



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



これより、2025年から2027年までの新中期経営計画について、ご説明します。

新中期経営計画 基本方針

まず、新中期経営計画の基本方針として、全体像をお話しし、その後、各事業の戦略、非財務の戦略をご説明します。

当社の存在意義



私たちは、1955年に、創業者である川上源一の、「生活を楽しむことを広げたい」との思いから、モビリティを提供する会社として創業しました。

生活を楽しむことを広げる活動は、アウトドアレジャーを中心とした事業の多軸化、グローバル市場への挑戦、新たな需要の創造、サステナビリティ視点での新価値創出、へとつながり、私たちは成長してきました。

今年、ヤマハ発動機は、創立70周年を迎えます。

私たちは、これからも生活の豊かさ、心の豊かさを、提案し続ける、感動創造企業として、成長していきます。

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

私たちの企業目的は、感動創造企業です。

そして、大切にしてきた、経営理念、行動指針は、事業活動の礎になっています。

2018年には、2030年に向けた長期ビジョンとして「ART for Human Possibilities 人はもっと幸せになれる」を発表しました。

新中期経営計画は、この長期ビジョンの、後半6年間のスタートになります。

長期ビジョン公表からの環境変化と前中期の振り返り



ここで、2018年に長期ビジョンを公表してからの環境変化と、前中期経営計画を振り返ります。コロナ禍を挟むこの6年の間、私たちのビジネスは、大きな環境変化を経験しました。事業運営に影響する主な環境変化は、市場変動性の拡大、デジタル化の加速、気候変動による影響の深刻化、価値観の多様化、そして地域軸での多極化の進行です。

こうした中、前中期経営計画では、ポートフォリオ経営を実装しました。コア事業のROSは、目標であった11%を上回る、13%でした。収益性の高いマリン事業の拡大、二輪新興国での収益力強化が主な要因です。新規・成長事業では、需要変動の中、目標としていた売上成長を達成することができませんでした。全社構造改革では、これまでの3年間で、事業撤退やグループ会社の吸収合併を行い、当初想定していた構造改革を着実に実行しました。

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
人の喜びと、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

こちらが新中期経営計画の基本方針です。

基本方針を定めるにあたり、私たちは、3つの課題と方向性を抽出しました。

一つ目は、事業収益力の安定化です。

市場変動への耐久力を高めるため、競争力を強化し、市場プレゼンスを向上させます。

二つ目は、技術イノベーションへの取り組みです。

技術進化のスピードは加速しており、競争力の強化には常に新しいチャレンジを続けることが必須です。

新技術の獲得に向けた投資をしていきます。

三つ目は、市場ニーズへの対応スピードです。

地域毎に異なる顧客要望や、環境・規制対応にも応じていくため、より市場に近い場所で、ニーズを発掘するリサーチ機能を強化します。

また、責任と権限のグローバル化を図り、迅速な対応を可能にしていきます。

そして、これらを包含する、新中期経営計画の基本方針は、

「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、人の喜びと、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」とします。

サマリー



※1 Smart Power Vehicles ※2 Outdoor Land Vehicle



詳細に入る前に、新中期経営計画の全体像を説明いたします。

新中期では、事業ポートフォリオ戦略として、コア事業と戦略事業の2つを定め、注力します。

前中期で設定していた成長事業、構造改革事業のセグメントを無くし、新たに、ロボティクス事業、SPV事業、そして、RVとゴルフカーを統合し新設したOLV事業の3つを戦略事業とします。

その下には、コア事業、戦略事業の競争力を強化し、次の成長につながる技術戦略、DX戦略、金融サービス事業があります。

こうした、事業、機能への資源配分を示す財務戦略、そして最後にこれら事業活動の全てを支え、持続的な経営を実現するサステナビリティ基盤として、環境、人財、リスク・コンプライアンスの方針を示します。

右側は、新中期経営計画の財務指標です。

売上高は、年平均成長率を7%以上とし、2027年に3.1兆円以上にします。

ROSの目標は、3年平均で9%以上です。

また、資本コスト以上のリターンを継続的に創出することを目標に、ROE14%、ROIC8%、ROA9%を目指します。

株主還元の方針については、業績の見通しや、成長に向けた投資を勘案しつつ、継続的かつ安定的な配当を行います。

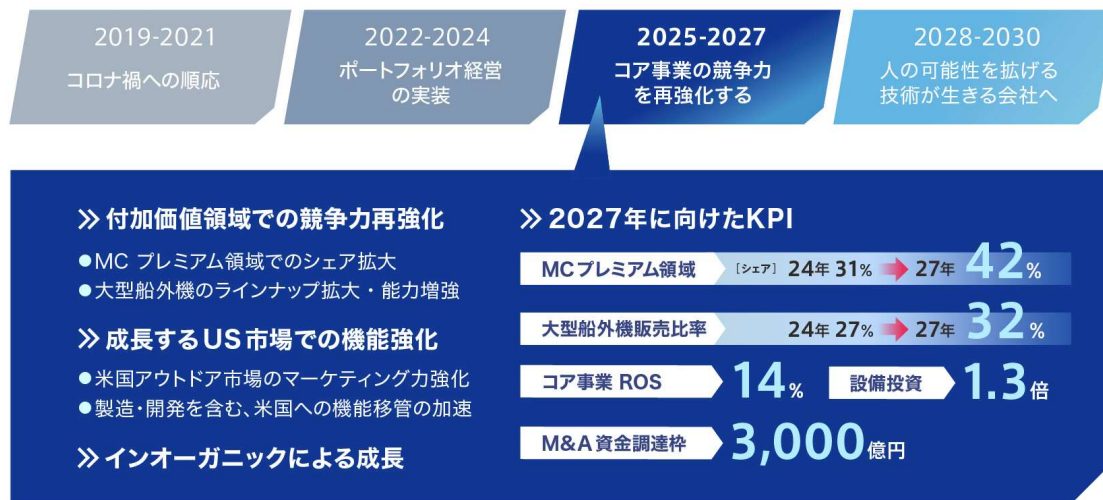
また、キャッシュフローの規模に応じた機動的な株主還元を実施し、総還元性向は中期期間累計で40%以上を目安とします。

