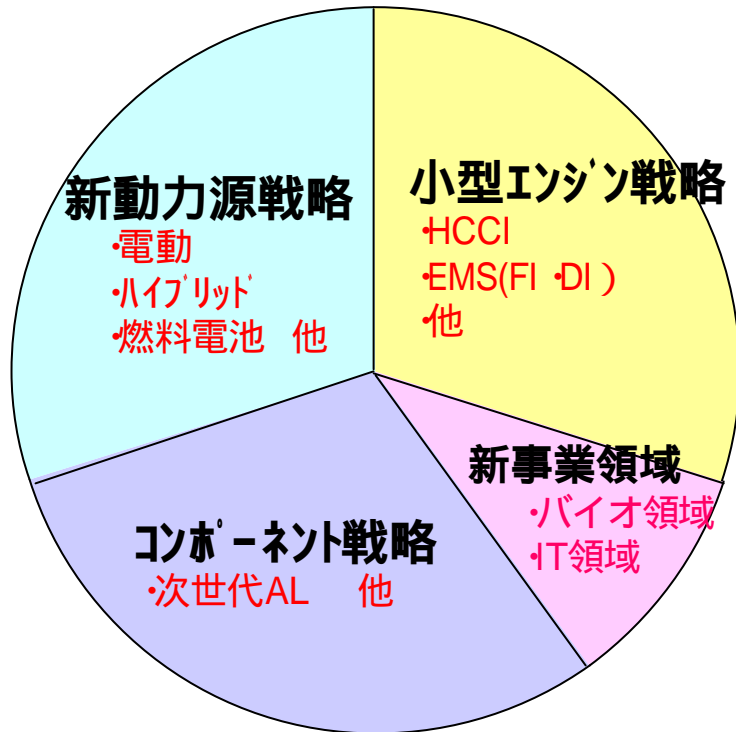
連結経営を重視した将来のグループ像 (イメージ)

<カンパニー化 分社化の促進>

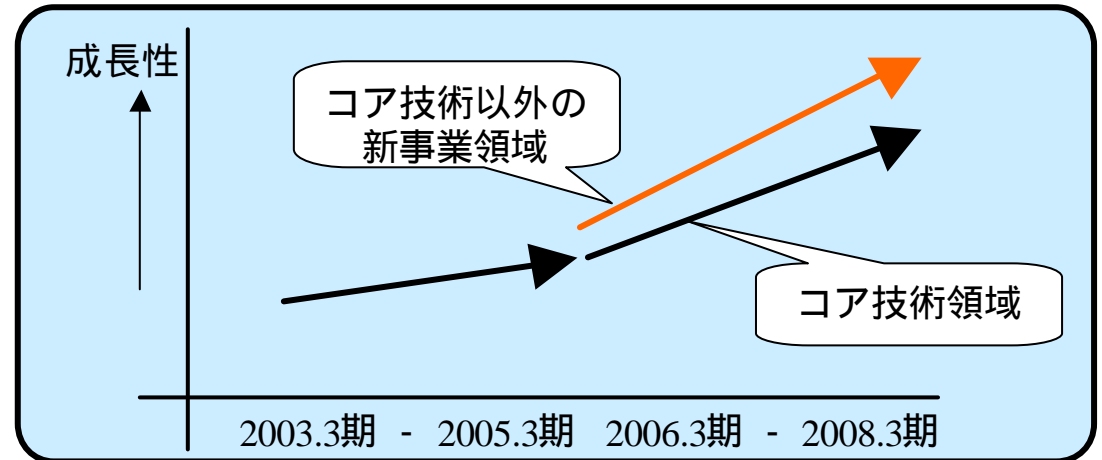


- 社内カンパニーを経て事業子会社へ -

成長戦略への取組み



事業規模成長のイメージ



6. サマリー

感動創造企業

2005年7月

創立50周年

次の飛躍に向けた
企業体質強化完遂

新3か年中期計画 **NEXT 50**

グローバル評価に耐える利益志向の企業体質

収益力向上

魅力ある商品作り

コストダウン30%

不採算事業の再建

成長性確保

成長戦略の推進

中国・インド・アセアン諸国
での事業基盤固め

財務体質強化

SCM・PJ

固定資産有効活用PJ

成果主義人事制度

企業体質の変革

ヤマハバリュー21

エキサイトメントを核とした、夢と遊び心を持った事業風土