

# 2020年12月期 本決算説明会



**TRACER9 ABS GT**

ヤマハ発動機株式会社  
2021年2月12日  
(証券コード:7272)

# 本日ご説明する内容

## 2020年12月期 本決算

■ 概要説明 代表取締役社長 日高 祥博

■ 事業別説明 取締役 大川 達実

### ● 業績予想について

この説明資料内で述べられているヤマハ発動機株式会社の業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化により大きく異なることがありえますことをご承知おき下さい。実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済状況及び製品需要の変動、為替相場の変動等が含まれます。

# 概要説明

# 2020年の経営総括

前年比、売上高88%・営業利益71%

世界市場におけるコロナ禍の影響を最小限に抑える。

- ① 販売規模の減少に、経費・在庫の減少が追随。  
先進国のアウトドアレジャー・パーソナルモビリティ需要が追い風に。
- ② 在庫減少・投資見直しによりフリーキャッシュフロー増加。
- ③ バランスシートは危機対応から正常モードへ。

# 2020年 経営状況

(億円)	2019年 実績	2020年 実績	前年比
売上高	16,648	14,713	88%
営業利益	1,154	817	71%
営業利益率	6.9%	5.6%	△1.4pts.
経常利益	1,195	877	73%
当期純利益 ※	757	531	70%

EPS(円)	216.83	151.89	70%
--------	--------	--------	-----

(\$・€)	109・122	107・122	—
(\$/IDR・BR\$)	14,087・3.9	14,447・5.1	—

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# 当社出荷台数（2020年実績）

下期から、各商品・地域で回復が進む。パイプラインでの在庫不足感が出てくる。

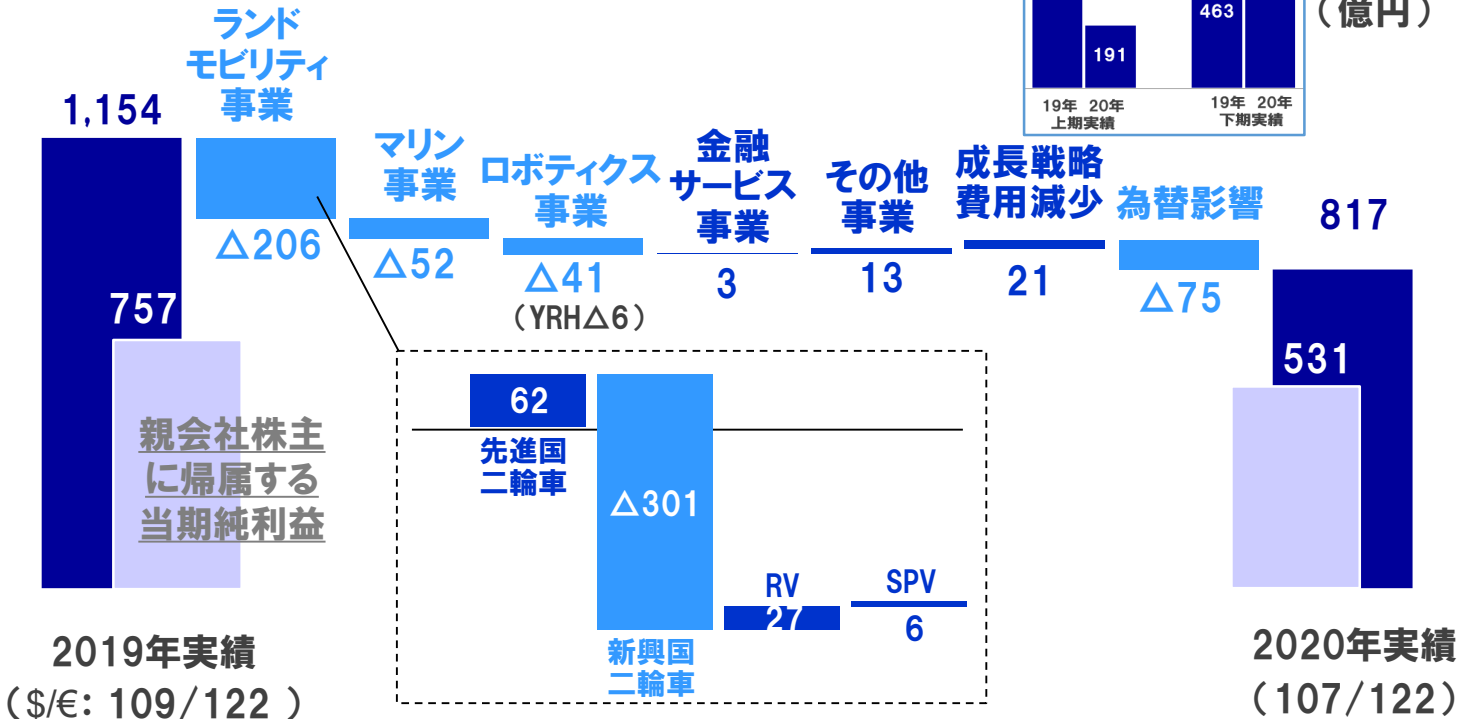
商品/地域		上期	下期	年間実績	在庫※
二輪車	欧州・米国・日本	91%	102%	96%	65%
	インドネシア	55%	43%	49%	62%
	タイ	66%	104%	84%	66%
	ベトナム	86%	93%	90%	89%
	フィリピン	53%	79%	66%	49%
	中国	139%	103%	116%	89%
	インド	50%	121%	81%	129%
	ブラジル	94%	105%	100%	78%
ATV+ROV	北米	95%	117%	107%	43%
PAS		96%	110%	103%	-
船外機	北米・欧州	86%	112%	96%	46%
マウンター		105%	139%	122%	-

（前年比）

※二輪車・ATV+ROVは流通在庫、船外機は拠点在庫の台数ベース

# 2020年 営業利益変動要因

2Qを底に3Q・4Qは前年を上回る実績。  
特に、先進国二輪車事業・RV事業の改善進む。



# 2021年の経営展望

**前年比、売上高116%・営業利益135%**

- ① 全事業で回復。
  - ・先進国モビリティ／マリン  
パーソナル・アウトドアレジャー需要増加により販売増、生産・出荷増の継続
  - ・新興国二輪車：緩やかに確実に回復
  - ・ロボティクス事業：中国向け活況に加え、先進国も緩やかに回復へ
- ② 「損益分岐点」経営、デマンドチェーン改革を更に徹底、経費・コスト及び在庫マネジメントによる体質強化を進める。
- ③ 稼ぐ力を回復して、キャッシュを成長投資・株主還元にも再配分。
- ④ 新中期経営計画に向けて。
  - ・電動化スピードアップ
  - ・ヤマハらしいDXを推進
  - ・新しい働き方への改革を推進
  - ・BCP、グローバルマルチソーシングを実現



