



# SPV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)

## SPV事業について



電動アシスト自転車「PAS」は、ヤマハ発動機が1993年に発売した世界初の商品。人がペダルを踏む力を電動モーターが補助するパワー・アシスト・システム（Power Assist System）が製品名「PAS（パス）」の由来で、免許が不要で自転車のように扱える新しい乗り物の世界を開拓した。

1995年に車椅子用電動ユニットの商品化を発表したJW（Joy Wheel）は、2025年で生誕30年。2025年1月には、10年ぶりのフルモデルチェンジとなる電動化ユニットの新製品を発売した。また、欧州や米国をはじめ世界各国の市場への導入も予定している。

## 主な製品と競合

### PAS・YPJ



【競合】

Panasonic、BRIDGESTONE

### ドライブユニット・e-Kit



【競合】

BOSCH、SHIMANO

※JW…Joy Wheel  
電動化ユニットおよびシステム部品の開発・製造

### JW※



【競合】

Alber

# 前中期経営計画の振り返り

## ■ SPV事業の実績推移



## ■ 総括

- コロナ禍で、密を避けるパーソナル移動やアウトドアブームの特需に合わせて市場が活性化。各社生産能力の増強を図り対応するも、コロナの収束と共に需要は反動減となり販売が減少。各社とも生産が需要変動に追従出来ず、自転車産業全体で在庫過多の状況が継続した。
- 当社はメイン商材のe-Kitの受注が大幅に減少し、売上収益が減少。過剰となった在庫の処理に優先して取り組んだ。また、固定費の削減を図る中で海外完成車については事業構造の見直しを決断、2024年に多額の費用が発生した。

