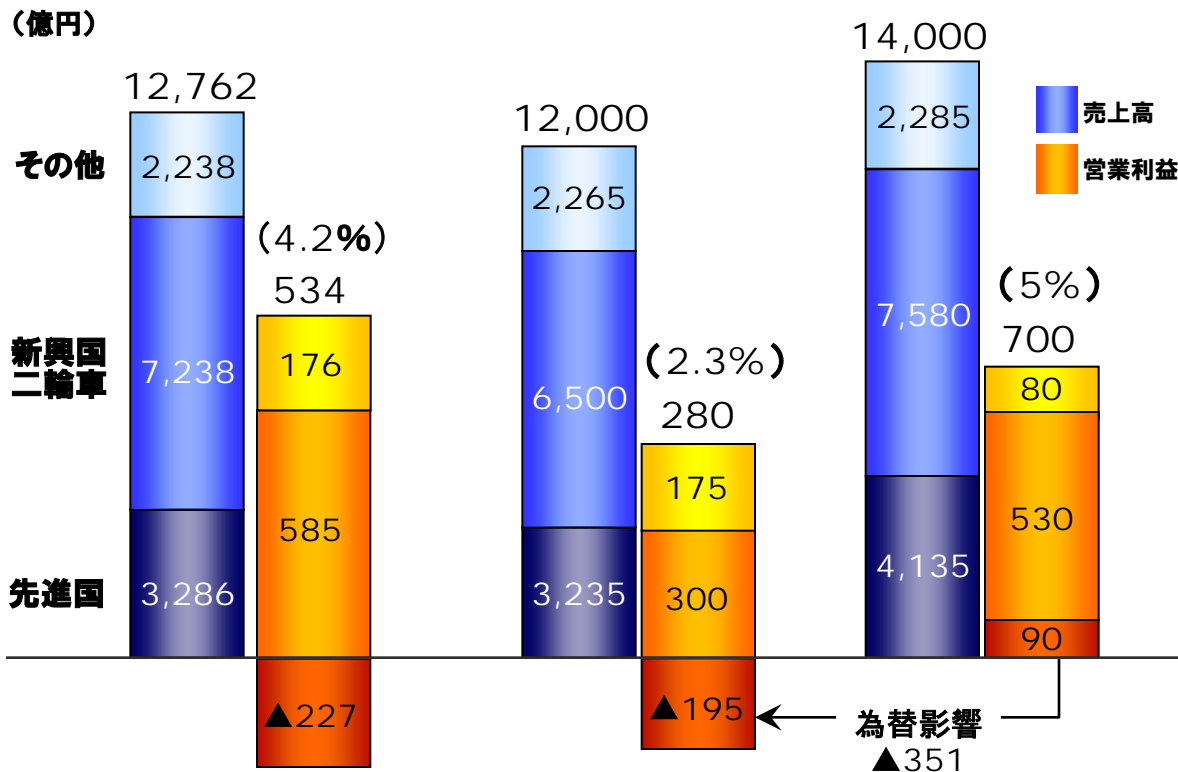


新中期計画



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

2011年実績

2012年予想
(2012年8月公表)

2012年中期目標
(2010年2月公表)

(\$/€) (80/111)

(78/102)

(88/128)

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
- ・売上高

： 740万台
： 1.3兆円 (目標未達)

： 900万台 (1,000万台) : 1,200万台
： 1.6兆円 (1.8兆円) : 2.0兆円

②財務力

- ・営業利益率
- ・自己資本比率
- ・D/Eレシオ
- ・ROE

： 4.2% (目標未達)
： 31%
： 1.0
： 9.6%

： 5.0% : 7.5%
： 33% : 35%
： 1.0 : 1.0
： 10% : 15%

③基盤・企業力

- ・国内生産体制
- ・コストダウン
- ・事業体制

： 9工場・17ユニット
： 750億円(3年)
： 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

： 6工場・13ユニット
： 900億円(3年) : 1,500億円(5年)
： 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」