# 2021年 年間予想

**売上高:全事業、2019年比で増収。**

**営業利益:為替とインドネシア回復遅れの影響により、2019年並み。**

(億円)	2019年 実績	2020年 実績	2021年 予想	前年比
売上高	16,648	14,713	17,000	116%
営業利益	1,154	817	1,100	135%
営業利益率	6.9%	5.6%	6.5%	+0.9pts.
経常利益	1,195	877	1,100	125%
当期純利益 ※	757	531	720	136%
EPS(円)	216.83	151.89	206.05	136%
(\$・€)	109.122	107.122	103.126	—
(\$/IDR・BR\$)	14,087.3.9	14,447.5.1	13,900.5.2	—

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# 当社出荷台数（2021年 年間予想）

多くの商品・地域で、2019年を超える。

アセアンの販売回復は、改善余地として努力を継続。（2019年比）

（2020年比）

商品/地域		上期 見通	下期 見通	年間 見通
二輪車	欧州・米国・日本	110%	100%	105%
	インドネシア	60%	90%	75%
	タイ	90%	85%	90%
	ベトナム	95%	100%	100%
	フィリピン	85%	80%	80%
	中国	165%	100%	125%
	インド	100%	125%	110%
	ブラジル	130%	115%	120%
ATV+ROV	北米	165%	115%	140%
PAS		125%	115%	120%
船外機	北米・欧州	100%	110%	105%
マウンター		150%	100%	125%

上期 見通	下期 見通	年間 見通
120%	95%	110%
110%	210%	155%
135%	80%	105%
110%	105%	110%
160%	100%	125%
120%	100%	110%
200%	105%	135%
135%	110%	120%
175%	100%	130%
130%	105%	115%
120%	95%	110%
145%	70%	105%

