

価値創造の軌跡

設立から60年以上にわたり、モビリティをはじめとするさまざまな分野で、常に新しい価値の創造に取り組んできたヤマハ発動機。今後も時代の変化を成長のチャンスとしながら、持続的な成長の実現を目指します。



日本楽器製造株式会社(現・ヤマハ株式会社)第4代社長川上源一がモーターサイクル市場への参入を決定したわずか8カ月後の1955年1月、ヤマハモーターサイクルの第1号車「YA-1」は産声を上げました。そして同年7月、ヤマハ発動機株式会社が誕生しました。

1955-

経済復興下でのモーターサイクル事業への挑戦



1955
ヤマハモーターサイクル
の第1号車
「YA-1」

1960-

高度経済成長に対応した経営の近代化と独自の技術開発



1960
軽くて始動性の良い船外機で、漁業の効率化とマリレジャーの楽しさを提供
船外機「P-7」



1975
製品ラインアップの拡充による新需要の創造
ゴルフカー「YG-292」

1990-

産業用機械分野への参入と製品ラインアップの拡充による新市場の創造

1970-

世界経済不況下における企業体質の改善と事業の拡大

2000-

長期不況下でグローバル化と構造改革を推進



1993
人にやさしく、地球にやさしい
パーソナルコミューターの発売
電動アシスト自転車「ヤマハPAS」



1977
女性が安心して乗ることができる
“ソフトバイク”を提供
「パッソル」



1978
日本の雪質に適した除雪機を開発
6馬力ヤマハ除雪機
「YT665」



1967
最新・最高の技術要素を取り入れた
スポーツカーで新しい楽しさを提供
「トヨタ2000GT」



1968
雪上移動の利便性を向上
スノーモビル「SL350」



1995
軽く、航続距離の長い車いす電動化
ユニットで、移動の負担を軽減
車いす用電動ユニット「JW-I」



1987
プリント基板の表面実装機
分野へ新規参入
サーフェスマウンター
「YM4600S」



2014
フロント2輪の安定感が新しい
走りのスタイルを実現
LMW※「TRICITY」
※Leaning Multi Wheel
(リーニング・マルチ・ホイール):
モーターサイクルのようにリーン(傾斜)して
旋回する3輪以上の車両の当社での総称です。



2017
研究者の負担の軽減と
開発の短縮化・低コスト
化に貢献
細胞(塊)ピッキング&
イメージングシステム
「CELL HANDLER™
(セルハンドラー)」



2018
LMWの安定感とスポーティー
で滑らかな旋回性や自然な操舵
性を実現
「NIKEN」



2010
安全な水で暮らしに安心を提供
小型浄水装置「ヤマハクリン
ウォーターシステム」

これまで、これからも、
“感動創造企業”として挑戦を続ける

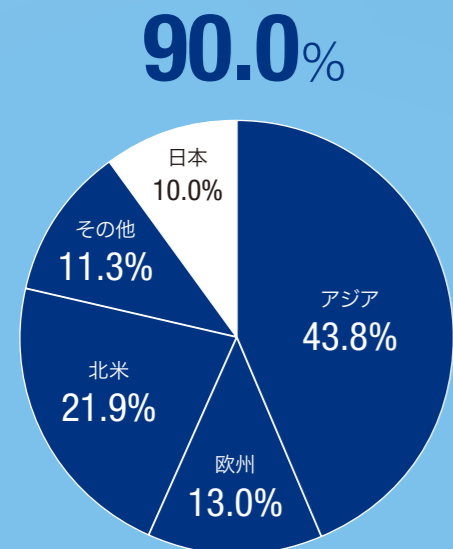
売上高
16,731億円

ヤマハ発動機の概要

事業別売上高



海外売上高比率



エリア別子会社・関連会社

(2018年12月末現在)

約30の国と地域に約140社の連結子会社・持分法適用会社をもつ国際企業です。



ランドモビリティ事業

売上高
1兆1,178 億円

主要製品
二輪車、海外生産用部品、中間部品、ATV (四輪バギー)、ROV (レクリエーション用・オフハイウェイ・ビークル)、スノーモビル、電動アシスト自転車



マリン事業

売上高
3,382 億円

主要製品
船外機、ウォータースポーツ(水上オートバイ)、ボート、FRP (ガラス繊維強化プラスチック) プール、漁船、和船



ロボティクス事業

売上高
749 億円

主要製品
サーフェスマウンター (表面実装機)、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター



その他事業

売上高
1,033 億円

主要製品
ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、車いす用電動ユニット



金融サービス 他

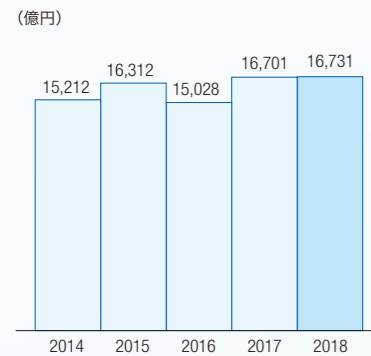
売上高
390 億円

財務・非財務ハイライト

売上高

1兆6,731 億円

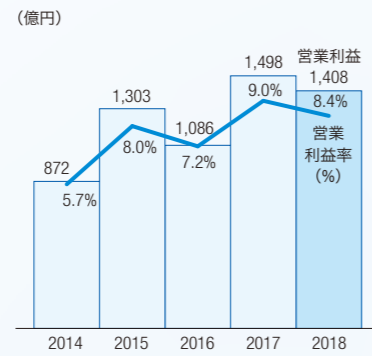
マリン事業、産業用機械・ロボット事業の販売好調等により、前期比0.2%の増収となりました。



営業利益及び営業利益率

1,408 億円 / **8.4** %

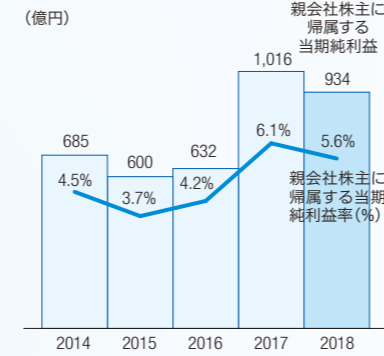
二輪車事業での収益性改善が進みましたが、先進国二輪車の売上減や、新興国の為替影響等により減益となりました。



親会社株主に帰属する当期純利益及び親会社株主に帰属する当期純利益率

934 億円 / **5.6** %

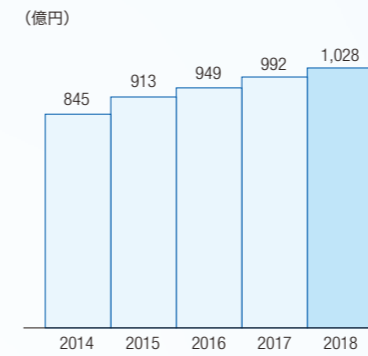
前期比8.1%の減益となり、当期純利益率も前期比0.5ポイント減少となりました。



