

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

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	<b>&lt;リスク&gt;</b> ・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 <b>&lt;機会&gt;</b> ・既存モビリティのEV化拡大 ・小型モビリティの需要増加	<b>カーボンニュートラルの実現を目指して</b> A R T	二輪車・船外機等 CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> (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"> <li>生産活動からのCO<sub>2</sub>排出量を2010年比で52%削減する</li> <li>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</li> <li>ヤマハ発動機の国内事業所にCO<sub>2</sub>が排出されない方法で発電された電力を導入する</li> </ul>
			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	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル燃料*を利用した、CO<sub>2</sub>を排出しない内燃機関の実証実験を行う</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> * 水素、合成液体燃料、バイオ燃料など
		<b>海洋資源の保全を目指して</b> A R T	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		ポート製品のリサイクル性が高まっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
		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		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	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"> <li>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</li> </ul>
交通・産業	<b>&lt;リスク&gt;</b> ・交通事故の拡大 ・先進国の高齢者による事故の増大 ・過疎地域での移動手段の減少 ・市場・ビジネス環境における競争力低下 <b>&lt;機会&gt;</b> ・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充 ・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	<b>すべての人に安全でやさしい移動を</b> 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	<b>技量</b> ・YRA受講者数を前中計3年間(22万人)の1.6倍に増やす  <b>技術</b> ・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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
		モビリティサービスに対するアセット提供を通じて、利便性向上と雇用創出を実現する		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"> <li>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</li> </ul>	
<b>ロボティクス技術で仕事を楽に快適に精密に</b> 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・医療分野で新技術が事業化され、効率化が促進されている	<b>製造</b> ・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  <b>農業</b> ・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  <b>医療</b> ・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		
	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"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>本社社員エンゲージメントスコアを70%以上にする</li> </ul>		
<b>人材活躍推進</b>	<b>&lt;リスク&gt;</b> ・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 <b>&lt;機会&gt;</b> ・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	<b>多様な人材で企業力強化を</b> 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"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>本社社員エンゲージメントスコアを70%以上にする</li> </ul>

# 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

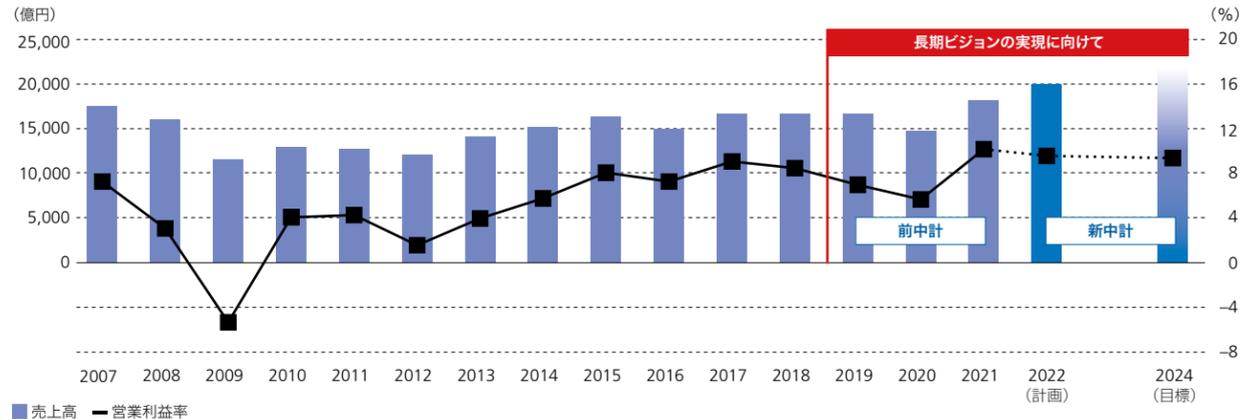
企業目的「感動創造企業」のもと、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けて、当社の変革を進める第2フェーズとして2022年からの新中期経営計画を推進していきます。事業環境の変

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

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

\*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	共創の加速	社内の省エネ・カーボンニュートラル
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なパワートレインの開発促進</li> <li>BEV10モデル以上</li> <li>代替燃料への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ新領域の探索開発</li> <li>100億円規模の環境ファンドによる探索活動</li> <li>サステナブルな社会に貢献する新規事業の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ・カーボンニュートラル設備の導入(10カ国以上)</li> <li>国内事業所でのCO<sub>2</sub>フリー電力の採用</li> </ul>

