

INTEGRATED REPORT 2018

統合報告書

2018年12月期



Revs Your Heart

INCREASING CORPORATE VALUE THROUGH SUSTAINABLE GROWTH



ヤマハ発動機株式会社は、約30の国と地域に約140社の連結子会社・持分法適用会社をもち、連結売上高においても約90%を海外売上高が占めている国際企業です。開発・生産・販売をグローバルに展開し、その製品は、180を超える国と地域で販売されています。また、その活動は、世界をリードするパワートレイン技術、車体・艇体技術、制御技術、生産技術を核として、二輪車、マリン製品、特機、サーフェスマウンター（表面実装機）など幅広い分野にわたっています。

当社は、既存事業の成長と新規事業の開発に注力することで、社会課題の解決に貢献するとともに、さらなる成長を実現していきます。

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ない。

2. 仕事をする自分に誇りが持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



統合報告書を発行するにあたって

ART for Human Possibilitiesを旗印に、2030年に向けた変革を進めていきます。

世界では、人々の価値観が多様化し、また地球環境や社会を取り巻く課題は深刻かつ複雑になっていくと想定されます。このような社会の変化に対応するため、パリ協定やSDGs(持続可能な開発目標)の目標達成に向けた取り組みが進められており、企業には長期展望に立った事業変革や、事業を通じて社会課題の解決に貢献することが求められています。

このような中で、ヤマハ発動機では、2030年に向けた長期ビジョン「ART for Human Possibilities」と、その実現に向けた最初の中期経営計画を策定しました。新中期経営計画では、長期ビジョンの注力領域である「Advancing Robotics(ロボティクスの活用による知的技術)」「Rethinking Solution(ヤマハらしいソリューション)」「Transforming Mobility(変革するモビリティ)」をテーマに、既存事業の成長と新規事業の開発に取り組んでいきます。

長期ビジョン実現に向けた取り組みをお伝えするためのコミュニケーションツールとして統合報告書を作成しました。

当社はこれまでアニュアルレポートを発行してきましたが、長期視点の取り組みの進捗状況をお伝えする必要性や、中長期視点の情報開示に対するステークホルダーの皆さまからの要請が高まってきたことを受け、今年から統合報告書を発行することにしました。本報告書は、IIRC(国際統合報告評議会)が提唱する「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」を参考にしながら、皆さまとの対話に役立つコミュニケーションツールとすべく、当社の取り組みをわかりやすく開示することを心がけ、真摯かつ誠実に作成していることを表明いたします。

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博



CONTENTS

- 統合報告書を発行するにあたって2
- ヤマハ発動機の価値創造**
- 価値創造の軌跡4
- ヤマハ発動機の概要6
- 財務・非財務ハイライト8
- 重要な社会課題の特定10
- ヤマハ発動機の価値創造プロセス12
- ヤマハ発動機の強みとなる重要な資本14
- 事業を通じて創り出される価値16
- 重要な社会課題への取り組み18
- 社長メッセージ20
- 取締役 企画・財務本部長メッセージ31
- 事業戦略**
- ランドモビリティ事業32
- マリン事業34
- ロボティクス事業36
- 価値創造を支える活動**
- グローバル・ブランド戦略38
- デザイン40
- 研究開発42
- 知財戦略44
- IT戦略46
- モノづくり48
- マーケティング50
- 人材育成52
- 成長を支えるガバナンス**
- 取締役会議長メッセージ54
- 社外取締役対談56
- コーポレート・ガバナンス60
- 取締役・監査役66
- 取締役・監査役構成68
- 執行役員69
- リスクマネジメント70
- サステナビリティ**
- 地球環境72
- 地域社会74
- 財務・会社情報**
- 連結財務ハイライト76
- 10年間の主要連結財務データ78
- 2018年12月期の経営成績の分析80
- 組織図85
- インバスター・インフォメーション86

情報開示体系

財務情報	非財務情報
統合報告書2018	
当社グループの事業活動全体をご理解いただくために、財務・非財務情報をバランスよく掲載しています。	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 有価証券報告書 ・ 投資家情報 <p>https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ファクトブック 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヤマハ発動機Webサイト <p>https://global.yamaha-motor.com/jp/</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ヤマハ発動機技報 <p>https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/technical/</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ サステナビリティ関連情報 <p>環境関連情報</p> <p>https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ガバナンス報告書

編集方針

「統合報告書2018」は、2018年12月に発表した長期ビジョンとそのビジョンを具現化する取り組みとしての新中期経営計画の戦略に加え、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)への取り組みを通じて今後の成長をより確かなものにするための情報を総合的に盛り込んで掲載しています。本冊子は、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主眼に編集しています。本冊子の編集にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)が2013年12月に公表した「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。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。

将来の見通しに関する注意事項

当統合報告書の記述について、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、様々な要因の変化により大きく異なることがありえ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及び製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。

価値創造の軌跡

設立から60年以上にわたり、モビリティをはじめとするさまざまな分野で、常に新しい価値の創造に取り組んできたヤマハ発動機。今後も時代の変化を成長のチャンスとしながら、持続的な成長の実現を目指します。



日本楽器製造株式会社(現・ヤマハ株式会社)第4代社長川上源一がモーターサイクル市場への参入を決定したわずか8カ月後の1955年1月、ヤマハモーターサイクルの第1号車「YA-1」は産声を上げました。そして同年7月、ヤマハ発動機株式会社が誕生しました。

1955-

経済復興下でのモーターサイクル事業への挑戦



1955
ヤマハモーターサイクル
の第1号車
「YA-1」

1960-

高度経済成長に対応した経営の近代化と独自の技術開発



1960
軽くて始動性の良い船外機で、漁業の効率化とマリンレジャーの楽しさを提供
船外機「P-7」



1975
製品ラインアップの拡充による新需要の創造
ゴルフカー「YG-292」

1990-

産業用機械分野への参入と製品ラインアップの拡充による新市場の創造



1967
最新・最高の技術要素を取り入れたスポーツカーで新しい楽しさを提供
「トヨタ2000GT」



1977
女性が安心して乗ることができる“ソフトバイク”を提供
「パッソル」



1993
人にやさしく、地球にやさしいパーソナルコミューターの発売
電動アシスト自転車「ヤマハPAS」



1978
日本の雪質に適した除雪機を開発
6馬力ヤマハ除雪機「YT665」



1968
雪上移動の利便性を向上
スノーモビル「SL350」



1995
軽く、航続距離の長い車いす電動化ユニットで、移動の負担を軽減
車いす用電動ユニット「JW-I」



1987
プリント基板の表面実装機分野へ新規参入
サーフェスマウンター「YM4600S」

2010-

大競争時代に向けた感性と合理性の追求



2014
フロント2輪の安定感が新しい走りのスタイルを実現
LMW※「TRICITY」
※Leaning Multi Wheel (リーニング・マルチ・ホイール): 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です。



2017
研究者の負担の軽減と開発の短縮化・低コスト化に貢献
細胞(塊)ピッキング&イメージングシステム「CELL HANDLER™ (セルハンドラー)」



2018
LMWの安定感とスポーティーで滑らかな旋回性や自然な操舵性を実現
「NIKEN」



2010
安全な水で暮らしに安心を提供
小型浄水装置「ヤマハクリンウォーターシステム」



2002
環境にやさしい都市型
コミューターを提案
電動コミューター「Passol」

2000-

長期不況下でグローバル化と構造改革を推進

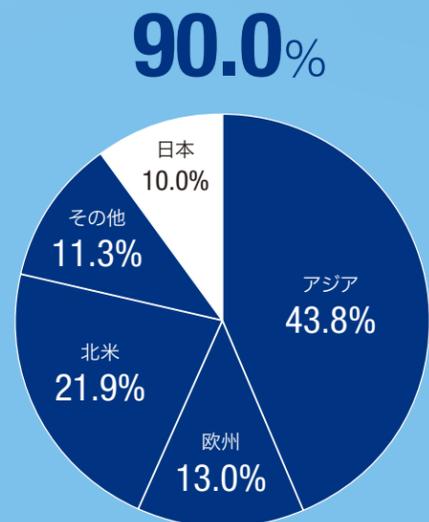
これまでも、これからも、
“感動創造企業”として挑戦を続ける

ヤマハ発動機の概要

事業別売上高



海外売上高比率



エリア別子会社・関連会社

(2018年12月末現在)

約30の国と地域に約140社の連結子会社・持分法適用会社をもつ国際企業です。



ランドモビリティ事業
売上高
1兆1,178 億円

主要製品
二輪車、海外生産用部品、中間部品、ATV (四輪バギー)、ROV (レクリエーション用・オフハイウェイ・ビークル)、スノーモビル、電動アシスト自転車



マリン事業
売上高
3,382 億円

主要製品
船外機、ウォータースポーツ(水上オートバイ)、ボート、FRP (ガラス繊維強化プラスチック) プール、漁船、和船



ロボティクス事業
売上高
749 億円

主要製品
サーフェスマウンター (表面実装機)、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター



その他事業
売上高
1,033 億円

主要製品
ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、車いす用電動ユニット



金融サービス 他
売上高
390 億円

財務・非財務ハイライト

売上高

1兆6,731 億円

マリン事業、産業用機械・ロボット事業の販売好調等により、前期比0.2%の増収となりました。



営業利益及び営業利益率

1,408 億円 / **8.4** %

二輪車事業での収益性改善が進みましたが、先進国二輪車の売上減や、新興国の為替影響等により減益となりました。



親会社株主に帰属する当期純利益及び親会社株主に帰属する当期純利益率

934 億円 / **5.6** %

前期比8.1%の減益となり、当期純利益率も前期比0.5ポイント減少となりました。



研究開発費

1,028 億円

前期比3.6%増加し、過去5年間で21.7%伸長しています。



CO₂排出量

53.0 万t-CO₂

グループ共通の目標として「CO₂原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発、製造など、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。



取水量

438 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。



1株当たり当期純利益

267.35 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。



総資産及び総資産当期純利益率

1兆4,335 億円 / **6.6** %

たな卸資産の増加等による流動資産の増加等により、前期末比176億円の増加となりました。



自己資本利益率 (ROE)

14.6 %

当期純利益の減少により、ROEは前期末より3.0ポイント下回りました。



設備投資

551 億円

既存事業を効率的に展開し次の成長の「種まき」を進めます。



統一認証進捗率

100 %

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。対象は、日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に46社に拡大し、2017年末時点で全社が統一認証に参加しています。



ブランドランキング

25 位

ヤマハブランドは、ヤマハ発動機(株)ヤマハ(株)両者のブランド価値を合算して算出されており、ランキング25位(前年27位・前々年29位)ブランド価値11.95億ドル(前年9.98億ドル・前々年9.0億ドル)でした。

※(株)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 Japan's Best Global Brands Top 40 (2019)



重要な社会課題の特定

私たちは、さまざま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。

社会課題の解決は、ヤマハ発動機の持続可能な成長にとっても極めて重要であるため、当社の長期ビジョンおよび中期経営計画の策定にあたって、当社の強みを生かしながら解決することができる重要な社会課題を以下のステップにて特定しました。

重要な社会課題の特定プロセス

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4
社会課題の整理 SDGsやThe Global Risks Reportから抽出した幅広い社会課題のうち、当社の経営資源の利用・調達に重大な影響を与える課題やその解決が当社の企業価値向上に大きく貢献する課題をコーポレートコミュニケーション部とリスク管理部にて整理しました。またESG格付機関における評価内容を参考に、ステークホルダーの視点から当社にとっての社会課題の重要性を評価しました。	社会課題の分類 事業部、機能部門、コーポレート部門との協議により、各部門における方針および活動とSTEP1で整理した社会課題との関連性を明確化したうえで、全社で取り組むべき課題として集約・分類しました。	重要な社会課題の特定 STEP2で分類・集約された社会課題について、経営会議および取締役会において当社の全役員が議論し、当社の強み、企業理念、当社らしさを生かして、全社で取り組むべき「重要な社会課題」を特定しました。	中期経営計画への組み込み 特定された重要な社会課題の解決のための取り組みを中期経営計画に組み込みました。今後これらの活動の確実な遂行をモニタリングしていきます。

選定した社会課題

ステークホルダーにとっての重要度	重要課題エリア	
	<ul style="list-style-type: none"> 重要な経済圏における財務危機 管理不能なインフレーション 国家統治の失敗 地域もしくはグローバル統治の失敗 地域問題による国家間紛争 深刻な社会不安 技術進歩の弊害 	<ul style="list-style-type: none"> 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 サステナビリティ意識の強化 公正な労働環境に基づく経済成長の促進 廃棄物の削減 汚職、贈賄の減少
<ul style="list-style-type: none"> 不平等の撤廃 マルチステークホルダーへの対応 イノベーションの促進(グローバルパートナーシップの活性化) 公平な課税の実現 持続可能な産業化の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 女性差別の解消/人権保護 女性能力活用 災害対策の強化 強制労働、人身売買、児童労働の撲滅 社会的弱者の雇用拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 有害化学物質における汚染、被害防止 気候変動対策の強化 持続可能な天然資源の利用 イノベーションの促進(持続可能な産業化の促進) イノベーションの促進(開発国での持続可能な消費・生産形態の促進)
<ul style="list-style-type: none"> 新興国・開発途上国への支援強化 	<ul style="list-style-type: none"> 陸上生態系の保護と回復の促進 安定した住環境の提供 森林減少の阻止 海洋生態系の保護と回復 	<ul style="list-style-type: none"> 教育制度の拡充(職業訓練を含む) 途上国の教育環境の充実 社会インフラ開発の促進 交通事故の防止 小規模農業・漁業の保護 持続可能な漁業の推進 後発国における漁場・市場へのアクセス向上

ヤマハ発動機にとっての重要度

重要な社会課題

マテリアリティ

環境・資源課題



交通・教育・産業課題



イノベーション課題



働き方課題



概要

- ・ エネルギー効率の改善
- ・ 水資源の有効利用と汚染防止
- ・ クリーン技術の導入
- ・ 廃棄物の削減・汚染被害防止
- ・ 気候変動対策の強化
- ・ 持続可能な天然資源の利用
- ・ 災害対策の強化
- ・ 陸上/海洋生態系の保護

- ・ 職業訓練を含む教育制度の拡充
- ・ 社会インフラ開発の促進
- ・ 交通事故の防止
- ・ 小規模農業・漁業の保護

- ・ イノベーションの促進
- ・ すべての国々で科学研究・技術能力を向上させる
- ・ 開発国への技術支援によるレベルアップ

- ・ 安全・安心な労働環境の促進
- ・ ダイバーシティとインクルージョンの推進
- ・ 公正な労働環境に基づく経済成長の促進
- ・ 女性差別の解消/人権保護/能力活用
- ・ 強制労働/人身売買/児童労働の撲滅
- ・ 社会的弱者の雇用拡大



2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

SDGs (Sustainable Development Goals):
持続可能な開発目標
 国連は2015年、貧困や不平等、不公正の撲滅、気候変動への対応など2030年までに達成すべき17の目標として「持続可能な開発目標(SDGs)」を採択しました。SDGsは世界中の企業、政府、地域社会に対し広く協力を求め、人類と地球の繁栄の実現を目指す具体的な行動計画です。企業においても、事業活動全体を通じて社会課題の解決に貢献することが求められています。

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ことを目指す)



ヤマハ発動機の強みとなる重要な資本

当社は二輪車事業からスタートし、これまでさまざまな挑戦を繰り返しながら多様な事業を展開し強みとなる資本を培ってきました。これからもグローバルに広がる当社ならではの資本を活用して新たな価値を創造していきます。



開発

- ▶ グローバルに展開するR&D体制
- ▶ 新しい技術を発想する独創力
- ▶ 創造的な先進技術力、コア技術力
- ▶ 個性を表現するデザイン力
- ▶ 独自の商品開発手法



調達

- ▶ グローバル5極を中心に、地域間で相互補完する調達ネットワーク
- ▶ 取引先総数約1,400社(グローバルパートナー250社)との強いチーム力
- ▶ 独自の理論値調達手法



生産

- ▶ グローバルに展開する生産体制、地域間での製品供給体制
- ▶ 豊富な工場経営ノウハウ、管理技術力
- ▶ 卓越した生産技術力、強い現場力
- ▶ 独自の理論値生産手法



販売

- ▶ グローバルに展開する販売ネットワーク
- ▶ 販売店+地域営業拠点+ヤマハの強いチーム力
- ▶ お客さまとライフタイムに結び付くマーケティング手法



人材

- ▶ ブランドを体現するグローバルタレント
- ▶ 多様な専門能力、マネジメント能力
- ▶ 専門分野、国籍・文化、ジェンダーの多様性



伝統的な企業風土

- ▶ ブランドの個性を大事にする
- ▶ イノベーションに挑戦する
- ▶ 情熱を大事にする
- ▶ 自由闊達

事業を通じて創り出される価値



飲料水不足に悩む新興国に向けた浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム」



電動バイク「E-Vino」



前2輪のモーターサイクル「NIKEN」

イノベーション課題

フロントを2輪にすることで、コーナリングでの安定感と走りの爽快感を実現した独自のLMW(Leaning Multi Wheel:リーニング・マルチ・ホイール)技術のように、新しいスタイルのモビリティの提案を推進します。

また、外部企業とのオープンイノベーションも加速します。



米国NVIDIA社と製品のインテリジェント化を目指して協業を開始



働き方課題

グローバルな視野に立ち、個人と会社が「高い志を共有し、研鑽しあい、協力しあい、喜びを分かちあう」組織体制を目指し、ダイバーシティー、インクルージョンといった多様性が尊重される職場づくりを進めることが、付加価値の高い製品の創出と企業価値の向上につながると考えています。

環境・資源課題

2050年までに自社製品からのCO₂排出量の50%削減を目標に掲げ、バイクの電動化をはじめ、電動製品の製造・販売を推進します。

また、新興国におけるクリーンウォーター事業を通じて安全な水をより多くの人々に提供し、衛生面の向上と、女性や子どもたちの水汲みの重労働からの解放に貢献します。

交通・教育・産業課題

アジアや中南米を中心に体系的な職業訓練を実施し、生産技術者や整備士の育成を促進。進出先の人材育成や産業振興に寄与しています。

交通課題に対しては、ランドカーをベースにした低コストな移動サービスを提供することで、国内中山間部を中心とした高齢者の移動手段への課題に対する解決策を提供します。

「モノ創り」を通じた多様な価値の創造

ヤマハらしい社会課題の解決により、持続的な社会の実現への貢献と中長期的な企業価値の向上を目指す



アフリカなどの開発途上国向けに整備指導者育成システムを展開



ランドカーベースの低速自動運転システム



重要な社会課題への取り組み



私たちは各国・各地域の重要な社会課題を各事業を通じて解決しています。主な取り組み例を3つ紹介いたします。

環境課題への取り組み「環境計画2050」

ヤマハ発動機グループ環境計画2050の実現に向けて

地球温暖化の進行、エネルギーや水の利用、生物多様性の保全など、持続可能な社会の実現を左右するさまざまな環境・資源課題が世界レベルで深刻化しています。

当社はこれまで、企業活動のすべてにおいて地球環境との調和に配慮した取り組みを進めてきました。今後も、＜低炭素社会＞＜循環型社会＞＜自然共生社会＞の3つをターゲットに、環境負荷の低減を目指すとともに、当社の主要な製品フィールドである自然の保全活動を積極的に推進し、感動創造企業として持続可能な社会に貢献していきます。

環境経営への取り組み

ヤマハ発動機の環境活動は、1990年に地球環境方針を示してスタートしました。1997年には環境委員会を設置して、環境経営のガバナンス体制を構築し、グループ全社の取り組みとして2003年に「ヤマハ発動機グループ環境計画2010」、2009年に「ヤマハ発動機グループ環境計画2020」を策定し、「製品」「生産活動」「マネジメント」「マインド」の4つの分野で環境活動を推進してきました。

2018年12月末時点での実績は「グループ売上高原単位CO₂排出量12%削減(2009年比)」の目標に対し40%削減、「ヤマハ発動機単体での廃棄物量9%削減(2012年比)」の目標に対し25.4%まで削減し、2020年を待たずして目標を達成しました。



現在、産業革命以前からの気温上昇を2°C未満に抑える「2°Cシナリオ」を背景に、国際社会におけるCO₂削減の共通認識は、「2050年に50～80%削減」「2100年にゼロまたはマイナス」になっています。また、持続可能な社会の実現を目指すSDGsなどの社会的要請も高まる一方です。こうした中で当社は、「ヤマハ発動機グループ環境計画2020」を2018年末に前倒しで終了し、気候変動課題や地域社会課題などの解決をターゲットに策定した「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」への取り組みを2019年から開始しました。

取り組み分野・数値目標についてはP.72をご覧ください。

資源課題への取り組み 「クリーンウォーター事業」

下痢症で1年間に亡くなる5歳未満の乳幼児は全世界で52.5万人にもなります*。当社はシンプルでメンテナンスも容易な浄水装置「クリーンウォーターシステム」を開発しアフリカやアジアの新興国・開発途上国に設置を続けています。このシステムにより地域の人々だけで給水所を自主運営することが可能となり、集落の健康改善に貢献しています。2010年にスタートしてからアフリカで21基・アジアで15基を設置しています。

※2017年/WHO調べ



産業課題への取り組み 「アフリカの漁業近代化」

アフリカの漁業は長らく木造・手漕ぎ漁船によるものでした。遠くへ漁に行けないため獲れる魚の種類が少なく、獲ってから市場に持ち込むまで時間がかかり、保存状態も悪いため高価で販売ができないだけでなく、廃棄せざるを得ませんでした。また荒天時に動力が無いこと、強度・安定性が不足している木造船ならではの原因により、大切な人命や機材が失われる事故が起きていました。そこで当社の船外機による動力化を進め、さらには安全で衛生的なFRP船の導入に着手し操業・航行の安全と漁業の近代化を促進しています。

また現地の仕様に合わせた船の製造と造船業としての産業を育成するために、当社の培ったFRP造船技術の講習・支援による現地生産を進めています。現在アフリカを含む全世界15カ国で技術支援工場を立ち上げ、年間3,000隻を生産しています。



クリーンウォーター事業・アフリカの漁業近代化は当社・海外市場開拓事業部の事業活動です。

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

ART for Human Possibilities

培ってきた技術と感性を大切にしながら
ヤマハらしい感動を創造することで社会の課題
を解決し持続的な成長を図っていきます。

2030年までの長期ビジョンを策定

パートナーシップによるイノベーションの加速

社会課題への取り組み

新中期経営計画について

ステークホルダーの皆さまへ

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。

**2030年までの
長期ビジョンを策定**

ART for Human Possibilitiesを旗印に、2030年に向けた変革を進めていきます。

ヤマハ発動機は、2030年に向けた新たな長期ビジョンを策定しました。

当社は、普遍的な企業目的「感動創造企業」のもと、技術と感性で新たな価値を生み出すことを伝統、強み、誇りとして成長を続けてきました。私たちは、今後も変わることなく、ヤマハのブランドを輝かせ、ブランド価値を高める活動を続けていきます。

一方、ITやAI技術の進化により、世界はこれまでにないスピードで変化しています。人々の価値観はますます多様化し、地球環境や社会を取り巻く課題も複雑化していくでしょう。また、パリ協定やSDGs(持続可能な開発目標)の目標達成に向けて、長期的視点に立った世界的な取り組みも進められています。

こういった事業環境の中で、私たちは、培ってきた技術と感性を適用しながら、ヤマハラしい感動を創造することで社会の課題を解決し、持続的な成長を図っていきます。その想いを込めた言葉が「ART for Human Possibilities」です。「ART」は、2030年に向けた3つの注力領域の頭文字を表現したものです。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(Transforming Mobility)ことで、人間の可能性を拡げ、より良い社会と生活の実現を目指します。

ヤマハ発動機は、楽器・オーディオ製品などのヤマハ株式会社から二輪車部門が独立して1955年に創業した会社です。楽器も二輪車も人間の感性に訴えるもので



あり、人が奏でたり操ったりしながら、成長とともに喜びが増えていきます。私たちはこれまでも、ART of Engineering、エンジニアリングは芸術であるという考えを大切に、二輪車をはじめとするランドモビリティから船外機やボートなどのマリンへと事業の領域を拡げながら、人間の感性に訴えるモノづくりに取り組んできました。これからも、常に人間を中心に考え、人間の可能性を拡げるモノづくり企業として、当社らしい成長を図っていきたくと考えています。



