



INTEGRATED REPORT

2026

統合報告書 2025年12月期



Revs Your Heart

Rev — エンジンの回転を上げるように。
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届けたい。

ヤマハ発動機のシンボルマークである3本の音叉は、
「製造・販売・技術」の結束から「お客さま・社会・社員」の調和へと、
時代とともにその意味を進化させてきました。
それぞれの想いを重ね合わせ共鳴させることで、
私たちは期待を超える感動の創造に挑戦し続けます。

企業紹介映像



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

編集方針

統合報告書では、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、ヤマハ発動機の中長期的な価値創造についてご理解いただくため、当社の理念や目指す姿、それを実現する戦略や強みを相互に結びつけて説明しています。編集にあたっては、IFRS財団による「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」、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」などを参照しました。本報告書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148社、関連会社22社を対象としています(2025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

2025年12月期(2025年1～12月)を主たる報告対象期間としています。一部、当該期間の前後の情報も含まれます。

情報開示体系

財務情報

非財務情報

統合報告書 2026

・株主・投資家情報
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>
・有価証券報告書
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/security/>
・ファクトブック
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/factbook/>
・財務・業績データ
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/data/>

・ヤマハ発動機Webサイト
<https://global.yamaha-motor.com/jp/>
・ヤマハ発動機 技報
https://global.yamaha-motor.com/jp/design_technology/technical/
・サステナビリティ関連情報
<https://global.yamaha-motor.com/jp/sustainability/>
・コーポレートガバナンス報告書
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/>

注目ポイント

01

社長メッセージ

▶ P.07

「変化に強い骨太の会社」に向け、組織体制・風土・事業すべてで変革を実行するとともに、コスト改革とコア事業の再強化により持続的な成長を実現すべく、当社の方向性を説明します。

02

TNFDフレームワークの開示

▶ P.48

当社グループは自然をフィールドとする商品を通じて世界の人々に豊かな生活を提供することで成長してきました。この考えのもと、2025年にTNFDの枠組みで影響評価を行い、情報を整理しました。

03

社外取締役と株主の対話会

▶ P.54

当社は従来の役員人事委員会を改め、2025年に指名委員会・報酬委員会を設置しました。各委員長を務められた社外取締役が登壇した2025年の対話会をご紹介します。

Contents

01 Introduction

02 企業理念
03 ヤマハ発動機の価値観
04 ヤマハ発動機のあゆみ
05 At a Glance
06 2030年長期ビジョンへ
に向けたロードマップ
07 社長メッセージ

11 価値創造ストーリー

11 価値創造ストーリー
12 インプットする資本
13 競争力を支えるビジネス活動
13 ブランディング
14 デザイン
15 知的財産
16 研究開発
17 調達
18 製造
19 マーケティング

24 中長期戦略

24 中期経営計画
(2025～2027年)の概要
26 企画・財務本部長メッセージ
29 DX戦略
30 人財戦略
32 事業別戦略
32 ランドモビリティ事業
35 マリン事業
37 アウトドアランドビークル事業
39 ロボティクス事業
41 金融サービス事業

43 サステナビリティ戦略

43 サステナビリティ戦略
44 環境計画2050
45 気候変動
47 資源循環
47 生物多様性
48 TNFD
49 安全・安心
50 労働安全衛生／健康経営
51 人権尊重

52 ガバナンス

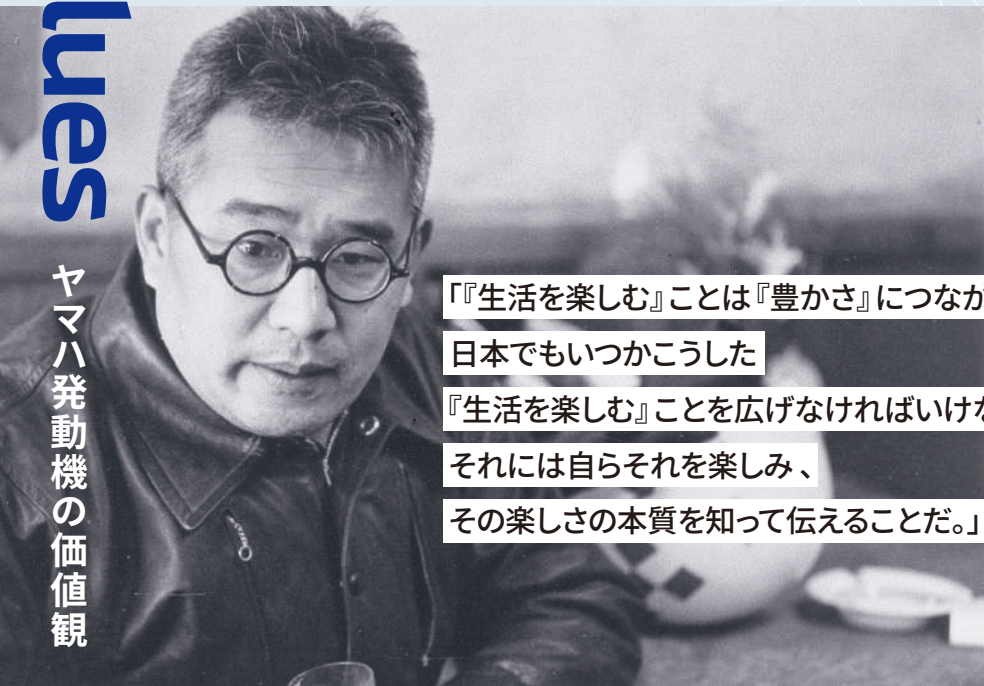
52 役員一覧
53 議長メッセージ
54 社外取締役と株主の対話会
57 コーポレートガバナンス
62 リスク・コンプライアンス経営
64 ファクトデータ
64 財務ハイライト
65 11カ年主要連結財務データ
66 会社情報／株式情報

「生活を楽しむ」ことが、挑戦の原動力になる。

ヤマハ発動機の企業理念の原点は、「生活を楽しむ」ことにあります。

それは、自ら動き、挑戦し、心が動く瞬間を積み重ねることが人生を豊かにするという思想です。

「やる以上は最高なものを」という言葉が象徴する通り、妥協せず世界に通用する価値を追求する姿勢が、人々に感動をもたらすモノづくりと未来を支えています。



『「生活を楽しむ」ことは『豊かさ』につながる。

日本でもいつかこうした

『「生活を楽しむ」ことを広げなければいけない。

それには自らそれを楽しみ、

その楽しさの本質を知って伝えることだ。』

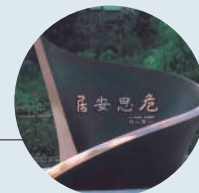
川上の言う「生活を楽しむ」とは一般的なリラックスするようなイメージとは異なり、「能動的な挑戦や探求」を意味しています。これは、単なる楽しさだけでなく、鍛錬や成長、それらを通じて得られる「感動」を追求する姿勢を表しており、ヤマハ発動機の事業の根底にある考え方になっています。

川上 源一

ヤマハ発動機の創業者。日本楽器製造株式会社(現 ヤマハ株式会社)の四代目社長。人々が「生活を楽しむ」こと、暮らしを豊かにする製品づくりを目指した。世界の文化を自ら体感し「世界に通用するものでなければ商品ではない」という信念のもと、モーターサイクルや、船外機などさまざまなものに挑戦。「やる以上は最高なものを」という言葉通り、つねに世界最高レベルを追求し、挑戦と感動を生む企業文化を築いた。

創立以来受け継がれるDNA

居安思危



安きに居りて危うきを思う。

「会社の業績が順調なときに新しい仕事の糸口を見つけ、将来に備えなければならない」(当社創業者・初代社長 川上源一)という信念のもと、楽器事業からオートバイ製造部門をスピンアウトさせ生まれたヤマハ発動機は、事業の多軸化により発展してきました。

需要創造



需要は自ら創り出すもの。

他社によってすでに開拓されている市場でビジネスを展開するだけでなく、独自の技術や製品を掛け合わせて新たな価値を創出し、それまで存在しなかったマーケットを自ら切り拓いていこうという志が根づいています。

感動創造



当社の企業目的である「感動創造企業」。

社会や環境との調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人々の喜びや驚き、高揚感、そして豊かさや幸福感の実現を目指しています。機能的価値のみならず、情緒的価値の高いモノづくりは当社の誇りです。

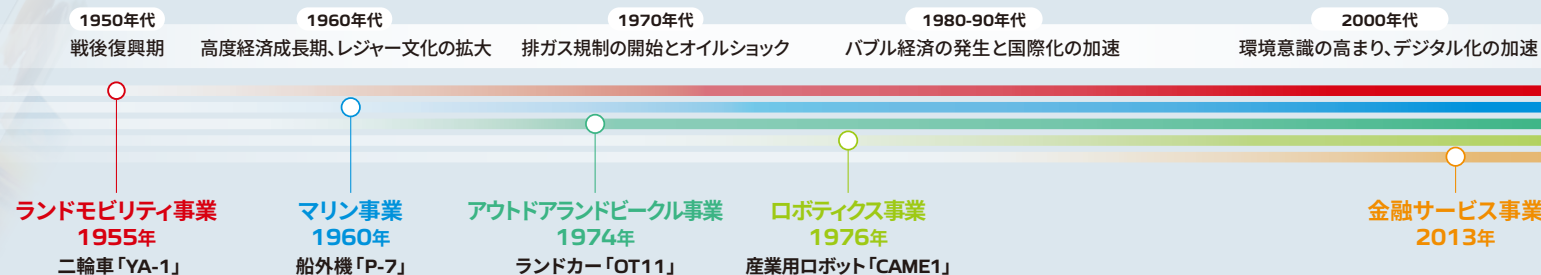
人機官能



ヤマハ発動機独自の開発思想。

「人」と「機械」を高い次元で一体化させることにより、「人」の喜びや興奮、快感をつくり出す技術です。官能性能を定量化し、性能に織り込んでいくことが当社のモノづくりの太い骨格です。スペックの行間にも潜むその官能性能を追求し続けています。

創業以来70年余にわたり、消費者視点の開発発想を起点として二輪車をはじめとするさまざまな分野で、つねに新しい価値の創造に取り組んできました。多様な製品を生み出す中で培ってきた強みを活かしながら、私たちは世界の人々に新たな感動と豊かな生活をお届けするための挑戦を続けています。



1950年代

ヤマハ発動機の原点と創業



日本楽器製造株式会社第4代社長の川上源一（当社初代社長）が、楽器領域以外における将来の事業発展の足がかりとして、初代モーターサイクル「YA-1」を生産開始、二輪車市場への本格参入がスタートしました。1955年にヤマハ発動機株式会社を設立。「YA-1」ではレース優勝を果たし、その技術力を証明。この挑戦と実績を基盤に、国内外での事業拡大の礎を築きました。

1970年代

事業の多角化とモータリゼーションの加速



高度経済成長とともに二輪車需要が拡大し、日本と世界でモータリゼーションが加速。「ヤマハ発動機らしさ」を追求した多彩なモーターサイクルがヒットし、国内外の二輪車市場での地位を確立しました。これに伴い生産体制の強化や技術革新も推進。加えて技術の応用・発展により、船外機やFRP*1漁船、ランドカーなどへ事業領域を拡大しました。

*1 FRP (Fiber Reinforced Plastics) : 繊維強化プラスチック

1990年代

新しいモビリティ市場への挑戦



1993年に世界で初めての電動アシスト自転車「PAS」を発売し、環境にやさしい新たなモビリティ市場を開拓。その後、環境対応型船外機「F100A」を発売し、環境保護への取り組みを強化するなど、持続可能性への取り組みが始まりました。電動アシスト自転車は環境意識の高まりを背景に、新たな移動手段として注目されるとともに、「PAS」で培った制御技術は多くのモビリティ開発につながっています。

2000年代

未来を見据えた変革



環境にやさしい都市型コミュニケーションとして2002年に電動コミュニケーション「Passol」を発売、2014年には都市移動における新たな需要の開拓と定着を目指し、LMW*2第1弾「TRICITY」を発売するなど、新しいモビリティカテゴリーを提案してきました。加えて、無人化技術の応用により工業や農業・林業などさまざまな分野の省人化・効率化に貢献しています。

*2 LMW (Leaning Multi Wheel) : モーターサイクルのようにリーン（傾斜）して旋回する三輪以上の車両の当社での総称。商標登録第5646157号

2020年代～

人と技術で切り拓く、次の感動



2030年に向けた長期ビジョン「ART for Human Possibilities」のもと、当社らしい社会課題の解決やモビリティの変革に取り組むとともに、カーボンニュートラル実現のための環境戦略を推進しています。グローバルな協業・共創により新規事業などを通じた社会価値の創出も加速。環境・社会価値と経済価値の両立により持続的な成長を目指しています。

培ってきた強み

技術と感性で感動を生み出す多彩な製品群

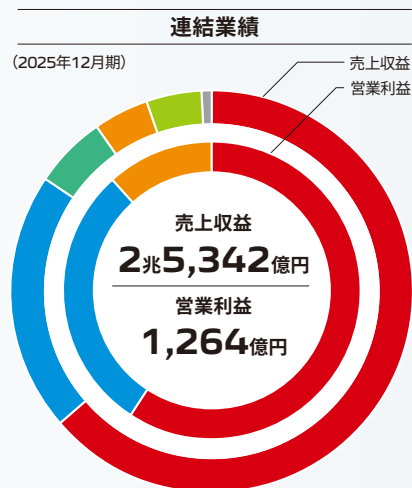
世界180以上の国・地域における
グローバルな事業展開と培った信頼性

ヤマハブランドに集う多様な人財力

「魅せる」「共感」「共創」を軸とした
企業ブランディングとデザイン

当社は1955年7月、母体である日本楽器製造株式会社（現 ヤマハ株式会社）のオートバイ製造部門を分離・独立し、設立しました。

1960年代から積極的に海外市場に進出するとともに、当社はパワートレイン技術、車体・艇体技術、電子制御技術、生産技術を基盤技術として事業を発展させてきました。技術と感性で感動を生み出す多彩な製品を世界中にお届けしています。



ランドモビリティ事業

売上収益構成比 63.7%



売上収益
1兆6,151億円

営業利益
1,087億円

主にMC*1事業、SPV*2事業で構成。実用的な日常の移動手段となる製品から、レジャーや業務用、スポーツ用など多岐にわたる製品を各市場特性に合わせて展開。

二輪車、中間部品、海外生産用部品、四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル、電動アシスト自転車、電動アシスト自転車用ドライブユニット (e-Kit)、電動車椅子、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント

*1 MC : Motorcycle *2 SPV : Smart Power Vehicle

マリン事業

売上収益構成比 20.8%



売上収益
5,276億円

営業利益
536億円

マリンエンジンやボート、ウォータースポーツなどを展開。マリン市場で世界トップレベルのプレゼンスを発揮。

船外機、ウォータースポーツ、ボート、漁船・和船

アウトドアランドビークル事業

売上収益構成比 5.9%



売上収益
1,485億円 ▲398億円

営業利益

北米市場を中心に、オフロードでのスポーツ・レジャーやゴルフ場で活躍する製品群を提供。

四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル、ゴルフカー

ロボティクス事業

売上収益構成比 4.4%



売上収益
1,115億円

営業利益

▲6億円

産業用ロボットや電子回路基板の製造に使われる表面実装関連機器 (サーフェスマウンター)、半導体製造後工程装置などを展開。

サーフェスマウンター、半導体製造後工程装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター

金融サービス事業

売上収益構成比 4.5%

売上収益
1,140億円

営業利益
211億円

事業運営基盤強化として、お客さまや販売店を対象とした当社製品にかかわる金融サービス (小売金融、卸売金融、リース、保険など) を提供。

当社製品にかかわる販売金融およびリース

その他事業

売上収益構成比 0.7%

売上収益
174億円

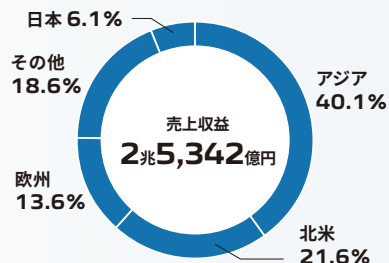
営業利益
▲166億円

小型エンジン技術を応用した発電機や汎用エンジン、除雪機などを製造・販売。

発電機、汎用エンジン、除雪機、モビリティサービス

※セグメント区分の変更：2025年12月期より、報告セグメントを従来の「ランドモビリティ」「マリン」「ロボティクス」「金融サービス」から、「ランドモビリティ」「マリン」「アウトドアランドビークル」「ロボティクス」「金融サービス」に変更しました。
※2026年の組織変更において、産業用無人航空機事業の事業拡大を目的に、ロボティクス事業のUMS事業 (ドローン・産業用無人ヘリコプター) はその他事業に移管しています。

地域別売上収益構成比



グローバル展開

海外売上比率 93.9%

海外生産比率 80%以上

連結従業員数 55,176名

効率性

ROE 1.4%

ROIC 0.8%

ROA 4.4%

成長性

CAGR ▲1.6%

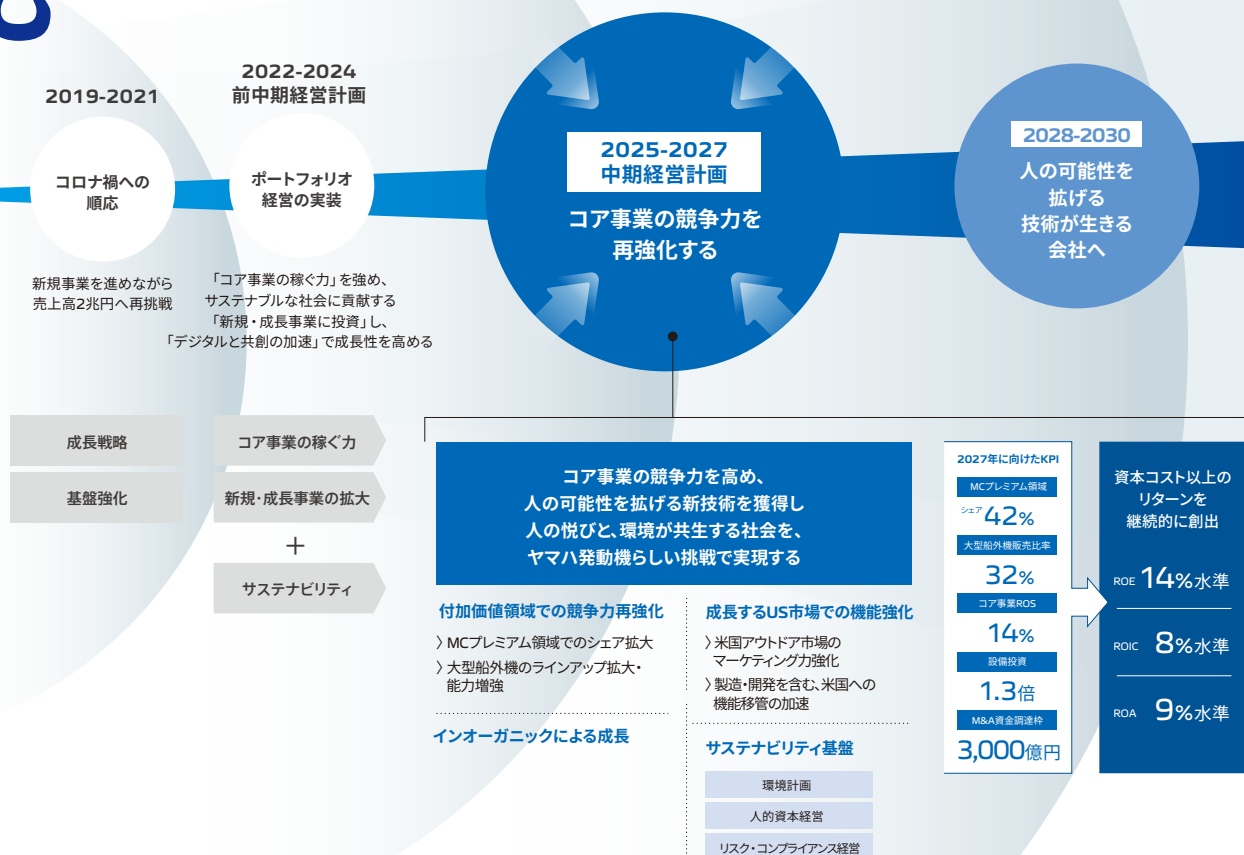
株主還元

総還元性向 272.8%

2030年長期ビジョンに向けたロードマップ

ヤマハ発動機は、「感動創造企業」という普遍的な企業目的のもと、2030年に向けた長期ビジョンとして「ART for Human Possibilities 〜人はもっと幸せになれる〜」を2018年に策定し、その目指す姿に向けた中期経営計画を2019年から推進してきました。

コロナ禍を挟むこの6年の間、私たちのビジネスは大きな環境変化を経験しました。今後も、市場変動性の拡大、デジタル化の加速、気候変動による影響の深刻化、価値観の多様化、さらには地域軸での多極化の進行など、さまざまな環境変化に対応しながら、当社は持続的な成長と企業価値向上の実現に向けて、ヤマハ発動機らしい挑戦を続けていきます。



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

2030年長期ビジョン

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

Advancing Robotics

基盤としての知的技術、ロボティクス技術を活用し進化させる

Rethinking Solution

ヤマハ発動機らしいソリューションを提案する

Transforming Mobility

モビリティを変革する



Message from the President

社長メッセージ

組織を変え、風土を変え、 「変化に強い骨太の会社」へ

代表取締役社長 設楽 元文
社長執行役員 CEO

改革に向けたこの1年の振り返り

組織体制・風土・事業すべてで変革を実行し 「変化に強い骨太の会社」へ

1年前の社長就任にあたり、目指すべき姿として「変化に強い骨太の会社」を掲げました。この1年は、組織変更や風土改革、事業構造改革など、変革に向けた仕込みを進め、実践段階へと移り始めた1年だったと捉えています。

足元では、米国ビジネスを中心に、2025年からの中期経営計画で想定していた前提が大きく変化し、厳しい事業環境が続いています。こうした局面だからこそ従来のやり方や体制に単純に上積みするだけでは不十分です。現実を直視しながら、組織体制・風土改革・事業構造を一体で見直し、変革を進めていかなければなりません。取り組みは仕込みの段階から実践段階に入ってきていますが、その成果が結実するにはもう少し時間がかかると考えています。2026年度も不確実性の高い経営状況が続きますが、「変化に強い骨太の会社」に向けた改革を着実に進めていきます。

新たな組織体制の立ち上げ

機能を相互に連動させ、 全社的な視点で次の打ち手につなげる仕組みに

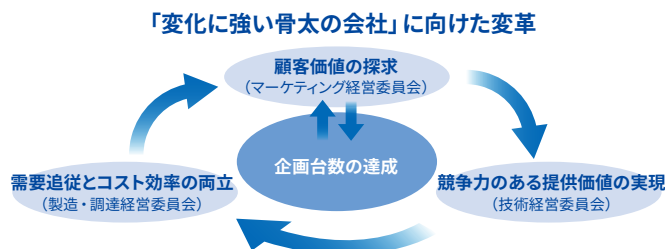
組織体制の見直しについて、私たちが掲げる目標をどのような構成の組織で達成していくのか、昨年から検討と準備を進めてきました。その中で、まず取締役会の構成を見直し、製造・調達、技術、マーケティングの3機能にそれぞれ管掌取締役を配置しました。さらに、従来の技術経営委員会に加えて、製造・調達経営委員会とマーケティング経営委員会を設置しました。新体制では3つの経営委員会に各機能を統括する取締役3名が全員出席する運営とし、各委員会の連動性を高めることで、全社的な視点で次の打ち手につなげていく体制へと見直しました。

私たちがやりたいことは、奇をてらったことではなく極めて基本的なことです。例えば、当初の商品計画から市場環境の変化により実績が乖離した場合、これまでは機能ごとの縦割り発想の中で、全社の課題として自分事化されにくい環境であったように思います。これからは企画台数の達成をマストとしつつ、未達が生じた際にはその原因を突き詰め、企画台数をやり切るために営業・製造・技術が一体となって打ち手を考える組織へと変えていきます。一足飛びに将来の話をするのではなく、まずは今起きていることを直視する。改めてこれを徹底していきます。

また近年はどの企業でも機能分化が進んでいます。裏を返せば、バリューチェーン全体を俯瞰できる人財が稀有になってしまったということです。垣根を越えて課題解決を促進できる経営人財の育成が不可欠だと認識しています。

3つの機能の中で、特にマーケティング機能については、さらに踏み込んだ改革が求められます。従来のプロダクトオリエンテッドな発想から脱却し、市場ニーズと販売戦略をより明確に結びつけていく必要があります。そのためには、市場やお客さまの変化を的確に捉え、どう売っていくかという方針を明確にすることが欠かせません。そこで今回、マーケティングを管掌する取締役にはマリン事業で培った市場の捉え方や収益性の高い事業運営の知見を持つ人財を配置しました。そうした視点を他の事業に持ち込むことで、新たなケミストリーが生まれることを期待して

います。なお、今回は機能軸での組織改革を実施しましたが、地域軸でどうメスを入れていくかについては来年以降の課題と認識しています。



誰もが全社的な問題意識を持ち、 ボトムアップ提言が可能な風土へ

「変化に強い骨太の会社」に向けては、組織体制の見直しとともに、マネジメント層だけでなく、現場においても意識の変革を進めていかなければなりません。会社が大きくなるほど、自分の領域は守る一方で、隣の領域には踏み込みにくくなる。そうした空気が生まれやすくなります。しかし、本当に会社を強くするには、現場の一人ひとりが全社の課題として物事を捉え、必要なことを言い合える環境が欠かせません。その一環として、風土改革プロジェクトを2026年3月に立ち上げ、全機能から選抜した若手からミドル層までの24名が参加しています。このプロジェクトを通じて、現場からも会社全体を見通す視点と、主体的に提言する力を育てていきたいと考えています。それは、将来の経営人財を育てることににつながるはずです。

長期ビジョンの実現に向け 「感動創造企業」としての取り組みを強化

体験による当社の根源の理解が 「感動創造企業」への第一歩

経営には、業績や各種経営指標の定量分析に基づく判断が必須ですが、同時に、私たちが当社の企業目的である「感動創造企業」を目指す

上では、マーケットやお客さまの潜在的な期待、そして従業員一人ひとりの仕事の原動力となる「感動」を感じ取り、それを経営に活かす感性も欠かせません。この2つの軸を併せ持つ人財を育てていきたいと考えています。そのためには、「感動創造とは何か」を形骸化した言葉ではなく、もっとはつきりさせる必要があります。従業員一人ひとりが、感動創造をどう捉えるのかしっかりと向き合うことが重要であり、今はようやくそのスタートに立った段階だと認識しています。

2030年の長期ビジョン「ART for Human Possibilities ～人はもっと幸せになれる～」を実現するために、社長就任以前から社内プロジェクトとして「Next Kando Actions」を推進しています。これは先達のチャレンジに学び、当社のDNAを再確認するための全社的な取り組みです。





同時に、従業員一人ひとりの帰属意識と一体感を高め、日々の仕事に向き合うモチベーションを引き出す活動でもあります。その一環として2025年から実施しているのが、新入社員全員による鈴鹿8時間耐久ロードレース*1観戦です。

当社は1955年に創業した当時から、第3回富士登山レース*2をはじめとしたレースに参戦してきました。従業員がまだ少ない頃は、すぐ隣にレース活動をする者がいて勝敗に一喜一憂していました。現在もMotoGP*3や鈴鹿8時間耐久ロードレース、トライアルなどに参戦していますが、レース活動は当社にとって根源的なもののなのです。しかし、従業員数が5万5,000人以上となった今、モータースポーツに触れずに働く人も多くなりました。当社で働くのであれば、当社の神髄を知ることこそがすべての起点となる。そうした考えのもと、新入社員に言葉ではなく体験としてヤマハ発動機の本質を理解してもらうために、昨年のレース観戦を実施しました。炎天下の中、マシンとライダー、そしてそれらを支えるチームが極限に挑む8時間を、同じ「ヤマハ」のユニフォームを着て共有する。そうして肌身で感じた「感動」や「ヤマハ発動機という会社らしさ」は、家族や友人にも自分の体験として語れるものになります。

そうした感動の伝播が、ヤマハ発動機らしいブランディングにもつながっていくと考えています。こうした体験を通じて、「感動創造企業」を従業員一人ひとりが自分事として捉えていくことが重要です。

加えて、昨年は従業員持株会に加入している従業員に70株ずつ分配しました。創立70周年にちなんだ施策として、従業員の経営に対する意識を高め、より自分事として捉えてもらう狙いがあります。この施策により本持株会の加入率も約30ポイント向上しました。

足元の業績動向と評価

足元の環境は厳しいものの、 変革に向けた取り組みは着実に進展

2025年度の業績は、売上収益2兆5,342億円（前期比1.6%減）、営業利益1,264億円（同30.4%減）と減収減益となりました。米国関税の影響や調達コスト上昇、研究開発費・人件費の増加、OLV事業の減損損失など、各種コスト増と一時的要因が重なったことで利益を圧迫しました。

事業環境については、主に米国ビジネスにおいて関税による影響と市場停滞により、収益構造が現中期経営計画の前提から大きく変化しました。関税の影響は2025年から2026年にかけて拡大を見通しています。また、景気の不透明感によって需要は軟調であり、米国市場での販売は当初の想定を下回って推移しています。こうした状況を踏まえ、2025年度から事業横断的なコスト構造改革に着手しています。特に米国拠点の収益性の改善に取り組んでおり、関税影響を概ねオフセットする見通しです。中長期的にはトップラインに依存しない収益構造を構築していきます。2026年度の業績は、コア事業の販売増加に加え、価格戦略とコスト構造改革を進めることで、売上収益・各利益いずれも前年度を大きく上回る計画です。

なお、2025年度は期末配当を減額修正しました。一定の利益水準は確保できたものの、台湾の土地売却益によって嵩上げされている上、2026年度は米国子会社への増資など、資本再編により短期的なキャッシュ・フローの見通しもタイトだったことが要因です。株式市場から厳し

い見方が示されたことは、真摯に受け止めており、社内的にも緊張感が高まっています。2026年度は業績のV字回復を目指して構造改革の取り組みを進めていますが、その達成に向けて、より一層社内の引き締めを図り、取り組みを加速していきます。

こうした取り組みの進捗を株主・投資家の皆さまにも丁寧にお伝えし、引き続き密にコミュニケーションを重ねていきます。

各事業の動向

コア事業の再強化と戦略事業の見極めを進める

現中計の柱であるコア事業の競争力再強化に向けた取り組みは、着実に進展しています。マリン事業は次世代モデルの投入までの間に構造改革を進め、MC事業はプレミアム戦略を軸に、地域ごとの強弱を見極めながら技術要素の強化を図っていきます。一方で、戦略事業については、資源配分や進め方を改めて見極める段階にあります。

コア事業のうち、マリン事業は米国におけるキャッシュカウの事業ですが、足元は苦戦しています。関税影響に加え、競争環境の変化を踏まえた取り組みが必要だと考えています。競合他社が積極的な商品投資と垂直統合を進める中、当社は守りの姿勢が続き、商品投資でも後に回りました。その結果、当社が強みとしてきた領域で競争が激化し、競争優位性が徐々に薄れてきたと認識しています。当社は現在、次世代モデルの開発を進めており、来年以降は新商品を順次投入していく計画です。マリン事業は台当たり収益が極めて高いビジネスであり、そこを起点に業績のターンアラウンドを図ります。それまでの間は、構造改革を通じて損益分岐点を引き下げつつ事業構造の骨太化を進めていきます。

次に、MC事業は事業全体として安定しており、引き続き各地域でのプレミアム戦略を追求していく考えです。そのために、プレミアムとしてあるべき技術要素を、さらに入れていく必要があると認識しています。そのためには、それぞれの市場が求める「プレミアム」な技術要素を商品に織り込んでいかなければなりません。その実現に向けて経営資源を戦略的に配分していますが、こうした取り組みが実を結ぶ時期については、中長期的な視点で捉えています。それまでの間は、マリン事業と

*1 鈴鹿8時間耐久ロードレース：1978年から開催される、日本を代表するオートバイ耐久レース。 *2 富士登山レース：正式名称「富士登山軽オートバイ競争大会」。1953年から1956年まで計4回開催された、当時としては日本最大のオートバイレース。当社は第3回から参加し2年連続優勝を飾る。

*3 MotoGP：1949年に始まったオートバイによるロードレース世界選手権。2輪モータースポーツ最高峰カテゴリーとされ、最速のライダーと最先端のバイクが競い合う「二輪のF1」とも呼ばれるレース。

同様に今回の組織再編をテコにコスト構造改革を進めていきます。成果としては、重点市場であるインドネシア、インド、ブラジルあたりから出てくるとみています。

戦略事業のうちロボティクス事業は、コスト構造をスリム化したことにより、利益体質への転換が見えてきました。ただし、今後伸ばしていくには生成AI関連や半導体後工程への投資は不可欠です。その上で全体最適の観点から、ロボティクス事業にどこまで資本を投下し、拡大させていくかの見極めが必要です。今後は、自社でどこまでやるかも含め、資源配分の最適化を検討していきます。

一方、SPV事業では、2025年にドイツの自動車部品メーカーBrose社のe-Kit事業子会社を買収しましたが、そのPMIに想定より時間を要しています。海外戦略については、完成車ではなくドライブユニットの展開を今後も推し進める考えであることは変わりありません。最大市場である欧州に開発拠点を置き、Brose社のネットワークを活用することで、欧州における市場プレゼンスの向上を目指します。

OLV事業については、ATV(四輪バギー)は堅調ではあるものの、ROV(レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)は大きなテコ入れが必要だと認識しています。ヤマハ発動機らしいエキサイトメントを追求してきた領域ですが、開発の方向性も含めて選択と集中を検討中です。2026年度第2四半期決算発表時にも、その対応策を公表したいと考えています。

