



ヤマハ発動機株式会社

2025年9月6日
個人投資家説明会

執行役員 企画・財務本部長 橋本 満



本日のご説明内容

1. 会社概要
2. 事業活動
3. 中期経営計画
4. 株主のみなさまへの還元

本日のご説明内容

1. 会社概要

2. 事業活動

3. 中期経営計画

4. 株主のみなさまへの還元

企業目的

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

経営理念

- 顧客の期待を超える価値の創造
- 仕事をする自分に誇りがもてる企業風土の実現
- 社会的責任のグローバルな遂行

行動指針

- スピード …… あらゆる変化に素早く対応
- 挑戦 …… 失敗を恐れず、もう一段高い目標に取り組む
- やり抜く …… 粘り強く取り組み、成果を出し、振り返る

長期ビジョン

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

一目でわかるヤマハ発動機

創立

1955年

本社

磐田市
(静岡県)

連結子会社数

138社
(うち海外117社)

2024年12月末現在

連結従業員数

54,206人

2024年12月末現在

売上収益

2兆5,762億円

2024年12月期実績

営業利益

1,815億円

2024年12月期実績

海外売上比率

94%

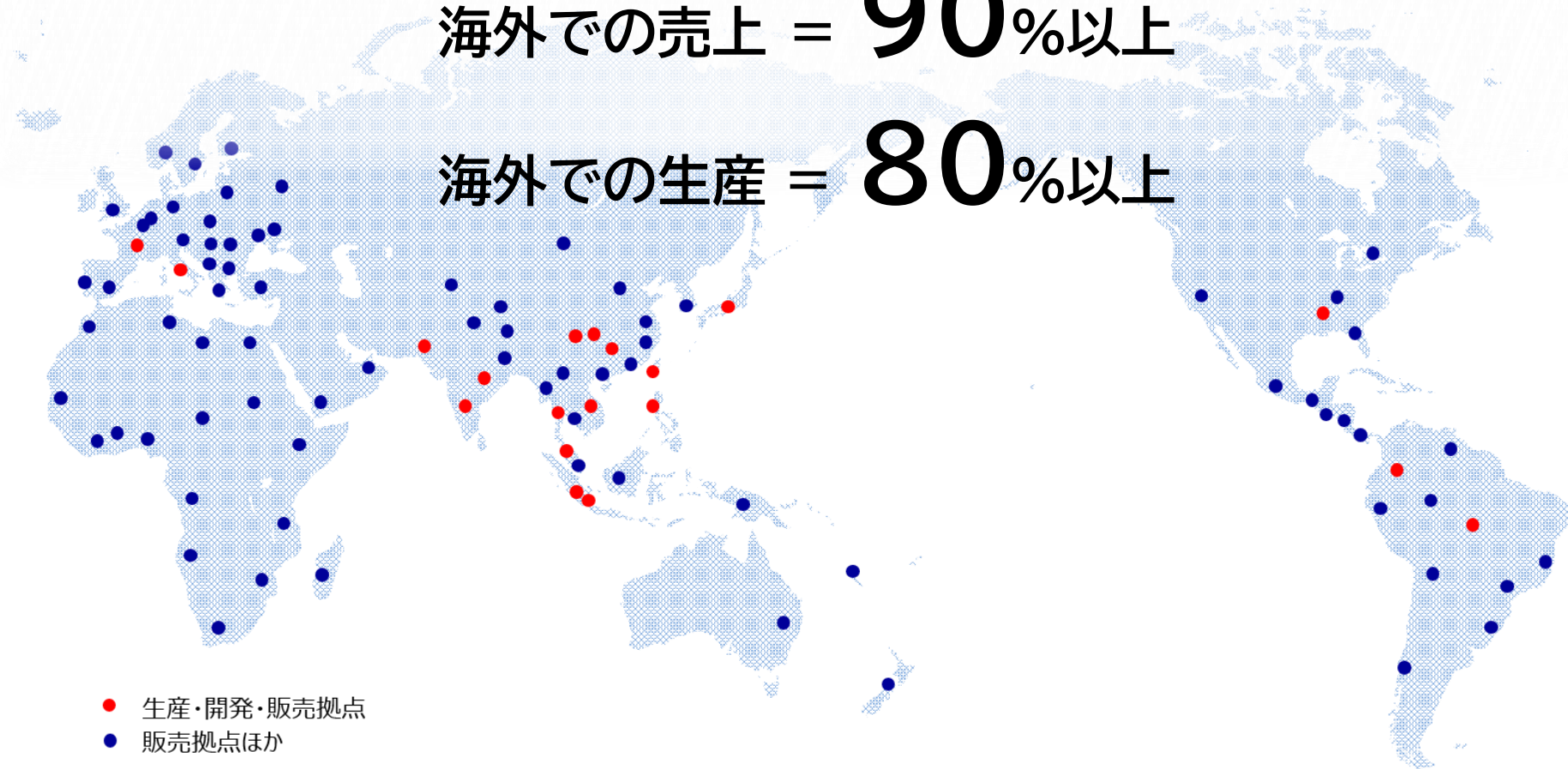
2024年12月期実績

