

マリン事業説明会



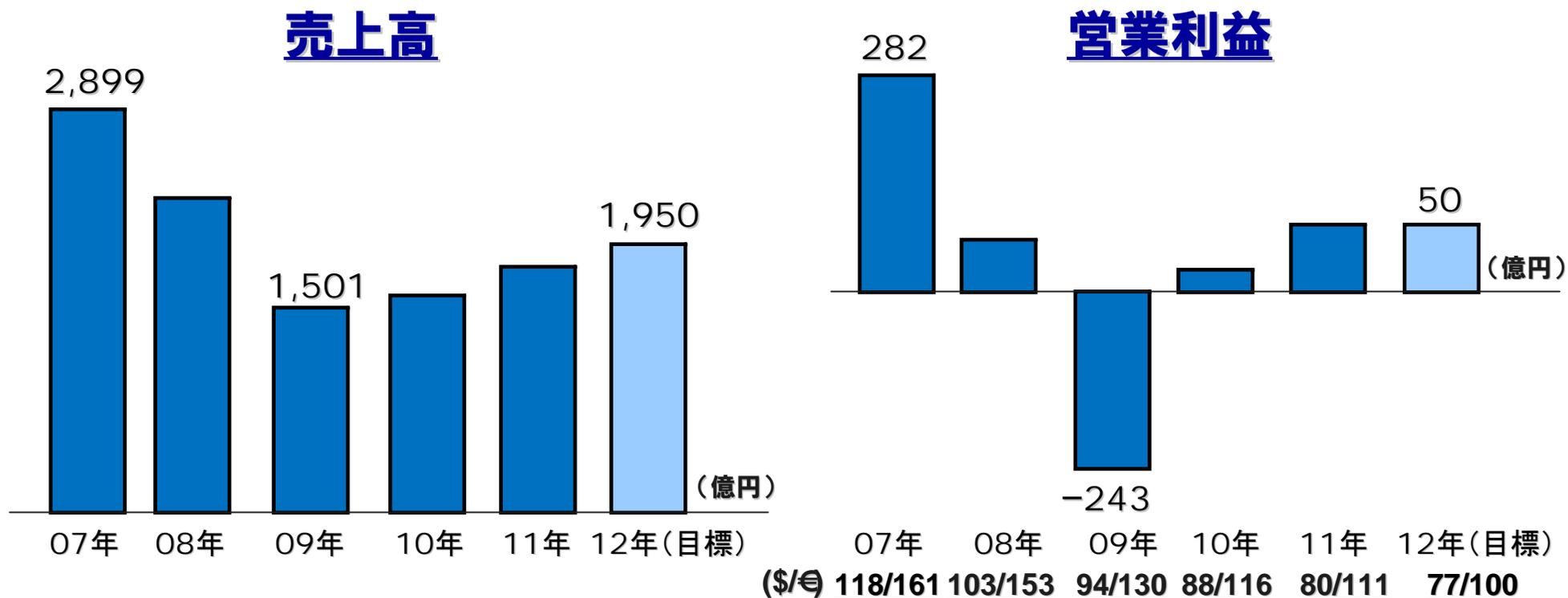
2012年6月11日
ヤマハ発動機株式会社

『マリン事業規模拡大への指針』

社長執行役員 柳 弘之

超円高環境下ながら、着実な業績回復が進む

- ①事業規模 : 先進国市場回復、新興国市場拡大
- ②事業競争力: 世界トップレベルのプレゼンス維持・向上
- ③収益体質 : 損益分岐点引下げ（船外機:23万台）

