



Revs Your Heart

Integrated Report 2022

統合報告書

2021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

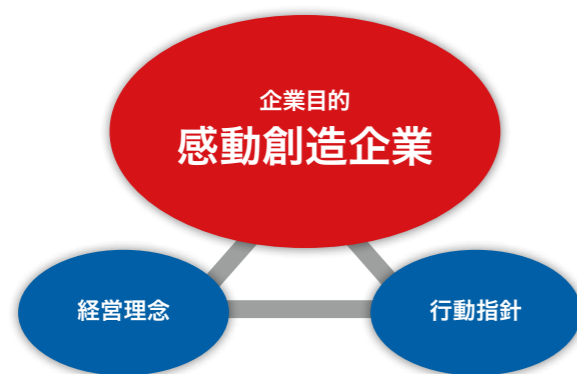
挑戦

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

企業理念



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

Revs Your Heart

心躍る瞬間、
そして最高の経験を、
YAMAHAと出会う
すべての人へ





代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

「統合報告書2022」発行にあたって

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

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

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

編集方針

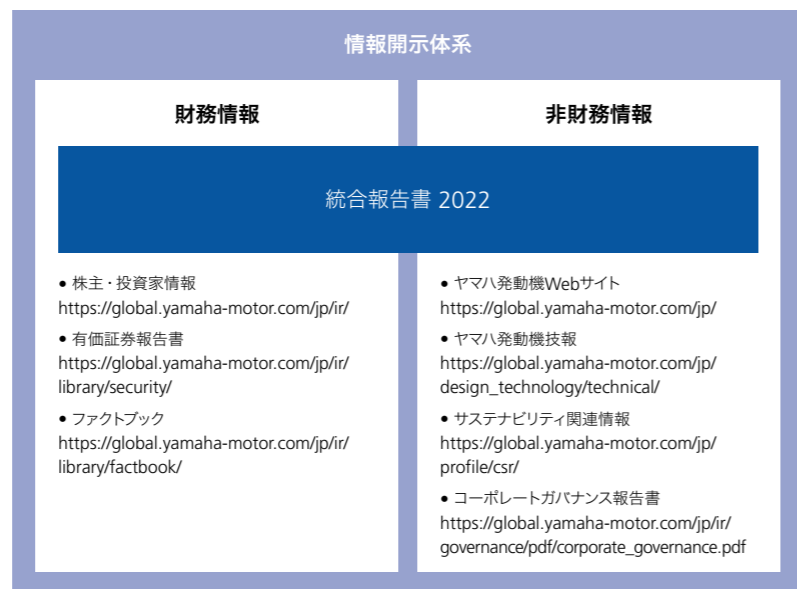
統合報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、ヤマハ発動機の持続的な成長を多面的にご理解いただくことを目的として編集しています。
また、本冊子に掲載していない財務、サステナビリティ、製品情報などについては、当社のWebサイトをご覧ください。なお、タイトル部分の年号は発行年としています。

報告対象組織

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

報告対象期間

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



将来の見通しに関する注意事項

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

Contents

4 社長メッセージ

■ ヤマハ発動機の現在地

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

■ 中長期戦略

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

■ 競争力を生み出す機能別活動

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

■ 経営基盤

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

■ Fact Data

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

「ヤマハ発動機 統合報告書 2022」のポイント

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

1 社会・環境価値と経済価値をともに向上させていく新中期経営計画を策定

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

2 カーボンニュートラルの実現に向けたサステナビリティ対応の強化

カーボンニュートラル加速に向け、「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」で掲げるCO₂排出量の削減目標の前倒しを決定するとともに、気候変動対応をはじめとしたサステナビリティ対応への取り組みを強化しています。中期経営計画に組み込むとともに、役員報酬制度へ指標の導入も行っています。

参照ページ

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

参照ページ

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



代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

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

2021年12月期(2021年度)の総括

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

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

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

新中期経営計画の方向性と目指す姿

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

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

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

社長メッセージ

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

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

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

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

戦略事業領域：「新規事業」における取り組み

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

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

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

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

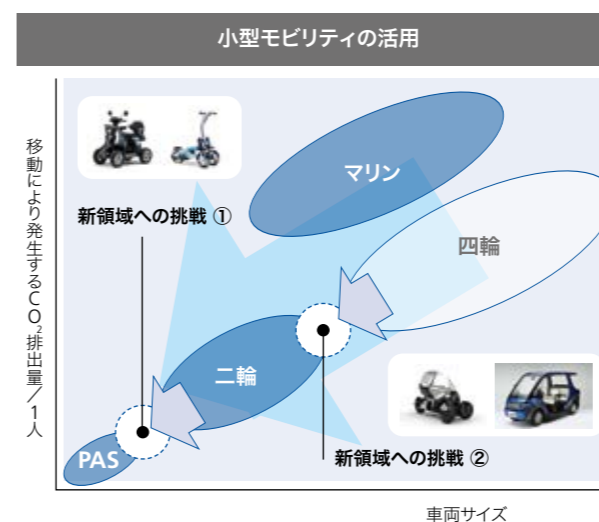
医療・健康では、手作業だった細胞のハンドリングを自動化するピッキング&イメージングシステム「CELL HANDLER™ (セルハンドラー)」を、がん治療の創薬の現場に加えて、免疫治療の現場での利用に向けて研究開発を進めています。

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

次に、モビリティ新領域では、CO₂排出量の少ないパーソナルモビリティにフォーカスして取り組みを推進します。人々が、より軽くて小さなモビリティを志向していくことが、社会としてカーボンニュートラルを達成する一つの鍵になると見ています。例えば、通勤する際、大きな車ではなく、雨風がしのげる1人用の乗り物で移動すれば、省エネルギーにつながります。「PAS」と二輪車の間、四輪車と二輪車の間といった新領域でのモビリティの開発を推進することで、このような社会の要請に応えていきたいと考えています。

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

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



戦略事業領域：「成長事業」における取り組み

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

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

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

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

サステナビリティに向けた取り組み

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

まず、カーボンニュートラルに向けた取り組みです。「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」では、2050年までに事業活動を含むサプライチェーン全体*1のカーボンニュートラルを目指すことを目標とし、移動に伴う1人当たりのCO₂排出量のさらなる低減を図ることを基本方針としました。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

挑戦を続け、長期ビジョンの実現へ邁進

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

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

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

代表取締役社長
社長執行役員

日高 祥博

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



感動を追求しポートフォリオを拡充してきた歴史

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、パワートレイン技術をはじめとするコア技術を起点として、つねに新たな「感動」をお届けするために既存事業だけでなく新規事業への挑戦を続けてきた結果、製品の多軸化が図られました。人々の生活を豊かにする、私たちの挑戦は未来に向けて現在も続いています。

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で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。

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応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、既存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。

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応用し、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ました。培った技術は現在の新しいモビリティ開発につながっています。

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

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、カーボンニュートラルの実現に向け、「NEO'S」などの電動二輪車や次世代電動操船システム「HARMO」の市場投入、さらにCO₂を排出しない内燃機関の開発を進めています。多様な製品群での電動化等を通じてモビリティの可能性を高め、より良い生活と社会の実現を目指しています。



Expanding the Field

コア技術を応用した製品ポートフォリオの拡がり



グローバルに多様な製品を展開する当社の事業

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 (2021年12月期)

売上高

1兆8,125 億円

営業利益

1,823 億円



■ ランドモビリティ事業

売上高 (構成比)

1兆1,797 億円 (65.1%)

営業利益 (構成比)

687 億円 (37.7%)

主要製品

二輪車、LMW、中間部品、海外生産用部品、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、電動車いす、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)

3,911 億円 (21.6%)

営業利益 (構成比)

768 億円 (42.1%)

主要製品

船外機(マリンエンジン)、ウォータースポーツ、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)

1,203 億円 (6.6%)

営業利益 (構成比)

176 億円 (9.7%)

主要製品

表面実装関連機器、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・ドローン



■ 金融サービス事業

売上高 (構成比)

486 億円 (2.7%)

営業利益 (構成比)

191 億円 (10.5%)

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)

727 億円 (4.0%)

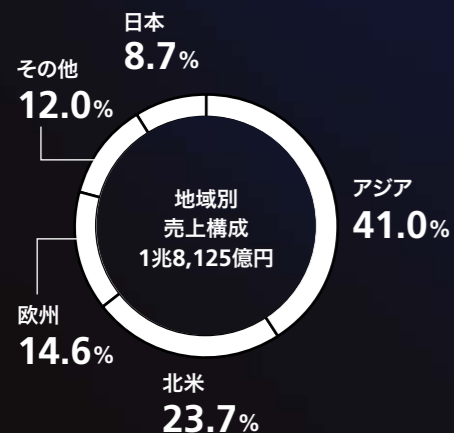
営業利益 (構成比)

42 百万円 (0%)

主要製品

ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機

チームで価値を創出するグローバル体制



従業員数(連結)

51,243 名

海外生産比率

90% 以上

拠点数(主機能・延べ数)

開発

19 拠点

製造

24 拠点

販売

46 拠点

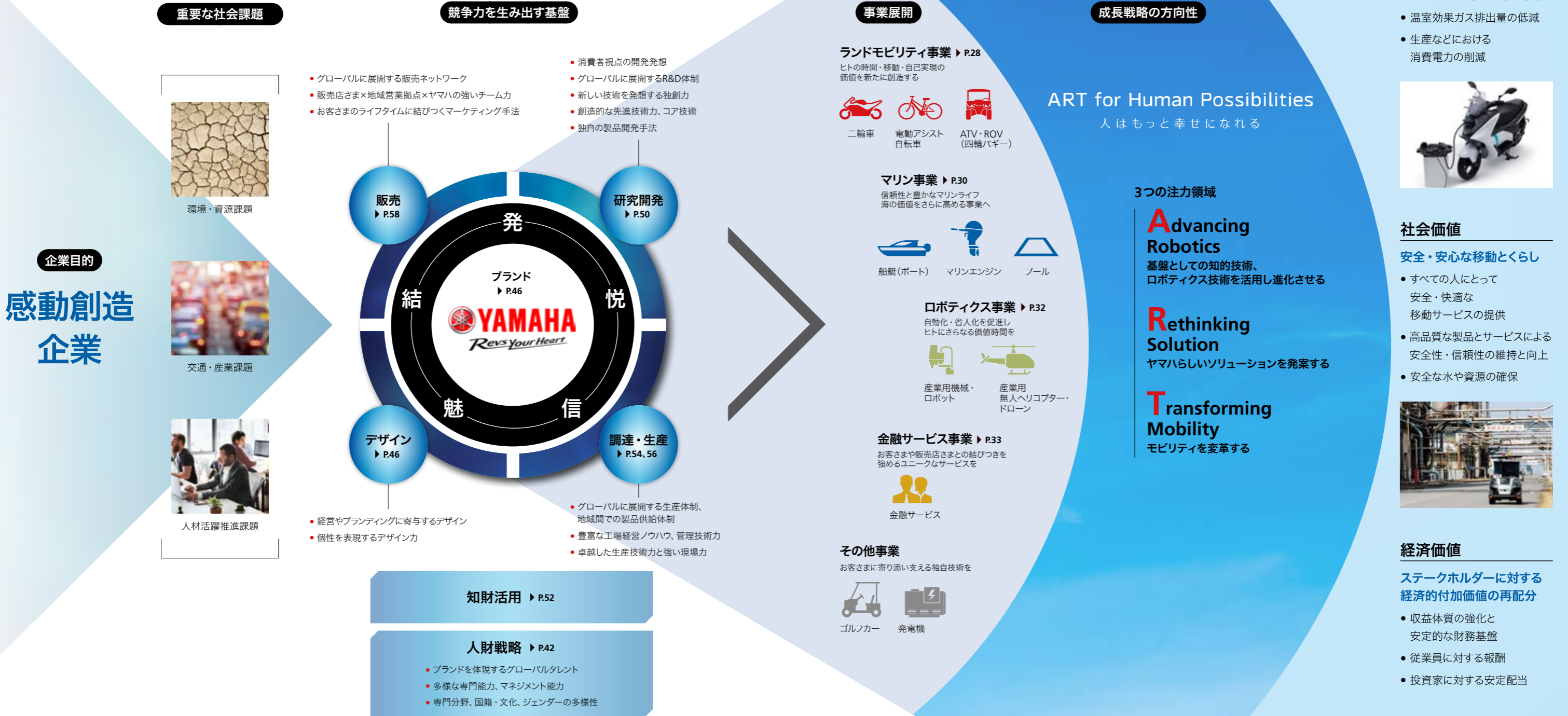
連結子会社数 132社



社会・環境価値の最大化に向けて

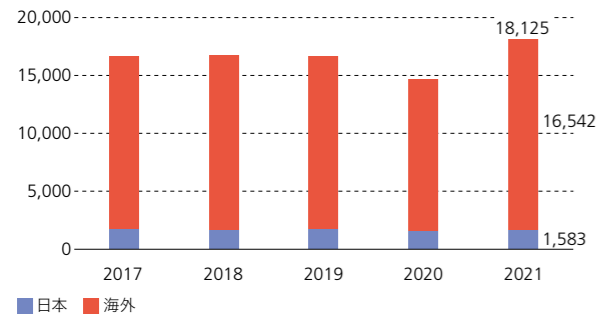
当社のDNAとして受け継がれてきたチャレンジスピリットと培われた技術を活かし、社会やお客さまのニーズを的確に捉えた個性的かつ高品質な製品・サービスをご提供することが当社のビジネスモデルであり、ヤマハ発動機ならではの「技術と感性が織りなす感動」を体験していただくことが「感動創造企業」を掲げる当社の存在意義です。

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。



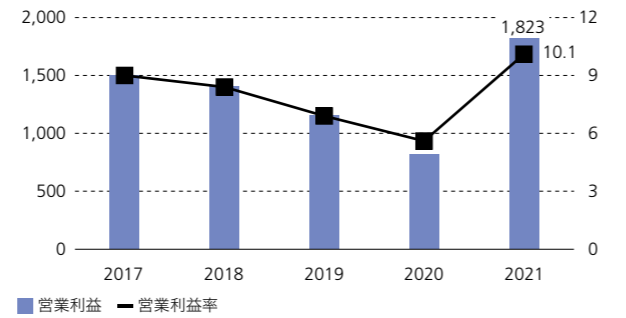
財務・非財務ハイライト

売上高
(億円)



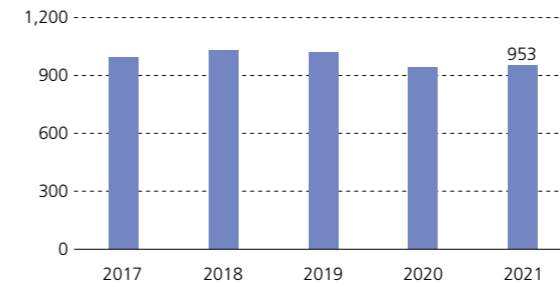
半導体をはじめとした部品供給不足を受けた生産減少や人員不足などの影響を受けたものの、販売台数や販売単価の増加により、前期比3,412億円増加の1兆8,125億円となりました。

営業利益／営業利益率
(億円) (%)



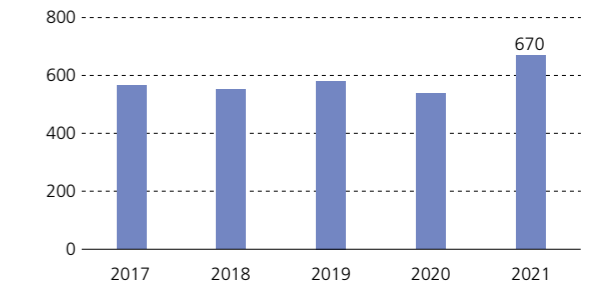
売上高の増加に加え、リモートワークなどのデジタル活用による固定費率の抑制、為替影響などで、物流費や原材料費高騰の影響を吸収し、営業利益は前期比1,007億円増加の1,823億円で、大幅な増益となりました。

研究開発費
(億円)



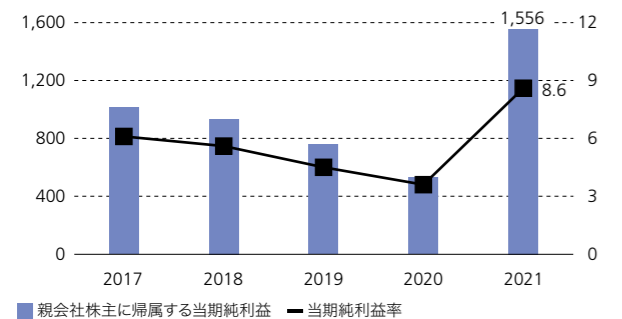
選択と集中を行いながら、将来の成長に向けた新規事業と基幹事業強化の開発を行い、研究開発費は953億円となりました。

設備投資額
(億円)



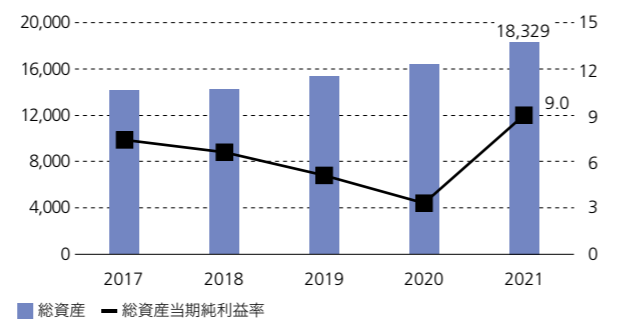
既存事業の持続的な成長と効率化のための設備投資額は、前期比132億円増加の670億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率
(億円) (%)



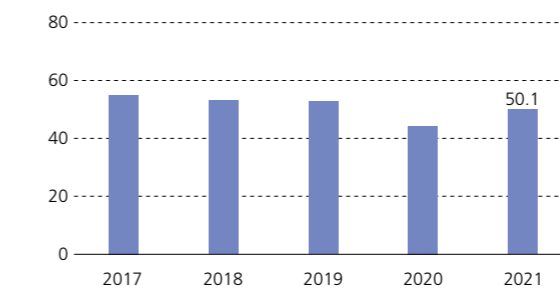
前期比1,025億円増加の1,556億円となり、当期純利益率も前期比5.0ポイント増加の8.6%となりました。

総資産／総資産当期純利益率
(億円) (%)



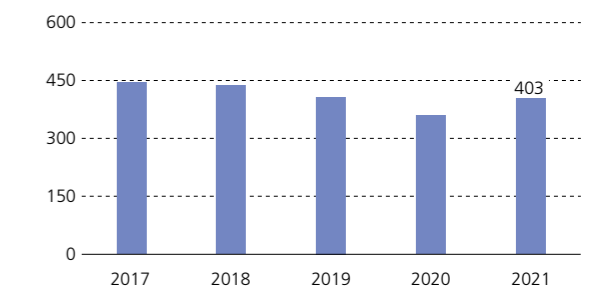
総資産は、部品不足に起因する生産遅延や物流の遅れによるたな卸資産の増加や、小売ファイナンスの増加に伴う長期販売金融債権の増加などにより、前期末比1,920億円増加の1兆8,329億円となりました。

CO₂排出量(スコープ1. 2.*)
(万t-CO₂)



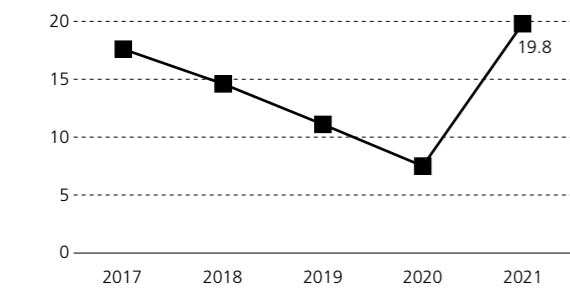
グループ共通の目標として、ライフサイクルCO₂削減の中長期目標を設定し、製造活動における温室効果ガスの削減を進めています。
* スコープ1. 2：企業活動における自社の排出

取水量
(万m³)



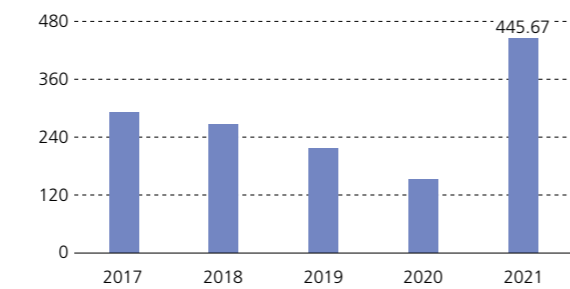
グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用を推進し、取水量の削減に取り組んでいます。

自己資本当期純利益率(ROE)
(%)



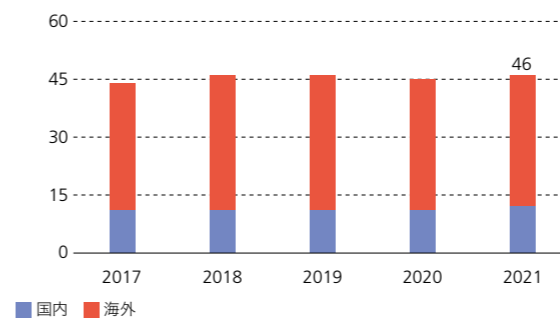
業績回復と効率性・安定性の改善により、ROEは前期末比12.3ポイント増加となり大幅に回復しました。

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増加により、前期を大きく上回り、1株当たり当期純利益は445.67円となりました。

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46社(国内12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*



* 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 2022」

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18.01億米ドル(2021年14.80億米ドル、2020年13.69億米ドル)でした。

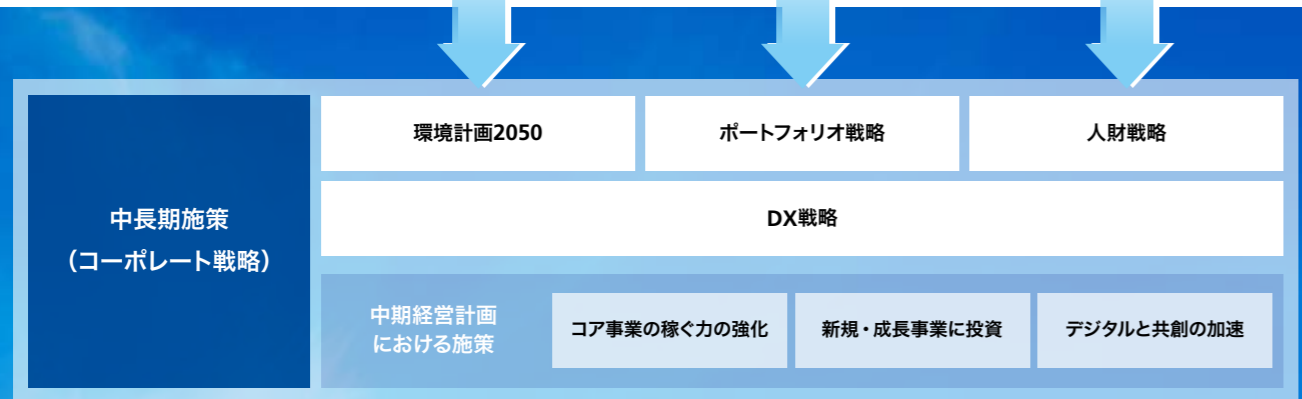
ヤマハ発動機の戦略方針体系

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。2022年はマテリアリティの見直しを行い、長期ビジョンの実現に向けた新中期経営計画が始動しています。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 **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

当社が特に注視する外部環境

- 循環型経済・脱炭素社会へのシフト
- 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
- 新興国の人口増加と先進国の高齢化
- 技術革新の進行 (IoT・AI)
- 人々の価値観、消費行動の多様化
- 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)
- 所有からシェア/モノからコトへの移行



2030年に向けた長期ビジョン (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

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・地球環境の持続的な発展を目指し、社会・ステークホルダーにとって重要かつ、当社にとって経営インパクトの大きい課題、当社の事業活動を通して解決することができる重要な課題をマテリアリティに特定しています。

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

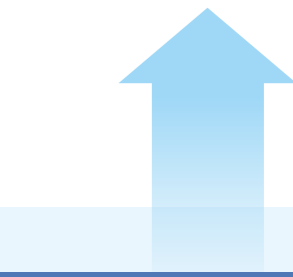
STEP 2で分類・集約された社会課題について、経営会議および取締役会において当社の全役員が議論し、当社の強み、企業理念、当社らしさを活かして、全社で取り組むべき「重要な社会課題」を特定しました。

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。



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
中	<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 (開発途上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 森林減少の防止 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



重要課題エリア

ステークホルダーにとっての重要度

ヤマハ発動機にとっての重要度

2022年にマテリアリティの見直しを実施

2021年から2022年にかけて、外部環境の変化や、当社事業および社会への影響を再検討し、これまでの4つ掲げていた重点課題の見直しを行いました。従来の「交通・教育・産業」は「交通・産業」とし、「イノベーション」は「環境・資源」と「交通・産業」に含まれる要素が大きいことか

ら振り分けを行い、改めて「環境・資源」「交通・産業」「人材活躍推進」の3つの課題に再構成しました。加えて、取り組みテーマについても社内外の環境変化に伴って見直しを行い、重点化して絞り込みました。

また、ESG経営の指標となるマテリアリティKPIの実績は、担当役員の個人業績報酬の非財務評価の一部に、総合的な進捗は代表取締役社長を含む全役員の全社業績報酬の一部になっています。

前中計期間のマテリアリティの実績値等、マテリアリティについての詳細はWebサイトをご参照ください。
<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/materiality-kpi/>

重要な社会課題	リスクと機会	テーマ	当社の課題	SDGsの目標	2030年に目指す姿	中期目標(2022~2024年)
環境・資源	<リスク> ・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途上国の経済自立遅れ ・海洋汚染による漁業・海洋レジャーへの影響 <機会> ・既存モビリティのEV化拡大 ・小型モビリティの需要増加	カーボンニュートラルの実現を目指して A R T	二輪車・船外機等 CO ₂ を排出する基幹製品の環境負荷を軽減する		生産活動から排出されるCO ₂ (売上高原単位)を2010年比で80%削減する(2035年までにネットゼロになっている)	<ul style="list-style-type: none"> 生産活動からのCO₂排出量を2010年比で52%削減する 省エネルギー設備・再生可能エネルギー設備を10カ国以上に展開する ヤマハ発動機の国内事業所にCO₂が排出されない方法で発電された電力を導入する
		海洋資源の保全を目指して A R T	マリントップブランド企業として海洋生態系の破壊や漁業資源枯渇のリスクを低減する		電動化をはじめとする環境負荷の低いヤマハらしい製品開発・販売が推進されている ポート製品のリサイクル性が高まっている 漁業の持続可能性に寄与するソリューションを確立している	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル燃料*を利用した、CO₂を排出しない内燃機関の実証実験を行う 新たに8機種以上の電動二輪車をグローバルに市場導入する 2024年までに新たなマリン電動コンセプトモデルの試作評価を完了させる 新たに6機種以上の電動アシスト自転車グローバルに市場導入する * 水素、合成液体燃料、バイオ燃料など FRP廃材リサイクル技術研究を進めて2024年までに実現技術を獲得する FRPの素材を自然由来素材に切り替え、2024年量産モデルから順次導入する 漁獲管理ソリューションについて、実証実験を経て、2024年にパイロット導入する
		すべての人に安全でやさしい移動を A R T	二輪車による交通死亡事故ゼロに向けた活動を推進する		全交通死亡事故に占める二輪車運転者の割合を低減する	技量 ・YRA受講者数を前中計3年間(22万人)の1.6倍に増やす 技術 ・エアバッグ機能の技術研究・開発を進める ・事故回避のための周辺リスク警報システム(前方・後方・死角・車線逸脱)を開発し、2024年度内に市場導入する
			モビリティ技術を活用し、高齢者、子ども、過疎地など、交通弱者が利用できる交通インフラを提供する		低速自動走行システムの導入によって交通弱者が減少している 人をもっと幸せにする新しいモビリティを提供できている	<ul style="list-style-type: none"> 2024年までに3カ所以上での実装に向け、限定された公道でのサービスカー自動運転技術を確立する 2023年に新たな移動体験を提供するパーソナルモビリティを上市する
交通・産業	<機会> ・開発途上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 ・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	ロボティクス技術で仕事を楽に快適に精密に A R T	省人化により新たな時間を創出し、人が人らしく働ける環境を実現する		製造・農業・医療の分野で新技術が事業化され、効率化が促進されている	製造 ・2022年に工場間自動搬送を事業化し、2024年までに海外でのビジネス展開を図る ・2023年までに人による繰り返し作業や高負担作業を支援、自動化する協働ロボットをグローバルに販売する 農業 ・農林水産省事業として機体とスマート農業が連携したシステムを販売する ・米国・豪州などで果樹農耕作業・育成状況監視の省人化技術・ビジネスを確立する 医療 ・これまで以上に精度の高い細胞ハンドリング装置の新機種を販売する ・人それぞれに合った治療法を見出すための抗体検出サービスを提供する
		多様な人材で企業力強化を A R T	グローバル視点で人材を適時適切に配置し、エンゲージメントとパフォーマンスを最大化する		性別、出身国、原籍などの個人の属性によらない適材適所を実現し、多様な価値観を尊重しながら事業を推進している	<ul style="list-style-type: none"> 海外子会社経営幹部のローカルタレント比率を55%以上にする グローバルモビリティ(国際間異動)を2024年末時点で10件程度実施している グループ全体での女性管理職比率を2024年までに13%以上にする 本社社員エンゲージメントスコアを70%以上にする
人材活躍推進	<リスク> ・多様な人材の活躍機会の喪失による人材流失 ・人材の獲得競争の激化 <機会> ・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	多様な人材で企業力強化を A R T	グローバル視点で人材を適時適切に配置し、エンゲージメントとパフォーマンスを最大化する		性別、出身国、原籍などの個人の属性によらない適材適所を実現し、多様な価値観を尊重しながら事業を推進している	<ul style="list-style-type: none"> 海外子会社経営幹部のローカルタレント比率を55%以上にする グローバルモビリティ(国際間異動)を2024年末時点で10件程度実施している グループ全体での女性管理職比率を2024年までに13%以上にする 本社社員エンゲージメントスコアを70%以上にする

中期経営計画(2022~2024年)

前中期経営計画(2019~2021年)の振り返り

2018年に掲げた長期ビジョンの実現に向け、2019~2021年の最初の3か年では、売上高2兆円、ROS9%を目指した成長戦略と、構造改革を含めた基盤強化を2本柱として組みました。新型コロナウイルス感染症によるパンデミックで経営環境が激変し、数値目標2兆円は取り下げましたが、過去最高の売上高・営業利益を達成しました。

成長戦略

既存事業領域の成長では、事業ごと・地域ごとに違いはあるものの、ウィズコロナの環境になった2020年夏以降の需要回復が追い風になりました。パンデミックによるロックダウンや調達・生産・物流面では困難な事業環境となりましたが、柔軟な生産や、さまざまなコストの高騰に対するコストダウンや経費削減等、損益分岐点経営の考え方に基づいた各拠点・部門の変化に対する自律的な営みが結果し、企業のレジリエンスが高まりました。

新規事業の開発では、モビリティサービス、低速自動走行、医療・健康、農業自動化の4領域に絞り、それぞれ種まきから事業化を推進してきました。移動制限で思うように活動ができない中でも進捗し、モビリティサービスと低速自動走行では、種まき段階から売上を立てる段階にきています。