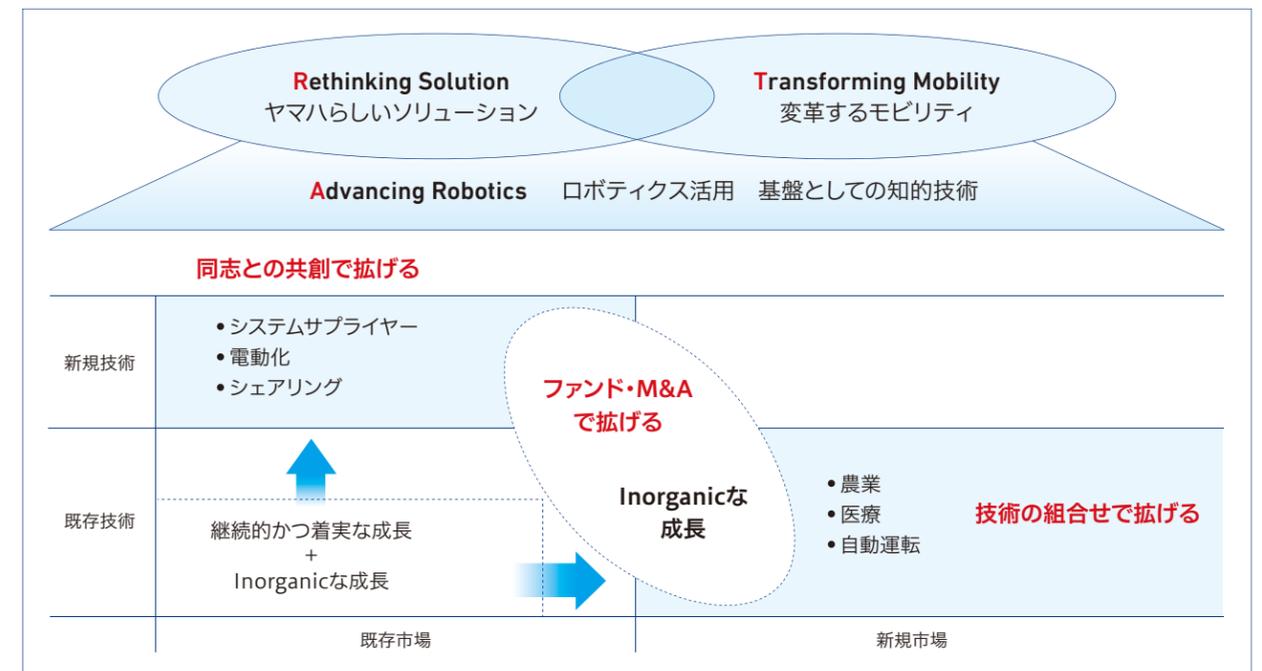
3つの注力領域での取り組み①

Transforming Mobility—変革するモビリティ

私たちは、電動アシスト自転車PASで培った電動化技術や、バイクを操縦するロボットMOTOBOTの制御技術、LMW(Leaning Multi Wheel)の安心快適と楽しさを両立する技術などに、CASE(Connected・Autonomous・Shared & service・Electric)といった新領域の技術を組み合わせることで、ヤマハラしい製品で社会課題の解決に貢献していきます。例えば、「転ばないバイク」でより多くの方々に二輪車の爽快感を拡げることや、パワートレインの電動化による温室効果ガスの排出抑制、自動運転技術の開発推進による社会のラストワンマイルを担うインフラ提供に貢献することが可能になると考えています。



3つの注力領域と成長戦略





3つの注力領域での取り組み②

Rethinking Solution—ヤマハらしいソリューション

日本の国土面積の7割を占める中山間地域においては、公共の移動サービス事業の維持が困難になり、高齢者の移動などの社会課題が顕在化しています。私たちは現在、ランドカーをベースに全国各地で、高齢者・過疎地域の輸送システムや貨客混載のマルチユース輸送システムの実証実験を行っています。今後は、低速自動運転車両だけでなく、電動アシスト自転車や電動車いすも含め、スローモビリティを中心にしたまちづくりにも貢献していきます。

マリンビジネスにおいても、自動操舵技術の開発を進めていきます。船長は機関士、操舵士、見張りなどの役割を一人で担うことが多く、自らが楽しむことができないという現状があります。当社は、目的地の座標をセットすれば自動でクルージングし、釣り場に着いたら座標を保持して釣りを楽しめる技術などにより、より安心・快適なマリンライフの提供を目指していきます。

3つの注力領域での取り組み③

Advancing Robotics—ロボティクスの活用による知的技術

ロボティクス分野においては、農業分野、医療分野の取り組みに注力します。

現在、先進国の果物・野菜農業においては人手不足が顕在化しており、世界の農業用ロボットおよびドローンの市場ポテンシャルは4兆円ともいわれています。当社は無人ヘリコプターの分野で、日本の農業市場においては30年以上の実績を積んでおり、米国カリフォルニア州においても農業散布ビジネスを展開しています。今後は、農業の省人化と生産性向上に向けて、より積極的にドローンや無人陸上車を市場投入することで、食料の安定供給に貢献していきます。

医療の分野においては、2017年に販売を開始したCELL HANDLER™によって、創薬過程のさまざまなステップで研究者の負担を軽減し、生産性や創薬の成功率を向上させることに貢献していきます。CELL HANDLER™の装置販売だけでなく、ベンチャー企業への出資を通じて受託サービスなどのソリューション事業の可能性も模索し、ポテンシャル3兆円といわれる個別化医療や、抗体・創薬の市場で存在感を確立していきます。

パートナーシップによるイノベーションの加速

ビジョンを共有するパートナーとの協創・協業や、新設ファンドからの支援を拡大します。

長期ビジョンの実現には、既存市場・既存技術の領域での着実な成長だけでな



パートナーシップによるイノベーションの加速

モビリティ分野① 台湾Gogoro社

電動スクーターの市場とインフラ拡大で地球温暖化防止に貢献

台湾のGogoro Inc. (ゴゴロ、以下Gogoro)と共に、バッテリー交換式電動スクーターの開発・製造委託およびバッテリーステーションの共用に関する協業を推進しています。

Gogoroは、台湾においてGogoroブランドの電動スクーターとバッテリーステーションによって、電動二輪車ビジネスを展開しています。ユーザーは、乗っているスクーターのバッテリー残量が少なくなると、ステーションで交換して乗り続けられます。バッテリーステーションは台湾の750カ所に設置されており、2019年には1,000カ所を超える予定です。当社は、台湾で年間29万台の二輪車を販売しており、EVの分野ではレトロポップ・ファッションスクーター「E-Vino」の製造・販売を行っています。この協業では、当社はGogoroの市販車をベースにYAMAHAブランドの電動スクーターをデザインし、Gogoroが生産、ヤマハモーター台湾が販売を行います。第一弾モデルは、2019年夏に発表の予定です。当社とGogoroは、エネルギーインフラとなるバッテリーステーションを共用しながら、お客さまの利便性の高い電動スクーター市場を拡大することで、地球温暖化防止に貢献していきます。

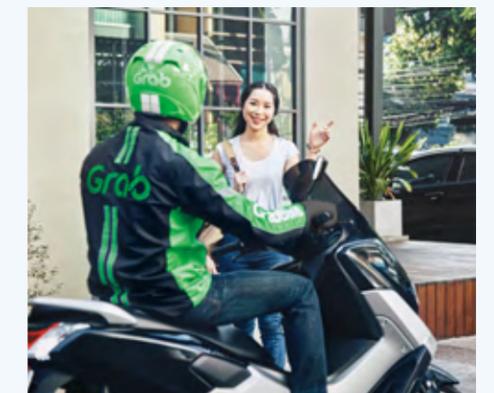


モビリティ分野② シンガポールGrab社

ヤマハ発動機とGrabが二輪配車事業での戦略的業務提携に合意

東南アジア配車サービス最大手のGrab Holdings Inc. (以下「Grab」と)と、インドネシアを中心とした東南アジア地域における二輪配車事業に関連した戦略的業務提携に合意し、同社に対して1.5億米ドルの出資を行うことを発表しました。

この提携では、1)ヤマハ発動機が持つ二輪車の安全に関する技術やノウハウを活用することで、二輪配車サービス需要に対して安全・安心に見える化し、サービス利用者の満足度向上を目指す、2)二輪配車サービス従事者(二輪タクシードライバー)・検討者に対して、二輪車購入のハードルを下げるスキームを構築するなどに取り組み、ソリューションと変革を通じて次世代のモビリティサービスを実現します。これにより、当社はGrabが持つ東南アジアにおける顧客基盤および二輪配車事業に関する知見を活用し、今後の製品開発に生かしていきます。



パートナーシップによるイノベーションの加速

ロボティクス分野① 米国NVIDIA社・国内DMP社

無人農業用車両やドローンなどのAIによる自動化を推進

知能化技術(AI)が今後の制御技術の核ととらえ、パートナーシップによるイノベーションの加速に取り組んでいます。ロボティクス製品のインテリジェント化に向け、AIコンピューティングのリーディングカンパニーであるNVIDIA(エヌビディア)と協業しています。AI技術の開発ステージの上流において支援を受けGPU等を用いた画像処理技術、開発環境の活用などについて協力を得ながら進めています。

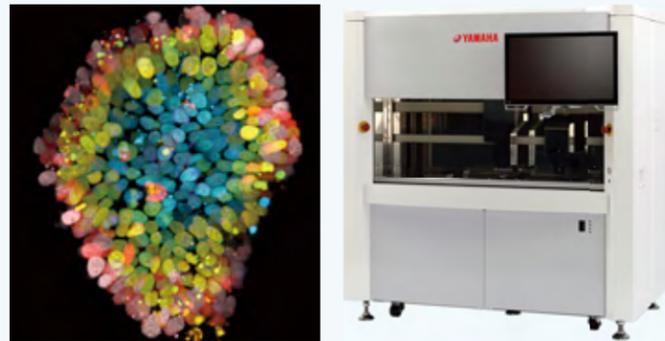


一方、AIコンピューティング分野に強みを持つ株式会社デジタルメディアプロフェッショナル(DMP)と業務資本提携を結びました。ディープラーニング、画像処理・画像認識技術を当社製品や技術と融合することで、低速度自動・自律運転システムや農業領域でのロボット活用、各種モビリティの先進安全技術など、新たな価値創造の可能性が広がります。

ロボティクス分野② オランダHubrecht Organoid Technology

メディカル・バイオ領域の技術開発を加速

人の臓器の機能を再現する患者由来培養細胞「オルガノイド」の研究開発の加速に向けて、ヤマハ発動機は、Hubrecht Organoid Technology(ヒューブレヒト・オルガノイド・テクノロジー、以下HUB)との共同研究に取り組んでいます。



HUBは、オルガノイドに関する世界有数の研究機関であり、2013年、ヒューブレヒト研究所、オランダ王立芸術科学アカデミー、ユトレヒト大学医療センターによって設立されました。HUBは、学術機関や製薬企業と共にオルガノイド技術を活用しながら、がんや嚢胞性繊維症などの医学研究、薬剤開発および個別化医療を発展させてきました。当社は、この共同研究を通じて、細胞ハンドリング装置「CELL HANDLER™」の強みであるピッキング技術や画像処理技術を進化させ、オルガノイド研究の発展に寄与することで医療研究や新薬開発に貢献していきます。

く、新規技術を取り込み、新たな市場を創造する必要があります。

新規技術について、モビリティ分野では電動化やシェアリング技術の取り込みに向けて、電動バイクの開発販売を行う台湾Gogoro社、インドの自転車大手HERO CYCLES、東南アジアでのGrab社など、当社の長期ビジョンに賛同いただける企業との協業を開始しました。また、新規市場の開拓に向けて、ロボティクス分野では、製品のインテリジェント化を目指して米国NVIDIA社と共同で技術開発を進めています。

長期ビジョンの実現に向けた活動を加速させるべく、グローバル視点での戦略的出資も加速させていきます。当社は新規事業開発のためのテーマ探索・育成、事業化推進および新たなビジネスモデル開発を目的に、2015年にシリコンバレーにYMVSV (Yamaha Motor Ventures & Laboratory Silicon Valley)を設立し、これまでにロボティクス分野など9社のベンチャー企業に、総額約4,700万米ドルの出資を行いました。2018年11月には、総額1億米ドル、運用期間10年を想定した自社ファンド「Yamaha Motor Exploratory Fund, L.P.」を設立し、運用を開始しました。

特定した重要な社会課題に対して、ヤマハらしい方法で解決に貢献していきます。

事業を通じて社会課題の解決に貢献することは企業の使命であるという社会の要請が高まっています。私たちは、取り組むべき重要課題として「環境・資源課題」、「交通・教育・産業課題」、「イノベーション課題」、「働き方課題」の4つを特定しました。

「環境・資源課題」については、2050年までに製品が排出するCO₂を50%削減することを目標に掲げました。当社はこれまでも多くの電動製品を製造・販売してきましたが、燃費向上の追求に加えさらなる電動化を推進することで目標達成を図ります。また、アフリカや東南アジアで展開してきたクリーンウォーター事業についても継続的に実施していきます。安全な水をより多くの人々に提供することで、女性や子どもたちを水汲みの重労働から解放し、子どもたちが学校で学ぶことができるようになると思っています。

「交通・教育・産業課題」のうち、まず交通課題については、前述のように、ランドモビリティをベースにした移動サービスの提供や、まちづくりの支援を行っていきます。また、二輪車の安全運転講習、各商品の整備技術者の育成を世界各国で進めています。農業分野での人手不足に対しては、無人化技術を活用し課題の解決を目指していきます。

「イノベーション課題」については、環境・資源課題や交通・教育・産業課題に実効的に取り組むためのイノベーションを加速させていきます。特に知的技術や高度な

社会課題への
取り組み



制御技術を活用した新たなモビリティ開発の促進や、ロボティクス技術を活用した農業・医療分野へのソリューション提供を、他社との協業を進めながらスピーディーに行ってまいります。

「働き方課題」については、国籍・人種・性別に関わらず、個人の多様な能力の活用やグローバル化を一層進めることでダイバーシティを推進し、働きがいを高めて企業としてのパフォーマンス向上につなげていきます。安全・安心な労働環境の整備やIT基盤の刷新により生産性を高めていきます。

私たちは2017年、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。また、2018年にはSBTi(科学的根拠に基づくCO₂削減目標)にコミットメントしています。このような国際的イニシアチブを視野に入れながら私たちは、サプライチェーンを含めてグループ全体でヤマハラらしい社会課題解決を強力に推進し、SDGsの達成にも貢献していきます。

どの二輪車事業とROV(レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)事業の売上が想定を下回ったこと、また先進国の二輪車事業とROV事業を黒字化できなかったことが課題として残りました。

新中期経営計画の方向性と目指す姿

既存事業の稼ぐ力の維持強化と、成長に向けた基盤強化を推進し、売上高2兆円・営業利益1,800億円に再挑戦します。

2018年までの当社は、世界経済が緩やかに拡大する中、安定的利益を確保しながら新しい成長への投資を進めることに取り組んできました。

新中期経営計画について

ヤマハ発動機のあり方を変えていく最初の中期経営計画をスタートさせました。

2019年からの新たな中期経営計画は、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けた変革を進める最初の3年間と位置付けています。当社はこれまで、二輪車やマリンといった既存事業の領域で新たな提案を行うとともに、電動アシスト自転車やロボティクスなどの新規領域に挑戦することで成長を図ってきました。新中期経営計画においては、2030年に向けて私たち自身のあり方を変えていくために、事業基盤・経営基盤のアップデートと、新規事業の開発推進に注力します。

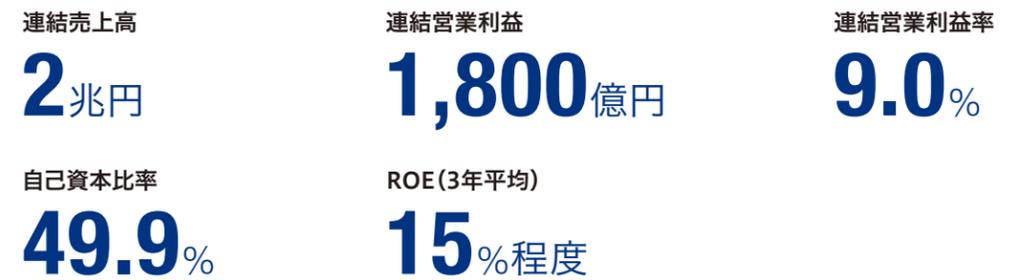
前中期経営計画の総括

収益性、財務体質については目標を達成したものの、売上成長については課題を残しました。

新中期経営計画の説明の前に、前回の中期経営計画について総括します。

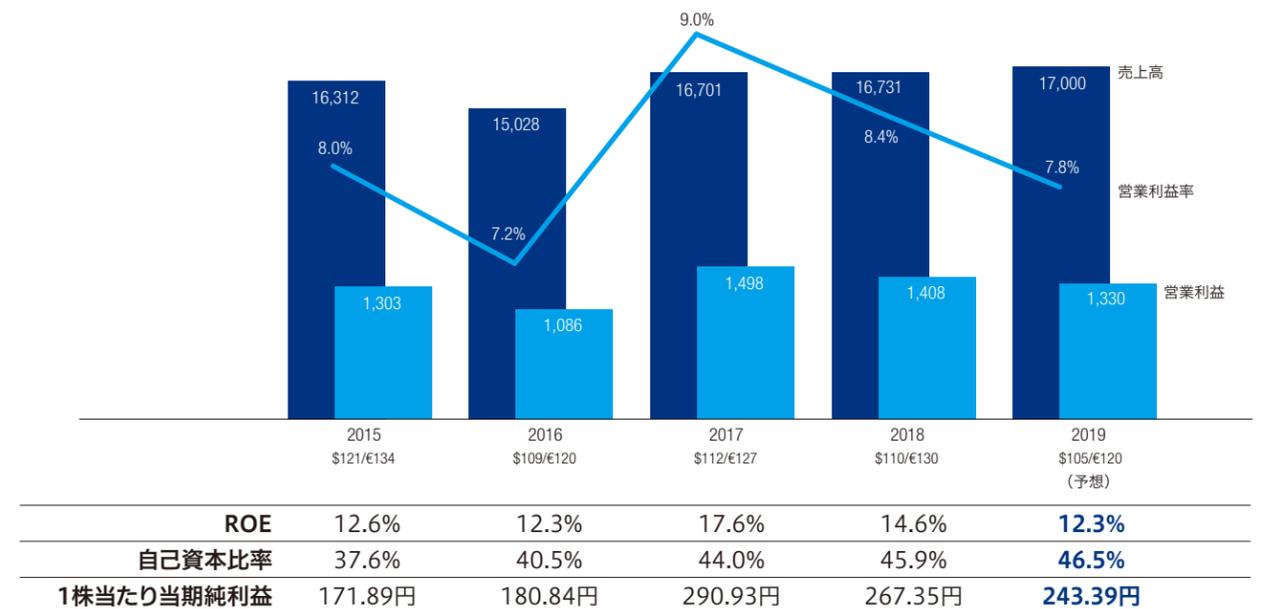
2018年は、売上高1兆6,731億円、営業利益1,408億円、営業利益率8.4%、また主要財務指標は、ROE14.6%、自己資本比率45.9%、1株当たり当期純利益267.35円となりました。中期目標の為替前提(\$/€ 115/130)と実勢レート(\$/€ 110/130)の違いによるマイナス為替影響を除けば、収益性・財務体質については営業利益率9%水準、ROE15%水準、自己資本比率45%超の目標を達成できたものの、売上高の成長は2015年からほぼ横ばいで目標未達成となりました。マリン、ロボティクス、電動アシスト自転車の各事業は着実に成長しましたが、先進国やインドネシア、イン

中期経営計画数値目標



売上高・営業利益・営業利益率

(億円)





2019年は、Brexitに揺れる欧州の景気減速、米中の貿易摩擦、アセアン等の新興国の景気変動耐性の向上といった、まだら模様の世界経済が想定されます。こういった経営環境の中、私たちは、既存事業の稼ぐ力を維持するとともに、成長に向けた基盤強化を推進していきます。2019年の業績は、売上高1兆7,000億円(前期比269億円・1.6%増加)、営業利益1,330億円(同78億円・5.5%減少)、営業利益率7.8%を見込んでいます。

2020年にはランドモビリティにおいて、環境新規制に対応した商品群を投入し、2021年には前回中期目標である売上高2兆円、営業利益1,800億円、営業利益率9%に再挑戦します。これは、2018年比で売上高3,300億円増(20%増)、営業利益400億円増(28%増)となる数字です。

事業セグメント別の目標については次のとおりです。

ランドモビリティ事業は、売上高1兆3,500億円、営業利益920億円、営業利益率6.8%を目指します。このセグメントには、従来からの先進国・新興国の二輪車事業に加え、ROV事業、そして今後のモビリティ電動化におけるシナジーとして電動アシスト自転車事業を組み込んでいます。先進国二輪車とROVについては販売体制一本化と生産体制の構造改革による黒字化を目指します。新興国ではプラットフォーム戦略をフィリピンやインドのプレミアムセグメントに展開します。SPV事業(スマートパワーピークル・電動アシスト自転車など)においてもヤマハブランドが開拓した市場それぞれに適した市場アプローチを行います。

マリビジネスは、売上高3,740億円、営業利益760億円、営業利益率20%超を目標に、エンジンサプライヤーからシステムサプライヤーへと進化し、高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立に取り組みます。

ロボティクス事業は、事業規模とドメインの拡大を図りながら、さらなる収益力の強化を狙います。目標は売上高1,015億円、営業利益260億円、営業利益率26%です。

当社は、株主の皆さま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。2018年の配当金につきましては、年間90円(中間45円、期末45円)とさせていただきます。また、2019年の配当につきましては、年間90円(中間45円、期末45円)を予定しています。

私たちは、ヤマハらしい新たな感動で長期ビジョンの実現を図るとともに、ヤマハらしい方法で社会課題の解決に貢献することで、持続的な成長を目指していきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、中長期的な視点から、当社へのご理解・ご支援をいただきますようお願い申し上げます。

ステークホルダーの皆さまへ

取締役 企画・財務本部長メッセージ

既存事業の稼ぐ力を維持強化しながら、キャッシュ・フローの範囲内で、新しい成長への投資と株主さまへの還元をバランスを取りながら増やします。

取締役
上席執行役員
企画・財務本部長
大川 達実



財務戦略の基本方針

当社は今中期経営計画において、既存事業の継続的な成長および新規事業開発を進めながら売上高2兆円へ再挑戦します。安定的な財務基盤の目安として自己資本比率40%以上を維持しながら、営業利益率は9%水準を目指します。

「キャッシュ・フローの範囲内で成長への投資と株主さまへの還元のバランスを図る」という大きな財務方針は変わりません。ただ、前回の中期でも「成長戦略の推進」を掲げ、そのための原資を準備していたものの、経費・投資共に十分な執行ができなかったという反省があります。当社として目指すべき成長領域を絞りきれなかったことが主な原因ですが、積極的に新しい分野を探索・開拓していたのも事実です。実際、2015年にシリコンバレーに設立したベンチャー投資・探索会社を軸として、各事業部でも多くの案件を検討する中でさまざまな学びがあり、投資の実績も増えてきました。

そして、今回、長期ビジョンを策定する過程ではグローバルレベルでディスカッションを展開し、目指す姿をクリアにしました。M&A含めた投資をスピーディーに実行するための組織やファンドもグローバルレベルで活動を始めました。今まで以上に具体的かつ積極的に成長への資源配分を行います。また、成長の土台となる経営基盤の強化とデジタル・トランスフォーメーションも併せて推進していきます。

