

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

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。

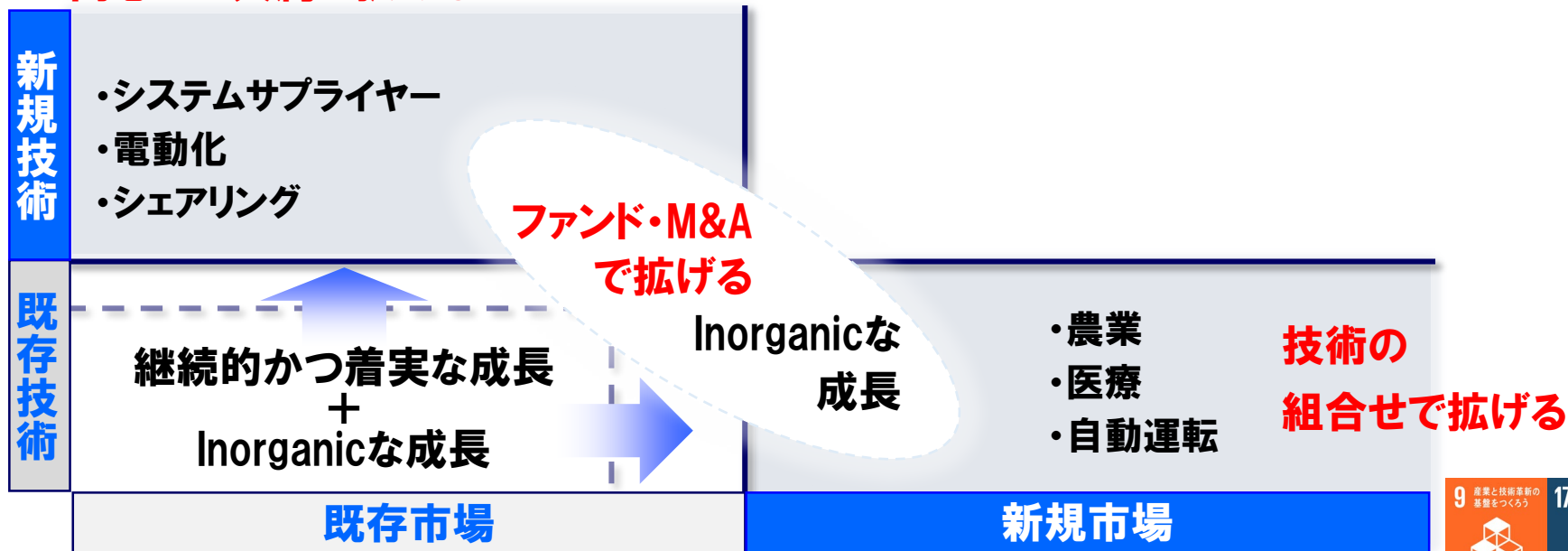
中長期成長戦略



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



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

FUN

姿勢制御技術により
安心・快適とFUNを両立



Tricity 125/155



NIKEN



3CT



Tritown



MWC-4

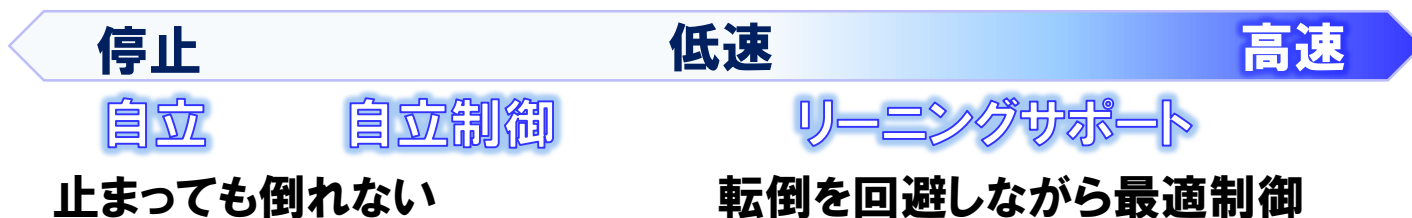
幅広いお客様へ

安心・快適



Transforming Mobility : 制御技術

提供価値 : 安心、快適な乗り物へ



技術を学び
自動運転へ



MOTOROiD
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



9 産業と技術革新の基盤をつくろう



13 気候変動に具体的な対策を



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

