

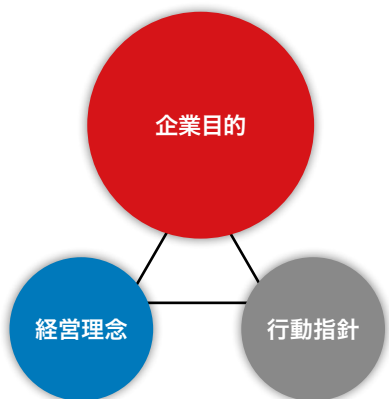


Revs Your Heart

統合報告書 2023 2022年12月期



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つねに心がけるべき「行動指針」の3つからなりたっています。



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。

1. 顧客の期待を超える価値の創造

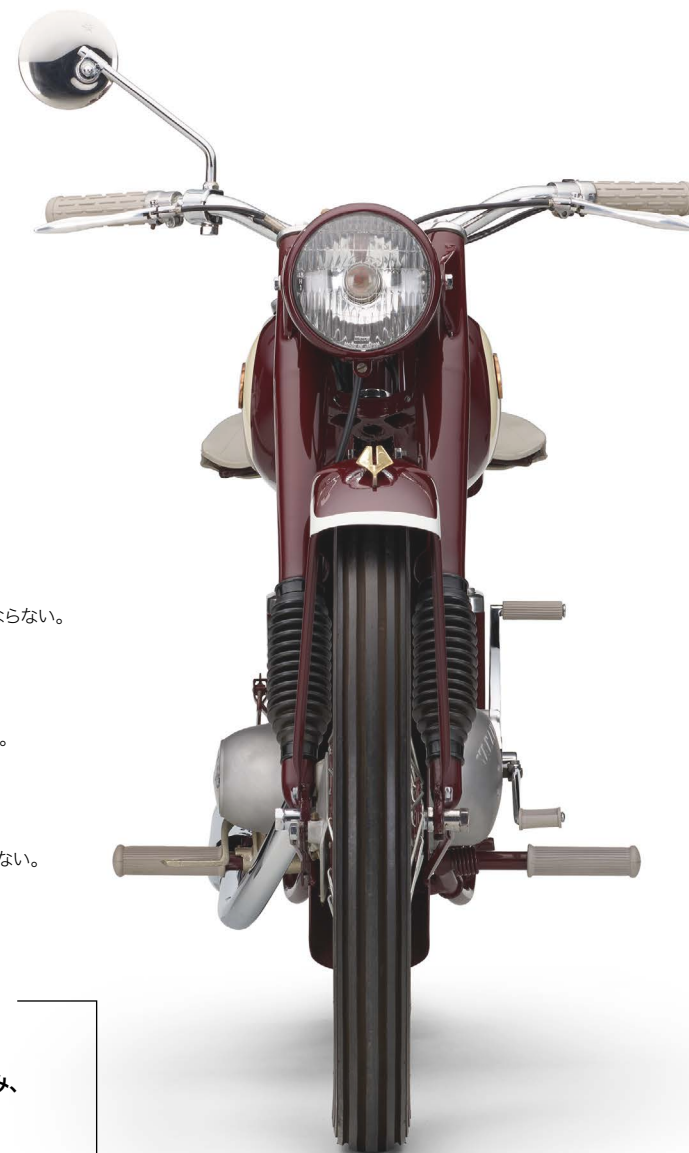
私たちは、感動を生む価値を創造するために、変化する顧客の夢を追求しなければならない。
顧客の期待を超える、安全で質の高い商品とサービスの提供を目指し、適正な利益を得る工夫をしなければならない。

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。



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



代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博



統合報告書をお届けするにあたって

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年は、ヤマハ発動機が積年の目標であった売上高2兆円を突破した節目の年となりました。私たちは次の成長に向けての一步を踏み出します。しかし、これからも企業目的である「感動創造企業」は不変です。統合報告書2023においては、ヤマハ発動機が将来に向けてどのような感動を、どのようにして届けていくのかを読者にお伝えするために、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。

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。本冊子の編集にあたっては、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。

Contents

Introduction

- 1 企業理念
- 2 統合報告書をお届けするにあたって
- 4 ヤマハ発動機らしさの追求
- 5 感動を創造する当社の挑戦
- 6 ヤマハ発動機らしさの実践例
- 7 グローバルな事業展開

中長期戦略

- 10 社長メッセージ
- 15 社会・環境価値の最大化に向けて
- 16 重要な社会課題(マテリアリティ)
- 20 中期経営計画(2022～2024年)の進捗
- 23 取締役 企画・財務担当メッセージ
- 25 事業別概況
 - 25 セグメント別データ一覧
 - 26 ランドモビリティ事業
 - 29 マリン事業
 - 31 ロボティクス事業
 - 33 金融サービス事業
 - 34 新規事業
- 36 気候変動への取り組み(TCFDに基づく情報開示)
- 42 Digital Transformation
- 45 人財戦略
- 49 サステナビリティ

競争力を生み出す機能別活動

- 52 Creative Branding & Design
- 55 研究開発
- 57 知的財産
- 59 調達
- 61 生産(モノづくり)
- 63 マーケティング

経営基盤

- 66 取締役会議長メッセージ
- 68 社外取締役メッセージ
- 69 社外取締役対談
- 72 取締役・監査役
- 73 執行役員
- 74 コーポレートガバナンス
- 82 リスクマネジメント
- 83 コンプライアンス

Fact Data

- 85 財務・非財務ハイライト
- 87 11カ年主要連結財務データ
- 88 環境・社会関連データ
- 89 2022年12月期の経営成績の解説と分析
- 93 Design Awards
- 94 会社情報/株式情報

編集方針

統合報告書では、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、ヤマハ発動機の中長期的な価値創造についてご理解いただくため、当社の理念や目指す姿、それを実現する戦略や強みを相互に結びつけて説明しています。編集にあたっては、IFRS財団による「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「価値協創ガイドランス」を参照しました。

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137社、関連会社26社を対象としています(2022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

2022年12月期(2022年1～12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2023年1月以降の情報も含まれます。

情報開示体系	
財務情報	非財務情報
統合報告書 2023	
<ul style="list-style-type: none"> ● 株主・投資家情報 https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/ ● 有価証券報告書 https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/security/ ● ファクトブック https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/factbook/ ● 財務・業績データ https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/data/ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ヤマハ発動機Webサイト https://global.yamaha-motor.com/jp/ ● ヤマハ発動機技報 https://global.yamaha-motor.com/jp/design_technology/technical/ ● サステナビリティ関連情報 https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/ ● コーポレートガバナンス報告書 https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/

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きください。

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。

ヤマハ発動機らしさの追求

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

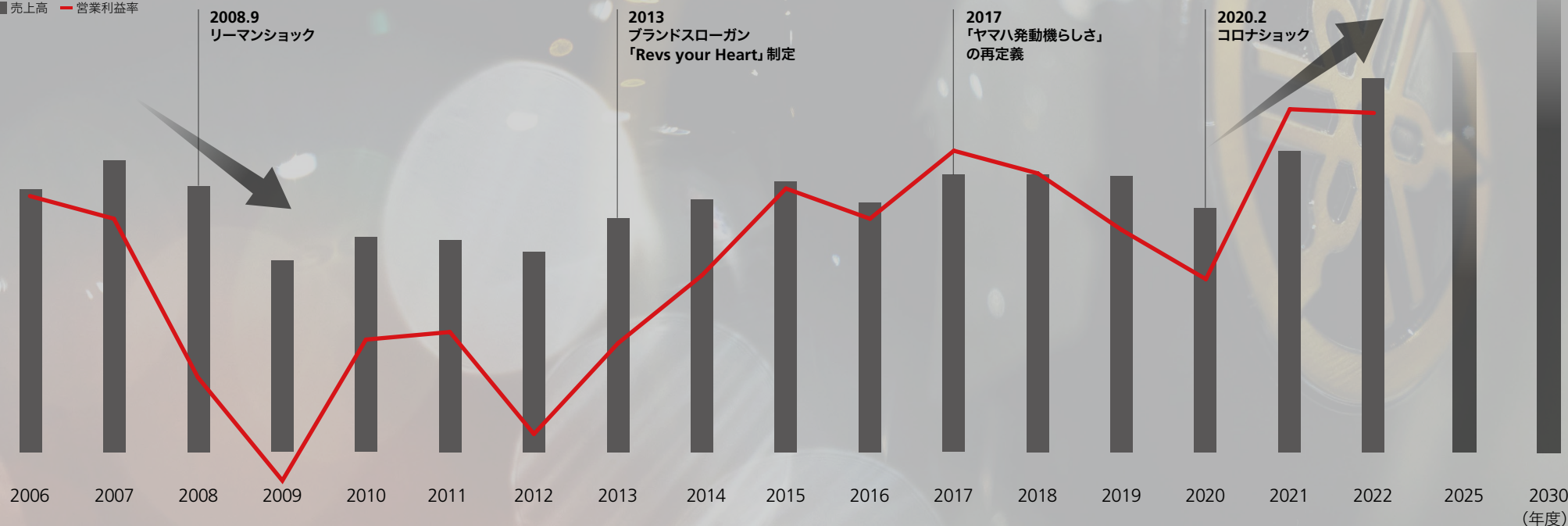
経営基盤

Fact Data

当社は、創業以来一貫して、お客さまを感動させたい、悦んでいただきたいという想いでモノづくりを続けてきました。リーマンショック後の業績低迷の際に、当社は構造改革とともに独自の価値を生み出すための「ヤマハ発動機らしさ」を再定義し、追求してきました。2022年度に過去最高業績を達成できた根底には、企業活動の中で「らしさ」を磨き続けてブランドや組織力を強化してきた基盤があります。

業績推移

■ 売上高 ■ 営業利益率



リーマンショックが業績に直撃

2008年に発生したリーマンショックを受け、世界的な需要が後退したことから業績を大きく落とし、創業以来の危機に直面。先進国での急激な需要減少への対応が遅れたこと、膨らみすぎた在庫問題、過度の成長路線で膨らんだ固定費、為替変動による超円高などの影響により、業績不振に陥りました。そのような状況の中で当社は第一に、構造改革および収益体質の改善を重視した損益分岐点経営を推進。営業利益黒字化を達成した2010年度からは、構造改革・経営基盤変革とともに、持続的な成長に向けた第二フェーズとして、モノづくりで存在感を発揮し続ける企業を目指し取り組みを加速させました。

V字回復の実現とともに「感動創造企業」としての姿勢を明確化

構造改革の施策の一つとして製品のプラットフォーム化によりコスト削減を図りました。市場によって異なる需要が存在するため難題でしたが、ジレンマを解消するために別々となっていた各部門を統合したデザイン本部(現クリエイティブ本部)を創設。これはプラットフォーム化とともに、漠然としたイメージであった「ヤマハ発動機らしさ」という製品像を議論し、言語化する場になりました。当社は危機から立ち直る中で、改めてヤマハ発動機の存在意義を見直し、企業目的を実現するためのブランドスローガンと、どんなときもヤマハ発動機らしい価値を感じていただくための5つの要素を再定義しました。現在ではグループ全社員の共通指針となっています。

コロナ禍の中で、過去最高業績を更新

コロナ禍ではリーマンショック同様、世界的な需要の後退とサプライチェーンの分断により一時的に業績を落としました。経営環境の激変を受け、リーマンショックや過去の経験から得た学びを活かし、全社一丸となって危機に立ち向かいました。一方でコロナ禍は、人々の生活様式や価値観の変化ももたらしました。当社はこれを成長へとつなげる機会として捉え、激変する経営環境の中でも感動を求める人たちに応える製品・サービスで、力強い回復を実現。2022年度には創業以来初めて売上高2兆円を突破しました。当社が早期回復を実現できたのは、企業体質の強化とともに、ヤマハ発動機らしい感動をブレることなく追求し、生み出してきた成果です。

感動を創造する当社の挑戦

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

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、当社は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」をお届けするための挑戦を続けています。

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。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。ここにヤマハ発動機らしさの原点があります。

1955年～高度経済成長期

顧客視点の開発で感動を追求

「生活を楽しむ」ことが「豊かさ」につながるという想いから、水上レジャーへの挑戦が始まりました。まずは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。またコア領域の二輪車では、既成概念にとらわれずマーケットインの発想で顧客ニーズを分析し、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。

1990年～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。「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」のキャッチフレーズで、あらゆる人の生活を“アシスト”する乗り物として浸透しました。また、「PAS」で培った制御技術と最新のヒューマンインターフェース技術を応用し、排気ガスや騒音がない電動コミューターを実現しました。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。

2010年～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、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拡げ、より良い生活と社会の実現を目指しています。



ヤマハ発動機らしさの実践例

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

ブランドスローガン「Revs your Heart」が意味するのは、当社と出会う世界中の人々に、心躍る豊かな瞬間と最高の感動体験を届けたいという、想いと情熱です。私たちはどんなときにも当社らしい価値を感じていただくために、「発、悦、信、魅、結」という5つの要素を通じて日々切磋琢磨し、ヤマハ発動機らしさを極めていきます。



発 Innovation 革新に挑む

グリーンスローモビリティ

「発」には常識にとらわれることなく、つねに新しい発想と着眼で価値を生み出すという意味を込めています。

「グリーンスローモビリティ」は、ゴルフカーの技術を活かした「小さな移動サービス」。自動車より運転が簡単で、狭い路地でも通行が可能。観光客の周遊や高齢者の移動手段として有用な、低炭素社会にふさわしい乗り物です。全国各地で公道実証実験や社会実装への活動を進めています。



魅 Emotion 魅了する

Ténéré

まるで魔法のように惹き付けられる「心に訴える強い感情」を表す「魅」。人々の美意識と感性に訴え魅了する、商品・サービスを提供します。

1983年の発売以来、40年間世界のライダーたちの冒険心を掻き立ててきたアドベンチャーモデルの「Ténéré」。壮大な夢を叶えるための性能と機能が、誰もが心の中に秘めているアドベンチャーマインドを刺激します。



悦 Excitement 悦びを生む

F450A

「悦」は、「心の底から湧き上がる感情」や「所有する者の悦びや愉しみ」を意味します。それは理屈抜きに心が躍り、感情が高ぶる瞬間。私たちはつねに人々の感性に訴えるモノづくりをしています。

当社の船外機は信頼性・耐久性を基礎に悦びをもたらします。2023年に発売を開始した「F450A」は、当社最大の450馬力のパワーとユーザビリティを兼ね備えた、より完成度の高い洗練された大型船外機です。

信 Confidence 信頼を築く

YAMALUBE

お客さまに心から楽しんでいただくためには、信頼性という裏づけが必要不可欠。すべての感動は、信頼と安心感の上に成り立ちます。

エンジン内部の潤滑、密閉、冷却、防錆や、変則メカニズムの緩衝作用など、多くの役割を担うエンジンオイル。当社はエンジンを構成する「液体パーツ」として捉えて研究・開発を行っています。純正オイル「YAMALUBE」は二輪車や船外機、スノーモビルなど、さまざまなフィールドで信頼に応えています。

結 Ties 絆をつくる

ヤマハライディングアカデミー(YRA)

つながりや絆、「起承転結」を意味する「結」は、ヤマハ発動機のモノづくりの基盤です。

皆さまに正しく安全に製品をお使いいただくため、安全運転講習など、さまざまな活動を世界各地で展開しています。YRAは、楽しく便利に、そして末永く当社製品をご愛用いただくことを目的に、各種安全普及活動の中枢に据えているプログラムで、当社のさまざまな製品で、年間10万人以上のお客さまが受講しています。



グローバルな事業展開

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

ヤマハ発動機は、創業以来培っ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。

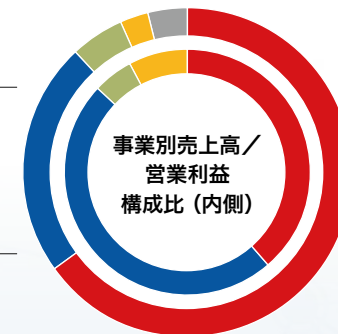
連結業績
(2022年12月期)

売上高

2兆2,485億円

営業利益

2,249億円



ランドモビリティ事業

主に二輪車(MC)事業、RV*1事業、SPV*2事業で構成され、実用的な日常の移動手段となる製品をはじめ、レジャーや業務用、またはスポーツ用など、多岐にわたる製品を各市場特性に合わせて展開しています。

売上高(構成比)

1兆4,682億円(65.3%)

営業利益(構成比)

874億円(38.9%)

*1 RV: レクリエーショナルビークル
*2 SPV: スマートパワービークル



ほか、中間部品、海外生産用部品、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント

マリン事業

マリンエンジンやボート、ウォータービークル、プールなどを展開しており、マリン市場で世界トップレベルのプレゼンスを発揮しています。

売上高(構成比)

5,170億円(23.0%)

営業利益(構成比)

1,092億円(48.6%)



ロボティクス事業

工場の自動化に使われる産業用ロボットや電子回路基板の製造に使われる表面実装関連機器、半導体製造装置、コア技術の制御技術を活用した産業用無人ヘリコプターや産業用ドローンなどを展開しています。

売上高(構成比)

1,159億円(5.2%)

営業利益(構成比)

119億円(5.3%)



金融サービス事業

事業運営基盤強化として、お客さまや販売店さまを対象とした当社製品にかかわる金融サービス(小売金融、卸売金融、リース、保険等)を提供しています。

売上高(構成比)

622億円(2.8%)

営業利益(構成比)

175億円(7.8%)



その他事業

ゴルフ場やレジャー施設で活躍するゴルフカーやランドカー、小型エンジン技術を応用した発電機や汎用エンジン、雪国で活躍する除雪機などを製造・販売しています。

売上高(構成比)

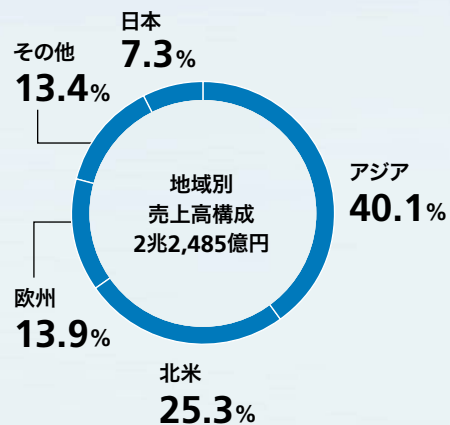
851億円(3.8%)

営業利益(構成比)

▲12億円(▲0.5%)



チームで価値を創出するグローバル体制



従業員数(連結)

52,554名

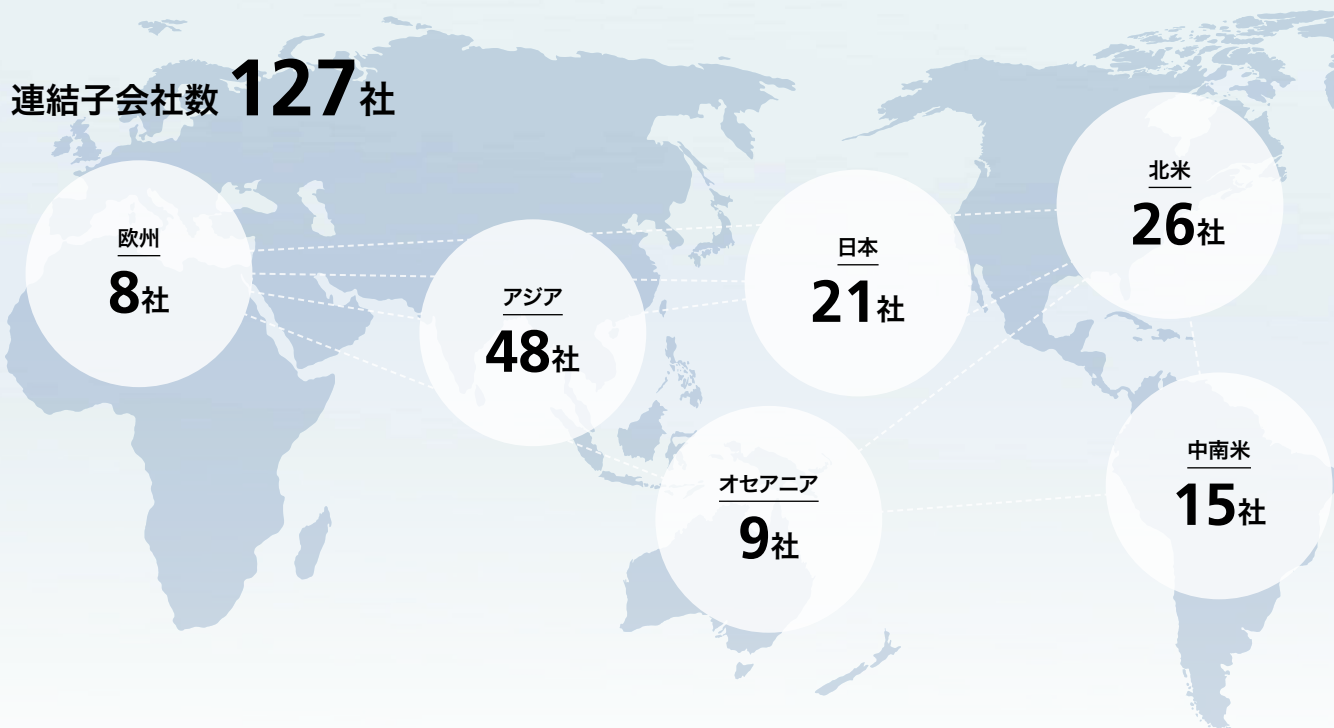
海外生産比率

90%以上

拠点数(主機能・延べ数)

機能	拠点数
開発	19 拠点
販売	47 拠点
製造	23 拠点

連結子会社数 **127** 社





中長期戦略

- 10 社長メッセージ
- 15 社会・環境価値の最大化に向けて
- 16 重要な社会課題(マテリアリティ)
- 20 中期経営計画(2022~2024年)の進捗
- 23 取締役 企画・財務担当メッセージ
- 25 事業別概況
 - 25 セグメント別データ一覧
 - 26 ランドモビリティ事業
 - 29 マリン事業
 - 31 ロボティクス事業
 - 33 金融サービス事業
 - 34 新規事業
- 36 気候変動への取り組み(TCFDに基づく情報開示)
- 42 Digital Transformation
- 45 人財戦略
- 49 サステナビリティ

移りゆく時代の中で人々が求める感動のカタチを捉えながら、
次の成長に向けた感動創造を追求していきます。

当社は、2030年にかけての方向性として、長期ビジョン“ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～”を掲げています。当社には「人機官能」という独自の開発思想がありますが、これまで以上に人の可能性を広げる製品・サービスを追求し、社会との共感「Empathy」を伴った感動を創出していきます。2023年は、次のステージに向けて私たち一人ひとりがつねに“変革”と“スピード”を意識し、成長戦略・基盤強化の取り組みを推進します。

代表取締役社長
社長執行役員

日高 祥博



2022年12月期の総括

過去最高の売上高、利益達成後も、さらなるレジリエンス強化に取り組む

2021年度の過去最高の売上高、利益達成に続き、2022年度も売上高2兆2,485億円、営業利益2,249億円と、前年度をさらに大きく上回って過去最高を更新しました。この売上高2兆円超えは、私たちが長年越えられなかった壁であり、私自身も「やった」という達成感がある一方で、「やっと」という想いが相半ばしています。部品調達不足等が続きながらも、その影響を最小化しつつお客さまに商品をお届けするべく、開発・製造・販売が一体となって真摯に努めてくれました。この過去最高業績は、社員一人ひとりの取り組みが結んだ成果です。心から社員の頑張りを誇りに思います。ただ、これらの業績は円安による影響が圧倒的に大きく、為替の影響を除いた実力では2兆円程度になることも事実です。そのため、名実ともに2兆円超えを達成するためにはもう一段の努力が必要ではありますが、次の3兆円に向けた入口に立つことはできたと考えています。

一方、反省点もあります。新型コロナウイルス感染症のパンデミックが始まった時期に、生産に急ブレーキをかけました。経済活動が停滞し、需要の減少が見込まれたゆえの判断でしたが、予想に反してアウトドアやレジャー消費の需要が高まりました。生産拡大のため、即座にアクセルを全開にしましたが、半導体不足などによるサプライチェーンの混乱も相まって在庫不足に陥り、お客さまをお待たせする結果となりました。

その影響は現在でも続いています。もっとうまくブレーキ操作、アクセル操作ができれば、お客さまの期待により的確に 대응することができたかもしれません。予測が困難な経営環境の中でも私たちがさらに成長するためには、レジリエンス(回復力)を高めることが重要だと痛感しました。世の中や会社全体をつねに注視し、何か起きた際には関係する各部署が迅速に集まって意思決定を行い、即座に実行に移すことができる体制を構築する必要があると考えています。サプライチェーンが長く、お取引先の裾野が大きく広がる私たちのビジネスモデルにおいて、急ブレーキや急アクセルを使いこなすことは容易ではありません。しかし、再び大きな変化に直面したときに、たとえ急ブレーキをかけたとしても、再度アクセルを開けたときにはきれいにエンジンが吹き上がるような力をつけていきたいと思っています。

一方で、ここ数年の経験でレジリエンスは相当程度上がったと評価しています。サプライチェーンの継続的な混乱やパンデミック対策による都市封鎖、自然災害、材料や物流費の高騰といったさまざまな問題が押し寄せる中でも、迅速、かつ、粘り強く対応し、製品をお客さまのもとへ最大限お届けすることができたのは、社員全員が自律的に頑張ってくれた証です。この自律的な行動力を強化していくことがレジリエンスをもう一段引き上げることにつながると考えています。

また、もう一つ大事なことがあります。それは、パンデミックにより予期せず高まったアウトドア需要を契機として、新たにマーケットに入ってきたお客さまに長く楽しんでいただくことです。そのために、新規のお客さまにも親しみやすい商品提案や、新たなレジャーに出会う機会を提供するといった、草の根的な活動にも力を入れていきます。



中期経営計画（2022～2024年）の取り組み

“変革”と“スピード”をキーワードに感動創造企業を目指す

先に述べた通り、中期経営計画（以下、中計）で掲げた売上高目標は、円安の追い風もあって既に達成しています。ただし、実力が伴った数字ではありませんので、継続的に売上高2兆円を超えることのできる企業に成長すべく、引き続き中計に基づく施策を遂行します。

その柱の一つであるポートフォリオマネジメントについては、マリン事業をはじめとしたコア事業のレジリエンスが高まってきており、コロナ禍においても確実にキャッシュを生み出せています。一方で、そのキャッシュを次の成長の種である新規事業の創出・拡大につなげるところまでは、まだできていません。理想のポートフォリオとはまだまだ乖離があると認識しています。

新規事業の創出・拡大には、これまで当社が新たなモビリティ等を世の中に提案してきた際にそうであったように、皆がアイデアを出し合い、その中から新たな事業を芽吹かせ、育て

ていくことが重要だと考えています。しかし、コロナ禍の影響によって対面で議論を交わす機会が減ったことで、そのために必要なコミュニケーションの質と量が相当低下しているように感じています。イノベーションを生み出すためには、人の心が外に向かって開いていなくてはなりません。内向きになっていては、ヤマハ発動機らしいイノベーションを起こすことはできないと私は考えています。

そうした危機感から、2023年のテーマを“変革”と“スピード”とし、「二輪車領域電動化推進」や「新領域モビリティ」など、優先順位の高い4つのテーマを掲げ、全社横断プロジェクトとして立ち上げました。これらのプロジェクトを通じて、製造、営業、調達、技術といったさまざまな部門が一体となって同じ目的を共有し、課題解決に挑むことで、コロナ禍で内向きになってしまった心を外向きに変え、イノベーションを起こ

す環境の醸成につなげていきます。私自身もさまざまな機会を利用して、メッセージを積極的に発信し、創造的なコミュニケーションの促進を図ります。併せて、DXの取り組みを推進することで、従業員一人ひとりがより創造的な仕事に充てる時間を捻出していきたいと考えています。

また、新規事業における低速自動運転とモビリティサービスビジネスは、商業化自体の目的はついていきますので、中計期間中に規模拡大を一気に進めたいと考えています。ここで不足しているのはヒト・モノ・カネといったリソースであり、中でも質と量を伴う人財の確保が急務です。そこで重要となるのが、社内リソースだけではなく、外部リソースを活用する「共創」です。志をともにしたパートナーとの共創を通じて、取り組みを加速します。

カーボンニュートラルに向けて

中計では、サステナビリティに向けた取り組みを強化しており、中でも大きなテーマとして掲げているのがカーボンニュートラルです。当社は、「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」を設定し、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標とするとともに、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。そのマイルストーンとして、企業活動における自社のCO₂排出量であるスコープ1.2.について、目標を

上方修正し、中計期間中に2010年比で58%削減することを目指します。アクションプランとしては、主に再生可能エネルギー設備を10以上の国・地域に導入することや、CO₂フリー電力を採用することを掲げています。2022年には、浜北工場



の省エネルギー活動が高く評価され、「2022年度省エネ大賞」省エネ事例部門の「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。同工場では、従来に比べ▲32%（原油換算：▲82kL）の省エネルギーを実現しています。このような当社独自の考え方に基づいたエネルギー価値の分析と着実な取り組みを、他工場にも展開していくことでさらなる省エネルギーの実現につなげていきます。さらに、お客さまや社員の製品使用・原材料・輸送・廃棄などによって生じるCO₂排出量を示すスコープ3については、プラットフォーム戦略により

EV化を加速させることで削減していく考えです。ただし、EV化において重要なのは、想定される使用用途に合う性能を満たした上で、お客さまの許容できる価格の製品をご提案することです。PoCモデル*2により市場の性能ニーズを把握し、コストを作り込んでいくなど、開発のスピードを上げていきます。

*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の検証、新たな市場開拓などを目的としたモデル。Proof of Conceptの略

長期ビジョン“ART for Human Possibilities”

社会から共感される新たな価値創造を目指して

当社は、企業目的「感動創造企業」のもと、2030年を見据えた長期ビジョンに「ART for Human Possibilities」というスローガンを掲げています。この言葉には、これまでに培ってきた技術と感性を、これまで以上に「人間に近づく」「人間の可能性を拡げる」ことに適用し、ヤマハらしい取り組みによって社会の要請に応えたいという想いを込めています。

では、「人間に近づく」とはどういうことか。例えば、「感動創造」が私たちの製品開発の根底にあります。が、「感動」の定義

は私が若かりし頃と現代では異なります。以前は、バイクに求める感動といえば、エンジンが吹き上がるような高揚感「Excitement」が主流でした。これに加えて今は安全や環境対応など、社会との共感「Empathy」も求められています。この「Empathy」に応える製品開発を実現することができるか否かが、当社がさらなる成長を実現するための鍵になります。LMW(Leaning Multi Wheel)*3はまさに「Excitement」と「Empathy」の双方に応える製品であり、ヤマハ発動機だから

こそ実現できた製品の一つであると言えるでしょう。これまで以上に「人間に近づく」ことによって、このような「Empathy」を伴った感動創造をさまざまな事業領域で実現し、社会の要請にお応えすることができれば、売上高3兆円の達成も十分可能であると考えています。

*3 LMW(Leaning Multi Wheel)：モーターサイクルのようにリーン(傾斜)して旋回する三輪以上の車両の当社での総称



移りゆく時代の中で、人々の感動に寄り添い続ける

私自身、学生時代からバイクが趣味であり、現在も2台のバイクを所有しています。1台はロードスポーツタイプで、運転中は全神経を研ぎ澄まし、疾走感を味わいます。もう1台は、生活の足としても利用できるツーリングタイプで、流れていく景色を楽しみながら運転しています。先ほど、「Excitement」と「Empathy」という2つの言葉を用いて感動を表現しましたが、バイクにもさまざまなカタチがあるように、感動にもさまざまなカタチがあります。そして、移りゆく時代の中で人々が求める感動のカタチも変わり続けていくでしょう。自分たちが考える感動が正しいと思うのではなく、世の中の移り変わりをしっかりと捉えることが、さらなる感動創造を実現するためにとても大事なことだと、私は考えています。

当社は会社設立後から早い段階で海外へ展開をしてきました。古い話になりますが、1960年代のアフリカでは動力のない木造船で漁をするのが一般的でした。そのため命を落とす事故が絶えなかったそうです。当社の先人たちはそういった現地の困りごとに寄り添い、船外機やFRP*4漁船の導入とともに、総合マリンメーカーとしての知見を活かした日本式の漁や漁獲物の管理・加工法の指導によって、現地の漁業の近代化と安全航行への支援をしてきました。今では漁場が拡がり、取れる魚の種類も増え、取れた魚をいち早く市場に届けられるようになっています。

1970年代に入って厳しい条件下でも耐久性のある船外機の普及が進んだ頃に、インドネシアでおばあさんから「昔はね、

漁に出た人が帰ってこないことがしょっちゅうあって、浜にはそういった漁師のお墓がずらっと並んでいたの。だけれど、ヤマハ発動機が来てくれてから魚が多く取れるようになっただけではなく、何より皆がちゃんと帰ってくるようになった」という感謝の言葉をいただいたと聞いています。これは間違いなく、当社が現地の方々に届けることができた大きな感動であると言えるでしょう。趣味性の高いワクワクする感動だけでなく、市場の声を聞き、お客さまに本気で寄り添った先にある共感や喜びに、当社の「感動」の原点はあるのだと思っています。

私たちはこれから売上高3兆円の企業を目指します。しかし、あくまでこれは目標であって目的ではありません。大事なものは「感動創造」という目的であり、なぜヤマハ発動機はこの世に存在しているのか、その存在意義を問い続けること。そして、今後も存在し続け、ステークホルダーの皆さまから支持していただくためには、人々の感動に寄り添い、どのような新しい価値を生み出していけばいいのかを追求し続けていかなくてはなりません。ステークホルダーの皆さまには、このようなヤマハ発動機的意思、行動をご理解いただき、これからも一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

*4 FRP (Fiberglass Reinforced Plastic): 繊維強化プラスチック

代表取締役社長
社長執行役員

日高 祥博

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。人々の可能性を拓き、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・生活の実現を目指しています。



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として特定しています。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、外部評価機関によるESG評価を含む総合的な進捗は代表取締役社長を含む役員の全社業績報酬の評価項目の一部になっています。

