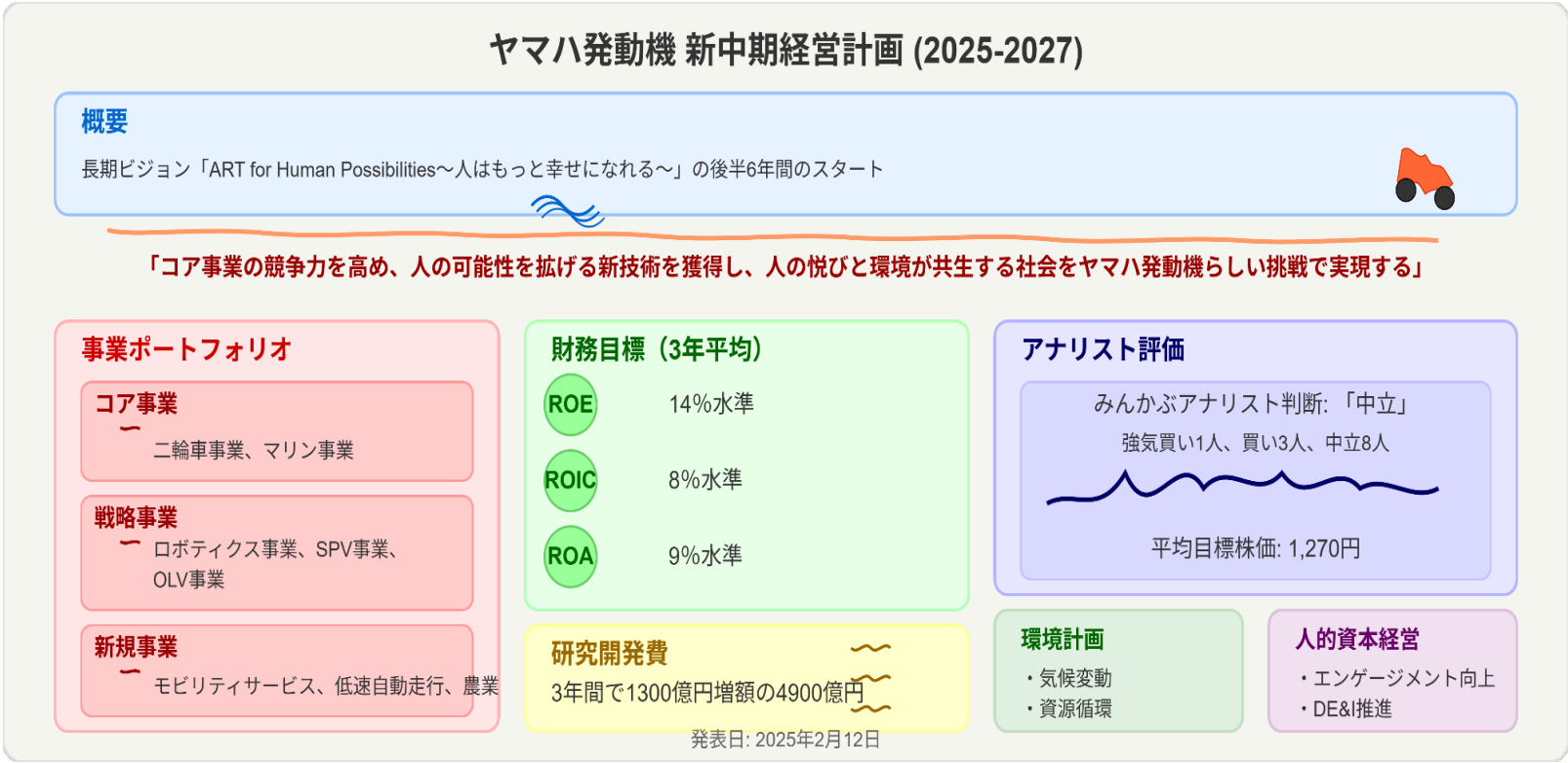


ヤマハ発動機の新中期経営計画の内容と評価

Felo AI



概要

ヤマハ発動機は 2025 年 2 月 12 日、2025 年度から 2027 年度までの新中期経営計画を発表しました [43]。この計画は、同社の長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」の後半 6 年間のスタートと位置付けられています [13][21][28]。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」ことです [1][13][21]。

事業ポートフォリオは「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 領域に再編され、将来的には全事業で ROIC 12.5%超を目指します [39][40][42]。財務目標として、3 年平均で ROE 14%水準、ROIC 8%水準、ROA 9%水準を掲げ、株主還元は期間累計の総還元性向 40%以上を基本方針としています