重要 KPI

Long-Term Vision

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる



こちらは、新中期経営計画で注力する活動とそのKPIです。

新中期経営計画では、コア事業の競争力を再強化していきます。

コア事業は前中期で掲げたROSの目標を超える実績でしたが、為替など外部要因の追い風がありました。

今後も、コア事業が成長し、利益を上げていくためには、ニーズを素早く掴み、技術を磨き、商品の魅力を高めることが重要です。

モーターサイクル事業は、引き続き、アセアン、新興国を中心としたプレミアム領域でのシェア拡大に取り組めます。

マリン事業は、150馬力以上の大型船外機のラインナップを強化します。

また、それに連動した生産能力の増強も行い、売上に占める大型船外機の構成比率を高めます。

コア事業のROS目標は、3年平均で14%です。

今後も成長が見込まれるアメリカ市場では、全人口の約半分にアウトドアレジャーを楽しむ文化が定着しています。

「生活を楽しむことを広げたい」という創業の原点を持つ当社にとって、アメリカ市場は、大きな可能性があると考えています。

この市場でのマーケティングを強化し、開発、製造を含めた機能の現地化を加速していきます。

グローバル全体での設備投資は、前中期の1.3倍を想定しています。

新中期においても、インオーガニックな成長は不可欠なものと捉え、これまでと同様に大型のM&Aを可能とする資金を準備しています。

技術戦略

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

魅力ある商材に独自のソフトウェアを
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

基盤
技術

パワー
トレイン

制御

生産

車体・艇体



※1 Outdoor Land Vehicle ※2 Smart Power Vehicle

新中期経営計画を実現するための全社技術戦略について説明いたします。

これまで私たちは、パワートレイン、制御、生産技術、車体・艇体技術といった4つの基盤技術を中心に、多様な製品を展開し、感動創造を実現してきました。

しかし、最近の急速な技術の進化、価値観の多様化、デジタルプロダクトの普及に対応するためには、新たなコア技術の獲得が必要です。

当社では、その技術を「ソフトウェアサービス」「知能化」「エネルギーマネジメント」の3つと定義しました。

これに、当社独自の開発思想である「人機官能」のもと培われてきた「人間研究」を加えた「新コア技術」と、「基盤技術」を組み合わせることで、人々の可能性を広げる製品、サービスを展開していきます。

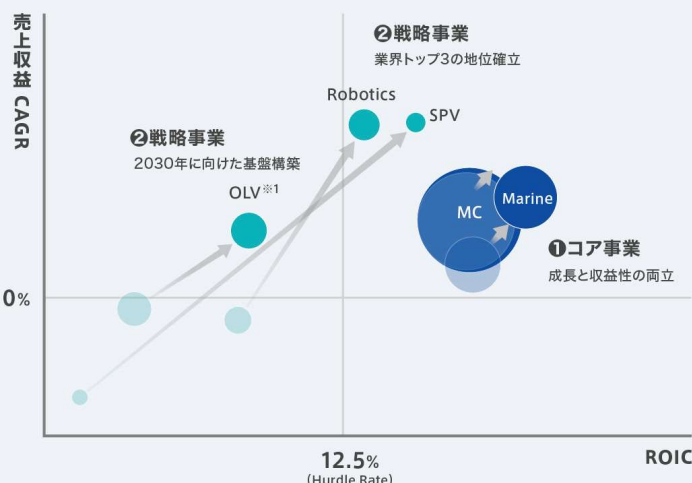
私たちの技術ビジョンは、「楽しさの追求と社会課題の解決で、みんなの未来を創る」です。

