



2018年12月14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 日高 祥博  
(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 岡本 知彦  
(TEL 0538-37-0134)

## 当社公表資料の差し替えに関するお知らせ

当社は、12月11日(火)15時に公表いたしました「長期ビジョン 新中期経営計画」資料について修正がありましたので、同資料を修正後のものに差し替えることをご知らせいたします。

以 上



# 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



# 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

**A**dvancing  
×  
Robotics

**R**ethinking  
×  
Solution

**T**ransforming  
×  
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。

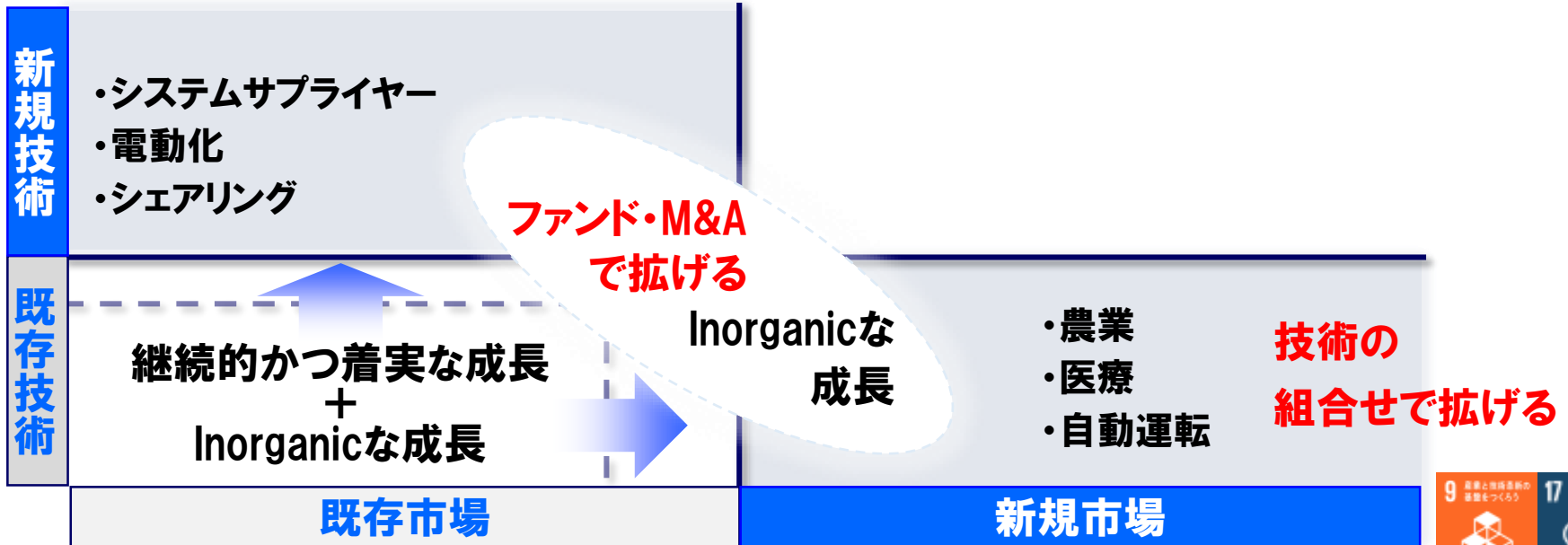
# 中長期成長戦略



# 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

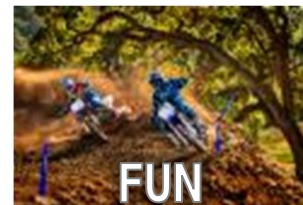


新形態の  
小型車両

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

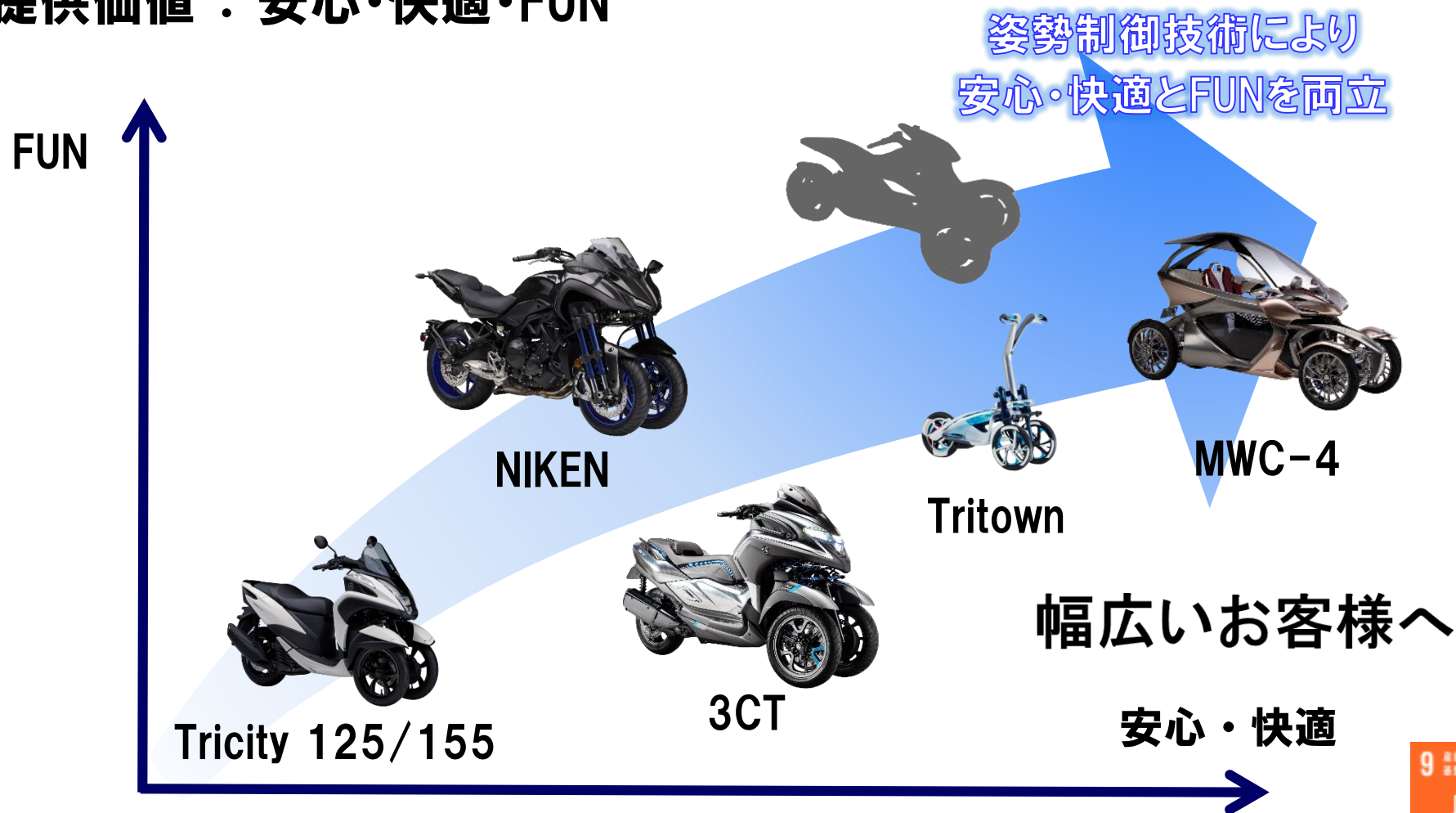




# Transforming Mobility : LMW

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 : 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

