



新中期経営計画 2025-2027年

ヤマハ発動機株式会社

2025年2月12日



新中期經營計画 基本方針

当社の存在意義

「生活を楽しむことを拡げたい」

創業者 川上 源一



1955



楽しみの本質を知る
モビリティ

アウトドアレジャー展開
事業の多軸化

豊かな暮らしを世界へ
グローバル市場への挑戦

楽しさや利便性を拡げる
需要創造活動

生活の豊かさ、心の豊かさを、
提案し続ける感動創造企業へ

サステナビリティ視点での
新価値創出

2025



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

長期ビジョン公表からの環境変化と前中期の振り返り

長期ビジョン発表から現在までの環境変化



2022-2024 中期の振り返り

コア事業*2の稼ぐ力

マリン事業の拡大、MC新興国の収益力強化によりROSが向上

22-24年 平均ROS 計画 11% → 実績 13%

※本社コーポレート経費配賦前

新規・成長事業の拡大

成長事業は、需給バランスによる市場急減速により停滞

22-24年 成長事業CAGR 計画 19% → 実績 -4%

22-24年 新規事業売上収益 計画 300億円 → 実績 30億円

全社構造改革の実行

事業の整理、グループ会社の吸収合併を実行

パワープロダクツ、プール、スノーモビル事業の整理

ヤマハモーターエレクトロニクス(株)の吸収合併

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

サマリー

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
- 統合ポ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

※1 Smart Power Vehicles ※2 Outdoor Land Vehicle

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

Long-Term Vision

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

2019-2021

コロナ禍への順応

2022-2024

ポートフォリオ経営
の実装

2025-2027

コア事業の競争力
を再強化する

2028-2030

人の可能性を広げる
技術が生きる会社へ

≫ 付加価値領域での競争力再強化

- MC プレミアム領域でのシェア拡大
- 大型船外機のラインナップ拡大・能力増強

≫ 成長するUS市場での機能強化

- 米国アウトドア市場のマーケティング力強化
- 製造・開発を含む、米国への機能移管の加速

≫ インオーガニックによる成長

≫ 2027年に向けたKPI

MCプレミアム領域 [シェア] 24年 31% → 27年 **42%**

大型船外機販売比率 24年 27% → 27年 **32%**

コア事業 ROS **14%** 設備投資 **1.3**倍

M&A 資金調達枠 **3,000**億円

基盤技術 × 新コア技術 × 人間研究 → 人の可能性を広げる

新中期期間での
研究開発費総額

4,900億円以上
(前中期比
+1,300億円)

