



2022年2月10日

各位

会社名 ヤマハ発動機株式会社
 代表者名 代表取締役社長 日高 祥博
 (証券コード 7272 東証第一部)
 問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 倉辺 祐子
 (TEL. 0538-37-0134)

新中期経営計画の概要について

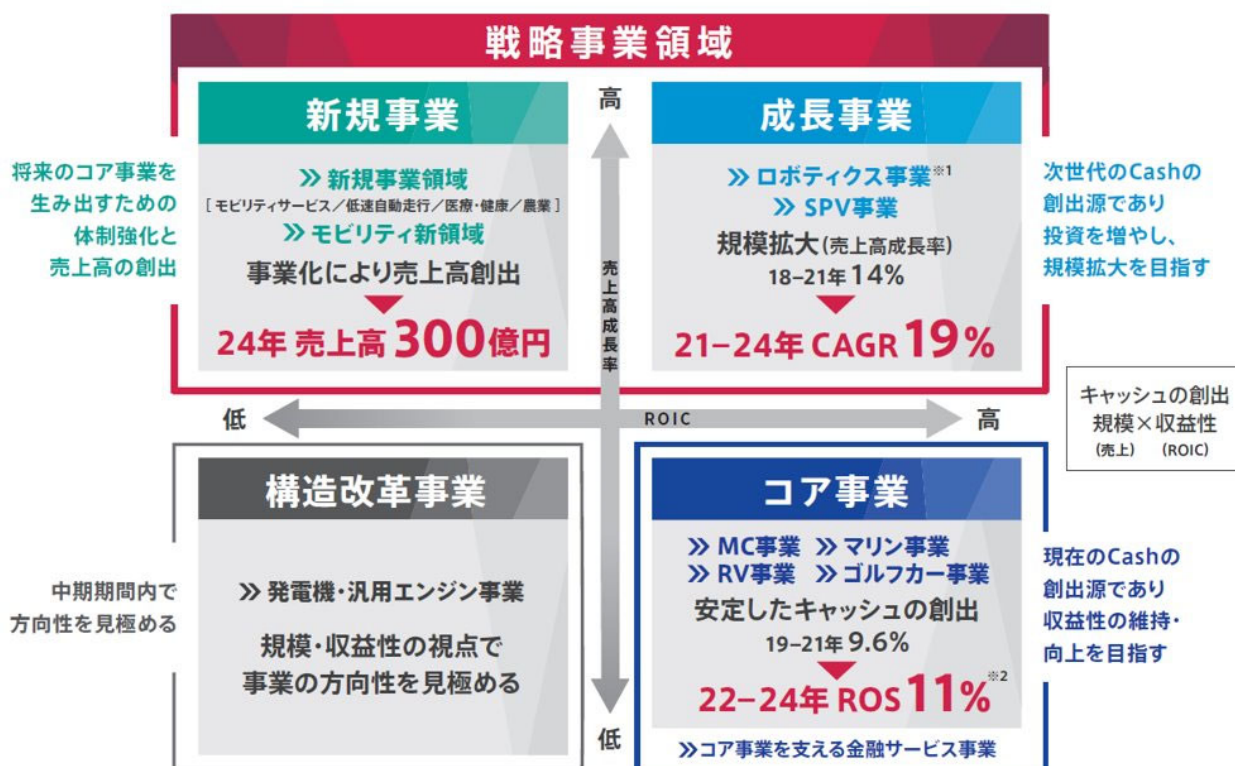
ヤマハ発動機株式会社は、このたび、2022年から2024年までの3か年における新中期経営計画を策定しました。

当社は、企業目的「感動創造企業」のもと、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を掲げ、成長戦略と基盤強化を進めています。2022年から始まる新中期経営計画では、これらに加えサステナビリティ対応を強化します。

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事業・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ことを基本方針とし、企業価値を向上させていきます。

■事業ポートフォリオ

新中期経営計画では、売上高成長率と投下資本利益率により事業の位置づけを明確化し、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進めます。新規事業と成長事業を戦略事業領域として、将来のコア事業に育てるために経営資源を積極的に配分します。



※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: ROSはコーポレート費用を含んでいない数値で算出

■戦略事業領域

【新規事業】

長期ビジョンでは、「Rethinking Solution」を注力領域の1つにしています。当社がこれまで培った技術・知見とパートナーとの共創活動で、ヤマハらしい新価値を創造し、社会課題解決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。低速自動走行では、モノ輸送の事業化と、ヒト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。

医療・健康分野、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ます。

【ロボティクス事業(成長事業)】

デジタル社会の基盤を支えるロボティクス事業は、成長する市場で事業規模と領域をさらに拡大するため、商品力、生産能力、営業体制を強化し、成長を加速させます。また、前中期で当社グループに加わったヤマハロボティクスホールディングス株式会社とのシナジー効果を高め、さらなる収益力を向上させます。

【SPV 事業(成長事業)】

世界的な新型コロナウイルス感染症のまん延により、人々の行動様式が「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。また、環境意識の高まりにより電動モビリティにも関心が集まっています。この市場ポテンシャルに対し、当社では e-Kit のカスタマイズと完成車ニューモデルの投入で、市場成長以上の規模拡大により、売上高の倍増を目指します。

■コア事業領域

【二輪車事業】

需要が回復する新興国市場でプレミアム戦略を推進し、収益性の向上に取り組みます。アセアン、インドでは、今後10年で急速に拡大する上位中間層をターゲットと位置づけます。そして、プレミアムセグメントへの魅力的な商品の提供と、デジタルとリアルを融合した顧客との強い絆づくりを進めます。

