

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博



変化を恐れずヤマハらしいチャレンジを果敢に続け、 人々の可能性を拓ける新しい価値の 創出を目指します。

2020年12月期の総括

はじめに、このたびの新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方々にお悔み申し上げますとともに、感染拡大の影響を受けられたすべての方々に心よりお見舞い申し上げます。また、医療従事者の皆さま、そして社会を支えるために働かれている皆さまに、心から感謝と敬意の念を表します。

中期経営計画(以下、中計)の2年目となる2020年は、当初『既存事業の収益性強化によりキャッシュ・フローを改善』し、『成長戦略・基盤強化を進める』という基本方針の2本柱のうち、既存事業の収益性強化に軸足を置き、計画の達成に道筋をつけたいと考えていました。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大により経営環境が激変したことを受け、躊躇することなくサバイバルモードへと切り替えました。これは、リーマンショックに端を発する世界金融危機の経験で得た、学びを活かした判断です。同時に、従業員、サプライヤー、お客さまなど、ステークホルダーの皆さまの健康と安全を最優先に各国行政当局の指示・要請に従い、一時休業やリモートワーク等を併用しつつ、グループで連携を図りながら事業の継続に取り組んできました。

このような環境の中、2020年の上期はランドモビリティ事業の二輪車とマリネ事業で販売が減少し減収となり、同じく上期に実施した工場操業停止による稼働率低下等に加え、為替の影響を受けたことから営業利益および純利益がともに減益となりました。

その一方で、需要は想定より早い段階で上向きに転じました。下期からは回復基調となり、生産現場は現在フル稼働の体制で適正在庫への回復を進めています。年間を通じては減収・減益となったものの、経費削減やリスクコントロール、サプライチェーンの平常化などに取り組みながら、困難な環境の中で一定の成果を残すことができたと考えています。

2021年は本中計の最終年度ですが、新型コロナウイルス感染症の世界的流行を受け、財務目標数値については取り下げることとしました(2020年8月6日公表)。しかし、成長のための新規事業への取り組みや、収益性改善に向けた事業の構造改革に注力する基本方針に変わりはなく、これらは2020年においても着実に進展したと評価しています。

新型コロナウイルス感染症の流行による事業環境の変化

新型コロナウイルス感染症拡大は、人々の生活様式や価値観にも大きな変化をもたらしています。

私は前述の世界金融危機の経験から、ロックダウン等の規制が緩和された後も、趣味やレジャー領域の回復は最後になる可能性があると考えていました。しかし、今回のケースでは、人の移動や流通は制限されたものの、消費者向けリテールファ

インスの健全性が損なわれることはなく、また、先進国を中心に政府の支援策や補助金により可処分所得が増えたことなどを背景に、当社製品の購入を検討していたお客さまが購入を取りやめるケースは少なかったと見ています。

先進国のロックダウン解除後は、アウトドアレジャー需要が急増しました。多様なラインナップを展開する当社には追い

風となり、二輪車やATV/ROV、船外機、ウォータービークルなどの領域で当社製品を初めて購入されるお客さまが増えました。また、オフロード二輪車、ATVのエントリーモデルの販売が大幅に増加したことや、マリネ製品の新規購入者比率が増加したことも特徴的です。これらを受け、新規のお客さまにはまず楽しさを体感・実感していただけるよう、日本・米国・欧州を中心に「bLU cRU(ブルー・クルー)*1」などのサポートプログラムを活発にするなど、当社を選んでくださったお客さまに、生涯を通じてヤマハ製品を安心して楽しんでいただくための取り組みを進めました。

また、欧州・日本では公共交通機関回避の動きからパーソナルモビリティの価値が見直されています。2020年に発売したLMW*2モデル「TRICITY300」は、欧州の一部では四輪免

ニーズを取り込み、新たな価値を創出するDXの推進

当社では、最新デジタル技術やデータを戦略的に活用するDXを推進しています。人々の外出に制約が生じ、物理的な顧客接点を保つことが難しい状況の中で、顧客ニーズを迅速かつ的確に取り込むにはデジタルの活用が急務であるとの認識のもと、スピードを上げて取り組んでいます。

2020年はインドで二輪車のオンライン販売サイトを開設しました。製品の選択から購入までオンラインで完結し、購入者はサイト上で製品やディーラーなどを選択することができます。納車は自宅へのデリバリーも可能で、外出を避けたい消費者のニーズに対応しています。

また、IoTによる製品の変革も進めています。インドネシアではIoT技術を用いたコネクテッド・コンピューター「NMAX」を発売しました。専用スマートフォンアプリを通じて、お客さま、製品、販売店さまがつながる仕組みを構築しています。利用者の端末からエンジンオイルの状態や燃費の推移を確認でき、万一の故障の際も、その日時や位置を事前に登録した販売店さま等にメール通知するサービスを実現しています。マリネ製

許でも乗ることができ、これまでとは異なる購買層が拡大しています。さらに環境問題に対する意識が高い欧州では、電動アシスト自転車やe-BIKEの需要も急回復しました。

一方、感染症拡大の中で、モノづくりの現場で人間が対応できないことも見えてきました。人手不足対策や3密回避にもつながる協働ロボットのニーズは高まると認識しており、当社でも協働ロボットへの取り組みを加速しています。こうした事業環境は、当社にとってポジティブなものであるとともに、ヤマハらしい価値提供でプレゼンスを高める機会であるとも捉えています。

*1 ヤマハモーターサイクルを使用するレースサポートプログラム
*2 LMW(Leaning Multi Wheel)：モーターサイクルのようにリーン(傾斜)して旋回する三輪以上の車両の当社での総称。商標登録第5646157号

品においては、IoT技術による船外機操船制御システムを提供しており、データコミュニケーションモジュール(DCM)をポートに搭載することで、品質問題の早期発見やトラブルの未然防止につなげています。

生産現場でもDXに取り組んでいます。稼働設備の監視や生産データの一元管理、また、AIを用いたデータ分析によって従来見えていなかった課題を明確にし、生産性や品質改善で成果を上げています。ASEANを皮切りに今後はグローバル展開を進め、生産現場のデータをグローバルに一元管理することでベストプラクティスを共有し、高品質かつコスト競争力のあるモノづくりを実現していきます。

当社が新たな価値を創出していく一番の根源は、やはり人によるクリエイティビティです。しかし、ゆとりがなければクリエイティビティを十分に発揮することはできません。DXによって生み出された時間的なゆとりを、新たな価値創造のための議論やワークライフバランスの充実に充てることで、各自がクリエイティビティを十二分に発揮することを期待しています。

2021年12月期の注力方針

まだ予断は許さないものの、2021年はワクチン接種の拡大により世界が新型コロナウイルス感染症流行以前の状況に徐々に戻っていく1年になるとみており、お客さまのもとに商品をお届けすることを最優先に取り組んでいく考えです。ランドモビリティ、マリネ、ロボティクスの各事業で増産要求があるものの、供給が追いつかず市場シェアが低下している商品や地域もあります。先進国向けのランドモビリティ事業やマリネ事業は、在庫の補充という観点から上期はフル操業を行いますが、下期は市場の動向を見極めながら慎重に稼働状況を調整していきます。また、新興国二輪市場は緩やかな回復が続くと見込んでおり、ロボティクス事業では中国向けの需要が上期の下支えとなりつつ、下期には全業態向けの需要が回復してくるとみています。

この回復基調をベースに、2021年も成長戦略、基盤強化の取り組みを進めながら、既存事業の収益体質の強化・回復を進め、数値計画の達成を目指す考えです。なお、構造改革に関しては、グローバル生産体制の最適化を順次進めており、インド北部の工場集約が完了したほか、台湾工場の集約を2020年に開始しました。2021年については、国内の生産効率と市場追従性の向上を目的とした生産拠点構造改革の一環として、磐田本社工場(静岡県)および周辺工場の生産機能の再配置を決定しており、2025年にかけて140億円の投資と、移設費用など30億円弱の経費計上を見込んでいます。

一方、感染症への対応の中で見えてきた課題についても対策を講じていきます。当社はこれまで、Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)の観点から、グローバルサプライチェーンの最適化に取り組んできました。その結果、現在ではインドネシアとインドが主なグローバルサプライ基地として機能しています。しかし、この両国でロックダウンが実施されるような状況になると、その影響で世界中の工場が停止してしまうリスクがあります。こうしたことから、グローバル生産体制や物流機能などを再度見直し、サプライチェーンの安定化と強化を進めていかなければならないと考えています。

