



2015年12月15日

各 位

会 社 名 ヤマハ発動機株式会社  
代表者名 代表取締役社長 柳 弘之  
(コード番号 7272 東証第一部)  
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 藤田 裕俊  
(TEL 0538-37-0134)

新中期経営計画の概要について  
～ひとまわり・ふたまわり大きな「個性的な会社」～

ヤマハ発動機株式会社は、2016年からの3ヵ年における新中期経営計画を策定しました。

新中期経営計画は、「持続的成長による企業価値の向上」を目標とした現行中期経営計画(2013年～2015年)を発展させ、既存事業の稼ぐ力を高め、安定的財務基盤を確立しながら成長投資と株主還元増に取り組むものです。

その上で、2018年には「売上高2兆円・営業利益率10%水準から、新しい成長」へのスタートラインに立ち、「ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』」の実現に踏み出します。

【数値目標】

	2012年 実績	2015年 見通し	2018年 目指す姿
連結売上高	12,077億円	16,500億円	20,000億円
連結営業利益	186億円	1,250億円	1,800億円
連結営業利益率	1.5%	7.6%	9.0%
自己資本比率	32.0%	38.5%	42.5%
ROE(3年平均)	6.5%	13.8%	15.0%
コストダウン(3年間)	340億円	425億円	600億円
為替(\$/€)	80/103	119/134	115/130

【財務戦略】

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。

- ・安定的財務基盤づくり

自己資本比率：42.5%、ROE：15%、一株あたり利益：300円以上を目指す。

- ・成長戦略への経営資源投入

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。

- ・株主還元の強化

配当性向を従来の「20%を下限」から「30%を目安」へ変更する。

・金融ビジネス拡大

既存事業を支援。北米を中心に拡大し、債権残高 3,000 億円のビジネスへ。

【経営戦略】

■事業領域と成長戦略『3つの事業領域で4つの成長戦略を推進』

「豊かな生活」「楽しい移動」「人・地球・社会にやさしい知的技術」の事業領域の中で、「ひろがるモビリティの世界」「マリン・世界 3 兆円市場への挑戦」「ソリューションビジネス」「基盤技術開発」の成長戦略を進める。

■商品競争力『ブランド力、稼ぐ力の源泉』

新しいコンセプト、お客様の悦びと信頼を得る技術、洗練されたデザイン、マーケティング力により商品競争力を高め、270 のニューモデルを投入する。

■グローバル経営『ブランドを体現する人づくり』

海外生産比率の向上、現地人幹部・女性管理職の登用を増やすなど多様性を高め、グローバル経営をさらに進める。

■コストダウン『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、グローバル調達レイアウトの取り組み拡大、理論値生産・物流を進める。

【主要事業戦略】

■二輪車事業『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を進める。
- ・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』  
多様化する顧客に「早く」「安く」「旬」の商品を届ける。
- ・インド『商品拡充、数量規模により安定的収益へ』  
マス領域への新興国戦略モデル投入、地方部の販売網を拡充し顧客接点を強化する。
- ・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』  
コンピューター～スーパースポーツまで各ラインナップで個性的ブランドを確立する。  
顧客嗜好に対応する販売網政策、「モノからコトへ」をテーマに顧客の育成を進める。

■マリン事業『世界 3 兆円市場への挑戦』

- ・『エンジンサプライヤーからシステムサプライヤーへ』  
ボートビルダーとの連携を深め、エンジン・周辺機器＋艇体戦略を推進し、より幅広い事業価値を提案する。
- ・『さらに強固なグローバルブランド No.1 ブランドへ』  
システムサプライヤーとしての「総合事業力」、商品力・ビジネスパートナーとしての「信頼性」、グローバルな開発・製造・販売・サービス活動といった「ネットワーク力」で圧倒的ブランドを作る。

■特機・その他事業『個性的ビジネスモデルを創る』

- ・RV：第3の基幹事業へ 「売上高2,000億円・営業利益率10%のビジネスモデル構築」  
拡大が続くROV市場へ差別化・高付加価値化を徹底した商品の投入を加速する。
- ・IM：強みによる高収益事業へ 「売上高600億円・営業利益率20%のビジネスモデル構築」  
開発・製造・販売一体のスピード感ある経営で、強みの自動車・家電領域を攻略する。
- ・UMS：グローバル成長への挑戦 「世界市場での売上高100億円のビジネスモデル構築」  
「商品販売＋ソリューション」へのビジネスモデル転換、世界市場開拓、技術開発（パイロード・自律化・安全対策等）を進める。

以 上