[15][43][47]。研究開発費は 3 年間で 1300 億円増額し 4900 億円とするなど、成長への積極的な投資姿勢が示されています [12][30][35]。

アナリスト評価は、目標株価に変動が見られるものの、総じて「中立」との見方が多い状況です [14][27][61]。成長戦略への期待がある一方、外部環境の不確実性や特定事業の課題も指摘されています。

詳細レポート

新中期経営計画の内容

基本方針と事業ポートフォリオ 新中期経営計画の基本方針は、「コア事業の競争力を高め、人の可能性を拓ける新技術を獲得し、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」と定められています [1][13][21]。この方針のもと、事業ポートフォリオは以下の 3 領域で構成されます [39][40][42]。

- **コア事業:** 二輪車事業、マリン事業
- **戦略事業:** ロボティクス事業、SPV（Smart Power Vehicle）事業、OLV（Outdoor Land Vehicle）事業（RV 事業とゴルフカー事業を統合）
- **新規事業:** モビリティサービス、低速自動走行、農業の 3 領域に注力

将来的には、全ての事業において投下資本利益率（ROIC）12.5%を上回る経営を目指すとしています [43][45][47]。

財務目標と株主還元 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とし、以下の財務指標を目指します（いずれも 3 年平均） [43][47]。

- ROE（自己資本利益率）：14%水準
- ROIC（投下資本利益率）：8%水準
- ROA（総資産利益率）：9%水準

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を実施するとしています [15][43][47]。中期経営計画期間累計での総還元性向は 40%以上を目指します [43][47][58]。

成長投資

- **研究開発:** 研究開発費は 3 年間で 1300 億円増額の 4900 億円とし、そのうち 750 億円をコア事業に割り当てる方針です [12][30][35]。従来の 4 つの基盤技術（パワートレイン、制御、生産、車体艇体）に加え、新たに「エネルギーマネジメント」「知能化」「ソフトウェアサービス」をコア技術と位置づけ、開発を強化します [35][44][48]。
- **設備投資:** 設備投資も増額する方針です [35][44][48]。

環境計画 「気候変動」「資源循環」「生物多様性」の 3 つの柱で構成されています [6][34][43]。

- **気候変動:** 企業活動における自社の CO₂排出量を 2035 年にカーボンニュートラルを目指し、2010 年比で 74%削減

します。製品使用からの CO₂排出量はマルチパスウェイの方針で削減を進めます [43]。

- **資源循環:** 2050 年までにサステナブル原材料使用比率 100%を目指し、新中期経営計画期間では現状の 14%から 18%に引き上げます [6][43]。

人的資本経営 グローバル共通のエンゲージメント指標を導入し、高いレベルを維持することを目指します [7][43]。DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進に加え、タレントマネジメントではグローバル人財プログラムを拡充します [43]。

リスク・コンプライアンス経営 Global（グローバル）、Integrated（統合的）、Agile（機敏）の三つを柱に、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く方針です [19][43][57]。

組織変更 2025 年 1 月 1 日付で「経営戦略本部」や「グローバル RC・法務・知財本部」を新設するなどの組織変更を実施し、新中期経営計画の推進体制を強化します [25]。

各観点からの評価

成長性

- **コア事業の再強化:** 新中期経営計画では、二輪車事業とマリン事業をコア事業と位置づけ、重点的な投資により成長と収益性の両立を目指します [3][37][38]。
 - **二輪車事業:** 「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、20 以上のフルモデルチェンジを計画しています [3][37][38]。アセアンや新興国ではプレミアム戦略を強化し、マーケティング力とデジタル技術活用で顧客エンゲージメントを高めます。電動領域は自社開発と外部連携で推進します [43]。
 - **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」ことを目指し、船外機の大型モデルのラインアップ拡充や統合ボートビジネスを推進します。マリン版 CASE 戦略を発展させ、次世代操船システム、コネクテッド技術、シェアリングシステム、電動船外機の拡大に取り組みます [43]。
- **戦略事業の推進:** 市場ポテンシャルの高いロボティクス事業、SPV 事業、OLV 事業を戦略事業と位置づけています [39][40][42]。
 - **ロボティクス事業:** ワンストップスマートソリューションを進化させ、シェア向上と事業活動の効率化を目指します [43]。
 - **SPV 事業:** 海外完成車ビジネスを見直し、成長が見込める e-Kit ビジネスと国内完成車ビジネスに注力します [43]。
 - **OLV 事業:** 北米市場でのシナジー創出を目指し、2030 年に向けた次世代プラットフォームの開発に注力します [43]。
- **新規事業の選択と集中:** モビリティサービス、低速自動走行、農業の 3 領域に注力し、事業拡大の可能性を見極めます [43]。