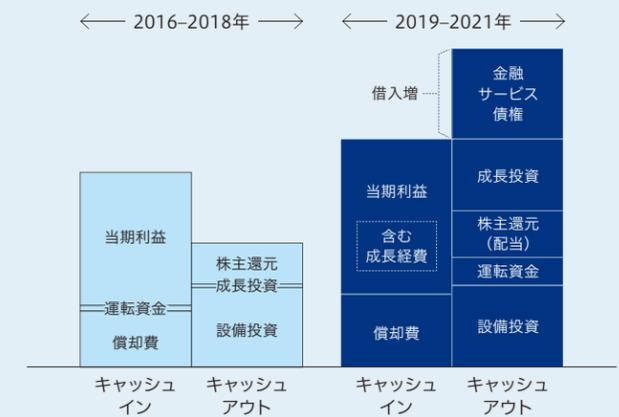
それらの遂行を裏付ける原資として、3年間累計で研究開発費700億円、M&Aを含む投資1,400億円を、通常の研

究開発費、投資枠に上乗せしました。

株主還元については、安定的かつ継続的な配当を維持し、連結配当性向30%を目安としますが、今後は総還元性向や株主総利回り(TSR)といった指標も積極的に検討していきます。また株主資本の有効活用を図る観点から、株主資本利益率(ROE)を重要な経営指標とし、資本コストを上回る15%程度の水準を引き続き目安としていきます。

金融サービス事業も積極的に拡大していきますが、レバレッジを効かせた資金戦略で対応していきます。現在、米国、カナダ、オーストラリア、ブラジルを中心に展開しており、全体の債権残高は3,000億円規模に成長しています。今回の中計では欧州やその他の地域でも展開し、債権残高4,500億円規模を目指します。

キャッシュ・フローの戦略投資



ランドモビリティ事業



モーターサイクル、ROV、電動アシスト自転車の各分野で、モビリティ新時代に向けた基盤強化に取り組んでいきます。

執行役員
MC事業本部長
木下 拓也

売上高・営業利益

(億円)



中期重点テーマと目標

1. 現能力のアップデート
2. アジャイル経営
3. 新領域へのシフト

売上高 1兆3,500億円
営業利益 920億円
営業利益率 6.8%

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> • アセアン、新興国の中間層市場の拡大 • デジタルによるマーケティングの進化 	<ul style="list-style-type: none"> • 各国ごとの環境規制強化 • 新技術、新競合による産業構造のシフト

新中期経営計画における重点取り組み

先進国の二輪車事業はヤマハらしい新技術開発でブランドを牽引。

EVやIoTなどの新技術や新たなモビリティシステムへの期待が高まる中、二輪車の市場ではブランドと商品が結び付き、グローバルに広がっています。こういった市場環境において、当社が先進国で開発・販売する商品には、次の3つの使命があります。①新技術開発によって価値をアップデートする、②成熟市場で新たなビジネスに挑戦する、③ヤマハブランドのDNAを体現することでグローバルなシナジーをつくる。今後も、二輪車およびLMWの分野でヤマハらしい提案を行うことで、モビリティの未来に貢献していきます。

アセアンの二輪車事業は、ヤマハらしい成長領域で収益基盤を構築。

成熟期を迎えるアセアン市場では、新中間層に強い当社のブランドと商品によって、強固な収益基盤を構築していきます。また、アセアンにおける生産に関しては、これまでに進めてきたプラットフォーム化や、アセアンにおけるグローバルモデルの生産拡大が成功していることを受け、生産体制の全体最適化を進めていきます。

ROVのシェア獲得に向けて、新たなプラットフォームモデルを投入。

ROV(レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)事業は、商品企画・開発、コスト競争力の強化に向けて、モーターサイクル事業本部の傘下としました。先進国市場で伸長するROV市場でのシェア拡大に向けて、顧客価値に合わせた新プラットフォームモデルの投入を目指していきます。

電動アシスト自転車事業では、ブランドと収益基盤の再構築をグローバルに推進。

電動アシスト自転車の分野では、新技術による新商品開発と戦略的パートナーシップにより総合的な価値提案を行うことで、グローバルに事業を拡大していきます。注力地域は、欧州、日本、そして米国であり、特に新たな市場となる米国においてはビジネスモデルの創出から取り組みをスタートさせます。

ランドモビリティ:主要製品の状況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
先進国MC・コミューター	新技術開発によって価値をアップデートし、成熟市場の新たなビジネスに挑戦する。	ホンダ、スズキ、カワサキ、ハーレーダビッドソン、BMW、ドゥカティ、トライアンフ、KTM、アプリリア、ピアジオ、キムコ
開発国MC・コミューター	成長期を迎える開発国市場では、プラットフォーム化やグローバルモデルの生産拡大を図る。	ホンダ、スズキ、カワサキ、ヒーロー、バジャジ
ROV・ATV	先進国で伸長するROV市場に向けて新プラットフォームモデルを投入する。	ポラリス、BRP、ホンダ、カワサキ
電動アシスト自転車 電動アシストユニット	新技術による新商品開発・戦略的パートナーシップによりグローバルに事業を拡大する。	パナソニック、ブリヂストン、BOSCH、シマノ

2018年の実績と2019年の見込み

企画・開発・生産力の再編とアジャイルな意思決定で、新たな価値創造へのシフトを図る。

前回の中期経営計画において、二輪車事業は先進国では低調であったものの、成熟期に移行するアセアン全域では大きく伸長し、また、成長期にあるフィリピンではスクーター商品が伸長しました。2018年の先進国二輪車事業は売上高2,283億円、利益率△8.0%、新興国二輪車事業は売上高7,752億円、利益率8.6%となりました。2019年の業績

については、為替影響を最大限に織り込み、先進国二輪車事業は売上高2,240億円、利益率△4.9%、新興国二輪車事業は売上高7,900億円、利益率8.1%を予定しています。

今後の成長に向けて、企画・開発・生産力の再編や外部からの強化を行い、アジャイル(機敏)に意思決定を行うシステムのもとで運営することで、新たな価値創造へとシフトしていきます。

社会課題の解決に向けて

変革する小型モビリティの提案と安全への取り組み

ヤマハ発動機は重要な社会課題の解決を目指し、注力する技術領域の研究開発を進め、これまで培った「ひろがるモビリティ」「小型電動製品」「ユニークな技術開発」と組み合わせることで、新しい形態の「ヤマハらしい」変革する小型モビリティの提案を目指します。これまでも環境インパクトが少ないさまざまな電動化商品を販売し社会に役立っています。その代表例として電動アシスト自転車を世界で初めて市販し、累計生産ユニット数は500万台に達しています。

今後も電動車や電動アシスト自転車などによる環境への取り組みや渋滞の緩和などに展開を進めていきます。

世界各国で安全普及に取り組み、特にヤマハライディングアカデミーの開催による新興国・開発途上国での交通事故の低減を進めています。現在世界15カ国にトレーナーを配置し年間1,400回・10万人の参加がありますが、これを2021年には20カ国に拡大し、2,000回の開催と18万人の参加を目指します。また他メーカーと連携し二輪・四輪の安全通信システム構築にも取り組んでいます。



豊かなマリンライフの提供に向けて、グローバル生産体制の再編成とシステムサプライヤー戦略を推進します。

上席執行役員
マリン事業本部長
白井 博文

売上高・営業利益

(億円)



中期重点テーマと目標

高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立

- ・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
- ・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

機会

- ・先進国を中心とした大型船外機需要の拡大
- ・統合制御技術向上に伴う周辺機器ビジネスの拡大

リスク

- ・大型船外機需要への生産／供給体制の構築
- ・統合制御分野におけるスピーディーな開発の実現
- ・為替・規制等の変化に強い事業体質の構築

新中期経営計画における重点取り組み

大型船外機の好調な販売を受け、船外機のグローバル生産体制を再編成。

船外機の主要市場である北米・欧州において、100馬力超・200馬力超の大型船外機の需要が大きく伸びています。これは、インボード、スタンドライブといった推進機が船外機に置き換わっているためです。この傾向は今後も継続し、大型船外機の需要は堅調に拡大していくと考えています。

これに伴い当社では、船外機のグローバル生産体制の再編を推進します。現在稼働しているヤマハ発動機本社工場、ヤマハ熊本プロダクツ、タイヤマハモーターの3工場を、それぞれ大型、中型、小型の船外機工場と位置付け、さらに3工場での並行生産や相互補完による生産フレキシビリティを強化することで、市場の変化に迅速かつ柔軟に対応していきます。

エンジンサプライヤーからシステムサプライヤーへ。

モノからコトへとビジネスを進化。

前回の中期経営計画では、エンジンサプライヤーからシステムサプライヤーへ、「総合マリン戦略」を推進してきまし

た。これは、より信頼性の高いボートの提供に向けて、船外機中心の事業から、操船システムなどの周辺システムへ事業を拡大していく取り組みです。新中期経営計画においてはシステムサプライヤー戦略を進化させるとともに、長期的には信頼性と付加価値の高い自動操船システムなどを導入することで、モノからコトへとビジネスを進化させ、豊かなマリンライフの提供を目指します。

商品開発戦略



マリン:主要製品の状況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
船外機	北米・欧州を中心としたプレジャーボート需要の拡大に伴い、船外機の需要増加にフレキシブルに追従するグローバルな生産体制を構築する。	マーキュリー、スズキ、ホンダ、トーハツ、エビンルード
ボート	比較的安定した国内ボート市場では、引き続き、より付加価値の高いプレジャーボートを提供していく。また、Sea-Style等のソフト事業では、顧客志向に合ったサービスの展開を強化していく。	ヤンマー、トヨタ、スズキ、トーハツ
ウォーターピークル	最大需要地である北米に生産拠点を構え、高付加価値モデルの投入により、競争力強化を図る。	BRP、カワサキ

2018年の実績と2019年の見込み

スマートパッケージボートの提供を目指して。

2018年は、船外機においては、従来型の船外機としては最大馬力となる425馬力の船外機を導入しました。また、ボートの分野ではフラッグシップモデルとなる大型サロンクルーザー「EXULT 43」の販売を開始しました。こういった取り組みの結果、売上高は3,382億円、利益率18.0%となりました。

また、2019年の業績については、為替影響を最大限に織り込み、売上高3,380億円、利益率16.0%を予定しています。

今後は、次世代操船システムや電動推進機の開発を進め、提携ボートビルダーの皆さんとともに、より操船しやすく、より環境にやさしいスマートパッケージボートの提供を目指していきます。

社会課題の解決に向けて

信頼性と豊かなマリンライフ

マリン事業はお客さまに「信頼性と豊かなマリンライフを提供」し、海の価値をさらに高める事業へ進化してまいります。その内容は次のとおりです。

「マリン文化を変える、日常が変わる」

・人々の感動の時間・空間・体験を創造し、日常の喜びとして浸透させていきます。

「海・人・社会を結ぶ」

・世界中の人々とマリンの価値をつなぐプラットフォームとして、社会に必要な不可欠な存在になります。

「今日よりもっと素晴らしい海を、未来へ贈る」

・マリンライフに関わるすべての人が望む“豊かな海”の恩恵を永続させていきます。

「海の秘めたポテンシャルを解放する」

・世界の海を知り尽くし、人類の発展に貢献する価値を生み出していきます。

これまでも開発途上国の漁業において漁法を伝え、船外機やFRP船などの技術を提供することで食料の安定供給を図りながら経済の発展を支えるよう進めています。また、「ちゅらサンゴ」の取り組みに代表される環境と調和し共存する活動を推進していきます。こうした社会課題を改善する新しい技術の提供と豊かで美しい海を未来につなぐ環境保全活動を他分野のステークホルダーの皆さまとともに共創しながら、持続可能な社会の実現に向けて活動を進めていきます。

ロボティクス事業



ロボティクスの研究開発および生産体制の強化を進め、ものづくり、農業、医療研究などの分野で省人化・自律化に貢献します。

執行役員
ソリューション事業本部長
太田 裕之

売上高・営業利益

(億円)



中期重点テーマと目標

事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化
(売上1,000億円超、ROS26%)

2021年目標 (2018年比)

- ・SMT 128%
- ・FA 196%
- ・UMS 160%

工場内の自動化加速+新分野の省人化に貢献

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 国内の人手不足や新興国の人件費上昇による、自動化ニーズの拡大 IoT、CASEなどの新領域の発展に合わせたより高度な自動化の進行 	<ul style="list-style-type: none"> 世界情勢の変化による需要の悪化 新興勢力の市場参入による競争激化

新中期経営計画における重点取り組み

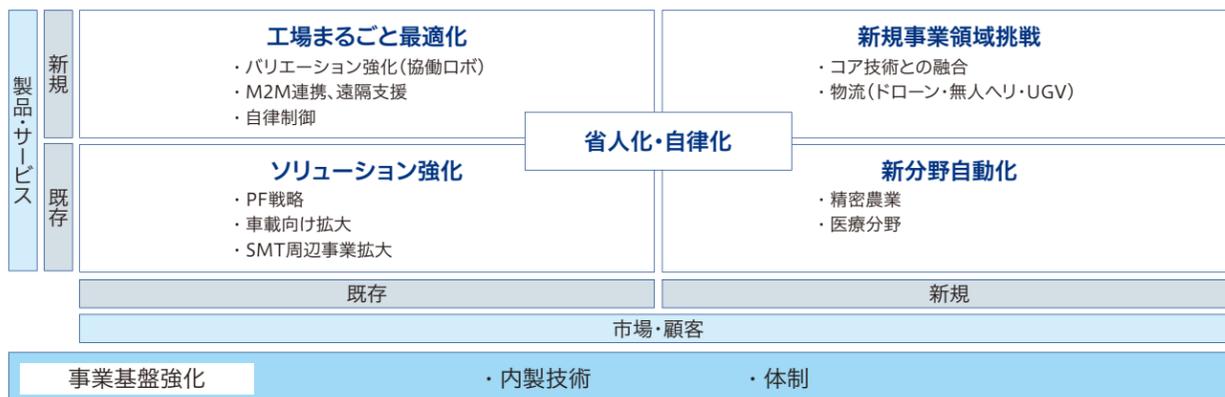
幅広い顧客基盤を持つ既存市場では、ソリューションの強化により、お客さまへの提供価値を拡大。

既存市場においては、プラットフォーム戦略によってハード・ソフトの共通化を推進するとともに、設備性能に磨きをかけることで、ものづくりの強化とともに、お客さまの設備維持コストの低減、作業の共通化、コストパフォーマンス向上に貢献し、ビジネス規模の拡大と収益力の強化を図っていきます。

幅広い顧客基盤を持つ表面実装機(SMT)事業では、車載分野を中心に「変種変量生産」、「品質・トレーサビリティ

の担保」といった、お客さま現場で鍛えられた強みを提供するとともに、新たな成長が期待できる表面実装機周辺事業の拡大に注力します。また、市場の伸びが大きく適用範囲も広い産業用ロボット(FA)事業では、協働ロボットを含めたバリエーション強化を図り、SMT事業同様トータルソリューションを提供します。

さらに、M2M連携、遠隔支援、自律制御などの機能を組み入れ、工場全体の最適化に貢献します。



ロボティクス:主要製品の状況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
SMT	プラットフォーム戦略によってハード・ソフトの共通化を推進し規模拡大と収益力強化を図る。	パナソニック、FUJI、ASM、JUKI
産業用ロボット	バリエーションを強化するとともに、ハード・ソフトの共通化を推進し規模拡大と収益力強化を図る。	EPSON、MITSUBISHI、DENSO、IAI
UMS※・ドローン	実績の無人ヘリコプターに加えて、マルチローターを発売。精密農業を実現する。	DJI

※UMS: Unmanned System (アンマンドシステム)

農業、医療研究、物流など、新規市場でもロボティクス技術で貢献。

新規市場においては、産業用無人ヘリコプターで培った農業の知見とネットワークを生かしながら精密農業分野での貢献を拡大していきます。また、CELL HANDLER™などによる医療研究分野へのロボティクス技術の導入や、無人陸上車などによる物流領域へのソリューション提供にも注力していきます。

幅広い分野での貢献に向けて、開発人材や調達・生産体制を強化。

既存市場・新規市場に向けて、差別化できる商品・サービス

スをスピーディーに投入していくために、内製技術および組織体制の強化を推進していきます。

内製技術の強化に関しては、一例としてAIとマシンビジョンの融合によるAIピッキング、リニアモーターおよびその制御技術の向上、無人ヘリで培った自律飛行技術のドローン、無人陸上車、無人水上艇への応用などを進めていきます。

組織体制の強化については、新横浜にオープンしたYMAT (Yamaha Motor Advanced Technology Center)に代表されるようなR&D拠点の拡充および人材強化を推進します。また、調達・生産体制の強化とともに、外部とのアライアンスも積極的に推進していきます。

2018年の実績と2019年の見込み

省人化・自律化をコアバリューに生産性向上に貢献。

前回の中期経営計画の3年間は、売上高、営業利益ともに順調に拡大し、2018年の売上高は749億円、利益率22.3%となりました。また、2019年の業績については、為替影響を

最大限に織り込み、売上高810億円、研究開発費の投入により利益率19.1%を予定しています。

今後も、省人化・自律化をコアバリューとして、人手不足が顕在化する分野での生産性向上に貢献していきます。

社会課題の解決に向けて

社会の困りごとへソリューションを提供

ロボティクス技術を応用し、ものづくり、農業、医療研究などの分野での困りごとへソリューションを提供し、お客さ

まの新たな時間を創出することで、長期ビジョンの実現を目指します。

グローバル・ブランド戦略

ヤマハ発動機グループは、ヤマハブランドのさらなる価値向上を重要な経営課題の一つとしてとらえ、2017年1月に組織したブランド委員会を主体として、企業価値・ブランド強度の向上を目的とした「グローバル・ブランド戦略」を推進しています。グローバル共通の指標を使ってブランド価値の測定と分析を実施し、事業活動へのフィードバックを進めているほか、ブランド基本構造を定めてインターナショナルブランディングの強化にも注力しています。2019年からは、「Autonomous Branding™」という考え方下、Yamaha Dayなどのブランド浸透活動やブランディングワークショップを継続し、個々の事業や地域の個性を生かしつつ、グローバルな統一性のあるブランド戦略を推進していきます。



「ヤマハラしさ」を5つのワードで定義

ブランド・スローガン“Revs your Heart”は、企業目的である「感動創造企業」を実現するために2013年に制定しました。“Revs”には「エンジン回転を上げる」「わくわくさせる、昂らせる」という意味があり、“Revs your Heart”とは、ヤマハがさまざまなイノベーションや商品を通じて、お客さまの心を昂らせ、感動を与えたいという意思を表しています。

2017年には、「ヤマハラしさ」を表す5つのワード「発、悦、信、魅、結」を定義し、企業目的、スローガン、ヤマハラしさのブランド基本構造をグループ全体で共有して、企業価値とブランド強度の向上に取り組んでいます。

※P.12: ヤマハ発動機の価値創造プロセスをご参照ください

Autonomous Branding™

「個性ある多様性」を旨とする当社は、さまざまな事業や地域の特性・個性を生かしつつ、グローバルに統一されたブランディングを目指しています。この事業や地域の活動

をアクティベートするブランディングの考え方を、私たちは「Autonomous Branding™」と呼びます。

グローバル

世界各地でYamaha Dayを実施

グローバルなインターナショナルブランディングの強化を目的に、創立記念日にあたる7月1日を「Yamaha Day」と定め、全世界でグループ社員が自社ブランドについての理解や愛情を深め、製品やサービスを通じてヤマハラしさの発揮につなげる活動を実施。各地の活動は社員向けのグローバルブランドサイトで共有しています。

世界各地でBranding Workshopを実施

ビジネスにおける「ヤマハラしさ」を考え、それを具現化してブランド価値をさらに高めるための課題とアクションプランを検討するワークショップを、世界各地で実施しています。2016年後半から2018年の2年半で、18の国と地域を対象に28回実施し、延べ1,300人余りが参加。今後も活動を継続します。

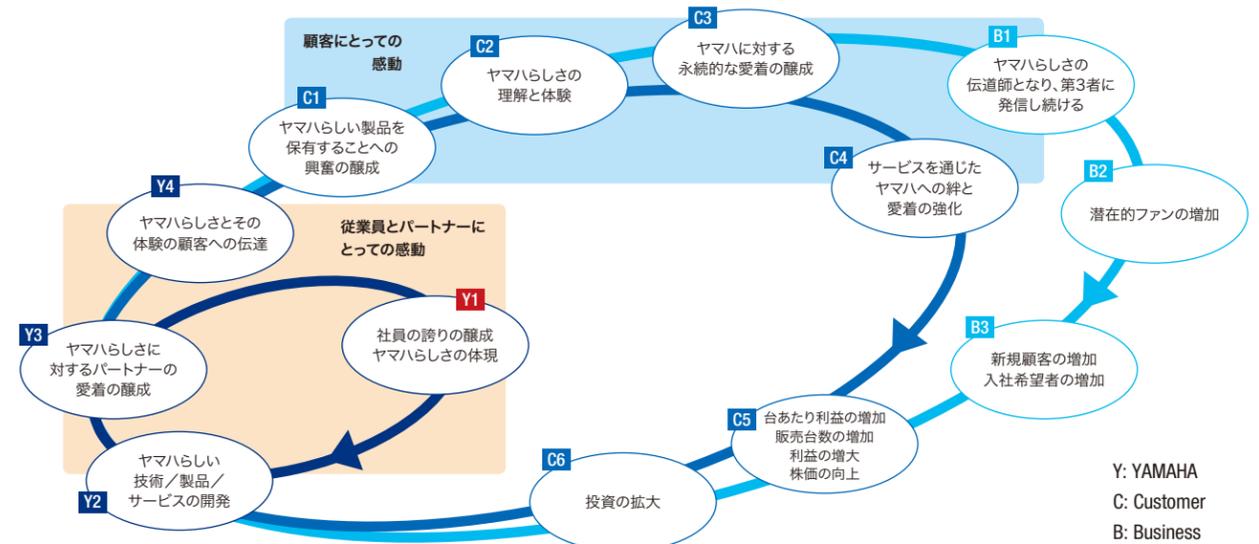
Two Yamahas, One Passion

ヤマハとヤマハ発動機は楽器・オーディオ製品などのヤマハ、バイク・マリナー製品などのヤマハ発動機と、二つの異なる企業ながら、お客さまとともに「感動を創り出す」という共通の信念のもと、同じ“Yamaha”ブランドを使用する企業同士として「Two Yamahas, One Passion」をテーマに共同でブランド価値向上を目指した取り組みを続けています。



感動サイクル

- ・ 感動サイクルは、私たちヤマハ発動機の事業活動をブランド視点で表したものです。
- ・ 私たちは「感動創造企業」として、感動の輪を広げることでブランド価値と企業価値を高め、感動を生み出し続けます。



ヤマハ発動機は、デザインは経営やブランディングに寄与するという考えのもと、「コンセプト・技術・デザイン」を経営の根幹と位置付けています。デザインの役割とは何か、また、そのための取り組みや成果について、デザイン本部長の長屋明浩がご説明します。

執行役員
デザイン本部長
長屋 明浩



組織や人をデザインする

デザインの意味は広義になってきており、もはや製品をスタイリッシュに見せることだけがデザインの役割ではなくなっています。私たちは、組織や人づくり、仕事の仕組みを含めてデザインすることが、ヤマハブランドをデザインすることにつながると考え、取り組みを進めてきました。

特に注力してきたのが「デザインの仕方をデザインすること」です。デザインは企画やコーポレートデザイン、ブランディングなど広範囲な機能をもつという私たちの考えは、デザイン本部の人員構成がデザイナーと非デザイナーの半々となっていることにも表れています。

人材育成においても新たな取り組みを進めており、デザイン本部内の異なる部門や異なる役割のメンバーでチーム

をつくり、共同で新しい価値を提案する教育活動も行っています。また、社会貢献活動の視点も含めた人づくりの一環として、デザイン学生がチームを組み、課題に沿った未来の乗り物をコンセプトから考え、段ボールなどで実際にモノを作り上げてプレゼンテーションを行う「ヤマハ・クリエイティブ・ハッカソン」という活動も開催しています。



ヤマハ・クリエイティブ・ハッカソン

社会との接点でヤマハブランドを体現する

当社はモーターサイクルをはじめ、多岐にわたる製品を扱っています。私たちは「ヤマハラしさ」を定義づけ、さまざまな製品デザインに活用することで、モーターサイクルを見ても、ボートやその他のヤマハ製品を見ても「ヤマハラしさ」を感じていただける製品づくりにつなげています。

