



マリン事業 新中期経営計画 2025-2027年

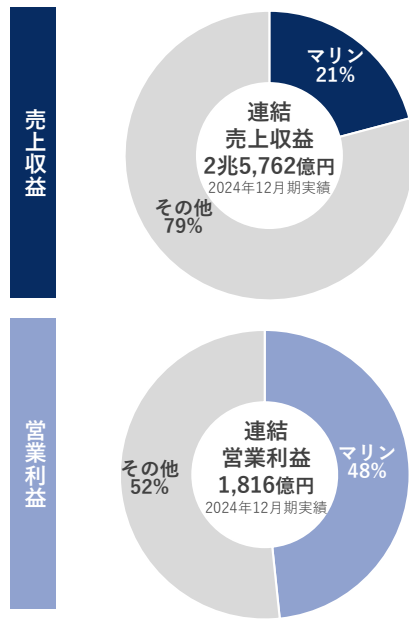
2025年3月13日
ヤマハ発動機株式会社 (証券コード: 7272)

本日は事業別中期経営計画説明会にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。

本日は、マリン事業の新中期経営計画について、最近の取り組みを含めてご説明いたします。

宜しくお願い致します。

ビジネス概要



主な製品



© Yamaha Motor Co., Ltd.

2

まずは、マリン事業のビジネス概要についてご説明いたします。

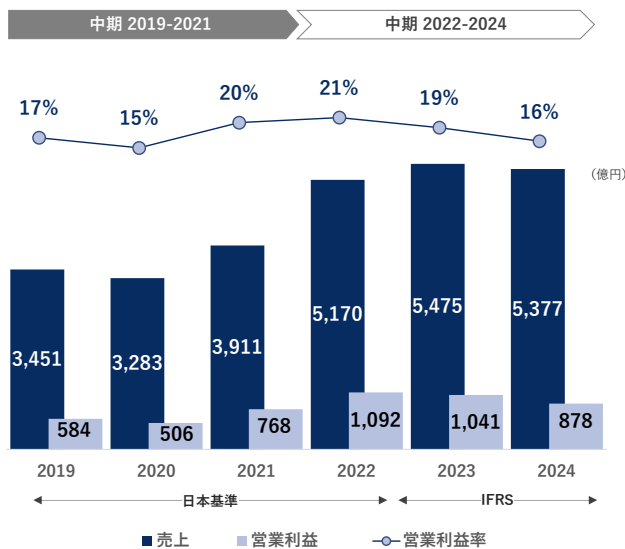
マリン事業の売上収益は当社連結全体の約2割ですが、営業利益は約5割と収益貢献の大きい事業です。

主力製品は、ボートの推進機である船外機で、マリン事業の売上構成比の半分以上を占めています。その他には、世界に向けて水上オートバイ、欧米・国内を中心にボートを販売しています。

また、お客様により安心・快適なマリンライフを提供していくため、アクセサリやサービス、アプリケーションも取り扱っています。

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

© Yamaha Motor Co., Ltd.

3

続いて、前中期経営計画の振り返りです。

左側のグラフは、マリン事業の2019年から2024年の売上収益と営業利益の推移です。マリン事業は、コロナ禍における需要の増加や為替の追い風もあり、過去から大きく伸ばしています。なお、2024年においてはコロナ禍の反動などに伴う需要停滞や過剰在庫に伴う生産調整などの影響を受け、売上収益、営業利益ともに前年を下回りました。

前中期で掲げていたKPI目標のうち生産能力の増強については、計画通り進捗しました。大型販売台数比率については、目標を下回ったもののF350を新発売するなど、大型船外機のラインアップ強化に努めました。

マリン版CASEについても、各領域において強みを持っている企業の買収など着実に取り組みを進めてきました。さらに、主要市場である米国において、マリンイノベーションセンターや外洋テスト基地を設立するなど、市場ニーズに沿ったフレキシブルな対応ができる基盤の構築に取り組みました。

