

ガバナンスを強化する

私たちヤマハ発動機は、「感動創造企業」を企業目的として、お客様の期待を超える感動の創造に挑戦し続けるべく、その基盤となるガバナンスの強化を推進してきました。

当社では、外部の客観的な意見を取り入れること、また、社内で必ずしも十分でない知見を補うことを目的に、取締役会に占める社外取締役の比率を高めてきました。2019年にはグローバルビジネス経験豊かで、財務・マーケティング等に高い見識を持つ企業経営者である田代祐子氏、2020年には技術・製造およびデジタルトランスフォーメーション等に高い見識を持つ企業経営者である大橋徹二氏を社外取締役に迎えました。現在では、独立社外取締役4名・社内取締役7名の構成で、独立社外比率は3分の1以上となっており、スキルマップで明確にしているように取締役の経験・専門性をバランスの良い構成にしています。

当社の自由闊達な社風は取締役会にも反映されています。2019年は129の議案について活発な議論が行われ、議案の報告者は役員が約61%、執行役員が約26%、その他の管理職が約13%でした。その中で551件ののぼる意見が交換され、その半数以上は社外役員からのものでした。第三者視点からの取締役会への指摘はもちろんです、それぞれの専門的視点から積極的な意見をいただいております、社外役員の攻めと守り双方の役割が十分に発揮されていると考えています。

また、社外取締役4名と代表取締役3名で構成される役員人事委員会は、指名・報酬に関わる諮問的役割を果たしており、2019年には新しい役員報酬制度を実行するに至りました。さらに、将来的な経営層人材の選抜や育成にも関与するなど、中長期で株主との利益を共有できるよう取り組みに力を入れています。

**社会環境の大きな変化に対応し、
当社がこれからも新しい価値を
創出する企業であり続けるために、
ガバナンスの一層の進化を
目指していきます。**

取締役会議長
代表取締役会長

柳 弘之

翔ぶためのガバナンス～価値創造プロセスを活性化する場合づくり・人づくり

当社が持続的な成長を図っていくために、価値創造プロセスをより活性化していきたいと考えています。

当社は価値を生み出す基盤は「場」と「人材」だと考えており、取締役会としてもヤマハブランドを体現するグローバルタレントの育成を重視しています。グローバルに選抜された対象者に実施する経営層育成プログラムを一層充実させるとともに、将来を担う経営層人材には、多分野の業務経験や海外での業務経験、さらには子会社社長の経験を積ませることによって、経営的な感性や感覚、執行能力、リーダーシップの醸成を図っています。なお、外国人の経営層人材への登用も進めており、2020年には外国人執行役員は2名から5名になりました。

また、世界のどこからでもグローバルな横断的機能を執行できる仕組みの構築を目指し、2020年に「Global Execution Transformation (GET)」を設置しました。各機能の担当執行役員と高い専門性を有するグローバル人材が共同責任者として、経営機能・事業機能に関わるグローバル活動を推進し、マネジメント手法の標準化・高度化、課題進捗、人材育成などに取り組んでいきます。

さらにガバナンスを進化させる

世界的な新型コロナウイルス感染症の流行に対処すべく、日々市場データを分析する中で、これまでになかったような新たな市場の動きが見えてきています。お客様、そして、社会全体の価値観が急速に変化しつつあり、その多様化が今後一層加速していくことが予測されます。

とりわけ、働き方やオペレーション、マーケティングにおけるデジタル化、モビリティのパーソナル化やスマート化の要請が高まっています。当社としては、これまで以上にデジタルトランスフォーメーションの取り組みを進めながら、新しいモビリティの開発に力を入れていきます。また、ESGやSDGsといった言葉に代表されるような、サステナビリティに対する関心がより一層高まることも予想されます。

このような社会環境の大きな変化に対応し、当社がこれからも新しい価値を創出し続ける企業として成長していくためには、イノベーションを生み出す経営、サステナビリティを向上する経営の仕組みを構築することが不可欠です。そのために、私たちヤマハ発動機は、これからも「技術×感性」で感動創造に挑戦する企業文化を大切にしながら、ガバナンスの一層の進化を目指してまいります。

社外取締役対談



社外取締役
上釜 健宏

社外取締役
田代 祐子

感動を創造し続ける企業であるために、 ガバナンスにおいてもさらなる進化を図ります。

社外取締役の上釜健宏氏、田代祐子氏に、ヤマハ発動機のガバナンスへの評価や目指す方向性、
また、ヤマハ発動機に期待したいことについて議論いただきました。

ガバナンスへの評価

上釜 田代さんが社外取締役に就任されたのは1年半ほど前となりますが、ヤマハ発動機のガバナンスについて、当時どのような印象を抱かれましたか。

田代 ヤマハ発動機の取締役会に初めて参加した際、上釜さんを含め、社外取締役の皆さんが各議案に対して積極的かつ率直に意見をぶつける姿に大変驚かされました。私は他社でも社外取締役に務めていましたが、ヤマハ発動機ほど議論が白熱するところは珍しく、取締役会が非常に機能している会社であるという印象を受けました。

上釜 私自身が社外取締役に就任したのは田代さんの1年前で、取締役会議長の柳会長が監督に専念されたタイミングでした。柳会長が強い指導力をもって議論が活発化するような方向にもってきたことで、今の取締役会の雰囲気がつくられてきたのではないかと考えています。社外取締役がざっくばらんに言いたいことを言える雰囲気がありますし、それに対して執行側の皆さんが真摯に応えていただける。非常に風通しの良い取締役会であると感じています。

