

長期ビジョン 新中期経営計画 (2019年-2021年)

2018年12月11日

ヤマハ発動機株式会社

長期ビジョン

The image features a blue gradient background. On the right side, there is a 3D rendered wrench pointing towards the top right. The background is filled with a pattern of small, semi-transparent icons related to business and technology, such as a globe, a lightbulb, a gear, and a document.

伝統と感動

感動創造企業

ヤマハらしさ: 発悦信魅結

技術×感性の織り成す感動

長期ビジョン

「人間に近づく」
「人間の可能性を拡げる」



1955

2018
今日

2030

企業価値(財務・非財務)

2030年へ向けて

ART for Human Possibilities

Advancing
×
Robotics

Rethinking
×
Solution

Transforming
×
Mobility

4

私たちはロボティクスを活用し (**A**dvancing Robotics)
社会課題にヤマハらしく取り組み (**R**ethinking Solution)
モビリティに変革をもたらすことで (**T**ransforming Mobility)
人々の可能性を拡げ、より良い生活と社会の実現を目指します。

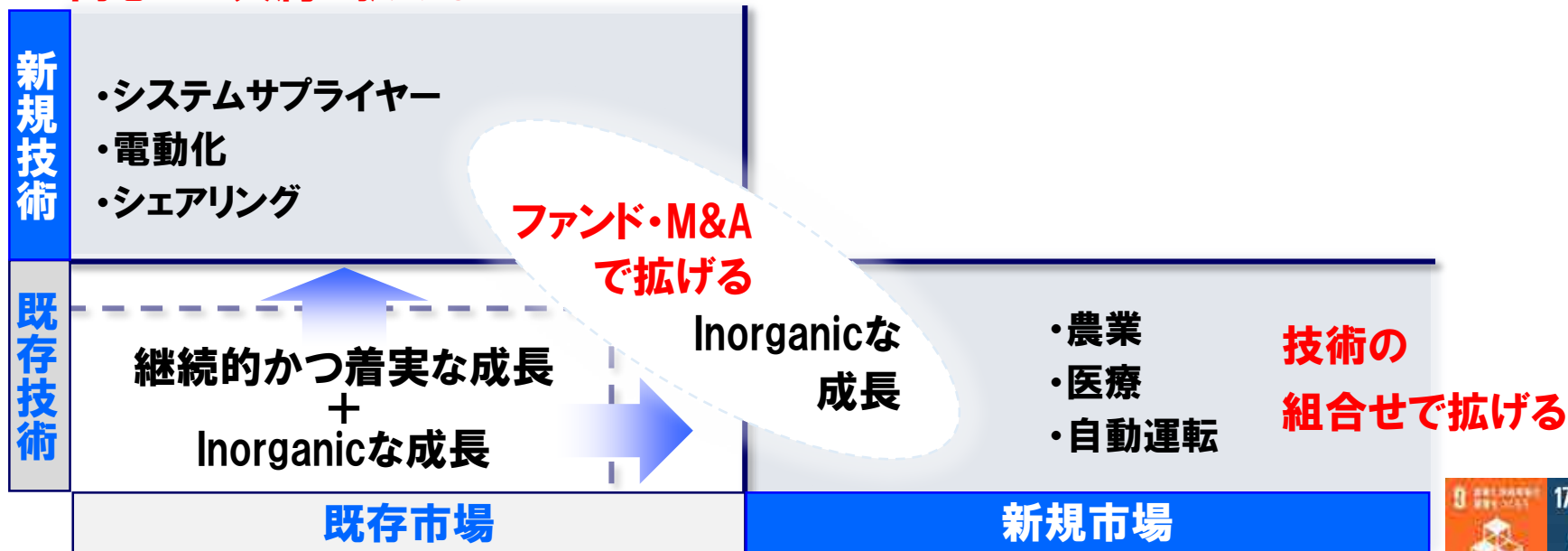
中長期成長戦略

The image features a blue gradient background. On the right side, there is a 3D rendered arrow pointing towards the right. The background is also filled with a pattern of small, light blue icons representing various business and technology concepts, such as a globe, a person, a gear, and a document.