グローバルに広がる開発・生産・販売拠点

グローバルな開発・生産体制、**180**を超える国と地域で販売

海外での売上 = **90**%以上

海外での生産 = **80**%以上



製品で振り返るヤマハ発動機の歩み

1955



モーターサイクル

1960



スクーター

1970

1980

1990



電動アシスト自転車

2000



電動スクーター

2010



eBike

2020

Leaning
Multi
Wheel



船外機



モーターボート



プール



水上バイク



スポーツボート



大型
船外機



次世代
操船システム



自動車エンジン



汎用エンジン



ゴルフカー



ATV
(4輪バギー)



電動車椅子



ROV
(レクリエーショナル
・オフハイウェイ
・ビークル)



自動搬送車



スノーモビル



発電機



除雪機



産業用無人ヘリ



産業用ドローン



産業用ロボット



表面実装機



細胞ピッキング&イメージングシステム

本日のご説明内容

1. 会社概要
- 2. 事業活動**
3. 中期経営計画
4. 株主のみなさまへの還元

事業別の製品展開と売上構成

ランドモビリティ事業



マリン事業



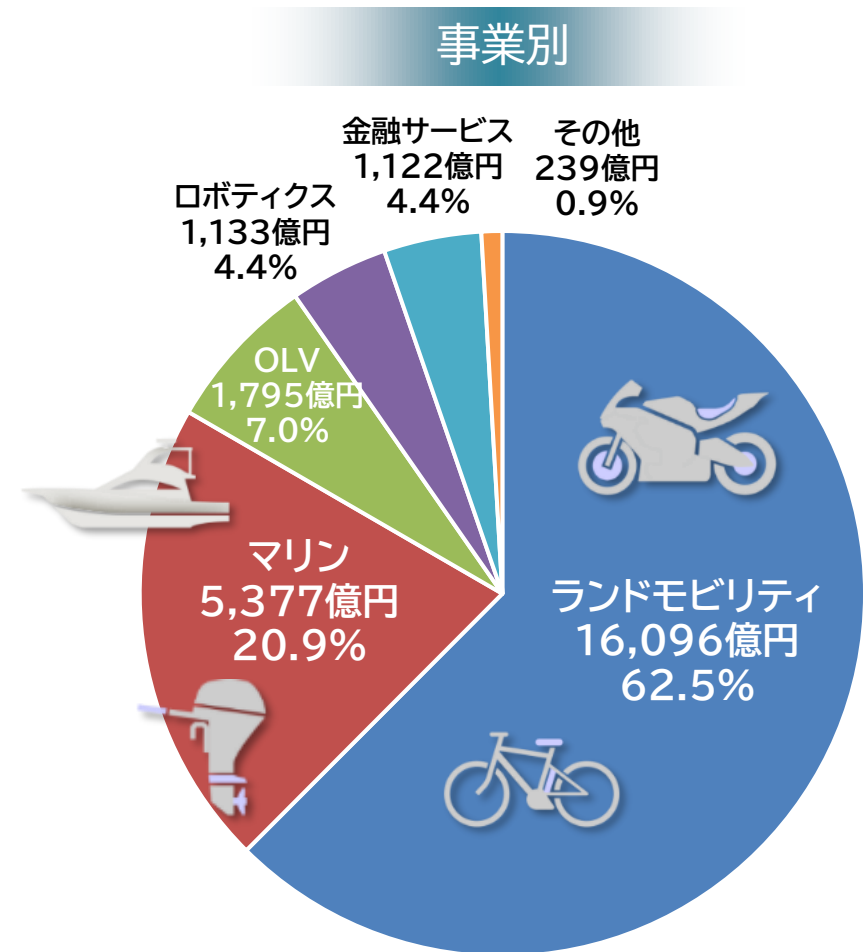
アウトドアランドビークル (OLV)事業



ロボティクス事業



連結売上収益 = 2兆5,762億円 (2024年)