田代 その通りです。取締役会の議案について、私たち社外取締役から「ここは違うのではないですか」と意見が出たときには、「もう一度検討します」とか、場合によっては「これについては取り下げます」など、非常に柔軟な対応をしていただいています。これは、日本の会社で

はまだまだ珍しいカルチャーではないでしょうか。既に決まったことを決議するだけの取締役会も世の中には多々ある中で、こういった議論を何度も繰り返していくプロセスがあるのは大変素晴らしいことです。

上釜 すぐに決議にもっていくのではなく、次の取締役会で決議する議案について事前に報告していただけるなど、私たちの意見を極力取り入れようという姿勢が伝わってくる取締役会の運営のされ方をしています。その結果として、ヤマハ発動機のガバナンスは着実に良い方向に向けて進んできていると評価しています。

田代 先日も社外役員が全員集まり、日高社長に対して取締役会のあり方を直接提言する場が設けられました。上釜さんは、かなり厳しい発言もされていましたね。

上釜 言い過ぎたところもあったかもしれませんが、私自身がTDK株式会社の代表取締役社長であったときに、社外取締役の皆さんから厳しいご意見をいただくこともありましたが、自分たちでは気づかないような外部の視点からの提言というのは大変貴重なものでした。だからこそ、これからは躊躇することなく発言していきたいと思っています。田代さんもどんどん忌憚のない意見をぶつけていってください。

ガバナンスの目指す方向性

田代 では、今後注力していただきたい点について、お話ししたいと思います。ヤマハ発動機は、二輪車やマリナー製品だけではなく、非常に幅広い製品を扱っています。また、世界に100以上の拠点を有するなど、展開する地域も広範囲にわたっており、ガバナンスという観点でいうと、統制するのが難しい企業であるといえます。例えば、今般の新型コロナウイルス感染症の世界的流行もそうですが、一つの事象に対しても、国や地域が異なれば抱える事情も異なり、それぞれで打つべき施策は変わってきます。そのような中で、経営陣が迅速に情報を把握でき、決めなければならないことを取締役会で迅速に決められるような環境をつくるのが重要であると考えています。そのあたりの体制を整えていくことに、今後はより注力していただきたいですね。

上釜 同感です。そういった経営に影響を与えるような様々な情報を経営陣まで上げる体制を構築することが、ガバナンスを機能させる一番大きなポイントだと思います。そして、緊急を要する事象であれば、すぐにでも取締役会にかけるべきです。また、そうではなくても、コンプライアンスに関わることなど、将来的に大きな影響を及ぼす可能性が少しでもある事象については、前広に私たち社外取締役にもご報告いただき、取締役会の場で議論すべきでしょう。それにより、影響が大きくなることを未然に防ぐことにもつながります。

田代 取締役会での議論の質を高め、適切な判断を行うためには、情報が欠かせません。外部環境が激しく変化すればするほど、世界中から情報を吸い上げてくるコミュニケーションのルート・体制というのが重要になってくると思っています。

上釜 田代さんは私と同じく役員人事委員会の委員を務めています。その観点ではいかがでしょうか。取締役・執行役員の報酬制度や後継者育成プログラムは、いずれも合理的かつ透明性のある形で整備が進められており、十分評価できる水準にあると私自身は捉えています。

田代 そうですね。報酬制度については、成果主義が取り入れられていますし、後継者育成プログラムについては体系的に設計されているほか、私たち社外取締役が執行役員候補者と面接する機会が設けられているなど、外部の視点が入る工夫もされています。ただ、現状の社内取締役には女性や外国人が含まれておらず、執行役員にも多くはありません。その点には課題を感じていますが、候補者の中にはいずれも含まれており、良い方向に進んでいると考えています。海外売上高比率が約9割と事業の大部分を海外が占める中で、外国人の登用は必要な要素ではないでしょうか。また、女性については、時短勤務や保育所の整備など、活躍促進に向けた制度づくりに真剣に取り組んでいってほしいです。ただ、仕組みをつくること自体は、企業としての目標ではないことに注意しなくてはなりません。女性が活躍することによって、売上が上がる、経費が抑えられる、新しいアイデアがもたらされるなど、具体的にどのような効果が期待できるのかを意識しなくては、この問題は解決しないと常々思っています。



グローバル企業だからこそ、
激しい外部環境の変化に
迅速かつ多面的に対応できる
コミュニケーション網の
整備が重要です。

上釜 ヤマハ発動機だけではなく、日本のモノづくりの企業では、役員や管理職への女性の登用はなかなか進んでいないのが現状です。しかし、海外に目を転じれば、例えば、シンガポールでは調達の責任者はほとんどが女性であるなど、比較的女性に適した業務に積極的に登用する姿勢が見られます。このような視点を取り入れることが重要で、女性の役員や管理職を増やすことを目的にすると、良い結果にはつながらないことが多いですね。

田代 外国人の登用についても同じです。ヤマハ発動機のお客様の多くが外国人という状況の中で、外国人の登用によって期待できる効果は様々にあると思います。そのようなことを役員人事委員会の場を含め、もっと議論していくべきでしょう。

ヤマハ発動機に期待すること

上釜 最後に、ガバナンスの枠にとどまらず、ヤマハ発動機に期待したいことについて議論できればと思います。社外取締役に求められる役割としては、まずは監督機能がありますが、私の想いとしてはやはり成長してもらいたい、そのために、ヤマハらしい新たな製品を開発してほしいという気持ちが強くあります。私のバックグラウンドが技術屋ということもあり、実はヤマハ発動機の技術的な取り組みについても提言していきまして、技術部門の部長クラスの方と直接意見交換する場を設けていただいています。このような、経営陣だけではなく、管理職の皆さん、さらには現場の従業員の皆さんともコミュニケーションを取る機会を増やしていただき、私の経験が新たな製品の開発に活かされるようなことがあれば嬉しいです。