【マリン事業】

提供価値拡大と高収益体質の維持・強化を図ります。大型船外機のラインナップ拡充と販売比率の拡大、生産能力の増強により事業競争力を高めます。また、米国の R&D 機能拡充によりコネクティッド技術を活用したシステム開発を加速させ、お客様へ安全・快適なマリンライフを提供する「マリン版 CASE」戦略を推進します。

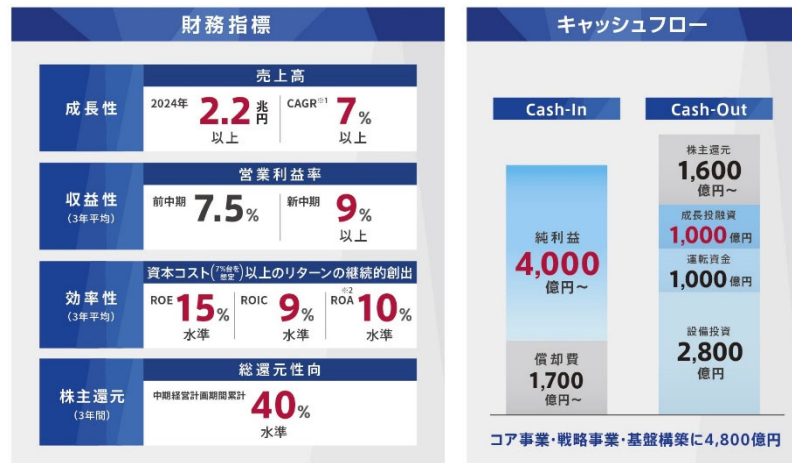
■財務戦略(経済的価値を高める)

2024年度の売上高 2.2兆円以上(年平均売上高成長率 7%以上)、3年平均営業利益率 9%以上を目指します。

「効率性」については、資本コスト以上のリターンを継続的に創出し、ROE15%水準、ROIC9%水準、ROA10%水準(いずれも3年平均)を目標とします。

株主還元については、「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う」ことを基本方針とし、キャッシュ・フローの規模に応じて機動的な株主還元も実施します。

コア事業・戦略事業・基盤構築に 4,800 億円の資源を配分するとともに、株主還元は自社株買いも含め総還元性向 40%(中期経営計画期間累計)とします。



※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

■非財務戦略(社会的価値を高める)

【持続的な社会への貢献】

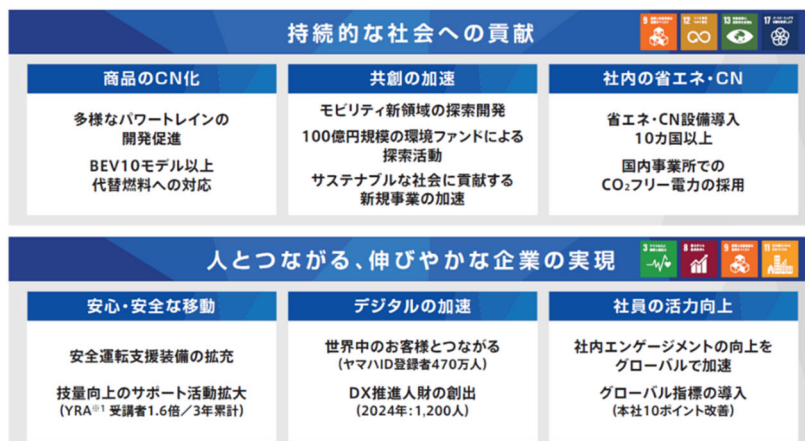
企業活動における自社の CO₂ 排出量の削減に向け、省エネ・再エネ設備を 10カ国以上で導入するとともに、2022年に CO₂フリー電力を国内事業所から採用していきます。

製品使用などに関わる CO₂ 排出量については、プラットフォーム戦略による EV 化の加速に加え、多様なパワートレイン(動力源)に対応した開発を推進します。また、新たに設立する環境ファンドを通じた技術・ビジネスモデルの探索活動を加速させます。

【人とつながる、伸びやかな企業の実現】

安心・安全な移動の実現に向けては、安全運転支援装備の拡充、技量向上のサポート活動に取り組みます。さらに、生涯を通じたヤマハファンを創造するため、DX 戦略を推進し、世界中のお客様とのつながりを広げていきます。そして、人財戦略では、社員エンゲージメントを重要な指標として取り入れ、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。