研究開発費

1,028 億円

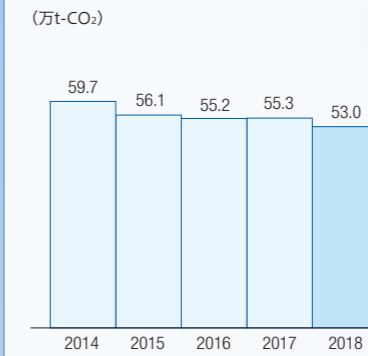
前期比3.6%増加し、過去5年間で21.7%伸長しています。



CO₂排出量

53.0 万t-CO₂

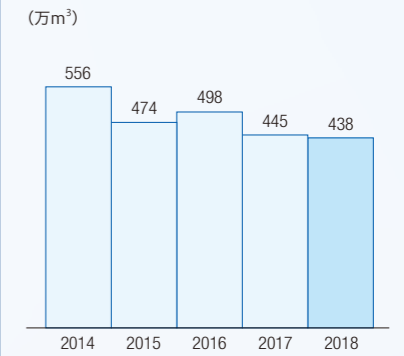
グループ共通の目標として「CO₂原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発、製造など、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。



取水量

438 万m³

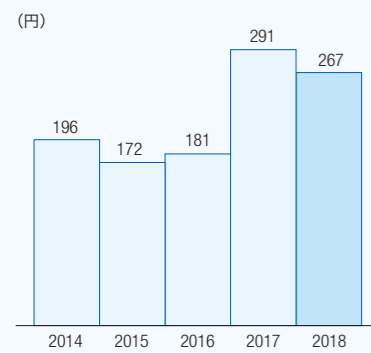
グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用を推進し、取水量の削減に取り組んでいます。



1株当たり当期純利益

267.35 円

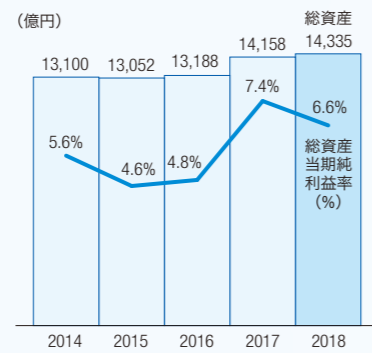
親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、前期を下回りました。



総資産及び総資産当期純利益率

1兆4,335 億円 / **6.6** %

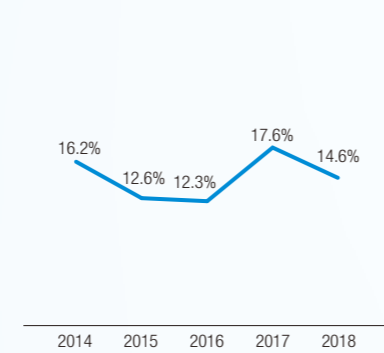
たな卸資産の増加等による流動資産の増加等により、前期末比176億円の増加となりました。



自己資本利益率 (ROE)

14.6 %

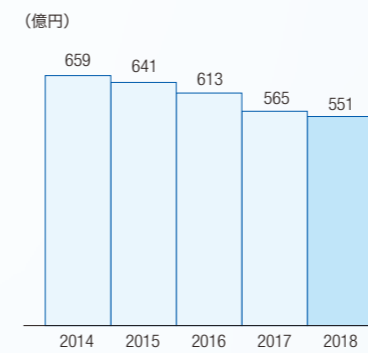
当期純利益の減少により、ROEは前期末より3.0ポイント下回りました。



設備投資

551 億円

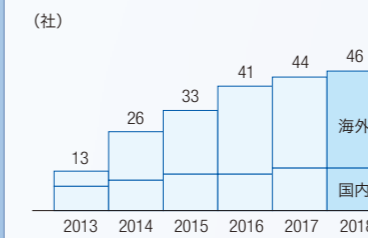
既存事業を効率的に展開し次の成長の「種まき」を進めます。



統一認証進捗率

100 %

国内海外のグループ会社を対象としたグローバル環境ISO14001統一認証化の取り組みを2012年から進めています。対象は、日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に46社に拡大し、2017年末時点で全社が統一認証に参加しています。



ブランドランキング

25 位

ヤマハブランドは、ヤマハ発動機(株)ヤマハ(株)両者のブランド価値を合算して算出されており、ランキング25位(前年27位・前々年29位)ブランド価値11.95億ドル(前年9.98億ドル・前々年9.0億ドル)でした。

※(株)インターブランドジャパンによる日本発のブランドを対象としたブランド価値ランキング Japan's Best Global Brands Top 40 (2019)



重要な社会課題の特定

私たちは、さまざまな社会課題をヤマハ発動機らしい方法で解決していきたいと考えています。

社会課題の解決は、ヤマハ発動機の持続可能な成長にとっても極めて重要であるため、当社の長期ビジョンおよび中期経営計画の策定にあたって、当社の強みを生かしながら解決することができる重要な社会課題を以下のステップにて特定しました。

重要な社会課題の特定プロセス

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4
社会課題の整理 SDGsやThe Global Risks Reportから抽出した幅広い社会課題のうち、当社の経営資源の利用・調達に重大な影響を与える課題やその解決が当社の企業価値向上に大きく貢献する課題をコーポレートコミュニケーション部とリスク管理部にて整理しました。またESG格付機関における評価内容を参考に、ステークホルダーの視点から当社にとっての社会課題の重要性を評価しました。	社会課題の分類 事業部、機能部門、コーポレート部門との協議により、各部門における方針および活動とSTEP1で整理した社会課題との関連性を明確化したうえで、全社で取り組むべき課題として集約・分類しました。	重要な社会課題の特定 STEP2で分類・集約された社会課題について、経営会議および取締役会において当社の全役員が議論し、当社の強み、企業理念、当社らしさを生かして、全社で取り組むべき「重要な社会課題」を特定しました。	中期経営計画への組み込み 特定された重要な社会課題の解決のための取り組みを中期経営計画に組み込みました。今後これらの活動の確実な遂行をモニタリングしていきます。

