

SMT Systems

Semiconductor
Manufacturing Systems

Industrial Robots



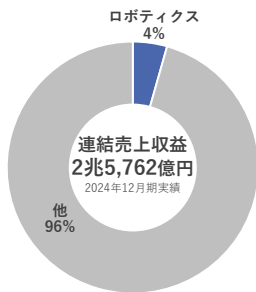
ロボティクス事業 新中期経営計画 2025-2027年

2025年3月13日
ヤマハ発動機株式会社 (証券コード: 7272)

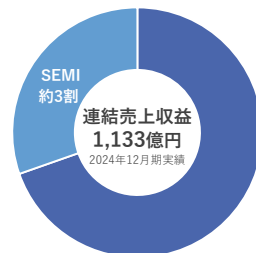
ロボティクス事業の新中期経営計画についてご説明させていただきます。

ビジネス概要

全社



ロボティクス事業



主な製品

SMTソリューション



表面実装機
印刷機
ディスペンサー
検査機
システム&ソフトウェア

産業用ロボット (FA)



リニアコンベアモジュール
スカラロボット
直交/単軸ロボット

UMS*



産業無人航空機

半導体後工程装置 (SEMI)



ボンディング装置
モールド装置
各種自動化装置

* Unmanned Systems

© Yamaha Motor Co., Ltd.

2

まず、ロボティクス事業のビジネス概要についてご説明いたします。

ロボティクス事業は、全社売上収益のうち約4%を占める事業です。

製品は大きく4つのカテゴリーに分かれます。

まず、プリント基板に電子部品を実装する「表面実装機」と呼ばれる装置を中心に、電子基板製造工程に必要な主要装置やソフトウェアを扱うSMTソリューション。

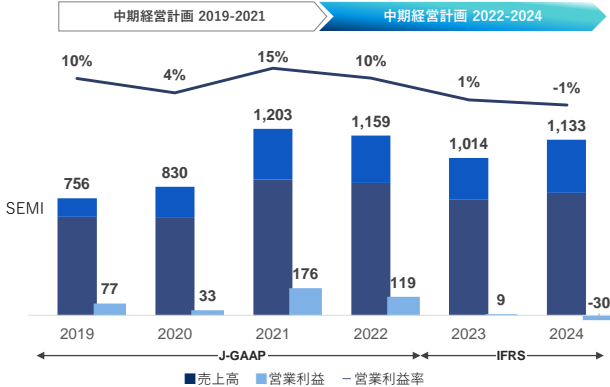
次に、自動化システムに組み込まれる産業用の小型ロボット。

さらに、半導体後工程と呼ばれる、半導体チップを最終製品に仕上げるための装置を扱うSEMIビジネス。

最後に、農薬散布用に開発された産業用無人航空機でソリューション提案を行うUMS、アンマンドソリューションビジネスがございます。

前中期経営計画の振り返り

■ 業績推移と前中期経営計画KPI

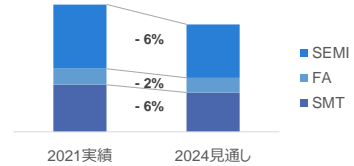


前中期経営計画KPI		2024実績	
売上高CAGR 2021-2024	16%	➔	-2%
YRH利益寄与率 (2021 10%)	25%	➔	○

■ 総括

- ・ 長期成長トレンドを想定も、設備投資停滞で需要急減速。2023年を底に緩やかに回復傾向。
- ・ 当社は部品在庫ロス、原価高騰、厳しい市場環境下でのリソース投入継続等により収益性が悪化。

総需要 2021→2024 CAGR (当社推定)



成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産能力強化 (工場増築) ・ プラットフォームモデル上市完了 ・ シンガポール新会社設立 ・ 生成AI関連の需要取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益性改善 ・ 大手顧客獲得による拡販 ・ エリアミックス偏重解消 ・ SEMI先端技術開発

© Yamaha Motor Co., Ltd.

3

次に、前中期経営計画の振り返りです。

まず、売上高と営業利益の推移を左側のグラフにて表しております。

2022年後半から、巣ごもり需要の特需が終わり、その反動で在庫が増加したことで、設備投資が停滞しました。しかし、SEMI領域における生成AI関連の需要増もあり、2023年を底に緩やかに回復傾向にあります。

2024年は、事業全体としては当初想定に対しては減収となり、部品在庫ロスや開発費等の経費増加により、連結では営業赤字という結果でした。

次に、前中期経営計画のKPIである売上高CAGR16%に対しては、マイナス2%の実績となりました。

一方、ヤマハロボティクスホールディングスの利益寄与については着実に向上しています。

このように、市場の長期成長トレンドは依然として堅調ですが、前中期経営計画期間中は、需要の変動に直面しました。

ただし、そのような状況下でも、生産面では浜松ロボティクス事業所の工場増築、開発面ではSMTの新プラットフォーム上市など、次の成長に向けた準備は着実に進捗しました。

