

感動創造に挑戦する
企業文化を大事にしながら、
さらなる企業ガバナンスの進化を
目指します。

取締役会議長
取締役会長
柳 弘之



2020年度は、世界市場におけるコロナ禍の影響を受けましたが、最小限の減収・減益で決算しました。まず、グループ全社員の皆さんの一丸となった努力に感謝します。また、株主の皆さまにもさまざまなご支援をいただき、誠にありがとうございました。

リーマンショック・東日本大震災に続くコロナ禍等、外部環境による大きな圧力の経験は、経営のレジリエンスを高めることに取り組む機会になります。取締役会としては、引き続き企業体質改革の後押しをしながら、社会やお客さまとの関係性の中で、ヤマハブランドの価値を高めることを促していきたいと考えています。

2020年度における取締役会の取り組み

当社の取締役会では、事業ライン(縦)の議案、横断的機能ライン(横)の議案を織り交ぜて、企業経営の全体観が俯瞰できるように議案を組み立てています。まず事業ラインに関しては成長戦略やビジネスモデル改革等の取り組み、一方で横断的機能ラインに関しては、構造改革や経営機能としての競争力向上等の取り組みを確認しています。また、横断的機能ラインについては、本社の機能本部としての取り組みだけでなく、グローバルな機能ラインとしての取り組み(Global Execution Transformation)も進んできました。特に、生産、調達、金融サービス、人事については、グローバルリーダーがアサインされてネットワークを強固にしながら取り組みが進んでいます。各分野において、目的・目標が明確になり、取り組み手法が標準化されると同時に成果や知見が共有されるようになっていきます。

2020年度の実績報告書における主要テーマには、以下のようなものがありました。これらのテーマについては、2021年度

には審議の時間・深みがさらに増して、2022年度からの次期中期経営計画につながるものと考えています。

- 社会のサステナビリティへの貢献：特に、カーボンニュートラルに向けた構想づくり・可能性検証・技術開発や、将来のモビリティ社会のあり方について。
- 事業ポートフォリオマネジメント：各ビジネスモデルの、成長性・投下資本効率性および新しいお客さま価値づくりを尺度にした目指す姿について。
- デジタルトランスフォーメーション(DX)：各分野におけるデジタル化の取り組み、デジタル化が点から面になっていく成果としてのビジネスモデル高付加価値化について。
- 人事戦略：多様性、働き方、人材育成、雇用形態等の進化について。

審議の過程では、社外取締役・社外監査役の皆さまから、それぞれのビジネス経験や専門的知見に基づく貴重なアドバイスや、課題意識を促すような厳しい意見が述べられます。いずれのテーマについても、執行役員の皆さんがヤマハらしい将来像をつくり込んで、どういう姿になりたいのかという大局的シナリオと具体的計画を描けるよう支援する場にしたいと考えています。

2020年度の実績報告書における主要テーマには、以下のようなものがありました。これらのテーマについては、2021年度

2020年度の実績報告書における主要テーマには、以下のようなものがありました。これらのテーマについては、2021年度

2020年度の実績報告書における主要テーマには、以下のようなものがありました。これらのテーマについては、2021年度

2020年度の実績報告書における主要テーマには、以下のようなものがありました。これらのテーマについては、2021年度

役員人事委員会における取り組み

当取締役会の諮問機関である役員人事委員会も、活発な議論の場になりました。

指名にかかわる事項としては、CEOの業務レビュー・評価に基づき選退任を判断することを目的とした、CEO懇談会(座長：上釜取締役、評価者：社外取締役+社外監査役 6名)を制度化して実行しました。その主旨は、各年度における執行役員の選退任の大前提として、まず最高執行責任者の選退任を判断し、最適・最良の経営者が経営執行するガバナンスを構築することです。特に、CEOの経営・業務状況に関わる非財務的評価を意図して、CEO自身による業務総括、それに対する6名の社外役員による忌憚のない評価・意見交換およびアドバイスをを行う場にしていただきました。今後も、運営については改良を重ねていく考えです。

報酬にかかわる事項としては、まず役員報酬水準の妥当性を確認した上で、コロナ禍の影響を受けた2020年度の経営業績について財務的・非財務的評価を行い、役員賞与について審議して取締役会で承認しました。具体的内容については、新しい制度の時期を待たずに12月決算の当社は先行開示となるタイミングで、まず株主総会の招集通知に開示しました。

加えて役員人事委員会の重要な取り扱い事項として、将来の経営人材育成および取締役会構成の最適化に関する議論が進んでいます。人材育成については、グローバル人事・人材

開発プログラムは進んでいるものの、女性活躍という面ではまだまだ課題が残っています。女性基幹職の登用は、目標以上に進んでいるものの絶対数が少ないという課題に対して、長期的な採用・育成を含めた取り組みを促しています。

2021年度の実績報告書における主要テーマには、以下のようなものがありました。これらのテーマについては、2021年度

2021年度の実績報告書における主要テーマには、以下のようなものがありました。これらのテーマについては、2021年度

2021年度の実績報告書における主要テーマには、以下のようなものがありました。これらのテーマについては、2021年度

2021年度の実績報告書における主要テーマには、以下のようなものがありました。これらのテーマについては、2021年度

コロナ禍のグローバル市場において、社会やお客さまの価値観の変化や特定の価値観の顕在化がみられる中、ヤマハブランドの価値が信頼される場面が多々ありました。このことは、当社の企業経営を変革させる方向性を一段と明確にしました。経営のレジリエンスを高めながら、社会のサステナビリティに貢献する、イノベーションを生み出す経営を構築することが不可欠です。ヤマハ発動機は、「技術×感性」で感動創造に挑戦する企業文化を大事にしながら、企業ガバナンスの一層の進化に努めてまいります。

社外取締役
大橋 徹二



社外監査役
米 正剛



激しい外部環境変化の中でさらなる成長を実現するため ガバナンスにおいても進化を図ります。

新型コロナウイルス感染症の流行や脱炭素化などの環境変化の中で、
ヤマハ発動機が長期ビジョンを実現するためにガバナンスをどのように進化させていく必要があるのか。
当社社外取締役の大橋徹二氏、社外監査役の米正剛氏による対談を行いました。