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

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



新中期経営計画 基本方針



ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる



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

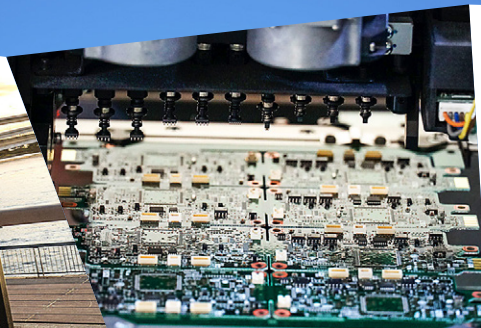
+

サステナビリティ

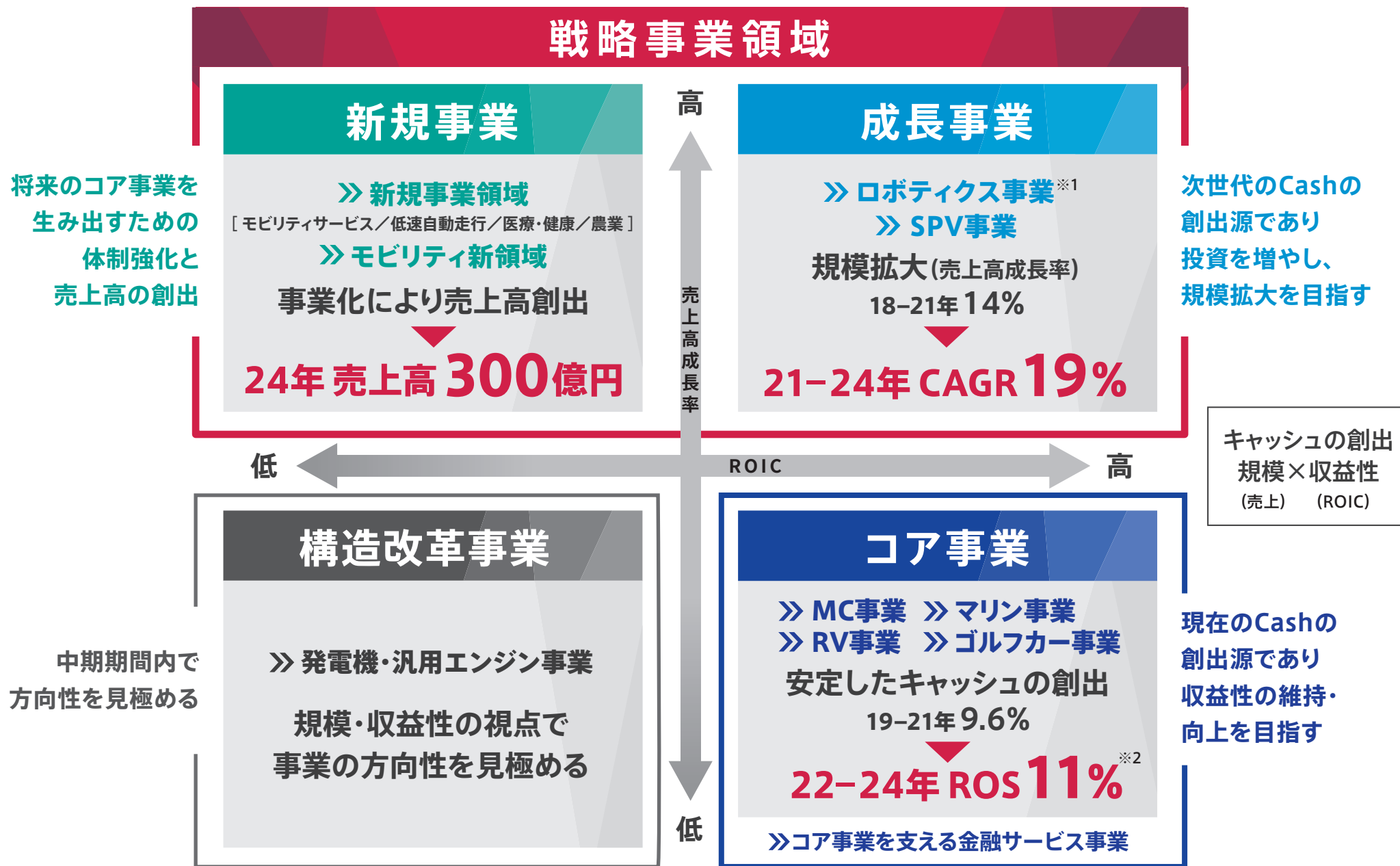
2025
～
2027

2028
～
2030

ポートフォリオ・事業戦略



事業ポートフォリオの方向性



※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: ROSはコーポレート費用を含んでいない数値で算出

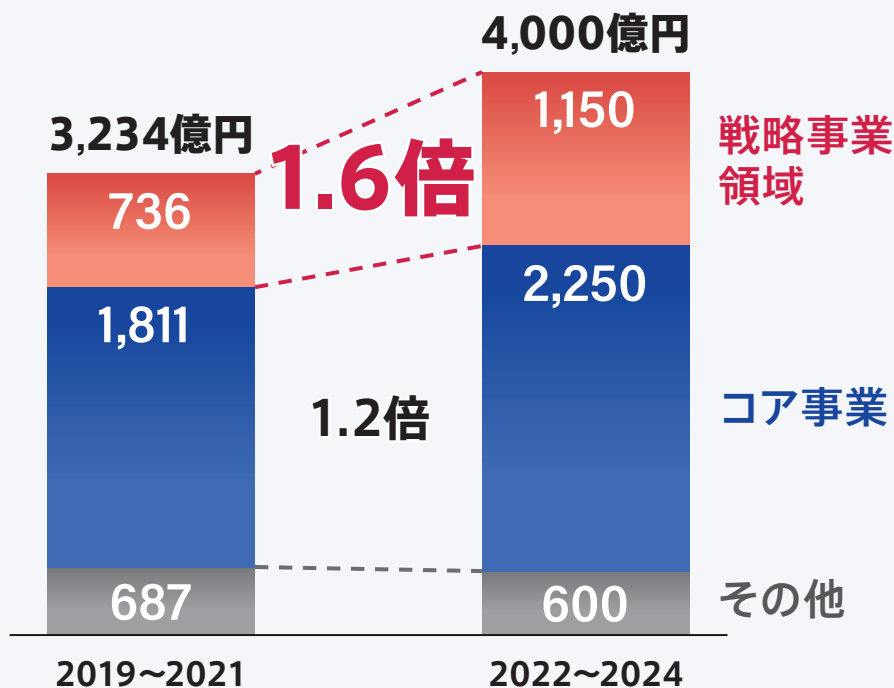
経営資源配分(開発・戦略経費、設備投資)