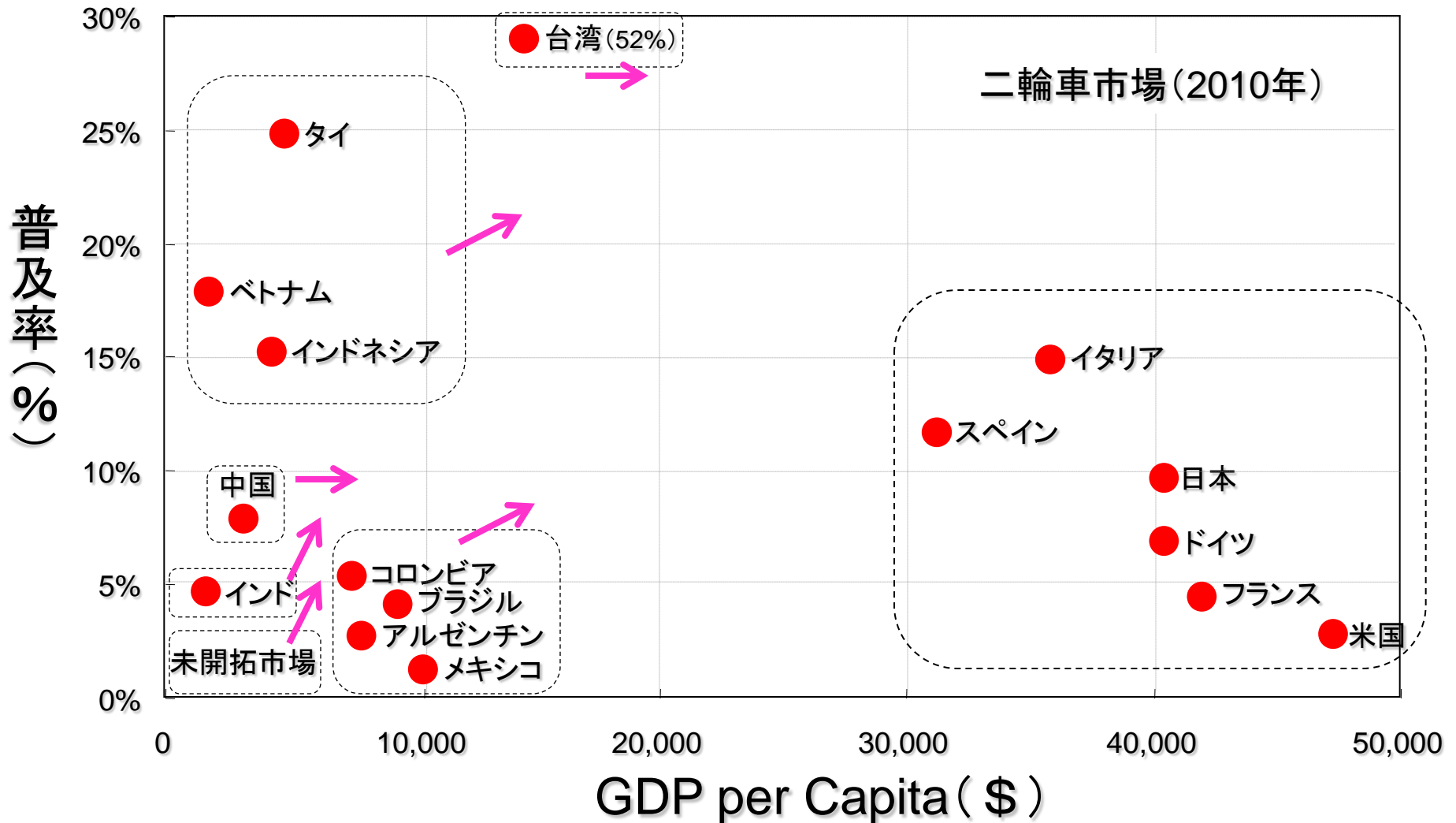
- スマートパワー技術
- 制御・認識技術
- コストパフォーマンス

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)

