

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博



厳しい外部環境を乗り越えて 社会・環境との調和を図りながら 人々の豊かさや幸福感の実現を目指します。

2019年12月期の総括

2021年12月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画(以下、本中計)の初年度となる2019年12月期は、売上高は、マリン事業、金融サービス事業で増加した一方で、ランドモビリティ事業とロボティクス事業(M&Aの影響を除く)は減少し、全体では減収となりました。営業利益は、先進国二輪車での欧州・本社生産の稼働率上昇や構造改革、インドネシア二輪車での高価格商品増加による収益性改善が進みましたが、ロボティクス事業(M&Aの影響を除く)などの売上高の減少、成長戦略経費の増加、為替影響などにより、全体では減益となりました。

本中計では、「既存事業の収益性の確保・改善」で稼ぎ、「将来の成長のための投資・挑戦」を進めていくことを打ち出しました。ベクトルの違う両輪のバランスは難しく、前者では成長戦略費用および為替影響を除くと、前期並みの収益を確保することはできたものの、思うような成果を得ることはできませんでした。他方、後者では様々な種まきを進めることができました。本中計においては、これまで進めてきた成長戦略をさらに一歩進め、経営資源を投入し加速させる方針ですが、それを支えるほどに既存事業のパフォーマンスを上げることができていないのが現状です。2019年12月期の業績については、成長・基盤強化の費用が重荷になった形であり、限界利益の増加を経費の増加が大きく上回りました。

事業別に見ると、ランドモビリティ事業における先進国二輪車は欧州の販売増加とそれに伴う本社限界利益の増加により収益が改善したものの、新興国二輪車では市場環境や競合環境によりベトナム・台湾・インドの販売数が減少したことに加え、フィリピンの物流オペレーション問題も影響し減益となりました。なお、リーマンショックを契機とした世界的金融危機の発生以降課題となっている先進国二輪車の構造改革については、本中計期間中に、具体的な施策を実行に移していく方針です。

また、マリン事業では船外機の大型シフトが継続しており、売上面ではほぼ想定通りの進捗である一方、利益面では為替の影響を大きく受け、減益となりました。ロボティクス事業は、2019年2月に当社と株式会社新川およびアピックヤマダ株式会社の事業統合によりヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社を設立したことで増収となったものの、米中貿易摩擦の影響で需要低迷が続き、利益は大きく減少しました。なお、2020年4月には、同社を完全子会社化しています。今後、迅速にPMI(Post Merger Integration)を進め、同社の経営スピードを高めることで、当社との一体経営のもと、ロボティクス事業全体の収益性の向上につなげていきます。

中長期戦略の推進

2018年、当社が2030年に目指す姿として、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」を策定しました。これは、外部環境が激しく変化し、人々の価値観の多様化が加速する中で、ヤマハ発動機として社会に提供していきたいと考える価値、方向性を明確に示したものです。私は、排出ガスの規制強化や電動化、先進国における高齢化、ITやAI技術の発展などの社会の変化によって、当社が貢献できる領域は広がっていると捉えています。これまで培われてきたコア技術と先進技術を組み合わせ、ビジネスパートナーとの共創を図りながら、人々が根源的に持つ能力や可能性を拡げる製品やサービスの提供を通して、より良い社会と生活の実現を目指していく考えです。

そのための戦略が「ART for Human Possibilities」ですが、この戦略における「ロボティクス」とは、制御やAIなどの先進技

術の総称であり、全事業活動の次なる成長に向けた基盤となるものです。「ヤマハらしいソリューション」は、例えば実証実験を進めているような低速自動運転システム(LSM)の提供など、ソフト面でのソリューションの提供を、そして「変革するモビリティ」とは、「LMW(Leaning Multi Wheel)*」やEV製品に代表されるハード面でのソリューションの提供を意味しています。

本中計は、長期ビジョンの実現に向けた変革を進める最初の3年間という位置付けであり、経営基盤の刷新と、成長戦略の推進に取り組んでいます。2019年12月期は、前述の通り業績こそ厳しい結果とはなりましたが、成長戦略については計画通り順調に進捗することができました。

* モーターサイクルのようにリーン(傾斜)して旋回する3輪以上の車両の当社での総称。

経営基盤の刷新

開発・技術領域、製造領域、コーポレート領域の各領域で、最新デジタル技術やデータを活用した基盤の刷新を進めています。

開発・技術領域では「MBSE(Model Based System Engineering)」を進めています。設計から検証までの開発プロセスにおいてシミュレーションモデルを活用し、強度解析、流体解析等を実施し、早期に問題点を抽出・解決することで、開発・製造を効率良く行うことができます。

製造領域では、「スマートファクトリー」の展開を進めています。工場の操業状況を様々なセンサを用いてデジタルデータとして収集し、ビッグデータ解析を行い工場の操業にフィードバックします。異常の早期検知や予測が可能になり、ひいては経営の効率化に結び付いています。

コーポレート領域では、「ERP(Enterprise Resource Planning)」の刷新を推進します。グローバル企業としての全体最適を目指し、基幹システムの標準化・統一化を図ります。間接業務を効率化してリソースを成長領域にシフトさせ、コスト削減と成長戦略遂行に取り組めます。

成長戦略の推進

基幹事業における新たな挑戦

「MOTOROiD」やLMW製品に代表される「めざせ、ころばないバイク。」への取り組み、EVの開発・商品化の推進、マリン事業における自動操縦に向けた取り組みなど、様々な挑戦が進んでおり、成果も表れ始めています。

現在、輸送用機器業界では、CASE領域への対応が喫緊の課題となっています。この中で「電動化」が一つのキーワードとなるわけですが、当社は2050年までに自社製品からのCO₂排出量を50%削減(2010年比)することを目標に掲げ、その一環として、バイクの電動化をはじめとした電動製品の製造・販売を推進しています。当社はもともとエンジン開発に強みがあり、重要な差別化要素となっていることから、輸送機器業界における電動化は、当社の存続を脅かすリスクにもなり得ます。しかし、「人が移動する」というニーズ自体は、変化はしたとしても、なくなりはないでしょう。移動に対する価値観の変化は、このたびの新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響も相まってより多様化すると考えていますが、市場やお客様のニーズを見極めながら、電動製品が主体となったときで

も着実に収益を上げられるような収益モデルをできる限り早期に構築したいと考えています。そのため、EV関連の投資は、基幹事業枠として最優先課題として位置付け、絞ることはせず進めていきます。

新規事業の開発推進

2030年までに新規事業を存在感あるものに育てることを見据え、本中計の3年間をオポチュニティを見極める時期、その後の3年間を選択した領域に経営資源を集中投入する時期、さらに次の3年間を新規事業が収益に貢献し始める時期、とのステップを想定していました。私自身の過去の経験から、これが現実的な時間軸であるとの考えからです。しかし、今回新型コロナウイルス感染症の世界的流行という非常にインパクトのある外部環境の変化により様々な社会課題が浮き彫りになる中で、新規事業のオポチュニティの見極めを前倒して行い、モビリティサービス、LSM、農業、医療の4つに組み込みの領域を絞り込みました。今後、この4つの領域に集中して経営資源を投入し、事業化とスケール化を目指していきます。

2020年12月期の見通し

2020年2月に実施した本決算説明会では、経済の先行き不透明感が強まり、景気に後退感が出ている環境と、2019年12月期の業績を踏まえ、2020年12月期は「既存事業の収益性回復」に軸足を置き、各事業・機能と連携し進めていく考えであることをお伝えしました。

