

個人投資家向け会社説明



ヤマハ発動機株式会社

東証プライム:7272

2023年9月7日

1. 会社概要
2. 事業活動
3. 中期経営計画
4. 業績・株主還元
5. まとめ

1. 会社概要

感動創造企業

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

Revs Your Heart

心躍る瞬間、
そして最高の経験を、
YAMAHAと出会う
すべての人へ



創立

1955年

本社所在地

磐田市
(静岡県)

連結子会社

128社
(うち海外107社)

2023年6月末現在

連結従業員数

52,554人

2022年12月末現在

売上高

2兆2,485億円

2022年12月期実績

営業利益

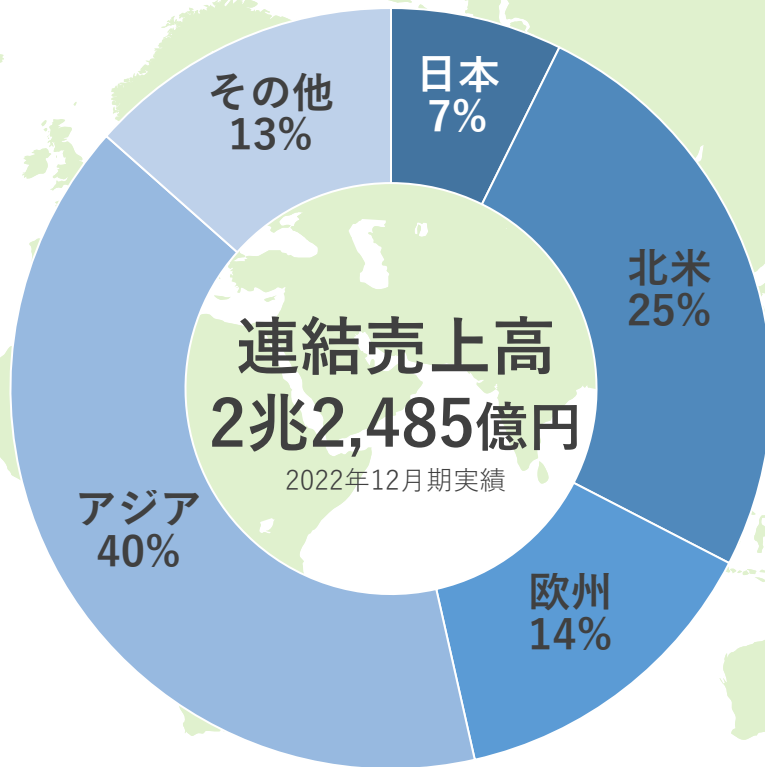
2,249億円

2022年12月期実績

海外売上高比率

93%

2022年12月期実績



180 を超える国と地域で生産・販売

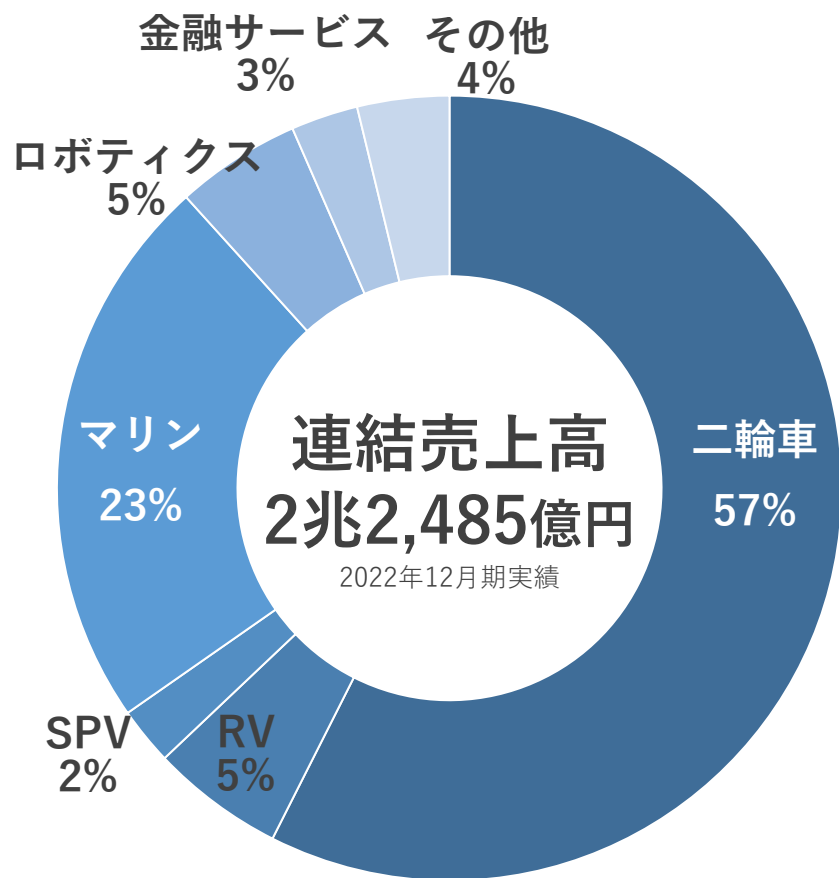
90% の海外売上高比率

90% 以上の海外生産比率

100 を超える海外グループ会社

外国人取締役（社外）1名
外国人執行役員6名
グローバル社員196名 ※2022年

多様な商品展開



SPV…スマートパワービークル
RV…レクリエーションナルビークル

ランドモビリティ事業

二輪車事業



RV事業



SPV事業



マリン事業



ロボティクス事業



その他事業



2. 事業活動

高い信頼性から生まれたブランド力を強みに 営業利益率20%以上

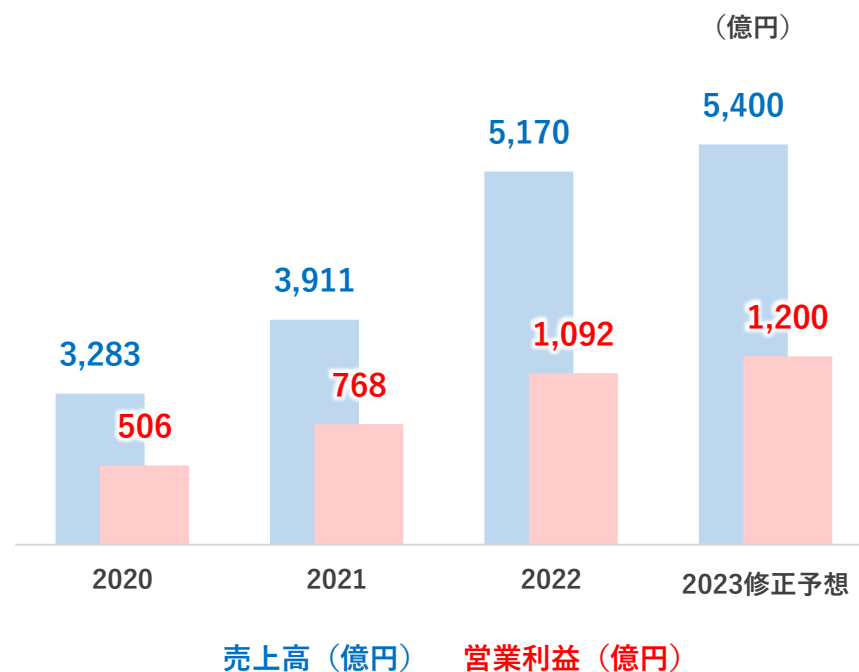
船外機



水上オートバイ



プレジャーボート

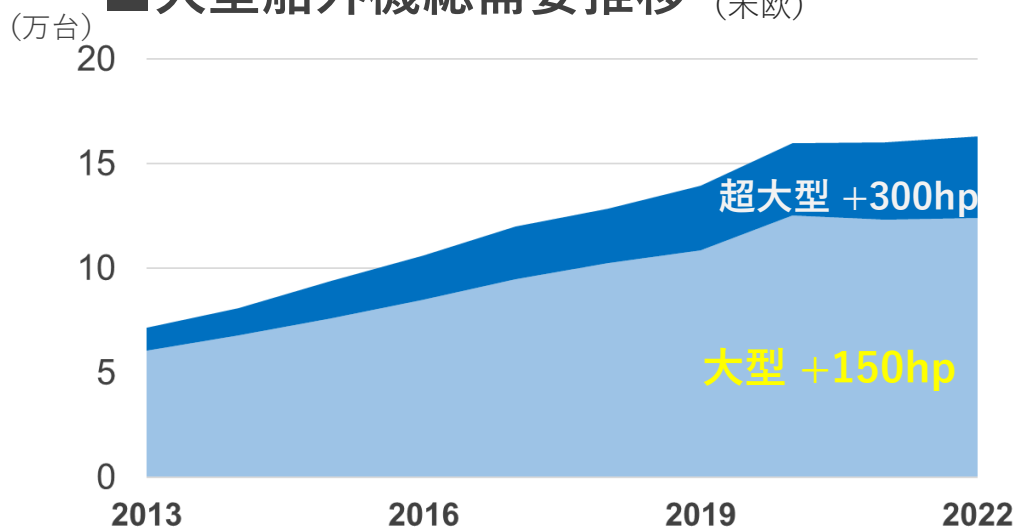


- 大型船外機の需要増加
 - ✓ 大型船外機の性能アップ
 - ✓ 多機掛け大型ボートの増加
- 他推進機→船外機への換装
 - ✓ 船内スペースの有効活用
 - ✓ 信頼性と取り扱いやすさ