ランドモビリティ事業

二輪車



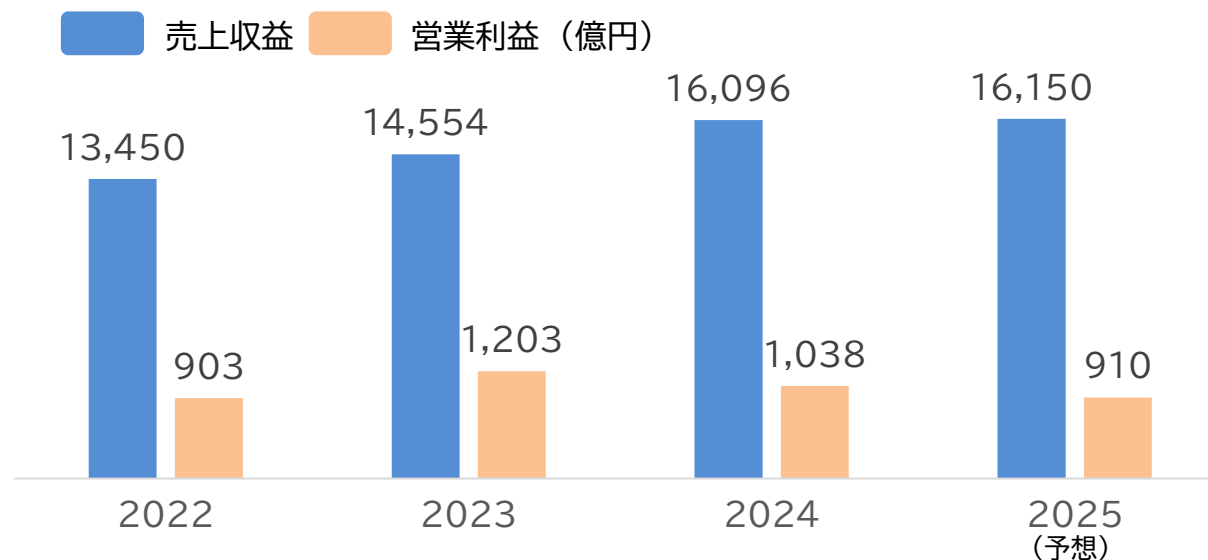
ポイント

- 二輪車事業は会社創立から基幹事業
- 中期経営計画では、魅力的な商品ラインナップ、デジタル技術を活用したユーザーサービスの強化に取り組む

電動アシスト自転車



業績推移



電動車椅子



ランドモビリティ事業 -二輪車(MC)事業-

Input

研究
開発費

前中期比
1.2倍

設備投資
規模

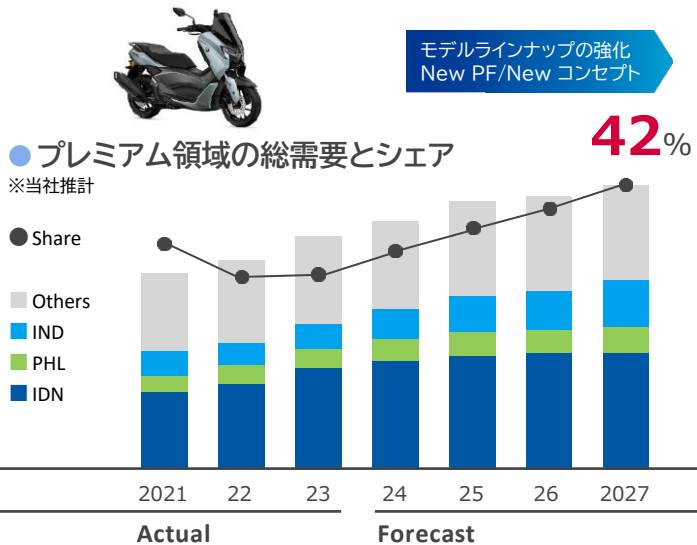
前中期比
1.4倍

New
モデル

20
モデル以上

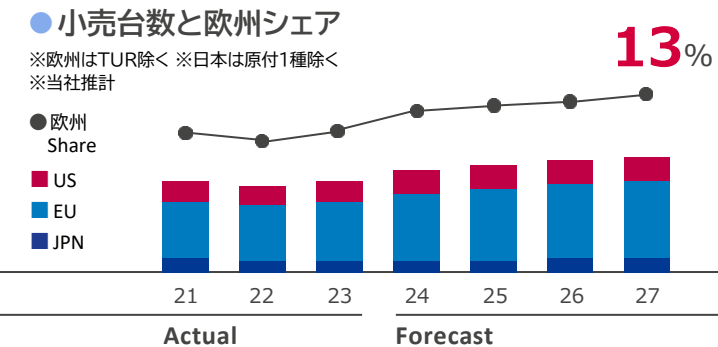
伸びゆくZ世代を魅了する製品でシェアを回復

アセアン・新興国



市場プレゼンスを高め、MC事業全体のブランドを牽引

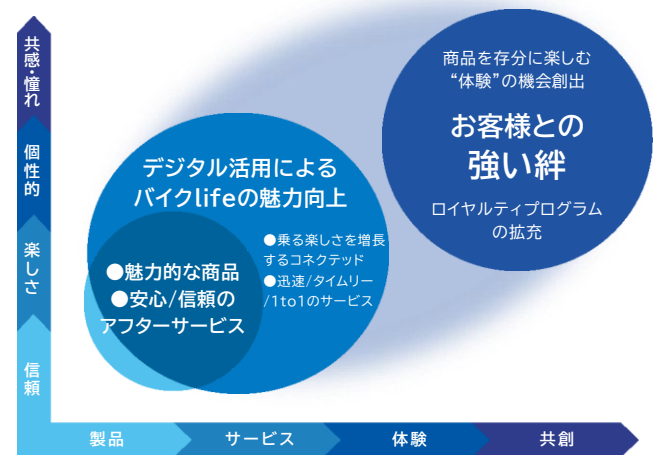
先進国



リアル×デジタル体験でお客様との強い絆を構築

● ヤマハ発動機らしいマーケティングで生涯顧客を醸成

マーケティング力の強化



自社PF開発と外部連携の両輪で推進

EV二輪



事業KPI

2027 Target

事業成長

CAGR **6%**水準

ROS

10%水準
※本社コーポレート経費配賦前

ROIC

20%台半ば
※本社コーポレート経費配賦前

マリン事業

船外機



ボート



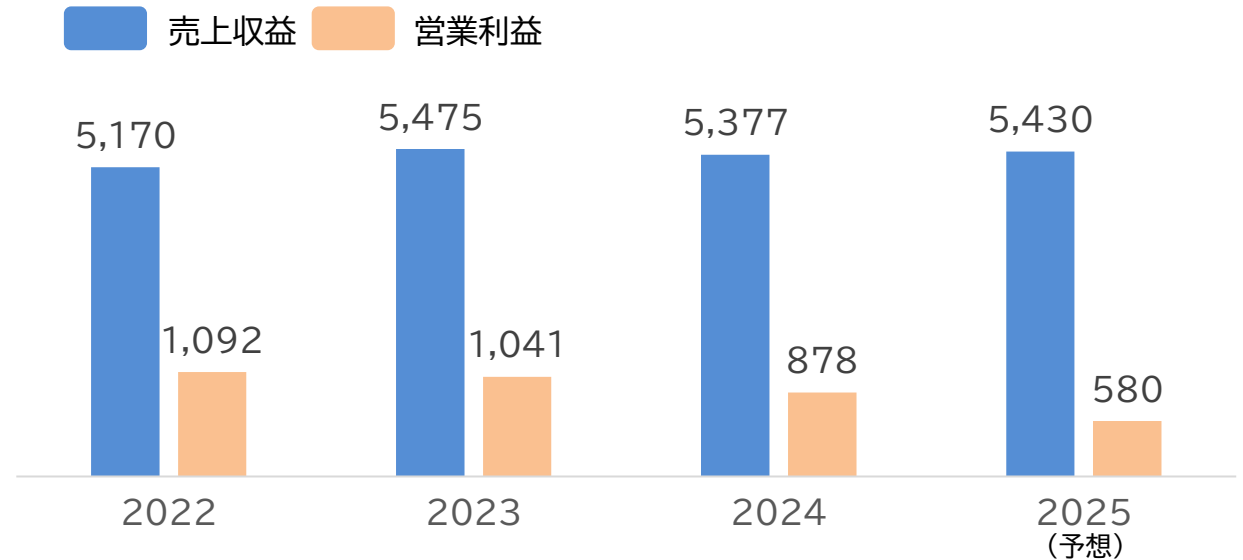
水上バイク



ポイント

- マリン事業は高い利益率を誇る事業
- 中期経営計画では、大型モデルのラインナップ拡充、統合ボートビジネスの推進により、顧客価値の向上を追求

業績推移



Input

研究開発費

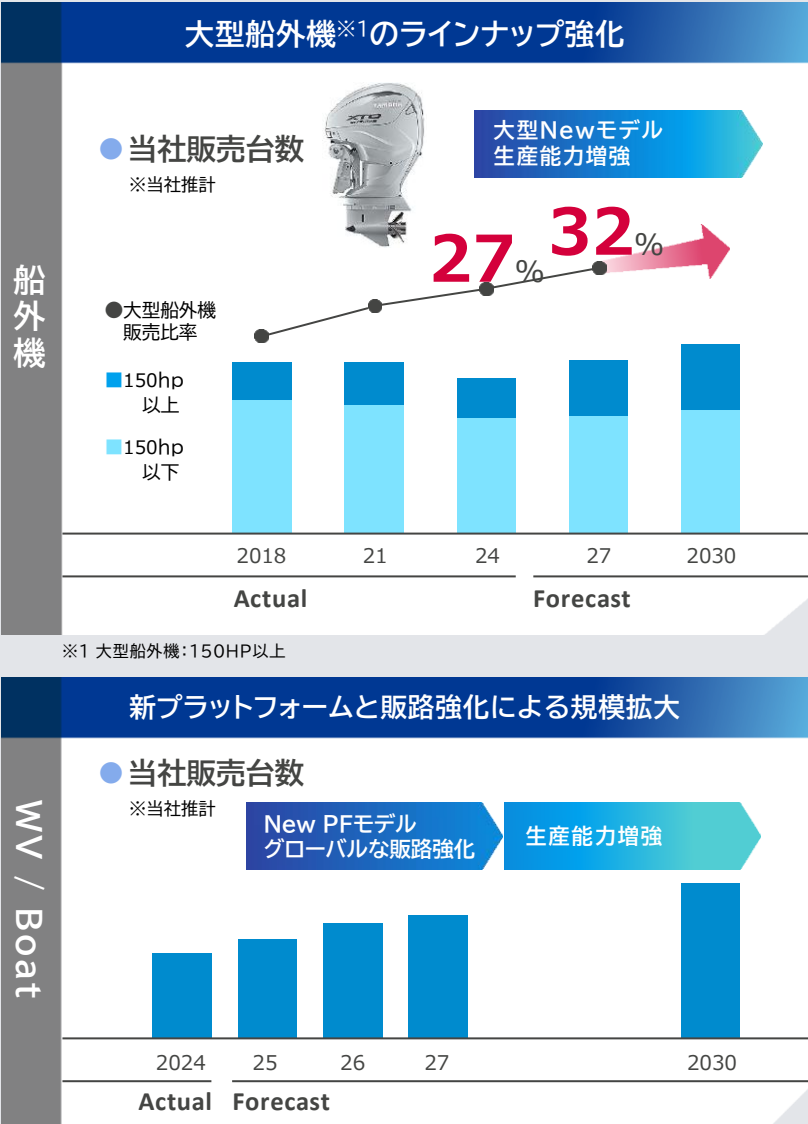