7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに



11 住み続けられる
まちづくりを



13 気候変動に
具体的な対策を



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

飢餓を
ゼロに



9

産業と技術革新の
基盤をつくろう



Advancing Robotics : 医療



提供価値 : 省人化、創薬のスピードアップ

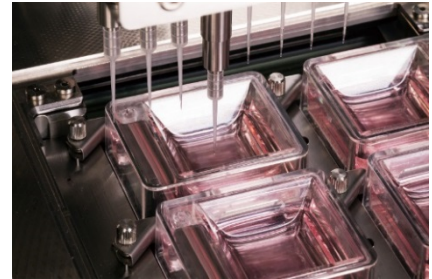
— 世界の個別化医療・抗体・創薬事業規模:3兆円

■ 装置開発・販売の推進

— 海外販売の開始

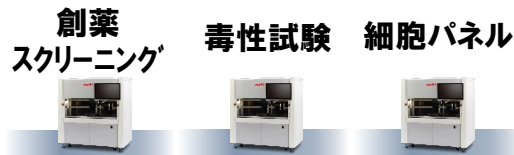
■ 共同研究によるアプリケーションの幅拡大

— 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 すべての人に健康と福祉を

9 産業と技術革新の基盤をつくろう



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 産業と技術革新の
基盤をつくらう



13 気候変動に
具体的な対策を



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