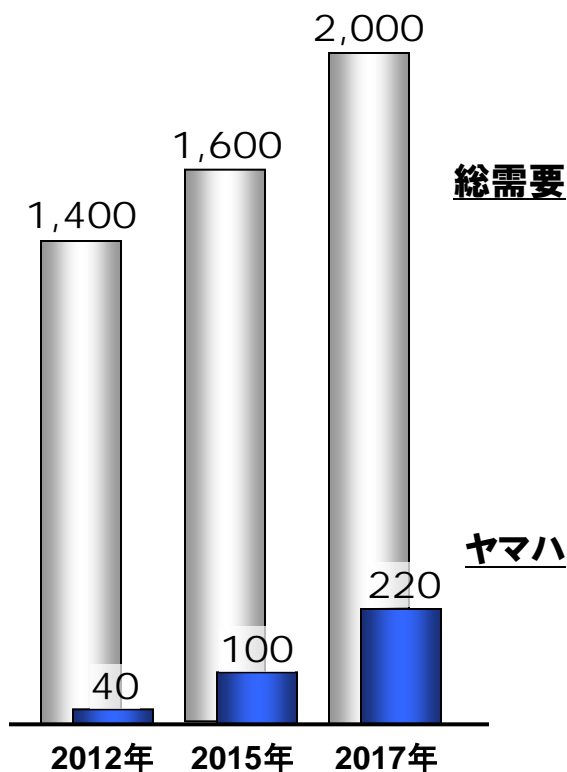


インド

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

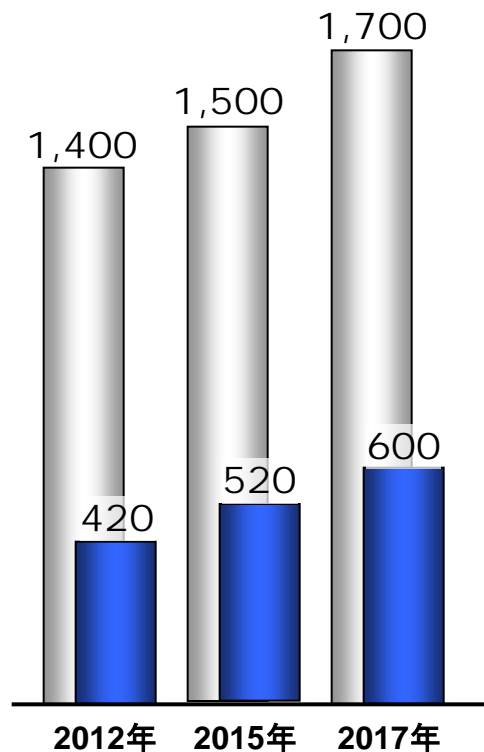


アセアン

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

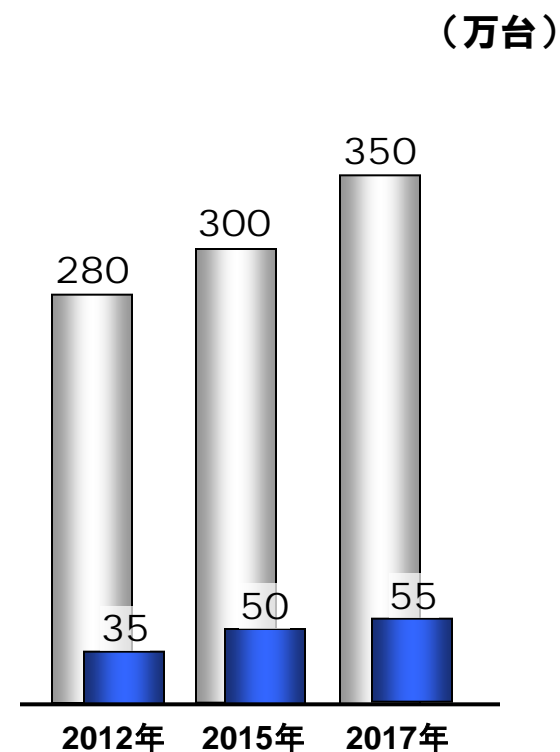


先進国

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

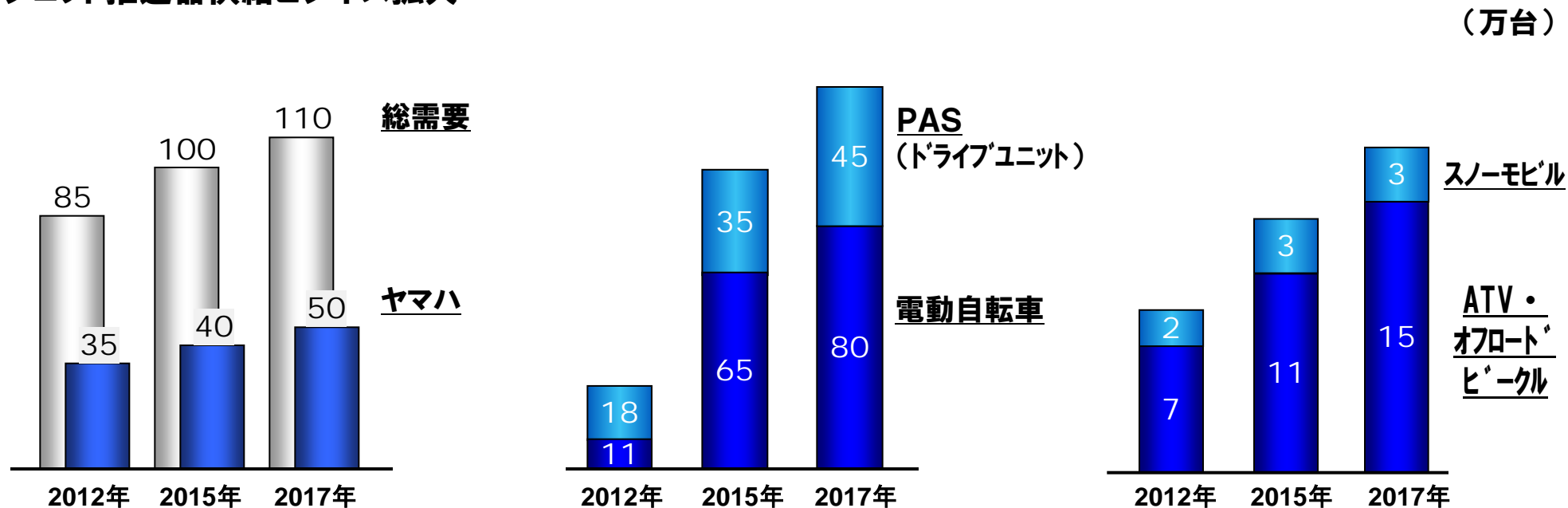
- ・市場導入(2013年)

