



マリン事業説明



マリン事業説明

マリン事業
マリン事業本部長
上席執行役員
臼井 博文

本日は、弊社マリン事業の説明会にご参加頂きまして、ありがとうございます。
マリン事業本部長の臼井と申します。
宜しくお願い致します。

マリン事業説明

1. マリン事業概要
2. 長期ビジョン／マリン版CASE戦略
3. M&A・新商材
4. 販売状況
5. 中期経営計画

本日の説明内容は以下の5項目となります。
まず初めにマリン事業の概要を説明させて頂き、その後に長期ビジョンと成長戦略、販売状況と中期経営計画の順でお話しさせて頂きます。

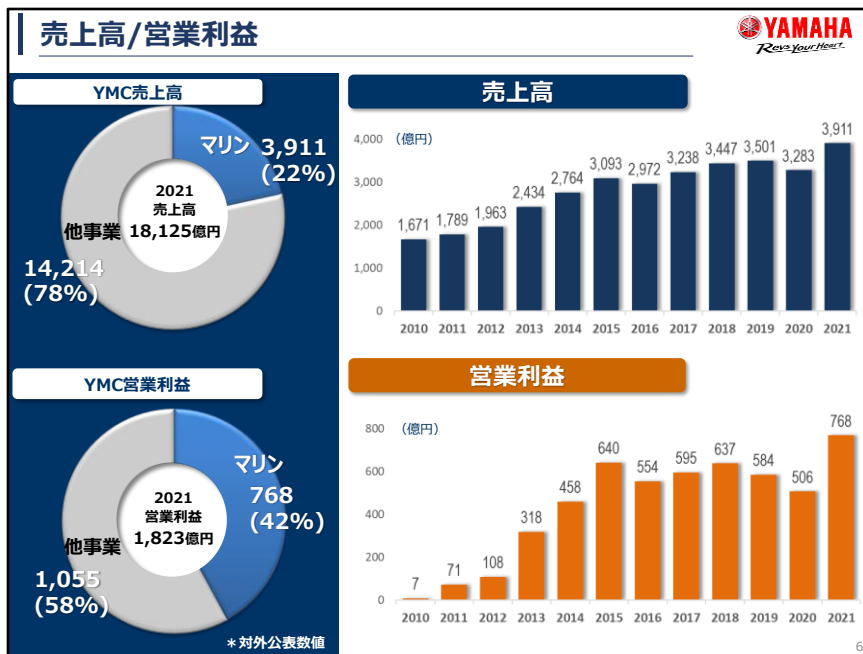
マリン事業説明

1. マリン事業概要
2. 長期ビジョン／マリン版CASE戦略
3. M&A・新商材
4. 販売状況
5. 中期経営計画

マリン事業の商材/サービス			YAMAHA Revs Your Heart.	
Engines	Outboard Motors			Jet
	 <p>業務からプレジャーまで幅広いラインナップ</p>			
Rigging	Accessories	Propellers		
				
船外機と組み合わせ幅広い用途への対応				
Boats	Sports	Fishing	Pleasure	WV (PWCs)
				
SeaStyle (Boat Club)	Rentals	Charters		
		 		

こちらは当社のマリン事業の商材を表したスライドとなります。

主力商品はボートの推進機である船外機です。最も小さな2馬力から最大425馬力までのラインナップを揃えており、漁業を中心とした商業市場からフィッシングに代表されるプレジャー用途まで、世界中の幅広い用途でお使い頂いております。加えて、リギング商材として船外機と連動する周辺機器を多数取り揃えることで、様々なお客様のニーズに対応しています。その他の商材としては、欧米・国内を中心に現地の様々な用途に対応しているボートと米国で製造し世界に展開している水上オートバイを手掛けております。また、シースタイルと称して国内で会員制ボートレンタルを通じた体験型サービスを提供し、マリンレジャーの普及にも取り組んでおります。



続きまして、売上高と営業利益の実績を説明します。右側の棒グラフが示しますように、マリン事業は2010年以降、堅調な需要に支えられて、一貫して成長を続けてきております。昨年の売上高は3,911億円、営業利益は768億円となりました。これは共に過去最高の数字となります。なお、左側の円グラフに示しますように、当社全体に占めるマリン事業の売上比率は22%、営業利益は42%となっております。

