



## 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）

モーターサイクル事業の新中期経営計画についてご説明します。

## 前中期経営計画の振り返り

### ■ 二輪車事業の実績推移

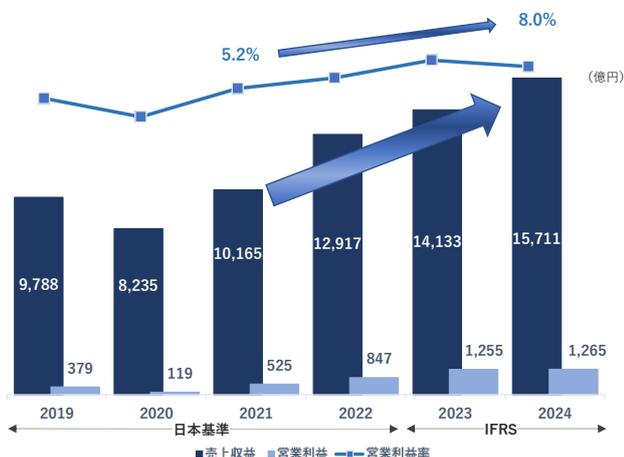
中期経営計画 2019-2021

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 PHL 1.5倍 IDN 1.3倍	IND 1.6倍 PHL 1.1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   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>売上収益の拡大</li> <li>営業利益の拡大・営業利益率の改善</li> <li>新興国プレミアム戦略の浸透</li> </ul>                                 |
| 課題   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>注力カテゴリでのシェア拡大</li> <li>プレミアム戦略の更なる推進</li> <li>マーケティング力の更なる向上</li> <li>将来に備えるカーボンニュートラル対応</li> </ul> |

※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  
© Yamaha Motor Co., Ltd. 2

最初に、前中期経営計画の振り返りをいたします。

左の表は過去6年間のモーターサイクル事業の業績を示しています。

2024年度の実績は、2021年度の実績と比較し、  
売上収益は、1.5倍  
営業利益は、2.4倍  
営業利益率は、プラス2.8%の8.0%  
となりました。

前中期経営計画の3年間を通じて、原材料価格や人件費の高騰に対応いたしました。結果、コロナ後の需要回復に合わせ成長著しいインド、当社最大の市場国のインドネシアを筆頭に規模以上に収益性が向上しました。

また、当初KPIにも掲げた通り、成長するインド市場で当社のブランドカラーであるYamaha Blueを基調とした、スポーツイメージを先鋭化させた販売店展開を進めました。Blue Squareと呼ばれるこれらの店舗は、インド全土において目標を上回る469店舗を出店いたしました。

一方で、同じくKPIに掲げたプレミアムモデルとコネクテッド車両の販売拡大においては、目標は未達となりました。半導体不足による商品供給不足や、コロナ後の需要回復が想定よりは遅れたことが主要因です。

最後に前中期経営計画での成果と課題について、ご説明します。

まず、成果といたしましては、先ほど申し上げた通り、インド市場やインドネシア市場を筆頭とした販売増加の影響により、売上収益伸長、そしてそれ以上の収益性改善がありました。

特にASEAN地域をはじめとする新興国市場で当社が強みを持つ高付加価値商品であるプレミアムモデルの販売が拡大いたしました。

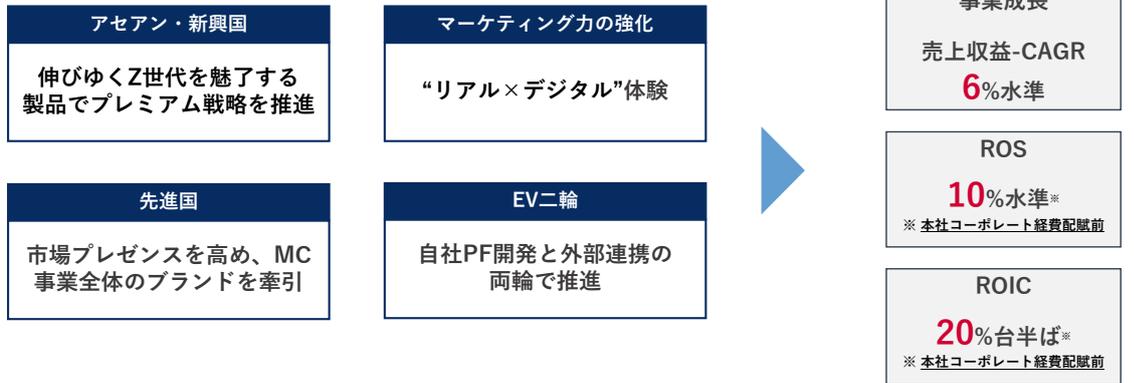
今後の課題といたしましては、更なる販売拡大のためのマーケティング力の向上や、当社が注力するカテゴリーでのシェアの拡大があります。

