

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年度の実績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、私たちにとても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る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 監査役室企画担当
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ス(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

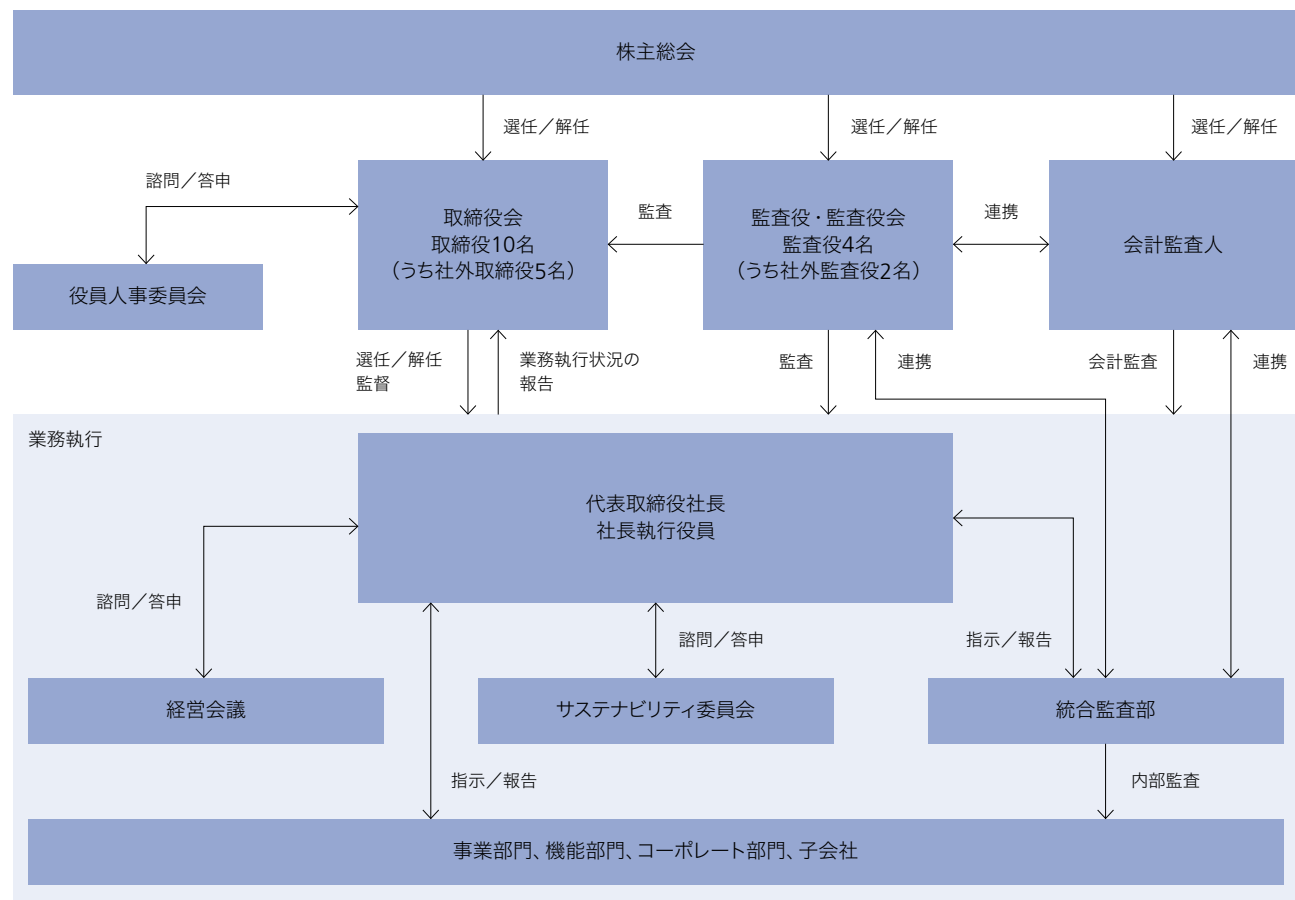
当社は、パーソナルモビリティ、マリナー製品、産業用ロボット、自動車エンジン、産業用無人ヘリコプター等、多種多様な製品・サービスを世界中の市場に提供しています。当社の連結売上高に占める海外比率は、約90%に達しており、その事業体制は、消費地開発・消費地生産の原則的な考え方から、開発・調達・生産・営業活動等を広くグローバル展開しています。