ガバナンスに対する全体的な評価

米 まず、取締役会での議論についてお話をさせていただきますと、私はヤマハ発動機の社外監査役に就任して2021年で3年目となりますが、毎回腹藏なく活発な議論がなされていて、非常に活性化された取締役会であるという印象を持っています。

大橋 そうですね。私を含めて社外役員にとっても発言しやすい雰囲気があり、透明性が高い運営ができていると思います。質問をした際には、その場でも答えていただいているのですが、次の取締役会までの間に資料を準備し、より詳しくご説明いただけることもあり、私どもの意見を真正面から受け止めていただいていることがよく伝わってきます。

社外取締役の基本的な役割は経営・執行の監督にあります。企業の持続的な成長と企業価値向上をどのように後押ししていくかも重要な役割の一つであると考えています。私自身が社長をしていた際に、執行部が考えている成長シナリオや戦略に対して社外役員の方からいただいた多角的なご意見が非常に参考になりました。同様に、私がBtoBビジネスの中で培ってきた視点や切り口が、BtoCのヤマハ発動機にとってプラスアルファでお役に立つこともあるかと思っておりますので、ヤマハ発動機のより大きな成長と、企業価値向上のために引き続き積極的に意見を述べていきたいと考えています。

米 私は他の企業で社外取締役も務めていますが、当社では社外監査役という立場ですので、コンプライアンスなど「守り」の領域に焦点を当てた指摘・進言に軸足を置くようにしています。

ただし、ヤマハ発動機はグローバルに幅広い事業活動をしており、例えば、コンプライアンス上で留意することも国や地域、また事業内容によって異なります。「守り」の領域といっても、その守備範囲は非常に広く、監査役としての役割を果たす上での難しさを感じています。しかし、監査役室の方たちから広範囲かつ適時に情報共有をいただいているほか、事業内容を深く理解されている常勤監査役のお二人ともしっかりと連携が取れていますので、大変助かっています。

大橋 取締役会での監査役の方々の発言を聞いていますと、普段から非常に深く議論されていることが分かりますし、ヤマハ発動機の監査役会はよく機能しているように思います。しかし、コンプライアンスの問題や不祥事というのは、それだけで防げるものではありません。一人ひとりが意識高くコンプライアンスに取り組む企業風土が根づいていることが重要であり、それは日高社長をはじめとした役員の方々の発言内容にもにじみ出るものです。私たち社外役員が取締役会場でコンプライアンスに関する質問を投げかけたときには、皆さまが根拠を示しながら自信を持ってお答えいただいていますので、ヤマハ発動機ではそういった企業風土づくりがしっかりとできているのではないかと評価しています。

米 日高社長は非常に率直な方で、私たち社外役員の発言の中には耳の痛い意見もあるだろうと思いますが、それを真摯に受け止めてオープンに話ができる方ですね。2020年は初めての取り組みとしてCEOの業務レビュー・評価に基づき再任を判断する

ための「CEO懇談会」を、日高社長と社外役員で行いましたが、その中でも日高社長のそのような姿勢がよく表れていました。

大橋 普段の取締役会では議題に全く関係がないことを聞く機会はなかなか多くはありませんので、「CEO懇談会」は非常に面白い試みだと感じました。ヤマハ発動機の社外役員の方々のバックグラウンドは多様で、さまざまな角度から質問や意見が飛び交いましたが、日高社長にとってはまさに株主との直接的な対話のような時間になったのではないのでしょうか。

米 CEO懇談会を経て、取締役会の運営にも改善が見られました。2020年の途中から取締役会の冒頭で、日高社長が経営上注視している点であるとか、前回の取締役会から変化したことやトピックを10分くらい話す時間を設けるようになったのです。これにより、これまで以上に意見が出やすくなったと思います。また、バッドニュース・ファーストということで、良い話だけでなく、悪い話についても包み隠さず報告いただけるので、ますます透明性が高まっている印象を受けています。なお、この取り組み自体は大橋さんからのご意見で取り入れられることになりました。

大橋 私自身が小松製作所の代表取締役社長を務めていた時代に取り組んでいたことで、社外役員の方々からも「それがあるからオープンに話しやすい」とご評価いただいていた。社内事情などを含め、社外役員からは見えないことが数多くありますので、日高社長がその時点でどのような事業環境認識を持っていて、どのような変化が気になっているかなどを少しお話いただくだけでも、非常に助かるのです。CEO懇談会の場で提案し、すぐさま「やってみましょう」と取り入れていただき、大変感謝しています。

新型コロナウイルス感染症の流行への対応

米 新型コロナウイルス感染症の流行が大きな社会問題へと発展していく中で、ヤマハ発動機の役員の方々は迅速かつ果敢にBCP(事業継続計画)を実行に移されました。その結果が2020年の数値にも表れています。企業の存続自体にかかわる最悪の状況も想定された中で、ここまで業績が持ち直していることは、高く評価できます。

大橋 当時、私は取締役役に就任して日が浅かったのですが、4月の取締役会で3月の実績および5月の見込みの報告がありました。その中身から大きな変化の兆しを見出すと、日高社長が躊躇することなくBCPの実行を判断したことが印象に残っています。外部に対しても、投資家や株主の皆さまに向けて2月に発表した年度計画を取り下げるなど、そのアクションは非常にスピーディでした。他社と比べても、特に12月決算の会社の中では対応が早かった



