

企業目的

感動創造企業

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

人々の夢を知恵と情熱で実現し、つねに「次の感動」を期待される企業
それが、感動創造企業・ヤマハ発動機である。

経営理念

1. 顧客の期待を超える価値の創造

私たちは、感動を生む価値を創造するために、変化する顧客の夢を追求しなければならない。
顧客の期待を超える、安全で質の高い商品とサービスの提供を目指し、適正な利益を得る工夫をしなければならぬ。

2. 仕事をする自分に誇りがもてる企業風土の実現

私たちは、個人の自主性から活力を生み出す風土をつくらなければならない。
創造性豊かな人材の育成と能力開発を重視し、公正な評価と処遇が行われる組織を実現しなければならない。

3. 社会的責任のグローバルな遂行

私たちは、世界的な視野と基準で行動しなければならない。
地球環境や社会との調和に努め、公正で誠実な事業活動を通じて、社会的責任を果たす企業でなければならない。

行動指針

スピード

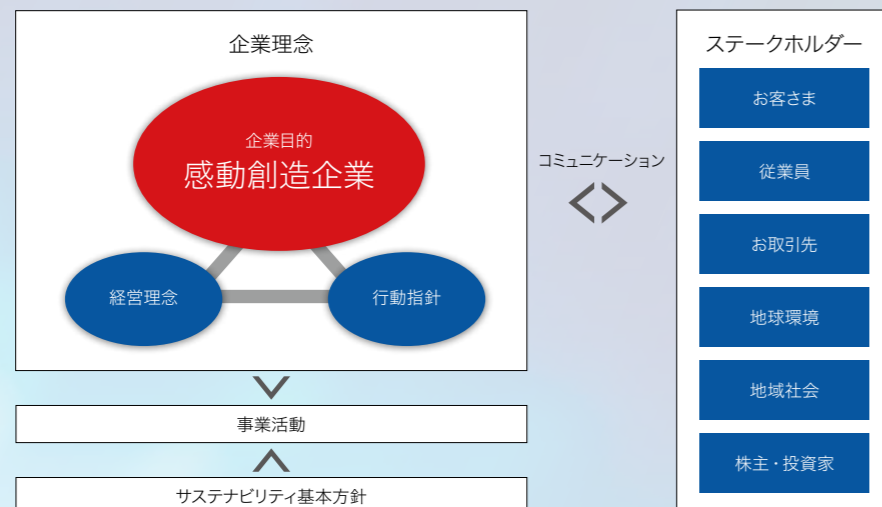
あらゆる変化に素早く対応

挑戦

失敗を恐れず、もう一段高い目標に取り組む

やり抜く

粘り強く取り組み、成果を出し、振り返る



Revs Your Heart

心躍る瞬間、
そして最高の経験を、
YAMAHAと出会う
すべての人へ

感動を生み出すための 5つの共通価値

当社には「ヤマハラしさ」を表す
[発、悦、信、魅、結]という共通価値があります。
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「ヤマハラしさ」を注ぎ込むことで、
ヤマハはさらにヤマハラしくなっていく。
それが、お客さま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、
私たちは信じています。





代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

「統合報告書 2021」の発行にあたって

ヤマハ発動機は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社の中長期視点での価値創造についてご理解を深めていただくため、2019年から統合報告書を発行しています。当社が重要な社会課題に対してどのように向き合い、どのような価値の提供を目指しているのか、本冊子が皆さまのご理解の一助となりましたら幸いです。

本冊子の編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）による「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が発行した「価値協創ガイダンス」を参照しています。当社の方針を集約した上で各部門が協力して誠実に作成しており、統合報告書の作成プロセスおよび記載内容が正当であることを、ここに表明いたします。

今後もステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じ、持続的な環境・社会価値の創出、および企業価値の向上に努めてまいります。ぜひご一読いただき、「統合報告書 2021」に対するご感想や、ヤマハ発動機の経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

