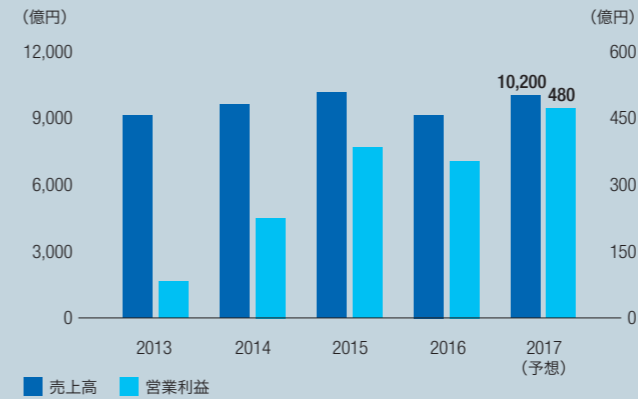


# 二輪車事業



ヤマハらしいモノ創りで、「個性ある新商品」をお届けしていきます。

売上高と営業利益



取締役  
常務執行役員  
MC事業本部長  
渡部 克明



## 事業環境と中期経営計画における重点取り組み分野

二輪車事業では、アセアン、インド、ブラジル・中国、先進国を重点地域と位置づけています。各市場における経済状況や需要の変化は早くなっているため、市場の変化をいち早く察知し、よりスピード感のある対応や開発が求められるようになってきています。

中期経営計画においては、商品開発の効率化、コストダウンなどを推進することで、安定的な収益を確保する事業体質づくりに取り組んでいます。商品開発においては、プラットフォームモデルを展開することにより、エンジン・車体数の集約とモデルのラインナップ拡大を同時に実現し、お客さまの多様化するニーズに対して「早く」「安く」「旬の」「個性ある新商

品」をお届けしていきます。コストダウンにおいては、プラットフォームモデルの推進によるコストダウンに加えて、調達・製造・物流のコストダウンをさらに追求していきます。

	2016年実績	2017年予想
売上高	9,301億円	10,200億円
営業利益	360億円	480億円

## 2016年の活動実績の評価

2016年の販売台数は、インド、ベトナム、フィリピンなどで増加、先進国では前年並み、インドネシア、中国、ブラジルなどで減少しました。売上高は、為替影響を受けて9,301億円(前期比1,024億円・9.9%減少)となりました。営業利益は、新興国では高価格商品の販売増加やコストダウンの効果により増益となったものの、先進国での為替影響を受けて360億円(同32億円・8.1%減少)となりました。

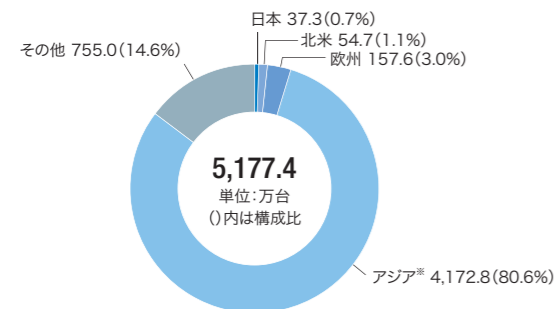
## 長期的な成長に向けて

2017年は、成長市場であるインドでの積極的な販売拡大や、アセアンにおけるさらなる収益性拡大に取り組めます。一方、欧州、北米、日本などの先進国においては、魅力的な商品を投入し、「YAMAHA」という高いブランド力を発信していくとともに、安定的な収益体質を継続させていきます。

これまでに私たちは、ヤマハらしい独創性・技術・デザインで「個性ある新商品」をお届けしてきました。これに加え、さらなる長期的な成長に向けて、ロボティクス、IoTなどの新しい基盤技術の開発に取り組むことで、イノベーションへのチャレンジを進めていきます。

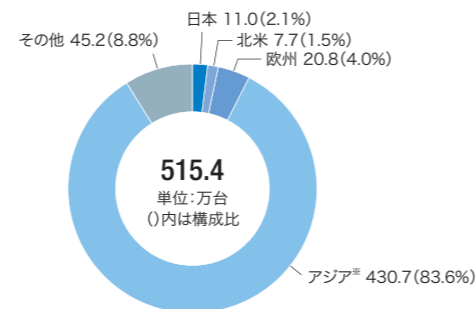
## 2016年 世界の総需要

(当社調べ)