グローバルなオペレーションを行う上では、世界中の従業員と同じ方向を向いて進んでいくことが重要です。

のではないのでしょうか。ヤマハ発動機の経営陣には危機管理能力だけでなく全社をまとめる力があると思いました。

米 一方、ヤマハ発動機がグローバルにオペレーションを行う中で、本社と海外の拠点がどれだけ緊密な協力関係を構築できているかどうかといった課題が、新型コロナウイルス感染症の流行への対応の中で浮き彫りになった面もあるのではないのでしょうか。法務の観点から言うと、世界中のどこかで何か重大なコンプライアンス上の問題が生じたときに迅速かつ的確に対応するためには、各地にいる従業員が常日頃からグローバル企業の一員としての責任感と自覚を持ち、行動している必要があると考えています。そういったことの重要性を、世界中の従業員に発信していくことにもっと磨きをかけていってほしいですね。例えば、現地の法律上は問題のないことが、グローバルスタンダードに照らすと大きな問題になることを、従業員一人ひとりにしっかりと理解していただきたいと思っています。

大橋 2020年は現中期経営計画の2年目でしたが、緊急事態の中で経営としては非常にうまくバランスを取りながら、成長戦略についての取り組みも進めることができた印象があります。2030年をターゲットとした長期ビジョンの実現に向けて、経営基盤の強化や構造改革、DXなどにおいても実直に進めています。もちろん新型コロナウイルス感染症の流行への対策の影響で、若干スローダウンしたところもありますが、そのあたりを含め2022年からの次期中期経営計画でどのようにキャッチアップしていくのかを現在議論しているところです。

米 一点気になるのは、新型コロナウイルス感染症の流行による影響が社会全体のさまざまなところに波及し、かつSDGsなどが注目される中で、世界全体が従来とは違う方向に向けて急速に変化している状況であり、例えばCO₂の削減といったサステナビリティに向けた取り組みをさらに加速する必要があると個人的には感じています。そのあたりをどのように成長戦略とマッチングさせていくかを、引き続き注視していきます。

大橋 同感です。脱炭素化に関する世の中の動きを踏まえると、ヤマハ発動機が描いている2030年、2050年の目標を達成するために、現在考えているやり方とスピードでいいのかどうかというこ

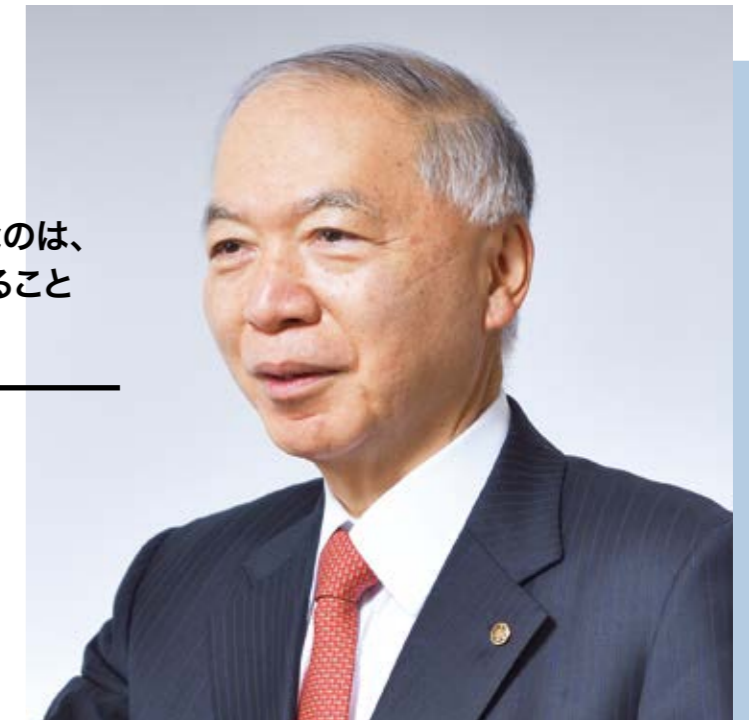
とが議論として出てくると思います。ただし、長期ビジョンの実現に向けて多くの種まきができていますので、それらを拡げていくことによって、対応していけるのではないかと私は期待しています。

持続的な企業価値向上に向けて

大橋 先ほど米さんもコンプライアンスに関するところで触れていらっしゃいましたが、グローバルでオペレーションをする難しさというのは私自身も小松製作所での経験で身に染みしています。コンプライアンス以外のことについても、例えば、日本国内では気候変動への関心が非常に高まっていますが、地域によっては未だ関心が低いところもあります。このように同じ事象に対しても国や地域ごとに重要度が異なることを認識しながらも、世界中の従業員と同じ方向を向いて進んでいくことが重要であり、大切なことであるというのが私の実感です。それには時間がかかりますが、グローバルでオペレーションをしている会社にとって避けることができない課題です。大きなリスクにもなり得ることですので、今後もどんどんレベルを上げていきたいと思ひますし、私も自分自身の経験を踏まえながら、取締役会の場などで積極的に提言し、少しでもヤマハ発動機の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

米 最後になりますので、「守り」の領域を超えてお話しさせていただきます。私たち社外役員も、新製品に試乗させていただく機会がありますが、ヤマハらしい、お客さまに夢を与えるものを次々に考えていらっしゃる事が伝わり、非常にワクワクさせていただいています。脱炭素化など、直面する課題は大変なものがあると思いますが、技術のヤマハとして、世界中の人々がワクワクするような製品を今後もぜひ出し続けてほしいと思っています。そのために、例えば取締役会や監査役会の構成についても、ジェンダーだけでなく、さまざまな意味での多様性をどんどん取り入れていった方がいいのではないのでしょうか。これは一案に過ぎませんが、ヤマハ発動機のBtoCのCは日本人だけではなく、そういう多様性の中で「感動創造企業」という企業目的を引き続きグローバルで実践していくことを期待しています。

コンプライアンス強化において重要なのは、従業員一人ひとりの意識に浸透させることです。



役員一覧 (2021年3月25日現在)

取締役



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
2018年 1月 代表取締役会長
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)
2021年 3月 取締役会長(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. ハイスプレジデント
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)



社外取締役
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)
2015年 6月 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長(現)
2017年 6月 ヤマハ株式会社取締役代表執行役社長(現)



社外取締役
上釜 健宏

1981年 4月 東京電気化学工業株式会社(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
2016年 6月 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)