ATV

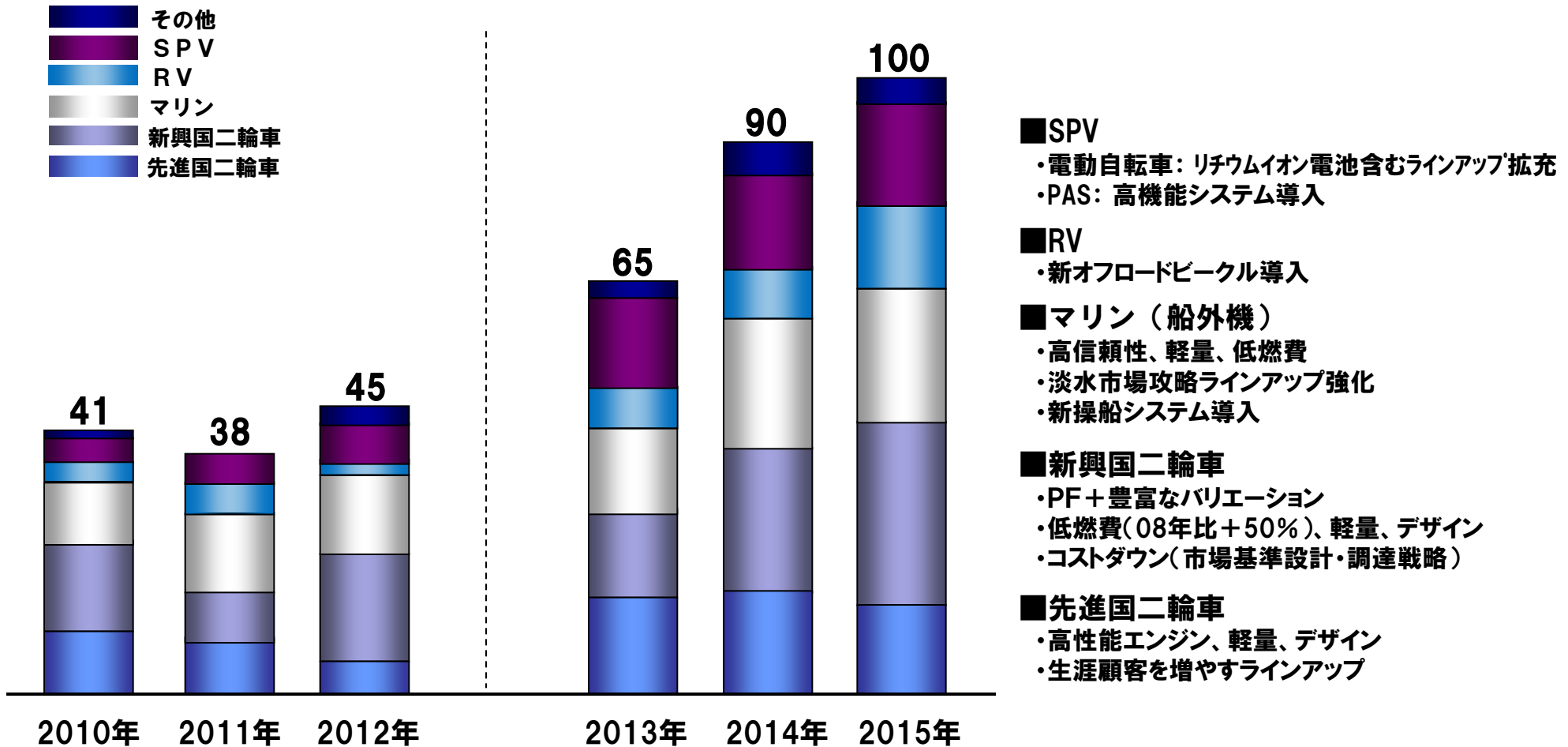
- ・車体生産移管完了(2012年)
- ・エンジン調達戦略

スノーモビル

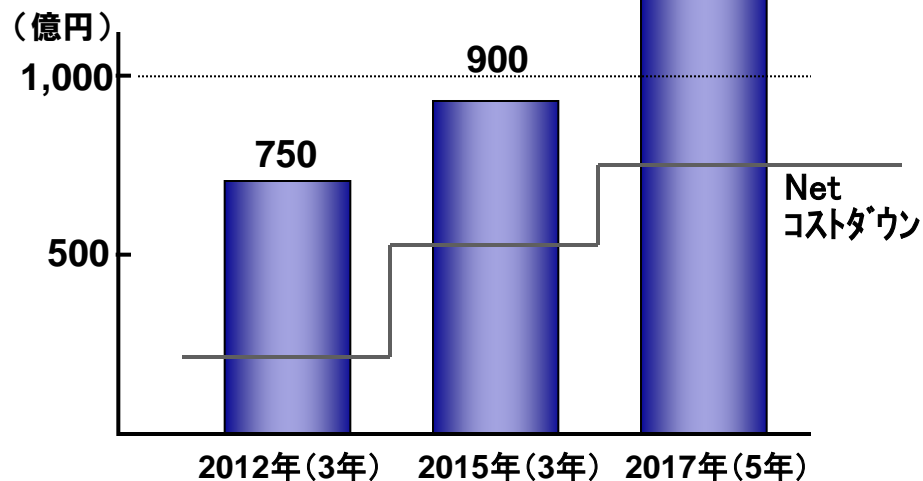
- ・他社連携による事業効率化(2013年)



