



# MC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）

# 前中期経営計画の振り返り

## ■ 二輪車事業の実績推移

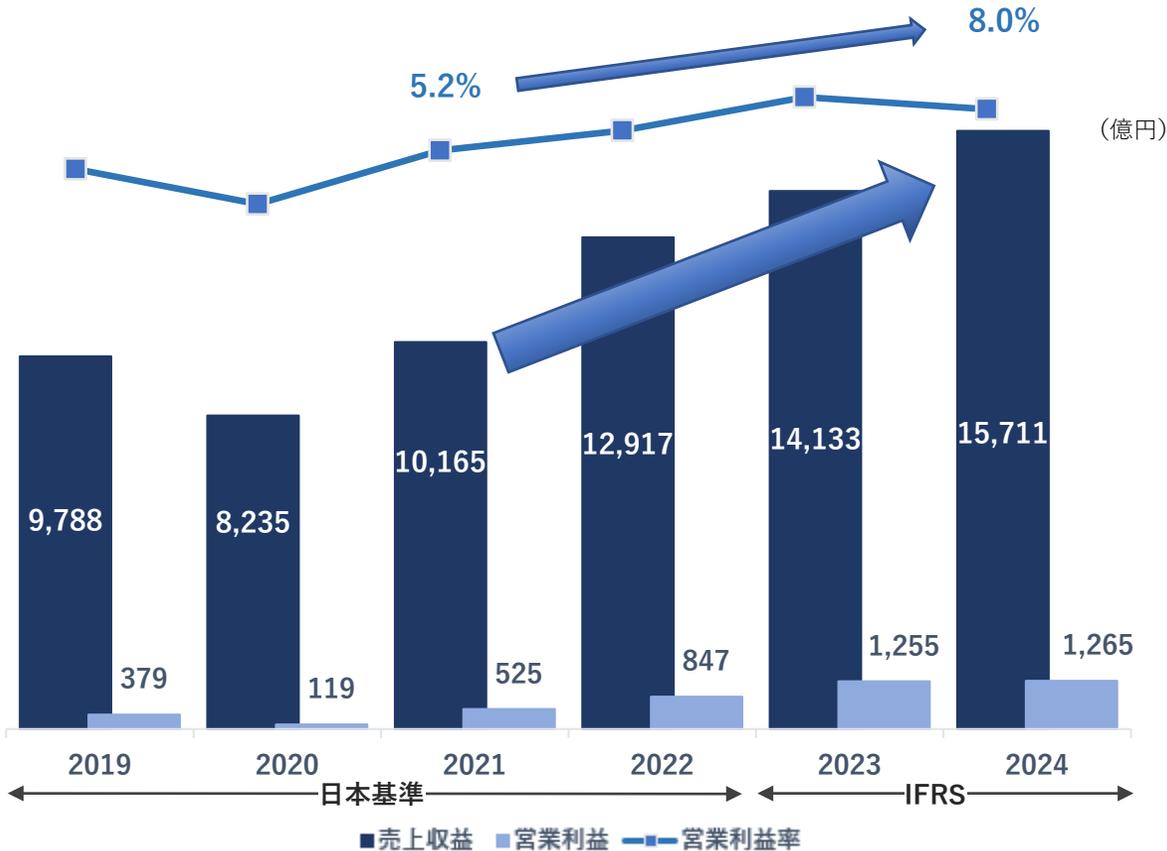
中期経営計画 2019-2021

中期経営計画 2022-2024

業績ハイライト(21年→24年)

・売上収益1.5倍 ・営業利益2.4倍 ・営業利益率+2.8%

※本社コーポレート経費配賦後の数値



## ■ 総括

- ・ 原材料価格や人件費の高騰に対応し、コロナからの需要回復に合わせインドやインドネシアを筆頭に販売や利益が拡大
- ・ プレミアムモデルやコネクテッド車両において、半導体不足の影響や当初想定ほど需要が伸びず当初KPI目標は未達

