

ヤマハ発動機「2025～2027年 新中期経営計画」の詳細調査

成長性（収益見通し・重点事業・成長市場）

ヤマハ発動機が2025年から2027年までの新中期経営計画で掲げるキーワードは「成長と収益性の両立」です。売上収益は3年後の2027年に現在より2割多い約3兆1千億円に増やす目標で、年間7%以上の成長を見込んでいます¹。この実現のため、**コア事業に対する研究開発費・設備投資を前中計比で約40%増の累計5,240億円に拡大**するなど、積極的な投資を計画しています¹。経営資源を重点領域に振り向けるポートフォリオ戦略を採り、事業を「コア事業（二輪車・マリン）」「戦略事業（ロボティクス・SPV・OLV）」「新規事業」の3分類で推進していきます²。中期財務目標として**ROE14%、ROIC8%、ROA9%（いずれも3年平均）**を掲げ、将来的にはすべての事業でROIC12.5%以上を目指す方針です³⁴。以下、主要事業分野ごとの成長戦略を整理します。

- ・**二輪車事業（Motorcycle）**：コア事業の柱である二輪車は、新興国を中心に需要拡大が期待される分野です。新中計では**前中計比で研究開発費1.2倍、設備投資1.4倍に増額**し、3年間で**20以上のモデルをフルモデルチェンジ投入**する計画です⁵⁶。特に主力市場である東南アジアなど新興国では、高価格帯モデルによる「**プレミアム戦略**」を一層強化し、コロナ禍で低下したシェアの回復を図ります⁶。具体的には、新プラットフォームや新コンセプトのモデルを投入し、プレミアムモデルのセグメントシェアを現行の31%から42%へ引き上げる目標です⁷。また**デジタル技術を活用したユーザーサービス**にも注力し、マーケティング力強化と顧客体験向上によって顧客エンゲージメントを高める戦略です⁸。電動バイクなど電動化領域については、自社でのプラットフォーム開発と外部企業との連携を両輪で推進し、新技術を取り込みながら市場ニーズに応じていきます⁸。
- ・**マリン事業**：もう一つのコア事業であるマリン（船外機・ボート等）は、レジャー需要の高まりを背景に堅調な成長が見込まれます。基本方針は「**信頼性と豊かなマリンライフの提供**」で、大型船外機のラインナップ拡充やボート事業の統合的展開により顧客価値の向上を追求します⁹。具体的には、マリン版CASE戦略（Connected、Autonomous、Shared、Electricの推進）を発展させ、**次世代の操船システム導入、通信技術の活用、シェアリングサービス提供、電動船外機の拡大**など多彩なボート体験を実現する計画です⁹。この分野でも研究開発費1.7倍、設備投資1.8倍と投資を拡大し、機能拡充に伴い北米拠点の人員を1.3倍、日本も1.1倍に増強する方針です¹⁰。最大市場である米国における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ることで、競争力を高めます¹¹。
- ・**ロボティクス事業**：戦略事業領域の一つである産業用ロボット/SMT等のロボティクス事業は、今後もデジタル社会の加速とモビリティ変革で需要拡大が見込まれる分野です。ヤマハ発動機の強みである**ワンストップのスマートソリューション**を進化させ、成長領域に経営資源を集中投入することでシェア拡大と事業効率化を図ります¹²。すなわち、製品提供からアフターサービスまで一貫したソリューション体制を武器に、顧客の生産性向上ニーズに応え、**成長と収益性の両立**を目指す戦略です¹²。
- ・**SPV事業**：SPV（Smart Power Vehicle）事業とは主に**電動アシスト自転車**を指し、環境に優しいパーソナルモビリティとして近年成長している領域です¹³。ヤマハ発動機は世界で初めて市販電動アシスト自転車を発売したパイオニアであり、新中計では「人々の挑戦を後押しすることで事業の成長を実現する」ことを掲げています¹⁴。具体的には、**海外の完成車ビジネスを見直し、中長期的成長が**

見込めるe-Kit（電動ユニット単体販売）事業と国内完成車ビジネスに注力する方針です¹⁵。海外市場では自社ブランドの完成車販売よりも他社OEM向けに電動ユニットを供給するビジネスに軸足を移し、徹底した顧客視点でOEM先の信頼を獲得するために直接サービス機能の強化、リードタイム短縮、開発スピード迅速化などに取り組みます¹⁶。これによりグローバルでの電動アシスト需要拡大を取り込みつつ、自社の強みを発揮できる分野で収益拡大を図ります。