編集方針

統合報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、ヤマハ発動機の持続的な成長を多面的にご理解いただくことを目的として編集しています。
また、本冊子に掲載していない財務、サステナビリティ、製品情報などについては、当社のWebサイトをご覧ください。なお、タイトル部分の年号は発行年としています。

報告対象組織

ヤマハ発動機株式会社と子会社142社、関連会社29社を対象としています(2020年12月31日時点)。なお、掲載データについて集計範囲が異なる場合は都度明示しています。

報告対象期間

2020年12月期(2020年1～12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2021年1月以降の情報も含まれます。



将来の見通しに関する注意事項

本冊子の記述について、過去の事実以外は将来の見通しについての記述であり、これは現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、さまざまな要因の変化により大きく異なることがあり得ますことをご承知おください。実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。

Contents

■ イントロダクション

- 4 技術を通して感動を生み出してきた歴史
- 6 グローバルに展開するヤマハ発動機の事業
- 8 社会・環境価値の最大化に向けて
- 10 財務・非財務ハイライト

■ 持続的な成長に向けて

- 12 社長メッセージ
- 18 ヤマハ発動機の戦略方針体系
- 19 重要な社会課題(マテリアリティ)
- 22 社会課題の解決に向けたARTの実践
- 26 気候変動への取り組み
(TCFDに基づく情報開示)
- 30 取締役 企画・財務担当メッセージ
- 32 Digital Transformation

■ 競争力を生み出す基盤

- 34 Creative Branding & Design
- 38 研究開発
- 40 知的財産
- 42 調達
- 44 生産<モノづくり>
- 46 販売<マーケティング>
- 48 人材育成
- 50 Topics：ヤマハ発動機のスポーツ活動

■ コーポレートガバナンス

- 52 取締役会議長メッセージ
- 54 社外役員対談
- 58 役員一覧
- 61 コーポレートガバナンス
- 68 リスクマネジメント

■ 事業別概況

- 70 Business Overview
- 72 ランドモビリティ事業
- 74 マリン事業
- 76 ロボティクス事業
- 78 金融サービス事業
- 79 その他事業

■ Fact Data

- 80 11カ年主要連結財務データ
- 82 環境・社会関連データ
- 83 2020年12月期の経営成績の解説と分析
- 88 グローバルグループネットワーク
- 90 会社情報/株式情報

「ヤマハ発動機 統合報告書 2021」のポイント

「統合報告書 2021」では、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」のもと、ビジョンの具現化に向けて推進している中長期戦略や施策について、具体的な取り組みを含めてお伝えします。当社の価値創造ストーリーを深くご理解いただくためのポイントは以下の通りです。

1 技術と感性を活かして挑戦する社会価値の創造

重要な社会課題に対して、当社が培ってきたコア技術と先進技術を組み合わせ、長期ビジョンで掲げる「ART」に沿って、新たな価値を生み出すための取り組みを進めています。

参照ページ

- P.8-9 : 社会・環境価値の最大化に向けて
- P.22-25 : 社会課題の解決に向けたARTの実践

2 中長期計画に対する進捗およびカーボンニュートラルに対する考え方

2020年に中期経営計画の財務目標は取り下げとなった一方、基盤の強化や成長戦略について取り組みを推進しています。また、加速する電動化に関して当社としての考え方、方向性をご説明します。

参照ページ

- P.12-17 : 社長メッセージ
- P.26-29 : 気候変動への取り組み(TCFDに基づく情報開示)
- P.44-45 : 生産<モノづくり>

技術を通して感動を生み出してきた歴史

ヤマハ発動機は、1955年7月、母体である日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)のモーターサイクル製造部門が分離独立し、設立されました。以来60年以上にわたり、母体から受け継いだ消費者視点の開発発想を起点とし、二輪車をはじめとするさまざまな分野で、つねに新しい価値の創造に取り組んでいます。



