

# 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

2024年12月6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

137社  
(うち海外116社)

2024年9月末現在

連結従業員数

53,701人

2023年12月末現在

売上収益

2兆4,418億円

2023年12月期実績

営業利益

2,439億円

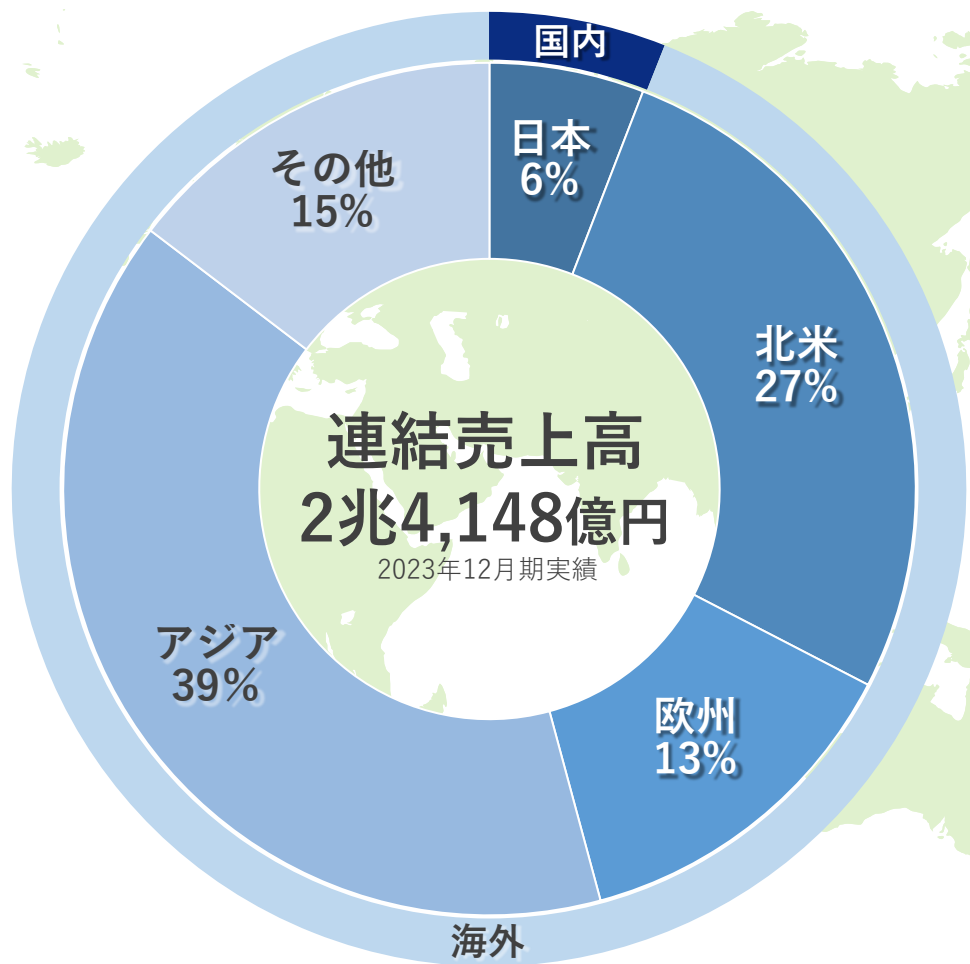
2023年12月期実績 (IFRS)

海外売上比率

94%

2023年12月期実績

# グローバルな事業展開



**180** を超える国と地域で生産・販売

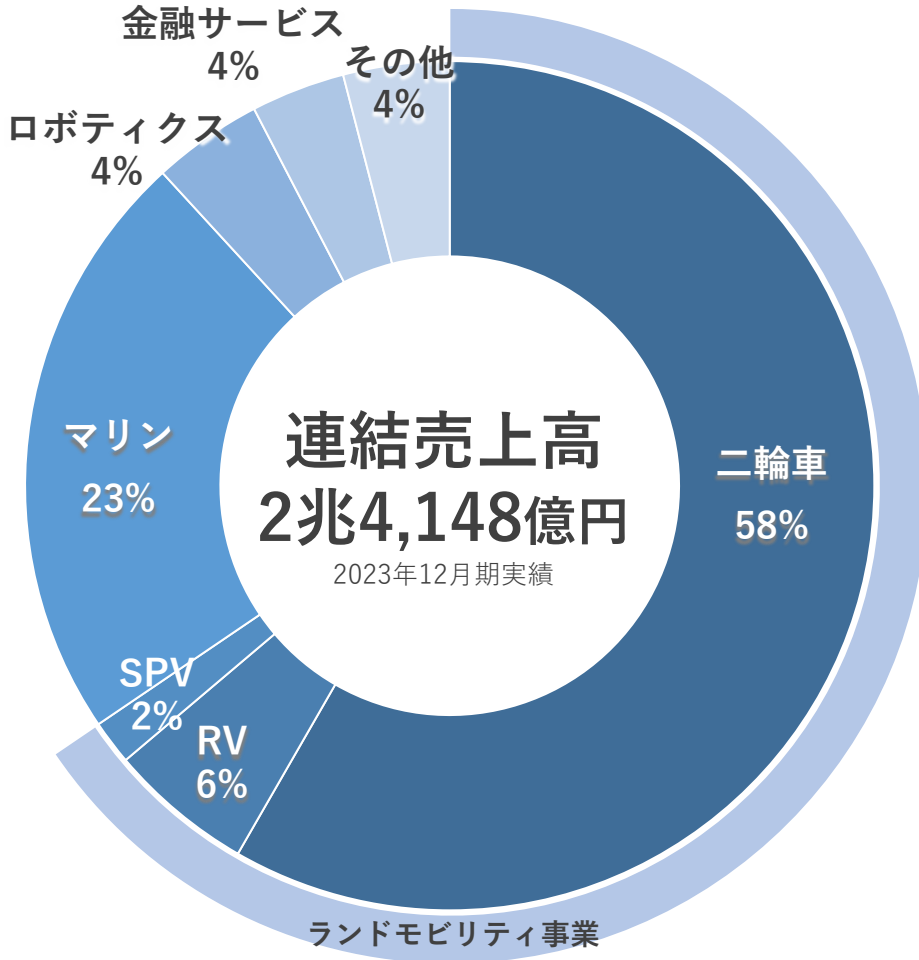
**90%** の海外売上高比率

**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5名  
グローバル社員230名 ※2023年

# 多様な商品展開



## 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



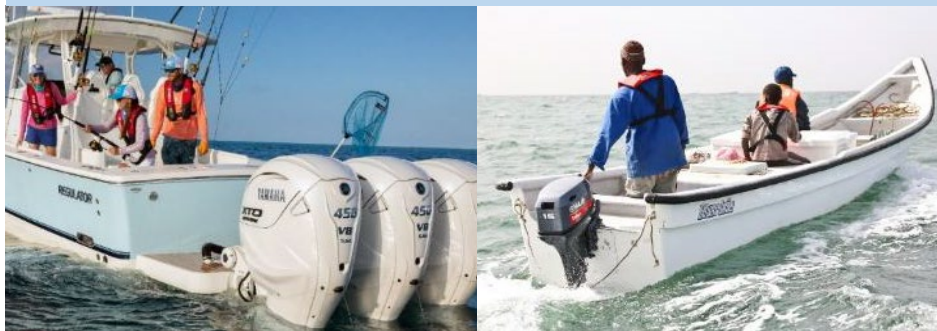
RV…レクリエーション用ビークル  
SPV…スマートパワービークル

## 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 営業利益率は20%水準

船外機



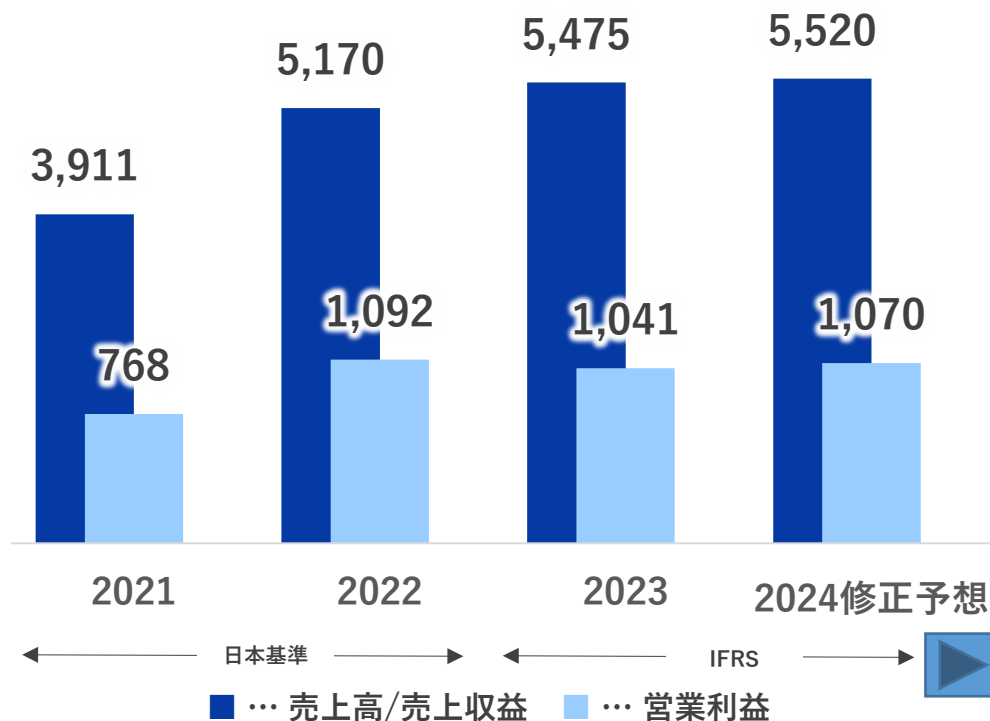
水上オートバイ



プレジャーボート



(億円)