世界金融危機以降、売上が急減しても耐えられる収益体質に転換すべく損益分岐点経営に取り組んできましたが、2020年はその真価が問われた1年でもありました。この10年間で損益分岐点経営が実践できているところ、できていないところの乖離が浮き彫りとなったことから、再度各社・各部門を分析した上で損益分岐点経営の徹底に取り組んでいきます。

従業員の働き方についても大きく変わりました。リモートワークなど新たな働き方を導入しましたが、改善点も見えてきています。今後も引き続きデジタル活用のレベルを上げつつ、アフターコロナに向けて業務の断捨離や新たな働き方制度の効果的な使い方を議論し、従業員の人生時間の価値向上と企業の生産性向上の両立を模索・実践していきます。



長期ビジョンの実現に向けて

新規事業の開発

外部環境が激しく変化し、人々の価値観の多様化が加速する中で、ヤマハ発動機として社会に提供していきたいと考える価値、方向性を明確に示したものが長期ビジョン「ART for Human Possibilities」です。

長期ビジョンの実現に向け、本中計ではコア技術など当社の固有資産を活用し、社会課題の解決に貢献しながら持続的に成長していけるようなビジネス領域を見極める期間と位置づけ、新規事業開発を進めてきました。そして、次期中計において選択と集中を行う方針でしたが、投資資金として見込んでいた中期のキャッシュ・フローが創出できない可能性を考慮し、前倒しで選択と集中に取り組むべきと判断しました。

これまで継続的に進めてきた「モビリティサービス」「低速自動運転」「農業」「医療現場の省人化」の各分野は、当社の技術・知見を活かし、強みを発揮できる領域です。これらの中から特に有望な案件を絞り込み、リソースを集中していきます。医療にかかわる案件は新型コロナウイルス感染症の流行により若干停滞していますが、それ以外については順調に進捗しています。

モビリティサービスでは、特に新興国におけるラストワンマイルのデリバリーや、渋滞の解消に向けたニーズが高まっています。このようなニーズに応えるべく、アフリカのプラットフォームに出資し、当社が生産する二輪車や部品を提供するなど協業を進めることで、デリバリーやモビリティサービスでのエコシステムの構築を目指しています。国内では、ランドカーをベースにした電動の低速モビリティを移動ソリューションとして提供する実証実験が各地で進められています。また、農業領域は密になることが少ないフィールドで行われることから、感染症拡大の大きな影響を受けることなく、さまざまな実験を実施するなど技術開発が進展しました。

カーボンニュートラルへの対応

脱炭素の動きが世界的に加速しています。当社は2018年12月に「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」を策定し、「持続可能な社会に積極的に取り組む企業」としての姿勢、目標、活動計画を打ち出してきました。このたび「環境計画2050」を更新し、2050年までに事業活動を含む製品のライフサイクル全体のカーボンニュートラルを実現する新たな目標を設定しました。詳しくは本冊子の「気候変動への取り組み」をご覧ください。

当社のようにエンジン技術で成長してきた会社にとっては、カーボンニュートラルへのチャレンジは大きなリスクであると言わざるを得ません。しかし、「守り」として既存製品の電動化への置き換えを進める一方で、「攻め」として今までにない新しいモビリティの創造に取り組んでいく考えです。

まず、「守り」についてです。パワートレインの電動化については、お客さまにとっての価値と、規制の強化といった社会の要請の2つの視点を考慮する必要があります。電動化は技術的には可能であるものの、コストや航続距離などの面で現時点では商品性が低く、真にお客さまのニーズを捉えた商品の実現は非常にハードルの高い課題です。現実的には日常の移動を支える小型コミューターから、お客さまにとっての価値を見極めて既存製品の電動化に取り組む考えです。この状況を今後30年で変えることは容易ではありませんが、一つひとつ着実に取り組みを進めていきます。

「攻め」の視点では、当社の強みである「小型パワートレインをベースにしたモビリティの技術」と「生産技術から生まれたロボット技術」を組み合わせることにより、今までにない新しいモビリティの創造を目指します。例えば小型電動立ち乗りモビリティ「TRITOWN(トリタウン)」は、当社がラストワンマイルのモビリティの領域を攻めるとどうなるか、という視点で開発した製品です。現在は実証実験中ですが、ヤマハらしい提案

の一つとしてぜひ世の中に送り出したいと考えています。

その他にも既存の二輪車という形態にこだわらず、当社が長年取り組んでいるLMWを発展させたモデルの開発も進め

ています。四輪車と二輪車の間に位置する新領域のモビリティで、移動に伴う1人当たりのCO₂排出量のさらなる削減に取り組んでいきます。

企業価値の向上とヤマハ発動機として果たすべき使命

各国への出張の際、空港係員やタクシー運転手の方など、現地の人々と会話する機会が多々あります。そのようなとき、話の流れで会社を聞かれ「ヤマハモーター」と答えると、そこから話が弾みます。そのような機会に接するたび、私はヤマハ発動機という会社を心から誇らしく思います。ヤマハブランドが誕生して130年近く、オートバイを手掛けて65年以上の年月が過ぎましたが、その歩みの中で私たちが創り出す「感動」という価値へのこだわりが認められてきたからこそ、広く世界でヤマハブランドの地位を確立できているのであり、これが最大の強みであると認識しています。また、当社にはあらゆる国や地域に多様な社員がいますが、ヤマハブランドに対するロイヤリティの高さは共通しており、それが企業風土にもなっています。「感動創造企業」を企業目的とするヤマハ発動機の一員として、社員一人ひとりがブランドに対して誇りを持ち、製品・サービスを通して「感動」をお届けし続けることができるよう、この企業風土を大切にしていきたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症の流行により、社会には停滞感が漂っています。先行きが見えない状況ですが、その中でも人は感動や喜びを見出すことができます。世界各地の子どもたちが当社製のキッズバイクで駆け回っている姿を目にすると、感動や喜びをお届けすることが最も重要な使命であると改めて感じます。

さまざまな製品やサービスを通じて、世界中の人々に喜びや高揚感、そして幸福感をお届けし続けること。それが私たち自身の持続的な成長につながります。これからも新しい価値の創造に向けて、変化を恐れずヤマハらしいチャレンジを果敢に続けていくことで、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現を目指してまいります。

代表取締役社長
社長執行役員

日高 祥博

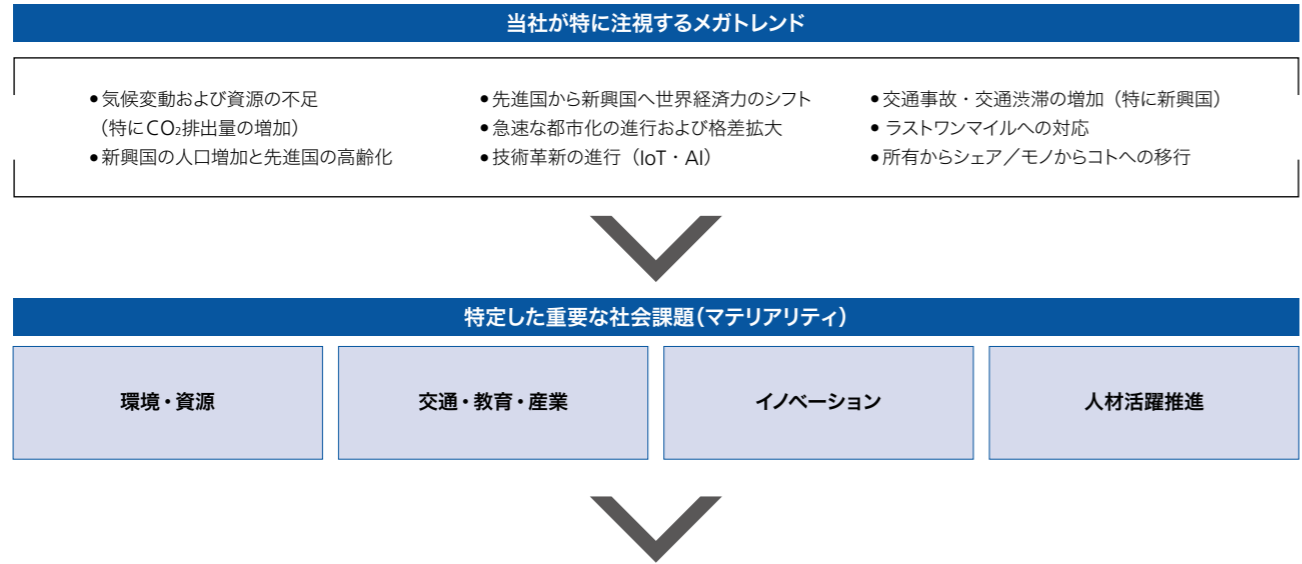
大きなリスクと言わざるを得ない
カーボンニュートラルに向けても
お客さまのニーズを見極めながら
果敢にチャレンジしていきます。