また、製品デザインだけでなく、国内外における各製品の

展示会や販売拠点も、ヤマハブランドを醸成するためのお客様さまとの重要な接点であると考えられています。そのため、ショーブースや店舗の空間デザインもデザイン本部が担うことで、一貫性のある「ヤマハラしさ」のイメージを発信しています。



共創で新たな価値を提案する

私たちは、「プロダクト・イン」という考え方でデザインに取り組んでいます。これは、作り手側の理論に基づく「プロダクト・アウト」でも、ユーザーニーズに基づく「マーケット・イン」でもなく、私たちが考える新しい価値を、製品やコンセプトモデルに落とし込んで世の中に問う提案型のスタイルです。

組織や人、仕事の仕組みを変え、デザインや開発、製造といった部門を超えた共創を強化することを目的にイノベーションセンターを設立しました。ここから生まれた成果のひとつとして、2017年の東京モーターショーで発表した「MOTOROiD」があげられます。「MOTOROiD」は、設計構想の段階からデザインと技術が共創することによって作り上げられた「プロダクト・イン」の提案であり、高次元の機能

とスタイリングが評価され、世界3大デザイン賞 (IDEA、red dot award、iF DESIGN AWARD) を受賞しました。このほかにも、愛媛県・大三島の島づくりプロジェクトに提案したモビリティ「05GEN」や、2018年に市場に投入した産業用マルチローター「YMR-08」など、新たな価値を問うコンセプトモデルや製品を開発しています。



イノベーションセンター

長期ビジョンの実現に向けて

当社は長期ビジョンに「ART for Human Possibilities」を掲げていますが、当社の製品やサービスにはARTにつながるFUNの要素が必ず入っています。人間の可能性を拡大するものには、科学のように論理的に説明できるものもありますが、ARTには、理屈抜きに人を楽しませたり幸せを感じ

させたりする力があります。「ART for Human Possibilities」のビジョンのもと、お客様さまを幸せにする価値を生み出すことによって成長を続ける。それこそが、ヤマハラしさだと考えます。

研究開発

ヤマハ発動機のコア技術

パワートレイン、電子制御、車体・艇体、生産の4つのコア技術を軸に、事業と製品、そしてお客さまを拡げていきます。

ここでは代表的な事例を紹介いたします。

パワートレイン技術

高出力・高効率EV

コンポーネントの高出力小型軽量化・「意のままに操れる運転のしやすさ」を具現化すべく、競技用トライアルモデル開発で実証します。



車体・艇体技術

LMW

独自の機構で、安心・快適・FUNの提供と、新たなモビリティを提案します。LMWテクノロジーは、新しい挑戦であり、もうひとつの進化の道です。



制御技術

Autonomous Navigation Unit

AIを活用した汎用自動運転コアユニットで各種モビリティ・ロボティクスの自動運転を実現します。



MANAGEMENT INTERVIEW



上席執行役員
パワートレインユニット長
丸山 平二

2018年の成果

- ・エンジンとモーターを組み合わせ、燃費性能の向上を実現するハイブリッドパワートレイン、SMG付きのユニットを‘GRAND FILANO’に搭載。
- ・通勤用での「走りの楽しさ」と「燃費・環境性能」の両立を高次元で具現化するBLUE COREエンジン搭載モデルの拡大。

今後の方向性

パワートレインユニットは、ヤマハ発動機の製品の動力源、いわば心臓を担う部署です。技術が多様化した現在においては、従来の内燃機関、駆動系に加えて電動や電池の技術を目的に合わせて使い分ける、あるいは組み合わせる使うことが重要であり、開発においては出力と燃費向上のために常に効率を追求し続けています。

特に脱炭素社会実現に向けてのCO₂排出量削減は、社会的責務として急務であり開発に力を入れています。

提供価値

ヤマハ製品の動力源としては社会の要請に応えるだけでは充分ではなく、お客さまとともに感動を創り出すことが大切です。社内でヤマハラしさを語るときに、人と機械を高次元で一体化させることにより、人の喜び・興奮を創り出す「人機官能」や「高性能」とともに必ず出てくるキーワードが、「軽量、コンパクト」です。お客さまに寄り添い、共に実現したいことを達成するためには、主役のお客さまを力強くサポートしつつも、逆に負担や邪魔にならないように軽量コンパクトであることが重要だからです。人に寄り添い思いをかなえるためにサポートする、私たちは、そのために常に幅広い技術開発を行い最適な技術の使い分けを目指しています。

※人機官能：ヤマハ発動機独自の開発思想

MANAGEMENT INTERVIEW



執行役員
PF車両ユニット長
西田 豊士

2018年の成果

グローバル・プラットフォーム(PF)戦略に基づく第1世代のバリエーション展開を完遂し、中期目標である270機種の新モデル展開に貢献しました。また「ひろがるモビリティの世界」のフラッグシップモデルとして世界初のスポーツタイプLMWである“NIKEN”を先進国向けに発売し好評を得ています。

今後の方向性

グローバルな環境規制の変化に対応しつつ、ヤマハラしい操る喜び、快適で便利な移動を体現するPFの刷新を順次進めていきます。鍵となるのは軽量化・小型化技術と、ライダーのストレスを最小化し、操る喜びと信頼感を最大化する車両統合制御技術の応用となります。小型化技術によりライダーの負担を軽減する運転支援システムのデバイス搭載を容易にし、ライディングをより安心して楽しめる車両統合制御技術を搭載したPFを展開していきます。ひろがるモビリティの世界では、より高度な自立制御を実現しLMWの革新を図るとともに、より多くの運転免許保有者にリーニングモビリティの楽しさを提供できる商品の展開を加速してまいります。

提供価値

長期ビジョンの具現化のため、先進的な制御技術を活用し、革新的なリーニングモビリティを実現することで、ヤマハラしい感性に訴えるデザインとともに、右脳を刺激する感動を提供し、世界中に熱狂的なヤマハファンを創造し続けることに取り組めます。

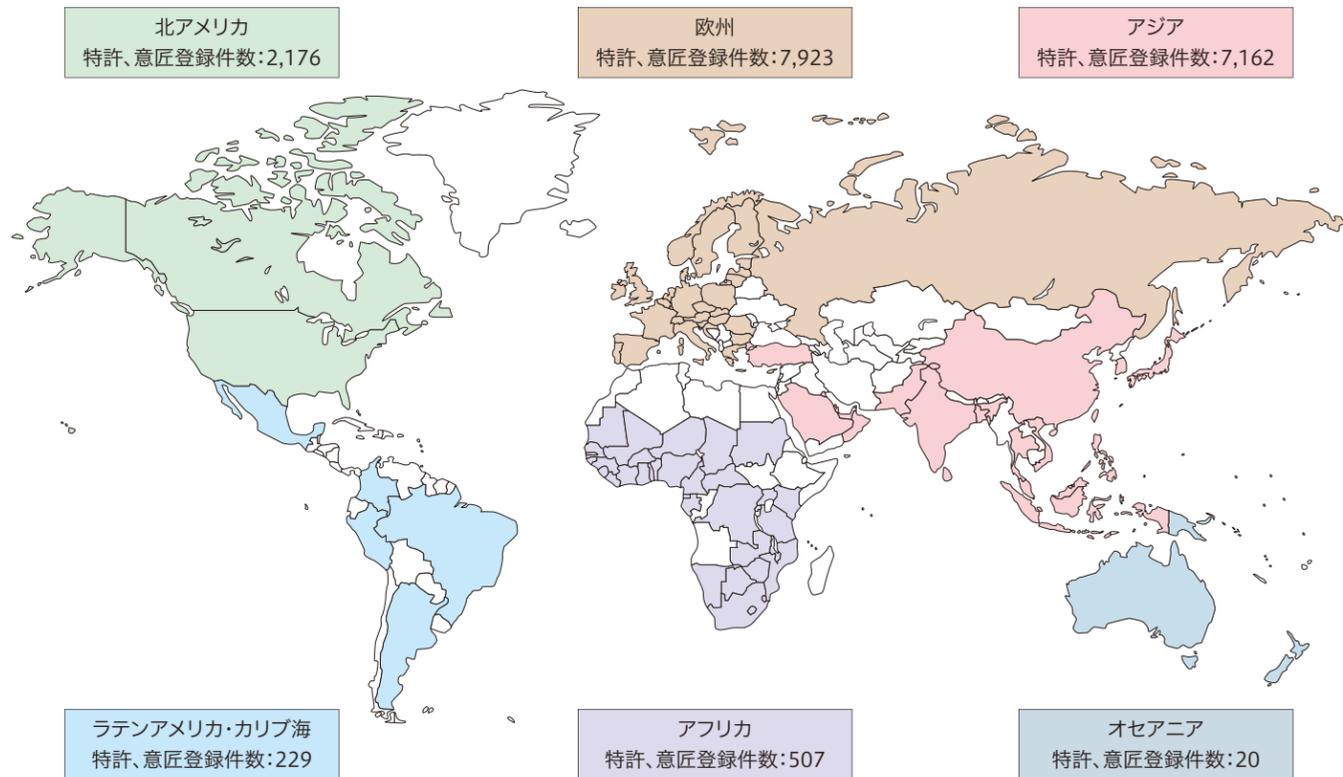
※PF: プラットフォーム

知財戦略

グローバル・ポートフォリオ

ヤマハ発動機は、グローバルに展開している企業活動の持続的成長を促進するため、知的財産の創造・保護・活用を積極的に推進しています。特に、知的財産を単なる「権利」と

してではなく、さまざまな国・地域における当社の事業活動や成長戦略を支える「資産」としてとらえ、「感動創造企業」としての新たな価値創造に活用しています。



	アジア	アフリカ	オセアニア	ラテンアメリカ	欧州	北アメリカ	合計
特許 登録件数	6,468	364	8	148	4,289	2,018	13,295
登録国/地域数	18	36	1	4	16	2	77
意匠 登録件数	694	143	12	81	3,634	158	4,722
登録国/地域数	20	37	3	5	29	2	96

なお、商標権については、計258の国・地域で権利を保有しております。

※2019/02/15現在

ヤマハ発動機は、現在および将来の市場・技術・社会環境等の動向を踏まえ、グローバルな拡がりをもって企業活動を展開しています。このため、それを支える知的財産も、日米

欧などの知財成熟国のみに留まらず、アジア、アフリカ、中南米などの成長が著しい国・地域を含めて、グローバルな「資産」化に取り組んでいます。

成長領域ポートフォリオ

ヤマハ発動機は、現在および将来の市場・技術・社会環境等の動向を踏まえ、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」および中長期成長戦略の中で持続的成長を

促す成長領域を設定し、新たな価値創造を推進しています。このため、それを支える知的財産も、それぞれの成長領域に応じて、先進的な「資産」化に取り組んでいます。



ヤマハ発動機の知財活動は、以上のようなグローバルかつ先進的な拡がりを持つ知的財産を「資産」として創造・保護・活用することを通じて、さまざまな国・地域における企業活動の展開や、中長期成長戦略に基づく新たな価値創造を支え、当社の持続的成長を促進しています。さらに、これらの知財活動を加速化するために、各国特許庁の出願審査促進活動への協力、各国税関・エンフォースメント機関との連携

による模倣品摘発対応などの活動も、広く展開しています。当社は今後とも知的財産を「感動創造企業」を掲げる当社の持続的成長と新たな価値創造を支える重要な「資産」として位置付け、グローバルかつ先進的な拡がりをもって、知的財産の一層の創造・保護・活用とその価値向上を図ってまいります。

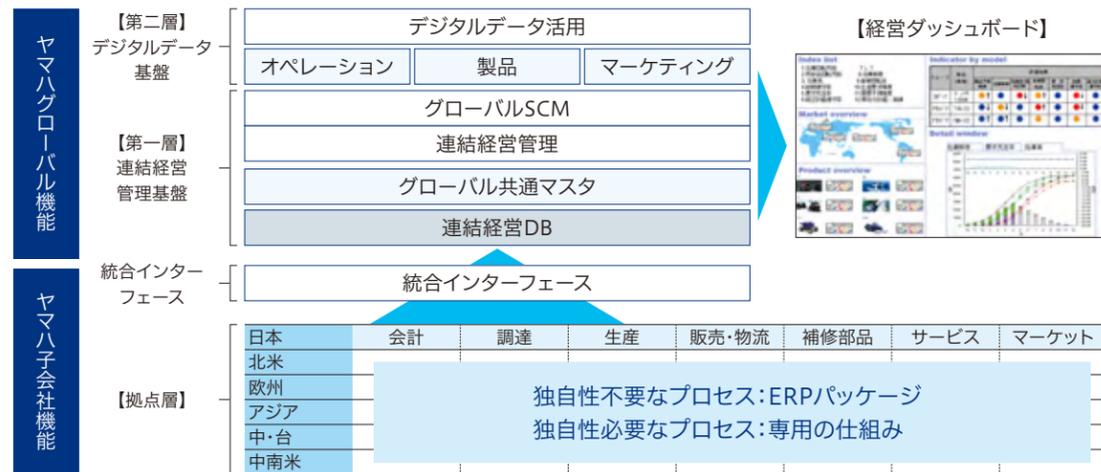
Accelerate the Yamaha Growth Strategy by IT, Digital, and Data.

ヤマハ発動機グループの成長戦略をIT・デジタル技術・データの戦略的活用で加速させるべく、2019年1月に新たにIT本部が発足しました。IT本部では、新中期計画において下記5つのテーマ領域に注力して取り組み、グローバルでデジタルトランスフォーメーションを推進します。

グローバル連結データベース構築と基幹系ITシステムの刷新～ 迅速意思決定・予知型経営を実現、同時にリソースを差別化領域にシフト

これまで、ヤマハ発動機グループのオペレーションを支える基幹系ITシステムは、地域や業務プロセスごとに最適化されていました。一方で、グループ連結での迅速な経営・事業判断を行うためには、個別最適のシステムは足かせになりかねません。こういった状況を踏まえ、2024年末までの6年間で、グローバルの基幹系IT基盤システムを刷新していきます。これより、迅速意思決定・予知型経営の実現と、社内リソースの差別化領域へのシフトを加速していきます。

- ・グローバル連結データベース構築(第1層:連結経営管理、第2層:デジタルデータ基盤)
- ・各拠点基幹系ITシステムの刷新(ERPパッケージの最大活用)
- ・各拠点ITシステムと連結データベースを結ぶコードの標準化とデータ連携基盤の構築



基幹系ITシステム刷新全体イメージ

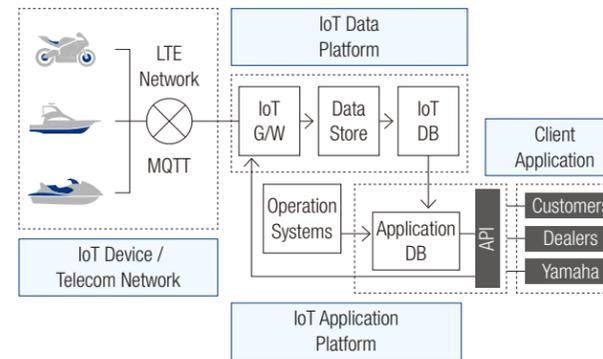
デジタルトランスフォーメーションを支える次世代IT・デジタルインフラの構築

ヤマハ発動機グループのデジタルトランスフォーメーションを推進するうえで、本社と各拠点はもとより、世界中の工場設備や、ネットワーク接続された製品、そしてさまざまなデバイスを接続するインフラが必要となります。それに向けて、新たな技術を採用した次世代ITインフラの設計と構築に取り組んでいきます。

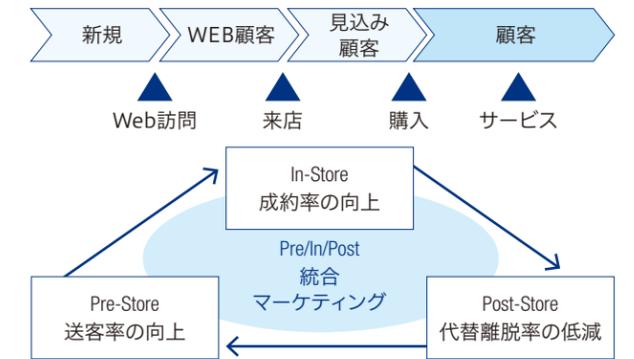
デジタル技術とデータ活用による新たな価値提供、売上・利益への貢献

ネットワークやモバイルデバイスの普及、それらに伴うお客様の行動様式の変化、あらゆるものがインターネットにつながるIoT(Internet of Things)やAI等のデジタル技術の進展により、ビジネス環境も大きく変化しています。新たな競争環境への対応と同時に、それらをチャンスにとらえ、デジタル技術とデータ活用によるカスタマーエクスペリエンスの向上、そして売上・利益に貢献すべく、下記のような取り組みを行ってまいります。

- ・製品のネットワークコネクテッド化とデータ活用によるお客さまへの新たな価値提供
- ・オムニチャネルによるデジタルマーケティング
- ・スマートオペレーション
- ・データ分析のCenter of Excellence 機能構築



製品のコネクテッド化を支えるIT基盤



包括的デジタルマーケティング

サイバーセキュリティへの取り組み

IoTやデジタル活用の進展とともに、企業システムやクライアント端末におけるサイバーセキュリティに加え、工場設備や、ヤマハ発動機が提供するさまざまな製品やサービスに対するサイバーセキュリティ対策も重要度が増しています。ヤマハ発動機グループではITとOT(Operational Technology)、そして製品を含めたサイバーセキュリティ対策組織を整え、着実に対応を進めていきます。

グローバル連結ITリソースの機動的活用とグローバルITガバナンス

ヤマハ発動機グループは情報子会社であるヤマハモーターソリューショングループ(日、中、印)、各拠点のIT部門、および契約社員を含め、グローバル約1,800名のITリソースを保有しています。これらのITリソースを機動的に活用し、また外部パートナーとも適切に連携しながらヤマハ発動機グループグローバルでデジタルトランスフォーメーションを推進していきます。

価値創造を支える活動 モノづくり

ヤマハ独自の理論値生産

理論値生産は、グループ会社とお取引先様で展開している、ヤマハ発動機独自の取り組みです。先に「ありたい姿」を描いてから改善活動を行うことにより、従来からの積み上げ式の活動とは異なる発想で、高いアウトプットにチャレンジします。またPLやBSと関連付けて活動し、経営貢献に結びつけることを目指しています。

具体的には一般的な生産性の評価指標である「価値稼働時間」の中身をさらに価値・準価値・無価値に分解して、価値を生まない要素を徹底的に分析して最小限にしようとする独自の改善手法です。また、人・設備の生産性だけでなく、モノのリードタイムにも視点を当てます。全体最適思考で同期生産を進め、短いリードタイムを実現して市場追従

性を改善することを目指しています。

この活動は2004年に国内でスタートし、翌年には海外のグループ会社にも活動を展開、社内での成果に結び付けました。2009年にはお取引先へも活動を展開、リーマンショックの影響が出ていた取引先の業務改善に役立ちました。

現在ヤマハ発動機の海外製造拠点34拠点のうち18拠点到に展開されています。

モーターサイクルの生産から始まった活動は船外機・ロボティクス・プール・ボートといった事業の生産へも拡大されています。またその内容も工程改善から総合改善、技術理論値の追求へ深化も進んでいます。

理論値調達

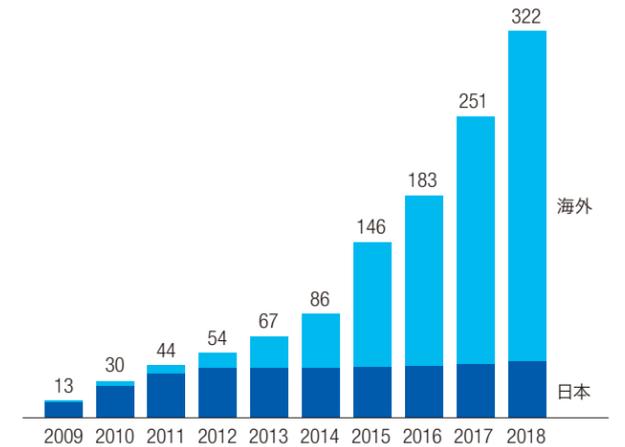
理論値生産を取り入れ展開する取引先はグローバルに拡大し、約330社となりました。また改善内容の深化により収益力も大幅に拡大しています。

取引先+ヤマハの強いチームワークが構築されています。

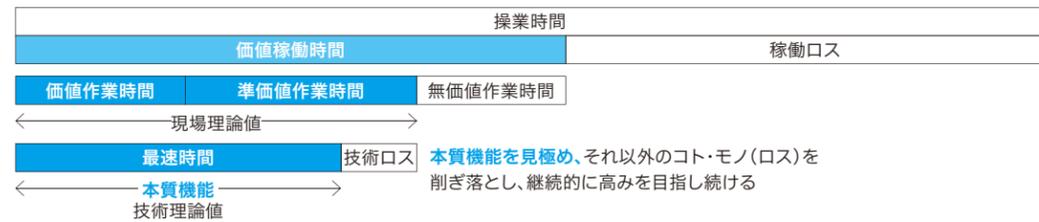
グローバルサプライヤーズカンファレンス(GSC)

- ・2013年より開催・今年で開催7年目
- ・モノ創りのパートナーであるサプライヤーと“次のヤマハ”を共有することが目的
- ・海外13カ国88社・国内133社とヤマハ発動機役員・社員・子会社総勢約630名が参加
- ・モノ創り研修会やカンファレンスでの長期ビジョンの説明
- ・各事業の展開紹介・優秀取引先表彰

理論値生産展開社数



理論値生産チャート



理論値物流・理論値エネルギーへの発展

理論値物流

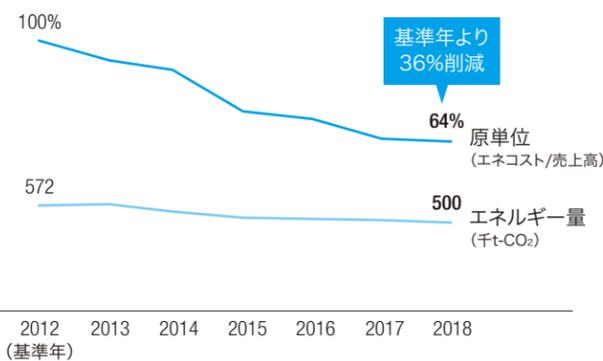
理論値生産と同じく価値の定義を行い、関連部門と協業し、デマンドチェーン思考による全体最適視点で理論値を追求します。工場搬送物流や梱包物流でのロスを削減し、グローバル標準の梱包・物流を推進していきます。

理論値エネルギー

理論上必要なエネルギーを価値エネルギーと定め、価値以外の部分を、設備、運用両面の改善により徹底的に削ぎ落とし、エネルギー最小化を追求します。

国内外のグループ会社に加え、サプライヤーへの展開を進めています。

売上が増加基調の中、年々エネルギー量を削減



MANAGEMENT INTERVIEW



President of YMMC*
Michael (Mike) Chrzanowski

理論値生産(Theoretical-Value-based Production=TVP)の基本概念は、“目標達成のために理論上絶対的な最良は何か”を考えるものです。これは、主に製造業務における考え方ですが、物流、設計、エネルギー利用、さらにはプロセス設計にも適用することができます。

ロスを減らすことは確かに有効な改善活動ですが、ロスだけに焦点を当てるのでは全体が見えません。TVPはもっと全体の最適化、絶対的な最良を考えるものです。

これまでの5年間で、自社内への取り組みと、併せて米国のサプライヤーとの間で改善活動を行ってきました。今年は12のコアサプライヤーに対し、TVPを浸透させるつもりです。一緒に活動をしながらか彼らを助け、改善を進めていくのです。

TVPの最終目標は、その考え方と理解がグローバルの製造現場だけでなく、製品設計、品質保証、品質設計など、会社のさまざまな面で適用することだと思います。

*YMMC: Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America

The Global Yamaha Way in Marketing in Sales

マーケティングとは、お客さまのニーズをすべての企業活動の原点ととらえ、絶えずお客さま満足を高めることによって持続的な成長を追求する活動です。その中でも、販売・アフターセールスに携わるメンバーが取り組むべきマーケティングを「Marketing in Sales (MiS)」と呼び、その活動のベースには、ヤマハブランドを背負い、ヤマハファンを育ててきた先人たちの知見や、ヤマハラしさを支えるために大切にされてきた考え方が存在します。それらを共通価値として明文化したものが、「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」です。

Purpose

目的

ディーラー、ディストリビューター、ヤマハ発動機が共になり、チームヤマハとしてヤマハのお客さまを増やしていく。
共通価値とノウハウを後世に引き継ぎ、チームヤマハの人材を育成していく。

Principle

原理原則

[Vision]生涯にわたるヤマハのお客さまをつくり続ける。
[Mission]お客さま中心、既存の枠にとられない発想で結果にこだわる。

People

人材/チームの目指す姿

チームヤマハの人材/チームはヤマハを愛し、
チームプレーで取り組み、専門性を高め、やり抜く。

GMSM<Global Marketing in Sales Meeting>

Marketing in Salesにおける知見は個人に依存しやすく、暗黙知として伝承されがちです。GMSMは、これらの暗黙知を形式知化してグローバルに共有し活用していく場として2015年にスタートしました。

The Global Yamaha Way Marketing in Salesに沿って実践された世界各国の成功事例が共有され、そこから得られた学びが各々の顧客接点の現場で実践されることで、世界におけるヤマハの市場競争力を高めていくことを目的

としています。そのためには成功事例をマニュアル化して世界展開するのではなく、参加者が共通フレームワークを使って成功事例の事実整理を行い、成功要因を分析することで、事例の背景にある考え方を教え合い、学び合う議論形式 (Teach & Learn) を取っています。GMSMはこれまで6回開催され、54の成功事例が共有され、35の事例に横展開されています。

成功事例紹介「bLU cRU」

YMUS(アメリカ)から共有された「bLU cRU(ブルー・クルー)」(アマチュアのレーシングライダーを対象としたロイヤリティ向上のためのサポートプログラム)は、現在オーストラリア、カナダ、ヨーロッパ、日本、メキシコ等、多くの市場でそれぞれの市場環境に合わせて横展開されており、ヤマハ生涯顧客育成のグローバルな取り組みに発展しています。



MANAGEMENT INTERVIEW

私は2015年の第1回よりタイ・ヤマハ・モーターのマーケティング責任者としてGMSMに参加してきました。このプログラムへの参加を通して大変恵まれた時期を過ごし、自国に戻ってから取り入れることが可能な素晴らしいアイデアの数々に触発されました。2015年にヤマハ・モーター・カナダが発表した販路評価のコンセプトを採用し、タイにおけるディーラーの業務効率向上につなげるための独自の制度を開発し、現在に至っています。また、ヤマハ・モーター・ブラジルのデジタルマーケティングに関するアイデアも成果が出ています。これらは「グローバル思考、ローカル実行」の実践例です。

今年、私はヤマハ発動機本社のマーケティングアドバイザーの任を受け、グローバルマーケティングおよびブランド強化を担当し、GMSMではこれまでの経験を基にアドバイスを行っています。このプログラムは新しい世代の新しいメンバーを巻き込む形で、ネットワークが他の国々へと広がっています。何よりも興味深いのは、若い世代がヤマハのグローバルネットワークを通じて新しいアイデアを学び、共有し合う姿です。

参加メンバーは顧客満足度の改善を中心に取り組み、お客さまとの深いつながりをどのように構築していくかといった内容が話し合われています。

私はこうした機会はGMSM参加メンバーの間でヤマハブランドを育むための良い機会であると確信しています。このプログラムにより営業マーケティングを通してグローバル・ヤマハ・ウェイをさらに向上させることができることは明白です。さあ、これからも共に取り組んでいきましょう。



Corporate Executive
Advisor of TYM*
Jintana Udomsub

*TYM: Thai Yamaha Motor Co., Ltd.