3つの注力領域と成長戦略



同志との共創で広げる



Transforming Mobility

製品、技術

×

注力技術軸

×

社会課題解決

+

楽しさ



新形態の
小型車両

電動化

Connected

自動化



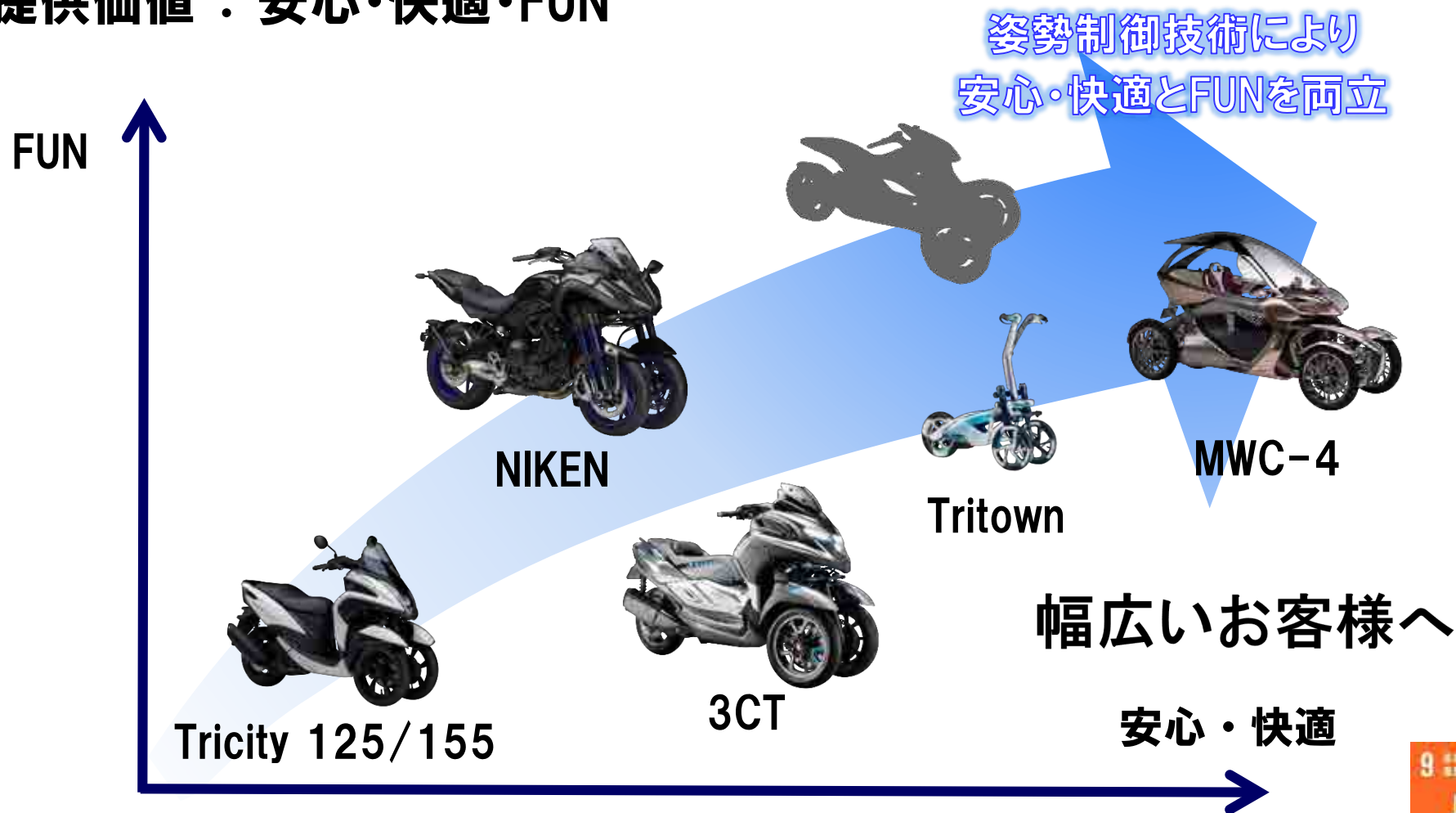
ヤマハらしい
社会課題解決
モビリティ提案



Transforming Mobility : LMW

モビリティの新しい世界をひらく

提供価値 : 安心・快適・FUN



Transforming Mobility : 制御技術

提供価値 : 安心、快適な乗り物へ

停止

自立

止まっても倒れない

自立制御

低速

リーニングサポート

転倒を回避しながら最適制御

高速

技術を学び
自動運転へ



MOTORiD

AIでオーナー認識し、
自立低速走行



MOTOBOT

ヒト型自律ライディングロボット
低速-高速走行可能

Transforming Mobility : EV



提供価値 : 高出力・幅広い領域へ電動化を推進



Rethinking Solution : 低速自動運転システム

提供価値 : 低コストなラストマイルの移動ソリューション
Public Personal Mobility



自動運転も可能な電動小型低速車両



あらゆる用途に対応可能なプラットフォーム

- 高齢者、過疎地域の代替移動システム (低速自動走行)
- 貨客混載によるマルチユース(デマンド自動走行)

*全国各地で実証実験実施中

Rethinking Solution : マリン



提供価値 : 「安心・快適」なマリンライフ



Advancing Robotics : 農業



提供価値 : 省人化、自動化、生産性向上

— 世界の農業用ロボット&ドローン市場規模:4兆円

■ 農業機器開発・量産

— 陸・空のビークルソリューション

■ 農薬散布事業を軸とした拡張・拡大戦略

— 果菜農業で自動化推進



対象領域

播種・育苗

管理

収穫

ポスト
ハーベスト

Advancing Robotics : 医療



提供価値 : 省人化、創薬のスピードアップ

— 世界の個別化医療・抗体・創薬事業規模:3兆円

■ 装置開発・販売の推進

— 海外販売の開始

■ 共同研究によるアプリケーションの幅拡大

— ソリューション事業の可能性を検討



CELL HANDLER™

CELL HANDLERがカバーする範囲

創薬
スクリーニング

毒性試験

細胞パネル



個別化医療



ファンド設立

■ イノベーションの加速、シナジーの醸成

2015年-2018年

- ・YMVSV設立
- ・9社／総額47M USDの出資
- ・協業、共同事業を実施
 - 活動を通じて当社成長戦略の明確化に貢献

2019年-2021年

- ・自社ファンド「Yamaha Motor Exploratory Fund, L.P.」運用本格化（運用総額100M USD／運用期間10年）
- ・アーリーステージのベンチャー企業への戦略的出資を加速

イノベーション推進加速

ビジョンに寄り添う同志との共創・協業

Advancing Robotics



米NVIDIA社と製品のインテリジェント化を目指した協業開始

Transforming Mobility



インドHero Cycle社と電動アシスト自転車の事業化検証開始

Transforming Mobility



台湾Gogoro社とEVビジネスでの協業検討開始

重要な社会課題への取り組み

ヤマハらしい社会課題の解決

環境・資源課題



2050年製品CO2
排出50%削減



安全な水を多くの人に



交通・教育・産業課題



開発国での漁業振興



ラストワンマイル
すべての人にモビリティを



イノベーション課題



新しいスタイルの
モビリティを提案



協業による
イノベーションの加速



働き方課題



安全・安心な労働環境



ダイバーシティと
インクルーシブ



新中期經營計畫

The image features a blue gradient background. On the right side, there is a 3D rendered wrench. The background is also filled with a pattern of small, light blue icons representing various business and technology concepts, such as a globe, a person, a gear, and a document.

FY2016-2018 現中期経営計画総括

売上高 2兆円/営業利益 1,800億円 未達成

- ・先進国二輪車事業黒字化未達成、ROV事業建て直し

営業利益率 9%水準 達成

- ・プラットフォーム戦略、各事業コストダウンで収益性改善

安定的財務基盤

- ・ROE 15%水準達成、自己資本比率 45%超

成長戦略(技術開発)の成果

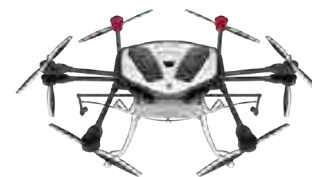
- ・各領域で新たな提供価値を創出



ひろがるモビリティの世界



マリン3兆円市場への挑戦

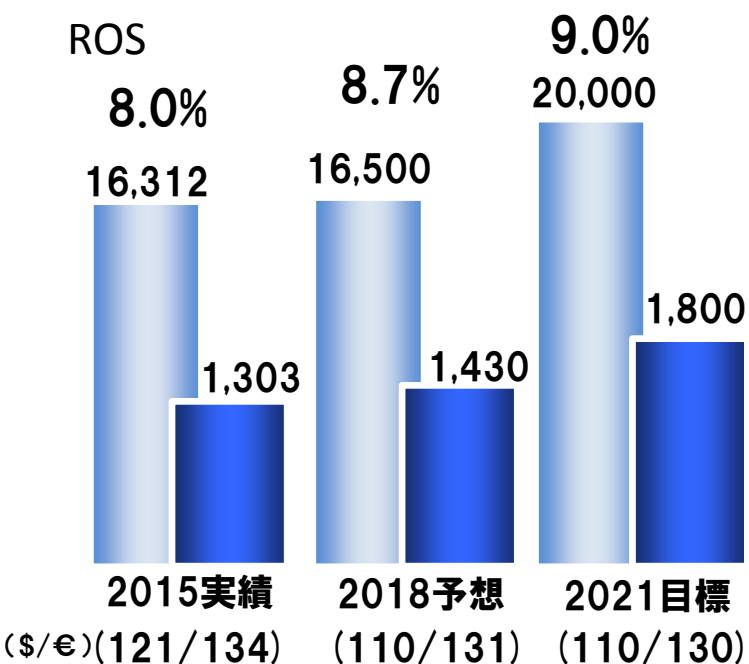


ソリューションビジネス

FY2019-2021 新中期経営計画

新規事業開発を進めながら売上高2兆円へ再挑戦

売上高・営業利益(億円)



