

新中期経営計画 2022-2024年

2022年2月10日

ヤマハ発動機株式会社



これより、2022年から2024年までの新中期経営計画について、ご説明いたします。

新中期経営計画の基本方針

企業目的

感動創造企業

長期ビジョン

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

新中期経営計画 2022～2024

「コア事業の稼ぐ力」を強め、

サステナブルな社会に貢献する

「新規・成長事業に投資」し、

「デジタルと共創の加速」で
成長性を高める

2019～2021

環境の変化
パンデミック

サステナビリティ
意識の高まり
カーボンニュートラル

変革の必要性
DXビジネスモデル

成長戦略

基盤強化

+

サステナビリティ

2025～
2027

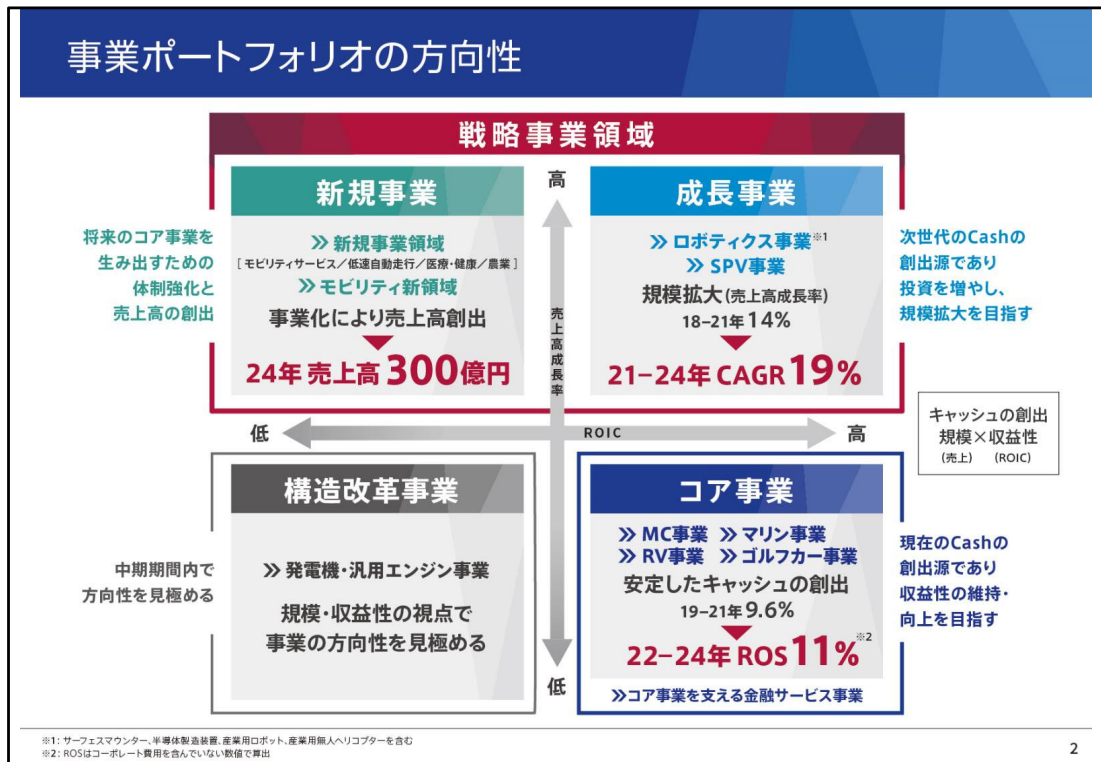
2028～
2030

1

私たちは、普遍的な企業目的-感動創造企業-の下、
2030年に向けて「Art for Human Possibilities 人はもっと幸せになれる」
という長期ビジョンに向かって、成長戦略と基盤強化を進めてきました。

しかし時代は今、
想定を超えるスピードで外部環境や人々の価値観が変化しています。
2022年から始まる新中期経営計画では、
環境の変化、サステナビリティ意識の高まり、変革の必要性など、
新たな課題認識のもと、これまで進めてきた成長戦略と基盤強化に加え、
サステナビリティ対応を強化してまいります。

「コア事業の稼ぐ力」を強め、サステナブルな社会づくりに貢献する新規事業、
成長事業への投資を加速させます。
そして、デジタル技術の活用と共創するパートナーを広げていき、私たちの成
長性を高め、企業価値を向上させていきます。



新中期経営計画より、売上高成長率とROICにより事業の位置づけを明確化・層別し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実装いたします。

新規事業と成長事業を戦略事業領域として、将来の主力事業に育てるために戦略的に経営資源を配分します。

左上は新規事業です。

将来のコア事業を生み出すため、体制強化と売上高の創出を目指します。前中期経営計画で絞った4領域とモビリティ新領域の事業化を進め、2024年売上高300億円を目標とします。

