

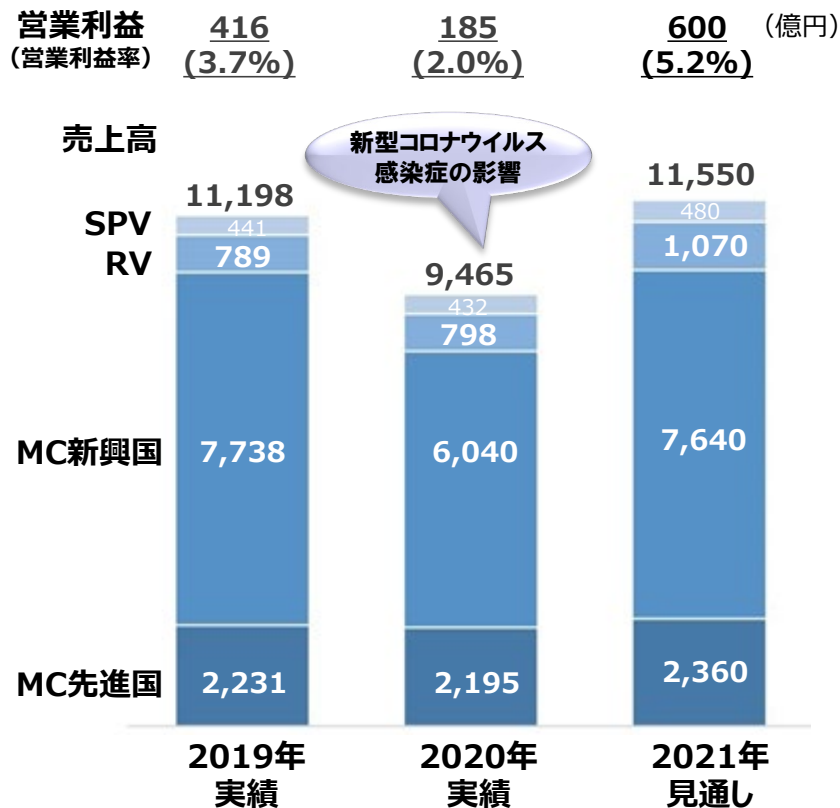
ランドモビリティ事業 投資家様向け説明会



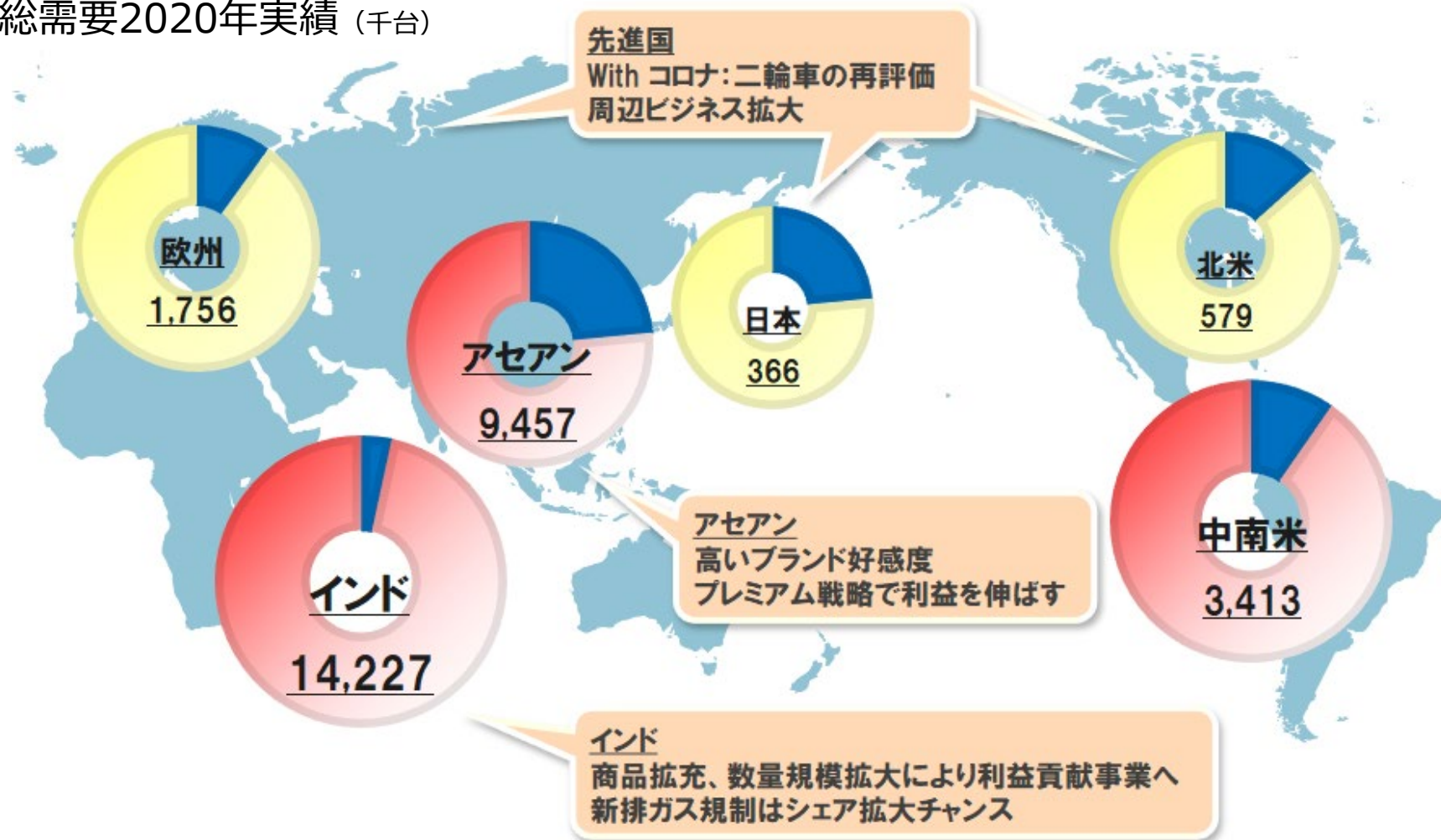
ヤマハ発動機株式会社
ランドモビリティ事業本部長
木下 拓也
2021年11月29日