グローバル人材の育成と配置の仕組み

ヤマハ発動機の売上の9割は海外です。海外にあるグループ会社は90社を超え、世界では約7万人の従業員が働いています(正社員・正社員以外を含む)。

このような状況の中、全世界共通の幹部および社員育成プログラムの開発・運用、競争力ある人材を育成・登用するためのグローバル人事ポリシーの導入、グローバルな経験・見識を生かす組織づくりを進めています。

また、グローバルな舞台での経験や未来に向けた知識をさらに提供すべく、「GEP」(Global Executive Program)という育成プログラムを立ち上げました。これまでに延べ15カ国・56名の参加者がこの少数精鋭プログラムに参加しています。最近では、「YBS-G」(Yamaha Business School

Global)という、多様性に富んだ環境のもとで、未来の幹部社員のための研修プログラムも開設しました。

国籍や原籍を問わず、優秀な人材の経営幹部への登用を促進し、海外子会社の経営幹部層についてはローカルタレントの割合を6割に引き上げることを目指します。

2015年にはグローバル人材開発部を設置し、ヤマハブランドを体現するグローバルタレントの育成に当たっています。同部は、世界のグループ会社に適切な人材を適時かつ適切なポジションに配置するという役割も担っています。そのために世界各国のグループ会社の経営幹部職の職務をグローバル共通の基準・プロセスを用いて評価し、一元的に把握することができるようにしました。

MANAGEMENT INTERVIEW

グローバル人事活動の原形は、第1回GEPが行われた2012年に始まりました。翌年7月には、本社にて第1回の年次グローバル人事ミーティングを開催。その席で、グローバル人事の枠組みが設定され、活動内容が特定されました。

2014年には、グローバルの幹部職位について標準化されたグローバルグレーディング(職務評価方法)を開始。状況に合わせた後継者育成活動が実施されました。以来、これらの活動は微調整が行われ、現在、HRIS(人事情報システム)内で見える化されています。

育成に関しては、2014年にRDP(地域育成プログラム)が開始。これは各地域のタレントを対象にしたもので、将来的にYBS-GやGEPに有能な人材を供給するための準備を行うことを目的としています。これら3つの育成プログラムを組み合わせ、有意義かつ体系的なグローバル人材育成ピラミッドを形成しています。

このほか、「ヤマハブランドを体現する人づくり」のため、当社固有のコンピテンシーに基づいた、育成サイクルモデルがあります。また、YEPは現在、地域・階層共に拡大中。当社は、グローバル化の機会をとらえ、これをさらに強化するとともに、より多くの社員に、他のグループ会社での挑戦や、やりがいのある職に就く機会を与えています。これにより、社員個人、そして会社の双方が利益を享受することになります。

最後に、グローバル人材開発部は、グローバルコミュニケーション強化と銘打ったプロジェクトを開始。本社およびグループ会社にてグローバルなコミュニケーションを推進するため、英語および異文化スキルの改善を計画しています。変革に向けたグローバルコミュニケーションは成功への鍵であり、当社の長期ビジョンにも一致しています。



ヤマハ発動機・グローバル人材開発部長
Melanie Tups



2016年には「YEP」(Yamaha Exchange Program)制度を導入し、海外子会社の人材を本社の部長級以上の管理職に配置しています。グローバル人材開発部の現職部長は、ヤ

マハモーターヨーロッパから本社に派遣された外国籍の社員です。

多様性を生かした組織づくり

当社では「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、人権に対する考え方を「CSR基本方針」「倫理行動規範」の中で明示しています。その上で、持続的な成長を確保するために異なる経験、スキル、属性を反映した多様な視点や価値観が重要と考え、多様な人材の確保を目指しています。

【女性の活躍促進】

女性の管理職登用数を2020年までに2014年の2倍、2025年までに3倍とする目標を掲げ、活動を推進しています。

【障がい者の能力活用】

能力と適性に応じて活躍できる場の提供と社会的自立の促進を目指し、「ヤマハモーターMIRAI株式会社」を2015年10月に設立。部品包装から社屋清掃、データの入力対応などへと業務分野を拡げ、社員の働きがいやモチベーションの向上を図っています。

【多方面からの人材育成】

当社ではさまざまな人材育成プログラムを充実させています。階層別・機能別・海外現場体験・トレーニー・留学支援などのほか、コーチング研修ではチーム力を高め組織としてのパフォーマンスを高めています。

【仕事と生活の両面支援】

当社では社員のワークライフバランスを確保した職場づくりを目指しています。育児休職・介護休職のほか、看護休暇やフレックスタイム制度、短時間勤務制度、配偶者の海外駐在赴任帯同に伴う退職者の再雇用制度など、各自の状況に適した働き方ができるように制度の充実を図っています。

【職場の安全衛生】

労働安全衛生マネジメントシステムに基づいてリスクアセスメントを行い、職場の潜在的な危険性や有害性を発見することで、労働災害の予防に努めています。

【社員の健康】

社員の健康の維持・増進のためにさまざまな取り組みを行っています。海外駐在者の多い当社では予定者へ感染症や健康管理全般について赴任前研修を実施しています。

ヤマハ発動機は、特に優良な健康経営を実践している企業や団体として経済産業省から2018年に「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定を受けています。



ヤマハ発動機らしさを発展させ、 お客さまの期待を超える感動を創造するための ガバナンスを展開していきます。

ヤマハ発動機のガバナンスは進化を続けて います。

私たちヤマハ発動機は、「感動創造企業」を企業目的として、お客さまの期待を超える感動の創造に挑戦し続けてきました。それにともない、ガバナンスも進化を続けていきます。

2018年は、より実効性のあるガバナンスを実現するため、取締役会議長と社長執行役員を分離しました。また、従来以上に社外の意見を取り入れることを目的に、取締役会の構成を独立社外取締役4名・社内取締役7名として、社外取締役の比率が3分の1以上となりました。また、経営の実効性を高めるため、スキルマップで明確にしているように、取締役の経験・専門性をバランスの良い構成にしています。

取締役会では本質的な議論を徹底的に行えるよう、事前に議題内容を共有する体制を構築しています。また、社外取締役への十分な情報提供や体験機会を提供しているほか、より知識を深めるためのテーマ別経営研究会も月次で開催しています。

当社の自由闊達な社風は取締役会および経営研究会にも反映されています。2018年は127の議案について活発な議論が行われましたが、議案の報告者は役員が約60%、執行役員が約30%、その他の管理職が約10%となっています。550件を上回る意見が交換され、その半数以上は社外

役員からのものであることから、第三者視点からの取締役会への牽制機能は十分に発揮されていると考えています。

社外取締役4名と代表取締役3名が参画する役員人事委員会も、十分に機能を果たしています。2018年は、最高経営責任者の交代を行い、本年は役員報酬に関する制度の全面改訂を行いました。中長期で株主との利益を共有できるよう、今後も取り組んでまいります。

翔ぶためのガバナンス ～チャレンジする場づくり、人づくり

当社が持続的な成長を図っていくためには、価値創造のプロセスをより活性化していく必要があります。そのために、監督と執行の分離を行うとともに、執行者へのスピーディーな権限移譲を進めています。執行者がチャレンジする場づくりもガバナンスの重要な役割であり、新中期経営計画の3年間では研究開発費700億円・M&Aを含む投資1,400億円の成長投資枠を設定しています。

また、経営層人材の育成に向けた取り組みにも注力しています。現在の経営幹部は、多分野経験者が約80%、海外勤務経験者が約90%、子会社社長経験者が約50%となっており、今後も階層別育成プログラムや後継者育成プログラムの充実を図ることで、ヤマハ発動機のブランドを体現するグローバル・タレントの育成を進めていきます。

さらなるガバナンスの進化に向けて

ヤマハ発動機の海外売上高比率は現在、約90%を占めています。グローバルな経営力の強化に向けて、主要国の経営トップが一堂に会する拡大経営会議「グローバルエグゼクティブ委員会」で理念と理想の共有を図るとともに、各分野の手法を標準化・高度化するために12の機能別グローバル・ミーティングを開催しています。また、柔軟かつ最適な意思決定を行うことを目的に、専門分野や国籍・文化、ジェンダーなどに関するダイバーシティの推進にも取り組んでいます。

社会が今までにないスピードで変化する中、CASE、AI、デジタルの進化などへの対応が求められています。私たちは、顧客価値・社会価値の実現に向けたソリューション提案の促進に向けて、「技術×感性」で感動を創造する企業文化を大切に、グローバルな求心力と多様性を高めるために、ガバナンス体制の強化を進めていきます。



取締役会議長
代表取締役会長
柳 弘之

ヤマハ発動機の持続的成長を支える コーポレート・ガバナンスのあり方

社外取締役の上釜健宏氏、玉塚元一氏に、ヤマハ発動機の長期ビジョン、社会課題の解決に向けた取り組み、取締役会の実効性、持続的な成長に対する課題について、また、ご自身が果たしたい役割について、忌憚のない意見や抱負を伺いました。



社外取締役
上釜 健宏



社外取締役
玉塚 元一

ヤマハ発動機の社外取締役として果たす役割について

上釜 私はモノづくり企業での技術・製造の経験が長く、社長経験も10年、海外経験も18年、そういった経験から経営に対するアドバイスをを行う役割を果たしていきたいと考えています。モノづくりは、興味があって楽しくないとできない仕事です。ヤマハ発動機は性能や機能を追求する優秀なエンジニアが集結した、モノづくり意識の高い会社だと感じています。

玉塚 製造業はプロダクトアウト的な発想に陥ることも多いことから、アパレル製造小売業やコンビニエンスストアなど消費者に近い領域に携わってきた私に対しては、マーケット起点の提案が期待されていると考えています。また私自身、スタートアップ企業への関わりも多いことから、今後、ヤマハ発動機がイノベーションを起こしていくときに、スタートアップやベンチャーの視点からもアドバイスができると考えています。

2030年に向けた長期ビジョンに対して

上釜 長期ビジョンについて最初に説明を受けたときには、社外取締役から活発な意見が出されました。私からは、EV化やシェアリングの推進を前面に出したり、AIをキーワードに入れたりすることで、具体性を持たせた方がいいとアドバイスしました。

玉塚 私も上釜さんも経営者なので、抽象的な話ではピンと来ないのです。市場がこのように変化し、こんな人たちに感動を届け、こんな事業体になるといった物語があると腹落

ちしやすいと思います。ヤマハ発動機には製造ノウハウ、品質管理、ブランド価値など、多くの強みがあります。EVやシェアリングなど、これまでにない変化が起きている中で、市場の期待がどのように変化するかを見極め、重点領域に集中投資を行い、市場に評価される商品を作りながら、ヤマハ発動機自身がスピード感を持ってトランスフォームしていく必要があります。

「環境・資源」、「交通・教育・産業」、「イノベーション」、「働き方」、ヤマハ発動機が取り組むべき4つの社会課題を特定したことについて

上釜 多くの企業が社会課題に取り組んでいますが、私は、当社の場合はまだまだ可能性があると思います。また、社会課題と事業戦略を紐付けていく必要もあります。まず、経営理念を起点として、この社会課題を選定した、従ってこういう製品を開発し世の中に提案していく、それによってどういった効果が期待できるというストーリーが描けて初めて経営戦略になるのです。

玉塚 事業を通じて社会課題を解決する企業への評価が高まっています。当社の場合は、Revs your Heartで感動を与えるだけでなく、創意工夫をすることで、高齢化社会、人手

不足、気候変動といった社会課題に貢献していくことができます。さらに社会課題の解決に向けて、何をいつまでに、どれだけのリソースを投入してやりきる、といったコミットメントが求められている時期だと思います。現在は、スタートアップ企業が新しい市場を独占するような時代ですから、スピード感のある取り組みは重要です。

上釜 ESGを推進するには、トップダウンで全世界、全従業員に浸透させていく必要があります。これは結構大変なことです。

取締役会では自由闊達な議論が行われており、十分な議論ができるよう工夫されています。

——上釜 健宏



玉塚 モノづくりに社会課題の視点を取り入れることは大事だと思います。ヤマハ発動機の高性能な製品を求めている人は世界中にいるでしょうが、当社にできるのはそれだけではないはずです。社会課題や消費者視点で具体的かつ現実的に考え、モノづくりと結び付けていくことが大事だと思います。

取締役会の実効性に対する評価

上釜 取締役会では自由闊達な議論が行われています。ヤマハ発動機の場合は、社外取締役から質問を受けた人だけでなく、他の方々も積極的な意見を出され、活発な議論が行われています。取締役会の運営に関しては、柳会長のファシリテーションにより、十分な議論ができるよう設計・工夫がなされています。

玉塚 決議事項の議論をする会、次世代モビリティなど少し先の議論をする研究会のような会など、取締役会の年間計画と討議項目の設定がよく考えられていると思います。また、役員人事委員会では次期幹部の方々の面接をさせていただいたり、それぞれの候補者に対して現在の経営陣がどのような評価をしているかといった情報を共有してもらうことで、企業の持続可能性を議論する場をいただくなど、オープンな文化は素晴らしいと思います。

上釜 一般的な取締役会では、スケジュールがタイトな状況で議案上程がなされ、「決議案を承認してください」というケースが発生し、議論が紛糾することもあるのですが、当社では事前に何回か議論をしたことに対する承認というステップを踏む議論を行っており、サプライズがなくて非常にいいですね。従って、取締役会の判断も速い。

ヤマハ発動機の持続的成長に対する課題

上釜 ヤマハ発動機は、先進国、新興国両面でのビジネスモデルの見直しなど、さまざまな取り組みを進めていますが、今後は新しい取り組みに対してスピーディーな決断をする

ことが求められます。

玉塚 私もそう思います。現在の当社の状況ならば、投資すべきところ、撤退すべきところにメリハリをつけていくことができます。ディスカッションや調和を大事にする文化は素晴らしいと思いますが、トップダウンではないにせよ、リーダーシップが発揮される局面がもっとあっていいのではないかと思います。

上釜 トップダウンで、「ここにもっとリソースを集中しなさい」ということは言えると思うのです。私はそうしていました。

玉塚 リーマン・ショック後、トップダウンで実施したプラットフォーム戦略や理論値生産などによるモノづくりやオペレーションのイノベーションはすごいと思います。しかし今後は、トップダウンのモノづくり改革とは違い、新たな市場開拓や新しいタイプの製品開発など、新たなイノベーションを起こすためのリーダーシップが必要になってくると思います。ランドモビリティ、マリン、ロボティクス、それぞれの柱をさらに成長させることや、第4の柱づくりに向けた仕込みを進めていくタイミングだと思うのです。新しいイノベーションを起こすことに関しては、私も経営チームの一員として責任を果たしていきたいと考えています。

上釜 ロボティクスやシェアリングを伸ばしていくには、社内のリソースだけでは難しいと思います。ですから、M&Aは、ぜひ実施してほしいと思います。いい案件があったら積極的に進めてほしいし、リスクに関しては当然私たちが指摘するわけですが、リスクを分析し、対応可能なリスクを認識したうえでM&Aを推進するのであれば、私は背中を押す役割も担っていると考えています。

玉塚 ヤマハ発動機にはブランドも、社風も、優秀な人材も、世界の拠点もあります。こういう変化が激しい時代に大切なのはスピードであり、スピードを上げるのは外部要因ではなく自分たち自身なのです。そのために今できることを全力でやらなくてはならない。それを私たちは徹底的に支援していきます。



新規市場開拓や新製品開発などイノベーションを起こすためにはリーダーシップが必要です。

——玉塚 元一

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制強化の変遷

	2000	2001	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
運営体制の整備			役員人事委員会導入(指名・報酬委員会)		取締役会+経営研究会の運営				コーポレートガバナンス基本方針制定				取締役会の実効性評価開始 買収防衛策廃止	
			執行役員制度導入		社外取締役の選任		執行役員の委任契約化							
					女性取締役および監査役の選任								外国人執行役員の選任	
役員報酬制度													取締役会議長・最高経営責任者(CEO)の分離	
													全面的な制度改定(更に業績連動・長期インセンティブ型へ)	
役員報酬制度													全面的な制度改定(更に業績連動・長期インセンティブ型へ)	
中期経営計画の骨子					収益安定化(V字回復)		持続的成長へ(事業規模・収益力向上)		ひとまわり・ふたまわり大きな个性的会社へ(ROE・CF経営)				売上高2兆円へ再挑戦	

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社の経営理念・経営戦略

当社は、「感動創造企業」を企業目的とし、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを目指しています。その実現のために、「新しく独創性ある発想・発信」「お客様の喜び・信頼感を得る技術」「洗練された躍動感を表現する魅力あるデザイン」「お客様と生涯にわたり結びつく力」を目指す「ヤマハ発動機らしいモノ創り」に挑戦し続け、人間の論理と感性を織り合わせる技術により、个性的かつ高品質な製

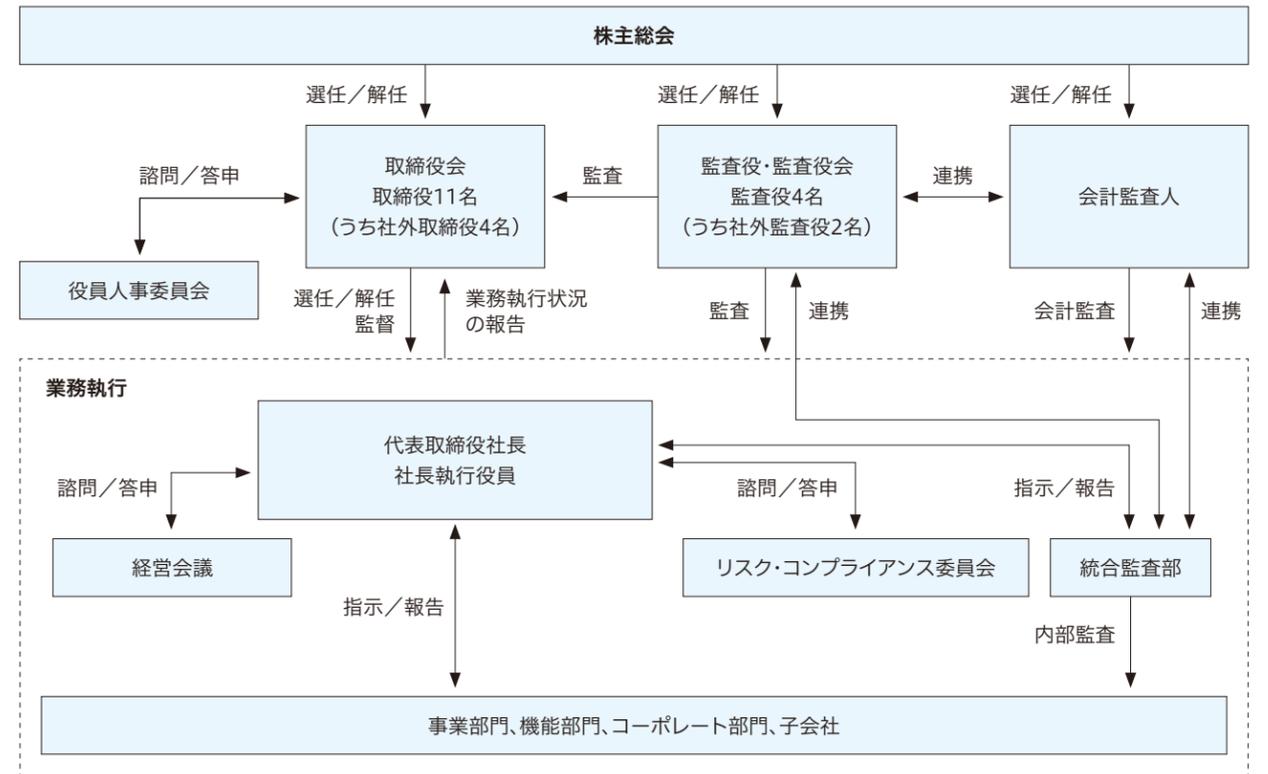
品・サービスを提供します。

当社は、こうした「ヤマハ発動機らしさ」が「ヤマハ」ブランドとして様々なステークホルダーの皆さまに認識され、生涯にわたって当社の製品・サービスを選んでいただけるよう、努力を続けることが当社の持続的な成長を実現するとともに中長期的な企業価値を高めるものと考えます。

当社は、2030年を見据えた長期ビジョン並びに2019年からの3カ年における中期経営計画において、持続的成長と企業価値向上を実現するための施策に取り組みます。

具体的には、ロボティクスを基盤技術として進化させなが

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図(2019年3月28日現在)



ら(Advancing Robotics)、ヤマハらしい社会問題解決(Rethinking Solution)とモビリティの変革(Transforming Mobility)への取り組み等に成長戦略投資を実行し、人々の可能性を上げ、より良い生活と社会の実現(ART for Human Possibilities)に貢献していきます。