加えて、シンガポールに新会社を設立し、東南アジアやインドに生産拠点をシフトするお客様や大手グローバルアカウントの獲得に取り組んでいます。

一方で、収益性の改善、大手顧客の更なる獲得による安定した収益基盤の構築、そしてSEMI領域での先端技術開発は、今後の重要な課題として認識しています。

中期戦略骨子

■ 機会とリスク

機会

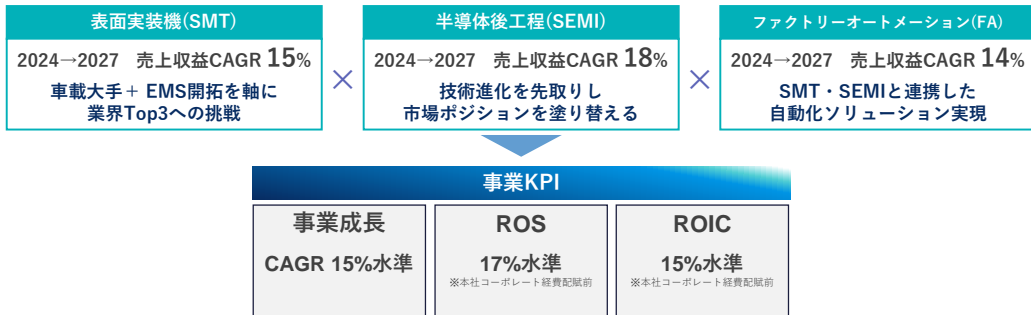
- ・ 技術革新と需要の増加により市場は成長見込み
- ・ 生成AIの拡大により半導体部品需要回復傾向
- ・ 半導体関連市場の拡大/地域変化
- ・ 新規顧客獲得、先端技術開発によるシェア拡大

リスク

- ・ 経済安保・地政学リスク
- ・ SMT/SEMI/FA領域の価格競争激化
- ・ SEMI領域の新技术開発競争

■ 戦略骨子

多彩な製品群の組み合わせで、グローバルに広がる
お客様の生産工程自動化を支援し、**成長と収益性の両立**を実現



© Yamaha Motor Co., Ltd. | 4

次に、新中期経営計画の戦略骨子についてご説明いたします。

近年の経済安全保障の動きや、地政学リスク、各セグメントの価格競争激化のリスクは依然として続いています。

しかし、総じてロボティクス市場は成長が見込まれており、生成AI関連の需要拡大に加え、設備投資先地域の変化や、先端技術への移行は、当社にとって大きな機会であると認識しています。

新中期経営計画では、多彩な製品群の組み合わせを活用し、グローバルに広がるお客様の生産工程自動化を支援することで、成長と収益性の両立を目指します。

各セグメントの売上収益CAGRは、SMTで15%、SEMIで18%、FAで14%、事業全体では15%を目標としています。

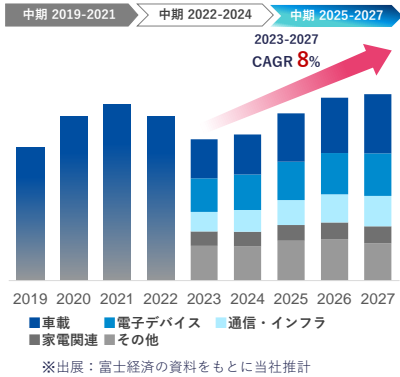
同時に、収益性とROICの改善にも取り組みます。

次のページ以降では、各セグメントの具体的な戦略について詳しく説明いたします。

戦略 ～SMT領域～

■ SMTセグメントの需要動向

2027年 約5,000億円規模の市場へ



■ 戦略

- 車載大手・大手EMS顧客獲得 ▶ 売上構成比 +10%以上 (2024→2027)
 - ・ クロスセル営業×エリア営業連携強化
 - ・ 対象部品のカバレッジ拡大による、車載部品・サーバー関連投資の取り込み
- 収益性の向上
 - ・ 主力モデルを中心としたコスト改革
 - ・ 業務システム刷新/自動化/効率化による調達・組立リードタイム短縮
- グローバルに展開するお客様への提案・サポート力を強化
 - ・ アメリカ・東南アジア・インド市場の販売・サービス体制の強化

■ 当社が狙う領域

● 車載部品関連



● 通信デバイス関連



● ネットワーク関連



© Yamaha Motor Co., Ltd.