ランドモビリティ事業概要

二輪車事業は会社創立から基幹事業として展開 経営効率・商品競争力を高め、安定した収益体質へ



総需要2020年実績 (千台)



二輪車の世界の総需要計 : 44,497千台

アジアを中心とした上位中間層セグメントを成長機会としてとらえる
新型コロナウイルス影響以降、増加する二輪車需要の確実な取り込み

電動アシスト自転車・E-BIKE需要想定 (日、米、欧)

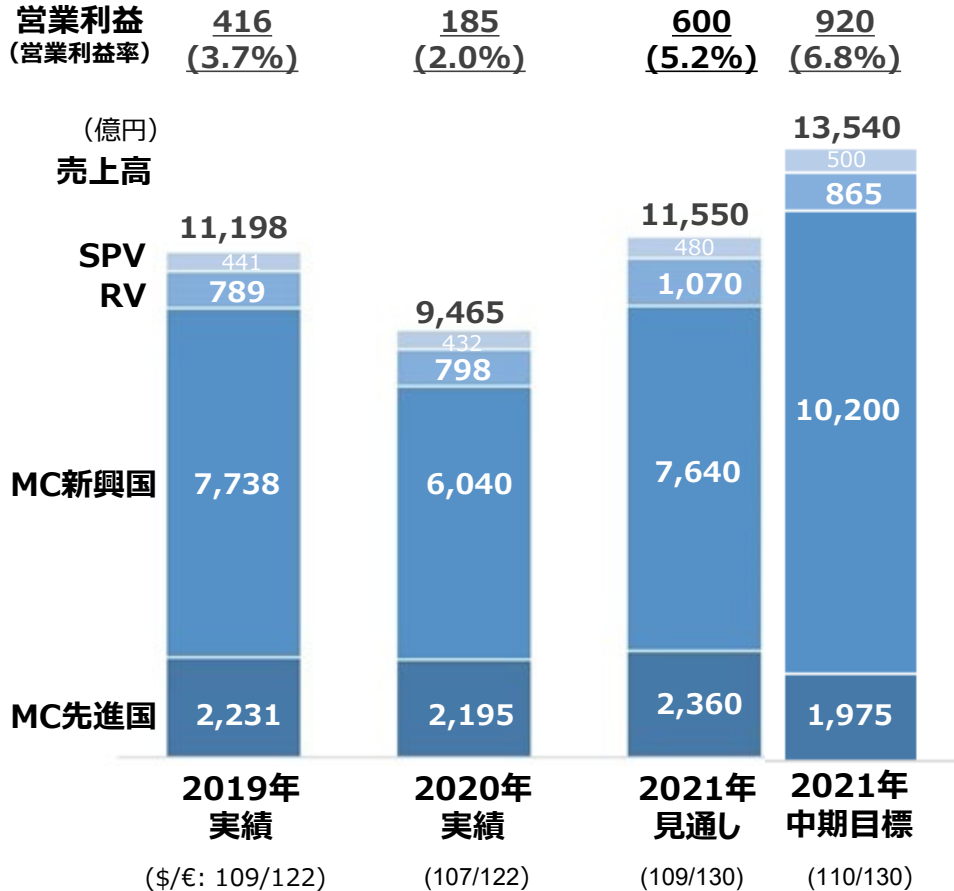


業績推移



ドライブユニットを核としてOEM/CBU事業の拡大を両立させ、
人間感覚を最優先した車両を通してモビリティに変革をもたらす

中期重点テーマ：モビリティ新時代化に対応する事業基盤構築



	19-21中期目標	2021年見通し
売上高	1兆3,500億円	1兆1,550億円
営業利益	920億円	600億円
営業利益率	6.8%	5.2%

<MC先進国>

- ・構造改革により収益性改善

<MC新興国>

- ・プレミアム戦略推進
- 得意分野での収益確保

<RV>

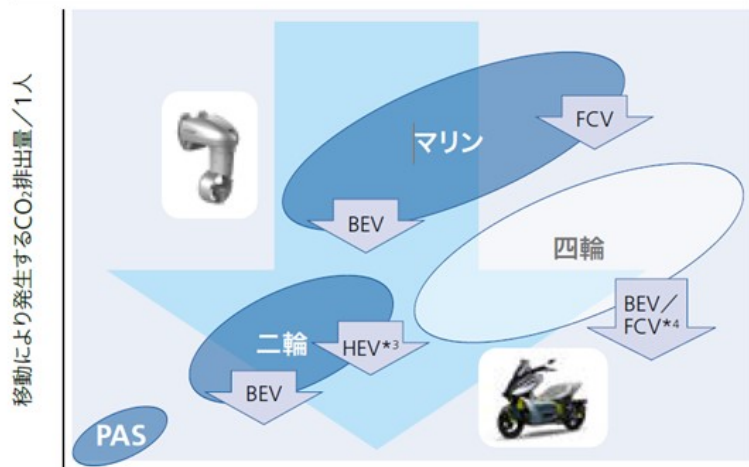
- ・レクリエーション領域シェア拡大で黒字化

コロナ影響により、各国とも事業活動停滞・半導体等部品供給・原材料高騰などネガティブ要因は依然続く。先進国を中心としたパーソナルモビリティの見直しなど需要増の機会を確実に捉えるとともに、コネクティッドモデル導入拡大、来期に向けたEV準備が進むなど、新たな領域への基盤づくりは着実に進む。

