



Revs Your Heart

Integrated Report 2020

統合報告書 2019年12月期



感動を創造する



そのために大切にしているもの

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



企業目的

感動創造企業

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

人々の夢を知恵と情熱で実現し、つねに「次の感動」を期待される企業

それが、感動創造企業・ヤマハ発動機である

経営理念

1. 顧客の期待を超える価値の創造

私たちは、感動を生む価値を創造するために、変化する顧客の夢を追求しなければならない。

顧客の期待を超える、安全で質の高い商品とサービスの提供を目指し、適正な利益を得る工夫をしなければならない。

2. 仕事をする自分に誇りがもてる企業風土の実現

私たちは、個人の自主性から活力を生み出す風土をつくらなければならない。

創造性豊かな人材の育成と能力開発を重視し、公正な評価と処遇が行われる組織を実現しなければならない。

3. 社会的責任のグローバルな遂行

私たちは、世界的な視野と基準で行動しなければならない。

地球環境や社会との調和に努め、公正で誠実な事業活動を通じて、社会的責任を果たす企業でなければならない。

行動指針

スピード

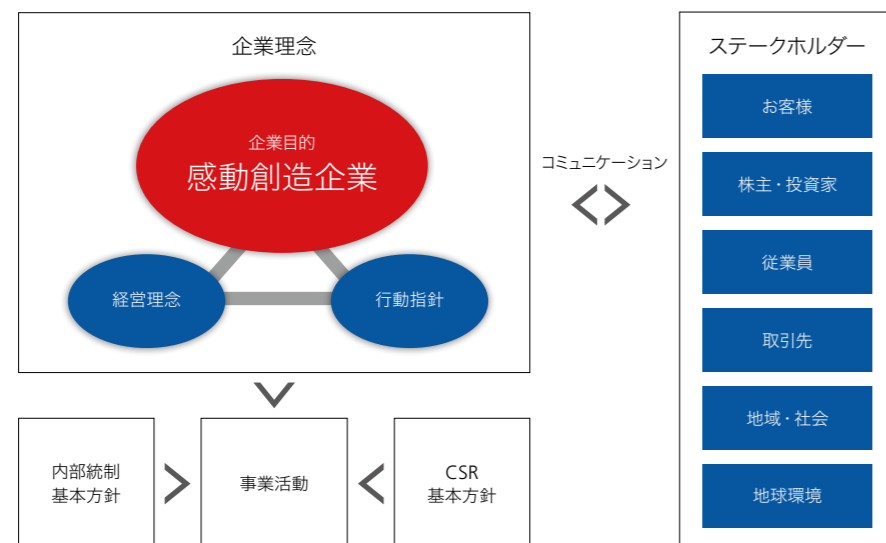
あらゆる変化に素早く対応

挑戦

失敗を恐れず、もう一段高い目標に取り組む

やり抜く

粘り強く取り組み、成果を出し、振り返る



Contents

■ イントロダクション

- 4 技術を通して感動を生み出してきた歴史
- 6 ヤマハ発動機のプレゼンス
- 8 財務・非財務ハイライト

■ 持続的な成長に向けて

- 10 社長メッセージ
- 18 ヤマハ発動機の価値創造プロセス
- 20 重要な社会課題(マテリアリティ)
- 24 気候変動関連の情報開示 (TCFDに基づく情報開示)
- 26 長期ビジョンと中期経営計画
- 28 社会課題の解決に向けた具体的な取り組み
- 30 取締役 企画・財務本部長メッセージ

■ 競争力を生み出す基盤

- 32 Creative Branding
- 34 Creative Design
- 36 研究開発
- 38 Digital Transformation
- 40 調達
- 42 生産<モノづくり>
- 44 販売<マーケティング>
- 46 人材
- 48 Topics
 - 48 従業員エンゲージメント向上のための取り組み
 - 50 ヤマハ発動機のスポーツ活動

■ コーポレートガバナンス

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

■ 事業別概況

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

■ Fact Data

- 78 11カ年主要連結財務データ
- 80 環境・社会関連データ
- 81 2019年12月期の経営成績の解説と分析
- 86 グローバルグループネットワーク
- 88 会社情報/株式情報

編集方針

「統合報告書2020」は、2018年12月に発表した長期ビジョンとそのビジョンを具現化する取り組みとしての中期経営計画の戦略に加え、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)への取り組みを通じて今後の成長をより確かなものにするための情報を総合的に盛り込んで掲載しています。本冊子は、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様に、ヤマハ発動機の持続的な成長を多面的にご理解いただくことを主眼に編集しています。

本冊子の編集にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が発行した「価値協創ガイダンス」を参照しています。

また、本冊子に掲載していない財務、サステナビリティ、製品情報などについては、当社のWebサイトをご覧ください。

※ 本冊子からタイトル部分に発行年の年号を用いています。

情報開示体系

財務情報

- 投資家情報
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>
- 有価証券報告書
- ファクトブック

非財務情報

- 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/profile/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

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、様々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。

技術を通して感動を生み出してきた歴史

ヤマハ発動機は、1955年7月、母体である日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)のモーターサイクル製造部門が分離独立し、設立されました。以来60年以上にわたり、母体から受け継いだ消費者視点の開発発想を起点とし、二輪車をはじめとする様々な分野で、つねに新しい価値の創造に取り組んでいます。

経済復興下でのモーターサイクルへの挑戦

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。第1号車の「YA-1」は、コンパクト・高品質・斬新なデザイン性で市場に大きな話題を呼びました。

事業領域の拡大と社会へのレジャー文化普及活動

二輪車で培ったエンジン技術を応用し、船外機、FRP漁船、スノーモビルなどを手掛け、事業の領域を拡大。また、レジャー文化の浸透やファン層拡大のための普及活動、モータースポーツにおける安全性の認識向上を図るための取り組みなどを推進しました。

需要の創造と事業基盤の構築

既成概念に捉われずマーケットインの発想で顧客ニーズを分析し、女性でも乗りやすい「Passol」を発売、市場に“ソフトバイク”という新ジャンルを定着させました。また、生産モデルの多様化の過程で培った自社用ロボットの技術開発やノウハウを活かし、産業用ロボットの開発・実用化にも着手しました。

技術を融合した製品で社会課題に貢献

農業分野の薬剤散布など重労働な作業を軽減するため、小型エンジン技術、FRP技術、制御技術を活用した産業用無人ヘリコプターの開発に着手。現在は農業分野における省人化・効率化に貢献するほか、研究機関などによる学術調査、防災業務、測量・観測業務などに活用されています。

「感動と環境の両立」への取り組み

1993年に世界で初めて量産化した電動アシスト自転車「PAS」で培った制御技術と最新のヒューマンインターフェイス技術を応用し、排気ガスや騒音がない環境にやさしい電動通勤車を実用化しました。併せて推進していた燃料電池車の研究は、現在の新しいモビリティ開発につながっています。

持続可能な社会に貢献する多様なモノづくり

コア技術と先進技術を掛け合わせ、二輪車やマリンの製品群を進化・多様化するほか、1990年代より取り組んできた新興国における「クリーンウォーターシステム」設置のプロジェクを推進しています。住民による自主運営を可能とすることで、きれいな水の安定供給により社会課題の解決に貢献しています。

1955

1960

1970

1990

2000

2010



社会の変化とともに、
コア技術を磨き
様々な製品を展開

* Leaning Multi Wheel(リーニング・マルチ・ホイール):
モーターサイクルのようにリーン(傾斜)して旋回する3輪以上の車両の当社での総称。

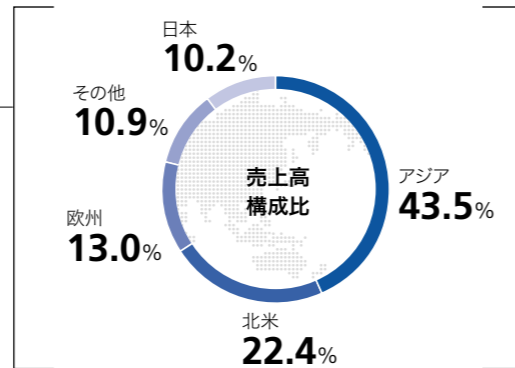
ヤマハ発動機のプレゼンス

ヤマハ発動機は、「ランドモビリティ事業」「マリン事業」「ロボティクス事業」「金融サービス事業」「その他事業」の領域で事業展開し、現在連結売上高において約90%を海外売上高が占めています。

連結業績

売上高
1兆2,941億円 → **1兆6,648億円**
(2010年12月期)

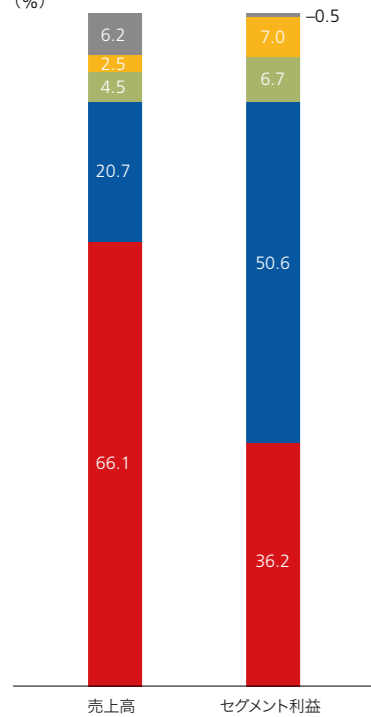
営業利益
513億円 → **1,154億円**
(2010年12月期)



事業ドメイン

2019年12月期より、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」に変更しました。売上高はランドモビリティが6割を占めているものの、営業利益はマリンがけん引しています。

事業別売上高/営業利益構成比 (%)

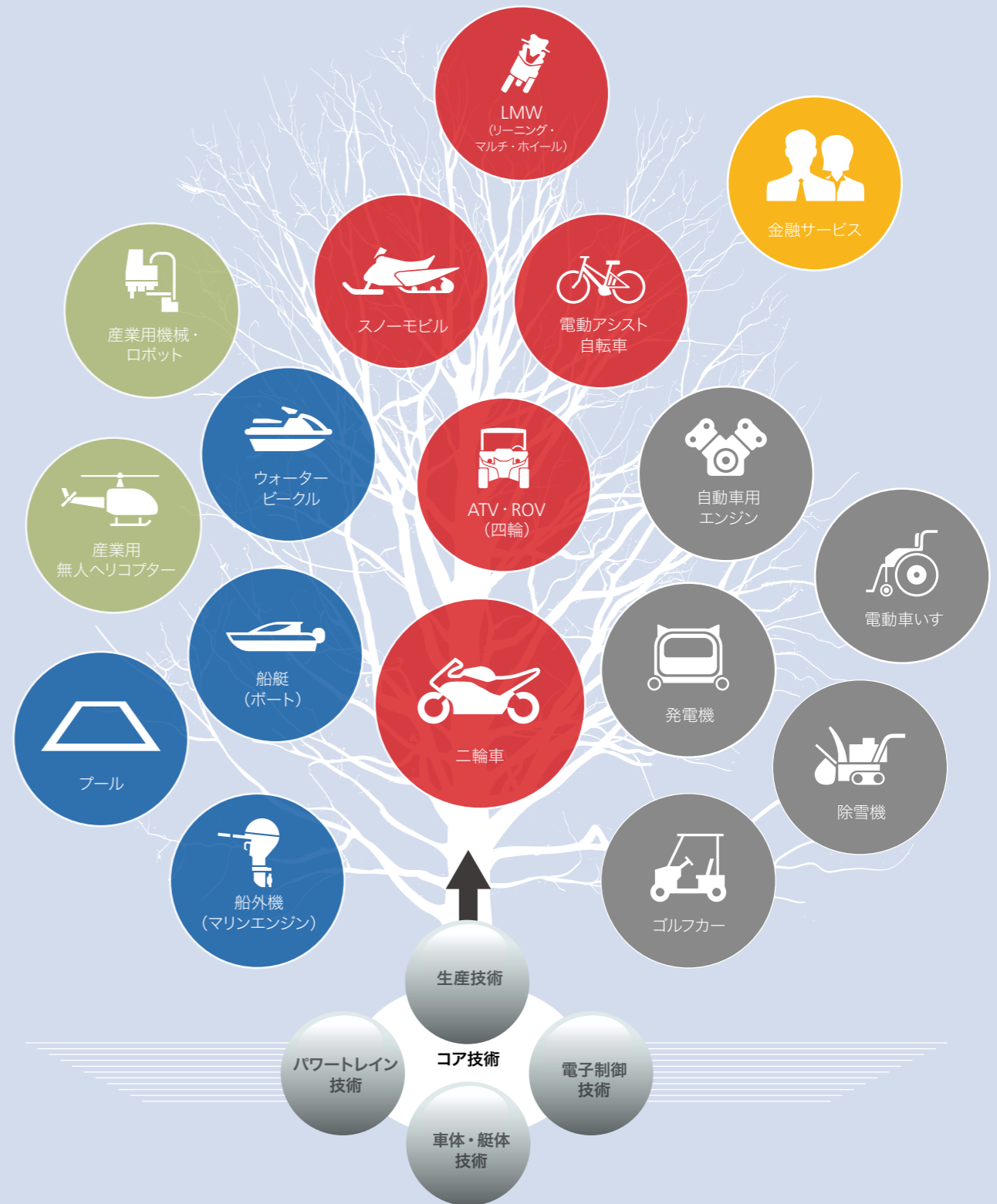


■ ランドモビリティ ■ マリン
■ ロボティクス ■ 金融サービス ■ その他

事業ドメイン	主要な製品・サービス
ランドモビリティ事業	二輪車、LMW、四輪バギー (ATV)、レクリエーション用・オフハイウェイ・ビークル (ROV)、スノーモビル、電動アシスト自転車
マリン事業	船外機 (マリンエンジン)、ウォータービークル、船艇 (ボート)、プール、漁船・和船
ロボティクス事業	サーフェスマウンター、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター
金融サービス事業	当社製品に関わる販売金融およびリース
その他事業	ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動車いす

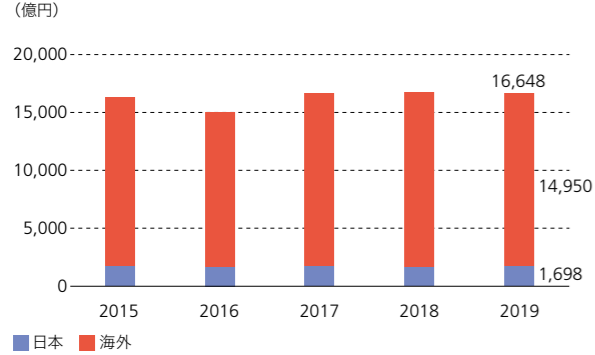
コア技術を応用した多軸な事業展開

創業以来培われてきたパワートレイン技術、車体・艇体技術、電子制御技術、生産技術をコアとして発展させながら、技術と感性で感動を生み出す多彩な製品を展開しています。



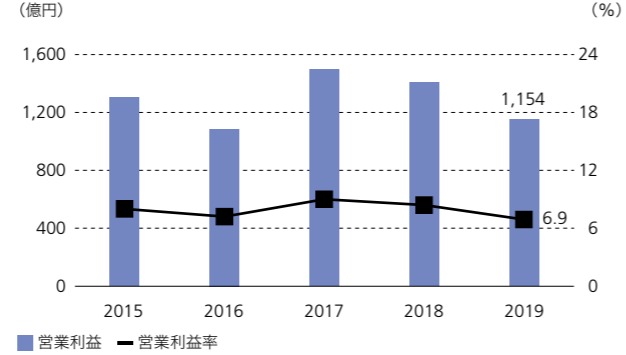
財務・非財務ハイライト

売上高



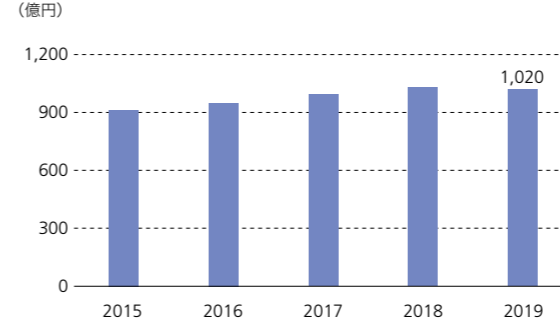
マリノ事業、金融サービス事業で増収となった一方で、ランドモビリティ事業とロボティクス事業(M&Aの影響を除く)では減収となり、前期比84億円減少の1兆6,648億円となりました。

営業利益/営業利益率



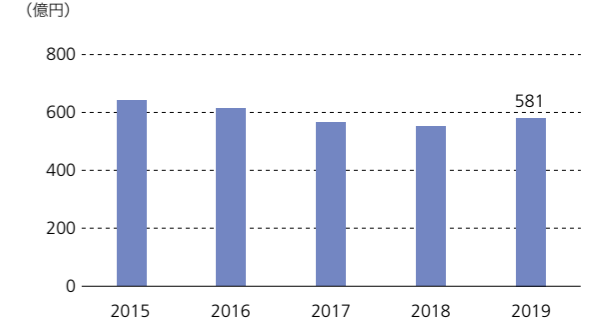
営業利益は、前期に引き続き二輪車事業での収益性改善が進みましたが、ロボティクス事業(M&Aの影響を除く)などの売上高の減少や成長戦略経費の増加、為替影響などにより、前期比254億円減少の1,154億円となりました。

研究開発費



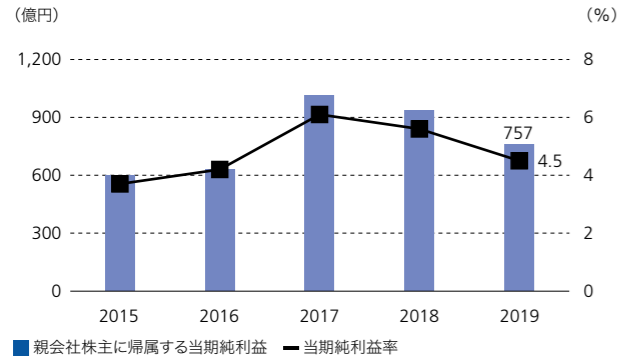
研究開発費は、前期並みの1,020億円となりました。

設備投資額



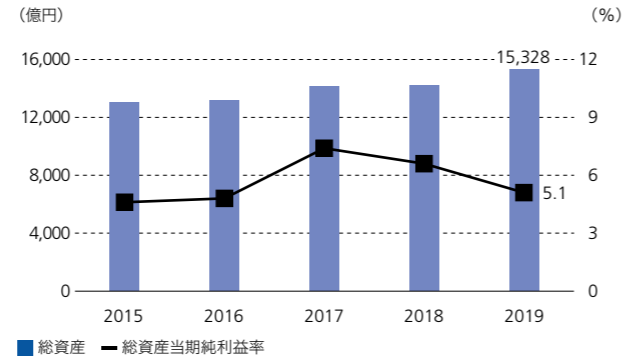
既存事業の持続的な成長と効率化のための設備投資額は581億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



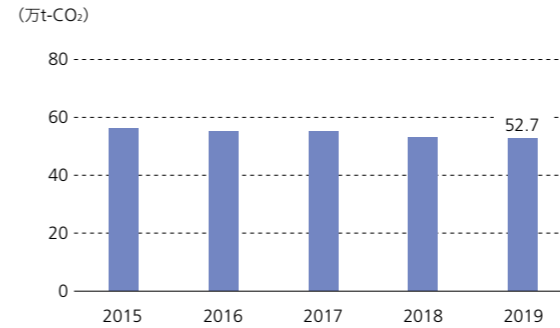
前期比176億円減少の757億円となり、当期純利益率も前期比1.0ポイント減少の4.5%となりました。

総資産/総資産当期純利益率



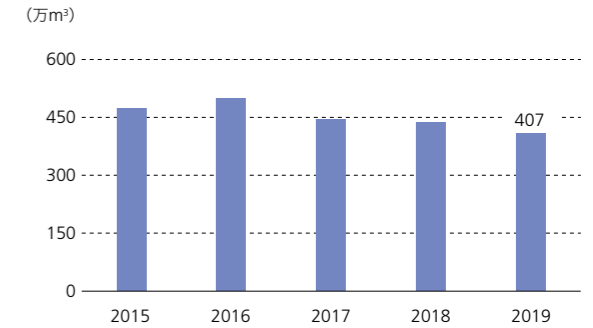
ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社(YMRH)およびその子会社を連結したことによる影響などを含め、前期末比1,120億円増加となりました。

CO₂排出量



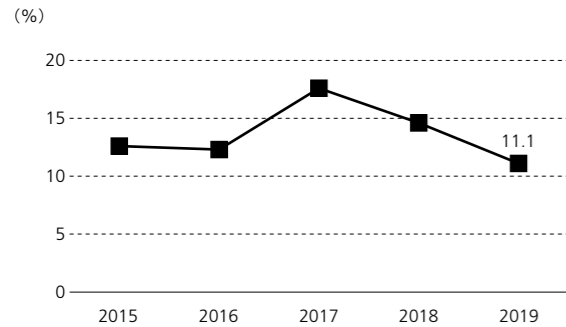
グループ共通の目標として「CO₂売上高原単位50%削減」を設定し、製造活動における温室効果ガスの削減を進めています。

取水量



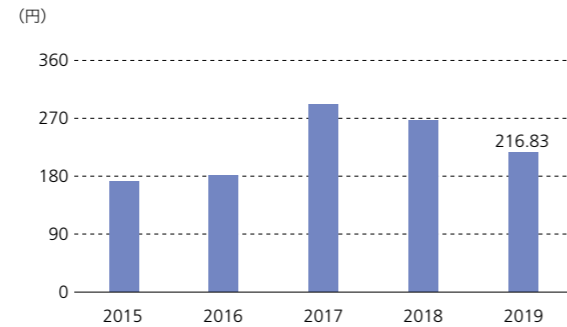
グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用を推進し、取水量の削減に取り組んでいます。

自己資本当期純利益率(ROE)



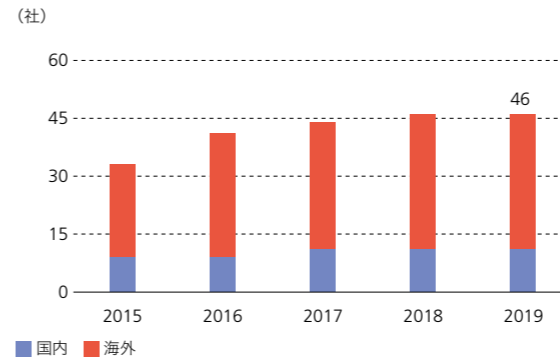
親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、ROEは前期末比3.5ポイント減少となりました。

1株当たり当期純利益



親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、前期を下回りました。

統一認証化参加社数



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統一認証化の取り組みを2012年から進めています。日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に46社が統一認証に参加しています。

ブランドランキング*



* (株)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 2020」

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13.69億米ドル(2019年11.95億米ドル、2018年9.98億米ドル)でした。

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博



厳しい外部環境を乗り越えて 社会・環境との調和を図りながら 人々の豊かさや幸福感の実現を目指します。

2019年12月期の総括

2021年12月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画(以下、本中計)の初年度となる2019年12月期は、売上高は、マリン事業、金融サービス事業で増加した一方で、ランドモビリティ事業とロボティクス事業(M&Aの影響を除く)は減少し、全体では減収となりました。営業利益は、先進国二輪車での欧州・本社生産の稼働率上昇や構造改革、インドネシア二輪車での高価格商品増加による収益性改善が進みましたが、ロボティクス事業(M&Aの影響を除く)などの売上高の減少、成長戦略経費の増加、為替影響などにより、全体では減益となりました。

本中計では、「既存事業の収益性の確保・改善」で稼ぎ、「将来の成長のための投資・挑戦」を進めていくことを打ち出しました。ベクトルの違う両輪のバランスは難しく、前者では成長戦略費用および為替影響を除くと、前期並みの収益を確保することはできたものの、思うような成果を得ることはできませんでした。他方、後者では様々な種まきを進めることができました。本中計においては、これまで進めてきた成長戦略をさらに一歩進め、経営資源を投入し加速させる方針ですが、それを支えるほどに既存事業のパフォーマンスを上げることができていないのが現状です。2019年12月期の業績については、成長・基盤強化の費用が重荷になった形であり、限界利益の増加を経費の増加が大きく上回りました。

事業別に見ると、ランドモビリティ事業における先進国二輪車は欧州の販売増加とそれに伴う本社限界利益の増加により収益が改善したものの、新興国二輪車では市場環境や競合環境によりベトナム・台湾・インドの販売数が減少したことに加え、フィリピンの物流オペレーション問題も影響し減益となりました。なお、リーマンショックを契機とした世界的金融危機の発生以降課題となっている先進国二輪車の構造改革については、本中計期間中に、具体的な施策を実行に移していく方針です。

また、マリン事業では船外機の大型シフトが継続しており、売上面ではほぼ想定通りの進捗である一方、利益面では為替の影響を大きく受け、減益となりました。ロボティクス事業は、2019年2月に当社と株式会社新川およびアピックヤマダ株式会社の事業統合によりヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社を設立したことで増収となったものの、米中貿易摩擦の影響で需要低迷が続き、利益は大きく減少しました。なお、2020年4月には、同社を完全子会社化しています。今後、迅速にPMI(Post Merger Integration)を進め、同社の経営スピードを高めることで、当社との一体経営のもと、ロボティクス事業全体の収益性の向上につなげていきます。

中長期戦略の推進

2018年、当社が2030年に目指す姿として、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」を策定しました。これは、外部環境が激しく変化し、人々の価値観の多様化が加速する中で、ヤマハ発動機として社会に提供していきたいと考える価値、方向性を明確に示したものです。私は、排出ガスの規制強化や電動化、先進国における高齢化、ITやAI技術の発展などの社会の変化によって、当社が貢献できる領域は広がっていると捉えています。これまで培われてきたコア技術と先進技術を組み合わせ、ビジネスパートナーとの共創を図りながら、人々が根源的に持つ能力や可能性を拡げる製品やサービスの提供を通して、より良い社会と生活の実現を目指していく考えです。

そのための戦略が「ART for Human Possibilities」ですが、この戦略における「ロボティクス」とは、制御やAIなどの先進技

術の総称であり、全事業活動の次なる成長に向けた基盤となるものです。「ヤマハらしいソリューション」は、例えば実証実験を進めているような低速自動運転システム(LSM)の提供など、ソフト面でのソリューションの提供を、そして「変革するモビリティ」とは、「LMW(Leaning Multi Wheel)*」やEV製品に代表されるハード面でのソリューションの提供を意味しています。

本中計は、長期ビジョンの実現に向けた変革を進める最初の3年間という位置付けであり、経営基盤の刷新と、成長戦略の推進に取り組んでいます。2019年12月期は、前述の通り業績こそ厳しい結果とはなりましたが、成長戦略については計画通り順調に進捗することができました。

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

経営基盤の刷新

開発・技術領域、製造領域、コーポレート領域の各領域で、最新デジタル技術やデータを活用した基盤の刷新を進めています。

開発・技術領域では「MBSE(Model Based System Engineering)」を進めています。設計から検証までの開発プロセスにおいてシミュレーションモデルを活用し、強度解析、流体解析等を実施し、早期に問題点を抽出・解決することで、開発・製造を効率良く行うことができます。

製造領域では、「スマートファクトリー」の展開を進めています。工場の操業状況を様々なセンサを用いてデジタルデータとして収集し、ビッグデータ解析を行い工場の操業にフィードバックします。異常の早期検知や予測が可能になり、ひいては経営の効率化に結び付いています。

コーポレート領域では、「ERP(Enterprise Resource Planning)」の刷新を推進します。グローバル企業としての全体最適を目指し、基幹システムの標準化・統一化を図ります。間接業務を効率化してリソースを成長領域にシフトさせ、コスト削減と成長戦略遂行に取り組めます。

成長戦略の推進

基幹事業における新たな挑戦

「MOTOROiD」やLMW製品に代表される「めざせ、ころばないバイク。」への取り組み、EVの開発・商品化の推進、マリン事業における自動操縦に向けた取り組みなど、様々な挑戦が進んでおり、成果も表れ始めています。

現在、輸送用機器業界では、CASE領域への対応が喫緊の課題となっています。この中で「電動化」が一つのキーワードとなるわけですが、当社は2050年までに自社製品からのCO₂排出量を50%削減(2010年比)することを目標に掲げ、その一環として、バイクの電動化をはじめとした電動製品の製造・販売を推進しています。当社はもともとエンジン開発に強みがあり、重要な差別化要素となっていることから、輸送機器業界における電動化は、当社の存続を脅かすリスクにもなり得ます。しかし、「人が移動する」というニーズ自体は、変化はしたとしても、なくなりはないでしょう。移動に対する価値観の変化は、このたびの新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響も相まってより多様化すると考えていますが、市場やお客様のニーズを見極めながら、電動製品が主体となったときで