このビジョンを実現するために、新中期では、新コア技術の強化を図ります。

基盤技術を含む、研究開発費の総額は、前中期より1,300億円増額し、4,900億円を投下します。

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



※ 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。

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

新中期経営計画のポートフォリオの方向性について、説明いたします。

当社では、売上高成長率と、ROICによって、事業ポートフォリオを管理しています。

事業ROICには、本社コーポレート費用が含まれていません。

そのため、ハードルレートは、金融サービス、本社コーポレート費用を考慮した12.5%とします。

将来的に、保有する全ての事業がハードルレートを上回る経営を目指します。

コア事業である、モーターサイクル事業とマリン事業では、重点的な投資を行い、魅力ある商品、サービスを提供することで、成長と収益性を両立させます。

戦略事業のロボティクスとSPVは、需要回復の遅れから、2024年は厳しい業績となりました。

しかし、中・長期的には、高い成長ポテンシャルを持つ市場です。M&Aの活用も視野に、業界トップ3の地位を確立します。

OLV事業のROICは、2027年時点でもハードルレートを下回る見通しです。しかし、北米のアウトドアレジャー市場には大きな可能性があります。

基盤構築を進め、2030年をターゲットに、成長力とROICを改善させます。

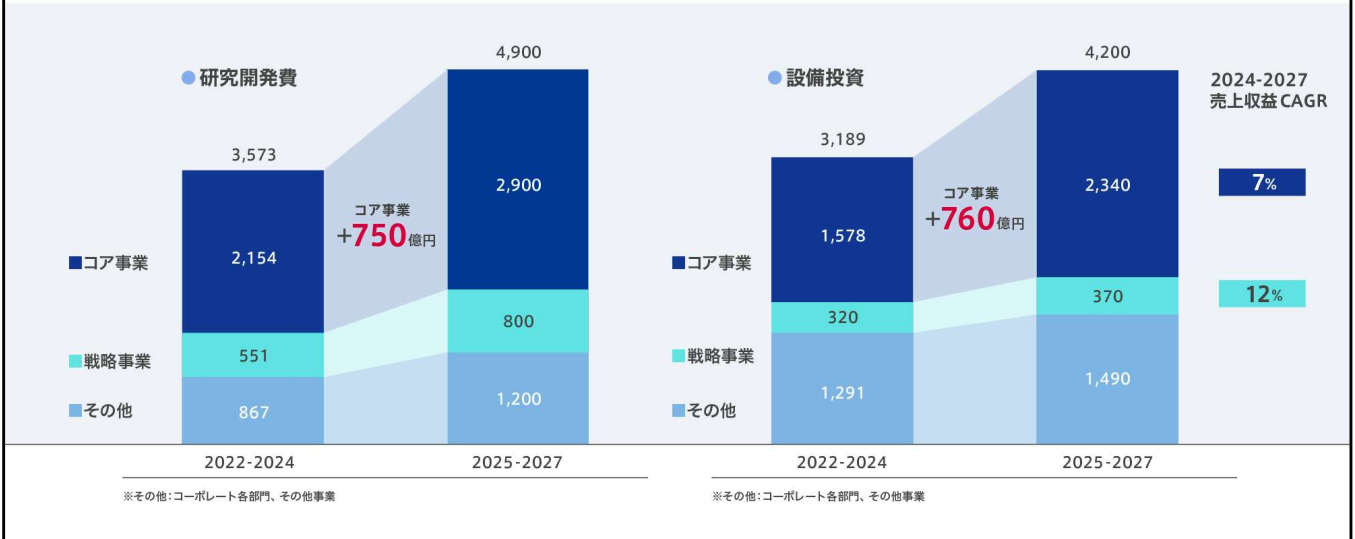
新規事業は、事業拡大の可能性を見極めながら、農業、モビリティサービス、低速自動走行の事業拡大に注力していきます。

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



経営資源配分について、説明いたします。

新中期経営計画では、モーターサイクル事業、マリン事業での新機種開発や生産能力の増強を中心に、2030年も見据えた投資が拡大します。

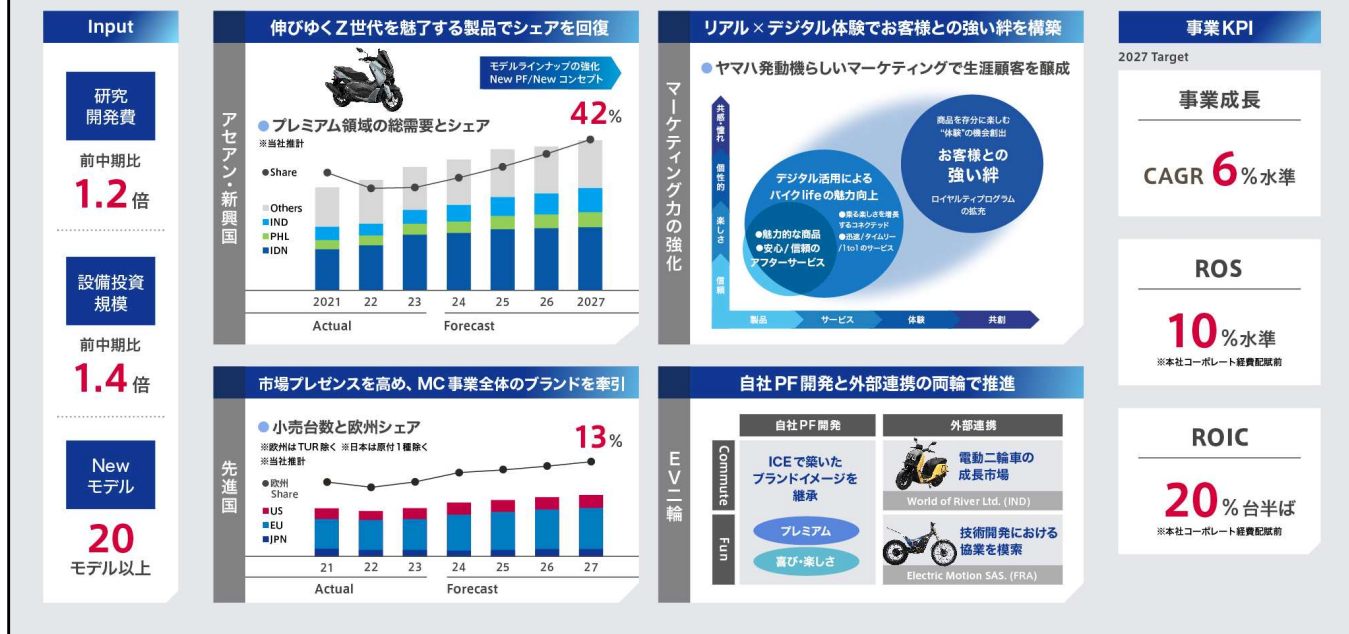
コア事業の研究・開発費は、前中期から750億円増額し、3年間累計で2,900億円。