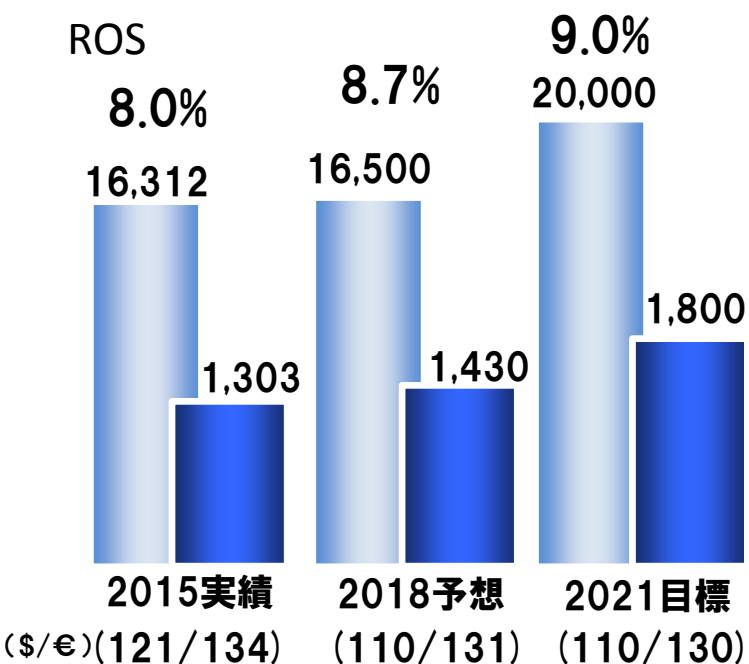


ソリューションビジネス

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

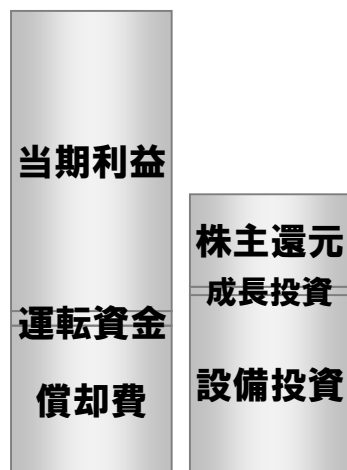
- ・ひろがるモビリティ
- ・金融サービス

■ 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

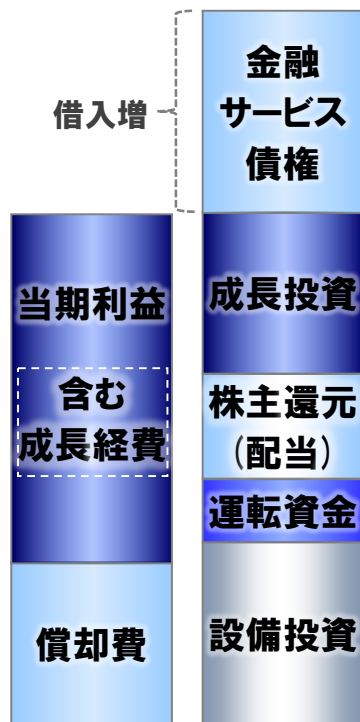
ROS 8.7%

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**

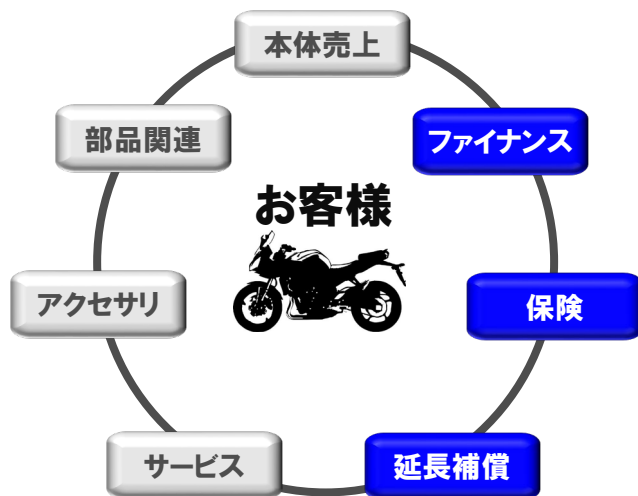
■成長領域への積極的資源配分
投資:3年累計(M&A含む)1,400億

■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



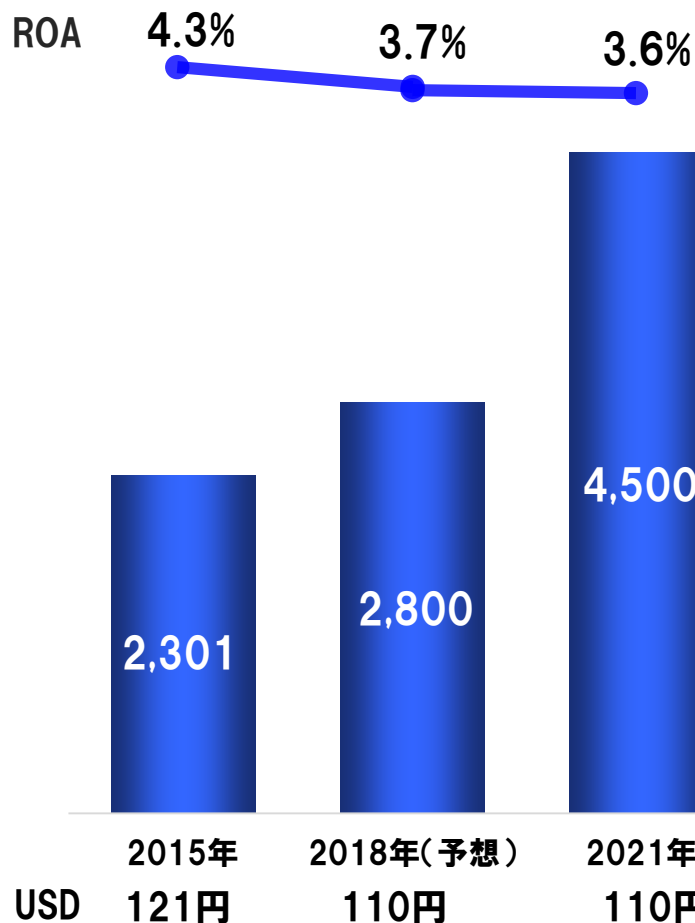
2016年-2018年

- ・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

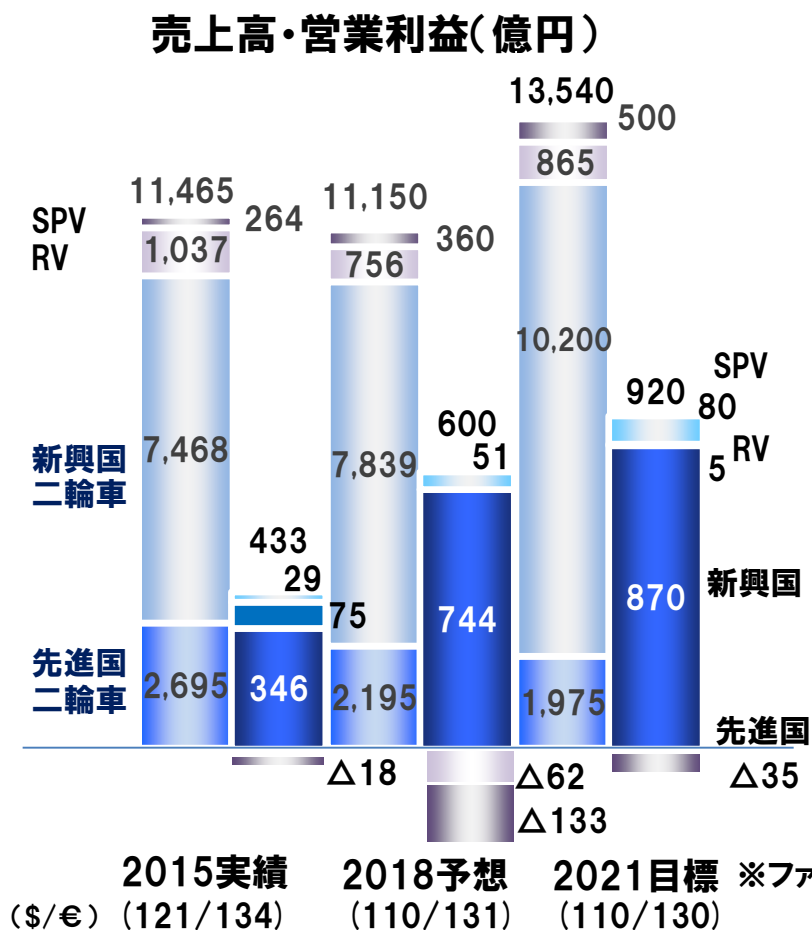
販売金融債権残高(億円)