技術
ビジョン

楽しさの追求と社会課題の解決で、
みんなの未来を創る

新コア
技術

魅力ある商材に独創的ソフトウェアを
組み合わせ、新価値を創造する

ソフトウェア
サービス

人間研究

人の感情・感性と調和する、
自動化・自律化・アシスト

知能化

エネルギー
マネジメント

多様なエネルギーを理解し、
適材適所で高効率に利用

MOTORoid 2



基盤
技術

パワー
トレイン

制御

生産

車体・艇体

モーターサイクル



マリン



ロボティクス



OLV※1



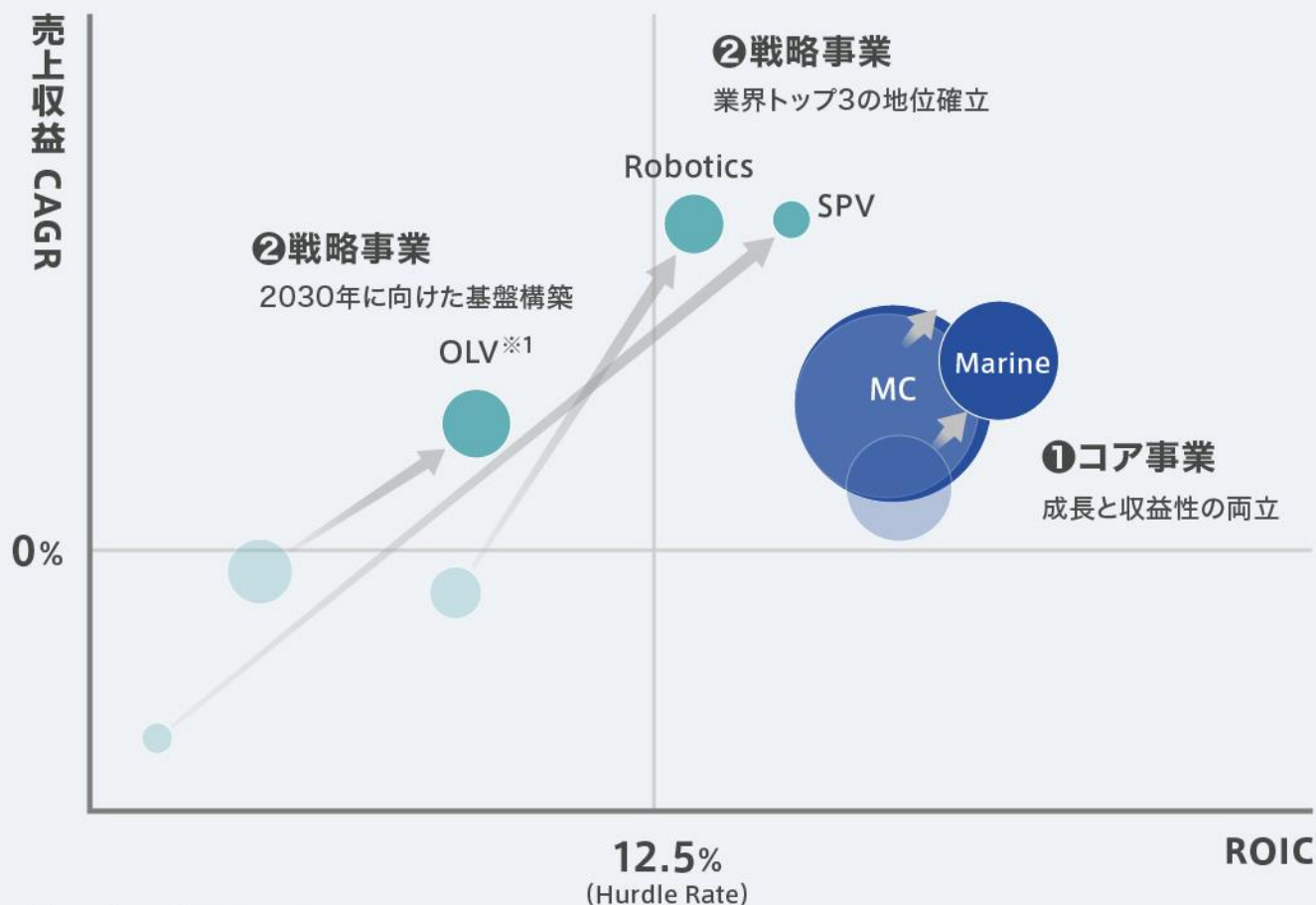
SPV※2



※1 Outdoor Land Vehicle ※2 Smart Power Vehicle

事業ポートフォリオの方向性

環境変化を素早く捉え、ポートフォリオ戦略を機動的に修正、全ての事業でROIC 12.5%以上を目指す



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

※ 事業ROICには、本社コーポレート費用が含まれません。

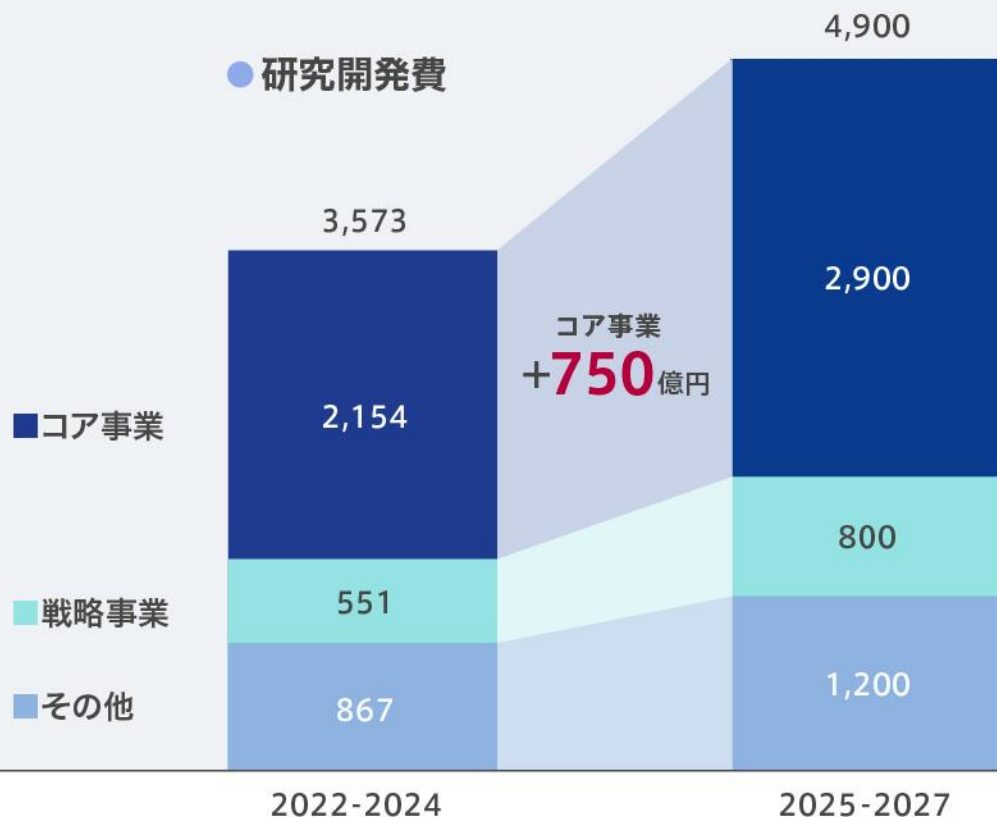
※ 事業ハードルレートは、金融サービス事業、本社コーポレート費用の影響を考慮した12.5%とします。