# With / After コロナのヤマハ市場

## 米国： アウトドア・ファミリーレジャーの価値提供



# With / After コロナのヤマハ市場

## 欧州/日本： パーソナルモビリティの価値提供



# With / After コロナのヤマハ市場

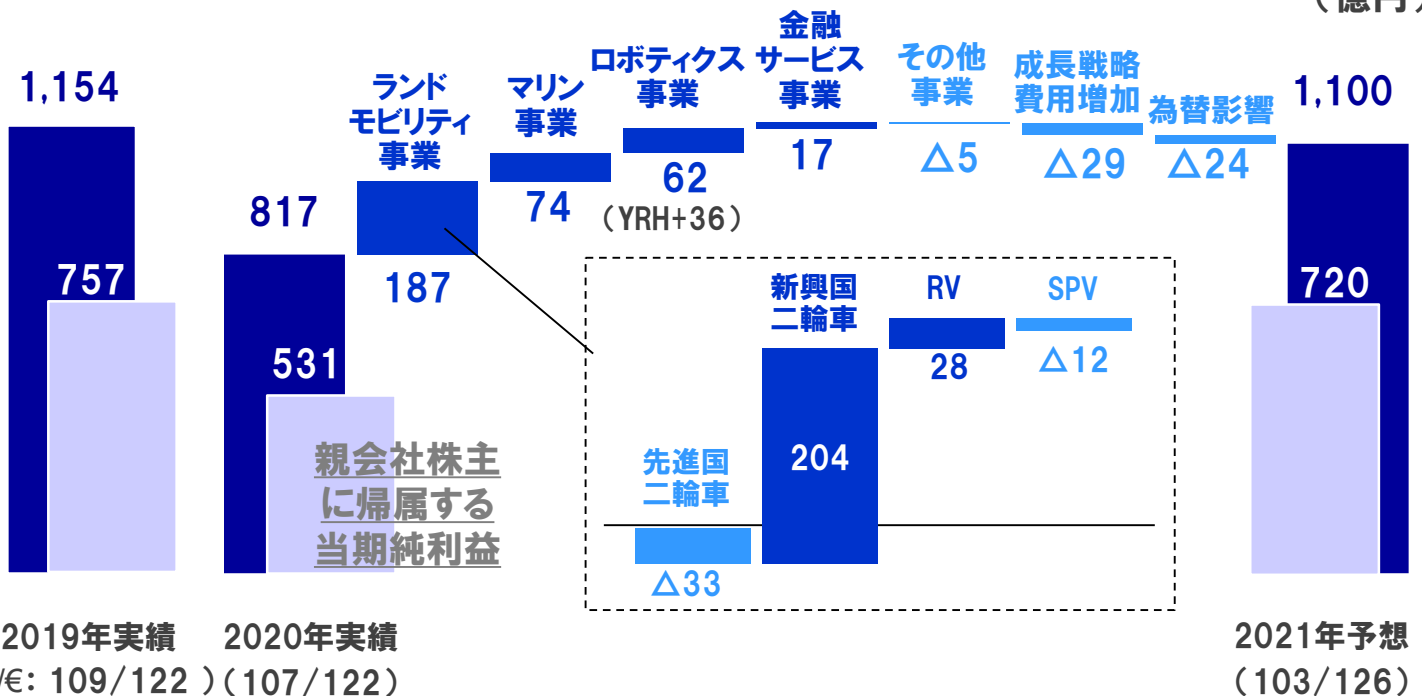
## 新興国： 上位中間層へのプレミアムモデル



# 営業利益変動要因（年間予想）

新興国二輪車の改善を中心に、2019年並みの収益性を目指す。

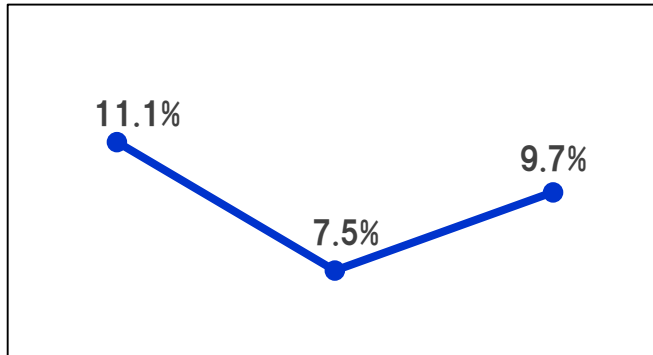
（億円）



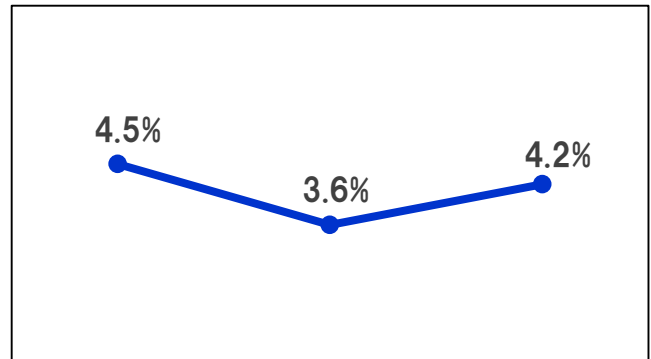
# 主要財務指標

稼ぐ力を取り戻し、ROE回復へ。

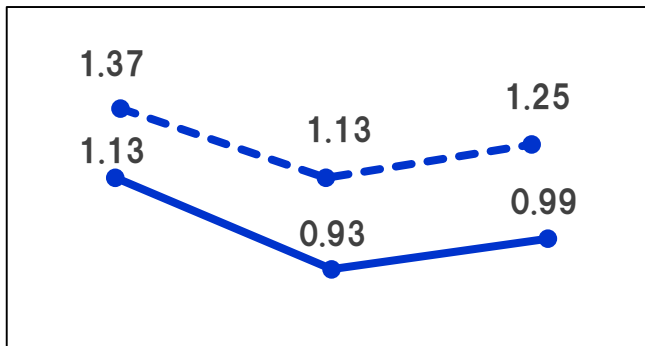
## ROE



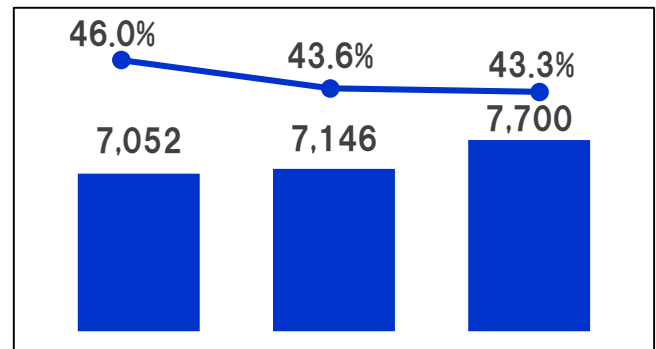
## 当期利益率



## 総資産回転率 (破線: 販売金融を除く)



## 自己資本(億円)・自己資本比率



2019年

2020年

2021年

2019年

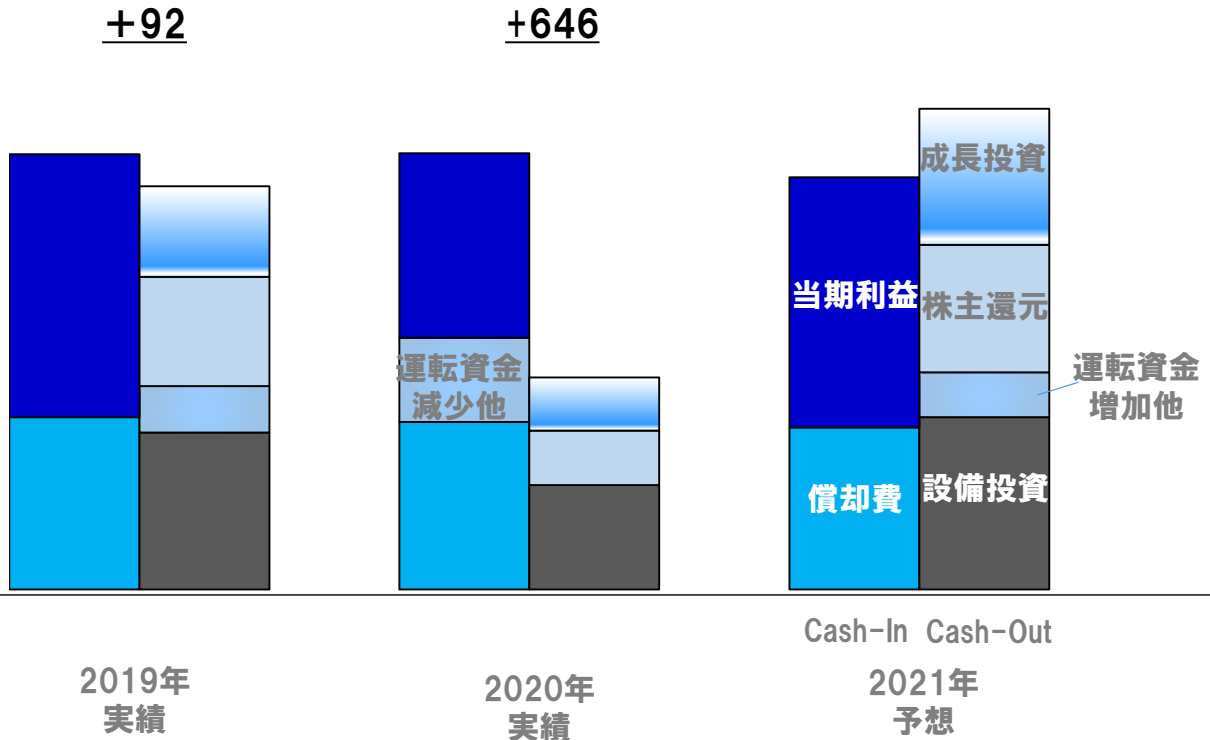
2020年

2021年

# キャッシュ・フロー(販売金融除く)

稼ぐ力を改善し、キャッシュを成長投資と株主還元にも再配分する。

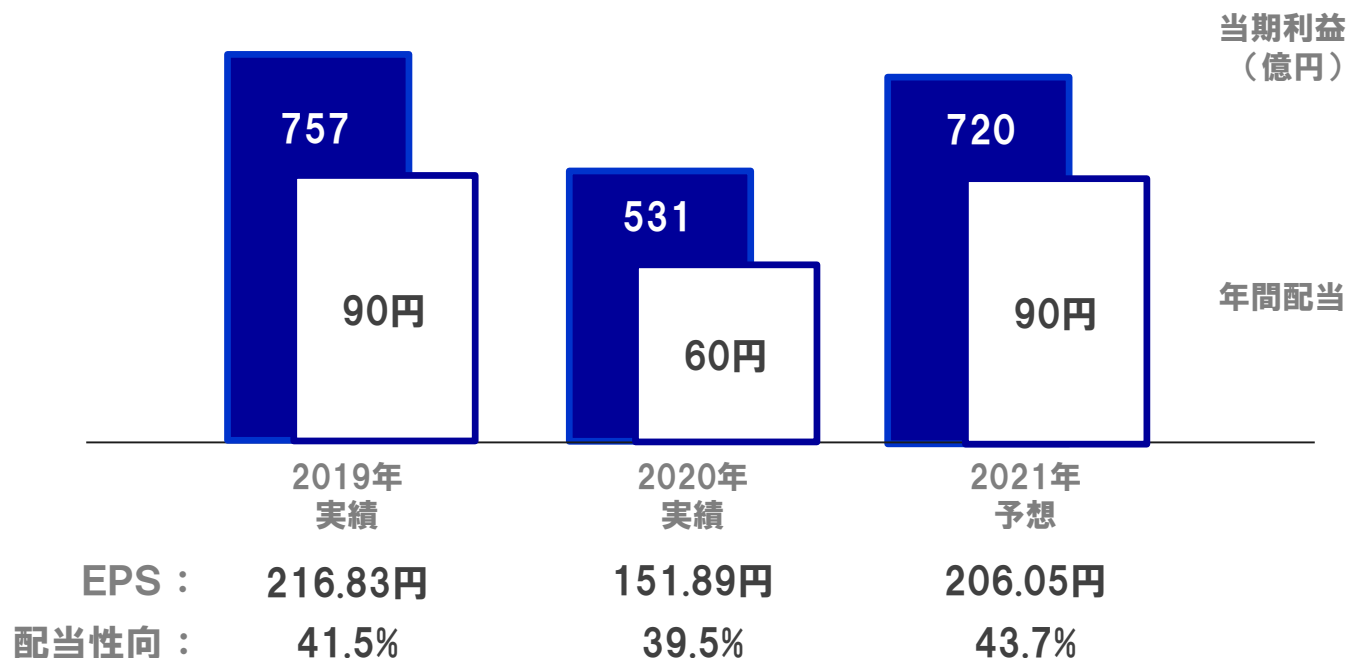
(億円)