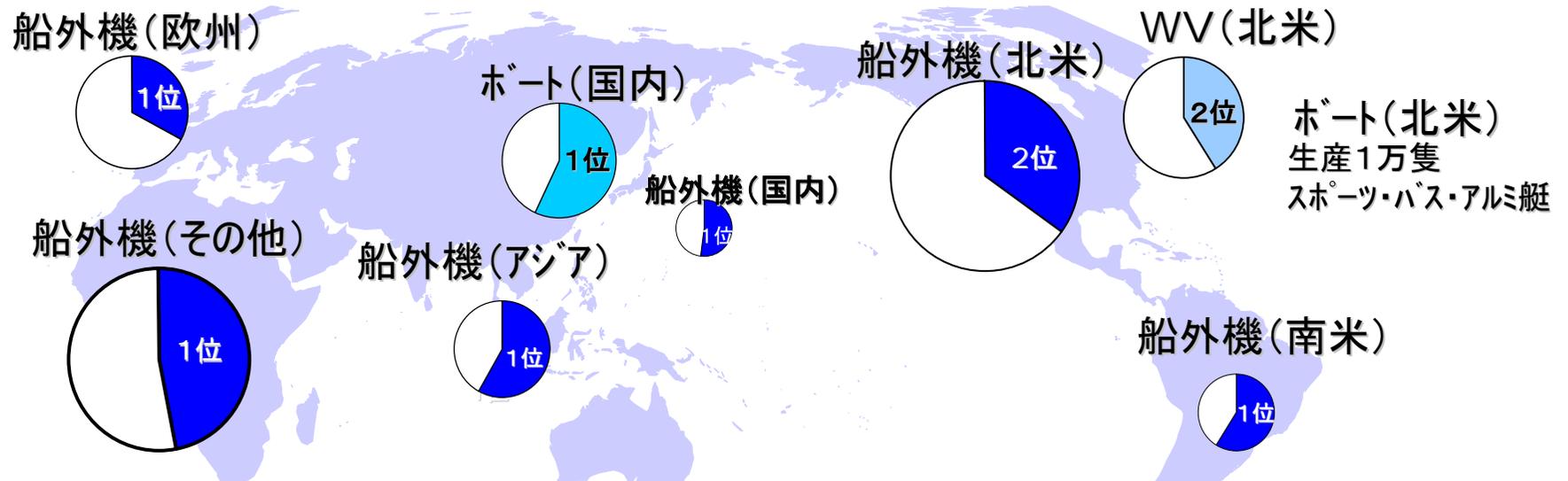


※マリン事業: 船外機・ウォーターバイク(WV)・ボートの合算

世界トップレベルのプレゼンス維持・向上 船外機41%・WV43%・ボート(国内)54%

- ①総合マリンメーカーとして需要創造に取り組む
- ②圧倒的に高い信頼性を維持する(商品力・3S)
- ③最適な「モノ創り」を追究する

各地域事業・当社シェア



主要競合企業: 船外機5社・WV3社・ボート(国内)3社
市場シェア 2011年

船外機

国内における開発+生産体制

- ・高付加価値、高品質のモノ創り
- ・市場適応した多品種少量生産
- ・マリン固有技術の追究、蓄積

海外生産(欧州・ブラジル等)

- ・成長市場の取り込み

WV

米国における開発+生産体制

- ・最大消費地での顧客適合
- ・先端技術開発、導入

ボート

国内における開発+生産体制

- ・マザー技術つくり込み

海外生産(ブラジル・ロシア等)

- ・成長市場の取り込み

米国生産(3拠点)

- ・カテゴリー戦略強化:
スポーツ、バス、アルミ

『マリン3兆円市場』における挑戦

①先進国市場

高付加価値化、ボートビルダー連携強化

②新興国市場

総合的な商品投入・需要創造、販売網強化

③事業規模拡大・高収益性の実現

	<u>2009年</u>	<u>2011年</u>	<u>201X年</u>
先進国:	1179億円	1374億円	2000億円
新興国:	321億円	415億円	1000億円
合計(売上高):	<u>1500億円</u>	<u>1789億円</u>	<u>3000億円</u>