2 気候を  
ゼロに



9 産業と強靱な  
供給をつくらう



# 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

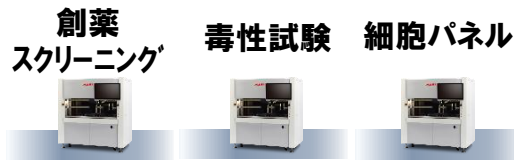
■ **共同研究によるアプリケーションの幅拡大**

— 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



個別化医療



3 すべての人に  
薬と治療法の  
選択肢をつくらう

9 産業と医療革新の  
基盤をつくらう

# 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

9 産業と連携最新の事業をつくらう



13 究極実現に具体的な形を



# 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



# 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

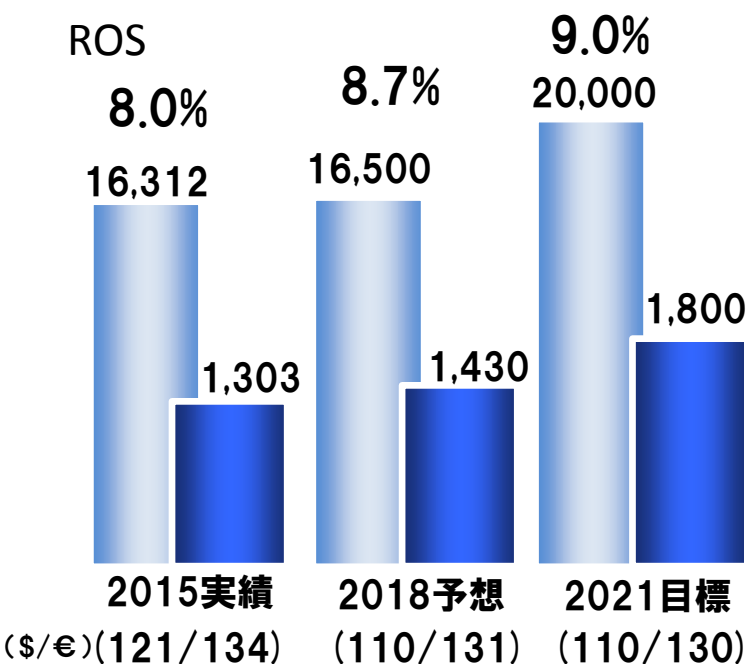


ソリューションビジネス

# 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

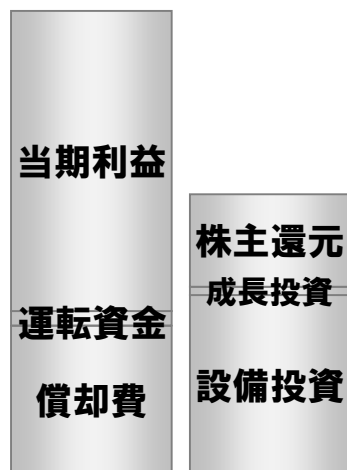
- ・ひろがるモビリティ
- ・金融サービス

■ 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

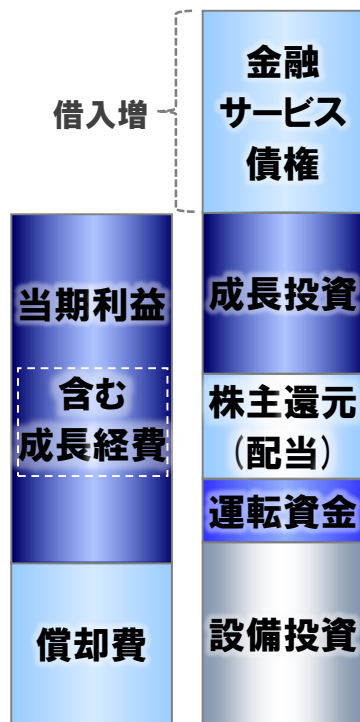
ROS    8.7%

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**

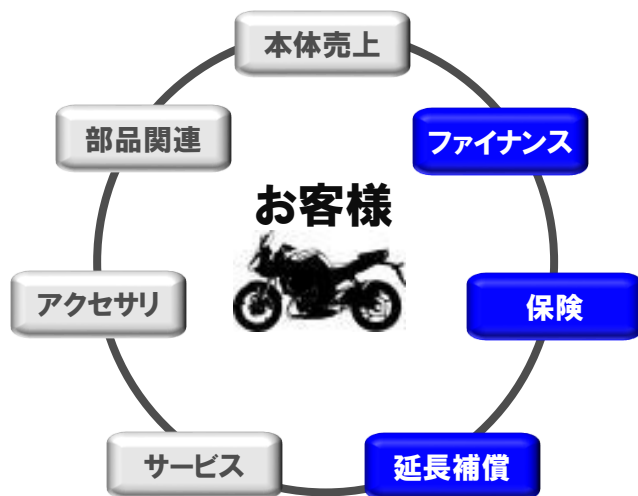
■成長領域への積極的資源配分  
投資:3年累計(M&A含む)1,400億

■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



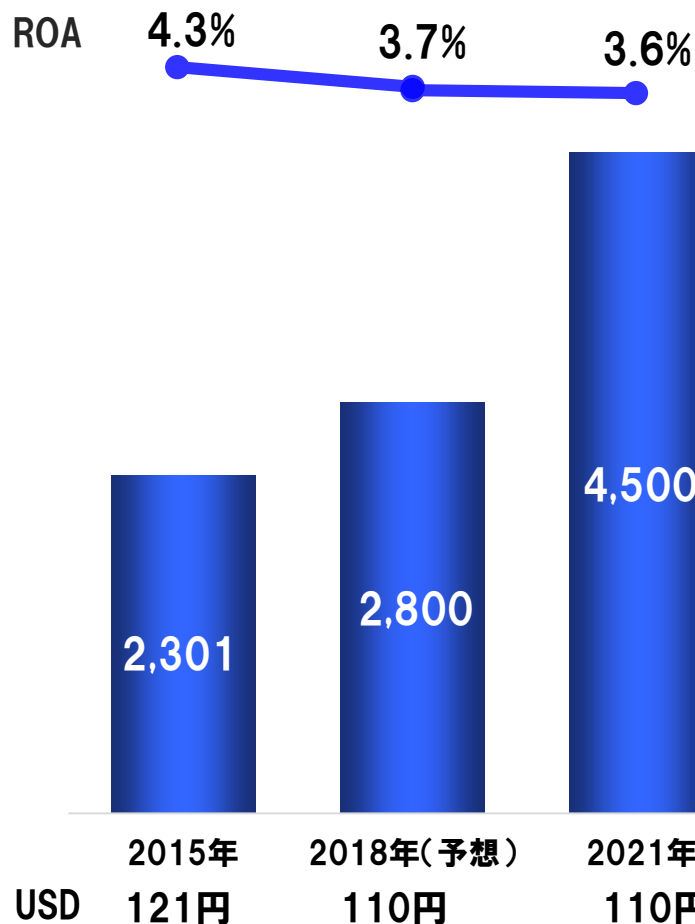
### 2016年-2018年

- ・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)