前中期比
1.7倍

設備投資規模

前中期比
1.8倍

人的資本拡大

北米:**1.3**倍
日本:**1.1**倍
(人員数)



統合ボートビジネスによる顧客価値の追求

～ 誰でも楽しめる もっと豊かなマリンライフ の実現へ ～

ボートを**知能化** ボートを**感性で操る** ボートと**繋がる**

✓ 自動運転支援システム
✓ 安全支援システム

HELM MASTER^{EX} sirenmarine[®] CONNECTED BOAT[®]

① US機能強化により、日米両輪で開発スピードUP

Marine Innovation Center
統合システムの新機能開発、マリン製品の先行・量産開発

Bridgeportテスト基地
淡水機能・性能評価

Yamaha Offshore Endurance Center
外洋機能・性能評価

② 統合ボートビジネスを実装し、顧客価値を拡大

Connectd | コネクテッドに対応した商品の拡大
OTAサービスの提供

Autonomous | 操舵補助システムの拡大
ディスプレイ、ジョイスティックの機能拡張

Shared | 協業によるシェアリングサービスの提供

Electric | Torqeedoとのシナジー効果により電動モデルの拡販

事業KPI

2027 Target

事業成長

CAGR **8**%水準

ROS

20% 台半ば

※本社コーポレート経費配賦前

ROIC

30%水準

※本社コーポレート経費配賦前

コア事業の強み

- MC事業 中期経営計画における注力市場でのプレミアムモデル出荷台数は堅調に拡大
- マリン事業 米国の大型船外機(300HP以上)、WVの市場シェアは増加傾向にあり、着実に市場プレゼンスは向上

コア事業の市場プレゼンスは着実に向上

プレミアムモデル出荷台数成長率

インドネシア

CAGR
2020-2025※

