



ANNUAL REPORT 2017

2017年12月期



Revs Your Heart

INCREASING CORPORATE VALUE THROUGH SUSTAINABLE GROWTH

ヤマハ発動機株式会社は、約30の国と地域に約140社の連結子会社・持分法適用会社をもち、連結売上高においても約90%を海外売上高が占めている国際企業です。開発・生産・販売をグローバルに展開し、その製品は、180を超える国と地域で販売されています。また、その活動は、世界をリードするパワートレイン技術、車体・艇体技術、制御技術を核として、二輪車、マリン製品、特機、サーフェスマウンター（表面実装機）など幅広い分野にわたっています。

当社は、「ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』」を目指して、構造改革と経営基盤変革を推進し、さらなる成長を実現します。

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持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



将来の見通しに関する注意事項
当アニュアルレポートの記述について、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及び製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。

情報開示体系



CONTENTS

イントロダクション

- ステークホルダーの皆さまへ..... 2
- 価値創造の軌跡..... 4
- ヤマハ発動機の概要..... 6
- ヤマハ発動機のグローバル価値創造プロセス..... 8
- 財務・非財務ハイライト..... 10
- ヤマハ発動機のマネジメント..... 12
- 社長インタビュー..... 14

SPECIAL FEATURE

- モビリティとロボティクスの可能性を広げる先進技術..... 24

事業概況

- 二輪車事業..... 28
- マリン事業..... 30
- ソリューション事業..... 32

価値創造の基盤

- グローバル・ブランド戦略..... 34
- 人材..... 36
- 研究開発..... 38

ガバナンス情報

- コーポレート・ガバナンス特集..... 40
- コーポレート・ガバナンス..... 44
- 取締役の構成..... 49
- 取締役・監査役..... 50
- 執行役員..... 52

CSR

- ヤマハ発動機グループの社会課題への取り組み... 53
- 地球環境..... 54
- 社会..... 58

財務・会社情報

- 連結財務ハイライト..... 60
- 5年間の主要連結財務データ..... 62
- 2017年12月期の経営成績の分析..... 63
- 組織図..... 69
- インベスター・インフォメーション..... 70

ステークホルダーの皆さまへ

社会や環境との調和を図りながら 「ひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社」の 実現を目指します。

当社は、「感動創造企業」を企業目的に、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ます。

2017年12月期の世界経済環境は、地政学的リスクによる先行き不透明感がある中で、緩やかに景気回復が続きました。先進国では欧米で個人消費・輸出の拡大を背景に景気回復が続き、新興国でも資源価格の回復とともに内需が拡大しました。また、為替動向もおおむね安定した1年でした。このような経営環境のもと、当社の業績は米国での船外機、アセアンでの二輪車、産業用機械の販売増加等で増収増益となりました。

当社は、「ひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社」を長期的ビジョンとする、中期経営計画(2016年-2018年)を進めています。中期経営計画最終年度にあたる2018年においては、引き続き安定的利益を確保し将来への成長投資や株主還元の実現を目指すとともに、新しい長期ビジョンと次期中期経営計画の策定に取り組んでいきます。

引き続き、なお一層のご指導・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2018年5月

日高 祥博

代表取締役社長
社長執行役員

日高 祥博



価値創造の軌跡

設立から60年以上にわたり、モビリティをはじめとするさまざまな分野で、常に新しい価値の創造に取り組んできたヤマハ発動機。今後も時代の変化を成長のチャンスとしながら、ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』の実現を目指します。

これまでも、これからも、 “感動創造企業”として挑戦を続ける



1955
モーターサイクル事業への挑戦
ヤマハモーターサイクルの第1号車
「YA-1」



1975
製品ラインアップの拡充による
新需要の創造
ゴルフカー「YG-292」

1978
日本の雪質に適した除雪機を開発
6馬力ヤマハ除雪機
「YT665」



1987
農業の省人化・効率化に貢献
産業用無人ヘリコプター
「R-50(L09)」



2002
環境にやさしい都市型コミューター
を提案
電動コミューター「Passol」



1993
人にやさしく、地球にやさしい
パーソナルコミューターの発売
電動アシスト自転車「ヤマハPAS」



1959
軽くて強度の高い新素材を使用し
たボートによりマリン市場を開拓
「CAT-21」



1967
最新・最高の技術要素を取り入れた
スポーツカーで新しい楽しさを提供
「トヨタ2000GT」



1977
女性が安心して乗ることができる
“ソフトバイク”を提供
「パッソル」



2010
安全な水で暮らしに安心を提供
小型浄水装置「ヤマハクリーン
ウォーターシステム」



1960
軽くて始動性の良い船外機で、
漁業の効率化とマリンレジャー
の楽しさを提供
船外機「P-7」



1968
雪上移動の利便性を向上
スノーモビル「SL350」



1987
プリント基板の表面実装機分野へ
新規参入
サーフェスマウンター「YM4600S」



1995
軽く、航続距離の長い車いす電動化
ユニットで、移動の負担を軽減
車いす用電動ユニット「JW-1」



2014
フロント2輪の安定感が新しい
走りのスタイルを実現
LMW※「TRICITY」

※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
総称です。



1955
経済復興下でのモーター
サイクル事業への挑戦

1970
高度経済成長に対応した経営の
近代化と独自の技術開発

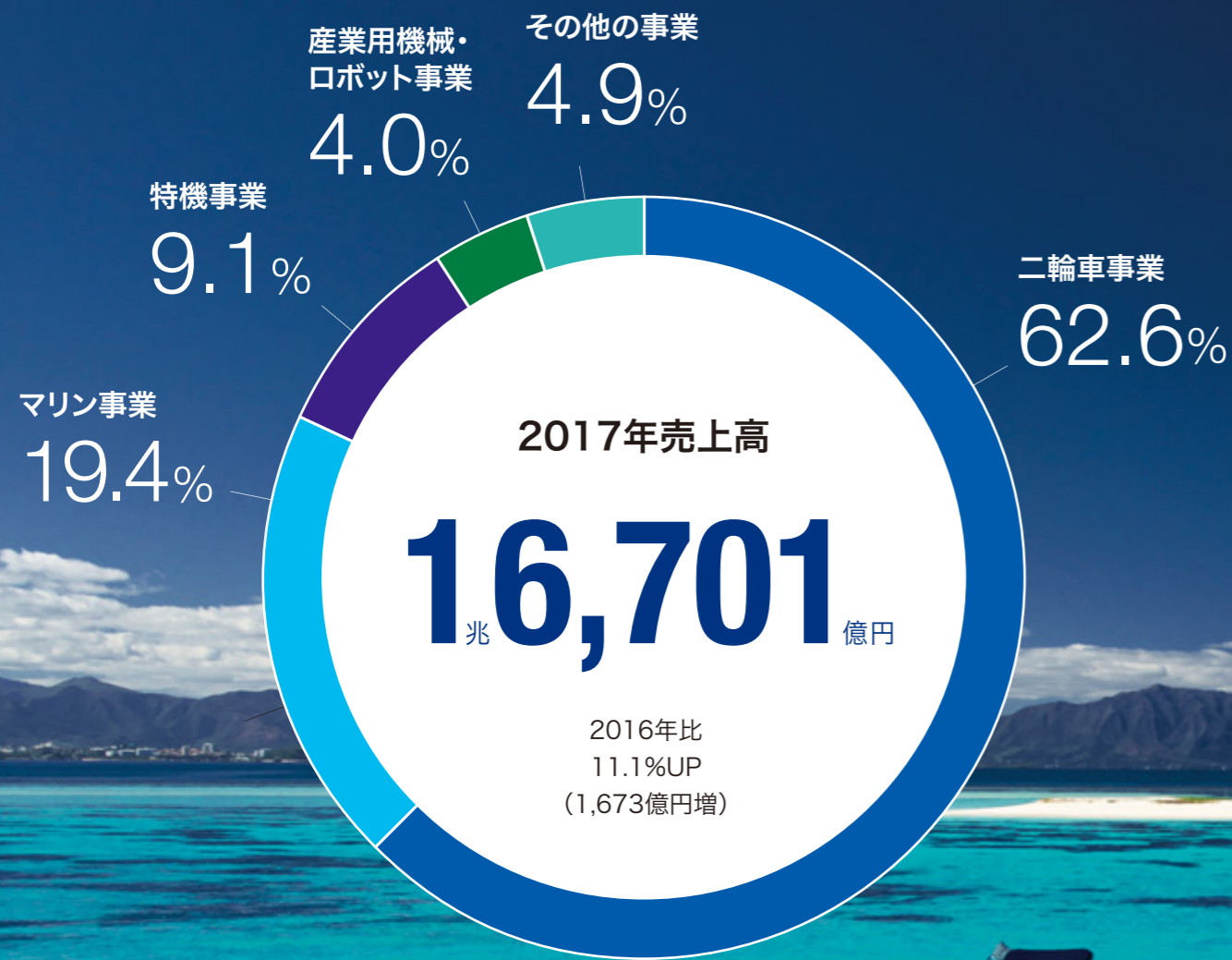
1980
世界経済不況下における企業体質の
改善と事業の拡大

1990
産業用機械分野への参入と製品ライン
アップの拡充による新市場の創造

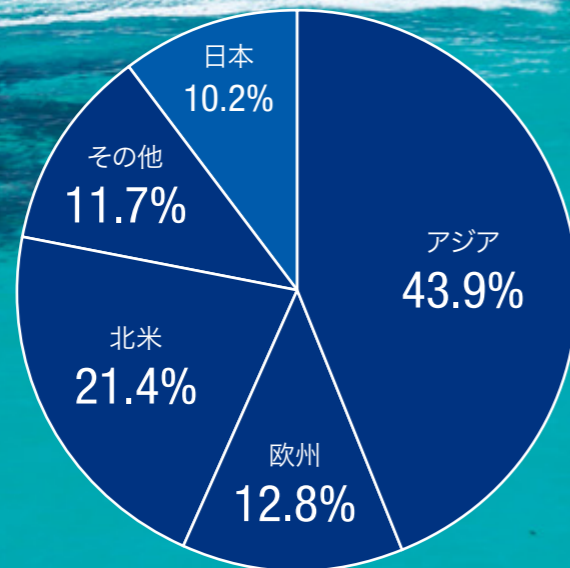
2000
長期不況下でグローバル
化と構造改革を推進

2010
大競争時代に向けた
感性と合理性の追求

ヤマハ発動機の概要



海外売上高比率
89.8 %



二輪車事業

売上高
10,452 億円

主要製品
二輪車、海外生産用部品、中間部品



マリン事業

売上高
3,238 億円

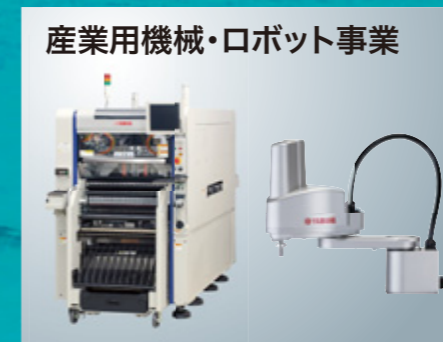
主要製品
船外機、ウォータージェット(水上オートバイ)、レジャーボート、FRP(ガラス繊維強化プラスチック)プール、漁船、和船



特機事業

売上高
1,516 億円

主要製品
ATV(四輪バギー)、ROV(レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)、スノーモビル、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン



産業用機械・ロボット事業

売上高
676 億円

主要製品
サーフェスマウンター(表面実装機)、産業用ロボット

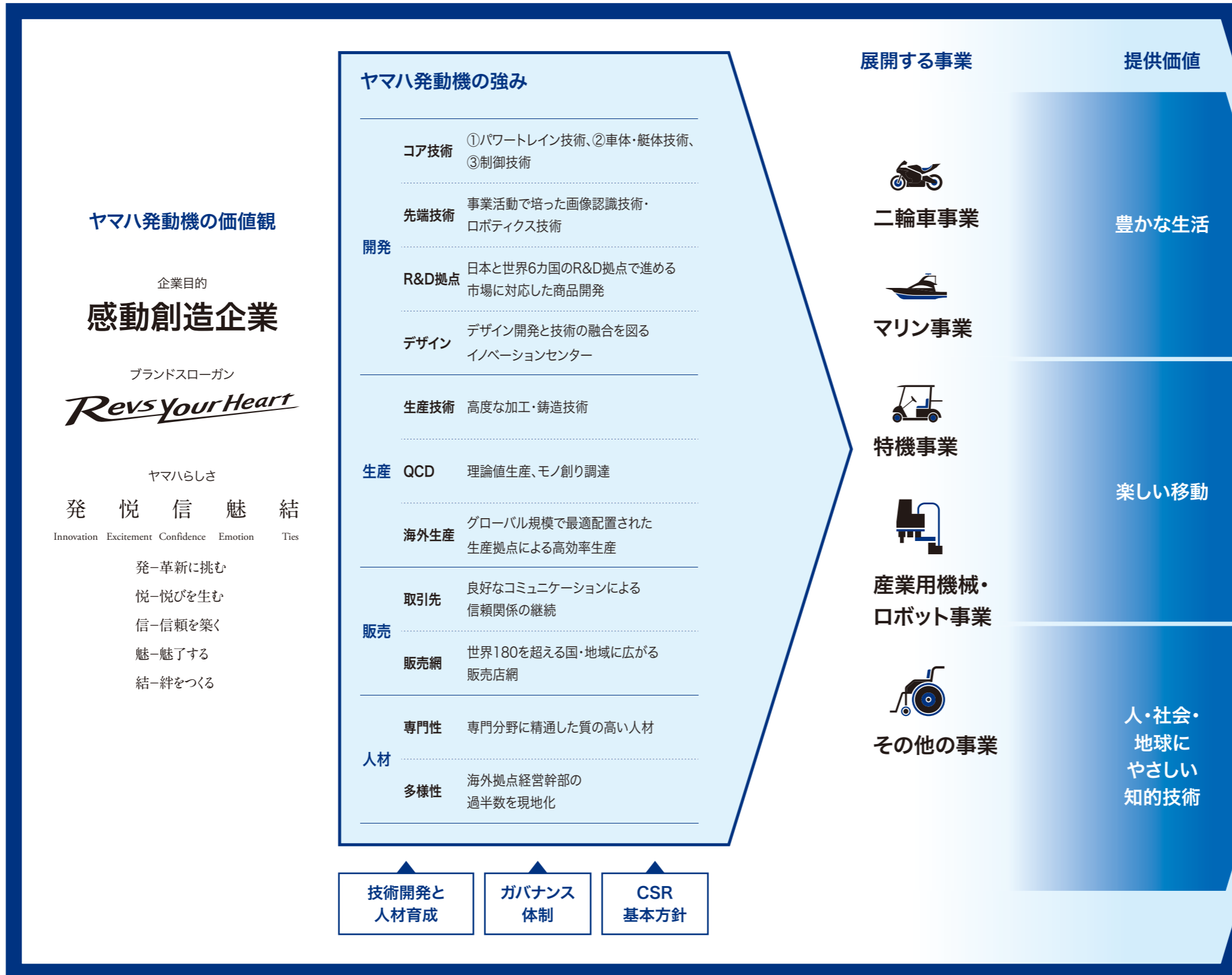


その他の事業

売上高
818 億円

主要製品
自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター、車いす用電動ユニット

- 企業価値に影響を与える外部要因
- 為替変動
 - 資源価格変動
 - 競争環境
 - 地政学的リスク
 - 経済景気動向
 - 環境規制の強化
 - 技術革新や産業構造の変化



お客さま
喜び、驚き、高揚感、豊かさ、幸福感
移動の楽しさ・利便性
地域に役立つ移動システム

株主・投資家
長期的な成長を通じた企業価値の向上 (ROE、EPS)

従業員
グローバルな視野と多様性が尊重された職場環境、外国人幹部、女性管理職の登用機会増加

地域・社会／取引先
交通安全普及
自社製品や人材、ノウハウを使った地域支援
コストと品質を一緒に作りこむモノ創り調達

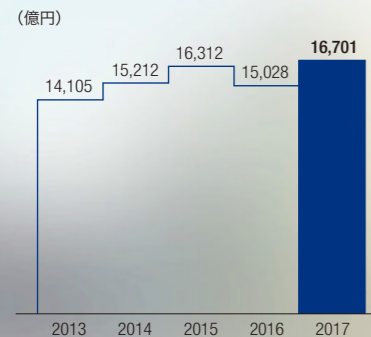
地球環境
CO₂排出、水使用量の削減

財務・非財務ハイライト

売上高

1兆6,701 億円

アセアンでの二輪車や北米での船外機の販売が好調だったことや、円安効果などにより前期比11.1%の増収となりました。



営業利益及び営業利益率

1,498 億円 / **9.0%**

売上高の増加に加え、コストダウンなどの収益性改善等が経費増加を吸収し、前期比37.9%の増益となりました。



親会社株主に帰属する当期純利益及び親会社株主に帰属する当期純利益率

1,016 億円 / **6.1%**

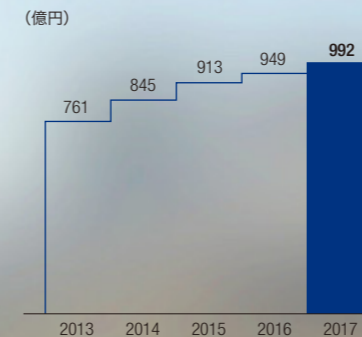
前期比60.9%の増益となり、過去最高益を達成しました。



研究開発費

992 億円

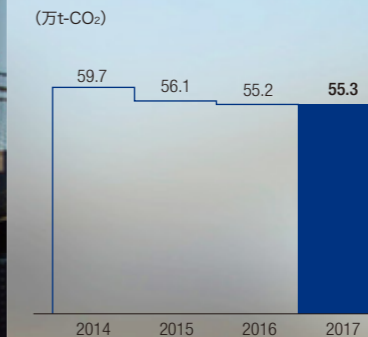
前期比4.5%増加し、過去5年間で30.4%伸長しています。



CO₂排出量

55.3 万t-CO₂

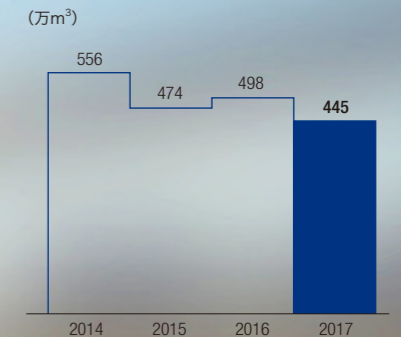
グループ共通の目標として「CO₂原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発、製造など、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。



取水量

445 万m³

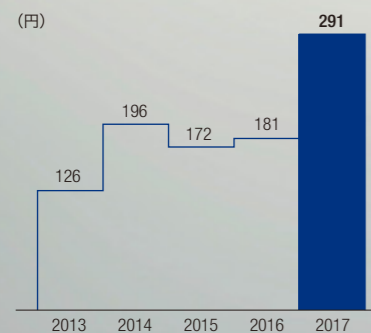
グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用を推進し、取水量の削減に取り組んでいます。



1株当たり当期純利益

290.93 円

親会社株主に帰属する当期純利益の増加により、前期を上回りました。



総資産及び総資産当期純利益率

1兆4,158 億円 / **7.4%**

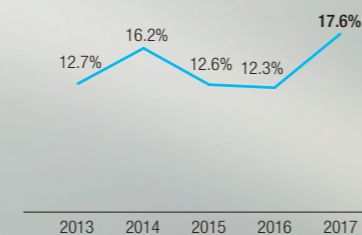
現預金の増加等により、前期末比971億円の増加となりました。



自己資本利益率 (ROE)