3ヶ年・250のニューモデルを投入

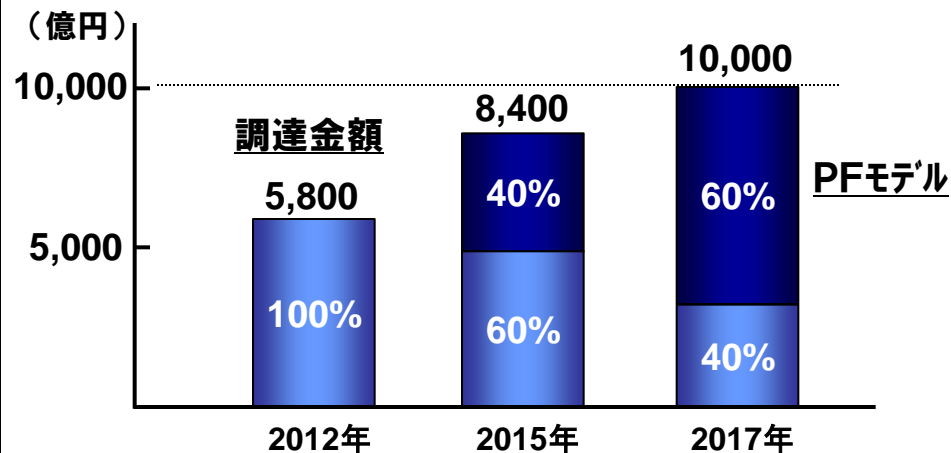


コストダウン目標値



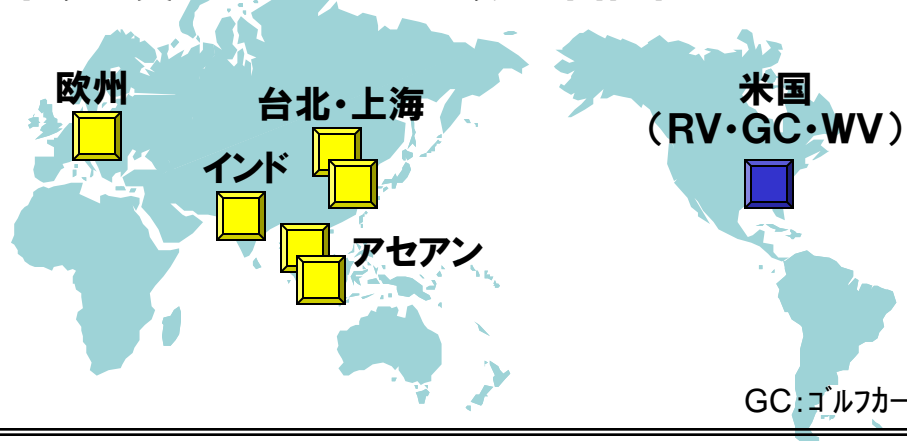
PFに集約する

・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

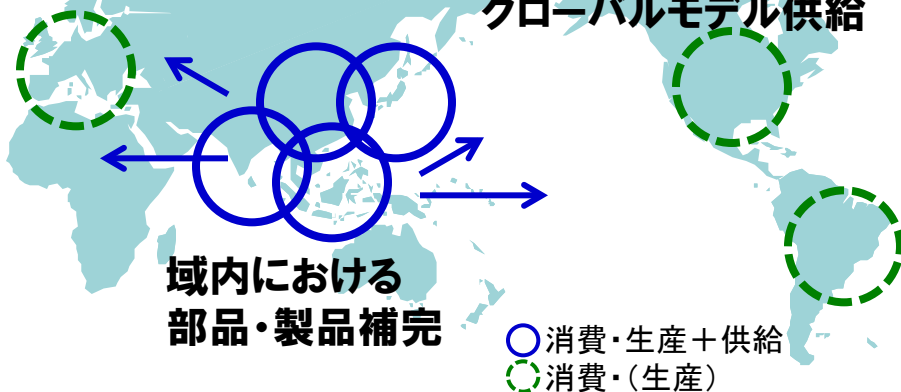
