



Revs Your Heart

Integrated Report 2021

統合報告書

2020年12月期



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

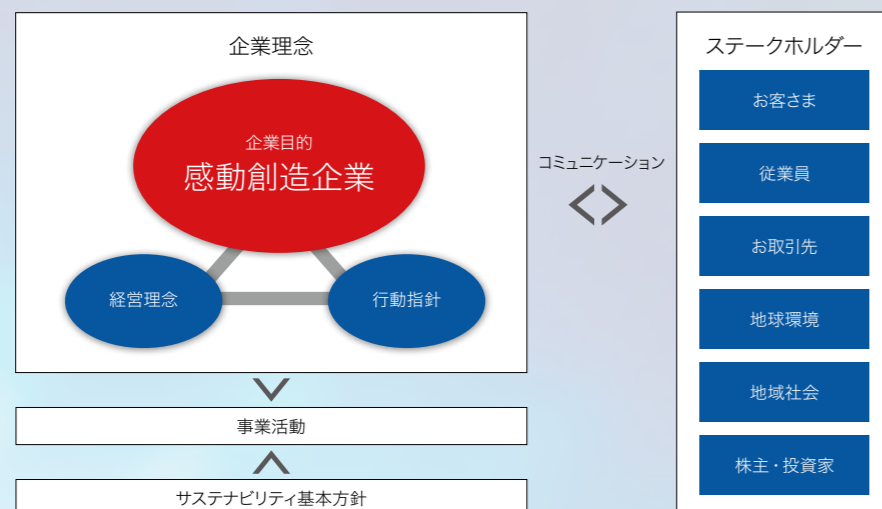
あらゆる変化に素早く対応

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



Revs Your Heart

心躍る瞬間、
そして最高の経験を、
YAMAHAと出会う
すべての人へ

感動を生み出すための 5つの共通価値

当社には「ヤマハラしさ」を表す
[発、悦、信、魅、結]という共通価値があります。
企業活動や事業活動のすべてのプロセス、
すべての階層にその「ヤマハラしさ」を注ぎ込むことで、
ヤマハはさらにヤマハラしくなっていく。
それが、お客さまの期待に応える術であり、
競争力をさらに高めていく糧になると、
私たちは信じています。





代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

「統合報告書 2021」の発行にあたって

ヤマハ発動機は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社の中長期視点での価値創造についてご理解を深めていただくため、2019年から統合報告書を発行しています。当社が重要な社会課題に対してどのように向き合い、どのような価値の提供を目指しているのか、本冊子が皆さまのご理解の一助となりましたら幸いです。

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

今後もステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じ、持続的な環境・社会価値の創出、および企業価値の向上に努めてまいります。ぜひご一読いただき、「統合報告書 2021」に対するご感想や、ヤマハ発動機の経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

編集方針

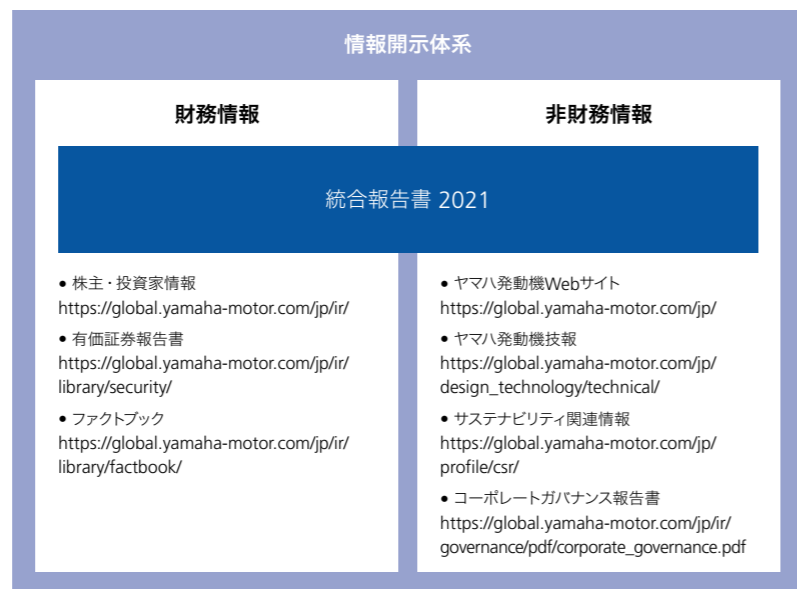
統合報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、ヤマハ発動機の持続的な成長を多面的にご理解いただくことを目的として編集しています。
また、本冊子に掲載していない財務、サステナビリティ、製品情報などについては、当社のWebサイトをご覧ください。なお、タイトル部分の年号は発行年としています。

報告対象組織

ヤマハ発動機株式会社と子会社142社、関連会社29社を対象としています(2020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

2020年12月期(2020年1～12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2021年1月以降の情報も含まれます。



将来の見通しに関する注意事項

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

Contents

■ イントロダクション

- 4 技術を通して感動を生み出してきた歴史
- 6 グローバルに展開するヤマハ発動機の事業
- 8 社会・環境価値の最大化に向けて
- 10 財務・非財務ハイライト

■ 持続的な成長に向けて

- 12 社長メッセージ
- 18 ヤマハ発動機の戦略方針体系
- 19 重要な社会課題(マテリアリティ)
- 22 社会課題の解決に向けたARTの実践
- 26 気候変動への取り組み
(TCFDに基づく情報開示)
- 30 取締役 企画・財務担当メッセージ
- 32 Digital Transformation

■ 競争力を生み出す基盤

- 34 Creative Branding & Design
- 38 研究開発
- 40 知的財産
- 42 調達
- 44 生産<モノづくり>
- 46 販売<マーケティング>
- 48 人材育成
- 50 Topics：ヤマハ発動機のスポーツ活動

■ コーポレートガバナンス

- 52 取締役会議長メッセージ
- 54 社外役員対談
- 58 役員一覧
- 61 コーポレートガバナンス
- 68 リスクマネジメント

■ 事業別概況

- 70 Business Overview
- 72 ランドモビリティ事業
- 74 マリン事業
- 76 ロボティクス事業
- 78 金融サービス事業
- 79 その他事業

■ Fact Data

- 80 11カ年主要連結財務データ
- 82 環境・社会関連データ
- 83 2020年12月期の経営成績の解説と分析
- 88 グローバルグループネットワーク
- 90 会社情報/株式情報

「ヤマハ発動機 統合報告書 2021」のポイント

「統合報告書 2021」では、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」のもと、ビジョンの具現化に向けて推進している中長期戦略や施策について、具体的な取り組みを含めてお伝えします。当社の価値創造ストーリーを深くご理解いただくためのポイントは以下の通りです。

1 技術と感性を活かして挑戦する社会価値の創造

重要な社会課題に対して、当社が培ってきたコア技術と先進技術を組み合わせ、長期ビジョンで掲げる「ART」に沿って、新たな価値を生み出すための取り組みを進めています。

参照ページ

- P.8-9 : 社会・環境価値の最大化に向けて
- P.22-25 : 社会課題の解決に向けたARTの実践

2 中長期計画に対する進捗およびカーボンニュートラルに対する考え方

2020年に中期経営計画の財務目標は取り下げとなった一方、基盤の強化や成長戦略について取り組みを推進しています。また、加速する電動化に関して当社としての考え方、方向性をご説明します。

参照ページ

- P.12-17 : 社長メッセージ
- P.26-29 : 気候変動への取り組み(TCFDに基づく情報開示)
- P.44-45 : 生産<モノづくり>

技術を通して感動を生み出してきた歴史

ヤマハ発動機は、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)のモーターサイクル製造部門が分離独立し、設立されました。以来60年以上にわたり、母体から受け継いだ消費者視点の開発発想を起点とし、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います。



1955
ヤマハ発動機の1号車「YA-1」



高度経済成長期

顧客視点の開発で感動を追求

高度経済成長期、「生活を楽しむ」ことが「豊かさ」につながるという思いから、水上レジャーへの挑戦が始まりました。まずは当時動力化の兆しが見えてきた漁船など業務需要を目的とし、二輪車で培ったエンジン技術を活用して市場の声を反映させながら船外機やFRP漁船を手掛け、事業領域の拡大を果たしました。また、コア領域となる二輪車では、既成概念にとらわれずマーケットインの発想で顧客ニーズを分析し、女性でも乗りやすい「Passol」を発売。市場に“ソフトバイク”という新ジャンルを定着させました。



1977
女性が安心して乗ることができる“ソフトバイク”「Passol」



1960
船外機初号機「P-7」



信頼性と高出力を誇る大型船外機「F425A」



レースの最新技術をフィードバックしたフラッグシップモデル「YZF-R1」



抜群の加速性能と走行フィーリング「SR330」

1960
カタマランのFRPボート1号艇「CAT-21」



1955年 創業

経済復興下、モーターサイクル事業への参入

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掛かりとして、モーターサイクル市場への参入を決定しました。既に業界内で淘汰も始まっていた時代に後発メーカーでありながら、斬新なカラーリングやデザイン、軽量で容易な取り回し性、さらに当時としては極めて重要な始動性の良さで市場に大きな話題を呼びました。さらに、製品の優劣を示す二輪車レースへの出場が確かな成績を次々と残し、技術の確かさを国内外の市場に広く示しました。

感動と環境の両立

人にやさしく、環境にやさしいモビリティの創造

1993年、生活に密着した新しい乗り物として世界で初めての電動アシスト自転車「PAS」を発売しました。「人間感覚を最優先した、人にやさしく、地球にやさしいパーソナルコミューター」というキャッチフレーズのもと、あらゆる人の生活を“アシスト”する乗り物として浸透していきました。また、その後は「PAS」で培った制御技術と最新のヒューマンインターフェイス技術を活用し、排気ガスや騒音がない環境にやさしい電動コミューターを実用化し、併せて推進していた燃料電池車の研究は、現在の新しいモビリティ開発につながっています。

1993
世界初の電動アシスト自転車「PAS」



便利で快適な移動、スポーツや健康のためなど、使う人や用途を拡げ続ける電動アシスト自転車「PAS」



1995
車いす用電動ユニット「JW-I」



2002
電動コミューター「Passol」



1987
産業用無人ヘリコプター「R-50(L09)」



2020 森林計測サービスを行う産業用無人ヘリコプター「FAZER R G2」

未来へ

ヤマハらしく社会課題の解決に貢献するアプローチ

培ってきたコア技術と先進技術を掛け合わせ、既存の製品群の進化・多様化を進めるとともに、産業用ロボットや産業用無人ヘリコプターをはじめとする無人化技術の応用で、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。また、新興国では公的機関や国連機関との連携・協力で「ヤマハクリーンウォーターシステム」設置のプロジェクトを推進し、きれいな水への恒久的なアクセスにも貢献しています。本質的な課題を探る現場主義の行動と確かな技術で、ヤマハらしく社会課題の解決に向けたアプローチを進めています。



2010
小型浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム」



「ヤマハクリーンウォーターシステム」設置集落への「紙芝居」による安全な水利用啓発活動が「第8回環境省グッドライフアワード実行委員会特別賞」を受賞

グローバルに展開するヤマハ発動機の事業

ヤマハ発動機は、創業以来培われてきたパワートレイン技術、車体・艇体技術、電子制御技術、生産技術をコアとして発展させながら、当社独自の開発思想「人機官能」のもと、技術と感性で感動を生み出す多彩な製品を世界中へお届けしています。

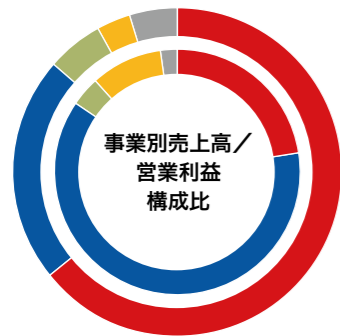
連結業績 (2020年12月期)

売上高

1兆4,713 億円

営業利益

817 億円



■ ランドモビリティ事業

売上高 (構成比)
9,465 億円 (64.3%)

営業利益 (構成比)
185 億円 (22.6%)

主要製品
二輪車、LMW、四輪バギー(ATV)、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)、スノーモビル、電動アシスト自転車、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント



■ マリン事業

売上高 (構成比)
3,283 億円 (22.3%)

営業利益 (構成比)
506 億円 (62.0%)

主要製品
船外機(マリンエンジン)、ウォータースピークル、船艇(ボート)、プール、漁船・和船



■ ロボティクス事業

売上高 (構成比)
830 億円 (5.6%)

営業利益 (構成比)
33 億円 (4.0%)

主要製品
サーフェスマウンター、半導体製造装置、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

売上高 (構成比)
461 億円 (3.1%)

営業利益 (構成比)
76 億円 (9.3%)

主要製品・サービス
当社製品にかかわる販売金融およびリース



■ その他事業

売上高 (構成比)
674 億円 (4.7%)

営業利益 (構成比)
17 億円 (2.1%)

主要製品
ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機、電動車いす

チームで価値を創出するグローバル体制



従業員数 (連結)
52,437 名

海外生産比率
90 %以上

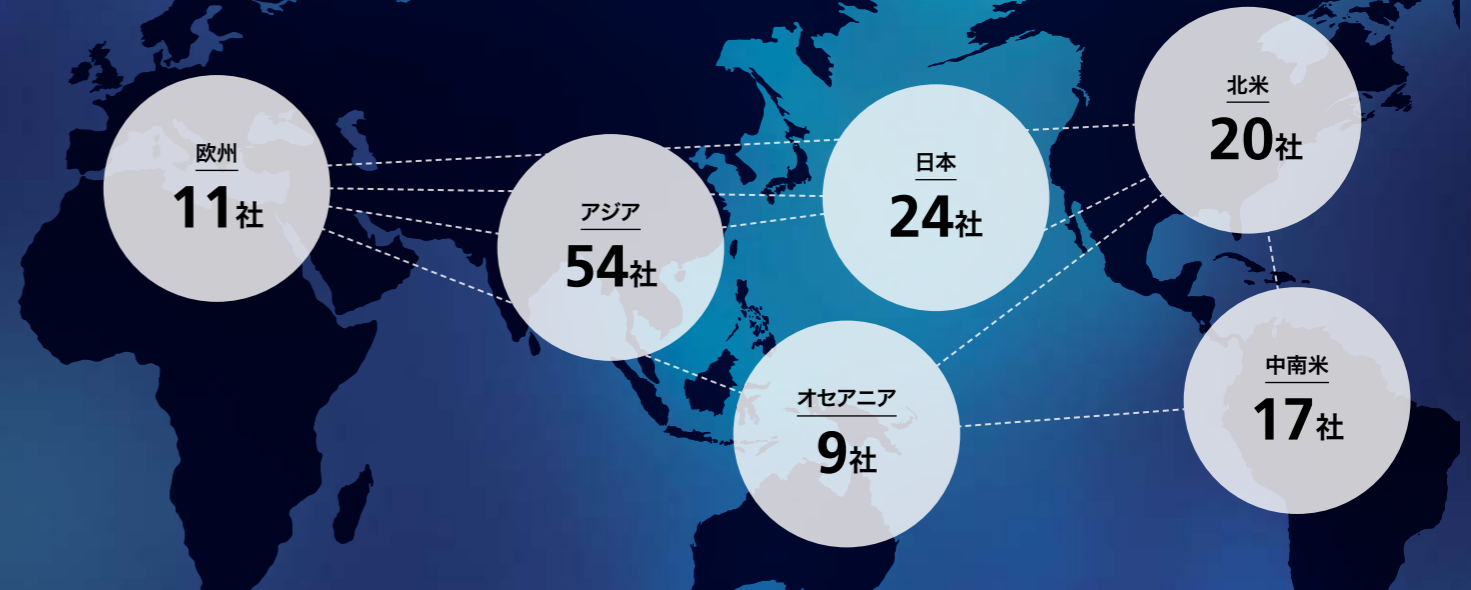
拠点数 (主機能・延べ数)

開発
17 拠点

製造
29 拠点

販売
53 拠点

連結子会社数 135社



社会・環境価値の最大化に向けて

当社のDNAとして受け継がれてきたチャレンジスピリットと培われた技術を活かし、社会やお客さまのニーズを的確に捉えた個性的かつ高品質な製品・サービスをご提供することが当社のビジネスモデルであり、ヤマハ発動機ならではの「技術と感性が織りなす感動」を体験していただくことが「感動創造企業」を掲げる当社の存在意義です。

人々の可能性を拡げ、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と生活の実現を目指しています。

重要な社会課題



環境・資源課題



交通・教育・産業課題



イノベーション課題



人材活躍推進課題



事業展開

ランドモビリティ事業 ▶ P.72

ヒトの時間・移動・自己実現の価値を新たに創造する



二輪車 電動アシスト自転車 ATV・ROV (四輪)

マリン事業 ▶ P.74

信頼性と豊かなマリンライフの価値をさらに高める事業へ



船艇(ボート) マリンエンジン プール

ロボティクス事業 ▶ P.76

自動化・省人化を促進しヒトにさらなる価値時間を



産業用機械・ロボット 産業用無人ヘリコプター

金融サービス事業 ▶ P.78

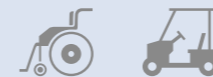
お客さまや販売店さまとの結びつきを強めるユニークなサービスを



金融サービス

その他事業 ▶ P.79

お客さまに寄り添い支える独自技術を



電動車いす ゴルフカー

成長戦略の方向性

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

3つの注力領域

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

ヤマハらしいソリューションを発案する

Transforming Mobility

モビリティを変革する

実現するアウトカム

環境価値

事業活動を通じた温室効果ガスの削減

- 地球環境にやさしいパーソナルな移動手段の提供
- 温室効果ガス排出の低減
- 生産などにおける消費電力の削減



社会価値

安全・安心な移動とくらし

- すべての人にとって安全・快適な移動サービスの提供
- 高品質な製品とサービスによる安全性・信頼性の維持と向上
- 安全な水や資源の確保



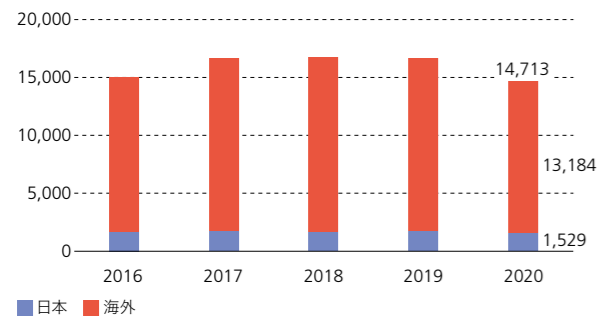
経済価値

ステークホルダーに対する経済的付加価値の再配分

- 収益体質の強化と安定的な財務基盤
- 従業員に対する報酬
- 投資家に対する安定配当

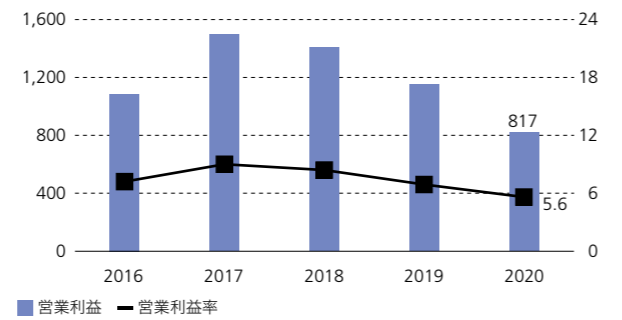
財務・非財務ハイライト

売上高
(億円)



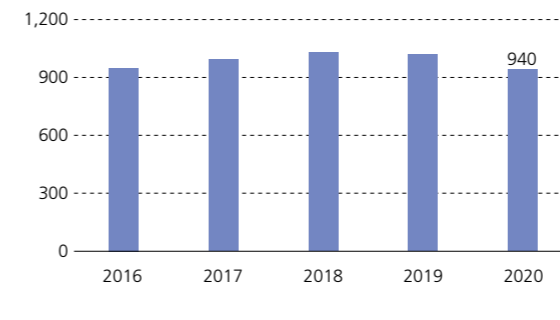
ロボティクス事業と金融サービス事業で増収となった一方、新型コロナウイルス感染症の影響により、ランドモビリティ事業の二輪車とマリネ事業で販売台数が減少し、前期比1,935億円減少の1兆4,713億円となりました。

営業利益／営業利益率
(億円) (%)



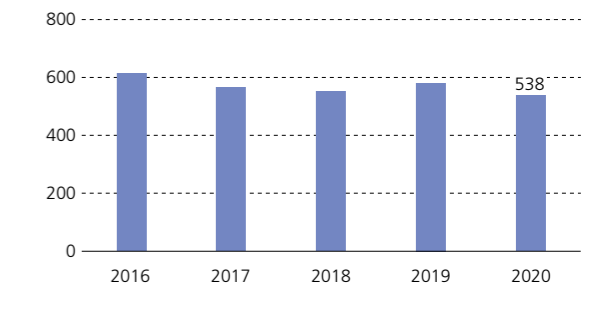
減収に加え、為替影響や各国の工場操業停止による稼働率低下などの要因により上期は大幅な減益となりました。下期は先進国を中心に回復基調となったものの、通期としての営業利益は前期比337億円減少の817億円となりました。

研究開発費
(億円)



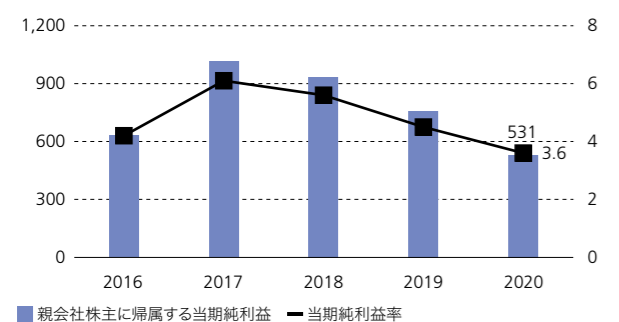
選択と集中により全体を絞りつつ、将来の成長に向けた新規分野と基幹事業強化のための開発は継続し、研究開発費は940億円となりました。

設備投資額
(億円)



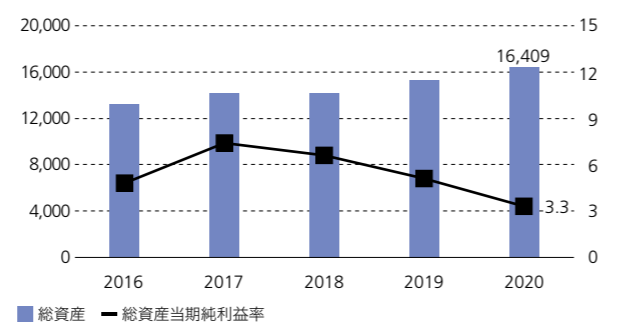
既存事業の持続的な成長と効率化のための設備投資額は、前期比43億円減少の538億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率
(億円) (%)



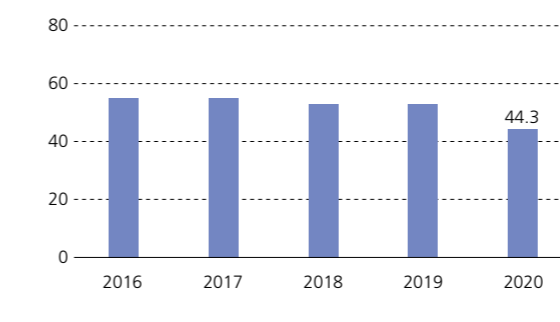
前期比227億円減少の531億円となり、当期純利益率も前期比0.9ポイント減少の3.6%となりました。

総資産／総資産当期純利益率
(億円) (%)



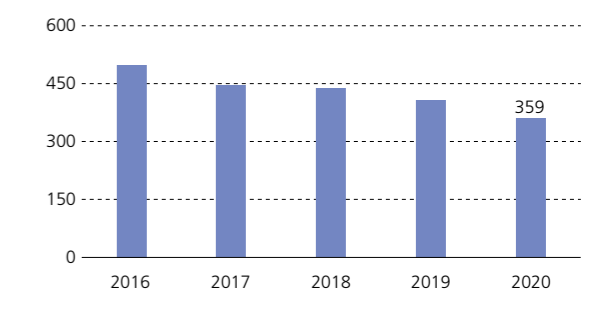
新型コロナウイルス感染症の影響への対策としての手元資金の確保や、米国のプライム層個人顧客向けローン債権の自前化による長期販売金融債権の増加などにより、前期末比1,081億円増加の1兆6,409億円となりました。

CO₂排出量(スコープ1、2)*
(万t-CO₂)



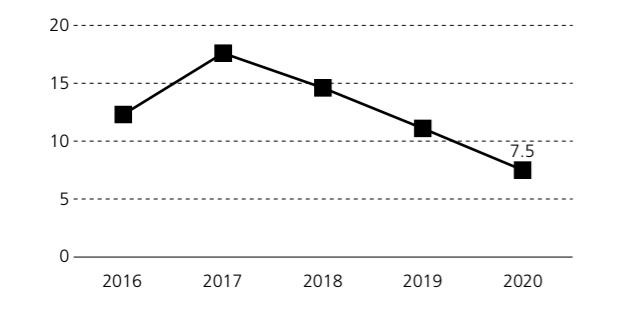
グループ共通の目標として、ライフサイクルCO₂削減の中長期目標を設定し、製造活動における温室効果ガスの削減を進めています。
* スコープ1、2：企業活動における自社の排出

取水量
(万m³)



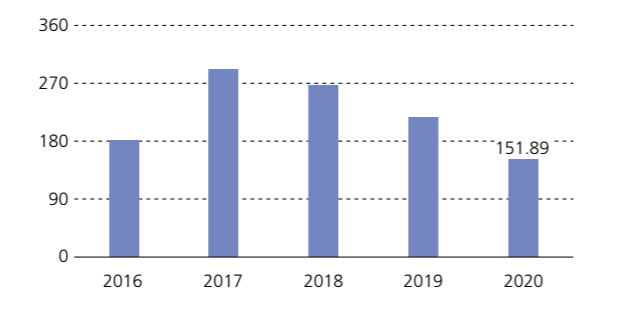
グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用を推進し、取水量の削減に取り組んでいます。

自己資本当期純利益率(ROE)
(%)



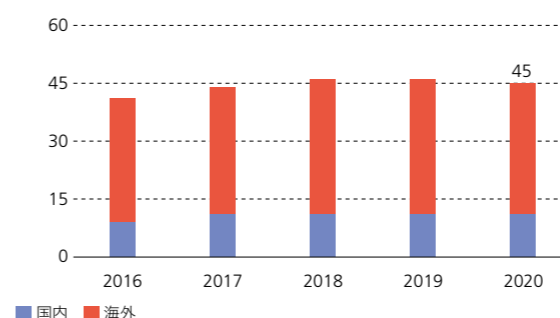
親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、ROEは前期末比3.6ポイント減少となりました。

1株当たり当期純利益
(円)



親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、前期を下回りました。

統一認証参加社数
(社)



国内海外のグループ会社を対象としたグローバル環境ISO14001統一認証化の取り組みを2012年から進めています。日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に45社(国内11社、海外34社)が統一認証に参加しています。

ブランドランキング*

30位

* 株式会社インターブランドジャパンによる日本発のブランドを対象としたブランド価値ランキング「Best Japan Brands 2021」

ヤマハブランドは、ヤマハ発動機株式会社とヤマハ株式会社両社のブランド価値を合算して算出されており、ブランド価値14.80億米ドル(2020年13.69億米ドル、2019年11.95億米ドル)でした。

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博



変化を恐れずヤマハらしいチャレンジを果敢に続け、 人々の可能性を拓ける新しい価値の 創出を目指します。

2020年12月期の総括

はじめに、このたびの新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方々にお悔み申し上げますとともに、感染拡大の影響を受けられたすべての方々に心よりお見舞い申し上げます。また、医療従事者の皆さま、そして社会を支えるために働かれている皆さまに、心から感謝と敬意の念を表します。

中期経営計画(以下、中計)の2年目となる2020年は、当初『既存事業の収益性強化によりキャッシュ・フローを改善』し、『成長戦略・基盤強化を進める』という基本方針の2本柱のうち、既存事業の収益性強化に軸足を置き、計画の達成に道筋をつけたいと考えていました。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大により経営環境が激変したことを受け、躊躇することなくサバイバルモードへと切り替えました。これは、リーマンショックに端を発する世界金融危機の経験で得た、学びを活かした判断です。同時に、従業員、サプライヤー、お客さまなど、ステークホルダーの皆さまの健康と安全を最優先に各国行政当局の指示・要請に従い、一時休業やリモートワーク等を併用しつつ、グループで連携を図りながら事業の継続に取り組んできました。

このような環境の中、2020年の上期はランドモビリティ事業の二輪車とマリネ事業で販売が減少し減収となり、同じく上期に実施した工場操業停止による稼働率低下等に加え、為替の影響を受けたことから営業利益および純利益がともに減益となりました。

その一方で、需要は想定より早い段階で上向きに転じました。下期からは回復基調となり、生産現場は現在フル稼働の体制で適正在庫への回復を進めています。年間を通じては減収・減益となったものの、経費削減やリスクコントロール、サプライチェーンの平常化などに取り組みながら、困難な環境の中で一定の成果を残すことができたと考えています。