マルチパスウェイの考え方

それぞれの特性に応じて、 資源配分の優先順位を柔軟に検討

2050年のカーボンニュートラルの達成に向けて、サステナブル燃料の利活用も含めた多様な選択肢を考えています。しかし、以前からお話しているように、マルチパスウェイは通過点であり、最終的な着地点はEVであるという認識です。

インフラ整備や航続距離の課題に加え、製品価格と政府補助といった要素が揃うことでEV到達への道筋が見えてきますが、短中期的には

時期や地域によって最適解が異なります。そうした状況にアジャストするために、それぞれ最適なカードが切れるようにしておくことが非常に重要です。

モーターサイクルのパワーユニットで言えば、どのようなバッテリーが最適であるかという課題とともに、セルの組み合わせによって出力の自由度が飛躍的に高まるため、これらをハンドリングするための共通の技術要件の洗い出しが必須です。その上で、どこまでを自社で保有し、どこを外部と組むのかを明確にしながら、パートナーの検討を進めていくことが鍵となります。インド市場でも従前EV領域の取り組みを進めていましたが、その実績として、2025年にインド向け電動スクーターを2モデル発表しました。今後も先を見据えながら、時間を効率的に使い、技術的アドバンテージを築けるよう取り組んでいきます。

株主・投資家の皆さまへのメッセージ

不退転の覚悟で変革を推し進め、 中長期的な成長を実現

この1年を通して、株主・投資家の皆さまからは当社に対して非常に興味を持っていただいていると肌で感じています。

資本コストと株価を意識した経営の重要性は十分に理解しており、そのためにも今取り組んでいる活動をありのまま株式市場にお伝えし、その評価が株価に反映されることが大切だと考えています。

当社は現在、大きな変革の途中にあります。足元の業績は厳しい局面が続いていますが、組織、風土、事業構造を一体で見直しながら、変化に強い骨太の会社に向けた取り組みを着実に進めています。

今進めている取り組みは、単年度の業績を整えるためだけのものではありません。将来の環境変化にも耐えうる会社に変えていくためのものです。株主・投資家の皆さまには、この統合報告書を通じて、そのプロセスと考え方をご理解いただき、中長期的な成長を見ていただければと考えています。今後も、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら、企業価値の向上に取り組んでいきます。

価値創造ストーリー

人々の可能性を上げ、感動を生み出す製品・サービスを通して、当社の持続的な成長とより良い社会・生活の実現を目指しています。
さらに2026年より、「技術」「製造・調達」「マーケティング」をそれぞれ管掌する社内取締役を委員長とする3つの経営委員会を設置しました。
各委員会の連携を強化することで、全社横断の意思決定の質とスピードを高め、実行力のさらなる向上を図っていきます。

〈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

〈2030 長期ビジョン〉 **ART for Human Possibilities**
人はもっと幸せになれる



インプットする資本

資本	特長(強み)	克服すべき課題	資本強化に向けた戦略・施策	目指す姿・指標
財務資本	- 健全な財務基盤 - 安定的なキャッシュ・フロー創出力	- ROEの高位安定 - 全事業がハードルレートを上回る経営の実現	- コア事業の稼ぐ力の強化 - 事業成長に向けた設備投資の拡大やM&Aの機会探索	2027年 - 売上収益3.1兆円以上 - 営業利益率9%以上 2025~2027年平均 - ROE14%水準 - ROIC8%水準 - ROA9%水準
人的資本	- 高い目標に果敢にチャレンジする人財 - ヤマハ発動機らしさ「発悦信魅結」を体現する人財 2025年 - 連結従業員数55,176名 - 海外コアポジションの現地化率56.4%	- エンゲージメントの向上 - グローバルでの次世代経営人財の育成 - 女性管理職比率の向上	- タレントマネジメント - モノづくり人財育成 - DE&I推進 - Next Kando Actions	2027年 - ポジティブスコア80%以上 - 優秀人財の適時適切な登用 - グローバル女性管理職比率13%
知的資本	- 主な開発拠点 21拠点 - 現地ニーズを素早く商品に反映させるグローバルな開発体制 - 独自の開発思想「人機官能」 4つの基盤技術と人間研究 - ヤマハ発動機らしい知的財産の創造・保護・活用	研究開発 - 新コア技術の獲得 知的財産 - イノベーションをドライブする仕組み	研究開発 - 新コア技術の研究開発強化 - 中計期間の研究開発費総額4,900億円以上 知的財産 - 知財分析による技術の先取り領域や市場の拡大領域の発見 - 発明報奨制度の拡充	- 技術ビジョンの達成 - 各国・地域での事業戦略に基づく価値創造と優位性確保の担保
製造資本	- 海外生産比率80%以上 - 理論値生産 - ヤマハの手	- 台数、人財、設備、品質の安定基盤の強化 - 生産性の改善とエンゲージメント向上の両立 - グローバルでの仕組みやルールの共通化・標準化	Value Innovation Factory活動の推進	各国の工場が柔軟に能力補完し合えるGlobal One Factoryの実現
社会・関係資本	- 海外売上比率90%以上 180以上の国・地域での事業展開 - ブランドランキング27位* * Best Japan Brands 2026	お客さま - 顧客体験価値の一層の向上 お取引先 - お取引先の経営基盤の一層の強化 - お取引先における人権尊重の取り組み強化・高度化	お客さま - リアル×デジタル体験の強化 お取引先 - 協創による収益性・成長性・健全性の向上 - 人権尊重の周知と理解促進 - 人権DDの実施とそれを踏まえた対応強化	お客さま(2027年) - ヤマハID1,280万人 - ロイヤルティプログラム5カ国展開 お取引先 - 人権リスクの最小化
自然資本	14の国・地域に再生可能エネルギー設備を導入 - 市場導入した電動二輪車8機種 - マルチパスウェイでの取り組み	Scope1,2 - 事業拠点から排出されるCO₂の削減 Scope3 - 電動化モデルの事業化の成立	Scope1,2 - 理論値エナジーによる使用の最少化 - 再生可能エネルギーの利用拡大 Scope3 - 電動化モデル、省エネモデル、代替燃料対応モデルの開発と販売	Scope1,2 2027年74%削減(売上高原単位/2010年比) - 電力に占める再生可能エネルギーの割合15% 2035年カーボンニュートラル達成 Scope3 2050年カーボンニュートラル達成 サステナブル原材料の使用 2027年18% 2050年100%

競争力を支えるビジネス活動

ブランディング

ブランド価値をさらに高め、輝かせることが、当社の企業目的「感動創造企業」を果たし、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」につながると考えています。また、ヤマハ発動機らしい創造性と共感を増やすブランディングによって競争力を強化し、企業価値の向上に貢献します。

強み・特長

- 180以上の国・地域におけるグローバルな事業展開
- 製品・レース・体験を通じた顧客との強いエンゲージメント
- デザイン・技術・体験を融合した独自価値の創出

課題

- グローバル全体でのブランド発信・活動の一貫性強化
- 戦略的コミュニケーションの強化

感動や楽しみの共感を増やすブランディング活動

当社にとって「ブランド」は、最も重要な経営資源の一つであり、持続的な企業価値向上を支える基盤です。私たちはモーターサイクルをはじめとする製品を通じて、能動的な挑戦の先に生まれる「心と体が動く瞬間」と、そこから生まれる「感動」を世界中のお客さまに提供してきました。さらに、「人生を楽しむ」ことを後押しするブランドとして、感動体験の積み重ねを通じ、ステークホルダーとの長期的な関係性の深化を目指しています。

グローバルで事業および顧客接点の多様化が進む中で、ブランディング活動の一貫性を確保・強化するため、2026年に社長直下のブランド統括部を新設しました。企業活動とブランディング活動の統合推進体制を構築することで、分散していた活動の最適化とステークホルダーに対する発信力の強化を図っています。同部門

は、ブランド資産の一元管理、社内外への情報発信、体験機会の提供などを担い、グローバルで一貫性とスピードを両立した取り組みを推進していきます。また、情報発信や体験機会の提供を通じて当社への共感と愛着の醸成を図り、ステークホルダーとの関係強化を進めていきます。

さらに、同部門の主導により、2024年から全社プロジェクト「Next Kando Actions」を推進しています。本プロジェクトは、創業以来の価値観に対する従業員の理解を深め、次なる感動創造につながる行動を促進することを目的としています。社内外の幅広いステークホルダーに向け、本プロジェクトを軸とした一貫性のある企業ブランディングを展開することで、感動体験の共有と共感の獲得を通じ、企業価値の向上に貢献していきます。

Next Kando Actions

インターナル(社内向け)



従業員体験機会の提供



社内コミュニケーション／
ブランド教育



地域貢献



ブランド接点構築



メディアを通じた
ブランドコミュニケーション

エクスターナル(社外向け)



レース活動／スポーツ協賛

デザイン

当社のデザインは、「人機官能」という独自の開発思想のもと、生涯記憶に残る感動体験の具現化を目指しています。事業や技術・開発と連携した先行活動を推進し、リサーチに基づく仮説をプロトタイプで可視化しながら、新たなデザインロジックへ昇華させ、中長期視点でデザイン戦略の立案に取り組んでいます。

こうした活動を各国の海外デザイン拠点と連携して実施することで、各市場の潜在ニーズに応える新たな価値創出を目指しています。

強み・特長

- 創業当時から継承される一貫したデザイン哲学
- 事業・開発と連携した先行開発プロセス
- 世界6拠点にまたがるグローバルデザインネットワーク

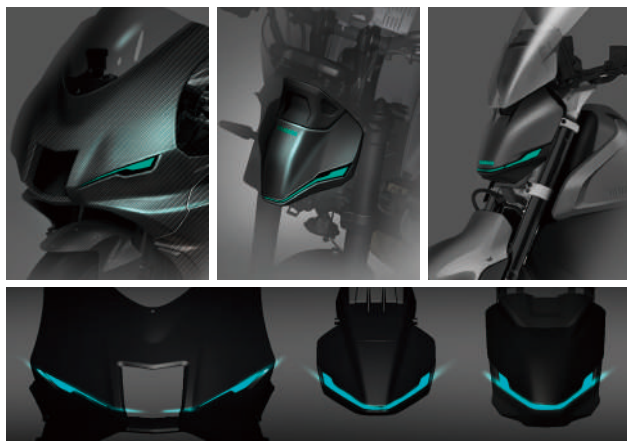
課題

- 事業横通しでのデザインによるブランドマネジメント
- 市場特性を踏まえたデザインロードマップ構築
- 新技術の魅せる化に向けたアドバンスデザイン機能の拡充

次のヤマハデザインの「原型」をつくる

製品デザイン戦略の一環として、EVの新技術を具現化した「EVシリーズプロトタイプ」を制作しました。3タイプのEVそれぞれの性能特性を活かし、当社のデザイン成功事例を踏まえて新たなデザインロジックを構築し、独自性の高い未来のモビリティコンセプトを具現化しています。

また、モデルの印象を形づくる上で重要なヘッドライトデザインには、細く洗練されたシェイプとシアンカラーを組み合わせ、3タイプ共通で採用しました。これにより、一貫した先進的な世界観と新たなアイコン性を表現しています。



AUTO COLOR AWARDS 2025 グランプリ受賞

当社のモーターサイクル「YZF-R3」「YZF-R25」のカラーデザインが、一般社団法人日本流行色協会（JAFCA）主催の、優れたモビリティのカラーデザインを評価する顕彰制度「AUTO COLOR AWARDS 2025」において、二輪車としては2回目となる「グランプリ」を受賞しました。

採用されたマットパールホワイトは、ホワイトとブルーの偏光パールを組み合わせた、量産車では稀有な挑戦的カラーです。光の角度や時間帯によって多彩な表情を生み出し、人の感性に訴えかける「人機官能」の思想を体現しています。



オンラインコミュニティ「Yamaha PAS Life」

当社のオンラインコミュニティ「Yamaha PAS Life」が、公益財団法人日本デザイン振興会主催の「2025年度グッドデザイン賞」を受賞しました。本コミュニティは、電動アシスト自転車「PAS」にかかわるすべての方々に向けて、企業と顧客の新たな関係性をデザインした取り組みです。

企業とお客さまの関係性を、従来の「製品」を中心としたものから「暮らし・生き方」へと広げ、立場や垣根を越えて「ともにつながり、ともに学び、ともに創造する」サイクルを生み出しています。これにより、安全・安心で楽しい、持続可能なモビリティ社会の実現に貢献します。



GOOD DESIGN
AWARD 2025

知的財産

2025年1月からグローバルRC・法務・知財本部および知財戦略部を新設し、グローバルな知的財産戦略の推進を強化するとともに、ヤマハ発動機らしい知的財産権の創造・保護・活用に取り組んでいます。これらの取り組みにより、知的財産を用いて企業価値・ブランド価値の向上を図り、「感動創造企業」の実現を目指しています。

強み・特長

- 経営判断や戦略策定につながる知財ランドスケープの活用
- 事業戦略に沿って特許権・意匠権・商標権などを組み合わせる「知財ミックス」の活用
- 二輪・マリンス事業の優位性確保のための知財 KPI (重要特許シェア率) の活用
- グローバルでの知財ポートフォリオの活用

課題

- 持続的なイノベーションをドライブする発明報奨
- 新コア技術の発明創出の活性化
- 開発のグローバル化を加速する知財ガバナンスの強化

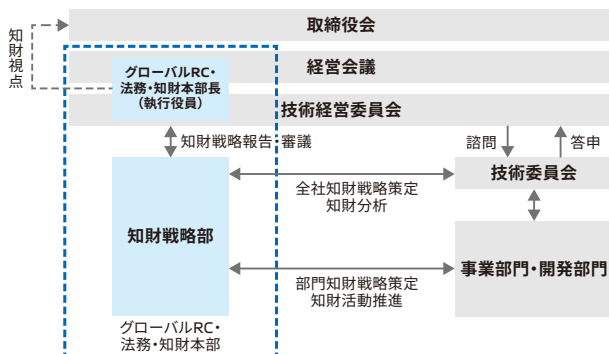
知財活動方針と全社推進体制

知財活動方針の4本柱

- ① 既存事業の製品開発や技術開発に連動した知財創出を主とする従来型の知財活動から一歩先へ。
- ② 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
- ③ さらなる「先取り」と「領域拡大」を狙う先進的な領域を、知財ランドスケープから示す。
- ④ 経営の判断や戦略策定および価値創造を、知財の視点からリードする。

当社では事業競争力を支える知財活動の旗印として「IP for Business」を掲げ、知財活動方針の4本柱の推進により、知財部門が事業活動の上流から積極的に関与しています。また、事業戦略に沿って特許権・意匠権・商標権などを組み合わせた「知財ミックス」の活用を推進しています。例えば、当社が誇るデザインが特徴的な製品について、「外観に関する意匠権」のみ取得するのではなく「その外観を技術的な視点で位置づける特許権」の取得も積極的に進めることにより、製品・サービスを多面的に保護することで事業基盤を強固に支えています。

知財戦略推進体制



当社は、重要市場におけるグローバル開発をリードする知財体制を構築し、2025年末時点で197の国・地域で21,992件の知的財産権を取得・保有しています。また各国の知財当局などと連携して毅然とした知財保護活動*を行うことで、各国・地域での事業戦略に基づく価値創造と優位性確保を知財面から担っています。

*2025年度はグローバルで467件

中期経営計画における重点施策

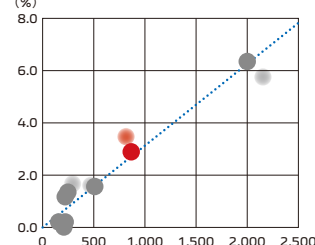
中期経営計画では重点施策として、①知財分析、②KPI評価、③発明報奨の一貫したサイクルに基づき、取り組みを推進しています。①知財分析を活用し未来を志向した技術の「先取り」領域や市場の「拡大領域」を見出し、②当該領域で戦略的に知財 KPI を設定・評価し、③発明報奨制度を活用して技術開発にドライブをかける、このサイクルにより新しい価値を生み出す発明創出をリードしていきます。知財 KPI は、発明ごとの被引用回数の年平均を採用し、市場における影響度を重視した評価を行っています。併せて2025年に発明報奨制度を拡充し、KPIが高い発明の中から選定した発明に対し、製品実施の有無を問わず奨励金の対象としました。なお、この KPI は、以下の重要特許の選定基準としても位置づけています。

コア事業2領域における知財 KPI 評価:重要特許シェア率と新規発明者数

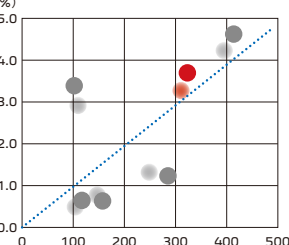
事業ポートフォリオにおいてコア事業であるMC事業・マリンス事業は、下図のように重要特許シェア率・新規発明者数ともに上位に位置し、競合企業に対して特許創出の効率性において高い優位性を確保しています。

→ P.46 知財分析の活用事例

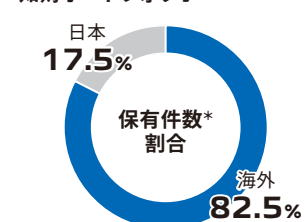
新規発明者数×重要特許シェア率 (MC)



新規発明者数×重要特許シェア率 (マリンス)



知財ポートフォリオ



*特許権・実用新案権・意匠権・商標権の保有件数

陰影は2025年公表データからの傾向を示す。 ※新規発明者数:2014年以降に新たに出願した発明者のみを集計。

※重要特許シェア率:特定母集団における年平均被引用回数上位5%特許の保有割合 ※点線は重要特許創出の効率性の競合事業者平均値を示す。

※指標は「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関する KPI 等の設定 (中間報告)」（2022）ワーキングペーパーなどに依拠する。

研究開発

当社は技術ビジョン「楽しさの追求と社会課題の解決で、みんなの未来を創る」を掲げ、長年培ってきた基盤技術の進化に加え、知能化、エネルギーマネジメント、ソフトウェアサービスの3つの新たなコア技術の強化に取り組んでいます。これらの技術と人間研究を組み合わせ、新たに事業に貢献できる技術の獲得を進めています。その知見を製品・サービスに反映させることで、真に人に寄り添う価値の創出を目指しています。

強み・特長

- 基盤技術の組み合わせによる新価値創出
- 電動化や水素などマルチパスウェイでの取り組み
- 人の喜びや興奮を生み出す人機官能の開発思想

課題

- 新たなコア技術の強化による提供価値の具体化
- 人間研究を起点とした、未来の価値創造と差別化
- 基盤技術と先進技術を組み合わせた新価値創出

技術ビジョンと全社技術戦略

● 基盤技術への取り組み

当社では長年にわたりコア事業で培ってきたパワートレイン、車体・艇体、制御、生産技術といった基盤技術の進化にも注力しています。これらを将来も稼ぐ力の源泉となるために磨き続けるとともに、新たなコア技術と組み合わせることで、企業価値の創造につなげていきます。

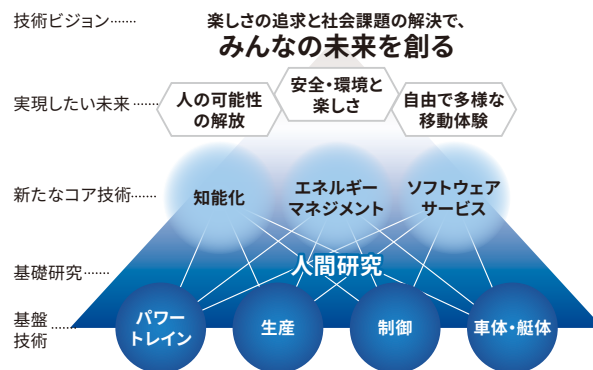
● 新たなコア技術の獲得

知能化領域では、実機での自律制御やAI適用を通じ、研究成果を製品開発に組み込み、将来の競争力につながる実装力を獲得しています。

エネルギーマネジメント領域では、電動化や脱炭素に向けた多様な選択肢の獲得に取り組み、適所で高効率に活用できる技術の深化を図っています。

ソフトウェアサービス領域では、魅力ある商材に独創的なソフトウェアサービスを組み合わせることで、製品・サービスの価値を高め、顧客体験の深化と事業競争力の向上を図る開発を進めています。

上記3つの新たなコア技術による価値創造の基盤として、人間研究では、ヒトの理解と可能性を研究テーマに据え、感情・感性と調和する技術や、感動創造につながる知見の獲得を目指しています。



TOPICS >>> 「Japan Mobility Show 2025」展示モデル

MOTOROiD:A(モトロイド:ラムダ)

AIを活用した知能化技術により、自立走行を実現するモビリティです。モビリティが独立した思考を持ち、人とともに成長し合うことで、新たな関係性の創出に向けた可能性を示しています。



TRICERA proto(トライセラ プロト)

新たなドライビングプレジャーを提案する3輪パッケージのフルオープンEVです。人間研究の視点で最もFUNを感じる旋回を制御することで、異次元の人機一体感を実現しました。

電動モーターサイクルシリーズ 3機種

基盤技術と電動化技術を組み合わせたSPHEVやPHEV、大型電動モーターサイクルの研究開発を進め、楽しさの追求と環境負荷低減の両立を提案しました。



調達

新たな感動と豊かな生活を提供する、当社のユニークで高性能・高品質な製品を世界中にお届けし続けるためには、多種多様な高品質な部品・資材などを世界的な視野で幅広く調達していくことが重要です。お取引先と積極的なコミュニケーションを通じてより良い信頼関係を築き、当社とお取引先がともに企業価値を高める「協創」の精神でモノづくりを実現しています。

強み・特長

- お取引先との信頼関係に基づく「協創」
 - ― 理論値思考をベースにしたモノづくり調達
 - ― サプライチェーンのQDCを支える人づくり

課題

- 協創による相互企業価値向上とコスト競争力強化
- サプライチェーン全体でのサステナビリティ推進

「協創」の精神に基づく調達の考え方と重点施策

グローバルな競争力向上に加え、社会の共感を得て、お取引先の皆さまと相互の企業価値を高めていく活動のことをヤマハ発動機らしい「協創」と定義しています。収益性・成長性・健全性の3つの柱をもとに、お取引先との協創活動を究め、相互発展を目指します。収益性では、理論値思考を踏まえたコストの追求と魅力ある技術の開発、安

定調達・レジリエンスの強化を図ります。成長性では、開発上流段階からの協業を深め、新価値創造や新事業領域への対応を推進します。健全性では、法令遵守を最優先に、適正取引の推進、カーボンニュートラルの取り組みなど社会課題への対応を徹底し、持続可能なお取引先との関係構築を目指します。

▶ 調達方針については当社Webサイトをご参照ください。

収益性	既存ビジネスの強化 理論値思考でモノづくりを極める	取り組み状況	競争力の再点検と理論値思考の浸透を進め、モノづくり再強化・原価革新が進捗。また、サイバー攻撃や地政学リスクを見据えた安定調達とレジリエンス強化の継続。
成長性	新価値創造への挑戦 究める協創活動		お取引先発の技術シーズとのマッチングを広げ、開発上流からの協業機会を拡大。
健全性	サステナブル経営推進 法規制・社会要請への対応		適正取引の推進やカーボンニュートラル活動の展開、サプライヤー・サステナビリティ・ガイドライン更新などを通じ、法規制・社会要請への確実な対応を推進。

調達推進／マネジメント体制

調達部門はグローバルに18拠点を展開しています。本社マネジメントと各国の調達責任者で構成する上位組織のもと、本社方針・意思決定を各拠点に共有し、原価低減・安定調達の強化と、ESGおよびリスク対応の両面でガバナンスを高めています。グローバル活動では、最適調達先の検討、原価低減、BCP、品質、間材調達、サステナビリティ推進、DXといった主要テーマを拠点横断で企画・推進し、拠点共通の課題に対応しながら海外拠点の自立化・自走化を促進していきます。この体制により、各拠点の調達責任者と活動コアメンバーの連

携を密にし、本社方針の浸透と拠点間の連携を強化しています。また人的資本の観点では、現地スタッフのゼネラルマネージャー登用を推進するとともに、調達部門における従業員エンゲージメント向上を人財育成の重要テーマとして位置づけ、成長機会の拡充を通じてグローバルで通用する調達人材の育成を継続しています。

方針・活動承認

PGEC*

報告・承認

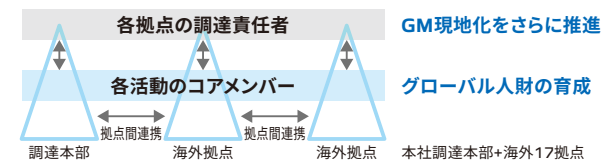
戦略・戦術展開

グローバル活動

*PGEC (Procurement Global Executive Committee) :
海外拠点の調達責任者と調達本部による方針決定会議

TOPICS >>> 技術理論値活動

当社はお取引先との「理論値」活動をグローバルで10年以上にわたり継続的に進めてきました。理論値は本質機能の追求を目指す：絶対値思考と全体最適（俯瞰）をベースとした思考をもとに改善活動を行うものです。当社のモノづくりの基礎となる思考でもあります。現在は、製造現場改善に加えて、物流、エネルギー削減、間接業務改善など企業活動全体に適用範囲を拡大しています。さらに、従来活動を発展させ、設備・工法の価値＝理論値を極める「技術理論値」へと深化させることで、より高い生産性と品質の両立の実現を進めています。これにより、サプライチェーン全体の効率化やコスト最適化を実現し、事業基盤の強化に寄与しています。お取引先との協創活動を積極的に進めるとともに、お取引先間での協創の活性化も図り、競争力強化と持続的な価値創出につなげています。



製造

理論値生産の思想に製造 DX 技術を組み合わせ、人が主役となって新たな価値を生み出す「Value Innovation Factory」のグローバル展開を基軸に、新たな価値創造を進めています。これからも新たな価値の提案を通じて、お客さまに感動していただけるモノづくりを実践し続けます。

強み・特長

- 4つの価値を高め、グローバルで持続的にお客さまへ感動を届けるモノづくりを実践
- 人財の価値 理論値思考で価値を生み出し続ける人財
 - 社会の価値 工場におけるCN達成の目標年度前倒し実現
 - 商品の価値 ひと手間がつくり出す魅力品質の発信
 - つながる価値 製造現場からお客さままでシームレスなつながりの実現

課題

- 国内 | 台数、人財、設備、品質の安定をベースとした生産基盤の強化
- 海外 | 柔軟に全世界の生産能力を補完し合うGlobal One Factory構想の実現

競争力の源泉となる「理論値生産」思考

お客さまに感動を与える最高の1台を届ける。当社の生産現場では、この実現に向けて日々、改善と改革に取り組んでいます。その根底にある共通思考が理論値生産です。

理論値生産とは、究極の姿を「理論値」と置き、必要最少の制約を加えた「ありたい姿」を中長期のゴールとする考え方です。現状とのギャップから本質的な課題を明確化し、徹底的に改善を積み重ねること、従来の積み上げ型改善を超える成果を創出します。

2004年にスタートした本活動は、国内外の生産拠点で、生産性の向上やモノづくりのリードタイム短縮を着実に実現してきました。21年にわたる活動を通じ、理論値思考はお取引先やエネルギーマネジメント、物流、間接業務などへと広がり、会社全体に浸透しています。その結果、国内だけでも年間10億円を超えるコストダウン効果を生み出しており、理論値生産は、当社のモノづくりを支える競争力の源泉です。

生産マネジメント体制(グローバル製造委員会について)

グローバル製造委員会(GMC)は、生産本部長を座長とし、海外製造拠点の責任者で構成されています。お客さまに感動を与えるモノづくりの実現に向け、モノづくり方針や中期戦略、重要テーマをグローバル横断で共有し、整合させる会議体です。現在ではこの会議体にとどまらず、これまで日本が担っていた海外製造拠点の支援も、GMCメンバーの連携によって進められています。例えば、インドネシアがインド

の改善活動を支援するなど、各拠点が互いに補完し合い、良い取り組みを横展開できる関係性が構築されています。

また、GMCメンバーの意思のもと年次で開催される「モノづくり会議」では、GMC方針に基づく中期製造戦略のPDCAを回し、グローバル連結目標の達成に向けて、全拠点一体となって活動を推進しています。

Global One Factory 構想

世界中の工場の仕組みやプロセス、ルールを共通化・標準化することで、全体最適の視点から、あたかも1つの工場のように連携・補完し合える状態を目指しています。これにより、シンプルでスリムな工場運営を実現し、市場変動へのスピーディーな対応につなげていきます。現在では海外拠点同士が連携し、新機種導入リードタイムの短縮や生産準備工数の大幅削減に向けた取り組みを進めています。これらの活動をさらに推進し、市場競争力の強化を図っていきます。

新価値創造「Value Innovation Factory」

当社では、次世代のモノづくりへの進化に向けて、「Value Innovation Factory (VIF)」活動を展開しています。「VIF = 理論値生産 × DX」と定義し、改善やマネジメントのスピード・精度を、DXによって高速・高精度へと進化させ、革新的なモノづくりの実現を目指しています。

生産現場のDXを進めるには、現場で働く社員がDXを習得するのが、スピード・質・コストの面で最善であり、現場でDXを自在に使いこなす

「製造DX人財」の育成を進めてきました。現場自らがDXを活用し、状態監視、データ分析、仮説立案、改善、検証を行い、改善サイクルを完結できる強い現場の構築を目指しています。これにより、職場生産データの可視化、ビッグデータを用いた Casting 品質改善、自動画像検査など、生産性や品質の向上が生産現場全域で進み始めています。

2025年末現在、製造DX人財は178名となり、生産現場人員の5%に達しています。昨年には、生産負荷の低い時期を活用したDX留学制度を新設し、2027年末に500人規模への拡大を目指しています。「人が主役のValue Innovation Factory」を掲げ、理論値生産×DXの取り組みを加速させていきます。

TOPICS >>> 1台ロットでの二輪車生産の実現

二輪車の組立工程では、お客さまに製品を最短時間で届けるため、すべての品種を1台ロットで生産可能なラインを新設し、欲しい機種を欲しい数量で生産できる体制を整えました。部品搬送・供給・検査を徹底的に自動化し、組み立て順に合わせて必要部品があらゆる場所から自動で搬送されます。さらに、一人ひとりの身長や作業姿勢に合わせて組み立て高さを自動昇降する機構を採用し、作業のしやすさと作業スピードを極限まで高め、人が生み出す価値の最大化を図っています。

多品種・少量化が進む市場環境において、生産性と変動追従性を両立するモノづくりへと進化を続けています。



マーケティング

当社はマーケティング領域を管掌する取締役を定め、マーケティング領域の強化をさらに推進し、「顧客起点のマーケティング再構築」を実行します。お客さまの期待や行動の変化を的確に捉え、価値提供につなげることで、お客さまにさらなる感動を提供し続ける企業を目指します。

強み・特長

- 世界180以上の国・地域での販売とサービス
- グローバルネットワークとの連携と一貫したマーケティング
- 感性価値を核にしたブランド力

課題

- マーケティングが言語化・KPI化されていない
- デジタルマーケティングの遅れ
- 製品販売中心

顧客起点のマーケティング再構築 — 顧客生涯価値(LTV)の最大化を通じた持続的な価値創造 —

当社は、企業目的である「感動創造企業」の実現に向け、外部環境の変化に柔軟に対応しながら持続的に成長できる「変化に強い骨太の会社」への転換を進めています。その基盤として、顧客起点の視点に立ち、「マーケティング力」「商品競争力」「コスト競争力」「供給力」の4つの競争力を連動させ、事業プロセス全体の高度化を推進していきます。

当社における顧客起点とは、顧客満足度といった結果指標にとどまらず、顧客の行動データや利用実態、真の声、価値観や動機を捉え、分析・可視化を通じて事業活動に反映していく考えです。こうした顧客理解を全社的な共通基盤とし、マーケティング活動を事業横断で推進します。とりわけ重要な転換は、競争優位の源泉を「製品そのものの訴求」から「顧客が得る体験価値」へ移行することです。単なる機能や性能の優位性ではなく、「どのような豊かさを実現できるのか」という価値を再設計し、需要そのものを創造していきます。この考え方にに基づき、企画・開発段階から販売、アフターサービスに至るまで、一貫した顧客体験を設計・提供することでLTVの最大化を図ります。また、生涯にわたって当社を選択し続けていただくロイヤルカスタマーの創出・育成を、マーケティング強化の中核テーマと位置づけています。継続的な関係性の構築を通じて、中長期的な成長基盤の強化と持続的な企業価値の向上を目指していきます。

マーケティング変革テーマ

- モチベーションをつくる**
当社製品で「生活を楽しむ」ことが「豊かさ」につながる
- 経験をサポートする**
購入後が始まりになる関係づくり
- 製品選択からブランド選択へ変える**
ヤマハファンをつくる

1. モチベーションをつくる

当社製品で「生活を楽しむ」ことが「豊かさ」につながる

当社は、仕様や性能を中心に訴求する「仕様ベース」のマーケティングから、ヤマハ発動機の製品を通じて得られる体験や豊かさを訴求する「価値ベース」への転換を進めています。単に製品の優位性を伝えるだけではなく、「その製品を持つことで生まれる体験がどのような人生の豊かさにつながるのか」という、「理由」を再設計していきます。こうした価値訴求により、お客さまの意思決定において共感や期待を喚起し、潜在的な需要の創出につなげることも、ブランドへの信頼や愛着を育み、中長期的なLTVの向上を図ります。



「仕様」だけでなく「体験価値」の訴求促進



2. 経験をサポートする

購入後が始まりになる関係づくり

当社は、製品を販売した瞬間が価値のピークとなる関係から、購入後の体験が価値の起点となる関係へ転換していきます。デジタル活用による継続的なサポートや、お客さまが集い、学び、成長できる場の提供などを通じて、購入後の体験が起点となる関係の醸成に努めます。こうした体験の蓄積により、顧客満足度やロイヤルティを高め、再購買や利用拡大につなげることで、LTVの最大化を実現していきます。