研究開発費・設備投資配分の方針

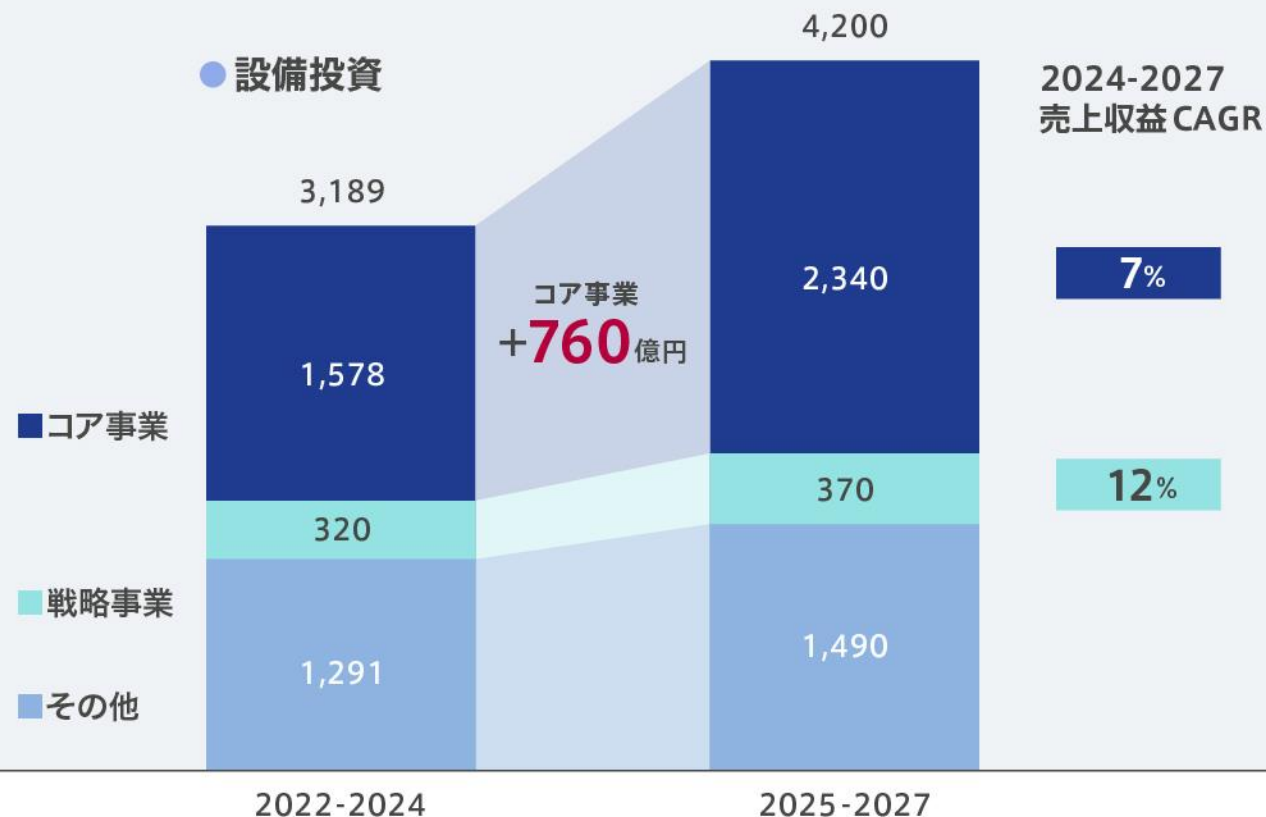
コア事業の競争力の再強化に向け、コア事業に重点的に投資をする

コア事業の中期3年研究開発費投入額を → 約 **750** 億円増額

コア事業の中期3年設備投資額を → 約 **760** 億円増額



※その他: コーポレート各部門、その他事業



※その他: コーポレート各部門、その他事業

事業戦略

MC事業 | 移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る

Input

研究
開発費

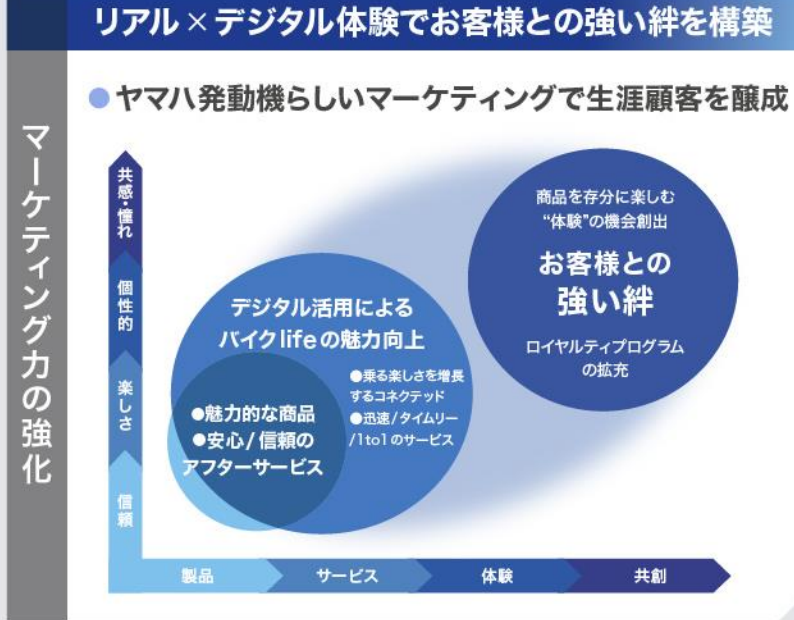
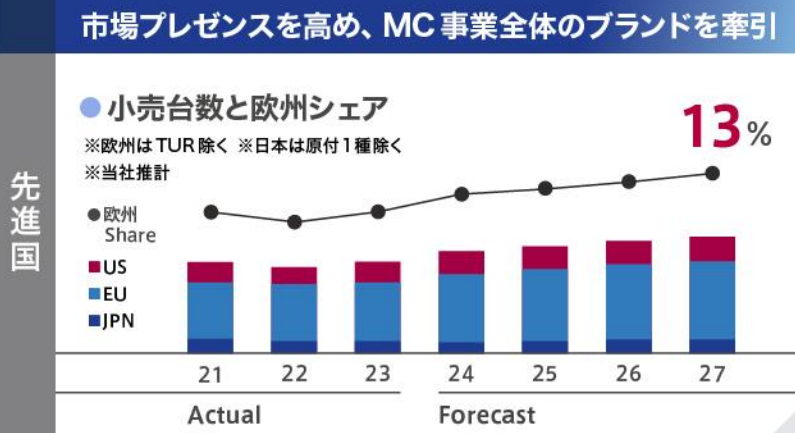
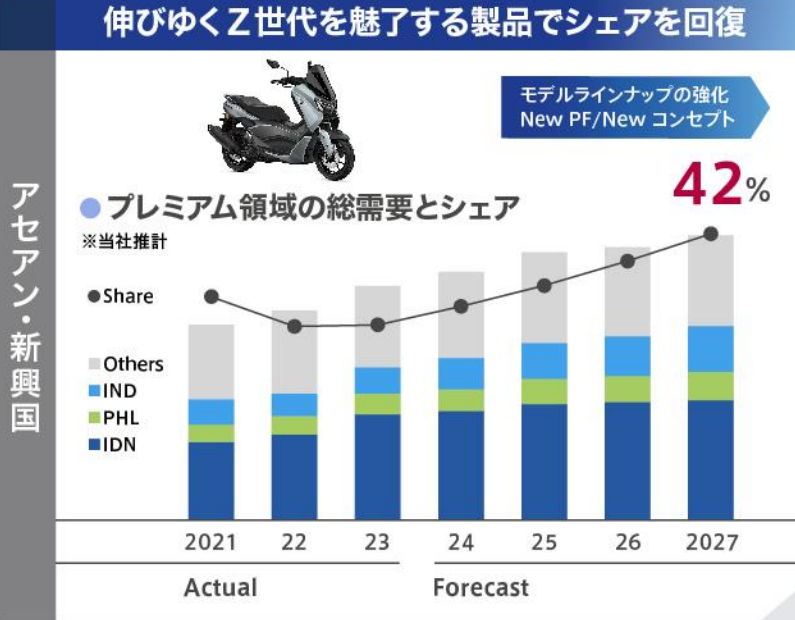
前中期比
1.2倍

設備投資
規模

前中期比
1.4倍

New
モデル

20
モデル以上



事業KPI

2027 Target



マリン事業 | 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

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

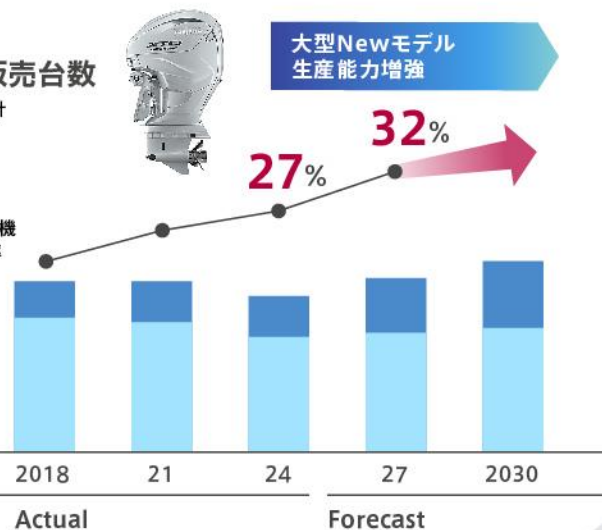
北米:**1.3**倍
日本:**1.1**倍
(人員数)