■ 既存事業 売上増総額:3,250億円

- ・モビリティ
- ・マリン
- ・ロボティクス

■ 戦略的成長 売上増総額:250億円

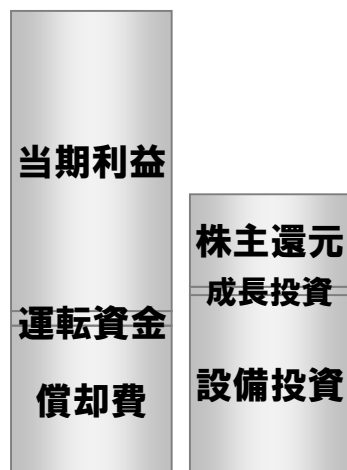
- ・ひろがるモビリティ
- ・金融サービス

■ 成長戦略経費 700億円を資源配分
ROS9%は維持

※2015年実績: ファイナンス組替え後 参考記載

財務戦略

2016-2018年



Cash-In Cash-out

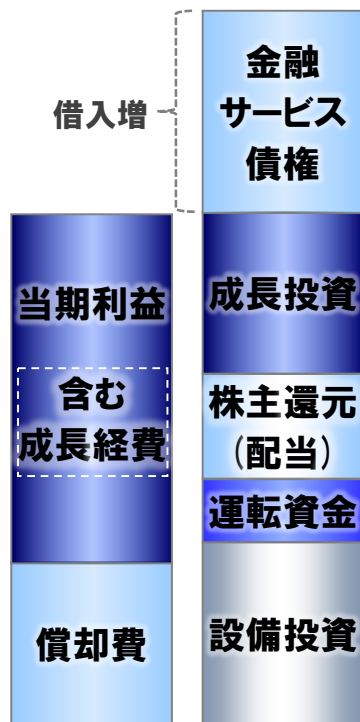
ROS 8.7%

ROE 16.1%

自己資本比率 47.2%

配当性向 30%目安

2019-2021年



Cash-In Cash-out

9.0%

13.4%

49.9%

30%目安

稼ぐ力を維持しながら、CFの範囲内で成長投資と株主還元のバランスを取る

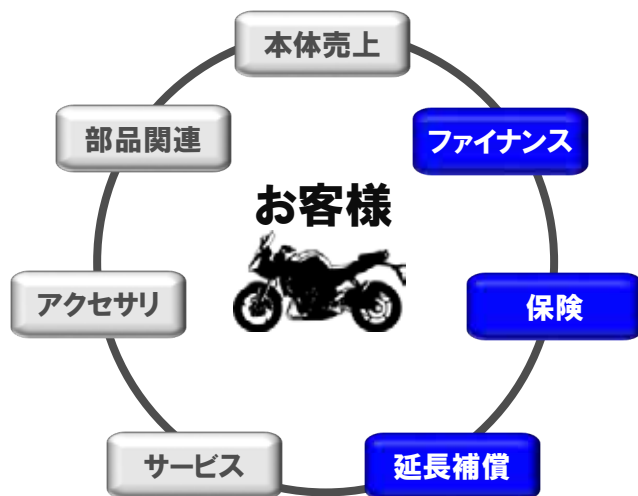
■成長領域への積極的資源配分
投資:3年累計(M&A含む)1,400億

■株主還元の安定・維持拡大

■金融サービス事業規模拡大

金融サービス事業推進

お客様との結びつき強化と安定収益の確保



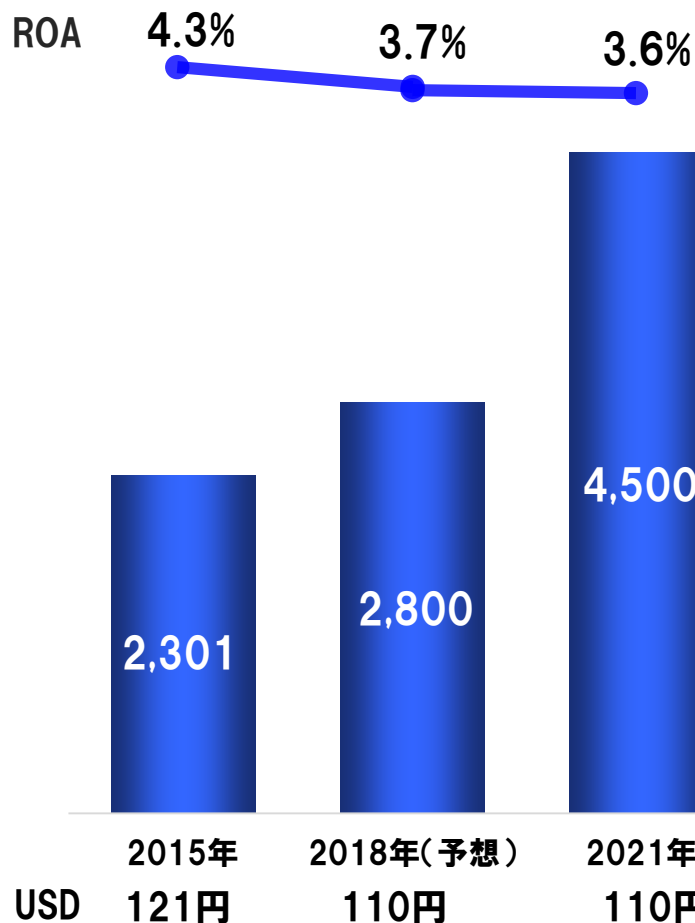
2016年-2018年

- ・事業運営基盤強化(米、加、豪、伯)
- ・債権残高3,000億円規模へ

2019年-2021年

- ・地域及び事業領域の拡大
- ・債権残高4,500億円規模を目指す

販売金融債権残高(億円)