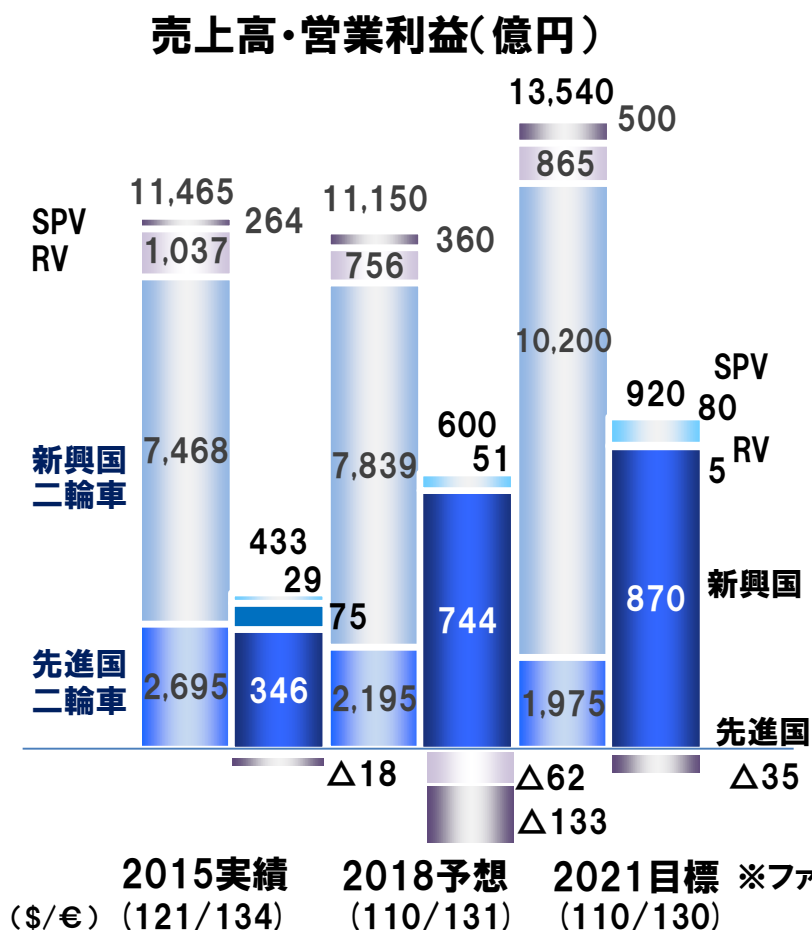




# ランドモビリティ

## 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

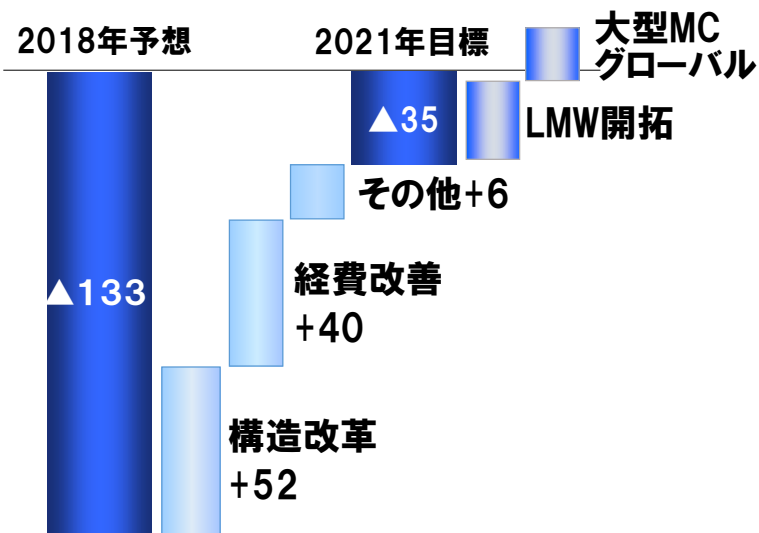
■営業利益 920億

■営業利益率 5.3% → 6.8%

# 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

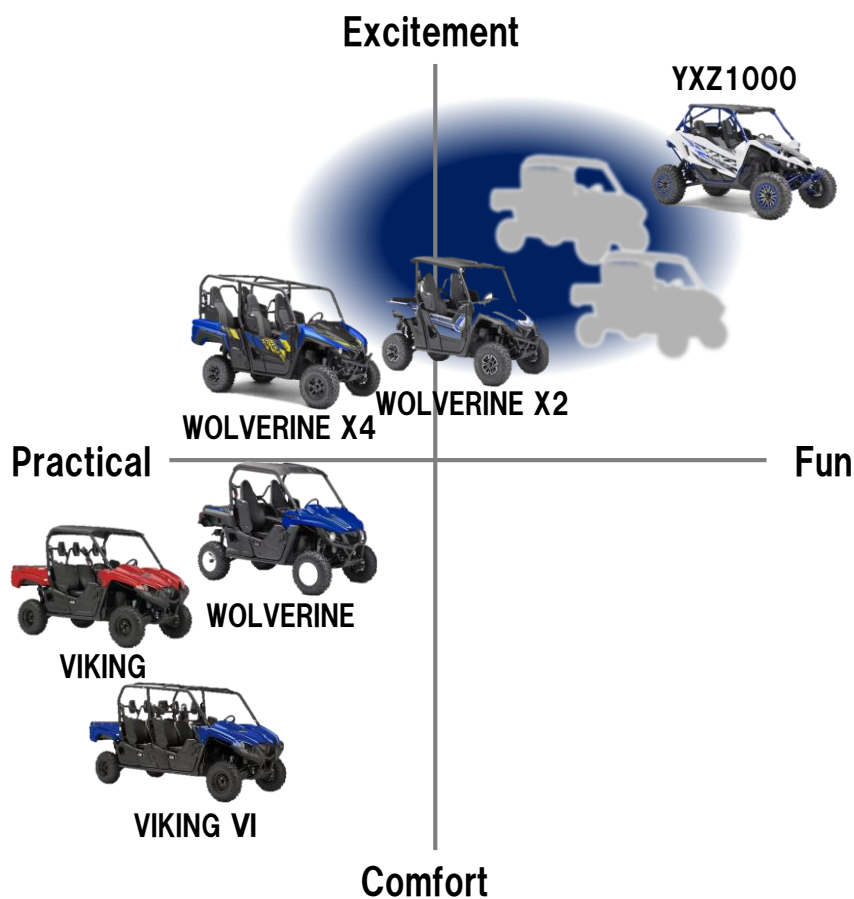


MAX



# 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

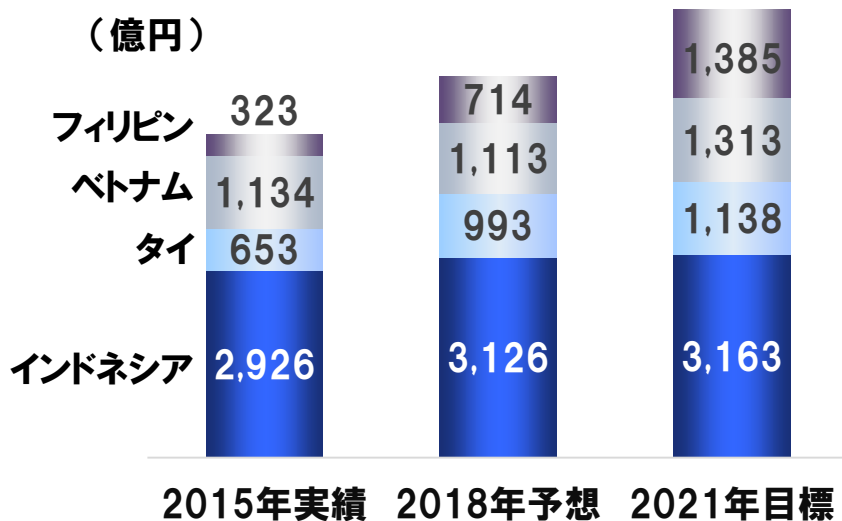
■レクリエーショナル領域シェア