2021年は本中計の最終年度ですが、新型コロナウイルス感染症の世界的流行を受け、財務目標数値については取り下げることとしました(2020年8月6日公表)。しかし、成長のための新規事業への取り組みや、収益性改善に向けた事業の構造改革に注力する基本方針に変わりはなく、これらは2020年においても着実に進展したと評価しています。

新型コロナウイルス感染症の流行による事業環境の変化

新型コロナウイルス感染症拡大は、人々の生活様式や価値観にも大きな変化をもたらしています。

私は前述の世界金融危機の経験から、ロックダウン等の規制が緩和された後も、趣味やレジャー領域の回復は最後になる可能性があると考えていました。しかし、今回のケースでは、人の移動や流通は制限されたものの、消費者向けリテールファ

インスの健全性が損なわれることはなく、また、先進国を中心に政府の支援策や補助金により可処分所得が増えたことなどを背景に、当社製品の購入を検討していたお客さまが購入を取りやめるケースは少なかったと見ています。

先進国のロックダウン解除後は、アウトドアレジャー需要が急増しました。多様なラインナップを展開する当社には追い

風となり、二輪車やATV/ROV、船外機、ウォータービークルなどの領域で当社製品を初めて購入されるお客さまが増えました。また、オフロード二輪車、ATVのエントリーモデルの販売が大幅に増加したことや、マリネ製品の新規購入者比率が増加したことも特徴的です。これらを受け、新規のお客さまにはまず楽しさを体感・実感していただけるよう、日本・米国・欧州を中心に「bLU cRU(ブルー・クルー)*1」などのサポートプログラムを活発にするなど、当社を選んでくださったお客さまに、生涯を通じてヤマハ製品を安心して楽しんでいただくための取り組みを進めました。

また、欧州・日本では公共交通機関回避の動きからパーソナルモビリティの価値が見直されています。2020年に発売したLMW*2モデル「TRICITY300」は、欧州の一部では四輪免

ニーズを取り込み、新たな価値を創出するDXの推進

当社では、最新デジタル技術やデータを戦略的に活用するDXを推進しています。人々の外出に制約が生じ、物理的な顧客接点を保つことが難しい状況の中で、顧客ニーズを迅速かつ的確に取り込むにはデジタルの活用が急務であるとの認識のもと、スピードを上げて取り組んでいます。

2020年はインドで二輪車のオンライン販売サイトを開設しました。製品の選択から購入までオンラインで完結し、購入者はサイト上で製品やディーラーなどを選択することができます。納車は自宅へのデリバリーも可能で、外出を避けたい消費者のニーズに対応しています。

また、IoTによる製品の変革も進めています。インドネシアではIoT技術を用いたコネクテッド・コンピューター「NMAX」を発売しました。専用スマートフォンアプリを通じて、お客さま、製品、販売店さまがつながる仕組みを構築しています。利用者の端末からエンジンオイルの状態や燃費の推移を確認でき、万一の故障の際も、その日時や位置を事前に登録した販売店さま等にメール通知するサービスを実現しています。マリネ製

許でも乗ることができ、これまでとは異なる購買層が拡大しています。さらに環境問題に対する意識が高い欧州では、電動アシスト自転車やe-BIKEの需要も急回復しました。

一方、感染症拡大の中で、モノづくりの現場で人間が対応できないことも見えてきました。人手不足対策や3密回避にもつながる協働ロボットのニーズは高まると認識しており、当社でも協働ロボットへの取り組みを加速しています。こうした事業環境は、当社にとってポジティブなものであるとともに、ヤマハらしい価値提供でプレゼンスを高める機会であるとも捉えています。

*1 ヤマハモーターサイクルを使用するレースサポートプログラム
*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

品においては、IoT技術による船外機操船制御システムを提供しており、データコミュニケーションモジュール(DCM)をポートに搭載することで、品質問題の早期発見やトラブルの未然防止につなげています。

生産現場でもDXに取り組んでいます。稼働設備の監視や生産データの一元管理、また、AIを用いたデータ分析によって従来見えていなかった課題を明確にし、生産性や品質改善で成果を上げています。ASEANを皮切りに今後はグローバル展開を進め、生産現場のデータをグローバルに一元管理することでベストプラクティスを共有し、高品質かつコスト競争力のあるモノづくりを実現していきます。

当社が新たな価値を創出していく一番の根源は、やはり人によるクリエイティビティです。しかし、ゆとりがなければクリエイティビティを十分に発揮することはできません。DXによって生み出された時間的なゆとりを、新たな価値創造のための議論やワークライフバランスの充実に充てることで、各自がクリエイティビティを十二分に発揮することを期待しています。

2021年12月期の注力方針

まだ予断は許さないものの、2021年はワクチン接種の拡大により世界が新型コロナウイルス感染症流行以前の状況に徐々に戻っていく1年になるとみており、お客さまのもとに商品をお届けすることを最優先に取り組んでいく考えです。ランドモビリティ、マリネ、ロボティクスの各事業で増産要求があるものの、供給が追いつかず市場シェアが低下している商品や地域もあります。先進国向けのランドモビリティ事業やマリネ事業は、在庫の補充という観点から上期はフル操業を行いますが、下期は市場の動向を見極めながら慎重に稼働状況を調整していきます。また、新興国二輪市場は緩やかな回復が続くと見込んでおり、ロボティクス事業では中国向けの需要が上期の下支えとなりつつ、下期には全業態向けの需要が回復してくるとみています。

この回復基調をベースに、2021年も成長戦略、基盤強化の取り組みを進めながら、既存事業の収益体質の強化・回復を進め、数値計画の達成を目指す考えです。なお、構造改革に関しては、グローバル生産体制の最適化を順次進めており、インド北部の工場集約が完了したほか、台湾工場の集約を2020年に開始しました。2021年については、国内の生産効率と市場追従性の向上を目的とした生産拠点構造改革の一環として、磐田本社工場(静岡県)および周辺工場の生産機能の再配置を決定しており、2025年にかけて140億円の投資と、移設費用など30億円弱の経費計上を見込んでいます。

一方、感染症への対応の中で見えてきた課題についても対策を講じていきます。当社はこれまで、Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)の観点から、グローバルサプライチェーンの最適化に取り組んできました。その結果、現在ではインドネシアとインドが主なグローバルサプライ基地として機能しています。しかし、この両国でロックダウンが実施されるような状況になると、その影響で世界中の工場が停止してしまうリスクがあります。こうしたことから、グローバル生産体制や物流機能などを再度見直し、サプライチェーンの安定化と強化を進めていかなければならないと考えています。

世界金融危機以降、売上が急減しても耐えられる収益体質に転換すべく損益分岐点経営に取り組んできましたが、2020年はその真価が問われた1年でもありました。この10年間で損益分岐点経営が実践できているところ、できていないところの乖離が浮き彫りとなったことから、再度各社・各部門を分析した上で損益分岐点経営の徹底に取り組んでいきます。

従業員の働き方についても大きく変わりました。リモートワークなど新たな働き方を導入しましたが、改善点も見えてきています。今後も引き続きデジタル活用のレベルを上げつつ、アフターコロナに向けて業務の断捨離や新たな働き方制度の効果的な使い方を議論し、従業員の人生時間の価値向上と企業の生産性向上の両立を模索・実践していきます。



長期ビジョンの実現に向けて

新規事業の開発

外部環境が激しく変化し、人々の価値観の多様化が加速する中で、ヤマハ発動機として社会に提供していきたいと考える価値、方向性を明確に示したものが長期ビジョン「ART for Human Possibilities」です。

長期ビジョンの実現に向け、本中計ではコア技術など当社の固有資産を活用し、社会課題の解決に貢献しながら持続的に成長していけるようなビジネス領域を見極める期間と位置づけ、新規事業開発を進めてきました。そして、次期中計において選択と集中を行う方針でしたが、投資資金として見込んでいた中期のキャッシュ・フローが創出できない可能性を考慮し、前倒しで選択と集中に取り組むべきと判断しました。

これまで継続的に進めてきた「モビリティサービス」「低速自動運転」「農業」「医療現場の省人化」の各分野は、当社の技術・知見を活かし、強みを発揮できる領域です。これらの中から特に有望な案件を絞り込み、リソースを集中していきます。医療にかかわる案件は新型コロナウイルス感染症の流行により若干停滞していますが、それ以外については順調に進捗しています。

モビリティサービスでは、特に新興国におけるラストワンマイルのデリバリーや、渋滞の解消に向けたニーズが高まっています。このようなニーズに応えるべく、アフリカのプラットフォームに出資し、当社が生産する二輪車や部品を提供するなど協業を進めることで、デリバリーやモビリティサービスでのエコシステムの構築を目指しています。国内では、ランドカーをベースにした電動の低速モビリティを移動ソリューションとして提供する実証実験が各地で進められています。また、農業領域は密になることが少ないフィールドで行われることから、感染症拡大の大きな影響を受けることなく、さまざまな実験を実施するなど技術開発が進展しました。

カーボンニュートラルへの対応

脱炭素の動きが世界的に加速しています。当社は2018年12月に「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」を策定し、「持続可能な社会に積極的に取り組む企業」としての姿勢、目標、活動計画を打ち出してきました。このたび「環境計画2050」を更新し、2050年までに事業活動を含む製品のライフサイクル全体のカーボンニュートラルを実現する新たな目標を設定しました。詳しくは本冊子の「気候変動への取り組み」をご覧ください。

当社のようにエンジン技術で成長してきた会社にとっては、カーボンニュートラルへのチャレンジは大きなリスクであると言わざるを得ません。しかし、「守り」として既存製品の電動化への置き換えを進める一方で、「攻め」として今までにない新しいモビリティの創造に取り組んでいく考えです。

まず、「守り」についてです。パワートレインの電動化については、お客さまにとっての価値と、規制の強化といった社会の要請の2つの視点を考慮する必要があります。電動化は技術的には可能であるものの、コストや航続距離などの面で現時点では商品性が低く、真にお客さまのニーズを捉えた商品の実現は非常にハードルの高い課題です。現実的には日常の移動を支える小型コミューターから、お客さまにとっての価値を見極めて既存製品の電動化に取り組む考えです。この状況を今後30年で変えることは容易ではありませんが、一つひとつ着実に取り組みを進めていきます。

「攻め」の視点では、当社の強みである「小型パワートレインをベースにしたモビリティの技術」と「生産技術から生まれたロボット技術」を組み合わせることにより、今までにない新しいモビリティの創造を目指します。例えば小型電動立ち乗りモビリティ「TRITOWN(トリタウン)」は、当社がラストワンマイルのモビリティの領域を攻めるとどうなるか、という視点で開発した製品です。現在は実証実験中ですが、ヤマハらしい提案

の一つとしてぜひ世の中に送り出したいと考えています。

その他にも既存の二輪車という形態にこだわらず、当社が長年取り組んでいるLMWを発展させたモデルの開発も進め

ています。四輪車と二輪車の間に位置する新領域のモビリティで、移動に伴う1人当たりのCO₂排出量のさらなる削減に取り組んでいきます。

企業価値の向上とヤマハ発動機として果たすべき使命

各国への出張の際、空港係員やタクシー運転手の方など、現地の人々と会話する機会が多々あります。そのようなとき、話の流れで会社を聞かれ「ヤマハモーター」と答えると、そこから話が弾みます。そのような機会に接するたび、私はヤマハ発動機という会社を心から誇らしく思います。ヤマハブランドが誕生して130年近く、オートバイを手掛けて65年以上の年月が過ぎましたが、その歩みの中で私たちが創り出す「感動」という価値へのこだわりが認められてきたからこそ、広く世界でヤマハブランドの地位を確立できているのであり、これが最大の強みであると認識しています。また、当社にはあらゆる国や地域に多様な社員がいますが、ヤマハブランドに対するロイヤリティの高さは共通しており、それが企業風土にもなっています。「感動創造企業」を企業目的とするヤマハ発動機の一員として、社員一人ひとりがブランドに対して誇りを持ち、製品・サービスを通して「感動」をお届けし続けることができるよう、この企業風土を大切にしていきたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症の流行により、社会には停滞感が漂っています。先行きが見えない状況ですが、その中でも人は感動や喜びを見出すことができます。世界各地の子どもたちが当社製のキッズバイクで駆け回っている姿を目にすると、感動や喜びをお届けすることが最も重要な使命であると改めて感じます。

さまざまな製品やサービスを通じて、世界中の人々に喜びや高揚感、そして幸福感をお届けし続けること。それが私たち自身の持続的な成長につながります。これからも新しい価値の創造に向けて、変化を恐れずヤマハらしいチャレンジを果敢に続けていくことで、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現を目指してまいります。

代表取締役社長
社長執行役員

日高 祥博

大きなリスクと言わざるを得ない
カーボンニュートラルに向けても
お客さまのニーズを見極めながら
果敢にチャレンジしていきます。



ヤマハ発動機の戦略方針体系

事業環境の大きな変化やリスクと機会を踏まえ、当社が取り組むべき重要な社会課題(マテリアリティ)を特定し、その社会課題を解決するために当社が進む方向性として2030年をターゲットとした「長期ビジョン」を策定しました。重要な社会課題、長期ビジョン、各施策の詳細については、該当ページをご覧ください。

企業目的 世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

当社が特に注視するメガトレンド

- 気候変動および資源の不足 (特にCO₂排出量の増加)
- 先進国から新興国へ世界経済力のシフト
- 交通事故・交通渋滞の増加 (特に新興国)
- 新興国の人口増加と先進国の高齢化
- 急速な都市化の進行および格差拡大
- ラストワンマイルへの対応
- 技術革新の進行 (IoT・AI)
- 所有からシェア/モノからコトへの移行

特定した重要な社会課題(マテリアリティ)

環境・資源

交通・教育・産業

イノベーション

人材活躍推進

長期ビジョン

ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

3つの注力領域

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

ヤマハらしいソリューションを発案する

Transforming Mobility

モビリティを変革する

具体的な施策

環境計画
2050

財務戦略

DX戦略

機能別戦略

事業別戦略

重要な社会課題(マテリアリティ)

企業価値の持続的な成長とともに、社会・環境の持続的な発展を目指し、当社の強みを活かしながら解決することができる重要な社会課題を特定し、解決のための取り組みを推進しています。進捗についてはサステナビリティ委員会が中心となり、各部門でモニタリングおよび管理を行っています。またマテリアリティは、環境変化等を踏まえ定期的に見直しを行う方針です。

特定プロセス

STEP 1 社会課題の整理

SDGsやThe Global Risks Reportから抽出した幅広い社会課題のうち、当社の経営資源の利用・調達に重大な影響を与える課題やその解決が当社の企業価値向上に大きく貢献する課題を整理しました。また、ESG格付機関における評価内容を参考に、ステークホルダーの視点から当社にとっての社会課題の重要性を評価しました。

STEP 2 社会課題の分類

事業部、機能部門、コーポレート部門との協議により、各部門における方針および活動とSTEP 1で整理した社会課題との関連性を明確化した上で、全社で取り組むべき課題として集約・分類しました。

STEP 3 重要な社会課題の特定

STEP 2で分類・集約された社会課題について、経営会議および取締役会において当社の全役員が議論し、当社の強み、企業理念、当社らしさを活かして、全社で取り組むべき「重要な社会課題」を特定しました。

STEP 4 中期経営計画への組み込み

特定された重要な社会課題の解決のための取り組みを中期経営計画に組み込みました。これらの活動の確実な遂行をモニタリングしています。

ビジネスモデルの持続性に直結する課題

環境・資源

交通・教育・産業

基盤強化にかかわる重要課題

イノベーション

人材活躍
推進

選定した社会課題

	重要課題エリア		
高	<ul style="list-style-type: none"> 重要な経済圏における財務危機 管理不能なインフレーション 国家統治の失敗 地域もしくはグローバル統治の失敗 地域問題による国家間紛争 深刻な社会不安 技術進歩の弊害 	<ul style="list-style-type: none"> クリーン技術や資源利用効率に配慮した産業プロセスの導入 サステナビリティ意識の強化 公正な労働環境に基づく経済成長の促進 廃棄物の削減 汚職、贈賄の撲滅 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー効率の改善 (再生可能エネルギーの利用促進を含む) 安価で信頼できるエネルギーの利用促進 安全・安心な労働環境の促進 ダイバーシティとインクルージョンの推進 水資源の有効利用と汚染防止 衛生的な水資源の確保
ステークホルダーにとっての重要性	<ul style="list-style-type: none"> 不平等の撤廃 マルチステークホルダーへの対応 イノベーションの促進 (グローバルパートナーシップの活性化) 公平な課税の実現 持続可能な産業化の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 女性差別の解消/人権保護 女性能力活用 災害対策の強化 強制労働、人身売買、児童労働の撲滅 社会的弱者の雇用拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 有害化学物質における汚染、被害防止 気候変動対策の強化 持続可能な天然資源の利用 イノベーションの促進 (持続可能な産業化の促進) イノベーションの促進 (開発国での持続可能な消費・生産形態の促進)
低	<ul style="list-style-type: none"> 新興国・開発途上国への支援強化 	<ul style="list-style-type: none"> 陸上生態系の保護と回復の促進 安定した住環境の提供 森林減少の阻止 海洋生態系の保護と回復 	<ul style="list-style-type: none"> 教育制度の拡充 (職業訓練を含む) 開発途上国の教育環境の充実 社会インフラ開発の促進 交通事故の防止 小規模農業・漁業の保護 持続可能な漁業の推進 後発国における漁場・市場へのアクセス向上
	低	ヤマハ発動機にとっての重要度	高

持続的な成長に向けて
重要な社会課題(マテリアリティ)

目標値と進捗

重要な社会課題	リスクと機会	課題解決へのヤマハらしい取り組み	2030年に目指す姿	中期目標(2019~2021年)	2020年実績	参照ページ	SDGsの目標		
環境・資源	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化進行による規制強化/売上減 コスト上昇による利益減 企業イメージ悪化 水質汚染による開発国の経済自立遅れ 海洋汚染による漁業・海洋レジャーへの影響 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> 既存モビリティのEV化拡大 小型モビリティの需要増加 	気候変動への取り組み	製品・生産活動から排出されるCO ₂ を25%削減(原単位 2010年比)	製品: 13.75%削減(2010年比) 生産活動: 17.36%削減(2010年比)	製品: 15.8%削減(2010年比) 生産活動: 41.2%削減(2010年比)	P.26-			
		電動化技術基盤の構築	各国の電動化政策、バッテリー技術革新を注視しながら、タイムリーに市場投入できるよう電動化開発を推進	ヤマハらしい電動化製品の市場投入および開発基盤の構築	電動モーターサイクルの市場投入に向けて開発継続中	日本自動車工業会の電動二輪車普及を目的とした実証実験に参画		 	
		資源循環への取り組み	生産活動における廃棄物を18.7%削減(2010年比)	安全な水供給への貢献を通じて村落開発の一助を担う	廃棄物10.5%削減(2010年比) ※ヤマハ発動機単体	浄水装置(ヤマハクリーンウォーターシステム)の総設置数: 50基 ※コロナ禍の影響で変更	26.0%削減(2010年比) ※ヤマハ発動機単体	P.26-	
		海が抱える環境問題の改善	海が抱える環境問題の改善	海洋プラスチック問題への取り組み	国立研究開発法人海洋研究開発機構「海洋リテラシー普及活動」へ参画				
		海洋資源の保全	海洋資源の保全	漁業分野におけるソリューション提案	漁業課題の解決策について複数企業との協議を推進				
交通・教育・産業	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 交通事故の拡大 先進国の高齢者による事故の増大 過疎地域での移動手段の減少 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> 開発国における人口や所得の増加による二輪車需要の拡大 小型自動運転モビリティのニーズ拡大 農業・漁業・工業の担い手の高齢化や不足の補完 AI発達による自動化拡大 CASE・MaaSなどのモビリティへの新需要 	交通事故低減のための教育	交通事故による死亡者数を低減させる	安全運転教育機会(ヤマハライティングアカデミー): 2,000回の実施と受講者数18万人(2021年) トレーナー設置国数: 20カ国	安全運転教育機会: 各国合計3,353回開催、6万7千人が受講 トレーナー設置国数: 15カ国 ※コロナ禍で各国制約を受けたものの店頭での安全教育やオンライン教育導入により開催回数は伸長	P.23			
		低速モビリティサービスの提供・高齢者に対する多様なモビリティの普及	無人走行システムの販売	国内免許返納高齢者の代替モビリティとして電動アシスト自転車の定着	低速モビリティサービスの一つに事業化の見通しが立つ	地道な普及を通じて地方での認知度が上昇、課題の把握が進捗車間提供等のさまざまな形で国内18カ所の実証実験に参画 ※コロナ禍で有料サービス化は遅延	P.23	 	
		確実なメンテナンスのためのデジタルデバイスの搭載	累計400万台への搭載(2024年目標)	搭載したモーターサイクルを年間20万台以上市場に供給	搭載したモーターサイクルの出荷台数: 合計9.2万台 ・コネクテッドNMAX 7.4万台 ・コネクテッドAEROX 1.8万台			P.23	
イノベーション	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 市場・ビジネス環境における競争力低下 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> 新たなモビリティによる経営牽引 ロボティクス技術を活用した農業分野へのソリューション提供 イノベーション創出による競争力の向上 	新たなモビリティの開発	新たなモビリティを発売し、経営を牽引するモデルが存在している	モデルラインナップ充実によるLMW(Leaning Multi Wheel)など新価値の市場浸透	「TRICITY300」市場投入(欧州7月、日本10月) 小型電動立ち乗りモビリティ「TRITOWN」の実証実験	P.24			
		自律化による単純労働からの解放・経済成長の促進	工場まるごと最適化	工場内AGV(Automatic Guided Vehicle)の連携	株式会社ティアフォーとの自動搬送ソリューション事業の合併会社「株式会社eve autonomy」を設立(2月)		P.24	 	
		ロボティクス技術を活用した農業分野へのソリューション提供	農業と物流のソリューション・プロバイダー	自律ドローンの発売と活用	「YMR-08AP」発売(3月) クラウド散布管理システム「YSAP」稼働開始			P.25	
		数種類の作物における農耕作業の無人化の実現	1種類以上の作物の収穫作業で無人化の見通しが立つ	国内での概念実証など課題解決への取り組みを実施中 実際の農場・試験場で2件の試験実施				P.25	
人材活躍推進	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 先進国の少子高齢化による労働力不足 仕入れ先・お取引先の不正労働 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ・インクルージョンの促進による新たな能力の獲得 各国の多様で優秀な人材の採用による活力向上 	ダイバーシティ&インクルージョン	人材のグローバル化	海外子会社における経営幹部層のローカルタレント比率60%に向けた活動推進 グローバル採用の継続(本社新卒総合職の10%以上)	50% 10%	P.48			
		女性社員活躍のトップランナー	女性管理職数の2025年目標、2014年時点16名) 国家認定制度の取得(日本国内)	女性管理職数: 48名(2021年1月時点) 認定取得に向けて活動推進中				 	

社会課題の解決に向けたARTの実践

長期ビジョンで掲げる成長戦略の注力領域「Advancing Robotics」「Rethinking Solution」「Transforming Mobility」に取り組むことで、重要な社会課題解決への貢献を目指しています。当社がこれまで培った技術やノウハウ、知見を活かしてパートナーとの協業や産学官連携を行いながら、さまざまな取り組みを積極的に進めています。

環境・資源課題への対応

小型電動立ち乗りモビリティの提案

ART

「TRITOWN(トリタウン)」は、LMW機構を備えたフロント2輪の小型電動立ち乗りモビリティです。これまで、各地の園内道路や公道で実証実験を行っており、2020年は、神奈川県横須賀市内で公道実証実験を実施しました。この実証実験を通して、利用者の意見を参考に、公道走行における普及の検証、ラストワンマイルを補う2次交通としての有用性、新しいモビリティを使うことによる観光資源としての可能性等の検証を行います。



電動操船システムの実証実験

ART

電動推進ユニットとステアリングシステムなどを統合した新しい操船システム「HARMO(ハルモ)」の実証運航を、北海道小樽市の小樽運河クルーズにて開始しました。電動ならではの静粛性により、乗船者がさらに快適に過ごすことができるスマートパッケージボートの提供を目指しています。



ハイエンド電動アシスト自転車の投入

ART

モーターサイクルなどの開発で培った知見を注入した、オフロード向けスポーツ電動アシスト自転車(e-BIKE)のニューモデル「YPJ-MT Pro」の販売を開始しました。「YPJシリーズ」のフラッグシップモデルとして、e-BIKE市場での販売拡大を狙います。



モビリティ向け電動モーターユニットの開発

ART

四輪車を含めたモビリティ向けに業界最高クラスの出力密度を実現した電動モーターユニット(35kWクラス)の試作開発受託を開始しました。エンジン開発で培った鍛造技術や、加工技術、高効率なセグメントコンダクタの採用などにより、コンパクトながら高い出力を実現しています。



交通・教育・産業課題への対応

低速モビリティサービスの推進

ART

世界一の高齢社会である日本では、高齢者の移動のための交通手段の確保や都市部と地方の地域格差など、さまざまな社会課題と直面しており、今後高齢化に向かう世界各国が注目しています。当社は電動カートなど小型の低速モビリティをラストワンマイルの移動ソリューションとして提供することで、「スローモビリティのあるまちづくりへの貢献」「ヤマハ発動機らしい移動価値の創出」を進め、交通・健康・産業振興といった重要な社会課題の解決や、楽しい移動価値の創出を目指しています。2020年は新型コロナウイルス感染症の影響により有料サービス化は遅れていますが、国内18カ所での実証実験を行いました。



新商品の投入 (コネクテッドNMAX、AEROX)

ART

コネクテッド機能を採用した二輪車の販売をインドネシアから開始しました。2020年は、コネクテッド対応のNMAXを7.4万台、AEROXは1.8万台を販売しました。車両とつながることで得られるデータを可視化し、そのデータに基づきパーソナライズされたサービス提供を行うことで、アフターサービスにおける利便性を高め、正規販売店さままでの適切なタイミング、適正なメンテナンスを促すことができます。今後グローバル展開も予定しています。



世界中に展開する安全普及活動

ART

「ヤマハライディングアカデミー」は、コロナ禍においてもオンラインによる効果的な指導方法を展開し、2020年には世界各国で合計3,353回実施し、約6万7千人が受講しました。特に事故率の高いASEANでは、基礎からの安全教育が重要であるという観点から、子ども向けの交通教育からプロフェッショナルライダーを対象としたものまで幅広いコンテンツを用意し、安全教育を進めています。



イノベーション課題への対応

新商品の投入(LMW)



新型LMW (Leaning Multi Wheel) 「TRICITY300 ABS」を欧州・日本で発売しました。車両の自立をアシストする「スタンディングアシスト」機能を当社市販モデルで初採用しています。欧州では、四輪免許保持者は二輪免許がなくても乗れるため、新しい顧客層への開拓につながっています。2020年は欧州で2,900台、日本では9月以降の発売で約660台と、販売も好調です。



高効率多機能プラットフォームの開発



インテリジェントファクトリーを体現する新開発の次世代マウンタープラットフォーム「YRMシリーズ」の第一弾として、「YRM20」を開発しました。「YRM20」は、インラインヘッドを中心とする「YSMシリーズ」と、ロータリーヘッドの「Σ(シグマ)シリーズ」の、従来のヤマハテクノロジーを代表する2つの独自技術を掛け合わせて開発した、新型のプレミアム高効率モジュールです。今後、この次世代マウンタープラットフォーム「YRMシリーズ」のラインナップを拡大していきます。



自動運転工場内搬送ソリューション
合併会社設立



工場の物流現場は、高まる多品種少量生産のニーズと慢性的な人手不足により、作業員配置を前提とした従来型の設備・運用では、需要に合わせた効率的な生産体制の維持が難しくなっています。当社は、株式会社ティアフォーとモノの自動搬送ソリューション事業を行う合併会社「株式会社eve autonomy」を設立し、この課題に取り組んでおり、2020年3月より実運用を開始しました。



自動飛行電動ドローンの発売



就業人口の減少や働き手の高齢化など、多くの課題を抱える日本の農業において、ロボット技術や情報通信技術を用いた「スマート農業」が大きな期待を集めています。産業用マルチローターのラインナップに2020年3月から加わった「YMR-08AP」は、自動飛行で農作業の省力化・効率化に貢献する新商品です。オートパイロット機能による自動散布、専用ソフトによる簡単なルート作成等の特長を持ち、省力化や効率化に貢献しながら当社産業用無人ヘリコプターに匹敵する高い散布品質を実現するモデルです。



農業省人化PoCの推進



農業の担い手の労働人口不足は先進国全体の課題となっており、省力化・自動化が切望される分野です。当社はロボティクス技術を応用し、農業分野におけるソリューションを提供しています。きめ細かい制御技術により高度で繊細な動きを得意とする垂直多関節ロボットと農業用UGV(無人走行車両)を組み合わせることで、現在は人の手で行っている果樹の収穫作業の無人化を目指しています。2020年には山梨県のワイナリーにてブドウの収穫の実証実験を行いました。