選定した社会課題

ステークホルダーにとっての重要度	重要課題エリア	
	<ul style="list-style-type: none"> 重要な経済圏における財務危機 管理不能なインフレーション 国家統治の失敗 地域もしくはグローバル統治の失敗 地域問題による国家間紛争 深刻な社会不安 技術進歩の弊害 	<ul style="list-style-type: none"> クリーン技術や資源利用効率に配慮した産業プロセスの導入 サステナビリティ意識の強化 公正な労働環境に基づく経済成長の促進 廃棄物の削減 汚職、贈賄の減少
<ul style="list-style-type: none"> 不平等の撤廃 マルチステークホルダーへの対応 イノベーションの促進(グローバルパートナーシップの活性化) 公平な課税の実現 持続可能な産業化の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 女性差別の解消/人権保護 女性能力活用 災害対策の強化 強制労働、人身売買、児童労働の撲滅 社会的弱者の雇用拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 有害化学物質における汚染、被害防止 気候変動対策の強化 持続可能な天然資源の利用 イノベーションの促進(持続可能な産業化の促進) イノベーションの促進(開発国での持続可能な消費・生産形態の促進)
<ul style="list-style-type: none"> 新興国・開発途上国への支援強化 	<ul style="list-style-type: none"> 陸上生態系の保護と回復の促進 安定した住環境の提供 森林減少の阻止 海洋生態系の保護と回復 	<ul style="list-style-type: none"> 教育制度の拡充(職業訓練を含む) 途上国の教育環境の充実 社会インフラ開発の促進 交通事故の防止 小規模農業・漁業の保護 持続可能な漁業の推進 後発国における漁場・市場へのアクセス向上

ヤマハ発動機にとっての重要度

重要な社会課題

マテリアリティ

環境・資源課題



交通・教育・産業課題



イノベーション課題



働き方課題



概要

- ・ エネルギー効率の改善
- ・ 水資源の有効利用と汚染防止
- ・ クリーン技術の導入
- ・ 廃棄物の削減・汚染被害防止
- ・ 気候変動対策の強化
- ・ 持続可能な天然資源の利用
- ・ 災害対策の強化
- ・ 陸上/海洋生態系の保護

- ・ 職業訓練を含む教育制度の拡充
- ・ 社会インフラ開発の促進
- ・ 交通事故の防止
- ・ 小規模農業・漁業の保護

- ・ イノベーションの促進
- ・ すべての国々で科学研究・技術能力を向上させる
- ・ 開発国への技術支援によるレベルアップ

- ・ 安全・安心な労働環境の促進
- ・ ダイバーシティとインクルージョンの推進
- ・ 公正な労働環境に基づく経済成長の促進
- ・ 女性差別の解消/人権保護/能力活用
- ・ 強制労働/人身売買/児童労働の撲滅
- ・ 社会的弱者の雇用拡大



2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

SDGs (Sustainable Development Goals):
持続可能な開発目標
 国連は2015年、貧困や不平等、不公正の撲滅、気候変動への対応など2030年までに達成すべき17の目標として「持続可能な開発目標(SDGs)」を採択しました。SDGsは世界中の企業、政府、地域社会に対し広く協力を求め、人類と地球の繁栄の実現を目指す具体的な行動計画です。企業においても、事業活動全体を通じて社会課題の解決に貢献することが求められています。

企業目的 感動創造企業(世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを目指す)



ヤマハ発動機の強みとなる重要な資本

当社は二輪車事業からスタートし、これまでさまざまな挑戦を繰り返しながら多様な事業を展開し強みとなる資本を培ってきました。これからもグローバルに広がる当社ならではの資本を活用して新たな価値を創造していきます。



開発

- ▶ グローバルに展開するR&D体制
- ▶ 新しい技術を発想する独創力
- ▶ 創造的な先進技術力、コア技術力
- ▶ 個性を表現するデザイン力
- ▶ 独自の商品開発手法



生産

- ▶ グローバルに展開する生産体制、地域間での製品供給体制
- ▶ 豊富な工場経営ノウハウ、管理技術力
- ▶ 卓越した生産技術力、強い現場力
- ▶ 独自の理論値生産手法



人材

- ▶ ブランドを体現するグローバルタレント
- ▶ 多様な専門能力、マネジメント能力
- ▶ 専門分野、国籍・文化、ジェンダーの多様性



調達

- ▶ グローバル5極を中心に、地域間で相互補完する調達ネットワーク
- ▶ 取引先総数約1,400社(グローバルパートナー250社)との強いチーム力
- ▶ 独自の理論値調達手法



販売

- ▶ グローバルに展開する販売ネットワーク
- ▶ 販売店+地域営業拠点+ヤマハの強いチーム力
- ▶ お客さまとライフタイムに結び付くマーケティング手法



伝統的な企業風土

- ▶ ブランドの個性を大事にする
- ▶ イノベーションに挑戦する
- ▶ 情熱を大事にする
- ▶ 自由闊達

事業を通じて創り出される価値



飲料水不足に悩む新興国に向けた浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム」



電動バイク「E-Vino」



前2輪のモーターサイクル「NIKEN」

環境・資源課題

2050年までに自社製品からのCO₂排出量の50%削減を目標に掲げ、バイクの電動化をはじめ、電動製品の製造・販売を推進します。

また、新興国におけるクリーンウォーター事業を通じて安全な水をより多くの人々に提供し、衛生面の向上と、女性や子どもたちの水汲みの重労働からの解放に貢献します。

交通・教育・産業課題

アジアや中南米を中心に体系的な職業訓練を実施し、生産技術者や整備士の育成を促進。進出先の人材育成や産業振興に寄与しています。

交通課題に対しては、ランドカーをベースにした低コストな移動サービスを提供することで、国内中山間部を中心とした高齢者の移動手段への課題に対する解決策を提供します。



アフリカなどの開発途上国向けに整備指導者育成システムを展開



ランドカーベースの低速自動運転システム

「モノ創り」を通じた 多様な価値の創造

ヤマハらしい社会課題の
解決により、持続的な社会の
実現への貢献と中長期的な
企業価値の向上を目指す

イノベーション課題

フロントを2輪にすることで、コーナリングでの安定感と走りの爽快感を実現した独自のLMW(Leaning Multi Wheel:リーニング・マルチ・ホイール)技術のように、新しいスタイルのモビリティの提案を推進します。

また、外部企業とのオープンイノベーションも加速します。



米国NVIDIA社と製品のインテリジェント化を目指して協業を開始



働き方課題

グローバルな視野に立ち、個人と会社が「高い志を共有し、研鑽しあい、協力しあい、喜びを分かちあう」組織体制を目指し、ダイバーシティー、インクルージョンといった多様性が尊重される職場づくりを進めることが、付加価値の高い製品の創出と企業価値の向上につながると考えています。