中期的な経営目標としては、既存事業の継続的成長及び新規事業開発を進めることで、売上高2兆円に再挑戦し、営業利益率9%水準を目指します。同時に、株主の皆さまへの還元を充実させていきます。

コーポレートガバナンスの考え方

当社取締役会は、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果敢な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆さまをはじめとする様々なステークホルダーに対する責任の観点か

ら、経営戦略の実行に伴う課題・リスクについて多面的に把握し適切に監督します。

当社は、このような迅速・果敢な意思決定と適切な監督・モニタリングを透明・公正に行うための仕組みを当社のコーポレートガバナンスと捉え、コーポレートガバナンス基本方針に定め、適切に実践します。

コーポレートガバナンス基本方針

https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate_governance_guidelines-j.pdf

ガバナンス体制の概要

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)	11名(4名)
監査役の人数(うち社外監査役)	4名(2名)
取締役会の開催回数(2018年12月期)	13回
取締役・監査役全体の平均出席率	96.5%
全取締役の平均出席率	96.0%
社外取締役の平均出席率	94.2%
全監査役の平均出席率	98.1%
社外監査役の平均出席率	96.2%
監査役会の開催回数(2018年12月期)	12回
全監査役の平均出席率	97.9%(47/48)
社外監査役の平均出席率	95.8%(23/24)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意委員会	役員人事委員会
監査法人	EY新日本有限責任監査法人

社外取締役および社外監査役の選任状況

区 分	氏 名	選任の理由
社外取締役	中田 卓也	ヤマハ株式会社の取締役代表執行役社長としての経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する助言・監督をいただくことに加え、共通に使用するヤマハブランドの価値向上をはかるため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	玉塚 元一	複数の企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	上釜 健宏	グローバル企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般と技術分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	田代 祐子	複数の企業の財務責任者、代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
社外監査役	伊香賀 正彦	公認会計士としての高い専門性並びに企業経営者・事業法人の社外役員としての豊富な知識と経験を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	米 正剛	弁護士としての高い専門性並びに事業法人の社外役員としての豊富な知識と経験を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

取締役および取締役会

当社の取締役会は11名(うち社外取締役4名)で構成されており、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。取締役会の議長は、特定の管掌領域を持たず、執行には携わっておりません。

当社の取締役は、株主の皆さまに対する受託者責任として、株主の皆さまを含む様々なステークホルダーの視点・立場を十分に理解し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすため、十分な情報収集を行い、関連する法令、必要な規程等を理解し、取締役会、経営研究会その他の重要な会議で積極的に意見を述べ議論を尽くし意思決定を行います。2018年度は月例経営研究会を7回、役員研究会を1回開催しています。

役員人事委員会

当社は、役員の選任・解任や報酬決定等における透明性や妥当性を高めるため、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として役員人事委員会を設置します。役員人事委員会にて審議された内容は取締役会へ答申します。

「指名」に関する役割としては、将来への経営戦略およびそれを実践するための人物要件等を確認しながら、最高経営責任者・取締役・監査役・執行役員の選任・解任や、それらの経営幹部の候補者層の選定および育成プランに関わる審議を行います。

「報酬」に関する役割としては、最高経営責任者・取締役・執行役員の評価基準および報酬体系について審議・決定し、中・長期的な企業成長への貢献、および当該年度の経営業績から、全社・個人の業績評価を行い、株主総会で決議された報酬総額の範囲内でそれらの経営幹部の業績連動報酬に関わる審議を行います。

なお、役員人事委員会の設置の目的である審議プロセスの透明性や実効性、および取締役会への答申内容の妥当性を担保するため、社外取締役が過半数となる構成とし、原則年6回以上開催します。現在の委員は、以下の通りです。

委員長：代表取締役会長 柳 弘之

委 員：代表取締役社長 日高 祥博

委 員：代表取締役 渡部 克明

委 員：社外取締役(独立) 中田 卓也

委 員：社外取締役(独立) 玉塚 元一

委 員：社外取締役(独立) 上釜 健宏

委 員：社外取締役(独立) 田代 祐子

監査役および監査役会

当社の監査役は、常勤監査役2名、独立社外監査役2名で構成され、監査役会は原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。監査役および監査役会は、株主の皆さまに対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、法令に基づく当社および子会社に対する事業の報告請求、業務・財産状況の調査、外部会計監査人

の選解任や監査報酬に係る権限を行使すること、取締役会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べること等を通じて、取締役の職務の執行、当社および子会社の内部統制体制・業績・財務状況等について、適法性・妥当性の監査を実施します。また、監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフ2名を配置しています。

執行役員および経営会議等

当社の執行役員は28名であり、そのうち6名は取締役が兼務しています。業務執行に関わる事項を審議する機関として役付執行役員10名で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。経営会議は原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。2018年度は23回開催しています。

また、当社グループ経営に関わる重要なグローバル経営方針と課題を審議する機関としてグローバルエグゼクティブ委員会を設けています。メンバーは社長執行役員及び全役付執行役員、主要グループ会社現地経営幹部で、日本人27名・外国人16名合計43名の構成となっています。グローバルエグゼクティブ委員会は原則として毎年1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。2018年度は2回開催しています。

独立社外取締役・社外監査役

当社は、当社の独立社外取締役を当社の定める独立役員選定基準に基づき選定し、その基準を外部に開示します。

当社は、当社の独立社外取締役に、社会的見地や株主・投資家の皆さまをはじめとする様々なステークホルダーの視点に立脚し、独立した客観的な立場から、当社経営陣と株主の皆さま等との利益相反の監督を行うことに加え、経営の方針や経営改善について積極的に助言を行うことを期待します。

当社の独立社外取締役・社外監査役は、経営会議等重要会議の議事録、資料の閲覧や全世界に展開している当社の開発・調達・製造・営業拠点や市場の視察等を通じ、当社事

業の理解・把握に努めるとともに、取締役会の後に定期的に開催する経営研究会、年1回以上開催する役員研究会に参加し、当社の中長期経営戦略や重要経営課題に関する率直な意見交換を行っています。

「独立役員選定基準」概要

- I. 以下の基準を全て満たす場合、当社に対する独立性を有していると判断する。
 1. 当社の従業員および出身者でないこと。
 2. 主要な株主でないこと。
 3. 主要な取引先との関係にないこと。
 4. 「取締役の相互兼任」の関係にないこと。
 5. その他、利害関係がないこと。
 6. その他、一般株主との間で利益相反が生じないこと。
 7. 在任期間が8年間を超えないこと。

また、1から5において、その二親等内の親族または同居の親族に該当する者ではないこと。
- II. 上記2から5までのいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし、当社の独立役員としてふさわしいと当社が考える場合には、当社は、当該人物が会社法上の社外取締役の要件を充足しており、かつ、当該人物が当社の独立役員として選任されるべき理由

を、対外的に説明することを条件に、当該人物を当社の独立役員とすることができるものとする。

なお、「独立役員選定基準」の全文は当社ウェブサイトに掲載しております。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/independent.pdf>

リスク・コンプライアンス委員会

当社は、リスクマネジメントの対応施策およびコンプライアンスに係る施策を審議する機関として役付執行役員10名で構成されるリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。リスク・コンプライアンス委員会は原則として毎年2回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

内部監査

業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門として統合監査部(人員29名)を設置し、当社および子会社に対する監査を行っています。また主要な子会社においても、内部監査機能を設置し当社の内部監査部門と連携して、部門および子会社に対する監査を行っています。

役員の報酬等の額

2018年度の実績・監査役報酬等の額は、以下のとおりです。(百万円)

区分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総額
		取締役賞与	個人業績連動報酬		
取締役(15名)	359	268	41	50	721
うち社外取締役(5名)	(36)	—	—	—	(36)
監査役(4名)	77	—	—	—	77
うち社外監査役(2名)	(18)	—	—	—	(18)
合計	437	268	41	50	799

(注) 1 取締役賞与を除く取締役報酬額は年額540百万円以内(うち社外取締役分50百万円以内)、監査役報酬額は年額90百万円以内です。
 2 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、支払予定のものです。
 3 上記には2018年開催の第83期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名を含んでいます。
 4 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額46百万円を支払っています。

取締役・執行役員の報酬制度

取締役・執行役員の報酬は、「基本報酬(固定報酬)」、「業績連動報酬」および「株式報酬」により構成することとし、代表取締役社長については、基本報酬:業績連動報酬:株式報酬の割合が、基準額で概ね50%:30%:20%となるように設定し、他の取締役・執行役員については、代表取締役社長に準じて、職責や報酬水準等を考慮して決定します。社外取締役および監査役については、客観的かつ独立した立場から経営に対して監督および助言を行う役割を踏まえ、固定的な基本報酬のみを支給します。

業績連動報酬は、代表取締役については「全社業績連動賞与」のみとし、他の取締役・執行役員については「全社業績連動賞与」と「個人業績連動賞与」で構成します。取締役の全社業績連動賞与の総額については、前連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%の範囲内で支給します。個人業績連動賞与は、予め定める各評価指標の達成度等を考慮して、役職ごとに定める基準額の0~2倍の範囲内で決定します。

株式報酬は、毎年1回、役職ごとに定める基準額に応じた譲渡制限付株式を交付するものです。

役員報酬に関する事項は、その妥当性及び審議プロセスの透明性・実効性を担保するため、当社が任意に設置する役員人事委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定します。

取締役会実効性評価

当社取締役会は、当社コーポレートガバナンス基本方針を踏まえ、取締役会の果たすべき役割・責務等の実効性について、取締役会全体としての分析・評価を毎年実施します。その分析・評価は下記の観点に基づき実施し、結果の概要を適切に開示します。

(評価観点)

- ①取締役および取締役会の役割・責務
- ②取締役会と経営陣幹部(執行役員)の関係
- ③取締役会等の機関設計・構成

④取締役および取締役会の資質と知見

⑤取締役会における審議

⑥株主との関係・対話

⑦株主以外のステークホルダーへの対応

(評価プロセス)

経営企画部を事務局として、以下のプロセスで取締役会の実効性の評価を実施しました。

- 当社取締役会の目指す姿の7つの評価観点及び過去の評価結果を踏まえて更新した質問票による自己評価調査
- 第三者機関による取締役会調査、調査結果分析及びインタビューの実施
- 自己評価及び第三者評価結果分析、前年評価との対比による改善状況の確認
- 分析結果に基づいた、取締役会での実効性評価の共有、取り組むべき課題についての審議

(評価結果)

当社取締役会は、中長期的な企業価値の向上や持続的な成長の実現に向けての有効な議論及び取り組みの工夫を積極的かつ継続的に実施しており、2030年を見据えた長期ビジョンならびに2019年からの中期経営計画の達成に向けて、十分な実効性を確保できている事が確認されました。

特に当社取締役会が、社外取締役・監査役の発言を十分に尊重し、建設的な議論・意見交換が行われる風土が醸成されていること、取締役及び取締役会の役割が明確化・共有化されていることが評価され、当社の経営戦略上の重要な課題が適切に議論されている事が確認されました。

また、第三者機関による評価により、当社取締役会の実効性に対する認識について、従前の自己評価に照らして大きな離れはないことが確認されました。

当社は、今後も本評価を踏まえ把握した課題について継続的な改善活動を推進するとともに、評価プロセスに定期的に第三者機関による関与を取り入れつつ実効性の更なる向上に取り組みます。

取締役・監査役

2019年4月1日現在



代表取締役会長
柳 弘之

1978年 4月 入社
2009年 3月 上席執行役員生産本部長
2009年11月 上席執行役員MC事業本部MC統括部長
2010年 3月 代表取締役社長 社長執行役員
2011年 6月 ヤマハ株式会社社外取締役
2012年 1月 代表取締役社長社長執行役員MC事業本部長
2015年 1月 代表取締役社長 社長執行役員
2018年 1月 代表取締役会長(現)
2019年 3月 AGC株式会社社外取締役(現)
2019年 3月 キリンホールディングス株式会社社外取締役(現)



代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

1987年 4月 入社
2010年 7月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A. バイスプレジデント
2017年 3月 取締役上席執行役員企画・財務本部長
2018年 1月 代表取締役社長 社長執行役員(現)
2018年 6月 ヤマハ株式会社社外取締役(現)



代表取締役
副社長執行役員
渡部 克明

1982年 4月 入社
2011年 3月 上席執行役員生産本部長
2013年 4月 上席執行役員MC事業本部第1事業部長(兼)生産本部長
2015年 1月 取締役上席執行役員MC事業本部長(兼)MC事業本部第1事業部長
2016年 3月 取締役常務執行役員MC事業本部長
2018年 1月 代表取締役副社長執行役員(現)



取締役(社外)
中田 卓也

1981年 4月 日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)入社
2005年 10月 同社PA・DMI事業部長
2006年 6月 同社執行役員
2009年 6月 同社取締役執行役員
2010年 4月 ヤマハ コーポレーション オブ アメリカ取締役社長
2010年 6月 ヤマハ株式会社上席執行役員
2013年 6月 同社代表取締役社長
2014年 3月 当社社外取締役(現)
2017年 6月 ヤマハ株式会社取締役
代表執行役社長(現)



取締役(社外)
玉塚 元一

1985年 4月 旭硝子株式会社(現AGC株式会社)入社
1998年 7月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1998年12月 株式会社ファーストリテイリング入社
2002年11月 同社代表取締役社長兼COO
2005年 9月 株式会社リヴアップ設立代表取締役
株式会社ローソン顧問
2010年11月 同社副社長執行役員COO
2012年 5月 同社取締役副社長執行役員COO
2013年 5月 同社代表取締役社長執行役員COO
2014年 5月 同社代表取締役社長
2015年 6月 AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外取締役(現)
2016年 6月 株式会社ローソン代表取締役会長
CEO
2017年 3月 株式会社ローソン代表取締役会長
当社社外取締役(現)
2017年 3月 株式会社ハーツユニテッドグループ(現株式会社デジタルハーツホールディングス)代表取締役社長CEO(現)
2017年 6月 株式会社エードット社外取締役(現)
2017年 9月 ラクスル株式会社社外取締役(現)



取締役(社外)
上釜 健宏

1981年 4月 東京電気化学工業(現TDK株式会社)入社
2002年 6月 同社執行役員
2003年 6月 同社常務執行役員
2004年 6月 同社取締役専務執行役員
2006年 6月 同社代表取締役社長
同社代表取締役会長
2017年 6月 オムロン株式会社社外取締役(現)
2018年 3月 当社社外取締役(現)
2018年 6月 ソフトバンク株式会社社外取締役(現)
2018年 6月 TDK株式会社ミッション
エグゼクティブ(現)



取締役(社外)
田代 祐子

1986年 6月 KPMG LLP入所
1995年 7月 同社パートナー
1995年11月 ゼネラル・エレクトリック・インター
ナショナル・インク GEコーポレート
ジャパン ソーシングリーダー
2003年 7月 フェニックス・リゾート株式会社最高
財務責任者
2005年 4月 エーオン・ホールディングス・ジャパン
株式会社取締役最高業務責任者兼
最高財務責任者
2010年 4月 TSアソシエイツ株式会社代表取締役
社外取締役
2012年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ
社外取締役
2016年 3月 日本マクドナルドホールディングス
株式会社社外監査役(現)
2016年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ
代表取締役社長執行役員
2018年 1月 同社取締役会長
2018年 4月 同社代表取締役会長兼社長CEO(現)
2019年 3月 当社社外取締役(現)



取締役
常務執行役員
加藤 敏純

1986年 6月 入社
2011年 1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長
2012年 3月 上席執行役員
2014年 3月 取締役上席執行役員
2016年 1月 取締役上席執行役員ピークル&
ソリューション事業本部長
2016年 3月 取締役常務執行役員ピークル&
ソリューション事業本部長
2018年 1月 取締役常務執行役員(現)



取締役
常務執行役員
山地 勝仁

1982年 4月 入社
2003年 4月 Yamaha Motor da Amazonia Ltda.取締役
2015年 3月 上席執行役員生産本部長
2017年 3月 取締役上席執行役員生産本部長(現)
2018年 1月 取締役上席執行役員
2019年 3月 取締役常務執行役員(現)



常勤監査役
廣永 賢二

1982年 4月 入社
2010年 2月 人事総務統括部人事部長
2014年 9月 監査役室企画担当
2015年 3月 監査役(現)



常勤監査役
齋藤 順三

1985年11月 入社
2008年 2月 法務・知財部長
2011年 4月 Yamaha Motor Espana
S.A.取締役社長
2012年 5月 Yamaha Motor Europe
N.V.副社長
2017年 3月 上席執行役員
2019年 3月 監査役(現)



監査役(社外)
伊香賀 正彦

1979年10月 等松青木監査法人(現有限責任監
査法人トーマツ)入所
1988年 3月 公認会計士登録
1988年 5月 等松トウシュロスコンサルティング
株式会社(現アビームコンサルティング
株式会社)取締役
等松青木監査法人パートナー
2000年 3月 トーマツコンサルティング株式会社
(現GCA株式会社)社外取締役
2000年 3月 トーマツコンサルティング株式会
社(現デロイトトーマツコンサルティ
ング合同会社)取締役
同社代表取締役社長
同社取締役会長
2010年10月 同社取締役会長
2013年11月 有限責任監査法人トーマツCSO
2016年 4月 伊香賀正彦公認会計士事務所開所
2016年 5月 プラジュナリンク株式会社
代表取締役(現)
2016年 6月 森永乳業株式会社社外監査役(現)
2017年 3月 当社社外監査役(現)
2017年 6月 リョービ株式会社社外取締役(現)



監査役(社外)
米 正剛

1981年 4月 弁護士登録
1987年 3月 ニューヨーク州弁護士登録
1987年 7月 森綜合法律事務所(現森・濱田松本
法律事務所)入所
1989年 1月 同事務所パートナー弁護士(現)
2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略
研究科講師
2008年 3月 GCAサファイアグループ株式会社
(現GCA株式会社)社外取締役
2011年 4月 第二東京弁護士会副会長
2011年 6月 株式会社バンダイナムコゲームズ
(現株式会社バンダイナムコエンター
テインメント)社外監査役(現)
2013年 6月 テルモ株式会社社外監査役
2015年 6月 テルモ株式会社社外取締役
(監査等委員)(現)
2016年 3月 GCA株式会社取締役(監査等委員)(現)
2019年 3月 当社社外監査役(現)



取締役
上席執行役員
島本 誠

1983年 4月 入社
2015年 3月 上席執行役員PF車両ユニット長
(兼)PF車両ユニットPF車両開発統括部長
2017年 1月 上席執行役員技術本部長
(兼)PF車両ユニット長
2017年 3月 取締役上席執行役員技術本部長
(兼)PF車両ユニット長
2018年 1月 取締役上席執行役員モビリティ技術本部長(現)



取締役
上席執行役員
大川 達実

1986年 4月 入社
2015年 1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長
2018年 3月 取締役上席執行役員企画・財務本部長(現)

MC: モーターサイクル
PF: プラットフォーム

取締役・監査役の構成

2019年4月1日現在

	管掌分野	企業経営・専門的知見	製造・技術・研究開発	営業・マーケティング	財務・ファイナンス・M&A	IT・デジタル	人事・労務・人材開発	法務・リスクマネジメント	グローバル経験
	柳 弘之	○	○						○
	日高 祥博	○			○				○
	渡部 克明	○	○						○
	加藤 敏純			○	○				○
	山地 勝仁		○						○
取締役	島本 誠		○						○
	大川 達実			○	○	○			○
	中田 卓也 社外	○		○	○				○
	玉塚 元一 社外	○		○		○			○
	上釜 健宏 社外	○	○		○				○
	田代 祐子 社外 (新任)	○		○	○				○
	廣永 賢二						○	○	
	齋藤 順三 (新任)						○	○	○
監査役	伊香賀 正彦 社外	○			○			○	○
	米 正剛 社外 (新任)	○			○			○	○

執行役員

2019年4月1日現在

執行役員

社長執行役員 日高 祥博	副社長執行役員 渡部 克明			
常務執行役員 加藤 敏純	常務執行役員 山地 勝仁			
上席執行役員 島本 誠 モビリティ技術本部長	上席執行役員 大川 達実 企画・財務本部長	上席執行役員 藤田 宏昭 先進技術本部長	上席執行役員 桑田 一宏 YMUS(アメリカ)社長	上席執行役員 臼井 博文 マリン事業本部長
上席執行役員 丸山 平二 パワートレインユニット長 (兼)パワートレインユニットパワートレイン企画統括部長 (兼)AM事業担当 (兼)モビリティ技術本部モビリティ企画推進担当		上席執行役員 松山 智彦 生産本部長		
執行役員 長屋 明浩 デザイン本部長	執行役員 森本 実 YIMM(インドネシア)社長	執行役員 田中 康夫 CS本部長	執行役員 設楽 元文 YMI(インド)社長 (兼)IYM社長 (兼)YMIS(インド)社長	執行役員 Eric de Seynes YMENV(ヨーロッパ)社長
執行役員 Dyonisius Beti YIMM(インドネシア)COO	執行役員 野末 季宏 マリン事業本部 ME統括部長	執行役員 広瀬 聡 生産本部副部長 (兼)生産本部製造統括部長	執行役員 太田 裕之 ソリューション事業本部長	執行役員 大谷 到 人事総務本部長
執行役員 野田 武男 企画・財務本部副本部長	執行役員 井端 俊彰 マリン事業本部ポート統括部長	執行役員 西田 豊士 PF車両ユニット長	執行役員 木下 拓也 MC事業本部長	執行役員 山田 典男 IT本部長
執行役員 増田 辰哉 調達本部長	執行役員 村木 健一 生産技術本部長			

AM: 自動車用エンジン
CS: カスタマーサービス
ME: マリンエンジン
PF: プラットフォーム
MC: モーターサイクル

YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
YMI: Yamaha Motor India Pvt. Ltd.
IYM: India Yamaha Motor Pvt. Ltd.
YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.
YMENV: Yamaha Motor Europe N.V.