17.6%

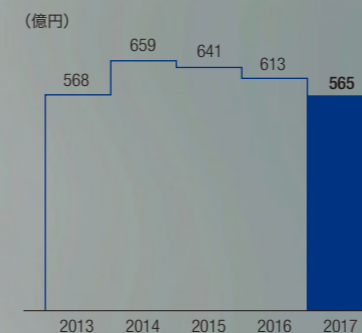
当期利益の向上、ならびに自己資本比率を高めながらも資産効率を意識した資産回転により、ROEは前期末より5.3ポイント増加しました。



設備投資

565 億円

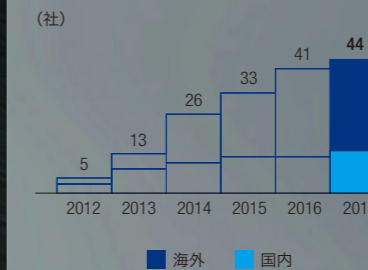
既存事業を効率的に展開し次の成長の「種まき」を進めます。



統一認証進捗率

100%

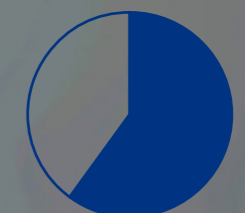
国内海外のグループ会社を対象としたグローバル環境ISO14001統一認証化の取り組みを2012年から進めています。対象は、日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に44社に拡大し、2017年末時点で全社が統一認証に参加しています。



海外拠点役員クラス現地比率

2018年目標 **60%**

国籍・原籍を問わず優秀な人材の経営幹部への登用を進め、海外子会社の経営幹部層については、2018年までに海外拠点役員クラスの60%にローカルタレントを登用することを目指しています。2017年は50%を超えました。



ヤマハ発動機のマネジメント

2018年4月1日現在



取締役(社外)
上釜 健宏

取締役(社外)
新美 篤志

取締役
大川 達実

取締役
山地 勝仁

代表取締役
渡部 克明

代表取締役会長
柳 弘之

代表取締役社長
日高 祥博

取締役
加藤 敏純

取締役
島本 誠

取締役(社外)
中田 卓也

取締役(社外)
玉塚 元一

代表取締役社長
社長執行役員
日高 祥博



CREATING BREAKTHROUGHS EXPANDING OPPORTUNITIES

社会の価値観の変化を正しく見極め、
ヤマハ発動機らしい価値創造に挑戦することで、
さらに大きな個性的な会社にしていきます。

以下項目について社長インタビューをしました。

就任にあたって	変化する時代の中で	2017年の振り返り	2018年の取り組み	ヤマハの可能性	未来を創造する基盤	ステークホルダーの皆さまへ
---------	-----------	------------	------------	---------	-----------	---------------

就任にあたって

「ひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社へ」という大きな方向性を変えることなく、成長のスピードを速めていきます。

本年から代表取締役社長に就任した日高祥博です。

私は1987年に、ヤマハ発動機に入社しました。学生時代からオートバイが好きで、なかでも洗練されたヤマハのバイクが大好きでした。また、就職活動中に、気さくで対等に話してくれる社員の方から、フラットでオープンマインドな会社の雰囲気を感じたことも、よく覚えています。

入社してからは、まず調達担当として原価低減活動に携わり、その後、海外駐在を経験し、モーターサイクル事業では、事業部長として国内外の多くのプロジェクトに関わるなど、さまざまな業務を経験してきました。こういった仕事を通じて、「ヤマハらしさ」を大切にす、チャレンジ精神豊かな先輩たちから、多くを学べたことは私の財産です。

2010年にスタートした柳・前社長の時代からの流れを見ると、2017年の業績からも、収益性の改善や財務体質の強化は一定のレベルに達してきたと認識しています。私は、これまでの「ひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社へ」という大きな方向性を変えることなく、ものづくりで輝く会社としてさらに実力を上げていくとともに、マーケティングやブランニングを強化することで、危機感を持ちながら成長のスピードを速めていきたいと考えています。

変化する時代の中で

電動化の波は、二輪車業界にも確実に押し寄せてきます。ヤマハらしい、お客さまをワクワクさせる新製品を提案していきます。

時代は大きな変革期を迎えています。2015年にパリ協定が採択されたことを受け、気候変動への対応に向けた企業の取り組みへの期待が高まってきました。自動車業界に押し寄せている電動化のスピードはますます速まり、当社も無縁ではられません。趣味性の高い大型二輪モデルやマリリン製品、ROVなどではエンジンが残っていると思いますが、小型モビリティの電動化は確実に進んでいくでしょう。当社は、世界で初めて電動アシスト自転車を発売し、電動スクーターも早くから手掛けています。私たちは、この分野で積み重ねてきた技術をさらに磨き、小型電動モビリティのリーディングカンパニーとして競争力を高めていきます。



モビリティの世界は、電動化に加え、インターネットとの接続性とAIとの融合によって自動運転に向かっていくと考えられています。私は、電動化はリスクである一方で、自動運転はチャンスであると認識しています。リスクへの対応としては、電動化商品のラインアップ拡充を最優先課題として取り組んでいきます。さらに、これまでに培ってきた画像認識や制御技術をもとに自動運転への提案を強化することで、成長戦略を推進していきたいと考えています。

当社は、新しいことに挑戦する企業風土を持ち、世の中にはない新しい価値を提案することで、これまでにない市場の創造にチャレンジしてきました。これからの時代に「何が価値を生むのか」「社会に何が受け入れられるのか」を原理原則に基づいて見極めながら、ヤマハらしい、お客さまをワクワクさせる新たな製品を提案することで市場を活性化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

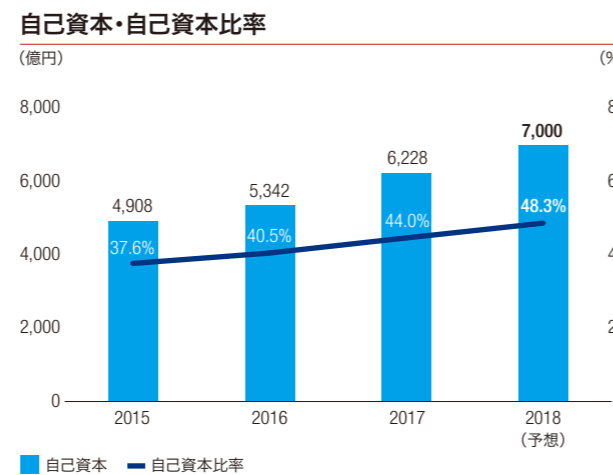
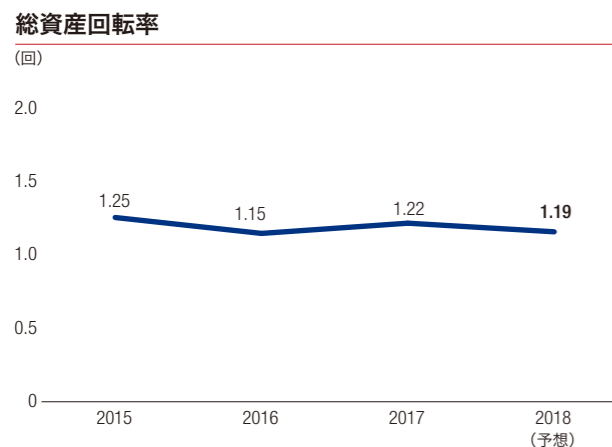
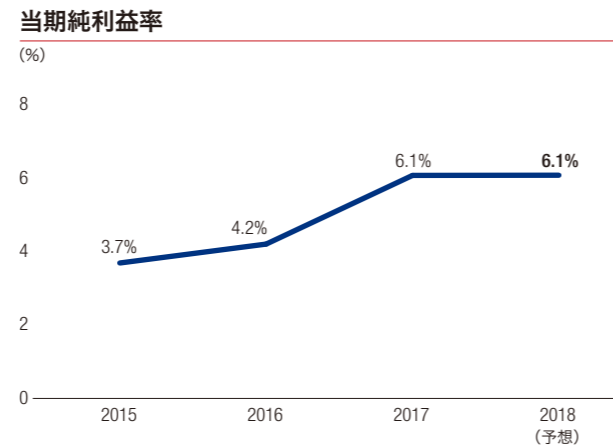
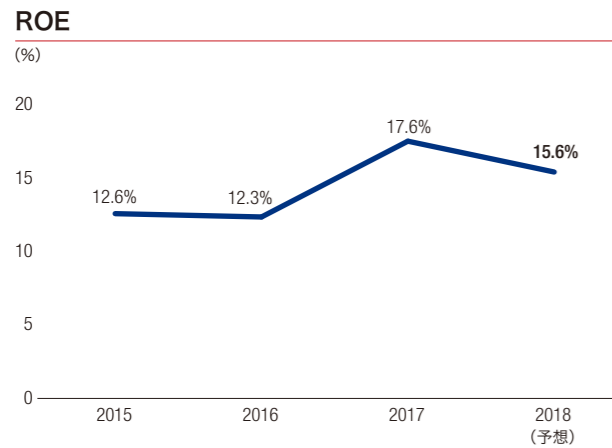
2017年の振り返り

収益性改善や財務体質強化の成果により、2017年の営業利益は過去最高となりました。

2017年は、先進国・新興国ともに緩やかな好景気が進行し、為替も安定した経営環境のもと、アセアン・ブラジルの二輪車事業、マリン事業、ロボティクス事業、SPV（スマートパワービークル）事業と多くの地域・事業で増収増益となりました。

売上高は1兆6,701億円（前期比1,673億円・11.1%増加）、また、プラットフォーム開発、コストダウン、プライシング等、これまでの収益性改善の取り組みにより、営業利益は1,498億円（同412億円・37.9%増加）と過去最高を達成しました。営業利益率は9.0%と、中期経営計画の目標を達成しました。

当社は、財務体質と収益性を総合的に評価するKPIとして、ROE（自己資本利益率）を重視しています。本中計では15%の水準を目指しており、2017年は17.6%で対前年+5.3ポイントと大きく改善しました。ROEの3つの要素、当期純利益率は6.1%（+1.9ポイント）、総資産回転率は1.22回（+0.08回）、自己資本6,228億円（+886億

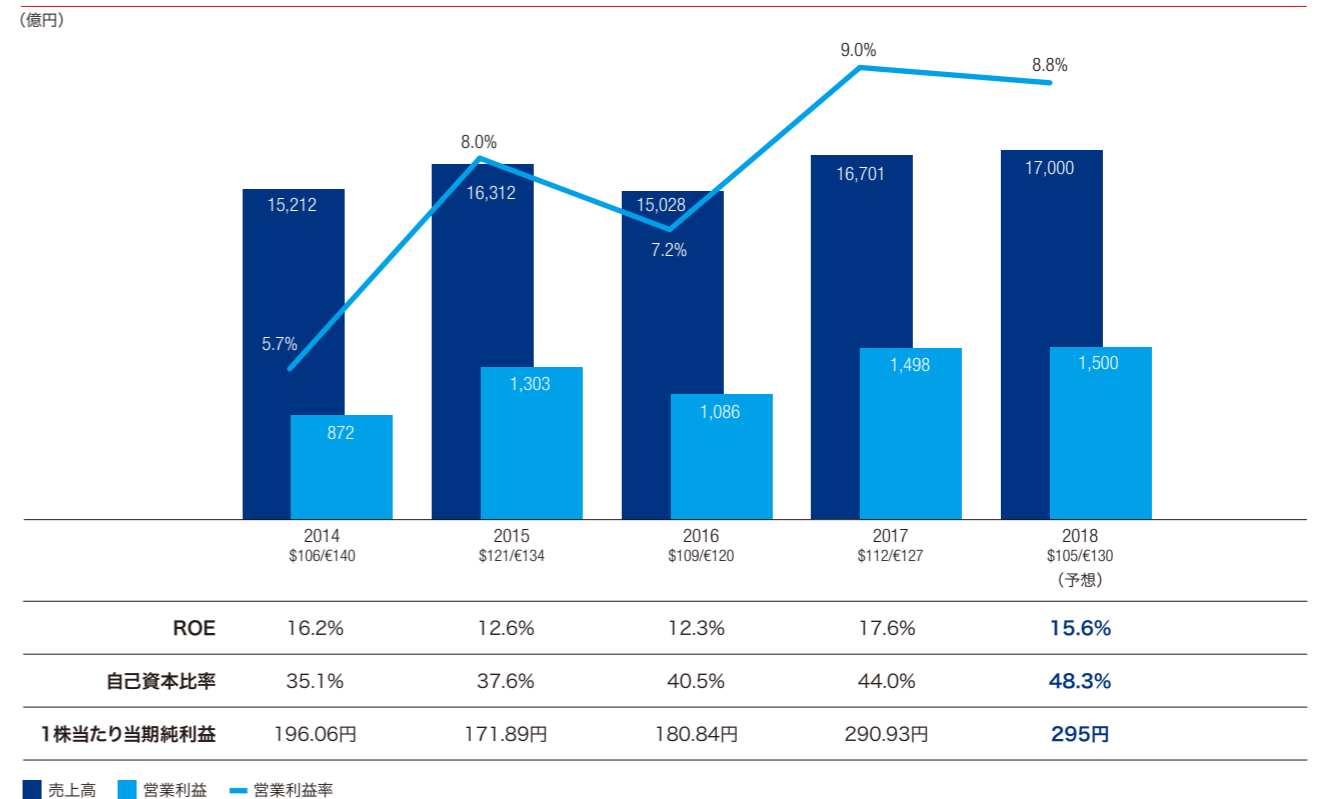


円)となり、自己資本比率は42.5%の目標値を超え44.0%となりました。フリー・キャッシュ・フローは、売上増加に伴う運転資金（在庫・売掛金）の増加をSCM（サプライチェーンマネジメント）の取り組みで適切値に抑え、通常投資を抑えることにより、対前年+731億円と2年連続大幅なプラスとなりました。この結果、ネット借入金は1,979億円まで減少し、ファイナンス事業に係る借入金2,487億円を除けば、実質無借金にまで財務体質が改善しました。また、2017年の配当金につきましては、年間88円とさせていただきます。今後も運転資金の効率化を進めることで、機動的な成長投資と積極的な株主還元に向けていきます。

中期経営計画数値目標



売上高・営業利益・営業利益率



	2014	2015	2016	2017	2018 (予想)
ROE	16.2%	12.6%	12.3%	17.6%	15.6%
自己資本比率	35.1%	37.6%	40.5%	44.0%	48.3%
1株当たり当期純利益	196.06円	171.89円	180.84円	290.93円	295円



2018年の取り組み

中期経営計画の最終年度となる2018年は、年度計画の達成を目指すとともに、その先の未来を描いていきます。

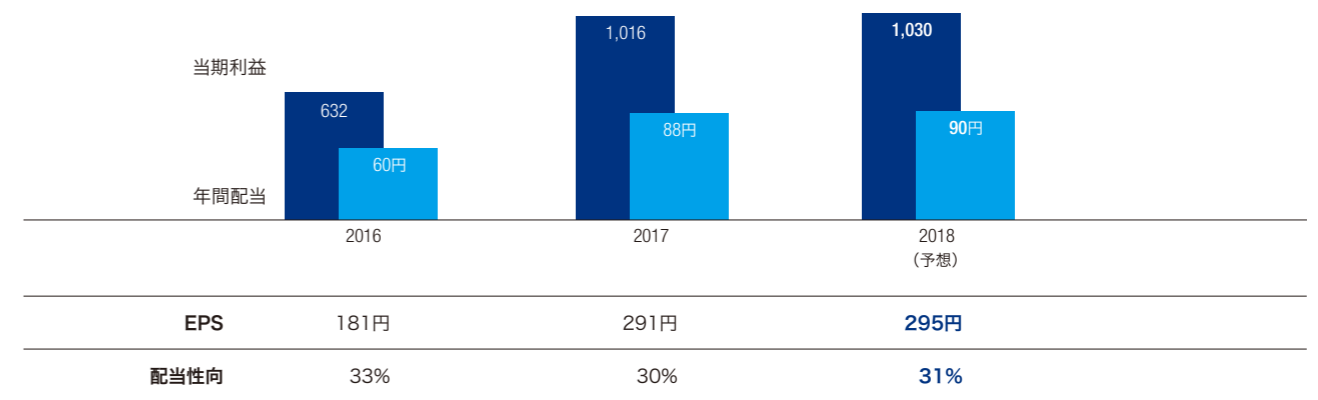
当社は、モビリティ、マリンといった既存事業の成長を加速させることで、数年以内に売上高2兆円、「ひとまわり大きいヤマハ」の実現を目指しています。2018年は、2019年にスタートする新中期経営計画や、2030年に向けた長期ビジョンを策定する年になります。

2018年の業績については、これまでに取り組んできたプラットフォーム化、原価低減、SCM改革等をさらに推進することで、売上高1兆7,000億円、営業利益1,500億円を見込んでいます。これは、対米ドルの円高リスクと成長戦略費用の積み増しを織り込み、米ドル105円・ユーロ130円のレートを想定した数値ですが、米ドルが2017年並みの110円であれば、65億円の営業増益となり中期収益性目標を達成する水準です。

当社は、株主の皆さまの利益向上を重要な経営課題と位置付け、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。2018年の配当金につきましては、連結業績予測に基づき、年間90円(中間45円、期末45円)、6期連続の増配を予定しています。

当期利益・年間配当

(億円/円)



コア技術を基盤に新たな価値を創造し、「ヤマハはこうきたか」という感動をお届けしていきます。

ヤマハ発動機は、「パワートレイン技術」「車体・艇体技術」「制御技術」というコア技術に「生産技術」を組み合わせ、「発・悦・信・魅・結」のヤマハラしさを追求することで新たな価値を生み出し、新たな事業として成長させてきました。例えば、電動アシスト自転車は1993年の発売以来25年で売上300億円規模に、生産ラインのロボットを社外販売することからスタートしたIM(インテリジェントマシナリー)事業は600億円規模に成長しています。また「広がるモビリティの世界」という方向性を掲げてのさまざまな取り組みから2014年には、フロント2輪のコミューターLMW(Leaning Multi Wheel)*を提案しました。これは小型のコミューターでスタートし本年には大型のモーターサイクルを発売します。そしてヤマハ発動機はこれからも、「ヤマハはこうきたか」と、お客さまをワクワクさせる新たな製品を提案していきたいと考えています。

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

ヤマハの可能性



TRICITY



NIKEN

未来を創造する基盤

「ふたまわり大きなヤマハ」の実現に向けて、技術、組織、人材の成長戦略を進めていきます。

「ふたまわり大きなヤマハ」を実現するには、当社の成長を担ってきたモビリティ技術に加え、これまでに培ってきた画像認識技術、ロボティクス技術、生産技術などが力を発揮していくと考えています。2017年は「種まき」が少しずつ具体的な形になってきた年でした。例えば、ロボティクスを応用した独自技術が「セルハンドラー」として医療分野のソリューション提供につながったり、ゴルフカーベースの低速自動運転システムが国内各地で実用化試験に使われたり、また、さいたま市で進めるEV二輪車レンタルではE-Vinoが活躍するといった成果があがっています。2018年は、米国ラスベガスで開催されるCES (Consumer Electronics Show) に初出展し、ロボティクス、自動運転システム、ドローンといった当社の固有技術を発信し、社外との融合機会を広げていこうとしています。

「種まき」から生まれた新事業の事業化のスピードアップに向けて、2018年1月に組織変更を行いました。新たなモビリティ分野を担う「モビリティ技術本部」、新規事業企画機能とデジタル戦略の推進および先進技術開発機能を融合した「先進技術本部」を新設したほか、「ソリューション事業本部」では産業用ロボットで培った技術と無人ヘリのノウハウを融合させた新たな事業戦略を加速させていきます。

