

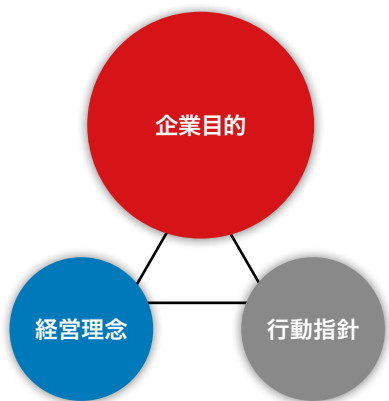


*Revs Your Heart*

統合報告書 2024 2023年12月期



ヤマハ発動機グループの企業理念は、当社の存在意義である「企業目的」、  
企業目的の実現のための基本姿勢である「経営理念」、従業員一人ひとりがつねに心がけるべき「行動指針」の3つから成り立っています。



## 感動創造企業

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

人々の夢を知恵と情熱で実現し、つねに「次の感動」を期待される企業  
それが、感動創造企業・ヤマハ発動機である。

### 1. 顧客の期待を超える価値の創造

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

### 2. 仕事をする自分に誇りがもてる企業風土の実現

私たちは、個人の自主性から活力を生み出す風土をつくらなければならない。  
創造性豊かな人材の育成と能力開発を重視し、公正な評価と処遇が行われる組織を実現しなければならない。

### 3. 社会的責任のグローバルな遂行

私たちは、世界的な視野と基準で行動しなければならない。  
地球環境や社会との調和に努め、公正で誠実な事業活動を通じて、社会的責任を果たす企業でなければならない。

#### スピード

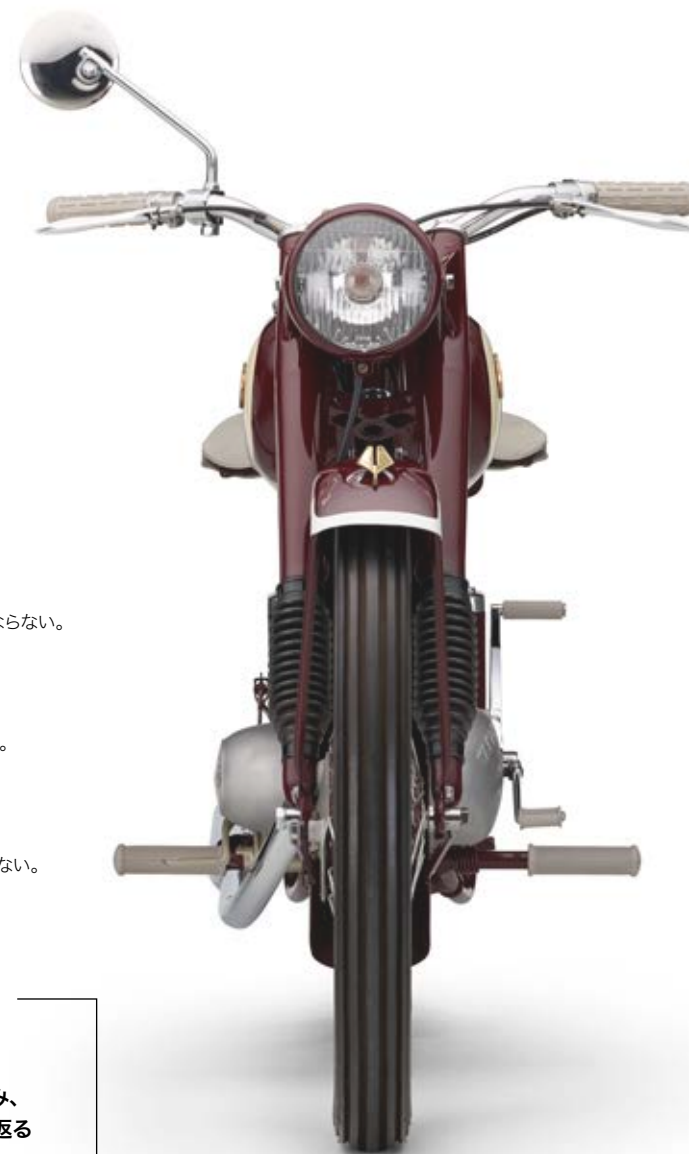
あらゆる  
変化に素早く対応

#### 挑戦

失敗を恐れず、  
もう一段高い目標に取り組む

#### やり抜く

粘り強く取り組み、  
成果を出し、振り返る



# Contents

## Introduction

- 1 企業理念
- 3 ヤマハ発動機らしさの追求
- 4 ヤマハ発動機の言葉
- 5 Our Works
- 6 ヤマハ発動機らしさの実践例
- 7 フィールドの拡大
- 8 ヤマハ発動機の事業展開

## 中長期戦略

- 10 社長メッセージ
- 15 社会・環境価値の最大化に向けて
- 16 重要な社会課題(マテリアリティ)
- 20 中期経営計画(2022～2024年)の位置づけ
- 21 取締役 企画・財務担当メッセージ
- 24 サステナビリティ
  - 25 お客さまとのかかわり
  - 28 従業員・取引先とのかかわり
  - 30 地球環境
  - 36 株主・投資家との対話
- 37 事業別概況
  - 37 セグメント別データ一覧
  - 38 ランドモビリティ事業
  - 41 マリン事業
  - 43 ロボティクス事業
  - 45 金融サービス事業
  - 46 新規事業

## 競争力を生み出す機能別活動

- 49 人財
- 52 Digital Transformation
- 54 Creative Branding & Design
- 57 研究開発
- 59 知的財産
- 61 調達
- 63 生産〈モノづくり〉
- 65 マーケティング

## 経営基盤

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

## Fact Data

- 86 財務・非財務ハイライト
- 88 11カ年主要連結財務データ
- 89 環境・社会関連データ
- 91 2023年12月期の経営成績の解説と分析
- 95 Design Awards
- 96 会社情報／株式情報

### 編集方針

統合報告書では、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、ヤマハ発動機の中長期的な価値創造についてご理解いただくため、当社の理念や目指す姿、それを実現する戦略や強みを相互に結びつけて説明しています。編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が発行した「価値協創ガイダンス」を参照しました。

本冊子に掲載していない財務、サステナビリティ、製品情報などについては、当社のWebサイトをご覧ください。なお、タイトル部分の年号は発行年としています。

### 報告対象組織

ヤマハ発動機株式会社と子会社144社、関連会社24社を対象としています(2023年12月31日時点)。なお、掲載データについて集計範囲が異なる場合は都度明示しています。

### 報告対象期間

2023年12月期(2023年1～12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2024年1月以降の情報も含まれます。

情報開示体系	
財務情報	非財務情報
統合報告書 2024	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主・投資家情報 <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/">https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/</a></li> <li>● 有価証券報告書 <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/security/">https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/security/</a></li> <li>● ファクトブック <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/factbook/">https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/factbook/</a></li> <li>● 財務・業績データ <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/data/">https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/data/</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヤマハ発動機Webサイト <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/">https://global.yamaha-motor.com/jp/</a></li> <li>● ヤマハ発動機技術情報 <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/design_technology/technical/">https://global.yamaha-motor.com/jp/design_technology/technical/</a></li> <li>● サステナビリティ関連情報 <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/">https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/</a></li> <li>● コーポレートガバナンス報告書 <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/">https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/</a></li> </ul>

### 将来の見通しに関する注意事項

本冊子の記述について、過去の事実以外は将来の見通しについての記述であり、これは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因の変化により大きく異なることがあり得ますことをご承知おきください。

実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。

# ヤマハ発動機らしさの追求

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

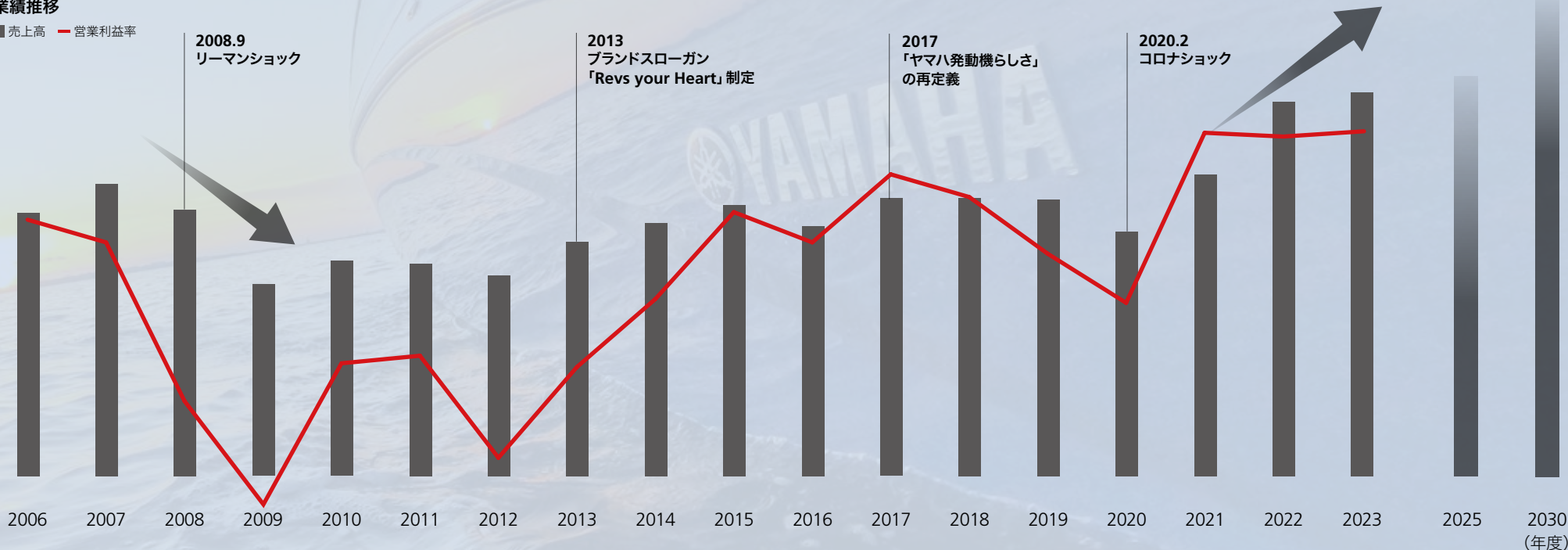
経営基盤

Fact Data

当社は、創業以来一貫して、お客さまに感動をお届けしたいという想いでモノづくりを続けてきました。リーマンショック後の業績低迷の際に、当社は構造改革とともに独自の価値を生み出すための「ヤマハ発動機らしさ」を再定義し、追求してきました。2022年度に続き2023年度も過去最高業績を達成できた根底には、企業活動の中で「らしさ」を磨き続けてブランドや組織力を強化してきた基盤があります。

## 業績推移

■ 売上高 ■ 営業利益率



### リーマンショックが業績に直撃

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

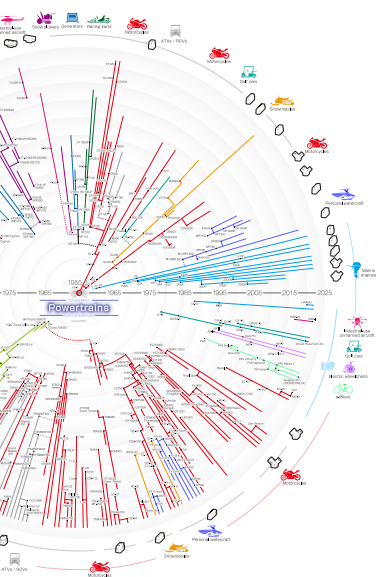
### V字回復の実現とともに「感動創造企業」としての姿勢を明確化

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

### コロナ禍の中で、過去最高業績を更新

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

ヤマハ発動機には創立以来脈々と受け継がれる独自の思想があります。これらの思想はヤマハ発動機のDNAであり、当社がヤマハ発動機らしくあることが、お客さまの期待に応え続け、競争力を高めると信じています。



## 居安思危

安きに居りて危うきを思う。

「会社の業績が順調なときに新しい仕事の糸口を見つけ、将来に備えなければならない」(当社創業社長 川上源一)という信念のもと、楽器事業からオートバイ製造部門をスピンアウトさせ生まれたヤマハ発動機は、事業の多軸化により発展してきました。ポートフォリオマネジメントを推進することで、持続的成長を目指していきます。



## 感動創造

ヤマハ発動機の企業目的である「感動創造企業」。

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。つねに人に寄り添い、人の秘めた可能性を解き放ち、高めていくパートナーになる。機能的価値のみならず、情緒的価値の高いモノづくりは当社の誇りです。

## 需要創造

需要は自ら創り出すもの。

他社によって既に開拓されている市場でビジネスを展開するだけでなく、独自の技術や製品を掛け合わせて新たな価値を創出し、それまで存在しなかったマーケットを自ら切り拓いていこうという志です。

新たな価値を備えたオリジナリティ豊かな製品・サービスが事業や市場を拓き、今も新しいお客さまを創り続けています。



## 人機官能

「人」と「機械」を高い次元で一体化させることにより、「人」の喜びや興奮、快感をつくり出す技術。そのような官能性能を定量化し、性能に織り込んでいくことが当社のモノづくりの太い骨格です。すべての製品に共通したヤマハ発動機独自の開発思想であり、私たちはスペックの行間に潜むその官能性能を追求し続けています。



# Our Works

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

当社のあらゆる活動は、変わることはない普遍的な価値である「感動」がベースです。

時代や地域、または人によって多種多様な「感動」に対して、私たちはつねにお客さまに向き合い、自分の仕事がどのような感動につながっているのか考え続けています。

国境を越えた人事異動と人材交流を活性化し、あらゆる人々が能力を発揮して成長できる明るい職場環境を作ることが目標です。さまざまな視点がつながって相乗効果を生み出す多様性が会社の競争力を向上させていくと考えています。

グローバル人事部

**Panteleev Yuri**



期待を超えてこそ「感動」があり、感動という価値を生み出せるのは「人」のみです。人が人らしくあるために、世界中のモノづくりに関わる人たちが叶えたい自動化を実現する事業部であり続けたいと考えています。

ロボティクス事業部長

**江頭 綾子**



ブランド力の向上を目指し、インパクトのある効果的なコミュニケーション施策を行っています。私たちの現在の目標は、世界中の多様な人々の心に響くコミュニケーション戦略を企画し成功させることです。

India Yamaha Motor Pvt. Ltd. (IYM)

**Praveen Kumar**



## Revs Your Heart

Rev — エンジンの回転を上げるように。

心躍る瞬間、そして最高の経験を、YAMAHAと出会うすべての人へ届けたい。

当社が企業目的を達成するために、一人ひとりが想いを共に行動し人々に感動体験をお届けしていくための指針として、ブランドスローガンを掲げています。

私たちは世界各地で活躍するグループ従業員や共創のパートナーの皆さまと、「感動創造」という目的を共有し、さらなる成長に向けてより一層一丸となって取り組んでいます。

コーポレートブランディングを担う私の情熱は、同僚やサプライヤー、ディーラー、そしてお客様に「感動」を届け、絆を深めることです。このユニークなヤマハ発動機の価値観をこれからも広げていきます。

Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (TYM)

**Worasuda Thuenwithi**



「世界で戦える艇体の開発」「世界で戦える選手の育成」を目的として、国際大会の選考レースに向けヤマハセーリングチームをサポートしてきました。挑戦する精神を示すことで感動を届け、当社ブランドのプレゼンス向上に貢献できました。

マリン国内事業推進部開発部ポート基盤G

**藤井 茂**



純正部品やアクセサリの海外営業を担当しています。購入後のサービスを通してお客様に次も当社を選んでいただくために尽力するとともに、海外拠点と当社間に立つことで、相互理解を促す架け橋になりたいと思っています。

CX事業部 マーケティング推進

**Rachael Hurren**

# ヤマハ発動機らしさの実践例

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

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



## 発 Innovation 革新に挑む

### グリーンスローモビリティ

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

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



## 悦 Excitement 悦びを生む

### TY-E 2.2

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

開発コンセプトに「FUN×EV」を掲げる電動トライアルバイク「TY-E 2.2」。EVならではの力強い低速トルクや加速性能などの魅力を活かして“内燃機関を上回る楽しさ”を追求し、その操作性はライダーに悦びをもたらします。



## 信 Confidence 信頼を築く

### Enduro

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

当社初の業務用船外機で、途上国を中心とした厳しい使用環境の中、製品を鍛え続けることで生まれたシリーズです。とにかくタフで壊れにくく、シンプルな構造でメンテナンスも容易なこのモデルは、需要が多い途上国で絶対的な支持を得ています。



## 魅 Emotion 魅了する

### Wolverine RMAX4

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

モデルコンセプトは「Highest luxury and exciting shared trail riding experience」。さまざまな地形やシチュエーションで、その時々に合わせて最大限の走破性を引き出すことができるモデルです。パワフルな走行を予感させ、当社シンボルの“Evil Eyes”を表現した表情はドライバーの冒険欲を刺激します。

## 結 Ties 絆をつくる

### ヤマハライディングアカデミー (YRA)

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

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

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を分離独立し、設立しました。1960年代から積極的に海外市場に進出するとともに、当社はパワートレイン技術、車体・艇体技術、電子制御技術、生産技術を基盤技術として事業を発展させてきました。技術と感性で感動を生み出す多彩な製品を世界中へお届けしています。

## 時代に共感される感動創造による多軸化

### ■ 創業

#### 経済復興下、モーターサイクル事業への参入

日本楽器製造株式会社第4代社長の川上源一(当社初代社長)が、楽器領域以外における将来の事業発展の足掛かりとして、モーターサイクル市場への参入を決定。後発メーカーでありながら、斬新なカラーリングやデザイン、軽量で容易な取り回し性、さらに当時としては極めて重要な始動性の良さで市場に大きな話題を呼びました。ここにヤマハ発動機らしさの原点があります。

### ■ 1955年～高度経済成長期

#### 顧客視点の開発で感動を追求

「生活を楽しむ」ことが「豊かさ」につながるという想いから、水上レジャーへの挑戦が始まりました。まずは二輪車で培ったエンジン技術を応用して市場の声を反映させながら船外機やFRP漁船を手掛け、事業領域の拡大を果たしました。またコア領域の二輪車では、既成概念にとらわれずマーケットインの発想で顧客ニーズを分析し、市場に“ソフトバイク”という新ジャンルを定着させました。

### ■ 1990年～感動と環境の両立

#### 人にやさしく、環境にやさしいモビリティの創造

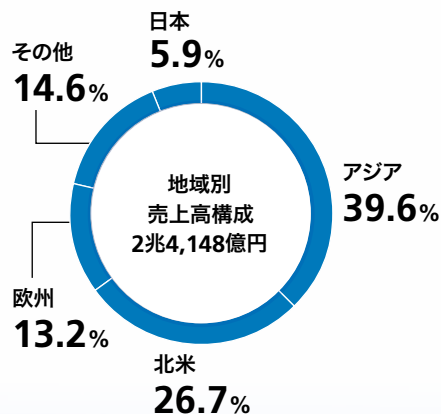
1993年、生活に密着した新しい乗り物として世界で初めての電動アシスト自転車「PAS」を発売。「人間感覚を最優先した、人にやさしく、地球にやさしいパーソナルコミューター」のキャッチフレーズで、あらゆる人の生活を“アシスト”する乗り物として浸透しました。また、「PAS」で培った制御技術と最新のヒューマンインターフェース技術を応用し、排気ガスや騒音がない電動コミューターを実用化しました。培った技術は現在の新しいモビリティ開発につながっています。

### ■ 2010年～未来へ

#### ヤマハ発動機らしく社会課題の解決に貢献するアプローチ

コア技術と先進技術を掛け合わせ、既存の製品群の進化・多様化を進めるとともに、無人化技術の応用で工業や農業・林業など、さまざまな分野の省人化・効率化に貢献しています。また、カーボンニュートラル実現に向け、「NEO'S」などの電動二輪車や次世代電動操船システム「HARMO」の市場投入、さらにCO<sub>2</sub>を排出しないパワートレインの開発を進めています。多様な製品群での電動化等を通じてモビリティの可能性を拡げ、より良い生活と社会の実現を目指しています。

## グローバルな事業展開



連結従業員数

**53,701**名

海外生産比率

**90%**以上

拠点数(主機能・延べ数)

開発 **19** 拠点  
販売 **49** 拠点

製造

**25** 拠点

## 連結子会社数 130社





## 連結業績

(2023年12月期)

売上高

**2兆4,148**億円

営業利益

**2,507**億円

営業利益率

**10.4%**

事業別売上高/  
営業利益(内側)  
構成比

## ランドモビリティ事業

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

売上高(構成比)

**1兆5,818**億円(65.5%)

営業利益(構成比)

**1,243**億円(49.6%)

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



二輪車



電動アシスト  
自転車



四輪バギー(ATV)/  
レクリエーショナル・  
オフハイウェイ・ビークル(ROV)



リーニング・  
マルチホイール  
(LMW)



スノーモビル



電動車いす

ほか、中間部品、海外生産用部品、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント

## マリン事業

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

売上高(構成比)

**5,475**億円(22.7%)

営業利益(構成比)

**1,137**億円(45.3%)



ボート



マリンエンジン



プール



ウォーター  
ビークル



漁船・和船

## ロボティクス事業

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

売上高(構成比)

**1,014**億円(4.2%)

営業利益(構成比)

**9**億円(0.3%)



表面実装関連  
機器



半導体  
製造装置



産業用  
ロボット



産業用  
無人ヘリコプター

## 金融サービス事業

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

売上高(構成比)

**865**億円(3.6%)

営業利益(構成比)

**153**億円(6.1%)



金融サービス

## その他事業

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

売上高(構成比)

**976**億円(4.0%)

営業利益(構成比)

**▲36**億円(▲1.4%)



ゴルフカー/  
ランドカー



発電機



除雪機



汎用  
エンジン

# Medium- to Long-Term Strategies

中長期戦略

- 10 社長メッセージ
- 15 社会・環境価値の最大化に向けて
- 16 重要な社会課題(マテリアリティ)
- 20 中期経営計画(2022~2024年)の位置づけ
- 21 取締役 企画・財務担当メッセージ
- 24 サステナビリティ
  - 25 お客さまとのかかわり
  - 28 従業員・取引先とのかかわり
  - 30 地球環境
  - 36 株主・投資家との対話
- 37 事業別概況
  - 37 セグメント別データ一覧
  - 38 ランドモビリティ事業
  - 41 マリン事業
  - 43 ロボティクス事業
  - 45 金融サービス事業
  - 46 新規事業

## 移りゆく時代の中で「居安思危」をつねに胸に刻み、 次の成長に向け、人々に共感される 感動創造を追求していきます。

当社は企業目的「感動創造企業」のもと、2030年にかけての方向性として、長期ビジョン“ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～”を掲げています。この言葉には、これまでに培ってきた技術と感性を、これまで以上に「人間に近づく」「人間の可能性を拡げる」ことに適用し、ヤマハ発動機らしい取り組みによって社会の要請に応えたいという想いを込めています。

2024年は、次のステージに向けて私たち一人ひとりが  
つねに“変革”と“スピード”を意識し、新たな感動のために自ら考え、  
提案し、実行する“プロアクティブ”な行動力を発揮することで  
成長戦略・基盤強化・サステナビリティ対応の取り組みを推進します。

代表取締役社長  
社長執行役員

日高 祥博

※ Japan Mobility Show 2023 ヤマハブースプレスブリーフィングにて



## 2023年12月期の総括

### 3期連続の過去最高売上高、見えてきた課題を乗り越えさらなる高みへ

2023年度は売上高2兆4,148億円、営業利益2,507億円と、3期連続の過去最高売上高、営業利益を達成し、売上高3兆円に向けてまた一步前進することができました。2023年度のテーマに掲げていた“変革”と“スピード”を念頭に、社員一人ひとりがさまざまな課題に取り組んだ成果が数字として表れたと感じています。一方で、下期の需要減速は想定していたよりも厳しく、上期に上方修正した業績予想に対して売上高は未達となりました。また、2023年度の業績もアウトドア需要や円安による影響が大きく、肝心のヤマハ発動機自身の実力値は、数字ほど伸びていないのが実情だと言わざるを得ません。

中期経営計画(以下、中計)の定量目標に関しては、2年目としてある程度高いレベルで進捗しました。一方、事業ごとに掲げていた戦略の正否が浮き彫りとなってきました。その一番のポイントは「お客さまやマーケットをしっかりと見ることができているのか」と考えています。まず、二輪車事業は、当社の祖業で歴史もあることから、しっかりとマーケットを理解し、お客さまのニーズに対応できたことが業績にもつながっています。しかし、ここ数年収益成長をけん引してきたマリナー事業では、増産、増収・増益が続いていた一方で、マーケットシェアはじりじりと下がっていたのです。そこで、2024年度に刷新した350馬力の大型船外機「F350B」を北米市場から順次発売し、巻き返しを図ります。SPV事業も同様で、これま

ではマーケット自体の成長に乗じて伸びてきたと認識しています。足元の成長は鈍化していますが、中長期の需要拡大には確信を持っていますので、主要市場である欧州拠点を拡充し、お客さまにより近いところで潜在的なニーズの理解等を行い、再び成長軌道に乗せていきます。なお、ロボティクス事業は業績面において厳しい状況ではあるものの、もともとアップダウンの激しい市場です。今は我慢のときであり、次の飛躍に向けた仕込みを着実に進めることが重要であると考えています。