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格付機関の評価および大株主・機関投資家との対話内容を参考に、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。

なお、2021年から2022年にかけて外部環境の変化や当社事業・社会への影響を踏まえて再検討し、3つの課題に整理しました。また、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、重点化して絞り込んでいます。

特定したマテリアリティ



選定した社会課題

		重要課題エリア		
ステークホルダーにとっての重要度	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 森林減少の阻止 海洋生態系の保護と回復 	<ul style="list-style-type: none"> 教育制度の拡充 (職業訓練を含む) 開発途上国の教育環境の充実 社会インフラ開発の促進 交通事故の防止 小規模農業・漁業の保護 持続可能な漁業の推進 新興国における漁場・市場へのアクセス向上
		低	ヤマハ発動機にとっての重要度	高

▶ マテリアリティに関する詳細は、Webサイトをご参照ください。




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

テーマ	当社の課題	2030年に目指す姿	中期目標(2022~2024年)	2022年実績	SDGsの目標	
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軽減	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(2035年までにネットゼロを実現)	生産活動からの売上当たりCO ₂ 排出量を2010年比で58%削減 ※ カーボンニュートラル2035年前倒しに伴い、目標を2024年58%削減に上方修正	60%削減(2010年比)		
			再生可能エネルギー設備を10以上の国・地域に展開	10の国・地域に導入 ー使用エネルギーに占める再生可能エネルギー比率: 18% ー日本、インドネシア*、インド、ベトナム*、タイ、台湾、米国、パキスタン*、フィリピン*、コロンビア* * 2022年新規導入国		
			ヤマハ発動機の国内事業所にCO ₂ が排出されない方法で発電された電力を導入	国内主要事業所に水力発電由来の「静岡Greenでんき」を導入(2022年7月) グループ全体におけるスコープ1 CO ₂ 排出量を17%削減		
		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・販売の推進	カarbonニュートラル燃料*を利用した、CO ₂ を排出しない内燃機関の研究開発を推進 * 水素、合成液体燃料、バイオ燃料など	実験用設備を導入、研究開発を開始 ※ 2023年5月設備稼働		
				新たに8機種以上の電動二輪車をグローバルに市場に導入		2機種導入 ※ コロナ影響等で数カ月遅れの遅延はあるも、計画通り進行中(2025年中盤までに8機種投入)
				新たなマリン電動コンセプトモデルの試作評価完了		小型電動推進システム「HARMO」を欧州で発売 新たに中型領域の電動推進機の試作評価を進捗中
				新たに6機種以上の電動アシスト自転車をグローバルに市場導入		3機種を市場へ発表・展示し、2023年より販売
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低減	FRP廃材リサイクル技術研究を進め2024年までに実現技術を獲得	産学連携による研究を継続 廃材から抽出した原材料の機能評価を進捗中			
		FRPの素材を自然由来素材に切り替え、2024年量産モデルより順次導入	バイオマス原料25%含有の樹脂材をボート部品に導入 植物由来セルロースナノファイバー強化樹脂の採用を決定			
		漁業の持続可能性に寄与するソリューションを確立	漁獲管理ソリューションの実証実験を経て、2024年にパイロット導入 漁業管理ソリューションのPoC*を北海道で実施(2期目) 国内PoCの経験をベースに海外PoCの検討開始 *Proof of Concept(概念実証)			

※ A R T は、長期ビジョンで掲げる注力領域「Advancing Robotics」「Rethinking Solution」「Transforming Mobility」を示す。該当領域の取り組みを通じて重要な社会課題解決への貢献を図る。

交通・産業

リスク

- 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

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

テーマ	当社の課題	2030年に目指す姿	中期目標(2022~2024年)	2022年実績	SDGsの目標
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推進	全交通死亡事故に占める二輪車運転者の割合を低減	技量 YRA*受講者数：前中計3年間の22万人に対し1.6倍増(35万2千人) * ヤマハライディングアカデミー	開催数：1,817回/25カ国 受講者数：13万人 ※ アフターコロナを見据えながら対面活動を各国で強化し、初年度目標を達成	
			技術 エアバッグ機能の技術研究・開発を推進 事故回避のための周辺情報警報システム(前方・後方・死角・車線逸脱)の開発および2024年度内の市場導入	市場導入に向けて計画通り開発中 市場導入に向けて計画通り開発中	
	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	低速自動走行システムの導入による交通弱者の減少を実現	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認	政府主導の社会実装プロジェクト(RoAD to the L4*)で、公道向けサービスカーのレベル4自動運転技術を開発、福井県永平寺町で運用開始(2023年5月) * RoAD to the L4:自動運転レベル4等先進モビリティサービス研究開発・社会実装プロジェクト	
		人をもっと幸せにする新しいモビリティの提供	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市場導入	市場検証結果から販売見送りと判断、改良を再検討	
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	二輪車を購入できない人でも生活水準の向上と安定した収入の獲得が可能なサービスを提供	新興国市場2、3カ国でモビリティサービスとして提供する事業を開始	インド・ナイジェリアにて会社設立完了、事業開始 その他市場でも事業開始に向けスタディ中		
		安全な移動・物流サービスを提供するスタートアップに対し資産リース(2024年で100億~150億円規模)などを通じて支援し、人々の基礎的サービスへのアクセス向上に貢献	インド・ナイジェリア事業の総資産残高は約47億円		
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	製造・農業・医療分野における新技術の事業化と効率化の促進	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 人による繰り返し作業や高負担作業を支援し自動化するための自社製の協働ロボットを、2023年に工場ヘテスト導入し、2024年に本格的なビジネス展開を実施	工場間自動搬送を事業化、2022年11月末にサービス開始 ※ 海外でのビジネス展開は計画に対して遅延 協働ロボットの機能・使い勝手・安全性の強化を推進 工場での運用評価に向け2022年12月から準備開始	
			農業 農林水産省事業として、収量10%向上、減農薬・減肥料を実現するスマート農業システムを販売 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	2023年発売に向けて省力化、減農薬、減肥料、収量増につながるスマート農業用ドローンの開発継続 投資先との連携を強化し、計画通りに開発進捗	
			医療 現行機種より精度の高い細胞ハンドリング装置の新機種を販売 人それぞれにあった治療法を見出すための抗体検出サービスを提供	画像解析技術など計画通りに開発進捗 計画通りに進捗	





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

テーマ	当社の課題	2030年に目指す姿	中期目標(2022~2024年)	2022年実績	SDGsの目標
多様な人材で 企業力強化を 	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	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	海外子会社経営幹部のローカルタレント比率55%以上	52%	
			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	Yamaha Assignment Policy(YAP)を 2020年に導入以来、国際間異動案件を実施 ー実施済(ミッション終了後帰国済) 2件 ー実施中(駐在中) 6件 ー準備中 2件	
			グループ全体での女性管理職比率13%以上(2024年末)	11%(455名/4,071名) 拠点別女性管理職活用数 ーYMC単体: 42名(3.8%) ※ 出向者は出向先拠点でカウント ー国内拠点: 40名(5.9%) ー海外拠点: 373名(16.4%)	
			本社社員エンゲージメントスコア70%以上	3ポイントアップ(2021年 59% → 2022年 62%)	
人権尊重の 企業責任を 果たすために 	当社のサプライチェーン 全体から人権侵害の リスクを排除	人権に関する対応が体系的に 整備され、人権リスクを 最小化するための仕組みを 効果的に運用	人権方針を策定し、グループ会社での採択100%を実現	2023年新たに追加したマテリアリティ 2023年3月「ヤマハ発動機グループ人権方針」を制定	
			サプライチェーンにおける販売店・調達先*との人権方針の合意割合の拡大(2024年 80% → 2027年 100%) * 当社または子会社が、直接取引基本契約を締結している販売店・製品本体にかかわるTier1の調達先		
			グローバルでの救済メカニズム運用開始、リスク案件への適切な対応		

中期経営計画(2022~2024年)の位置づけ

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年から中期経営計画を推進しています。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、この3カ年では従来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ます。急速に変化する事業環境の中、2023年度は特に成長戦略と基盤強化など本質的なものに今一度立ち返り、変革のスピードを上げていきます。

企業目的

感動創造企業

2030年長期ビジョン **ART for Human Possibilities**

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

ヤマハラしい
ソリューションを発案する

Transforming Mobility

モビリティを変革する

中期経営計画(2022~2024年)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

2019~2021年

成長戦略

基盤強化

成長戦略

• ポートフォリオマネジメントの実行

基盤強化

• DX、生産体制の構造改革



サステナビリティ

- カーボンニュートラル対応
- 安全・安心な移動
- DX推進
- 社員の活力向上

2025~
2027年

2028~
2030年

事業環境

- 環境の変化…パンデミック
- サステナビリティ意識の高まり…カーボンニュートラル
- 変革の必要性…DXビジネスモデル

中期経営計画の進捗サマリー

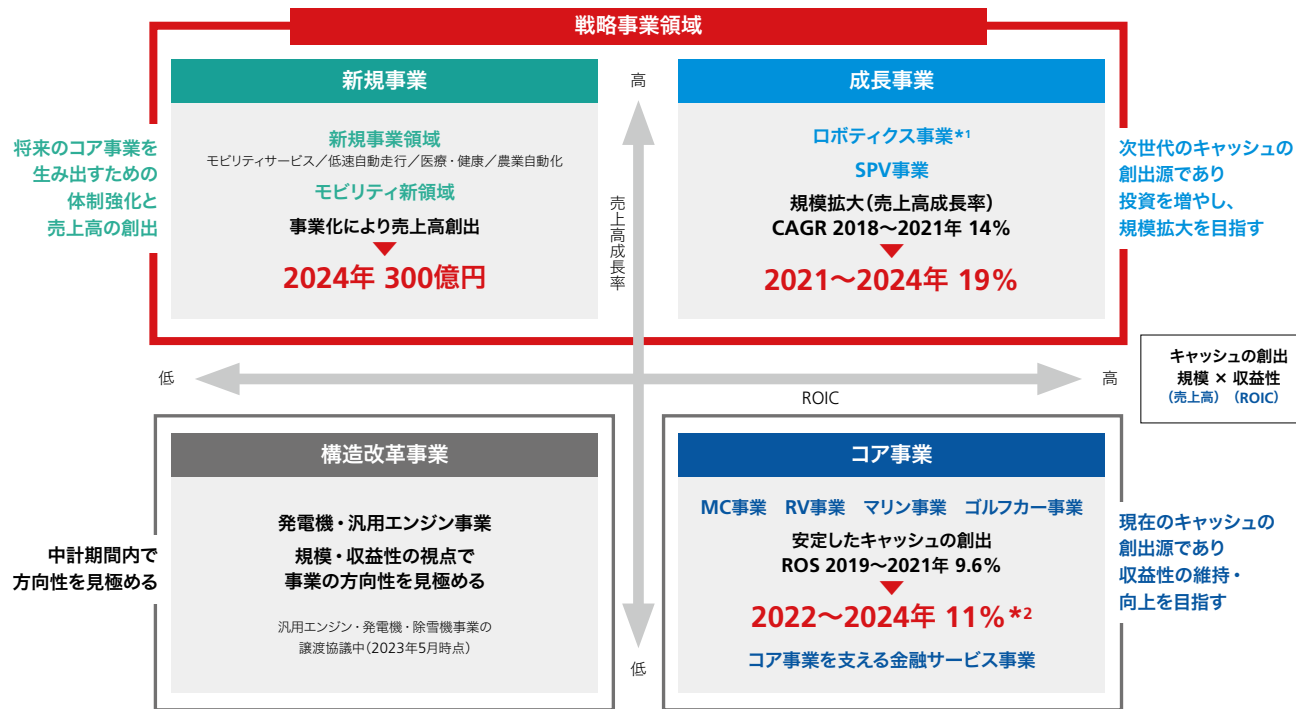
当社は現中期経営計画(以下、中計)より、将来に向けて各事業に経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実行しています。初年度の実績としては、成長性・収益性・効率性の財務指標は目標値を達成しました。コア事業が順調に進捗する一方、成長事業は上海ロックダウンや短期的な需要減速の影響を受け成長率が鈍化しました。また新規事業は、新サービスの正式提供開始や新たな分野の自動化実証実験など着実に進捗しています。

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行う」ことを基本方針とし、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ます。なお、2022年は第2四半期連結会計期間に200億円の自己株式取得を行いました。2023年は300億円を予定しています。

2023年の見通し

2022年は、社会経済の不安定化要因が継続し、原材料や物流などのコストが高騰する中、ロボティクス事業における中国の設備投資需要を除き、ほぼすべてのセグメントにおいて需要が堅調に回復・継続しました。2023年については、特に大型船外機や新興国二輪車需要は引き続き堅調と予想されるため、部品調達、生産、出荷を進め、不足している製品の市場在庫水準適正化を目指します。また、2022年に実施した価格転嫁の効果は2023年にさらに顕在化し、海上運賃は前期比で低下する見通しです。

一方リスクとしては、自動車生産回復に伴うアルミ、貴金属、鉄鋼などの資材価格の高騰、人件費やエネルギーコストの継続的な上昇が予想されます。加えて世界経済の動向や為替変動などが不透明な状況です。これらのリスクに対して、コストダウンや生産性向上などの本質的な構造改革・基盤強化を進めます。同時に、マーケティング・技術部門が一体となり変革のスピードを上げて環境変化に対する新たな価値を創造し、持続的成長に向けて取り組んでいきます。



※ 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

財務指標

	2021年度(実績)	2022年度(実績)	2023年度(計画)	2024年度(目標)
成長性：				
売上高	18,125億円	22,485億円	24,500億円	2.2兆円以上(CAGR*4 7%以上)
収益性：				
営業利益率	10.1%	10.0%	9.4%	9%以上(3年平均)
効率性：資本コスト(7%台を想定)以上のリターン継続的創出				
ROE	19.8%	18.7%	15.3%	15%水準(3年平均)
ROIC	12.4%	11.9%	9.9%	9%水準(3年平均)
ROA*3	10.5%	11.2%	10.4%	10%水準(3年平均)
株主還元：				
総還元性向	32.8%	35.7%	46.2%	40%水準(中計期間累計)

*3 ROAは営業利益で算出
 *4 2021年から2024年までの年平均売上高成長率

サステナビリティに向けた取り組み

カーボンニュートラル

2050年のカーボンニュートラルを目標とした「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」のうち、海外を含む自社工場における目標達成時期を2035年へと前倒しました。これまでに、省エネルギー・再生可能エネルギー設備を10カ国・地域に導入し、国内事業所でのCO₂フリー電力の採用を開始しています。また、カーボンオフセットが可能な新たな取り組みとして、環境分野の課題解決に取り組む企業へ出資する投資ファンド「Yamaha Motor Sustainability Fund」を設立し、スタートアップ企業への出資を行いました。環境課題の解決に挑戦している多くの企業との連携を強め、より良い社会の実現に貢献していきます。

安全ビジョン

当社は、「2050年交通死亡事故ゼロ」を目指しています。長期ビジョンの構成要素である「Transforming Mobility(モビリティの変革)」では、モビリティにかかわるさまざまな社会課題の解決と変革に向けて、パーソナルモビリティが本来持つ価値の一つ「楽しい移動」の実現に取り組んでいます。

当社は、運転を支援する「技術」だけでなく、ライダーの運転「技量」向上、ライダーとモビリティが「つながる」ことが重要だと考えています。「人機官能×人機安全」という独自の開発思想で「技術・技量・つながる」を軸にした安全をもとに、お客さまとともに「事故のない社会」を目指していきます。具体的には、「認知・判断・操作・被害軽減のアシスト」「運転技術向上のアシスト」「データ集積によるヒューマンエラーおよび環境起因事故予防のアシスト」に取り組みます。3つの活動を着実に進め、お客さまが楽しみながら運転能力を高めることで得られる喜びや感動を提供していきます。

非財務指標

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
- BEV*1 10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以上の国・地域)
- 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*2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/2024年)
- DX推進人材の創出(1,200人/2024年)

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)

*1 BEV(Battery Electric Vehicle): バatterリーの電力でモーターを駆動する
*2 YRA: ヤマハライディングアカデミー

「2050年交通死亡事故ゼロ」に向けた2022年度の進捗

安全ビジョン「人機官能×人機安全」

お客さまとともに2050年交通死亡事故ゼロを目指して

技術

- 世界初*3のミリ波レーダー連携UBS(Unified Brake System)等搭載車を発表



技量

- 世界中で安全・普及活動*2を13万人に実施



つながる

- コネクテッド車両 累計92万台販売
- ヤマハID登録者数260万人



*3 2022年11月8日現在 ヤマハ発動機調べ



取締役
 上席執行役員

設楽 元文

事業ポートフォリオマネジメントを確実に遂行し、持続的成長の実現、 安定的・継続的な財務基盤の確立、そして事業収益性のさらなる改善に取り組みます。

財務戦略を通じて感動創造に貢献する

2020年度前半はコロナ禍の影響で当社製品の需要が落ち込みました。その後2022年度にかけて大きく反転し、需要は極めて好調に推移しました。背景には、消費者の価値観が世界的に大きく変化したことが挙げられます。感染予防の観点から、個人の移動手段としての重要性や、余暇を充実させるアイテムとして、当社製品への注目が一気に高まりました。社会環境が非常に厳しい中でも、当社がすべきことは、お客さまの感動を創造することであると改めて深く感じています。また、長期ビジョンで掲げる「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」を製品やサービスを通じて実感していただくことも使命です。さらにこの先、私たちが持続的に感動を創造するためには、サステナビリティに貢献する次世代の事業を軌道に乗せることが重要です。中期経営計画(以下、中計)で示した事業ポートフォリオマネジメントに基づき、財務の健全性を維持しながら適正な資源配分を行うこと。それにより次世代の事業を確実に育てていくことが、企画・財務担当役員としての私の重要な使命の一つです。

中期経営計画初年度に過去最高益を更新

2022年度は、原材料費、物流費、人件費、エネルギーコストが過去に例を見ない水準に高騰しました。さらに、半導体不足も引き続き生産活動へ大きな影響を及ぼしており、事業環境は決して順風とは言えません。この環境下でも、損益分岐点経営の考え方に基づき、コストダウンや価格のコントロールに全社を挙げて取り組みました。加えて、円安が収益を大きく押し上げたことにより、2期連続で過去最高の売上高と各利益を達成することができました。

財務戦略では、キャッシュ・フローやバランスシートを重視しています。グローバルでキャッシュ・コンバージョン・サイクルをKPIとして設定し、在庫を適正にマネジメントしました。さらに、事業ごとにモニタリングするROIC経営も定着しつつあり、戦略事業領域、コア事業に積極的に投資を振り分けることができています。フリー・キャッシュ・フローは、供給力回復に向けた一時的な在庫の積み上げと、事業拡大に伴う販売金融債権の増加により、32億円のマイナスとなりました。

ROEは目標として設定した15%に対し18.7%、ROICは9%に対し11.9%、ROAは10%に対し11.2%と、いずれも目標の水準を上回っています。また、自己資本比率も45.9%と、財務健全性も維持できています。2023年度は、もう一段の在庫マネジメントと販売促進費の抑制に取り組みます。加えて、将来に向けた研究開発投資の選択と集中を進め、キャッシュ・フローはプラスに転換する予定です。

事業ポートフォリオマネジメントの推進

中計の基本方針は、「『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」です。売上高成長率とROICの2軸で事業の位置づけを明確化し、メリハリある資金配分を行っています。これら3つのテーマに沿って、今後の強化方針を説明します。

第一に、コア事業の稼ぐ力の強化です。マリン事業は、2022年度比で投資額を増やし、大型船外機、ウォータービークルの生産能力増強を図ります。二輪車事業は、プレミアムカテゴリーに、RV事業は主力商品に資源を集中し、収益性の改善につなげます。

第二に、サステナブルな社会の実現に貢献する新規事業・成長事業への投資の加速です。SPV事業は、2023年度に、新たに3モデル

の電動アシスト自転車、最大市場である欧州に導入開始しました。加えて、欧州での生産拠点の立ち上げも進めています。ロボティクス事業は、100億円規模の投資により生産能力の増強を図ります。新規事業は、インド・ナイジェリアで設立したアセットマネジメント事業（モビリティサービス）や、自動搬送サービス（低速自動走行）が売上拡大フェーズに入ります。医療・健康や農業自動化の分野は、パートナーとの共創を進め、事業化に向けた取り組みを推進します。

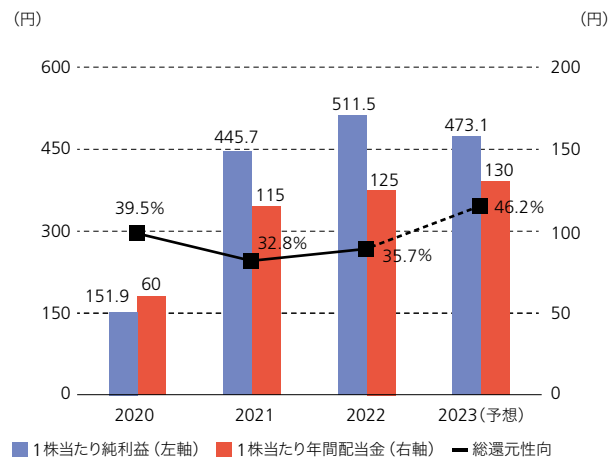
最後に、デジタル技術の活用と共創の加速による成長性の強化です。3つの階層に分けて取り組みます。1つ目が、経営基盤の強化を行うDX1です。10年、20年先を見据えて、グローバルな意思決定を迅速に行うため、基幹系業務プロセスを刷新中です。2つ目が、今を強くするDX2です。工場のIoTや設計プロセス、お客さまとつながるコネクテッド、Eコマースを積極的に展開していきます。最後に、未来を創るDX3です。データの取得や外部サービスとの連携を進め、お客さま一人ひとりの体験価値の最大化を目指します。これを実現するため、R&D機能も設置しました。

3期連続の増収、営業増益を見込む

今後も、将来の成長に向けた投資を遂行しつつ、安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、キャッシュ・フローの規模に応じた積極的な株主還元を実施します。2022年度は好調な業績を受け、1株当たり年間配当金を前期の115円から10円増配し、125円としました。また、2023年度は成長投資としてコア事業、戦略事業領域、基盤改革に1,000億円の資源を配分します。1株当たり年間配当金は130円を予定し、300億円の自己株式取得も計画しています。これにより、総還元性向の予測値は2022年度の35.7%から46.2%となります。中計の目標である期間累計40%水準を達成したいと考えています。

2023年度も好調な需要が続くことを予想しており、全事業で前期を上回る販売を計画しています。前期から続く半導体不足の影響と原材料、人件費の高騰を加味した上で損益分岐点経営を継続し、3期連続の増収および営業増益を見込んでいます。

株主還元



	2020年	2021年	2022年	2023年(予想)
自己株式取得額	—	110億円	200億円	300億円

ステークホルダーの皆さまへ

先に述べた通り、中計のKPIは順調に推移しています。しかしながら、為替のインパクトを除けば、まだまだ私たちの基礎体力は十分ではありません。また、冒頭で申し上げた通り、当社の製品・サービスを通じて、お客さまに「人はもっと幸せになれる」ことを実感してもらうことが私たちの使命です。そのためにも財務の健全性を維持しながら、適正な資源配分を実施する必要があります。引き続き、事業ポートフォリオマネジメントを確実に遂行し、将来的に高いリターンが期待できる成長領域に優先的に投資を集中することで、各事業における利益率の向上、財務体質の一層の強化を図ります。加えて、カーボンニュートラルの実現を見据えて、ESG等の非財務要素も判断軸に加えた経営資源配分に取り組みます。



セグメント別データ一覧

(億円)

	報告セグメント				その他	会社合計
	ランドモビリティ	マリン	ロボティクス	金融サービス		
売上高	14,682	5,170	1,159	622	851	22,485
セグメント利益(損失)	874	1,092	119	175	(12)	2,249
セグメント資産	10,297	2,823	1,396	6,009	1,307	21,833
減価償却費	400	108	25	34	27	594
持分法適用会社への投資額	224	18	2	21	79	345
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	594	208	80	87	58	1,026
研究開発費	778	157	91	—	27	1,052
設備投資	568	183	79	—	52	882
地域別売上高:						
日本国内	848	327	265	—	200	1,641
海外	13,834	4,844	893	622	651	20,844
北米	1,594	3,216	39	385	452	5,685
欧州	2,204	764	110	9	35	3,122
アジア	7,927	253	738	—	94	9,012
その他	2,109	611	6	228	70	3,025
従業員数(人)	39,470	6,356	2,578	724	3,426	52,554

- 「その他」区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機に係る事業を含んでいます。
- セグメント利益(損失)の合計は、連結損益計算書の営業利益と一致しています。
- 減価償却費は、のれんの償却額を含んでいません。
- 「セグメント資産」および「有形固定資産及び無形固定資産の増加額」には、2022年12月期より米国基準を採用する北米子会社でASC第842号「リース」を適用した影響が含まれます。
- 従業員数は就業人員数です。(当社および連結子会社から連結の範囲外への出向者除く)

Land Mobility

ランドモビリティ事業



大谷 到
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

強み

- 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

- 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
- 先進国におけるアウトドアレジャーとしての二輪車の価値向上
- 環境規制対応モデルのグローバル展開
- デジタルによるマーケティングの進化

リスク

- パンデミック・地政学リスク等に伴う部品供給網の逼迫とその長期化
- 急速かつ世界的なカーボンニュートラル規制の進展
- 各国の環境規制強化
- 新技術、新競合による産業構造のシフト

移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る

2030年に向けて「移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る」を掲げ、安定した事業運営と継続的な事業成長の実現を目指しています。外部環境が変化する中でも、MC事業、RV事業、そしてSPV事業のシナジーを生み出すことで、モビリティにおける新たな感動をお届けしていきます。

2022年度の成果と課題

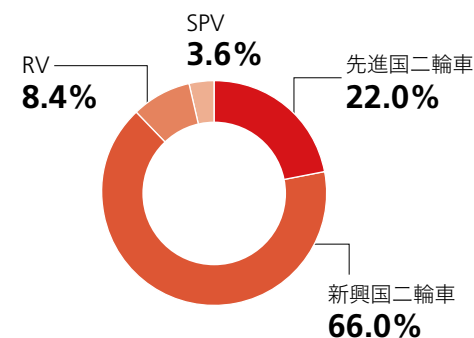
2022年度は売上高1兆4,682億円(前期比2,885億円・24.5%増加)、営業利益874億円(同187億円・27.2%増加)となりました。

二輪車事業では、先進国にてアウトドアレジャーとして二輪車の価値が再認識され、需要が堅調に推移しています。欧米で販売台数が増加し、10年来挑戦してきた黒字化を達成しました。新興国でも経済活動の復調から需要が増加し、インドネシア・ベトナム・インドなどで販売台数が増加しました。一方で半導体部品不足に起因するプレミアムモデルの供給不足がありましたが、開発・製造・販売が一体となりその影響の最小化に努め、総じて増収・増益となりました。

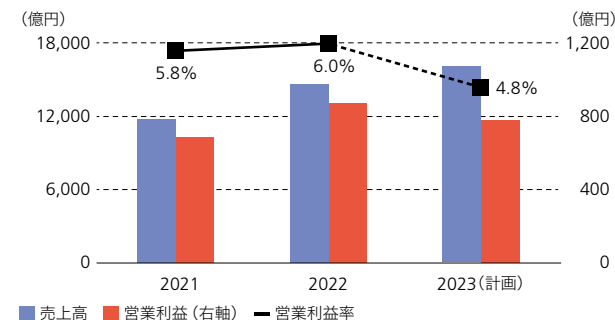
RV事業は、部品不足による米国生産拠点の稼働率の低下や製造原価の上昇により、減益となりました。

SPV事業は、上海ロックダウン影響による部品不足等で大幅な生産遅れが発生し、販売台数が前期比で若干減少しました。

主なカテゴリー別
売上高構成比(2022年度)



売上高/営業利益/営業利益率



主要製品の概況と主な競合

	市場と当社の概況	主な競合
先進国二輪車	二輪車の価値が見直され、総需要は堅調に推移。2022年は欧米を中心に販売台数増。一方で半導体不足や上海ロックダウンの影響を受け、プレミアムモデルの生産制約が課題。	HONDA, SUZUKI, Kawasaki, Harley-Davidson, BMW, Ducati, Triumph, KTM, Aprilia, Piaggio, KYMCO
新興国二輪車	経済活動の復調から需要が増加し、インドネシア・ベトナム・インドなどで販売台数増。一方で主要国の販売台数は、新型コロナウイルス感染症拡大前の水準には戻っておらず、生産制約による供給力不足が課題。	HONDA, SUZUKI, Kawasaki, Hero, Bajaj
ATV・ROV	北米が需要の最大市場。旺盛なレジャー需要継続に対し、引き続きサプライチェーンの混乱による供給課題を抱え、生産回復に取り組む。	Polaris, BRP, HONDA, Kawasaki
SPV	サプライチェーンの混乱が収束に向かう一方で需要増加は落ち着きを見せ始め、生産調整を行う予定。	(e-Kit) BOSCH, SHIMANO, Brose, BAFANG (完成車) SPECIALIZED, TREK, GIANT, Panasonic, BRIDGESTONE

二輪車(MC)事業 **コア事業**

売上高(2022年度) **12,917億円**

中期戦略進捗 アセアン・インドにおけるプレミアム戦略により、収益性を向上させる

中期経営計画では、今後10年で急速に拡大することが予想されるアセアン・インドの上位中間層をターゲットに、プレミアム戦略を加速し、収益性の向上を目指しています。

インドネシア・フィリピンでは、半導体部品不足によりプレミアムモデルが供給不足となっている一方、インドでは着実にプレミアムスポーツモデルを伸長させています。アセアンの需要状況に鑑みても、今後、半導体部品の供給が安定すれば、十分にキャッチアップが可能と考えています。お客さまにプレミアム商材をお買い求めいただくために重要なことは、デジタルとリアルを融合したマーケティングです。デジタル技術の活用により、お客さま一人ひとりの価値観・購買傾向に合わせ、最適なコミュニケーションを行う「One to One マーケティング」を実現し、お客さまとの接点拡大、関係性強化を図っていきます。「One to One マーケティング」により、コネクテッド車両の販売を2024年に250万台へ拡大すること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であるプレミアムブランドショップについて、当初、インドにおける店舗数を2021年比で2倍に増やす計画でしたが、計画を上回る3倍にまで増やすことができました。

2023年度については、先進国二輪車事業では欧州を中心に引き続き底堅い需要が継続し、新興国二輪車事業でもインドネシア、インドにて、緩やかに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、2023年も原材料高騰や半導体をはじめとした部品供給の不足による影響リスクが継続すると見込んでいます。そのため、売上高は前期比増収となる1兆3,910億円を見込んでいますが、営業利益率は原材料高騰や規模増加による販管費増加の影響により、4.8%にとどまる見込みです。

二輪車事業では、サプライヤーと一体となった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。

中期重点テーマ

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*	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)
* インド、アセアン、台湾地域	

Topics



スポーツスクーター
「XMAX 300」

2017年の初代以来6年ぶりのモデルチェンジ。BLUE CORE (ブルーコア)エンジンを搭載し、コネクテッド機能を充実させたグローバルモデル。



電動トライアルバイク
「TY-E 2.0」

当社らしいカーボンニュートラルの実現に向けたアプローチの一つ。開発コンセプトに「FUN×EV」を掲げ、EVならではの力強い低速トルクや加速性能などの魅力を活かし“内燃機関を上回る楽しさ”を目指す。



電動スクーター
「E01」

都市間の移動に適した走行性能を持つ、原付二種クラススクーター。原付二種クラスEVや急速充電の市場受容性を探ることを目的として、国内各地で実証実験を実施。

RV事業 コア事業売上高(2022年度) **1,233億円**

中期戦略進捗 レクリエーショナル領域におけるブランド力の向上と持続的に利益を生む事業構造の確立に向けて

中期経営計画では「レクリエーショナル領域におけるブランド力の向上と持続的に利益を生む事業構造の確立」を掲げ、基盤強化しながら、次なる成長につなげていくことを目指しています。

コロナ禍により先進国市場において二輪車のみならずRV商材の価値も再認識され、2022年は引き続き需要が拡大していましたが、米国生産拠点におけるサプライチェーンの混乱により、工場の稼働率が低下しました。現在、足元の生産回復を最優先課題として全社で取り組みを進めています。2023年は生産回復を果たすと同時に、コロナ禍で浮き彫りとなった長期視点での供給課題に機能横断で取り組み、将来の需要変動への順応力をつけていきます。

マーケティングにおいては、多様化するデジタル技術を活用するとともに、リアルな活動を通して一人でも多くのお客さまに当社製品の魅力

を感じていただき、ヤマハ発動機のコアなファンを増やす活動を行っています。主力モデル「RMAX」を中心にラリーイベント等を開催し、既にファンの方はもちろん、そうでない方もヤマハ発動機の「楽しさ」を感じていただける機会を提供しています。レクリエーションビークルの「楽しさ」をより多くのお客さまと共有することで、ブランド価値を向上させ、収益性強化を目指します。

2023年度は、米国生産拠点の混乱をいち早く収め、売上高1,410億円、営業利益率2.8%を目指します。また2023年度より「新領域モビリティプロジェクト」が稼働開始しました。RV事業やゴルフカー事業の強みを活かし、公道・非公道を問わず手軽な日常ユース需要の拡がりに対応すべく、当社既存製品群の枠外の新規モビリティ需要・用途の開拓を進めます。

SPV事業 成長事業売上高(2022年度) **533億円**

中期戦略進捗 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

SPV事業は、ドライブユニットと呼ばれる電動駆動ユニットを製品の中心に、自社ブランドの電動アシスト自転車と車いすも含めて製品を展開し、中期経営計画では成長事業として、事業の成長と規模の拡大を目標としています。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増加しています。さらに、環境に対する社会意識の高まりも背景とし、e-Bikeの市場成長は持続すると考えています。

2022年度の進捗として、電動アシスト自転車「PAS」では、重点テーマにあるカスタマイズによる新規e-Kit顧客への供給を開始しました。また、MTB(マウンテンバイク)向けフラッグシップ機に続き、広