グローバル人材の育成とダイバーシティの推進も重要な取り組みです。当社は次世代グローバル経営幹部の育成に向けた研修を実施してきましたが、これまでに累計132名が修了しています。グローバル新卒採用は86名を数え、新卒総合職の10%を占めるまでになっています。さらに執行役員にも2名の外国人を登用しています。多様性は新たな価値を生み出すための企業風土となります。女性の活躍の場も徐々に広がってきました。2018年には、当社初の女性海外拠点長や、本社部長が誕生しました。研修生を含む海外駐在員も10名と前年から倍増しており、今後も女性が働きやすい環境づくりを推進していきます。



ゴルフカーベースの低速自動運転システム



CELL HANDLER™(セルハンドラー)
産業用ロボット(表面実装機)の技術を応用し、医療分野へのソリューションを提供



ヤマハ発動機は企業の社会的責任を果たし、社会と感動を共有しながら成長していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

持続可能な世界を実現するための国際目標として、2015年9月に国連サミットでSDGs (Sustainable Development Goals) が採択され、また、ESG視点での企業評価や投資が拡大するなど、企業が社会から求められる役割が変化しています。当社は、モビリティにおけるEV化を通じた気候変動への対応や、ロボティクスの推進による人手不足への対応など、事業活動を通じた社会的課題解決への貢献が企業の社会的責任であると考えています。

当社は、ステークホルダーとのコミュニケーションや、地域・社会・地球環境との調和を大切にしながら成長する企業を目指しており、この考えのもと2017年に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、国際社会において人権・労働・環境・腐敗防止を通じて持続可能な成長を実現するための活動推進への決意を社内外に宣言しました。例えば、マリネ事業に関わりの深い「水」に関する取り組みを進め、海洋資源開発に向けた「Team KUROSHIO」への技術者派遣や、沖縄の海を守る自然保護活動「チーム美らサンゴ」の支援を行ってきました。また、アフリカにおいて浄水装置の提供もしており、これにより村落の人たちは安全な水にアクセスできるようになっています。

私たちは、これから「ヤマハらしさ」を磨き、新たな価値を生み出すことで、この会社をひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社に育てながら、サプライチェーンに配慮して長期的な持続的成長を実現し、皆さまのご期待にお応えできるよう、全力で取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、中長期的な視点から、当社へのご理解・ご支援をいただきますようお願い申し上げます。

SPECIAL FEATURE

モビリティとロボティクスの可能性を広げる先進技術

人とマシンが共に響き合うパーソナルモビリティ

MOTOROID

「MOTOROID」(モトロイド)は“人とマシンが共に響き合うパーソナルモビリティ”を目指した概念検証実験EVモデルです。知能化と自律技術を適用した高度なバランス制御を実装し、マシンが自らの状態をセンシングして重心移動によって起き上がり、そのまま不倒状態を保つ“移動の道具”を超えた新しいモビリティです。



画像認証AI: 顔認識機能によりオーナーのみに反応するシステムです。ジェスチャー認識機能も備え、手招きなどのしぐさをキーに走行などの動作開始、停止が可能です。

AIと自律機構がライダーにもたらすエキサイティングな走行体験

「MOTOROID」(モトロイド)は、人機官能に基づく新しい感動体験の創出を目的に、“アンリーシュド・プロトタイプ”(UNLEASHED PROTOTYPE: 常識からの解放)をコンセプトに開発しました。AIによって人の顔や動作を認識して立ち上がり、ライダーのもとへやってきます。そして体を預けてハンドルを握ると、ライダーのスキルや運動能力に関わらずエキサイティングなスポーツライディングを提供します。

「MOTOROID」(モトロイド)に搭載されている、“AMCES”[※]は、二輪車の車体を電子制御し、安定化させることを目指したヤマハ独自の技術です。車体をアクティブ制御することで、

常に車両の姿勢を最適に維持し、車両自身で不倒静止・前進することが可能となっています。ヤマハはこうしたチャレンジに取り組みながら、新しい価値を生み出す技術の獲得を目指しています。

[※]AMCES: アムセス(Active Mass CEnter control System)。二輪の車体を電子制御で安定化することを目指した技術。車体をアクティブ制御することで、常に車両の姿勢を最適化するシステム。

デザイナーとエンジニアが同じスタジオに集い、共同で次世代製品を開発

2016年12月に完成したヤマハの新たなデザイン拠点、「イノベーションセンター」。そこではこれまでにない試みとして、デザイナーとエンジニアが同じスタジオに集い、共同で次世代製品の開発を行っています。「MOTOROID」(モトロイド)は、「デザイナーとエンジニアによる共創」という新しい試みで誕生した自律モーターサイクルです。あるときはデザイナーがフレームやメカニズムを考案し、またあるときはエンジニアが仕上がりの美しさまで配慮するなど、担当業務の枠組みを超えた共創作業で生まれた「化学変化」は、大きなイノベーションをもたらしました。



ヒト型自律ライディングロボット

MOTOBOT

MOTOBOTとは、未知の領域を開拓する自律ライディングロボットです。MOTOBOTの特長は、近年取り組まれている自動車の自動運転化の方法とは異なり、乗り物本体は改造せず、ヒト型ロボットが通常の車両を運転するところがあり、操る側からのアプローチで自動運転に取り組んでいます。この開発で培った高度な技術や知見は、マリンジェットやスノーモビルなどのモビリティへの展開など新たな価値創造の広がりも期待できます。

MOTOBOTの技術

MOTOBOTは、スピード・エンジン回転数・姿勢などの情報をもとに、搭載した6つのアクチュエータ*を制御し、自律的な車両の運転操作を行います。今後は自車位置を認識する技術（高精度GPSや各種センサなど）や機械学習により、サーキットコースの最適ラインやマシン性能の限界をMOTOBOT

自らが判断し走行することを目指します。また、車両を操作・運転する人側の情報の可視化、およびそれに対する車両の挙動の関係を解明し、より高性能でより安全なモビリティの新しい価値創造の実現を目指します。

*ステアリング・アクセル・フロントブレーキ・リアブレーキ・クラッチ・シフトペダルを操作

オープンイノベーション

MOTOBOT開発はオープンイノベーション型のプロジェクトとして進めており、世界を主導する研究・技術開発機関であるSRIインターナショナルを当プロジェクトにふさわしいパートナーと位置付けて、共同開発を行っています。

時速200キロ以上の自律走行を実現

2015年の第44回東京モーターショーでVer.1を発表以来、ハードウェアの刷新、ソフトウェアの改善など、二輪自律走行技術の作り込みを行い続け、新たにVer.2を開発しました。2017年9月には、マイルストーンの一つ、時速200キロ以上の自律走行を達成しています。

二輪車事業



執行役員
MC事業本部長
木下 拓也



ヤマハらしいやり方で、ヤマハらしい価値を、グローバルのお客さまにお届けしていきます。

機会	リスク
<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 	<ul style="list-style-type: none"> 各国ごとの環境規制強化 新技術、新競合による産業構造のシフト

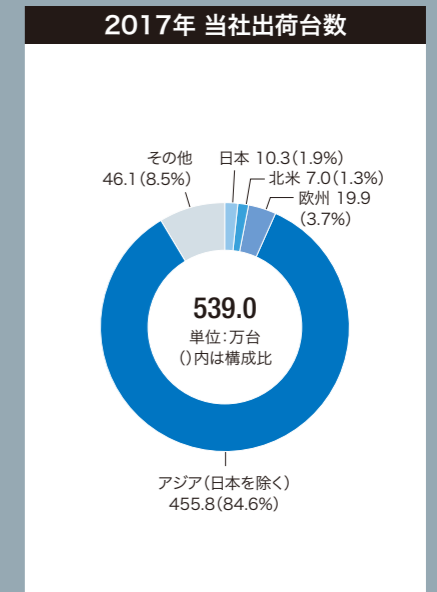
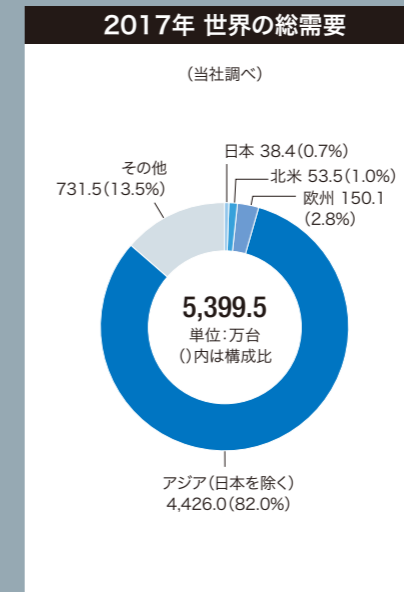
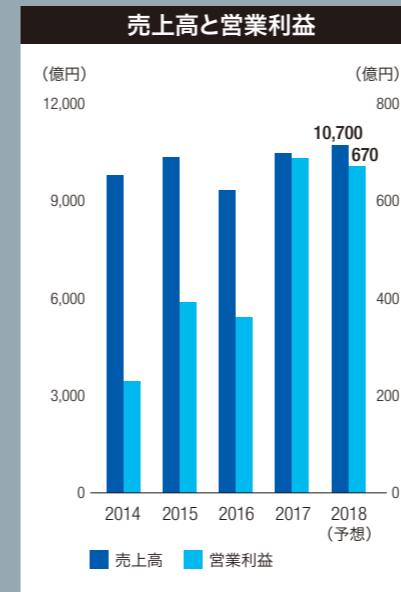
中期経営計画における重点取り組み分野

二輪車事業の現中期経営計画では、全体テーマとして、収益力の向上とフリー・キャッシュ・フローの創出をあげています。また、市場別重点テーマとしては、アセアン市場の成長領域である中間層市場獲得強化、ブラジル・中国の事業構造改革、インド市場のスポーツブランド維持強化に加え、スクーター領域での顧客獲得をあげています。

その施策の一つとして、前中期経営計画から「ヤマハらしいプラットフォームモデルのバリエーション拡大」と「地域をまた

ぐグローバル化」に取り組み、顧客の多様化するニーズ対応とコストダウンの両立を実践しています。

それぞれスピード感覚を持って取り組んできたことで、利益面では目標時間軸以上の成果が出てきています。今後はその効果をバリューチェーン全体に拡大させつつ、経営スタイルも変革していきます。今後もヤマハらしいやり方で、ヤマハらしい価値を、グローバルのお客さまにお届けしていきます。



2017年の活動実績の評価と2018年の取り組み

2017年の販売台数は、インドネシアを除くアセアン、ブラジルなどで増加、インド市場は前年並み、インドネシア、先進国、中国では減少しました。そうした中、売上高は1兆452億円(前期比1,151億円・12.4%増加)となりました。営業利益は、プラットフォーム化によるコストダウン効果に加え、モデルミックスが高付加価値帯にシフトしたことなどにより688億円(同329億円・91.4%増加)となり、営業利益率6.6%(同2.7ポイント増加)となりました。

2018年は現中期経営計画の最終年度として、収益性拡

大の結果を出すことに取り組みます。特にアセアンでのさらなる収益力強化とインドでの販売拡大を大きなテーマとして実行します。あわせて次期中期経営計画を見据えて、今後の顧客・市場・技術の変化に対し、アジャイルな経営と新たな価値創造推進を行います。当社は、これまででもモーターサイクルを通じ、ヤマハらしい個性的な新商品をお届けしてきました。今後はモビリティという枠でモーターサイクルの価値をさらに広げて、新たな時代にチャレンジしていきます。



インドネシアの成長市場に投入する125cc新型スクーター「LEXi(レキシィ)」



インドで発売以来の累計販売150万台の人気のモデル「FZ25」

マリン事業



上席執行役員
マリン事業本部長
白井 博文



エンジンサプライヤーからシステムサプライヤーへ。 「総合マリンビジネス戦略」を確実に推進していきます。

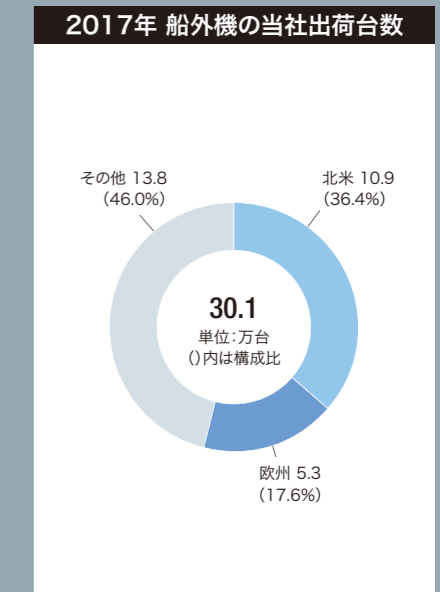
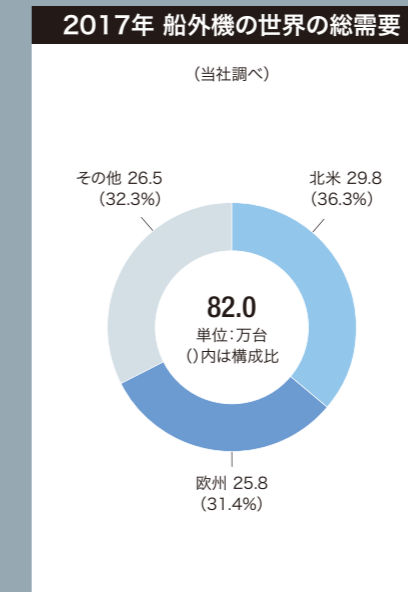
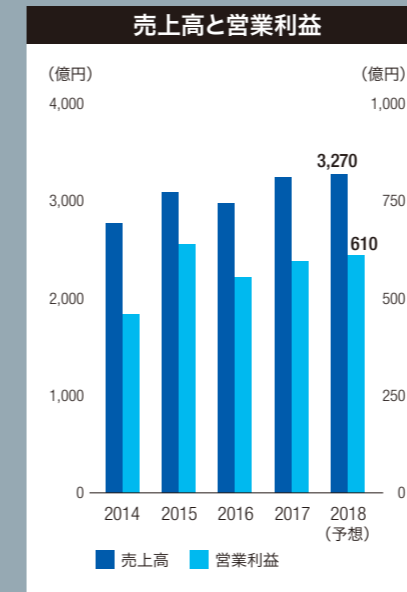
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 先進国を中心とした大型船外機需要の拡大 統合制御技術向上に伴う周辺機器ビジネスの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 大型船外機需要への生産/供給体制の構築 統合制御分野におけるスピーディーな開発の実現 為替・規制等の変化に強い事業体質の構築

中期経営計画における重点取り組み分野

マリン事業では、「世界の人々のより豊かなマリンライフ」に貢献し続けるために、エンジンサプライヤーからシステムサプライヤーへと成長を遂げることで、お客さまの期待を超える新たな価値を創出し、「総合事業力」・「信頼性」・「ネットワーク力」によって、No.1 マリンブランドとしての確固たる地位を構築することを目指しています。

現中期経営計画においては、「マリン3兆円市場への挑戦」というテーマを掲げ、システムサプライヤーとしてのビジネスモデル確立とボートビルダーとのアライアンス戦略、そして艇体戦略による統合戦略「総合マリンビジネス戦略」を推進しています。

最大の市場である欧米の堅調な経済成長がマリンレジャー業界の追い風となり、大型船外機ボートの需要も過去のピー



クを超えて増加しています。ボートの大型化と船外機の多基掛け化トレンドとも相まって、より複雑な操船技術が求められる中、自動車のように多機能で操船が容易なシステムに対するお客さまの要求がますます高まっています。

当社は、大型船外機の需要増加へ柔軟に対応する供給体制を構築しつつ、容易な操船を可能にする統合制御システムのスピーディーな開発によって周辺機器ビジネスの拡大を図り、お客さまの期待を超える価値を提供していきます。

2017年の活動実績の評価と2018年の取り組み

2017年は、船外機では欧米市場での需要の高まりを受けて大型モデルと中型軽量モデルを投入、WV(ウォータービークル)では新たにパフォーマンスモデルとエントリーモデルを投入、ボートにおいてはラインアップの高付加価値化や欧州でのボートビルダー買収などの戦略を推し進め、いずれの商材においても販売が増加しました。また、システムサプライヤーへの本格的な成長に向けて、2017年夏には、周辺機器

メーカー2社を買収し、容易な操船を可能とする信頼性の高い操船システムの開発に着手しました。事業全体では増収・増益、売上高は3,238億円(前期比266億円・9.0%増加)、営業利益は595億円(同41億円・7.4%増加)となりました。

2018年は現中期経営計画の最終年度となります。高収益型ビジネスモデルのさらなる成長に向けて「総合マリンビジネス戦略」を確実に推進していきます。



大型多基掛艇



242 Limited S E-Series

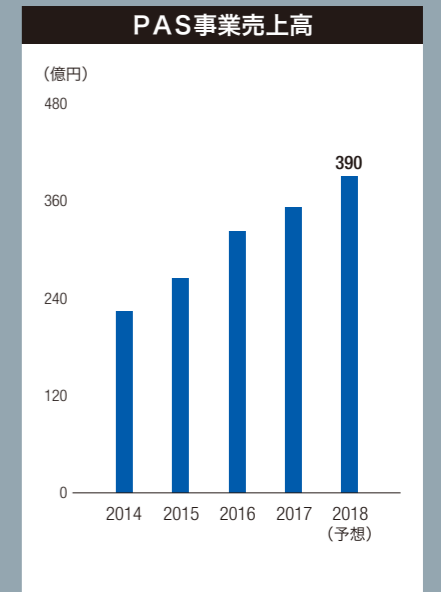
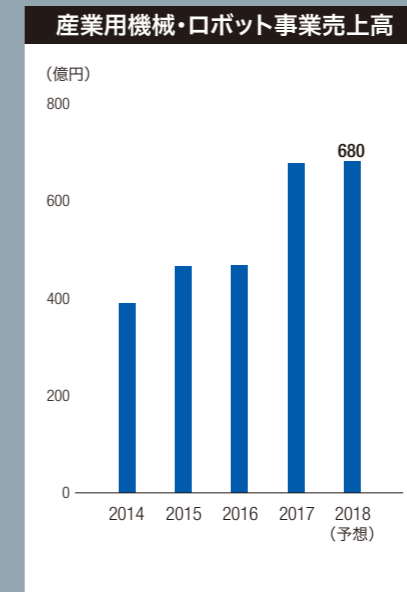
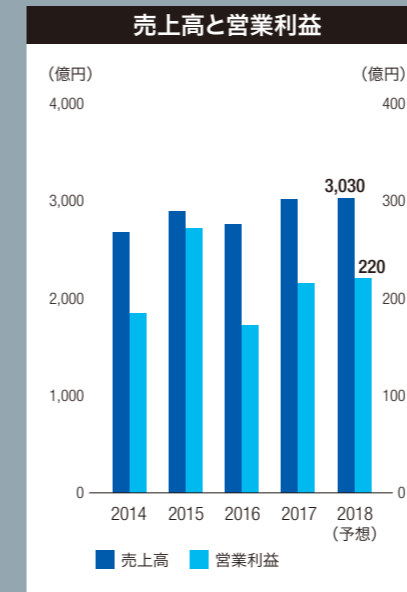


GP1800

ソリューション事業



上席執行役員
ソリューション事業本部長
藤田 宏昭



産業分野における無人化や自動車自動運転、介護・ホームオートメーションなどの分野で個性的なビジネスモデルの構築を目指します。

機会	リスク
<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 電動アシスト自転車市場の拡大 	<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