ここ数年の経験で、予測困難な経営環境の変化に迅速かつ柔軟に全社レベルで対応する、いわゆる“レジリエンス”が相当高まったと手ごたえを感じています。つねに世の中や会社全体を注視し、何か起きた際の迅速な判断力や、社員の自律的に行動する力が強化されました。これはコロナ禍による需要の変化やサプライチェーンの混乱に対して泥臭く踏ん張ったことで培った力です。この1年で、先ほど申し上げた好業績の陰に隠れたマーケットシェアの低下や、需要動向の潮目が変わったことによる在庫調整といった新たな課題が見えてきました。これらの課題に対しても全社で誠実に取り組み、乗り越えることでもう一段階高い実力を付けていきます。その結果として売上高3兆円という数字もついてくると信じています。

## 中期経営計画（2022～2024年）の取り組み

### 実力を試される中期経営計画の最終年度

2024年度は、2023年度下期から続く事業環境の逆風が強まる中での中計の最終年度となります。4期連続の増収、営業利益増加を見込んでおり、最終年度目標として掲げた売上高2.2兆円以上については、大きく上回る見通しです。また、収益性および効率性については、持続的に高い水準を維持することを目指し、3年平均での目標を設定しています。過去2年ではその水準を超えています。逆風下でも維持できるのか、実力が試される1年になると捉えています。

特に重要になるのは「売力」です。これまでは追い風が吹く中で、需要に対して供給能力を追いつかせることが最優先課題でした。しかし、現在は需要の潮目を迎えており、一部の市場を除いては在庫を抱え、販売競争も激しくなっています。お客さまにヤマハ発動機のブランド価値を十分にご理解いた

### カーボンニュートラルに向けて

当社はサステナビリティに向けた取り組みを中計の重要な柱の一つと位置づけており、中でも大きなテーマがカーボンニュートラルです。当社はカーボンニュートラルの実現に向けて「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」を設定しています。基本方針は、2050年までに事業活動を含むサプライチェーン全体\*1のカーボンニュートラルを目指すとともに、移動に伴う1人当たりのCO<sub>2</sub>排出量のさらなる低減を図ることです。

だき、適切な価格で売り切ることができるかが極めて重要になると見えています。

ポートフォリオマネジメントについては、二輪車事業をはじめとしたコア事業のレジリエンスが高まり、確実にキャッシュを生み出せる体制となってきました。また構造改革事業では、規模と収益性の観点からこの2年で、汎用エンジン、発電機、除雪機事業の譲渡やプール、スノーモビル事業の撤退を決定し、着実に前進することができました。今後はさらに、新規事業や成長事業を加速させていく考えです。

長期的な成長の種である新規事業においては、モビリティサービスが損益分岐点を超え、いよいよスケール化の段階に差し掛かっています。とはいえ、一から市場を育てて事業価値を最大化させるには、一定の期間を要しますので、粘り強

企業活動における自社のCO<sub>2</sub>排出量であるスコープ1.2.は、省エネルギー・再生可能エネルギー設備の導入により、2022年時点で2010年比約60%削減を達成しました。中計期間中に58%削減することを目標としていますが前倒しで進捗しています。引き続き、当社独自の考え方に基づいたエネルギー価値の分析と着実な取り組みを展開していきます。さらに、お客さまや社員の製品使用・原材料・輸送・廃棄によって生じるCO<sub>2</sub>排出量を示すスコープ3については、ブラッ

く取り組んでいく方針です。一方、コア事業に次ぐ柱となることを期待しているロボティクス事業、SPV事業の2つの成長事業は、足元の市況が悪く、業績面で思うように結果を出せていません。しかし、中長期的には人手不足の深刻化や、半導体関連製品、環境負荷の低い乗り物への需要の高まりが確実に見込まれます。予想する需要の高まりに応えるべく、引き続き重点的に資源配分を行う予定です。



トフォーム戦略によるEV化の加速に加え、多様なパワートレイン(動力源)に対応した開発を推進することで削減していく考えです。現在BEV\*2商材の拡充と拡販が計画よりやや遅れている状況で、課題感を持って開発を進めています。ただし、それだけがカーボンニュートラルの解ではありません。水素やバイオ、合成燃料といったカーボンニュートラル燃料の技

術革新によって、内燃機関でもCO<sub>2</sub>排出量を削減することが可能です。現にブラジルでは、それらを組み合わせることで、早期のカーボンニュートラル達成が見込まれています。当社においても、何か一つの解に固執するのではなく、マルチパスウェイを模索していく考えです。そして、カーボンニュートラルにおいても、最も重要なことは「お客さまやマーケットをしっ

かりと見ることができているのか」ということです。想定される用途に合う性能を満たした上で、お客さまが許容できる価格の製品をご提案することができるか。お客さまにとっての価値を絶対に見失わないことが、本当の意味でサステナビリティにつながると確信しています。

\*1 企業活動における自社の排出(スコープ1,2.)+スコープ1,2.以外の排出(スコープ3.)  
\*2 BEV(Battery Electric Vehicle): バッテリーの電力でモーターを駆動する

## 長期的成長に向けて

### 今こそ「居安思危」を肝に銘じるとき

ヤマハ発動機が創業当時から大切にしてきた言葉の一つに、「居安思危」という言葉があります。中国の故事の一部で「安きに居りて危うきを思う」と読む、平時における備えの重要性を説いた成語です。当社の創業社長で日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)第4代社長であった川上源一は「居安思危」を重んじ、「会社の業績が順調なときに新しい仕事の糸口を見つけ、将来に備えなければならない」という信念を持っていました。これに基づき1950年代半ば、楽器事業に続く「新しい仕事」「将来への備え」としたのがオートバイです。のちに楽器事業のヤマハからオートバイ製造部門をスピンアウトさせ、ヤマハ発動機を創業しました。「居安思危」の精神は受け継がれ、ランドモビリティ事業からマリン事業、ロボティクス事業へと事業を多軸化し、発展してきたのです。

一方、その歴史の中で幾度となくこの言葉を忘れてはならない場面もありました。その一例として私自身の印象に残っているのは、アセアン通貨危機の影響を受け、インドネシアやタイから二輪車事業の撤退を余儀なくされる寸前まで追い込まれた時期のことで、そのような逆境を打破すべく、一縷の望みをかけて投入したのがスクーターでした。当時のアセアンでは、競合他社が販売する二輪車が圧倒的なマーケットシェアを獲得しており、それとは全くタイプの異なるスクーターは売れるわけがないと言われていました。しかし、その予想に反し、投入後瞬く間に売上を伸ばし、マーケットシェアもトップに並ぶほどになりました。大逆転劇を演じたわけですが、その際にすぐ次の一手を打つことができませんでした。安堵したのも束の間、競合他社もスクーターを一気に投入し、

あっという間に巻き返されてしまったのです。後から振り返ると当然の結果で、「競合他社が黙って指をくわえて見てくれるはずがないよな」と思うわけです。しかし、一度成功を収め、その成功に安住してしまうと、冷静な判断ができなくなってしまうものです。そのような経験を踏まえ、良いときにこそ危機感を持ち、その先を考えて行動しなければならないのだと自分自身にも社内にもつねに言い聞かせています。

冒頭で申し上げた通り、現在、過去最高売上高、営業利益の達成が続いている状況ではありますが、まさに今こそ改めて「居安思危」を肝に銘じるときだと強く感じています。

## “変革”と“スピード”、そしてプロアクティブへ

今、私が最も危機感を抱いているのは、繰り返し申し上げてきた通り、「お客さまやマーケットをしっかりと見ることができているのか」ということです。ここを踏み外してはいけません。ごくごく当たり前ですが、お客さまやマーケットのニーズはつねに変化するものです。一つの成功に安住してしまうと、すぐにギャップが生まれてしまいます。したがって、つねにお客さまの価値観の変化を敏感に捉え、ニーズを先取りし、共感を得られるような新たな感動を創造し続けることが求められます。そ

して、その主体となるのは、ほかでもなく社員一人ひとりです。新たな感動のために自ら考え、提案し、実行する人財が当社の価値創造の源です。そのようなプロアクティブな人財にはメリハリをつけた処遇を与え、より一層育てていきます。

ヤマハ発動機には、年齢、性別、国籍、肩書に関係なく、意見を出し合い、良いものは良いと認め合う社風があります。これからは社内だけでなく、社外も含めた幅広いコミュニケーションを促していくことが、さらなる活性化につながると感じ

ています。最近では、当社の人財にベンチャー企業での経験を積ませるといった取り組みも行っています。それにより、新たなビジネスモデルやプロセス、考え方を学ぶ機会が得られ、何よりスピード感が格段に上がったという事例を耳にしています。引き続き、“変革”と“スピード”を意識し、さらには自律的、自発的にアクションを起こすプロアクティブな行動力を発揮することにより課題を克服していきます。

## 自分たちが勝負すると決めた領域で「世界でNo.1」になる

売上高3兆円という次なる高みに向けて、「統合報告書2023」の社外取締役対談では、上釜さんが「世界でNo.1」を目指すことの重要性を説かれていました。「世界でNo.1」になることで入ってくる情報量が格段に増え、先んじて次の手を打てるようになります。その結果、持続的な競争優位性を獲得できるという点において、私も全く同感です。では何をもって「世界でNo.1」となるのか、そこが重要だと考えています。マリン事業であれば、シンプルに規模において「世界でNo.1」を目指すということになります。一方で二輪車の世界は競合もあまたあり、過去に規模を追い求め、し烈な競争を繰り広げた末に価格競争に陥り、大消耗戦に終わった苦い過去もあります。このような観点から、二輪車では、当社の高いブランド力を活かし付加価値を発揮できるプレミアムセグメントに狙いを定めています。このセグメントでしっかりとお客さまに選んでいただき「世界でNo.1」になることにこだわっていきたくと考えています。

長い目線で考えたとき、利益成長だけではなく、トップラインを伸ばしていくことが極めて重要です。この考えは、私が2018年に代表取締役社長に就任して以来、一貫して変わっていません。それなくしては、投資家をはじめ、社員やお取引先といったステークホルダーに対して十分に報いることができませんし、広く社会に貢献することもできないからです。2022年度に、売上高2兆円を超え、2023年度にはトップラインをさらに伸ばすことができました。ここで安堵するのではなく、「居安思危」をつねに胸に刻み、全社一丸となって感動創造に挑戦し続けていきます。ステークホルダーの皆さまには、このようなヤマハ発動機の価値観や意思、行動をご理解いただき、これからも一層のご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

代表取締役社長  
社長執行役員

日高 祥博



ヤマハ発動機ならではの「技術と感性が織りなす感動」を体験していただくことが「感動創造企業」を掲げる当社の存在意義です。人々の可能性を拓き、感動を生み出す製品・サービスを通して、当社の持続的な成長とより良い社会・生活の実現を目指しています。





# 重要な社会課題(マテリアリティ)

企業価値の持続的な成長とともに社会・地球環境の持続的な発展を目指し、社会・ステークホルダーにとって重要かつ、当社にとって経営インパクトの大きい課題、当社の事業活動を通して解決することができる重要な課題をマテリアリティとして特定しています。また、ESG経営の指標となるマテリアリティKPIの実績は、担当役員個人の業績報酬の非財務評価の一部に、外部評価機関によるESG評価を含む総合的な進捗は代表取締役社長を含む役員全社業績報酬の評価項目の一部になっています。

## 特定プロセス

### STEP 1 社会課題の整理

SDGsやThe Global Risks Reportから抽出した幅広い社会課題のうち、当社の経営資源の利用・調達に重大な影響を与える課題やその解決が当社の企業価値向上に大きく貢献する課題を整理しました。またESG格付機関の評価および大株主・機関投資家との対話内容を参考に、ステークホルダーの視点から当社にとっての社会課題の重要性を評価しました。

### STEP 2 社会課題の分類

事業部、機能部門、コーポレート部門との協議により、各部門における方針および活動とSTEP 1で整理した社会課題との関連性を明確化した上で、全社で取り組むべき課題として集約・分類しました。

### STEP 3 重要な社会課題の特定

STEP 2で分類・集約された社会課題について、経営会議および取締役会において当社の全役員が議論し、当社の強み、企業理念、当社らしさを活かして、全社で取り組むべき「重要な社会課題」を特定しました。

### STEP 4 中期経営計画への組み込み

特定された重要な社会課題の解決のための取り組みを中期経営計画に組み込みました。これらの活動の確実な遂行をモニタリングしています。

なお、2021年から2022年にかけて外部環境の変化や当社事業・社会への影響を踏まえて再検討し、3つの課題に整理しました。また、取り組みテーマについても社内外の環境変化に伴って見直しを行い、重点化して絞り込んでいます。

## 特定したマテリアリティ



## 選定した社会課題

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

▶ マテリアリティに関する詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

環境・資源

リスク

- 地球温暖化進行による規制強化／売上減
- コスト上昇による利益減
- 企業イメージ悪化
- 水質汚染による開発途上国の経済自立遅れ
- 海洋汚染による漁業・海洋レジャーへの影響

機会

- 既存モビリティのEV化拡大
- 小型モビリティの需要増加

テーマ	当社の課題	2030年に目指す姿	中期目標(2022~2024年)	2023年実績	SDGsの目標
<b>カーボンニュートラルの実現を目指して</b> A R T	二輪車・船外機等 CO <sub>2</sub> を排出する 基幹製品の環境負荷軽減	生産活動から排出されるCO <sub>2</sub> (売上高原単位)を2010年比で80%削減(2035年までにネットゼロを実現)	生産活動からの売上当たりCO <sub>2</sub> 排出量を2010年比で58%削減 ※カーボンニュートラル目標年の前倒しに伴い、目標を2024年58%削減に上方修正	67%削減(2010年比)	12 持続可能な消費生活 13 気候変動
			再生可能エネルギー設備を10以上の国・地域に展開	14の国・地域に導入 ー 電力に占める再生可能エネルギー比率は37% ー 日本、インドネシア、インド、ベトナム、タイ、台湾、アメリカ、パキスタン、フィリピン、コロンビア、ブラジル*、イタリア*、フランス*、中国* * 2023年新規導入国	
			ヤマハ発動機の国内事業所にCO <sub>2</sub> が排出されない方法で発電された電力を導入	国内主要事業所に水力発電由来の「静岡Greenでんき」を導入(2022年7月)グループ全体におけるスコープ1.2.CO <sub>2</sub> 排出量の19%を削減	
		電動化をはじめとする環境負荷の低いヤマハ発動機らしい製品開発・販売の推進	カーボンニュートラル燃料*を利用した、CO <sub>2</sub> を排出しない内燃機関の研究開発を推進 * 水素、合成液体燃料、バイオ燃料など	国内二輪メーカー4社による水素小型モビリティ・エンジン研究組合(HySE)の設立 カーボンニュートラル対応のパワートレイン研究開発設備を導入、本格的な研究開発開始 ー HySEによるダカールラリー参加車両用水素エンジンの適合開発 ー ゴルフカー用燃料エンジン開発(北米発表) ー マリン用水素エンジン開発(マイアミポートショー発表)	9 持続可能な消費生活 13 気候変動 17 パートナーシップ
<b>海洋資源の保全を目指して</b> A R T	マリントップブランド企業として海洋生態系の破壊や漁業資源枯渇のリスク低減	ボート製品のリサイクル性向上	FRP廃材リサイクル技術研究を進め2024年までに実現技術を獲得 FRPの素材を自然由来素材に切り替え、2024年産モデルより順次導入	産学連携による研究を継続 FRP廃材から抽出した原材料のリサイクル用途を開発中 植物由来セルロースナノファイバー強化樹脂を水上オートバイなど2024年モデルのエンジンカバーに採用	9 持続可能な消費生活
		漁業の持続可能性に寄与するソリューションを確立	漁獲管理ソリューションの実証実験を経て、2024年にパイロット導入	パパアニューギニア(エビ漁)にて、漁業管理ソリューションの実証実験を開始	14 持続可能な消費生活
		新たに8機種以上の電動二輪車をグローバルに市場導入	1機種導入 ※ 累計で3機種導入。コロナ禍影響等で数カ月遅延はあるものの、ほぼ計画通り進行中(2025年中盤までに8機種導入)	新たに6機種以上の電動アシスト自転車をグローバルに市場導入 2機種市場導入 ※ 2023年度目標を達成、累計で5機種導入	9 持続可能な消費生活 13 気候変動

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

交通・産業

リスク

- 交通事故の拡大
- 先進国の高齢者による事故の増大
- 過疎地域での移動手段の減少
- 市場・ビジネス環境における競争力低下

機会

- 開発途上国における人口や所得の増加による二輪車需要の拡大
- 小型自動運転モビリティのニーズ拡大
- 農業・漁業・工業の担い手の高齢化や不足の補完
- AI発達による自動化拡大
- CASE・MaaSなどのモビリティへの新需要
- ロボティクス技術を活用した農業分野へのソリューション提供
- イノベーション創出による競争力の向上

テーマ	当社の課題	2030年に目指す姿	中期目標(2022~2024年)	2023年実績	SDGsの目標
<b>すべての人に 安全でやさしい移動を</b> A R T	二輪車による交通死亡事故ゼロに向けた活動推進	全交通死亡事故に占める二輪車運転者の割合を低減	<b>技量</b> YRA*受講者数：前中計3年間の22万人に対し1.6倍増(35万2千人) *ヤマハライディングアカデミー	開催数：2,255回/29カ国 受講者数：10万7千人 ※2023年度目標を達成、累計で23万7千人	
			<b>技術</b> エアバッグ機能の技術研究・開発を推進	市場導入に向けて計画通り開発中	
	モビリティ技術を活用し、高齢者、子ども、過疎地など、交通弱者が利用できる交通インフラを提供	低速自動走行システムの導入による交通弱者の減少を実現  人をもっと幸せにする新しいモビリティの提供	2024年までに3カ所以上での実装に向け、限定された公道でのサービスカー自動運転技術を確認	政府主導プロジェクトに協力し、福井県永平寺町にて日本で初めてレベル4実装運用を開始 実装展開地域の拡大に向けて活動を推進	
			2023年に新たな移動体験を提供するパーソナルモビリティを市場導入	市場検証結果から販売見送りと判断、改良を再検討	
<b>ロボティクス技術で 仕事を楽に快適に 精密に</b> A R T	省人化により新たな時間を創出し、人が人らしく働ける環境を実現	製造・農業・医療分野における新技術の事業化と効率化の促進	<b>製造</b> 2022年に工場間自動搬送を事業化し、2024年までに海外でのビジネス展開を図る  人による繰り返し作業や高負担作業を支援自動化するための自社製の協働ロボットを、2023年に工場ヘテスト導入し、2024年に本格的なビジネス展開を実施	国内事業は業界内での認知度が向上(海外事業は展開に向けて検討中)  協働ロボットの機能・使い勝手・安全性の強化を推進 工場での運用評価に向けた準備が完了	
			<b>農業</b> 農林水産省事業として、収量10%向上、減農薬・減肥料を実現するスマート農業システムを販売  米国・豪州などで果樹農耕作業・育成状況監視の省人化技術・ビジネスを確認	農林水産省事業におけるスマート農業用ドローンを発売 農業収量増につながるスマート農業システムとの連携・実証を継続  投資先と連携強化し、計画通り開発中	
			<b>医療</b> 現行機種より精度の高い細胞ハンドリング装置の新機種を販売  人それぞれに合った治療法を見出すための抗体検出サービスを提供	画像解析技術など計画通りに開発進捗  抗体を活用した医療・健康事業の新会社を設立、米国と日本で事業を展開	





人材活躍  
推進

リスク

- 多様な人材の活躍機会の喪失による人材流失
- 人材の獲得競争の激化

機会

- ダイバーシティ・インクルージョンの促進による新たな能力の獲得
- 各国の多様で優秀な人材の採用による活力向上

テーマ	当社の課題	2030年に目指す姿	中期目標(2022~2024年)	2023年実績	SDGsの目標
<b>多様な人材で 企業力強化を</b> 	グローバル視点で 人材を適時適切に配置し、 エンゲージメントと パフォーマンスを最大化	性別、出身国、原籍などの 個人の属性によらない 適材適所を実現し、 多様な価値観を 尊重しながら事業を推進	海外子会社経営幹部のローカルタレント比率55%以上	55.6%	
			グローバルモビリティ(国際間異動)を2024年末時点で10件程度実施	Yamaha Assignment Policy(YAP)を2020年に 導入以来、国際間異動案件を実施 ー実施済(ミッション終了後帰国済)5件 ー実施中(駐在中)4件 ー準備中3件	
			グループ全体での女性管理職比率13%以上(2024年末)	11.1%(539人/4,846人) 拠点別女性管理職活用数 ーYMC単体:50人(3.7%) ※出向者は出向先拠点でカウント ー国内拠点:37人(5.5%) ー海外拠点:452人(16.1%)	
			本社社員エンゲージメントスコア70%以上	61%(2022年:62%、2021年:59%)	
<b>人権尊重の 企業責任を 果たすために</b> 	当社のサプライチェーン 全体から人権侵害の リスクを排除	人権に関する対応が体系的に 整備され、人権リスクを 最小化するための仕組みを 効果的に運用	人権方針を策定し、グループ会社での採択100%を実現	「ヤマハ発動機グループ人権方針」を策定 グループ会社での採択を100%完了	
			サプライチェーンにおける販売店・調達先*との人権方針の合意割合の拡大(2024年 80% → 2027年 100%) * 当社または子会社が、直接取引基本契約を締結している販売店・製品本体にかかわるTier1の調達先	27% ー直材取引先:43%(2,348社完了) ー販売店:21%(3,090社完了)	
			グローバルでの救済メカニズム運用開始、リスク案件への適切な対応	既存ホットラインの活用・運用(社内) 新規ホットラインの開設・運用開始(社外)	

# 中期経営計画(2022~2024年)の位置づけ

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

企業目的「感動創造企業」のもと、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けて、当社の変革を進める第2フェーズとして2022年から現中期経営計画を推進しています。事業環境の変動、サステナビリティ意識の高まり、変革の必要性などの課題認識を踏まえ、この3カ年では従来進めてきた成長戦略と基盤強化に加え、サステナビリティ対応を強化します。急速に変化する事業環境の中、2023年度は特に成長戦略と基盤強化など本質的なものに今一度立ち返り、変革のスピードを上げていきます。

## 企業目的 感動創造企業

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

注力領域

#### Advancing Robotics

基盤としての知的技術、ロボティクス技術を活用し進化させる

#### Rethinking Solution

ヤマハ発動機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

#### 中期経営計画(2022~2024年)基本方針

「**コア事業の稼ぐ力**」を強め、サステナブルな社会に貢献する  
「**新規・成長事業に投資**」し、「**デジタルと共創の加速**」で成長性を高める

2019~2021年

成長戦略

基盤強化

成長戦略

• ポートフォリオマネジメントの実行

基盤強化

• DX、生産体制の構造改革



サステナビリティ

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

2025~2027年

2028~2030年

#### 事業環境

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

持続的に感動を創造していくために、経営資源の適切な配分のもと、コア事業の稼ぐ力を強め、戦略事業領域への投資を積極的に行います。

3期連続で過去最高の売上高・営業利益を更新

コロナ禍に起因する大きな変化の中で現中期経営計画(以下、中計)はスタートしました。2年目にあたる2023年度も影響が残ってはいなかったものの、半導体不足の解消が進み、原材料価格や海上運賃の高騰が一服するなど、平常へと向かいました。2022年度に引き続き為替が円安方向に推移したことも当社にとって追い風となりました。加えて、マーケットごとの特性を踏まえた緻密なプライシングに取り組み、業績拡大に大きく寄与しました。過度な値上げは競争力の低下を招きかねませんが、競争力を維持しながらも適正な水準で値上げを実施することができたと評価しています。コストコントロールについては、継続的に取り組んできた損益分岐点経営が根付いてきており、各現場が自律的に活動を進めることができている。

これらの結果、2023年度も増収増益を達成し、3期連続で過去最高の売上高・営業利益を更新しました。中計で掲げた「成長性」「収益性」「効率性」に関する財務指標については、いずれも目標を上回る水準で推移しています。一方で、先進国を中心にアウトドアレジャー需要が落ち着きを見せており、下期にはその傾向が鮮明となりました。そのため、いくつかの事業・地域では適正水準を上回る在庫が積み上がり、フリー・キャッシュ・フローがマイナスとなりました。ただし、2024年度については、グローバルでKPIとして設定しているキャッシュ・コンバージョン・サイクルの管理を徹底し、在庫を適正にマネジメントすることによって、フリー・キャッシュ・フローは大幅なプラスに転じる見込みです。引き続きキャッシュ・フローやバランスシートを重視した財務戦略を推進していきます。

取締役  
上席執行役員

設楽 元文

中期経営計画 目標			
売上高			
成長性	2024年	CAGR*1	
	2.2兆円以上	7%以上	
営業利益率			
収益性 (3年平均)	9%以上		
資本コスト(7%台を想定)以上のリターンの継続的創出			
効率性 (3年平均)	ROE	ROIC	ROA*2
	15%水準	9%水準	10%水準

予想			
売上高			
2024年	CAGR		12.8%
	2.6兆円		
営業利益率			
3年平均 10.1%			
効率性			
3年平均	ROE	ROIC	ROA
	16.2%	9.9%	10.5%

\*1 CAGRは2021年から2024年までの年平均売上高成長率 \*2 ROAは営業利益にて算出

## 事業ポートフォリオマネジメントを推進

中計では、売上高成長率とROIC（投下資本利益率）によって各事業の位置づけを明確化し、経営資源を適正に配分する事業ポートフォリオマネジメントを実装しています。まずコア事業では、二輪車事業の収益性が向上しており、2023年度はROS（売上高営業利益率）が6.6%から8.7%へと大幅に改善しました。マリン事業についても、米国において収益性の高い300馬力以上の大型船外機の出荷が増加したことや、ウォータービークルの販売が増加したことで、引き続き20%を超えるROSを確保しています。また、グループ全体の金融サービス事業の統括・支援機能を担うことを目的に米国で設立したYamaha Motor Finance Corporationの本格稼働を計画通りに開始できたことも大きな成果の一つです。金融サービス事業の持続的な成長に向けて、グローバルな事業運営体制を確立し、グループ全体の知的・人的リソースを相互活用していきます。次に、構造改革事業では、汎用エンジン・発電機・除雪機の事業譲渡契約を締結し

