

## 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もてる企業風土の実現

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

### 3. 社会的責任のグローバルな遂行

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

## 行動指針

### スピード

あらゆる変化に  
素早く対応

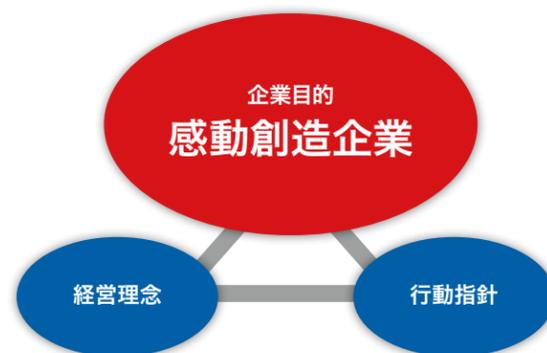
### 挑戦

失敗を恐れず、  
もう一段高い目標に取り組む

### やり抜く

粘り強く取り組み、成果を出し、  
振り返る

## 企業理念



ヤマハ発動機グループの「企業理念」は、当社の存在意義である「企業目的」、  
企業目的の実現のための基本姿勢である「経営理念」、従業員一人ひとりが  
常に心がけるべき「行動指針」の3つからなっています。

*Revs Your Heart*

心躍る瞬間、  
そして最高の経験を、  
**YAMAHA**と出会う  
すべての人へ





代表取締役社長  
社長執行役員  
日高 祥博

### 「統合報告書2022」発行にあたって

ヤマハ発動機は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社の中長期視点での価値創造についてご理解を深めていただくため、2019年から統合報告書を発行しています。2022年においては、当社が2030年長期ビジョンの実現に向けて推進する、第2フェーズである新中期経営計画を中心とした成長戦略と、それを支える価値創造の基盤について、より一層ご理解いただけるよう努めました。

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

今後もステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じ、持続的な環境・社会価値の創出、および企業価値の向上に努めてまいります。引き続きご支援のほど、よろしく願い申し上げます。

### 編集方針

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

### 報告対象組織

ヤマハ発動機株式会社と子会社140社、関連会社28社を対象としています(2021年12月31日時点)。なお、掲載データについて集計範囲が異なる場合は都度明示しています。

### 報告対象期間

2021年12月期(2021年1～12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2022年1月以降の情報も含まれます。



### 将来の見通しに関する注意事項

本冊子の記述について、過去の事実以外は将来の見通しについての記述であり、これは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因の変化により大きく異なることがあり得ますことをご承知おください。  
実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。

# Contents

## 4 社長メッセージ

### ■ ヤマハ発動機の現在地

- 10 感動を追求しポートフォリオを拡充してきた歴史
- 12 グローバルに多様な製品を展開する当社の事業
- 14 社会・環境価値の最大化に向けて
- 16 財務・非財務ハイライト

### ■ 中長期戦略

- 18 ヤマハ発動機の戦略方針体系
- 19 重要な社会課題(マテリアリティ)
- 22 中期経営計画(2022～2024年)
- 28 ランドモビリティ事業
- 30 マリン事業
- 32 ロボティクス事業
- 33 金融サービス事業
- 34 取締役 企画・財務担当メッセージ
- 36 カーボンニュートラル実現に向けた取り組み(TCFDに基づく情報開示)
- 40 Digital Transformation戦略
- 42 人財戦略
- 44 サステナビリティ

### ■ 競争力を生み出す機能別活動

- 46 Creative Branding & Design
- 50 研究開発
- 52 知的財産
- 54 調達
- 56 生産(モノづくり)
- 58 販売(マーケティング)

### ■ 経営基盤

- 60 取締役会議長メッセージ
- 62 社外役員鼎談
- 66 役員一覧
- 69 コーポレートガバナンス
- 76 リスクマネジメント
- 78 コンプライアンス

### ■ Fact Data

- 81 環境・社会関連データ
- 82 11カ年主要連結財務データ
- 84 2021年12月期の経営成績の解説と分析
- 88 グローバルグループネットワーク
- 90 会社情報/株式情報