設備投資は、前中期から760億円増額し、2,340億円を投入していきます。

事業戦略

各事業の戦略について、説明いたします。

MC事業 | 移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る



コア事業であるモーターサイクル事業について、説明いたします。

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」ことを目指し、新中期経営計画では、魅力的な商品ラインナップ、デジタル技術を活用したユーザーサービスの強化に取り組みます。

事業に対する投資は、前中期比で、研究開発費が1.2倍、設備投資が1.4倍になります。

またフルモデルチェンジの数は20モデル以上になります。

アセアン、新興国では、これまで注力してきたプレミアム戦略を更に強化します。

コロナ禍の混乱で下がってしまったシェアを回復させ、更に伸ばすため、新しいプラットフォームやコンセプトを織り込んだモデルを順次市場導入します。

先進国は、モーターサイクル事業のブランドを牽引する地域です。

移動の喜び、週末の楽しさを体現する、商品、サービスを提供し、市場プレゼンスを高めていきます。マーケティング力の強化では、ステークホルダーの皆様と共に創りあげていくことが特色です。

商品を存分に楽しめる機会、質の高いサービスなど、リアルな体験の提供に、デジタル技術を掛け合わせ、お客様一人ひとりとの強い絆を構築していきます。

電動領域は、自社でのプラットフォーム開発と、外部連携との両輪で推進していきます。

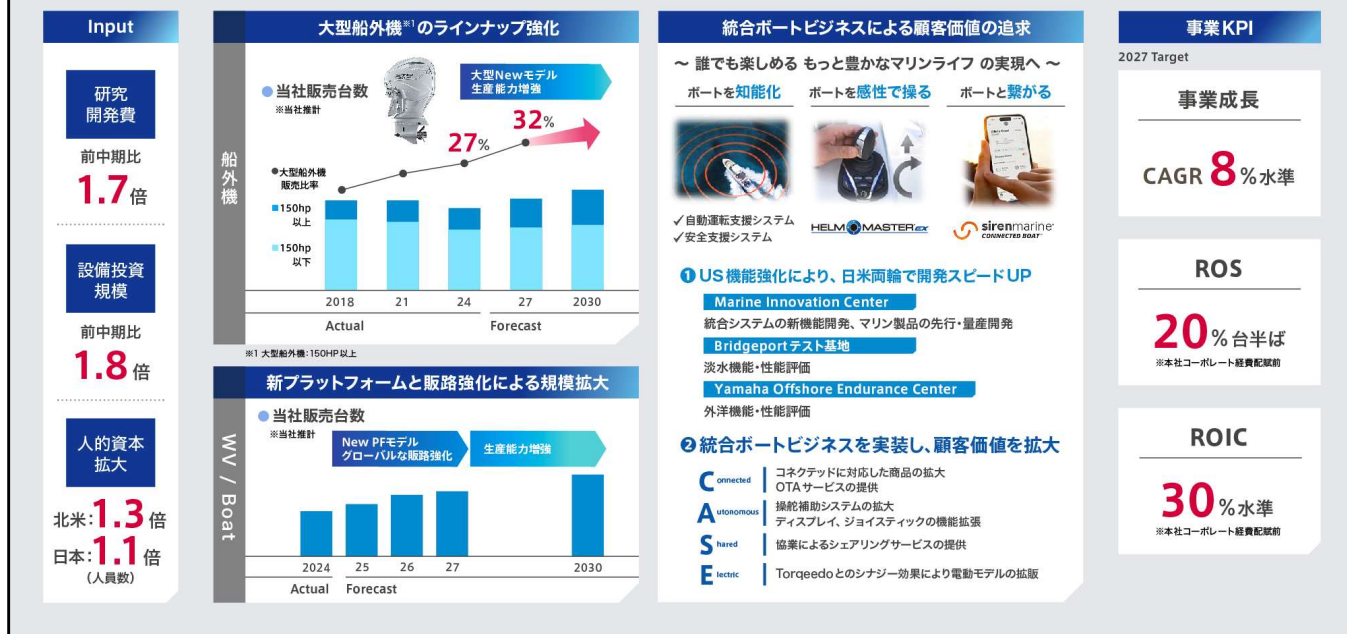
自社プラットフォームでは、当社が大切にしてきたブランドイメージを継承した商品開発を進めます。

外部との連携では、スタートアップ企業と、技術開発での協業を模索していきます。

最後に、事業KPIです。

2027年までの売上高CAGRは6%水準、ROSは10%水準、ROICは20%台半ばを目標とします。

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



次にマリン事業について説明いたします。

マリン事業では、「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」を長期ビジョンに掲げ事業課題に取り組んでいます。

新中期では、大型モデルのラインナップ拡充、統合ボートビジネスの推進により、顧客価値の向上を追求していきます。

事業投資は、前中期比で研究開発費1.7倍、設備投資1.8倍になります。

また、北米拠点の機能拡大に伴い、人員を拡大させます。

船外機では、継続的に需要拡大が見込まれる大型プレミアム領域に注力し、ニューモデルの導入や生産能力の増強を進め、大型モデルの販売比率を高めます。

ウォータービークルでは、近年多様化する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を導入します。また、生産能力の増強やグローバルでの販路強化を図り、2030年に向け、販売規模を拡大させていきます。