BLU CRU (ブルー・クルー)
アマチュアレーサーのサポート支援

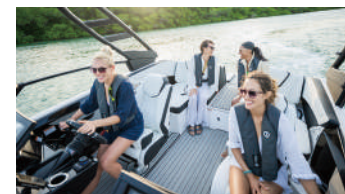


My YAMAHA Motor Web
デジタル活用によるロイヤルティプログラム

3. 製品選択からブランド選択へ変える

生涯を通じたヤマハファンをつくる

当社は、多様な製品群を通じて個々の製品が選ばれる存在から、ヤマハというブランドそのものが選ばれる存在へと進化することを目指しています。年齢やライフステージの変化に応じて価値ある体験を提供し続けることで、お客さまと長期にわたる関係性を築きます。こうしたブランド共感に基づく関係構築は、継続的な利用やクロスセルを促進し、顧客生涯を通じたLTVの拡大と、安定的な収益創出につながるものと考えています。



ボート操船の常識を変える 「ヘルムマスターEX ワイヤレスステーション」



自由な操船が生む新たな体験価値

当社マリネ事業では、「信頼性」と「豊かなマリネライフ」の提供を掲げ、海との触れ合いがもたらす価値の拡大に取り組んでいます。一方でボート操船は経験や技量への依存度が高く、初心者や高齢者にとって大きなハードルとなっていました。こうした課題の解決に向けて開発したのが、「ヘルムマスターEX」の新機能である「ワイヤレスステーション」です。操船環境を無線化することで、船長は操船席外の任意の場所から操船でき、視界の良い位置での操作や、同乗者とのコミュニケーション、釣りなどのアクティビティとの両立が可能になります。2019年に米国拠点で着想し、ユーザーの声を反映しながら開発を進め、2021年からは日米共同で量産開発を推進してきました。片手・軽量・防水で水に浮く設計を施し、操船者や乗船者の落水時には、船外機が自動停止する安全機能を搭載しています。2025年に製品化し、当社が長年培ってきた操船制御技術や、現場に寄り添う開発力の結晶で誕生しました。

社会的ニーズ

- 操船の簡易化による操船者の負担軽減
- マリネレジャーのハードル低減

資本の活用と強みの発揮

知的資本	60年以上マリネ事業で培った操船や海に関する知見、船外機の制御技術
人的資本	顧客価値最大化を突き詰める、やり切る力を持った人材
製造資本	グローバルな開発体制

社会的価値

- 初心者や高齢者も自信を持ってマリネレジャーを楽しめる機会の提供
- 操船性の自由度向上によりワンランク上の船の楽しみを提供
- 操船性向上によるCO₂排出削減に伴う海洋保全への貢献

モビリティの楽しさ 心躍る移動体験 豊かな人生 生活の質の向上

安全航行と信頼性を支える技術革新

ワイヤレスステーションの実現に不可欠なのが、従来通りの高い安全性と信頼性です。本システムでは、無線通信を活用した落水検知システム(MOB*)を開発・搭載し、操船者が携帯するタグの信号を常時監視する仕組みを備えています。落水による信号断を検知すると、船外機の推進力を自動停止し、事故を抑止します。また乗船者用タグとの連携により、落水時には操船者へ通知し、複数人乗船時の安全航行の向上にも貢献しています。さらにMOBタグが正常に接続されていない場合はワイヤレス操作を無効化するなど、安全航行を前提とした制御設計を採用しました。通信状態の常時監視や堅牢な制御システムにより、無線化に伴う操船者の負担を軽減します。

「ヘルムマスターEX ワイヤレスステーション」は利便性と安全性を高いレベルで両立し、操船の新たなスタイルを実現しました。自由で直感的な操船体験を通じて、初心者からファミリー層まで幅広いユーザーに新たな価値を提供します。当社は今後もユーザー視点の技術革新により、マリネレジャーの可能性拡大に向け取り組んでいきます。

* MOB (Man Overboard) : 船外への落水を示す

自然資本の価値を可視化し、 保全と活用を支える計測事業による価値創出



無人航空機×高精度計測技術で 自然資本の価値を見える化

当社は、小型・軽量エンジン技術と制御技術を活かし、1987年に世界初の産業用無人ヘリコプター「R-50」を実用化しました。以来、薬剤散布などに活用される産業用無人ヘリコプターのリーディングカンパニーとして、就農人口の減少や高齢化が進む農業分野における省力化・効率化に貢献してきました。近年では、無人航空機の新たな活用領域として計測事業に注力しており、2019年から森林計測に取り組んでいます。産業用無人ヘリコプター「FAZER R G2」にLiDAR（ライダー）*を搭載することで、樹木一本単位の情報や地形データを高精度に取得する計測手法を確立しました。また、取得した膨大なデータの解析・可視化にはグループ会社であるYamaha Motor Solutions India (YMSLI) と連携し、サービス基盤を構築しています。こうした技術は、森林資源の把握やカーボンクレジット創出への活用に加え、遺跡や自然遺産の調査・保全など幅広い分野での応用が期待されます。

* LiDAR (Light Detection And Ranging) : レーザー光を照射し、反射して戻るまでの時間から対象物までの距離や形状を高精度に計測する技術。

自然資本の保全を支える カーボンクレジット分野での活用

当事業では2025年から森林の価値を適切に評価し、その保全につなげる取り組みの一つとして、カーボンクレジット分野への展開を進めています。森林は木材資源としての役割に加え、CO₂の吸収、生物多様性の保全、水源涵養、防災など、多様な機能を通じて持続可能な社会を支える重要な自然資本です。しかし、こうした価値は定量的に把握することが難しく、十分に認識されていない側面があります。当社は、高精度な計測技術により森林の状態を客観的かつ効率的に

社会的なニーズ

- 森林を含む自然遺産の保全などにおけるデータ活用
- 広範囲かつ迅速な地形把握による防災・減災へのデータ需要
- 農林業の省力化と資源管理の高度化

資本の活用と強みの発揮

知的資本	多様な製品で培った小型・軽量エンジン技術と制御技術
人的資本	新規事業へのチャレンジ精神や優れた技術を持ったグループ会社
社会・関係資本	無人航空機×LiDARを活用することによる産学官連携

社会的価値

- 自然災害リスク低減への貢献
- 国内外の自然遺産・文化遺産の保全と継承
- 自然資本の可視化による持続可能な資源管理

豊かな人生

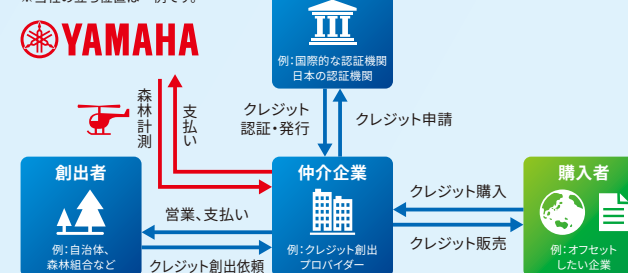
社会課題の解決

地球との共生

生態系の保全

バリューチェーンのイメージ図

※ 当社の立ち位置は一例です。



把握し、森林資源量やCO₂吸収量の算定に活用することで、持続可能な森林管理やカーボンクレジットの創出を支援しています。これにより、森林が持つ環境価値の可視化と、その価値に基づく保全活動の促進を目指しています。

カーボンクレジットや遺跡調査は、当社の計測技術が社会課題の解決に貢献できる活用領域の一例です。今後も、高精度な計測技術とデータ活用を通じて、自然資本および文化遺産の保全に貢献し、持続可能な社会の実現を支えていきます。

マテリアリティ

■ 価値創造ストーリー実現に向けたマテリアリティ

2024年、長期ビジョンの実現に向けて価値創造ストーリーと重要な社会課題（マテリアリティ）の再検討を行いました。価値創造ストーリーを再定義する中で、当社のマテリアリティは社会や地球環境との調和を図りながら自社の企業価値を最大化させるものにフォーカスしました。長期ビジョンからマテリアリティを導出し、2025年からの中期経営計画にその実行が反映されています。

特定プロセス

STEP 1 価値創造の歴史と企業目的、長期ビジョンから価値創造ストーリーを見直し

1955年の創業から当社が創造した社会的価値を振り返り、当社の企業文化やこれまで積み上げてきたもの、いわゆる価値創造の源泉となるインプットについて議論しました。また、外部環境の変化や株主・機関投資家などステークホルダーとの対話も参考に、長期ビジョンや当社の企業目的を実現するため、価値創造ストーリーを見直しました。

STEP 2 価値創造ストーリーのアウトカム実現に向けた当社の重要な課題（マテリアリティ）を特定

価値創造ストーリーにおけるアウトカムの実現に向け、当社にとっての重要な課題を当社と社会の持続可能な発展の視点から当社代表取締役社長を含む経営陣が議論しました。社会の要請や期待、市場のリスクや機会をもとに「イノベーション」「カーボンニュートラル」「安全・安心」を優先度の高い課題として抽出しました。

STEP 3 妥当性の検証として、サステナビリティ委員会、社外取締役、専門家と協議

妥当性の確認として社外有識者へのヒアリングや従業員との議論を行いました。最終的には、サステナビリティ委員会、社外取締役も含めた役員研究会と集中討議で複数回の議論を重ね、価値創造ストーリーとマテリアリティについて代表取締役社長を含む経営陣が最終化しました。

STEP 4 マテリアリティの取締役会決議

経営会議の諮問機関であるサステナビリティ委員会、環境委員会で協議したのち、代表取締役社長が議長を務める経営会議で審議し、取締役会で決議されました。

サステナビリティ経営に関する状況（環境経営に関する取り組みの成果、人的資本経営を加速するための風土改善の進捗度、リスク・コンプライアンス経営推進の総合的な進捗度および成果）は、代表取締役社長を含む取締役（社外取締役を除く）の全社業績報酬の評価項目になっています。



▶ すべてのマテリアリティの目標・施策・実績については、当社Webサイトをご覧ください。

主要なマテリアリティ		目指す姿 (2030年)	中期目標 (2025~2027年)	実績 (2025年)
 イノベーション お客さまとの価値創造 リスク 市場・ビジネス環境における競争力低下 機会 CASE、MaaS^{*1}などのモビリティへの新需要	MC	デジタルの推進でお客さまとの強固なつながりを醸成	① ロイヤルティプログラムの展開国数:累計5カ国 ② 販売店におけるお客さま情報基盤の整備 ヤマハID数:累計1,280万人	① ロイヤルティプログラム展開国数:1カ国 (フィリピン) ② ヤマハID数:820万人 (2020年からの累計)
	マリン	「統合ポートビジネスへの進化」による顧客体験価値の拡大	① ボートの周辺機器製品やサービスを拡大 ② マリンエコシステム全体に事業サービス範囲を拡大 パーツとサービス売上高の年平均成長率:12%	① ● 運転席に限らず船内のどこでも操船可能な「ワイヤレスジョイスティック」を市場導入 ● 電動操船システム「新型 HARMO」を国内導入 ② ● コネクテッド領域にて対象製品を拡大した「Siren3」を市場導入 ● デジタルプラットフォーム・コネクテッド開発を行う新会社「YMCI」をフィンランドに設立 ● パーツとサービス売上高年平均成長率:6.7% (2024年比)
 カーボンニュートラル CO₂の削減 リスク 地球温暖化による規制強化および売上減少 機会 ● マルチパスウェイであらゆる外部変化に対応 ● バイオ・CN 燃料技術開発で新領域の需要増	Scope1,2	80%削減 (売上高原単位/2010年比)	① 74%削減(売上高原単位/2010年比) ② 再生可能エネルギーの利用拡大:15%以上	① 73%削減(売上高原単位) ② 11% → P.45
	Scope3 Cat. 1.1	13%削減(排出原単位/2024年比) → P.45		
		MC コンピューター領域、FUN 領域でのラインアップ強化	① 新たなプラットフォームモデルを複数投入 ② 燃費改善した新エンジン3モデルの開発と投入	① 2モデル 「CUXiE」:2025年9月発売/台湾 「JOG E」:2025年12月先行発売/日本 ② 4モデル開発中
 安全・安心 自社製品死亡事故ゼロ リスク 交通事故の拡大 機会 既存モビリティの需要増加	MC	「技術・技量・つながる」を軸にした製品やサービスの展開	① 先進運転支援システム開発継続 ② Yamaha Riding Academy (YRA) の展開 受講者数:32カ国/6,600回/36万人 ③ 車両つながるアプリ「Y-Connect」 ダウンロード回数:累計840万回 (2027年)	① 「TRACER9 GT ABS」「TRACER9 GT+ Y-AMT ABS」:マトリクスLEDヘッドランプ(二輪車世界初 ^{*2})、エマージェンシーストップシグナル(ESS)、ヤマハバリアブルスピードリミッター(YVSL)を搭載 ② 受講者数:35カ国/2,111回/15.9万人 ③ ダウンロード回数:累計610万回
	マリン	ボート操船中の事故ゼロに向けた製品やサービスの市場導入	① ボート搭乗員の落水検知システムの市場導入と普及	① 落水検知システム(MOB)を市場導入 → P.20

*1 CASE:Connected, Autonomous, Shared and Service、Electric
MaaS:Mobility as a Service

*2 当社調べ (2025年2月現在)

中期経営計画(2025～2027年)の概要

2022～2024年の3力年 で得た成果と課題認識を踏まえて、2025年からの中期経営計画を策定しています。
企業目的「感動創造企業」のもと、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けて、現中期経営計画では、「事業収益力の安定化」「技術イノベーションへの取り組み」「市場ニーズへの対応スピード向上」を大きな柱として取り組んでいます。



前中期経営計画の実績

前中期経営計画では、「コア事業の稼ぐ力」を強め、サステナブルな社会づくりに貢献する「新規・成長事業に投資」し、「デジタルと共創の加速」で成長性を高めることを基本方針として取り組みました。コア事業では、マリン事業の拡大、MC新興国の収益力強化によりROSが向上しましたが、新規・成長事業では課題が残りました。

事業ポートフォリオ	コア	マリン事業の拡大、MC新興国の収益力強化によりROSが向上 ・2022～2024年平均ROS 計画11% ⇒ 実績13%
	成長・新規	成長事業は、需給バランスの変化による市場急減速により停滞 ・2022～2024年成長事業CAGR 計画19% ⇒ 実績▲4% ・2022～2024年新規事業売上収益 計画300億円 ⇒ 実績30億円
	構造改革	事業の整理、グループ会社の吸収合併を実行 ・パワープロダクツ、プール、スノーモビル事業の整理 ・ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社の吸収合併
カーボンニュートラル達成に向けた取り組み		
DX戦略		
人財戦略		

外部環境変化

- 市場変動性の拡大
- デジタルの加速
- 気候変動
- 価値観の多様化
- 多極化の進行

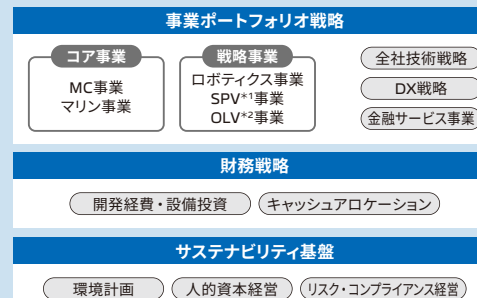
顕在化した課題

- 事業収益力の安定化
- 加速する技術イノベーションに対応する自社ケイパビリティの強化
- 市場ニーズに素早く対応する意思決定の迅速化

中期経営計画(2025～2027年)の概要

基本方針 コア事業の競争力を高め、人の可能性を広げる新技術を獲得し、人の喜びと環境が共生する社会をヤマハ発動機らしい挑戦で実現する

事業ポートフォリオ戦略として、コア事業と戦略事業の2つを定め注力します。これら事業の競争力を強化し次の成長につなげる基盤として、全社技術戦略、DX戦略、金融サービス事業に取り組みます。2030年を見据えた事業成長の基盤構築やDX推進に向けた設備投資の拡大、加えてM&Aの機会も探索します。そして持続的な成長と企業価値向上に向け、サステナビリティ基盤のさらなる強化を図ります。



2027年に向けたKPI

MCプレミアム領域シェア	42%
大型船外機販売比率	32%
コア事業ROS	14%
設備投資	1.3倍
M&A資金調達枠	3,000億円

*1 SPV: Smart Power Vehicle *2 OLV: Outdoor Land Vehicle

財務指標

2024年実績

成長性	売上収益		
	2024年 2.6兆円	CAGR *3 12%	
収益性 (3年平均)	営業利益率 9.1%		
効率性 (3年平均)	資本効率性		
	ROE 14.6%	ROIC 8.8%	ROA 9.5%
株主還元 (3年間)	総還元性向		
	46.9%		

*3 CAGR: 年平均売上高成長率

2025～2027年目標

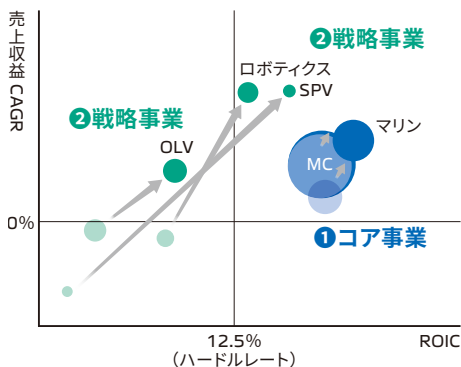
成長性	売上収益		
	2027年 3.1兆円以上		CAGR 7%以上
収益性 (3年平均)	営業利益率		
	9%以上		
効率性 (3年平均)	資本効率性		
	ROE 14%水準	ROIC 8%水準	ROA 9%水準
株主還元 (3年間)	総還元性向		
	継続的・安定的な株主還元 3年間累計 40%以上		

※為替換算レート 米ドル145円、ユーロ155円 ※中期想定WACC7%水準(金融サービス事業を含む)

事業ポートフォリオの方向性

売上収益の成長率とROICを指標として事業ポートフォリオを管理し、将来的にはすべての事業がハードルレートを上回る経営を目指します。

現中期経営計画(以下、現中計)では、コア事業であるMC事業およびマリン事業を成長の中核と位置づけ、競争力の再強化を図ります。重点的な投資を通じて商品力・技術力・サービス力を強化し、持続的な成長と収益性向上の両立を目指します。2030年を見据え、研究開発費は3年間累計2,900億円、設備投資は2,340億円を計画しています。戦略事業であるロボティクス事業およびSPV事業については、中長期的な成長ポテンシャルを重視し、確固たるポジションの確立に向け取り組みます。



※事業ROICには、本社コーポレート費用が含まれません。
※事業ハードルレートは、金融サービス事業、本社コーポレート費用の影響を考慮した12.5%とします。

① コア事業	MC事業・マリン事業 成長と収益性の両立 事業利益を製品・設備に再投資し、注力領域での高い市場シェアを獲得。成長と収益性を両立させる。
② 戦略事業	ロボティクス事業・SPV事業 業界トップ3の地位確立 長期的な成長市場で、業界トップ3の地位を確立し、その先の一手として、M&Aなどの機会を探索する。 OLV事業 2030年に向けた基盤構築 重要性を増す北米市場で、統合戦略の一角を担う。
③ 新規事業	事業拡大を目指す領域、見極める領域を定め、新規事業内でポートフォリオの入れ替えを行う。 拡大領域：農業、モビリティサービス、低速自動走行

ポートフォリオ強化に向けた重点施策

コア事業	MC事業	魅力的な商品ラインアップの拡充とデジタル技術を活用したユーザーサービスの高度化を推進します。アセアン・新興国ではプレミアム戦略を強化し、顧客体験価値の向上を通じてブランド価値と顧客エンゲージメントの拡大を図ります。電動領域は、自社開発と外部連携を組み合わせることで進めます。
	マリン事業	大型船外機のラインアップ拡充と統合ボートビジネスの推進により、顧客価値の最大化を目指します。次世代操船システムやコネクテッド技術、電動船外機の導入を進め、多様で高度なマリン体験を提供します。主要市場である米国は事業環境が変化することであっても、大型船外機の需要は堅調に推移する見通しです。
戦略事業	ロボティクス事業・SPV事業	ロボティクス事業では、加速するデジタル社会や変革するモビリティを、ワンストップスマートソリューションで支え、成長と収益性の両立を図ります。成長領域への経営資源集中により事業効率の向上とシェア拡大を進めます。SPV事業は、環境にやさしいモビリティである電動アシスト自転車を通じて人々の挑戦を後押しし、事業成長を目指します。
	OLV事業	2027年時点でもROICはハードルレート未達となる見通しですが、成長が期待される北米アウトドアレジャー市場において、自社商材ポートフォリオを活かしたシナジー創出を図ります。関税影響や需要変化を踏まえ、コスト管理と資源配分の適正化により収益基盤の再構築を進めます。
新規事業	現中計では、農業、モビリティサービス、低速自動走行の事業拡大に注力しています。農業では、米国に設立したYamaha Agriculture, Inc.を通じ、ロボットソリューションと高度なデータ解析を組み合わせた事業を北米およびオセアニアで開始しました。持続可能で収益性の高い農業の実現に貢献することを目指しています。モビリティサービスでは、インドやアフリカにおいて、モビリティアセットマネジメントやラストマイルデリバリー事業を展開し、多様化する移動ニーズへの対応や雇用創出などの社会課題解決に取り組んでいます。また、低速自動走行では、特定条件下における自動運転技術の確立を通じ、物流の省人化や地域の移動課題解決を進めています。	

環境計画2050

→ P.44

気候変動、資源循環、生物多様性の3つを柱に環境計画を推進しています。気候変動では、2035年のカーボンニュートラル達成を目指し、2025年にオール電化塗装ラインを導入しました。資源循環では、2050年にサステナブル原材料*使用比率100%を目指し、現中計で18%まで引き上げます。生物多様性では、生態系と人間の双方に配慮した課題解決を進めます。

*サステナブル原材料には、リサイクル材、グリーン材、バイオマス材を含みます。

人的資本経営

→ P.30

グローバルエンゲージメントをKPIとし、ポジティブスコア80%以上を目標としています。タレントマネジメント強化を通じ、グローバル人材育成プログラムや人材データベースの構築を進めます。また、DE&I推進の一環として、女性管理職比率を2027年に13%とすることを目指します。2025年のグローバルエンゲージメントスコアは82.4%でした。

リスク・コンプライアンス経営

→ P.62

“Global・Integrated・Agile”を柱に、当社の経営・事業に想定されるリスクを特定し、適切にコントロールしていきます。CRCO(チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー)を軸とした体制により、環境の変化を素早く捉え、責任と権限のグローバル化を図る当社の経営をさらに促進します。



執行役員 企画・財務本部長
橋本 満

厳しい局面を乗り越えて、骨太な収益体質への転換を図り、資本効率の改善と安定的なキャッシュの創出を目指します。

中期経営計画1年目の 振り返りと今後の見通し

2025年度の決算は、非常に厳しい結果となりました。中期経営計画の初年度でしたが、米国の関税影響に加え、成長に向けた先行投資負担の増加を、収益の上積みで吸収できなかったためです。その結果、連結売上収益は前期比1.6%減の2兆5,342億円、連結営業利益は同30.4%減の1,264億円と大幅な減益となりました。連結営業利益は2025年8月公表の修正予想を若干上回って着地しましたが、台湾子会社の土地売却益約194億円など、一過性の押し上げ要因も含まれており、それを除いた実質ベースではさらに厳しい業績だったと認識しています。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比85.1%減の161億円と修正予想を大幅に下回りました。これは、将来の見通しを精査した結果、繰延税金資産の取り崩しが想定を上回ったためです。

MC事業は、インドネシア、フィリピン、タイの好調など、販売台数は底堅く推移しました。一方、研究開発費や人件費などが増加する中で、ベトナムにおける品質問題や洪水の影響、ブラジルにおける在庫調整やリアル安影響も重なり、収益を伸ばすことはできませんでした。マリン事業では、大きなトレンドとして船外機の大形化は引き続き進むとみているものの、需要回復が想定を下回りました。加えて、関税影響

については競合の動向を見ながら価格転嫁を図ったものの、収益への影響はやはり大きく、前期比で大幅な減益になりました。

戦略事業のうち、ロボティクス事業についてはこれまでの取り組みが功を奏し、黒字化が視野に入ってきています。SPV事業は、前年の一過性費用計上の反動により営業損失は縮小したものの、収益化に向けては解決すべき課題があります。欧州で買収したYamaha Motor eBike Systems GmbH (YMESG)については収益基盤の立て直しに加え、目下PMI*の途上にあります。買収により獲得したリソースをグループとして最大限に活用する観点から、改めてシナジー創出に向けたストーリーを明確にした上で、早急に具体的な行動に移していく必要があると認識しています。一方で、特に厳しかったのがOLV事業です。販売台数の減少や関税影響に加え、固定資産の減損損失計上により営業損失が大きく拡大しました。同事業をはじめとする不採算事業への対応は、投資家の皆さまの関心が高いテーマであると認識しています。OLV事業については、こうした関心も踏まえながら、今夏に対応方針を公表する予定です。

厳しい収益環境のもと、2025年度後半は日本と米国を中心に選択と集中の動きを強化しました。社長の下で「変化に強い骨太の会社」への転換に取り組む中、いかにコストをコントロールして利益を確保していくかについて、これまで以上にシビアに取り組みを進めてきました。これらの取り組みは、2026年度以降の業績回復にもつながる重要な転換点になっていくと考えています。

*PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収) 後の統合プロセス

今回の改革において、私たちが下した苦渋の決断の一つが、米国の収益性改善に向けた対応策です。経営環境の変化によって現地の採算性や財務状況が大幅に悪化し、損益分岐点の引き下げが喫緊の課題となっています。今回公表した対応策は、価格転嫁やYamaha Motor Manufacturing Corporation of America (YMMC)の調達コスト低減など変動費改善に向けた施策もありますが、人員削減のように痛みを伴う施策を含め、固定費削減の取り組みが中心となります。米国における金利動向や関税動向の先行きは不透明感が続くものの、公表した対応策を着実に実行しながら、市場の復調の兆しを逃さず、回復局面を確実に捉えていきます。

また、もう一つ厳しい判断となったのが期末配当の減額です。米国子会社への増資や台湾子会社のパートナーが所有する株式の取得など、資金需要が大きくなる中、財務健全性を維持しつつ、将来に向けた成長投資とステークホルダーへの還元バランスを考慮し、総合的に判断しました。

2026年度は、業績回復に向けてコスト構造改革をさらに加速させ

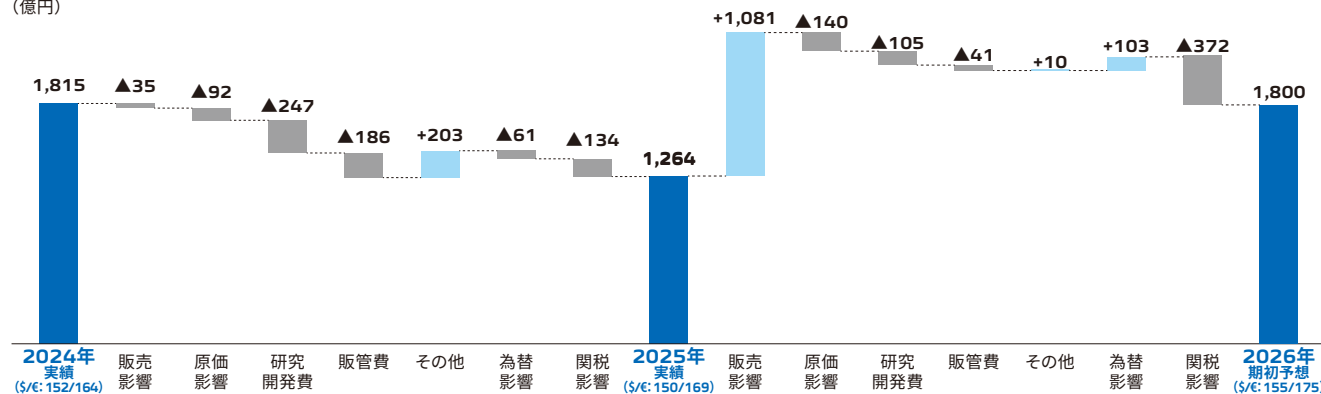
ていきます。2026年度の連結業績は、売上収益で前期比6.5%増の2兆7,000億円、営業利益は同42.4%増の1,800億円を見込んでいます。米国関税による減益影響は2025年度から大幅に拡大する見通しですが、コア事業の販売増加に加え、価格戦略とコスト構造改革により吸収していきます。IFRSに移行してからの2年間で、固定資産や投資の減損処理を進めてきています。今後は事業の収益改善をより素直に業績に反映しやすくなっており、業績回復に向けた素地は整いつつあると認識しています。

財務戦略とその進捗状況

2025年度は、業況悪化に伴い、キャッシュアロケーションも厳しいやりくりとなりました。先行投資が継続する中、営業キャッシュ・フローの減少を、土地などの固定資産売却や長期借入金の積み増し

営業利益変動要因

(億円)



中期経営計画発表以降の事業環境の変化

米国追加関税・政策変化
政策・経済環境の急変

調達リスク
レアアース・半導体不足など

経済の不確実性
需要動向への影響

地政学リスク
中東情勢の緊迫化

環境変化を踏まえた対応

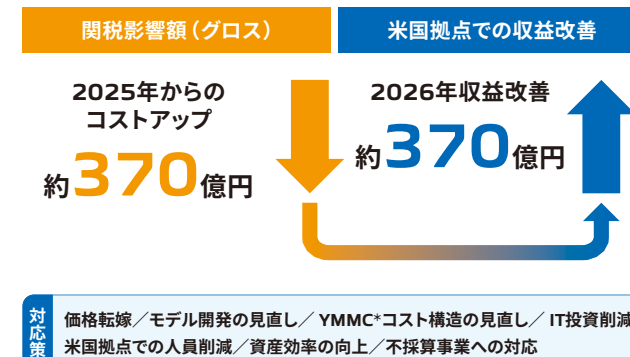
コスト構造改革
外部環境に左右されない強靱な事業基盤を構築

コスト管理の徹底
売上規模に応じたコストコントロールの徹底

収益機会の最大化
プレミアム戦略・成長領域への優先的なリソース配分

調達リスクの分散
複数地域・複数お取引先による調達体制の構築

米国の環境変化と収益性改善に向けた取り組み



*YMMC: Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America

などの資金調達で補いました。2026年度は、業績回復によりキャッシュ・フローの改善を見込んでいます。また、金利上昇局面であることも考慮し、グロスの借入金残高についてもグループ内の資金効率を向上させることで削減できると考えています。基本的には各地域が自律的にキャッシュマネジメントを行う建て付けですが、米国は業績悪化により資金繰りが厳しい状況に追い込まれた一方で、資金繰りに余裕がある拠点もあり、地域や拠点ごとの資金状況に偏りが生じています。これまでも各地域の財務状況をモニタリングしながら運営してきましたが、グループ全体で見た時の資金効率やキャッシュマネジメントには改善の余地が大きいと認識しています。2026年度は、キャッシュアウトの抑制とキャッシュインの拡大に加え、グローバルでのキャッシュマネジメント強化を重点テーマの一つとして取り組んでいきます。

在庫マネジメントについては、この1年で改善が進み、一定のコントロール下にあります。しかし、競合他社と比較しても現在の水準はまだ十分とは言えず、より一層効率的なオペレーションを目指して、もう一段踏み込んだ取り組みにより削減する必要があると考えています。PDCAを強化するため、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)をKPIとして月次でモニタリングを行っています。特に課題となるのは、在庫リスクが大きい米国と欧州で展開する事業のオペレーションです。日本で生産した製品を輸出して現地で販売するため、商流としてどうしてもリードタイムが長くなります。こうした点も踏まえ、例えば欧州では経済的付加価値(EVA)もKPIとして経営管理に取り込み、総合的に収益性とキャッシュ・フローを改善していく取り組みを進めています。

骨太の会社への転換に向けて在庫マネジメントを抜本的に改善していくには、生産から販売までの一連の事業活動における意思決定の軸や権限を明確にすることが不可欠だと考えています。今回の組織体制の変更は、その一環でもあります。在庫マネジメントにおいては、製造・販売機能のトップが密接に連携していくことが大切です。2026年度から新たにマーケティング管掌の取締役が就任したこと

により、マネジメントの強化とともに、在庫削減の取り組み強化にも追い風になると考えています。新体制のもと、2026年度は、企画台数を起点としたPDCAの実効性をさらに向上させ、骨太の会社を実現していきます。

資本コストを意識した経営に向けて

資本コストを意識した経営については、事業ポートフォリオ戦略にROICを取り入れ、ハードルレートを設定しているほか、先に述べたようにCCCも経営管理指標として活用するなど、全社経営レベルでは資本効率に対する意識が着実に高まっています。さらに、ROICを起点に収益性や資本効率性などの経営指標に分解して可視化するROICツリーの考え方を、実際のオペレーションの改善に役立てていく意識も徐々に浸透が進んでいます。米国拠点の収益性改善に向けた対応策は、ROICの構成要素を念頭に各施策を策定しました。ただし、各事業のマネジメントにどこまで落とし込んでいるかという点はまだ途上であり、今後の課題です。また、事業ポートフォリオが二極化しすぎていることも問題です。MC事業やマリノ事業は、収益性や投資などのバランスを見ながらROIC改善に向けた取り組みを進められる一方、戦略事業の中でもSPV事業とOLV事業は、残念ながらROICを語る以前の業況であり、事業そのものの立て直しや方向性が見極めが喫緊の課題です。こうした事業ごとの状況を踏まえながら、ROICを活用して事業マネジメントの高度化を進めていくことは、骨太の会社に向けて不可欠な取り組みであると考えています。これは今後の“伸びしろ”となることから、私自身としても投資家の皆様と誠実に対話を重ねながら、中長期的な会社の成長のためにあるべき方向性を追求していきたいと思っています。

中期経営計画の初年度は、業績面では厳しいスタートとなりました



が、「変化に強い骨太の会社」への転換に向けて、全社で課題解決の取り組みを強化・加速した1年でもありました。私たちは「感動創造企業」を企業目的として掲げています。お客さまに対して感動を生み出す製品・サービスを絶え間なくご提供し、感動を体験していただくことが企業活動の原点です。財務としても、そうした感動創造を持続的に支えていくことが自らの役割だと考えています。健全性を担保しながら、短期的な収益回復と中長期的な資本効率向上の両立を目指して、コスト構造改革を推し進めていきます。今後も継続して応援いただきますようお願い申し上げます。

