



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）

ランドモビリティ事業の戦略事業であるSPV事業についてご説明いたします。

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

Smart Power Vehicle、SPV事業は、ヤマハ発動機が1993年に電動アシスト自転車「PAS」を発明したところからスタートしました。そこから発展し、1995年には電動車いすを発売。この30年で、日本だけでなく、海外市場も大きく成長し、電動アシスト自転車のコアとなるドライブユニットは累計生産台数800万台を達成しました。

SPV事業の主な製品は電動アシスト自転車の完成車、OEM製品、そして車いす用の電動化ユニットに分かれます。完成車は、皆様にもなじみのあるPAS、そしてアクティブな機能性を高めたYPJシリーズがあります。OEM製品としては、ドライブユニット、そしてバッテリーや周辺機器を含めたコンポーネントとして「e-Kit」を完成車メーカーに卸しています。また、電動車いすについては、ユニットおよびシステム部品の開発・製造を行っています。

完成車はパナソニックやブリヂストン、ドライブユニットやe-Kitはボッシュやシマノ、JWはアルバが競合となります。

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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> BtoBに適した顧客基盤の確立 <ul style="list-style-type: none"> ▶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 <ul style="list-style-type: none"> ▶生産レイアウトの最適化による在庫管理

© Yamaha Motor Co., Ltd.

3

続いて、前中期経営計画の振り返りについてお話しします。

左側のグラフの通り、前中期経営計画の期間、SPV事業は初年度を除いて赤字となりました。この背景についてご説明します。

2020年から起きた新型コロナウイルスのパンデミックにより、密を避けるパーソナル移動やアウトドアブームの特需が発生、これに合わせて市場が活性化しました。各社、生産能力の増強をはかり対応しましたが、コロナの収束と共に2022年をピークに需要は反動減となり、販売が減少しました。また、各社とも需要変動に合わせた生産調整が出来ず、自転車産業全体で在庫過多の状況が発生し、今に至るまで継続しています。

当社はメイン商材のe-Kitの受注が大幅に減少したことで、売上収益が減少しました。また、海外完成車については事業構造の見直しを決断し、在庫の評価減や事業減損などにより多額の費用が発生しました。2024年に赤字幅が大きく広がったのは、この費用が影響しています。これらの結果、前中期経営計画で掲げたKPIは、台数CAGR・売上高の目標ともに未達となりました。

一方、欧州でのドライブユニット組み立て・生産は計画通り開始されました。また、小型・軽量のドライブユニットの開発や、新モデルの投入も前中期経営計画の期間内に実施することができました。

大きく需要が変動する中、課題として浮かび上がってきた点もあります。ひとつはBtoBに適した顧客基盤の確立、もう一つは市場変動への対応です。

顧客基盤の点では、大口の既存顧客との結びつきを強化しつつ、新規顧客の開拓も図るべく、e-Kitビジネスに適した営業・サービスを整備・強化していきます。

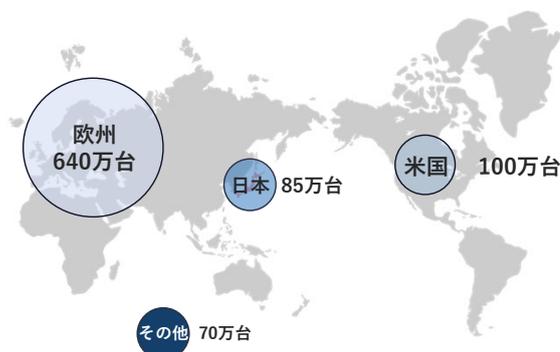
市場変動への対応としては、生産レイアウトの最適化をすることで在庫管理を一元化し、需要に合わせた商品管理に向けて、改善を図っていきます。

事業環境認識

■ 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

© Yamaha Motor Co., Ltd.