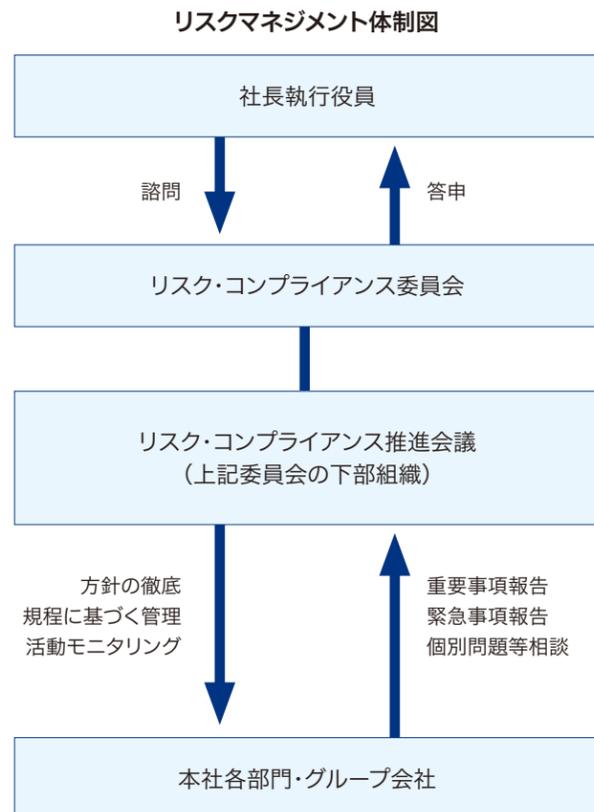
リスクマネジメント

ヤマハ発動機グループにおけるリスクマネジメント、クライシスマネジメントおよび事業継続についての取り組みを紹介します。

リスクマネジメント体制

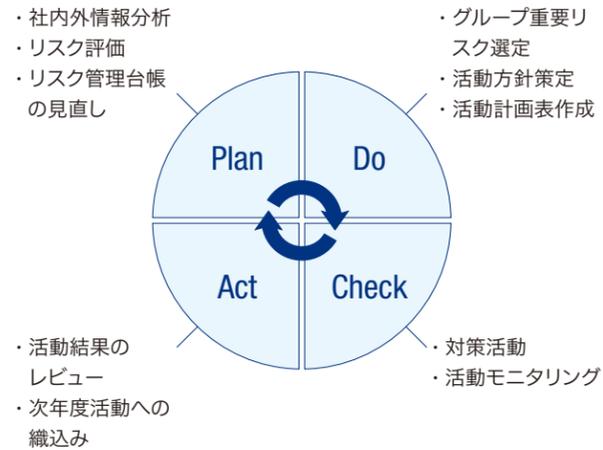
リスクマネジメント体制として、「リスクマネジメント規程」に基づき、社長執行役員が委員長を務める「リスク・コンプライアンス委員会」、および下部組織としてリスクマネジメント統括部門とリスクの主管部門で構成される「リスク・コンプライアンス推進会議」を設置し、グループ全体のリスク状況をモニタリングすると同時に、重点的に取り組む「グループ重要リスク」の選定、対策活動のチェックなどを行い、グループ全体のリスク低減を図っています。

またリスクの主管部門は、主管リスクについて対応方針、規程等を定めるとともに、本社各部門およびグループ会社に対して対応方針等に基づく対策活動の推進、活動モニタリングなどを行います。



リスクマネジメント活動サイクル

リスクマネジメント活動は、以下のPDCAサイクルを回すことで推進しています。ヤマハ発動機グループでは、必要なリスクを網羅したリスク管理台帳を作成しており、リスク管理台帳を適切に管理・運用することにより、リスク低減を図っています。



グループ重要リスク

毎年、リスクの中でも特に重点的に予防・対策に取り組むべきものをグループ重要リスクに定めています。グループ重要リスクは、グループ全体のリスク評価結果に加え、グループ事業戦略、グループ内外の法令変更、環境変化および発生事案情報などを踏まえ、総合的に判断・選定されます。

2019年度グループ重要リスク

	背景	対策
自然災害	当社グループの日本における主力製造拠点は、予想される南海トラフ巨大地震の震源域近傍に集中しており、また台風等その他の自然災害への備えも必要であることから選定しています。	南海トラフ巨大地震を想定した対策、その他の地震・台風等の自然災害への対策を進めています。
製品品質に関する法令違反	製品品質に関するコンプライアンスは、メーカーにとって基本的かつ重要な事柄であり、法令違反の未然防止に向けた体制整備をより強化する必要があることから選定しています。	製品品質関連の法令の制定・変更等の情報を把握するとともに、その内容を社内規定・基準に適切に反映させるための仕組みづくり、改善活動等に取り組んでいます。
重大な製品事故の発生	大規模リコール等の市場処置の原因の一つである重大な製品事故撲滅に向けた継続的な取り組みが必要であることから選定しています。	製品事故に繋がる情報収集活動や社員一人ひとりの品質への意識向上に向けた取り組み（「私がヤマハ。活動」）を進めています。
サイバーセキュリティ	情報システムへの依存度とその重要性は増大しており、サイバー攻撃やコンピューターウィルスの感染による個人情報・機密情報の漏洩、情報システム障害等を未然に防止する必要があることから選定しています。	ハード・ソフト両面での対策を行うことで外部からの攻撃への防御力を高め、万が一攻撃にあった時にも早期にこれを検出し被害を最小化する対策に取り組んでいます。

クライシスマネジメントの体制と活動

ヤマハ発動機グループは、「緊急時初動対応規程」に基づき、事案発生時にその被害の最小化と早期収束を図っています。

グループで災害、事故またはコンプライアンス事案などが発生した場合、当該部門はあらかじめ定められたレベル判断基準に従って、ヤマハ発動機のリスクマネジメント統括部門またはリスク主管部門への報告を行います。報告された事案がグループ経営にかかわる、または複数の部門・会社がかかわるような重大な内容であった場合は、リスクマネジメント統括部門は、あらかじめ定められた対応チームを招集し、社長を長とする緊急対策本部等を設置し、事案に係る状況の把握、暫定対応を図ると同時に、必要に応じてお客様および関係機関への報告を速やかに行います。

情報管理の取り組み

ヤマハ発動機グループでは2003年に「ヤマハ発動機グループ 個人情報保護方針」を制定して、各国における個人情報保護に関する法令遵守を掲げています。日本では、2016年から運用が始まったマイナンバーへ対応するために「特定個人情報の保護に関するグループ業務指針細則」を2015年に制定して対応しました。また2017年に改正施行された個人情報保護法へ対応するため従前から運用していた「個人情報保護グループ業務指針」に改正内容を織り込み、日本国内の子会社を含めて対応しました。2018年に欧州で施行されたGDPR (General Data Protection Regulation) に対しては、欧州統括会社とヤマハ発動機が協力してグローバルに対応しています。

個人情報を取扱う担当者に対しては、リスクマネジメント統括部門が主催するコンプライアンス研修やe-ラーニングを通じて教育・啓発活動を行うことに加え、リスク主管部門が直接的に指導・助言するなどの取り組みを通じて、お客さま情報の適切な取扱いを徹底しています。

BCP(事業継続計画)の策定

想定されるリスクの中でも特に事業継続に影響を与えることが予想されるものへの備えとして、当社は「事業継続規程」を定め、対応に取り組んでいます。

当社はその主要拠点が静岡県に集中しており、南海トラフ巨大地震の影響が想定されます。この備えとして、行政機関による被害想定を元に、従業員の生命・安全を最優先として、事業継続を確実にする目的で、BCPを作成しています。

具体的には、建物・設備などの耐震対策、津波への対応、水・食糧などの備蓄、緊急通信手段の整備、近隣グループ会社を含む全社一斉の避難訓練（夜間訓練を含む）の定期実施、安否確認訓練の定期的実施、本社および事業所単位での初動対応訓練の定期実施、復旧対応手順の明確化、サプライチェーンの情報収集体制の構築など、ハード・ソフト両面に係る対策を網羅的、継続的に実施しています。

また世界的な発生が懸念されるパンデミックに対しても、グループ各社が事業継続上の課題を洗い出し、対応する計画を策定しています。パンデミック発生前の各段階において実施すべき事項をシミュレーションする訓練も定期的な実施し、確実に事業継続を行える体制を構築しています。

ヤマハ発動機グループ環境計画2050

ヤマハ発動機株式会社は2018年12月、「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」を発表しました。この計画は、製品使用時のCO₂排出量、生産や物流におけるCO₂排出量、資源利用のそれぞれについて2050年までに2010年比で50%削減を目指し、同時にグローバル視点で環境保全と生物多様性に取り組むものです。

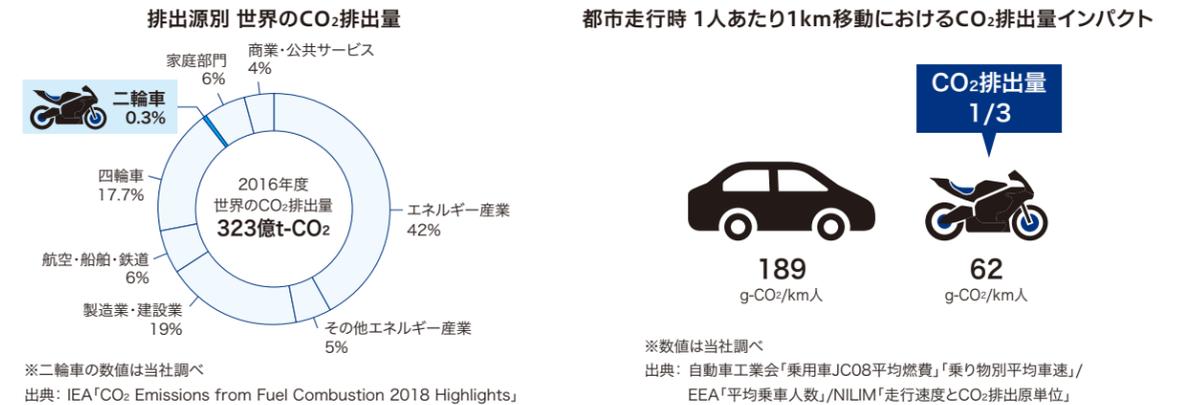
取り組み分野	2050年目標	重点取り組み項目
(製品) 地球にやさしいパーソナルモビリティを提供する 製品からのCO ₂ 排出量を2050年に50%削減する(2010年度比)		
低炭素社会 	1 製品から排出されるCO ₂ を削減 (t-CO ₂ /販売台数)	燃費性能向上の開発を推進
	2 次世代モビリティの開発推進と普及推進	エネルギーの多様化に対応する製品開発と普及を推進
	(事業活動) ライフサイクル全体からのCO ₂ 排出量を50%削減する(2010年度比)	
	3 生産活動で排出されるCO ₂ を削減 (t-CO ₂ /売上高)	グローバル工場売上あたりのCO ₂ 削減
	4 物流活動で排出されるCO ₂ を低減	輸送単位あたりのCO ₂ 削減
(資源) 資源利用を50%削減する(2010年度比)		
循環型社会 	5 再生可能な資源活用による新規資源利用の削減	限りある資源の省資源化(3R開発/製造)を推進
	6 生産活動における廃棄物の低減	廃棄物の削減を推進
	7 生産活動における水使用量の低減	水ストレスシナリオに基づき水使用量低減活動を推進
	8 物流活動における梱包資材の低減	梱包機材のリターナブル化を拡大
自然共生社会 各国・各地域で環境保全・生物多様性の活動を強化する		
自然共生社会 	9 製品を使用するフィールド(陸・海・空)を守る活動	各国・各地域で自然保全の活動を推進
	10 陸上/海洋の生態系保護の取り組み	生物多様性の取り組み姿勢に沿った活動を推進
	11 各国・各地域の環境課題解決に貢献する活動	社員一人ひとりが持続可能な地球に貢献する活動を実施する
マネジメント		
マネジメント 	12 環境法令遵守と製品化学物質管理の強化	各国・各地域の事業活動に伴う環境コンプライアンス遵守の徹底
	13 各国・各地域の大気汚染改善への貢献	各国・各地域の排ガス規制に適合したモビリティの導入
	14 生産活動におけるVOC排出の低減	塗装面積あたりのVOC削減を推進
	15 サプライヤーと連携した環境活動の推進	環境サーベイを通じたサプライヤーとのエンゲージメントの推進と負荷低減の促進
	16 グローバルで環境教育による環境保全意識の啓発	各国・各地域の環境課題に沿った環境教育の実施

持続可能な社会の実現に貢献する当社製品

CO₂排出量が極めて少ないモビリティ

2016年の世界のCO₂排出量は323億トンです。このうち二輪車は、排出源として占める割合が全体の0.3%で、極めて環境負荷が少ない乗り物です。

さらに二輪車は、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人あたり1km移動におけるCO₂排出量のインパクトは1/3です。



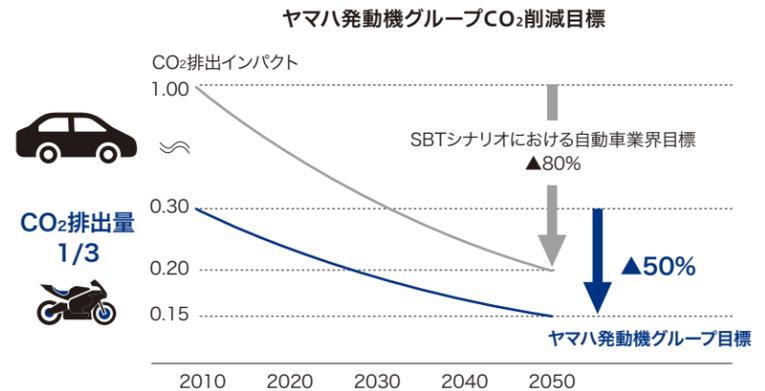
ライフサイクルでも環境負荷極小

二輪車は、資源採掘から廃棄までのライフサイクルCO₂排出量が乗用車の1/26、資源利用量においては1/40と、地球にやさしい持続可能なモビリティです。



目標設定の考え方

「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」では、「2°Cシナリオ」のCO₂削減目標に積極的に貢献する企業としてSBTi(科学と整合した目標設定)の考え方に基づいて目標を策定しました。策定にあたっては、パーソナルモビリティの特長を生かし、自動車セクターで要求されている到達目標を上回る削減シナリオとしています。



企業と地域社会との共存共栄

ヤマハ発動機グループの活動拠点は世界各地に所在し、地域社会の人々に支えられて事業活動を行っています。また、私たちの製品が世界各地の人々に利用され、より豊かな生活に役立つよう願っています。私たちは企業と地域社会との共存共栄を図り、持続可能な関係が重要であるとの認識に立ち、そのためには地域のステークホルダーの皆さまと日常的なコミュニケーションを通じて信頼関係を維持・向上することが大切であると考えています。

重点領域

取り組みテーマ	グローバル課題			ローカル課題
	将来を担う人たちの育成	地球環境の保全	交通安全普及	地域社会の課題解決
活動内容	・スポーツを通じた心身の育成 ・モノ創りを通じた創造性の育成、など	・地域社会への環境教育 ・生物多様性の尊重、など	・社会への交通安全教育 ・啓発活動、など	・当社製品や人材、ノウハウを使った地域支援、など

将来を担う人たちの育成

ヤマハと共同で子ども「モノづくり講座」を開催

同じブランドを使用する楽器のヤマハとヤマハ発動機は、「ふたつのヤマハ。ひとつの思い。」のテーマを実現するイベントとして子ども向け「モノづくり講座」を共同で開催しました。

楽器の製造工程で出る端材・廃材を使ってアフリカ民族楽器を作り、音の出る仕組みを学ぶヤマハの「♪親指ピアノ『カリンバ』



を作ろう」と、釘が磁石になる電磁石の実験やモーターコア部にニクロム線を巻いてモーターを作り模型自動車に取り付けて電気自動車を走らせる当社の「モーター工作教室」をヤマハコミュニケーションプラザで開催しました。

地球環境の保全

青い海のためのビーチクリーン活動

ヤマハモーターベトナムでは、青い海のためのビーチクリーン活動を2015年から場所を変えながら継続して

4年間累計で2,500人の参加となりました。このイベントは役員、従業員とその家族が夏休みを利用して早朝からビーチを歩きながらビンやプラスチック、ビニール袋などを集めるもので、地球環境保全活動の重要性を地域住民や観光客に気付いてもらう効果もあり、社会活動を通して環境や地域社会へ貢献し感動を与え続けています。

交通安全普及

専門学校をパートナーにして若年層交通死亡事故削減へ

ヤマハ発動機グループでは、世界各地で二輪車の交通事故減少を目的とするさまざまな安全運転プログラムを実施しています。

タイ・ヤマハ・モーターでは、2018年にタイ国内6カ所の専門学校と安全教育に関する包括契約を締結し、若年層の交通死亡事故削減に向けた活動を開始しました。今後は11カ所まで提携拡大の予定で進めています。



地域社会の課題解決

インドネシア ロンボク島地震支援

2018年8月、インドネシアのロンボク島でマグニチュード7を超える大きな地震が発生し、その後も何度も大きな地震が起き、同国の国家防災庁は死者が515人に達したと発表しました。また、負傷者は7千人を超え、43万人超が避難生活を余儀なくされました。

ヤマハモーターインドネシアは、ロンボク島を担当するディーラーSurya Timur Sakti Jatim 社(スラバヤ市)と共に、被災地での救済・復旧に尽力するインドネシア軍に対して発電機を寄贈しました。ロンボク島では停電が続き、道路にはがれきが山積みになっていましたが、寄贈された発電機「ET-1」は道なき道を進み、照明やバッテリー充電など、さまざまな用途で活躍しました。

スポーツで挑戦の尊さを社会に発信

ヤマハ発動機は創立以来、チャレンジスピリットを原動力に未来を切り開いてきました。その「挑戦するところ」は企業風土としてしみわたり、グループ社員1人1人の基本的精神として深く刻み込まれています。

私たちは、挑戦する姿を分かりやすい形で伝えることのできるスポーツ推進活動を通じて、夢を持つことの素晴らしさや挑戦の尊さを社会に発信していきたいと考えています。

レース活動

厳格なルールのもとでライバルと同条件で競い合うレース活動は、自分たちのレベル把握や先行技術開発の場だけではなく、チャレンジの象徴として世界中の人々に感動を与え続けています。



ジャパンラグビートップリーグ

ヤマハ発動機ラグビー部「ヤマハ発動機ジュビロ」は、国内最高峰社会人ラグビーリーグ「ジャパンラグビートップリーグ」に参画し、常にハイレベルな戦いを展開しています。



公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団

ヤマハ発動機創立50周年事業の1つとして設立した同財団は、スポーツ分野で夢の実現にチャレンジする人を応援することを理念に活動を行っています。



ヤマハセーリングチーム

「YAMAHA Sailing Team'Revs'(ヤマハセーリングチーム'レヴズ)」は、セーリングワールドカップや世界選手権大会をはじめとする国内外の主要大会での上位入賞を目指して活動を行っています。



連結財務ハイライト

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社
12月31日に終了した各事業年度

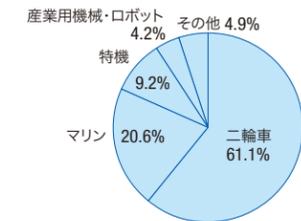
POINT

売上高は、マリン事業、特機事業、産業用機械・ロボット事業、その他事業で増収となったものの、二輪車事業で減収となった結果、前年並みの1兆6,731億円

利益面では、増収効果や収益性改善が進んだものの、先進国二輪車の売上減や為替差損等を吸収しきれず、各利益とも前期比減

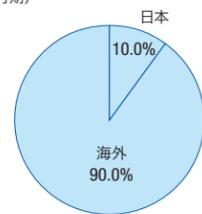
事業別売上高比率

(2018年12月期)



市場別売上高比率

(2018年12月期)



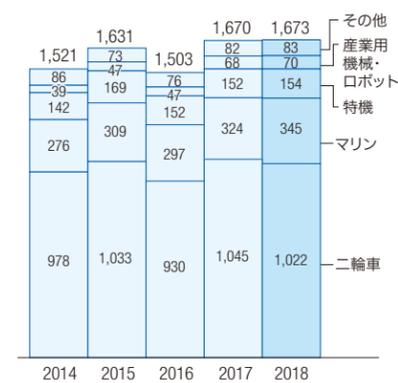
営業利益及び営業利益率

(十億円) (%)



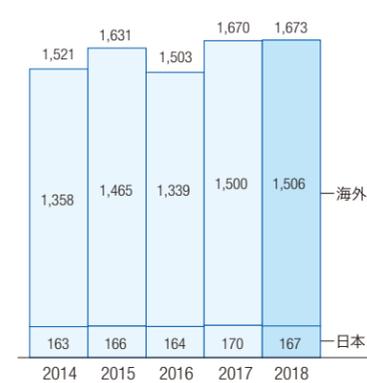
事業別売上高

(十億円)



市場別売上高

(十億円)



親会社株主に帰属する当期純利益及び親会社株主に帰属する当期純利益率

(十億円) (%)



1株当たり当期純利益

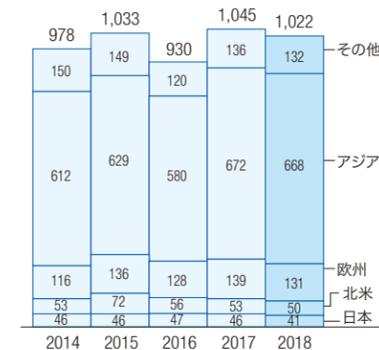
(円)



注 2017年および2018年の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、潜在株式が存在しないため記載していません。

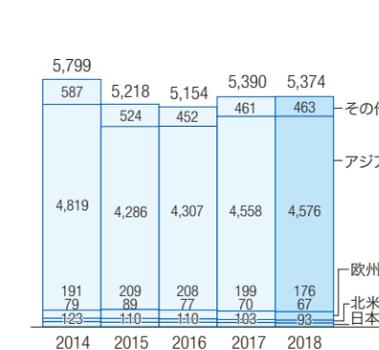
市場別二輪車売上高

(十億円)



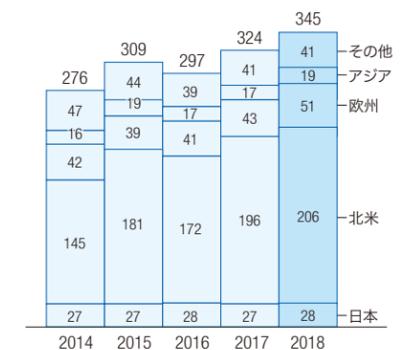
市場別二輪車販売台数

(千台)



市場別マリン売上高

(十億円)



総資産及び総資産当期純利益率

(十億円) (%)



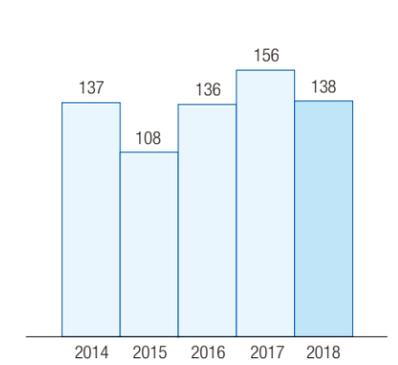
純資産及び自己資本当期純利益率

(十億円) (%)



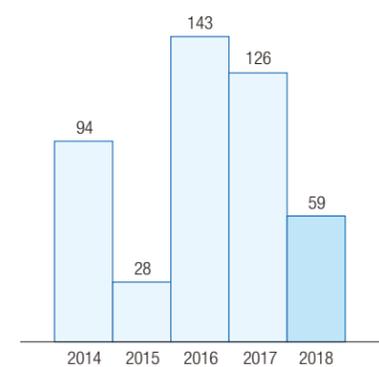
現金及び現金同等物の期末残高

(十億円)



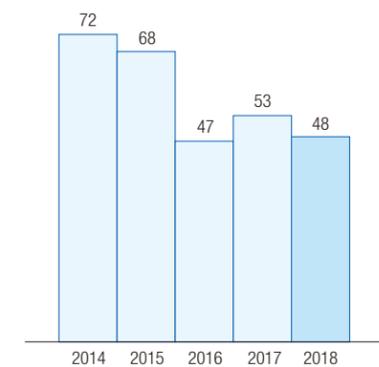
営業活動によるキャッシュ・フロー

(十億円)



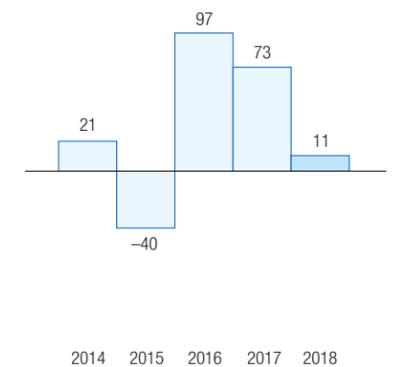
投資活動によるキャッシュ・フロー

(十億円)



フリー・キャッシュ・フロー

(十億円)