ヤマハらしいカーボンニュートラル戦略

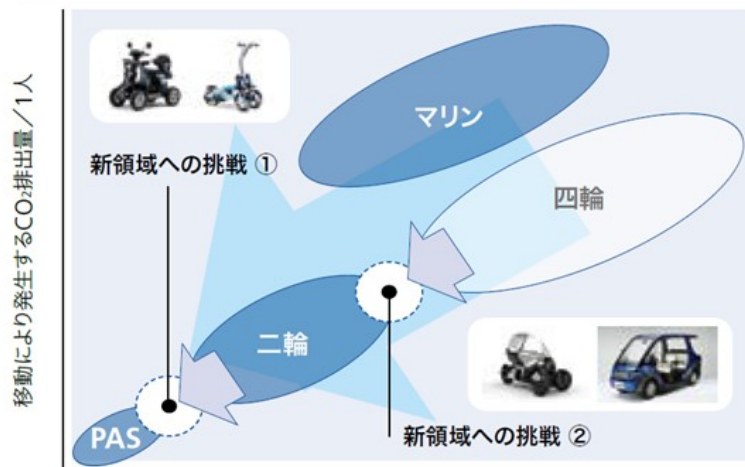
- *1 ICE (Internal Combustion Engine : 内燃機関) : 燃料を燃焼し動力を得る
- *2 BEV (Battery Electric Vehicle) : バッテリーの電力でモーターを駆動する
- *3 HEV (Hybrid Electric Vehicle) : エンジンとモーターを組み合わせ駆動する
- *4 FCV (Fuel Cell Vehicle) : 燃料電池で発電しモーターを駆動する

最適な手法で効率化し、CO₂削減を推進



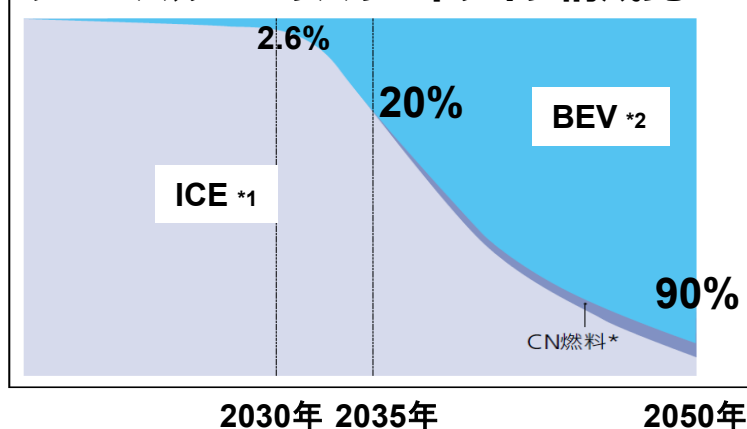
車両サイズ

小型モビリティの活用



車両サイズ

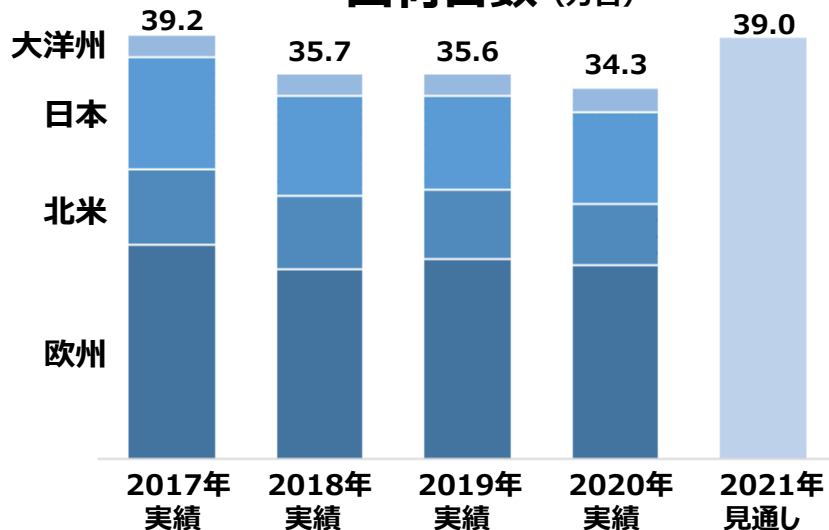
グローバルMCのパワートレイン構成比



燃費改善やCN燃料等など最適な手法でCO₂削減を推進すると共に
長期的にランドモビリティ事業の柱となる新領域（電動商材、新ビジネス）を構築

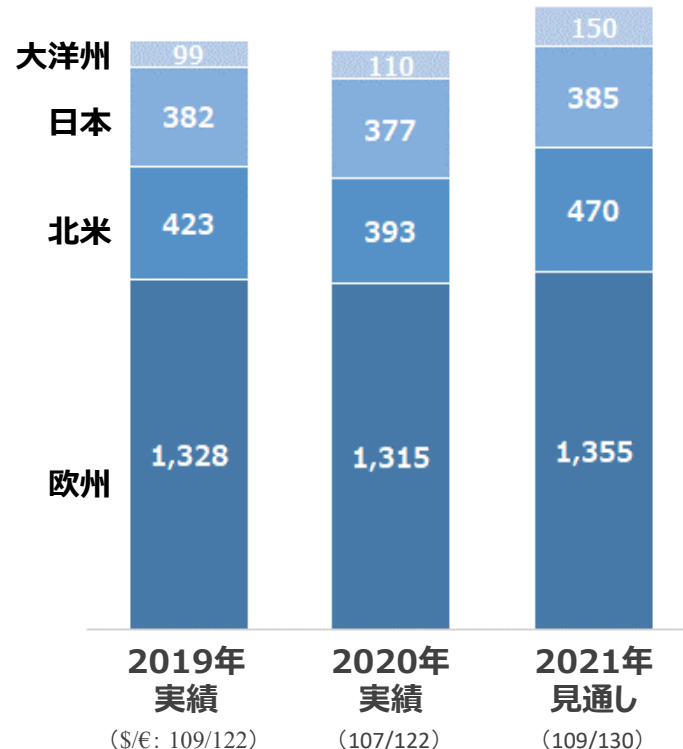
先進国二輪車事業

出荷台数 (万台)