中期経営計画における重点取り組み分野

ソリューション事業では、「個性的なビジネスモデルを創る」ことを目標に現中期経営計画のもと以下のような取り組みを進めています。

産業用ロボットや表面実装機では、製品単体の性能向上を進めながら、IoTを駆使した製造ライン全体のソリューションをお客さまに提供しています。

電動アシスト自転車事業では日本、米国の完成車事業のほか、欧州を中心としたドライブユニット事業で新市場、新顧客の開拓を進めています。

汎用エンジン／発電機事業は従来の製品販売に加えて、2017年に事業譲渡を受けた製品と販路を活用して売上拡大を図っています。

産業用無人ヘリコプターを中心としたUMS事業では、農業の近代化への貢献や測量・観測業務の拡大を図る中、海外における農業市場での利用促進にも努めています。

またRV事業ではレクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の新たな商品戦略を進め市場領域を広げていきます。

2017年の活動実績の評価と2018年の取り組み

ソリューション事業の2017年の売上高は3,010億円(前期比255億円、9.3%増加)、営業利益は215億円(同43億円、25.0%増加)となりました。北米のROVの在庫削減への取り組みや、特機事業におけるゴルフカーの市場品質対策費用の増加等の減益要因もありましたが、表面実装機、産業用ロボットが省人化や自動車の知能化・電動化の世界的な潮流に乗り販売が大幅に増加したことや、電動アシスト自転車の国内・欧州市場での好調維持により売上高、営業利益とも

伸長し、ソリューション事業全体では増収増益となりました。

2018年は現中期経営計画の最終年度として、各事業とも目標達成に向け継続して取り組みます。特に、産業用ロボット事業で培ったFA技術と、UMS事業による陸・海・空の無人化技術の融合により、パーソナルモビリティ、農業、医療などの新しい分野へも事業拡大に努めます。

※「ソリューション事業」は特機事業、産業用機械・ロボット事業、その他の事業を含みます。



ハイエンド高効率モジュラー「ZiLEX YSM20R」を中心とした実装ライン



電動アシスト車いす「JWスウィング」

グローバル・ブランド戦略

企業価値・ブランド強度向上を目的に「グローバル・ブランド戦略」を推進

ヤマハ発動機グループは、ヤマハブランドのさらなる価値向上を重要な経営課題の一つとして捉え、企業価値・ブランド強度の向上を目的とした「グローバル・ブランド戦略」を推進しています。2017年1月、本社および海外現地法人のトップマネジメントがコミットしたブランド委員会を組織し、グローバル・ブランド戦略の立案と推進、ブランド価値の測定と分析を行い、経営へのフィードバックを進めています。また、グローバルなインターナショナルブランディングの強化を目的に、創立記念日にあたる7月1日を「ブランドデー」と定めました。これは、全世界のグループ社員が自社ブランドについての理解や愛情を

深め、製品やサービスを通じてヤマハらしさの発揮につながる活動を推奨するもので、各地の活動はグローバルブランドサイトで共有しています。2018年は、国内外の社員に向けた意識調査やブランドワークショップの実施、冊子や映像等を通じた「ヤマハらしさ」の浸透活動を展開していきます。



“ヤマハらしさ”を5つのワードで改めて定義

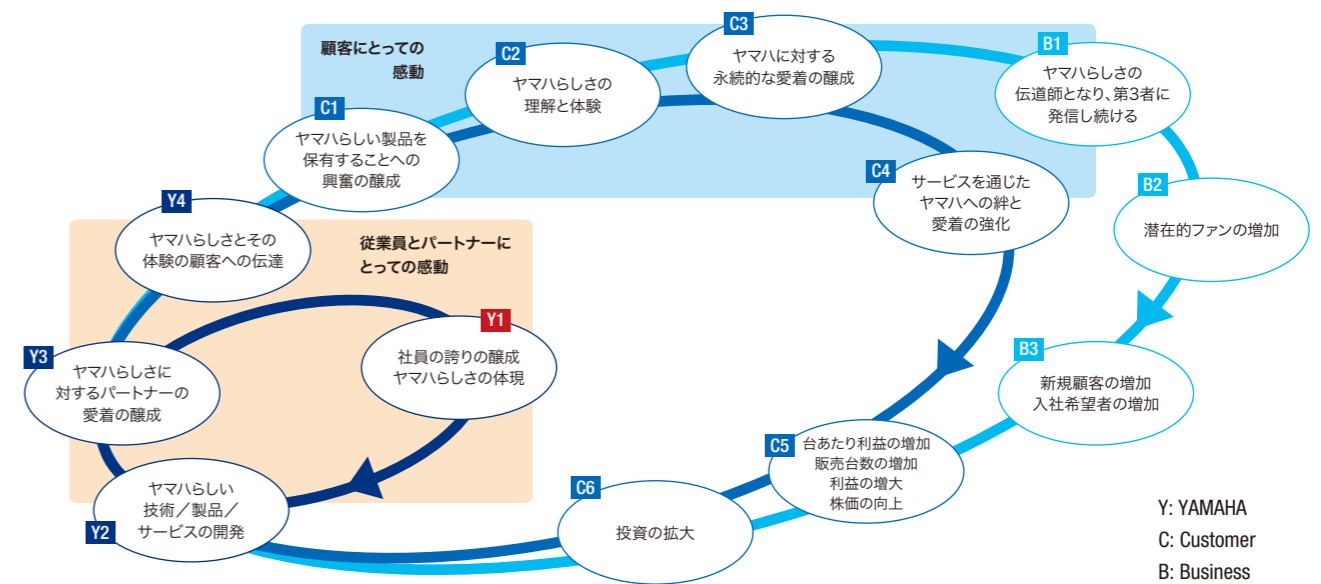
ブランド・スローガン“Revs your Heart”は、企業目的である「感動創造企業」を実現するために2013年に制定しました。“Revs”には「エンジン回転を上げる」「わくわくさせる、昂らせる」という意味があり、“Revs your Heart”とは、ヤマハがさまざまなイノベーションや商品を通じて、エンジンにパワーを与えるかのようにお客さまの心を昂らせ、感動を与えたいという意思を表しています。

そして、2017年のブランドデー制定に際し、新たに「ヤマハらしさ」を体現する5つのワード「発、悦、信、魅、結」を定義しました。企業目的、スローガン、ヤマハらしさの3つの階層をグループ全体で共有し、企業価値とブランド強度の向上に取り組んでいきます。



感動サイクル

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



グローバル・ブランド戦略推進例

ベトナム

社員向けブランドトレーニングを実施

ヤマハモーターベトナム (YMVN) では、2017年7月ハノイのヒルトンホテル、ホーチミンのプルマンホテルで社員向けのブランドトレーニングを実施。各イベントには約100名以上が参加し、The Unique Style of YAMAHAについて解説しました。8月からは、ハノイ各工場の約5,000名を対象に活動を広げています。



YMVNのブランドトレーニングに参加した社員

タイ

「ベストブランド・パフォーマンス2017」トップ3に入賞

タイヤマハモーター (TYM) は、Thailand Zocial Awards 2017の「オートモービル」部門で、2016年に続きベストブランド・パフォーマンス賞のトップ3に入賞しました。この賞は、社会的貢献の観点から各分野のブランドを評価するもので、連続受賞によって、持続可能な経済モデルを実現する企業として、TYMの存在が認められました。



受賞したTYMの社員



グローバルな視野と多様性の尊重

ヤマハ発動機グループは、グローバルな視野に立ち、個人と会社が「高い志を共有し、研鑽しあい、協力しあい、喜びを分かちあう」組織体制を目指し、多様性が尊重される職場づくりを進めています。

多様性を生かした組織づくり

私たちは「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、人権に対する考え方を「CSR基本方針」「倫理行動規範」の中で明示しています。その上で、持続的な成長を確保するために異なる経験、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、多様な人材の確保を目指しています。

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・見識を生かす組織づくりを進めています。国籍・原籍等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、2018年までに海外拠点役員クラスの60%にローカルタレントを登用することを目指しています。採用面でも、新卒総合職の一定割合に対してグローバル採用を行っています。

女性の活躍促進のためには、女性の管理職登用数を2020年までに2014年の2倍、2025年までに3倍とする目標を掲げ、活動を推進しています。

障がい者に対しては、能力と適性に応じて活躍できる場の提供と社会的自立の促進を目指し、「ヤマハモーターMIRAI株式会社」を2015年10月に設立。2016年から本格稼働し、部品包装から社屋清掃へと業務分野を広げるとともに会社見学会や社長賞（能力コンテスト）などのさまざまなイベントも実施し、社員の働きがいやモチベーションの向上を図っています。

多方面からの人材育成

私たちは、ますます高まる世界規模でのビジネス展開を踏まえ、これまで以上に人材開発に取り組むことが必要だと考えています。そのために、さまざまな対象に向けた人材育成プログラムを年々充実させています。

具体的には、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入社4年目海外現場体験や海外トレーニー、海外大学への留学支援などの制度、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です。

コーチング研修は、管理職が組織のミドルマネジメントとしての機能を十分に果たしていくための有効なツールとして2016年からトライアル導入を行い、2017年から実施職場を拡大して本格的に取り組んでいます。

仕事と生活の両立支援

私たちは、社員と会社の相互確認を前提としたキャリアプランの設計を支援するとともに、ワークライフバランス（仕事と生活の両立）を確保した職場づくりを目指しています。

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。施設面でも、より働きやすい環境を子育て世代の社員に提供して「仕事と家庭の両立」を広く支援するため事業所内託児施設「わいわいランド」

を運営し、2016年には増床を行って定員を増員しました。

長時間労働の削減に向けては心身の健康維持等の観点から、労使協議の上、法令よりも厳格な「時間外労働に関する規則」を設定しています。さらに、労働組合と会社の双方が参加する「労働時間に関する労使委員会」を毎月開催し、現状確認を行っています。

有給休暇の取得については、労使で目標値を設定するとともに、特に5連続有給休暇対象者にメッセージカードを送付するなどして意識づけを行い、実効性を高めています。

職場の安全衛生

ヤマハ発動機では、社長執行役員から権限委譲を受けた中央安全衛生委員会が中心となり、安全で健康的な労働環境の整備をグローバルに推進しています。

例えば、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS[※]）に基づいてリスクアセスメントを行い、職場の潜在的な危険性や有害性を発見することで、労働災害の予防に努めています。また、安全管理者や監督者、作業主任者を対象とした能力向上のための階層別の教育・研修、安全衛生大会の開催などを通じ、職場の安全と良好な衛生環境を支える人材の育成にも注力しています。

2008年からは、主要製造拠点を対象に、OSHMSレベルに達しているかどうかを本社が審査してグループ認証を与える仕組みを導入し、定期的なフォローアップを行っています。

※OSHMS: Occupational Safety & Health Management System

社員の健康

私たちは、社員の健康の維持・増進のためにさまざまな取り組みを行っています。

例えば、法令に基づいて行う健康診断のほか、生活習慣病

のリスクを抱えた社員への継続的な保健指導、禁煙促進の動機づけなども行っています。社員の家族には、健康保険組合を通じた定期健診をはじめ、がん検診や人間ドックの受診対象者には費用を補助しています。

海外駐在予定者には、ウイルス性肝炎などの感染症や健康管理全般についての赴任前研修を実施し、出張者も含めてマラリア等風土病感染危険地域へ渡航する社員には感染予防教育と予防薬の提供を行っています。また、担当産業医による海外赴任地の医療巡回を実施し、医療レベルや駐在員の生活環境をモニタリングしています。さらに、急病など不測の事態に対応するため、民間の医療サービス事業者と契約し、相談窓口や緊急搬送サービスの提供を受けています。

また、楽しみながら健康増進を図るために、健康推進センターが中心となって「歩け歩け運動」などのイベントを開催しています。施設面でも、当社グループ社員やその家族、OBが無料で利用できる体育館が本社敷地付近にあり、フィットネスマシンを備えたトレーニングジムを敷地内に持つ職場もあります。

TOPICS 「第1回 YAMAHA MOTOR WOMAN FORUM」を開催

2017年10月、「第1回 YAMAHA MOTOR WOMAN FORUM」が本社で開催されました。社内公募制度の中で「国内女性向け新モビリティ、および新事業提案」をテーマに活動してきたタスクチームが手がけたこのフォーラムでは、女性視点での商品開発社内事例発表、女性社外講師による講演、ワークショップが行われ盛況を博しました。

Revs your Heartを具現化するコア技術と「人機官能」思想

ヤマハ発動機は、主力の二輪事業で培った「パワートレイン技術」、そして「車体・艇体技術」「制御技術」の3つのコア技術を組み合わせ、自動二輪、マリンエンジン、ROVや電動アシスト自転車、電動車いす、ロボティクスなど、16の個性豊かな製品・事業を展開しています。いずれの製品・事業においても、「Revs your Heart」を具現化すべく、「人機官能」という独自の開発思想が組み込まれています。

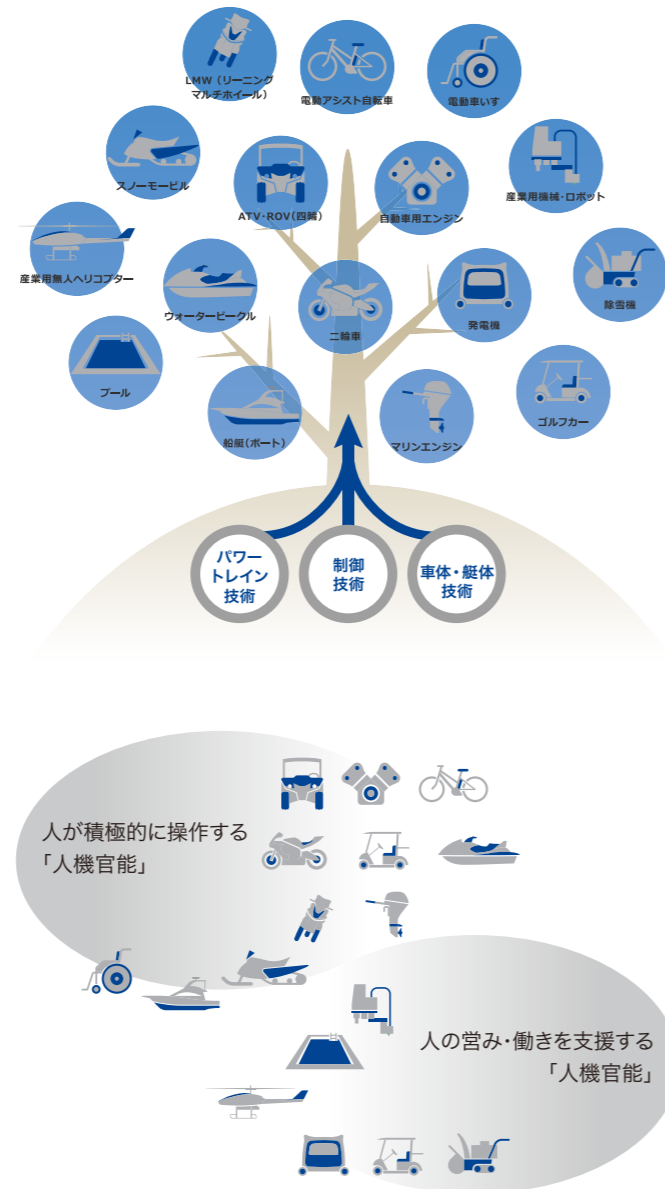
ヤマハ発動機のコア技術

- ・パワートレイン技術
- ・車体・艇体技術
- ・制御技術

独自の開発思想「人機官能」

「人機官能」とは、人と機械を高次元で一体化させることにより、人の喜び・興奮を創り出す技術です。ヤマハ発動機のモノ創りの太い骨格をなすものであり、官能性能を定量化しながらつくり込み、それを製品に折り合わせていくというスタイルは、あらゆる開発現場で貫かれています。

人機官能は、人の意思や動きになじむマシン・機械の自然な応答性を実現することを可能にします。例えば、パーソナルモビリティにおいては、機械との一体性を実感できる操作性により、期待を超えるパフォーマンスを引き出すことが可能です。また、人の営み・動きを支援する場面においては、心地よく、違和感なく操作できる感動を与えます。



「人機官能」思想を込めたコア技術の強化・開発

より安全安心な移動の実現に向けたAI/自動運転や、気候変動対策のための電動化など、大きな変化が起き始めているパーソナルモビリティの世界において、ヤマハ発動機は、人機官能思想を込めたコア技術の強化・開発を進めています。

新ビジネスモデル

モノの所有から、コトを提供するサービス・シェアリングが拡大する中、情報・通信・IoT技術の活用を推進

低速自動運転システム

自動運転の社会実証実験へゴルフカーをベースにした小型自動車を提供。長年培ったゴルフカーの電磁誘導式自動運転技術を転用、さらに自社開発の障害物検知ステレオビジョンを搭載しています。この技術は、過疎化・高齢化が進む地方において、人や環境にやさしい持続可能な交通システムとして注目されています。



新コンセプトモビリティ

パーソナルモビリティによる楽しい移動・豊かな社会の実現を目指す

[2017年東京モーターショー参考出展車]



広がるLMW[※]の可能性

モーターサイクルの官能を、より多くの人々が体験できるモビリティへ。リーンする小型モビリティで、モーターサイクルの醍醐味である人機一体で走る楽しさや、官能的なフィーリングと安心、社会課題への対応との両立を目指します。

※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です。

同じDNAを持つ二社がブランド価値を高めることで、
世界で、新たな領域で、「YAMAHA」ブランドをもっと輝かせたい



ヤマハ発動機株式会社
社外取締役
中田 卓也
(ヤマハ株式会社 代表執行役社長)



ヤマハ発動機株式会社
代表取締役会長
柳 弘之
(ヤマハ株式会社 社外取締役)

ヤマハ発動機は、持続的な企業価値の向上を図るため、その基盤となるガバナンスの強化に取り組んでいます。柳弘之会長、中田卓也社外取締役のお二人に、ヤマハブランドの共有や株式持ち合いに対する考えやさらなるガバナンス強化を行っていくために必要なことについて語り合っていました。

Q 両社がブランドを共有する意義、メリットとはどのようなものですか？

柳 ヤマハ発動機とヤマハは、ともに「YAMAHA」というブランドを持つ企業であり、双方がブランドを守り、その価値を向上させていこうとの考えのもと、「ヤマハブランド憲章」、「合同ブランド規程」を設けています。この憲章のコアは、「世界中でヤマハと出会う人々に、心躍る豊かな瞬間・最高の感動体験を提供したい」ということです。両社でこれに則った仕事ができているか、両社の協働でブランド価値をもっともっと向上できないか等、トップ同士が話し合う「合同ブランド委員会」を実施しています。

両社が協力する最大の目的はブランドを持続的に成長させていくことです。ブランド価値を棄損させるようなネガティブ要因をなくし、プラス要因をいかに最大化するかを常に考えています。

中田 同じブランドを使用している例は他社でもありますが、これほど近い目的意識を持って共有している企業は見当たりません。もともとの起源が一つである両社は、必然的に個性あふれる製品を追求する同じDNAを持っています。ライフタイムバリューといった考え方がありますが、両社の協業をもっと深め、進めていけば、お客さまにより長く、深く関わっていくことができ「YAMAHA」ブランドの価値がさらに高まっていくに違いありません。

柳 「YAMAHA」ブランド全体では、乗り物だけでなく、音楽まで幅広い領域で個性的な製品を提供しています。また、

子どもから大人まで、生涯を通じて価値を提供している企業は非常に珍しい。例えば、インド各地で開催している子ども向けの交通安全教室では、音楽も絡めた教育イベントも実施しています。また、アセアンでは、若者向けのモーターサイクルレースにあわせて音楽イベントを開催しています。こうした両社の事業をうまく重ね合わせた活動は、「YAMAHA」ブランドの魅力を幅広い世代に伝えられていると実感しています。お客さまのライフサイクルのステージごとのさまざまな場面で、両社が協業を推進することで、さらに「YAMAHA」ブランドの価値を高めていきたいと考えています。