協働ロボットの共同開発



人間とともに作業する「協働ロボット」は、人手不足や人件費の上昇、IoT/CASEといった新領域への高度な自動化ニーズを背景に、先進国のみならず、新興国においても、需要が拡大しています。産業用ロボット事業のさらなる事業規模・事業領域の拡大を図るべく、協働ロボット分野に強みを持つ「東京ロボティクス株式会社」と提携し、お客さまにトータルソリューションを提供することを目指しています。



気候変動への取り組み(TCFDに基づく情報開示)



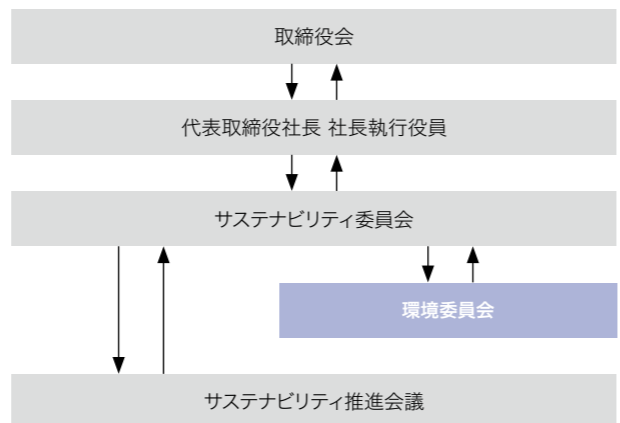
当社は2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明し、気候変動が事業に及ぼす機会とリスクを把握・管理した上で、適応策や緩和策を事業戦略へ反映しています。

世界で環境規制の強化や脱炭素化の動きが加速する中、当社は2018年に策定した「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」(以下、「環境計画2050」)のCO₂排出量の目標見直しを行いました。カーボンニュートラルを目指した取り組みをさらに加速し進めていきます。

ガバナンス

当社取締役会は、サステナビリティを巡る課題への取り組み方針を定め、その実施状況について定期的にレビューを行います。取締役会はサステナビリティを巡る課題に関して、社長執行役員が議長を務め、取締役会が選任した執行役員で構成されるサステナビリティ委員会を監督する役割を担っています。

サステナビリティを巡る課題に関して、特に環境分野を重要な経営課題の一つと位置づけ、環境活動を管掌する執行役員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3回開催し、環境にかかわる方針やビジョンの審議、「環境計画2050」の策定、各事業部の目標に対する実績を毎年レビューし、少なくとも年2回取締役会へ報告しています。



気候関連リスクと機会

シナリオ分析においては、1.5°Cシナリオと2°Cシナリオに基づく物理的リスクを想定し、低炭素社会への移行に伴う当社の主な事業リスクと機会を「規制リスク」「情報開示リスク」「技術リスク」「市場リスク」「評判リスク」「顧客リスク」に分類・特定しています。また、短期

(0~3年)・中期(3~6年)・長期(6年以上)で発生する可能性およびその結果として生じる財務的影響の推定規模に基づき、気候関連リスクの重要性を評価しています。

重要な環境・社会課題	環境・社会課題	SDGs	
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策の強化 エネルギー効率の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 水の安全保障 汚染物質、廃棄物の削減 クリーン技術や資源利用効率に配慮した産業プロセスの導入 持続可能な天然資源の利用 	<ul style="list-style-type: none"> 6 水と衛生 9 産業と革新 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動 14 海洋資源 15 陸域生態系 	
取り組み分野	気候変動 Climate change	資源循環 Resource recycling	生物多様性 Biodiversity
リスク	<p>短期</p> 各国・地域の二輪車の排ガス規制強化、船舶用エンジンの米国EPA/CARB規制の強化など規制対応のコストが大幅に上昇する。	<p>短期～中期</p> モビリティの電動化が世界的に加速すると、蓄電バッテリーに必要なニッケル・コバルトなど希少資源が不足し、調達コストが増加する。	<p>短期～長期</p> 気候変動により、山火事、干ばつ、極端な気温変化、嵐、降雪などの異常気象が発生し、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。
機会	<p>短期～中期</p> 燃費性能向上モデルの販売が拡大する。新興国において社会的インフラコストがミニマムで低価格な移動手段として二輪車の普及が拡大する。	<p>短期</p> 軽量・コンパクトを強みに、社会インフラ資源・コスト最小化の移動手段としてランドカーの普及が拡大する。	<p>短期～長期</p> 自然環境保護の意識の高まりとともに、自然との触れ合いを求め大切にするアウトドア関連市場が拡大する。
<p>長期</p> 電動モデルの普及が拡大する。	<p>中期</p> 二輪車・マリンのレンタル事業の普及が拡大する。	<p>長期</p> モノづくりとして小型・軽量で省資源な超小型モビリティが社会インフラに組み込まれる。	

戦略

ヤマハ発動機グループは、2050年までに事業活動を含む製品のライフサイクル全体のカーボンニュートラルを目指す新たな目標を設定しました。「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、2050年までに目指す姿(ゴール)、マイルストーンとして2030

ヤマハ発動機の対応

① ヤマハらしいカーボンニュートラル戦略

地球環境課題の解決に向けた当社の取り組みは、1980年代から開始しています。1993年に世界初の電動アシスト自転車「PAS」を発売し、2002年には都市型電動通勤車「Passol」を提案しました。その後もゴルフカー・車いす・船外機など、さまざまなカテゴリーに電動化を拡大しています。「人間感覚を最優先した、人と地球にやさしいパーソナル通勤車」を開発コンセプトとした「PAS」は、自転車ともバイクとも異なる「新たなカテゴリー」を市場に創出しました。現在、日本の都市部では原付や軽自動車に代わるモビリティとして成長を続け、欧州や米国ではスポーツレジャーとしてe-BIKEという新たなジャンルで市場が拡大しています。

2050年カーボンニュートラル社会の実現に向け、当社は二輪車に加えてヤマハらしい新たなモビリティを提案し、「新たな価値」を提供し続けていきます。

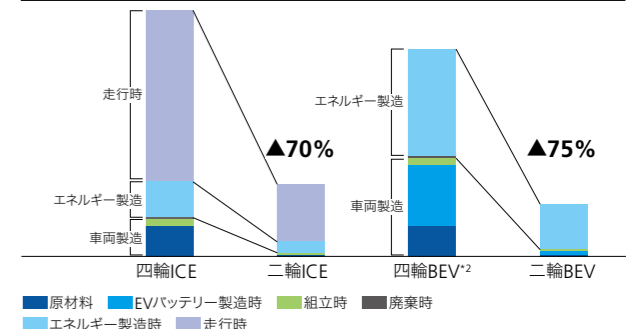
年に到達すべき目標(ターゲット)を設定し、3年ごとの中期計画を策定し活動を推進していきます。目標を達成することで世界の人人に新たな感動と豊かな生活を提供し続けていきます。

環境負荷の小さいモビリティの提案

当社では、原材料から製造・使用・廃棄に至るライフサイクルCO₂排出量が少なく、環境負荷の小さい小型モビリティを提案しています。例えば四輪車に比べて二輪車は、ライフサイクル全体で、ICE*1車で▲70%、電動車においては▲75%のCO₂排出量です。

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削減が実現可能です。

製品ライフサイクルCO₂排出量比較

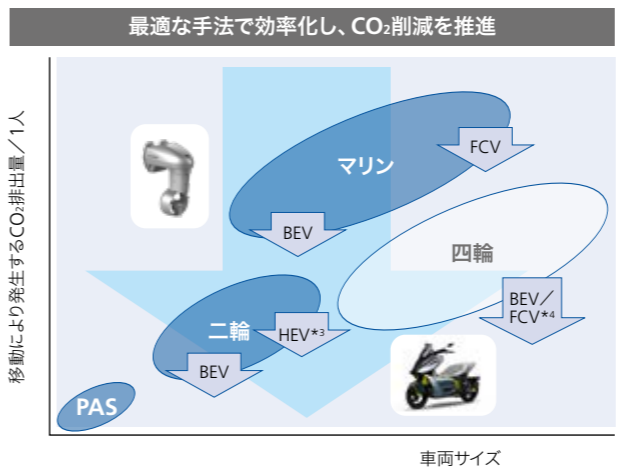


〈試算前提〉
 車両製造：原材料・EVバッテリー製造時・組立時・廃棄時
 エネルギー製造：燃料製造・電気製造
 四輪車：IEA基準/二輪車：当社125cm³、二輪BEVは左記同等出力クラス年間走行1.5万km、使用期間10年
 (四輪参考データ：IEA「Global EV Outlook 2020」)

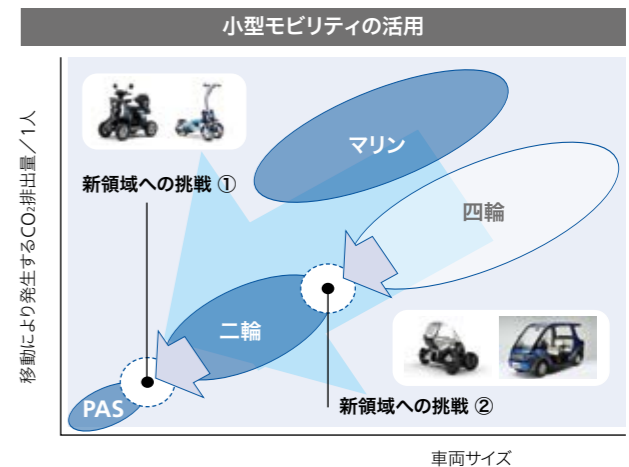
基本方針

移動に伴う1人当たりCO₂排出量のさらなる低減を目指す

- 効率の良い動力源、よりCO₂排出量の少ない動力源への切り替え。
- CO₂排出量の少ない小型モビリティの活用推進。



*1 ICE (Internal Combustion Engine)：内燃機関)：燃料を燃焼し動力を得る
 *2 BEV (Battery Electric Vehicle)：バッテリーの電力でモーターを駆動する
 *3 HEV (Hybrid Electric Vehicle)：エンジンとモーターを組み合わせ駆動する
 *4 FCV (Fuel Cell Vehicle)：燃料電池で発電しモーターを駆動する



■ ヤマハ発動機の対応

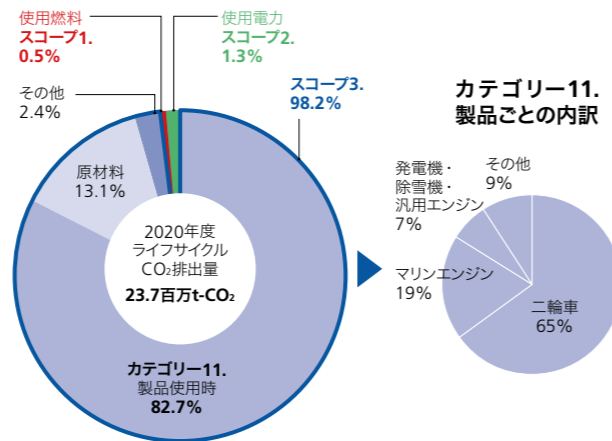
2 中長期目標：ライフサイクルCO₂カーボンニュートラルを目指す

当社のライフサイクルCO₂排出量は、企業活動における自社の排出スコープ1.2.が1.8%、それ以外の排出スコープ3.が98.2%です。最も高い排出源はスコープ3.カテゴリー11.「製品使用時」で、82.7%を占めています。また、その製品別では二輪車が65%、次いでマリンエンジンが19%となっています。

二輪車販売の85%を占めるアジア地域において小型で便利で安価なモビリティを提供することで、SDGsの観点から「モノとサービスの移動需要の充足」「生活圏の拡大」「職業や教育機会の選択肢の増加」など持続可能な成長に貢献するとともに、気候変動の課題解決に対しては、より燃費効率の良い製品の開発と普及を目指します。

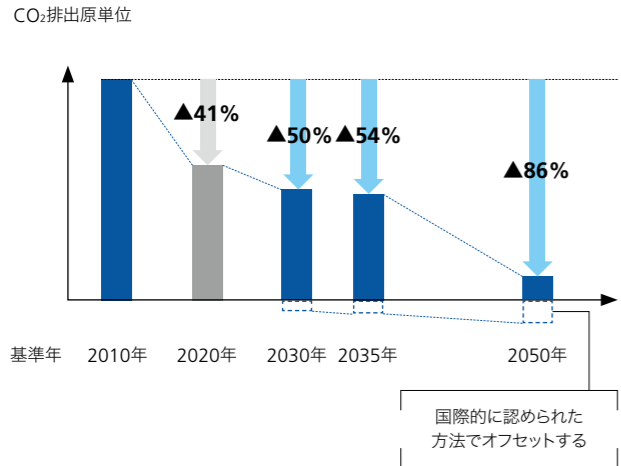
グローバルな視点でカーボンニュートラル社会の実現を目指し、各国・地域のエネルギー政策や電力構成を考慮し、CO₂排出削減に最も効果的な製品群(電動モデルや再生可能エネルギーを動力源とする次世代モビリティ)を提供していきます。

ライフサイクル全体のCO₂排出量の内訳

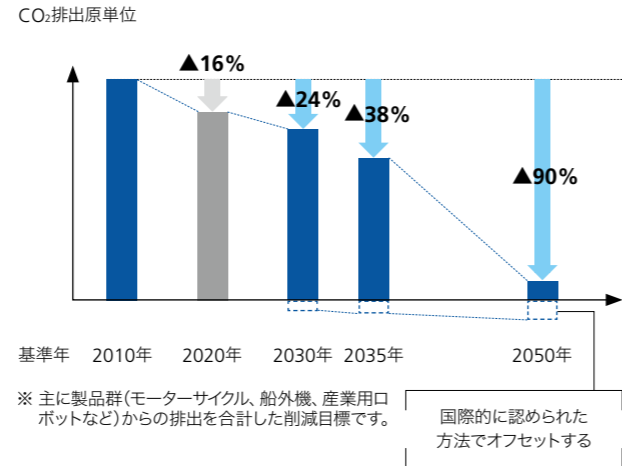


※ 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer2.3_2017年12月」に沿って、「排出量原単位データベース(ver3.1)」を活用し算出しています。

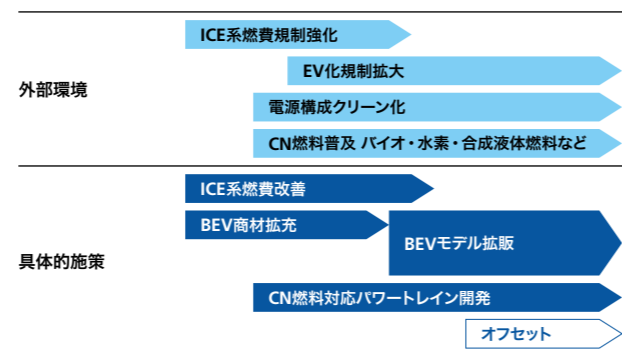
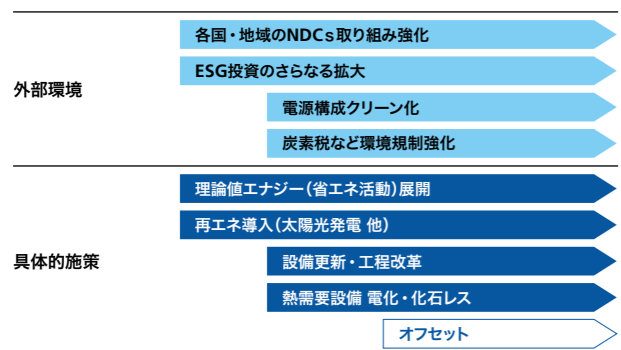
スコープ1.2.目標



スコープ3.目標



※ 主に製品群(モーターサイクル、船外機、産業用ロボットなど)からの排出を合計した削減目標です。国際的に認められた方法でオフセットする



■ ヤマハ発動機の対応

3 具体的な施策

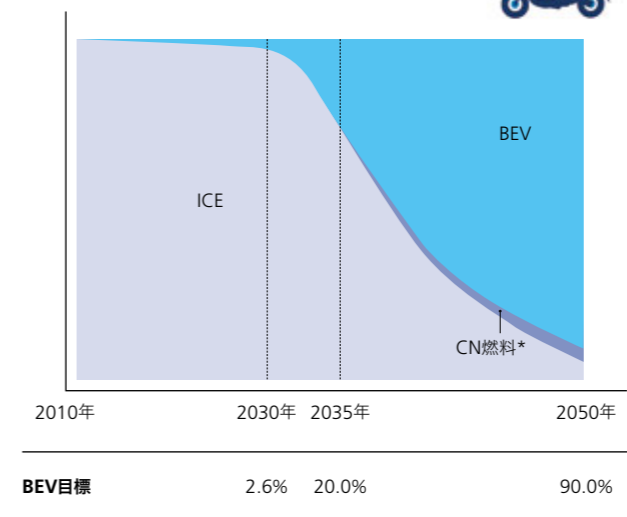
モーターサイクルの技術戦略

カーボンニュートラル社会の実現に向けたモーターサイクル技術戦略として、1.ICE系燃費改善、2.電動モデルのラインナップ拡充と普及拡大、3.再生可能エネルギーを動力源とするパワートレイン開発に取り組みます。

特に電動化戦略においては、CO₂削減効果を踏まえ各国・地域の再生可能エネルギー由来の電気の普及動向や供給インフラの整備状況が製品投入の重要なポイントになります。

まずは、電力の再エネ率の高いエリアである欧州などから投入し、2030~2035年にかけて製品からのCO₂排出のボリュームゾーンであるASEAN地域に展開することで2050年カーボンニュートラルにチャレンジします。

モーターサイクルのパワートレイン構成比



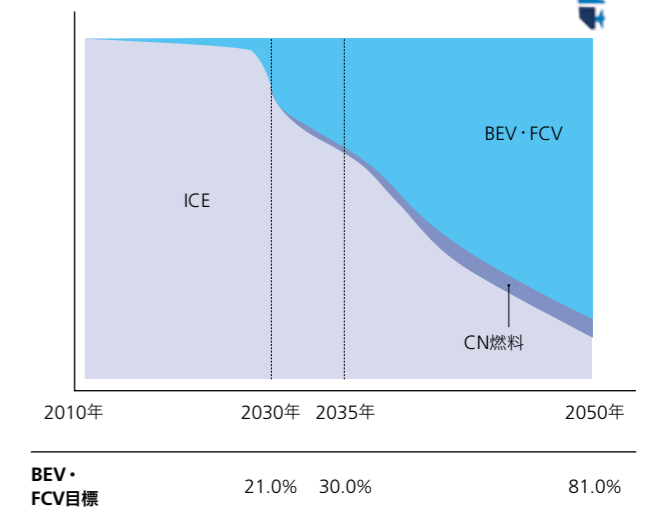
CN燃料(水素・バイオ・合成液体燃料など)の技術革新を想定し、2030年2.6%・2035年20%・2050年30%の普及率を前提条件としています。

船外機の技術戦略

カーボンニュートラル社会の実現に向けた船外機の技術戦略として、1.ICE系燃費改善、2.電動モデルの開発、3.水素や合成液体燃料など再生可能エネルギーを動力源とするモデルの開発に取り組みます。

船外機は、先進国と新興国・途上国で6:4の販売構成です。先進国では主に釣りやマリンスポーツといったレジャーで使用され、新興国・途上国では生活を支える漁業を中心に使用されており、使用環境も過酷になります。モデルの電動化については、各国・地域の再生可能エネルギー供給インフラの普及動向や使用環境への適合度合いを見極めながら投入していくため、先進国から順次投入、その後その他地域へ展開していくことで、信頼性No.1ブランドとしてカーボンニュートラルに貢献していきます。

船外機のパワートレイン構成比



主機	技術対応	効果
ICE(内燃機関)	エンジン&駆動系効率向上	燃費改善
	HEV(S-HEVは主機がモーター)	
	燃料のカーボンフリー化	合成液体燃料 水素
モーター	BEV FCV(水素燃料)	

* CN燃料(Carbon Neutral Fuel): 水素、バイオ、合成液体燃料など再生可能エネルギー由来の燃料

取締役 企画・財務担当メッセージ



財務体質の強化を図りながら、
成長戦略を推進し
事業の継続と発展を支えていきます。

取締役
常務執行役員
大川 達実

2020年12月期の総括

2020年上期は、世界的な新型コロナウイルス感染症の流行に伴う各国のロックダウンにより、全世界で需要が一気に蒸発してしまうような、これまで経験したことのない状況に直面しました。そこで手元流動性を確保するために、緊急対応として必要資金の調達を実施したほか、徹底的な経費削減に取り組みました。それでも上期の営業利益は191億円と大幅な減益となりました。しかし、先進国のロックダウン解除が進んだ下期には、アウトドアレジャーやパーソナルモビリティへの需要が先進国を中心に急回復し、営業利益は626億円となりました。外出が制限される環境の中、「陸上・水上のアウトドアをファミリーで楽しむ」という当社が提供するコアバリューがお客さまのニーズと合致したものと考えています。結果として通期の営業利益は817億円と減益になりましたが、当社のグローバルかつ幅広い事業展開

が、ある意味“レジリエンス”につながっていることが証明できたのではないかと評価しています。

一方で、需要の高まりを事前に捉えきれず、生産再開や増産の対応が後手に回ったことは反省点です。未だ十分な供給ができておらず、お客さまのご要望に応えられていない状況が続いています。実績ベースでの需要予測のみでは不十分であることを痛感しました。Alternative DataやBig Dataの活用など、需要予測におけるDXを一層図っていきます。

また、将来の成長に向けた研究開発や投資の面では、選択と集中によりターゲットを絞りながらも、新規分野と基幹事業強化のための開発や投資は継続しました。

以上の結果、フリー・キャッシュ・フローは、在庫の減少と投資の圧縮が寄与し665億円のプラス、またROEは7.5%となりました。

2021年12月期の方針と見通し

変異株の拡大による世界的なロックダウンが起きなければという前提とはなりますが、2021年は、先進国のアウトドアレジャーへの需要は堅調に推移し、新興国も回復に向かう見込みです。さらに、半導体関連の需要も高止まりし続ける見通しであり、ランドモビリティ・マリナー・ロボティクス3つのコア事業にとっては追い風を大きく受ける環境になる可能性があります。ポジティブな市場環境・事業環境に加えて、後述するように新型コロナウイルス感染症の流行の中で徹底してきた経費削減の取り組みと在庫のコントロールを“体質化”できれば、会社としてもう一段高いステージに上がることができます。

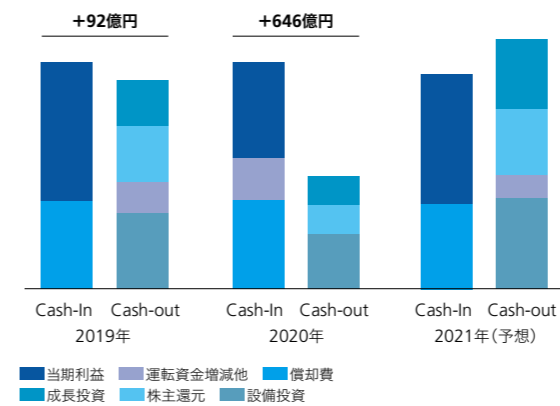
2021年は、市場回復に伴い危機対応モードから正常モードへと移行していく考えです。「キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主

還元のパランスを取る」という財務戦略の基本方針へ回帰し、既存事業の稼ぐ力を改善し、株主還元とのパランスを取りながら、将来の成長に向けた投資やデジタル基盤の整備に注力していきます。

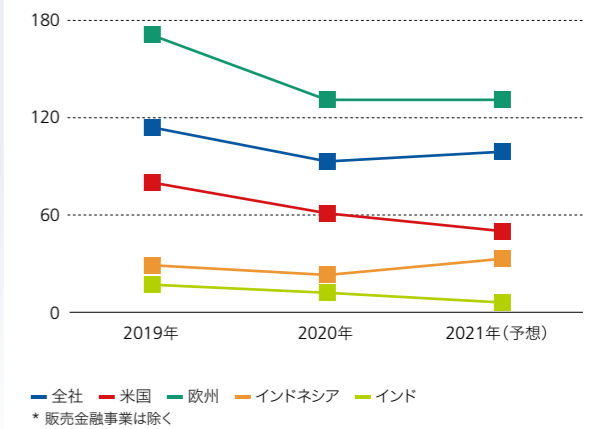
株主還元について、当社は配当性向としては30%を目安にしていますが、安定的・継続的に配当を行うことを重視しています。2021年は「コロナ禍前の水準に戻す」という意味で年間90円を予定し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。なお、次期中期計画の策定にあたって、配当性向の見直しを含めて議論を進めており、発表の際に具体的な方針について説明させていただく予定です。

キャッシュ・フロー（販売金融除く）

稼ぐ力を改善し、キャッシュを
成長投資と株主還元へ再分配する。



CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)* (日)



財務体質の強化と成長戦略

2020年後半から現在に至るまで、強い需要に対して供給が過少な状態、つまり在庫水準が低い状態が続いています。お客さまや販売店さまには多大なご迷惑をお掛けしている状況ではありますが、財務面から見るとキャッシュ的にはポジティブな状況であり、在庫減少による運転資金の減少でキャッシュが増加し、販売促進費の抑制により収益性が向上することは、PL、BS、CFすべての数字にポジティブに働いています。2020年は、コロナ禍により在庫が少ないことによるメリットをすべての事業・拠点が否応なしに再認識することができた年となりましたが、これを機に、在庫および経費の適正なマネジメントの“体質化”を図ります。キャッシュ・フローやバランスシートを重視した財務戦略を進めるため、KPIとして導入した各指標、CCC(キャッシュ・

コンバージョン・サイクル)は大幅に改善しており、拠点経営の重要指標としての定着を目指していきます。

現在は2020年の危機対応のために積み増したキャッシュが残っている状態となっていますが、成長戦略実現のために機動的に活用していくことも視野に入れていきます。なお、今回の危機対応は機動性を重視して銀行借入れを中心に手当てしましたが、将来的には資金調達手段の多様化も図っていきます。また、成長性(CAGR)と資本効率(ROIC)を軸としたポートフォリオマネジメントの考え方については、次期中計策定の中で整理を進めており、2022年からの実装・実行を行っていきます。

持続的な成長に向けて

中長期戦略を実行するための成長投資の対象を選定する上で、当初からサステナビリティについては意識をしていましたが、昨今の脱炭素へ向けた動きの加速化を背景に、モビリティ系の投資ではカーボンニュートラルに貢献するものでなければならないという新たな判断基準を加えました。また、成長戦略を実現するためには従来の組織体制では不十分なことも痛感しており、成長戦略実現に特化した専任組織を強化すること、そして、各コア事業の中でも成長領域を明確に位置づけ、通常の事業経営の判断を超えた意図的な資金配分ができる管理体制を作ること検討しています。

カーボンニュートラルに取り組むにあたっては、ただ「対応」するだけでなく、「攻め」に回ることが重要であると私は考えています。

ヒューマンサイズの総合モビリティメーカーである当社にとっては、事業領域を拡げるチャンスです。元々、二輪や三輪は人々が機動的に移動できる合理的な乗り物で、四輪と比べてコンパクトであるため、環境負荷が圧倒的に小さい乗り物です。それを電動化等によってカーボンニュートラルに対応していくことは、合理性を重視し環境への意識が高い人々、特に世界中の若い世代に広く受け入れられる可能性があると思っています。長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けて、既存の二輪や三輪だけでなく、全く新しいカーボンニュートラルなモビリティも投入していきます。

当社は今後も安定的な財務基盤を構築しながら、既存事業の継続とともに、新しい事業領域の拡大を目指します。

Digital Transformation

長期ビジョンの実現に向けて「Yamaha Motor to the Next Stage」を掲げ、当社のDX戦略を推進しています。また、お客さまとつながることでヤマハ発動機のファンを増やし、ブランド価値の向上を目指しています。

Yamaha Motor to the Next Stage

当社の強み・資産を活かしデジタル技術とデータを活用することで、リアルとデジタルの両輪でビジネスを成長させていきます。Y-DX1・Y-DX2・Y-DX3を同時並行かつリンクさせて進めることで、ビジネス基盤強化とともに、ヤマハ発動機のファンになっていただけるお客さまを増やし、ブランド価値を高めていきます。

中長期計画

取り組み分野	2019-2021	2022-2024	2025-2027
Y-DX3 未来を創る	探索・試行	構築・実行	拡大
Y-DX2 今を強くする	重点4領域基礎、DAP	重点4領域応用・グローバル展開	進化・アップデート
Y-DX1 経営基盤改革	グローバル連結DB、日本会計ERP	主要拠点ERP	全拠点ERP

Y-DX1：経営基盤改革

マネジメント基盤を刷新し、下記3つの目的を実現します。

- (1) 徹底的な「見える化」と「一元化」によって意思決定をスピードUPさせる
 - (2) 「間接業務」を効率化してリソースを成長領域にシフトする
 - (3) 「新しい情報」を活用して「お客さまに見える化」し、予知型経営を実現する
- 同時に、基幹業務プロセスとシステムの標準化により、シェアードサービス化を進め、コーポレート業務の生産性と質の向上を図る。