重要な社会課題への取り組み



私たちは各国・各地域の重要な社会課題を各事業を通じて解決しています。主な取り組み例を3つ紹介いたします。

環境課題への取り組み「環境計画2050」

ヤマハ発動機グループ環境計画2050の実現に向けて

地球温暖化の進行、エネルギーや水の利用、生物多様性の保全など、持続可能な社会の実現を左右するさまざまな環境・資源課題が世界レベルで深刻化しています。

当社はこれまで、企業活動のすべてにおいて地球環境との調和に配慮した取り組みを進めてきました。今後も、＜低炭素社会＞＜循環型社会＞＜自然共生社会＞の3つをターゲットに、環境負荷の低減を目指すとともに、当社の主要な製品フィールドである自然の保全活動を積極的に推進し、感動創造企業として持続可能な社会に貢献していきます。

環境経営への取り組み

ヤマハ発動機の環境活動は、1990年に地球環境方針を示してスタートしました。1997年には環境委員会を設置して、環境経営のガバナンス体制を構築し、グループ全社の取り組みとして2003年に「ヤマハ発動機グループ環境計画2010」、2009年に「ヤマハ発動機グループ環境計画2020」を策定し、「製品」「生産活動」「マネジメント」「マインド」の4つの分野で環境活動を推進してきました。

2018年12月末時点での実績は「グループ売上高原単位CO₂排出量12%削減(2009年比)」の目標に対し40%削減、「ヤマハ発動機単体での廃棄物量9%削減(2012年比)」の目標に対し25.4%まで削減し、2020年を待たずして目標を達成しました。



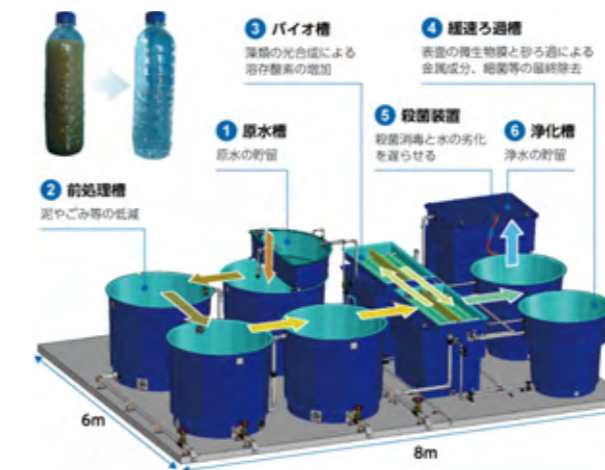
現在、産業革命以前からの気温上昇を2°C未満に抑える「2°Cシナリオ」を背景に、国際社会におけるCO₂削減の共通認識は、「2050年に50～80%削減」「2100年にゼロまたはマイナス」になっています。また、持続可能な社会の実現を目指すSDGsなどの社会的要請も高まる一方です。こうした中で当社は、「ヤマハ発動機グループ環境計画2020」を2018年末に前倒しで終了し、気候変動課題や地域社会課題などの解決をターゲットに策定した「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」への取り組みを2019年から開始しました。

取り組み分野・数値目標についてはP.72をご覧ください。

資源課題への取り組み 「クリーンウォーター事業」

下痢症で1年間に亡くなる5歳未満の乳幼児は全世界で52.5万人にもなります*。当社はシンプルでメンテナンスも容易な浄水装置「クリーンウォーターシステム」を開発しアフリカやアジアの新興国・開発途上国に設置を続けています。このシステムにより地域の人々だけで給水所を自主運営することが可能となり、集落の健康改善に貢献しています。2010年にスタートしてからアフリカで21基・アジアで15基を設置しています。

※2017年/WHO調べ



産業課題への取り組み 「アフリカの漁業近代化」

アフリカの漁業は長らく木造・手漕ぎ漁船によるものでした。遠くへ漁に行けないため獲れる魚の種類が少なく、獲ってから市場に持ち込むまで時間がかかり、保存状態も悪いため高価で販売ができないだけでなく、廃棄せざるを得ませんでした。また荒天時に動力が無いこと、強度・安定性が不足している木造船ならではの原因により、大切な人命や機材が失われる事故が起きていました。そこで当社の船外機による動力化を進め、さらには安全で衛生的なFRP船の導入に着手し操業・航行の安全と漁業の近代化を促進しています。

また現地の仕様に合わせた船の製造と造船業としての産業を育成するために、当社の培ったFRP造船技術の講習・支援による現地生産を進めています。現在アフリカを含む全世界15カ国で技術支援工場を立ち上げ、年間3,000隻を生産しています。



クリーンウォーター事業・アフリカの漁業近代化は当社・海外市場開拓事業部の事業活動です。

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

ART for Human Possibilities

培ってきた技術と感性を大切にしながら
ヤマハらしい感動を創造することで社会の課題
を解決し持続的な成長を図っていきます。

2030年までの長期ビジョンを策定

パートナーシップによるイノベーションの加速

社会課題への取り組み

新中期経営計画について

ステークホルダーの皆さまへ

ART for Human Possibilities

Advancing

×

Robotics

Rethinking

×

Solution

Transforming

×

Mobility

私たちはロボティクスを活用し(Advancing Robotics)
 社会課題にヤマハラしく取り組み (Rethinking Solution)
 モビリティに変革をもたらすことで(Transforming 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。

**2030年までの
長期ビジョンを策定**

ART for Human Possibilitiesを旗印に、2030年に向けた変革を進めていきます。

ヤマハ発動機は、2030年に向けた新たな長期ビジョンを策定しました。

当社は、普遍的な企業目的「感動創造企業」のもと、技術と感性で新たな価値を生み出すことを伝統、強み、誇りとして成長を続けてきました。私たちは、今後も変わることなく、ヤマハのブランドを輝かせ、ブランド価値を高める活動を続けていきます。

一方、ITやAI技術の進化により、世界はこれまでにないスピードで変化しています。人々の価値観はますます多様化し、地球環境や社会を取り巻く課題も複雑化していくでしょう。また、パリ協定やSDGs(持続可能な開発目標)の目標達成に向けて、長期的視点に立った世界的な取り組みも進められています。

こういった事業環境の中で、私たちは、培ってきた技術と感性を適用しながら、ヤマハラしい感動を創造することで社会の課題を解決し、持続的な成長を図っていきます。その想いを込めた言葉が「ART for Human Possibilities」です。「ART」は、2030年に向けた3つの注力領域の頭文字を表現したものです。私たちはロボティクスを活用し(Advancing Robotics)、社会課題にヤマハラしく取り組み(Rethinking Solution)、モビリティに変革をもたらす(Transforming Mobility)ことで、人間の可能性を拡げ、より良い社会と生活の実現を目指します。