範カテゴリーに適するミドルクラスの小型軽量ドライブユニットの供給も開始しています。加えて、フルサスMTB、インチューブGRAVEL・CROSSカテゴリーの中・上位クラス完成車を日米に投入しました。今後、仕向地のグローバル展開を推進していきます。電動車いすについては、国内で需要の大半を占める自走機を、従来アシスト式が主だった海外市場に投入し、今後拡販速度を上げていく考えです。

2023年度は、部品不足や物流遅延の課題が改善し、中長期視点では引き続き市場は緩やかに成長すると見ているものの、足元は一転して在庫が過剰気味になっているため、生産調整により在庫を適切にマネジメントします。

Message from Management



高橋 信治

ランドモビリティ事業本部
SPV事業部長

中期戦略を完遂しつつ環境変化に柔軟に対応し、次の躍進に備える

成長事業としてスタートした中期経営計画1年目の2022年度は、世界的な半導体の供給不足やコロナ影響によるサプライチェーンの断絶、自転車特定部品の供給遅延が重なり、業界全体で生産に大きな混乱が起きました。我々はそれらの課題に全力で対応しつつ、中期経営計画で掲げた新規顧客の獲得や完成車のグローバル展開、新規ドライブユニットおよび新モデルの開発を進めてきました。また、生産能力の増強、ドライブユニットのグローバル製造、電動車いすの新規販路拡大も着実に進捗しています。

2023年度は準備から実行のステージに移行し、中期経営計画最終年度である2024年度に向けて、結果を出していきます。2022年度の生産混乱の反動影響もあり、直近では市場在庫が急増し、生産計画の調整が必要な状況です。そのような環境下でも電動アシスト自転車の市場は着実に伸長を続けています。成長市場におけるさまざまな環境変化に柔軟かつ素早く対応し、この局面を乗り越えた先にある大きな躍進につなげるべく、中期戦略の完遂と“その次”の準備を進めます。

2023度から事業部の枠を超えた全社横断の「PASドライブユニット競争力強化プロジェクト」が始まり、SPV事業全体の強化・成長をさらに加速させます。電動商材の先頭を担う部門という責務を誇りに思い、部員全員がお互いを“アシスト”することで、総合力を2倍、3倍に前進していけると確信しています。

Marine Products

マリン事業



井端 俊彰
マリン事業本部長

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
- ステイク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
- 高止まりする人件費および原材料費
- 世界経済・為替・規制等の急激な変化

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—

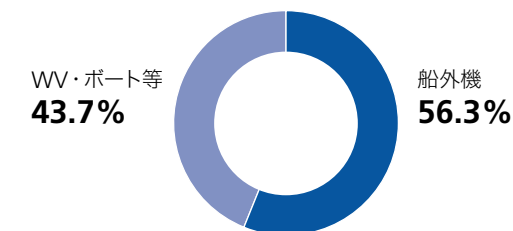
当事業は、マリンエンジンやボート、ウォータービークル、プールなどを展開し、マリン市場で世界トップレベルのプレゼンスを構築しています。マリン長期ビジョン「海の価値をさらに高める事業へ」を旗印とし、高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立を目指します。

2022年度の成果

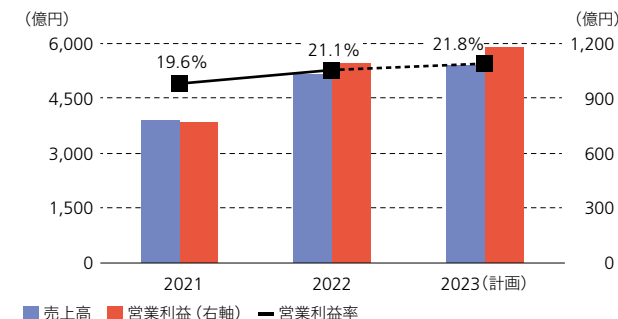
売上高5,170億円(前期比1,259億円・32.2%増加)、営業利益1,092億円(同324億円・42.2%増加)となりました。船外機では、先進国におけるアウトドアレジャーブームは依然継続しており、特に200馬力以上の大型船外機の需要が堅調に推移しました。コンテナ不足の影響や、米国の港湾混乱の影響がありましたが、徐々に改善し販売台数が増加しました。また新興国においても観光需要が回復しました。

ウォータービークルでは、強い需要が継続しましたが、部品不足やサプライチェーン混乱による供給制約が続き、販売台数が減少しました。マリン事業全体では、第3四半期連結会計期間以降に価格転嫁が進んだことに加え、円安によるプラスの効果もあり、増収・増益となりました。

主なカテゴリー別 売上高構成比(2022年)



売上高/営業利益/営業利益率



主要製品の概況と主な競合

	市場と会社の概況	主な競合
船外機	先進国の大型モデルを中心としたフィッシング・ファミリーレジャーの高い需要が継続。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	国内市場は安定。より付加価値の高いプレジャーボートを提供。また、会員制レンタルボートクラブ「Sea-Style」等のソフト事業では、顧客志向にあったサービスの展開を強化。	YANMAR、TOYOTA、SUZUKI
ウォータービークル	北米がメイン市場であるが、用途の拡がりにより市場規模が年々拡大。より多目的に使える商品の開発を強化。	BRP、Kawasaki

マリン事業 **コア事業**

売上高(2022年度) **5,170億円**

中期戦略の進捗と課題

中期経営計画では、「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・強化を事業方針として、「成長戦略」、「事業競争力の強化」、「事業基盤の強化」の3つの戦略課題を設定し活動を進めています。

成長戦略：マリン版CASE戦略を推進し、コネクテッドではお客さまのモバイル端末からボートの状況を監視するリモートモニタリングの販売を開始しました。エレクトリックにおいては、欧州で電動操船システム「HARMO」の販売を開始するとともに、国内外での認知度拡大を目指し、さまざまな実証運航を実施しています。また、オートマスやシェアードの領域でも、お客さまへのさらなる安心・快適なマリンライフの提供に向けて、商品、サービスの開発を進めています。

事業競争力の強化：大型船外機のラインナップ強化としてフラッグシップモデル「F450A」の生産を開始しました。また高い需要に応えるために、船外機、ウォータービークル、ボートの生産能力増強を継続しています。

事業基盤の強化：開発スピードの向上とR&D機能の強化として、国内および米国の開発拠点の拡大を実施しました。

今後の施策

2023年も先進国を中心とした大型船外機や水上バイク等の需要は引き続き高いと見込んでおり、フル稼働の生産体制を維持した上で、大規模な生産能力の増強を今後数年間にわたって実施していきます。また、2022年に強化した商品開発体制をもとに、船外機や水上バイク、ボートのラインナップを強化し、そこに新しいCASE関連商材を融合させることで、お客さまのニーズに応える、より魅力的な商品やサービスをお届けしていきます。

加えて成長領域においては、2023年に出資をしたフィンランドのITスタートアップ企業Skipperiとの協業により、新たにシェアード領域におけるデジタルプラットフォーム開発を実現し、世界的に市場が拡大するシェアリングビジネスへの対応を進めます。

足元として2023年度は、2022年下期より実施している価格転嫁の効果が本格的に表れるため、売上高5,410億円、営業利益率21.8%を計画し、3期連続での過去最高の売上高と営業利益を見

込みます。当社マリン事業は、さまざまな事業で培った技術力や知財を活用し、総合力でマリン業界をリードするヤマハブランドの地位を一層高めていくとともに、長期ビジョンに掲げた「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。

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							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Connected</th> <th>Autonomous</th> <th>Shared</th> <th>Electric</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>安心</td> <td>安心・快適</td> <td>経験</td> <td>快適</td> </tr> </tbody> </table>	Connected	Autonomous	Shared	Electric	安心	安心・快適	経験
Connected	Autonomous	Shared	Electric					
安心	安心・快適	経験	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%							
	→ ウォータービークル +27%							
事業基盤の強化 変化を成長へつなく組織風土 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

Robotics

ロボティクス事業



太田 裕之
ソリューション事業本部長

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
- ヤマハロボティクスホールディングスとの事業統合による、技術・販売網の融合と顧客への実装工程すべて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および、より高度な自動化の進行
- 無人航空機（無人ヘリ、ドローン）によるスマート農業、物流効率化への期待
- サプライチェーン再構築による製造拠点展開加速

リスク

- 半導体をはじめとした電子部品の入手難と価格高騰
- 世界情勢の変化による需要悪化
- 新興勢力の市場参入による競争激化

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—

ヤマハ発動機の一事業として、お客さまのお困りごとに寄り添い、「工場まるごと最適化」までできる価値提案を通じて、社会課題解決への貢献を目指しています。

2022年度の成果

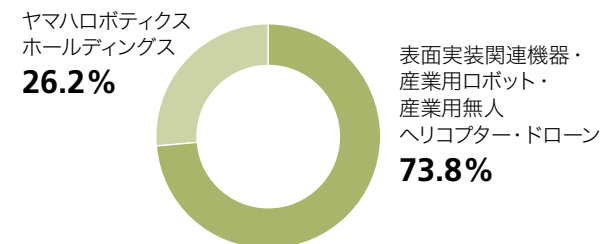
2022年度の売上高は1,159億円（前期比44億円・3.7%減少）、営業利益は119億円（同57億円・32.6%減少）となりました。上半期は2021年度からの需要が継続したものの、下半期からは最大市場である中国がロックダウン長期化など経済的に低迷し、需要が急減速しました。しかし、欧米の車載向け投資やチャイナプラスワンの動き、自国生産移行に向けた設備投資が堅調に推移しました。

表面実装関連機器では、車載系の大型投資などにより日本を中心に先進国の販売が安定的に増加しましたが、中国・台湾・韓国は需要の冷え込みにより減少しました。産業用ロボットと半導体製造装置でも中国・台湾などで販売が減少しました。その結果、ロボティクス事業全体では減収、営業利益も部品・物流費の高騰により減益となりました。一方でチャイナプラスワンが進む中で、アジアなど新たな市場の動きもできています。

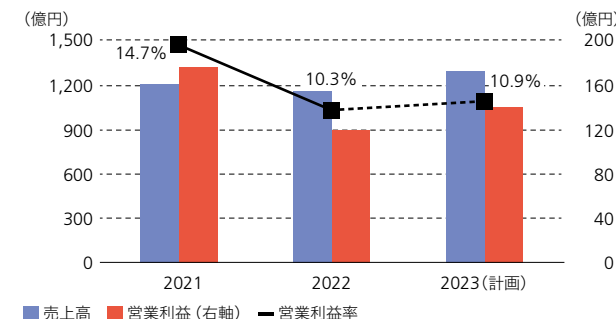
主要製品の概況と主な競合

市場と当社の概況	主な競合
表面実装関連機器 (SMT) 2022年の市況は踊り場であったが、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) SMTと同じく2022年は踊り場であったが、パワー半導体や先端ロジック半導体の需要は、中長期的には拡大。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

主なカテゴリー別 売上高構成比(2022年度)



売上高／営業利益／営業利益率



ロボティクス事業 **成長事業**

中期戦略の進捗と課題

中期経営計画では「トータルサプライヤーとしてのシナジー最大化」、「製造・販売・技術・サービスの体制強化」を重点取り組みテーマに掲げています。

トータルサプライヤーとしてのシナジー最大化: 大手アカウント獲得に向け、顧客ベースで活動する特任営業チームを立ち上げ、販売面においてトータルサプライヤーとしてのシナジー効果を上げています。また、商品面でも、表面実装機器のプラットフォームモデルの投入や、産業用ロボットの協業ロボット開発を進めています。

製造・販売・技術・サービスの体制強化: 事業拡大に向けて、2024年に生産面積を1.8倍に増やす計画を予定通り着手しました。

中期重点テーマ

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

トータルサプライヤーとしてのシナジー最大化

プラットフォーム化による商品力強化

- 高速機領域に新機種を重点投入
- 革新的な品質維持機能リリース
- 協働ロボット市場参入

クロスセルによる大手アカウント獲得

- 顧客ベースの専任チームを編成、ソリューションまるごと提案

製造・販売・技術・サービスの体制強化

工場増築により生産面積を1.8倍

- 2024年に工場増築エリアの稼働開始
- 顧客現場に寄り添う技術・営業・サービス

事業拡大

商談数増加

×

案件単価上昇

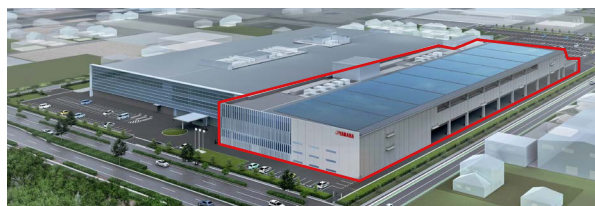
×

受注率向上

今後の施策

自動化ニーズ拡大やデジタル化など新領域発展、アジアへの市場展開加速に備え、計画通り2024年に向けて生産面積の拡充を進めていくとともに、シンガポールにアジアを統括する販売拠点を設立し、従来までの中国・欧州・米国にアジアを加え、4極体制で販売力を強化していきます。また、クロスセル活動やプラットフォームに基づく新商品の開発、リニアコンベアを軸とした自動化ソリューションなどトータルサプライヤーとしてのブランド力強化を進めます。

また、用途拡大、特約店事業譲受により売上を伸ばしている産業用無人ヘリコプター・ドローンは、2023年に新モデルを市場投入します。これにより、スマート農業を促進し、減農薬・減化学肥料と収量向上に貢献します。



能力増強に向け増改築を行う浜松ロボティクス事業所



次世代の産業用無人ヘリコプター「FAZER R AP」



産業用マルチローター「YMR」シリーズの新機種「YMR-II」

Message from Management



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

事業部ビジョンを旗印に、
一丸となって成長戦略をやり抜く

2022年は成長事業と位置づけられた新しい中期経営計画の1年目でしたが、世界的な半導体需要の減速や、中国市場の冷え込みを背景に厳しいスタートとなりました。その中で、私たちは事業成長に向けての基礎づくりとして、アカウント営業が直接お客さまのお困りごとにアプローチする「クロスセル活動」や、表面実装機器のプラットフォームモデルの投入により、新顧客、新分野への挑戦を推進しました。

2023年は、持続的な成長に向けて、成長戦略をしっかりとやり抜く年とします。戦闘力あるモデル・機能の投入はもちろん、チャイナプラスワンを背景に、伸びゆく東南アジアとインド市場で、世界均一の販売・サービス体制を構築していくために、シンガポールに販売拠点を設立、稼働します。さらに、工場増改築による生産能力アップに加え、生産性向上・品質の安定化を目的に、2030年までに工場自動化50%を目標に進めます。

「最高のロボティクステクノロジーを結集し、お客さまが描いた未来を、より早く、より自由な方法で実現するための製品・サービスを提供します。」という私たち事業部のビジョンを体現し、部門一丸となってコミットし、事業成長を実現していきます。

Financial Services

金融サービス事業



Jeffrey Young
YMFCS社長
(兼)YMFUS会長

強み

- キャプティブファイナンスによる本体製品販売からのワンストップ・サービスの利便性、およびワンブランド・サービスの安心感

機会

- マリン製品ファイナンスの拡大
- 保険・延長保証・コンソルシオ等、ファイナンスに付随するサービス事業の取り組み強化
- 新規市場(欧州、中南米)の開拓

リスク

- 景気動向などによる本体製品販売の減少、顧客からの支払遅延・貸倒れの増加
- 大幅な金利上昇等による需要減少・競合激化
- オペレーションリスク、不正行為等

お客さまや販売店さまとの結びつきを強める ユニークなサービスを提供

事業環境や規制等に応じて、販売会社との連携や現地パートナーとの提携などそれぞれの地域に合わせた方法で事業を展開し、市場・お客さまとの結びつきを強めながら、安定した収益確保を目指しています。

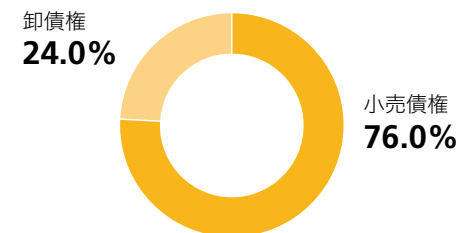
2022年度の成果と課題

2022年度は市場在庫状況の改善による卸売ファイナンス債権規模の回復や堅調な小売ファイナンス債権の増加に加え為替影響もあり、債権残高は前期比34%増加となる5,055億円まで拡大しました。一方で営業利益は前期のような一過性増益要因がなくなったことにより減益の175億円となりましたが、営業利益率は28.2%、ROA4.0%と高い水準を維持しました。事業環境では主要市場での金利上昇や景気不透明感により、債権残高および債権質の維持、支払遅延対策や資金調達コストの抑制などの課題が顕著となりました。その中で各地域において製品販売事業との協力体制をより一層強化し、新たなお客さまの獲得や金融サービスを継続してご利用いただけるよう取り組みました。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グローバルな事業運営体制の確立を目指した活動を展開しました。

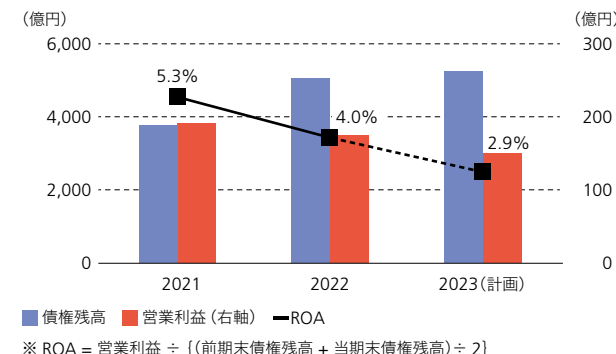
今後の施策

2023年度は卸売および小売ファイナンスの債権規模拡大、また保険や中南米のコンソルシオといった金融サービス事業の拡大を見込んでおり、債権残高は前期比4%増加となる5,250億円までの拡大を目指します。一方で金利上昇の見通しに伴う資金調達、支払遅延コストの増加や事業拡大費用、DX推進などへの活動費増加を織り込み、営業利益は前期比減益の150億円となる見込みですが、ROA3%水準の確保を目指します。引き続き各地域における製品販売事業との協力体制をより強化し、従来の主軸だった二輪車販売におけるファイナンスからマリンやその他製品へ、さらには保険など周辺ビジネスへの拡大を図っていきます。またグローバルな事業運営体制を確立・強化し、グループ全体の知的・人的リソースを共有・相互活用することにより、お客さまが当社製品・サービスを購入しやすい環境を整え、製品販売・サービス提供の拡大につなげていくとともに、金融サービス事業の持続的な成長拡大を目指していきます。

金融債権残額構成比 (2022年)



債権残高/営業利益/ROA



中期重点テーマ

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(中南米・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
- FinTechの活用

New Businesses

新規事業

中長期的な成長に向けた取り組みとして、社会的価値と経済的価値が両立する新規事業の開発を進めています。長期ビジョンで定めた「Advancing Robotics」「Rethinking Solution」「Transforming Mobility」のテーマに資する事業であり、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ています。当社がこれまで培った技術や知見とパートナーとの共創活動で、ヤマハらしい新価値創造を進め、SDGsの達成に貢献する事業開発を加速させます。

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

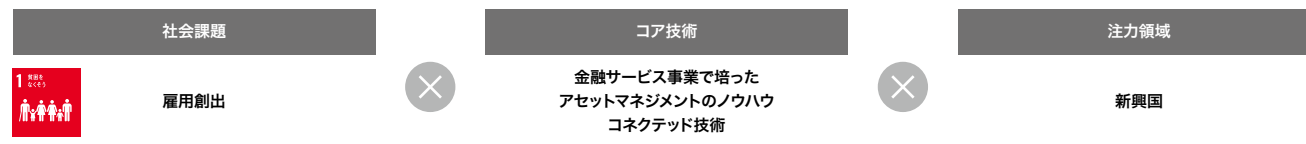
事業開発を加速

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



■ アセットマネジメント事業は社会課題の解決に向け、リソースを厳選投入しつつ継続的な成長を目指す

モビリティサービス事業では、モビリティを移動や輸送などのサービスとして活用する事業に取り組んでいます。インド・ナイジェリアで事業を開始したアセットマネジメント事業は、有力プラットフォームとの協業によりインド・ナイジェリアともに一定程度まで規模が拡大し、着実な事業拡大のためのニーズが確認できました。事業を通して、従来重視していた現地における「雇用の創出」に加え、バイクライダーへの教育・能力開発を行うことで交通事故の削減や、車両メンテナンス、メカニック教育等のキャパシティビルディングによる事故の低減・CO₂排出量削減等、「都市交通不備への対応」もより強く意識し、取り組んでいく考えです。今後は、リース資産や協業先など資金の投入先を厳選しながらパートナーとの協力関係を強化し、優良資産の積み上げによる着実な成長を目指します。

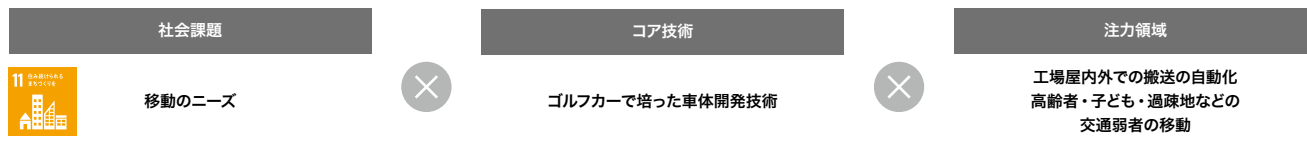
また、アセットマネジメント事業のほかに、東アフリカにおけるラストマイルデリバリー事業でも他地域展開を指向しており、これらを合わせて中期経営期間中に売上高ベース100億円程度までの規模拡大を目指しています。雇用機会不足などの社会課題に対して、二輪車事業の知見を活かしたモビリティアセットマネジメント事業を通じ、人々の暮らしが豊かになる環境づくりを進めるとともに、ラストマイルデリバリー事業においても、二輪車を使った物流サービスの提供により地域経済の活性化や職業ドライバーの雇用創出に取り組んでいきます。



ウガンダで事業を行う当社グループ会社「株式会社CourieMate」が、タンザニアでラストマイルデリバリーサービスの実証実験を開始

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



■ 工場内のモノ輸送は正式サービスを開始、ヒト輸送では国・自治体と連携し低速モビリティの普及を促進

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ています。

モノ輸送では、工場という特定条件下での自動運転技術が確立でき、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、これまで試験運用を進めてきた無人自動搬送サービスの提供を正式に開始しました。自動運転EVによる自動搬送の商用サービスは国内初の取り組みで、2022年12月末までに11社18台の「eve auto」サービスが稼働しています。今後は営業体制を強化し、高まる物流自動化ニーズに応えることで事業拡大を目指していきます。

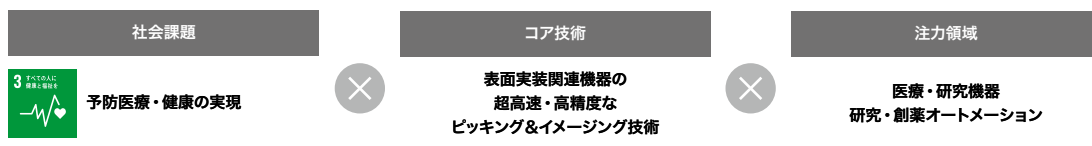
ヒト輸送においては、小型の低速モビリティ「グリーンスローモビリティ」をラストワンマイルの移動ソリューションとして提供し、その認知度が高まっています。2022年の国内自治体における実証実験への参加数は30件、通算参加数は106件に上り、2022年の販売台数は33台となりました。公道における自動運転レベル4の技術獲得のためには、実証実験の継続が何より重要です。今後も国や自治体と協力して進めつつ、2022年から開始した一般社団法人日本自動車連盟等パートナー企業との業務連携により、営業やサービス体制も強化していきます。

また、高齢者の介護予防分野で高い見識を持つ千葉大学予防医学センターと、2021年から進めている低速モビリティによる移動と健康に関する共同研究も継続しています。低速モビリティを活用した移動が高齢者のクオリティオブライフの向上や街の社会保障費の低減等に寄与するか、引き続き検証していくとともに、一部効果が見られている介護予防や健康増進との関係性を明らかにしていく考えです。交通・健康・産業振興といった重要な社会課題の解決とともに、中期経営計画の期間においてモノ・ヒト輸送分野で売上高50億円の達成を目指します。

▶ 本取り組みによるインパクト評価は当社Webサイトをご覧ください。

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

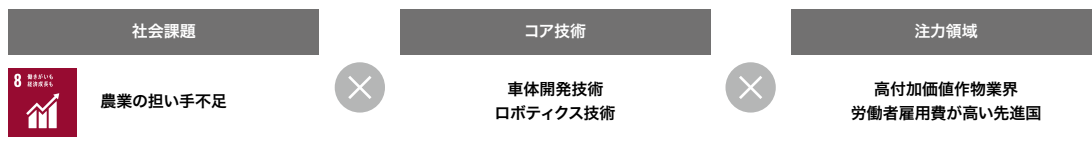


■ 抗体関連サービスビジネスへ参入

2017年に初めて「CELL HANDLER(セルハンドラー)」を納入した福島県立医科大学(以下、FMU)トランスレーショナルリサーチセンターで開発されてきたタンパク質マイクロアレイは、個々人が保有する抗体を網羅的にプロファイリングできる技術です。FMUとの共同研究で行った検討では、がんや神経変性疾患の早期発見につながるバイオマーカーを見出すことができました。これらバイオマーカーを用いた事業を展開するべく、準備を進めています。

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



■ 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ています。当社は、CVC(Corporate Venture Capital)活動を行うグループ会社の活動を通じて、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います。2022年は、出資先企業への技術者派遣など、協業で開発・実証実験を実施しました。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ていきます。



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年に見直した「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」(以下、「環境計画2050」)のもと、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。

丸山 平二
取締役 常務執行役員

▶ 「環境計画2050」に関する詳細は、Webサイトをご覧ください。

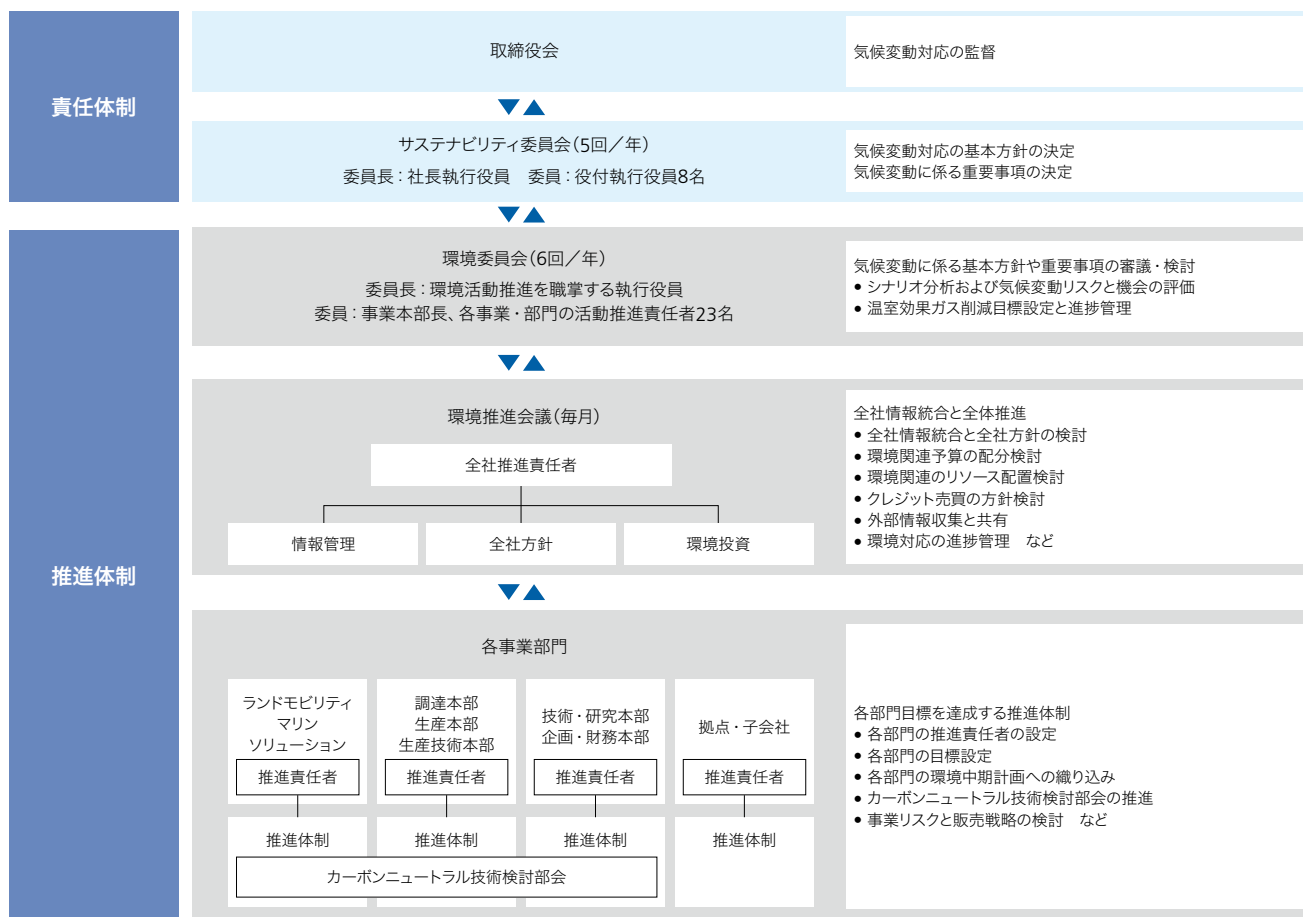
ガバナンス体制

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、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5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6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。

カーボンニュートラルに向けた推進強化を図るため、サステナビリティ委員会を年3回から5回に変更しました。環境委員会の体制は、2022年の各事業・部門の活動推進責任者17名から事業本部長を加えた23名体制に強化し、開催回数も年3回から年6回に変更しました。また気候変動を含むマテリアリティ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。

▶ 環境以外のサステナビリティ課題を含む、推進体制はP.49へ



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。

■ 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・各地域の排出ガス規制やCO ₂ 排出量規制対応の開発コスト増加	短期	各国の排出ガス規制強化に対応するため、「法規制・認証部門」と「現地販売部門」が最新の規制強化情報を入手し、研究開発部門に報告することで、規制強化に対応。アセアンやインドなどでの急激な規制強化のリスクを最小化する対策として、現行の規制等に対応した当社製品であるグローバルモデルを、欧州規格に準拠して開発。	既存事業の成長と新規事業の開発を進める上で、気候変動問題への適応・緩和策を含む成長戦略や研究開発への予算として、2023年度は1,210億円を予定。気候変動が当社に与える大きな影響として、製品使用時のCO ₂ 排出量が当社のサプライチェーン全体の約80%を占め、うち約58%が二輪車からの排出であることが挙げられる。当社主力製品の二輪車は売上の57%を占め、排出ガス規制への対応に必要な研究開発費は当社の事業に大きな影響を及ぼす。
	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	各国・地域のエネルギー基準強化に伴うリスクを最小化するため、生産技術センターと環境設備部門は、各国・地域のエネルギーコストに関する規制動向の情報を収集。エネルギー関連の投資計画や再生可能エネルギーの調達方法などについては、環境委員会で審議・検討し、経営委員会の審議を経て取締役会に報告。	2022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1万円/トンを想定した場合47億円/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	各メーカーによる電動化の取り組み加速に伴うレアアース需要の高まりで、原料の調達難リスク	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。	—
	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	長期	化石燃料に代わる次世代動力源を用いたモビリティ製品(電動二輪車、PAS、低速電動ランドカーなど)の開発、自治体と連携したシェアリングサービスの提案、自動車業界の新潮流であるCASEを見据えた社会インフラへの統合に向けたパートナーとの協業を推進。	2022年度の先進国における二輪車売上高は、3,229億円。脱炭素化が急速に進む先進国市場の嗜好変化により、ガソリン内燃機関を搭載した二輪車の販売台数が50%減少した場合、当社の売上高は900億円減の影響を受ける。
	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。	—
物理的リスク	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	自然災害リスクを当社グループの6つの重要リスクとして特定し、それらに基づいた高リスク地域における対応計画の作成と進捗管理の実施。 サプライヤーについては、適正在庫の確保に加え、災害発生時に潜在的なサプライヤーを把握・確認するなど、迅速に対応できる体制を整えリスクの低減に努める。	2022年度の新興国における二輪車売上高9,688億円。仮に洪水によりアセアン地域で2週間操業停止した場合、12万台の供給遅れが発生するため、新興国での二輪車販売は4%減、売上高387億円減の影響を見込む。
	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	環境管理責任者は、IPCC報告書AR6で評価された陸上での異常気温や豪雨の頻度と強度を評価し、拠点への影響の度合いを把握、対策を実施。	—
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。	2022～2024年度の生産拠点におけるカーボンニュートラル予算70億円
	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。	2022～2024年度の生産拠点における再生可能エネルギー予算47億円
	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年までに電動化やカーボンニュートラル燃料対応の研究・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	世界的な電動化製品の需要増加に備え、当社製品の電動化製品の開発、ラインナップの拡充を推進	2022年度研究開発費 1,052億円	

■ 当社の対応

1. ヤマハ発動機らしいカーボンニュートラル戦略

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

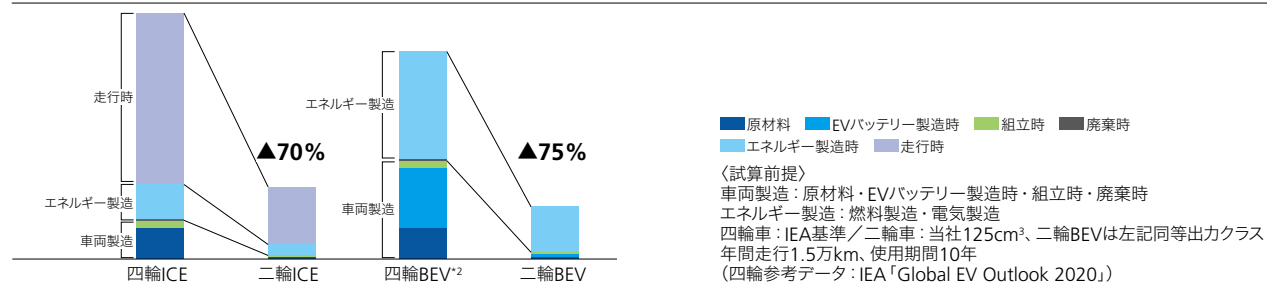
2050年カーボンニュートラル社会の実現に向け、当社は二輪車に加えてヤマハ発動機らしい新たなモビリティを提案し、「新たな価値」を提供し続けていきます。