右上の成長事業はロボティクス事業とSPV事業です。

次世代のキャッシュの創出源として、投資を増やし規模の拡大を目指します。重要KPIは売上高成長率です。年率19%の成長を目標にします。

右下のコア事業は、MC事業・RV事業・マリン事業・ゴルフカー事業です。

現在のキャッシュの創出源として、収益性の向上を目指します。

重要KPIは営業利益率です。3年平均で11%を目標にします。

また、これらを支える金融サービス事業もコア事業に位置付けています。

左下の構造改革事業は、新中期期間内で規模・収益性の視点から方向性を見極めます。

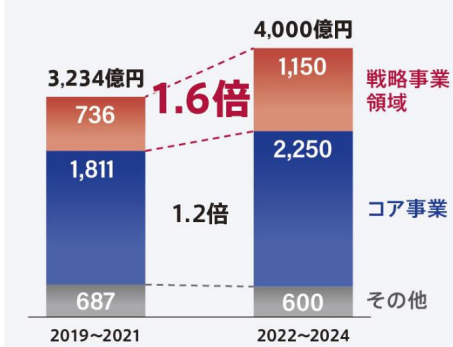
経営資源配分(開発・戦略経費、設備投資)

戦略事業領域へのリソース投入を拡大

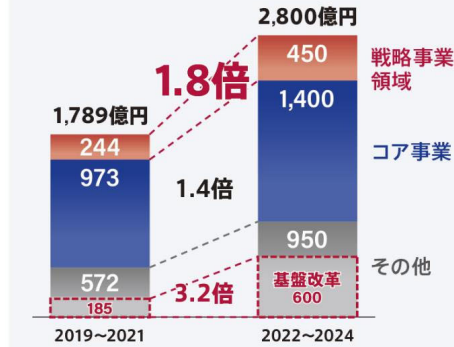
中期3年開発・成長戦略経費投入額を
736億円 **》 1,150億円 1.6倍**

中期3年設備投資額を
244億円 **》 450億円 1.8倍**

開発経費・成長戦略経費計画(3年合計)



設備投資計画(3年合計)



3

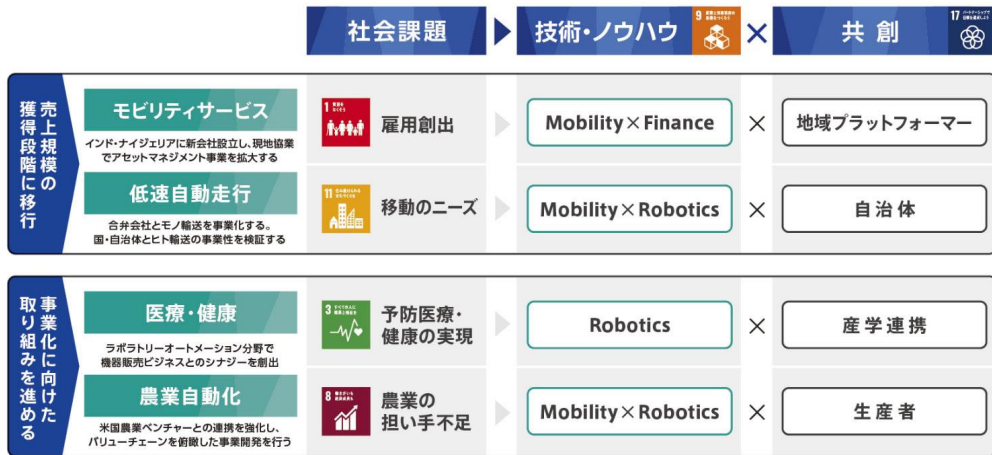
経営資源配分について、説明いたします。

ポートフォリオマネジメントに基づき、
今中期3年では、戦略事業領域へのリソース投入を拡大します。

具体的には、
3年間累計での開発経費と成長戦略経費を1.6倍に、
設備投資額を1.8倍に拡大します。

戦略事業領域：新規事業

ヤマハらしい新価値創造で、社会課題解決



事業開発を加速

24年 売上高300億円

4

戦略事業領域の新規事業について、説明いたします。

長期ビジョンでは、Rethinking Solutionを一つのテーマとして掲げており、社会課題に対して、当社がこれまで培った技術や知見とパートナーとの共創活動で、ヤマハらしい新価値創造を進め、SDGsの達成に貢献する事業開発を加速させます。

モビリティサービスでは、インド・ナイジェリアに新会社を設立し、現地協業でアセットマネジメント事業を拡大します。これまで自己資金だけで二輪車を購入できなかった顧客層に対し、就労機会創出を伴う二輪車ファイナンススキームを構築することにより、生活水準の向上と安定した収入の獲得に貢献します。

低速自動走行では、モノ輸送の事業化と、人輸送の事業性の検証を進めます。特定条件下での自動運転技術の確立により、物流の省人化と公共交通機関にアクセスできない地域の移動課題の解決を目指します。