田代 新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、今後社会を根本的に大きく変えていくことになるでしょうし、それは多くの企業にとって危機的状況をもたらすものになり得ます。しかし、危機的状況というのは、新しいものを生み出すチャンスにもなります。無人化、自動化というニーズはより一層高まることが予測されますし、今までの発想にはない新しい形のレジヤードであるとか、新しい形の移動手段というものが必要と生まれてくると考えています。世の中の人々が何を望んでいて、どのようなものを求めているのかということを情報としていち早く吸い上げていくことができれば、それを形にする力がヤマハ発動機にはあると確信しています。だからこそ、先ほど申し上げたように、世界中にコミュニケーションの網を張ることが一層重要となります。

上釜 新型コロナウイルス感染症の収束後、いわゆるアフターコロナの世界では、ヤマハ発動機の顧客層が大きく変わることも想定されます。例えば、これまで海のレジヤードに関心すら寄せていなかったような消費者がマリンスポーツ製品に目を向けるようになるなど、これから新たな顧客層を開拓していくことができるのではないかと見ています。そのようなことも含め、どのようなことが起きるのかをマーケティングし、戦略を練る必要があります。そうすれば、これまでとは違った切り口が見えてくるのではないのでしょうか。無人化、自動化という観点では、ロボティクスがさらに重要になるはずで、ヤマハ発動機としてのチャンスは多々あります。また、当然のことながら、AIやIoTなどの技術の進化がもたらす社会の変化も想定しなくてはなりません。その中で、ヤマハ発動機にしかできないもの、世の中があつと驚くようなものを生み出せるよう、徹底的に攻めていってほしいと思っています。「やはりヤマハだね」と世界の人々から評価していただけるような製品をつくってほしいですね。

田代 私も同じ意見です。ヤマハ発動機には本当に素晴らしい技術がありますし、変化が激しい時代の中で大きく成長できる潜在能力は十分に備えています。しかし、それを既存のマーケットではなくて、新しいマーケットに展開していこうとしたときに、内部の人たちだけではなかなか難しいところがあるのではないのでしょうか。その殻を破るには、全く違う発想の人たちの観点から物事にアプローチしていくこと、例えば、重要な投資判断に外国人を参加させてみるとか、これまで対象としてこなかったマーケットの人たちに意見を求めてみるなど、そういったことに挑戦してみる価値があるのではないかと考えています。既存のマーケットについては十分に研究もしているし、様々な手を打っていることは承知していますが、殻を破るには、異分子を取り入れることも必要です。社外取締役もその一つであり、私自身が異分子として、これからは外部の視点から積極的に意見をぶつけていきたいと考えています。

上釜 長期ビジョンや中期経営計画の策定過程においても、殻を破ろうと苦しいぐらいにもがいていることは伝わってきました。私たち社外取締役は、それを応援していく応援団であると思っていますので、ヤマハ発動機が感動創造企業としてさらなる進化を遂げられるように、引き続きともに尽力していきましょう。

ヤマハ発動機にしか生み出せない
製品を世界の人々に
提供し続けていってほしい。



役員一覧 (2020年4月1日現在)

取締役



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

代表取締役会長

柳 弘之



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

代表取締役社長
社長執行役員

日高 祥博



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

代表取締役
副社長執行役員

渡部 克明



1986年 6月 入社
 2011年 1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A. 取締役社長
 2012年 3月 上席執行役員
 2014年 3月 取締役上席執行役員
 2015年 1月 取締役上席執行役員
 ビークル&ソリューション事業本部長
 2016年 3月 取締役常務執行役員
 ビークル&ソリューション事業本部長
 2018年 1月 取締役常務執行役員(現)
 2019年 7月 ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社代表取締役会長(現)

取締役
常務執行役員

加藤 敏純



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

取締役
常務執行役員

山地 勝仁



1983年 4月 入社
 2015年 3月 上席執行役員PF車両ユニット長(兼)PF車両ユニットPF車両開発統括部長
 2017年 1月 上席執行役員技術本部長(兼)PF車両ユニット長
 2017年 3月 取締役上席執行役員技術本部長(兼)PF車両ユニット長
 2018年 1月 取締役上席執行役員モビリティ技術本部長
 2020年 1月 取締役上席執行役員モビリティ技術本部長(兼)先進技術本部長(現)

取締役
上席執行役員

島本 誠



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

取締役
上席執行役員

大川 達実



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

社外取締役

中田 卓也



1981年 4月 東京電気化学工業株式会社(現TDK株式会社) 入社
 2002年 6月 同社執行役員
 2003年 6月 同社常務執行役員
 2004年 6月 同社取締役専務執行役員
 2006年 6月 同社代表取締役社長
 2016年 6月 同社代表取締役会長
 2017年 6月 オムロン株式会社社外取締役(現)
 2018年 3月 当社社外取締役(現)
 2018年 6月 ソフトバンク株式会社社外取締役(現)
 2018年 6月 TDK株式会社ミッションエグゼクティブ(現)