## 「ヤマハ発動機 統合報告書 2022」のポイント

「統合報告書 2022」は、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」のもと、2022年2月に発表した新中期経営計画を中心に推進する中長期戦略や施策について、具体的な取り組みを含めてお伝えします。当社の価値創造ストーリーを深くご理解いただくためのポイントは以下の通りです。

### 1 社会・環境価値と経済価値をともに向上させていく新中期経営計画を策定

長期ビジョンを旗印に、前中期経営計画の振り返りをもとに2022年度を初年度とする新中期経営計画を策定しました。ポートフォリオ戦略を執行し、社会・環境・経済価値の最大化に向けて当社の方向性をご説明します。

### 2 カーボンニュートラルの実現に向けたサステナビリティ対応の強化

カーボンニュートラル加速に向け、「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」で掲げるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標の前倒しを決定するとともに、気候変動対応をはじめとしたサステナビリティ対応への取り組みを強化しています。中期経営計画に組み込むとともに、役員報酬制度へ指標の導入も行っています。

### 参照ページ

- P.4-9 : 社長メッセージ
- P.14-15 : 社会・環境価値の最大化に向けて
- P.22-27 : 中期経営計画(2022～2024年)
- P.34-35 : 取締役 企画・財務担当メッセージ

### 参照ページ

- P.36-39 : カーボンニュートラル実現に向けた取り組み(TCFDに基づく情報開示)
- P.69-75 : コーポレートガバナンス



代表取締役社長  
社長執行役員  
日高 祥博

## ポートフォリオマネジメントのもと 成長分野と強みにフォーカスし、サステナブルな社会に 貢献する**新たな価値**を創出します。

### 2021年12月期(2021年度)の総括

中期経営計画(以下、中計)の最終年度となる2021年度の業績は、過去最高の売上高、営業利益を計上し、利益率も大幅に向上しました。

先進国を中心に新型コロナウイルス感染症の行動制限が段階的に緩和され、また、政府の補助金給付により人々の貯蓄が増加したことなどから、家族で楽しむアウトドアファミリーレジャーの需要が増加したことが追い風となりました。また、世界的な半導体不足や物流の停滞、経済活動の再開に伴う需要増により、世界のサプライチェーンが混乱し、部品調達が困難となる中、減産の影響を最小限に抑えたことも大きかったと考えています。このたびのように世界各地で同時期に

問題が発生する事態が起きた際には、トップダウン的に細かな指示を出し、現場がそれを待って行動しては迅速な対応は不可能です。当社では、トップとして全体としての方針は示しながらも、調達・製造・販売の各機能がサプライチェーンの問題について情報を共有・連携し、それぞれの現場が状況に応じて自律的に対応することができたと評価しています。改めて現場の努力に敬意を表したいと思います。部品調達が困難となる中、いかに製品を生産し、市場へ供給するか。その取り組みを通じて、当社の現場力を基盤としたレジリエンスの高さを実感することができた1年となりました。

### 新中期経営計画の方向性と目指す姿

人々の価値観は、新型コロナウイルス感染症の拡大、気候変動問題などを通じて大きく変化し、世界でサステナビリティに対する感度が非常に高まっています。このような中、当社は、新たな中期経営計画(2022~2024年)をスタートし、これまで進めてきた「新規事業への取り組み」「収益性を上げるための基盤強化」に加え、「サステナビリティ対応の強化」をテーマとしました。コア事業の稼ぐ力を強め、サステナブルな社会に

貢献する新規・成長事業に投資し、デジタルと共創により成長を加速させていきます。

当社は、世界で多様な製品を取り扱い、製造から販売までを手掛ける多角化・多軸化を進めてきました。これにより、各事業が良い時や悪い時がありながら、全体として持続的に成長してきましたが、今後、社会課題の解決に貢献する新たな価値を着実に創出していくには、成長が期待できる分野を見