プレジャー市場



Saltwater Fishing

➢ 主に外洋での大型魚をターゲットとした釣り



Family Boating

➢ 家族で週末、休日にマリンレジャーを楽しむ



Bass Fishing

➢ 湖、川でのブラックバスをターゲットとした釣り



Freshwater Fishing

➢ 湖や川を中心に手軽に釣りを楽しむ

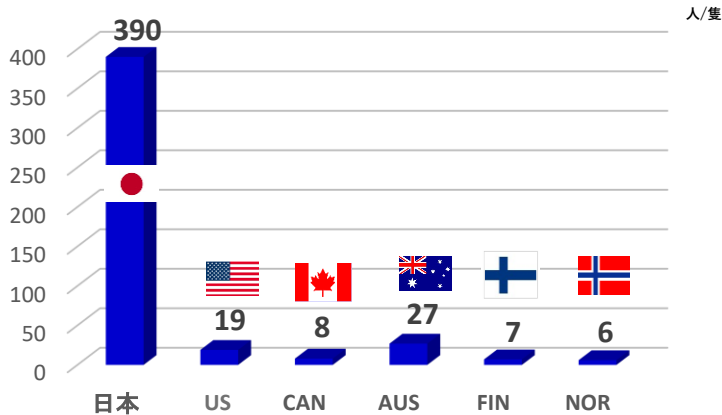


マリン事業の主要市場でありますプレジャー市場をご紹介します。
欧米では、マリンレジャーが人々の生活に欠かせない文化として定着しており、その代表が海や湖、川など様々な場所で行われるフィッシングです。また、右上の写真が示すような湖でのポーティング風景は、欧米ではフィッシングと並んで休日のファミリーレジャーの定番となっています。

先進国市場ボート/人口保有率



- ▶ 日本と比較するとボート保有率に大きな差
USでは約5家族に1隻、北欧/カナダでは2家族に1隻
マリンレジャー文化の浸透度が非常に高い



出典元：ICOMIA発行 ICOMIA Statistic Book

8

こちらのグラフは、国別のマリン文化の浸透を表しています。

棒グラフは、何人に1隻の割合でボートが所有されているかを示しています。

日本国内では390人当たり1隻のボート所有ですが、米国では19人に1隻となっています。これは言い換えれば、およそ5家族に1隻の割合でボートを所有していることを示しています。同様に北欧/カナダでは2家族に1隻に近い比率となっています。

先進国市場における、マリンレジャー文化の浸透を感じて頂けると思います。

プレジャー市場の総需要 推移



● 大型船外機の需要増加

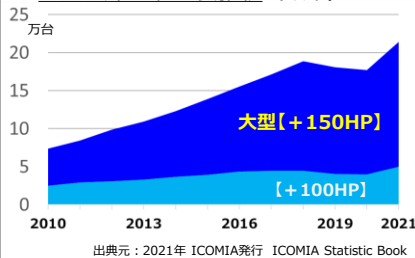
- ✓ 大型船外機の性能アップ
- ✓ 多機掛け大型ボートの増加

● 他推進機→船外機への換装

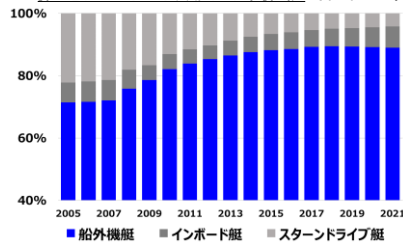
- ✓ 船内スペースの有効活用
- ✓ 信頼性と取り扱いやすさ



大型船外機 総需要推移 (欧米)



推進機別ボート販売比率推移 (北米のみ)



続いて、プレジャー市場の総需要の推移を説明します。

左下のグラフでご確認頂けますように、収益性の高い大型船外機の需要は、一貫して増加傾向にあります。この需要増加は、右上の写真にあるように高性能化・高馬力化が進んだ船外機を1艇のボートに複数搭載する市場トレンドによるものです。船外機ならではのボートスペースの有効活用や信頼性とメンテナンスの利便性は、従来船内に搭載されていた推進機から、船外機への換装を押し進めています。これらの傾向は今後も継続すると予想され、引き続き大型船外機の堅調な需要が見込まれています。

業務市場



Commercial Fishing

- 盗難対策で取り外して保管
- 可搬性（軽量、持ち運びやすい形状）

Transportation

- 陸上交通インフラがないエリアでの生活の足
- 遠隔地で使用され整備性が重要



次に業務市場について説明致します。

新興国や途上国を含む世界中の国々で、漁業や輸送などの様々な場面で使用されています。当社の製品が毎日の生活基盤として欠かせない役割を担っており、これらの国々における水産業の発展や社会インフラとして貢献しています。

