

個人投資家向け会社説明会



ヤマハ発動機株式会社

東証プライム:7272

2022年9月2日

本日の内容

1. **会社概要**
2. 事業活動
3. 中期経営計画
4. 業績・株主還元
5. まとめ

会社概要



(2021年12月末現在)

社名	ヤマハ発動機株式会社
業種	輸送用機器
上場	東京証券取引所(証券コード:7272)
創立	1955年(昭和30年)7月1日
資本金	861億円
代表取締役社長	日高 祥博
従業員数	連結会社計:51,249人
本社	〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500
関係会社	連結子会社132社(国内23社、海外109社)
単元	100株



代表取締役社長 日高 祥博



静岡県磐田市本社

【格付】

Moody's :Baa1

R&I : A

【ESG格付】

MSCI ESG RATINGS **AAA** :AAA (最高位)

CDP **B** :B
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

【ESGインデックス採用ほか】



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数



Sompo Sustainability Index

S&P Japan 500 ESG

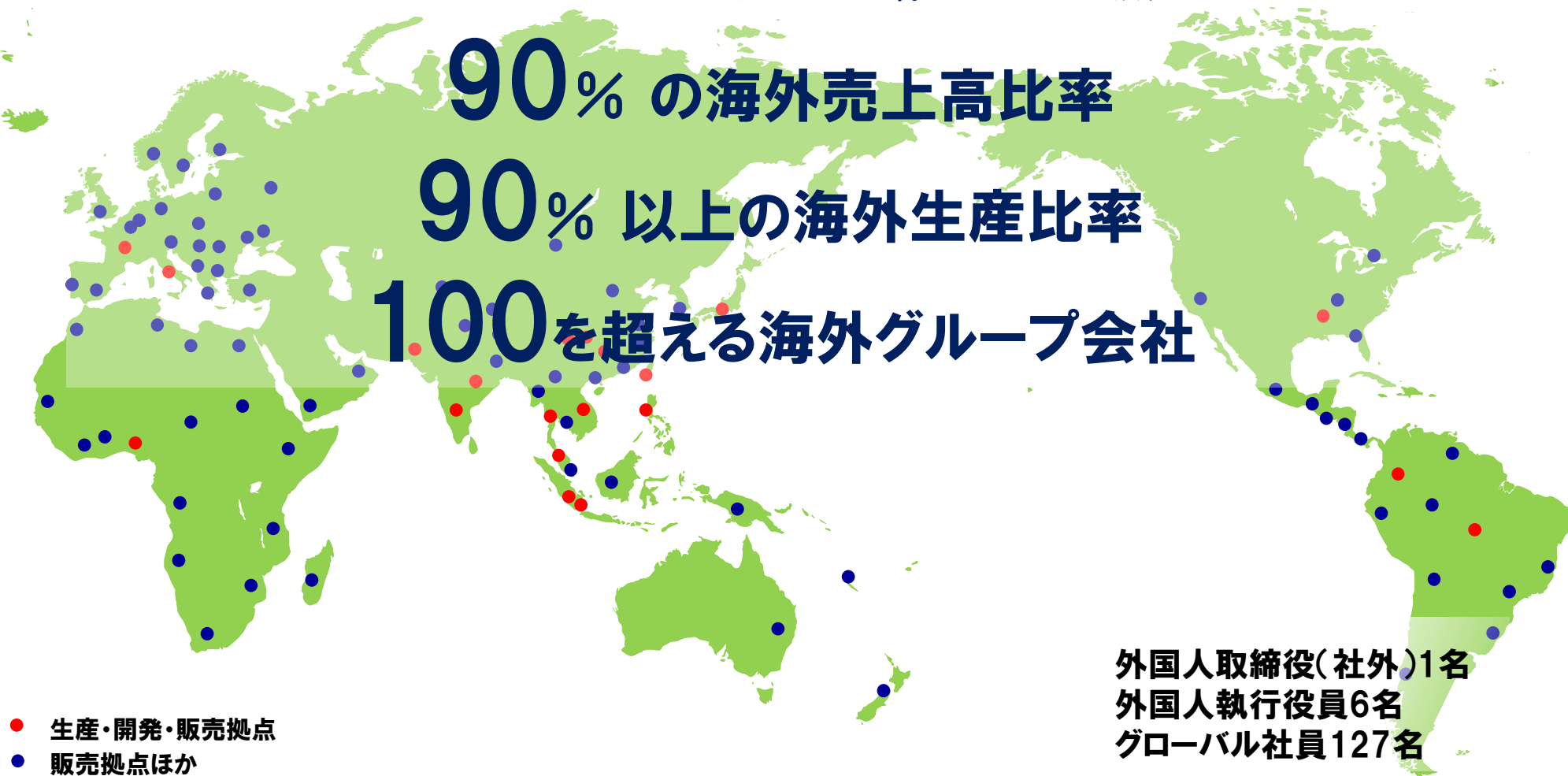


健康経営優良法人
Health and productivity



グローバルな事業展開

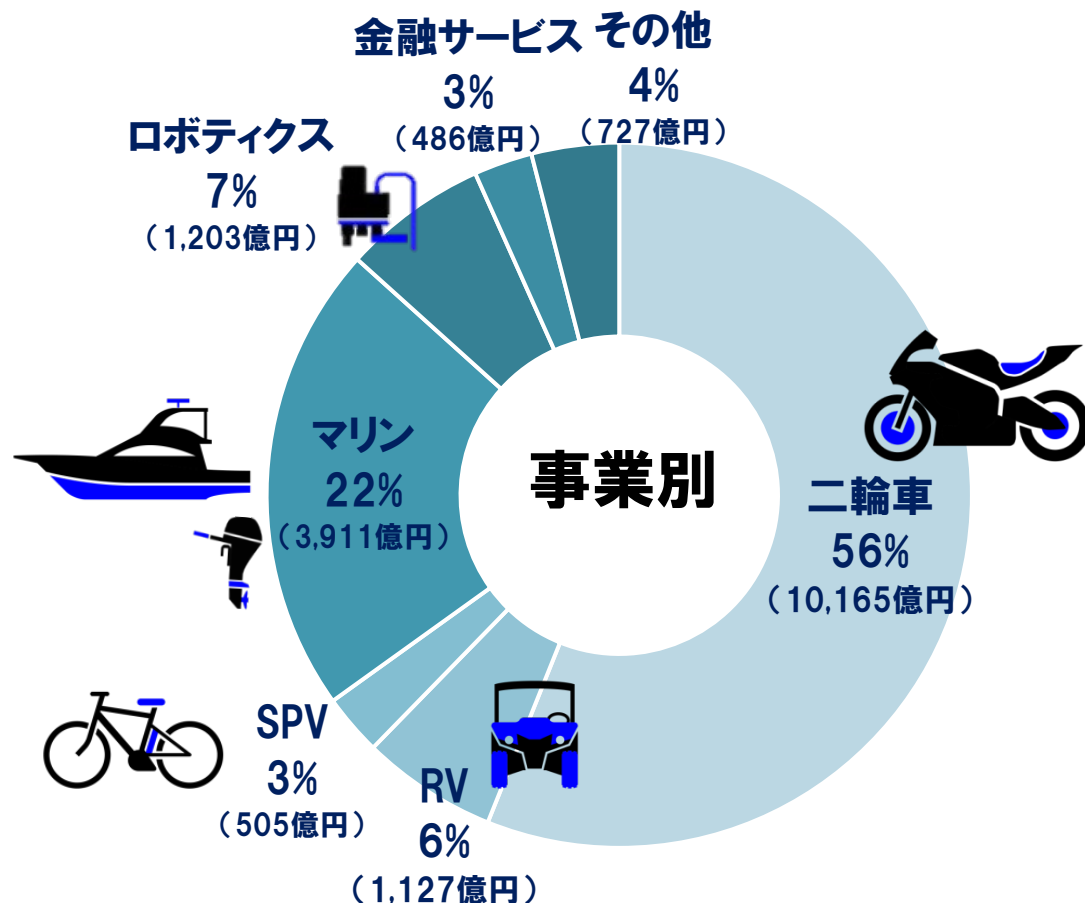
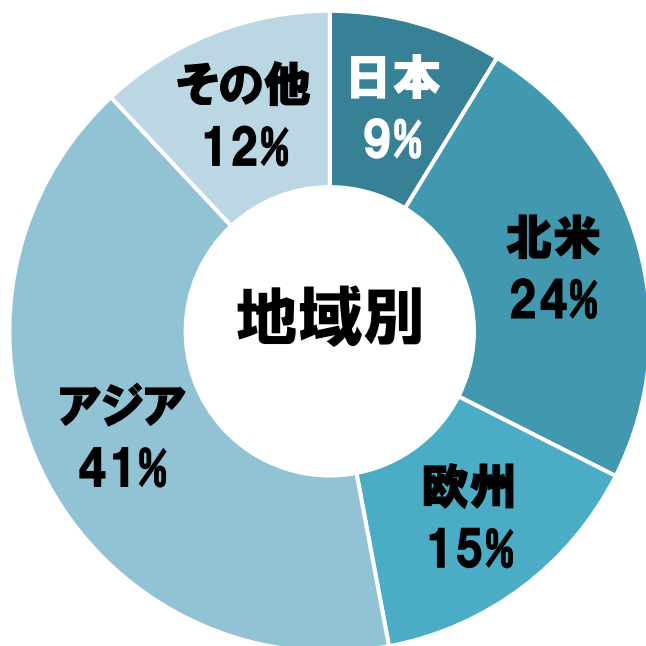
180を超える国と地域で生産・販売
90%の海外売上高比率
90%以上の海外生産比率
100を超える海外グループ会社