しかし、新型コロナウイルス感染症の世界的流行は経済や事業活動だけではなく、人命にも多大な影響を与えています。当社も、需要を見極めた生産コントロールや、徹底的な経費・投資支出の削減などの対策を打ちました。

また、国内では樹脂製フェイスシールドや除菌洗浄水の製造と医療機関への提供を行ったほか、海外でも医療従事者への二輪車寄付や無償レンタル(タイ、ドイツ、スウェーデン)を行うなど、事業を展開する各地域での寄付や支援活動を積極的かつ迅速に展開してきました。

当社は近年においても、タイにおける大規模な洪水被害、国内で発生した東日本大震災や集中豪雨など、サプライチェーンを寸断する危機を幾度も乗り越えてきました。その過程で、サプライチェーンの維持をはじめとしたBCP(事業継続

計画)に関する各種取り組みは相当レベルが上がってきています。したがって、どこかの地域で何かが発生したときに、どのような影響を受け、どのように対処すべきなのかということとは、かなり迅速に判断できるようになっています。

ただ、今回の新型コロナウイルス感染症の世界的流行のように、世界で同時並行的に操業停止に追い込まれるといった事態は初めての経験であり、今回の経験を踏まえた対策として、3つの取り組みを進めています。

1つ目がeコマースの活用推進です。人々の外出に制約が生じ、物理的な顧客接点を保つことが難しくなる中、当社ビジネスにおいてもデジタルな顧客接点を拡げ、リアルな接点との最適な組み合わせを構築していきます。

2つ目が新しい働き方への移行です。工場においては現場での感染防止対策を万全にしながら、いかに生産効率も担保していくかが重要になります。オフィス系社員においてはテレワークで成果が出せるよう人事制度の見直しも必要です。また、新しい働き方が定着すると、通勤時間が省け、隙間時間を有効に使えるようになり、個々の社員の時間価値が高まることにつながると考えています。

3つ目がサプライチェーンの一層の強化です。世界各国で販売される当社製品は、販売国とは異なる国で製造されてい

るものも多く、部品レベルも含めると、ある国で生産活動が止まると、多くの販売国で多大な影響を受ける構造になっています。今回の事態を受けて、グローバルな生産体制や物流機能、各国での適正な製品・部品種別および在庫量等を改めて見直し、サプライチェーンの安定化・強化を進めています。

当社の展開する製品は、趣味やレジャーのものが比較的多く、これから各国政府が徐々に自粛規制を緩和し始め、様々な経済政策を打ったとしても、趣味やレジャーに回ってお金は最後になる可能性があります。一方、アフターコロナにおける身近なアウトドアツールとして需要が喚起されるとの期待もしています。欧米を中心にロックダウン解除後、近場や自然の中で楽しもうとする動きが実際に出てきており、当社の製品ではリクリエーションバイクやオフロードバイク、ジェットボード、ウォーターバイクなどの需要が回復しています。

また、公共交通機関が発達している地域では、三密回避で二輪車や「PAS」などのパーソナルモビリティの有用性が再認識されました。エッセンシャルワーカーとして人々の生活を支える物流業界においても、二輪車はその機動力、渋滞知らずの点で見直されており、今後の新たな需要につながると考えています。

ロボティクス事業については、一時的にはグローバルでの設備投資が低迷する見通しであるものの、中長期的には通信インフラの増強などにより、間違いなく需要は増えていくと考えています。状況を的確に見極めながら経営の舵取りをすることが必要です。もちろん、当社の方針としては第一に社員・ステークホルダーの人命を最優先として感染拡大を防ぐことであり、その上で事業損失の極小化に努めていく所存です。なお、2020年12月期の業績見通しについては、現在未定としており、サプライチェーンへの影響や計画・業績への影響は精査中ですが、可能な限り速やかに開示する方針です。

この1年は特にチャレンジの年になると覚悟しています。つねに緊張感を持ちつつ冷静に市況を見極め、粘り強く本中計の達成に向けて邁進していきます。



冷静に市況を見極め、
目標の達成に
向け邁進します。

株主還元の方針

当社は、株主の皆様の利益向上を重要な経営課題と位置付け、企業価値の向上に努めています。配当につきましては「安定的財務基盤を維持・強化し、新しい成長投資・株主還元を増やす」ことを主眼に、親会社株主に帰属する当期純利益の30%を配当性向の目安としています。2019年12月期の配当金については、この目安を上回る年間90円（中間45円、

期末45円）とさせていただきます。なお、2020年12月期の配当につきましては、上期は厳しい状況が想定されますので、手元流動性確保のため中間配当を見送りさせていただきます。期末配当は見通しが可能になり次第、速やかにご報告いたします。

さらなるブランド価値の向上

当社は「感動創造企業」を企業目的に掲げており、つねに「新しい価値の提案による新しい感動を期待される会社」でありたいと考えています。楽器やオーディオ製品のヤマハ株式会社をオリジンとする当社は、消費者視点の開発発想で人間の感性に訴えるモノづくりに取り組んできました。ヤマハブランドとして、私たちが提供する「感動」とは人の感性に訴える感動であり、ヤマハ株式会社とは合同ブランド委員会を運営し、ブランドとしての方向性や価値を測る代替指標、その目標値も共有しています。

当社はブランド価値の向上を重要な経営課題の一つと位置付けています。前述の電動化をはじめとした技術の発展に伴い、製品のスペック、ハードウェアの性能での差別化が難しくなっている中で、お客様はブランドに対する信頼や結び付きでモノを選ぶようになっており、ブランドの重要性は今後ますます高まっていくと見ています。歴史的にヤマハブランドができて130年近く、オートバイを手掛けて65年が過ぎています。ブランドとしてお客様の信頼を勝ち得てきた品質や私たちがつくり出す価値へのこだわりが認められているからこそ、現在のブランド価値を獲得できており、これが当社とし

ての強みだと認識しています。

当社には、「ヤマハらしさ」の根源となる要素を明文化した「発、悦、信、魅、結」という共通価値が存在しています。この5つを徹底的に磨き、企業活動や事業活動のすべてのプロセス、すべての階層にその「ヤマハらしさ」を落とし込むことが、お客様の期待に応える術であり、競争力をさらに高めていく糧になると私は確信しています。ブランド価値の向上を目指す社内の代表的な取り組みとして、ブランドに対する理解・浸透を図る活動とともに、定量的な指標である「ブランドストレングススコア(BSS)*1」による測定があります。4つのインターナル指標と、社会や顧客の6つのエクスターナルな指標で構成されるブランド強度を測るものです。インタビュー形式で競合他社とのポジショニングをつねにリサーチし、製品ごとに各国での強みや弱みを明確化することにより、毎年アクションプランを見直し、スコアの動きを見ながら、PDCAを回しています。なお、2020年には、品質のガバナンス強化および安全性・法規適合性を担保するための体制強化を目的に、ブランドイメージに直結するリスクを最小化し持続的な企業価値向上を図るための組織として、品質保証本部を設置しました。

また、「発、悦、信、魅、結」のうち「信」や「結」に通じますが、人の感性に訴える、感動を創造するという点を今後当社はモノ(製品)で表現するだけでなく、コトでも表現していきたいと考えています。例えば、先進国のマーケティング活動で「bLUCRU(ブルー・クルー)*2」というサポートプログラムを展開しています。ヤマハオーナー様のモーターサイクルライフをさらに豊かにするための「全方位サポート」を最大の特徴とし、そのコミュニティを利用してお客様と当社、ならびにお客様同士の接点を増やし、ブランドスローガン「Revs your Heart」にも込めた想いである「心躍る瞬間、そして最高の経験を届けた