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



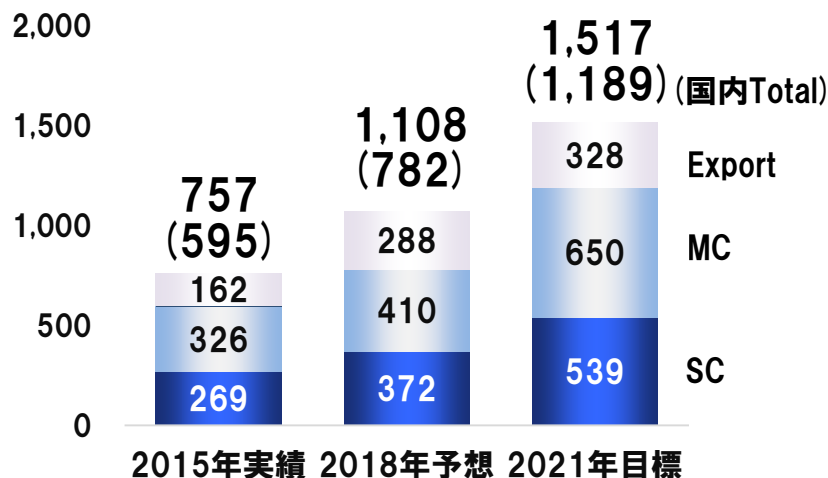
N-MAX



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



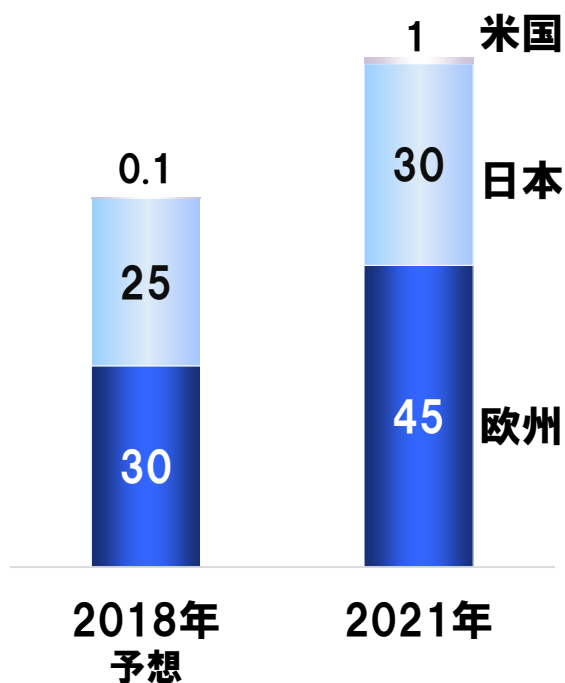
R15



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



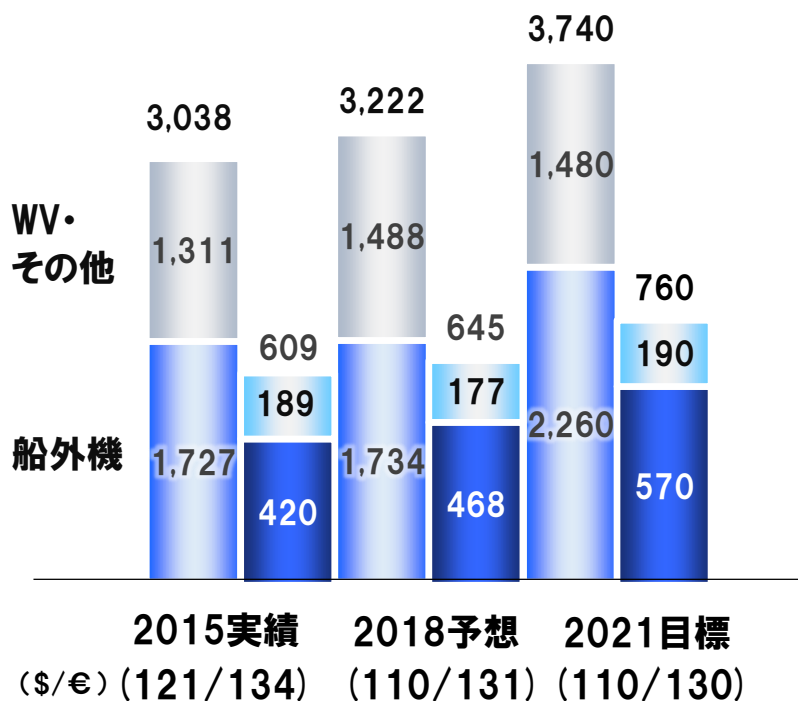
マリン



# 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

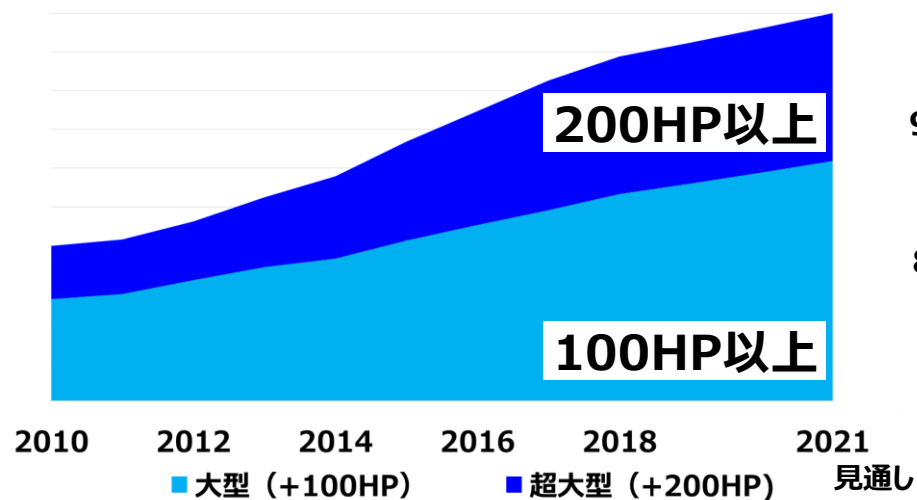


大型:ヤマハ発動機(株)

