



モーターサイクル、ROV、電動アシスト自転車の各分野で、モビリティ新時代に向けた基盤強化に取り組んでいきます。

執行役員
MC事業本部長
木下 拓也

売上高・営業利益

(億円)



中期重点テーマと目標

1. 現能力のアップデート
2. アジャイル経営
3. 新領域へのシフト

売上高 1兆3,500億円
営業利益 920億円
営業利益率 6.8%

| 機会 | リスク |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • アセアン、新興国の中間層市場の拡大 • デジタルによるマーケティングの進化 | <ul style="list-style-type: none"> • 各国ごとの環境規制強化 • 新技術、新競合による産業構造のシフト |

新中期経営計画における重点取り組み

先進国の二輪車事業はヤマハらしい新技術開発でブランドを牽引。

EVやIoTなどの新技術や新たなモビリティシステムへの期待が高まる中、二輪車の市場ではブランドと商品が結び付き、グローバルに広がっています。こういった市場環境において、当社が先進国で開発・販売する商品には、次の3つの使命があります。①新技術開発によって価値をアップデートする、②成熟市場で新たなビジネスに挑戦する、③ヤマハブランドのDNAを体現することでグローバルなシナジーをつくる。今後も、二輪車およびLMWの分野でヤマハらしい提案を行うことで、モビリティの未来に貢献していきます。

アセアンの二輪車事業は、ヤマハらしい成長領域で収益基盤を構築。

成熟期を迎えるアセアン市場では、新中間層に強い当社のブランドと商品によって、強固な収益基盤を構築していきます。また、アセアンにおける生産に関しては、これまでに進めてきたプラットフォーム化や、アセアンにおけるグローバルモデルの生産拡大が成功していることを受け、生産体制の全体最適化を進めていきます。

ROVのシェア獲得に向けて、新たなプラットフォームモデルを投入。

ROV(レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)事業は、商品企画・開発、コスト競争力の強化に向けて、モーターサイクル事業本部の傘下としました。先進国市場で伸長するROV市場でのシェア拡大に向けて、顧客価値に合わせた新プラットフォームモデルの投入を目指していきます。

電動アシスト自転車事業では、ブランドと収益基盤の再構築をグローバルに推進。

電動アシスト自転車の分野では、新技術による新商品開発と戦略的パートナーシップにより総合的な価値提案を行うことで、グローバルに事業を拡大していきます。注力地域は、欧州、日本、そして米国であり、特に新たな市場となる米国においてはビジネスモデルの創出から取り組みをスタートさせます。

ランドモビリティ:主要製品の状況と主な競合

| | 市場とヤマハ発動機の概況 | 主な競合 |
|-------------------------|--|---|
| 先進国MC・コミューター | 新技術開発によって価値をアップデートし、成熟市場の新たなビジネスに挑戦する。 | ホンダ、スズキ、カワサキ、ハーレーダビッドソン、BMW、ドゥカティ、トライアンフ、KTM、アプリリア、ピアジオ、キムコ |
| 開発国MC・コミューター | 成長期を迎える開発国市場では、プラットフォーム化やグローバルモデルの生産拡大を図る。 | ホンダ、スズキ、カワサキ、ヒーロー、バジャジ |
| ROV・ATV | 先進国で伸長するROV市場に向けて新プラットフォームモデルを投入する。 | ポラリス、BRP、ホンダ、カワサキ |
| 電動アシスト自転車 電動アシストユニット | 新技術による新商品開発・戦略的パートナーシップによりグローバルに事業を拡大する。 | パナソニック、ブリヂストン、BOSCH、シマノ |

2018年の実績と2019年の見込み

企画・開発・生産力の再編とアジャイルな意思決定で、新たな価値創造へのシフトを図る。

前回の中期経営計画において、二輪車事業は先進国では低調であったものの、成熟期に移行するアセアン全域では大きく伸長し、また、成長期にあるフィリピンではスクーター商品が伸長しました。2018年の先進国二輪車事業は売上高2,283億円、利益率△8.0%、新興国二輪車事業は売上高7,752億円、利益率8.6%となりました。2019年の業績

については、為替影響を最大限に織り込み、先進国二輪車事業は売上高2,240億円、利益率△4.9%、新興国二輪車事業は売上高7,900億円、利益率8.1%を予定しています。