社会価値の創出に向けて

持続的成長の実現に向けては、2019年に、当社の強みを活かしながら解決することができる重要な社会課題(マテリアリティ)を「環境・資源課題」「交通・教育・産業課題」「イノベーション課題」「人材活躍推進課題」に特定しました。これらもすべて当社のブランド価値、ひいては企業の存続に直結するものであると考えており、マテリアリティに沿った各種取り組みに注力していく考えです。特に、排気ガスを伴う製品を展開するメーカーとして、環境への対応はマスト項目であり、前述の通り、製品のCO₂排出量の低減に取り組むとともに、電動モビリティの開発も積極的に進めています。

また、当社が多様な事業の中で培った技術やノウハウ・知見を活用することで地域社会に貢献している事例として、新興国・開発途上国における「クリーンウォーター事業」やアフリカをはじめとした漁業近代化の取り組みが挙げられます。これらについても、社会課題の解決に貢献するだけでなく、地元の方たちとの信頼関係を築き上げる過程でブランド価値の向上に寄与し、長期的には企業価値の向上につながるものと考えています。

い」を体現しています。今後アジアや新興国において顧客の所得が増加し、生活水準が高まる中で、日々のコンピューターから趣味のツールへとバイクの役割がシフトしていく際にも、このような活動は応用できると考えています。

これらの取り組みを通じて、当社はブランドレピュテーション、ブランドバリューをつねに維持改善していくことにより、お客様に選ばれ持続的な成長を実現する企業を目指していきます。

*1 インターブランド社が提唱するブランド強度測定手法。
*2 ヤマハモーターサイクルを使用する、アマチュアライダーを対象としたレースサポートプログラム。

マテリアリティの中の「イノベーション課題」については、当社の長期ビジョンを達成する上でも欠くことのできない、成長の基盤となる課題であると認識しています。今後は新たなモビリティの開発や、人手不足を補うロボティクスを活用したソリューションの提供などに取り組んでいきます。当社のモノづくりには、「人機官能」という独自の開発思想があります。これは「人」と「機械」を高い次元で一体化させることにより、「人」の喜び・興奮をつくり出す技術を指します。官能性能を定量化しながらつくり込み、それを製品に織り合わせていくのですが、例えばオートバイをつくり込む際には、最後に実験ライダーが徹底的に乗りこなし、確認しながら改良を重ね、感性に馴染む応答や心地良い操作、信頼感をもたらす挙動などを実現しています。「イノベーション課題」の解決に向けても、私たちは人の五感に訴えるところを徹底的につくり込んでいくことに変わりはありません。これからもコア技術、「人機官能」思想を製品に落とし込み、「感動創造企業」として技術と感性で新たな価値を社会に提供していきます。

次なる成長への挑戦

日本が復興への道を歩み始めた1953年、日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)4代目社長の川上源一の命で当社は二輪車業界へ参入しました。既に業界内で淘汰も始まっていた時代を当社が後発メーカーでありながら生き抜き、現在のブランド価値を確立することができたのは、つねに社会へ新たな感動を生み出そうとするチャレンジスピリットが社員一人ひとりへ受け継がれてきたからであり、また、それを可能とする自由闊達な企業文化が根付いているからだと考えています。

価値を生み出していく一番の根源にあるのは人であり、組織や個人のパフォーマンス、モチベーションをどのように最大限に高めていくかは経営として一番に考えるべきことです。人材開発面では、様々な対象に向けた人材育成プログラムを年々充実させており、例えば、階層に応じた研修をはじめ、機能面での専門スキルを磨く研修、世界で活躍できる人材を目指す海外現場体験や海外トレーニーなどの制度、チーム力を高めて組織としてのパフォーマンスを高めるコーチング研修などを設けています。

また、グローバルに展開する企業であるからこそ、各国・地域の環境や文化、考え方を知識として共有していくために

ダイバーシティの推進は不可欠です。知識を幅広く共有し、時には価値観を戦わせることで新たな価値観が生まれてきます。具体的には、一番上の階層ではグローバルエグゼクティブコミッティを年に2回、その下の階層で機能ごとのグローバル会議を複数回実施することで、国や地域の異なる役員および従業員が互いに刺激し合える場を設けています。

モビリティの電動化やデジタル技術の急速な進展、それに伴う様々な社会の枠組みの変化など、ビジネスの潮流は大きな変革期を迎えています。そうした中で、私たちが積み上げてきた先進技術や幅広い事業基盤、そしてアイデアや想いを形にする人材の力は、次なる成長に挑戦する当社にとって大きな原動力となるでしょう。

当社はこれからも社会や環境との調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人々の喜びや驚き、高揚感、そして豊かさや幸福感の実現を目指していきます。

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

「ヤマハらしさ」を徹底的に磨くことで、
大きな変革期を迎える事業環境の中でも
新しい感動を生み出してまいります。



ヤマハ発動機の価値創造プロセス

当社のDNAとして受け継がれてきたチャレンジスピリットと培われた技術を活かし、社会やお客様のニーズを的確に捉えた個性的かつ高品質な製品・サービスをご提供することが当社のビジネスモデルであり、ヤマハ発動機ならではの「技術と感性が織りなす感動」を体験していただくことが「感動創造企業」を掲げる当社の存在意義です。