5

それでは、ロボティクス事業のうち、SMT、SEMI、FAの3つの領域の戦略についてご説明いたします。

はじめにSMT領域です。

左のグラフは、最終製品別の需要動向を表しています。

昨今のCASEの流れから、車載市場の拡大と、生成AIなど、サーバー関連の拡大が予想されます。

そこで、当社の戦略としては、車載大手および大手EMS顧客の獲得に注力することで、2027年には、この領域の売上高構成比を10%以上に引き上げます。

具体的には、前中期で市場投入した新プラットフォームモデル「YRシリーズ」を武器に、アカウント営業による直接営業と、エリア営業による地域に密着したサポートの連携を強化します。

それによって、グローバルに事業展開するお客様のニーズを正しく把握し、お客様に最適なソリューション提案をすることで拡販につなげます。

加えて、商品面では、実装可能な対象部品のカバレッジ拡大を図り、車載部品やサーバー関連の投資を取り込みます。

更に、組立面積1.8倍に拡充した新工場で、これまで対応できなかった受注にも、タイムリーにお応えできる体制を構築します。

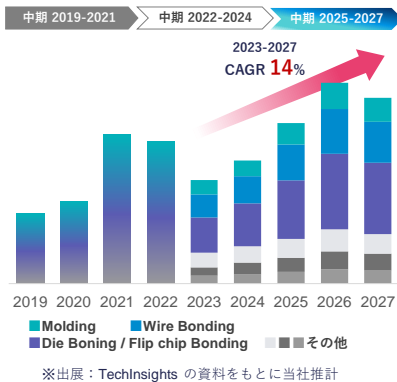
また、前中期経営計画の結果を踏まえ、収益性の向上を最重要課題と位置づけています。

主力モデルのコストダウンを進めるとともに、当社のものでつくり理論である「理論値生産」をベースに、工場の自動化・効率化を実現します。

その結果、調達・製造リードタイムの短縮、品質の向上を実現することで、収益性改善を達成します。

さらに、地政学リスクの高まりを考慮し、グローバルに広がるお客様への対応を強化しています。具体的には、アメリカ、東南アジア、インド市場における販売およびサービス体制を強化し、売上拡大を図ります。

■ SEMIセグメントの需要動向



■ 戦略

● コア領域で稼ぎ、先端半導体領域で伸ばす ▶ 2027年時点売上高200億円増

- ・ コア領域への新プラットフォームモデル投入
- ・ 先端半導体領域への新プロセス技術の投入
- ・ 生産能力の増強
- ・ 事業構造改革を推進する組織体制への変更

■ 当社が狙う領域

● 先端半導体(AI)



● パワー半導体



● メインストリーム半導体



つづいて、SEMI領域についてご説明いたします。

左のグラフは、当社のSEMI関連商品の需要動向を、製造装置別に示しています。

前中期経営計画期間は、生成AI関連の需要が大きく伸長し、SEMI事業は2024年度において増収増益を達成。ヤマハロボティクスホールディングスとして過去最高益を記録しました。

新中期経営計画においても、AIやCASEなどの新しい技術やアプリケーションの普及によって半導体の需要が増加することが見込まれ、製造装置の需要も更に伸長していくことが予想されます。また、家電製品やパソコンなどの広範な用途に使用される一般半導体の需要も、堅調に推移することが期待されます。

このような市況に対する当社の成長戦略としては、コア領域では収益を確保すること、先端領域では成長を図ることに注力いたします。

主な施策としてはここにあげている4点です。

1つ目は、ボリュームゾーンである一般半導体を「コア領域」と位置づけ、プラットフォームモデルを投入し、それらをバリエーション展開することで安定した収益を生み出します。

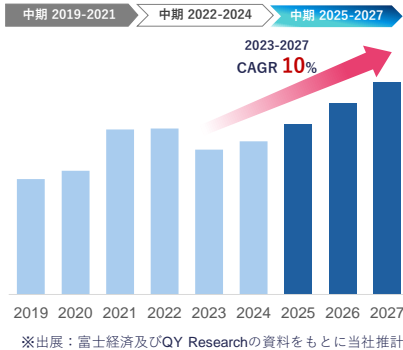
2つ目に、生成AIなど、先端半導体領域では、技術開発リソースを積極的に投資し、新プロセスの開発、量産化に貢献することで、先行者利益を確実に刈り取り、次の世代をリードしていきます。

加えて、次世代パワー半導体の分野では、半導体後工程装置とSMTラインをワンブランドで構成できる、当社ならではのソリューション提案で、お客様へ新しい価値提案をし、新規開拓をすすめています。例えば、SiC(シリコンカーバイド)パワー半導体の製造で普及が期待される「シンタリング工法」を、従来の専用機よりも安価な「SMTライン」で置き換えることによって、投資コスト削減と生産能力向上につなげるPoCも実施中です。

3つ目に、今後の成長に向け、生産能力の増強を計画・実施します。

最後に、2月12日に発表しましたが、ヤマハロボティクスホールディングスおよび傘下のグループ会社を「ヤマハロボティクス株式会社」という一つの会社へ統合します。構造改革を推進する組織体制へ変更し、スピーディーな経営判断でこれらの施策を実行していきます。