## 中期経営計画最終年度に向けて

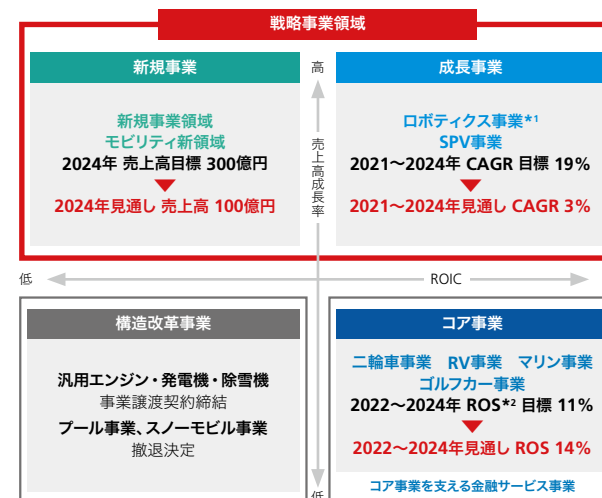
2024年度は中計の最終年度となりますが、戦略に大きな変更はありません。事業ポートフォリオマネジメントのもとで、事業ごとのROICをモニタリングし、コア事業の稼ぐ力を強め、戦略事業領域への投資を積極的に行っていきます。2024年度の業績については、二輪車の供給改善や、原材料および海上運賃のコストアップの緩和を織り込み、4期連続で過去最高の売上高・営業利益を更新する見込みです。中計で掲げた財務指標についても、すべての項目での達成が視野に入っています。

株主還元については、業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当を行うことを基本方針としています。キャッシュ・フローの規模に応じて機動的な株主還元を実施することで、中計期間累計で総還元性向40%水準を目指します。

たほか、プール事業、スノーモビル事業の撤退を決定するなど、経営資源のシフトを着実に進めることができました。

一方、戦略事業領域に設定した成長事業、新規事業については、目標を下方修正しました。成長事業では、ロボティクス事業、SPV事業ともに市況が悪化しており、目標としていたCAGR（年平均売上高成長率）19%は未達となる見通しです。ただし、いずれの事業も長期的には市場の成長が期待できることから、市況が回復した際に需要を確実に取り込めるよう、準備を整えていきます。新規事業では、売上高目標を300億円から100億円へと引き下げましたが、徐々に成果が現れつつあります。具体的には、医療分野において抗体を活用した医療・健康事業の新会社を米国で設立しました。モビリティサービスでは、インド、ナイジェリア、タンザニアにおいて事業を開始し、収益化に向けて進捗しています。

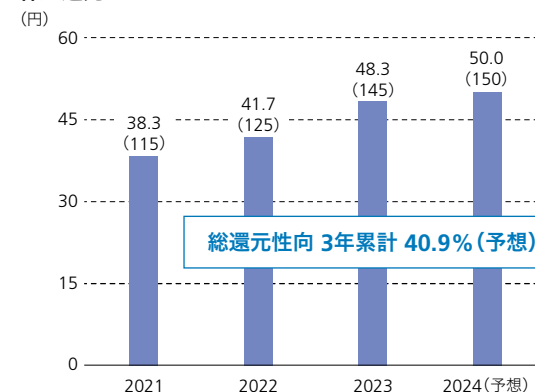
2023年度は好調な業績を受け、1株当たり年間配当金を20円増配の145円としました。加えて、自己株式300億円を取得し、総還元性向は47.7%となっています。また、投資家層の拡大を図ることを目的に、2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。当社株式を保有する個人投資家層が大幅に増加しており、確かな手応えを感じています。2024年度も将来の成長に向けて、コア事業、戦略事業領域、基盤構築に資源を配分しながら、1株当たり年間配当金50円（株式分割前換算で5円増配の150円）、自己株式取得200億円を計画しています。これにより、総還元性向は39.8%となり、中計期間累計では40%以上を達成する見込みです。



\*1 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を含む

\*2 ROSはコーポレート費用を含んでいない数値で算出

## 株主還元



■ 1株当たり年間配当金 (円)

	2021年	2022年	2023年	2024年 (予想)
EPS	148.56円	170.49円	163.57円	176.49円
自己株式取得額	110億円	200億円	300億円	200億円
総還元性向	32.8%	35.7%	47.7%	39.8%

※ 「1株当たり年間配当金」のカッコ内数値は株式分割を考慮しない場合の金額  
 ※ EPSは株式分割後の自己株式を除く発行済株式総数をもとに計算

持続的な企業価値向上を目指す

企業価値を評価するための指標であるPBRは、ROEとPERの積で表すことができます。企画・財務担当役員としての第一義的な使命は、事業ポートフォリオマネジメントに基づき、財務の健全性を維持しながら、資本コストを重視した適正な資源配分を行うことにあります。2023年度のROEは業界平均を上回る15.4%と、資本市場から一定の評価をいただける水準にあります。一方、PERは8倍程度にとどまっています。PBRの向上に向けては、引き続きROEの高位安定を図るとともに、PERの改善、すなわち、将来価値に対する期待を高めていく必要があると認識しています。そのためには、次世代の事業を確実に育てていくこと、そして株主・投資家の皆さまとの対話を推進し

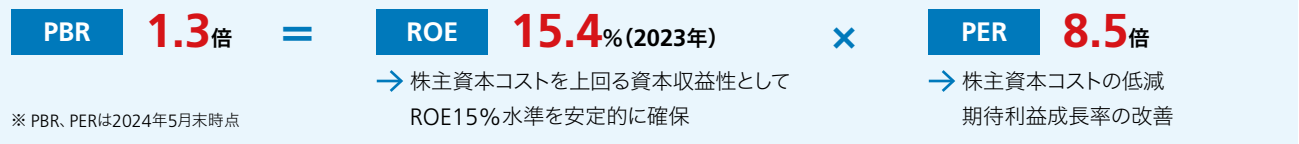
ていくことが不可欠です。引き続き当事業の成長性を訴求するとともに、カーボンニュートラルをはじめ、サステナビリティへの対応を強化し、非財務情報開示の充実にも注力していきます。

当社が持続的に企業価値を高めていくためには、製品やサービスを通じて長期ビジョンで掲げる「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」をお客さまに実感していただくことが重要であると私は考えています。ヤマハ発動機の歴史を紐解くと、そのような製品やサービスが多数存在しており、それらが結果として、現在の収益の柱になっていることが分かります。当社では、2024年4月に、「NEXT KANDO ACTIONS」という全社プロジェクトを立ち上げまし

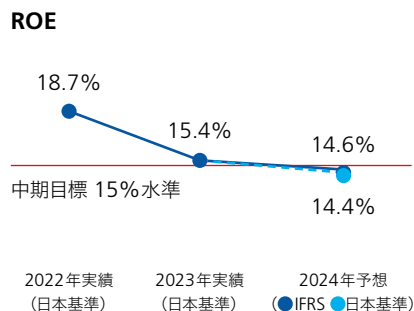
た。これまで当社が実践してきた感動創造プロセスを整理し、広く全社に共有することによって、「次の感動創造」につなげる狙いです。2024年は社内での活動定着を図り、2025年以降に社外への発信やグローバル拠点巻き込んだ活動に進化させていく予定です。

コロナ禍を通じて、需要が大きく高まったことにより、当社の製品やサービスがお客さまの豊かな生活に寄与するものであることを私自身が強く実感しています。これからもヤマハ発動機が持続的に感動を創造し続けるために、「人を幸せにする」次世代の事業を育てるべく、事業ポートフォリオマネジメントを推進し、成長投資を加速していきます。

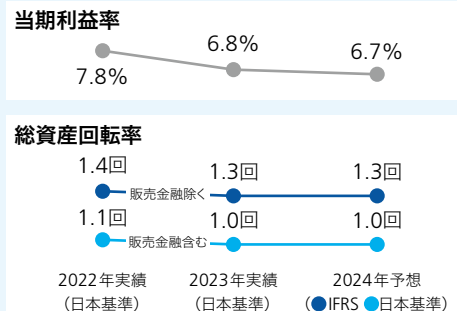
PBRの現状認識と今後の取り組み



ROEの高位安定に向けて



- 当期利益率**
- コア事業の収益性 維持・向上
  - 構造改革事業の縮小・売却・撤退
  - 会計システム刷新に伴う販管費縮減
- 総資産回転率**
- 政策保有株式の縮減
  - 在庫マネジメントによる運転資金圧縮
- 自己資本比率**
- 総還元性向40%、機動的な自己株式取得
  - 中期目標45%以上を確保



PER向上に向けて

- 事業ポートフォリオ経営推進による業績の安定と、成長事業の拡大
- サステナビリティ対応強化、非財務情報開示の充実





# サステナビリティ Sustainability

「感動創造企業」を目指した事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献することが、私たちに期待されているサステナビリティ(持続可能性への取り組み)と考えています。当社はサステナビリティを経営の柱に位置づけ、持続可能な社会の構築に向けて、取り組みを推進しています。

## ヤマハ発動機グループサステナビリティ基本方針

当社グループは「感動創造企業」を企業目的に、社会や地球環境との調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人々に喜びや驚き、高揚感、そして豊かさや幸福感を提供し続けていくことを目指しています。これを実現するために私たちは、人と人のつながりから生まれる共感を新しい価値を生む原動力とし、適正な企業統治の

もと、社会から信頼される企業として、革新的で多様な製品やサービスを通じ、ヤマハ発動機らしい形で社会の課題解決と持続的発展に貢献していきます。また、取引先においても、この方針を支持し、それに基づいて行動することを要請します。

- 私たちは、国際ルール・法令を遵守するとともに腐敗防止に取り組み、公正・誠実に業務を遂行します。
- 私たちは、人権を尊重し、差別をせず、いかなる形であれ児童労働・強制労働は行いません。
- 私たちは、ステークホルダーとの関係を大切に、適時かつ適正な情報開示を行います。

## サステナビリティ推進体制

社長執行役員が委員長を務め、役付執行役員が委員となる「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティを巡る課題およびリスク・コンプライアンスに係る課題への対応を協議・決定しています。

その下部委員会として、環境担当執行役員が委員長を務める「環境委員会」が、環境についての方針やビジョン、中・長期環境計画、投資やモニタリングを専門的な視点で審議・検討しています。

環境以外のサステナビリティ課題については、「サステナビリティ推進会議」を設置するとともに、課題ごとに「リスク・コンプライアンス部会」「サステナビリティ部会」「グローバル・コンパクト部会」を組織し、それぞれの関連部門が部会メンバーとなって各課題への対応を行っています。

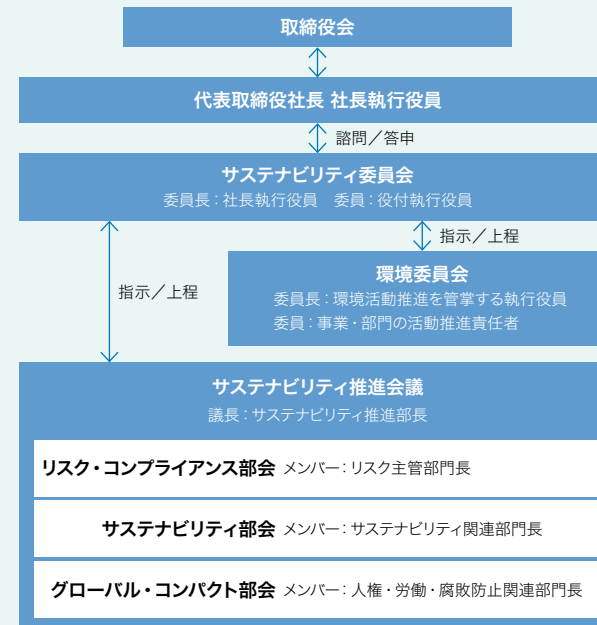
## 気候変動分野の情報開示においてCDP Aスコアを獲得

当社は、国際的な非営利団体であるCDPにより、気候変動分野の透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップが認められ、2023年度のAリスト企業に選定されました。CDPは、詳細かつ独立した手法で21,000社を超える企業をスコアリングし、情報開示の包括性、環境リスクに対する認識と管理、野心的で有意義な目標設定など環境

リーダーシップに関連するベストプラクティスの実証に基づいてAからD-のスコアを付与しています。

当社がこのたび取得したAスコアは評価上の最高位であり、2023年度にAスコアを取得したのはスコアリング対象企業の2%です。

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



## お客さまとのかわり

顧客ニーズの多様化や製品・サービスのコモディティ化等を背景とし、当社がさらなる成長を果たすために「カスタマーエクスペリエンス(CX)=顧客体験価値」の最大化に向けて取り組んでいます。商品企画、開発設計・製造といったモノづくりの過程から、販売・アフターサービスに至る事業のすべての段階において、お客さまの声に誠実に耳を傾け、「もっとヤマハを好きになって」いただけるよう、日々挑戦を続けています。

## CX事業部の活動

CX事業部は、本体製品の魅力を最大化することとお客さまに個々の製品との生活を思う存分楽しんで「ヤマハのファン」になっていただくことを目的に、部品・用品・サービスというアフターセールス領域での活動を行っています。具体的な活動は以下の通りです。

### 補修部品

- お客さまの必要などきに必要な部品がスムーズに手に入るよう在庫の確保と迅速な送配
- 部品の適正価格の維持

### 用品

- 本体デザインとマッチした純正品質のポルトオンアクセサリーや純正オイル「YAMALUBE」など用品のタイムリーな提供

### サービス

- 本体製品の修理や点検時に適正なサービスがスムーズに受けられるよう、販売店の技術レベルの維持向上
- 現製品におけるお客さまからの意見や要望を次世代モデルへフィードバック
- 本体製品の使い方やサービスに必要な正しい情報の整理と提供

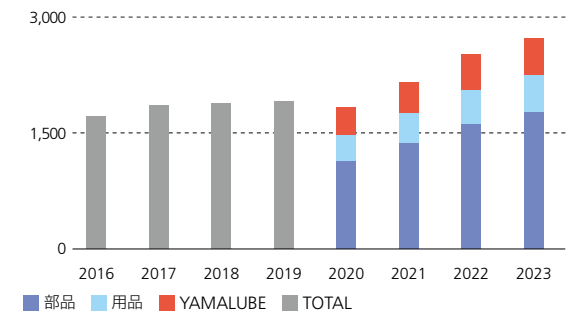
左記に挙げた活動を各国子会社・代理店の部品・サービスの担当者や販売店の皆さんと連携しながら進めています。

また、お客さまに安全に楽しくオートバイライフを過ごしていただけるよう小さなお子さまからリターンライダーの皆さんまでを対象に「ヤマハライディングアカデミー(YRA)」を世界中で開催しています。



### CX事業部売上高推移

(億円)

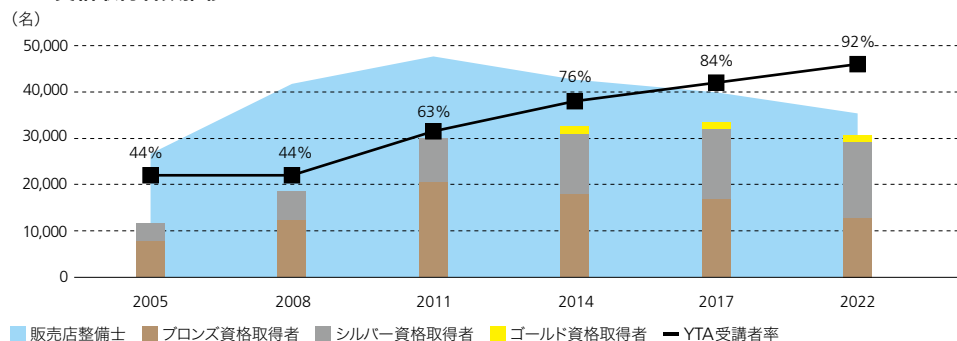


## ■ 販売店スタッフ教育によるサービスレベルの向上

販売店のサービスレベルを担保するために、独自の世界統一基準による整備士教育プログラム、「ヤマハ・テクニカル・アカデミー (YTA)」を全世界で展開しています。日本でトレーニングを受けた各国のトレーナーたちが販売店のサービススタッフに対して講習を行い、ヤマハ世界統一基準の技術力の習得をサポートしています。このプログラムでは、スキルや能力のレベルに応じて「ブロンズ」「シルバー」「ゴールド」の3つの資格を設定し、販売店には認定メカニックの在籍基準を設けています。ヤマハの認定を受けたサービススタッフがメンテナンスすることで、お客さまに本体製品の安全性や信頼性を継続して提供しています。

YTAでトレーニングを受けたサービススタッフが、その技術と接客力を競うのが、2002年から隔年で開催されている「ヤマハ・ワールド・テクニシャン・グランプリ」です。各地域の予選を勝ち抜いてきた精鋭によるコンテストで、「高い整備技術」「分かりやすい説明」「感動する対応」の視点で世界一を決めます。世界各国の販売店のサービススタッフは、この大会への参加・上位入賞をモチベーションの一つとして日々のサービス活動に励んでいます。

### YTA資格取得者数推移



### ヤマハモーターサイクルにおけるお客さま満足度\*1

2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
90%	98%*2	95%	95%	96%*3

\*1 該当年の前年にモーターサイクルの主要モデルを購入されたお客さまに対して実施したサンプリング調査において、商品満足度5段階評価(1~5点)で4点以上を選択した人の割合を揭示。  
(対象国: 日本・米国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン・台湾・中国・ブラジル・インド・インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア)

\*2 2020年については新型コロナウイルスの影響でアセアンの1カ国での実施。

\*3 2023年についてはアメリカのオフロードモデルと台湾の実績を除く。

## ■ グローバルに広がる部品SCMネットワーク

何十万点に及ぶ補修部品を滞りなくお客さまのもとへお届けするには強固なSCM(サプライチェーンマネジメント)機能が必要です。当社では1983年から本社での部品システム構築を手始めに海外拠点や代理店へシステムを導入し業務指導をすることで、部品情報整備から在庫管理、倉庫物流までの部品SCM業務全般の品質向上に努めてきました。また、2002年からは欧米をはじめとする主要拠点において、日本製部品の本社での集中在庫管理を開始し、さらに海外製造の拡大に伴い海外拠点20社にグローバル標準システムを導入しました。加えて拠点間の取引ルールの明確化、業務マニュアルの整備を進め、本社主導でグローバルでの業務標準化と業務品質の向上を図っています。

これにより、消耗品のようにすぐに欲しいものは販売店や拠点在庫を確保し、できるだけ早くお客さまに届くようにしています。一方で頻繁には需要のない大きな修理に必要な部品はできるだけ生産拠点在庫を集中させることで全体での在庫金額を抑え、顧客サービスと経営からの要請の両立を実現しています。物流においては、工場バンニングによるコンテナ充填率のアップ、簡易包装やリターンブル資材の導入、梱包資材の研究を進め、サステナビリティに配慮した環境負荷が低いオペレーションに努めています。



## 安全への取り組み

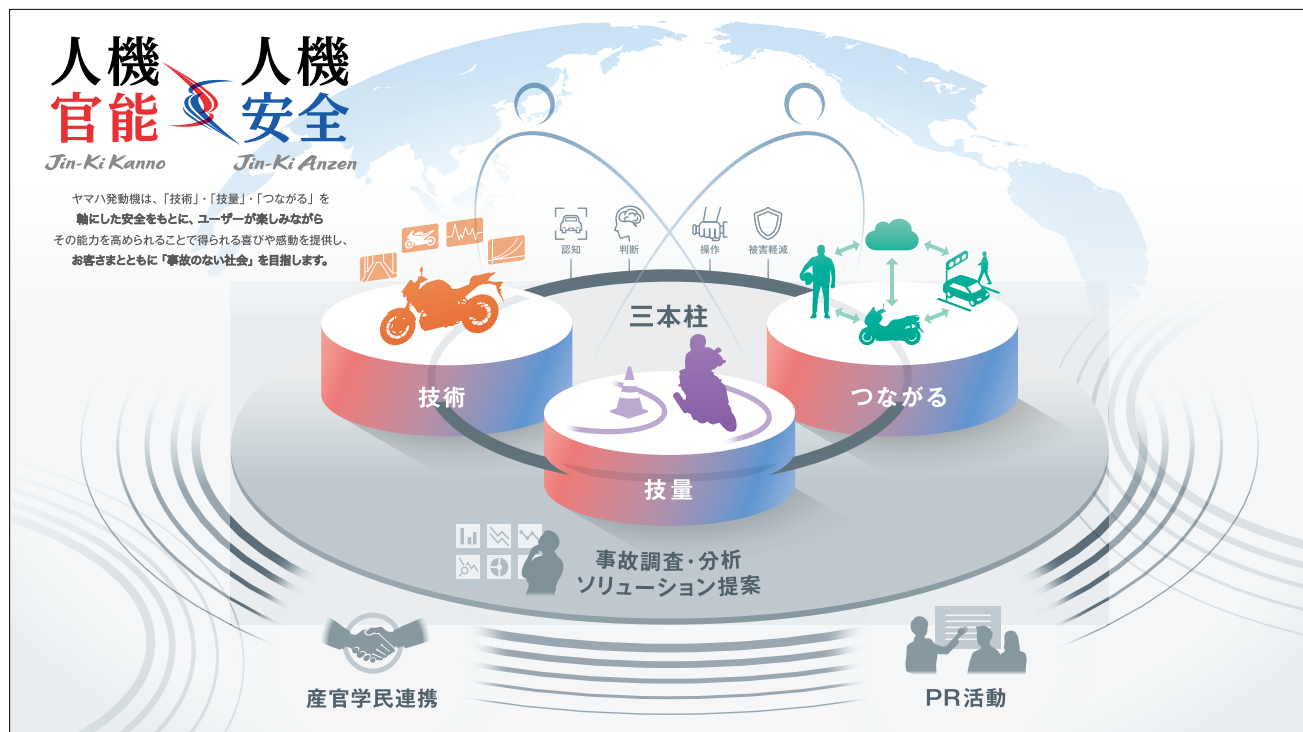
### 安全ビジョン「人機官能×人機安全」

「人機官能×人機安全」は、「技術」「技量」「つながる」を軸にした安全をもとに、ユーザーが楽しみながらその能力を高めることで得られる喜びや感動を提供し、お客さまとともに「事故のない社会」を目指すという、ヤマハ発動機独自の考えを表現したものです。

当社は、「2050年交通死亡事故ゼロ」を目指しています。そのためには、運転を支援する「技術」だけでなく、ライダーの運転「技量」の向上、ライダーとモビリティが「つながる」ことが重要だと考えています。具体的には、「危険予知運転アシスト」「被害抑止・防衛運転アシスト」「緊急回避運転アシスト」「被害軽減」に取り組みます。交通死亡事故削減に向けて効果的な対応を実行するため、世界各国の事故の情報を調査・分析し、施策を立てています。

また、モーターサイクル以外の製品においても、「人機官能×人機安全」の考え方に沿って、安全への取り組みを実施しています。

これらの活動を着実に進め、「安全・安心な移動」「楽しい移動」「事故のない社会」の実現を目指します。



### モーターサイクルの事故の原因と対策の方向性

当社は、事故を国や地域ごとに分析するとともに、7つの形態に分類して分析し、対策を検討しています。「技術」領域では、周辺情報警報システム\*1や協調型高度道路交通システム\*2の実装に向けた技術開発に取り組んでいます。「技量」領域では、ヤマハライディングアカデミー (YRA) の規模拡大やマイクロラーニングによる安全知識の浸透に取り組んでいます。

\*1 カメラやレーダーなどで自車周辺を監視し、衝突警報を出すシステム  
\*2 通信技術により人と道路と車両をつなぎ、安全運転などの支援を行うシステム

### 7つの事故形態

衝突場所	二輪車の状態	事故シナリオ	事故形態
交差点で	直進する二輪車が	進行上とは異なる方向から交差する車両と衝突	①出会い頭
		進行上を側方から横切る車両と衝突	②側方横切り
		進行上を対面方向から横切る車両と衝突	③対面横切り
単路で	直進する二輪車が	進行上を同一方向から旋回する車両と衝突	④巻き込み
		進行上の車両の後部に衝突	⑤追突
単路で	直進する二輪車が	対面方向から接近する車両の正面/側面に衝突	⑥正・側面
		道路工作物/転倒して路面などに衝突	⑦単独

### モーターサイクル以外の製品における安全に対する取り組み

当社は、モーターサイクル以外の製品においても「人機官能×人機安全」の考え方で安全普及活動に取り組んでいます。

ランドモビリティ	電動アシスト自転車	警察等で実施している講習会への協力、業界各社と連携した活動
	電動車いす	電動車いす安全普及協会への所属、協会主導の啓発活動や乗り方講習への参加
マリン	マリン商材全般	シースタイル加盟マリーナ向けに、スマホアプリを活用した航行支援サービス「JM-Safety」の提供
	ウォータービークル	YRA、保証登録時のセーフティライティング講習や地域ごとのローカルルールの説明
ロボティクス	産業用無人ヘリコプター	特約店への情報発信、監督官庁と連携した活動
その他	ゴルフカー	ゴルフ場への動画やリーフレットの提供