人々の可能性を拡げ、感動を生み出す製品・サービスを通して、当社の持続的な成長とより良い社会と生活の実現を目指しています。

重要な社会課題



環境・資源課題



交通・教育・産業課題



イノベーション課題



人材活躍推進課題



成長戦略の方向性

事業展開

ランドモビリティ事業 ▶ P.70

ヒトの時間・移動・自己実現の価値を新たに創造する



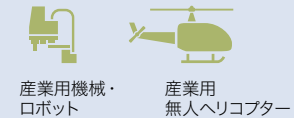
マリン事業 ▶ P.72

信頼性と豊かなマリンライフの価値をさらに高める事業へ



ロボティクス事業 ▶ P.74

自動化・省人化を促進しヒトにさらなる価値時間を



金融サービス事業 ▶ P.76

お客様や販売店様との結びつきを強めるユニークなサービスを



その他 ▶ P.77

お客様に寄り添い支える独自技術を



長期ビジョン

ART for Human Possibilities

「人はもっと幸せになれる」

3つの注力領域

Advancing Robotics
基盤としての知的技術、ロボティクス技術を活用し進化させる

Rethinking Solution
ヤマハらしいソリューションを発案する

Transforming Mobility
モビリティを変革する

創出する社会価値

環境・資源

- 地球環境にやさしい
パーソナルな移動手段の提供
- 安全な水や資源の確保



交通・教育・産業

- 安全・快適・楽しい、移動サービスの提供
- 安全運転教育の強化による交通安全意識の底上げ
- 技術者の育成支援、就業機会の創出



イノベーション

- 自動化・自律化による単純労働からの解放
- 知的技術・制御技術の活用促進



人材活躍推進

- ダイバーシティ・インクルージョンの促進
- 働きがいのある組織体制

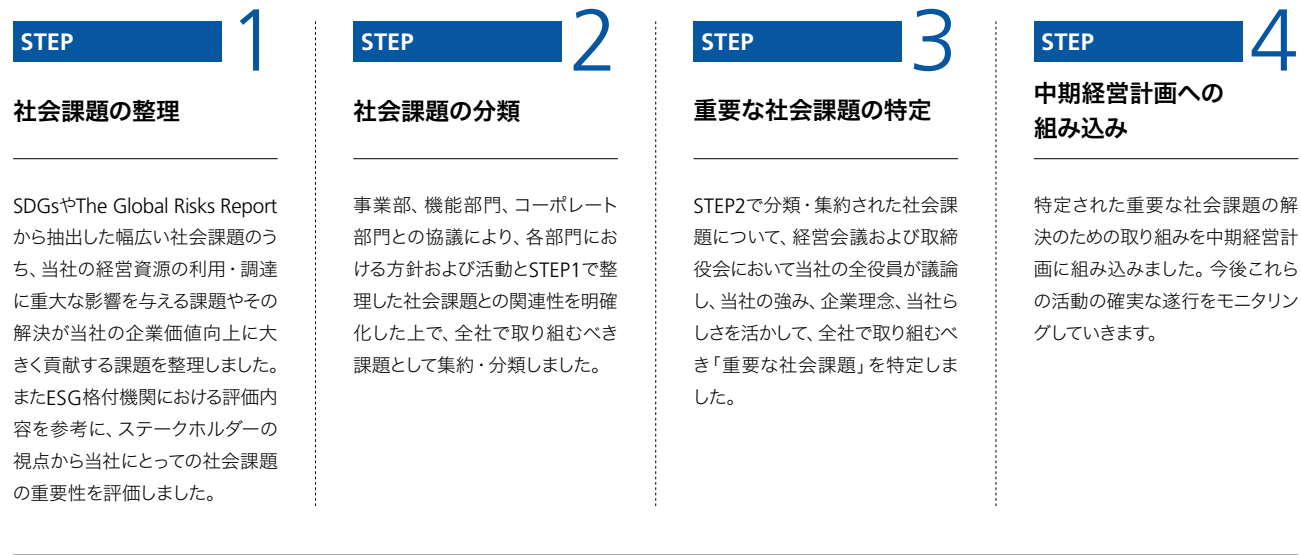


* 2019年の東京モーターショーで発表した、長期ビジョンの目指す世界を表現したステートメント。

重要な社会課題(マテリアリティ)

社会とともに持続的に成長していくために、当社は様々な社会課題をヤマハ発動機らしい方法で解決していきたいと考えています。
 長期ビジョンおよび中期経営計画の策定にあたって、当社の強みを活かしながら解決することができる重要な社会課題を特定し、解決のための取り組みを中期経営計画に組み込んでいます。

重要な社会課題の特定プロセス



選定した社会課題



4つのマテリアリティに集約

特定した4つの重要なマテリアリティそれぞれの位置付けを明確にするため、2018年に策定したマテリアリティを体系的に整理しました。

※「働き方課題」を「人材活躍推進課題」(Human Capital Management)へ表現を変更



持続的な成長に向けて
重要な社会課題(マテリアリティ)

目標値と進捗

重要な社会課題	リスクと機会	課題解決へのヤマハらしい取り組み	2030年に目指す姿	中期目標(2019~2021年)	2019年進捗	SDGsの目標
環境・資源	<リスク> <ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化進行による規制強化/売上減 コスト上昇による利益減 企業イメージ悪化 水質汚染による経済自立遅れ/開発国 海洋汚染による漁業・海洋レジャーへの影響 <機会> <ul style="list-style-type: none"> 既存モビリティのEV化拡大 小型モビリティ需要増 	低炭素社会への取り組み	製品から排出されるCO ₂ を25%削減(販売台数原単位 2010年比) ※2050年目標: 50%削減	13.75%削減(2010年比)	13.1%削減(2010年比)	13
		循環型社会への取り組み	生産活動で排出されるCO ₂ を25%削減(売上高原単位 2010年比) ※2050年目標: 50%削減	17.36%削減(2010年比)	32.4%削減(2010年比)	12
		安全な水を世界の人々に	安全な水供給への貢献を通して村落開発の一助を担う	廃棄物を10.3%削減(2010年比) ※ヤマハ発動機単体	15.7%削減(2010年比) ※ヤマハ発動機単体	6, 15
		電動化技術基盤の構築	各国の電動化政策、バッテリー技術革新を注視しながら、タイムリーに市場投入できるよう電動化開発を推進	モーターサイクル、マリノ、PAS、電動車いす、ドローンなど、多くの製品群においてヤマハらしい電動化製品を市場投入するとともに、電動化製品の開発基盤を構築	電動スクーター「EC-05」を台湾で発売 小型電動立ち乗りモビリティ「TRITOWN」の実証実験 電動推進器「HARMO」の開発 電動アシスト自転車用ドライブユニット累計生産500万台達成 農業用マルチローター「YMR-08AP」の開発	9, 13
		持続可能な海洋社会の実現	海が抱える環境問題の改善	海洋プラスチック問題への取り組み	国立研究開発法人海洋研究開発機構の「海洋プラスチック汚染に関する科学的調査」に調査協力パートナーとして参加	14, 15
交通・教育・産業	<リスク> <ul style="list-style-type: none"> 交通事故の拡大による二輪車離れ 先進国の高齢者による事故の増大 過疎地域での移動手段の減少 <機会> <ul style="list-style-type: none"> 開発国における人口や所得の増加による二輪車需要の拡大 小型自動運転モビリティのニーズ拡大 農業・漁業・工業の担い手の高齢化や不足の補完 AI発達による自動化拡大 CASE・MaaSなどのモビリティへの新需要 	交通渋滞解消・環境対策	新興国・途上国の2カ国以上で電動アシスト自転車を販売	インド市場での電動アシスト自転車の販売	インド国内で9月にテスト販売開始	9
		交通事故低減のための教育	交通事故による死亡者数を低減させる	安全運転教育機会(ヤマハライディングアカデミー): 2,000回の実施と受講者数18万人(2021年) トレーナー設置国数: 20カ国	安全運転教育機会: 合計1,272回開催、11万7千人が受講 トレーナー設置国数: 15カ国	3
		持続可能な海洋社会の実現	海洋資源の保全	漁業分野でのソリューション提案数	養殖等の漁業のスマート化について複数の漁業関連企業と協議を開始	9
		高齢者に対する多様なモビリティの普及	免許返納高齢者(日本国内)の代替モビリティとして電動アシスト自転車の定着	国との連携により数千台レベルの電動アシスト自転車を自治体へ供給	経済産業省の「多様なモビリティ普及推進会議」で電動アシスト自転車は高齢者の自動車の代替手段になり得るとの判断から試乗機会支援の検討開始	11, 17
		確実なメンテナンスのためのデジタルデバイスの搭載	累計400万台への搭載(2024年目標)	搭載したモーターサイクルを年間20万台以上市場に供給	コミュニケーションコントロールユニット搭載の新型「NMAX」を開発(2020年2月市場投入)	3
		低速モビリティサービスの提供	無人走行システムの販売	低速モビリティサービスの一つに事業化の見通しが立つ	地方自治体や各種事業団体等との実証実験(累計20件)によりノウハウを蓄積	9, 11
イノベーション	<リスク> <ul style="list-style-type: none"> 市場・ビジネス環境における競争力低下 <機会> <ul style="list-style-type: none"> 新たなモビリティによる経営牽引 ロボティクス技術を活用した農業分野へのソリューション提供 イノベーション創出による競争力の向上 	新たなモビリティの開発	新たなモビリティを発売し、経営をけん引するモデルが存在している	モデルラインナップ充実によるLMW(Leaning Multi Wheel)新価値の市場浸透	「TRICITY300」開発 「TRITOWN」実証実験実施 「YAMAHA MW-VISION」東京モーターショー出展	9
		経済成長の促進	生産効率向上	ロボティクス分野における高効率多機能プラットフォームおよび高速プラットフォームの開発	第1弾として高効率多機能プラットフォームを適用した「YRM20」を開発(2020年4月発売)	8
		自律化による単純労働からの解放	工場まるごと最適化	工場内AGV(Automatic Guided Vehicle)の連携	自動搬送ソリューションのための合弁会社の設立準備	8
		ロボティクス技術を活用した農業分野へのソリューション提供	数種類の作物における農耕作業の無人化の実現	自律ドローンの発売	「YMR-08AP」を開発(2020年3月発売)	2
人材活躍推進	<リスク> <ul style="list-style-type: none"> 先進国の少子高齢化による労働力不足 仕入れ先・お取引先の不正労働 <機会> <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ・インクルージョンの促進による新たな能力の獲得 各国の多様で優秀な人材の採用による活力向上 	ダイバーシティ&インクルージョン	本社人材の国際化	海外子会社における経営幹部層のローカルタレント比率60%に向けた活動推進 グローバル採用の継続(本社新卒総合職の10%以上)	52% 10%	10
		女性社員活躍のトップランナー	女性社員活躍のトップランナー	女性管理職数(2014年: 16名) 2020年: 32名 2025年: 48名 ヤマハらしい学童保育プログラムのトライアル実施 国家認定制度「えるぼし」「くるみん」「プラチナくるみん」の取得(日本国内)	女性管理職数: 34名 2020年7月に学童保育のトライアル実施計画 認定取得に向けて、未達成項目の補強策展開	5, 8