DX戦略

私たちは、持続的な成長を遂げるために、IT・デジタル・データを活用し、会社の仕組みをシンプルに変革して、コア事業および戦略事業の競争力を強化していきます。さらに、リアルとデジタルで創るヤマハ発動機の新しい体験・サービス・製品を通してブランド価値を高め、生涯を通じたヤマハファンを創造し、次なる成長につなげるために「Yamaha Motor to the Next Stage」を実践ステージに移行します。

DX推進体制

当社はDXを事業成長と競争力の源泉と位置づけ、まず取締役会が方針と進捗の監督を担っています。取締役会での監督を通じて、DXの方向性と成果を継続的にレビューするガバナンス体制を構築しています。

次に、経営執行の中核として、経営会議傘下に設置したDX推進委員会が、DX戦略の具体化および投資判断を担っています。同委員会ではIT担当役員を中心に運営され、全社施策の優先順位づけと意思決定を一元的に行うことで、戦略と投資の整合性を確保しています。

さらに、これらの意思決定に基づく施策の実行については、技術管掌執行役員が責任を負います。2026年度から同役員がDX推進の責任を担う体制に再編したことで、デジタルを製品・技術戦略および事業戦略とさらに一体で推進していきます。これにより、DXを事業価値向上(DX2／DX3)に結びつける実行力と統治機能の強化を図ります。

DXによる経営基盤改革(Y-DX1)

Y-DX1は、世界の事業を単一基準で可視化し、ROA・在庫・キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)など主要経営指標を改善するための「経営基盤」改革です。日本・北米・欧州・南米・豪州で標準システムの導入が進行しており、そこから一元化された企業データを活用した経営ダッシュボードは経営会議での判断基盤として機能し始めています。今後は業務システムのデータとAIをより活用することにより需給・在庫・回収サイクルの変動を迅速に検知し、利益に直結する経営アクションにつなげます。なお、アジア地域は次期中期経営計画での重点展開領域として位置づけており、全世界を単一の経営基盤で統合する活動を継続します。



DXによる顧客価値提供(Y-DX2／Y-DX3)

当社のDXは、顧客とのつながりを起点に、デジタルとリアルを融合した価値提供を通じて中長期の事業収益力を高めることを目的としています。2025年末時点では顧客ID保有者が1,090万人に拡大しました。その過程でサービス提供における体験品質をさらに高める余地が明確になったため、これを踏まえサービス基盤を整備し、各事業で顧客接点アプリなどを継続改善しています。併せて業務プロセスの効率化にも取り組んでいます。SDVやAIは、四輪と異なる製品特性を踏まえ、体験・保守効率など収益直結領域にフォーカスし検討しています。これらの顧客とのつながりから得られたデータを製品改良・サービス拡張に反映し、継続的なUX／CXで生涯顧客を醸成し、安定的なビジネスにつなげます。

DX推進人財育成

当社は、デジタル技術の実務定着を通じて、生産性向上と顧客価値の創出を継続的に実現するため、DX推進人財の裾野拡大と中核人財の育成を両輪で進めています。2025年度はデータ活用教育に延べ3,601名が参加し、特に生成AIを情報収集や分析支援に活用する社員はグローバルで3,865名へと着実に拡大しています。今後はAI活用方針の明確化をはじめ、全社的なリテラシー教育と専門スキルの育成、迅速な技術検証を通じ、安全かつ効果的な活用を加速させます。業務効率化で創出したリソースや育成したスキルを顧客向けサービスなどの価値創造活動に反映し、持続的な企業価値の向上につなげます。

人財戦略

企業目的である「感動創造企業」の実現のためには、人財の活力が重要です。そのために従業員エンゲージメントを重要な指標として取り入れるとともに、エンゲージメントの向上に向けた取り組みとして、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)と人財育成を進めます。

基本的な考え方

グローバルな事業展開の中、進化・変化していく市場ニーズに機敏に対応できる組織体制づくりを進めています。加えて、個人と会社が高い志を共有し、事業の発展と個人の成長の実現に向けて協力し合うことで、感動を創造し続けることができると私たちは考えています。その想いのもと、求める人財像を以下のように定めています。

- 1 自己価値向上に努力する自立・自律型の人財
- 2 チームワークを大切にしたい行動ができる人財
- 3 ヤマハブランドの価値を高められる人財

事業戦略と連動して、上記のような人財を効果的に採用・育成・評価・処遇・配置するための人事戦略を実施しています。

ガバナンス

人的資本経営のさらなるガバナンス強化と戦略の最適化を実行するために、人事総務本部長を委員長とする「人的資本経営委員会」を設置しています。役付含む執行役員、海外拠点長を参加者とし、人財投資戦略、エンゲージメントの向上、ダイバーシティの促進といった、グローバル規模での人的資本に関する主要課題について積極的に議論を行っています。また、ヤマハ発動機グループの経営幹部候補の人財育成計画、配置および育成状況について審議することを目的に、人事総務本部長を委員長とする「タレントマネジメント委員会」を設置しています。これらの取り組みを通じ、従業員のキャリアに対する自主性、ならびに将来のキャリアパスの透明性を向上させていきます。

中期経営計画における方針

「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、変化が激しい環境の中で、多様な人財がワクワク、自ら感動しつつ、失敗を恐れず高い目標にチャレンジし、成長を実感できると同時に、会社の成長と未来を切り拓いていくことを目指します。この実現のため、2025年度からスタートした中期経営計画における人事のミッションステートメントを“Challenge & Growth～多様な社員にチャレンジの機会を！ヤマハ発動機らしいチャレンジで個人と会社の成長を！”と設定しました。従業員の主体的な活動に焦点を当てて次の感動創造につなげる取り組みである“Next Kando Actions”と連携しながら、グループ全体で従業員の挑戦と成長を後押ししていきます。

グローバルエンゲージメントの向上

当社は、人事のミッションステート“Challenge & Growth”のもと、従業員エンゲージメントを企業価値向上の重要な指標と位置づけています。毎年実施する調査結果を参考に、各社・各組織の状態を振り返り、ヤマハ発動機ならではのさまざまなチャレンジを増やす環境づくりに向け、全社を挙げて推進しています。

2025年度からの中期経営計画において、エンゲージメントポジティブスコア80%以上を維持することをグローバル共通の目標として設定しました。2025年度はグローバル82%、単体65%となり、特に単体での取り組みを強化しています。

単体では、2020年からの継続的施策によりエンゲージメントスコアは着実に改善し、全社・職場での活動が定着してきました。さらなる向上に向けて、強みと課題をわかりやすく把握できるように設問の一部を見直し、全体像を示す「私の職場診断マップ」を作成し、社内でも活用しています。当社の強みである「働きやすい環境」や「職場・上司との高い心理的安全性」を土台に、次(P.31)の3つをキードライバーとして施策を展開しています。

人的資本経営の方針

Mission

Challenge & Growth

多様な社員にチャレンジの機会を！
ヤマハ発動機らしいチャレンジで個人と会社の成長を！

グローバルエンゲージメント向上：ポジティブスコア**80%以上**

タレントマネジメント

各人の育成計画にマッチした
グローバル人財育成
プログラムの拡充

モノづくり人財育成

生産職中心の
工場経営を目指して
多様なキャリアパス・
成長機会を提供

DE&Iの推進

グローバル女性管理職比率
2024年 11%
▼
2027年 13%

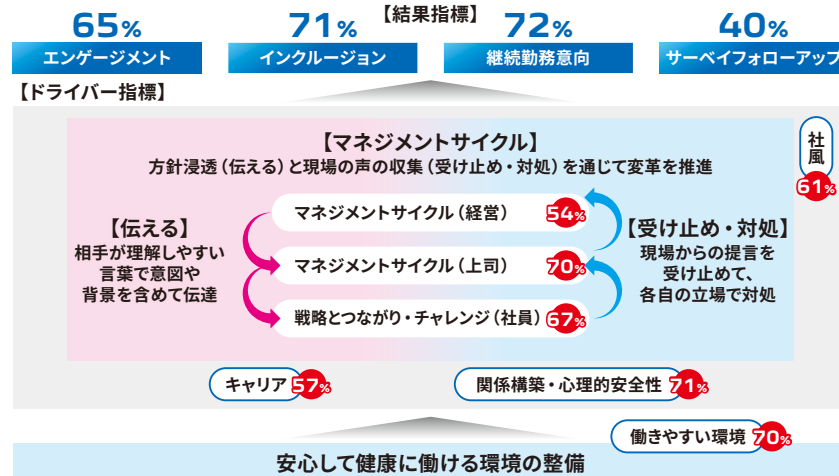
社員の自発的取り組みを後押しする、Next Kando Actionsによる全社活動化

エンゲージメントスコア

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	61%	63%	65%
ヤマハ発動機 単体+グループ会社*	79%	82%	82%

*各社エンゲージメントスコアの合計を会社数で除して算出。2024年までは本社単体+海外主要子会社12社のみが集計対象だったが、2025年は対象会社を従業員500名以上の会社に拡大(34社)。

私の職場診断マップ



キードライバー 1 会社の方向性や将来像への理解促進

経営層と従業員が直接対話する「Revsミーティング」を2022年から継続的に実施しています。2025年には、約1,400名の従業員と11名の経営層が、事業や立場を超えた双方向の対話を行いました。経営の考えや挑戦の背景を知ること、従業員が会社の方向性を自分事として捉え、主体的な行動につなげることを目指しています。また、経営層も現場の生の声を経営に反映し、方針共有から実行までをつなぐマネジメントサイクルの強化につなげています。



キードライバー 2 仕事を通じた成長・やりがいを実感できる環境づくり

役割と成果に基づく評価・処遇を通じて、従業員の主体的な挑戦を後押しする人事制度の整備を進めています。2024年に導入した基幹職新人事制度では、役割に基づく評価・処遇へ移行し、組織運営を担う「ラインマネジメント」と、戦略に応じてプロジェクトを牽引する「ストラテジーリード」の役割を明確にしました。2025年に導入した一般職新人事制度では、職類や昇格時の年数要件を撤廃し、成果に基づく処遇を可能としました。これにより、従業員が自身の役割を理解し、主体的な挑戦から生まれる成果を通じて成長とやりがいを実感し、事業の実行力を支える人財基盤の強化につなげています。

キードライバー 3 自律的なキャリア形成の後押し

個人と会社がともに成長し続けるためには、従業員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に描き、会社の方向性を理解した上で、その実現に向け行動できることが重要です。そのため、上司とのキャリアデザイン面談を実施するとともに、キャリアの状態や段階に応じた研修を拡充しています。社内の調査では、「面談を通じてキャリアの方向性を上司とすり合わせられた」と回答した人が全社で72%となりました。また、描いたキャリアを実現していく手段の一例として、社内公募制度（セルフ・キャリア・チャレンジ）や社内副業制度の活用を進めており、2025年には110名が異動・社内副業に挑戦しました。

エンゲージメントを指標として改善を進めることで、主体的に挑戦する人財の増加を通じて事業の実行力や変化への対応力を高め、感動創造を持続的に生み出す中長期的な企業価値の向上につながると考えています。

タレントマネジメント

性別・年齢・国籍および原籍などを問わず、優秀な人財の早期発掘、キャリアプランの検討、育成、任用を進めていきます。これまでもグローバルコアポジションの後継者管理を実施してきましたが、今後は各人のキャリアプランと整合を取りながら、より戦略的かつ計画的に次世代の経営人財を育成する必要があると考えています。具体的な施策は以下の通りです。

可視化

過去からマネージャー以上を対象としたグローバル人財データベースはありましたが、より精度が高い最新のデータを管理・活用し、質の高い配置・育成の議論・判断を行うため、当該人財データベースの見直しと拡充を図ります。

発掘・育成

ポテンシャルを持つ次世代の経営人財を早期に選拔し、計画的に育成するプロセスを構築します。具体的には、選拔された対象者の個別キャリアプラン作成、当該キャリアプランと本人の経験・能力特性に応じたOff-JT（メンタリング、コーチング、グローバル選抜研修、社外研修）およびタフアサインメントを取り入れたOJTを実施します。

レビュー

タレントマネジメント委員会にて、次世代の経営人財の選抜および対象者一人ひとりの育成状況のモニタリングを行い、今後の育成に向けた課題と対応策を協議・判断します。

グローバル選抜研修の参加者数

選抜研修	2023年	2024年	2025年
Global Executive Program*	—	18名	—
Yamaha Business School Global*	24名	—	24名
Regional Development Program	71名	—	47名
Yamaha Business School Junior	25名	25名	25名

*Global Executive Program、Yamaha Business School Globalは隔年で実施。

DE&I推進

ヤマハ発動機グループは、「ヤマハ発動機グループダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）方針」に基づき、性別・人種・民族・国籍・地域、障がい、年齢、LGBTQ+の5つの重点領域を定義し、各領域での取り組みを推進しています。

特に性別に関する取り組みとして、女性活躍の推進を重要課題の一つと位置づけ、グループ全体で女性管理職比率を2027年に13%とする目標を設定しています。目標達成に向け、日本本社では、女性管理職・管理職候補者およびその上司を対象としたキャリア研修を新たに導入しました。本研修では、自身の強みや価値観を言語化し、上司との対話を通じて今後の具体的なキャリアプランを描くことで、期待役割の認識と挑戦意欲の向上を図っています。

また、企業横断型メンタリングプログラムにおいては、執行役員をメンター、女性部長をメンティーとして派遣し、異なる立場や他社視点からの学びを促進しています。これらの取り組みを通じて、成長機会の創出と継続的なネットワーク形成を支援し、女性リーダーの育成と活躍を後押ししています。今後も目標達成に向け、着実に施策を展開していきます。

女性管理職比率

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	3.7%	3.8%	3.7%
国内グループ会社	5.5%	6.5%	8.0%
北米	19.5%	20.3%	22.8%
欧州	16.4%	20.5%	16.4%
アジア	14.3%	16.0%	17.1%
その他	17.7%	19.0%	22.9%
全体	11.1%	12.1%	12.9%

Land Mobility

ランドモビリティ事業

事業ビジョン 「移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る」

お客さまや販売店、サプライヤーの皆さまなど、さまざまな方々とともにヤマハ発動機らしいモノづくりをすることで、移動自体に伴う喜びや、週末のワクワク感を創り出したいという想いを込めて、2030年に向けた長期ビジョンを掲げています。

事業概況

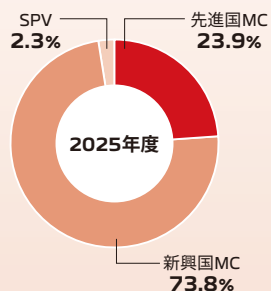
当事業は、主にMC（二輪車）事業およびSPV（電動アシスト自転車、電動アシスト自転車用ドライブユニットとコンポーネントを含めたe-Kit、車椅子用電動ユニット）事業で構成された、ヤマハ発動機創業以来の中核事業です。実用的な日常の移動手段をはじめとして、レジャーや業務用、またはスポーツ用など、多岐にわたるモビリティ製品を展開しています。各市場の特性やニーズに応じた開発・販売戦略を通じて、グローバルに移動の利便性と体験価値を提供しています。

2025年度のMC事業では、日本で販売が増加した一方、欧米の需要減少により先進国全体の販売台数はわずかに減少しました。新興国（アセアン、南アジア、中南米）では水害影響のあったベトナムで落ち込みが見られたものの、インドネシアやフィリピン、タイが好調で、新興国全体としては前年並みの販売規模を維持しました。こうした

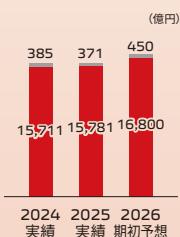
中、業績面ではコスト上昇や米国関税の影響により、営業利益は減少しました。SPV事業では、販売台数の減少に伴い売上が減少したものの、前年の在庫評価減や固定資産減損等の反動により営業損失は改善しました。この結果、ランドモビリティ事業として、売上収益は1兆6,151億円（前期比56億円・0.3%増加）、営業利益は1,087億円（同49億円・4.7%増加）となりました。

近年、お客さまの環境や生活への意識の変化、環境規制の厳格化など、外部環境が大きく変化しています。そのような中でも、当事業は事業間のシナジーを生み出しながら物事に柔軟に対応し、ヤマハ発動機らしいモビリティを通して新たな感動を世界にお届けしていきます。

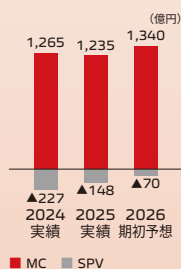
主なカテゴリー別売上収益構成比



売上収益



営業利益



■ MC ■ SPV

■ MC ■ SPV

市場環境

新興国 MC

主な市場 アセアン 南アジア 中南米

2025年は、インドネシアにおいて低価格志向が進む中でも狙うカテゴリーシェアを維持、インドの下半期減税による需要増をはじめ他国も総じて需要は底堅く推移した。2026年は緩やかな成長下においてプレミアム戦略を継続、供給最適化を図る。



AEROX α

主な競合 HONDA、SUZUKI、KAWASAKI、HERO、BAJAJ、ROYAL ENFIELD

先進国 MC

主な市場 日本 欧州 北米

2025年は欧州での排ガス規制強化、米国関税影響、日本での50cc排ガス規制などの外部環境の変化に対し、高付加価値モデル導入や生涯顧客育成活動強化で他社との差別化を図り、収益性の強化を進めている。



MT-09 Y-AMT ABS

主な競合 HONDA、SUZUKI、KAWASAKI、HARLEY-DAVIDSON、BMW、DUCATI、TRIUMPH、KTM、APRILIA、PIAGGIO、KYMCO、CFMOTO、VOGE、ZONTES

SPV

主な市場 日本 欧州 北米

電動アシスト自転車



PAS CRAIG ALLEY

日本市場は堅調、欧州市場は在庫調整局面を脱するも、中国メーカー台頭により競争激化。2026年はe-Kit事業においてYMESG*とのシナジー創出を推進する。

車椅子電動化ユニット



ドライブユニット (e-Kit)

主な競合 e-Kit: BOSCH、SHIMANO、DJI
完成車: PANASONIC、BRIDGESTONE
JW: ALBER

*YMESG: Yamaha Motor eBike Systems GmbH

MC 事業

2025年度の振り返り

先進国では需要減少に伴い販売が減少したものの、新興国では、特にインドネシアやフィリピンなどで堅調な二輪需要を的確に捉え、販売規模を維持しつつ、将来成長に向けた戦略投資を継続しました。

売上収益は1兆5,781億円（前期比70億円・0.4%増加）となりましたが、米国関税の影響、調達コストの上昇、研究開発費や販売管理費の増加により、営業利益は1,235億円（同30億円・2.3%減少）となりました。外部環境の下振れ圧力に対し、価格の見直しや成長市場でのプレミアムモデル販売比率向上に取り組み、収益基盤の維持に努めました。また、製品・戦略面では、走りの楽しさを広げるYECVTモデルやXSR155、インド市場向け電動スクーターを2モデル発表するなど、プレミアム戦略、電動化対応を着実に推進しました。

今後の方針と主要施策

2026年以降のMC事業では、外部環境の変化を踏まえた事業コストの適切な抑制と顧客接点の強化による収益力の向上を図り、顧客との長期的な関係を通じた生涯顧客化を進めることで、将来的にも安定的な収益基盤の構築を進めます。

新興国においては、フィリピンやインドなどの成長市場での需要の拡大や、ベトナムでの供給正常化といった機会を捉えつつ、プレミアムモデルを軸としたラインアップ強化により、販売の伸長を図ります。また、先進国においては需要の落ち着きが見られるものの、当社の強みである高付加価値モデルに注力して販売拡大を図っていきます。さらに、電動領域においては、自社でのプラットフォーム開発と外部との連携を両輪として推進し、市場特性に応じた製品展開を行います。これにより、環境対応とブランド価値の向上を実現し、中長期的な競争力の強化につなげていきます。

強み	● 培われてきたコア技術に基づく高い性能と品質を併せ持った、多様かつグローバルで展開する製品群 ● 自動二輪車市場におけるグローバルブランドポジション ● 新興国のプレミアムセグメントにおける高いプレゼンス ● 世界各国に展開されている質の高い販売網
機会	● アセアンをはじめとした新興国における上位中間層市場の拡大 ● デジタルによるマーケティングの進化 ● 技術による安全運転支援の進化
リスク	● 地政学リスクなどに伴う部品供給網の逼迫とその長期化 ● 各国の環境規制の進展 ● 貿易摩擦の激化、保護貿易の拡散 ● プレミアムセグメントにおける競合の同化戦略
課題	● 原材料、人件費、物流、エネルギーコスト増などによる収益性圧迫への対応 ● 成熟市場における製品販売以外の収益源確保

Input

研究開発費	前中期比：1.2倍	設備投資規模	前中期比：1.4倍	Newモデル	20モデル以上
-------	-----------	--------	-----------	--------	---------

中期経営計画 重点テーマの進捗

	重点テーマ	定量進捗	定性進捗
新興国	伸びゆくZ世代を魅了する製品でシェアを回復 インドネシア：所有する意欲を高める情緒的価値の創出とお客さまとの絆深化 フィリピン：ロイヤルティプログラム導入による一貫したプレミアム体験の提供 インド：Z世代向けマーケティングの展開と体験型イベント拡大で顧客エンゲージメント向上	プレミアム台数（前期比） 95% プレミアムシェア（前期比） +0.5pt	インドネシア：Z世代に人気のインフルエンサーをアンバサダーとして起用し“憧れ”のイメージを浸透、ロイヤルカスタマー限定招待のMotoGPライダー交流会を開催 フィリピン：ロイヤルティプログラムの上位ステータス会員さまを対象に、特別なツーリングイベントを開催 インド：走る楽しみやコミュニティ構築を目的とした「BLUE STREAKS」、ヤマハ発動機のスポート性能を実感させるサーキットイベント「TRACK DAY」を開催
先進国	市場プレゼンスを高めMC事業全体のブランドを牽引 ・Newモデルの導入、Y-AMTの拡販と新顧客の取り込み ・周辺ビジネスで選ばれる仕組みの拡充 ・顧客接点の強化	・Y-AMT搭載TRACERを2モデル発売 ・該当モデルにおけるY-AMT搭載モデル販売比率（前期比） +22.5pt	・MTシリーズに加えTRACERシリーズにY-AMTを搭載し、幅広い顧客層に新価値を訴求 ・一部ディーラーへ試験的に販売システム内のファイナンス機能を改善するなど、各地域でYMFCグループと連携して普及強化を展開 ・BLU CRUによる体験価値の提供強化。若手YZユーザー向け世界大会「World Super Finale」を2025年は米国で開催、世界各国からライダーが参加
マーケティング力強化	リアル×デジタル体験でお客さまとの強い絆を構築 ・リアル×デジタルでのマーケティング ・パーソナライズされた顧客体験の提供 ・顧客接点のさらなる質向上	・ロイヤルティプログラムの展開国数 1カ国（フィリピン） ・ヤマハID登録者数 820万人（2020年からの累計） ・Y-TRAC Rev DL数 1,120回	・「Y-Connect」アプリを刷新し、顧客接点プラットフォーム「Yamaha Motor On」の構築を推進 ・ユーザー同士の共感や一体感を高める「We Are Aerox Society」や、Z世代の共鳴を創出する「Fazzio Youth Festival」など、リアル体験の提供 ・スーパースポーツモデル「YZF-R9」と、走行データ分析やルート可視化が可能な「Y-TRAC Rev」アプリの連携により、ライダーの上達をサポート
EV二輪	自社プラットフォーム開発と外部連携の両輪で推進 ・自社プラットフォーム開発 ・外部連携	新製品2モデル発売	・台湾市場で「CUXIE」を発売（Gogoro 社生産） ・日本市場で「JOG E」を発売（Honda（本田技研工業株式会社）生産） ・インド市場で「AEROX E（自社生産）、EC-06（River 社生産）を発表 ・EICMAへ電動モトクロスYE-01コンセプトを出展（Electric Motion 社共同開発）

2027年目標 事業 KPI

事業成長	CAGR：6%水準	ROS	10%水準*	ROIC	20%台半ば*
------	-----------	-----	--------	------	---------

*本社コーポレート経費配賦前

SPV 事業

2025年度の振り返り

SPV事業（電動アシスト自転車、e-Kit、電動車椅子）における売上収益は371億円（前期比14億円・3.7%減少）、営業損失148億円（前期：営業損失227億円）となりました。海外完成車ビジネスの撤退に伴い販売台数が減少した影響で減収となった一方、販売費及び一般管理費の減少に加え、前期に計上した固定資産減損等の反動により営業損失は縮小しました。

国内電動アシスト自転車市場では、PASの主力モデルおよび新機種が好調に推移しました。また、海外e-Kit事業としては、2025年にドイツの自動車部品メーカーBrose社の自転車用ドライブユニット（e-Kit）事業子会社を買収し、ドイツに新会社Yamaha Motor eBike Systems GmbH（YMESG）を設立しました。買収により販売規模は拡大しましたが、まず足元としてはPMIを迅速に進めていきます。最大市場である欧州に開発拠点を置き、さらにBrose社のネットワークを活用することで、欧州における市場プレゼンスの向上を目指します。



今後の方針と主要施策

SPV事業では、市況回復の局面を的確に捉えつつ、中期経営計画の達成に向けた取り組みを加速していきます。国内外ともに販売を拡大することで2026年度は増収を見込み、固定資産のさらなる整理により、収益の改善を図ります。また、2025年8月より稼働しているYMESGとのシナジー創出に向け、組織体制の構築を着実に進めていきます。

2026年は、事業の持続的な成長を支える組織能力の強化に注力します。販売戦略の強化をはじめとするトップラインの拡大と、適切なコストコントロールの両立により、収益力向上に向けた取り組みを継続的に推進します。

電動アシスト自転車領域では、日本市場におけるシェア拡大、連結ベースでの収益改善を目指します。営業効率の向上、製品・サービスの付加価値向上、競合他社との差別化を進め、持続的な成長基盤の確立を図ります。海外e-Kit領域では、販売戦略の強化および新ドライブユニットの投入を通じて顧客の拡大を目指します。加えて、コスト構造や物流プロセスの見直しを進め、競争力の一層の強化に取り組みます。

電動車椅子領域においては、海外での販売拡大を目指しながら持続的な成長基盤の確立を目指していきます。

SPV事業は、顧客期待を上回る品質とサービスの提供を通じて競争優位性を確立するとともに、YMESGとの連携によるシナジー創出を進め、中長期的な企業価値向上への貢献を高めていきます。

強み

- 当社の技術と製品に信頼を寄せてくださる顧客層
- モビリティの創造によって市場を開拓し続けてきたDNA
- 主要市場の欧州におけるe-Kit開発拠点の確立
- 欧州での販売、サービス網の充実

機会

- 高齢化社会への対応（移動・社会参画のニーズ）
- 環境保護と健康意識の高まり
- 電動モビリティのインフラ整備推進

リスク

- 地政学リスクなどに伴う部品供給網の逼迫とその長期化
- 物価高騰、景気悪化による消費意欲の後退
- 新興e-Kitメーカー（中国勢）進出による競争激化
- 物流コストの高騰

課題

- 原材料、人件費、物流、エネルギーコスト増などによる収益性圧迫への対応
- BtoBビジネス基盤（営業、アフターサービスなど）
- 2025年にドイツに設立した新会社YMESGとのシナジー創出

Input

研究開発費	前中期比：1.6倍	設備投資規模	前中期比：0.6倍	投融資	M&Aの活用
-------	-----------	--------	-----------	-----	--------

中期経営計画 重点テーマの進捗

	重点テーマ	進捗
リソース配分の最適化	注力領域を見直し、リソース配分を最適化 ● 海外完成車ビジネスの事業構造を見直し、国内市場に注力 ● e-Kitビジネスへのリソース集中	● 国内完成車販売は、前期比6%伸長（2025年実績） ● Brose社e-Kit事業会社買収とYMESGの設立
e-Kit	市況好転を捉え、売上・ROICを回復 ● 徹底したお客さま視点から独自の競争優位性を確立 ● Supply & Engineering chainの両輪改革 ● エンドユーザー・ディーラー・OEM顧客へのサービス革新	● 主要市場の欧州におけるe-Kit開発拠点構築とPMI活動推進 ● 旧Brose社ネットワークの活用による欧州アフターサービス体制強化 ● 台湾生産拠点統合によるドライブユニットの生産レイアウト再編

2027年目標 事業KPI

事業成長	CAGR: 15%水準	ROS	8%水準*	ROIC	18%水準*
------	-------------	-----	-------	------	--------

* 本スコアボード経費配賦前

Marine

マリン事業

事業ビジョン 「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」

60年以上の歴史を誇る当事業は、総合マリンメーカーとしての高い信頼性を根底に、海の価値をさらに高めることで感動を創造します。船外機大型モデルのラインアップ拡充、統合ボートビジネスの推進により、顧客価値の向上を追求していきます。

事業概況

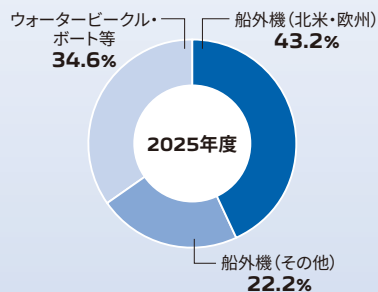
マリン事業は、船外機、ウォータービークル、ボート、漁船・和船など多様な製品群を有し、レクリエーションから商用利用まで幅広いニーズに応えています。当事業の売上収益は当社連結全体の約2割ですが、営業利益は約4割と収益貢献の大きい事業です。中でも主力製品である船外機は世界トップクラスのシェアと高い信頼性を背景に、グローバルリーダーとしての地位を確立しています。船外機は北米・欧州などにおけるレジャー用途をはじめ、漁業や観光利用などでも使用されており、世界中のさまざまなお客さまの多様な用途に応えるビジネスを展開しています。中期経営計画で

は、魅力ある製品ラインアップの拡充に加え、総合マリンメーカーとしてバリューチェーン全体の連携を強化し、顧客体験価値の最大化を目指しています。

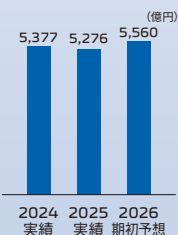
また、中長期的な課題としてカーボンニュートラルへの対応も進めており、電動推進機や水素エンジンなどの開発をマルチパスウェイ方針のもとで推進しています。

こうした活動を通してこれからも事業ビジョンの実現に向けて、総合マリンメーカーとして培ってきた技術力によるヤマハブランドのさらなる価値向上と、社会価値の創出に取り組んでいきます。

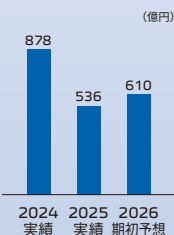
主なカテゴリー別売上収益構成比



売上収益



営業利益



市場環境

船外機

主な市場 北米 欧州 日本 その他全世界

市場規模は年80～90万台前後と安定した需要があり、150馬力以上の大型の需要が緩やかに伸長傾向。当社は大型ラインアップの強化と生産能力の増強により市場のニーズに応えていく。また、関連商材の拡大により総合マリン企業としての顧客体験価値拡大を目指す。



主な競合 MERCURY、SUZUKI、HONDA、TOHATSU

ウォータービークル (WV)

主な市場 米国 その他全世界



FX Cruiser HO

2025年の総需要は金利上昇やインフレにより減少も、今後は緩やかに回復する見込み。従来の一人乗りからファミリーでの使用以外にも、遊び方も多様化しており、これに対応する新しいプラットフォームを採用したモデルを投入予定。

主な競合 BRP、KAWASAKI

ボート

主な市場 日本 米国 欧州



AR250

国内市場においてプレジャーボート、漁船など幅広い用途に対して付加価値の高い製品を提供。また、会員制レンタルボートクラブ「Sea-Style」では、顧客志向に合ったサービスの展開を強化。

主な競合 YANMAR、TOYOTA、SUZUKI

マリン事業

2025年度の振り返り

2025年度の当事業は、世界的な景気不透明感や北米市場の需要停滞、関税影響などにより、厳しい事業環境が続きました。そのような中でも、将来の成長に向けた取り組みを着実に進めました。船外機事業では、主要市場である米国の需要が軟調に推移したものの、需要の底打ちが見られた地域や新興国などその他地域での需要を取り込み、全世界での当社販売は前年度を上回る結果となりました。ウォータービークル事業では、市況悪化の中でも、新製品「JetBlaster」が軽快な操作性と扱いやすさが市場で好評を得ており、エントリー層の顧客を獲得することができています。また、従来の日本を中心とした製品開発だけでなく、日米両輪による先行開発を推進することで商品化を実現した「ワイヤレスステーション」は、操船の自由度と安全性を高める技術として高い評価を受けました。変化する事業環境を受けて、開発投資は一部見直しつつも継続することで、中長期的な競争優位の基盤構築を進めた一年となりました。

今後の方針と主要施策

2026年以降も、関税政策や市場構造の変化などにより、マリン事業を取り巻く環境は引き続き厳しい状況が想定されます。その中でも2025～2027年の中期経営計画で掲げた「Co-Creation」の基本方針のもとで、製品・技術・サービス・モノづくりといった当社の多様な資産を融合させ、他企業や事業領域と連携しながら、顧客および社会に貢献していくという方針は変わりません。環境変化に耐えうる強固な事業基盤の構築に向けて、収益性向上と事業体質の強化を重要な課題として取り組んでいきます。

具体的には船外機事業では、需要の拡大を見込んでいる大型プレミアム領域において市場のニーズに的確に 대응していく商品開発を継続するとともに、2025年に好調だった新興国などにおいてマーケティング施策を強化し、販売機会の最大化を目指します。

さらに、製造体制ではヤマハマリン株式会社の設立により、中小型船外機やボートの開発・製造連携を強化し、ものづくりの競争力と収益性の向上を進めます。短期的には厳しい事業環境に直面しながらも、中長期的な成長を見据えた技術開発、事業構造改革、パートナーシップ強化を通じて、持続的な企業価値向上を目指していきます。