戦略事業領域へのリソース投入を拡大

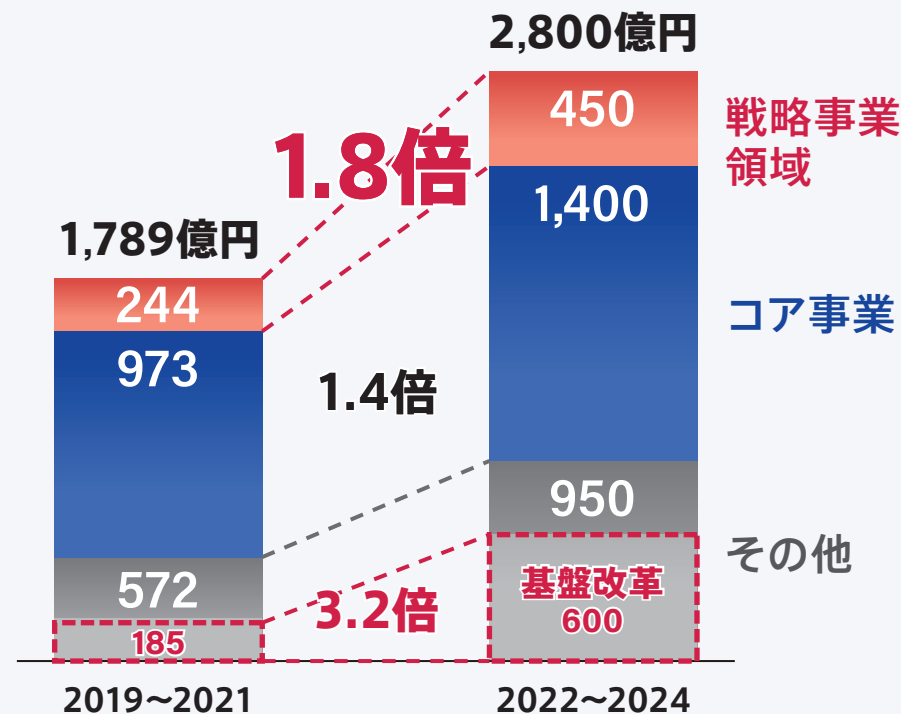
中期3年開発・成長戦略経費投入額を
736億円 **》》 1,150億円 1.6倍**

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)