KPI項目	中計目標	2024年実績
Blue Square <sup>※1</sup> 店の出店	450店 <sup>※2</sup>	469店
プレミアムモデルの販売拡大	IND 2.0倍	IND 1.6倍
	PHL 1.5倍	PHL 1.1倍
	IDN 1.3倍	IDN 1.1倍
コネクテッド車両の販売拡大	250万台	125万台

## ■ 成果と課題

### 成果

- ・ 売上収益の拡大
- ・ 営業利益の拡大・営業利益率の改善
- ・ 新興国プレミアム戦略の浸透

### 課題

- ・ 注力カテゴリーでのシェア拡大
- ・ プレミアム戦略の更なる推進
- ・ マーケティング力の更なる向上
- ・ 将来に備えるカーボンニュートラル対応

※1 インドにおける販売店。

当社ブランドカラーである「Yamaha Blue」を基調とし、洗練された顧客体験を提供するショールーム型の店舗。

※2 前中期公表時点のKPIは都市部のみを対象とし2倍目標。24年上期に対象範囲を都市部とその周辺地域まで拡大しKPIも変更

## MC事業の長期ビジョン

移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る

### 2025-2027中期方針

#### アセアン・新興国

伸びゆくZ世代を魅了する  
製品でプレミアム戦略を推進

#### マーケティング力の強化

“リアル×デジタル”体験

#### 先進国

市場プレゼンスを高め、MC  
事業全体のブランドを牽引

#### EV二輪

自社PF開発と外部連携の  
両輪で推進

### 事業KPI

#### 事業成長

売上収益-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

## 戦略KPI

## アセアン・新興国：プレミアム領域におけるシェア42%の達成

### 伸びゆくZ世代を魅了する製品でシェアを回復

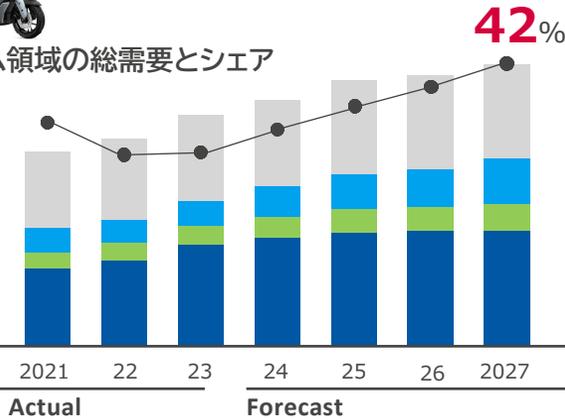


モデルラインナップの強化  
New PF/New コンセプト

#### ● プレミアム領域の総需要とシェア

※当社推計

● Share  
Others  
IND  
PHL  
IDN



### アセアン・新興国

### プレミアム戦略の更なる強化

- ◆ インドネシア  
所有する意欲を高める情緒的価値の創出とお客様との絆深化
- ◆ フィリピン  
ロイヤルティプログラムの導入による一貫したプレミアム体験の提供
- ◆ インド  
Z世代向けマーケティングの展開と体験型イベント拡大で顧客エンゲージメントの向上

## 戦略KPI

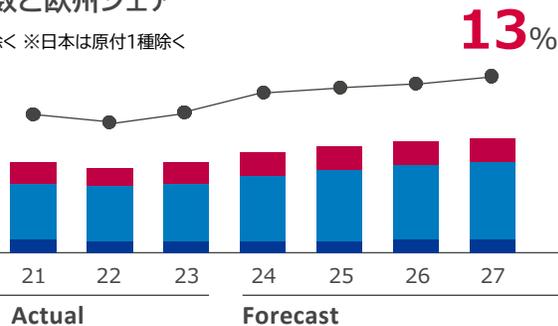
## 先進国：欧州でシェア13%の達成

### 市場プレゼンスを高め、MC事業全体のブランドを牽引

#### ● 小売台数と欧州シェア

※欧州はTUR除く ※日本は原付1種除く  
※当社推計

● 欧州  
Share  
US  
EU  
JPN



### 先進国

### 重点領域での市場プレゼンスを高める

- ◆ Newモデルの導入、Y-AMT<sup>※1</sup>搭載車の拡販による新しい顧客層の取り込み
- ◆ 周辺ビジネス(ファイナンス・リース・保険等)で“選ばれる仕組み”の拡充
- ◆ 顧客接点の強化
  - ・ ロイヤルティプログラムの展開 (欧州)
  - ・ BLU CRU<sup>※2</sup>によるオフロードライダーのサポート強化 (アメリカ)
  - ・ My YAMAHA IDによるパーソナライズマーケティング (日本)