も着実に収益を上げられるような収益モデルをできる限り早期に構築したいと考えています。そのため、EV関連の投資は、基幹事業枠として最優先課題として位置付け、絞ることはせず進めていきます。

新規事業の開発推進

2030年までに新規事業を存在感あるものに育てることを見据え、本中計の3年間をオポチュニティを見極める時期、その後の3年間を選択した領域に経営資源を集中投入する時期、さらに次の3年間を新規事業が収益に貢献し始める時期、とのステップを想定していました。私自身の過去の経験から、これが現実的な時間軸であるとの考えからです。しかし、今回新型コロナウイルス感染症の世界的流行という非常にインパクトのある外部環境の変化により様々な社会課題が浮き彫りになる中で、新規事業のオポチュニティの見極めを前倒して行い、モビリティサービス、LSM、農業、医療の4つに組み込みの領域を絞り込みました。今後、この4つの領域に集中して経営資源を投入し、事業化とスケール化を目指していきます。

2020年12月期の見通し

2020年2月に実施した本決算説明会では、経済の先行き不透明感が強まり、景気に後退感が出ている環境と、2019年12月期の業績を踏まえ、2020年12月期は「既存事業の収益性回復」に軸足を置き、各事業・機能と連携し進めていく考えであることをお伝えしました。

しかし、新型コロナウイルス感染症の世界的流行は経済や事業活動だけではなく、人命にも多大な影響を与えています。当社も、需要を見極めた生産コントロールや、徹底的な経費・投資支出の削減などの対策を打ちました。

また、国内では樹脂製フェイスシールドや除菌洗浄水の製造と医療機関への提供を行ったほか、海外でも医療従事者への二輪車寄付や無償レンタル(タイ、ドイツ、スウェーデン)を行うなど、事業を展開する各地域での寄付や支援活動を積極的かつ迅速に展開してきました。

当社は近年においても、タイにおける大規模な洪水被害、国内で発生した東日本大震災や集中豪雨など、サプライチェーンを寸断する危機を幾度も乗り越えてきました。その過程で、サプライチェーンの維持をはじめとしたBCP(事業継続

計画)に関する各種取り組みは相当レベルが上がってきています。したがって、どこかの地域で何かが発生したときに、どのような影響を受け、どのように対処すべきなのかということ、かなり迅速に判断できるようになっています。

ただ、今回の新型コロナウイルス感染症の世界的流行のように、世界で同時並行的に操業停止に追い込まれるといった事態は初めての経験であり、今回の経験を踏まえた対策として、3つの取り組みを進めています。

1つ目がeコマースの活用推進です。人々の外出に制約が生じ、物理的な顧客接点を保つことが難しくなる中、当社ビジネスにおいてもデジタルな顧客接点を拡げ、リアルな接点との最適な組み合わせを構築していきます。

2つ目が新しい働き方への移行です。工場においては現場での感染防止対策を万全にしながら、いかに生産効率も担保していくかが重要になります。オフィス系社員においてはテレワークで成果が出せるよう人事制度の見直しも必要です。また、新しい働き方が定着すると、通勤時間が省け、隙間時間を有効に使えるようになり、個々の社員の時間価値が高まることにつながると考えています。

3つ目がサプライチェーンの一層の強化です。世界各国で販売される当社製品は、販売国とは異なる国で製造されてい

るものも多く、部品レベルも含めると、ある国で生産活動が止まると、多くの販売国で多大な影響を受ける構造になっています。今回の事態を受けて、グローバルな生産体制や物流機能、各国での適正な製品・部品種別および在庫量等を改めて見直し、サプライチェーンの安定化・強化を進めています。

当社の展開する製品は、趣味やレジャーのものが比較的多く、これから各国政府が徐々に自粛規制を緩和し始め、様々な経済政策を打ったとしても、趣味やレジャーに回ってお金は最後になる可能性があります。一方、アフターコロナにおける身近なアウトドアツールとして需要が喚起されるとの期待もしています。欧米を中心にロックダウン解除後、近場や自然の中で楽しもうとする動きが実際に出てきており、当社の製品ではリクリエーションバイクやオフロードバイク、ジェットボード、ウォーターバイクなどの需要が回復しています。

また、公共交通機関が発達している地域では、三密回避で二輪車や「PAS」などのパーソナルモビリティの有用性が再認識されました。エッセンシャルワーカーとして人々の生活を支える物流業界においても、二輪車はその機動力、渋滞知らずの点で見直されており、今後の新たな需要につながると考えています。

ロボティクス事業については、一時的にはグローバルでの設備投資が低迷する見通しであるものの、中長期的には通信インフラの増強などにより、間違いなく需要は増えていくと考えています。状況を的確に見極めながら経営の舵取りをすることが必要です。もちろん、当社の方針としては第一に社員・ステークホルダーの人命を最優先として感染拡大を防ぐことであり、その上で事業損失の極小化に努めていく所存です。なお、2020年12月期の業績見通しについては、現在未定としており、サプライチェーンへの影響や計画・業績への影響は精査中ですが、可能な限り速やかに開示する方針です。

この1年は特にチャレンジの年になると覚悟しています。つねに緊張感を持ちつつ冷静に市況を見極め、粘り強く本中計の達成に向けて邁進していきます。

株主還元の方針

当社は、株主の皆様の利益向上を重要な経営課題と位置付け、企業価値の向上に努めています。配当につきましては「安定的財務基盤を維持・強化し、新しい成長投資・株主還元を増やす」ことを主眼に、親会社株主に帰属する当期純利益の30%を配当性向の目安としています。2019年12月期の配当金については、この目安を上回る年間90円（中間45円、

期末45円）とさせていただきます。なお、2020年12月期の配当につきましては、上期は厳しい状況が想定されますので、手元流動性確保のため中間配当を見送りさせていただきます。期末配当は見通しが可能になり次第、速やかにご報告いたします。

さらなるブランド価値の向上

当社は「感動創造企業」を企業目的に掲げており、つねに「新しい価値の提案による新しい感動を期待される会社」でありたいと考えています。楽器やオーディオ製品のヤマハ株式会社をオリジンとする当社は、消費者視点の開発発想で人間の感性に訴えるモノづくりに取り組んできました。ヤマハブランドとして、私たちが提供する「感動」とは人の感性に訴える感動であり、ヤマハ株式会社とは合同ブランド委員会を運営し、ブランドとしての方向性や価値を測る代替指標、その目標値も共有しています。

当社はブランド価値の向上を重要な経営課題の一つと位置付けています。前述の電動化をはじめとした技術の発展に伴い、製品のスペック、ハードウェアの性能での差別化が難しくなっている中で、お客様はブランドに対する信頼や結び付きでモノを選ぶようになっており、ブランドの重要性は今後ますます高まっていくと見ています。歴史的にヤマハブランドができて130年近く、オートバイを手掛けて65年が過ぎています。ブランドとしてお客様の信頼を勝ち得てきた品質や私たちがつくり出す価値へのこだわりが認められているからこそ、現在のブランド価値を獲得できており、これが当社とし

ての強みだと認識しています。

当社には、「ヤマハらしさ」の根源となる要素を明文化した「発、悦、信、魅、結」という共通価値が存在しています。この5つを徹底的に磨き、企業活動や事業活動のすべてのプロセス、すべての階層にその「ヤマハらしさ」を落とし込むことが、お客様の期待に応える術であり、競争力をさらに高めていく糧になると私は確信しています。ブランド価値の向上を目指す社内の代表的な取り組みとして、ブランドに対する理解・浸透を図る活動とともに、定量的な指標である「ブランドストレングススコア(BSS)*1」による測定があります。4つのインターナル指標と、社会や顧客の6つのエクスターナルな指標で構成されるブランド強度を測るものです。インタビュー形式で競合他社とのポジショニングをつねにリサーチし、製品ごとに各国での強みや弱みを明確化することにより、毎年アクションプランを見直し、スコアの動きを見ながら、PDCAを回しています。なお、2020年には、品質のガバナンス強化および安全性・法規適合性を担保するための体制強化を目的に、ブランドイメージに直結するリスクを最小化し持続的な企業価値向上を図るための組織として、品質保証本部を設置しました。



冷静に市況を見極め、
目標の達成に
向け邁進します。

また、「発、悦、信、魅、結」のうち「信」や「結」に通じますが、人の感性に訴える、感動を創造するという点を今後当社はモノ(製品)で表現するだけでなく、コトでも表現していきたいと考えています。例えば、先進国のマーケティング活動で「bLUCRU(ブルー・クルー)*2」というサポートプログラムを展開しています。ヤマハオーナー様のモーターサイクルライフをさらに豊かにするための「全方位サポート」を最大の特徴とし、そのコミュニティを利用してお客様と当社、ならびにお客様同士の接点を増やし、ブランドスローガン「Revs your Heart」にも込めた想いである「心躍る瞬間、そして最高の経験を届けた

社会価値の創出に向けて

持続的成長の実現に向けては、2019年に、当社の強みを活かしながら解決することができる重要な社会課題(マテリアリティ)を「環境・資源課題」「交通・教育・産業課題」「イノベーション課題」「人材活躍推進課題」に特定しました。これらもすべて当社のブランド価値、ひいては企業の存続に直結するものであると考えており、マテリアリティに沿った各種取り組みに注力していく考えです。特に、排気ガスを伴う製品を展開するメーカーとして、環境への対応はマスト項目であり、前述の通り、製品のCO₂排出量の低減に取り組むとともに、電動モビリティの開発も積極的に進めています。

また、当社が多様な事業の中で培った技術やノウハウ・知見を活用することで地域社会に貢献している事例として、新興国・開発途上国における「クリーンウォーター事業」やアフリカをはじめとした漁業近代化の取り組みが挙げられます。これらについても、社会課題の解決に貢献するだけでなく、地元の方たちとの信頼関係を築き上げる過程でブランド価値の向上に寄与し、長期的には企業価値の向上につながるものと考えています。

い」を体現しています。今後アジアや新興国において顧客の所得が増加し、生活水準が高まる中で、日々のコンピューターから趣味のツールへとバイクの役割がシフトしていく際にも、このような活動は応用できると考えています。

これらの取り組みを通じて、当社はブランドレピュテーション、ブランドバリューをつねに維持改善していくことにより、お客様に選ばれ持続的な成長を実現する企業を目指していきます。

*1 インターブランド社が提唱するブランド強度測定手法。
*2 ヤマハモーターサイクルを使用する、アマチュアライダーを対象としたレースサポートプログラム。

マテリアリティの中の「イノベーション課題」については、当社の長期ビジョンを達成する上でも欠くことのできない、成長の基盤となる課題であると認識しています。今後は新たなモビリティの開発や、人手不足を補うロボティクスを活用したソリューションの提供などに取り組んでいきます。当社のモノづくりには、「人機官能」という独自の開発思想があります。これは「人」と「機械」を高い次元で一体化させることにより、「人」の喜び・興奮をつくり出す技術を指します。官能性能を定量化しながらつくり込み、それを製品に織り合わせていくのですが、例えばオートバイをつくり込む際には、最後に実験ライダーが徹底的に乗りこなし、確認しながら改良を重ね、感性に馴染む応答や心地良い操作、信頼感をもたらす挙動などを実現しています。「イノベーション課題」の解決に向けても、私たちは人の五感に訴えるところを徹底的につくり込んでいくことに変わりはありません。これからもコア技術、「人機官能」思想を製品に落とし込み、「感動創造企業」として技術と感性で新たな価値を社会に提供していきます。

次なる成長への挑戦

日本が復興への道を歩み始めた1953年、日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)4代目社長の川上源一の命で当社は二輪車業界へ参入しました。既に業界内で淘汰も始まっていた時代を当社が後発メーカーでありながら生き抜き、現在のブランド価値を確立することができたのは、つねに社会へ新たな感動を生み出そうとするチャレンジスピリットが社員一人ひとりへ受け継がれてきたからであり、また、それを可能とする自由闊達な企業文化が根付いているからだと考えています。

価値を生み出していく一番の根源にあるのは人であり、組織や個人のパフォーマンス、モチベーションをどのように最大限に高めていくかは経営として一番に考えるべきことです。人材開発面では、様々な対象に向けた人材育成プログラムを年々充実させており、例えば、階層に応じた研修をはじめ、機能面での専門スキルを磨く研修、世界で活躍できる人材を目指す海外現場体験や海外トレーニーなどの制度、チーム力を高めて組織としてのパフォーマンスを高めるコーチング研修などを設けています。

また、グローバルに展開する企業であるからこそ、各国・地域の環境や文化、考え方を知識として共有していくために

ダイバーシティの推進は不可欠です。知識を幅広く共有し、時には価値観を戦わせることで新たな価値観が生まれてきます。具体的には、一番上の階層ではグローバルエグゼクティブコミッティを年に2回、その下の階層で機能ごとのグローバル会議を複数回実施することで、国や地域の異なる役員および従業員が互いに刺激し合える場を設けています。

モビリティの電動化やデジタル技術の急速な進展、それに伴う様々な社会の枠組みの変化など、ビジネスの潮流は大きな変革期を迎えています。そうした中で、私たちが積み上げてきた先進技術や幅広い事業基盤、そしてアイデアや想いを形にする人材の力は、次なる成長に挑戦する当社にとって大きな原動力となるでしょう。

当社はこれからも社会や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の喜びや驚き、高揚感、そして豊かさや幸福感の実現を目指していきます。

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

「ヤマハらしさ」を徹底的に磨くことで、
大きな変革期を迎える事業環境の中でも
新しい感動を生み出してまいります。



ヤマハ発動機の価値創造プロセス

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

人々の可能性を拡げ、感動を生み出す製品・サービスを通して、当社の持続的な成長とより良い社会と生活の実現を目指しています。

重要な社会課題



環境・資源課題



交通・教育・産業課題



イノベーション課題



人材活躍推進課題



成長戦略の方向性

長期ビジョン

ART for Human Possibilities

「人はもっと幸せになれる」

3つの注力領域

Advancing Robotics

基盤としての知的技術、ロボティクス技術を活用し進化させる

Rethinking Solution

ヤマハらしいソリューションを発案する

Transforming Mobility

モビリティを変革する

事業展開

ランドモビリティ事業 ▶ P.70

ヒトの時間・移動・自己実現の価値を新たに創造する



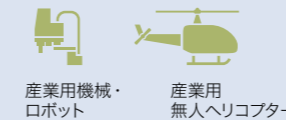
マリン事業 ▶ P.72

信頼性と豊かなマリンライフの価値をさらに高める事業へ



ロボティクス事業 ▶ P.74

自動化・省人化を促進しヒトにさらなる価値時間を



金融サービス事業 ▶ P.76

お客様や販売店様との結びつきを強めるユニークなサービスを



その他 ▶ P.77

お客様に寄り添い支える独自技術を



創出する社会価値

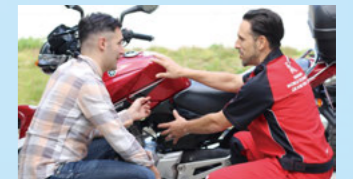
環境・資源

- 地球環境にやさしいパーソナルな移動手段の提供
- 安全な水や資源の確保



交通・教育・産業

- 安全・快適・楽しい、移動サービスの提供
- 安全運転教育の強化による交通安全意識の底上げ
- 技術者の育成支援、就業機会の創出



イノベーション

- 自動化・自律化による単純労働からの解放
- 知的技術・制御技術の活用促進



人材活躍推進

- ダイバーシティ・インクルージョンの促進
- 働きがいのある組織体制

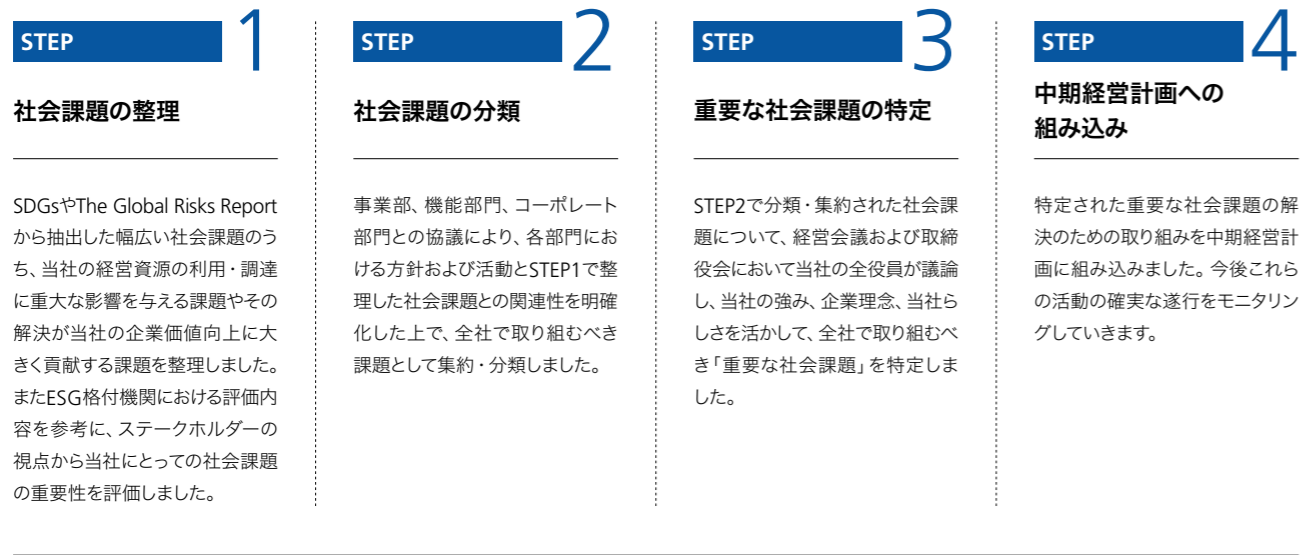


* 2019年の東京モーターショーで発表した、長期ビジョンの目指す世界を表現したステートメント。

重要な社会課題(マテリアリティ)

社会とともに持続的に成長していくために、当社は様々な社会課題をヤマハ発動機らしい方法で解決していきたいと考えています。
 長期ビジョンおよび中期経営計画の策定にあたって、当社の強みを活かしながら解決することができる重要な社会課題を特定し、解決のための取り組みを中期経営計画に組み込んでいます。

重要な社会課題の特定プロセス



選定した社会課題



4つのマテリアリティに集約

特定した4つの重要なマテリアリティそれぞれの位置付けを明確にするため、2018年に策定したマテリアリティを体系的に整理しました。

※「働き方課題」を「人材活躍推進課題」(Human Capital Management)へ表現を変更



持続的な成長に向けて
重要な社会課題(マテリアリティ)

目標値と進捗

重要な社会課題	リスクと機会	課題解決へのヤマハらしい取り組み	2030年に目指す姿	中期目標(2019~2021年)	2019年進捗	SDGsの目標
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 ● 水質汚染による経済自立遅れ/開発国 ● 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 ● 小型モビリティ需要増	低炭素社会への取り組み	製品から排出されるCO ₂ を25%削減(販売台数原単位 2010年比) ※2050年目標: 50%削減	13.75%削減(2010年比)	13.1%削減(2010年比)	13
		循環型社会への取り組み	生産活動で排出されるCO ₂ を25%削減(売上高原単位 2010年比) ※2050年目標: 50%削減	17.36%削減(2010年比)	32.4%削減(2010年比)	12
		安全な水を世界の人々に	安全な水供給への貢献を通して村落開発の一助を担う	廃棄物を10.3%削減(2010年比) ※ヤマハ発動機単体	15.7%削減(2010年比) ※ヤマハ発動機単体	6, 15
		電動化技術基盤の構築	各国の電動化政策、バッテリー技術革新を注視しながら、タイムリーに市場投入できるよう電動化開発を推進	モーターサイクル、マリノ、PAS、電動車いす、ドローンなど、多くの製品群においてヤマハらしい電動化製品を市場投入するとともに、電動化製品の開発基盤を構築	電動スクーター「EC-05」を台湾で発売 小型電動立ち乗りモビリティ「TRITOWN」の実証実験 電動推進器「HARMO」の開発 電動アシスト自転車用ドライブユニット累計生産500万台達成 農業用マルチローター「YMR-08AP」の開発	9, 13
		持続可能な海洋社会の実現	海が抱える環境問題の改善	海洋プラスチック問題への取り組み	国立研究開発法人海洋研究開発機構の「海洋プラスチック汚染に関する科学的調査」に調査協力パートナーとして参加	14, 15
交通・教育・産業	<リスク> ● 交通事故の拡大による二輪車離れ ● 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 <機会> ● 開発国における人口や所得の増加による二輪車需要の拡大 ● 小型自動運転モビリティのニーズ拡大 ● 農業・漁業・工業の担い手の高齢化や不足の補完 ● AI発達による自動化拡大 ● CASE・MaaSなどのモビリティへの新需要	交通渋滞解消・環境対策	新興国・途上国の2カ国以上で電動アシスト自転車を販売	インド市場での電動アシスト自転車の販売	インド国内で9月にテスト販売開始	9
		交通事故低減のための教育	交通事故による死亡者数を低減させる	安全運転教育機会(ヤマハライディングアカデミー): 2,000回の実施と受講者数18万人(2021年) トレーナー設置国数: 20カ国	安全運転教育機会: 合計1,272回開催、11万7千人が受講 トレーナー設置国数: 15カ国	3
		持続可能な海洋社会の実現	海洋資源の保全	漁業分野でのソリューション提案数	養殖等の漁業のスマート化について複数の漁業関連企業と協議を開始	9
		高齢者に対する多様なモビリティの普及	免許返納高齢者(日本国内)の代替モビリティとして電動アシスト自転車の定着	国との連携により数千台レベルの電動アシスト自転車を自治体へ供給	経済産業省の「多様なモビリティ普及推進会議」で電動アシスト自転車は高齢者の自動車の代替手段になり得るとの判断から試乗機会支援の検討開始	11, 17
		確実なメンテナンスのためのデジタルデバイスの搭載	累計400万台への搭載(2024年目標)	搭載したモーターサイクルを年間20万台以上市場に供給	コミュニケーションコントロールユニット搭載の新型「NMAX」を開発(2020年2月市場投入)	3
		低速モビリティサービスの提供	無人走行システムの販売	低速モビリティサービスの一つに事業化の見通しが立つ	地方自治体や各種事業団体等との実証実験(累計20件)によりノウハウを蓄積	9, 11
イノベーション	<リスク> ● 市場・ビジネス環境における競争力低下 <機会> ● 新たなモビリティによる経営牽引 ● ロボティクス技術を活用した農業分野へのソリューション提供 ● イノベーション創出による競争力の向上	新たなモビリティの開発	新たなモビリティを発売し、経営をけん引するモデルが存在している	モデルラインナップ充実によるLMW(Leaning Multi Wheel)新価値の市場浸透	「TRICITY300」開発 「TRITOWN」実証実験実施 「YAMAHA MW-VISION」東京モーターショー出展	9
		経済成長の促進	生産効率向上	ロボティクス分野における高効率多機能プラットフォームおよび高速プラットフォームの開発	第1弾として高効率多機能プラットフォームを適用した「YRM20」を開発(2020年4月発売)	8
		自律化による単純労働からの解放	工場まるごと最適化	工場内AGV(Automatic Guided Vehicle)の連携	自動搬送ソリューションのための合弁会社の設立準備	8
		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	数種類の作物における農耕作業の無人化の実現	自律ドローンの発売	「YMR-08AP」を開発(2020年3月発売)	2
人材活躍推進	<リスク> ● 先進国の少子高齢化による労働力不足 ● 仕入れ先・お取引先の不正労働 <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	ダイバーシティ&インクルージョン	本社人材の国際化 女性社員活躍のトップランナー	海外子会社における経営幹部層のローカルタレント比率60%に向けた活動推進 グローバル採用の継続(本社新卒総合職の10%以上) 女性管理職数(2014年: 16名) 2020年: 32名 2025年: 48名 ヤマハらしい学童保育プログラムのトライアル実施 国家認定制度「えるぼし」「くるみん」「プラチナくるみん」の取得(日本国内)	52% 10% 女性管理職数: 34名 2020年7月に学童保育のトライアル実施計画 認定取得に向けて、未達成項目の補強策展開	10, 5, 8

気候変動関連の情報開示(TCFDに基づく情報開示)



金融安定理事会(FSB)によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に、当社は賛同を表明しています。

当社は2018年12月に「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」(以下、「環境計画2050」)を策定し、「持続可能な社会に積極的に取り組む企業」としての姿勢、目標、活動計画を打ち出しています。TCFDの提言は、事業活動を通じた地球環境への取り組みと成果を、より積極的に開示していこうとする当社の考え方と合致するものです。

ガバナンス

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

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

戦略

「環境計画2050」の策定においては、2050年の人口増加・世界的な資源不足・エネルギー不足および2℃目標や1.5℃目標など国際的な温室効果ガス削減シナリオなどが当社に与える事業のリスクと機会を把握・管理し、気候変動への適応策や緩和策を事業戦略に反映しています。

「環境計画2050」では、「低炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を目指して2025年にマイルストーンを置き、事業を通じて長期目標の達成に向けた環境活動を推進しています。

気候関連リスクと機会

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

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

気候変動を含む、重要な環境・社会課題のリスクと機会

重要な環境・社会課題	環境・社会課題	リスクと機会
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策の強化 エネルギー効率の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 水資源の有効利用と汚染防止 廃棄物の削減 クリーン技術や資源利用効率に配慮した産業プロセスの導入 持続可能な天然資源の利用 	<ul style="list-style-type: none"> 陸上生態系の保護と回復の促進 森林減少の阻止 海洋生態系の保護と回復
取り組み分野 ① 低炭素社会 Low carbon society	② 循環型社会 Recycling loops in society	③ 自然共生社会 A society in harmony with nature
リスク 短期 各国・地域の二輪車の排ガス規制強化、船舶用エンジンの米国EPA/CARB規制の強化など規制対応のコストが大幅に上昇する。 中期 インド・アフリカ諸国などの需要拡大は物流活動のCO ₂ を増加させ、炭素税の導入により物流コストが増加する。 長期 環境意識の高まりで化石燃料使用製品の販売が減少する。炭素税の導入により製造コストが増加する。	短期 ~ 中期 新興国など二輪車による深刻な大気汚染から市内走行禁止などの規制が強化される。 長期 新興国の経済成長に伴い資源消費が拡大し、資源不足やコストアップなどの調達リスクが高まる。	短期 ~ 長期 気候変動により、山火事、干ばつ、極端な気温変化、嵐、降雪などの異常気象により製品使用フィールドである海山森などで生態系が破壊される。
機会 短期 ~ 中期 燃費性能向上モデルの販売が拡大する。新興国において社会的インフラコストがミニマムで低価格な移動手段として二輪車の普及が拡大する。 長期 電動モデルの普及が拡大する。	短期 ~ 中期 軽量・コンパクトを強みに、社会インフラ資源・コスト最小化の移動手段としてランドカーの普及が拡大する。 中期 二輪車・マリンなどのレンタル事業の普及が拡大する。 長期 モノづくりとして小型・軽量で省資源な超小型モビリティが社会インフラに組み込まれる。	短期 ~ 長期 自然環境保護の意識の高まりとともに、自然との触れ合いを求め大切にアウトドア関連市場が拡大する。

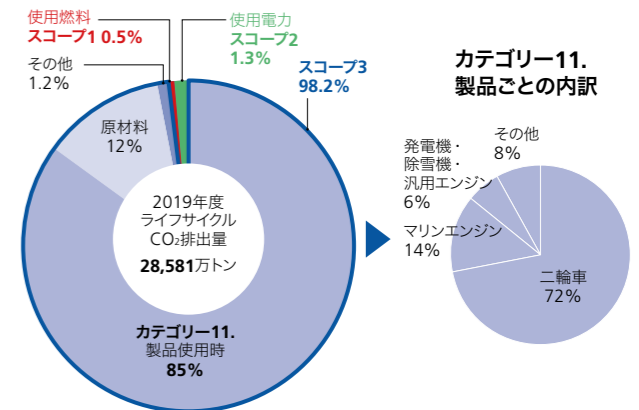
ヤマハ発動機の気候変動への緩和策

低炭素製品の普及拡大

当社が提供する二輪車を基幹とする製品群は、「軽量&コンパクト」を特長に、製造段階の資源利用としての環境負荷が小さいのみならず、使用段階においても機動性に富み、自由かつ手軽に近距離を移動できる特性を持っています。特に経済成長が著しい新興国において、モビリティの中でも小型で安価な二輪車は、物とサービスの移動需要を充足するとともに、人々の生活圏の拡大、職業や教育機会の選択肢を増加させます。