基盤強化

DXとグローバルな生産体制の構造改革に取り組みました。DXでは、営業・開発・製造の各部門、そしてグローバルなERP(統合基幹業務システム)の刷新を進めました。ERPの刷新については、現行業務およびシステムを新たな仕組みへ移行する難易度が想定以上に高く、明確になった課題に対応しています。また、営業部門ではパンデミックによるロックダウンに対し、スピーディにeコマースサイトを立ち上げ、「つながるバイク」の導入とデータ分析も始まっています。開発部門においても、NX(製品開発システム)の浸透やMBSE(Model Based Systems Engineering)などのデジタル技術を活用することで、生産性の向上が図られています。製造部門ではスマートファクトリーを掲げ、AIを使ったデータ分析手法や自動化・省人化が進んでいます。

グローバルな生産体制の構造改革では、欧州・台湾・インドで製造工場の統廃合が進み、日本の生産体制最適化に着手しました。日々の生産要求、生産変動に追われる状況ですが、先を見据えた改革も着実に進みました。

新中期経営計画の概要

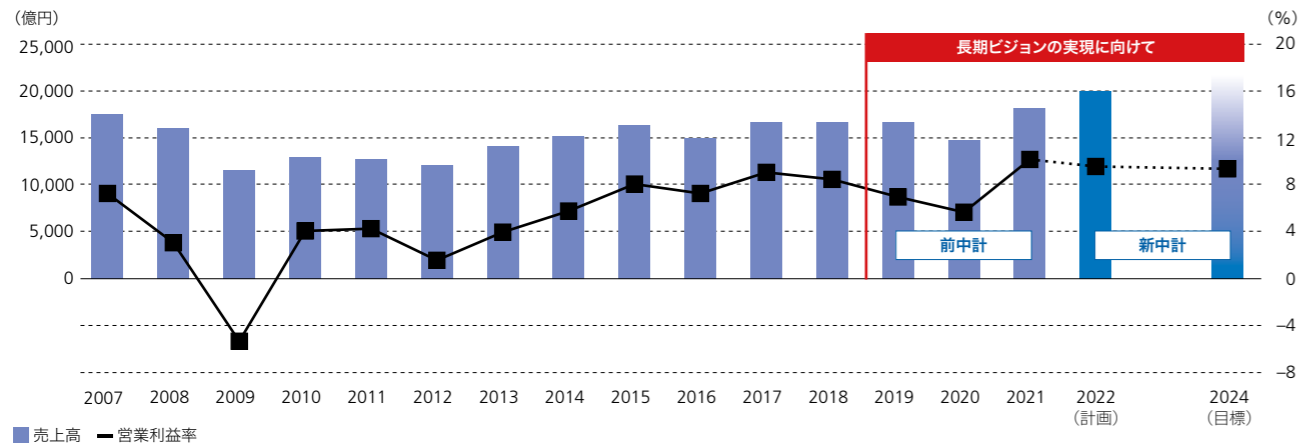
企業目的「感動創造企業」のもと、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けて、当社の変革を進める第2フェーズとして2022年からの新中期経営計画を推進していきます。事業環境の変

動、サステナビリティ意識の高まり、変革の必要性などの課題認識を踏まえ、新中期経営計画ではこれまで進めてきた成長戦略と基盤強化に加え、サステナビリティ対応を強化していきます。

基本方針

「コア事業の稼ぐ力」を強め、サステナブルな社会に貢献する「新規・成長事業に投資」し、「デジタルと共創の加速」で成長性を高める

売上高/営業利益率



成長戦略

新中期経営計画期間における成長を主に担うのは、既存事業です。CASEやカーボンニュートラルといった社会要請や事業環境から、今後の成長期待値は事業によって異なります。需要動向、当社の競争優位性、戦略などから、各事業の位置づけを明確化・層別し、それぞれにメリハリをつけて戦略的に経営資源の配分を行っていきます。

基盤強化

DXと生産体制構造改革をさらに推進します。デジタル技術を用いた生産性・効率性向上に成果を出せるようになってきましたが、DX本来の意味である「デジタル技術を用いて業務やビジネスモデルの変革」をする域には到達していません。前中期経営計画で構築できたベースを拡げると同時に、仕事の進め方、顧客との関係性の変化による売り方などに変革を起こしていきます。

生産体制の構造改革について、国内工場の最適化を推進するとともにアセアン生産体制の最適化、米国工場の変革にも取り組んでいきます。同時に、現在直面するBCP課題への対策を織り込み、生産・調達領域におけるBCPのレベルをさらに向上させていきます。

財務指標	
成長性	売上高 2024年 2.2兆円以上 CAGR*1 7%以上
収益性 (3年平均)	営業利益率 前中計 7.5% 新中計 9%以上
効率性 (3年平均)	資本コスト(7%台を想定)以上のリターンの継続的創出 ROE 15%水準 ROIC 9%水準 ROA*2 10%水準
株主還元 (3年間)	総還元性向 中計期間累計 40%水準

*1 2021年から2024年までの年平均売上高成長率
*2 ROAは営業利益で算出

サステナビリティへの取り組み

地球温暖化対策として温室効果ガス排出量削減の取り組みは、モビリティを製造・販売する当社が避けて通れない課題です。その対策として、電動車、水素を使った燃料電池車(FC)、カーボンニュートラル(CN)燃料内燃機関車などの開発に取り組んでいます。今後の技術イノベーションにより実用化が早まったり、新たな手段が出てくることも想定しながら、今見えている電動車、FC・CN燃料内燃機関車の実用化開発と、新たな可能性の探索を並行して進め、2050年のカーボンニュートラル目標に向けて確実に一歩を踏み出します。

財務・非財務指標

成長性・収益性・効率性・株主還元観点からコミットする財務指標と、新しいモビリティ社会での価値創出を目指した非財務指標を定めました。達成に向けた取り組みを通じて、環境・社会価値と経済価値を同時に向上させ、ヤマハブランドを輝かせることで企業価値を高めていきます。

持続的な社会への貢献

商品のカーボンニュートラル化

- 多様なパワートレインの開発促進
- BEV10モデル以上
- 代替燃料への対応

共創の加速

- モビリティ新領域の探索開発
- 100億円規模の環境ファンドによる探索活動
- サステナブルな社会に貢献する新規事業の加速

社内の省エネ・カーボンニュートラル

- 省エネ・カーボンニュートラル設備の導入(10カ国以上)
- 国内事業所でのCO₂フリー電力の採用

人とつながる、伸びやかな企業の実現

安全・安心な移動

- 安全運転支援設備の拡充
- 技量向上のサポート活動拡大(YRA*3)
- 受講者1.6倍/3年累計

デジタルの加速

- 世界中のお客さまとつながる(ヤマハID登録者470万人)
- DX推進人材の創出(2024年:1,200人)

社員の活力向上

- 社内エンゲージメントの向上をグローバルで加速
- グローバル指標の導入(本社10ポイント改善)

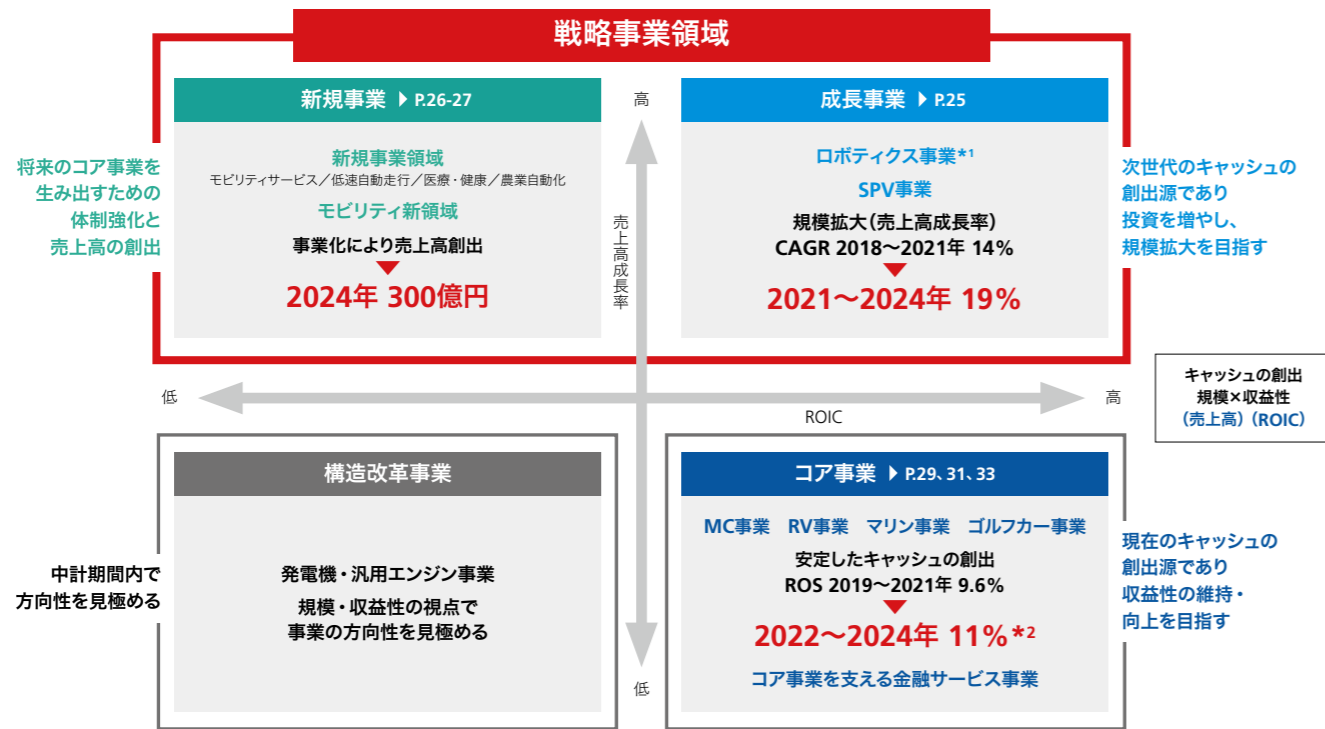
*3 YRA: ヤマハライディングアカデミー

事業ポートフォリオの方向性

2022年より売上高成長率とROICを用いて事業の位置づけを明確化・層別し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実行します。

新規事業と成長事業を「戦略事業領域」として、将来の主力事業に育てるために戦略的に経営資源を配分します。コア事業はMC事業・

RV事業・マリン事業・ゴルフカー事業とし、現在のキャッシュの創出源として収益性の向上を目指し、重要KPIを営業利益率として3年平均で11%を目標とします。またこれらを支える金融サービス事業もコア事業に位置づけています。構造改革事業については、新中期経営計画期間内で規模・収益性の視点から方向性を見極めていく考えです。

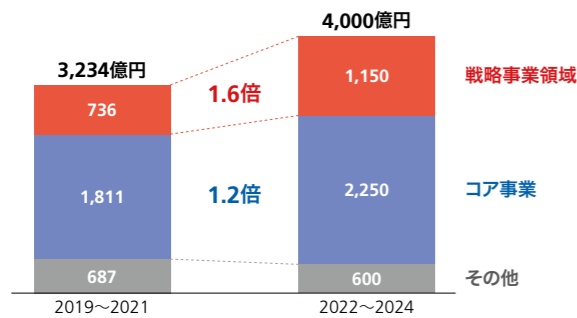


※ 事業ポートフォリオマネジメントで位置づける既存事業の報告セグメント区分は次の通り。
 ランドモビリティ事業: MC事業、RV事業、SPV事業
 その他事業: ゴルフカー事業、発電機・汎用エンジン事業
 *1 表面実装関連機器、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター・ドローンを含む
 *2 ROSはコーポレート費用を含んでいない数値で算出

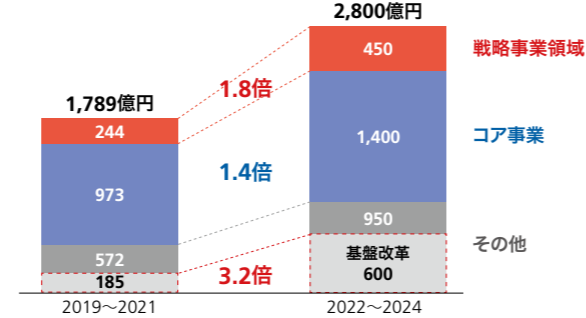
戦略事業領域にリソースを拡大

このポートフォリオマネジメントに基づき戦略事業領域のリソース投入を拡大し、前中期経営計画期間と比較して開発経費と成長戦略経費を1.6倍、設備投資額を1.8倍にする方針です。

開発経費・成長戦略経費計画(3年合計)



設備投資計画(3年合計)



戦略事業領域

成長事業

ロボティクス事業

デジタル社会の基盤を支え、成長事業でさらなる事業拡大、収益力強化

表面実装関連機器、産業用小型ロボット、半導体後工程装置の市場成長率は年率7%になると想定しています。デジタル社会の基盤を支えるこの伸長する市場で、当社はさらに事業規模と領域を拡大し、収益力を強化します。

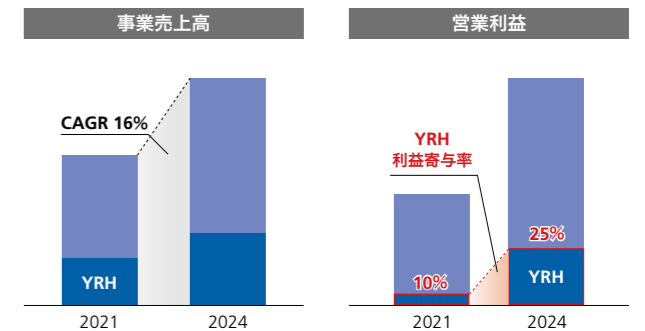
前中期経営計画期間にM&Aを実施したヤマハロボティクスホールディングス株式会社(YRH)はPMIが完了しました。2022年からの3年間ではYRHを含めたシナジー効果によって売上高成長率は年率16%、営業利益におけるYRHの寄与率25%を含め、さらなる収益力の向上を目標とします。

注力する取り組みの1つ目が、トータルサプライヤーとしてのシナジー最大化です。商品面では、プラットフォーム化を進め、商品力を強化します。また、表面実装関連機器では高速機領域に新機種を重点投入し、産業用ロボットでは協働ロボット市場に参入します。販売面では、ワンストップスマートソリューションの魅力を高めるとともに、地域・商材をまたいで顧客ベースで活動する特任営業チームにより、大手アカウントの獲得に取り組みます。

2つ目が、製造・販売・技術・サービスの体制強化です。事業拡大に向けて生産能力の増強投資を行い、2024年には生産面積を1.8倍にする計画です。また、当社の強みである顧客現場に寄り添う技術・営業・サービスのさらなる強化を図ります。

この2つの取り組みで、商談数増加、案件単価上昇、受注率向上を実現し、事業の拡大と収益力強化を目指します。

ロボティクス事業売上高/営業利益構成



SPV事業

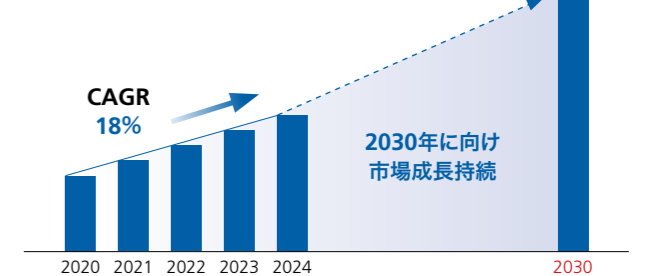
市場規模の拡大を捉え、e-Kitのカスタマイズと新モデル投入の相乗効果で成長を図る

世界的な新型コロナウイルス感染症の流行により、人々の移動様式が「より近場へ」「密を避けて」に大きくシフトし、小型パーソナルモビリティに対する需要が急増しています。さらに、環境に対する意識の高まりも背景とし、e-Bikeの日本・米国・欧州での市場成長率は年率18%、2030年に向けてもこの市場成長は持続すると考えています。日本・米国・欧州では、2024年に1,000万台を超える市場規模を想定し、当社はe-BikeカテゴリーのTOP3であるE-CITY、E-TREK(トレッキング)、E-MTB(マウンテンバイク)に注力します。

この市場の拡大に対し、当社ではe-Kitのカスタマイズと新モデル投入の相乗効果により、市場成長以上の規模拡大と売上高の倍増を目指し、販売台数成長率は年率22%を見込んでいます。市場成長以上の規模拡大については、e-Kitのカスタマイズやe-Kit顧客であるe-Bikeメーカーとの共同開発を推進します。また、市場規模が最も大きい欧州でのドライブユニットの生産を開始し、欧州の自社サービスネットワークを活用したディーラーダイレクトサービスにより、新規海外e-Kit顧客の獲得に取り組みます。加えて、小型軽量で低騒音の高付加価値新ユニットと、中・上位クラスの完成車ラインナップの拡大により、売上高の倍増を目指していきます。

市場ポテンシャル

日米欧総需要当社予測



重点テーマ

市場成長以上の規模拡大(CAGR 22%)

- 新規海外e-Kit*顧客獲得

売上高の倍増

- 小型軽量で低騒音の高付加価値e-Kit
- 中・上位クラスの完成車のラインナップを拡充

* e-Kit(e-Bike Systems): ドライブユニットおよび周辺コンポーネント

新規事業

新規事業に関する背景と方針

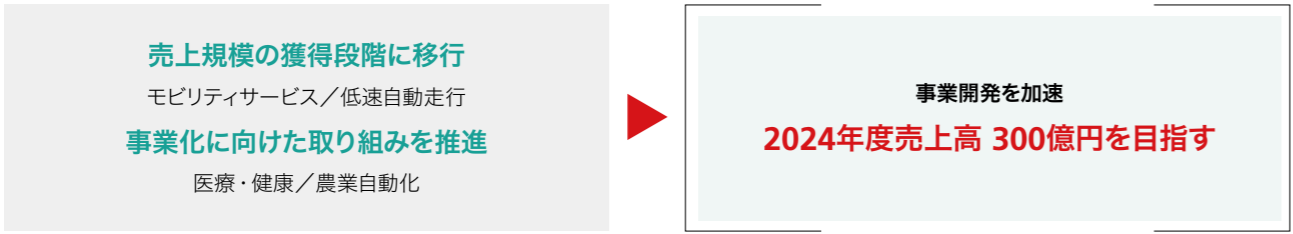
当社は1955年に製造販売を開始したモーターサイクルから始まり、そのエンジン技術を用いて水上、雪上、空中へと製品を多角化し、事業を拡大してきました。当社の製品多角化と事業拡大の背景には、いつも「新たな楽しみを生み出したい」「お客さまの課題を解決したい」といった従業員の想いがあり、世界中の現場に足を運び、現地の仲間や多くのお客さまとの交流を通じて、より良い製品の開発を行ってきました。現在多くのシェアを獲得している「船外機」もその一つで、一時は「損害機」とまで揶揄されクレームが絶えなかった事業でしたが、国内・海外の現場を目で見て、音も聞いて、五感で課題を感じ、現地の仲間とともに改善活動を繰り返し行ってきたことが、今の地位につながっています。現在新規事業開発で取り組んでいる、Yamaha Motor Ventures, Inc.を通じて外部パートナーの探索と投資もこの思想が根底にあります。志をともにしたパートナーとの協業を通じて、互いの強みを活かしながら、「世界の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、新たな価値創造に取り組んでいます。

当社が取り組む新規事業は、マテリアリティとして掲げる「環境・資源」「交通・産業」「人材活躍推進」の解決に貢献する分野であり、

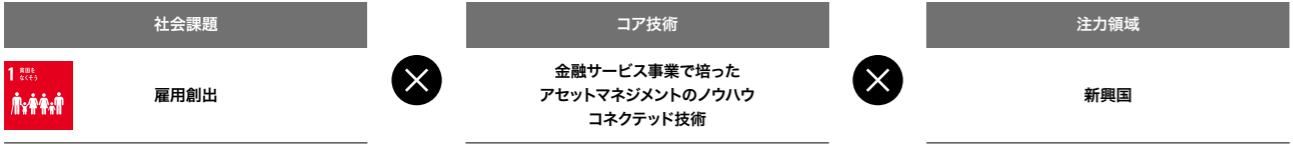
長期ビジョンで定めた「Advancing Robotics」「Rethinking Solution」「Transforming Mobility」のテーマに資する取り組みです。

また、新中期経営計画においては新規事業を戦略事業領域と位置づけ、社会課題の解決とともに、将来のコア事業を生み出すための体制強化と売上の創出を目指します。具体的には、「モビリティサービス」「低速自動走行」は、2024年に売上高300億円、「医療・健康」「農業自動化」は、2030年までの売上貢献を目標に、事業化に向けて取り組んでいきます。

当社には、世界中のさまざまな現場で、多くのパートナーとの対話を通じて解決すべき課題を探索・察知する習慣が根づいており、こうした経験を持つ人財こそが新たな価値創造の源泉です。新規事業の4領域も外部パートナーとの対話と共創により実現を目指すものであり、この取り組みを通じて、将来のビジネス創造を持続的、継続的に生み出すことができる人財をグローバルに育成していきます。そのためにも、新規事業を戦略事業領域と位置づけて積極的な経営資源配分を行うことで、上記に掲げた目標達成を目指します。



モビリティサービス 事業を通じた就労機会の創出により、人々の生活の質向上に貢献する 共創 地域プラットフォーム



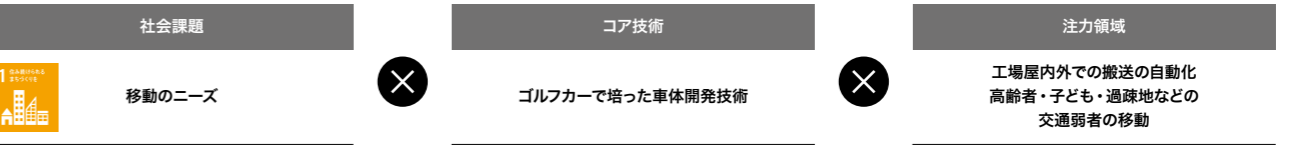
インド・ナイジェリアに新会社を設立し、現地協業でアセットマネジメント事業を拡大

二輪車で仕事をしている新興国のお客さまの中には、雇い主から二輪車を借りて労働力を提供している方も一定数存在します。購入せずに二輪車を使用できる環境をビジネスとして整え、スタートアップと協働で雇用の創出を行うエコシステムの構築を進めています。2021年にインド・ナイジェリアに新会社を設立し、現地協業でアセットマネジメント事業を開始しました。このスキームにより、お客さまはモビリティ獲得による生活水準の向上と安定した収入を同時に得ることができるとともに、当社としてはこれまで自己資金では二輪車を購入できなかった顧客層に対して、サービスビジネスとして売上を増やすことができます。



低速自動走行 移動を通じた付加価値の創出と豊かな生活の実現を目指す

共創 自治体



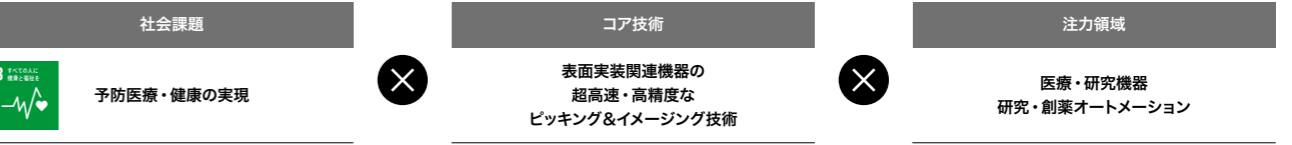
合弁会社とモノ輸送の事業化と、国・自治体とヒト輸送の事業性を検証

特定条件下での自動運転技術の確立により、物流の省人化と公共交通機関にアクセスできない地域の移動課題の解決を目指します。モノ輸送では、これまで株式会社ティアフォーと設立した合弁会社「株式会社eve autonomy」を通じて当社の複数工場での試験運用を進めてきましたが、当社工場以外での初めての事例として、株式会社プライムポリマー姉崎工場にて試験導入されました。2022年秋頃から正式なサービスの提供開始を予定しています。ヒト輸送では、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。2021年は国内16カ所での実証実験への車両提供を行いました。



医療・健康 確かな技術で研究者の負担を軽減し、医療分野の発展に寄与する

共創 産学連携



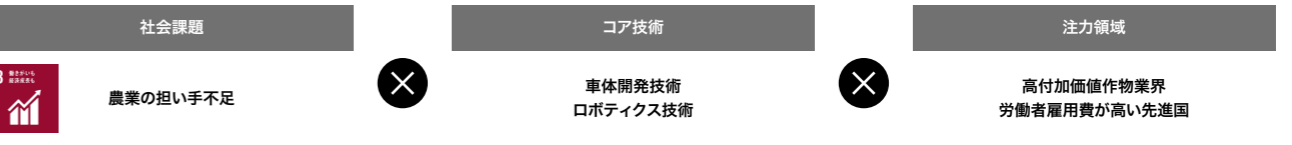
ラボラトリーオートメーション分野で機器販売ビジネスとのシナジーを創出

パンデミックにより細胞研究や診断分野は影響を受け、細胞医療や遺伝子治療など、個別化医療が一層進んでいます。また、先進国の高齢化に伴い、医薬品開発業務受託や医薬品受託製造市場が拡大しています。当社は感染症と高齢化の両面を見据えたサービス展開で市場の開拓と拡販を目指しています。医療・研究機器領域では、ピッキング技術とイメージング技術を融合した「CELL HANDLER™」により、従来法では成し得なかった細胞ハンドリングを実現しています。「CELL HANDLER™」の市場浸透と商材の充実に加え、研究・創薬オートメーション領域でのサービスを開始し、事業化に向けた取り組みを進めます。また、装置の販売だけでなく、抗体を検出し診断や薬剤選択に活用できる抗体プロファイリングサービスについても、医療機関と協業しながら開始していきます。



農業自動化 産業分野における生産性の向上、省人化、自動化を実現する

共創 生産者



米国農業ベンチャーとの連携を強化し、バリューチェーンを俯瞰した事業開発を実施

農業分野での省人化において、車体開発やロボティクス技術とAIを組み合わせたソリューションを提供し、栽培～貯蔵～流通チェーンを通して価値の最大化を目指します。当社はこれまで、CVC (Corporate Venture Capital) 活動を行うグループ会社 Yamaha Motor Ventures, Inc.の活動を通じ、スマート農業分野のスタートアップ企業への出資や共同開発を進めてきました。米国においては、次期中期経営計画期間での事業拡大に向け、出資先企業との連携を強化し、供給・サービス体制を構築します。



ランドモビリティ事業



MC×RV×SPVのシナジーで新たな感動を創出

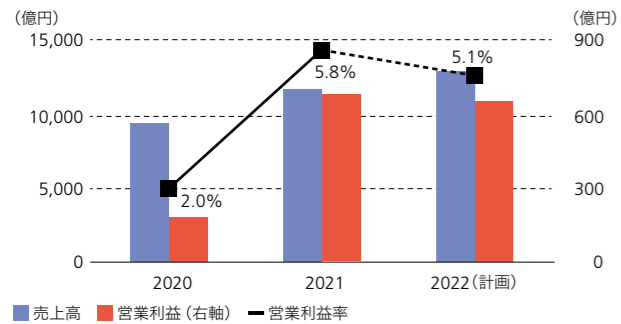
強み	<ul style="list-style-type: none"> 世界に広がる、ヤマハの技術と製品に信頼を寄せてくださる顧客層 培われてきたコア技術に基づく高い性能と品質を併せ持った多様かつグローバルで展開する製品群 自動二輪車市場におけるグローバルブランドポジション 新しいモビリティの創造によって市場を開拓し続けてきたDNA
機会	<ul style="list-style-type: none"> アセアンをはじめとした新興国における中間層市場の拡大 環境規制対応モデルのグローバル展開 デジタルによるマーケティングの進化 アウトドア・ファミリーレジャーの活況
リスク	<ul style="list-style-type: none"> パンデミック・地政学的リスク等に伴う部品供給網の逼迫とその長期化 急速かつ世界的にカーボンニュートラル規制が進展 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

2021年度の成果

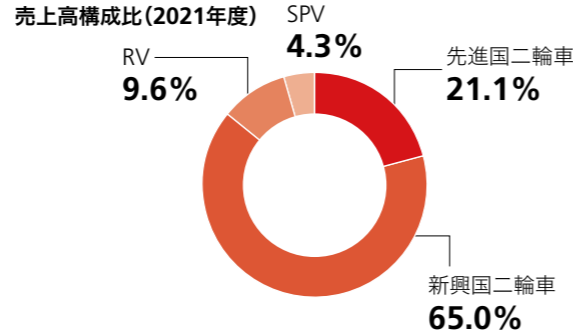
2021年度の売上高は1兆1,797億円、営業利益687億円となりました。先進国二輪車事業では堅調な需要継続に加え、構造改革の進捗により着実な損失幅の縮小が実現しています。また、新興国二輪車事業は、2019年に比べ東南アジアやインドで需要は戻っていないものの、プレミアム戦略の推進により1台当たりの平均単価が向上しま

した。RV事業ではアウトドアレジャー需要の高まりに加え、レクリエーション領域のフラッグシップモデル「Wolverine RMAX」シリーズの効果により、黒字化を達成しました。SPV事業は、自転車の有用性が見直されている背景もあり最大市場の欧州を中心に市場が拡大する中で、着実に当社販売を拡大することができています。

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(2021年度)



主要製品の概況と主な競合

製品カテゴリー	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
先進国二輪車	二輪車の価値が見直され、総需要は伸長。2021年は前半のロックダウンの影響から後半に回復し、台数増加。一方で半導体不足やコンテナ不足の影響を受け、供給の確保が課題となった。	HONDA、SUZUKI、Kawasaki、Harley-Davidson、BMW、Ducati、Triumph、KTM、Aprilia、Piaggio、KYMCO
新興国二輪車	新型コロナウイルス感染症の再拡大による影響を受けるも、プレミアムモデルの販売増加によるモデルミックス改善が進む。	HONDA、SUZUKI、Kawasaki、Hero、Bajaj
ATV・ROV	北米市場が需要のメイン。新型コロナウイルス感染症再拡大の中でも、旺盛なレジャー需要が継続。	Polaris、BRP、HONDA、Kawasaki
電動アシスト自転車 電動アシストユニット	通園、通学、通勤における自転車の重要性が見直されていることもあり、日本向けの完成車や欧州向けアシストユニットの販売好調が続く。	Panasonic、BOSCH、SHIMANO

今後の施策

2022年度については、先進国二輪車では欧州で強い需要が継続し、新興国でも需要の回復が進むと見込んでいます。当社の生産と販売も増加する計画ですが、一方で原材料高騰や半導体をはじめとした部品の供給不足による影響リスクもあり、引き続き、安定的な供給体制の構築とともに、価格転嫁や経費効率改善に取り組んでいきます。また、RV事業においては、注力するレクリエーション領域において、ブランド力の向上とシェア拡大を進めていく考えです。部品不足や生産拠点を置く北米での物流課題リスクがありますが、2021年同様

販売機会損失の最小化に努めます。SPV事業においても、二輪車同様に部品供給不足のリスクはあるものの、需要は引き続き拡大する見通しであり、OEMおよび自社ブランド双方の拡販により、増収を見込んでいます。

中期視点では「MC×RV×SPVのシナジーを生み出す」こともテーマの一つです。コア事業の二輪車で利益をしっかりと稼ぎ、成長事業のSPVで売上の倍増を目標とします。シナジーを創出することで、モビリティにおける新たな感動をお届けしていきます。