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

社会課題

技術・ノウハウ



共創



売上規模の
獲得段階に移行

モビリティサービス

インド・ナイジェリアに新会社設立し、現地協業でアセットマネジメント事業を拡大する



雇用創出

Mobility × Finance

地域プラットフォーム

低速自動走行

合弁会社とモノ輸送を事業化する。国・自治体とヒト輸送の事業性を検証する



移動のニーズ

Mobility × Robotics

自治体

事業化に向けた
取り組みを進める

医療・健康

ラボラトリーオートメーション分野で機器販売ビジネスとのシナジーを創出



予防医療・健康の実現

Robotics

産学連携

農業自動化

米国農業ベンチャーとの連携を強化し、バリューチェーンを俯瞰した事業開発を行う



農業の担い手不足

Mobility × Robotics

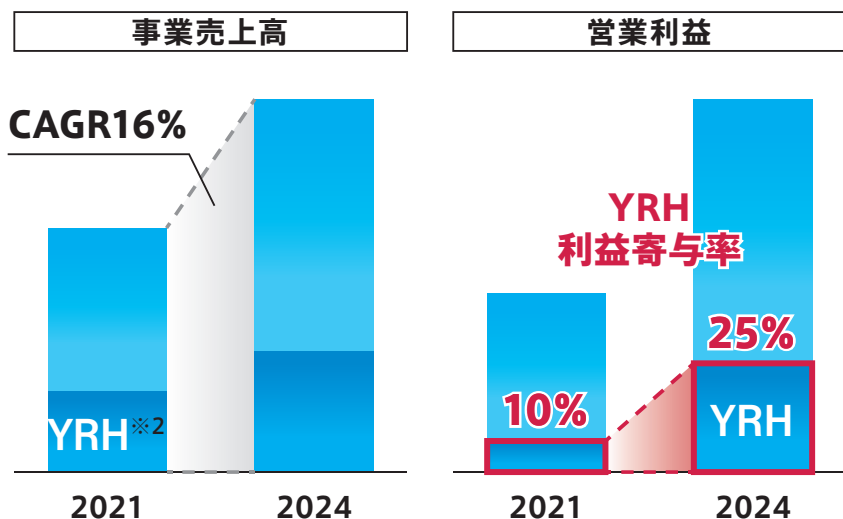
生産者

事業開発を加速

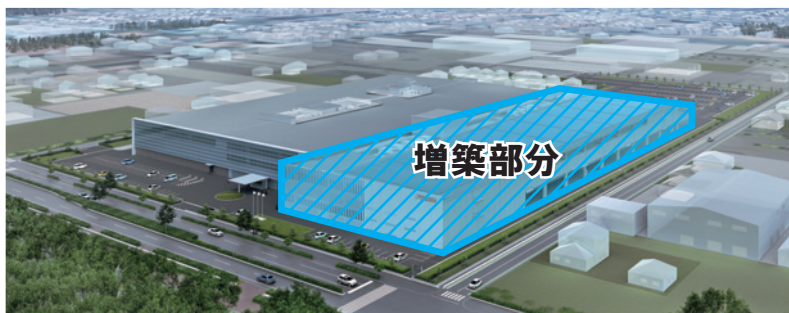
24年 売上高300億円

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

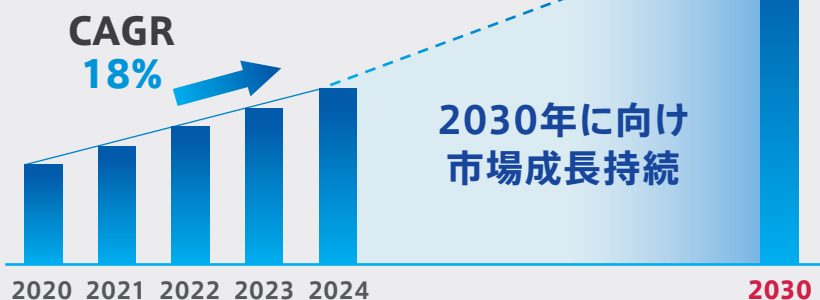
×

受注率向上

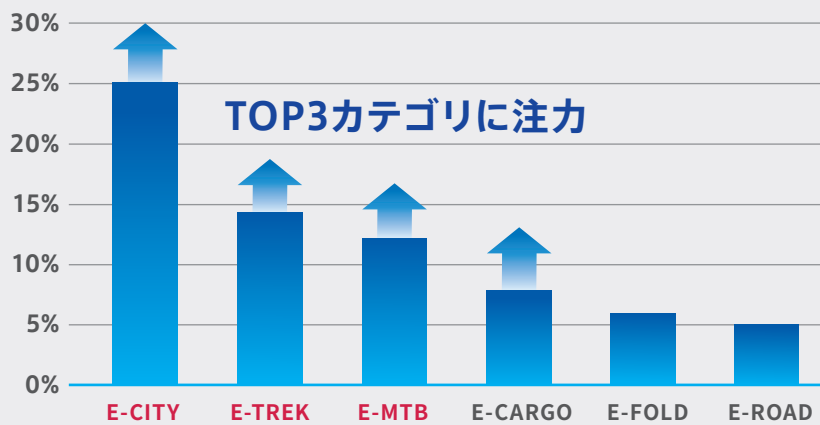
市場拡大×(e-Kitカスタマイズ+Newモデル) → 規模拡大・売上高倍増

市場ポテンシャル

■日米欧総需要当社予測



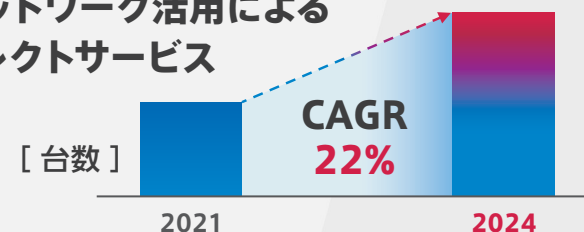
■欧州e-Bikeカテゴリ



市場成長以上の規模拡大

新規海外e-Kit^{※1}顧客獲得

- » e-Kitカスタマイズ・共同開発
- » 最大市場でドライブユニット生産(欧州)
- » 当社サービスネットワーク活用によるディーラーダイレクトサービス(欧州)



売上高倍増

高付加価値e-Kit + 中・上位モデル投入による売上高倍増

- » 小型軽量、低騒音新ユニット
- » 完成車商品ラインナップ拡大



※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

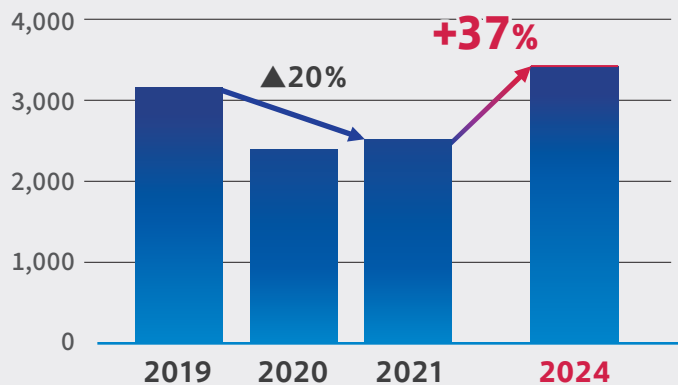
コア事業：二輪車事業

需要回復 × プレミアム戦略による収益性向上

市場ポテンシャル

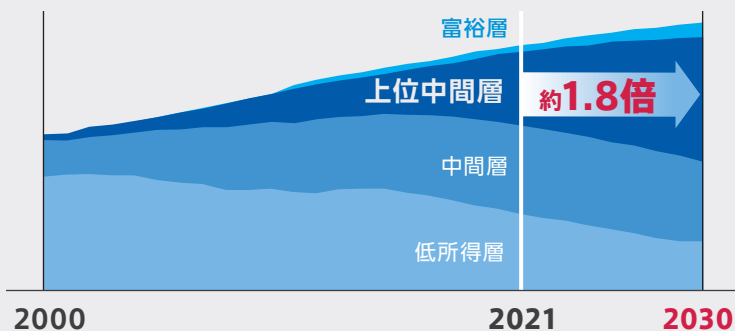
■ POST-COVIDの需要回復

アジア総需要(万台) [インド・アセアン・台湾]



■ アジアにおける上位中間層^{※1}の拡大

[インド、インドネシア、フィリピン]



プレミアム戦略

アジア主要国で戦略セグメントに注力

..... [戦略セグメントの台数伸長^{※2}]

- ▶ IND: プレミアムスポーツ拡大 ▶ 台数伸長 **2.0倍**
- ▶ IDN: プレミアムAT盤石化 ▶ 台数伸長 **1.3倍**
- ▶ PHL: プレミアムAT強化 ▶ 台数伸長 **1.5倍**