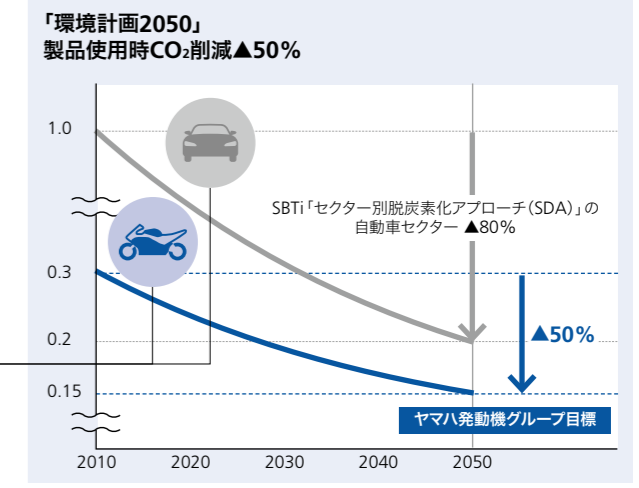
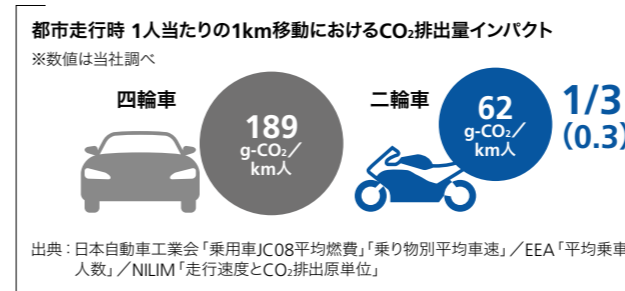
当社は、製品ライフサイクルのうち、CO₂排出量の85%を占めるスコープ3、カテゴリ11、「製品使用時のCO₂排出量」を削減することを最も重要な取り組みの一つとしています。「燃費・環境性能」の両立を高次元で具現化する二輪車エンジン設計思想「BLUE CORE(ブルーコア)」を掲げ、毎年燃費向上モデルの新機種をグローバルに投入しています。

ライフサイクル全体のCO₂排出量の内訳



「環境計画2050」の目標設定

二輪車は都市移動の交通手段としては最速で燃費も良く、乗用車と比べて1人当たりの1km移動におけるCO₂排出量のインパクトは3分の1(0.3)です。2017年目標設定時に、SBTi(科学と整合した目標設定)が開発した「セクター別脱炭素化アプローチ(SDA)」の自動車セクターを参考に、主要事業の二輪車における削減シナリオを策定し、2050年に50%の削減を全事業部共通の削減目標として設定しています。



気候関連リスク

リスクの特定

各事業・機能部門は、短期・中期・長期の気候関連リスクを「低炭素経済への移行に関するリスク」と「気候変動による物理的変化に関するリスク」に分けてそれぞれの側面が事業に与える財務影響を考慮し、また、気候変動緩和策・適応策を経営改革の機会として事業に与える財務影響を考慮した上で、中期経営計画の中でリスクと機会を特定します。

リスクの評価

「環境委員会」は、各事業・機能部門が特定したリスクと機会に対する事業戦略としての具体的な取り組みを評価します。「サステナビリティ委員会」は、気候関連リスクも含む会社全体の事業継続リスクにおいて、特に重点的に予防・対策に取り組むべきグループ重要リスクに対する具体的な取り組みを評価します。

気候変動リスクの「管理」プロセス

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

指標と目標

各事業・機能部門は、特定された気候変動マテリアリティ「低炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」に基づき、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、2℃目標の気候シナリオを考慮し、2025年目標(および2050年目標)の具体的な数値目標(製品から排出されるCO₂排出量を2010年比で販売台数原単位

2025年▲19%、2050年▲50%、生産活動で排出されるCO₂排出量を2010年比で売上高原単位2025年▲19%、2050年▲50%)を策定しました。環境委員会は、進捗管理を実施するとともに事業に重要な影響を及ぼす案件については審議し、少なくとも年2回は取締役会で報告または決議を行います。

長期ビジョンと中期経営計画

2019年を初年度とする3カ年中期経営計画は、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けた当社の変革を進める最初の3年間と位置付けています。

激しい外部環境の変化や、今後さらに人々の価値観が多様化する中で、当社の持つ歴史的価値観を基盤とし、社会課題の解決に貢献するとともに当社が持続的に成長していくため、事業基盤・経営基盤の刷新や、新規事業開発を軸とした成長戦略を推進しています。

中期経営計画

基本方針

事業基盤・経営基盤の刷新と、新規事業の開発を推進

財務戦略

既存事業の稼ぐ力を維持しながら、キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元のパランスを取る

詳細および進捗については、P.30～31をご参照ください。

2021年定量目標

連結売上高 **2兆円** 自己資本比率 **49.9%**

連結営業利益 **1,800億円** ROE(3年平均) **15%程度**

連結営業利益率 **9.0%**

※上記目標については新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、修正する可能性があります。

主要事業の中期重点テーマ

ランドモビリティ事業

モビリティ新時代化に対応する事業基盤構築

- 現能力の刷新
製造・販売機能の効率化
- アジャイル経営
マネジメントシステムによる判断スピードの向上
- 新領域へのシフト
顕在化しつつあるモビリティ新経済圏への参画

マリン事業

高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立

- マリン長期ビジョン
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
- 船外機グローバル生産レイアウト
生産能力とフレキシビリティの向上
- 総合マリンビジネス戦略の拡がり
システムサプライヤーとして進化
- 商品開発戦略
魅力ある商品・サービスの提供

ロボティクス事業

事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化

- 成長戦略
工場まるごと最適化、物流、農業、医療
- 事業基盤強化
内製技術強化、体制強化

事業別の進捗状況については、P.70～75をご参照ください。

長期ビジョン

ART for Human Possibilities

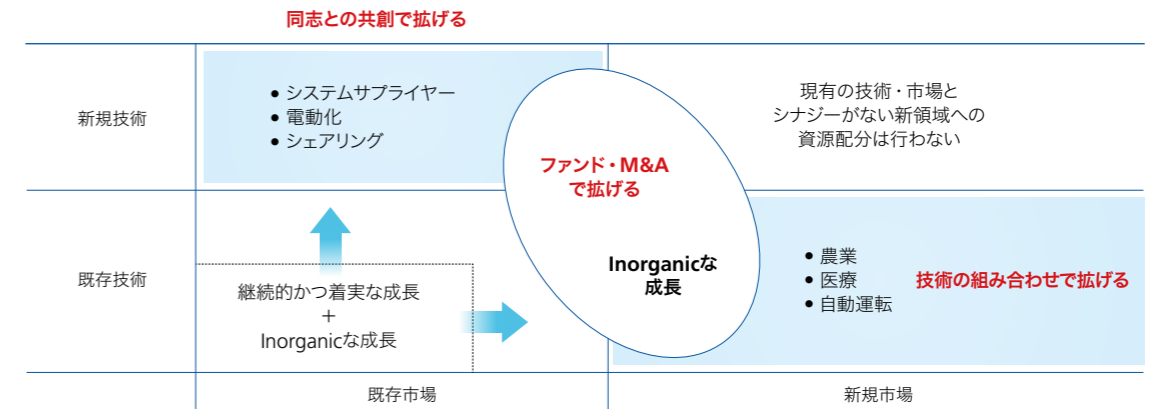
Advancing
×
Robotics

Rethinking
×
Solution

Transforming
×
Mobility

私たちはロボティクスを活用し(Advancing Robotics)社会課題にヤマハラしく取り組み(Rethinking Solution)モビリティに変革をもたらすことで(Transforming Mobility)人々の可能性を拡げ、より良い生活と社会の実現を目指します。

成長戦略—技術と市場を切り口とした4つの分類



長期ビジョン ART for Human Possibilities 進捗状況

	取り組み	事業化に向けた展望	
CASE	MaaS/自動運転	● 低速自動運転実証実験の実施(輪島市、磐田市、雲南市)	● 2021年事業化を目指す
	自動運転	● AIコンピューティング企業「DMP」へ出資 ● 自動運転技術開発企業「ティアフォー」へ出資 ● ソニーと共同開発「SC-1」サービスを沖縄県で開始	● コア技術を獲得し、未経験領域での事業立ち上げを検討中 ● 事業開発、エンターテインメントへの応用を推進中
	EV	● 電動二輪車バッテリーコンソーシアム参画を発表 ● 電池交換式EVスクーターを台湾で発売 ● EV向け電動モーターユニット開発	● 各国の電動化政策、バッテリー技術革新を注視しながら、最適な製品開発を継続
	シェアリング	● Grabとの戦略的業務提携として1.5億米ドルを出資	● 協業を進め、ビジネスモデルを確立
ART	Advancing Robotics	● 新川、アピックヤマダとの事業統合を行い、100億円出資 ● 東京ロボティクスへの出資	● ヤマハモーターロボティクスホールディングスのPMIを加速させ、構造改革を断行
	Rethinking Solution	● 農業用UGV(無人走行車両)の走行試験開始 ● 「Land Link Concept」を東京モーターショーにて発表	● 投資先スタートアップとの協業を通じ、事業化を検討中
	Transforming Mobility	● 小型立ち乗りモビリティ「TRITOWN」の実証実験実施 ● LMW第4弾となる「TRICITY300」を発表 ● 「YAMAHA MW-VISION」を東京モーターショーで発表	● LMWラインナップを拡充 ● 研究開発を加速し、事業化・商品化を推進

持続的な成長に向けて

社会課題の解決に向けた具体的な取り組み

重要な社会課題解決への貢献に向け、当社がこれまで培った技術やノウハウ、知見を活かしてパートナーとの協業や産学官連携を行いながら、様々な取り組みを積極的に進めています。

イノベーション課題

ロボティクス技術の応用で 農業の省力化・自動化に寄与

農業の担い手の労働人口不足は先進国全体の課題となっており、省力化・自動化が切望される分野です。当社はロボティクス技術を活用し、農業分野におけるソリューションを提供しています。きめ細かい制御技術により高度で繊細な動きを得意とする垂直多関節ロボットと農業用UGV(無人走行車両)を組み合わせることで、現在は人の手で行っている果樹の収穫作業の無人化を目指しています。2019年には山梨県のワイナリーにてブドウの収穫の実証実験を行いました。



交通・教育・産業課題

ロースピードモビリティで 地域の交通課題解決に挑む

世界一の高齢社会である日本では、高齢者の移動のための交通手段の確保や都市部と地方の地域格差など、様々な社会課題と直面しており、今後高齢化に向かう世界各国が注目しています。当社は電動カートなど小型の低速モビリティをラストマイルの移動ソリューションとして提供することで、「スローモビリティのあるまちづくりへの貢献」「ヤマハ発動機らしい移動価値の創出」を進め、交通・健康・産業振興といった重要な社会課題の解決や、楽しい移動価値の創出を目指しています。2019年は島根県雲南市、株式会社竹中工務店、NPO法人ETIC.と共同で、当社が従前から手掛けているゴルフカーをベースとした電動小型低速車両で島根県雲南市の主要施設を巡回する「グリーンスローモビリティ 実証事業」を実施しました。



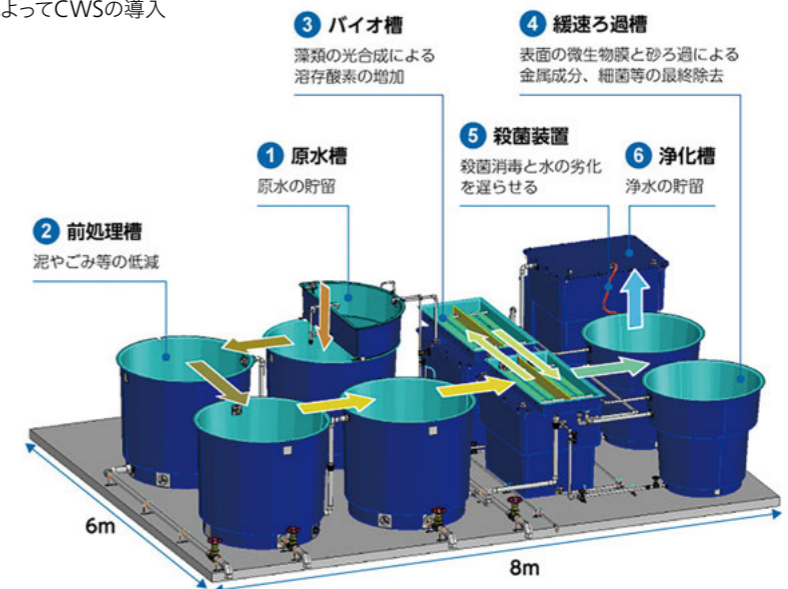
環境・資源課題

きれいな飲料水の安定供給とともに 人々の暮らしも変える

WHO(世界保健機関)の発表によると、下痢症で命を落としてしまう5歳未満の乳幼児は世界で年間約52.5万人(2017年)にもなっており、安全・安心な水への恒久的なアクセスは喫緊の課題です。当社は「緩速ろ過」という自然界の水浄化機能をベースにしたシンプルな構造の「ヤマハクリーンウォーターシステム(CWS)」でこの課題に取り組んでいます。

20年以上前から開発を進めていたCWSは、大きな電力を必要とせず専門の技術者によるメンテナンスが不要なため、住民による自主運営が可能な浄水システムで、河川や池の水を「安全・安心な水」に変えられます。過去にCWSを導入した集落では、下痢、発熱、腹痛、皮膚病の発生を著しく減らすことができました。また、きれいな飲料水を安定的に供給できるだけでなく、CWSの設置により水汲み作業からの解放による生産・学習活動への転換、水配達や清浄・製氷などのビジネスによる村落開発など、暮らしに様々な変化が起こっています。

2019年には、セネガル川流域に10基の設置とセネガル政府への引き渡しを行いました。近隣住民に向けた紙芝居での啓発活動では、350人ほどの子どもたちが「安全な水を飲もう」というメッセージに熱心に耳を傾けてくれるなど、当社の取り組みは現地住民の衛生概念の向上にも寄与しています。当社は、外務省や経済産業省、JICA(国際協力機構)、JETRO(日本貿易振興機構)などの公的機関、UNDP(国連開発計画)などの国際機関との連携・協力によってCWSの導入を進めています。



取締役 企画・財務本部長メッセージ



**バランスシートと資本効率を
より重視した経営で
既存事業の稼ぐ力を取り戻し、
成長戦略の具現化を目指します。**

取締役
上席執行役員
企画・財務本部長

大川 達実

2019年の総括

当社は「キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元のパランスを取る」ことを財務の基本方針としていますが、2018年末に発表した長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けて、これまで以上に成長志向のキャピタルアロケーションを意識しています。

現中期経営計画の初年度である2019年においては、新規事業開拓部門だけでなく、既存の各事業部も積極的に新領域の探索に取り組まれました。2018年までは確保した成長戦略投資枠を使い切れなかったことと比較すると前進したといえますが、一方で、成長投資の原資となるキャッシュを稼ぐべき既存事業で一部停滞も見られました。

フリー・キャッシュ・フローは、2018年と比較すると厳格な在庫マネジメントの効果もあり、195億円のプラスでした。しかし当初計画していた在庫水準まで下げることができず、より一層の運転資金マネジメントが必要です。

ROEは11.1%と当初計画比1.2ポイントのマイナスとなりましたが、ROEの構成要素の中でも当期純利益率の未達、つまり稼ぐ力が弱かったことが原因です。中でも本来は高収益であるロボティクス事業とアセアンの二輪車事業の影響が大きく、ロボティクス事業の停滞は市況の悪化が主な要因ですが、アセアンの二輪車事業では一部の地域で競争力の低下やオペレーション力の弱さが課題となりました。

2020年の方針

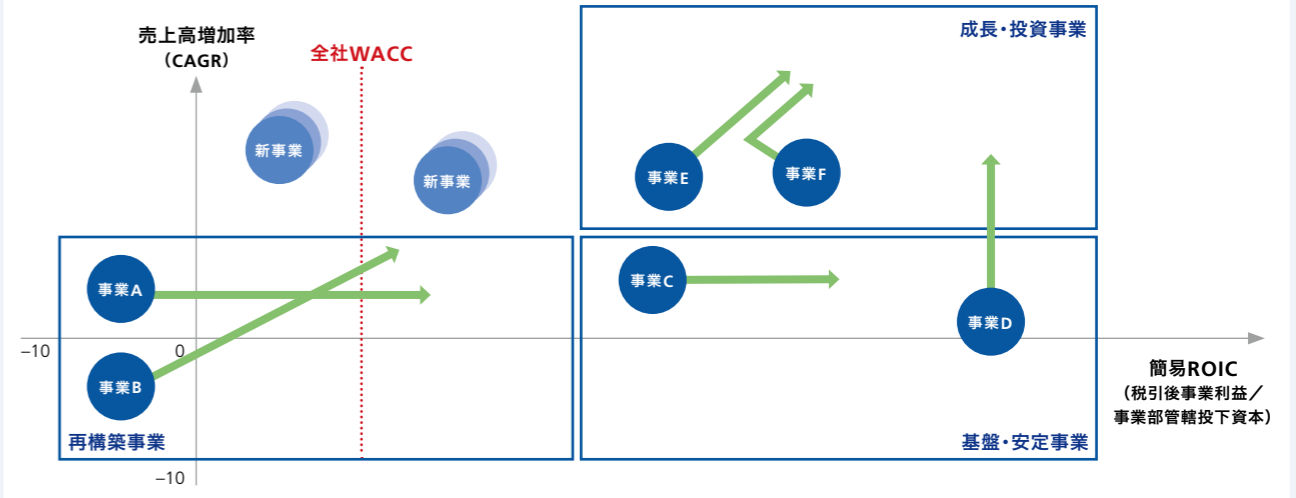
まずはコロナ禍への対応が先決です。事業環境の不確実性に備えるべく、手元流動性を十分に確保します。そのため、2020年の中間配当も見送らせていただきました。各市場の回復を注視するとともに、投資ならびに経費の執行に対しては常時よりも厳しくコントロールしていきます。ただし、アフターコロナに向けて既に顕在化しつつある新しい機会の見極めも怠らず、攻めと守り、両方の姿勢を維持することを基本方針とします。

その上で、2019年からの課題である既存事業での稼ぐ力を強化します。具体的にはアセアンの二輪車事業において営業力・ブランド力

強化と、ロジスティクス力の強化に注力し弱点の克服を図り、インドネシアで定着しつつあるプレミアム戦略をアセアン・インド全域で展開します。ロボティクス事業ではヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社の完全子会社化をテコに、グループ一体化構造改革を加速させ、市場の回復に備えます。

成長戦略の遂行について、新規分野ではこれまでの事業探索の成果を十分に活用して資源投入対象を絞り込み、経営資源の確実な投入とリターンへの刈り取りを追求していきます。同時に、既存基幹事業における成長領域を明確に定義しながら両面展開を図ります。

ポートフォリオマネジメントの考え方



新しい財務戦略の方向性

現中期経営計画における成長戦略の予算枠として、研究開発費700億円、M&Aを含む投資1,400億円を計画していましたが、コロナ禍によって、その原資の確保が厳しくなっています。ただし、「既存事業で稼いだキャッシュを新規領域に投入する」という方針・方向性は変わりませんので、キャッシュ・フローやバランスシートをより重視した財務戦略を各事業に展開する必要があります。

そのための新たな指標として、CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)と簡易的なROIC(投下資本利益率)を重要なKPIとして導入しま

した。CCCによるモニタリングは2019年から本格的に運用を始めており、既にキャッシュの創出を意識した事業経営・地域経営の考え方が浸透しつつあります。ROICは主に全社ポートフォリオマネジメントの指標として活用されますが、各事業においても適用し、資本効率の向上につなげていきます。

このような取り組みを通じて、結果としてのバランスシートではなく、明確な財務戦略のもとバランスシートをデザインしていく経営に変えていきたいと考えています。

企業価値向上のために

当社は一つのブランドのもと、多くの事業を展開するコングロマリット企業です。しかしながらこれまでコングロマリット企業であることを意識し、その価値を最大化するための確かなポートフォリオマネジメントを十分に実践してきたとはいえません。現在、成長性(CAGR)と資本効率(ROIC)を軸としたポートフォリオマネジメントの実装を進めています。執行側だけでなく取締役会における重要アジェンダとして、各事業の方向性を明確に定義していきます。

例えば、コロナ禍のような状況では、コングロマリット企業としての多様性が活きるはずであり、事実、これまで経験してきた様々な危機

の際にも、特定の事業や地域に救われたことが多々ありました。ポートフォリオマネジメントを強化することにより、多様性の強みが一層発揮できるようになると確信しています。コロナ禍をポートフォリオ見直しの好機と捉え、ダイナミックなポートフォリオ戦略を推進し、ヤマハ発動機ならではの新しい価値を創造し続けることで、コングロマリットプレミアムを実現していきます。

株主還元については、経営状態を早期に正常化させ、従来の株主還元指標である配当性向の見直し、あるいは総還元性向等の新たな指針の導入を進めていきます。

Creative Branding

当社はブランド価値をさらに高め、輝かせることが、重要な企業経営目的と考えています。2020年4月に当社はブランド推進力の強化を図るためクリエイティブ本部を立ち上げ、さらなるブランド価値の向上を目指して取り組みを進めています。



執行役員
クリエイティブ本部長
ブランド委員会委員長
長屋 明浩

クリエイティブ本部の設立

新たに歩み始めた「クリエイティブ本部」は、旧デザイン本部の製品デザイン、先行デザイン機能に加えて、ブランドマーケティング機能とブランド強化機能の集約によるシナジーの創出を目的としています。そのために、コミュニケーションデザインの一部機能、コンテンツ制作やWeb制作・管理機能、ブランド推進機能を統合した「ブランドマーケティング部」を新設し、「クリエイティブ本部」傘下に設置しました。クリエイティブの名のもとに新時代に価値を提案していく活動として、これらを一気通貫で推進していく考えです。

当社にしかできないことを実現するために

当社が2019年の東京モーターショーで打ち出した「人はもっと幸せになれる」という考え方には、私たちはもっと人々の幸せのために提案をしていかなければならないという想いが込められています。長期ビジョン「ART for Human Possibilities」を実現するために、具体的にどうしたら、どのような価値が生まれ、どう幸せになるのか。考え方からつくり方、モノや使い方、伝え方にまで「ヤマハらしさ」を貫き、もっと私たちができること、私たちにしかできないことを一所懸命にやろう、という基盤づくりのためにクリエイティブ本部に集結しました。

ブランディングではさらに拠点や事業部が自分ごととしてあらゆる局面で活動できるように、マーケティングでは個別事業のアプローチだけでなく事業を横断した視点でヤマハとしてグローバルに何が伝えられるのか。そういうことの「意味」を創造し、実行していこうと考えています。

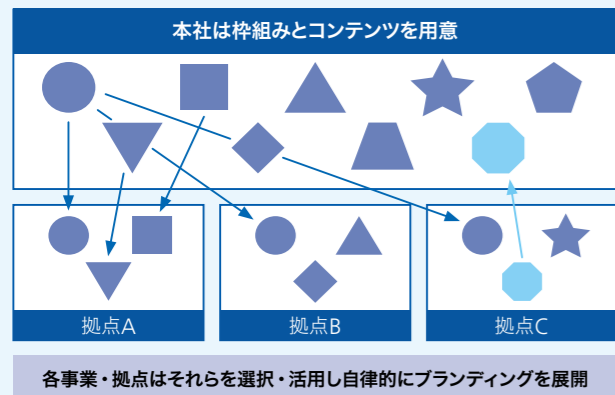


オートノマスブランディング (Autonomous Branding®)

一つの基盤となる当社ならではの考え方が「オートノマスブランディング (Autonomous Branding®)」、つまりブランド活動の自律化です。オートノマスブランディングとは、多様に広がる商材群や地域ごとのブランド活動を一つに限定したり、個別最適にすることではなく、「ヤマハらしさ」をもとに皆が自分ごととして「多様でありながらこころを一つに。」する仕組みを考え、実践する取り組みです。

オートノマスブランディングにおける本社の役割は、まさしくヤマハらしいツールを揃えていくことです。ブランド構築ツール「感動サイクル」でブランディングを実践、それを「ブランド強度」で測定し、地域、事業領域でのブランディングワークショップを行うことで活性化させています。

私たちは、「ヤマハらしさ」は追求する答えであると同時に、その実現方法もヤマハらしくあるべきと考えています。



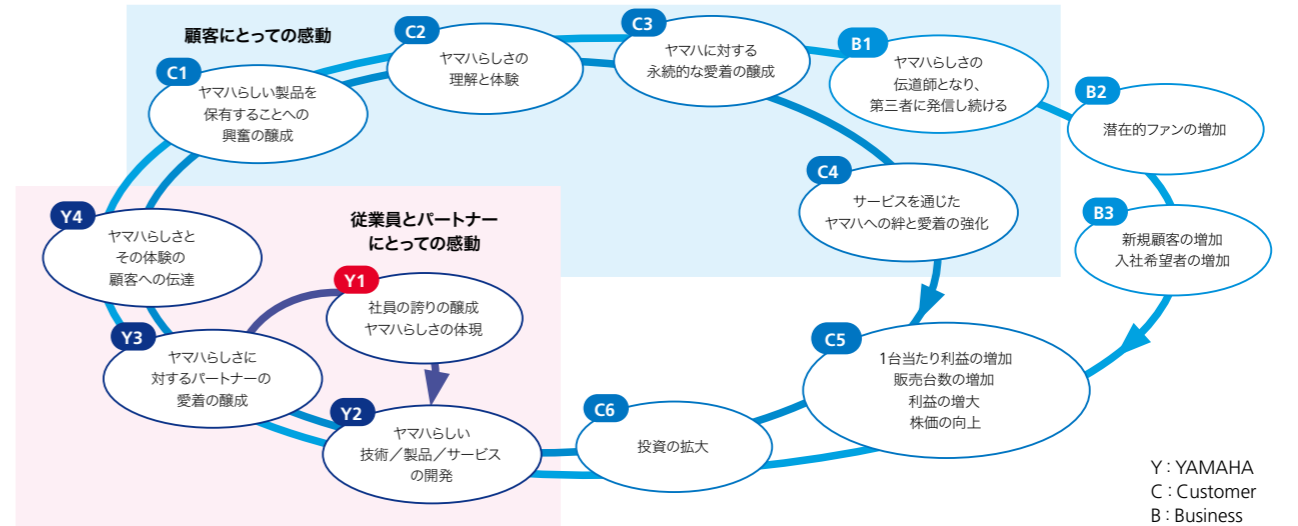
事例1：ショーブースデザイン「Boom」



事例2：Yamaha Day イベント

感動サイクル

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



Global Branding PDCA推進

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

共通の指標で測定

	評価セグメント(国・地域、製品)															ALL
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
Clarity																
Commitment																
Governance																
Responsiveness																
Authenticity																
Relevance																
Differentiation																
Consistency																
Presence																
Engagement																

本社：グローバル共通の課題を抽出し、対応策を立案・推進



各地域：Global Branding Workshopにて課題抽出と活動計画策定を実施

* インターブランド社のBrand ValuationTMからブランド強度の指標を活用。

Creative Design

当社では、デザインは経営やブランディングに寄与するものと考えています。ブランディングでは、当社にしかできないこと、その「意味」を創造し実行していきます。ここではデザインの役割、そのための取り組みや成果についてご説明します。

「意味」のデザイン

従来のデザインは、市場の要望や技術の進化について、色や形を通して、人々にその価値を訴求することが主な役割でした。現代は、デザインの「意味」がより広義になり、もはや価値訴求だけがデザインの役割ではなくなっています。

そのような中で、特に当社が取り組みを進めているのが「意味をデザインすること」です。

当社にしか持ち得ない歴史や視点、未来への展望といったヤマハらしいコンテキスト(文脈)をもとに、これからの人々の幸せにとって

「意味」のある価値とは何か、これからの社会にとって「意味」のあるソリューションとは何かを問いながらデザインしています。

具体的には、ワークショップ形式で事業部門と伴走しながら進めるコンサルテーションを行っています。新時代に向けて必要な「意味」を読み解き、事業戦略から末端のプロダクト、そしてお客様や社会との接点までを一気通貫してデザインすることで、当社が提案する価値やソリューションに世の中より多くの人々が共感していただけるようになると考えています。

ヤマハ流思考法=バリュー・ドリブン・シンキング

ヤマハらしい「意味」を創造するための思考法も独自に開発しています。それは、人間のクリエイティビティを活性化することから始める思考法です。答えが想像できない状況を目前にしても、それを怖がるのではなく、逆にワクワクしてその状況を解こうというモチベーションの喚起を図っています。

現在、様々な事業部門とこの思考法を活用し始めています。ゆくゆくは当社に携わるすべての人々のクリエイティビティがより豊かになり、次世代の幸せを実現するような新しいアイデアやソリューションが数多く生み出されるようになることを期待しています。