### 人とつながる、伸びやかな企業の実現

安全・安心な移動	デジタルの加速	社員の活力向上
<ul style="list-style-type: none"> <li>安全運転支援設備の拡充</li> <li>技量向上のサポート活動拡大(YRA*3)</li> <li>受講者1.6倍/3年累計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界中のお客さまとつながる(ヤマハID登録者470万人)</li> <li>DX推進人材の創出(2024年:1,200人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内エンゲージメントの向上をグローバルで加速</li> <li>グローバル指標の導入(本社10ポイント改善)</li> </ul>

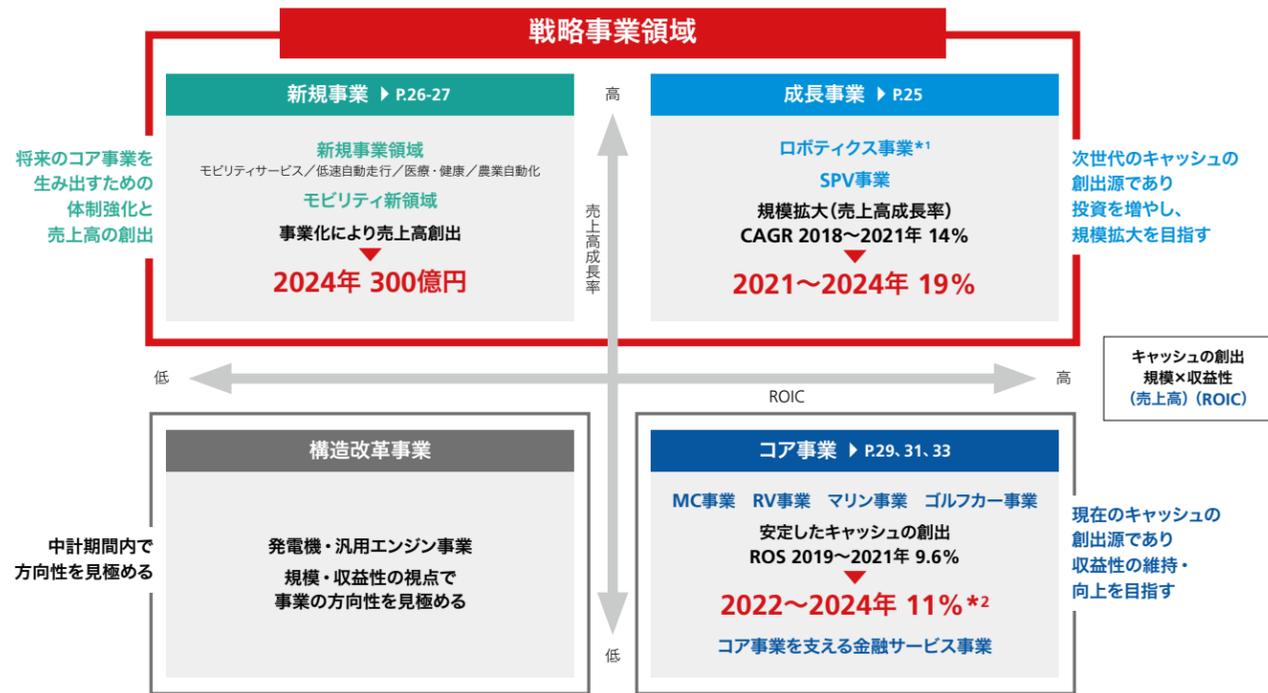
\*3 YRA: ヤマハライディングアカデミー

## 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。

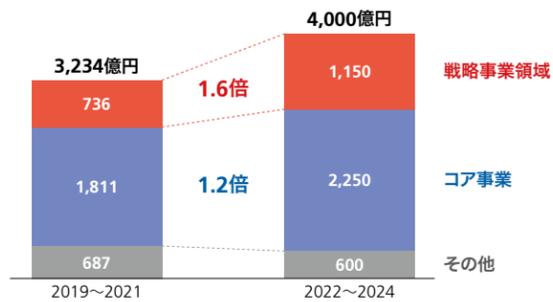


※ 事業ポートフォリオマネジメントで位置づける既存事業の報告セグメント区分は次の通り。  
 ランドモビリティ事業: MC事業、RV事業、SPV事業  
 その他事業: ゴルフカー事業、発電機・汎用エンジン事業  
 \*1 表面実装関連機器、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター・ドローンを含む  
 \*2 ROSはコーポレート費用を含んでいない数値で算出