大型船外機^{※1}のラインナップ強化

船外機

● 当社販売台数 ※当社推計

- 大型船外機
販売比率
- 150hp
以上
- 150hp
以下



※1 大型船外機:150HP以上

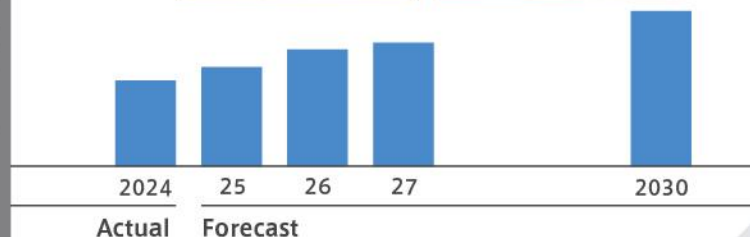
新プラットフォームと販路強化による規模拡大

WV / Boat

● 当社販売台数 ※当社推計

New PFモデル
グローバルな販路強化

生産能力増強



統合ポ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 ～

ポートを**知能化**

ポートを**感性で操る**

ポートと**繋がる**



- ✓ 自動運転支援システム
- ✓ 安全支援システム



HELMMASTER^{ex}



siremarine[®]
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 統合ポートビジネスを実装し、顧客価値を拡大

- C**onnect | コネクテッドに対応した商品の拡大
OTAサービスの提供
- A**utonomous | 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
- S**hared | 協業によるシェアリングサービスの提供
- E**lectric | 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