当社の業務市場ビジネスは、魚の取り方、いわゆる漁法を教えることから始めた市場密着型の市場開拓が基礎になっています。そこで築いた顧客との結びつきと、当社製品が誇る高い信頼性とサービス体制が評価されており、多くの地域で圧倒的な市場シェアを獲得しています。

水上オートバイ市場



Recreational Sector

▶世界各国でWVをレジャーとして楽しむ



Commercial Sector

▶レジャーだけではなく、社会貢献等にも役立っている



Rescue



Rentals

11

市場紹介の最後として水上オートバイの市場を紹介させていただきます。

世界各地でレジャー商材として普及していますが、パーソナルな楽しみだけでなく、欧米では2人乗り3人乗りの大型モデルが、ファミリーレジャー用途として定着しています。

また、水上オートバイの持つ小回りの利く運動性能を活かして、安全と秩序を守る社会貢献の場面でも幅広く使われております。

マリン事業説明

1. マリン事業概要
2. 長期ビジョン／マリン版CASE戦略
3. M&A・新商材
4. 販売状況
5. 中期経営計画

続きまして、ここからは、マリン事業の長期ビジョンと成長戦略を説明致します。

マリン マリン長期ビジョン

信頼性と豊かなマリンライフ

海の価値を更に高める事業へ

- マリン文化を変える、日常が変わる
- 海・人・社会を結ぶ
- 今日よりもっと素晴らしい海を、未来へ贈る
- 海の秘めたポテンシャルを解放する

13

こちらが、当社マリン事業の長期ビジョンとなります。
信頼性と豊かなマリンライフを基軸に『海の価値を更に高める事業』へ進化させていきます。

『マリン文化を変える・日常が変わる』

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、社会に必要不可欠な存在になることを目指します。

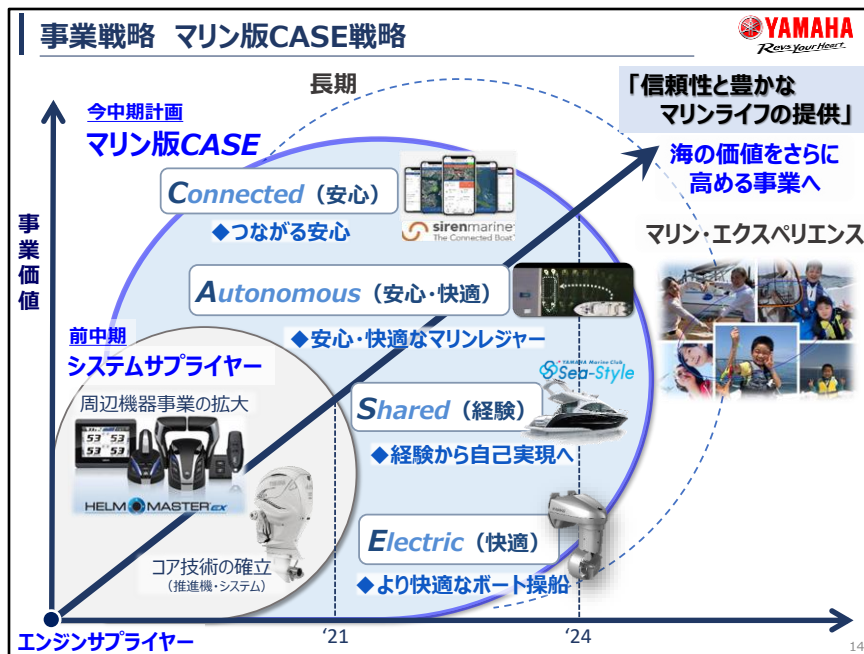
『今日よりもっと素晴らしい海を、未来へ贈る』

マリンライフに関わる全ての人が望む“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すことを目指します。

以上の内容は、この先に説明致します成長戦略における目指すべき指針となります。



続いてこちらは、新中期計画における事業戦略 = 『マリン版CASE戦略』となります。

このCASE戦略は、前中期計画の大型船外機を中心としたシステムサプライヤー戦略の延長線上に位置づけられます。CASEは皆さんもご存じの通り、Connected、Autonomous、Shared、Electricの頭文字を取った言葉になりますが、これらの先進技術を活用して、お客様のマリンライフをさらに安心・快適な経験に変えることを目指します。