1955
ヤマハ発動機の1号車「YA-1」



高度経済成長期

顧客視点の開発で感動を追求

高度経済成長期、「生活を楽しむ」ことが「豊かさ」につながるという思いから、水上レジャーへの挑戦が始まりました。まずは当時動力化の兆しが見えてきた漁船など業務需要を目的とし、二輪車で培ったエンジン技術を応用して市場の声を反映させながら船外機やFRP漁船を手掛け、事業領域の拡大を果たしました。また、コア領域となる二輪車では、既成概念にとらわれずマーケットインの発想で顧客ニーズを分析し、女性でも乗りやすい「Passol」を発売。市場に“ソフトバイク”という新ジャンルを定着させました。



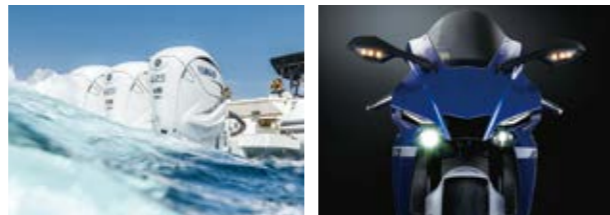
1977
女性が安心して乗ることができる“ソフトバイク”「Passol」



1960
船外機初号機「P-7」



1960
カタマランのFRPボート1号艇「CAT-21」



信頼性と高出力を誇る大型船外機「F425A」 レースの最新技術をフィードバックしたフラッグシップモデル「YZF-R1」



抜群の加速性能と走行フィーリング「SR330」

1955年 創業

経済復興下、モーターサイクル事業への参入

日本楽器製造株式会社第4代社長の川上源一(当社初代社長)が、楽器領域以外における将来の事業発展の足掛かりとして、モーターサイクル市場への参入を決定しました。既に業界内で淘汰も始まっていた時代に後発メーカーでありながら、斬新なカラーリングやデザイン、軽量で容易な取り回し性、さらに当時としては極めて重要な始動性の良さで市場に大きな話題を呼びました。さらに、製品の優劣を示す二輪車レースへの出場が確かな成績を次々と残し、技術の確かさを国内外の市場に広く示しました。

感動と環境の両立

人にやさしく、環境にやさしいモビリティの創造

1993年、生活に密着した新しい乗り物として世界で初めての電動アシスト自転車「PAS」を発売しました。「人間感覚を最優先した、人にやさしく、地球にやさしいパーソナルコミューター」というキャッチフレーズのもと、あらゆる人の生活を“アシスト”する乗り物として浸透していきました。また、その後は「PAS」で培った制御技術と最新のヒューマンインターフェイス技術を応用し、排気ガスや騒音がない環境にやさしい電動コミューターを実用化し、併せて推進していた燃料電池車の研究は、現在の新しいモビリティ開発につながっています。



1993
世界初の電動アシスト自転車「PAS」



便利で快適な移動、スポーツや健康のためなど、使う人や用途を拡げ続ける電動アシスト自転車「PAS」



1995
車いす用電動ユニット「JW-I」



2002
電動コミューター「Passol」



1987
産業用無人ヘリコプター「R-50(L09)」



2020 森林計測サービスを行う産業用無人ヘリコプター「FAZER R G2」

未来へ

ヤマハらしく社会課題の解決に貢献するアプローチ

培ってきたコア技術と先進技術を掛け合わせ、既存の製品群の進化・多様化を進めるとともに、産業用ロボットや産業用無人ヘリコプターをはじめとする無人化技術の応用で、工業や農業・林業など、さまざまな分野の省人化・効率化に貢献しています。また、新興国では公的機関や国連機関との連携・協力で「ヤマハクリーンウォーターシステム」設置のプロジェクトを推進し、きれいな水への恒久的なアクセスにも貢献しています。本質的な課題を探る現場主義の行動と確かな技術で、ヤマハらしく社会課題の解決に向けたアプローチを進めています。



