

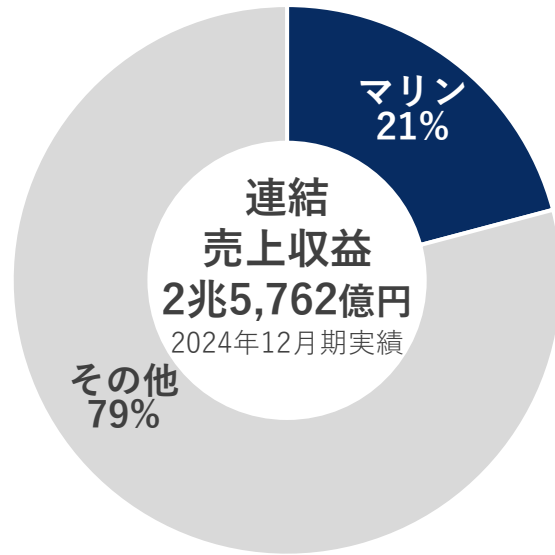


マリン事業 新中期経営計画 2025-2027年

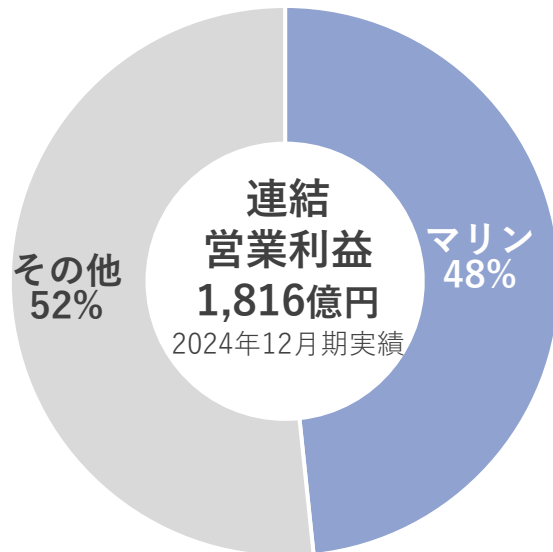
2025年3月13日

ヤマハ発動機株式会社 (証券コード: 7272)