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**

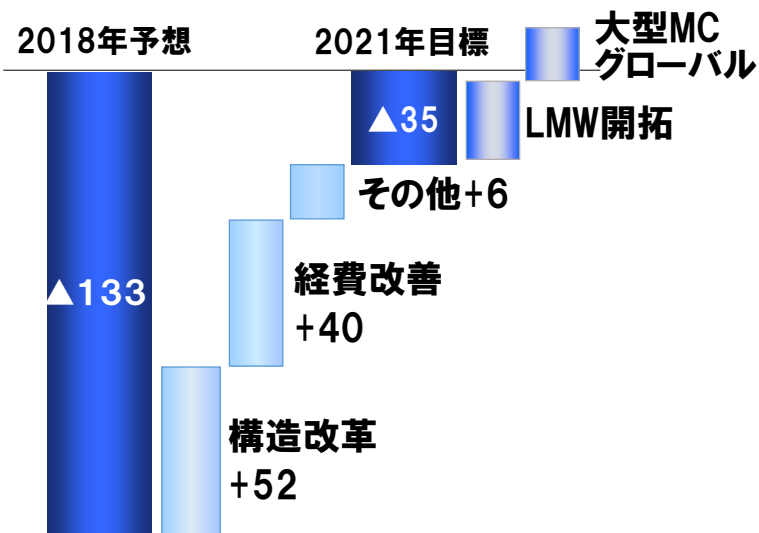
■営業利益 **920億**

■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

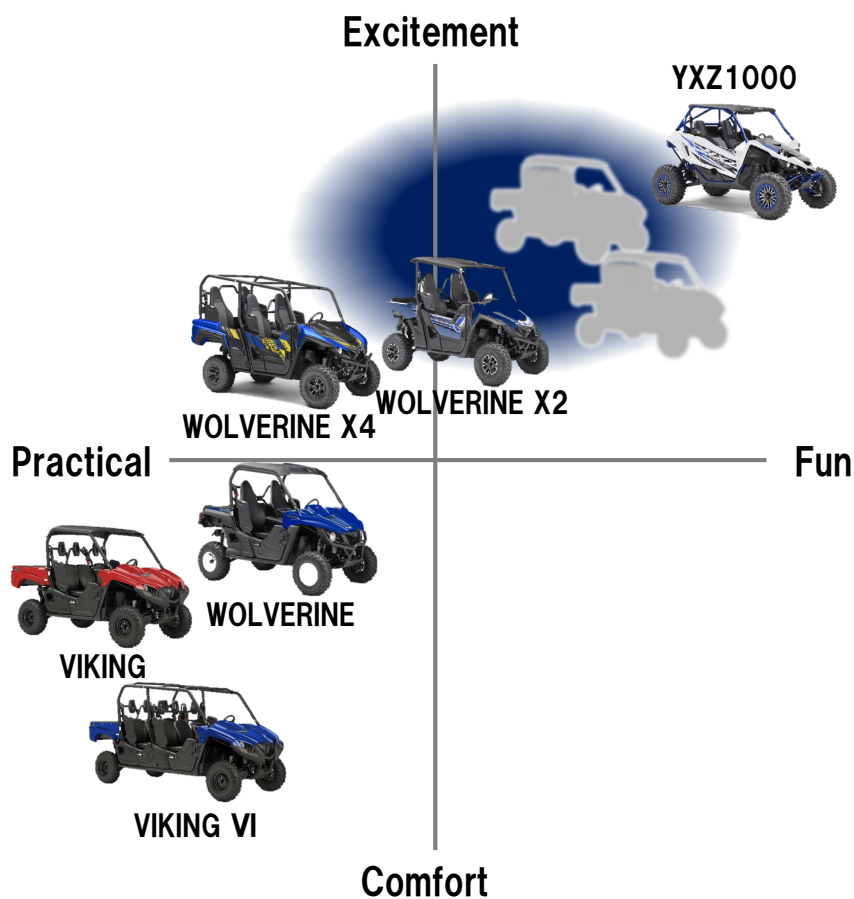


MAX



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

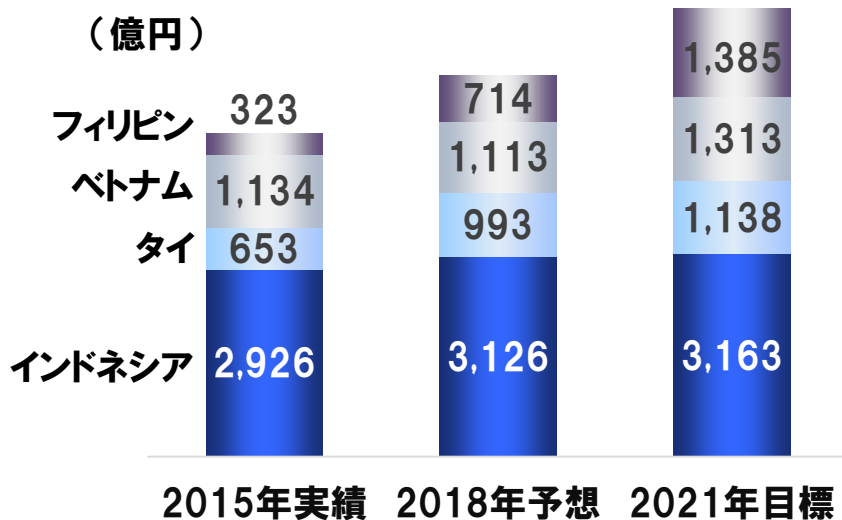
■レクリエーショナル領域シェア

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



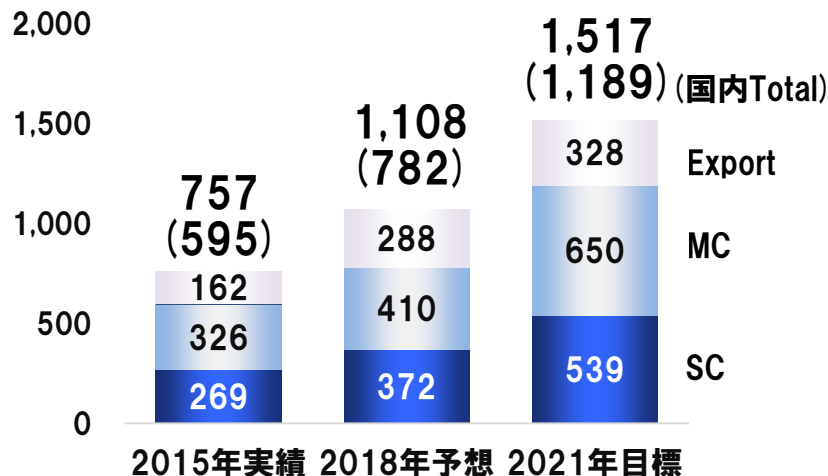
N-MAX