2010
小型浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム」



「ヤマハクリーンウォーターシステム」設置集落への「紙芝居」による安全な水利用啓発活動が「第8回環境省グッドライフアワード実行委員会特別賞」を受賞

グローバルに展開するヤマハ発動機の事業

ヤマハ発動機は、創業以来培われてきたパワートレイン技術、車体・艇体技術、電子制御技術、生産技術をコアとして発展させながら、当社独自の開発思想「人機官能」のもと、技術と感性で感動を生み出す多彩な製品を世界中へお届けしています。

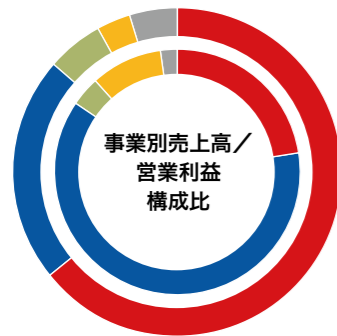
連結業績 (2020年12月期)

売上高

1兆4,713 億円

営業利益

817 億円



■ ランドモビリティ事業

売上高 (構成比)
9,465 億円 (64.3%)

営業利益 (構成比)
185 億円 (22.6%)

主要製品
二輪車、LMW、四輪バギー(ATV)、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)、スノーモビル、電動アシスト自転車、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント



■ マリン事業

売上高 (構成比)
3,283 億円 (22.3%)

営業利益 (構成比)
506 億円 (62.0%)

主要製品
船外機(マリンエンジン)、ウォータースピークル、船艇(ボート)、プール、漁船・和船



■ ロボティクス事業

売上高 (構成比)
830 億円 (5.6%)

営業利益 (構成比)
33 億円 (4.0%)

主要製品
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



■ 金融サービス事業

売上高 (構成比)
461 億円 (3.1%)

営業利益 (構成比)
76 億円 (9.3%)

主要製品・サービス
当社製品にかかわる販売金融およびリース



■ その他事業

売上高 (構成比)
674 億円 (4.7%)

営業利益 (構成比)
17 億円 (2.1%)

主要製品
ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機、電動車いす

チームで価値を創出するグローバル体制



従業員数(連結)
52,437 名

海外生産比率
90 %以上

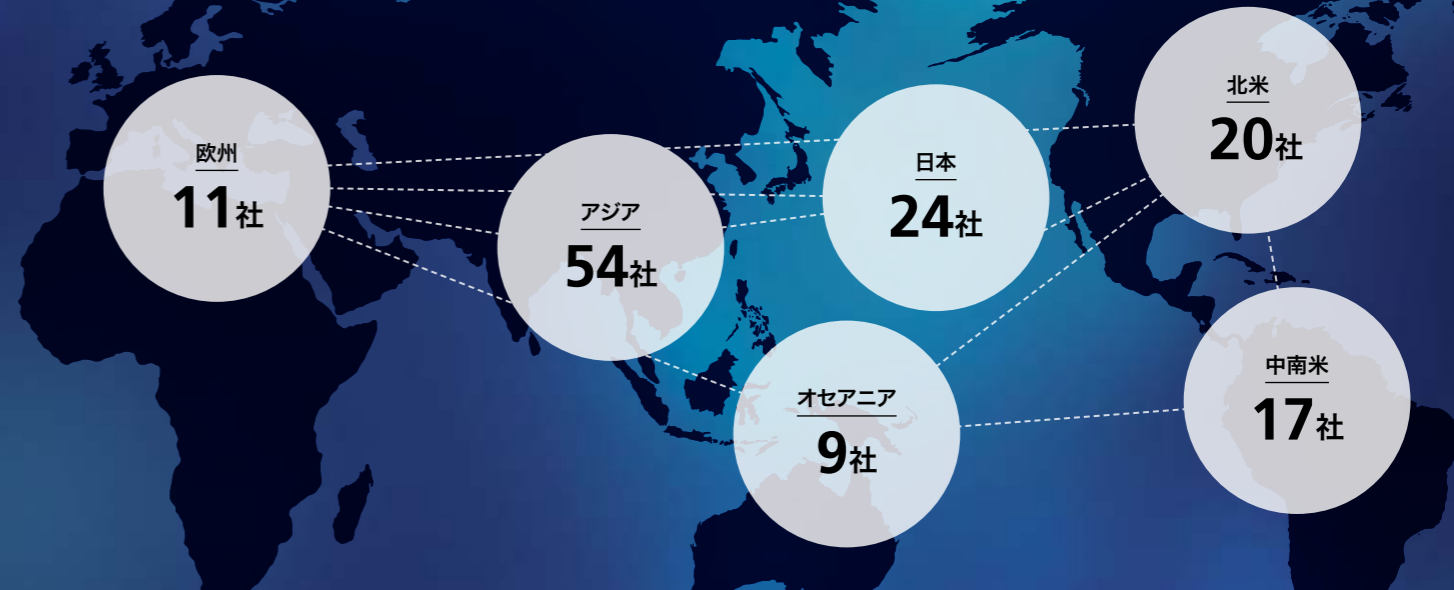
拠点数(主機能・延べ数)