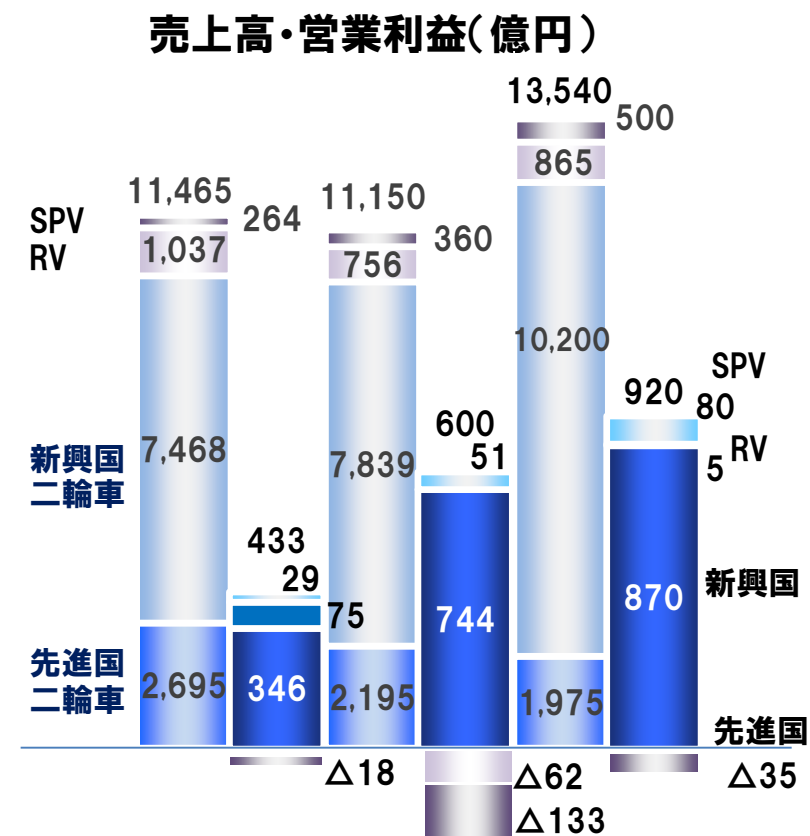
ランドモビリティ



ランドモビリティ

中期重点テーマと目標

モビリティ新時代化に対応する事業基盤構築



1. 現能力のアップデート

2. アジャイル経営

3. 新領域へのシフト

■売上高 1兆3500億

■営業利益 920億

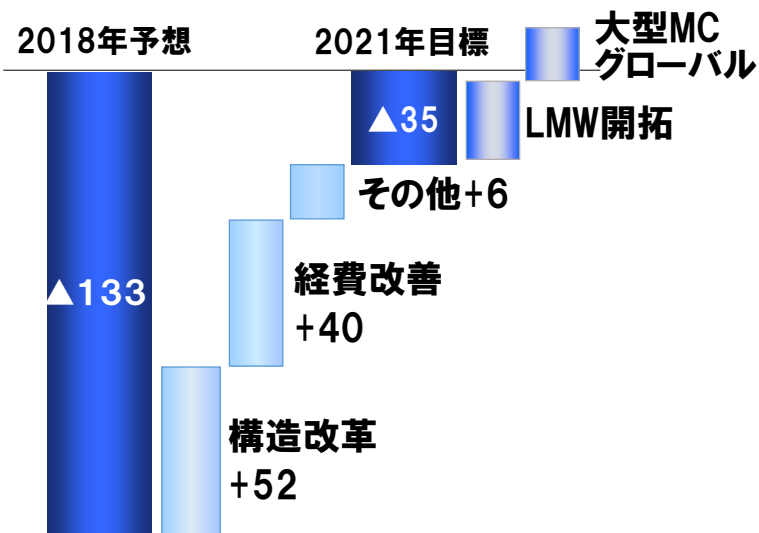
■営業利益率 5.3% → 6.8%

2015実績 (\$/€) (121/134) 2018予想 (110/131) 2021目標 (110/130) ※ファイナンス・成長戦略費用 を除く

ランドモビリティ 二輪車事業 MC先進国市場

ヤマハらしさを新技術開発でアップデートしつづけ、ブランドを牽引する

営業利益(億円)



1. 国内外製造販売機能 構造改革

2. LMWカテゴリー開拓と
CBUグローバル販売増

3. トータルビジネスモデルとしての成長

■構造改革 98億 + 新領域開拓

YZ



R



MT



XSR



Tracer



LMW

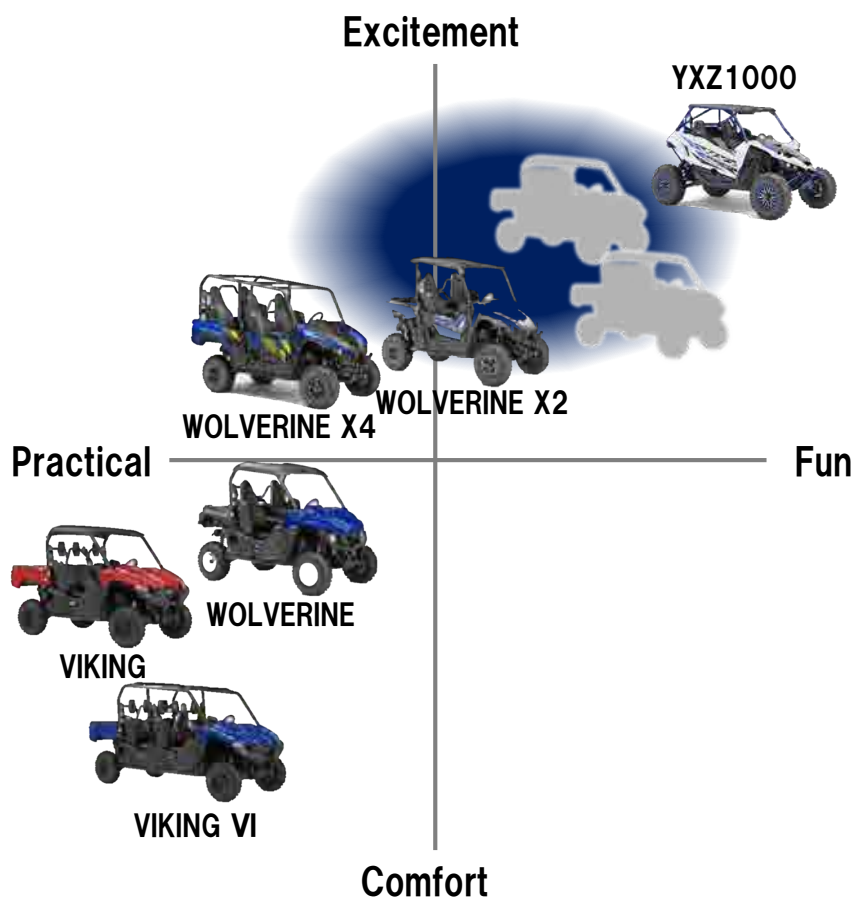


MAX



ランドモビリティ RV事業 ROV北米市場

新PFモデルを投入し、シェア拡大を実現する



1. MC本部傘下での機能強化

2. 顧客にミートした新PF群の投入

3. プラットフォーム

コストダウンをRVにも適用

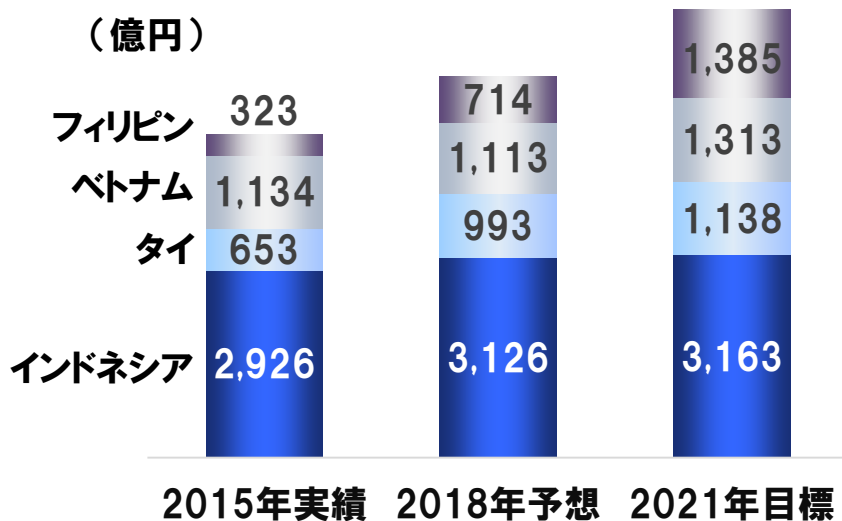
■レクリエーショナル領域シェア

5% → 14%

ランドモビリティ 二輪車事業 MCアセアン市場

得意且つ成長領域で強い収益基盤作りつつ、新ビジネスを創出する

アセアン主要国売上



1. セグメントシェアNo.1
2. 仮想大工場化による生産性向上
3. 新領域での協業とビジネス開発

■中間層ヤマハ全体 120万台



AEROX



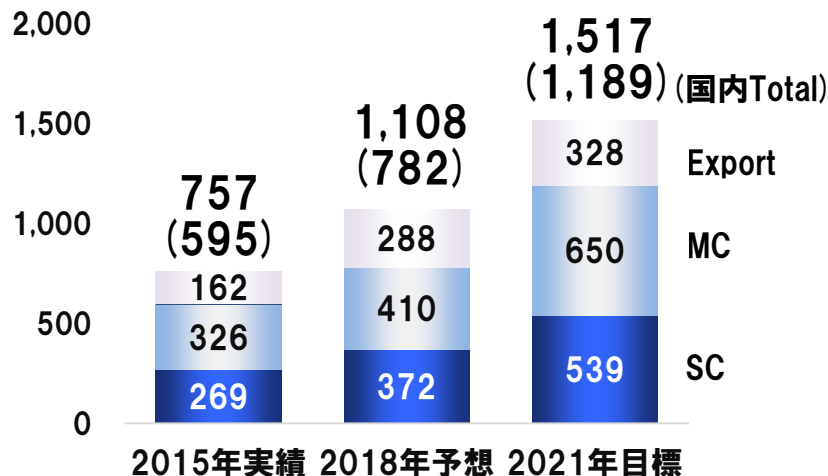
N-MAX



X-MAX

ブランドと収益基盤の再構築と、インド市場の新領域を開拓する

インド国内(セグメント別) + 輸出台数(千台)