■ 大型船外機の需要増加

- 多機掛け大型ボートの増加
- 大型船外機のラインアップ強化

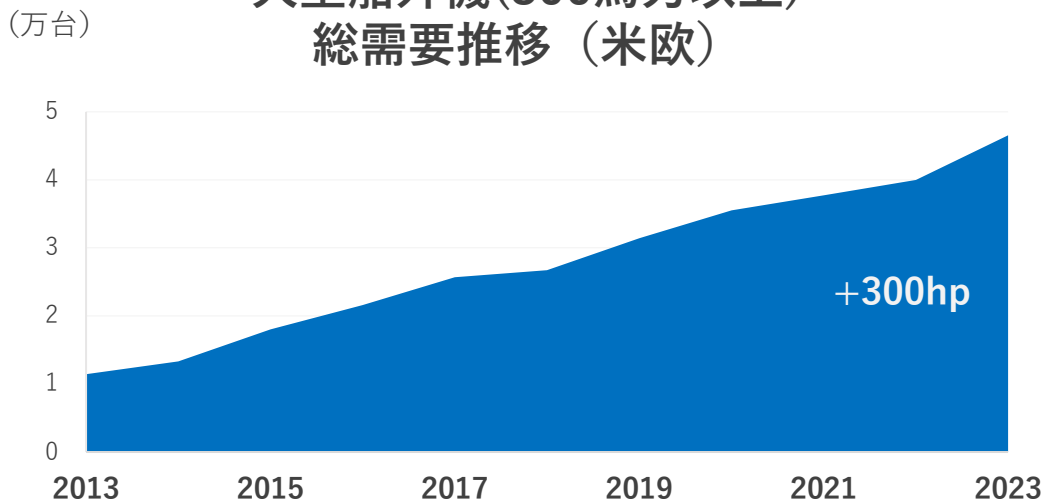
■ 他推進機 → 船外機への換装

- 船内スペースの有効活用
- 信頼性と取り扱いやすさ



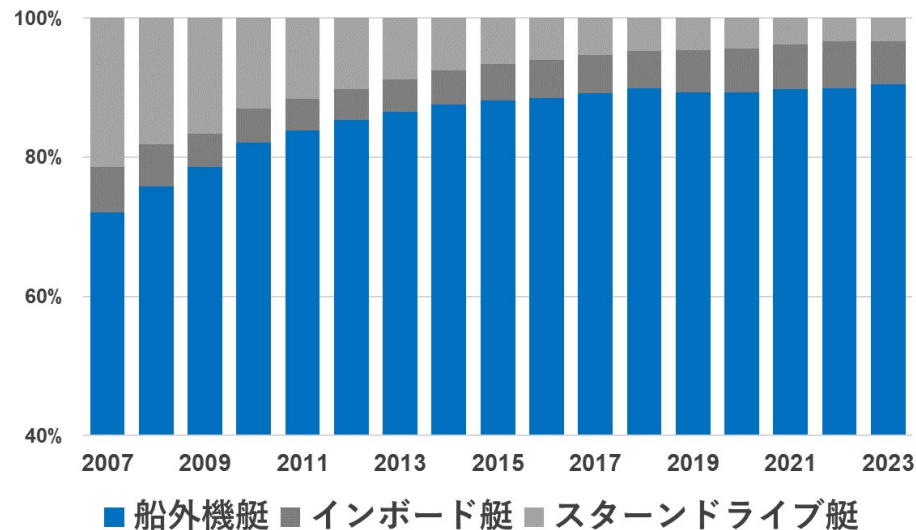
新型船外機「F350B」を発売

大型船外機(300馬力以上)  
総需要推移 (米欧)



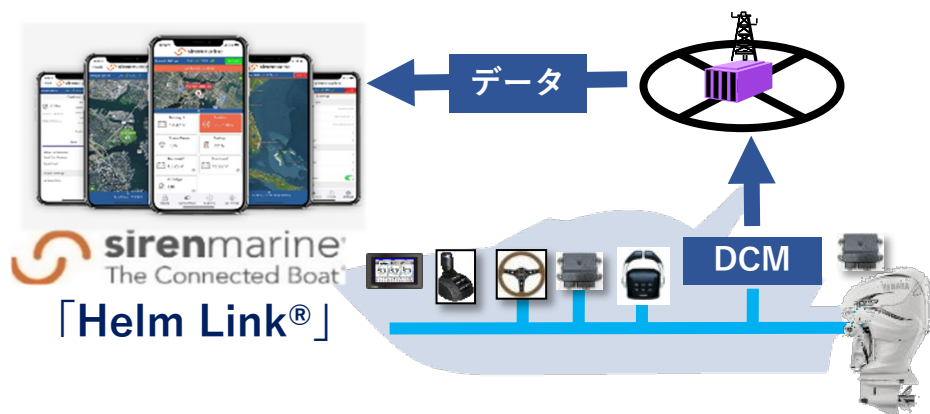
出典元：ICOMIA発行 ICOMIA Statistic Book

推進機別ボート販売比率推移 (米国)



*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)

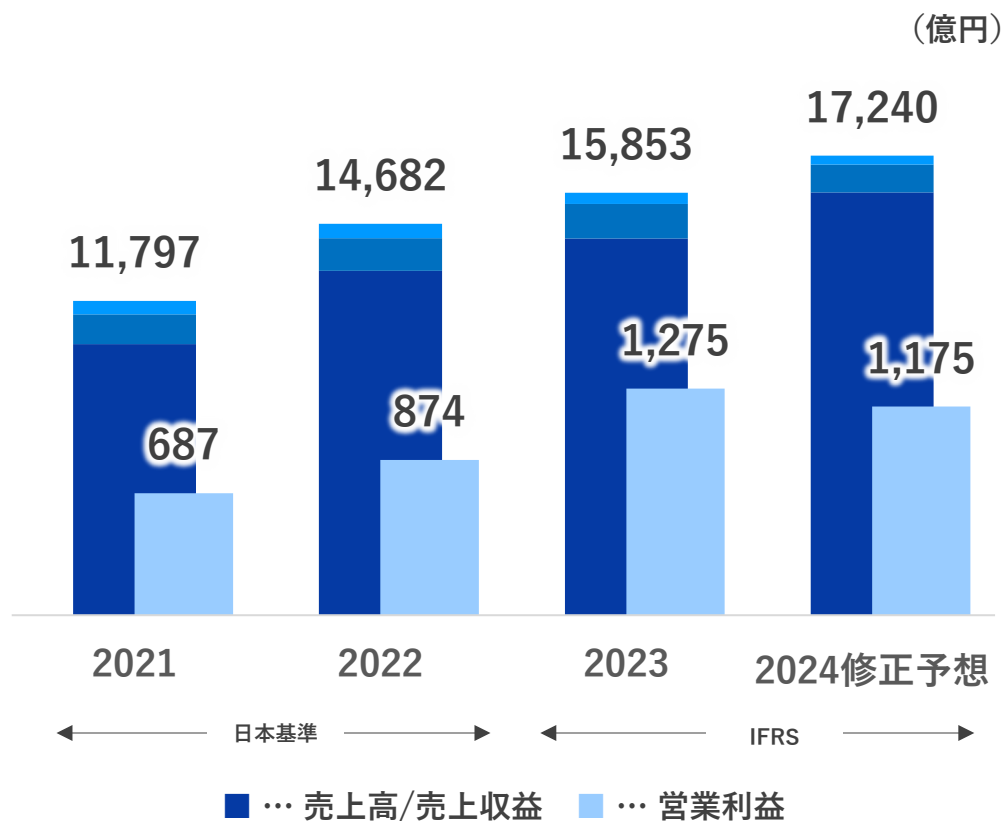
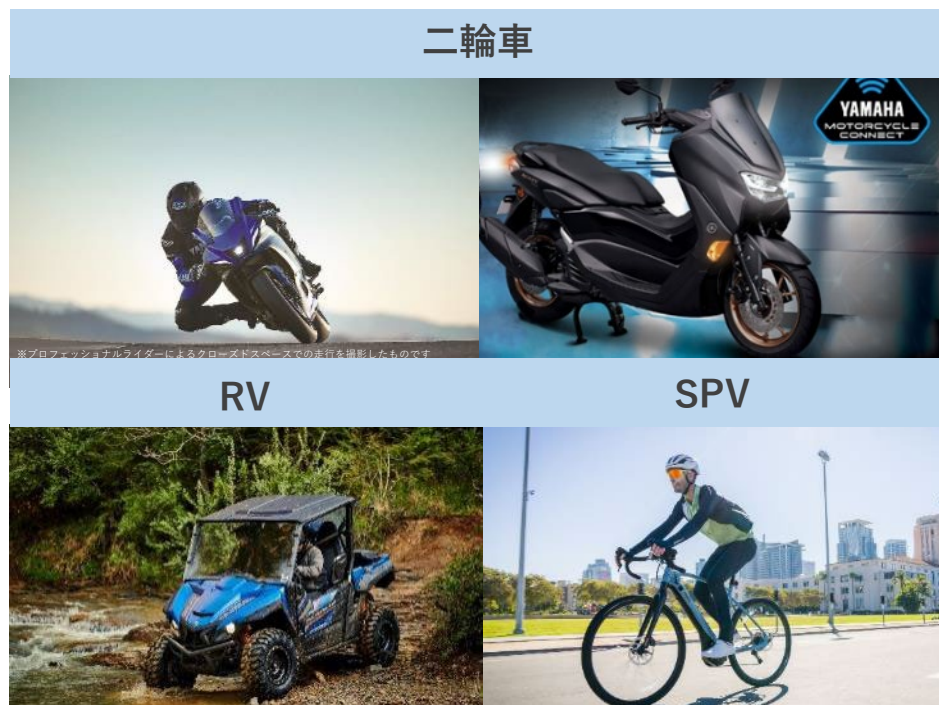
電動推進ユニットとステアリングシステムを  
統合した新たなプラットフォーム