- ・**OLV事業**: OLV（Outdoor Land Vehicle）事業はRV（レクリエーションalビークル）とゴルフカーを統合した新たな戦略事業領域です¹⁷。ヤマハ発動機は陸上から海上まで幅広いアウトドア商材をワンブランドで提供できる強みを持ち、特に**北米市場**でシナジーを創出していきます¹⁸。たとえば、同社のRV（四輪バギーやサイドバイサイド）とマリン製品を統合したマーケティングで、一人の顧客が生涯に渡りヤマハ製品でアウトドアを楽しめるようなブランド体験を提供する戦略です¹⁹。OLV関連市場は付加価値化が進み長期拡大が見込まれるため、**2030年に向けた次世代プラットフォーム開発**に今中計期間中から注力し、製品競争力の飛躍を狙います¹⁸。

- ・**新規事業領域**: 前中計（2022～2024年）ではモビリティサービス、低速自動走行、農業・医療分野の省人化といった新規事業に取り組んできましたが、残念ながら**当初目標としていた新規事業売上300億円を達成できず**課題が残りました²⁰。新中計では方針を見直し、**事業拡大の可能性を見極めつつ「農業」「モビリティサービス」「低速自動走行」の3領域に注力**するとしています²¹。農業分野ではロボティクス技術を活用した省力化ソリューション、モビリティサービスでは都市部での新たな移動サービス、低速自動走行ではラストマイル配送や工場内搬送等への応用が考えられ、これらの領域で種まきを行いながら次の成長事業の芽を育てていく計画です²¹。収益貢献には時間を要する可能性がありますが、中長期的な事業ポートフォリオ入替への観点からも重要な挑戦領域と位置付けられています。

以上のように、ヤマハ発動機の新中期経営計画は、既存コア事業での確固たる成長と収益基盤の強化を図りつつ、将来の成長種を戦略事業や新規事業で育成するバランス型の戦略となっています。その根底には「**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することで、人々の喜びと環境が共生する社会を実現する**」という基本方針があり²²、これを具現化するための投資・施策が多面的に盛り込まれている点が特徴です。前中計で売上高目標（2兆2千億円）を達成した実績も踏まえ、今後3年間で持続的な成長軌道に乗せつつ企業価値の向上を目指しています²⁰。

リスク（地政学的・経済的・技術的リスク等）

ヤマハ発動機の事業は約**90%の売上を海外市場に依存**しており、このグローバル展開の広さが同社の強みである反面、外的リスクにさらされやすい側面もあります²³²⁴。以下、想定される主なリスク要因を整理します。

- ・**地政学的リスク**: 世界各地域で事業を展開しているため、各国・地域の政治情勢や規制変更、貿易摩擦、紛争・社会不安などの地政学的リスクの影響を受ける可能性があります。特に新興市場に深く依存していることから、現地政府の政策変更や政情不安定化に伴う需要減退・供給混乱などは業績に直接影響し得ます。例えば輸出入規制の強化や関税変動、為替管理の変更などは市場戦略の前提を揺るがし、計画達成を困難にする恐れがあります²⁵。また、サプライチェーンが世界各地に及ぶため、大規模災害やパンデミック等による部品調達難や物流停滞も引き続き注視すべきリスクです。
- ・**経済・市場リスク**: グローバル経済の景気変動や為替変動は、同社の収益に大きな影響を与えます。**為替リスク**については、売上の大半が外貨建てであるため円高進行時に業績が目減りする一方、円安は追い風になります。実際、2024年12月期は円安が増収要因となりましたが、今後円高に振れば逆風となります²⁶。同社は為替予約や通貨スワップ等で一定のヘッジ策を講じていますが、為替変動の影響を完全に消すことは困難です²⁷。また新興国の景気減速やインフレ、金利上昇も**需要減退や与信コスト増**を招くリスクです。特にオートバイ需要は新興国景気に左右される面が大きいいため、足元

のインフレ動向や金利情勢にも注意が必要です。実際、インドや東南アジアでの金融引き締めは二輪車購買意欲に影響する可能性があります。

・**競合・技術リスク**: 技術革新が加速するモビリティ業界において、**電動化やコネクテッド化の波に乗り遅れるリスク**も指摘されています²⁸。二輪車の電動バイク化では、ホンダや中国メーカーなど各社が積極投資しており、ヤマハ発動機が市場の要請する電動モデルを適時投入できなければ競争力低下につながります。「この競争に勝ち抜かないと市場から取り残されるリスク」があるとの指摘もあり²⁹、同社も自社開発と外部連携を併用し電動技術を追求しています⁸。また、産業用ロボット分野でも新興メーカーとの競合が激しく、技術優位性を維持できるかが問われます。加えて、**ソフトウェアやAI分野の知見不足**は将来の競争上のハンデとなり得るため、人材採用・育成や他社との提携によって補完する必要があります。さらに**サステナビリティ対応の遅れ**もリスクです。各国で環境規制が強化される中、カーボンニュートラルや排ガス規制への対応が後手に回れば市場参入に制約が生じ、ブランドイメージの毀損も招きかねません³⁰。ヤマハ発動機自身、新中計に「**気候変動対応**」「**資源循環**」「**生物多様性**」の環境計画を盛り込み³¹、2035年カーボンニュートラル達成など積極目標を掲げていますが、それでも規制強化スピードによっては追加投資や計画修正を迫られる可能性があります。