- ・現地図面化
- ・市場性、鮮度アップ



グローバルな調達・供給を拡大する

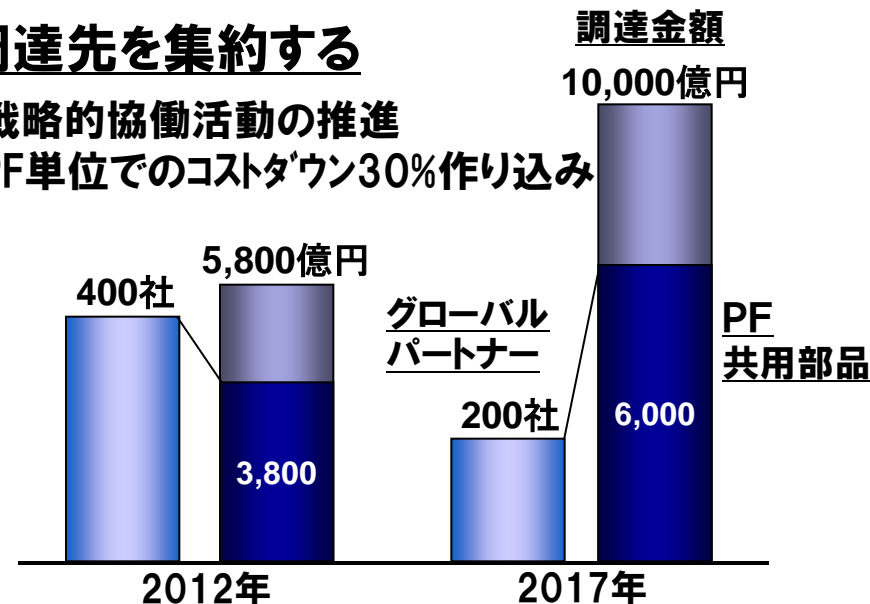
調達センター(4極)からの
グローバル部品供給

最適生産拠点からの
グローバルモデル供給



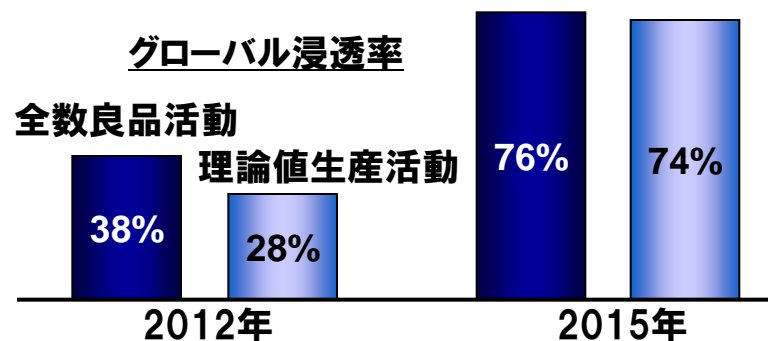
調達先を集約する