これら2つの領域は、種まき段階から間もなく売り上げを立てるというところまできており、2024年に売上高300億円を目標とします。

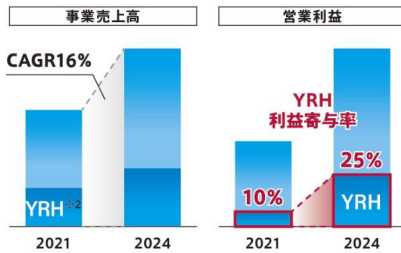
また、医療・健康と農業自動化については、2030年までの売上貢献を目標に、事業化に向けた取り組みを進めてまいります。

戦略事業領域：ロボティクス事業（成長事業）

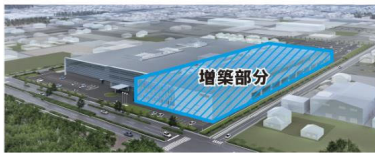


デジタル社会の基盤を支え、成長市場でさらなる事業拡大、収益力強化

■ロボティクス^{※1}事業売上構成



■新工場イメージ



トータルサプライヤーとしてのシナジー最大化

≫プラットフォーム化による商品力強化

- ▶高速機領域に新機種を重点投入
- ▶革新的な品質維持機能リリース
- ▶協働ロボット市場参入

≫クロスセル^{※3}による大手アカウント獲得

- ▶顧客ベースの専任チームを編成、ソリューション丸ごと提案

製造・販売・技術・サービスの体制強化

≫工場増築により生産面積を1.8倍

- ▶2024年に工場増築エリアの稼働開始
- ▶顧客現場に寄り添う技術・営業・サービス

事業拡大

商談数増加

× 案件単価上昇

× 受注率向上

※1: サーフェスマウンター、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプターを含む
※2: ヤマハロボティクスホールディングス(株) ※3: 地域・商材を跨いで顧客ベースで活動する特任営業チーム

5

戦略事業領域のロボティクス事業について説明いたします。

表面実装システム、産業用小型ロボット、半導体後工程装置の市場成長率は年率7%になると想定しています。

当社は、この伸長する市場でさらに事業規模と領域を拡大し、収益力を強化します。

前中期期間でM&AをしたYRHはPMIが完了しました。

新中期期間では、YRHを含めたシナジー効果により、

売上高成長率は年率16%、

営業利益ではYRHの寄与率25%を含め、さらなる収益力UPを目標とします。

注力する取り組みの1つが、

トータルサプライヤーとしてのシナジー最大化です。

プラットフォーム化を進め商品力を強化しOne-stop Smart Solutionの魅力を高めると共に、地域・商材を跨いで顧客ベースで活動する特任営業チームにより、大手アカウントを獲得します。

2つ目が、製造・販売・技術・サービスの体制強化です。

事業拡大に向けて生産能力の増強投資を行い、

2024年には生産面積を1.8倍にします。

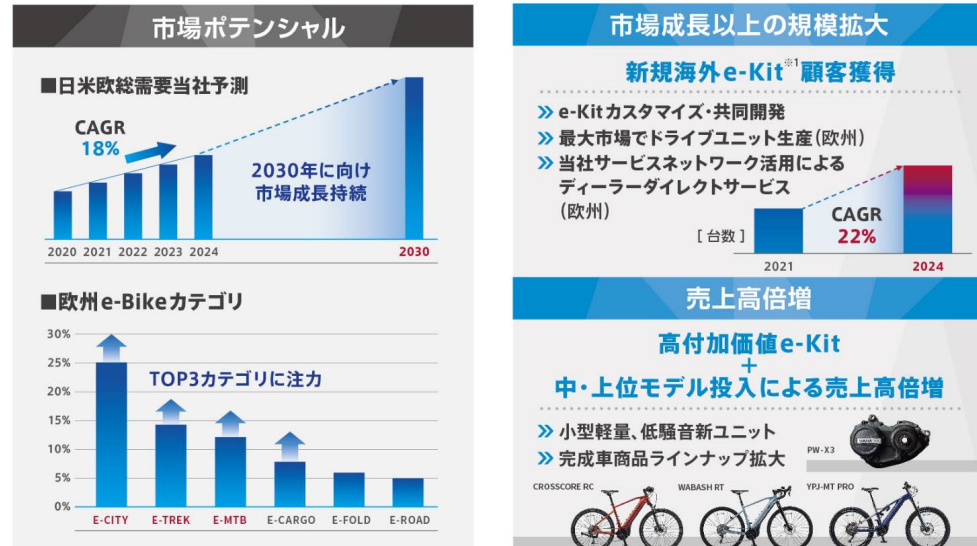
また、当社の強みである顧客現場に寄り添う技術・営業・サービスを、さらに強化します。

この2つの取組みで、商談数増加、案件単価上昇、受注率向上を実現し、事業の拡大と収益力強化を目指します。

戦略事業領域：SPV事業（成長事業）



市場拡大×(e-Kitカスタマイズ+Newモデル) → 規模拡大・売上高倍増



※1: e-Bike Systems (ドライブユニットおよび周辺コンポーネント)
NOTE: 欧州e-Bikeカテゴリは SHIMANO State of the Nation Report 2021 より作成