・**事業運営上のリスク**: 新中計の達成には数多くの新製品投入やグローバルでのオペレーション拡大が含まれるため、**計画遂行上のリスク**も存在します。例えば、計画された新モデル開発・市場投入が遅延したり市場の嗜好に合致しなかった場合、成長シナリオに狂いが生じます。また前中計で新規事業の売上目標未達に終わったように²⁰、新規領域で思うように成果が上がらない可能性もあります。事業ポートフォリオ改革において、既存事業の立て直しと新規事業の育成を並行して進める難しさも無視できません。さらに昨今は原材料価格の高騰や半導体など部品供給不足が断続的に発生しており、製造コスト上昇や生産調整を余儀なくされるリスクもあります。実際に2023年頃には電動アシスト自転車の在庫過多や、北米RV（レクリエーションalビークル）市場での販売伸び悩みが利益圧迫要因となりました²⁶。このように**市場環境の変化によっては計画の達成が難しくなる可能性**が常に存在します²⁵。

こうしたリスク要因に対し、ヤマハ発動機は「**リスク・コンプライアンス経営の強化**」を重要方針に掲げています³²。具体的には**Global・Integrated・Agile**の三本柱でリスクマネジメント体制を整備し、経営・事業に影響を及ぼし得るリスクをグローバル視点で特定・評価して機動的に対処する仕組みを構築するとしています³²。環境変化を素早く捉え、責任と権限を現場に与えつつ全社最適の対応を図ることで、リスクに強い企業体質を目指しています。もっとも、想定し得ないリスク（ブラックスワンの事象）もあり得るため、完全に不確実性を排除することはできません。投資家やアナリストからも「市場環境の変化で計画達成が難しくなる可能性」を指摘する声があり²⁵、経営陣にはリスクシナリオを織り込んだ柔軟な戦略遂行が求められています。

海外展開（地域戦略・現地生産販売・海外投資）

ヤマハ発動機は創業以来グローバル市場を舞台に成長してきた企業であり、新中期経営計画でも海外展開戦略が重要な柱となっています。**売上の約9割を海外で稼ぐ**同社にとって、地域ごとの需要動向や適切な現地戦略が計画達成の鍵を握ります²³。以下、主要地域・事業における海外展開の方針を整理します。

・**東南アジア・新興国市場**: 二輪車事業において最重要市場と位置付けられるのがASEANを中心とした新興国です。同社はこれまでインドネシアやタイ、インドなどでプレミアムモデル戦略を推進し一定の成功を収めてきました³³。新中計ではこの**東南アジア・新興国でのプレミアム戦略をさらに強化**し、現地ニーズに即した新型モデルを投入する計画です⁸。具体的には前述のとおり、排気量や機能で上位クラスのモデルを各市場に投入し、ブランド力向上と収益性向上を図ります。例えばインド市場ではスポーツモデル「MT-15」などプレミアムバイクが人気を博しており（※参考：インドではヤマハのプレミアムモデルが好調³⁴）、こうした流れを他の新興国にも波及させたい考えです。ま

た新興国では需要拡大に合わせて**現地生産・現地調達**を進め、コスト競争力と供給安定性を確保します。ヤマハ発動機は既にインドネシア、インド、ベトナムなどに二輪車の生産拠点を有し、現地密着の生産販売体制を構築していますが、新中計でも設備投資により生産能力の増強や工場の効率化を図る見通しです³⁵。現地販売面ではディーラー網やサービス網の拡充、デジタルマーケティングの強化によりブランド浸透を図ります。これら取り組みを通じ、アセアン・新興国での**プレミアムモデルシェアを42%に引き上げる**など明確な数値目標を掲げています⁷。一方、新興国では低価格帯需要も根強く残るため、各市場のボリュームゾーンもカバーしつつプレミアム領域へのアップシフトを促すような商品戦略で、市場全体の底上げと利益率改善の両立を狙います。