「イノベーションハブ東京」の設置

想いを共感できる社外の企業や学術機関、クリエイターの方々と協力して新しい「意味」を創造するための場、イノベーションハブを首都圏に設置しました。今後は、新価値創造活動のハブ機能として、これからはつながる新しい仲間とともに、より多くの人々や社会に次の時代の感動をお届けしていきたいと考えています。



「意味をデザインした東京モーターショー2019展示コンセプトモデル」

人の感性に寄り添うモビリティ YAMAHA MW-VISION

人とモビリティの新しい関わり方を提案する次世代パーソナルモビリティ。渋滞、事故、悪天候などの環境や社会課題に対して、前二輪のLMWVによる「安心感」、屋根のあるコクーンボディでの「快適さ」、音と光での相互コミュニケーションの「楽しさ」という企画構想のデザインから行っています。



音と光と動きによる
人とのコミュニケーション
をデザイン

AIを搭載した 自律ソリューションビークル Land Link Concept

自律化で様々な作業に対応できる陸のドローン。先進研究部門とともに長期ビジョン「Advancing Robotics」の指標でデザインしています。ともに作業する人との関係性に着目し、全方向に移動可能なレイアウト、複数台での連なる移動、アタッチメントによる拡張性等を具現化し、開発コンセプトの「呼応し合う・LINK」を視覚化しています。



作業者との関連性に着目したデザイン

「事業者や使用者の意図を見える化した製品デザイン」

プラットフォームを一新した表面実装機 YRM20

当社のSMT(Surface Mount Technology)事業コンセプト「UP(Unique&Proven)！」の策定から参画し、そのコンセプトをイメージした新しい製品デザインにしています。SMTの一つの機器のデザインがスタートでしたが、他工程の機器が並んだ際の「一目で分かるヤマハらしさ」を目指したプロダクトデザインマニュアルも作成しました。工場を管理される方が整理整頓で信頼や効率を担保しているのと同様に、SMTへの信頼へつなげたいと考えています。

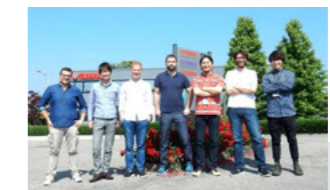


SMTラインナップ時のデザインイメージ

アドベンチャーマインドを叶える Ténéré700

アドベンチャーカテゴリーを切り拓いた「Ténéré」ブランドの新商品を、5つの海外デザイン拠点の中で一番市場に近いイタリア・ミラノでデザインしました。

バイクデザインのアプローチとしては「〇〇をモチーフに美しく」というものが多いですが、「Ténéré700」では、実際の使用シーンを想定し、様々な機能を追求。極力シンプルにそれらを取り入れるアプローチで、ラリーマシンの本質を追求したツールのようなデザインにしています。



イタリアのデザインチーム



研究開発

当社は、1993年に世界初の電動アシスト自転車「PAS」を発売して以来、スクーター、ゴルフカー、電動車いす、産業用無人ヘリコプターなど多様な製品群で電動化を推進し、エネルギーの多様化への対応に取り組んできました。当社が従来得意としてきた、環境負荷の小さい、小型・高性能モビリティを中心とした研究開発をさらに進めることで、山積する社会課題解決への貢献を目指しています。

挑戦し続ける「LMWテクノロジー」



「めざせ、ころばないバイク。」をコンセプトに掲げ、様々な市販モデルに展開されてきたLMWテクノロジー。モーターサイクルのようにリーン（傾斜）して旋回するヤマハ発動機独自の技術です。そのLMWテクノロジーを応用したコンセプトモデル「YAMAHA MW-VISION」を「第46回東京モーターショー2019」に出展しました。扱いやすく、取り回しも容易なコクーンボディに、姿勢制御技術とリバース機能を搭載し、車両の自立補助機構による停車時の安心感と扱いやすさも実現しました。当社は安心と快適、そしてFUNを追求し、人に寄り添ったモノづくりで、パーソナルモビリティの需要創造にチャレンジしています。

より環境負荷の低いEVの技術開発

四半世紀にわたり、EV二輪車のパイオニアとして電動コミューターを市場に送り出しているヤマハ発動機。EV二輪車がコミューティングの主役になるにはもう少し時間がかかると想定していますが、その時代に向けて、当社は全方位の準備を進めています。「第46回東京モーターショー2019」には125ccエンジン相当の「E01」、50ccエンジン相当の都市型コミューター「E02」をコンセプトモデルとして出展し、手軽な着脱式のバッテリーや急速充電インフラの提案など、環境も含めた提案を行いました。

また、EV化の提案は二輪車だけでなく、当社は四輪車を含めたモビリティ向けに業界最高クラスの出力密度を実現した電動モーターユニットの試作開発受託を開始しました。これまでのエンジン開発で培った技術や感性により、ヤマハらしいエモーショナルなパワーユニットの創造を目指して開発しました。エンジン開発で培った鋳造技術や、加工技術、高効率なセグメントコンダクタの採用などにより、コンパクトながら高い出力を実現します。



労働人口減少を解決する自動走行技術

工場の物流現場は、高まる多品種少量生産のニーズと慢性的な人手不足により、作業員配置を前提とした従来型の設備・運用では、需要に合わせた効率的な生産体制の維持が難しくなっています。当社は、株式会社ティアフォーとモノの自動搬送ソリューション事業を行う合弁会社「株式会社eve autonomy」を設立し、この課題に取り組んでいます。当社浜北工場（静岡県浜松市）において自動搬送ソリューションのパイロット製品の共同開発に取り組み、IoT技術を駆使したスマートファクトリー化を目指し、2020年3月から工場内物流ラインでの実運用を開始しています。

自動走行への取り組みは工場内物流にとどまりません。当社は静岡県磐田市と「磐田市内での低速自動運転技術に関する実証実験についての連携協定」を締結し、2019年7月より低速自動運転車両を用いた公道実証実験を行っています。「自動運転システムの機能評価と課題把握」「低速自動運転車の社会実装に向けた、走行環境の検討」を目的としています。



ヤマハ発動機の知的財産活動

成長領域ポートフォリオ

当社は、現在および将来の市場・技術・社会環境等の動向を踏まえ、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」および中長期成長戦略の中で持続的成長を促す成長領域を設定し、新たな価値創造を推進しています。このため、それを支える知的財産も、それぞれの成長領域に応じて、先進的な「資産」化に取り組んでいます。

知財活動戦略

「成長領域ポートフォリオ」の考え方にに基づき、当社は「IP for Business」を旗印とし、成長領域と、さらにはその先の潜在的な成長領域を見据えて「知財活動方針の四本柱」を掲げています。現在はその四本柱に基づき、各事業部門と知財部門とが密にコミュニケーションを取り連携しながら、各取り組みを進めています。

これらを通して当社の強みをさらに活かした新技術および新市場領域の探索、事業協業・M&A・技術提携等の検討を知財面からも行い、新たな知財創出にもつなげながら、当社グループのさらなる競争力向上と持続的成長を支えています。

知財活動方針の四本柱

- 1 既存事業の商品開発や技術開発に連動した知財創出を主とする従来型の知財活動から一歩先へ。
- 2 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
- 3 さらなる「先取り」と「領域拡大」を狙う先進的な領域を、知財ランドスケープ分析から示す。
- 4 経営の判断や戦略策定に、市場・技術の成長分析に加え、知財分析の視点から貢献する。

Digital Transformation

長期ビジョンの実現に向けて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ため、当社のデジタルトランスフォーメーション(DX)として「Yamaha Motor to the Next Stage」を掲げ、3つの取り組みを同時並行かつリンクさせながら推進しています。

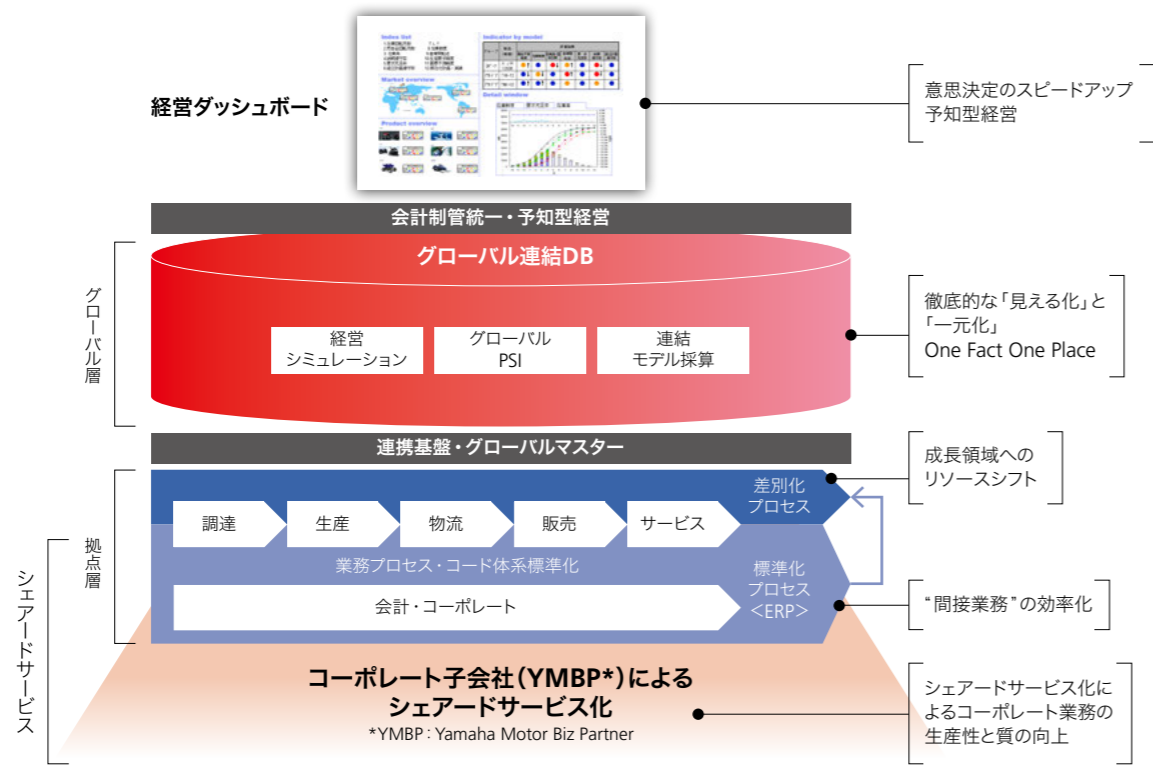
Y-DX1：経営基盤改革

ヤマハ発動機マネジメント10の原理・原則*に基づき、マネジメント基盤を刷新し、下記3つの目的を実現します

- (1) 徹底的な「見える化」と「一元化」によって意思決定をスピードUPさせる
- (2) “間接業務”を効率化してリソースを成長領域にシフトする
- (3) “新しい情報”を活用して「お客様に見える化」し、予知型経営を実現する

同時に、基幹業務プロセスとシステムの標準化により、シェアードサービス化を進め、コーポレート業務の生産性と質の向上を図る。

* 次世代の成長に向けて、経営陣によって定められたマネジメントシステムの原理・原則10カ条



中長期計画

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

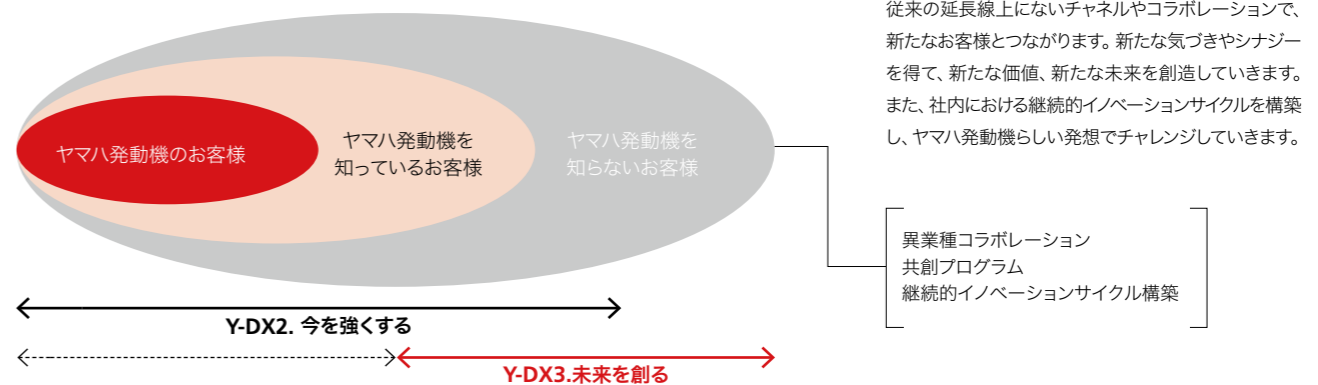
Y-DX2：今を強くする

デジタル重点4領域の取り組みで、お客様に新たな感動を提供していきます



Y-DX3：未来を創る

2億人のお客様とつながり、未来を創造していきます



調達

当社のユニークで高性能・高品質な製品を世界中へお届けするためには、多種多様な高品質な部品・資材などを世界的な視野で幅広く調達していくことが重要です。お取引先と積極的なコミュニケーションを通じてより良い信頼関係を築き、培った強いチーム力で感動を生み出す、当社のモノづくりを実現しています。

「理論値調達」とサプライチェーン

お取引先とともに取り組む「モノづくり調達」

「理論値調達」は、お取引先と協働で展開する当社独自の取り組みです。

生産活動における「理論値生産」の考え方を踏襲し、先にありたい姿を描いてから改善活動を行うことによって質の高いアウトプットにチャレンジする活動をお取引先と協働で展開しています。「理論値調達」では、お取引先のトップと困りごとを共有し、経営改善に貢献するポイントを導き出すための対話と目標合意を、活動の念頭に置くことを重視しています。

当社はこの活動を推進するため、社員を「理論値インストラクター」として育成し、サプライヤーに派遣しています。「理論値調達」の取り組みは、生産工程の改善のみならず、エネルギー使用量の低減、在庫

削減、品質向上等の改善にまで対象を拡げています。図面に基づいて必要な部品を調達するだけでなく、材料や製造も含めた最適なモノづくりをお取引先とともに実現しています。

「理論値生産」の考え方を取り入れるサプライヤー数は、2019年実績でグローバル416社となり、強固な調達ネットワークが構築されています。

チーム力醸成のための横軸展開

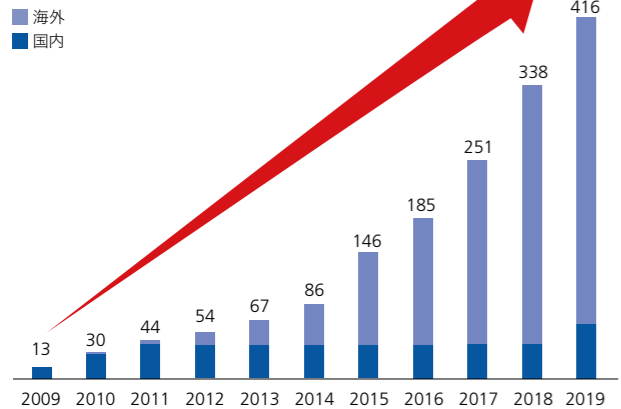
「グローバルサプライヤーズカンファレンス」は、年に一度、海外も含めた主要お取引先を集めて行っており、2019年で開催7年目となりました。2019年は、海外13カ国92社・国内135社と当社役員・社員・子会社総勢約600名が参加しました。当社の持つビジョンや取り組みの紹介に合わせ、各事業での優秀取引先表彰や理論値調達展開の事例共有、新商品展示等を行っています。ヤマハを知ってもらうだけでなく、ヤマハファンを増やし、ブランド向上にも貢献しています。

当社を支える情報網の構築

お取引先との強いチームワークの構築により、リスク時の対応も高度化しています。震災や洪水、台風などの災害時など、サプライチェーンの継続に関わる被害の情報収集が迅速にできるよう、国内では一次取引先の情報だけでなく、二次、三次と上流のお取引先にまで遡り、サプライチェーンの確認ができる仕組みをお取引先とともに確立しています。コロナ禍で世界的にサプライチェーンが混乱する状況下でも、サプライヤーの稼働状況の早急な把握と逐一の報告が、迅速な経営判断に貢献しています。

グローバルに拡がる理論値生産活動

(展開社数)



インドの自動車部品メーカーFIEMに生産を依頼し、「理論値生産」の考え方のもとコストと品質をともにつくり込んだ超小型LEDヘッドライトは、2019年モデルの「MT-03」に採用され商品性を大きく向上させた。また、この事例でFIEMは2019年の「グローバルサプライヤーズカンファレンス」で技術開発賞を受賞。

サプライチェーン全体でサステナビリティを推進

当社グループの「CSR基本方針」では、お取引先が方針を支持し、それに基づいて行動することを期待しています。中期経営計画（2019～2021年）では、全世界購入金額ベースの約9割を目標に1,000社以上のサプライチェーンに展開し、そのうちの約600社から合意確認書を取得しています。

環境対応活動については、「グリーン調達ガイドライン」を発行し、環境負荷物質の管理と削減、資源エネルギー効率活用などをサプライヤーとともに進めています。2018年からは、「ヤマハ技術規程」の中に自動車業界が統一で定めた化学物質の情報を織り込み、サプライヤーへの周知と適合の徹底を図っています。

また、サプライヤーと個別で交わす「購買基本契約」の中で「関連する法令、通達、ガイドライン等を遵守する」ことを要請し、法令遵守を担保しています。

サプライヤーCSRガイドライン

- 安全・品質
- 人権と労働環境
- 環境への配慮
- リスクマネジメント(危機管理への対応)の実施
- コンプライアンスの徹底
- 適正な情報開示

インドネシアにおける労働環境のアセスメントを実施

当社の主要製品の調達部品は、東南アジアが金額比率で47%を占めていますが、一方でこの地域は一般的に人権リスクが高いとされています。

2019年、当社は人権侵害課題の観点を含む労働環境について、第三者によるアセスメントをトライアル実施しました。具体的には、

二輪車の最大生産拠点であるインドネシアの中から、労働環境リスクの高いとされる業種のサプライヤー3社を選定し、方針等の整備浸透状況、経営者インタビュー、労働慣行・実働状況・救済措置などについての調査、現場視察などを行いました。該当サプライヤーにフィードバック・提案活動を行い、改善を図っています。

Message from Management

独自の視点を活かし、10年先を見据えた調達戦略とガバナンスの強化に貢献する

ヤマハ発動機グループで26年勤務していますが、そのうち3年間は本社調達本部のマネジメントを経験し、グローバルにおけるガバナンスの重要性や知見を身に付けることができました。

新型コロナウイルス感染症の流行により需要と供給に継続的な圧力が加わったことで、ヤマハ発動機全体のオペレーションに影響が出ました。私たち経営陣は急速に変化するこの事業環境の中で、調達戦略、活動管理、ガバナンス、人的資源等について、今後10年でどのような進化を果たすべきか見極めていく責任を持っています。また、これらの課題についてはグローバルレベルで議論し、実践すべきものだと考えています。

私は、調達領域における「Global Execution Transformation(GET)」の共同責任者として、グローバル調達を次の段階に進めるため、チームを牽引していきます。



Olivier Prevost

Director,
PTW Manufacturing & Engineering,
YMENU(ヨーロッパ)

生産<モノづくり>

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

「理論値生産」と「ヤマハ発動機のクラフトマンシップ～ヤマハの手」の両立

当社は、グループ会社とお取引先で展開している独自の「理論値生産」に取り組んでいます。先に「ありたい姿」を描いてから改善活動を行うことにより、従来の積み上げ式の活動とは異なる発想で、高いアウトプットを実現しています。また、PLやBSと関連付けて活動を行い、経営貢献に結び付けることを目指しています。「理論値生産」は、一般的な生産性の評価指標である「価値稼働時間」の中身をさらに価値・準価値・無価値に分類して、価値を生まない要素を徹底的に分析して最小限にしようとする独自の改善手法です。また、人・設備の生産性だけでなく、モノのリードタイムにも焦点を当てています。全体最適思考で同期生産を進め、短いリードタイムを実現して市場追随性を改善することを目指しています。この活動は2004年に国内でスタートし、世界のグループ会社とお取引先に展開し、大きな成果を上げ続けてきました。

一方で、一見「価値を生む活動」と対極にあるように思える工程、「価値ある非合理」を両立させることで、当社は競争優位性を保っています。これを「ヤマハ発動機のクラフトマンシップ～ヤマハの手」と呼び、今後生産ブランディング活動を強化していきます。

例えば、標準公差の範囲内ではなくど真ん中を狙うことや、機械では取り切れない表面のザラつきを人の手で触りながら細かくパフかけしてスムーズに仕上げることは、製品の魅力を高めるために加えられるひと手間です。「ヤマハの手」は、モノづくりの現場風土の中で進化・継承されてきました。ハンドリングやデザイン、カラーリング等でお客様に特に高い評価をいただいているヤマハのモーターサイクルですが、モノとして形にできるのは「ヤマハの手」があってこそです。デザイナー、

設計者たちから送られてくる図面通りのモノをつくるのではなく、図面以上の仕事をするというDNAがあり、部門をまたいで意見を交わし、つねに改善活動が行われています。ヤマハブランドの感性と、モノづくり現場の伝統、そして一人ひとりのプロフェッショナルリズムによって育まれてきた「ヤマハの手」は、ヤマハのモーターサイクルに欠かせない、より軽い車体、より高効率のエンジン、そして美しいデザインを極めていく過程で、大きな付加価値を生んでいます。

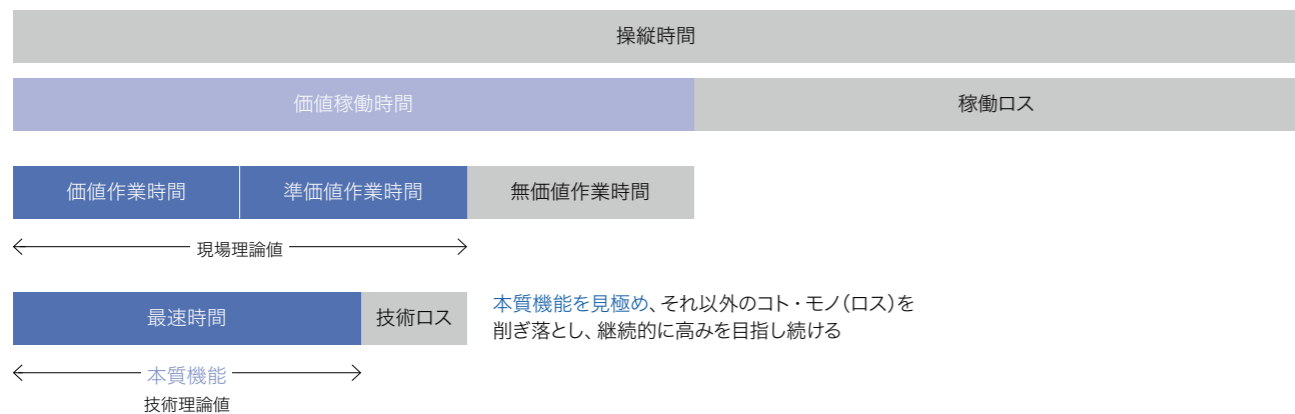


ロングセラーの「SR400」は二人一組の「セル生産」で全行程を組み上げる。



当社モーターサイクルのフラッグシップモデル「YZF-R1M」のタンクは職人による総パフ仕上げ。

理論値生産チャート



ヤマハ発動機流「スマートファクトリー」の取り組み

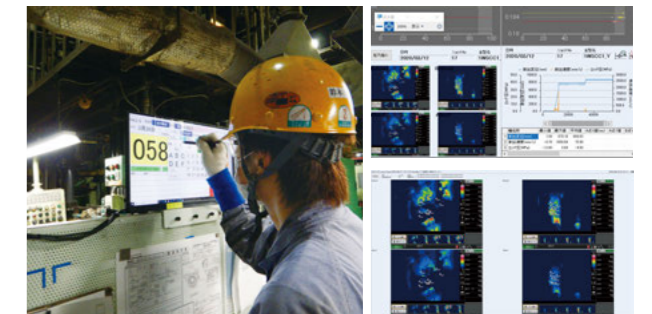
Industry 4.0、IoTやAIの活用など、生産現場を巡るテクノロジーの応用が注目を集めています。当社では「市場・設計・製造における“人・設備・製品”と“情報”のデータを紐付け・一元化し、“理論値”と“実効値”の差異およびそのバラツキをリアルタイムに見える化する仕組み」を「スマートファクトリー」と定義し、構築を進めています。この仕組み

により課題を明確化すると同時にマネジメント手法も効率的に変革し、企業活動全体の改善に貢献します。今後ASEANへの展開も予定しており、日本国内から海外拠点の製造状況を把握することで、マネジメントの効率化もグローバルに展開していきます。

具体的事例：

ビッグデータ解析による鋳造工程改善

鋳造部品は型を用いて加工するため、加工点は目視できません。そのため品質を成熟させる方法としては、シミュレーションやベテラン技術者の経験値に頼る側面が強い工程です。「スマートファクトリー」の取り組みとして、200項目を超える鋳造工程関連データを取得し、品質との相関をビッグデータ解析することで、2019年の1年間で約1億円の不良ロス改善を実現しました。データ解析による品質ロス改善だけでなく、AI画像検査などの自動化技術にも開発着手しており、今後現場での実装を進めていきます。これらを利活用することで、高品質でコスト競争力のあるモノづくりをグローバルに実現していきます。



作業者は製造現場の様々なデータを現場内でタイムリーに確認でき、迅速な改善に結び付けることができる。

Message from Management

「モノづくりウェイ」をグローバルに浸透させることで、競争力の強化を図る

2020年1月に経営機能・事業機能に関わるグローバル活動組織として、「Global Execution Transformation (GET)」が設置されました。私は製造領域におけるGETの共同責任者として、グローバル活動を推進していきます。

具体的には、毎年開催される「モノづくりカンファレンス」を通じてモノづくりのグローバル経営の強化を推進し、当社のモノづくりのあり方(以下、「モノづくりウェイ」)をグローバルに浸透させていきます。「モノづくりカンファレンス」では、当社の「モノづくりウェイ」を共有するだけでなく、製造業としての変革とブランド価値向上にも注力する考えです。さらに日本以外の海外拠点が、より主体的に「モノづくりウェイ」を推進することを目指し、グローバル製造チームを設けることも見据えています。相互に情報や成功事例を共有し、ベストプラクティスを開発することでチームに参加する海外拠点の期待を高め、「モノづくりウェイ」を推進するとともに、今後の改善点を特定することができます。また、グローバル製造チームは、グローバル製造人材を掘り起こし短期間で育成を行う絶好の機会にもなります。

私の目標は、世界中の当社製造工場をリードし業績に貢献しながら、お客様に提供する価値を高め、ヤマハブランド価値を向上させることです。



Michael Chranowski

Deputy Executive Officer
President, YMMC (アメリカ)

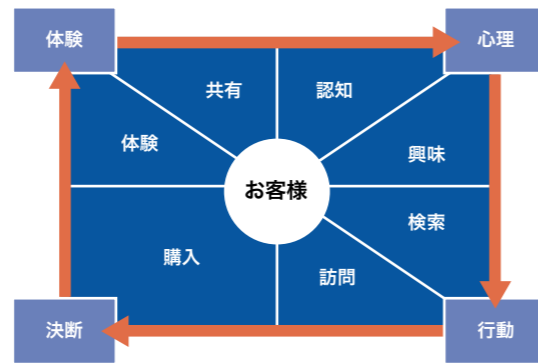
販売<マーケティング>

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

ヤマハ発動機の強みを意識し、さらに高めるマーケティング活動

当社では、販売におけるマーケティングの共通価値「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」を定めています。この中で、生涯にわたるヤマハのお客様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。お客様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においてお客様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お客様を特定し、③お客様に整合した目的と

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「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知化し、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様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。



お客様のカスタマージャーニーを独自に定義した7 Steps

販売店スタッフにも「Yamaha Way」の考え方を浸透させるインドネシアの取り組み

当社の強みを活かした「Marketing in Sales (MiS)」活動をさらに推し進めるため、各国でMiS活動を浸透させる取り組みを行っています。インドネシアでは社内の営業やマーケティング担当者のみならず、お取引先である販売店のスタッフまでMiS活動を展開しています。製品に興味を持っていただいたお客様が来店・購入し、継続的に購入していただけるよう、「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」に則った活動を販売店とともに行っています。特にアフターサービスにおいては「タイムコミットメント・サービス」を実践しています。「定期点検の時間」「オイル交換の時間」をお客様に提示し、時間をあらかじめコミットすることで、お客様に「いつ終わるか分からない」