基本方針

移動に伴う1人当たりCO₂排出量のさらなる低減を目指す

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

製品ライフサイクルCO₂排出量比較



環境負荷の小さいモビリティの提案

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

バッテリー製造時のCO₂排出量の削減や、再生可能エネルギーを利用した充電設備の充実によってより効果的なCO₂排出量削減が実現可能です。

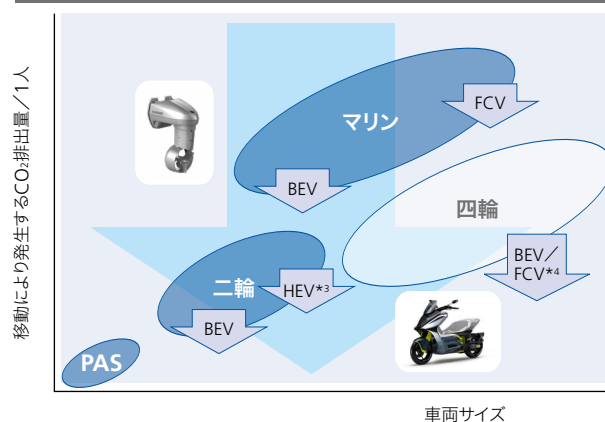
*1 ICE (Internal Combustion Engine：内燃機関)：燃料を燃焼し動力を得る

*2 BEV (Battery Electric Vehicle)：バッテリーの電力でモーターを駆動する

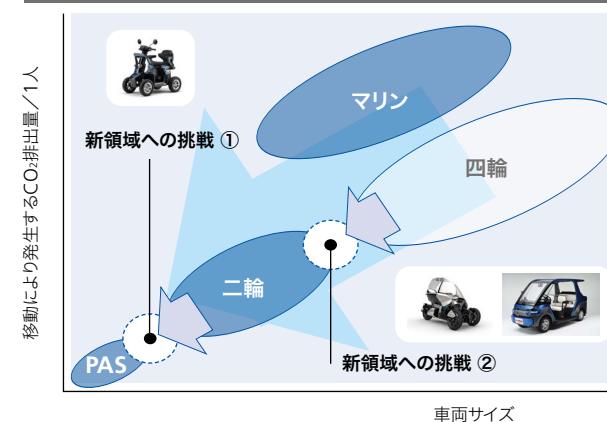
*3 HEV (Hybrid Electric Vehicle)：エンジンとモーターを組み合わせ駆動する

*4 FCV (Fuel Cell Vehicle)：燃料電池で発電しモーターを駆動する

最適な手法で効率化し、CO₂削減を推進



小型モビリティの活用



2. 電動化戦略

モーターサイクル

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

特に電動化戦略においては、CO₂排出量削減効果を踏まえつつ各国・地域における再生可能エネルギー由来の電気の普及動向や供給インフラの整備状況を把握することが製品投入の重要なポイントになります。

まずは、電力に占める再生可能エネルギーの割合の高いエリアである欧州などから投入し、2030~2035年にかけて製品からのCO₂排出のボリュームゾーンであるアセアン地域に展開することで2050年カーボンニュートラルにチャレンジします。

なお、右記の目標値においてはカーボンニュートラル燃料*1(水素・バイオ・合成液体燃料*2など)の技術革新を想定し、2030年2%・2035年5%・2050年30%の普及率を前提条件としています。

今後も継続的に、IEAなどの将来予測シナリオの分析、各国・地域の電源構成政策やインフラ状況の把握、カーボンニュートラルに関する技術動向を見据えた環境技術開発に取り組み、2050年カーボンニュートラル実現に向けて施策の見直しを適宜行っていきます。

船外機

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

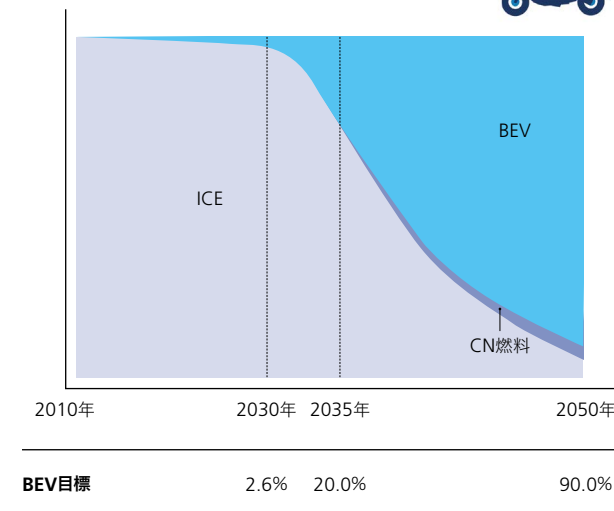
船外機の販売構成は、先進国と新興国・途上国で6:4です。先進国では主に釣りやマリンスポーツといったレジャーで使用され、新興国・途上国では生活を支える漁業を中心に使用されており、使用環境も過酷になります。モデルの電動化については、各国・地域の再生可能エネルギー供給インフラの普及動向や使用環境への適合度合いを見極めながら投入していきます。先進国から順次投入し、その他の地域へ展開していくことで、信頼性No.1ブランドとしてカーボンニュートラルに貢献していきます。

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

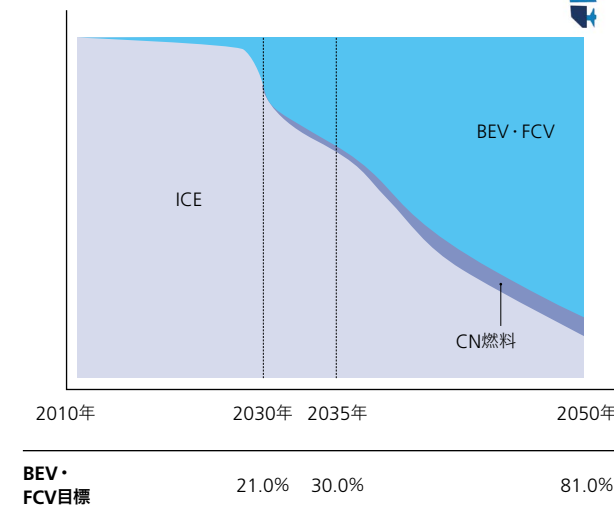
*1 CN燃料(Carbon Neutral Fuel)：水素、バイオ、合成液体燃料など再生可能エネルギー由来の燃料

*2 合成液体燃料：再生可能エネルギーで水を電気分解した水素とCO₂を合成反応させた燃料

モーターサイクルのパワートレイン構成比



船外機のパワートレイン構成比



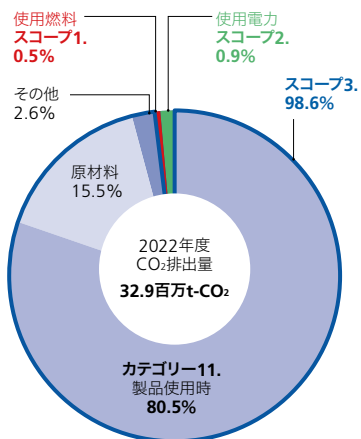
3. サプライチェーンCO₂カーボンニュートラルを目指す

当社のサプ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1.4%、それ以外の排出スコープ3.が98.6%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、80.5%を占めています。また、その製品別では二輪車が58.0%、次いで船外機が26.4%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。また2023年より、全社横断にてMC領域電動化推進プロジェクトを立ち上げ、電動化を加速させています。

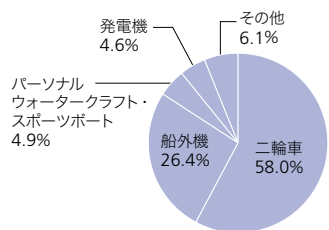
なお、2022年からスコープ3.の値について、より精度を上げた把握とするために算定条件を変更し、2019年までの実績値も遡って再計算しました。これに併せて、これまで2010年を基準としていたスコープ3.削減目標についても、2019年を新基準とし、各国の電係数シナリオを織り込んでいます。▶算定条件変更の詳細はP41へ

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。

サプライチェーン全体のCO₂排出量の内訳



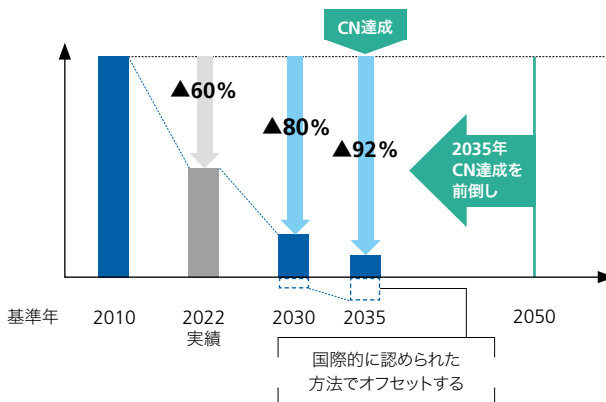
カテゴリー11.製品ごとの内訳



※ 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(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

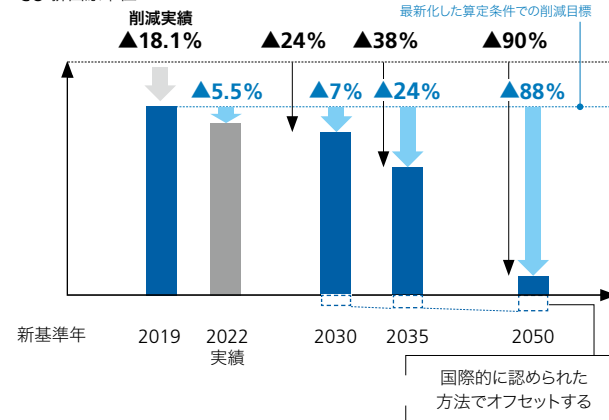
CO₂排出原単位



- 外部環境
 - 各国・地域のNDCs取り組み強化
 - ESG投資のさらなる拡大
 - 電源構成クリーン化
 - 炭素税など環境規制強化
- 具体的施策
 - 理論値エナジー(省エネ活動)展開
 - 再エネ導入(太陽光発電ほか)
 - 設備更新・工程改革
 - 熱需要設備 電化・化石レス
 - カーボンオフセット

スコープ3.目標

CO₂排出原単位



- 外部環境
 - ICE系燃費規制強化
 - EV化規制拡大
 - 電源構成クリーン化
 - CN燃料普及・バイオ・水素・合成液体燃料など
- 具体的施策
 - ICE系燃費改善
 - BEV商材拡充
 - BEVモデル拡販
 - CN燃料対応パワートレイン開発
 - カーボンオフセット

削減実績推移

2022年度のスコープ1.2.における排出原単位は、省エネルギー活動や再生可能エネルギー設備の導入が進み、基準年2010年度比で約60%削減しました。

削減実績推移

スコープ1.2.

	2010年度(基準年)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
排出量(t)	662,261	529,513	540,105	442,533	500,903	465,326
排出原単位 (t/売上高:億円)	51.2	31.6	32.4	30.1	27.6	20.7
削減率(2010年度比)	—	38.3%	36.7%	41.2%	46.1%	59.6%

スコープ3.

カテゴリ11.製品の使用段階

	2010年度(基準年)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
排出量(t)	34,046,049	25,963,326	23,859,974	19,624,372	23,237,944	23,478,155
排出原単位 (t/販売台数)	4.36	3.76	3.57	3.67	3.71	3.68
削減率(2010年度比)	—	13.8%	18.1%	15.8%	14.9%	15.6%

算定条件を最新化し再計算

	2019年度 (新基準年)	2020年度	2021年度	2022年度
排出量(t)	29,344,372	21,961,065	26,016,843	26,506,968
排出原単位 (t/販売台数)	4.39	4.11	4.16	4.15
削減率(2019年度比)	—	6.4%	5.2%	5.5%

算定条件の変更

算定条件を下記①②③に変更し2019年度まで遡って再計算しています。

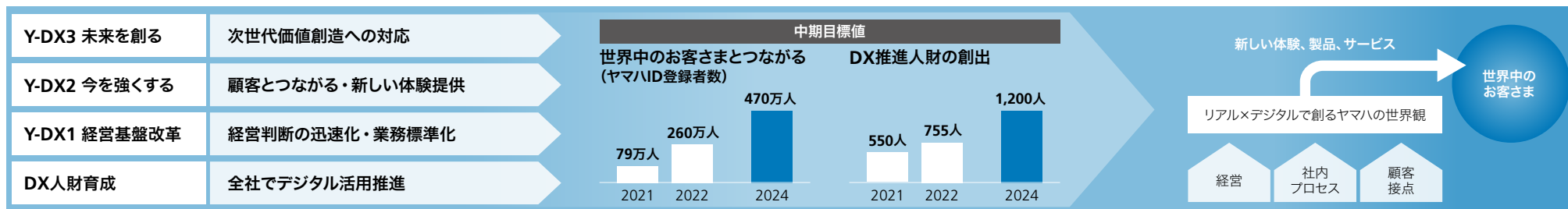
- ① 製品の使用実態(年間使用距離・時間、生涯使用年数)を、アジア・欧州・北米・日本・大洋州・中南米・その他の地域に分類し、より精度を上げた把握に変更
- ② 船外機およびパーソナルウォータークラフト・スポーツボートの燃料消費量を従来の出力(PS)を使用した簡易計算方法から、モード燃費測定時のCO₂排出値に変更
- ③ 将来的な電動化による削減効果を考慮し、IEA World Energy Outlook2021「Stated Policies シナリオ」の地域ごとの発電端CO₂排出係数(kg-CO₂/kWh)に変更



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～人はもっと幸せになれる～」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。

山田 典男
執行役員
IT本部長

Yamaha Motor to the Next Stage : ブランド価値を高め生涯を通じたヤマハファンを創造する



Y-DX1: 経営基盤改革

グローバル連結データベースによる予知型経営の実現

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、迅速な経営決断を可能にしていきます。グローバルで日々起きているビジネスの情報を的確に入手し、未来方向への経営を実現していくために、グローバル120以上の拠点を連結したデータベースを導入し、活用を進めています。

グローバルERP導入によるプロセス標準化、シェアードサービス化とリソースシフト

グローバルのデータを的確かつ迅速に集めるためには、各国で実行されているオペレーションおよびシステムの標準化、単純化が不可欠となります。国をまたいだ業務の標準化、システムの統一を達成することにより、全社データの活用を一層進めるとともに、標準業務のシェアードサービス化と競争領域へのリソースのシフトを進めます。

▶ Y-DX1の全体概要はP.43へ

Y-DX2: 今を強くする

顧客とつながる・新しい体験提供

お客さまとのデジタルタッチポイントを強化し、製品への興味喚起からスムーズな購入体験、パーソナライズされたワクワクする顧客体験をデジタルマーケティング活動とコネクテッド商材により実現し、お客さまに高い満足と感動をお届けし続ける体制を築きます。また、MBSE*1等のデジタル開発や、生産活動の質を向上し新たな価値を生み出すValue Innovation Factoryを推進します。

これらの活動を支えるデータ分析を現場で行えるよう、データを安全に活用しやすいデータマネジメントを実施すると同時に、社内データサイエンティストによるデータ利活用の民主化を進め、全社横断的なデータ連携による新たな顧客価値創造を進めます。

*1 Model Based Systems Engineering : モデルに基づいたシステムズエンジニアリング

Y-DX3: 未来を創る

共創による次世代の価値創造

ヤマハ発動機のコネクテッド製品、さまざまなデータやソフトウェアによって実現された機能を、さまざまな外部サービスやIoTデバイスと接続できるようサービスのプラットフォームやAPI*2の準備を進めます。これにより、他業種との連携やお客さまとの共創を可能にし、個社では対応できない新たな顧客価値創造や社会課題の解決にチャレンジします。

*2 Application Programming Interface : アプリケーションやソフトウェアをつなぐインターフェース

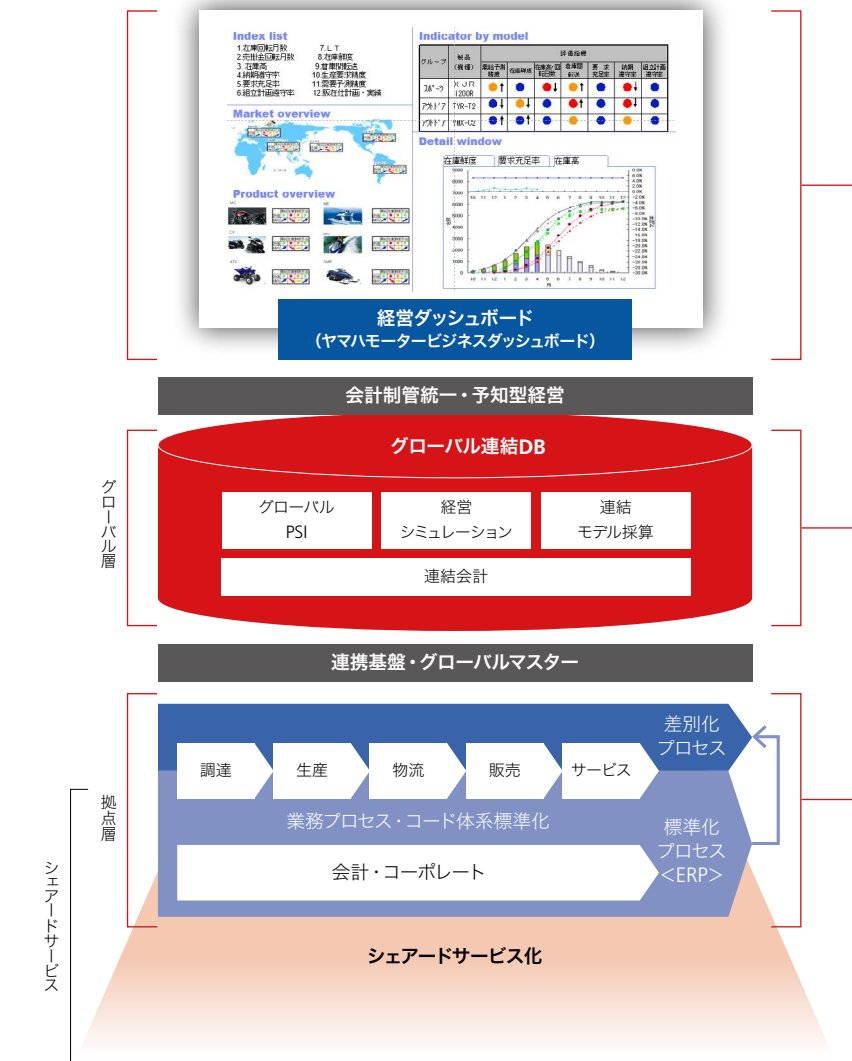
DX人材育成

DX推進人財

「誰もがデータ活用できる会社」を目指し、実践教育/OJTによる既存社員の人財シフト、専門知識を有した人財の積極的採用を行っています。この活動により、テックリード・社内データサイエンティスト・ERPエンジニアなどの人財を2024年までに1,200人規模に拡充することをKPIとして掲げ、取り組んでいます(2022年度時点: 755人)。これにより、全社横断的にデジタルを活用したビジネス提案や社内改革を強力に推進していきます。

Yamaha Motor to the Next Stage

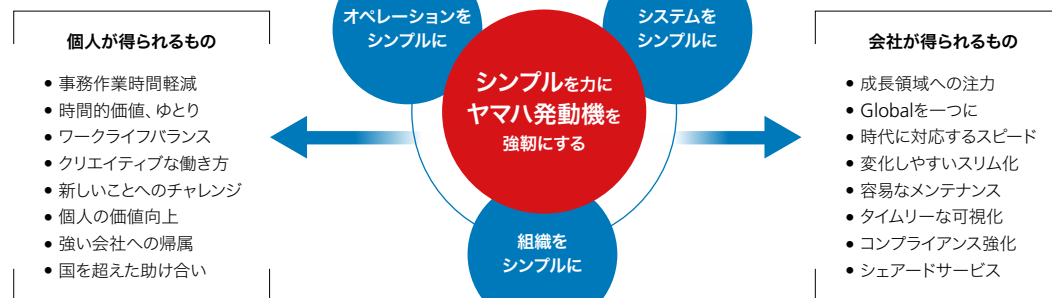
最新デジタル技術やデータのさらなる戦略的活用を図ることを目的に、当社はデジタルトランスフォーメーション(DX)戦略として「Yamaha Motor to the Next Stage」(以下、YNS)を進めています。そのうち、2022年から実稼働を開始しているものが全社経営基盤改革プロジェクトの「Y-DX1」です。急速に変化するビジネス環境の中、当社が持続的に成長を遂げていくために、将来を見据えて経営基盤のアップデートを図っていきます。



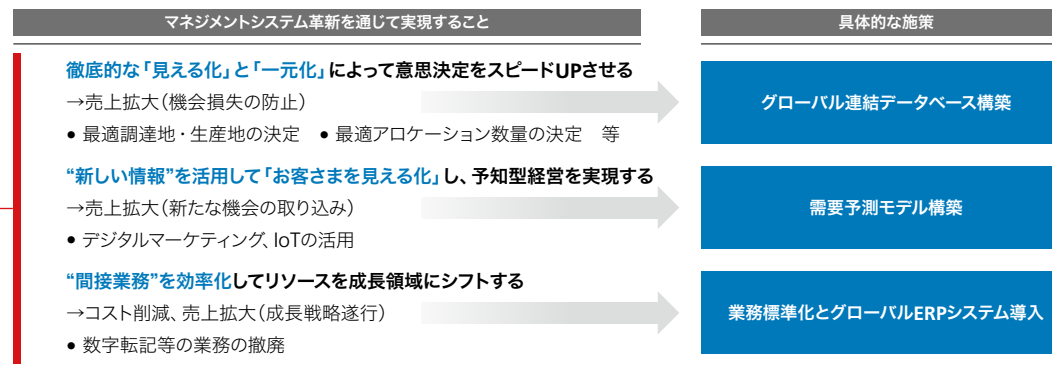
「Yamaha Motor to the Next Stage」とは

今後の成長戦略に向けて、マネジメントスタイルの変革およびグローバルでの迅速な経営判断を可能にするための、10年先を見据えた経営基盤を整備する全社プロジェクトです。

YNSプロジェクトの目指す姿



YNSプロジェクト「Y-DX1：経営基盤改革」の概要



また上記と併せて、基幹業務プロセスとシステムの標準化により、シェアードサービス化を進め、コーポレート業務の生産性と質の向上を図ります。

Yamaha Motor to the Next Stage

マネジメントメッセージ

小藤 智志

フェロー
IT本部 経営基盤改革担当(兼)
企画・財務本部
経営基盤改革担当
(YNSプロジェクト最高責任者)

外資系の大手化学メーカーでDXを推進。2022年8月当社入社、YNSプロジェクトの最高責任者として、プロジェクト全体の進捗管理、取りまとめを行う。



野田 武男

執行役員
企画・財務本部長

会計領域のグローバルプロセスオーナーを務め、YNSプロジェクトのステアリングコミティのメンバーの一員としてプロジェクト運営に携わる。

次世代の成長を支えるIT基盤構築に向けて

小藤 私は前職でもDX推進に携わっていましたが、総じて日系企業は外資系企業と比較してDXが進んでいない傾向があると感じていました。しかし、そこには日系企業の良さもあるため、合理化一辺倒ではなく、ヤマハ発動機を最も強靱にする、ヤマハらしさと合理化を融合させたDXを実現したいと考えています。

野田 同感です。特にお客さまに直接関係する製品やサービスにおいては合理化を慎重に進めるべきです。一方で、私の担当する会計領域などは徹底的に合理化を推進します。このたび、YNSプロジェクトの目指す姿を改めて定義しました。前ページの図の中心にある、「シンプルを力に、ヤマハ発動機を強靱にする」というのがYNSのメインテーマであり、小藤さんの想いが端的に表現されていますね。

小藤 何をシンプルにするのかというと、システム、オペレーション、組織の3つです。また、この3つをシンプルにすることが会

社にも個人にもメリットをもたらすことを示しています。例えば、事務作業の負担を軽減することでゆとりが生まれ、個人がよりクリエイティブな仕事に軸足を置くことができるようになります。最終的には情報をグローバルでタイムリーに共有し、迅速な経営判断を可能にすることを目指しています。

野田 YNSプロジェクトの推進には、社員の皆さんの協力が欠かせません。YNSプロジェクトの目指す姿を分かりやすく伝えることで、社員の皆さんが何をすべきなのかが明確になり、前向きに取り組むことができるのではないのでしょうか。

小藤 そうなることを期待しています。また、直近の大きな進展の一つとして、ヤマハモータービジネスダッシュボード(以下、YBD)の導入が挙げられます。YBDは、財務、管理会計や日次、月次の卸、小売、在庫台数等のデータを120以上の拠点から収集、見える化し、迅速な経営判断に役立つものです。現在、

YBDと国内の会計システムとの自動連携が完了しました。今後も各拠点・各機能のシステムのアップデートと連携を進め、目指す姿の実現に向けて推進します。

野田 YBDは、経営側と現場側の双方に大きなメリットをもたらすと考えています。これまでは、経営判断に用いる指標が各拠点により異なっていたり、また膨大なバックデータを準備したりと、経営判断するまでに多くの時間と労力を費やしていました。YBDにより経営と現場でKPIが統一され、その情報に基づいて経営判断されることで、業務の効率化と迅速な経営判断が実現すると考えています。

小藤 YNSプロジェクトはグローバル全社員が関係するプロジェクトです。そのため野田さんがお話くださったような、経営側と現場側の双方にメリットがあることを訴求することが重要だと考えています。ヤマハ発動機の社員は信念さえ持てば突き進む力が強いと感じています。その意味でも社員が意義を納得し、モチベーションを持って取り組んでいただけるよう、社内への積極的なコミュニケーションも継続して行っていきます。

野田 そうですね。当社はこれまで、各事業が独自性を持ち、地域最適や個別最適を追求することで成長してきた遠心力の強い会社だと感じています。その分、今回のようなグループ全体でプロセスを統一するといった求心力が問われる経験が少なく、経営側も現場側も苦勞が多いと思います。YNSプロジェクトへの取り組みは、ヤマハ発動機が遠心力の強さを残しながらも、求心力を高めていく契機とも言えます。まだ長い道のりのスタート段階ではありますが、必ずや成し遂げましょう。



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、エクイティ&インクルージョンと人財育成を進めます。

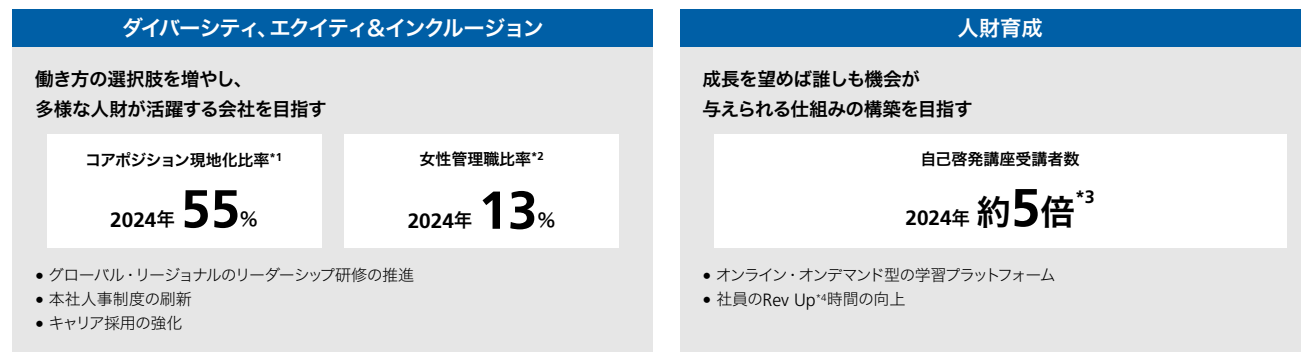
橋本 満
執行役員
人事総務本部長

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。

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。具体的な取り組みとして、ダイバーシティ、エクイティ&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、成長を望めば誰しも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。

中期経営計画期間のKPI



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

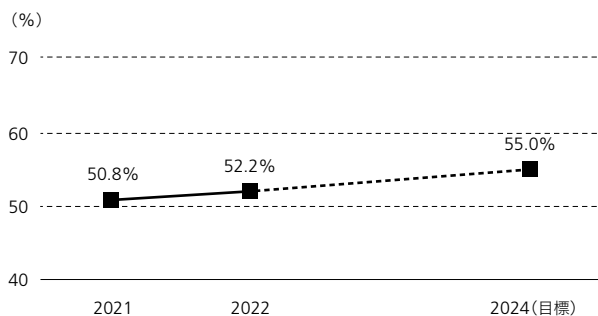
グローバル・リージョナルのリーダーシップ研修の推進

当社は優秀な人財を各拠点のリーダーやグローバルのリーダー、そしてマネジメントへと育成するための選抜研修プログラムを実施しています。中でも特に、2015年から開始したGlobal Executive Program(以下、GEP)は、グローバルの経営人財を育成することを目的とした、将来ビジョンの策定に焦点を当てたプログラムです。これまでに5回実施し、70名が参加しました。そのうち47名(67%)が、GEP参加後に昇進し、それぞれの役割でリーダーシップを発揮しています。これらの取り組みもあり、2022年末のコアポジションにおける現地化比率は52.2%と前期末より1.4ポイント上昇しました。

3つの選抜研修プログラム

- **Global Executive Program**
経営人財の候補者が対象
- **Yamaha Business School Global**
コアポジションの候補者が対象
- **Regional Development Program**
各拠点の管理職候補者が対象

コアポジション現地化比率



第5回GEP

一橋大学ビジネススクールの管掌により、2022年に5回目となるGEPを実施しました。5つのプログラムを4つのモジュールを通して学び、参加者はリーダーシップやイノベーションの加速、ヤマハ発動機らしい課題解決について議論を深めました。

参加者は執行役員による推薦と代表取締役による承認で決定され、2022年は8カ国から16名(女性4名、男性12名)が参加しました。それぞれの参加者はプログラムの最後に、代表取締役や上席執行役員に対して個人型プロジェクトのプレゼンテーションを実施し、継続して自己啓発するため役員よりフィードバックを受けました。

5つのプログラム

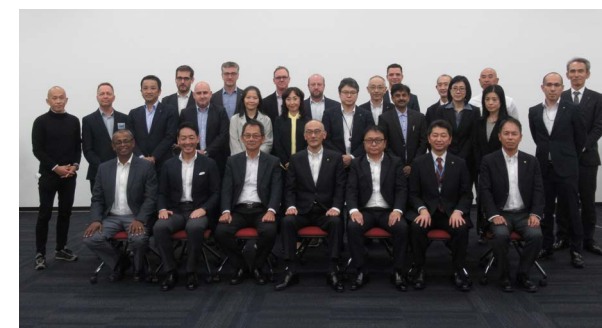
- マネジメントの基本
- 企業へのオンライン訪問とインタビュー
(インド・ドイツの企業)
- リーダーシップ開発とコーチング
- グループ型プロジェクト
- 個人型プロジェクト

4つのモジュール

- ① **ポストデジタルとポストパンデミックの将来像**
一橋大学ビジネススクール
- ② **新興国経済、社会起業家、リバーズイノベーション、フルーガルイノベーション**
ブリティッシュコロンビア大学
- ③ **売上拡大、隠れたチャンピオン、インダストリー4.0**
ヨーロッパ・スクール・オブ・マネジメント・アンド・テクノロジー
- ④ **オープンイノベーション、センターオブエクセレンス、DXリーダーシップ**
一橋大学ビジネススクール



グループ型プロジェクトの様子



第5回GEPの参加者とマネジメントメンバー

ジェンダーギャップ解消に向けた取り組み

グローバルに多様な商品を展開している当社にとって、その顧客の多様性からも、会社のダイバーシティを進めることは非常に大切です。また人財獲得の競争が増す中、優秀な人財を獲得・育成し続けるためには、インクルーシブでなければなりません。ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに関するKPIを中期経営計画の重要事項として取り組んでおり、特に当社におけるジェンダーギャップの実態と解消に向けた取り組みについてご紹介します。

新卒採用女性比率

2020年	2021年	2022年
28.7%	30.9%	30.2%

年代別女性比率

20代	30代	40代	50代
34%	11%	12%	11%

女性管理職比率

2020年	2021年	2022年
2.4%	2.8%	3.2%

男性育休取得者数

2020年	2021年	2022年
71人	92人	152人

※ いずれもヤマハ発動機本社の値

▶ その他のデータは当社Webサイト「従業員関連データ」をご覧ください。

ポジティブアクション

本社全体の女性社員比率は約13%である一方、女性管理職比率は3%台と大きな乖離があります。女性管理職を増やしていくためには、さまざまな環境整備に加えて、これまでの暗黙的なバイアスによる影響を加味するポジティブアクションも必要だと考えています。管理職への登用・昇格時に申請枠数を確保するなど、ポジティブアクションを実施しています。

両立支援の取り組み

年代別の女性社員比率を見ると、30代で急激に落ち込んでいることが見て取れます。この原因には、結婚・出産などのライフイベントによる退職もあります。いかに働き続けてもらうかを課題として、ライフイベントを迎える女性社員を対象にセミナーを開催するとともに、上司である管理職にもハンドブックを展開し、チーム一丸で両立支援のサポートをしています。

男性育休支援

男性社員が積極的に育休を取得することで、育児を家族全体で協力して行うとともに、男性・女性それぞれができること・難しいことを改めて振り返るきっかけをつくります。

会社からの情報発信だけでなく、労働組合の機関誌で男性育休取得者の声を発信するなど、労使で共同して男性育休の取得を促進する取り組みを行っています。

グローバルでの取り組み

グローバルでダイバーシティに取り組むべく、2022年4月にGET-HR (Global Execution Transformation – Human Resources) AXEL*タスクフォースを立ち上げました。日本を含む11の国・地域のリーダーで構成し、ジェンダー平等や、女性管理職比率向上のための具体的な取り組みを策定しています。特に次の3つを優先事項と定め、継続的な活動を行っています。