1. 南北工場による効率的150万体制
2. グローバルPF投入とコスト競争力の強化
3. ランドモビリティスコープで協業拡大

■国内販売台数 **120** 万台



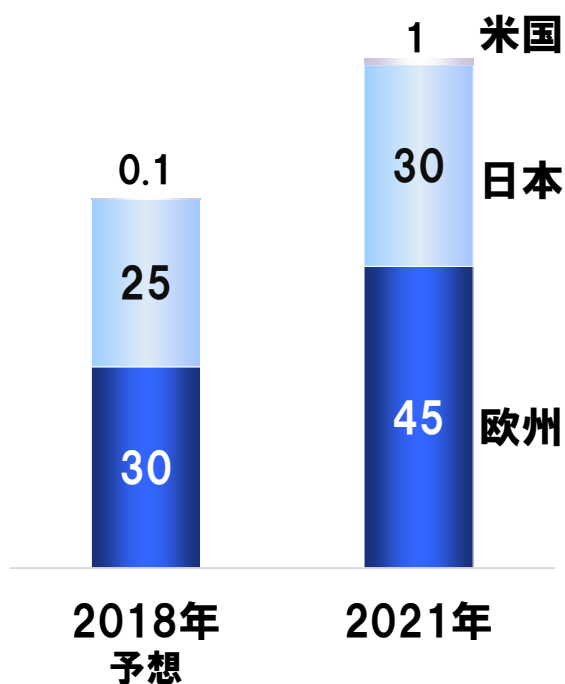
R15



FZ15

戦略的パートナーシップ、グローバル事業拡大 次世代ドライブユニット開発、新価値創造

ドライブユニット台数（万台）



ドライブユニットを中核とした

E-KIT OEM及び完成車の展開



欧州 E-KIT OEM エリア別攻略



日本 完成車商品差別化、E-KIT OEM



米国 ビジネスモデル構築

その他地域 需要創造、市場開拓



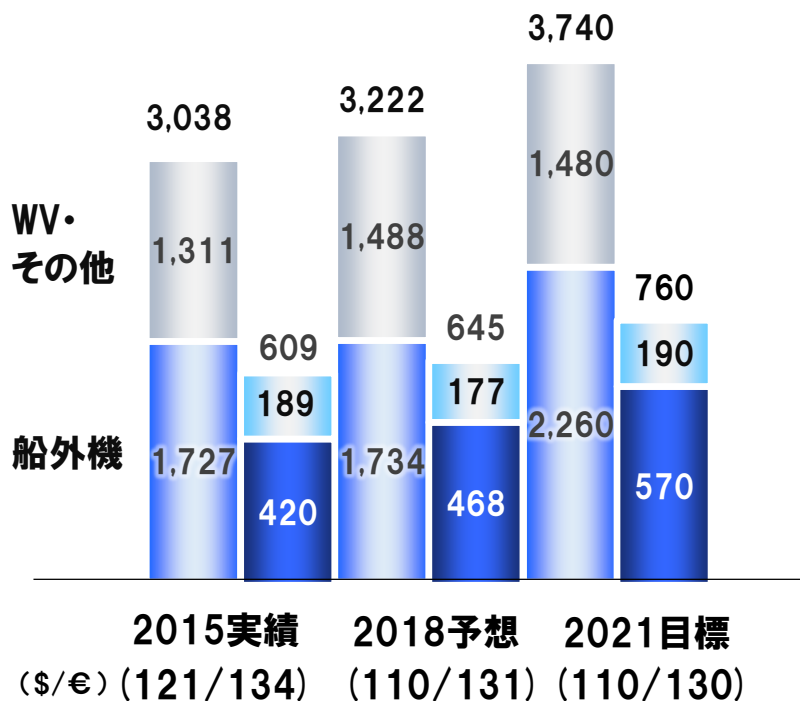
マリン



マリン 中期重点施策

高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立

売上高・営業利益(億円)



※ファイナンス・成長戦略費用 を除く

売上 3,740億、ROS 20%

- **船外機グローバル生産レイアウト**
生産能力とフレキシビリティ向上
- **総合マリンビジネス戦略の拡がり**
システムサプライヤーとして進化
- **商品開発戦略**
魅力ある商品・サービスの提供
- **マリン長期ビジョン**
信頼性と豊かなマリンライフ
海の価値を更に高める事業へ