船外機との組み合わせによるボートのハイブリッド化

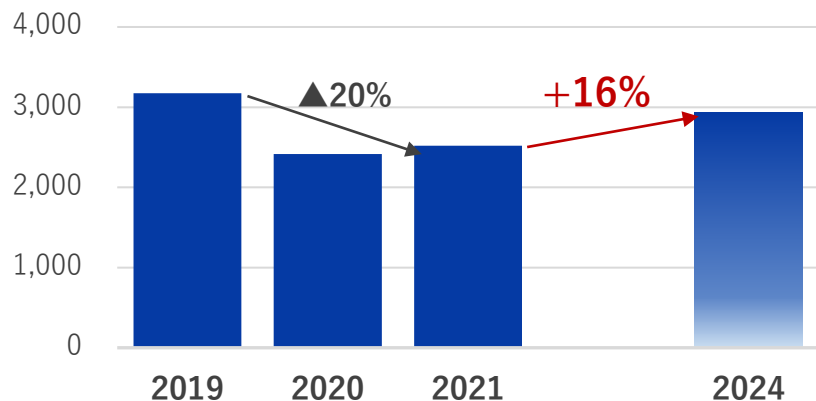


## 二輪車事業は会社創立から基幹事業として展開 経営効率・商品競争力を高め、安定した収益体質へ



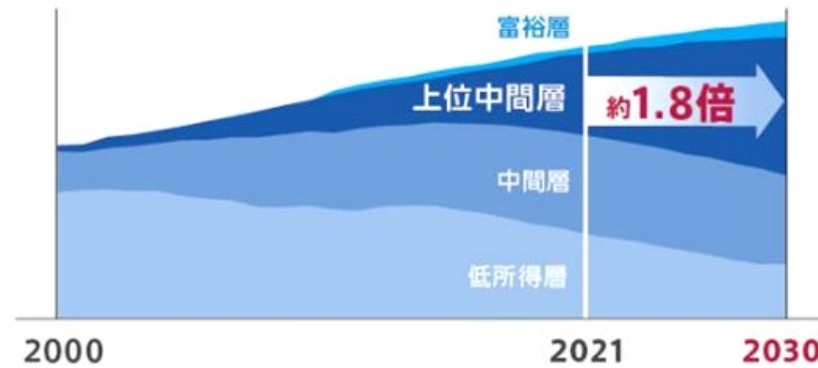
### ■ポストコロナの想定需要

アジア総需要(万台) [インド・アセアン・台湾]



### ■上位中間層※がターゲット

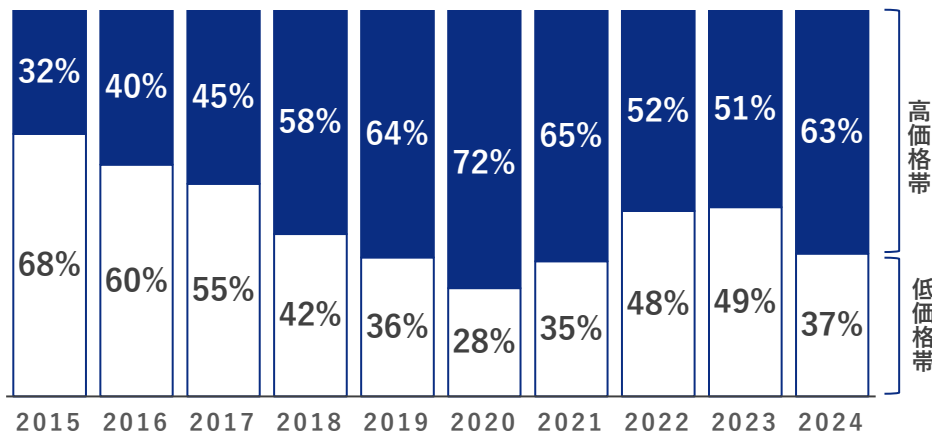
[インド、インドネシア、フィリピン]



※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

インドネシア価格帯別販売台数推移



半導体不足の影響で  
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





ブランドコミュニケーション



YAMAHAブランドを  
Premium & Exciting Brandとして  
強化

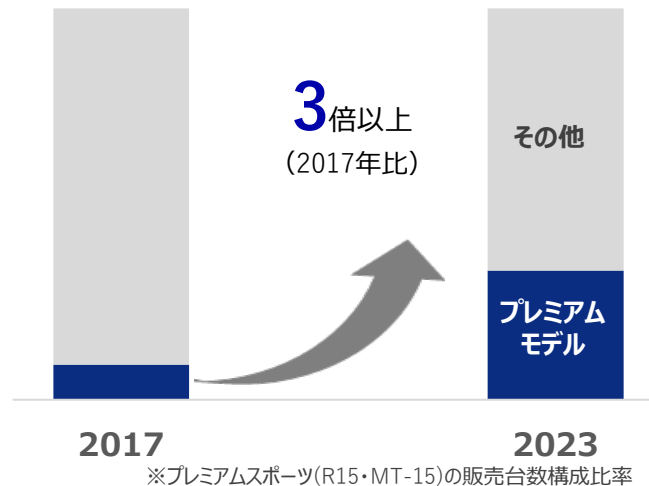
ターゲット層



インド全人口の30%がZ世代  
2030年まで毎年2,500万人が  
新たにZ世代に加わる見通し

■プレミアム比率※

-販売台数-



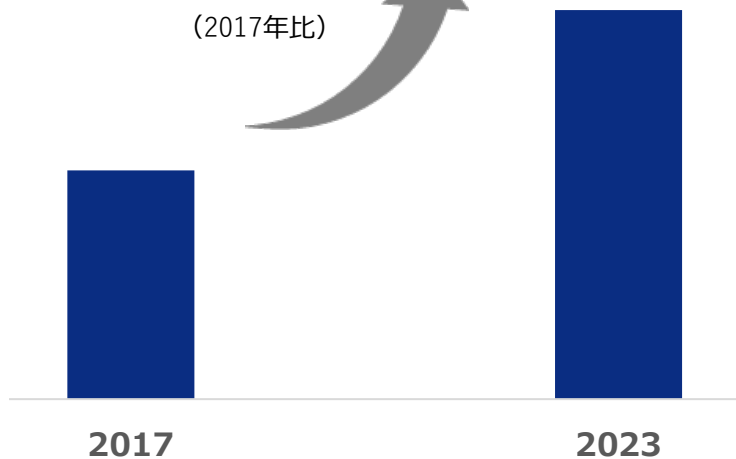
R15



MT-15

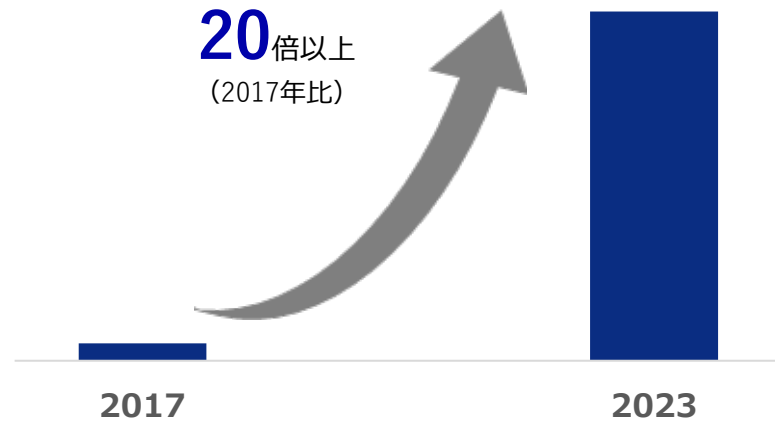
■売上高

1.7倍  
(2017年比)