売上構成 (2021年12月期)

連結売上高 = 1兆8,125億円

※過去最高



Withコロナ Afterコロナ（市場環境）



米国：アウトドア・ファミリーレジャーの需要増加
欧州/日本：パーソナルモビリティの価値提供



本日の内容

1. 会社概要
- 2. 事業活動**
3. 中期経営計画
4. 業績・株主還元
5. まとめ

高い信頼性から生まれたブランド力を強みに 営業利益率15%以上

船外機



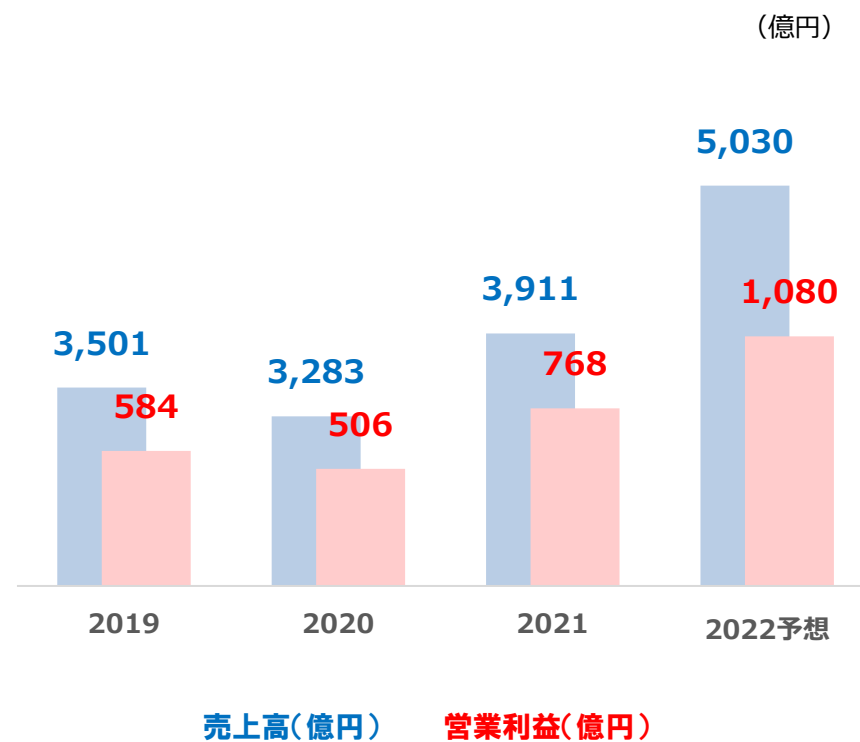
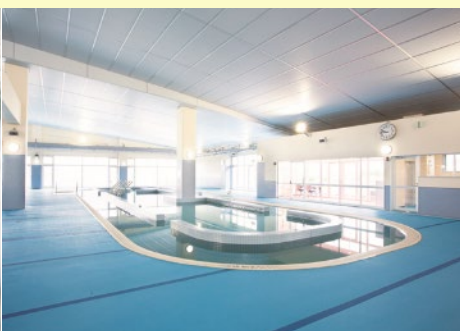
プレジャーボート