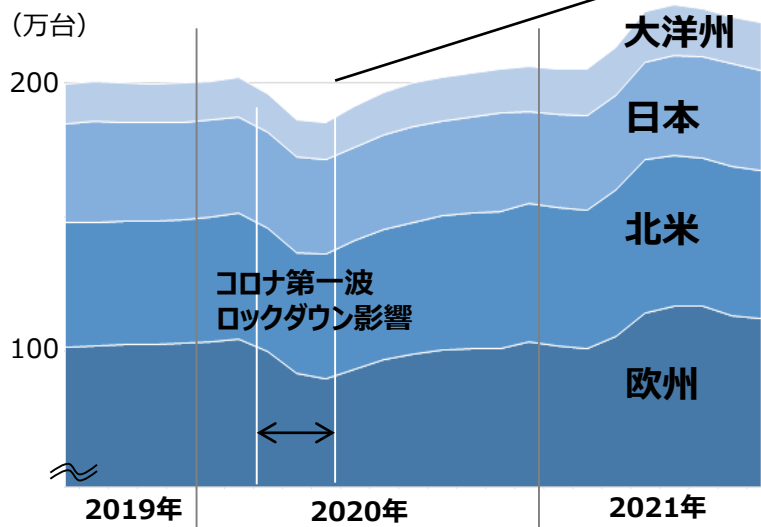


業績推移

営業 利益率	△6.4%	△3.9%	△1.4%
売上高 (億円)	2,231	2,195	2,360



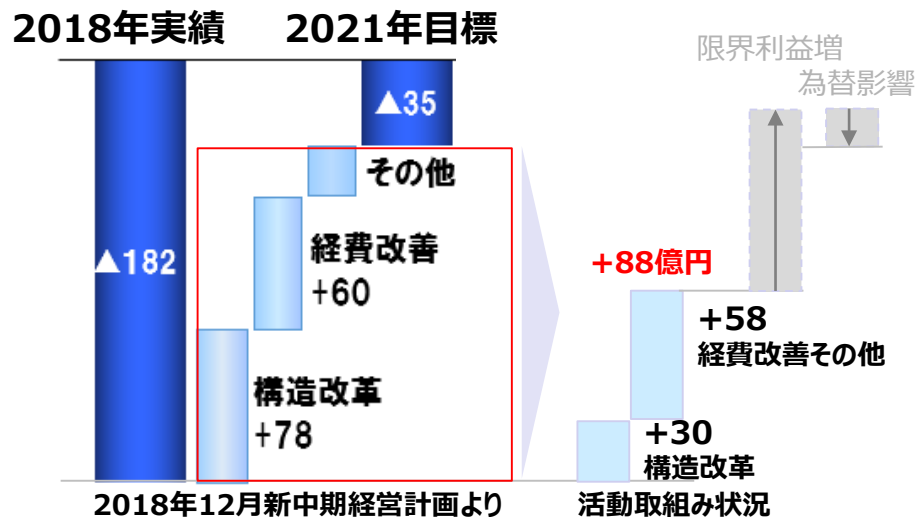
総需要推移 (MC台数移動累計)



アウトドア・レジャーなどパーソナルモビリティ需要増加
欧州EG製造拠点売却など構造改革効果と併せて
来期に向けて黒字化達成の見通し

先進国二輪車事業：構造改革

構造改革進捗（億円）



各構造改革に向けた取組みは計画通り進捗

足下の需要・販売増に対しても一定の経費抑制効果：体質定着化

欧州構造改革

欧州向けEG製造集約（日本&インドネシア）

欧州EG製造拠点をファンティック社へ譲渡
2020年10月発表



Motori Minarelli
モトーリ・ミナレリ社

生産構造改革

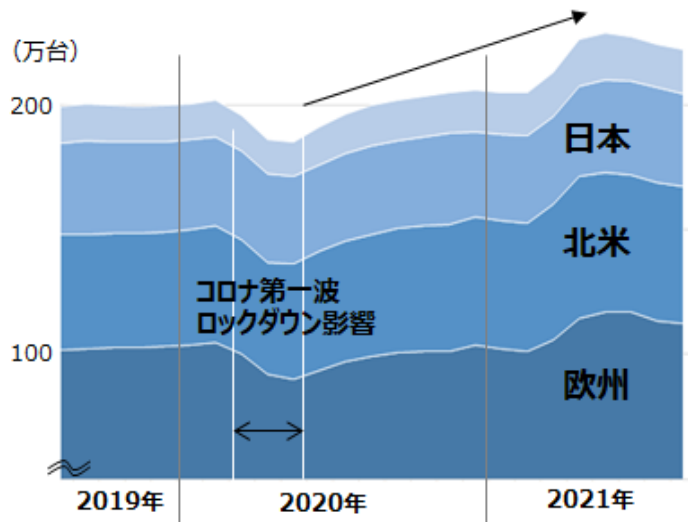
本社及び周辺工場の生産拠点集約・再配置

2021年2月発表



先進国二輪車事業：Afterコロナに向けての取組み

パーソナルモビリティとしての二輪車見直し需要増



顧客接点・関係性の更なる強化

- **ブランド価値向上活動**
- **日/米/欧 販売体制改革**
 - ・欧州販路基盤整備
 - ・日本新YSPネットワーク
 - ・米国販路改革



生涯顧客化獲得に向けたマーケティングの深化

デジタルマーケティングとオフラインの融合、つながるバイク拡大

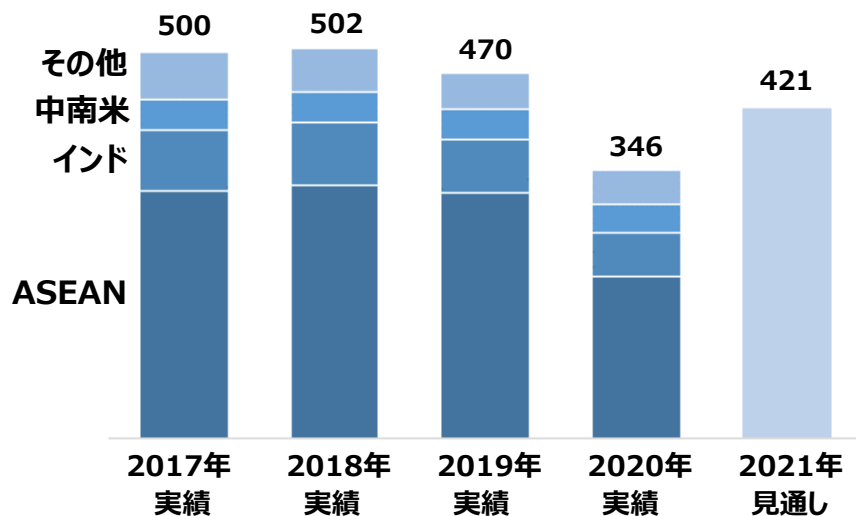
- CRM販路導入 リードマネジメント
- つながるモデル市場投入拡大
- Eコマース導入・拡大（本体、部品、オイルなど）