■営業利益

20倍以上  
(2017年比)



■ 電動駆動ユニットを軸とした製品展開



新プロジェクトXで紹介された  
初代のPAS

電動アシスト自転車

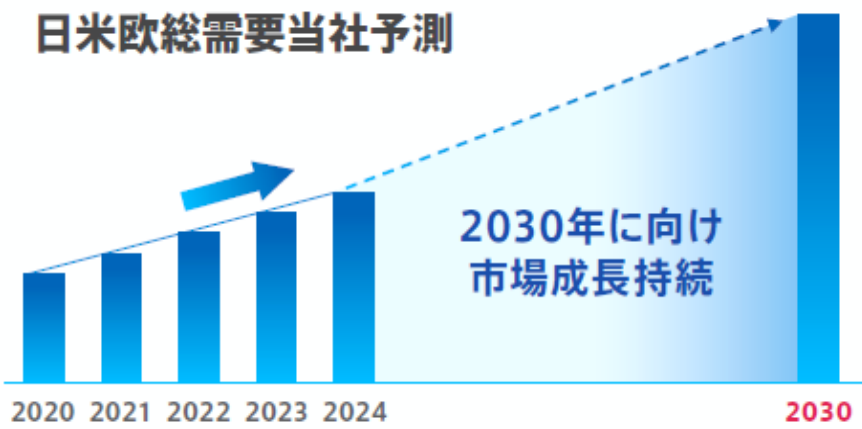
e-Kit

車いす電動化ユニット

■ 世界的な環境意識の高まりで需要拡大

■ 最大市場でドライブユニット生産（欧州）

日米欧総需要当社予測



フランスの既存工場を活用（2024年3月稼働開始）

# 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)

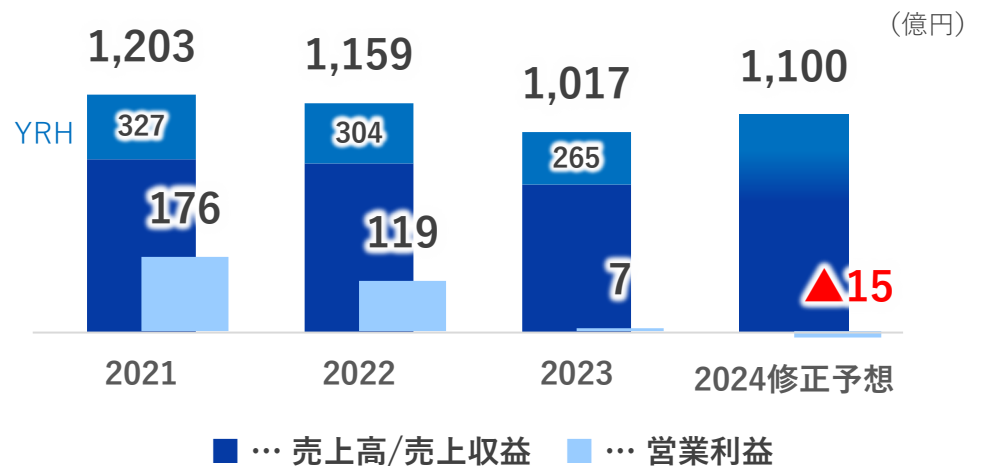
チップを積層/モールド/重ねる技術



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



■ 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



■ 製造・販売・技術・サービスの体制強化



工場増築(2024年稼働)

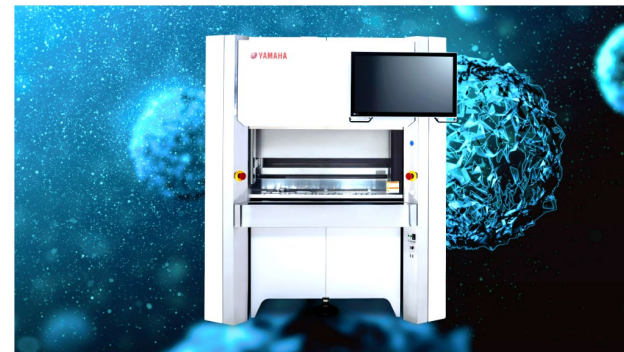
- ・ 生産面積1.8倍に



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

■ 新規事業への技術応用



CELL HANDLER™ 2



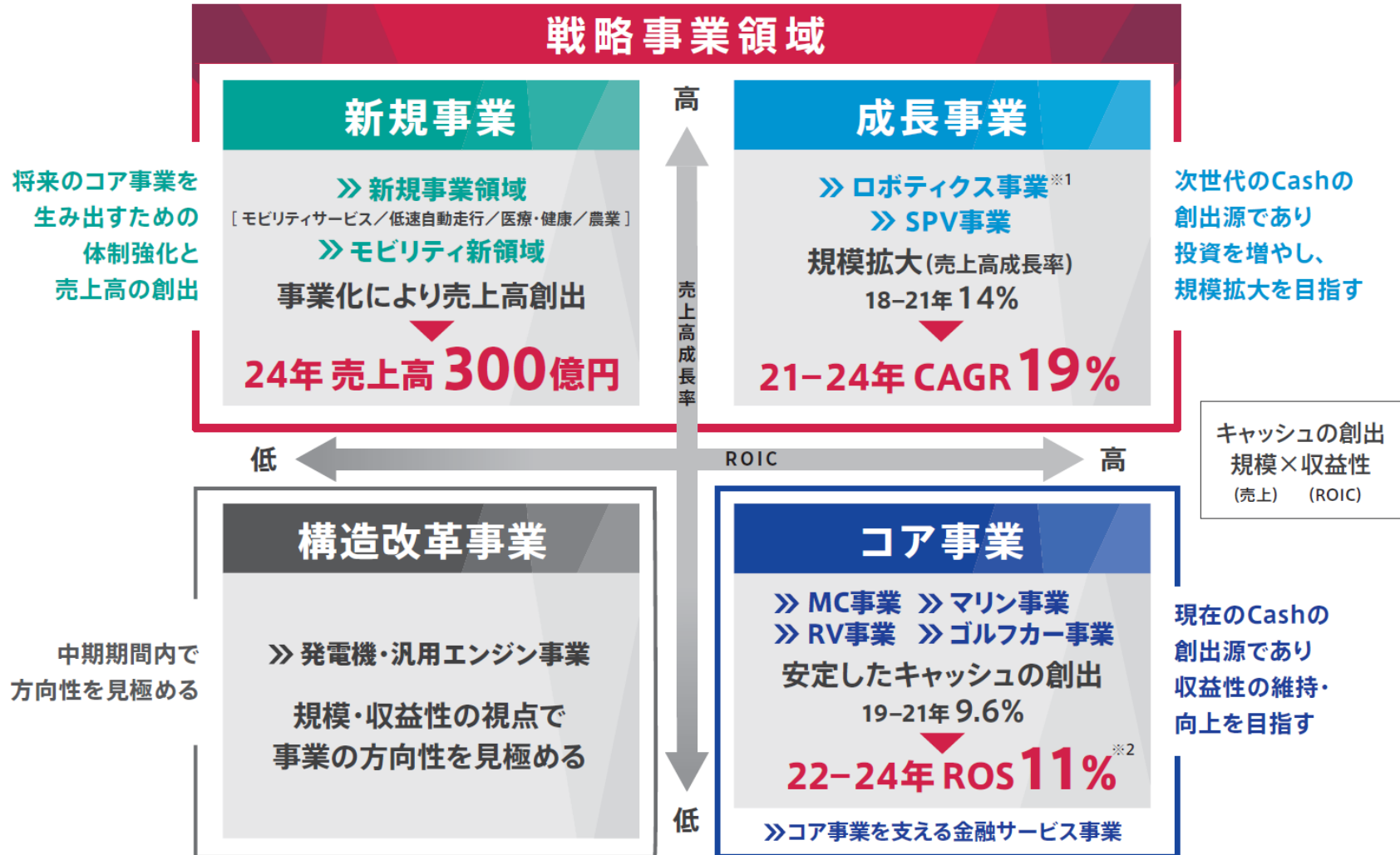
# 3. 中期経営計画



# 中期経営計画 ～ポートフォリオマネジメント～

## 基本方針

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



※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

## 中期経営計画で掲げた財務目標は全て達成見込み

中期経営計画（目標）	
<b>成長性</b>	<b>売上高</b> 2024年 <b>2.2</b> 兆円 以上   CAGR <sup>※1</sup> <b>7</b> % 以上
<b>収益性</b> (3年平均)	<b>営業利益率</b> <b>9</b> % 以上
<b>効率性</b> (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 <b>15</b> %   ROIC <b>9</b> %   ROA <sup>※2</sup> <b>10</b> % 水準   水準   水準
<b>株主還元</b> (3年間)	<b>総還元性向</b> 中期経営計画期間累計 <b>40</b> % 水準