ロボティクス事業 | 加速するデジタル社会と変革するモビリティをワンストップスマートソリューションで支える

Input

研究
開発費

前中期比
1.3倍

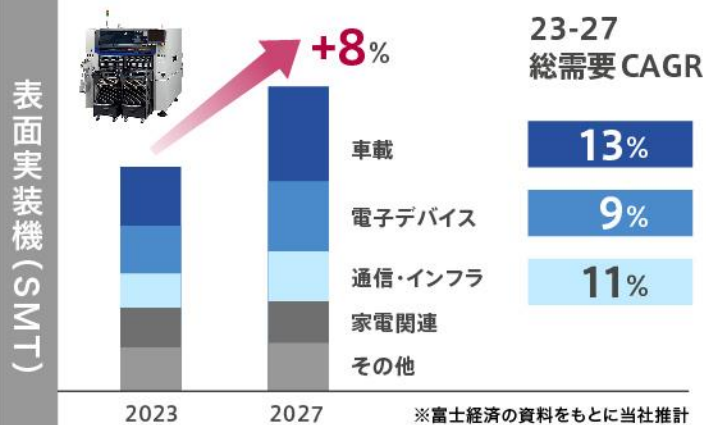
設備投資
規模

前中期比
SMT **0.7**倍
SEMI **2.2**倍

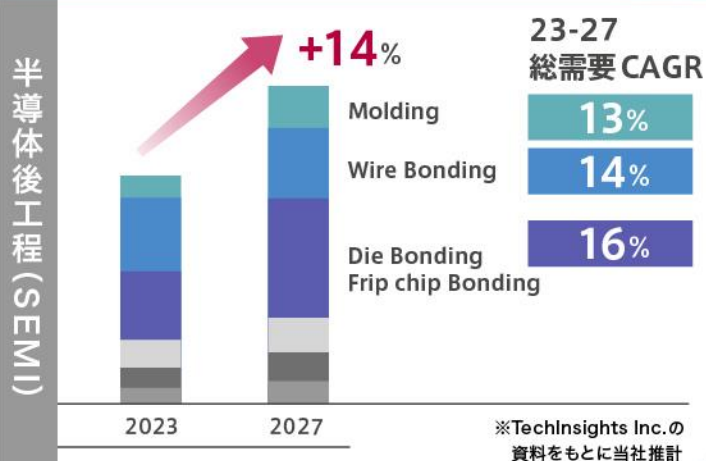
人的資本
拡大

技術人員
1.2倍

セグメント別 総需要



セグメント別 総需要



ワンストップスマートソリューションの進化によりシェアを獲得

- 多彩な製品群の組み合わせで、グローバルに広がるお客様の生産工程自動化を支援し、成長と収益性の両立を実現

SMT 売上収益 CAGR 15%

車載大手+EMS 開拓を軸に、業界Top3への挑戦

車載向け当社売上構成比率 24年18% → 27年**30%**以上

- フロア自動化の更なる拡大を実現する機能開発強化
- グローバルに広がるお客様に対応する体制強化
- 事業活動効率化による収益性強化

SEMI 売上収益 CAGR 18%

技術進化を先取りし、市場ポジションを塗り替える

- 先端半導体領域への資源集中
- 生産能力の増強
- 事業構造改革を推進する組織体制の変更

FA(ファクトリーオートメーション) 売上収益 CAGR 14%

SMT・SEMIと連携した自動化ソリューション実現

- 搬送系商材を軸としたソリューション提案力強化
- 商品ラインナップ強化
- グローバルに広がるお客さまへの体制強化

事業KPI

2027 Target

事業成長

CAGR **15%**水準

ROS

17%水準

※本社コーポレート経費配賦前

ROIC

15%水準

※本社コーポレート経費配賦前

SPV事業 | 人々の挑戦を支え、地球環境に優しいモビリティを提供することで事業成長を実現する

Input

研究 開発費

前中期比
1.6倍

設備投資 規模

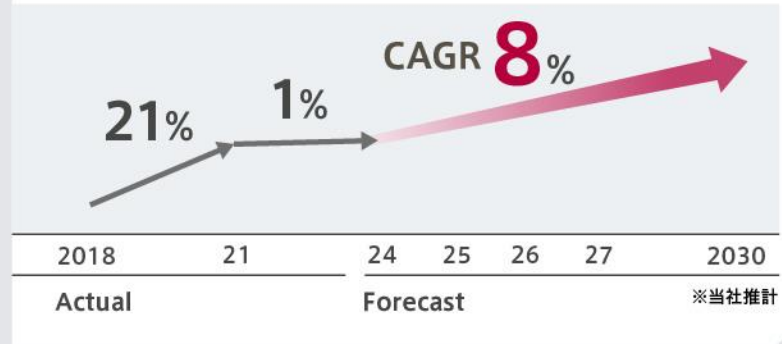
前中期比
0.6倍

投融资

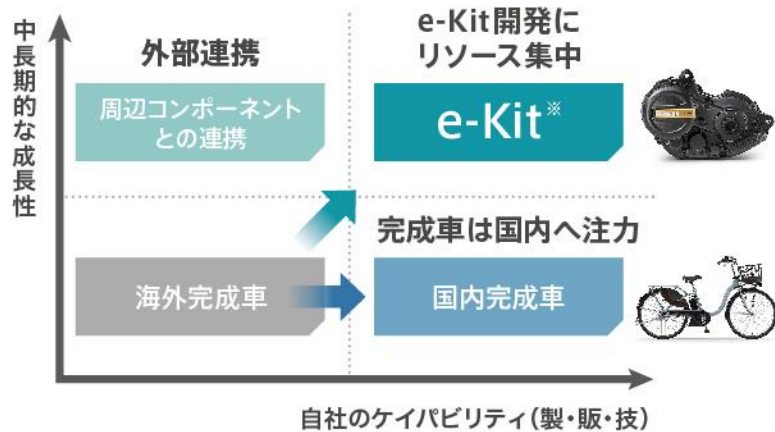
M&A
の活用

中長期的な成長市場と捉え、事業戦略を再構築

- eBike 総需要推移
市場調整局面を抜け、欧米中心に安定した市場拡大を見込む



注力領域を見直し、リソース配分を最適化



※ドライブユニット (DU) および周辺コンポーネント

e-Kit: 市況好転を捉え、売上・ROICを回復



Supply & Engineering chain改革と規模適正化によるROIC改善

営業・サービス機能強化による顧客基盤の拡大

① 徹底したお客様視点から独自の競争優位性を確立

- ≫ プラットフォームの進化、世界最高性能DUの開発
- ≫ 周辺コンポーネントとの連携強化
- ≫ 欧州キーアカウント営業とダイレクトサービス機能の強化

② Supply & Engineering chainの両輪改革

- ≫ 生産レイアウト見直しによる供給リードタイム短縮