開発
17 拠点

製造
29 拠点

販売
53 拠点

連結子会社数 135社



社会・環境価値の最大化に向けて

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、社会やお客さま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



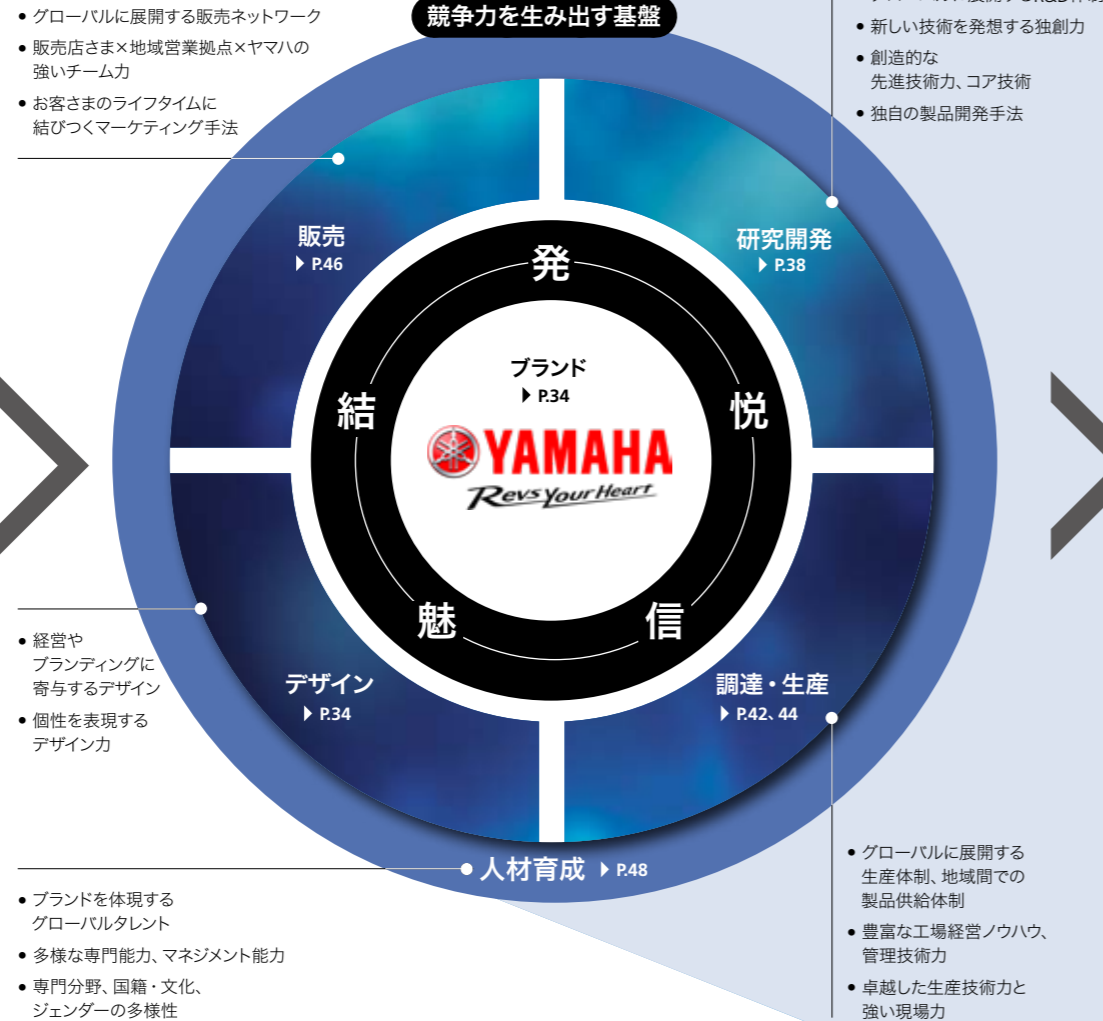
交通・教育・産業課題



イノベーション課題



人材活躍推進課題



事業展開

ランドモビリティ事業 ▶ P.72

ヒトの時間・移動・自己実現の価値を新たに創造する



二輪車 電動アシスト自転車 ATV・ROV (四輪)

マリン事業 ▶ P.74

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



船艇(ボート) マリンエンジン プール

ロボティクス事業 ▶ P.76

自動化・省人化を促進しヒトにさらなる価値時間を



産業用機械・ロボット 産業用無人ヘリコプター

金融サービス事業 ▶ P.78