コア事業(事業ポートフォリオにおける中期戦略)

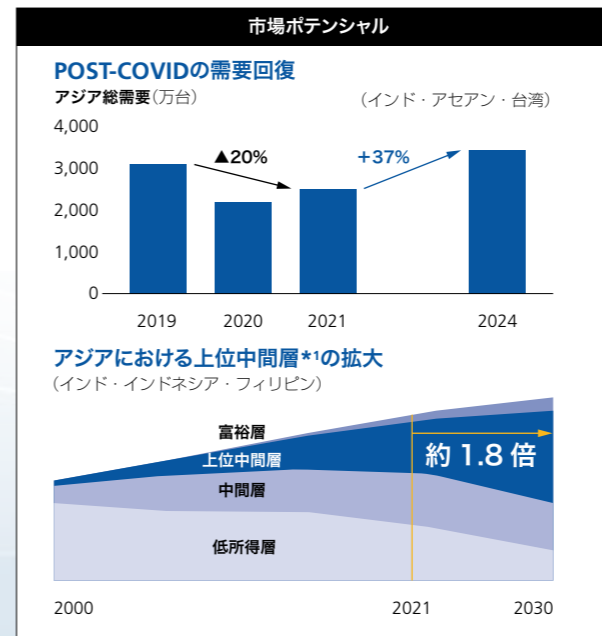
二輪車(MC)事業：新興国プレミアム戦略による収益性向上

新中期経営計画では「需要が回復する市場に対しプレミアム戦略を実現し、収益性を向上すること」をテーマとしています。

アジアの総需要は、新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年と比較すると、まだ戻りきっていません。まずこれからの3年間は、需要回復を見据えた取り組みを加速していきます。アセアン・インドでは、今後10年で急速に拡大していく上位中間層をターゲットに、これまで以上にプレミアム戦略を加速、ヤマハの強みを強化します。各国で戦略セグメントをしっかりと位置づけ、魅力的な商品の提供と顧客との強い絆を生み出すブランドマーケティングを強化・創造しながら台数伸長を目指す考えです。

また、デジタルとリアルを融合し、デジタルを通してつながった「自分らしさ」「自己実現」といった価値観を持ったお客さまに対し、一人ひとりへのアプローチ、「One to One マーケティング」を実現し、顧客との接点拡大、関係強化を図っていきます。そのためのコネクテッド車両の販売は、2024年に250万台への拡大を目標としています。また、お客さまとのリアルの接点の場となるプレミアムブランドショップは、インドで約2倍の店舗数を計画しています。

お客さまとヤマハブランドのつながりをデジタルも活用しながら築き上げ、アセアン・インド上位中間層に向けたプレミアム戦略の加速により、収益性の向上を目指します。



*1 世帯年間可処分所得1.5万～3万米ドル *2 インド、アセアン、台湾地域
※ 上位中間層データはEuromonitor Internationalを使用

プレミアム戦略

アジア主要国で戦略セグメントに注力

戦略セグメントの台数伸長(2021年比)

- インド：プレミアムスポーツ拡大 **2.0倍**
- インドネシア：プレミアムAT盤石化 **1.3倍**
- フィリピン：プレミアムAT強化 **1.5倍**


デジタル×リアルの融合マーケティング

デジタルツール活用による顧客接点強化

One to Oneマーケティングの実現
コネクテッド車両の販売拡大*2
2021年 50万台 → 2024年 **250万台**

アプリ活用による来店促進・販売後サポート

プレミアムブランドショップの強化
インド：Blue Square店の出店強化
店舗数 **約2倍**(2021年比)



信頼性と豊かなマリンライフ—海の価値をさらに高める事業へ

強み

- 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

- 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
- ステイケ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

- 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
- サプライチェーンの混乱、原材料費および物流費の高騰
- 為替・規制等の急激な変化

2021年度の成果

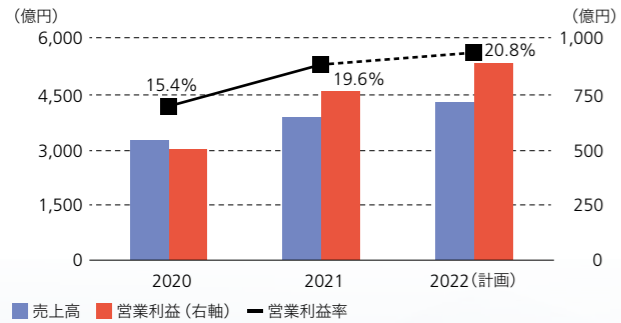
前中期経営計画の最終年度となる2021年度は、「高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立」のもと事業を推進してきました。

成長戦略として掲げたシステムサプライヤー戦略においては、「HELM MASTER® EX」の導入を本格的に開始し、周辺機器の売上を拡大しました。また、さらなる事業の拡大に向けて、米国スマートテクノロジー企業であるSiren Marine, Inc.を買収しました。高収益体質の源泉である船外機ビジネスにおいては、ステイケーションによる

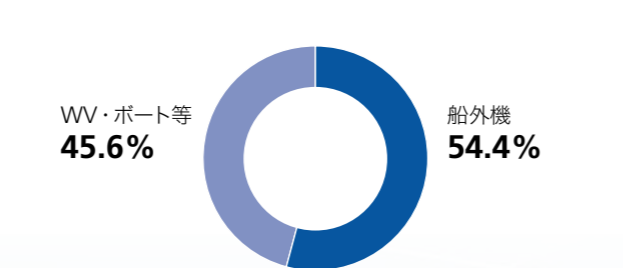
高い大型船外機需要に応えるため、生産能力増強に継続して取り組んでいます。加えて、将来のカーボンニュートラル関連新商品展開の端緒として、次世代電動操船システム「HARMO」の販売を欧州で開始しました。

これらの活動を着実に実行することで、コンテナ不足や部品供給遅延などサプライチェーンの混乱はあったものの、売上高3,911億円、営業利益は768億円と年間目標を達成することができました。

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(2021年)



主要製品の概況と主な競合

製品	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
船外機	ロックダウン後に先進国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。需要増加に対応するため生産能力を増強。	MERCURY、SUZUKI、HONDA、TOHATSU
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。高付加価値商品の開発を強化。	BRP、Kawasaki

今後の施策

新中期経営計画の事業方針のもと、2022年度は製品の「競争力」と事業の「稼ぐ力」の両面を強化するとともに、お客さまへの提供価値を拡大していきます。

成長領域においては、従来の開発機能に加えて米国R&D組織の強化や買収したSiren Marine, Inc.との連携により、ボートの統合制御技術開発を加速させることでCASE関連商品の早期上市を目指します。マリン事業のコアビジネスである船外機やウォータービークル等の既存商材については、さらなるラインナップの充実を図り、お客さま

のニーズに応える魅力的な商品の開発を進めています。また、堅調なマリン市場の需要に対しフル稼働での生産と確実な市場への供給で応えていくとともに、引き続き生産能力の増強を推進していきます。2022年度は、過去最高益を記録した前年度をさらに上回る売上高4,320億円、営業利益900億円を見込んでいます。

事業環境の激しい変化は続いていきますが、当事業が掲げる長期ビジョンは変わりません。長期ビジョンを座標軸に成長戦略を進め、「信頼性と豊かなマリンライフ」の実現を目指していきます。

コア事業(事業ポートフォリオにおける中期戦略)

マリン事業:「マリン版CASE」推進による提供価値拡大と高収益体質の維持・強化

当事業では「マリン版CASE」戦略の推進による、提供価値拡大と高収益体質の維持・強化、成長に向けた資源配分を両立させることを、長期ビジョンとして掲げています。その達成に向けて、この3年間は以下の3つの項目を進めていきます。

1つ目は「成長戦略」として、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ため、「マリン版CASE」戦略を推進していきます。特に、コネクテッドでは、2021年に買収した米国Siren Marine, Inc.との協業により、お客さまのボートをスマートフォンから遠隔で監視・操作するシステムを開発。お客さまに「つながる安心」を提供し、提供価値の拡大を進めます。

2つ目は「事業競争力の強化」であり、高収益体質の維持と強化を進めます。大型船外機のニューモデル導入により、ラインナップをさらに拡充し、大型船外機の販売比率を30%まで拡大させていく考えです。生産面では、大型船外機やマリンジェットの実産能力の増強を継続していきます。

最後に「事業基盤の強化」です。変化の大きい時代を柔軟に勝ち抜くために、米国のR&D機能を拡充して、商品開発体制をさらに強化していきます。


既存の強みを維持・拡大させることと将来の成長を両立させることで、海の価値をさらに高めていく事業へ進化させていきます。

成長戦略	
提供価値の拡大 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	マリン版CASE Connected: 安心 Autonomous: 安心・快適 Shared: 経験 Electric: 快適
	事業競争力の強化 高収益体質の維持・強化 大型船外機のラインナップ強化 → 大型販売比率を30%に拡大 生産能力の増強 → 大型船外機 +20% → マリンジェット +27%
事業基盤の強化 変化を成長へつなぐ組織風土 米国R&D機能の強化	

マリン長期ビジョン
信頼性と豊かなマリンライフ
海の価値をさらに高める事業へ

高収益体質の維持と成長に向けた資源配分の両立

ロボティクス事業



ロボティクスで感動を手のひらに—最適なソリューションをお届けする

強み

- 製販技一体で実現する高品質・低コスト・タイムリーな商品とサービス
- 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

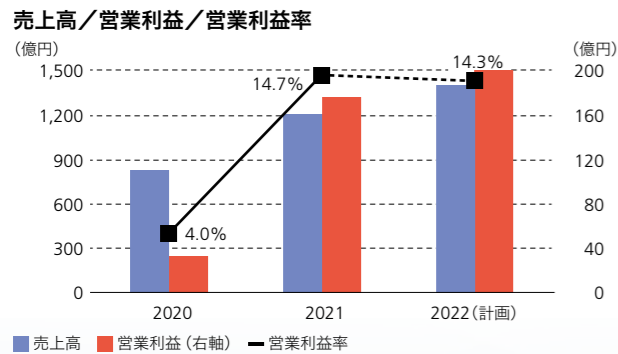
- 国内の人手不足や新興国の人件費上昇による、自動化ニーズの拡大
- IoT、5G、CASEなどの新領域の発展に伴う電子化と、より高度な自動化の進行

リスク

- 半導体をはじめとした部品の入手難と価格高騰
- 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

2021年度の成果

2021年度の売上高は、前年度に比べ44.9%増加し1,203億円、営業利益は176億円となりました。上期では特に中国で新型コロナウイルス感染症の影響が落ち着いてきたことにより設備投資が活性化し、下期からは国内および欧米の販売が回復基調となったことで、表面実装関連機器、産業用ロボットともに販売台数が増加しました。また、ヤマハロボティクスホールディングス株式会社も販売の好調や構造改革効果により、黒字転換しました。産業用無人ヘリコプター・ドローンは、用途拡大、特約店事業譲受により、売上が増加しています。



主要製品の概況と主な競合

製品	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
表面実装関連機器 (SMT)	IoT、5G、CASE対応を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, INOVANCE
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、マルチローター機も販売し、農業の省人化に貢献。物流・計測などの農業分野以外の無人機用途拡大も推進。	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

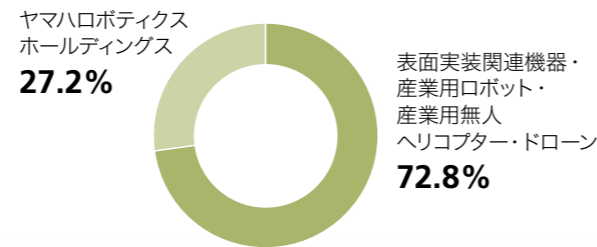
今後の施策

中国向けに加え、先進国向け需要の回復が進む見通しです。さらなる事業成長のために、生産体制の拡充など積極的に資源を投入し、プラットフォーム戦略に基づく新商品の開発やクロスセル活動など事業統合のシナジー創出を加速させていきます。

無人機分野でも、ヘリコプター、農業用ドローンの新モデルの開発を進めるとともに、共同開発した小型空撮ドローンの製造を開始します。加えて、外部との協業による技術開発も推進していきます。

成長事業 (中期経営計画における施策) ▶ P.25

主なカテゴリー別売上高構成比 (2021年度)



金融サービス事業



今後の施策

2022年度は市場在庫状況の改善による卸売ファイナンスの債権規模回復を見込んでおり、債権残高は前期比14.3%増加となる4,300億円規模までの拡大を目指します。一方で営業利益は前年度のような一過性増益要因がなくなり相対的に減益となりますが、営業利益率は25.5%と高い水準を維持する見込みです。これにより2022~2024年の新中期経営計画で掲げたROA3%の確保を目指しています。

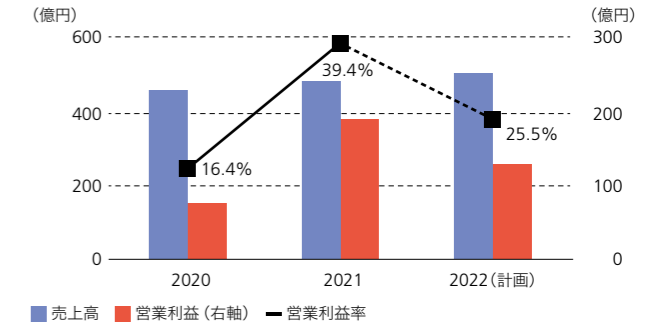
各地域においては製品販売事業との協力体制をより一層強化して、新たなお客さまの獲得や製品・金融サービスを継続してご利用いただけるよう取り組んでいきます。また、新規市場でのファイナンス事業立ち上げ、対象商材の拡大といった新規開拓や、事業基盤強化に向けた各拠点間の連携強化とグローバルな事業運営体制の確立を目指します。

2021年度の成果

市場在庫不足による卸売金融債権の減少を小売金融債権の拡大でカバーするなど、事業連結の債権残高は3,762億円まで増加。利益面では貸倒引当金の戻し入れなど一過性の影響もあり、営業利益は191億円となりました。2020年に開始した米国でのフルラインサービスの提供による債権残高規模の拡大を中心に、各地域におけるファイナンス事業基盤強化なども収益拡大に貢献しました。

コロナ影響による販売のオンライン化といった新たな潮流も見えてきた中、販売金融サービス事業においては販売店やお客さまとの結びつき強化にも取り組むとともに、世界各地域における事業施策・マネジメント手法の相互共有や標準化・高度化についても着実に進めています。また、金融サービス事業を分離した経営成績情報の開示も開始しました。

売上高／営業利益／営業利益率



コア事業 (事業ポートフォリオにおける中期戦略)

金融サービス事業：既存事業を支えるための体制を構築

前中期経営計画で実施した米国でのフルラインサービス開始やフランスでの事業開始など事業領域や地域の拡大を踏まえ、新中期経営計画ではグローバルな事業運営基盤の強化と、それに基づく収益性確保に重点を置いて取り組んでいきます。各地域での機能や運営体制のレベルアップ、新たな地域での事業展開や対象商材の拡大を推進するとともに、各グループ会社の知見やノウハウ、人材などの資源を共有・相互活用するなど、グローバルに事業を統括し発展させる機能・体制の構築を進めていきます。

こうした取り組みを通じて、新中期経営計画の最終年度である2024年度には、債権残高5,000億円規模への成長、ROAは3%水準の確保

を目指します。また、多くのステークホルダーのみなさまに当事業へのご理解をいただくため、経営成績の情報開示を進めていきます。

グローバル事業体制を構築し、ROA3%水準を目指す

- 地域の拡大 (南米・欧州など)
- 事業領域の拡大 (マリナ商材)
- グローバルな事業運営体制の構築
- 金融サービス事業を分離した経営成績情報開示

取締役 企画・財務担当メッセージ

事業ポートフォリオマネジメントに基づき
成長投資を積極化し、長期ビジョンの
実現に向けてさらに前進していきます。

取締役
上席執行役員

設楽 元文



前中期経営計画の総括

前中期経営計画(2019～2021年)(以下、前中計)の最終年度に当たる2021年12月期の業績は、売上高が1兆8,125億円、営業利益が1,823億円、親会社株主に帰属する当期純利益が1,556億円となり、いずれも過去最高を更新しました。また、KPIとして設定した財務指標についても、営業利益率(2021年12月期10.1%)、ROE(3年平均12.8%)、自己資本比率(2021年12月期末46.9%)を達成しています。

しかし、当社の企業目的は利潤を最大化することではありません。それは「感動創造企業」を実現することであり、その方向性を具体化した2030年に向けた長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」への道筋をお示するのが中期経営計画であると言えます。結果としての業績に満足するのではなく、この3カ年を通じて長期ビジョンに向けて前進することができたかを問う必要があると考えています。

この前提のもとで、2021年12月期業績についてご説明します。2021年12月期は、前期に引き続き新型コロナウイルス感染症拡大の影響が世界経済に影を落とす中で、当社のメイン商材である二輪車や船外機等の需要が好調に推移しました。そのような外部要因を

追い風に、各拠点・各部門が自律的かつ最適な判断のもとで、着実に需要を取り込むことができたとともに、損益分岐点の改善に向けた全社的な取り組みが奏功しました。加えて、移動制限に伴う経費節減の効果もあり、売上高、利益ともに前期から大きく伸長しました。また、収益性の改善、財務的基盤の安定化という観点においても、デジタルライゼーションによる効率化と生産性向上、グローバル生産体制の構造改革が大きく寄与しました。

新型コロナウイルス感染症拡大により世界全体に閉塞感が漂う中で、個人の移動手段として、また、充実したライフスタイルを過ごすためのアイテムとして、当社の商品が注目されました。当社の商品を通じて、世界の人々の「幸せ」に貢献できるということを改めて実感することができた1年であったとも言えるでしょう。それが業績にも反映されたわけですが、半導体不足や原材料高、物流面での課題などもあり、お客さまからの期待に十分にはお応えできていなかったことは反省点です。新中期経営計画(2022～2024年)(以下、新中計)のもと、この大きな追い風をしっかりと捉えることにより、長期ビジョンの実現に向けてさらに前進していきたいと考えています。

財務戦略の方向性

新中計においては、成長性、収益性、効率性の3つの観点から、目標とする財務指標を設定しました。1つ目の成長性については、売上高2.2兆円以上、CAGR(年平均売上高成長率)7%以上としています。2つ目の収益性では、3年平均で営業利益率9%以上、3つ目の効率性では、3年平均で資本コスト(7%台を想定)以上のリターン継続創出を目標としました。これらに加え、ROE15%水準、ROIC9%

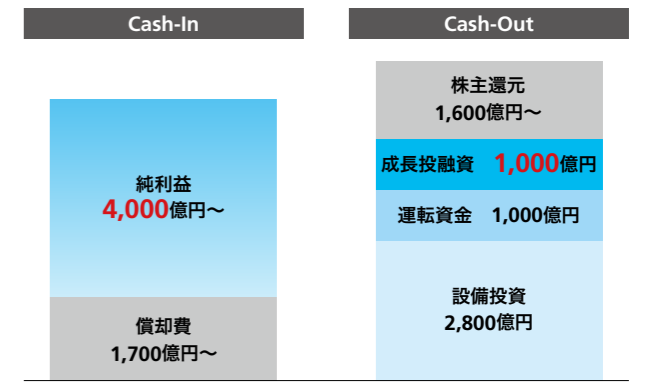
水準、ROA10%水準をサステナブルに創出できる体質を目指していきます。

次にバランスシート・マネジメントについては、前中計では、「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をバランスを取る」という方針のもと、特に財務体質改善と併せて、配当の安定性と継続性を重視しました。その結果、財務体質が大き

く改善しましたが、それは、将来の成長に向けた投資を想定通りに実施できなかったことも要因となっています。

新中計では、将来の成長への取り組みとカーボンニュートラルへの対応を加速するため、レバレッジを効かせながら、コア事業および戦略事業領域と基盤構築に4,800億円の資源配分を実施します。その上で、株主還元については、業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当を目指す方針です。そして、キャッシュ・フローの規模に応じて機動的な株主還元を実施し、総還元性向は3カ年累計で40%を目安とします。2022年3月の株主総会後に発表した自己株式の取得は、株主還元に対する私たちマネジメントの強い意志と捉えていただければ幸いです。

キャッシュ・フロー



コア事業・戦略事業・基盤構築に4,800億円

事業ポートフォリオマネジメントに基づく成長投資

新中計の目玉として、事業ポートフォリオマネジメントを実装しました(詳細はP.24をご参照ください)。経営資源配分については、事業ポートフォリオマネジメントに基づき、戦略事業領域へのリソース投入を積極化し、開発経費と成長戦略経費を前中計の1.6倍の1,150億円(414億円増)、設備投資は同1.8倍の450億円(206億円増)に拡大します。前中計における反省を活かし、実効性を上げていく仕掛けを織り込んでいきます。

また、成長投資を行う際の基準として、長期ビジョンに合致しているかどうかを重視します。新中計では、1番目にコア事業の稼ぐ力を

強めること、2番目にサステナブルな社会づくりに貢献する新規・成長事業への投資を加速させること、3番目にデジタル技術の活用とパートナーの共創を加速し成長性を高めることを3つの柱としました。これまでもの中計でも掲げてきた「成長戦略」「基盤強化」の軸に加えて、今回「サステナビリティ」の軸を盛り込んでいますが、それは環境や持続性なくしては、お客さまから選ばれ続ける会社として存続し得ないからです。社会的な貢献ができるかどうかという視点を重視し、成長投資の可否を判断していくこととなります。

2022年12月期の見通しと今後の展望

2022年12月期についての展望をまとめますと、需要環境は好調な需要が継続し全事業で2021年12月期を上回る販売を計画しています。コスト面では、2021年12月期から続いている半導体の部品不足の影響と原材料・物流費等の高騰の影響を想定して織り込んでいます。それに対して、商品力強化やプレミアム戦略を推進しながら、損益分岐点経営の継続と定着ができるかどうか、私たちの実力が問われている点だと思っています。これらの取り組みを通じて、売上高、営業利益については2期連続となる過去最高の更新を目指します。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、人々の価値観が大きく変化しました。また、デジタルライゼーションの加速が、お客さまの購買行動に大きな影響を与えています。世界中で時差なく同じ情報を取得できるようになったことで、明らかにマーケティング活動の手法も変化しました。このようなさまざまな変化を捉えて、ビジネスプラクティスの

更新を図り、効率性を高めたいと考えています。ここでは、損益分岐点経営の定着という「果実」(財務面での成果)で皆さまにお示しできる部分です。併せて、サステナブルな社会づくりに貢献することが不可欠です。前中計で一層強化された財務基盤を軸として、その成長の芽をしっかりと育てることも私自身の役割であると認識しています。

当社の商品やサービスを通じて、本当にお客さまが幸せを感じていただけているかどうか重要です。それが結果として、財務面の持続的な成長につながるものと考えています。そのためにも、特にアフターコロナの世界において、よりお客さまの価値観に私たちが寄り添い、シンクロナイズしていくとともに、その事実をしっかりとステークホルダーの皆さまへ発信することで、長期ビジョン実現に向けた進捗を共有していきます。

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

(TCFDに基づく情報開示)



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2021年に「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実現に向けた取り組みを推進し、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供します。

気候変動関連のガバナンス体制

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、社長執行役員が委員長を務め、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」(年3回開催)を監督する役割を担っています。

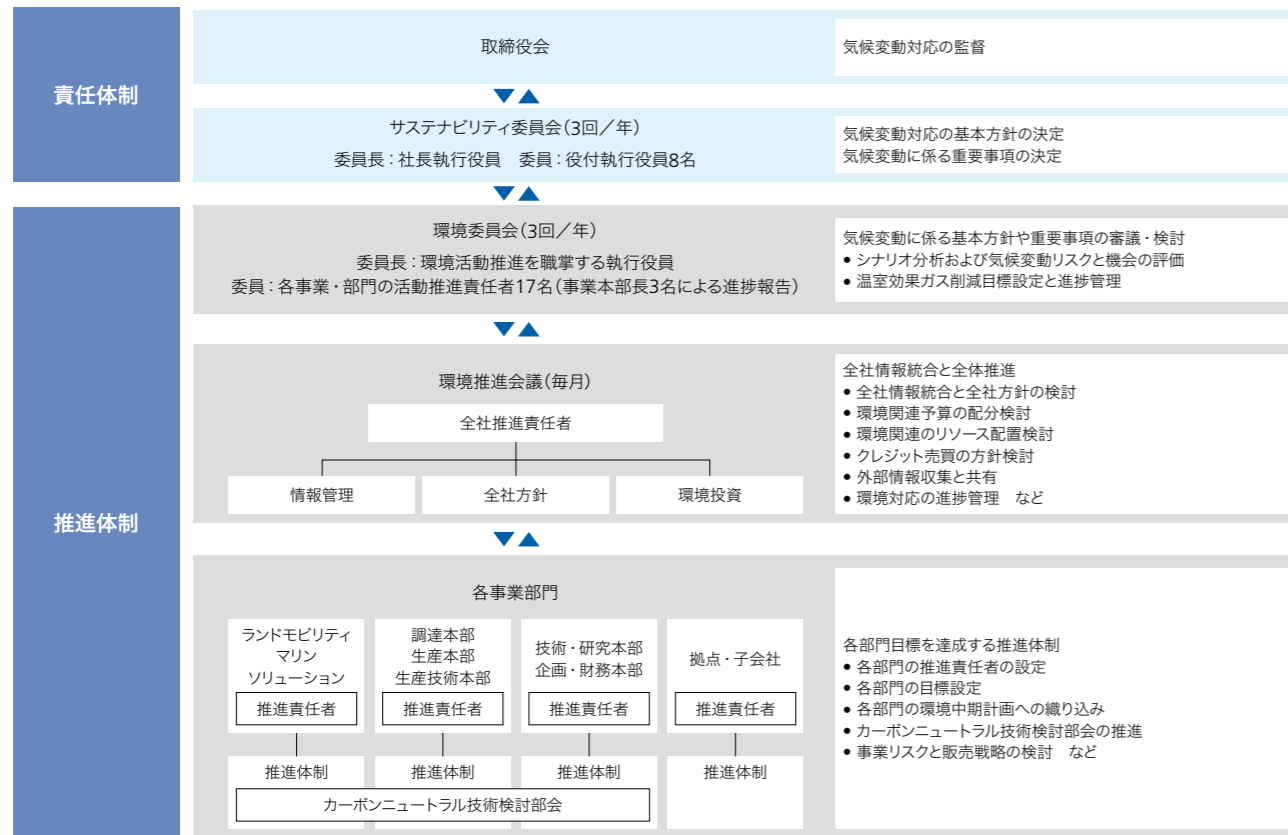
サステナビリティを巡る課題に関して、特に環境分野を重要な経営課題の一つと位置づけ、環境活動を管掌する執行役員を委員長とする「環境委員会」を設置しています。環境委員会は年3回開催し、環境にかかわる方針やビジョンの審議、「環境計画2050」の策定、

各事業部の目標に対する進捗を毎年レビューし、少なくとも年2回取締役会へ報告します。

2021年の「環境計画2050」見直しに伴い、カーボンニュートラルに向けた推進強化を図る上でサステナビリティ委員会を年2回から3回に変更し、環境委員会下部組織として「環境推進会議」を新設しました。また、気候変動を含むマテリアリティのKPI実績およびESG外部評価を、役員など経営幹部の報酬と連動することで実効性ある取り組みを推進しています。

気候変動リスクの「管理」プロセス

気候変動関連のリスク管理は、グループ全体のリスク管理の仕組みに組み込まれています。「環境委員会」は、各事業・機能部門が特定したリスクと機会に対する事業戦略としての具体的取り組みのゴールや目標について毎年進捗を管理し、経営会議と同じメンバーで構成される「サステナビリティ委員会」および取締役会で結果を報告しています。



気候変動リスクと機会の評価および財務影響

当社では、2050年カーボンニュートラルを目指す戦略を立案するにあたり、不確実性(リスク)要因に対応するために、IPCC第6次評価報告書のSSP1-1.9およびSSP1-2.6とSSP3のシナリオやNDCsシナリオを参照しています。短期・中期・長期のリスクと機会、事業・戦略・財務に及ぼす影響を抽出し、評価しました。この結果を踏まえ、当社の2030年目標(および2035年目標)の具体的な数値目標を策定するとともに、気候変動への取り組み強化と、スコープ1.2.における2035年削減目標の前倒しを決定しています。

- 短期: 直近の業績に影響を及ぼす(0~3年の期間で顕在化する可能性を含む)
- 中期: 当社の戦略の大幅な調整を必要とする(3~6年の期間で顕在化する可能性を含む)
- 長期: 長期戦略とビジネスモデルの実行可能性に根本的に影響を及ぼす(6年以上の期間で顕在化する可能性を含む)

	区分	評価対象	期間	対応状況	財務影響
移行リスク	政策・法規制 SSP1	各国・各地域の排ガス規制やCO ₂ 排出量規制対応の開発コスト増加	短期	法規認証部門: 各国・各地域の規制動向の情報収集。環境法規対応委員会: 規制強化対応技術の先行開発およびパワートレイン開発の意思決定の迅速化。	2021年度の内燃機関モデルの売上高は1兆6,435億円
	政策・法規制 SSP1	炭素税の導入による操業コスト増加 主要事業である二輪車をアセアン地域を中心に16カ国27の拠点で製造。鋳造工程や塗装工程などで化石エネルギーを利用	中期	生産本部および環境施設部門: 各国・各地域のエネルギーにかかわる規制動向の情報収集。環境委員会: エネルギー関連の投資計画や再生可能エネルギー調達方法など審議・検討。取締役会: 経営会議を経て報告。	2021年度の化石エネルギーコストは38億円 2021年度のCO ₂ 排出量に基づく計算では事業活動におけるCO ₂ 排出量に対する炭素税1万3,400円/トン想定した場合67億円/年の負担増* *カーボン・プライシング・リーダーシップ連合(CPLC)報告書: 2030年炭素税価格予測より
	技術 SSP1	小型モビリティ電動化対応に伴う技術コストの増加	短期	小型バッテリーの調達およびコストが課題となるため、同業他社との協業にてバッテリーの相互利用を見据えたバッテリー規格共通化やインフラ整備のコンソーシアムを発足し、電動モデルの普及促進に向けた活動を開始。	2021年度の当社グループ全体の研究開発費は953億円
	市場 SSP1	化石燃料使用の乗り物の市内走行禁止によるICE系二輪車販売減少のリスク 充電インフラ整備の遅れによる電動二輪車販売機会の損失リスク	長期	環境委員会: 各事業部が各国・地域の規制動向を報告。取締役会: 各事業・機能部門は対応方法を検討・決定し具体的な販売戦略を報告。	2021年度の二輪車事業の売上高は1兆165億円
物理的リスク	評判 SSP1	投資家などステークホルダーから情報開示が不十分と評価されるリスク	中期	コーポレートコミュニケーション部IR&SR担当: 個人投資家向け会社説明会や、機関投資家向けの面談を実施。	2021年度末の株式時価総額は9,542億円
	急性 SSP3	極端な気象現象が、操業に影響を及ぼすリスク	中期	IPCC報告書AR6で評価された陸域における極端な高温や陸域における大雨などの頻度と強度から、操業施設への影響評価を実施。	-
	慢性 SSP3	長期的な極端気候が、操業および販売に影響を及ぼすリスク	長期		