ヤマハ発動機の戦略方針体系

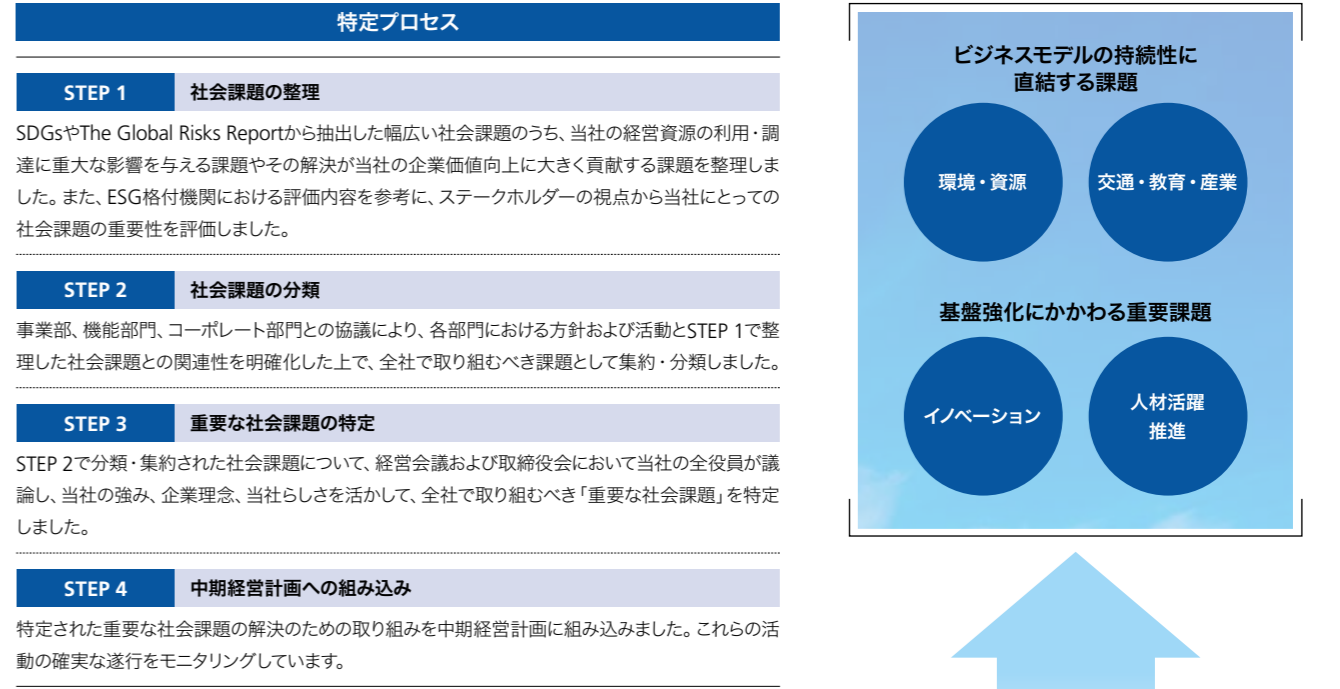
事業環境の大きな変化やリスクと機会を踏まえ、当社が取り組むべき重要な社会課題(マテリアリティ)を特定し、その社会課題を解決するために当社が進む方向性として2030年をターゲットとした「長期ビジョン」を策定しました。重要な社会課題、長期ビジョン、各施策の詳細については、該当ページをご覧ください。

企業目的 世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する



重要な社会課題(マテリアリティ)

企業価値の持続的な成長とともに、社会・環境の持続的な発展を目指し、当社の強みを活かしながら解決することができる重要な社会課題を特定し、解決のための取り組みを推進しています。進捗についてはサステナビリティ委員会が中心となり、各部門でモニタリングおよび管理を行っています。またマテリアリティは、環境変化等を踏まえ定期的に見直しを行う方針です。

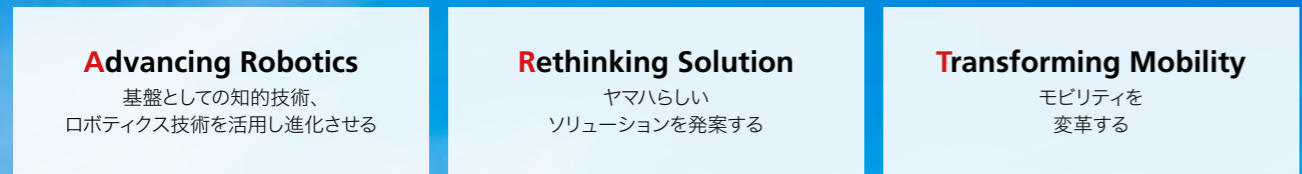


長期ビジョン

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

3つの注力領域



具体的な施策



選定した社会課題

	重要課題エリア		
高	<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、贈賄の撲滅 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー効率の改善 (再生可能エネルギーの利用促進を含む) 安価で信頼できるエネルギーの利用促進 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 水資源の有効利用と汚染防止 衛生的な水資源の確保
ステークホルダーにとっての重要性	<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)
低	<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) 開発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
	低	ヤマハ発動機にとっての重要度	高

持続的な成長に向けて
重要な社会課題(マテリアリティ)

目標値と進捗

重要な社会課題	リスクと機会	課題解決へのヤマハらしい取り組み	2030年に目指す姿	中期目標(2019~2021年)	2020年実績	参照ページ	SDGsの目標		
環境・資源	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化進行による規制強化/売上減 コスト上昇による利益減 企業イメージ悪化 水質汚染による開発国の経済自立遅れ 海洋汚染による漁業・海洋レジャーへの影響 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> 既存モビリティのEV化拡大 小型モビリティの需要増加 	気候変動への取り組み	製品・生産活動から排出されるCO ₂ を25%削減(原単位 2010年比)	製品: 13.75%削減(2010年比) 生産活動: 17.36%削減(2010年比)	製品: 15.8%削減(2010年比) 生産活動: 41.2%削減(2010年比)	P.26-			
		電動化技術基盤の構築	各国の電動化政策、バッテリー技術革新を注視しながら、タイムリーに市場投入できるよう電動化開発を推進	ヤマハらしい電動化製品の市場投入および開発基盤の構築	電動モーターサイクルの市場投入に向けて開発継続中 日本自動車工業会の電動二輪車普及を目的とした実証実験に参画 電動アシスト自転車「PAS」が「技術経営・イノベーション大賞」の経済産業大臣賞を受賞 小型電動立ち乗りモビリティ「TRITOWN」の実証実験実施 電動操船システム「HARMO」の実証航海実施 電動アシスト自転車「YPJ-MT Pro」を日米同時発売(9月)	P.22	 		
		資源循環への取り組み	生産活動における廃棄物を18.7%削減(2010年比)	安全な水供給への貢献を通じて村落開発の一助を担う	廃棄物10.5%削減(2010年比) ※ヤマハ発動機単体	浄水装置(ヤマハクリーンウォーターシステム)の総設置数: 50基 ※コロナ禍の影響で変更	26.0%削減(2010年比) ※ヤマハ発動機単体	P.26-	
		海が抱える環境問題の改善	海洋プラスチック問題への取り組み	漁業分野におけるソリューション提案	漁業課題の解決策について複数企業との協議を推進	国立研究開発法人海洋研究開発機構「海洋リテラシー普及活動」へ参画			
		海洋資源の保全							
交通・教育・産業	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 交通事故の拡大 先進国の高齢者による事故の増大 過疎地域での移動手段の減少 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> 開発国における人口や所得の増加による二輪車需要の拡大 小型自動運転モビリティのニーズ拡大 農業・漁業・工業の担い手の高齢化や不足の補完 AI発達による自動化拡大 CASE・MaaSなどのモビリティへの新需要 	交通事故低減のための教育	交通事故による死亡者数を低減させる	安全運転教育機会(ヤマハライティングアカデミー): 2,000回の実施と受講者数18万人(2021年) トレーナー設置国数: 20カ国	安全運転教育機会: 各国合計3,353回開催、6万7千人が受講 トレーナー設置国数: 15カ国 ※コロナ禍で各国制約を受けたものの店頭での安全教育やオンライン教育導入により開催回数は伸長	P.23			
		低速モビリティサービスの提供・高齢者に対する多様なモビリティの普及	無人走行システムの販売	国内免許返納高齢者の代替モビリティとして電動アシスト自転車の定着	低速モビリティサービスの一つに事業化の見通しが立つ	地道な普及を通じて地方での認知度が上昇、課題の把握が進捗車両提供等のさまざまな形で国内18カ所の実証実験に参画 ※コロナ禍で有料サービス化は遅延	P.23	 	
		確実なメンテナンスのためのデジタルデバイスの搭載	累計400万台への搭載(2024年目標)	搭載したモーターサイクルを年間20万台以上市場に供給	搭載したモーターサイクルの出荷台数: 合計9.2万台 ・コネクテッドNMAX 7.4万台 ・コネクテッドAEROX 1.8万台			P.23	
イノベーション	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 市場・ビジネス環境における競争力低下 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> 新たなモビリティによる経営牽引 ロボティクス技術を活用した農業分野へのソリューション提供 イノベーション創出による競争力の向上 	新たなモビリティの開発	新たなモビリティを発売し、経営を牽引するモデルが存在している	モデルラインナップ充実によるLMW(Leaning Multi Wheel)など新価値の市場浸透	「TRICITY300」市場投入(欧州7月、日本10月) 小型電動立ち乗りモビリティ「TRITOWN」の実証実験	P.24			
		自律化による単純労働からの解放・経済成長の促進	工場まるごと最適化	工場内AGV(Automatic Guided Vehicle)の連携	株式会社ティアフォーとの自動搬送ソリューション事業の合併会社「株式会社eve autonomy」を設立(2月)	株式会社ティアフォーとの自動搬送ソリューション事業の合併会社「株式会社eve autonomy」を設立(2月)	P.24	 	
		ロボティクス技術を活用した農業分野へのソリューション提供	数種類の作物における農耕作業の無人化の実現	1種類以上の作物の収穫作業で無人化の見通しが立つ	「YMR-08AP」発売(3月) クラウド散布管理システム「YSAP」稼働開始	国内での概念実証など課題解決への取り組みを実施中 実際の農場・試験場で2件の試験実施		P.25	
		ダイバーシティ&インクルージョン	人材のグローバル化	海外子会社における経営幹部層のローカルタレント比率60%に向けた活動推進 グローバル採用の継続(本社新卒総合職の10%以上)	50% 10%		P.48		
人材活躍推進	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 先進国の少子高齢化による労働力不足 仕入れ先・お取引先の不正労働 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ・インクルージョンの促進による新たな能力の獲得 各国の多様で優秀な人材の採用による活力向上 	ダイバーシティ&インクルージョン	女性社員活躍のトップランナー	女性管理職数: 48名(2025年目標、2014年時点16名) 国家認定制度の取得(日本国内)	女性管理職数: 38名(2021年1月時点) 認定取得に向けて活動推進中		 		