- ・**北米市場:** ヤマハ発動機にとって北米はマリナー製品やRV/ゴルフカーなど**OLV事業の最大市場**であり、新中計でも特に重視しています。北米では「**陸から海まで**」アウトドアをワンブランドで提供できる強みを活かし、顧客の生涯価値（ライフタイムバリュー）を最大化する戦略です¹⁸。具体的には、例えばボートを持つ顧客に対して同じヤマハブランドのRV（オフロードビークル）やゴルフカーを提案したり、逆にモータースポーツ愛好者にマリナーレジャーの楽しさを提供するなど、**クロスセリングでブランドの裾野を広げる**施策を展開します。北米における販売・サービス拠点は、マリナーディーラー網やRVディーラー網を強固にしつつ、ヤマハブランド体験を共有できる場づくりにも力を入れるとみられます。また開発・生産面でも北米重視の方針が示されており、マリナー事業では**米国拠点での開発人員を1.3倍に増強**し、日本と二拠点体制で製品開発力を高めます¹¹。ボート事業では米国にR&Dセンターを設けて現地ニーズを取り入れ、船体設計から電子制御まで迅速に開発できる体制を整えます³⁶。生産に関しても、一部のボートやRVについては北米現地生産を行っています。需要増に応じて現地生産の拡大や新ライン導入も検討されるでしょう。例えば船外機では大型モデルの増産に備え、ヤマハ発動機の米国子会社（ヤマハ・モーター・マニュファクチャリングUSA）での生産能力増強投資が計画されています。
- ・**欧州その他の地域:** 欧州市場では二輪車のスポーツモデルや大型モデル、プレジャーボート、産業用口ボットなどで一定の市場ポジションを築いています。新中計で特段大きく言及はされていませんが、引き続き欧州での環境規制対応（電動モデル開発や排ガス適合）を進めつつ、ニッチでも存在感のある市場（例えばプレミアム二輪や高級ボート）でブランド力を発揮する方針とみられます。また新興国の中でも将来的成長余地が大きい**インドや中南米、アフリカ**といった地域も視野に入れています。特にインドは人口規模と経済成長を考えると二輪車の潜在需要が引き続き巨大であり、ヤマハ発動機もプレミアムモデルに加え現地合併で普及価格帯モデル展開など多角的戦略を取っています。中東・アフリカでもオートバイの需要開拓や漁船向け船外機販売など、地域特性に合わせた事業展開を模索しています。
- ・**現地生産・販売体制:** 上記の通り主要市場ごとに開発・生産・販売を一体化した現地体制を強化する戦略です。ヤマハ発動機は既に世界各地に生産拠点をもち、「現地生産・現地販売」が進んだ企業ですが、新中計期間中も需要拡大に応じた増産投資や生産効率化施策が継続されます。例えばインドネシアでは新型車投入に備えたライン増強、米国ジョージア工場ではゴルフカー生産能力の引き上げなどが想定されます。また販売面ではデジタル技術の活用が一層進み、オンラインでの顧客接点強化やデータ分析によるマーケティング高度化が図られています。世界各地域の販売会社と連携し、グローバルで統一されたブランドメッセージ「Revs Your Heart（鼓動を感じる）」のもと顧客基盤拡大を狙います。
- ・**海外投資の方針:** ヤマハ発動機は必要に応じて海外企業との提携やM&Aも活用し、技術・市場へのアクセスを確保する方針です。近年の例ではドイツの電動船外機メーカー**トルキード（Torqeedo GmbH）を子会社化**しており、これによって電動マリナー分野の技術と欧州市場でのプレゼンスを強化しました^{37 38}。新中計でも「将来のコア技術領域での出資・M&Aを検討する」としており³⁹、必要とあれば海外スタートアップ企業の買収や合併設立に乗り出す考えです。地域戦略上、例えば新興国の販売金融会社との提携による金融サービス強化や、ソフトウェア分野の人材・技術を持つ企業への投資なども考えられます。また、同社は長期的視点で各国の官民プロジェクトにも参画しており、ASEAN諸国のモビリティインフラ整備への協力や、日本政府の国際協力機構（JICA）と連携した

新興国支援など「ソフトな海外展開」も展開しています。これらは直接の収益よりブランドイメージ向上や市場開拓の布石という意味合いがあります。

以上のように、地域ごとの戦略を見ると「稼げる市場で深く稼ぐ」と同時に「将来有望な市場で種をまく」姿勢がうかがえます。北米・ASEANといった稼ぎ頭にはリソースを重点投入し、更なるシェア拡大と収益増を狙う一方、欧州やその他新興市場では選択と集中で効率的な展開を図ります。現地生産・販売体制の強化と海外企業との連携により、グローバル企業としての強みを一段と伸ばしていこうというのが新中計の海外展開方針です。その裏付けとして、経営戦略には「重点地域での機能拡張」が盛り込まれており³⁹、各地域ごとに的確な投資を行う考えが示されています。