	区分	評価対象	期間	対応状況	財務影響
機会	資源効率性	生産工程におけるエネルギー効率の改善	短期	理論値生産活動をグローバルに展開。	2021年度エネルギー効率投資実績: 15億円 *内部炭素価格6万円/トン
	エネルギー源	製造拠点における再生可能エネルギーの活用	短期	太陽光発電のグローバル導入実施。YMCにおけるCO ₂ フリー電気の導入。	2022年度太陽光発電投資予算: 9億円 YMC CO ₂ フリー電気: 4億円/年
	製品/サービス	低炭素商品の開発拡大 BEV商材の拡充と拡販	中期	2024年までにBEV商材10モデル投入。2024年までに電動化やCN燃料対応の研究・開発施設の増強。	低炭素商品の需要による収益増加
	市場	各国・地域の電源構成や政策に対応した当社製品群の需要拡大	短期	欧州向けに電動二輪車「NEO'S」、次世代電動操船システム「HARMO」を発売。	-
		各国・地域のニーズに応えるソリューション提供の機会拡大	短期	インドでMaaS事業者との協業を通じて、モビリティサービスビジネスを開始。	MOTO BUSINESS SERVICE INDIA Pvt. Ltd.設立。資本金: 11億円 インド二輪車シェアリングサービス 2025年117億円の市場規模予測
		環境分野に特化した新規市場・地域へのアクセス	中期	環境・資源分野に特化した自社ファンド設立。	運用総額100億円(運用期間15年)
	レジリエンス	各国・地域のエネルギー政策や多様なエネルギー源に対応した製品・サービスによる収益増加	長期	2024年までに電動化やCN燃料に対応するパワートレインの研究・開発施設の増強。	中期経営計画(2022~2024年)投資予算24億円

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み
(TCFDに基づく情報開示)

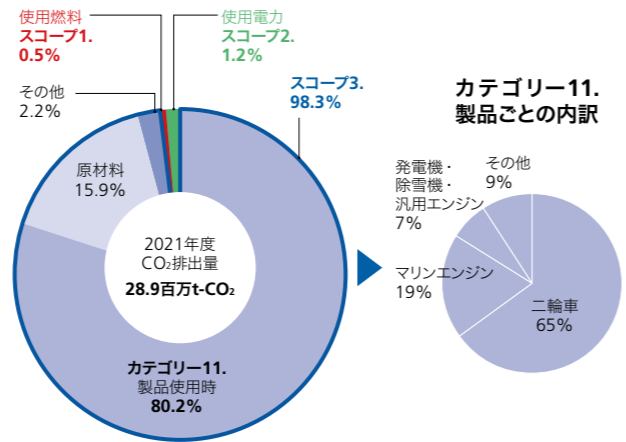
サブライチェーンCO₂カーボンニュートラルを目指すースコープ1.2.削減目標前倒しー

当社のサブライチェーン全体における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1.7%、それ以外の排出スコープ3.が98.3%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、80.2%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80%を占めるアジア地域において小型で便利かつ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排出量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。

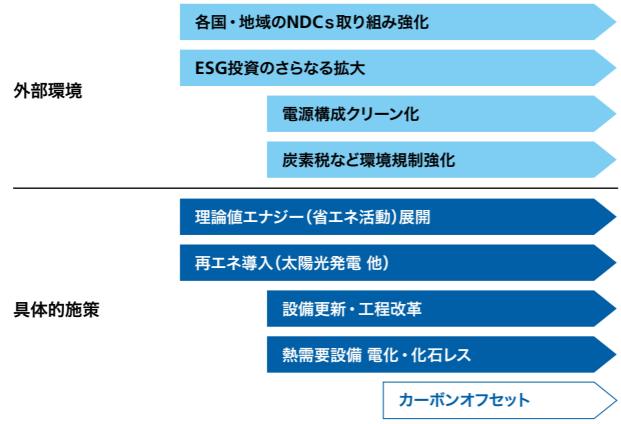
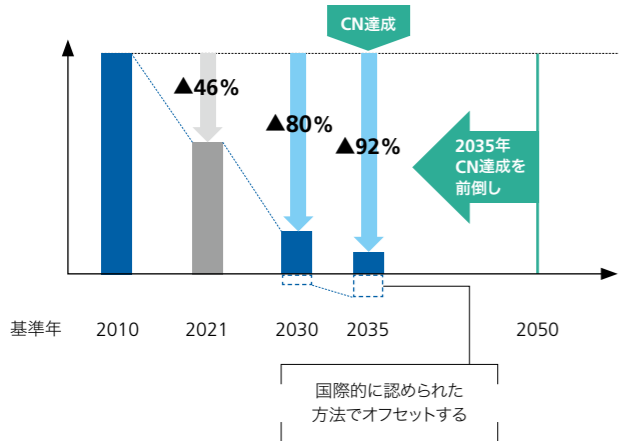
サブライチェーン全体のCO₂排出量の内訳



※ 環境省「サブライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(ver.2.4)」に沿って、「排出原単位データベース(ver.3.2)」を活用し算出しています。

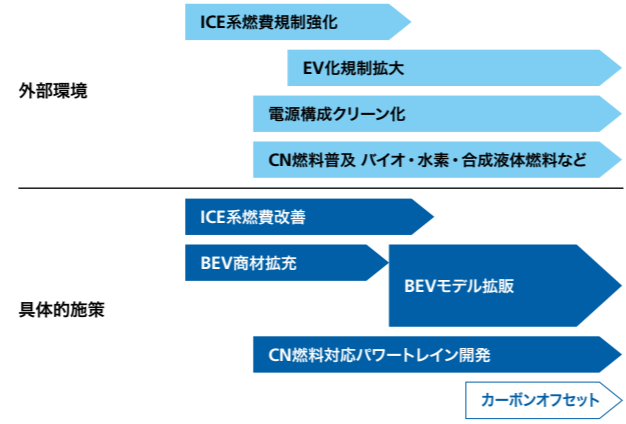
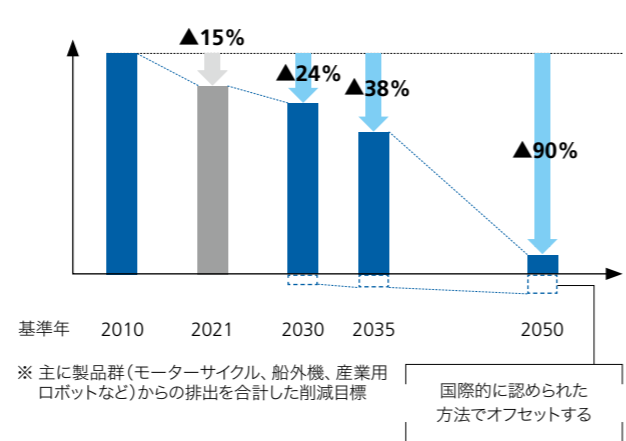
スコープ1.2.目標

CO₂排出原単位



スコープ3.目標

CO₂排出原単位



削減実績推移

	2010年度(基準年)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
排出量(t)	635,071	553,923	529,513	540,105	442,533	500,903
排出原単位 (t/売上高:億円)	51.2	33.2	31.6	32.4	30.1	27.6
削減率(2010年度比)	—	35.2%	38.3%	36.7%	41.2%	46.1%

	2010年度(基準年)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
排出量(t)	34,046,049	25,753,328	25,963,326	23,859,974	19,624,372	23,237,944
排出原単位 (t/販売台数)	4.36	4.00	3.76	3.57	3.67	3.71
削減率(2010年度比)	—	8.3%	13.8%	18.1%	15.8%	14.9%

中期経営計画における重点取り組み

2050年カーボンニュートラル目標への取り組みは、2022年度を初年度とする中期経営計画にも組み込んでいます。

企業活動における自社のCO₂排出量の削減に向け、省エネ・再生エネ設備を10カ国以上で導入するとともに、2022年にCO₂フリー電力を国内事業所から採用していきます。お客さまや社員の製品使用・原材料・輸送・廃棄などからのCO₂排出量であるスコープ3.については、プラットフォーム戦略によるEV化の加速に加え、多様なパワ-

ートレイン(動力源)に対応した開発を推進します。また、それらを実現するための研究開発設備を順次増強する考えです。

加えて、目標達成に必要なカーボンオフセットの取り組みを加速させるため、環境資源分野に特化した自社ファンドを設立します。運用期間は15年を計画しており、サステナビリティに寄与する技術・ビジネスモデルの探索活動を加速させていきます。

スコープ1.2.

- ▶ 2024年度CO₂排出量52%*1削減(2010年度比)
- 省エネ・再生エネ設備の導入を2024年までに10カ国以上に展開
- CO₂フリー電力を2022年に国内事業所から採用

スコープ3.

- ▶ プラットフォーム戦略によるEV化の加速
- プラットフォーム戦略
主要コンポーネントタイプの絞り込みにより、モノづくり効率を向上させ幅広い出力領域*2に対応
- 2024年までにBEV10モデル以上に対応
- さらに拡大
- 他パワートレイン
- BEV

▶ 多様なパワートレインに対応した開発の促進 (CN技術の研究・開発設備増強)

エネルギー源の多様化に対応

▶ シリコンバレーに100億円規模の環境ファンドを設立し、サステナビリティに寄与する技術、ビジネスモデルを探索

▶ 調達部品について、調達先と協業しCO₂排出量定量化、カーボンニュートラルへの施策を推進

*1 2022年2月発表時点の目標値44%より見直しを実施
*2 定格2.5~35kW、および350kW超
*3 モーターコントロールユニット

Digital Transformation戦略

企業目的である「感動創造企業」、そしてその方向性を具体化した2030年の長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人のもと幸せになれる～」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ブランド価値を高め、生涯を通じたヤマハファンを創造していきます。

中長期計画「Yamaha Motor to the Next Stage」

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

* DAP(Yamaha Motor Digital Analytics Platform) : ヤマハ発動機のデジタルデータ基盤

前中期(2019-2021)の取り組み状況

Y-DX3 : 未来を創る

クラウドファンディングプラットフォームを活用し、モーターサイクルという乗り物を社会貢献につなげられないかという課題認識を幅広く訴求し、新たなお客さまとつながり、お客さまと共創するトライを開始しました。また、継続的イノベーションに向けたデジタル技術を専門とするR&D体制/機能の企画を進めました。

Y-DX2 : 今を強くする

コロナ禍の中、デジタルマーケティング、eコマース等、デジタルでの顧客接点強化を加速しました。また、船外機やモーターサイクルの接続製品の世界投入を進め、特にモーターサイクルについてはグローバル展開が進みました(2021年末時点約80万台)。社内プロセスでは、製造現場における監視・搬送・作業・検査の自動化、そしてそれらを通じたデジタル技術の手の内化、およびデジタル開発基盤の構築が進みました。

Y-DX1 : 経営基盤改革

グローバル連結データベース(DB)、連結会計、経営ダッシュボードが2022年より稼働開始しました。また、予知型経営に向けた需要予測モデルの活用もスタートしました。ERP導入については、会計を中心とした標準業務プロセスを組み込んだテンプレートの構築、および本社への会計システムの導入を進めました。周辺システムとの連携を含め、想定よりも作業量が大きく、計画のアップデートを行いました。

新中期DX戦略

Y-DX3 未来を創る	次世代価値創造への対応 デジタル技術を専門とするR&D体制、社会・お客さまと共創するプロセスの構築
Y-DX2 今を強くする	顧客とつながる・新しい体験提供 デジタルマーケティング、コネクテッド商材の積極展開、顧客中心ビジネスの変革
Y-DX1 経営基盤改革	経営判断の迅速化・業務標準化 グローバル連結DB・経営ダッシュボードによる迅速な意思決定の実現
DX人財育成	全社でデジタル活用推進 誰もがデジタルを活用できる会社を目指し、実践的教育と積極的人財シフトの実施

新中期での活動

Y-DX1 : 経営基盤改革

▶ グローバル連結データベース

経営ダッシュボード活用を継続して進めるとともに、ドリルダウン分析の深化、需要予測商品の拡大・需要予測単位の詳細化、予算管理機能追加等、経営基盤DBの機能拡大を行い、さらなる予知型経営のためのツールとして充実を図ります。

Y-DX2 : 今を強くする

▶ コネクテッド

「コネクテッドビジョン2030」に向けて、コネクテッド機能を搭載した商材ラインナップ拡充、モバイルアプリ展開を加速します。また、コネクテッドデータを、顧客体験サービスや製品開発、品質向上に活用していきます。

▶ デジタルマーケティング

顧客データ基盤整備やデータの取得、ECサイトの実装などをさらに充実・拡大していきます。加えて、顧客データを活用しながらデジタルとリアルとの施策を組み合わせ、カスタマージャーニーに沿った新しい体験を提供していきます。

▶ データ分析

データ分析の現場駆動化を目指し、データのセキュリティやガバナンスを強化するとともに活用しやすいデータマネジメントを推進します。また、各事業・機能部門の目的・レベルに合わせたデータ分析講習(2021年教育実績600人以上)を継続し、現場でデータ活用できる社内データサイエンティスト育成を推進します。

▶ グローバルERP導入

ヤマハ発動機本社では、SAP会計モジュールの導入準備を進め、販売物流モジュールの導入準備を開始します。また、グループ会社の業務標準化のためのグローバルテンプレートの構築を完了し、それを活用しながら欧州子会社・米州子会社をはじめとする海外子会社へのSAP導入を順次進めます。

▶ スマートファクトリー

デジタルを活用することで理論値生産活動の質を向上させる活動を現場主導で積極的に推進し、手の内化を拡大するとともに、サプライチェーンや開発との連携も強化し、お客さまへお届けする価値の変革を推進します。

▶ その他の現業強化

デジタル開発、デマンドチェーン革新などについてもデジタルを活用した変革を進めていきます。



Y-DX3 : 未来を創る

▶ データ連携

取得したデータを社内で循環し活用することで、サプライチェーン、エンジンリアリングチェーン、マーケティングの新しい形を築いていきます。

▶ 外部エコシステムとの連携

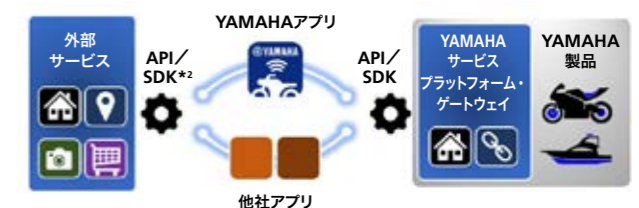
ヤマハのコネクテッド製品を他のサービスやIoTデバイスと接続できる準備を進めます。API*1による他業種との連携やお客さまとの共創などを通して、個社では対応できない社会課題の解決や新しいお客さま価値の創造にチャレンジします。

*1 API(Application Programming Interface)

*2 SDK(Software Development Kit)

▶ デジタル技術を専門とするR&D体制の構築

新たなデジタル技術の適応や、外部サービスとの連携を推進するデジタル技術を専門とするR&D体制を構築します。



DX人財育成

「誰もがデータ活用できる会社」を目指し、既存社員の実践的教育やOJT、人財シフトなどを積極的に行うとともに、専門知識を有した人財を積極的に採用しています。これらの活動によりテックリードやプログラマ、エンジニア、データサイエンティストなど、データの利活用、実装、運用スキルを持った人財を2024年までに1,200人規模に増やすことを新中期経営計画

期間ではKPIとして取り組んでいます(2022年度時点:550人)。並行して、マネージャー層がデジタルを活用したビジネスや社内活動を適切に判断・推進し手の内化できるよう、Y-DX2の各種活動を現場主導で進め経験値を積むとともに、ITリテラシーを全社的に強化していきます。

人財戦略

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

基本的な考え方

グローバルな事業展開の中、進化・変化していく市場ニーズに機敏に対応できる組織体制づくりに加え、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、感動を創造し続ける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～人はもっと幸せになれる～」の実現があると当社は考えています。

新中期経営計画ではこの基本的な考え方に則り、社員エンゲージメントスコアをKPIとし、社員エンゲージメントの継続的なフォローアップを実施します。エンゲージメントスコア向上に向けた取り組みとして、ダイバーシティ&インクルージョンでは、働き方の選択肢を増やし、多様な人財が活躍する会社を目指します。世界各国にいるリーダー



執行役員
人事総務本部長
橋本 満

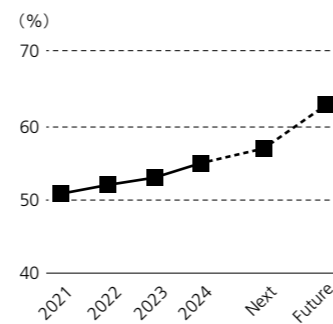
層の育成、本社人事制度の刷新、キャリア採用の強化などにより、多様な人財が集い、活躍できる環境を整えていきます。人財育成では、成長を望めば誰もが機会が与えられる仕組みの構築を目指します。また、仕事の効率を高め、オフタイムを豊かにする社員のRev Up時間を向上させるため、ワークライフバランスを考えた新しい働き方を推進します。

新中期経営計画期間のKPI

ダイバーシティ&インクルージョン		人財育成	
働き方の選択肢を増やし、多様な人財が活躍する会社を目指す		成長を望めば誰もが機会が与えられる仕組みの構築を目指す	
コアポジション現地化比率*1	女性管理職比率*2	自己啓発講座受講者数	
2024年 55%	2024年 13%	約5倍 ^{*3}	
<ul style="list-style-type: none"> グローバル・リージョナルのリーダーシップ研修の推進 本社人事制度の刷新 キャリア採用の強化 		<ul style="list-style-type: none"> オンライン・オンデマンド型の学習プラットフォーム 社員のRev Up*4時間の向上 	

コアポジション現地化比率

2021年の実績50.8%から、後継者管理の枠組みを強化して新中期経営計画のKPI達成を目指します。



Next: 次期後継者の計画
Future: 将来後継者の計画

ヤマハブランドに集う多様な人財の活力を高める

社員エンゲージメントの向上

グローバル共通のエンゲージメント指標を導入し、社員エンゲージメントの継続的なフォローアップを実施

(参考)本社エンゲージメントスコア*5
2021年 59% ▶ 2024年 70%

*1 海外子会社のコアポジションに占めるローカル人財比率(2024年)
*2 本社・海外子会社の管理職に占める女性比率(2024年)
*3 2019年比
*4 仕事の効率を高めオフタイムを豊かにすること
*5 エンゲージメント指標に好意的な回答をしている社員の割合

GET-HR: グローバルなダイバーシティへの取り組み

グループ全体でダイバーシティへ取り組むために、グローバルなタスクフォース: GET-HR(Global Execution Transformation – Human Resources) AXELイニシアティブを立ち上げています。このタスクフォースでは、性別の多様性、女性活躍を起点として取り組みを開始し、さまざまな違いを受容する文化づくりと、ヤマハらしさを体現する人財を育成し続ける基盤づくりに取り組んでいます。

タスクフォースがまず取り組んでいる女性活躍は、ダイバーシティ&インクルージョンの枠組みの中の一要素です。本社のグローバル人事部は、ヤマハ発動機グループのダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンに関する取り組みの主管部門として、世界中のグループ会社と積極的に連携して多様性を受け容れる風土づくりを推進していきます。

GET-HR Chairperson :
人事総務本部長 橋本 満
Co-Chairperson :
Corporate Director, YMENV*
Melanie Tups

* YMENV (Yamaha Motor Europe N.V.):
当社製品の輸入・販売および欧州内でのマーケティング・商品開発・ファイナンス事業などを行うオランダ所在の会社

当社が考えるダイバーシティ&インクルージョンの枠組み



自己啓発支援制度のリニューアル

社員が生き生きと情熱を持って挑戦し続けるためには、働き方やキャリアの選択肢を増やす取り組みが必要です。また、VUCAの時代を生き抜くためには、社員も自らキャリアを考え、デザインすることが求められてきています。当社の人財育成はこれまでも個人の自主性を重んじることを軸としてきましたが、キャリアをより自律的にデザインできるよう、一人ひとりが必要なタイミングに、必要な知識を得られるような教育・研修体系の構築を目指します。

このために教育・研修手段の選択肢を増やし、一人ひとりのキャリア志向に沿ったオンデマンド型教育を整備していきます。具体的には英会話や、DXやIT等先端技術に関する講座、マーケティングや会計、マネジメント等のビジネススキルに関する講座等のオンラインでの受講を開始しており、今後も社員のニーズに応じたカリキュラムの拡充を図っていきます。

Message from Global HR

多様性もたらす視点を活かし当社の基盤を強化することで、弛むことなく感動を提供する企業を目指す

グローバル人事部のメンバーは、さまざまな国・文化をバックグラウンドとし、それぞれが多様な経験と専門性を持って前向きに仕事に取り組んでいます。このようなダイバーシティによるアプローチは、多様な事業をグローバルに展開するヤマハ発動機グループのビジネスと社員のニーズを支える基礎になっていると考えています。

私たちグローバル人事部は、出身国・経歴などのバックグラウンドを問わず人財を育成し適材・適所・適時に配置するというミッションを達成するために、グローバル人事フレームワークの確立と展開に注力しています。国内外のヤマハ発動機グループ各社の仲間たちと“One Yamaha”としてともに働き、多様性の中でもチームとしての一体感を醸成し、共通体験を重ねています。私たちは、ヤマハ発動機の文化とDNAに欠かせない要素としてダイバーシティを体現できる未来のリーダー育成に、これからも取り組んでいきます。



Roper Ashley Revati Upasani Yury Pantelev

サステナビリティ

「感動創造企業」を目指した事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献することが、私たちに期待されているサステナビリティ(持続可能性への取り組み)と考えています。当社はサステナビリティを経営の柱に位置づけ、持続可能な社会の構築に向けて、取り組みを推進しています。

ヤマハ発動機グループサステナビリティ基本方針

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

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

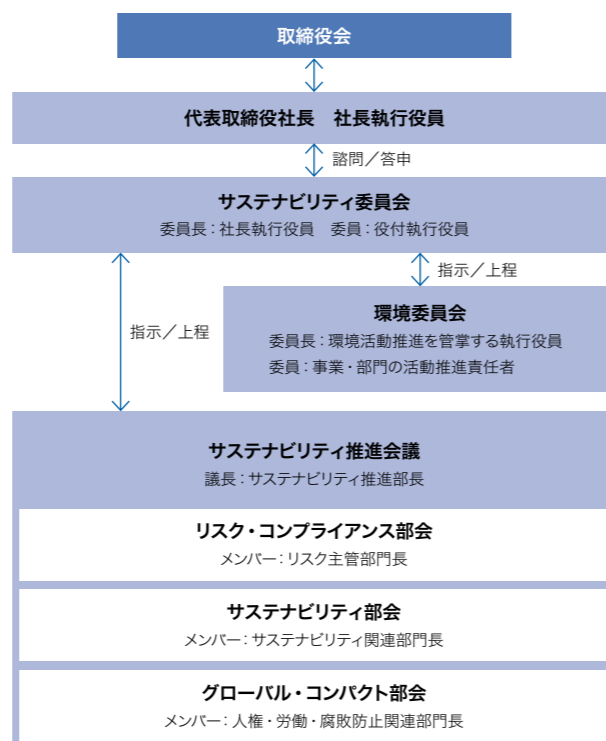
お客さま	誰もが安全・安心に使用できる高品質の製品やサービスを提供し、正しい使い方の教育・普及と使用環境づくりに努めます。
従業員	従業員の健康・安全を企業成長の基盤と考え、労働環境の向上に努め、多様性を重視し、人材活躍推進に積極的に取り組みます。また、結社の自由、および団体交渉の権利を尊重します。
取引先	国籍や規模にかかわらず広く門戸を開き、長期的視野で相互繁栄の実現に取り組みます。
地球環境	地球温暖化防止に向けた技術開発を進め、環境負荷の最小化に努めます。また、生物多様性の保全とその持続可能な利用に取り組みます。
地域社会	各国・地域の文化・慣習を尊重し、地域社会との調和に努めます。
株主・投資家	相互対話に基づき、長期安定的な成長を通じた企業価値向上を目指します。

サステナビリティ推進体制

社長執行役員が委員長を務め、役付執行役員が委員となる「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティを巡る課題およびリスク・コンプライアンスに係る課題への対応を協議・決定しています。

その下部委員会として、環境担当執行役員が委員長を務める「環境委員会」が、環境についての方針やビジョン、中・長期環境計画、投資やモニタリングを専門視点で審議・検討しています。

環境以外のサステナビリティ課題については、「サステナビリティ推進会議」を設置するとともに、課題ごとに「リスク・コンプライアンス部会」「サステナビリティ部会」「グローバル・コンパクト部会」を組織し、それぞれの関連部門が部会メンバーとなって各課題への対応を行っています。



人権への取り組み

国連グローバル・コンパクトへの署名

当社グループは2017年、国連が提唱する国連グローバル・コンパクトに署名しました。国連グローバル・コンパクトには人権、労働に関する原則があり、当社は署名によって人権に対する当社の姿勢を社内外に表明するだけでなく、原則遵守の実効性を高めるためにさまざまな活動を行っています。その一つが、サステナビリティ推進会議のもとに設置した「グローバル・コンパクト部会」です。人権や労働に関連する

る人事や調達などが部門の垣根を越えて一堂に会し、課題の洗い出しや活動の検討、成果の進捗確認などを行っています。また、国連グローバル・コンパクトの日本支部にあたるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが運営する分科会にも積極的に参加し、人権教育分科会などの人権に関連する勉強会を通じて自社の活動のレベルアップを図っています。

社員、グループ企業への取り組み

当社は2021年6月に制定した「サステナビリティ基本方針」の中で、人権をすべてのステークホルダーに共通する最重要課題の一つと位置づけています。そして、基本方針のグループ全体への周知と理解促進のため、各社の経営陣から合意確認書を取得するとともに17言語を用意しました。さらに、それぞれの項目の解説文を作成し、グループ従業員への浸透を図っています。

グループ従業員の倫理に関するガイドライン「倫理行動規範」では、人種・国籍・思想・生活信条・身体・性格・親族等についての誹謗中傷、人格を否定するような言動の禁止、セクシャル・ハラスメントをは

じめとしたすべてのハラスメント行為の禁止を明記し、eラーニングや研修などを通じて人権に対する従業員の意識向上に努めています。

また、グループすべての事業部門および子会社を網羅するリスクマネジメント・システムにサプライチェーンも含む人権関連のリスクを組み入れ、モニタリング、評価、対策の対象としています。さらに、従業員の人権に対する認識度合いを測定するためのコンプライアンス意識調査をグループ全体で毎年実施しています。そして、問題発生時に速やかに報告ができるようレポートラインの整備を行うとともに内部通報制度の整備・運用を図っています。

サプライヤーへの取り組み

当社は、取引先にも「サステナビリティ基本方針」を支持し、それに基づいて行動することを要請しています。また、「サプライヤー サステナビリティ ガイドライン」の中に「人権と労働」の項目を設けて人権の尊重、児童労働の禁止、強制労働の禁止、適正な賃金、従業員との対話と協議などについて明記しています。こうした要請の実効性を高めるために各取引先から合意確認書を取得するとともにセルフチェックアセスメントシートの配布・回収を行っています。

また2019年に、当社のメイン市場であるインドネシアで、人権侵害課題の観点を含む労働環境について第三者によるアセスメントを実施しました。2021年には、当社の本社所在地が日本であること、近年日本の課題として注目されていることなどから外国人技能実習生に焦点を当て、アセスメントを実施しました。第三者機関と連携して日本国内のサプライヤーに2段階でのアンケート調査を行い、3社の外国人技能実習生に対してインタビューを行いました。大きな問題はなく良好な雇用関係や人間関係を確立できていることを確認できましたが、第三者機関からの報告書をもとに調査のフィードバック・提案活動を行い、さらなる改善の参考としていただきました。



Creative Branding & Design

ブランド価値をさらに高め、輝かせることが、「感動創造企業」の実現につながると考えています。2022年1月に、ブランドとデザインを指揮するクリエイティブ本部長に木下拓也が就任しました。過去から現在に至るまでの認識、これからのチャレンジについてご説明します。



上席執行役員
クリエイティブ本部長
ブランド委員会委員長
木下 拓也

ブランドは、すべての思考・行動の集積 経営資源として、より重要性を増していく

当社にとって「ブランド」は、最も重要な経営資源の一つです。とりわけ資本主義社会の経済成長が鈍化する今、これまで以上に企業の存在価値が深く問われ、その姿や価値観、また倫理観といったものの代弁者として、ブランドの担う領域・役割がひと際大きくなっています。さらに、人や社会とのつながり、環境課題への関心など、人々が希求することや価値観の変化も、ブランドの存在をより重要にしている要素と言えます。

ブランドが持つ価値の構造は、極めて複合的です。提供する製品やサービスを含む経済的価値はもちろんのこと、製品を生み出すまでのプロセス、そこに込めた意味や哲学、その発露としての価値観や倫理観が、社会と人が願う想いと重なり合わなくてはなりません。つまり、私たちの思考や行動すべての集積が、当社や当社事業・製品のブランドを形づくっていると考えています。

人や社会にお届けする価値を実感していただけるコミュニケーション

ヤマハ発動機ブランドの骨格についてご説明します。当社は、1955年に日本楽器製造株式会社（現・ヤマハ株式会社）から二輪車事業を分離・独立して創立した企業体です。当社ブランドのベースにはヤマハ株式会社と共有するヤマハブランドがあり、この伝統的な資産と、これまでの事業活動によって積み上げてきたヤマハ発動機独自（単独）の価値が相乗しています。基盤を成すヤマハブランドの資産をますます輝かせるために、ヤマハ株式会社との合同によるブランディング活動（“Two Yamahas, One Passion”）も推進しています。

この二層によって発揮されるヤマハ発動機ブランドは、接点を持ったすべての皆さまに、【多幸感】【期待感】【達成感】をお届けするブランドでありたいと考えています。

中期経営計画で進めるクリエイティブ本部の「メディア化」

一方で、当社は事業領域や市場の幅の広さから、全体像として、またそれぞれの領域における企業・事業ブランドを機能させていくためには、高度なマネジメントが必要と認識しています。その実現のために、デザイン領域を含めた新中期経営計画のスキームとして、以下の取り組みを進めています。

人間の幸せは、物質的なものだけでは満たされません。オートバイにしろ、ピアノにしろ、お使いいただく人々の向上心によって、より大きな喜びを手に入れられるパートナーです。こうした商材に当社の伝統的な精神である「需要創造」や「普及活動」を組み合わせることで、鍛錬を娯楽まで昇華していくブランドでありたいと考えています。ブランドスローガンである“Revs your Heart”には、そうした願いを込めています。

また、ブランドは社会的な視点からの価値もつねに問われています。重要な社会課題の解決に向けた当社の取り組みを、より多くの皆さまに実感していただける対話と交流が必要だと考えています。当社が生み出す主な社会的価値を、【移動価値】【時間価値】【環境価値】と定義したブランドコミュニケーションを進めています。