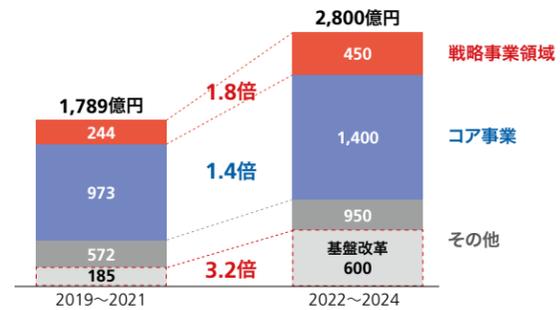
## 戦略事業領域にリソースを拡大

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。

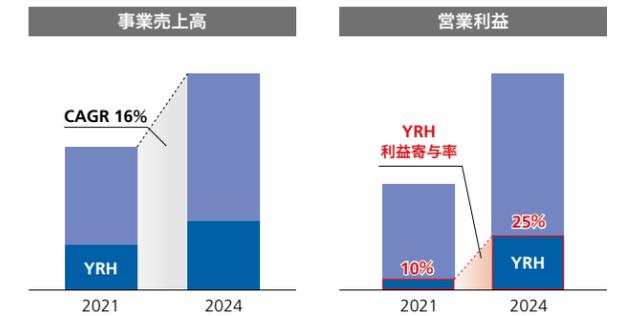
前中期経営計画期間にM&Aを実施したヤマハロボティクスホールディングス株式会社(YRH)はPMIが完了しました。2022年からの3年間ではYRHを含めたシナジー効果によって売上高成長率は年率16%、営業利益におけるYRHの寄与率25%を含め、さらなる収益力の向上を目標とします。

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

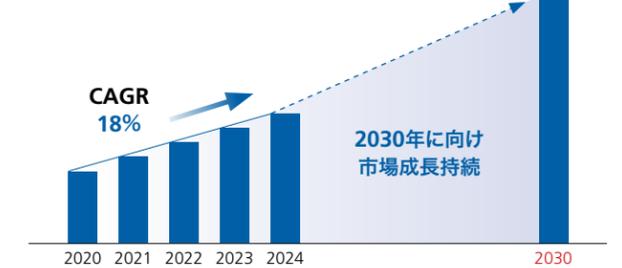
#### 市場規模の拡大を捉え、e-Kitのカスタマイズと新モデル投入の相乗効果で成長を図る

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。

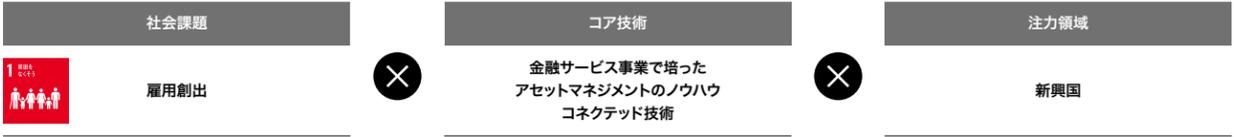
また、新中期経営計画においては新規事業を戦略事業領域と位置づけ、社会課題の解決とともに、将来のコア事業を生み出すための体制強化と売上の創出を目指します。具体的には、「モビリティサービス」「低速自動走行」は、2024年に売上高300億円、「医療・健康」「農業自動化」は、2030年までの売上貢献を目標に、事業化に向けて取り組んでいきます。