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
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
2019年 3月 取締役常務執行役員(現)



社外取締役
田代 祐子

1986年 6月 KPMG LLP入所
1995年 7月 同社パートナー
2000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
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)
2019年 3月 ネット・ゴルフ・マネジメント株式会社 代表取締役会長CEO(現)



社外取締役
大橋 徹二

1977年 4月 株式会社小松製作所入社
2004年 1月 コマツアメリカ株式会社社長 兼 COO
2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員
2008年 4月 同社常務執行役員
2009年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員
2012年 4月 同社取締役 兼 専務執行役員
2013年 4月 同社代表取締役社長 兼 CEO
2019年 4月 同社代表取締役会長(現)
2019年 5月 一般社団法人日本経済団体連合会副会長(現)
2020年 3月 当社社外取締役(現)



取締役
常務執行役員
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
2021年 3月 取締役常務執行役員(現)



取締役
上席執行役員
丸山 平二

1986年 4月 入社
2019年 3月 上席執行役員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
2021年 1月 上席執行役員技術・研究本部長
2021年 3月 取締役上席執行役員技術・研究本部長(現)

監査役



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 上席執行役員人事総務本部長
2019年 3月 監査役(現)



社外監査役
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
2005年 9月 株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役
2008年 3月 GCAサヴィンググループ株式会社(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)
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)
2019年12月 スカイマーク株式会社社外取締役(現)
2020年 1月 森・濱田松本法律事務所シニア・カウンセラー(現)



社外監査役
河合 江理子

1981年10月 株式会社野村総合研究所入社
1985年 9月 McKinsey & Company経営コンサルタント
1986年10月 Mercury Asset Management, SG Warburgファンドマネージャー
1995年11月 Yamaichi Regent ABC Polska 投資担当取締役執行役員(CIO)
1998年 7月 Bank for International Settlements(国際決済銀行)年金基金運用統括官
2004年10月 OECD(経済協力開発機構)年金基金運用統括官
2008年 3月 Kawai Global Intelligence代表
2012年 4月 京都大学高等教育研究開発推進機構教授
2013年 4月 京都大学国際高等教育院教授
2014年 4月 京都大学大学院総合生化学館教授(現)
2017年12月 シミックホールディングス株式会社社外監査役
2018年 6月 株式会社大和証券グループ本社 社外取締役(現)
2019年12月 シミックホールディングス株式会社 社外取締役(現)
2021年 3月 当社社外監査役(現)

役員一覧 (2021年3月25日現在)

■ 執行役員

社長執行役員	副社長執行役員	常務執行役員		
日高 祥博	渡部 克明	山地 勝仁	大川 達実	

上席執行役員				
丸山 平二 技術・研究本部長	桑田 一宏 YMUS(アメリカ)社長	臼井 博文 マリン事業本部長	松山 智彦 生産本部長	森本 実 YIMM(インドネシア)社長
Eric de Seynes YMENV(ヨーロッパ)社長	太田 裕之 ソリューション事業本部長	大谷 到 人事総務本部長	木下 拓也 ランドモビリティ事業本部長 (兼)ランドモビリティ事業本部MC事業部長	

執行役員

長屋 明浩 クリエイティブ本部長 (兼)クリエイティブ本部 ブランドマーケティング部長	設楽 元文 YMI(インド)社長 (兼)IYM(インド)社長 (兼)YMIS(インド)社長	Dyonisius Beti YIMM(インドネシア) COO	野末 季宏 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	
--	--	---------------------------------------	--	--

広瀬 聡 品質保証本部長 (兼)カスタマーエクスペリエンス 事業部長	野田 武男 企画・財務本部長	井端 俊彰 マリン事業本部 開発統括部長	西田 豊士 PF車両ユニット長 (兼)PF車両ユニット MS統括部長	山田 典男 IT本部長
---	-------------------	----------------------------	---	----------------

増田 辰哉 調達本部長	村木 健一 生産技術本部長	植田 孝太郎 生産本部副本部長 (兼)生産本部製造統括部長	知花 栄進 ランドモビリティ事業本部副事業本部長 (兼)ランドモビリティ事業本部MC事業部3Sアセアン統括部長 (兼)ランドモビリティ事業本部MC事業部3S先進国統括部長	
----------------	------------------	-------------------------------------	--	--

横溝 晋 PF車両ユニット副本部長 (兼)PF車両ユニットPF車両開発統括部長	鈴木 康高 YMVN(ベトナム)社長			
---	-----------------------	--	--	--

Deputy Executive Officer

Ben Speciale U.S. Marine Business Unit President, Senior Vice President, YMUS(アメリカ)	Jeffrey Young President, YMFUS(アメリカ)	Michael Chrzanowski Chairman, YMMC(アメリカ)	Olivier Prevost Director, PTW Manufacturing & Engineering, YMENV(ヨーロッパ)
--	---	---	---

MC: モーターサイクル
MS: モータースポーツ
PF: プラットフォーム
YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
YMFUS: Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A.
YMMC: Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America

YMENV: Yamaha Motor Europe N.V.
YMI: Yamaha Motor India Pvt. Ltd.
IYM: India Yamaha Motor Pvt. Ltd.
YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.
YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
YMVN: Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.