『マリン3事業戦略について』

専務執行役員 マリン事業本部長
木村隆昭



ゴムボートから豪華クルーザーまで、
水遊びから漁業、レスキューまで

世界の人々の豊かなマリンライフに 貢献するリーディングカンパニー



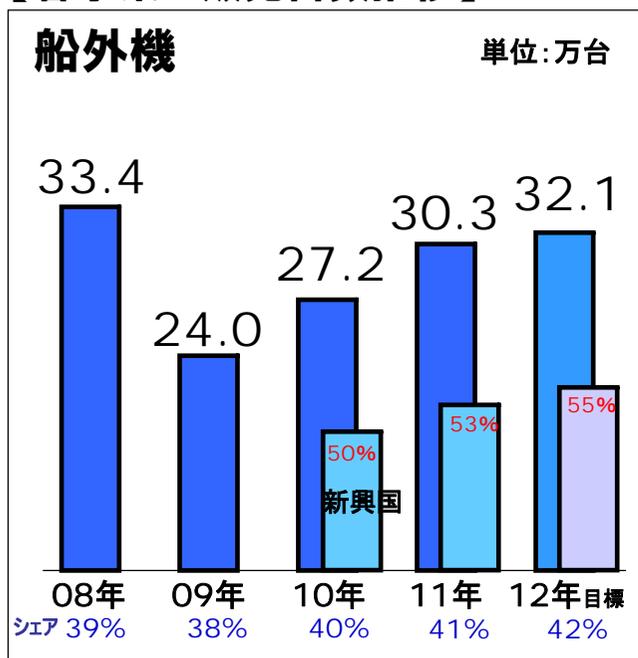
2ストローク&4ストロークの約130機種の
充実したラインナップ（2馬力～350馬力）