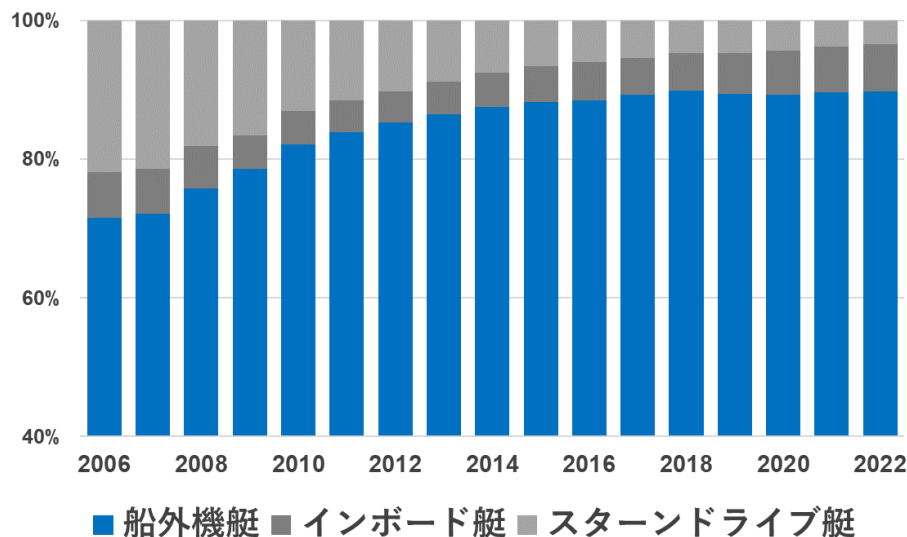
当社最大馬力の船外機「F450A」

■ 大型船外機総需要推移 (米欧)



出典元：ICOMIA発行 ICOMIA Statistic Book

■ 推進機別ボート販売比率推移 (北米のみ)

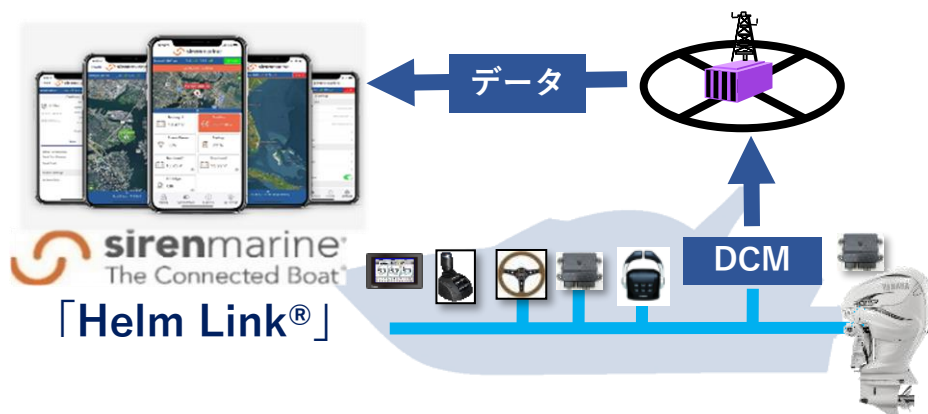


© Yamaha Motor Co., Ltd.

Connected

(つながる安心感)

故障診断、問題の早期発見と未然防止



Autonomous

(安心・快適、身近な
マリンレジャー)

次世代操船システムで
更なる安心と快適な操船を提供



Shared

(経験から自己実現へ)

シェアリングによる
マリン・エクスペリエンスの提供



Electric

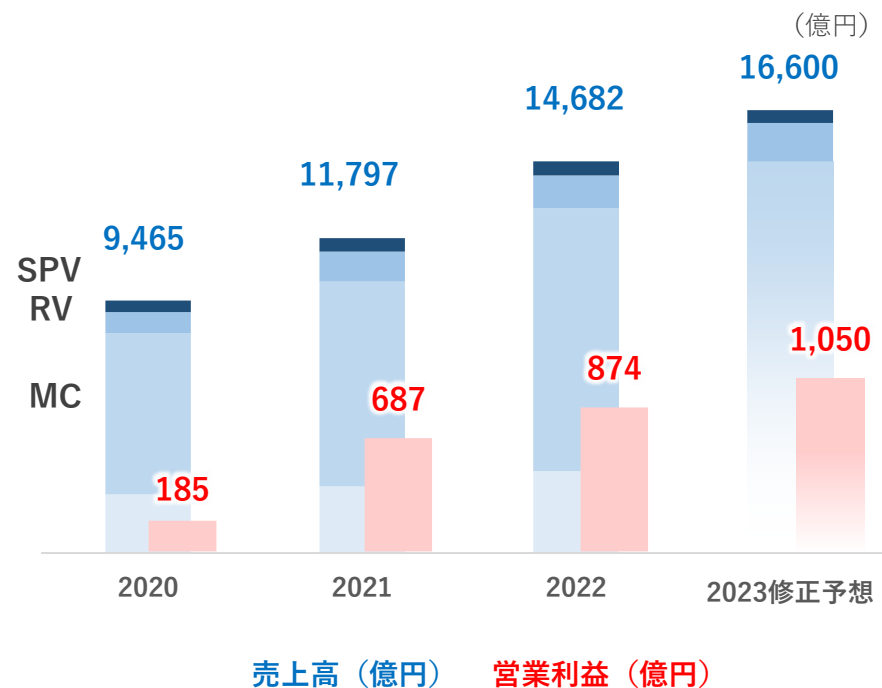
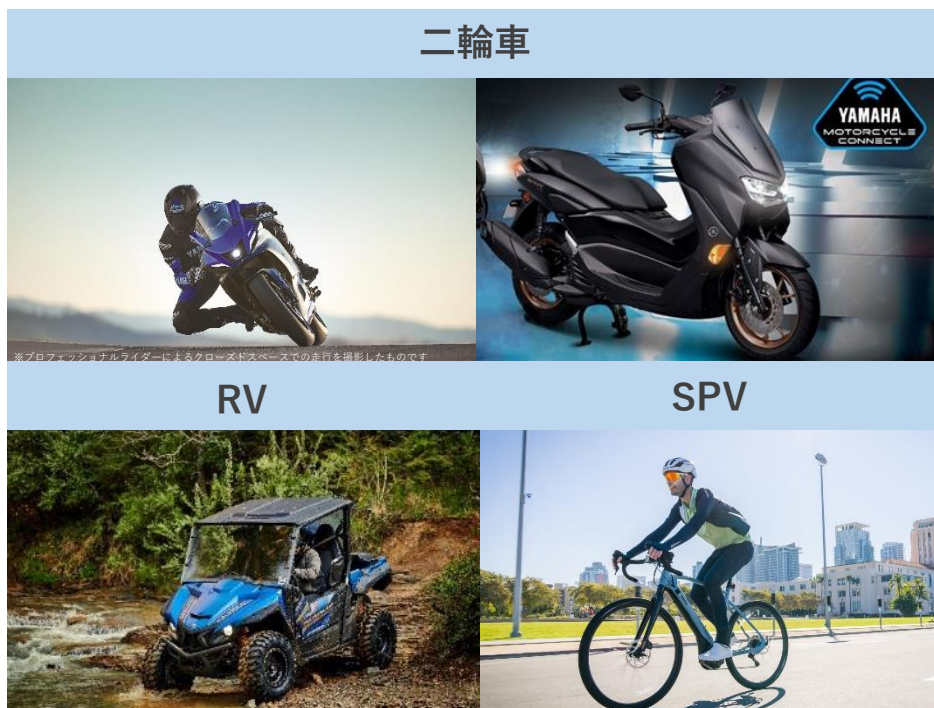
(静粛な時間・空間)