今後の成長に向けて、企画・開発・生産力の再編や外部からの強化を行い、アジャイル(機敏)に意思決定を行うシステムのもとで運営することで、新たな価値創造へとシフトしていきます。

社会課題の解決に向けて

変革する小型モビリティの提案と安全への取り組み

ヤマハ発動機は重要な社会課題の解決を目指し、注力する技術領域の研究開発を進め、これまで培った「ひろがるモビリティ」「小型電動製品」「ユニークな技術開発」と組み合わせることで、新しい形態の「ヤマハらしい」変革する小型モビリティの提案を目指します。これまでも環境インパクトが少ないさまざまな電動化商品を販売し社会に役立っています。その代表例として電動アシスト自転車を世界で初めて市販し、累計生産ユニット数は500万台に達しています。

今後も電動車や電動アシスト自転車などによる環境への取り組みや渋滞の緩和などに展開を進めていきます。

世界各国で安全普及に取り組み、特にヤマハライディングアカデミーの開催による新興国・開発途上国での交通事故の低減を進めています。現在世界15カ国にトレーナーを配置し年間1,400回・10万人の参加がありますが、これを2021年には20カ国に拡大し、2,000回の開催と18万人の参加を目指します。また他メーカーと連携し二輪・四輪の安全通信システム構築にも取り組んでいます。



豊かなマリンライフの提供に向けて、グローバル生産体制の再編成とシステムサプライヤー戦略を推進します。

上席執行役員
マリン事業本部長
白井 博文

売上高・営業利益

(億円)



中期重点テーマと目標

高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立

- ・船外機グローバル生産レイアウト 生産能力とフレキシビリティ向上
- ・総合マリンビジネス戦略の拡がり システムサプライヤーとして進化
- ・商品開発戦略 魅力ある商品・サービスの提供
- ・マリン長期ビジョン 信頼性と豊かなマリンライフ 海の価値をさらに高める事業へ

機会

- ・先進国を中心とした大型船外機需要の拡大
- ・統合制御技術向上に伴う周辺機器ビジネスの拡大

リスク

- ・大型船外機需要への生産／供給体制の構築
- ・統合制御分野におけるスピーディーな開発の実現
- ・為替・規制等の変化に強い事業体質の構築

新中期経営計画における重点取り組み

大型船外機の好調な販売を受け、船外機のグローバル生産体制を再編成。

船外機の主要市場である北米・欧州において、100馬力超・200馬力超の大型船外機の需要が大きく伸びています。これは、インボード、スタンドライブといった推進機が船外機に置き換わっているためです。この傾向は今後も継続し、大型船外機の需要は堅調に拡大していくと考えています。

これに伴い当社では、船外機のグローバル生産体制の再編を推進します。現在稼働しているヤマハ発動機本社工場、ヤマハ熊本プロダクツ、タイヤマハモーターの3工場を、それぞれ大型、中型、小型の船外機工場と位置付け、さらに3工場での並行生産や相互補完による生産フレキシビリティを強化することで、市場の変化に迅速かつ柔軟に対応していきます。

エンジンサプライヤーからシステムサプライヤーへ。

モノからコトへとビジネスを進化。

前回の中期経営計画では、エンジンサプライヤーからシステムサプライヤーへ、「総合マリン戦略」を推進してきまし

た。これは、より信頼性の高いボートの提供に向けて、船外機中心の事業から、操船システムなどの周辺システムへ事業を拡大していく取り組みです。新中期経営計画においてはシステムサプライヤー戦略を進化させるとともに、長期的には信頼性と付加価値の高い自動操船システムなどを導入することで、モノからコトへとビジネスを進化させ、豊かなマリンライフの提供を目指します。

商品開発戦略



マリン:主要製品の状況と主な競合

| | 市場とヤマハ発動機の概況 | 主な競合 |
|-----------|--|----------------------------|
| 船外機 | 北米・欧州を中心としたプレジャーボート需要の拡大に伴い、船外機の需要増加にフレキシブルに追従するグローバルな生産体制を構築する。 | マーキュリー、スズキ、ホンダ、トーハツ、エビンロード |
| ボート | 比較的安定した国内ボート市場では、引き続き、より付加価値の高いプレジャーボートを提供していく。また、Sea-Style等のソフト事業では、顧客志向に合ったサービスの展開を強化していく。 | ヤンマー、トヨタ、スズキ、トーハツ |
| ウォーターピークル | 最大需要地である北米に生産拠点を構え、高付加価値なモデルの投入により、競争力強化を図る。 | BRP、カワサキ |