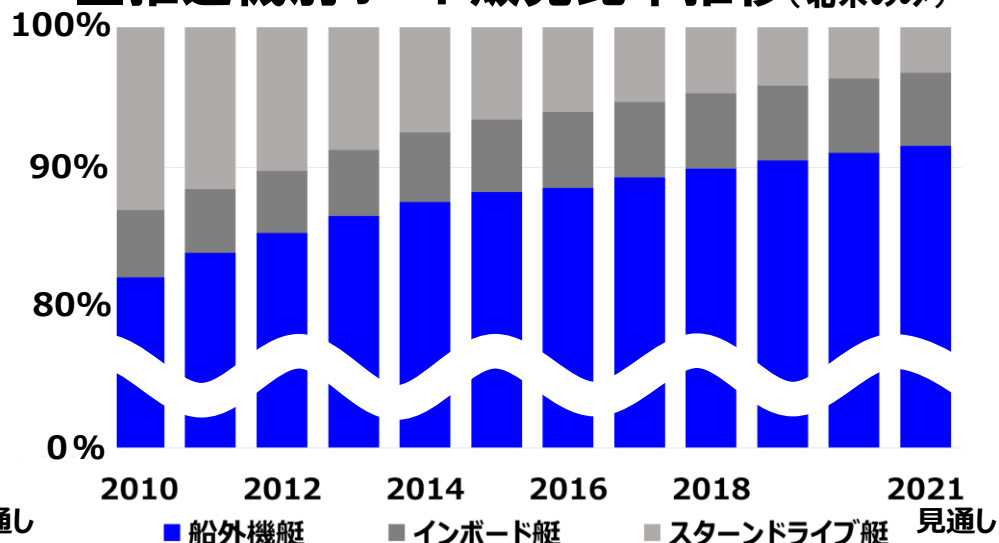
中型:ヤマハ熊本プロダクツ(株)

小型:Thai Yamaha Motor Co., Ltd.