売上収益



営業利益



主な製品

船外機 **売上構成比 50%以上**

Engines

Electric Propulsion

2hp~ F300 F350 F450

HARMO TORQUEEDO

WV・ボート

Water Vehicle *Sports Boats* *Pleasure Boats* 漁船・和船

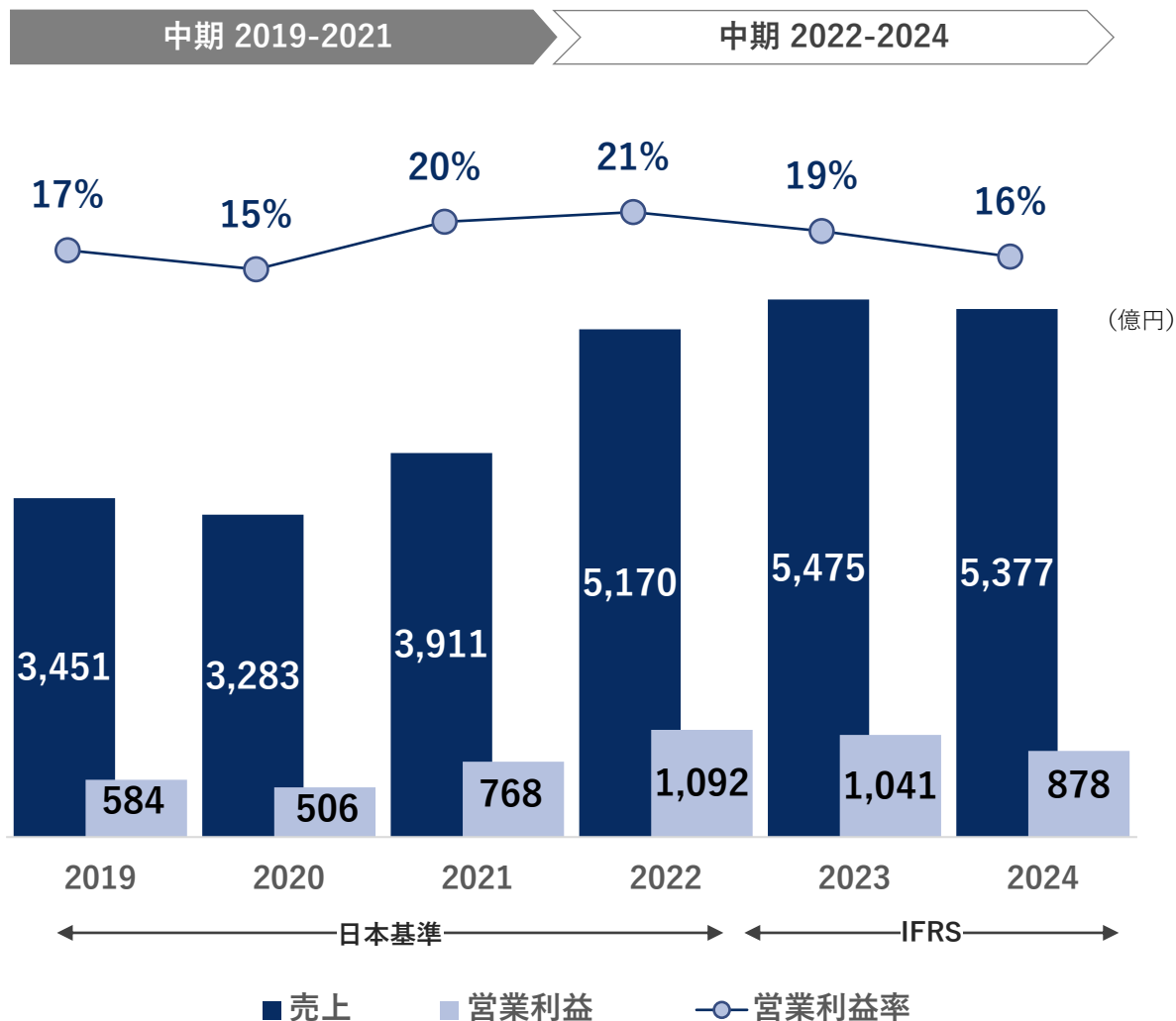
周辺機器 他

Rigging *Connected* *Shared*

HELM MASTER EX Propellers sirenmarine The Connected Boat My YAMAHA App YAMAHA Marine Club Sea-Style

前中期経営計画の振り返り

■ マリン事業の実績推移



	KPI目標	2024実績
大型販売台数比率	30%	27%
生産能力増強 (vs. 2018年)		
大型船外機	+20%	+20%
水上オートバイ	+27%	+27%

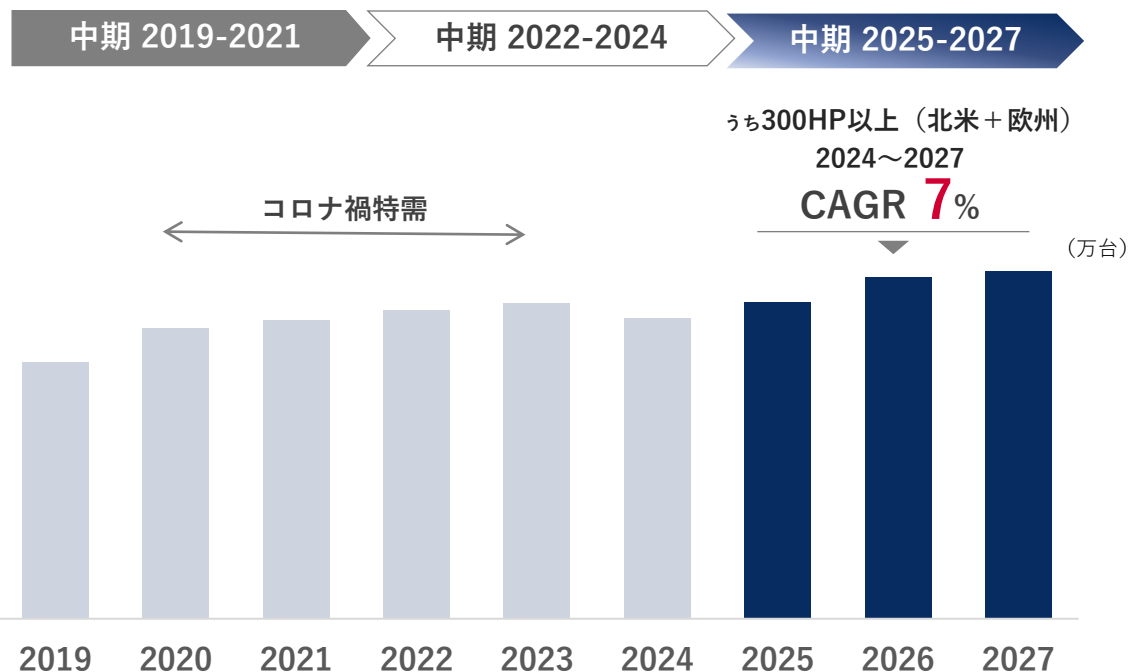
成果

- ・大型船外機のラインアップ・生産能力強化
- ・マリン版CASE戦略推進
 - C: 買収したSiren Marine社と連携したConnected商品販売開始
 - A: 米国拠点と連携した自動操船技術開発推進
 - S: Skipperiへの出資と当該サービスのグローバル展開
 - E: Torqeedo社買収、電動推進システムHARMOの販売開始
- ・米国のマリンイノベーションセンター・外洋テスト基地設立