+16%



フィリピン

CAGR
2020-2025※

+16%



インド

CAGR
2020-2025※

+26%



※上期比較

米国における市場シェア伸長率※

船外機 (300HP以上)



F350B発売後から

+3%

ウォータービークル



昨年同期から

+5%

※12ヶ月移動平均小売シェア

本日のご説明内容

1. 会社概要
2. 事業活動
- 3. 中期経営計画**
4. 株主のみなさまへの還元

中期経営計画 -基本方針-

顕在化してきた課題と変革の方向性

課題	事業収益力の安定化
方針	シェアを拡大し、市場プレゼンスを高め 変動への耐久力を獲得する
課題	加速する技術イノベーションに対応する 自社ケイパビリティの強化
方針	将来のコア技術※を定め 集中的に投資し、ケイパビリティを獲得
課題	市場ニーズに素早く対応する 意思決定の迅速化
方針	ニーズを発掘するリサーチ機能を強化 責任と権限のグローバル化を図る

※将来のコア技術:エネルギーマネジメント、知能化、ソフトウェアサービス

新中期経営計画の基本方針

コア事業の競争力を高め、
人の可能性を広げる新技術を獲得し
人の悦びと、環境が共生する社会を、
ヤマハ発動機らしい挑戦で実現する

中期経営計画 -財務指標-

事業ポートフォリオ戦略

コア事業

MC事業

- プレミアム領域でのシェア拡大

マリン事業

- 大型船外機強化
- 統合ボートビジネスによる顧客価値の追求

戦略事業

ロボティクス事業

SPV事業※1

- 業界トップ3の地位確立

OLV事業※2

- 2030年に向けた事業基盤構築

全社技術戦略

DX戦略

金融サービス事業

財務戦略

開発経費・設備投資

キャッシュアロケーション

サステナビリティ基盤

環境計画

人的資本経営

リスク・コンプライアンス経営

財務指標

(USD145円/EUR 155円)