- ・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



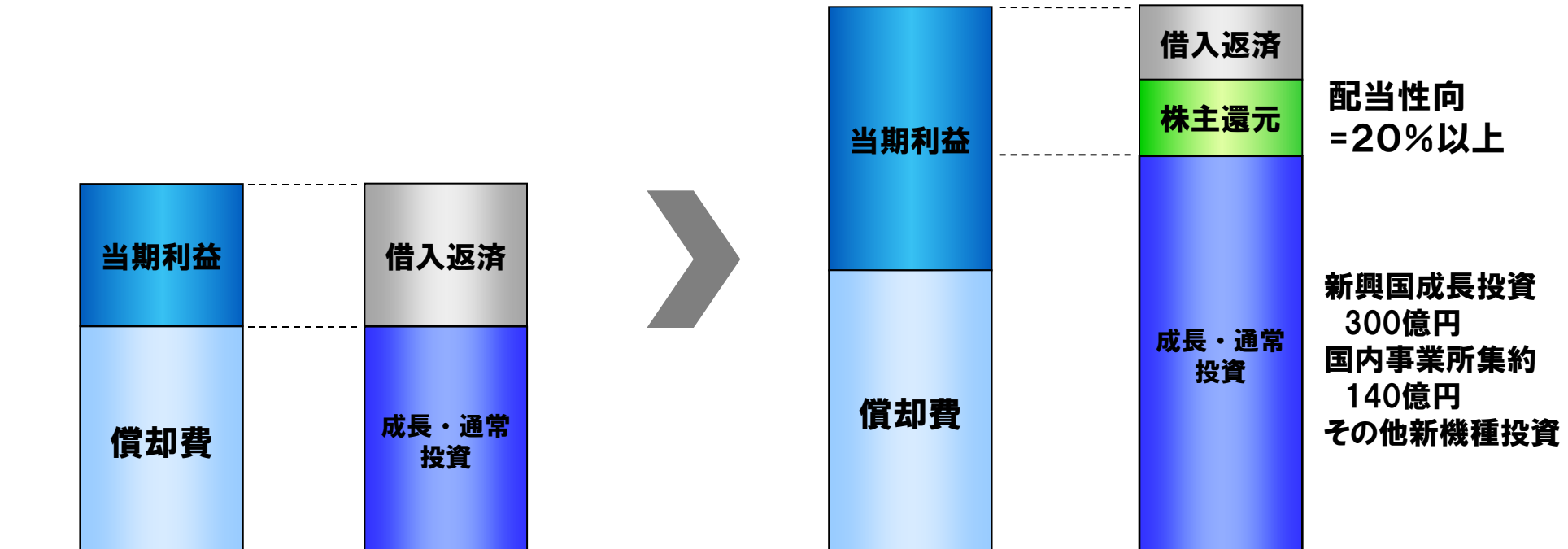
積極的な成長投資と株主還元・借入返済をバランス

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）



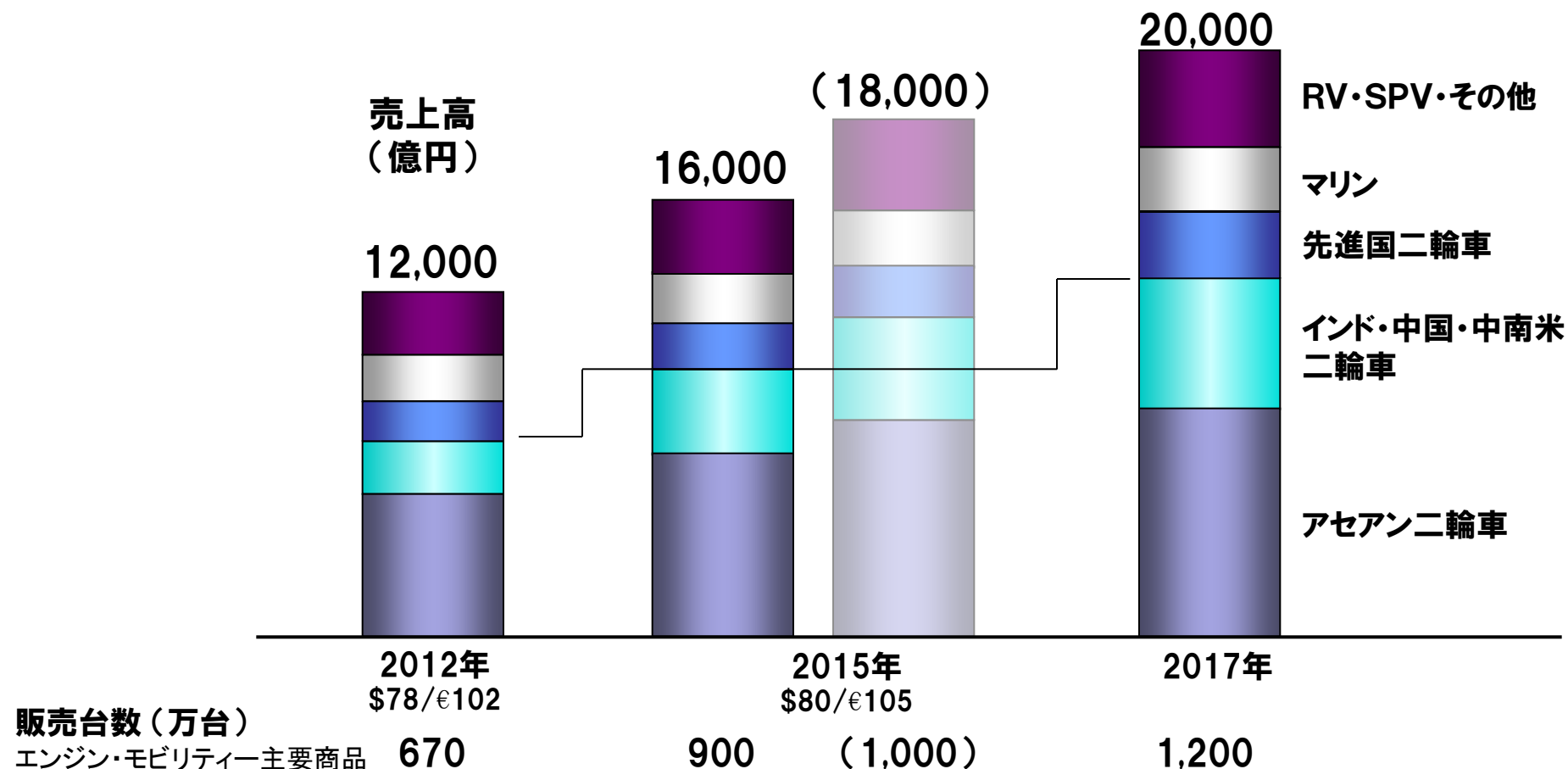