経営ダッシュボード

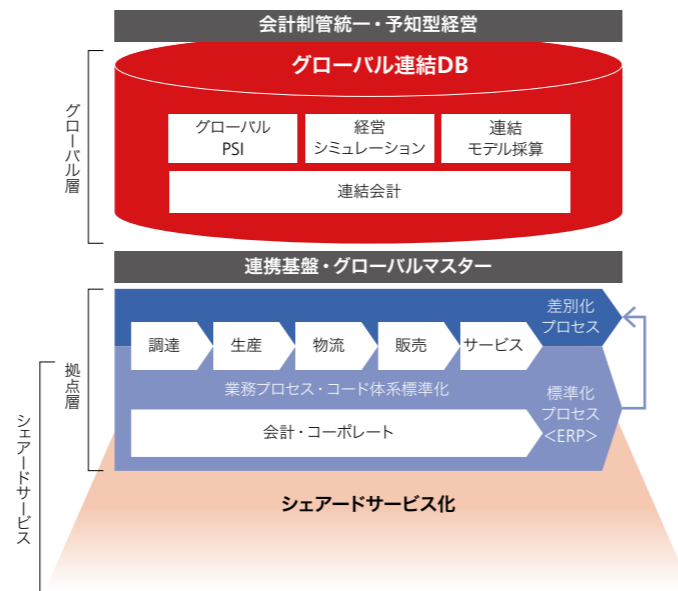
取り組み状況

▶ グローバル連結DB

国内25社、海外111社の経営情報の一元管理データベースと、経営ダッシュボードを準備しています。これにより経営指標や販売実績の商品軸・地域軸でのドリルダウン分析、主要商品の販売予測をベースとした予知型経営判断をスピーディに行うことができます。

▶ グローバルERP導入

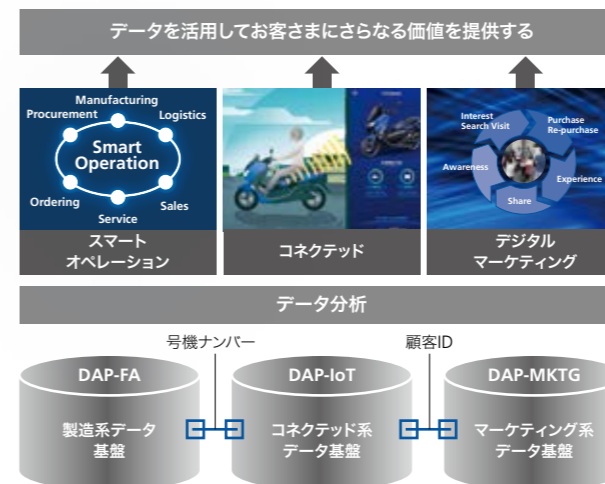
ERPグローバル展開の第1フェーズとして、ヤマハ発動機本社へのSAP会計モジュールの導入準備を進めています。並行して、グループ会社の業務標準化の核となる会計・販売物流・生産調達、各領域のグローバルテンプレートとなる業務システムの構築に向け、欧米子会社との検討を開始しました。



Y-DX2：今を強くする

Y-DX2では、販売後も含めた継続的かつダイレクトな顧客接点を構築・活用することで、お客さまにリアルとデジタルの両輪でパーソナライズした価値の提供を目指しています。

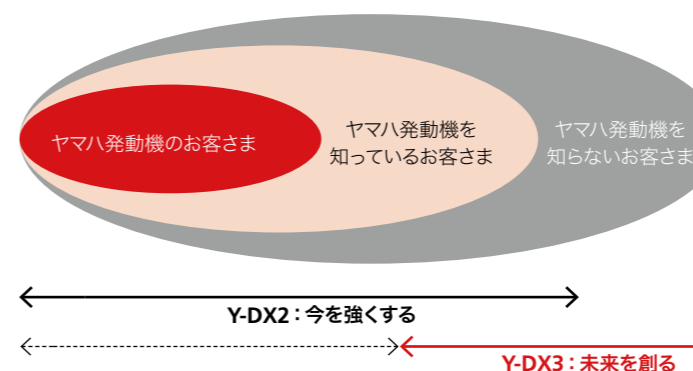
デジタル開発とデジタル重点4領域(コネクテッド、デジタルマーケティング、スマートオペレーション、データ分析)の取り組みで、お客さまに新たな感動をお届けするため、3つのデータ基盤(DAP*: Yamaha Motor Digital Analytics Platform)を構築しています。



* DAP：ヤマハ発動機のデジタルデータ基盤。各データ基盤が、号機ナンバーや顧客IDで連携。

Y-DX3：未来を創る

2億人のお客さまとつながり、未来を創造していきます。従来の延長線にないチャネルやコラボレーションで、新たなお客さまとつながります。新たな気づきやシナジーを得て、新たな価値、新たな未来を創造していきます。



取り組み状況

▶ コネクテッド

コネクテッド機能を搭載したモビリティや関連モバイルアプリを、主要市場から順次投入を始めています。また、そこから生まれたコネクテッドデータを活用し、お客さまのモビリティライフをさらに豊かにするための提案を行っています。



コネクテッドスクーター「NMAX・Y-Connect」(インドネシア)

▶ デジタルマーケティング

インドでのECサイト開設など、リアル・デジタル両輪での顧客接点づくり、顧客体験の提供を進めています。また、ヤマハID基盤も稼働を開始しました。



ECサイト(インド)

▶ スマートオペレーション

工場の状態監視・搬送・作業・検査の自動化、データ取得・活用自動化・高速化・高度化の取り組みを進めています。加えて、お客さまへタイムリーに商品をお届けするためデマンドチェーンマネジメントへのデジタル活用も推進しています。

▶ データ分析

データ分析の専門チームがさまざまな問題解決・改善を進めています。また、データ分析の現場駆動化を目指し、オンラインでのデータ分析講習など、社内のデータ分析官育成にも取り組んでいます。

▶ データ基盤

DAP-MKTG/IoT/FAが稼働開始しました。

取り組み状況

▶ クラウドファンディングプラットフォーム「Makuake」を活用し、新たなお客さまとつながり、お客さまと共創する活動を開始しています。当社の製品に限らず、オートバイという乗り物を社会貢献につなげていけないう課題認識を、当社のお客さまに限らず幅広く訴求し、お客さまと共創するとともに、今までにないビジネスの可能性を探っていく考えです。

▶ サステナビリティの視点も含め、今後さまざまな発案で「未来を創る」活動を広げていきます。



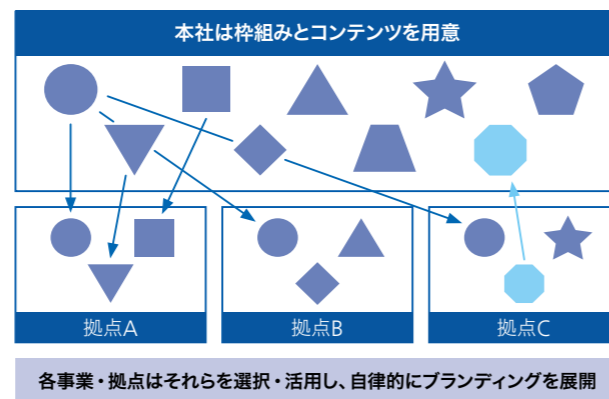
「Makuake」第一回の試み「防災ライダーFIST-AID」

Creative Branding & Design

多様性と一貫性を両立するアプローチ Autonomous Branding®

ブランディングの一つの基盤となる当社独自の考え方が「オートノマスブランディング(Autonomous Branding®)」、つまりブランド活動の自律化です。「ヤマハらしさ」をもとに皆が自分ごととして「多様でありながらこころを一つに」する仕組みを考え、実践する取り組みです。私たちは、「ヤマハらしさ」は追求する答えであると同時に、その実現方法もヤマハらしくあるべきと考えています。

また、デザイン領域においてもこの考え方を、多様な製品群でありながらも一貫性のあるデザイン開発を行い、クリエイティブに当社にしかできないこと、その「意味」を創造し実行していきます。



ブースデザインのモジュール「BooM」をコンテンツとして用意し、各国のイベント内容に合わせて使用することで、多様でありながら一貫したブースデザインとしています。

活動事例

コロナ禍におけるブランディング活動

当社のステークホルダー、そして世界中のヤマハファンがともにこの危機を乗り越え、元気に笑顔で暮らせる日を取り戻すとの思いを込め、ロゴを創り、一つにまとめて発信しました。



オンラインによるYamaha Day(社内)をグローバルに実施し、社員のブランド意識向上につなげています。



都市交通での移動の“安定感”をデザイン

「TRICITY300」

フロント2輪のLMW*の大きなメリットは、乗る人に与える“安定感”。そこに躍動的な機動力を表現し、都市部で求められる意味をデザインしたのが「TRICITY300」です。

“My Right Arm(ビジネスを支えてくれる右腕)”というデザインコンセプトに則り、292ccエンジンのパワフルさとLMWの安定感を調和させるため、逆台形のシルエットでデザインしています。

* 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

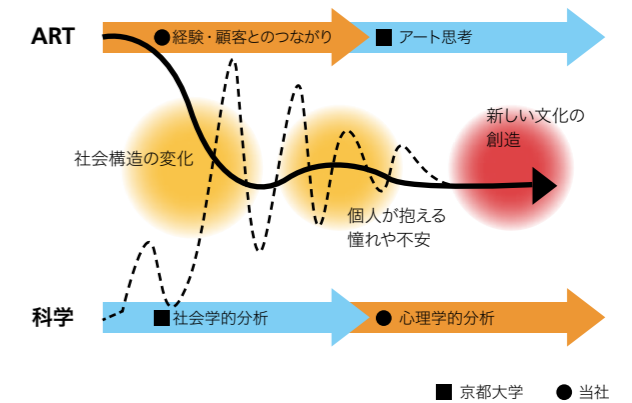


「意味」のデザインを生み出す産学コラボレーション活動

企業目的である感動創造に立脚し、国内外の最先端の研究機関と産学共同の取り組みを進めています。人の心や社会に響く「感動」とは何か、そして、それをどのように創造すべきかについて、当社の経験や蓄積された“ART”と“科学”を融合させて研究することで、人や社会にとっての幸せを本質からデザインできるとともに、人が未だ気づいていない可能性から新たな価値をデザインすることも可能になります。これらの取り組みで得られるものは、お客さまにとっての「新しい意味」、そして、次世代の経験価値や幸せを創造するために欠かせない要素なのです。



京都大学との活動事例「二輪車での文化創造プロセス」



デザイン開発プロセスのマーケティングへの“活用法”をデザイン

「Yamaha VR Marina」

製品開発でのプロセス革新「Design DX」の研究と実装を「Y-DX2. 今を強くする」として、独自のアプローチを進めています。

2021年4月のジャパンインターナショナルポートショーで発表したバーチャルショールーム「Yamaha VR Marina」では、その技術を活用して展開しました。直接会場にお越しになれない方にも、実際にその場にいるかのような気分で当社のポートを隅々までご覧いただきました。



研究開発

カーボンニュートラルの実現やCASEへの大きなうねり、さらには新規メーカーのEV参入など、モビリティを取り巻く環境は今、「100年に一度の変革期」と言われています。当社ではモビリティにかかわるさまざまな社会課題の解決と変革に向けて研究開発を進めるとともに、つねにヤマハらしく、パーソナルモビリティが本来持つ価値の一つ、「楽しい移動」を実現する技術開発を目指しています。

社会課題の解決に向けた研究開発を最優先に、「人がもっと幸せになれるモビリティ」を生み出す

カーボンニュートラルに向けた当社の方向性

各国政府や企業の多くが2030年から2060年を目途に、カーボンニュートラルを実現させる目標を掲げています。しかし、私たちの生活には炭素が非常に深くかかわっており、カーボンフリー化は大変なチャレンジになると予想されます。モビリティのカーボンニュートラルに向けては、HEV、PHEV、BEV、FCV、合成液体燃料など多くの技術的な手法が検討されていますが、ライフサイクルアセスメントの視点では、生産工程や製品使用過程におけるエネルギー源のクリーン度の影響も大きく簡単ではありません。加えて二輪車などの小型・軽量モビリティでは、搭載性や販売価格の課題が自動車と比べて重くのしかかり、最適解を導き出すのはハードルの高い課題です。現在考えられている技術的手法では、従来の小型モビリティの提供価値を保つことは難しく、だからこそ私たちは、新しい形態、新しい提供価値を持った小型モビリティを生み出す必要があると考えています。

移動そのものの「楽しさ」は重要価値の一つ

モビリティの価値が改めて問われる今、その視点の中心は、例えばCASEに象徴されるように「ラクに移動する」ことに集中しがちです。つまり、より短時間で、自動で、安全に目的地を目指すという価値です。しかし、私たちはパーソナルモビリティの重要な価値の一つに、移動そのものの「楽しさ」があると考えています。もちろん社会課題の解決が最優先事項ですが、明るい日差しと陽気に誘われてふらりと出掛けたいとき、その気分に応えられる、環境にやさしい楽しいモビリティを目指したいと考えています。当社の長期ビジョンのキーフレーズは、「人がもっと幸せになれる」です。ヤマハらしく社会課題に取り組みながら、まさに「人がもっと幸せになれるモビリティ」を生み出していきます。

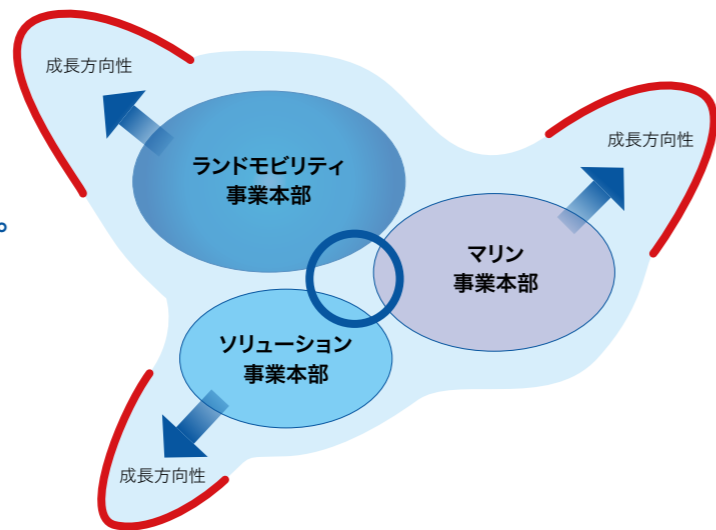


取締役 上席執行役員
技術・研究本部長
丸山 平二

新技術開発の方向性

全社の事業と技術領域をつなぎ、
新技術とビジネスを生み出し、領域を広げる。

- 各事業間の基盤技術のつなぎ役を担う。
- 新たな価値創造へ向けた、新技術とビジネスを生み出す。
- 各事業の主軸に沿った成長の周辺領域および、新規領域に向けて技術とビジネスを広げる。



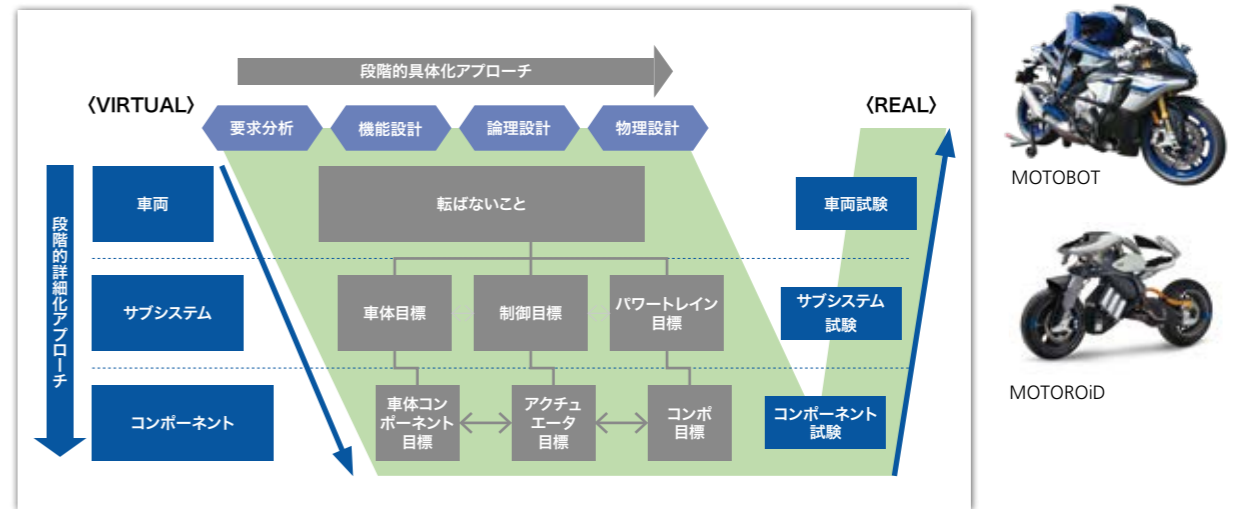
LMW次世代モビリティの開発

当社には、自動車と二輪車の上に位置するLMW(Leaning Multi Wheel)という製品領域があり、その技術を応用した次世代モビリティの開発を行っています。小型で、占有面積や環境負荷が小さく、都市部をスピーディに移動できる二輪車の優れた長所を活かしながら、弱点である、すなわち環境変化や外乱に弱く、転倒の可能性があり、乗りこなすのにスキルが必要という点の改善を目指したモビリティの提案です。自動車ほどではないものの簡易なキャビンを持ち、自動制

御の技術で自立し、二輪車のように車体を傾斜して(リーニング)の旋回ができます。もちろん運転・操作に特別なスキルは必要ありません。自動制御での自立やリーニングコントロールには、最新のMBSE*の手法で開発を進めており、サーキットを高速で走行する自律ライディングロボット「MOTOBOT」や、AI搭載の概念検証実験モデル「MOTORoID」の開発で獲得した技術が活かされています。

* MBSE(Model Based Systems Engineering)：モデルを活用したシステムズエンジニアリング

次世代モビリティ MBSEアプローチ



次世代モビリティ創出の基盤「4つのコア技術」



知的財産

グローバルな知的財産戦略を推進し、知的財産権の創造・保護・活用を行うことでさらなる企業価値・ブランド価値の向上を図っています。

IP for Business

当社では「IP for Business」を旗印に掲げ、「知財活動方針の四本柱」を推進しています。

現在は主に電動化や自動運転などの新技術や農業・医療などの新規市場を、「先取り」と「領域拡大」を担う先進的な成長領域と捉え、知財ランドスケープを活用した新たな価値創造の活動を事業部門とともに推進しています。主要市場国・地域では特許ポジション分析などを通して、当社の持続的成長を支える知的財産権の創造・保護・活用に取り組んでおり、CASEなどの新技術領域においては、SWOT分析・STP分析などを通して注力すべき分野・共創の提案を行うなど、ヤマハ発動機の価値創造を具現化する先進的な知的財産の「資産」化を進めています。

知財活動方針の四本柱

- 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に、知財の視点から貢献する。

SDGsを促進する知財活動

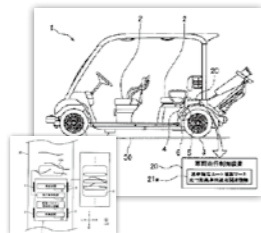
当社は「事業を通じて社会に貢献する」という考えのもと、「交通・教育・産業課題」「イノベーション課題」等に取り組むべき重要な社会課題として特定しました。これらの社会課題に対し、知財部門がビジネス

モデルの検討段階から関与してその核となる知的財産を創出し、SDGsの促進を進めています。

交通弱者のための移動支援実証実験



低速自動運転システムに関するPoC



低速自動運転の利便性を高める技術の特許権

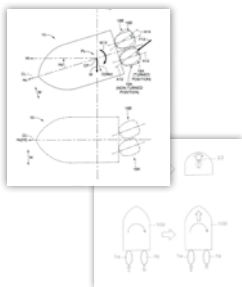
交通安全普及活動のDX化



ライダーとのコミュニケーションを変革するデジタル技術に関する特許権(上図:姿勢×軌跡、右下図:軌跡×加速度。日本で特許権取得済み)

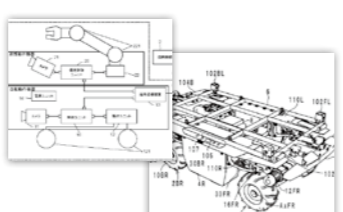


自動運転を実現する次世代のボート制御システム「HELM MASTER」



船首方位制御に関する特許権(上図) ジョイスティック操船に関する特許権(下図)

汎用性の高い農業用UGV(無人走行車両)



汎用性を高める制御システムアーキテクチャに関する特許出願(左図) 車両システムアーキテクチャに関する特許出願(右図)

事業戦略を支える知財活動

当社は、特許権・意匠権・商標権を組み合わせた「知財ミックス」の活用を推進しています。

特に当社が誇るデザインが特徴的な製品は、外観に関する意匠権のみでなく、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、製品デザインの総合的な保護とユニークな価値の創出に努めています。

当社は、これらの当社らしい製品デザインや事業活動を支える知的財産の活用に加えて、これらを侵害する行為に対しては各市場の知財当局等とも連携して毅然とした対応を行うとともに、「YAMAHA」ブランドをほぼ全世界で商標登録し、世界各国における当社の価値創造を知財面からリードしています。

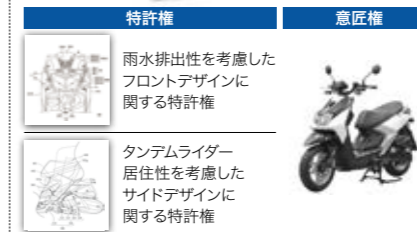
BW'S(ビーウィズ)における知財ミックスおよび外観に関する特許取得例

商標権 **BW'S**

(2008年～)



(2015年～)



(2020年～)



Topic

知財功労賞「特許庁長官表彰」を初受賞

当社は「デザイン」は経営やブランディングに寄与するものと考え、コンセプト・技術とならぶ経営の根幹と位置づけて、組織や人づくりに取り組んできました。それらの取り組みの結果、2021年4月、知的財産権制度を有効活用する「デザイン経営企業」として、ヤマハ発動機としては初めて知財功労賞「特許庁長官表彰」を受賞しました。

これからも「感動創造企業」として世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供するとともに、さらなる企業価値・ブランド価値の向上を目指し取り組みを進めていきます。

受賞ポイント(抜粋)

- 「コンセプトとデザインは譲れない」という当時の社長(現会長)の言葉のもと、2012年にデザイン本部が発足し、事業部単位だったコンセプト・デザインの統一化を推進。
- 商品が短期間でコモディティ化する世界で、ヤマハ発動機製品を買う「意味」をお客さまに届ける必要性を強く感じ、デザイン経営に取り組んでいる。
- 経営会議にデザイン責任者が参画するとともに、デザイナーが事業戦略構築へ参画し、お客さまに届ける価値の「意味」を明確化するプロセスをサポートしている。
- 知財部門は「IP for Business」を旗印とし、ビジネスに貢献するための知財活動の実践により、企業価値を高める活動を行っている。



表彰式の様子



「MOTORiD」の意匠権

調達

当社のユニークで高性能・高品質な製品を世界中へお届けするためには、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。

* 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、ヤマハらしい協創と定義。

「理論値調達」とサプライチェーン

コロナ禍で深化する「モノづくり調達」

「理論値調達」は、お取引先と協業で展開する当社独自の取り組みです。

生産活動における「理論値生産」の考え方を踏襲し、先にありたい姿を描き、改善活動を行うことによって、質の高いアウトプットにチャレンジする活動をお取引先との協創で展開しています。

コロナ禍により現地での活動に大きな制限を受ける中、手順の標準化を行い、お取引先による自主活動ができる仕組みづくりを進めています。お取引先とWeb会議システムを活用し、動画による検証や支援する取り組みを開始しました。また上記に加えて、商品企画段階でお取引先と協業し、現物を用いた協創コンカレントエンジニアリング活動を開始しています。これらの取り組みにより、さらなる生産性向上と品質向上、

原価低減とともに、製品価値向上アイデアを早期段階で創出することができるようになりました。

「理論値生産」の考え方を取り入れるお取引先社数は、2020年実績でグローバル428社となり、図面に基づいて必要な部品を調達だけでなく、材料や製造も含めた最適なモノづくりを、お取引先とともに実現しています。コロナ禍においてもお取引先とともに取り組む「モノづくり調達」を進化させ、強固な調達ネットワークの構築に取り組んでいます。

当社とお取引先の結びつきをもっと強固なものへ

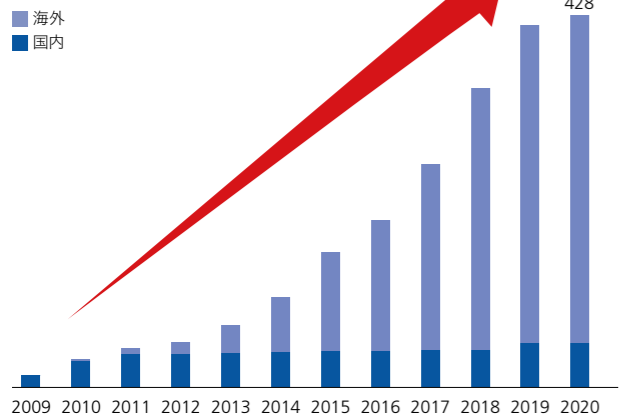
当社の方針をお取引先と広く共有し、ともに同じ目標に向かって進んでいけるよう、さまざまな場を通してお取引先との情報共有・意見交換を行っています。

その中で、年に一度、海外も含めた主要お取引先を集めて開催している「グローバルサプライヤーズカンファレンス」では、当社の持つビジョンや取り組みの紹介に併せ、各事業での優秀お取引先表彰や理論値調達展開の事例共有、新商品展示等を行っています。

2020年は新型コロナウイルス感染症の影響で急遽中止となりましたが、2021年はWeb開催を実施しました。13カ国・250社のお取引先を招き、社会課題の解決をお取引先とARTで実現し、ともに企業価値を高める「協創」への思いをモノづくりのパートナーの皆さまと共有しました。コロナ禍で、対面および集合形式での催事開催が困難になったものの、ICTを利用したバーチャルな手法の情報発信に変更し、さらにその利点を活用することで、これまで以上に多くのお取引先との相互コミュニケーションを深めています。

グローバルに広がる理論値生産活動

(展開社数)



Web会議システムの活用



Web開催の「グローバルサプライヤーズカンファレンス」で取り組みを共有

サプライチェーン全体でグローバルにサステナビリティを推進

コロナ禍による世界的なサプライチェーンの混乱、自然災害、品質問題、経営状況など、調達先を取り巻くさまざまな課題に対して当社グループは「相互信頼・相互繁栄」の考えのもと、リスクの予防とリスク発生時の影響の最小化に努めています。

経営状況と品質問題については、本社によるモニタリングを毎年実施し、BCP(事業継続計画)と環境負荷物質不使用と合わせて全体パッケージとしてお取引先を評価しています。その上で必要に応じて是正措置を行い、進捗確認を実施しています。強固なBCP管理のために、サプライチェーンリスク管理システムを用いて原材料から調達

部品が完成するまでのサプライチェーンを明らかにし、リスク要因の分析と把握に努めるとともに、グローバルでの調達リスクについても有事に備えた安定調達体制の拡充を進めています。

当社グループの「サステナビリティ基本方針」では、お取引先が方針を支持し、それに基づいて行動することを期待しています。中期経営計画(2019~2021年)では、全世界購入金額ベースの約9割に当たる1,000社以上のお取引先へ展開を進めています。さらに各国特有の人権課題に焦点を当て実施地域を順次拡げるとともに、実施方法にも磨きをかけていく考えです。

サプライチェーン全体での脱炭素社会に向けた取り組み

当社グループにおけるカーボンニュートラル目標達成のために、業界団体と連携し、サプライチェーン全体のCO₂排出量の把握と管理体制構築を推進していきます。

お取引先の生産現場における省エネルギー化の取り組みを2019年より開始し、脱炭素サプライチェーンの実現に向けたお取引先との活動を広く展開するとともに、再生材の活用など資源の有効活用を

積極的に進め、原材料および製品の生産段階におけるCO₂排出量削減の技術イノベーションをお取引先と協創していきます。

グローバルサプライヤーズカンファレンスを通して、このような当社の取り組み方針についての情報発信とお取引先との方向性の共有を行い、お取引先とともに目標の達成に向け推進していきます。

Message from Management

リスク管理と持続的な社会貢献のために調達新長期方針を策定

調達活動は、つねに変化や社会課題に対応していく必要があります。生産数量に頼った効率改善・競争力向上に依存するのではなく、お客さまへの提供価値を向上し続けなくてはなりません。また、パンデミックや物流の混乱、新しい規制など、サプライチェーンのリスクがグローバルな規模で増大しています。