2018年の実績と2019年の見込み

スマートパッケージボートの提供を目指して。

2018年は、船外機においては、従来型の船外機としては最大馬力となる425馬力の船外機を導入しました。また、ボートの分野ではフラッグシップモデルとなる大型サロンクルーザー「EXULT 43」の販売を開始しました。こういった取り組みの結果、売上高は3,382億円、利益率18.0%となりました。

また、2019年の業績については、為替影響を最大限に織り込み、売上高3,380億円、利益率16.0%を予定しています。

今後は、次世代操船システムや電動推進機の開発を進め、提携ボートビルダーの皆さんとともに、より操船しやすく、より環境にやさしいスマートパッケージボートの提供を目指していきます。

社会課題の解決に向けて

信頼性と豊かなマリンライフ

マリン事業はお客さまに「信頼性と豊かなマリンライフを提供」し、海の価値をさらに高める事業へ進化してまいります。その内容は次のとおりです。

「マリン文化を変える、日常が変わる」

・人々の感動の時間・空間・体験を創造し、日常の喜びとして浸透させていきます。

「海・人・社会を結ぶ」

・世界中の人々とマリンの価値をつなぐプラットフォームとして、社会に必要な不可欠な存在になります。

「今日よりもっと素晴らしい海を、未来へ贈る」

・マリンライフに関わるすべての人が望む“豊かな海”の恩恵を永続させていきます。

「海の秘めたポテンシャルを解放する」

・世界の海を知り尽くし、人類の発展に貢献する価値を生み出していきます。

これまでも開発途上国の漁業において漁法を伝え、船外機やFRP船などの技術を提供することで食料の安定供給を図りながら経済の発展を支えるよう進めています。また、「ちゅらサンゴ」の取り組みに代表される環境と調和し共存する活動を推進していきます。こうした社会課題を改善する新しい技術の提供と豊かで美しい海を未来につなぐ環境保全活動を他分野のステークホルダーの皆さまとともに共創しながら、持続可能な社会の実現に向けて活動を進めていきます。

ロボティクス事業



ロボティクスの研究開発および生産体制の強化を進め、ものづくり、農業、医療研究などの分野で省人化・自律化に貢献します。

執行役員
ソリューション事業本部長
太田 裕之

売上高・営業利益

(億円)



中期重点テーマと目標

事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化
(売上1,000億円超、ROS26%)

2021年目標 (2018年比)

- ・SMT 128%
- ・FA 196%
- ・UMS 160%

工場内の自動化加速+新分野の省人化に貢献

| 機会 | リスク |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 国内の人手不足や新興国の人件費上昇による、自動化ニーズの拡大 IoT、CASEなどの新領域の発展に合わせたより高度な自動化の進行 | <ul style="list-style-type: none"> 世界情勢の変化による需要の悪化 新興勢力の市場参入による競争激化 |

新中期経営計画における重点取り組み

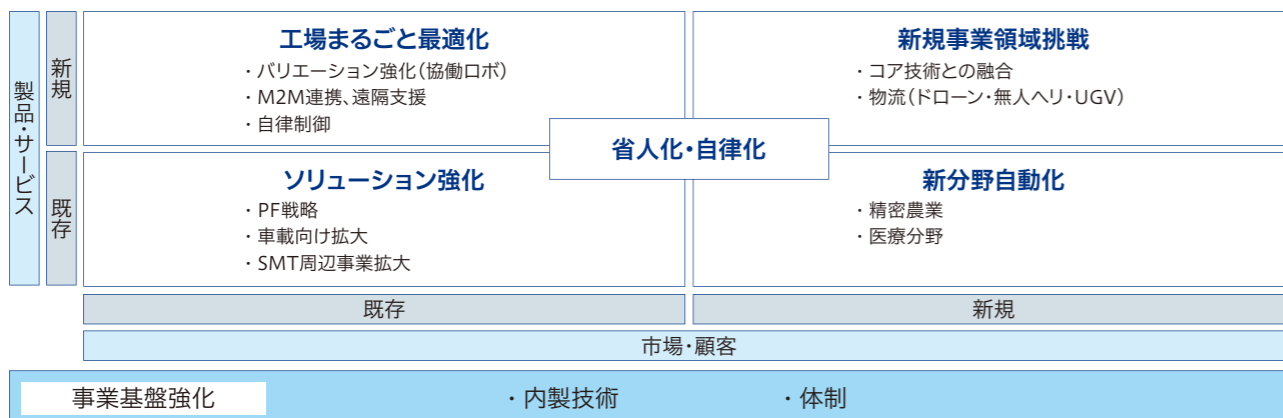
幅広い顧客基盤を持つ既存市場では、ソリューションの強化により、お客さまへの提供価値を拡大。