ヤマハ発動機は、楽器・オーディオ製品などのヤマハ株式会社から二輪車部門が独立して1955年に創業した会社です。楽器も二輪車も人間の感性に訴えるもので



あり、人が奏でたり操ったりしながら、成長とともに喜びが増えていきます。私たちはこれまでも、ART of Engineering、エンジニアリングは芸術であるという考えを大切に、二輪車をはじめとするランドモビリティから船外機やボートなどのマリンへと事業の領域を拡げながら、人間の感性に訴えるモノづくりに取り組んできました。これからも、常に人間を中心に考え、人間の可能性を拡げるモノづくり企業として、当社らしい成長を図っていきたくと考えています。



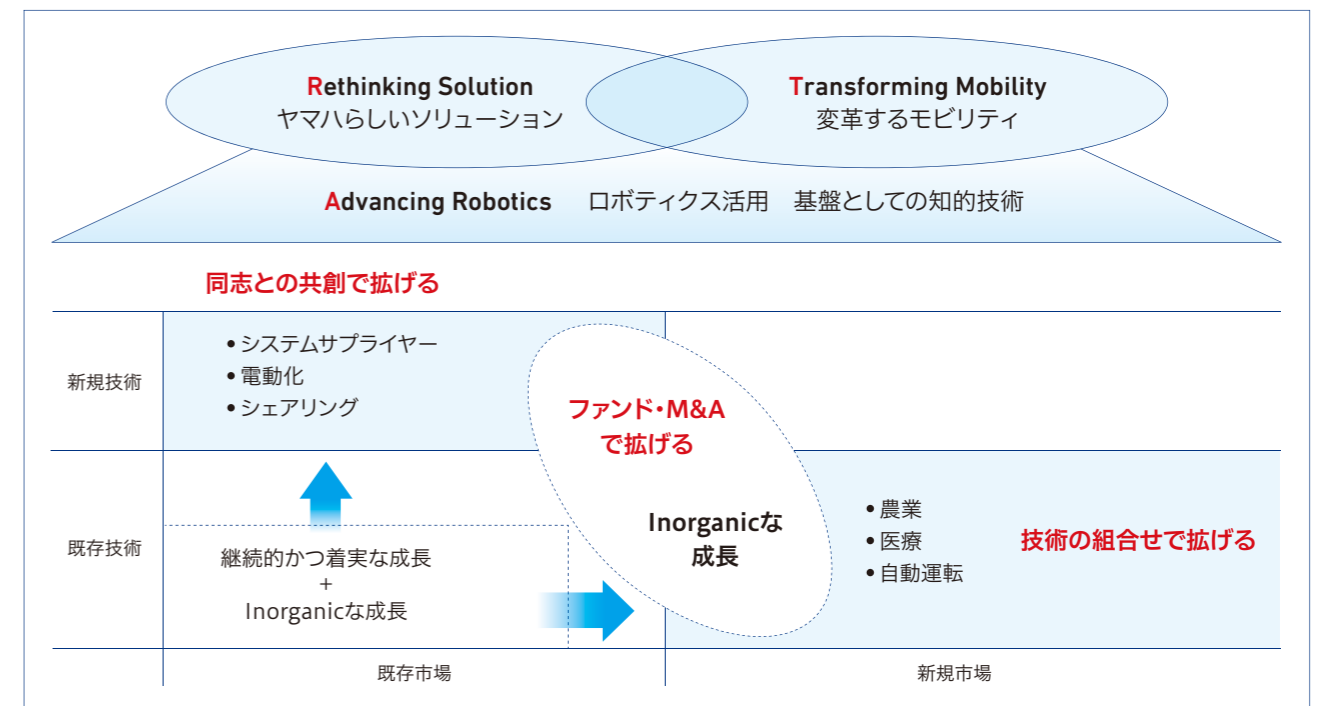
3つの注力領域での取り組み①

Transforming Mobility—変革するモビリティ

私たちは、電動アシスト自転車PASで培った電動化技術や、バイクを操縦するロボットMOTOBOTの制御技術、LMW(Leaning Multi Wheel)の安心快適と楽しさを両立する技術などに、CASE(Connected・Autonomous・Shared & service・Electric)といった新領域の技術を組み合わせることで、ヤマハラしい製品で社会課題の解決に貢献していきます。例えば、「転ばないバイク」でより多くの方々に二輪車の爽快感を拡げることや、パワートレインの電動化による温室効果ガスの排出抑制、自動運転技術の開発推進による社会のラストワンマイルを担うインフラ提供に貢献することが可能になると考えています。



3つの注力領域と成長戦略





3つの注力領域での取り組み②

Rethinking Solution—ヤマハらしいソリューション

日本の国土面積の7割を占める中山間地域においては、公共の移動サービス事業の維持が困難になり、高齢者の移動などの社会課題が顕在化しています。私たちは現在、ランドカーをベースに全国各地で、高齢者・過疎地域の輸送システムや貨客混載のマルチユース輸送システムの実証実験を行っています。今後は、低速自動運転車両だけでなく、電動アシスト自転車や電動車いすも含め、スローモビリティを中心にしたまちづくりにも貢献していきます。

マリンビジネスにおいても、自動操舵技術の開発を進めていきます。船長は機関士、操舵士、見張りなどの役割を一人で担うことが多く、自らが楽しむことができないという現状があります。当社は、目的地の座標をセットすれば自動でクルージングし、釣り場に着いたら座標を保持して釣りを楽しめる技術などにより、より安心・快適なマリンライフの提供を目指していきます。

3つの注力領域での取り組み③

Advancing Robotics—ロボティクスの活用による知的技術

ロボティクス分野においては、農業分野、医療分野の取り組みに注力します。

現在、先進国の果物・野菜農業においては人手不足が顕在化しており、世界の農業用ロボットおよびドローンの市場ポテンシャルは4兆円ともいわれています。当社は無人ヘリコプターの分野で、日本の農業市場においては30年以上の実績を積んでおり、米国カリフォルニア州においても農業散布ビジネスを展開しています。今後は、農業の省人化と生産性向上に向けて、より積極的にドローンや無人陸上車を市場投入することで、食料の安定供給に貢献していきます。

医療の分野においては、2017年に販売を開始したCELL HANDLER™によって、創薬過程のさまざまなステップで研究者の負担を軽減し、生産性や創薬の成功率を向上させることに貢献していきます。CELL HANDLER™の装置販売だけでなく、ベンチャー企業への出資を通じて受託サービスなどのソリューション事業の可能性も模索し、ポテンシャル3兆円といわれる個別化医療や、抗体・創薬の市場で存在感を確立していきます。

パートナーシップによるイノベーションの加速

ビジョンを共有するパートナーとの協創・協業や、新設ファンドからの支援を拡大します。

長期ビジョンの実現には、既存市場・既存技術の領域での着実な成長だけでな

パートナーシップによるイノベーションの加速

モビリティ分野① 台湾Gogoro社

電動スクーターの市場とインフラ拡大で地球温暖化防止に貢献

台湾のGogoro Inc. (ゴゴロ、以下Gogoro)と共により、バッテリー交換式電動スクーターの開発・製造委託およびバッテリーステーションの共用に関する協業を推進しています。