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。

**売上規模の獲得段階に移行**  
モビリティサービス／低速自動走行  
**事業化に向けた取り組みを推進**  
医療・健康／農業自動化

**事業開発を加速**  
**2024年度売上高 300億円を目指す**

**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



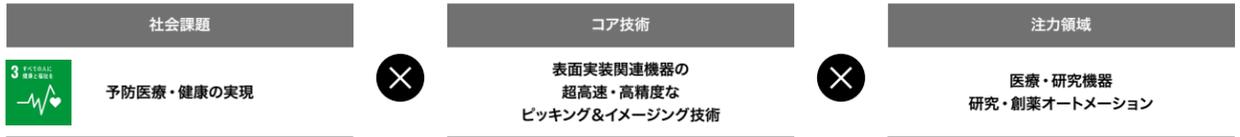
**合弁会社とモノ輸送の事業化と、国・自治体とヒト輸送の事業性を検証**

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

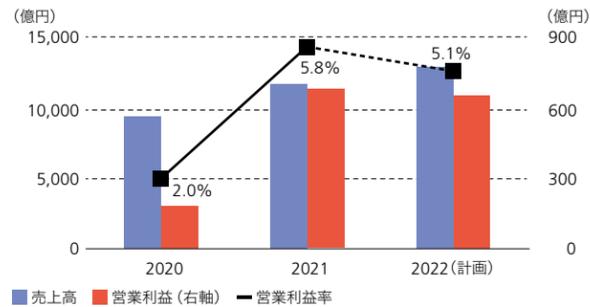
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界に広がる、ヤマハの技術と製品に信頼を寄せてくださる顧客層</li> <li>培われてきたコア技術に基づく高い性能と品質を併せ持った多様かつグローバルで展開する製品群</li> <li>自動二輪車市場におけるグローバルブランドポジション</li> <li>新しいモビリティの創造によって市場を開拓し続けてきたDNA</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセアンをはじめとした新興国における中間層市場の拡大</li> <li>環境規制対応モデルの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

## 2021年度の成果

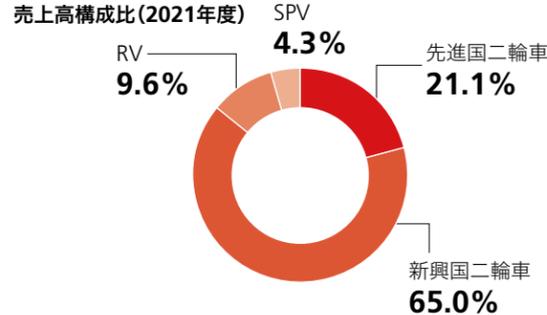
2021年度の売上高は1兆1,797億円、営業利益687億円となりました。先進国二輪車事業では堅調な需要継続に加え、構造改革の進捗により着実な損失幅の縮小が実現しています。また、新興国二輪車事業は、2019年に比べ東南アジアやインドで需要は戻っていないものの、プレミアム戦略の推進により1台当たりの平均単価が向上しま

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)

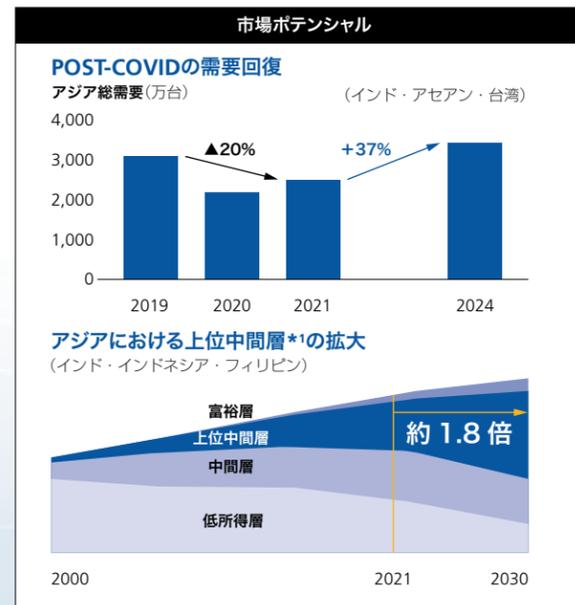
#### 二輪車(MC)事業：新興国プレミアム戦略による収益性向上

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

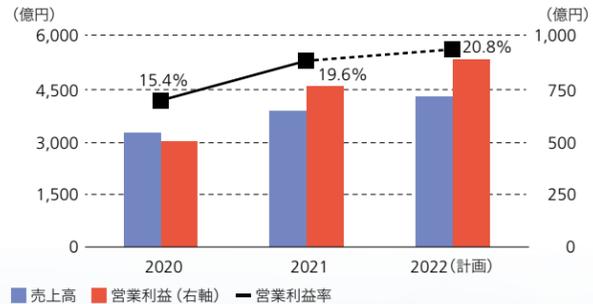
前中期経営計画の最終年度となる2021年度は、「高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立」のもと事業を推進してきました。