## ■ 成果と課題

	KPI	2024実績
台数CAGR	22%	未達
売上高倍増		未達

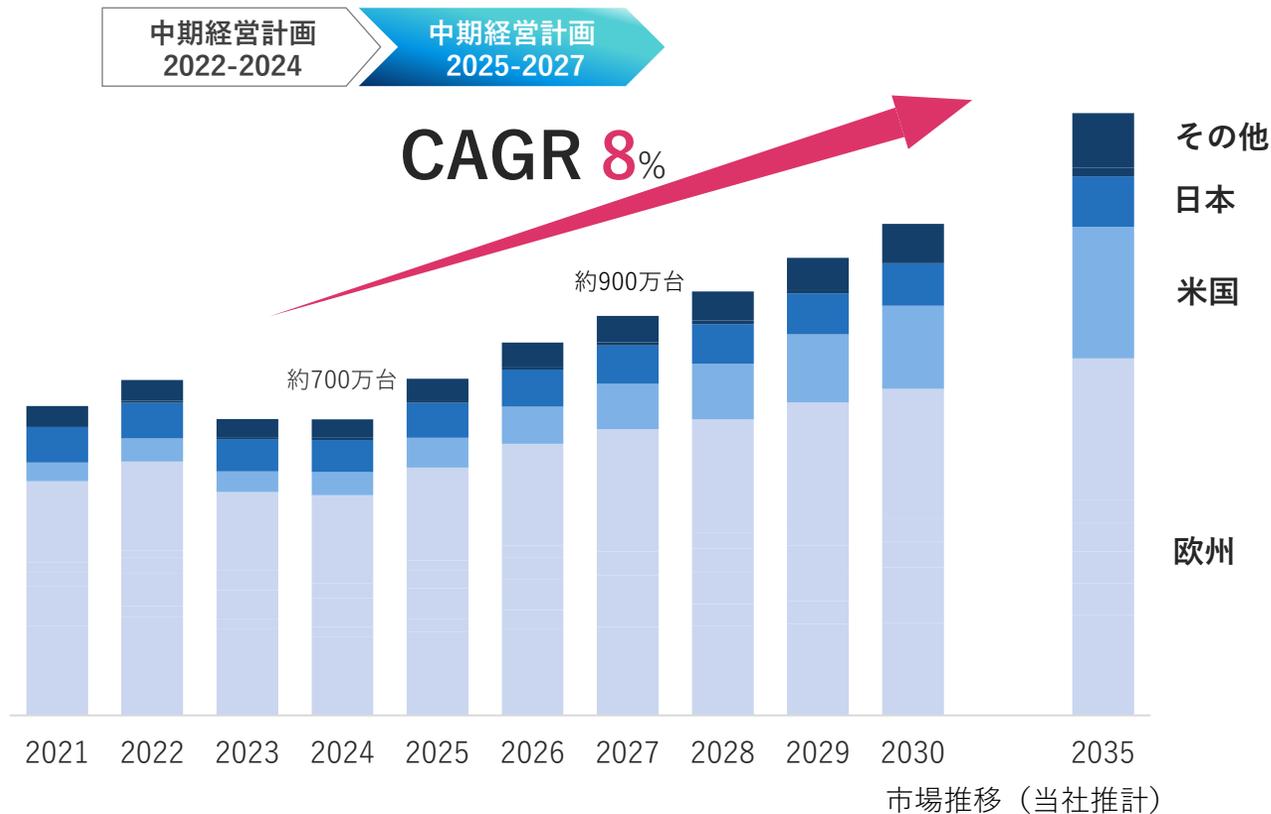
### 成果

- 欧州でドライブユニットの組立生産開始
- 小型軽量、低騒音のドライブユニットを開発
- 通学向け、子乗せ、スポーツ各新モデルの開発・投入

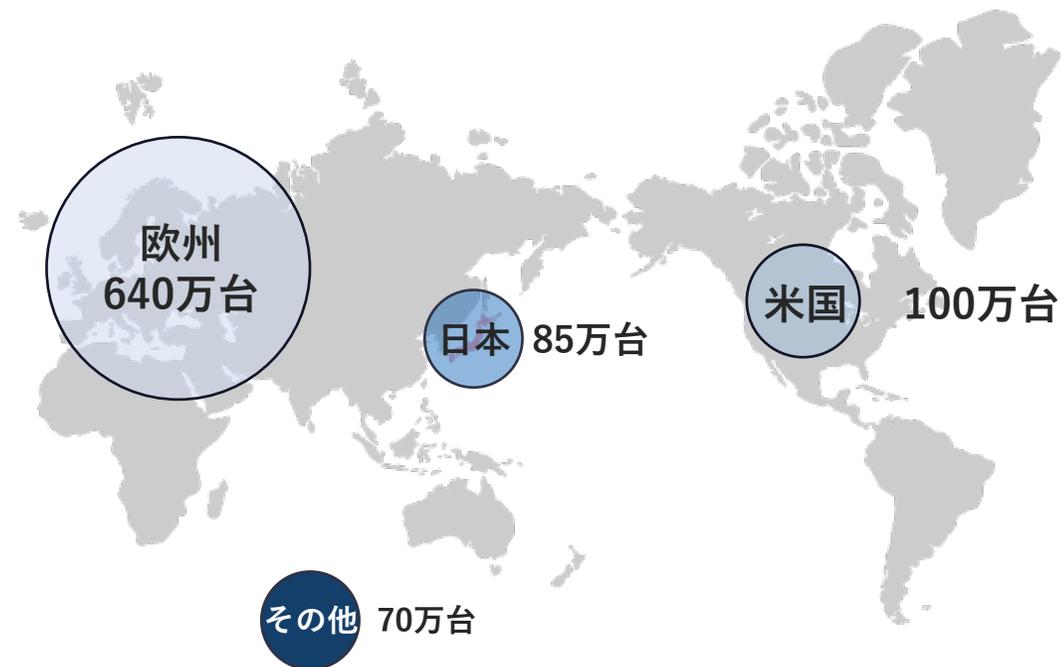
### 課題

- BtoBに適した顧客基盤の確立
  - ▶ e-Kitビジネスに適した営業・サービスの整備・強化
- 市場変動への対応
  - ▶ 生産レイアウトの最適化による在庫管理

