

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							外国人執行役員の選任
					女性取締役および監査役の選任									取締役会議長・最高経営責任者(CEO)の分離
取締役の人数					11	11	10	10	12	11	11	13	11	11
社内取締役数					7	8	7	7	9	8	8	10	7	7
社外取締役数					4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
独立社外取締役					3	2	2	2	2	2	2	3	4	4
うち女性取締役					1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
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)
														ストックオプションを株式取得型報酬に統合
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」「お客様の悦び・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

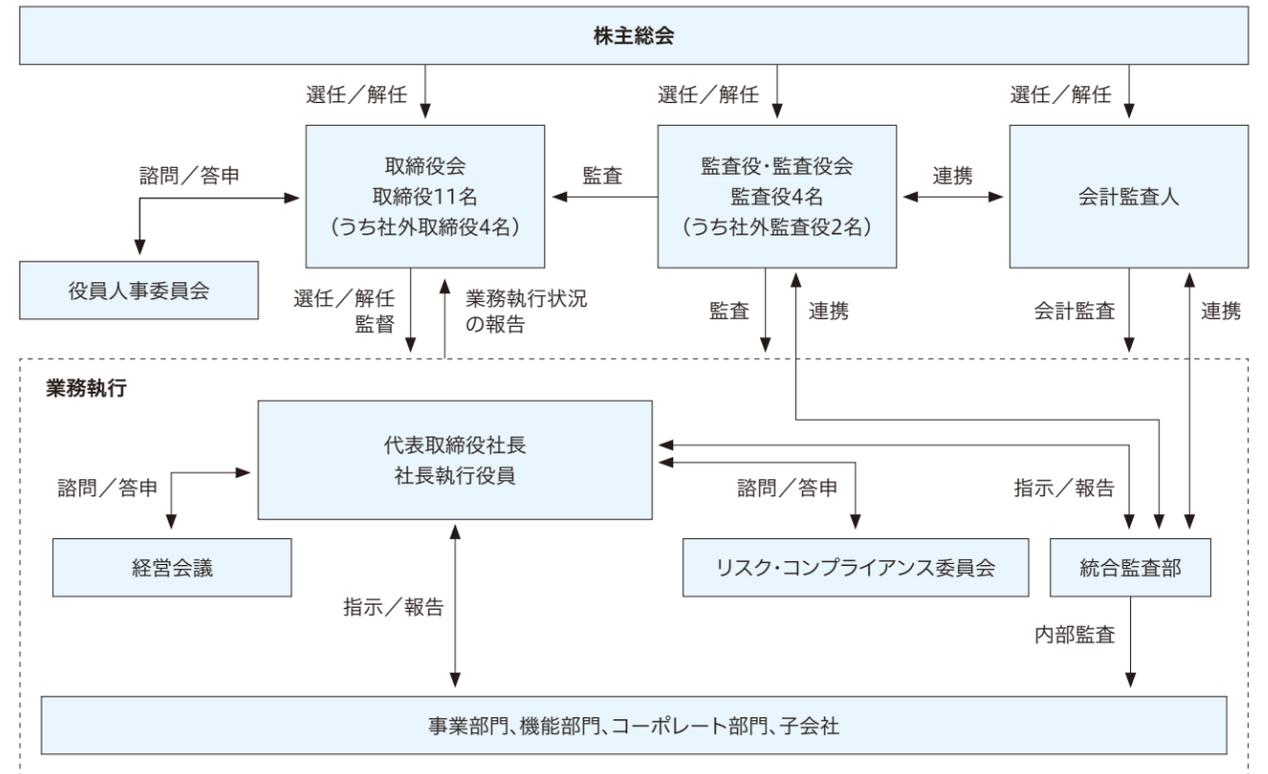
品・サービスを提供します。

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・監査役等の報酬等の額は、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
2014年 5月 同社取締役代表執行役員COO
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アソシエー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)



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



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
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
2000年 3月 有限責任監査法人トーマツCSO
2010年10月 同社取締役会長
2013年11月 伊香賀正彦公認会計士事務所開所
2016年 4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サファイアングループ株式会社
(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・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.

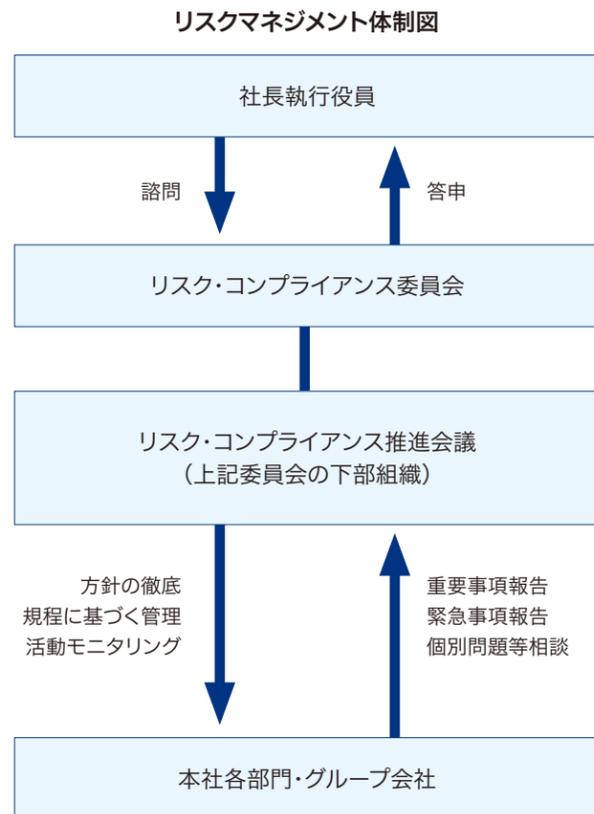
リスクマネジメント

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

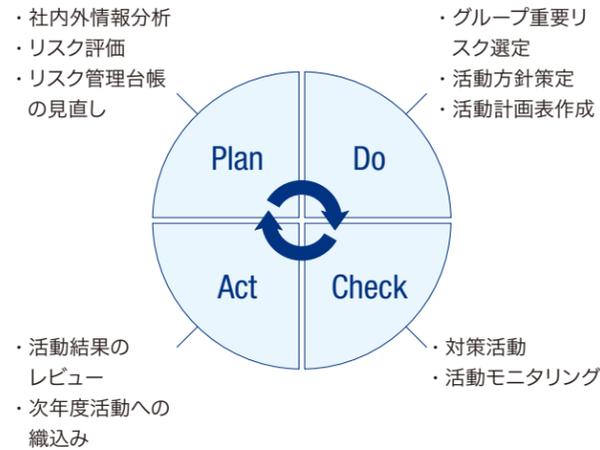
リスクマネジメント体制として、「リスクマネジメント規程」に基づき、社長執行役員が委員長を務める「リスク・コンプライアンス委員会」、および下部組織としてリスクマネジメント統括部門とリスクの主管部門で構成される「リスク・コンプライアンス推進会議」を設置し、グループ全体のリスク状況をモニタリングすると同時に、重点的に取り組む「グループ重要リスク」の選定、対策活動のチェックなどを行い、グループ全体のリスク低減を図っています。

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ります。	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。