中田 北米で世界的な楽器の展示会が開催された際に、展示の一部に二輪車を設置したところ、ご覧になった皆さんが「さすがYAMAHAだ」と納得してくださるのです。ヤマハ発動機は我々よりも先んじて海外に展開し、バイクや船外機など重要なインフラを提供しています。魅力的で高品質な製品によってすでにブランド認知と信頼があることは、我々がグローバルマーケットに展開する上でも非常に大きなシナジーとなっています。また、両社のデザイン部門が共同でコンセプトモデルをデザインするというプロジェクトも実施しましたが、各社の個性が表現されつつも、必然性のある精緻な美しさのある製品が出来上がり、世界のデザイン界でも高い外部評価を得ています。

Q 互いの会社の社外取締役を務めること、株式の持ち合いを続けることの主たる意義を聞かせてください。

柳 両社は、社外取締役の相互兼任、株式の持ち合い、この二つの方法で良い意味の影響を持つようにしています。両社の関係において私が重要と考えるのは、互いに牽制し合う機能以上に、互いの事業が健全にかつダイナミックに成長するための挑戦を促進していくことです。ブランド憲章の中に

も、「進化を求め続ける意志」「挑戦と創意工夫」といった言葉がありますが、両社がこのような「YAMAHA」らしさを体現できる環境を常に維持しているかを常に意識し、適切な助言をするよう努めています。

中田 持ち合いの真の意義は、健全な形でお互いの事業に



“

ブランド価値向上に対する両社の社員のモチベーションに変化が生まれており、これも「YAMAHA」ブランドを共有する大きな相乗効果だといえます。”

”

コミットすることだと思います。相手の事業が成長すれば自社に跳ね返ってくるからこそ、ブランドを輝かせることに意義が

生まれます。

Q 互いの会社の社外取締役を務めるにあたり、それぞれの取締役会で果たしている役割や留意している点は何ですか？

柳 「YAMAHA」ブランドは、お客さまに感動を獲得していただくためのパッションを表しています。ヤマハの取締役会に参加し、さまざまな報告を聞く中で、パッションを持って商品をつくっているか、クオリティを極めようとしているか、イノベーションを起こそうとしているか、そこを見ていくことが私の役割だと認識しています。私もその場で感じたことは忌憚のない意見を発言しています。両社は互いにブランドを体現していく使命を担っており、毎月の取締役会とともに使命を確認する場となっています。

中田 ヤマハ発動機取締役会では、お客さまにブランドを理解していただくために何ができるか、あるいは何が足りないかという視点で議論しています。パッションという物差しではヤマハ発動機の方が非常に高いと感じます。そのため社外

という立ち位置の私が冷静に皆さんの活動を見ていくことも大切だと思い、そのような助言も心掛けています。

ヤマハ発動機取締役会で各役員が社外に向けてさまざまな発信をしていることに、私自身が大きく刺激を受けているため、自社に戻ってからは、社員1人1人のパッションを高めていくことに力を尽くしています。

また、取締役会、合同ブランド委員会などでトップ同士がコミットし、コミュニケーションを密にしていることによって、あらゆる階層の社員が自発的にコミュニケーションをとり始めました。ブランド価値向上に対する両社の社員のモチベーションに変化が生まれており、これも「YAMAHA」ブランドを共有する大きな相乗効果だといえます。

Q 両社におけるコーポレート・ガバナンスの課題と今後のビジョンをお聞かせください。

中田 コーポレート・ガバナンスとは、どういうふうなトップが考え、経営と執行がそれにどうコミットしていくかだと私は

思っています。2017年、私どもヤマハは委員会等設置会社に移行し、その一つのメリットとして、取締役会に付議する項

“

両社は互いにブランドを体現していく使命を担っており、毎月の取締役会とともに使命を確認する場となっています。”

”

目が減り、その結果、より活発で深い議論ができるようになりました。経営にとって重要なことは、会社の成長に不可欠なものは何かを見極め、それを迅速に実行に移すことだと改めて実感しています。

ヤマハ発動機は、社員の熱い想いと発想が素晴らしく、恐れることなく、新しいことに突き進める会社です。その良さを損なうことなく、客観的な視点を持ってリスクを見極めることも重要であり、その両方を私たち取締役が理解していなければいけないと思います。

柳 私はエモーションとロジックを合わせたベクトルがパッションの方向感と大きさであり、エモーションに傾いても、ロジックに偏っても、バランス良く力強いパッションにはならないと考えています。中田社外取締役のご指摘のとおり、当社の社員はどちらかというとエモーションに偏る傾向がありますが、新しいことに挑戦し、自由闊達に議論ができる、そういう経営風土が過去60年にさまざまな独創的商品を生んできた原動力であることは間違いありません。

また、当社は、今後も経営と現場の距離感の近い会社でありたいと思っています。会社の制度や仕組み、経営者のマインドなどすべてにおいて経営と現場の一体感を大事にすることで、意思決定の迅速化や高い品質を維持する組織風土を維持していきたいと考えています。

当社の今後10年の最大の課題は、次の1兆円をどう生み出すか。現中期経営計画では、新規領域に向けてさまざまな

種まきを行っており、次の中期経営計画では、それを具体化、加速させたいと思っています。その過程においても、種まき、育てながらも逐次、事業性を見極めができるよう、経営と現場が密着した体制が重要になってくるでしょう。

中田 ヤマハも目下、ネクストステージを合言葉に収益向上を主軸とした成長戦略を描いています。楽器、音楽の市場においては、ブランド価値を高めていく余地がまだまだあると思っています。楽器や音響機器は、感性に根差したものであり、感性に値段はつけられません。ブランドを凝縮させ、プレミアム感を出していくことを私たちの目標としています。ヤマハ発動機とは少し方向性は異なりますが、さらなる高みを目指すという点では、一致しており、それにはやはり人とは違うことをやらねばなりません。音楽と音をコアにした領域で新しい価値創造に挑戦していこうと考えています。

柳 これからもますます一緒にできることが豊富にありそうです。楽しみにしています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社の経営理念・経営戦略

当社は、「感動創造企業」を企業目的とし、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを目指しています。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つく力」を目指す「ヤマハ発動機らしいモノ創り」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、個性のかつ高品質な製品・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さまに認識され、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。

当社は、中期経営計画(2016年-2018年)において、持続的成長と企業価値向上を実現するための具体的施策に取り組めます。まず、安定的財務基盤を維持・強化しながら、「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」の3領域への成長戦略投資を積極的に行い、株主の皆さまへの還元を充実させていきます。

コーポレートガバナンスの考え方

当社取締役会は、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果敢な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆さまをはじめとする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・果敢な意思決定と適切な監督・モニタリングを透明・公正に行うための仕組みを当社のコーポレートガバナンスと捉え、コーポレートガバナンス基本方針に定め、適切に実践します。

コーポレートガバナンス基本方針

https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate_governance_guidelines-j.pdf

ガバナンス体制の概要

主な項目	内容
機関設計の形態	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)
取締役会の開催回数(2017年12月期) (全体の平均出席率)	13回 (95.8%)
(社外取締役の平均出席率)	(87.8%)
(社外監査役の平均出席率)	(96.2%)
監査役会の開催回数(2017年12月期) (社外監査役の平均出席率)	13回 (96.1%)
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	新日本有限責任監査法人

取締役および取締役会

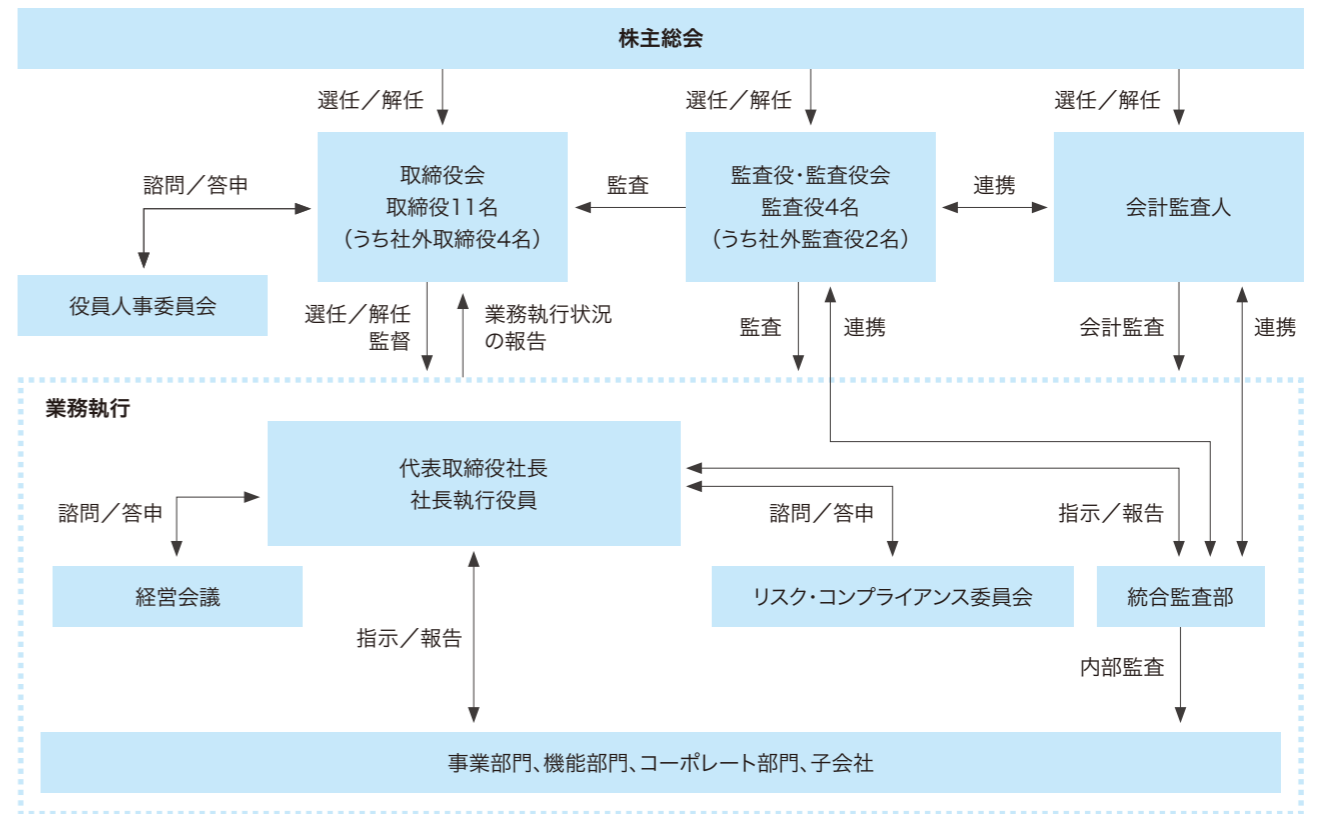
当社の取締役会は11名(うち社外取締役4名)で構成されており、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

当社の取締役は、株主の皆さまに対する受託者責任として、株主の皆さまを含む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。

役員人事委員会

当社は、役員候補者の選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。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図(2018年3月26日現在)



「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。現在の委員は、以下の通りです。

- 委員長：代表取締役会長 柳 弘之
- 委員：代表取締役社長 日高 祥博
- 委員：代表取締役 渡部 克明
- 委員：社外取締役(独立) 中田 卓也
- 委員：社外取締役(独立) 新美 篤志
- 委員：社外取締役(独立) 玉塚 元一
- 委員：社外取締役(独立) 上釜 健宏

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、株主の皆さまに対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、法令に基づく当社および子会社に対する事業の報告請求、業務・財産状況の調査、外部会計監査人の選

解任や監査報酬に係る権限を行使すること、取締役会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べることを通じて、取締役の職務の執行、当社および子会社の内部統制体制・業績・財務状況等について、適法性・妥当性の監査を実施します。また、監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフ2名を配置しています。

執行役員および経営会議等

当社の執行役員は29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10名で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。経営会議は原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

また、当社グループ経営に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ます。メンバーは社長執行役員及び全役付執行役員、主要グループ会社現地経営幹部で、日本人28名・外国人10名合計38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。

独立社外取締役・社外監査役

当社は、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・投資家の皆さま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さま等との利益相反の監督を行うことに加え、経営の方針

社外取締役および社外監査役の選任状況

区分	氏名	選任の理由
社外取締役	中田 卓也	ヤマハ株式会社の取締役代表執行役社長としての経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する助言・監督をいただくことに加え、共通に使用するヤマハブランドの価値向上をはかるため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	新美 篤志	グローバル企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	玉塚 元一	複数の企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	上釜 健宏	グローバル企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般と技術分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
社外監査役	谷津 朋美	弁護士および公認会計士としての高い専門性並びに事業法人の社外役員としての豊富な知識と経験を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	伊香賀 正彦	公認会計士としての高い専門性並びに企業経営者・事業法人の社外役員としての豊富な知識と経験を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

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。

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」概要

- 以下の基準を全て満たす場合、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。

- II. 上記2から5までのいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし、当社の独立役員としてふさわしいと当社が考える場合には、当社は、当該人物が会社法上の社外取締役の要件を充足しており、かつ、当該人物が当社の独立役員として選任されるべき理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を当社の独立役員とすることができるものとする。

なお、「独立役員選定基準」の全文は当社ウェブサイトに掲載しております。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/independent.pdf>

リスク・コンプライアンス委員会

当社は、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10名で構成される

リスク・コンプライアンス委員会を設置しています。リスク・コンプライアンス委員会は原則として毎年2回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

内部監査

業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門として統合監査部(人員26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。

取締役・執行役員の報酬制度

当社は、取締役・執行役員の報酬を、基本報酬(月額報酬)、個人の業績に連動する個人業績連動報酬、中長期的な全社連結業績を反映する株式取得型報酬および短期的な全社連結業績を反映する取締役・執行役員賞与で構成しています。株式取得型報酬は、毎月一定額で自社株を取得(役員持株会経由)し、在任中保有するもので、株主価値との連動を図ったものです。尚、取締役賞与については、前事業年度連結業績の当期純利益および総資産営業利益率と連動させ、株主の皆さまへの配当および連結業績予算達成度等を考慮して、連結当期純利益の0.5%を上限として算出します。

以上の方針に基づき、役員人事委員会が、当社取締役・執行役員の基本報酬、個人業績連動報酬、株式取得型報酬の水準・構造および配分、並びに取締役・執行役員賞与について審議し、そのプロセスおよび結果を取締役に提案します。取締役会は役員人事委員会の提案を検討し、決定を行います。

取締役会実効性評価

当社取締役会は、当社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・評価を毎年実施します。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つの評価観点に基づいた、社外取締役と社外監査役を含む全ての取締役会メンバーに対する質問票による調査
- 調査結果の分析および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

役員の報酬等の額

2017年度の取締役・監査役の報酬等の額は、以下のとおりです。

(百万円)

区分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総額
		取締役賞与	個人業績連動報酬		
取締役(15名)	326	335	32	54	749
うち社外取締役(4名)	(33)	—	—	—	(33)
監査役(5名)	77	—	—	—	77
うち社外監査役(3名)	(18)	—	—	—	(18)
合計	404	335	32	54	827

- (注) 1 取締役賞与を除く取締役報酬額は年額540百万円以内(うち社外取締役分50百万円以内)、監査役報酬額は年額90百万円以内です。
 2 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、支払予定のものです。
 3 上記には2017年3月23日開催の第82期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役1名を含んでいます。
 4 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額85百万円を支払っています。

取締役の構成

2018年4月1日現在

取締役	管掌分野	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	ガバナンス・リスクマネジメント・人事	グローバル経験
柳 弘之		○	○			○	○
日高 祥博	マリン・人事	○			○	○	○
渡部 克明	二輪車・先進技術	○	○				○
加藤 敏純	ソリューション			○	○		○
山地 勝仁	生産・調達		○				○
島本 誠	車両開発		○				○
大川 達実(新任)	企画・財務			○	○		○
中田 卓也 社外		○		○		○	○
新美 篤志 社外		○	○			○	○
玉塚 元一 社外		○		○		○	○
上釜 健宏 社外(新任)		○	○			○	○

取締役・監査役

2018年4月1日現在



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 ヤマハ株式会社取締役(現)
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)



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.
バイスプレジデント
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)



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(現)



取締役(社外)
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(現)
2014年 3月 当社社外取締役(現)



取締役(社外)
新美 篤志

1971年 4月 トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社)入社
2000年 6月 同社取締役
2003年 6月 同社常務役員
2004年 6月 同社取締役
2005年 6月 同社専務取締役
2009年 6月 同社取締役副社長
株式会社ジェイテクト社外監査役
同社代表取締役会長
当社社外取締役(現)
2013年 6月 AIGジャパノールホールディングス株式会社社外取締役(現)
2016年 6月 日本車輛製造株式会社社外取締役(現)



取締役(社外)
玉塚 元一

1985年 4月 旭硝子株式会社入社
1998年 7月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1998年12月 株式会社ファーストリテイリング入社
2002年11月 同社代表取締役社長兼COO
2005年 9月 株式会社リヴァンプ設立代表取締役
2010年11月 株式会社ローソン顧問
2011年 3月 同社副社長執行役員COO
2012年 5月 同社取締役副社長執行役員COO
2013年 5月 同社取締役代表執行役員COO
2014年 5月 同社代表取締役社長
2015年 6月 AIGジャパノールホールディングス株式会社社外取締役(現)
株式会社ローソン代表取締役会長
CEO
2016年 6月 株式会社ローソン代表取締役会長
当社社外取締役(現)
2017年 3月 株式会社ハーソクナイテッドグループ代表取締役社長CEO(現)
2017年 6月 株式会社エードット社外取締役(現)
2017年 9月 ラクス株式会社社外取締役(現)
2017年10月



取締役(社外)
上釜 健宏

1981年 4月 東京電気化学工業(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(現)
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)



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
2016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(現)



取締役
上席執行役員
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)



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(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)

MC: モーターサイクル
PF: プラットフォーム



常勤監査役
伊藤 宏

1980年 4月 入社
2011年 1月 Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America 取締役社長
2015年 1月 企画・財務本部経営企画部 企画担当
2015年 3月 監査役(現)



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 監査役兼企画担当
2015年 3月 監査役(現)



監査役(社外)
谷津 朋美

1983年 4月 東京エレクトロン株式会社入社
1986年10月 サンワ・等松青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所
1990年 9月 公認会計士登録
2001年11月 弁護士登録
新東京法律事務所(現ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業))入所
同所パートナー
2007年 4月 カルビー株式会社社外監査役
2009年 6月 大幸薬品株式会社社外監査役
2010年 6月 コクヨ株式会社社外監査役
2012年 3月 当社社外監査役(現)
2015年 3月 同社社外監査役(現)
2015年 4月 TMI総合法律事務所パートナー(現)
2016年 6月 SMBC日興証券株式会社社外取締役(現)
2017年 6月 株式会社IH社外監査役(現)



監査役(社外)
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イング株式会社(現アビコムコンサルテイング株式会社)取締役
等松青木監査法人パートナー
1990年 5月 トーマツコンサルテイング株式会社(現アロイトトーマツコンサルテイング合同会社)取締役
同社代表取締役社長
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 ブラジュ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)

執行役員

2018年4月1日現在

執行役員

社長執行役員 日高 祥博	副社長執行役員 渡部 克明
------------------------	-------------------------

常務執行役員 加藤 敏純

上席執行役員 山地 勝仁	上席執行役員 島本 誠 モビリティ技術本部長	上席執行役員 大川 達実 企画・財務本部長	上席執行役員 小嶋 要一郎 YMENV(ヨーロッパ)会長	上席執行役員 藤田 宏昭 先進技術本部長 (兼)先進技術本部NV 事業統括部長 (兼)ソリューション 事業本部長
------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	---	---

上席執行役員 井上 雅弘 調達本部長	上席執行役員 齋藤 順三 人事総務本部長	上席執行役員 桑田 一宏 YMUS(アメリカ)社長	上席執行役員 白井 博文 マリン事業本部長 (兼)マリン事業本部マリン事業部長
---------------------------------	-----------------------------------	--	---

執行役員 野田 純孝 パワートレインユニット長	執行役員 長屋 明浩 デザイン本部長	執行役員 丸山 平二 パワートレインユニット 副ユニット長 (兼)AM事業担当 (兼)NLV推進担当	執行役員 松山 智彦 生産本部長	執行役員 森本 実 YIMM(インドネシア) 社長
--------------------------------------	---------------------------------	--	-------------------------------	---

執行役員 田中 康夫 CS本部長	執行役員 設楽 元文 YMI(インド)社長 (兼)YMIS(インド)社長	執行役員 Eric de Seynes YMENV(ヨーロッパ) 社長	執行役員 Dyonisius Beti YIMM(インドネシア) COO	執行役員 野末 季宏 マリン事業本部 ME事業部長
-------------------------------	--	---	--	---

執行役員 広瀬 聡 生産本部副本部長 (兼)生産本部EG製造 統括部長	執行役員 太田 裕之 ソリューション事業本部ロボティクス事業部長 (兼)ソリューション事業本部ロボティクス事業部SMT統括部長 (兼)ソリューション事業本部ロボティクス事業部品質保証部長	執行役員 大谷 到 YMDB社長 (兼)YMDA社長	執行役員 野田 武男 企画・財務本部 副本部長
--	--	--	---

執行役員 井端 俊彰 マリン事業本部ボート 事業部長	執行役員 西田 豊士 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	執行役員 木下 拓也 MC事業本部長 (兼)MC事業本部新ビジネス推進部長
--	--	---

NV: ニューベンチャー
AM: 自動車用エンジン
NLV: ニューランドビークル
CS: カスタマーサービス
ME: マリンエンジン

EG: エンジン
SMT: サーフェスマウントテクノロジー
PF: プラットフォーム
MC: モーターサイクル

YMENV: Yamaha Motor Europe N.V.
YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
YMI: Yamaha Motor India Pvt. Ltd.
YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.
YMDB: Yamaha Motor do Brasil Ltda.
YMDA: Yamaha Motor da Amazonia Ltda.