## 従業員・取引先とのかかわり

当社では、進化・変化していく市場ニーズに機敏に対応できる組織体制づくりに加え、個人と会社が高い志を共有し、事業の発展および個人の成長の実現に向けて協力し合うことで感動を創造し続けることを目指し、多様性が尊重される職場づくりを進めています。また、国内外のさまざまな取引先・販売店とは「相互信頼・相互繁栄」の精神に基づき、持続可能な成長を目指すパートナーとしての関係構築に取り組んでいます。

## 人権への取り組み

## 国連グローバル・コンパクトへの署名

当社グループは2017年、国連が提唱する国連グローバル・コンパクトに署名しました。国連グローバル・コンパクトには人権、労働に関する原則があり、当社は署名によって人権に対する姿勢を社内外に表明するだけでなく、原則遵守の実効性を高めるためにさまざまな活動を行っています。その一つが、サステナビリティ推進会議のもとに設置した「グローバル・コンパクト部会」です。人権や労働に関連する人事や調達などが部門の垣根を越えて一堂に会し、課題の洗い出しや活動の検討、成果の進捗確認などを定期的に行っています。

## グループ従業員への取り組み

当社は2021年6月に制定した「サステナビリティ基本方針」の中で、人権をすべてのステークホルダーに共通する最重要課題の一つと位置づけています。基本方針のグループ全体への周知と理解促進のため、各社の経営陣から合意確認書を取得するとともに、17言語の翻訳版を用意しました。さらに、それぞれの項目の解説文を作成し、グループ従業員への浸透を図っています。

グループ従業員の倫理に関するガイドライン「倫理行動規範」では、人種・国籍・思想・生活信条・身体・性格・親族等についての誹謗中傷、人格を否定するような言動の禁止、セクシャル・ハラスメントをはじめとしたすべてのハラスメント行為の禁止を明記し、eラーニングや各種研修などを通じて人権に対する従業員の意識向上に努めています。

また、グループすべての事業部門および子会社を網羅するリスクマネジメント・システムにサプライチェーンも含む人権関連のリスクを組み入れ、モニタリング、評価、対策の対象としています。さらに、従業員の人権に対する認識度合いを測定するためのコンプライアンス意識調査をグループ全体で毎年実施しています。そして、問題発生時に速やかに報告ができるようレポートラインの整備を行うとともに、内部通報制度の整備・運用を図っています。

## サプライヤー／取引先への取り組み

当社は、取引先にも「サステナビリティ基本方針」を支持し、それに基づいて行動することを要請しています。また、「サプライヤーサステナビリティガイドライン」の中に「人権と労働」の項目を設け、人権の尊重、児童労働の禁止、強制労働の禁止、適正な賃金、従業員との対話と協議などについて明記しています。

2021年と2022年は、当社の本社所在地が日本であること、近年日本の課題として注目されていることなどから外国人技能実習生に焦点を当ててアンケートによるアセスメントを実施しました。加えて、第三者機関と連携して日本国内のサプライヤー4社の経営者と外国人技能実習生に対するインタビューならびにそのフォローアップ調査を行いました。2023年には、新たに「ヤマハ発動機グループ人権方針」を策定し、グループ内への展開・発行を実施しています。こうした要請の実効性を高めるために各取引先から合意確認書や覚書を取得しています。

## 人権デュー・ディリジェンスに関して

2023年は、人権リスクをグループ重要リスクの一つに設定し、活動の一層の強化を図りました。人権方針を策定し、当社グループの人権尊重への考え方を明確化するとともに、当社グループのサプライチェーンにおける人権への負の影響を特定、回避、緩和するための人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

具体的にはWalk Free Foundation(WFF)、国際労働組合総連合(ITUC)、世界経済フォーラム(WEF)などの公的機関が発表している強制労働、労働者の権利、性差別などに関する国・地域や業種などのリスクの15の指標に基づき、優先順位づけの上で人権リスクの高い7カ国の拠点を調査しています。その中から63のサプライヤーをハイリスクと判定し、自己診断調査票(SAQ)を配布し回収しました。

調査は随時進捗、範囲も拡大しており、2024年1月末時点で、人権デュー・ディリジェンスのリスク調査は約2,600社、自己診断調査票の回収は約1,300社で完了しています。現在も調査結果の集計は進んでおり、これらの結果の分析・精査を経た上で、2024年中に現地往査を実施する予定です。

また、2023年末に外部取引先／サプライヤー向けの人権通報窓口(ホットライン)を設置し、運用を開始しており、人権侵害への是正・救済対応への強化を図っています。

▶ 詳細は当社Webサイト「人権」をご参照ください。

## 健康かつ安心して働ける安全な環境づくり

当社グループでは、「サステナビリティ基本方針」の中で掲げているように、従業員の健康・安全を企業成長の基盤と考え、労働環境の向上に努めています。「安全・健康最優先」の文化を醸成し、労働災害ゼロに向けた取り組みをグループ全体に根付かせることを目的に、「サステナビリティ基本方針」の内容をより明確にした「ヤマハ発動機グループ労働安全衛生基本方針」および行動指針、労働災害削減目標を制定しました。従業員全員参加で安全と健康の確保に取り組むとともに、快適な職場環境の形成を促進しながら、業務遂行の円滑化を図り生産性の向上にも繋げています。

### ヤマハ発動機グループ労働安全衛生基本方針

「安全・健康最優先」

ヤマハ発動機グループで働くすべての人が心身ともに健康で、いきいき安心して働ける安全で快適な職場づくりを全員参加で追求し続けます

### ヤマハ発動機グループ労働安全衛生行動指針

1. 私たちは、安全・健康への意識を高め、自ら考え、安全・健康最優先の行動に努めます
2. 私たちは、組織の枠を超え、一致協力して、安全衛生リスクの最小化に取り組めます
3. 私たちは、安全衛生にかかわる法令・ルールを理解し遵守します

### ヤマハ発動機グループ労働災害削減目標

業務上の死亡・後遺障害災害ゼロ  
 休業労働災害件数 前年比50%減(半減)  
 全労働災害件数 前年比50%減(半減)

### 労働安全衛生

当社においては、2023年に従来の労働安全衛生マネジメントシステムを再構築し、国際規格であるISO45001の認証を取得しました。職場におけるリスクアセスメント、その結果に基づく計画的なリスクの除去・低減に取り組み、労働災害の未然防止を図っています。また、安全意識向上のため、法規制上の講習受講はもちろんのこと、リスクアセスメントや実践的な危険予知トレーニングなど、各種教育・研修の充実にも取り組んでいます。

2023年5月、当社浜北工場にて従業員1名が死亡する労働災害事故が発生しました。このような重大な労働災害を二度と発生させないため、設備機械の安全総点検と対策、リスクアセスメント徹底によるリスク除去・低減、「安全の日」設定による安全意識の高揚など、再発防止の取り組みを進めています。今後、グループ全体においても労働安全衛生水準の向上に向け、ISO45001を基軸としたマネジメントシステムの整備を進めるとともに、継続的な改善に取り組んでいきます。

▶ 詳細は当社Webサイト「労働安全衛生」をご参照ください。

### 健康経営

当社は、「感動創造企業」を目指し、お客さまに新たな感動と豊かな生活を提供することを企業目的としています。そのためには、まず従業員一人ひとりが心身ともに「健康」であることが重要です。それによって、個々の能力や情熱が発揮され、提供する商品やサービスに対するお客さまの信用にもつながるものと考え、会社と従業員が一体となって、従業員の健康の保持・増進に取り組んでいます。具体的には、健康診断受診率100%、メタボリックシンドローム該当者の低減、喫煙率の低減を三大課題とし、その改善に向けてさまざまな取り組みを進めています。また、従業員のメンタル不調を未然に防止するため、ストレスチェックの実施はもちろんのこと、高ストレス者の希望者全員に産業医や看護職等によるフォロー面談を実施しています。さらに集団分析結果を職場へフィードバックすることで職場環境改善につなげているほか、セルフケア・ラインケア等のさまざまな教育・研修を実施しています。これらの活動を通じ、当社は健康経営を戦略的に取り組む法人を認定する「健康経営優良法人認定制度」において、2023年に続き、大規模法人部門「健康経営優良法人2024(ホワイト500)」に認定されました。今後もより一層、従業員の健康増進と活力向上に積極的に取り組みます。



▶ 詳細は当社Webサイト「社員の健康」をご参照ください。

地球環境

当社は環境関連の課題が事業に及ぼす機会とリスクを把握・管理した上で、適応策や緩和策を事業戦略へ反映しています。2021年に見直した「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」(以下、「環境計画2050」)のもと取り組みを推進し、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供します。

▶ 「環境計画2050」に関する詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

ガバナンス体制

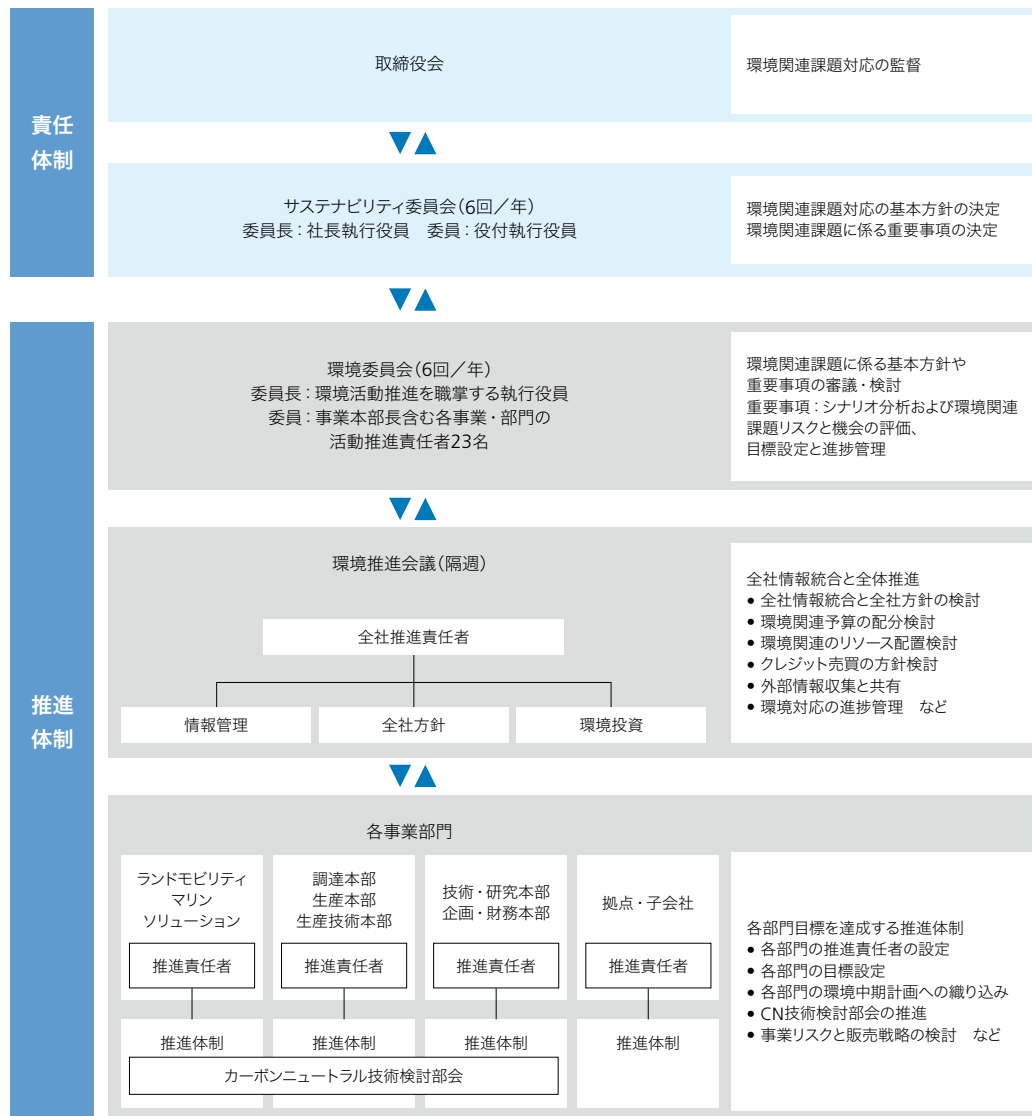
当社取締役会は、サステナビリティを巡る課題への取り組み方針を定め、その実施状況について定期的にレビューを行います。取締役会はサステナビリティを巡る課題に関して、社長執行役員が委員長を務める取締役会が選任した執行役員で構成される「サステナビリティ委員会」(年6回で開催)を監督する役割を担っています。

サステナビリティを巡る課題に関して、特に環境分野を重要な経営課題の一つと位置づけ、環境活動を管掌する執行役員を委員長とする「環境委員会」を設置しています。環境委員会は年6回開催し、気候変動・資源循環・生物多様性など環境関連課題に係る方針やビジョンの審議、ヤマハ発動機グループの環境長期計画(環境計画2050)の策定、各事業部の目標に対する進捗を毎年レビューし、少なくとも年2回取締役会へ報告します。また、気候変動を含むマテリアリティのKPI実績およびESG外部評価を役員など経営幹部の報酬と連動することで実効性ある取り組みを推進しています。

リスクの特定・管理

各事業・機能部門は、短期・中期・長期の気候関連リスクおよび自然関連リスクを「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变化に関するリスク」「自然関連の依存・影響」に分類しています。それぞれのリスクが事業に与える財務影響とともに、気候変動緩和策・適応策、自然関連への取り組みが、経営改革の機会として事業に与える財務影響を考慮し、事業中期計画の中でリスクと機会を特定しています。

また、環境関連課題(気候変動・資源循環・生物多様性など)のリスクも含めた、製品品質に関する法令違反、重大な製品事故、サイバーセキュリティなど、会社全体の事業継続のリスクを本社各部門・海外グループ会社の活動方針に織り込み、その中で特に重点的に予防・対策に取り組むべきものをグループ重要リスクとして特定しています。グループ重要リスクは、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」が具体的な取り組みを評価し、「環境委員会」では各事業・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。このように、環境関連課題のリスクは、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。



## ■ 主な事業リスクと機会の評価および財務影響

当社では、2050年カーボンニュートラルを目指す戦略を立案するにあたり、不確実性（リスク）要因に対応するために、IPCC第6次評価報告書のSSP1-1.9およびSSP1-2.6とSSP3のシナリオやNDCsシナリオを参照しています。

短期・中期・長期のリスクと機会、事業・戦略・財務に及ぼす影響を抽出し、評価しました。

■ 短期：直近の業績に影響を及ぼす（0～3年の期間で顕在化する可能性を含む）

■ 中期：当社の戦略の大幅な調整を必要とする（3～6年の期間で顕在化する可能性を含む）

■ 長期：長期戦略とビジネスモデルの実行可能性に根本的に影響を及ぼす（6年以上の期間で顕在化する可能性を含む）

区分	評価対象	期間	対応状況	財務影響	
移行リスク	政策・法規制 SSP1	短期	各国の排出ガス規制強化に対応するため、「法規制・認証部門」と「現地販売部門」が最新の規制強化情報を入手し、研究開発部門に報告することで、規制強化に対応。 アセアンやインドなどでの急激な規制強化のリスクを最小化する対策として、現行の規制等に対応した当社製品であるグローバルモデルを、欧州規格に準拠して開発。	既存事業の成長と新規事業の開発を進める上で、気候変動問題への適応・緩和策を含む成長戦略や研究開発に伴う費用は、2023年度1,161億円。 気候変動が当社に与える大きな影響として、製品使用時のCO <sub>2</sub> 排出量が当社のGHG排出量の約80%を占め、うち57.1%が二輪車からの排出であることが挙げられる。当社主力製品の二輪車は売上の58%を占め、排出ガス規制への対応に必要な研究開発費は当社の事業に大きな影響を及ぼす。	
	政策・法規制 SSP1	中期	各国・地域のエネルギー基準強化に伴うリスクを最小化するため、生産技術センターと環境設備部門は、各国・地域のエネルギーコストに関する規制動向の情報を収集。 エネルギー関連の投資計画や再生可能エネルギーの調達方法などについては、環境委員会で審議・検討し、経営委員会の審議を経て取締役会に報告。	2022年度のCO <sub>2</sub> 排出量に基づく計算では事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量に対する炭素税1万円/トンを想定した場合40億円/年の負担増*。 *カーボン・プライシング・リーダーシップ連合(CPLC)報告書：2030年炭素税価格予測より	
	技術 SSP1	短期	各メーカーによる電動化の取り組み加速に伴うシェア需要の高まりで、原料の調達難リスク	小型バッテリーの調達およびコストが課題となるため、同業他社と協業でバッテリーの相互利用を見据えたバッテリー規格共通化やインフラ整備のコンソーシアムを発足し、電動モデルの普及促進に向けた活動を開始。	—
	市場 SSP1	長期	化石燃料使用の乗り物の市内走行禁止によるICE系二輪車販売減少のリスク	化石燃料に代わる次世代動力源を用いたモビリティ製品（電動二輪車、PAS、低速電動ランドカーなど）の開発、自治体と連携したシェアリングサービスの提案、自動車業界の新潮流であるCASEを見据えた社会インフラへの統合に向けたパートナーとの協業を推進。	2023年度の先進国における二輪車売上高は、3,542億円。脱炭素化が急速に進む先進国市場の嗜好変化により、ガソリン内燃機関を搭載した二輪車の販売台数が50%減少した場合、当社の売上高は900億円減の影響を受ける。
	評判 SSP1	中期	投資家などステークホルダーから情報開示が不十分と評価されるリスク	コーポレートコミュニケーション部IR・SR担当：個人投資家向け会社説明会や、機関投資家向けの面談を実施。	—
物理的リスク	急性 SSP3	中期	自然災害リスクを当社グループの6つの重要リスクとして特定し、それらに基づいた高リスク地域における対応計画の作成と進捗管理の実施。 サプライヤーについては、適正在庫の確保に加え、災害発生時に潜在的なサプライヤーを把握・確認するなど、迅速に対応できる体制を整えリスクの低減に努める。	2023年度の新興国における二輪車売上高1兆540億円。仮に洪水によりアセアン地域で2週間操業停止した場合、12万台の供給遅れが発生するため、新興国での二輪車販売は4%減、売上高422億円減の影響を見込む。	
	慢性 SSP3	長期	長期的な極端気象が、操業および販売に影響を及ぼすリスク	環境管理責任者は、IPCC報告書AR6で評価された陸上での異常気温や豪雨の頻度と強度を評価し、拠点への影響の度合いを把握、対策を実施。	—
機会	資源効率性	短期	生産工程におけるエネルギー効率の改善	理論値生産活動をグローバルに展開。	2022～2024年度の生産拠点におけるカーボンニュートラル予算70億円
	エネルギー源	短期	製造拠点における再生可能エネルギーの活用	太陽光発電のグローバル導入実施。 当社におけるCO <sub>2</sub> フリー電気の導入。	2022～2024年度の生産拠点における再生可能エネルギー予算47億円
	製品/サービス	中期	低炭素商品の開発拡大 BEV商材の拡充と拡販	2024年までにBEV商材8モデル投入。 2024年までに電動化やカーボンニュートラル燃料対応の研究・開発施設の増強。	低炭素商品の需要による収益増加
	市場	各国・地域の電源構成や政策に対応した当社製品群の需要拡大	短期	欧州向けに電動二輪車「NEOS」、次世代電動操船システム「HARMO」を発売。	—
		各国・地域のニーズに応えるソリューション提供の機会拡大	短期	インドでMaaS事業者との協業を通じて、モビリティサービスビジネスを開始。	MOTO BUSINESS SERVICE INDIA Pvt. Ltd.設立：資本金11億円 インドの二輪車シェアリングサービス：2025年117億円の市場規模予測
		環境分野に特化した新規市場・地域へのアクセス	中期	環境・資源分野に特化した自社ファンド設立。	運用総額100億円（運用期間15年）
	レジリエンス	長期	各国・地域のエネルギー政策や多様なエネルギー源に対応した製品・サービスによる収益増加	世界的な電動化製品の需要増加に備え、当社製品の電動化製品の開発、ラインナップの拡充を推進	2023年度研究開発費1,161億円



■ 当社の対応

1. ヤマハ発動機らしいカーボンニュートラル戦略

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

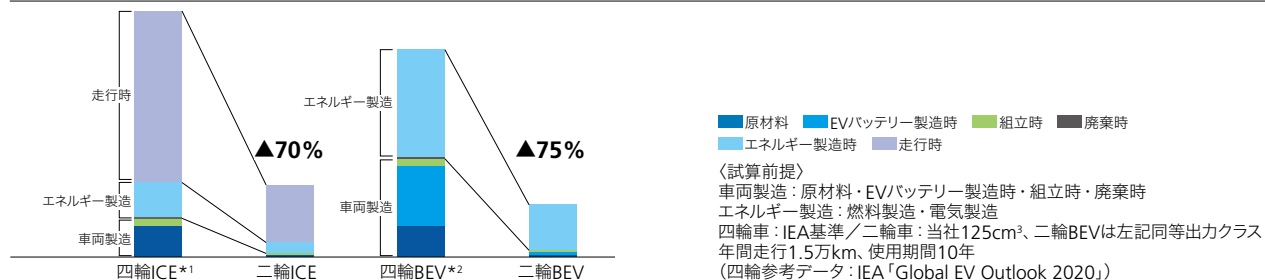
2050年カーボンニュートラル社会の実現に向け、当社は二輪車に加えてヤマハ発動機らしい新たなモビリティを提案し、「新たな価値」を提供し続けていきます。

基本方針

移動に伴う1人当たりCO<sub>2</sub>排出量のさらなる低減を目指す

- 効率の良い動力源、よりCO<sub>2</sub>排出量の少ない動力源への切り替え。
- CO<sub>2</sub>排出量の少ない小型モビリティの活用推進。

製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量比較

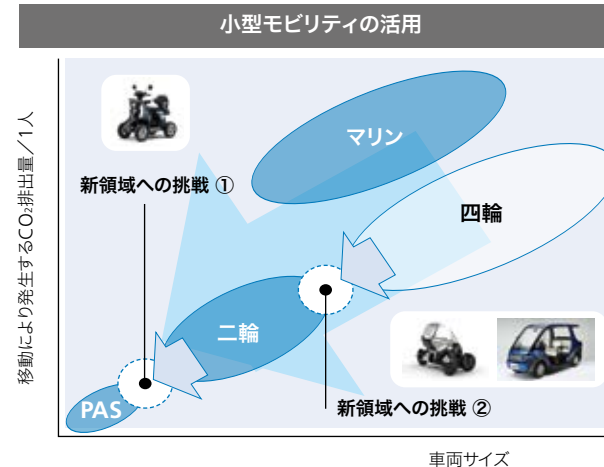
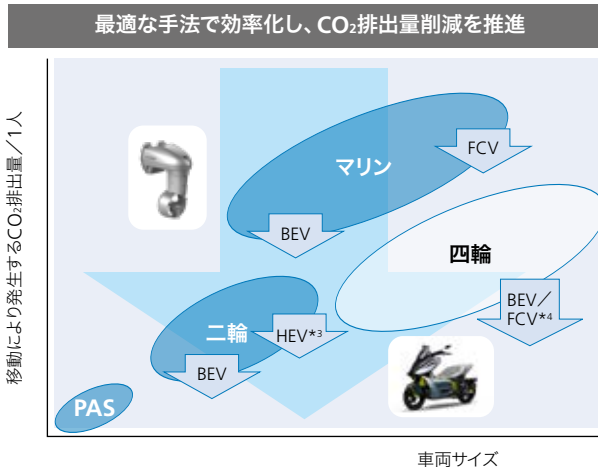


環境負荷の小さいモビリティの提案

当社では、原材料から製造・使用・廃棄に至るライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量が少なく、環境負荷の小さい小型モビリティを提案しています。例えば四輪車に比べて二輪車は、ライフサイクル全体で、ICE車で▲70%、電動車においては▲75%のCO<sub>2</sub>排出量を削減します。

バッテリー製造時のCO<sub>2</sub>排出量の削減や、再生可能エネルギーを利用した充電設備の充実によってより効果的なCO<sub>2</sub>排出量削減が実現可能です。

\*1 ICE (Internal Combustion Engine: 内燃機関): 燃料を燃焼し動力を得る  
 \*2 BEV (Battery Electric Vehicle): バッテリーの電力でモーターを駆動する  
 \*3 HEV (Hybrid Electric Vehicle): エンジンとモーターを組み合わせ駆動する  
 \*4 FCV (Fuel Cell Vehicle): 燃料電池で発電しモーターを駆動する



## 2. 電動化戦略

### モーターサイクル

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

特に電動化戦略においては、CO<sub>2</sub>排出量削減効果を踏まえつつ、各国・地域における再生可能エネルギー由来の電気の普及動向や供給インフラの整備状況を把握することが製品投入の重要なポイントになります。

まずは、電力に占める再生可能エネルギーの割合が高いエリアである欧州などから投入し、2030~2035年にかけて製品からのCO<sub>2</sub>排出のボリュームゾーンであるアセアン地域に展開することで2050年カーボンニュートラルにチャレンジします。