※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

# 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」

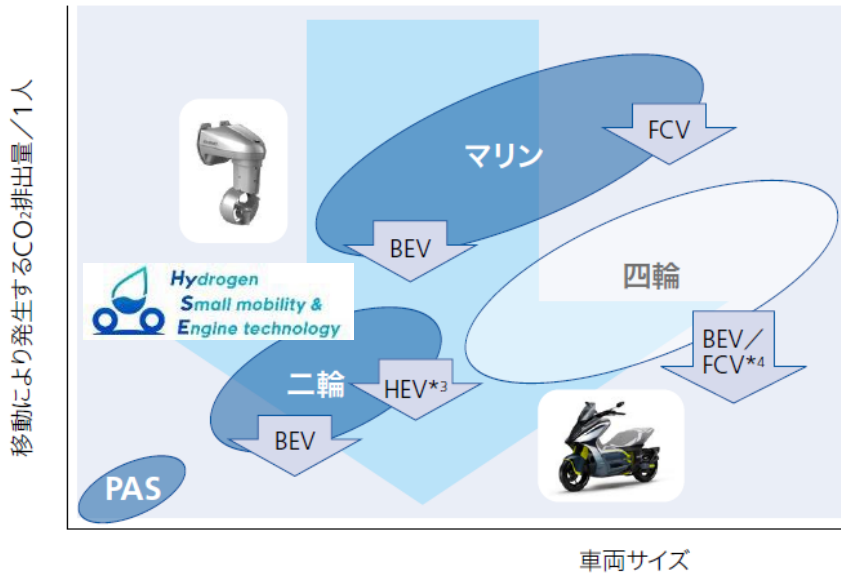
国内初のレベル4自動運転移動サービスを開始

→ 移動課題解決・生活の質向上に貢献

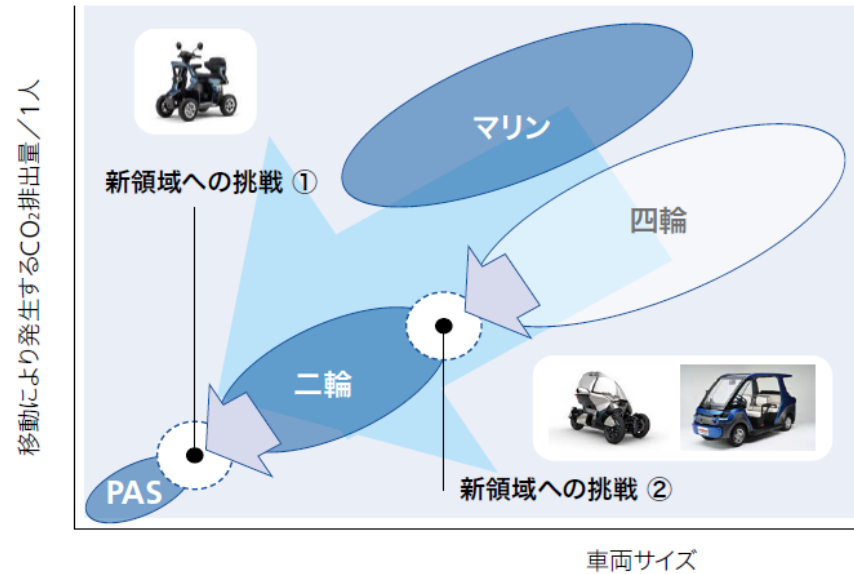
# ヤマハ発動機らしいカーボンニュートラル戦略

## 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、CO<sub>2</sub>削減を推進



小型モビリティの活用



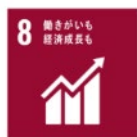
## 40年以上前から電動商品を開発・販売





# 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



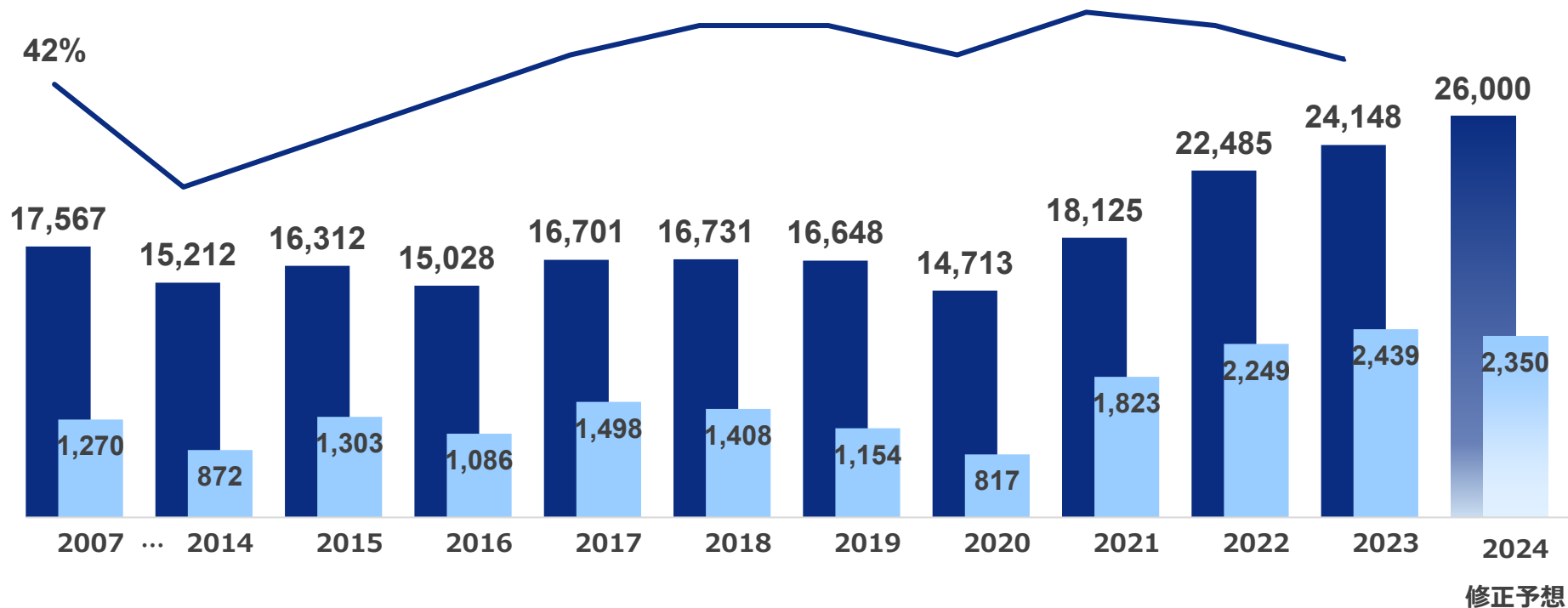
- ・ 2000年に開発開始。現在、アフリカ・アジアの国々に50基設置  
(2023年9月時点)
- ・ 途上国の村落における保健・衛生の改善
- ・ 水配達や洗浄・製氷など新たなビジネス展開・雇用創出
- ・ 子どもや女性の水汲み作業軽減による学習・社会活動機会増大



# 4. 業績・株主還元

# 業績の推移

- … 売上高/売上収益 (億円)
- … 営業利益 (億円)
- … 自己資本比率



ROE(%)	14.2	16.2	12.6	12.3	17.6	14.6	11.1	7.5	19.8	18.7	15.5
時価総額(億円)	8,527	9,583	8,989	12,904	7,540	7,696	7,352	9,542	10,180	12,687	