ヤマハ発動機グループの社会課題への取り組み

ヤマハ発動機グループは、「感動創造企業」を企業目的にして社会や環境との調和を図りながら事業活動を通じて社会の持続可能な発展に貢献することを目指しています。

時代は今、大きな変革期を迎えています。2015年にはパリ協定が採択され地球温暖化阻止へ向かい、また同年、2030年までに達成すべき国際社会共通の持続可能な開発目標「SDGs(エスディーゼーズ)」が記載された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が国連サミットで採択されました。

こうした中で当社は、重要な社会課題への対応に取り組んで

いくに当たり、自主行動の原則としての人権・労働・環境・腐敗防止についての10原則「国連グローバル・コンパクト」への参加を表明し、2017年12月に参加企業として登録されました。

今後は、ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みとあわせ、当社の幅広い活動と関連性が強い「SDGs」を中心としたグローバルな社会課題にフォーカスし、当社の強みを発揮することで解決を図るべく、優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定し対応を進めていきます。



CSR基本方針

ヤマハ発動機グループは、社会からより信頼される企業として、国内外の法令ならびにその精神を遵守するとともに、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切に、企業理念に基づく事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献します。

取引先においても、この方針の趣旨を支持し、それに基づいて行動することを期待します。

お客さま
株主・投資家
従業員
取引先
地域・社会
地球環境

地球環境との調和に努め持続可能な社会の実現を目指して

ヤマハ発動機グループは、2010年に策定した「グループ環境計画2020」に基づき、当社製品のフィールドとなる地球との環境調和に努め、社会的責任を果たす企業を目指します。

ヤマハ発動機グループ環境計画2020

取り組み分野	重点取り組み項目	2020年目標
エコプロダクツ	環境・お客さま基点の製品開発による『環境魅力向上』	エコプロダクツの領域は、全社の長期ビジョン“Frontier2020”として展開する
エコオペレーション	環境負荷物質のリスク低減 「グリーン調達」の推進	環境負荷物質の把握と代替の推進
	温室効果ガスの排出量削減	CO ₂ 原単位で年平均1%削減
エコマネジメント	「3Eで3Rを」 「水使用量の削減」 3E:つくりやすく、直しやすく、分解しやすい 3R:リデュース・リユース・リサイクル	限りある資源の有効利用と循環利用の促進
	グループ環境ガバナンスの仕組み強化による『環境管理』	グループ全体の環境管理システムを構築し運営
エコマインド	「継続的な環境教育による意識改革」	グループ全員が高い目標意識で環境取組を積極的に行っている
	「感覚環境(臭気、騒音など)の改善」 「地域とのコミュニケーション」 「生態系の保全」	企業市民として地域から信頼され、敬愛を受けている
	「環境を切り口とした積極的な情報発信」	環境先進企業として社会から高い評価を受けている

環境経営を推進する体制

ヤマハ発動機グループでは、取締役を委員長とする「環境委員会」を国内外における環境活動の中核を担う組織として位置付けています。この委員会が、環境にかかわる活動の方針やビジョン、中長期の環境計画、環境保全に関連する戦略投資案件、環境モニタリングに関する事項および課題への対応、そのほか環境経営に関する重要課題についての審議を行っています。審議された方針や活動については、必要に応じて取締役に報告を行っています。

統一認証による環境ガバナンス強化

ヤマハ発動機グループでは、『CSR基本方針』のもと、「グループ環境計画2020」の重点分野である「エコマネジメント」の取り組みとして、日本・アジア・欧米・南米各地の製造会社を中心にグローバル環境ISO14001統一認証化を推進



ヤマハ発動機本社で行われたヤマハモーターフィリピン(YMPH)のISO14001認証書授与式と活動報告会

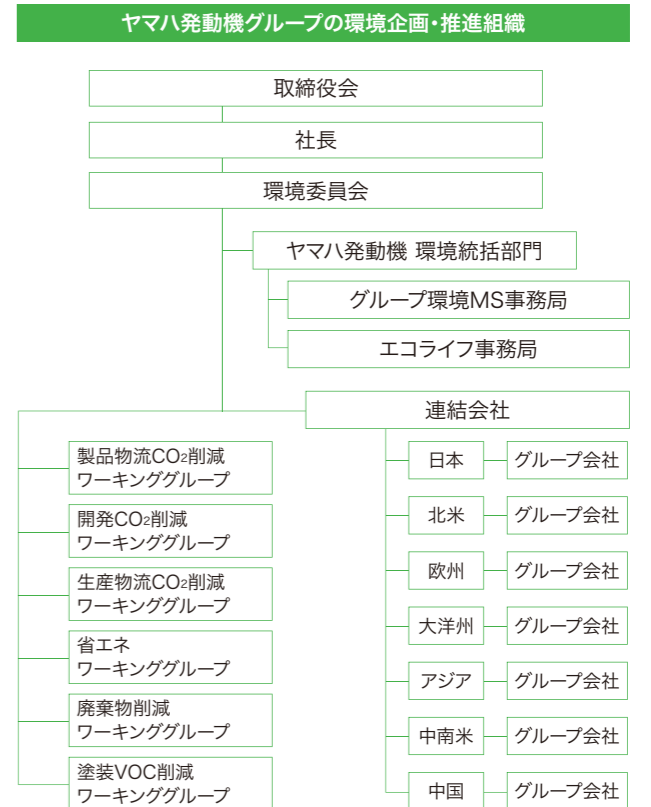
し、2017年に対象44社すべての参加が完了しました。あわせてISO14001:2015年版規格へ更新しました。

一方、環境リスクが比較的低い会社に対しては、第三者機関を活用した独自の認定制度を導入するなど、リスクベースの環境マネジメントを展開しています。これらの取り組みと独自の情報ネットワークシステム(G-YECOS)の構築により、法令遵守の徹底や環境パフォーマンスの改善へつなげるとともに、各社の課題をグループ全体で共有することで、マネジメントシステムの効率化とより一層の環境ガバナンスの強化を図ります。

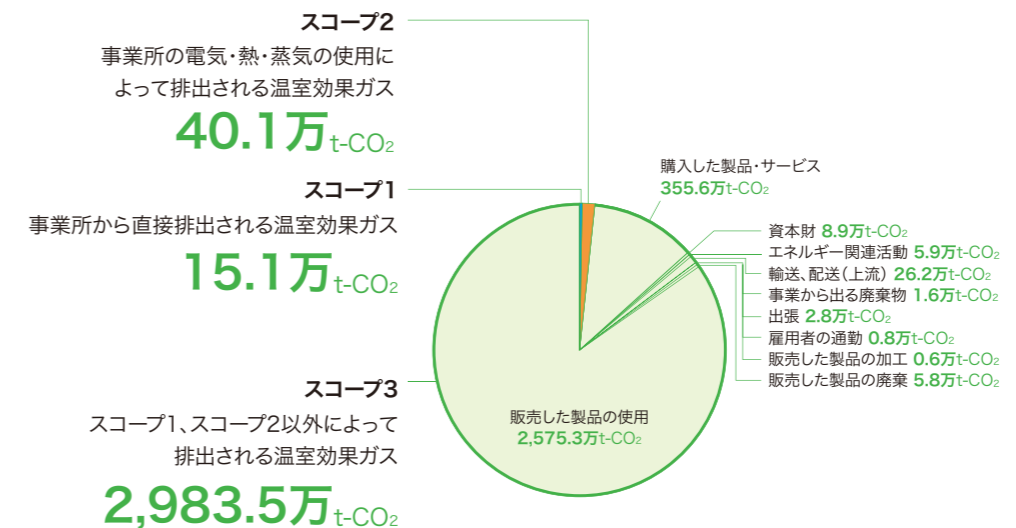
温室効果ガス排出量の把握と排出量削減活動

ヤマハ発動機グループでは、企業活動に伴って工場で使用燃料の燃焼等からの温室効果ガスの直接的な排出(スコープ1)、工場・オフィスでの電力使用等による間接的な排出(スコープ2)、それ以外の排出(スコープ3)を把握し、その削減に努めています。

今後も、エリア別の直接・間接排出量をより詳細に把握し、工場・事業所ごとに一層の排出量削減に向けた活動をしていきます。



温室効果ガスの排出量



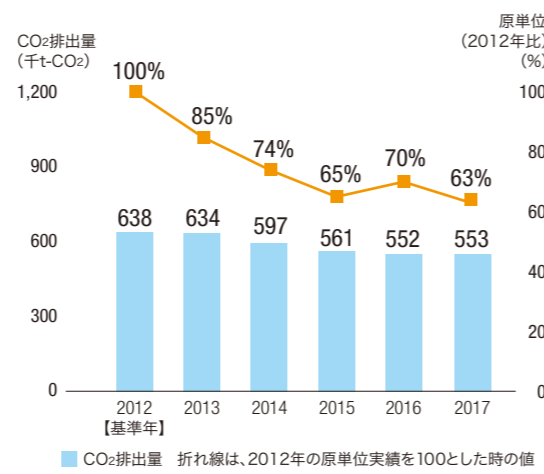
ヤマハ発動機グループのCO₂排出量の推移

二輪車を中心とした輸送機器メーカーであるヤマハ発動機グループは、温室効果ガスの削減を環境分野における最重要課題として取り組みを進めています。グループ共通の目標として「CO₂原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発、製造など、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。

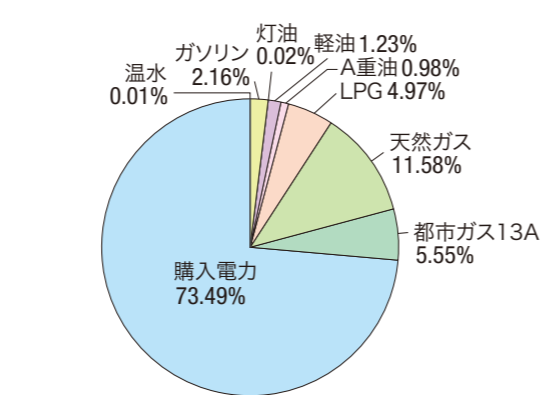
また、2013年からは、海外を含む全製造拠点を対象としたグローバル省エネ活動を展開し、環境性(CO₂削減)と経済性の両立を目指した活動を行っています。日本で培った省エネ技術を国内外のグループ会社へ導入し、エネルギーの効率的利用を進めています。

CO₂排出量 **55.3万** t-CO₂

ヤマハ発動機グループ CO₂排出量



ヤマハ発動機グループ エネルギー投入量



ヤマハ発動機グループのエネルギー投入量

ヤマハ発動機グループの2017年のエネルギー投入量は全体で1,031万GJとなり、74%が電力で758万GJが投入されています。そのうち、約87%が日本を含めたアジアで占められています。電力使用量削減のため、電力見える化設備導入による現状分析と削減活動の実施、工場への省電力設備の導入、事務所におけるLED照明の導入などに計画的に取り組んでいます。

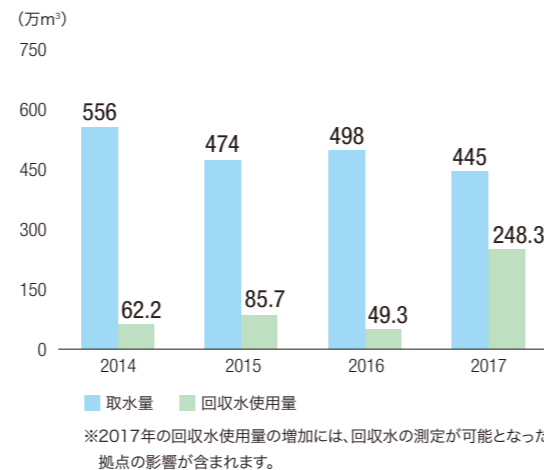
総エネルギー投入量 **1,031万** GJ (電力**758万**GJ)

水資源の把握と削減

ヤマハ発動機グループは、水資源使用量の削減に努めています。2020年目標を「限りある資源の有効利用と循環利用の促進」と定め、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。

取水量 **445万** m³

ヤマハ発動機グループ 取水量と回収水使用量

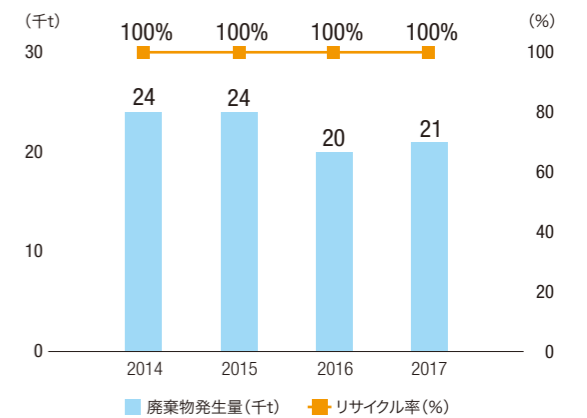


製造段階における廃棄物削減と資源保護の取り組み

ヤマハ発動機の2017年の排出物総量*は20.8千tとなりました。金属、プラスチック、鋳物砂などは分別し、再び原材料として活用するマテリアルリサイクル処理を実施しています。また、油や一部のプラスチックは助燃剤としてサーマルリサイクル処理を実施しており、燃焼後の残渣についてもセメントや路盤材原料として活用することで直接および間接埋立量「0トン」を継続して達成しています(リサイクル率100%)。

また、2016年度よりヤマハ発動機グループの廃棄物量の把握を開始しました。国内外グループ会社においても、分別の徹底、梱包資材のリターナブル化、切削液やオイルの長寿命化といった廃棄物量の削減に取り組んでいます。ヤマハ発動機グループの2017年度の廃棄物量は28千t(59拠点集計分)となりました。

ヤマハ発動機の製造段階における廃棄物発生量・リサイクル率の推移



※排出物総量：ヤマハ発動機から外部に排出する物の総量(廃棄物、有価物の両方を含む)

TOPICS 船外機補修用部品の包装改善にワールドスター賞

世界包装機構(WPO:World Packaging Organization)主催の「ワールドスターコンテスト2017」において、『ヤマハ船外機:補修用部品の包装改善』がワールドスター賞を受賞しました。今回受賞した改善は製品固定方法を改良して作業費と資材費のコストを削減しています。

従来の製品姿に沿った資材受け方法から、製品重心位置と鋭利形状を一点集中で固定することで資材を簡素化しています。また、荷重を受ける資材に廃材の紙管を利用して。これにより、作業費と資材費の10%削減と梱包および廃棄作業性の向上・資材の軽量化・CO₂削減にも貢献しています。



TOPICS 産学官連携チーム「Team KUROSHIO」へ技術者を派遣

ヤマハ発動機は、米国XPRIZE財団が主催する水深4,000m級の海底探査レース「Shell Ocean Discovery XPRIZE」にチャレンジするオールジャパンの産学官連携チーム「Team KUROSHIO」に参画しています。

当社は技術者1名を派遣し、マリン事業やUMS事業から得た知見に基づいた技術支援を実施することでチームへの貢献を目指しています。この活動から海洋科学技術の水準向上や資源開発に寄与し、地球環境の保全につながるものと考えています。



「Team KUROSHIO」はRound1となる「技術評価試験」をクリアし、2018年10月に開催されるRound2実海域競技(決勝)への進出が決定。最終結果は2018年12月に発表予定です。

企業と地域社会との共存共栄

ヤマハ発動機グループの活動拠点は世界各地に所在し、地域社会の人々に支えられて事業活動を行っています。また、私たちの製品が世界各地の人々に利用され、より豊かな生活に役立つよう願っています。私たちは企業と地域社会との共存共栄を図り、持続可能な関係が重要であるとの認識に立ち、そのためには地域のステークホルダーの皆さまと日常的なコミュニケーションを通じて信頼関係を維持・向上することが大切であると考えています。

社会貢献活動の重点領域

取り組みテーマ	グローバル課題			ローカル課題
	将来を担う人たちの育成	地球環境の保全	交通安全普及	地域社会の課題
活動内容	・スポーツを通じた心身の育成 ・モノ創りを通じた創造性の育成、など	・地域社会への環境教育 ・生物多様性の尊重、など	・社会への交通安全教育 ・啓発活動、など	・当社製品や人材、ノウハウを使った地域支援、など

将来を担う人たちの育成

ヤマハモーター台湾(YMT)が5年連続で体育推手賞を受賞

YMTは2017年9月、体育推手賞[※]の銀賞を台湾行政院教育部から受賞しました。体育推手賞は5年連続、銀賞は昨年続き2度目の受賞です。

YMTは、社会貢献の理念に基づいて健全な青少年育成を図るため「ヤマハカップ 少年サッカー大会」を2009年から8年連続で開催していて、2017年の予選は313チームの約5,000人が参加。今は台湾最大級の少年サッカー大会となっています。



[※]体育推手賞：台湾行政院教育部がスポーツ振興活動に貢献した団体を表彰するもの

地球環境の保全

国連環境活動キャンペーンに参加して砂防ダムづくり

タイは、日常生活や経済に影響を与える水害や干ばつに頻繁に見舞われています。こうした中、タイヤマハモーターやヤマハモーターエレクトリックタイランドは、森林を増やし河川上流を保護することで災害による影響を減らし生物と環境の相互

関係のバランスを維持

するために国連環境活動キャンペーンに参加しました。同キャンペーンによる砂防ダムの造成は、2016年にケーンクラチャン国立公園で始まり、2017年にはチュブラーン国立公園にまで広がっています。