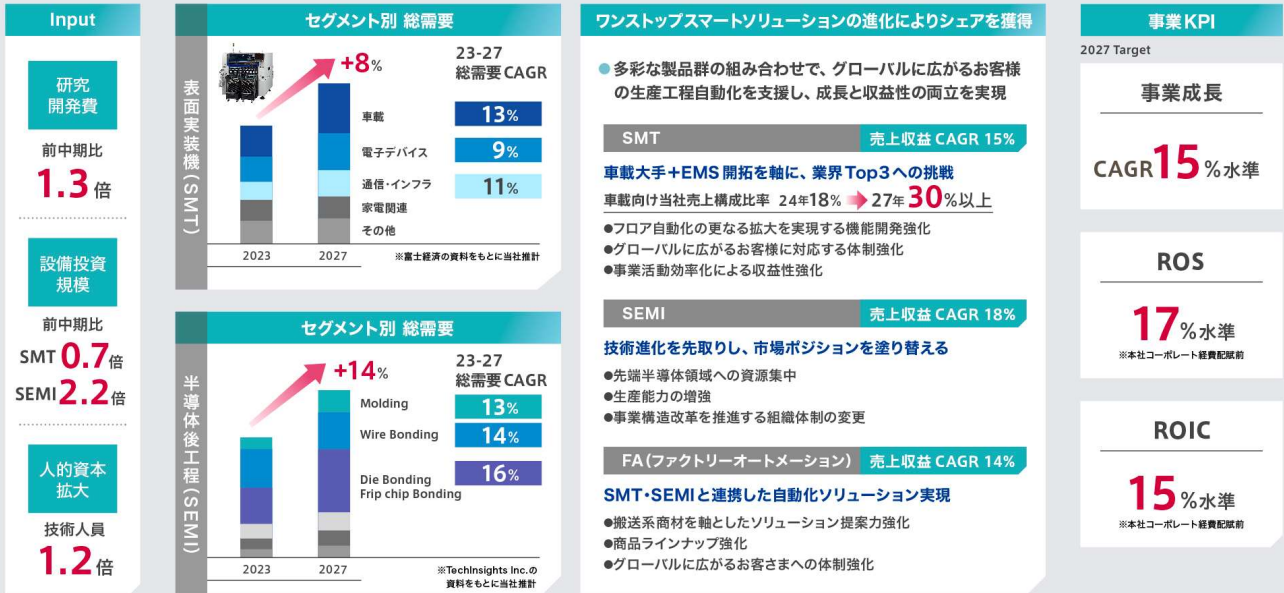
統合ボートビジネスでは、これまでのCASE戦略を発展させ、誰でも楽しめる、豊かなマリンライフを実現していきます。

そのために、最大市場である米国でのR&D機能を強化し、日本と米国の両輪で開発スピードを加速させます。

自動運転支援や安全支援などを搭載した次世代操船システムの導入、コネクテッド技術の活用、シェアリングシステムの提供、電動船外機の拡販など、多彩なボート体験を可能にすることで、顧客価値の拡大を目指します。

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%水準とします。

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



戦略事業であるロボティクス事業について、説明いたします。

ロボティクス事業は、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ていくことで、成長と収益性を両立させます。

事業投資は、前中期比で、研究開発費が1.3倍になります。

設備投資は、昨年、SMT、FA事業の生産能力増強が完了しました。

そのため、新中期では、SEMI事業への設備投資を2.2倍にします。

また、人的資本を拡大し、技術人員を1.2倍に増やします。

SMT事業では、業界Top3のポジションを目指します。

特に車載向け市場の拡大を見込んでいます。

製品だけでなく営業やサービス機能も強化し、車載大手やEMS顧客を積極的に開拓していきます。

2027年には車載向け販売比率が30%を超える見通しです。

SEMI事業は、ロボティクス事業の成長を牽引します。

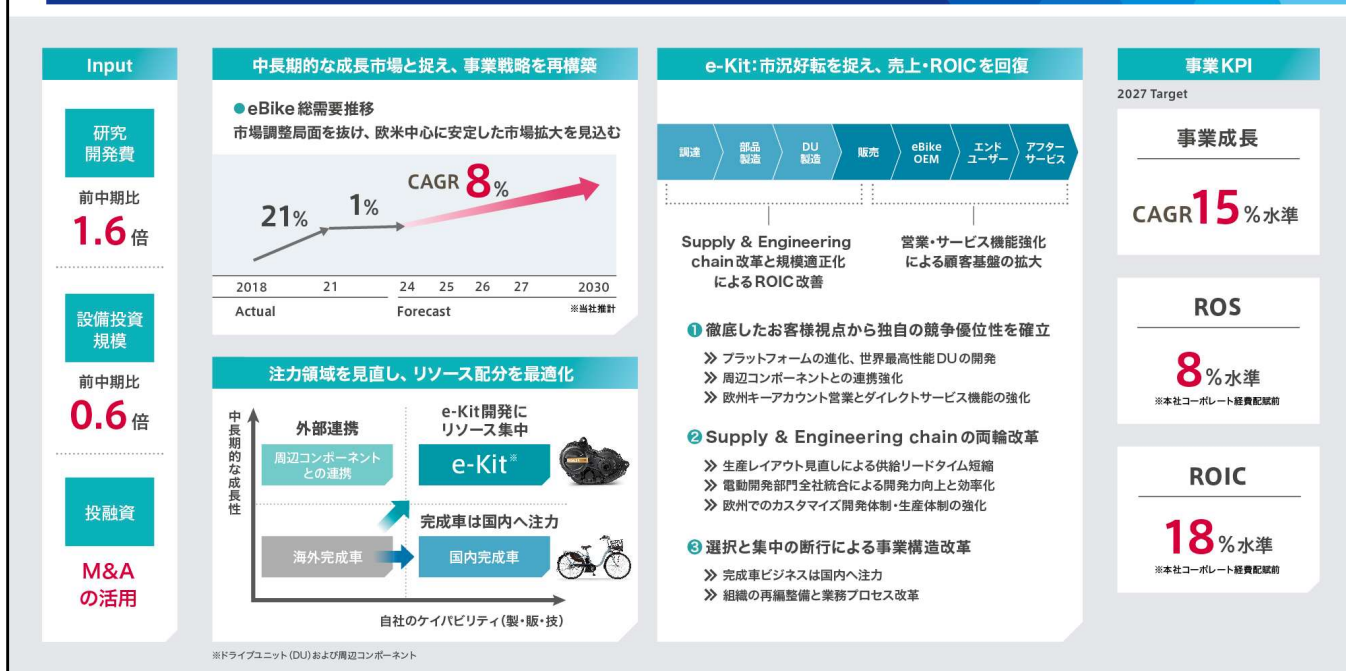
先端半導体領域に経営資源を集中させ、技術進化を先取りすることで市場ポジションを塗り替えていきます。