人材戦略（人材育成・ダイバーシティ・働き方改革等）

ヤマハ発動機は新中期経営計画において「人的資本経営」を重視し、人材こそが成長戦略の原動力との考えを鮮明にしています。具体的にはグローバルエンゲージメント指標を導入し、社員エンゲージメント（仕事に対するやりがいや愛着心）を経営の重要KPIとして位置付けました⁴⁰。新中計での目標は「ポジティブスコア80%以上」という高い水準で、世界共通でこの目標を達成・維持していく方針です⁴¹。エンゲージメント向上のため、インターナルブランディングの強化や従業員満足度調査に基づく職場環境改善策を積極展開しています。

また、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）の推進を掲げており、多様な人材が活躍できる企業文化づくりに取り組んでいます⁴⁰。例えば、性別・国籍・文化の異なる社員がお互いの強みを発揮し協働できる職場を目指し、女性管理職や外国人リーダーの登用、人種・国籍による差別のない評価制度整備などを進めています。タレントマネジメントの面では、各人の育成計画にマッチしたグローバル人材育成プログラムの拡充を打ち出しました⁴¹。具体的には、選抜型の海外研修やジョブローテーション、eラーニングによるスキル習得支援など、社員一人ひとりのキャリア形成を後押しする仕組みを強化しています。こうした取り組みにより社員の専門性向上とエンゲージメント向上を図り、「多様な社員がチャレンジの機会を得ることで、個人と会社が共に成長し未来を切り開いていける組織」を目指すとしています⁴⁰。

働き方改革について明示的な記述はありませんが、エンゲージメント向上策の一環として柔軟な働き方やワークライフバランスの推進も行われていると推察されます。実際、ヤマハ発動機ではコロナ禍を契機に在宅勤務制度を導入するなど働き方の柔軟化が進んでおり、新中計期間中も生産現場以外ではテレワークと出社を組み合わせたハイブリッドワークを継続する見込みです。加えて、社員の心身の健康増進（健康経営）や、安全で公正な労働環境の維持にも注力しています。2025年は春闘において労働組合がベースアップ2万円という過去最高水準の要求を行うなど⁴²、従業員側からも待遇改善・処遇向上の期待が高まっています。同社は安定配当など株主還元を重視しつつも、人件費や教育投資をコストではなく「人的資本への投資」と捉えて拡充する姿勢を示しており、この点は中長期的な競争力確保につながると評価されています。

要約すると、人材戦略面では(1)社員のエンゲージメントを高めて生産性と創造性を引き出すこと、(2)ダイバーシティを推進し様々な人材の力を結集すること、(3)グローバルで通用する人材を育成すること、の3点に注力しています。ヤマハ発動機の企業目的「感動創造企業」の実現には「人」が不可欠との認識があり²²、新中計でも人への投資を惜しまない方針です。従業員エンゲージメントの高さはイノベーション創出や顧客満足度向上にも直結するため、80%以上という高水準目標を据えたことは同社の本気度の表れと言えるでしょう。人的資本の充実によって企業体質を強化し、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」の実現に近づくことが期待されています。

知財・無形資産戦略（技術開発・特許戦略・ブランド価値）

ヤマハ発動機は「技術のヤマハ」とも称され、独創的な技術・製品群と強力なブランド力を無形資産として築いてきました。新中期経営計画でも技術開発と知的財産の戦略的活用が重視されています。

まず技術開発面では、加速する技術革新に対応するため**将来のコア技術を特定して集中的に投資する方針**です⁴³。同社が重視する「将来のコア技術」として具体的に挙げられているのは、**エネルギー・マネジメント（電動化・電池など）、知能化（AI・制御技術）、ソフトウェアサービスの領域**であり⁴⁴、これらは今後の製品競争力を左右する鍵と位置付けられています。新中計ではこれら重点技術分野への投資額を大幅に増やし、社内ケイパビリティ（能力）の獲得・強化を図ります⁴³。例えば電動モビリティ向けの高性能バッテリー制御技術や、船舶・車両の自動運転を支えるAIアルゴリズム、そしてそれらをサービスとして提供するためのソフトウェアプラットフォームなどが想定されます。加えて、社内の技術者リソースも拡充予定で、先端技術人材の採用や既存人員の再教育により**技術系人員を1.2倍に増強**する計画も示されています⁴⁵⁴⁶。