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



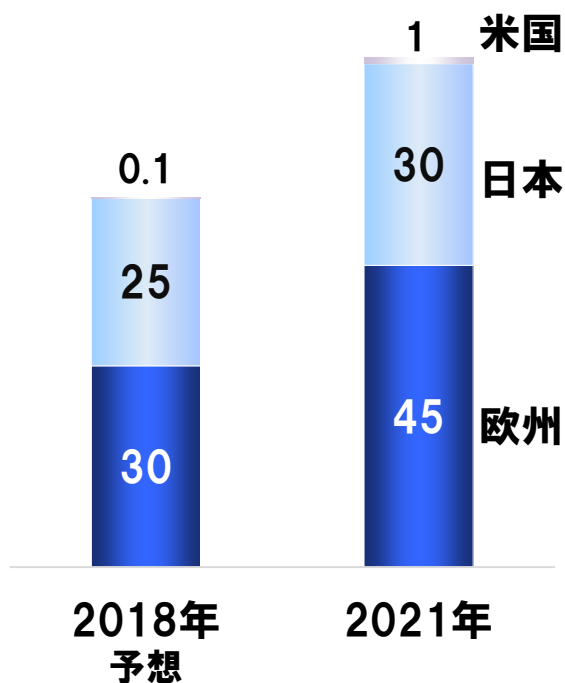
R15



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

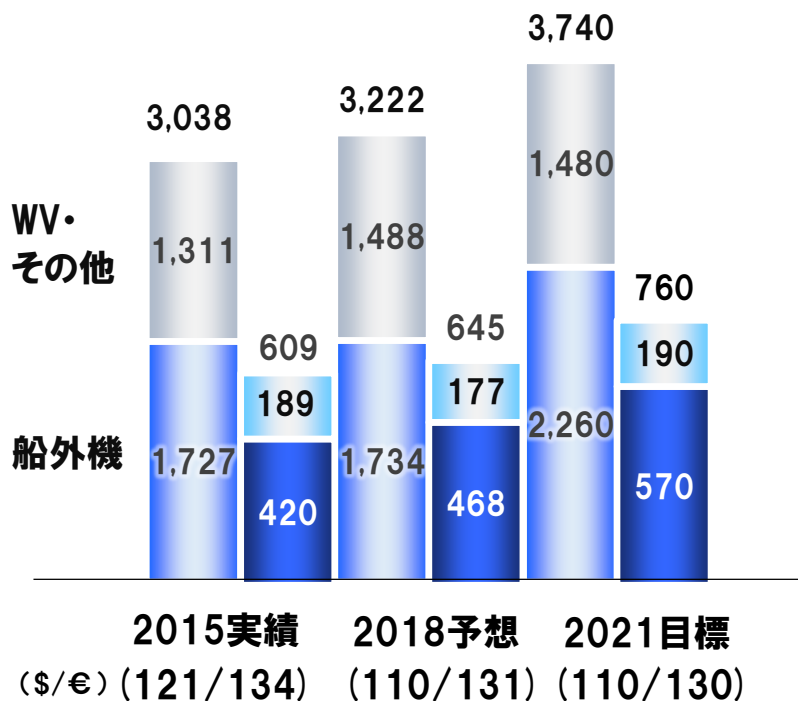


マリン 中期重点施策



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

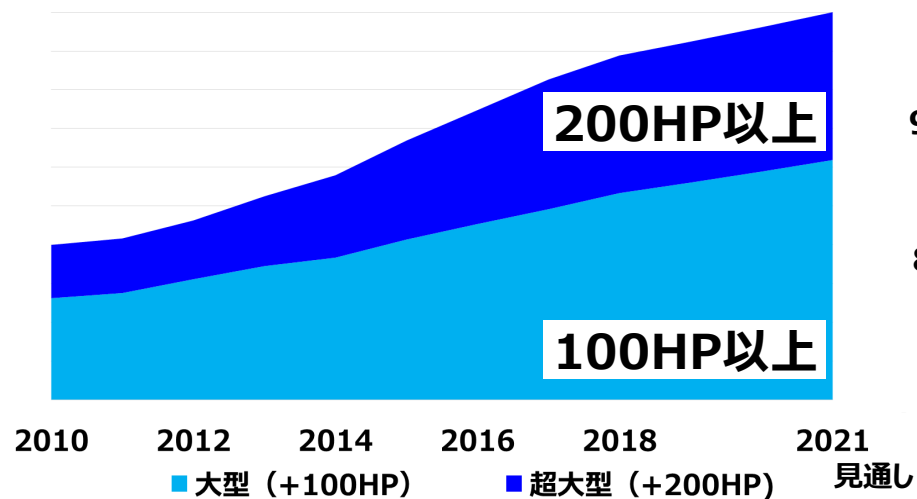
■ 船外機生産拠点

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

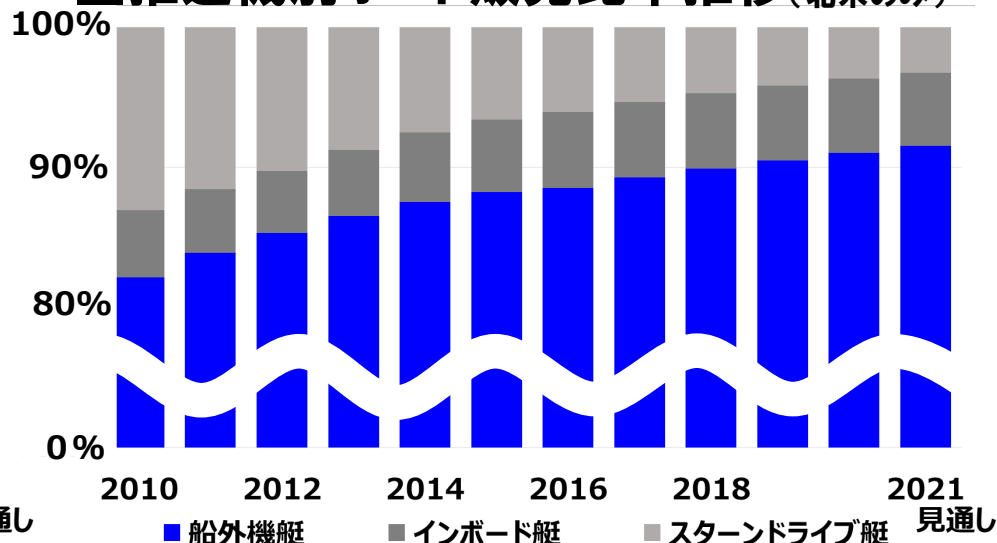


大型:ヤマハ発動機(株)
中型:ヤマハ熊本プロダクツ(株)
小型:Thai Yamaha Motor Co., Ltd.