6

戦略事業領域のSPV事業について説明いたします。

世界的な新型コロナウイルス感染症のまん延により、人々の移動様式が「より近場へ」「密を避けて」に大きくシフトし、小型パーソナルモビリティに対する需要が急増しています。そのような中、環境意識の高まりもあり、e-Bikeの日本・米国・欧州での市場成長率は年率18%、2030年に向けても市場成長は持続すると考えています。日本・米国・欧州では、2024年に1,000万台を超える市場規模を想定し、e-BikeカテゴリのTOP 3、E-CITY、E-TRECK（トレッキング）、E-MTB（マウンテンバイク）に注力します。

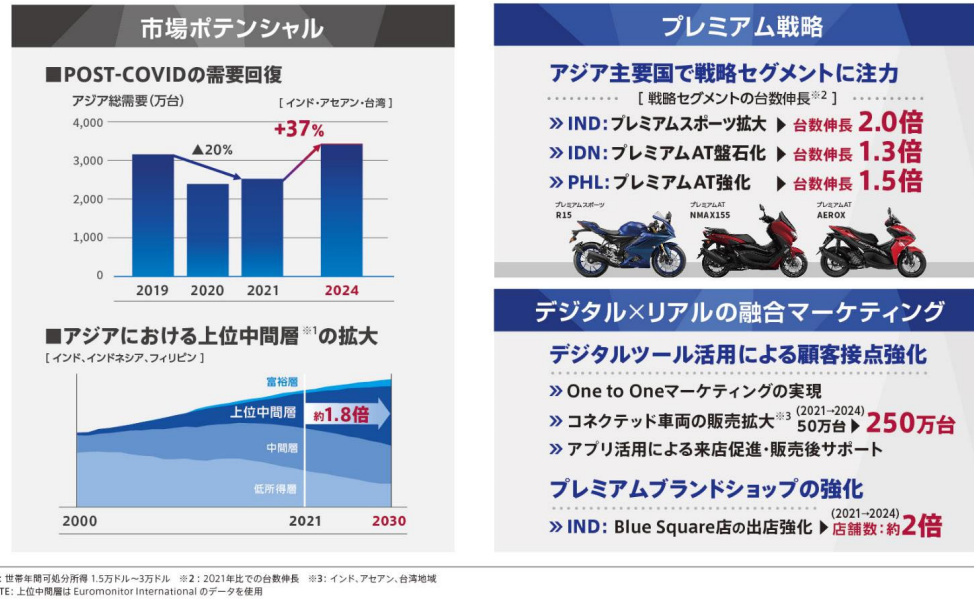
この市場の拡大に対し、当社ではe-KitのカスタマイズとNewモデル投入の相乗効果により、市場成長以上の規模拡大と、売上高の倍増を目指します。販売台数成長率は年率22%です。

市場成長以上の規模拡大について、e-Kitのカスタマイズやe-Kit顧客であるe-Bikeメーカーとの共同開発、市場規模が最も大きい欧州でのドライブユニットの生産開始、欧州の自社サービスネットワークを活用したディーラーダイレクトサービスにより、新規海外e-Kit顧客の獲得を目指します。

そして、小型軽量で低騒音の高付加価値新ユニットと、中・上位クラスの完成車のラインナップ拡大により、売上高の倍増を目指します。

コア事業：二輪車事業

需要回復×プレミアム戦略による収益性向上



コア事業の二輪車事業について説明いたします。

新中期経営課題は、
需要が回復する市場に対しプレミアム戦略を実現し収益性を向上することです。

アジアの総需要は、依然として、
新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年と比較すると、戻りきっていません。
従いまして、今中期では、需要回復を見据えた取り組みを加速してまいります。

アセアン・インドでは、今後10年で急速に拡大していく上位中間層をターゲットに、
これまで以上にプレミアム戦略を加速、ヤマハの強みを強化してまいります。
各国で戦略セグメントをしっかりと位置づけ、
魅力的な商品の提供と顧客との強い絆を生み出すブランドマーケティングを
強化・創造しながら台数伸長を目指します。