社会課題の解決に向けたARTの実践

長期ビジョンで掲げる成長戦略の注力領域「Advancing Robotics」「Rethinking Solution」「Transforming Mobility」に取り組むことで、重要な社会課題解決への貢献を目指しています。当社がこれまで培った技術やノウハウ、知見を活かしてパートナーとの協業や産学官連携を行いながら、さまざまな取り組みを積極的に進めています。

環境・資源課題への対応

小型電動立ち乗りモビリティの提案

ART

「TRITOWN(トリタウン)」は、LMW機構を備えたフロント2輪の小型電動立ち乗りモビリティです。これまで、各地の園内道路や公道で実証実験を行っており、2020年は、神奈川県横須賀市内で公道実証実験を実施しました。この実証実験を通して、利用者の意見を参考に、公道走行における普及の検証、ラストワンマイルを補う2次交通としての有用性、新しいモビリティを使うことによる観光資源としての可能性等の検証を行います。



電動操船システムの実証実験

ART

電動推進ユニットとステアリングシステムなどを統合した新しい操船システム「HARMO(ハルモ)」の実証運航を、北海道小樽市の小樽運河クルーズにて開始しました。電動ならではの静粛性により、乗船者がさらに快適に過ごすことができるスマートパッケージボートの提供を目指しています。



ハイエンド電動アシスト自転車の投入

ART

モーターサイクルなどの開発で培った知見を注入した、オフロード向けスポーツ電動アシスト自転車(e-BIKE)のニューモデル「YPJ-MT Pro」の販売を開始しました。「YPJシリーズ」のフラッグシップモデルとして、e-BIKE市場での販売拡大を狙います。



モビリティ向け電動モーターユニットの開発

ART

四輪車を含めたモビリティ向けに業界最高クラスの出力密度を実現した電動モーターユニット(35kWクラス)の試作開発受託を開始しました。エンジン開発で培った鍛造技術や、加工技術、高効率なセグメントコンダクタの採用などにより、コンパクトながら高い出力を実現しています。



交通・教育・産業課題への対応

低速モビリティサービスの推進

ART

世界一の高齢社会である日本では、高齢者の移動のための交通手段の確保や都市部と地方の地域格差など、さまざまな社会課題と直面しており、今後高齢化に向かう世界各国が注目しています。当社は電動カートなど小型の低速モビリティをラストワンマイルの移動ソリューションとして提供することで、「スローモビリティのあるまちづくりへの貢献」「ヤマハ発動機らしい移動価値の創出」を進め、交通・健康・産業振興といった重要な社会課題の解決や、楽しい移動価値の創出を目指しています。2020年は新型コロナウイルス感染症の影響により有料サービス化は遅れていますが、国内18カ所での実証実験を行いました。



新商品の投入 (コネクテッドNMAX、AEROX)

ART

コネクテッド機能を採用した二輪車の販売をインドネシアから開始しました。2020年は、コネクテッド対応のNMAXを7.4万台、AEROXは1.8万台を販売しました。車両とつながることで得られるデータを可視化し、そのデータに基づきパーソナライズされたサービス提供を行うことで、アフターサービスにおける利便性を高め、正規販売店さままでの適切なタイミング、適正なメンテナンスを促すことができます。今後グローバル展開も予定しています。



世界中に展開する安全普及活動

ART

「ヤマハライディングアカデミー」は、コロナ禍においてもオンラインによる効果的な指導方法を展開し、2020年には世界各国で合計3,353回実施し、約6万7千人が受講しました。特に事故率の高いASEANでは、基礎からの安全教育が重要であるという観点から、子ども向けの交通教育からプロフェッショナルライダーを対象としたものまで幅広いコンテンツを用意し、安全教育を進めています。



イノベーション課題への対応

新商品の投入(LMW)



新型LMW (Leaning Multi Wheel) 「TRICITY300 ABS」を欧州・日本で発売しました。車両の自立をアシストする「スタンディングアシスト」機能を当社市販モデルで初採用しています。欧州では、四輪免許保持者は二輪免許がなくても乗れるため、新しい顧客層への開拓につながっています。2020年は欧州で2,900台、日本では9月以降の発売で約660台と、販売も好調です。



高効率多機能プラットフォームの開発



インテリジェントファクトリーを体現する新開発の次世代マウンタープラットフォーム「YRMシリーズ」の第一弾として、「YRM20」を開発しました。「YRM20」は、インラインヘッドを中心とする「YSMシリーズ」と、ロータリーヘッドの「Σ(シグマ)シリーズ」の、従来のヤマハテクノロジーを代表する2つの独自技術を掛け合わせて開発した、新型のプレミアム高効率モジュールです。今後、この次世代マウンタープラットフォーム「YRMシリーズ」のラインナップを拡大していきます。



自動運転工場内搬送ソリューション
合併会社設立



工場の物流現場は、高まる多品種少量生産のニーズと慢性的な人手不足により、作業員配置を前提とした従来型の設備・運用では、需要に合わせた効率的な生産体制の維持が難しくなっています。当社は、株式会社ティアフォーとモノの自動搬送ソリューション事業を行う合併会社「株式会社eve autonomy」を設立し、この課題に取り組んでおり、2020年3月より実運用を開始しました。



自動飛行電動ドローンの発売



就業人口の減少や働き手の高齢化など、多くの課題を抱える日本の農業において、ロボット技術や情報通信技術を用いた「スマート農業」が大きな期待を集めています。産業用マルチローターのラインナップに2020年3月から加わった「YMR-08AP」は、自動飛行で農作業の省力化・効率化に貢献する新商品です。オートパイロット機能による自動散布、専用ソフトによる簡単なルート作成等の特長を持ち、省力化や効率化に貢献しながら当社産業用無人ヘリコプターに匹敵する高い散布品質を実現するモデルです。



農業省人化PoCの推進



農業の担い手の労働人口不足は先進国全体の課題となっており、省力化・自動化が切望される分野です。当社はロボティクス技術を応用し、農業分野におけるソリューションを提供しています。きめ細かい制御技術により高度で繊細な動きを得意とする垂直多関節ロボットと農業用UGV(無人走行車両)を組み合わせることで、現在は人の手で行っている果樹の収穫作業の無人化を目指しています。2020年には山梨県のワイナリーにてブドウの収穫の実証実験を行いました。