Gogoroは、台湾においてGogoroブランドの電動スクーターとバッテリーステーションによって、電動二輪車ビジネスを展開しています。ユーザーは、乗っているスクーターのバッテリー残量が少なくなると、ステーションで交換して乗り続けられます。バッテリーステーションは台湾の750カ所に設置されており、2019年には1,000カ所を超える予定です。当社は、台湾で年間29万台の二輪車を販売しており、EVの分野ではレトロポップ・ファッションスクーター「E-Vino」の製造・販売を行っています。この協業では、当社はGogoroの市販車をベースにYAMAHAブランドの電動スクーターをデザインし、Gogoroが生産、ヤマハモーター台湾が販売を行います。第一弾モデルは、2019年夏に発表の予定です。当社とGogoroは、エネルギーインフラとなるバッテリーステーションを共用しながら、お客さまの利便性の高い電動スクーター市場を拡大することで、地球温暖化防止に貢献していきます。

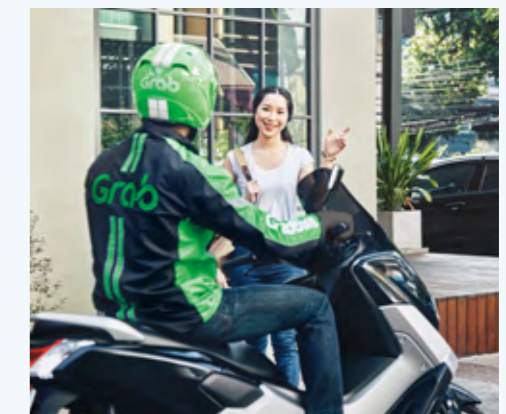


モビリティ分野② シンガポールGrab社

ヤマハ発動機とGrabが二輪配車事業での戦略的業務提携に合意

東南アジア配車サービス最大手のGrab Holdings Inc. (以下「Grab」と)と、インドネシアを中心とした東南アジア地域における二輪配車事業に関連した戦略的業務提携に合意し、同社に対して1.5億米ドルの出資を行うことを発表しました。

この提携では、1)ヤマハ発動機が持つ二輪車の安全に関する技術やノウハウを活用することで、二輪配車サービス需要に対して安全・安心に見える化し、サービス利用者の満足度向上を目指す、2)二輪配車サービス従事者(二輪タクシードライバー)・検討者に対して、二輪車購入のハードルを下げるスキームを構築するなどに取り組み、ソリューションと変革を通じて次世代のモビリティサービスを実現します。これにより、当社はGrabが持つ東南アジアにおける顧客基盤および二輪配車事業に関する知見を活用し、今後の製品開発に生かしていきます。



パートナーシップによるイノベーションの加速

ロボティクス分野① 米国NVIDIA社・国内DMP社

無人農業用車両やドローンなどのAIによる自動化を推進

知能化技術(AI)が今後の制御技術の核ととらえ、パートナーシップによるイノベーションの加速に取り組んでいます。ロボティクス製品のインテリジェント化に向け、AIコンピューティングのリーディングカンパニーであるNVIDIA(エヌビディア)と協業しています。AI技術の開発ステージの上流において支援を受けGPU等を用いた画像処理技術、開発環境の活用などについて協力を得ながら進めています。

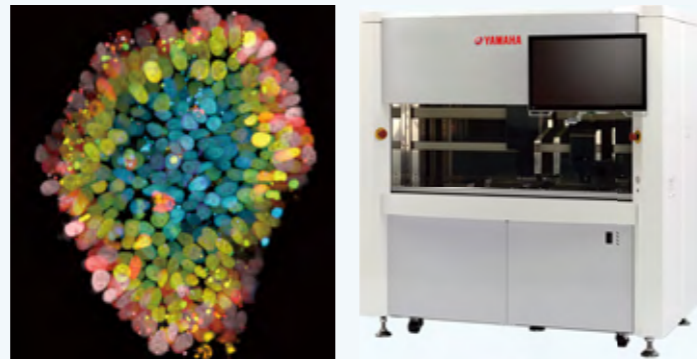


一方、AIコンピューティング分野に強みを持つ株式会社デジタルメディアプロフェッショナル(DMP)と業務資本提携を結びました。ディープラーニング、画像処理・画像認識技術を当社製品や技術と融合することで、低速度自動・自律運転システムや農業領域でのロボット活用、各種モビリティの先進安全技術など、新たな価値創造の可能性が広がります。

ロボティクス分野② オランダHubrecht Organoid Technology

メディカル・バイオ領域の技術開発を加速

人の臓器の機能を再現する患者由来培養細胞「オルガノイド」の研究開発の加速に向けて、ヤマハ発動機は、Hubrecht Organoid Technology(ヒューブレヒト・オルガノイド・テクノロジー、以下HUB)との共同研究に取り組んでいます。



HUBは、オルガノイドに関する世界有数の研究機関であり、2013年、ヒューブレヒト研究所、オランダ王立芸術科学アカデミー、ユトレヒト大学医療センターによって設立されました。HUBは、学術機関や製薬企業と共にオルガノイド技術を活用しながら、がんや嚢胞性繊維症などの医学研究、薬剤開発および個別化医療を発展させてきました。当社は、この共同研究を通じて、細胞ハンドリング装置「CELL HANDLER™」の強みであるピッキング技術や画像処理技術を進化させ、オルガノイド研究の発展に寄与することで医療研究や新薬開発に貢献していきます。

く、新規技術を取り込み、新たな市場を創造する必要があります。

新規技術について、モビリティ分野では電動化やシェアリング技術の取り込みに向けて、電動バイクの開発販売を行う台湾Gogoro社、インドの自転車大手HERO CYCLES、東南アジアでのGrab社など、当社の長期ビジョンに賛同いただける企業との協業を開始しました。また、新規市場の開拓に向けて、ロボティクス分野では、製品のインテリジェント化を目指して米国NVIDIA社と共同で技術開発を進めていきます。

長期ビジョンの実現に向けた活動を加速させるべく、グローバル視点での戦略的出資も加速させていきます。当社は新規事業開発のためのテーマ探索・育成、事業化推進および新たなビジネスモデル開発を目的に、2015年にシリコンバレーにYMVSV (Yamaha Motor Ventures & Laboratory Silicon Valley)を設立し、これまでにロボティクス分野など9社のベンチャー企業に、総額約4,700万米ドルの出資を行いました。2018年11月には、総額1億米ドル、運用期間10年を想定した自社ファンド「Yamaha Motor Exploratory Fund, L.P.」を設立し、運用を開始しました。