FA事業は、他の製品との連携を強化し、自動化ソリューションを提供していきます。

最後に、事業KPIです。

2027年までの売上高CAGRは15%水準、ROSは17%水準、ROICは15%水準とします。

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



SPV事業について、説明いたします。

SPV事業は、市場調整局面の中、厳しい業績となりましたが、市況好転を捉えて、売上とROICを回復させます。中長期的には、年率8%で成長していく市場と見ています。

新中期では、これまで力を入れてきた海外完成車を見直し、改めて、e-Kitビジネスと国内完成車に集中します。

研究開発費は、前中期比で1.6倍。設備投資は、既に十分な生産能力を備えているため、前中期比で0.6倍になります。

e-Kitビジネスでは、徹底したお客様視点でOEM顧客の信頼を獲得していきます。

具体的には、世界最高性能のドライブユニットや、周辺コンポーネントと連携するシステムの開発に取り組みます。

また、キーアカウントの獲得に向けた営業力強化、ダイレクトサービス機能の拡充も行います。

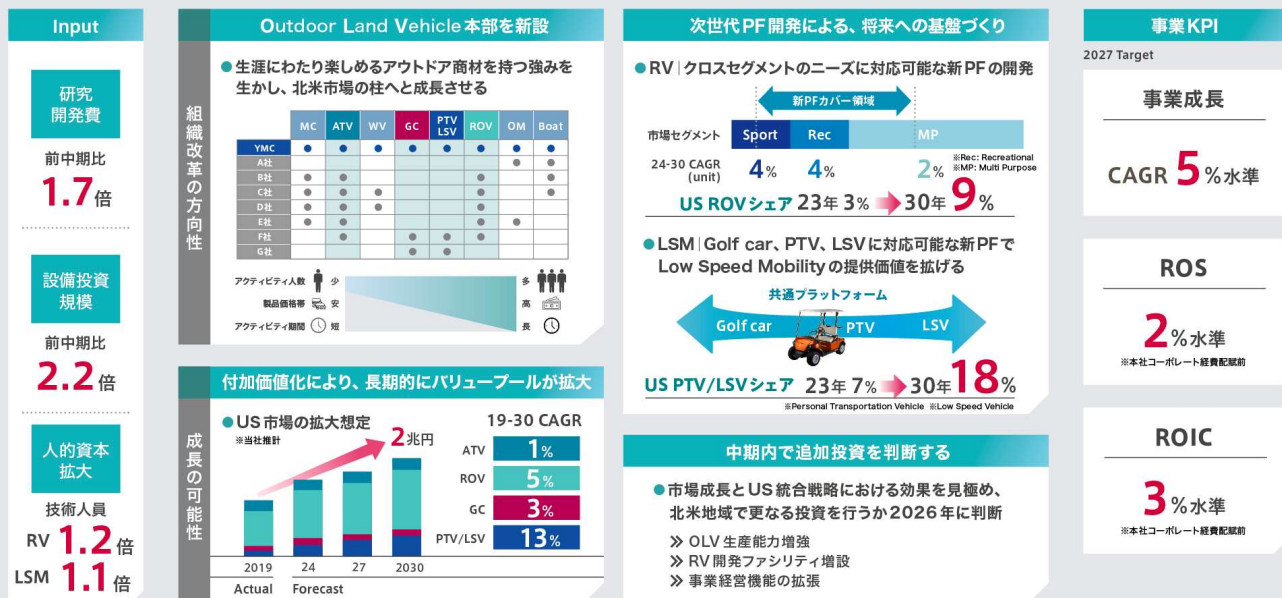
こうした事業の改革を加速するため、サプライチェーン、エンジニアリングチェーンを見直し、供給リードタイム、開発スピードを速め、顧客ニーズに、迅速に対応していきます。

また、事業の力を強化するためには、M&Aも活用していきます。

最後に、事業KPIです。

2027年までの売上高CAGRは15%水準、ROSは8%水準、ROICは18%水準を目標とします。

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



アウトドア・ランドビークル事業について、説明いたします。

当社は、世界に数あるモビリティ企業の中でも、陸から海まで、お客様が生涯にわたりワンブランドで楽しめるアウトドア商材を持つ、唯一の会社です。

特に伸び行く北米市場においては、生活を楽しむことを広げたい、という川上源一の想いから派生した多彩な製品が、更なるシナジーを生み、強みになると考え、アウトドア・ランドビークル事業を新設しました。