協働ロボットの共同開発



人間とともに作業する「協働ロボット」は、人手不足や人件費の上昇、IoT/CASEといった新領域への高度な自動化ニーズを背景に、先進国のみならず、新興国においても、需要が拡大しています。産業用ロボット事業のさらなる事業規模・事業領域の拡大を図るべく、協働ロボット分野に強みを持つ「東京ロボティクス株式会社」と提携し、お客さまにトータルソリューションを提供することを目指しています。



気候変動への取り組み(TCFDに基づく情報開示)



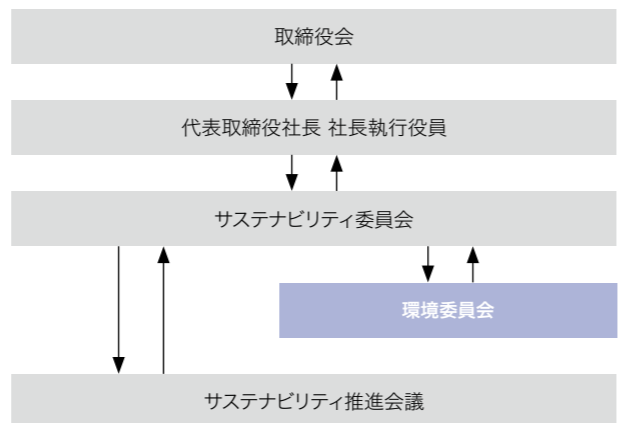
当社は2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明し、気候変動が事業に及ぼす機会とリスクを把握・管理した上で、適応策や緩和策を事業戦略へ反映しています。

世界で環境規制の強化や脱炭素化の動きが加速する中、当社は2018年に策定した「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」(以下、「環境計画2050」)のCO₂排出量の目標見直しを行いました。カーボンニュートラルを目指した取り組みをさらに加速し進めていきます。

ガバナンス

当社取締役会は、サステナビリティを巡る課題への取り組み方針を定め、その実施状況について定期的にレビューを行います。取締役会はサステナビリティを巡る課題に関して、社長執行役員が議長を務め、取締役会が選任した執行役員で構成されるサステナビリティ委員会を監督する役割を担っています。

サステナビリティを巡る課題に関して、特に環境分野を重要な経営課題の一つと位置づけ、環境活動を管掌する執行役員を委員長とする環境委員会を設置しています。環境委員会は年3回開催し、環境にかかわる方針やビジョンの審議、「環境計画2050」の策定、各事業部の目標に対する実績を毎年レビューし、少なくとも年2回取締役会へ報告しています。



気候関連リスクと機会

シナリオ分析においては、1.5°Cシナリオと2°Cシナリオに基づく物理的リスクを想定し、低炭素社会への移行に伴う当社の主な事業リスクと機会を「規制リスク」「情報開示リスク」「技術リスク」「市場リスク」「評判リスク」「顧客リスク」に分類・特定しています。また、短期

(0~3年)・中期(3~6年)・長期(6年以上)で発生する可能性およびその結果として生じる財務的影響の推定規模に基づき、気候関連リスクの重要性を評価しています。

重要な環境・社会課題	環境・社会課題	SDGs	
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策の強化 エネルギー効率の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 水の安全保障 汚染物質、廃棄物の削減 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 持続可能な天然資源の利用 	<ul style="list-style-type: none"> 6 清潔な水と衛生 9 産業と革新 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動 14 海の豊かさ 15 陸の豊かさ 	
取り組み分野	気候変動 Climate change	資源循環 Resource recycling	生物多様性 Biodiversity
リスク	<p>短期</p> 各国・地域の二輪車の排ガス規制強化、船舶用エンジンの米国EPA/CARB規制の強化など規制対応のコストが大幅に上昇する。	<p>短期</p> モビリティの電動化が世界的に加速すると、蓄電バッテリーに必要なニッケル・コバルトなど希少資源が不足し、調達コストが増加する。	<p>短期</p> 気候変動により、山火事、干ばつ、極端な気候変化、嵐、降雪などの異常気象が発生し、製品使用フィールドである海・山・森などで生態系が破壊される。
機会	<p>短期</p> 燃費性能向上モデルの販売が拡大する。新興国において社会的インフラコストがミニマムで低価格な移動手段として二輪車の普及が拡大する。	<p>短期</p> 軽量・コンパクトを強みに、社会インフラ資源・コスト最小化の移動手段としてランドカーの普及が拡大する。	<p>短期</p> 自然環境保護の意識の高まりとともに、自然との触れ合いを求め大切にするアウトドア関連市場が拡大する。

戦略

ヤマハ発動機グループは、2050年までに事業活動を含む製品のライフサイクル全体のカーボンニュートラルを目指す新たな目標を設定しました。「気候変動」「資源循環」「生物多様性」を重点取り組み分野として、2050年までに目指す姿(ゴール)、マイルストーンとして2030

ヤマハ発動機の対応

① ヤマハらしいカーボンニュートラル戦略

地球環境課題の解決に向けた当社の取り組みは、1980年代から開始しています。1993年に世界初の電動アシスト自転車「PAS」を発売し、2002年には都市型電動通勤車「Passol」を提案しました。その後もゴルフカー・車いす・船外機など、さまざまなカテゴリーに電動化を拡大しています。「人間感覚を最優先した、人と地球にやさしいパーソナル通勤車」を開発コンセプトとした「PAS」は、自転車ともバイクとも異なる「新たなカテゴリー」を市場に創出しました。現在、日本の都市部では原付や軽自動車に代わるモビリティとして成長を続け、欧州や米国ではスポーツレジャーとしてe-BIKEという新たなジャンルで市場が拡大しています。

2050年カーボンニュートラル社会の実現に向け、当社は二輪車に加えてヤマハらしい新たなモビリティを提案し、「新たな価値」を提供し続けていきます。

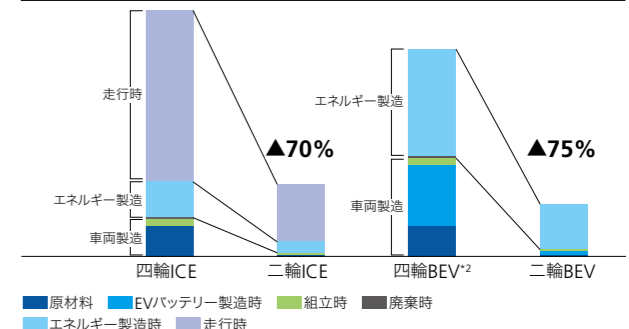
年に到達すべき目標(ターゲット)を設定し、3年ごとの中期計画を策定し活動を推進していきます。目標を達成することで世界の人人に新たな感動と豊かな生活を提供し続けていきます。

環境負荷の小さいモビリティの提案

当社では、原材料から製造・使用・廃棄に至るライフサイクルCO₂排出量が少なく、環境負荷の小さい小型モビリティを提案しています。例えば四輪車に比べて二輪車は、ライフサイクル全体で、ICE*1車で▲70%、電動車においては▲75%のCO₂排出量です。

バッテリー製造時のCO₂排出量の削減や、再生可能エネルギーを利用した充電設備の充実によってより効果的なCO₂削減が実現可能です。

製品ライフサイクルCO₂排出量比較



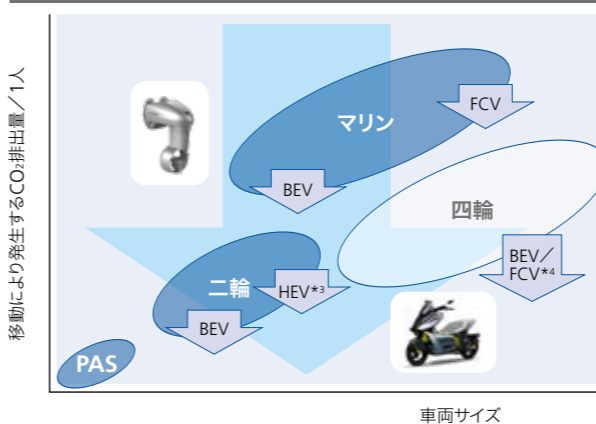
〈試算前提〉
車両製造：原材料・EVバッテリー製造時・組立時・廃棄時
エネルギー製造：燃料製造・電気製造
四輪車：IEA基準/二輪車：当社125cm³、二輪BEVは左記同等出力クラス年間走行1.5万km、使用期間10年
(四輪参考データ：IEA「Global EV Outlook 2020」)