特定した重要な社会課題に対して、ヤマハらしい方法で解決に貢献していきます。

事業を通じて社会課題の解決に貢献することは企業の使命であるという社会の要請が高まっています。私たちは、取り組むべき重要課題として「環境・資源課題」、「交通・教育・産業課題」、「イノベーション課題」、「働き方課題」の4つを特定しました。

「環境・資源課題」については、2050年までに製品が排出するCO₂を50%削減することを目標に掲げました。当社はこれまでも多くの電動製品を製造・販売してきましたが、燃費向上の追求に加えさらなる電動化を推進することで目標達成を図ります。また、アフリカや東南アジアで展開してきたクリーンウォーター事業についても継続的に実施していきます。安全な水をより多くの人々に提供することで、女性や子どもたちを水汲みの重労働から解放し、子どもたちが学校で学ぶことができるようになると思っています。

「交通・教育・産業課題」のうち、まず交通課題については、前述のように、ランドモビリティをベースにした移動サービスの提供や、まちづくりの支援を行っていきます。また、二輪車の安全運転講習、各商品の整備技術者の育成を世界各国で進めています。農業分野での人手不足に対しては、無人化技術を活用し課題の解決を目指していきます。

「イノベーション課題」については、環境・資源課題や交通・教育・産業課題に実効的に取り組むためのイノベーションを加速させていきます。特に知的技術や高度な

社会課題への
取り組み



制御技術を活用した新たなモビリティ開発の促進や、ロボティクス技術を活用した農業・医療分野へのソリューション提供を、他社との協業を進めながらスピーディーに行ってまいります。

「働き方課題」については、国籍・人種・性別に関わらず、個人の多様な能力の活用やグローバル化を一層進めることでダイバーシティを推進し、働きがいを高めて企業としてのパフォーマンス向上につなげていきます。安全・安心な労働環境の整備やIT基盤の刷新により生産性を高めていきます。

私たちは2017年、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。また、2018年にはSBTi(科学的根拠に基づくCO₂削減目標)にコミットメントしています。このような国際的イニシアチブを視野に入れながら私たちは、サプライチェーンを含めてグループ全体でヤマハらしい社会課題解決を強力に推進し、SDGsの達成にも貢献していきます。

どの二輪車事業とROV(レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)事業の売上が想定を下回ったこと、また先進国の二輪車事業とROV事業を黒字化できなかったことが課題として残りました。

新中期経営計画の方向性と目指す姿

既存事業の稼ぐ力の維持強化と、成長に向けた基盤強化を推進し、売上高2兆円・営業利益1,800億円に再挑戦します。

2018年までの当社は、世界経済が緩やかに拡大する中、安定的利益を確保しながら新しい成長への投資を進めることに取り組んできました。

新中期経営計画について

ヤマハ発動機のあり方を変えていく最初の中期経営計画をスタートさせました。

2019年からの新たな中期経営計画は、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けた変革を進める最初の3年間と位置付けています。当社はこれまで、二輪車やマリリンといった既存事業の領域で新たな提案を行うとともに、電動アシスト自転車やロボティクスなどの新規領域に挑戦することで成長を図ってきました。新中期経営計画においては、2030年に向けて私たち自身のあり方を変えていくために、事業基盤・経営基盤のアップデートと、新規事業の開発推進に注力します。