成長性

売上収益

2027年 **3.1兆円** 以上 | CAGR **7%** 以上

収益性

(3年平均)

営業利益

営業利益率 **9%** 以上

効率性

(3年平均)

資本効率性

ROE **14%** 水準 | ROIC **8%** 水準 | ROA **9%** 水準

※中期想定WACC 7%水準(金融サービス事業含む)

株主還元

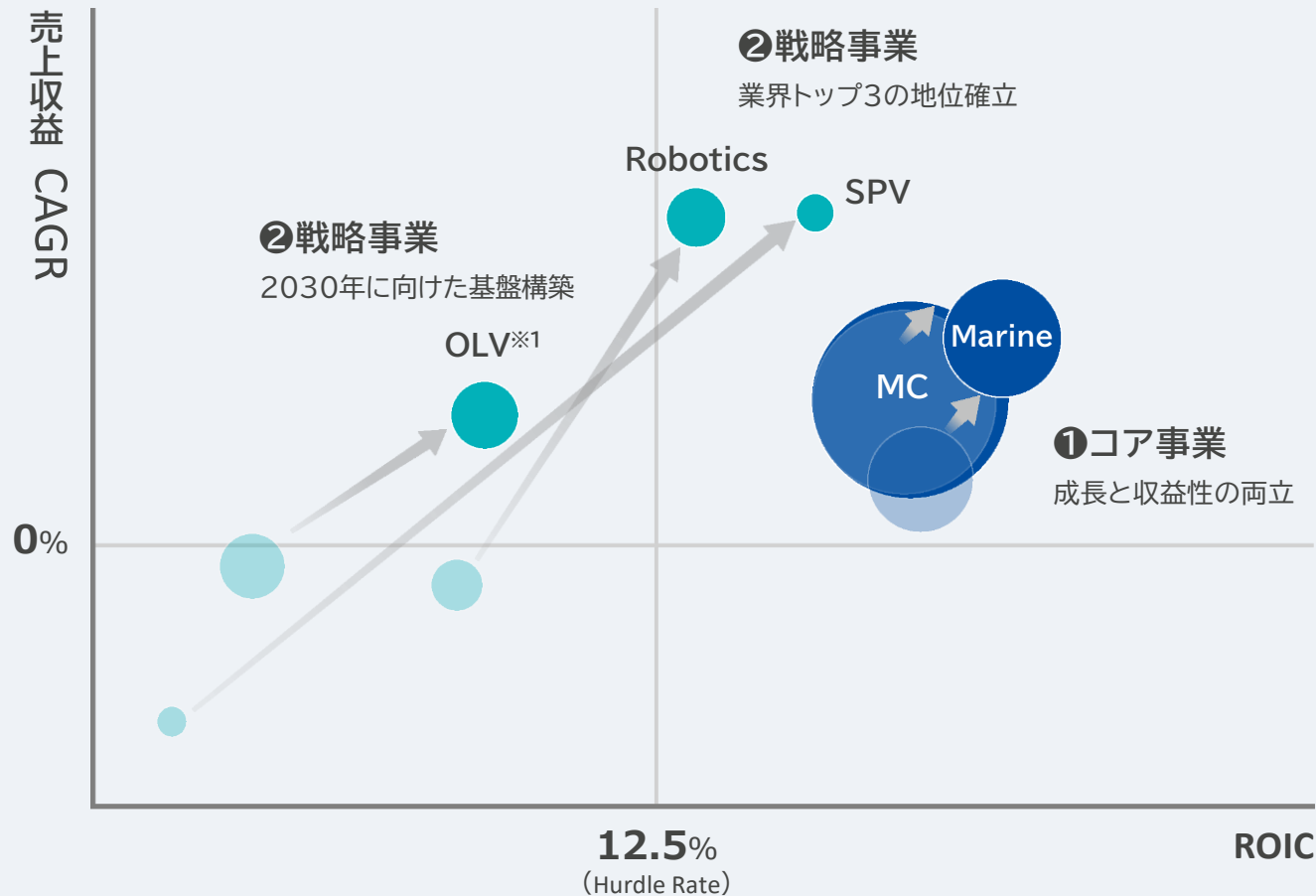
総還元性向

継続的・安定的な株主還元

中期経営計画期間累計 総還元性向 **40%** 以上

※1 Smart Power Vehicles ※2 Outdoor Land Vehicle

中期経営計画 -事業ポートフォリオの方向性-



※ 事業ROICには、本社コーポレート費用が含まれません。

※ 事業ハードルレートは、金融サービス事業、本社コーポレート費用の影響を考慮した12.5%とします。

① コア事業