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

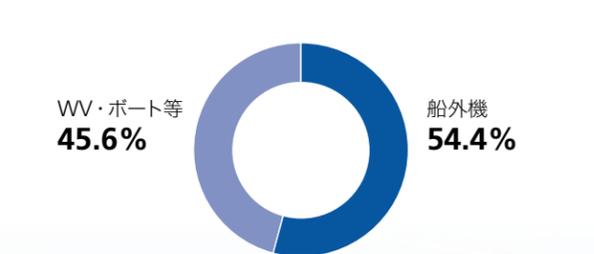
高い大型船外機需要に応えるため、生産能力増強に継続して取り組んでいます。加えて、将来のカーボンニュートラル関連新商品展開の端緒として、次世代電動操船システム「HARMO」の販売を欧州で開始しました。

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**

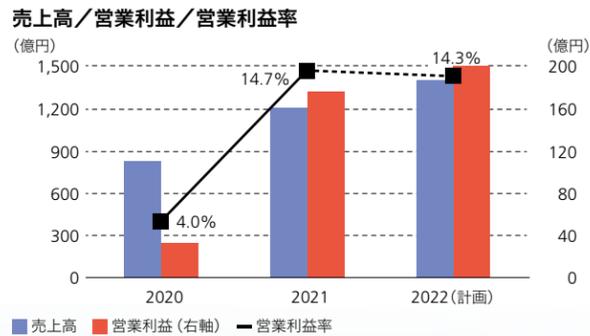
- 国内の人手不足や新興国の人件費上昇による、自動化ニーズの拡大
- IoT、5G、CASEなどの新領域の発展に伴う電子化と、より高度な自動化の進行

**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

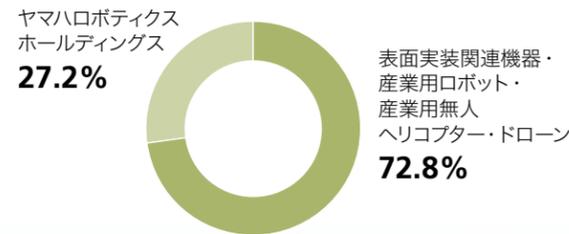
## 今後の施策

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。

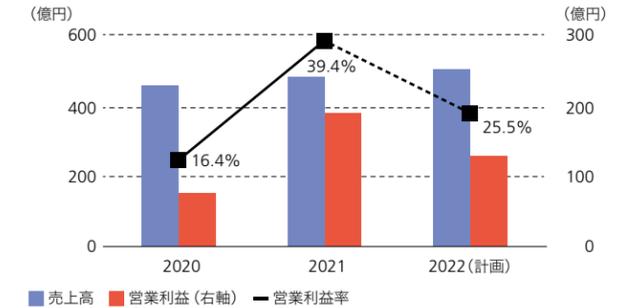
各地域においては製品販売事業との協力体制をより一層強化して、新たなお客さまの獲得や製品・金融サービスを継続してご利用いただけるよう取り組んでいきます。また、新規市場でのファイナンス事業立ち上げ、対象商材の拡大といった新規開拓や、事業基盤強化に向けた各拠点間の連携強化とグローバルな事業運営体制の確立を目指します。

## 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 (マリン商材)
- 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の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%

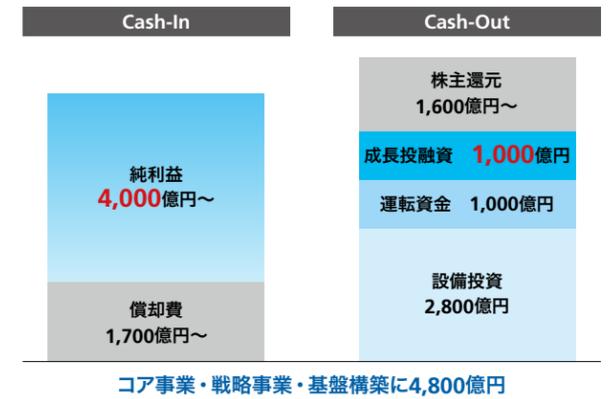
水準、ROA10%水準をサステナブルに創出できる体質を目指していきます。

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



### 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、効率性を高めていき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CO<sub>2</sub>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。