強み	● 絶対的な商品信頼性 ● 幅広い事業領域と商品ラインアップによる総合事業力 ● グローバル市場を網羅する販売・サービス力 ● マリン事業に応用可能なランドモビリティ事業などで培った技術やノウハウ
機会	● インフレ鈍化、金利低下による需要の回復 ● 用途の多様化によるウォータービークルの需要拡大 ● 世界的な大型船外機の需要拡大
リスク	● 気候変動、急激な技術革新などを背景とした市場の劇的な変化 ● 米国の追加関税など世界経済・為替、規則などの急激な変化 ● 人件費、原材料などの高騰 ● 地政学リスクによるサプライチェーンの混乱、物流費の高騰
課題	● 新製品の開発スピード向上 ● 先進技術開発の強化

Input

研究開発費	前中期比：1.7倍	設備投資規模	前中期比：1.8倍	人的資本拡大	北米：1.3倍	日本：1.1倍
-------	-----------	--------	-----------	--------	---------	---------

中期経営計画 重点テーマの進捗

	重点テーマ	進捗
大型／プレミアム領域の強化	ラインアップ刷新と市場ニーズに応える商品の開発 生産能力増強によるグローバル需要の充足	・大型船外機：150馬力以上のラインアップの拡充、重要性能の強化を計画通り進捗 ・ウォータービークル：Newプラットフォームモデルの導入 ・生産能力増強完了（2024年比＋15％）
顧客体験価値の追求	「統合ポートビジネス」への進化 ・関連商材の拡大 ・マリンエコシステム全体へ事業範囲を拡大	・ヘルムマスター EX ワイヤレスステーション（ワイヤレスジョイスティック＋落水検知システム）を導入し、IBEX Innovation Award 獲得 ・コネクテッド・シェアリング領域でのビジネス推進を目的として、フィンランドに Yamaha Motor Connected Innovation を設立
組織のグローバル連携と事業持続性の確立	グローバル開発機能の最適化 ・R&D 機能の強化／開発スピード向上	・欧州にマリン製品の実験施設を設立 ・ヤマハマリン株式会社（ヤマハ熊本プロダクツ（株）・ヤマハ天草製造（株）の合併会社）を設立
社会課題への取り組み	マルチパスウェイ方針による カーボンニュートラル商材の販売・開発推進 ・先行開発領域 ・量産・拡販領域	・水素船外機の実機走行による技術の実証実験を実施 ・環境対応 FRP 開発を推進、ジャパンインターナショナルポートショーなどに出展 ・インドネシアにてマングローブ植林を拡大

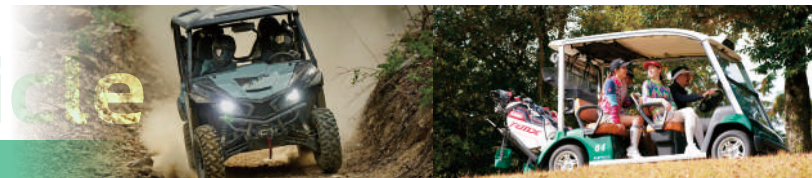
2027年目標 事業 KPI

事業成長	CAGR：8% 水準	ROS	20% 台半ば*	ROIC	30% 水準*
------	------------	-----	----------	------	---------

*本社コーポレート経費配賦前

Outdoor Land Vehicle

アウトドアランドビークル事業



事業ビジョン 「北米市場に軸足を置く2事業で、アウトドアレジャーでのシナジーを創出」

米国がメインマーケットであるRV事業とLSM事業の基盤革新に取り組み、二輪車やマリナ商材などと連携することでシナジーの発揮を図ります。

事業概況

OLV事業は、長期的な成長のための基盤革新や、米国がメインマーケットである事業の集約によるシナジーを目的に、2025年1月に新設しました。RV事業とLSM事業から構成し、ATV(四輪バギー)やROV(レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)といったオフロード専用車両、ゴルフカーやランドカー、米国におけるPTV*1・LSV*2といった低速モビリティなど、業務用途からアウトドアレジャーまで幅広く利用されています。

ATVは、世界需要の50%以上を米国市場が占めており、業務用からスポーツタイプまで多彩なラインアップで多様なニーズに対応しています。ROVも同様に米国が主市場であり、アウトドアレジャー用途に加え業務用途でも安定した需要があり、市場

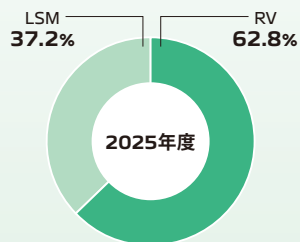
規模は拡大傾向にあります。近年では多用途性と同乗者の快適性へのニーズのさらなる高まりが顕著ですが、今後の顧客期待価値の推移には注視が必要です。

低速モビリティ市場(ゴルフカー、ランドカー、米国におけるPTV・LSV)においても、世界需要の80%近くを米国市場が占めています。コロナ禍を機に人々の生活スタイル変化が促進され、ゴルフ場以外での近距離移動用途の需要が大きく拡大しています。

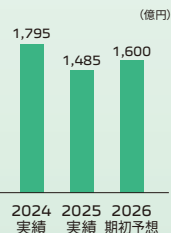
当社は世界に数あるモビリティ企業の中でも、陸から海までお客さまが生涯にわたって楽しむアウトドア商材を持つ唯一の会社です。二輪車やマリナ商材などとも連携することにより、米国でのOLV事業の市場シェア拡大を目指します。

*1 PTV: Personal Transportation Vehicle *2 LSV: Low Speed Vehicle

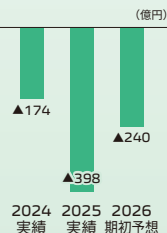
主なカテゴリー別売上収益構成比



売上収益



営業利益



市場環境

ATV・ROV

主な市場 北米



北米が需要の最大市場。コロナ禍以前の堅調な成長トレンドに復帰。当社他商材の保有・購入意向が高い顧客が多く、他商材への波及効果大きい。

主な競合 POLARIS、BRP、HONDA、KAWASAKI

ゴルフカー・PTV・LSV

主な市場 北米



北米が需要の最大市場。コロナ禍以降、公道での低速モビリティが堅調に推移。ゴルフカー総需要も安定。自社は新モデル開発と原価低減活動を継続中。

主な競合 CLUB CAR、E-Z-GO、ICON、STAR、EVOLUTION

アウトドアランドビークル事業

2025年度の振り返り

2025年度は、売上収益1,485億円、営業損失398億円となりました。北米市場における需要動向や競争環境の変化を背景に販売が減少したことに加え、研究開発費の増加、固定資産の減損などの影響により、前期比で減収減益となりました。

OLV事業は、長期的な成長に向けた基盤強化と米国市場を中心とした事業集約によるシナジー創出を目的に、2025年度から新たな事業としてスタートした一方、従来の競争面での課題に加え、追加関税の影響も重なり、収益構造の見直しがより重要なテーマとなっています。こうした状況を踏まえ、2025年は主要市場である米国を中心に収益構造改革に着手するなど、基盤づくりに取り組んだ一年となりました。

今後の方針と主要施策

当事業を取り巻く環境は、主要市場である米国を中心に、需要動向や競争環境、通商政策の動向など、不透明な要素が引き続き残るとみています。一方、事業運営や収益構造の見直しを進めていくことで、中長期的には改善の余地は十分にあると捉えています。

こうした認識のもと、当社は2025年に着手した事業構造改革を2026年はさらに踏み込み、主要市場である米国を中心に、生産・調達部品のコスト改善を進めていきます。また、開発をはじめとしたリソース配分の最適化を図ることで、事業運営の効率を高め、収益性の改善につなげていく方針です。

短期的には費用の圧縮および投資効率の向上に重点を置き、販売に合わせた緻密な生産のコントロールを行うことにより、在庫回転月数の適正化、販売費の削減を一段と進めていきます。また、同時並行でプラットフォーム開発を進めることで、将来的なトップラインの向上を図りつつ、開発効率をより高めることを計画しています。2026年はこうした施策の一つひとつ積み重ねながら、収益基盤の立て直しをさらに加速し推し進めていく一年になると考えています。

TOPICS >>> 新開発の内製バッテリーを搭載した5人乗り電動ゴルフカーを発売

当社のゴルフカーは、長年にわたり培ってきた技術力と信頼性を強みとして、国内においてトップレベルのシェアを有しています。その中で、次世代のLSM*1事業の基点となるモデルの一つとして、5人乗り電動ゴルフカーの新製品「G30Es」「G31EPs」の国内販売を2025年6月から開始しました。

本モデルは、新開発の内製*2リチウムイオンバッテリーと車

両コントロールユニットを搭載しています。リチウムイオンバッテリーは、開発から製造まで一貫して当社で行っており、そのセルにリン酸鉄系の材料を採用することで、高い信頼性と長寿命を実現しました。さらに、ACモーターの採用と最適化された回生協調ブレーキ制御により、滑らかで安定した走行性能と高効率を両立し、従来モデル比で消費電力を約30%*3低減しました。

強み	●モータースポーツシーンで培ったブランド力・技術力・品質への信頼 ●ゴルフ場ビジネスで培ったブランド力・技術力・品質への信頼
機会	●米国市場におけるROV・ATVセグメントの高付加価値化 ●米国市場における低速モビリティニーズの増加 ●ゴルフ場からのリースアップ車両を用いた中古車販売ビジネス
リスク	●世界経済・為替・環境規制などの急激な変化 ●新興勢力の市場参入によるさらなる競争激化
課題	●サプライチェーン・BtoC市場販売網強化 ●高付加価値化ニーズに対する技術力強化の遅れ

Input

研究開発費	前中期比：1.7倍	設備投資規模	前中期比：2.2倍	人的資本拡大	技術人員	RV：1.2倍	LSM：1.1倍
-------	-----------	--------	-----------	--------	------	---------	----------

中期経営計画 重点テーマの進捗

	重点テーマ	進捗
次世代PF開発による、将来への基盤づくり	RV：クロスセグメントのニーズに対応可能な新PFの開発 LSM：ゴルフカー、PTV、LSVに対応可能な新PFでLow Speed Mobilityの提供価値を拡げる	RV：CCC改善に向けた販売モニタリングの強化、市場追従に向けたSCMオペレーションの向上 商品ラインアップ拡充に向け、バリエーション展開可能な新規PFモデルの開発を推進中 LSM：新規PFモデルの開発を継続中
中期内で追加投資を判断する	市場成長と米国統合戦略における効果を見極め、北米地域でさらなる投資を行うか2026年に判断 ・OLV生産能力増強 ・RV開発ファシリティ増設 ・事業経営機能の拡張	環境変化を踏まえ事業方向性を検討し、2026年内に方針を示す

2027年目標 事業KPI

事業成長	CAGR：5%水準	ROS	2%水準*	ROIC	3%水準*
------	-----------	-----	-------	------	-------

*本社コーポレート経費配賦前

これにより、環境負荷の低減とランニングコストの削減にも貢献しています。

当社LSM事業のゴルフカーは2025年で50周年を迎えました。電動化と内製化の技術を核に、持続可能なモビリティ社会の実現に向けた取り組みをさらに推進していきます。

*1 Low Speed Mobility *2 開発：ヤマハ発動機、製造：ヤマハモーターパワープロダクツ *3 当社調べ



Robotics

ロボティクス事業

事業ビジョン 「加速するデジタル社会と変革するモビリティの生産工程を ワンストップスマートソリューションで支える」

豊富なラインアップで、お客さまの生産現場の自動化・省人化を支援し、中長期的な労働者不足や人件費高騰といった社会課題の解決に貢献するとともに、当事業の成長を実現します。

事業概況

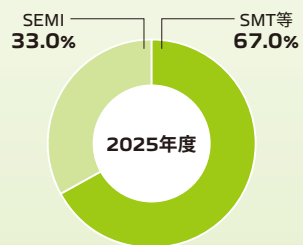
ロボティクス事業は、当社が自社の製造現場で培ってきた自動化・省人化のノウハウを外販に展開したもので、1980年代初頭に産業用ロボット事業を開始したのが始まりです。2026年に「UMS事業（ドローン・産業用無人ヘリコプター）」はその他事業に移管したため、現在は主に「表面実装関連機器（SMT）」「半導体製造後工程装置（SEMI）」「産業用ロボット（FA）」の3分野で構成しています。

世界の製造業では労働力不足などを背景に、今後も自動化・省人化のニーズが加速すると見込まれています。加えて、生成AI関連の普及に伴い、半導体関連製品の需要の増加も想定されていることから、当事業にとって大きな機会となりうると捉えています。当事業の強みは、SMTをはじめとする高精度かつ信頼性の高い製品ラインアップ

です。さらに、多様な製品群を組み合わせることによる生産工程単位だけではなく、生産ライン単位や、ファクトリーオートメーション（FA）商材を持つ強みを活かしたクロスセルによって生産フロア全体の自動化・省人化が提供可能な点です。お客さまのお困りごとに寄り添い、“工場まるごと最適化”を実現することにより人々の豊かな生活への貢献していきます。

特に、成長が見込まれるSEMI領域では、先端半導体関連の研究開発や設備投資を加速します。2025年には当社の完全子会社であるヤマハロボティクスホールディングス株式会社、およびその完全子会社である株式会社新川、アピックヤマダ株式会社、株式会社PFAの会社統合を行い、ヤマハロボティクス株式会社を設立しました。本統合により、顧客の期待を超える価値創出を加速させ、半導体後工程および電子部品実装分野における世界トップクラスのトータルソリューション企業を目指します。

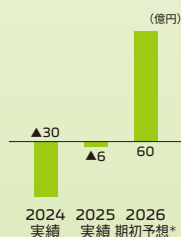
主なカテゴリー別売上収益構成比



売上収益



営業利益



*2026年より、UMS事業（ドローン・産業用無人ヘリコプター）は、その他事業に移管しました。

市場環境

表面実装関連機器（SMT）

主な市場 日本 アジア 欧米

AI データセンター投資を起点に各国市場で基板実装ニーズが拡大。当社は、生成AIの急速な発展により大型化半導体部品と一般電子部品を、1台の装置で同時に扱えるハイブリッドプレーサーも市場投入し、さらなる豊富な製品群で、幅広い顧客層を獲得。



表面実装機、印刷機、システム&ソフトウェア など

主な競合 FUJI、PANASONIC、ASMPT、HANWHA

半導体製造後工程装置（SEMI）

主な市場 日本 アジア 欧米

生成AIの拡大に伴い先端半導体市場が成長する中、当社は半導体後工程のトータルソリューションを展開。培ったプロセス技術と顧客連携により新たな価値を創出し、ヤマハロボティクスのグローバルネットワークを活用して、生成AI向けの先端半導体・メモリ・光通信関連を強化、事業拡大を推進。



ボンディング装置、モールド装置 など

主な競合 ASMPT、BESI、K&S、TOWA

産業用ロボット（FA）

主な市場 日本 アジア 欧米

世界的な労働力不足を背景に、工場における自動化ニーズが拡大。高速・高精度なスカルロボットや、リニアコンベアに加え低床型単軸や協働ロボットもラインアップ。グローバル展開企業への提案強化により成長を目指す。



リニアコンベアモジュール、スカルロボット など

主な競合 EPSON、MITSUBISHI、DENSO、IAI、INOVANCE

ロボティクス事業

2025年度の振り返り

電子部品・半導体市場では、生成AI関連を中心に堅調な投資が続きましたが、米国の追加関税による投資抑制などの影響もあり、地域や分野ごとに需要に濃淡が見られました。こうした環境の中、主力の表面実装関連機器（SMT）では、収益性を重視した販売やコスト構造の見直しを着実に進めました。あわせて、半導体製造装置（SEMI）においても、生成AIや先端分野向けを中心に旺盛な需要を背景として販売が伸長しました。その結果、ロボティクス事業全体の収益構造は改善し、営業損失は前年から大幅に縮小しました。さらに、2025年にはロボティクス関連子会社4社を統合し、ヤマハロボティクス株式会社を設立するなど、顧客起点での価値創出力を高め、中長期的な成長に向けた事業基盤の強化を進めた一年となりました。

今後の方針と主要施策

近年、経済安全保障をめぐる政策動向や地政学リスク、競争環境の変化などを背景に、事業を取り巻く環境は変化の大きい局面にあります。しかし、市場全体に目を向けると、中長期的には成長が期待されており、生成AI関連を中心とした新たな需要の広がりや先端技術への移行は、当社にとって重要な成長機会になると捉えています。

2026年は、急激な市場拡大を前提とするものではありませんが、着実に伸びていく需要を確実に取り込み、売上拡大と収益性の向上を両立させていく考えです。SMTでは、利益重視の方針を継続しながら、AI関連端末や家電、電源機器などを中心とした中規模ユーザーの需要を取り込んでいきます。SEMIについては、新型ワイヤボンダの拡販、生成AI関連需要や先端半導体パッケージ市場の拡大を着実に捉えていくことで、成長につなげていきます。また、2025年7月のロボティクス関連子会社4社の統合を通じて構築した事業基盤を活かし、開発・製造・販売を一体で捉えた運営を進めています。生産や調達効率化に加え、各社が培ってきた技術や生産ノウハウを横断的に活用することで、製品開発力や供給対応力の強化を図り、統合効果の具体化につなげていきます。

強み	● 製販技一体で実現する顧客価値に見合った商品とサービス ● 半導体製造工程から実装工程、組み立てにわたるトータルソリューション提供 ● お取引先との強いパートナーシップに基づく共創力
機会	● 技術革新と需要の増加により市場は成長見込み ● 生成AIの拡大による半導体部品需要の牽引 ● 半導体関連市場の拡大／地域変化 ● 新規顧客獲得、先端技術開発によるシェア拡大
リスク	● 経済安保・地政学リスク ● 価格競争激化 ● SEMI 領域の新技術開発競争
課題	● コスト上昇に伴う利益確保の難しさ、収益性の改善 ● 短納期対応および大きな需要変動への迅速な追従（サプライチェーン、在庫、人的リソース）

Input

研究開発費	前中期比：1.3倍	設備投資規模	前中期比：0.7倍（SMT） 2.2倍（SEMI）	人的資本拡大	1.2倍
-------	-----------	--------	---------------------------	--------	------

中期経営計画 重点テーマの進捗

	重点テーマ	進捗
表面実装関連機器（SMT）	車載大手＋EMS開拓を軸に業界Top3への挑戦 ・当社が狙う領域：車載部品関連、通信デバイス関連、ネットワーク関連 ・車載大手・大手EMS顧客獲得 ・収益性の向上 ・グローバルに展開するお客さまへの提案・サポート力を強化	・伸長するデータセンター（通信デバイス、ネットワーク関連）領域における大手顧客獲得進捗 ・主力モデルを中心としたコスト改革進捗中 ・インド市場に販売・サービス体制構築
半導体製造後工程装置（SEMI）	技術進化を先取りし市場ポジションを塗り替える ・注力領域：先端半導体（AI）、メモリ、光通信、次世代半導体 ・コア領域の新プラットフォームモデルリリース ・成長領域のソリューションの開発と拡販 ・グローバル販売サービス力の強化	・ヤマハロボティクス株式会社に統合、シナジー最大化 ・アビックヤマダ・プレジジョン株式会社の完全子会社化によるモールド金型生産能力増強 ・新プラットフォームモデルUTC-RZ1（ワイヤボンダ）、MS-R（モルディング装置）発売 ・生成AI関連の先端半導体、光通信半導体領域において売上拡大 ・主要地域の販売サービス力強化、インド市場に販売・サービス体制構築
ファクトリーオートメーション（FA）	SMT・SEMIと連携した自動化ソリューション実現 ・ビジネスモデル再構築し成長軌道へ	・自動化ソリューション提案力向上、獲得案件数増加による販売拡大 ・SATAS^{*1}参画を通じて半導体後工程自動化・省人化の業界標準（スタンダード）の策定に寄与

*1 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合

2027年目標 事業KPI

事業成長	CAGR: 15% 水準	ROS	17% 水準*	ROIC	15% 水準*2
------	--------------	-----	---------	------	----------

*2 本社コーポレート経費配賦前

Financial Services

金融サービス事業

事業ビジョン 「ヤマハ発動機のお客さまを中心に健全な金融サービスを提供し、新たな感動と豊かな生活の提供に貢献する」

金融サービスを通じた継続的な顧客接点の構築により、製品購入時における支援に加え、購入後も長期的にお客さまとの関係を維持・深化すべく取り組んでいます。これによりお客さまへ新たな感動と豊かな生活の提供に貢献するとともに、グループ全体の収益基盤の安定化と持続的な成長に貢献していきます。

事業概況

当事業が提供すべき価値は、①ファイナンスソリューション提供による販売機会の増加、②お客さまや当社製品に関する結びつきの強化、③経済環境に左右されない健全かつサステナブルな金融サービスソリューションの提供、④安定した収益貢献、と考えています。

これらの価値を実現するために提供している金融サービスとして、当社製品の販売を支える手法として小売りと卸売りの両ファイナンス手法があり、保険・サービスも提供しています。

ファイナンス手法には、お客さまや販売店がより当社商品を身近に感じられるようにローンやリースを提供したり、販売店の運転資金を支援したりすることで、購入意思決定を後押ししながら市場への浸透を図っています。

保険・サービスでは、製品保証を延長することで安心して当社製品を楽しんでいただけの延長保証サービスや、製品利用に伴う保険ニーズをワンストップでソリューション

ン提供することを目指しています。

当事業では、それぞれの地域の事業環境や各種規制に合わせてグローバルなソリューション提供を目指しています。各事業・各地域の持続的な成長を下支えするとともに、ヤマハ発動機のお客さまを中心に、新たな感動と豊かな生活の提供に資する金融サービスソリューションの提供を推進します。

金融サービス事業の価値提案



販売機会の増加



お客さま・当社製品の
結びつき強化

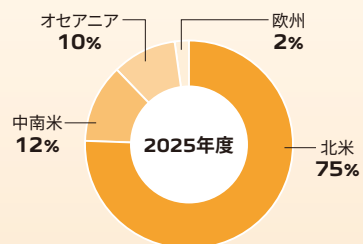


サステナブルな
金融サービス提供

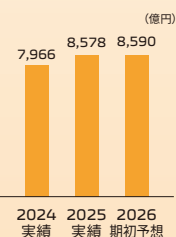


安定した収益

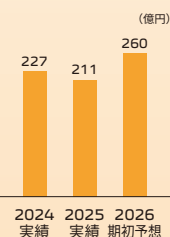
債権残高のグローバル分布



債権残高



営業利益



市場環境

ファイナンス

主な市場 北米 中南米 オセアニア 欧州

販売店が当社製品を販売しやすく、お客さまが当社製品を購入しやすい環境を整えるため、金融サービスソリューションを提供しています。

また、ブラジルでは複数参加者でグループをつくり毎月一定額を支払うことで、順番に二輪車入手できる地域特有のファイナンス手法（コンソルシオ）を提供するなど、地域慣習に沿ったファイナンスソリューションを提供しています。

主な商品 ローン・リース（個人・法人向け）、コンソルシオ ほか

主な対象商品 当社製品

保険・サービス

主な市場 北米 中南米 オセアニア 欧州

お客さまのニーズを正確に捉え、製品の所有や利用に伴う不安を軽減し、ワンストップでサービスを提供することによって、より手軽により安心して当社製品を楽しんでいただくことを目指しています。

主な商品 保険仲介業、延長保証 ほか

主な対象商品 当社製品

金融サービス事業

2025年度の振り返り

2025年度は、米国の関税政策など外部要因の影響により不確実性の高い経済環境下での事業運営となりました。この中でも金融サービス事業は堅調に推移し、マリン商材向けファイナンスの増加なども寄与し債権残高は8,578億円と前期比108%まで拡大しました。

売上収益は債権残高増加に伴い増益となったものの、営業利益は金利スワップの時価評価による一過性の影響を受け211億円、事業ROAは2.4%となりました。

グループ全体の金融サービス事業を統括するYamaha Motor Finance Corporation (YMFC)は2022年に米国で設立され、米国・カナダ・ブラジル・フランス・オーストラリア・ニュージーランドの金融サービス子会社の組織再編を2025年までに完了しています。YMFCグループとしてグローバルでチーム編成を行い、フランスやカナダの業務改善を行いました。また、グループ傘下での優秀人材の適時・適材・適所な登用も進めています。

今後の方針と主要施策

現中期経営計画のもと、グローバル市場において持続可能で独自性のある金融サービス事業を展開し、債権残高1兆円、ROA3.0%、ROE10%の達成を目指しています。

この計画では、「グローバルガバナンス体制」を基盤とし、「事業競争力(Competitiveness)」「成長可能性(Growth Potential)」「収益性(Profitability)」の3つの柱を推進しています。製品販売事業との連携強化、テクノロジー活用により競争力を強化するとともに、適切な資本管理によって事業資本効率を改善し、金融サービス事業の競争力と収益性のさらなる向上を目指します。成長可能性として、延長保証・保険ビジネスの拡大、周辺製品への金融サービスソリューション提供、新規市場参入、を検討し製品販売事業へさらなる貢献を追求していきます。



海外市場でファイナンスサービスと組み合わせて展開される当社商材の一例

強み	● 経済状況に左右されない超長期的に安定したサービス提供 ● お客さまとの強い絆をライフタイムにわたって構築 ● 持続的な売上成長	
機会	● 新規市場(欧州、中南米)での成長と収益確保 ● マリン商材向けファイナンスプログラム拡充 ● 延長保証、保険、周辺製品への金融サービス拡充	
リスク	● 地政学リスクなどによる金利・流動性市場の変動と調達コストの増加 ● 不良債権の増加 ● オペレーションリスクの増加	
課題	● グローバルでの事業リスク管理 ● 製品販売事業へのさらなる貢献 ● 事業資本効率性(ROE)の向上	▶ (対策) 事業統括会社YMFCによるグローバルガバナンス体制構築 ▶ (対策) 事業間の連携強化、テクノロジー活用による事業競争力強化 ▶ (対策) YMFCによるグループ傘下の適切な資本管理

Input

イノベーション	Fintechの応用加速	タレント マネジメント	適時・適材・適所な 金融人材マネジメント	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	グローバルでの事業リスク管理 ガバナンス高度化
---------	--------------	----------------	-------------------------	----------------------------	----------------------------

中期経営計画 重点テーマの進捗

	重点テーマ	進捗
金融サービス 事業の事業 競争力向上	・優秀人材の適時・適材・適所な登用 ・コンプライアンス、ガバナンスの高度化 ・事業資本効率性(ROE)の向上	・グローバルチームでの業務改善実施 ・グループ傘下での人材活用推進 ・金融サービス事業用資本政策の策定と段階的实施
製品販売事業 への貢献	・金融サービスソリューションの活用高度化および利用割合向上 ・テクノロジー活用による、より高度なサービスの提供 ・新規市場参入を含む事業規模の拡大	・ベストプラクティスの把握と横展開 ・米国などで顧客接点システムの刷新 ・マリン商材向けファイナンスの利用者増加

2027年目標 事業 KPI

債権残高	1兆円	ROA	3.0%水準*1	ROE	10%水準*2
------	-----	-----	----------	-----	---------

*1 営業利益／平均債権残高 *2 当期利益ベース

サステナビリティ戦略 「感動創造企業」を目指した事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献する

「感動創造企業」を目指した事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献することが、私たちに期待されているサステナビリティ（持続可能性への取り組み）と

ヤマハ発動機グループサステナビリティ基本方針

当社グループは、「感動創造企業」を企業目的に、社会や地球環境との調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人々に喜びや驚き、高揚感、そして豊かさや幸福感を提供し続けていくことを目指しています。これを実現するために私たちは、人と人とのつながりから生まれる共感を新しい価値を生む原動力とし、適正な企業統治のもと、社会から信頼される企業として、革新的で多様な製品やサービスを通じ、ヤマハらしい形で社会の課題解決と持続的発展に貢献していきます。

お取引先においても、この方針を支持し、それに基づいて行動することを要請します。

▶ 当社Webサイト「ヤマハ発動機グループサステナビリティ基本方針」

- 私たちは、国際ルール・法令を遵守するとともに腐敗防止に取り組み、公正・誠実に業務を遂行します。
- 私たちは、人権を尊重し、差別をせず、いかなる形であれ児童労働・強制労働は行いません。
- 私たちは、ステークホルダーとの関係を大切に、適時かつ適正な情報開示を行います。

サステナビリティ推進体制

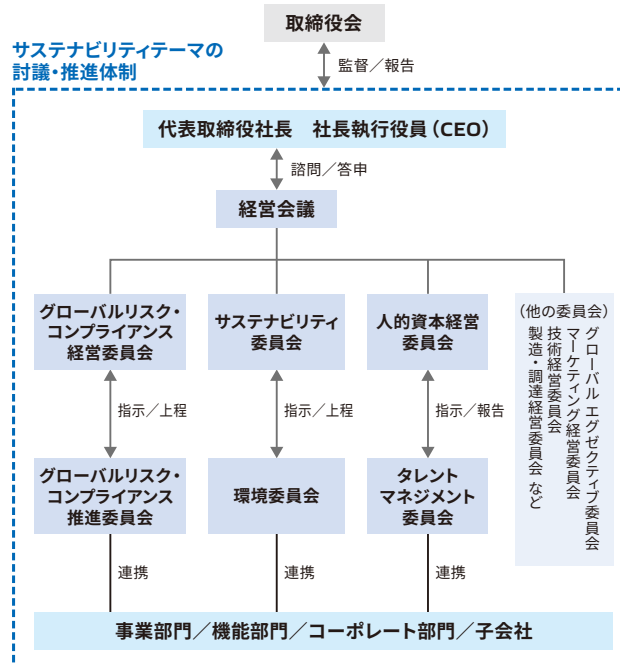
取締役会は、サステナビリティに対するグループ全体の基本方針を定め、サステナビリティをめぐる課題への対応状況を監督するため、取り組みの実施状況について定期的なレビューを行います。

サステナビリティを巡る課題への対応にあたっては、社長執行役員が議長を務め役付含む執行役員で構成される「経営会議」の中で協議・決定しています。

さらに経営会議での審議を前提に、専門的視点に基づいた長・中期的な計画の立案やリスク評価、モニタリングを行うための下部委員会として、執行役員が委員長を務め、委員長が指定する執行役員および本部長が委員となる「サステナビリティ委員会」、「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」、「人的資本経営委員会」を設置しています。

また、「サステナビリティ委員会」の下には「環境委員会」、「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」の下には「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」、「人的資本経営委員会」の下には「タレントマネジメント委員会」を置き、より詳細なテーマに基づいた審議・検討や活動の進捗管理を行っています。

サステナビリティ推進体制図



外部評価

FTSE4Good Index Series

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPM Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG RATINGS (AAA評価)*1

MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数*2

MSCI Selection Indexes*³

CDP(2025 気候変動「A-」、水セキュリティ分野「B-」)

健康経営優良法人2026(大規模法人部門)「ホワイト500」



FTSE4Good



**FTSE JPX Blossom
Japan Index**



**FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index**



2026 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

*1 THE USE BY YAMAHA MOTOR OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF YAMAHA MOTOR BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

*2 THE INCLUSION OF YAMAHA MOTOR IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF YAMAHA MOTOR BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

*3 Kindly note that MSCI ESG Leaders Indexes was renamed as MSCI Selection Indexes in 2025 Feb.