## 社長メッセージ

定め、リソースを集中して投じることが必要であると判断し、新中計ではポートフォリオマネジメントの推進を戦略の中核に据えました。

具体的には、今後成長する市場、当社が強みを発揮できる市場という2軸に事業を置き、さらに、経営資源を配分して成長を促していく領域と、ポジショニングを維持させながら収益性を高める領域の2階層に分けました。そして、サステナビリティを意識した新しい事業の芽を生み出す領域を加えた上で、売上高成長率とROICにより各事業の位置づけを明確化し、

「新規事業」「成長事業」「コア事業」「構造改革事業」の4象限に区分しました。

この区分に基づき、「コア事業」の収益性を維持・向上することによりキャッシュを創出し、戦略事業領域と位置づけた「新規事業」と「成長事業」に経営資源を積極的に配分することで、将来の「コア事業」に育成していきます。なお、戦略事業領域への開発・戦略経費投入額は3年間累計で前中計期間の1.6倍となる1,150億円、設備投資額は同1.8倍となる450億円を計画しています。

### 戦略事業領域：「新規事業」における取り組み

「新規事業」では、新規事業領域、モビリティ新領域における取り組みを推進します。

新規事業領域では、これまで、モビリティサービス、低速自動走行、医療・健康、農業自動化の4領域と、新たな領域の探索を並行して進めてきました。しかし、4領域だけでも事業化には相当なリソースが必要であることに加え、新型コロナウイルス感染症拡大により活動に制約も生じていることから、新中計では新たな領域の探索は行わず、4領域にリソースを集中します。これらの領域での事業化を進め、2024年に売上高300億円を目指します。

モビリティサービスについては、インドとナイジェリアで新会社を設立し、現地企業とともに自己資金で二輪車を購入できない人々を対象としたファイナンススキームを構築するなど、アセットマネジメント事業を拡大しています。また、それにより現地における就労機会が創出され、生活水準の向上、安定した収入の獲得にも貢献しています。

低速自動走行では、モノ輸送は合弁会社との事業化、ヒト輸送は国・自治体と事業性の検証を進めています。特定条件下での自動運転技術の確立により、物流の省人化、公共交通機関にアクセスできない地域の移動課題の解決に取り組んでいきます。

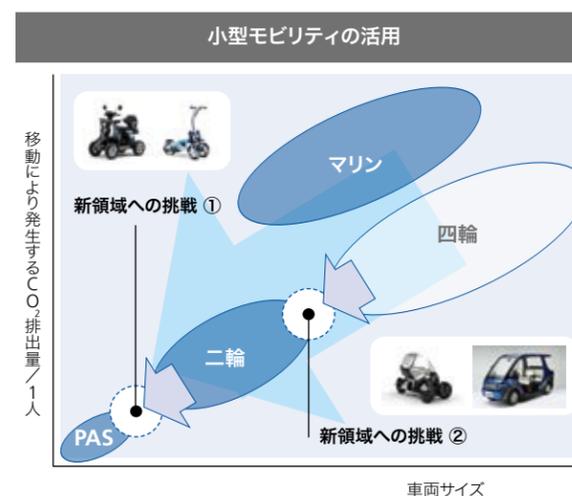
医療・健康では、手作業だった細胞のハンドリングを自動化するピッキング&イメージングシステム「CELL HANDLER™（セルハンドラー）」を、がん治療の創薬の現場に加えて、免疫治療の現場での利用に向けて研究開発を進めています。

農業自動化では、米国農業ベンチャーと連携し、農作物のバッキングや収穫の省力化、自動化に向けたソリューションを提供しています。また、2022年3月に、農業用ドローンの開発からサービス供給まで一貫したソリューションを提供するブラジルのスタートアップ企業への出資を実施しました。

次に、モビリティ新領域では、CO<sub>2</sub>排出量の少ないパーソナルモビリティにフォーカスして取り組みを推進します。人々が、より軽くて小さなモビリティを志向していくことが、社会としてカーボンニュートラルを達成する一つの鍵になると見ています。例えば、通勤する際、大きな車ではなく、雨風がしのげる1人用の乗り物で移動すれば、省エネルギーにつながります。「PAS」と二輪車の間、四輪車と二輪車の間といった新領域でのモビリティの開発を推進することで、このような社会の要請に応えていきたいと考えています。