コーポレートガバナンス

「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」という企業目的を達成するため、中長期戦略や諸施策を通じて持続的な成長を継続し、企業価値の向上を目指しています。その実現のため、迅速な意思決定と適切な監督・モニタリングを可能とする体制や仕組みを整備し、適切に実践していきます。

■ 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さまざま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。それが当社の持続的成長と

企業価値・ブランド価値の向上を支える役割であると認識しています。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。

 詳細は「コーポレートガバナンス基本方針」をご参照ください。
https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate_governance_guidelines-j.pdf

ガバナンス強化の変遷

	2001	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
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													
役員体制	執行役員制度導入													
	社外取締役の選任													
	女性取締役および監査役の選任													
	執行役員の委任契約化 外国人執行役員の選任													
取締役の人数				11	11	10	10	12	11	11	13	11	11	10
社内取締役数				7	8	7	7	9	8	8	10	7	7	6
社外取締役数				4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
独立社外取締役				3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4
うち女性取締役				1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
役員報酬制度	ストックオプションを株式取得型報酬に統合													
	全面的な制度改定(さらに業績連動・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・ふたまわり大きな個性的会社へ(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体制

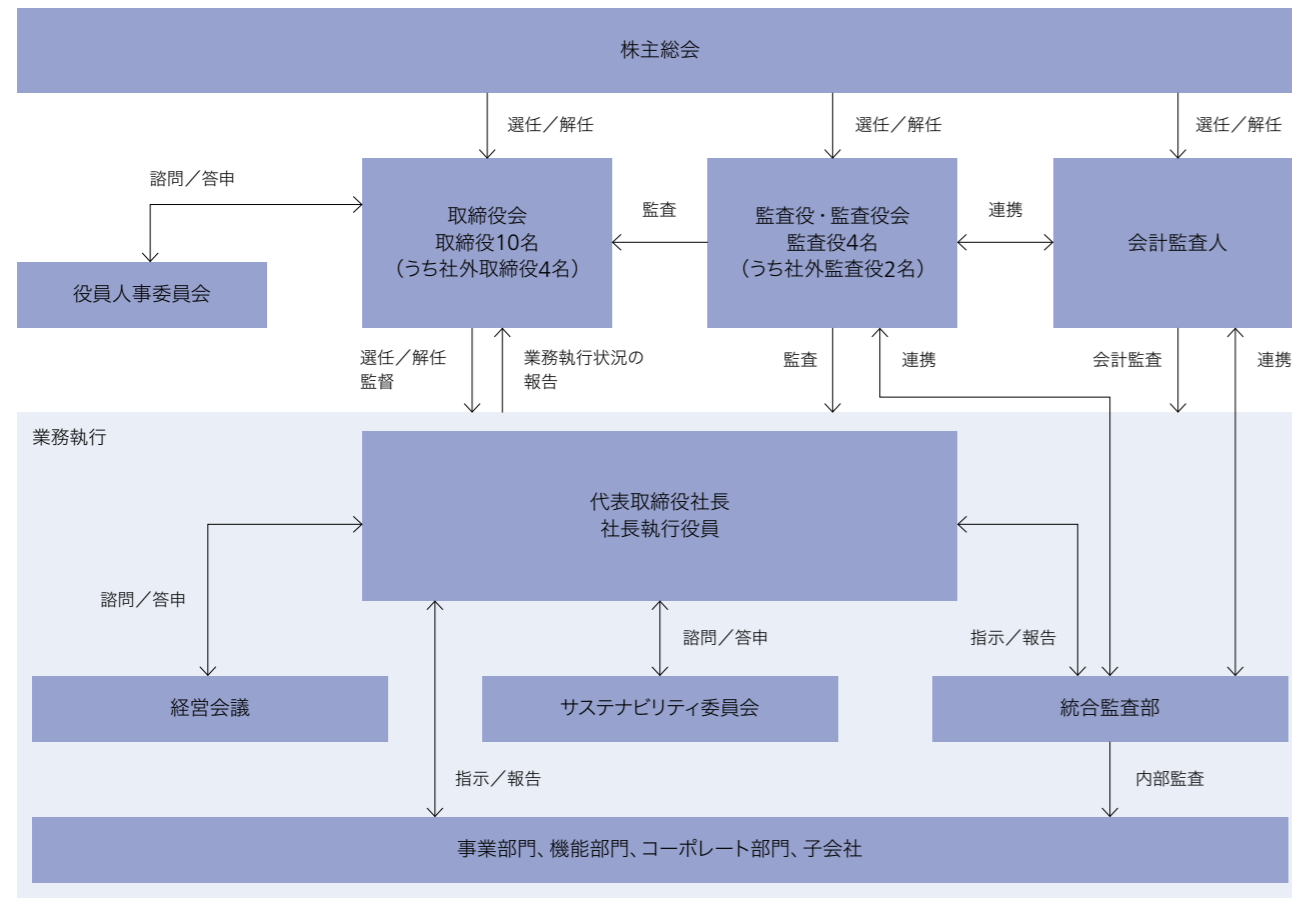
当社は、パーソナルモビリティ、マリナー製品、産業用ロボット、自動車エンジン、産業用無人ヘリコプター等、多種多様な製品・サービスを世界中の市場に提供しています。当社の連結売上高に占める海外比率は、約90%に達しており、その事業体制は、消費地開発・消費地生産の原則的な考え方から、開発・調達・生産・営業活動を広くグローバル展開しています。

当社の事業活動を持続的に発展させるための企業統治体制としては、当社のお客さまの特性・製品・事業・機能に精通した社内取締役とグローバル企業経営の豊かな知見を有する社外取締役で構成する取締役会、会計・法務・経営管理等の専門知識を有する社外監査役を含む監査役会から構成される体制が有効であると考えています。当社は、この企業統治体制のもとで迅速な業務執行を図るため、執行役員を選任し、取締役会は業務執行にかかわる事項を委任しています。

ガバナンス体制の概要

形態	監査役設置会社
取締役の人数 (うち社外取締役)	10名(4名)
2020年度の取締役会開催数 (取締役の平均出席率)	13回(100%)
監査役の数 (うち社外監査役)	4名(2名)
2020年度の監査役会開催数 (監査役の平均出席率)	12回(97.9%)
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

コーポレートガバナンス体制図(2021年3月25日現在)