一方、コロナ禍において、サプライチェーンの混乱による供給不足や商品ラインアップ不足を背景にシェアを落としてしまったことは課題であると考えています。

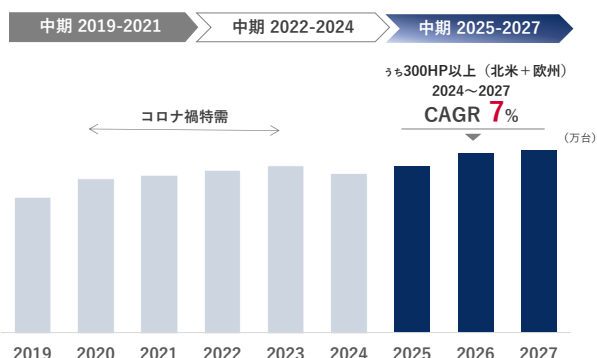
この中期において、シェアを拡大していくためのポイントは2点です。

1つ目は、今後も拡大を見込む大型船外機のラインアップや生産能力の継続的な強化です。

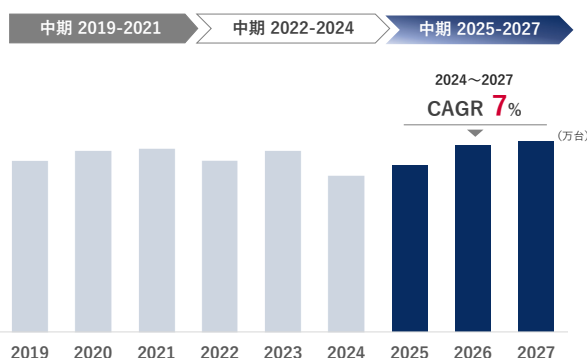
2つ目は、自動操船技術など、最新技術の開発を加速していくことです。

これにより、シェア改善に向けて取り組んでまいります。

■ 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

中期経営計画策定時の事業環境認識について、ご説明いたします。

まず、船外機の総需要です。

船外機の市場規模は、80~90万台前後と年によって多少の変動はあるものの、過去から安定した需要があります。

コロナ禍では、アウトドアレジャーニーズの高まりを受け、中小型の船外機を中心に大きく市場が膨らみましたが、2023年後半頃から、その反動や金利高などの影響を受け需要が停滞しました。

一方、大型船外機については、左のグラフのように過去から緩やかに市場が拡大しております。

2025年~2027年の需要について、中小型はほぼ横ばい、大型については米国を中心にグローバルに伸長していく見通しです。

中でも、300馬力以上の船外機については、CAGR 7%と大きく伸長する見通しです。

ウォータービークルの総需要について、2024年は金利上昇やインフレ等の影響により、需要が大きく落ち込みました。

2027年に向けては、経済の回復や使用用途の多様化などにより、市場は緩やかに回復する見通しです。

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～

マリン事業の長期ビジョンです。

本年からの中期計画においても、これまでと変わることなく「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」を長期ビジョンとして掲げ、これを実現するため、様々な取組みへ挑戦して参ります。

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

エンジン
サプライヤー



SKIPPERI



sirenmarine
CONNECTED BOAT



torqeedo



統合ポート
ボートの頭脳が
機器を統合制御



HELM MASTERex

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



続いてマリン事業の今後の方向性についてご説明します。

わたしたちは、これまでの歩みの中でエンジン・ボートサプライヤーから、周辺機器なども組み合わせたシステムサプライヤーとして事業の幅を広げてきました。

さらに前中期では「マリン版CASE戦略」を推進し、企業買収なども行いながら、これからのマリン業界に必要なサービスの基盤を確立しました。

新中期では、前中期で取り組んでいた「マリン版CASE」を更に発展し、長期ビジョン実現に向けて加速する為に「Co-Creation」を基本方針と決めました。

これは「様々な事業や外部企業と共に、お客様と社会に貢献する」ことを目的に、これまで築いてきた私たちの商品、技術、サービス、モノづくりなど、すべての融合を図り、長期ビジョンに向けた実行フェーズに移ることを表しています。

中期経営計画戦略骨子



こちらは中期経営計画の戦略骨子です。

先ほどお話しした「Co-Creation」を基本方針として、4つの重点テーマを設定しました。

それが「大型/プレミアム領域の強化」、「顧客体験価値の追求」、「組織のグローバル連携と事業持続性の確立」、「社会課題への取組み」です。

具体的な内容は、この後のページでご説明いたします。

事業投資の面では、更なる事業成長へ向けて研究開発費と設備投資を増額し、日本・北米 双方における人員も拡充いたします。

また、事業KPIは、2027年までの売上高CAGRを8%水準、ROSは20%台半ば、ROICは30%水準と設定しました。

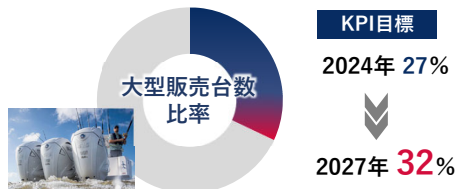
大型/プレミアム領域の強化

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

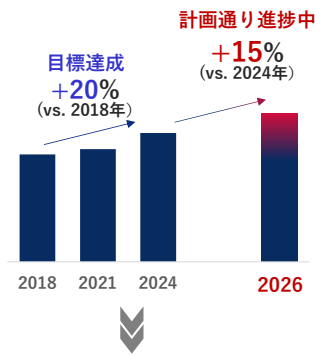


WV

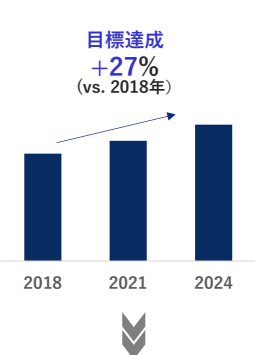
- Newプラットフォームモデルの導入
- 多様化する用途への提案
 - Newモデル / アクセサリー

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

© Yamaha Motor Co., Ltd.