グローバル3Sネットワーク



先進国市場回復、新興国市場台頭で市場規模拡大へ

【各事業の販売台数推移】

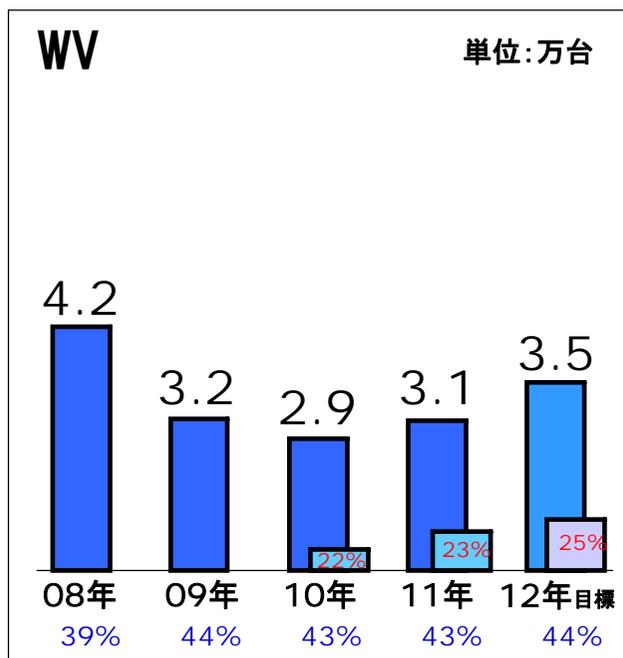


<総需要>

新興国の業務回復により需要増加

<ヤマハ販売>

- ・新興国比率も50%を超える
- ・12年：欧州減速を新興国の伸長でカバーし、08年の販売台数に近づく

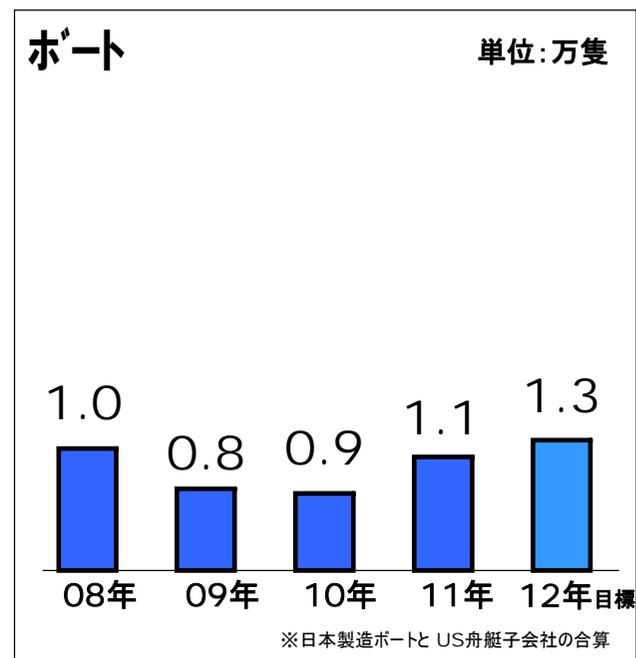


<総需要>

レジャー性強く、需要の回復は緩やか

<ヤマハ販売>

- ・新興国市場の拡大も継続
- ・12年：前年113%伸びを想定
⇒先進国市場の回復が鮮明



<総需要>

レジャーの回復に加え、震災復興で需要増加

<ヤマハ販売>

- ・10年：中大型艇を中心に増加
- ・11年：震災復興により増産体制へ
- ・12年：中・韓へ輸出伸長



※3S:Sales/Service/Spare Partsの一体提供

3Sネットワークをコアに、 他社と差別化した価値をグローバルに提供

【ヤマハの強み】

主要ボートビルダーとの戦略的連携

- ・先進国（北米/欧州）での大手ビルダーとのコンカレント開発



マイアミボートショー



グローバルサービス網

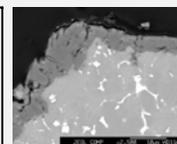
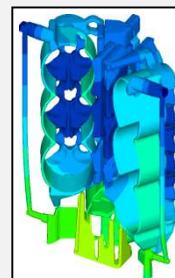
- ・世界160カ国以上で3S活動の展開／ディーラーサービスの充実