販売台数(主要商品) 1,000万台超へ

・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



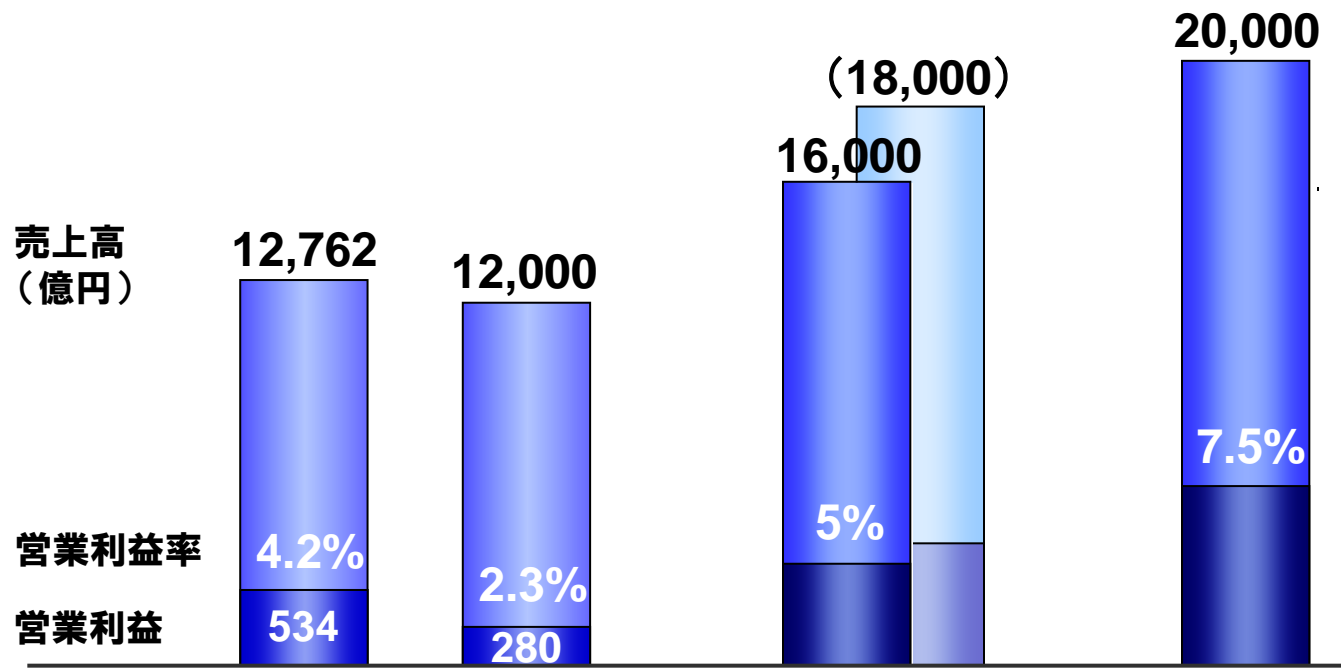
新中期計画：経営目標



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