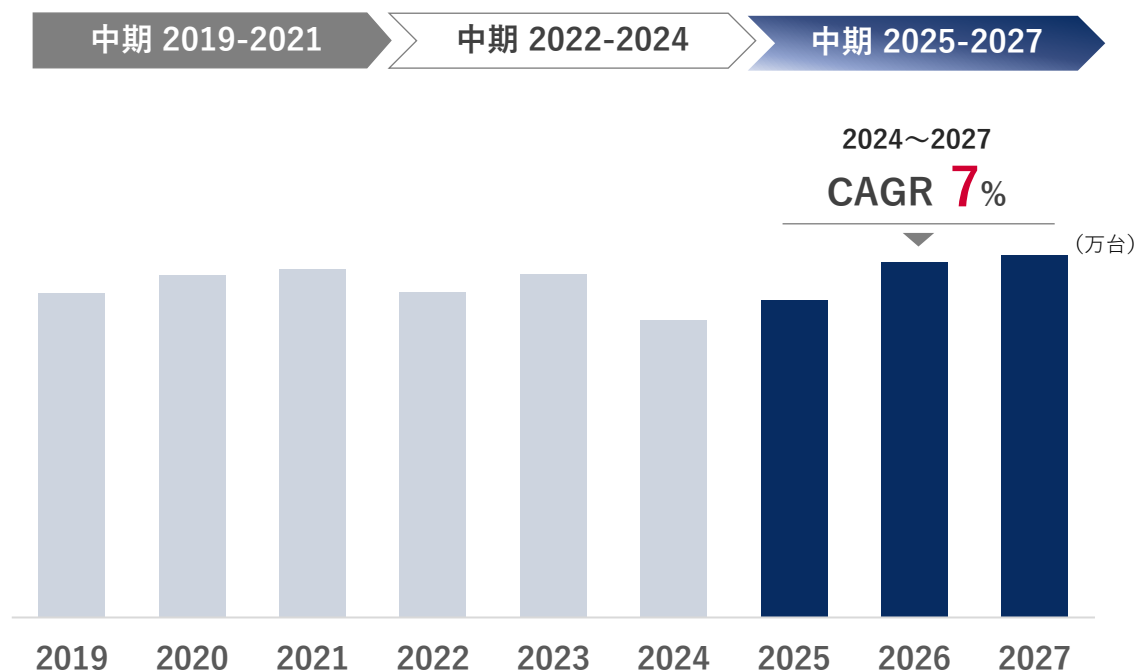
課題

- ・市場ニーズを捉えた製品ラインアップ強化と継続した生産能力の強化
- ・先進技術開発の加速
- ・市場動向に応じたフレキシブルな対応

■ 大型船外機（150hp以上）の総需要見通し



■ WVの総需要見通し



機会

- ・ インフレ鈍化、金利低下による需要の回復
- ・ 用途の多様化によるWVの需要拡大

- ・ 世界的な大型船外機の需要拡大

リスク

- ・ 気候変動、急激な技術革新などを背景とした市場の劇的な変化
- ・ 米国新政権の追加関税など世界経済・為替、規則等の急激な変化

- ・ 人件費、原材料等の高騰

信頼性と豊かなマリンライフ

海の価値をさらに高める事業へ

- **マリン文化を変える、日常が変わる**
～感動の時間・空間・体験を創造し、日常の喜びとして浸透させる～
- **海・人・社会を結ぶ**
～世界中の人々とマリンの価値をつなぐプラットフォームとして、社会に必要不可欠な存在になる～
- **今日よりもっと素晴らしい海を、未来へ送る**
～マリンライフに関わる全ての人々が望む“豊かな海”の恩恵を永続させる～
- **海の秘めたポテンシャルを解放する**
～世界の海を知り尽くし、人類の発展に貢献する価値を生み出す～