マリン

船外機グローバル生産レイアウト

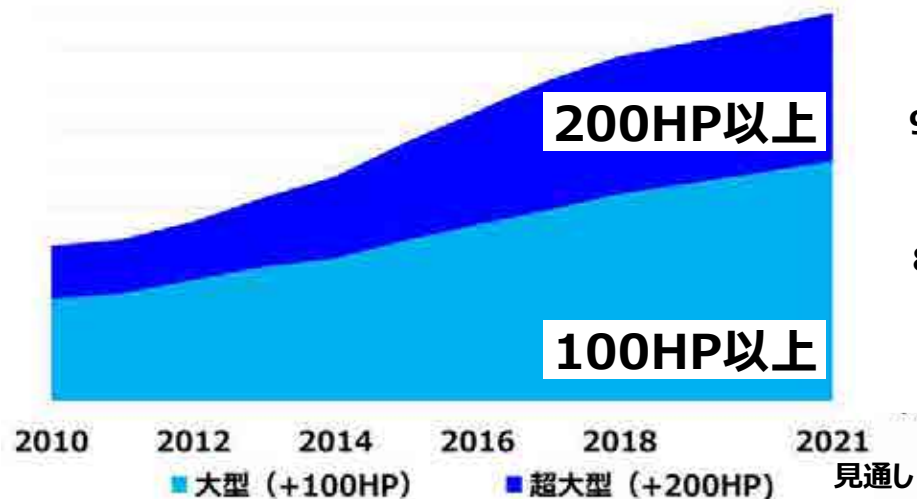
■船外機生産拠点

グローバル生産レイアウト再編による
生産能力とフレキシビリティ向上

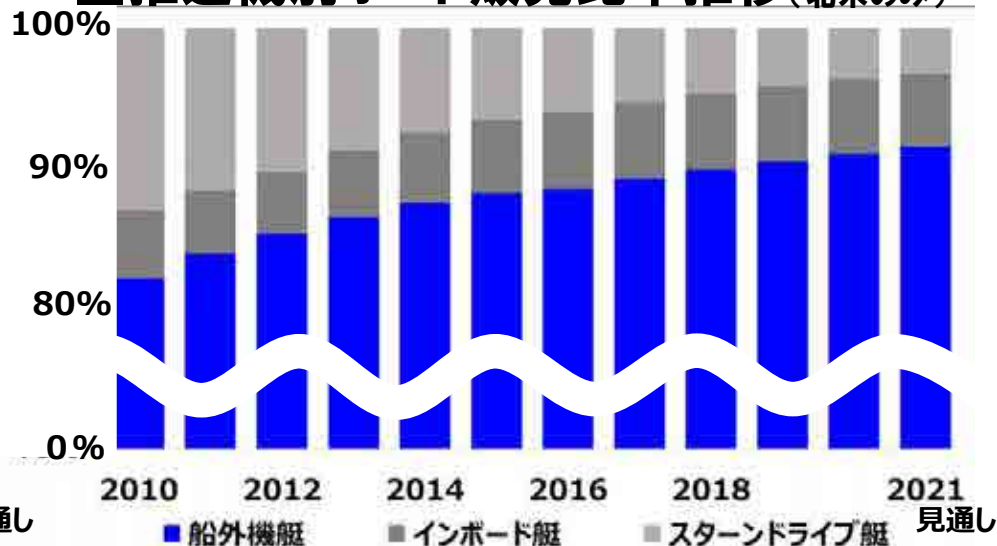


大型:ヤマハ発動機(株)
中型:ヤマハ熊本プロダクツ(株)
小型:Thai Yamaha Motor Co., Ltd.

■大型船外機総需要推移 (欧米)

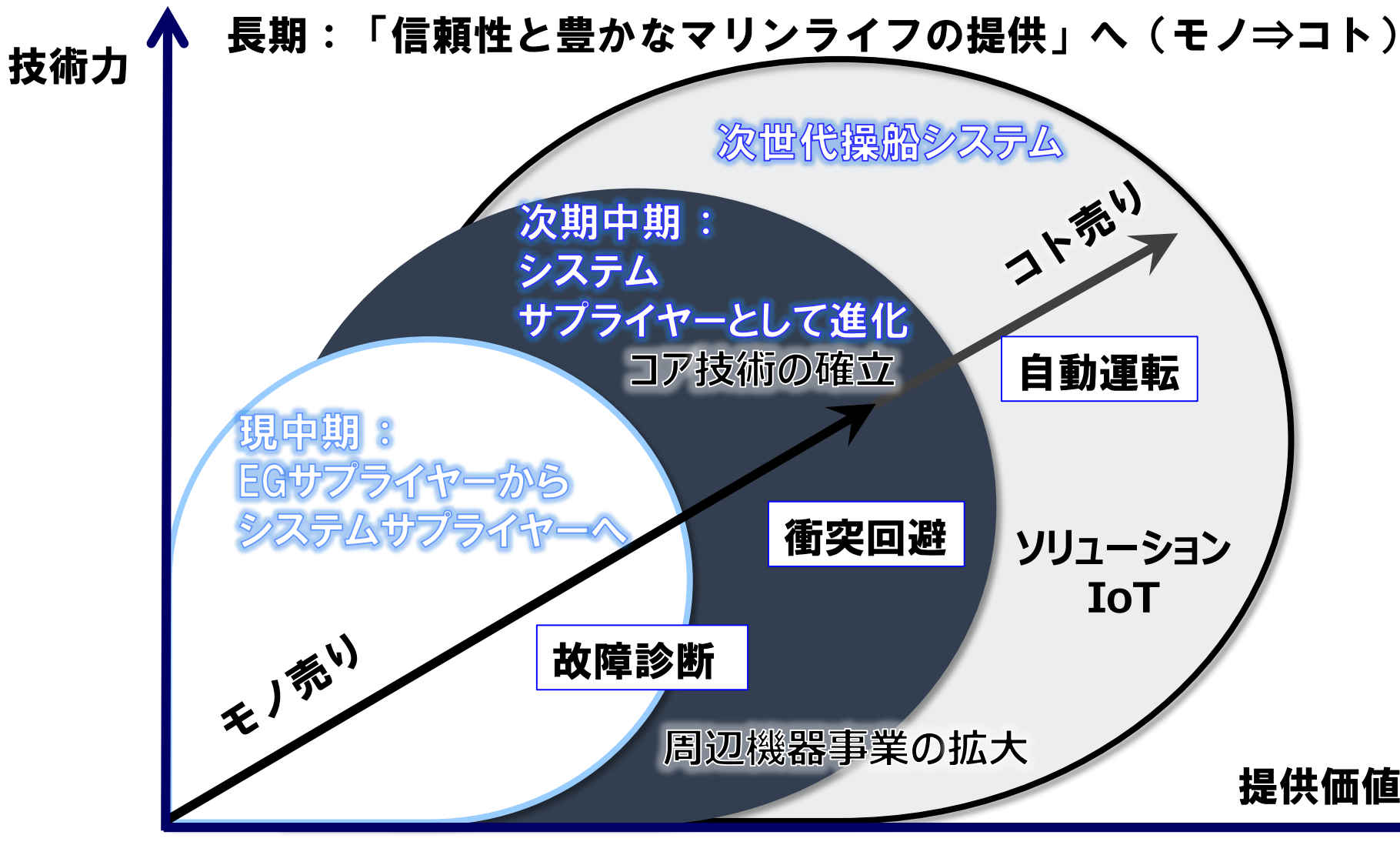


■推進機別ボート販売比率推移 (北米のみ)