基本方針

移動に伴う1人当たりCO₂排出量のさらなる低減を目指す

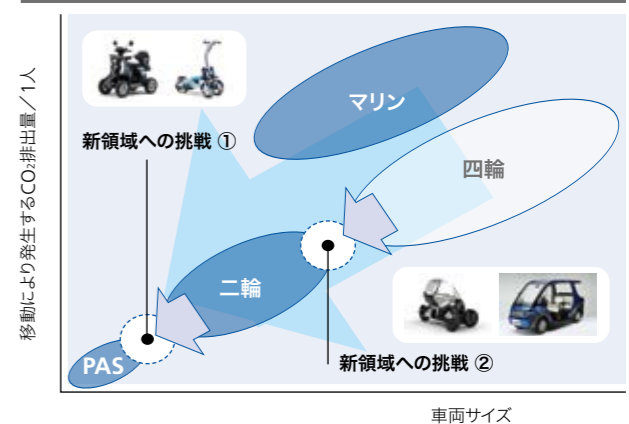
- 効率の良い動力源、よりCO₂排出量の少ない動力源への切り替え。
- CO₂排出量の少ない小型モビリティの活用推進。

最適な手法で効率化し、CO₂削減を推進



*1 ICE (Internal Combustion Engine)：内燃機関)：燃料を燃焼し動力を得る
*2 BEV (Battery Electric Vehicle)：バッテリーの電力でモーターを駆動する
*3 HEV (Hybrid Electric Vehicle)：エンジンとモーターを組み合わせ駆動する
*4 FCV (Fuel Cell Vehicle)：燃料電池で発電しモーターを駆動する

小型モビリティの活用



■ ヤマハ発動機の対応

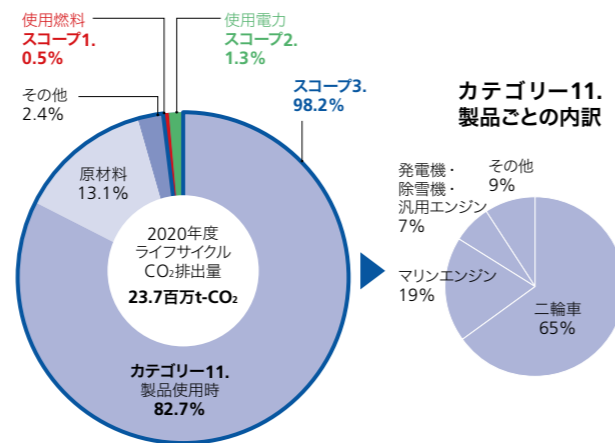
2 中長期目標：ライフサイクルCO₂カーボンニュートラルを目指す

当社のライフサイクルCO₂排出量は、企業活動における自社の排出スコープ1.2.が1.8%、それ以外の排出スコープ3.が98.2%です。最も高い排出源はスコープ3.カテゴリー11.「製品使用時」で、82.7%を占めています。また、その製品別では二輪車が65%、次いでマリンエンジンが19%となっています。

二輪車販売の85%を占めるアジア地域において小型で便利で安価なモビリティを提供することで、SDGsの観点から「モノとサービスの移動需要の充足」「生活圏の拡大」「職業や教育機会の選択肢の増加」など持続可能な成長に貢献するとともに、気候変動の課題解決に対しては、より燃費効率の良い製品の開発と普及を目指します。

グローバルな視点でカーボンニュートラル社会の実現を目指し、各国・地域のエネルギー政策や電力構成を考慮し、CO₂排出削減に最も効果的な製品群(電動モデルや再生可能エネルギーを動力源とする次世代モビリティ)を提供していきます。

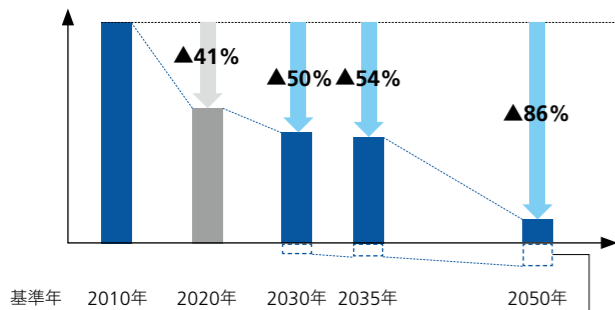
ライフサイクル全体のCO₂排出量の内訳



※ 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer2.3_2017年12月」に沿って、「排出量原単位データベース(ver3.1)」を活用し算出しています。

スコープ1.2.目標

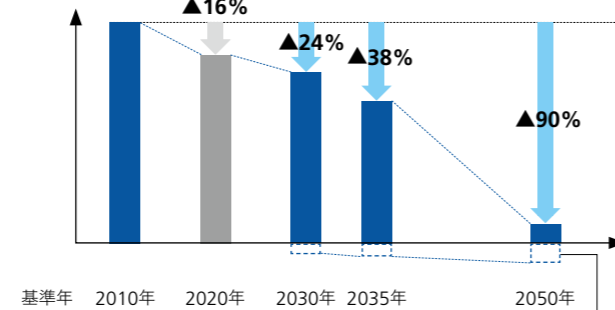
CO₂排出原単位



国際的に認められた方法でオフセットする

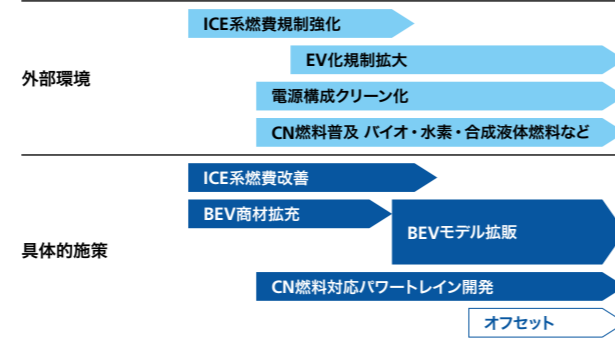
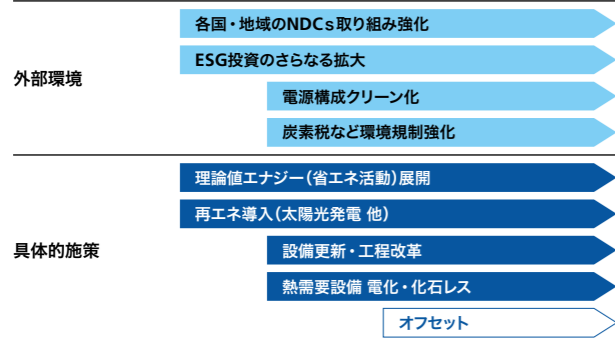
スコープ3.目標

CO₂排出原単位



※ 主に製品群(モーターサイクル、船外機、産業用ロボットなど)からの排出を合計した削減目標です。

国際的に認められた方法でオフセットする



■ ヤマハ発動機の対応

3 具体的な施策

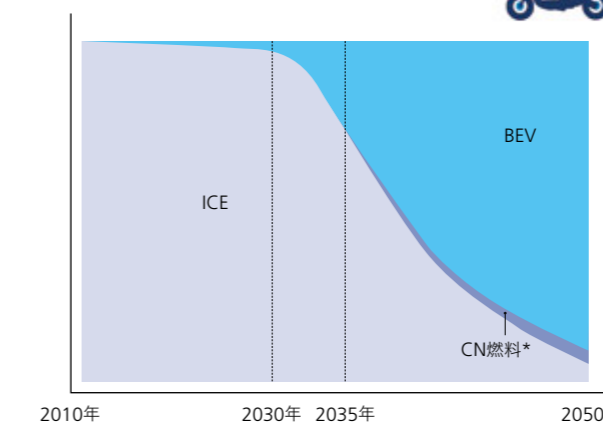
モーターサイクルの技術戦略

カーボンニュートラル社会の実現に向けたモーターサイクル技術戦略として、1.ICE系燃費改善、2.電動モデルのラインナップ拡充と普及拡大、3.再生可能エネルギーを動力源とするパワートレイン開発に取り組みます。

特に電動化戦略においては、CO₂削減効果を踏まえ各国・地域の再生可能エネルギー由来の電気の普及動向や供給インフラの整備状況が製品投入の重要なポイントになります。

まずは、電力の再エネ率の高いエリアである欧州などから投入し、2030~2035年にかけて製品からのCO₂排出のボリュームゾーンであるASEAN地域に展開することで2050年カーボンニュートラルにチャレンジします。