また将来の環境規制に対応した、カーボンニュートラルへの取り組みも必要と考えており、2025年から2027年までの新中期経営計画の3年間で適切に対応したいと考えています。

## 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



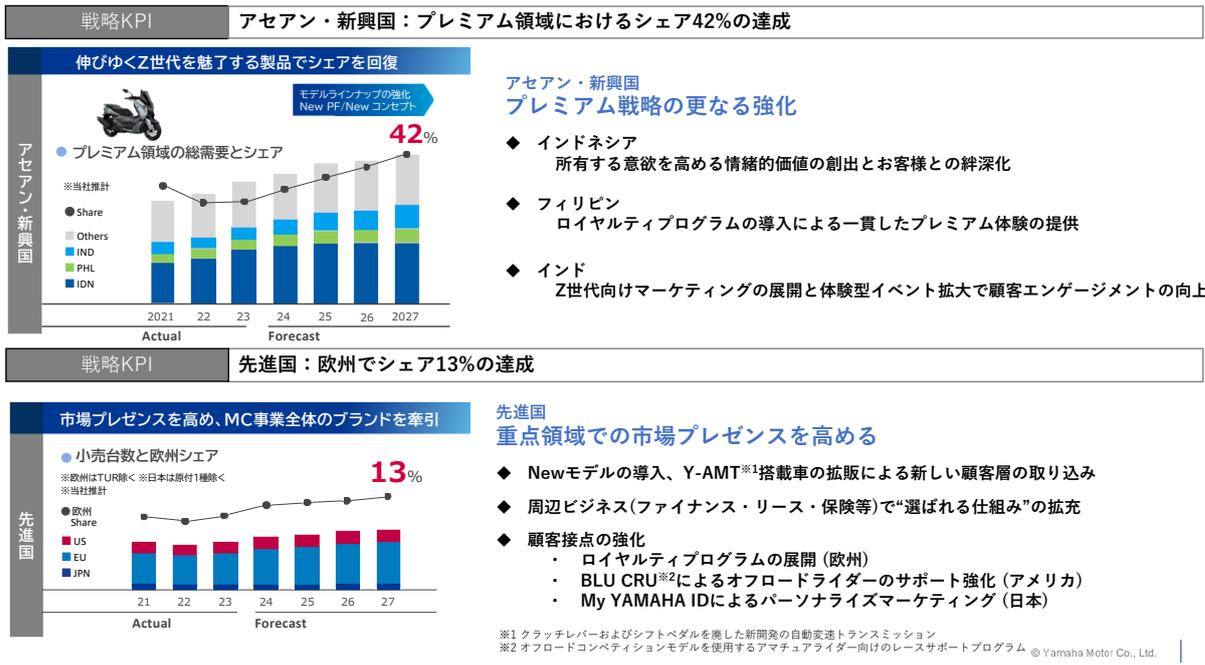
次に中期戦略基本方針・財務目標について、ご説明します。  
 モーターサイクル事業は、「移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る」という  
 長期ビジョンを掲げています。

今中期は、商品とマーケティングの両面から、更にプレミアム戦略を推進していきます。  
 特に、ASEAN・新興国では、今後の経済の中心的存在となるZ世代をターゲットに、魅  
 力ある製品を導入してまいります。

リアルイベントとデジタルを活用したマーケティングで、顧客接点を進化させ、より多  
 数のお客様にヤマハブランドを体感していただきます。  
 先進国では、新モデルの導入や周辺ビジネスの展開を通して新しい価値観を提供し、市  
 場でのプレゼンスを高めていきます。