マリン

総合マリンビジネス戦略の拡がり



マリン

商品開発戦略



魅力ある商品・サービスの提供を継続

スマートパッケージボート



大型船外機425馬力



次世代操船システム



大型クーラー
EXULT 43



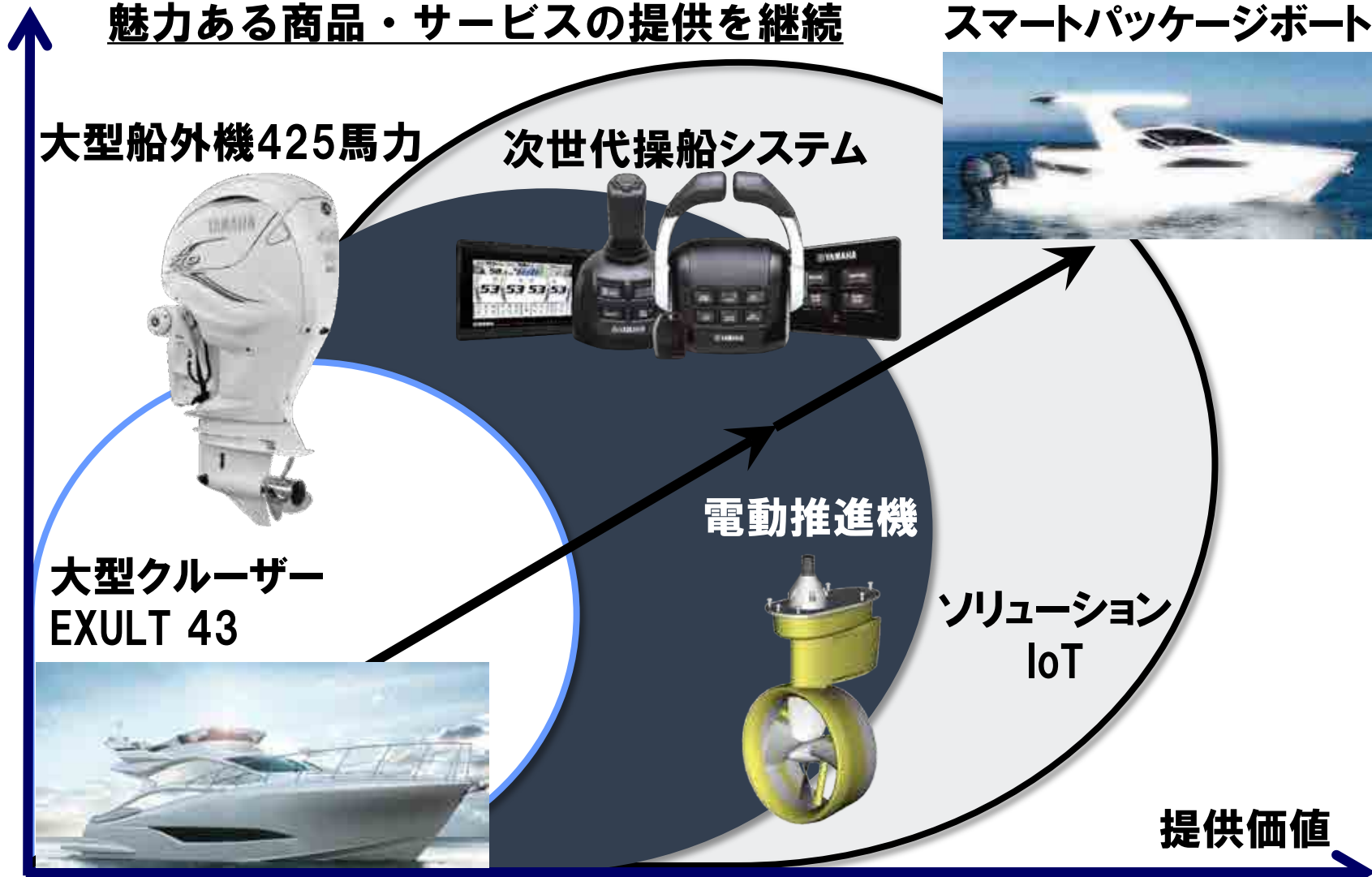
電動推進機



ソリューション
IoT

提供価値

技術力



マリン

マリン長期ビジョン

信頼性と豊かなマリンライフ

海の価値を更に高める事業へ

- マリン文化を変える、日常が変わる
 - 海・人・社会を結ぶ
 - 今日よりもっと素晴らしい海を、未来へ贈る
 - 海の秘めたポテンシャルを解放する
- 
- A photograph of a person on a blue inflatable ring and a white motorboat on turquoise water. The person is in the foreground, and the motorboat is in the middle ground, moving away from the viewer. The water is clear and blue, and there is a sandy beach and some greenery in the background under a clear sky.

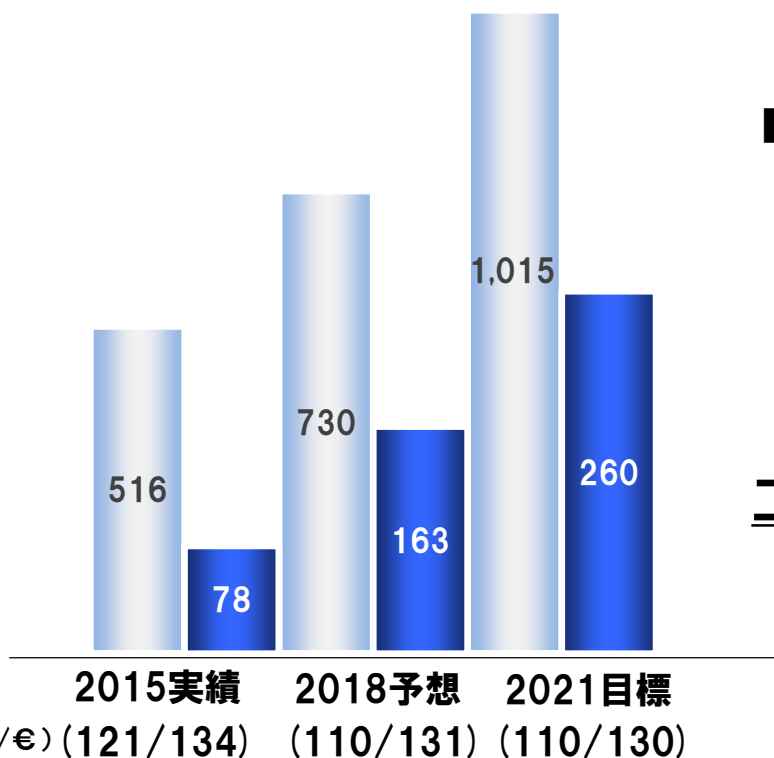
ロボティクス



ロボティクス

中期重点施策

売上高・営業利益(億円)



■ **事業規模・事業領域の
拡大と収益力の強化**
(売上1,000億超、ROS26%)

■ **2021年目標** (2018年比)