既存市場においては、プラットフォーム戦略によってハード・ソフトの共通化を推進するとともに、設備性能に磨きをかけることで、ものづくりの強化とともに、お客さまの設備維持コストの低減、作業の共通化、コストパフォーマンス向上に貢献し、ビジネス規模の拡大と収益力の強化を図っていきます。

幅広い顧客基盤を持つ表面実装機(SMT)事業では、車載分野を中心に「変種変量生産」、「品質・トレーサビリティ

の担保」といった、お客さま現場で鍛えられた強みを提供するとともに、新たな成長が期待できる表面実装機周辺事業の拡大に注力します。また、市場の伸びが大きく適用範囲も広い産業用ロボット(FA)事業では、協働ロボットを含めたバリエーション強化を図り、SMT事業同様トータルソリューションを提供します。

さらに、M2M連携、遠隔支援、自律制御などの機能を組み入れ、工場全体の最適化に貢献します。



ロボティクス:主要製品の状況と主な競合

| | 市場とヤマハ発動機の概況 | 主な競合 |
|-----------|--|----------------------------|
| SMT | プラットフォーム戦略によってハード・ソフトの共通化を推進し規模拡大と収益力強化を図る。 | パナソニック、FUJI、ASM、JUKI |
| 産業用ロボット | バリエーションを強化するとともに、ハード・ソフトの共通化を推進し規模拡大と収益力強化を図る。 | EPSON、MITSUBISHI、DENSO、IAI |
| UMS※・ドローン | 実績の無人ヘリコプターに加えて、マルチローターを発売。精密農業を実現する。 | DJI |

※UMS: Unmanned System (アンマンドシステム)

農業、医療研究、物流など、新規市場でもロボティクス技術で貢献。

新規市場においては、産業用無人ヘリコプターで培った農業の知見とネットワークを生かしながら精密農業分野での貢献を拡大していきます。また、CELL HANDLER™などによる医療研究分野へのロボティクス技術の導入や、無人陸上車などによる物流領域へのソリューション提供にも注力していきます。

幅広い分野での貢献に向けて、開発人材や調達・生産体制を強化。

既存市場・新規市場に向けて、差別化できる商品・サービス

ススピーディーに投入していくために、内製技術および組織体制の強化を推進していきます。

内製技術の強化に関しては、一例としてAIとマシンビジョンの融合によるAIピッキング、リニアモーターおよびその制御技術の向上、無人ヘリで培った自律飛行技術のドローン、無人陸上車、無人水上艇への応用などを進めていきます。

組織体制の強化については、新横浜にオープンしたYMAT (Yamaha Motor Advanced Technology Center)に代表されるようなR&D拠点の拡充および人材強化を推進します。また、調達・生産体制の強化とともに、外部とのアライアンスも積極的に推進していきます。

2018年の実績と2019年の見込み

省人化・自律化をコアバリューに生産性向上に貢献。

前回の中期経営計画の3年間は、売上高、営業利益ともに順調に拡大し、2018年の売上高は749億円、利益率22.3%となりました。また、2019年の業績については、為替影響を

最大限に織り込み、売上高810億円、研究開発費の投入により利益率19.1%を予定しています。

今後も、省人化・自律化をコアバリューとして、人手不足が顕在化する分野での生産性向上に貢献していきます。

社会課題の解決に向けて

社会の困りごとへソリューションを提供

ロボティクス技術を応用し、ものづくり、農業、医療研究などの分野での困りごとへソリューションを提供し、お客さ

まの新たな時間を創出することで、長期ビジョンの実現を目指します。