取締役および監査役の有する専門性・経験

氏名	管掌領域	企業経営	製造・技術・研究開発	マーケティング・営業	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	サステナビリティ・ESG	グローバル経験	2020年度における
											取締役会および監査役会の出席状況
柳 弘之	—										取締役会：13回/13回
日高 祥博	—										取締役会：13回/13回
渡部 克明	品質保証・ランドモビリティ・市場開拓・カスタマーエクスペリエンス										取締役会：13回/13回
山地 勝仁	生産・生産技術・調達・ソリューション・特機										取締役会：13回/13回
大川 達実	人事総務・企画財務・IT・デジタル・クリエイティブ・マリナー										取締役会：13回/13回
(新任) 丸山 平二	パワートレインユニット・車両開発・技術・研究										2021年3月就任
社外独立役員 中田 卓也	—										取締役会：13回/13回
社外独立役員 上釜 健宏	—										取締役会：13回/13回
社外独立役員 田代 祐子	—										取締役会：13回/13回
社外独立役員 大橋 徹二	—										取締役会：10回/10回(2020年3月25日就任後)
廣永 賢二	—										取締役会：13回/13回 監査役会：12回/12回
齋藤 順三	—										取締役会：13回/13回 監査役会：12回/12回
社外独立役員 米 正剛	—										取締役会：13回/13回 監査役会：12回/12回
社外(新任)独立役員 河合 江理子	—										2021年3月就任

■ 取締役会

当社の取締役会は10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、執行には携わっていません。

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さまざま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。2020年度は月例経営研究会を3回、役員研究会を1回開催しています。

■ 取締役会の実効性評価

取締役会の果たすべき役割・責務等の実効性について、経営企画部を事務局として、取締役会全体の分析・評価を毎年実施しています。

評価プロセス

- 当社取締役会の目指す姿の7つの評価観点およ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
- 2019年度に実施した評価結果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

■ 役員人事委員会

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ています。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。

当社の独立性基準

社外取締役・社外監査役の独立性を客観的に判断するために、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準の要件に加え、当社独自の「独立役員選定基準」を定めています。

 「独立役員選定基準」の全文は当社Webサイトをご参照ください。
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/independent.pdf>

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。

2020年度の評価結果

当社取締役会は、経営環境が大きく変化する中で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およ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年度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ことが確認されました。

2019年度に引き続き当社取締役会が、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、取締役およ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さらなる向上に取り組めます。

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回以上開催しています。

「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(CEO)・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かかわる審議を行います。

2020年度はガバナンス強化の一環として、CEOの業務レビュー・評価に基づき選任・解任を判断するための制度であるCEO懇談会を導入し、実施しました。CEO懇談会(社外取締役および社外監査役6名、座長：上釜取締役)では日高祥博との戦略的対話を通じて、同氏が当社のCEOとして必要な資質を有し適切に発揮しているかといった観点から、経営者としての業務状況等を含む非財務的評価を行い

■ 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などを通じて、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(Deputy Executive Officerを含む)は32名であり、そのうち5名は取締役が兼務しています。業務執行にかか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。2020年度は26回開催しました。

■ サステナビリティ委員会

サステナビリティを巡る課題への対応とリスクマネジメント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名で構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。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しています。

ました。この結果は役員人事委員会から取締役会に報告され、CEOを含む執行役員の選任が決議されました。客観性・公正性が担保されたプロセスにより、最適・最良の経営者が経営執行するガバナンスを構築していきます。

「報酬」に関する役割としては、CEO・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かかわる審議を行います。

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役(社外監査役含む)は、会計監査人との関係において、法令に基づき会計監査報告を受領し、相当性についての監査を行います。また、必要の都度相互に情報交換・意見交換を行うなどの連携を行い、内部監査部門との関係においても、内部監査の計画および結果についての報告を受けることで、監査役監査の実効性と効率性の向上を目指しています。

また、当社グループ経営にかか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。メンバーは代表取締役、全役付執行役員および主要グループ会社現地経営幹部等で、日本人28名・外国人18名合計46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。2020年度は2回開催しています。

■ 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27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。

■ 政策保有株式

当社は、開発・調達・生産・販売をグローバルに展開しており、今後も持続的に成長していくため、お取引先との事業の関係強化を図るとともに、金融機関等との安定的な関係を継続させることが必要と考えます。事業戦略、お取引先との事業上の関係や財務基盤強化などを勘案し、中長期的な視点から企業価値を向上させるために、必要かつ適切であると判断した場合のみ、株式を保有します。

当社取締役会は、毎年個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの検証を行い、結果の概要を適切に開示します。また、この検証の結果、保有の妥当性が認められない場合には、政策保有株式の縮減を進めていく方針です。

2020年度は当方針に基づき、個別銘柄の保有の適否を取締役会にて検証し、政策保有株式の一部について売却しました。

■ 役員の報酬制度

取締役・執行役員の報酬は、「基本報酬(月額固定報酬)」「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ています。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、基本報酬の割合は60%を上限としています。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。

役員報酬に関する事項は、その妥当性や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を経て、取締役会に答申しています。取締役等の報酬金額については、その答申を踏まえ取締役会で決定していますが、全社業績連動賞与の配分については役職ごとに定める係数に応じて代表取締役にて決定しています。また、監査役の基本報酬の具体的な金額については、監査役の協議をもって定めています。

基本方針

- 当社が「感動創造企業」であることを目的として、経営理念・行動指針に即した職務の遂行を最大限に促すものとする。
- 当社の長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画等における経営目標の達成を強く動機づけるものとする。
- 当社の持続的成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるため、短期的な成果や職務遂行の状況等に連動する報酬(業績連

ヤマハ株式会社の株式保有について

当社は、日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)の二輪車部門の分社化により設立されました。現在、経営は分離していますが、ヤマハ株式会社と共通の「ヤマハ」ブランドを使用しています。ヤマハ株式会社と当社は「合同ブランド委員会」「ヤマハブランド憲章」「合同ブランド規程」を設け、さまざまな取り組みを共同で実施するとともに、株式の保有、取締役の派遣を通じて双方の持続的成長に向けた取り組みを適切にモニタリングしています。当社は、ヤマハ株式会社とこのようなモニタリング・協力関係を構築することで、共有する「ヤマハ」ブランド価値の維持・向上を図ることが、当社の中長期的企業価値向上に資すると考えています。