10年間の主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社
12月31日に終了した事業年度

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	百万円 2018	増減率(%) 2018/2017
事業年度:											
売上高	¥1,153,642	¥1,294,131	¥1,276,159	¥1,207,675	¥1,410,472	¥1,521,207	¥1,631,158	¥1,502,834	¥1,670,090	¥1,673,137	0.2%
商品別売上高:											
二輪車	817,058	914,211	887,556	798,676	928,203	977,580	1,032,560	930,112	1,045,211	1,022,174	(2.2)
マリノ	150,113	167,141	178,929	196,320	243,362	276,367	309,337	297,216	323,838	344,658	6.4
特機	100,577	102,968	100,257	103,588	126,722	142,204	169,495	152,310	151,622	153,778	1.4
産業用機械・ロボット	—	34,758	34,326	30,813	32,261	38,942	46,501	46,871	67,571	69,891	3.4
その他	85,893	75,051	75,089	78,276	79,922	86,113	73,262	76,322	81,845	82,634	1.0
売上総利益	202,292	295,565	276,046	235,068	318,765	372,849	436,525	402,660	458,629	455,173	(0.8)
営業利益(損失)	(62,580)	51,308	53,405	18,598	55,137	87,249	130,329	108,594	149,782	140,787	(6.0)
経常利益(損失)	(68,340)	66,142	63,495	27,267	60,092	97,279	125,231	102,073	154,826	137,969	(10.9)
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	(216,148)	18,300	26,960	7,489	44,057	68,452	60,023	63,153	101,603	93,366	(8.1)
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,096	104,531	33,328	(2,385)	66,976	93,618	28,475	143,163	126,342	58,858	(53.4)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,285)	(37,632)	(46,517)	(51,081)	(62,679)	(72,470)	(68,475)	(46,541)	(53,194)	(48,274)	(9.3)
フリー・キャッシュ・フロー	28,810	66,899	(13,189)	(53,466)	4,296	21,148	(40,000)	96,622	73,147	10,584	(85.5)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(32,022)	5,296	(51,927)	15,761	3,620	(8,908)	6,845	(67,627)	(52,830)	(26,423)	(50.0)
資本的支出	46,035	33,939	45,049	48,788	56,800	65,871	64,064	61,330	56,532	55,068	(2.6)
減価償却費	53,701	36,594	33,578	34,278	36,407	37,667	44,324	42,434	45,457	46,405	2.1
事業年度末:											
総資産	¥ 987,077	¥ 978,343	¥ 900,420	¥ 962,329	¥1,146,591	¥1,310,040	¥1,305,236	¥1,318,776	¥1,415,845	¥1,433,458	1.2%
純資産	249,266	310,809	309,914	341,561	422,792	503,224	531,700	575,404	665,232	695,743	4.6
有利子負債	399,942	322,443	274,721	326,976	382,929	403,652	410,148	364,381	353,490	356,688	0.9
レシオ:											
営業利益率(%)	(5.4)	4.0	4.2	1.5	3.9	5.7	8.0	7.2	9.0	8.4	
自己資本当期純利益率(%)	(71.2)	7.5	9.7	2.5	12.7	16.2	12.6	12.3	17.6	14.6	
自己資本比率(%)	21.5	28.0	31.2	32.0	33.5	35.1	37.6	40.5	44.0	45.9	
株価収益率(倍)	—	23.8	12.6	44.2	12.5	12.5	16.0	14.2	12.7	8.1	
有利子負債自己資本比率(%)	188.3	117.6	97.8	106.2	99.7	87.8	83.6	68.2	56.8	54.3	
										円	増減率(%)
1株当たり情報:											
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ (755.92)	¥ 55.50	¥ 77.23	¥ 21.45	¥ 126.20	¥ 196.06	¥ 171.89	¥ 180.84	¥ 290.93	¥ 267.35	(8.1)%
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	55.50	77.23	—	126.20	196.04	171.88	180.83	—	—	—
1株当たり純資産	743.04	785.61	804.26	881.88	1,099.84	1,316.58	1,405.35	1,529.53	1,783.35	1,882.64	5.6
1株当たり配当金	0.00	0.00	15.50	10.00	26.00	40.00	44.00	60.00	88.00	90.00	2.3
										百万円、但し株価は円	増減率(%)
株価情報(事業年度末):											
株価	¥ 1,166	¥ 1,323	¥ 974	¥ 949	¥ 1,577	¥ 2,442	¥ 2,744	¥ 2,574	¥ 3,695	¥ 2,159	(41.6)%
株式時価総額	333,300	461,855	340,018	331,288	550,585	852,683	958,264	898,931	1,290,413	753,989	(41.6)
										人	増減率(%)
その他の情報(事業年度末):											
株主数	30,013	31,615	32,259	32,873	29,474	30,416	34,214	42,031	34,566	51,113	47.9%
従業員数	49,994	52,184	54,677	53,958	53,382	52,662	53,306	53,150	53,579	53,977	0.7

- 各事業年度は、表示年の1月1日から12月31日までの12カ月になっています。事業年度以外の年表示はすべて暦年となっています。
- 百万円単位で表示されている金額につきましては、百万円未満は切り捨て処理されています。一億円もしくは十億円単位で表示されている金額につきましては四捨五入処理されています。
- 2016年より、従来、「販売費及び一般管理費」、「営業外収益」及び「営業外費用」に計上していた販売金融関係の収益及び費用を「売上高」、「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に計上することに変更しました。この表示方法の変更を反映させるため、2015年の連結財務諸表の組替を行っています。
- 2009年の数値はセグメント変更前の数値を記載しています。

2018年12月期の経営成績の分析

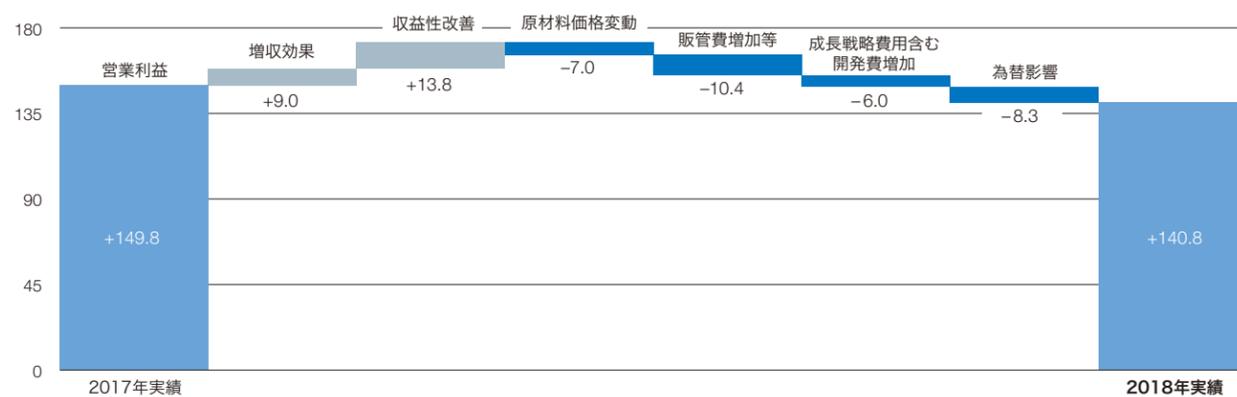
概況

2018年12月期(以下「2018年」)における世界経済環境は、総じて回復傾向となりましたが、貿易摩擦や米国の金利引き上げに伴う新興国通貨下落などの影響が、年の後半に顕在化しました。先進国では、米国は雇用者数の増加や企業収益の改善などにより経済成長が拡大しました。日本は緩やかに景気が回復し、欧州は景気が減速しました。新興国では、ベトナムやインドは経済成長が続き、ブラジルは緩やかに景気が回復しました。インドネシアは内需堅調により景気が拡大しましたが、通貨下落や天災により経済は不安定な状態となりました。

このような経営環境のもと、2018年の売上高は1兆6,731億円(前期比30億円・0.2%増加)、営業利益は1,408億円(同90億円・6.0%減少)、経常利益は1,380億円(同169億円・10.9%減少)、親会社株主に帰属する当期純利益は934億円(同82億円・8.1%減少)となりました。

営業利益変化要因

(十億円)



事業部門別売上高・営業利益

二輪車事業

売上高1兆222億円(前期比230億円・2.2%減少)、営業利益545億円(同143億円・20.8%減少)となりました。

販売台数は、フィリピン・インドネシア・ブラジルなどで増加しましたが、先進国・ベトナム・台湾などで減少しました。その結果、事業全体では537万台(前期比0.3%減少)となり、減収・減益となりました。

アセアンでは高価格商品、インドではスポーツモデルの販売強化により収益性を高めます。先進国においては、製造販売機能の構造改革を進めています。

マリンスポーツ事業

売上高3,447億円(前期比208億円・6.4%増加)、営業利益637億円(同42億円・7.1%増加)となりました。

販売台数は、船外機・ウォータースポーツボートで増加しました。更に、北米での大型船外機の販売台数増加による商品ミックスの改善もあり、増収・増益となりました。

船外機の需要の伸びに柔軟に対応できるようグローバル生産レイアウトの見直しなどを含む生産能力の向上を進めています。

特機事業

売上高1,538億円(前期比22億円・1.4%増加)、営業利益2億円(前期:営業損失15億円)となりました。

ゴルフカーや汎用エンジンの販売台数増加やレクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の経費削減により、増収・増益となりました。

ROVでは、マーケティング機能の強化に取り組み、市場のニーズに合った新しいプラットフォームモデルの投入準備を進めています。

産業用機械・ロボット事業

売上高699億円(前期比23億円・3.4%増加)、営業利益164億円(同8億円・5.4%増加)となりました。

車載向けのサーフェスマウンターの販売好調により、増収・増益となりました。

工場全体を最適化する新商品や新サービスのソリューション提案を強化してお客様への提供価値を高めていきます。

その他の事業

売上高826億円(前期比8億円・1.0%増加)、営業利益59億円(同14億円・19.3%減少)となりました。

電動アシスト自転車では、欧州向けE-kit(電動アシスト自転車用ドライブユニット)の輸出が増加しましたが、日本での完成車の販売台数減少や商品ミックスの悪化により、増収・減益となりました。

電動アシスト自転車の欧州向けE-kitや日本での販売強化と、米国での新市場開拓を進めています。

損益の状況

研究開発費

当社グループは、「感動創造企業」を企業目的とし、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを目指しています。その実現のために、「新しく独創性ある発想・発信」「お客様の喜び・信頼感を得る技術」「洗練された躍動感を表現する魅力あるデザイン」「お客様と生涯にわたり結びつく力」を目指す「ヤマハ発動機らしいモノ創り」に挑戦し続け、人間の論理と感性を織り合わせる技術により、個性あふれる高品質な製品・サービスを提供します。

当社グループは、こうした「ヤマハ発動機らしさ」が「ヤマハ」ブランドとして様々なステークホルダーの皆様へ認識され、生涯にわたって当社の製品・サービスを選んでいただけるよう、努力を続けることが当社の持続的な成長を実現するとともに中長期的な企業価値を高めるものと考えます。

当社グループは、2030年を見据えた長期ビジョンならびに2019年からの3ヵ年における中期経営計画において、持続的成長と企業価値向上を実現するための施策に取り組んでおります。

具体的には、ロボティクスを基盤技術として進化させながら(Advancing Robotics)、ヤマハラしい社会問題解決(Rethinking Solution)とモビリティの变革(Transforming Mobility)への取り組み等に成長戦略投資を実行し、人々の可能性を拡げ、より良い生活と社会の実現(ART for Human Possibilities)に貢献してまいります。

そのような中、当社グループ全体の研究開発費は、1,028億円となりました。

資本の財源及び資金の流動性

資産及び負債・純資産の状況

総資産は、前期末比176億円増加し1兆4,335億円となりました。流動資産は、たな卸資産、短期販売金融債権の増加などにより同192億円増加し、固定資産は、長期販売金融債権が増加する一方で有形及び無形固定資産が減少し、同16億円減少しました。

負債合計は、電子記録債務や支払手形及び買掛金の減少などにより同129億円減少し、7,377億円となりました。

純資産合計は、親会社株主に帰属する当期純利益934億円、配当金の支払328億円などにより同305億円増加し6,957億円となりました。これらの結果、当期末の自己資本比率は45.9%(前期末比1.9ポイント増加)、D/Eレシオ(ネット)は0.3倍(前期末:0.3倍)となりました。

注1 自己資本比率:(自己資本+その他の包括利益累計額)/総資産×100(%)

設備投資

2018年は、合計551億円の投資を実施しました。

二輪車事業では、国内・海外での新商品、生産設備の維持・保全、インドの生産能力拡張等に292億円。マリノ事業では、加工ライン等の老朽化更新、船外機を中心とした生産能力増強等に118億円。特機事業では、レクリエーション・オフハイウェイ・ピークル(ROV)の新商品、ゴルフカーの新商品生産設備等に91億円。産業用機械・ロボット事業では、産業用機械の新商品研究開発等に10億円。その他事業では、自動車用エンジン、電動アシスト自転車の研究開発、産業用マルチローター生産設備等に39億円の投資を実施しました。

キャッシュ・フローの状況

2018年のキャッシュ・フローの概況につきましては、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,369億円(前期:1,523億円)や減価償却費464億円(同:455億円)などの収入に対して、たな卸資産の増加366億円(同:112億円の増加)、売上債権及び販売金融債権の増加額合わせて350億円(同:503億円の増加)、仕入債務の減少83億円(同:104億円の増加)などの支出により、589億円の収入(同:1,263億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出540億円(前期:644億円)などにより、483億円の支出(前期:532億円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払や借入金の返済などにより、264億円のマイナス(前期:528億円のマイナス)となりました。

これらの結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは106億円のプラス(前期:731億円のプラス)、当期末の有利子負債は3,567億円(前期末比:32億円の増加)、現金及び現金同等物は1,382億円(同:175億円の減少)となりました。なお、

有利子負債には販売金融に係る借入金が2,628億円(同:141億円の増加)含まれています。

資金需要

当社グループにおける主な資金需要は、製品製造のための材料・部品等の購入費、製造費用、製品・商品の仕入、販売費及び一般管理費、運転資金及び設備投資資金です。

配当金

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おります。

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おります。

また、当社は、中間配当と期末配当を行うことを基本としており、配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会としています。また、中間配当は毎年6月30日、期末配当は12月31日を配当の基準日とし

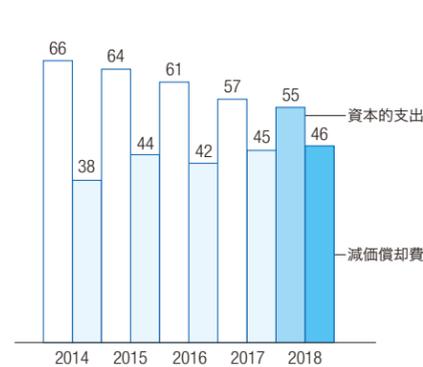
研究開発費及び研究開発費率

(十億円) (%)



資本的支出及び減価償却費

(十億円)



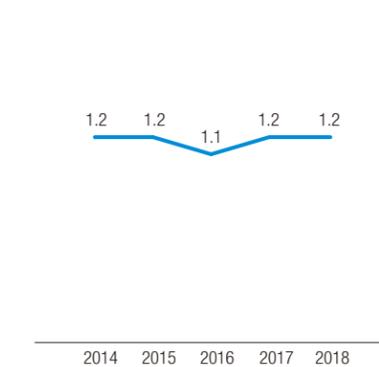
1株当たり純資産及び自己資本比率^{注1}

(円) (%)



総資産回転率

(回)



有利子負債及び有利子負債自己資本比率

(十億円) (%)



て定款に定めています。

2018年の期末配当につきましては、1株につき45円とさせていただきます。これにより、中間配当金(1株につき45円)を加えた年間配当金は90円となりました。

資金調達の状況

運転資金については返済期限が一年以内の短期借入金で、通常各々の会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達しています。設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金でまかなうこととしています。

有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

区分	合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	1,630	1,630	—	—	—	—	—
長期借入金	1,937	1,243	331	257	102	4	—

注2 長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

株式の状況

株価は、前期末の3,695円から、当期末には2,159円になりました。自己株式を除く発行済株式総数は、前期末の349,232,466株から、当期末には349,230,730株になりました。これらにより、株式時価総額は、前期末の1兆2,904億円から当期末には7,540億円になりました。

2019年12月期の見通し

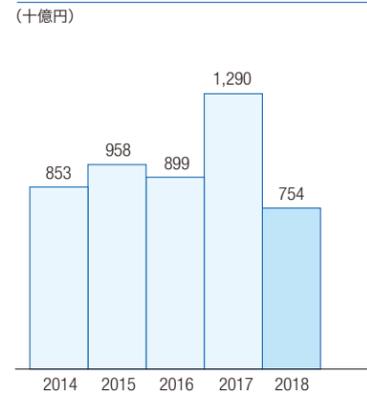
次期は欧州の景気減速や米中通商問題など、引き続き不透明な経営環境となることが予想されます。各市場の景気・需要の動向を見極めながら、既存事業での成長と安定的利益を維持するとともに、新規事業開発を進めます。連結業績の予想は以下のとおりです。

売上高	1兆7,000億円(269億円・1.6%増加)
営業利益	1,330億円(78億円・5.5%減少)
経常利益	1,350億円(30億円・2.2%減少)
親会社株主に帰属する当期純利益	850億円(84億円・9.0%減少)

注3 ()は対前期増減です。

為替レートについては、米ドル105円(前期比5円の円高)、ユーロ120円(同10円の円高)を前提としています。

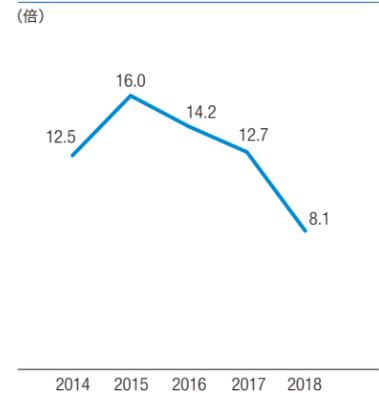
株式時価総額



1株当たり配当金及び配当性向

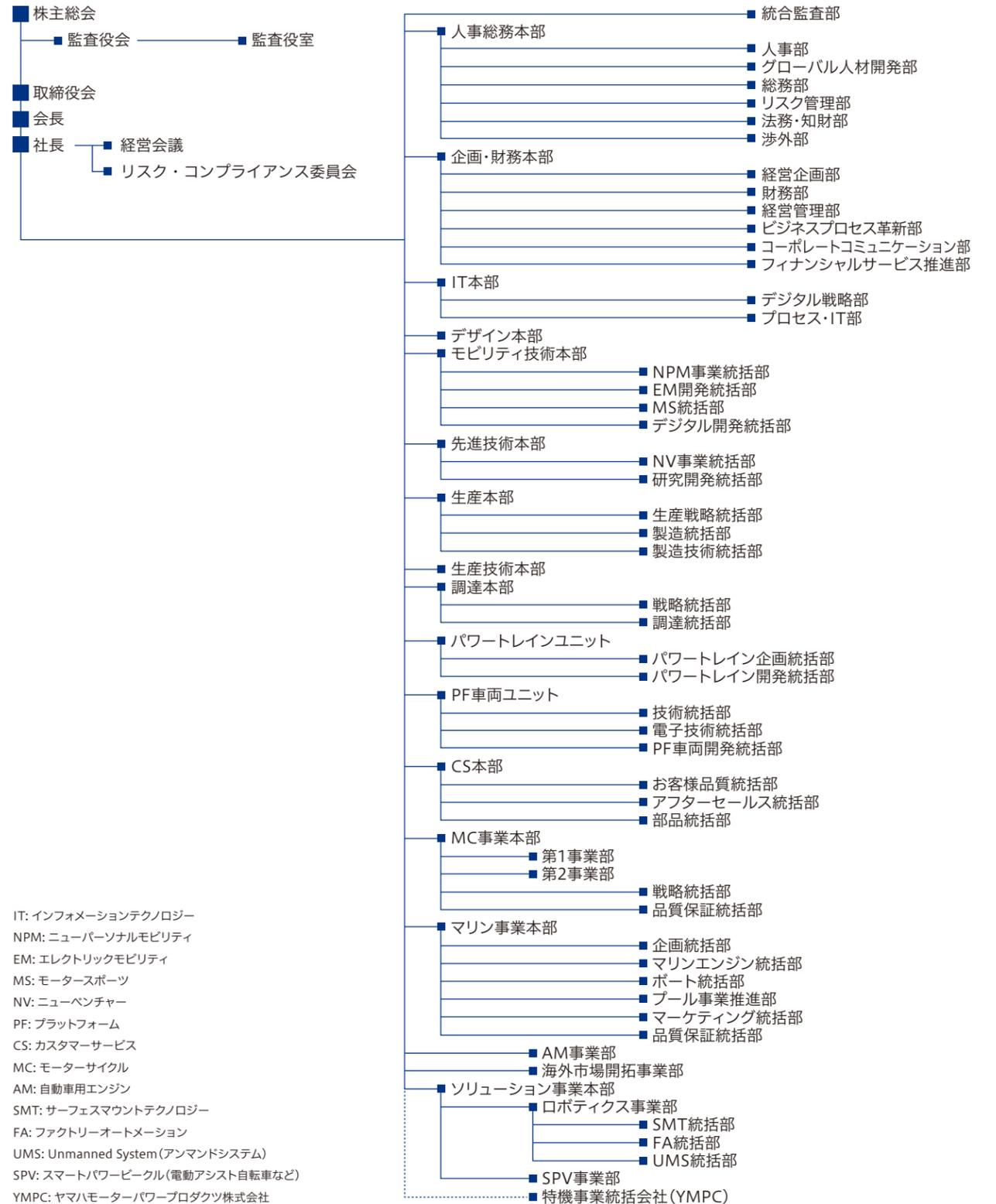


株価収益率



組織図

2019年4月1日現在



IT: インフォメーションテクノロジー
 NPM: ニューパーソナルモビリティ
 EM: エレクトリックモビリティ
 MS: モータースポーツ
 NV: ニューベンチャー
 PF: プラットフォーム
 CS: カスタマーサービス
 MC: モーターサイクル
 AM: 自動車用エンジン
 SMT: サーフェスマウントテクノロジー
 FA: ファクトリーオートメーション
 UMS: Unmanned System (アンマンドシステム)
 SPV: スマートパワービークル(電動アシスト自転車など)
 YMPC: ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社

インベスター・インフォメーション

2018年12月31日現在

ヤマハ発動機株式会社

本社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500
TEL: 0538-37-0134
FAX: 0538-37-4250

設立

1955年7月1日

主な連結子会社

ヤマハ発動機販売株式会社
ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America
Yamaha Motor Europe N.V.
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.
Yamaha Motor Philippines, Inc.
Yamaha Motor do Brasil Ltda.

株式の状況

発行する株式の総数: 900,000,000株(普通株式)
発行済株式総数: 349,914,284株
株主数: 51,113名

大株主

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11.21%
ヤマハ株式会社	9.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6.74
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	5.01
トヨタ自動車株式会社	3.58
三井物産株式会社	2.46
株式会社みずほ銀行	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2.26
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1.78
SMBC日興証券株式会社	1.64

定時株主総会

定時株主総会は3月に静岡県磐田市又は浜松市において開催されます。

上場証券取引所

東京証券取引所

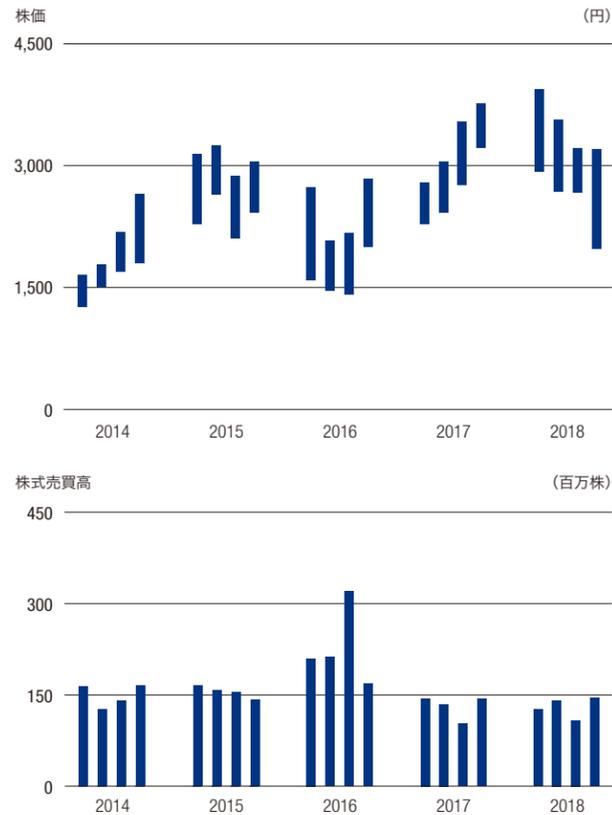
株式名義書換代理人

三井住友信託銀行株式会社
〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

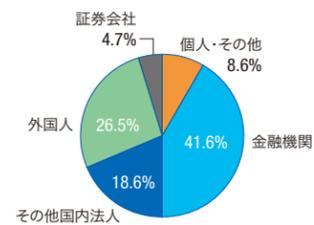
監査法人

EY新日本有限責任監査法人

東京証券取引所における株価及び売買高



所有者別株式分布状況



より詳しい情報をご希望の方は下記までご連絡ください。

ヤマハ発動機株式会社
コーポレートコミュニケーション部
IR・SRグループ
〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500
TEL: 0538-37-0134
FAX: 0538-37-4250
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>

ヤマハ発動機ホームページで、ファクトブック、
ファイナンシャルデータをご覧ください。
<https://global.yamaha-motor.com/jp/>



ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500

<https://global.yamaha-motor.com/jp/>