グローバルな調達ネットワークの強化や競争力向上といった取り組みに加え、当社とお取引先が持続的に成長できるような取り組みが求められています。これらを実現していくために、私が共同責任者になっている「Procurement Global Executive Committee (PGEC = 海外の調達拠点長と調達本部による方針決定会議)」を通して新たな調達長期方針を策定し、グローバルに展開していきます。



Olivier Prevost
Deputy Executive Officer
Director,
PTW Manufacturing & Engineering,
YMENV (ヨーロッパ)

生産〈モノづくり〉

当社製品に付加価値を生み出すクラフトマンシップと、無駄を省いた生産工程の掛け合わせによって、技術と感性が織りなす高品質な製品を生み出しています。また、テクノロジーを活用することでさらなる生産体制の強化を図ります。

エネルギー価値を追求する「理論値エネルギー」

地球温暖化の深刻化を背景に、温室化の要因であるCO₂の削減が重要課題となっています。日本政府が2050年にカーボンニュートラルを目指すと言明する中、脱炭素社会へ向けた企業取り組みへの関心は、過去にないレベルで高まっています。

このような外部環境のもと、当社では「2050年カーボンニュートラル」を目標に掲げ、「事業活動のエネルギーを最小化する」「再生可能エネルギーの導入を増やす」ことに取り組んでいます。

前者の「事業活動のエネルギーを最小化する」ことを実現するため、当社では「理論値エネルギー」に取り組んでいます。この「理論値エネルギー」では、製品の形質変化にかかわるエネルギーのみを「価値」、それ以外をすべて改善対象とし、生産プロセスのエネルギーを理論値で捉え、真に必要なエネルギーを追求します。「ロスを見る」積み上げ式思考ではなく、「理論値を見る」絶対値思考により、「ありたい姿」を描き、現状と理想のギャップを埋めていく手法です。当社は2013年にこの独自の活動である「理論値エネルギー」をスタートし、現在では世界中のグループ会社で実践し大きな成果を上げています。また2019年からはお取引先への展開も始め、これまでに国内4社、海外2社を訪問し、協業でエネルギー最小化に取り組んでいます。お取引先の会社を訪問し、計測器で設備を診断、理論値でロス分析し改善ポテンシャルを可視化した後、計画を作成し1~2年をかけ、協力して改善活動を進めています。CO₂削減およびエネルギーコストの削減を通じ、お取引先のモノづくり強化に貢献していく考えです。

これら取り組みの成果によって、ヤマハ発動機グループ全体における2020年CO₂排出量は、2010年比原単位で▲41%減となっています。平均すると1年当たり5%であり、これまでと比較し数倍のアウトプットを実現しています。加えてこの活動が進むにつれ、「設備音が減り会話が容易になる」「設備排熱が減り涼しく快適になる」「稼働減により設備メンテナンス周期が延びる」等の相乗効果が表れています。単に省エネだけではなく、職場に喜ばれる、「休憩時無音工場」「快適職場」「長寿命設備」等の付加価値を加え、社員が自発的に参加する、魅力的な省エネ活動を目指しています。

私たちはこの活動を通じて、「究極の省エネ工場」「地球環境保全への貢献」「お取引先のモノづくり強化」「快適で働きやすい生産職場」を実現していきます。



理論値エネルギーを実践しているグループ会社(タイ)

理論値エネルギーの価値定義



ヤマハ発動機流「スマートファクトリー」の取り組み

お客さまに対して製品の付加価値を生み出す、当社の製造・生産現場におけるクラフトマンシップ「ヤマハの手」によるモノづくりとともに、一台一台の品質を高め、価値を効率良く生み出すために製造工程のデジタル化は欠かせません。しかしデータを活用する上で、得られたデータの裏に隠れた重要なメッセージを読み取るためには、「現場経験」と「理論値思考」が必須であると考えています。

ヤマハ発動機流の「スマートファクトリー」は、人が主役となり

「データ」と「現場で培った経験」によって理論値活動につなげるプロセスです。当社では、「市場・設計・製造における“人・設備・製品”と“情報”のデータを紐づけ・一元化し、“理論値”と“実効値”の差異およびそのバラツキをリアルタイムに定量化する仕組み」を「スマートファクトリー」と定義しています。この仕組みを活用し、現場では理論値思考によって解決可能な課題に落とし込み、理論値活動を通じて経営指標改善およびお客さま価値の向上に貢献していきます。

具体的事例

① 部品と製造条件が個々に紐づけられ、良品を生み出す条件管理の強化

実現に必要な技術開発およびシステム設計とその実装も社内で行うことで、多様化する現場の環境・目的に合わせた汎用化を実現しています。社内の技術対応力を高めることで、NV事業統括部や出資企業との親和力も高めています。



② 人とロボットの協調作業

同じ作業エリア内において、人と協働ロボットが共存・協調して製品組立を行うことで、単純作業は「ロボット」が担い、「人」はお客さまの満足につながる付加価値工程に集中することができる環境の構築に取り組んでいます。また作業の自動化においても、「ヤマハの手」として手作業にこだわる工程と、ロボット作業に置き換える工程にこだわり、品質と製造コスト低減の両立を目指しています。



今後はこれら実例を国内外へ展開することで、品質・コスト競争力のあるモノづくりをグローバルに実現していきます。

Message from Management

GETの製造部門で3つのプロジェクトをスタート

2020年に設置された活動組織「Global Execution Transformation (GET)」の製造部門では、モノづくり会議の進化、グローバル製造人材育成、各注カテーマ(DCI*1、TVP*2、スマートファクトリー)の活性化という3つのプロジェクトをスタートしています。初年度の2020年は、モノづくり会議の改善と、DCIとTVPをリードするグローバル製造委員会の設置に重点を置いて活動しました。オンラインで開催したモノづくり会議には1,000人を超える従業員が参加し、有意義な情報共有の方法であることを実感しました。2021年はこれらの活動に加え、グローバル製造人材育成と連動する計画の策定と、カーボンニュートラル、スコープ1.2.の活動をグローバルで推進していきます。

*1 DCI(Demand Chain Innovation: デマンドチェーン革新): 市場追従型生産により適正な在庫量で販売の最大化を目指す取り組み
*2 TVP(Theoretical Value based Production: 理論値生産): モノづくりの現場において顧客価値視点での本質機能を理論値とし、現状と理論値のギャップを最小にする取り組みを全員参加でつねに行うこと



Michael Chrzanowski
Deputy Executive Officer
Chairman, YMMC (アメリカ)

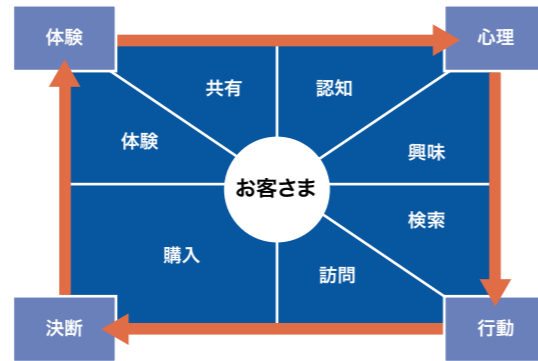
販売<マーケティング>

マーケティングでは、お客さまのニーズをすべての企業活動の原点と捉え、絶えずお客さま満足度を高めることによって持続的な成長を追求していきます。

ヤマハ発動機の強みを意識し、さらに高めるマーケティング活動

当社では、販売におけるマーケティングの共通価値「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」を定めています。この中で、生涯にわたるヤマハのお客さまをつくり続けることをビジョンとし、全世界の販売拠点が一体になり、これまで培ってきたグローバルのナレッジを教え合い、学び合いながらともに高め合う活動を推進しています。お客さまのカスタマージャーニーを独自に定義した7つのStepに分け、それぞれのStepにおいてお客さまを中心とした活動を展開しています。全世界の拠点が議論する際には共通のフレームワークを用い、その中で①目的を定め、②お客さまを特定し、③お客さまに整合

した目的とアクションをとことん考え抜いていきます。成功事例の共有に関しては、なぜ成功できたか・困難は何であったか・成功し続けるためにはどうしたら良いかということに「Teach and Learn」という手法を用いて、深く議論し、成功要因を抽出していきます。議論したナレッジを形式化し、蓄積、グローバル共有し、そして新たな成功を生み出します。同じ場で、同じ価値観を共有したグローバルメンバーがお客さまを中心とした深い議論をすることで、チームワークを高め、他国のナレッジを活用し、グローバル競争を勝ち抜いていきます。



お客さまのカスタマージャーニーを独自に定義した7 Steps

販売店成功事例の相互共有を加速 「販売の現場に浸透」するインドネシアのMiS活動

インドネシアでは、社内の営業やマーケティング担当者のみならず、お取引先である販売店さまのスタッフに至るまで「Marketing in Sales (MiS)」活動が浸透しています。

各エリアの販売店さまが共通のテーマに沿ったそれぞれの成功事例を持ち寄り、議論を通じて互いの知見を共有し、教え合い、学び合う活動が行われています。

この取り組みはコロナ禍においてもオンラインで継続され、市場が落ち込み、活動が制限される中でもワンチームによる生涯顧客の創造につながっています。こうした取り組みをさらに加速させるため、2021年には各地域から選ばれた販売店さまの店長1,200名による「ショップマネージャーコンペティション」の開催を計画しています。



2020 - オンラインAMSM (Area Marketing in Sales Meeting)

アフターコロナのニューノーマルを見据え、DXの推進とOne to One マーケティングを強化

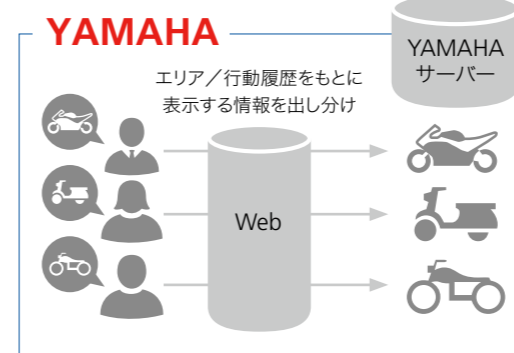
インドでは、アフターコロナのニューノーマルを見据え、顧客ごとに応じた適切なコミュニケーションが行えるよう、デジタルデータ活用やオンライン接点の場の提供を進めています。

具体的には、顧客データを活用したWeb広告やリードマーケティングによって従来の取り組みの精度をさらに高めるとともに、オンラインによる車両本体、用品・アクセサリーの販売システムを構築してい

ます。Webサイトでは、顧客のエリアやオンライン上での行動履歴に応じて顧客情報を出し分ける機能を追加し、商品理解から来店までのオンライン上での導線を明確化することが可能になりました。新たなコンテンツとしてバーチャルショールームを設け、販売店さまの在庫状況をもとにした予約システムや顧客属性に応じた商品イメージ表示など、ニューノーマルへの対応を進めています。

インドでのデジタルマーケティング展開 デジタルを積極活用することで、一人ひとりの顧客の意向や状況に合ったコミュニケーションを行う

① Webサイトリニューアル



② オンライン販売 閲覧履歴をもとに当社側から積極アプローチ



自宅にいながら、商品選択、商談がすべて可能

Message from Management

販売店さま同士がお互いの経験を共有し お互いから学び合うロシアでの実践活動

ロシアでは、販売店さまとともに他の販売店さまを訪問しながら他店の良い点を学び、お客さまに良い体験をしていただくことを目指した「Yamaha University Bus」という活動を行っています。ブラジルの成功事例から学んだことを活かし、お客さまを中心に考えることを販売店さままで徹底しています。

2020年はコロナ禍の影響を受け、ロックダウンもあり厳しいビジネス状況となりましたが、そのような状況下でも、グローバルに展開されている「Teach and Learn」と同じ手法で販売店さま同士がお互いの経験を共有し、学び合いながら困難を乗り越えています。販売店さまの成功事例等を共有し、「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」に基づいた実践を行っています。



下石 京子
YMCIS(ロシア)社長



人材育成

当社はダイバーシティ&インクルージョンを推奨・推進するとともに、ヤマハらしさの源泉となる職場環境を育んできました。今後さらに、当社を現状よりも一段と高みに押し上げ、世界中の才能ある人材を惹きつけられるよう、グローバルな視点を持ってワークスタイル変革を加速していきます。

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に加え、個人と会社が高い志を共有し、事業の発展および個人の成長の実現に向けて協力し合うことで、弛むことなく感動を提供していくことができると考えています。「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、社員同士が協調し、互いの異なる視点や価値観を取り入れることは不可欠であり、各人のスキルを高め、多くの技術領域におけるスペシャリストを確保し、培った知見を先進国・新興国問わず活用していく、こういった取り組みの延長線上に、

長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現があると当社は考えています。

この考えを支える取り組みとして、社員育成プログラムの開発・運用をグローバルに行い、業務上の必要スキルだけでなく、経営学や戦略的リーダーシップについても研修を実施しています。これらの施策によって育成された熟練社員については、地域を限定することなく、世界各地での活躍ができるように再配置を検討・実施することとし、当社はグローバル人事の仕組みやルールづくりに努めています。



Global Execution Transformation for Human Resources

—女性活躍推進のグローバルな取り組み—

ダイバーシティ&インクルージョンをグローバルに推進することは、当社の持続的な成長のためには必要不可欠なことです。この原則に則り、今回新たにヤマハらしさを体現する女性社員の皆さんに、新しい事業上のアイデアや考え方を積極的に発信してもらい活動を展開・推進することとしました。

2021年の国際女性デーである3月8日に、当社における女性活躍推進について、「Global Execution Transformation for Human Resources (GET-HR)」によってグローバルに取り組んでいくことをGET-HRの共同代表であるMelanie Tups氏から宣言されました。今後支援・開発に関する計画を順次実行していきます。

変革に向けたグローバルコミュニケーション—英語能力の昇格要件化—

国際感覚に優れ、英語が堪能な社員を抱えることは、ビジネスの持続的な成長にとって不可欠な条件となっています。特に当社は長期ビジョンにおいて国際的な協業の拡大を掲げており、グローバルなコミュニケーション力を高めることは、成長の機会となるだけでなく、世界中の同僚や社外とのつながりを生む重要なものと考えています。

地域を超えた文化的な多様性を受け入れ、より円滑なコミュニケーションが社内で行われることを目指して、2019年に英語能力を当社の昇格要件とすることを決定しました。社員の英語能力の開発のために、あらゆる層の社員への研修機会の提供を2020年より開始し、昇格要件については2021年より運用を開始します。

Messages from Management

エンゲージメント、素早いフィードバックで変化に結びつける

当社では社内の課題をより明確にし、改善アクションに素早くつなげることを目指し、2020年に社員意識調査を一新しました。主な変更点は、1)指標の変更(社員満足度からエンゲージメントへ)、2)HRテック(人材系オンラインシステム)の導入、3)職場内対話の実施(認識・思いの共有化、見える化)の3点です。

調査では、エンゲージメントの重要要素である会社や部署に貢献したいという意識が高いこと、加えて人間関係の良さが非常に高いスコアにあり、一方で会社の目指す方向性への理解度が不十分という課題点が浮き彫りになりました。この状況を改善する一つのアクションとして、社長が社員にありたい姿を伝え、語り合う対話の場を設けており、既に効果が表れ始めています。今後も継続的に当社のエンゲージメントを高めることを目指しつつ、グローバルな展開も視野に入れていきます。



河合 多真美
人事総務本部
人事部長



Darryl Lovegrove
人事総務本部
グローバル人材開発部長

グローバル化、ダイバーシティ&インクルージョン

グローバル人事の基礎となるものは、1つ目に事業や統制上の枠組みをいかに開発・強化するか、2つ目に多様な文化や技術的優位性、そしてヤマハらしさをこれらの枠組みに織り込みながら刻々と変化する事業への支援を行うことにあります。すなわち、当社が競争優位性を高めていくためには、人材開発をより短期間に、より多くの社員に展開することが必要不可欠なものであると言えます。

多様性はヤマハブランドの根幹をなすものであり、創業以来の当社のDNAの一部です。社会へ貢献し、ダイバーシティ&インクルージョンを体現するグローバル社員を積極的に育成・開発していくことで、進化する顧客の要望に応え、持続的な成長をなし遂げられると考えています。

Topics

ヤマハ発動機のスポーツ活動

当社は創立以来「チャレンジ精神」を原動力に未来を切り拓き、成長の糧としてきました。受け継がれるチャレンジ精神は企業風土として浸透し、組織に、そしてグループ従業員一人ひとりの心に基本的な精神として根づいています。

スポーツは、する・見る・支えることにより青少年の心身の育成や社会コミュニティの形成に貢献するだけでなく、国際的な友好・親善への貢献や経済発展への寄与といったさまざまな社会的価値があります。当社では自らがスポーツに取り組むことで、これら社会的価値に加え、夢を持つことの素晴らしさや挑戦する心の尊さを発信するとともに、世界の人々とスポーツを通じた感動の共有を目指しています。

モーターサイクルレース

厳格なルールのもとでライバルと競い合うレース活動は、先行技術開発の場であるとともに、当社のチャレンジの象徴とも言える存在です。世界最高峰のMotoGPを頂点とするさまざまなカテゴリーのレースでチャンピオンシップを争っているほか、各地域におけるレース文化の振興を目的に、若手ライダーの育成・支援など積極的な普及活動を展開しています。



ラグビー

ヤマハ発動機ラグビー部「ヤマハ発動機ジュビロ」は、国内最高峰のジャパンラグビートップリーグで活動し、2014年の日本ラグビーフットボール選手権では優勝を飾り、日本一となりました。また、チームOBが主体となって指導する小中学生対象のラグビースクールや、地域の小学校を巡回するタグラグビー教室など、普及活動を通じて青少年の健全な育成に貢献しています。

サッカー

ヤマハ発動機サッカー部を母体とする「ジュビロ磐田」は、リーグチャンピオン3回の実績を持つリーグクラブです。当社サッカー部は、磐田市に本社を移転した1972年に「地域に愛され、地域に根差したチーム」を目指して創部し、以来、半世紀にわたってサッカースクールの運営やスポーツ大会の開催等、地域スポーツの振興活動を続けています。



©JUBILO IWATA



セーリングスポーツ

インターナショナルクラスの470級チーム「YAMAHA Sailing Team 'Revs」が、世界選手権やセーリングワールドカップをはじめ、国内外の大会にチャレンジしています。

公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団 (YMFS)



ヤマハ発動機スポーツ振興財団 (YMFS) は、当社の創立50周年記念事業として設立した公益財団法人です。2006年11月の設立以来、「スポーツを通じて夢・目標にチャレンジする人を応援する」さまざまな事業活動を展開しています。当社はYMFSの出捐企業として、同財団の事業活動を支援しています。

スポーツチャレンジ助成

アスリートや指導者、審判等のチャレンジを支援する体験助成、そして、スポーツ科学等の研究者を支援する研究助成を実施しています。これまでにのべ400名を超えるチャレンジャー(助成対象者)に助成を行い、それぞれの夢・目標の実現をサポートしてきました。YMFSの助成事業の特徴は、「情熱あふれる伸びしろの大きな未来人材」を支援することにあります。PDCAサイクルによる自己成長分析や、アスリートや研究者の交流を生む報告会など独自のカリキュラムにより「質濃い(しつこい)サポート」を行うことで、世界に羽ばたく未来人材の成長を後押ししています。



伊坂 忠夫
(立命館大学 副学長)
YMFS理事
スポーツチャレンジ助成
審査委員長

YMFSの助成制度は非常にユニークです。まず、アスリートと研究者の交流機会を意図して設け、互いのチャレンジについての報告や意見交換により、日頃のトレーニングや研究活動では生まれにくい刺激や気づきを促しています。また、ファミリー的な風土もYMFSならではのものです。チャレンジャーOB・OGや審査委員が時には師範代や道場主となり、「質濃い(しつこい)サポート」でチャレンジャーの成長を促します。こうした支援体制の中で成長のきっかけをつかみ、世界トップレベルで活躍する選手や研究者も育ち、この分野の未来を担う存在となっています。

チャレンジ☆ユニスポ

ポッチャはパラスポーツとして誕生した競技ですが、障がいの有無や年齢、運動能力等にかかわらず、誰もが楽しみ、交流できるユニバーサルスポーツです。YMFSでは静岡県下の小中学校で学術調査を兼ねた体験授業を進めています。



スポーツチャレンジ賞

スポーツ界の縁の下の力持ちを表彰しています。スポーツ振興に貢献した縁の下の力持ちを称えるとともに、その実像を通して「チャレンジすることの尊さ」や「努力は報われる」ことを社会に発信しています。



第12回スポーツチャレンジ賞奨励賞 スクラムユニゾン

社外取締役
大橋 徹二



社外監査役
米 正剛



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

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

ガバナンスに対する全体的な評価

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

新型コロナウイルス感染症の流行への対応

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

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



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

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

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

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

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

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

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

持続的な企業価値向上に向けて

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

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

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



役員一覧 (2021年3月25日現在)

取締役



取締役会長
柳 弘之

1978年 4月 入社
2009年 3月 上席執行役員生産本部長
2009年11月 上席執行役員MC事業本部MC統括部長
2010年 3月 代表取締役社長 社長執行役員
2011年 6月 ヤマハ株式会社社外取締役
2012年 1月 代表取締役社長 社長執行役員MC事業本部長
2018年 1月 代表取締役会長
2019年 3月 AGC株式会社社外取締役(現)
2019年 3月 キリンホールディングス株式会社社外取締役(現)
2021年 3月 取締役会長(現)



代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

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



社外取締役
中田 卓也

1981年 4月 日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)入社
2005年10月 同社PA・DMI事業部長
2006年 6月 同社執行役員
2009年 6月 同社取締役執行役員
2010年 4月 ヤマハコーポレーション オブ アメリカ取締役社長
2010年 6月 ヤマハ株式会社上席執行役員
2013年 6月 同社代表取締役社長
2014年 3月 当社社外取締役(現)
2015年 6月 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長(現)
2017年 6月 ヤマハ株式会社取締役代表執行役社長(現)



社外取締役
上釜 健宏

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



代表取締役
副社長執行役員
渡部 克明

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



取締役
常務執行役員
山地 勝仁

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



社外取締役
田代 祐子

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



社外取締役
大橋 徹二

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



取締役
常務執行役員
大川 達実

1986年 4月 入社
2015年 1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
取締役社長
2018年 3月 取締役上席執行役員企画・財務本部長
2021年 3月 取締役常務執行役員(現)



取締役
上席執行役員
丸山 平二

1986年 4月 入社
2019年 3月 上席執行役員パワートレインユニット長
(兼)パワートレインユニットパワートレイン
企画統括部長
2021年 1月 上席執行役員技術・研究本部長
2021年 3月 取締役上席執行役員技術・研究本部長(現)

監査役



常勤監査役
廣永 賢二

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



常勤監査役
齋藤 順三

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



社外監査役
米 正剛

1981年 4月 弁護士登録
1987年 3月 ニューヨーク州弁護士登録
1987年 7月 森総合法律事務所
(現森・濱田松本法律事務所)入所
1989年 1月 同事務所パートナー弁護士(現)
2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科講師
2005年 9月 株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役
2008年 3月 GCAサヴィンググループ株式会社
(現GCA株式会社)社外取締役
2011年 4月 第二東京弁護士会副会長
2011年 6月 株式会社バンダイナムコゲームズ
(現株式会社バンダイナムコエンターテインメント)
社外監査役(現)
2013年 6月 テルモ株式会社社外監査役
2015年 6月 テルモ株式会社社外取締役(監査等委員)
2016年 3月 GCA株式会社取締役(監査等委員)(現)
2019年 3月 当社社外監査役(現)
2019年12月 スカイマーク株式会社社外取締役(現)
2020年 1月 森・濱田松本法律事務所シニア・カウンセラー(現)



社外監査役
河合 江理子

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

役員一覧 (2021年3月25日現在)

■ 執行役員

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

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

執行役員

長屋 明浩 クリエイティブ本部長 (兼)クリエイティブ本部 ブランドマーケティング部長	設楽 元文 YMI(インド)社長 (兼)IYM(インド)社長 (兼)YMIS(インド)社長	Dyonisius Beti YIMM(インドネシア) COO	野末 季宏 パワートレインユニット長 (兼)パワートレインユニットパワートレイン企画統括部長	
--	--	---------------------------------------	--	--

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

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

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

Deputy Executive Officer

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

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

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

コーポレートガバナンス


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

■ コーポレートガバナンスの考え方

当社取締役会は、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果敢な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対する責任の観点から、経営戦略の実行に伴う課題・リスクについて多面的に把握し適切に監督します。それが当社の持続的成長と

企業価値・ブランド価値の向上を支える役割であると認識しています。

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

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

ガバナンス強化の変遷

	2001	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
運営体制の整備	役員人事委員会導入(指名・報酬委員会)													
	取締役会+経営研究会の運営													
	コーポレートガバナンス基本方針制定													
	取締役会の実効性評価開始 買収防衛策廃止													
役員体制	執行役員制度導入													
	社外取締役の選任													
	女性取締役および監査役の選任													
	執行役員の委任契約化 外国人執行役員の選任													
取締役の人数				11	11	10	10	12	11	11	13	11	11	10
社内取締役数				7	8	7	7	9	8	8	10	7	7	6
社外取締役数				4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
独立社外取締役				3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4
うち女性取締役				1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
役員報酬制度	ストックオプションを株式取得型報酬に統合													
	全面的な制度改定(さらに業績連動・長期インセンティブ型へ)													
中期経営計画の骨子	収益安定化(V字回復)				持続的成長へ(事業規模・収益力向上)				ひとまわり・ふたまわり大きな個性的会社へ(ROE・CF経営)				売上高2兆円へ再挑戦	

■コーポレートガバナンス体制

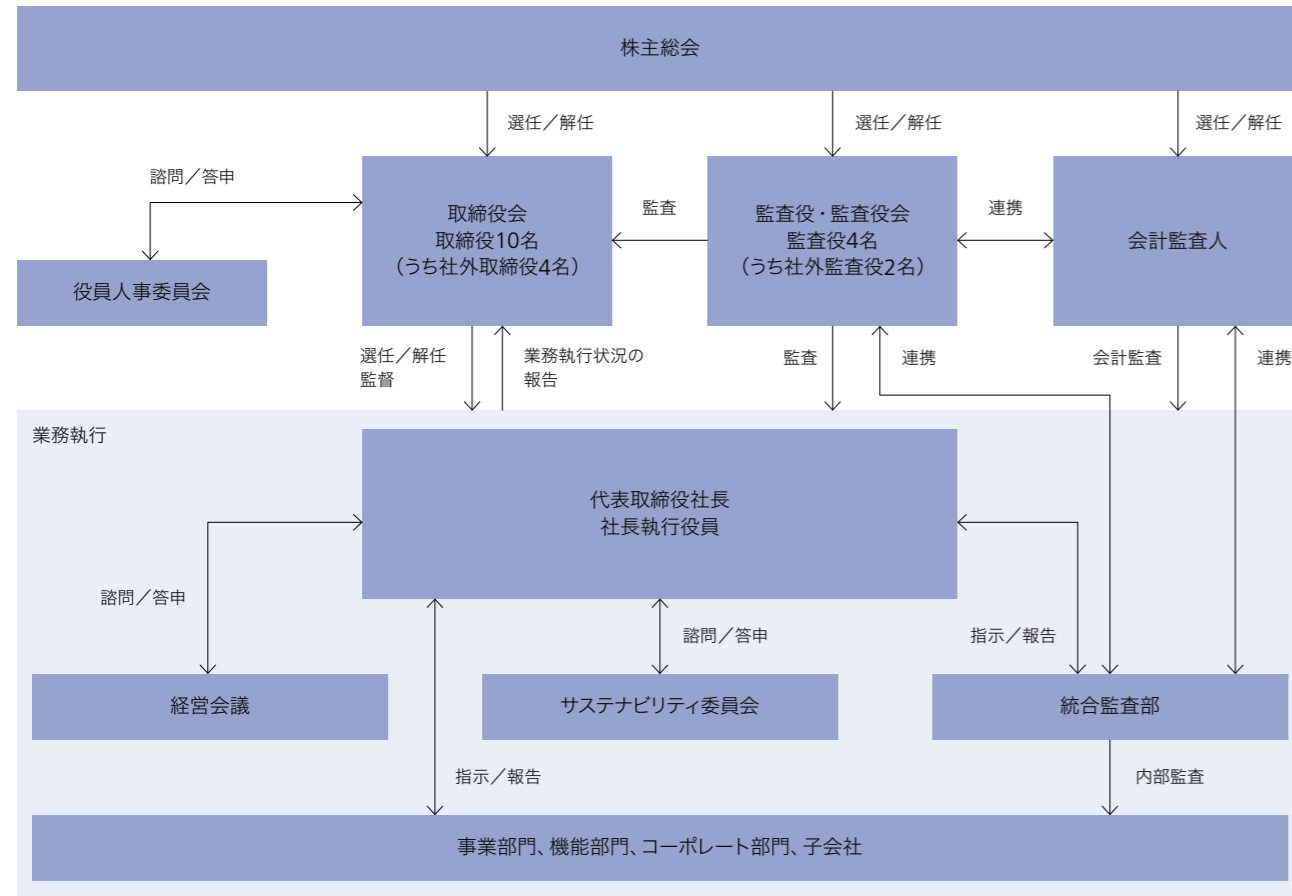
当社は、パーソナルモビリティ、マリナー製品、産業用ロボット、自動車エンジン、産業用無人ヘリコプター等、多種多様な製品・サービスを世界中の市場に提供しています。当社の連結売上高に占める海外比率は、約90%に達しており、その事業体制は、消費地開発・消費地生産の原則的な考え方から、開発・調達・生産・営業活動を広くグローバル展開しています。