# 株主還元

2021年、年間90円に回復して安定的配当へ。



# ヤマハらしいDXを進める

マーケティング空間：リアル+デジタルで新しいお客様価値を創る。

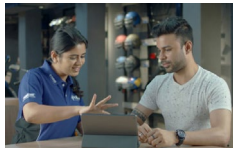
## ■インドネシア

《Y-Connect/My Yamaha》  
製品、お客様、販売店と繋げて  
サービスを拡充する



## ■インド

《E-Commerce》  
One-to-One マーケティング提供

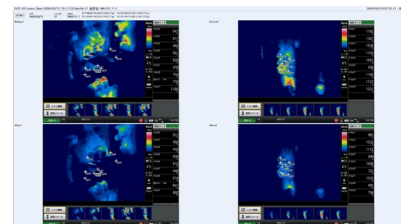
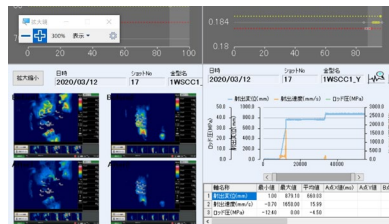


## ■アメリカ

《XT0(F425)》  
製品・お客様と繋げて、  
圧倒的な信頼性を提供



スマートファクトリー：状態監視・AI分析により、生産性・フレキシビリティ向上や品質改善。  
人の高付加価値化へ。



# 中長期施策 ART for Human Possibilities 進捗状況

重点取組分野を絞り込み、コロナ禍でも進捗。  
カーボンニュートラルを見据え、電動化スピードアップ。

## 2020年の実績

### Advancing × Robotics

- YRHとの技術シナジーによる新製品開発
- 自動飛行が可能な電動ドローンの発売
- 協働ロボットの協業開発

### Rethinking × Solution

- マリン、新操船システム投入
- 自動運転工場内搬送ソリューション合併会社設立
- 農業省人化PoCの推進
- 医療関連新商品開発の推進

### Transforming × Mobility

- 新製品投入(コネクテッドNMAX、LMW、E-Bike)
- 電動化  
(マリン電動推進機実証運航、電動モーター開発)
- 新興国MaaSプラットフォームとの連携拡大