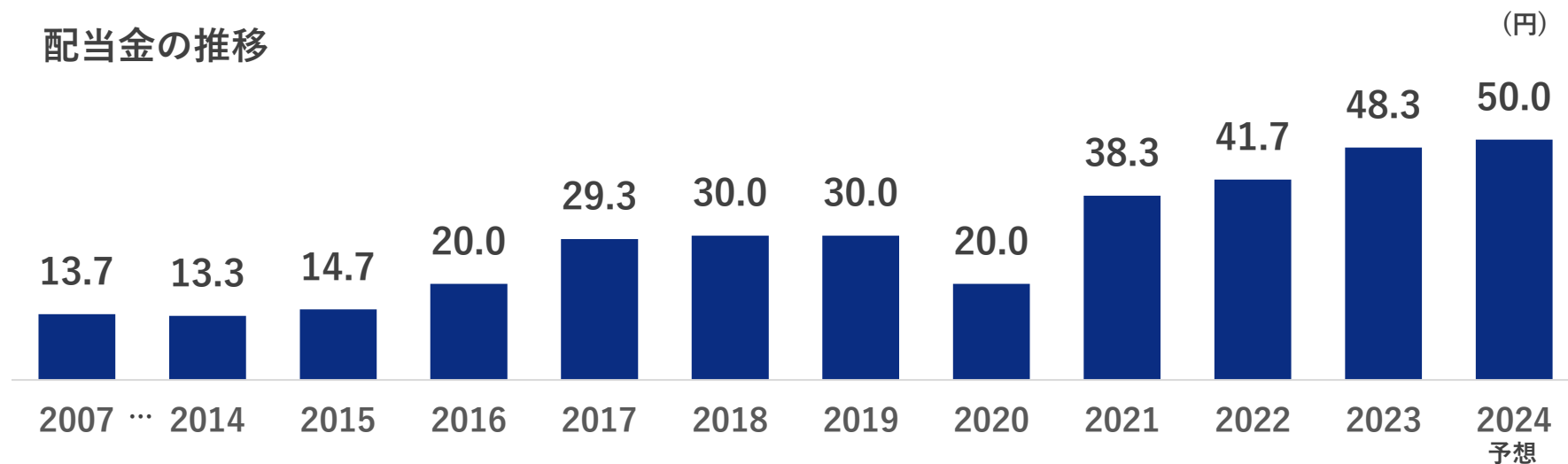
※1: 2014年以前は、販売金融に関わる収益・費用の組替前の数値

※2: 2022年以前は日本基準、2023年以降はIFRSを使用

# 株主還元

- 業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案した安定的かつ継続的な配当
- C/Fの規模に応じた機動的な株主還元を実施  
 自社株買い含め、**総還元性向40%**（2022-2024年累計）目安

配当金の推移



自己株式取得額 (億円)	-	-	-	-	-	-	-	-	110	200	300	200
総還元性向(%)	16.5	20.4	25.6	33.2	30.2	33.7	41.5	39.5	32.8	35.7	47.7	43.1
EPS	82.94	65.35	57.30	60.28	96.98	89.12	72.28	50.63	148.56	170.49	157.89	163.04

※2024年1月1日付で普通株式1株を3株に株式分割。EPSは株式分割後の自己株式を除く発行済株式総数をもとに計算

当社普通株式1株を3株に分割（効力発生日：2024年1月1日）

分割前

分割後（現在）

株式数

(例)

100株



300株

最低投資単位の目安

投資単位

約40万円



約13万円

新NISA制度の導入にあたり、投資しやすい環境を整える  
株式分割に合わせて、優待制度を拡充



# 株主様への還元 ～ 株主優待 ～

## ■ 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。

		保有期間 3年未満	保有期間 3年以上
保有株式数	100株以上300株未満	1,000ポイント	2,000ポイント
	300株以上1,000株未満	2,000ポイント	3,000ポイント
	1,000株以上3,000株未満	3,000ポイント	4,000ポイント
	3,000株以上	4,000ポイント	5,000ポイント

3年以上の長期保有がとってもお得

# 株主様への還元 ～ 株主優待 ～

## 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！

ヤマハマリン北海道製造（株）



金賞健康米  
ゆめびりか

月寒あんぱん

夕張メロンゼリー  
ネオ

北海道

（株）菅生：スポーツランド SUGO



宮城  
辛味噌ラーメン

東房山清  
仙台いちごの  
バターサンド

スポーツランド SUGO  
商品 詰めセット

宮城

ヤマハ熊本プロダクツ（株）



熊本ラーメン

通宝 おかず海苔・  
塩海苔セット

ふじ馬刺し  
人気3種セット

熊本

静岡

ヤマハ発動機（株）本社他



炭火焼レストラン  
さわやか  
プリベイドカード

蔵出し限定一番摘み  
牧之原深蒸し茶

三ヶ日みかん  
サイダー

浜松餃子

葛城ゴルフ  
倶楽部カレー詰め合せ

### 体験型商品

ヤマハ バイクレンタル  
YAMAHA BIKE RENTAL



YAMAHA Marine Club  
Sea-Style



## 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など

- ・ 会員限定メールマガジンの購読
- ・ チケットプレゼントなど

### ■クラブ会員数

約21,000名 ※2024年10月時点

### ■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



2024年9月  
袋井南 船外機工場見学イベント



2024年10月  
全日本トライアル選手権見学ツアー



2024年11月  
磐田 二輪車工場見学イベント

# 5. まとめ



1. 今中期経営計画では、コア事業から安定的にキャッシュを創出し、将来を見据えて戦略事業へ投資
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



# 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



## ・ MSCI ESG RATINGS (2021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 Leaders indexes / MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数 (2024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



2024 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

## ・ SOMPO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



## ・ 健康経営優良法人～ホワイト500～ (2024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



# 株価の推移 2007 – 2024年

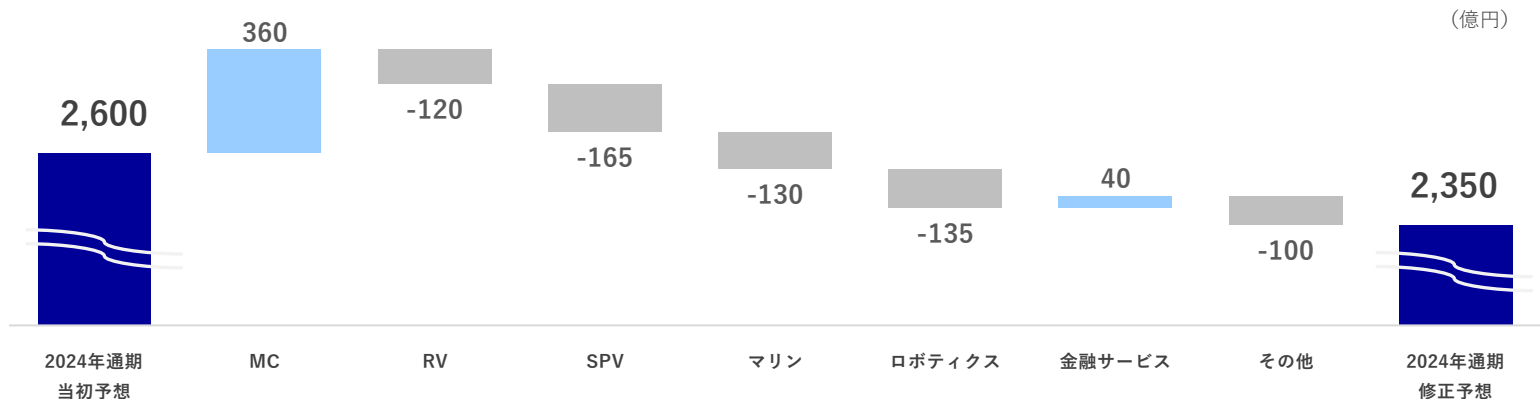
11月28日時点： 株価（終値） 1314.5円/ 配当利回り 3.80%/ PER 7.12倍



## 当初予想から利益を下方修正。SPV事業を中心に来期に向けて事業構造の見直し着手

(億円)	2023年 実績 (IFRS)	2024年 当初予想 (IFRS)	2024年 修正予想 (IFRS)	前年比	当初予想比
売上収益	24,148	26,000	26,000	108%	100%
営業利益	2,439	2,600	2,350	96%	90%
営業利益率	10.1%	10.0%	9.0%	-1.1pts.	-1.0pts.
当期利益	1,584	1,750	1,600	101%	91%
EPS (円)	157.89	178.33	163.04	103%	91%
(\$/€)	141/152	140/150	150/164	-	-