※日本を除く

## 2016年 当社出荷台数



※日本を除く

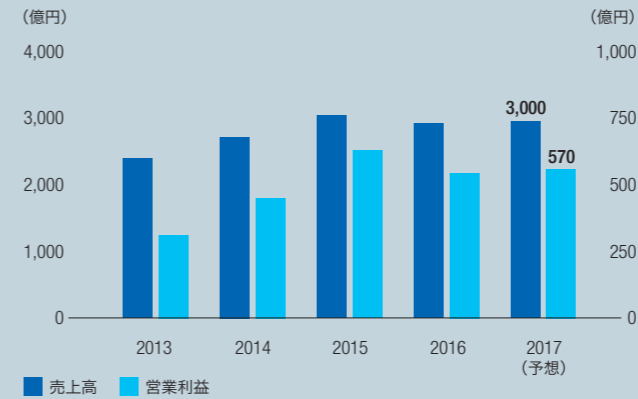


# マリン事業



マリンレジャー文化を世界に広げることで、  
グローバルNo.1ブランドを目指します。

## 売上高と営業利益



代表取締役  
副社長執行役員  
マリン事業本部長  
木村 隆昭



## 事業環境と中期経営計画における重点取り組み分野

最大の市場である北米では、マリンレジャーを楽しむというトレンドの高まりに加え、大型船外機の需要増加が進んでおり、高い製品技術力を持つ当社船外機は圧倒的な信頼感を獲得しています。こういった傾向は欧州でも見られ、最大350馬力の船外機をラインナップしている当社にとって追い風となっています。さらなる成長につなげていくため、総合事業力・信頼性・ネットワーク力を高め世界市場におけるブランド力を高めていきます。

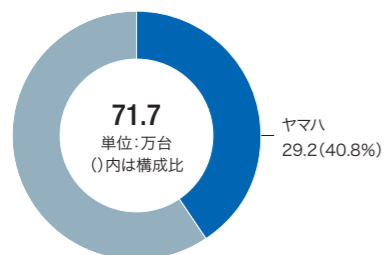
マリン事業では、「世界3兆円市場への挑戦」に向けて本格的に舵を切っています。中期経営計画の3年間においては、高信頼性・軽量・低燃費エンジンを提供する「エンジン・サプライヤー」から、艇体や周辺機器もパッケージされた幅広い価値を提供する「システム・サプライヤー」へとポテンシャルを高

め、プロが『納得し』、上・中級顧客にとっては『なくてはならない』、そして初級顧客が『憧れる』グローバルNo.1ブランドとしての地位を築いていきます。そのために、船外機と周辺機器を提供する総合事業力、商品やシステムだけでなくビジネスパートナーとしての信頼性、それぞれの市場に密着したサービスをグローバルに提供するネットワーク力の3つの力を強化していきます。

	2016年実績	2017年予想
売上高	2,972億円	3,000億円
営業利益	554億円	570億円

## 2016年 船外機の世界の総需要と当社出荷台数

(当社調べ)



## 2016年の活動実績の評価

2016年の船外機の販売台数は、北米・欧州で大型モデルを中心に増加しました。また、将来に向けて、システム・サプライヤーを目指すビジネスモデルづくりを進めています。事業全体では、為替影響を受けて減収・減益となりましたが、営業利益率19%の高収益体質を維持しました。売上高は2,972億円(前期比121億円・3.9%減少)、営業利益は554億円(同86億円・13.4%減少)となりました。



## 長期的な成長に向けて

2017年は、船外機需要の大型化が続く中、さらなる高収益事業を目指してシステム・サプライヤー戦略を進め、商品競争力、コスト競争力を高めていきます。さらに、エリアごとに異なる特殊な市場を理解したプロフェッショナルな人材を育成し、事業基盤を強固なものにしていきます。

私たちは、「システム・サプライヤー」の先の目標として「世界の人々により豊かなマリンライフを提供する」ことを目指しています。マリンライフに関わるすべての領域にアプローチする「システム・サプライヤー」として強固なNo.1ブランドを創り上げ、ヤマハと出会うすべての人々に「総合マリンライフ価値」を提供していきます。