- **技術開発への積極投資:** 研究開発費を大幅に増額し、エネルギーマネジメント（水素エンジン、バッテリーマネジメント、合成燃料など）、知能化（4輪自動運転技術、船舶の自動航行・離着岸技術など）、ソフトウェアサービス（AI 応用サービス基盤構築など）といった新技術領域への投資を強化します [12][30][35]。
- **アナリストの評価:** TIW はレーティングをやや強気に引き上げています [14]。みんかぶのアナリスト判断（2025 年 5 月 10 日時点）は「中立」で、内訳は強気買い 1 人、買い 3 人、中立 8 人、平均目標株価は 1,270 円です [27][77]。モルガン・スタンレーMUFG 証券は 2025 年 4 月 17 日付でレーティングを「Overweight」から「Equal-weight」へ引き下げ、目標株価も 1700 円から 1100 円へ変更しました [65]。岩井コスモ証券は 2025 年 2 月 19 日付で目標株価を 1500 円から 1350 円へ引き下げています [63]。Simply Wall St は 2025 年の EPS 予想に対し、決算発表後に悲観論が浮上したと報じています [67]。全体として、成長戦略への期待と同時に、市場環境や収益性への慎重な見方も混在しています。

リスク

- **認識されている主な事業リスク:** ヤマハ発動機の有価証券報告書（2025 年 3 月 26 日提出の第 90 期）では、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項として、以下のようなリスクが挙げられています [9][19][57]。
 - 経済環境変化リスク（市場における競争環境変化、為替変動、金利変動・資金調達環境の変化）
 - 海外事業展開リスク（地政学リスク、輸出入規制、税制変更など）
 - 合併事業リスク
 - 特定の顧客・マーケットへの依存リスク
 - 調達リスク（原材料・部品の安定調達、価格高騰）
 - 製品品質・リコール関連リスク
 - 人権侵害リスク、ハラスメントリスク
 - 法規制の強化・法的手続リスク
 - 知的財産リスク
 - 情報セキュリティ・サイバーリスク
 - 自然災害による事業中断リスク（南海トラフ巨大地震など）
 - パンデミックによる事業中断リスク
 - 人為災害等による事業中断リスク
- **直近の業績動向と今後の見通し:** 2024 年 12 月期の連結業績は、売上収益は過去最高を更新したものの、営業利益はマリン事業や RV 事業、SPV 事業における需要調整やコスト増により減益となりました [4][22][58]。コア事業は安定的に収益を上げた一方、成長事業は市況悪化の影響を受けました [22][58]。2025 年度の業績見通しについては、中東情勢や中国経済、米国新政権の政策など不透明な状況が続くものの、ランドモビリティ事業の新興国二輪車需要は堅調、マリン事業の船外機需要は緩やかに回復すると予想しています。一方で、資材価格の高騰や人件費・エネルギーコストの上昇がリスクとして認識されており、コストダウンや生産性向上に取り組む方針です。

[58]。

- **アナリストの評価:** 前述の通り、一部アナリストは目標株価を引き下げており、特に米国市場の動向などが懸念材料として挙げられることがあります [63][65]。

海外展開

- **グローバルな事業基盤:** ヤマハ発動機は海外売上比率が 90%を超えるグローバルメーカーです [18]。連結売上高の 7 割近くを海外が占めることもあります [24]。
- **地域別戦略:**
 - **二輪車事業:** アセアン、新興国ではプレミアム戦略を一層強化し、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めます [43]。
 - **SPV 事業:** 海外完成車ビジネスを見直し、中長期的な成長が見込める **e-Kit** ビジネスに注力します。特に OEM 顧客向けのダイレクトサービス機能強化や供給リードタイム短縮、開発スピード迅速化に取り組めます [43]。
 - **OLV 事業:** 主に北米市場でのシナジー創出を重視し、次世代プラットフォーム開発に注力します [43]。
- **経営基盤のグローバル化:** 海外拠点への経営基盤システムの導入支援に関する中途採用情報も見られます [2]。また、新設される「グローバル RC・法務・知財本部」は、海外展開におけるリスク管理や知財戦略の強化を担うものと考えられます [25]。