- ≫ 電動開発部門全社統合による開発力向上と効率化
- ≫ 欧州でのカスタマイズ開発体制・生産体制の強化

③ 選択と集中の断行による事業構造改革

- ≫ 完成車ビジネスは国内へ注力
- ≫ 組織の再編整備と業務プロセス改革

事業KPI

2027 Target

事業成長

CAGR **15%**水準

ROS

8%水準

※本社コーポレート経費配賦前

ROIC

18%水準

※本社コーポレート経費配賦前

OLV事業 | 北米市場に軸足を置く2事業で、アウトドアレジャーでのシナジーを創出

Input

研究 開発費

前中期比
1.7倍

設備投資 規模

前中期比
2.2倍

人的資本 拡大

技術人員
RV **1.2**倍
LSM **1.1**倍

Outdoor Land Vehicle 本部を新設

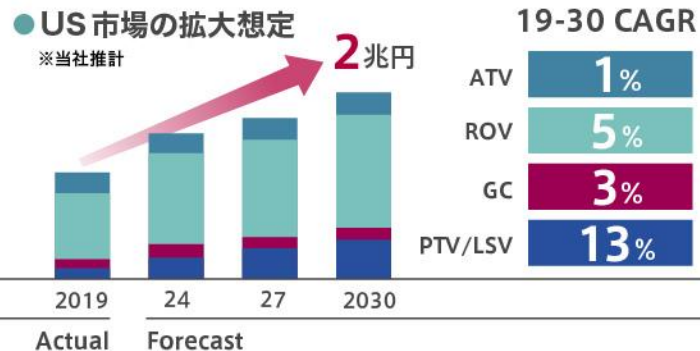
- 生涯にわたり楽しめるアウトドア商材を持つ強みを生かし、北米市場の柱へと成長させる

	MC	ATV	WV	GC	PTV LSV	ROV	OM	Boat
YMC	●	●	●	●	●	●	●	●
A社							●	●
B社	●	●				●		●
C社	●	●	●			●		●
D社	●	●	●			●		
E社	●	●				●	●	
F社		●		●	●	●		
G社				●	●	●		

組織改革の方向性



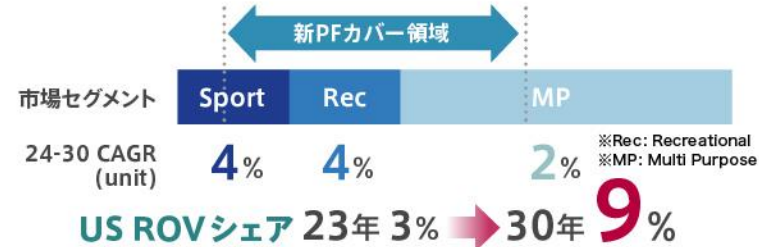
付加価値化により、長期的にバリュープールが拡大



成長の可能性

次世代PF開発による、将来への基盤づくり

- RV | クロスセグメントのニーズに対応可能な新PFの開発



- LSM | Golf car、PTV、LSVに対応可能な新PFで Low Speed Mobility の提供価値を上げる



中期中で追加投資を判断する

- 市場成長とUS統合戦略における効果を見極め、北米地域で更なる投資を行うか2026年に判断
 - ≫ OLV 生産能力増強
 - ≫ RV 開発ファシリティ増設
 - ≫ 事業経営機能の拡張

事業KPI

2027 Target

事業成長

CAGR **5%**水準

ROS

2%水準
※本社コーポレート経費配賦前

ROIC

3%水準
※本社コーポレート経費配賦前

財務戰略

キャッシュアロケーション



持続的な経営の実現に向けて

ヤマハ発動機らしい挑戦

ヤマハ発動機は、新しく、独創性にあふれた**発**想で、
悦びや**信**頼感を得る技術を磨き、
洗練された躍動感を表現する**魅**力あるデザインを形にし、
お客様と生涯にわたり**結**びつく力を高めていきます。
こうしたヤマハ発動機らしい挑戦を続けることで、
人や社会に向けた新しい価値を創出し、
持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

社会的価値の創出(アウトカム)



経済的価値の創出 (アウトプット)

中期経営計画

売上収益
CAGR

7%以上

ROE

14%水準
(3年平均)