MC事業・マリン事業

成長と収益性の両立

事業利益を製品・設備に再投資し、注力領域での高い市場シェアを獲得。成長と収益性を両立させる。

② 戦略事業

ロボティクス事業・SPV事業

業界トップ3の地位確立

長期的な成長市場で、業界トップ3の地位を確立し、その先の一手として、M&Aなどの機会を探索する

OLV事業※1

2030年に向けた基盤構築

重要性を増す北米市場で、統合戦略の一角を担う。拡大するROV※2とLSM※3市場を開拓するための投資を中期内で判断する。

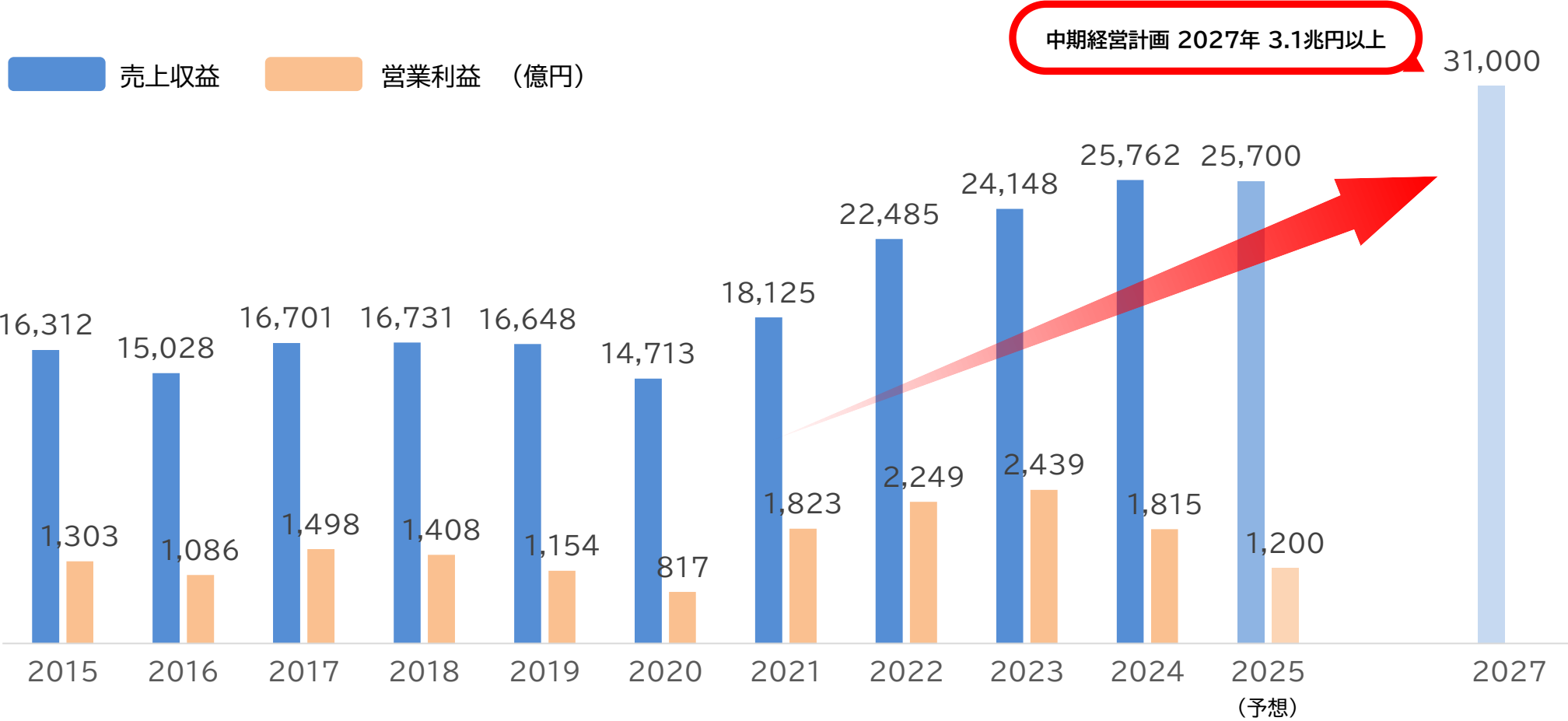
③ 新規事業

事業拡大を目指す領域、見極める領域を定め、新規事業内でポートフォリオの入れ替えを行う。

拡大領域：農業、モビリティサービス、低速自動走行

※1 Outdoor Land Vehicle ※2 Recreational Off highway Vehicle
※3 Low Speed Mobility