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

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

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

\*1 合成液体燃料：再生可能エネルギーで水を電気分解した水素とCO<sub>2</sub>を反応させた燃料

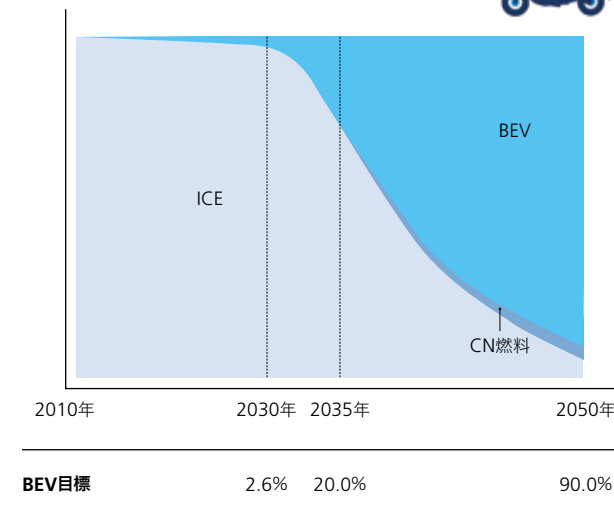
\*2 CN燃料(Carbon Neutral Fuel)：水素、バイオ、合成液体燃料など再生可能エネルギー由来の燃料

### 船外機

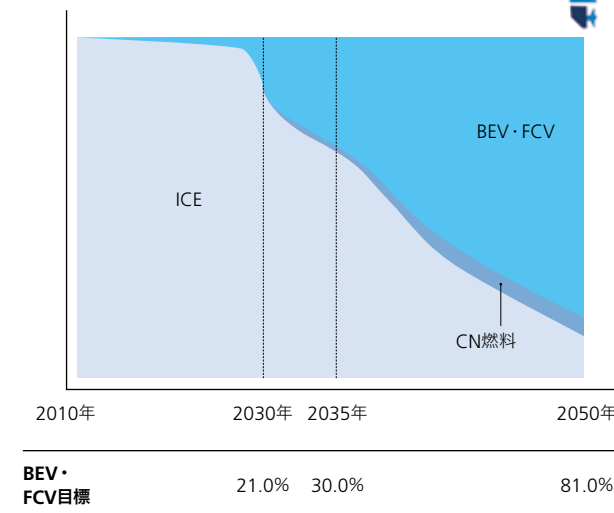
カーボンニュートラル社会の実現に向けた船外機の技術戦略として、1.ICE系燃費改善、2.電動モデルの開発、3.水素や合成液体燃料\*1など再生可能エネルギーを動力源とするモデルの開発に取り組みます。

船外機の販売構成は、先進国と新興国・途上国で6：4です。先進国では主に釣りやマリンスポーツといったレジャーで使用される一方、新興国・途上国では生活を支える漁業を中心に使用されており、使用環境も過酷になります。モデルの電動化については、各国・地域の再生可能エネルギー供給インフラの普及動向や使用環境への適合度合いを見極めながら投入していきます。先進国から順次投入し、その後他の地域へ展開していくことで、信頼性No.1ブランドとしてカーボンニュートラルに貢献していきます。

### モーターサイクルのパワートレイン構成比



### 船外機のパワートレイン構成比

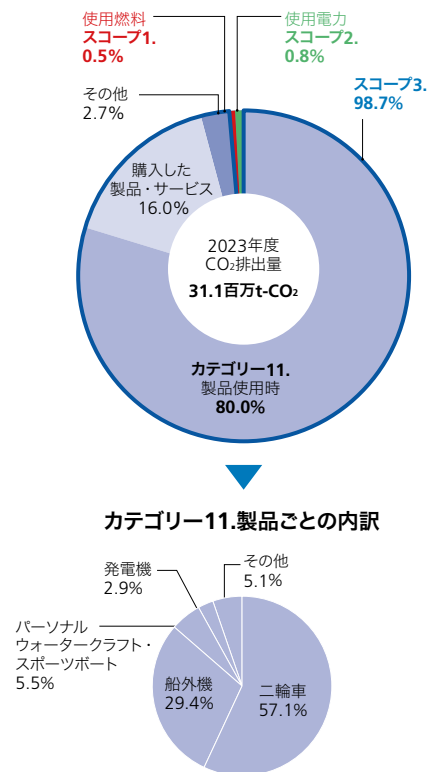


### 3. サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>カーボンニュートラルを目指す

当社のサプライチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出量は、企業活動における自社の排出スコープ1.2.が1.3%、それ以外の排出スコープ3.が98.7%です。最も高い排出源はスコープ3.カテゴリー11.「製品使用時」で、80.0%を占めています。また、その製品別では二輪車が57.1%、次いで船外機が29.4%となっています。二輪車販売の80%を占めるアジア地域において小型で便利かつ安価なモビリティを提供することで、SDGsの観点から「モノとサービスの移動需要の充足」「生活圏の拡大」「職業や教育機会の選択肢の増加」など持続可能な成長に貢献するとともに、気候変動の課題解決に対しては、より燃費効率の良い製品の開発と普及を目指します。また2023年より、全社横断にてMC領域電動化推進プロジェクトを立ち上げ、電動化を加速させています。

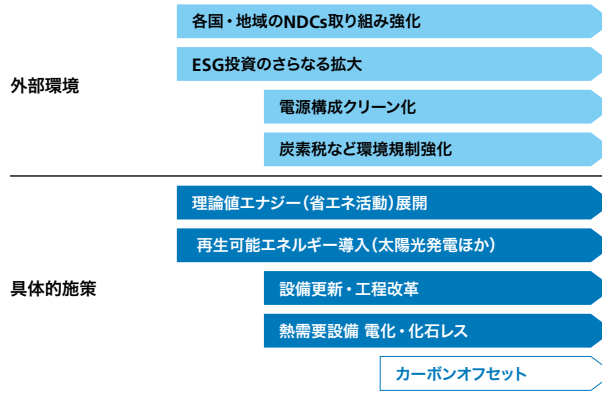
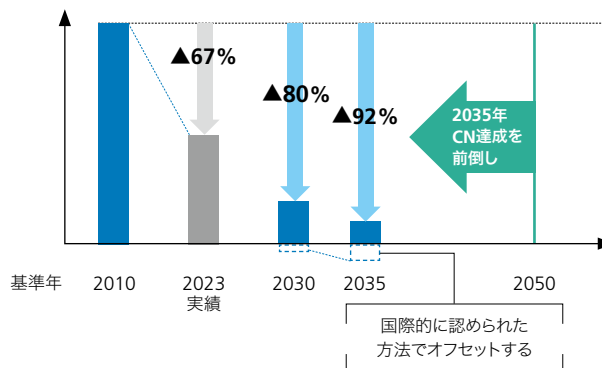
グローバルな視点でカーボンニュートラル社会の実現を目指し、各国・地域のエネルギー政策や電力構成を考慮し、CO<sub>2</sub>排出量削減に最も効果的な製品群(電動モデルや再生可能エネルギーを動力源とする次世代モビリティ)を提供していきます。

#### サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の内訳



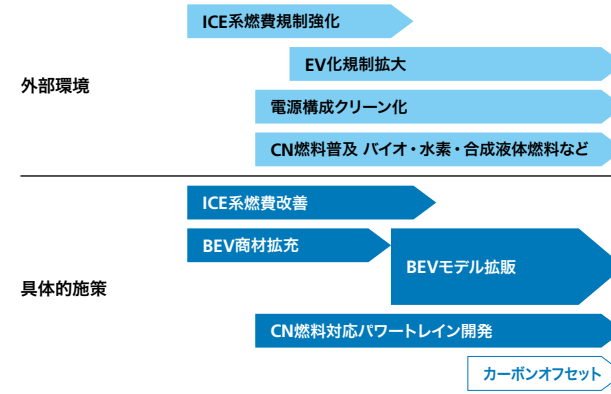
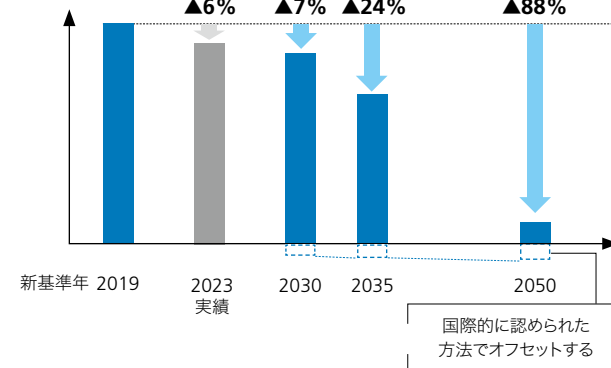
#### スコープ1.2.目標

CO<sub>2</sub>排出原単位



#### スコープ3.目標

CO<sub>2</sub>排出原単位



※ 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(ver.2.6)」に沿って、「排出原単位データベース(ver.3.4)」を活用し算出しています。

▶ 過去5年間の環境データは、当社Webサイトをご参照ください。

## モノづくりプロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けた技術戦略

当社はモノづくりのプロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に向け、下記の技術開発を進めています。

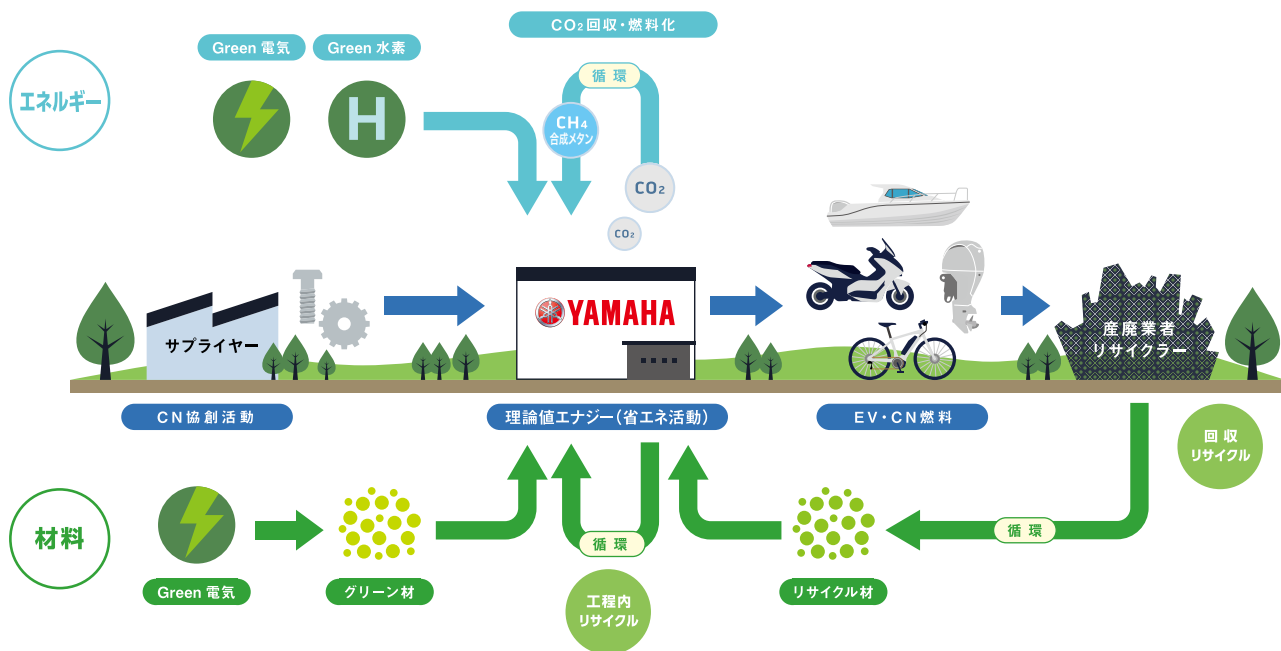
まずはモノづくりプロセスで利用するエネルギーのクリーン化です。再生可能エネルギーの導入や、化石燃料から水素燃料への転換等により、モノづくり現場で使用するエネルギーを2035年までにカーボンニュートラルにすることを目指します。併せて「技術理論値」の視点に基づいた既存工法の革新によってエネルギー使用量の削減に取り組めます。

次に、商品に使用する素材においてサーキュラーエコノミーの考えに基づいたCO<sub>2</sub>排出量削減を推進します。各種商品に使用する材料はその使用量の多い順に鉄鋼、アルミニウム合金、汎用樹脂、GFRPがあります。当社は、2050年カーボンニュートラル達成に向け

て、「リサイクル材」を中心に置き、再生可能エネルギーによって製造されたグリーン材を補完的に利用する材料構成に変えていく方針です。特に、樹脂については将来の欧州ELV対応を見据えた情報収集や材料研究も開始しました。GFRPについてはガラス繊維のリサイクルや植物由来繊維への置き換え等の研究も進めています。また、材料使用時においては、樹脂部品の塗装削減や金属材料のリサイクル材への置き換えを進め、資源の効率的・循環的な利用を図りながら新しい商品価値の提供を目指していきます。

▶ 材料に起因するCO<sub>2</sub>排出削減の取り組みについてはP.62へ

なお現在スコープ1.2.における全社目標ではカーボンプレジットを含めていますが、カーボンプレジットを最小にするモノづくり工程とエネルギー革新のための技術開発に取り組んでいきます。

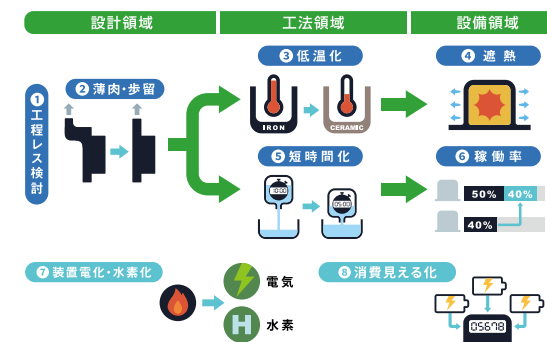


### 具体的な取り組み： モノづくりの工程革新(スコープ1.2.)

当社では2035年までにモノづくり現場のカーボンニュートラルを達成するため、モノづくりの工程革新を進めています。工程革新にはエネルギーの使用量を削減する技術開発と、化石燃料を電化や水素燃料へ転換する技術開発があり、それぞれ8つの視点で取り組んでいます。生産工程におけるCO<sub>2</sub>排出量は、鑄造・加工・熱処理・塗装の工程が多く、これらの工程のCO<sub>2</sub>排出量削減は急務であり、開発技術の早期実装および国内外への横展開が求められています。

中でも水素燃料への転換は必要不可欠ですが、同時に安全性に対する取り組みの強化も必要です。水素は従来の可燃性ガスと比べ、漏洩しやすいことや燃焼速度が速い特徴を有しているため、新たな安全設計標準を明確にするべく取り組みを進めています。

従来の工程よりもさらに「安全」に、「操作が容易」な工程を具体化するとともに、カーボンニュートラルに貢献できる技術の早期実装を目指します。



株主・投資家との対話

当社では、株主・投資家の皆さまに正確かつ適切な情報を適時に提供し説明責任を果たすために、代表取締役社長を責任者、企画・財務を管掌する取締役を担当役員とし、IR・SR担当部門を設置し、株主・投資家と対話を行っています。また当社Webサイトでは、IR情報の開示や個人投資家向けページの運営に加え、決算発表や個人投資家向け説明会の動画も公開することで、より多くの株主・投資家の皆さまに当社経営戦略の理解を深めていただけるよう積極的な情報開示に努めています。

2023年度の対話実績

総回数	310回
IR取材	243回
ロードショー	16回
カンファレンス・イベント	30回
エンゲージメント	21回

社外取締役参加の対話

2022年より社外取締役が参加する対話の機会を設定し、株主の皆さまとさらに相互理解を深めるコミュニケーションを実施しています。中期経営計画策定への社外取締役の関与や、ポートフォリオ経営、人的資本経営に関する事項など、株主の皆さまの幅広いご関心に対して対話を実施しました。

開催時期	参加者
2023年10月	大橋社外取締役
2022年10月	上益社外取締役・設楽取締役

質疑応答の一例

- Q. 社内執行側との意見の食い違いについて。社外取締役が貢献したエピソードが知りたい。
- A. 社内は事業に思い入れがあり、優先順位づけに納得いかないことがある。「当社が取り組むバリューは何か」を問いかけ、社外の人間が直に発言することで議論が活発になっている。
- Q. 人的資本の状況について。
- A. 各地域で優秀な執行役員クラスが育ってきている。ロールモデルがいると優秀な人財が入ってくる。日本だけでなく、海外から人財を採用していくのは良い。

事業説明会／個人投資家説明会

当社は多様な事業を展開しており、事業環境もさまざまです。事業ごとの取り巻く環境や当社の強みを理解していただくために定期的に事業説明会を実施しています。また、個人投資家の皆さまに対しても、当社への理解促進と株式を保有していただくことを目的に、オンライン・会場での説明会を実施しています。

過去の事業説明会、個人投資家説明会の詳細はこちらをご参照ください。

事業説明会      個人投資家説明会

情報開示とコミュニケーションの強化

企業理念、経営戦略、経営計画、実績などの経営にかかわる情報のWebサイトへの掲載やIR関連情報などをタイムリーにお伝えする「IRメール」での発信など、積極的な情報開示に努めています。また、個人株主の皆さまに当社をより深く知っていただく場として「ヤマハ発動機ファン株主クラブ」を運営しています。モノづくり現場の視察や製品の体験等を通じて当社への理解を深めていただきながら、同時にその交流からより魅力的な事業活動を生み出したいと考えています。今後も、さらなる情報開示の充実および質の向上と、株主・投資家の皆さまとのより良い対話の実現に向けて取り組みます。



コーポレートコミュニケーション部IR・SRグループのメンバー

外部評価

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI ESG RATINGS (AAA評価)\*1
- MSCI ESG Leaders Indexes／MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数\*2
- CDP (2023気候変動分野「A」)
- S&P Japan 500 ESG
- SOMPOサステナビリティ・インデックス2024
- 健康経営優良法人2024 (大規模法人部門)「ホワイト500」



\*1 THE USE BY YAMAHA MOTOR OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ('MSCI') DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF YAMAHA MOTOR BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

\*2 THE INCLUSION OF YAMAHA MOTOR IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF YAMAHA MOTOR BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

# 事業別概況

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

## セグメント別データ一覧

(億円)

	報告セグメント				その他	会社合計
	ランドモビリティ	マリン	ロボティクス	金融サービス		
売上高	15,818	5,475	1,014	865	976	24,148
セグメント利益(損失)	1,243	1,137	9	153	(36)	2,507
セグメント資産	11,903	3,964	1,364	7,230	1,257	25,720
減価償却費	429	107	27	36	30	628
持分法適用会社への投資額	238	31	3	17	90	378
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	672	210	96	96	61	1,135
研究開発費	759	244	110	—	49	1,161
設備投資	673	211	96	—	61	1,041
地域別売上高:						
日本国内	667	277	277	—	196	1,417
海外	15,151	5,199	736	865	780	22,730
北米	1,867	3,459	45	506	578	6,454
欧州	2,432	587	107	20	43	3,189
アジア	8,466	438	577	—	75	9,555
その他	2,387	715	7	339	85	3,532
従業員数(人)	40,194	6,317	2,608	855	3,727	53,701

- 「その他」区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機に係る事業を含んでいます。
- セグメント利益(損失)の合計は、連結損益計算書の営業利益と一致しています。
- 減価償却費は、のれんの償却額を含んでいません。
- 従業員数は就業人員数です(当社および連結子会社から連結の範囲外への出向者除く)。

# Land Mobility

## ランドモビリティ事業



**大谷 到**  
 上席執行役員 ランドモビリティ事業本部長  
 (兼)ランドモビリティ事業本部MC事業部長

**強み**

- 世界に広がる、ヤマハの技術と製品に信頼を寄せてくださる顧客層
- 培われてきたコア技術に基づく高い性能と品質を併せ持った、多様かつグローバルで展開する製品群
- 自動二輪車市場におけるグローバルブランドポジション
- 新しいモビリティの創造によって市場を開拓し続けてきたDNA

**機会**

- アセアンをはじめとした新興国における中間層市場の拡大
- 先進国におけるアウトドアレジャーとしての二輪車の価値向上
- 環境規制対応モデルのグローバル展開
- デジタルによるマーケティングの進化

**リスク**

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

### 移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る

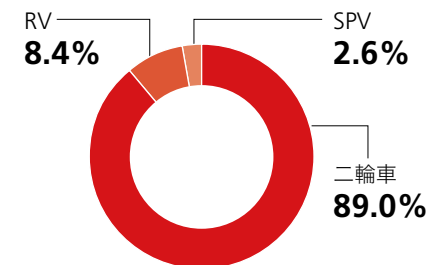
主に二輪車事業、RV事業、SPV事業で構成される当事業では、実用的な日常の移動手段となる製品をはじめとして、レジャーや業務用、またはスポーツ用など、多岐にわたる製品を各市場特性に合わせて展開しています。

中期経営計画2年目の2023年度は、売上高1兆5,818億円(前期比1,136億円・7.7%増加)、営業利益1,243億円(同369億円・42.3%増加)となりました。内訳として、二輪車事業では、ベトナム、中国、フィリピンを除く新興国、欧米の需要が堅調に推移しました。プレミアムモデルの供給改善でグローバルでの出荷台数が増加したことに加え、価格転嫁の効果が拡大し、増収・増益となりました。RV事業では、需要が減速し出荷台数は減少しましたが、米国工場の生産効率が改善し増収・増益となりました。SPV事業は、自転車市場において世界各地で在庫調整が続き、当社も生産調整を実施した結果、販売台数が大幅に減少し減収・減益となりました。▶今後の各取り組みの詳細はP.39～40へ

当事業は、2030年に向けて「移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る」を旗印に、安定した事業運営と継続的な事業成長の実現を目指しています。このビジョンを将来のあるべき姿と捉え、お客さまとの絆を深めるマーケティング戦略や、ヤマハ発動機らしい価値提供の商品戦略、その戦略を支える人材やブランドの基盤強化を確実に推進します。外部環境が変化する中でも、二輪車事業、RV事業、そしてSPV事業のシナジーを生み出すことで、モビリティにおける世界を広げながら豊かにし、新たな感動をお届けしていきます。



主なカテゴリー別売上高構成比(2023年度)



### 主要製品の概況と主な競合

	市場と当社の概況	主な競合
先進国二輪車	二輪車の価値が見直され、総需要は堅調に推移。2023年は欧米を中心に販売台数増。一方で足元の需要が冷え込み始めており、適正な在庫水準の見極めや新しいマーケティング手法の定着が課題。	HONDA、SUZUKI、Kawasaki、Harley-Davidson、BMW、Ducati、Triumph、KTM、Aprilia、Piaggio、KYMCO
新興国二輪車	経済活動の復調から需要が増加し、2023年はインドネシア・インド・ブラジルなどで販売台数増加。アセアン各国で需要が伸び悩む中、インドネシア・インド・ブラジルの需要を取り込み、引き続きプレミアム戦略を押し進める。	HONDA、SUZUKI、Kawasaki、Hero、Bajaj
ATV・ROV	北米が最大の市場。米国生産拠点におけるサプライチェーンの混乱を抑え生産体制を回復。アウトドアレジャー需要が落ち着きを見せる中、生涯にわたるヤマハファンを増やすマーケティング活動を推進。	Polaris、BRP、HONDA、Kawasaki
SPV	市場規模に合わせ、引き続き在庫調整を着実に進める。新ドライブユニットの次世代プラットフォーム開発を進めることで、次の中期経営計画期間で再度成長カーブを描く。	(e-Kit) BOSCH、SHIMANO、Brose、BAFANG (完成車) SPECIALIZED、TREK、GIANT、Panasonic、BRIDGESTONE

## ■ 二輪車事業 コア事業

売上高(2023年度) **1兆4,081**億円

### 中期戦略の進捗と課題

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

半導体部品不足の影響が想定以上に長引いたことや、原材料価格、海上運賃の高騰を受けた価格転嫁によって、アセアン・インドではコロナ禍後の需要回復が遅れていましたが、2023年度の下期には半導体の供給が安定したこともあり、需要回復の勢いが強まりました。

一方、先進国ではインフレや燃料代の高騰を受け需要が冷え込み始めており、先進国向けの輸出に頼るベトナムや、フィリピン、タイでも徐々に需要が下降しつつあるほか、中国は不動産不況の影響を受けている状況です。このような中、現在需要が堅調なインドネシア、インド、ブラジルの需要を取り込み、引き続きプレミアム戦略を推し進めることで、中期重点テーマに掲げる目標の達成を目指します。

また、デジタルとリアルを融合したマーケティングに注力しています。デジタル技術の活用により、お客さま一人ひとりの価値観・購買傾向に合わせ、最適なコミュニケーションを行う「One to One マーケティング」を表現し、お客さまとの接点拡大、関係性強化を図っています。「One to One マーケティング」を通じて、コネクテッド車両の販売を2024年度に250万台へ拡大することを中期重点テーマの目標としており、引き続き順調に進捗しています。これらの取り組みに加え、お客さまとのつながりを強化し、未長くお付き合いするための仕組みの構築を進めており、インドネシアをはじめ台湾、欧州、ブラジルにも展開していきます。

### 中期重点テーマ

**プレミアム戦略**

アジア主要国で戦略セグメントに注力

戦略セグメントの台数伸長(2021年比)

インド：プレミアムスポーツ拡大	2.0倍
インドネシア：プレミアムAT盤石化	1.3倍
フィリピン：プレミアムAT強化	1.5倍

**デジタル×リアルの融合マーケティング**

デジタルツール活用による顧客接点強化

One to One マーケティングの実現

コネクテッド車両の販売拡大\* 2021年 50万台 → 2024年 **250万台**

アプリ活用による来店促進・販売後サポート

プレミアムブランドショップの強化

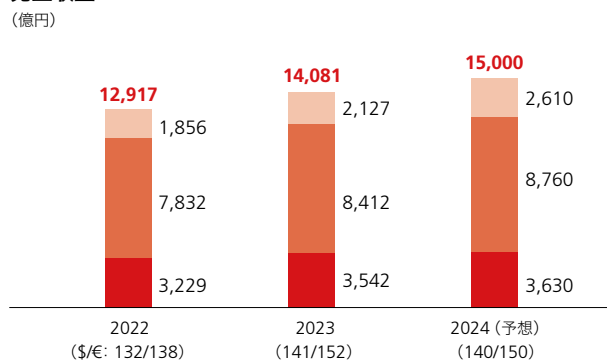
インド：Blue Square店の出店強化 **店舗数 約2倍**(2021年比)