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

ガバナンス体制の概要

形態	監査役設置会社
取締役の人数 (うち社外取締役)	10名(4名)
2020年度の取締役会開催数 (取締役の平均出席率)	13回(100%)
監査役の数 (うち社外監査役)	4名(2名)
2020年度の監査役会開催数 (監査役の平均出席率)	12回(97.9%)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意委員会	役員人事委員会
監査法人	EY新日本有限責任監査法人

コーポレートガバナンス体制図(2021年3月25日現在)



取締役および監査役の有する専門性・経験

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

■ 取締役会

当社の取締役会は10名(うち社外取締役4名)で構成されており、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。取締役会の議長は、特定の管掌領域を持たず、執行には携わっていません。

当社の取締役は、株主の皆さまに対する受託者責任として、株主の皆さまを含むさまざまなステークホルダーの視点・立場を十分に理解し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすため、十分な情報収集を行い、関連する法令、必要な規程等を理解し、取締役会、経営研究会その他の重要な会議で積極的に意見を述べ議論を尽くし意思決定を行います。2020年度は月例経営研究会を3回、役員研究会を1回開催しています。

■ 取締役会の実効性評価

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

評価プロセス

- 当社取締役会の目指す姿の7つの評価観点および過去の評価結果を踏まえて更新した質問票による自己評価調査
- 2019年度に実施した評価結果との対比による改善状況の確認
- 分析結果に基づいた、取締役会での実効性評価の共有、取り組むべき課題についての審議

評価観点

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

■ 役員人事委員会

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

当社の独立性基準

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

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

その分析・評価は下記の観点に基づき実施し、結果の概要を適切に開示します。

2020年度の評価結果

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

2019年度に引き続き当社取締役会が、社外取締役・監査役の発言を十分に尊重し、建設的な議論・意見交換が行われる風土が醸成されていること、取締役および取締役会の役割が明確化・共有化されていることが評価され、当社の経営戦略上の重要な課題が適切に議論されていることが確認されました。

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

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

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

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

■ 監査役会

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

■ 執行役員および経営会議等

当社の執行役員(Deputy Executive Officerを含む)は32名であり、そのうち5名は取締役が兼務しています。業務執行にかかわる事項を審議する機関として役付執行役員10名で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。経営会議は原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。2020年度は26回開催しました。

■ サステナビリティ委員会

サステナビリティを巡る課題への対応とリスクマネジメントおよびコンプライアンスに係る施策を審議する機関として役付執行役員10名で構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。原則として毎年2回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

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

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

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

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

また、当社グループ経営にかかわる重要なグローバル経営方針と課題を審議する機関としてグローバルエグゼクティブ委員会を設けています。メンバーは代表取締役、全役付執行役員および主要グループ会社現地経営幹部等で、日本人28名・外国人18名合計46名の構成となっています。グローバルエグゼクティブ委員会は原則として毎年1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。2020年度は2回開催しています。

■ 内部監査

業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門として統合監査部(人員27名)を設置し、当社および子会社に対する監査を行っています。また主要な子会社においても、内部監査機能を設置し当社の内部監査部門と連携して、部門および子会社に対する監査を行っています。

■ 政策保有株式

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

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

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

■ 役員の報酬制度

取締役・執行役員の報酬は、「基本報酬(月額固定報酬)」「業績連動報酬」および「株式報酬」により構成することとし、代表取締役社長については、基本報酬：業績連動報酬：株式報酬の割合が、基準額で概ね50%：30%：20%となるように設定しています。他の取締役・執行役員については、代表取締役社長に準じて職責や報酬水準等を考慮して決定し、基本報酬の割合は60%を上限としています。社外取締役および監査役については、客観的かつ独立した立場から経営に対して監督および助言を行う役割を踏まえ、固定的な基本報酬のみを支給します。

役員報酬に関する事項は、その妥当性や審議プロセスの透明性・実効性を担保するため、当社が任意に設置する役員人事委員会における審議を経て、取締役会に答申しています。取締役等の報酬金額については、その答申を踏まえ取締役会で決定していますが、全社業績連動賞与の配分については役職ごとに定める係数に応じて代表取締役にて決定しています。また、監査役の基本報酬の具体的な金額については、監査役の協議をもって定めています。

基本方針

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

ヤマハ株式会社の株式保有について

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

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

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

役員報酬の構成

基本報酬

役職ごとに年額をもって定め、その12分の1を毎月現金で支給しています。

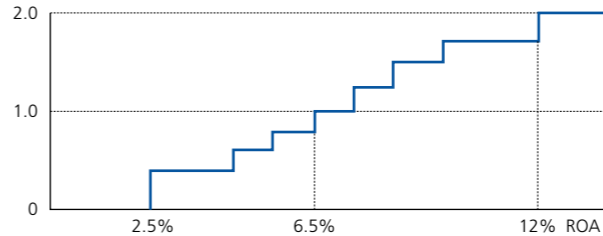
業績連動報酬

代表取締役については「全社業績連動賞与」のみとし、他の取締役・執行役員については「全社業績連動賞与」と「個人業績連動賞与」で構成します。取締役の全社業績連動賞与の総額については、前期の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%の範囲内で支給します。個人業績連動賞与は、あらかじめ定める各評価指標の達成度等を考慮して、役職ごとに定める基準額の0~2倍の範囲内で決定します。

株式報酬

株主の皆さまとの価値共有を促進し企業価値の持続的向上を図ることを目的として、毎年1回、役職ごとに定める基準額に応じた譲渡制限付株式を交付します。交付する株式は、取締役等の地位を退任するまでの間、譲渡や担保権の設定等の処分をできないものとしています。

ROA評価係数とかかわる指標



業績連動報酬の構成

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

2020年度の実績：役員の報酬等

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

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

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

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

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

(百万円)

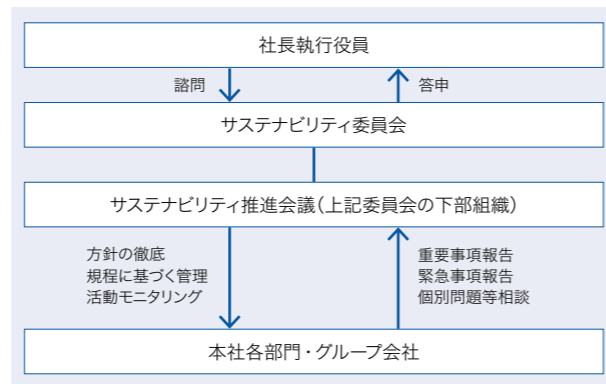
区分	基本報酬	業績連動報酬		譲渡制限付 株式報酬	総額
		全社業績連動賞与	個人業績連動賞与		
取締役(12名)	318	126	23	61	529
うち社外取締役(5名)	(62)	—	—	—	(62)
監査役(4名)	98	—	—	—	98
うち社外監査役(2名)	(31)	—	—	—	(31)
合計	417	126	23	61	628

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

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

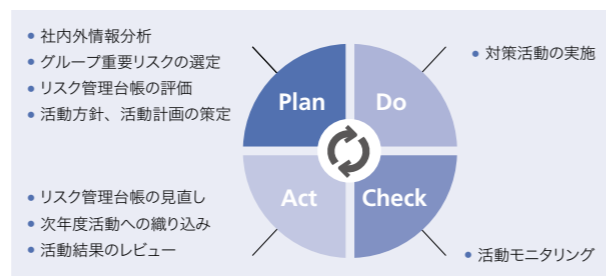
■ リスクマネジメント体制

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



■ リスクマネジメント活動サイクル

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



■ 2021年度グループ重要リスク

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

に加え、グループ事業戦略、グループ内外の法令変更、環境変化および発生事案情報などを踏まえ、総合的に判断・選定しています。

	背景／選定理由	対策
自然災害による被害	日本の製造拠点多くが南海トラフ巨大地震震源域近傍に集中していること、かつ従来の想定をはるかに上回る台風・集中豪雨等による自然災害への備えが必要であるため。	南海トラフ巨大地震による被害や豪雨による浸水被害を防ぐための対策、および防災意識向上の取り組みを推進。
重大な製品事故の発生	大規模リコール等の市場措置の原因の一つである重大な製品事故ゼロに向けた継続的な取り組みが必要であるため。	製品事故につながる情報収集活動や社員一人ひとりの品質への意識向上に向けた取り組みを推進。
サイバーセキュリティ	情報システムへの依存度とその重要性が増大し、サイバー攻撃やコンピューターウイルスの感染による個人情報・機密情報の漏洩、情報システム障害等を未然に防止するため。	サイバーセキュリティ方針を制定し、ハード・ソフト両面の対策により外部からの攻撃への防御力を高め、万が一攻撃にあったときにも早期にこれを検出し被害を最小化するための対策を推進。
製品品質に関する法令違反	メーカーにとって基本的かつ重要な事柄であり、法令違反の未然防止に向けた体制整備をより強化するため。	製品品質関連の法令の制定・変更等の情報を把握し、その内容を社内規程・基準に適切に反映させるための仕組みづくり、改善活動を推進。
製品への環境負荷物質含有	環境負荷物質に関する規制が各国で年々強化されており、当社グループの製造する製品における法令・条例違反の未然防止のため管理体制のさらなる強化を図るため。	対象国の法規情報の確実な把握と社内外関係部門への正確な情報伝達、階層別教育の実施、複雑化する法規の正しい管理体制・手順の業務標準化を推進するとともに、ITシステムを効率的に活用し法令・条例違反の未然防止を実施。
不適切な輸出入手続き	2国間・多国間での自由貿易協定の拡大や、ますます拡大する当社グループ間のグローバル物流の輸出入手続きに対して、法令・条例違反の未然防止の仕組みづくりをより強化する必要があるため。	自由貿易協定の制定・改正等情報を把握するとともに、グループ規程に定めた管理の仕組みに基づき、業務の標準化、関係者への適切な教育を実施し、これらの運用状況を日常的および定期的にモニタリングすることで、グループ全体で違反が発生しない仕組みづくりを展開。
パンデミック	新型コロナウイルス感染症の影響でパンデミックを経験し、社員の健康を守りながら事業を継続するために、これまでの活動を振り返り改めて規程の有効性を見直す必要があるため。	感染拡大のリスクに応じて対策を変化させるとともに、各項目の定義の見直しやレベルに応じた対策の見直しを行うなど、より実効性のある規程にブラッシュアップし、国内外グループ会社で同レベルの対応が取れるよう推進。
ソフトウェアライセンスにかかわる著作権法違反	コンピュータソフトウェアは著作物として保護されており適正な管理が求められるが、業務形態の多様化やクラウド等の環境変化に伴い、ライセンス体系の複雑化が進み、意図にかかわらず法令違反を犯すリスクが高まっているため。	ソフトウェアライセンス違反を未然に防止するため、教育による従業員の意識の向上およびIT資産管理の仕組みと運用を強化することによってリスクの最小化に取り組む。
贈賄行為	腐敗防止の取り組みが各国・地域で加速しており、グローバルに事業活動を行う当社グループにおいて効果的な体制整備により法令違反の未然防止を図り、贈賄防止を強化する必要があるため。	ヤマハ発動機グループ贈賄防止方針に基づき、贈賄防止のコミットメントと贈賄防止体制をグローバルに推進し、研修やモニタリング、リスク評価に応じた措置により効果的かつ組織的に贈賄防止に取り組む。

■ クライシスマネジメントの体制と活動

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

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

■ BCP(事業継続計画)の策定

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

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

具体的には、建物・設備などの耐震対策、津波への対応、水・食糧などの備蓄、緊急通信手段の整備、近隣グループ会社を含む全社一斉の避難訓練(夜間訓練を含む)の定期実施、安否確認訓練の定期実施、本社および事業所単位での初動対応訓練の定期実施、復旧対応手順の明確化、サプライチェーンの情報収集体制の構築など、ハード・ソフト両面に係る対策を網羅的、継続的に実施しています。

■ サイバーセキュリティの取り組み

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

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

■ 情報管理の取り組み

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

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

また、世界的な発生が懸念されるパンデミックに対しても、グループ各社が感染防止対策や事業継続上の課題を洗い出し、対応する計画を策定しています。パンデミック発生を想定したシミュレーション訓練も実施し、確実に事業継続を行える体制を構築しています。

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

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

す。また、同年「ヤマハ発動機グループプライバシーポリシー」を改定し、各国における個人情報保護に関する法令遵守を掲げています。

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

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

Business Overview

ランドモビリティ事業

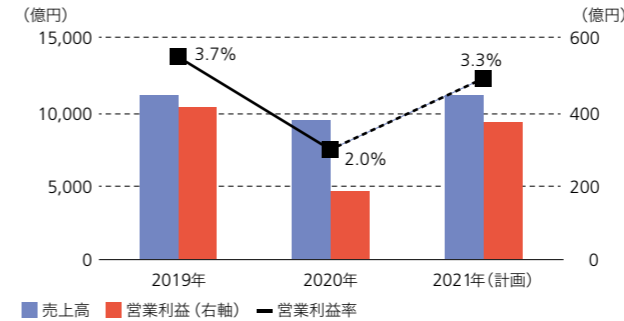
主に二輪車事業、RV事業、SPV事業で構成され、実用的な日常の移動手段となる製品をはじめ、レジャーや業務用、またはスポーツ用など、多岐にわたる製品を各市場特性に合わせて展開しています。モビリティ新時代に対応する事業基盤の構築を目指します。

中期重点テーマ

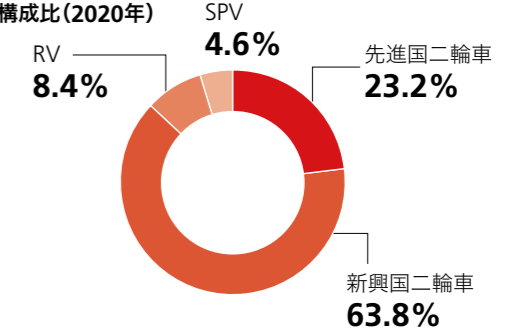
モビリティ新時代化に対応する事業基盤構築

- 現能力の刷新により、製造・販売機能を効率化する。
- 判断スピードの向上により、アジャイル経営を推進する。
- 新領域へのシフトを加速する。

売上高/営業利益/営業利益率



主なカテゴリー別売上高構成比(2020年)



マリン事業

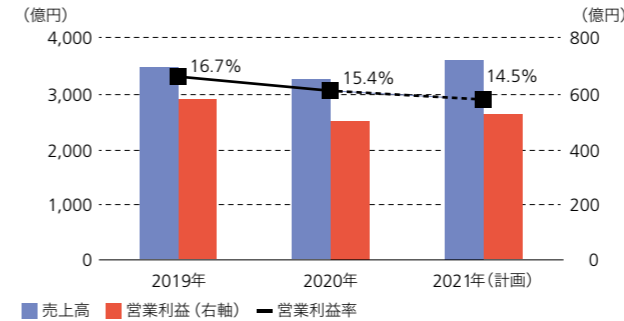
マリンエンジンやボート、ウォータースポーツ、プールなどを展開しており、マリン市場では世界トップレベルのプレゼンスを構築しています。高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立を目指しています。

中期重点テーマ

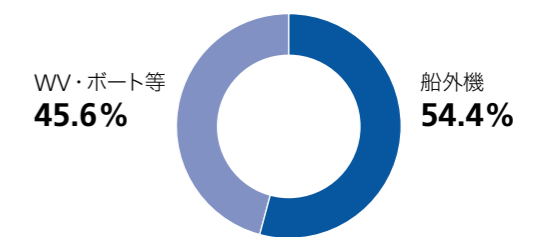
高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立

- マリン長期ビジョンの実現。
- 船外機グローバル生産レイアウトを推進する。
- 総合マリンビジネス戦略により、システムサプライヤーとしての進化を図る。
- より魅力ある商品・サービス提供のため、商品開発戦略に取り組む。

売上高/営業利益/営業利益率



主なカテゴリー別売上高構成比(2020年)



ロボティクス事業

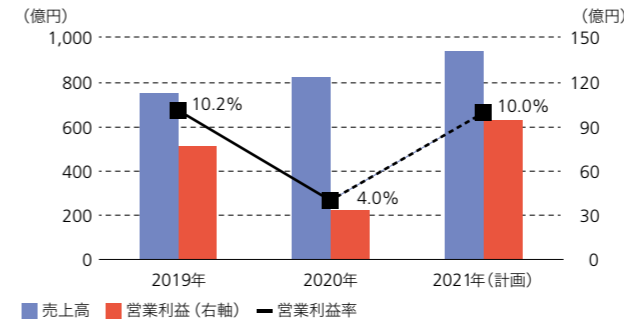
二輪車生産における技術から派生し、現在はさまざまな工場の自動化に使われる産業用ロボットや電子回路基板の製造に使われるSMT関連機器、半導体製造装置、コア技術の制御技術を活用した産業用無人ヘリコプターや産業用ドローンなどを展開しています。事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化に向けて取り組みを推進しています。

中期重点テーマ

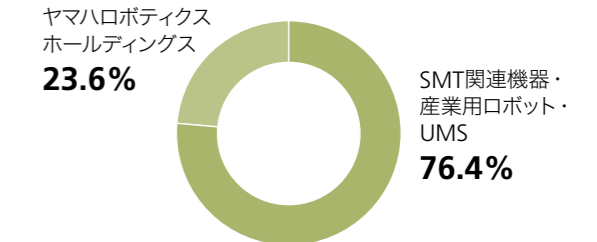
事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化

- 工場内の自動化を加速する。
- 新分野における省人化に貢献する。
- 内製技術および体制強化により、盤石な事業基盤の構築を目指す。

売上高/営業利益/営業利益率



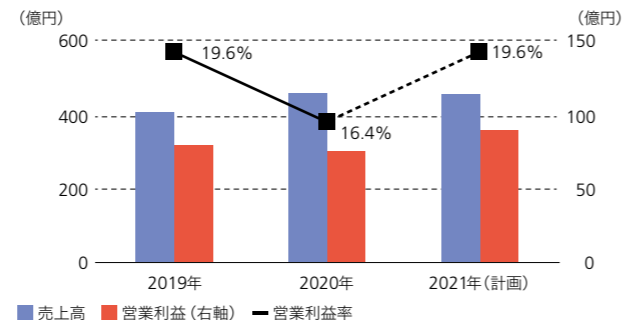
主なカテゴリー別売上高構成比(2020年)



金融サービス事業

事業運営基盤強化として、お客さまや販売店さまを対象とした金融サービス(小売金融、卸売金融、リース、保険等)を提供しています。お客さまとの結びつきを強め、安定した収益確保を目指します。

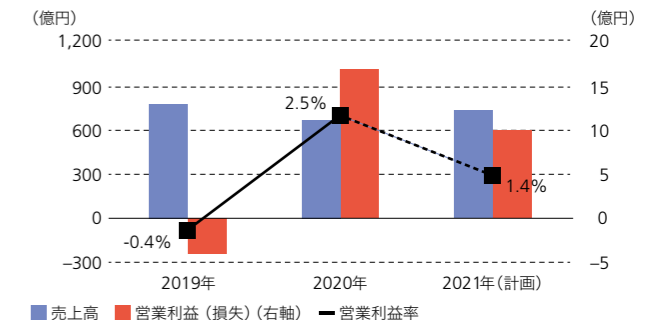
売上高/営業利益/営業利益率



その他事業

生活を支える電動自転車、ゴルフ場やレジャー施設で活躍するゴルフカー、小型エンジン技術を応用した発電機や汎用エンジン、雪国で活躍する除雪機などを製造・販売しています。

売上高/営業利益(損失)/営業利益率





上席執行役員
ランドモビリティ事業本部長
(兼)ランドモビリティ事業本部MC事業部長

木下 拓也

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
- 新しいモビリティの創造によって市場を開拓し続けてきたDNA

機会

- ASEANをはじめとした新興国における中間層市場の拡大
- 環境規制対応モデルのグローバル展開
- デジタルによるマーケティングの進化

リスク

- 各国ごとの環境規制強化
- 新技術、新競合による産業構造のシフト
- 日本国内における若年層のモビリティ離れ

主要製品の概況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
先進国MC・コミューター	総需要はリーマンショックからほぼ横ばい。2020年前半はロックダウンの影響があり需要は減少したが、後半はアウトドアレジャー・パーソナルモビリティ需要が追い風となった。	HONDA、SUZUKI、Kawasaki、Harley-Davidson、BMW、Ducati、Triumph、KTM、Aprilia、Piaggio、KYMCO
新興国MC・コミューター	新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受けた。主力市場のインドネシアを中心に各国での販売台数の減少があった。	HONDA、SUZUKI、Kawasaki、Hero、Bajaj
ROV・ATV	北米市場が需要のメイン。サマーシーズン前から需要が上昇した。	Polaris、BRP、HONDA、Kawasaki
電動アシスト自転車 電動アシストユニット	当社が世界初の製品を展開。環境問題の意識が高い欧州では、電動アシスト自転車・e-BIKEの需要が回復。	Panasonic、BOSCH、SHIMANO

モビリティの価値を再定義し、
移動の枠を超えた感動の創出に挑む

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2020年は減収・減益の厳しい結果になりましたが、リスク管理をしながら市場トレンドへの対応と経費削減の両立に取り組んだことで、コロナ禍の影響を踏まえて想定した2020年4月時点のシナリオと比較すると最悪の事態は避けられました。一方で、需要に即した在庫を最小化したデマンドチェーンマネジメントを進める当社にとって、今回のような激しい需要変化への対応は非常に難しいものとなりました。その中で明確になった生産計画や供給能力における足元の課題については、今後真摯に取り組んでいく考えです。

テクノロジーの進化や環境規制、コロナ禍も相まって生活や人生に対する価値観がますます多様化しており、モビリティのあり方も大きく変化しています。このような状況下でユーザーが何を求めているのか、その根底の意味を考えることが当社のアジェンダであり、当社の製品でいえば、単なる移動具以上の価値を再定義することが不可欠であると考えています。楽器もモビリティもヤマハの製品は所有の先に面白さとユーザーの多幸感があります。モノとしての消費を超えたモビリティの価値を再定義することが、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」で示す「人の幸せ」につながる価値をお届けする鍵になると考えています。製品の性能アップデートだけでなく、どういう感動をお客さまに届けられるかという点においても、「今後の感動は何に由来するのか」をモビリティの再定義とともに考えることが必要です。

世界初の電動アシスト自転車の開発や、ならんで座れるROVを世に送り出し、ユーザーの体験価値をアップデートしてきた当社は、新しいモビリティの創造によって市場開拓してきたDNAを有し、各分野で確固たるポジションを確立しています。電動アシストから低速移動、そして高速移動まで広範囲なモビリティを展開するからこそその優位性・技術・知見を活かし、社内外との連携も行いながら、当社の価値観を落とし込んだ新しいモビリティを創造することによって、オポチュニティの確実な獲得を目指していきます。

2020年度の総括

新型コロナウイルス感染症拡大による販売規模の減少に合わせて、経費・在庫も減少しました。また、先進国ではロックダウン解除後にアウトドアレジャー需要や、パーソナルモビリティ需要が急回復したこと

が追い風となり、減収・減益ではあるもののダメージを最小限に抑えられました。在庫はほとんどの地域で低水準となっており、2021年は急増した需要に対して生産計画を調整し対応していく考えです。

重点
取り組みに
おける
進捗

- 生産効率と市場追従性の向上を目的とした生産拠点構造改革の一環として、イタリア二輪車エンジン製造子会社の株式譲渡、磐田本社工場および周辺工場の生産機能の再配置を実施。
- ROVプラットフォームを採用したモデル「Wolverine RMAX 1000」を開発・販売開始。
- モーターサイクル等の開発で培った知見を注入したオフロード向けスポーツ電動アシスト自転車(e-BIKE)のフラッグシップモデル販売。
- EV向け電動モーターユニットの試作開発受託を開始。

2021年度の取り組み

パーソナルコンピューターとして二輪車が再評価される中、増加する需要を取り込むために、各国の市場特性に合わせた製品の投入を拡大し、ヤマハらしい成長領域で収益基盤を構築していきます。先進国二輪車とRV事業では、構造改革や新モデル投入により収益性改善を目

指すとともに、電動アシスト自転車では、新技術による新商品開発と戦略的パートナーシップにより総合的な価値提案を行い、グローバルに事業を拡大していく考えです。

長期ビジョンの実現に向けた今後の施策

MC事業とSPV事業のシナジー創出に取り組む

当事業の強みはグローバルにあらゆるモビリティをフルラインナップで展開していることです。2020年にランドモビリティ事業の競争力強化を目的に、SPV事業部をMC事業本部に統合する組織変更を行いました。2021年は中計最終年度のため目標数値等は据え置きますが、次の新

中計から、シナジー創出を目指し取り組みを進めていく考えです。ビジネスシステムの異なる事業を統合する難しさはありますが、当事業の強みをさらに強化することにより、EV化および新しいモビリティ創出の推進を図ります。

DX戦略を加速し、お客さまとつながる

製品およびマーケティングにおけるDX戦略を進めています。製品～お客さま～交通環境のつながりを実現し、下記に挙げる価値の提供を目指しています。

ハード面については順次取り組みを進めており、現在世界各国で行っている安全普及教育活動「YRA(ヤマハライディングアカデミー)」やレース参戦サポートプログラム「bLU cRU(ブルー・クルー)」等の活動と連動させるようなソフト面については、時間軸を含め検討しつつ推進していく考えです。

1. さらなるモビリティの利便性と価値の向上
2. 交通環境とのつながりを構築することによる安全・安心の実現
3. 操作情報のフィードバックによる自己実現のサポート
4. 顧客との関係性を強化するコミュニティの創出

Message from Management

当社は以前から欧州市場で高い認知度を誇り、一部の国やカテゴリーでは市場を牽引しているほか、YMENVが管轄する41カ国すべてで二輪車ブランドのトップ3に入る存在でもあります。このブランド力と競争力で専売店ネットワークが整備され、これらの販売網による売上は各国で80%以上を占めています。また、お客さまの生活の質を高めるソリューションとして当社製品はますます期待を高め、新規顧客も生み出しています。当社製品は「電動を含めた、新たな低排出ガス(EURO5)モビリティ」「アフターコロナで新たな自由を手に入れるためのモビリティ」「お客さまが望むより良い世界を実現するモビリティ」など、未来の期待に応えるものでありながら、同時に現在の市場を支えています。競争力のあるラインナップはもちろん、物流のネットワークや高い整備技術まで当社に対する市場の信頼はとて厚く、欧州における当社の明るい未来は私たちの努力次第であると考えています。



Eric de Seynes
上席執行役員
YMENV(ヨーロッパ)社長



上席執行役員 マリン事業本部長

白井 博文

強み	<ul style="list-style-type: none"> 統合制御技術を柱とした絶対的な商品信頼性 幅広い事業領域と商品ラインナ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
機会	<ul style="list-style-type: none"> 先進国を中心とした大型船外機需要の拡大 統合制御技術向上に伴う周辺機器ビジネスの拡大 ステイクーション需要によるマリンレジャーへの価値観の変化
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 新型コロナウイルス感染症の影響等による直近の需要変動への製造・販売体制の柔軟な調整 為替・規制等の変化に強い事業体質の構築

劇的な市場変化をチャンスと捉え、付加価値の高いエクスペリエンスの提供を目指す

2020年は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け厳しい結果となりましたが、新操船システム「HELM MASTER EX」の先進国市場への導入などシステムサプライヤーとしての進化や、北米のR&Dを活用した開発体制の強化、IoTを活用した予防・予見サービスの取り組みなど、現中計における重点テーマについては着実に計画を進めました。

また、先進国でアウトドア需要が増加する中で、遠距離の移動を伴わない身近なレジャーとしてマリンレジャーが見直されるなど、ポジティブな変化も表れています。初めてマリン製品を購入される方が増え、将来の代替需要も見込めるため、事業の裾野が広がる傾向を感じています。2021年はこれらの需要を正確に捉えて商品供給体制を強化するとともに、今後の事業方針として新たに「マリン版CASE」を推進していく考えです。

「マリン版CASE」は、事業ビジョン「信頼性と豊かなマリンライフ」の実現に向け、従来取り組んできた重点取り組みを統合した戦略であり、お客さまのマリンライフをさらに安心して快適な経験に変えていくことを目的としています。気候変動への対応や技術の革新などを背景とした市場の劇的な変化への対応と、マリン製品が有する「高額商品」「高額な維持費」「運転スキル」などのハードルを下げるための挑戦をCASEに沿って実践していくことで、脅威を機会に変え、会社の強みを活かしながらマリン需要のさらなる底上げを図ります。CASEを通して、より付加価値の高いエクスペリエンスを創出し、お客さまの自己実現をサポートできる事業モデルへと変革を行いながら、豊かなマリンライフの提供を目指していきます。