### ■大型船外機総需要推移 (欧米)

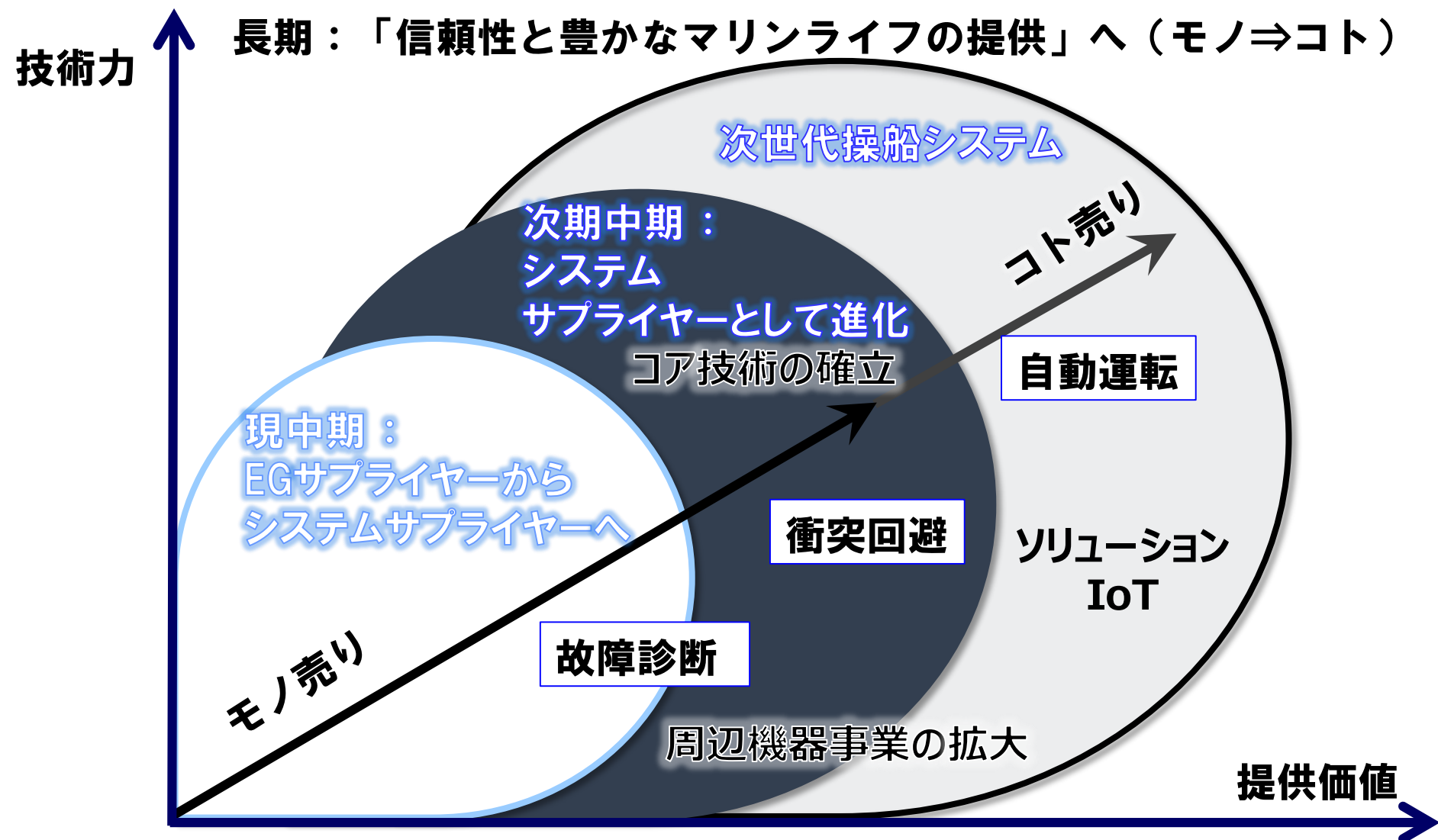


### ■推進機別ボート販売比率推移 (北米のみ)



# 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

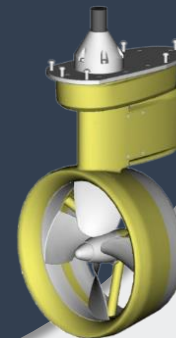
次世代操船システム



大型クルーザー  
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

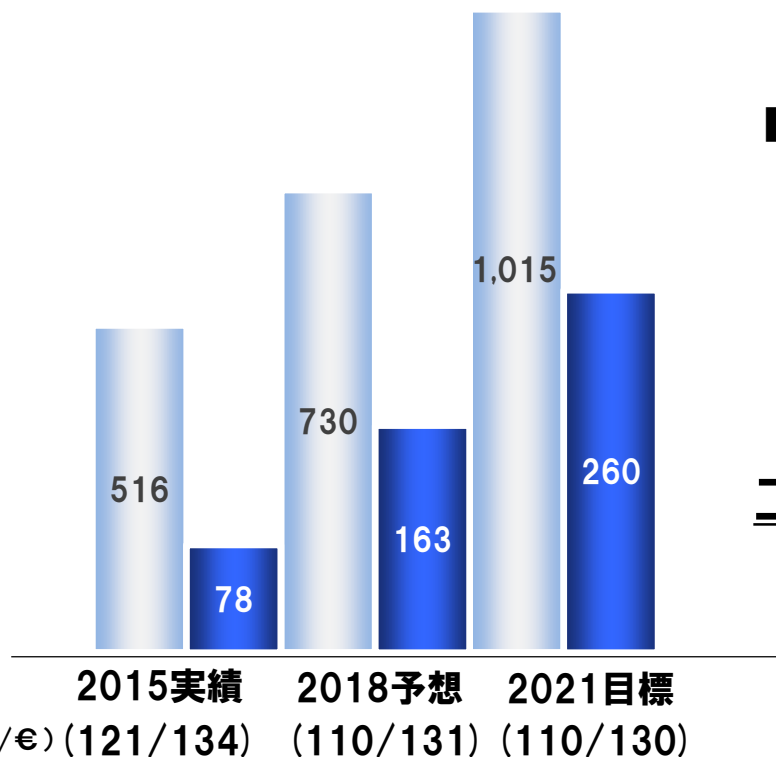
- マリン文化を変える、日常が変わる
  - 海・人・社会を結ぶ
  - 今日よりもっと素晴らしい海を、未来へ贈る
  - 海の秘めたポテンシャルを解放する
- 
- An aerial photograph of a person on a blue inflatable ring and a white motorboat on turquoise water. The water is clear and blue, with white foam from the boat's wake. In the background, there is a sandy beach and some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