## ■ 需要動向 (eBike)



## ■ 2027年の総需要見込み



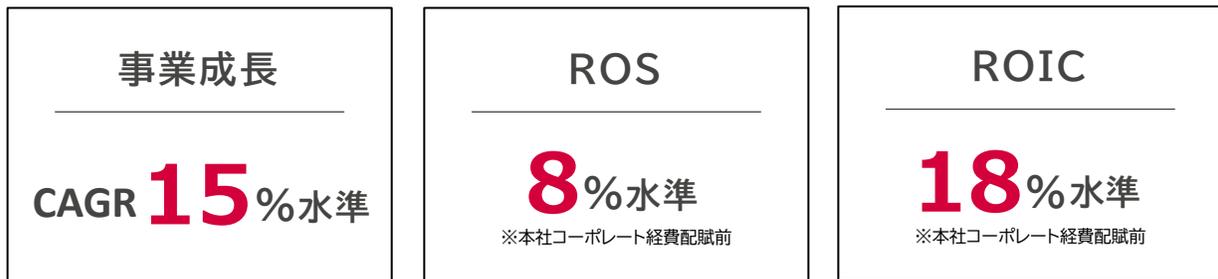
### 機会

- 環境保護と健康意識の高まりによるeBike市場の成長
- 政府による環境政策促進 (補助金・インフラ整備)
- 高齢化社会への対応 (移動・社会参画のニーズ)