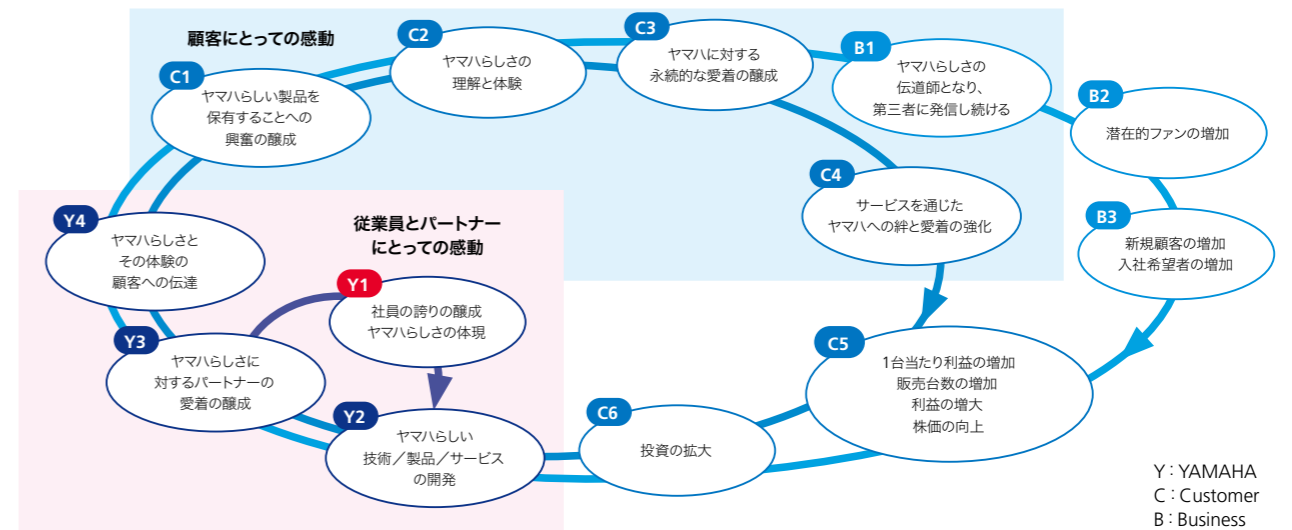
まず、クリエイティブ本部のメディア化です。経営層を含む社内に向けたメディア機能と、お客さまやパートナーなど社会に向けた機能、その双方を司るメディアとしてクリエイティブ本部を機能させていきます。また、ブランドやメディアなど専門性の高い外部有識者の知見や意見を有効に取り入れる仕組みづくりを進め、同時にこれらの機能を底支える「コアバリューの再定義」「独自の指標設計と運用」「発信スキルの構築」にも取り組んでいきます。

Global Branding PDCA推進

ブランド価値の分析結果を企業活動にフィードバックするため、全世界の主要拠点で共通のツールを用いて、定期的に調査を実施しブランド強度を測定しています。PDCAワークショップを実施し、その結果をもとに、課題の検討と活動計画の策定を行います。

感動サイクル

- 感動サイクルは、私たちヤマハ発動機の事業活動をブランド視点で表したものです。
- 私たちは、「感動創造企業」として、感動の輪を広げることでブランド価値と企業価値を高め、感動を生み出し続けます。



Branding活動事例

グローバルブランド管理の自律分散化を促進させるとともに、当社設立の7月に毎年開催する社内イベント「Yamaha Day」の活用や生産、開発といった機能軸によるブランディングを進めることにより、インターナルブランディング（感動サイクルの赤枠部）も大きく進展しています。

① グローバルブランド管理の自律分散化促進

PDCAワークショップのオンライン化と、それを支えるブランドアンバサダー育成プログラム「BADI (Brand Ambassador Development Interaction Program)」の浸透によって、各国地域拠点での自律分散型での実施が大きく促進しています。



メキシコ拠点と本社（日本）がオンラインで実施したブランディングPDCAワークショップの様子

② インターナルブランディングの進展

2021年の「Yamaha Day」では、社員一人ひとりが長期ビジョンを理解し自分事とするため、各国地域独自で映像を制作、単なる「創業記念日イベント」から脱却し、ブランド浸透機能としての位置づけが定着しています。また、生産機能やR&D機能など機能軸に焦点を当てたブランド活動を進めることで社員ブランド意識調査の結果も向上しています。



Creative Branding & Design

価値創出から対話・交流まで「4つのデザイン機能」を連携

クリエイティブ本部では、「ビジネスデザイン」「プロダクトデザイン」「イノベーションデザイン」「ブランディングデザイン」という4つのデザイン機能を有しています。デザイン人材がクリエイティブの源と捉えて積極的な採用に取り組むとともに、新規事業企画などの分野でもデザイナーの担う領域を拡げています。

「ビジネスデザイン」は、事業部門の戦略とビジネスモデルの共有・連携を図り、プロジェクトをデザインするミッションを担っています。「プロダ

クトデザイン」は、事業と連携してデザイン戦略を実体化し、能力の最大化を担います。また「イノベーションデザイン」は、価値創造における共創機能を有し、新しい事業の進め方の創出までを担います。「ブランディングデザイン」は、対話と交流によって共感者を増やすとともに、当社の存在価値をお客さまや社会に魅せる、さらには見惚れさせる機能を担っています。これらの連携による「デザイン＝機能化」に取り組んでいます。

大切にしているのは「人間」の存在。人間の可能性を拡げるデザインを創出する

デザイン創出のプロセスも拡がりを見せています。製品やサービス、ビジネスなどを生み出していく過程からステークホルダーの皆さまと密着する「共創」は、そのアプローチの一つです。デザインをともに生み出し、ともに育てていくプロセスは同時に共感や絆を育み、B2C/B2Bを問わずビジネスモデルに変革を与えていこうと考えています。

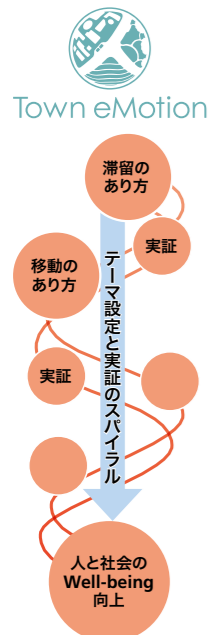
デザインを創る上で、私たちが最も大切にしているのは「人間」の存在です。長期ビジョン「ART for Human Possibilities ～人はもっと幸せに

なれる～」が指し示すように、人間の可能性を拡げるデザインをつねに大切にしています。世界が感染症の拡大や国際的な紛争などに直面している今、人々は自分自身への肯定感や、互いを大切に思う感覚をこれまで以上に必要としています。当社は、美しさとは何かを問い続ける美意識によって、人や社会の深層に到達するビジネス、プロダクト、イノベーション、そしてブランドのデザインを創出していきます。

イノベーションデザイン事例

価値創造のための共創活動“Town eMotion”

乗り物というハードウェアだけでなく、まちづくりも含めたアプローチで、人と社会のWell-being向上に向け、ヤマハらしい価値の創造・検証・社会実装に取り組んでいます。移動や滞留のあり方などのテーマを設定し、住民・自治体・専門家・企業・大学といったステークホルダーとの共創を通じた実証を進めています。



GSM(時速20km未満の電動モビリティ)を活用したあおぞら図書館(2021年 東京都世田谷区)



多様なモビリティと道路環境をセットで考えるみちまちフェア・試乗会(2021年 東京都世田谷区/2021年 鎌倉市)

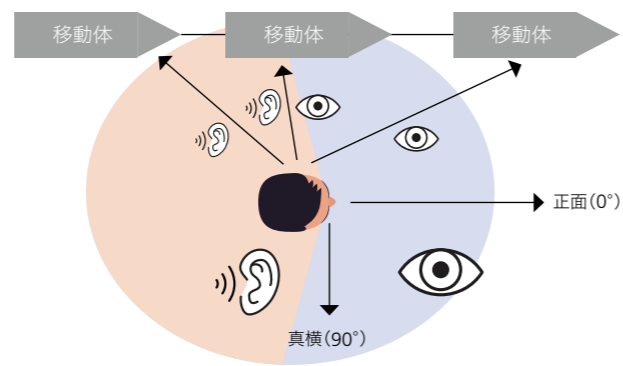


歩車道空間を一体的に活用し、にぎわいを生み出すモバイルパークレット(2022年 東京都世田谷区)

研究機関との共創活動

何かに感動し、価値を見出すのは人間です。人間を基点に価値の本質を究めることが、お客さまにとって意味のある真のイノベーションにつながります。当社が培ってきた経験知や感性と、国内外の研究機関の叡智を掛け合わせ、真のイノベーションの共創に取り組んでいます。

例えば、人間が外界を認識する仕組みについて、当社技術部門も交えてカリフォルニア工科大学と共同研究を実施しました。研究成果は、運転者が無理なく自然に周囲を認識できる新しい技術の発明に結びつきました(米国特許取得済)。人間を深く研究することで、未だ見ぬ人間の可能性を引き出すイノベーションをデザインする。そうすることで、私たちはお客さまの期待を超える価値の提案に挑戦しています。





後方から接近する物体を人間が自然に認識できる技術(米国特許 第11,276,182号)

プロダクトデザイン事例



事業活動を通してヤマハらしさを魅せる活動

プロダクトデザインでは、コア事業領域での資産を活かしながら魅力を高めつつ、そこで培った知見を成長事業領域に活かして価値創造を行っています。ここではその双方の事例を紹介します。

コア事業 (モーターサイクル)

ICE	NEO'S	EV
 <p>XSR900 エンジンや車体は他製品と共用しつつ異なる価値を提案するモデル。当社の「レーシングヘリテイジ」を感じさせるスタイリングで個性を発揮し、時に本気で、時に力を抜いて楽しめる、懐の深いパッケージにまとめています。</p>	 <p>欧州発売のバッテリー着脱式電動スクーター。当社EVならではの官能と機能の対置を、機動力を表現する足回りとスムーズな乗り心地をイメージさせるラウンドしたフォルムの官能表現で示し、EV通勤用としての独自性を視覚化しています。</p>	

成長事業

SPV	ロボティクス
 <p>WABASH RT スポーツ電動アシスト自転車(e-Bike)のオン・オフ走行モデル。モーターサイクルで培った造形理念を踏襲しながら、完成車メーカーとして、パワーユニット/バッテリーとフレームの一体構造を表裏一体の造形で表現し、独自性を追求しています。</p>	 <p>AFV(自律移動ロボット) 2022国際ロボット展で発表した自律移動ロボットのコンセプトモデル。未来の工場における生産ラインの間をつなぐトータルソリューションを実現する「移動」のあるべき姿を、「ロボティクス×モビリティ」という切り口でデザインしています。</p>

研究開発

カーボンニュートラル、CASEへの対応といった長期的な対応のみならず、半導体不足、地政学的なリスクなど、顕在化する短期的なリスクへの対応も必要です。激しく早い変化の中では自らの立ち位置を正確に把握し、戦略的に経営資源の配分を行い、柔軟かつスピーディな研究開発を実施することが非常に重要です。

当社ではさまざまな社会課題の解決と変革に向けて研究開発を加速し、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」を実現することで、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供します。

■ 全社技術戦略により従来にない価値創造を目指す

VUCAの時代と言われるようになって久しいですが、終息の見えない新型コロナウイルス感染症や半導体不足に加えて、地政学的な課題による原材料高騰など、私たちを取り巻くビジネス環境はますます複雑さ、困難さを増しています。そのような中で、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」を掲げる当社にとって重要なことは、柔軟かつアジャイルにさまざまな課題に対応し、新たな価値をもたらすハードウェア、ソフトウェアをスピーディに開発、提供することであると考えています。

当社は、ランドモビリティ、マリノ、ロボティクスの主要3事業領域を持っています。全社技術のハブ機能を持つ技術・研究本部は、その各領域の基盤技術をつなぎ、新しい領域を開拓するための技術とビジネスを生み出し、成長させることが役割です。

特に新規事業に関しては、重要な社会課題である「環境・資源」「交通・産業」「人材活躍推進」に関して、解決を見出せる可能性のある領域を特定し、推進しています。

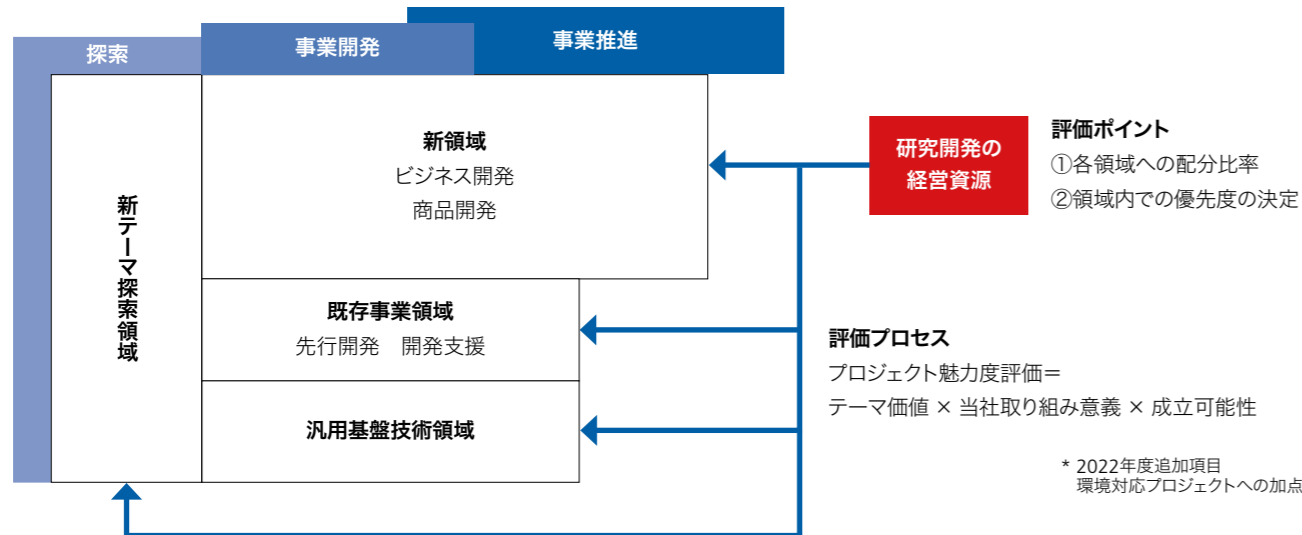
ご存知の通り、現在の技術開発は非常に複雑になってきており、さまざまな技術の組み合わせによる、従来にない課題解決や価値創造が求められています。その複雑な組み合わせから最適解を導き出すために、当社では全社技術戦略を構築しています。まずは、技術領域における自らの立ち位置の分析と認識、つまり強みと弱みの把握を行っています。次に、将来に求める付加価値からバックキャストして必要な構成技術を想定し、全体のマッピングから取り組むべきことを抽出して優先順位づけを行い、経営資源を配分しています。実行にあたっては、自主開発に加えて、他社や大学などの外部との連携により効率的な開発を行い、技術の幅を拡げ、スピーディな展開を心掛けています。以下に、その手法と事例についてご紹介します。



取締役 上席執行役員
技術・研究本部長
丸山 平二

事例1：テーマリソースマネジメント活動

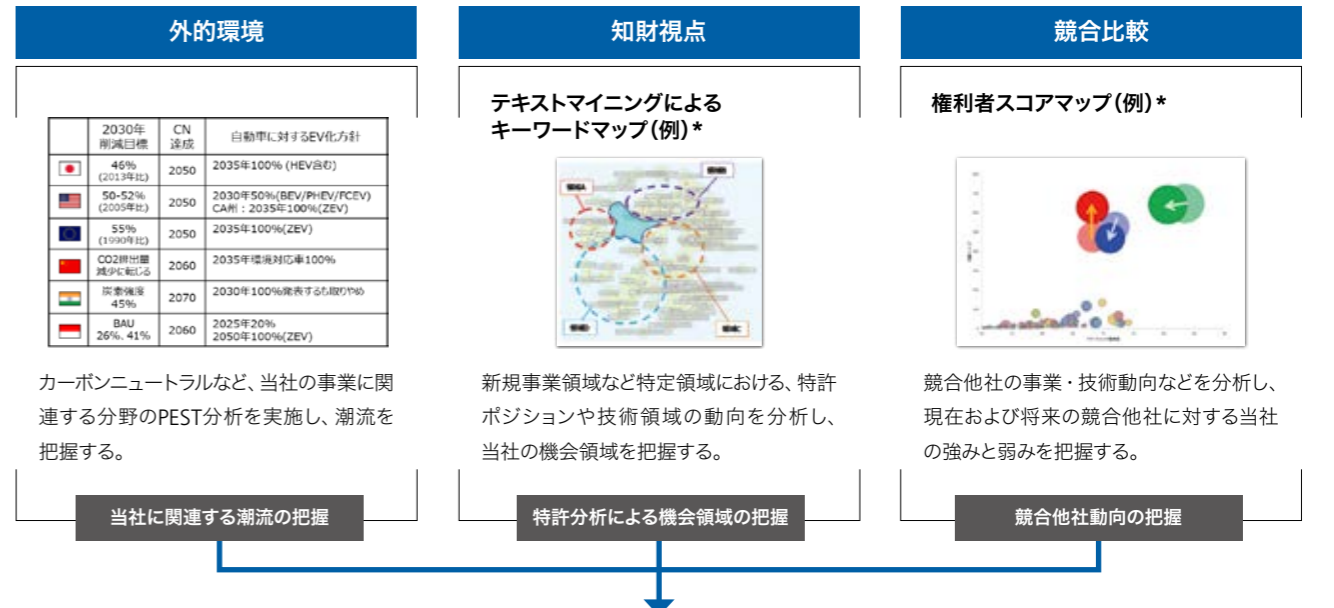
プロジェクトの推進および見直しの判断を行う「テーマリソースマネジメント活動」を毎年実施し、研究開発の経営資源配分を行っています。その活動では、「プロジェクト魅力度」を指標に用いた評価プロセスで、「当社にとっての将来の付加価値を評価」し、優先度を判断しています。



事例2：技術白書

年に一度、「技術白書」として以下の項目について取りまとめを実施し、現在および将来の当社の立ち位置を確認しています。その結果を、研究開発の見直しや新たな価値創造に活用しています。

1. 事業の外的環境の変化：ビジネス潮流と技術潮流の現状の把握、将来見通しの提示
2. 知財視点分析：知財ランドスケープ、特許ポジション、新技術領域等、多角的な知財関連評価
3. 競合比較分析：同業他社動向のトラッキング、異業種影響度



技術白書での情報・分析から新たな価値創造へ展開

E01

車両固定式バッテリー搭載の出力8.1kWクラス電動スクーター「E01」を日本、欧州、台湾、インドネシア、タイ、マレーシア向けに実証実験用モデルとして2022年7月から順次導入します。当社は2050年までに「スコープ3.」におけるCO₂排出量を2010年比で90%削減する目標を掲げており、「E01」はその目標達成に向けた電動製品戦略車です。

eve auto

搬送の自動化ニーズへの対応を目的に開発されたEVを用いた搬送サービス「eve auto」が当社工場以外では初となる、株式会社プライムポリマー姉崎工場にて試験導入されました。新中期経営計画の新規事業の一つである低速自動走行では、特定条件下での自動運転技術の確立により、モノ輸送の事業化を進め、物流の省人化を目指します。

ハイパーEVモーターユニット

スバルテクニカインターナショナル株式会社が開発中の近未来モータースポーツEV「STI E-RA」に搭載されるハイパーEVモーターユニットを提供しました。当社がこれまでエンジン開発で培った鋳造技術や加工技術に加え、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。

* 株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成

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・活用に取り組みます。そしてこの取り組みを推進することで、さらなる企業価値・ブランド価値の向上を図るとともに、「感動創造企業」の実現を目指します。

IP for Business

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

現在はさまざまな技術領域にて事業部門と協働しながら知財分析の積極的な活用を推進しており、また、長期かつ経営的な視点で技術戦略の審議を行う技術経営委員会においても、成長領域の知財分析などの知財活動を報告しています。

さらに、マネジメント層を含めた社内への役員向けに年次発行する技術白書では知財分析による技術動向の可視化や提言に加えて、知財視点での白書の構成や掲載の提言も行い、知財活動方針の四本柱による価値創造につなげています。

知財活動方針の四本柱

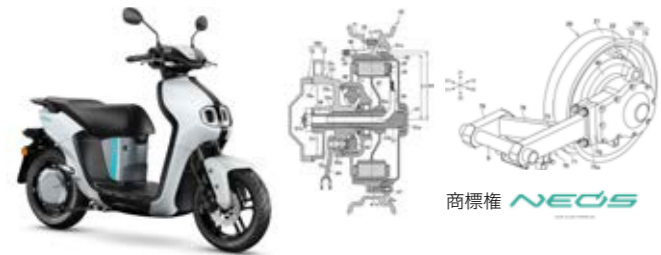
- ① 既存事業の製品開発や技術開発に連動した知財創出を主とする従来型の知財活動から一歩先へ。
- ② 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
- ③ さらに「先取り」と「領域拡大」を狙う先進的な領域を、知財ランドスケープから示す。
- ④ 経営の判断や戦略策定および価値創造に、知財の視点から貢献する。

「ART for Human Possibilities」を実現する知財活動

当社は長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けた活動を通して、重要な社会課題の解決や、持続的な成長、ひいては企業価値の向上を目指しています。知財部門では、事業活動の検討段階から関与し、その核となる知的財産を創出することで、これらの実現に貢献しています。

SDGs：電動化技術基盤の構築

プラットフォーム戦略によるEV化の加速を支援。主要な電動コンポーネントタイプを絞り込み、集中的に特許を出願。



成長事業（SPV事業）：独創的な高付加価値モデル

剛性とバッテリーレイアウトを両立させた独創的なDual Twin®フレームを採用。知財ミックスにて成長事業を促進。



SDGs：森林の見える化

産業用無人ヘリコプターを用いた「森林の見える化」を実現。効率的に点群データを取得し、林業の省人化およびスマート化に貢献。



成長事業（ロボティクス事業）：リアルタイム生産分析

生産ライン全体を見渡して稼働率の低下や品質問題を分析し、ラインの稼働率や品質改善を促進。



事業戦略を支える知財活動

当社では知財部門が事業活動の上流から積極的に関与し、各種の知財分析を通して各事業戦略の先にある成長領域を可視化するとともに、事業戦略に沿って特許権・意匠権・商標権などを組み合わせた「知財ミックス」を積極活用し、製品・サービスの多面的な知財保護によるユニークな価値創出を実現しています。また当社は、これらの事業活動を

支える知的財産を侵害する行為に対して、各国の知財当局等と連携して毅然とした対応を行うとともに、ヤマハブランドをほぼ全世界で商標登録により保護しており、これら各活動を通じて、各国・地域での事業戦略に基づく価値創造を、知財面から担っています。

事例1. マリン事業CASE戦略



* 株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成

事例2. 二輪車事業プレミアム戦略 (NMAX)



調達

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

* 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。

お取引先との協創活動を通じて、相互企業価値の向上と競争力強化を目指す

成長性・収益性・健全性をともに高める

2022年からの新中期経営計画3カ年の活動指針となるグローバル調達方針を策定しました。従来取り組んでいるお取引先の皆さまとの協創活動をベースに、新たな価値創造に取り組むとともに、相互の企業価値と競争力の強化を目指します。その達成に向けて掲げた3つの重点テーマは、「成長性」「収益性」「健全性」です。

「成長性」においては、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」の実現に向け、新たな製品のモノづくりを調達活動で支える、“新成長領域への挑戦”に取り組めます。CASEをはじめとした新たな技術開発を進め、魅力ある商品づくりを実現するためには、さまざまな技術を保有するお取引先との協業が非常に重要です。当社の中長期視点での技術戦略をお取引先と早期に共有して共通の目標を確認し、その実現に向けた活動を進めています。この新たな領域への挑戦を続け、お取引先とともに競争力強化に取り組んでいます。

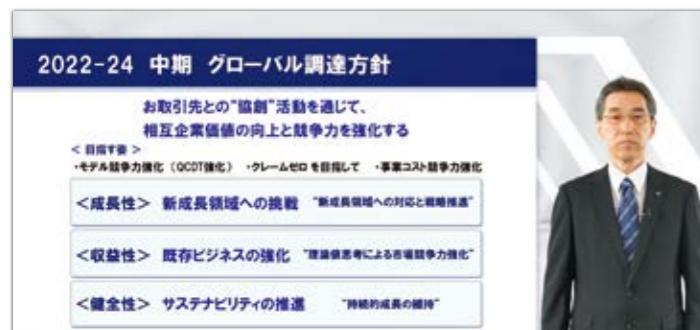
「収益性」では、“既存ビジネスのさらなる強化”を実現するためヤマハ発動機らしい協創活動を進めていきます。まず、お取引先各社の強み・弱みや課題を、協創活動を通して可視化・共有化します。次に、理論的思考に基づく現場改善活動に加え、当社のDXやスマートファクトリー技術を活用し、お取引先の現場で新たな価値創造が生まれる取り組みを行っています。これらの活動では、原価低減や価値向上の提案だけでなく、カーボンニュートラルに貢献する提案など、お取引先の皆さまとともに創出していきます。活動から創出したアイデアは、新機種開発の上流段階で織り込むことで既存部品の改善につなげていきます。このサイクルを回すことで新たな価値を創出し、お取引先とヤマハ発動機が相互に企業価値を高めていけるよう取り組んでいます。

安定した収益性を確保するために、調達活動におけるさまざまなリスクへの対応も進めています。2020年から続く新型コロナウイルス感染症拡大により、世界中で調達網が寸断されるリスクが続いています。火災や水害によってお取引先が被災するケースや、サイバー攻撃による操業影響も深刻なリスクです。調達本部では、お取引先に対し平時から“未然防止への備え”を整えるよう注意喚起するとともに、有事の際には早期にお取引先の被災情報を確認できるよう、サプライチェーン情報の見える化を進めています。このほか、半導体や一部の原材料(素材)のように、供給元がごく数社に限られているようなケースも大きなリスクと捉え、長期スパンでの部品確保などの対策に取り組んでいます。これらの取り組みによりレジリエンスを向上させ、収益性確保につなげています。

「健全性」については、安全・品質、人権、環境など、購入する部品・原材料が製造される工程にさかのぼって調査を行っています。この活動は、サプライチェーン全体で取り組んでいくことが重要であり、将来にわたって企業活動を継続していく上で必須事項と位置づけています。

お取引先との取り組みは、つねにその根底に“品質最優先”の考えがあります。何よりも優先されるべきことは、安全と安心であり、お客さまの信頼を失わないことを最優先としています。

調達活動を取り巻く環境は大きく変わってきています。社会のさまざまな期待に応え、安定した生産活動を支えるために、これらの方針をグローバルサプライヤーズカンファレンス(GSC)を通して世界の主要なお取引先と共有し、相互の企業価値向上のための協創活動を推進していきます。



グローバルサプライヤーズカンファレンスを通して、14カ国260社のお取引先と方針を共有 (Web配信)



お取引先との機能部品のつくり込み

調達リスクに対応し、お取引先とともに持続可能な成長を

サステナビリティ サプライチェーンへの展開

ヤマハ発動機グループの「サステナビリティ基本方針」では、お取引先に対し方針の趣旨をご理解いただき、それに基づいた行動を要請しています。社会の要請や期待に適切に対応できるサステナビリティ活動を実現するため、お取引先に守っていただきたい行動指標を「サプライヤー サステナビリティ ガイドライン」にまとめ、サプライチェーン全体でサステナビリティの推進を図っています。

持続可能なサプライチェーンのために

部品供給リスクへの対応として、製品に使用される部品の環境負荷物質不使用を確実にするため、お取引先と不使用確認書の取得や、使用される原材料情報の確認を進めてきました。

近年はサプライチェーンにおけるリスクとして、部品製造過程での人権課題も重要になっています。当社では児童労働や強制労働、

紛争鉱物の不使用などの調査を2013年から実施しています。2019年にはインドネシアでの労働環境調査を実施し、問題がないことを確認しています。さらに2021年には日本国内での外国人技能実習生に焦点を当て、第三者機関と連携して国内お取引先3社でのアセスメントを行いました。この結果、強制労働・過重労働や安全衛生等の問題は見られず、良好な雇用関係や人間関係を確立できていることを確認できました。該当のお取引先には調査のフィードバックを行うことで、さらなる改善アクションを促進しています。

当社では、お取引先と安定的で持続可能な部品供給ネットワークを構築するため、さまざまな活動に取り組んでいます。これらの活動を通してサプライチェーンにおける潜在的なリスクを減らし、お取引先とともに安定的で持続的な成長を目指します。

脱炭素社会に向けたお取引先との取り組みを推進

当社が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現のために、サプライチェーンにおける脱炭素化の取り組みを推進しています。まずは日本国内のお取引先に対して、生産現場における省エネルギーの取り組みを2019年から開始しました。お取引先の製造現場を診断、工程改善などによりロスを削減し、CO₂排出量低減を行って

ます。2022年からはお取引先におけるCO₂排出量調査と各社の取り組みや課題を確認し、具体的なCO₂排出量削減の活動を進めていきます。また、これらの活動についてグローバルサプライヤーズカンファレンスを通して情報発信を行い、グローバルな展開を進めていきます。

Message from Management

アフターコロナの「協創」

コロナ禍以降、私たちの調達活動とサプライチェーンは多くの課題に直面しています。サプライチェーンの寸断、不安定な物流、部品不足による操業の制限、そして最終的には価格の上昇が事業継続に対する日々の課題となっています。

ヤマハ発動機の調達として、この厳しい環境の中で、いかに将来に備えるかを考えてきました。その結果として、ここでは「協創」が重要であることを強調したいと思います。

ヤマハ発動機グループでは、中長期調達方針の定義を変更しました。2020年以降、調達のGET*活動を通して、ローカルマネージャーが管理している地域特有の調達業務の多様性をヤマハの政策に反映するようになってきました。

お取引先との関係も変わりつつあります。過去2年間、課題に対応する唯一の方法として、サプライヤーとのコミュニケーションと協創活動を強化することに取り組まれました。困難を克服するためには、相互にWin-Winの関係を築くことが重要です。より良いコミュニケーションとサプライヤーとの関係構築は、長期的な相互価値創造のための新しい基本となります。

このような状況を踏まえ、この中長期調達方針において「協創」を最優先事項としました。



Olivier Prevost

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

* GET(Global Execution Transformation): 担当執行役員と高い専門性を有するグローバル人材が共同責任者として、経営機能・事業機能にかかわるグローバル活動を推進する活動組織

生産〈モノづくり〉

「感動創造企業」を目指した事業活動の中で、カーボンニュートラルへの取り組みを新たな成長機会と捉えています。無駄を省いた生産工程との掛け合わせによって、生産性のさらなる向上と、生産現場における環境負荷低減の両立を進めています。また、テクノロジーを活用し「理論値生産活動」を高効率化することで、お客さま価値の追求につなげています。

カーボンゼロ工場×新たな成長機会を通じ、愛されるヤマハ発動機を目指す

モノづくりのカーボンニュートラルへ向けた取り組み

脱炭素社会の実現に向けて、当社はカーボンゼロ工場を目標に、エネルギーの「最小化」と「クリーン化」の取り組みを進めています。

「最小化」の軸は、「理論値エネルギー」と「工程革新」です。「理論値エネルギー」では、すべてのプロセスでエネルギーの理論値を目指します。真に必要なエネルギーを「価値」と置き、現状とのギャップを埋めていく手法です。「究極の到達点を見据え、実現手法を考え抜く」点で、従来の「ロスを削る」手法と異なります。この取り組みにより現時点での最高レベルの省エネを実現していきます。また「工程革新」では、設備更新のタイミングに合わせて大幅な省エネを狙います。2021年に導入した新型アルミダイカストマシンでは、排熱回収、超断熱、油圧電動化、CT短縮等の新技術により従来比▲44%を実現しています。このほか、鋳造工程では将来に向け、超高断熱、無機中子化排気レス、超速LP鋳造等の新技術を検討中です。