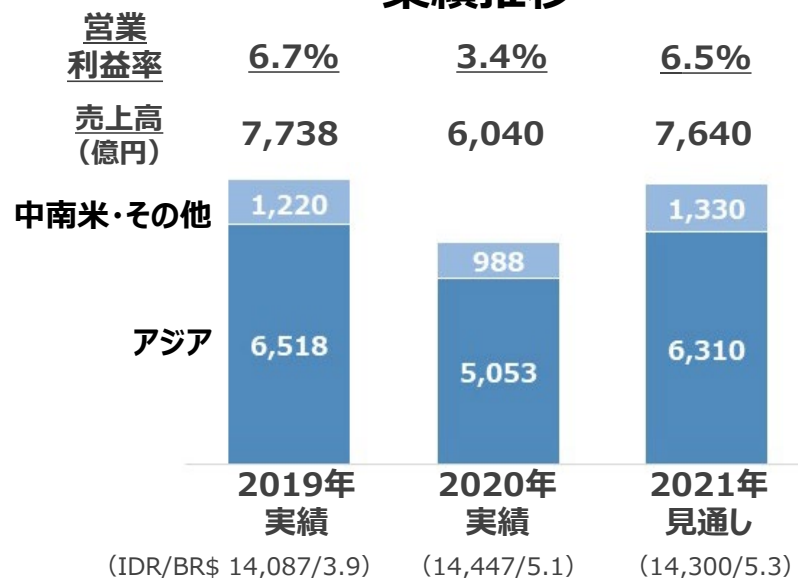
アウトドア・レジャーなどパーソナルモビリティ需要増加機会をとらえる
構造改革の一つである販売体制改革とDX強化による、顧客接点の更なる強化を図る

新興国二輪車事業

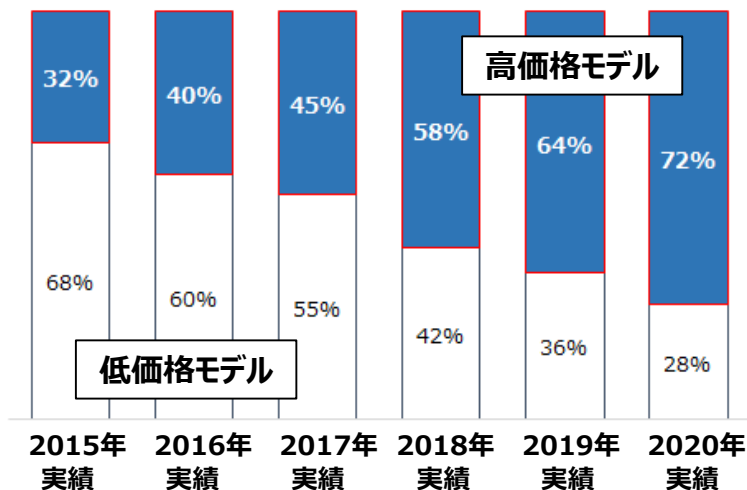
出荷台数 (万台)