## 創出する社会価値

環境・資源

交通・教育・産業

イノベーション

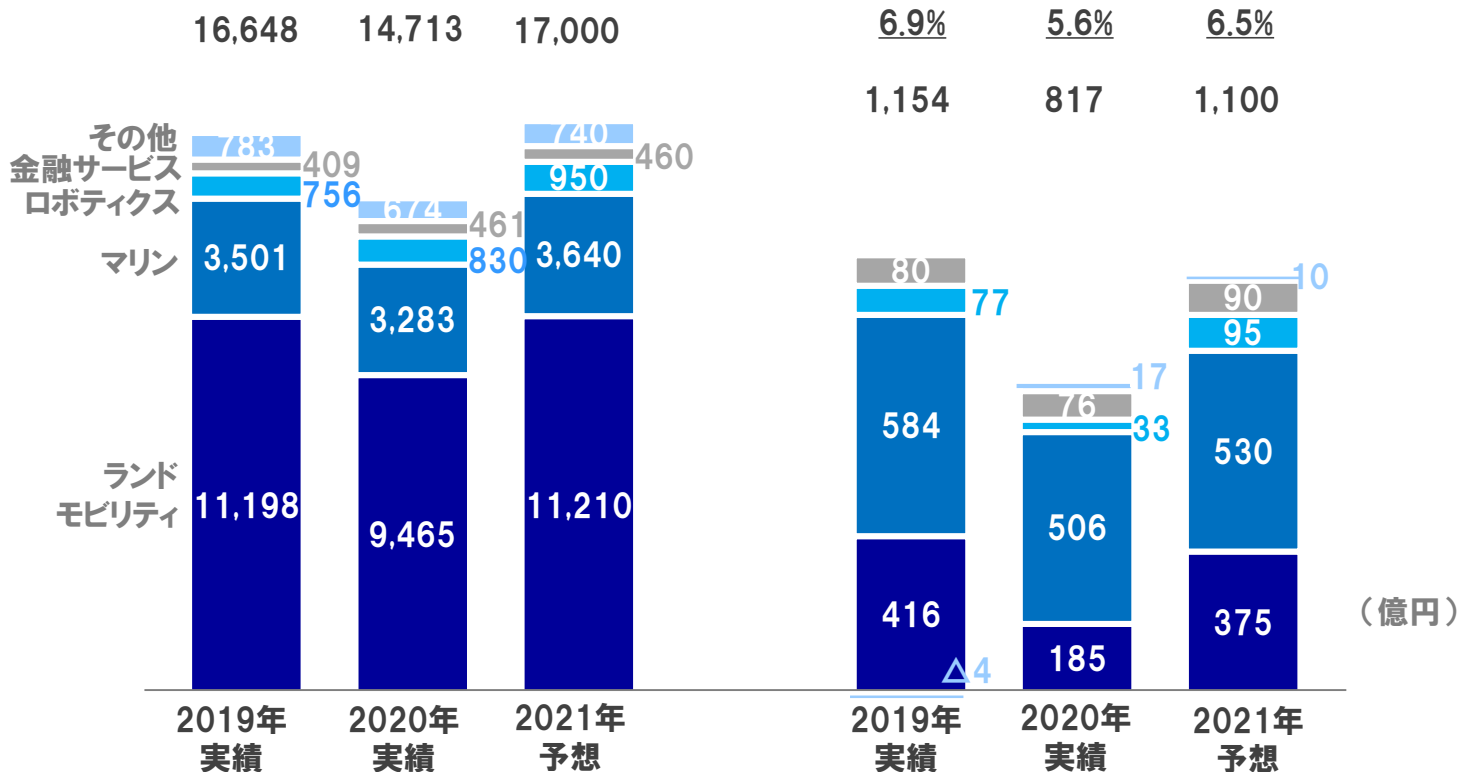
人材活躍推進

# 事業別説明

# 事業別 売上高・営業利益

## 売上高

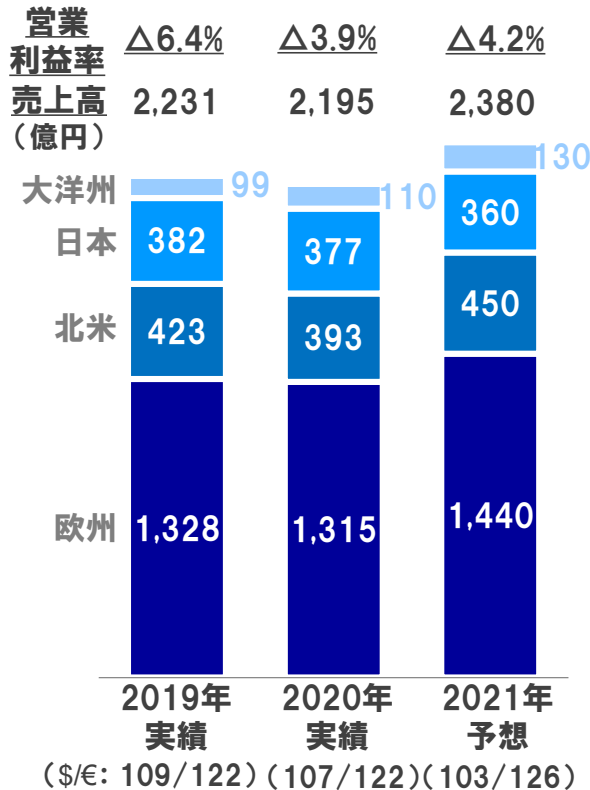
## 営業利益



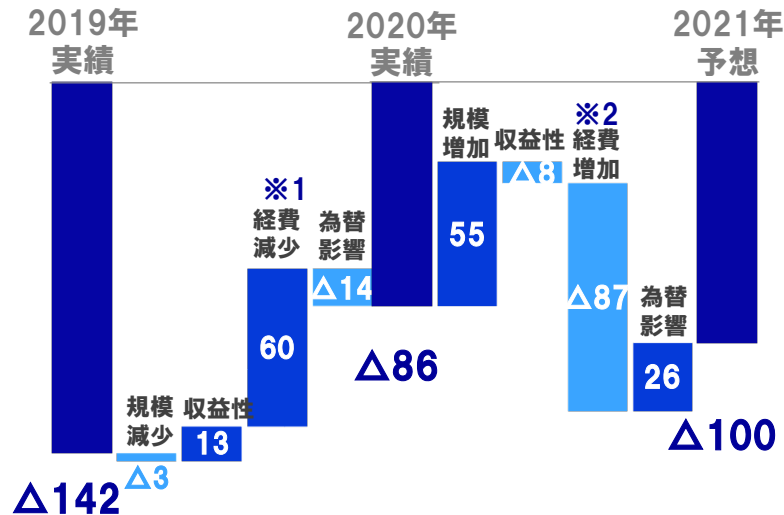
(\$/€: 109/122) (107/122) (103/126)

※「その他」に含めていたAMを「ランドモビリティ」と「マリン」に分割・集約したため、2019年数値を組替

需要が増加し、売上前年並み。経費減少により、営業利益率改善。  
2021年も販売増加継続するが、物流コストの増加を織り込み。

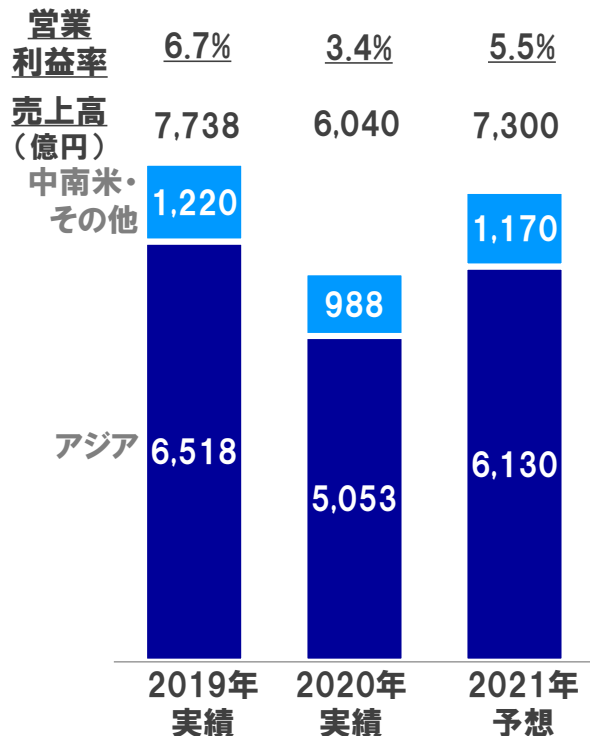


利益改善内訳



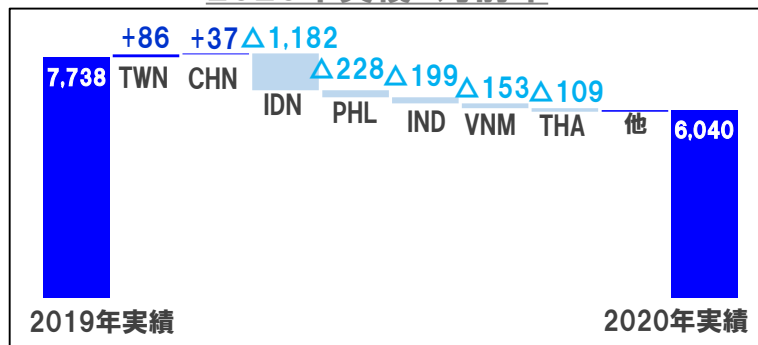
2020年下期から需要は緩やかに回復。

2021年も各国で販売増加。インドネシアは回復遅れる見込み。

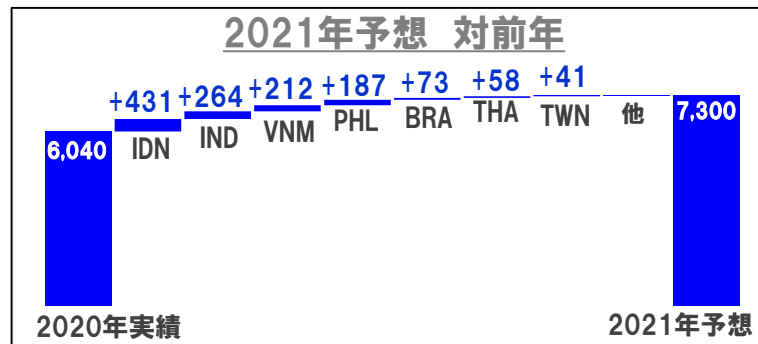


(IDR/BR\$ 14,087/3.9) (14,447/5.1) (13,900/5.2)