長期ビジョンの実現

海の価値をさらに高める事業へ

中期計画
2025-2027

Co-Creation

様々な事業や外部企業と共に
お客様と社会に貢献する



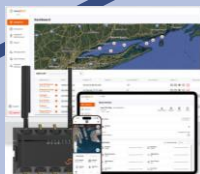
中期計画
2021-2024

マリン版CASE

システムサプライヤー



SKIPPERI



sirenmarine
CONNECTED BOAT



TORQUEEDO



統合ポート

ボートの頭脳が
機器を統合制御

エンジン
サプライヤー



HELM MASTER EX

Connected (安心)

Autonomous (安心・快適)

Shared (経験)

Electric (快適)

水素エンジン

社内外連携による
開発推進



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

大型/プレミアム領域の強化

- ・ラインナップ刷新と競争に勝る商品の開発
- ・生産能力増強によるグローバル需要の充足

顧客体験価値の追求

- ・統合ポートビジネスへの進化
- ・マリンエコシステムへの貢献

基本方針

Co - Creation

様々な事業や外部企業と共に
お客さまと社会に貢献する

組織の グローバル連携と 事業持続性の確立

- ・グローバル開発機能の最適配置
- ・人的資本拡大と人材育成強化

社会課題への取組み (カーボンニュートラル、SDGs)

- ・マルチパスウェイ方針によるカーボンニュートラル商材の拡販・開発推進

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

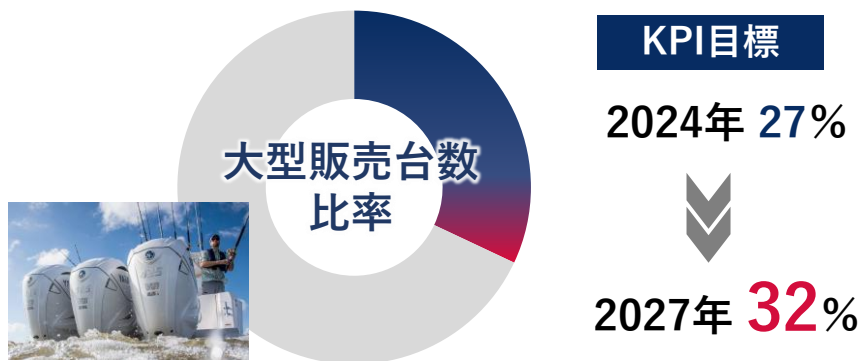
大型/プレミアム領域の強化

1. ラインナップ刷新と競合に勝る商品の開発

- 外部協業を活用した **スピード開発** の実現

大型船外機

- 150馬力以上のラインナップの拡充
- 顧客が求める性能の強化
 - 軽量/発電性能/静粛性など

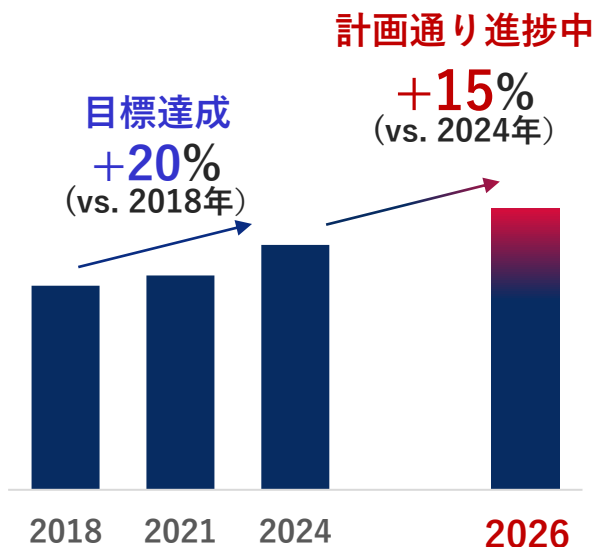


WV

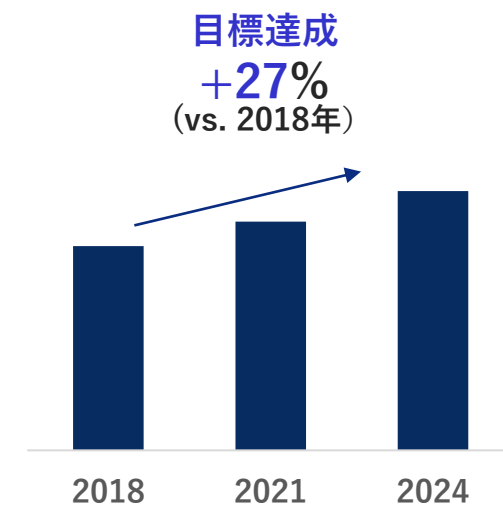
- New プラットフォームモデル の導入
- 多様化 する用途への提案
 - Newモデル / アクセサリー