\* インド、アセアン、台湾地域

### 営業利益率



### 売上収益



■ 先進国 ■ アジア ■ 中南米・その他  
 ※ 日本基準における「売上高」を「売上収益」と表示しています。

## ■ RV事業 コア事業

売上高(2023年度) **1,329**億円

### 中期戦略の進捗と課題

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

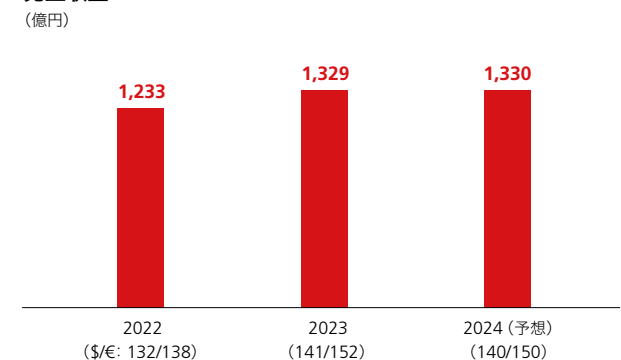
2023年度の課題であった米国生産拠点におけるサプライチェーンの混乱は、全社で最優先課題として取り組み、生産体制を回復させることができました。

コロナ禍をきっかけに先進国で高まったアウトドアレジャー需要が落ち着きを見せていますが、大自然の中で家族や友人と非日常的な時間を楽しむこと自体に対する潜在需要は不変です。特に欧米圏ではそのようなレジャー体験が親から子へと世代を超えて引き継がれ、文化として根付いています。当社はその需要に応え、さらには期待を上回る製品やサービスを提供することでお客さまとの信頼関係を築いていきます。そして、生涯にわたりヤマハ発動機の製品・サービスを楽しむお客さまやファンを増やすマーケティング活動を推進していきます。

### 営業利益率



### 売上収益



※ 日本基準における「売上高」を「売上収益」と表示しています。



**SPV事業** 成長事業

売上高(2023年度)408億円

**中期戦略の進捗と課題**

SPV事業は、ドライブユニットと呼ばれる電動駆動ユニットを中心に、小型で静粛性に優れ、人間の感覚にあった自然なフィーリングで人々をアシストする製品を展開しています。1993年に世界初となる電動アシスト自転車を発表し、1995年には電動バイクの販売を開始しました。電動アシスト自転車は多くのお客さまに支えられ、2023年に30周年を迎えました。中期経営計画では成長事業として、事業規模の拡大に加え、高い利益率の維持を目標としています。

コロナ禍で人々の移動様式が変化したことにより、小型パーソナルモビリティに対する需要が高まったことや、環境や健康に対する社会意識の高まりを受け、日常生活の移動手段や趣味の領域、さらには特に都市部での自動車に代わる移動・交通手段として、電動アシスト自転車市場の成長は持続すると考えています。しかしながら、2023年度は、主要な市場である欧州でインフレなどの影響により需要が冷え込んだことから、当社のみならず各自転車メーカー、アッセンブルメーカーでも生産調整を行い、在庫の正常化に注力することになりました。中期経営計画3年目となる2024年度は、引き続き在庫調整を着実に進めると同時に、次期中期経営計画期間で再び成長軌道に乗せられるよう準備を進めていきます。具体的な施策としては、電動アシストシステム「e-Kit」の提供を通じてお客さまとの関係性を強化することにより、ニーズに合わせたタイミングでの市場投入やモデル開発につなげます。さらに、全社の各機能部門と連携し、新たにドライブユニットの次世代プラッ

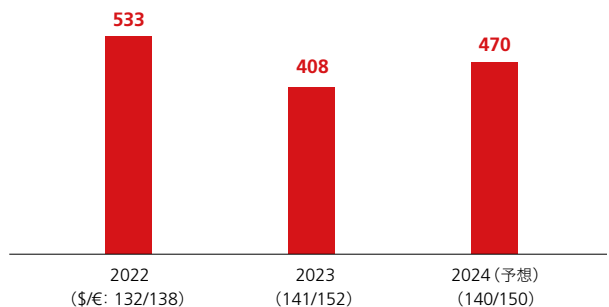
トフォーム開発を進めることで、コスト競争力のある高品質なモデル開発を実現していきます。他事業、他領域で使われている技術と融合させ、ヤマハ発動機独自の付加価値の高い提案やブランドの訴求を目指します。また、販売体制に関しても、欧州を中心に販売拠点やサービス拠点、人員を拡充し、社内オペレーションの体制強化を図ります。

**営業利益率**

10.6%      ▲11.7%      ▲11.7%

**売上収益**

(億円)



※ 日本基準における「売上高」を「売上収益」と表示しています。

**今後の施策**

当事業では、お客さまや販売店、サプライヤーの皆さまなど、モノづくりにかかわるさまざまな方々とともにヤマハ発動機らしいモノづくりをすることで、移動自体に伴う喜びや、週末のワクワク感をつくり出したいという想いを込めて、「移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る」を2030年長期ビジョンに掲げています。

その実現に向けて、先述の通り、アセアン・インドの上位中間層をターゲットとするプレミアム戦略を推し進めるとともに、マーケティング面に関しては、デジタルとリアルを融合し、お客さまとのつながりを強化することで、生涯にわたりヤマハ発動機の製品・サービスを楽しむお客さまやファンを増やす取り組みを推進していきます。また、製品開発の面では、お客さまに高付加価値を実感していただける新たなプレミアムモデル開発を進めます。スポーティー、スタイリッシュ、エモーショナルといった当社独自の「ヤマハ発動機らしい」提供価値を軸にプレミアムセグメントの商品開発を進め、ヤマハブランドを理解してくださるお客さまの期待に応えていく考えです。足元として2024年度は各事業の取り組みを進めることで、ランドモビリティ事業全体では売上高1兆6,800億円、営業利益1,100億円を計画しています。

さらに、カーボンニュートラル社会の実現に向けた技術開発として、外部リソースの活用にも取り組んでおり、2024年2月には、世界最大の電動二輪市場であるインドで電動スクーターの製造・販売などを手掛けるスタートアップ企業「World of River Limited, Inc.」に出資しました。出資を通じて、同社とのEV市場における事業協力を模索していきます。

**中期重点テーマ**

**市場成長以上の規模拡大(CAGR 22%)**

- 新規海外e-Kit\*顧客獲得

**売上高の倍増**

- 小型軽量で低騒音の高付加価値e-Kit
- 中・上位クラスの完成車のラインナップを拡充

\*e-Kit(e-Bike Systems) : ドライブユニットおよび周辺コンポーネント



# Marine Products

## マリン事業



**井端 俊彰**  
 上席執行役員  
 マリン事業本部長

**強み**

- 統合制御技術を柱とした絶対的な商品信頼性
- 幅広い事業領域と商品ラインナップによる総合事業力
- グローバル市場を網羅する販売・サービス力
- マリン事業に応用可能なランドモビリティ事業等で培った技術やノウハウ

**機会**

- 世界的な大型船外機需要の拡大
- 統合制御技術向上に伴う付加価値の高い周辺機器ビジネスの拡大
- ステイクション需要によるファーストタイムバイヤーの増加

**リスク**

- 気候変動、急激な技術革新などを背景とした市場の劇的な変化
- 高止まりする人件費および原材料費
- 世界経済・為替・規制等の急激な変化

## 信頼性と豊かなマリンライフ—海の価値をさらに高める事業へ

2023年度は、300馬力以上の大型船外機やウォータービークルの出荷が増加し、為替影響や価格転嫁効果も加わり結果としては増収・増益となりました。一方、欧州・米国の中間所得層の消費が減退してきたことで、中小型船外機の需要が減少し欧米の船外機は減少となりました。中小型船外機の在庫調整は継続しますが、振り返るとコロナ禍の2022年まで大きく需要が伸びていた反面、その反動が出たと感じています。ただし、新興国である中国や東南アジアに関しては、漁業や観光への需要が増加しており、大型船外機は世界ベースで需要が堅調です。市場環境そのものは変化していますが、中期経営計画で掲げた目標の達成度としては順調に推移していると受け止めています。

60年以上の歴史を誇る当事業は、総合マリンメーカーとして世界トップレベルのプレゼンスを構築しており、長期ビジョンに「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」の実現を掲げています。高い信頼性を根底に、海の価値をさらに高めることによって、感動を創造するという想いは、これまでもこれからも変わりません。海の価値を高めるために、当事業が貢献できることはまだまだあります。例えば長期的には、水上だけでなく、水中で楽しむことができるマリン製品をお届けすることができるかもしれません。また、近年では水産物が重要なタンパク源として注目され、世界的に見れば、漁業が大成長産業になっています。当社のマリン事業の原点には、アフリカで漁業振興を支援し、漁師の所得を向上させることによって、船外機の拡販につなげ、人々の暮らしを豊かにした歴史があります。今後も持続的に水産業の発展と社会インフラに貢献し、海の価値を高めていきたいと考えています。

当事業は、これからもさまざまな事業で培った技術力や知財を活用し、総合力でマリン業界をリードするヤマハブランドの地位を一層高めていくとともに、人々の暮らしや将来社会を見据え、長期ビジョンの実現を目指していきます。



### 主要製品の概況と主な競合

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

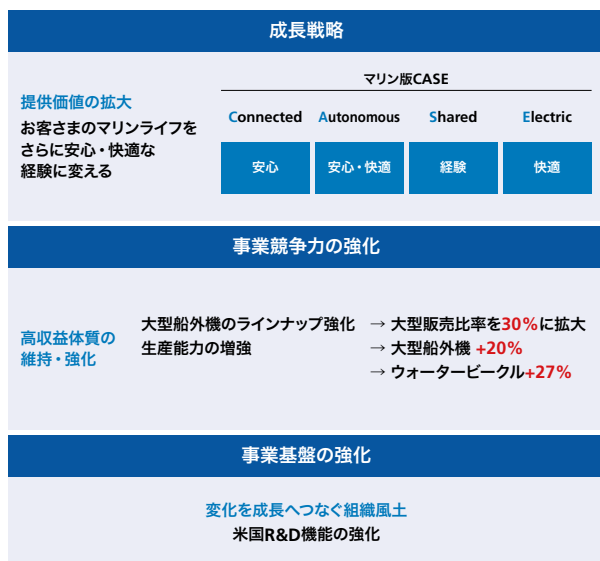
マリン事業 **コア事業**

売上高(2023年度) **5,475**億円

中期戦略の進捗と課題

中期経営計画では、「マリン版CASE」推進による提供価値の拡大と高収益体質の維持・強化を事業方針として、「成長戦略」「事業競争力の強化」「事業基盤の強化」の3つの戦略課題を設定し活動を進めています。

**成長戦略:** マリン製品に求められる価値が、「馬力の向上」から「快適なマリンライフの実現」へとシフトする中で、当社はマリン版CASE戦略を推進しています。コネクテッドではお客様のモバイル端末から燃料やバッテリーの残量等を監視するリモートモニタリングの導入を、オートノマスではオートパイロットを含む新たな操船プラットフォームの導入を進めており、安心性、快適性の向上につなげています。シェアードにおいては、Sea-Styleをはじめとする船舶のシェアリングサービスを通じて、マリン・エクスペリエンスを提供し、新規顧客の開拓を図っています。また、エレクトリックにおいては、同分野における商品



高収益体質の維持と成長に向けた資源配分の両立

ラインナップの構築と開発力強化を目的として、2024年4月にマリン電動領域のバイオニアであるTorqeedo GmbHを買収しました。今後は、当社とTorqeedo GmbHのシナジーを最大限に発揮することで、電動領域での競争力を高めるとともに、カーボンニュートラル戦略の推進も加速させていきます。

**事業競争力の強化:** 大型船外機、ウォータービークルは中期経営計画期間中にそれぞれ+20%、+27%の生産能力の増強を目標とし、計画通り能力増強投資が進んでいます。また、先進国に加え、新興国においても大型船外機の需要が高まる中、大型船外機のラインナップ強化を推進しており、2023年度の大規模販売比率は、2021年度の25%程度から27%にまで拡大しました。引き続き中期経営計画最終年度の2024年度には30%を目指していきます。

**事業基盤の強化:** マリン製品の最大市場である米国でのR&D機能を強化し、日米で連携することにより、市場ニーズに沿った技術・商品の開発を進めています。また、CASE素材の開発を実現する制御系エンジニアを積極採用することにより、開発スピードの向上を図っています。

今後の施策

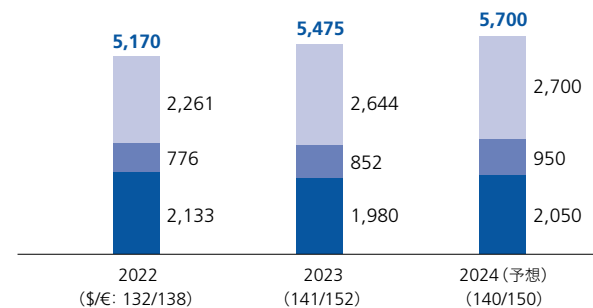
2024年度についても、2023年度と同様に、欧米向け中小型船外機の需要は減少することが予想されるため、在庫調整を継続します。一方で、大型船外機は新モデル効果とアジアの堅調な需要を見込んでおり、大規模な生産能力の増強を今後数年間にわたって実施していく計画です。また、マリン版CASEの基盤となる大型船外機のラインナップ強化にも注力し、そこに新たなCASE関連素材を融合させることで、お客様のニーズに応える、より魅力的な商品やサービスをお届けしていきます。これらの取り組みにより、2024年度は売上高5,700億円、営業利益率21.1%を計画しており、4期連続での過去最高の売上高と営業利益の更新を見込んでいます。

営業利益率

21.1%      20.8%      21.1%

売上収益

(億円)



■ 船外機・北米欧州 ■ 船外機・その他 ■ ウォータービークル・ボート等

※ 日本基準における「売上高」を「売上収益」と表示しています。

Topic カーボンニュートラルへの取り組み

つねに大きな水の抵抗を受けるマリン商材は、車の約10倍のエネルギーが必要です。電動化技術だけではカーボンニュートラルを達成するのは困難であるため、当社では「マルチパス(マルチパスウェイ)」で課題解決に向けて取り組んでいます。既存エンジン技術や電動化だけでなく、さまざまなエネルギーや手法(=マルチパス)で、お客様に複数の選択肢を提案し、異なるニーズに応えると同時に、カーボンニュートラルに貢献することを目指しています。当事業では、バイオ燃料の活用や水素エンジン船外機の開発、艇体・推進システムによる推進効率の追求や環境にやさしい原材料の積極採用などを推進しています。多くの事業を展開する当社としての知見と、これまで培ってきた総合マリンメーカーとしてのノウハウを活かし、当社らしいカーボンニュートラルに向けた取り組みを進めています。

# Robotics

## ロボティクス事業



**太田 裕之**  
 上席執行役員  
 ソリューション事業本部長

### 強み

- 製販技一体で実現する高品質・低コスト・タイムリーな商品とサービス
- ヤマハロボティクスホールディングスとの事業統合による、技術・販売網の融合と顧客への実装工程すべてのトータルソリューション提供
- お取引先との強いパートナーシップに基づく共創力

### 機会

- 国内の人手不足や新興国の人件費上昇による自動化ニーズの拡大
- IoT、5G、CASEなどの新領域の発展に伴う電子化および、より高度な自動化の進行
- 無人航空機（無人ヘリ、ドローン）によるスマート農業、物流効率化への期待
- サプライチェーン再構築による製造拠点展開加速

### リスク

- 顧客の半導体をはじめとした電子部品の在庫過多
- 世界情勢の変化による需要悪化
- 新興勢力の市場参入による競争激化

## ロボティクスで感動を手のひらに—最適なソリューションをお届けする

当事業は、半導体後工程から表面実装工程、さらには組立工程と一連の生産ラインに関する技術を基盤として、お客さまのお困りごとに寄り添い、「工場まるごと最適化」を実現することにより人々の豊かな生活に貢献していく考えです。

足元の状況として、2023年度は先進国の車載や産業用機器向けの需要は堅調でしたが、中国経済低迷の影響が大きく、減収・減益となりました。当事業は特性上、市況が大きく変動しますが、アップダウンを繰り返しながらも長期的には人手不足による自動化需要や、半導体関連製品需要の拡大が見込まれます。2023年度は厳しい事業環境ではありましたが、将来の需要取り込みに向けた体制を着実に整えることができました。

当事業では「ロボティクスで感動を手のひらに」をミッションとして掲げています。世の中で生み出されたイノベティブな商品の「モノづくり」をロボティクス技術でお手伝いすることで、より多くの人々に感動を届ける。「モノづくり」をより快適にすることで、かかわる人々に感動を届ける。当事業が「感動創造」に果たす役割は極めて重要であると自負しています。これからも、一人でも多くの人々に「感動」を送り届けられるよう、積極的な投資を継続し、高まる需要にお応えすることで、持続的な成長を実現していきます。



### 主要製品の概況と主な競合

	市場と当社の概況	主な競合
表面実装関連機器 (SMT)	2022年、2023年と市況は踊り場であったが、IoT、5G、CASE対応を含め電子回路基板需要は継続的に増加。プラットフォーム戦略によってハード・ソフトの共通化を推進し、規模拡大と収益力強化を図る。	FUJI、Panasonic、ASM、JUKI、Hanwha
産業用ロボット (FA)	人手不足、人件費高騰を背景に自動化ニーズ加速。バリエーションを強化するとともに、ハード・ソフトの共通化を推進し、規模拡大と収益力強化を図る。	EPSON、MITSUBISHI、DENSO、IAI、INOVANCE
産業用無人ヘリコプター・ドローン	実績のある無人ヘリコプターに加えて、マルチローター機も販売し、農業の省人化に貢献。物流・計測などの農業分野以外の無人機用途拡大も推進。	DJI
半導体製造装置 (SEMI)	SMTと同じく2022年、2023年は踊り場であったが、パワー半導体や先端ロジック半導体の需要は、中長期的には拡大。シームレスな協働体制を構築し、半導体製造工程をまたいだワンストップ型の提案を行うことで、顧客基盤のさらなる拡大を図る。	ASM、Besi、K&S、TOWA

ロボティクス事業 **成長事業**

売上高(2023年度) **1,014**億円

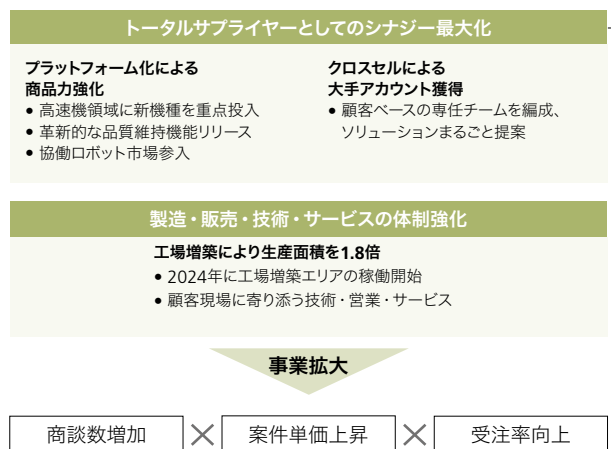
中期戦略の進捗と課題

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

**トータルサプライヤーとしてのシナジー最大化:** 2023年度の下期から生成AI(人工知能)向けの半導体需要が急激に高まったことを受け、半導体後工程の領域を得意とするヤマハロボティクスホールディングス(YRH)が受注を伸ばしています。2024年度の下期には、川下の表面実装工程の領域においても需要の拡大が見込まれることから、トータルサプライヤーとしてシナジーを創出していきます。

**製造・販売・技術・サービスの体制強化:** 事業拡大に向けて浜松ロボティクス事業所の生産能力の増強投資を行っており、2024年6月を目標に生産面積を1.8倍に増やす計画です。さらに、開発エリアの拡充および評価・実験室等の環境整備に加えて、スマートショールームの設置やカーボンニュートラル対応に取り組み、次世代事業所を具現化します。また、新たな製品の開発に向けては、技術者をはじめとした開発リソースが限られる中で、優先して取り組むべき技術を明確にし、重点化することで、効率のかつ着実に進めています。

中期重点テーマ



今後の施策

2024年度については売上高1,300億円、営業利益120億円を計画し、増収・増益を見込んでいます。人手不足によるさらなる自動化需要や、半導体関連製品需要の拡大に備え、工場の増改築や海外を含む技術系人材の確保等に取り組み、生産・開発能力の増強を進めます。また、チャイナプラスワンを背景に需要が伸びている東南アジア・インドでの事業拡大に向け新設した、シンガポールの販売拠点における新規顧客開拓と世界標準の高品質なアフターサービスの提供に注力し、販売力を強化していきます。

当事業は半導体後工程から、表面実装工程、さらには組立工程と一連の生産ラインに関する技術を併せ持ち、それらをIoT技術で連携させることで、高度なソリューションや付加価値を実現しています。今後付加価値をさらに高めるべく、情報収集や分析、活用にも注力し、トータルサプライヤーとしてブランド力の強化を進めます。

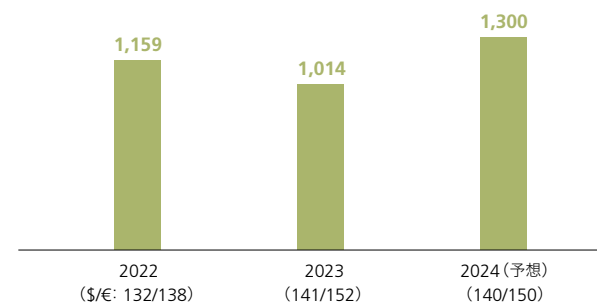
また、産業用無人ヘリコプター・ドローンについては、近年、海外における農業市場での利用推進にも努めています。世界人口の増加に伴う食料需要の高まりを見据え、現地におけるスマート農業を促進することで、減農薬・減化学肥料と収量向上に貢献します。

営業利益率

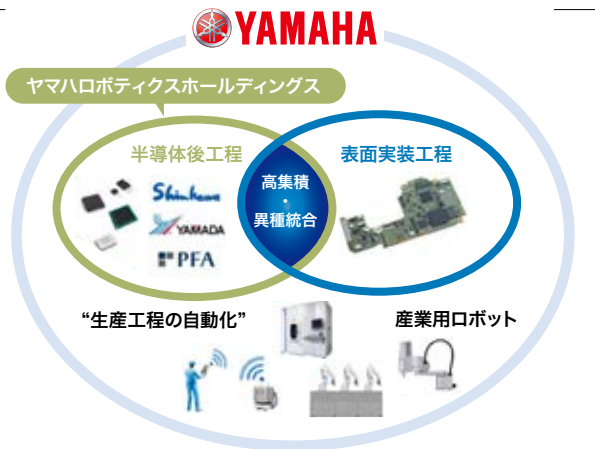
10.3%      0.9%      9.2%

売上収益

(億円)



※ 日本基準における「売上高」を「売上収益」と表示しています。



Topic 当社の輝くプロフェッショナル

当事業部の製品はさまざまな環境でヒトとモノを運び続け、また時間と距離の掛け合わせによる選択肢を増やすことで、「楽しさ」や「利便性」「自動化」など、それぞれの目的に特化した価値を生み出しています。それら製品の開発者である、当社の個人的なエンジニアをご紹介します。



▶ 当社 Web サイト  
「当社の輝くプロフェッショナル」

# Financial Services

## 金融サービス事業



**Jeffrey Young**  
執行役員  
YMFC社長（兼）YMFUS会長

**強み**

- キャプティブファイナンスによる本体製品販売からのワンストップ・サービスの利便性、およびワンブランド・サービスの安心感
- グローバル統括体制による事業基盤強化と競争力向上

**機会**

- マリン製品ファイナンスの拡大
- 新規市場（欧州、中南米）での成長と収益確保
- 保険・延長保証・コンソルシオ等、ファイナンスに付随するサービス事業の拡大

**リスク**

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

## お客さまや販売店さまとの結びつきを強めるユニークなサービスを提供

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

### 2023年度の成果と課題

2023年度は製品供給状況の改善による卸売ファイナンス債権規模の拡大や堅調な小売ファイナンス債権の増加に加え為替影響もあり、債権残高は前期比36%増加となる6,859億円まで拡大しました。一方で営業利益は資金調達コストの増加やコロナ禍前後での債権質変化に伴う貸倒引当費用増加等により前期比減益の153億円、営業利益率17.7%、ROA2.6%といずれも前期比減となりました。

事業環境では主要市場での金融引き締めによる景気減速懸念や金利上昇、レジャー需要の落ち着きなどにより、債権残高および債権質の維持、支払遅延対策や資金調達コストの抑制などの課題が顕著となりました。その中で各地域において製品販売事業との協力体制をより一層強化し、新たなお客さまの獲得や金融サービスを継続してご利用いただけるよう取り組みました。また新規市場でのファイナンス事業

の本格稼働および安定化に加え、対象商材拡大などにも取り組む一方、2022年に米国に新設した事業統括会社「Yamaha Motor Finance Corporation（以下、YMFC）」を中心としたグローバルな事業運営体制の構築、事業基盤強化に向けた活動を展開しました。

### 今後の施策

2024年度は小売ファイナンスの債権規模、また保険や中南米のコンソルシオといった金融サービス事業規模の維持・拡大を見込んでおり、債権残高は前期比微増の6,959億円を目指します。一方で金利上昇の見通しに伴う資金調達コストや支払遅延コストの増加、事業拡大やDX推進などへの活動費増加を織り込むものの、営業利益は前期比増益の160億円、ROA2.3%の確保を目指します。