8

ここからは、事業戦略の重点テーマについて説明いたします。

まず「大型/プレミアム領域の強化」についてです。

この領域では、外部協業も活用することで、これまでにはない開発スピードを実現し、早急な強いラインナップの刷新を進めます。

船外機では、継続的に需要拡大が見込まれる大型領域に注力し、ニューモデルの導入やお客様のニーズに基づいた軽量化や発電性能、静粛性といった性能の強化を行います。これにより、大型船外機販売比率を2027年に32%まで伸長させる目標です。

ウォータービークルでは、近年多様化するお客様の用途をビジネスチャンスと捉え、新プラットフォームを採用したモデルの導入を進めます。

生産能力の増強については、前中期における目標を大型船外機、ウォータービークル共に達成することができました。新中期においても継続して生産能力の増強を進め、グローバル需要の充足を図って参ります。現状の生産能力に対して、大型船外機の生産能力プラス15%がこの中計での目標です。

なお、この中期の先にも、更なる能力増強を検討しています。

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

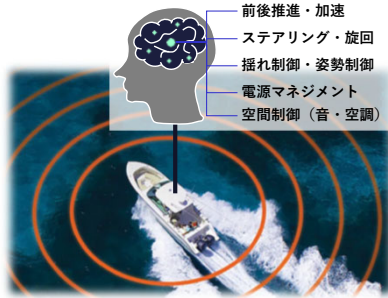
Sharing

Electric

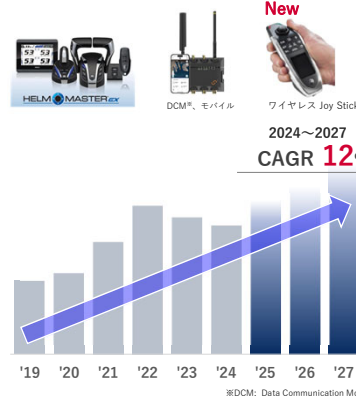
2025~ 統合ボートビジネス

ボートの頭脳が統合制御

関連商材の拡大



周辺機器の売上推移



マリンエコシステムへの貢献

BtoBtoCへ事業範囲を拡大



次に、2つ目の重点テーマである「顧客体験価値の追求」です。

私たちは総合マリン企業として、バリューチェーン全体の連携により顧客体験価値を最大化する「統合ボートビジネス」への進化を2つの方向から進めていきます。

1つ目は、過去から続けている、関連商材の拡大です。

システムサプライヤー思考を更に発展させ、ボートの頭脳を押さえて、ボート全体を統合的に制御することを目指します。

従来の推進機販売のビジネスと比べて、ボート商材における当社の存在感を飛躍的に高めることが狙いです。

この方針の最新商材として、今年2月のマイアミボートショーで、リモートジョイスティックを発表しました。リモートジョイスティックは、ボートの運転席から離れた場所でも、片手で簡単にボートのあらゆる操船を実現できる画期的な商品となります。親指と人差し指の2本の指だけで、ボートを直感的に自由自在に操ることが可能です。