水上オートバイ



プール

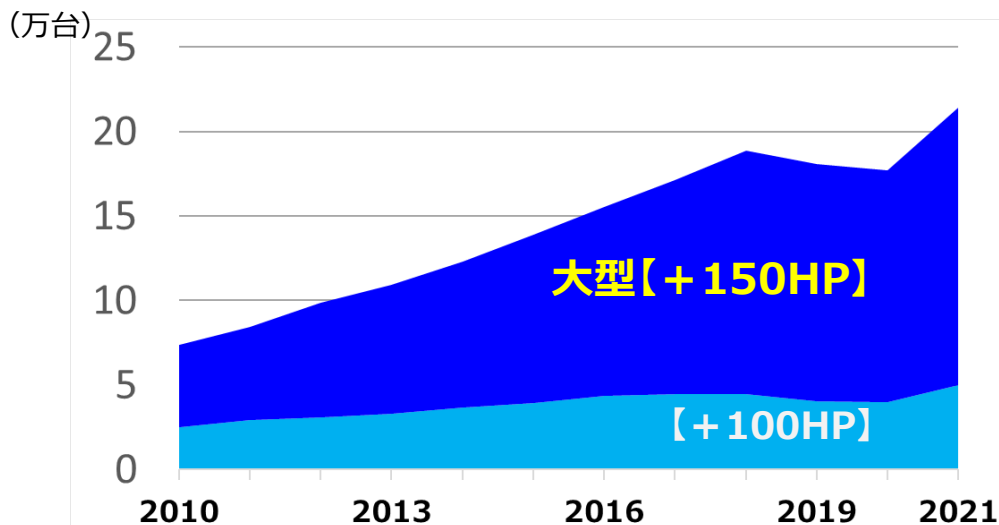


マリン事業 ～ 高収益体質と提供価値拡大～

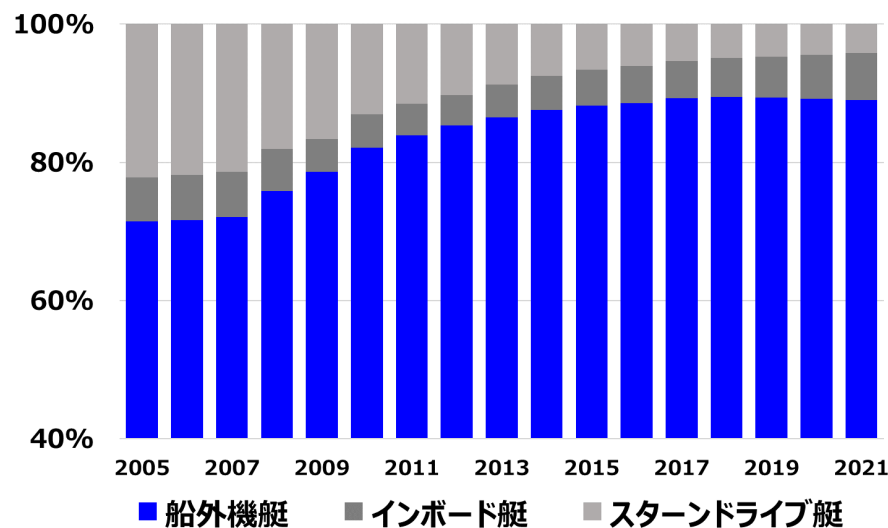
- 大型船外機の需要増加
 - ✓ 大型船外機の性能アップ
 - ✓ 多機掛け大型ボートの増加
- 他推進機→船外機への換装
 - ✓ 船内スペースの有効活用
 - ✓ 信頼性と取り扱いやすさ



■ 大型船外機総需要推移 (米欧)



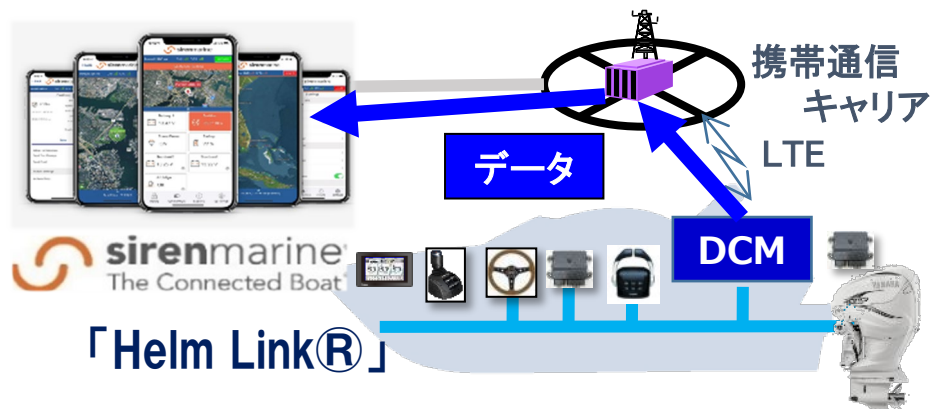
■ 推進機別ボート販売比率推移 (北米のみ)



マリンCASE戦略

Connected (つながる安心感)

故障診断、問題の早期発見と未然防止



Autonomous (安心・快適、身近なマリンレジャー)

次世代操船システムで
更なる安心と快適な操船を提供



Shared (経験から自己実現へ)

シェアリングによる
マリン・エクスペリエンスの提供



Electric (静粛な時間・空間)