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

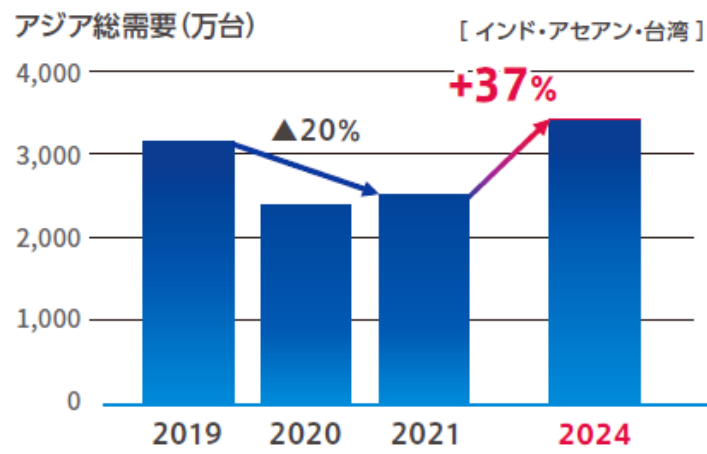


船外機との組み合わせによるボートのハイブリッド化

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

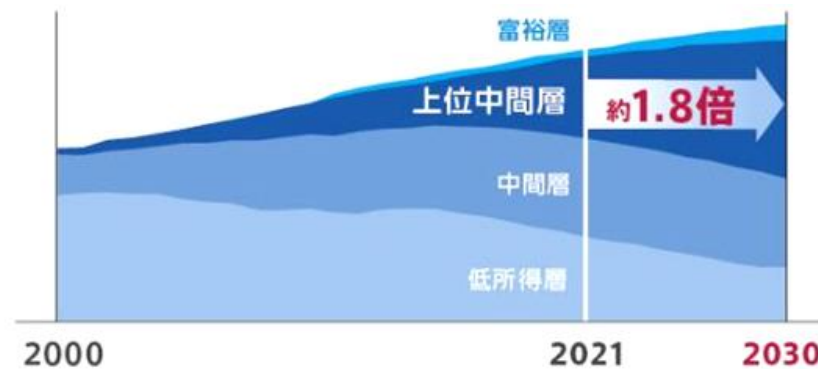


■ポストコロナの想定需要



■上位中間層※がターゲット

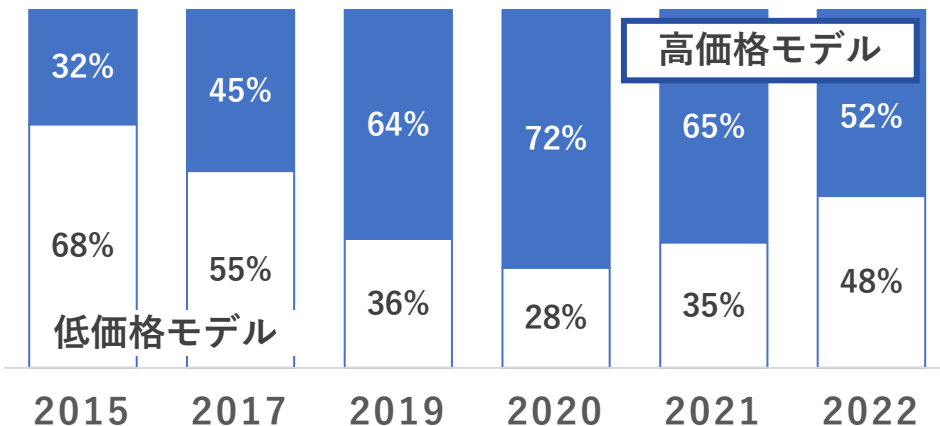
[インド、インドネシア、フィリピン]



※上位中間層 年間可処分所得 15k~30kドル@世帯

■高価格モデルの販売比率増加

(例) インドネシア価格帯別販売台数推移



半導体不足の影響
→ 高価格帯減少

■デジタルとリアルを融合したマーケティング



■ 電動駆動ユニットを軸とした製品展開



電動アシスト自転車



e-Kit



電動車いす

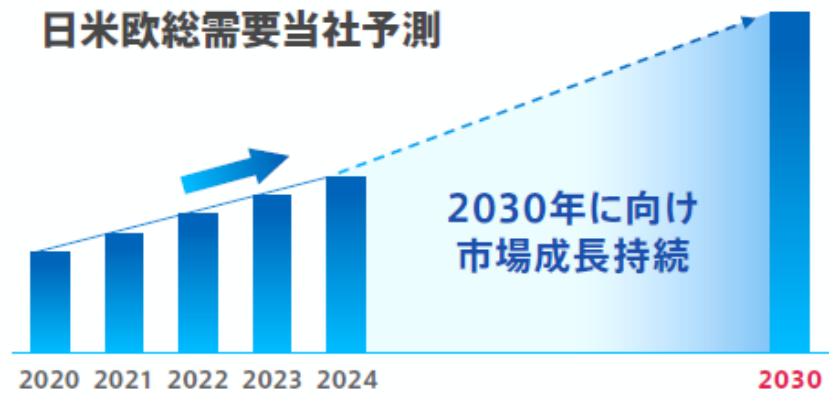
■ 最大市場でドライブユニット生産（欧州）



フランスの既存工場を活用（2024年開始予定）

■ 世界的な環境意識の高まりで需要拡大

日米欧総需要当社予測



■ 完成車のラインナップ拡大と海外展開



YAMAHA SWITCH ON（欧州）

高い汎用性と柔軟性、トータルソリューション提供が強み

表面実装機 (SMT)

電子基板を製造する技術



半導体後工程装置 (SEMI)

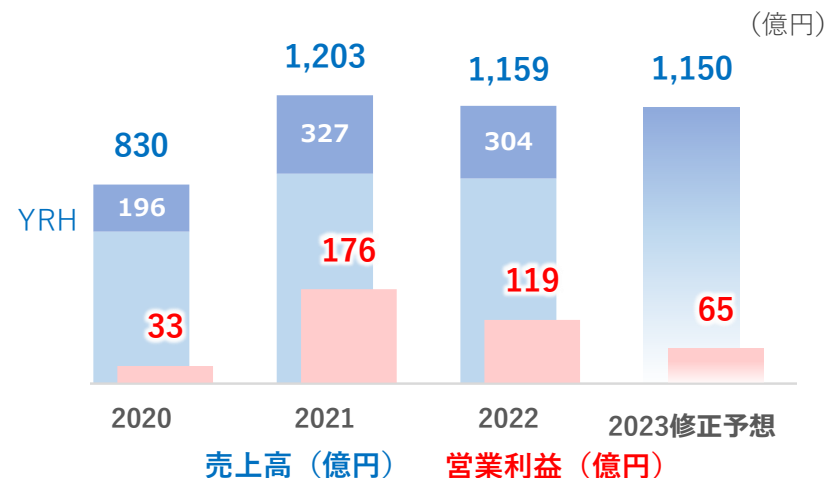
チップを積層/モールド/重ねる技術



2019年事業統合→ヤマハロボティクスホールディングス (YRH)

産業用ロボット (FA)