プレミアムスポーツ
R15



プレミアムAT
NMAX155



プレミアムAT
AEROX



デジタル×リアルの融合マーケティング

デジタルツール活用による顧客接点強化

- ▶ One to Oneマーケティングの実現
- ▶ コネクテッド車両の販売拡大^{※3} (2021→2024) 50万台 ▶ **250万台**
- ▶ アプリ活用による来店促進・販売後サポート

プレミアムブランドショップの強化

- ▶ IND: Blue Square店の出店強化 (2021→2024) ▶ 店舗数: 約**2倍**

※1: 世帯年間可処分所得 1.5万ドル~3万ドル ※2: 2021年比での台数伸長 ※3: インド、アセアン、台湾地域

NOTE: 上位中間層は Euromonitor International のデータを使用

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

成長戦略

提供価値の拡大

» 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

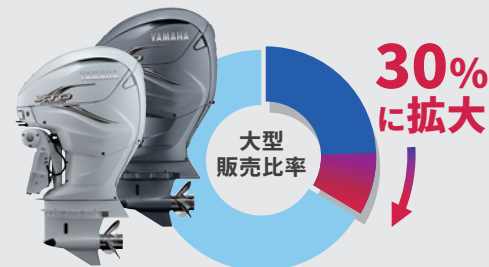


事業競争力の強化

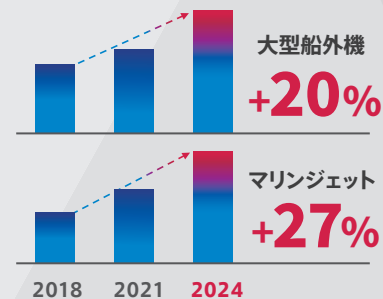
高収益体質の 維持・強化

» 大型船外機
ラインナップ強化
» 生産能力の増強

[大型船外機ラインナップ強化]



[生産能力の増強を継続]



マリン長期ビジョン

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

事業基盤の強化

変化を成長へつなぐ組織風土

» US R&D機能強化

高収益体質の維持と成長に向けた**資源配分**の両立

持続的な社会への貢献



》 2024年CO₂排出量44%削減^{※1}

- ▶ 省エネ・再エネ設備の導入を2024年までに**10カ国以上**に展開
- ▶ CO₂フリー電力を2022年に国内事業所から採用

》 プラットフォーム戦略によるEV化の加速

■ プラットフォーム戦略

主要コンポーネントタイプの絞り込みにより
モノ創り効率を向上させ幅広い出力領域^{※2}に対応

モーター

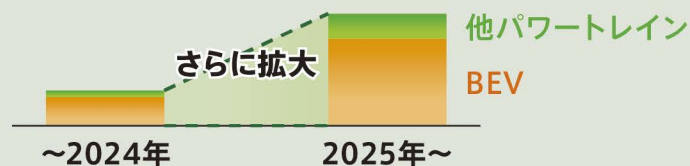
×

MCU^{※3}

×

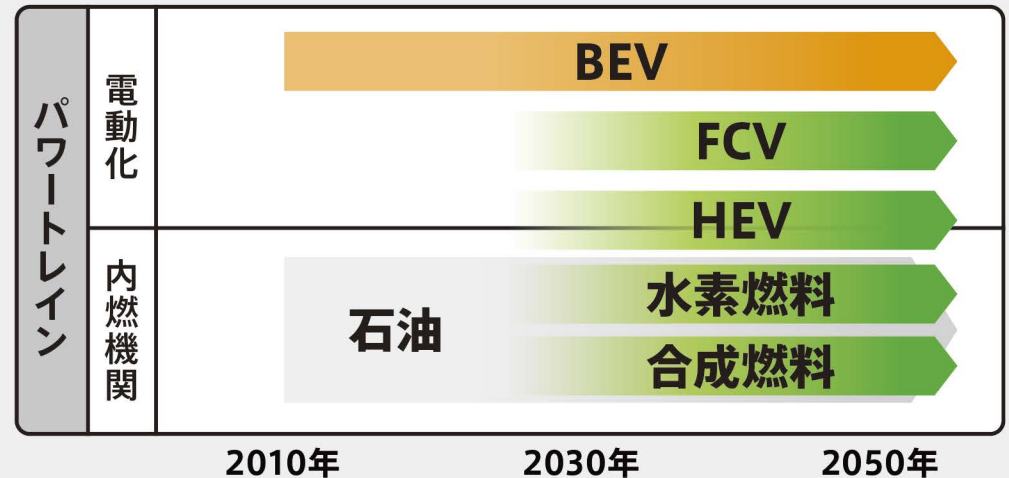
バッテリー

2024年までにBEV10モデル以上に対応



》 多様なパワートレインに対応した開発の推進(CN技術の研究・開発設備増強)