お客さまや販売店さまとの結びつきを強めるユニークなサービスを



金融サービス

その他事業 ▶ P.79

お客さまに寄り添い支える独自技術を



電動車いす ゴルフカー

成長戦略の方向性

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

実現するアウトカム

環境価値

事業活動を通じた温室効果ガスの削減

- 地球環境にやさしいパーソナルな移動手段の提供
- 温室効果ガス排出の低減
- 生産などにおける消費電力の削減



社会価値

安全・安心な移動とくらし

- すべての人にとって安全・快適な移動サービスの提供
- 高品質な製品とサービスによる安全性・信頼性の維持と向上
- 安全な水や資源の確保



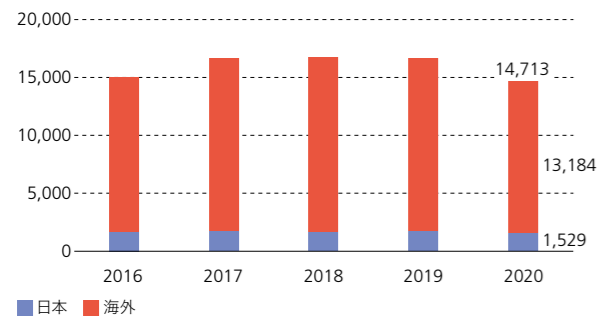
経済価値

ステークホルダーに対する経済的付加価値の再配分

- 収益体質の強化と安定的な財務基盤
- 従業員に対する報酬
- 投資家に対する安定配当

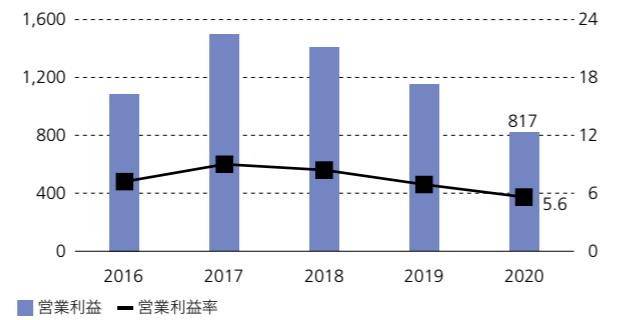
財務・非財務ハイライト

売上高
(億円)