主要国 売上高 変動  
2020年実績 対前年

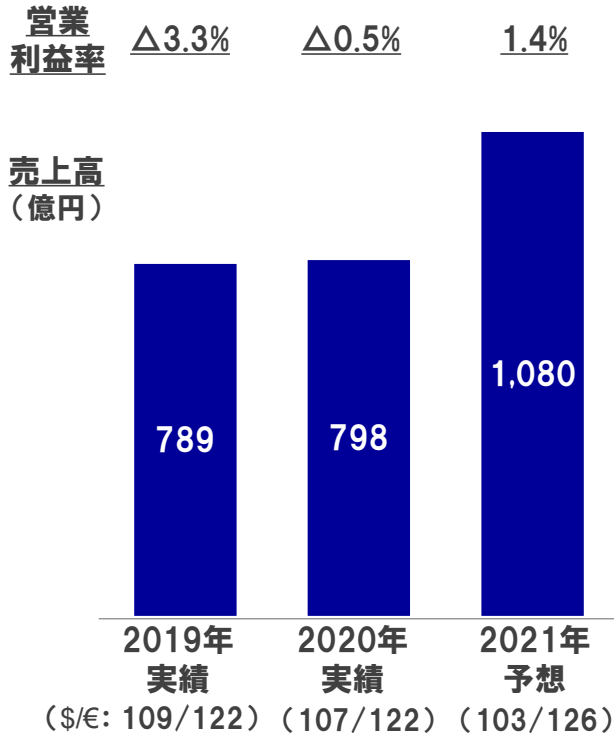


2021年予想 対前年



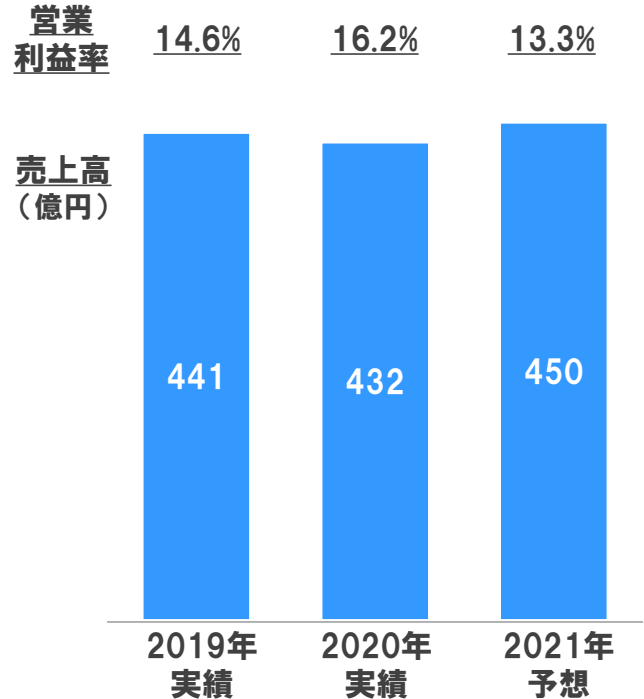
RV事業

需要急増により販売増加。  
2021年は黒字化を目指す。



SPV事業

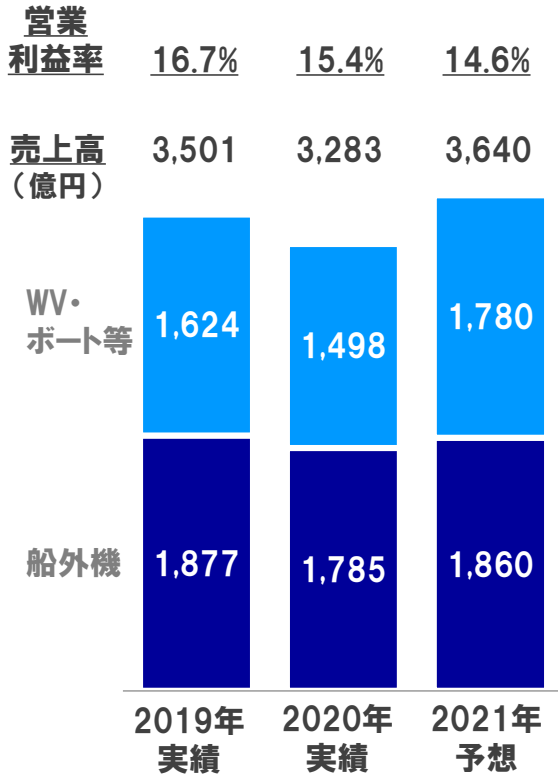
E-Kit販売増加。2021年も販売増加するが調達リスクを織り込む。





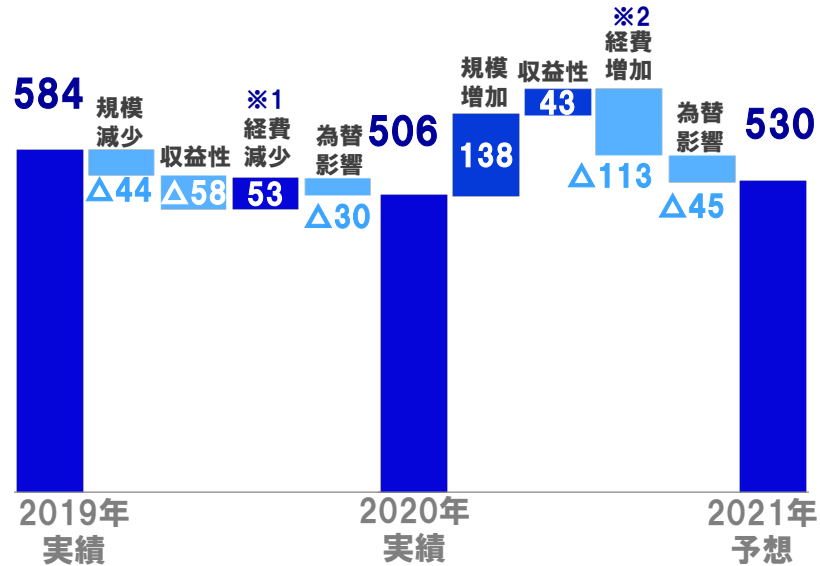
# マリン事業

需要の急回復に供給が追いつかず、減収・減益。  
2021年はフル稼働で販売増加。



(\$/€: 109/122)(107/122)(103/126)