知的財産戦略としては、「**創る・護る**」の両面からヤマハらしさを支える姿勢です。具体的には、**ヤマハならではの製品・サービスを知財の力で創造し、それらを保護・活用する**という方針が掲げられています⁴⁷。ヤマハ発動機はヤマハ株式会社（楽器メーカー）とブランドを共有しており、両社で協調して**ハウスマーク（YAMAHAブランド）の価値向上と保全**に努めています⁴⁸。知財部門の役割としては、自社のコア技術やデザインを特許・意匠・商標で適切に保護する一方、他社権利を尊重しつつ自由度の高い製品開発を支援すること、そして知財を戦略的に活用して事業競争力を高めることが挙げられます⁴⁷。例えば電動アシスト自転車の先駆者として多数の基本特許を保有しつつ、業界標準化にもらんで他社との協調領域を見極める、といった知財戦略が考えられます。また「技術×感性」で新しい価値を創造するというヤマハスピリットを体现すべく、**技術とデザインの調和**にも力を入れています⁴⁹。ヤマハ発動機のプロダクトデザインは世界的評価も高く、例えば企業博物館「コミュニケーションプラザ」で展示されるコンセプトモデル群はブランドイメージ向上に寄与しています。同社は「お客様と生涯にわたり結びつく力を高めていく」と述べており⁴⁹、優れた技術とデザインによって顧客の信頼と愛着（ブランドロイヤリティ）を醸成することが無形資産戦略の肝となっています。

さらに、外部の知恵も取り込む**オープンイノベーション**を推進します。新中計では技術開発における外部連携も重視しており、必要に応じて**新技術領域への出資・M&A**も検討するとしています³⁹。実際、先述のドイツTorqeedo社買収のように、有望な電動技術を持つ企業を傘下に収める動きや、大学・ベンチャー企業との協業プロジェクトが進められています³⁸。社内にはない技術は買うか共同で生み出すとの柔軟な姿勢で、技術革新のスピードに対応します。このような「**自前主義にとらわれない技術獲得**」は基本方針にも掲げるところで、新中計のスローガン「新技術を獲得し、人の可能性を拡げる」にも表れています²²。

知財・無形資産戦略の成果指標は定量化が難しい部分もありますが、ヤマハ発動機は長期ビジョンのもと**持続的な成長と企業価値向上**を図ると表明しており⁴⁹、技術・デザイン・ブランド・人材といった無形資産を総合的に高めていくことでそれを実現しようとしています。知財活動がROIC（投下資本利益率）向上にどれだけ貢献できるかを意識しつつ、攻めの知財戦略で「ヤマハらしい感動」を生み出し続けることが狙いです⁴⁷。

新中期経営計画に対する評価（投資家・業界・メディアの視点）

ポジティブな評価

新中計「2025-2027年」に対しては、概ね以下のような肯定的評価や期待の声が聞かれます。

- ・**コア事業強化への期待**: 二輪車・マリンという収益柱に大胆な投資を振り向ける点は「**着実な成長戦略**」として評価されています。前中計で売上目標を達成した実績もあり、「**持続的な成長に向けた取り組みが進められている**」との指摘もあります⁵⁰。特に二輪のプレミアム戦略強化や多数の新モデル投入計画は、市場シェア拡大と収益性向上の両面でポジティブに受け止められています。またマリン事業における北米R&D強化なども、市場ニーズに即した開発で**競争優位を伸ばせる**との期待があります。

- 成長市場での先行者利益:** 新興国市場の復調やレジャー需要拡大を背景に、ヤマハ発動機のグローバル展開は「長期的な投資妙味がある」と見る向きがあります。実際、「**新興国市場での成長が期待され、長期投資対象として魅力的**」との声もあり⁵¹、特にアジア・北米での旺盛な需要を取り込める体制に対して株式市場は好意的です。株価は過去5年で2.5倍近く上昇しており（2020年～2025年）、市場は同社の成長力を評価しています⁵²。
- メリハリあるポートフォリオ戦略:** 前中計で伸び悩んだ新規事業にこだわりすぎず、伸びる分野に経営資源をシフトする柔軟さも評価点です。アナリストからは「コア事業のボリューム増加にリソースを集中する判断は合理的」との声もあり、限られたリソースを**稼げる分野に再配分する戦略眼**が好意的に受け止められています⁵³。特に電動アシスト自転車の海外戦略見直し（e-Kit重視）は在庫問題への迅速な手当てとして評価され、ロボティクス・OLVなど収益拡大が見込める領域に経営のフォーカスを当て直した点は株主にも伝わりやすい戦略です。
- 株主還元と財務安定性:** 新中計では**総還元性向40%以上**を掲げ、安定配当と機動的な自己株買いを約束していることも投資家には好材料です。実際、2025年12月期の年間配当は50円と前期比▲10円ながらその後据え置き予想で、自己株取得100億円も計画されており⁵⁴、業績に応じた還元策が明示されています。格付投資情報センター（R&I）も同社の発行体格付「A（安定的）」を維持しており、財務の健全性と中計による成長見通しに一定の信頼を示しています⁵⁵。また環境目標や人的資本投資にも言及しESG面に配慮している点は、機関投資家からの評価を高める要因となっています。総じて、「攻めるところは攻め、守るところは守る」という中計のバランス感覚に好感を持つ声が多い印象です。
- 新体制への期待:** 2025年3月に社長に就任した**設楽元文氏**はCFO出身で財務に精通しており、「変化に強い骨太な会社を目指す」と抱負を述べています⁵⁶。新トップの下で中計が着実に実行されることへの期待もあり、経営陣刷新による企業文化の活性化にポジティブな見方があります。創立70周年という節目での新中計スタートでもあり、社内の士気向上も追い風になると見られています⁵⁶。