市場規模は、付加価値化が進み、長期的に拡大すると想定しています。

こうした市場成長を捉えるため、研究開発費を前中期比で1.7倍、設備投資を2.2倍にします。また人的資本も強化します。技術人員をRV事業で1.2倍、Low Speed Mobility事業で1.1倍にします。

そして、両事業とも、クロスセグメントのニーズに対応する、新しいプラットフォームの開発を進めます。

目標とする米国での市場シェアは、2030年に、ROVで9%、ゴルフ場以外で使用される低速車両で18%とします。

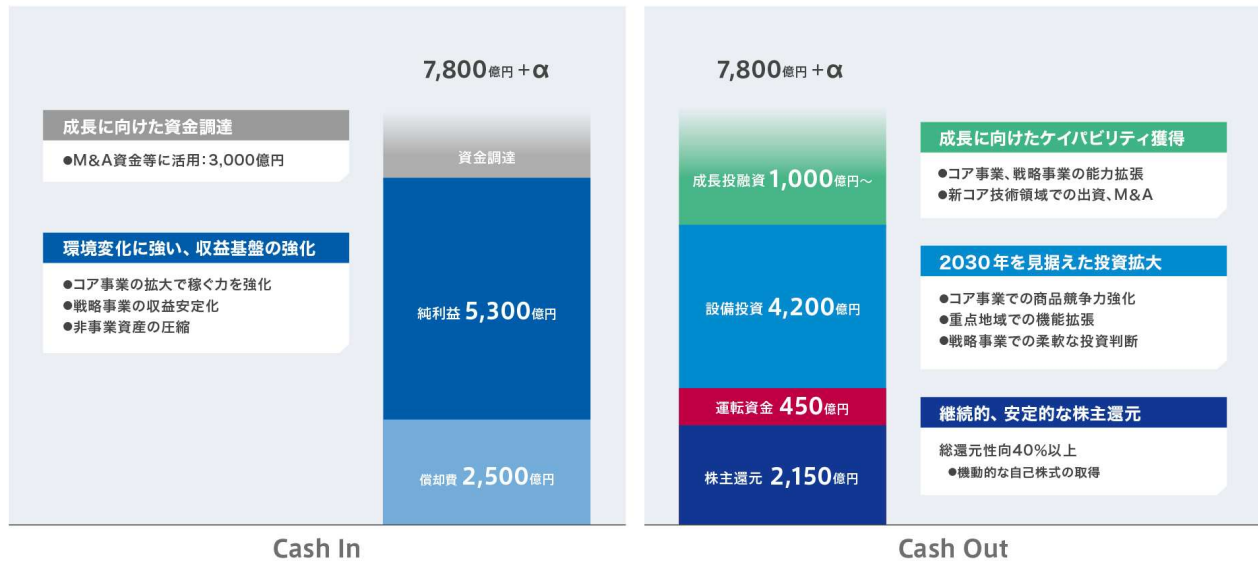
事業KPIについては、2027年は、プラットフォームモデルの効果が出る前となります。よって、売上高CAGRは5%水準、ROSは2%水準、ROICは3%水準とします。

今後も、市場成長性と、米国での統合戦略の効果を継続的に見極めていき、2026年度内を目途に更なる投資を行うのか判断します。

財務戦略

財務戦略として、キャッシュアロケーションを説明いたします。

キャッシュアロケーション



新中期では、2030年を見据えた事業成長のための基盤構築やDX推進への設備投資が拡大します。

また事業拡大に必要な自社ケイパビリティの獲得に向けては、M&Aの機会も探索していきます。特に、大型案件では、自己資金に加え、外部からの資金調達も活用し、対応します。株主還元については、株主還元方針に基づき、必要なキャッシュとして2,150億円を確保しつつ、自社株買いもオプションの1つとして実施していきます。

持続的な経営の実現に向けて

持続的な経営に向けた取り組みについて、説明いたします。

サステナビリティ経営の方針



まず、サステナビリティ経営の考え方をお示しし、その後、環境、人財、リスク・コンプライアンスについて説明します。

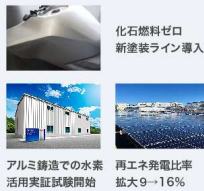
私たちは、これまでと同様に、ヤマハ発動機らしい挑戦を続けていきます。

そして私たちの挑戦が、モビリティの楽しさ、豊かな人生、地球との共生に向けた、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。

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%



Scope 3 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



生物多様性

自然の力を利用し、生態系と人間いづれにも利益をもたらす方法で社会課題解決

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

※シルボフィッシュャリー: マングローブ植林と水産養殖を合わせた植林手法

●環境と共生する
ビオトープ併設工場 → 2030年 国内 5工場

≫ 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

環境計画について、説明いたします。

「地球との共生」に向け、私たちは、「気候変動」「資源循環」「生物多様性」の3つを柱に環境計画を考えています。

気候変動については、温室効果ガスの削減に取り組んでいます。

Scope1とScope2に関しては、再生可能エネルギーの導入や燃料の転換、プロセスの革新などを通じて、2010年比で74%の削減、2035年にカーボンニュートラルを目指します。