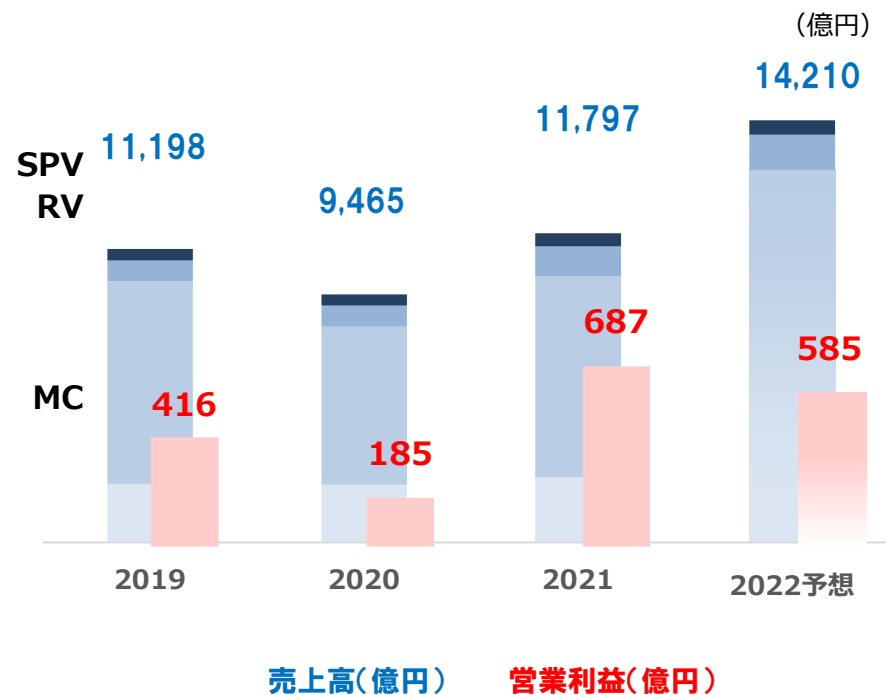
電動推進ユニットとステアリングシ
ステムを統合した
新たなプラットフォーム



船外機との組み合わせによるボートのハイブリッド化

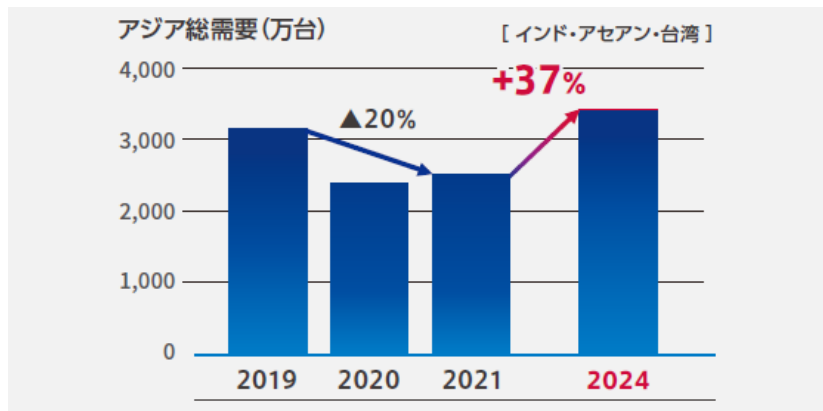
ランドモビリティ事業

二輪車事業は会社創立から基幹事業として展開 経営効率・商品競争力を高め、安定した収益体質へ



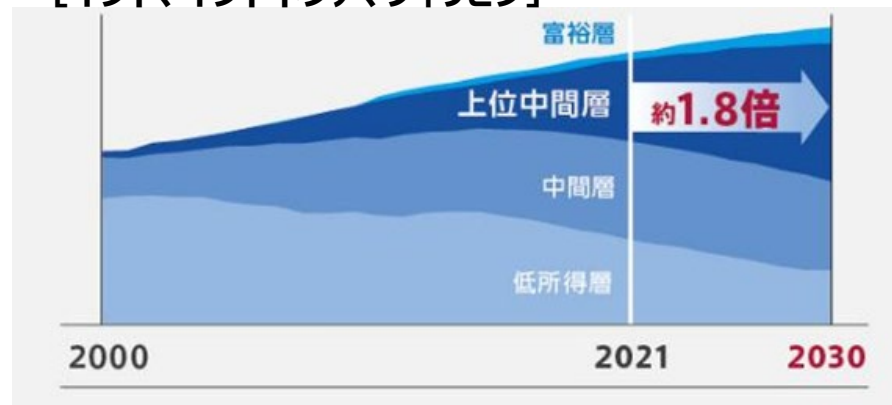
二輪車事業 ~ 新興国市場 プレミアム戦略推進~

ポストコロナの想定需要



上位中間層※がターゲット

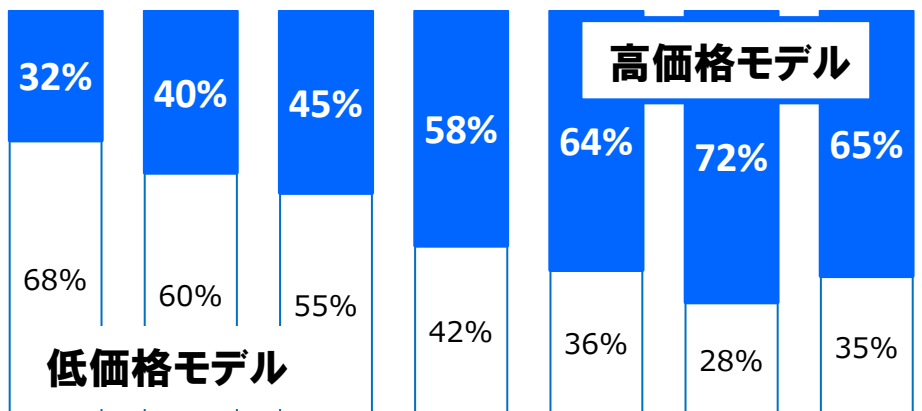
[インド、インドネシア、フィリピン]



※上位中間層 年間可処分所得 15k~30kドル@世帯

高価格モデルの販売比率増加

(例)インドネシア価格帯別販売台数推移



デジタルとリアルを融合したマーケティング・ブランドマーケティング



SPV事業

ドライブユニットを核としてOEM/完成車事業の拡大を両立させ、人間感覚を最優先した車両を通してモビリティに変革をもたらす

(億円)

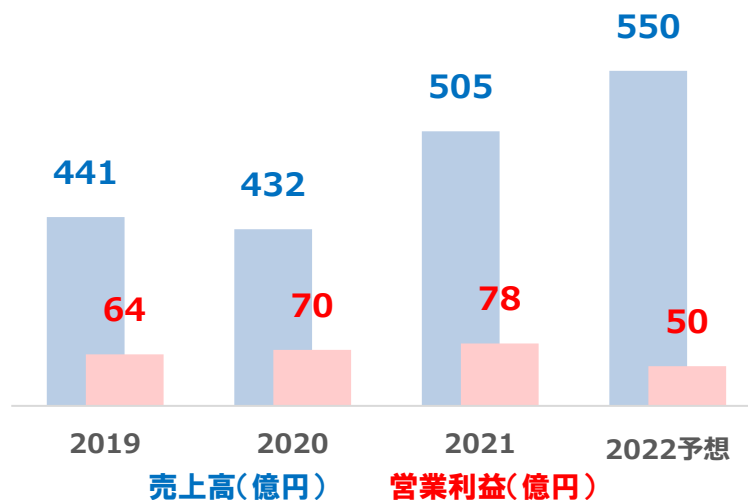
電動アシスト自転車



e-Kit



電動車いす

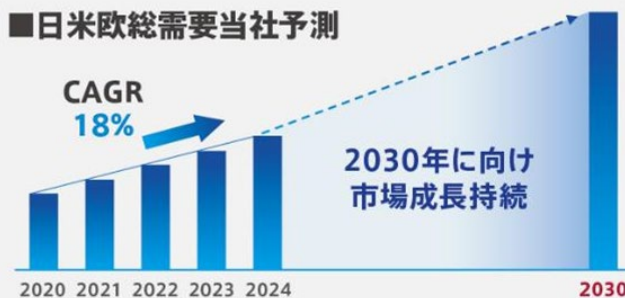


市場ポテンシャル

■日米欧総需要当社予測

CAGR 18%

2030年に向け市場成長持続



ロボティクス事業 ～表面実装機・半導体後工程・産業用ロボット～

高い汎用性と柔軟性、トータルソリューション提供が強み



ヤマハロボティクスホールディングス

半導体後工程



市場規模 約3,500億
金額シェア 約10%

表面実装工程



高集積
異種統合

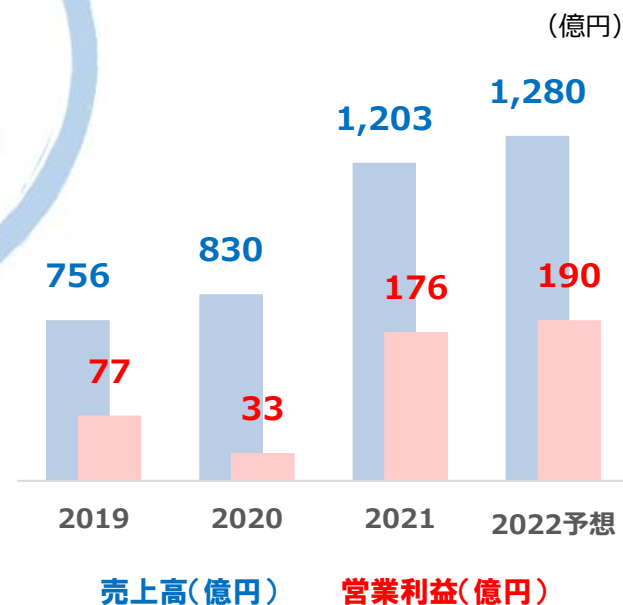
産業用
ロボット



“生産工程の自動化”