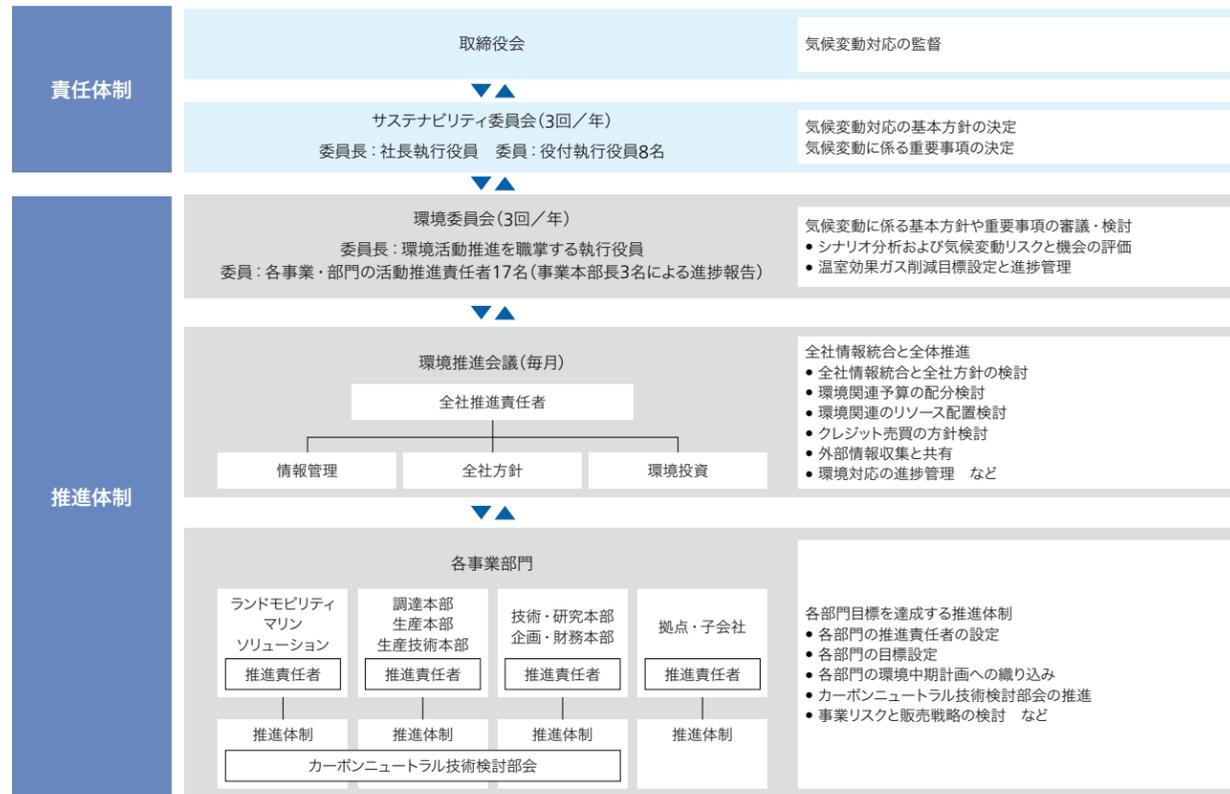
サステナビリティを巡る課題に関して、特に環境分野を重要な経営課題の一つと位置づけ、環境活動を管掌する執行役員を委員長とする「環境委員会」を設置しています。環境委員会は年3回開催し、環境にかかわる方針やビジョンの審議、「環境計画2050」の策定、

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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 排出量に基づく計算では事業活動におけるCO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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 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	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。 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
レジリエンス		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)
		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)

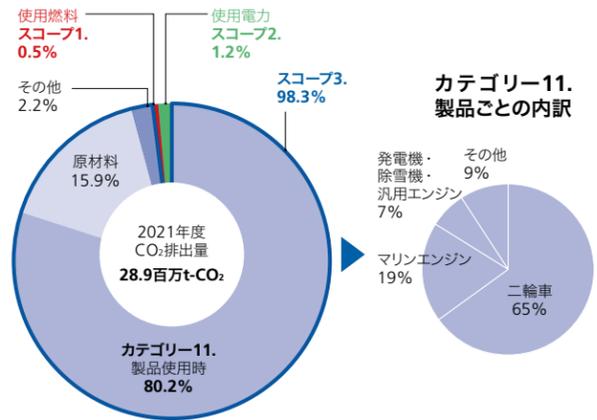
サブライチェーンCO<sub>2</sub>カーボンニュートラルを目指すースコープ1.2.削減目標前倒しー