## 利益改善内訳

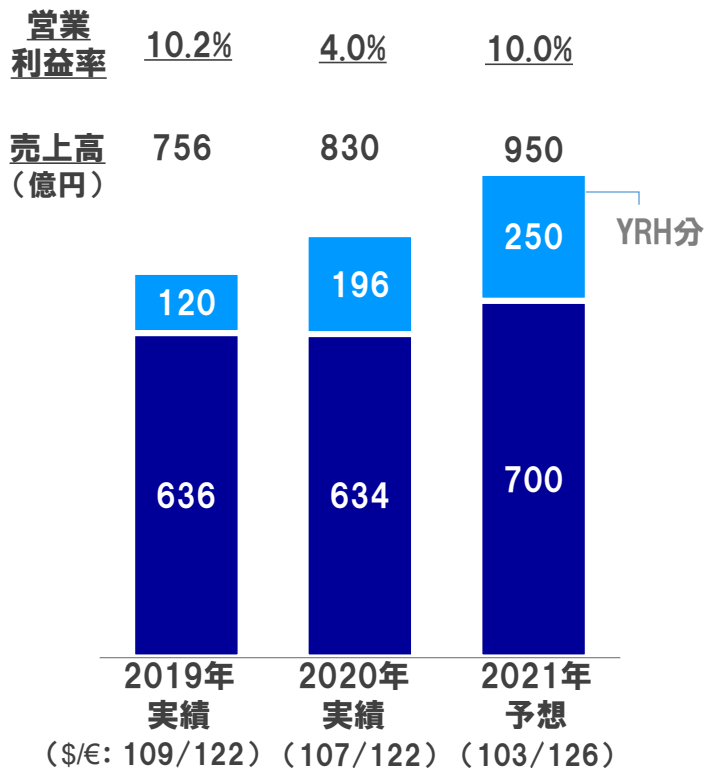


※1: 成長戦略費用の減少+4を含む。

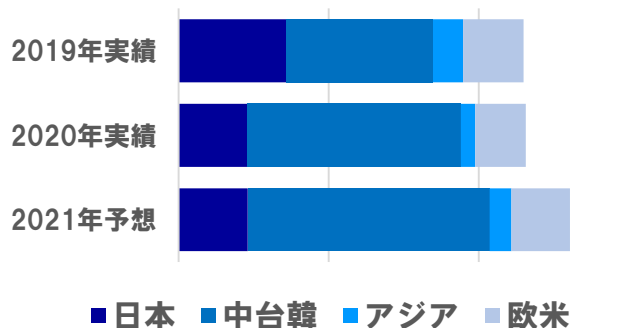
※2: 成長戦略費用の増加▲5を含む。

# ロボティクス事業

中国向け販売好調により、増収。  
先進国向けも緩やかに回復、YRH黒字化で増収・増益を目指す。

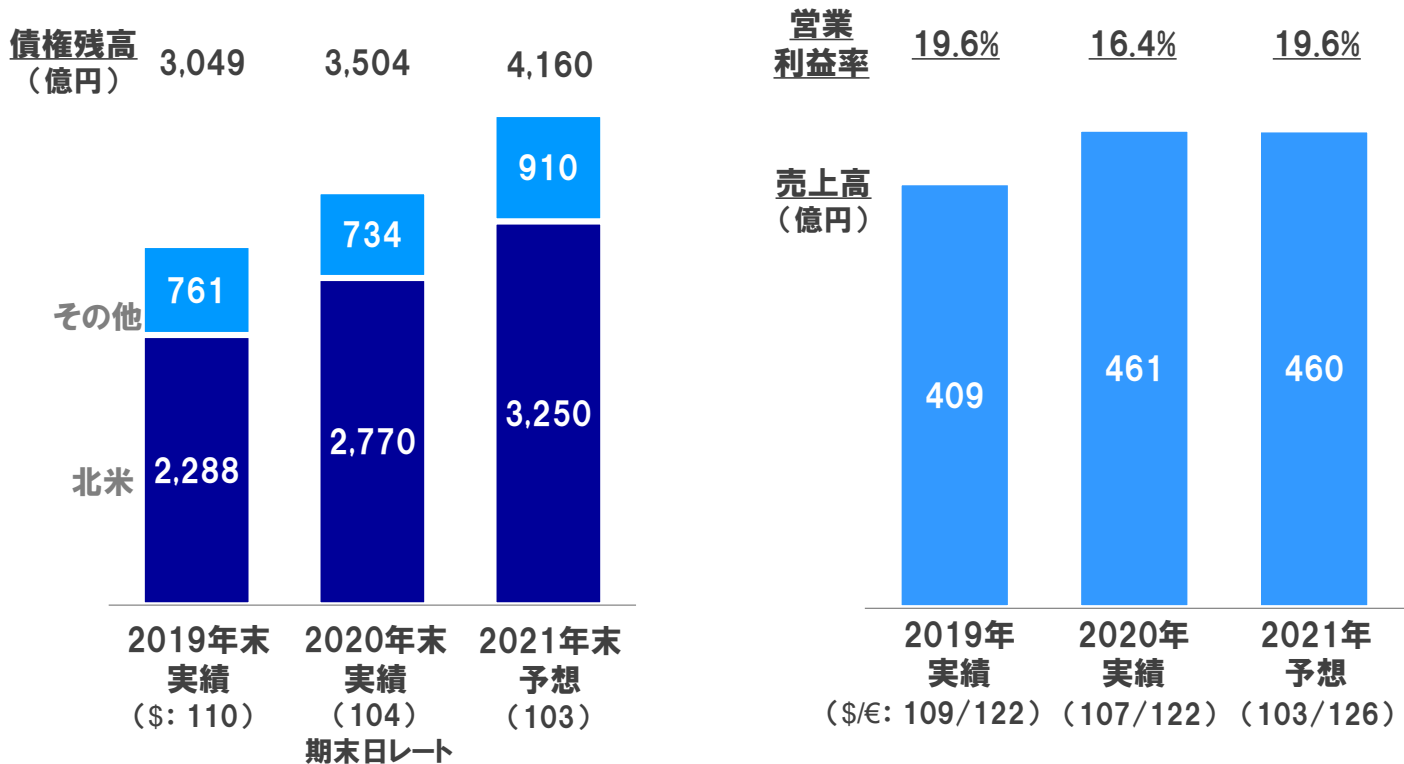


マウンター 当社販売実績・予想  
(地域別・金額ベース)