人材戦略

- **人的資本経営の推進:** ヤマハ発動機は、社員エンゲージメントを重要な指標とし、2022 年～2024 年の中期経営計画からグローバル共通のエンゲージメント指標の導入を進めています [7]。新中期経営計画では、これを高いレベルで維持し、DE&I の推進、タレントマネジメント（グローバル人財プログラムの拡充など）を通じて、多様な社員がチャレンジできる組織を目指します [43]。
- **人員体制の強化:** 新中期経営計画の機能拡大に伴い、北米拠点では人員を 1.3 倍、日本でも 1.1 倍に増やす計画です [55]。
- **新技術への対応:** 「エネルギーマネジメント」「知能化」「ソフトウェアサービス」といった新たなコア技術の獲得・強化には、専門知識を持つ人材の育成・獲得が不可欠です。データドリブン人材の育成プログラム導入などの動きも見られます [2][29][35]。
- **評価制度:** 新しい人事制度では、コンピテンシーと業績を評価し、その結果を基本給・賞与・昇格に反映させるとしています [8]。

知財・無形資産戦略

- **知財管理体制:** ヤマハ発動機は、知財戦略を担う部門を設置し、製品・サービスの差別化と優位性確保に必要な特許権、商標権その他の知的財産権を各市場国で保有しています。知的財産の侵害行為には法的措置を含む対応を講じるとともに、第三者の知的財産に関する調査・分析を踏まえて事業活動を推進しています [5][57]。

- **新技術領域の知財:**「エネルギーマネジメント」「知能化」「ソフトウェアサービス」といった新コア技術分野における知的財産の創出と保護が重要となります [35][44][48]。
- **体制強化:** 2025 年 1 月 1 日付で新設される「グローバル RC・法務・知財本部」は、グローバルな事業展開における知的財産戦略の強化を目的の一つとしていと考えられます [25]。
- **ブランド戦略:** グローバルなブランド価値向上のため、SNS なども活用し海外との連携を強化してストーリー発信を行う方針です [24]。
- **非財務価値の重視:** サステナビリティへの貢献（例：サステナブル原材料使用比率の目標設定など）といった「未財務」な価値の創造と情報開示も進めています [6]。

限定的な情報

- **投資家・業界関係者からの具体的なコメント:** 現時点の提供情報からは、投資家や業界関係者個人・団体からの新中期経営計画に対する直接的かつ詳細なコメントは限定的です。アナリストレポートやニュース記事を通じて間接的な評価を把握する形となります。
- **メディアの論調:** 複数のメディアが新中期経営計画の発表を報じていますが [3][26][36]、計画内容の紹介が中心であり、踏み込んだ評価や分析はアナリストレポートに比べると少ない傾向にあります。
- **リスク評価の詳細な内訳:** 有価証券報告書で広範なリスクが網羅されていますが、新中期経営計画の各戦略に特化したリスク評価や、それに対する具体的な数値目標を伴う軽減策については、開示情報が限定的です。

1. [中期経営計画－企業情報 | ヤマハ発動機－Yamaha Motor Global](#)
2. [ヤマハ発動機株式会社の中途採用・転職・求人情報](#)
3. [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 ...](#)
4. [ヤマハ発動機、課題に直面し通期予想を下方修正－Investing.com](#)
5. [【建設機械・その他輸送機器メーカー】知的財産（知財 ...－doda](#)
6. [“感動創造企業”として、自社の歴史から「未財務」な価値の ...](#)
7. [人的資本経営－企業情報 | ヤマハ発動機－Yamaha Motor Global](#)
8. [新人事制度の導入について～社員のキャリアの幅を広げ](#)
9. [事業等のリスク－株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
10. [ヤマハ発動機<7272>、中期経営計画を策定](#)
11. [7272 ヤマハ発動機－業績進ちょくと決算スケジュール](#)
12. [ヤマ発の設楽新社長が描く技術戦略、研究開発費 1300 億円増 ...](#)
13. [新中期経営計画の概要について | ヤマハ発動機株式会社](#)
14. [ヤマハ発動機【7272】－ニュース | Uilet \(ユーレット\)](#)
15. [2024 年 12 月期 連結業績の概要について～過去最高の売上収益 ...](#)
16. [株主・投資家情報 | ヤマハ発動機－Yamaha Motor Global](#)