YTAセミナー（Yamaha Technical Academy）

信頼・耐久性技術

- ・ギア耐久／アルミ防食の開発力
- ・軽量／コンパクト／高出力エンジン
- ・環境技術への取り組み



防食シミュレーション
（耐防食性向上）



容射シリンダー
（軽量化、耐熱耐磨耗）



バンク内排気システム
（コンパクト化）



3Sネットワークをコアに、 他社と差別化した価値をグローバルに提供

【今後の挑戦】

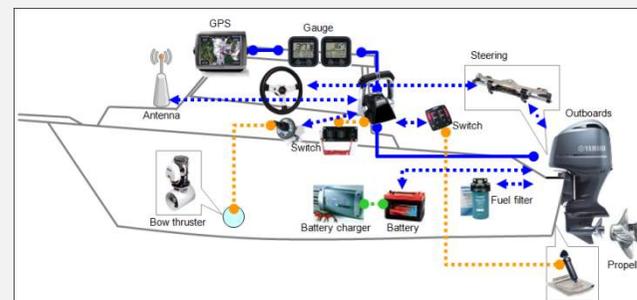
先進国：大型馬力帯での ポジション強化（シェア50%）

- 高付加価値商品の提供
 - Volvo Penta社との協業
 - リギング含めた全体パッケージ提案（船外機付随パーツの開発/販売強化）

※リギング：船外機関連の艀装部品（メーターやリモコンなど）

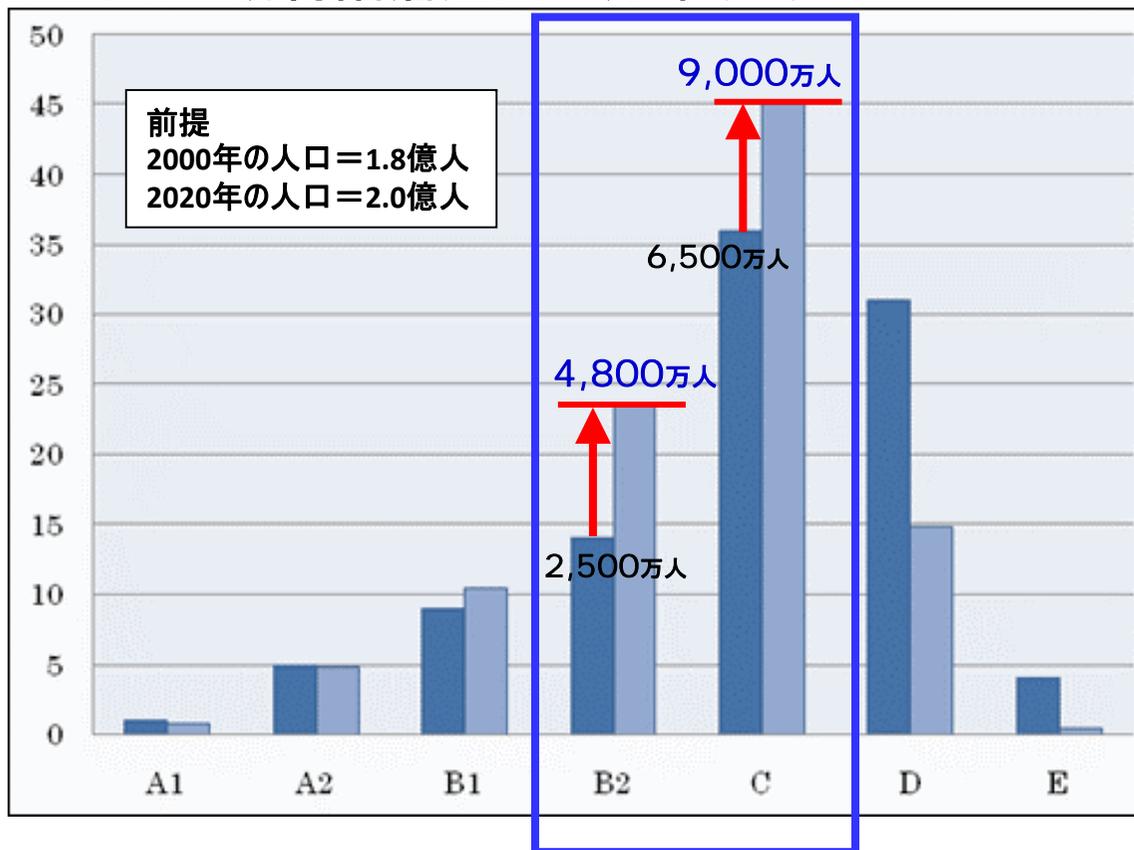
新興国：成長機会の取り込み

- ロシア／ブラジルでの3S差別化

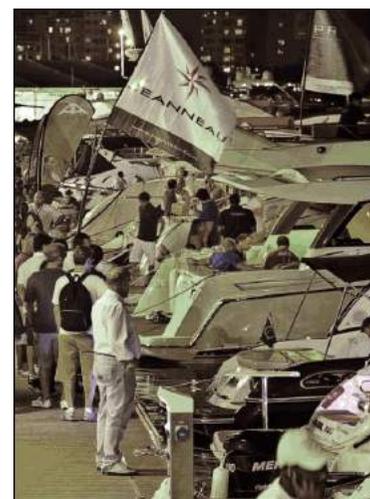




ブラジルの所得階層別人口分布(%)