# 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%

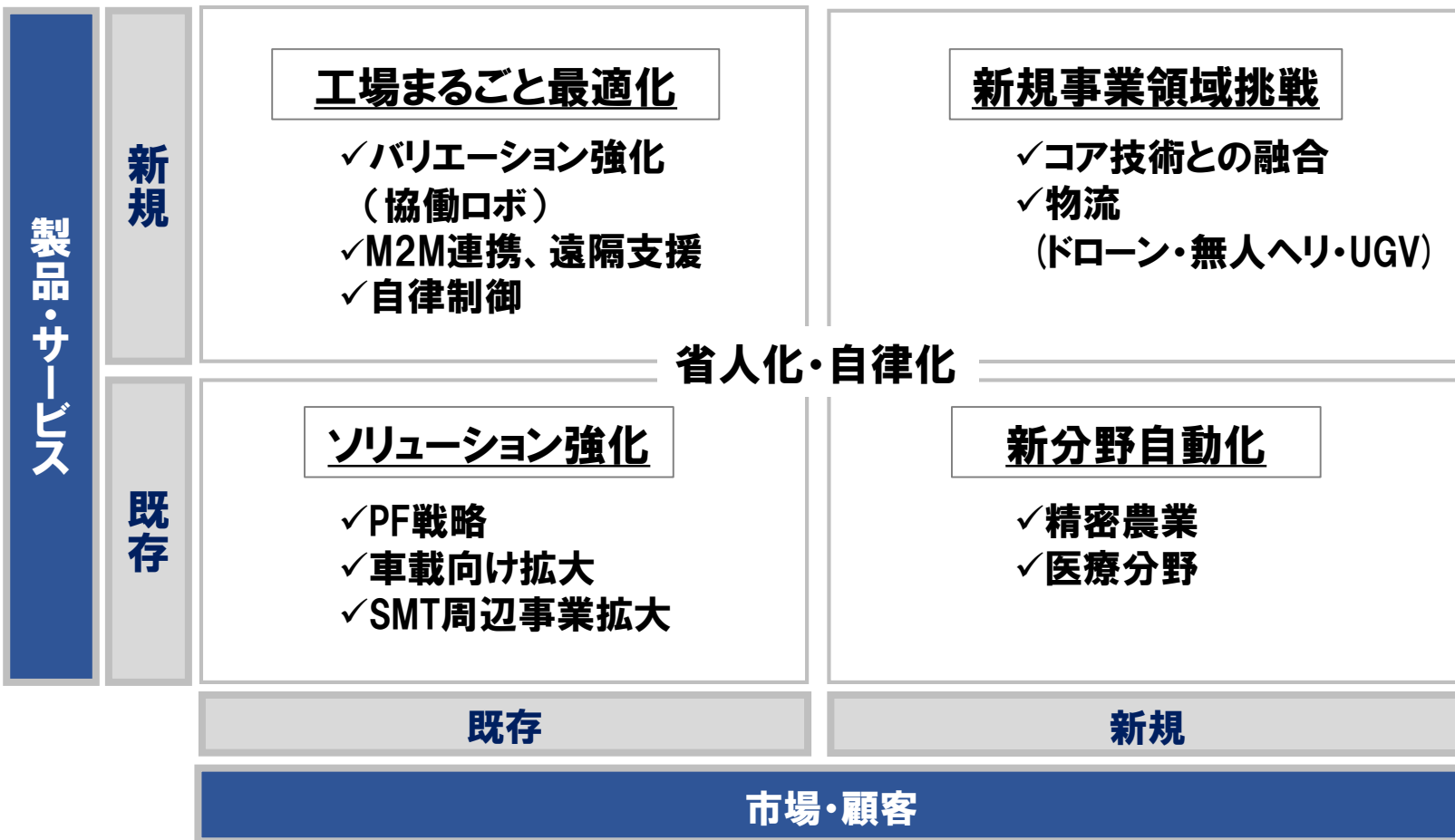
工場内の自動化加速＋新分野の省人化に貢献



※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

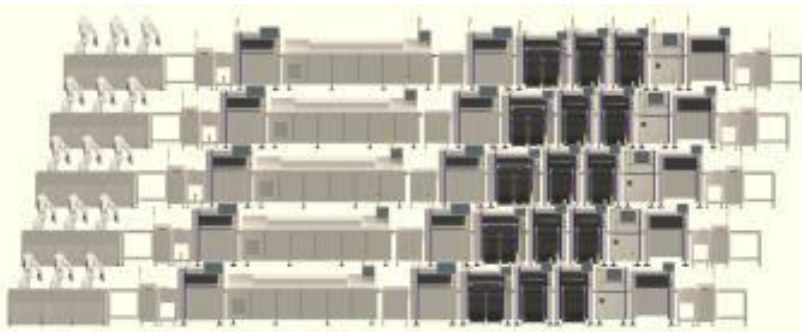
■体制

# 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



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