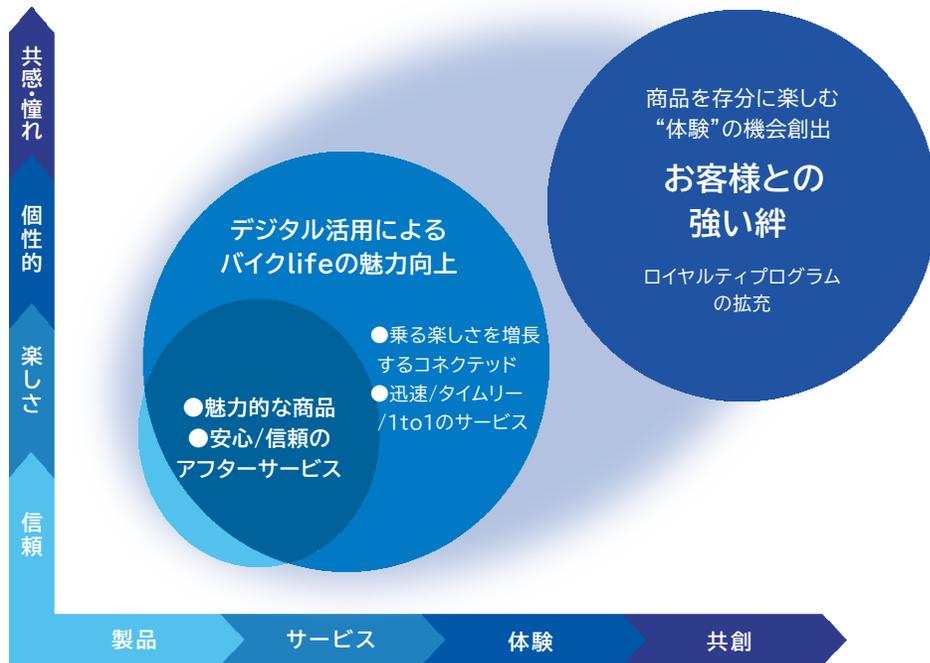
※1 クラッチレバーおよびシフトペダルを廃した新開発の自動変速トランスミッション

※2 オフロードコンペティションモデルを使用するアマチュアライダー向けのレースサポートプログラム © Yamaha Motor Co., Ltd.

## グローバルガバナンスと地域特性に合わせたマーケティングで確実なシェア獲得

### 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



### お客様との強い絆を構築

- ◆ “リアル×デジタル”でのマーケティング
  - ・ “共感・共鳴”のリアル体験提供 (インド: BLUE STREAKS/TRACK DAY等)
  - ・ ロイヤルティプログラムの積極展開 (フィリピン・インド等)

### デジタル活用によるバイクLifeの魅力向上

- ◆ パーソナライズされた顧客体験の提供
    - ・ ヤマハIDによる1to1コミュニケーション 登録者数:約1,600万人
    - ・ Y-TRAC※1で“上達”をサポート 総DL回数:約3万回
  - ◆ 顧客接点の更なる質向上
    - ・ 3S (営業・部品・サービス) オペレーションのグローバル標準化
    - ・ Y-Connectアプリ※2のGen2への進化
- ⇒顧客ニーズに迅速かつ柔軟に対応する顧客接点プラットフォームへ



※1 LAPタイムの計測や走行データの可視化が可能なアプリ

※2 燃費の管理やメンテナンス推奨時期をお知らせするなど、バイクライフをより快適に、かつ充実させるための専用アプリ

# 戦略事例\_リアル×デジタル体験でのお客様との強い絆を構築



<インド>  
“The call of the BLUE” や “TRACK DAY”などのリアルイベントを開催。ユーザー同士の共感・共鳴を呼ぶことで、ブランドへのエンゲージメントをさらに高める。