ネガティブな評価

一方で、新中計に対しては以下のような懸念や慎重な見方も示されています。

- 達成可能性への懸念:** 最大の論点は**計画数値の達成ハードル**です。売上3.1兆円（+20%）という目標について、市場関係者からは「やや楽観的すぎるのではないか」との指摘もあります。とりわけ世界経済の不透明感が増す中で、「**市場環境の変化により計画の達成が難しくなる可能性**」があることは経営陣も認めるところであり²⁵、為替や景気に逆風が吹けば目標未達も現実味を帯びます。実際、2024年12月期は営業減益となっており²⁶、2025年以降すぐに二桁成長路線へ復帰できるかには不確実性があります。
- 新興国リスクと為替:** 前述の通り海外依存度が高いため、**新興国景気の不安定さや為替相場の変動**は業績を左右する大きなリスクです。足元ではインドや東南アジアの需要が回復基調とはいえ、政情変化や通貨安・インフレ再燃など一つ間違えば大きく需要が落ち込むリスクがあります。また為替についても、2025年は円高に振れるとの予測もあり、想定レート次第では営業利益目標2,300億円の達成が危ぶまれます⁵⁷⁵⁸。投資家の中には「成長ドライバーの大半が新興国に偏在するのは不安材料」と見る向きもあり、地理的分散によるリスク低減策が問われています²³²⁴。
- 電動化対応への不安:** 技術面での出遅れを懸念する声もあります。特に二輪車の電動化について、競合のホンダが複数のEVバイクを投入予定であるのに対し、ヤマハ発動機は具体的なEV二輪の市販計画が見えにくいとの指摘があります。「電動領域は両輪で推進」と抽象的な表現に留まっており⁸、市場からはロードマップの明確化を望む声もあります。今後各国でガソリン二輪規制が強まれば、電動ラインナップが不足するリスクが懸念されます。加えて、四輪RVの電動化やロボティクス事業におけ

るAI活用など、全般的に**技術トレンドへのキャッチアップ**が計画通り進むか不透明との見方もあります。新中計では技術投資増強を謳っていますが、成果が実を結ぶまでタイムラグがあるため、投資家の中には「技術開発の成果が見える化されていない」と慎重な声もあります。

- ・**新規事業の成長性**: 前中計で新規事業売上目標を大きく下回った事実は、市場から厳しく捉えられています。新中計でも新規事業として3領域に注力するとしていますが、「結局コア事業頼みではないか」「新たな収益の柱を育てられないのでは」との懸念があります。実際、電動モビリティサービスやスマート農業といった領域は競合も多く、事業化に時間を要する可能性があります。中計期間内に目に見える成果が出なければ、将来の成長物語に陰りが生じかねません。また近年注力していた電動アシスト自転車 で在庫調整が必要になったことなどから、新規領域での需要見通しの精度にも疑問が呈されています ⁵⁹。
- ・**利益率と原価圧力**: 売上拡大と比べて利益目標が控えめに映る点も指摘されています。営業利益率は中計期間平均で約8%強程度と見込まれ、必ずしも高収益とは言えません ⁵⁷。特に2024年に利益が落ち込んだ反動で2025年は増益計画ですが、円高リスクや原材料高などを考慮すると楽観はできません。「**営業利益は前年より増加するものの、依然としてリスクが存在する**」との分析もあり ⁵⁷ ⁶⁰、収益性確保への不安が残ります。大幅な賃上げ要求など人件費上昇も原価を押し上げる要因です。プレミアム戦略で単価アップを図るものの、競争環境次第では値下げ圧力もあり得るため、計画通りの利益率維持が課題となるでしょう。
- ・**株主還元と資本効率**: 配当に関しては、2024年から50円（前年60円）に減額された点を残念視する向きもあります。「安定配当」とはいえ業績悪化時には減配する可能性が示された形であり、今後も利益変動で配当が揺らぐリスクがあります。もっとも総還元性向40%という水準自体は妥当との見方が多く、ネガティブというほどではありませんが、一部の高配当期待の投資家には物足りない可能性があります。また、同社のROE目標14%に対して自己資本比率が高めである点から、さらなる自己株買いによる資本効率向上を求める声も一部にあります。