引き続き各地域における製品販売事業との協力体制を強化し、従来の主軸だった二輪車販売におけるファイナンスからマリンやその他製品へ、さらには保険など周辺ビジネスへの拡大を加速していきます。

またYMFCへの本社機能の完全移管によりグローバルな事業運営体制を確立・強化します。グループ全体の知的・人的リソースを共有・相互活用することにより、各国のお客さまが当社製品・サービスを提供の拡大につなげていくとともに、金融サービス事業の持続的な成長拡大を目指していきます。

### 中期重点テーマ

**グローバル事業体制を構築し、ROA3%水準を目指す**

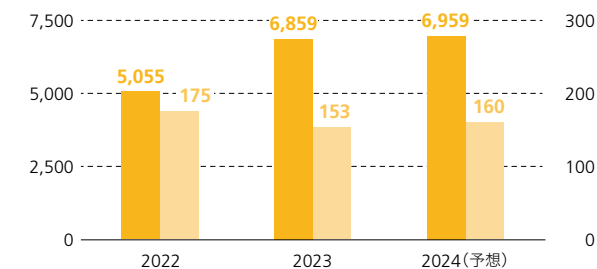
- 地域の拡大（中南米・欧州など）
- 事業領域の拡大（マリン商材）
- グローバルな事業運営体制の構築
- FinTechの活用

### ROA

4.0%                      2.6%                      2.3%

### 債権残高／営業利益

（億円）



■ 期末債権残高 ■ 営業利益（右軸）

※ ROA = 営業利益 ÷ [(前期末債権残高 + 当期末債権残高) ÷ 2]

# New Businesses

## 新規事業

対応すべき課題やニーズを探り、  
次の需要創造に向けて果敢に挑戦し続ける



青田 元  
執行役員  
新事業開発本部長

## 「需要創造」を通じて、独自の成長を実現

「需要創造」という言葉の通り、当社はそれまで世の中に存在しなかったものを創り、市場を切り拓くことで成長を遂げてきました。その代表例としては、電動アシスト自転車の「PAS」が挙げられます。当社が、このような「需要創造」を実現することができた大きな要因の一つに、「臨機応変」や「結果オーライ」などの社風があると考えています。私は異なる業種から転職してきましたが、前職との違いとして特徴的に感じたのは、ヤマハ発動機では開発当初に立てた仮説に固

執せず、例えば仮説と異なる結果になったとしても、最終的にお客さまに価値が認められるのであれば「それでよし」とするような柔軟なアプローチを許容する土壌があることです。そのような土壌の中で、自分たちの「こんなものがあつたらいいのではないか」という発想を起点に、それを形にし、柔軟に改善を重ねていく「プロダクトアウト的な開発手法」によって「需要創造」を実現し、成長を遂げてきたのがこれまでのヤマハ発動機であったと言えます。

## 次の「需要創造」に向けて

2024年、新事業開発本部が新設され、私が本部長を務めることになりました。「新事業開発」という名称が表すように、次の「需要創造」を実現することが、私の役割であると認識しています。現状の課題として、組織が大きくなるにつれて新しい製品やサービスを生み出す「挑戦のマインド」や、以前ほどの「やんちゃさ」が損なわれてきているのではないかと考えています。また、社会課題が複雑化する中で、先ほど申し上げたプロダクトアウト的な開発手法に加えて、バックキャスト的な開発手法による「需要創造」にも挑戦していく必要があると考えています。そのためには、将来を先読みする力を身に付けていかなければなりません。

このような課題認識を踏まえ、当本部の使命は大きく2つあると考えています。1つ目は、ランドモビリティ事業、マリン事業、ロボティクス事業に次ぐ、第4の柱となる事業の種をまき、芽吹いた芽を育てていくことです。また、そのスピードを上げることも重要です。先ほども例に挙げた「PAS」は商品化から市場が確立されるまでに30年ほどかかりましたが、今また自前主義でこのような種をいくつも仕込んでいこうとは考えていません。当本部では、率先してインオーガニックな成長を志向し、事業を生み出し育てるスピードを加速していきます。一方で、仮に自分たちがベストオーナーでないと判断すれば、事業の譲渡や撤退も選択肢として検討します。そうしたスクラップアンドビルドを重ねる中で得られる学び自体が、今後の当社の成長の糧になると考えており、「挑戦のマインド」や「やんちゃさ」を活性化させることにもつながると期待しています。

2つ目は、新規事業創出を通じて得た知見を経営にフィードバックすることです。将来を先読みするためには、将来どのような社会課題に直面し、どのようなニーズが発生するのかわかり、高い解像度で理解する必要があります。そのために、新事業の開発に挑戦する中で、多種多様なニーズの中から当社が対応すべき最優先の課題を探り、経営にフィードバックしていきます。例えば、インド・ナイジェリアにおけるモビリティサービスでは、一部EVの導入も進めています。EVを利用するお客さまの感覚や使い勝手、どのような場面で使用されるのかなど、EVの利用実態の把握に努めています。EV利用におけるお客さまのニーズに対する理解を先んじて深め、そこから得た知見を経営にフィードバックすることで、他事業、他エリアでの先読みの解像度を高めることに貢献していきたいと考えています。

このたび中期経営計画で掲げた2024年度の売上高の見通しを、300億円から100億円に修正しました。次ページで紹介している通り各領域で着実に進捗していますが、次期中期経営計画に向けて、さらにスピードを加速していきます。一方で、当本部は、財務面のみならず、非財務面での価値創造にも重要な役割を担っていると認識しています。これからも当社が「ヤマハ発動機らしく」持続的に成長していくために、当本部が次の「需要創造」を切り拓く存在となれるよう、挑戦し続けます。

モビリティサービス

共創 地域プラットフォーム

社会課題

知見・コア技術



雇用創出・ユーザーのQOL向上

金融サービス事業で培った  
アセットマネジメントのノウハウ  
コネクテッド技術

事業機会創出をサポートする革新的モビリティソリューションの提供

インド、ナイジェリアでは、現地のMaaSプラットフォームなどとの協業によりアセットマネジメント事業を行っています。車両の貸与による事業機会の創出のみならず、当社の強みを活かしたバイクライダーへの安全教育や、車両のメンテナンスサービス、メカニックの教育などにも取り組んでいます。さらなる事業拡大を目指すとともに、新興国の人々の豊かな暮らしに貢献していきます。

またアフリカ東部では、モビリティを活用して需要と雇用を創出するラストマイルデリバリー事業を推進しています。2017年よりウガンダで事業を開始し、2023年にはタンザニアへ事業を横展開しました。機動性のあるモビリティと配送物のトラッキング機能などにより、高い信頼性と効率性を備えるラストマイル物流を実現することで、地域経済の活性化と雇用の創出に取り組んでいます。



FIELD-BORN Vol.8  
新たなビジネスモデルで、若者たちの仕事を創出する取り組み

低速自動走行

共創 自治体・生産者

社会課題

知見・コア技術



移動のニーズ

ゴルフカーで培った車体開発技術

モノ輸送のサービス拡大と移動を通じた付加価値の創出

特定条件下での自動運転技術の確立により、物流の省人化と公共交通機関にアクセスできない地域の移動課題の解決を目指しています。

モノ輸送では、株式会社ティアフォーと設立した合弁会社「株式会社eve autonomy」を通じて、屋内外の幅広いニーズに対応する無人自動搬送サービス「eve auto」を提供しています。高まる物流自動化ニーズに応えるべく、これまで20社以上への導入が完了しました。

ヒト輸送においては、当社と国内企業3社で共同開発を行った自動運転車が、福井県永平寺町で国内初のレベル4自動運転移動サービスを開始しました。公共交通機関にアクセスできない地域の移動課題の解決とともに、ヒト輸送分野での売上創出を目指していきます。



医療・健康

共創 産学連携

社会課題

知見・コア技術



予防医療・健康の実現

表面実装関連機器の超高速・高精度な  
ピッキング&イメージング技術

抗体を活用した医療・健康事業の新会社を設立

2023年9月、当社は血液中の抗体(タンパク質の一種)を分析して健康状態を可視化する抗体プロファイリング事業を展開する「チューニングフォーク・バイオ」(米国テラウェア州)を設立しました。新会社の主な対象市場は、米国と日本です。同社が保有する抗体解析技術を用いて特定の疾患に発現している抗体を選び出し、被験者の抗体と照合することで、健康状態を分析します(抗体プロファイリング)。これにより、医療機関が行う健康診断や最適な薬の選択、製薬会社の創薬研究などへの活用を実現します。

農業自動化

共創 生産者、出資先企業

社会課題

知見・コア技術



農業の担い手不足

車体開発技術  
ロボティクス技術

共創活動を通じて、グローバルな農業ビジネスの基盤づくりを推進

農業分野での省人化において、車体開発やロボティクス技術とAIを組み合わせたソリューションを提供し、栽培から貯蔵、流通チェーンを通して価値の最大化を目指しています。当社は、CVC(Corporate Venture Capital)活動を行うグループ会社の活動を通じて、スマート農業分野のスタートアップ企業への出資や共同開発を進めています。2022年に続き出資先企業への技術者派遣など、協業で開発・実証実験を実施しました。次期中期経営計画期間での事業拡大に向け出資先企業との連携を強化し、供給・サービス体制を構築していきます。



# Activities for Greater Functional Competitiveness

競争力を生み出す機能別活動

- 49 人財
- 52 Digital Transformation
- 54 Creative Branding & Design
- 57 研究開発
- 59 知的財産
- 61 調達
- 63 生産〈モノづくり〉
- 65 マーケティング



クローズドスペースで撮影したものです。

## 人財

企業目的である「感動創造企業」の実現のためには、人財の活力が重要です。そのために社員エンゲージメントを重要な指標として取り入れるとともに、エンゲージメントの向上に向けた取り組みとして、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンと人財育成を進めます。

橋本 満  
執行役員  
人事総務本部長



### 基本的な考え方

グローバルな事業展開の中、進化・変化していく市場ニーズに機敏に対応できる組織体制づくりに加え、個人と会社が高い志を共有し、事業の発展および個人の成長の実現に向けて協力し合うことで、感動を創造し続けることができると考えています。「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、社員同士が協調し、互いの異なる視点や価値観を取り入れることは不可欠であり、各人のスキルを高め、多くの技術領域におけるスペシャリストを確保し、培った知見を先進国・新興国問わず活用していく。こういった取り組みの延長線上に、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」の実現があると当社は考えています。

2024年より人的資本経営のさらなるガバナンス強化と戦略の最適化の一環として、社長執行役員を委員長とする人的資本経営委員会を設置し、役付執行役員、海外拠点長を参加者とする会議体においてグローバル規模での人的資本への投資戦略、エンゲージメントの向上、ダイバーシティの促進に関する議論を積極的に行っていきます。また、ヤマハ発動機グループの経営幹部候補の人財育成計画、配置および育成状況についての審議を行うことを目的に、タレントマネジメント委員会を設立しました。これらを通じ、従業員のキャリアに対する自主性ならびに将来のキャリアパスの透明性を向上させていきます。

#### 中期経営計画期間のKPI

##### ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

働き方の選択肢を増やし、  
多様な人財が活躍する会社を目指す

コアポジション現地化比率\*1

2024年 **55%**

女性管理職比率\*2

2024年 **13%**

- グローバル・リージョナルのリーダーシップ研修の推進
- 本社人事制度の刷新
- キャリア採用の強化

##### 人財育成

成長を望めば誰しも機会が  
与えられる仕組みの構築を目指す

自己啓発講座受講者数

2024年 **約5倍**\*3

- オンライン・オンデマンド型の学習プラットフォーム
- 社員のRev Up\*4時間の向上

ヤマハブランドに集う多様な人財の活力を高める

## 社員エンゲージメントの向上

グローバル共通のエンゲージメント指標を導入し、社員エンゲージメントの継続的なフォローアップを実施

(参考) 本社エンゲージメントスコア\*5  
2021年 59% ▶ 2024年 70%

- \*1 海外子会社のコアポジションに占めるローカル人財比率
- \*2 本社・海外子会社の管理職に占める女性比率
- \*3 2019年比
- \*4 仕事の効率を高めオフタイムを豊かにすること
- \*5 エンゲージメント指標に好意的な回答をしている社員の割合

## 2023年エンゲージメント調査

当社は、社員エンゲージメントを重要な指標とし、中期経営計画においてグローバル共通のエンゲージメント指標の導入を進めています。中期経営計画では、本社エンゲージメントスコアを2024年に70%にすることを目標に掲げていますが、2023年の結果は前年比1ポイント低下の61%となり、目標に向けて足踏みをする結果となりました。エンゲージメントに紐づくスコアを見ると、「誇り」や「貢献意欲」は高い水準を維持しているものの、「達成感」や「推奨」は低水準にとどまっています。エンゲージメント、働きがいの向上には、「達成感」や「推奨」の向上が重要であると捉え、各職場の改善・活性化に役立てています。

	2021年	2022年	2023年
ヤマハ発動機 単体(本社)	59%	62%	61%
国内グループ会社	—	59%	59%
海外グループ会社	—	—	79%

### ヤマハ発動機 単体(本社)エンゲージメントスコア



2022年比 ▲1pt | 2021年比 +2pt

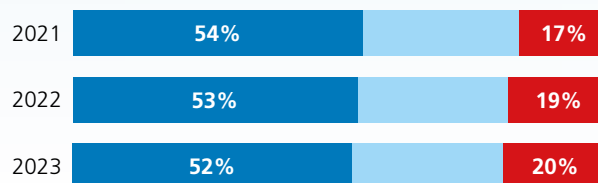
■ 肯定的 ■ 中立 ■ 否定的

### エンゲージメントに紐づく4つの設問

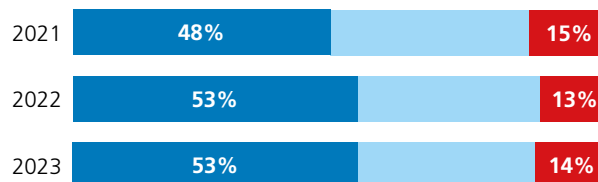
※ ヤマハ発動機 単体(本社)の結果

■ 肯定的 ■ 中立 ■ 否定的

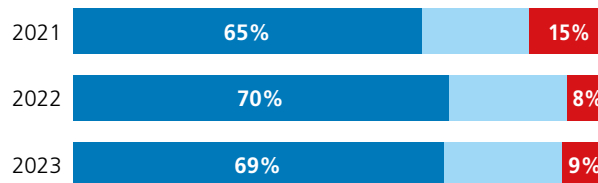
#### [達成感] 仕事を通じて達成感を感じる



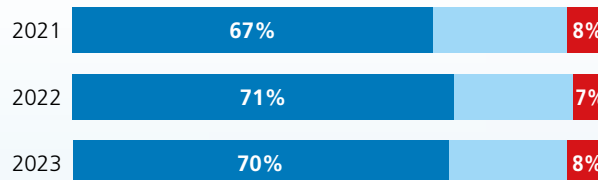
#### [推奨] 働きがいのある会社として勧めたい



#### [誇り] 当社で働くことを誇りに思う



#### [貢献意欲] より一層貢献したいと思う



### Yamaha Motor Global Award

2022年から実施している「Yamaha Motor Global Award」は、ヤマハ発動機らしさを発揮していることを基盤に、ソリューションの改革・革新を成し遂げた活動を表彰する取り組みです。優れた活動を行った個人や組織を表彰し、他の模範とすることで、ブランドや社員同士のつながりの強化、優れた活動の共有、モチベーションやエンゲージメントの向上を図ります。

2023年は国内外から30のエントリーがあり、5つの優れたプロジェクトを表彰しました。

#### • 3S Business Consultants Development Journey

Yamaha Motor do Brasil Ltda.

#### • Casting Quality Innovation

ヤマハ発動機 生産本部

#### • Yamaha Marine Training emphasizes One Yamaha vision through technical training initiatives

Yamaha Motor Corporation, U.S.A.

#### • The First mass production model 'Tracer 9GT+' as Jin-Ki Kanno x Jin-Ki Anzen Safety Vision

ヤマハ発動機 PF車両ユニット

#### • Contribution to Carbon Neutrality as the top runner of Recycled Polypropylene

ヤマハ発動機 調達本部



## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

多様な人財が集まり、互いの異なる視点や価値観を尊重しながら、新たな気づきや発見を価値創造につなげていける組織風土を醸成するために、2023年9月に「ヤマハ発動機グループダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針」を制定し、職場内および子会社への周知を行っています。

性別・年齢・国籍および原籍等を問わず、優秀な人財の経営幹部への登用を進めており、コアポジションにおける現地化率は2023年末時点で55.6%となり、目標としていた2024年末55%を前倒して上回りました。また、海外拠点から本社への異動、もしくは海外拠点間の異動も推進しており、これまでに9件実施しています。

女性管理職比率はグローバルで2024年末13%を目標としていますが、2023年末時点で11.1%となっています。2024年の目標へ向けて継続して取り組みを進めていきます。

### コアポジション現地化率

	2021年	2022年	2023年
	50.8%	51.6%	55.6%

### 女性管理職比率

	2021年	2022年	2023年
ヤマハ発動機 グローバル	9.7%	11.2%	11.1% (539人/4,846人)
ヤマハ発動機 単体(本社)	2.8%	3.2%	3.7% (50人/1,365人)

## 人財育成

多階層に応じた研修をはじめ、ハイポテンシャル人財に対する選抜研修や専門スキルを磨く研修、海外トレーニー制度などを整備し、人財育成を行っています。そのほか、自ら学ぶ風土醸成のため、自己啓発講座を拡充し、推進しています。自己啓発講座の受講者数は延べ5,039人となり、中期経営計画で目標としていた2019年比では5.6倍となっています。

「企業活動の原点は人」という基本方針に基づき、今後も人財への投資を進め、企業価値向上につなげていきます。

### 従業員1人当たり研修時間

	2021年	2022年	2023年
ヤマハ発動機 単体(本社)	5.8時間	17.3時間	22.9時間
国内グループ会社	—	—	9.7時間

### 従業員1人当たり研修費用

	2021年	2022年	2023年
ヤマハ発動機 単体(本社)	12千円	19千円	39千円
国内グループ会社	—	—	23千円

その他のデータは、有価証券報告書、当社Webサイト「従業員関連データ」をご参照ください。

有価証券報告書

従業員関連データ

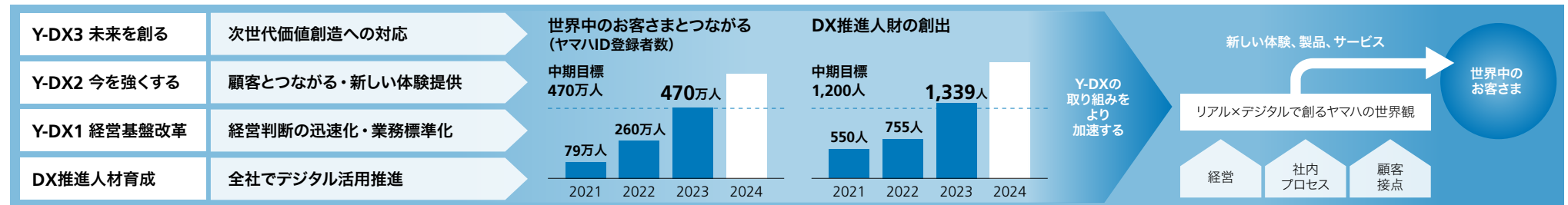
# Digital Transformation

IT・デジタル技術・データを活用してヤマハ発動機の成長戦略を加速させるために、「Yamaha Motor to the Next Stage」を掲げ、当社のデジタルトランスフォーメーションを推進しています。リアルとデジタルで創るヤマハの新しい体験・サービス・製品を通してお客さまとつながることで、ブランド価値の向上を図り、生涯を通じたヤマハファンを創造していきます。

小野 豊土  
IT本部長



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



## テーマ別の取り組み状況

<b>Y-DX1 :</b> 経営判断のより一層の迅速化	<p>当社は経営判断の迅速化に向け従来の積み上げ型予算プロセスに代わり、2023年にKPIコミットメント型予算プロセスを採用しました。本社の経営陣と事業本部長の双方が経営・事業シナリオを策定し、そのシナリオをベースに予算目標を事前に合意する方法を採用することで、目標達成に向けた施策検討に注力できる策定プロセスを構築しました。グローバル120拠点以上を連結したデータベースを活用し、経営の意思を強く反映した会社判断と運営の実現を進めています。</p>
<b>Y-DX1 :</b> グローバルERPの導入で 真のグローバル企業を目指す	<p>旧来の各国で運営されているシステムでは、KPIの計算方法が異なるためミスリードにつながりがかねない状況でした。この状況を打破し、グローバルのデータを的確かつ迅速に集めるためには、各国のオペレーションおよびシステムの標準化、単純化が不可欠です。グローバルERPの活用でつくり出す、One Fact One Placeをさらに推し進めることにより、経営判断に使用されるデータの品質が向上し、提供スピードは大幅に加速されることで、全世界で一体感のある真のグローバル運営を達成できると信じ、日々活動を進めています。</p>
<b>Y-DX2 :</b> 顧客とつながる・新しい体験提供	<p>お客さまとのデジタルタッチポイントを強化し、製品への興味喚起からスムーズな購入体験、パーソナライズされたワクワクする顧客体験をデジタルマーケティング活動とコネクテッド商材により提供しています。ヤマハID登録者数470万人をお客さまとつながるKPIとし、2023年に累計登録者数が中期目標値を1年前倒しで達成しました。つながったお客さまに対してはメンテナンスリコメンドやロイヤルティプログラムなどを発信し、高い満足と利便性、感動をお届けしています。今後は、ヤマハIDを登録していただいたお客さまにさらなる付加価値を提供するためにY-DX3の活動にも注力していきます。</p>
<b>Y-DX3 :</b> 共創による次世代の価値創造	<p>当社のさまざまなコネクテッド製品とのデータやコマンドのやり取り、またリージョンやディーラーの各種システム、外部サービスやIoTデバイスと接続できるサービスプラットフォームを構築し、事業をまたぐ形で新しい顧客価値を生み出すサービスの構築や、個社では対応が難しい新たな価値の創造、社会課題の解決に取り組んでいます。具体的には、アプリカでの雇用創出を意識したフリーアセット事業や、離島が抱える社会課題に対して住民や地方自治体の方々とともに当社のさまざまな商材を組み合わせ合わせた総合的なサービスで課題解決を試みる長崎県佐世保市黒島での実証実験があります。黒島ではリアル・デジタル両方でユーザの声や使い方を把握しながら、迅速にサービスの開発・改善に活かす共創で社会課題解決に取り組んでいます。</p> <p>また、コネクテッドにかかわる事業が多くある中で、社内に点在する人材や技術アセットを活かすために社内オープンソースの仕組みを取り入れ、エンジニアリングカルチャーの醸成を行っています。当社は、デジタル技術で製品のオーナーや生活者と直接的な接点をつくることで、共創による次世代の価値創造にチャレンジしていきます。</p>

## DX推進人財育成

「誰もがデータ活用できる会社」を目指し、実践教育／OJTによる既存社員の人財シフト、専門知識を有した人財の積極的採用を行っています。この活動によるテックリード・社内データサイエンティスト・ERPエンジニアなどの人財は2023年度で1,339人となり、中期経営計画で掲げた2024年度目標の1,200人を1年前倒しで達成しました。このDX推進人財を中心として、継続して全社横断的にデジタルを活用したビジネス提案や社内改革を強力に推進します。

## データ分析の民主化：「社員誰もが当たり前」にデータを使える会社を目指す

当社は誰もが安全かつ効率的にデータを活用できる環境の整備に力を入れるとともに、「社員誰もが当たり前」にデータを使える会社を目指し、積極的な社員教育や実践研修、OJT活動を展開しています。それによりDX推進組織だけでなく、各現場を支える一般社員も課題抽出から分析、可視化、意思決定までを一貫して行う風土が育まれています。



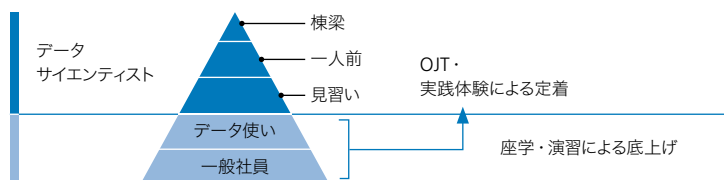
“一般社員”をデータサイエンティストに

**現場主体のアプローチ**：現場で活躍する一般社員がデータサイエンティストになることを重視しています。座学だけでなく実データと分析ツールを活用した演習やOJTがプログラム化されています。

**自主的な参加**：プログラムは強制ではなく、社員の自主的な参加に基づきます。

**成果**：2023年末時点で403人のデータサイエンティスト「見習い」が育成されています。

**DX推進部門の支援**：各部門の課題解決においてもDX推進部門が積極的にサポートし「現場駆動」に貢献しています。

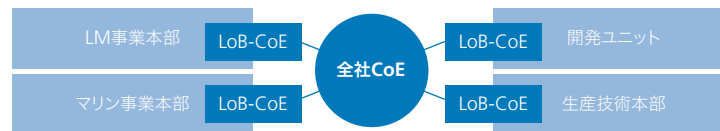


風土となりつつあるデータ活用

**LoB-CoEの誕生**：データ活用に関しては、全社のCoE\*1だけでなく製造・開発・事業部門の中に各領域のデータ活用を取りまとめ推進する部門(LoB\*2-CoE)が設置され、各領域の課題解決の精度向上、スピードアップ、全社CoEとの連携強化などが図られています。