気候変動関連の情報開示(TCFDに基づく情報開示)



金融安定理事会(FSB)によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に、当社は賛同を表明しています。

当社は2018年12月に「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」(以下、「環境計画2050」)を策定し、「持続可能な社会に積極的に取り組む企業」としての姿勢、目標、活動計画を打ち出しています。TCFDの提言は、事業活動を通じた地球環境への取り組みと成果を、より積極的に開示していこうとする当社の考え方と合致するものです。

ガバナンス

当社取締役会は、サステナビリティを巡る課題への取り組み方針を定め、その実施状況について定期的にレビューを行います。取締役会はサステナビリティを巡る課題に関して、社長執行役員が議長を務め取締役会が選任した執行役員で構成されるサステナビリティ委員会を監督する役割を担っています。

サステナビリティを巡る課題に関して、特に環境分野を重要な経営課題の一つと位置付け、環境活動を管掌する執行役員を委員長とする環境委員会を設置しています。環境委員会は年3回開催し、環境に関わる方針やビジョンの審議、「環境計画2050」の策定、各事業部の目標に対する実績を毎年レビューし、少なくとも年2回取締役会へ報告しています。

戦略

「環境計画2050」の策定においては、2050年の人口増加・世界的な資源不足・エネルギー不足および2℃目標や1.5℃目標など国際的な温室効果ガス削減シナリオなどが当社に与える事業のリスクと機会を把握・管理し、気候変動への適応策や緩和策を事業戦略に反映しています。

「環境計画2050」では、「低炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を目指して2025年にマイルストーンを置き、事業を通じて長期目標の達成に向けた環境活動を推進しています。

気候関連リスクと機会

シナリオ分析においては、1.5℃シナリオと2℃シナリオに基づく物理的リスクを想定し、低炭素社会への移行に伴う当社の主な事業リスクと機会を「規制リスク」「情報開示リスク」「技術リスク」「市場リスク」「評判リスク」「顧客リスク」に分類・特定しています。また、短期

(0~3年)・中期(3~6年)・長期(6年以上)で発生する可能性およびその結果として生じる財務的影響の推定規模に基づき、気候関連リスクの重要性を評価しています。

気候変動を含む、重要な環境・社会課題のリスクと機会

重要な環境・社会課題	環境・社会課題	環境・社会課題	
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策の強化 エネルギー効率の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 水資源の有効利用と汚染防止 廃棄物の削減 クリーン技術や資源利用効率に配慮した産業プロセスの導入 持続可能な天然資源の利用 	<ul style="list-style-type: none"> 陸上生態系の保護と回復の促進 森林減少の阻止 海洋生態系の保護と回復 	
取り組み分野	低炭素社会 Low carbon society	循環型社会 Recycling loops in society	自然共生社会 A society in harmony with nature
リスク	<p>短期</p> 各国・地域の二輪車の排ガス規制強化、船舶用エンジンの米国EPA/CARB規制の強化など規制対応のコストが大幅に上昇する。	<p>短期～中期</p> 新興国など二輪車による深刻な大気汚染から市内走行禁止などの規制が強化される。	<p>短期～長期</p> 気候変動により、山火事、干ばつ、極端な気温変化、嵐、降雪などの異常気象により製品使用フィールドである海山森などで生態系が破壊される。
機会	<p>短期～中期</p> 燃費性能向上モデルの販売が拡大する。新興国において社会的インフラコストがミニマムで低価格な移動手段として二輪車の普及が拡大する。	<p>短期</p> 軽量・コンパクトを強みに、社会インフラ資源・コスト最小化の移動手段としてランドカーの普及が拡大する。	<p>短期～長期</p> 自然環境保護の意識の高まりとともに、自然との触れ合いを求め大切にアウトドア関連市場が拡大する。
	<p>長期</p> 環境意識の高まりで化石燃料使用製品の販売が減少する。炭素税の導入により製造コストが増加する。	<p>長期</p> 新興国の経済成長に伴い資源消費が拡大し、資源不足やコストアップなどの調達リスクが高まる。	
	<p>長期</p> 電動モデルの普及が拡大する。	<p>長期</p> モノづくりとして小型・軽量で省資源な超小型モビリティが社会インフラに組み込まれる。	

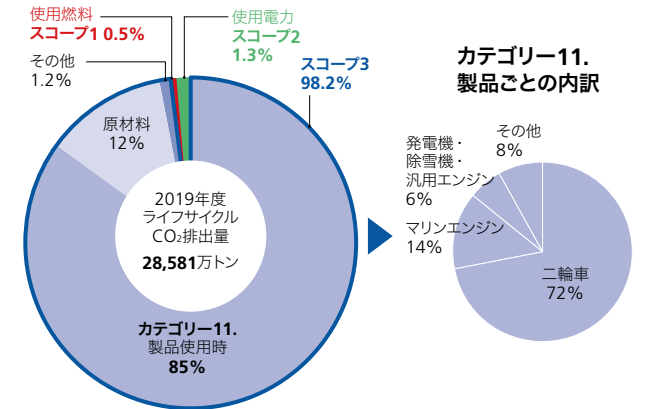
ヤマハ発動機の気候変動への緩和策

低炭素製品の普及拡大

当社が提供する二輪車を基幹とする製品群は、「軽量&コンパクト」を特長に、製造段階の資源利用としての環境負荷が小さいのみならず、使用段階においても機動性に富み、自由かつ手軽に近距離を移動できる特性を持っています。特に経済成長が著しい新興国において、モビリティの中でも小型で安価な二輪車は、物とサービスの移動需要を充足するとともに、人々の生活圏の拡大、職業や教育機会の選択肢を増加させます。