C・A・S・Eの詳しい内容は、次のページで説明致します。

マリン版CASE 「信頼性と豊かなマリンライフ」

最先端の技術を駆使し、お客様のマリンライフをさらに**安心・快適な経験**に変える



<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Connected (安心) </div> <p style="font-size: small;">マリン事業におけるIoT技術活用 「Helm Link®」</p>  <p style="font-size: x-small;">故障診断、問題の早期発見と未然防止</p>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Autonomous (安心・快適) </div> <p style="font-size: small;">新操船システム = Auto Pilotを含む新たな操船プラットフォーム</p>  <p style="font-size: x-small;">システムサプライヤー 戦略の進化</p>
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Shared (経験) </div> <p style="font-size: small;">シェアリングによるマリン・エクスペリエンスの提供</p>  <p style="font-size: x-small;">YAMAHA Marine Club Sea-Style Charter Plan</p>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Electric (快適) HARMO </div> <p style="font-size: small;">電動推進ユニットとステアリングシステムを統合した新たなプラットフォーム</p>  <p style="font-size: x-small;">【小樽運河でのクルーズサービス実証運航】</p> <p style="font-size: x-small;">船外機との組み合わせによるボートのハイブリッド化</p>

CASEのC：コネクテッドの領域では、「Helm Link」という商品名でDCM (Data Communication Module) により常にエンジンの状態を監視しそのデータを故障診断に繋げる取り組みを一部の大型船外機で実現しています。昨年末に買収したSiren Marine社との共同開発によりこれらの機能と対象製品を大幅に拡充し、お客様により大きな安心を提供していきます。

A：Autonomousでは、ジョイスティックでボートを自在にコントロールできる「Helm Master EX」の進化形として、ボート初心者にも難易度が高い離着岸シーンをサポートする技術や、衝突回避や浅瀬への乗り上げといった事故を未然に抑制する支援技術の開発を進めています。これにより、お客様に更なる安心と快適を提供していきます。

S：Sharedでは、日本国内で展開している会員制ボートクラブ「Sea Style」を発展させ、単なるボートレンタルに留まらず、船長やガイド付きのプランなどお客様に素晴らしい経験や体験を提供することを目指します。海の楽しさを伝えてボート人口の裾野拡大に繋がります。

最後にE：Electricでは、小樽運河で実証運航を進めているHARMOのように、単純な推進力の電動化ではなくヤマハらしい「電動ならではの」快適さを操船機能と一体となったシステムとして実現していきます。

このようにCASEはそれぞれ単独でも機能するものではありませんが、その真価はC・A・S・Eが複合した時に発揮されると考えています。つまり、マリン版CASE戦略とは、単なる製品の機能向上に留まるものではなく、お客様により安心・快適な新しいマリンライフを提供していくための戦略です。

マリン事業説明

1. マリン事業概要
2. 長期ビジョン／マリン版CASE戦略
- 3. M&A・新商材**
4. 販売状況
5. 中期経営計画

続いて、M&A・新商材について説明します。

Siren Marine - マリン Connected戦略



21年12月26日 プレスリリース

米国・スマートボートテクノロジー企業「Siren Marine」を買収
～“コネクテッドボート”で、お客さまに安心・快適なマリンライフを提供～

◆Siren Marine社 概要

- 2011年創業のマリンコネクテッド企業のパイオニア
- ロードアイランド州ニューポート（IT開発の中心地ボストン近郊）でIoTデバイスやクラウド、スマホアプリを開発



- ✓ スマホからボートを遠隔監視&操作
- ✓ 水上オートバイなど他商材への展開
- ✓ ビッグデータによる予防・予見サービス

既にプレスリリースによって発表済みの内容となりますが、昨年末に米国のスマートテクノロジー企業、Siren Marine社を買収しました。先に説明しました『マリン版CASE戦略』に基づく戦略的投資の位置付けとなります。Siren Marine社はマリンコネクテッド分野のパイオニアであり、お客様のボートをスマートフォンから遠隔で監視・操作するシステムを開発・販売しています。既存のSiren Marine社製品に船外機がつながることでお客様に更に大きな「つながる安心」を提供していきます。また、船外機だけでなく水上オートバイなどの他商材へも順次展開していくほか、ビッグデータの活用による故障や不具合の予防・予見サービスも実現していく計画です。