* AXEL: Awareness Transformation for the Empowerment of Ladies

3つの優先事項

- 意識改革と教育：ジェンダー平等に関する教育プログラムの策定
- 後継者計画：女性登用の促進
- 採用と定着：ジェンダー平等を高める採用ガイドラインの策定

そのほかにも、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを実現するべく、働き方改革や人事制度の見直しにも取り組んでいます。

	2021年	2022年	2024年 (目標)
女性管理職比率	9.7%	11.2%	13.0%
うち コアポジション	3.9%	4.8%	—

※ いずれもグループ全体の値

2022年本社エンゲージメント調査

本社では、エンゲージメントを指標とした社員意識調査を2020年に開始し、2022年に3回目を行いました。エンゲージメントとは「会社や組織に共感し、誇りを持って仕事に取り組む姿勢」を映す、いわば鏡のようなものであり、社員エンゲージメントの向上が当社の企業価値向上に寄与すると考えています。調査結果を健康診断と捉え、各職場での改善・活性化に役立てています。

エンゲージメント

2021年比3ポイント向上しました。詳しく見ると、「推奨」や「貢献意欲」「誇り」に関するスコアは向上している一方で、「達成感」は2年連続で低下しました。2022年は中期経営計画の始まりの年であり、より大きな変革へ会社が挑み始めている中で、会社や組織への熱量は高まっている半面、自分自身の仕事への熱量を感じづらくなっているのかもしれない。

インクルージョン

今回の調査から新たに加えた指標で、肯定割合が60%と及第ゾーンにあります。中でも、「当社の一員である」「自然体でいられる」のスコアが高く、当社の特徴を表しています。

サーベイフォローアップ

調査をきっかけとした職場の変化への期待感を表す指標で、2年連続で上昇しています。職場での「対話」が少しずつ広がってきていると感じています。今後も調査結果を改善に役立てる仕組みづくりを進めていきます。

経営とワクワクを語る会

2021年に日高社長と30代社員との対話を、延べ50回超実施し、1,000人を超える社員が参加しました。2022年は日高社長に加え、取締役や事業本部長との対話を1回当たり5名前後と少人数にして行い、より深く対話できるように改善しました。

社員と経営陣の対話の機会をつくりオープンにしたことで、経営層にかかわる調査項目のスコアがアップしています。

社内副業制度

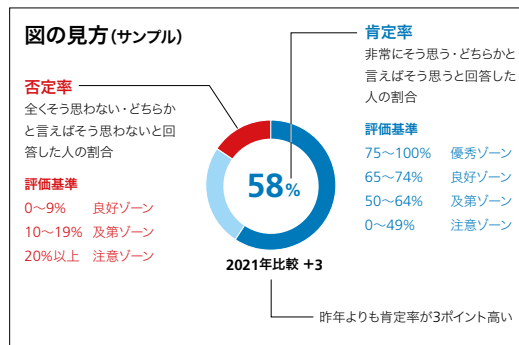
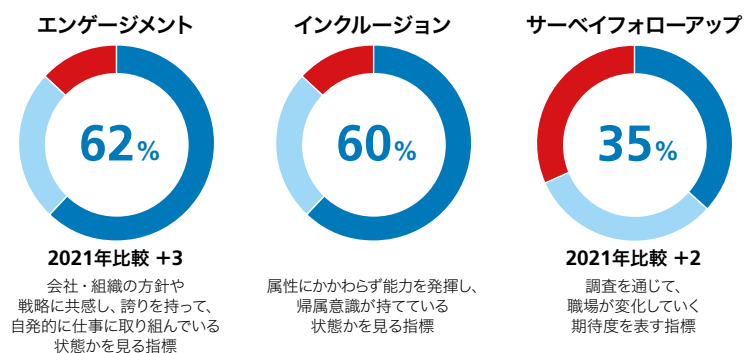
社内副業制度は、社員の自己価値向上の支援、部門を超えたつながりの強化、さらにはチャレンジする風土の醸成などを目的とした人事制度です。勤務時間の一部を「社内副業」に充てて、新たな仕事にチャレンジできます。

初回となる2022年度は24人、2023年度は37人が副業に従事し活躍しています。副業に従事した社員からは、「異なる業務や視点に触れることで自分の仕事へのやりがいを再認識した」「視野を拡げることができた」などの声が上がっています。

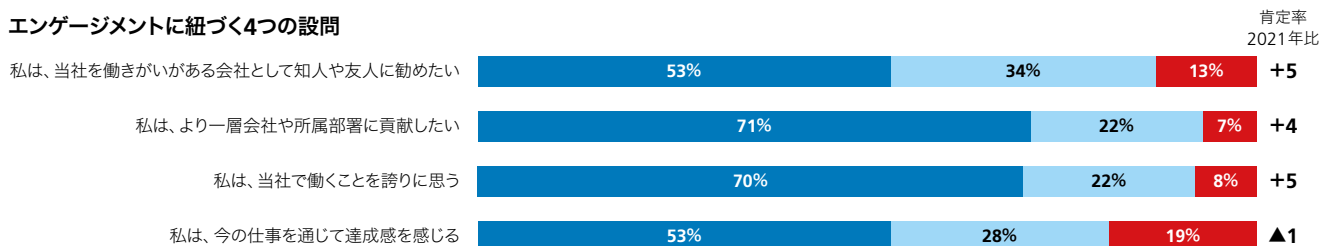
1on1ミーティング

現場でグループをまとめている管理職へ1on1ミーティング研修を実施し、組織全体での対話の促進と併せて、1on1での対話も促進しています。アクションラーニングを取り入れた結果、始めは消極的だった管理職も効果を実感し、前向きに取り組むようになったケースも見受けられます。

状況によって1on1の狙いはさまざまですが、対話の機会が増えることにより、組織の心理的安全性の向上につながっています。



エンゲージメントに紐づく4つの設問



「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。

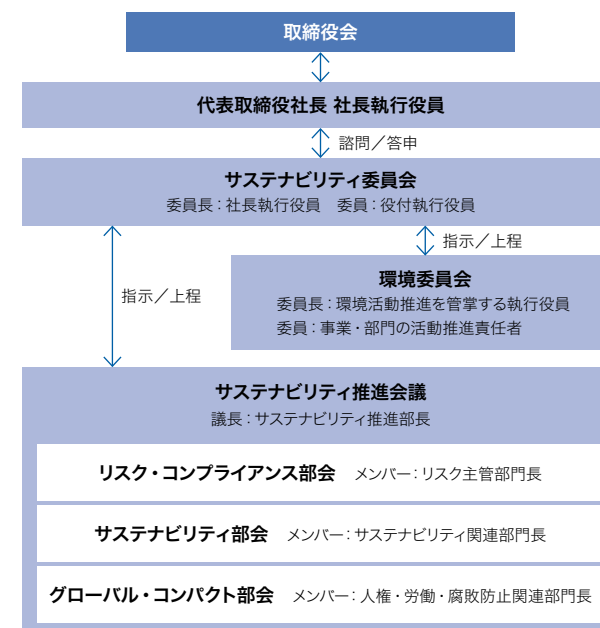
サステナビリティ推進体制

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的な視点で審議・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。

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。



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。

グループ従業員への取り組み

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しています。

2021年と2022年は、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てアンケートによるアセスメントを実施しました。加えて、第三者機関と連携して日本国内のサプライヤー4社の経営者と外国人技能実習生に対するインタビューならびにそのフォローアップ調査を行いました。

人権リスクをグループ重要リスクに設定

2023年は、人権リスクをグループ重要リスクの一つに設定し、活動の強化を図っています。まず、ヤマハ発動機グループ人権リスクを制定し、ガバナンス、人権デュー・デリジエンス、是正・救済、教育、報告と開示などについてもコミットメントしました。今後、社内をはじめグループ会社や取引先などへも周知を徹底し、それぞれの領域での取り組みをこれまで以上に強く推進していきます。

▶ 詳細は当社Webサイト「ヤマハ発動機グループ人権方針」をご覧ください。

健康経営

当社は、社員の「健康」を会社の発展に欠かせない重要な経営課題と捉え、会社・社員が一体となって、社員の健康の保持・増進に取り組んでいます。推進体制は、人事総務本部長を委員長とする中央安全衛生委員会にて中期・年間の計画を決定し、各施策を検証・改善しながら取り組みを進めています。


例えば、健康診断の事後措置として保健指導を強化しており、この結果、特定保健指導対象者（動機づけおよび積極的支援）が2022年は18.8%と、前年から1.2ポイント改善しました。

また喫煙対策について、2024年より敷地内を全面禁煙とすることを決定しました。当社の喫煙率は年々改善しているものの、いまだ全国平均を大きく上回っており、これにより改善を図ります。

健康経営の推進の結果、経済産業省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2023（ホワイト500）」に認定されました。今後より一層従業員の健康増進と活力向上に積極的に取り組みます。



▶ 詳細は当社Webサイト「社員の健康」をご覧ください。



競争力を生み出す 機能別活動

52 Creative Branding & Design

55 研究開発

57 知的財産

59 調達

61 生産<モノづくり>

63 マーケティング



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。ブランド・デザイン・イノベーションの過去から現在に至るまでの認識、その3つの機能を併せ持つクリエイティブ本部のこれからの取り組みについてご説明します。

木下 拓也

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

ブランド価値を高め、輝かせるためのデザインとイノベーション

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。当社は歴史的にデザインとイノベーションをコアコンピタンスにモノづくり、世界のお客さまとつながることでブランドにも大きな影響を及ぼしてきたと認識しています。

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・独立して創立したため、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ます。その上に、これまでの事業活動によって培ってきたヤマハ発動機独自の価値が相乗しています。当社は多様な事業で製造から販売までを手掛け、各々の市場展開の広さも相まりブランドの多面性が生まれ、それが強みとなっています。基軸となる商材のオートバイにしろ、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。こういった関係性から生まれる新たな価値を持続的に提供し、企業目的の「感動創造企業」のために実行するブランドでありたいと考えています。

当社創業時のオートバイのデザインから、GK（現株式会社GKデザイン機構）に業務委託し、現在まで幾多の製品を人々に届けています。事業や市場の拡大を見据え1975年にデザインのグループ会社を設立。その後、2012年に当社へ移管し、現在ではインハウステデザイン組織がありながらも外部のGKとも共創する関係となっています。外側と内側の視点を持つからこそ、多様化する社会の価値観や顧客の次の期待を捉え、当社の強みを理解し、デザインできると考えています。

また、現地に赴いて新たな顧客と出会い、自らの強みと創造性を発揮する中で生まれる新たな感動が、ファンやカテゴリーの探索、さらにイノベーションの源泉になってきました。二輪車のエンジンや車体に始まり、船外機やポート、電動アシスト自転車・電動車いす、産業用無人ヘリコプター・ドローン、ロボティクスなどで技術領域を拡げつつ事業や市場を拡大してきたことが、当社の成長につながってきたと認識しています。

これらコアコンピタンスのさらなる強化を目的に、ブランド・デザイン・イノベーションの3つの機能を併せ持つクリエイティブ本部を

2020年に設立しました。これら3つの機能が一つの組織体の中に備わっている事例は他社にはあまり類がなく、当社のユニークさを実体化するための組織編成となっています。

「統合報告書2022」では、クリエイティブ本部はこれらのユニークな無形資産を継続的につくるために「メディア化」すべきであると述べました。具体的には、経営層を含む社内に向けたメディア機能、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ることです。次ページ以降でその活動実績、課題認識と今後の取り組みについてご説明します。

Innovation Style of Yamaha Motor

かつてない体験を生み出す

生活に豊かさをもたらす

人々の感性に訴える



人間の可能性を上げ「感動を創造する」ことを目的とした、3要素が組み合わさる当社のイノベーションスタイル

活動実績 社会と社内をつなぐ活動

社内をつなぐ活動

全社員が自社ブランドに想いをはせる社内イベント「Yamaha Day」

2022年の「Yamaha Day」では、「Ties in a new age」というテーマを掲げました。このテーマには、パンデミックの到来によって人と人のつながりが問い直される中で、当社のステークホルダーの方々に感謝しつつ、そのつながりを改めて捉え直してみよう、というメッセージが込められています。このテーマを受け、例えば米国拠点ではお客さまと社員の双方から「当社ブランドが生活にどう根づいているか」を熱く語ってもらって一本の動画に集約し、全社員に配信する取り組みが行われるなど、世界各地の拠点において活動が展開されました。

また本社（静岡県磐田市）では、パンデミック前は毎年恒例であった社員の家族向けオープンハウスを2022年より本格的に復活させました。過去最高の参加者数を記録し、事後アンケート（分析トライアルとして一部社員を対象）では、Yamaha Dayが社員エンゲージメント向上に貢献するという結果が得られました。海外拠点に比べて相対的にエンゲージメントが低い本社にとっての重要施策として次年度以降も注力していく予定です。



CLICK HERE FOR VIDEO

米国拠点での取り組み



オープンハウスでのクレイモデルの制作体験

社会とつながる活動

産業用マルチローター「YMR-II」

先進国の中で最低水準とされる食糧自給率の改善が求められる半面、働き手の高齢化や減少が急速に進行している日本の農業。“安全・安心な国産農業用ドローン”を目指して、国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構のハイスペックドローン開発コンソーシアムの事業として「YMR-II」を開発しました。機体の基本要素は他社でも利用可能な基盤技術とし、デザイン開発では機体の構造美を追求。国内ドローン産業の国際競争力向上にも貢献しています。

電動トライアルバイク「TY-E 2.0」

「TY-E 2.0」は、当社らしいカーボンニュートラルの実現に向けたアプローチの一つとして取り組むプロジェクトです。EVならではの力強い低速トルクなどの魅力を活かして“内燃機関を上回る楽しさ”を目指し、トライアルレースによりデータの獲得や課題の抽出を行い、開発に向けて情報収集することを目的としています。2022年FIMTトライアル世界選手権にスポット参戦し、2023年から全日本トライアル選手権IA-Sクラスにフル参戦します。



人の「感動」を研究

企業目的である「感動創造」に向け、ヤマハ株式会社およびカリフォルニア工科大学とともに、感動体験の本質を科学とアートによって解き明かし再現する研究を進めています。研究成果を体験できるアート作品を、米国で開催された最先端技術とイノベーションの祭典「サウス・パイ・サウスウエスト2023」に出展し、体験者から「これはもはや“感情のエンジニアリング”」といった感想が寄せられました。今後も感動のエッセンスの解明をさらに進めるとともに、そのノウハウを製品やサービスの価値向上に役立てていきます。



社会とのつながりを生む活動

価値創造のためのコミュニティ共創活動「Town eMotion」

人と社会のWell-beingを当社らしく実現するため、乗り物とまちづくりを融合させた価値の創造・検証・社会実証に取り組んでいます。これまで東京都世田谷区や神奈川県鎌倉市で実施した地域との共創活動での経験やアイデアを、2023年からは本社所在地の静岡県磐田市でも展開。御厨駅周辺での笑顔をつくるイベントではグリーンスローモビリティを運行し、「単なる移動だけでなく、乗客同士、乗客とまちの人とのコミュニケーションをつくってくれる」という声を地域の方々よりいただきました。今後も移動という機能だけでなく、感動につながる情緒価値の創造を目指していきます。



グリーンスローモビリティの運行
(2023年、静岡県磐田市)



歩車道空間を一体的に活用するモバイルパークレット
(2023年、東京都世田谷区)

■ブランディングの課題と今後の取り組み

情報伝達技術の進展によって人々の価値観はとどまるところなく変化を続け、気候変動などの社会問題を通じて持続性という概念にも注目が集まる中、昨今のパンデミックの到来がその価値観の変化にさらに拍車をかけています。当社は「感動創造企業」を企業目的に掲げ、商材を通じてさまざまな感動を世の中に提供するだけでなく、生活や産業の基盤確立の支援を通じた持続的な社会への貢献も長く行ってきました。新しい価値観で構成されていくこれからの社会においても、当社の「感動創造企業」としての存在意義を認めていただくために、当社が大事にしてきた軸足や姿勢を、これからの新しい世

代のステークホルダーにも分かりやすく伝達していくことが必要だと考えています。そのために今後は、下記3つの活動に注力していく計画です。

1. 当社ブランドを象徴する活動の実践と発信

感動創造企業としての当社の魅力を、社内外に向けて象徴的に分かりやすく伝える活動を本社を起点にスタートし、特にこれからの世代のステークホルダーにおける当社ブランド認知の拡大・向上を目指します。

2. ブランド価値の評価手段を新たに構築

1.の活動の開始に合わせて、ブランディング活動のPDCAをより効果的に回していくための新たな評価手段の構築にも取り組みます。

3. ブランドガバナンスの強化

ただブランド認知を拡大・向上させる取り組みを進めても、ブランドを棄損しうる意図しない状況が起きては意味がありません。本社を起点としたガバナンス体制のさらなる強化も実施していきます。

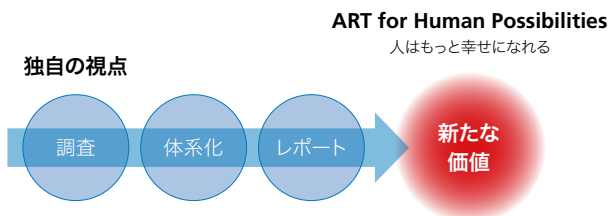
■「ART for Human Possibilities」実現へ向けたクリエイティブ本部の「未来を魅せる」取り組み

クリエイティブ本部では2022年、「未来を魅せる」ことを存在目的として定義しました。産業や技術の急速かつ大きな変化に伴い、ステークホルダーの価値観やお客さまとの関係性も大幅に変化し、多様化しています。今後、デザインやイノベーションの在り方も進化が求められてくるという現状認識を踏まえて、「未来を魅せる」ことを機能させる3つの取り組みを行い、当社のファンの拡大につなげます。

🔵 リサーチで魅せる

さまざまな社会課題が急激に顕在化する中で、新たな価値によって未来を創造することを目的としています。リサーチによって現在の共通認識を形成し、独自の視点で切り取り、当部門にて体系化や再整理を行います。当部門のクリエイティブ性に活かすだけでなく、社内外へもレポートする計画です。

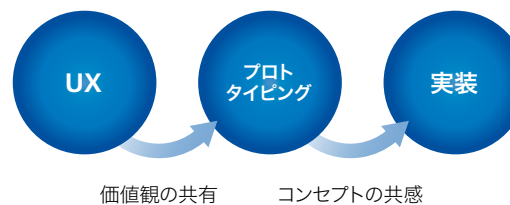
新たな価値の創造へ向けたリサーチ活動



🔵 デザインで魅せる

人々の価値観が多様化する中であっても、支持を得られるデザインであり続けることを目的としています。顧客体験(UX)を起点としたデザインにより価値観を共有し、プロトタイプングの機会を継続的につくります。その仮説の検証に基づきグローバルな最新の価値観にあったデザインを創造し、その評価を行う計画です。

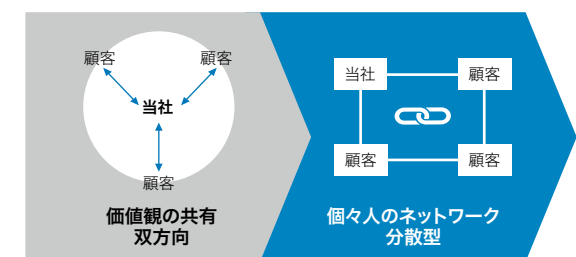
魅了するデザインの創造



🔵 ファンとのつながるカタチで魅せる

情報伝達技術の進化によって人やコミュニティ、社会とのつながり方にも変化の兆しが見えています。それを捉えつつ、当社のファンを獲得することを目的に、新たなコミュニティを構築していく計画です。当社ファンとのつながりを大切にすることが将来的かつ持続的な顧客拡大にもつながると考えています。これは当社のDX戦略のY-DX3に該当する部分です。

変化に合わせた新しいファンとのつながり





研究開発

パンデミックからエンデミックへの移行やサステナビリティ意識の高まり、DX加速など社会が急速に変化する中、当社の研究開発においても新たなコア技術の方向性を定め、既存技術領域をシフトしていきます。これにより長期ビジョン「ART for Human Possibilities」を実現し、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供します。

小松 賢二

執行役員 技術・研究本部長

差別化技術につながる「人間研究」に注力し、人の可能性を拓くための研究開発を推進

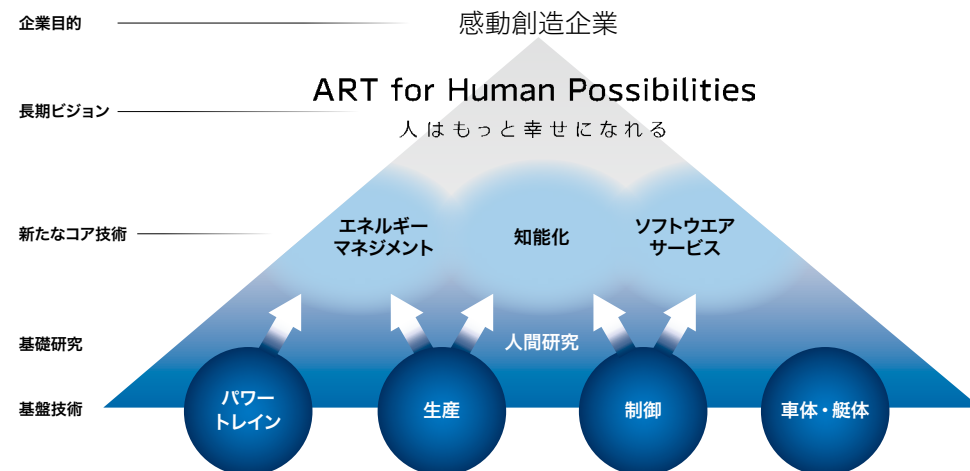
当社は「感動創造企業」であり、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを企業目的としています。2030年に向けては長期ビジョン「ART for Human Possibilities ～人はもっと幸せになれる～」を掲げ、注力領域を定めて推進しています。このたび、推進力となる全社技術戦略を更新し、従来より取り組んできた「人間研究」を基礎研究として位置づけ、再定義しました。人の持つ可能性を引き出し、もっと幸せになるためには、人間そのものをより深く理解する必要があると考えているためです。

「人間研究」の範囲は多岐にわたり、多くの分野の研究活動に関係します。人間の行動や思考、社会的な相互作用、文化的な背景、生物学的な側面、そして人間の成長や発展など、広範囲かつ多角的な視点から取り組み、そこから人間に関する深い洞察を得て、新たな感動や豊かな生活につなげていくことを目指します。また、人間の感性や技量を研究し、技術に変えていくことによって安全ビジョンの取り組みにも貢献していきます。

現代では多くの情報が簡単に入手でき、AIの発達により答えすらも容易に導き出すことができるようになりました。このような時代だからこそ「我々がお客さまに感動や豊かな生活を提供するためには何か必要なのか」、今一度原点である「人間研究」に立ち返り、答えに至るプロセスも含めて研究開発することで、新たな感動創造に到達することができると考えています。当社の製品、サービスに普遍的に存在する「感性で訴求する価値」を創出し続けるために、全社技術のハブ組織である技術・研究本部が中心となって研究開発に取り組みます。

全社技術戦略

当社は全社技術部門の責任者で構成される技術委員会で全社技術戦略を策定しています。2022年より長期ビジョン実現に向けたコア技術の方針を検討し、「新価値の創出(感性で訴求する製品、顧客体験サービス)」「社会課題の解決(マテリアリティ)」「喜びの提供」を提供価値と位置づけ、新たなコア技術を「エネルギー・マネジメント」「知能化」「ソフトウェアサービス」とし、基礎研究として人間研究を定義しました。従来のコア技術は基盤技術として継続的に磨き続けるとともに、全社技術戦略の実行に向けたテーマリソースマネジメントを推進します。



事例1：エネルギーマネジメント

カーボンニュートラルに向けた課題として、電動化、カーボンニュートラル燃料対応、ICE*低燃費化、生産の省エネルギー化等、エネルギーの効率利用を追求するエネルギーマネジメントに取り組んでいます。

当社は創業以来、各国のエネルギー事情や商品の特徴に合わせたパワートレイン技術を進め、多様な製品を展開してきました。その取り組みについてご紹介します。

* Internal Combustion Engine：内燃機関

▶ 電動化

競争力の高いEVプラットフォームを企画・開発・生産し、多様な製品の電動化を加速します。



▶ カーボンニュートラル燃料対応

バイオエタノール燃料に対応したモーターサイクルの開発や自動車向け水素エンジン開発など、カーボンニュートラルの実現を目指すとともに内燃機関固有の楽しさや利便性を探求し続けます。



事例2：安全ビジョン

当社は「人機官能×人機安全」という思想に基づき、ユーザーが楽しみながらその能力を高められることで得られる喜びや感動を提供し、お客さまとともに「事故のない社会」を目指しています。活動の軸となる3つの取り組みについてご紹介します。

「人機官能×人機安全」を具現化した「TRACER9 GT+」



▶ 技術

レーダーと連携したブレーキングシステムやHMI(ヒューマンマシンインターフェース)など、ライダーの認知・判断・操作をアシストする技術によって、安心と快適を提供します。



アダプティブクルーズコントロール作動中に前方車両と接近しすぎる可能性を判断し、ライダー介入をリクエストするHMI

▶ 技量

モーターサイクルの開発で培った知見を活かし、講習を開催。受講者の車両加速、減速、旋回状態をセンサーで取得・分析し、結果を受講者にフィードバックすることで運転技量の向上をアシストします。



Yamaha Riding Feedback Systemを用いた講習風景

▶ つながる

安全運転に関する情報をライダーにフィードバックすることで事故リスク低減をアシストします。



Y-Connectの安全運転支援機能拡充(検討段階)



知的財産

グローバルに知的財産戦略を推進し、ヤマハ発動機らしい知的財産権の創造・保護・活用に取り組んでいます。これらの取り組みにより、知的財産を用いてさらなる企業価値・ブランド価値の向上を図るとともに、「感動創造企業」の実現を目指しています。

北中 健朗

人事総務本部 法務・知財部長

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4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、成長領域の知財分析などの知財活動を報告して、当社の技術戦略の策定に反映しています。

さらに、マネジメント層を含む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、知財視点での事業動向の分析や提言も行い、これらを事業部門の中長期計画の策定検討や法務・知財部長が同席する経営会議での審議において活用するなど、知財活動を用いて当社の価値創造に貢献しています。

知財活動方針の4本柱

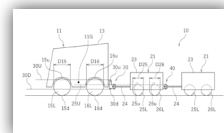
- ① 既存事業の製品開発や技術開発に連動した知財創出を主とする従来型の知財活動から一步先へ。
- ② 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
- ③ さらに「先取り」と「領域拡大」を狙う先進的な領域を、知財ランドスケープから示す。
- ④ 経営の判断や戦略策定および価値創造に、知財の視点から貢献する。

「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：屋外対応型自動搬送サービス「eve auto」

車両構造(図)はもとより、自動搬送サービスのさらなる拡がりを見据え、自動搬送車を利用した工場見える化システム、自動搬送車の運用を促進する荷役システム等について特許出願を推進。



特許出願

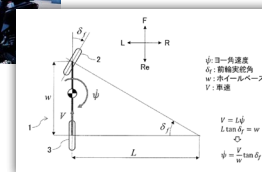


SDGs：二輪安定化支援システム「AMSAS」

安全ビジョン「人機官能×人機安全」を支える3本柱の「技術・技量・つながる」の視点で知財活動を展開。技術に関し、駆動力および操舵力を制御することで低速時でも車両を安定化させるシステムの特許を出願。



特許出願

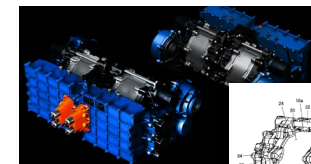


AMSAS

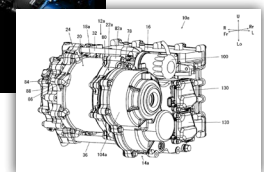
商標権

商品のカーボンニュートラル化：「alive EE (エレクトリックエンジン)」

ICE技術の知見を活かし、高出力化に耐える電動コンポーネントを提案。電動モーターのハウジング構造等に関する特許を出願。



特許出願



商標権

alive

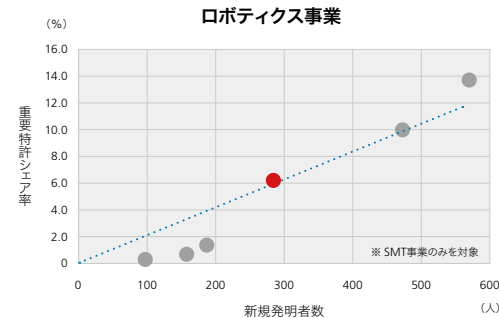
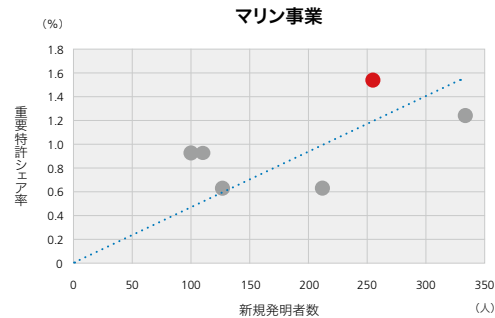
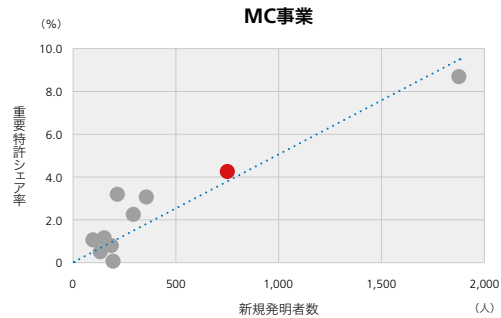
事業戦略を支える知財活動／知財ポートフォリオ

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」の活用を推進しています。例えば当社が誇るデザインが特徴的な製品について、「外観に関する意匠権」のみ取得するのではなく「その外観を技術的な視点で位置づける特許権」の取得も積極的に進めることにより、製品・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。

事業ポートフォリオにおいてコア事業と位置づけるMC事業・マリン事業は、下図のように重要特許シェア率・新規発明者数ともに上位に位置し、競合企業に対して特許創出の効率性において高い優位性を確保しています。一方、事業ポートフォリオにおいて成長事業と位置づけるロボティクス事業では、成長に向けたリソースを継続投入し、事業拡大を支える新規発明者数の増加につなげながら、事業統合も含めて競合企業とのポジショニングにおける競争優位性の確保を目指します。

なお当社は、これらコア事業および成長事業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、各国・地域での事業戦略に基づく価値創造と優位性確保を、知財面から担っています。

重要特許シェア率と新規発明者数



- ※1. 新規発明者数：直近10年に新たに出願した発明者数。人材投資への注力度を示す。
- ※2. 重要特許シェア率：特定母集団における年平均被引用回数上位5%特許の保有割合。特定領域における市場優位性や価格決定力を示す。
- ※3. 点線は各点の線形近似直線。重要特許創出の効率性の競合事業者平均値を示す。
- ※4. 本指標は内閣府知的財産戦略推進事務局「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」(第16回)資料「知財・無形資産投資と指標(KPI)」および東京大学未来ビジョン研究センター「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関するKPI等の設定(中間報告)」(2022)ワーキングペーパーに依拠する。

コア事業：MC事業 プレミアム戦略「YZF-R15」

<全体&デザイン>

特許出願
特徴的なフロントデザインを具現化するH/L
取付構造

意匠権

<Y-Connect>

Y-Connect 商標権

特許出願
車両と携帯デバイスをつなぐユニット



<エンジン>

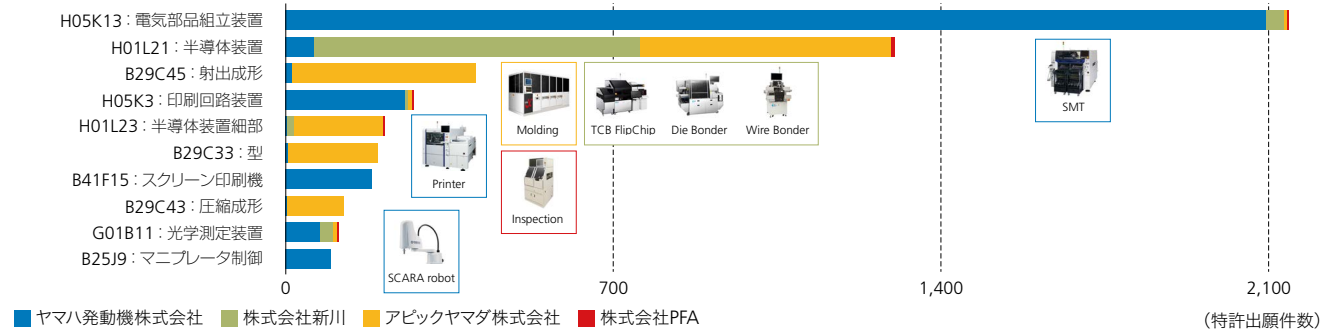
Variable Valve Actuation

Quick Shifter

特許権
アクチュエータレイアウト

特許権
センサレイアウト

成長事業：ロボティクス事業 YRH事業*統合による知財ポートフォリオ拡充



* YRH(ヤマハロボティクスホールディングス株式会社)とその子会社である株式会社新川、アピックヤマダ株式会社、株式会社PFAが行う事業



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。

増田 辰哉

執行役員 調達本部長

企業価値向上と競争力強化のための「協創」をヤマハ発動機とともに

2022年からの中期経営計画3カ年計画の活動指針となるグローバル調達方針として、お取引先と当社がモノづくりを通して、互いに新たな価値を創造し、競争力を強化するという想いを込め、「協創」としました。