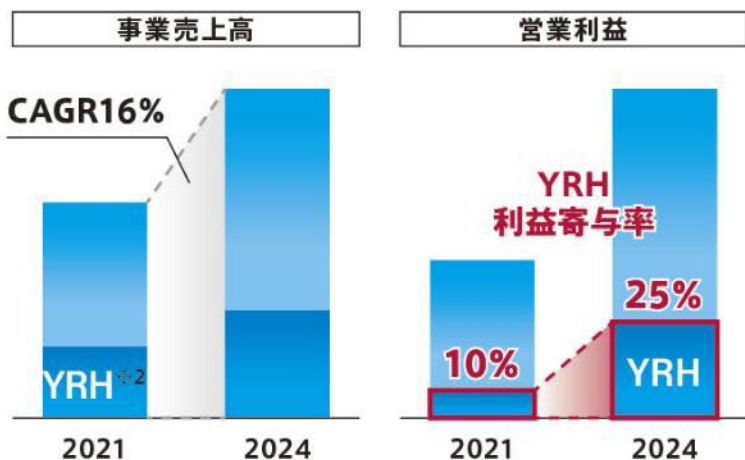
One-stop Smart Solution



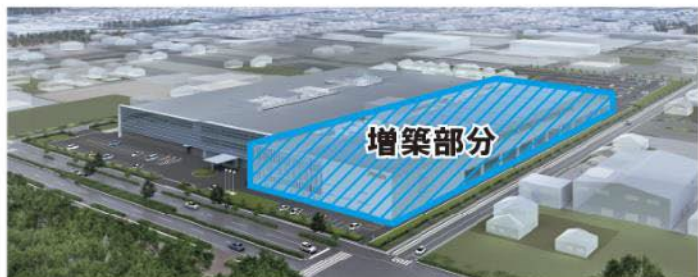
ロボティクス事業 ～中期戦略～

デジタル社会の基盤を支え、成長市場でさらなる事業拡大、収益力強化

■ロボティクス^{※1}事業売上構成



■新工場イメージ



トータルサプライヤーとしてのシナジー最大化

≫プラットフォーム化による商品力強化

- ▶ 高速機領域に新機種を重点投入
- ▶ 革新的な品質維持機能リリース
- ▶ 協働ロボット市場参入

≫クロスセル^{※3}による大手アカウント獲得

- ▶ 顧客ベースの専任チームを編成、ソリューション丸ごと提案

製造・販売・技術・サービスの体制強化

≫工場増築により生産面積を1.8倍

- ▶ 2024年に工場増築エリアの稼働開始
- ▶ 顧客現場に寄り添う技術・営業・サービス

事業拡大

商談数増加

×

案件単価上昇

×

受注率向上

※1: サーフェスマウンター、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプターを含む
 ※2: ヤマハロボティクスホールディングス(株) ※3: 地域・商材を跨いで顧客ベースで活動する特任営業チーム

本日の内容

1. 会社概要
2. 事業活動
- 3. 中期経営計画**
4. 業績・株主還元
5. まとめ

中期経営計画 ～基本方針～

企業目的

感動創造企業

長期ビジョン

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

新中期経営計画

2022～2024

「コア事業の稼ぐ力」を強め、

サステナブルな社会に貢献する

「新規・成長事業に投資」し、

「デジタルと共創の加速」で
成長性を高める

2019～2021

環境の変化
パンデミック

サステナビリティ
意識の高まり
カーボンニュートラル

変革の必要性
DXビジネスモデル

成長戦略

基盤強化

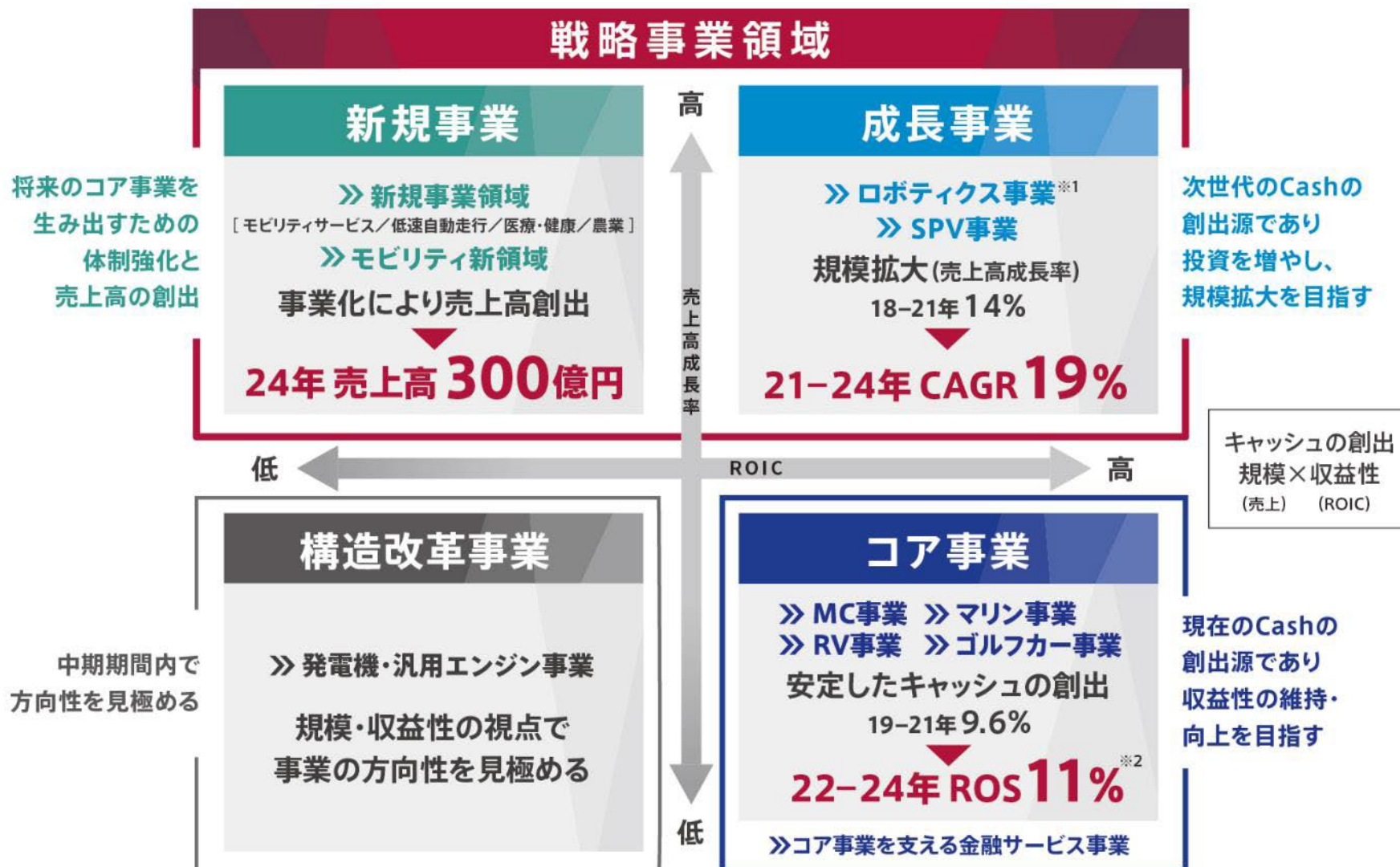
+

サステナビリティ

2025
～
2027

2028
～
2030

中期経営計画 戦略事業領域



※1: サーフェスマウンター、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプターを含む

※2: ROSはコーポレート費用を含んでいない数値で算出

サステナビリティに向けた取り組み

スコープ1・2

≫ 2024年CO₂排出量52%削減^{※1}

- ▶ 省エネ・再エネ設備の導入を2024年までに**10カ国以上**に展開
- ▶ CO₂フリー電力を2022年に国内事業所から採用

スコープ3

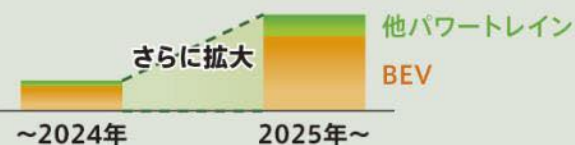
≫ プラットフォーム戦略によるEV化の加速

■プラットフォーム戦略

主要コンポーネントタイプの絞り込みにより
モノ創り効率を向上させ幅広い出力領域^{※2}に対応

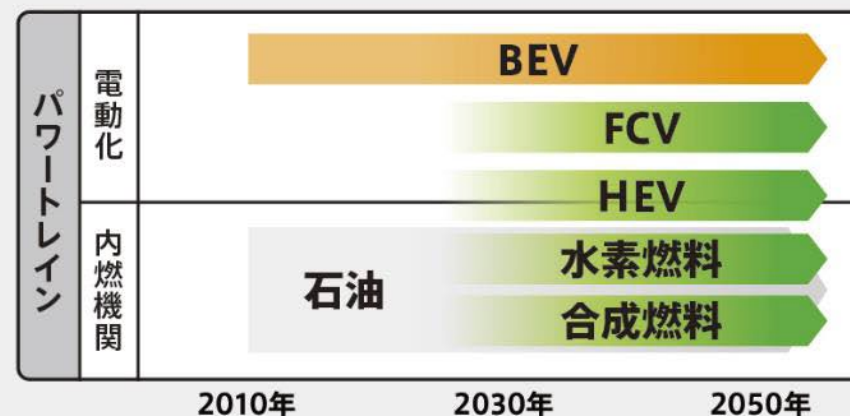


2024年までにBEV10モデル以上に対応



≫ 多様なパワートレインに対応した開発の推進 (CN技術の研究・開発設備増強)