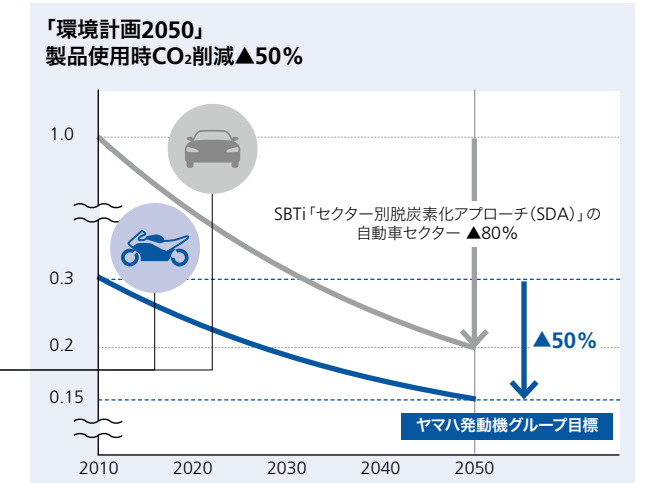
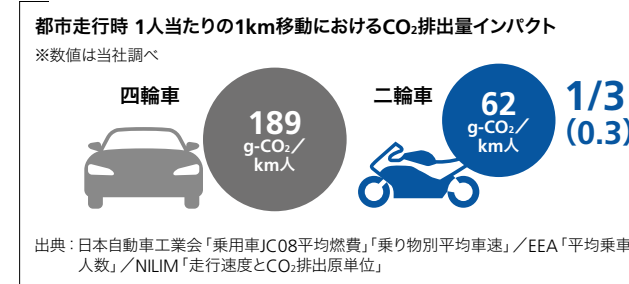
当社は、製品ライフサイクルのうち、CO₂排出量の85%を占めるスコープ3、カテゴリ11、「製品使用時のCO₂排出量」を削減することを最も重要な取り組みの一つとしています。「燃費・環境性能」の両立を高次元で具現化する二輪車エンジン設計思想「BLUE CORE(ブルーコア)」を掲げ、毎年燃費向上モデルの新機種をグローバルに投入しています。

ライフサイクル全体のCO₂排出量の内訳



「環境計画2050」の目標設定

二輪車は都市移動の交通手段としては最速で燃費も良く、乗用車と比べて1人当たりの1km移動におけるCO₂排出量のインパクトは3分の1(0.3)です。2017年目標設定時に、SBTi(科学と整合した目標設定)が開発した「セクター別脱炭素化アプローチ(SDA)」の自動車セクターを参考に、主要事業の二輪車における削減シナリオを策定し、2050年に50%の削減を全事業部共通の削減目標として設定しています。



気候関連リスク

リスクの特定

各事業・機能部門は、短期・中期・長期の気候関連リスクを「低炭素経済への移行に関するリスク」と「気候変動による物理的変化に関するリスク」に分けてそれぞれの側面が事業に与える財務影響を考慮し、また、気候変動緩和策・適応策を経営改革の機会として事業に与える財務影響を考慮した上で、中期経営計画の中でリスクと機会を特定します。

リスクの評価

「環境委員会」は、各事業・機能部門が特定したリスクと機会に対する事業戦略としての具体的な取り組みを評価します。「サステナビリティ委員会」は、気候関連リスクも含む会社全体の事業継続リスクにおいて、特に重点的に予防・対策に取り組むべきグループ重要リスクに対する具体的な取り組みを評価します。

気候変動リスクの「管理」プロセス

気候変動関連のリスク管理は、グループ全体のリスク管理の仕組みに組み込まれています。「環境委員会」は、各事業・機能部門が特定したリスクと機会に対する事業戦略としての具体的な取り組みのゴールや目標について毎年進捗を管理し、経営会議と同じメンバーで構成される「サステナビリティ委員会」および取締役会で結果を報告しています。

指標と目標

各事業・機能部門は、特定された気候変動マテリアリティ「低炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」に基づき、短期・中期・長期のリスクと機会、事業・戦略・財務に及ぼす影響、2℃目標の気候シナリオを考慮し、2025年目標(および2050年目標)の具体的な数値目標(製品から排出されるCO₂排出量を2010年比で販売台数原単位

2025年▲19%、2050年▲50%、生産活動で排出されるCO₂排出量を2010年比で売上高原単位2025年▲19%、2050年▲50%)を策定しました。環境委員会は、進捗管理を実施するとともに事業に重要な影響を及ぼす案件については審議し、少なくとも年2回は取締役会で報告または決議を行います。

長期ビジョンと中期経営計画

2019年を初年度とする3カ年中期経営計画は、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けた当社の変革を進める最初の3年間と位置付けています。

激しい外部環境の変化や、今後さらに人々の価値観が多様化する中で、当社の持つ歴史的価値観を基盤とし、社会課題の解決に貢献するとともに当社が持続的に成長していくため、事業基盤・経営基盤の刷新や、新規事業開発を軸とした成長戦略を推進しています。

中期経営計画

基本方針

事業基盤・経営基盤の刷新と、新規事業の開発を推進

財務戦略

既存事業の稼ぐ力を維持しながら、キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元のパランスを取る

詳細および進捗については、P.30~31をご参照ください。

2021年定量目標

連結売上高 **2兆円** 自己資本比率 **49.9%**

連結営業利益 **1,800億円** ROE(3年平均) **15%程度**

連結営業利益率 **9.0%**

※上記目標については新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、修正する可能性があります。

主要事業の中期重点テーマ

ランドモビリティ事業

モビリティ新時代化に対応する事業基盤構築

- 現能力の刷新
製造・販売機能の効率化
- アジャイル経営
マネジメントシステムによる判断スピードの向上
- 新領域へのシフト
顕在化しつつあるモビリティ新経済圏への参画

マリン事業

高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立

- マリン長期ビジョン
信頼性と豊かなマリンライフ、海の価値をさらに高める事業へ
- 船外機グローバル生産レイアウト
生産能力とフレキシビリティの向上
- 総合マリンビジネス戦略の拡がり
システムサプライヤーとして進化
- 商品開発戦略
魅力ある商品・サービスの提供