総じて、新中計に対するネガティブな評価は「**計画は筋が良いが楽観シナリオに依存している**」という懸念に集約されます。メディアの論調でも「環境次第では計画未達のリスクあり」とする慎重な見方が散見され、株式市場でも発表直後に株価が急騰するような派手さは見られませんでした。しかしながら、こうした懸念は同社も織り込み済みであり、リスク対応策を講じつつ計画達成を目指す と強調しています ³²。今後は四半期ごとの進捗や個別事業のKPI達成状況を丁寧に開示し、市場の信頼を高めていくことが求められるでしょう。投資家・アナリストからは、計画の実行力を見極めるため「毎年の二輪新車投入や北米マリン拡販などの進展を注視する」との声があり、2025年以降の実績次第で評価も大きく変わるものと予想されます。

参考情報: 新中計発表後の株価は概ね安定推移となっていますが、これは市場が計画を現実的範囲と捉えつつも様子見している表れとも言えます。ポジティブ・ネガティブ両面の評価が混在する中、ヤマハ発動機がこの3年間でどれだけ「有言実行」できるかが、真の評価に直結すると言えるでしょう。

Sources:

- ・ヤマハ発動機 ニュースリリース「新中期経営計画の概要について」 ²² ² ⁴⁰ ³²
- ・日刊自動車新聞「ヤマハ発動機が新中計策定、2027年に売上高3.1兆円へ」（2025年2月13日） ⁶¹ ⁷ ²⁶
- ・Response.jp「ヤマハ発動機、新中期経営計画を発表」（2025年2月13日） ⁶² ¹⁰ ¹⁶ ¹⁹
- ・Minkabu 決算短信AI要約（ヤマハ発動機） ⁵⁰ ⁶³ ⁵¹
- ・IRBOX『ヤマハ発動機の将来性とリスクを解説』（2024年9月） ²³ ²⁸ ²⁴
- ・ヤマハ発動機 新中期経営計画 投資家説明会資料（2025年2月12日） ⁴¹ ⁴³ ³⁹ ⁴⁹
- ・よろず知財コンサルティング「ブランド力向上を目指したヤマハの知財活動」 ⁴⁸ ⁴⁷
- ・Yahoo!ファイナンス ニュース（決算短信要約、株主還元情報） ⁵⁴

-
- 1 7 ヤマハ発動機が新中計策定、2027年に売上高3.1兆円へ 2024年12月期決算は25.6%の営業減益
20 26 | 自動車メーカー | 紙面記事
42 59 <https://www.netdenjd.com/articles/-/313500>
61
- 2 3 4 新中期経営計画の概要について - ニュースリリース | ヤマハ発動機株式会社
9 13 17 <https://global.yamaha-motor.com/jp/news/2025/0212/mtp.html>
21 22 31
32 40
- 5 6 ヤマハ発動機、20以上の二輪車をフルモデルチェンジへ…新中期経営計画を発表 | レスポンス
8 10 (Response.jp)
11 12 <https://response.jp/article/2025/02/13/391973.html>
14 15
16 18
19 33
34 36
56 62
- 23 24 27 【買いたい高配当株】 ヤマハ発動機の将来性とリスクを解説 | IRBOX
28 29 30 <https://side-rapids.com/yamahamotor-future-potential/>
- 25 37 38 ヤマハ発動機 (7272) : 企業情報・決算短信AI要約 [Yamaha Motor Co.,] - みんかぶ
50 51 57 https://minkabu.jp/stock/7272/settlement_summary
58 60 63
- 35 39 41 finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp
43 44 45 <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250212/20250212569756.pdf>
46 49
- 47 48 ブランド力の向上を目指したヤマハの知財活動
<https://yorozuipsc.com/blog/2974201>
- 52 ヤマハ発動機【7272】5年で株価2.5倍 今期は大幅増益を計画、予想 ...
<https://media.finasee.jp/articles/-/15611?page=4>
- 53 [PDF] 新中期経営計画（2025 年~2027 年）アナリスト向け説明会 質疑 ...
https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/mtp/pdf/2025/2025medium-plan_qa_session.pdf
- 54 ヤマハ発動機(株)の決算情報 - Yahoo!ファイナンス
<https://finance.yahoo.co.jp/quote/7272.T/financials>
- 55 [PDF] news_release_cfp_20250410_2... - 格付投資情報センター
https://www.r-i.co.jp/news_release_cfp/2025/04/news_release_cfp_20250410_23306_jpn.pdf