■エネルギー源の多様化に対応



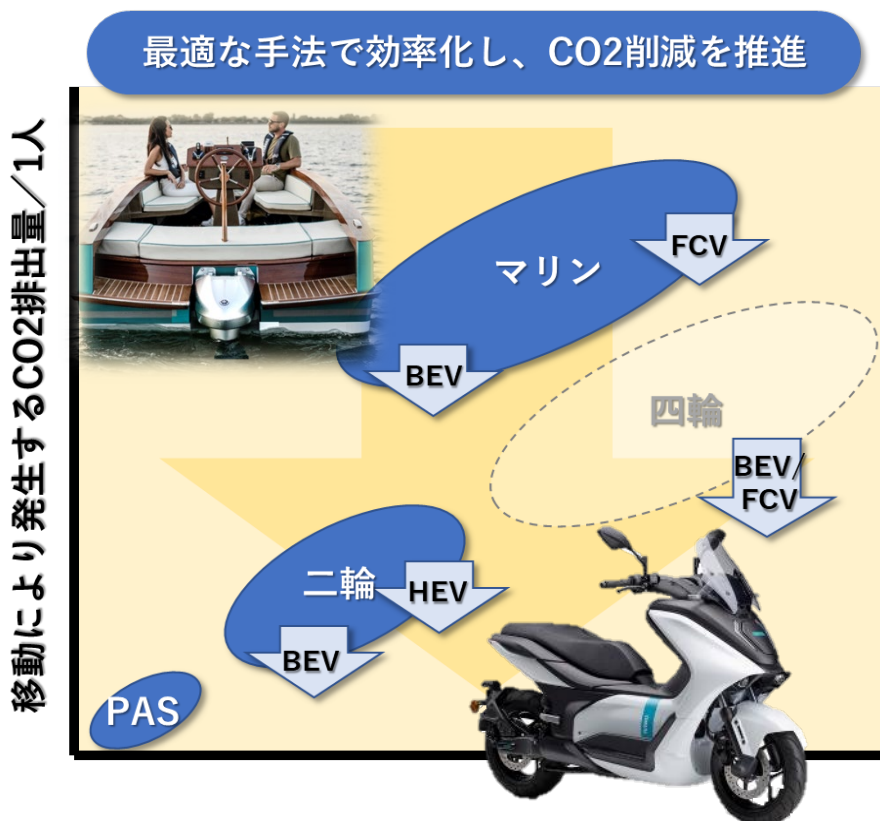
≫ シリコンバレーに100億円規模の環境ファンドを設立し、サステナビリティに寄与する技術、ビジネスモデルを探索

≫ 調達部品について、調達先と協業しCO₂排出量定量化、カーボンニュートラルへの施策を推進する

※1: 2010年比 ※2: 定格2.5kw~35kw, および350kw超 ※3: モーターコントロールユニット

ヤマハ発動機らしいカーボンニュートラル戦略

基本方針： 移動に伴う1人あたりのCO2排出量のさらなる低減を目指す



40年以上前から電動商品を開発・販売

ゴルフカー(1979年)電動アシスト自転車(1993年)

電動車いす(1995年)電動スクーター(2002年)産業用ドローン(2018年)



中期計画進捗

新EVスクーター投入



NEO'S (ネオス)

出力2.5kW
バッテリー着脱式
6月より欧州で販売開始、
順次アセアンでも販売予定



E01 (イーゼロワン)