ブラジル消費パワーの原動力は、ローン貸出で、その利用者の多くが中間層
この中間層がブラジル政府の政策もあり急激に増加



リオボートショー

富裕層

中間層

低所得層

← 車を購入できるとされる層

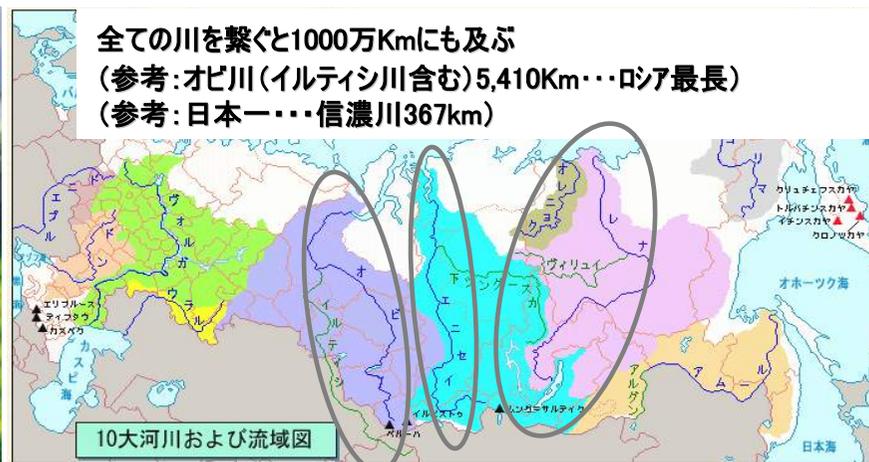
← ローン需要の多い層

※上記グラフはブラジル中央銀行が国民の所得階層を分類する際に使う区分けに基づき、それぞれの階層が総人口に占める割合を示したものです。

船外機事業（ロシア・マリンレジャー）



週末はダーチャ(別荘)で過ごし、交通手段でボートを利用
また、中間層でも購入可能で需要増が予測される



道路: 745,000Km
鉄道: 87,000Km
河川: 115,000Km(船で航行できる長さ)
物資を運ぶのに河を使用している



エリア	国名	ボート保有	ボート1隻あたり人数
欧州	フィンランド	78万隻	8人
	スウェーデン	130万隻	7人
	ノルウェー	70万隻	7人
北米	アメリカ	1,700万隻	23人
	カナダ	220万隻	15人
新興国	ロシア	200万隻	70人



Excitement & Fun on the water No.1 を目指し、
ジェット推進のメリットを活かした商品・サービスを
グローバルに提供

【ヤマハの強み】

艇体技術・エンジン技術の信頼性

- ・軽量・高品質・高性能な艇体設計、およびFRP・SMC成型技術
- ・モーターサイクルで培った高耐久性・高性能・環境対応エンジン
- ・艇体・エンジンのベストマッチング技術
⇒高性能と扱いやすさ・快適性の両立



※FRP : Fiber Reinforced Plastics の略。ガラス繊維で強化されたプラスチック
※SMC : Sheet Molding Compoundの略。樹脂とガラス繊維を成型する方法

ヤマハブランドを最大活用した販売網

- ・モーターサイクル・船外機の販路活用による
幅広いお客様へのアプローチとサービス
- ・質の高い対応と情報提供



オートバイ販路とのタイアップ



マリン販路とのタイアップ



**Excitement & Fun on the water No.1 を目指し、
ジェット推進のメリットを活かした商品・サービスを
グローバルに提供**

【今後の挑戦】

新興国での市場創造 (マリンレジャー文化の先駆け)