といったストレスを感じさせないようにするものです。それぞれの顧客接点においてお客様満足度を高め、生涯顧客の創造につなげています。



マーケティングの世界大会で共有されたブラジルにおけるデジタルマーケティング

これまでに蓄積した知見をグローバルに共有する場として、2015年より「Global Marketing in Sales Meeting (GMSM)」を開催しています。既存のマーケティング手法のみならず、新たな技術や視点を活かした取り組み事例も報告されます。例えば、ブラジルの販売拠点の成功事例である「Digital Marketing and Leads Management」では、Web上から購入意欲があるお客様情報(Lead)を獲得し、そのお客様を販売店に誘引し、商談を成立させるまでの一連の流れを一元管理する手法を確立しました。お客様の行動の見える化、販売店の対応と成約率の数値化を行い、お客様データに基づいた徹底した業務改善活動の結果、厳しい市場環境の中でも確実にシェアを伸ばす成功事例となっています。この事例から学びを得た複数の拠点が、自国における活動への横展開を進めています。



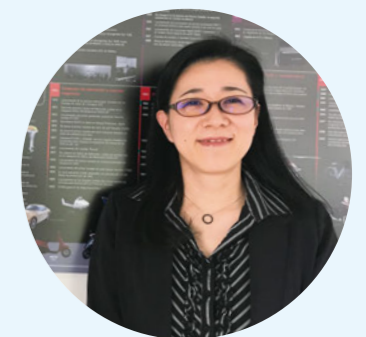
Message from Management

Yamaha One Teamで取り組むメキシコの5S Value Package活動

従来の「3S(セールス・サービス・スペアパーツ)」を前提とした「Marketing in Sales」活動に加え、カンパニーミッションである「ロイヤルカスタマーの創出」を目指して、既存のお客様のみならず新たなファンを獲得するため、「フィナンシャルサービス」「セーフティ」を新しい価値として加えた「5S」を基本軸として、販路と一体となってお客様向けのイベントや活動を展開しています。

その中でも、「セーフティ」軸のYRA(Yamaha Riding Academy)活動は、お客様が安全かつ安心してモーターサイクルに乗り続けていただくことを目指して実施しています。新規顧客獲得のための体験会を安全講習と合わせて実施するなど、お客様に適した乗り方教室を積極的に展開しています。

現在、メキシコでは正しい交通ルールを習得する場が無く、交通事故が多発しています。YMMEXでは、販路でのインストラクター養成に力を入れながら、より多くのお客様にYRAを提供し、お客様のセーフティを高める努力を続けていきます。



土井 有紀
YMMEX(メキシコ)社長

人材

グローバルな視野に立ち、個人と会社が「高い志を共有し、研鑽し合い、協力し合い、喜びを分かち合う」組織体制を目指して、多様性を尊重する職場づくりを進めています。

基本的な考え方

当社は「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、新しい感動を創造していくためには、異なる経験、スキル、属性を反映した多様な視点や価値観が重要と考えています。そのために全世界共通の幹部

社員育成プログラムの開発・運用、競争力のある人材を育成・登用するためのグローバル人事制度の導入、グローバルな経験・見識を活かす組織づくりに努めています。

人材育成

世界規模で事業を展開する中、当社では人材育成の軸を「自立・高度化」「チームワーク」「グローバル」と定め、各対象に向けた人材育成プログラムを実施しています。

階層に応じた研修だけでなく、機能面での専門スキルを磨く研修、世界で活躍できる人材を目指す入社4年目海外現場体験や海外トレーニーなどの制度、チーム力を高めて組織としてのパフォーマンスを高めるコーチング研修があり、2019年に社員の能力開発に費やされた1人当たりの研修時間(延べ研修時間/ヤマハ発動機社員数)は11.3時間*でした。

* コンプライアンス教育・安全衛生等、法令に関する研修や新入社員研修を除く。

グローバルタレントの育成

グローバルな舞台での経験や未来に向けた知識をさらに提供すべく、少数精鋭の育成プログラム「GEP(Global Executive Program)」や、多様性に富んだ環境のもとで行う未来の幹部社員のための研修プログラム「YBS-G(Yamaha Business School Global)」を設けています。国籍や原籍を問わず、優秀な人材の経営幹部への登用を促進し、海外子会社の経営幹部層についてはローカルタレントの割合を6割に引き上げることを目指しています。

ヤマハ発動機の人材育成プログラム

	セルフバリューデザイン				階層別	自立化・高度化			チームワーク	グローバル	選抜		
	人材育成計画(キャリアサーベ)	ヤマハフレックススクール(通信教育)	語学自己啓発講座	財務・経理・パソコン研修	関係会社 新任役員研修	機能別専門スキル			コーチング 研修	グローバルエグゼクティブプログラム(GEP)	海外赴任前研修		
基幹職	セルフレビューデザイン研修(SVD)	セルフレビューチャレンジ(SVC社内公募)	新任部長研修	新任基幹職研修	マーケティング(マーケティング&セールス委員会)	管理(管理系人材育成プログラム事務局)	技術(技術人材育成部会)	製造(テクニカルトレーニングセンター)		国内実務研修		海外赴任前研修	ヤマハビジネススクールグローバル(YBS-G)
									新任監督職研修		海外留学		
									主務チームマネジメント研修				
									主事チームリーダーシップ研修				
									事務職スキルアップ研修				
									新入社員研修		海外トレーニー		

ダイバーシティの推進

当社ではダイバーシティの一環として、本社でも2016年から海外子会社籍社員を部長職以上に登用しています。現在は、適材適所適時配置を推進するため、「本社と海外拠点」という関係を超えて、拠点同士の「国際間異動」も、対象者を非幹部層まで拡大する形で取り組みをスタートさせています。また、女性の管理職登用数の向上を目標に掲げ、2020年までに2014年の2倍、2025年までに3倍としています。2019年は2020年目標を前倒して達成しています。

社員の健康

当社は2020年2月、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人」に3年連続で認定されました。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・社員が一体となり、社員の健康の保持・増進に取り組んでいます。



仕事と生活の両面支援

当社では、社員のワークライフバランスを確保した職場づくりを推進しています。育児休職・介護休職のほか、看護休暇やフレックスタイム制度、短時間勤務制度、配偶者の海外駐在赴任帯同に伴う退職者の再雇用制度など、各自の状況に適した働き方ができるように制度の充実を図っています。

新型コロナウイルス流行に伴う新しい働き方

2020年上半年は新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、オフィス系職場においてはリモートワークに代表される、新しい働き方を積極的に取り入れました。通勤時間や隙間時間を価値のある時間に変えることができ、生産性向上やワークライフバランス推進につながるなどメリットがある一方、コミュニケーション希薄化といった課題があるこ

とが分かりました。今後、新型コロナウイルス感染症との共存を前提に、社員の安全・健康・ワークライフバランスを最大限配慮しながら、企業価値向上につながる新しい働き方を恒常的な制度として定めていく計画です。

Message from Management

外国人材の採用強化により社内に変化を起こし、当社のさらなる成長を図る

当社では、女性の活躍や障がい者雇用といったダイバーシティ&インクルージョンに関する活動の一つに、外国人材の採用を位置付けています。当社は海外シェアが高く、売上高の9割は海外であるグローバル企業です。その特徴を踏まえ、幅広く多様な価値観を得ることは当社の持続的な成長に不可欠です。

外国人材が日本人材に刺激を与えてくれているのは間違いありません。会社がグローバルな方向に向かっていくことを肌で感じてもらい、「内なるグローバル化」も徐々に進んでいるように思います。昇格の要件に「グローバル」の項目が入るなど、会社の制度としても動きが出てきています。世界中の優秀な外国人材とともに真のグローバル企業を目指していきたい、その志を持ってこの活動を続けていきたいと考えています。



河合 多真美

人事総務本部
人事部長

従業員エンゲージメント向上のための取り組み

当社では、社内コミュニケーションを活性化し、従業員同士だけでなく、経営層と従業員、また、従業員と組織のエンゲージメントを高めることが、持続的な企業価値の向上を実現するための重要な要素の一つであると捉えており、社内報の発行を中心に、インターネットコミュニケーションツールの充実を図っています。

ヤマハ発動機のインターネットコミュニケーションツール

1964年より月次で発行している紙の社内報に加えて、そのWeb版や社内向けの動画、デジタルサイネージといった4つのインターネットコミュニケーションツールを軸に、それぞれの特性に応じた使い分けに

より、社内コミュニケーションの活性化を図っています。いずれのツールにおいても編集方針は共通しており、「経営ビジョンや経営方針の共有と理解」と「ブランド意識の向上」の2つを主な目的としています。

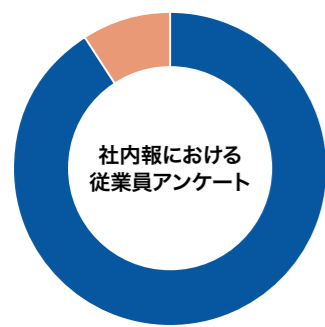
従業員から好評を得ている社内報

紙の社内報は日本国内で2万部を配布しています。経営層からのメッセージなど、経営に関する情報に加えて、従業員がお客様視点、ステークホルダー視点を持つことを意識した「お客様とヤマハ」「外から見たヤマハ」といったコンテンツを設けており、従業員からも好評を得ています。若手の活字離れが進む中、社内報の読読率と満足度は全体では9割を超え、20代でも7割以上となっています。流行を取り入れたレイアウトやデザインの工夫に加え、「中から見たヤマハ」や「ゲンバのチカラ」といった若手従業員が登場するコンテンツを掲載するようにした結果、以前は低かった20代従業員や製造職の読読率が高まりました。

「ゲンバのチカラ」は、品質の維持向上に取り組む製造現場従業員に焦点を当て、日々受け継ぐ知恵や工夫、生産技術・技能を習得する成長の過程、仕事に向き合う気持ちなど、等身大の姿を伝えるコンテンツです。モノづくりの現場の様子を伝えることで、製造現場社員のモチベーションの維持・向上につながるとともに、製造職以外の従業員が当社のアイデンティティを再確認することにも役立っています。製造現場では最も好きなコンテンツに選ばれており、管理部門や幅広い世代の社員からも高い評価を得ています。



社内報「Revs」



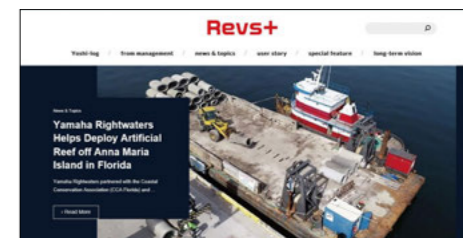
「読んでいる」「興味があるところだけ読んでいる」と答えた割合は
91.1%

インターネットコミュニケーションツールの充実

製造職は、業務でインターネットを使用しないため、イントラネットの情報を目にすることができません。また、社内報の紙面には限りがあり、伝えられる情報量が絞られます。そこで、工場内や食堂にデジタルサイネージを設置し、そこに世界各地のグループ会社の情報や新商品情報、経営方針関連動画等を流すことにより、日常動線上で社内情報に自然に触れる環境づくりを行ってきました。現在では、製造現場で9割以上の従業員から高評価を獲得するとともに、他の職場からの要望を受けて、全社的に設置を進めています。また、海外従業員向けの社内コミュニケーションの強化にも取り組み、英語を共通言語としたイントラネットを通じて、主要拠点にいる通信員から寄稿されるトピックスを中心に、社長のブログや各種動画を随時更新しています。2019年は、通信員とのグローバルミーティングを実施し、各国の社内コミュニケーション状況や好事例の情報交換を行いました。



動画配信「Revs+TV」



Web版グループ報「Revs+」



製造現場のリアルな姿を伝える「ゲンバのチカラ」

外部評価

「社内報アワード2019」の「特別部門」でゴールド賞を受賞

「ゲンバのチカラ」のこれまでの連載を一冊にまとめた社内報の号外版が、ウィズワークス株式会社主催する社内報の全国規模のコンクールである「社内報アワード2019」の「特別部門」でゴールド賞を受賞しました。企画やテーマの取り上げ方、また、文章、デザインの完成度の高さが受賞につながりました。

なお、同冊子は、当社の採用活動にも利用されており、就職活動を行っている学生の皆様からも「会社に興味が湧いた」「思わず手に取って読んだ」「働くイメージが湧いた」といった高い評価を得ています。

Message from Management

今回受賞した企画については、製造の最前線で働いている従業員のモチベーションを上げるため、各々の仕事に対する想いや誇り、日々地道に努力する姿にフォーカスし、当社らしさを見出していきました。これが従業員の皆さんから好意的に受け入れられただけでなく、ご家族や就職活動をしている方々などにも共感を覚えていただき、かつ客観的な審査で高い評価をいただけたことは大きな励みになりました。

これからも、従業員同士、部門間、普段の仕事では接点の少ない関係をコミュニケーションでつなげる役割を果たしていきたいと思っております。



倉辺 祐子

企画・財務本部
コーポレートコミュニケーション部
インターネットコミュニケーショングループリーダー

ヤマハ発動機のスポーツ活動

創成期から途切れることなく続くレースやセーリング活動、そして公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団の活動など幅広いスポーツへの参加と振興は、「世界の人々と感動を共有する」ことを目指す当社が長期的に取り組んでいる代表的な企業活動の一つです。

中でも、当社が企業スポーツとして取り組むラグビーは、スポーツに情熱を持つ企業文化を強く表しており、その活動は地域社会への貢献にとどまらず、社内の一体感の醸成や企業価値の向上に大きく寄与しています。

「挑戦するところ」を体現する ヤマハ発動機ジュビロ

ラグビーはスポーツに情熱を持つ企業文化の中で、「経営に生きるスポーツ」「社員のモチベーション向上につながるスポーツ」として位置付けられています。

ヤマハ発動機ジュビロは1982年に「ヤマハ発動機ラグビー同好会」としてスタートし、幾多の困難を乗り越えながら2002年に関西Aリーグ優勝、2003年よりトップリーグ参戦、2014年にはトップリーグ準優勝・日本選手権初優勝を果たしました。その後もつねにトップ争いを繰り広げる活躍を続けています。

トップリーグの他チームとの企業規模の差はありながらも、選手の潜在能力を見極め、突出した能力を持つ選手同士を掛け合わせてそれぞれの長所を活かすラグビー戦術と、ローカルという地理的な特徴も活かした地域密着の活動によって築き上げた、グループ社員や地域社会の人々、ファンの方々との強固なつながり・大きな声援が、挑戦を続けるヤマハ発動機ジュビロの強みとなっています。



普及・地域貢献活動

学校訪問によるラグビー授業

ラグビーやタグラグビーを通して児童・生徒たちにスポーツの楽しさや、夢や目標を持つことの大切さを伝えることを目的として、当社がある静岡県磐田市内・近隣地域の学校を対象としたプログラムを展開しています。2019年は静岡県のRWC(ラグビーワールドカップ)レガシー事業への協力として、県内72校の小中学校に選手が訪問し、ラグビーの魅力を伝えました。子どもたちとの交流は活力となり、選手自身の成長にもつながっています。

ラグビースクール運営

2020年で19年目を迎えるトップリーグチーム唯一の直轄で運営に携わるスクール活動です。実際にトップチームが活動するグラウンドで子どもから大人まで約300名が活動し、ラグビー部のOB・現役選手、地元のクラブチーム員などがコーチとして指導を行っています。



「YAMAHA Style」にこだわり 選手の可能性を最大限に引き出す

ヤマハ発動機ジュビロの「YAMAHA Style」は、「ラグビーを通してヤマハを体現する存在になる」ことを目標とし、革新と情熱で新たな感動をつくり出すことをミッションとしています。選手に対しては「守破離」のコーチング哲学をもって接し、個の能力を最大限に引き出せるよう取り組んでいます。

これは今シーズンのチームスローガンとして掲げる「Maximize」が示すように、チームに携わる一人ひとりがいかなる状況においても自らの意思で最大限の力を発揮し続けることにより、結果的にチーム力の最大化につながると確信しているためです。

「YAMAHA Style」の進化とは、「守破離」の連鎖を起こしていくことです。私たちはヤマハの歴史を継承し、さらなる成長を目指していきます。

ヤマハ発動機ジュビロのチームビジョン

- 日本一・世界の一流に挑む強いチーム
- 社内・地域に愛され支持されるチーム
- 心躍る最高の瞬間を共有できるチーム



堀川 隆延
GM 兼 監督

YAMAHA Style

科学(サイエンス)と非科学(ノンサイエンス)、アートの融合
あたり前という固定観念に惑わされない
革新と情熱をもって
新しいものを創造して形にしておくもの
失敗を恐れない勇氣
失敗を成功に変える工夫と努力
ひとりじゃできないから、全員で考え、協力する
ヤマハにしかできないことにチャレンジする

選手を支える職場の仲間たち

ラグビー選手は、日々の厳しい練習とヤマハ発動機社員としての業務を両立しています。「業務に必要な知識の習得や資格取得は、同僚に負けずきちんと習得している」「職場で人気者、応援してくれる社員が多い。後輩社員の面倒も見て、慕われている」というように評価は高く、多くの職場の仲間たちが選手を支えています。

当社にはラグビー部OBが現在80名在籍しており、そのうち4割を超える37名が海外駐在を経験しています。現在も19名が海外の市場や生産現場で活躍しており、また、36名が管理職としてリーダーシップを発揮し、部長級にも7名が名を連ねています。



セカンドキャリアの挑戦

2016年に現役を退いた後、海外実務研修の機会を得て、世界最大の二輪車市場であるインドの現地法人YMISで南部エリアの営業を担当しています。現役時代の経験が、環境変化への順応性やコミュニケーション能力、体力やチームワークなどに活かされていると感じています。現在は多くのヤマハファンを創出するという活動目標のもと、現地社員とチームになって様々なマーケティング活動に取り組んでおり、私自身のチャレンジの場となっています。



曾我部 佳憲
YMIS(インド)

ガバナンスを強化する

私たちヤマハ発動機は、「感動創造企業」を企業目的として、お客様の期待を超える感動の創造に挑戦し続けるべく、その基盤となるガバナンスの強化を推進してきました。

当社では、外部の客観的な意見を取り入れること、また、社内で必ずしも十分でない知見を補うことを目的に、取締役会に占める社外取締役の比率を高めてきました。2019年にはグローバルビジネス経験豊かで、財務・マーケティング等に高い見識を持つ企業経営者である田代祐子氏、2020年には技術・製造およびデジタルトランスフォーメーション等に高い見識を持つ企業経営者である大橋徹二氏を社外取締役に迎えました。現在では、独立社外取締役4名・社内取締役7名の構成で、独立社外比率は3分の1以上となっており、スキルマップで明確にしているように取締役の経験・専門性をバランスの良い構成にしています。

当社の自由闊達な社風は取締役会にも反映されています。2019年は129の議案について活発な議論が行われ、議案の報告者は役員が約61%、執行役員が約26%、その他の管理職が約13%でした。その中で551件ののぼる意見が交換され、その半数以上は社外役員からのものでした。第三者視点からの取締役会への指摘はもちろんです、それぞれの専門的視点から積極的な意見をいただいております、社外役員の攻めと守り双方の役割が十分に発揮されていると考えています。

また、社外取締役4名と代表取締役3名で構成される役員人事委員会は、指名・報酬に関わる諮問的役割を果たしており、2019年には新しい役員報酬制度を実行するに至りました。さらに、将来的な経営層人材の選抜や育成にも関与するなど、中長期で株主との利益を共有できるよう取り組みに力を入れています。

**社会環境の大きな変化に対応し、
当社がこれからも新しい価値を
創出する企業であり続けるために、
ガバナンスの一層の進化を
目指していきます。**

取締役会議長
代表取締役会長

柳 弘之

翔ぶためのガバナンス～価値創造プロセスを活性化する場合づくり・人づくり

当社が持続的な成長を図っていくために、価値創造プロセスをより活性化していきたいと考えています。

当社は価値を生み出す基盤は「場」と「人材」だと考えており、取締役会としてもヤマハブランドを体現するグローバルタレントの育成を重視しています。グローバルに選抜された対象者に実施する経営層育成プログラムを一層充実させるとともに、将来を担う経営層人材には、多分野の業務経験や海外での業務経験、さらには子会社社長の経験を積ませることによって、経営的な感性や感覚、執行能力、リーダーシップの醸成を図っています。なお、外国人の経営層人材への登用も進めており、2020年には外国人執行役員は2名から5名になりました。

また、世界のどこからでもグローバルな横断的機能を執行できる仕組みの構築を目指し、2020年に「Global Execution Transformation (GET)」を設置しました。各機能の担当執行役員と高い専門性を有するグローバル人材が共同責任者として、経営機能・事業機能に関わるグローバル活動を推進し、マネジメント手法の標準化・高度化、課題進捗、人材育成などに取り組んでいきます。

さらにガバナンスを進化させる

世界的な新型コロナウイルス感染症の流行に対処すべく、日々市場データを分析する中で、これまでになかったような新たな市場の動きが見えてきています。お客様、そして、社会全体の価値観が急速に変化しつつあり、その多様化が今後一層加速していくことが予測されます。

とりわけ、働き方やオペレーション、マーケティングにおけるデジタル化、モビリティのパーソナル化やスマート化の要請が高まっています。当社としては、これまで以上にデジタルトランスフォーメーションの取り組みを進めながら、新しいモビリティの開発に力を入れていきます。また、ESGやSDGsといった言葉に代表されるような、サステナビリティに対する関心がより一層高まることも予想されます。

このような社会環境の大きな変化に対応し、当社がこれからも新しい価値を創出し続ける企業として成長していくためには、イノベーションを生み出す経営、サステナビリティを向上する経営の仕組みを構築することが不可欠です。そのために、私たちヤマハ発動機は、これからも「技術×感性」で感動創造に挑戦する企業文化を大切にしながら、ガバナンスの一層の進化を目指してまいります。

社外取締役対談



社外取締役
上釜 健宏

社外取締役
田代 祐子

感動を創造し続ける企業であるために、 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、田代祐子氏に、ヤマハ発動機のガバナンスへの評価や目指す方向性、また、ヤマハ発動機に期待したいことについて議論いただきました。

ガバナンスへの評価

上釜 田代さんが社外取締役に就任されたのは1年半ほど前となりますが、ヤマハ発動機のガバナンスについて、当時どのような印象を抱かれましたか。

田代 ヤマハ発動機の取締役会に初めて参加した際、上釜さんを含め、社外取締役の皆さんが各議案に対して積極的かつ率直に意見をぶつける姿に大変驚かされました。私は他社でも社外取締役に務めていましたが、ヤマハ発動機ほど議論が白熱するところは珍しく、取締役会が非常に機能している会社であるという印象を受けました。

上釜 私自身が社外取締役に就任したのは田代さんの1年前で、取締役会議長の柳会長が監督に専念されたタイミングでした。柳会長が強い指導力をもって議論が活発化するような方向にもってきたことで、今の取締役会の雰囲気がつくられてきたのではないかと考えています。社外取締役がざっくばらんに言いたいことを言える雰囲気がありますし、それに対して執行側の皆さんが真摯に応えていただける。非常に風通しの良い取締役会であると感じています。

田代 その通りです。取締役会の議案について、私たち社外取締役から「ここは違うのではないですか」と意見が出たときには、「もう一度検討します」とか、場合によっては「これについては取り下げます」など、非常に柔軟な対応をしていただいています。これは、日本の会社で

はまだまだ珍しいカルチャーではないでしょうか。既に決まったことを決議するだけの取締役会も世の中には多々ある中で、こういった議論を何度も繰り返していくプロセスがあるのは大変素晴らしいことです。

上釜 すぐに決議にもっていくのではなく、次の取締役会で決議する議案について事前に報告していただけるなど、私たちの意見を極力取り入れようという姿勢が伝わってくる取締役会の運営のされ方をしています。その結果として、ヤマハ発動機のガバナンスは着実に良い方向に向けて進んできていると評価しています。

田代 先日も社外役員が全員集まり、日高社長に対して取締役会のあり方を直接提言する場が設けられました。上釜さんは、かなり厳しい発言もされていましたね。

上釜 言い過ぎたところもあったかもしれませんが、私自身がTDK株式会社の代表取締役社長であったときに、社外取締役の皆さんから厳しいご意見をいただくこともありましたが、自分たちでは気づかないような外部の視点からの提言というのは大変貴重なものでした。だからこそ、これからも躊躇することなく発言していきたいと思っています。田代さんもどんどん忌憚のない意見をぶつけていってください。

ガバナンスの目指す方向性

田代 では、今後注力していただきたい点について、お話ししたいと思います。ヤマハ発動機は、二輪車やマリナー製品だけではなく、非常に幅広い製品を扱っています。また、世界に100以上の拠点を有するなど、展開する地域も広範囲にわたっており、ガバナンスという観点でいうと、統制するのが難しい企業であるといえます。例えば、今般の新型コロナウイルス感染症の世界的流行もそうですが、一つの事象に対しても、国や地域が異なれば抱える事情も異なり、それぞれで打つべき施策は変わってきます。そのような中で、経営陣が迅速に情報を把握でき、決めなければならないことを取締役会で迅速に決められるような環境をつくるのが重要であると考えています。そのあたりの体制を整えていくことに、今後はより注力していただきたいですね。

上釜 同感です。そういった経営に影響を与えるような様々な情報を経営陣まで上げる体制を構築することが、ガバナンスを機能させる一番大きなポイントだと思います。そして、緊急を要する事象であれば、すぐにでも取締役会にかけるべきです。また、そうではなくても、コンプライアンスに関わることなど、将来的に大きな影響を及ぼす可能性が少しでもある事象については、前広に私たち社外取締役にもご報告いただき、取締役会の場で議論すべきでしょう。それにより、影響が大きくなることを未然に防ぐことにもつながります。

田代 取締役会での議論の質を高め、適切な判断を行うためには、情報が欠かせません。外部環境が激しく変化すればするほど、世界中から情報を吸い上げてくるコミュニケーションのルート・体制というのが重要になってくると思っています。

上釜 田代さんは私と同じく役員人事委員会の委員を務めています。その観点ではいかがでしょうか。取締役・執行役員の報酬制度や後継者育成プログラムは、いずれも合理的かつ透明性のある形で整備が進められており、十分評価できる水準にあると私自身は捉えています。

田代 そうですね。報酬制度については、成果主義が取り入れられていますし、後継者育成プログラムについては体系的に設計されているほか、私たち社外取締役が執行役員候補者と面接する機会が設けられているなど、外部の視点が入る工夫もされています。ただ、現状の社内取締役には女性や外国人が含まれておらず、執行役員にも多くはありません。その点には課題を感じていますが、候補者の中にはいずれも含まれており、良い方向に進んでいると考えています。海外売上高比率が約9割と事業の大部分を海外が占める中で、外国人の登用は必要な要素ではないでしょうか。また、女性については、時短勤務や保育所の整備など、活躍促進に向けた制度づくりに真剣に取り組んでいってほしいです。ただ、仕組みをつくること自体は、企業としての目標ではないことに注意しなくてはなりません。女性が活躍することによって、売上が上がる、経費が抑えられる、新しいアイデアがもたらされるなど、具体的にどのような効果が期待できるのかを意識しなくては、この問題は解決しないと常々思っています。



グローバル企業だからこそ、
激しい外部環境の変化に
迅速かつ多面的に対応できる
コミュニケーション網の
整備が重要です。

上釜 ヤマハ発動機だけではなく、日本のモノづくりの企業では、役員や管理職への女性の登用はなかなか進んでいないのが現状です。しかし、海外に目を転じれば、例えば、シンガポールでは調達の実務責任者はほとんどが女性であるなど、比較的女性に適した業務に積極的に登用する姿勢が見られます。このような視点を取り入れることが重要で、女性の役員や管理職を増やすことを目的にすると、良い結果にはつながらないことが多いですね。

田代 外国人の登用についても同じです。ヤマハ発動機のお客様の多くが外国人という状況の中で、外国人の登用によって期待できる効果は様々にあると思います。そのようなことを役員人事委員会の場を含め、もっと議論していくべきでしょう。

ヤマハ発動機に期待すること

上釜 最後に、ガバナンスの枠にとどまらず、ヤマハ発動機に期待したいことについて議論できればと思います。社外取締役に求められる役割としては、まずは監督機能がありますが、私の想いとしてはやはり成長してもらいたい、そのために、ヤマハらしい新たな製品を開発してほしいという気持ちが強くあります。私のバックグラウンドが技術屋ということもあり、実はヤマハ発動機の技術的な取り組みについても提言していき、技術部門の部長クラスの方と直接意見交換する場を設けていただいています。このような、経営陣だけではなく、管理職の皆さん、さらには現場の従業員の皆さんともコミュニケーションを取る機会を増やしていただき、私の経験が新たな製品の開発に活かされるようなことがあれば嬉しいです。