交通安全普及

ヤマハモーターベトナム(YMVN)が小学生へ3万個のヘルメットを寄付

YMVNは2017年10月、ベトナムのQuang NamとVung Tauで「Kid Donation 2017」を開催し、国家交通安全委員会(NTSC)や政府当局などが参加する中、38の小学校

に対し3万1,300個のヘルメットを寄付しました。この活動は2003年以来、子どもたちの安全を目的に2,200の小学校に対



し18万6,895個のヘルメットを寄付してきました。今回のイベントには、約1万人が参加し、寄付されたヘルメットの数は過去最大です。

地域社会の課題

ヤマハモーターUSA(YMUS)がハリケーン被災者を救済

「One Yamaha」で表される精神と情熱のもと、YMUSは2017年8月末にテキサス州を襲ったハリケーン「ハービー」の被災地支援と救済を多様なリソースを結集して行いました。アルミボートとマリンエンジンの寄付や、屋上に取り残さ

れた被災者たちの救済を行い、被災地域のディーラーには、被災者の捜索と救助活動のためにヤマハのウォータークラフトを提供するよう要請しました。また、発電機や在庫にあるすべての送水ポンプを被災地のディーラーに輸送。さらに、支援を要する地域に高圧洗浄機や追加のポンプを寄付できるよう手配しました。トラック2台分の食料品と衛生用品も被災者に配送しました。



スポーツで挑戦の尊さを社会に発信

ヤマハ発動機は創立以来、チャレンジスピリットを原動力に未来を切り開いてきました。その「挑戦するこころ」は企業風土としてしみわたり、グループ社員1人1人の基本的精神として深く刻み込まれています。

私たちは、挑戦する姿を分かりやすい形で伝えることのできるスポーツ推進活動を通じて、夢を持つことの素晴らしさや挑戦の尊さを社会に発信していきたいと考えています。

レース活動

厳格なルールのもとでライバルと同条件で競い合うレース

活動は、自分たちのレベル把握や先行技術開発の場だけではなく、チャレンジの象徴として世界中の人々に感動を与え続けています。



ジャパンラグビートップリーグ

ヤマハ発動機ラグビー部「ヤマハ発動機ジュビロ」は、国内最高峰社会人ラグビーリーグ「ジャパンラグビートップリーグ」に参画し、常にハイレベルな戦いを展開しています。



公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団

ヤマハ発動機創立50周年事業の1つとして設立した同財団は、スポーツ分野で夢

の実現にチャレンジする人を応援することを理念に活動を行っています。



ヤマハセーリングチーム

「YAMAHA Sailing Team「Revs」(ヤマハセーリングチーム「レヴズ」)」は、セーリングワールドカップや世界選手権大会をはじめとする国内外の主要大会での上位入賞を目指して活動を行っています。



連結財務ハイライト

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社
12月31日に終了した各事業年度

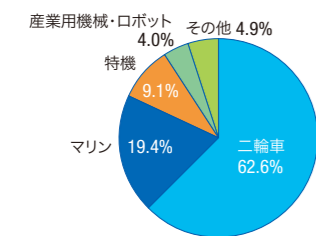
POINT

売上高は、アセアンにおける二輪車の販売好調や円安効果等により、前期比11.1%増収の1兆6,701億円

利益面では、営業利益は、コストダウン等による収益性の改善や売上増により、前期比37.9%増加の1,498億円。各利益において過去最高益を達成

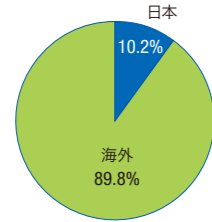
事業別売上高比率

(2017年12月期)



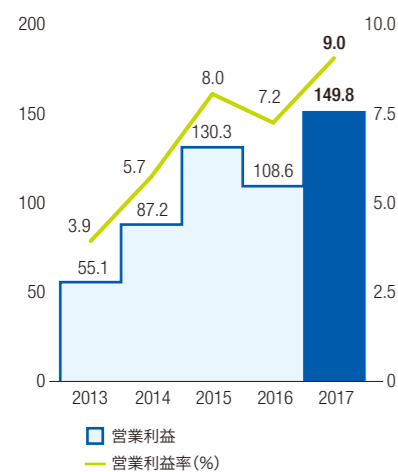
市場別売上高比率

(2017年12月期)



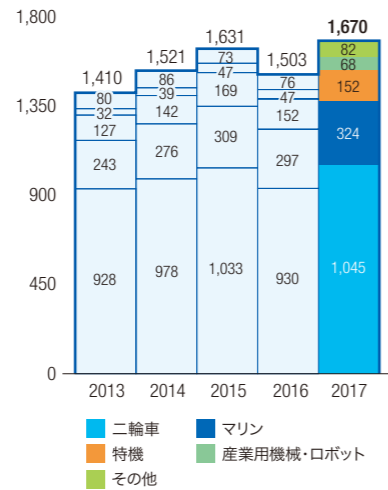
営業利益及び営業利益率

(十億円) (営業利益率%)



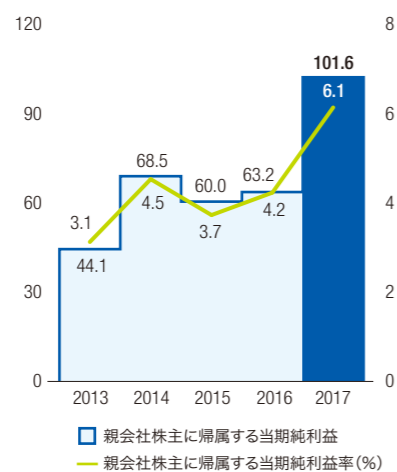
事業別売上高

(十億円)



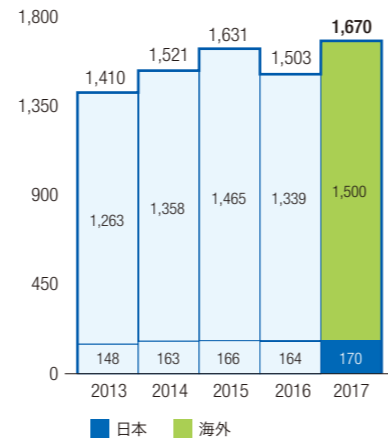
親会社株主に帰属する当期純利益及び親会社株主に帰属する当期純利益率

(十億円) (親会社株主に帰属する当期純利益率%)



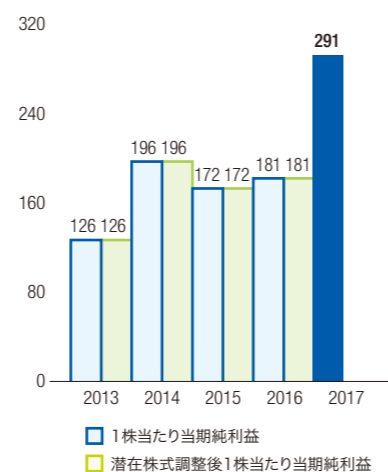
市場別売上高

(十億円)



1株当たり当期純利益

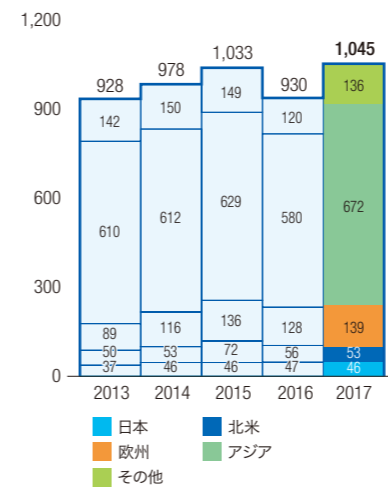
(円)



注 2017年の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、潜在株式が存在しないため記載していません。

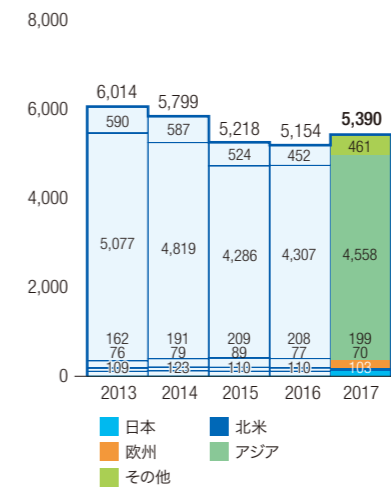
市場別二輪車売上高

(十億円)



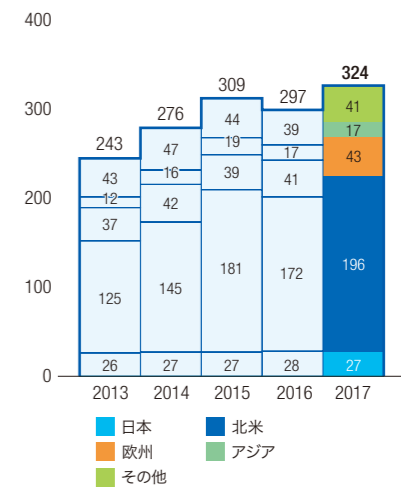
市場別二輪車販売台数

(千台)



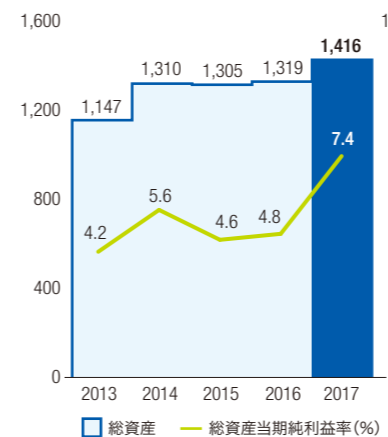
市場別マリン売上高

(十億円)



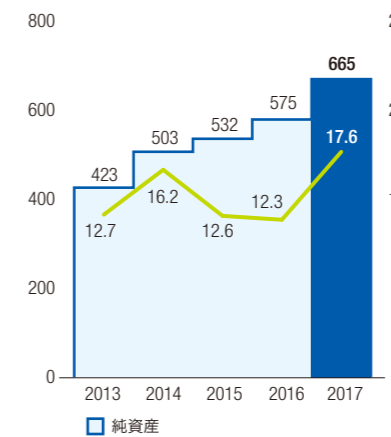
総資産及び総資産当期純利益率

(十億円) (総資産当期純利益率%)



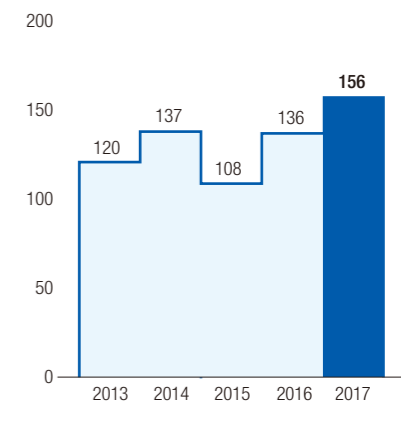
純資産及び自己資本当期純利益率

(十億円) (自己資本当期純利益率%)



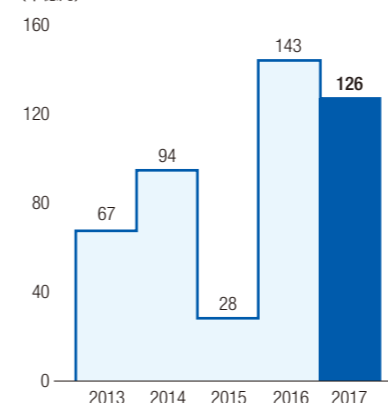
現金及び現金同等物の期末残高

(十億円)



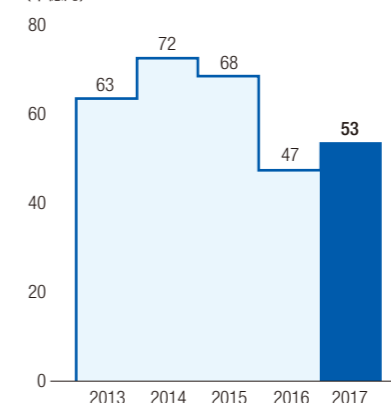
営業活動によるキャッシュ・フロー

(十億円)



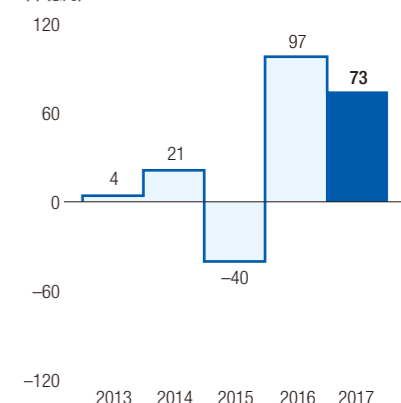
投資活動によるキャッシュ・フロー

(十億円)



フリー・キャッシュ・フロー

(十億円)



5年間の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
2013年12月31日、2014年12月31日、2015年12月31日、2016年12月31日および2017年12月31日に終了した事業年度

	百万円					増減率(%)
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2016
事業年度:						
売上高	¥1,410,472	¥1,521,207	¥1,631,158	¥1,502,834	¥1,670,090	11.1%
商品別売上高:						
二輪車	928,203	977,580	1,032,560	930,112	1,045,211	12.4
マリン	243,362	276,367	309,337	297,216	323,838	9.0
特機	126,722	142,204	169,495	152,310	151,622	(0.5)
産業用機械・ロボット	32,261	38,942	46,501	46,871	67,571	44.2
その他	79,922	86,113	73,262	76,322	81,845	7.2
売上総利益	318,765	372,849	436,525	402,660	458,629	13.9
営業利益	55,137	87,249	130,329	108,594	149,782	37.9
経常利益	60,092	97,279	125,231	102,073	154,826	51.7
親会社株主に帰属する当期純利益	44,057	68,452	60,023	63,153	101,603	60.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	66,976	93,618	28,475	143,163	126,342	(11.7)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(62,679)	(72,470)	(68,475)	(46,541)	(53,194)	14.3
フリー・キャッシュ・フロー	4,296	21,148	(40,000)	96,622	73,147	(24.3)
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,620	(8,908)	6,845	(67,627)	(52,830)	(21.9)
資本的支出	56,800	65,871	64,064	61,330	56,532	(7.8)
減価償却費	36,407	37,667	44,324	42,434	45,457	7.1
事業年度末:						
総資産	¥1,146,591	¥1,310,040	¥1,305,236	¥1,318,776	¥1,415,845	7.4%
純資産	422,792	503,224	531,700	575,404	665,232	15.6
有利子負債	382,929	403,652	410,148	364,381	353,490	(3.0)
レシオ:						
営業利益率(%)	3.9	5.7	8.0	7.2	9.0	
自己資本当期純利益率(%)	12.7	16.2	12.6	12.3	17.6	
自己資本比率(%)	33.5	35.1	37.6	40.5	44.0	
株価収益率(倍)	12.5	12.5	16.0	14.2	12.7	
有利子負債自己資本比率(%)	99.7	87.8	83.6	68.2	56.8	
	円					増減率(%)
1株当たり情報:						
1株当たり当期純利益	¥ 126.20	¥ 196.06	¥ 171.89	¥ 180.84	¥ 290.93	60.9%
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	126.20	196.04	171.88	180.83	—	—
1株当たり純資産	1,099.84	1,316.58	1,405.35	1,529.53	1,783.35	16.6
1株当たり配当金	26.00	40.00	44.00	60.00	88.00	46.7
	百万円、但し株価は円					増減率(%)
株価情報(事業年度末):						
株価	¥ 1,577	¥ 2,442	¥ 2,744	¥ 2,574	¥ 3,695	43.6%
株式時価総額	550,585	852,683	958,264	898,931	1,290,413	43.5
	人					増減率(%)
その他の情報(事業年度末):						
株主数	29,474	30,416	34,214	42,031	34,566	(17.8)%
従業員数	53,382	52,662	53,306	53,150	53,579	0.8

- 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。一億円もしくは十億円単位で表示されている金額につきましては四捨五入処理されています。
- 2016年より、従来、「販売費及び一般管理費」、「営業外収益」及び「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年の連結財務諸表の組替を行っています。

2017年12月期の経営成績の分析

概況

2017年12月期(以下「2017年」)における世界経済環境は、地政学的リスクによる先行き不透明感がある中で、緩やかに景気回復が続きました。先進国では欧米で個人消費・輸出の拡大を背景に景気回復が続き、新興国でも資源価格の回復とともに内需が拡大しました。また、為替動向もおおむね安定した1年でした。

このような経営環境のもと、2017年の売上高は1兆6,701億円(前期比1,673億円・11.1%増加)、各利益は過去最高益を達成しました。営業利益は1,498億円(同412億円・37.9%増加)、経常利益は1,548億円(同528億円・51.7%増加)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,016億円(同385億円・60.9%増加)となりました。

事業部門別売上高・営業利益

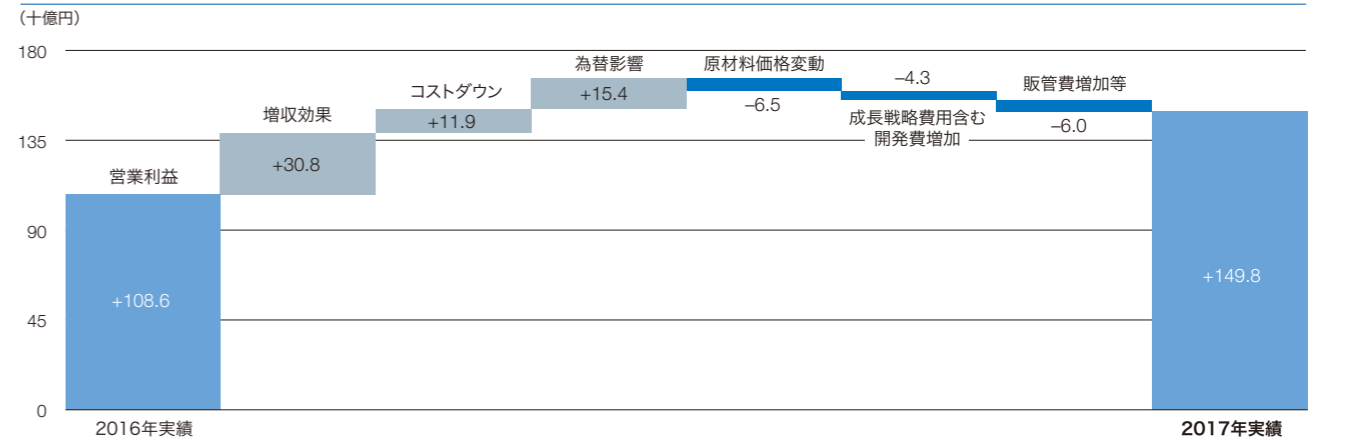
二輪車事業

売上高1兆452億円(前期比1,151億円・12.4%増加)、営業利益688億円(同329億円・91.4%増加)となりました。

販売台数は、フィリピン・タイ・台湾・ベトナムなどで増加、先進国・インドネシアなどで減少、事業全体では約540万台で2011年以来の前年比増加となりました。その結果、売上高は増収となり、営業利益はアセアンやブラジルなどの新興国における高価格商品の販売増加やコストダウンの効果により大幅な増益となりました。

アセアンではプラットフォームモデルで高めた収益性を維持しながら、各市場で高いプレゼンスを発揮するための商品投入を進めています。また、先進国においてはブランドの個性を発揮する商品・ヤマハらしいマーケティングを展開しながら新たな需要を創ります。

営業利益変化要因



マリ事業

売上高3,238億円(前期比266億円・9.0%増加)、営業利益595億円(同41億円・7.4%増加)となりました。

船外機・ウォーターピークルの販売台数は前年比増加、ボートは米国に続き欧州でのボートビルダー買収を進め、生産台数が増加しました。その結果、売上高は増収となり、営業利益は北米・欧州で大型船外機の販売増加によるモデルミックス改善もあり、増益となりました。