環境計画

気候変動

Scope 1,2 GHGs 排出量
24年実績 69% → 27年目標 **74%**



化石燃料ゼロ
新塗装ライン導入



アルミ鑄造での水素
活用実証試験開始



再生エネ発電比率
拡大9→16%

Scope3 Cat11の低減に向けて、マルチパスウェイの方針にて推進を図る

MC

- 内燃機関(ICE)燃費改善:2030年に調和平均燃費▲7%(2019年比)
- BEVモデル販売:自社開発の新PFモデル投入+外部連携を促進しラインナップ拡充
- BEV&HEV技術開発:2種類のHEVと大型BEVの要素技術開発を推進

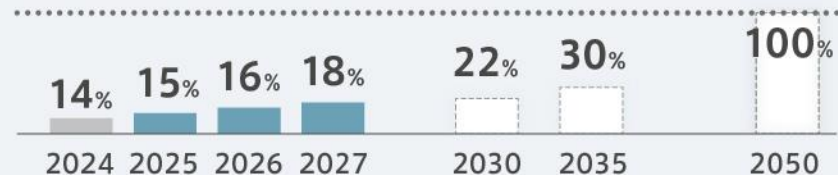
マリン

- Torqeedo買収による推進機の電動化促進:2030年に先進国向け船外機の5%
- 次世代推進機技術開発:水素エンジン、FCV等の先行開発・PoC

資源循環

2050年目標
サステナブル原材料※ **100%**

※サステナブル材には、リサイクル材、グリーン材、バイオマス材を含む



●2030年
内製部品における
アルミニウム再生材
+
グリーン材利用率
100%

●環境適応材料・リサイクル樹脂材料採用拡大



セルロースナノファイバー強化樹脂採用



リサイクルポリプロピレン材採用

生物多様性

自然の力を利用し、生態系と人間いずれにも利益をもたらす方法で社会課題解決

●シルボフィッシャリー※型 2027年 **37** 万本
マングローブ植林 8万本 →

※シルボフィッシャリー: マングローブ植林と水産養殖を組合わせた植林手法

●環境と共生する 2030年 **5** 工場
ビオトープ併設工場 → 国内

➤ 事業活動の脱炭素推進、気候変動対応、生物多様性促進のため、サステナビリティファンドを通じた新技術の探索と投資を継続

Mission

Challenge & Growth

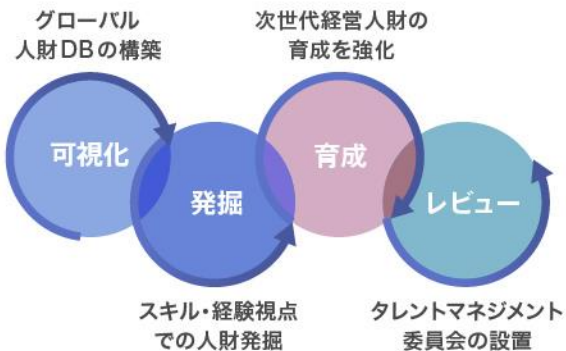
多様な社員にチャレンジの機会を！ ヤマハ発動機らしいチャレンジで個人と会社の成長を！

変化が激しい環境の中で、多様な人材がワクワク、自ら感動しつつ、失敗を恐れず高い目標へチャレンジし、成長を実感できると同時に、会社の成長と未来を切り開いていく

グローバルエンゲージメント向上：ポジティブスコア **80%**以上

タレントマネジメント

各人の育成計画にマッチした
グローバル人財育成プログラムの拡充



モノづくり人財育成

生産職中心の工場経営を目指して
多様なキャリアパス・成長機会を提供

ヤマハ発動機のモノづくりに関わる
ヒトがつながり“技能”“技術”を育む



DE&Iの推進

グローバル女性管理職比率
24年 11% → 27年 **13%**

DE&Iの成熟度をグローバルで指標化
各地域毎に注力領域の進捗を管理

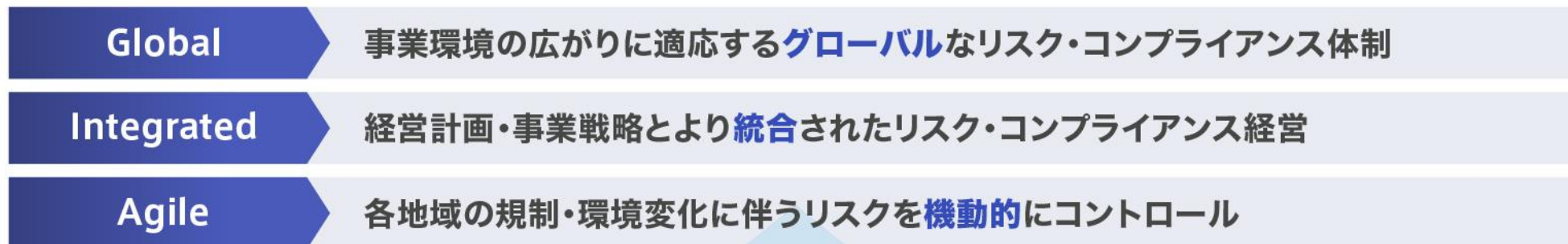


社員の自発的取り組みを後押しする、Next **KANDO ACTIONS**※による全社活動化

※Next KANDO ACTIONS:「感動創造企業」という企業目的に立ち返り、ヤマハ発動機らしい活動を増やす全社プロジェクト

リスク・コンプライアンス経営の方針 “Global・Integrated・Agile”