また、EV事業においても自社開発と外部連携を効果的に使い分けながら、しっかりと資  
 源配分を行ってまいります。

事業KPIとしましては、2027年までの売上高CAGR 6 %水準、ROS10%水準、ROIC20%  
 台半ばを目標とします。



それでは続いて、それぞれの戦略詳細をご説明します。  
 まず各地域戦略です。

アセアン・新興国では、従来から展開しているプレミアム戦略を更に強化いたします。  
 プレミアムセグメントにさらに魅力ある新商品を投入、コロナ禍の供給問題で失った  
 シェアの回復とさらなる伸長を目指します。

アセアン地域では、従来の普及価格帯の商品に対して、当社のプレミアムモデルが既に  
 ステータス性の高い商品として認知されています。  
 その中でも、当社にとって最大市場であるインドネシアでは、インフルエンサーとのコ  
 ラボレーション等を通して、お客様の“憧れ”を強化し、所有する意欲を高める情緒的価  
 値を創出していきます。

更に、SNS上の二輪コミュニティとのタイアップやロイヤルティプログラムを通してお  
 客様との絆をより深めていきます。  
 このインドネシアで先行して展開しているロイヤルティプログラムを、フィリピンをは  
 じめとする他国へも展開していきます。

インドでは、Z世代、あるいはその次の世代でなおも新規需要が拡大中です。  
 この若い世代に向けてヤマハブランドのスポーツイメージをさらに強化し、試乗会や  
 ツーリング等の体験型イベントを拡大していきます。  
 また、他国に先行するデジタル体験のかけ合わせで新規顧客獲得と顧客エンゲージメン  
 トの向上に努めます。

次に先進国での戦略です。

先進国では欧州でのシェア13%の達成を目指します。

シェア目標の達成手段として、Newモデルの導入やY-AMT搭載車の拡販により新しい顧客層を取り込んでいきます。  
同時に、ファイナンスや保険などの周辺ビジネスを強化し、当社の製品を選んでいただく仕組みづくりを拡充します。

また顧客接点の強化として、欧州でのロイヤルティプログラムの展開や、米国でのBLU CRUによるオフロードライダーのサポート強化、  
日本でのMy YAMAHA IDによるパーソナライズマーケティングを行います。

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)
  - ・ロイヤリ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

ここからはグローバルでのマーケティング戦略について、ご説明します。

生涯顧客獲得のため、グローバルに統一されたヤマハ流マーケティングの基本方針のガバナンスと、それを地域特性に合わせて応用する施策で確実なシェア獲得を目指します。基本方針として商品の魅力で新たなファンを獲得しつつ、その後もリアルとデジタルを掛け合わせた体験でバイクLifeの魅力向上に寄与します。

こうしてお客様一人ひとりとの強い絆を構築し、生涯顧客を醸成していくことを目指します。

具体的にはインドにおける「BLUE STREAKS」や「TRACK DAY」などに代表される、共感や共鳴を喚起するリアルな体験機会を提供します。

また、日常の乗車体験とメンテナンス等の来店体験を結びつけるロイヤリティプログラムを積極展開していきます。

更に、デジタル活用によるバイクLifeの魅力向上として、パーソナライズされた顧客体験を提供していきます。

お客様固有のヤマハIDによる1to1コミュニケーションの実施や、Y-TRACアプリでお客様のライディングスキルの上達をサポートします。

顧客接点の更なる質向上として、セールス・サービス・スペアパーツの3Sオペレーションをグローバルで標準化していきます。

これにより営業拠点や販売店の業務効率化・高度化を推進していきます。

同時に、既存のY-connectアプリをGen2へと進化させ、お客様の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を提供していきます。

## 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。



© Yamaha Motor Co., Ltd.

6

次に先ほどご説明した、マーケティング戦略について、実際に写真を用いてご説明します。

リアルマーケティングのイベントは世界各国で開催しており、特にインドではThe call of the BLUE、TRACK DAYなど数多くのイベントを行っております。2024年はインド全土で1500回を超えるツーリングイベントを開催しました。これらのイベントがお客様同士の共感・共鳴を呼び起こし、ヤマハブランドへのエンゲージメントを高める取り組みとなっております。

また日本やアメリカでは、レースを心から楽しむライダーの成長を後押しする「BLU CRU」のプログラムを展開しています。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しています。

デジタルマーケティングの取り組みとしては、Y-Connectをご紹介します。Y-Connectはお客様・車両・販売店とつながることで得られるデータを可視化し、データに基づきパーソナライズされたサービスを提供することができるサービスです。