4

次に、新中期経営計画の前提となる事業環境についてご説明します。

電動アシスト自転車は、二輪車のような登録制度がないため、当社で集計したデータを基にお話をさせていただきます。

電動アシスト自転車、e B i k e の世界の需要は、2022年にピークを迎えたあと、2023年は減少、2024年は踊り場の状況が続きました。現在の市場在庫が適正水準へ推移してゆく中、2025年の後半から市場は再び成長へ向かうと想定しています。欧米を中心とした市場の成長率は、CAGR8%とみています。

この環境下で見込まれる機会とリスクについて、まず機会を説明します。

e B i k e の主要市場となる欧州では、環境保護と健康意識が引き続き高まることが想定され、市場成長の追い風になるとみています。また、現在も行われている政府主導の環境政策が拡大・発展した場合、更なる需要喚起につながる見込みです。日本をはじめとした先進国の一部では、高齢化の中で電動アシスト自転車への需要が更に高まることも想定されます。

一方、事業のリスクとしては、当社製品やサービスが競争環境の中で支持を受けられなくなり、顧客が流出してしまう可能性、中国などから新興メーカーが台頭し、競争環境がより一層激化すること、そして物価高騰や景気悪化により消費マインドそのものが停滞することも考えられます。

これらのシナリオが影響をおよぼす可能性もありますが、今中期経営計画の最終年度である2027年には、欧州で640万台、アメリカで100万台、日本で85万台、その他地域で70万台、合計で約900万台の需要を想定しています。

【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

事業成長 CAGR 15% 水準	ROS 8% 水準 <small>※本社コーポレート経費配分前</small>	ROIC 18% 水準 <small>※本社コーポレート経費配分前</small>
----------------------------	--	--

e-Kit・市況好転を捉え、売上・ROICを回復

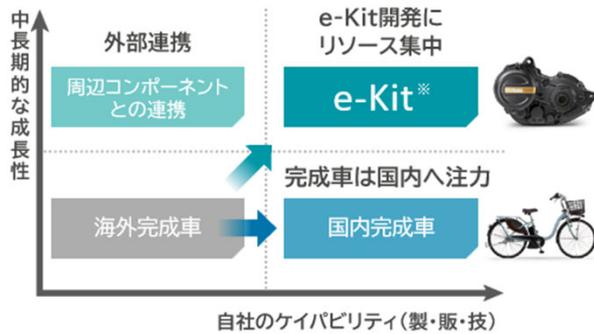


Supply & Engineering chain改革と規模適正化によるROIC改善

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

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

© Yamaha Motor Co., Ltd.

こちらは、新中期経営計画のSPV事業の戦略です。

「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」ことをテーマに、事業性の確保から成長への転換に取り組みます。

3年後のKPIとして、CAGRは15%水準、ROSは8%水準、ROICは18%水準を目標としています。ROSとROICは、コーポレート配布前の数値です。

左下の図は、今中期経営計画でのリソース配分を示したものです。成長性を縦軸に、自社のケイパビリティ・強みを横軸とし、現在の事業領域をプロットしました。昨年第3四半期の決算で公表した通り、海外の完成車ビジネスは事業構造の見直しを行い、e-Kitと国内の完成車にリソースを配分します。

次に、事業成長の上で重要なe-Kitの戦略について概要をご説明します。

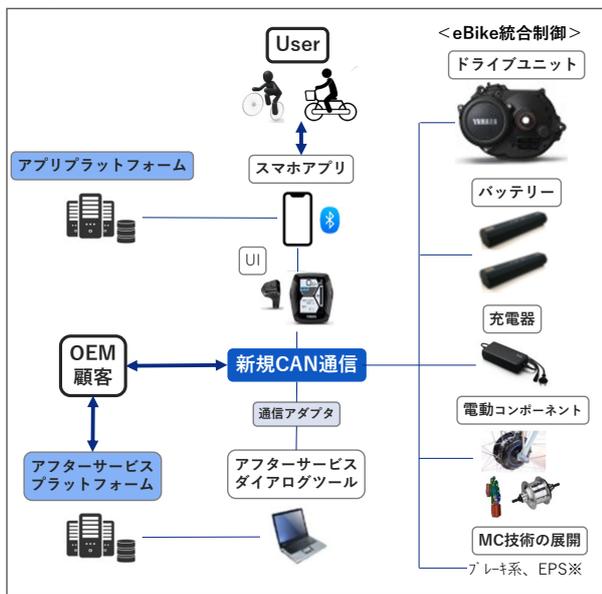
e-Kitビジネスは、市況好転の機会を捉え、売上高やROICを向上させていきます。