- ・重点市場における販路の強化・育成(3Sでの差別化)
- ・商品に触れて乗って楽しめる場所・機会の提供



ブラジルでのマリンレジャー育成

ジェット推進機の可能性追求・拡販

- ・スポーツボートのラインアップ充実
- ・各種ボートとの組合せによるジェット推進機活用



スポーツボートでの新カテゴリー創出



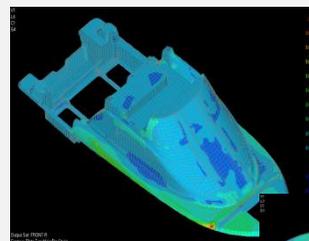
国内で培った圧倒的マリン事業力（開発、製造、ソフト）を核に海外展開に取り組む

【ヤマハの強み：国内】

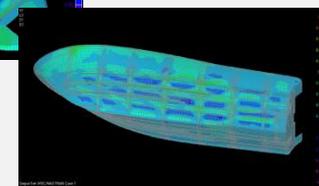
製販技一体のモノ造り

- ・企画開発：FEM構造解析／性能シミュレーション
- ・顧客主義：効率生産によるサービスポリシー／高品質・高付加価値

※FEM：数値解析手法のひとつでFinite Element Method（有限要素法）の略



FEM構造解析



ヤマハ独自のソフト展開力

- ・小型船舶免許／マリンクラブ／マリーナなどソフト事業

国内における圧倒的なプレゼンス

- ・プレジャー、業務市場における開発・製造・販売総合力



シースタイル



国内で培った圧倒的マリン事業力（開発、製造、ソフト） を核に海外展開に取り組む

【今後の挑戦】

完成艇の海外輸出拡大

【中国・韓国を核にアジア全域】

- ・中大型艇のポートショー露出と販売機会作り
- ・船外機艇（レジャー／業務）の価値提案
- ・マリーナ運営／漁業効率などソフト提案を合せた需要創造



中国マリーナ（大連）

技術援助の拡大

【新興国】

現地生産の技術支援先 開拓

現状：ロシア、ブラジル、メキシコ、コロンビアなど10ヶ国以上



←ロシアの技援先ポート
↓ディーラー向けYRA風景



※YRA：ヤマハライディングアカデミー



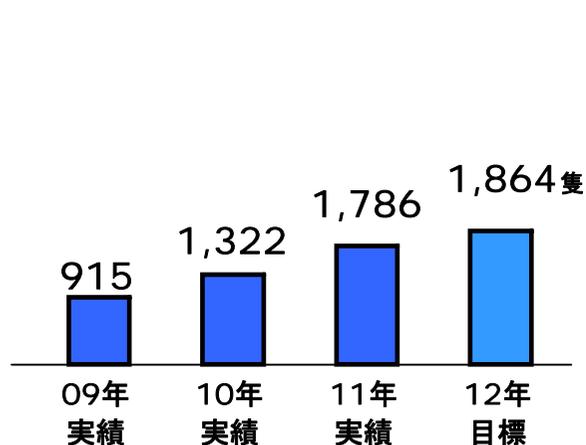
USA市場の各カテゴリーで高いプレゼンスを獲得

バスボートカテゴリーで
No.1にチャレンジ
Skeeter製造



- ・4ストロークの軽量専用エンジン搭載
- ・バスターナメントでの活躍

生産台数(Skeeter)

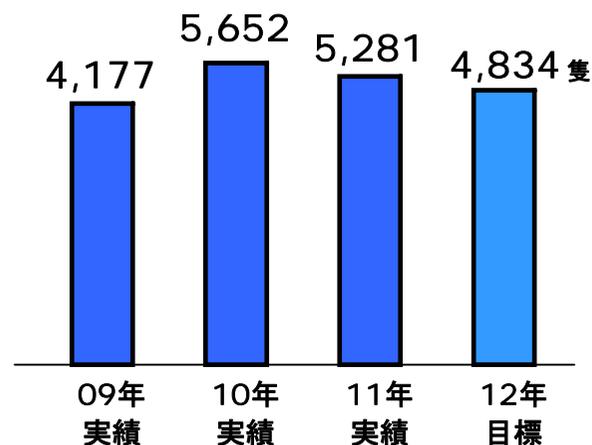


アルミボートカテゴリーでの
ポジションアップ
G3製造



- ・アルミ釣りボートのハイエンドクラス
- ・充実した釣り用装備

生産台数(G3)