産業用無人航空機

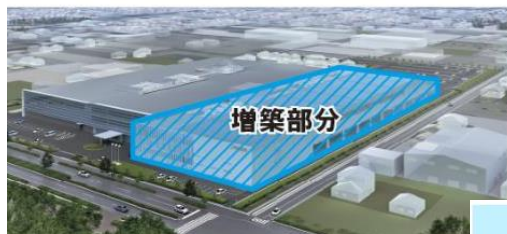


■1兆円規模の市場（SMT・SEMI・FA等合計）

- ・IoT、自動運転、脱炭素化で半導体需要は増加
- ・労働人口減少で自動化ニーズ加速



■製造・販売・技術・サービスの体制強化



工場増築(2024年稼働)
・生産面積1.8倍に

クロスセル活動強化

- ・商材を跨いだ営業活動
- ・東南アジア・インドでの事業拡大



■One-stop Smart Solution

トータルサプライヤーとしてのシナジー最大化

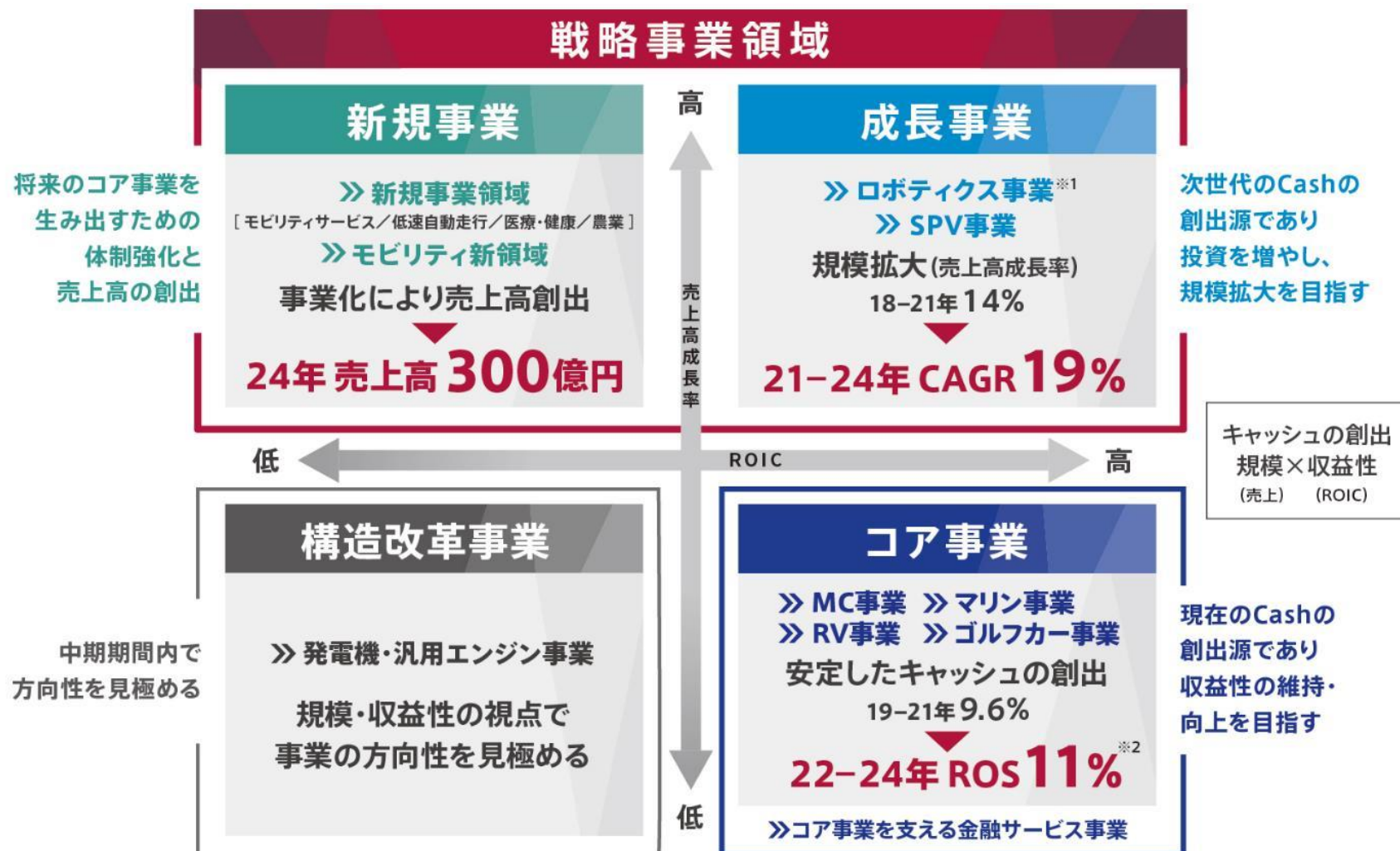


■新規事業への技術応用



3. 中期経営計画

コア事業の稼ぐ力を強め、サステナブルな社会に貢献する **新規・成長事業に投資**



※1: サーフェスマウンター、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプターを含む

※2: ROSはコーポレート費用を含んでいない数値で算出

新規事業紹介 ～ 低速自動走行 ～

社会課題



移動のニーズ

コア技術



ゴルフカーで培った車体開発技術



注力領域

工場屋内外での搬送の自動化
高齢者・子ども・過疎地などの
交通弱者の移動



モノ輸送「eve auto」

工場内無人自動搬送の正式サービスを開始
→ 高まる物流自動化ニーズに応える



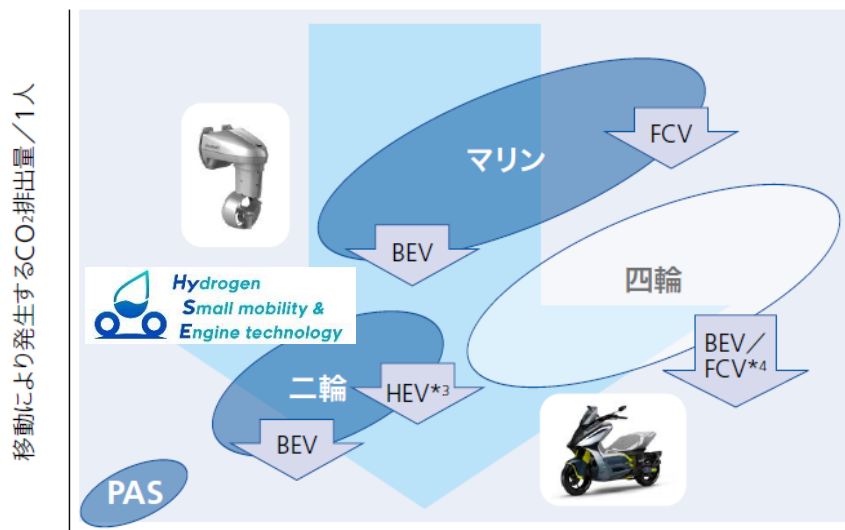
ヒト輸送「グリーンスローモビリティ」

国内初のレベル4自動運転移動サービスを開始
→ 移動課題解決・生活の質向上に貢献

ヤマハ発動機らしいカーボンニュートラル戦略

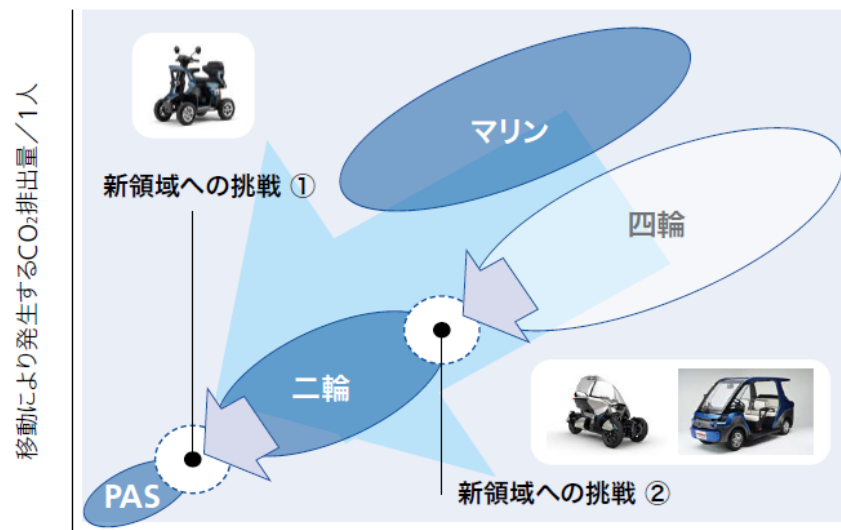
基本方針：移動に伴う1人あたりのCO2排出量のさらなる低減を目指す

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

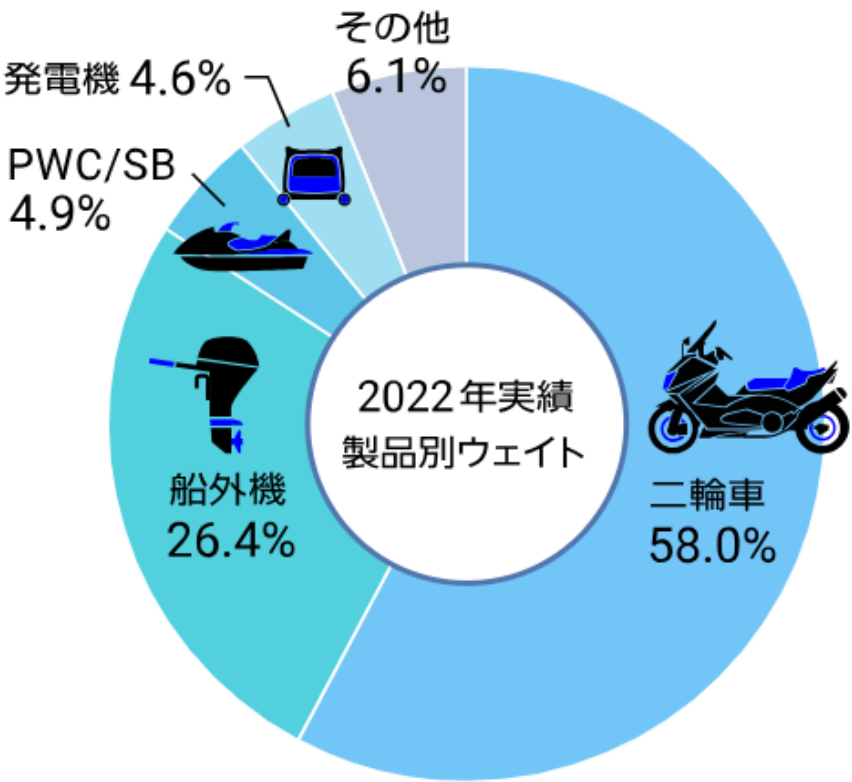
40年以上前から電動商品を開発・販売



二輪車のカーボンニュートラル戦略

スコープ3.

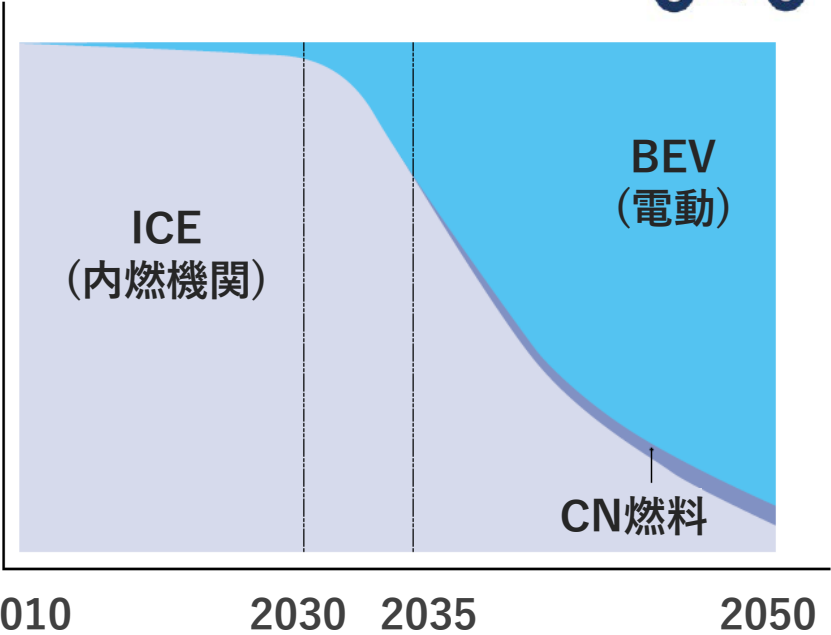
カテゴリー11.製品ごとの内訳



PWC…パーソナルウォータークラフト
(水上オートバイ)
SB…スポーツボート

パワートレイン構成比率

モーターサイクル

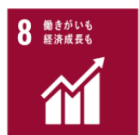


BEV目標	2.6%	20.0%	90.0%
-------	------	-------	-------

※ 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン (ver.2.4)」に沿って、「排出原単位データベース (ver.3.2)」を活用し算出しています。
※ 目標値においてはカーボンニュートラル燃料* (水素・バイオ・合成液体燃料 1 *2 など) の技術革新を想定し、2030年2%・2035年5%・2050年30%の普及率を前提条件としています。