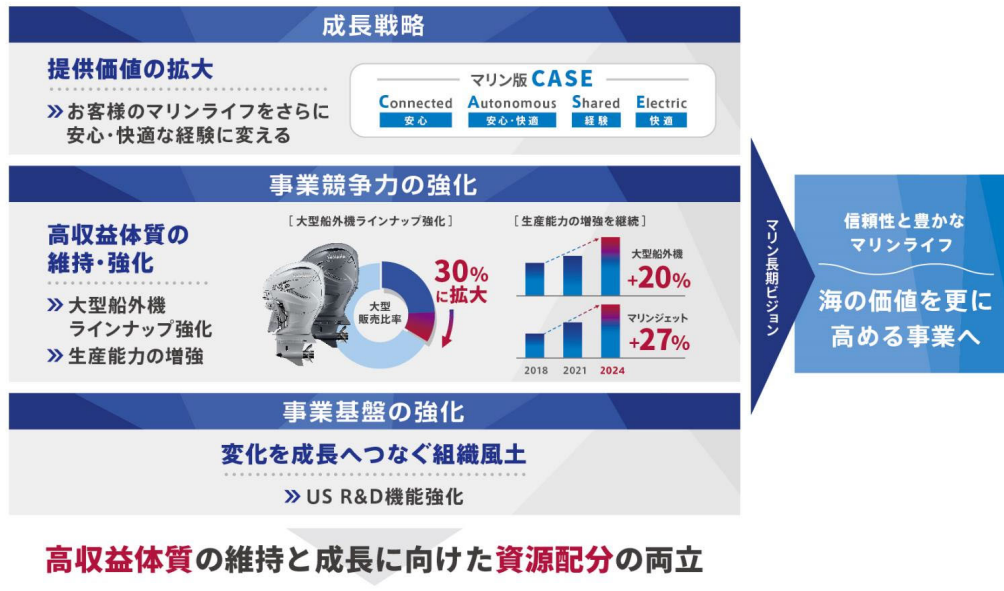
アジア主要国での戦略セグメントと、目標とする台数伸長は、
インドでは、プレミアムスポーツを拡大させ2倍、
インドネシアでは、プレミアムスクーターを盤石化させ1.3倍、
フィリピンでは、プレミアムスクーターを強化させ1.5倍
それぞれを目指します。

このセグメントのお客様に対し、デジタルとリアルを融合し、
デジタルを通してつながった「自分らしさ」「自己実現」といった価値観をもった
お客様に対し、一人ひとりへのアプローチ、「One to One マーケティング」を実現し、
顧客との接点拡大、関係強化を図ってまいります。
そのためのコネクテッド車両の販売は、2024年に250万台への拡大を目標としています。
そして、お客様とのリアルの接点の場となるプレミアムブランドショップは、
インドで約2倍の店舗数を計画しています。

お客様とヤマハブランドのつながりをデジタルも活用しながら築き上げ、
アセアン・インド上位中間層に向けたプレミアム戦略の加速により、
収益性の向上を目指します。

コア事業：マリン事業

「マリン版CASE」推進による提供価値拡大と高収益体質の維持・強化



8

マリン事業について、説明いたします。

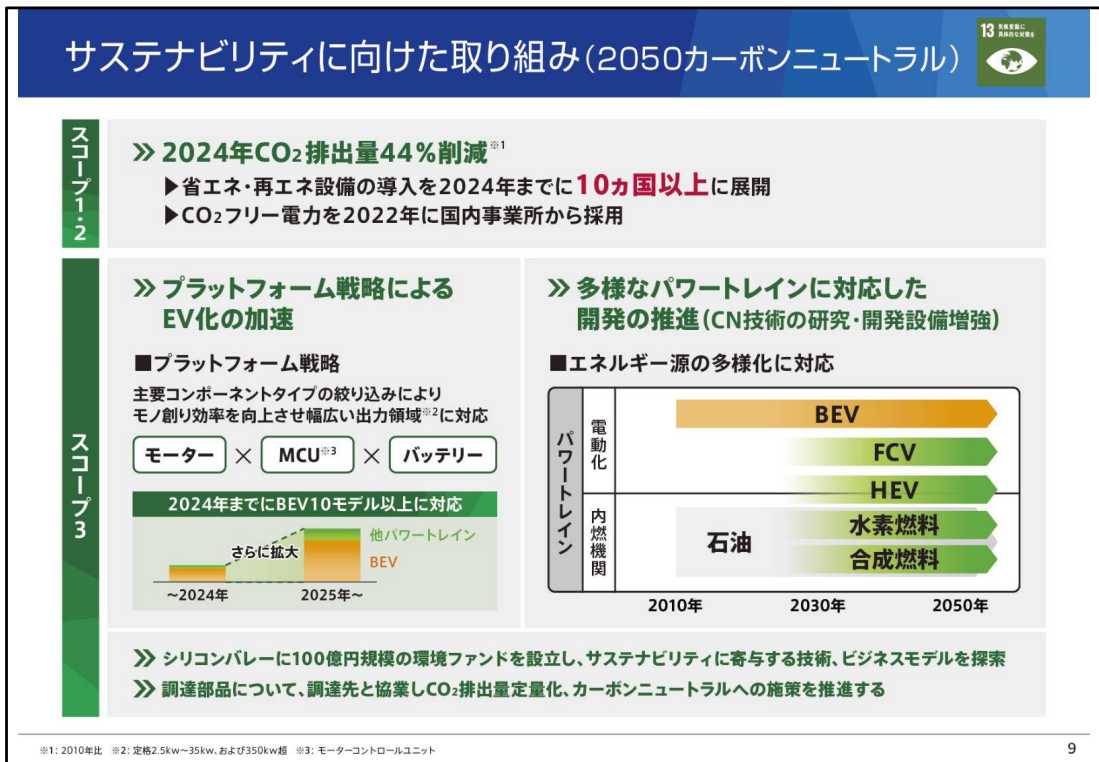
マリン事業の事業方針は、『「マリン版CASE」戦略の推進による、提供価値拡大と高収益体質の維持・強化』です。