また、北米のボート周辺機器メーカーの買収など、将来に向けてシステムサプライヤーを目指すビジネスモデルづくりを進めています。

特機事業

売上高1,516億円(前期比7億円・0.5%減少)、営業損失15億円(前期:営業利益45億円)となりました。

レクリエーション・オフハイウェイ・ピークル(ROV)の在庫調整が完了しましたが、その影響により減収・減益となりました。

新たな商品戦略を進め、市場領域を広げていきます。

産業用機械・ロボット事業

売上高676億円(前期比207億円・44.2%増加)、営業利益156億円(同81億円・107.0%増加)となりました。

3月に新工場の稼働を開始し、サーフェスマウンター・産業用ロボットの販売台数が大幅に増加したことにより、増収・増益となりました。

サーフェスマウンターは、超高速領域から市場規模の大きい高速領域までをカバーする商品ラインアップが出来上がり、さらなる高効率ソリューションの提供を進めます。

その他の事業

売上高818億円(前期比55億円・7.2%増加)、営業利益73億円(同21億円・41.0%増加)となりました。

電動アシスト自転車では、日本で販売台数が増加し、欧州向けE-kit(電動アシスト自転車用ドライブユニット)の輸出も大幅に増加したことにより、増収・増益となりました。

シニア層・子育て主婦層・学生層のお客様を増やすと同時に、新しいスポーツ市場の開拓に取り組み、今後もさらにお客様を広げていきます。

損益の状況

研究開発費

当社グループは、「感動創造企業」を企業目的とし、その実現のために「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社」として成長を続けるとともに、変化するお客様の夢を追求しています。信頼性に裏打ちされた心からの楽しさと、人を惹きつける洗練された個性を、先駆的で独創的な発想で実現することをヤマハらしい技術開発と考え、その「ヤマハらしさ」を具現化した商品・技術を生み出していくことをミッションとしています。

「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」という3つの領域への挑戦を続け、パワーソース、車体・艇体・機体、それらの最適制御技術を進化させながらイノベーションによって独創的な提案を行い、高性能・軽量・低燃費・コンパクトなどのコア技術を追求しながら論理と感性を紡いだ「モノ」で具現化し、デザインの個性を大事にしてさらにお客様を魅了する形・質感・艶をつくり込むために積極的な研究開発活動を行っています。

また、ヤマハらしい「モノ」を届けることにより世界各地のお

客さまと強く結び付くことを目指し、当社を中心にグローバルな研究開発体制を構築して、国内、海外関係会社との密接な連携のもとで研究開発活動を推進しています。更には成長戦略を進めていく中でこれまでの「種まき」が具体化しつつあり、中でも既存領域のロボティクス・産業用ヘリコプターから新領域の探索を進める中で出てきたメディカル機器・ドローンについては、事業として生まれつつあります。

そのような中、当社グループ全体の研究開発費は、992億円となりました。

営業外収益・費用

営業外収益と営業外費用を相殺した営業外収支は、50億円のプラス(前期:65億円のマイナス)となりました。これは主に持分法投資利益28億円(前期:8億円)、受取利息46億円(前期:43億円)、支払利息39億円(前期:46億円)、為替差損17億円(前期:83億円)などによるものです。

特別利益・特別損失

特別利益と特別損失を相殺した特別損益は、25億円のマイナス(前期:23億円のマイナス)となりました。これは主に当社や海外子会社における減損損失21億円(前期:14億円)や固定資産処分損14億円(前期:10億円)によるものです。

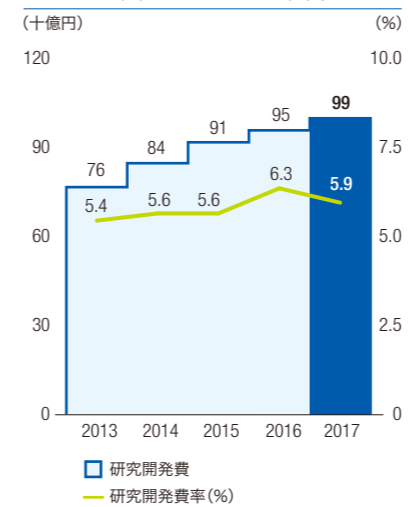
法人税等

法人税等は352億円(前期比97億円・38.1%増加)となりました。

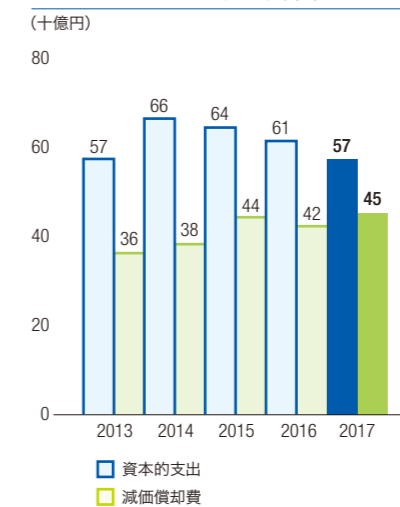
非支配株主に帰属する当期純利益

非支配株主に帰属する当期純利益は、主としてYamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、台湾山葉機車工業股份有限公司、PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.、Thai Yamaha Motor Co., Ltd.等の非支配株主に帰属する損益からなり、155億円(前期比44億円・39.9%増加)となりました。

研究開発費及び研究開発費率



資本的支出及び減価償却費



資本の財源及び資金の流動性

資産及び負債・純資産の状況

総資産は、前期末比971億円増加し1兆4,158億円となりました。流動資産は現預金や売掛金、たな卸資産の増加などにより同601億円増加し、固定資産は長期販売金融債権の増加などにより同370億円増加しました。

負債合計は、買掛金の増加などにより同72億円増加し、7,506億円となりました。

純資産合計は、親会社株主に帰属する当期純利益1,016億円、配当金の支払い241億円などにより同898億円増加し6,652億円となりました。これらの結果、当期末の自己資本比率は44.0%(前期末比3.5ポイント改善)、D/Eレシオ(ネット)は0.3倍(前期末:0.4倍)となりました。

注1 自己資本比率:(自己資本+その他の包括利益累計額)/総資産×100(%)

設備投資

2017年は、合計565億円の投資を実施しました。

二輪車事業では、国内・海外での新商品、研究開発、インドの生産能力増強等に312億円の投資を実施しました。マリ

ン事業では、新商品、国内生産能力増強等に121億円の投資を実施しました。特機事業では、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の新商品、汎用エンジンの技術譲受に伴う新商品開発等に91億円の投資を実施しました。産業用機械・ロボット事業では新商品等に4億円の投資を実施しました。その他の事業では自動車用エンジン、電動アシスト自転車の研究開発等に36億円の投資を実施しました。

キャッシュ・フローの状況

2017年のキャッシュ・フローの概況につきましては、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,523億円(前期:997億円)や減価償却費455億円(前期:424億円)などの収入に対して、売上債権及び販売金融債権の増加額合わせて503億円(前期:22億円の増加)などの支出により、1,263億円の収入(前期:1,432億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出644億円(前期:504億円)などにより、532億円の支出(前期:465億円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払や借入金の返済などにより、528億円のマイナス(前期:676億円のマイナス)となりました。

これらの結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは731億円のプラス(前期:966億円のプラス)、当期末の有利子負債は3,535億円(前期末比:109億円の減少)、現金及び現金同等物は1,556億円(同:201億円の増加)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が2,487億円(同:341億円の増加)含まれています。

資金需要

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、運転資金及び設備投資資金です。

配当金

当社では、現行の中期経営計画において「安定的財務基盤を維持・強化しながら新しい成長投資・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おります。

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

2017年の期末配当につきましては、1株につき49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39円)を加えた年間配当金は88円となりました。

資金調達状況

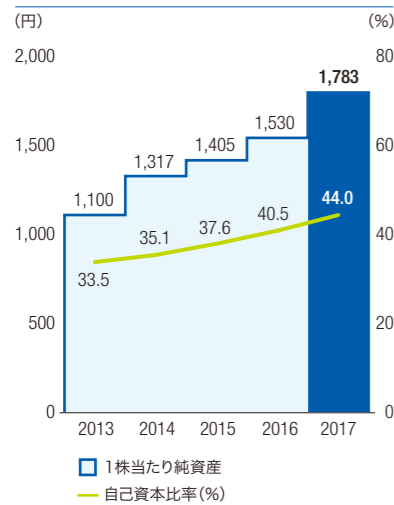
運転資金については返済期限が一年以内の短期借入金で、通常各々の会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達しています。設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金でまかなうこととしています。

有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

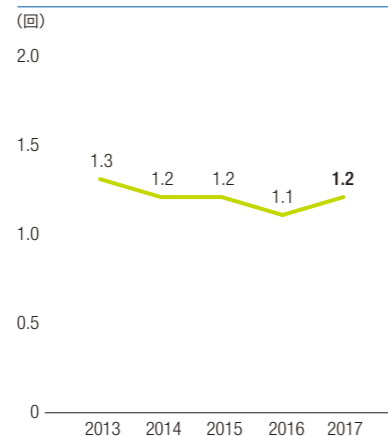
区分	合計	返済期限					5年超
		1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	
短期借入金	1,337	1,337	—	—	—	—	—
長期借入金	2,198	572	1,223	272	128	2	—

注2 長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

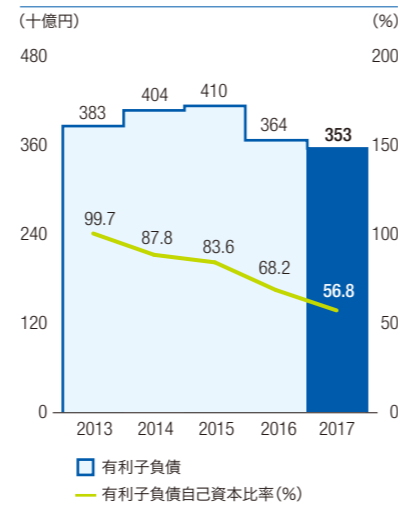
1株当たり純資産及び自己資本比率^{注1}



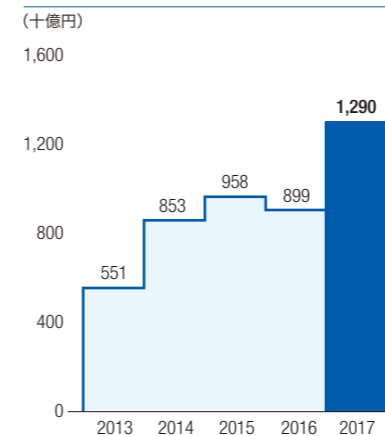
総資産回転率



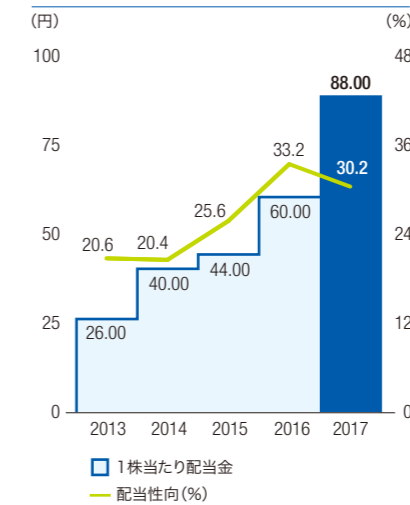
有利子負債及び有利子負債自己資本比率



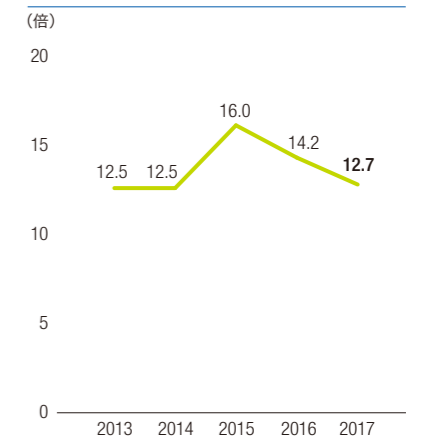
株式時価総額



1株当たり配当金及び配当性向



株価収益率



株式の状況

株価は、前期末の2,574円から、当期末には3,695円になりました。自己株式を除く発行済株式総数は、前期末の349,235,122株から、当期末には349,232,466株になりました。これらにより、株式時価総額は、前期末の8,989億円から当期末には1兆2,904億円になりました。

2018年12月期の見通し

次期は不透明な経営環境となることが予想されますが、各市場の景気・需要の動向を見極めながら、中長期的な取組みを着実に進めて安定的利益を持続します。連結業績の予想は以下のとおりです。

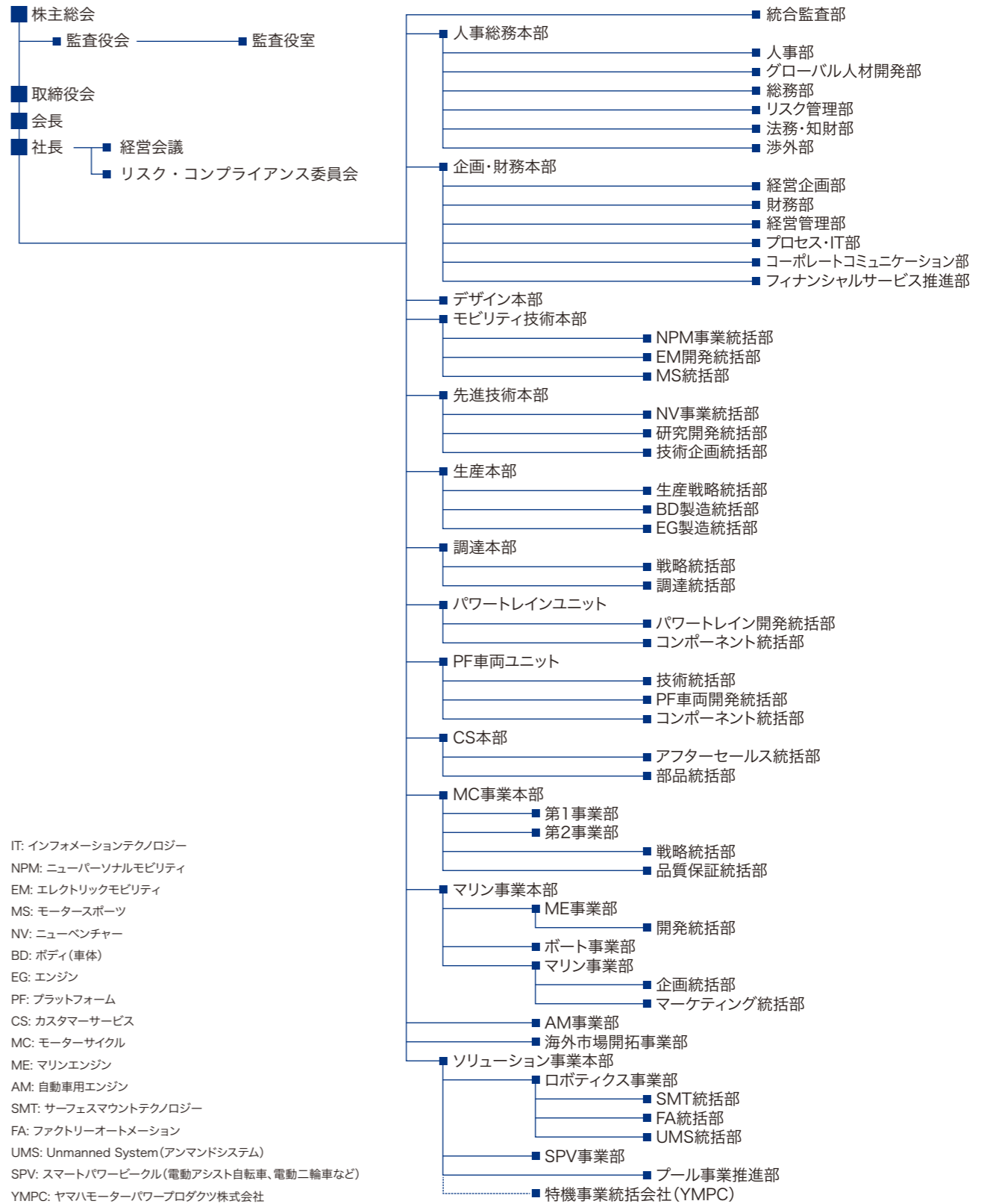
売上高	1兆7,000億円(299億円・1.8%増加)
営業利益	1,500億円(2億円・0.1%増加)
経常利益	1,550億円(2億円・0.1%増加)
親会社株主に帰属する当期純利益	1,030億円(14億円・1.4%増加)

注3 ()は対前期増減です。

為替レートについては、米ドル105円(前期比7円の円高)、ユーロ130円(同3円の円安)を前提としています。

組織図

2018年4月1日現在



インベスター・インフォメーション

2017年12月31日現在

ヤマハ発動機株式会社

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

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
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.
Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd.
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.
Yamaha Motor do Brasil Ltda.

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: 349,914,284株
株主数: 34,566名

大株主

ヤマハ株式会社	9.90%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.54
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	5.11
トヨタ自動車株式会社	3.57
三井物産株式会社	2.45
株式会社みずほ銀行	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2.32
株式会社静岡銀行	1.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.54

定時株主総会

定時株主総会は3月に静岡県磐田市において開催されます。

上場証券取引所

東京証券取引所

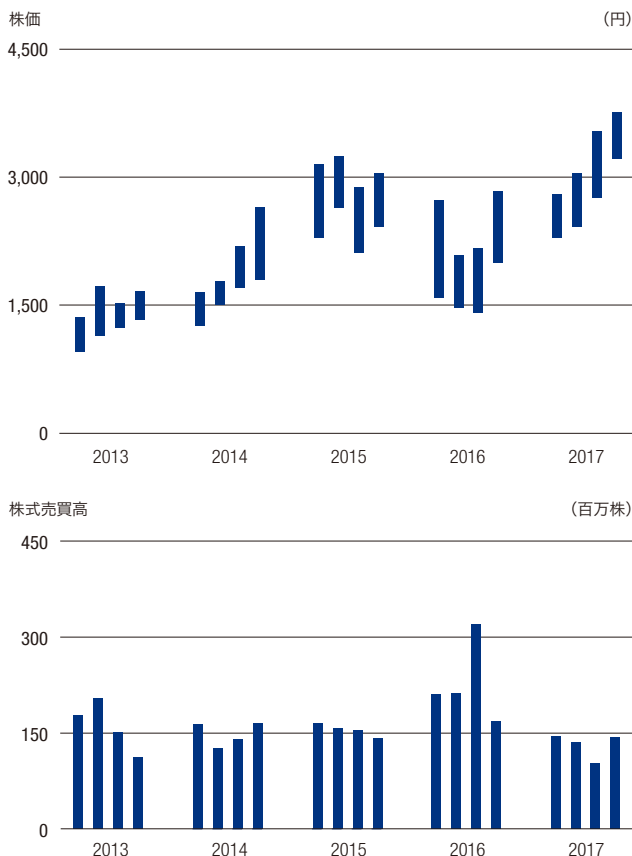
株式名義書換代理人

三井住友信託銀行株式会社
〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

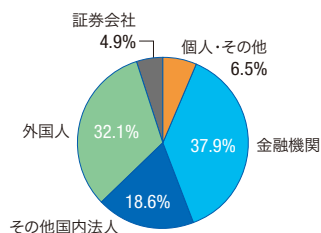
監査法人

新日本有限責任監査法人

東京証券取引所における株価及び売買高



所有者別株式分布状況



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/>

ヤマハ発動機ホームページで、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。
<https://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/>