お取引先と当社がともに企業価値を向上するために柱となるのが、「成長性」、「収益性」、「健全性」の3つです。1年目となる2022年は、先行き不透明な世界情勢、度重なるコロナ感染の波によるサプライチェーンの途絶、世界的な半導体不足など、さまざまな困難がありましたが、お取引先とともに打開策を検討し、対応することで協創してきました。2023年はコロナとの共存を前提に、「現場帰帰」を目指します。机上の空論ではなく、三現(現場・現物・現実)を正しく認識した上で問題解決と、普遍的な三原(原理・原則・原点)に立ち返ることの重要性をお取引先と再認識し、各活動を推進します。

▶ 成長性

「成長性」では、CASEに代表されるモビリティにおける技術革新が進む中、自社の製品を進化させていくために当社のニーズとお取引先のシーズをマッチングさせることが鍵となります。このマッチングを効率的に行うにはお取引先が持つ固有の技術を開発し、早い段階から当社の開発部門と結びつけることが重要です。

2022年発表した電動スクーターの「E01」と「NEO'S」では、生産準備の段階でお取引先と当社の開発や品質部門がグローバルに連携し、製品の作り込みを進めました。

今後、パワートレインの多様化や先進領域の技術導入において、事業を横断した部品仕様の統一化と、それを実現する中長期的なパートナー戦略を検討していきます。

▶ 収益性

「収益性」では、既存ビジネスの強化のためにお取引先の強みや弱みを見える化し、メリハリのあるアクションを取ることで競争力強化を図る取り組みを進めています。お取引先の経営トップを巻き込み、協創を通じて目指す姿の共通認識を持ち、現場での現状分析と、理論値思考に基づくモノづくりをお取引先の現場でも進めています。2022年はコロナ禍で現場活動が停滞する場面もありましたが、2023年からは「現場帰帰」により取り組みを加速していきます。

さらに、社内で進めていたスマートファクトリーのノウハウもお取引先に展開し始めています。大掛かりな設備や資材導入をするのではなく、お取引先の現場のニーズに応じたスマート技術の導入を支援しています。2022年には当社の導入実例を共有するため、当社サプライヤーズセンターに常設展示場を設置し、お取引先が自社でスマートファクトリーを取り入れやすいようにしています。また、お取引先の現場でDXを進める際に必要な人財を育成するため、お取引先の次世代リーダーを研修生として受け入れ、当社の現場で実際にスマートファクトリーを体験していただいています。技術面・人財面でお取引先とともに収益性を向上させるよう取り組んでいます。

▶ 健全性

お取引先と当社が将来にわたって安定的に事業を継続し、成長していくため、当社やグループ会社だけでなく、サプライチェーン全体で法令遵守、環境への配慮、人権への配慮などを徹底し、健全性を確実にしていきます。

2019年にはインドネシアにおける労働環境や安全衛生などについてお取引先の現地確認を行い、問題がないことを確認しています。また、2021年から2022年にかけて日本国内のお取引先と技能実習生の実態調査を実施しました。対象とした4社のアセスメントおよびフォローアップ調査を行い、問題がないことを確認しています。

環境負荷物質への対応については、各国の法令情報や動向をつねに取得し、対応が必要な物質については取引先との不使用調査等を行うことで、問題を未然防止し、確実に法令を遵守しています。

お取引先とリスクに備え、持続可能な成長を目指す

さまざまなリスクが起ころう中、安定的に生産を実現するために、調達本部ではより安定的な部品や原材料の調達にお取引先とともに取り組んでいます。

台風や地震などの自然災害への備えとして、平時よりサプライチェーンを遡った供給網の把握を行っており、有事の際に迅速な判断と対応が取れる体制を確立しています。昨今では対応すべきリスクの種類が多様化しており、そのうちの一つにサイバー攻撃の脅威があります。当社では国内取引先を対象とした対策セミナーを開催し、

重要性を再認識していただくとともに、各社が実施すべき項目を共有することでサプライチェーン全体でのレジリエンスを高めています。

また、グローバルな課題となっている半導体不足への対応として、入手性の高い半導体を使用した部品の開発を進めるとともに、半導体のサプライチェーンを可視化し、一次サプライヤーだけでなく、二次、三次サプライヤーにも当社の長期的な生産計画数量を共有し、安定した調達に努めています。

サプライチェーンにおけるカーボンニュートラルの取り組み

カーボンニュートラルの実現はサプライチェーン全体で取り組む必要がある一方、取り組み状況はお取引先の事情により大きく異なります。CO₂排出量削減に向けた取り組みを加速するため、2022年は当社の方向性や取り組みについての説明会をお取引先に向けて開催しました。さらに、希望するお取引先に向けて排出量の見える化に関する勉強会を実施し、各社の排出量把握を進め、サプライチェーン全体の可視化を進めました。また、固有の技術やノウハウを保有する13社から、技術展示やセミナー形式で情報共有していただき、サプライチェーンにかかわる各社の排出量削減に向けた活動を推進しました。

具体的な取り組みとして、樹脂部品に使用されるポリプロピレン (PP) 材に関して、環境負荷物質使用懸念のないリサイクル材の開発

をお取引先と進め実現しました。従来は廃棄されていた樹脂材料製造過程で出るPP端材の再利用スキームを構築し、環境負荷物質フリーでカーボンニュートラルにも貢献しています。この材料は既にアセアンの製品に使用されており、今後も対象となる製品や地域を拡大します。

また、二輪車用アルミ部品の原材料としては国内初となる「グリーンアルミニウム」の採用を開始しました。「グリーンアルミニウム」は、CO₂の排出量が少ない再生可能エネルギーを用いて製錬されたアルミ材です。大型二輪車製品や競技用モデルの部品の一部から採用を開始し、今後は供給量に応じて適用モデルを拡大していく計画です。

グローバルな課題に多様な人財で取り組む

サプライチェーンを取り巻く環境は年々複雑になっています。また、その状況は地域によって異なるため、一様の対応では調達課題を解決することが難しくなっています。

それらの課題を協議する枠組みとして、各拠点の調達担当者が拠点代表として集まり話し合うサブコミッティを形成し、グローバルな課題について協議しています。そこでの結論は各拠点の調達責任者

が集まるPGEC*にてさらなる協議を経て承認され、グローバルな方針が決定されます。これらの枠組みを通して当社グループの人財がグローバルな視点を持ち、活躍することが期待され、グローバル人財育成の場としても有効に機能しています。

* PGEC (Procurement Global Executive Committee) : 海外拠点の調達責任者と調達本部による方針決定会議

Message from Management



Olivier Prevost

Deputy Executive Officer,
Yamaha Motor Co., LTD.
Vice President,
YMENV (ヨーロッパ)

カーボンニュートラルのための協創

気候変動の抑制のため、我々の経済活動においても脱炭素化が求められており、当社は「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」で達成すべき大きな目標を掲げています。持続可能性を考える上で、調達活動とカーボンニュートラルは連動しています。カーボンニュートラルを達成するためには、調達活動の決定が環境に与える影響を考慮し、サプライチェーン全体で持続可能な活動を優先する必要があります。

調達の役割は、エコシステムの上流からCO₂排出量を削減し、目標達成に貢献することです。そのために、業務改革と焦点を絞った取り組みを実施します。環境要因を考慮した持続可能な調達基準の策定と、運用・管理プロセスの改善、当社の目標に賛同した企業との協力を進めることで業務改革を行います。これは調達チームとお取引先の能力を向上させることにもつながります。また、焦点を絞った取り組みとは、CO₂排出量を把握し、その削減に集中的に取り組むことです。サプライチェーンにおける部品や原材料の製造工程で発生するCO₂排出量を見える化し、理論値思考に基づくエネルギー使用量削減や、新たな技術開発による排出量削減などをお取引先と協働で進めています。

この取り組みと変革には、すべてのステークホルダーとの協力が必要です。お取引先が持続可能な取り組みを採用することを促し、革新的な解決策の模索を続けるため、対話を行わなければなりません。カーボンニュートラルへの取り組みもまた、相互の企業価値を高めるために、お取引先との強力な「協創」が必要となります。



生産〈モノづくり〉

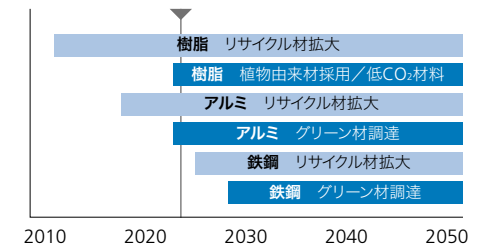
ヤマハ発動機の持続的な価値創造のためにサーキュラーエコノミー（循環型社会）やカーボンニュートラルへの取り組みを加速させています。生産部門では特に素材・部品に起因するCO₂排出量の削減と素材のリサイクル化を重要な課題と捉え、これらの取り組みを加速して環境負荷軽減を目指します。また現場の新価値創造をグローバルに進め、お客さまにご満足いただける製品をお届けします。

植田 孝太郎
執行役員 生産本部長

サーキュラーエコノミーの実現に向けて

1. 購入材料に起因するCO₂削減の取り組み

①リサイクル材の活用、②再生可能エネルギーによって製造された素材（グリーン材）の活用、③植物由来のバイオマス材の活用を進め、2050年時点ですべての材料を低CO₂材料に切り替えることを目指しています。例えば、アルミ合金は既に内製部品に使用する材料の大部分をリサイクル材に切り替えが完了しています。バージンアルミも、新たなリサイクル材の開発を進めるとともに、2023年2月より日本の二輪メーカーとして初めて、グリーンアルミニウムの調達を開始しています。樹脂は、業界に先駆けて2010年より市場回収材を用いたリサイクルポリプロピレン（PP）材を使用してきました。その後、厳しくなった環境負荷物質規制に対応するために新しいリサイクルPP材を開発し、2022年11月より生産を開始しています。またバイオマス材料の活用として、セルロースナノファイバーを含有したPP材を業界で初めてマリン商材の部品に採用決定しました。



2. 資源循環の推進

当社は、持続可能な循環型社会の実現に向けて、資源利用を減らしつつ繰り返し使うことを目指しています。事業所からの廃棄物を3Rの取り組み（リユース、リデュース、リサイクル）により削減するとともに、2050年までに廃棄物の全量を再資源化することを新目標として掲げ、取り組みを進めています。

その一つが生産資材の長寿命化で、加工切削液の延命化を進めています。液の腐敗を防ぐために微生物の温床となる金属切粉の除去レベルを上げるとともに、濃縮に伴う液分離を防ぐために希釈水を低硬度の河川水に切り替えし、従来比2倍の寿命を実現しています。

これらの取り組みの結果、2022年の売上高あたり廃棄物量は2010年比▲43%減となりました。今後も引き続き資源循環の取り組みを進めていきます。

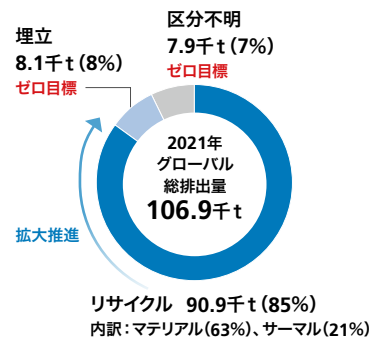
製造段階における新目標

リサイクルの質の向上
マテリアルリサイクル率の向上

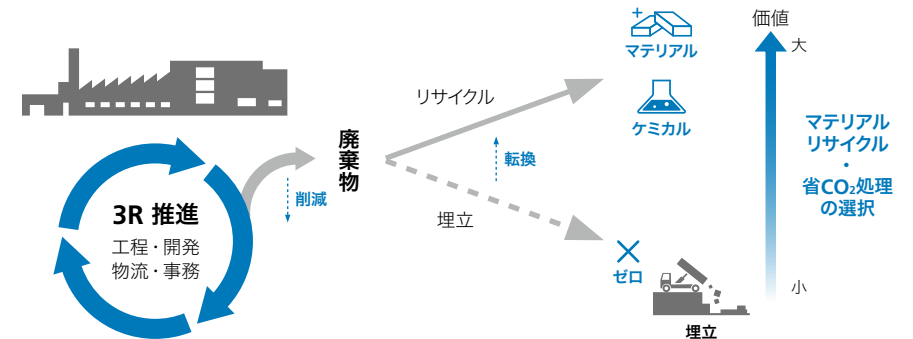
2050年再資源化率100%（＝埋立ゼロ）
中間目標：2035年99%

産業廃棄物削減
2019年比 原単位▲1%/年

排出状況



方向性



「理論値エネルギー」×「IoT」で「2022年度省エネ大賞」受賞

脱炭素社会の実現に向けて、工場カーボンニュートラルの達成目標を2050年から2035年に前倒しし、エネルギーの「最少化」と「クリーン化」の取り組みを加速させています。

「最少化」のうち、カーボンニュートラルの取り組みの柱に位置づけているのが「理論値エネルギー」です。エネルギーを理論値で捉え、真に必要なエネルギーを「価値」、それ以外をすべて改善対象とし、エネルギーの最少化を目指しています。従来の「見えているロスを削る」手法と比べ、「理論値からありたい姿を定め、その実現を追求する」点で、より高いレベルの省エネルギーが可能です。この取り組みを2013年より国内外のグループ全体で進めてきた結果、当社の2022年CO₂排出原単位は、2010年比▲60%減となりました。これは平均すると1年当たり▲5%の削減であり、従来比で数倍のアウトプットを実現しています。長年のノウハウを蓄積した「理論値エネルギー」に、「クラウドIoT見える

化」を組み合わせ、究極の省エネルギーを狙う取り組みを2020年から浜北工場を進めています。加工ラインの待機電力ゼロを目標に、設備の制御回路改造による自動停止化を徹底的に進め、「人では不可能な秒単位の省エネ」と、「改善コストゼロでの従来比▲32%の省エネ」を実現しています。

これらの取り組みが評価され、「2022年度省エネ大賞」を受賞しました。当社はカーボンニュートラルへの挑戦を新たな成長の機会と捉えています。地球環境保全に貢献するとともに、企業競争力の向上と皆さまから愛されるヤマハ発動機であり続けます。



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

当社の考える製造DX技術は、単なる原価低減のツールではなく、お客さまの価値を念頭に置いた、モノづくり現場のマネジメントを変革する強力なキーテクノロジーです。

モノづくり現場では理論値生産の思想が浸透しており、製造DX技術を活用した「職場の将来の目指す姿(単純作業は自動化し、人は仮



説立案・検証など価値作業に集中)」のモデル事例ができ始めています。この「各部門の価値」を「お客さま価値」に変換するため、サプライチェーンを通してグローバルにつながり、同じ思想でモノづくりをする取り組みを進めています。各部門で得られたモノづくりに関する情報(製造条件・品質情報)を分析・評価し、部品を供給するサプライヤーや海外の製造拠点と連携することで、商品を1台ずつ保証する技術力を高めています。これらの取り組みで、既下記①②のような現場マネジメントを変革する新たなプロセスが多く生み出されています。

- ① サプライヤーと車体完成工程までの製造・品質情報の連携による良品条件管理
- ② 遠隔状態監視技術により、高スキルエンジニアや解析装置が不足している海外拠点・取引先の設備状態を管理

Message from Management



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

グローバルマネジメントの定着・拡大

従来、本社のある日本が中心となっていた製造部門のマネジメントを、2020年に発足したグローバル製造委員会(Global Manufacturing Committee(以下、GMC))が主体となるグローバルマネジメント体制へ移行を進めてきました。

2022年にはこのGMCに各地域の製造リーダーを追加で招き、全地域一体となった経営判断ができる体制に拡大しました。この体制のもとで、2022年は2021年モノづくり会議で展開された方針に基づいたTechnology Meeting/Theme Meetingにおける手段・施策の展開、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着実に回すことができました。そして、年末の2022年モノづくり会議では活発な議論を交わし次の方針を共有しました。

2023年はグローバルマネジメント体制の定着とさらなる判断範囲の拡大を目指します。コロナ禍で身に付けたりリモートワークの利便性を活用しつつ、リアルでのコミュニケーションも再開し、これまで以上に効率的なグローバルマネジメントを実現していきたいと考えています。製造部門として引き続き、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。



2022年モノづくり会議オフショット



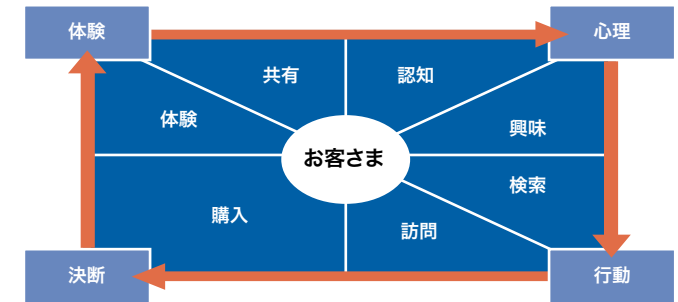
マーケティング

マーケティングはお客さまに製品やサービスを届ける仕組みではなく、お客さまから満足や笑顔をいただくための活動と捉えています。つねにお客さま視点で、顕在する期待値を超える価値の提供や、潜在的な課題発掘と解決策の提供に取り組み、事業を通じた社会課題解決につなげていくことを目指しています。

今井 久美子
海外市場開拓事業部長

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として「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発動機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「Teach and Learn」という手法を用いて、深く議論し、成功要因を抽出していきます。議論したナレッジを形式化し、蓄積、グローバル共有し、そして新たな成功を生み出します。同じ場で、同じ価値観を共有したグローバルメンバーがお客さまを中心とした深い議論をすることで、チームワークを高め、他国のナレッジを活用し、グローバル競争を勝ち抜いていきます。



お客さまのカスタマージャーニーを独自に定義した7 Steps

海外市場開拓事業部の取り組み

海外市場開拓事業部(以下、OMDO)は、アフリカや中米・カリブ地域などを中心に、140を超える国や地域に「世界の人々に豊かさ喜びを：Challenge & Dedication for Prosperity」をスローガンに掲げ、当社製品とそのアフターサービスを提供しています。

1960年代より、アフリカを中心とした新興国・途上国でのODA等をきっかけに、船外機やFRP漁船の導入や、漁法・漁獲物の保存方法の指導に取り組み、現地漁業の近代化の支援、生活水準の改善に貢献してきました。1977年に前身となる「海外プロジェクト室」が発足、1991年に現在のOMDOが設立されました。以来、活動の

DNAとして、次の3つの点を掲げ、現場第一主義による社会課題解決と、事業の拡大を進めています。

- 現場でお客さまのニーズを発見し、新しい商品を通じて課題解決策を提案する。
- 商品の使い方やサービスの方法を伝え、3S(セールス・サービス・スペアパーツ)を通じて商品を長く使っていただく。
- それぞれの国の習慣や文化を尊重する。
船外機を例にとると、船の形や重量、漁の特性や使用実態は地域によって全く異なるため、時には実際に漁船に同乗し、現地の厳しい

環境を理解した上で、ニーズにあった船外機の導入を進めます。このような活動が、世界中どこでも当社の船外機が信頼され、愛されているゆえんです。

また現在OMDOでは、コロナ禍の新たな取り組みとして「三現主義(現場・現物・現実)とデジタルを両輪としたマーケティング活動」も推進しています。OMDOが大事にする現場スタッフの教育に関してデジタル活用による効率化を進めることで、現場での活動をこれまで以上に深化させていきます。

▶ 事例1：Go Beyond Caravan

OMDOでは特約店とともに、Go Beyond Caravanという草の根活動を推進しています。特約店と一緒に漁場等に出向き、製品の展示販売だけでなく、ヤマハユーザーへのサービスクリニックを実施し、純正部品による適正なメンテナンスや純正オイル「YAMALUBE」を適切に使うことによるメリットなど、購入いただいた商品を安全に長く使っていただき、満足いただける活動を世界各国で展開しています。コロナ禍のこの数年、現地での活動が困難でしたが、2022年下半年より徐々に再開し、現地のお客さまから「待ちわびた」「3年間動かなかった船外機が修理できた」といった喜びの声をいただいています。



▶ 事例2：クリーンウォーターシステムにおけるインパクト加重会計

OMDOが取り組むクリーンウォーターシステム(以下、CW)は、2023年4月時点でアフリカを中心に50基が設置されています。初期に設置したCWは既に17年にわたりそこに住む人々の生活を支えています。CW事業は“水が変われば暮らしが変わる”をスローガンに、安全な水へのアクセスが地域の生活に大きなインパクトを与えることを念頭に活動を展開しています。これまでの活動では、設置後の生活改善を定性的に情報収集していたものの、ステークホルダーの皆さまに、本事業の社会的意義を定量的な観点からご理解いただくため、インパクト加重会計に取り組みました。

インパクト加重会計は評価基準や算出方法などまだまだ課題は多いものの、活動をご理解いただくために有用であると考えとともに、インパクトの視点で定量的に点検することにより、見えにくかった課題の発見にもつながります。また、2次インパクト、3次インパクトと社会課題解決の取り組みを拡げていくことが可能です。事業を通じて社会課題を解決し続けることがOMDO創設のコアであり、今後も新しい取り組みにチャレンジしていきます。

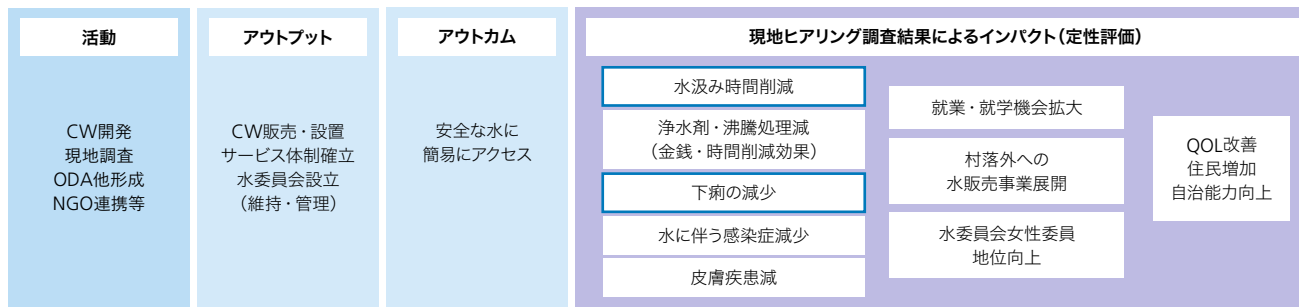
CWインパクト測定のフレームワーク

有益性	人口	評価方法
水汲み時間削減 =時間節約と生産性向上	水汲み労働時間を削減できる人数	時間短縮による経済的機会の推定値
下痢を原因とした生命の損失回避	生命の損失を回避できた人数	YLL(損失年数)改善の推定と評価額

測定結果

1人当たりの年間期待収入
5~8%向上

▶ インパクト評価の詳細は当社Webサイト「クリーンウォーターシステムの展開」をご覧ください。



Message from Management



西 理沙

OMDOエリア開拓部
パナマ駐在事務所

現場密着を通じた3S差別化戦略の推進

OMDOパナマ駐在事務所では、今後成長が期待される中米やカリブ市場の調査や情報収集を展開しています。

私は、2023年1月に現地に赴任しました。最初に気づいたことは、国や、同じ国でも地域によりお客さまのニーズや反応が大きく異なることです。通勤用途を例にすると、グアテマラシティで通勤するお客さまは燃費や耐久性、渋滞の際にキビキビ動けるパワーを重要視します。一方で、郊外の小さな街で日常の足として使うお客さまにとっては、狭い路地でも扱いやすい車格や、パワーが強すぎないことが重要です。お客さまが求める価値と当社が取るべきコミュニケーションが異なることが分かり、大きな学びとなりました。日本から見た場合は中米という一つのグループとして議論しがちですが、お客さまの期待を超える価値を実現するには、お客さまをしっかりと知ること、現場密着活動が必要であることを再認識しました。

今後は、お客さま理解をより深め、的確なアクションを行うために重点エリアの店舗に張りついで情報を収集し、分析・可視化することに取り組みます。中期的には、その成功事例を他の市場に展開していくことにチャレンジしていきたいと考えています。



パナマ市場のプライベートメカニックにインタビューする様子

経営基盤

- 66 取締役会議長メッセージ
- 68 社外取締役メッセージ
- 69 社外取締役対談
- 72 取締役・監査役
- 73 執行役員
- 74 コーポレートガバナンス
- 82 リスクマネジメント
- 83 コンプライアンス

ガバナンス体制への評価と課題

取締役会の議長に就任して1年が経過しました。議長の立場から当社のガバナンスを俯瞰しますと、企業に対するガバナンスへの要求が年々厳しくなる中、着実に仕組みの整備を進めることができていると評価しています。取締役会での議論も、社外取締役からは「オープンで話しやすい」と、さまざまな提言をいただいています。ただし、残された課題もありますし、新たな課題も出てきています。それら一つひとつ、どう改善すべきかをフォローしていくことが、私の役割だと思っています。

この1年を通して感じた当社のガバナンスの強みは、従業員が総じて真面目であることです。取り組むべきテーマをしっかりと理解して

いれば、確実に実行します。しかし、課題に対する意識レベルをグローバルで一定の高さに統一することは容易ではなく、まだ弱さがあります。これを改善するため、eラーニングの活用を精力的に進めてきました。また、教育が表面的なものにならないよう、実際にこれまで当社で起きた事例をケーススタディとしてカリキュラムに組み込んでいます。2022年度は、これらの取り組みの質と量を一段と上げることができ、手応えを感じています。

取締役会の役割

2022年度は中期経営計画(以下、中計)の初年度にあたります。中計では、事業ポートフォリオマネジメントを前面に押し出したことも

あり、そのための施策に関する議論に注力しました。さらに、外部環境の変化に対応すべく、カーボンニュートラルや電動化の議論も重ねてきました。

このような議論を進めていく上で、取締役会の役割は大きく3つあると認識しています。第一に執行側の監督です。次に、最終意思決定をすること。そして、最も重要だと考えているのが、経営課題に対して執行側へアドバイスをを行うことです。そのためには、まず取締役会でどのような経営課題に関する議題を挙げるべきかを的確に検討しなくてはなりません。ここは議長として神経を使います。また、議論の質を高めるために、スキルマトリクスを活用することがとても重要だと捉えています。経営遂行において特に重要なスキルを選定し、バランス良く構成することで、取締役会が経営課題に対して的確な議

次世代の事業を確立するための
支援に力を尽くし、
執行側を盛り上げていける
取締役会を目指します。

取締役会議長
代表取締役会長
渡部 克明





題の提示やアドバイスをすることができるからです。また、スキルマトリクスは、コーポレートガバナンス・コードでも改訂されたテーマであり、この活用方法は継続的な見直しを進めます。

ヤマハ発動機にとって重要なスキル

当社にとって重要なスキルには、グローバル経営の経験や、開発・製造・販売等の製造業の経験・知見が挙げられます。また、中計で掲げる事業ポートフォリオマネジメントを進めるには、次の成長に向けた新規事業を確立しなければなりません。そのためには、事業開発

やM&A等の経験・知見も非常に重要です。さらには、ブランディングやコミュニケーションを重要なスキルとして新たに加えることも有効ではないかと考えています。なぜなら、私は当社のブランディングに課題を感じており、社会とのコミュニケーションを強化する必要があると考えているからです。当社は製造業として、モノを開発し、つくって、売ることに高い誇りを持っています。よく「ヤマハの良さは乗ったら分かる。でも、乗らなければ分からない」という声を耳にします。この言葉に表れているように、当社がどのように社会とつながり、どのような価値を提供できるかを、体験すること以外でも伝える工夫や努力をすべきと考えています。

今回見直しを図ったスキルマトリクスは完成形ではありません。現在、社外取締役の比率は半数を占めています。また、取締役・監査役の女性比率は15名中4名と属性としての多様性は高まっています。当社にとって重要なスキルの見極めとスキルマトリクスの活用を進め、より実効性のある取締役会となるよう、議論を続けていきます。

グローバルガバナンスの強化とサクセッションプラン

冒頭で申し上げたことと重なりますが、当社のガバナンスの体制整備は、ここ数年で海外拠点を含めほぼ完了しています。各拠点の役割の明確化や連絡窓口の整備が進み、グローバルでのコミュニケーションが取りやすくなりました。体制整備に加え、個人単位での意識づけも重要です。先に述べた教育カリキュラムの強化により、着実に前進しています。さらに、年2回、各拠点リーダーを集めたグローバルの経営者会議で、ガバナンスの重要性や課題を伝えています。そのほか、社長が各拠点のリーダーと毎月、Web上でFace to Faceでの

コミュニケーションを取ることで、各拠点リーダーのガバナンスに対する意識も高まってきています。

また、意思決定の迅速化のため、責任と権限の委譲も進めています。例えば、現在推進している「YNSプロジェクト*1」は、フェロー*2を責任者に据えました。現場で迅速に重要な判断を下せるよう、判断の根拠となる価値観の共有と権限委譲を進め、次世代を担う後継者の育成にもつなげています。そのほか、後継者育成のためのシステム構築にも取り組んでいます。候補者の登録やデータベースを整備しましたので、今後は活用に向けた議論を進めます。

*1 グローバル全体での業務の最適化と経営基盤の刷新プロジェクト

*2 特定分野における卓越した専門知識や能力、人脈を有し、その分野を率いる立場として取締役会で選任された者

ステークホルダーの皆さまへ

2022年度は売上高2兆円を達成しました。2015年頃から2兆円、3兆円を目指してきましたが、正直、当時は2兆円すら具体的なイメージが湧かない状況でした。しかし、今こうして2兆円を達成し、3兆円が見えてきました。ここまで成長することができたのは、1兆円規模の延長線で未来を描くのではなく、つねに次のステージに行くためには何が必要かを議論し、実行してきたからだと自負しています。今後もヤマハ発動機の次なるステージに向け、先を見据えた議題の選定や的確なアドバイスを通じて、執行側を盛り上げていける取締役会でありたいと考えています。議長として、質の高い取締役会の運営に力を尽くしてまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。

自身の専門性を活かし、ヤマハ発動機の
企業価値向上に貢献していきます。



社外取締役

Jin Song Montesano

略歴

1995年 9月 米国韓国経済研究所(KEI) 行政渉外担当ディレクター
 2001年 7月 グラクソ・スミスクライン 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マナー アジア地域 コミュニケーション担当バイスプレジデント
 2009年 3月 クラフトフーズ アジア太平洋地域 広報・渉外担当バイスプレジデント
 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バイスプレジデント
 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ビリティ担当 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ビリティ担当 兼
 Chief People Officer
 2022年 3月 当社社外取締役(現)
 2022年10月 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務
 人事・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンスシビリティ担当 兼
 Chief People Officer
 2023年 4月 株式会社LIXIL 取締役 代表執行役専務
 人事・広報・渉外・Impact戦略担当 兼 Chief People Officer(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】

率直な意見が飛び交うオープンな取締役会

ヤマハ発動機の取締役会はオープンな議論の場となっており、非常に率直な意見が飛び交います。社外取締役に就任した当初は、その率直さに良い意味で驚かされました。そして、経営陣の皆さんは、取締役会で出た意見やアドバイスを誠実に受け止めてくださいますので、私自身も安心して意見を述べる事ができています。とりわけ、ヤマハ発動機が経営課題として挙げているD&I*の強化や人財マネジメントの強化は、私の専門分野と深くかかわるテーマであり、積極的な提言を行っています。

* D&I(Diversity & Inclusion)：ダイバーシティ&インクルージョン

インクルーシブな文化がイノベーションを生み出す

この1年で、国内外の多くの経営幹部や従業員の皆さんと出会う機会を得ました。そのような機会を通じて、ヤマハ発動機がグローバル

で強い存在感を発揮できているのは、各市場のニーズや嗜好の変化に耳を傾け、それにうまく対応できる人財が育っているからであると実感しています。しかし、ますます激化する競争環境の中で、ヤマハ発動機がこれからも業界をリードし、成長し続けるためには、D&Iにより一層意欲的に取り組む必要があると考えています。なぜなら、インクルーシブな企業文化こそがイノベーションを生み出す鍵となるからです。誰もがその違いに関係なく、組織の成功のために有意義な役割を果たすことができていると感じられる環境を醸成することが、ダイバーシティを育みます。そして、多様な人財が交わり合うことで、イノベーションの創出につながるのです。

また、世界的なパンデミックを契機にパーソナルモビリティへの需要が高まり、女性や若い世代を中心に新たな消費者層が加わりました。それにより、ヤマハ発動機の製品に求められる嗜好が多様化しています。さらに、製品購入の主な意思決定者が男性から女性に移りつつあることを示すデータも出ており、このような新たな市場ニーズに応えるためにも、ヤマハ発動機のD&Iを強化することが極めて重要であると言えるでしょう。

D&Iを加速し、企業価値向上に貢献する

D&Iの強化に向けて、ヤマハ発動機は2024年までに本社エンゲージメントスコアを70%、女性管理職比率を13%に向上させるといった具体的な数値目標を掲げています。私は他の日本企業で人財育成を担当する執行役を務めていることもあり、これらの達成がいかに困難であるかを理解しています。しかし、ヤマハ発動機の将来の成功につながる重要な取り組みであることを確信しています。私の経験や専門性を存分に活かし、目標達成に向けて全面的に支援するとともに、豊富かつ多様な経験を有する取締役および監査役の皆さまとも協力し、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

社外取締役
(在任期間：5年)
上釜 健宏

社外取締役
(在任期間：3年)
大橋 徹二

変革を通じた成長を成し遂げるために、ガバナンスにおいてもさらなる進化を図ります。

社外取締役の上釜 健宏氏、大橋 徹二氏で、当社の現在地に対する評価、そして、今後の成長に向けて取り組むべき課題について、議論していただきました。

上釜 中期経営計画(以下、中計)の初年度にあたる2022年度については、世界的な新型コロナウイルス感染症の影響が続き、半導体不足による電子部品の入荷遅れや、その他部品調達遅れによる組立遅延、コンテナ不足に起因する物流遅延など、さまざまな逆風に晒されました。そのような中で、過去最高の売上高・利益を達成することができたことは十分な評価に値するのではないのでしょうか。

大橋 そうですね。円安の影響が大きく業績を押し上げたのは確かですが、コストアップ要因が多々ある中で、収益性を維持することは容易ではありません。しかし、新興国市場でのプレミアム戦略を推進するとともに、迅速に価格転嫁を進めたこと、また、継続的に取り組んできた販管費等のコスト削減施策が寄与したことから、前年度と同水準の営業利益率を確保することができました。厳しい外部環境の中でこれほどの業績を出すことができたというところで、改めてヤマハ発動機の結束力や実行力の強さを感じました。