■ 大型船外機総需要推移 (欧米)

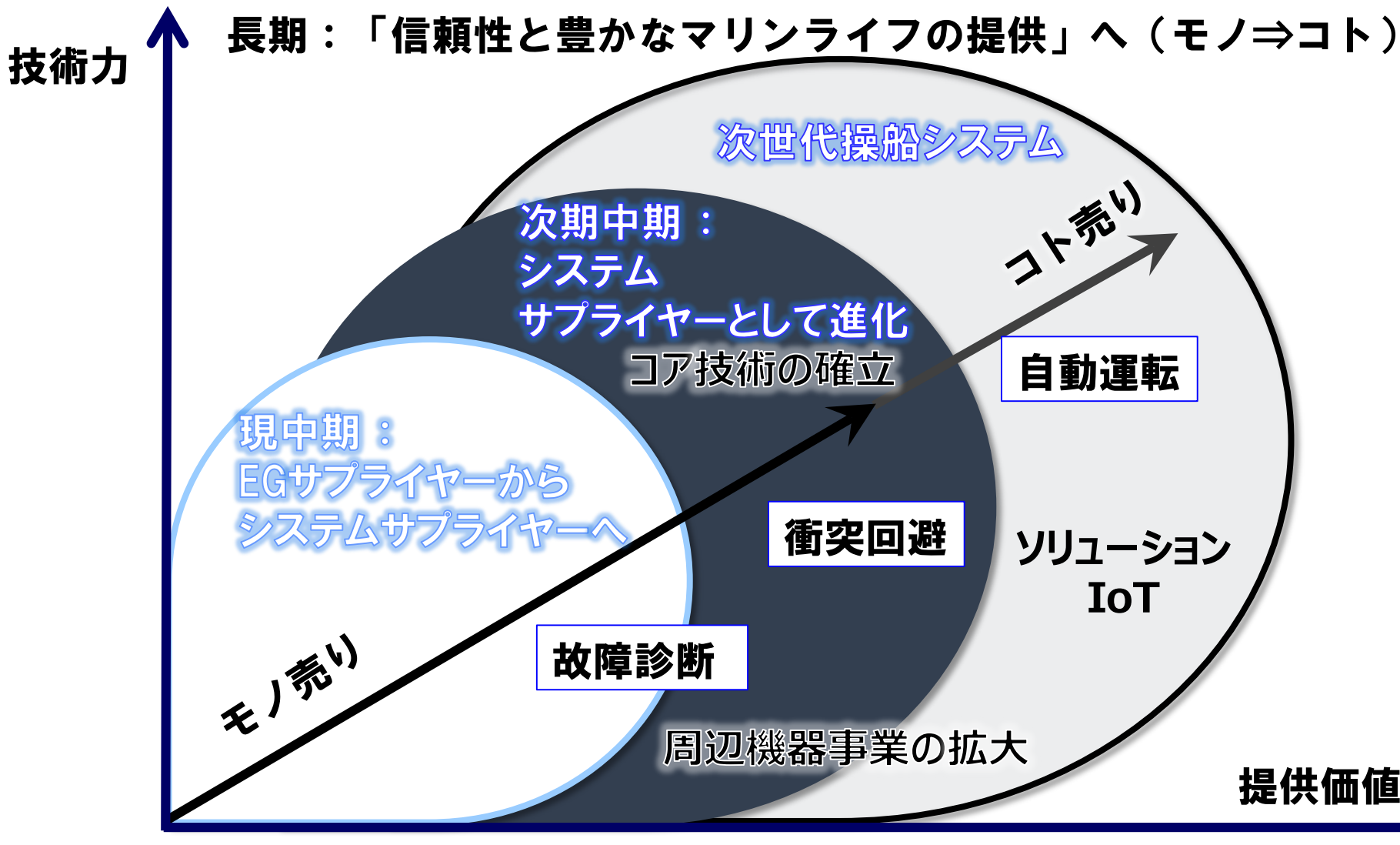


■ 推進機別ボート販売比率推移 (北米のみ)