マリン事業の長期ビジョンに向けて、以下の3つの項目を進めていきます。「成長戦略」では、お客様のマリンライフをさらに安心・快適な経験に変えるため、「マリン版CASE」戦略を推進していきます。特に、CのConnectedでは、昨年買収した米国Siren Marine社との協業により、お客様のボートをスマホから遠隔で監視・操作するシステムを開発して、お客様に「つながる安心」を提供し、提供価値の拡大を進めます。

「事業競争力の強化」では、高収益体質の維持と強化を進めます。大型船外機のニューモデル導入により、ラインナップを更に拡充して、大型船外機の販売比率を、30%まで拡大させていきます。これに加えて、大型船外機やマリンジェットの生産能力の増強を継続していきます。

「事業基盤の強化」に関しては、変化の大きい時代を柔軟に勝ち抜くために、米国のR&D機能を拡充して、商品開発体制を更に強化していきます。

マリン事業は、『「マリン版CASE」戦略の推進による、提供価値拡大と高収益体質の維持・強化』と成長に向けた資源配分を両立させ、マリン事業の長期ビジョンで掲げております、海の価値を更に高める事業へ進化させて行きます。



サステナビリティに向けた取り組みについて、説明いたします。

様々なサステナビリティの取り組みの中で、当社にとって最も重要な、2050年カーボンニュートラル目標への取り組みです。

企業活動における自社のCO₂排出量、スコープ1、2については2024年で44%削減を目指します。

2024年までに、省エネ・再エネ設備の導入を10カ国以上に展開します。また、2022年にCO₂フリー電力を国内事業所から採用していきます。

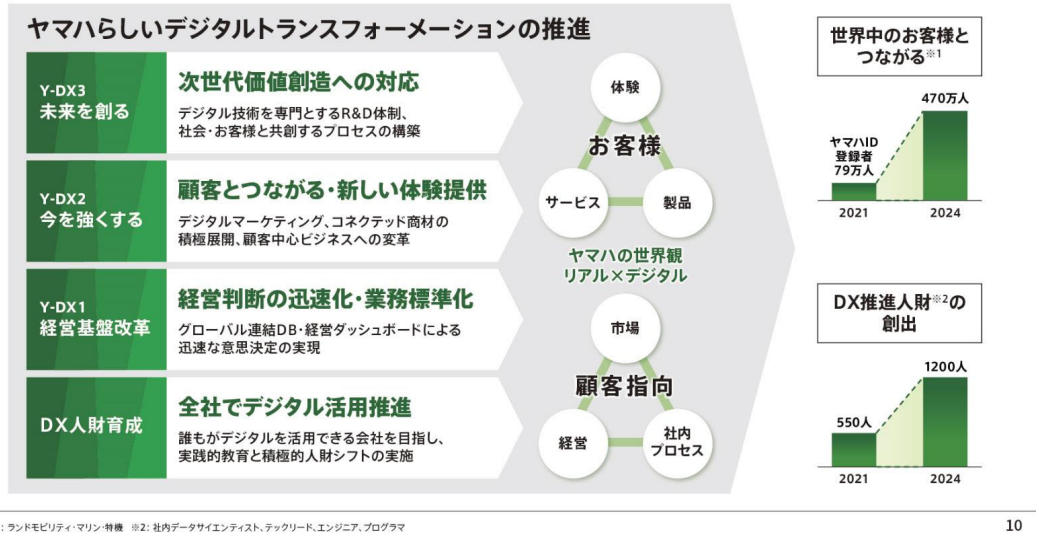
お客様や社員の製品使用・原材料・輸送・廃棄などからのCO₂排出量である、スコープ3については、プラットフォーム戦略によりEV化を加速させます。2024年までに、BEVを10モデル以上投入する計画です。2050年ネットゼロに向けては、BEVのみに限定することなく、多様なパワートレインに対応した開発を推進していきます。また、それを実現するための研究開発設備を増強します。

また、目標達成に必要なカーボンオフセットの取り組みを加速させるため、当社は環境資源分野に特化した100億円規模の自社ファンドをシリコンバレーに設立します。運用期間15年を計画しており、サステナビリティに寄与する技術とビジネスモデル探索を推進します。