戦略新商材の投入

電動推進システム「HARMO」
2022年春 欧州で販売開始

- ◆ 電動ならではの静粛性/低速での強い推進力
- ◆ 制御システムとの統合、より快適な操船体験

ジョイスティック ステアリングハンドル

推進器 リモコン メーター

ユニークなリムドライブ機構 直感的な操船

新操船システム「Helm Master EX」

US・欧州等の先進国に導入
(2020年7月～)

- ◆ 1機～複数掛けまで制御/進化するオートパイロット

コース維持 トラックポイント パターン操船

My YAMAHA アプリ

- ◆ メンテナンス履歴と点検時期をお知らせ
- ✓ ポート体験のインターフェースへと進化
- ✓ 販売とサービスの連携

CASE戦略と関連する戦略新商材について、説明します。

一つ目は電動推進システム『HARMO』です。今年の春から欧州で販売開始予定となっております。電動ならではの静粛性と共に、ユニークなリムドライブ機構を採用することにより低速における強い推進力を兼ね備えています。また、HARMOは単なる推進機としてだけではなく、操船システムとしてお客様に提供する商品となっております。ジョイスティックを通じた直感的な操作感で快適なボート体験を可能とします。

続いて右上に示すHelm Master EXでは、ジョイスティックによる離着岸時の容易な操船性に加えて、ポートをその場に留める定点保持などの便利機能がお客様の好評をいただいております。さらに、フィッシングのシーンで有効な複数のオートパイロットモードを搭載するなど、現在も継続的な製品アップデートを続けております。

最後は、My YAMAHA アプリの紹介です。昨年より米国で導入を開始しております。お客様にメンテナンス履歴や点検時期をお知らせすることに加えて、前のページで説明しましたSiren Marine社製品との連携で順次機能を拡大し、将来はポート体験のインターフェースとして進化させていきます。お客様一人一人と繋がり、当社の販売・アフターサービスと連携させることでお客様との信頼関係をより強固にすることを目指します。

今後もマリン版CASE戦略に沿った新商材開発を、意欲的に進めてまいります。

US R&D機能の拡大



● マリンイノベーションセンター構想

- ✓ 市場に最も近い場所で、ニーズに沿った技術・商品を開発
- ✓ より大型化するボートに対応した評価施設

● 開発機能の拡大 / 人員の増強

- ✓ CASE商材の開発を実現する制御系エンジニアを積極的に採用



19

CASE戦略の新商材開発をより強力に進める戦略投資として、北米のR&D機能の拡大について紹介します。マリンイノベーションセンターと称して、アトランタ近郊の開発部門とアラバマ州のテストセンターの拡大を進めております。市場に最も近い場所でニーズに沿って自動操船などの技術・商品開発のスピードアップを狙うと共に、より大型化するボートに対応して評価施設の拡張を実施します。これに伴い、CASE商材開発に欠かせない制御系エンジニアなどの先端技術者の獲得と育成にも力を注いでいく計画で、すでに現地での追加採用を開始しております。

マリン事業説明

1. マリン事業概要
2. 長期ビジョン／マリン版CASE戦略
3. M&A・新商材
- 4. 販売状況**
5. 中期経営計画

続いて、直近の市場での販売状況について説明致します。

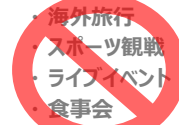
コンシューマーの動向



➤ 「ボートینگ」なら近場でも楽しめる



バケーションのスケジュール
がキャンセルに・・・



ニューノーマルによる生活・マインド変化

- ✓ 移動制限・人数制約・密の回避
- ✓ 旅行などの移動を伴うバケーションは制限される
- ✓ マリンレジャーはアウトドア環境でリスク回避
- ✓ ボートینگはファミリーで楽しめる

ボートの
購入へ



21

様々な行動制限によりステイケーション需要が拡大し、マリンレジャーも同様に需要が拡大傾向にあります。
移動制限や密集の回避などで長距離旅行などが制限されたことにより、身近なアウトドア環境でファミリーが安全に楽しめる、マリンレジャーへの需要が高まっているためと認識しております。
このステイケーション需要は、特に先進国を中心に初めてボートを購入する、新たな顧客層の獲得に繋がっております。