前中期経営計画期間に課題となった顧客基盤の拡大のため、まずは徹底したお客様視点で自社製品の競争優位性を高め、OEM顧客の信頼を獲得していきます。

また、事業の改革をすすめるため、サプライチェーン、エンジニアリングチェーンを見直し、供給リードタイムの短縮や、開発力の向上を目指します。

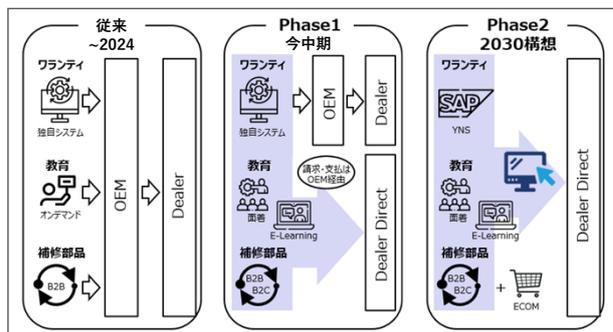
これらの前提となる事業構造改革は昨年頃から着手しておりますが、引き続き構造とプロセスの見直しを行い、戦略を進めてまいります。

1. 次世代システム ～繋がる価値によるe-Kit商品力向上～

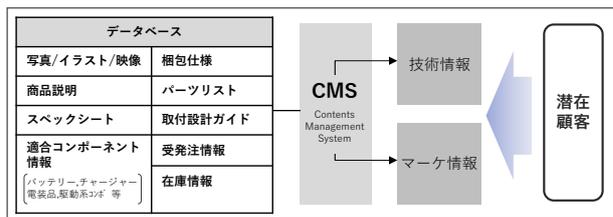


※EPS・・・Electric Power Steering

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～



© Yamaha Motor Co., Ltd.

最後に、e-Kitの具体的な取り組みについて、3つご紹介いたします。

一つ目は、次世代システム「PW-LINK」です。

弊社e-Kitの各コンポーネントであるドライブユニット、バッテリー、充電器、その他電動コンポーネント、更にはEPS=Electric Power SteeringやABSなどのMC技術を含め、e-Bikeを統合制御するシステムを開発します。新規CAN通信により、上流側はスマホアプリを通じたエンドユーザーへの新たな価値提供、下流側はOEM顧客と通信するアフターサービスのプラットフォームで、お客さまにとってもOEM顧客にとっても嬉しい、次世代システムを実現します。

二つ目は、「ディーラーダイレクトサービス」です。

eBikeディーラーからワランティ対応を直接受けることで、エンドユーザーへのサービス対応のスピードを向上させOEM顧客の業務負荷も軽減します。弊社はこれまで、ワランティの受付、ディーラー教育、それに対する補修部品の送付について、OEM窓口経由でサービスを提供していましたが、業界の商習慣に合わせ、今中期からはディーラーに直接サービスを提供します。2030年までには、欧州全土にサービス拡大していきます。

三つ目は、「Tech Cloud」です。

OEM顧客向けのポータルサイトを設け、製品スペックや周辺コンポーネントとの適合性を含む技術情報をすぐに確認できるようにします。顧客の採用検討を容易にし、パーツリストや在庫状況などの情報も提供するシステムです。NDA締結や機密情報管理を徹底しながら、B2Bに適した営業活動を進めていきます。

これらの取り組みのもと、事業基盤をしっかりと確立し、この中期経営計画で成長へ転換をはかってまいります。

以上で、SPV事業の中期経営計画のご説明を終了します。

ご清聴、ありがとうございました。