動報酬)と中長期的な成果や企業価値に連動する報酬(株式報酬)の割合を適切に設定する。

- 当社の役員が担う役割と責務を遂行するにふさわしい優秀な人材を確保・維持できる報酬水準とする。

役員報酬の構成

基本報酬

役職ごとに年額をもって定め、その12分の1を毎月現金で支給しています。

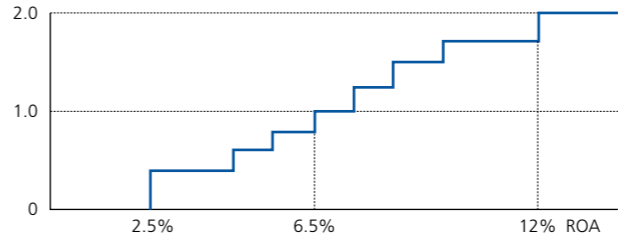
業績連動報酬

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、前期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、あらかじ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

株主の皆さまとの価値共有を促進し企業価値の持続的向上を図ることを目的として、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します。交付する株式は、取締役等の地位を退任するまでの間、譲渡や担保権の設定等の処分をできないものとしています。

ROA評価係数とかかわる指標



業績連動報酬の構成

全社業績連動賞与		個人業績連動賞与 あらかじめ定める役職別基準額×0~2倍	
総原資 親会社株主に帰属する当期純利益 × 一定割合0.19% (取締役を兼務しない執行役員は0.08%) × 総資産営業利益率(ROA)に基づく評価係数 (その他経営業績による調整を含む) 0~2倍	財務評価 担当部門の売上高・営業利益・ 総資産営業利益率(ROA)等の 予算達成度および前期比を考慮	非財務評価 中期経営計画等における取り組み、 役員後継者・経営幹部候補の育成、 企業価値・ブランド価値への寄与等、 進捗度等を考慮	
		財務評価、非財務評価の割合 ● 取締役／1：1 (執行役員／1：1)	
全社業績連動賞与、個人業績連動賞与の割合 ● 代表取締役／1：0 ● 取締役／2：1 (執行役員／1：3)			

2020年度の実績：役員の報酬等

2020年度では、総資産営業利益率(ROA)の3年平均値は7.7%となりました。ただし、新型コロナウイルス感染症の影響に対応するため緊急的に積み増した長期借入金は、計算から除外しています。ROA評価係数は、世界市場における新型コロナウイルス感染症の影響下での経営努力を含めて総合的な経営業績の評価を行い、報酬規程通りの1.25としました。

総資産営業利益率(ROA)の3年平均値に対して図のように規定。各指標に応じて、役員人事委員会の審議を経て調整を行う。

- 連結売上高・連結営業利益の達成状況
- 長期ビジョンの実現に向けた中期経営計画等の進捗度
- その他企業価値・ブランド価値への影響事象 等

その結果、全社業績連動賞与の総原資額は、親会社株主に帰属する当期純利益53,072百万円 × 一定割合0.19% × 評価係数1.25 = 126百万円となり、役職ごとに定める係数等に応じて各役員に配分しています。

また、個人業績連動賞与につきましては、あらかじめ定める財務評価指標および非財務評価指標を考慮して、取締役ごとに総合評価を行い決定しました。

(百万円)

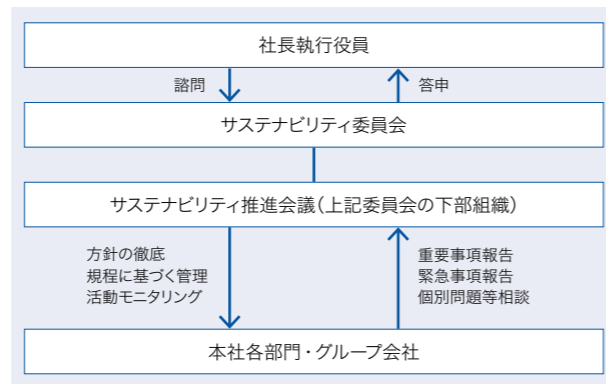
区分	基本報酬	業績連動報酬		譲渡制限付 株式報酬	総額
		全社業績連動賞与	個人業績連動賞与		
取締役(12名)	318	126	23	61	529
うち社外取締役(5名)	(62)	—	—	—	(62)
監査役(4名)	98	—	—	—	98
うち社外監査役(2名)	(31)	—	—	—	(31)
合計	417	126	23	61	628

(注) 1. 業績連動報酬の全社業績連動賞与は、支払い予定のものです。
 2. 2020年3月25日付で退任した取締役1名を含んでいます。
 3. 取締役の報酬限度額(2019年3月27日開催の第84期定時株主総会決議)は、基本報酬は年額5億円以内(うち社外取締役分は年額1億円以内)、全社業績連動賞与は親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%の範囲内、個人業績連動賞与は年額1億円以内、譲渡制限付株式の付与のための報酬は年額2億円以内です。
 4. 監査役の報酬限度額(同じく第84期定時株主総会決議)は、年額1億2,000万円以内です。

当社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ご紹介します。

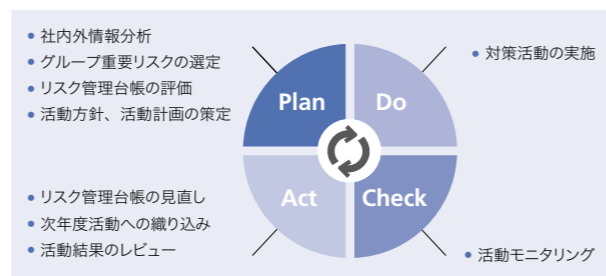
■ リスクマネジメント体制

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「サステナビリティ委員会」、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「サステナビリティ推進会議」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。



■ 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、右記のPDCAサイクルを回すことで推進しています。当社グループでは、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、同台帳を適切に管理・運用することにより、リスク低減を図っています。