一方、「クリーン化」の軸は、「再エネ導入」と「電化」です。「再エネ導入」では、太陽光発電導入を加速し、新中期経営計画期間で再エネ比率を2.5倍に高めます。加えて、2022年内に水力由来のCO₂ゼロ電気を、国内主要事業所へ導入します。日本国内のCO₂排出量は7割減になる見込みです。また「電化」では、蒸気レス空調や、設備のオール電化など、化石燃料から電気へのエネルギー転換を進めています。

これらのカーボンニュートラルへの取り組みを、私たちは新たな成長の機会、チャンスと捉え、「高生産性かつ快適な職場」「お取引先カーボンニュートラル実現」「皆さまから愛されるヤマハ発動機」といった、新価値の創造につなげていきたいと考えています。



チェンナイ工場(インド)の太陽光発電

材料リサイクルの取り組み

地球温暖化抑制の方策として、企業活動におけるCO₂排出量削減が重要な社会課題になっています。日本政府が2050年にカーボンニュートラル(CN)を目指すことと宣言したことから、脱炭素のための企業の取り組みに対する関心が高まっています。

CNの実現と併せて、EUなどを中心としたサーキュラーエコノミー(CE:循環型社会)への移行が進んでいます。CEでは、サービス設計の段階から資源回収や再利用を前提とし、廃棄物のない社会構築を目的としています。

このような外部環境のもと、当社ではCNとCEの観点から、社内工場から排出される廃棄物の削減に取り組んできました。商品開発時にリサイクルされた材料(以下、リサイクル材)の活用範囲拡大に取り組み、リサイクル材製のエンジン部品や外装部品を採用してきました。

また、CE実現に向けた新たなグローバル目標として、マテリアルリサイクルを増やす「リサイクルの質の向上」と、リサイクル率向上を通じた「埋立ゼロ実現」を設定しました。すべての廃棄物の循環利用を目指した、マテリアルリサイクルシステム構築を計画しています。

購入材料については、材料ごとに異なるアプローチで検討を進めています。当社のコア技術であるアルミ鋳造工程で使用するインゴットは2021年末現在でその大部分が既にリサイクル材に切り替わっていますが、リサイクル材利用率100%を目指してさらなる切り替えを進めています。ボートの船体などに使われているFRPについては、構成している材料の変更によるサーマルリサイクル化に着手し、その他の一般の樹脂材料については環境負荷物質を含まないリサイクル材の開発を進めています。



リサイクル樹脂

競争力の源泉は「理論値生産活動」×「製造DX技術」。現場が生み出す「新価値創造」

Smart Factory からValue Innovation Factoryへ飛躍

ヤマハ発動機の考えるモノづくりの合理は、原価低減だけに注力して進めることではありません。原価低減を追求しすぎてお客さまの期待を超える所有満足感を損なうことがあってはならないからです。

一方、モノづくりへのこだわりをお客さまに伝える「ヤマハの手」にリソースを集約するために、お客さま価値につながらないプロセスはその削減に徹底的に取り組んでいきます。この「価値工程」「無価値工程」を分類し活動に落とし込む手段が「理論値生産活動」であり、製造部門活動の礎となっています。

スマートファクトリーや製造DXという言葉が頻りに聞かれる昨今ですが、デジタルを手段に「理論値生産活動」の高効率化に2019年から取り組んできました。その取り組みは、製造DXを「自動搬送」「自動検査」「自動作業」「状態監視+トレーサビリティ」の4つに分類し、内製開発による手の内化で、現場の環境・目的に柔軟に対応できる技術力を高めています。

この手の内化は製造現場におけるDX人材育成にも多大な貢献をしています。具体的には、「理論値生産活動」で設定した目標実現のためにデジタル手段を自ら考え、現場経験値とのすり合わせで他社に

類を見ない①、②のような新価値プロセスを多く生み出してきました。

- ① 鋳造リアルタイム 良品条件監視による不良削減
- ② 組み合わせカスタム型 廉価・汎用AGV (Automatic Guided Vehicle)の導入

スマートファクトリーという手段に「現場の理論値思考」を付加することで現場主導で新価値を生み出す「Value Innovation Factory」を新たに定義し「お客さま価値」を追求していきます。



製造現場におけるデジタル技術の活用

Message from Management

Global Managementのスタート

2020年に発足したグローバル製造委員会(Global Manufacturing Committee(GMC))のもと、モノづくり会議の改善や、DCI*1、VIF*2、CN各活動のグローバル推進を行ってきました。2021年にはGMCを起点としたグローバルな議論から製造中期計画を策定し、モノづくり会議で全世界の製造拠点へ展開しました。

これらの活動経験から、2022年にはこのGMCに各地域の製造リーダーを追加で招き、地域一体となった経営判断ができる体制に拡大し、モノづくり会議での方針展開、Technology Meeting/Theme Meetingでの手段・施策展開、Region Meetingでの進捗・成果・課題共有、Management Review/Factory Visitによる個別成果報告のサイクルを回すことで、従来日本が中心となり進めてきた製造部門のマネジメントを、GMCが主体となるグローバルマネジメントに移行していきたいと考えています。

また、継続的なGMCチームの運営を見据え、リーダー人材の育成も進めていきます。これまで以上にグローバルグループが一体となり、100年に一度と言われる大変革期をチャンスに変え、さらなる発展を目指すとともに、世界中のお客さまの信頼・満足・愛着の向上に貢献していきます。

*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 VIF(Value Innovation Factory: 価値創造工場): 理論値思考とDXで新たな価値を創造する



Teddy Cahyadi Yacob
Director, YIMM(インドネシア)

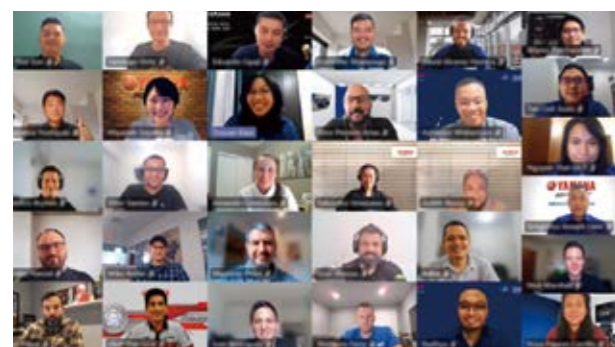
販売〈マーケティング〉

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で、「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」という企業目的の達成を目指しています。

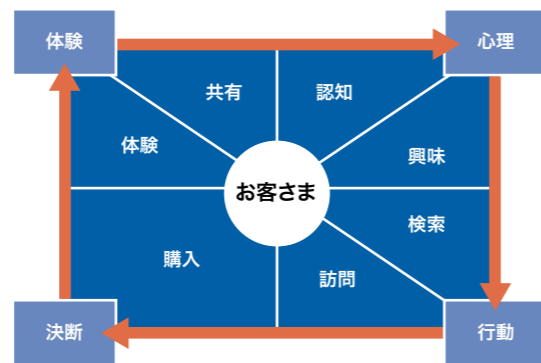
ヤマハ発動機の強みを意識し、さらに高めるマーケティング活動

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をも「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。



コロナ禍の中、活動を推進しているメンバーが19カ国から集まり「オンラインYamaha Way Day 2022」を開催



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

ブラジルでの躍進と「Marketing in Sales」活動

ブラジルのモーターサイクル市場の2021年の成長率は26.3%でしたが、当社は42%の成長を達成し、主要なモーターサイクルメーカーの中でも突出した成長を見せました。2021年には市場占有率が5年前より5.4ポイント上昇して17.4%に達しました。正規ディーラー網のリニューアルや専門スタッフの資格制度の設定などの戦略が効果を上げていくとともに、「Marketing in Sales (MIS)」活動がこの成長に寄与しています。

ブラジルでのMIS活動はセールス部門とアフターサービス部門がタッグを組み、あるチームはこれまで関与が少なかったバイクタクシーへのメンテナンス面からのアプローチや安全運転講習への取り組みを進め、実績拡大につなげました。また、他のチームはローカルエリアでのユーザーコンタクトを伸ばすため、サービストラックでのモバイル店舗の展開を行いました。これらの好事例は「Teach and Learn」という手法で

紹介され、ブラジル国内の他の地域にも展開し、当社のブランドと顧客体験価値向上につなげ、実績拡大に貢献しています。



海外市場開拓事業部(OMDO)の新たな活動スタイル

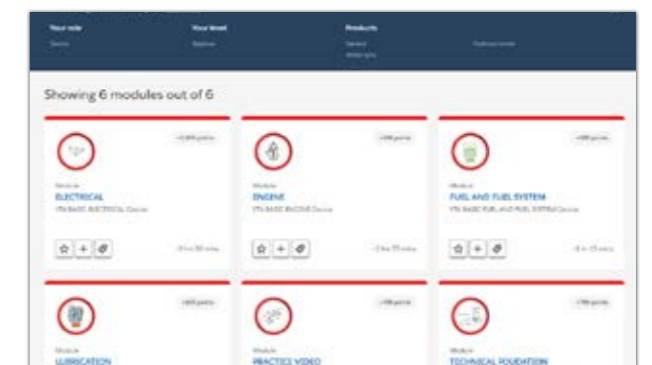
海外市場開拓事業部(OMDO)は2021年に創設30周年を迎えました。つねに「現場第一主義」を掲げ、アフリカをはじめとした140を超える国や地域に向き、現場に密着した活動を通じて「世界の人々に豊かさ喜びを」というミッションの実現を目指しています。

コロナ禍となり現場に向くことが難しくなった今、デジタルを活用した特約店とのコミュニケーションやアフターサービスの教育を開始し、「現場活動」と「デジタル活用」を活動の両輪とし新たな「OMDO

スタイル」を確立します。デジタルでのコミュニケーションや教育を通じて、マーケティング活動のスピードアップや効率化を図りつつ、現場密着活動ではさらにその活動を深化させ、「現場を理解し、現場と一緒に課題を解決する」「新しい需要を自らが提案し、事業を通じ社会に貢献する」ことを実現し続ける事業部として、今後も活動を推進していきます。



OMDO特約店向けポータルサイト



整備士育成用eラーニングシステムページ

Message from Management

インドネシアからオーストラリアへ

私は2022年1月にインドネシアから転身し、オーストラリアのマーケティングセールスのシニアゼネラルマネージャーに就任しました。まったく新しい環境に身を置くことで、今、興奮や難しさが入り混じった感情を抱いています。

オーストラリアの市場や製品、ディーラー、そして人々は、インドネシアのそれとはまったく異なります。しかし、私の経験を活かして価値を加えられる場面も多くあります。例えばインドネシアで取り組んだ3Sコンセプトの展開は、オーストラリアのCustomer for Life戦略の深化に貢献し、セールスやサービス、スペアパーツ、アクセサリ、ファイナンス、保険、カスタマーレーニングの各機能をつなげることで、シームレスに機能するようになりました。また、インドネシアでのCRMプロジェクトは、オーストラリアのCRMビジョンの未来像を描くのに役立っています。

ディーラーや社外の方と向き合う際は、One Teamで行動することが重要です。そのためにはチームメンバーとの謙虚かつオープンで効果的なコミュニケーションが必要で、繰り返しKurumaza(車座による議論)の場を設けて意見の交換をしています。



Hendri Wijaya
Senior General Manager of Sales & Marketing, YMA (オーストラリア)

取締役会議長メッセージ

質の高い取締役会運営を進めてまいります。

取締役会議長
代表取締役会長
渡部 克明



取締役会の質向上を目指す

2021年6月、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、取締役会への要求事項が一段と強くなりました。この改訂は、取締役会の質をさらに高めていくことを求めているものと理解しています。当社でも、経営課題に対する討議を深めるために各種改善を進めています。その一つが各議案の事前配信です。プレゼンターは議案について15分の映像にまとめ、事前に配信を行います。こうすることで予備学習や思考の整理が進み、結果として、取締役会の質と効率の向上に貢献しています。また、新たに設置した経営研究会も議論の質を高めるという点で大いに成果を生み出しています。

このように取締役会の質向上を進める背景には、新中期経営計画で示した成長領域や新規事業、さらに重要課題であるサステナビリティに対する議論を深めていきたいという狙いがあります。2021年度は新中期経営計画の策定年度となりましたが、取締役会では核となるポートフォリオ戦略をまとめるための議論、サステナビリティに関するカーボンニュートラルの議論、さらに経営基盤強化のためのDXや新型コロナウイルス感染症対応の議論を集中して行うことができたと感じています。

取締役会の多様化が進展

これまで当社の取締役会の構成は社内取締役6名、社外取締役4名となっていました。2022年3月に開催された株主総会の承認を経て、社内取締役5名、社外取締役5名となりました。

当社の機能は大きく管理・営業・製造・技術の4つの領域に区分できますので、社内取締役は、これら各領域のバックグラウンド

こうした議論の実効性を高めていくために、7つの評価項目による自己評価と、外部機関による客観評価を併用して評価・検証を行っています。2021年は3年に一度の外部機関による評価の年にあたり、客観的な評価を受けました。その結果、取締役会は十分に機能していると認められましたが、改善を必要とする5つの課題も浮かび上がりました。その中には、ポートフォリオ戦略やカーボンニュートラルの取り組みについての課題もあり、これらについては2022年度の取締役会の中で解消していく考えです。

このほか、2021年度には、役員人事委員会で報酬制度を改定しました。ベンチマークとする25社の選定を見直し、これらグローバルな製造業の60パーセンタイルを基準に基本となる報酬テーブルを策定しました。なお、この改訂による増加分についてはすべて業績連動領域に振り分け、業績と連動した報酬の比率を引き上げています。同様の方針で、株式報酬もTSR評価に連動させたことで、株主の皆さまの利害とも連動する形となりました。

を持った人材が執行役としてその一つずつを担い、これに会長職を加えた5名のバランス構成が良いと考えています。また、それぞれがバックグラウンドを活かして事業の執行を行いながら、その枠を超えた経営者としての判断をますます磨いてもらうことを期待しています。

一方、より幅広い意見を取り込むために、さまざまな専門性や広い視野を備えた社外取締役の比率を高めていくことが重要であるとの認識のもと、今回新たに初の外国人取締役としてJin Song Montesano氏を迎えました。これにより取締役会における女性に合わせて3名となり、多様化が進みました。サステナビリティにかかわる議論等をさらに深めていくためにも、社外取締役

の皆さんからは、製造業のBtoCビジネスを中心としてきた私たちが持っていない視点に基づいた意見や指摘、アドバイスをできる限り引き出していきたいと考えています。また、新たに非財務的な課題を議論・評価する社外取締役とのCEO懇談会を設けましたが、CEOサクセッションプラン(後継者計画)などについても、こうした場も活用しながら検討を進めていきます。

グローバルでのガバナンス強化に向けて

当社の海外売上高比率はおよそ90%で、世界各地に100を超える拠点があります。もちろん国や地域が違えばそれぞれ法律が異なるため、以前からグローバルな視点を持ってガバナンスの強化に注力してきました。拠点内、そして本社と拠点間におけるガバナンス強化のための仕組みづくりや教育は、私たちにとって非常に重要な命題だと捉えています。

そのような中で、リスクに対する従業員の知識や感度を高めるための教育は、各拠点でかなり定着してきたと評価しています。また、高いアンテナを立てることで得た情報を拠点経営層に迅速に伝える仕組みづくりも進んでいるほか、グループ中核拠点のリーダーによる議論の場、グローバル・エグゼクティブ・コミッティ

(GEC)では、毎回、コンプライアンス議題を必須のプログラムとして織り込んでおり、ケーススタディを用いて拠点長同士が考え、議論を交わしています。さらに、取締役会では「バッドニュース・ファースト」という価値観を共有し、冒頭の社長トピックスではバッドニュースの報告から始めています。

このように、拠点従業員から本社経営層に至るまで、ガバナンス強化のための各種取り組みを進めていますが、リスクの芽となる事象は決して消えることはありません。ガバナンスの強化については、ここまで到達すれば十分というラインはないものと考え、さらなる取り組みを進めていきます。

次代を支える人財を育成する

2022年、当社としては初めての女性執行役員を登用しました。コアとなるポジションが現在世界におよそ430ありますが、そのうち50%ほどのローカライズが進み、拠点の重要なポジションで現地社員が活躍しています。また、拠点マネジメント人材の本社キーポジションへの配置や、拠点間ジョブローテーションなどの施策も活発になってきています。このような中で、国籍や性別にとらわれないことなく適材適所の人財を配置する人事を実現するためにも、まずは報酬をはじめとする各種制度を整えていく必要があると考えています。

これは私自身の想いですが、次の世代のために取締役会を活用することも意識しています。幹部候補や執行役員候補となる若手のプレゼンテーション機会を増やし、経験を積ませるとともに、社外取締役の皆さんにも当社の人財について理解を深めていただくよう努めています。

「感動創造企業」として、つねに新しい感動、新しい価値を提供し続ける会社であるために、議長として、今後も質の高い取締役会運営を進めてまいりますので、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願いいたします。



社外取締役
上釜 健宏

社外取締役
田代 祐子

社外監査役
河合 江理子

「感動創造企業」の実現に向けて ヤマハ発動機のガバナンスは確実に進歩しています。

社外取締役の上釜健宏氏、田代祐子氏と社外監査役の河合江理子氏で、
ヤマハ発動機のガバナンスへの評価や課題、
また、各自が果たすべき役割について議論していただきました。

上釜 「統合報告書2020」では、私と田代さんで対談を実施しましたが、今回は社外監査役の河合さんにもご参加いただきました。まずは河合さんに、1年間社外監査役を務められた感想をお伺いしたいと思います。いかがでしょうか。

河合 取締役会での議論が非常に活発ですよ。上釜さん、田代さんをはじめとした社外取締役の方々はグローバル企業での経営者としての経験が豊富ですので、発言内容が極めて実践的です。また、全く忖度をせず、時には厳しい意見を述べられていて、まさに独立社外役員としての役割が機能していると感じています。執行側の皆さんも社外取締役の皆さんから知見を得ることができ、良い刺激になっているのではないのでしょうか。

田代 内部の人たちにとっては分かりきったようなことでも、外部の人たちからは理解し難いことが多々あります。それを社外

取締役の私たちが質問することで、ヤマハ発動機の皆さんに気づいていただくことが大事だと思っています。今後ますます経営の透明性が求められる中で、投資家などの外部の人たちに伝わるような情報発信をすることが重要となりますので、何か疑問に思うことがあれば、躊躇なく聞くようにしています。このたび発表されたヤマハ発動機の新中期経営計画(以下、新中計)ではポートフォリオマネジメントが実装され、各事業の位置づけが明確になりました。私が社外取締役を務めるようになったとき、「これほど多岐にわたる事業を世界中の国々で展開していて、一体どのようにマネジメントするのだろうか」と思いましたし、各事業の位置づけがよく理解できませんでした。今回の新中計の策定プロセスには私たち社外取締役も参加し、取締役会で何度も議論を交わしました。そのような過程を経て、各事業の位置づけが外部の人たちにとっても分かりやすく整理されたことは、大きな進展だと受け止めています。

上釜 中期経営計画の策定については、ほぼ完成に近い段階で社外取締役に提示され、それに対して社外取締役が意見を述べるような会社もあるでしょう。しかし、ヤマハ発動機では、料理に例えれば生煮えのような段階から、私たち社外取締役への説明がありました。それから何度も議論を重ねながら策定していきましましたので、新中計には私たちの意見も随所に反映されています。また、その過程で、執行側の皆さんも私たちの意見から触発されることもあったようですし、一緒に計画をつくり上げていくという連帯感を持ちながら意欲高く議論に参加することができました。

河合 連帯感という観点でお話すると、私が社外監査役に就任して最初のうちはコロナ禍の影響によって、監査役会や取締役会、またそれらの事前の打ち合わせなどもすべてWeb会議でした。しかし、私は新任で専門分野が金融や教育ということもあり、ヤマハ発動機の事業や業界についての知識不足をWeb会議だけで補うのは難しいと感じていました。そのあたりの懸念をご相談しましたら、コロナ禍が若干落ち着いたタイミングで工場見学をアレンジして下さったり、事業や戦略について別途時間を設けて説明して下さったりしました。社内とのスムーズな連携によって、私としても業務を理解した発言ができたと感じます。

田代 そうですね。私たち社外役員の意見を取り入れるための仕組みが整ってきています。取締役会も私が最初に参加した頃と比べて、議論の中身がかなり濃くなりました。「議論するにあたって、こういうことを説明してください」とお伝えすると全部答えてく

だしますし、事前の資料も充実していますので、社外役員の関与が深まり、取締役会が非常に深化してきていると感じています。

上釜 私はいくつかの会社で社外取締役を務めています。どの企業も変わってきており、取締役会での議論はかなり活発になっています。それに伴って社外役員に求められることも増えていますので、ある意味社外役員の負荷は高まっているのですが、ヤマハ発動機を含め日本企業のガバナンスが良い方向に進んでいることを嬉しく思っています。

田代 ヤマハ発動機の皆さんはさまざまな機会を設けて、私たち社外役員の意見を取り入れてくださっています。例えば、社外取締役が過半数を占める役員人事委員会の機能も年々充実してきました。先ほど上釜さんがおっしゃったように私たちの負荷が高まってはいるものの、こちらが提言したことに対していつも真摯に対応していただけるので、前向きに取り組んでいます。

河合 社外役員の意見を取り入れるための独自性の高い仕組みとして、ヤマハ発動機にはCEO懇談会がありますね。初めて参加したとき、上釜さん、田代さんをはじめ、社外役員の皆さんが本当に幅広い観点から、CEOの日高さんに対してさまざまな意見をぶつけていらっしゃり、驚きました。CEO懇談会は、ガバナンスの実効性を高める重要な機関としての役割を果たしているように思います。

全く忖度をせず、
時には厳しい意見を述べられていて、
まさに独立社外役員としての役割が
機能していると感じています。





**新中計では、財務面だけではなく、
非財務面の目標数値(KPI)を取り入れるなど、
サステナビリティへの対応が強化されました。**

上釜 2020年よりCEOの業務レビューと評価に基づき再任を判断するためのCEO懇談会を実施するようになりました。この場では、CEOとの対話を通じて経営者としての業務執行状況等を確認しており、客観性と公正性が担保されたプロセスとして、有効に機能していると思います。また、CEO懇談会とは別に社外役員だけで集まって議論をする場として社外役員意見交換会もあります。その議論の過程で直接CEOに確認したい共通の疑問点が出てきたときに、「この場所に日高さんと呼んで話をした方がいいね」ということになり、社外役員意見交換会にもお呼びすることになった経緯があります。その後も、このようなやり方は忌憚なく会話する場として継続しています。

田代 CEO懇談会や社外役員意見交換会などが重要な役割を担っていることは確かですね。取締役会では、どうしても議題に絞った発言をせざるを得ません。しかし、これらの場では議題は気にせず自由に発言することが可能です。例えば、社外役員から「とにかく悪いニュースを最初に知らせて欲しい」ということをお願いしたのですが、今では「バッドニュース・ファースト」という考え方が定着し、毎回取締役会の冒頭で日高さんがバッドニュースを報告されるようになりました。コンプライアンスに関する問題などは発生から時間が経過するほど対応が難しくなりますので、「バッドニュース・ファースト」の徹底により、その影響を最小限に抑えることができていると考えています。

河合 おっしゃる通りです。ヤマハ発動機は世界180カ所以上で幅広い事業を行っていて、非常に多くの子会社や合併会社を抱えていますので、監査役としてリスク管理の難しさを感じています。しかし、内部監査部門や常勤監査役の皆さんが素晴らしいネットワークを用いて情報収集を行い、バッドニュースを早めに見つけ出してくる努力をされています。それを私たち社外監査役にも直ちに共有していただけますので、監査役としての役割を果たせています。引き続き、このようなネットワークの維持・強化をお願いしたいですね。

上釜 新中計では、財務面だけではなく、非財務面の目標数値(KPI)を取り入れるなど、サステナビリティへの対応が強化されました。このあたりの議論でも、私たち社外役員からさまざまな提言を行いました。とりわけ人財のダイバーシティについては、田代さんが力を入れてお話しされていたところだと思います。この点については、いかがでしょうか。

田代 女性や外国人の登用など、人財のダイバーシティの確保については、CEO懇談会の場でも早くから提言していました。ヤマハ発動機は、主に一般消費者向けの商品を取り扱っていますので、お客さまの半分は女性であり、海外に住んでいらっしゃるお客さまも多くいらっしゃいます。また、新型コロナウイルス感染症の拡大やロシアのウクライナ侵攻、気候変動問題の深刻化など、

これまで予期していなかったことが次々と起こる世の中において、人財のダイバーシティを確保し、さまざまな意見や感性を持った人々を経営陣に加えていくことが、ヤマハ発動機の持続的成長にとって不可欠だと考えています。最近では、外国人の執行役員への登用が実現しましたし、河合さんが社外監査役になられたほか、新たに社外取締役役に就任されたJin Song Montesanoさんは、外国人で、かつ女性です。私たち社外役員の意見に対して、日高さんは非常に前向きに、いつも真剣に受け止めてくださっています。それにより、ガバナンスの改善のスピードが上がっており、私たちが望んでいたことが想定以上に早く実現していると感じています。

河合 女性の活躍促進については、私が教授を務めている京都大学でも、工学部などの理系の学部に入る女性の数が少ないことから、女性の教授を採用するのに苦労しています。ヤマハ発動機をはじめ、日本のモノづくり企業も同様の悩みを抱えていると思いますが、女性を登用したことによる効果を周りの人たちが実感できるようにすることが大事ではないでしょうか。女性が働きやすくするためのサポートを田代さんは女性従業員との面談を通じて行っているように思いますし、ヤマハ発動機としてもアンコンシャスバイアス研修を実施するなど努力していると評価しています。もちろん私自身もその一端を担い、とりわけ専門分野でもある人財育成などを通じて女性の活躍促進に貢献していきたいと考えています。

田代 今お話しいただいたように、ヤマハ発動機で働く女性たちと面談する時間をできる限り確保するように努めています。

どうすれば活躍できるのか、また、どうすれば意識を変えることができるのかを、私のこれまでの経験をお伝えしながら一緒に考え、彼女たち一人ひとりが目指す方向性を明確にすることによって、ヤマハ発動機の女性活躍を推進する力になればと思います。

上釜 お二人ともありがとうございました。女性の活躍促進については、私自身が経営者として努力が足りていなかった部分であると自覚していますので、お二人には大いに期待しています。また、最後になりましたので、私からヤマハ発動機に対する想いをお話します。今、モビリティのEV化の波が世界的に押し寄せています。このような中で、ヤマハ発動機には、内燃機関(エンジン)とEV(モーター)を融合したような技術を世界初で確立していただきたいと期待しています。これは、ヤマハ発動機にしか成し得ないことであり、私の夢の一つにもなっています。そのために、私自身はモノづくり企業の経営者としての経験に照らしながら、少しでも違和感があったり、リスクが高いと感じたりしたときには躊躇せずに指摘するなど、プレーキとしての役割を果たしていく一方で、腹落ち感があるときには、背中を押して「早く進めてください」というアクセルの役割も果たしていきます。アクセルとプレーキを使いながら、全体としてはスピードを上げて、是非この夢をヤマハ発動機には実現していただきたいと思います。お二人からもお話しいただいたように、ヤマハ発動機のガバナンスは確実に進歩しています。これからも引き続きそれぞれの役割を果たし、「感動創造企業」の実現に貢献していきましょう。本日は、ありがとうございました。

**ガバナンスの改善のスピードが上がっており、
私たちが望んでいたことが想定以上に
早く実現していると感じています。**



役員一覧 (2022年3月24日現在)

取締役



代表取締役会長
渡部 克明

取締役会出席回数
14回中14回

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
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
2022年 1月 代表取締役会長(現)



代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

取締役会出席回数
14回中14回

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



社外取締役
中田 卓也

取締役会出席回数
14回中14回

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員社長(現)



社外取締役
田代 祐子

取締役会出席回数
14回中14回

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
2019年 3月 当社社外取締役(現)
2019年 3月 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社 代表取締役会長CEO
2021年 4月 株式会社アコーディア・ゴルフ取締役会長(現)
2021年 4月 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社取締役会長(現)



取締役
上席執行役員
丸山 平二

取締役会出席回数
11回中11回
(2021年3月24日就任後)

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 3月 取締役上席執行役員技術・研究本部長(現)

管掌分野: クリエイティブ・技術研究・パワートレイン・車両開発



取締役
上席執行役員
松山 智彦

新任

1986年 4月 入社
2019年 3月 上席執行役員生産本部長
2022年 3月 取締役上席執行役員(現)

管掌分野: 生産・生産技術・調達・特機



社外取締役
上釜 健宏

取締役会出席回数
14回中14回

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
2021年 3月 ココヨ株式会社社外取締役(現)
2021年 8月 株式会社Gamaエキスパート代表取締役(現)



社外取締役
Jin Song Montesano

新任

1995年 9月 米韓国経済研究所(KEI) 行政渉外担当ディレクター
2001年 7月 クラクソ・スミスライン アジア太平洋地域 広報・渉外担当ディレクター
2005年 7月 GEマネー アジア地域 コミュニケーション担当 ハイスプレジデント
2009年 3月 クラフトフーズ アジア太平洋地域 広報・渉外担当 ハイスプレジデント
2012年 7月 GSKワクチン グローバル・パブリックアフェアーズ 担当ハイスプレジデント
2014年11月 株式会社LIXILグループ 執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当
2014年11月 株式会社LIXIL 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer
2015年 2月 同社取締役 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer
2017年 9月 同社取締役 専務執行役員 Chief Public Affairs Officer
2020年 6月 株式会社LIXILグループ 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンス・シティリティ担当 兼 Chief People Officer
2020年12月 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンス・シティリティ担当 兼 Chief People Officer(現)
2022年 3月 当社社外取締役(現)

* 2020年12月1日 株式会社LIXILグループと株式会社LIXILが合併【新会社名: 株式会社LIXIL】



取締役
上席執行役員
設楽 元文

新任

1986年 4月 入社
2018年 1月 Yamaha Motor India Pvt.Ltd. 取締役社長(兼)Yamaha Motor India Sales Pvt.Ltd. 取締役社長
2022年 1月 コーポレート担当
2022年 3月 取締役上席執行役員(現)

管掌分野: 人事総務・企画財務・IT・市場開拓・カスタマーエクスペリエンス



社外取締役
大橋 徹二

取締役会出席回数
14回中14回

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)
2021年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役(現)



社外取締役
大橋 徹二

取締役会出席回数
14回中14回

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)
2021年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役(現)



社外取締役
Jin Song Montesano

新任

1995年 9月 米韓国経済研究所(KEI) 行政渉外担当ディレクター
2001年 7月 クラクソ・スミスライン アジア太平洋地域 広報・渉外担当ディレクター
2005年 7月 GEマネー アジア地域 コミュニケーション担当 ハイスプレジデント
2009年 3月 クラフトフーズ アジア太平洋地域 広報・渉外担当 ハイスプレジデント
2012年 7月 GSKワクチン グローバル・パブリックアフェアーズ 担当ハイスプレジデント
2014年11月 株式会社LIXILグループ 執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当
2014年11月 株式会社LIXIL 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer
2015年 2月 同社取締役 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer
2017年 9月 同社取締役 専務執行役員 Chief Public Affairs Officer
2020年 6月 株式会社LIXILグループ 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンス・シティリティ担当 兼 Chief People Officer
2020年12月 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンス・シティリティ担当 兼 Chief People Officer(現)
2022年 3月 当社社外取締役(現)