サステナビリティに向けた取り組み ～ クリーンウォーターシステム ～

安全な水が入手困難な地域のために、河川水を利用した浄水システムを開発



- ・ 2000年に開発開始。現在、アフリカ・アジアの国々に50基設置
(2023年4月時点)
- ・ 途上国の村落における保健・衛生の改善
- ・ 水配達や洗浄・製氷など新たなビジネス展開・雇用創出
- ・ 子どもや女性の水汲み作業軽減による学習・社会活動機会増大

4. 業績・株主還元

2023年 年間見通し 経営状況

原材料や海上運賃等のコストアップ緩和と半導体調達改善の影響を織り込み、
売上高・各利益を上方修正。

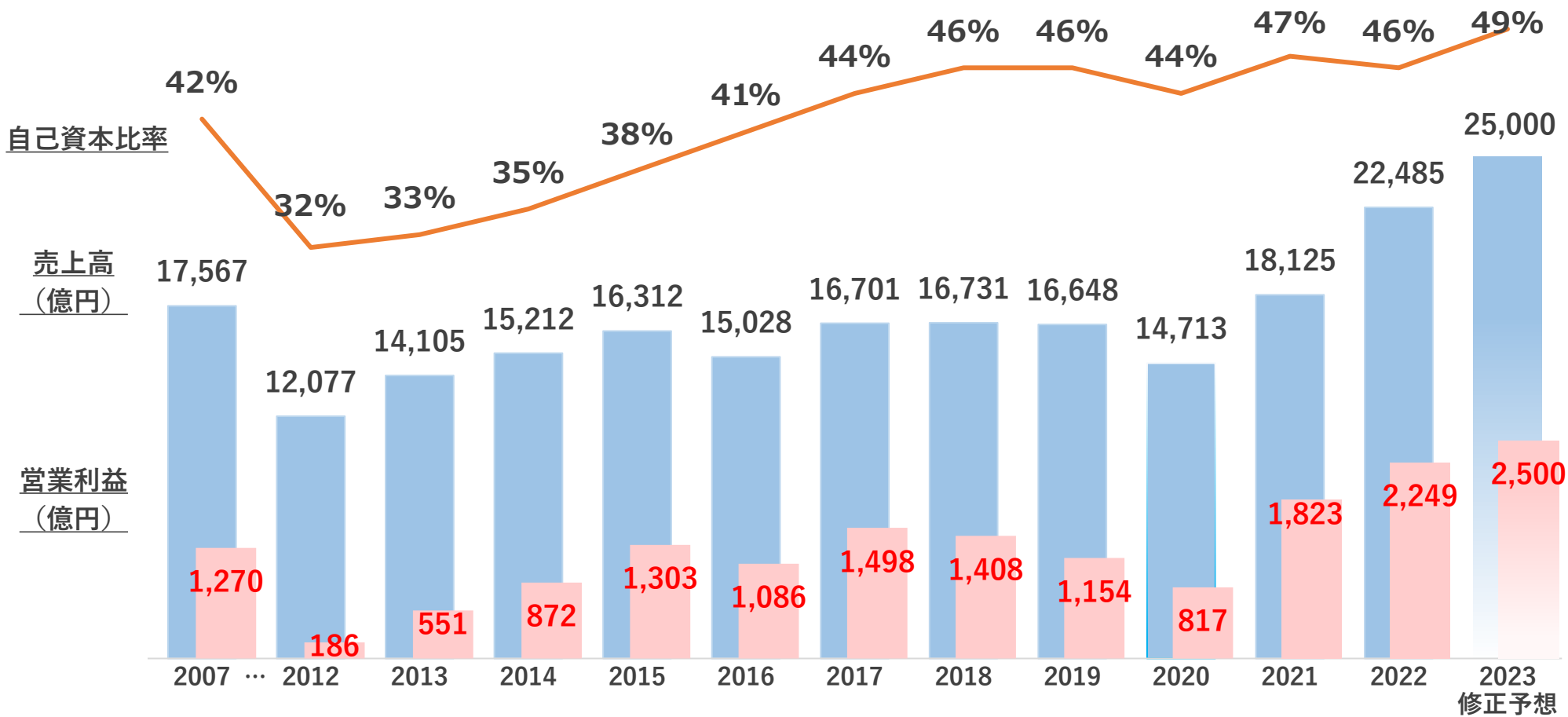
(億円)	2022年間 実績	2023年間 当初予想	2023年間 修正予想	前年比	当初予想比
売上高	22,485	24,500	25,000	111%	102%
営業利益	2,249	2,300	2,500	111%	109%
営業利益率	10.0%	9.4%	10.0%	0 pts.	+ 0.6 pts.
経常利益	2,393	2,300	2,500	104%	109%
当期純利益※	1,744	1,600	1,800	103%	113%
EPS (円)	511.47	473.07	535.43	105%	113%
(\$/€)	132/138	125/135	135/145	—	—
(\$/IDR/BR\$)	14,805/5.2	15,500/5.3	15,000/5.0	—	—

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

業績の推移

※表示されている2014年以前の数字は、
販売金融に関わる収益・費用の組替を行う前のものです。

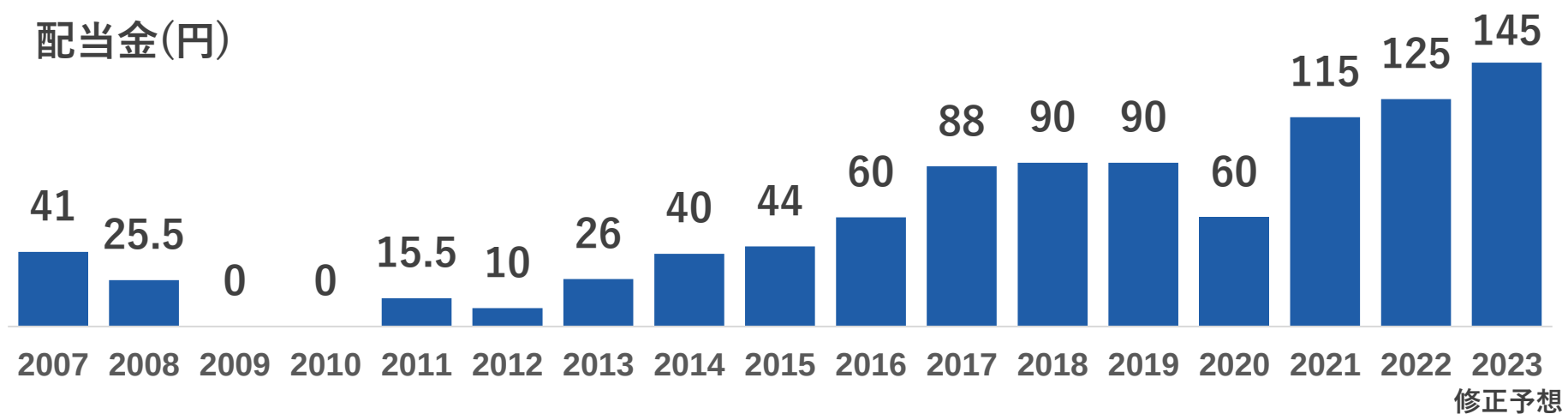
3年連続で売上高・営業利益
過去最高更新の計画



ROE(%)	14.2	2.5	12.7	16.2	12.6	12.3	17.6	14.6	11.1	7.5	19.8	18.7	15%水準
時価総額(億円)		3,313	5,506	8,527	9,583	8,989	12,904	7,540	7,696	7,352	9,542	10,180	-

株主様への還元 ～ 配当 ～

- 1. 業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当
- 2. C/Fの規模に応じて機動的な株主還元も実施。
自社株買いも含め総還元性向40%（2022-2024年累計）を目安とする



自己株式取得額 (億円)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	110	200	300
総還元性向(%)	16.52	394.3	-	-	20.1	46.6	20.6	20.4	25.6	33.2	30.2	33.7	41.5	39.5	32.8	35.7	43.6
EPS	6.47	△755.9	55.50	77.23	21.45	126.20	126.2	196.06	171.89	180.84	290.93	267.35	216.83	151.89	445.67	511.47	535.43