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

役員を選任・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。

■ 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。

■ 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。

■ 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。

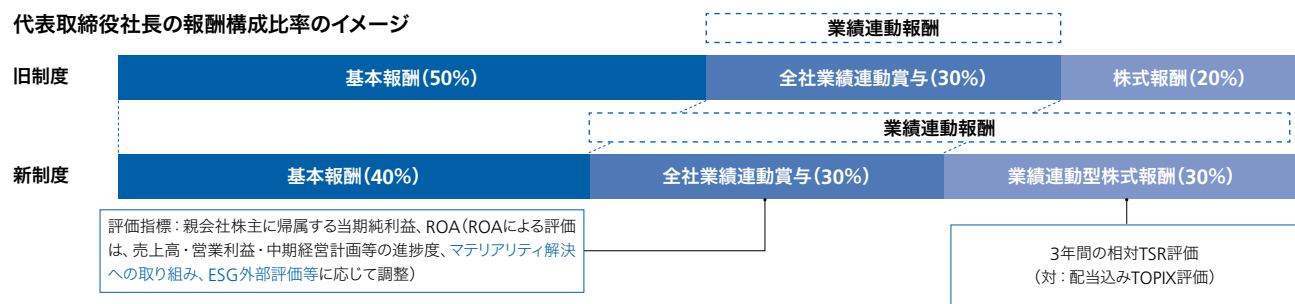
業績連動賞与

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

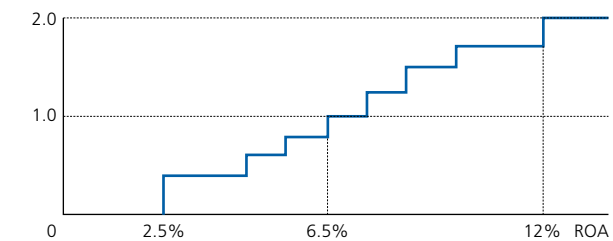
業績連動賞与の構成

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
	財務評価、非財務評価の割合 ● 取締役/1:1(執行役員/1:1)	

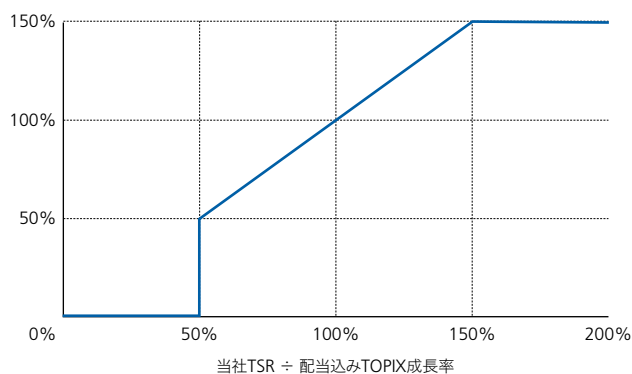
全社業績連動賞与、個人業績連動賞与の割合
● 代表取締役/1:0 ● 取締役/2:1(執行役員/1:3)

* 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。

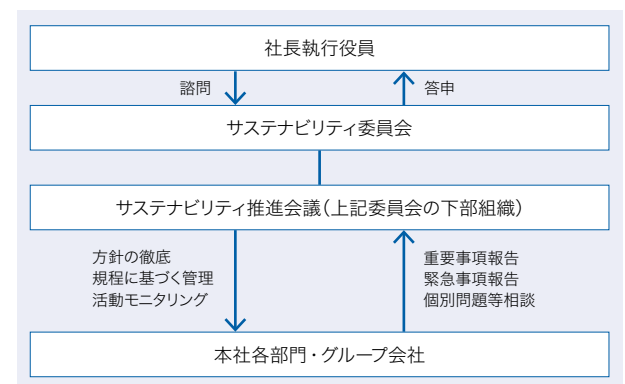
■ リスクマネジメントの基本的な考え方

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。

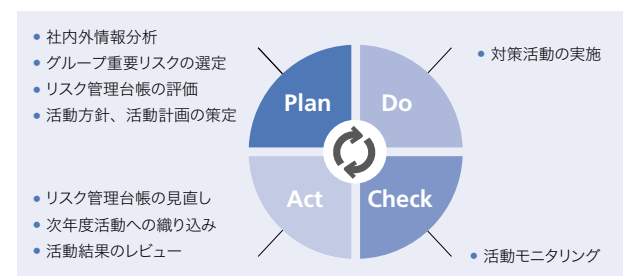
■ リスクマネジメント体制

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進んでいます。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・条約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日常的および定期的にモニタリングすることで、グループ全体で違反が発生しない仕組みづくりを展開。
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%