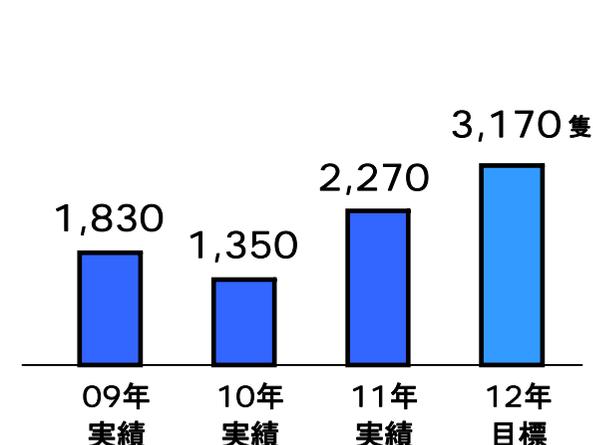
ファミリーファンボートカテゴリーNO.1
TWI製造



※Family Fun Boat: 17~25ftサイズのオープンデッキボート

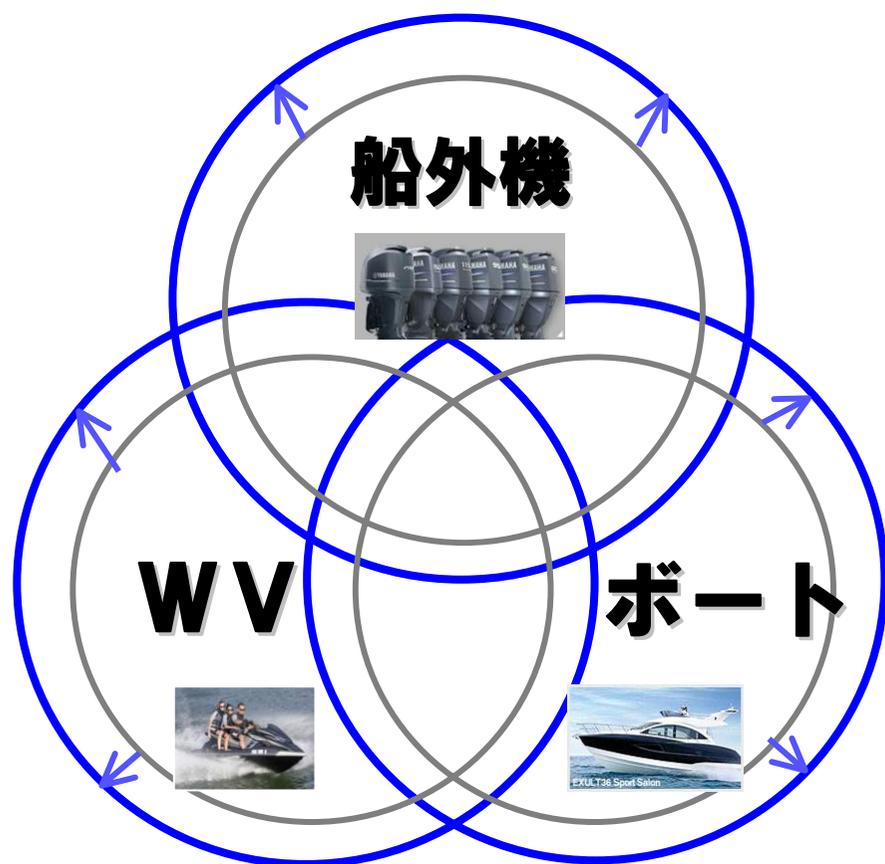
- ・浅瀬走行を可能にするジェット推進
- ・快適性能 & 高いデザイン性

生産台数(TWI)



【ありたい姿】

世界の人々の豊かなマリンライフに貢献する
リーディングカンパニー(ゆるぎないNo.1ポジション)



- ① 総合マリンビジネス視点
での事業規模最大化
- ② シナジー最大化による
エリアマーケティング強化と
需要創造