株主様への還元 ～ 株主優待 ～

1,000 P



2,000 P



3,000 P



4,000 P



体験型商品



本社・グループ会社所在地の名産品
体験型の商品をご用意！

■ 株主優待対象者様

12月31日時点の株主名簿に記載又は記録された
1単元（100株）以上の株式を保有の株主様

■ 優待内容

保有株式数・保有期間によりポイントを進呈し、
ポイント数に応じて、優待品の中から好きな商品
をお選びいただけます。

■ 株主優待ポイント

保有株数/期間	3年未満	3年以上
100株以上 500株未満	1,000	2,000
500株以上 1,000株未満	2,000	3,000
1,000株以上	3,000	4,000

株主様との関係をさらに強化し、 当社のことをより深く知っていただくためのファンクラブ



■会員特典

・ イベントへのご招待

ボート体験クルーズや二輪車/船外機工場の見学会、
経営層との意見交換会、
製品の共創型クリエイティブイベントなど

・ 会員限定メールマガジンの購読

・ 会員限定のグッズ販売など

■クラブ会員数

約12,500名 ※2023年6月末時点

■主な入会条件

毎年6月末・12月末時点で、

ヤマハ発動機の株式を100株以上保有していること



2023年10月(予定)
ボート試乗・マリン事業説明会



2023年10月(予定)
ジャパンモビリティショー見学ツアー



2022年12月
生産者と技術の歩み寄りで創る「明日の農業」

メールマガジン

5. まとめ

1. コア事業から安定的にキャッシュを創出し、
戦略事業へ投資することで将来の主力事業に育てる
2. サステナビリティの取り組みを一段と強化し、
社会とともに自らも成長していく
3. 株主の皆様の利益向上を重要な経営課題と位置付け、
企業価値の向上に努める



ヤマハ発動機株式会社
(東証プライム 7272)

投資家向けサイト

決算報告や財務データ、IRカレンダーをはじめ、
統合報告書など皆様に役立つ情報を掲載しています。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>



IRメール配信サービス

当社IRに関する情報について、ご登録いただいたメールアドレス宛にお知らせします。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/mail/>



補足資料

ヤマハ発動機のあゆみ

1887年、山葉寅楠が浜松でオルガン修理

1897年、**日本楽器製造** 誕生
(現在のヤマハ株式会社)



ヤマハ株式会社



1955年、**二輪車部門**を分離・独立
(ヤマハ発動機の始まり)

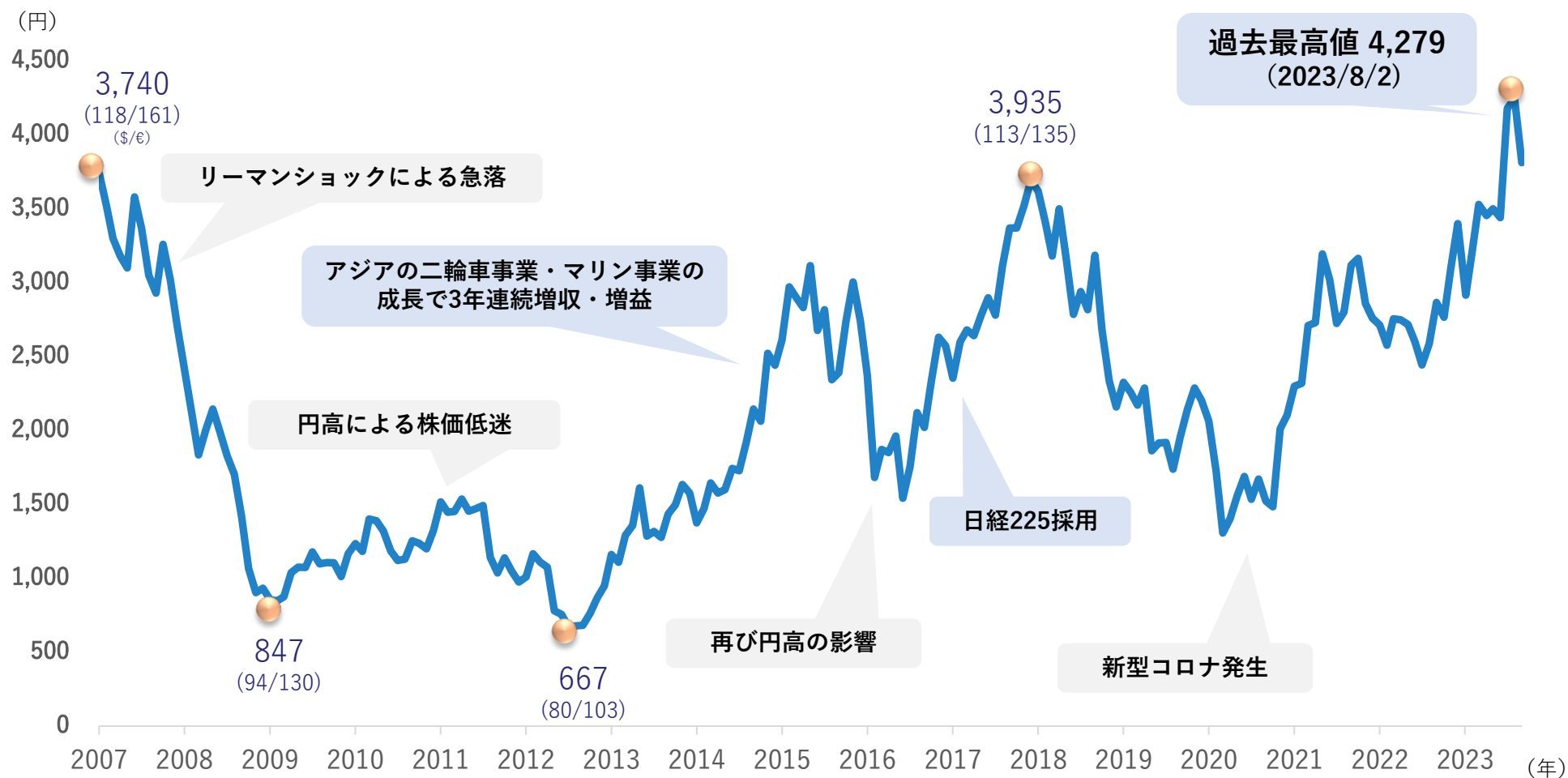


ヤマハ発動機株式会社



株価の推移 2007－2023年

9月5日時点： 株価（終値） 3,881円/ 配当利回り 3.74%/ PER 7.25倍



企業目的

感動創造企業

長期ビジョン

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

新中期経営計画

2022～2024

2019～2021

環境の変化
パンデミック

サステナビリティ
意識の高まり
カーボンニュートラル

変革の必要性
DXビジネスモデル

成長戦略

基盤強化

+

サステナビリティ

「コア事業の稼ぐ力」を強め、

サステナブルな社会に貢献する

「新規・成長事業に投資」し、

「デジタルと共創の加速」で
成長性を高める

2025
～
2027

2028
～
2030

財務指標

成長性	売上高		
	2024年	2.2兆円 以上	CAGR ^{※1} 7% 以上
収益性 (3年平均)	営業利益率		
	前中期	7.5%	新中期 9% 以上
効率性 (3年平均)	資本コスト ^(7%台を想定) 以上のリターンの継続的創出		
	ROE	15% 水準	ROIC 9% 水準
			ROA ^{※2} 10% 水準
株主還元 (3年間)	総還元性向		
	中期経営計画期間累計	40% 水準	

キャッシュフロー

Cash-In	Cash-Out
純利益 4,000億円～	株主還元 1,600億円～
	成長投融资 1,000億円
	運転資金 1,000億円
償却費 1,700億円～	設備投資 2,800億円
コア事業・戦略事業・基盤構築に4,800億円	

※1: 2021年から2024年までの年平均売上高成長率 ※2: ROAは営業利益にて算出

ヤマハ発動機の外部評価

- ・ FTSE4Good / FTSE Blossom Japan (2019年～)

ESGに関する世界的指数「FTSE4Good Index Series」と、
年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資のために採用している指数



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

- ・ MSCI ESG RATINGS (2022年)

MSCI(モルガン・スタンレー・キャピタル・インベストメント) ESG(環境・社会・ガバナンス)
レーティングでAAA評価を獲得

MSCI
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA

- ・ MSCI ESG Leaders indexes / MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数 (2023年)

ESG(環境・社会・ガバナンス)に優れた会社で組成される銘柄



2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

- ・ CDP

国際的な非営利団体CDPの気候変動レポート分野でリーダーシップレベルの「A-」を取得



- ・ S&P Japan 500 ESG (2019年～)

世界最大規模の金融指数算出会社の米国S&P ダウ・ジョーンズ・インデックス社によるESG銘柄

- ・ SNAM(エスナム)サステナビリティ・インデックス (2018年～)

ESGの評価が高い企業に幅広く投資する年金基金・機関投資家向けのSRI(社会的責任投資)のための指標



Sompo Sustainability Index

- ・ 健康経営優良法人～ホワイト500～ (2023年)

経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人認定制度」



- ・ デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄) (2020、2021年連続)