DX戦略

Yamaha Motor to the Next Stage

ブランド価値を高め生涯を通じたヤマハファンを創造する



DX戦略について説明いたします。

ブランド価値を高め生涯を通じたヤマハファンを創造するため、「Yamaha Motor to the Next Stage」を掲げてDX戦略を推進しています。

基盤となるDX人材育成の方針として、誰もが当たり前でデジタルを活用できる会社を目指しています。目的・難易度別データ分析講座などの実践的教育と積極的人材シフトの実施により、デジタルマーケティング・データ分析・クラウド活用などができるDX推進人材について、2024年で1,200人創出することを目指しています。

Y-DX1の「経営基盤改革」では、グローバル連結データベースや経営ダッシュボードの実装により、経営判断の迅速化・業務標準化を進めております。

Y-DX2の「今を強くする」では、デジタルマーケティングやコネクテッド商材の積極展開、顧客中心ビジネスへの変革により、顧客とつながる・新しい体験を提供します。リアルとデジタル両輪での顧客接点づくりと生涯顧客創出のKPIとして、2024年にヤマハID登録者数470万人を目標とします。

Y-DX3の「未来を創る」では、次世代ビジネスに必須なデジタル技術を専門とするR&D体制を確立します。そして、新価値創造に対応する社会・お客様と共創する社内プロセスの構築により、新たな価値と新たな未来を創造していきます。

ヤマハブランドに集う多様な人財の活力を高める

社員エンゲージメントの向上

グローバル共通のエンゲージメント指標を導入し、
社員エンゲージメントの継続的なフォローアップを実施

(参考) 本社エンゲージメントスコア^{※1}
21年 59% ▶ 24年 70%

ダイバーシティ&インクルージョン

働き方の選択肢を増やし、
多様な人財が活躍する会社を目指す

コアポジション現地化比率^{※2}

24年

55%

女性管理職比率^{※3}

24年

13%

- ▶ グローバル・リージョナルのリーダーシップ研修の推進
- ▶ 本社人事制度の刷新
- ▶ キャリア採用の強化

人財育成

成長を望めば誰しも機会が
与えられる仕組みの構築を目指す

自己啓発講座受講者数

約5倍^{※4}

- ▶ オンライン・オンデマンド型の学習プラットフォーム
- ▶ 社員のRev Up時間^{※5}の向上

※1: エンゲージメント指標に好意的な回答をしている社員の割合 ※2: 海外子会社のコアポジションに占めるローカル人財比率(2024年) ※3: 本社・海外子会社の管理職に占める女性比率(2024年) ※4: 2019年比 ※5: 仕事の効率を高めオフタイムを豊かにすること 11

人財戦略について説明いたします。

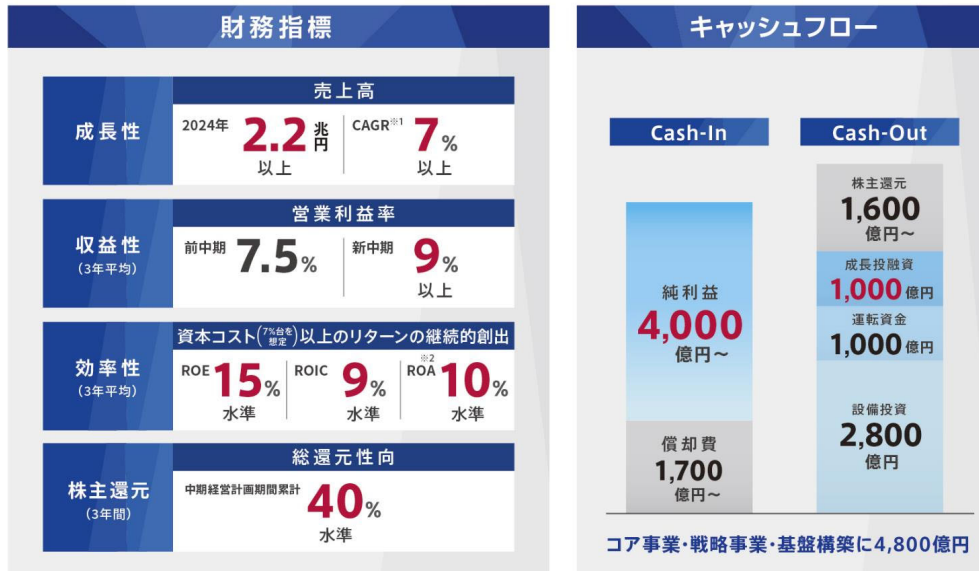
会社の成長には、人財の活力が重要です。
そのために社員エンゲージメントを重要な指標として取り入れます。
エンゲージメントの向上に向けた取り組みとして、ダイバーシティ&インクルージョンと人財育成を進めます。

ダイバーシティ&インクルージョンでは、
働き方の選択肢を増やし、多様な人材が活躍する会社を目指します。
世界各国にいるリーダー層の育成、本社人事制度の刷新、
キャリア採用の強化などにより、多様な人材が集い、
活躍できる環境を整えていきます。
指標としては、海外子会社のコアポジションに占める現地化比率と、
グローバルでの女性管理職比率を進捗目標として掲げます。