■ エネルギー源の多様化に対応



》 シリコンバレーに100億円規模の環境ファンドを設立し、サステナビリティに寄与する技術、ビジネスモデルを探索

》 調達部品について、調達先と協業しCO₂排出量定量化、カーボンニュートラルへの施策を推進する

Yamaha Motor to the Next Stage

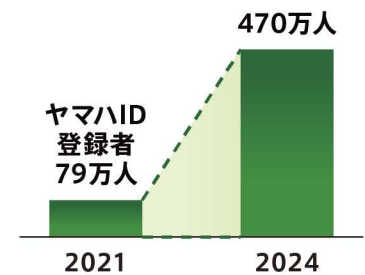
ブランド価値を高め生涯を通じたヤマハファンを創造する

ヤマハらしいデジタルトランスフォーメーションの推進

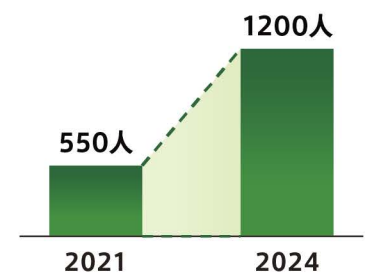
<p>Y-DX3 未来を創る</p>	<p>次世代価値創造への対応 デジタル技術を専門とするR&D体制、社会・お客様と共創するプロセスの構築</p>
<p>Y-DX2 今を強くする</p>	<p>顧客とつながる・新しい体験提供 デジタルマーケティング、コネクテッド商材の積極展開、顧客中心ビジネスへの変革</p>
<p>Y-DX1 経営基盤改革</p>	<p>経営判断の迅速化・業務標準化 グローバル連結DB・経営ダッシュボードによる迅速な意思決定の実現</p>
<p>DX人財育成</p>	<p>全社でデジタル活用推進 誰もがデジタルを活用できる会社を目指し、実践的教育と積極的人財シフトの実施</p>



世界中のお客様とつながる※1



DX推進人財※2の創出



※1: ランドモビリティ・マリナー・特機 ※2: 社内データサイエンティスト、テックリード、エンジニア、プログラマー

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

財務・非財務指標

The background features a dark blue gradient at the top, transitioning into a series of white and light blue geometric shapes that resemble a stylized mountain range or a series of overlapping planes. Two prominent, thick blue lines curve across the lower half of the image, suggesting upward trends or growth.

経済的価値を高める(財務指標)

財務指標

売上高

成長性

2024年 **2.2** 兆円
以上

CAGR^{*1} **7**%
以上

営業利益率

収益性
(3年平均)

前中期 **7.5**%

新中期 **9**%
以上

効率性
(3年平均)

資本コスト(7%台を想定)以上のリターンの継続的創出

ROE **15**%
水準

ROIC **9**%
水準

ROA^{*2} **10**%
水準

総還元性向

株主還元
(3年間)

中期経営計画期間累計 **40**%
水準

キャッシュフロー

Cash-In

純利益
4,000
億円~

償却費
1,700
億円~

Cash-Out

株主還元
1,600
億円~

成長投融资
1,000億円

運転資金
1,000億円

設備投資
2,800
億円

コア事業・戦略事業・基盤構築に4,800億円

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

持続的な社会への貢献



商品のCN化

多様なパワートレインの
開発促進
BEV10モデル以上
代替燃料への対応

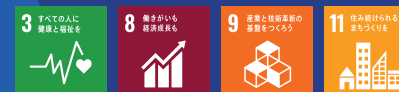
共創の加速

モビリティ新領域の探索開発
100億円規模の環境ファンドによる
探索活動
サステナブルな社会に貢献する
新規事業の加速

社内の省エネ・CN

省エネ・CN設備導入
10カ国以上
国内事業所での
CO₂フリー電力の採用

人とつながる、伸びやかな企業の実現



安心・安全な移動

安全運転支援装備の拡充
技量向上のサポート活動拡大
(YRA^{※1} 受講者1.6倍/3年累計)

デジタルの加速

世界中のお客様とつながる
(ヤマハID登録者470万人)
DX推進人財の創出
(2024年:1,200人)

社員の活力向上

社内エンゲージメントの向上を
グローバルで加速
グローバル指標の導入
(本社10ポイント改善)

※1: ヤマハライディングアカデミー



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。

參考資料

The background features a solid dark blue upper section. Below this, there is a complex, abstract geometric pattern composed of various shades of blue and white. The pattern consists of several overlapping, irregular shapes that create a sense of depth and movement, resembling a stylized landscape or a modern architectural design.