環境計画2050

「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」(以下、「環境計画2050」)は、環境戦略を実装するための基本計画です。
「気候変動」「資源循環」「生物多様性」を重点取り組み分野として定め、それぞれカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブを目指すべきゴールに設定しています。これらすべての重点取り組み分野にかかわるものとして、2025年にはTNFDの枠組みに沿った自然関連の影響評価を行いました。

環境計画2050の概要 ▶ 当社Webサイト「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」

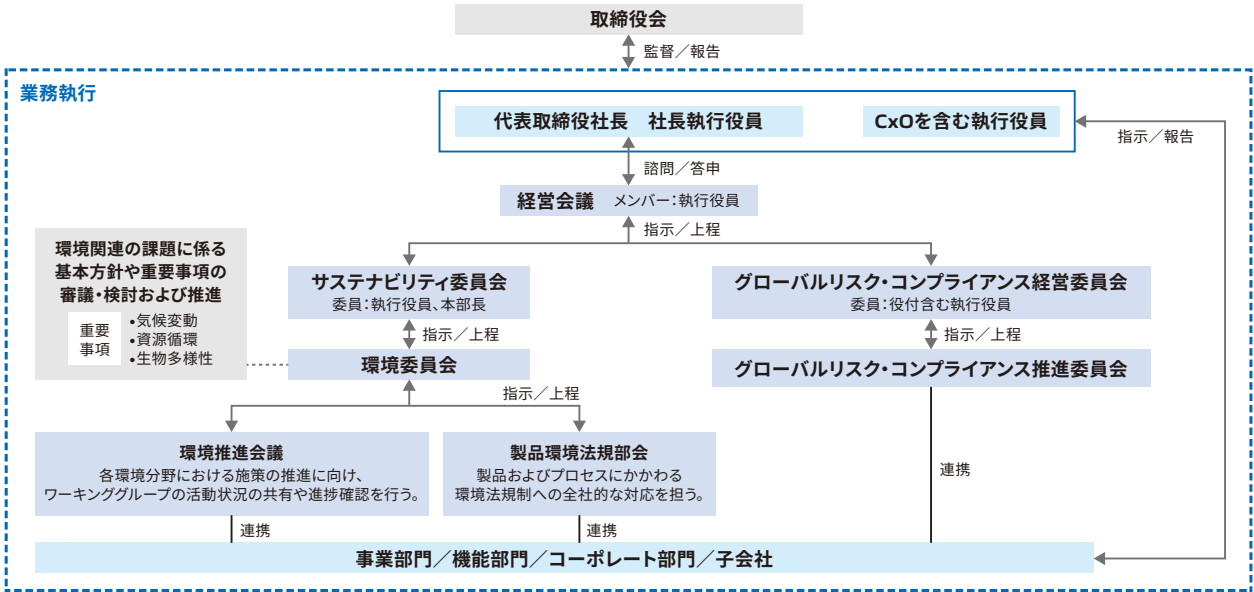
取り組み分野	2050年目標	主なリスク	主な機会	取り組みと進捗
気候変動	カーボンニュートラル サプライチェーン全体(2050年)カーボンニュートラル達成 Scope 1, 2(2035年)カーボンニュートラル達成	短期 各国・地域のCO ₂ 排出量規制対応に伴い開発コストが増加 中期 新興国での二輪車需要の拡大に伴い操業におけるCO ₂ 排出量が増加し、炭素税の導入により操業コストが増加 長期 環境意識の高まりで化石燃料使用製品の販売が減少	短期～中期 新興国の経済成長に伴い安価な移動手段として二輪車需要が拡大。先進国を中心に電動モデルの需要が拡大 長期 電動モデルの普及が拡大	P.45
資源循環	サーキュラーエコノミー サステナブル原材料使用比率100%	短期～中期 モビリティ電動化の加速により、蓄電池バッテリーに必要な希少資源が不足し、調達コストが増加 長期 新興国における資源消費の拡大により、資源不足やコストアップなどの調達リスクが増加	短期 原材料および使用エネルギーにおいて省資源なモビリティの需要が拡大 中期 レンタル事業やシェアリングサービスの伸長 長期 省資源な超小型モビリティが社会インフラに浸透	P.47
生物多様性	ネイチャーポジティブ 各国・地域で環境保全・生物多様性の活動を強化	短期～長期 気候変動に伴う異常気象により、製品使用フィールドである海・山・森などで生態系が破壊される	短期～長期 自然環境保護の意識の高まりとともに、アウトドア関連市場が拡大	P.47

短期:直近の業績に影響を及ぼす(3年未満の期間で顕在化する可能性を含む)
中期:当社の戦略の大幅な調整を必要とする(3年以上6年未満の期間で顕在化する可能性を含む)
長期:長期戦略とビジネスモデルの実行可能性に根本的な影響を及ぼす(6年以上の期間で顕在化する可能性を含む)

ガバナンス

サステナビリティ推進体制 → P.43 において、環境分野は重要な経営課題の一つと位置づけられています。環境活動推進を管掌する執行役員、または、環境活動推進を管掌する執行役員が指名する者を委員長とする「環境委員会」を設置しています。環境委員会は年4回開催され、気候変動・資源循環・生物多様性など環境関連課題に係る方針やビジョンの審議、当社グループの環境長期計画(環境計画2050)の策定、各事業部の目標に対する進捗を毎年レビューします。委員会には下部組織として「環境推進会議」「製品環境法規部会」を設置し、より具体的な課題の整理や対応方針の検討を行っています。

なお、サステナビリティ経営に関する状況(環境経営に関する取り組みの成果、人的資本経営を加速するための風土改善の進捗度、リスク・コンプライアンス経営推進の総合的な進捗度および成果)は、代表取締役社長を含む取締役(社外取締役を除く)の全社業績報酬の評価項目になっています。



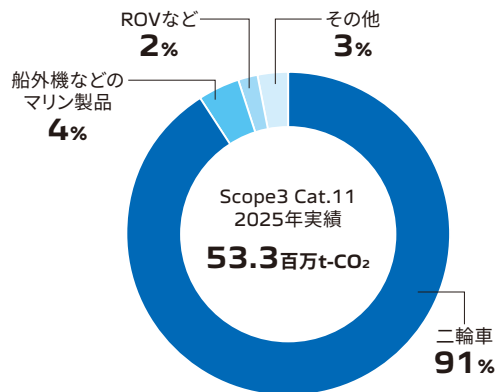
気候変動

当社は気候変動対策に関する国際的な枠組みであるパリ協定の趣旨に賛同し、サステナビリティ基本方針において、地球温暖化防止に向けた技術開発の推進、事業活動における環境負荷の最小化、ならびに生物多様性の保全およびその持続可能な利用への取り組みを掲げています。

ヤマハ発動機の気候目標

2050年目標	サプライチェーン全体でカーボンニュートラル
2035年目標	Scope 1, 2 :カーボンニュートラル達成 Scope 3 Cat.11: 27% 削減(2024年比)
2030年目標	Scope 1, 2 : 80% 削減(2010年比) Scope 3 Cat.11: 13% 削減(2024年比)

ヤマハ発動機グループのCO₂排出量のうち、当社製品の使用に伴うCO₂排出量(Scope3 Cat.11)が80%以上を占めているため、本カテゴリの削減を重要な課題と認識しています。



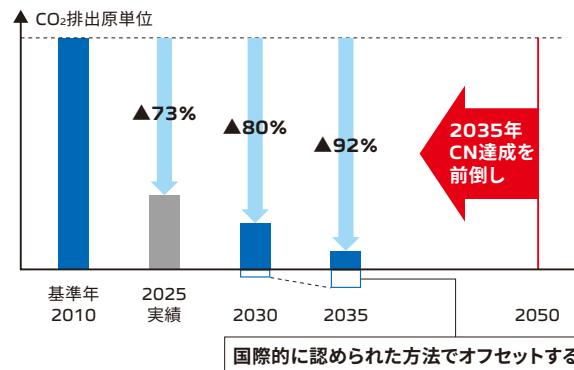
環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(ver.2.8)」に沿って「排出原単位データベース Ver.3.6」を活用して算出しています。

ヤマハ発動機らしいカーボンニュートラル

当社は、2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、多様な選択肢を組み合わせたマルチパスウェイ [→ P.46](#) でCO₂排出量の削減に挑んでいます。Scope 1, 2とScope 3 Cat. 11のそれぞれに対し今後想定される外部環境の変化を整理するとともに、その変化に対応するための具体的施策を検討し、以下のロードマップに織り込んでいます。

Scope 1, 2では「理論値エナジー展開」「再生可能エネルギー導入」「設備更新・工程改革」「熱需要設備・電化・化石フリー」の4本柱を掲げ、CO₂排出量削減に取り組んでいます。また、2025年度はこれらに加え、Scope 1の最小化に向けた取り組みとして、水素関連技術の実証施設「ZERO BLUE LAB 未森」を新設しました。当施設には水素ガスに対応した溶解炉および熱処理炉を導入し、水素燃料を使った化石フリー化の実証実験を通じて、グループ全体への技術展開を予定しています。さらに2026年度以降には、当施設に安価なグリーン水素を製造する設備、排ガス中のCO₂を回収し合成メタンに変換する装置の導入も計画しており、より包括的なカーボンニュートラル技術の確立を目指しています。こういった取り組みにより、2025年のScope 1, 2排出量は前年から約6%削減しました。これは、基準年である2010年比で約47%の削減となっており、2030年までの削減目標(同80%削減)に対して着実に進捗しています。

Scope 1, 2目標



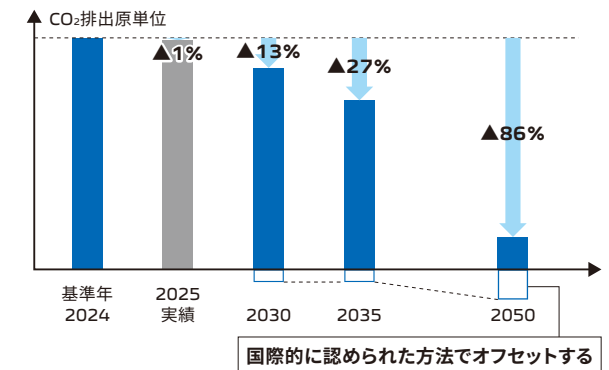
外部環境

各国・地域のNDCs取り組み強化
ESG投資のさらなる拡大
電源構成クリーン化
炭素税など環境規制強化

具体的施策

理論値エナジー(省エネ活動)展開
再生可能エネルギー導入(太陽光発電ほか)
設備更新・工程改革
熱需要設備・電化・化石フリー
カーボンオフセット

Scope 3 Cat. 11目標



外部環境

ICE*1系燃費規制強化
EV化規制拡大
電源構成クリーン化
CN燃料普及バイオ・水素・合成液体燃料など

具体的施策

ICE系燃費改善
BEV*2商材拡充
BEVモデル拡販
CN燃料対応パワートレイン開発
カーボンオフセット

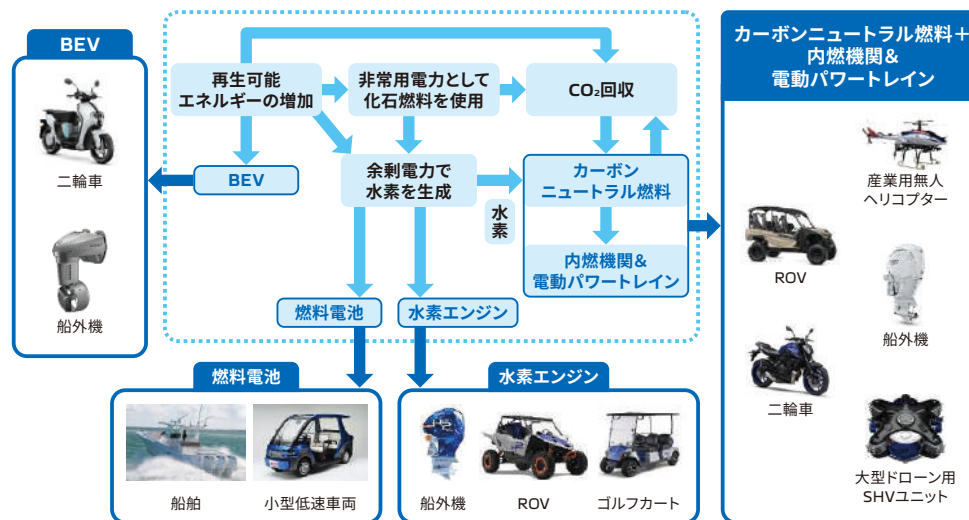
*1 ICE: Internal Combustion Engine *2 BEV: Battery Electric Vehicle

マルチパスウェイでの取り組み

マルチパスウェイとは、特定の手段・技術に依拠するのではなく、複数の選択肢を並行して進めることで、多角的にカーボンニュートラルの達成を目指すアプローチです。当社はグローバルに事業を展開しており、製品の使用環境などの地域差や資源制約などに伴う将来の不確実性を踏まえると、カーボンニュートラル戦略においても複数の選択肢を確保しておくことが重要であると認識しています。輸送機器メーカーである当社においては、バリューチェーン排出の中でも製品の使用に伴うCO₂ (Scope 3 Cat.11) が大きな割合を占めることから、原材料から製造・使用・廃棄に至るライフサイクルCO₂排出量の少ない小型モビリティの開発および活用推進をマルチパスウェイで進めることがカーボンニュートラル達成に向けた実効性を高めるものと考えています。ICE系燃費改善や電動化はもとより、カーボンニュートラル燃料などエネルギーの多様化に対応するパワートレイン開発も当社における主要なパスウェイです。さらに、バッテリー製造時のCO₂排出量の削減や再生可能エネルギーを利用した充電設備の充実によって、より効果的なCO₂排出削減が可能と考えています。

当社は今後も、状況に応じて選択肢を拡充し、Scope3排出削減を確実に進めることで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

将来想定されるモビリティのエネルギーミックス



具体的な取り組み事例

新デザインの中型船外機、50馬力モデルは燃費性能向上

2025年、4ストローク船外機のうち5機種7バリエーションにおいてマイナーチェンジを行いました。「F50L」およびハイスラスト(高推進力)仕様の「FT50N」では、新たなECU(エンジンコントロールユニット)による電子制御燃料噴射システムを採用することで燃焼効率を高め、燃費性能を約5~8%向上しています。

▶ 当社Webサイト ニュースリリース



モビリティショーで水素エンジン搭載二輪車を発表

「Japan Mobility Show 2025」にて、トヨタ自動車株式会社と共同開発中の水素エンジン搭載二輪車コンセプトモデル「H2 Buddy Porter Concept」を公開しました。二輪車への搭載に適した小型の高圧水素タンク(認可取得済)をトヨタ自動車が新規開発し、当社は主に水素エンジンや車体などを開発しました。水素満タン時の航続距離は実測で100km以上。また、既存法規を参考に公道走行にかかわる技術要件を織り込み、NOxを含むEuro5排ガス規制にも対応済です。

▶ 当社Webサイト「H2 Buddy Porter Concept」

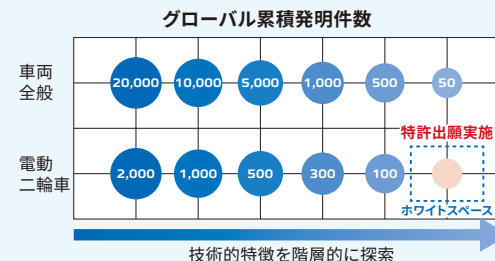


FCVの電力マネジメントシステムの開発

ヤマハモーターエンジニアリング株式会社は、高出力応答が求められる小型電動モビリティへの適用を目的として、燃料電池とLiC(Lithium-ion Capacitor)によるハイブリッドシステムを開発しました。燃料電池車は、航続距離の面で優れている一方で負荷変動により劣化しやすいという課題がありますが、本技術で負荷変動を抑えることで高出力応答の確保を実現しました。二次電池にLiB(Lithium-ion Battery)を採用した従来型と比較して、約53%の小型化、約50%の軽量化、約23%の加速性能向上を達成したことで、ライフサイクルCO₂排出量の少ない小型モビリティの開発の後押しとなることが期待されます。

電動領域における知財分析の活用

当社はマルチパスウェイのもと、電動化(BEV)を含む多様なパワートレイン展開を見据え、MC新興国のプレミアム戦略と整合した知財戦略を推進しています。電動二輪車領域では知財分析により技術を段階的に整理し、競争環境を俯瞰してホワイトスペースを特定することで、ポートフォリオ最適化と電動化技術の深化を図っています。さらに知財KPIの活用により継続的に優位性をモニタリングし、BEVを含む次世代モビリティに対応する知財活動の高度化を進めることで、競争力強化と持続的成長の実現を目指しています。



資源循環

「限りある資源の有効活用と循環利用の促進」を目標とし、サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組みを推進しています。

生物多様性

当社の事業活動が生態系に影響を与える可能性を認識し、持続可能な自然共生社会の実現を目指しています。

資源循環に関する社会の動向

2023年7月に欧州 ELV 規則案が提案され、2025年12月には暫定合意内容が発表されました。今後、欧州議会と欧州理事会による共同採択を経て、2026年中には ELV 規則が発効される見込みです。一方、日本国内では2022年4月に「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」が施行され、設計・製造から排出・回収・再資源化に至るライフサイクル全体で、資源循環体制の構築が求められています。

このような状況を踏まえ、リサイクル材の採用が加速している自動車業界の動向に対応するため、当社は2050年に向けて、商品に使用する素材をサステナブル材^{*1}に切り替えていく方針です。

サステナブル原材料使用比率100%の実現に向けた取り組み

当社製品に用いる材料は多岐にわたります。主要材料である鉄鋼、アルミニウム合金、汎用プラスチックおよびエンジニアリングプラスチックについては、①リサイクル材の開発、②再生可能エネルギーで製造されたグリーン材の採用、③植物由来材を混合したプラスチックの開発、の3つを軸に取り組みを進めています。これまでに、梱包フレーム用電炉鋼板の適用拡大や、二輪車用エンジンに使用されるアルミニウム合金のリサイクル材開発を推進してきました。

アルミニウムについては、二輪車用エンジンの鋳造部品の多くですでにリサイクル材が採用されていますが、一部の海外主要モデルではバージン材をベースとした合金が用いられています。そこで、現行材と同等の機能を達成するリサイクル材料の設計により、置き換えの検討を進め、サステナブル材採用のさらなる拡大を目指します。

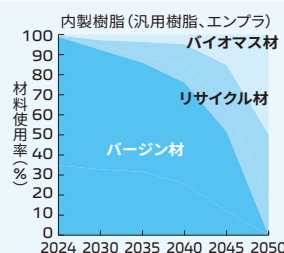
その結果、当社内製部品に使用する鉄鋼、アルミニウム合金、汎用プラスチックの購入量の合計のうち、約40%がすでにサステナブル材へと切り替わっています。一方、購入部品に使用される材料については、サステナブル材の利用状況把握方法が今後の課題となっています。

具体的な取り組み事例

汎用プラスチックとエンジニアリングプラスチック

内製で使用する樹脂には、PP・ABSなどの汎用プラスチックと、PAなどのエンジニアリングプラスチック（エンブラ）があります。現時点では、汎用プラスチックであるPPの一部にPIR^{*2}材を採用しており、その適用範囲拡大に向けた開発を進めています。ABSについても、リサイクルABSへの代替やCO₂排出量が少ない材料の採用を検討中です。一方、高い強度が求められるエンブラについては、まずリサイクル材開発の可能性検証から取り組む必要があります。

リサイクルプラスチック市場では、将来的な供給量確保が課題として指摘されていることから、PIR・PCR^{*3}を含むリサイクル材の確保に加え、バイオマス材の活用も含めて、バージン材からの代替を進める計画です。



*1 リサイクル材、グリーン材、バイオマス材の総称 *2 PIR (Post Industrial Recycled) : 産業由来プラスチックのリサイクル
*3 PCR (Post Consumer Recycled) : 消費者由来プラスチックのリサイクル

ネイチャーポジティブに対する考え方

当社は、事業活動が生物多様性から生み出される自然の恵みに大きく依存していることや、生態系に影響を与える可能性があることを認識しています。自然の損失を止め回復に向かわせる「ネイチャーポジティブ」は環境計画2050の目指すべきゴールの一つであり、社会的要請も高まっていることを踏まえ、事業活動や製品が生物多様性に与える影響をバリューチェーン全体で考慮し、悪影響を最小限に抑える取り組みを推進します。

企業理念、サステナビリティ基本方針や環境計画に基づき、「生態系や生物種、遺伝子の多様性」「自然の恵みを補う活動」「与えた影響の最小化」の観点でこれからも、自主的、体系的、継続的に生物多様性の保全に取り組めます。

自然共生社会への取り組み

私たちは、ヤマハ発動機らしい環境保護活動を次の4つの視点で捉えています。



当社製品のフィールドである自然環境を守る活動

オートバイ、四輪バギー、スノーモビル、水上オートバイ、ボートなど、当社製品が使用される山や海といった大自然を守っていくことが事業の継続につながるものであると捉えており、自然環境を守る活動に継続的に取り組んでいます。



地域の環境課題解決に貢献する活動

私たちは世界中のさまざまな地域で事業を展開しています。当社の事業活動はこうした地域環境の上に成り立っているという認識のもと、地域が抱える環境課題にも取り組んでいきます。



ヤマハユーザーと連携した活動

世界中には当社製品をご利用いただいているお客さまがたくさんいらっしゃいます。私たちは、こうしたお客さまと一緒に地球環境を守る活動を推進していきます。



当社製品を活用した活動

当社製品は、人が容易に立ち入ることのできないエリアでの自然保護活動や無人機観測など、製品そのものが自然を守るために活用されています。



浜名湖に隣接する社有地内で周辺土地や浜名湖への影響抑止のため孟宗竹（もうそうちく）を間伐。
(ヤマハ発動機株式会社)



海洋美化プログラムの一環として、環境団体タラサおよび市議会と連携しスペイン・バルセロナのカネット・デ・マールにて海底清掃を実施。
(Yamaha Motor Europe N.V.)



世界環境デーを祝い、インドの各拠点で1カ月間工場内の植樹や啓発活動を実施し、従業員の環境意識を向上。
(Yamaha Motor India Pvt. Ltd.)

▶ このほかの環境保護活動については当社Webサイトをご参照ください。

TNFD

当社グループは、健全な地球をフィールドに豊かな自然と触れ合う多様な商品群で、世界の人々に自由な移動と豊かな生活を提供することで成長してきました。
このような考えのもと、自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosure (以下、TNFD)) の枠組みに沿った自然関連の影響評価を行い、その結果を踏まえて記述の通り情報を整理しました。

▶ TNFDの詳細は当社Webサイトをご参照ください。

評価対象 (Scoping)

● 評価対象事業

当社のポートフォリオ戦略において、MC事業とマリン事業をコア事業に位置づけています。売上収益についても、ランドモビリティ事業の中心である「MC事業」と、マリン事業の「船外機事業」で全体売上収益の7割以上を占めることから、この2事業を対象にTNFD提言が推奨するLEAPアプローチ*1に沿って、評価を実施しました。

*1 Locate (発見)、Evaluate (診断)、Assess (評価)、Prepare (準備) のプロセスから構成される、自然関連課題の特定と評価のためのアプローチ

● 対象バリューチェーン

TNFDが推奨するツール「ENCORE」を用いて、MC事業、船外機事業のバリューチェーン上流、直接操業、下流について、自然への依存と影響を評価しました。

その結果、天然資源の採取といったバリューチェーンの最上流における自然への影響が挙げられました。また、製造、組み立てなどの直接操業では、水供給などへの依存、汚染などによる影響が高いことがわかりました。そのため、原材料採取と直接操業(資源の一次加工／部品製造、組み立て)を評価対象としました。

バリューチェーン下流の廃棄については、評価するための情報が現時点では不足していることから今後の検討課題としました。

自然との接点の特定 (Locate)

事業上の重要性に加え、生態学的な重要性について「WWF Biodiversity Risk Filter」「WWF Water Risk Filter*2」および「Aqueduct*3」を用いて、拠点周辺の自然環境の重要性を確認し、以下の国における、直接製造拠点を優先地域に選定しました。



依存と影響の評価 (Evaluate)

ENCOREの分析結果をもとに、当社の実態に合わせた独自の評価を行いました。

天然資源の採取においては、土壌の基盤機能への依存、自然からの採取による影響などが大きく、直接操業では、水やエネルギーの供給への依存、汚染や公害による影響などが大きい結果でした。

バリューチェーン	リスク	機会
原材料採取	環境規制強化	・サステナブル材*4利用拡大による原材料の持続可能性の確保 ・環境負荷の低い調達品による評判の向上
	原材料生産地域での自然災害被害	・サステナブル材利用拡大による原材料の持続可能性の確保 ・環境負荷の低い調達品による評判の向上
	先住民族・地域住民の権利侵害による操業停止	・ステークホルダーとの対話・協業による企業価値向上 ・生物多様性保全に向けた協働と資金調達
直接操業 (資源の一次加工／ 部品製造、組み立て)	水資源の枯渇などによる操業停止	・資源効率化と再利用促進による持続可能性の確保
	製造拠点における自然災害被害	—
	環境汚染による生物多様性の損失	・環境に配慮した製品の開発と製品リサイクルの推進による企業価値向上

指標と目標 (Prepare)

当社では、「環境計画2050」において環境・自然に関連する「2050年目標」を定めており、その達成に向け、自然関連リスクや機会の管理にも関連する、以下のような中期目標を設定し、取り組んでいます。

指標	目標
社内製部品におけるサステナブル材の採用率	2027年目標:18% 2030年目標:22%
製造拠点またはその周辺におけるビोटープサイトの造成	2030年目標:5サイト
シルボフィッシャリー*5型マングローブ植林 植林本数(面積)	2027年目標:37万本(215ha)

*2 世界的な自然保護 NGOであるWWFが開発した、事業活動と自然資本の関係を評価するオンラインツール
*3 WRIが開発した、世界中の水リスク情報をマッピングしたツール
*4 リサイクル材、グリーン材(再生可能エネルギーによって製造された材料など)、バイオマス材を含めた総称
*5 Silviculture(造林)とFishery(漁業)を組み合わせた造語

安全・安心

モビリティを主力商品とする私たちにとって、お客さまの安全と安心は事業を行う上での大前提です。そのために私たちは、商品企画、開発設計・製造といったモノづくりの過程から、販売・アフターサービスに至る事業のすべての段階においてお客さまの声に誠実に耳を傾け、「次もヤマハ」「次はヤマハ」と言っていただけるよう活動を推進しています。

安全ビジョン「人機官能×人機安全」

「人機官能×人機安全」は、「技術」「技量」「つながる」を軸にした安全をもとに、ユーザーが楽しみながらその能力を高めることで得られる喜びや感動を提供し、お客さまとともに「事故のない社会」を目指すという、ヤマハ発動機独自の考えを表現したものです。

当社は、「2050年自社製品による交通死亡事故ゼロ」を目指しています。そのためには、運転を支援する「技術」だけでなく、ライダーの運転「技量」の向上、ライダーとモビリティが「つながる」ことが重要だと考えています。具体的には、「危険予知運転アシスト」「被害抑止・防衛運転アシスト」「緊急回避運転アシスト」「被害軽減」に取り組みます。交通死亡事故削減に向けて効果的な対応を実行するため、世界各国の事故の情報を調査・分析し、施策を立てています。

ライダーの“技量”向上に向けた取り組み例：

YRFS (Yamaha Riding Feedback System) のグローバル展開

二輪車の安全な運転技術を習得していただくための安全・普及活動「YRA (Yamaha Riding Academy)」では、ライダーの運転技量を可視化するYRFS (Yamaha Riding Feedback System)を開発し、導入しています。「人機官能」を探索する過程の研究で得た知見や技術を用いて開発され、走行時の「加速・減速」や「旋回」を見える化するシステムです。

現在は日本を含めた7つの国・地域*に導入されています。このシステムを用いてYRA受講者が達成感や自己の成長を実感できるフィードバックを提供することで、技術向上の先にある楽しく豊かで安全なバイクライフの実現を目指しています。

*日本、韓国、台湾、中国、ブラジル、コロンビア、ベトナム

マテリアリティ「安全・安心」YRAの展開

目標 (2025～2027年)		2025年実績	
32の国・地域		35の国・地域	
6,600回	36万人	2,200回	15.9万人

品質への取り組み

当社は、お客さまに安心と信頼、そして感動を提供するため、品質基本方針のもとに品質向上活動に取り組んでいます。

お客さまから「品質のヤマハ」と認識していただけるよう、全社中期品質方針「YQ2027」(Yamaha Motor Quality、2025～2027年)を定めました。

「YQ2027」では、社員一人ひとりが主体となり、アウトプットを伴う行動を推進することで、お客さまおよび社会にとってより良い「モノ」「コト」を永続的に提供することを目指しています。取り組みとして、コンプライアンスの透明性をさらに強化し、「モノ」「コト」の領域において、「お客さま基点」「品質人財」「正しいQMS」「透明性」という4つの目指すべき姿を設定し、活動を行っています。

また、品質保証を決定づける最高機関として「製品保証委員会」を設置しています。同委員会では、品質方針・施策や品質保証規程の制定・改正・廃止、品質課題への対応について審議し、現場に展開しています。年末に開催する全社マネジメントレビュー会議においては、審議・展開の結果をマネジメント層に報告し、当該会議での指示のもとに継続的改善を進めることで、品質マネジメントシステムの向上に努めています。

▶「品質のヤマハ」については当社Webサイトをご参照ください。

MC事業での取り組み(品質の一気通貫保証)

企画構想から生産立ち上がりまでの各プロセスの節目において、各関連部門の進捗状況や成熟度を確認することで、魅力的な製品をつくり続けられる仕組みを構築しています。マイルストーンを置き、各節目の判断基準が未達の場合は達成できるまで次のプロセスには進めない厳しいルールを設定しています。

▶「モーターサイクルにおける取り組み」は当社Webサイトをご参照ください。



アフターセールスへの取り組み

お客さまに製品を通じて人生・生活を思う存分楽しんでいただくために、アフターセールスにおけるサービス提供や部品供給も重要な使命だと考えています。そして接点における体験を通じて、お客さまに「ヤマハのファン」になっていただきたいと考えています。

ヤマハ・テクニカル・アカデミー (YTA)

ヤマハでは「One to One Service」の理念のもと、「高い整備技術」「豊富な知識」そして「安心できる対応」を具現化するため、世界統一基準による整備士教育プログラム(YTA)を世界中で展開しています。整備士の資格制度を導入することにより、サービス力はもとよりお客さま対応力の向上を図っています。

▶ YTAについては当社Webサイトをご参照ください。

ヤマハ・ワールド・テクニシャン・グランプリ (WTGP)

WTGPは、全世界のヤマハ整備士たちが培った技術を競う世界大会です。世界各地で予選大会を開催し、勝ち上がった精鋭たちがWTGPに臨みます。この大会を通じて、整備士に高いモチベーションとさらなるスキルアップの喚起を促すだけでなく、それによる顧客満足度の向上、さらにはアフターサービスの重要性を数多くの方に知っていただき、二輪業界全体の活性化、二輪整備士の地位向上に貢献します。

2025年11月に開催したWTGPでは、世界のヤマハの認定整備士35,700人の中から、19の国・地域の22名が勝ち上がり、「高い整備技術」「わかりやすい説明」「感動する対応」の視点で世界一を競いました。

▶「WTGP2025」については当社Webサイトをご参照ください。



労働安全衛生／健康経営

当社グループでは、「サステナビリティ基本方針」の中で掲げているように、従業員の健康・安全を企業成長の基盤と考え、労働環境の向上に努めています。従業員全員参加で安全と健康の確保に取り組むとともに、快適な職場環境の形成を促進しながら、業務遂行の円滑化を図り、生産性の向上にもつなげています。

労働安全衛生／健康経営の考え方

当社グループでは、従業員の安全と健康を事業運営と会社発展に欠かせない重要な経営課題と捉えています。そのため、「安全・健康最優先」の文化を醸成し、労働災害ゼロに向けた取り組みをグループ全体に根づかせることを目的に、「サステナビリティ基本方針」の内容をより明確にした「ヤマハ発動機グループ労働安全衛生基本方針」を制定しています。ヤマハ発動機グループで働くすべての人が心身ともに健康で、生き生きと安心して働ける安全で快適な職場づくりを全員参加で追求し続けます。

推進体制

当社では、社長執行役員から権限委譲を受けた中央安全衛生委員会（人事総務本部長を委員長とし、産業医、各部門の管理監督者代表、労働組合などで構成）が中心となり、労働安全衛生の規格・規制や労働協約を遵守した安全で健康的な労働環境の整備に取り組んでいます。また、労働災害ゼロを目指す活動や健康経営の推進について中期・年間計画を策定し、その進捗を確認、評価し、次の改善につなげるサイクルを回しています。

労働安全衛生マネジメント

当社では、職場におけるリスクアセスメントを確実に実施し、その結果に基づく計画的なリスクの除去・低減に継続的に取り組み、労働災害の未然防止を図るため、国際規格であるISO45001の認証を2023年より取得しています。

当社グループでも、製造会社を中心に2025年末時点で19社がISO45001認証を取得しています。さらに2025年からはガバナンス強化を目的として、グループを含め1つの枠組みで運用する「統一認証（グローバル認証）」を開始しました。今後も順次、新規認証取得と統一認証化を拡大することで、ヤマハ発動機グループ全体の労働安全衛生水準の向上を図っていきます。

労働災害ゼロに向けた取り組みと労災発生状況

当社では2023年5月に従業員1名が死亡する労働災害が発生しました。このような重大な労働災害を二度と発生させることがないよう、ヤマハ発動機グループ労働安全衛生基本方針のもと、労働災害ゼロを目指すための目標を設定し、取り組みを進めています。

2025年の労働災害発生状況については、ヤマハ発動機単体では休業以上の労災発生件数は前年と同水準で推移し、全労働災害件数は前年を上回りましたが、網羅的なリスクアセスメントの推進とリスク低減の継続に加え、機械安全教育の実施、リスクアセスメント指導員の拡充などに取り組んできた結果、機械設備等に起因する休業災害は1件にとどまりました。グループ会社については、安全活動の推進により労働災害を大小問わず報告・共有する体制が定着しつつあり、その影響もあって報告件数は増加しています。

引き続き、労働災害ゼロの実現を目指し、グループ全体の労働災害の把握、分析、再発防止に向けた情報の横展開など、安全への取り組みを推進し続けます。

ヤマハ発動機グループ労働災害削減目標

業務上の死亡・後遺障害災害	ゼロ
休業労働災害件数	前年比 50% 減（半減）
全労働災害件数	前年比 50% 減（半減）

労働安全関連指標：2025年実績

ヤマハ発動機単体		グループ会社*			
業務上の死亡・後遺障害災害	0件	業務上の死亡災害	0件	後遺障害災害	1件
休業労働災害件数	12件 前年比±0%	休業労働災害件数	150件 前年比 19.8% 増		
全労働災害件数	69件 前年比4.5% 増	全労働災害件数	747件 前年比 19.5% 増		

*2024年の対象範囲は連結子会社138社中136社。2025年の対象範囲は連結子会社全139社。

健康経営

当社は、「感動創造企業」を目指し、お客さまに新たな感動と豊かな生活を提供することを企業目的としています。そのためには、まず従業員一人ひとりが心身ともに「健康」であることが重要です。それによって個々の能力や情熱が発揮され、提供する商品やサービスに対するお客さまの信用にもつながるものと考えます。全員参加で健康経営に取り組み、従業員の健康保持増進と、生産性向上につなげていきます。

健康への取り組み

健康経営の推進にあたっては、「健康に起因する事故発生をなくす」「従業員の生産性向上」「つねにイキイキ・ワクワクできる心身の状態を保つ」の実現を目的に掲げ、その達成につながる健康施策を「健康経営戦略MAP」として整理し、取り組みを進めています。

具体的には、国の指針や業界水準などをベンチマークに2030年の目標値として、「健康診断受診率：100%継続」「メタボリックシンドローム（該当者＋予備群）を指す高リスク者率：18.0%（2020年比1割減）」「メンタル不調を起因とした休職者率：0.71%（同2割減）」などを設定するとともに、その状況のモニタリング行っています。

2025年の結果は、健診受診率100%、高リスク者率19.6%、メンタル休職者率1.19%となりました。

今後も特定保健指導の徹底やメンタル不調の未然防止策強化などに取り組みながら、従業員の心身の健康維持と、企業の持続的成長を両立する健康経営を実現していきます。

人権尊重

ヤマハ発動機グループは、すべての人々の尊厳が守られる社会の実現に向けて、企業としての責任を自覚し、ヤマハ発動機グループの事業にかかわるステークホルダーの人権の尊重に取り組んでいきます。