出力8.1kW
車両固定式バッテリー搭載
7月より日本、欧州、台湾、
インドネシア、タイ、マレーシアで
順次実証実験開始。

低速モビリティ



広島県福山市の鞆の浦地区で稼働中の低速モビリティ

【モノの自動搬送ソリューション】
工場敷地内でのモノの自動搬送
技術の確立推進。

【ヒト移動課題の解決】
JAFとの協業契約を締結。
移動困難地域での課題解決を
目指す。

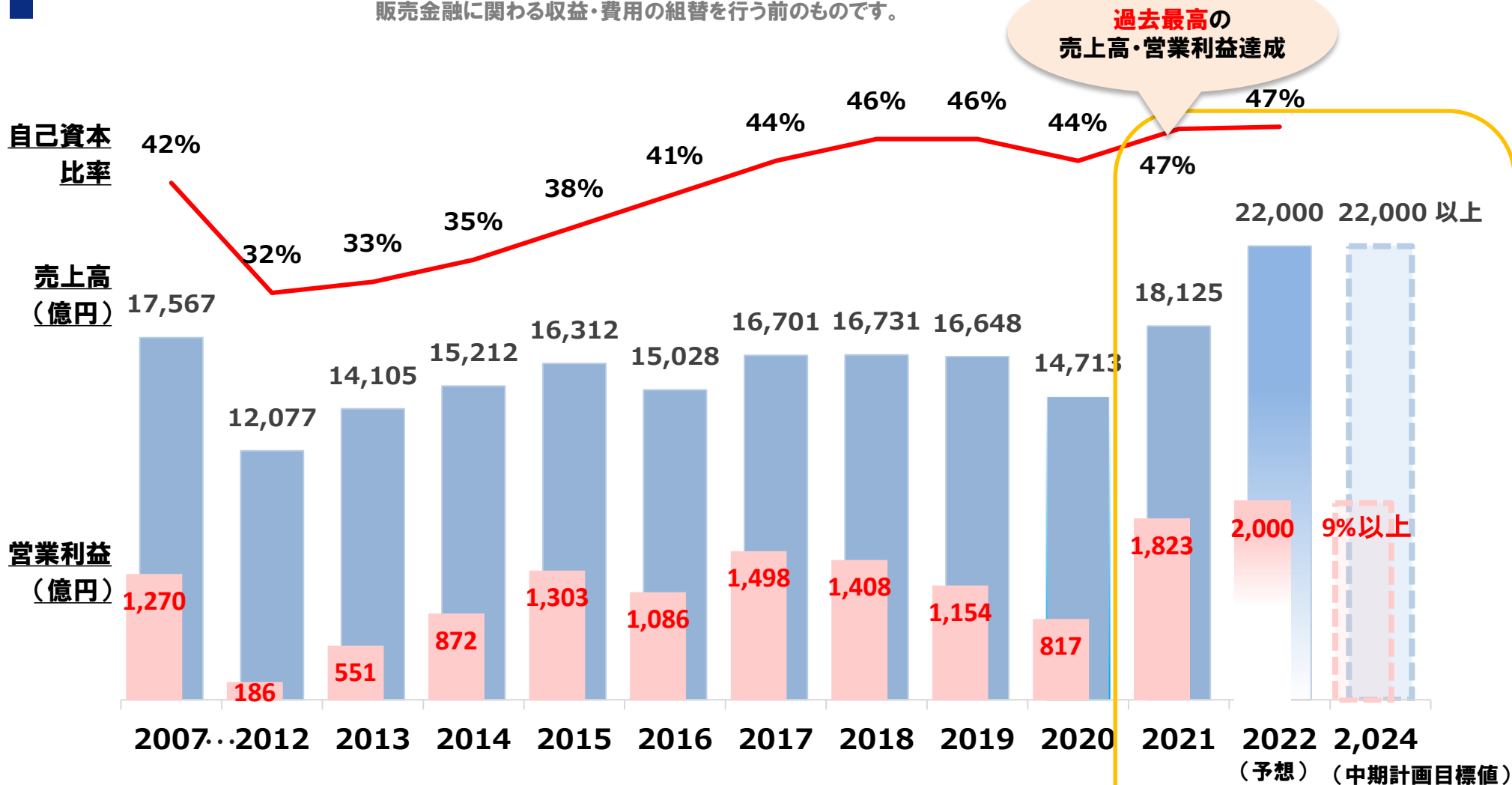


本日の内容

1. 会社概要
2. 事業活動
3. 中期経営計画
- 4. 業績・株主還元**
5. まとめ

業績の推移

※表示されている2014年以前の数字は、販売金融に関わる収益・費用の組替を行う前のものです。



ROE(%)	14.2	2.5	12.7	16.2	12.6	12.3	17.6	14.6	11.1	7.5	19.8	15.7	15%水準
時価総額(億円)		3,313	5,506	8,527	9,583	8,989	12,904	7,540	7,696	7,352	9,542	-	-

第2四半期決算(2022年1-6月期)

上期における最高売上高を更新し、初の1兆円超え

⊕ 堅調な需要、円安の追い風 ⊖ 半導体等部品不足による供給制約、原材料費・物流費高騰
 → 厳しい外部環境の中、営業利益率9%以上を確保

(億円)	2019年 上期	2021年 上期	2022年 上期	2019年 比	2021年 比
売上高	8,559	9,201	10,689	125%	116%
営業利益	690	1,092	1,024	148%	94%
営業利益率	8.1%	11.9%	9.6%	+1.5pts.	△2.3pts.
経常利益	702	1,151	1,154	164%	100%
当期純利益※	520	931	830	160%	89%
EPS(円)	148.79	266.28	241.58	164%	91%
(\$・€)	110・124	108・130	123・134	—	—
(\$/IDR・BR\$)	14,126・3.8	14,206・5.4	14,386・5.1	—	—

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

2022年経營業績（年間予想）

2022年業績：売上高 2兆2,000億円 / 営業利益 2,000億円に上方修正

⊕ 円安、コストの価格転嫁 ⊖ 原材料等のコスト高止まり、長引く半導体等部品調達課題

→ 損益分岐点経営の徹底により過去最高の売上高・営業利益を計画

（億円）	2019年 実績	2021年 実績	2022年 前回予想	2022年 今回予想	前年比
売上高	16,648	18,125	20,000	22,000	121%
営業利益	1,154	1,823	1,900	2,000	110%
営業利益率	6.9%	10.1%	9.5%	9.1%	△1.0pts.
経常利益	1,195	1,894	1,900	2,100	111%
当期純利益 [※]	757	1,556	1,300	1,450	93%
（\$・€）	109・122	110・130	113・128	127・134	
（\$/IDR・BR\$）	14,087 3.9	14,236 5.4	14,300 5.6	14,700 5.2	

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

株価の推移 2007－2022年

株価(終値)2,866円/ 配当利回り 4.01%/ PER 6.79倍



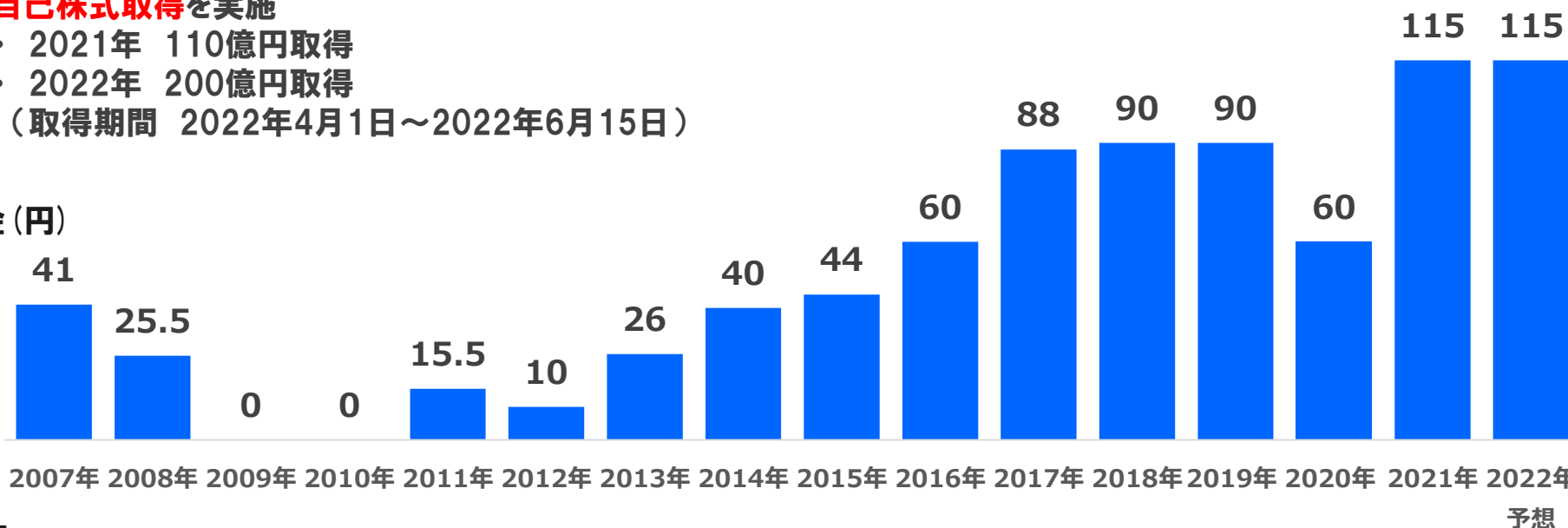
株主様への還元

1. 業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当
2. C/Fの規模に応じて機動的な株主還元も実施。
自社株買いも含め総還元性向40%(2022-2024年累計)を目安とする

自己株式取得を実施

- ・ 2021年 110億円取得
- ・ 2022年 200億円取得
 (取得期間 2022年4月1日～2022年6月15日)

配当金(円)



配当性向

(%)	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
配当性向 (%)	16.52	394.3	-	-	20.1	46.6	20.6	20.4	25.6	33.2	30.2	33.7	41.5	39.5	25.8	27.0
EPS (円)	6.47	△755.9	55.50	77.23	21.45	126.20	126.2	196.06	171.89	180.84	290.93	267.35	216.83	151.89	445.67	425.15

株主優待

1,000 P



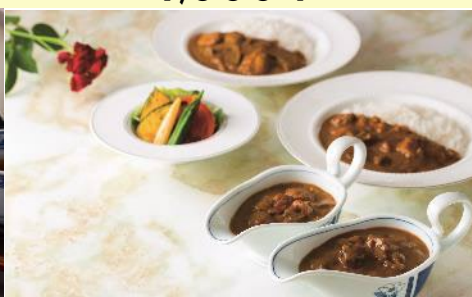
2,000 P



3,000 P



4,000 P



体験型商品



本社・グループ会社所在地の名産品 体験型の商品をご用意！

株主優待対象者様

12月31日時点の株主名簿に記載又は記録された
1単元(100株)以上の株式を保有の株主様

優待内容

保有株式数・保有期間によりポイントを進呈し、
ポイント数に応じて、優待品の中から好きな商品
をお選びいただけます。

株主優待ポイント

保有株数 / 期間	3年未満	3年以上
100株以上500株未満	1,000	2,000
500株以上1,000株未満	2,000	3,000
1,000株以上	3,000	4,000