当社のサブライチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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。

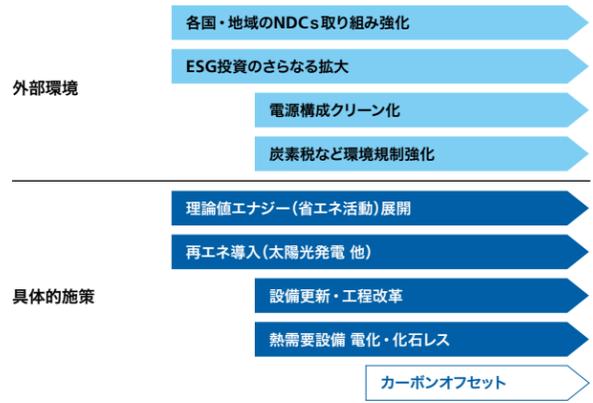
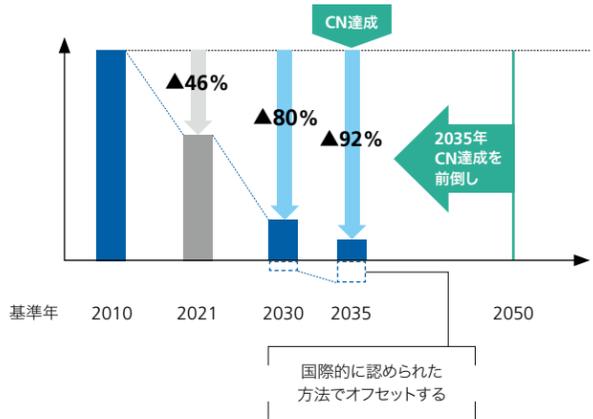
サブライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の内訳



※ 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。

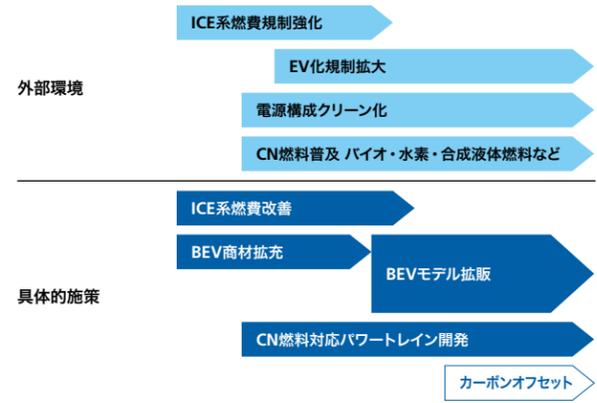
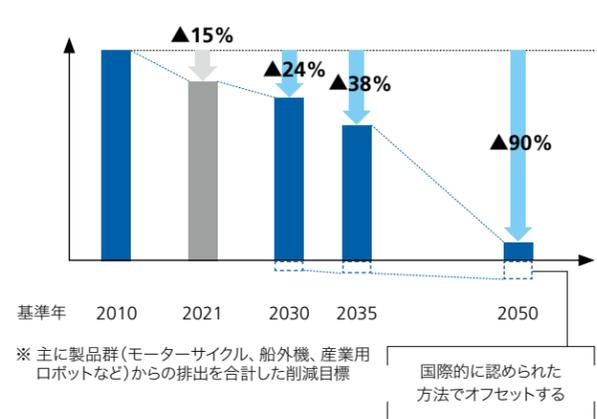
スコープ1.2.目標

CO<sub>2</sub>排出原単位



スコープ3.目標

CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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
- CO<sub>2</sub>フリー電力を2022年に国内事業所から採用

▶ 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

スコープ3.