■ 2021年度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・選定しています。

	背景／選定理由	対策
自然災害による被害	日本の製造拠点多くが南海トラフ巨大地震震源域近傍に集中していること、かつ従来の想定をはるかに上回る台風・集中豪雨等による自然災害への備えが必要であるため。	南海トラフ巨大地震による被害や豪雨による浸水被害を防ぐための対策、および防災意識向上の取り組みを推進。
重大な製品事故の発生	大規模リコール等の市場措置の原因の一つである重大な製品事故ゼロに向けた継続的な取り組みが必要であるため。	製品事故につな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を推進。
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が増大し、サイバー攻撃やコンピューターウイ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ため。	サイバーセキュリティ方針を制定し、ハード・ソフト両面の対策により外部からの攻撃への防御力を高め、万が一攻撃にあったときにも早期にこれを検出し被害を最小化するための対策を推進。
製品品質に関する法令違反	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ため。	製品品質関連の法令の制定・変更等の情報を把握し、その内容を社内規程・基準に適切に反映させるための仕組みづくり、改善活動を推進。
製品への環境負荷物質含有	環境負荷物質に関する規制が各国で年々強化されており、当社グループの製造する製品における法令・条例違反の未然防止のため管理体制のさらなる強化を図るため。	対象国の法規情報の確実な把握と社内外関係部門への正確な情報伝達、階層別教育の実施、複雑化する法規の正しい管理体制・手順の業務標準化を推進するとともに、ITシステムを効率的に活用し法令・条例違反の未然防止を実施。
不適切な輸出入手続き	2国間・多国間での自由貿易協定の拡大や、ますます拡大する当社グループ間のグローバル物流の輸出入手続きに対して、法令・条例違反の未然防止の仕組みづくりをより強化する必要があるため。	自由貿易協定の制定・改正等情報を把握するとともに、グループ規程に定めた管理の仕組みに基づき、業務の標準化、関係者への適切な教育を実施し、これらの運用状況を日常的および定期的にモニタリングすることで、グループ全体で違反が発生しない仕組みづくりを展開。
パンデミック	新型コロナウイルス感染症の影響でパンデミックを経験し、社員の健康を守りながら事業を継続するために、これまでの活動を振り返り改めて規程の有効性を見直す必要があるため。	感染拡大のリスクに応じて対策を変化させるとともに、各項目の定義の見直しやレベルに応じた対策の見直しを行うなど、より実効性のある規程にブラッシュアップし、国内外グループ会社で同レベルの対応が取れるよう推進。
ソフトウェアライセンスにかかわる著作権法違反	コンピュータソフトウェアは著作物として保護されており適正な管理が求められるが、業務形態の多様化やクラウド等の環境変化に伴い、ライセンス体系の複雑化が進み、意図にかかわらず法令違反を犯すリスクが高まっているため。	ソフトウェアライセンス違反を未然に防止するため、教育による従業員の意識の向上およびIT資産管理の仕組みと運用を強化することによってリスクの最小化に取り組む。
贈賄行為	腐敗防止の取り組みが各国・地域で加速しており、グローバルに事業活動を行う当社グループにおいて効果的な体制整備により法令違反の未然防止を図り、贈賄防止を強化する必要があるため。	ヤマハ発動機グループ贈賄防止方針に基づき、贈賄防止のコミットメントと贈賄防止体制をグローバルに推進し、研修やモニタリング、リスク評価に応じた措置により効果的かつ組織的に贈賄防止に取り組む。

■ クライシスマネジメントの体制と活動

当社グループは、「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

■ 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もとに、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。

■ サイバーセキュリティの取り組み

近年のサイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、コンピューターウイルス感染や、個人情報・機密情報の漏洩、情報システム障害等のリスクが高まっています。当社グループは、お客さまにご利用いただく製品やサービス、情報資産の保護を目的とした「サイバーセキュリティ方針」を定めました。

マルウェア対策を含めた月次の脆弱性分析など、従来の基礎的な防御対策に加えて、早期に異常を検知し対処するためにSOC

■ 情報管理の取り組み

当社グループでは2013年に「グループ業務指針」を制定し、機密管理・文書管理・個人情報保護・開示情報管理など情報管理全般におけるグループ全体の方針を決定し、活動を進めてきました。情報通信技術の発達やビッグデータの利活用拡大に伴い、2018年の欧州の個人情報保護法施行をきっかけに、各国で個人情報保護に関する厳格な法令が制定されつつあることから、2020年に「情報管理グループ業務指針」を改定し、特に個人情報の取り扱いや体制役割を定め、各国グループ会社と当社が協力してグローバルに対応を進めてい

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、必要に応じてお客さまおよび関係機関への報告を速やかに行います。

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、グループ各社が感染防止対策や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。パンデミック発生を想定したシミュレーション訓練も実施し、確実に事業継続を行える体制を構築しています。

2020年に猛威を振るった新型コロナウイルス感染症に対しても、「事業継続要領(新型インフルエンザ編)」に沿って対応し、社長が本部長を務める新型肺炎対策本部を設置し、情報の収集や対応方針の決定、情報発信を実施しました。海外に対しては、感染者拡大状況や現地医療リスクから一部の国の駐在員・家族に帰国指示を出し、本社では在宅勤務・時差出勤制度を導入しました。また、本社とグループ企業の情報共有サイトを構築し、感染防止対策の徹底を図っています。

(Security Operation Center) による監視や、CSIRT (Computer Security Incident Response Team) による対処態勢を整えて不測の事態に備えています。また、教育による社員のサイバーセキュリティ・リテラシー向上や、アセスメントによるグループ各社の状況把握と改善計画の策定等、継続的にサイバーリスクの低減に努めています。

す。また、同年「ヤマハ発動機グループプライバシーポリシー」を改定し、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。

その他、情報管理に関して、毎年グループ内における取り扱い状況のモニタリングおよびそれに基づく助言を実施するとともに、集団研修やeラーニングなどの教育・啓発活動を行うことを通じて、情報の適切な取り扱いを徹底しています。

なお、2020年度は、お客さまのプライバシー侵害に関して規制当局等が違反と認めた申し立てはありませんでした。