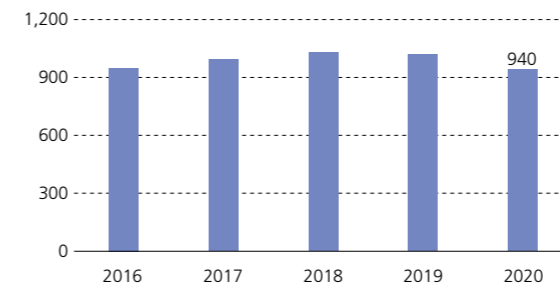
ロボティクス事業と金融サービス事業で増収となった一方、新型コロナウイルス感染症の影響により、ランドモビリティ事業の二輪車とマリネ事業で販売台数が減少し、前期比1,935億円減少の1兆4,713億円となりました。

営業利益／営業利益率
(億円) (%)



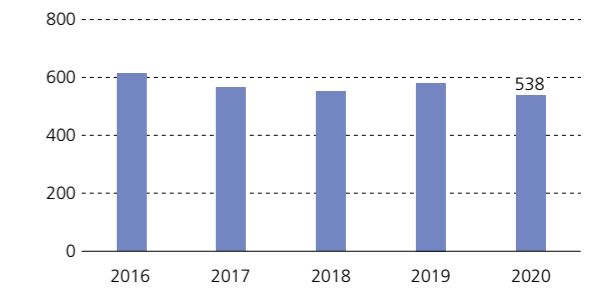
減収に加え、為替影響や各国の工場操業停止による稼働率低下などの要因により上期は大幅な減益となりました。下期は先進国を中心に回復基調となったものの、通期としての営業利益は前期比337億円減少の817億円となりました。

研究開発費
(億円)



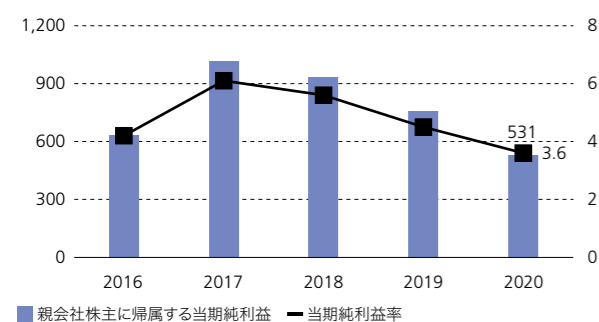
選択と集中により全体を絞りつつ、将来の成長に向けた新規分野と基幹事業強化のための開発は継続し、研究開発費は940億円となりました。

設備投資額
(億円)



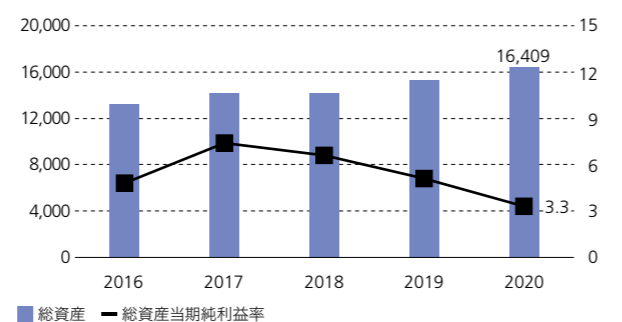
既存事業の持続的な成長と効率化のための設備投資額は、前期比43億円減少の538億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率
(億円) (%)



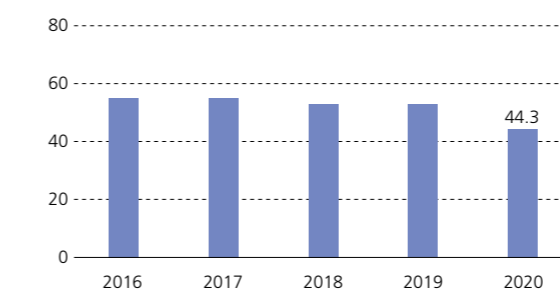
前期比227億円減少の531億円となり、当期純利益率も前期比0.9ポイント減少の3.6%となりました。