* 2020年12月1日 株式会社LIXILグループと株式会社LIXILが合併【新会社名: 株式会社LIXIL】

監査役



常勤監査役
廣永 賢二

取締役会出席回数
14回中14回
監査役会出席回数
16回中16回

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 監査役企画担当
2015年 3月 監査役(現)



常勤監査役
齋藤 順三

取締役会出席回数
14回中14回
監査役会出席回数
16回中16回

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 4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

取締役会出席回数
14回中14回
監査役会出席回数
16回中16回

1981年 4月 弁護士登録
1987年 3月 ニューヨーク州弁護士登録
1987年 7月 森綜合法律事務所
1987年 7月 森綜合法律事務所(現森・濱田松本法律事務所) 入所
1989年 1月 同事務所パートナー
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サヴィアングループ株式会社(現GCA株式会社)社外取締役
2011年 4月 第二東京弁護士会副会長
2011年 6月 株式会社バン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 同社社外取締役(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

取締役会出席回数
11回中11回
監査役会出席回数
13回中13回
(2021年3月24日就任後)

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存学館教授
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)
2021年 4月 京都大学名誉教授(現)
2021年 6月 三井不動産株式会社社外取締役(現)

役員一覧 (2022年4月1日現在)

■ 執行役員

社長執行役員

日高 祥博

上席執行役員

丸山 平二 技術・研究本部長	松山 智彦 ソリューション事業本部長	設楽 元文 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	臼井 博文 マリン事業本部長	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	大谷 到	木下 拓也 クリエイティブ本部長	Dyonisius Beti YIMM(インドネシア)COO

執行役員

野末 季宏 パワートレインユニット長	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 生産本部長	知花 栄進 YMI(インド)社長 (兼)IYM(インド)社長 (兼)YMIS(インド)社長

横溝 晋

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
グローバルブランディング統括部長

鈴木 康高

YMVN(ベトナム)社長

Michael Chrzanowski

YMUS(アメリカ)社長

Jeffrey Young

YMFUS(アメリカ)会長

小松 賢二

技術・研究本部副本部長

江頭 綾子

ソリューション事業本部
ロボティクス事業部長

橋本 満

人事総務本部長

Deputy Executive Officer

Ben Speciale

Marine Business Unit
President,
YMUS(アメリカ)

Olivier Prevost

Director,
PTW Manufacturing &
Engineering and Parts & Accessories, 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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
運営体制の整備	2001年～: 役員人事委員会導入(指名・報酬委員会)														
	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	2001年～: 執行役員制度導入														
	2007年～: 社外取締役の選任														
	女性取締役および監査役の選任														
	執行役員の委任契約化 外国人執行役員の選任 取締役会議長・最高経営責任者(CEO)の分離														
取締役の人数		11	11	10	10	12	11	11	13	11	11	10	10	10	
うち社内取締役数		7	8	7	7	9	8	8	10	7	7	6	6	5	
うち社外取締役数		4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	
独立社外取締役		3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	5	
うち女性取締役		1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	
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		サステナビリティ 対応の 強化

■ コーポレートガバナンス体制

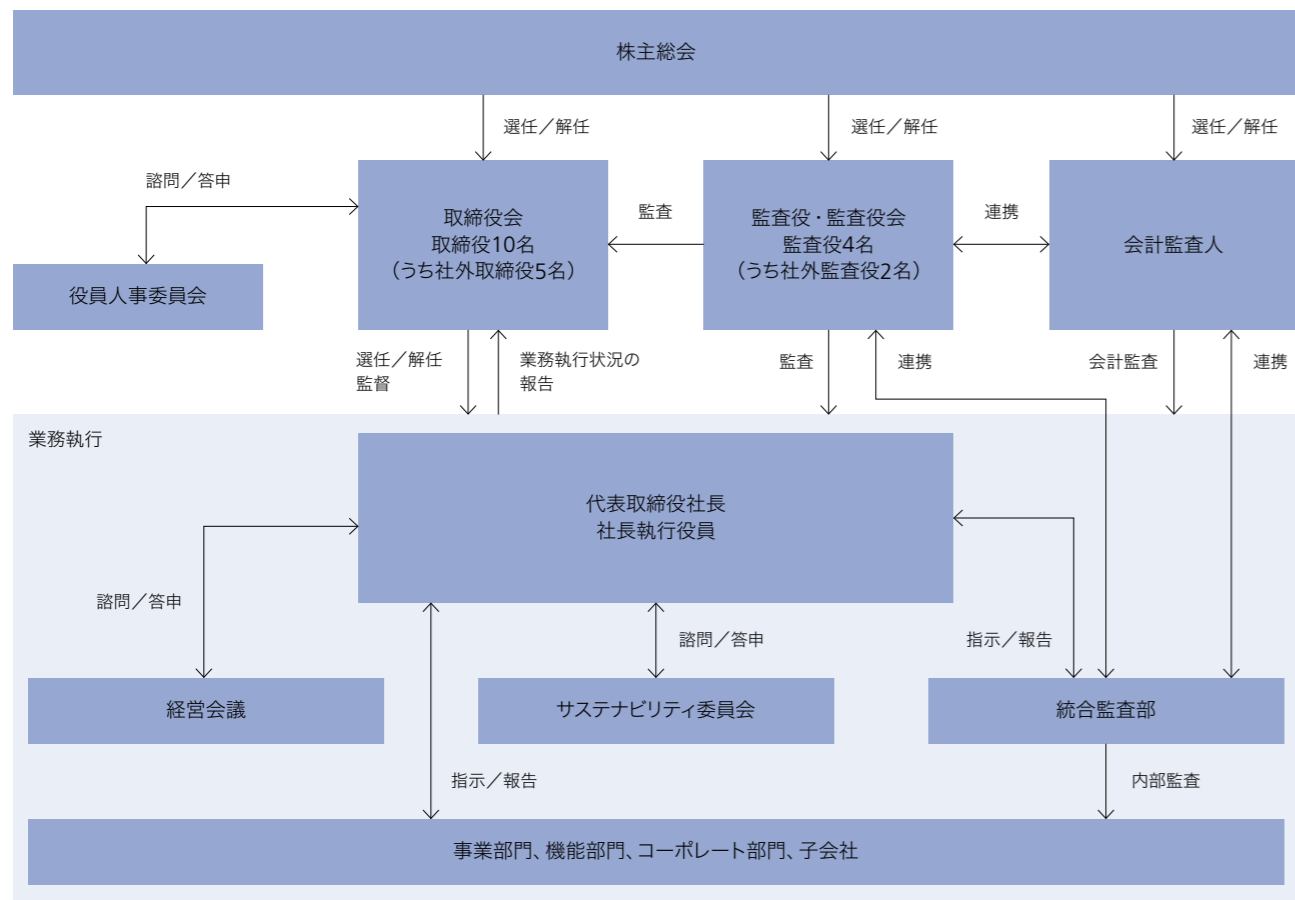
当社は、パーソナルモビリティ、マリナー製品、産業用ロボット、自動車エンジン、産業用無人ヘリコプター等、多種多様な製品・サービスを世界中の市場に提供しています。当社の連結売上高に占める海外比率は、約90%に達しており、その事業体制は、消費地開発・消費地生産の原則的な考え方から、開発・調達・生産・営業活動を広くグローバル展開しています。

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(5名)
2021年度の取締役会開催数 (取締役の平均出席率)	14回(100%)
監査役の数 (うち社外監査役)	4名(2名)
2021年度の監査役会開催数 (監査役の平均出席率)	16回(100%)
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(2022年3月24日現在)



■ 取締役会

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。取締役会の議長は、特定の掌握領域を持たず、執行には携わっていません。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。

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。

評価プロセス

- 取締役会の目指す姿の7つの評価観点に基づき、第三者機関による支援を取り入れて更新したアンケートによる自己評価調査
- 第三者機関による客観的な観点からの取締役会調査、調査結果分析およびインタビューの実施
- コーポレートガバナンス・コードの改訂内容(2021年6月)の観点からの評価・分析の実施
- 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

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

2021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の実現に向けて、十分な実効性を確保できていることが確認されました。

特に当社取締役会が、2020年度に引き続き社外取締役・監査役の発言を十分に尊重し、自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われる風土が醸成されていることが評価されました。

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

前年度の実効性評価の結果として認識された課題への対応状況

前年度は、議題として「取締役会のリスクマネジメントに関する審議充実」「取締役会の多様性の改善および後継者計画の検討」「経営環境の変化への対応および適切なリスクテイクのための審議充実」および「内部通報制度の運用状況についての監督強化」を認識しました。

これに対し、当社取締役会ではパッドニュース・ファーストの徹底を念頭に置き、コロナ禍による中長期戦略の見直しを含む経営環境の変化およびリスクへの対応に関する報告・議論の機会を増やすとともに、経営幹部の多様性、人材育成および従業員のエンゲージメント等に関する議論を行いました。

この結果、すべての議題につき、当社取締役会の目指す姿の観点から十分な評価が得られたものの、今後より一層高度化する余地がある論点についても確認され、継続的な取り組みが必要であると認識しました。

さらなる実効性向上に向けた課題

当社取締役会は、上記の分析結果を受け、以下の点を課題として認識し、これらの解決を図ることで、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

課題① 事業ポートフォリオに対する議論の深化
 課題② サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施
 課題③ リスク感度の現場浸透状況に対する取締役会の監督強化
 課題④ 取締役会・経営陣を含めた多様性確保のための取り組みの継続
 課題⑤ 取締役会運営に関する課題(社外取締役と社内取締役のコミュニケーションの場のより一層の充実、対面・Webのハイブリッドな会議・コミュニケーション機会のあり方、等)

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みます。

■ 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客観性を高めるため、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。審議プロセスの透明性、取締役会への答申内容の客観性・妥当性を担保するため、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、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・執行役員を選任・解任や、経営幹部候補者の選定および育成プランにかかわる審議を行っています。また、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を導入しています。具体的には、CEO懇談会（社外取締役および社外監査役7名、座長：上釜取締役）において、CEOとの

戦略的対話を通じて、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執行状況等を含む非財務的評価を行いました。この結果は役員人事委員会から取締役会に報告され、CEOを含む執行役員を選任を決議しています。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。

■ 取締役および監査役が備えるべき専門性・経験の選定

当社は、取締役および監査役がその役割・責務を実効的に果たすため、事業経営にかかわるそれぞれの分野について、社内外を問わず十分な知識と経験を有する人材で構成される必要があると考えています。会

社経営の観点から当社にとって重要と考えられる専門性・経験を以下分野と定め、すべての分野について適切な知見を有することに加えて、当社として特に期待する分野を定めた上で候補者を選定しています。

取締役および監査役の有する専門性・経験

	氏名	属性	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・コンプライアンス	ESG・サステナビリティ	リスク管理	グローバル経験
取締役	渡部 克明	役員人事委員会委員長										
	日高 祥博	役員人事委員										
	丸山 平二											
	松山 智彦	新任										
	設楽 元文	新任										
	中田 卓也	社外／独立役員人事委員										
	上釜 健宏	社外／独立役員人事委員										
	田代 祐子	社外／独立役員人事委員										
大橋 徹二	社外／独立役員人事委員											
Jin Song Montesano	新任社外／独立役員人事委員											
監査役	廣永 賢二											
	齋藤 順三											
	米 正剛	社外／独立										
	河合 江理子	社外／独立										

■ 監査役会

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30名であり、そのうち4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8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。2021年度は24回開催しました。

■ 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26名・外国人18名、合計44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回以上開催し、2021年度は2回実施しました。

■ 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8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3回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

■ 政策保有株式

当社は、中長期的な成長と企業価値の向上のために、必要かつ適切であると判断した場合のみ、株式を保有します。そのため、株式の変動または株式に係る配当によって利益を受けることのみを目的とする、純投資目的である投資株式は保有しておらず、保有する株式投資はすべて純投資目的以外の目的である投資株式です。当社取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、保有意義が適切かなどの検証を行い、結果の概要を適切に開示します。保有の妥当性が認められない場合には、政策保有株式の縮減を進めていく方針です。

2021年度は当方針に基づき、個別銘柄の保有の適否を取締役に検証を行い、政策保有株式の一部について売却しました。

■ 内部監査

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

■ ヤマハ株式会社の株式保有について

当社は、日本楽器製造株式会社（現ヤマハ株式会社）の二輪車部門の分社化により設立されました。現在、経営は分離していますが、ヤマハ株式会社と共通の「ヤマハ」ブランドを使用しています。ヤマハ株式会社と当社は「合同ブランド委員会」「ヤマハブランド憲章」「合同ブランド規程」を設け、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。

■ 役員の報酬制度

役員報酬に関する事項は、その妥当性及び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。基本方針を踏まえた取締役の個別の報酬金額の決定については、役員人事委員会における審議・答申を経て、取締役会において決定しています。また、監査役の基本報酬の具体的な金額については、監査役の協議をもって定められています。

2022年度からの中期経営計画の開始と併せて、業績連動報酬を拡大し、マテリアリティ(重要な社会課題)やTSR(株主総利回り)に係る評価を導入するなどの取締役の報酬制度の改定を行い、当社取締役・監査役および執行役員の個別報酬等の決定方針を変更しました。

基本方針

- 「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。
- 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。
- 企業価値の持続的成長に向けたインセンティブとして機能させるもので、株主の皆さまと経営者の利益を共有するものとする。
- 経営者の役割・職責にふさわしい、多様で優秀な人材を確保・維持できる報酬水準とする。
- マテリアリティ(重要な社会課題)解決への当社らしい取り組みを最大限に促すものとする。

役員報酬の構成

当社の取締役の報酬は、「基本報酬(固定報酬)」「業績連動賞与」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。2022年度より業績連動報酬の割合を拡大し、代表取締役社長については、概ね「基本報酬:業績連動賞与:業績連動型株式報酬=40%:30%:30%」とし、他の役員も代表取締役社長に準じて設定しています。なお、社外取締役および監査役につ

いては、客観的かつ独立した立場から経営に対して監督・監査する役割を踏まえ、固定的な基本報酬のみの支給としています。

基本報酬

役職ごとに年額をもって定め、その12分の1を毎月現金で支給しています。

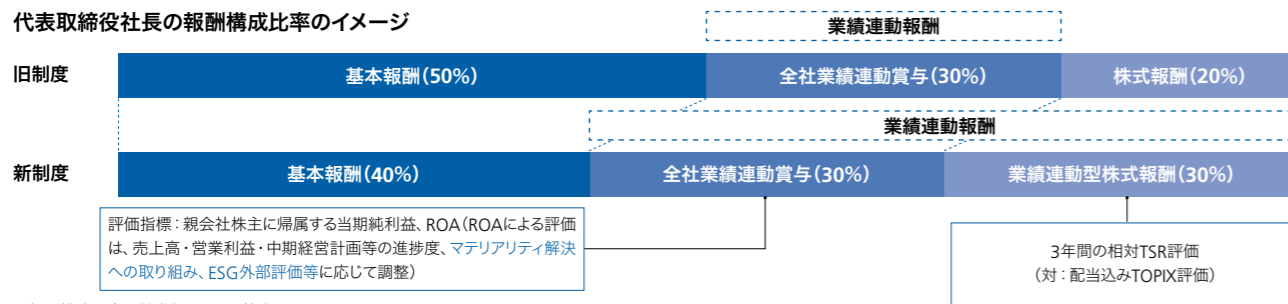
業績連動賞与

代表取締役については、「全社業績連動賞与」のみとし、他の取締役については「全社業績連動賞与」と「個人業績連動賞与」で構成します。

業績連動型株式報酬

取締役の報酬制度の継続的な見直しの一環として、当社取締役と株主の皆さまとのさらなる価値共有を進めるとともに、当社の中長期的企業価値の持続的向上に向けた適切なインセンティブを付与することを目的として、従来の業績条件のない譲渡制限付株式報酬制度から、当社のTSR(株主総利回り)評価に連動して交付数を定める業績連動型の譲渡制限付株式報酬制度への改定を実施しました。

代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ



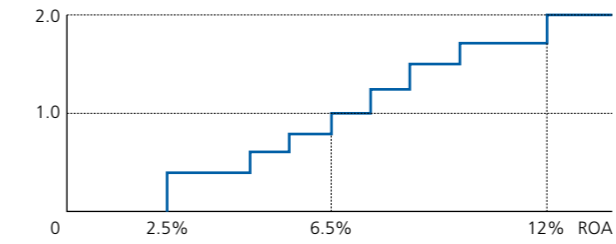
* 報酬構成比率は基準額をもとに算出

業績連動賞与の構成

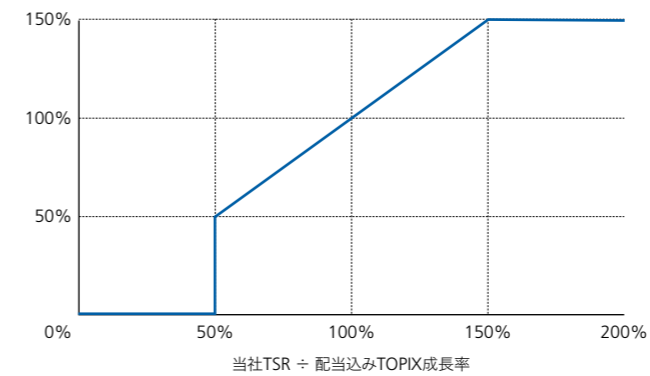
全社業績連動賞与	個人業績連動賞与 あらかじめ定める役職別基準額×0~2倍	
	財務評価 担当部門の売上高・営業利益・総資産営業利益率(ROA)等の予算達成度および前期比を考慮	非財務評価 中期経営計画等における取り組み、役員後継者・経営幹部候補の育成、企業価値・ブランド価値への寄与等、進捗度を考慮
総原資 親会社株主に帰属する当期純利益 × 一定割合0.14% (取締役を兼務しない執行役員は0.09%)* × 総資産営業利益率(ROA)に基づく評価係数 (その他経営業績による調整を含む) 0~2倍	財務評価、非財務評価の割合 ● 取締役/1:1 (執行役員/1:1)	
全社業績連動賞与、個人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)		

* 当社利益水準の拡大および役員体制の変更等を勘案し、2022年度から「親会社株主に帰属する当期純利益」の割合を改定しました。

ROA評価係数とかかわる指標



TSR評価係数



2021年度の実績: 役員の報酬等

2021年度では、総資産営業利益率(ROA)の3年平均値は8.1%となりました。ただし、新型コロナウイルス感染症の影響に対応するため緊急的に積み増した長期借入金、計算から除外しています。ROA評価係数は、前年のコロナ禍の影響からの市場環境好転を受け最高益であり、総合的な経営業績の評価を行い、報酬規程通りの1.75としました。全社業績連動賞与の総原資額は、役員報酬規程により連結当期純利益が1,500億円を超える場合は1,500億円として

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
- マテリアリティ解決への取り組みの総合的な進捗度
- ESG外部評価

当社TSR=

$$\frac{\text{TSR評価期間最終年度の最後の月(12月)の株価終値平均} + \text{TSR評価期間中における配当金の総額}}{\text{評価期間開始前の月(12月)の株価終値平均}}$$

配当込みTOPIX成長率=

$$\frac{\text{TSR評価期間最終年度の最後の月(12月)の配当込みTOPIX終値平均}}{\text{TSR評価期間開始前の月(12月)の配当込みTOPIX終値平均}}$$

算出します。その結果、取締役に対する全社業績連動賞与の総原資額は、連結当期純利益1,500億円×0.19%×ROA評価係数1.75=499百万円となり、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。

なお、取締役を兼務しない執行役員についても同様の算定方法(連結当期純利益×0.08%×ROA評価係数)により総原資を決定し、役職ごとに定める係数に応じて各執行役員に配分しています。

(百万円)

区分	対象となる役員数(人)	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(社外取締役を除く)	8	308	483	44	110	945
社外取締役	4	66	—	—	—	66
監査役(社外監査役を除く)	2	72	—	—	—	72
社外監査役	3	33	—	—	—	33
合計	17	479	483	44	110	1,116

(注) 1. 上記「基本報酬」の額は、2021年度に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)です。
2. 期中で退任した取締役3名および監査役1名を含んでいます。
3. 上記「全社業績連動賞与」の額は、2021年度の業績等の結果を踏まえて、2022年4月に支給した額(全額金銭報酬)です。
4. 上記「譲渡制限付株式報酬」の額は、2021年度に費用計上した金額の合計額です。
社外取締役を除く取締役および執行役員に対する株式報酬として、当社役員としての地位を退任するまで譲渡しないことなどを条件に、当社普通株式(譲渡制限付株式)を交付しています。

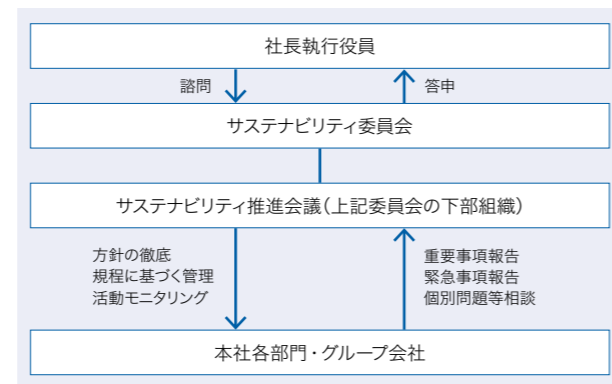
リスクマネジメント

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の基本的な考え方

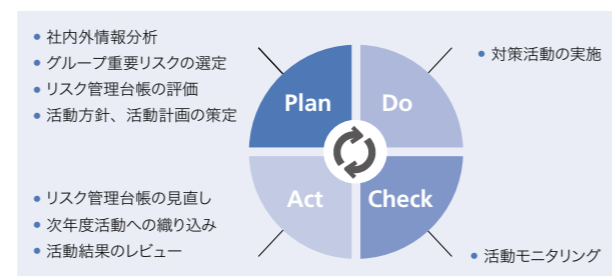
リスクマネジメント対応のために適切な体制や規程を整備・運用し、リスク低減活動に取り組んでいます。平常時の予防活動として、当社グループが対処すべきリスクについて担当部門を明確にして対策を推進

し、グループ全体で活動を行っています。重大な危機が発生した場合には、社内規程等に基づき、社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設け、損害・影響を最小限にとどめています。



■ 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しています。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」として、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、対策活動のチェックなどを行うことにより、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います。リスク項目ごとに影響度と発生可能性を判断しながらリスク評価を実施し、対策が必要な項目についてはリスク対策活動計画を策定するとともに、半年ごとに対策状況のモニタリング、年度末には対策活動の年間総括を行い、リスク低減を図っています。

■ 2022年度グループ重要リスク

	背景/選定理由	対策
パンデミック	新型コロナウイルス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、再度規程の有効性を見直す必要があることから選定。	今後も感染拡大のリスクに応じて対策を変化させていくとともに、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、当社国内・海外グループ会社でも同レベルの対応が取れるよう推進。
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は増大しており、サイバー攻撃やコンピューターウイルスの感染による個人情報・機密情報の漏洩、情報システム障害等を未然に防止する必要があるため。	「サイバーセキュリティ方針」を制定し、ハード・ソフト両面での対策を行うことで外部からの攻撃への防御力を高め、万が一攻撃にあったときにも早期にこれを検出し、被害を最小化する対策に取り組む。
製品への環境負荷物質含有	環境負荷物質に関する規制が各国で年々強化されており、当社グループの製造する製品における法令違反の未然防止のために、管理体制をより強化する必要があるため。	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、また、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することにより、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増加、また、ますます拡大するグループ間グローバル物流の輸入手続きに対して、協定・法令違反を未然防止する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く、業務の標準化、関係者への適切な教育の実施、そしてこれらの運用状況を定期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。
ソフトウェアライセンスにかかわる著作権法違反	コンピューター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一方、業務形態の多様化やクラウド等の環境変化に伴い、ライセンス体系は複雑化が進み、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、管理者および全従業員向けの教育によるグループ内の意識向上およびIT資産管理の仕組みと運用の強化・定着化に取り組む。
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。2021年度より腐敗リスクの特に高い地域について対応を強化し、運用定着のための活動を推進。

■ 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。

■ BCP(事業継続計画)の策定

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

当社はその主要拠点が静岡県に集中しており、南海トラフ巨大地震の影響が想定されます。この備えとして、行政機関による被害想定をもとに建物・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(一部の部門は夜間訓練を含む)の定期実施、安否確認訓練の定期実施といった防災・減災への取り組みを行っていますが、それらに加え、従業員の生命・安全を最優先としつつも事業継続を確実にする目的で、BCPを作成しています。復旧に向けたボトルネックの洗い出しとその対策、復旧対応手順の明確化と対応要員の事前選定、

サプライチェーンの情報収集体制の構築など、ハード・ソフト両面に係る対策を網羅的、継続的に実施しています。

また、世界的な発生が懸念されるパンデミックに対しても、グループ各社が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。2020年より猛威を振るっている新型コロナウイルスに対しても、「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たり、本社では在宅勤務・時差出勤制度を導入したほか、本社とグループ企業の情報共有サイトを構築するなど、引き続きグローバルでの感染状況把握とともに感染防止対策の徹底に努めています。

■ 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。ヤマハ発動機グループは、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

(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。なお、2021年度は、情報セキュリティ・サイバーセキュリティに関する違反はありませんでした。

■ 情報管理の取り組み

ヤマハ発動機グループでは、2013年に「グループ業務指針」を制定し、機密管理・文書管理・個人情報保護・開示情報管理など情報管理全般におけるグループ全体の方針を決定し、活動を進めてきました。情報通信技術の発達やビッグデータの利活用拡大に伴い、2018年の欧州の個人情報保護法施行をきっかけに、各国で個人情報保護に関する厳格な法令が制定されつつあることから、2020年に「情報管理グループ業務指針」を改定し、個人情報保護体制の整備や、個人情報の取り扱い(取得における通知、同意の取得、安全管理措置、本人の権利に関する請求への対応、漏洩時の対応など)に関する

ルールを定め、各国グループ会社とヤマハ発動機が協力してグローバルに対応を進めています。

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、2021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。

当社グループにおけるコンプライアンス遵守についての取り組みをご紹介します。

■ コンプライアンス遵守のための体制

グループ全体のコンプライアンス遵守の体制を構築する目的で、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」において、コンプライアンス遵守のための計画を審議し、その実行状況やコンプライアンス遵守の風土についてモニタリングを行っています。そしてこの結果は、サステナビリティ委員会での審議事項としてESGリスクとともに取締役会に適宜報告されており、実効性を担保した体制を整備しています。

具体的な活動は「コンプライアンス管理規程」に従って展開し、コンプライアンス統括部門がグループ全体の活動を管理します。

コンプライアンス風土を測定する手段の一つとして、グループ会社共通のコンプライアンス意識調査を毎年実施し、「倫理行動規範」の理解度や規範の実践度合い、レポーティングラインやホットラインの利用度、教育の有効性などコンプライアンス施策の有効性を確認しています。また、調査の結果や社会の潮流も踏まえ、「倫理行動規範ガイドブック」の毎年の更新と「倫理行動規範」の定期的な見直しを行っています。

■ 倫理行動規範

創業時から受け継ぐ社訓や経営理念を踏まえ、遵守すべき行動基準を「倫理行動規範」として定め、グループ全体に展開しています。海外グループ会社では規範を現地語化して展開していますが、グループ全体で共通した教育を行い、より理解を深めてもらう目的で、11カ国語の教育用ビデオを作成し、グループ会社での受け入れ時研修などに利用しています。

2021年度のコンプライアンス意識調査において、「あなたは倫理行動規範の内容を十分に理解している」という設問へのポジティブ回答は87%、ネガティブ回答は4%でした。



■ コンプライアンスリスク評価

当社グループの活動は全世界で展開されており、その事業活動には遵守すべき多くの法令等があります。当社グループが毎年行うリスク評価において、贈収賄、カルテル、安全保障貿易など、共通で認識

すべきコンプライアンスリスクについては、事業部門、グループ会社の単位でリスク評価を行い、適宜対策を実施し、その状況をモニタリングしています。

■ コンプライアンス・法令教育の実施

毎年、コンプライアンス活動計画を策定し、これに基づきさまざまな機会にコンプライアンス教育を実施しています。

こうした活動により、2021年度のコンプライアンス意識調査の結果、「業務において迷ったとき、コンプライアンスを最優先する」という設問へのポジティブ回答は92%、ネガティブ回答は1%でした。

a. 階層別教育の一環としてのコンプライアンス教育

新入社員、中途入社社員、派遣社員の受け入れ時に必ず倫理行動規範の周知を中心としたコンプライアンス教育を実施しています。また、新たに管理・監督職、部門長、拠点長などの役職に就く社員に対しては、ハラスメント等の事例や、相談を受けたときの対応方法なども含め、職位・役割に応じた内容のコンプライアンス教育を、毎年および必要の都度、実施しています。

b. 全社員対象のコンプライアンス研修

当社で働くすべての人が、コンプライアンスを実践し社会から信頼され模範となる会社を目指すことを狙いとして、全社員（派遣社員等を含む）に対するコンプライアンス研修を毎年実施し、受講記録を残しています。加えて、事業活動の中核を担う部門長および役員に対しては、トップマネジメント自らコンプライアンスを実践すべく、毎年テーマを決めてコンプライアンス教育を行っています。

c. 法令等の専門教育

当社が事業活動を遂行する上で特にリスクがあると判断される法令・ルールについては、毎年テーマを検討し、集合研修を行っています。2021年度の法令・ルール研修では、「独禁法」「外国公務員贈賄」「輸出入管理」「下請法関連」「インサイダー取引防止」「知的財産権」「ITリスク」「環境負荷物質管理」「ハラスメント」「サイバーセキュリティ」などのテーマを実施しました。オンライン研修の他、eラーニングも活用し、さまざまな分野の教育を行っています。

2021年度のコンプライアンス意識調査において、「当社のコンプライアンス教育・研修は有意義だと思う」という設問へのポジティブ回答は82%、ネガティブ回答は4%でした。

海外グループ会社においても、新人受け入れ時の倫理行動規範研修、法令等に関する研修を実施しており、その結果を当社がモニタリングしています。

■ 内部通報制度(ホットライン)

ヤマハ発動機グループでは、「倫理行動規範」に違反する行為に気づいた場合の通報先として、内部通報制度があります。ヤマハ発動機と国内グループ会社対象の「ヤマハ発動機グループコンプライアンスホットライン」は、2020年よりハラスメントとコンプライアンスの各ホットラインを統合管理しています。2018年には海外グループ会社対象の「グローバルコンプライアンスホットライン」を導入し、2021年より通報対象者や対応言語を拡張して制度を強化しています。いずれのホットラインも、通報の受付を社外の専門機関に設置し、匿名でも受け付けるなど、通報しやすい環境を整備しています。ホットラインで受け付けた通報は社内規程に基づき機密情報として厳正に管理し、調査の場合も、対象事案に関する秘密を保持しつつ通報者および被通報者の個人情報保護にも配慮の上、調査を行います。調査による不正行為等が明らかになった場合は、厳正な処分を行うとともに速やかに是正措置および再発防止の対策を実施します。こうした対応により、違法行為や不正行為の未然防止と早期発見に努めています。

内部通報制度(ホットライン)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
受付件数	108	120	159	186	182

日本でのコンプライアンス研修 受講者数(延べ人数)