上釜 一方、中計の大きなテーマの一つでもある事業ポートフォリオマネジメントについていえば、売上高成長率とROICの2軸で各事業の位置づけを示し、投資を促進する事業と抑える事業を明確にしてはいるものの、実体としては資源配分のメリハリを十分につけることができていない印象です。社外取締役として投資家との面談に参加する機会があったのですが、そこでも資源配分のメリハリのつけ方に関する質問を何度も受けました。

大橋 当社はさまざまな優れた技術を有しており、それを基盤として事業を多方面に拡げ、大きく成長してきました。社内には「できるからには、やるべきだ」という気概があり、それが成長の原動力になっていた面もあるかと思います。しかし、投資家をはじめ、社外の視点から見たときには、それでは通じません。「なぜその事業をやるのか」という問いに対して、成長性や収益性、また、社会的インパクトといった、説明する相手にとって理解しやすい文脈で説明する必要があります。もちろん、事業ポートフォリオマネジメントの明示は、この問いに答えるものではありませんが、上釜さんのおっしゃるように、資源配分のメリハリのつけ方には課題があると思っています。

上釜 私自身の経験を少しお話ししたいと思います。TDK株式会社の社長に就任した当初は、さまざまな事業がある中で、赤字の事業の黒字化を図るなど、収益性の低い事業の改善に焦点を当てていました。そうなると、トップラインを伸ばすことよりもコストカットに意識が向くため、収益性の高い事業の方も伸ばせなくなってしまったのです。しかし、あるとき当時の社外取締役の方から「弱点を克服するのではなく、強みを強化することに集中すべきである」というアドバイスを受け、収益性の高い事業への積極的な投資に大きく舵を切りました。その結果、収益性の高い事業が大きく伸びるにつれて、収益性の低い事業もボトムアップしていきました。

大橋 弱点の克服に目がいくと、どうしても会社全体の考え方が消極的になってしまうものです。社外取締役としては、そのようなアドバイザー的な機能を果たすことによって、当社の成長に貢献したいですね。特に上釜さんも私もモノづくりによく携わってきましたので、その経験を活かして、有用な提言をしていければと思います。

上釜 やや踏み込んだ提言にはなるのですが、私はヤマハ発動機にはぜひ「世界でNo.1」を目指してほしいと考えています。例えば、筆頭としてマリン事業が挙げられますが、そのほかにも「世界でNo.1」を狙える事業がいくつかあります。私の経験上、「世界でNo.1」になることで、入ってくる情報の量が格段に多くなります。さらに、一番初めに情報が入るようになるため、先んじて次の手を打つことができるのです。また、「世界でNo.1」を狙える事業に経営資源を集中することによって、当社が目指す事業ポートフォリオの方向性についても、投資家からの理解が得やすくなるのではないのでしょうか。

大橋 同感です。ただし、当然のことながら、経営資源には人財も含まれます。今、多くの日本企業において人手不足が経営課題になっており、当社も例外ではありません。その解決の鍵を握るのが、中計でも掲げているDX戦略です。

上釜 DXについては、「Yamaha Motor to the Next Stage」(以下、YNS)をスローガンに、精力的に推進している印象です。2023年1月には新たに社外でのDX推進経験をお持ちの小藤さんがYNSプロジェクト最高責任者につき、DX戦略の3つの取り組みの一つである「経営基盤改革」の一環として新たな基盤システムの導入を進められていますね。

大橋 新たな基盤システムの導入は、会社全体の生産効率を高めるための重要な施策であり、人手不足の解消につながります。しか

し、どうしても一時的に現場への負荷が大きくなり、多少なりとも摩擦が起きてしまうのが実情です。そのため、軋轢が生じないよう、「長期的な全体最適のため」という目的意識を全社でしっかりと共有することが重要です。

上釜 私自身は、現場側と経営側の双方で基盤システムの導入を経験しているため、どちらの苦悩も理解できます。特に営業や生産といった現場では、手元の作業で多忙なところに時間も労力もかかる作業が追加されるわけですし、効果が実感できるまでに結構な時間がかかるため、私も現場側の人間として反感を覚えた記憶があります。しかし、導入が完了し、使い方にも慣れてくると、以前よりもずっと業務が効率的に回せるようになりました。

大橋 私の経験もお話すると、工場の生産移管に要する期間を大幅に短縮することができたのが非常に良かったですね。例えば、国内の工場で作っていた製品を海外の工場で作ることになったときに、以前は準備だけで数カ月かかっていたのですが、1カ月以内に完了できるようになりました。そういったメリットを社内にアピールして、「だからやるんだ」ということを従業員の方々に粘り強く伝えていかなくてはなりません。ぜひやり遂げていただきたいと思います。

上釜 人財の観点でいうと、女性人財や海外人財の活躍も重要なテーマとなります。2022年の統合報告書では、社外取締役の田代さん、社外監査役の河合さんとの鼎談を実施し、女性の活躍促進についてお話ししましたので、今回は海外人財についてお話しできればと思います。まず、当社としては初めてとなる外国籍の取締役としてJinさんが新たに就任されましたが、どのような感想をお持ちですか。

大橋 取締役会で取り上げる議題の幅が広がり、議論がさらに活発になったように感じています。Jinさんは外国籍で女性という属

性がありますし、ご本人の個性も相まって、私たちとは違った視点からの意見が多々出てきますので、新鮮ですね。とりわけ、先ほどの投資家の質問にあった「なぜこの事業をやるのか」というようなシンプルな問いをよく投げかけるのが印象的で、取締役会にとっても良い新しい風が吹いていると思います。



グループのリスクマネジメント体制をより強化することで、次の成長を確かなものにしていただくことを期待しています。



**ヤマハ発動機にはぜひ覚悟を持って
「世界でNo.1」を目指してほしいですし、
その力があると確信しています。**

上益 Jinさんは、俯瞰的視点から当社を捉え、改めて問われてみると答えづらい本質的なポイントを的確についた質問をされますね。先日実施されたCEO懇談会においても、Jinさんならではの観点から、さまざまな質問を日高社長にぶつけていらっしゃいました。そこには、私たちとは異なる感性がうかがえます。

大橋 そうですね。日本人とは異なる感性を取り入れるということが、海外人財を活用する意義の一つでもあります。当社は売上高の9割を海外が占めているため、海外の各地域のお客さまやマーケットのニーズを汲み取り、製品開発に活かすことが重要だと考えています。いかに現地のコアなニーズを汲み取るかが鍵であり、それは日本人の感性では難しいですね。商品企画やマーケティングを担当する部署には、特に現地の人財を取り入れる必要があると思います。一方で、展開する地域が増え、従業員の国籍が多様になることで生じるリスクがあるのは事実です。地域によって常識も異なるわけですが、現地の常識で行ったことが、グローバルで見たときにはコンプライアンスに抵触することもあり得ます。そのようなことがないよう、ヤマハ発動機の一員としての倫理観を共有することが大事です。

上益 私は、海外拠点の経理にかかわる部署については、日本の本社部門から従業員を派遣し、駐在させていました。しかし、長く駐在していると、現地の常識になじんでしまうところがありますので、駐在員が倫理観を保ちながら適切な判断ができるよう継続的に働きかけることが大切ですね。

大橋 そして、誰かが何か問題を見つけた際に、すぐに声を上げられる、また、その声を本社部門に吸い上げることができる体制を構築することが重要です。声を上げた人の責任を問うのではなく、むしろ「よく見つけた」と褒めることで、課題の早期発見、リスクの最小化を図るべきです。

上益 問題が報告されなくなることが一番のリスクですよ。また、当社では、特に重要なリスクを「グループ重要リスク項目」として毎年リストアップし、グループ全体のリスク状況をモニタリングしています。近年では、サイバーセキュリティが重要リスク項目に加わりま

した。このようにリスクを明確にすることは、従業員のリスクに対する感度を高めることにもつながります。

大橋 当社は売上高2兆円を達成し、今後さらに事業を展開する地域も広がっていくでしょう。それにより、これまでにはなかったリスクに晒されることや、新たな課題に遭遇することも多くなると予想されます。グループのリスクマネジメント体制をより強化し、問題を未然に防ぐこと、また、実際に問題が起きてしまった際に迅速に対応することで、リスクを低減し、次の成長を確かなものにしていただくことを期待しています。その一助となれるよう、私自身も社外取締役として、社内とは異なる視点から意見や提言を積極的に行っていく所存です。

上益 先ほども申し上げたように、私はヤマハ発動機に「世界でNo.1」を目指してほしいと考えています。そして、その力がヤマハ発動機にはあると確信しています。あとは心から「世界でNo.1」になるのだという覚悟を持つことが大事です。私としては、その背中を押していきたいと強く思っています。企業目的である「感動創造企業」の実現に向けて、これからもともに応援していきましょう。

取締役・監査役 (2023年3月22日現在)

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data



1 代表取締役会長
渡部 克明

2 代表取締役社長
日高 祥博

3 取締役
丸山 平二

管掌領域：
技術研究・パワートレイン・
車両開発領域

4 取締役
松山 智彦

管掌領域：
生産・生産技術・調達・特機

5 取締役
設楽 元文

管掌領域：
人事総務・企画財務・IT・
クリエイティブ・マリン・市場開拓・
カスタマーエクスペリエンス

6 社外取締役
中田 卓也

7 社外取締役
上釜 健宏

8 社外取締役
田代 祐子

9 社外取締役
大橋 徹二

10 社外取締役
Jin Song Montesano
(ジン・ソン・モンテサーノ)

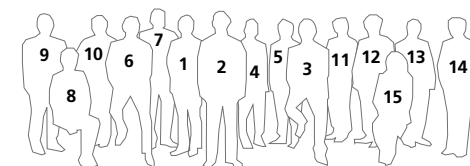
11 常勤監査役
齋藤 順三

12 常勤監査役
妻夫木 雅

13 社外監査役
米 正剛

14 社外監査役
河合 江理子

15 社外監査役
氏原 亜由美



執行役員 (2023年4月1日現在)

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

社長執行役員

日高 祥博

常務執行役員

丸山 平二

MC領域電動化推進プロジェクト最高責任者

上席執行役員

松山 智彦

新領域モビリティプロジェクト最高責任者

設楽 元文

Eric de Seynes

YMENV(ヨーロッパ)社長

太田 裕之

ソリューション事業本部長

大谷 到

ランドモビリティ事業本部長
(兼)ランドモビリティ事業本部MC事業部長

木下 拓也

クリエイティブ本部長

Dyonisius Beti

YIMM(インドネシア)社長

井端 俊彰

マリン事業本部長

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

野田 武男

企画・財務本部長

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
PASドライブユニット競争力強化プロジェクト
最高責任者

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

YMFC(アメリカ)社長
(兼)YMFUS(アメリカ)会長

小松 賢二

技術・研究本部長

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

Vice President, 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.
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.
YMFC： Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A.

「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。

▶ 詳細は当社Webサイト「コーポレートガバナンス基本方針」をご参照ください。

ガバナンス強化の変遷

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
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														
	2009年～：女性取締役の選任														
	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	10	
うち社内取締役数	7	8	7	7	9	8	8	9	7	7	6	6	5	5	
うち社外取締役数	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	
独立社外取締役	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	5	5	
うち女性取締役	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	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		

取締役会・監査役会の構成の考え方

当社取締役会は、企業目的である「感動創造企業」のもと、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ことがその役割です。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・リスクを多面的に把握し適切に監督します。

当社監査役会は、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、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、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。

上記を踏まえて、当社取締役会・監査役会の構成は全体として知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に配慮した構成とすることとし、備えるべきスキルとして右記を抽出しました。

スキルの選定理由および定義

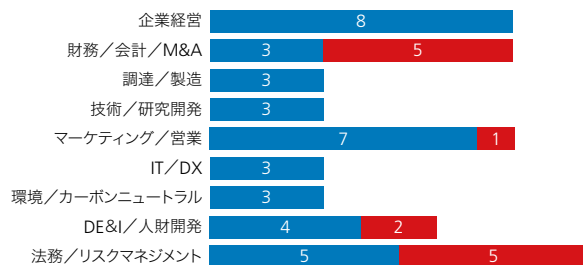
企業経営		「感動創造企業」を企業目的に、180以上の国・地域に二輪車や船外機をはじめとする複数の事業を展開している。CASEなど、事業環境が大きく変化中でも持続的に成長するためには、グローバル企業やメーカー企業でのマネジメント経験を持つ役員が必要である。
財務／会計／M&A		売上高成長率とROICを用いて事業の位置づけを明確化し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実行している。これを通じた成長戦略の推進と、株主還元強化を実現するために、財務／会計／M&Aに関する知識・経験を持つ役員が必要である。
調達／製造		損益分岐点経営の推進のためには、調達や製造におけるコスト削減や生産性向上に向けた取り組みを継続して行う必要があり、メーカー企業での調達や生産に関する知識・経験がある役員が必要である。
技術／研究開発		CASEへの対応や、中期経営計画で示した新規事業を将来のコア事業へ成長させていくためには、基本技術・先進技術への知識や、イノベーションの経験がある役員が必要である。
マーケティング／営業		多様化する顧客ニーズに的確に対応するためには、各市場に精通し、マーケティング／営業戦略を立案・実行した経験がある役員が必要である。
IT／DX		経営基盤の強化や顧客体験価値の向上を実現するためには、ITの活用が不可欠であり、IT／DXに関する知識・経験を持つ役員が必要である。
E	環境／カーボンニュートラル	2050年のカーボンニュートラルを目指しており、この取り組みを加速するためには、環境分野に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
S	DE&I／人財開発	グローバルな事業環境と変化の速い市場ニーズに対応するためには、多様な人財の確保、ならびに各人のスキル強化が不可欠であり、DE&Iの推進や人財開発に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
G	法務／リスクマネジメント	グローバルに事業を営む当社にとって、ガバナンス強化は重要である。国内外の法制度・各種規制の知識・経験を持ち、リスクを適切に評価し、予防・対策をリードできる役員が必要である。
グローバル経験		180以上の国・地域で事業を展開し、海外売上比率が90%超である。海外の文化や商慣習の知識・経験を兼ね備えた、多国籍企業や現地での勤務経験がある役員が必要である。

スキルマトリクス・スキルチャート(2023年3月22日現在)

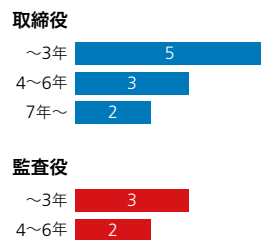
各取締役・監査役が保有するスキルのうち、当社が特に期待する最大4つのスキルに印をつけています。

役職	氏名	在任年数	年齢	性別	独立	グローバル経験	企業経営	財務/会計/M&A	調達/製造	技術/研究開発	マーケティング/営業	IT/DX	E	S	G
													環境/カーボンニュートラル	DE&I/人財開発	法務/リスクマネジメント
取締役	渡部 克明	9	63	M		○	●		●		●				●
	日高 祥博	6	59	M		○	●						●	●	
	丸山 平二	2	61	M					●		●		●		
	松山 智彦	1	59	M		○			●		●		●		
	設楽 元文	1	60	M		○		●			●	●		●	
社外取締役	中田 卓也	9	64	M	独立	○	●			●	●	●			
	上釜 健宏	5	65	M	独立	○	●			●	●				●
	田代 祐子	4	69	F	独立	○	●							●	●
	大橋 徹二	3	68	M	独立	○	●		●			●			●
	Jin Song Montesano	1	51	F	独立	○	●				●			●	●
常勤監査役	齋藤 順三	4	63	M		○		●						●	●
	妻夫木 雅	—	61	M		○		●			●				●
社外監査役	米 正剛	4	68	M	独立	○		●							●
	河合 江理子	2	64	F	独立	○		●						●	●
	氏原 亜由美	—	61	F	独立			●							●

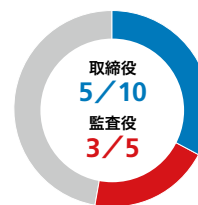
スキル項目



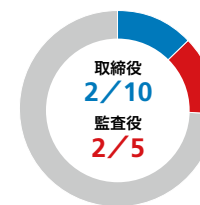
在任年数



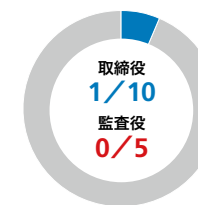
社外役員



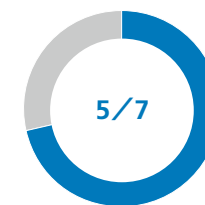
女性役員



外国籍役員



社外取締役
(役員人事委員会)



● 取締役 ● 監査役

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。なお、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。

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。

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。2022年度の評価プロセスおよびその評価結果の概要は以下の通りです。

評価プロセス

- 当社取締役会の目指す姿の7つの評価観点に基づいた、アンケートによる自己評価調査

評価観点

- ① 取締役および取締役会の役割・責務
 - ② 取締役会と経営陣幹部(執行役員)の関係
 - ③ 取締役会等の機関設計・構成
 - ④ 取締役および取締役会の資質と知見
 - ⑤ 取締役会における審議
 - ⑥ 株主との関係・対話
 - ⑦ 株主以外のステークホルダーへの対応
- 2021年度に実施した第三者機関を交えた評価結果との対比による改善状況の確認
 - 分析結果に基づいた、取締役会での実効性評価の共有、取り組むべき課題についての審議

2022年度の評価結果

当社取締役会は、経営環境が大きく変化する中で中長期的な企業価値の向上や持続的な成長の実現に向けての有効な議論および取り組みの工夫を積極的かつ継続的に実施しており、2030年を見据えた長期ビジョンならびに2022年からの中期経営計画の実現に向けて、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、2021年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。

2021年度の評価結果として認識された課題への対応状況

2021年度は、課題として「事業ポートフォリオに対する議論の深化」、「サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施」、「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」、「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」、「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会議のハイブリッドな会議・コミュニケーション機会の在り方、等)」を認識しました。

これに対し、当社取締役会では、2022年からの中期経営計画にて策定した事業ポートフォリオの方向性に基づき、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に関する議論の開始、サステナビリティに関する議論の定期的な実施、パッドニュースファーストの徹底を念頭においたリスク管理・コンプライアンス態勢の整備状況・運用状況等の定期報告の実施、および経営幹部の多様性、人事制度設計、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、すべての課題に対する取り組み状況につき、今回のアンケートによる自己評価調査より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。

さらなる取締役会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、2023年度の実効性向上に向けて議論できるような議題を設定し、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 株主との対話の充実と期待事項についての認識共有
- 課題⑤ 包括的かつ長期的な人事戦略の議論の実施
- 課題⑥ 知識・能力研鑽の機会の充実/社外役員・社内役員とのコミュニケーションの場の充実

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

役員人事委員会

役員を選任・解任や報酬決定等における透明性や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・妥当性を確保するため、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、将来への経営戦略を実践するための人物要件等を確認しながら、最高経営責任者(CEO)・取締役・監査役・執行役員の選任・解任や、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、社外取締役が座長を務めるCEO懇談会において、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っています。この結果は役員人事委員会から取締役会に報告され、CEOを含む執行役員の選任を決議しています。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業績連動報酬にかかわる審議を行っています。

役員人事委員会の構成員

委員長：代表取締役会長	渡部 克明
委員：代表取締役社長	日高 祥博
社外取締役(独立)	中田 卓也
社外取締役(独立)	上釜 健宏
社外取締役(独立)	田代 祐子
社外取締役(独立)	大橋 徹二
社外取締役(独立)	Jin Song Montesano

監査役会

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。

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。

監査役会実効性評価の導入

監査役会実効性評価を実施することで効果的・効率的に各監査役の課題認識・期待を抽出・共有し、監査役会で議論を行い次期監査方針・計画に反映させます。毎年1回実施することで、継続的に監査役監査の実効性を高めていきます。

評価方法

各監査役が「監査役会実効性評価アンケート」に回答。アンケート(評価項目)は、質と内容の客観的妥当性を担保するため外部の専門家の意見を踏まえ、網羅的に体制・仕組み・運用を各監査役が評価・分析できるように設定しました。回答結果を監査役室で集計・分析し、評価結果を監査役会に報告します。

評価結果

全体として監査役監査は良好に機能しています。監査役会にてアンケート結果を踏まえた各監査役の課題認識について意見交換・議論を行い、抽出された課題については、次期監査計画に反映し監査役監査の実効性向上に努めていきます。

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。

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、常勤監査役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回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

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。2023年より開催回数を年5回に増加するほか、必要に応じて随時開催されます。

内部監査

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

政策保有株式

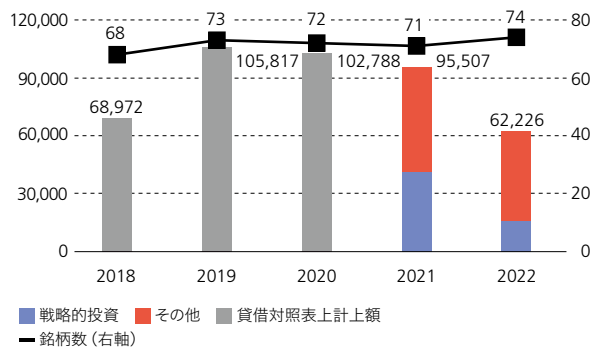
当社は、中長期的な成長と企業価値の向上のために、必要かつ適切であると判断した場合のみ、株式を保有します。当社取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、保有意義が適切か等の検証を行い、結果の概要を適切に開示します。保有の妥当性が認められない場合には、政策保有株式の縮減を進めていく方針です。

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。

純投資目的以外で当社が保有する株式の銘柄数および貸借対照表上計上額(戦略的投資を含む)

(百万円)



役員の報酬制度

取締役の報酬の決定方針は、その妥当性や審議プロセスの透明性・実効性を担保するため、当社が任意に設置する役員人事委員会における審議・答申を経て、取締役会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ています。

基本方針

- 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。

役員報酬体系

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(基準値)

固定報酬	変動報酬	
基本報酬(40%)	全社業績連動賞与(30%)	業績連動型株式報酬(30%)

業績連動賞与の構成

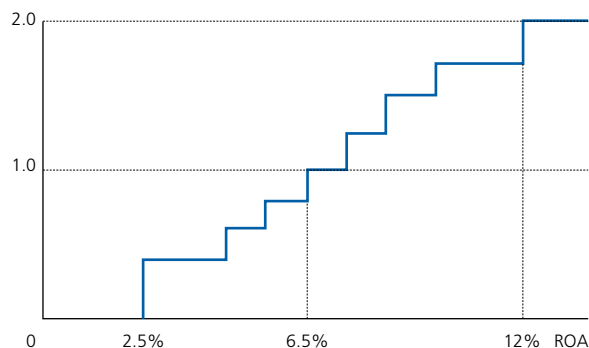
全社業績連動賞与	個人業績連動賞与 あらかじめ定める役職別基準額×0~2倍	
	総原資 親会社株主に帰属する当期純利益 × 一定割合0.14%(取締役を兼務しない執行役員は0.09%)* × 総資産営業利益率(ROA)に基づく評価係数 (その他経営業績による調整を含む) 0~2倍	財務評価 担当部門の売上高・営業利益・ 総資産営業利益率(ROA)等の 予算達成度および前期比を考慮
財務評価、非財務評価の割合 取締役/1:1(執行役員/1:1)		
全社業績連動賞与、個人業績連動賞与の割合 代表取締役/1:0 取締役/2:1(執行役員/1:3)		

* 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

ROAの3年平均値に対してROA評価係数を図のように規定。以下の各指標に応じて、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
- 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
- その他企業価値・ブランド価値への影響事象等



TSR評価係数

算定式：当社TSR ÷ 配当込みTOPIX成長率

当社TSR＝

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

配当込みTOPIX成長率＝

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

2022年度の実績：役員報酬等

2022年度では、ROAの3年平均値は9.5%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、良好な事業環境の継続を受け2年連続の最高益であり、総合的な経営業績の評価を行い、役員報酬規程通りの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1,500億円として算出するため、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×0.14%×ROA評価係数1.75＝367百万円となり、これを各取締役役に分配しています。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×0.09%×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分配しています。

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

(百万円)

区分	対象となる役員数(人)	基本報酬	業績連動賞与		業績連動型株式報酬	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)	7	255	367	40	154	818
社外取締役	5	90	—	—	—	90
監査役(社外監査役を除く)	2	75	—	—	—	75
社外監査役	2	37	—	—	—	37
合計	16	459	367	40	154	1,022

- (注) 1. 上記「基本報酬」の額は、2022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2名を含んでいます。
 3. 上記「全社業績連動賞与」の額は、2022年度の業績等の結果を踏まえて、2023年4月に支給した額(全額金銭報酬)です。
 4. 株式報酬に関しては、当社は社外取締役を除く取締役および執行役員(外国人執行役員を除く)に対する株式報酬として、従来、業績条件のない譲渡制限付株式報酬制度(以下、旧制度)に基づき、当社役員としての地位を退任するまで譲渡しないこと等を条件に、当社普通株式(譲渡制限付株式)を交付していましたが、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会の決議に基づき、旧制度に替えて、当社のTSR評価に連動して譲渡制限付株式の交付数を定める業績連動型株式報酬制度を導入しました。上記「業績連動型株式報酬」の額は、株式報酬規程の方針および算定方法に従い、2022年度のTSR評価等の結果を踏まえて、2023年4月以降に支給する額(全額、当社の普通株式について発行または処分を受けるために現物出資財産として払い込まれる金銭報酬債権)です。

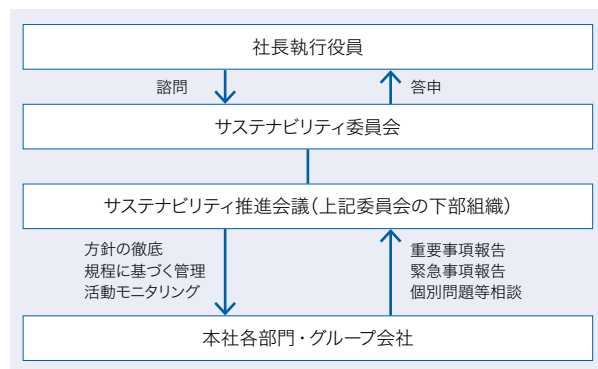
基本的な考え方

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」の「リスク・コンプライアンス部会」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。同時に、重点的に取り組む「グループ重要リスク」の選定、対策活動のチェックなどを行い、グループ全体のリスク低減を図っています。「リスク・コンプライアンス部会」は事業ラインから独立し、人事総務本部長が責任者を務めています。

またリスクの主管部門は、主管リスクについて対応方針、規程等を定めるとともに、本社各部門およびグループ会社に対して対応方針等に基づく対策活動の推進、活動モニタリングなどを行います。その実効性を担保するため、統合監査部門はリスク主管部門に対して監査を実施しています。



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、右のPDCAサイクルを回すことで推進しています。ヤマハ発動機グループでは、必要なリスクを網羅したリスク管理台帳を作成しており、リスク管理台帳を適切に管理・運用することにより、リスク低減を図っています。



2023年度グループ重要リスク

リスク項目	背景／選定理由	対策
サイバーセキュリティ	ビジネスにおける情報システムへの依存度とその重要性が増大している中、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・機密情報の漏洩や情報システム障害等を未然に防止し、業務継続を考慮した復旧体制を確立することが必要であるため。	策定したサイバーセキュリティ方針に基づいてハード・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る。また、万が一攻撃にあったときに早期にこれを検出し被害を最小化する対策に取り組む。
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と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年より腐敗リスクの特に高い地域について対応を強化しており、この運用の定着のための活動を継続。
人権侵害・ハラスメント	人権：2022年9月に日本政府が「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を策定するなど、ビジネスと人権に関する社会的要請が高まっており、特に当社グループのサプライチェーンにおける人権対応を強化する必要があるため。 ハラスメント：ハラスメントに対する社会的な関心の高まりや、パワハラ防止法の中小企業への適用拡大を背景に、当社グループにおいてもハラスメントリスク低減活動を強化する必要があるため。	人権：ヤマハ発動機グループ人権方針を策定し、当社グループの人権尊重への考え方を明確化するとともに、当社グループのサプライチェーンにおける人権への負の影響を特定、回避、緩和するための人権デュー・ディリジェンスを実施し、人権への負の影響に対応するための苦情処理メカニズムの整備を推進。 ハラスメント：ハラスメントを防止するための啓発、事案発生時の迅速・適切な対応、再発防止について見直し、効果的なリスク低減活動に取り組む。
製品品質に関する法令違反	製品品質に関する法令遵守は、お客さま、地域社会の信頼に直結しており、厳格な管理がますます要請されている。また、世の中のCASE関連製品・サービスの普及・多様化や、循環型社会実現に合わせた新たな法規の制定と各国への拡大が予想されている。そのような変化に遅れることなく、全社で確実に対応することが必要であるため。	製品品質に関する法規対応が確実に取られるよう、法規情報の収集と展開、法規要件の織り込み確認等の活動に取り組むとともに、新規事業に対して戦略的な法規活動を実施。同時に、ISO9001に準拠したヤマハ発動機グループ品質保証規程の展開と併せ、2022年に発足したコーポレート法規管理部門を全社活動のハブとして、各事業の法規管理プロセスの基盤強化を図る。

▶ リスクマネジメントについての詳細はWebサイトを参照ください。

当社グループでは、「コンプライアンス最優先～不正は絶対に許さない(Compliance Comes First – Never Tolerate Wrongdoing)」を社長執行役員によるトップメッセージとしてグループ全社で掲げ、「感動創造企業」としての価値創出の基盤を担うコンプライアンス遵守をグローバルに推進しています。

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活動計画を審議し、その実践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しています。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。

サステナビリティ委員会のもとでコンプライアンス統括部門が推進する活動には、グループ中核拠点リーダーによるグローバルエグゼクティブ委員会で毎回実施するコンプライアンス・ケーススタディやグループ各社のマネジメント向けに毎年実施するグローバル・コンプライアンス会議など経営層向けの活動から、グループ各社対象に毎年実施するコンプライアンス意識調査や社長執行役員のメッセージ配信と各研修などといった職場向けの活動まで広く含まれます。これら

のコンプライアンス活動と、グローバルに11言語で研修ビデオを展開する「倫理行動規範」や「コンプライアンスリスク評価」およびグローバルに運用する「コンプライアンス・ホットライン」などの仕組みにより、コンプライアンス遵守のための体制をグループ全体で推進しています。

倫理行動規範

当社グループでは、コンプライアンスを「法規範、社内規範、社会規範を理解し、遵守すること」と定義し、「感動創造企業」を担う役職員として遵守すべき行動基準を「倫理行動規範」として定め、グループ各社で採択しています。また、当社グループが掲げるサステナビリティ基本方針に基づき、当社グループの事業活動において特に重要なコンプライアンス領域においては、人権方針、贈賄防止方針、競争法

遵守方針その他の個別方針をグループ各社で採択し、グローバルに法令遵守と社会規範の遵守を含むコンプライアンスの実践を推進しています。

また、コンプライアンスリスク評価を事業部門・グループ各社単位で毎年実施してリスク状況をモニタリングしながら適宜対策を実施するとともに、それらを踏まえたコンプライアンス活動計画に基づき、

コンプライアンス・法令教育をグループ各社で実施しています。さらに、コンプライアンス・ホットラインを設置し、国内外のグループ各社からの内部通報を受け付けるとともに、必要な調査・是正を実施しています。

2022年度の取り組み

2022年度のグローバルエグゼクティブ委員会では、インサイダー取引・ビジネスと人権・スピークアップなどのトピックに関するケーススタディやディスカッションを行いました。また、グローバル・コンプライアンス会議では、人権の尊重・貿易管理・腐敗防止などサステナビリティ委員会で定めるグループ重要リスクにあたる各分野を主管部門長による対談形式のビデオ配信などにより取り上げています。さらに、役員研修では公表されている他社の事例や調査報告書などに基づき、品質不正についてディスカッションを行いました。

そのほか、本社コンプライアンス法令研修では、人権の尊重・人権とハラスメント・競争事業者との接触における独禁法上の注意点・新興国市場における外国公務員贈賄・個人情報の取扱い・他社との技術交流・適正な輸出入手続・製品含有化学物質管理などを扱いました。またeラーニングでは、これら領域に加えてサイバーセキュリティ、安全保障貿易管理、情報管理、サステナビリティなど、当社グループの事業活動や社内事例等を踏まえ重要と判断する各コンプライアンス分野を取り上げています。



▶ [コンプライアンス遵守の取り組みについての詳細はWebサイトをご参照ください。](#)



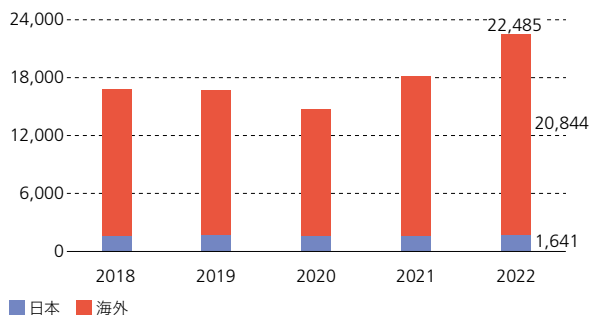
Fact Data

- 85 財務・非財務ハイライト
- 87 11カ年主要連結財務データ
- 88 環境・社会関連データ
- 89 2022年12月期の経営成績の解説と分析
- 93 Design Awards
- 94 会社情報／株式情報

▶ 詳細は当社Webサイト「有価証券報告書」をご覧ください。

売上高

(億円)

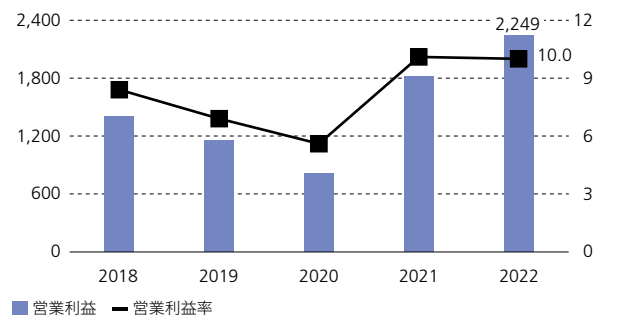


世界的なサプライチェーン混乱による供給不足の影響を受けたものの、先進国における船外機需要の堅調な推移や新興国における二輪車需要の回復により、過去最高の売上高2兆2,485億円となりました。