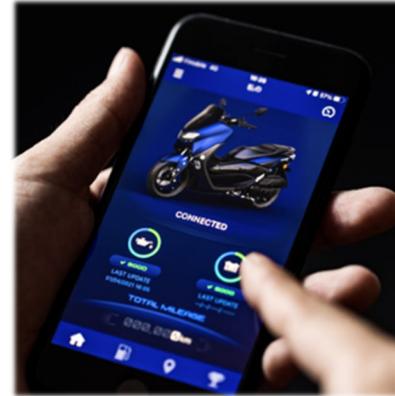


<日本、アメリカ>  
レースを心から楽しむライダーの成長を後押しするプログラム、BLU CRU。レース会場でのレーシングサポートやスキルアップのためのライディングスクールを提供。



## Y-Connect

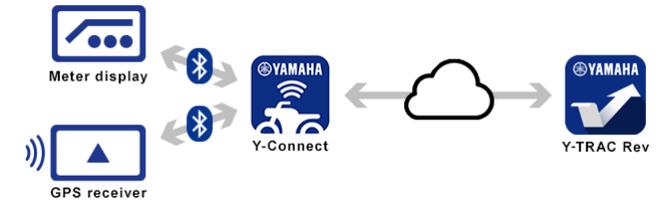
お客様・車両・販売店とつながることで得られるデータを可視化。データに基づきパーソナライズされたサービスを提供。



## Y-TRAC Rev



Y-Connectと組み合わせて使用することで、走行中の運転の視覚化やピットクルーとのコミュニケーションを可能に。ユーザーの自己成長をサポート。



## 自社PF開発と外部連携の両輪で推進



### ◆ 22-24年での主なEVに関する取り組み

- ◆ グローバル展開を視野に入れたPFモデル「NEO'S」、パワーユニットはGOGORO社製活用、車体を自社開発した台湾向け「EMF」を発売
- ◆ EVの市場受容性探求を目的に「E01」を用いて実証実験を展開
- ◆ World of River社、Electric Motion社、Gachaco社に出資

### ◆ EVマーケットに対する想定

- ◆ 中長期的に総需要はインド、中国中心に緩やかに伸長、一方各国政府のインフラ支援や補助金等政策動向で需要見通しは短期間で大きく変動する可能性あり
- ◆ 中国、インドの新興メーカーが多数参入し、特に低価格帯で競争が激化

### ◆ 25-27年の中期方針

25年より新たにEV事業に特化した部門を新設  
～ 指揮系統、情報を集約しスピードと効率性を高める～

- ◆ EV市場におけるヤマハプレゼンスを高める
- ◆ 市場動向を冷静に見極めながらEVに一定規模投資をかけ挑戦する

### <アプローチ>

#### 自社PF開発と外部連携を軸に推進

- ◆ 自社PF開発
  - ・グローバルに展開するための強力なPFを獲得する
  - ・コア技術を確認し、競争力を強化
- ◆ 外部連携
  - ・パートナーの知見を活用しスピーディな事業展開を模索

### <注力領域>

#### プレミアムなCommuter/Fun領域に焦点

- ◆ Com：多くのお客様が期待/最も成長が見込まれる
- ◆ Fun：潜在顧客が多数存在する可能性/ヤマハの強み

## 研究開発費

前中計比 **1.2倍**

### 主な投資

ICEモデルの魅力拡大する開発 + EVモデル開発加速

- **プレミアム戦略を推進**するNew PF/コンセプトの開発
- **欧州シェアUP**に向けたモデルメンテナンス
- **EV-PF**の開発

## 設備投資

前中計比 **1.4倍**

### 主な投資

メリハリのある投資で重点領域に注力

- **新モデル**に向けた設備投資
- プレミアムセグメントが伸長する**ASEAN・新興国**を中心に工場能力増強投資
- **CO2削減**に向けた設備更新には積極投資



## ■ 二輪車の需要動向-全世界