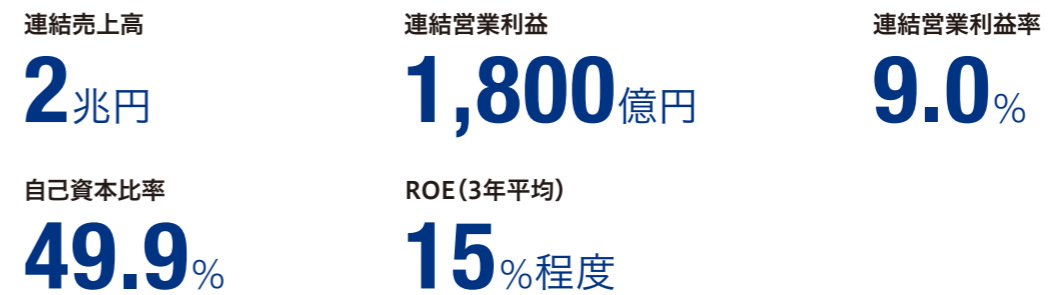
前中期経営計画の総括

収益性、財務体質については目標を達成したものの、売上成長については課題を残しました。

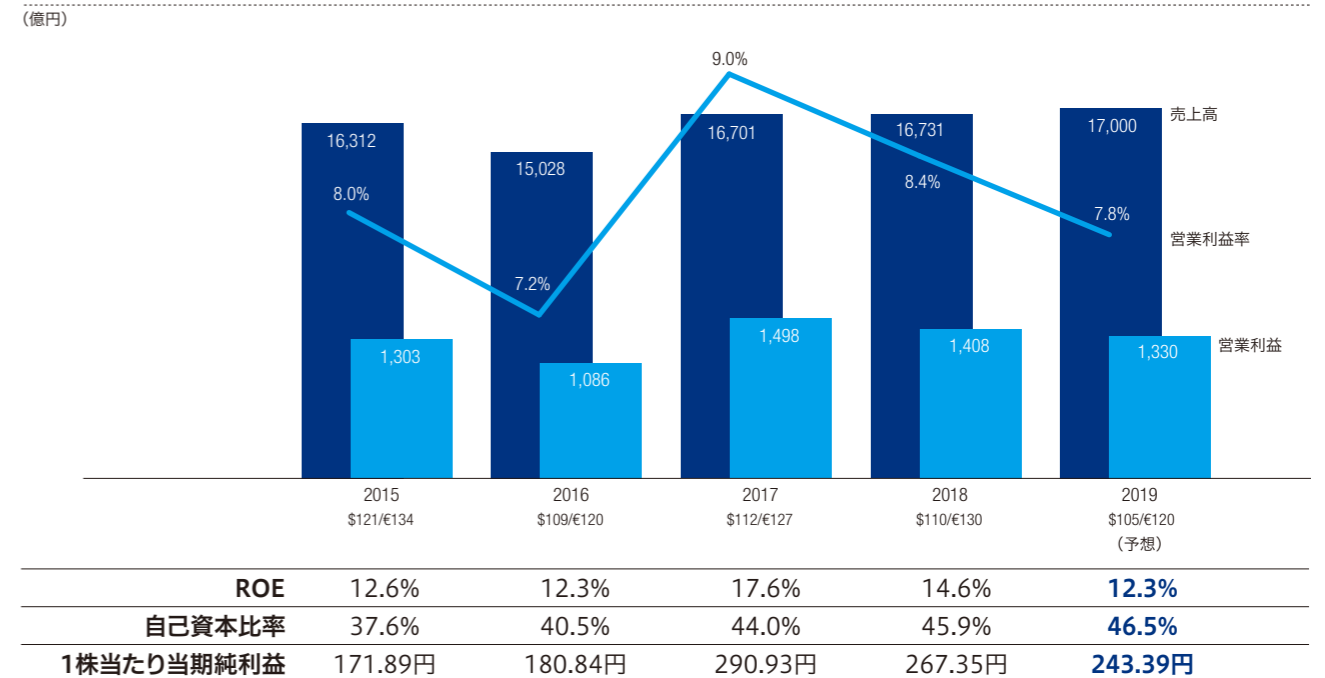
新中期経営計画の説明の前に、前回の中期経営計画について総括します。

2018年は、売上高1兆6,731億円、営業利益1,408億円、営業利益率8.4%、また主要財務指標は、ROE14.6%、自己資本比率45.9%、1株当たり当期純利益267.35円となりました。中期目標の為替前提(\$/€ 115/130)と実勢レート(\$/€ 110/130)の違いによるマイナス為替影響を除けば、収益性・財務体質については営業利益率9%水準、ROE15%水準、自己資本比率45%超の目標を達成できたものの、売上高の成長は2015年からほぼ横ばいで目標未達成となりました。マリリン、ロボティクス、電動アシスト自転車の各事業は着実に成長しましたが、先進国やインドネシア、イン

中期経営計画数値目標



売上高・営業利益・営業利益率





2019年は、Brexitに揺れる欧州の景気減速、米中の貿易摩擦、アセアン等の新興国の景気変動耐性の向上といった、まだら模様の世界経済が想定されます。こういった経営環境の中、私たちは、既存事業の稼ぐ力を維持するとともに、成長に向けた基盤強化を推進していきます。2019年の業績は、売上高1兆7,000億円(前期比269億円・1.6%増加)、営業利益1,330億円(同78億円・5.5%減少)、営業利益率7.8%を見込んでいます。

2020年にはランドモビリティにおいて、環境新規制に対応した商品群を投入し、2021年には前回中期目標である売上高2兆円、営業利益1,800億円、営業利益率9%に再挑戦します。これは、2018年比で売上高3,300億円増(20%増)、営業利益400億円増(28%増)となる数字です。

事業セグメント別の目標については次のとおりです。

ランドモビリティ事業は、売上高1兆3,500億円、営業利益920億円、営業利益率6.8%を目指します。このセグメントには、従来からの先進国・新興国の二輪車事業に加え、ROV事業、そして今後のモビリティ電動化におけるシナジーとして電動アシスト自転車事業を組み込んでいます。先進国二輪車とROVについては販売体制一本化と生産体制の構造改革による黒字化を目指します。新興国ではプラットフォーム戦略をフィリピンやインドのプレミアムセグメントに展開します。SPV事業(スマートパワーピークル・電動アシスト自転車など)においてもヤマハブランドが開拓した市場それぞれに適した市場アプローチを行います。

マリナビジネスは、売上高3,740億円、営業利益760億円、営業利益率20%超を目標に、エンジンサプライヤーからシステムサプライヤーへと進化し、高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立に取り組みます。

ロボティクス事業は、事業規模とドメインの拡大を図りながら、さらなる収益力の強化を狙います。目標は売上高1,015億円、営業利益260億円、営業利益率26%です。

当社は、株主の皆さまの利益向上を重要な経営課題と位置付け、企業価値の向上に努めています。配当につきましては「安定的財務基盤を維持・強化し、新しい成長投資・株主還元を増やす」ことを主眼に、親会社株主に帰属する当期純利益の30%を配当性向の目安としています。2018年の配当金につきましては、年間90円(中間45円、期末45円)とさせていただきます。また、2019年の配当につきましては、年間90円(中間45円、期末45円)を予定しています。

私たちは、ヤマハらしい新たな感動で長期ビジョンの実現を図るとともに、ヤマハらしい方法で社会課題の解決に貢献することで、持続的な成長を目指していきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、中長期的な視点から、当社へのご理解・ご支援をいただきますようお願い申し上げます。

ステークホルダーの皆さまへ

取締役 企画・財務本部長メッセージ

既存事業の稼ぐ力を維持強化しながら、キャッシュ・フローの範囲内で、新しい成長への投資と株主さまへの還元をバランスを取りながら増やします。

取締役
上席執行役員
企画・財務本部長
大川 達実



財務戦略の基本方針

当社は今中期経営計画において、既存事業の継続的な成長および新規事業開発を進めながら売上高2兆円へ再挑戦します。安定的な財務基盤の目安として自己資本比率40%以上を維持しながら、営業利益率は9%水準を目指します。

「キャッシュ・フローの範囲内で成長への投資と株主さまへの還元のバランスを図る」という大きな財務方針は変わりません。ただ、前回の中期でも「成長戦略の推進」を掲げ、そのための原資を準備していたものの、経費・投資共に十分な執行ができなかったという反省があります。当社として目指すべき成長領域を絞りきれなかったことが主な原因ですが、積極的に新しい分野を探索・開拓していたのも事実です。実際、2015年にシリコンバレーに設立したベンチャー投資・探索会社を軸として、各事業部でも多くの案件を検討する中でさまざまな学びがあり、投資の実績も増えてきました。

そして、今回、長期ビジョンを策定する過程ではグローバルレベルでディスカッションを展開し、目指す姿をクリアにしました。M&A含めた投資をスピーディーに実行するための組織やファンドもグローバルレベルで活動を始めました。今まで以上に具体的かつ積極的に成長への資源配分を行います。また、成長の土台となる経営基盤の強化とデジタル・トランスフォーメーションも併せて推進していきます。

それらの遂行を裏付ける原資として、3年間累計で研究開発費700億円、M&Aを含む投資1,400億円を、通常の研

究開発費、投資枠に上乗せしました。

株主還元については、安定的かつ継続的な配当を維持し、連結配当性向30%を目安としますが、今後は総還元性向や株主総利回り(TSR)といった指標も積極的に検討していきます。また株主資本の有効活用を図る観点から、株主資本利益率(ROE)を重要な経営指標とし、資本コストを上回る15%程度の水準を引き続き目安としていきます。

金融サービス事業も積極的に拡大していきますが、レバレッジを効かせた資金戦略で対応していきます。現在、米国、カナダ、オーストラリア、ブラジルを中心に展開しており、全体の債権残高は3,000億円規模に成長しています。今回の中計では欧州やその他の地域でも展開し、債権残高4,500億円規模を目指します。

キャッシュ・フローの戦略投資