また、Scope3のカテゴリー11「製品使用による排出量」については、高効率パワートレインの自社開発、アライアンスやM&Aを通じた外部活用を含めた、マルチパスウェイの方針で削減を進めます。資源循環については、2050年までにサステナブル原材料使用比率100%を目指し、新中期では、現状の14%から18%に引き上げます。

生物多様性については、自然の力を利用して、生態系と人間の双方に利益をもたらす課題解決方法を探求します。

さらに、シリコンバレーに設置したCVC子会社のサステナビリティ・ファンドを活用して、新技術や新事業への投資も継続していきます。

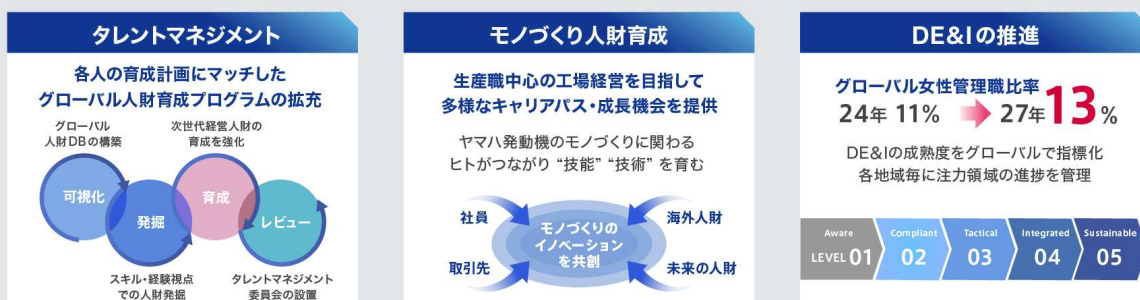
Challenge & Growth

Mission

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



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寄り、ヤマハ発動機らしい活動を増やす全社プロジェクト

人的資本経営の方針について、説明いたします。

新しい価値の創造には、社員一人一人が失敗を恐れず、高い目標にチャレンジし、成長していくことが必要です。

そのため当社では、グローバルエンゲージメントを人的資本経営のKPIとし、海外を含むグループ全体で、ポジティブスコア80%以上を継続していきます。

タレントマネジメントでは、グローバル人財育成プログラムを拡充します。

人財データベースをグローバルで構築し、人財の発掘からレビューまでを一貫しておこないます。

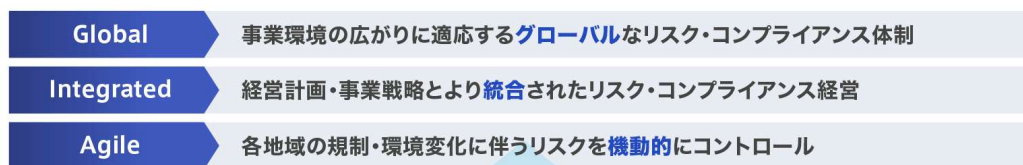
モノづくり人財育成では、生産職中心の工場経営を目指し、多様なキャリアパスやモノづくりに関わる人たちが、互いにつながりながら成長していく機会を提供します。

DE&Iの成熟度は、国、地域によって異なります。それぞれのステージに適したKPIを設定しながら、進捗していきます。

グローバル全体としては、女性管理職比率をKPIとし、2027年に13%にします。

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：

環境・人権・DE&Iなどを含む、ESG 領域の規制や開示の強化
データセキュリティや外資規制および経済制裁を伴う経済安保領域の動き

市場変動性の拡大 デジタルの加速 気候変動 価値観の多様化 多極化の進行

最後に、リスク・コンプライアンス経営の方針について、説明します。

リスク・コンプライアンス経営では、Global、Integrated、Agileの三つを柱に、当社の経営・事業に想定されるリスクを特定し、適切にコントロールしていきます。

これらを通じて、環境の変化を素早く捉え、責任と権限のグローバル化を図っていく当社の経営をさらに促進していきます。

具体的には、M&Aやデジタルの加速などを含む、経営計画や事業戦略と統合されたリスク・コンプライアンス経営により、各地域の規制や環境変化に伴うリスクへの機動的な対応を強化します。そのために、新中期では、チーフ リスク・コンプライアンス オフィサーを軸とした体制を構築します。

まず、チーフ リスク・コンプライアンス オフィサーを任命してアカウントビリティを強化し、グローバル リスク・コンプライアンス経営委員会を設置して経営審議を深めます。

また、主要な地域にリスク・コンプライアンス オフィサーを配備して実効性を担保し、各オフィサーは、直接チーフ リスク・コンプライアンス オフィサーにレポートする体制を構築することで機動性を促進していきます。



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。

新中期経営計画の説明は、以上です。

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

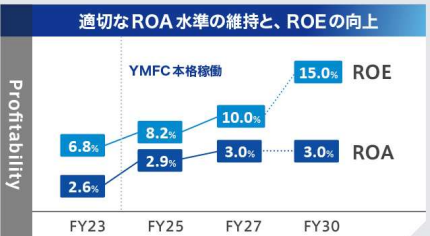
タレント マネジメント
適時・適材・適所な 金融人財 マネジメント

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

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



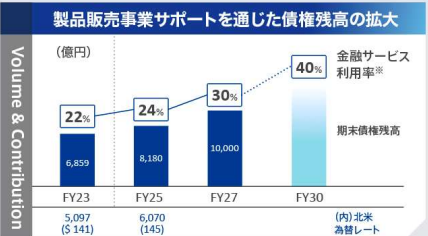
事業競争力向上

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



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

※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

DX戦略

» 2022-2024 基礎作り

» 2025-2027 | 実践





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。