マリン

総合マリンビジネス戦略の拡がり



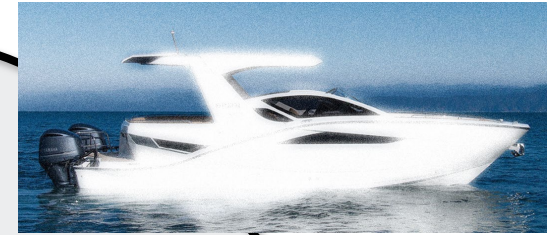
マリン

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

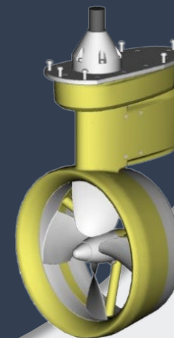
次世代操船システム



大型クルーザー
EXULT 43



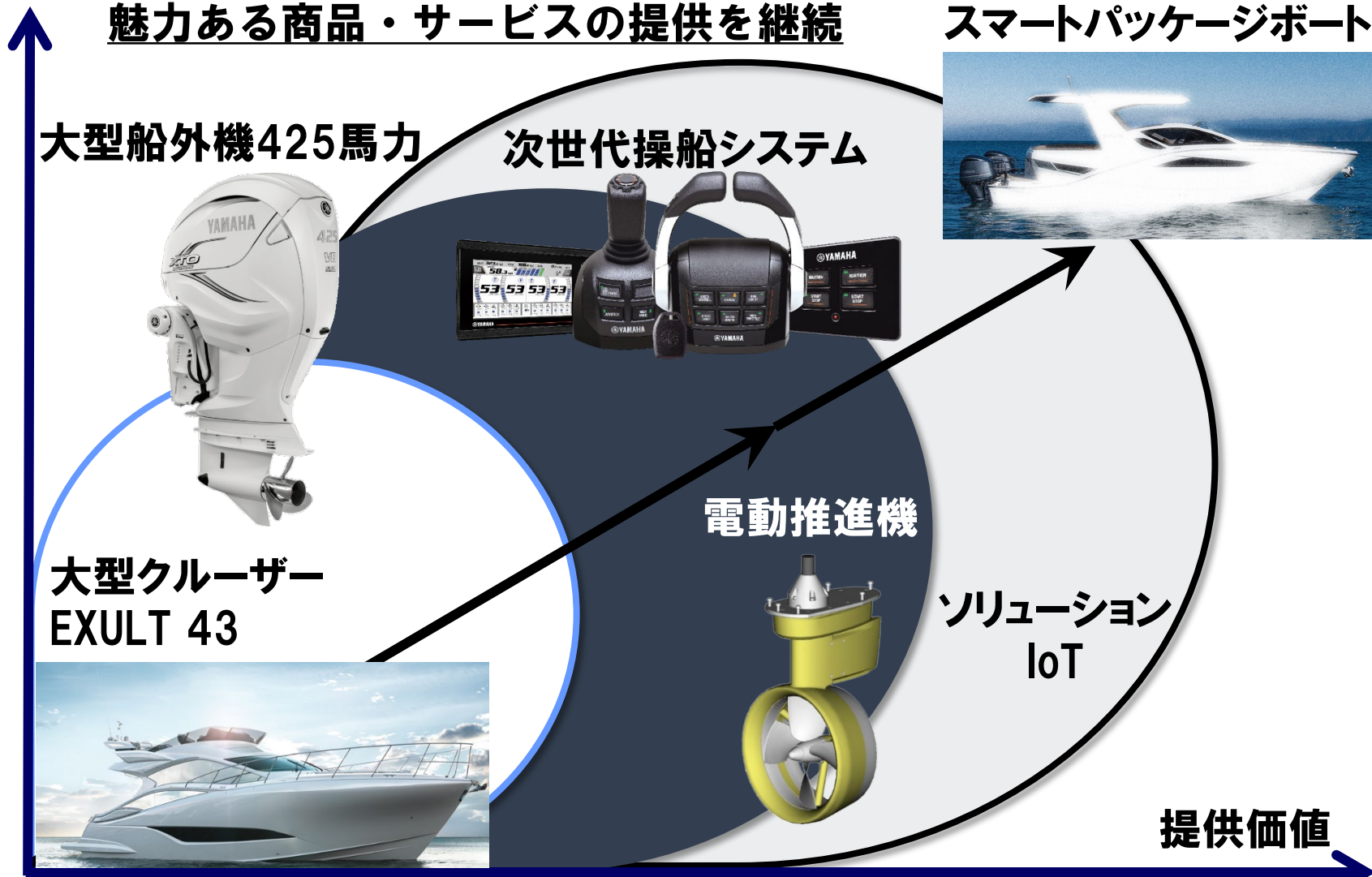
電動推進機



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

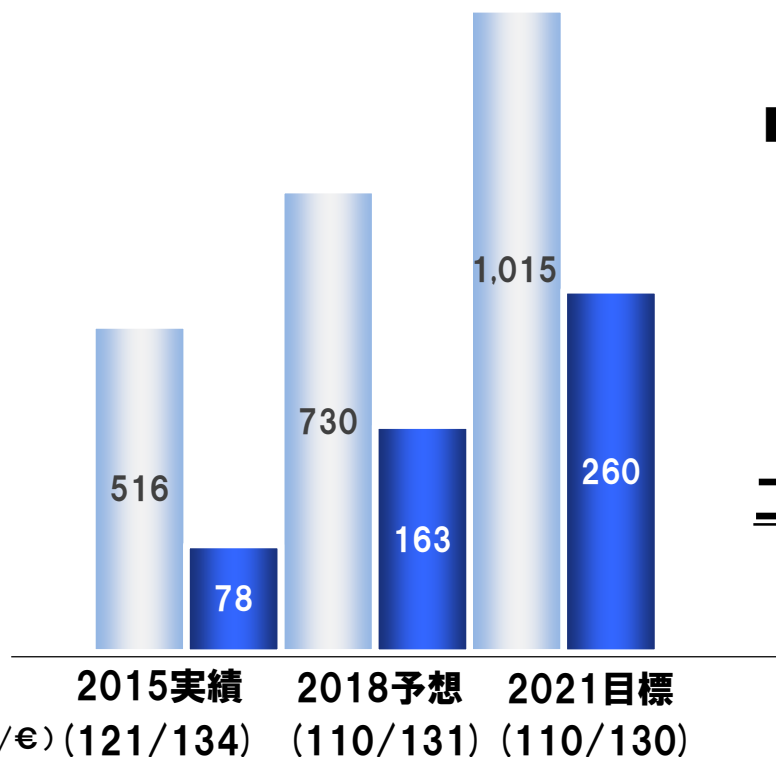
海の価値を更に高める事業へ

- 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
- 
- A photograph of a person in a blue inflatable ring and a 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 a vibrant turquoise color, and the sky is a clear blue. The background shows a distant shoreline with some greenery and buildings.

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



製品・サービス

新規

工場まるごと最適化

- ✓バリエーション強化
(協働ロボ)
- ✓M2M連携、遠隔支援
- ✓自律制御

新規事業領域挑戦

- ✓コア技術との融合
- ✓物流
(ドローン・無人ヘリ・UGV)

省人化・自律化

既存

ソリューション強化

- ✓PF戦略
- ✓車載向け拡大
- ✓SMT周辺事業拡大

新分野自動化

- ✓精密農業
- ✓医療分野

既存

新規

市場・顧客

事業基盤強化

■内製技術

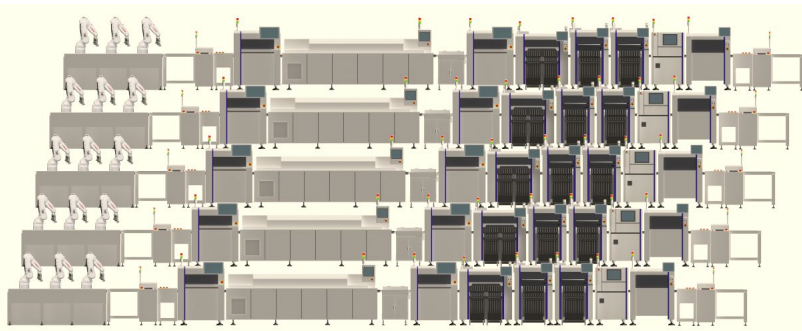
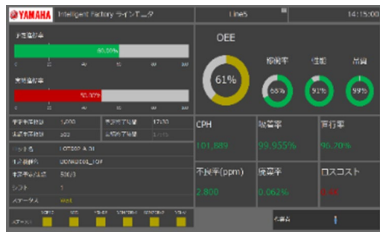
■体制