田代 新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、今後社会を根本的に大きく変えていくことになるでしょうし、それは多くの企業にとって危機的状況をもたらすものになり得ます。しかし、危機的状況というのは、新しいものを生み出すチャンスにもなります。無人化、自動化というニーズはより一層高まることが予測されますし、今までの発想にはない新しい形のレジヤであるとか、新しい形の移動手段というものが必要と生まれてくると考えています。世の中の人々が何を望んでいて、どのようなものを求めているのかということを情報としていち早く吸い上げていくことができれば、それを形にする力がヤマハ発動機にはあると確信しています。だからこそ、先ほど申し上げたように、世界中にコミュニケーションの網を張ることが一層重要となります。

上釜 新型コロナウイルス感染症の収束後、いわゆるアフターコロナの世界では、ヤマハ発動機の顧客層が大きく変わることも想定されます。例えば、これまで海のレジヤに関心すら寄せていなかったような消費者がマリンスポーツ製品に目を向けるようになるなど、これから新たな顧客層を開拓していくことができるのではないかと見ています。そのようなことも含め、どのようなことが起きるのかをマーケティングし、戦略を練る必要があります。そうすれば、これまでとは違った切り口が見えてくるのではないのでしょうか。無人化、自動化という観点では、ロボティクスがさらに重要になるはずで、ヤマハ発動機としてのチャンスは多々あります。また、当然のことながら、AIやIoTなどの技術の進化がもたらす社会の変化も想定しなくてはなりません。その中で、ヤマハ発動機にしかできないもの、世の中があつと驚くようなものを生み出せるよう、徹底的に攻めていってほしいと思っています。「やはりヤマハだね」と世界の人々から評価していただけるような製品をつくってほしいですね。

田代 私も同じ意見です。ヤマハ発動機には本当に素晴らしい技術がありますし、変化が激しい時代の中で大きく成長できる潜在能力は十分に備えています。しかし、それを既存のマーケットではなくて、新しいマーケットに展開していこうとしたときに、内部の人たちだけではなかなか難しいところがあるのではないのでしょうか。その殻を破るには、全く違う発想の人たちの観点から物事にアプローチしていくこと、例えば、重要な投資判断に外国人を参加させてみるとか、これまで対象としてこなかったマーケットの人たちに意見を求めてみるなど、そういったことに挑戦してみる価値があるのではないかと考えています。既存のマーケットについては十分に研究もしているし、様々な手を打っていることは承知していますが、殻を破るには、異分子を取り入れることも必要です。社外取締役もその一つであり、私自身が異分子として、これからは外部の視点から積極的に意見をぶつけていきたいと考えています。

上釜 長期ビジョンや中期経営計画の策定過程においても、殻を破ろうと苦しいぐらいにもがいていることは伝わってきました。私たち社外取締役は、それを応援していく応援団であると考えていますので、ヤマハ発動機が感動創造企業としてさらなる進化を遂げられるように、引き続きともに尽力していきましょう。

ヤマハ発動機にしか生み出せない
製品を世界の人々に
提供し続けていってほしい。



役員一覧 (2020年4月1日現在)

取締役



代表取締役会長
柳 弘之

1978年 4月 入社
2009年 3月 上席執行役員生産本部長
2009年11月 上席執行役員MC事業本部MC統括部長
2010年 3月 代表取締役社長 社長執行役員
2011年 6月 ヤマハ株式会社社外取締役
2012年 1月 代表取締役社長 社長執行役員MC事業本部長
2015年 1月 代表取締役社長 社長執行役員
2018年 1月 代表取締役会長(現)
2019年 3月 AGC株式会社社外取締役(現)
2019年 3月 キリンホールディングス株式会社社外取締役(現)



代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博

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



代表取締役
副社長執行役員
渡部 克明

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



取締役
常務執行役員
加藤 敏純

1986年 6月 入社
2011年 1月 Yamaha Motor Corporation,
U.S.A. 取締役社長
2012年 3月 上席執行役員
2014年 3月 取締役上席執行役員
2015年 1月 取締役上席執行役員
ピークル&ソリューション事業本部長
2016年 3月 取締役常務執行役員
ピークル&ソリューション事業本部長
2018年 1月 取締役常務執行役員(現)
2019年 7月 ヤマハモーターロボティクスホールディングス
株式会社代表取締役会長(現)



取締役
常務執行役員
山地 勝仁

1982年 4月 入社
2003年 4月 Yamaha Motor da Amazonia Ltda. 取締役
2015年 3月 上席執行役員生産本部長
2017年 3月 取締役上席執行役員生産本部長(現)
2018年 1月 取締役上席執行役員
2019年 3月 取締役常務執行役員(現)



取締役
上席執行役員
島本 誠

1983年 4月 入社
2015年 3月 上席執行役員PF車両ユニット長
(兼)PF車両ユニットPF車両開発統括部長
2017年 1月 上席執行役員技術本部長(兼)PF車両ユニット長
2017年 3月 取締役上席執行役員技術本部長
(兼)PF車両ユニット長
2018年 1月 取締役上席執行役員モビリティ技術本部長
2020年 1月 取締役上席執行役員モビリティ技術本部長
(兼)先進技術本部長(現)



取締役
上席執行役員
大川 達実

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



社外取締役
中田 卓也

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



社外取締役
上釜 健宏

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



社外取締役
田代 祐子

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



社外取締役
大橋 徹二

1977年 4月 株式会社小松製作所 入社
2004年 1月 コマツアメリカ株式会社社長 兼 COO
2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員
2008年 4月 同社常務執行役員
2009年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員
2012年 4月 同社取締役 兼 常務執行役員
2013年 4月 同社代表取締役社長 兼 CEO
2019年 4月 同社代表取締役会長(現)
2020年 3月 当社社外取締役(現)

監査役



常勤監査役
廣永 賢二

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



常勤監査役
齋藤 順三

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



社外監査役
伊香賀 正彦

1979年10月 等松青木監査法人
(現有限責任監査法人トーマツ) 入所
1988年 3月 公認会計士登録
1988年 5月 等松トウシュロコンサルティング株式会社
(現アビームコンサルティング株式会社) 取締役
1990年 5月 等松青木監査法人パートナー
1993年 4月 トーマツコンサルティング株式会社
(現アロイトトーマツコンサルティング合同会社)
取締役
2000年 3月 同社代表取締役社長
2010年10月 同社取締役会長
2013年11月 有限責任監査法人トーマツCSO
2016年 4月 伊香賀正彦公認会計士事務所 開所
2016年 5月 プラジュナリンク株式会社代表取締役(現)
2016年 6月 森永乳業株式会社社外監査役(現)
2017年 3月 当社社外監査役(現)
2017年 6月 リョービ株式会社社外取締役(現)



社外監査役
米 正剛

1981年 4月 弁護士登録
1987年 3月 ニューヨーク州弁護士登録
1987年 7月 森綜合法律事務所
(現森・濱田松本法律事務所) 入所
1989年 1月 同事務所パートナー弁護士(現)
2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科講師
2008年 3月 GCAサヴィアングループ株式会社
(現GCA株式会社) 社外取締役
2011年 4月 第二東京弁護士会副会長
2011年 6月 株式会社バンドナムコゲームズ
(現株式会社バンドナムコエンターテインメント)
社外監査役(現)
2013年 6月 テルモ株式会社社外監査役
2015年 6月 テルモ株式会社社外取締役(監査等委員)(現)
2016年 3月 GCA株式会社社外取締役(監査等委員)(現)
2019年 3月 当社社外監査役(現)
2019年12月 スカイマーク株式会社社外取締役(現)

役員一覧 (2020年4月1日現在)

■ 執行役員

社長執行役員	副社長執行役員	常務執行役員	
日高 祥博	渡部 克明	加藤 敏純	山地 勝仁

上席執行役員				
島本 誠 モビリティ技術本部長 (兼)先進技術本部長	大川 達実 企画・財務本部長	桑田 一宏 YMUS(アメリカ)社長	白井 博文 マリン事業本部長	
丸山 平二 パワートレインユニット長 (兼)パワートレイン ユニットパワートレイン企画統括部長 (兼)モビリティ技術本部AM開発・モビリティ企画推進担当		松山 智彦 生産本部長	森本 実 YIMM(インドネシア)社長	Eric de Seynes YMENV(ヨーロッパ)社長

執行役員

長屋 明浩 クリエイティブ本部長 (兼)クリエイティブ本部 ブランドマーケティング部長	田中 康夫 CS本部長 (兼)品質保証本部副本部長 (兼)CS本部部品統括部長	設楽 元文 YMI(インド)社長 (兼)IYM社長 (兼)YMIS(インド)社長	Dyonisius Beti YIMM(インドネシア) COO	野末 季宏 マリン事業本部 ME統括部長
-------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------------

広瀬 聡 品質保証本部長 (兼)CS本部副本部長	太田 裕之 ソリューション事業本部長	大谷 到 人事総務本部長	野田 武男 企画・財務本部 副本部長	井端 俊彰 マリン事業本部 ボート統括部長
---------------------------------------	------------------------------	------------------------	---------------------------------	------------------------------------

西田 豊士 PF車両ユニット長 (兼)PF車両ユニットMS統括部長	木下 拓也 MC事業本部長	山田 典男 IT本部長	増田 辰哉 調達本部長	村木 健一 生産技術本部長
------------------------------------------------	-------------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------

植田 孝太郎 生産本部副本部長 (兼)生産本部製造統括部長	知花 栄進 MC事業本部3S先進国統括部長 (兼)MC事業本部3Sアセアン統括部長 (兼)YMAP(シンガポール) 社長			
--------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Deputy Executive Officer

Ben Speciale Senior Vice President, U.S. Marine Business Unit President, YMUS(アメリカ)	Jeffrey Young President, YMFUS(アメリカ)	Michael Chrzanowski President, YMMC(アメリカ)
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

AM: 自動車用エンジン
CS: カスタマーサービス
ME: マリンエンジン
PF: プラットフォーム
MC: モーターサイクル
YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
YMFUS: Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A.

YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
YMI: Yamaha Motor India Pvt. Ltd.
IYM: India Yamaha Motor Pvt. Ltd.
YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.
YMENV: Yamaha Motor Europe N.V.
YMAP: Yamaha Motor Asia Pte. Ltd.
YMMC: Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America

コーポレートガバナンス

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

■ コーポレートガバナンスの考え方

当社取締役会は、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果断な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆様をはじめとする様々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。

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

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

ガバナンス強化の変遷

	2000	2001	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
運営体制の整備	役員人事委員会導入(指名・報酬委員会)														
	取締役会+経営研究会の運営														
	コーポレートガバナンス基本方針制定														
	取締役会の実効性評価開始 買収防衛策廃止														
役員体制	執行役員制度導入														
	社外取締役の選任														
	女性取締役および監査役の選任														
	執行役員の委任契約化 外国人執行役員の選任 取締役会議長・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	
社内取締役数					7	8	7	7	9	8	8	10	7	7	
社外取締役数					4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
独立社外取締役					3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	
うち女性取締役					1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	
役員報酬制度	ストックオプションを株式取得型報酬に統合														
	全面的な制度改定(さらに業績連動・長期インセンティブ型へ)														
中期経営計画の骨子					収益安定化(V字回復)				持続的成長へ(事業規模・収益力向上)				ひとまわり・ふたまわり大きな個性的会社へ(ROE・CF経営)		売上高2兆円へ再挑戦

■コーポレートガバナンス体制

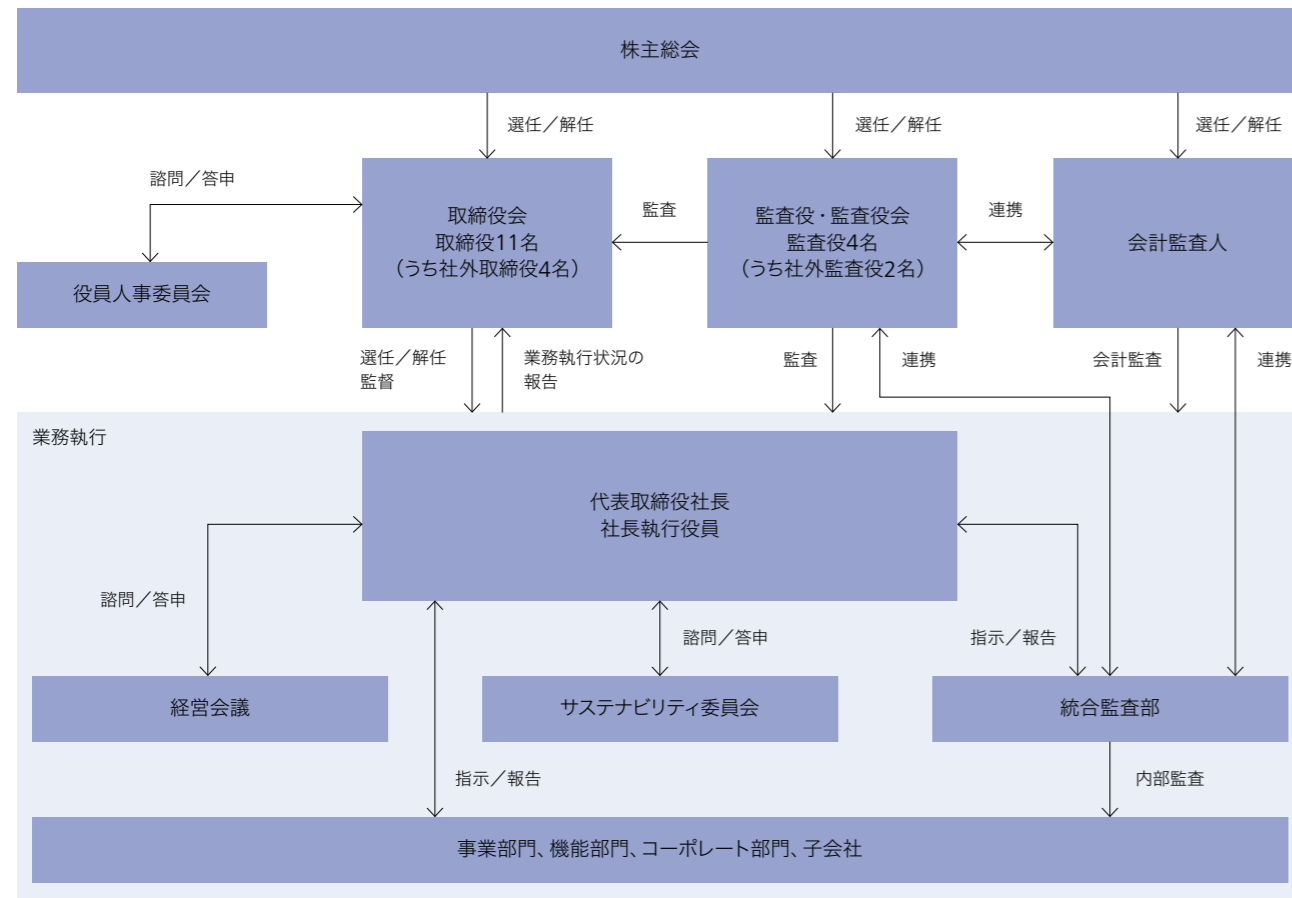
当社は、パーソナルモビリティ、マリナー製品、産業用ロボット、自動車エンジン、無人ヘリコプター等、多種多様な製品・サービスを世界中の市場に提供しています。当社の連結売上高に占める海外比率は、約90%に達しており、その事業体制は、消費地開発・消費地生産の原則的な考え方から、開発・調達・生産・営業活動を広くグローバル展開しています。

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

ガバナンス体制の概要

形態	監査役設置会社
取締役の人数 (うち社外取締役)	11名(4名)
監査役の数 (うち社外監査役)	4名(2名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意委員会	役員人事委員会
監査法人	EY新日本有限責任監査法人

コーポレートガバナンス体制図(2020年3月26日現在)



取締役および監査役の有する専門性・経験

氏名	管掌領域	企業経営・ 専門的 知見	製造・ 技術・ 研究開発	営業・ マーケ ティング	財務・ ファイナンス・ M&A	IT・ デジタル	人事・ 労務・ 人材開発	法務・ リスク マネジメント	グローバル 経験	2019年12月期における 取締役会および 監査役会の出席状況
柳 弘之	—									取締役会： 13回/13回
日高 祥博	人事総務・ クリエイティブ・ マリナー									取締役会： 13回/13回
渡部 克明	品質保証・CS・ MC・市場開拓・AM									取締役会： 13回/13回
加藤 敏純	ソリューション・ 特機・提携戦略									取締役会： 13回/13回
山地 勝仁	生産・生産技術・ 調達・パワートレイン ユニット									取締役会： 13回/13回
島本 誠	車両開発									取締役会： 13回/13回
大川 達夫	IT・デジタル									取締役会： 13回/13回
社外 独立役員 中田 卓也	—									取締役会： 12回/13回
社外 独立役員 上釜 健宏	—									取締役会： 12回/13回
社外 独立役員 田代 祐子	—									取締役会： 8回/10回 (2019年3月27日 就任後)
社外(新任) 独立役員 大橋 徹二	—									2020年4月就任
廣永 賢二	—									取締役会： 13回/13回 監査役会： 12回/12回
齋藤 順三	—									取締役会： 10回/10回 監査役会： 9回/9回
社外 独立役員 伊香賀 正彦	—									取締役会： 12回/13回 監査役会： 12回/12回
社外 独立役員 米 正剛	—									取締役会： 10回/10回 監査役会： 9回/9回

■ 取締役および取締役会

当社の取締役会は11名(うち社外取締役4名)で構成されており、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。取締役会の議長は、特定の管掌領域を持たず、執行には携わっていません。

当社の取締役は、株主の皆様に対する受託者責任として、株主の皆様を含む様々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。2019年度は月例経営研究会を7回、役員研究会を1回開催しています。

■ 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、コーポレートガバナンス基本方針を踏まえ、取締役会の果たすべき役割・責務等の実効性について、取締役会全体としての分析・評価を毎年実施しています。

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

評価プロセス

経営企画部を事務局として、以下のプロセスで取締役会の実効性の評価を実施しました。

- 当社取締役会の目指す姿の7つの評価観点および過去の評価結果を踏まえて更新した質問票による自己評価調査
- 第三者機関による取締役会調査、調査結果分析およびインタビューの実施
- 自己評価および第三者評価結果分析、前年評価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

その分析・評価は下記の観点に基づき実施し、結果の概要を適切に開示します。

評価結果

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

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

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

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

■ 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妥当性を高めるため、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として役員人事委員会を設置しています。役員人事委員会にて審議された内容は取締役会へ答申します。

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

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

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

■ 監査役および監査役会

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

■ 独立社外取締役・社外監査役

当社の独立社外取締役を当社の定める独立役員選定基準に基づき選定し、その基準を外部に開示しています。

当社は、当社の独立社外取締役に、社会的見地や株主・投資家の皆様をはじめとする様々なステークホルダーの視点に立脚し、独立した客観的な立場から、当社経営陣と株主の皆様などとの利益相反の監督を行うことに加え、経営の方針や経営改善について積極的に助言を行うことを期待します。

「独立役員選定基準」概要

- I. 以下の基準をすべて満たす場合、当社に対する独立性を有していると判断する。
 1. 当社の従業員および出身者でないこと。
 2. 主要な株主でないこと。
 3. 主要な取引先との関係にないこと。
 4. 「取締役の相互兼任」の関係にないこと。
 5. その他、利害関係がないこと。
 6. その他、一般株主との間で利益相反が生じないこと。
 7. 在任期間が8年間を超えないこと。
- また、1から5において、その二親等内の親族または同居の親族に該当する者ではないこと。

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。

当社の独立社外取締役・社外監査役は、経営会議等重要会議の議事録、資料の閲覧や全世界に展開している当社の開発・調達・製造・営業拠点や市場の視察等を通じ、当社事業の理解・把握に努めるとともに、取締役会の後に定期的に開催する経営研究会、年1回以上開催する役員研究会に参加し、当社の中長期経営戦略や重要経営課題に関する率直な意見交換を行っています。

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

■ 執行役員および経営会議等

当社の執行役員は32名であり、そのうち6名は取締役が兼務しています。業務執行に関わる事項を審議する機関として役付執行役員9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。2019年度は22回開催しました。

また、当社グループ経営に関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

■ 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9名で構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。原則として毎年2回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

■ 政策保有株式

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

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

2019年度は当方針に基づき、個別銘柄の保有の適否を取締役会にて検証し、政策保有株式の一部について売却することを決定しました。

ます。メンバーは代表取締役、全役付執行役員および主要グループ会社現地経営幹部等で、日本人30名・外国人16名合計46名の構成となっています。グローバルエグゼクティブ委員会は原則として毎年1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。2019年度は2回開催しています。

■ 内部監査

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

ヤマハ株式会社の株式保有について

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

■ 役員の報酬制度

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

業績連動報酬は、代表取締役については「全社業績連動賞与」のみとし、他の取締役・執行役員については「全社業績連動賞与」と「個

人業績連動賞与」で構成します。取締役の全社業績連動賞与の総額については、前期の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%の範囲内で支給します。

個人業績連動賞与は、あらかじめ定める各評価指標の達成度等を考慮して、役職ごとに定める基準額の0～2倍の範囲内で決定します。株式報酬は、毎年1回、役職ごとに定める基準額に応じた譲渡制限付株式を交付するものです。

役員報酬に関する事項は、その妥当性や審議プロセスの透明性・実効性を担保するため、当社が任意に設置する役員人事委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定します。

全社業績連動報酬の構成イメージ

全社業績連動賞与	個人業績連動賞与	
	総原資(上限値＝親会社株主に帰属する当期純利益×0.5%) 親会社株主に帰属する当期純利益 × 一定割合 × 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	あらかじめ定める指標の達成度・進捗度による基準額×0～2倍
		非財務評価 中期経営計画等における取り組み、 役員後継者・経営幹部候補の育成、 企業価値・ブランド価値への寄与等、 進捗度などを考慮
	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)		

役員の報酬等の額

2019年度の実績は、以下の通りです。(百万円)

区分	基本報酬	業績連動報酬		株式報酬		総額
		取締役賞与	個人業績連動報酬	株式取得型報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(12名)	341	215	20	12	101	691
うち社外取締役(5名)	(52)	—	—	—	—	(52)
監査役(6名)	95	—	—	—	—	95
うち社外監査役(3名)	(26)	—	—	—	—	(26)
合計	436	215	20	12	101	786

(注) 1. 当社は、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会の決議に基づき役員報酬制度を導入しています。これを受け当期において、基本報酬に関しましては、2019年1～3月分を旧制度に基づいて、2019年4～12月分を新制度に基づいて支給しています。業績連動報酬に関しましては、当期に係る全社業績に連動する報酬として新制度に基づく全社業績連動賞与を支払予定であり、個人業績に連動する報酬として旧制度に基づく個人業績連動報酬を当期において支給しています。株式報酬に関しましては、2019年1～3月分について旧制度に基づく株式取得型報酬を支給しており、2019年4～12月分については新制度に基づく譲渡制限付株式報酬を支給しています。
2. 上記には2019年3月27日開催の第84期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役2名を含んでいます。
3. 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額52百万円を支払っています。

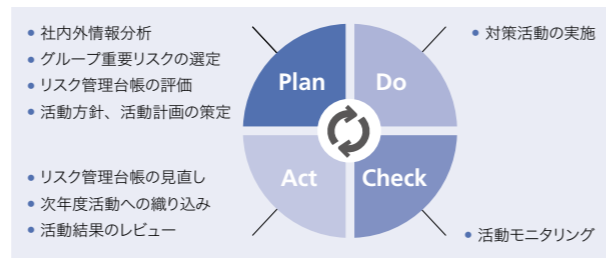
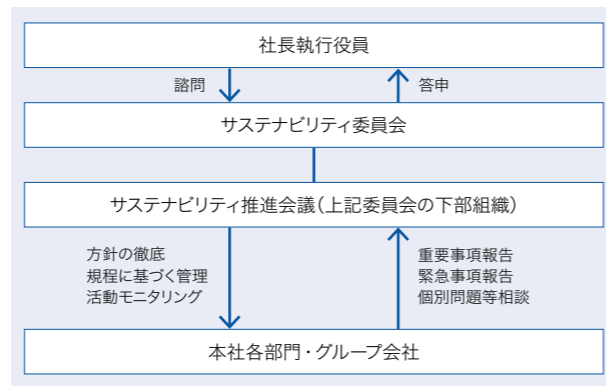
当社グループにおけるリスクマネジメント、クライシスマネジメントおよび事業継続についての取り組みをご紹介します。

■ リスクマネジメント体制

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

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。

リスクマネジメント体制



■ リスクマネジメント活動サイクル

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

■ 2020年度グループ重要リスク

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

法令変更、環境変化および発生事案情報などを踏まえ、総合的に判断・選定されます。

グループ重要リスク

	背景	対策
自然災害による被害	日本の製造拠点の多くが南海トラフ巨大地震震源域近傍に集中していることに加え、従来の想定をはるかに上回る台風・集中豪雨等による自然災害への備えが必要であることから選定しています。	南海トラフ巨大地震による被害や豪雨による浸水被害を防ぐための対策、および防災意識向上の取り組みを進めています。
サイバーセキュリティ	情報システムへの依存度とその重要性は増大しており、サイバー攻撃やコンピューターウイルスの感染による個人情報・機密情報の漏洩、情報システム障害等を未然に防止する必要があることから選定しています。	サイバーセキュリティ方針を制定し、ハード・ソフト両面での対策を行うことで外部からの攻撃への防御力を高め、万が一攻撃にあったときにも早期にこれを検出し、被害を最小化する対策に取り組んでいます。
重大な製品事故の発生	大規模リコール等の市場措置の原因の一つである重大な製品事故ゼロに向けた継続的な取り組みが必要であることから選定しています。	製品事故につながる情報収集活動や社員一人ひとりの品質への意識向上に向けた取り組みを進めています。
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、メーカーにとって基本的かつ重要な事柄であり、法令違反の未然防止に向けた体制整備をより強化する必要があることから選定しています。	製品品質関連の法令の制定・変更等の情報を把握するとともに、その内容を社内規程・基準に適切に反映させるための仕組みづくり、改善活動等に取り組んでいます。
不適切な輸出入税関申告手続き	2国間・多国間での自由貿易協定の拡大、また、ますます拡大する当社グループ間のグローバル物流の輸出入手続きに対して、法令・条例違反の未然防止の仕組みづくりをより強化する必要があることから選定しています。	自由貿易協定の制定・変更等の情報を把握するとともに、その内容を社内規程・社内教育に適切に反映させるための仕組みづくり、各社において適切に運用できているかのモニタリング活動等に取り組んでいます。
製品への環境負荷物質含有	環境負荷物質に関する規制が各国で年々強化されており、当社グループの製造する製品における法令違反の未然防止のために、管理体制をより強化する必要があることから選定しています。	対象国の法規情報の確実な把握と社内外関係部門への正確な情報伝達、教育の実施、また、複雑化する法規の正しい管理体制・手法を確立し、法令・条例違反の未然防止を行います。

■ クライシスマネジメントの体制と活動

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

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

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

■ BCP(事業継続計画)の策定

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

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

具体的には、建物・設備などの耐震対策、津波への対応、水・食糧などの備蓄、緊急通信手段の整備、近隣グループ会社を含む全社一

斉の避難訓練(夜間訓練を含む)の定期実施、安否確認訓練の定期実施、本社および事業所単位での初動対応訓練の定期実施、復旧対応手順の明確化、サプライチェーンの情報収集体制の構築など、ハード・ソフト両面に係る対策を網羅的、継続的に実施しています。

また、世界的な発生が懸念されるパンデミックに対しても、グループ各社が事業継続上の課題を洗い出し、対応する計画を策定しています。パンデミック発生前の各段階において実施すべき事項をシミュレーションする訓練も定期的に行い、確実に事業継続を行える体制を構築しています。

■ サイバーセキュリティの取り組み

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

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

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

■ 情報管理の取り組み

当社グループでは2003年に「ヤマハ発動機グループ 個人情報保護方針」を制定して、各国における個人情報保護に関する法令遵守を掲げています。

日本では、2017年に個人情報保護法が改正施行されましたが、これに伴い従前から運用していた当社および日本国内の子会社向けの「個人情報保護規程/グループ業務指針」に改正内容を織り込みました。また、2018年に欧州で施行されたGDPR (General Data Protection Regulation) をはじめとし、各国で個人情報保護に関する厳格な法令が制定されつつありますが、各国グループ会社と当社が

協力してグローバルに対応を進めています。

個人情報を取り扱う部門に対して、毎年実績のモニタリングまたは内部監査を実施するとともに、担当者に対しては、リスクマネジメント統括部門が主催するコンプライアンス研修やeラーニングを通じて教育・啓発活動を行うことに加え、リスク主管部門が直接的に指導・助言するなどの取り組みを通じて、お客様情報の適切な取り扱いを徹底しています。なお、2019年度はお客様のプライバシー侵害に関わる当局からの申し立てはありませんでした。