社外取締役

上釜 健宏



1986年 6月 KPMG LLP 入所
 1995年 7月 同社パートナー
 2000年11月 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク GEコーポレートジャパン ソーシングリーダー
 2003年 7月 フェニックス・リゾート株式会社最高財務責任者
 2005年 4月 エーオン・ホールディングス・ジャパン株式会社 取締役最高業務責任者 兼 最高財務責任者
 2010年 4月 TSアソシエイツ株式会社代表取締役
 2012年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ社外取締役
 2016年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社社外監査役(現)
 2016年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ 代表取締役社長執行役員
 2018年 1月 同社取締役会長
 2018年 4月 同社代表取締役会長 兼 社長CEO(現)
 2019年 3月 当社社外取締役(現)
 2019年 3月 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社 代表取締役会長CEO(現)

社外取締役

田代 祐子



1977年 4月 株式会社小松製作所 入社
 2004年 1月 コマツアメリカ株式会社社長 兼 COO
 2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員
 2008年 4月 同社常務執行役員
 2009年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員
 2012年 4月 同社取締役 兼 常務執行役員
 2013年 4月 同社代表取締役社長 兼 CEO
 2019年 4月 同社代表取締役会長(現)
 2020年 3月 当社社外取締役(現)

社外取締役

大橋 徹二

監査役



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

常勤監査役

廣永 賢二



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

常勤監査役

齋藤 順三



1979年10月 等松青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ) 入所
 1988年 3月 公認会計士登録
 1988年 5月 等松トウシュロクスコンサルティング株式会社(現アビームコンサルティング株式会社) 取締役
 1990年 5月 等松青木監査法人パートナー
 1993年 4月 トーマツコンサルティング株式会社(現アロイトトーマツコンサルティング合同会社) 取締役
 2000年 3月 同社代表取締役社長
 2010年10月 同社取締役会長
 2013年11月 有限責任監査法人トーマツCSO
 2016年 4月 伊香賀正彦公認会計士事務所 開設
 2016年 5月 プラジュナリンク株式会社代表取締役(現)
 2016年 6月 森永乳業株式会社社外監査役(現)
 2017年 3月 当社社外監査役(現)
 2017年 6月 リョービ株式会社社外取締役(現)

社外監査役

伊香賀 正彦



1981年 4月 弁護士登録
 1987年 3月 ニューヨーク州弁護士登録
 1987年 7月 森綜合法律事務所(現森・濱田松本法律事務所) 入所
 1989年 1月 同事務所パートナー弁護士(現)
 2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科講師
 2008年 3月 GCAサヴィアングループ株式会社(現GCA株式会社) 社外取締役
 2011年 4月 第二東京弁護士会副会長
 2011年 6月 株式会社バンドナムコゲームズ(現株式会社バンドナムコエンターテインメント) 社外監査役(現)
 2013年 6月 テルモ株式会社社外監査役
 2015年 6月 テルモ株式会社社外取締役(監査等委員)(現)
 2016年 3月 GCA株式会社社外取締役(監査等委員)(現)
 2019年 3月 当社社外監査役(現)
 2019年12月 スカイマーク株式会社社外取締役(現)

社外監査役

米 正剛

役員一覧 (2020年4月1日現在)

■ 執行役員

| 社長執行役員 | 副社長執行役員 | 常務執行役員 | |
|--------|---------|--------|-------|
| 日高 祥博 | 渡部 克明 | 加藤 敏純 | 山地 勝仁 |

| 上席執行役員 | | | | |
|---|-------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------------|
| 島本 誠 モビリティ技術本部長 (兼)先進技術本部長 | 大川 達実 企画・財務本部長 | 桑田 一宏 YMUS(アメリカ)社長 | 白井 博文 マリン事業本部長 | |
| 丸山 平二 パワートレインユニット長 (兼)パワートレイン ユニットパワートレイン企画統括部長 (兼)モビリティ技術本部AM開発・モビリティ企画推進担当 | | 松山 智彦 生産本部長 | 森本 実 YIMM(インドネシア)社長 | Eric de Seynes YMENV(ヨーロッパ)社長 |

執行役員

| | | | | |
|--|--|---|---------------------------------------|----------------------------|
| 長屋 明浩 クリエイティブ本部長 (兼)クリエイティブ本部 ブランドマーケティング部長 | 田中 康夫 CS本部長 (兼)品質保証本部副本部長 (兼)CS本部部品統括部長 | 設楽 元文 YMI(インド)社長 (兼)IYM社長 (兼)YMIS(インド)社長 | Dyonisius Beti YIMM(インドネシア) COO | 野末 季宏 マリン事業本部 ME統括部長 |
|--|--|---|---------------------------------------|----------------------------|

| | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|
| 広瀬 聡 品質保証本部長 (兼)CS本部副本部長 | 太田 裕之 ソリューション事業本部長 | 大谷 到 人事総務本部長 | 野田 武男 企画・財務本部 副本部長 | 井端 俊彰 マリン事業本部 ボート統括部長 |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|

| | | | | |
|---|------------------|----------------|----------------|------------------|
| 西田 豊士 PF車両ユニット長 (兼)PF車両ユニットMS統括部長 | 木下 拓也 MC事業本部長 | 山田 典男 IT本部長 | 増田 辰哉 調達本部長 | 村木 健一 生産技術本部長 |
|---|------------------|----------------|----------------|------------------|

| | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|--|
| 植田 孝太郎 生産本部副本部長 (兼)生産本部製造統括部長 | 知花 栄進 MC事業本部3S先進国統括部長 (兼)MC事業本部3Sアセアン統括部長 (兼)YMAP(シンガポール) 社長 | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|--|

Deputy Executive Officer

| | | |
|--|--|---|
| Ben Speciale Senior Vice President, U.S. Marine Business Unit President, YMUS(アメリカ) | Jeffrey Young President, YMFUS(アメリカ) | Michael Chrzanowski President, YMMC(アメリカ) |
|--|--|---|

AM: 自動車用エンジン
CS: カスタマーサービス
ME: マリンエンジン
PF: プラットフォーム
MC: モーターサイクル
YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
YMFUS: Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A.

YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
YMI: Yamaha Motor India Pvt. Ltd.
IYM: India Yamaha Motor Pvt. Ltd.
YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.
YMENV: Yamaha Motor Europe N.V.
YMAP: Yamaha Motor Asia Pte. Ltd.
YMMC: Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America

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・投資家の皆様をはじめとする様々なステークホルダーに対する責任の観点から、経営戦略の実行に伴う課題・リスクについて多面的に把握し適切に監督します。

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

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

ガバナンス強化の変遷

| | 2000 | 2001 | 2007 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------|--|------|------|------|--------------------|------|------|------|--------------------------------|------|------|------|------------|------|
| 運営体制の整備 | 役員人事委員会導入(指名・報酬委員会) | | | | | | | | | | | | | |
| | 取締役会+経営研究会の運営 | | | | | | | | | | | | | |
| | コーポレートガバナンス基本方針制定 | | | | | | | | | | | | | |
| | 取締役会の実効性評価開始 買収防衛策廃止 | | | | | | | | | | | | | |
| 役員体制 | 執行役員制度導入 | | | | | | | | | | | | | |
| | 社外取締役の選任 | | | | | | | | | | | | | |
| | 女性取締役および監査役の選任 | | | | | | | | | | | | | |
| | 執行役員の委任契約化 外国人執行役員の選任 取締役会議長・最高経営責任者(CEO)の分離 | | | | | | | | | | | | | |
| 取締役の人数 | | | | | 11 | 11 | 10 | 10 | 12 | 11 | 11 | 13 | 11 | 11 |
| 社内取締役数 | | | | | 7 | 8 | 7 | 7 | 9 | 8 | 8 | 10 | 7 | 7 |
| 社外取締役数 | | | | | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 独立社外取締役 | | | | | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| うち女性取締役 | | | | | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 役員報酬制度 | ストックオプションを株式取得型報酬に統合 | | | | | | | | | | | | | |
| | 全面的な制度改定(さらに業績連動・長期インセンティブ型へ) | | | | | | | | | | | | | |
| 中期経営計画の骨子 | 収益安定化(V字回復) | | | | 持続的成長へ(事業規模・収益力向上) | | | | ひとまわり・ふたまわり大きな個性的会社へ(ROE・CF経営) | | | | 売上高2兆円へ再挑戦 | |

■コーポレートガバナンス体制

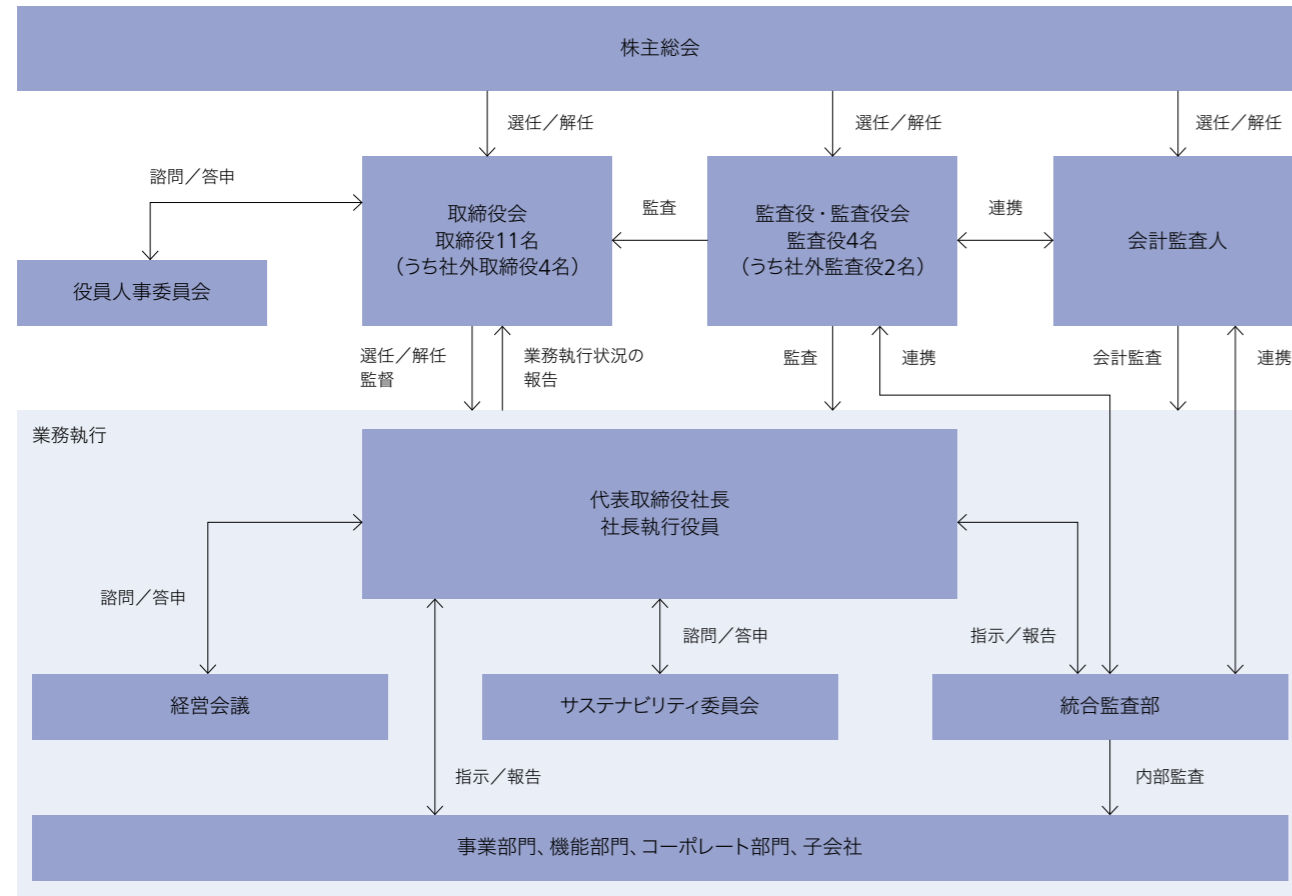
当社は、パーソナルモビリティ、マリナー製品、産業用ロボット、自動車エンジン、無人ヘリコプター等、多種多様な製品・サービスを世界中の市場に提供しています。当社の連結売上高に占める海外比率は、約90%に達しており、その事業体制は、消費地開発・消費地生産の原則的な考え方から、開発・調達・生産・営業活動を広くグローバル展開しています。