主要製品の概況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
船外機	ロックダウン後に北米を中心としたアウトドア・ファミリーレジャー需要が急上昇。需要増加にフレキシブルに追従するグローバルな生産体制を構築。	MERCURY、SUZUKI、HONDA、TOHATSU、Evinrude
ボート	国内市場は比較的安定。より付加価値の高いプレジャーボートを提供。また、Sea-Style等のソフト事業では、顧客志向に合ったサービスの展開を強化。	YANMAR、TOYOTA、SUZUKI
ウォータービークル	北米市場が需要のメイン。用途の拡がりにより市場規模が年々拡大。	BRP、Kawasaki

2020年度の総括と2021年度の取り組み

2020年上期は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、北米ポートビルダーの操業停止やディーラーの休業、本社工場や米国工場を一定期間操業停止したことにより、販売は減少しました。ロックダウン解除後はアウトドア需要が急増し、生産稼働率を上げたことで下期の北米・欧州向けの船外機の販売台数は増加したものの、通期では上期の影響を挽回することができず全体では減収・減益となりました。

重点取り組みにおける進捗	<ul style="list-style-type: none"> 大型船外機の生産能力増強への投資が概ね完了。 電動推進ユニットとステアリングシステムなどを統合した新しい操船システム「HARMO」の実証運航を北海道小樽市で実施。 米国で高い評価を受けるヤマハ最大の425馬力4ストロークモデルの船外機「F/FL425A」を国内市場導入。 フルモデルチェンジで走行性能や環境性能の向上とともに走る楽しさを追求した、一人乗りスタンドアップモデル「MJ-SuperJet」の開発。
--------------	---

た。2021年は、アウトドア需要の高まりによる船外機やウォータービークルの需要増加を捉え、需要の変動に対する生産・販売調整を迅速かつ柔軟に実施していくとともに、システムサプライヤー戦略をさらに進化させるべく、商品・技術戦略を遂行し、総合マリンビジネスを拡大していきます。

長期ビジョンの実現に向けた今後の施策

マリン版CASE戦略の推進

これまで成長戦略として推進してきた各取り組みを掛け合わせた「マリン版CASE」戦略を推進しつつ、2022年以降の次期中計で中心に据えていく考えです。

コネクテッドでは、エンジン情報を活用し水上のつながりを実現することによって強い安心感の提供を、自動化ではスムーズかつ直感的な操船を可能にするシステムで安心と快適性を実現します。そして、電動化は静粛性の向上が図れるため、快適さの提供につながります。これらは従

来のシステムサプライヤー戦略の上に成り立っており、将来的に一つのシステムに統合することを見据えて取り組みを進めています。さらに、前述の進化を活かした製品を会員制レンタルクラブ「Sea-Style」で展開し、シェアリングを通してマリンライフを体験する機会の提供を拡大していきます。「安心・快適・経験」の提供をキーワードに、先端の技術を駆使して、お客さまのマリンライフをさらに安心、快適な経験に変えることでお客さまにとってさらに豊かなマリンライフの実現を目指します。

マリンCASE戦略

Connected	つながる安心感
<p>Siren Marine出資 IoT対応・コネクテッドポート対応に向けた技術開発推進</p>	<p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; font-weight: bold;">Autonomous</p> <p style="text-align: center;">安心・快適、身近なマリンレジャー</p> <p>新操船システム 先進国市場投入完了</p>
Shared	経験から自己実現へ
<p>Sea-Style入会者 2018年比+13% 免許教室受講者 2018年比+12%</p>	<p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; font-weight: bold;">Electric</p> <p style="text-align: center;">静粛な時間・空間</p> <p>小樽運河クルーズサービス実証運航</p>

Message from Management

2020年のマリン業界は、たとえ厳しい事業環境でも力強く成長できることを示しました。既存のお客さまによる商品のアップグレードや買い替えが活発だったことに加え、新規のお客さまも倍増し、販売量はコロナ禍以前の状態で戻りました。その成長は2021年も続いており、米国内の各生産拠点では生産能力と対応力のさらなる強化に取り組んでいます。製品のラインナップも拡充し、「XTO Offshore (F425A)」の大型船外機用統合プラットフォームを250~300馬力の「V6 Offshore」シリーズにも展開したほか、船外機用操船制御システムの新製品「HELM MASTER EX」を市場投入し、お客さまに新たな価値と心躍る豊かな時間を提供しています。

今後は統合戦略にCASEを加えることで、お客さまの体験をさらに豊かにするとともに、当社への信頼感をますます高めることができると考えています。市場の期待に応えつつ、未来のヤマハブランドを切り拓いていくために、さらに注力していきます。



Ben Speciale
Deputy Executive Officer
U.S. Marine Business Unit President,
Senior Vice President,
YMUS (アメリカ)



上席執行役員 ソリューション事業本部長

太田 裕之

強み

- 高品質・低コスト・タイムリーな供給を実現する技術力・生産力
- YRHとの事業統合による技術の融合と顧客への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

- 国内の人手不足や新興国の人件費上昇による、自動化ニーズの拡大
- IoT、5G、CASEなどの新領域の発展に合わせたより高度な自動化の進行

リスク

- 世界情勢の変化による需要の悪化
- 新興勢力の市場参入による競争激化

主要製品の概況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
実装関連機器 (SMT)	IoT、5G、CASE対応含め電子回路基板需要は継続的に増加。プラットフォーム戦略によってハード・ソフトの共通化を推進し、規模拡大と収益力強化を図る。	FUJII, Panasonic, ASM, JUKI, Hanwha
産業用ロボット (FA)	人手不足、人件費高騰を背景に自動化ニーズ加速。バリエーションを強化するとともに、ハード・ソフトの共通化を推進し、規模拡大と収益力強化を図る。	EPSON, MITSUBISHI, DENSO, IAI
産業用無人ヘリコプター・ドローン	実績のある無人ヘリコプターに加えて、マルチローターを発売。精密農業を実現する。	DJI
半導体製造装置 (SEMI)	半導体不足感が拡大。シームレスな協働体制を構築し、半導体製造工程をまたいだワンストップ型の提案を行うことで、顧客基盤のさらなる拡大を図る。	ASM, Besi, K&S, TOWA

事業シナジーの拡大を進めながら
お客さまへ最適なソリューションの提供を目指す

当事業では2021年までの中期重点テーマとして「事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化」を掲げ、工場内の自動化を加速する製品・サービスを拡充するとともに、工場以外の新分野を含めた省人化への貢献を目指しています。長期ビジョンと通じますが、当事業の最大の使命は、ロボティクス技術を活用したソリューションによって省人化を図り、お客さまの新たな時間を創出し、人が人らしく働ける環境を提供することです。

近年の自動化ニーズの拡大を背景とし、当事業ではワンストップスマートソリューションの提供に向け、コア技術の内製化とプラットフォーム戦略に取り組んでいます。コア技術の内製化していることでお客さまニーズへの迅速な対応を可能とし、特に実装機器関連で、当社の設備間における高機能なM2M通信を実現し、より付加価値の高い自動化・自律化を図っています。

2020年は、農業分野における海外展開は新型コロナウイルス感染症の影響により難しさがありましたが、国内における取り組みは着実に進捗しました。これまで国内で培った知見や経験を活かして、今後さらに農業の省人化と生産性向上に向けて、積極的にドローンなど新製品を市場投入する考えです。また、新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえながら海外展開も拡大していきます。



2020年度の総括

日本をはじめとした自動車領域の投資が抑制されたため、主力のサーフェスマウンターのモデルミックスが悪化したことに加え、ヤマハロボティクスホールディングス株式会社(2021年1月1日に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から社名変更。以下、YRH)を完全子会社化した影響により、増収・減益となりました。一方で、ア

ジア(中国・台湾・韓国含む)でのサーフェスマウンターの販売台数が年間を通して増加し、さらに下期からは欧米での販売台数も回復し、利益率は改善方向に進んでいます。また、YRHの構造改革も順調に進んでおり、黒字化の目途が立っています。

重点取り組みにおける進捗

- 事業拡大および基盤構築のため、中国華南地区における拠点整備・拡充を行い、SMT(実装関連機器)・FA(産業用ロボット)・SEMI(半導体製造装置)の3分野トータルでの販売・サービス体制を強化。
- 東京ロボティクス株式会社と技術提携し、「協働ロボット分野」へ参入。産業用ロボット事業のさらなる拡大を目指す。
- 次世代型マウンタープラットフォームの開発を進め、プレミアム高効率モジュラー「YRM20」を発売。
- 自動飛行で農作業の省力化・効率化に貢献する、産業用ドローン「YMR-08AP」の販売。

2021年度の取り組み

事業統合によるシナジー効果を活かした製品の一括提案や相互販路活用を加速させていくため、ロボティクス事業部では、地域軸と商品軸のクロスセル戦略によって新規顧客の開拓を図るとともに、次期中計を見据えた商品開発を推進していきます。また、東京ロボティクス株式会社と共同開発を進める「協働ロボット分野」においても、将来的な市場シェア目標10%を見据えつつ、まずは2022年の製品市場投入に向けて着実に取り組む考えです。

また、無人機システム事業の成長戦略をより強固に推進することを目的に、2021年1月に組織変更を行いました。ソリューション事業本部の直下にUMS事業推進部を置くことで、市場が求める無人機システムをスピーディに提供できる体制のもと、さらなる商品力の向上を図りながら国内外への展開を進めます。

YRHでは財務力回復のための構造改革に概ね目途が立ち、今後は経営の一体化を通じて成長速度を上げていきます。半導体市場の回復基調を捉え、通期黒字化を目指すとともに、新機種開発に注力していく考えです。

長期ビジョンの実現に向けた今後の施策

「プラットフォーム戦略」の推進

ソリューション事業本部が開発・調達・生産から営業・アフターサービスまで、すべての機能を一つの体制として有していることは、当社の中においても特徴的となっています。その体制を活かし、お客さまへ最適なソリューションを提案および提供するため、モノづくりの共通化・効率化を目指した「プラットフォーム戦略」を推進しています。ハードウェア・

ソフトウェアの共通化により、開発期間の低減や部品の共用化を実現すると同時に、お客さまにとっては維持コストの低減、作業の共通化、設備納期の短縮といった価値を提供します。

プラットフォーム戦略を通して実効性の高い製品を展開し、あらゆるお客さまにとって全体最適な省人化・自律化を実現していきます。

Message from Management

ロボティクス事業部では、「Yamaha One-Stop Smart Solution」をコンセプトに、SMT(実装関連機器)、FA(産業用ロボット)、SEMI(半導体製造装置)、各商材の豊富なラインナップで、お客さまの生産現場の自動化・自律化を支援し、中長期的な労働者不足や人件費高騰といった社会課題を解決します。そして、人が人らしく、もっと幸せになるための製品・サービスを提供し続けるために、ロボティクスグループ内での共通要素技術・知識のリユース・進化、部品共通化を加速すると同時に、新技術開発への体制強化により、盤石な事業基盤の構築と持続的な成長の実現を目指します。



江頭 綾子
ソリューション事業本部
ロボティクス事業本部長



2020年度の概要

Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A. (YMFUS)は、2020年1月にこれまで米国金融機関と提携していたプライム層向け金融プログラムを自社サービスに切り替えました。この自社化により、コストを抑えながらすべての製品をすべてのお客さまにフルラインでサービスを提供できる体制が整いました。この自社化もあり債権残高は増加して2020年末は3,504億円(前期末比14.9%増加)、売上高は461億円(前期比12.5%増加)と増収となりました。一方で、為替影響や貸倒引当金の増加、卸販売向け債権の減少により営業利益は76億円(前期比5.9%減少)、営業利益率は16.4%となりました。

Message from Management

当社は金融サービス事業の成熟や、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行による金融業界の変化を注視しながら、以下3つのキーエリアで取り組みを加速していきます。

- 顧客:** DXの活動拡大でトレンドになりつつある「複数チャンネル購買パターン」との連動を図ります。販売店さまの店頭で行う金融モデル(当社中心)からモバイルのモデル(顧客中心)に順応することで、当社金融サービス事業の強みである価値提案力を維持し、事業部パートナー、ディーラーおよびお客さまへ提供し続けます。また、長期成長戦略を視野にビジネスモデルの変革も実施しています。ARTの一環として、金融サービス事業もヤマハ発動機全体の長期的ビジネスサポートを担保するために、私たち自身のソリューションも再考していきます。
- 投資家:** 効率的でしっかりとしたガバナンスを行うために、統合型リスク管理体制を磨き、強化し続けています。より連携が整ったグローバルリスク審査が本事業のビジネス・マネジメントにおいて重要な柱となります。
- 従業員:** つながりの強いグローバルな金融サービスコミュニティを構築しています。当社の最も重要な戦略的資産である「人材」を最大限に活かせる人材管理システム、そして展開中の「Global Execution Transformation (GET)」活動で、将来の取り組みすべてを実現可能にすべく活動を推進していきます。



Jeffrey Young
Deputy Executive Officer
President, YMFUS (アメリカ)

概要

金融サービス事業では、販売店さま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、米国、カナダ、オーストラリア、フランス、メキシコ、ブラジル等にある販売金融子会社を通じて、お客さまや販売店さまに対する金融サービス(小売金融、卸売金融、リース、保険等)を提供しています。地域の事業環境や規制等に応じて、自社だけでなく、現地のパートナーと提携するなど、各地域に合わせた方法で事業を展開しています。

当事業の取り組みは、二輪車、四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ピークル、マリナー製品をはじめとしたあらゆる事業や製品とかがわります。そのため、当社は金融サービス事業を中長期的な重要戦略と位置づけ、お客さまや販売店さまとの結びつきを強めながら、安定した収益の確保を目指しています。

今後の施策

2021年については、債権残高は卸・小売向けがともに拡大し、4,160億円までの増加を見込んでおり、営業利益も2019年レベルを超える見込みです。

今後も当社は魅力あるファイナンスプログラムの提案を行うことで、お客さまが当社製品を購入しやすい環境を整え、販売拡大につなげていくとともに金融サービス事業の持続的な成長を目指します。

その他事業

その他事業では、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン、電動車いすなどを展開しています。ここでは当事業で手掛ける一部製品をご紹介します。

パワープロダクツ製品

小型エンジン技術を応用して生まれた発電機は、キャンプなどのレジャーだけでなく、停電時などの緊急・非常用電源や災害現場の電源としても活躍しています。また、雪国で活躍する除雪機や、汎用エンジンなども製造・販売し、当たり前の安心と豊かな生活を提供しています。

リゾート施設向けのランドカー開発から生まれた当社のゴルフカーは、国内に加えて米国・タイで生産しています。特に北米は世界の75%以上の需要がある主要マーケットとなっており、当社における販売の中心地です。近年は、ゴルフ場やリゾート施設だけでなく過疎地や道幅の狭い集落において、移動手段として注目され活用用途が高まっており、広がるモビリティ文化に貢献しています。



電動車いす

当社の制御技術や駆動技術などを応用した「手動車いすを電動化するユニット」を開発し、折り畳めて持ち運びが便利な「簡易電動型車いす」という新しい市場を生み出しました。現在ではフル電動タイプに加え、電動アシスト自転車の技術を応用したアシストタイプの電動化ユニットおよび電動車いすを製造・販売しています。

高齢者や障がいのある人の移動をサポートし、使用者の快適性・利便性を追求するとともに、介助者の負担軽減などにも貢献しています。

Fact Data

11カ年主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社(12月31日に終了した事業年度)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	増減率(%) 2020/2019
事業年度:												
売上高	¥1,294,131	¥1,276,159	¥1,207,675	¥1,410,472	¥1,521,207	¥1,631,158	¥1,502,834	¥1,670,090	¥1,673,137	¥1,664,764	¥1,471,298	(11.6)
商品別売上高:												
二輪車	914,211	887,556	798,676	928,203	977,580	1,032,560	930,112	1,045,211	1,022,174	1,119,840	946,476	(15.5)
マリン	167,141	178,929	196,320	243,362	276,367	309,337	297,216	323,838	344,658	350,059	328,344	(6.2)
特機	102,968	100,257	103,588	126,722	142,204	169,495	152,310	151,622	153,778	75,644	83,005	9.7
産業用機械・ロボット	34,758	34,326	30,813	32,261	38,942	46,501	46,871	67,571	69,891	40,928	46,058	12.5
その他	75,051	75,089	78,276	79,922	86,113	73,262	76,322	81,845	82,634	78,292	67,412	(13.9)
売上総利益	295,565	276,046	235,068	318,765	372,849	436,525	402,660	458,629	455,173	442,331	371,812	(15.9)
営業利益	51,308	53,405	18,598	55,137	87,249	130,329	108,594	149,782	140,787	115,364	81,672	(29.2)
経常利益	66,142	63,495	27,267	60,092	97,279	125,231	102,073	154,826	137,969	119,479	87,668	(26.6)
親会社株主に帰属する当期純利益	18,300	26,960	7,489	44,057	68,452	60,023	63,153	101,603	93,366	75,736	53,072	(29.9)
営業活動によるキャッシュ・フロー	104,531	33,328	(2,385)	66,976	93,618	28,475	143,163	126,342	58,858	99,127	110,487	11.5
投資活動によるキャッシュ・フロー	(37,632)	(46,517)	(51,081)	(62,679)	(72,470)	(68,475)	(46,541)	(53,194)	(48,274)	(79,662)	(43,950)	(44.8)
フリー・キャッシュ・フロー	66,899	(13,189)	(53,466)	4,296	21,148	(40,000)	96,622	73,147	10,584	19,465	66,537	241.8
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,296	(51,927)	15,761	3,620	(8,908)	6,845	(67,627)	(52,830)	(26,423)	(36,760)	83,668	(327.6)
設備投資額	33,939	45,049	48,788	56,800	65,871	64,064	61,330	56,532	55,068	58,053	53,756	(7.4)
減価償却費	36,594	33,578	34,278	36,407	37,667	44,324	42,434	45,457	46,405	49,689	48,241	(2.9)
事業年度末:												
総資産	¥978,343	¥900,420	¥962,329	¥1,146,591	¥1,310,040	¥1,305,236	¥1,318,776	¥1,415,845	¥1,420,854	¥1,532,810	¥1,640,913	7.1
純資産	310,809	309,914	341,561	422,792	503,224	531,700	575,404	665,232	695,743	751,828	749,158	(0.0)
有利子負債	322,443	274,721	326,976	382,929	403,652	410,148	364,381	353,490	356,688	364,951	466,935	27.9
レシオ:												
営業利益率(%)	4.0	4.2	1.5	3.9	5.7	8.0	7.2	9.0	8.4	6.9	5.6	
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.5	9.7	2.5	12.7	16.2	12.6	12.3	17.6	14.6	11.1	7.5	
自己資本比率(%)	28.0	31.2	32.0	33.5	35.1	37.6	40.5	44.0	46.3	46.0	43.6	
株価収益率(倍)	23.8	12.6	44.2	12.5	12.5	16.0	14.2	12.7	8.1	10.2	13.9	
有利子負債自己資本比率(%)	117.6	97.8	106.2	99.7	87.8	83.6	68.2	56.8	54.3	51.8	65.3	
1株当たり情報:												
1株当たり当期純利益	¥ 55.50	¥ 77.23	¥ 21.45	¥ 126.20	¥ 196.06	¥ 171.89	¥ 180.84	¥ 290.93	¥ 267.35	¥ 216.83	¥ 151.89	(29.9)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	55.50	77.23	—	126.20	196.04	171.88	180.83	—	—	—	—	—
1株当たり純資産	785.61	804.26	881.88	1,099.84	1,316.58	1,405.35	1,529.53	1,783.35	1,882.64	2,018.84	2,045.15	1.3
1株当たり配当金	0.00	15.50	10.00	26.00	40.00	44.00	60.00	88.00	90.00	90.00	60.00	(33.3)
株価情報(事業年度末):												
株価	¥ 1,323	¥ 974	¥ 949	¥ 1,577	¥ 2,442	¥ 2,744	¥ 2,574	¥ 3,695	¥ 2,159	¥ 2,203	¥ 2,104	(4.5)
株式時価総額	461,855	340,018	331,288	550,585	852,683	958,264	898,931	1,290,413	753,989	771,079	735,207	(4.7)
その他の情報(事業年度末):												
株主数	31,615	32,259	32,873	29,474	30,416	34,214	42,031	34,566	51,113	67,741	82,730	22.1
従業員数	52,184	54,677	53,958	53,382	52,662	53,306	53,150	53,579	53,977	55,255	52,437	(5.1)

- 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。
- 百万円単位で表示されている金額につきましては、百万円未満は切り捨て処理されています。
- 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替えを行っています。
- 2019年12月期より、報告セグメントを従来の「二輪車」「マリン」「特機」「産業用機械・ロボット」から「ランドモビリティ」「マリン」「ロボティクス」「金融サービス」に変更しています。
- 「その他」に含めていた「自動車用エンジン・自動車用コンポーネント」を2020年12月期より「ランドモビリティ」に変更したため、2019年12月期の数値を組替えています。

環境・社会関連データ

気候変動における緩和策

項目		単位	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
低炭素製品の販売	フューエルインジェクション二輪車の販売台数	千台	3,203	3,524	3,564	3,554	3,363
	ブルーコアエンジン搭載二輪車の販売台数		1,994	2,538	2,800	2,901	2,245
	電動アシスト自転車の販売台数(ドライブユニット数含む)		448	489	569	648	670

SASB要求項目

SASB指標*	項目	単位	2020年	
基本データ	TR-AU-000.A 二輪車生産台数	千台	3,657	
	TR-AU-000.B 二輪車販売台数	千台	3,802	
製品の安全性	TR-AU-250a.2 安全関連の申し立ての数に対して調査した件数の割合	%	100 ※日本の国土交通省から調査依頼が来た件数の全数(100%)を調査しました。	
	TR-AU-250a.3 リコール台数	台	106,983 ※日本で実施した台数。	
労働慣行	TR-AU-310a.1 団体交渉協定の対象となった労働者の割合	%	63	
	TR-AU-310a.2 ストライキやロックアウトによる業務停止の件数	件	0	
燃費と製品使用時の排出	TR-AU-410a.1 地域別販売台数加重平均燃費	アジア	km/L	49
		欧州	gCO ₂ /km	86
		北米	mpg	56
		日本	km/L	41
		大洋州	km/L	23
		中南米	km/L	43
		その他	km/L	52
	TR-AU-410a.2 (1)ゼロエミッション車(ZEV)、(2)ハイブリッド車(HEV)、(3)プラグインハイブリッド車(PHEV)の販売台数	台	該当なし	
	TR-AU-410a.3 モテライヤー燃費と排出のリスクと機会の管理と戦略	短期・中期・長期的なリスクおよび機会 > 短期的リスク(0~3年)		
	原材料の調達	TR-AU-440a.1 重要な材料の使用に関するリスク管理	低炭素社会への移行に伴う主なリスク > 技術リスク	
材料効率とリサイクル	TR-AU-440b.1 製造過程における廃棄物重量	トン	30,929	
	上記廃棄物のうちリサイクルされた重量の割合	%	86.6	
	TR-AU-440b.2 廃棄製品の重量	トン	—	
		廃棄製品からリサイクルされた材料の割合	%	97.8(重量ベース)
	TR-AU-440b.3 製品のリサイクル可能率	%	目標値：90%で設定	

* SASBが要求する自動車業界の開示指標 TR(Transportation): 輸送 AU(Automobiles): 自動車業界

2020年12月期の経営成績の解説と分析

■概況

当期においては、前年から続いている米中貿易摩擦に加え、年初に発生した新型コロナウイルス感染症が世界各国へ拡がり、経済にも深刻な影響を及ぼしました。当社グループにおいても、依然として業績に影響を受けていますが、第2四半期(4~6月)を底に回復基調となっています。第2四半期以降、先進国では、パーソナルコンピューターやアウトドア・ファミリーレジャーの需要が急回復しました。また、新興国ではASEAN・インド・南米を中心に緩やかに回復しました。

このような中、新型コロナウイルス感染症の拡大防止、ステークホルダーの安全と健康、そして、各国法規制への適切な対応を第一に経営を進めました。リーマンショック後の世界金融危機の経験を踏まえ、徹底的な経費削減と必要資金調達により手元流動性を確保しました。研究開発・投資面では、選択と集中により全体を絞りつつ、将来の成長に向けた新規分野と基幹事業強化のための開発や投資は継続しました。生産面では、新型コロナウイルス感染症の拡大で予想される需要減少に対応するため、早い段階で工場を操業停止しました。販売面では、新型コロナウイルス感染症により販売活動が制限されたことから、デジタル技術を活用したマーケティング活動をいち早く展開

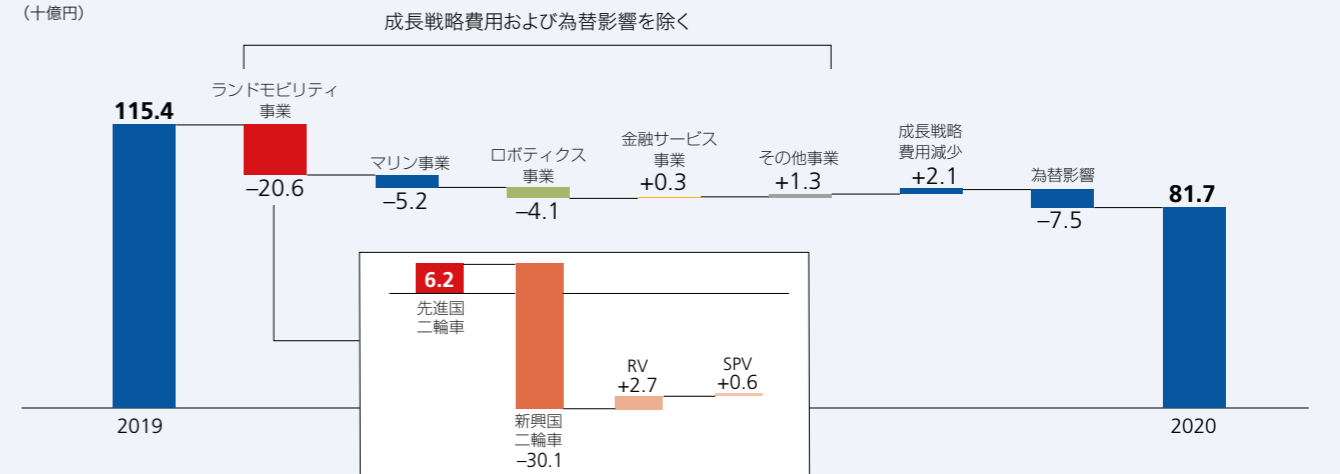
してきました。また、新しい排ガス規制が導入された欧州やインド、台湾においては、新モデルを投入することでラインナップを拡充しました。

この結果、当期の売上高は1兆4,713億円(前期比1,935億円・11.6%減少)、営業利益は817億円(同337億円・29.2%減少)、経常利益は877億円(同318億円・26.6%減少)、親会社株主に帰属する当期純利益は531億円(同227億円・29.9%減少)となりました。

当第4四半期(10~12月)の業績は、売上高4,042億円(前年同期比67億円・1.7%増加)、営業利益253億円(同99億円・64.5%増加)となり、上期の新型コロナウイルス感染症のマイナス影響を一部挽回することができました。なお、年間の為替換算レートは米ドル107円(前期比2円の円高)、ユーロ122円(前期比±0円)でした。

売上高は、ロボティクス事業と金融サービス事業で増収となりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、ランドモビリティ事業の二輪車とマリ事業で販売台数が減少し、全体では減収となりました。営業利益は、減収に加え、為替影響や上期に実施した各国の工場操業停止による稼働率低下などの要因により、全体で減益となりました。

営業利益変化要因 (十億円)



■ セグメント別概況

ランドモビリティ事業

売上高9,465億円(前期比1,734億円・15.5%減少)、営業利益185億円(同232億円・55.7%減少)となりました。部門別の概況については以下の通りです。

先進国二輪車では、売上高2,195億円(前期比36億円・1.6%減少)、営業利益率△3.9%(前期比2.4ポイント改善)となりました。足元での総需要は回復しましたが、総需要の急回復に生産が追いつかず、販売台数が減少しました。また、本社とフランスの工場を一定期間操業停止し稼働率が低下しましたが、経費減少の効果が大きく営業利益率は改善しました。

新興国二輪車では、売上高6,040億円(前期比1,698億円・21.9%減少)、営業利益率3.4%(前期比3.3ポイント低下)となりました。総需要は回復基調ですが、新型コロナウイルス感染症の影響によるロックダウンや社会活動制限による景気低迷、消費者心理の低下などにより、減収・減益となりました。インドネシアでは、景気悪化に伴う販売金融の審査厳格化や大規模社会制限が続き、需要が大きく落ち込みました。フィリピンでは、足元の総需要の急回復に対し供給が遅れ、販売台数が減少しました。ベトナムでは、総需要は緩やかに回復していますが、景気後退を受けて低価格モデルの販売台数が増加した結果、モデルミックスが悪化しました。一方で、インドでは、足元の総需要は回復し、新モデルの販売好調により8月以降、前期を上回る販売が続いています。台湾では、政府によるエンジン車への補助金制度が追い風となり、総需要・卸販売とも前期を上回るまで回復しました。