■ FAセグメントの需要動向



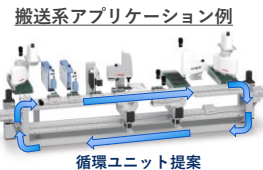
■ 戦略

● ビジネスモデル再構築し成長軌道へ

- SMTやSEMIと連携したソリューションビジネスの確立
- リニアコンベアを中心にしたシームレスな統合環境と効率的なシステムを提供
- アカウント営業の強化



ストレージからの搬送



協働ロボットとの連携例



協働ロボットとAGVの連携

最後に、FA領域の戦略についてご説明いたします。

左のグラフで示した需要動向は、当社で製造販売しておりますFA商品に特化したものです。

少子高齢化や人件費の高騰を背景に、工場における省人化・自動化の流れがますます加速しています。このような状況から、2025年から2027年も市場は引き続き成長する見込みです。

伸長する市場に対する当社の成長戦略として、ビジネスモデルを、従来のロボット単体販売から、ソリューション販売へ再構築していきます。ロボット単体は、生産設備を構成する一部品に過ぎず、ロボットと様々な機器を組み合わせることで、自動化工程が完成します。ソリューション販売に移行することで、ロボットの付加価値をあげていきます。

ソリューションビジネスへの再構築に向けての施策は主に3点です。

1つ目は「クロスセル」の深化です。

半導体後工程装置やSMTラインは、「専用機」のため、特定のプロセスでは自動化が高度に進んでいます。しかし、その周辺、つまり、工場全体をみると、まだまだ人の力で成り立っている部分がたくさんあります。

そこで、当社は、SMT、産業用小型ロボット、半導体製造装置という、豊富なラインナップを活かし、工程まるごと/工場まるごと支援します。具体的には、商材を横串で連携し、工場全体を最適化する自動化ソリューション提案を行う「クロスセル」の活動を、専任グループで深化していきます。この活動によって、付加価値の高いサービスをお客様に提供します。

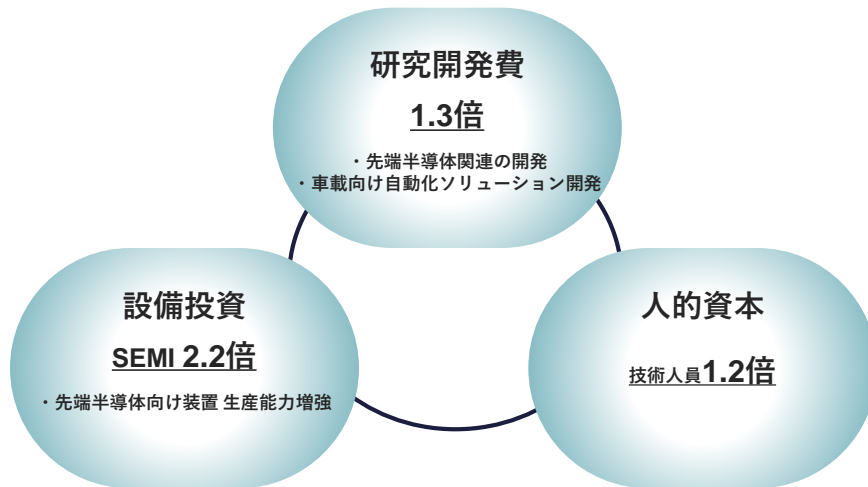
2つ目に、搬送系商材を軸としたソリューション提案も強化します。

例えば、当社の差別化商材である、搬送用ロボット「リニアコンベア」を中心に、誰でも、簡単に、迅速に、各工程に必要なロボットを統合制御できるアプリケーションといった、魅力的な提案をしていきます。

3つ目に、アカウント営業を強化します。

今まで以上にお客様の声に直接耳を傾けることで、グローバルに展開するお客様の困りごとに様々な角度からソリューション提案をしていきます。

■ 開発・投資方針：注力領域を明確にし、リソースを集中投入する



最後に、投資計画についてです。

研究開発費は、前中期経営計画の1.3倍の計画です。

SEMI領域での先端半導体関連の開発や、SMT領域での車載向け顧客獲得のためのソリューション開発を加速させます。

設備投資は、SEMI領域で2.2倍の計画です。

高まる先端半導体需要に対応するため、生産能力を增強します。

そしてこれらの開発・事業成長を支える人的資本では、技術人員を1.2倍に増やす計画です。

長期的な成長市場で、業界トップ3の地位を確立するため、注力する領域を明確にし、リソースを集中投入していきます。

ロボティクス事業の説明は以上となります。

ご清聴をありがとうございました。