2つ目は、マリンエコシステム全体に事業範囲を拡大していくことです。

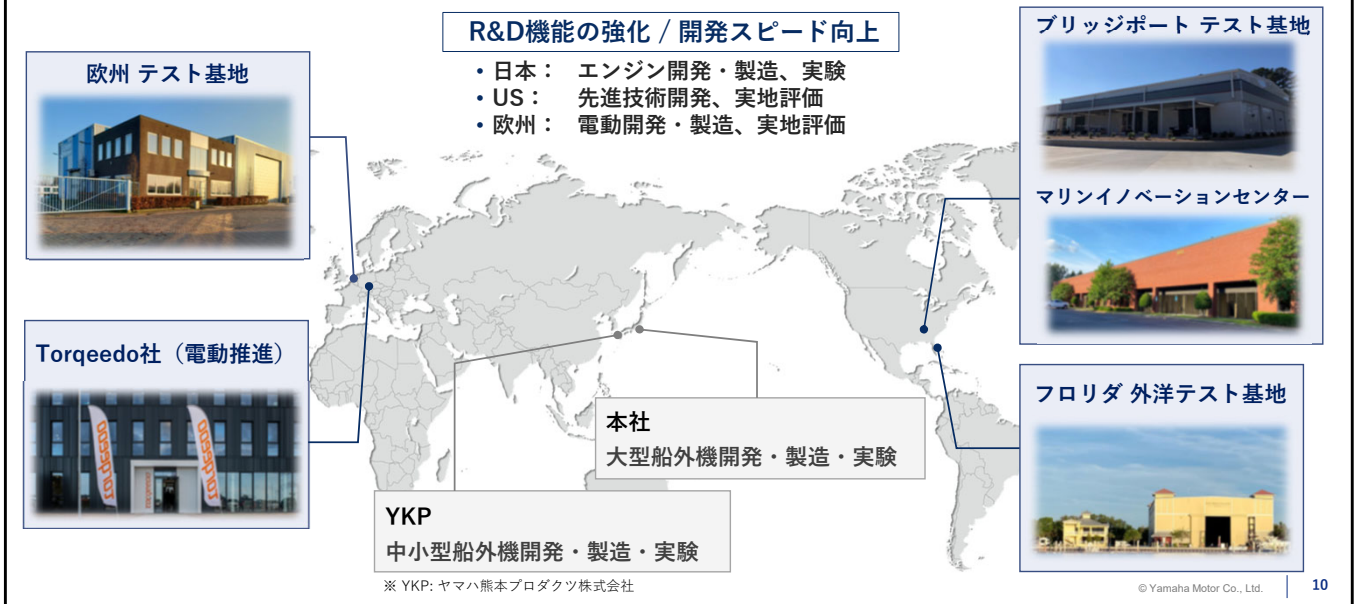
従来のハード販売ビジネスに加えて、DXやビックデータを駆使し、エコシステム全体へのサービスプロバイダーを目指します。

マリンに携わる様々な事業者やユーザーが当社独自のプラットフォームを活用することは、当社に対するロイヤリティの強化へと繋がります。

また、これらサービスは、課金型の収益システムが中心となりますので、安定的な収益確保が可能となります。

以上の2つの方向で事業を拡大することにより、周辺機器の売上をさらに拡大していきます。
同時に、これらの施策こそが、コアビジネスである船外機の今後の重要な差別化要素になると考えています。
統合ポートビジネスによって当社マリン事業全体の発展を実現していきます。

グローバル開発機能の最適化



続いては、3つ目の重点テーマ「組織のグローバル連携と事業持続性の確立」ですが、その中でもポイントとなるグローバル開発機能の最適化についてご説明します。

前中期の際に、先進技術開発の加速に向けてブリッジポートのテスト基地の拡張や先進技術開発のハブ拠点として「マリンイノベーションセンター」を設立しました。加えて、フロリダに外洋テストを実施するための基地を設置し、より現地に近い環境で、開発や評価、フィードバックのサイクルを回せる環境を作りました。

また欧州では、Torqeedo社の買収により、電動船外機の開発拠点を獲得するとともに、実地で評価するための欧州テスト基地も設立しました。

これにより、大型船外機の主要市場である米国および欧州において、R&D機能の強化と開発スピードの向上を図り、お客さまへより良い商品の提供を加速させていきます。

マルチパスウェイ方針によるCN商材の販売・開発推進



最後に「社会課題への取組み」についてご説明いたします。

カーボンニュートラルへ向けた取組みとしては、電動領域のみならず、マルチパスウェイ方針に基づく開発を引き続き推進いたします。

図の右側は、先行開発領域になります。

当社が先行して開発している水素エンジンについては、先月、水素エンジン搭載ボートの航走シーンを初公開するに至りました。

なお、この水素エンジンは、今月20日から開かれるジャパンインターナショナルボートショーで日本初展示する予定です。

その他にも、様々な燃料の可能性や水の抵抗を低減し、燃費改良につながる開発を進めています。

図の左側は、主に小型から中型モデルを対象とした量産・拡販領域です。

昨年、買収したTorqeedo社と共にヤマハの販路も活用することで、電動推進機をグローバルに拡販していく計画です。

加えて、自社開発の電動推進システム「HARMO」も高付加価値モデルとして販売拡大を進めます。

電動領域においては、Torqeedo社とシナジーを生み出し、新たな商品開発も進めていきます。

以上、当社マリン事業の長期ビジョンである「信頼性と豊かなマリンライフ」、海の価値を更に高める事業へ向けて、新たな中期計画をお話させていただきました。ご清聴ありがとうございました。