17. [JAL グループ統合報告書](#)
18. [経営 TOP インタビュー【静岡】ヤマハ発動機株式会社](#)
19. [ヤマハ発動機【7272】のリスク・方針－キタイシホン](#)
20. [ヤマハ発動機<7272>、中期経営計画を策定](#)
21. [トップメッセージ－株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
22. [2024 年 12 月期 連結業績の概要について～過去最高の売上収益 ...](#)
23. [経営戦略担当幹部交流会議－一般社団法人企業研究会](#)
24. [ヤマハがブランド戦略強化 SNS も海外連携しストーリー発信](#)
25. [「経営戦略本部」を新設 ヤマハ発、新中計にらみ－日本経済新聞](#)
26. [ヤマハ発動機、新中期経営計画を策定－日本経済新聞](#)
27. [ヤマハ発動機（7272）－証券アナリスト予想－みんかぶ](#)
28. [新中期経営計画の概要について | ヤマハ発動機株式会社](#)
29. [ヤマハ発動機株式会社が全社共通のデータドリブン人材 ...](#)
30. [ヤマハの設楽次期社長が技術戦略を説明、研究開発費 1300 億 ...](#)
31. [ヤマハ発動機に学ぶ、新規事業創出を通じた成長戦略としての ...](#)
32. [ヤマハ発動機株式会社 | 事例－日本能率協会コンサルティング](#)
33. [新規・成長事業に投資で 2024 年売上目標 2.2 兆円...ヤマハ発動 ...](#)
34. [ヤマハ発動機グループ環境計画 2050・概要－企業情報](#)
35. [ヤマハの設楽新社長が描く技術戦略、研究開発費 1300 億円増 ...](#)
36. [ヤマハ バイク on X: "【ニュースリリース】新中期経営計画の ...](#)
37. [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 ...](#)
38. [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 ...](#)
39. [新中期経営計画の概要について | ヤマハ発動機株式会社](#)
40. [新中期経営計画の概要について：紀伊民報 AGARA | 和歌山県 ...](#)
41. [ヤマハ発「新中期計画」二輪、新型 20 機種超を投入 投資](#)
42. [中期経営計画－企業情報 | ヤマハ発動機－Yamaha Motor Global](#)
43. [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](#)
44. [ヤマハの設楽新社長が描く技術戦略、研究開発費 1300 億円増の 4900 億円 | 日経クロステック \(xTECH\)](#)
45. [新中期経営計画の概要について | ヤマハ発動機株式会社](#)
46. [ヤマハ発動機、新中期経営計画を策定－日本経済新聞](#)
47. [中期経営計画－企業情報 | ヤマハ発動機－Yamaha Motor Global](#)
48. [ヤマハの設楽新社長が描く技術戦略、研究開発費 1300 億円増 ...](#)

49. [株主・投資家情報 | ヤマハ発動機 — Yamaha Motor Global](#)
50. [ヤマハ発動機【7272】のリスク・方針 — キタイシホン](#)
51. [2024 年 12 月期 連結業績の概要について～過去最高の売上収益 ...](#)
52. [トップメッセージ — 株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
53. [ヤマハ発動機【7272】の人的資本 — キタイシホン](#)
54. [新規・成長事業に投資で 2024 年売上目標 2.2 兆円...ヤマハ発動 ...](#)
55. [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 ...](#)
56. [株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
57. [ヤマハ発動機【7272】のリスク・方針 — キタイシホン](#)
58. [2024 年 12 月期 連結業績の概要について～過去最高の売上収益を更新～ — ニュースリリース | ヤマハ発動機株式会社](#)
59. [株主・投資家情報 | ヤマハ発動機 — Yamaha Motor Global](#)
60. [ヤマハ発動機（7272）の株価・株式 — SBI 証券](#)
61. [ヤマハ発動機のアナリスト評価 & 目標株価 — Moomoo](#)
62. [ヤマハ発動機（7272）：アナリスト予想、コンセンサス — 株予報 Pro](#)
63. [アナレポ（個別株アナリストレポート情報サイト） on X: "岩井 ...](#)
64. [ヤマハ発動機（7272）：株価/予想・目標株価【Yamaha Motor Co.,】](#)
65. [アナレポ（個別株アナリストレポート情報サイト） — X](#)
66. [ヤマハ発動機の通期予想に対する進捗率は 90%近くに — マネクリ](#)
67. [決算情報：ヤマハ発動機、EPS を 15%未達 ... — Simply Wall St](#)
68. [ヤマハ発動機（7272）の理論株価 — 銘柄スカウターライト](#)
69. [ヤマハ発動機（7272） — 証券アナリスト予想 — みんかぶ](#)
70. [ヤマハ発動機（2021 年 4 月版） — 木村証券](#)
71. [ヤマハ発動機（7272）：今後の予想・売買予想・AI 株価診断 ...](#)
72. [決算・発表資料 — 株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
73. [ヤマハ発動機【7272】：株価・チャート・企業概要 — FISCO](#)
74. [7272 ヤマハ発動機 — 業績進ちょくと決算スケジュール](#)
75. [有価証券報告書 — 株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
76. [IR 資料 — 株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
77. [ヤマハ発動機（7272）：アナリストの予想株価・プロ予想【Yamaha Motor Co.,】 — みんかぶ](#)
78. [国内株式 | SBI 証券](#)