また前ページでもご紹介したY-TRAC Revと呼ばれる、Y-Connectと組み合わせて使用することができるアプリも展開していきます。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し、ユーザーの自己成長をサポートしています。このように、「リアル」と「デジタル」を掛け合わせ、お客様との強い絆を構築いたします。

		自社PF開発と外部連携の両輪で推進	
		自社PF開発	外部連携
EV二輪	Commuter	ICEで築いたブランドイメージを継承	 電動二輪車の成長市場 World of River Ltd. (IND)
	Fun	プレミアム 喜び・楽しさ	 技術開発における協業を模索 Electric Motion SAS. (FRA)

◆ 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

© Yamaha Motor Co., Ltd. | 7

続いて電動化の推進について、前中期で実施した活動と、EVマーケットに対する想定と共に説明いたします。

当社は前中期ではグローバル展開を視野に入れた「Neo's」の市場投入、台湾向けにはGogoro社のパワーユニットを活用して開発した「EMF」の発売をいたしました。

また日本市場における「E01」による実証実験や電動二輪ベンチャーへの出資など幾つかの視点でEV二輪市場へアプローチし、ポテンシャルを量っておりました。前中期では主にコンピューター領域に対するチャレンジをしておりましたが、やはり今後もコンピューターがEVマーケットの中心となると考えています。

また中長期的にはインド、中国を中心に総需要は緩やかに伸長するものと見ております。一方で各国政府のインフラ支援や補助金等の政策動向による需要変動が激しく、将来予測は極めて難しい状況です。

成長速度は今の見立てより遅くなる可能性も視野に入れるべきと考えています。

中国とインドの新興メーカーでは激しい低価格競争が繰り広げられており、当社としてはこの低価格領域には参入すべきでないと考えています。

この様な状況の中、次期中期ではEV市場に対し着実にお客様の期待を超える商品や価値を提供し、ヤマハEVのプレゼンスを高めていく方針です。

そのため今年の1月から新たにランドモビリティ事業本部内にEV事業に特化した部門、「EV事業推進部」を新設し、責任者である事業推進部長には執行役員を任命しました。

今年からはEVの専任担当者を集約し、以前よりもスピーディに、効率良く意思決定を行

うことを狙いとしています。

アプローチは自社でのプラットフォーム開発と外部連携、注力領域はコンピューター、ファンの市場にフォーカスしたいと考えています。

先ず自社の特色を出すためにはグローバルに通用する強力なプラットフォーム、コア技術を獲得することが不可欠であると考えています。

こちらに力を入れ、競争力を強化して参ります。

また一方で地域特有のスペックに合わせる必要性や、ラインナップの補強が求められるようなケースに対しては外部と連携した技術開発を模索していきます。

マーケティングにおいてはエンジン車と同様に、プレミアムな価値をお客様へ提供していく方針です。

コンピューターに関しましては、多くのヤマハファンの皆様からヤマハのEV車への期待があることを認識しておりますので、引き続き注力して参りたいという考えです。

また今後はファン領域についても着手して参りたいと考えております。EVの良さが活きる市場でお客様にヤマハならではの新たなFUNを提供していきたいと考えています。

## 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

最後にMC事業の投資計画について説明いたします。

研究開発費については、前中期比で1.2倍の投資を計画しています。そのうち主な投資はモデルラインアップの強化のための投資となります。具体的にはプレミアム戦略推進や欧州でのシェア向上といった重点市場攻略を目的としております。ニュープラットフォーム、ニューコンセプトモデル開発、あるいは既存モデルアップデートに向けた開発投資を行います。同時に、EVプラットフォーム開発並びに、ICEモデルの排ガス規制対応の投資などカーボンニュートラルに対応するための投資も積極的に行います。

次に設備投資についてです。

設備投資は前中期比で1.4倍の投資を計画しています。

具体的には、先に述べた新モデルのための投資や成長が見込まれるアセアン・新興国地域の工場の能力増強を実施します。

さらに、CO2削減のための設備更新には積極的な投資を行う予定です。

このように研究開発投資・設備投資ともメリハリをつけて重点領域に積極投資、これをもって、今中期の目標達成を確かなものにして参ります。

ご清聴ありがとうございました。



■ 二輪車の需要動向-全世界