ロボティクス事業

事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化

- 成長戦略
工場まるごと最適化、物流、農業、医療
- 事業基盤強化
内製技術強化、体制強化

事業別の進捗状況については、P.70~75をご参照ください。

長期ビジョン

ART for Human Possibilities

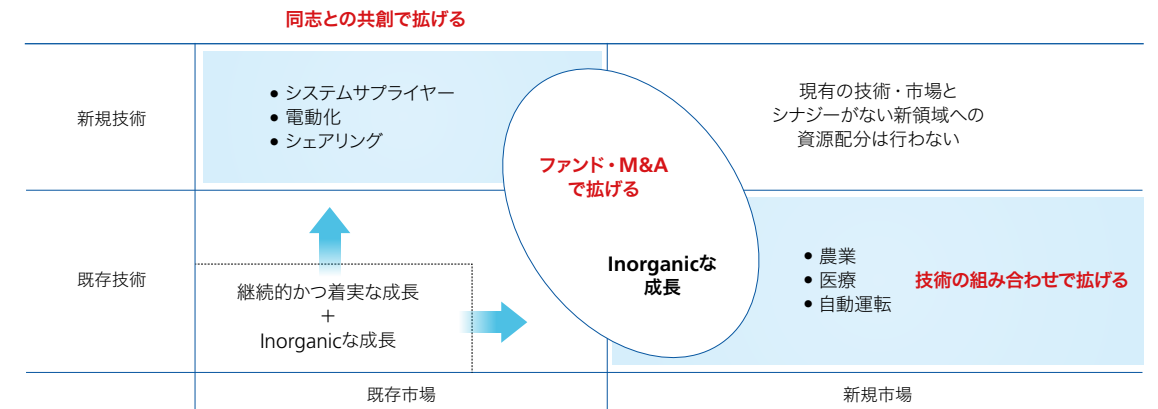
Advancing
×
Robotics

Rethinking
×
Solution

Transforming
×
Mobility

私たちはロボティクスを活用し(Advancing Robotics)社会課題にヤマハラしく取り組み(Rethinking Solution)モビリティに変革をもたらすことで(Transforming Mobility)人々の可能性を拡げ、より良い生活と社会の実現を目指します。

成長戦略—技術と市場を切り口とした4つの分類



長期ビジョン ART for Human Possibilities 進捗状況

	取り組み	事業化に向けた展望
CASE	MaaS/自動運転	● 低速自動運転実証実験の実施(輪島市、磐田市、雲南市)
	自動運転	● AIコンピューティング企業「DMP」へ出資 ● 自動運転技術開発企業「ティアフォー」へ出資 ● ソニーと共同開発「SC-1」サービスを沖縄県で開始
	EV	● 電動二輪車バッテリーコンソーシアム参画を発表 ● 電池交換式EVスクーターを台湾で発売 ● EV向け電動モーターユニット開発
	シェアリング	● Grabとの戦略的業務提携として1.5億米ドルを出資
ART	Advancing Robotics	● 新川、アピックヤマダとの事業統合を行い、100億円出資 ● 東京ロボティクスへの出資
	Rethinking Solution	● 農業用UGV(無人走行車両)の走行試験開始 ● 「Land Link Concept」を東京モーターショーにて発表
	Transforming Mobility	● 小型立ち乗りモビリティ「TRITOWN」の実証実験実施 ● LMW第4弾となる「TRICITY300」を発表 ● 「YAMAHA MW-VISION」を東京モーターショーで発表
		● 2021年事業化を目指す
		● コア技術を獲得し、未経験領域での事業立ち上げを検討中 ● 事業開発、エンターテインメントへの応用を推進中
		● 各国の電動化政策、バッテリー技術革新を注視しながら、最適な製品開発を継続
		● 協業を進め、ビジネスモデルを確立
		● ヤマハモーターロボティクスホールディングスのPMIを加速させ、構造改革を断行
		● 投資先スタートアップとの協業を通じ、事業化を検討中
		● LMWラインナップを拡充 ● 研究開発を加速し、事業化・商品化を推進

持続的な成長に向けて

社会課題の解決に向けた具体的な取り組み

重要な社会課題解決への貢献に向け、当社がこれまで培った技術やノウハウ、知見を活かしてパートナーとの協業や産学官連携を行いながら、様々な取り組みを積極的に進めています。

イノベーション課題

ロボティクス技術の応用で 農業の省力化・自動化に寄与

農業の担い手の労働人口不足は先進国全体の課題となっており、省力化・自動化が切望される分野です。当社はロボティクス技術を活用し、農業分野におけるソリューションを提供しています。きめ細かい制御技術により高度で繊細な動きを得意とする垂直多関節ロボットと農業用UGV(無人走行車両)を組み合わせることで、現在は人の手で行っている果樹の収穫作業の無人化を目指しています。2019年には山梨県のワイナリーにてブドウの収穫の実証実験を行いました。



交通・教育・産業課題

ロースピードモビリティで 地域の交通課題解決に挑む

世界一の高齢社会である日本では、高齢者の移動のための交通手段の確保や都市部と地方の地域格差など、様々な社会課題と直面しており、今後高齢化に向かう世界各国が注目しています。当社は電動カートなど小型の低速モビリティをラストマイルの移動ソリューションとして提供することで、「スローモビリティのあるまちづくりへの貢献」「ヤマハ発動機らしい移動価値の創出」を進め、交通・健康・産業振興といった重要な社会課題の解決や、楽しい移動価値の創出を目指しています。2019年は島根県雲南市、株式会社竹中工務店、NPO法人ETIC.と共同で、当社が従前から手掛けているゴルフカーをベースとした電動小型低速車両で島根県雲南市の主要施設を巡回する「グリーンスローモビリティ 実証事業」を実施しました。



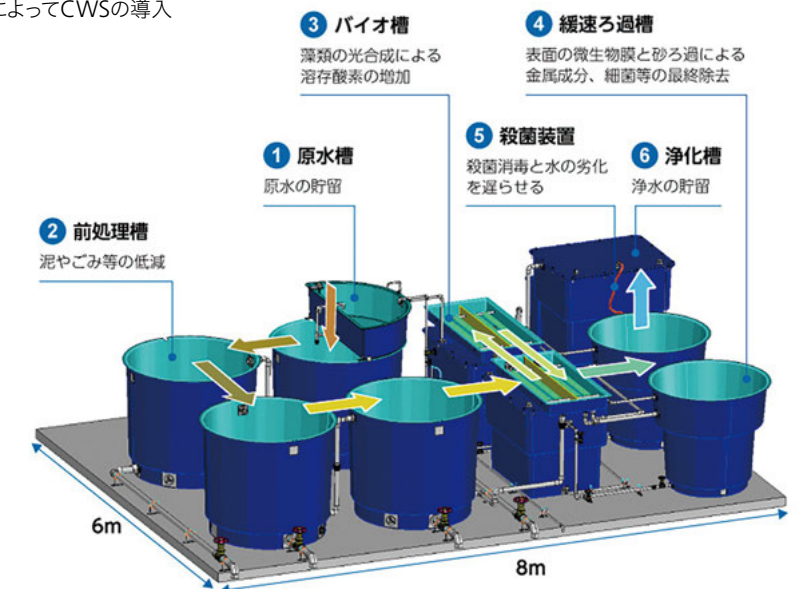
環境・資源課題

きれいな飲料水の安定供給とともに 人々の暮らしも変える

WHO(世界保健機関)の発表によると、下痢症で命を落としてしまう5歳未満の乳幼児は世界で年間約52.5万人(2017年)にもなっており、安全・安心な水への恒久的なアクセスは喫緊の課題です。当社は「緩速ろ過」という自然界の水浄化機能をベースにしたシンプルな構造の「ヤマハクリーンウォーターシステム(CWS)」でこの課題に取り組んでいます。

20年以上前から開発を進めていたCWSは、大きな電力を必要とせず専門の技術者によるメンテナンスが不要なため、住民による自主運営が可能な浄水システムで、河川や池の水を「安全・安心な水」に変えられます。過去にCWSを導入した集落では、下痢、発熱、腹痛、皮膚病の発生を著しく減らすことができました。また、きれいな飲料水を安定的に供給できるだけでなく、CWSの設置により水汲み作業からの解放による生産・学習活動への転換、水配達や清浄・製氷などのビジネスによる村落開発など、暮らしに様々な変化が起こっています。