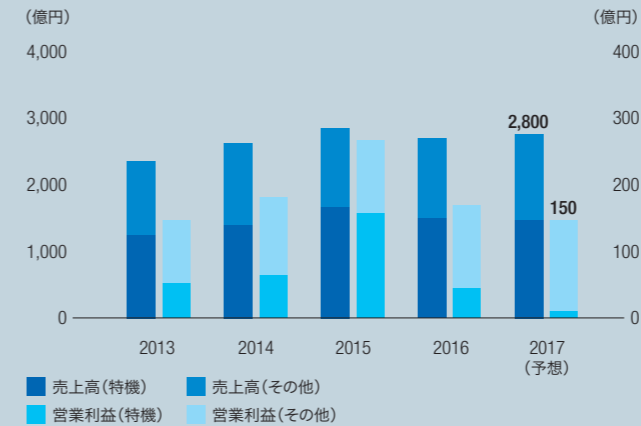


# 特機・その他の事業



ヤマハらしいロボティクス分野の  
拡大を目指します。

## 売上高と営業利益



取締役  
常務執行役員  
ビークル&ソリューション  
事業本部長  
加藤 敏純



## 事業環境と中期経営計画における重点取り組み分野

ROVの市場は、農業や酪農といった業務用途から、山林、砂漠、岩山などでのレジャーまで幅広い用途に広がっています。2017年度は既存モデルの在庫調整や新しいプラットフォームモデルへの移行のため小売りは減少見込みですが、2018年から正常化を目指しています。またIM事業では高速・多機能領域のサーフェスマウンター、統合制御型ロボットシステム等の高付加価値商品の販売が増加しており、今後さらなる収益体質強化を目指します。PAS事業においては、欧州向けE-kit(電動アシスト自転車用ドライブユニット)の輸出が伸長し、世界市場でお客さまを広げています。

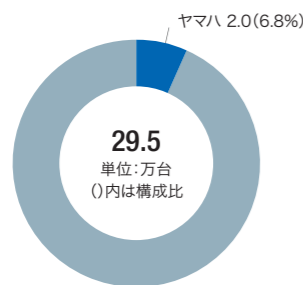
	2016年実績	2017年予想
売上高	2,755億円	2,800億円
営業利益	172億円	150億円



サーフェスマウンター

## 2016年 ROVの北米の総需要と当社出荷台数

(当社調べ)



PAS

## 2016年の活動実績の評価

特機・その他の事業では、「個性的なビジネスモデルを創る」ことを目標に取り組みを進めてきました。売上高は2,755億円(前期比138億円・4.8%減少)、営業利益は172億円(同100億円・36.6%減少)となりました。IM事業やPAS事業において売上高、営業利益率が伸長しましたが、ROVの生産調整等による経費増加や為替影響などにより、事業全体では減収・減益となりました。

## 長期的な成長に向けて

特機・その他の事業では、陸・海・空のすべてにおいて、ヤマハらしいロボティクス分野の展開を進めていきます。ロボティクス産業は、今後大幅に拡大すると予想されています。現在は、FA分野が大半を占めていますが、今後は農業をはじめとする産業分野における無人化や自動車自動運転などのアウトドア分野、介護・ホームオートメーションなどのインドア分野の拡大が期待されています。

当社は、産業用無人ヘリコプター、レクリエーション用ビークル、ゴルフカーなどの移動体を持っていることが強みであり、ここに私たちがロボティクス分野で先頭ランナーになれる可能性があるものと考えています。

2017年は、従来からのFA分野におけるサーフェスマウンターなどの拡大とともに、カリフォルニアにおける産業用無人ヘリコプターによるぶどう畑の農薬散布事業、ゴルフカーの自

動走行実証実験などの取り組みを強化します。また、将来の成長に向けて、モーター・バッテリー技術の開発をはじめ、自動制御のためのソフトウェアやアプリケーション、ビジネスモデルの開発、外部とのコラボレーション、先端技術者の発掘・獲得・育成などを加速していきます。



産業用無人ヘリコプター



ゴルフカー