販売状況



- ✓ 行動制限／イベントキャンセル
- ✓ ニューノーマルの意識高まり

▶ **ステイケーション需要
の取り込み**



市場の実態

- ✓ 需要はあるが、商品は無い
- ✓ ボートはあるが、船外機が無い

22

ステイケーション需要による市場動向により、当社の販売状況も大変堅調です。実際に下の写真のように、販売店のショールームにおける在庫が空となる現象も起こっています。需要の高まりだけでなく、去年は世界的なサプライチェーンの混乱から、お客様にタイムリーに製品を供給することに大変苦労いたしました。ステイケーション需要は当面継続すると見ており、今年も需要より供給の方が大きな課題になると考えております。

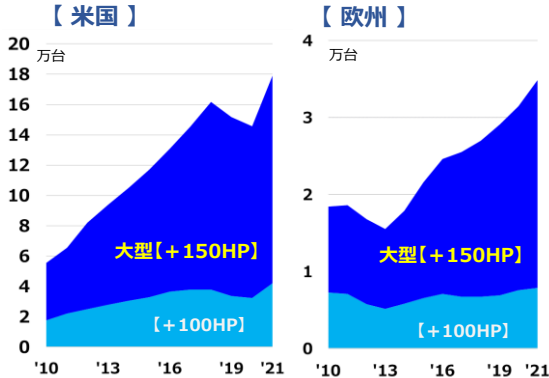
大型船外機 市場トレンド



- ✓ 2010年以降続く伸長
- ✓ 様々なシーンで進むボートの大型化
- ✓ ステイケーション需要

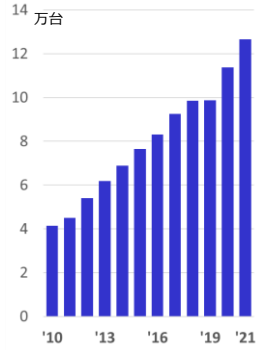


大型船外機 総需要推移



大型ボート総需要推移

【米国】 20フィート以上



出典元：2021年 ICOMIA発行 ICOMIA Statistic Book

23

販売状況説明の最後に、大型船外機の市場トレンドを説明します。

大型船外機需要は、ステイケーションによる一過性のもので無く、一貫して堅調に伸長していることを下のグラフが示しています。北米・欧州共に2010年以降右肩上がりの傾向が続いています。大型船外機を搭載する20フィート以上のボート需要を見ても、この傾向は明らかであり、このトレンドは直近の20年、21年の傾向を見ても弱まる気配はありません。マリン版CASE商材の投入による差別化戦略と顧客価値の拡大により、この需要を確実に販売に繋げていきたいと考えております。

マリン事業説明

1. マリン事業概要
2. 長期ビジョン／マリン版CASE戦略
3. M&A・新商材
4. 販売状況
5. **中期経営計画**

最後にまとめとしまして、マリン事業の新中期計画の骨子を説明致します。

システムサプライヤーからマリン版CASEへの発展

- ✓ CASE商材による「競争力」と「稼ぐ力」の更なる強化
- ✓ 「戦略的M&A」と「R&D機能の強化」によるスピード開発を進める

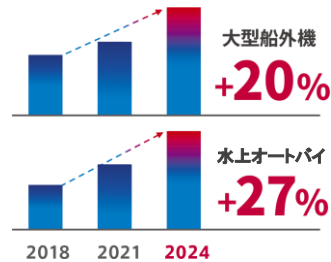
大型船外機の販売は好調に推移

- ✓ ステイクーションによる先進国需要は継続する見通し
- ✓ 船外機ボートの大型化傾向は継続

CASE商材・大型船外機ラインナップ 強化



生産能力の増強を継続



25

ここまでの内容で説明させて頂きました通り、マリン事業の中期戦略は、システムサプライヤー戦略を進化させた『マリン版CASE戦略』です。これにより製品の「競争力」と事業の「稼ぐ力」の両面を強化していきます。また、Siren Marine社に続く戦略的M&Aの検討を継続しながら、米国拠点などのR&D機能の強化を図り、スピード重視で成長戦略を進めてまいります。

同時に堅調な大型船外機需要を確実に取り込むために、大型船外機ラインナップの強化を進め、収益性の高い大型の販売比率を30%まで拡大させていきます。これを実現する為に、生産面では大型船外機と水上オートバイの生産能力増強を継続していきます。

以上の通り戦略を着実に実行することで、ヤマハ発動機の主要事業の一つとして更に成長するとともに、私たちの長期ビジョンであります「信頼性と豊かなマリンライフの価値を更に高める事業」に向けて力強く進んでまいります。

マリン事業の説明は以上となります。ありがとうございました。