人財育成では、成長を望めば誰しも機会が与えられる仕組みの構築を
目指します。
オンライン・オンデマンド型の学習プラットフォームを整備し、
自己啓発講座受講者数を2019年比で約5倍にします。
また、仕事の効率を高めオフタイムを豊かにする社員のRev Up時間を
向上させるため、ワークライフバランスを考えた新しい働き方を推進します。

これらの取り組みを通じて、社員と会社がともに成長し、
社会への提供価値を高めてまいります。

経済的価値を高める(財務指標)



※1: 2021年から2024年までの年平均売上高成長率 ※2: ROAは営業利益にて算出

12

重要な財務指標として、成長性・収益性・効率性・株主還元について、説明いたします。

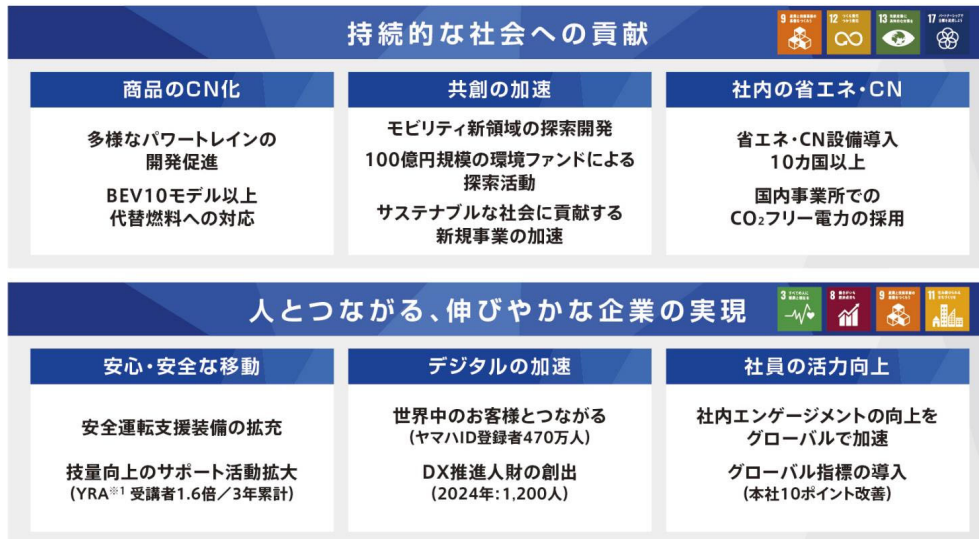
成長性について、売上高は2024年で2.2兆円以上、CAGR7%以上を目標とします。収益性について、3年平均で営業利益率9%以上を目標とします。効率性について、3年平均で資本コスト以上のリターンの継続的創出を目標とし、ROEは15%水準、ROIC9%水準、ROA10%水準をサステナブルに創出できる体質を目指します。

株主還元の方針について、業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当を行います。そして、キャッシュフローの規模に応じて機動的な株主還元を実施し、総還元性向は中期経営計画期間累計で40%を目安とします。

キャッシュフローについて、将来成長への取り組みとカーボンニュートラルへの対応を加速するため、レバレッジを効かせながら、コア事業及び戦略事業領域と基盤構築に4,800億円の資源配分を行います。株主還元については、株主還元方針に必要な1,600億円のキャッシュを確保しつつ、自社株買いもオプションの1つとして積極的に実施してまいります。

社会的価値を高める(非財務指標)

新しいモビリティ社会での価値創出を目指して



※1: ヤマハライディングアカデミー

13

最後に、これまで説明してきたとおり、
新中期経営計画では、サステナビリティを新たな柱として加えました。
こちらに示している社会的価値を高める項目を非財務指標として重視していきます。

ひとつは、持続的な社会への貢献として、商品のカーボンニュートラル化、
社内の省エネ・カーボンニュートラル化、環境ファンドなど、外部との協創を
通じた環境への対応とモビリティ新領域の探索開発を進めてまいります。

もうひとつは、
安心安全な移動の実現や、お客様、従業員とつながり、日常の豊さに貢献する
ことです。

私たちは、経済的価値と社会的価値を繋ぎ合わせ、ヤマハブランドを輝かせる
ことで、
企業価値を高めて参ります。



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。

以上で、新中期経営計画の説明を終わります。

金融サービス事業

グローバル事業体制を構築し、ROA 3%水準を目指す。

2019-2021年

- ・米国プライム層向けプログラム自前化によるフルラインサービスの提供開始、フランス開始など事業運営基盤拡大
- ・事業セグメント開示開始

2022-2024年

- ・地域の拡大(南米・欧州など)
- ・事業領域の拡大(マリン商材)
- ・グローバルな事業運営体制構築
- ・金融サービス事業を分離した経営成績情報開示



モビリティ新領域