これらの「新規事業」は、地道な取り組みを通じて、時間をかけて花開くものです。当社の3本目の柱となったロボティクス事業、成長事業となった電動アシスト自転車は、長きにわたり利益を出せない状況が続きましたが、「皆さまに必ず喜んでいただける」という強い思いを持ち続け、現在の姿があります。

「新規事業」は、サステナビリティとともに、社会課題の解決に必要なものだという信念を持って取り組んでいます。当社がこれまで培った技術や知見、そして、パートナーとの共創活動を通じて、ヤマハらしい新たな価値を創出していきます。



### 戦略事業領域：「成長事業」における取り組み

「成長事業」については、ロボティクス事業、SPV事業（電動アシスト自転車、電動車いす、e-Bike）を推進し、2021～2024年におけるCAGR（売上高成長率）19%を目指します。

ロボティクス事業においては、強みである顧客現場に寄り添う技術・営業・サービスの体制をさらに強化していきます。また、表面実装関連機器や産業用ロボットの開発・製造・販売を行っている浜松ロボティクス事業所の生産能力の増強に向けた投資を実施し、2024年に生産面積を1.8倍に拡大する計画です。併せて、開発エリアの拡充および評価・実験室などの環境整備も行います。自動車のCASE分野に向けた半導体、5Gの基地局・端末、データセンター、カメラなどのセン

サー機器、EVバッテリーの製造自動化FAなどで拡大する需要を取り込み、成長を図っていきます。

また、SPV事業では、行動様式の変化、環境意識の高まりを背景に、欧米で電動アシスト自転車の需要が急増しています。欧州では近年、道路の端にある駐車場が駐輪場になることが多く見られ、駐輪しやすい都市構造となっていますが、この流れは今後も続いていくと考えています。日本・米国・欧州での電動アシスト自転車の市場成長率は2030年まで年率18%を予測しており、当社は、商品ラインナップの拡大、高付加価値商品の開発、生産体制の強化などにより、市場成長以上の規模拡大を目指します。

## サステナビリティに向けた取り組み

新中計のテーマに加えたサステナビリティについては、これまでさまざまな社会貢献につながる取り組みを行ってきましたが、当社にとって本当に重要なこと、当社が取り組まなければいけないことにフォーカスし、具体的なアクションプランを打ち出しました。その中でも、特に注力するポイントについてお話しします。

まず、カーボンニュートラルに向けた取り組みです。「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」では、2050年までに事業活動を含むサプライチェーン全体\*1のカーボンニュートラルを目指すことを目標とし、移動に伴う1人当たりのCO<sub>2</sub>排出量のさらなる低減を図ることを基本方針としました。

スコープ3については、パワートレイン技術開発の強化に向けて、2021年に完成した本社内新棟に、EVモーターの性能評価・試験を行うモーターベンチ、水素供給装置、カーボンニュートラル燃料対応タンクなどを設置し、研究・開発設備を増強しました。バッテリーEV、燃料電池、燃料系(水素燃料、合成燃料)の3つを主なターゲットとし、多様なパワートレイン技術の研究開発を推進していきます。

EV化については、プラットフォーム戦略により開発を加速し、2024年までにバッテリーEVのモビリティを10モデル以上投入する計画です。バッテリー着脱式の電動スクーター「NEO'S(ネオス)」を欧州で2022年6月より販売、また、車両固定式バッテリーを搭載した電動スクーター「E01(イーゼロワン)」は、日本、欧州、台湾、インドネシア、タイ、マレーシア向けのPoCモデル\*2として、2022年7月より順次導入していきます。

次にDX戦略の推進です。DXを通じてお客さまとつながることで、本当の意味でお客さまに寄り添うことができると考えています。私が2018年に社長に就任したばかりの頃、女性ライダーの方から、「ヤマハのマシンはシート高が高く足が着かないので、最初から選択肢になかった」と言われたことがあり