▶ 人権に関する取り組みの詳細は当社Webサイトをご参照ください。

人権に関する基本的な考え方

ヤマハ発動機グループは、「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」を企業目的とし、「社会的責任のグローバルな遂行」を経営理念の一つに掲げています。私たちは、当社グループの事業にかかわるステークホルダーの人権(あらゆる差別の禁止、強制労働および児童労働の禁止、非人道的な扱いの抑止、安全で健康な職場環境づくりなど)の尊重を人権方針で明確に宣言しています。これらは、国際人権章典、労働における基本的原則及び権利に関するILO*宣言、国連グローバル・コンパクトおよびビジネスと人権に関する指導原則といった国際規範に基づき、仕入先や販売先を含むすべてのビジネスパートナーにも理解と支持をお願いしています。

*ILO (International Labour Organization) : 国際労働機関

人権デュー・ディリジェンスに関して

ヤマハ発動機グループでは、人権方針に基づき、人権への負の影響の特定・評価、防止・軽減などを目的として、2023年以降、当社グループ会社およびそのサプライチェーンを対象に人権デュー・ディリジェンスを継続的に実施しています。グループ会社に対してはリスクマッピングを行い、人権侵害リスクを抽出しました。サプライチェーンに対しては、(1) リスク評価、(2) セルフ・アセスメント質問票 (SAQ)、(3) リスク環境の総合判定、(4) 現場確認、のプロセスに基づき取り組みを進めています。

直材調達先を優先し、2025年までにリスク評価の100%実施、SAQの80%回収・確認を完了しました。両者の情報を統合してリスク環境の総合判定を行った結果、約15%のお取引先が高リスク環境下にあると特定しました。これらのお取引先に対しては、3年間の計画で現場確認を段階的に開始しています。

現場確認では、サステナビリティや人権方針そのものの重要性は理解が浸透しつつある一方で、自社の状況に合った具体的な方針・活動の策定や、社内外への啓発・展開が十分に体系化されていないケースが少なくないことがわかりました。こうした実態を踏まえ、当社は監査・モニタリングに先立つ「改善支援」を重視し、各社の成熟度に応じた

方針の具体化、教育・周知、是正計画の策定支援など、現場確認を通じた浸透・改善の伴走を強化しています。

当社の人権デュー・ディリジェンスの特徴は、全事業部門および国内外のグループ会社が主体となって推進している点です。各組織のリスク管理や調達、営業などの担当者が連携し、地域特性や事業実態に応じた取り組みを進めています。これらの主体的な活動はお取引先の改善のみならず、ヤマハ発動機グループ内のガバナンスの向上にもつながっています。今後もサプライチェーンの実態に合わせた支援先行型の人権デュー・ディリジェンスを着実に推進していきます。

是正・救済

当社グループは、グループ従業員向けコンプライアンスホットラインを整備し、人権侵害を含む法令・社内規則違反などを迅速に報告できる体制を構築しています。また、社外の皆さまに向けても社外ステークホルダー向け人権ホットラインを設置し、受け付けた通報については、人権事案の判断、調査、是正措置・再発防止案の検討・実施までを、通報者および被通報者・行為者双方との対話を重視しながら進めることを標準プロセスとしています。

2025年は18件の通報があり、適切な対応を実施しました。今後もこうした対応を継続し、通報を確かな是正と学習に結びつけていきます。

従業員への取り組み

グループ従業員の倫理行動を定めた「倫理行動規範」では、人種・国籍・思想・生活信条・身体的特徴・性格・親族などに関する誹謗中傷や人格否定の禁止、あらゆるハラスメント行為の禁止を明確化し、eラーニングや各種研修を通じて従業員の意識向上を図っています。

2023年の人権方針制定以降、当社は人権方針の浸透に取り組みながら、人権に関するeラーニングや理解度テストを継続的に実施してきました。2025年には、人権尊重をテーマとしたeラーニングを15,539人(受講率93.1%)の従業員が受講しています。

さらに、人権侵害リスクをグループ重要リスクの一つとして位置づけ、

各組織が地域特性や事業実態に応じた人権デュー・ディリジェンスを実施しています。この取り組みは、eラーニングで得た知識を“現場の課題”と結びつけて理解を深める機会となり、人権尊重意識の定着にもつながっています。

また、従業員の人権に対する理解度を把握するため、コンプライアンス意識調査を毎年実施しています。人権尊重やダイバーシティに関する評価は、5段階中4.5前後と、過去3年間にわたり高い水準を維持しています。

ビジネスパートナーとの取り組み

当社は、ビジネスパートナーにも「サステナビリティ基本方針」および「人権方針」への理解と支持をお願いしています。また、「サプライヤーサステナビリティガイドライン」では、人権、労働環境のほか、環境への配慮、コンプライアンスの徹底などを定めており、サプライヤーの皆さまにおける実務展開を促進しています。とりわけ人権領域では、差別の撤廃、児童労働・強制労働の禁止、適正な賃金の支払い、紛争鉱物等の不使用、苦情処理メカニズムの整備など、人権尊重のため遵守すべき項目を明確に示しています。

人権方針の実効性を高めるため、取引契約への人権関連条項の織り込みや、ガイドラインへの合意確認を進めており、2024年末時点で目標としていた80%を達成しました。今後は2027年末までに100%の合意取得を目指します。

また、人権デュー・ディリジェンスの枠組みを通じて、サプライヤーにおける人権方針の策定・展開を支援し、お取引先の人権リスクへの対応力向上に向けた支援を継続しています。今後も、当社サプライチェーン全体で方針の浸透と実践を進め、すべての人々の尊厳が守られる社会の実現に向けて取り組み続けていきます。

2025年活動結果

人権条項の契約書への織り込み	対販売店 83% (2027年目標100%)
覚書の取得率	対お取引先 90% (2027年目標100%)

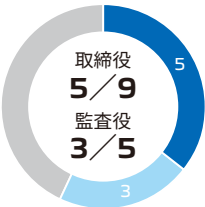
役員一覧 (2026年3月26日現在)

取締役会・監査役会の構成は全体として知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に配慮し、取締役会は9名（うち社外取締役5名）、監査役は5名（うち社外監査役3名）で構成されています。また、各取締役・監査役が保有するスキルのうち当社が重視するものを「備えるべきスキル」として以下の通り設けています。

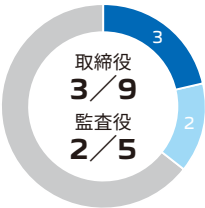
▶「スキルの選定理由・定義」については、当社株主招集通知で開示しています。

■ 取締役 ■ 監査役

社外役員



女性役員



外国籍役員



	取締役				社外取締役				
	設楽 元文	井端 俊彰	木下 拓也	村木 健一	Jin Song Montesano	増井 敬二	Sarah L. Casanova	小野 直樹	須永 順子
在任年数	4	—	—	—	4	2	1	—	—
年齢	63	60	58	58	54	71	60	69	65
性別	男性	男性	男性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
独立					独立	独立	独立	独立	独立
グローバル経験	○	○	○	○	○	○	○	○	○
企業経営	●				●	●	●	●	●
新規事業開発／M&A	●				●	●	●		
財務／会計	●					●			
調達／製造				●		●		●	
技術／研究開発		●	●	●		●		●	●
マーケティング／ブランディング		●	●		●		●		●
IT／DX	●		●						●
E 環境／カーボンニュートラル		●	●	●			●	●	
S DE&I／人財開発	●				●		●		
G 法務／リスクマネジメント	●				●	●		●	●

常勤監査役		社外監査役			
					
妻夫木 雅		野田 武男	米 正剛	氏原 亜由美	小林 悦子
在任年数	3	1	7	3	—
年齢	64	61	71	64	64
性別	男性	男性	男性	女性	女性
独立			独立	独立	独立
グローバル経験	○	○	○		○
企業経営					●
新規事業開発／M&A			●		
財務／会計	●	●	●	●	●
調達／製造					
技術／研究開発					
マーケティング／ブランディング	●				●
IT／DX		●			
E環境／カーボンニュートラル					
SDE&I／人財開発				●	●
G法務／リスクマネジメント	●	●	●	●	●

議長メッセージ

責任ある監督を通じて
企業価値向上に貢献します。

独立社外取締役 取締役会議長 増井 敬二



ヤマハ発動機において、社外取締役として初めて取締役会議長を拝命しました。私に求められている役割は、取締役会の独立性と透明性を一段と高め、経営に対する実効的な監督を通じて、当社の中長期的な企業価値向上を支えることにあと思っています。

取締役会運営において私が最も重視するのは、業務執行への適切な権限委譲と、取締役会が深く関与すべき論点の明確な峻別です。執行部がスピード感を持って経営を遂行できる環境を整える一方で、取締役会としては、経営戦略の方向性、資源配分の妥当性、リスクテイクの適切性といった、企業価値創出の根幹にかかわるテーマに議論を集中させる必要があります。

足元では一部事業や地域において厳しい経営環境が続いていますが、こうした局面だからこそ、取締役会の役割は一層重要になります。取締役会としても戦略事業や米国における方向性を早期に示し、判断の質とスピードを高めるとともに、コア事業の競争力についても、商品、投資、生産体制の観点から継続的に検証していきます。

近年、付議基準や情報提供プロセスの見直し、事前説明の充実を通じて、取締役会における議論の質は着実に向上してきました。一方で、資料が詳細に偏り、論点が十分に絞り込まれていない場面も見受けられます。今後は、執行を担う各取締役が担当領域を超え、全社的かつ中長期的な視点からより積極的に意見を交わすことが不可欠です。2026年度からは、取締役会体制が大きく刷新されました。執行体制の機動力向上に加え、社外取締役の新陳代謝を図ることで、固定観念にとらわれない監督機能の強化が期待されます。この変化を、取締役会の議論の質を高める機会と捉えていきたいと考えています。また、2025年に指名委員会と報酬委員会が設置され、機能が分離されたことで役員選任に関する議論の透明性と深度は高まりました。一方で、取締役会がその内容を主体的に検討し、最終責任を果たしていく姿勢が重要であることに変わりはありません。

当社は現在の経営体制を踏まえ、監督と執行のバランスを意識しながらガバナンスの高度化を進めていますが、その在り方に安住することなく、つねに最適な体制を問い続けていく必要があります。形式にとらわれることなく実効性を重視し、資本市場から信頼される取締役会運営を通じて、長期的な企業価値向上に貢献していく考えです。

社外取締役と株主の対話会



社外取締役
Jin Song
Montesano
(ジン・ソン・モンテサーノ)

社外取締役
増井 敬二

企業価値向上を支える、 社外取締役の視点と役割

事業環境の不確実性が高まる中、社外取締役に求められる役割は、従来の監督機能にとどまらず、企業価値向上に向けた実効的な関与へと広がっています。ヤマハ発動機では、指名委員会・報酬委員会の設置や人財戦略、資本配分などについて議論を深めてきました。

2023年からは社外取締役と株主の皆さまとの対話会も実施しています。2回目となる2025年は株主さまとパネルディスカッションを行い、取締役会の強みと課題に関する忌憚のないご質問に対し社外取締役が回答しました。

※本対話会は2025年12月に開催しました。

Q 社外取締役に求められる役割と、 経営へのかかわり方についてお聞かせください。

モンテサーノ 上場企業において、社外取締役の役割は従来以上に重要性を増しています。当社は、より強固なコーポレートガバナンス体制の構築を目指して継続的に取り組みを進めており、取締役会は女性役員5名、外国人2名を含む、多様なメンバーで構成されています。さらに取締役に、グローバルマーケティング、企業改革、M&A、ESG、人的資本、調達・サプライチェーンなど、幅広い分野で強力な専門知識を有する人財が集結しています。近年、社外取締役に求められる役割は、単なるモニタリングや安定性の確保にとどまらず、経営陣に対して成長に向けた挑戦を促すものへと変化しています。当社の経営陣も、中期経営計画の達成に向け、より効果的な方法を模索する必要性を認識しています。「どのようにしてそこに到達するか」、そして「いかにスピードと俊敏性を高めるか」が課題であり、そうした観点からも、外部からの視点を取り入れることは極めて重要だと考えています。

増井 私自身、自動車業界、特にモノづくりの分野で長くキャリアを重ねてきたことから、その知見を同じモビリティ分野にある当社の経

営に活かしたいと考えています。また、長年経営に携わってきた経験から、当社の経営トップと執行責任者とのコミュニケーションが、どれだけオープンでフラットに行われているかは、取締役会においてつねに注視しているポイントです。

当社では、取締役会をはじめ、さまざまな場においても率直な意見交換が活発に行われており、この点を非常に好ましく受け止めています。今後も、こうしたコミュニケーションがさらに充実していくよう、貢献していきたいと考えています。

モンテサーノ 取締役会のモニタリング機能の重要性は変わりませんが、当社においては、それはしっかり機能していると考えています。定期的な監査やレビューの実施に加え、毎月の取締役会では、特定のプロジェクトについて確認を行っています。詳細なレビューが必要な案件についてはフォローアップを行い、特に問題が指摘された場合には重点的に確認しています。CEOは毎月「Bad News (バッドニュース)」から報告し、取締役はその課題に対して詳細なフィードバックを求めています。ただし、繰り返しになりますが、社外取締役として果たすべき役割は、モニタリングだけでは十分とは言えません。

増井 具体的な事例として、2024年に発生した二輪車の型式指定

申請における不適切事案、いわゆる法規認証問題への対応が挙げられます。この件については、取締役会において経営陣の対応方針を検証し、必要に応じて追加対策を提案してきました。特にこうした問題の背景には、リソース不足や組織風土に関する課題があることが少なくないため、人的・技術的なリソースの十分な確保を求めています。モニタリングや単なる助言にとどまることなく、実効性のある解決策を提示し、それを経営の意思決定に反映させることが、社外取締役の責務であると考えています。

Q 他社の取締役会と比較して、 ヤマハ発動機の良い点や改善すべき 点についてお聞かせください。

増井 取締役会やCEO懇談会などを通じて、当社では自由な発言と活発なコミュニケーションが行われている点を高く評価しています。執行役員や部長クラスも率直に意見を述べ、反論もできる風土があり、創業以来のチャレンジ精神が公式な場においても発揮されていると考えています。

社外取締役からの指摘は非常に厳しいものですが、執行側はそれを真摯に受け止め、議論が深まっていると感じます。議長の渡部氏（2025年12月時点）の議事運営も適切であり、厳しい局面においても和やかに議事を進め、全員に発言の機会を与えている点は非常に優れていると考えています。

一方で、改善の余地もあります。執行側の取締役は、自らの管掌分野に基づく発言が中心となる傾向がありますが、より全社的な視点での意見が増えることで、議論はさらに充実すると考えています。また、取締役会のテーマは絞り込まれてきているものの、報告事項が多い場合には議論の時間が不足しがちです。説明に時間を要し、議論が表面的に終わってしまうケースもあるため、今後はより深い議論を促す仕組みが必要です。

モンテサーノ 私は株式会社LIXILの取締役会にも社内取締役として参加しているため、両者を比較する視点を持っていますが、ヤマハ発動機の最大の強みの一つは、難しい議論を恐れない「チャレンジ精神」にあると考えています。取締役会では率直で正直な議論が行われており、経営陣には、それを受け止めて応えようとする強いコミットメントが感じられます。また、非常に優秀な独立社外取締役が揃っており、多様な意見交換ができることも良い点だと考えています。

一方で、これは多くの企業にも共通することですが、難しい局面においては短期的な視点に偏りやすくなる傾向があることは改善点と言えます。

こうした状況において、社外取締役は長期的な方向性を維持し、経営陣を引き戻す役割を果たす必要があります。短期課題への対応と長期戦略の確認を両立させることが重要です。

また、特定分野において社外取締役と経営陣との間に専門知識の差があるため、そのギャップを埋める議論が必要です。例えば、当社が有する高いブランド価値を、どのように差別化の源泉として活用するかという議論では、経営陣が十分に消化しきれていない部分がありました。人財戦略の議論も同様ですが、私はLIXILで人的資本を担当しているため、その専門性を取締役会の議論に反映させることで、当社における人的資本の考え方は着実に進化していると考えています。

Q 指名委員会と報酬委員会を分けた経緯と、それぞれの委員会の役割、課題意識についてお聞かせください。

モンテサーノ ガバナンス改善を継続的に議論する中で、従来の役員人事委員会の枠組みでは、報酬や指名、サクセッションプラン（後継者計画）に関して質の高い議論を行うことが難しいという課題がありました。独立性と透明性を高めるべく、指名委員会と報酬委員会を新設すべきとの方針になり、社外取締役も全面的に支持しました。

指名委員会と報酬委員会に分けたことで、議論の質は大きく向上したと考えています。以前の役員人事委員会では時間が限られていたため、議論が表面的になりがちでしたが、分割後はそれぞれの委員会が専門的な視点から深い議論を行うことが可能となり、意思決定の精度も高まっています。報酬と指名は、独立社外取締役が企業価値創出に貢献できる最も重要な領域であり、適切な人財を適切な役割に配置することは、企業価値に大きな影響を与えていると考えています。

増井 機関設計として、どの体制が当社のガバナンスを最も強化できるかについて取締役会で検討してきた結果、監査役会設置会社には強固な監査機能というメリットがあることから、当面は現行体制を維持する方針としました。

一方で、指名委員会等設置会社の利点も取り入れるべきとの考えから、従来の役員人事委員会を改め、指名委員会と報酬委員会を設置し、委員長を社外取締役が務めることで独立性と透明性を高める仕組みを導入しました。これはガバナンス強化に向けた重要な一歩です。今後はこの仕組みを継続的に検証し、必要に応じて指名委員会等設置会社への移行を含めた提案を行うなど、能動的な委員会運営を目指していきたいと考えています。

モンテサーノ 指名委員会の役割は、CEOや取締役、監査役の安定的かつ効果的なサクセッションプランを構築するとともに、取締役会の構成を最適化することにあります。長期的な視点で見ると、当社は電動化やデジタルトランスフォーメーション（DX）といった産業構造の大きな変化に直面しており、取締役会にはこれらの分野に精通した専門性をさらに取り入れることが望ましいと考えています。



サクセッションプランのプロセス整備はすでに始まっており、この取り組みを当社の価値創造に直結する重要課題として推進しています。とはいえ、その成果が表れるまでには5年程度の時間が必要です。当面の課題は、CEOレベルの後継者候補を育成するための「人財パイプライン」の整備にあると考えています。当社には、計画的なローテーションや育成プログラムを通じて育成されてきた優秀な人財が多くいる一方で、将来のリーダー候補を特定・育成し、継続的に評価するための仕組みを確立することが課題です。現在、経営陣と連携しながらフレームワークと評価基準を導入し、将来のヤマハ発動機を牽引するリーダーに求められる資質を明確化した上で、タレントマッピングや重点的な育成プログラムなどの先進的な手法を活用しています。当社が求めるのは、事業の未来を見据え、会社を前進させることができるリーダーであり、そうした人財を育成することが重要です。

増井 報酬委員会の委員長に就任してから1年が経過しましたが、報酬委員会にはグローバルな経験を有するメンバーも参加しており、多様な視点から意見を得られることは非常に新鮮であり、委員会に大きな価値をもたらしていると考えています。

報酬委員会では、前年度に導入した新しい報酬体系の理解を深めるとともに、今後の改善に向けた具体的な検討を進めています。例えば、今年度の実績を新しい評価方法に適用した場合の影響を試算するなど、報酬委員会においてシミュレーションを実施しました。このよ

うな定量的な検討に社外取締役も参画し、従来の「結果を聞くだけ」から「自ら検証する」プロセスへと進化したことで、納得感を持って議論を深めることができたのは大きな成果です。また、委員会を報酬に特化した形で分離したことにより、議論の質が向上し、グローバルな視点からの適切性や透明性についても意見を得ることができました。今後は、外国人幹部の処遇や、トップマネジメントのパフォーマンスと報酬体系の整合性をどう確保するかが課題になります。指名委員会との連携も強化しながら、持続的な企業価値向上に貢献していく考えです。

Q 環境変化に強い収益体質や長期的な経営基盤の強化に向けた、取締役会での議論の進捗や課題についてもお話してください。

増井 現在、当社を含むモビリティ産業は、米国の追加関税など極めて難しい事業環境に置かれていますが、外部の視点から執行側に危機感を促し、必要な刺激を与えることが社外取締役の役割であると考えています。そのため、個別案件にとどまらず、全般的な課題について執行側と継続的に議論を行っています。

具体的には、主力のマリン事業やモーターサイクル事業において、為替や関税の影響を最小化するためのグローバルな生産レイアウト

の再構築が重要です。また厳しい事業環境下では、開発投資においても優先順位を明確化し、メリハリをつける必要があります。さらに製造業として、モノづくりで強い優位性を持った会社にすることも重要な課題です。

開発期間や生産準備を計画通りに進めるとともに、計画台数を確実に達成し売上につなげる体制の強化を通じて、当社全体の体質強化を図り、持続的な成長を実現することが目標です。社外取締役として、こうした観点から執行側との議論を続けています。

モンテサーノ 当社が長い歴史の中で卓越した実績を築いてきた背景には、強い「挑戦する文化」があります。新しいことに積極的に取り組み、実験を重ねる姿勢は企業の健全性を支える重要な要素であり、この文化は当社の強みです。

一方で、優先順位を明確にすることは必ずしも得意としてこなかった側面もあります。しかし外部環境の変化は、事業ポートフォリオを見直し、何を本当に優先すべきかを再考する絶好の機会です。資本配分や投資テーマを明確化し、意思決定の質を高めることが、長期的な企業価値向上につながると考えています。

もう一つ強調したいのは「シンプル化」です。事業を取り巻く環境がより複雑化する中で、製造業の難易度は高まっていますが、選択と集中こそが企業の強靭性を高める重要なドライバーです。

社外取締役として経営陣に促したいのは、意思決定の仕組みをより明確にすることです。判断のプロセスを明示することがスピードと俊敏性を生み出し、困難な時期への対応力を強化するとともに、長期的にも企業を支えると考えています。こうした議論を取締役会でやることは非常に価値が高く、経営陣がこれをオープンに受け入れていることを高く評価しています。

増井 社外取締役からの指摘を、経営陣はつねに真摯に受け止めています。簡単に答えが出るものではない課題も多く、苦労している部分は多いと思いますが、外部からの気づきを大切にできる姿勢は非常に良いことだと考えています。

Q 企業価値の観点から、株主市場に伝えきれていない自社の魅力や、もっと評価されるべき点があれば、お聞かせください。

増井 当社が提供している製品は、移動手段としての実用性に加え、余暇やレジャー、アミューズメントといった「楽しみ」を提供する点に大きな価値があります。しかし、こうした価値を十分に活かしきれているかという点、まだ課題が残されています。

特に海外市場においては、顧客のライフスタイルに沿った総合的な価値提供が、いまだ十分に実現できていないと感じています。ハード面では高品質な製品を提供している一方で、ファイナンスサービスや購入後の顧客体験の充実といった、ソフト面で付加価値を高める取り組みはまだ限定的です。マリン事業では、コネクテッド機能やデジタルサービスなどソフト面の価値が急速に高まっていますが、当社の対応はまだ十分とは言えません。今後はブランド価値を最大限に活用し、製品だけでなくサービスや体験を含めた総合的なソリューションを提供することで、お客さまとの長期的な関係を構築し、企業価値を高めしていくことが重要だと考えています。

モンテサーノ 当社にとって、将来の企業価値を創出する最大の機会の一つは、ブランドを活かしたユーザー体験、すなわち顧客体験のイノベーションにあると考えています。現状では製品そのものへの注力を中心となっていますが、顧客からのフィードバックによれば、より豊かなユーザー体験やシームレスな接続性において、さらなる向上の余地があります。エンジンやハードウェア、デザインの高品質は高いものの、ハードとソフトを融合し、他社を超える体験を提供することで、製品価値をさらに高める余地があると考えています。

また、顧客層の変化にも対応する必要があります。特に北米市場では既存顧客の高齢化が進んでおり、新しい世代の消費者を取り込むことは重要な戦略課題です。彼らは従来とは異なる価値を求めており、そのニーズを的確に捉えるためには、戦略的マーケティング、消費者インサイト、データ分析の強化が不可欠です。これらは当社が現在投資を進めている分野であり、今後の成長と競争力創出の鍵になると考えています。



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。

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。

▶ 詳細は当社Webサイト「コーポレートガバナンス基本方針」をご参照ください。

ガバナンス強化の変遷

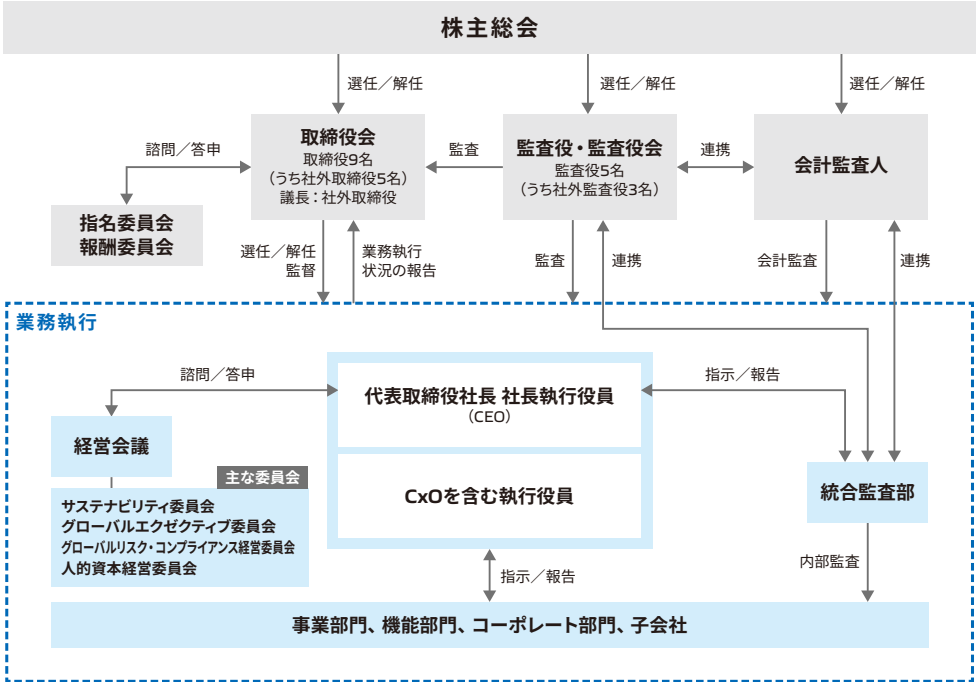
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
運営体制の整備	2001年～: 役員人事委員会導入 (指名・報酬委員会) 2025年～: 指名委員会・報酬委員会														
	コーポレートガバナンス基本方針制定														
	取締役会の実効性評価開始														
	買収防衛策廃止														
役員体制	2001年～: 執行役員制度導入														
	2007年～: 社外取締役の選任														
	2009年～: 女性取締役の選任														
	外国人執行役員の選任 取締役会議長・最高経営責任者 (CEO) の分離														
取締役の人数	10	10	12	11	11	13	11	11	10	10	10	10	10	9	9
うち独立社外取締役 (%)	2 (20)	2 (20)	2 (17)	2 (18)	2 (18)	3 (23)	4 (36)	4 (36)	4 (40)	4 (40)	5 (50)	5 (50)	5 (50)	5 (56)	5 (56)
うち女性取締役	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	3	3
役員報酬制度	2011年: スtock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)														
	業績連動型株式報酬制度の導入														
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、キャッシュ・フロー経営)				売上高2兆円へ再挑戦				サステナビリティ対応の強化		コア事業の競争力再強化		

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、マリネ製品、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など、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、90%を超えており、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・営業活動など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される取締役会、会計・法務・経営管理など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。

コーポレートガバナンス体制図 (2026年3月26日現在)



※CEO: Chief Executive Officer, CxO: Chief x Officer

取締役会・監査役会の構成の考え方

当社取締役会は、企業目的である「感動創造企業」のもと、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を担います。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意思決定を支援するとともに、株主・投資家の皆さまをはじめとする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・リスクを多面的に把握し、適切に監督します。

当社監査役会は、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、取締役の職務執行や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。

上記を踏まえ、当社取締役会・監査役会の構成は、知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に配慮したものとしています。

指名委員会・報酬委員会

両委員会の審議プロセスの透明性、取締役会への答申内容の客観性・妥当性を確保するため、両委員会における委員長を社外役員から選定し、委員は社外役員が過半数となる構成としています。両委員会を合わせて原則年6回以上開催します。

指名委員会 (2026年3月26日現在)

委員長	社外取締役 Jin Song Montesano
委員	社外取締役 増井 敬二
委員	社外取締役 小野 直樹
委員	社外監査役 米 正剛

報酬委員会 (2026年3月26日現在)

委員長	社外取締役 Sarah L. Casanova
委員	社外取締役 須永 順子
委員	社外監査役 氏原 亜由美

*代表取締役社長 設楽元文は陪席として両委員会に出席しています。

主な会議体の概要 (2026年3月26日現在)

		取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議
構成		取締役9名 うち社外取締役5名	監査役5名 うち社外監査役3名	社外取締役3名 社外監査役1名	社外取締役2名 社外監査役1名	執行役員9名 (CEOを含む)
						
議長・委員長		社外取締役 増井 敬二	常勤監査役 妻夫木 雅	社外取締役 Jin Song Montesano	社外取締役 Sarah L. Casanova	CEO 設楽 元文
目的・役割		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断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・リスクを多面的に把握し適切に監督する。	株主の皆さまに対する受託者責任を踏まえた、取締役会から独立した機関。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する。	最高経営責任者 (CEO)・取締役・監査役の選任・解任案や、執行役員・フェローの選任・解任プロセスのチェックなどに係る取締役会に上程する議案について審議、決定、答申を行う。	CEO・取締役・執行役員・フェローの報酬制度などの見直しおよび改善と、役員個人の業績評価ならびに業績連動報酬に係る取締役会に上程する議案について審議し、決定、答申を行う。	業務執行にかかわる事項を審議する機関として設け、意思決定の迅速化を図る。 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する。
2025年度の活動状況	開催回数	13回	19回	2025年4月以降 指名委員会:5回 報酬委員会:4回 (旧 役員人事委員会として4回)		24回
	主な議題	・包括的な全社経営戦略 ・サステナビリティ経営 ・グローバルグループガバナンス ・人的資本経営	・監査方針・計画・役割分担 ・監査報告書・監査総括 ・会計監査人の評価・選任 ・監査役会実効性評価	・CEO・取締役・監査役の選任・解任案 ・執行役員・フェローの選任・解任プロセスチェック ・経営幹部候補者層の選定および育成プラン	・役員報酬制度の見直し・改善 ・業績連動報酬にかかわる審議	・経営重点課題 ・大型投資・出資

取締役会の実効性評価

取締役会の果たすべき役割・責務などの実効性について、経営統制部を事務局として、取締役会全体の分析・評価を毎年実施し、継続的な改善を図っています。

評価 プロセス

すべての取締役会メンバーを対象に以下のプロセスで実施しました。

- 自己評価 第三者機関のフレームワークに基づき、以下4点の評価観点に基づく自己評価を実施。
 - ① 取締役会の役割 ② 取締役会の構成 ③ 取締役会の議論 ④ 取締役会の説明責任
- 第三者機関による客観的な観点からのアンケートによる調査
- 取締役会での実効性評価の結果共有、取り組むべき課題についての審議

2024年度の 評価結果

2024年度の評価結果として認識された課題

- 課題① 包括的な全社経営戦略の議論の充実
- 課題② サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施
- 課題③ グローバルグループガバナンスの強化
- 課題④ 人的資本経営を実現するための人材戦略の議論の充実
- 課題⑤ 社外役員・社内役員とのコミュニケーションの場の充実

2024年度に 認識された 課題への 対応状況

課題に対し、当社取締役会では、中期経営計画にて策定した事業ポートフォリオの方向性に基づき、コア事業、戦略事業、新規事業について審議を行い、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントに関する議論を実施しました。サステナビリティ、グローバルグループガバナンス、人的資本経営に関する議論では、全体像の共有と網羅的な議論を目的に、集中討議を開催しました。

この結果、すべての課題に対する取り組み状況について、今回の調査において一定の評価が得られたものの、今後より一層高度化する余地がある点についても確認され、継続的な取り組みが必要であると認識しました。

2025年度の 評価結果

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が積極的かつ継続的に実施できており、また前年度に識別された課題に対して着実に対応することで、2030年を見据えた長期ビジョンの進捗を含め、実効性を確保できていることが確認されました。

さらなる高度化の余地があると認識された課題

- 課題① 包括的な全社経営戦略の議論の充実
- 課題② グローバルグループガバナンスの強化
- 課題③ 人的資本経営を実現するための人材戦略の議論の充実

あわせて、取締役会の議論の質を向上させるため、以下の施策を推進します。

- 適切な議題の選定
- 説明内容の充実および十分な審議時間の確保

実効性向上に向けた取り組み

経験豊富な社外役員からの意見を踏まえた積極的な意見交換は当社取締役会の特長の一つです。闊達な議論を行える雰囲気と機会設定のため、当社では取締役会以外にも議論の場を設けています。

2025年度には、重要なテーマや経営戦略に関する議論に時間を割くべく、取締役会付議基準を見直しました。これにより、取締役会の監督機能を強化するとともに、執行の意思決定の迅速化を図ります。また2026年度から、「技術」「製造・調達」「マーケティング」をそれぞれ管掌する社内取締役を委員長とする3つの経営委員会を設置しました。各委員会の連携強化により、全社横断の意思決定の質とスピードを高め、実行力のさらなる向上に取り組めます。