業績推移



高価格モデル販売比率@インドネシア



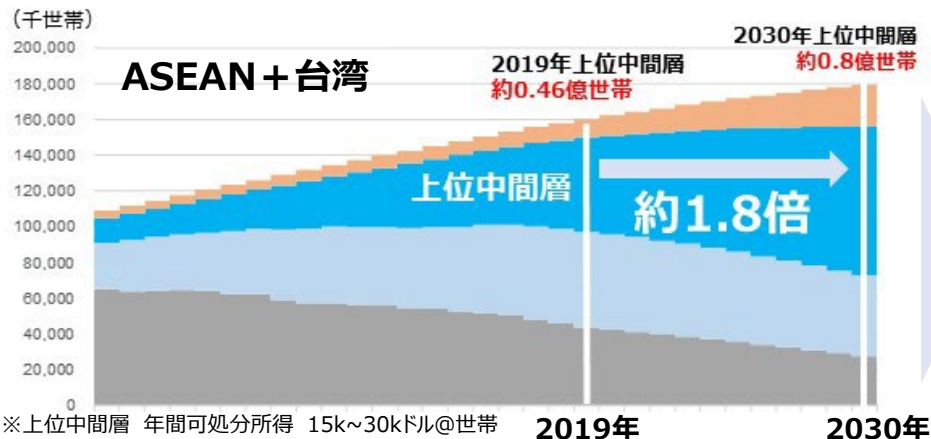
R15 プレミアムスポーツ



NMAX155 プレミアムAT

アジア上位中間層攻略 インド市場拡大、アセアン上位カテゴリーへの更なる注力

戦略的セグメント（上位中間層）



上位セグメント/プレミアムの創造

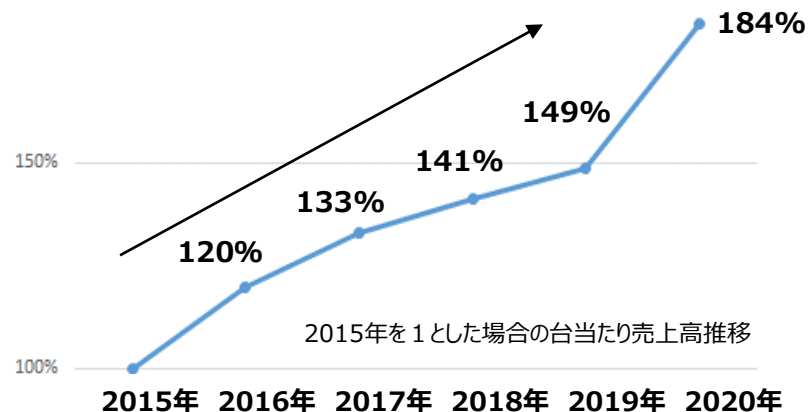


ブランディング・マーケティング

顧客との価値観共感/関係性強化



台当たり売上高推移@インドネシア

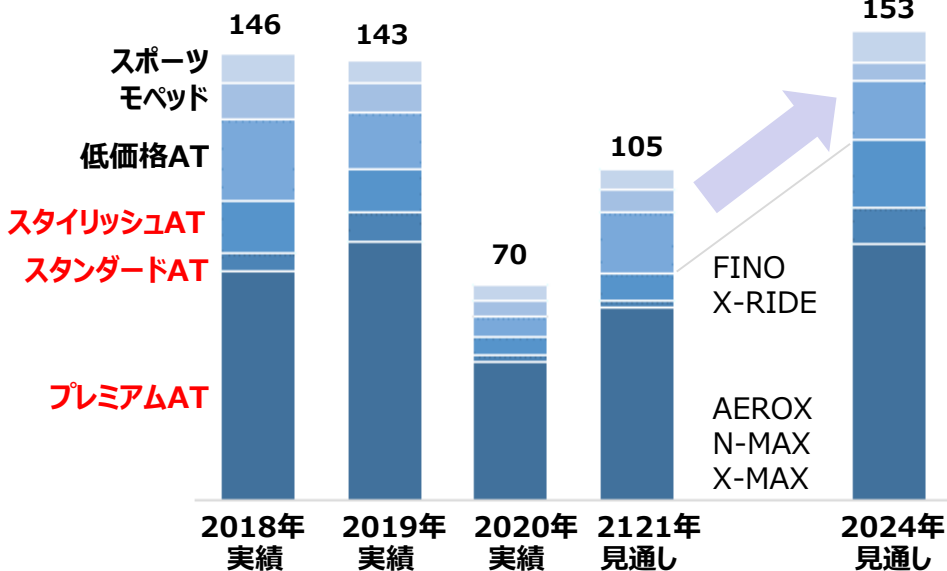


上位中間層ビジネスを拡大し、収益力を強化

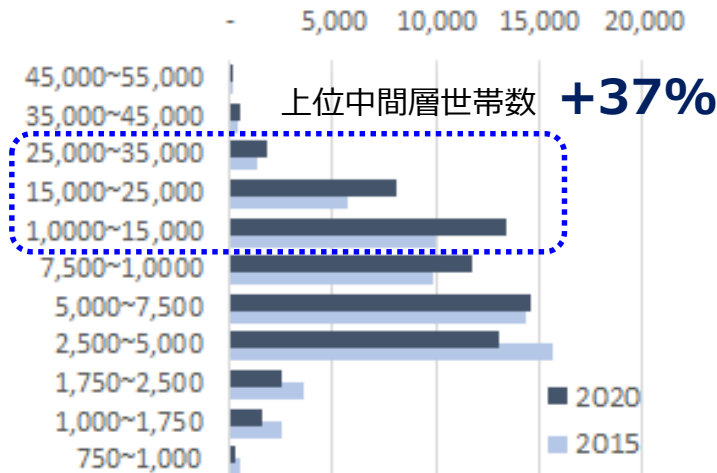
- ・戦略セグメント注力、マーケティングと販売戦略化
- ・DX含む顧客接点と関係性強化によるブランド価値向上

新興国二輪車事業：インドネシア

ヤマハ出荷台数 (万台)