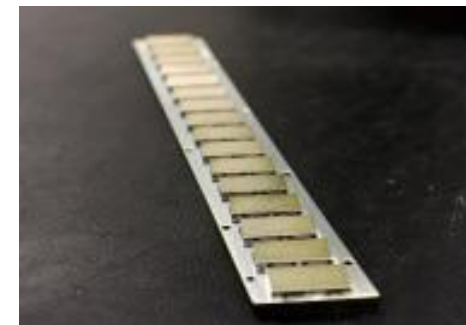
- AIピッキング
- マシンビジョン
- リニアモーター
- 自律飛行・走行・航行

### ■ 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



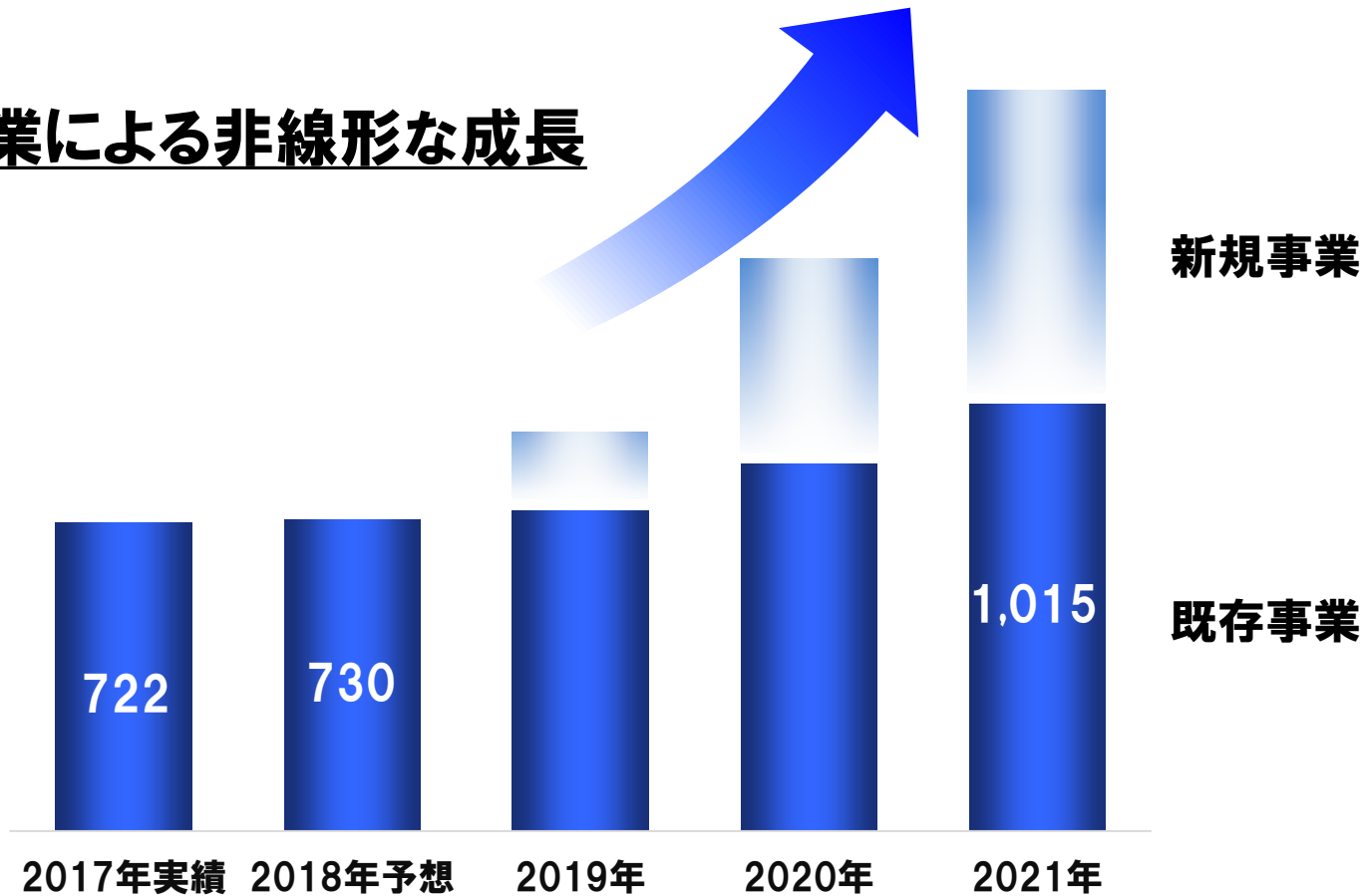
内製リニアモーター

# 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*