株主様との関係をさらに強化し、

当社のことをより深く知っていただくためのファンクラブ



■会員特典

・イベントへのご招待

ボート体験クルーズや二輪車/船外機工場の見学会、
経営層との意見交換会、
製品の共創型クリエイティブイベントなど

・会員限定メールマガジンの購読

・会員限定のグッズ販売など



2019年4月「Sea-Style」説明会
&東京ベイクルージング

■クラブ会員数

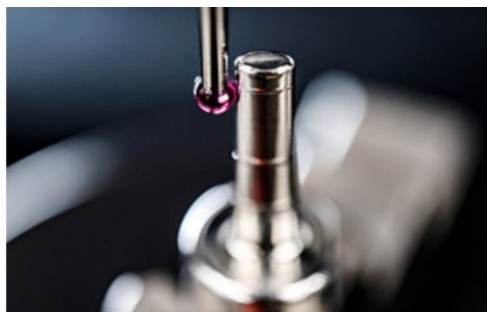
約9,000名

※2022年7月30日現在

■主な入会条件

毎年6月末・12月末時点で、

ヤマハ発動機の株式を100株以上保有していること



2021年10月1日
ブルーボトルコーヒーの風味を支える「緑の
下の力持ち」

メールマガジン



SR400ロゴ刻印 ロックグラス

本日の内容

1. 会社概要
2. 事業活動
3. 中期経営計画
4. 株主還元
5. **まとめ**

まとめ

1. **堅調なアウトドアレジャー、パーソナルモビリティ需要を取り込む**
2. **高収益体質のコア事業から安定的にキャッシュを創出し、戦略事業(ロボティクス・SPV・新規事業)を成長させる**
3. **サステナビリティの取り組みを一段と強化し社会とともに自らも成長していく**



ヤマハ発動機株式会社
(東証プライム 7272)

メール配信サービス、IRサイトのご案内

投資家向けサイト

決算報告や財務データ、IRカレンダーをはじめ、統合報告書などみなさまに役立つ情報を掲載しています。

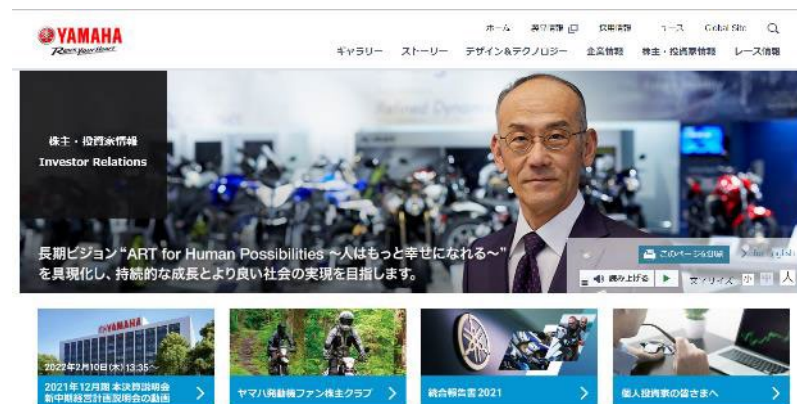
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>



IRメール配信サービス

当社IRに関する情報について、ご登録いただいたメールアドレス宛にお知らせします。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/mail/>



ヤマハ発動機のおゆみ

1887年、山葉寅楠が浜松でオルガン修理

1897年、**日本楽器製造** 誕生
(現在のヤマハ株式会社)



1955年、**二輪車部門**を分離・独立
(ヤマハ発動機の始まり)



ヤマハ 株式会社



ヤマハ発動機 株式会社



財務指標



キャッシュフロー



コア事業・戦略事業・基盤構築に4,800億円

※1: 2021年から2024年までの年平均売上高成長率 ※2: ROAは営業利益にて算出

新しいモビリティ社会での価値創出を目指して

持続的な社会への貢献



商品のCN化

多様なパワートレインの
開発促進

BEV10モデル以上
代替燃料への対応

共創の加速

モビリティ新領域の探索開発
100億円規模の環境ファンドによる
探索活動

サステナブルな社会に貢献する
新規事業の加速

社内の省エネ・CN

省エネ・CN設備導入
10カ国以上

国内事業所での
CO₂フリー電力の採用

人とつながる、伸びやかな企業の実現



安心・安全な移動

安全運転支援装備の拡充

技量向上のサポート活動拡大
(YRA※1 受講者1.6倍/3年累計)

デジタルの加速

世界中のお客様とつながる
(ヤマハID登録者470万人)

DX推進人財の創出
(2024年:1,200人)

社員の活力向上

社内エンゲージメントの向上を
グローバルで加速

グローバル指標の導入
(本社10ポイント改善)

Yamaha Motor to the Next Stage

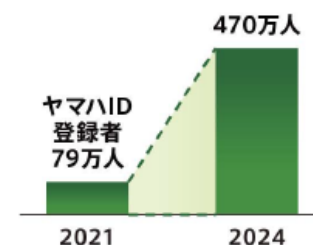
ブランド価値を高め生涯を通じたヤマハファンを創造する

ヤマハらしいデジタルトランスフォーメーションの推進

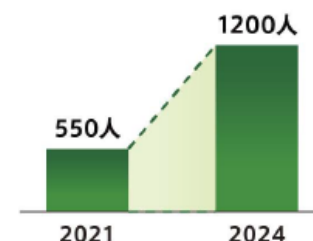
<p>Y-DX3 未来を創る</p>	<p>次世代価値創造への対応 デジタル技術を専門とするR&D体制、社会・お客様と共創するプロセスの構築</p>
<p>Y-DX2 今を強くする</p>	<p>顧客とつながる・新しい体験提供 デジタルマーケティング、コネクテッド商材の積極展開、顧客中心ビジネスへの変革</p>
<p>Y-DX1 経営基盤改革</p>	<p>経営判断の迅速化・業務標準化 グローバル連結DB・経営ダッシュボードによる迅速な意思決定の実現</p>
<p>DX人財育成</p>	<p>全社でデジタル活用推進 誰もがデジタルを活用できる会社を目指し、実践的教育と積極的人財シフトの実施</p>



世界中のお客様とつながる※1



DX推進人財※2の創出



※1: ランドモビリティ・マリナー・特機 ※2: 社内データサイエンティスト、テックリード、エンジニア、プログラマー

ヤマハブランドに集う多様な人財の活力を高める

社員エンゲージメントの向上

グローバル共通のエンゲージメント指標を導入し、
社員エンゲージメントの継続的なフォローアップを実施

(参考)本社エンゲージメントスコア※1
21年 59% ▶ 24年 70%

ダイバーシティ&インクルージョン

働き方の選択肢を増やし、
多様な人財が活躍する会社を目指す

コアポジション現地化比率※2

24年

55%

女性管理職比率※3

24年

13%

- ▶ グローバル・リージョナルのリーダーシップ研修の推進
- ▶ 本社人事制度の刷新
- ▶ キャリア採用の強化

人財育成

成長を望めば誰しも機会が
与えられる仕組みの構築を目指す

自己啓発講座受講者数

約5倍 ※4

- ▶ オンライン・オンデマンド型の学習プラットフォーム
- ▶ 社員のRev Up時間※5の向上