2. 生産能力増強によるグローバル需要の充足

大型船外機



WV



更なる能力増強

- 全社工場再編など

※ 市況に鑑み判断

顧客体験価値の追求

エンジン・
ボートサプライヤー

~2021
システムサプライヤー戦略

2022~2024
マリン版 CASE戦略

推進機
艇体

操船制御

Connected

Autonomous

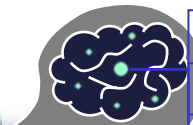
Sharing

Electric

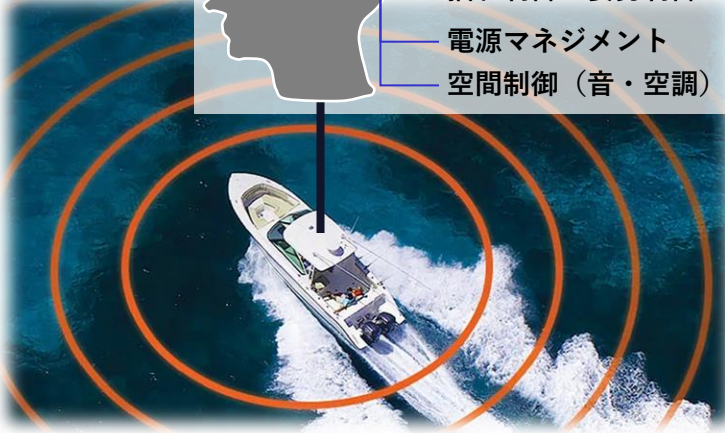
2025~ 統合ボートビジネス

ボートの頭脳が統合制御

関連商材の拡大



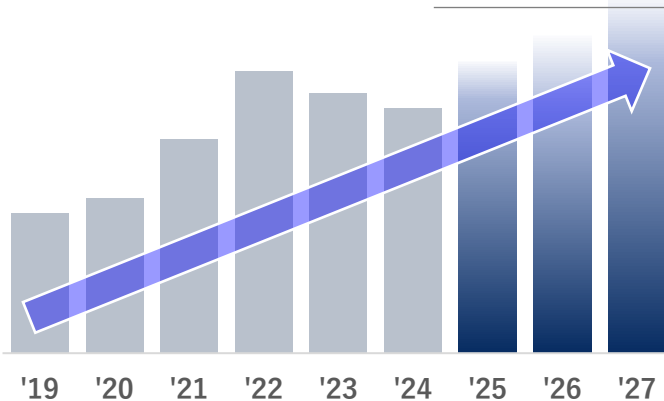
- 前後推進・加速
- ステアリング・旋回
- 揺れ制御・姿勢制御
- 電源マネジメント
- 空間制御（音・空調）



周辺機器の売上推移



2024~2027
CAGR **12%**



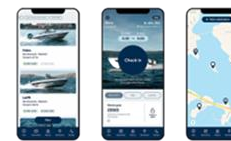
※DCM: Data Communication Module

マリンエコシステムへの貢献

BtoBtoCへ事業範囲を拡大



-顧客データを使ったインサイト
ボートビルダー向け
コンサルティングサービス



SKIPPER!
レンタル事業者向け
DXプラットフォームの提供



sirenmarine
CONNECTED BOAT™
ボートユーザー向け
コネクテッドアプリの提供

グローバル開発機能の最適化

R&D機能の強化 / 開発スピード向上

- 日本： エンジン開発・製造、実験
- US： 先進技術開発、実地評価
- 欧州： 電動開発・製造、実地評価

欧州 テスト基地



ブリッジポート テスト基地



マリンイノベーションセンター



フロリダ 外洋テスト基地



Torqueedo社 (電動推進)



本社

大型船外機開発・製造・実験

YKP

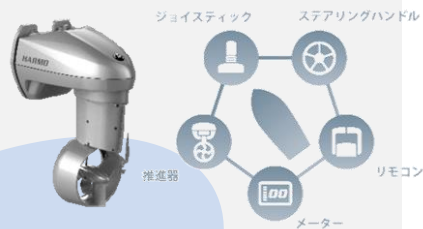
中小型船外機開発・製造・実験

※ YKP: ヤマハ熊本プロダクツ株式会社

マルチパスウェイ方針によるCN商材の販売・開発推進

量産・拡販領域

電動推進機
+
操船制御



小型電動推進機



2-25hp相当



25-80hp相当

高出力電動推進機



先行開発領域

- 水素エンジン
- FCV
- バイオ燃料
- 合成燃料



- 損失低減技術
- 高効率プロペラ
- 軽量化技術



商品付加価値

出力・航続距離