モーターサイクルのパワートレイン構成比



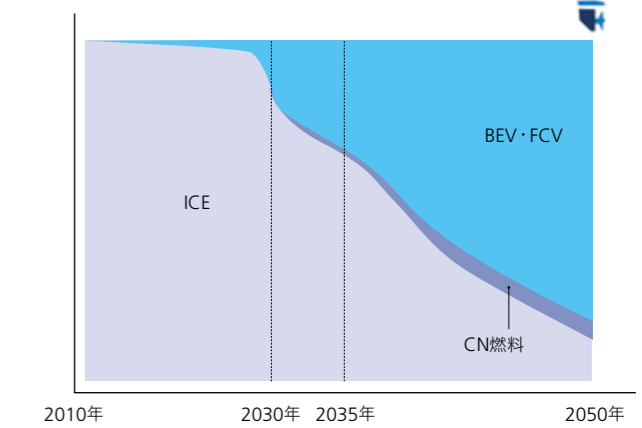
BEV目標	2030年	2035年	2050年
BEV目標	2.6%	20.0%	90.0%

船外機の技術戦略

カーボンニュートラル社会の実現に向けた船外機の技術戦略として、1.ICE系燃費改善、2.電動モデルの開発、3.水素や合成液体燃料など再生可能エネルギーを動力源とするモデルの開発に取り組みます。

船外機は、先進国と新興国・途上国で6:4の販売構成です。先進国では主に釣りやマリンスポーツといったレジャーで使用され、新興国・途上国では生活を支える漁業を中心に使用されており、使用環境も過酷になります。モデルの電動化については、各国・地域の再生可能エネルギー供給インフラの普及動向や使用環境への適合度合いを見極めながら投入していくため、先進国から順次投入、その後その他地域へ展開していくことで、信頼性No.1ブランドとしてカーボンニュートラルに貢献していきます。

船外機のパワートレイン構成比



BEV・FCV目標	2030年	2035年	2050年
BEV・FCV目標	21.0%	30.0%	81.0%

CN燃料(水素・バイオ・合成液体燃料など)の技術革新を想定し、2030年2.6%・2035年20%・2050年30%の普及率を前提条件としています。

主機	技術対応	効果
ICE(内燃機関)	エンジン&駆動系効率向上	燃費改善
	HEV(S-HEVは主機がモーター)	
	燃料のカーボンフリー化	カーボンフリー
合成液体燃料		
モーター	水素	
	BEV	
	FCV(水素燃料)	

* CN燃料(Carbon Neutral Fuel): 水素、バイオ、合成液体燃料など再生可能エネルギー由来の燃料

取締役 企画・財務担当メッセージ



財務体質の強化を図りながら、
成長戦略を推進し
事業の継続と発展を支えていきます。

取締役
常務執行役員
大川 達実

2020年12月期の総括

2020年上期は、世界的な新型コロナウイルス感染症の流行に伴う各国のロックダウンにより、全世界で需要が一気に蒸発してしまうような、これまで経験したことのない状況に直面しました。そこで手元流動性を確保するために、緊急対応として必要資金の調達を実施したほか、徹底的な経費削減に取り組みました。それでも上期の営業利益は191億円と大幅な減益となりました。しかし、先進国のロックダウン解除が進んだ下期には、アウトドアレジャーやパーソナルモビリティへの需要が先進国を中心に急回復し、営業利益は626億円となりました。外出が制限される環境の中、「陸上・水上のアウトドアをファミリーで楽しむ」という当社が提供するコアバリューがお客さまのニーズと合致したものと考えています。結果として通期の営業利益は817億円と減益になりましたが、当社のグローバルかつ幅広い事業展開

が、ある意味“レジリエンス”につながっていることが証明できたのではないかと評価しています。

一方で、需要の高まりを事前に捉えきれず、生産再開や増産の対応が後手に回ったことは反省点です。未だ十分な供給ができておらず、お客さまのご要望に応えられていない状況が続いています。実績ベースでの需要予測のみでは不十分であることを痛感しました。Alternative DataやBig Dataの活用など、需要予測におけるDXを一層図っていきます。

また、将来の成長に向けた研究開発や投資の面では、選択と集中によりターゲットを絞りながらも、新規分野と基幹事業強化のための開発や投資は継続しました。

以上の結果、フリー・キャッシュ・フローは、在庫の減少と投資の圧縮が寄与し665億円のプラス、またROEは7.5%となりました。

2021年12月期の方針と見通し

変異株の拡大による世界的なロックダウンが起きなければという前提とはなりますが、2021年は、先進国のアウトドアレジャーへの需要は堅調に推移し、新興国も回復に向かう見込みです。さらに、半導体関連の需要も高止まりし続ける見通しであり、ランドモビリティ・マリナー・ロボティクス3つのコア事業にとっては追い風を大きく受ける環境になる可能性があります。ポジティブな市場環境・事業環境に加えて、後述するように新型コロナウイルス感染症の流行の中で徹底してきた経費削減の取り組みと在庫のコントロールを“体質化”できれば、会社としてもう一段高いステージに上がることができます。

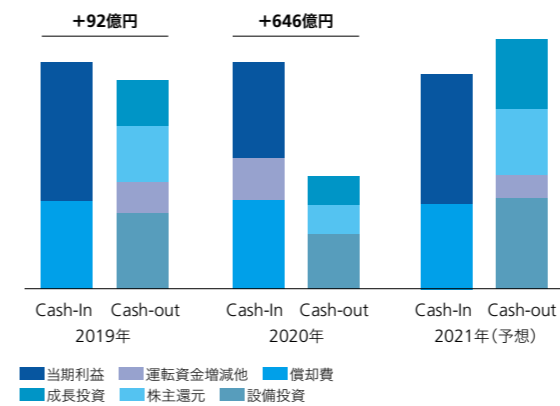
2021年は、市場回復に伴い危機対応モードから正常モードへと移行していく考えです。「キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主

還元のパランスを取る」という財務戦略の基本方針へ回帰し、既存事業の稼ぐ力を改善し、株主還元とのパランスを取りながら、将来の成長に向けた投資やデジタル基盤の整備に注力していきます。

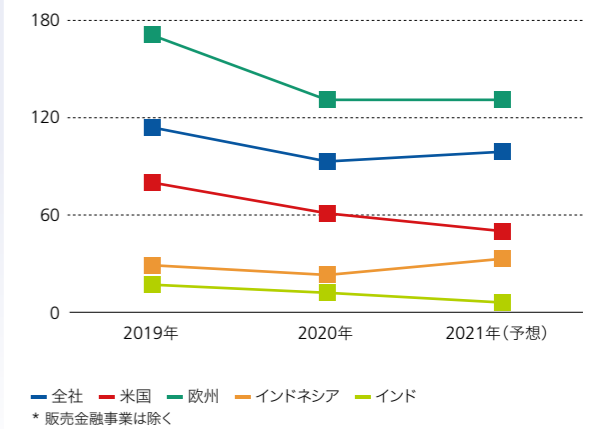
株主還元について、当社は配当性向としては30%を目安にしていますが、安定的・継続的に配当を行うことを重視しています。2021年は「コロナ禍前の水準に戻す」という意味で年間90円を予定し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。なお、次期中期計画の策定にあたって、配当性向の見直しを含めて議論を進めており、発表の際に具体的な方針について説明させていただく予定です。

キャッシュ・フロー（販売金融除く）

稼ぐ力を改善し、キャッシュを
成長投資と株主還元へ再分配する。



CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)* (日)



財務体質の強化と成長戦略

2020年後半から現在に至るまで、強い需要に対して供給が過少な状態、つまり在庫水準が低い状態が続いています。お客さまや販売店さまには多大なご迷惑をお掛けしている状況ではありますが、財務面から見るとキャッシュ的にはポジティブな状況であり、在庫減少による運転資金の減少でキャッシュが増加し、販売促進費の抑制により収益性が向上することは、PL、BS、CFすべての数字にポジティブに働いています。2020年は、コロナ禍により在庫が少ないことによるメリットをすべての事業・拠点が否応なしに再認識することができた年となりましたが、これを機に、在庫および経費の適正なマネジメントの“体質化”を図ります。キャッシュ・フローやバランスシートを重視した財務戦略を進めるため、KPIとして導入した各指標、CCC(キャッシュ・

コンバージョン・サイクル)は大幅に改善しており、拠点経営の重要指標としての定着を目指していきます。

現在は2020年の危機対応のために積み増したキャッシュが残っている状態となっていますが、成長戦略実現のために機動的に活用していくことも視野に入れていきます。なお、今回の危機対応は機動性を重視して銀行借入れを中心に手当てしましたが、将来的には資金調達手段の多様化も図っていきます。また、成長性(CAGR)と資本効率(ROIC)を軸としたポートフォリオマネジメントの考え方については、次期中計策定の中で整理を進めており、2022年からの実装・実行を行っていきます。