ました。もちろん、その点は当社も考慮しており、シート高がありながらも快適に運転できるための工夫をしています。しかし、お客さまはカタログでシート高を見て検討しますので、数値としてシート高が低くならないと初めから選択肢から外され、実際に乗っていただけません。非常に単純なことではあるのですが、だからこそこのようなお客さまの消費行動を私たちが見落としていないかと考えさせられました。

DXを活用することで、世界のお客さまと直接つながりフィードバックをいただき、また、商品がどこでどのように使われているのか、商品が今どのような状態にあるか把握することが可能になります。スマートフォンアプリとの連携機能を搭載した二輪車などのコネクテッド商材を積極展開することにより、顧客中心ビジネスへと変革し、「顧客とつながる・新しい体験提供」を推進していきます。また、リアルとデジタルの両輪での顧客接点づくりと生涯顧客創出のKPIとして、2024年におけるヤマハIDの登録者を、2021年の6倍となる470万人とすることを目標としました。

3つ目が、人財戦略の推進です。成長の源泉となる社員の活力を高めるため、社員エンゲージメントを重要指標とし、ダイバーシティ&インクルージョン、人財育成への取り組みを推進します。この1年間で、私は若手社員1,000人を対象に、20人との対話を50回にわたり行いました。視座の高さ、視野の広さは千差万別で、さまざまな課題認識、意見があり、当社の社員が持つ多様な力を感じることができました。一方で、対話の中で見えてきた課題の7割が社員の身近なことに係るものであり、同じ環境にいる職場のリーダーが自身の業務に時間を取られてしまい、部下と会話する、部下の面倒をみる、育成するといった面が十分にできていないのではないかと感じました。リーダーがマネージャー業務に時間を割けるように、目標管理、人事制度設計のあり方を変えていく必要があると考えています。

最後に、安全・安心な移動への取り組みです。二輪車の事故を減らすために、これまで以上に安全・安心への取り組みに注力していかなければならないと考えています。ハード面においては、コネクテッド機能搭載車を拡充していきます。二輪車の事故で多い四輪車との右直事故を防ぐには、車両間通信により、相互の車両情報をやり取りできる技術を実用化した

いと考えています。また、ソフト面では、YRA(ヤマハライディングアカデミー)で、運転技量向上をサポートする活動を展開しており、ライダーの安全への意識向上、安全運転技術の向上を図っていきます。

\*1 企業活動における自社の排出(スコープ1,2)+スコープ1,2以外の排出(スコープ3)  
\*2 顧客ニーズの把握、周辺ビジネスの可能性、新たな市場開拓などを目的としたモデル。Proof of Conceptの略

## 挑戦を続け、長期ビジョンの実現へ邁進

ロシアによるウクライナ侵攻は国際社会を分断し、世界経済はグローバルゼーションからブロック化へ逆回転を始めたように感じています。いかなる状況においてもサプライチェーンが正常に機能するように世界情勢を注視するとともに、生産拠点・R&D拠点の配置を、改めてリスクマネジメントの視点から見直し、迅速に対処していきます。不透明な事業環境ではありますが、新中計の目標をコミットメントとして、強い決意を持って達成に向けて取り組んでいきます。

当社には、挑戦の風土があります。私が管理職になりたての頃、日本で製造していたスクーターの生産をすべて台湾に移管するプロジェクトを上司に提案したところ、「自分自身でやってみなさい」と、プロジェクトを任せてもらったことを覚えています。

その後もさまざまなことを提案しましたが、大概のことは挑戦させてもらいました。当社には、ポジションや性別に関係なく、やる気があればどんどん挑戦することができる風土があると思っています。これからも全社全員でヤマハらしい挑戦を続け、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」を実現し、もっとお客さまに感動していただけるよう邁進してまいります。

代表取締役社長  
社長執行役員

日高 祥博

長期ビジョンの実現に向けて、  
新中計の目標をコミットメントとして  
強い決意を持って取り組んでいきます。