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

ガバナンス体制の概要

| | |
|---------------------|---------------|
| 形態 | 監査役設置会社 |
| 取締役の人数 (うち社外取締役) | 11名(4名) |
| 監査役の数 (うち社外監査役) | 4名(2名) |
| 取締役の任期 | 1年 |
| 執行役員制度の採用 | 有 |
| 取締役会の任意委員会 | 役員人事委員会 |
| 監査法人 | EY新日本有限責任監査法人 |

コーポレートガバナンス体制図(2020年3月26日現在)



取締役および監査役の有する専門性・経験

| 氏名 | 管掌領域 | 企業経営・ 専門的 知見 | 製造・ 技術・ 研究開発 | 営業・ マーケ ティング | 財務・ ファイナンス・ M&A | IT・ デジタル | 人事・ 労務・ 人材開発 | 法務・ リスク マネジメント | グローバル 経験 | 2019年12月期における 取締役会および 監査役会の出席状況 |
|-------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-------------|--------------------|----------------------|-------------|--|
| 柳 弘之 | — | | | | | | | | | 取締役会： 13回/13回 |
| 日高 祥博 | 人事総務・ クリエイティブ・ マリナー | | | | | | | | | 取締役会： 13回/13回 |
| 渡部 克明 | 品質保証・CS・ MC・市場開拓・AM | | | | | | | | | 取締役会： 13回/13回 |
| 加藤 敏純 | ソリューション・ 特機・提携戦略 | | | | | | | | | 取締役会： 13回/13回 |
| 山地 勝仁 | 生産・生産技術・ 調達・パワートレイン ユニット | | | | | | | | | 取締役会： 13回/13回 |
| 島本 誠 | 車両開発 | | | | | | | | | 取締役会： 13回/13回 |
| 大川 達夫 | IT・デジタル | | | | | | | | | 取締役会： 13回/13回 |
| 社外 独立役員 中田 卓也 | — | | | | | | | | | 取締役会： 12回/13回 |
| 社外 独立役員 上釜 健宏 | — | | | | | | | | | 取締役会： 12回/13回 |
| 社外 独立役員 田代 祐子 | — | | | | | | | | | 取締役会： 8回/10回 (2019年3月27日 就任後) |
| 社外(新任) 独立役員 大橋 徹二 | — | | | | | | | | | 2020年4月就任 |
| 廣永 賢二 | — | | | | | | | | | 取締役会： 13回/13回 監査役会： 12回/12回 |
| 齋藤 順三 | — | | | | | | | | | 取締役会： 10回/10回 監査役会： 9回/9回 |
| 社外 独立役員 伊香賀 正彦 | — | | | | | | | | | 取締役会： 12回/13回 監査役会： 12回/12回 |
| 社外 独立役員 米 正剛 | — | | | | | | | | | 取締役会： 10回/10回 監査役会： 9回/9回 |

■ 取締役および取締役会

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

当社の取締役は、株主の皆様に対する受託者責任として、株主の皆様を含む様々なステークホルダーの視点・立場を十分に理解し、

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすため、十分な情報収集を行い、関連する法令、必要な規程等を理解し、取締役会、経営研究会その他の重要な会議で積極的に意見を述べ議論を尽くし意思決定を行います。2019年度は月例経営研究会を7回、役員研究会を1回開催しています。

■ 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、コーポレートガバナンス基本方針を踏まえ、取締役会の果たすべき役割・責務等の実効性について、取締役会全体としての分析・評価を毎年実施しています。

評価観点

- ① 取締役および取締役会の役割・責務
- ② 取締役会と経営陣幹部(執行役員)の関係
- ③ 取締役会等の機関設計・構成
- ④ 取締役および取締役会の資質と知見
- ⑤ 取締役会における審議
- ⑥ 株主との関係・対話
- ⑦ 株主以外のステークホルダーへの対応

評価プロセス

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

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

その分析・評価は下記の観点に基づき実施し、結果の概要を適切に開示します。

評価結果

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

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

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

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

■ 役員人事委員会

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

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

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

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

■ 監査役および監査役会

当社の監査役は、常勤監査役2名、独立社外監査役2名で構成され、監査役会は原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。監査役および監査役会は、株主の皆様に対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、法令に基づく当社および子会社に対する事業の報告請求、業務・財産状況の調査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限を行使すること、取締役会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べることなどを通じて、取締役の職務の執行、当社および子会社の内部統制体制・業績・財務状況等について、適法性・妥当性の監査を実施します。また、監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフ2名を配置しています。