インドネシア上位中間層



上位中間層 顧客特性

利便性・機能 → 意味的価値 × 顧客価値観

① 女性需要の開拓
“利便性”の新価値創出



2003年～
スクーターMIO導入

② 卓越した性能と
外観の優位性



2007年～
SPモデルVixion導入

③ ライフステージ&
スタイル上級シフト



2015年～
N-MAX導入

顧客関係性の強化



リードマネジメント

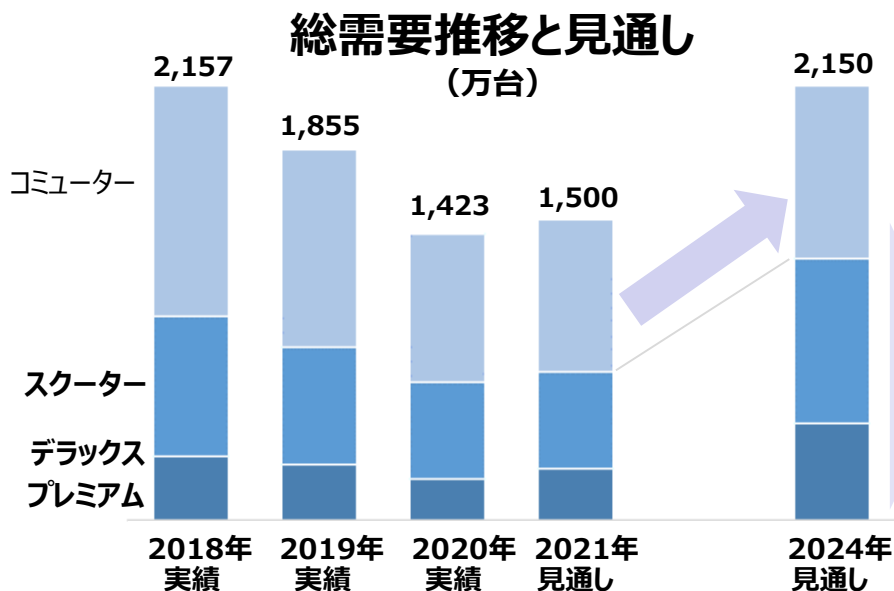
CVR 10%超

コンバージョンレート



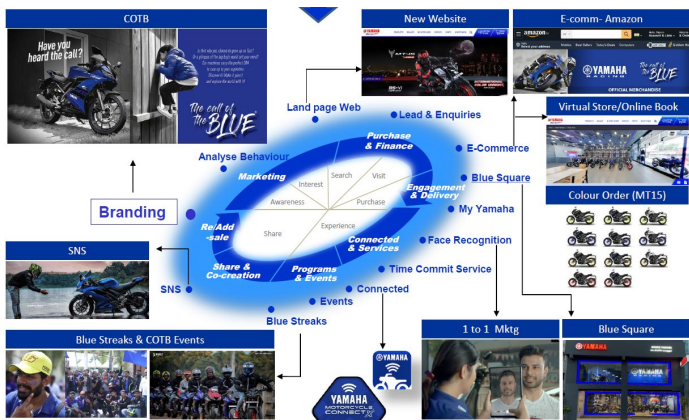
販売員がスマホで顧客のIDを読み取り、
DMSへ伝送、DMSにてリード管理

新興国二輪車事業：インド



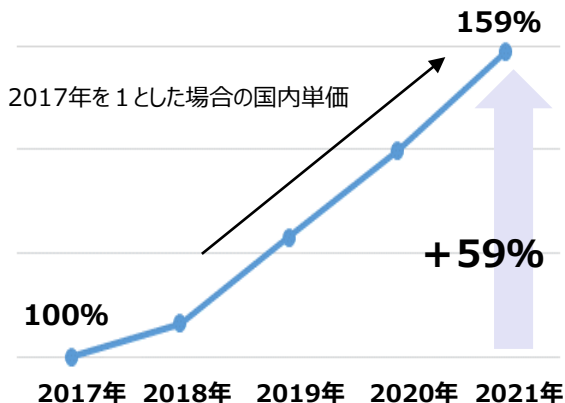
プレミアム戦略

(各顧客接点で統一したブランディング展開)



インド国内単価推移

(プレミアムブランド化しつつ単価UP)



スクーター拡販

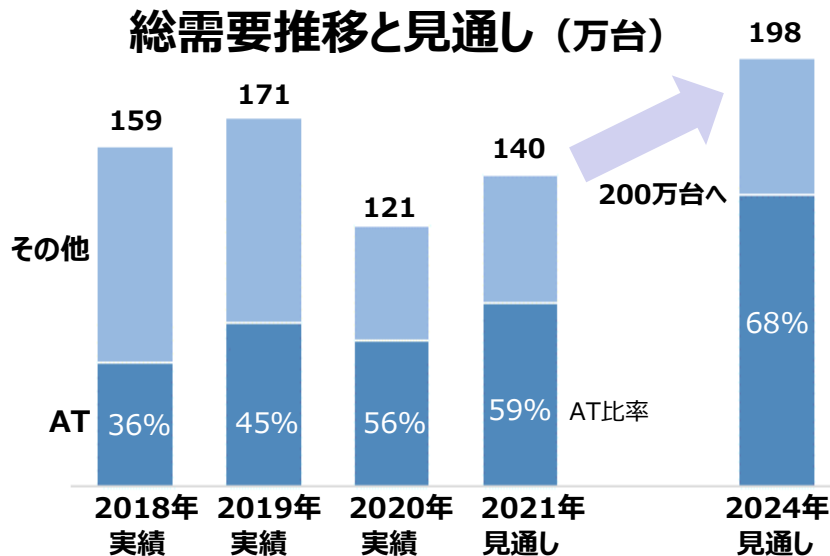
(顧客：実用性・安心感・イメージ)



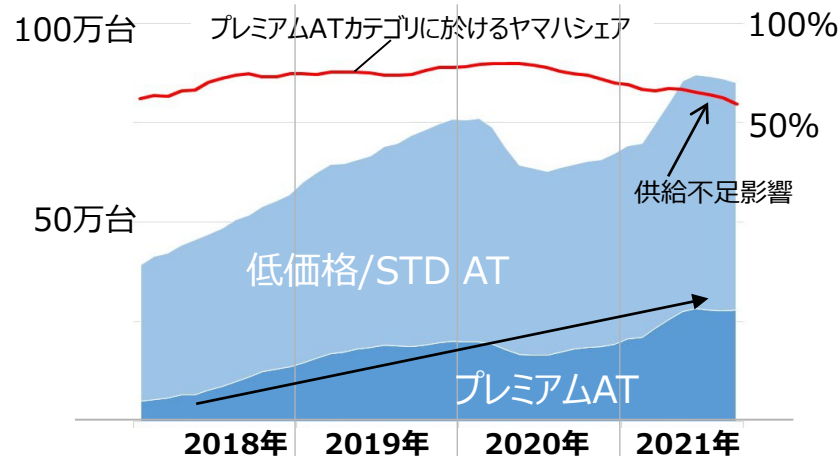
21年以降インド経済の復活、中間所得者層の収入増により総需要は右肩上がりに回復予測
高付加価値商品を軸にプレミアムブランドのポジショニングを確固たるものし、スクーターの拡販を図る

新興国二輪車事業：フィリピン

総需要推移と見通し (万台)



スクーター需要推移 (万台)



市場戦略と取組み事例

オン/オフラインによる
PRM ATのポジショニング維持

プレミアムAT



コネクテッド (つながる) モデル

デジタルマーケティングとオフラインの融合



セグメントマーケティングにより
ターゲットに刺さる価値訴求

Cool&Trendy

顧客クラスター価値観に合わせた訴求



- ・若年層ターゲット
- ・都市的機能性
- ・パーソナライズ性 等



3S販路拡大/質向上による
量と顧客への提供価値向上

エリア分析に基づく出店拡大 顧客接点を広げる

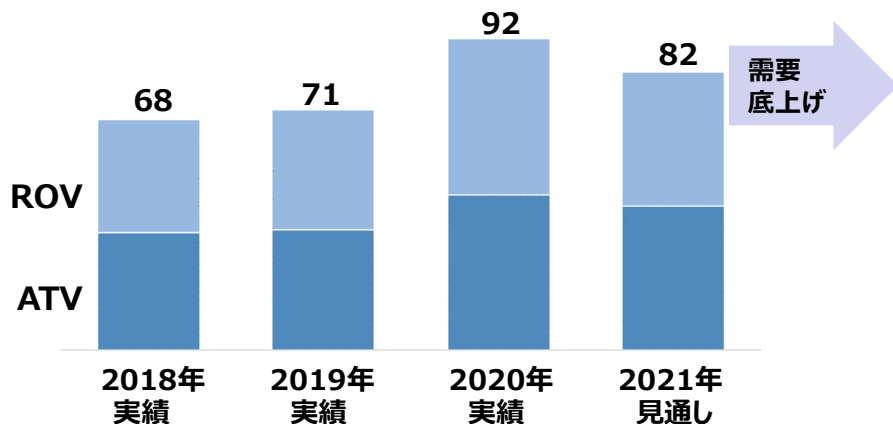
タイプ	エリア	商品	'18	'21
YZONE	主要都市	ミミター大型	1	1
REVZONE	主要都市	ミミター大型	9	11
YAMAHA 3S SHOP A/B	都市地方	ミミター 廉価	293	378
YAMAHA 3S SHOP C	地方田舎	ミミター 廉価	135	215
専売店			438	605
併売店			1,990	2,828
合計			2,428	3,433