# 金融サービス事業

米国プライム層向けプログラム自前化により、フルラインサービスの提供開始。  
2021年も債権残高は順調に増加し、利益は2019年を超える見込み。

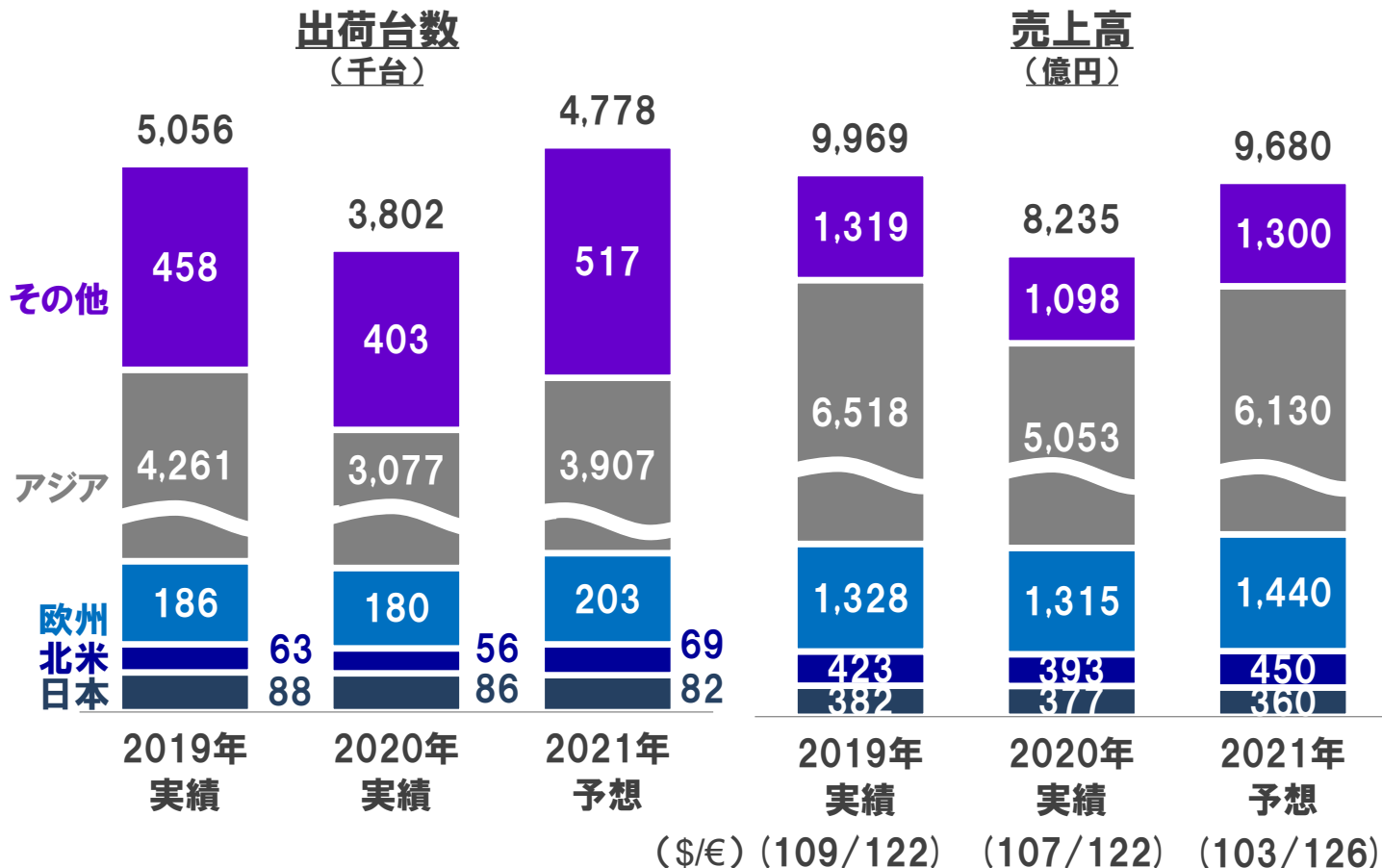




**YAMAHA**

*Revs Your Heart*

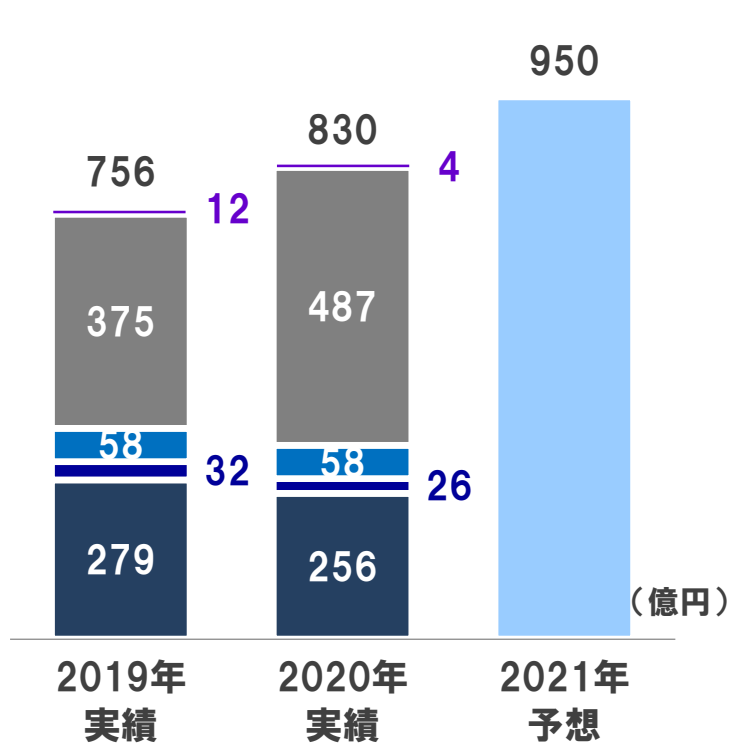
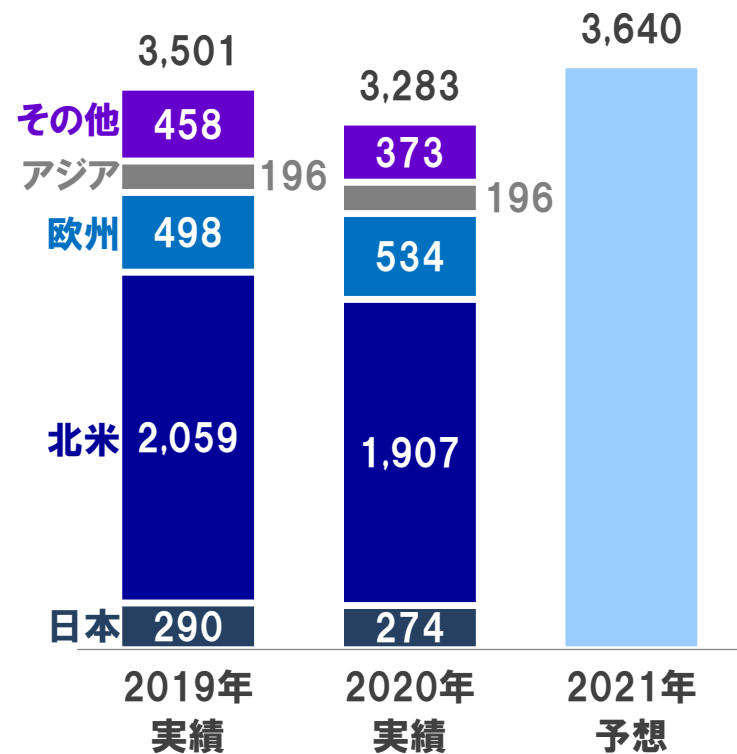
# 二輪車販売台数・売上高



# マリン、ロボティクス 売上高

## マリン

## ロボティクス



(\$/€)(109/122) (107/122) (103/126)

(億円)

# 設備投資・減価償却費・研究開発費・有利子負債

(億円)

	2019年	2020年
<b>設備投資</b>	<b>581</b>	<b>538</b>
<b>減価償却費</b>	<b>497</b>	<b>482</b>
<b>研究開発費</b>	<b>1,020</b>	<b>940</b>
<b>有利子負債</b>	<b>3,650</b>	<b>4,669</b>

# 為替影響（対前年）

（億円）	20年 実績（年間）				21年予想（年間）			
	US\$	EURO	その他	合計	US\$	EURO	その他	合計
本社の輸出入にかかる為替影響	△33	△4	△7	△44	△72	37	12	△23
為替による仕入影響（海外子会社）	0	0	△20	△20	0	0	3	3
粗利益の換算影響（海外子会社）	△16	△3	△64	△83	△26	18	△9	△18
販管費の換算影響（海外子会社）	11	1	60	72	18	△13	9	14
<b>営業利益への為替影響</b>	<b>△39</b>	<b>△5</b>	<b>△31</b>	<b>△75</b>	<b>△80</b>	<b>43</b>	<b>14</b>	<b>△24</b>

為替感応度

1円の変動が営業利益  
に与える影響額

US\$ EURO  
13億円 5億円

US\$ EURO  
18億円 9億円





**YAMAHA**

*Revs Your Heart*