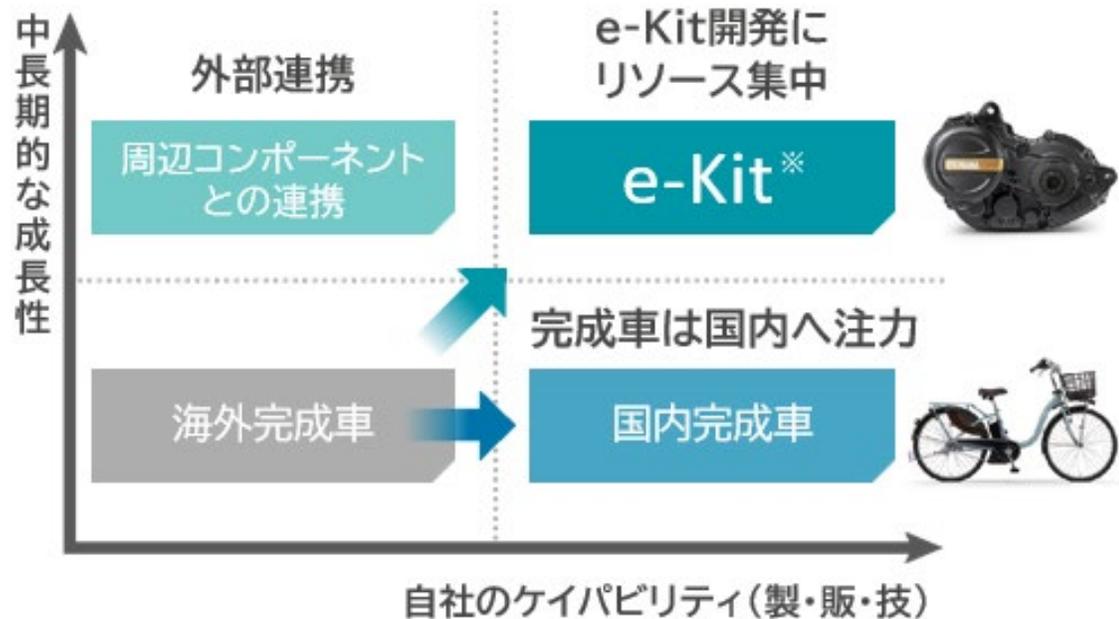
### リスク

- 既存大口顧客の離れ・流出
- 中国を中心とした新興メーカーの進出 (小型軽量高出力)
- 物価高騰、景気悪化による消費意欲の後退

## 【テーマ】 人々の挑戦を支え、地球環境に優しいモビリティを提供することで事業成長を実現する



### 注力領域を見直し、リソース配分を最適化



※ドライブユニット(DU)および周辺コンポーネント

### e-Kit: 市況好転を捉え、売上・ROICを回復

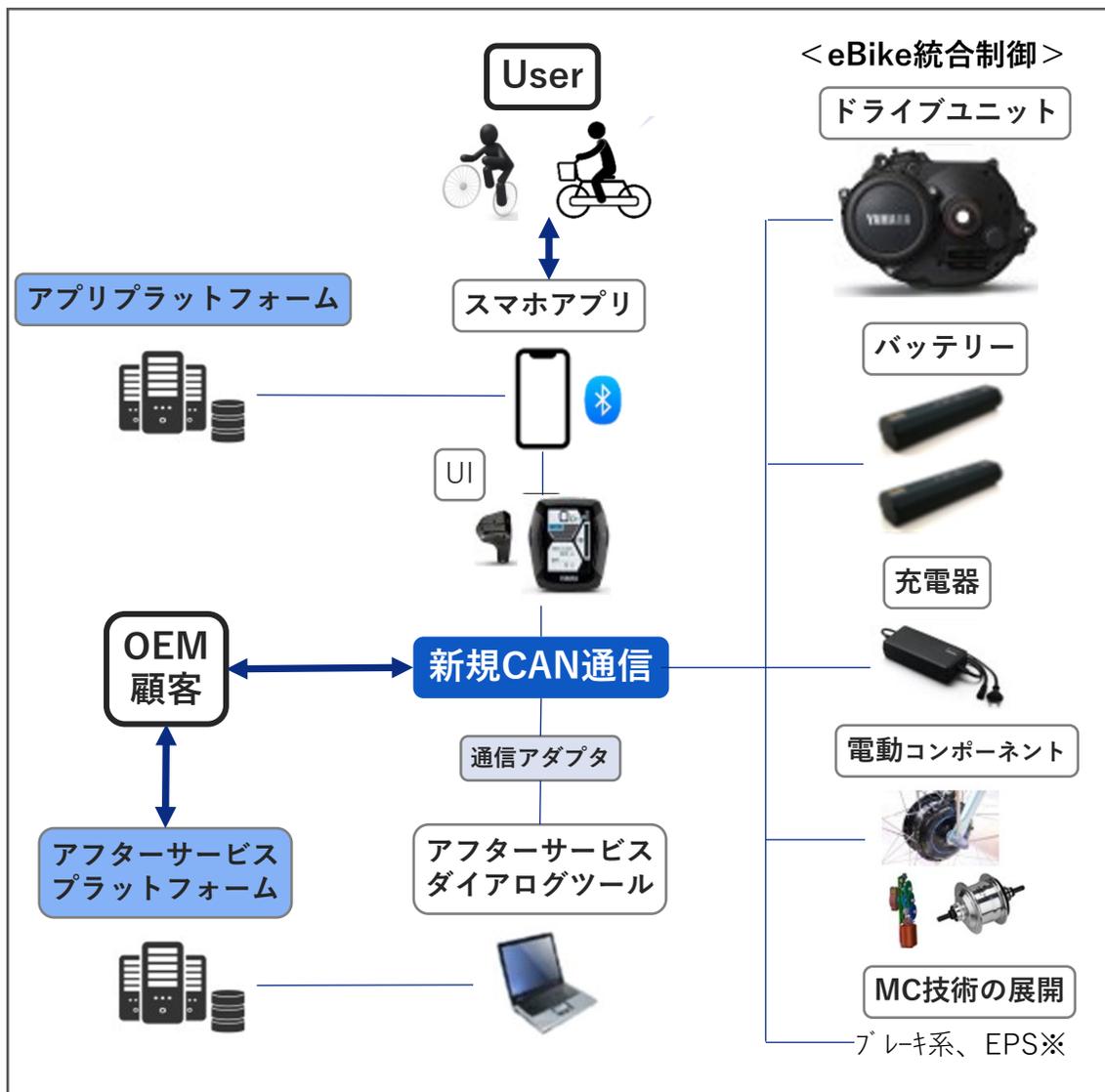


Supply & Engineering chain改革と規模適正化によるROIC改善

営業・サービス機能強化による顧客基盤の拡大

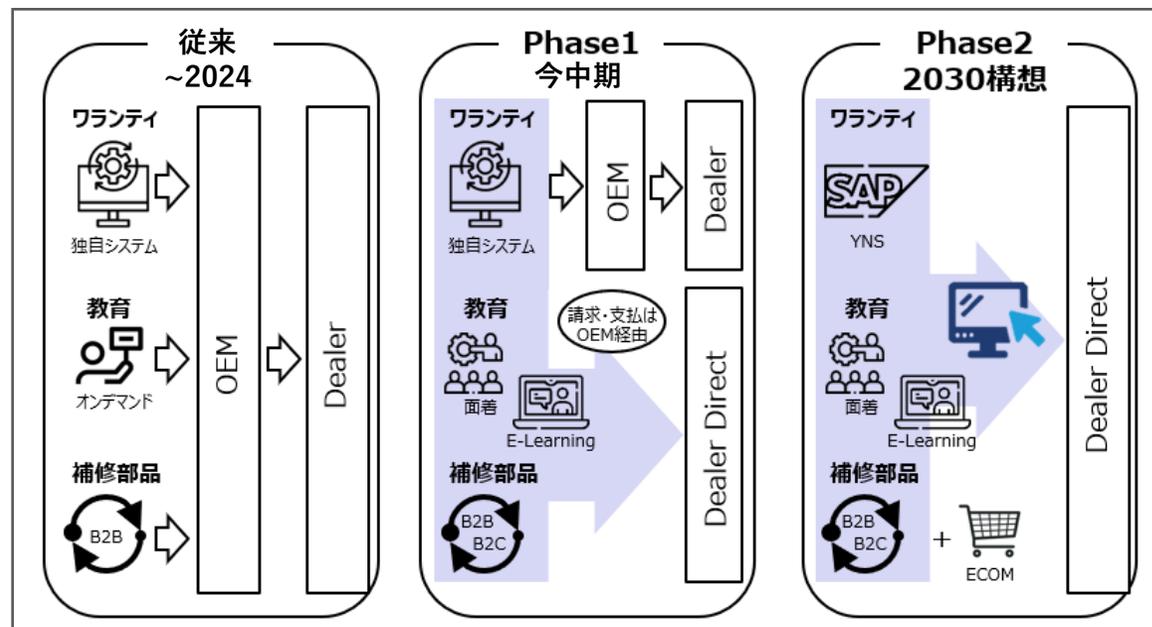
- 徹底したお客様視点から独自の競争優位性を確立
  - ▶ プラットフォームの進化、世界最高性能DUの開発
  - ▶ 周辺コンポーネントとの連携強化
  - ▶ 欧州キーアカウント営業とダイレクトサービス機能の強化
- Supply & Engineering chainの両輪改革
  - ▶ 生産レイアウト見直しによる供給リードタイム短縮
  - ▶ 電動開発部門全社統合による開発力向上と効率化
  - ▶ 欧州でのカスタマイズ開発体制・生産体制の強化
- 選択と集中の断行による事業構造改革
  - ▶ 完成車ビジネスは国内へ注力
  - ▶ 組織の再編整備と業務プロセス改革

## 1. 次世代システム ～繋がる価値によるe-Kit商品力向上～



※EPS・・・Electric Power Steering

## 2. ディーラーダイレクトサービス ～お客さま利便性向上+OEM顧客サポート～



## 3. 顧客向けポータルサイト ～新規顧客獲得に向けて広範にリーチ～