ランドモビリティ事業



執行役員 MC事業本部長
木下 拓也

機会	<ul style="list-style-type: none"> アセアン、新興国の中間層市場の拡大 デジタルによるマーケティングの進化 環境規制対応モデルのグローバル展開
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内における若年層のモビリティ離れ 新技術、新競合による産業構造のシフト 各国ごとの環境規制強化
強み	<ul style="list-style-type: none"> 自動二輪車のグローバルブランドポジション確立 培ったコア技術により高い性能と品質を併せ持った多様な製品群 製品・サービスを通じたお客様との信頼関係

主要製品の概況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
先進国MC・コミューター	スポーツや趣味性の高い二輪車が人気だが、総需要はリーマンショックからはぼ横ばい。新排ガス規制に対応したモデルを積極的に展開。	ホンダ、スズキ、カワサキ、ハーレーダビッドソン、BMW、ドゥカティ、トライアンフ、KTM、アプリリア、ピアジノ、キムコ
新興国MC・コミューター	世界最大の市場インドでは、新規規制対応モデルを投入。新興国では、競合他社多数だがブランド力が牽引し、インドネシアでは高価格帯モデルが伸長。	ホンダ、スズキ、カワサキ、ヒーロー、バジャジ
ROV・ATV	北米市場が需要のメイン。ROVは用途の拡がりにより市場規模が年々拡大。	ポラリス、BRP、ホンダ、カワサキ
電動アシスト自転車 電動アシストユニット	当社が世界初の製品を展開。近年欧州の市場拡大とともに出荷台数は伸長。	パナソニック、BOSCH、シマノ

創造する力を活かしてモビリティ新時代の多様なニーズにお応えしていきます

ランドモビリティ事業は、二輪車事業、RV事業、SPV事業で構成された当社の主幹事業の一つです。創業以来手掛ける二輪車で培ったエンジン技術や開発・製造技術、ノウハウを活用し、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。

近年、テクノロジーの進化や、環境規制の変化、生活や人生に対する価値観の多様化によって、モビリティのあり方は大きく変化しています。また、今後は自動運転などの便利さを求める一方で、自分で運転したい、経験を楽しみたいという自己実現価値をより一層求めるようになってきています。前者のニーズも捉えつつ、元来後者であるプレジャーの分野を得意としてきたブランドとして、単なる便利さだけでなく、自動運転や省人化によって生み出された時間を自己実現に使っていただけるような製品・サービスを提供していく考えです。

また、当社はパーソナルモビリティを展開する企業として、安全や安心に対して責任が伴います。「めざせ、ころばないバイク。」をスローガンに、より安心感の高い「LMW」の開発や、他メーカーと連携し安全通信システムの構築を進めているほか、世界各国で安全普及教育にも取り組んでいます。例えば、ヤマハライディングアカデミーでは交通事故の低減を目指し、現在世界15カ国にトレーナーを配置し講義を開催しています。年間1,300回開催し、12万人の参加がありますが、2021年には20カ国、2,000回の開催、18万人の参加を目標としています。

当社は今後も、多様なニーズにお応えする製品やサービスを通じてお客様に「感動」をお届けし、持続的な社会の実現を目指していきます。



市場・製品別の中期重点テーマ



2019年12月期の概要

先進国二輪車事業における欧州での新規規制対応モデルを中心とした販売台数の増加とそれに伴う本社限界利益増加によって収益が改善したものの、新興国二輪車事業において収益性の高いベトナム・インド・台湾で販売数が減少したことにより、売上高1兆1,004億円(前期比1.6%減少)、営業利益418億円(前期比14.1%減少)となりました。そのうち、売上高293億円、営業利益120億円が為替によるマイナス影響です。

今後の施策

先進国では、引き続き新規規制対応モデルの積極的な投入に加え、構造改革については採算性改善を図るため、本社工場効率化を進める計画です。新興国は、高付加価値商品の販売を主軸とし、ベトナムではブランド力強化、インドでは新規規制対応モデルの投入、台湾では電動二輪車の拡販など、各市場での販売台数増加と収益性改善を目指します。

RVでは、新プラットフォーム化とマーケティング強化を行い、収益を改善させていきます。

また、電動アシスト自転車は、健康志向や環境意識の高まり、交通環境の変化、ガソリン価格の変動などの社会的な要因もありニーズが多様化してきています。今後も市場規模の拡大が見込まれ、当社では

重点取り組みにおける進捗

- 需要拡大を見据え、フィリピンにおける二輪車工場生産能力の増強を決定。
- 実環境との親和性や観光産業への有用性の検証のため、フロント二輪小型電動モビリティ「TRITOWN」の実証実験を開始。
- 電動製品戦略に沿った電動スクーター「EC-05」をGogoro社と共同で開発・販売。
- 当社、本田技研工業株式会社、川崎重工業株式会社、スズキ株式会社の4社で、日本国内における電動二輪車の普及を目的としたコンソーシアムを創設。

引き続き、新開発のアシスト制御搭載モデルの投入や拠点機能の拡充による販売力強化により、拡大を続ける市場に対し事業成長に努めます。

2020年前半は新型コロナウイルス感染症に伴う世界各地でのロックダウンや外出自粛の影響を受けて世界中の市場で需要が大きく減少しましたが、後半に入り、需要回復の兆しが見えてきました。特に先進国においては、三密回避のパーソナルな交通手段や身近なアウトドアツールとして当社製品の価値が再認識され、需要拡大の傾向が表れています。今後の需要変動を見極めながら、各市場に即応した施策を実施していきます。

Message from Management

インドネシアでは新中間層の拡大を背景に、その層をターゲットとしたミドルクラスの通勤用車を充実させ販売を拡大しています。特に、「XMAX」「NMAX」「Aerox」「LEXi」の4モデルについては「MAXIブランド」として販促活動を展開しており、2015年から2020年には「ベストバイクオブザイヤー」に選ばれるなど「憧れのバイク」としての強いブランドイメージの確立に貢献しています。また、YIMMでは「NMAX」「YZF-R25」など多数のグローバルモデルを欧州、日本などの先進国や世界各国に向けて生産・輸出しており、その高い生産品質が認められています。

私は執行責任者として、インドネシアを含めたアセアン市場におけるヤマハブランド価値向上と、グローバルモデルの商品価値・事業価値の向上に向けて、最大限努めていきます。



Dyonisius Beti
執行役員
COO, YIMM(インドネシア)



上席執行役員 マリン事業本部長
白井 博文

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
- 新型コロナウイルス感染症の影響を契機としたマリンレジャーへの価値観の変化

リスク

- 新型コロナウイルス感染症の影響等による直近の需要変動への製造・販売体制の柔軟な調整
- 為替・規制等の変化に強い事業体質の構築

強み

- マリンの総合事業力（幅広い事業領域と商品ラインナップ）
- 統合制御技術を柱とした絶対的な商品信頼性
- グローバル市場を網羅する販売・サービス力

主要製品の概況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
船外機	北米・欧州を中心としたプレジャーボート需要の拡大に伴い、船外機の需要増加。フレキシブルに追従するグローバルな生産体制を構築。	マーキュリー、スズキ、ホンダ、トーハツ、エビンルード
ボート	国内市場は比較的安定。より付加価値の高いプレジャーボートを提供。また、Sea-Style等のソフト事業では、顧客志向に合ったサービスの展開を強化。	ヤンマー、トヨタ、スズキ、トーハツ
ウォータービークル	北米市場が需要のメイン。用途の拡がりにより市場規模が年々拡大。	BRP、カワサキ

持続的な成長基盤を確立し、豊かなマリンライフの提供を目指します

マリン事業は、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ており、ランドモビリティ事業に次ぐ規模を有します。強みとする先進的で信頼性の高いエンジン技術・船艇技術に加え、グローバルに展開するサービス体制により、マリン市場では世界トップレベルのプレゼンスを構築しています。

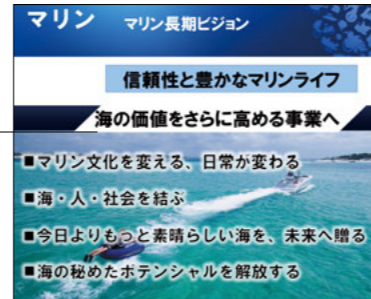
現中期経営計画の1年目にあたる2019年は、事業重点テーマを着実に推進することができました。船外機の主要市場である北米・欧州における200馬力以上の大型船外機の需要は堅調に拡大し、インボード、スターンドライブといった推進機からの置き換えが進んでいます。

このような市場環境を踏まえ、現中計では船外機グローバル生産体制を重点テーマとして掲げ、2019年は大型船外機の生産能力増強や、ヤマハ発動機本社工場、ヤマハ熊本プロダクツ株式会社、Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (TYM)の3工場間における生産フレキシビリティ向上も計画通り実施、進捗しています。

また、システムサプライヤー戦略の進化を目指し、当社の強みである統合制御技術による高度な操船支援機能の開発を重点的に推進しており、2019年はスポーツボートで新たな操船デバイスを市場投入しました。長期的には信頼性と付加価値の高い自動操船システムなどの導入を見据えた技術開発・商品開発を進める考えです。

2020年は新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による経済状況の悪化に伴い、事業環境の急激な変化が想定される一方、中長期的な視点では過去から築き上げられたマリン文化は変わることなく、さらにはポジティブな変化も考えられます。長期ビジョンで掲げる信頼性と豊かなマリンライフの提供に向け、足元の厳しい環境下においても高収益事業体質の強化と持続的な成長基盤の確立を目指します。

進捗：2019年12月期は従来の活動に加え、海洋プラスチック問題解決に向けた調査活動に参画。



総合マリンビジネス戦略

商品開発戦略



「信頼性と豊かなマリンライフの提供」へ

- システムサプライヤー戦略：より信頼性の高いボートの提供に向け、船外機中心の事業から、操船システムなどの周辺システム事業を拡大。
- 長期的に、信頼性と付加価値の高い自動操船システムなどを導入することで、モノからコトへビジネスを進化させる。

2019年12月期の概要

当社船外機の主要市場である北米・欧州では大型船外機への移行傾向は継続しており、大型船外機の需要増加によるモデルミックス改善により増収となりました。しかし、売上高で64億円減少、営業利益で41億円減少の為替影響を受け、2019年12月期は売上高3,451億円(前期比2.0%増加)、営業利益584億円(前期比3.9%減少)となりました。

今後の施策

2020年12月期は、北米・欧州などにおいて引き続き堅調な大型船外機やウォータービークル、大型ボートの需要を取り込む計画としていましたが、世界中で感染が拡大する新型コロナウイルス感染症の影響

重点取り組みにおける進捗

- 大型船外機の生産能力を増強。
- 操船のしやすさや快適性、楽しさを提供する革新的な次世代操船システム「DRIVE」を開発。
- 流麗なスタイリングと広々とした居住性に加え、新設計のハルを採用したスポーティーで高度な運動性能を発揮する、大型スポーツボート「275SD」を開発・販売開始。

を大きく受けることが予想されます。需要変動に対する生産・販売調整を迅速かつ柔軟に実施しつつ、中長期での需要回復を見据えた商品開発・研究開発については、手を緩めることなく推進していきます。

Message from Management

新型コロナウイルス感染症による“ステイホーム”により、米国のお客様は大自然の中で時間を過ごす機会が増えました。家族がボートや釣りで過ごす時間が増えると、景気の回復が緩やかな一方で、当社にとってはマリン領域での成長の機会が生まれます。新しいお客様は、より優れた機能を備えたプレミアムな製品を購入しています。200馬力以上の市場は、より高度で信頼性の高い統合制御システムにより最もポジティブな回復を遂げています。新しい425馬力のプラットフォームと、完全電動式ステアリングを備えた次世代の操船制御システムである「Helm Master EX」に引き続き注力する予定です。

多くの企業と同様に、ボート製造工場は2020年3～4月に生産を一時停止しました。現在、需要は新型コロナウイルス感染症流行以前と同水準に戻っています。操業停止中の供給不足、また小売りが前期を上回っているため、ディーラーの在庫は少なくなっています。今後、お客様への十分な製品供給を果たすため、市場の声を傾けながら迅速に意思決定し対応できるよう、チームを牽引していきます。



Ben Speciale

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



執行役員 ソリューション事業本部長
太田 裕之

機会	<ul style="list-style-type: none"> 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、CASEなどの新領域の発展に合わせたより高度な自動化の進行
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 世界情勢の変化による需要の悪化 新興勢力の市場参入による競争激化
強み	<ul style="list-style-type: none"> 高品質・低コストの量産化能力 YMRHとの事業統合による技術の融合と顧客へのトータルソリューション提供

主要製品の概況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
実装関連機器(SMT)	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。	FUJI, PANASONIC, ASM, JUKI, HANWHA
産業用ロボット	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
無人ヘリコプター・ドローン	実績の無人ヘリコプターに加えて、マルチローターを発売。精密農業を実現する。	DJI
半導体後工程装置	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, FUJI, TOWA

各分野における困りごとへソリューションを提供し、お客様の新たな時間を創出します

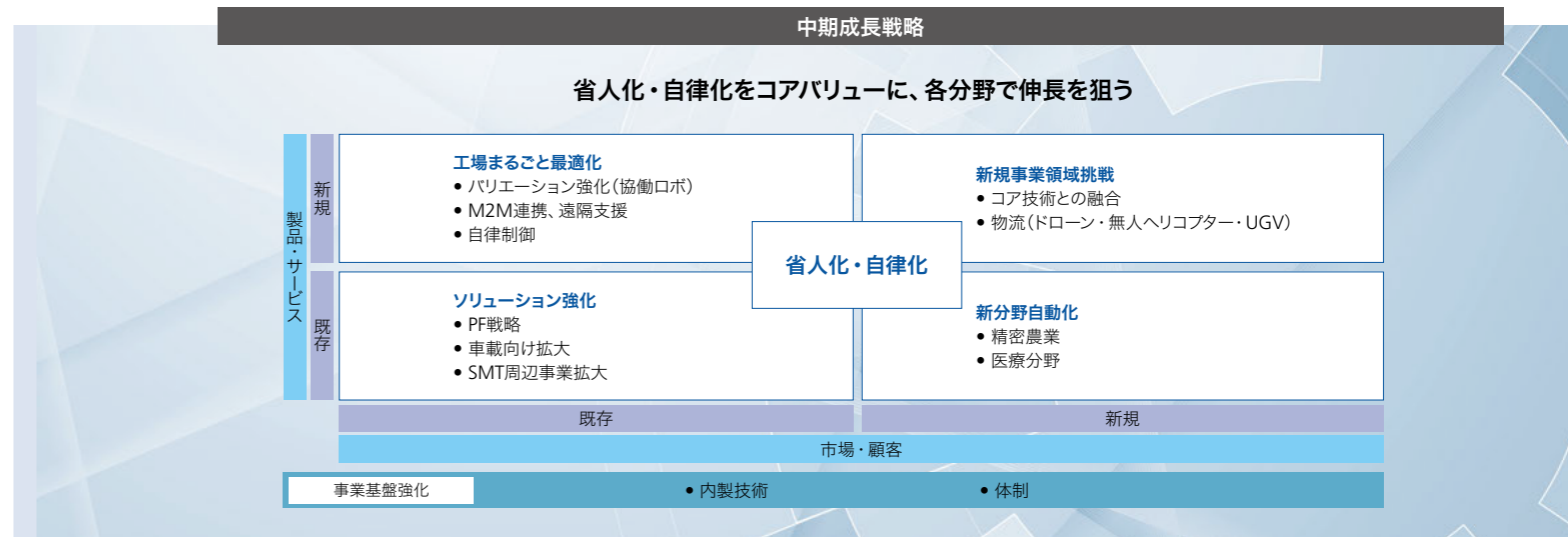
ロボティクス事業は、二輪車生産の合理化を目的に開発がスタートし、今では様々なお客様工場の自動化に使われる産業用ロボットやあらゆるものに内蔵されている電子回路基板の製造に使われるSMT関連機器、コア技術の「制御技術」を活用した産業用無人ヘリコプターや産業用ドローンなどを展開しています。

近年の自動化ニーズの拡大を背景に、中期重点テーマとして「事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化」を掲げ、工場内の自動化を加速する製品・サービスを拡充するとともに、工場以外の新分野を含めて省人化に貢献していきます。

2019年7月には、ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社(YMRH)の子会社化を行い、相互の技術・製品を組み合わせることで半導体後工程から表面実装工程までトータルソリューションを提供できる体制の構築を進めています。また、表面実装工程のプラットフォーム化を進め、お客様への提供価値を高めていく考えです。

長期ビジョンを実現するために、ロボティクス分野では特に農業分野の取り組みに注力しています。先進国の果物・野菜農業においては人手不足が顕在化していますが、当社が無人ヘリコプターの分野で培った国内外での経験を活かし、今後さらに農業の省人化と生産性向上に向けて、より積極的にドローンや無人陸上車を市場投入し、食糧の安定供給に貢献していきます。

ロボティクス技術を応用し、モノづくり、農業、医療研究などの各分野における困りごとへソリューションを提供することで、お客様の新たな時間を創出します。



YMRHの子会社化により増収となったものの、米中貿易摩擦に端を発した市況の低迷により、サーフェスマウンターと産業用ロボットの販売台数が減少し、2019年12月期は売上高756億円(前期比1.1%増加)、営業利益77億円(前期比53.9%減少)となりました。

今後の施策

2020年以降、市況としては5G関連の基地局や携帯デバイス系投資、車載のCASE領域では回復の兆しが見えています。需要動向を注視し、新型コロナウイルス感染症による生活様式の変容を見据え、新機種投入や事業統合によるシナジー効果を活かした製品の一括提案や相互販路活用を加速させていきます。

なお、事業シナジーを高めるため、2020年4月にTOBによりYMRHを完全子会社としました。さらに一体的な経営を進め、当事業の成長

重点取り組みにおける進捗

- YMRH子会社化後の拠点再編、調達一本化など構造改革を進め、共同開発やクロスセルなどの取り組みも計画通り進捗。
- 精密農業プラットフォームをリリース。
- 競争力強化のため、台湾の産業機器メーカーへ出資。低価格で高品質な部品の安定的な供給を見込む。

速度を引き上げる考えです。

また、産業用ロボット事業の拡大を目指して「協働ロボット分野」へ参入するため、東京ロボティクス株式会社への出資と技術提携を進めます。

将来の持続的な成長のためにロボティクスの研究開発および生産体制の強化を進め、モノづくりの分野で省人化・自律化に貢献していきます。

Message from Management

ロボティクス事業部では、モノづくりの共通化・効率化を目指した「プラットフォーム戦略」を推進しています。ハードウェア・ソフトウェアの共通化により、開発期間の低減や部品の共用化を実現すると同時に、お客様にとっては維持コストの低減、作業の共通化、設備納期の短縮といった価値を提供します。第一弾として、新型プレミアム高効率モジュール「YRM20」を開発しました。今後、共通プラットフォームを高速で高付加価値のモデルやコストパフォーマンスの高いエコノミーモデルに展開することで、SMT事業のコンセプトである「UP(Unique & Proven)！」を体現した、ユニークで実効性の高い製品を提供していきます。

ロボティクス事業のリーダーとして当事業の持続的な成長の実現を目指します。



江頭 綾子
ソリューション事業本部
ロボティクス事業部長



2019年12月期の概要

当社二輪車製品が高いシェアを占めるフランスで、YAMAHA MOTOR FINANCE FRANCE SAS (YMFF) を設立し事業展開を始めるなど、全地域での債権残高は順調に拡大しました。

一方で、2018年はブラジルでの一時収益があったことなどにより、売上高409億円(前期比4.8%増加)、営業利益80億円(前期比34.2%減少)の増収・減益となりました。

概要

金融サービス事業では、販売店が当社製品を販売しやすく、お客様が当社製品を購入しやすい環境を整えるため、米国、カナダ、オーストラリア、フランス、メキシコ、ブラジル等にある販売金融子会社を通じて、お客様や販売店様に対する金融サービス(小売金融、卸売金融、リース、保険等)を提供しています。地域の事業環境や規制等に応じて、自社だけでなく、現地のパートナーと提携するなど、各地域に合わせた方法で事業を展開しています。

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

今後の施策

2020年12月期は、欧州でのビジネス展開を進めつつ、北米での金融オペレーションの自前化も推進します。

Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A. (YMFUS) は、2020年1月にこれまで米国金融機関と提携していたプライム層向け金融プログラムを、自社サービスに切り替えました。これにより、米国におけるあらゆる層の個人顧客および販路向けの金融プログラムを、すべて自社サービスとして提供できるようになりました。

今後も当社は魅力あるファイナンスプログラムの提案を行うことで、お客様が当社製品を購入しやすい環境を整え、販売拡大につなげていきます。

Message from Management

金融サービス事業を当社の今後の成長ドライバーとすべく、当事業のグローバルで持続可能なビジネスモデルを将来まで確実につなげていくことを目的として、当事業でも「Global Execution Transformation (GET)」を2020年から導入しています。このGETの目指す姿は、「各国のベストプラクティスの共有と、全体の事業運営およびリスク管理の向上」「当社の本体販売の促進による業績貢献や適切なガバナンス体制の構築」です。

私はGET戦略の共同責任者として、当社の提供する金融サービスが各国の販売店様やお客様を含むすべての顧客にとって業界ナンバーワンであることを目標として、グローバルな事業戦略・事業体制を構築していきます。



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



その他事業では、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動車いすなどを展開しています。

ここでは当事業で手掛ける一部製品をご紹介します。

パワープロダクツ製品

小型エンジン技術を応用してできた発電機は、キャンプなどのレジャーだけでなく、停電時などの緊急・非常用電源や災害現場の電源としても活躍しています。また、雪国で活躍する除雪機や、汎用エンジンなども製造・販売しています。

リゾート施設向けのランドカー開発から生まれた当社のゴルフカーは、国内に加えて米国・タイで生産し、累計生産台数は100万台を超えています。特に北米は世界の75%以上の需要がある主要マーケットで、当社でも販売の中心地となっています。近年は、ゴルフ場やリゾート施設だけでなく過疎地や道幅の狭い集落において、低速で自動走行するラストマイルの移動手段としても注目されています。

電動車いす

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

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



Message from Management

健康・福祉分野への貢献や高齢化社会対応への一環として電動車いすの販売を開始してから、2020年で25周年を迎えました。近年は移動手段の一つとして様々な電動モビリティが認知されている中、「一人乗りの電動モビリティ」としての電動車いすは、将来大きく期待できていると思います。

これからも、製品を通じた「移動の自由」を提供することで、社会貢献できるビジネスモデルとしての確立を目指していきます。



山崎 美千代
ソリューション事業本部
SPV事業部JVビジネス部長

Fact Data

11カ年主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社(12月31日に終了した事業年度)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	増減率(%)
	百万円											2019/2018	
事業年度:													
売上高	¥1,153,642	¥1,294,131	¥1,276,159	¥1,207,675	¥1,410,472	¥1,521,207	¥1,631,158	¥1,502,834	¥1,670,090	¥1,673,137	¥1,673,137	¥1,664,764	(0.5)
商品別売上高:													
二輪車	817,058	914,211	887,556	798,676	928,203	977,580	1,032,560	930,112	1,045,211	1,022,174	1,117,755	1,100,430	(1.6)
マリン	150,113	167,141	178,929	196,320	243,362	276,367	309,337	297,216	323,838	344,658	338,194	345,058	2.0
特機	100,577	102,968	100,257	103,588	126,722	142,204	169,495	152,310	151,622	153,778	74,858	75,644	1.1
産業用機械・ロボット	—	34,758	34,326	30,813	32,261	38,942	46,501	46,871	67,571	69,891	39,038	40,928	4.8
その他	85,893	75,051	75,089	78,276	79,922	86,113	73,262	76,322	81,845	82,634	103,289	102,703	(0.6)
売上総利益	202,292	295,565	276,046	235,068	318,765	372,849	436,525	402,660	458,629	455,173	455,173	442,331	(2.8)
営業利益(損失)	(62,580)	51,308	53,405	18,598	55,137	87,249	130,329	108,594	149,782	140,787	140,787	115,364	(18.1)
経常利益(損失)	(68,340)	66,142	63,495	27,267	60,092	97,279	125,231	102,073	154,826	137,969	137,969	119,479	(13.4)
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	(216,148)	18,300	26,960	7,489	44,057	68,452	60,023	63,153	101,603	93,366	93,366	75,736	(18.9)
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,096	104,531	33,328	(2,385)	66,976	93,618	28,475	143,163	126,342	58,858	58,858	99,127	68.4
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,285)	(37,632)	(46,517)	(51,081)	(62,679)	(72,470)	(68,475)	(46,541)	(53,194)	(48,274)	(48,274)	(79,662)	65.0
フリー・キャッシュ・フロー	28,810	66,899	(13,189)	(53,466)	4,296	21,148	(40,000)	96,622	73,147	10,584	10,584	19,465	83.9
財務活動によるキャッシュ・フロー	(32,022)	5,296	(51,927)	15,761	3,620	(8,908)	6,845	(67,627)	(52,830)	(26,423)	(26,423)	(36,760)	39.1
設備投資	46,035	33,939	45,049	48,788	56,800	65,871	64,064	61,330	56,532	55,068	55,068	58,053	5.4
減価償却費	53,701	36,594	33,578	34,278	36,407	37,667	44,324	42,434	45,457	46,405	46,405	49,689	7.1
事業年度末:													
総資産	¥987,077	¥978,343	¥900,420	¥962,329	¥1,146,591	¥1,310,040	¥1,305,236	¥1,318,776	¥1,415,845	¥1,420,854	¥1,420,854	¥1,532,810	7.9
純資産	249,266	310,809	309,914	341,561	422,792	503,224	531,700	575,404	665,232	695,743	695,743	751,828	8.1
有利子負債	399,942	322,443	274,721	326,976	382,929	403,652	410,148	364,381	353,490	356,688	356,688	364,951	2.3
レシオ:													
営業利益率(%)	(5.4)	4.0	4.2	1.5	3.9	5.7	8.0	7.2	9.0	8.4	8.4	6.9	
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	(71.2)	7.5	9.7	2.5	12.7	16.2	12.6	12.3	17.6	14.6	14.6	11.1	
自己資本比率(%)	21.5	28.0	31.2	32.0	33.5	35.1	37.6	40.5	44.0	46.3	46.3	46.0	
株価収益率(倍)	—	23.8	12.6	44.2	12.5	12.5	16.0	14.2	12.7	8.1	8.1	10.2	
有利子負債自己資本比率(%)	188.3	117.6	97.8	106.2	99.7	87.8	83.6	68.2	56.8	54.3	54.3	51.8	
1株当たり情報:													
1株当たり当期純利益(純損失)	¥(755.92)	¥ 55.50	¥ 77.23	¥ 21.45	¥ 126.20	¥ 196.06	¥ 171.89	¥ 180.84	¥ 290.93	¥ 267.35	¥ 267.35	¥ 216.83	(18.9)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	55.50	77.23	—	126.20	196.04	171.88	180.83	—	—	—	—	—
1株当たり純資産	743.04	785.61	804.26	881.88	1,099.84	1,316.58	1,405.35	1,529.53	1,783.35	1,882.64	1,882.64	2,018.84	7.2
1株当たり配当金	0.00	0.00	15.50	10.00	26.00	40.00	44.00	60.00	88.00	90.00	90.00	90.00	0.0
株価情報(事業年度末):													
株価	¥ 1,166	¥ 1,323	¥ 974	¥ 949	¥ 1,577	¥ 2,442	¥ 2,744	¥ 2,574	¥ 3,695	¥ 2,159	¥ 2,159	¥ 2,203	2.0
株式時価総額	333,300	461,855	340,018	331,288	550,585	852,683	958,264	898,931	1,290,413	753,989	753,989	771,079	2.3
その他の情報(事業年度末):													
株主数	30,013	31,615	32,259	32,873	29,474	30,416	34,214	42,031	34,566	51,113	51,113	67,741	32.5
従業員数	49,994	52,184	54,677	53,958	53,382	52,662	53,306	53,150	53,579	53,977	53,977	55,255	2.4

- 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及び費用を「売上高」、「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に計上することに変更しました。この表示方法の変更を反映させるため、2015年12月期の連結財務諸表の組替を行っています。
- 2009年12月期の数値はセグメント変更前の数値を記載しています。
- 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、2018年12月期実績から反映させています。
- 2019年12月期より表示方法の変更を行っており、2018年12月期は遡及適用後の数値です。

環境・社会関連データ

気候変動における緩和策

項目		単位	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
低炭素製品の販売	フューエルインジェクション二輪車の販売台数	千台	3,288	3,203	3,524	3,564	4,246
	ブルーコアエンジン搭載二輪車の販売台数		1,556	1,994	2,538	2,800	2,901
	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)		356	448	489	569	648