役員研修	131人
部門長研修	229人
職場研修	18,766人
法令・ルール研修	19,876人
eラーニング	107,617人
階層別研修(部長、基幹職、職長、新入社員、中途・派遣 他)	2,366人

海外グループ会社でのコンプライアンス研修 受講者数(延べ人数)

北米・欧州・豪州	中南米	アジア	中国	計
17,212人	9,472人	26,400人	1,981人	55,065人

通報者保護の観点から、「内部通報制度を利用したことを理由にいかなる不利益な取り扱いも行ってはならない」と社内規程に明示し、コンプライアンス研修の場などで毎年周知しています。内部通報制度に対する社員の理解を深め、より迅速・的確に機能する制度の実現を図ることにより、コンプライアンス遵守の仕組みと風土を醸成しています。

またヤマハ発動機では、2017年に仕入先からの通報を対象にした「フェアビジネスホットライン」を開設し、2019年からは継続的なお取引先全般へと対象を拡げています。

なお、2021年度のホットライン(相談含む)の受付件数は182件で、その内訳は下記の通りです。内部通報制度については、主要なグループ会社においても、所在国の法制度・当該会社の状況を踏まえて、自社による内部通報の仕組みを整備・運用しています。

2021年度受付内容	割合
人事労務関連	64%
財務・経理関連	6%
情報管理関連	3%
他の規程違反	14%
人権侵害関連	0%
腐敗防止関連	0%
その他	13%

Fact Data

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

環境・社会関連データ

気候変動における緩和策

項目		単位	2017年	2018年	2019年	2020年	2021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	3,524	3,564	3,554	3,363	3,993
	ブルーコアエンジン搭載二輪車の販売台数		2,538	2,800	2,901	2,245	3,184
	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)		489	569	648	670	821

SASB要求項目

SASB指標*		項目	単位	2021年
基本データ	TR-AU-000.A	二輪車生産台数	千台	4,375
	TR-AU-000.B	二輪車販売台数	千台	4,490
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	39,872 ※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	%	61
	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
		業務停止に関与する労働者数(人)×停止日数	人日	0
燃費と製品使用時の排出	TR-AU-410a.1	アジア	km/L	49
		欧州	gCO ₂ /km	77
		北米	mpg	70
		日本	km/L	36
		大洋州	km/L	26
		中南米	km/L	44
		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
TR-AU-410a.3	モデルイヤー燃費と排出のリスクと機会の管理と戦略		・リスクと機会の評価 ・ヤマハ発動機のカーボンニュートラル戦略 https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/environmental-field/plan-2050/	
原材料の調達	TR-AU-440a.1	重要な材料の使用に関連するリスク管理		・サプライヤー人権課題への対応 ・調達リスクへの対応 https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/stakeholder/business-partner/
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	49,557
		上記廃棄物のうちリサイクルされた重量の割合	%	66.0
	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	%	97.6(重量ベース) ※二輪リサイクルシステム(日本)2021年度実績
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

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)

	2011							2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2021/2020	
事業年度:	百万円																								増減率(%)				
売上高	¥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		¥1,812,496		23.2	
商品別売上高:																													
二輪車	887,556							798,676		928,203		977,580		1,032,560		930,112		1,045,211		1,022,174		1,119,840		946,476		1,179,736		24.6	
マリン	178,929							196,320		243,362		276,367		309,337		297,216		323,838		344,658		350,059		328,344		391,130		19.1	
特機	100,257							103,588		126,722		142,204		169,495		152,310		151,622		153,778		75,644		83,005		120,280		44.9	
産業用機械・ロボット	34,326							30,813		32,261		38,942		46,501		46,871		67,571		69,891		40,928		46,058		48,643		5.6	
その他	75,089							78,276		79,922		86,113		73,262		76,322		81,845		82,634		78,292		67,412		72,704		7.8	
売上総利益	276,046							235,068		318,765		372,849		436,525		402,660		458,629		455,173		442,331		371,812		506,840		36.3	
営業利益	53,405							18,598		55,137		87,249		130,329		108,594		149,782		140,787		115,364		81,672		182,342		123.3	
経常利益	63,495							27,267		60,092		97,279		125,231		102,073		154,826		137,969		119,479		87,668		189,407		116.0	
親会社株主に帰属する当期純利益	26,960							7,489		44,057		68,452		60,023		63,153		101,603		93,366		75,736		53,072		155,578		193.1	
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,328							(2,385)		66,976		93,618		28,475		143,163		126,342		58,858		99,127		110,487		141,336		27.9	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(46,517)							(51,081)		(62,679)		(72,470)		(68,475)		(46,541)		(53,194)		(48,274)		(79,662)		(43,950)		(51,026)		16.1	
フリー・キャッシュ・フロー	(13,189)							(53,466)		4,296		21,148		(40,000)		96,622		73,147		10,584		19,465		66,537		90,309		35.7	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(51,927)							15,761		3,620		(8,908)		6,845		(67,627)		(52,830)		(26,423)		(36,760)		83,668		(93,488)		(211.7)	
設備投資額	45,049							48,788		56,800		65,871		64,064		61,330		56,532		55,068		58,053		53,756		66,963		24.6	
減価償却費	33,578							34,278		36,407		37,667		44,324		42,434		45,457		46,405		49,689		48,241		51,129		6.0	
事業年度末:																													
総資産	¥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		¥1,832,917		11.7	
純資産	309,914							341,561		422,792		503,224		531,700		575,404		665,232		695,743		751,828		749,158		900,670		20.2	
有利子負債	274,721							326,976		382,929		403,652		410,148		364,381		353,490		356,688		364,951		466,935		458,514		(1.8)	
レシオ:																													
営業利益率(%)	4.2							1.5		3.9		5.7		8.0		7.2		9.0		8.4		6.9		5.6		10.1		80.4	
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	9.7							2.5		12.7		16.2		12.6		12.3		17.6		14.6		11.1		7.5		19.8		164.0	
自己資本比率(%)	31.2							32.0		33.5		35.1		37.6		40.5		44.0		46.3		46.0		43.6		46.9		7.6	
株価収益率(倍)	12.6							44.2		12.5		12.5		16.0		14.2		12.7		8.1		10.2		13.9		6.2		(55.0)	
有利子負債自己資本比率(%)	97.8							106.2		99.7		87.8		83.6		68.2		56.8		54.3		51.8		65.3		53.4			
1株当たり情報:																													
1株当たり当期純利益	¥ 77.23							¥ 21.45		¥ 126.20		¥ 196.06		¥ 171.89		¥ 180.84		¥ 290.93		¥ 267.35		¥ 216.83		¥ 151.89		¥ 445.67		193.4	
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	77.23							—		126.20		196.04		171.88		180.83		—		—		—		—		—		—	
1株当たり純資産	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		2,484.31		21.5	
1株当たり配当金	15.50							10.00		26.00		40.00		44.00		60.00		88.00		90.00		90.00		60.00		115.00		91.7	
株価情報(事業年度末):																													
株価	¥ 974							¥ 949		¥ 1,577		¥ 2,442		¥ 2,744		¥ 2,574		¥ 3,695		¥ 2,159		¥ 2,203		¥ 2,104		¥ 2,759		31.1	
株式時価総額	340,018							331,288		550,585		852,683		958,264		898,931		1,290,413		753,989		771,079		735,207		954,229		29.8	
その他の情報(事業年度末):																													
株主数	32,259							32,873		29,474		30,416		34,214		42,031		34,566		51,113		67,741		82,730		79,112		(4.4)	
従業員数	54,677							53,958		53,382		52,662		53,306		53,150		53,579		53,977		55,255		52,437		51,243		(2.3)	

- 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み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月期の数値を組み替えています。

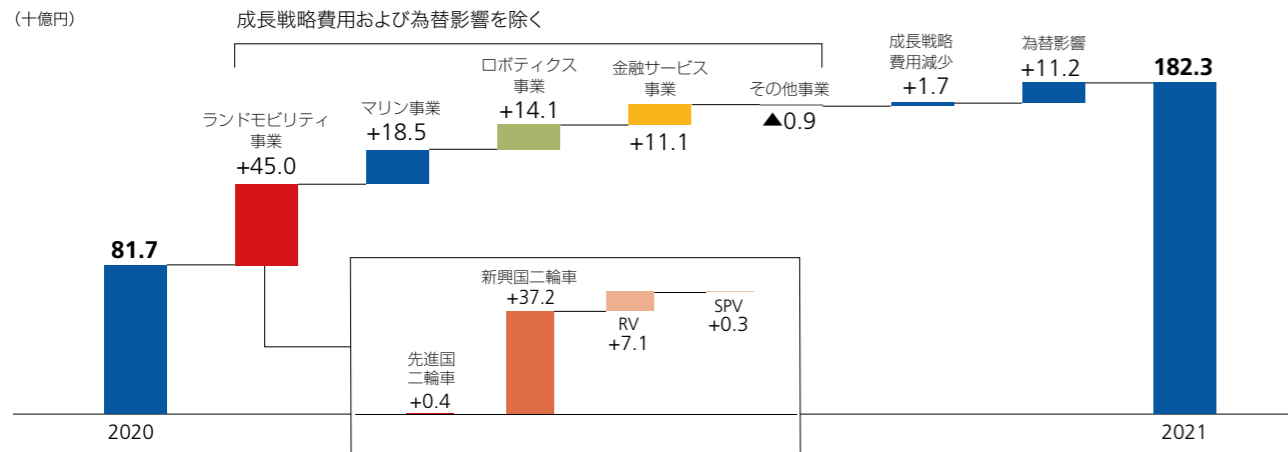
2021年12月期の経営成績の解説と分析

■ 概況

当期における世界経済は、新型コロナウイルスの変異株による感染再拡大や経済活動の再開に伴う需要増加に対する物流・供給の混乱、労働力不足などにより景気の回復ペースが減速したものの、各国でワクチン接種が進み、特に欧米では、各国で経済活動の制限が段階的に緩和され、個人消費の持ち直しや設備投資の拡大により、景気は順調に回復に向かいました。当社事業においても、半導体をはじめとした部品不足の状況が継続していますが、各国におけるロックダウンの解除やウィズコロナといった経済政策とともに、各セグメントの需要は回復してきました。

このような経営環境の中、当社は損益分岐点経営・アジャイル経営の考え方のもと、新興国二輪車市場でのプレミアム戦略や、製造拠点の構造改革を進めるとともに、物流の課題や部品不足についてもつねにグローバルで情報共有し、各拠点の状況に応じて対応していくことで生産台数の減少影響などを最小化することができました。

営業利益変化要因



■ セグメント別概況

ランドモビリティ事業

売上高1兆1,797億円(前期比2,333億円・24.6%増加)、営業利益687億円(同503億円・272.4%増加)となりました。

先進国二輪車では、アウトドア・ファミリーレジャーの活況により、当社の販売台数もすべての地域で前期比増加し、増収・増益となりました。一方で、半導体等の部品不足とコンテナ不足による物流の遅れで市場在庫不足が継続しました。黒字化は未達となりましたが、赤字幅が大幅に縮小しました。

新興国二輪車では、フィリピン、インドネシア、タイなどでは、感染対策と経済活動の両立へ戦略転換したことにより需要が前期比増加しました。当社においては、新型コロナウイルス感染症の再拡大影響に

この結果、当期の売上高は1兆8,125億円(前期比3,412億円・23.2%増加)、営業利益は1,823億円(同1,007億円・123.3%増加)、経常利益は1,894億円(同1,017億円・116.0%増加)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,556億円(同1,025億円・193.1%増加)となり過去最高の売上高・利益を達成しました。なお、年間の為替換算レートは米ドル110円(前期比3円の円安)、ユーロ130円(前期比8円の円安)でした。

売上高は、半導体をはじめとした部品供給不足を受けた生産減少や人員不足などの影響を受けたものの、販売台数や販売単価の増加により、増収となりました。営業利益は売上高の増加に加え、リモートワークなどのデジタル活用による固定費率の抑制、為替影響などで、物流費や原材料費高騰の影響を吸収し、大幅な増益となりました。

よる工場・販売店稼働率の低下がありましたが、プレミアムモデルの販売増加によるモデルミックス改善が進み、増収・増益となりました。

RV(四輪バギー、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)では、新型コロナウイルス感染症再拡大の中でも、旺盛なレジャー需要が継続しました。部品供給不足などによる生産遅延の影響はあるものの、「Wolverine RMAX」シリーズの好調により販売台数が増加した結果、増収・増益となり黒字化を達成しました。

電動アシスト自転車では、通園、通学、通勤における自転車の有用性が見直されていることもあり、日本向けの完成車や欧州向けe-Kitの販売好調が続ぎ、増収・増益となりました。

マリン事業

売上高3,911億円(前期比628億円・19.1%増加)、営業利益768億円(同262億円・51.7%増加)となりました。

船外機では、先進国での大型モデル需要が堅調に推移し、新興国での需要も回復しました。世界的なコンテナ不足による船積み遅れの影響はありますが、生産台数の増加により供給量が改善し、販売台数が増加しました。ウォータービークルでも、部品調達遅れへの対応が進み販売台数が増加しました。その結果、マリン事業全体では、増収・増益となりました。

ロボティクス事業

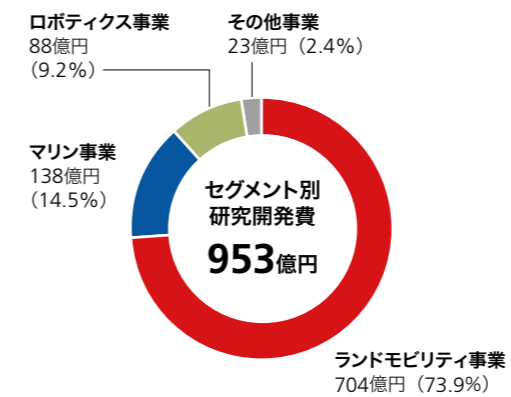
売上高1,203億円(前期比373億円・44.9%増加)、営業利益176億円(前期：営業利益33億円)となりました。

2021年上期では、特にアジア(中国・台湾・韓国含む)で新型コロナウイルス感染症の影響が収まったことで設備投資が活発化しました。下期からは、国内および欧米の販売が好調に推移し、表面実装関連機器、産業用ロボットの販売台数がともに増加しました。また、

■ 研究開発費

当連結会計年度における当社グループ全体の研究開発費は、953億円となりました。

世界の人人々に新たな感動と豊かな生活を提供する「感動創造企業」を目指し、「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」を併せ持つ「ヤマハ発動機らしいモノづくり」に挑戦し続けます。人間の論理と感性を織り合わせる技術に



ヤマハロボティクスホールディングス株式会社も販売が好調に推移したことや構造改革効果により、黒字転換しました。その結果、増収・増益となりました。

金融サービス事業

売上高486億円(前期比26億円・5.6%増加)、営業利益191億円(同116億円・153.1%増加)となりました。

市場在庫が縮小した結果、卸販売金融債権は減少しましたが、小売ファイナンスの増加や一過性要因としての貸倒引当費用減少により、増収・増益となりました。

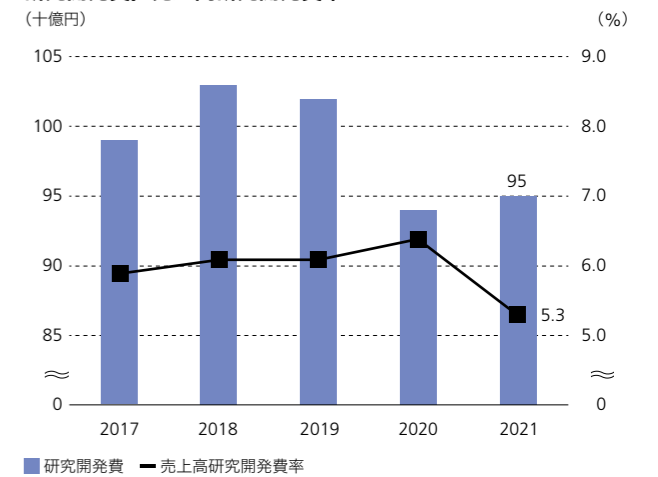
その他事業

売上高727億円(前期比53億円・7.8%増加)、営業利益0億円(同17億円・97.6%減少)となりました。

ゴルフカー、汎用エンジンの販売台数が増加し、増収となりました。前年の一過性要因の影響および経費の増加により、営業利益は前期比で減益となりました。

より、個性的かつ高品質な製品・サービスを提供し続けることが当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現させると考えます。サステナブルな社会に貢献する新規・成長事業への研究開発投資の拡大、多様なエネルギー源に対応したパワートレインの開発を推進し、デジタル技術の活用と共創の加速によりヤマハ発動機らしい新価値創造を進めていきます。

研究開発費/売上高研究開発費率



■ 財政状態に関する分析

総資産は、前期末比1,920億円増加し、1兆8,329億円となりました。流動資産は、主に部品不足に起因する生産遅延や物流の遅れによるたな卸資産の増加、世界各地での販売増加による受取手形及び売掛金の増加などにより同1,231億円増加しました。固定資産は、小売ファイナンスの増加に伴う長期販売金融債権の増加などにより同689億円の増加となりました。

負債合計は、支払手形及び買掛金などの増加により同405億円増加し、9,322億円となりました。

純資産合計は、配当金の支払384億円はあったものの、親会社株主に帰属する当期純利益1,556億円、為替換算調整勘定の増加377億円などにより同1,515億円増加し、9,007億円となりました。

また、株主還元と資本効率の向上を図るため110億円の自己株式取得を行いました。

これらの結果、自己資本比率は46.9%（前期末：43.6%）、D/Eレシオ（ネット）は0.21倍（同：0.27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1,997億円（前期：850億円）や減価償却費511億円（同：482億円）、仕入債務の増加145億円（同：115億円の増加）、販売金融債権の減少50億円（同：683億円の増加）などの収入に対して、たな卸資産の増加762億円（同：327億円の減少）、売上債権の増加86億円（同：173億円の減少）などの支出により、全体では1,413億円の収入（同：1,105億円の収入）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

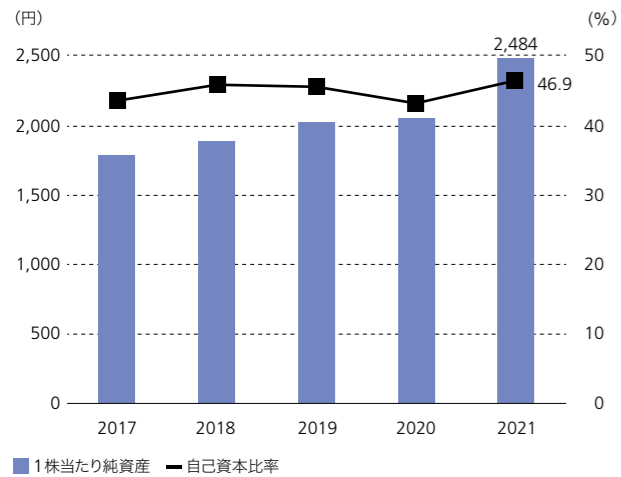
配当金の支払、借入金の返済、自己株式の取得などにより935億円の支出（前期：837億円の収入）となりました。

これらの結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは903億円のプラス（前期：665億円のプラス）、現金及び現金同等物は2,749億円（前期末比：78億円の増加）となりました。当期末の有利子負債は4,585億円（同：84億円の減少）となりました。

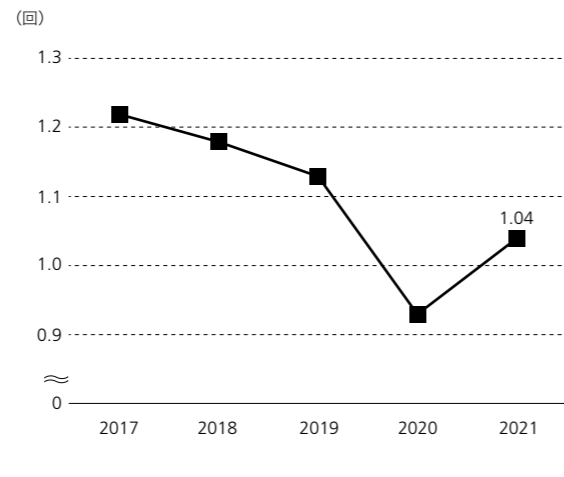
投資活動によるキャッシュ・フロー

固定資産の取得による支出668億円（前期：514億円の支出）などにより、510億円の支出（同：440億円の支出）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。

当連結会計年度においては、たな卸資産の増加による運転資金の増加はあったものの、各国での旺盛な需要を背景にした好調な販売や、ヤマハ株式会社等の株式売却による収入などにより前年を上回るフリー・キャッシュ・フローを確保しました。また、株主還元と資本効率の向上を図るために自己株式の取得を行いました。

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。

■ 設備投資

当社グループは、当連結会計年度において、合計670億円の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、本社生産体制改善、生産設備の更新、二輪車の海外での新商品、台湾の工場集約等に458億円。マリン事

業では、船外機を中心とした新商品、生産設備の更新等に130億円。ロボティクス事業では、表面実装関連機器、産業用ロボットの研究開発や産業用無人ヘリコプター・ドローンの新商品等に36億円。その他事業では、ゴルフカーの設備更新等に45億円の投資を実施しました。

■ 配当金

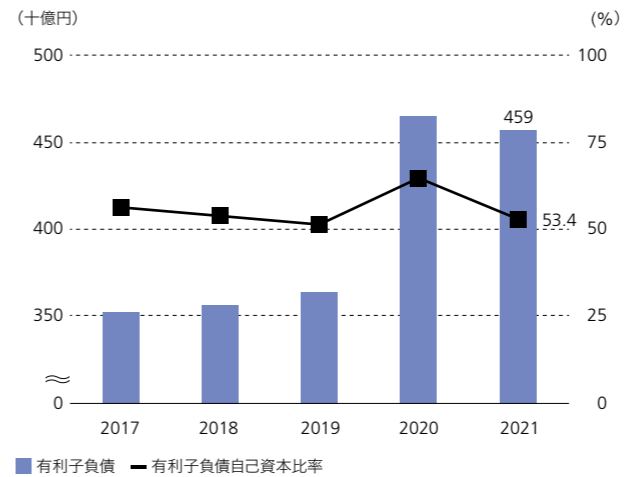
当社は、株主の皆さまの利益向上を重要な経営課題と位置づけ、企業価値の向上に努めています。

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バランスを取る」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。

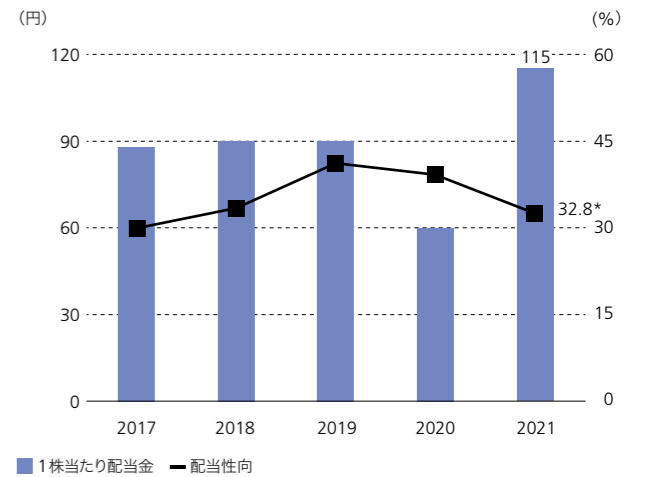
また、当社は、中間配当と期末配当を行うことを基本としており、配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会としています。また、中間配当は毎年6月30日、期末配当は12月31日を配当の基準日として定款に定めています。

当事業年度の配当金につきましては、1株につき115円（うち、中間配当金50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



* 総還元性向(自己株式取得含む)

Fact Data

グローバルグループネットワーク (2022年1月1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

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 Tehtaat Oy Ab

ロシア
LLC Yamaha Motor CIS (YMCIS)

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. 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)

Yamaha Motor Research and Development India Pvt. Ltd. (YMRI)
Yamaha Motor Solutions India Pvt. Ltd. (YMSLI)
MOTO BUSINESS SERVICE INDIA PRIVATE LIMITED
KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd. (KMSI)
Bussan Auto Finance India Pvt. Ltd. (BAF India)

フィリピン
Yamaha Motor Philippines, Inc. (YMPH)
LYAM Property, Inc.
Yamaha Robotics Philippines, Inc.

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)
Yamaha Robotics Asia Pte. Ltd.

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.
Yamaha Robotics (Thailand) Co., Ltd.
Yamaha Robotics Manufacturing Asia Co., Ltd.
Apic Yamada Precision (Thailand) Co., Ltd.

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)
Yamaha Robotics Taiwan Co., Ltd.

中国
Yamaha Motor (China) Co., Ltd. (YMCN)
Shanghai Yamada 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.
Shanghai Yamada Machinery Manufacturing Co., Ltd.
Shanghai Apic Yamada Co., Ltd.
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.

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

オーストラリア
Yamaha Motor Australia Pty Limited (YMA)
Ficeda Pty Limited
Yamaha Motor Finance Australia Pty Limited (YMFA)
Australian Motorcycle and Marine Finance Pty Ltd.
Yamaha Motor Insurance Australia Pty. Ltd.

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)
Yamaha Robotics Engineering Asia Co., Ltd.

ニュージーランド
Yamaha Motor New Zealand Limited (YMNZ)
Yamaha Motor Finance New Zealand Limited (YMFNZ)
Yamaha Motor Insurance New Zealand Limited

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)

ミクロネシア
TriFork Reinsurance Corporation

韓国
Yamaha Robotics 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.
Siren Marine, 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
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)
Yamaha Motor Plan Argentina S.A. de Ahorro para Fines Determinados

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. (Incolmoto Yamaha)

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

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)
ヤマハモーター精密部品製造(株)
浜北工業(株)
ヤマハモーターハードロリックステム(株)
ヤマハ発動機ビジネスパートナー(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
静岡ブルーレヴズ(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)シュビロ
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
コパル・ヤマダ(株)
(株)ノースセール・ジャパン
泉佐野ウォーターフロント(株)
(株)マリンウェア小樽
(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 (2021年12月31日現在)

社名	ヤマハ発動機株式会社 (英語名: Yamaha Motor Co., Ltd.)
本社	〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500 TEL: 0538-32-1115 FAX: 0538-37-4250
設立	1955年7月1日
資本金	861億円
従業員数	ヤマハ発動機株式会社連結 51,243人 ヤマハ発動機株式会社単体 10,154人
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	7272
株式名義書換代理人	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 ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社 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. Thai Yamaha Motor Co., Ltd. Yamaha Motor Philippines, Inc. Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd. 台湾山葉機車工業股份有限公司 Yamaha Motor do Brasil Ltda.

外部評価

FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
MSCI ESG RATINGS (AAA評価)*1
MSCI ESG Leaders Indexes /
MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数*2
CDP (気候変動レポート分野 B)
S&P Japan 500 ESG
SNAMサステナビリティ・インデックス2022
健康経営優良法人2022 (大規模法人部門)



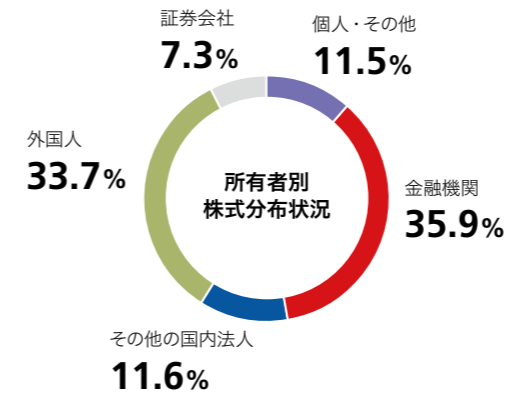
*1 THE USE BY YAMAHA MOTOR OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF YAMAHA MOTOR BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY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



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

株式の状況

発行可能株式の総数	900,000,000株(普通株式)
発行済株式総数	350,217,467株
株主数	79,112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)	16.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.14
ヤマハ株式会社	4.52
トヨタ自動車株式会社	3.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2.84
SMBC日興証券株式会社	2.79
株式会社みずほ銀行	2.39
JPモルガン証券株式会社	1.88
株式会社静岡銀行	1.63
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1.57

(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。

2021年デザインアワード受賞歴

モーターサイクル
TRICITY300

- Red Dot Award 2021 [Winner]
- iF Design Award 2021



産業用ロボット
LCMR200

- Red Dot Award 2021 [Winner]
- iF Design Award 2021



スポーツ電動アシスト自転車

YDX-MORO Pro (国内商品名: YPJ-MT Pro)

- International Design Excellence Awards 2021 [Finalist]
- Good Design Award 2021



モーターサイクル
YZF-R7

- Good Design Award 2021



無人システム
森林計測サービス

- Good Design Award 2021



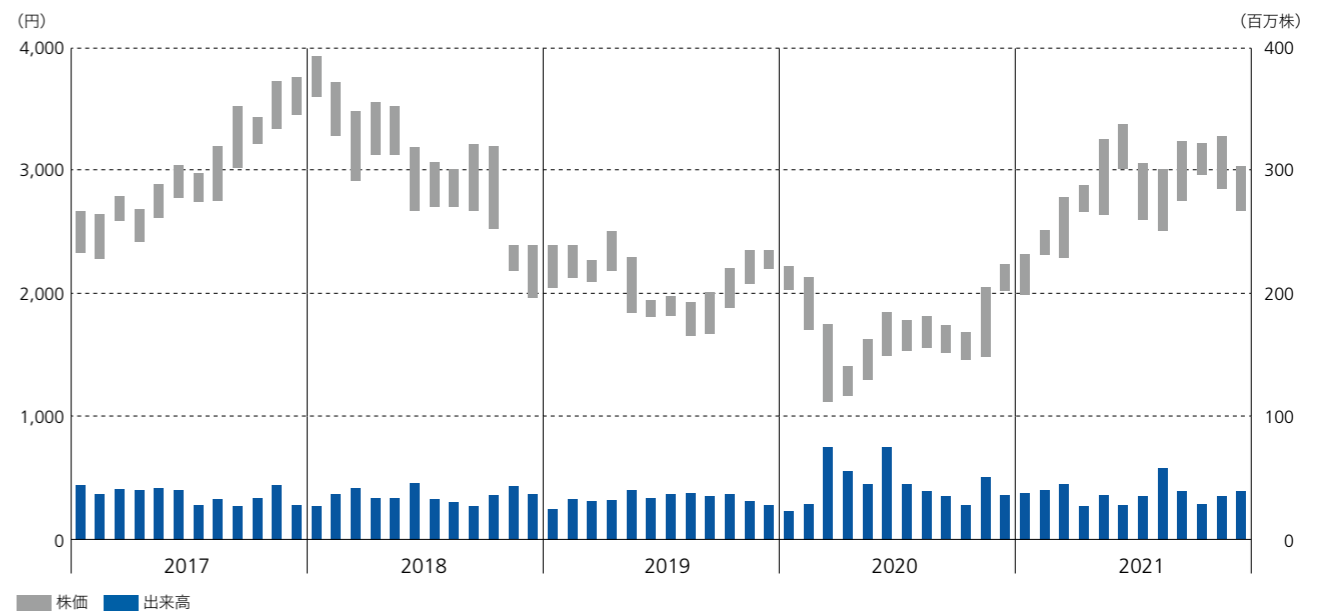
マリナークラブハウス

ヤマハマリナー浜名湖「新クラブハウス」

- Good Design Award 2021



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

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500
TEL: 0538-32-1145 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/>