営業利益／営業利益率

(億円)

(%)

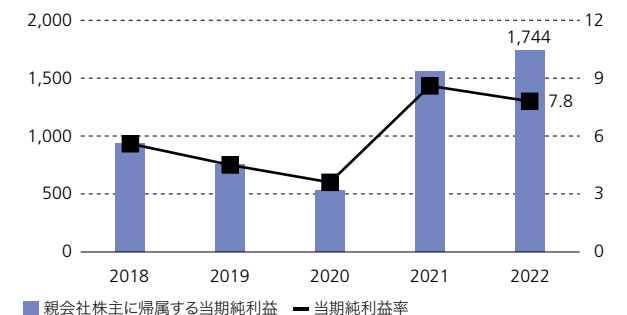


原材料や物流費をはじめ、コストが大幅に上昇しましたが、コストダウンの継続や、価格転嫁の効果顕在化、加えて円安によるプラスの効果により、前期比425億円の増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率

(億円)

(%)

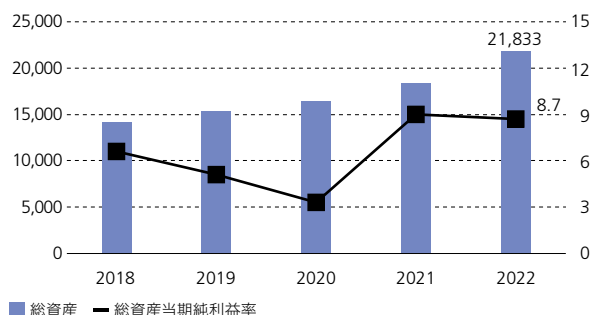


前期比189億円・12.1%増加の1,744億円となりましたが、当期純利益率は前期比0.8ポイント減少の7.8%となりました。

総資産／総資産当期純利益率

(億円)

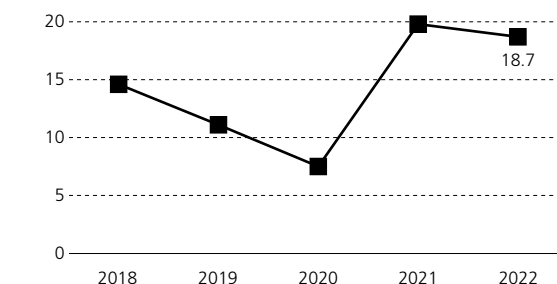
(%)



総資産は、部品調達難に起因する生産遅延等による棚卸資産の増加や、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3,504億円増加の2兆1,833億円となりました。

自己資本当期純利益率(ROE)

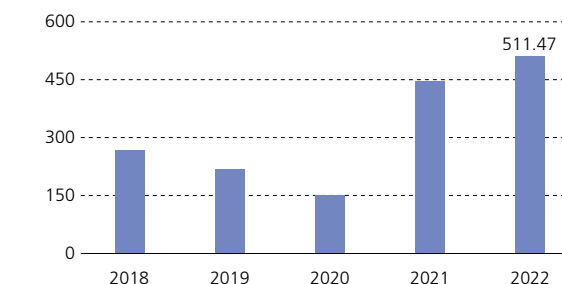
(%)



ROEは前期末比1.1ポイント減少の18.7%となりました。中期経営計画の目標水準としている15%を継続的に上回っています。

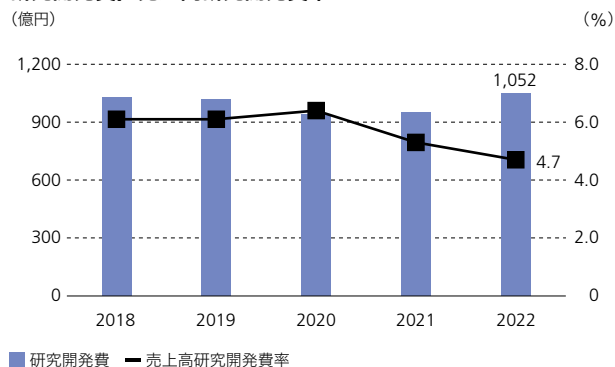
1株当たり当期純利益

(円)



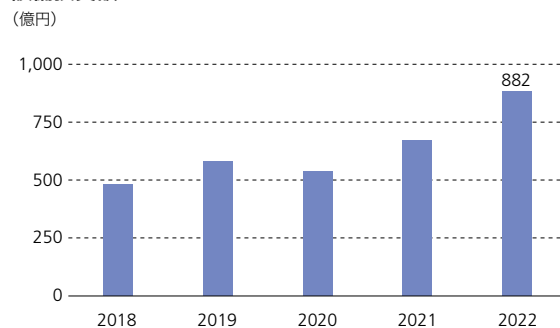
前期比65.8円増加の511.47円、潜在株式調整後1株当たり当期純利益は511.26円です。また、当期の配当金は1株につき125円となりました。

研究開発費／売上高研究開発費率



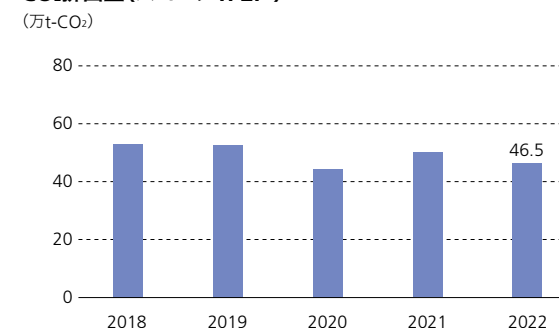
コア事業の稼ぐ力を高め、サステナブルな社会に貢献する新規・成長事業への研究開発を行い、当期の研究開発費は1,052億円となりました。

設備投資額



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212億円増加の882億円となりました。

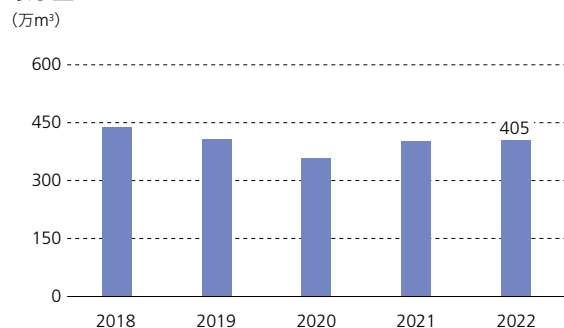
CO₂排出量(スコープ1.2.*)



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。

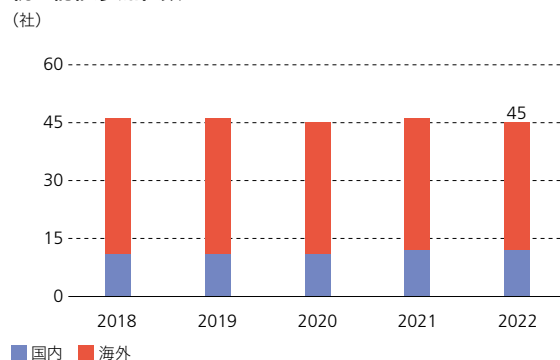
* スコープ1.2.: 企業活動における自社の排出

取水量



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。

統一認証参加社数



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統一認証の取り組みを2012年から進めています。日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に45社(国内12社、海外33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 2023」

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20.04億米ドル(2022年18.01億米ドル、2021年14.80億米ドル)でした。

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)

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

								百万円				増減率(%)
								2019	2020	2021	2022	2022/2021
事業年度:												
売上高	¥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	¥2,248,456	24.1
商品別売上高:								セグメント別売上高:				
二輪車	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	1,468,244	24.5
マリン	196,320	243,362	276,367	309,337	297,216	323,838	344,658	350,059	328,344	391,130	517,040	32.2
特機	103,588	126,722	142,204	169,495	152,310	151,622	153,778	75,644	83,005	120,280	115,869	(3.7)
産業用機械・ロボット	30,813	32,261	38,942	46,501	46,871	67,571	69,891	40,928	46,058	48,643	62,178	27.8
その他	78,276	79,922	86,113	73,262	76,322	81,845	82,634	78,292	67,412	72,704	85,123	17.1
売上総利益	235,068	318,765	372,849	436,525	402,660	458,629	455,173	442,331	371,812	506,840	633,745	25.0
営業利益	18,598	55,137	87,249	130,329	108,594	149,782	140,787	115,364	81,672	182,342	224,864	23.3
経常利益	27,267	60,092	97,279	125,231	102,073	154,826	137,969	119,479	87,668	189,407	239,293	26.3
親会社株主に帰属する当期純利益	7,489	44,057	68,452	60,023	63,153	101,603	93,366	75,736	53,072	155,578	174,439	12.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	(2,385)	66,976	93,618	28,475	143,163	126,342	58,858	99,127	110,487	141,336	70,921	(49.8)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(51,081)	(62,679)	(72,470)	(68,475)	(46,541)	(53,194)	(48,274)	(79,662)	(43,950)	(51,026)	(74,160)	45.3
フリー・キャッシュ・フロー	(53,466)	4,296	21,149	(40,000)	96,621	73,147	10,584	19,465	66,537	90,309	(3,238)	(103.6)
財務活動によるキャッシュ・フロー	15,761	3,620	(8,908)	6,845	(67,627)	(52,830)	(26,423)	(36,760)	83,668	(93,488)	23,103	(124.7)
設備投資額	48,788	56,800	65,871	64,064	61,330	56,532	48,342	58,053	53,756	66,963	88,206	31.7
減価償却費	34,278	36,407	37,667	44,324	42,434	45,457	46,405	49,689	48,241	51,129	59,824	17.0
事業年度末:								事業年度末:				
総資産	¥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	¥2,183,291	19.1
純資産	341,561	422,792	503,224	531,700	575,404	665,232	695,743	751,828	749,158	900,670	1,054,298	17.1
有利子負債	326,976	382,929	403,652	410,147	364,381	353,490	356,688	364,951	466,935	458,514	602,689	31.4
レシオ:								レシオ:				
営業利益率(%)	1.5	3.9	5.7	8.0	7.2	9.0	8.4	6.9	5.6	10.1	10.0	
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	2.5	12.7	16.2	12.6	12.3	17.6	14.6	11.1	7.5	19.8	18.7	
自己資本比率(%)	32.0	33.5	35.1	37.6	40.5	44.0	46.3	46.0	43.6	46.9	45.9	
株価収益率(倍)	44.2	12.5	12.5	16.0	14.2	12.7	8.1	10.2	13.9	6.2	5.9	
DELレシオ(倍)	1.06	1.00	0.88	0.84	0.68	0.57	0.54	0.52	0.65	0.53	0.60	
								円				
1株当たり情報:								1株当たり情報:				
1株当たり当期純利益	¥ 21.45	¥ 126.20	¥ 196.06	¥ 171.89	¥ 180.84	¥ 290.93	¥ 267.35	¥ 216.83	¥ 151.89	¥ 445.67	¥ 511.47	14.8
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	126.20	196.04	171.88	180.83	—	—	—	—	—	511.26	—
1株当たり純資産	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	2,965.79	19.4
1株当たり配当金	10.00	26.00	40.00	44.00	60.00	88.00	90.00	90.00	60.00	115.00	125.00	8.7
								百万円、ただし株価は円				
株価情報(事業年度末):								株価情報(事業年度末):				
株価	¥ 949	¥ 1,577	¥ 2,442	¥ 2,744	¥ 2,574	¥ 3,695	¥ 2,159	¥ 2,203	¥ 2,104	¥ 2,759	¥ 3,010	9.1
株式時価総額	331,288	550,585	852,683	958,264	898,931	1,290,413	753,989	771,079	735,207	954,229	1,018,027	6.7
								人				
その他の情報(事業年度末):								その他の情報(事業年度末):				
株主数	32,873	29,474	30,416	34,214	42,031	34,566	51,113	67,741	82,730	79,112	94,547	19.5
従業員数	53,958	53,382	52,662	53,306	53,150	53,579	53,977	55,255	52,437	51,243	52,554	2.6

- 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。

気候変動における緩和策

項目	単位	2018年	2019年	2020年	2021年	2022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	3,564	3,554	3,363	3,993	4,146
	ブルーコアエンジン搭載二輪車の販売台数	千台 2,800	2,901	2,245	3,184	3,064
	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)	569	648	670	821	779

SASB要求項目

SASB指標*	項目	単位	2022年	
基本データ	TR-AU-000.A 二輪車生産台数	千台	4,720	
	TR-AU-000.B 二輪車販売台数	千台	4,774	
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	
	TR-AU-250a.3 リコール台数	台	19,447 ※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	%	84	
	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 業務停止に関与する労働者数(人)×停止日数	件 人日	0 0	
燃費と製品使用時の排出	TR-AU-410a.1 地域別販売台数加重平均燃費	アジア	km/L	50
		欧州	gCO ₂ /km	92
		北米	mpg	72
		日本	km/L	45
		大洋州	km/L	30
		中南米	km/L	44
		その他	km/L	52

SASB指標*	項目	単位	2022年	
燃費と製品使用時の排出	TR-AU-410a.2 (1)ゼロエミッション車(ZEV)、(2)ハイブリッド車(HEV)、(3)プラグインハイブリッド車(PHEV)の販売台数	台	該当なし(N/A)	
	TR-AU-410a.3 モデルレイヤ-燃費と排出のリスクと機会の管理と戦略	—	<ul style="list-style-type: none"> 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/#sec-06 	
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	—	<ul style="list-style-type: none"> 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/#sec-06 	
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	64,224
		上記廃棄物のうちリサイクルされた重量の割合	%	72
	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
TR-AU-440b.3	製品のリサイクル可能率	%	90	

* 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

業績概要

当期における世界経済は、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、新型コロナウイルス感染再拡大に伴う中国のロックダウン、急激な為替変動など不安定要因が多く発生しました。加えて、後半からは米国の金利上昇により、世界的な景気減速懸念が広がりました。当社事業においては、アウトドアレジャー需要が引き続き堅調に推移する中、半導体をはじめとした部品不足の長期化、サプライチェーンの混乱などにより製品供給不足が生じました。さらに、これまでにないレベルで原材料価格、物流費、人件費などのコストが高騰しましたが、一方で円安は当社にとっては追い風となりました。

このような経営環境の中、当社は開発・製造・販売が一体となり部品調達不足の影響最小化に努めるとともに、損益分岐点経営を念頭に、経費コントロールやコストダウンといった自助努力、加えて価格転嫁を進めました。

この結果、当期の売上高は2兆2,485億円(前期比4,360億円・24.1%増加)、営業利益は2,249億円(同425億円・23.3%増加)、経常利益は2,393億円(同499億円・26.3%増加)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,744億円(同189億円・12.1%増加)となり、過去最高の売上高・各利益を達成しました。なお、当期の為替

換算レートは、米ドル132円(前期比22円の円安)、ユーロ138円(同8円の円安)でした。

売上高は、世界的なサプライチェーン混乱による供給不足の影響を受けたものの、先進国における船外機需要の堅調な推移や新興国における二輪車需要の回復により増収となりました。営業利益は、原材料や物流費をはじめ、コストが大幅に上昇しましたが、コストダウンの継続や、価格転嫁の効果顕在化、加えて円安によるプラスの効果により、増益となりました。

セグメント別の概況

ランドモビリティ事業

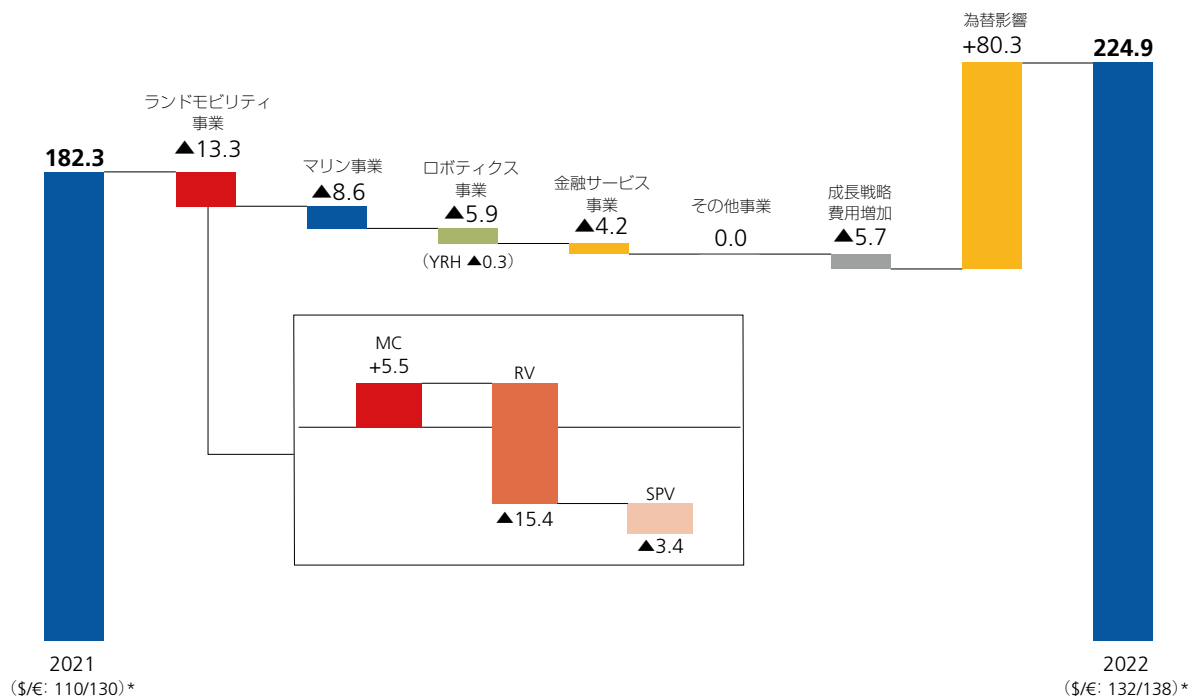
売上高1兆4,682億円(前期比2,885億円・24.5%増加)、営業利益874億円(同187億円・27.2%増加)となりました。

先進国二輪車では、需要が堅調に推移し、欧州・北米で販売台数が増加した結果、売上高3,229億円(前期比735億円・29.5%増加)となりました。新興国二輪車では、各国で経済活動の回復が進んだことで需要が増加し、インドネシア・ベトナム・インドなどで販売台数が増加した結果、売上高9,688億円(前期比2,017億円・26.3%増加)となりました。半導体などの部品不足は想定よりも長期化していますが、代替部品の調達、生産管理の徹底により影響を最小化し、増収となりました。二輪車全体の営業利益は、原材料価格や物流費などの生産コスト高騰の逆風を受けましたが、価格転嫁の実施や円安によるプラスの効果もあり、増益となりました。二輪車全体の販売台数は、多くの地域での需要が堅調に推移し、477万台(前期比6.3%増加)となりました。

RVでは、アウトドアレジャー需要は引き続き旺盛ですが、部品不足やサプライチェーン混乱による供給制約が続きました。販売台数は減少しましたが、売上高は価格転嫁や円安によるプラスの効果も

営業利益変動要因(事業別)

(十億円)



* 期末円相場

あり、増収となりました。営業利益は米国生産拠点における生産稼働率の低下や生産コスト高騰により、減益となりました。

電動アシスト自転車は、第2四半期連結会計期間に上海ロックダウンに起因する部品不足やコンテナ不足による物流遅延の影響を受け、大幅な生産遅れが発生しました。その後、状況は改善に向かっていますが、挽回には至らず販売台数が減少しました。売上高は円安のプラス効果もあり、微増となりました。営業利益は、コストアップに対して価格転嫁を進めましたが、第1四半期連結会計期間にバッテリーのリコールに伴う製品保証引当金を計上したこともあり、減益となりました。

マリン事業

売上高5,170億円(前期比1,259億円・32.2%増加)、営業利益1,092億円(同324億円・42.2%増加)となりました。

船外機では、先進国におけるアウトドアレジャーブームは依然継続しており、特に200馬力以上の大型船外機の需要が堅調に推移しました。コンテナ不足の影響や、米国の港湾混乱の影響がありました。

が、徐々に改善し販売台数が増加しました。また新興国においても観光需要が回復しました。ウォータービークルでは、強い需要が継続しましたが、部品不足やサプライチェーン混乱による供給制約が続き、販売台数が減少しました。マリン事業全体では、第3四半期連結会計期間以降に価格転嫁が進んだことに加え、円安によるプラスの効果もあり、増収・増益となりました。

ロボティクス事業

売上高1,159億円(前期比44億円・3.7%減少)、営業利益119億円(同57億円・32.6%減少)となりました。

中国では上海ロックダウンの影響と景気回復の遅れにより設備投資需要が減少しましたが、欧米の車載向け投資やチャイナプラスワンの動き、自国生産移行に向けた設備投資が堅調に推移しました。当社は、サーフェスマウンターでは車載系の大型投資などで日本を中心に先進国の販売が安定的に増加しましたが、中国・台湾・韓国は需要の冷え込みにより減少しました。産業用ロボットと半導体製造装置でも中国・台湾などで販売が減少しました。その結果、ロボティ

クス事業全体では減収となりました。営業利益は、部品・物流費の高騰により減益となりました。

金融サービス事業

売上高622億円(前期比135億円・27.8%増加)、営業利益175億円(同16億円・8.4%減少)となりました。全地域で販売金融債権が増加し、増収となりました。営業利益は、利上げ影響を受け調達金利が上昇したことに加え、リスクに鑑み貸倒引当金を計上したこと、一方で前期は一過性要因として貸倒引当費用が減少していたことから、減益となりました。

その他事業

売上高851億円(前期比124億円・17.1%増加)、営業損失12億円(前期：営業利益0億円)となりました。ゴルフカーにおける高価格帯の売上増加や価格転嫁実施により増収となりましたが、原材料価格高騰やサプライチェーン混乱に伴う固定費増加などにより、減益となりました。

財政状態に関する分析

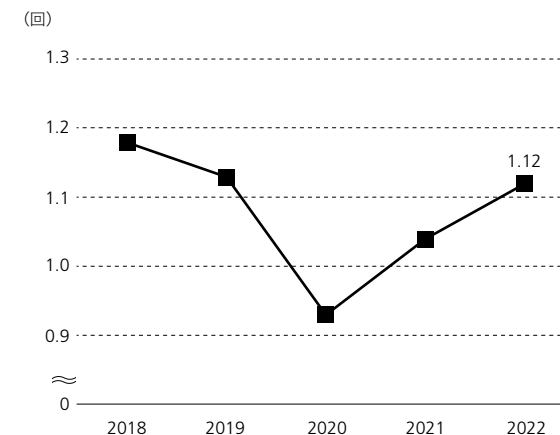
総資産は、前期末比3,504億円増加し、2兆1,833億円となりました。流動資産は、堅調な需要を背景とした売掛金や短期販売金融債権の増加や、部品調達難による生産遅延等で棚卸資産が増加したことなどにより同2,610億円増加しました。固定資産は、小売ファイナンスの増加に伴う長期販売金融債権の増加などにより同894億円の増加となりました。

負債合計は、運転資金の増加等による有利子負債の増加などにより同1,967億円増加し、1兆1,290億円となりました。

純資産合計は、配当金の支払419億円、自己株式の取得200億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,744億円、為替換算調整勘定の増加478億円などにより同1,536億円増加し、1兆543億円となりました。

これらの結果、自己資本比率は45.9%(前期末：46.9%)、D/Eレシオ(ネット)は0.31倍(同：0.21倍)となりました。

総資産回転率



■ 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2,458億円(前期:1,997億円)や減価償却費598億円(同:511億円)などの収入に対して、棚卸資産の増加901億円(同:762億円の増加)、販売金融債権の増加708億円(同:50億円の減少)、法人税等の支払額538億円(同:301億円)、売上債権の増加129億円(同:86億円の増加)などの支出により、全体では709億円の収入(同:1,413億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資有価証券の売却による収入225億円(前期:171億円の収入)などがありましたが、固定資産の取得による支出894億円(同:668億円の支出)、投資有価証券の取得による支出153億円(同:54億円の支出)などにより、742億円の支出(同:510億円の支出)となりました。

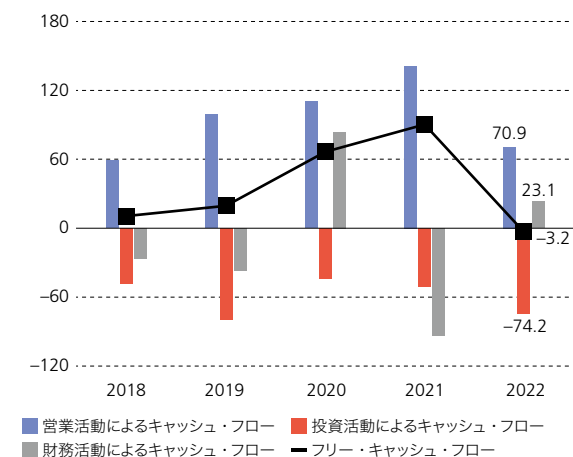
財務活動によるキャッシュ・フロー

配当金の支払や自己株式の取得などによる支出がありましたが、有利子負債の増加などにより231億円の収入(前期:935億円の支出)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32億円のマイナス(前期:903億円のプラス、現金及び現金同等物は2,968億円(前期末比:219億円の増加)となりました。当期末の有利子負債は6,027億円(同:1,442億円の増加)となりました。

連結キャッシュ・フロー

(十億円)



■ 資本の財源および資金の流動性

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

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

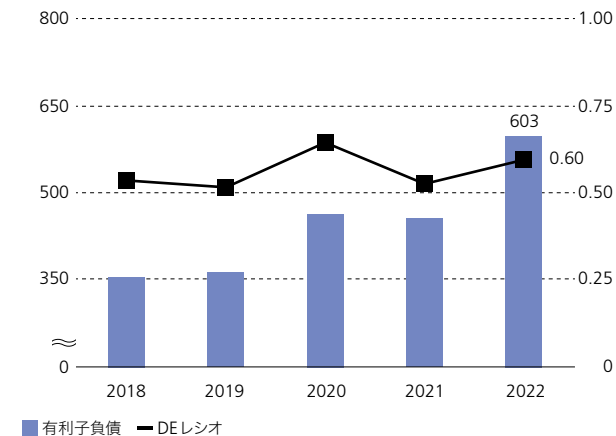
資金の流動性管理にあたっては、適時に資金繰り計画を作成・更新するとともに、手元流動性を適度に維持することで、必要な流動性を確保しています。

当期においては、フリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりました。これは、各国での旺盛な需要や堅調な販売を背景に販売金融債権や棚卸資産などが増加したことや、設備投資などの投資活動が活発であったことによるものです。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。2023年12月期は年間配当1株当たり130円、加えて300億円の自己株式の取得を予定しています。

有利子負債/DEレシオ

(十億円)

(倍)



設備投資

当社グループは、当期において、合計882億円の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、生産設備の更新、二輪車の新商品、生産体制改善、研究開発等に568億円。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183億円。ロボティクス事業

では、サーフェスマウンター、産業用ロボットの研究開発、工場増築や産業用無人ヘリコプターの新商品等に79億円。その他事業では、ゴルフカーの新商品等に52億円の投資を実施しました。また、2023年12月期の設備投資は1,000億円、研究開発費は1,210億円を計画しています。

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。

配当については、2022年に発表した中期経営計画で示した通り、新しい株主還元方針のもと、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行います。引き続き、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、総還元性向は中期経営計画期間累計で40%を目安とします。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、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。

当期の配当金につきましては、1株につき125円(うち、中間配当金57.5円)とさせていただきます。

2023年12月期の見通し

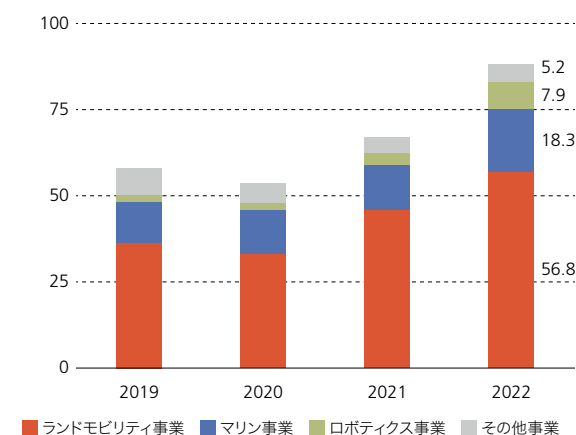
2023年については、特に大型船外機や新興国二輪車需要は引き続き堅調と予想されるため、部品調達、生産、出荷を進め、不足している製品の市場在庫水準適正化を目指します。また、2022年に実施した価格転嫁の効果は2023年にさらに顕在化し、海上運賃は前期比で低下する見通しです。

一方、リスクとしては、自動車生産回復に伴うアルミ、貴金属、鉄鋼などの資材価格の高騰、人件費やエネルギーコストの継続的な上昇が予想されます。加えて世界経済の動向や為替変動などは不透明

な状況です。これらのリスクに対して、コストダウンや生産性向上などの本質的な構造改革・基盤強化を進めます。同時に、マーケティング・技術部門が一体となり変革のスピードを上げて環境変化に対する新たな価値を創造し、持続的成長に向けて取り組んでいきます。また、足元で続いている半導体などの部品不足が生産に与える影響に関しては、代替開発の進捗もあり、2023年後半以降に改善していく見通しです。

設備投資額

(十億円)



	予想	対当期増減
売上高	2兆4,500億円	2,015億円・9.0%増
営業利益	2,300億円	51億円・2.3%増
経常利益	2,300億円	93億円・3.9%減
親会社株主に 帰属する当期純利益	1,600億円	144億円・8.3%減

(注) 為替レート：米ドル125円(当期比7円の円高)、ユーロ135円(同3円の円高)



reddot winner 2022
motorcycle design



モーターサイクル

MT-09

Red Dot Award 2022[Winner]
iF Design Award 2022

MT-09は、「トルクフル×アジャイル」のコンセプトのもと、より「フィーリング」を重視し、軽量化、パワーアップを図るとともに、通勤・通学から週末の走行まで幅広く対応するモデルとして開発。必要なものを削ぎ落とし、部品そのものの機能美で勝負するスタイリング。新型設計の889cc「CP3」3気筒エンジン、軽量シャシー、SpinForgedアルミホイール、YZF-R1譲りの車載電子機器など新機能と革新的な技術が詰まっている。

モーターサイクル

YZF-R7

Red Dot Award 2022[Winner]
iF Design Award 2022

スーパースポーツカテゴリーを牽引する「R」シリーズの最新モデル。より多くの、そして幅広い世界中のモーターサイクルファンに向けて、スーパースポーツならではのエキサイトメントと憧れの「R」を所有する喜びを提供する。優れた基本性能を持つ既存コンポーネントを活用し、走りの楽しさとワンランク上の所有感を求めやすい価格で実現した。



水上オートバイ

SuperJet

Red Dot Award 2022[Winner]

「SuperJet」は、30年ぶりにフルモデルチェンジした1人乗りスタンドアップモデルの水上オートバイ。現行の排出ガス規制に対応した4ストローク3気筒エンジンを搭載し、レースを想起させる先鋭的なデザインとフロントワイドの艇体ハル形状が特徴。体格や好みに合わせたハンドル調整機能、拡張したフットレイ、エンジン抑制モードなどが備わっている。



Good Design Award 2022



次世代電動操船システム

HARMO

Good Design Award 2022 Best100

環境負荷の小さな電動推進器ユニットと、船の動作を制御するリモートコントロールボックス、直感的な操作を可能とするジョイスティック等で構成する次世代操船システムのプラットフォーム。高い環境適応性と簡単なコントロールで、観光地のクルーズ船等により楽しく、より快適な「水上のレーススピードモビリティ」としての価値を加える。

電動トライアルバイク

TY-E 2.0

Good Design Award 2022

「内燃機関を上回る楽しいEV」の開発に向けたアプローチとして、幅広く難度の高い運動性能を求められるトライアル競技のフィールドで、その実現を目指す研究開発を目的としたレース実証車両。電動ならではの高度な駆動力制御や大容量軽量バッテリーを実装し、内燃機関搭載車との混走となる世界選手権にチャレンジする。



自動搬送サービス

eve auto

Good Design Award 2022

さまざまな産業現場で活躍が期待される小型EVを用いた自動搬送サービス。慢性的な人手不足に悩む生産現場等で、搬送の自動化を実現するソリューション。工場建屋内だけでなく建屋間(屋外)の走行も可能な走破性、力強い牽引・積載力、自動/手動運転を両立した車両デザインによる導入・運用しやすいパッケージで「今日から、自動化」を実現する。



会社情報／株式情報 (2022年12月31日現在)

Introduction

中期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

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 52,554人
ヤマハ発動機株式会社単体 10,193人

上場証券取引所 東京証券取引所

証券コード 7272

株主名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社
〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号

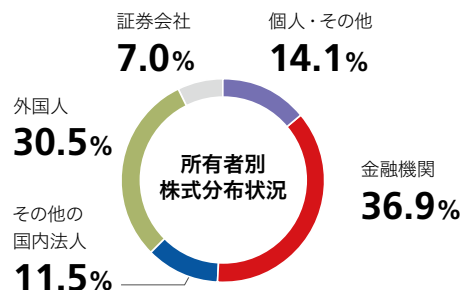
監査法人 EY新日本有限責任監査法人

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.
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.
Yamaha Motor Philippines, Inc.
台湾山葉機車工業股份有限公司
Yamaha Motor do Brasil Ltda.

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	94,547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)	18.81
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7.35
ヤマハ株式会社	4.62
トヨタ自動車株式会社	3.70
SMBC日興証券株式会社	3.64
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2.14
JPモルガン証券株式会社	1.80
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1.77
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーディー 505234	1.72
株式会社静岡銀行	1.67

(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。

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(2022気候変動レポート分野「A-」)

S&P Japan 500 ESG
SOMPOサステナビリティ・インデックス2022
健康経営優良法人2023(大規模法人部門)
「ホワイト500」



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

*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.



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/>