持続的な成長に向けて

中長期戦略を実行するための成長投資の対象を選定する上で、当初からサステナビリティについては意識をしていましたが、昨今の脱炭素へ向けた動きの加速化を背景に、モビリティ系の投資ではカーボンニュートラルに貢献するものでなければならないという新たな判断基準を加えました。また、成長戦略を実現するためには従来の組織体制では不十分なことも痛感しており、成長戦略実現に特化した専任組織を強化すること、そして、各コア事業の中でも成長領域を明確に位置づけ、通常の事業経営の判断を超えた意図的な資金配分ができる管理体制を作ること検討しています。

カーボンニュートラルに取り組むにあたっては、ただ「対応」するだけでなく、「攻め」に回ることが重要であると私は考えています。

ヒューマンサイズの総合モビリティメーカーである当社にとっては、事業領域を拡げるチャンスです。元々、二輪や三輪は人々が機動的に移動できる合理的な乗り物で、四輪と比べてコンパクトであるため、環境負荷が圧倒的に小さい乗り物です。それを電動化等によってカーボンニュートラルに対応していくことは、合理性を重視し環境への意識が高い人々、特に世界中の若い世代に広く受け入れられる可能性があると思っています。長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けて、既存の二輪や三輪だけでなく、全く新しいカーボンニュートラルなモビリティも投入していきます。

当社は今後も安定的な財務基盤を構築しながら、既存事業の継続とともに、新しい事業領域の拡大を目指します。

Digital Transformation

長期ビジョンの実現に向けて「Yamaha Motor to the Next Stage」を掲げ、当社のDX戦略を推進しています。また、お客さまとつながることでヤマハ発動機のファンを増やし、ブランド価値の向上を目指しています。

Yamaha Motor to the Next Stage

当社の強み・資産を活かしデジタル技術とデータを活用することで、リアルとデジタルの両輪でビジネスを成長させていきます。Y-DX1・Y-DX2・Y-DX3を同時並行かつリンクさせて進めることで、ビジネス基盤強化とともに、ヤマハ発動機のファンになっていただけるお客さまを増やし、ブランド価値を高めていきます。

中長期計画

取り組み分野	2019-2021	2022-2024	2025-2027
Y-DX3 未来を創る	探索・試行	構築・実行	拡大
Y-DX2 今を強くする	重点4領域基礎、DAP	重点4領域応用・グローバル展開	進化・アップデート
Y-DX1 経営基盤改革	グローバル連結DB、日本会計ERP	主要拠点ERP	全拠点ERP

Y-DX1：経営基盤改革

マネジメント基盤を刷新し、下記3つの目的を実現します。

- (1) 徹底的な「見える化」と「一元化」によって意思決定をスピードUPさせる
 - (2) 「間接業務」を効率化してリソースを成長領域にシフトする
 - (3) 「新しい情報」を活用して「お客さまに見える化」し、予知型経営を実現する
- 同時に、基幹業務プロセスとシステムの標準化により、シェアードサービス化を進め、コーポレート業務の生産性と質の向上を図る。



経営ダッシュボード

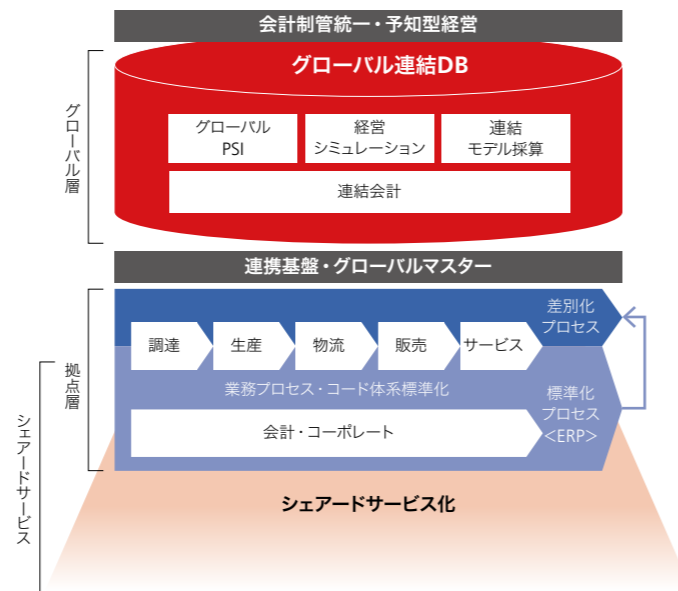
取り組み状況

▶ グローバル連結DB

国内25社、海外111社の経営情報の一元管理データベースと、経営ダッシュボードを準備しています。これにより経営指標や販売実績の商品軸・地域軸でのドリルダウン分析、主要商品の販売予測をベースとした予知型経営判断をスピーディに行うことができます。

▶ グローバルERP導入

ERPグローバル展開の第1フェーズとして、ヤマハ発動機本社へのSAP会計モジュールの導入準備を進めています。並行して、グループ会社の業務標準化の核となる会計・販売物流・生産調達、各領域のグローバルテンプレートとなる業務システムの構築に向け、欧米子会社との検討を開始しました。



Y-DX2：今を強くする

Y-DX2では、販売後も含めた継続的かつダイレクトな顧客接点を構築・活用することで、お客さまにリアルとデジタルの両輪でパーソナライズした価値の提供を目指しています。

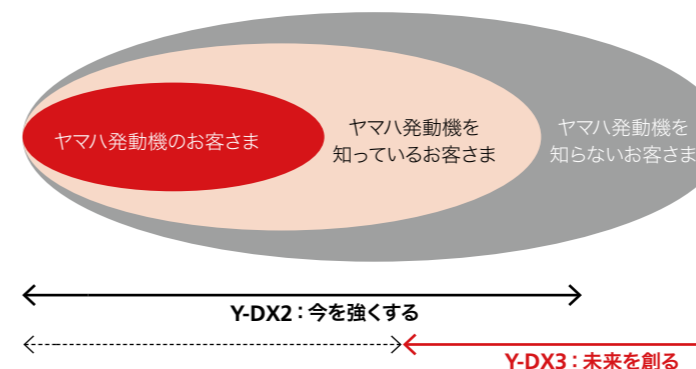
デジタル開発とデジタル重点4領域(コネクテッド、デジタルマーケティング、スマートオペレーション、データ分析)の取り組みで、お客さまに新たな感動をお届けするため、3つのデータ基盤(DAP*: Yamaha Motor Digital Analytics Platform)を構築しています。



* DAP：ヤマハ発動機のデジタルデータ基盤。各データ基盤が、号機ナンバーや顧客IDで連携。

Y-DX3：未来を創る

2億人のお客さまとつながり、未来を創造していきます。従来の延長線にないチャネルやコラボレーションで、新たなお客さまとつながります。新たな気づきやシナジーを得て、新たな価値、新たな未来を創造していきます。



取り組み状況

▶ コネクテッド

コネクテッド機能を搭載したモビリティや関連モバイルアプリを、主要市場から順次投入を始めています。また、そこから生まれたコネクテッドデータを活用し、お客さまのモビリティライフをさらに豊かにするための提案を行っています。



コネクテッドスクーター「NMAX・Y-Connect」(インドネシア)

▶ デジタルマーケティング

インドでのECサイト開設など、リアル・デジタル両輪での顧客接点づくり、顧客体験の提供を進めています。また、ヤマハID基盤も稼働を開始しました。



ECサイト(インド)

▶ スマートオペレーション

工場の状態監視・搬送・作業・検査の自動化、データ取得・活用自動化・高速化・高度化の取り組みを進めています。加えて、お客さまへタイムリーに商品をお届けするためデマンドチェーンマネジメントへのデジタル活用も推進しています。

▶ データ分析

データ分析の専門チームがさまざまな問題解決・改善を進めています。また、データ分析の現場駆動化を目指し、オンラインでのデータ分析講習など、社内のデータ分析官育成にも取り組んでいます。

▶ データ基盤

DAP-MKTG/IoT/FAが稼働開始しました。

取り組み状況

▶ クラウドファンディングプラットフォーム「Makuake」を活用し、新たなお客さまとつながり、お客さまと共創する活動を開始しています。当社の製品に限らず、オートバイという乗り物を社会貢献につなげていけないう課題認識を、当社のお客さまに限らず幅広く訴求し、お客さまと共創するとともに、今までにないビジネスの可能性を探っていく考えです。

▶ サステナビリティの視点も含め、今後さまざまな発案で「未来を創る」活動を広げていきます。



「Makuake」第一回の試み「防災ライダーFIST-AID」