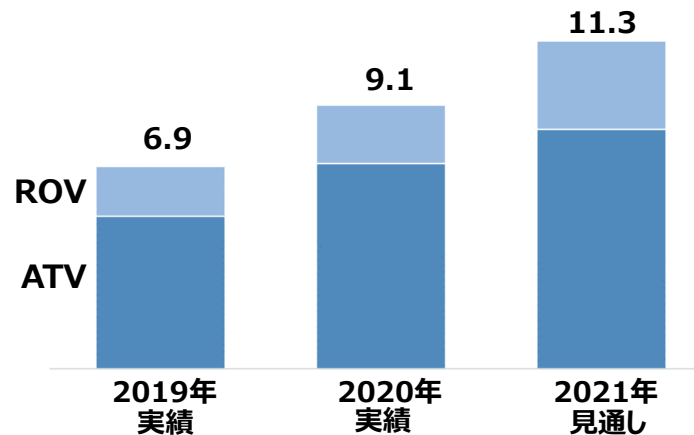
上位中間層セグメント、特に上位ATモデルにおける強みを維持し、市場台数成長の機会をとらえる

RV事業

総需要推移 (万台)



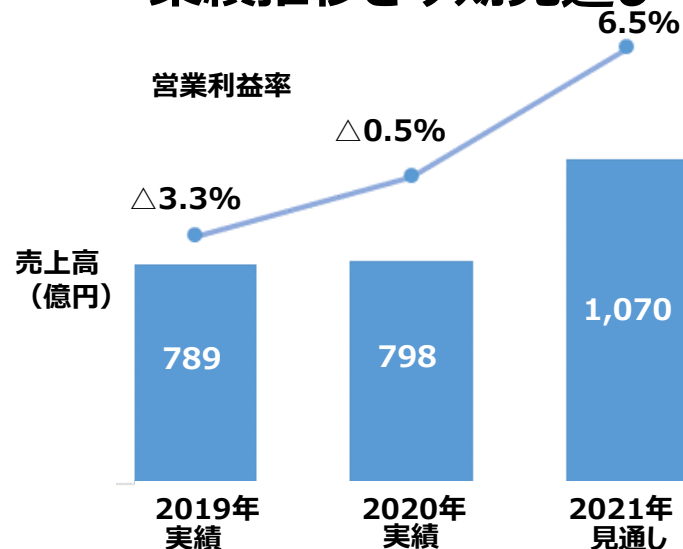
ヤマハ販売台数 (万台)



アウトドア・レジャー需要の高まり



業績推移と今期見通し



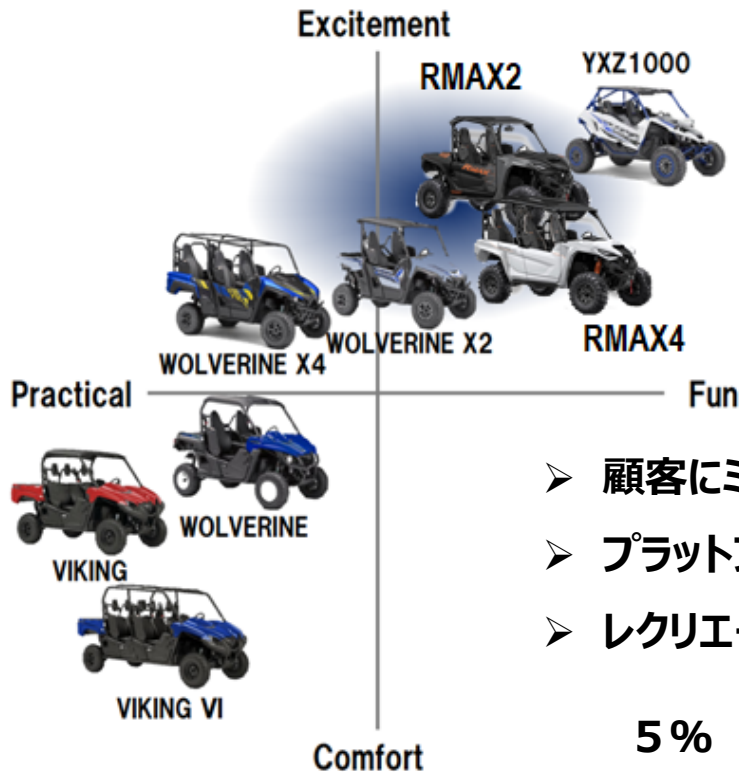
顧客層の増車/代替を含め家族/アウトドア需要の底上げが22年以降も期待できる想定
21年コロナ影響による供給課題あるも、今期黒字化の見通し

ROV北米市場（動画）

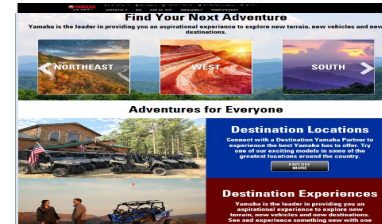


https://www.youtube.com/watch?v=ISLNh_JvZY4

新PFモデルを投入し、シェア拡大を実現



デジタルコミュニケーション “Destination Yamaha”



リアル体験の強化 デモツアー/イベント/デモ機設置



- 顧客にミートした新PF群の投入
- プラットフォームコストダウンをRVにも適用
- レクリエーショナル領域シェア

5% → **19%**（目標14%）



YAMAHA

Revs Your Heart