- ▶ 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CO<sub>2</sub>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
<b>Y-DX3</b> 未来を創る	探索・試行	構築・実行	拡大
<b>Y-DX2</b> 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
<b>Y-DX1</b> 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

<b>Y-DX3</b> 未来を創る	<b>次世代価値創造への対応</b> 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
<b>Y-DX2</b> 今を強くする	<b>顧客とつながる・新しい体験提供</b> 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
<b>Y-DX1</b> 経営基盤改革	<b>経営判断の迅速化・業務標準化</b> 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
<b>DX人財育成</b>	<b>全社でデジタル活用推進</b> 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

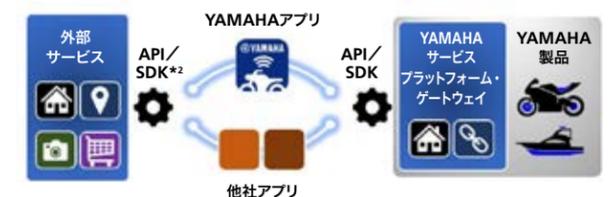
ヤマハのコネクテッド製品を他のサービスやIoTデバイスと接続できる準備を進めます。API\*1による他業種との連携やお客さまとの共創などを通して、個社では対応できない社会課題の解決や新しいお客さま価値の創造にチャレンジします。

\*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**

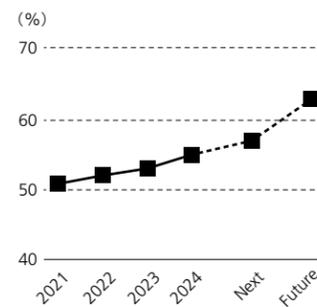
層の育成、本社人事制度の刷新、キャリア採用の強化などにより、多様な人財が集い、活躍できる環境を整えていきます。人財育成では、成長を望めば誰もが機会が与えられる仕組みの構築を目指します。また、仕事の効率を高め、オフタイムを豊かにする社員のRev Up時間を向上させるため、ワークライフバランスを考えた新しい働き方を推進します。

### 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 <b>55%</b>	2024年 <b>13%</b>	<b>約5倍</b> <sup>*3</sup>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・リージョナルのリーダーシップ研修の推進</li> <li>本社人事制度の刷新</li> <li>キャリア採用の強化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン・オンデマンド型の学習プラットフォーム</li> <li>社員のRev Up*4時間の向上</li> </ul>	

### 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個人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、共同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し、適時かつ適正な情報開示を行います。

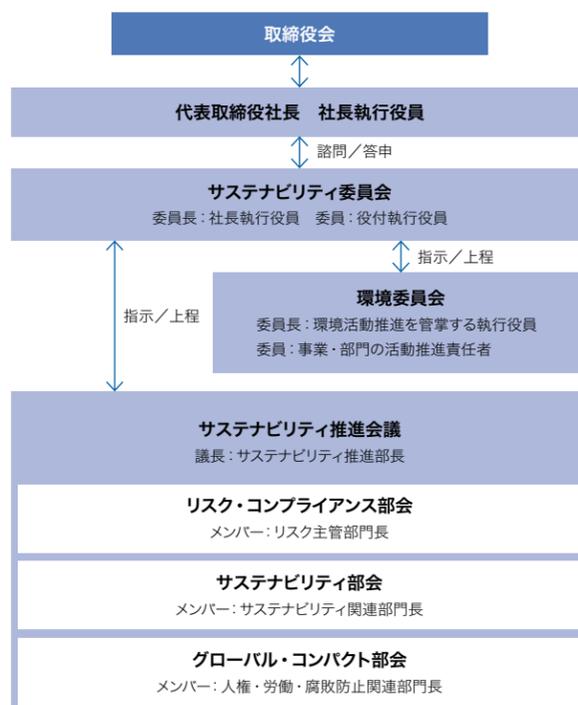
お客さま	誰もが安全・安心に使用できる高品質の製品やサービスを提供し、正しい使い方の教育・普及と使用環境づくりに努めます。
従業員	従業員の健康・安全を企業成長の基盤と考え、労働環境の向上に努め、多様性を重視し、人材活躍推進に積極的に取り組みます。また、結社の自由、および団体交渉の権利を尊重します。
取引先	国籍や規模にかかわらず広く門戸を開き、長期的視野で相互繁栄の実現に取り組みます。
地球環境	地球温暖化防止に向けた技術開発を進め、環境負荷の最小化に努めます。また、生物多様性の保全とその持続可能な利用に取り組みます。
地域社会	各国・地域の文化・慣習を尊重し、地域社会との調和に努めます。
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