二輪車全体の販売台数は380万台(前期比24.8%減少)となりました。在庫はほとんどの地域で低水準となっており、特に先進国で市場在庫が不足しています。

RV(四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ピークル(ROV)、スノーモビル)では、売上高798億円(前期比9億円・1.1%増加)、営業利益率△0.5%(前期比2.8ポイント改善)となりました。アウトドア需要が急増し、最大市場の北米をはじめ、主要地域で販売が増加し増収・増益となりました。

電動アシスト自転車では、売上高432億円(前期比9億円・2.0%減少)、営業利益率16.2%(前期比1.6ポイント改善)となりました。新型コロナウイルス感染症の影響による生産遅延や営業活動の自粛により、日本での完成車の販売台数が減少し減収となりましたが、E-kitの販売増加によりモデルミックスが改善したことから増益となりました。

マリン事業

売上高3,283億円(前期比217億円・6.2%減少)、営業利益506億円(同77億円・13.3%減少)となりました。

上期は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、北米ボートビルダーの操業停止やディーラーの休業、本社工場や米国工場を一定期間操業停止したことにより当社販売は減少しました。ロックダウン解除後は、アウトドア需要の急増により、船外機・ウォーターピークルの需要が増加したことに加え、工場操業停止後に生産稼働率を引き上げたことにより、下期の北米・欧州向けの船外機の販売台数は増加しました。コロナ禍でも大型船外機の販売拡大は継続しているものの、通期では上期の影響を挽回することができず事業全体では減収・減益となりました。

ロボティクス事業

売上高830億円(前期比74億円・9.7%増加)、営業利益33億円(同44億円・57.4%減少)となりました。

アジア(中国・台湾・韓国含む)でサーフェスマウンターの販売台数は年間を通して増加し、さらに下期からは欧米での販売台数も回復しましたが、日本をはじめとした自動車領域の投資が抑制されたため、サーフェスマウンターのモデルミックスは悪化しました。これに加え、2019年第2四半期会計期間末より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(現ヤマハロボティクスホールディングス株式会社。以下、YRH)を子会社化した影響もあり、増収・減益となりました。

金融サービス事業

売上高461億円(前期比51億円・12.5%増加)、営業利益76億円(同5億円・5.9%減少)となりました。

先進国事業好調により増収となりましたが、為替影響や貸倒引当金の増加、卸販売向け債権の減少により減益となりました。

その他事業

売上高674億円(前期比109億円・13.9%減少)、営業利益17億円(前期：営業損失4億円)となりました。

ゴルフカーや発電機の販売台数が減少し減収となりました。前期は市場対策費用が発生していたため、営業利益は前期比で増益となりました。

各セグメントの主要な製品およびサービス

セグメント	主要な製品およびサービス
ランドモビリティ	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・ピークル、スノーモビル、電動アシスト自転車、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント
マリン	船外機、ウォーターピークル、ボート、プール、漁船・和船
ロボティクス	サーフェスマウンター、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター
金融サービス	当社製品にかかわる販売金融およびリース
その他	ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機、電動車いす

■ 研究開発費

当期における当社グループ全体の研究開発費は、940億円となりました。

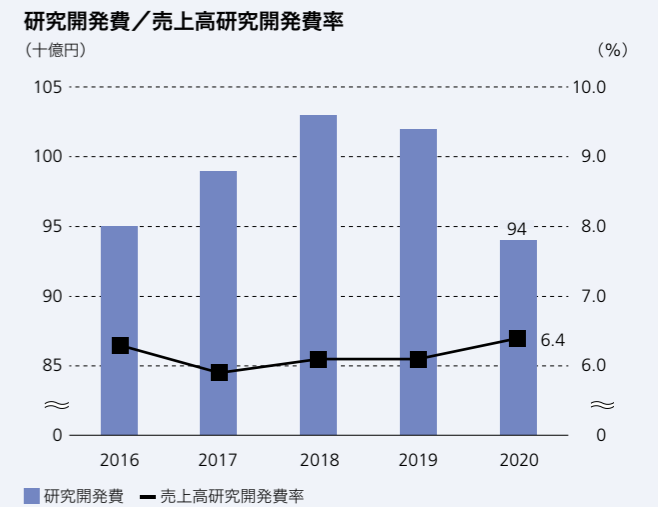
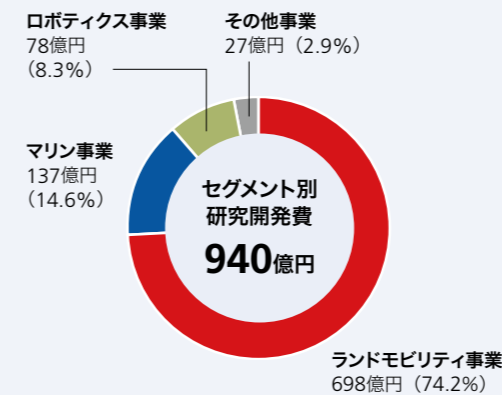
当社グループは、「感動創造企業」を企業目的とし、世界の人人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを目指しています。その実現のために、「新しく独創性ある発想・発信」「お客さまの喜び・信頼感を得る技術」「洗練された躍動感を表現する魅力あるデザイン」「お客さまと生涯にわたり結びつく力」を目指す「ヤマハ発動機らしいモノづくり」に挑戦し続け、人間の論理と感性を織り合わせる技術により、個性的かつ高品質な製品・サービスを提供します。

当社は、こうした「ヤマハ発動機らしさ」が「ヤマハ」ブランドとしてさまざまなステークホルダーの皆さまに認識され、生涯にわたって当社の製品・サービスを選んでいただけるよう、努力を続けることが当

社の持続的な成長を実現するとともに中長期的な企業価値を高めるものと考えます。

2030年を見据えた長期ビジョンならびに2019年からの3カ年における中期経営計画において、持続的成長と企業価値向上を実現するための施策の取り組みを行っています。

具体的には、ロボティクスを基盤技術として進化させながら(Advancing Robotics)、ヤマハらしい社会問題解決(Rethinking Solution)とモビリティの変革(Transforming Mobility)への取り組み等に成長戦略投資を実行し、人々の可能性を上げ、より良い生活と社会の実現(ART for Human Possibilities)への貢献を目指しています。



■ 財政状態に関する分析

当期末は、総資産が前期末に比べ1,081億円増加し、1兆6,409億円となりました。流動資産は、主に先進国の販売回復に供給が追いつかなかったことによるたな卸資産の減少、販売店在庫の減少に伴う短期販売金融債権の減少、ASEAN地域における販売減少による受取手形及び売掛金の減少などはあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響への対策としての手元資金確保などにより、同468億円増加しました。固定資産は、米国のプライム層個人顧客向けローン債権の自前化による長期販売金融債権の増加などにより、同613億円の増加となりました。

負債合計は、有利子負債などの増加により同1,108億円増加し、8,918億円となりました。

純資産合計は、親会社株主に帰属する当期純利益531億円はあったものの、配当金の支払157億円、為替換算調整勘定の減少217億円、非支配株主持分の減少121億円などにより同27億円減少し、7,492億円となりました。

これらの結果、自己資本比率は43.6%(前期末46.0%)、D/Eレシオ(ネット)は0.27倍(同0.34倍)となりました。

■ キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益850億円(前期1,206億円)や減価償却費482億円(同497億円)、たな卸資産の減少327億円(同174億円の増加)、売上債権の減少173億円(同27億円の減少)、仕入債務の増加115億円(同71億円の減少)などの収入に対して、販売金融債権の増加683億円(同322億円の増加)などの支出により、全体では1,105億円の収入(同991億円の収入)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

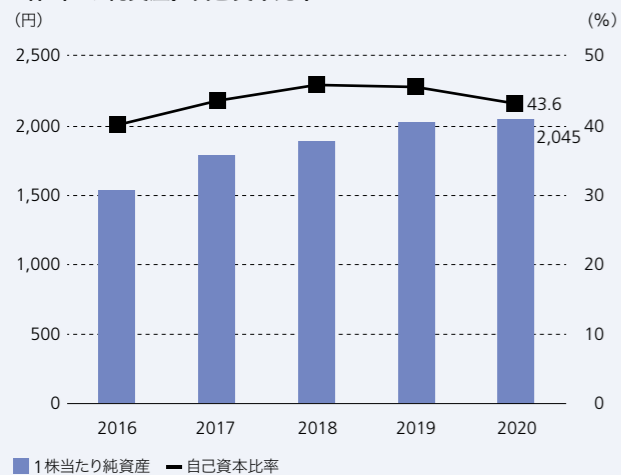
配当金の支払や、YRH株式の追加取得による支出などがありましたが、長短借入金による資金調達等により、837億円の収入(前期368億円の支出)となりました。

以上の結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは665億円のプラス(前期195億円のプラス)、当期末の有利子負債は4,669億円(前期末比1,020億円の増加)、現金及び現金同等物は2,672億円(同1,445億円の増加)となりました。

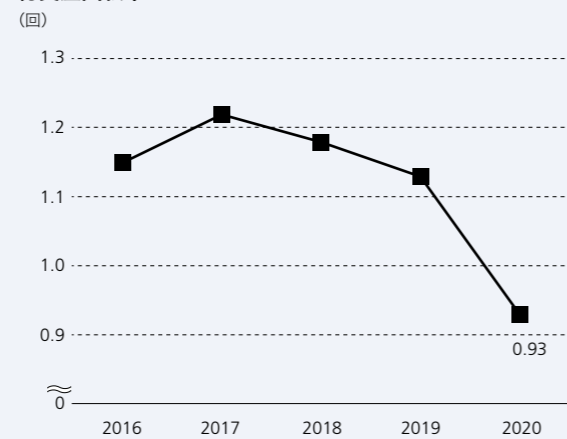
投資活動によるキャッシュ・フロー

固定資産の取得による支出514億円(前期587億円の支出)などにより、440億円の支出(同797億円の支出)となりました。

1株当たり純資産/自己資本比率



総資産回転率



■ 資本の財源および資金の流動性

当社グループにおける主な資金需要は、製品製造のための材料・部品等の購入費、製造費用、製品・商品の仕入、販売費及び一般管理費、運転資金および設備投資資金です。

運転資金については返済期限が1年以内の短期借入金で、通常各々の会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達しています。設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金でまかなうこととしています。

資金の流動性管理にあたっては、適時に資金繰り計画を作成・更新するとともに、手元流動性を適度に維持することで、必要な流動性を確保しています。

当期は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた資金需要を

想定し、本社で金融機関から1,700億円の借入を行うなどの危機対応を実施しました。しかし、工場の一時操業停止や先進国を中心とした需要の急回復などにより在庫が減少したこと、また、優先順位を定めた先送りや凍結により投資が減少したことなどにより、フリー・キャッシュ・フローを確保することができました。このため、返済期限が到来した短期借入金は当期中に返済しています。

当社は「稼ぐ力を維持しながら、キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元のパランスを取る」ことを財務戦略として掲げています。次期のキャッシュ・フローの計画においては、危機対応から正常時のパランスシートに変化していく中で運転資金の増加を見込んでいます。

■ 設備投資

当期において、合計538億円(前期比43億円・7.4%減少)の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、二輪車の海外での新商品、生産設備の更新、フィリピンの生産能力増強、本社生産体制改善等に330億円、

マリナー事業では、船外機を中心とした新商品、生産設備の更新、ヤマハマリナー浜名湖リニューアル等に128億円、またロボティクス事業では、サーフェスマウンター、産業用ロボットの研究開発等に19億円、その他事業では、ゴルフカーの新商品等に60億円の投資を実施しました。

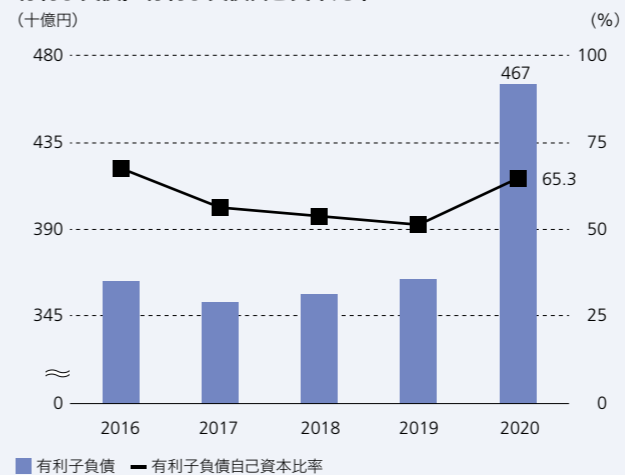
■ 配当金

当社は、株主の皆さまの利益向上を重要な経営課題と位置づけ、企業価値の向上に努めています。配当につきましては、「稼ぐ力を維持しながら、キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元のパランスを取る」ことを主眼に、親会社株主に帰属する当期純利益の30%を配当性向の目安とし、安定的・持続的に配当することに努めています。

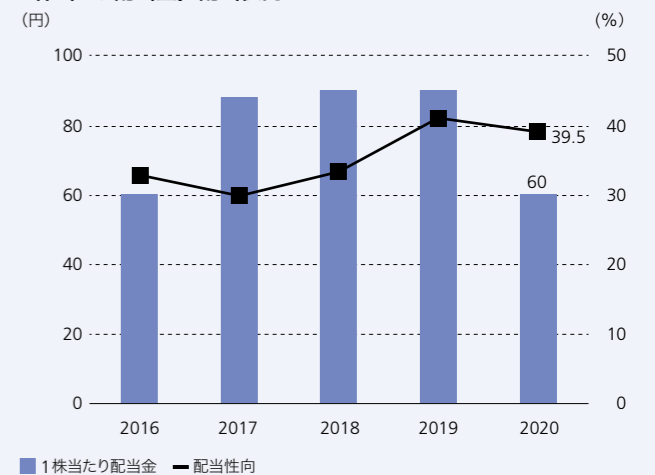
また、当社は中間配当と期末配当を行うことを基本とし、配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会としています。中間配当は毎年6月30日、期末配当は12月31日を配当の基準日として定款に定めています。

当期の配当金につきましては、1株につき60円とさせていただきます。

有利子負債/有利子負債自己資本比率



1株当たり配当金/配当性向



Fact Data

グローバルグループネットワーク (2020年12月31日現在)

約30の国と地域に連結子会社・持分法適用会社を持つ当社の多様な製品は、180を超える国と地域で販売されています。

グローバルに事業を展開する当社の主な子会社・関連会社をご紹介します。

欧州 ()内は略称表記

オランダ
Yamaha Motor Europe N.V. (YMENV)

ドイツ
Yamaha Motor Deutschland GmbH. (YMG)

イタリア
Yamaha Motor Research & Development Europe S.r.l. (YMRE)
Yamaha Motor Racing S.r.l. (YMR)

フランス
MBK Industrie
YAMAHA MOTOR FINANCE FRANCE SAS (YMFF)

スペイン
Motor Center BCN S.A.

トルコ
Yamaha Motor Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi

フィンランド
Inhan Tehtaata Oy Ab

ロシア
LLC Yamaha Motor CIS (YMCIS)

ギリシャ
Motodynamics S.A.

アフリカ ()内は略称表記

ナイジェリア
CFAO Yamaha Motor Nigeria Ltd. (CYMNG)

アジア ()内は略称表記

インドネシア
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (YIMM)
PT. Yamaha Motor Parts Manufacturing Indonesia (YPMI)
PT. Yamaha Motor Nuansa Indonesia (YMNi)
PT. Toyo Besq Precision Parts Indonesia (TBI)
PT. Yamaha Motor Electronics Indonesia (YEID)
PT. Yamaha Motor Mold Indonesia (YMMID)
PT. Yamaha Motor R&D Indonesia (YMRID)
PT. Sakura Java Indonesia
PT. Kyowa Indonesia
PT. Bussan Auto Finance (BAF Indonesia)

フィリピン
Yamaha Motor Philippines, Inc. (YMPH)
LIYAM Property, Inc.
Shinkawa Philippines, Inc.

タイ
Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (TYM)
Yamaha Motor Parts Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd. (YPMT)
TYMA Co., Ltd.
Yamaha Motor Electronics Thailand Co., Ltd. (YETH)
Yamaha Motor Asian Center Co., Ltd. (YMAC)
Siam Yamaha Motor Robotics Co., Ltd.
Shinkawa Thailand Co., Ltd.
Shinkawa Manufacturing Asia Co., Ltd. (SMAC)
Apic Yamada (Thailand) Co., Ltd. (AYT)
Apic Yamada Precision (Thailand) Co., Ltd. (AYPT)

マレーシア
HL Yamaha Motor Research Centre Sdn. Bhd. (HLYR)
Shinkawa Malaysia Sdn. Bhd.
Hong Leong Yamaha Motor Sdn. Bhd. (HLYM)

ベトナム
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd. (YMVN)
Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co., Ltd. (YPMV)
Yamaha Motor Electronics Vietnam Co., Ltd. (YEVN)
Shinkawa Vietnam Co., Ltd.

インド
Yamaha Motor India Pvt. Ltd. (YMI)
India Yamaha Motor Pvt. Ltd. (IYM)
Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd. (YMIS)
Yamaha Motor Electronics India PVT. Ltd. (YEIN)

Yamaha Motor Research and Development India Pvt.Ltd. (YMRI)
Yamaha Motor Solutions India Pvt. Ltd. (YMSLI)
KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd. (KMSI)
Bussan Auto Finance India Pvt. Ltd. (BAF India)

パキスタン
Yamaha Motor Pakistan (Private) Limited (YMPK)

シンガポール
Yamaha Motor Asia Pte. Ltd. (YMAP)
Yamaha Motor Distribution Singapore Pte. Ltd. (YDS)
Shinkawa Singapore Pte. Ltd.
Apic Yamada Singapore Pte. Ltd. (AYS)

台湾
Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd. (YMT)
Topmost Consulting Co., Ltd. (TCC)
Yamaha Motor R&D Taiwan Co., Ltd. (YMRT)
Yamaha Motor Taiwan Trading Co., Ltd. (YMTT)
Yamaha Motor Electronics Taiwan Co., Ltd. (YETW)
Shinkawa Taiwan Co., Ltd.

中国
Yamaha Motor (China) Co., Ltd. (YMCN)
Shanghai Yamaha Jianshe Motor Marketing Co., Ltd. (YMSM)
Zhuzhou Yamaha Motor Shock-absorber Co., Ltd. (ZYS)
Yamaha Motor R&D Shanghai Co., Ltd. (YMRS)
Yamaha Motor Powered Products Jiangsu Co., Ltd. (YMPJ)
Yamaha Motor Electronics Suzhou Co., Ltd. (YESZ)
Yamaha Motor Solutions Co., Ltd. Xiamen (YMSLX)
Yamaha Motor IM (Suzhou) Co., Ltd. (YIMS)
Shinkawa (Shanghai) Co., Ltd.
Apic Yamada Technology (Shanghai) Co., Ltd. (ATS)
Shanghai Yamada Machinery Manufacturing Co., Ltd. (SYM)
Shanghai Apic Yamada Co., Ltd. (SYC)
Chongqing Jianshe Yamaha Motor Co., Ltd. (CJYM)
Zhuzhou Jianshe Yamaha Motor Co., Ltd. (ZJYM)
Jiangsu Linhai Yamaha Motor Co., Ltd. (LYM)
Sichuan Huachuan Yamaha Motor Parts Manufacturing Co., Ltd. (SHY)
Tongling Sanjia Yamada Technology Co., Ltd. (TSY)

韓国
Shinkawa Korea Co., Ltd.

北米 ()内は略称表記

アメリカ
Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (YMUS)
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America (YMMC)
Yamaha Marine Systems Company Inc.
Skeeter Products, Inc.
Yamaha Jet Boat Manufacturing U.S.A., Inc. (YJBM)
Yamaha Golf-Car Company (YGC)
INDUSTRIAL POWER PRODUCTS OF AMERICA, INC.
Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A. (YMFUS)

Yamaha Motor Ventures & Laboratory Silicon Valley, Inc. (YMVSV)
Yamaha Motor Exploratory Fund GP, L.L.C.
Yamaha Motor Distribution Latin America, Inc. (YDLA)
Yamaha Motor Installment Receivables Corporation (YMIR)
Shinkawa U.S.A., Inc.

カナダ
Yamaha Motor Canada Ltd. (YMCA)
Yamaha Motor Finance Canada Ltd.

中南米 ()内は略称表記

ブラジル
Yamaha Motor do Brasil Ltda. (YMDB)
Yamaha Motor da Amazonia Ltda. (YMDA)
Yamaha Motor Componentes da Amazonia Ltda. (YMCDA)
Yamaha Motor Electronics do Brasil Ltda. (YEBR)
Yamaha Administradora de Consorcio Ltda. (YAC)
Yamaha Motor do Brasil Servicos Financeiros Participacoes Ltda.
Banco Yamaha Motor do Brasil S.A. (BYMD)
Yamaha Motor do Brasil Corretora de Seguros Ltda. (YMDCS)
Yamaha Motor do Brasil Logistica Ltda. (YMBL)

アルゼンチン
Yamaha Motor Argentina S.A. (YMARG)

ウルグアイ
Yamaha Motor Uruguay S.A. (YMUUY)

ペルー
Yamaha Motor del Peru S.A. (YMDP)
Yamaha Motor Selva del Peru S.A. (YMSP)

コロンビア
Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A. (Incolmotos Yamaha)

メキシコ
Yamaha Motor de Mexico, S.A. de C.V. (YMMEX)
Yamaha Motor Consorcio Mexico, S.A. de C.V.
Yamaha Motor Personnel Service Mexico, S.A. de C.V. (YMPMSX)

日本

ヤマハ発動機販売(株)
ヤマハモーターエンジニアリング(株)
(株)菅生
ヤマハ熊本プロダクツ(株)
ヤマハマリン北海道製造(株)
ヤマハ天草製造(株)
ヤマハマリーナ(株)
(株)ワイズギア
ヤマハモーターパワープロダクツ(株)
西日本スカイテック(株)
ヤマハモーターエレクトロニクス(株)
(株)サンワード
ヤマハモーター精密部品製造(株)
浜北工業(株)
ヤマハモーターハイドロリックシステム(株)
ヤマハ発動機ビズパートナー(株)
ヤマハモーターMIRAI(株)
ヤマハモーターソリューション(株)
ヤマハロボティクスホールディングス(株)
(株)新川
アピックヤマダ(株)
(株)PFA
(株)新川テクノロジーズ
アピックヤマダ販売(株)
(株)エコールとよはし
あまがさき健康の森(株)
サクラ工業(株)
A.I.S(株)
(株)シュピロ
三笠運輸(株)
KYBモーターサイクルサスペンション(株)
(株)イーベック
(株)eve autonomy
コバルレ・ヤマダ(株)
泉佐野ウォーターフロント(株)
(株)マリンウェブ小樽
(株)銚子マリーナ
(株)マリーナ秋田
(株)葉山マリーナ
横浜ベイサイドマリーナ(株)

Fact Data

会社情報 / 株式情報 (2020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: 0538-37-0134 FAX: 0538-37-4250
設立	1955年7月1日
資本金	859億73百万円
従業員数	ヤマハ発動機株式会社連結 52,437人 ヤマハ発動機株式会社単体 10,359人
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	7272
株主名義書換代理人	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1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
主な連結子会社	ヤマハ発動機販売株式会社 ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社 Yamaha Motor Corporation, U.S.A. Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America Yamaha Motor Europe N.V. PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing India Yamaha Motor Pvt. Ltd. Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd. Thai Yamaha Motor Co., Ltd. Yamaha Motor Philippines, Inc. Yamaha Motor do Brasil Ltda. Yamaha Motor Australia Pty. Ltd.

外部評価

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
- S&P Japan 500 ESG
- SNAMサステナビリティ・インデックス
- デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX銘柄) 2021
- 健康経営優良法人2021 (大規模法人部門 (ホワイト500))

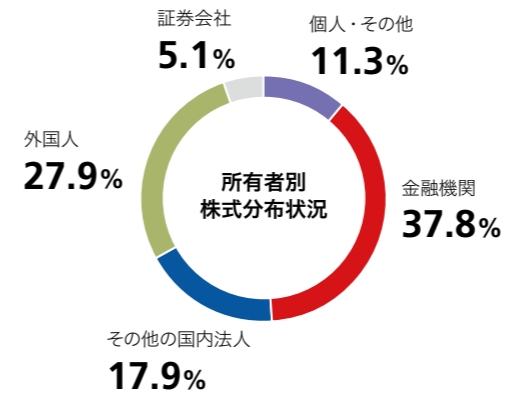


2020年デザインアワード受賞歴

<p>モーターサイクル Ténére700</p> <ul style="list-style-type: none"> Red Dot Award 2020 [Winner] iF Design Award 2020 JIDAデザインミュージアム セレクション Vol.22 	<p>産業用ドローン YMR-08</p> <ul style="list-style-type: none"> Red Dot Award 2020 [Winner] International Design Excellence Awards 2020 [Finalist] 	<p>低速モビリティ (コンセプトモデル) YNF-01</p> <ul style="list-style-type: none"> iF Design Award 2020
<p>モーターサイクル TRICITY300</p> <ul style="list-style-type: none"> Good Design Award 2020 	<p>通勤用バイク (コンセプトモデル) TRITOWN</p> <ul style="list-style-type: none"> German Design Award 2021 [Winner] 	<p>モーターサイクル MT-15</p> <ul style="list-style-type: none"> India Design Mark 2020
		<p>モーターサイクル FZS-FI</p>

株式の状況

発行する株式の総数	900,000,000株 (普通株式)
発行済株式総数	350,122,835株
株主数	82,730人



大株主

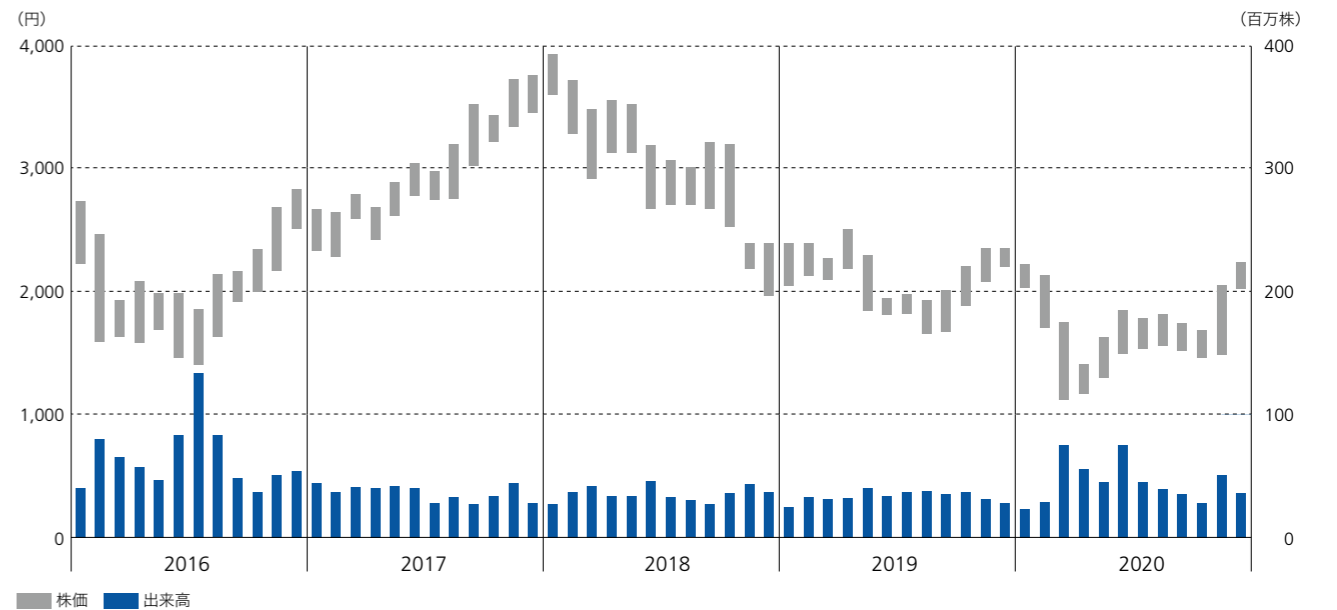
株主名	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	11.82
ヤマハ株式会社	9.91
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	5.90
トヨタ自動車株式会社	3.58
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3.58
SMBC日興証券株式会社	2.78
株式会社みずほ銀行	2.37
株式会社静岡銀行	1.62
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口9)	1.59
三井物産株式会社	1.56

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

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。

東京証券取引所における株価および出来高



より詳しい情報をご希望の方は下記までご連絡ください。

ヤマハ発動機株式会社
コーポレートコミュニケーション部 IR・SRグループ

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500
TEL: 0538-37-0134 FAX: 0538-37-4250
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>



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/>