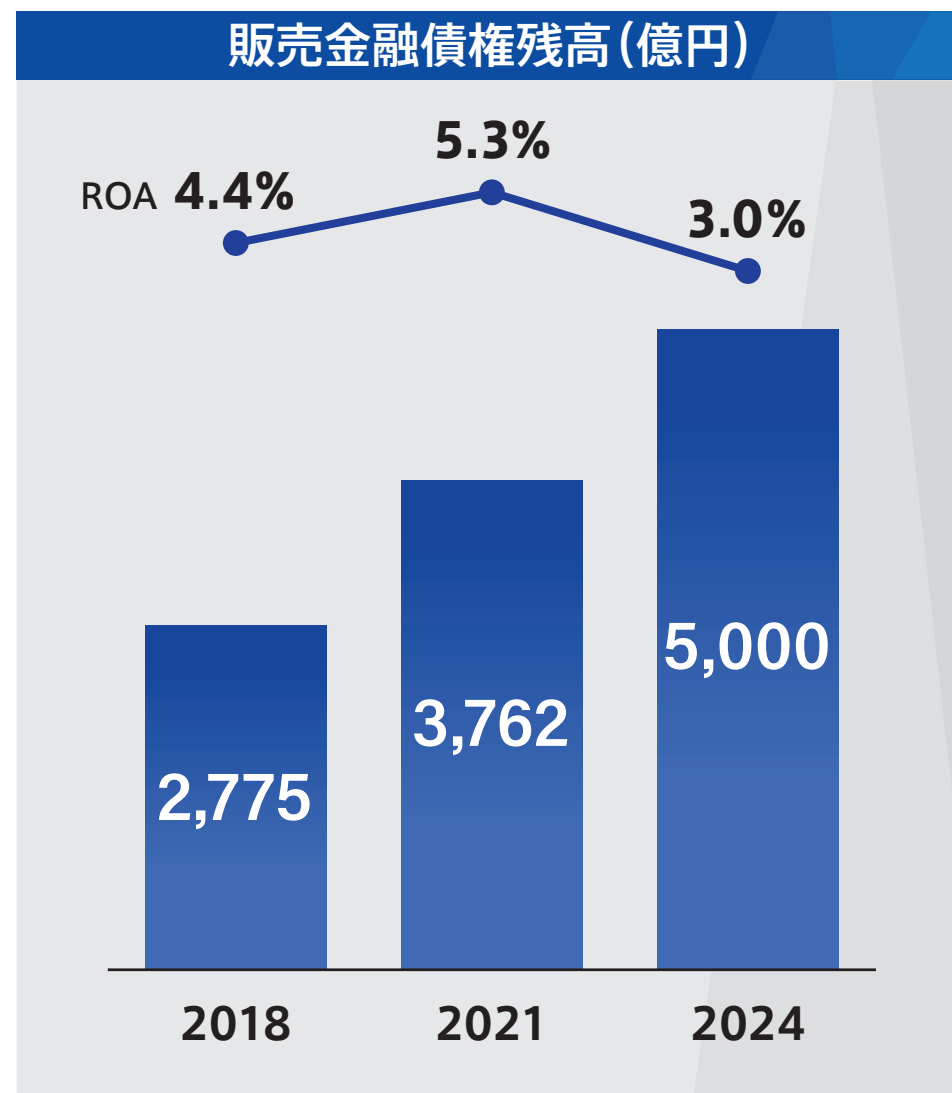
グローバル事業体制を構築し、ROA 3%水準を目指す。

2019-2021年

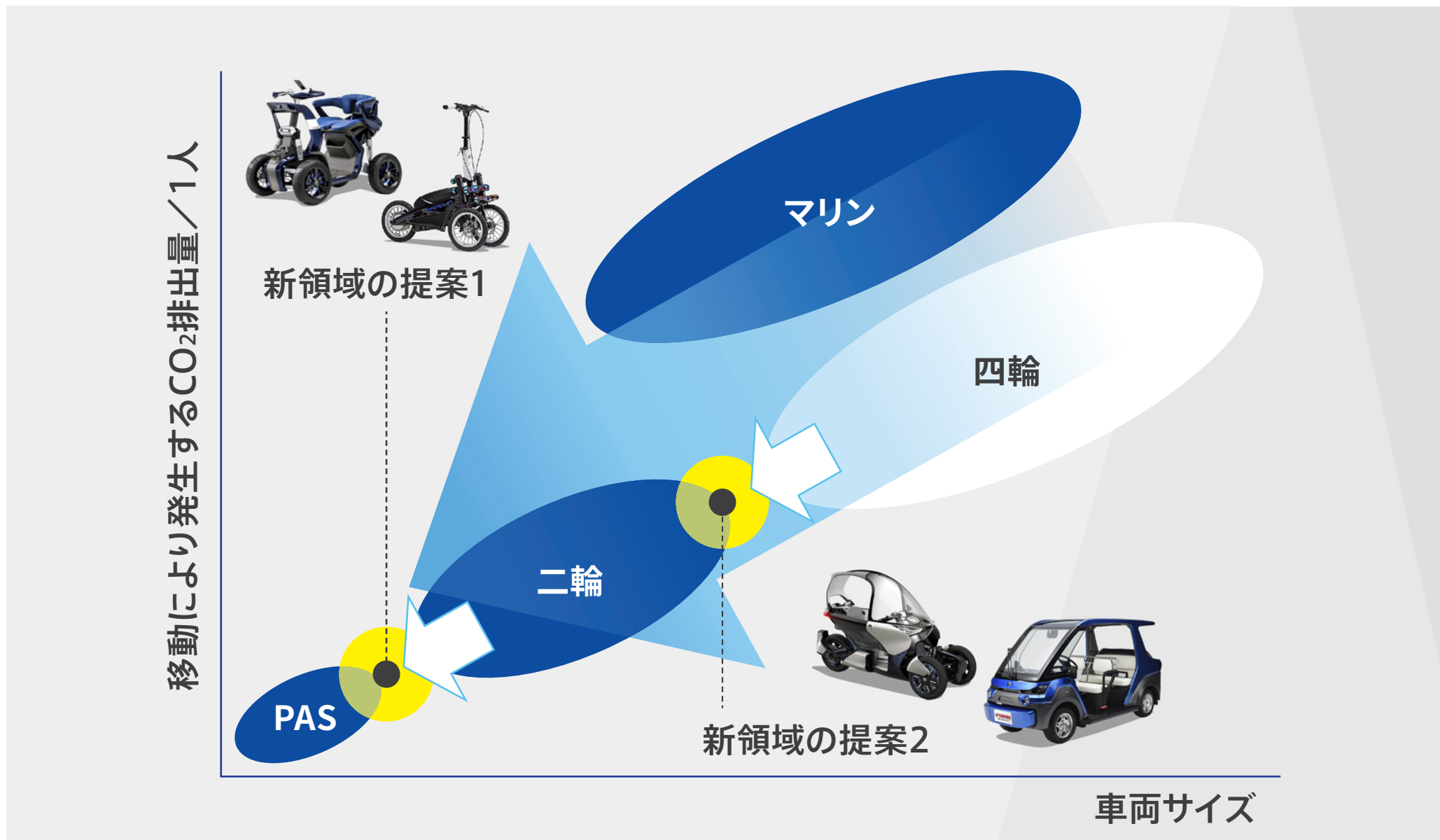
- ・米国プライム層向けプログラム自前化によるフルラインサービスの提供開始、フランス開始など事業運営基盤拡大
- ・事業セグメント開示開始

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





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。