CEO懇談会（参加：CEO、社外取締役、社外監査役）

- ・ CEOとの戦略的対話を通じて、経営者としての業務執行状況などを含む非財務的評価を実施

役員研究会（参加：取締役、監査役）

- ・ 中長期経営戦略や重要経営課題に関する率直な討議を通じて、意見・情報交換を実施

社外取締役・監査役意見交換会（参加：監査役、社外取締役）

- ・ 社外取締役がその独立性に影響を受けることなく十分な情報収集を行えるよう、定期的な会合として実施

3つの経営委員会の設置

（議長：各管掌領域の社内取締役、構成：各関連の執行役員）

- ・ 骨太な会社の実現に向け、責任領域を明確化した3社内取締役体制を2026年度から導入
- ・ 「技術」「製造・調達」「マーケティング」の各経営委員会は相互に連携し、全社最適の意思決定を実現

CEOサクセッションプラン

指名委員会では、将来への経営戦略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・監査役の選任・解任案や、執行役員・フェローの選任・解任プロセスのチェックなどに係る取締役会に上程する議案について、審議・決定・答申を行います。

グローバルに展開する感動創造企業として、多様な人財を最大活用すべく、各階層の候補者プールの構築や評価、育成といったさまざまな取り組みについては、明文化された規程に則って運用するとともに、社外取締役の関与や外部機関の知見活用を通じて、プロセスの透明性と妥当性の確保に努めています。CEOのサクセッションプラン（後継者計画）は、当社企業価値の持続的かつ安定的な向上に向けて重要な経営課題の一つであるとの認識のもと、以下のように定めています。

CEOの要件・評価基準

CEOに求められる要件については、現任CEOや社外役員の意見を踏まえ、指名委員会が重視するポイントを議論し詳細化しています。

CEOの選任プロセス

(1)CEO候補者リストの策定

- 主な実績や経験、外部機関によるアセスメント結果を踏まえた現任CEOによる推薦
- 指名委員会における審議を経てCEO候補者リストを決定

(2)CEO候補者の育成・絞り込み

- CEO候補者ごとの育成計画を指名委員会で審議し決定
- 現任CEOが各候補者に対し成長に必要な助言や育成計画に沿った成長の機会を付与
- 各候補者の育成状況を定期的に指名委員会が確認

(3)取締役会決議

- 指名委員会においてCEO候補者の育成状況や、リーダーシップ評価を踏まえて最終候補者1名を取締役に提案

CEOの辞任・解任プロセス

取締役会・指名委員会の役割

- 取締役会は取締役の職務執行を監督しており、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・解任を判断している。
- CEOが辞任の意思を表明した場合、CEOに職務遂行上の法令・定款違反行為や心身の故障または職務への著しい不適任があると認められる場合は、当該CEOを解任するとともに、速やかに新たなCEOを選定する。
- 指名委員会は、上述の状況が生じた場合、当該CEOに指名委員会への出席を求め聴聞し、その結果を取締役に報告する。

役員の報酬制度

取締役の報酬の決定方針は、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報酬委員会（社外取締役が過半数となる構成）における審議・答申を経て、取締役会において決定しています。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。2025年からの中期経営計画の開始と併せて、業績連動報酬を拡大し、取締役・執行役員の報酬構成比率を変更しました。

基本方針

- 経営理念・行動指針に則した職務の遂行を最大限に促すものとする。
- 長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画等の目標達成を強く動機づけるものとする。
- 企業価値の持続的成長に向けたインセンティブとして機能させるもので、株主の皆さまと経営者の利益を共有するものとする。
- 経営者の役割・職責にふさわしい、多様で優秀な人材を確保・維持できる報酬水準とする。
- マテリアリティ（重要な社会課題）解決への当社らしい取り組みを最大限に促すものとする。

役員報酬体系

当社の取締役の報酬は、「基本報酬（月額固定報酬）」「業績連動賞与」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。2025年度より業績連動報酬の割合を拡大し、代表取締役社長については、基準額で概ね「基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬＝33.3％：33.3％：33.3％」とし、他の役員も代表取締役社長に準じて設定しています。

なお、社外取締役および監査役については、独立かつ客観的な立場から経営を監督・監査する役割に鑑みて、固定報酬のみとしています。

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。

業績連動賞与

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。

業績連動型株式報酬

当社取締役等と株主の皆さまとの価値共有を進めるとともに、企業価値の持続的向上が図られることを目的として、配当込みTOPIX成長率をベンチマークとした当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して交付数を定める譲渡制限付株式を交付する制度としています。

代表取締役社長の報酬構成比率（基準値）



業績連動賞与の構成

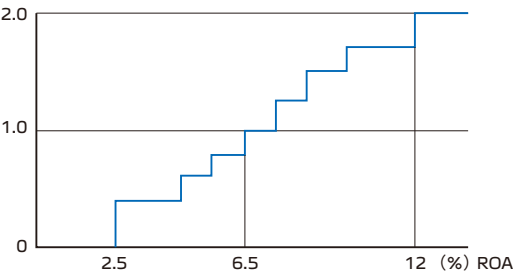
全社業績連動賞与		個人業績連動賞与 あらかじめ定める役職別基準額×0～2倍	
総原資 親会社の所有者に帰属する当期利益 × 一定割合0.115%（取締役を兼務しない執行役員は0.071%） × 総資産営業利益率（ROA）に基づく評価係数 （その他経営業績による調整を含む）0～2倍		財務評価 担当部門の売上収益・営業利益・ 総資産営業利益率（ROA）等の 予算達成度および前期比を考慮	非財務評価 中期経営計画等における取り組み、 役員後継者・経営幹部候補の育成、 企業価値・ブランド価値への寄与等、進捗度等を考慮
		財務評価、非財務評価の割合 取締役／1：1（執行役員／1：1）	
	全社業績連動賞与、個人業績連動賞与の割合 代表取締役／1：0 取締役／2：1（上席執行役員／2：1 執行役員／1：2）		

■ 全社業績連動賞与

ROA 評価係数とかかわる指標

ROA の3年平均値に対して ROA 評価係数を下図のように規定しています。

サステナビリティ経営に関する状況（環境経営に関する取り組みの成果、人的資本経営を加速するための風土改善の進捗度、リスク・コンプライアンス経営推進の総合的な進捗度および成果）ならびにブランド価値向上に関する取り組みを通じた企業価値への影響度に応じて、報酬委員会の審議を経て調整しています。



■ 業績連動型株式報酬

TSR 評価係数

算定式: 当社 TSR ÷ 配当込み TOPIX 成長率

当社 TSR =

TSR 評価期間最終年度の最後の月 (12月) の株価終値平均

+

TSR 評価期間中における配当金総額

TSR 評価期間開始前の月 (12月) の株価終値平均

配当込み TOPIX 成長率 =

TSR 評価期間最終年度の最後の月 (12月) の配当込み TOPIX 終値平均

TSR 評価期間開始前の月 (12月) の配当込み TOPIX 終値平均

■ 2025年度の実績: 役員報酬等

2025年度では、ROA の3年平均値は7.4% 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、計算から除外しています。ROA 評価係数は、総合的な経營業績の評価を行い、役員報酬規程通りの0.8としました。

取締役に対する全社業績連動賞与の総原資額は、親会社の所有者に帰属する当期利益161億円×0.105% × ROA 評価係数0.8=13百万円となり、これを各取締役 に配分しました。

また、個人業績連動賞与については、「財務評価連動部分」と「非財務評価連動部分」で構成されており、それぞれ、あらかじめ定める指標を考慮して、取締役ごとに総合評価を行い決定しました。

(百万円)

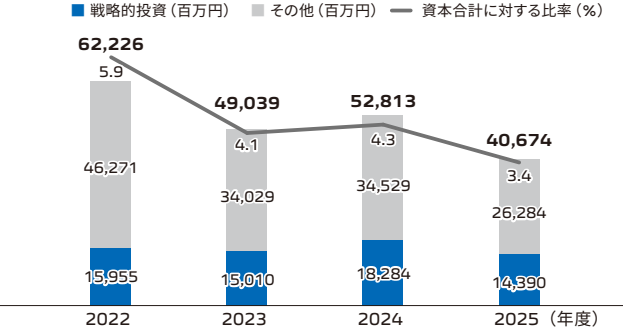
区分	対象となる役員数	基本報酬	業績連動賞与		業績連動型株式報酬	総額
			全社業績連動賞与	個人業績連動賞与		
取締役 (社外取締役を除く)	4名	284	13	20	119	438
社外取締役	6名	110	—	—	—	110
監査役 (社外取締役を除く)	3名	86	—	—	—	86
社外監査役	3名	66	—	—	—	66
合計	16名	547	13	20	119	701

(注) 1. 上記「基本報酬」の額は、2025年度に支払った報酬等の合計額 (全額金銭報酬) です。
2. 上記「基本報酬」の支給額と支給対象となる人数には、期中に退任した社外取締役1名、監査役1名を含んでいます。
3. 上記「全社業績連動賞与」および「個人業績連動賞与」の額は、2025年度の業績等の結果を踏まえて、2026年4月に支給した額 (全額金銭報酬) です。
4. 株式報酬に関しては、当社は、社外取締役を除く取締役および執行役員 (外国人執行役員を除く) に対する株式報酬として、従来、業績条件のない譲渡制限付株式報酬制度 (以下「旧制度」といいます) に基づき、当社役員としての地位を退任するまで譲渡しないことなどを条件に、当社普通株式 (譲渡制限付株式) を交付していましたが、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会の決議に基づき、旧制度に替えて、当社の TSR (株主総利回り) 評価に連動して譲渡制限付株式の交付数を定める業績連動型株式報酬制度を導入しました。また、上記「業績連動型株式報酬」の額は、当社算定方法に従い、2025年度の TSR 評価等の結果を踏まえて、2026年4月以降に支給した額 (全額、当社の普通株式について発行または処分を受けるために現物出資財産として払い込まれる金銭報酬債権) です。なお、2024年度に係る事業報告において開示した2025年4月以降に支給する見込みの額は126百万円でしたが、2025年4月に支給した額は120百万円となりました。

■ 政策保有株式

当社は、中長期的な成長と企業価値の向上のために、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、保有意義が適切か等の検証を行い、結果の概要を適切に開示します。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。

政策保有株式

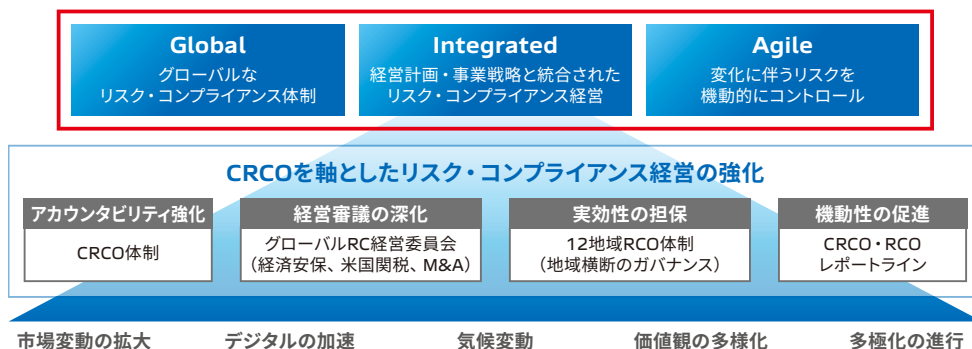


リスク・コンプライアンス経営

■ 基本的な考え方 “Global・Integrated・Agile”

当社では、リスク・コンプライアンス経営の方針として、“Global・Integrated・Agile”を柱として、環境の変化を素早く捉え、責任・権限のグローバル化を図るヤマハ発動機グループの経営を促進するリスク・コンプライアンス体制を推進しています。具体的には、事業環境の広がりに対応してグローバルに、経営計画・事業戦略とより統合されたリスク・コンプライアンス経営を実現し、各地域の規制・環境変化に伴うリスクを機動的に特定してコントロールすることで当社の価値創造を担うことを掲げて、各活動を進めています。

環境の変化を素早く捉え、責任・権限のグローバル化を図るヤマハ発動機グループの経営促進



■ リスク・コンプライアンス経営体制

リスク・コンプライアンスの経営体制として、CRCO（チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー）を任命し、「リスクマネジメント規程」および「コンプライアンス管理規程」に基づき、CRCOが委員長となり指名する執行役員を委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」（GRC経営委員会）において、グループ全体のリスク対策やコンプライアンス遵守のための計画を審議し、その実行状況をモニタリングしています。委員は経営判断に携わる経営会議の委員から指名し、2025年度の審議では、グループ重要リスク対策やグローバル・コンプライアンス活動などに加えて、レアアース対策、米国関税、防衛取引、M&Aと統合活動（PMI）ガバナンス、子会社再編などの戦略リスクを扱っています。

また主要な事業地域である北米、南米、欧州、大洋州、インドネシア、インド、タイ、ベトナム、フィリピン、中国、台湾およびフィナンシャルサービス事業には、CRCOが指名するRCO（リスク・コンプライアンス・オフィサー）を任命して地域や事業を横断するリスク・コンプライアンス執行体制を構築するとともに、RCOを委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」（GRC推進委員会）を設置して、GRC経営委員会の審議事項や、

各地域・事業で扱うリスク・コンプライアンス対策や危機事案の審議を行っています。RCOは目標設定と人事評価の一部をCRCOが管理することでレポートラインを強化し、リスク対策やコンプライアンス施策のグローバルな実効性と、現場感のあるアジャイルな対応を担保しています。

さらに本社では、各リスク主管部門長等による「リスク・コンプライアンス推進会議」を設置し、リスクマネジメントやコンプライアンスについての方針や計画、モニタリングと対策などを専門視点で審議するとともに、GRC経営委員会およびGRC推進委員会の議事を共有して、経営レベルのリスク視点やグローバルな現場感を持って対策活動を進めています。そしてこれらの審議やモニタリングの結果は、CRCOより取締役会に適宜報告され、ヤマハ発動機グループの事業環境の広がりに対応するリスク・コンプライアンス経営の実効性を担保する体制の構築を進めています。

■ リスクマネジメント活動

ヤマハ発動機グループでは、当社の経営・事業にかかわるリスクを特定したリスク管理台帳を作成してグローバルに全社に展開しており、リスク管理台帳に基づくリスクアセスメント、リスクの選定、リスク対策、モニタリングなどの各活動を進めることにより、組織的にリスクのコントロールを実施しています。

2026年度より、これらの活動をクラウドシステム上で一括管理しており、各地域のRCOとも連携し、リスクマネジメントのグローバルなデータ活用を進めています。

■ グループ重要リスク対策

リスクアセスメントやGRC経営委員会およびRCOとの審議などを踏まえてグループ全社で重点的に取り組む「グループ重要リスク」や、リスク台帳に記載して管理する「共通リスク」を選定し、その対策活動を計画して実行をモニタリングすることで、グループ全体のリスク低減を組織的に図っています。

2026年度は、新たに事業活動を促進するAI技術の活用に伴う倫理的・法的・社会的リスクおよびAI活用に特有のセキュリティリスクをグローバルな経営課題として認識し、「AIガバナンス」をグループ重要リスクに加えて対策を進めています。また、近年の調達環境において、地政学リスクが顕在化し、レアアースなどに関するサプライチェーン途絶リスクが増大していることを受け、地政学リスクへのレジリエンス強化を促進するため、「サプライチェーンの途絶」について対策を更新した上でグループ重要リスクとして継続しています。

そのほか、BCP対策やインシデント対応を含むサイバーセキュリティ、型式指定申請の不適切事案への再発防止を含む製品品質に関する法令違反、設備機械などによる業務中の死亡・重傷事案、人権侵害や機密情報の漏洩の各リスクについて、グループ重要リスクとして全社で取り組みを推進しています。さらに、企業買収やその後の統合活動（PMI）を含む買収子会社のガバナンスについて、共通リスクとして新たに指定して管理強化を進めています。

■ コンプライアンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「コンプライアンス最優先～正しいことを、正しくやり続ける (Doing the right thing, the right way)」をトップメッセージとしてグループ全社で掲げ、「感動創造企業」としての価値創出の基盤を担うコンプライアンスをグローバルに推進しています。

倫理行動規範

当社は、創業時から受け継ぐ社訓や経営理念を踏まえ、遵守すべき行動基準を「倫理行動規範」として定め、グループ全体に展開しています。倫理行動規範は、「サステナビリティ基本方針」の制定を受けて2024年に改定し、人権・多様性、社会的責任などの項目を追加しました。海外子会社ではこの規範を現地語化して展開しており、11カ国語の教育ビデオも用いて周知を図っています。

■ グローバル・ホットライン体制

当社は、内部通報制度としてホットラインを全社導入しており、2025年度は本社直轄で264件の通報を受け付けたほか（従業員100人当たり約1.3件）、グループ各社でも389件の通報を受け付けています。本社直轄の通報制度としては、国内全社向けのコンプライアンス・ホットラインに加えて、グローバルに全社から役員の不正や贈賄、会計不正、品質偽装など特定領域の通報を10言語で受け付けるグローバル・コンプライアンス・ホットライン、お取引先より通報を受け付けるフェアビジネスホットライン、人権領域の是正・救済に向けた人権通報窓口などを運用しています。

コンプライアンス・ホットライン、グローバル・コンプライアンス・ホットライン、フェアビジネスホットラインはいずれも匿名性確保のために社外窓口を設置し、社内規程により従事者の指定、機密保持、不利益取扱の禁止などを担保するとともに、社長メッセージ入りポスターを全社で掲載し、ホットライン連絡先を周知しています。また、通報状況や是正対策などは、CRCOより取締役会、執行役員会などで定期報告されています。

▶ 当社Webサイト「内部通報制度（ホットライン）」

■ コンプライアンスリスク評価と対策、教育活動

当社は、コンプライアンス活動の年次計画を策定し、各活動を組織的に推進しています。

1. リスク評価と対策

当社の事業は全世界で展開されており、その事業活動には遵守すべき多くの法令等があります。当社グループが毎年行うリスク評価において贈収賄、カルテル、安全保障貿易、個人情報保護、人権保護など、共通で認識すべきコンプライアンスリスクについては、事業部門、グループ会社の単位でリスク評価を行い、対策、モニタリングしています。また、主要なコンプライアンスリスクに対しては、贈賄防止方針、競争法遵守方針、税務基本方針、個人情報保護方針など個別の行動方針を整備して全社でコンプライアンス体制を促進しています。

2. グローバルな教育活動

新入社員や新しく役職に就く社員に向けた特定教育から、全社員対象のコンプライアンス研修まで、幅広く教育を実施しています。特徴的な教育として、グローバル・マネジメント層向けに、グループ中核拠点リーダーによるグローバル・エグゼクティブ・コミッティ (GEC) で毎回実施する当社事例を活用したケーススタディや、グループ各社のマネジメント向けに毎年実施するグローバル・コンプライアンス会議 (GCM) など、グローバル経営を支える教育を推進しています。

さらに、社長執行役員のコンプライアンス・メッセージや、eラーニング、ビデオ研修、これら素材のグローバル配信などを行い、全社で“コンプライアンス最優先”を推進しています。

3. コンプライアンス風土

コンプライアンス風土を測定する手段の一つとして、グループ会社共通のコンプライアンス意識調査を毎年実施しています。「倫理行動規範」の理解度や規範の実践度合い、ホットライン利用、教育の有効性などコンプライアンス施策の有効性を確認し、その結果をCRCOから取締役会、執行役員会などで報告するとともに、風土改善活動においても活用しています。



ヤマハ発動機株式会社
代表取締役社長
社長執行役員
(CEO) 篠原元元

ヤマハ発動機グループは、「感動創造企業」を企業目的としています。その実現のために、私たちは、トップブランドのグローバル企業として、常にコンプライアンスを最優先に判断し、行動します。

コンプライアンス最優先
正しいことを、正しくやり続ける
これはヤマハ発動機グループトップである私のポリシーです。

■ 2025年度に取り上げたコンプライアンス 経営テーマ

グローバル・エグゼクティブ・コミッティ (GEC) では、認証不正やデータ漏洩などの当社事案に基づくケーススタディやディスカッション、グロー

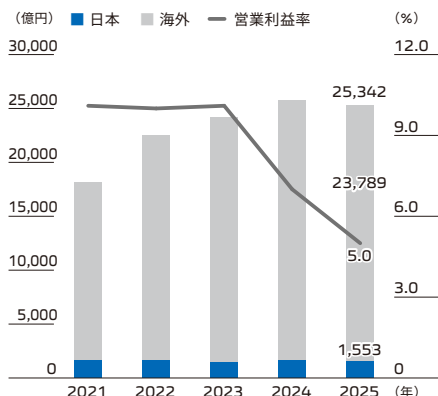


バル・コンプライアンス会議 (GCM) では、サイバーセキュリティなど、グローバルに対策を加速している分野を主管部門長とCRCOとの対談ビデオ配信により取り上げています。さらに、執行役員の研修では、海外子会社の認証不正を題材に品質不正や企業風土についてディスカッションを行いました。いずれも経営テーマとしてコンプライアンス題材を扱い、経営トップからコンプライアンス最優先をリードしていくことを促進しています。

※2022年までは日本会計基準、2023年からIFRS（国際財務報告基準）にて算出

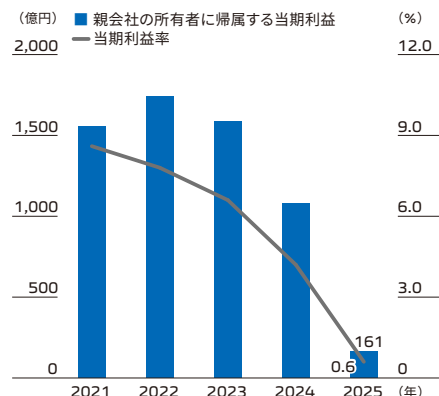
▶ サステナビリティ関連データ (ISO26000対照表／SASB要求項目) については、当社Webサイトをご参照ください。

売上収益／営業利益率



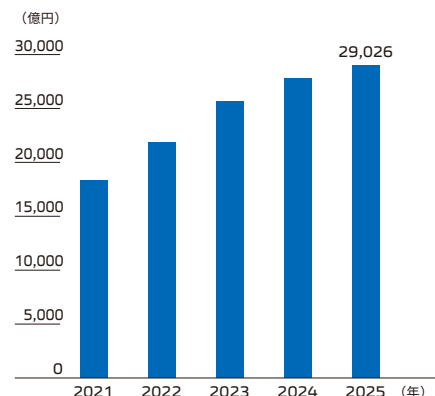
売上収益はコア事業であるMC事業は前年並みを維持したものの、そのほかの事業における販売台数の減少などにより、前期比1.6%の減収となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益／当期利益率



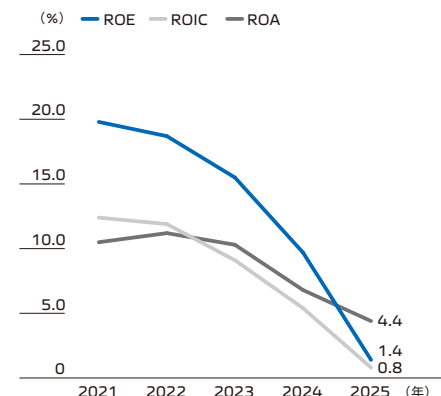
当期利益は、営業利益の減少や繰延税金資産の取り崩しにより、前期比85.1%の減益となりました。

資産合計



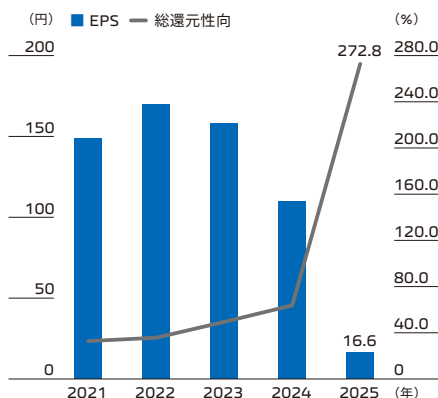
資産合計は、販売金融債権の増加等により前期末比1,191億円増加しました。

ROE／ROIC／ROA



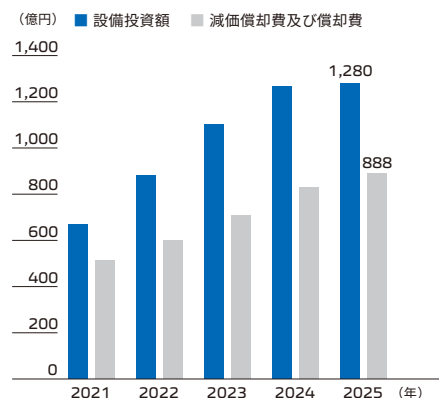
収益性および資産効率の低下により、ROE1.4%、ROIC0.8%、ROA4.4%となりました。

EPS／総還元性向



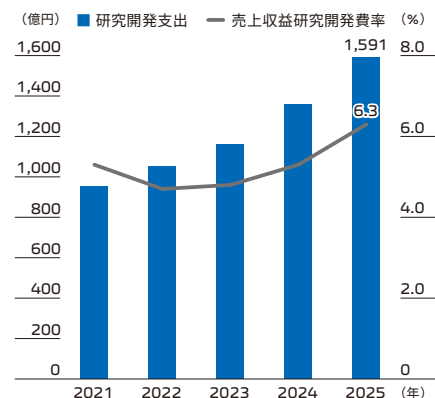
主に繰延税金資産の取り崩しの影響により親会社の所有者に帰属する当期利益が大きく減少し、EPSは前年を下回りました。

設備投資額／減価償却費及び償却費



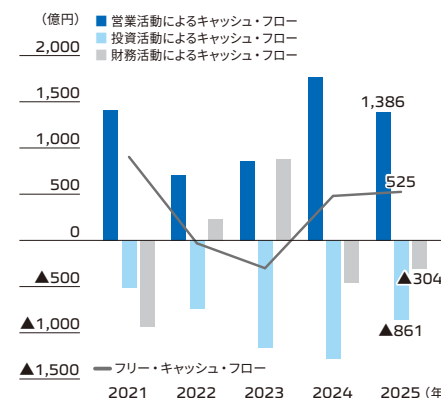
ランドモビリティ事業で737億円、マリン事業で401億円、OLV事業で25億円、ロボティクス事業で77億円、金融サービス事業で12億円、その他事業で28億円の設備投資を行いました。

研究開発支出／売上収益研究開発費率



コア事業の稼ぐ力を高め、サステナブルな社会に貢献する新規・成長事業への研究開発を行い、当期の研究開発費は1,591億円となりました。

連結キャッシュ・フロー



当期のフリー・キャッシュ・フローは525億円のプラス、現金及び現金同等物の残高は3,989億円となりました。有利子負債（リース負債を除く）は1兆443億円となりました。

11カ年主要連結財務データ

	日本基準					IFRS						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025／2024
事業年度：	百万円											増減率(%)
売上収益【売上高】	¥1,631,158	¥1,502,834	¥1,670,090	¥1,673,137	¥1,664,764	¥1,471,298	¥1,812,496	¥2,248,456	¥2,414,759	¥2,576,179	¥2,534,203	▲1.6
売上総利益	436,525	402,660	458,629	455,173	442,331	371,812	506,840	633,745	812,244	821,964	784,544	▲4.6
営業利益	130,329	108,594	149,782	140,787	115,364	81,672	182,342	224,864	243,920	181,515	126,373	▲30.4
税引前当期利益【税金等調整前当期純利益】	122,599	99,730	152,313	136,883	120,626	84,990	199,704	245,798	236,073	183,175	133,196	▲27.3
親会社の所有者に帰属する当期利益 【親会社株主に帰属する当期純利益】	60,023	63,153	101,603	93,366	75,736	53,072	155,578	174,439	158,421	108,069	16,109	▲85.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,475	143,163	126,342	58,858	99,127	110,487	141,336	70,921	86,031	176,847	138,605	－
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲68,475	▲46,541	▲53,194	▲48,274	▲79,662	▲43,950	▲51,026	▲74,160	▲116,126	▲128,748	▲86,124	－
フリー・キャッシュ・フロー	▲40,000	96,621	73,147	10,584	19,465	66,537	90,309	▲3,238	▲30,094	48,099	52,480	－
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,845	▲67,627	▲52,830	▲26,423	▲36,760	83,668	▲93,488	23,103	88,532	▲46,426	▲30,428	－
設備投資額	64,064	61,330	56,532	48,342	58,053	53,756	66,963	88,206	109,991	126,584	128,026	1.1
減価償却費及び償却費	44,324	42,434	45,457	46,405	49,689	48,241	51,129	59,824	71,041	83,067	88,766	6.9
事業年度末：												
資産合計【総資産】	¥1,305,236	¥1,318,776	¥1,415,845	¥1,420,854	¥1,532,810	¥1,640,913	¥1,832,917	¥2,183,291	¥2,563,561	¥2,783,501	¥2,902,584	4.3
資本合計【純資産】	531,700	575,404	665,232	695,743	751,828	749,158	900,670	1,054,298	1,134,359	1,226,586	1,198,329	▲2.3
有利子負債（リース負債を除く）	410,147	364,381	353,490	356,688	364,951	466,935	458,514	602,689	843,808	951,974	1,044,324	9.7
レシオ：												
営業利益率(%)	8.0	7.2	9.0	8.4	6.9	5.6	10.1	10.0	10.1	7.0	5.0	
親会社所有者帰属持分当期利益率 【自己資本当期純利益率】(ROE)(%)	12.6	12.3	17.6	14.6	11.1	7.5	19.8	18.7	15.5	9.7	1.4	
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】(%)	37.6	40.5	44.0	46.3	46.0	43.6	46.9	45.9	42.0	41.7	39.0	
株価収益率(倍)	16.0	14.2	12.7	8.1	10.2	13.9	6.2	5.9	8.0	12.8	69.9	
DEレシオ(倍)	0.84	0.68	0.57	0.54	0.52	0.65	0.53	0.60	0.78	0.82	0.92	
円												
1株当たり情報：												
1株当たり当期利益【1株当たり当期純利益】	¥57.30	¥60.28	¥96.98	¥89.12	¥72.28	¥50.63	¥148.56	¥170.49	¥157.89	¥110.12	¥16.59	▲84.9
1株当たり親会社所有者帰属持分【1株当たり純資産】	468.45	509.84	594.45	627.55	672.95	681.72	828.10	988.60	1,084.96	1,188.23	1,166.80	▲1.8
1株当たり配当金	44.00	60.00	88.00	90.00	90.00	60.00	115.00	125.00	145.00	50.00	35.00	▲30.0
百万円、ただし株価は円												
株価情報（事業年度末）：												
株価	¥915	¥858	¥1,232	¥720	¥734	¥701	¥920	¥1,003	¥1,260	¥1,405	¥1,160	▲17.4
株式時価総額	958,264	898,931	1,290,413	753,989	769,567	735,207	954,229	1,018,027	1,268,663	1,372,988	1,125,153	▲18.1
人												
その他の情報（事業年度末）：												
株主数	34,214	42,031	34,566	51,113	67,741	82,730	79,112	94,547	136,752	265,935	503,109	89.2
従業員数	53,306	53,150	53,579	53,977	55,255	52,437	51,243	52,554	53,701	54,206	55,176	1.8

(注) 1. 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。

2. 百万円単位で表示されている金額については、百万円未満は切り捨て処理しています。

3. 2016年12月期より、従来、「販売費及び一般管理費」「営業外収益」および「営業外費用」に計上していた販売金融関係の収益および費用を「売上高」「売上原価」および「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12月期の連結財務諸表の組み替えを行っています。

4. 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。過年度の「1株当たり情報」および「株価」は、株式分割を考慮した数値を記載しています。「1株当たり配当金」は、株式分割前の実際の配当金の額を記載しています。

5. 当社グループは2024年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。2023年12月期の連結財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。

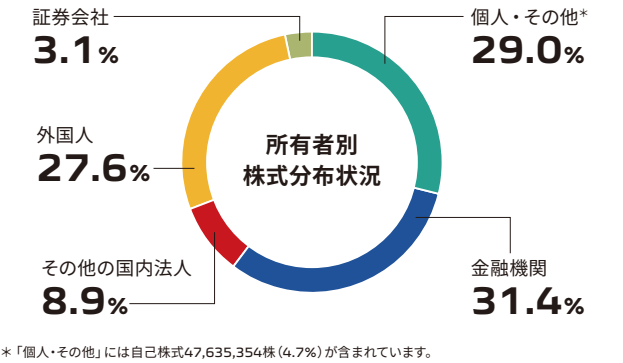
会社情報／株式情報 (2025年12月31日現在)

社名	ヤマハ発動機株式会社 (英語名：Yamaha Motor Co., Ltd.)
本社	〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500 TEL：0538-32-1115 FAX：0538-37-4250
設立	1955年7月1日
資本金	861億円
従業員数	ヤマハ発動機株式会社連結 55,176人 ヤマハ発動機株式会社単体 12,082人

上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	7272
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号
監査法人	EY新日本有限責任監査法人
主な採用指数	日経225、JPX日経400、JPXプライム150

主な連結子会社
ヤマハ発動機販売株式会社
ヤマハ熊本プロダクツ株式会社*
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America
Yamaha Motor Finance Corporation
Yamaha Motor Europe N.V.
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
Yamaha Motor India Pvt. Ltd.
Yamaha Motor Philippines, Inc.
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.
Yamaha Motor da Amazonia Ltda.
*2026年1月1日付でヤマハマリン株式会社に商号変更

株式の状況	
発行可能株式の総数	2,700,000,000株(普通株式)
発行済株式総数	1,018,125,101株 (自己株式47,635,354株を含む)
株主数	503,109名



株式メモ	
事業年度	1月1日から12月31日まで
剰余金の配当の基準日	期末配当：12月31日 中間配当：6月30日
定時株主総会	3月
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告によります。ただし、やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は日本経済新聞に掲載します。

大株主	
株主名	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.06
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	3.99
ヤマハ株式会社	2.98
ノーザントラストカンパニーエイブイエフシーリ ユーエス タックス エグゼンブテド ペンション ファンズ	2.31
トヨタ自動車株式会社	1.93
株式会社静岡銀行	1.74
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	1.67
野村信託銀行株式会社(投信口)	1.58
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1.38

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

将来の見通しに関する注意事項
本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、これは制作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きください。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。



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/>