SASB要求項目

SASB指標*	項目	単位	2019年	
基本データ	TR-AU-000.A 二輪車生産台数	千台	4,960	
	TR-AU-000.B 二輪車販売台数	千台	5,056	
製品の安全性	TR-AU-250a.2 安全関連の申し立ての数に対して調査した件数の割合	%	100 ※日本の国土交通省から調査依頼が来た件数の全数(100%)を調査しました。	
	TR-AU-250a.3 リコール台数	台	17,696 ※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	%	58	
	TR-AU-310a.2 ストライキやロックアウトによる業務停止の件数	件	0	
	業務停止に関する労働者数(人)×停止日数	人日	0	
燃費と製品使用時の排出	TR-AU-410a.1 地域別販売台数加重平均燃費	アジア	km/L	49
		欧州	gCO ₂ /km	89
		北米	mpg	56
		日本	km/L	42
		大洋州	km/L	26
		中南米	km/L	48
		その他	km/L	48
	TR-AU-410a.2 (1)ゼロエミッション車(ZEV)、(2)ハイブリッド車(HEV)、(3)プラグインハイブリッド車(PHEV)の販売台数	台	該当なし	
TR-AU-410a.3 モテライヤー燃費と排出のリスクと機会の管理と戦略		短期・中期・長期的なリスクおよび機会 > 短期的リスク(0~3年)		
原材料の調達	TR-AU-440a.1 重要な材料の使用に関するリスク管理		低炭素社会への移行に伴う主なリスク > 技術リスク	
	材料効率とリサイクル	TR-AU-440b.1 製造過程における廃棄物重量	トン	64,738
上記廃棄物のうちリサイクルされた重量の割合		%	70.1	
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		%	97.5(重量ベース) ※二輪リサイクルシステム(日本)2018年12月期実績	
TR-AU-440b.3 製品のリサイクル可能率	%	目標値: 90%で設定		

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

2019年12月期の経営成績の解説と分析

■ 概況

当期における世界経済は、米中貿易摩擦による投資の抑制や英国のEU離脱問題など不安定な環境の中、成長率が低下しました。先進国では、日本は緩やかな景気回復が続き、米国と欧州では成長が鈍化しました。新興国では、ベトナムやフィリピンでは経済成長が拡大しましたが、インドネシア、タイ、インドでは景気が減速しました。

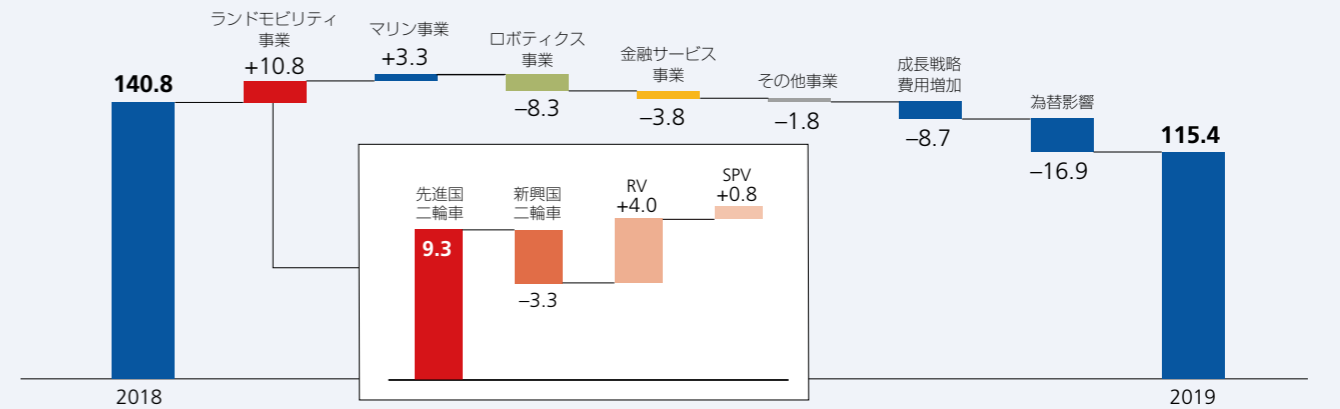
このような経営環境のもと、当期の売上高は1兆6,648億円(前期比84億円・0.5%減少)、営業利益は1,154億円(同254億円・18.1%減少)、経常利益は1,195億円(同185億円・13.4%減少)、親会社株主に帰属する当期純利益は757億円(同176億円・18.9%

減少)となりました。なお、年間の為替換算レートは1米ドル=109円(前期比1円の円高)、1ユーロ=122円(同8円の円高)でした。

売上高は、マリノ事業、金融サービス事業で増収となった一方で、ランドモビリティ事業と、YMRHおよびその子会社の事業統合影響を除いたロボティクス事業では減少し、全体では減収となりました。営業利益は、先進国二輪車での欧州・本社生産の稼働率上昇や構造改革、インドネシア二輪車での高価格商品増加による収益性改善が進みましたが、ロボティクス事業などの売上高の減少、成長戦略経費の増加、為替影響などにより、全体では減益となりました。

営業利益変化要因

(十億円)



■ セグメント変更について

当期より、報告セグメントを従来の「二輪車」「マリノ」「特機」「産業用機械・ロボット」から「ランドモビリティ」「マリノ」「ロボティクス」「金融サービス」に変更しました。

今回の報告セグメントの変更は、2019~2021年の中期経営計画の達成に向けた重点施策——ランドモビリティ「モビリティ新時代化」に対応する事業基盤構築、マリノ「高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立」、ロボティクス「事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化」——の遂行、および米国・オーストラリア・ブラジル等に続くフランスでの金融子会社設立など金融サービス事業の拡大に伴う経営管理区分の見直しによるものです。

具体的な変更点:

- 従来の「二輪車」と、「特機」に含まれていた四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ピークル、スノーモビル、および「その他」に含まれていた電動アシスト自転車を合わせて「ランドモビリティ」としています。
- 従来の「産業用機械・ロボット」、および「その他」に含まれていた産業用無人ヘリコプターを合わせて「ロボティクス」としています。
- 従来は金融サービスに係る収益等を各報告セグメントに含めていましたが、経営管理区分の変更に伴い、「金融サービス」としています。

各セグメントの主要な製品およびサービス

セグメント	主要な製品およびサービス
ランドモビリティ	二輪車、中間部品、海外生産用部品、四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ピークル、スノーモビル、電動アシスト自転車
マリン	船外機、ウォーターピークル、ボート、プー、漁船・和船
ロボティクス	サーフェスマウンター、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター
金融サービス	当社製品に関わる販売金融およびリース
その他	ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動車いす

■ セグメント別概況

ランドモビリティ事業

売上高1兆1,004億円(前期比173億円・1.6%減少)、営業利益418億円(同69億円・14.1%減少)となりました。

先進国二輪車では、売上高2,231億円(前期比52億円・2.3%減少)、営業利益率△6.4%(前期比1.6ポイント改善)となりました。総需要は、欧州で増加し、北米は前期並み、日本は微減となりました。欧州での新規制対応モデルを中心とした販売台数の増加や構造改革の進捗により、赤字幅が縮小しました。新興国二輪車では、売上高7,557億円(前期比194億円・2.5%減少)、営業利益率6.9%(前期比1.7ポイント低下)となりました。総需要は、ブラジル・フィリピン・台湾で増加しましたが、台湾では政府の補助金政策により電動スクーターの需要が大幅に増加しましたが、ガソリン車の需要は減少しました。その他の地域では、インド・インドネシア・ベトナム・タイで総需要が減少しました。フィリピン・ブラジルなどでの販売台数増加に加え、インドネシアでの高価格商品の販売台数が増加しましたが、ベトナム・インド・台湾などで減少し、減収・減益となりました。二輪車全体の販売台数は、506万台(前期比5.9%減少)となりました。先進国においては、引き続き新規制対応モデルの積極的な投入と構造改革を進めます。新興国においては、高付加価値商品の販売を主軸とし、ベトナムではブランド力強化、インドでは新規制対応モデルの投入、台湾では電動二輪車の拡販など、各市場での販売台数増加と収益性改善を目指します。

RV(四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ピークル(ROV)、スノーモビル)では、売上高775億円(前期比13億円・1.7%

増加)、営業利益率△3.3%(前期比4.0ポイント改善)となりました。北米での四輪バギーやスノーモビルの販売台数増加により増収となり、赤字幅が縮小しました。

電動アシスト自転車では、売上高441億円(前期比61億円・15.9%増加)、営業利益率14.6%(前期比0.7ポイント低下)となりました。欧州向けE-kitや日本での販売台数増加により、増収・増益となりました。引き続き、新開発のアシスト制御搭載モデルの投入や販売力強化により、拡大を続ける市場に対し事業成長に努めます。

マリン事業

売上高3,451億円(前期比69億円・2.0%増加)、営業利益584億円(同24億円・3.9%減少)となりました。マリン事業の売上高の半数以上を占める船外機の全世界の総需要は減少しましたが、当社船外機の主要市場である北米・欧州では、大型船外機への移行傾向は継続しています。

販売台数は、船外機では、北米・欧州で200馬力を超えるハイエンドモデルは増加しましたが、上期の天候不順の影響により淡水域の中・小型馬力が減少したため、全体では減少しました。一方、ウォーターピークル・スポーツボートの販売台数は増加しました。また、為替影響を大きく受けて、事業全体では増収・減益となりました。

市場の変化に迅速かつ柔軟に対応しながらポートビルダーとの関係を強化し、システムサプライヤー戦略を推進していきます。

ロボティクス事業

売上高756億円(前期比8億円・1.1%増加)、営業利益77億円(同90億円・53.9%減少)となりました。なお、当期の業績には、YMRHおよびその子会社の第2、第3四半期連結会計期間(2019年7月から12月)の業績、売上高120億円、営業損失28億円を含んでいます。

YMRH子会社化の影響を除くと、米中貿易摩擦の影響によりサーフェスマウンターと産業用ロボットの販売台数が減少し、減収・減益となりました。YMRH子会社化後の構造改革は予定通り進捗しています。

需要動向を注視し、新機種投入や事業統合によるシナジー効果を活かした製品の一括提案や相互販路活用を加速させていきます。

金融サービス事業

売上高409億円(前期比19億円・4.8%増加)、営業利益80億円(同42億円・34.2%減少)となりました。

■ 研究開発費

当期における当社グループ全体の研究開発費は、1,020億円となりました。

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

当社は、こうした「ヤマハ発動機らしさ」が「ヤマハ」ブランドとして様々なステークホルダーの皆様に認識され、生涯にわたって当社の製品・サービスを選んでいただけるよう、努力を続けることが当社の持続的な成長を実現するとともに中長期的な企業価値を高めるものと考えます。

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

フランスで事業展開を始めるなど、全地域で債権残高は順調に拡大しました。前期はブラジルでの一時収益があったことなどにより、増収・減益となりました。

顧客層と地域を拡げ、当社ならではの利便性の高いサービスを提供していきます。

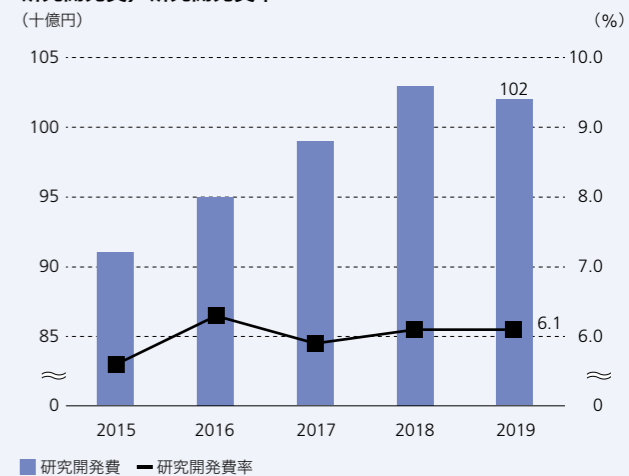
その他事業

売上高1,027億円(前期比6億円・0.6%減少)、営業損失6億円(前期：営業利益24億円)となりました。

ゴルフカーで高価格帯商品の販売が増加し増収となりましたが、ゴルフカー・発電機の市場対策費用や米国での追加関税の影響などにより、全体では減収・減益となりました。

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

研究開発費／研究開発費率



■ 資本の財源および資金の流動性

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

運転資金については返済期限が1年以内の短期借入金で、通常各々の会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達しています。

設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金でまかなうこととしています。

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

■ 設備投資

当期においては、合計581億円の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、二輪車の海外での新商品、フィリピンの生産能力増強、国内での研究開発等に363億円、マリン事業では船外機を中心とした国内生産能力増強、生産設備の老朽化更新等

に117億円、ロボティクス事業ではサーフェスマウンター、産業用ロボットの新品研究開発等に23億円、その他事業ではゴルフカーの新商品、自動車用エンジンの研究開発等に78億円の投資を実施しました。

■ キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益1,206億円(前期：1,369億円)や減価償却費497億円(同：464億円)などの収入に対して、売上債権および販売金融債権の増減額合わせて295億円の増加(同：350億円の増加)、たな卸資産の増加174億円(同：366億円の増加)、仕入債務の減少71億円(同：83億円の減少)などの支出により、991億円の収入(同：589億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

固定資産の取得による支出587億円(前期：540億円)、投資有価証券の取得による支出234億円(同：29億円)などにより、797億円の支出(同：483億円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

配当金の支払などにより、368億円の支出(前期：264億円の支出)となりました。

以上の結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは195億円のプラス(前期：106億円のプラス)、当期末の有利子負債は3,650億円(前期末比：83億円の増加)、現金及び現金同等物は1,227億円(同：154億円の減少)となりました。なお、有利子負債には販売金融に係る借入金および社債が2,902億円(同：273億円の増加)含まれています。

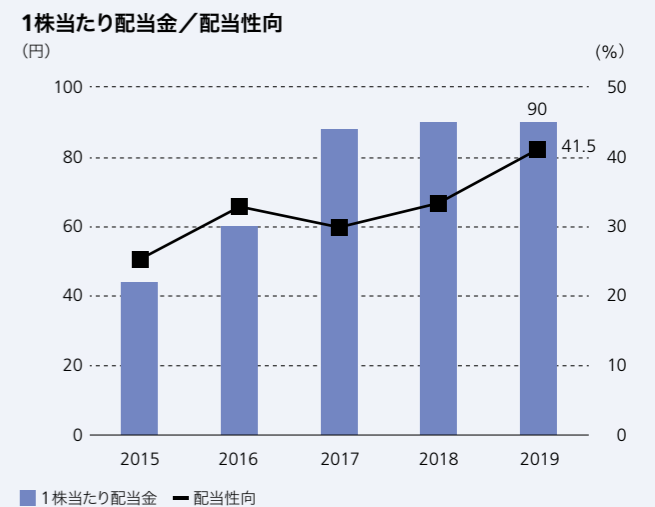
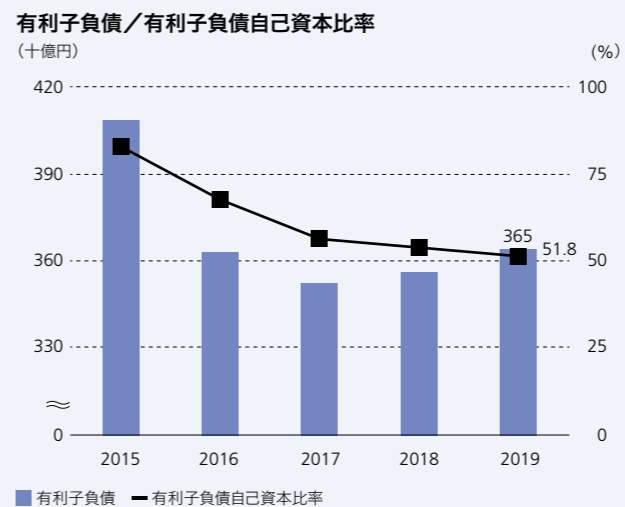
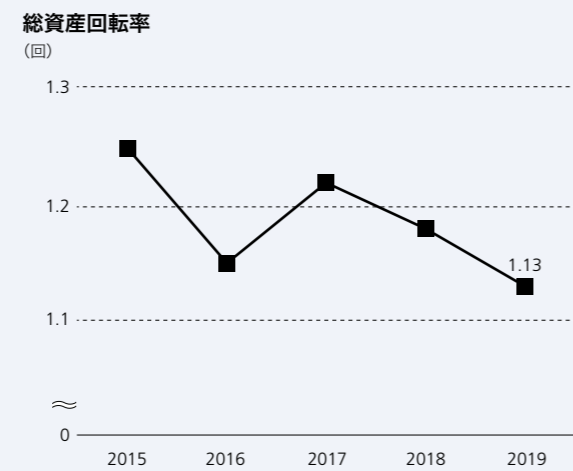
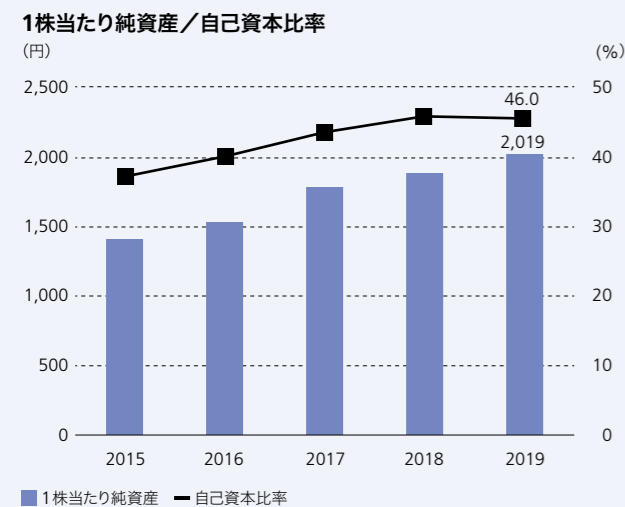
■ 配当金

当社は、株主の皆様の利益向上を重要な経営課題と位置付け、企業価値の向上に努めています。

配当につきましては、「稼ぐ力を維持しながら、キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元のパランスを取る」ことを主眼に、親会社株主に帰属する当期純利益の30%を配当性向の目安としています。

また、当社は、中間配当と期末配当を行うことを基本とし、配当の決定機関は中間配当については取締役会、期末配当については株主総会としています。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。

当期末配当につきましては、1株につき45円とさせていただきます。これにより、中間配当金(1株につき45円)を加えた年間配当金は90円となりました。



Fact Data

グローバルグループネットワーク (2019年12月31日現在)

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

グローバルに事業を展開する当社の主な子会社・関連会社をご紹介します。

欧州 ()内は略称表記

オランダ
Yamaha Motor Europe N.V. (YMENV)
ドイツ
Yamaha Motor Deutschland GmbH. (YMG)
イタリア
Motori Minarelli S.p.A.
Yamaha Motor Research & Development Europe S.r.l. (YMRE)
Yamaha Motor Racing S.r.l. (YMR)
Selva S.p.A.

フランス
MBK Industrie
YAMAHA MOTOR FINANCE FRANCE SAS (YMFF)
スペイン
Motor Center BCN S.A.
トルコ
Yamaha Motor Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi
フィンランド
Inhan Tehtaat Oy Ab

ロシア
LLC Yamaha Motor CIS (YMCIS)
ギリシャ
Motodynamics S.A.

アフリカ ()内は略称表記

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

アジア ()内は略称表記

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

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

タイ
Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (TYM)
Yamaha Motor Parts Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd. (YMPT)
TYMA Co., Ltd.

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

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

インド
Yamaha Motor India Pvt. Ltd. (YMI)
India Yamaha Motor Pvt. Ltd. (IYM)

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

パキスタン
Yamaha Motor Pakistan (Private) Limited (YMPK)
シンガポール
Yamaha Motor Asia Pte. Ltd. (YMAP)
Yamaha Motor Distribution Singapore Pte. Ltd. (YDS)

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

中国
Yamaha Motor (China) Co., Ltd. (YMCN)
Shanghai Yamaha Jianshe Motor Marketing Co., Ltd. (YMSM)
Zhuzhou Yamaha Motor Shock-absorber Co., Ltd. (ZYS)
Yamaha Motor R&D Shanghai Co., Ltd. (YMRS)
Yamaha Motor Powered Products Jiangsu Co., Ltd. (YMPJ)
Yamaha Motor Electronics Suzhou Co., Ltd. (YESZ)
Yamaha Motor Solutions Co., Ltd. Xiamen (YMSLX)
Yamaha Motor IM (Suzhou) Co., Ltd. (YIMS)
Chongqing Jianshe Yamaha Motor Co., Ltd. (CJYM)
Zhuzhou Jianshe Yamaha Motor Co., Ltd. (ZJYM)
Jiangsu Linhai Yamaha Motor Co., Ltd. (LYM)
Sichuan Huachuan Yamaha Motor Parts Manufacturing Co., Ltd. (SHY)
Chongqing Pingshan TK Carburetor Co., Ltd. (PTK)

オセアニア ()内は略称表記

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

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

ミクロネシア
TriFork Reinsurance Corporation

北米 ()内は略称表記

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

Yamaha Motor Ventures & Laboratory Silicon Valley, Inc. (YMVSV)
Yamaha Motor Exploratory Fund GP, L.L.C.
Yamaha Motor Distribution Latin America, Inc. (YDLA)
カナダ
Yamaha Motor Canada Ltd. (YMCA)
Yamaha Motor Finance Canada Ltd.

中南米 ()内は略称表記

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

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

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

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

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

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

日本

ヤマハ発動機販売(株)
ヤマハモーターエンジニアリング(株)
(株)音生
ヤマハ熊本プロダクツ(株)
ヤマハマリン北海道製造(株)
ヤマハ天草製造(株)
ヤマハマリーナ(株)
(株)ワイズギア
ヤマハモーターパワープロダクツ(株)
西日本スカイテック(株)
ヤマハモーターエレクトロニクス(株)
(株)サンワード
ヤマハモーター精密部品製造(株)
浜北工業(株)
ヤマハモーターハイドリックシステム(株)
ヤマハ発動機ビズパートナー(株)
ヤマハモーターMIRAI(株)
ヤマハモーターソリューション(株)
(株)エコーとよはし
あまがさき健康の森(株)
北日本スカイテック(株)
東海スカイテック(株)
サクラ工業(株)
A.I.S(株)
エンシュウ(株)
古山精機(株)
(株)ヤマハトラベルサービス
(株)ジュピロ
三笠運輸(株)
KYBモーターサイクルサスペンション(株)
(株)イーベック
(株)ノースセール・ジャパン
泉佐野ウォーターフロント(株)
(株)マリンウェアプロ小樽
(株)鏡子マリーナ
(株)マリーナ秋田
(株)葉山マリーナー
横浜ベイサイドマリーナ(株)
フィッシャリーナ天草(株)
新西宮ヨットハーバー(株)
(株)ひるしま港湾管理センター
ヤマハモーターロボティクスホールディングス(株)
(株)新川
アビックヤマダ(株)

Fact Data

会社情報 / 株式情報 (2019年12月31日現在)

社名 ヤマハ発動機株式会社
(英語名: Yamaha Motor Co., Ltd.)

本社 〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500
TEL: 0538-37-0134 FAX: 0538-37-4250

設立 1955年7月1日

資本金 859億5百万円

従業員数 ヤマハ発動機株式会社連結 55,255人
ヤマハ発動機株式会社単体 10,567人

上場証券取引所 東京証券取引所

証券コード 7272

株主名義書換代理人 三井住友信託銀行株式会社
〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

監査法人 EY新日本有限責任監査法人

主な採用指数 日経225、JPX400

主な連結子会社 ヤマハ発動機販売株式会社
ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America
Yamaha Motor Europe N.V.
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.
Yamaha Motor Philippines, Inc.
Yamaha Motor do Brasil Ltda.

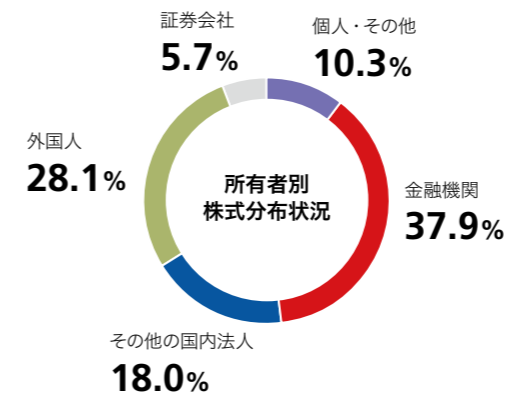
外部機関からのESG評価

FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
S&P Japan 500 ESG
SNAMサステナビリティ・インデックス



株式の状況

発行する株式の総数	900,000,000株(普通株式)
発行済株式総数	350,013,146株
株主数	67,741人



大株主

株主名	持株比率(%)
ヤマハ株式会社	9.92
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6.16
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4.78
トヨタ自動車株式会社	3.58
株式会社みずほ銀行	2.37
SMBC日興証券株式会社	2.12
三井物産株式会社	1.90
株式会社静岡銀行	1.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.51

(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。

2019年デザインアワード受賞歴

スポーツLMWのフラッグシップ

「NIKEN(ナイケン)」

- Red Dot Award 2019 [Best of the Best]
- JIDA Design Museum Selection Vol.21に選定



低速モビリティ(コンセプトモデル)

「YNF-01」

- Red Dot Award 2019 [Winner]



モーターサイクル

「YZF-R15」

- India Design Mark 2019



モーターサイクル

「SR400 40th Anniversary Edition」

- Good Design Award 2019



モーターサイクル(コンセプトモデル)

「MOTOR0iD」

- iF Design Award 2019



船外機

「F425A」

- iF Design Award 2019



電動スクーター

「EC-05」

- German Design Award [Winner]
- Taiwan Golden Pin Design Award [Best Design]



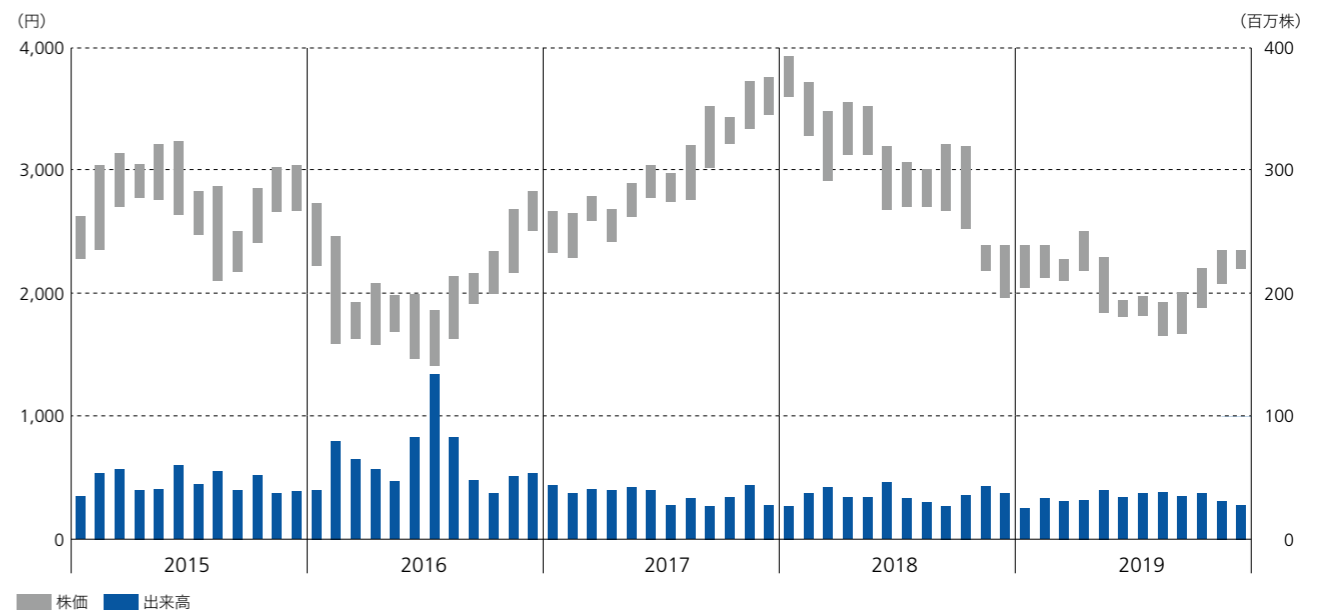
体験型プログラム

「親子エンジン分解組立教室」

- KIDS DESIGN AWARD 2019 [審査委員長特別賞]



東京証券取引所における株価および出来高



より詳しい情報をご希望の方は下記までご連絡ください。

ヤマハ発動機株式会社
コーポレートコミュニケーション部 IR・SRグループ

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

ヤマハ発動機Webサイトで、ファクトブック、ファイナンシャルデータをご覧いただけます。
<http://global.yamaha-motor.com/jp/>



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/>