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

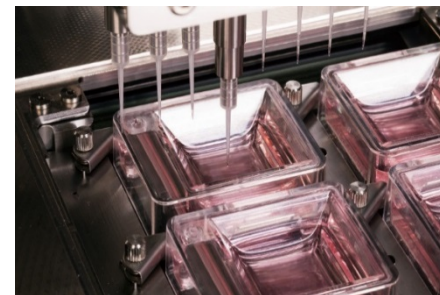


UGVによる運搬



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

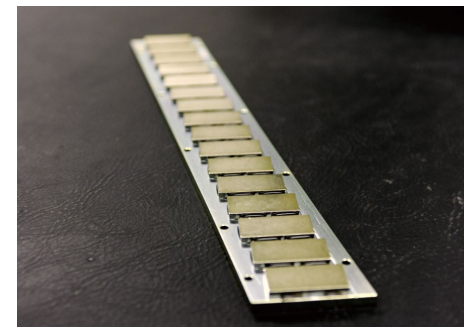
- AIピッキング
- マシンビジョン
- リニアモーター
- 自律飛行・走行・航行

■ 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



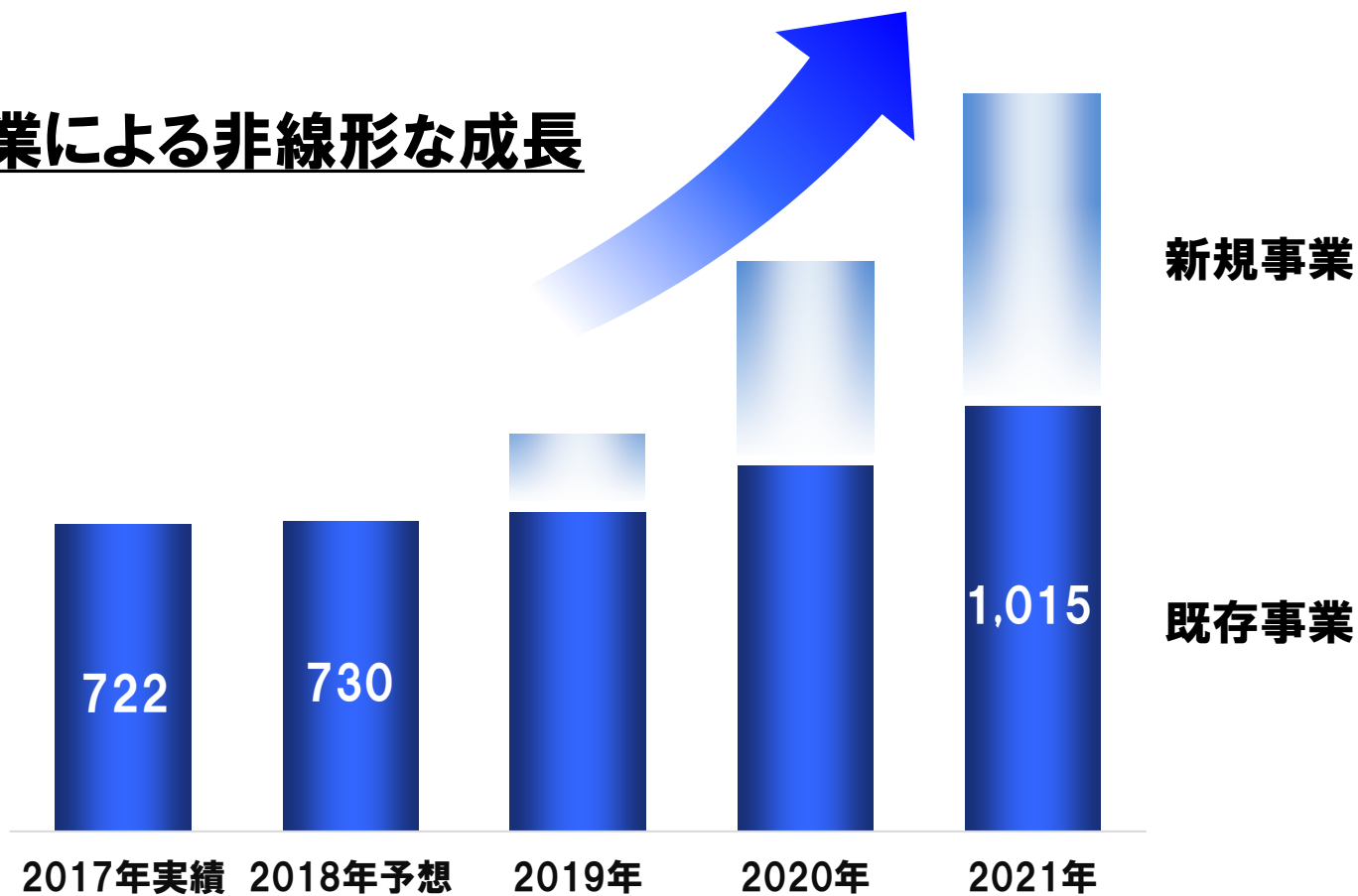
内製リニアモーター

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