■ 独立社外取締役・社外監査役

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

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

「独立役員選定基準」概要

- I. 以下の基準をすべて満たす場合、当社に対する独立性を有していると判断する。
 1. 当社の従業員および出身者でないこと。
 2. 主要な株主でないこと。
 3. 主要な取引先との関係にないこと。
 4. 「取締役の相互兼任」の関係にないこと。
 5. その他、利害関係がないこと。
 6. その他、一般株主との間で利益相反が生じないこと。
 7. 在任期間が8年間を超えないこと。
- また、1から5において、その二親等内の親族または同居の親族に該当する者ではないこと。

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

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

当社の独立社外取締役・社外監査役は、経営会議等重要会議の議事録、資料の閲覧や全世界に展開している当社の開発・調達・製造・営業拠点や市場の視察等を通じ、当社事業の理解・把握に努めるとともに、取締役会の後に定期的に開催する経営研究会、年1回以上開催する役員研究会に参加し、当社の中長期経営戦略や重要経営課題に関する率直な意見交換を行っています。

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

■ 執行役員および経営会議等

当社の執行役員は32名であり、そのうち6名は取締役が兼務しています。業務執行に関わる事項を審議する機関として役付執行役員9名で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。経営会議は原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。2019年度は22回開催しました。

また、当社グループ経営に関わる重要なグローバル経営方針と課題を審議する機関としてグローバルエグゼクティブ委員会を設けてい

■ サステナビリティ委員会

サステナビリティを巡る課題への対応とリスクマネジメントおよびコンプライアンスに係る施策を審議する機関として役付執行役員9名で構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。原則として毎年2回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

■ 政策保有株式

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

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

2019年度は当方針に基づき、個別銘柄の保有の適否を取締役会にて検証し、政策保有株式の一部について売却することを決定しました。

ます。メンバーは代表取締役、全役付執行役員および主要グループ会社現地経営幹部等で、日本人30名・外国人16名合計46名の構成となっています。グローバルエグゼクティブ委員会は原則として毎年1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。2019年度は2回開催しています。

■ 内部監査

業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門として統合監査部(人員25名)を設置し、当社および子会社に対する監査を行っています。また主要な子会社においても、内部監査機能を設置し当社の内部監査部門と連携して、部門および子会社に対する監査を行っています。

ヤマハ株式会社の株式保有について

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

■ 役員の報酬制度

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

業績連動報酬は、代表取締役については「全社業績連動賞与」のみとし、他の取締役・執行役員については「全社業績連動賞与」と「個

人業績連動賞与」で構成します。取締役の全社業績連動賞与の総額については、前期の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%の範囲内で支給します。

個人業績連動賞与は、あらかじめ定める各評価指標の達成度等を考慮して、役職ごとに定める基準額の0～2倍の範囲内で決定します。株式報酬は、毎年1回、役職ごとに定める基準額に応じた譲渡制限付株式を交付するものです。

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

全社業績連動報酬の構成イメージ

| 全社業績連動賞与 | 個人業績連動賞与 | |
|--|-------------------------------|---|
| | 財務評価 | 非財務評価 |
| 総原資(上限値＝親会社株主に帰属する当期純利益×0.5%) 親会社株主に帰属する当期純利益 × 一定割合 × 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 | あらかじめ定める指標の達成度・進捗度による基準額×0～2倍 | 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、 進捗度などを考慮 |
| 財務評価、非財務評価の割合 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 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 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 代表取締役／1：0 取締役／2：1(執行役員／1：3) | | |

役員の報酬等の額

2019年度の実績は、以下の通りです。(百万円)

| 区分 | 基本報酬 | 業績連動報酬 | | 株式報酬 | | 総額 |
|-------------|------|--------|----------|---------|-----------|------|
| | | 取締役賞与 | 個人業績連動報酬 | 株式取得型報酬 | 譲渡制限付株式報酬 | |
| 取締役(12名) | 341 | 215 | 20 | 12 | 101 | 691 |
| うち社外取締役(5名) | (52) | — | — | — | — | (52) |
| 監査役(6名) | 95 | — | — | — | — | 95 |
| うち社外監査役(3名) | (26) | — | — | — | — | (26) |
| 合計 | 436 | 215 | 20 | 12 | 101 | 786 |

(注) 1. 当社は、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会の決議に基づき役員報酬制度を導入しています。これを受け当期において、基本報酬に関しましては、2019年1～3月分を旧制度に基づいて、2019年4～12月分を新制度に基づいて支給しています。業績連動報酬に関しましては、当期に係る全社業績に連動する報酬として新制度に基づく全社業績連動賞与を支払予定であり、個人業績に連動する報酬として旧制度に基づく個人業績連動報酬を当期において支給しています。株式報酬に関しましては、2019年1～3月分について旧制度に基づく株式取得型報酬を支給しており、2019年4～12月分については新制度に基づく譲渡制限付株式報酬を支給しています。
2. 上記には2019年3月27日開催の第84期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役2名を含んでいます。
3. 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額52百万円を支払っています。

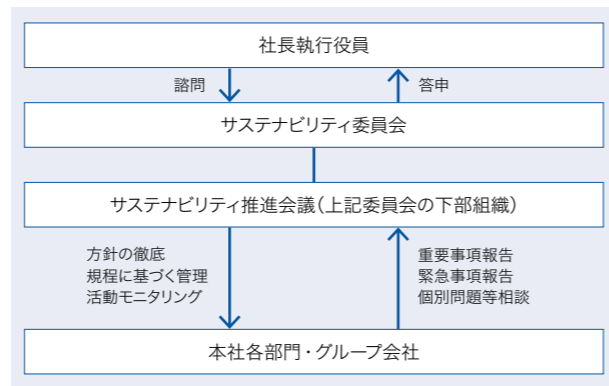
当社グループにおけるリスクマネジメント、クライシスマネジメントおよび事業継続についての取り組みをご紹介します。