目指す姿： 環境の変化を素早く捉え、責任・権限のグローバル化を図るヤマハ発動機グループの経営促進



中期計画：



経営環境の変化：





本資料に掲載されている業績予想等の将来に関する記載は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化に大きく異なることがありますことをご承知おきください。実際の業績に影響を及ぼす可能性のある要因には、主要市場における経済状況及び製品需要の変動、為替相場の変動等が含まれます。

APPENDIX

金融サービス事業 | 金融サービス事業の競争力向上と製品販売事業への貢献

グローバル基盤構築

イノベーション

四輪向け
Fintechの
応用加速

タレント マネジメント

適時・適材・適所な
金融人財
マネジメント

ガバナンス リスク管理 コンプライアンス

グローバルでの
事業リスク管理
ガバナンス高度化

ONE YMFC Concept

金融サービス事業グローバル統括本部として価値創造の加速

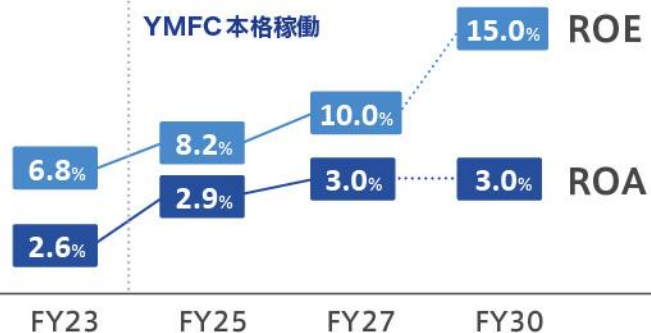
- 米国子会社 Yamaha Motor Finance Corporation (YMFC) グループ全体の金融サービス事業の統括・支援



- 価値創造と事業リスク管理を高度化するガバナンス体制
- グローバルな3つのディフェンスラインモデル

Profitability

適切なROA水準の維持と、ROEの向上



Opportunities

事業競争力向上

お客様と販売店の顧客体験向上

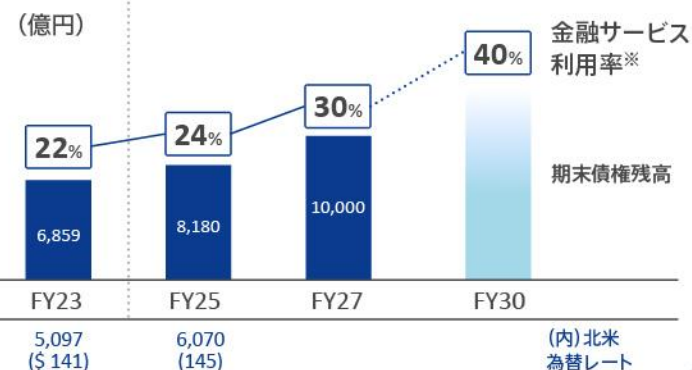
- ≫ お客様との結びつき強化 / 生涯にわたるヤマハファンを増やすことを通じた、当社金融サービス利用率向上
- ≫ デジタル技術開発の集約化により、ステークホルダーにとって魅力的なサービス提供

成長領域

- ≫ 地域の拡大 (欧州など)
- ≫ マリン商材向けファイナンスのプログラム拡充
- ≫ 延長保証・保険ビジネス

Volume & Contribution

製品販売事業サポートを通じた債権残高の拡大



※米国市場における二輪・RV小売販売台数に占める当社金融サービス利用率

事業KPI

2027 Target

債権残高

1兆円

ROA

3.0%水準

※営業利益 / 平均債権残高

ROE

10%水準

※当期純利益ベース

》 2022-2024 基礎作り

》 2025-2027 | 実践

Y-DX3

未来を創る

新価値創造のためのデジタル基盤構築

- 複数のサービスビジネスPoC実施、サービス基盤構築
- 生成AIサービスの内製化推進

Y-DX2

今を強くする

顧客とのインタラクティブなつながり拡大

- コネクテッド車両販売台数: 50万台 [21年実績] → **125万台** [24年実績]
- ヤマハID登録者数: 470万人 [中期目標] → **793万人** [24年実績]

Y-DX1

経営基盤改革

経営基盤改革の基礎構築

- グローバルテンプレート構築完了
- 経営ダッシュボード **全世界**にて運用開始

DX推進

人財育成

データを使いこなす一般社員の増加

- 一般社員の市民サイエンティスト化: 382人 [中期目標] → **440人** [24年実績]
- DX推進人財実績: 1,200人 [中期目標] → **1,588人** [24年実績]

顧客とのつながり、デジタルとリアルを融合したヤマハ発動機らしいビジネス創出・業務効率化

- 》データドリブンなビジネス・企業文化の確立
- 》ソフトウェア開発力強化
- 》生成AIの民主化

Globalでの経営基盤改革推進

》日本、北米、欧州、南米へのグローバルテンプレート展開

デジタルを活かすリーダー層の育成

》デジタルを活かすリーダー層を27年末までに **150名** 》データ分析民主化のグローバル展開



本資料に掲載されている業績予想等の将来に関する記載は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化に大きく異なることがありますことをご承知おきください。実際の業績に影響を及ぼす可能性のある要因には、主要市場における経済状況及び製品需要の変動、為替相場の変動等が含まれます。