業績の推移



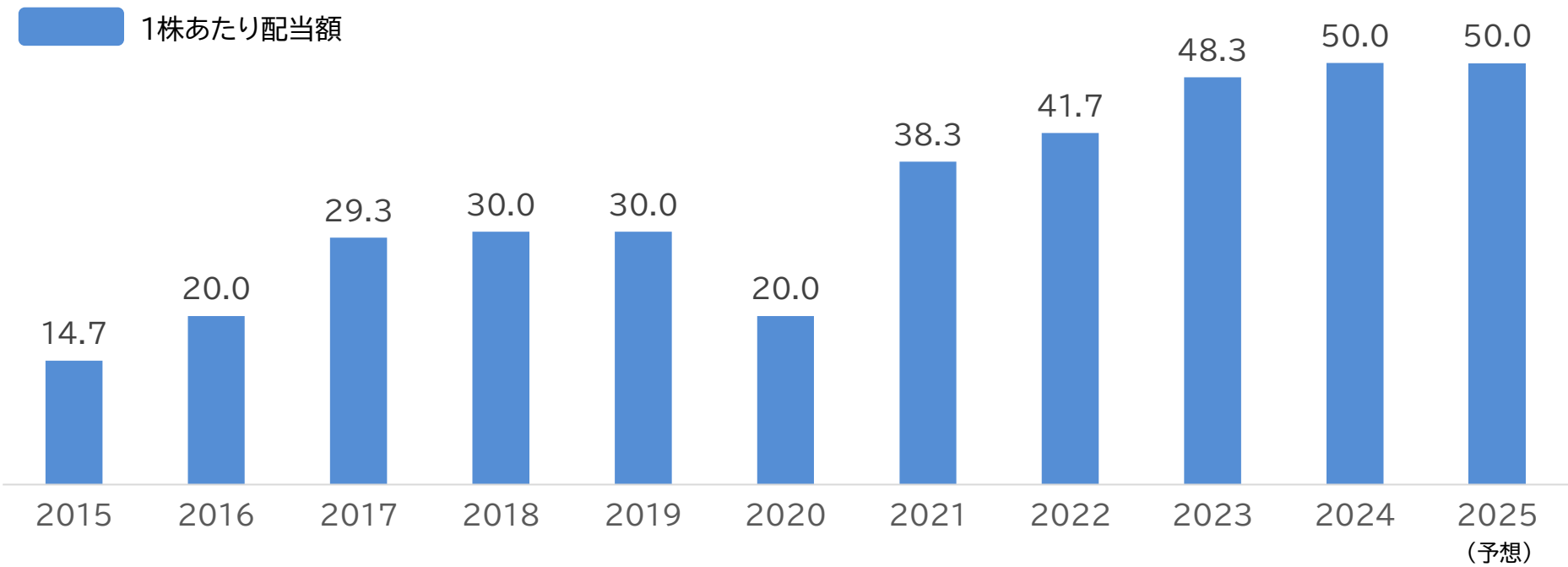
ROE(%)	12.6	12.3	17.6	14.6	11.1	7.5	19.8	18.7	15.5	9.7	3.9
時価総額(億円)	9,583	8,989	12,904	7,540	7,696	7,352	9,542	10,180	12,687	13,730	

本日のご説明内容

1. 会社概要
2. 事業活動
3. 中期経営計画
4. 株主のみなさまへの還元

株主のみなさまへの還元 -配当・総還元性向-

業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的に配当を実施。
総還元性向は自社株買い含め、中期経営計画期間累計で40%以上を目安。



自己株式取得額(億円)	-	-	-	-	-	-	110	200	300	200	100
総還元性向(%)	25.6	33.2	30.2	33.7	41.5	39.5	32.8	35.7	49.4	63.7	130.0
EPS(円)	57.30	60.28	69.98	89.12	72.28	50.63	148.56	170.49	157.89	110.12	46.34

*2022年までは日本基準、2023年からIFRS基準にて算出

株主のみなさまへの還元 -株主優待-

株主優待の対象者

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

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

株主のみなさまへの還元 -株主優待-

本社・グループ会社所在地の名産品



ロゴ入りグッズ・製品体験



株主のみなさまへの還元 -ファン株主クラブ-

株主のみなさま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です！

クラブ会員数

約29,500名 *2025年6月末時点

入会条件

毎年6月末・12月末時点で、当社の株式を100株以上保有していること

特典1

会員限定イベント！



特典2

チケットプレゼント！



特典3

メルマガ配信！

決算や新製品情報など、毎月メルマガを配信しています。

株主のみなさまへの還元 -ファン株主クラブ-

工場見学 & 事業説明会



船外機工場見学 & マリン事業説明会



株主のみなさまへの還元 -ファン株主クラブ-

製品体験



レース観戦



親子教室



チケットプレゼント



モーターサイクルショー



ボートショー



ラグビーチケット

まとめ

1. 二輪車事業のプレミアム戦略やマリン事業の大型船外機など、コア事業の競争力を再強化することで成長を図る。
2. 引き続き株主の皆様への還元を経営課題と位置づけ、企業価値向上に努める。
3. 株主優待やファン株主クラブなど、個人投資家の皆様が投資しやすい環境を整えていく。