2019年には、セネガル川流域に10基の設置とセネガル政府への引き渡しを行いました。近隣住民に向けた紙芝居での啓発活動では、350人ほどの子どもたちが「安全な水を飲もう」というメッセージに熱心に耳を傾けてくれるなど、当社の取り組みは現地住民の衛生概念の向上にも寄与しています。当社は、外務省や経済産業省、JICA(国際協力機構)、JETRO(日本貿易振興機構)などの公的機関、UNDP(国連開発計画)などの国際機関との連携・協力によってCWSの導入を進めています。



取締役 企画・財務本部長メッセージ



**バランスシートと資本効率を
より重視した経営で
既存事業の稼ぐ力を取り戻し、
成長戦略の具現化を目指します。**

取締役
上席執行役員
企画・財務本部長
大川 達実

2019年の総括

当社は「キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元のパランスを取る」ことを財務の基本方針としていますが、2018年末に発表した長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けて、これまで以上に成長志向のキャピタルアロケーションを意識しています。

現中期経営計画の初年度である2019年においては、新規事業開拓部門だけでなく、既存の各事業部も積極的に新領域の探索に取り組まれました。2018年までは確保した成長戦略投資枠を使い切れなかったことと比較すると前進したといえますが、一方で、成長投資の原資となるキャッシュを稼ぐべき既存事業で一部停滞も見られました。

フリー・キャッシュ・フローは、2018年と比較すると厳格な在庫マネジメントの効果もあり、195億円のプラスでした。しかし当初計画していた在庫水準まで下げることができず、より一層の運転資金マネジメントが必要です。

ROEは11.1%と当初計画比1.2ポイントのマイナスとなりましたが、ROEの構成要素の中でも当期純利益率の未達、つまり稼ぐ力が弱かったことが原因です。中でも本来は高収益であるロボティクス事業とアセアンの二輪車事業の影響が大きく、ロボティクス事業の停滞は市況の悪化が主な要因ですが、アセアンの二輪車事業では一部の地域で競争力の低下やオペレーション力の弱さが課題となりました。

2020年の方針

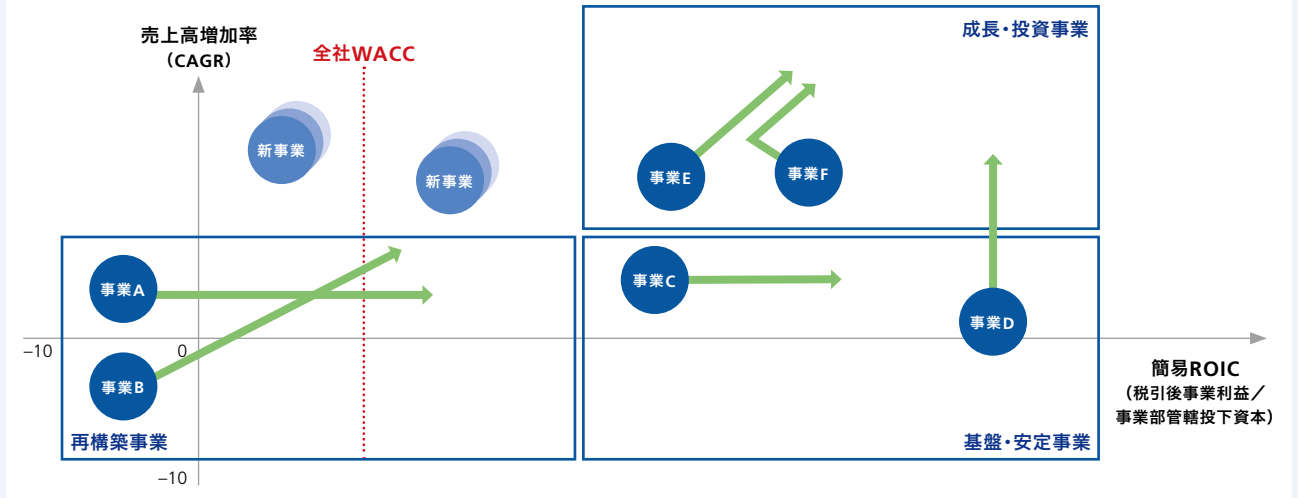
まずはコロナ禍への対応が先決です。事業環境の不確実性に備えるべく、手元流動性を十分に確保します。そのため、2020年の中間配当も見送らせていただきました。各市場の回復を注視するとともに、投資ならびに経費の執行に対しては常時よりも厳しくコントロールしていきます。ただし、アフターコロナに向けて既に顕在化しつつある新しい機会の見極めも怠らず、攻めと守り、両方の姿勢を維持することを基本方針とします。

その上で、2019年からの課題である既存事業での稼ぐ力を強化します。具体的にはアセアンの二輪車事業において営業力・ブランド力

強化と、ロジスティクス力の強化に注力し弱点の克服を図り、インドネシアで定着しつつあるプレミアム戦略をアセアン・インド全域で展開します。ロボティクス事業ではヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社の完全子会社化をテコに、グループ一体化構造改革を加速させ、市場の回復に備えます。

成長戦略の遂行について、新規分野ではこれまでの事業探索の成果を十分に活用して資源投入対象を絞り込み、経営資源の確実な投入とリターンへの刈り取りを追求していきます。同時に、既存基幹事業における成長領域を明確に定義しながら両面展開を図ります。

ポートフォリオマネジメントの考え方



新しい財務戦略の方向性

現中期経営計画における成長戦略の予算枠として、研究開発費700億円、M&Aを含む投資1,400億円を計画していましたが、コロナ禍によって、その原資の確保が厳しくなっています。ただし、「既存事業で稼いだキャッシュを新規領域に投入する」という方針・方向性は変わりませんので、キャッシュ・フローやバランスシートをより重視した財務戦略を各事業に展開する必要があります。

そのための新たな指標として、CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)と簡易的なROIC(投下資本利益率)を重要なKPIとして導入しま

した。CCCによるモニタリングは2019年から本格的に運用を始めており、既にキャッシュの創出を意識した事業経営・地域経営の考え方が浸透しつつあります。ROICは主に全社ポートフォリオマネジメントの指標として活用されますが、各事業においても適用し、資本効率の向上につなげていきます。

このような取り組みを通じて、結果としてのバランスシートではなく、明確な財務戦略のもとバランスシートをデザインしていく経営に変えていきたいと考えています。

企業価値向上のために

当社は一つのブランドのもと、多くの事業を展開するコングロマリット企業です。しかしながらこれまでコングロマリット企業であることを意識し、その価値を最大化するための確かなポートフォリオマネジメントを十分に実践してきたとはいえません。現在、成長性(CAGR)と資本効率(ROIC)を軸としたポートフォリオマネジメントの実装を進めています。執行側だけでなく取締役会における重要アジェンダとして、各事業の方向性を明確に定義していきます。

例えば、コロナ禍のような状況では、コングロマリット企業としての多様性が活きるはずであり、事実、これまで経験してきた様々な危機

の際にも、特定の事業や地域に救われたことが多々ありました。ポートフォリオマネジメントを強化することにより、多様性の強みが一層発揮できるようになると確信しています。コロナ禍をポートフォリオ見直しの好機と捉え、ダイナミックなポートフォリオ戦略を推進し、ヤマハ発動機ならではの新しい価値を創造し続けることで、コングロマリットプレミアムを実現していきます。

株主還元については、経営状態を早期に正常化させ、従来の株主還元指標である配当性向の見直し、あるいは総還元性向等の新たな指針の導入を進めています。