総資産／総資産当期純利益率
(億円) (%)



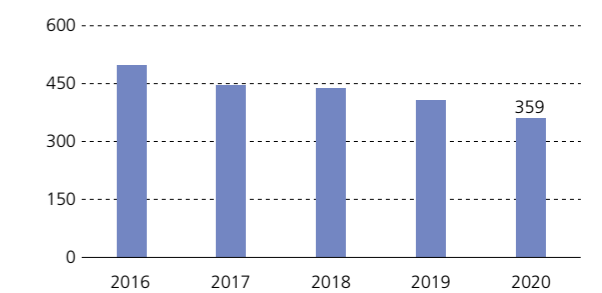
新型コロナウイルス感染症の影響への対策としての手元資金の確保や、米国のプライム層個人顧客向けローン債権の自前化による長期販売金融債権の増加などにより、前期末比1,081億円増加の1兆6,409億円となりました。

CO₂排出量(スコープ1、2)*
(万t-CO₂)



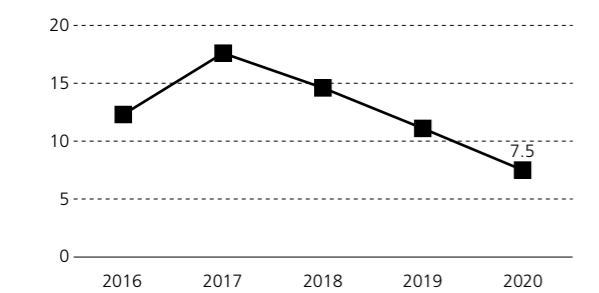
グループ共通の目標として、ライフサイクルCO₂削減の中長期目標を設定し、製造活動における温室効果ガスの削減を進めています。
* スコープ1、2：企業活動における自社の排出

取水量
(万m³)



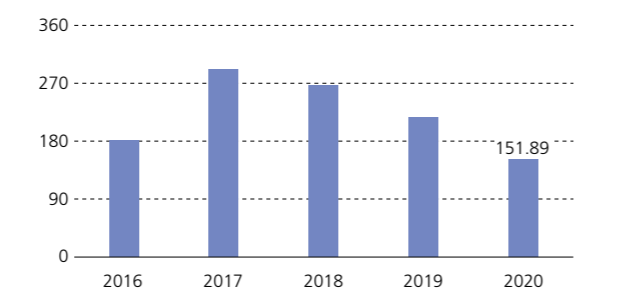
グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用を推進し、取水量の削減に取り組んでいます。

自己資本当期純利益率(ROE)
(%)



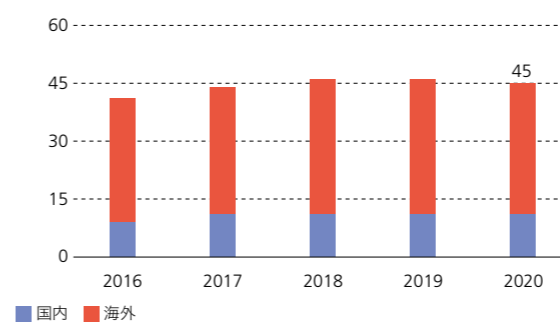
親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、ROEは前期末比3.6ポイント減少となりました。

1株当たり当期純利益
(円)



親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、前期を下回りました。

統一認証参加社数
(社)



国内海外のグループ会社を対象としたグローバル環境ISO14001統一認証化の取り組みを2012年から進めています。日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に45社(国内11社、海外34社)が統一認証に参加しています。

ブランドランキング*



* 株式会社インターブランドジャパンによる日本発のブランドを対象としたブランド価値ランキング「Best Japan Brands 2021」

ヤマハブランドは、ヤマハ発動機株式会社とヤマハ株式会社両社のブランド価値を合算して算出されており、ブランド価値14.80億米ドル(2020年13.69億米ドル、2019年11.95億米ドル)でした。