### 事業別 営業利益変動要因



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

「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

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

+

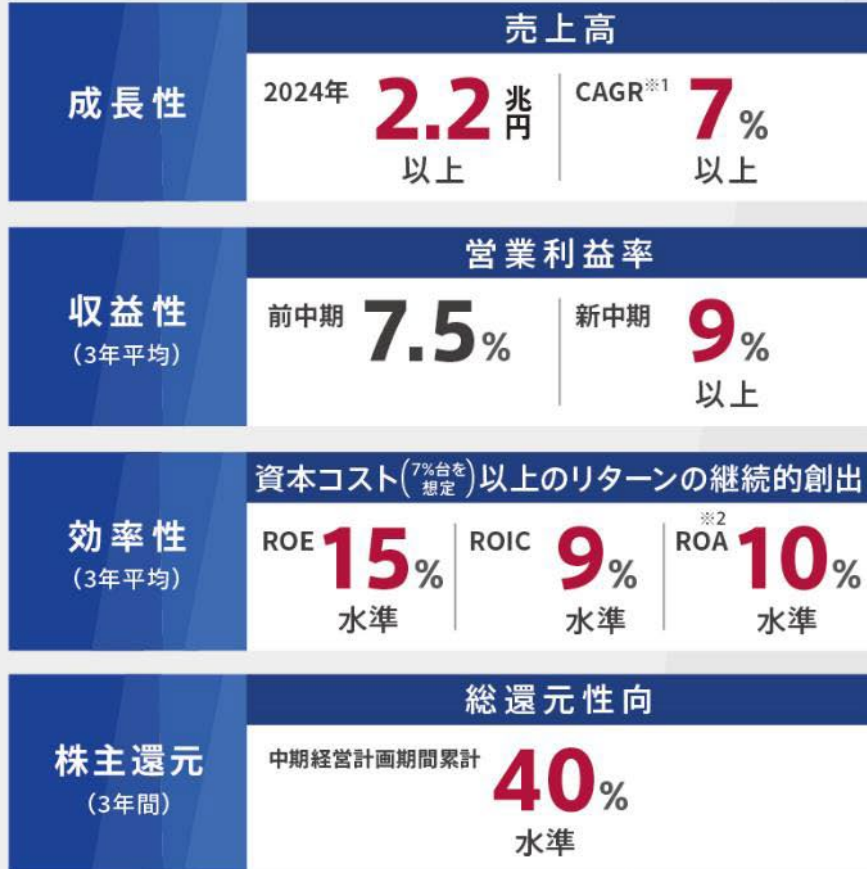
サステナビリティ

2025  
～  
2027

2028  
～  
2030



## 財務指標



## キャッシュフロー



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

# ランドモビリティ事業：二輪車 — 世界市場 —

総需要2023年実績（万台）

## 先進国

- コロナ禍以降、二輪車の再評価
- 周辺ビジネスの拡大

欧州  
248

ASEAN  
1,203

日本  
41

北米  
62

インド  
1,717

## ASEAN

- 高いブランド好感度
- プレミアム戦略で利益を伸ばす

中南米  
504

## インド

- 商品拡充、スポーツカテゴリのプレミアムモデルに集中
- 利益貢献地域へ

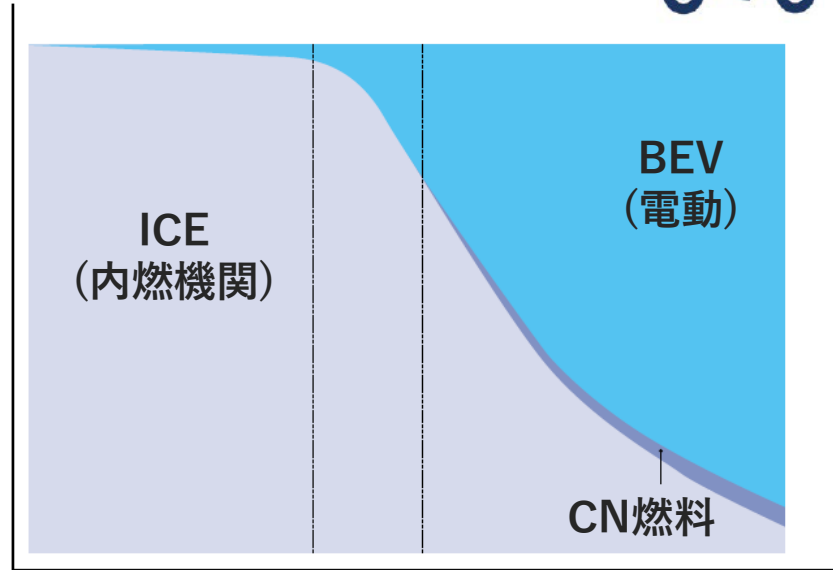
二輪車の世界の総需要計：49,403千台

カーボンニュートラル社会の  
実現に向けた技術戦略

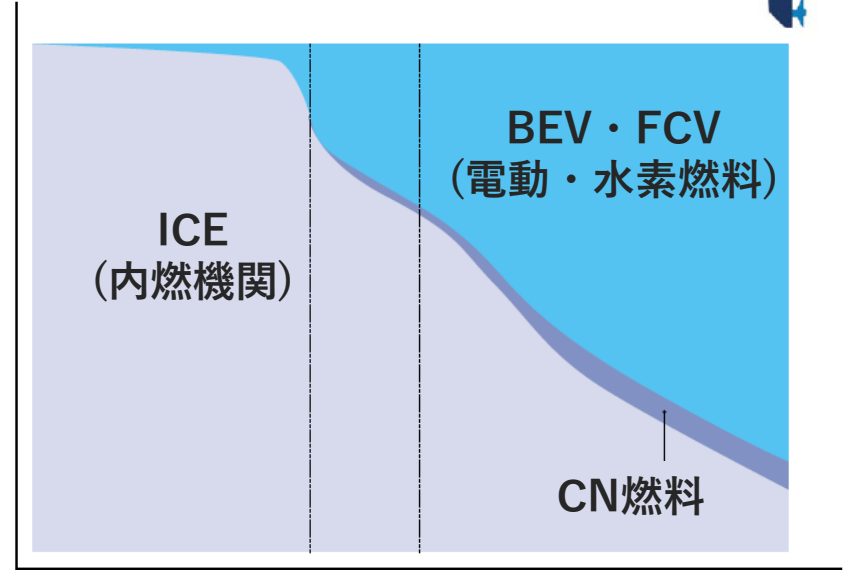
- ① ICE系燃費改善
- ② 電動モデルの開発、ラインナップ拡充・普及
- ③ 再生可能エネルギーを動力源とするモデルの開発

## パワートレイン構成比率

モーターサイクル



船外機



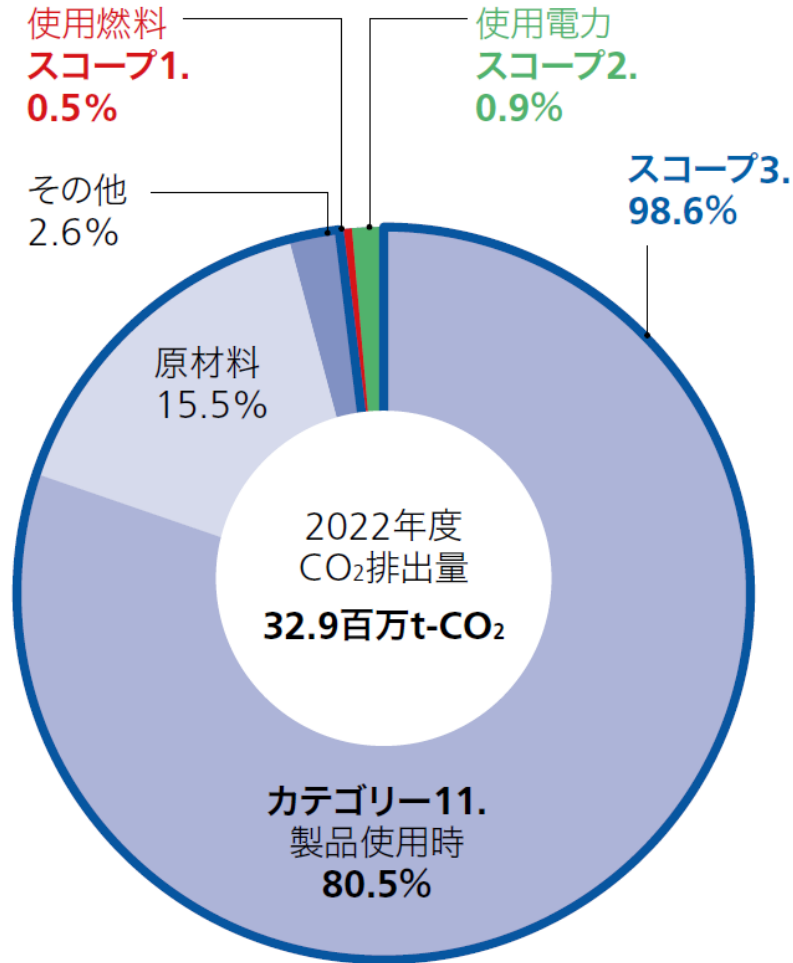
	2010	2030	2035	2050
BEV目標		2.6%	20.0%	90.0%