■ リスクマネジメント体制

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

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

リスクマネジメント体制



■ リスクマネジメント活動サイクル

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

■ 2020年度グループ重要リスク

毎年、リスクの中でも特に重点的に予防・対策に取り組むべきものをグループ重要リスクに定めています。グループ重要リスクは、グループ全体のリスク評価結果に加え、グループ事業戦略、グループ内外の

法令変更、環境変化および発生事案情報などを踏まえ、総合的に判断・選定されます。

グループ重要リスク

| | 背景 | 対策 |
|----------------|--|--|
| 自然災害による被害 | 日本の製造拠点の多くが南海トラフ巨大地震震源域近傍に集中していることに加え、従来の想定をはるかに上回る台風・集中豪雨等による自然災害への備えが必要であることから選定しています。 | 南海トラフ巨大地震による被害や豪雨による浸水被害を防ぐための対策、および防災意識向上の取り組みを進めています。 |
| サイバーセキュリティ | 情報システムへの依存度とその重要性は増大しており、サイバー攻撃やコンピューターウイルスの感染による個人情報・機密情報の漏洩、情報システム障害等を未然に防止する必要があることから選定しています。 | サイバーセキュリティ方針を制定し、ハード・ソフト両面での対策を行うことで外部からの攻撃への防御力を高め、万が一攻撃にあったときにも早期にこれを検出し、被害を最小化する対策に取り組んでいます。 |
| 重大な製品事故の発生 | 大規模リコール等の市場措置の原因の一つである重大な製品事故ゼロに向けた継続的な取り組みが必要であることから選定しています。 | 製品事故につながる情報収集活動や社員一人ひとりの品質への意識向上に向けた取り組みを進めています。 |
| 製品品質に関する法令違反 | 製品品質に関する法令遵守は、メーカーにとって基本的かつ重要な事柄であり、法令違反の未然防止に向けた体制整備をより強化する必要があることから選定しています。 | 製品品質関連の法令の制定・変更等の情報を把握するとともに、その内容を社内規程・基準に適切に反映させるための仕組みづくり、改善活動等に取り組んでいます。 |
| 不適切な輸出入税関申告手続き | 2国間・多国間での自由貿易協定の拡大、また、ますます拡大する当社グループ間のグローバル物流の輸出入手続きに対して、法令・条例違反の未然防止の仕組みづくりをより強化する必要があることから選定しています。 | 自由貿易協定の制定・変更等の情報を把握するとともに、その内容を社内規程・社内教育に適切に反映させるための仕組みづくり、各社において適切に運用できているかのモニタリング活動等に取り組んでいます。 |
| 製品への環境負荷物質含有 | 環境負荷物質に関する規制が各国で年々強化されており、当社グループの製造する製品における法令違反の未然防止のために、管理体制をより強化する必要があることから選定しています。 | 対象国の法規情報の確実な把握と社内外関係部門への正確な情報伝達、教育の実施、また、複雑化する法規の正しい管理体制・手法を確立し、法令・条例違反の未然防止を行います。 |

■ クライシスマネジメントの体制と活動

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

グループで災害、事故またはコンプライアンス事案などが発生した場合、当該部門はあらかじめ定められたレベル判断基準に従って、当社のリスクマネジメント統括部門またはリスク主管部門への報告を行います。報告された事案がグループ経営に関わる、または複数の

部門・会社に関わるような重大な内容であった場合は、リスクマネジメント統括部門は、あらかじめ定められた対応チームを招集し、社長を長とする緊急対策本部等を設置し、事案に係る状況の把握、暫定対応を図ると同時に、必要に応じてお客様および関係機関への報告を速やかに行います。

■ BCP(事業継続計画)の策定

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

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

具体的には、建物・設備などの耐震対策、津波への対応、水・食糧などの備蓄、緊急通信手段の整備、近隣グループ会社を含む全社一

斉の避難訓練(夜間訓練を含む)の定期実施、安否確認訓練の定期実施、本社および事業所単位での初動対応訓練の定期実施、復旧対応手順の明確化、サプライチェーンの情報収集体制の構築など、ハード・ソフト両面に係る対策を網羅的、継続的に実施しています。

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

■ サイバーセキュリティの取り組み

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

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

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

■ 情報管理の取り組み

当社グループでは2003年に「ヤマハ発動機グループ 個人情報保護方針」を制定して、各国における個人情報保護に関する法令遵守を掲げています。

日本では、2017年に個人情報保護法が改正施行されましたが、これに伴い従前から運用していた当社および日本国内の子会社向けの「個人情報保護規程/グループ業務指針」に改正内容を織り込みました。また、2018年に欧州で施行されたGDPR (General Data Protection Regulation) をはじめとし、各国で個人情報保護に関する厳格な法令が制定されつつありますが、各国グループ会社と当社が

協力してグローバルに対応を進めています。

個人情報を取り扱う部門に対して、毎年実績のモニタリングまたは内部監査を実施するとともに、担当者に対しては、リスクマネジメント統括部門が主催するコンプライアンス研修やeラーニングを通じて教育・啓発活動を行うことに加え、リスク主管部門が直接的に指導・助言するなどの取り組みを通じて、お客様情報の適切な取り扱いを徹底しています。なお、2019年度はお客様のプライバシー侵害に関わる当局からの申し立てはありませんでした。