経済産業省と東京証券取引所が共同で主催するDX銘柄指標



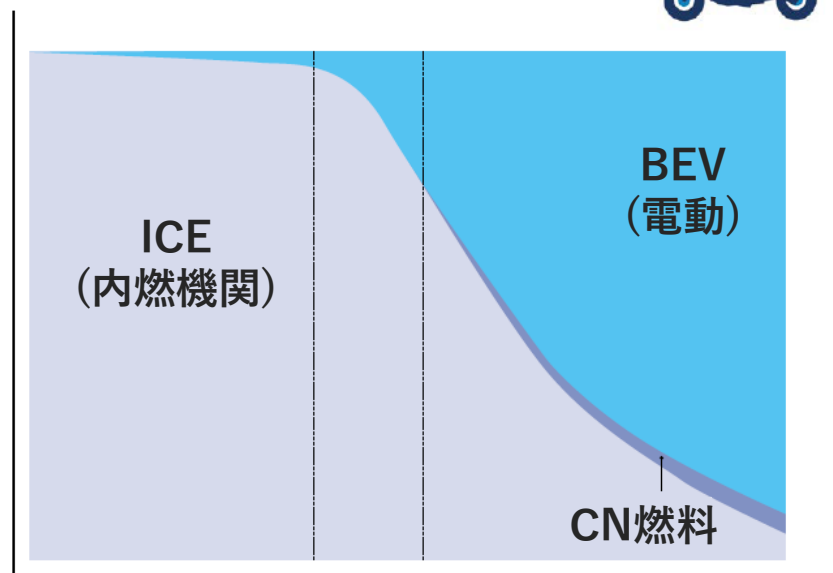
DX銘柄2021
Digital Transformation

カーボンニュートラル社会の
実現に向けた技術戦略

- ① ICE系燃費改善
- ② 電動モデルの開発、ラインナップ拡充・普及
- ③ 再生可能エネルギーを動力源とするモデルの開発

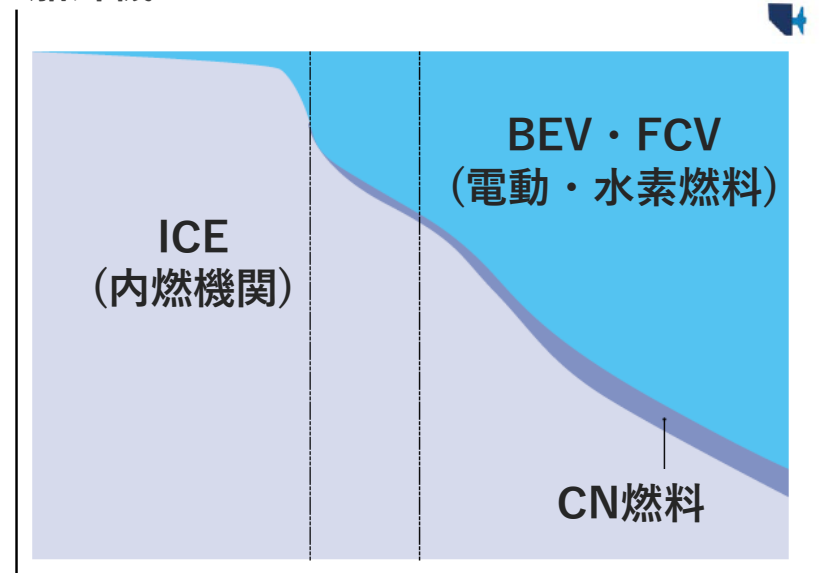
パワートレイン構成比率

モーターサイクル



	2010	2030	2035	2050
BEV目標		2.6%	20.0%	90.0%

船外機

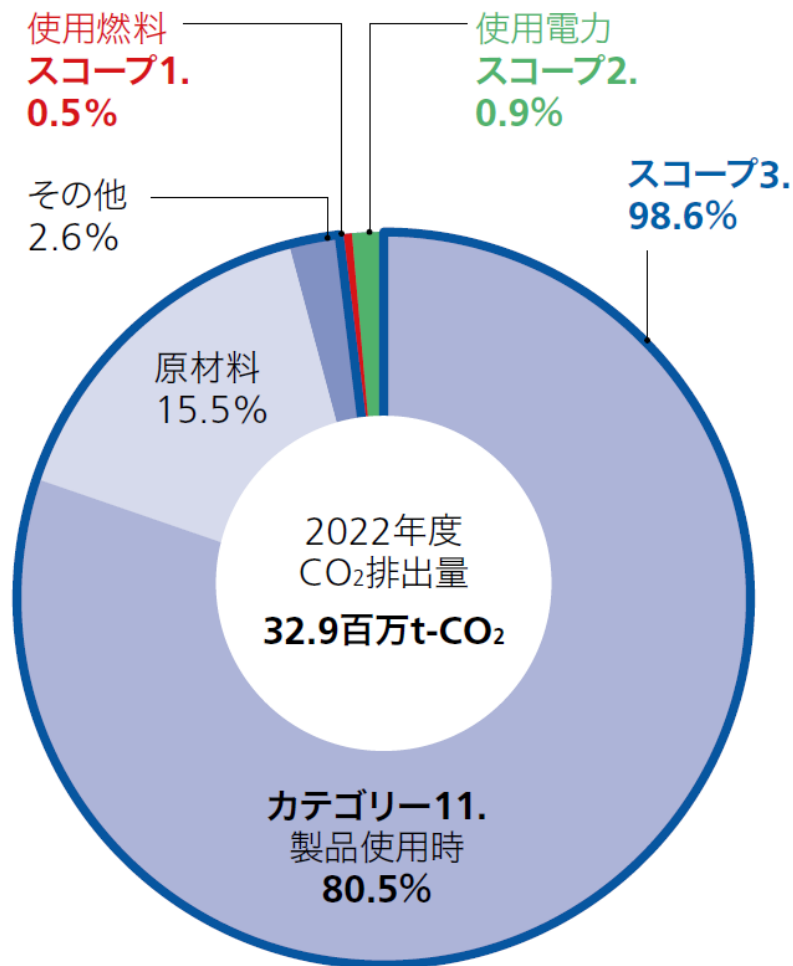


	2010	2030	2035	2050
BEV・FCV目標		21.0%	30.0%	81.0%

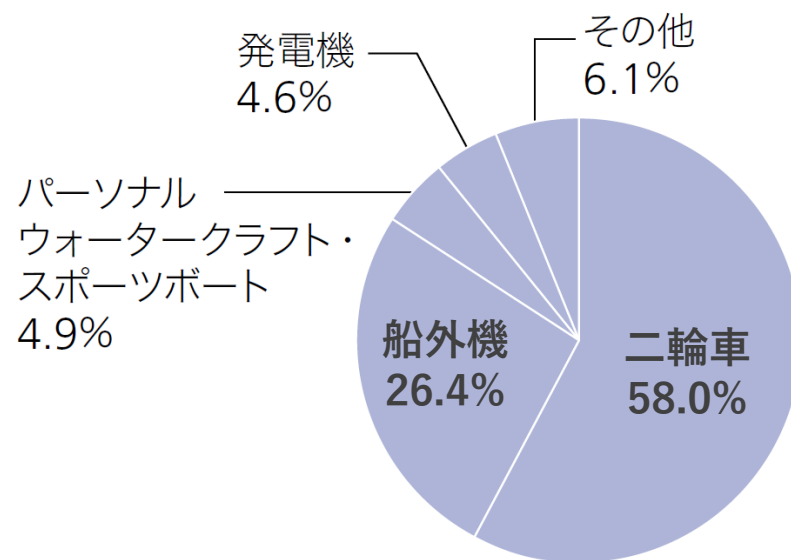
※ 目標値においてはカーボンニュートラル燃料*（水素・バイオ・合成液体燃料 1*2など）の技術革新を想定し、2030年2%・2035年5%・2050年30%の普及率を前提条件としています

サプライチェーンCO2カーボンニュートラルを目指す

サプライチェーン全体のCO2排出量の内訳



カテゴリ11.製品ごとの内訳

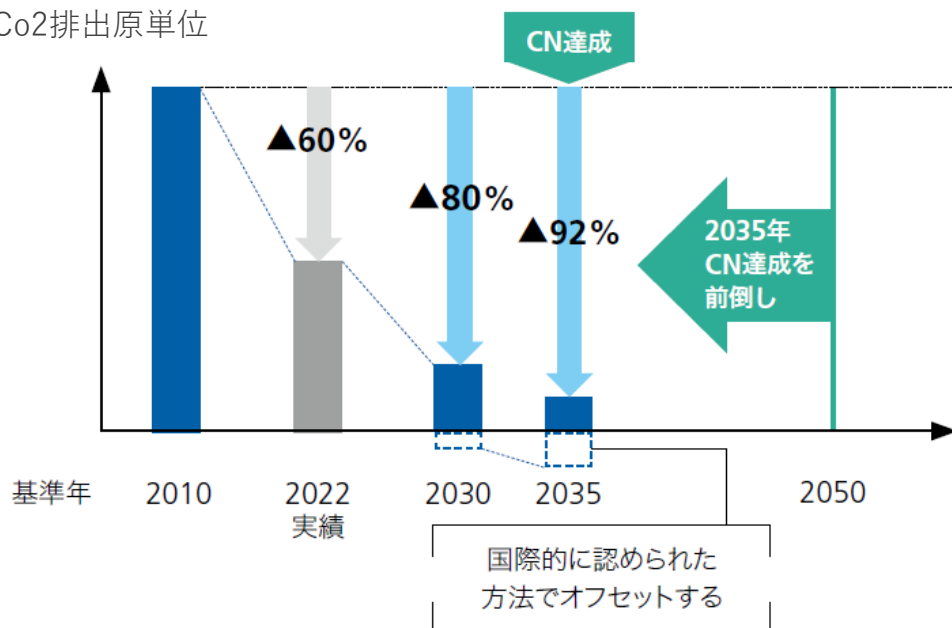


※ 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.4）」に沿って、「排出原単位データベース（ver.3.2）」を活用し算出しています。