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

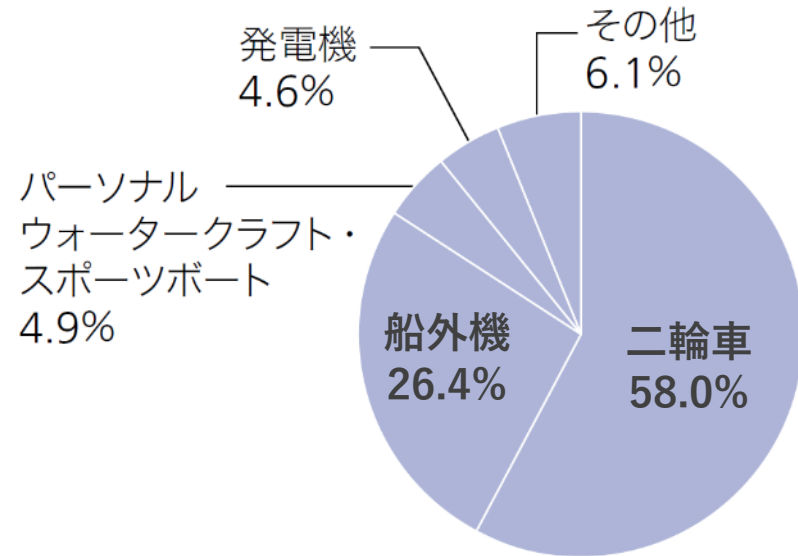
※ 目標値においてはカーボンニュートラル燃料\*（水素・バイオ・合成液体燃料 1\*2など）の技術革新を想定し、2030年2%・2035年5%・2050年30%の普及率を前提条件としています

# 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

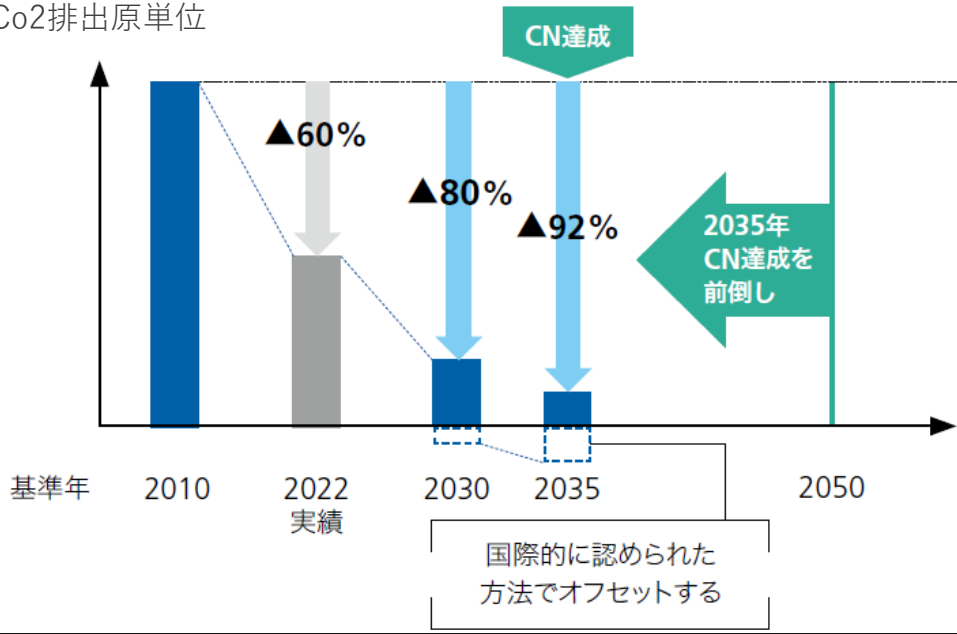


※ 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン (ver.2.4)」に沿って、「排出原単位データベース (ver.3.2)」を活用し算出しています。

# 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

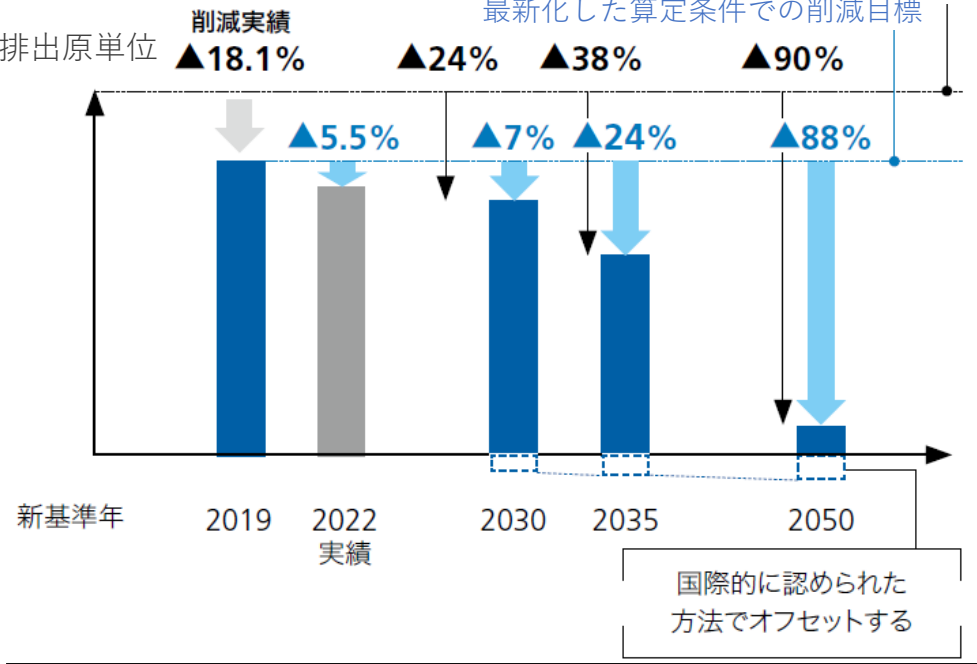
- 各国・地域のNDCs取り組み強化
- ESG投資のさらなる拡大
- 電源構成クリーン化
- 炭素税など環境規制強化

### 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

# 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

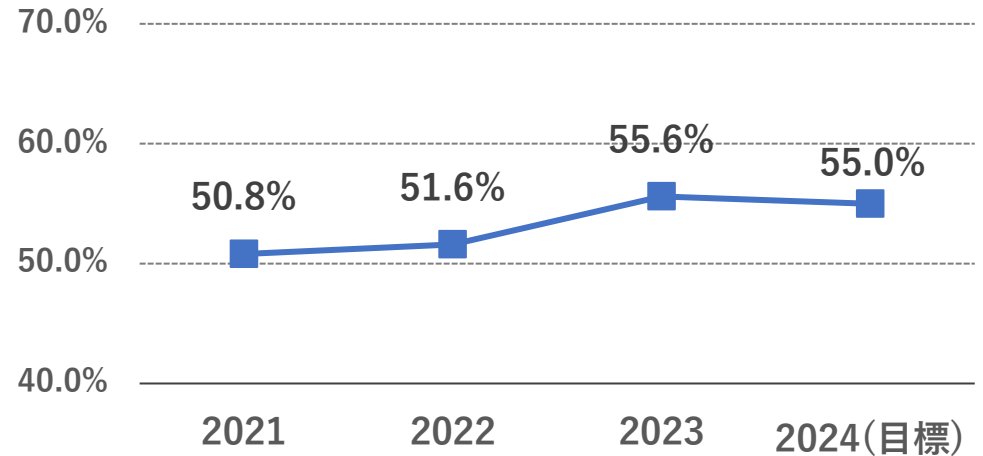
## ■ ジェンダーギャップ解消への取り組み

- 両立支援の取り組み、男性育休支援  
男性育休取得率(ヤマハ発動機本社)

2020年	2021年	2022年	2023年
21%	31%	54%	65%

- 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



	2022年	2023年	2024年 (目標)	
女性管理職比率	11.2%	11.1%	13.0%	
うちコアポジション	4.8%	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	2021年 30.9%	2022年 30.2%	2023年 18.8%	
女性管理職比率	2021年 2.8%	2022年 3.2%	2023年 3.7%	
年代別女性比率	20代 34%	30代 11%	40代 12%	50代 11%

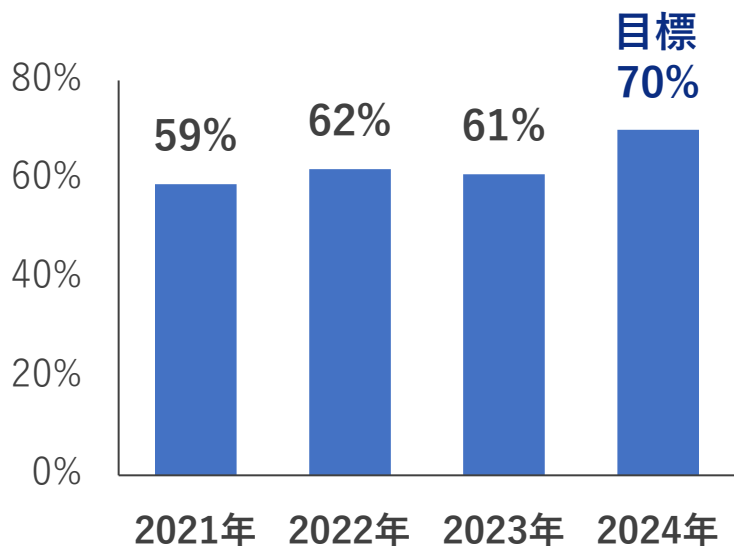
※ヤマハ発動機本社の値

# 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