- SMT 136%
- F A 200%
- UMS 160%

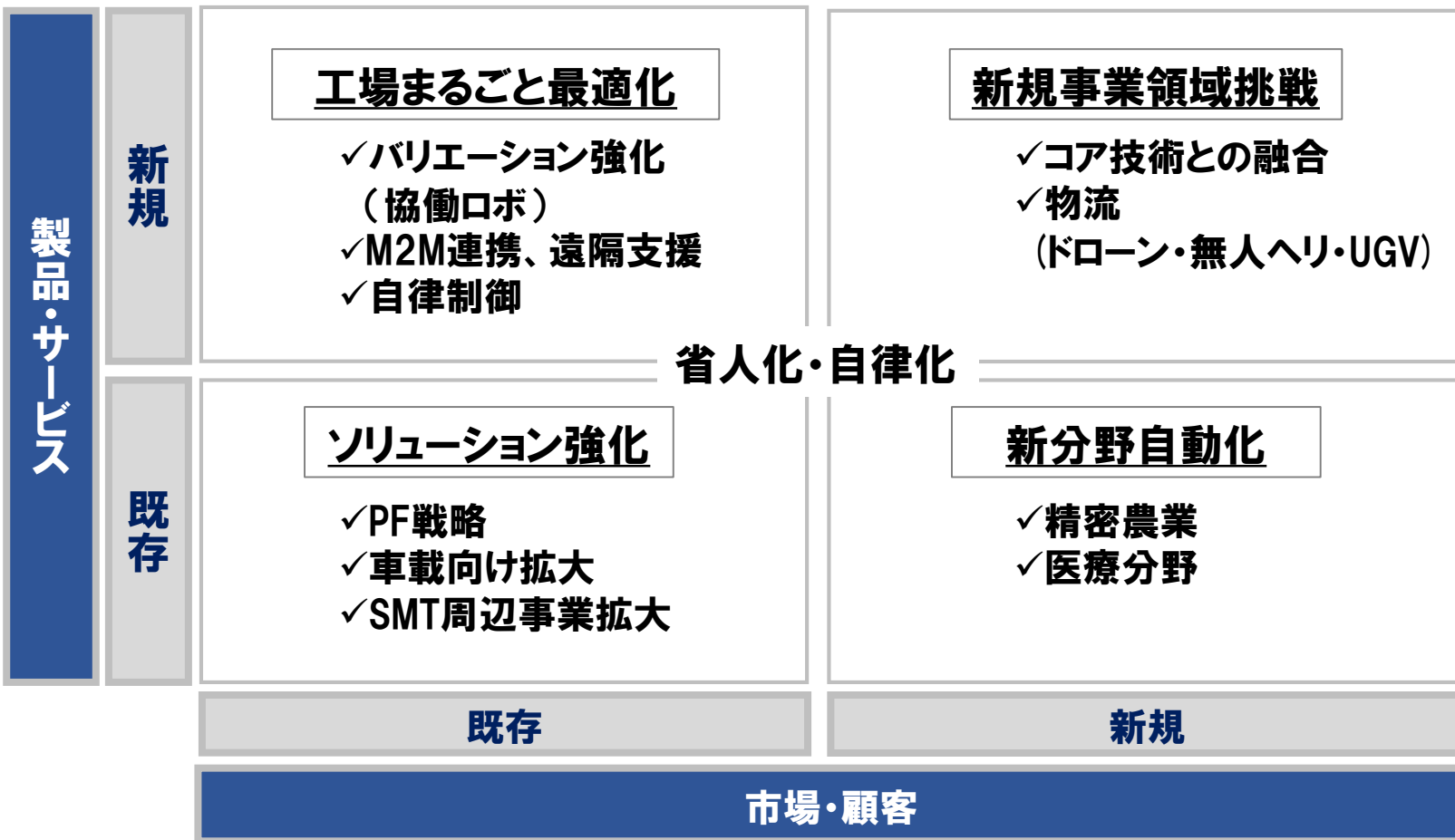
工場内の自動化加速＋新分野の省人化に貢献



※SMT、FA、UMS合算。ファイナンス・成長戦略費用除く

ロボティクス

成長戦略1



事業基盤強化

■内製技術

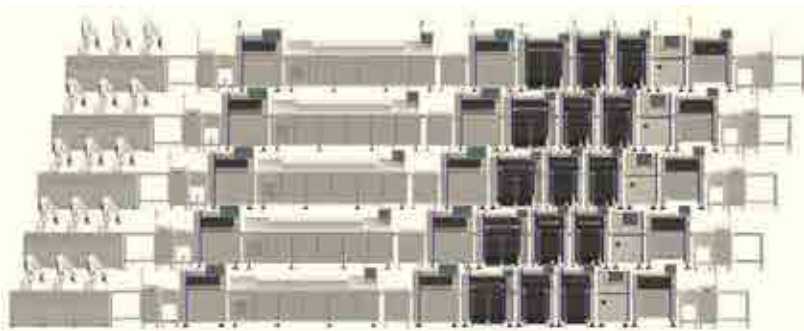
■体制

ロボティクス

成長戦略2

成長戦略ソリューション具体例

工場まるごと最適化



物流



UGVによる運搬



無人ヘリによる搬送

農業、医療



アップルパッカー



セルハンドラー

ロボティクス 事業基盤強化

次世代の成長を支える基盤強化

■ 内製技術強化

- AIピッキング
- マシンビジョン
- リニアモーター
- 自律飛行・走行・航行

■ 体制強化

- R&D拠点拡充
- 生産、調達体制
- 外部とのアライアンス



マシンビジョン活用による
AIピッキング



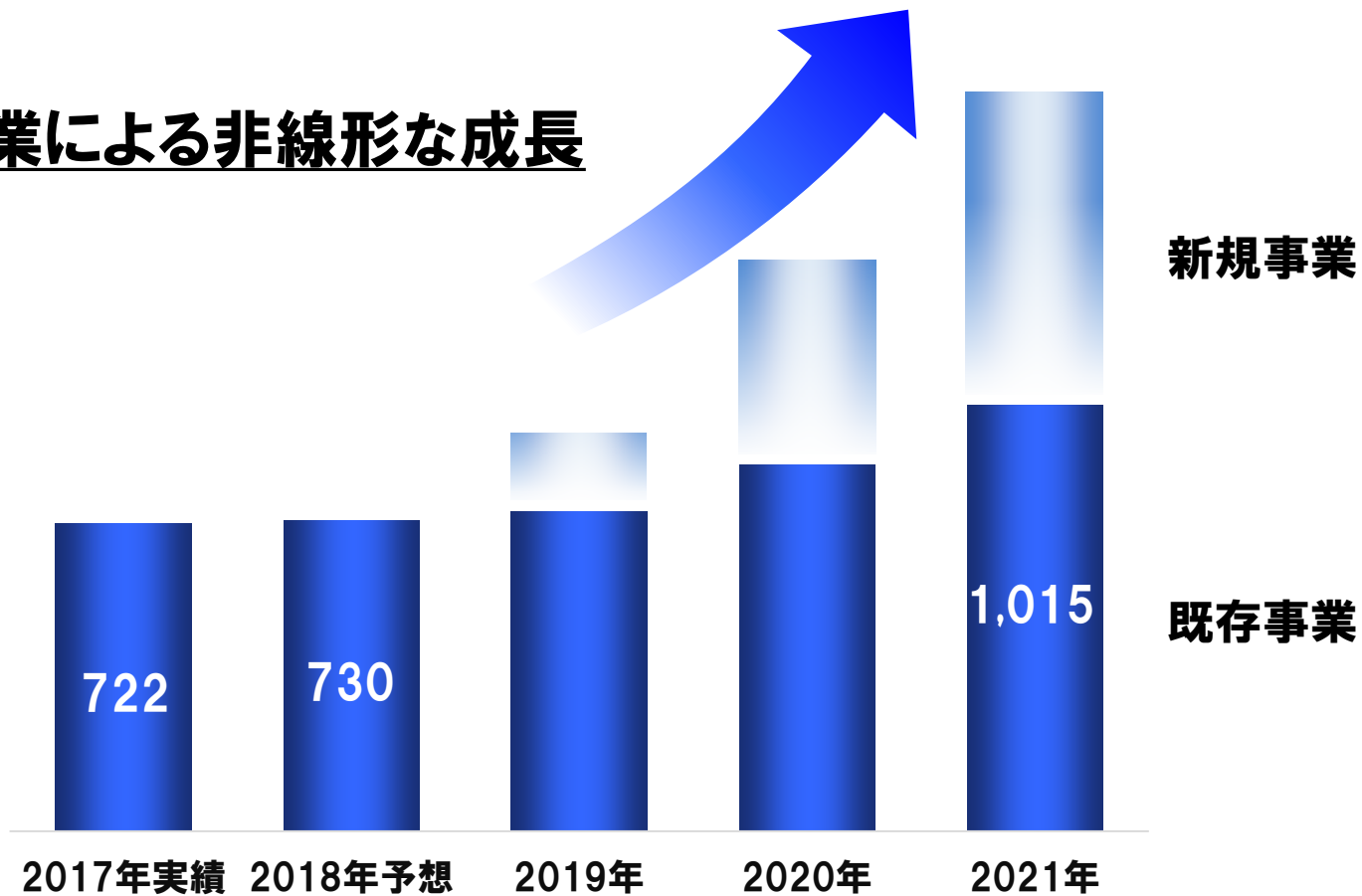
内製リニアモーター

ロボティクス

新規事業領域への挑戦

売上高(億円)

新規事業による非線形な成長





YAMAHA

Revs Your Heart