サプライチェーンCO2カーボンニュートラルを目指す

スコープ1.2.目標

Co2排出原単位



外部環境

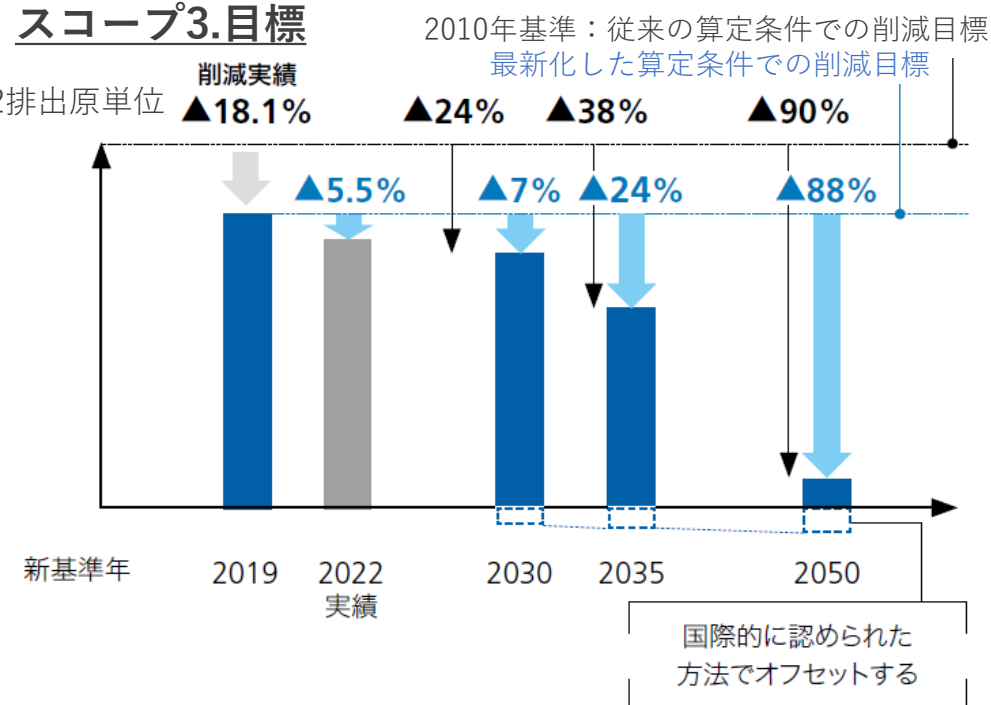
各国・地域のNDCs取り組み強化
ESG投資のさらなる拡大
電源構成クリーン化
炭素税など環境規制強化

具体的施策

各国・地域のNDCs取り組み強化
ESG投資のさらなる拡大
電源構成クリーン化
炭素税など環境規制強化
カーボンオフセット

スコープ3.目標

Co2排出原単位



ICE系燃費規制強化

EV化規制拡大
電源構成クリーン化
CN燃料普及

ICE系燃費改善

BEV商材拡充

BEVモデル拡販

CN燃料対応パワートレイン開発

カーボンオフセット

ヤマハブランドに集う多様な人財の活力を高める

社員エンゲージメントの向上

グローバル共通のエンゲージメント指標を導入し、
社員エンゲージメントの継続的なフォローアップを実施

(参考)本社エンゲージメントスコア※1
21年 59% ▶ 24年 70%

ダイバーシティ & インクルージョン

働き方の選択肢を増やし、
多様な人財が活躍する会社を目指す

コアポジション現地化比率※2

24年

55%

女性管理職比率※3

24年

13%

- ▶ グローバル・リージョナルのリーダーシップ研修の推進
- ▶ 本社人事制度の刷新
- ▶ キャリア採用の強化

人財育成

成長を望めば誰しも機会が
与えられる仕組みの構築を目指す

自己啓発講座受講者数

約5倍※4

- ▶ オンライン・オンデマンド型の学習プラットフォーム
- ▶ 社員のRev Up時間※5の向上

※1：エンゲージメント指標に好意的な回答をしている社員の割合※2：海外子会社のコアポジションに占めるローカル人財比率(2024年)

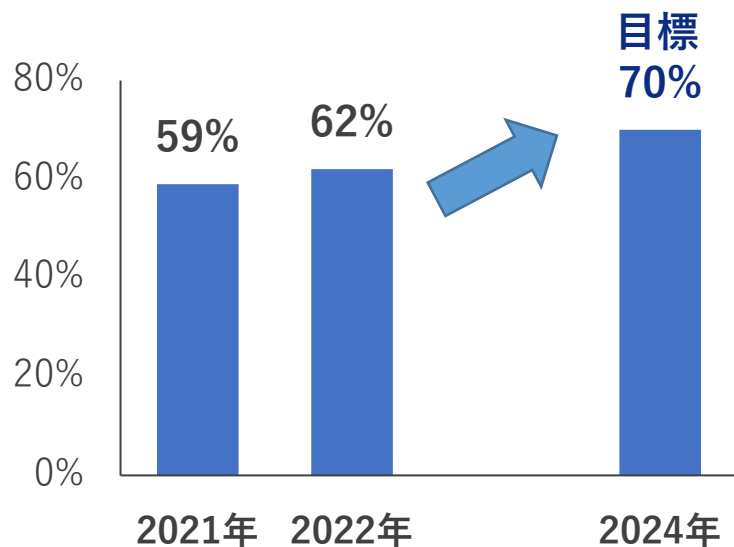
※3：本社・海外子会社の管理職に占める女性比率(2024年) ※4：2019年比※5：仕事の効率を高めオフタイムを豊かにすること

エンゲージメント調査

エンゲージメント＝「会社や組織に共感し、誇りを持って仕事に取り組む姿勢」



本社従業員エンゲージメントの推移



- ・社員意識調査を通じて社員のエンゲージメントを調査
- ・結果をフィードバックし、職場の課題解決を促進
- ・エンゲージメント指標のグローバル展開

人財戦略の取り組み

■グローバルの経営人財の育成

選抜研修プログラムを実施

- Global Executive Program
経営人財の候補者が対象
- Yamaha Business School Global
コアポジションの候補者が対象
- Regional Development Program
各拠点の管理職候補者が対象

■ジェンダーギャップ解消への取り組み

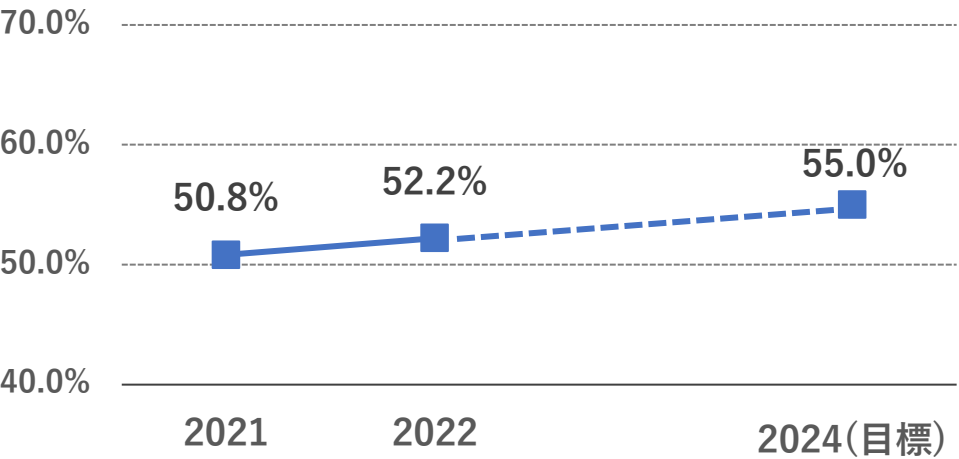
- 両立支援の取り組み、男性育休支援

男性育休取得者数(ヤマハ発動機本社)

2020年	2021年	2022年
71人	92人	152人

- 女性登用促進・教育プログラム作成

コアポジション(部長級以上)現地化比率



	2021年	2022年	2024年 (目標)	
女性管理職比率	9.7%	11.2%	13.0%	
うちコアポジション	3.9%	4.8%	-	
※グループ全体（本社・海外子会社）の値				
新卒採用女性比率	2020年 28.7%	2021年 30.9%	2022年 30.2%	
年代別女性比率	20代 34%	30代 11%	40代 12%	50代 11%
女性管理職比率	2020年 2.4%	2021年 2.8%	2022年 3.2%	

※ヤマハ発動機本社の値