**データ活用の風土**：Y-DX2の重点テーマValue Innovation Factoryを推進する生産技術本部では、設備技術部がLoB-CoEとなり部門全体で業務にデータを活用する風土を醸成しながら、製造部門、お取引先の社員教育を通じた人材育成やプラットフォーム開発を行っています。

\*1 Center of Excellence \*2 Line of Business



データ分析環境整備とガバナンス・マネジメント

蓄積されたデータを社員が安心・確実に利用し、意思決定や業務改善、お客さまへの価値提供に活用するため以下の環境整備を推進しています。

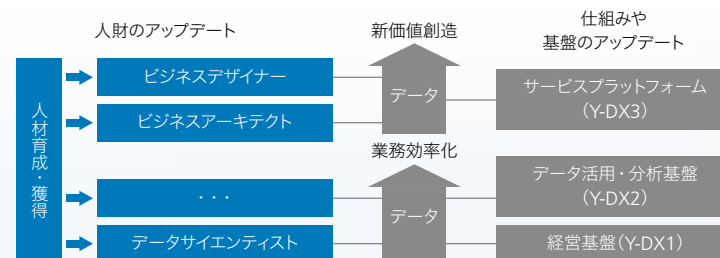
**基盤構築**：蓄積されたデータを活用できるようにするためのデータレイクとデータ分析基盤の構築および連携を進めています。

**ガバナンス**：データ分析基盤において高優先度領域であるメタデータ、データアーキテクチャ、セキュリティとガバナンス運用に焦点を当てています。

**データマネジメント強化**：ランドモビリティ、パワートレインユニット、製造部門などでデータマネジメントを強化する体制が生まれています。

新価値創造を目指して

ヤマハ発動機らしい現場の力を最大限引き出せるように、データサイエンティストだけでなくデジタルビジネスデザイナーやビジネスアーキテクトなど幅広いDX推進人財の育成と、仕組みや基盤の整備を進め、新価値創造につなげていきます。



## Creative Branding & Design

ブランド価値をさらに高め、輝かせることが、「感動創造企業」の実現につながると考えています。企業ブランディングと魅せる化するデザインによって価値創造に貢献し、競争力を生み出すクリエイティブ本部の取り組みについてご説明します。

木下 拓也  
執行役員  
クリエイティブ本部長  
ブランド委員会委員長



### 感動や楽しみへの共感を増やしていくブランディングとデザイン

当社にとって「ブランド」は、最も重要な経営資源の一つです。当社は1955年に日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)から二輪車事業を分離・独立して創立したため、ベースにはヤマハ株式会社と共有するヤマハブランドがあります。その上に、これまでの事業活動によって培ってきたヤマハ発動機独自の価値が相乗しています。

また当社は歴史的にも「デザイン」を大切に扱い、製品を通して世界のお客さまとつながることでブランドにも大きな影響を与えてきたと認識しています。創業以来のパートナーであるデザイン会社のGK(現株式会社GKデザイン機構)と2012年にインハウス化したデザイン組織、この内外の視点があることが幾多のユニークなデザインを生み、当社ブランドの形成にも貢献しています。

インハウス化した組織であるクリエイティブ本部は、企業ブランディングとデザインによって、ユニークなブランドとしての価値創造に貢献し競争力を生み出す部門です。ユニークな無形資産を顕在化させ、経営層を含む社内をつなぐ活動と社会とつながる活動を行い、継続的な価値創造へ向けて機能させることを中期的に取り組んでいます。

長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」の実現へ向けて、企業ブランディングとデザインにおいて、1)魅せる、2)共感、3)共創というフェーズを設定し連携させながら貢献していきます。



#### 1) 魅せる

社会や人々と当社の多岐にわたる接点の中で、私たちがお届けする製品をご覧いただく機会はとても重要です。自然や街というフィールドの中で私たちの製品を見た人の印象にデザインは大きな影響を持っています。この段階では、そこでの好感度を高めるために、デザインのチカラを高めることが必要であると考えています。

#### 2) 共感

ありがたい姿を描き、それに共感していただくことがこのフェーズです。「Japan Mobility Show 2023」で出展したコンセプトモデルでは、さまざまな社会課題に向け私たちが大切にしている価値観をありがたい姿として提案しました。それは、私たちの製品をお使いいただくことで、自らの身体で感じ、心が動き、楽しみながら成長し、可能性を拓ける姿です。

#### 3) 共創

新しい感動を共創するのがこのフェーズです。過去から、ヤマハブランドを身体で感じ、心が動き感動した人々が、ヤマハ発動機らしい感動を創造してきました。その歴史の重要性を認識し、新しい感動を創造するために、2024年から「NEXT KANDO ACTIONS」という活動を開始しました。私たちのブランドの価値観に共感し、新しい感動を共創する人々をさらに増やしていきたいと考えています。

## 活動実績

## 感動創造企業としての存在感を発揮する活動と未来を魅せる取り組み

ブランディングでは、当社が大事にしてきた軸足や姿勢をステークホルダーにも分かりやすく伝えることが必要だと考えています。2023年は「統合報告書2023」で述べた、当社ブランドを象徴する活動、ブランド価値の評価手段の再構築、ガバナンスの強化の3つに取り組みました。また、クリエイティブ本部の存在目的である「未来を魅せる」を機能させるために、3つの活動(リサーチで魅せる、デザインで魅せる、ファンとのつながるカタチで魅せる)を行いました。ここでは主な活動について、1)魅せる、2)共感、3)共創のフェーズに沿って振り返ります。

## 魅せる

## 当社ならではの価値観で魅せる活動

## ▶ デザインで魅せる活動

価値観が多様化する中であっても支持を得られるデザインであるために、商品の企画検討のためのプロトタイプングとして「Japan Mobility Show 2023」に18のプロジェクトを出展しました。他のイベントでも事業部門と連携してプロトタイプングを行い、実装へ向けた検証を進めました。



「MOTOROiD2」  
モビリティに知能化技術を融合させ、  
人とマシンのインターフェースの未来を検証する実験モデル。

## 共感

## ありたい姿で共感を増やしていく活動

▶ 「感動創造企業」としての存在感を発揮する  
ブランディング活動

当社ブランドを象徴する活動として、“生きる”を、感じる”をテーマに「Japan Mobility Show 2023」にヤマハ株式会社と出展しました。私たちの提供する製品は楽しいばかりではなく辛い状況のときでも寄り添えるパートナーと定義し、そのありたい姿を核として来場者へのメッセージを発信しました。



Japan Mobility Show 2023での「TY-E 2.2」  
黒山健一選手とともに全日本トライアル選手権に参戦する  
唯一の電動車としてガソリンエンジン車と競い、年間ランキング3位を獲得。  
会場でも「生きる」を表現。

## 共創

## 社内外との連携で共創していく活動

## ▶ ファンとのつながりで共創していく活動

「YZF-R7」ファンとのコミュニティを立ち上げ、さまざまなモノとコトを現役開発者との日常的な交流で共創し、「Good Design Award 2023」や「AUTO COLOR AWARDS 2023」特別賞を受賞しました。さらにファンが運営主体者、私たちメーカーがサポーターとなる、自律型の運営にチャレンジしています。

## ▶ 地域社会に携わる人々と共創していく活動

未来のまちとモビリティをコンセプトにする「Town eMotion」では、2023年に首都圏や本社所在地(静岡県磐田市)で産官学民での継続的な実証実験を実施しました。人中心のまちづくりにおけるモビリティの在り方を共創しています。



「ヤマハモーターラボ for R7」  
ファンとメーカーの  
共創型コミュニティ



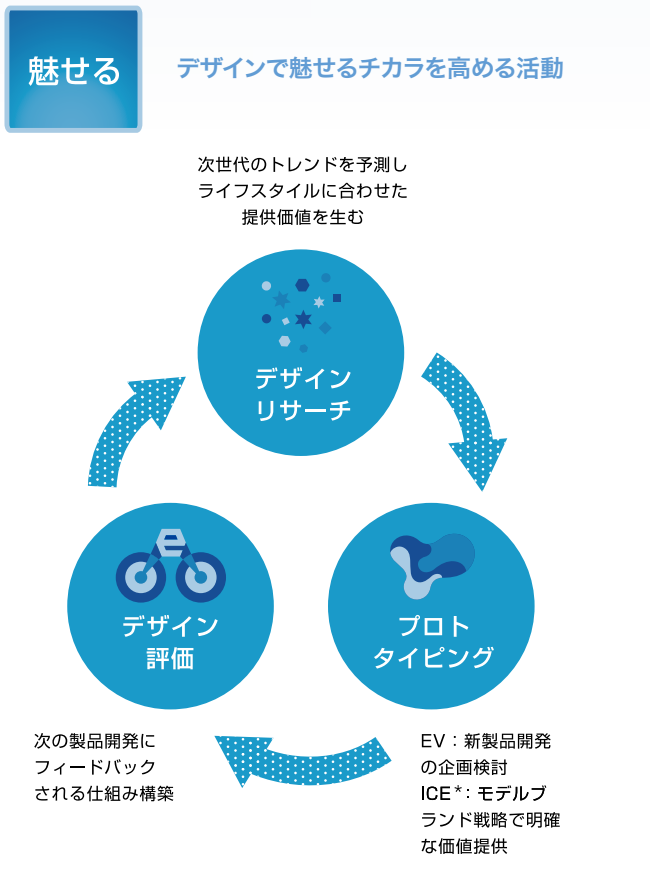
「Town eMotion」  
地域を活性化する  
移動・滞留のUX検証



課題認識と今後の取り組み

魅せるデザインと企業ブランディングで共創へとつなげていく

当社は事業が多様で各々に個性的であることが企業の持続的成長にもつながり、ブランドとしての強みとなっていると考えています。一方で、事業によって抱かれるブランドイメージは多様で、企業全体としてのキャラクターは希薄になりがちです。それを強化し当社への期待感を高めることが次のブランディングにおける課題と認識しています。また、産業や技術、ステークホルダーの価値観やお客さまとの関係性も大幅に変化し多様化するに伴い、デザインの在り方も進化が求められています。デザインで魅力高め、事業での競争力強化に貢献する仕組みを改めて策定していきます。



「デザインで魅せる」を持続的に生み出すための仕組みを構築し、各プロセスを機能させていきます。

\* ICE (Internal Combustion Engine) : 内燃機関



「Yamaha E-Ride Base」

「Yamaha PAS Life」



左：社内向けポスター  
上：活動のターゲット

## 研究開発

技術ビジョン：「楽しさ」の追求と社会課題の解決で新しい価値を創る

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



小松 賢二  
執行役員  
技術・研究本部長

### 「ヤマハ発動機らしさ」をより際立たせるための「人間研究」と「カーボンニュートラル対応」を推進

当社は「感動創造企業」であり、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを企業目的としています。2030年に向けて長期ビジョン「ART for Human Possibilities ～人はもっと幸せになれる～」を掲げ、注力領域を定めて推進しています。2023年には推進力となる全社技術戦略を更新し、従来取り組んできた「人間研究」を基礎研究として位置づけ、再定義しました。

近年はスタートアップなどの新規参入が多く商品が乱立しています。その中でいかに差別化していくのか。当社はそこに人間研究で磨

いた要素を取り入れることで他社とは一味違った商品を提供できると考えています。そして、その要素を横展開することで、当社の製品、サービスに普遍的に存在する「感性で訴求する価値」を創出し続けたいと考えています。2024年度はその研究成果を商品に反映するための仕込みの段階に移行していきます。

「カーボンニュートラル対応」も当社らしく進めていきます。モビリティとして「移動する楽しさ」はとても重要であると考えています。楽しさや感動を与えられる要素を「人間研究」で定義し、それを測定

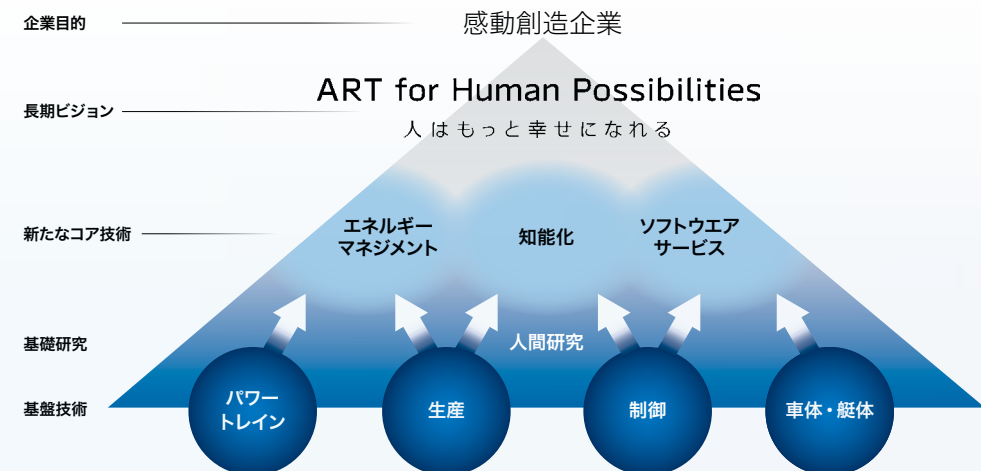
することで「移動する楽しさ」をより高めていきます。そのために、電動化一辺倒の対応ではなく、カーボンニュートラル燃料や水素を利用する内燃機関なども含めたマルチパスウェイの研究開発を進めていきます。そして、このような研究開発を進めることで、お客さまに感動や豊かな生活を提供し続けていきます。

### 全社技術戦略

当社は全社技術部門の責任者で構成される技術委員会で全社技術戦略を策定しています。2023年に「楽しさ」の追求と社会課題の解決で新しい価値を創る、を技術ビジョンとして設定しました。

企業目的の「感動創造企業」を「楽しさ」の追求で実現します。加えて、社会課題の解決を「楽しさ」と対立するものとせず、「楽しみながら解決する」ヤマハ発動機らしいソリューションを提供することで新しい価値創造を目指します。

この技術ビジョンを実現するものとして、これまで大事にしてきた人間研究を改めてすべての活動のベースにある基礎研究と位置づけました。またエネルギーマネジメント、知能化、ソフトウェアサービスを強化領域として新たなコア技術としました。当社の培ってきた基盤技術と新たなコア技術を組み合わせることで新価値創造に取り組みます。



## 事例1：人間研究

当社は、人間研究から得られる深い洞察をもとに、人間の感性や技量を技術に変えていきます。さらにその技術を商品やサービスとして具現化することで、人の感情や意図を見出し、まだ気付いていない喜びや興奮を呼び起こすことを目指します。これまで当社ではすべての感動の原点として、人間研究に取り組んできました。その取り組みの一例を紹介します。

### ▶ e-plegona

「感動」の仕組み解明と再現の研究プロジェクトから生まれた体験型アート作品「e-plegona」は、「SXSW(South by Southwest)」など国内外の著名なイノベーションイベントに出展され、各地で高い評価を得ました。一部のイベントではデータも収集し、人と人の身体的な非言語的コミュニケーションによる感情の揺れ動きが、二人の心をつなげて感動を生み出すという独自の仮説を学術的に検証しています。今後も「感動」を生み出すための人間研究をヤマハ株式会社、カリフォルニア工科大学と共同で推進していきます。



Tech Open Air Festival 2023  
© Berlin, DE



SXSW 2023  
© Austin, US

### ▶ 米国モーターサイクル文化の社会的調査

当社の人間研究には文化や社会の構造的な理解といった社会科学的なテーマも含まれます。京都大学との共同研究では、市場を「文化」として捉え、社会学や文化人類学的アプローチによる調査を進めています。また、サブカルチャーや新しい文化の兆しを捉えてフィールドワークを行い、根底にある隠れた社会課題をあぶり出しています。これらの研究を現地の方々とともに進めることで、社会課題を乗り越えて人間の可能性を広げようという新しい価値の創造を目指しています。



US市場「bLU cRU」イベントの風景

## 事例2：エネルギーマネジメント(水素活用)

当社は、環境にやさしい持続可能な未来を追求しています。その実現のために、電動化、カーボンニュートラル燃料対応、生産の省エネルギー化等、マルチパスウェイでの開発に取り組んでいます。その一環として、新たなエネルギー源となる水素技術の開発に注力し、単なる既存のエネルギー源の置き換えではなく、水素エンジン特有の特性と可能性を最大限に引き出すことを目指しています。これらの取り組みを通じて、当社は環境に配慮した社会の実現に向けて一歩一歩前進しています。その取り組みの一例について紹介します。

### ▶ HySE

当社は、カワサキモータース株式会社、スズキ株式会社、本田技研工業株式会社、トヨタ自動車株式会社、川崎重工業株式会社とともに「技術研究組合 水素小型モビリティ・エンジン研究組合(HySE)」を設立しました。脱炭素社会の実現に向けて、小型モビリティ向け水素エンジンの基礎研究を目的としています。また、HySEは「ダカール2024」の新カテゴリー“Mission 1000”に水素燃料エンジン車「HySE-X1」で参加しました。



### ▶ DRIVE H2

「DRIVE H2」は4人乗りゴルフカー「DRIVE2 CONCIERGE4」をベースにしています。車両には気体用高圧水素タンク2本(各25L)を、運転席下と後部座席背面に搭載しています。

水素エンジンは既存の技術を活かすことができ、従来の知見と脱炭素を両立できる可能性を秘めた技術として、研究・開発を進めています。



### ▶ 水素船外機 開発試作機

水上を走るマリン商材は、陸上の自動車などと比較し、水の抵抗を受けるため非常に大きいエネルギーが必要です。また使用する環境や用途により、求められる性能・要件は多岐にわたります。当社は、そのような課題があるマリン商材のカーボンニュートラル達成に向け、電動化だけでなく、マルチパスウェイで新エネルギー技術の開発を推進しています。



## 知的財産

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



北中 健朗  
人事総務本部 法務・知財部長

### IP\* for Business

当社では「IP for Business」を旗印として掲げ、知財活動方針の4本柱を推進しています。

現在はさまざまな技術領域にて事業部門と協働しながら知財分析の積極的な活用を推進しています。また長期かつ経営的な視点で技術戦略の審議を行う技術経営委員会において、成長領域の知財分析などの知財活動を報告して、当社の技術戦略の策定に反映しています。

さらに、マネジメント層を含む社内への役員向けに年次発行する技術白書では知財分析による技術動向の可視化や提言に加え、知財視点での事業動向の分析や提言も行い、これらを事業部門の中長期計画の策定検討や法務・知財部長が同席する経営会議および取締役会での審議において活用するなど、知財活動を用いて当社の価値創造に貢献しています。

\*IP(Intellectual Property)：知的財産

#### 知財活動方針の4本柱

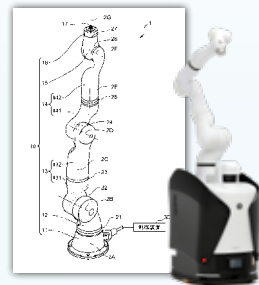
- ① 既存事業の製品開発や技術開発に連動した知財創出を主とする従来型の知財活動から一步先へ。
- ② 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
- ③ さらに「先取り」と「領域拡大」を狙う先進的な領域を、知財ランドスケープから示す。
- ④ 経営の判断や戦略策定および価値創造に、知財の視点から貢献する。

### 「ART for Human Possibilities」を実現する知財活動

当社は長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けた活動を通して、重要な社会課題の解決や、持続的な成長、ひいては企業価値の向上を目指しています。知財部門では、事業活動の検討段階から関与し、その核となる知的財産を創出することで、これらの実現に貢献しています。

#### SDGs：協働ロボット 「MOBILE ROBOT ARM」

ヒトの代わりに作業を行うロボットと、自律移動台車を組み合わせたモバイル協働ロボット。ヒトの力覚に近い動作を実現するためのアーム制御等について特許を出願。



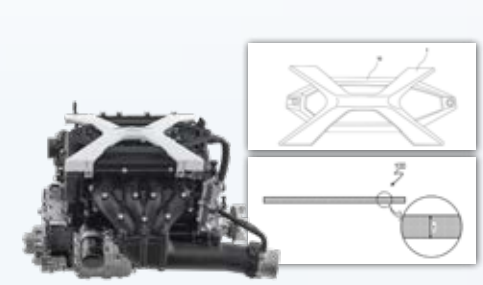
#### 協業によるイノベーションの加速： ライダーの感情を可視化する 「感情センシングアプリ」

感情推定に知識の蒸留というAIの手法を適用した特許を横浜国立大学および株式会社ミルウスと共同出願。



#### 商品のカーボンニュートラル化： 植物由来の次世代素材 「セルロースナノファイバー」

セルロースナノファイバー強化樹脂の組成および製造方法の特許を日本製紙株式会社と共同出願。



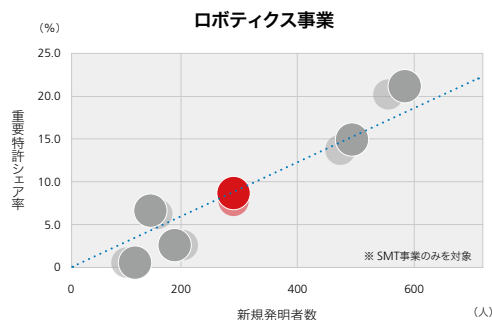
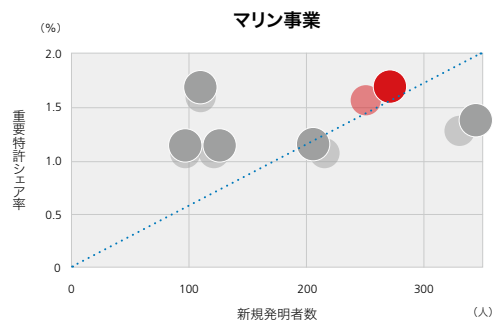
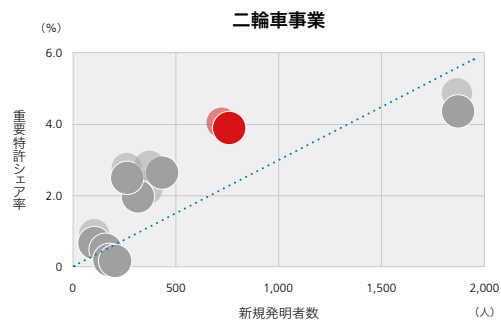
## 事業戦略を支える知財活動／知財ポートフォリオ

当社では知財部門が事業活動の上流から積極的に関与しています。各種の知財分析を通して各事業戦略の先にある成長領域を可視化し、これらをM&Aでも活用するとともに、事業戦略に沿って特許権・意匠権・商標権などを組み合わせた「知財ミックス」の活用を推進しています。例えば当社が誇るデザインが特徴的な製品について、「外観に関する意匠権」のみ取得するのではなく「その外観を技術的な視点で位置づける特許権」の取得も積極的に進めることにより、製品・サービスの多面的な知財保護によるユニークな価値創出を実現しています。

事業ポートフォリオにおいてコア事業と位置づける二輪車事業・マリン事業は、下図のように重要特許シェア率・新規発明者数ともに引き続き上位を維持し、競合企業に対して特許創出の効率性において高い優位性を確保しています。一方、事業ポートフォリオにおいて成長事業と位置づけるロボティクス事業では、成長に向けたリソースを継続投入し、事業拡大を支える新規発明者数の増加につなげながら、事業領域における競争優位性を確保する発明創出活動を実施しています。

なお当社は、これらコア事業および成長事業を支える知的財産を侵害する行為に対して、各国の知財当局等と連携して毅然とした対応を行う(2023年はグローバルで527件)とともに、ヤマハブランドをほぼ全世界で商標登録により保護し、各国・地域での事業戦略に基づく価値創造と優位性確保を、知財面から担っています。

### 重要特許シェア率と新規発明者数



### コア事業：二輪車事業 プレミアム戦略「AEROX」

**<全体&デザイン>**

特許権  
特徴的なフロントデザインを具現化するポジションライト構造

意匠権

**<Y-Connect>**

特許権  
CCULレイアウト

Y-Connect 商標権

特許出願  
車両と携帯デバイスをつなぐユニット



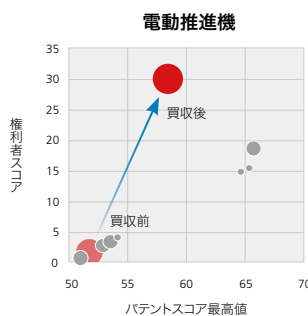
**<エンジン>**

商標権

特許権  
VVA切替ピンレイアウト

特許権  
SMGセンサ冷却構造

### コア事業：マリン事業 「Torqeedo GmbH」買収によるマリン版CASE戦略における電動領域の知財ポートフォリオ強化



特許権  
リムドライブ式電動推進機

特許権  
バッテリーとモーターの電気系統

特許権  
バッテリーハウジング

※ Torqeedo GmbHは、マリン版CASEにおける「E」領域の電動モーターやプロペラ、電源システムに関する多くの特許を保有している。当該技術領域におけるTorqeedo GmbH買収による当社の特許ポジションの変化を示す。  
※ 株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」のパテントスコア(EP)を用いて当社作成。

陰影は2023年公表データからの傾向を示す。  
※ 新規発明者数：直近10年間に新たに出願した発明者数。人材投資への注力度を示す。  
※ 重要特許シェア率：特定母集団における年平均被引用回数上位5%特許の保有割合。特定領域における市場優位性や価格決定力を示す。  
※ 点線は各点の線形近似直線。重要特許創出の効率性の競合事業者平均値を示す。  
※ 本指標は内閣府知的財産戦略推進事務局「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」(第16回)資料「知財・無形資産投資と指標(KPI)」および東京大学未来ビジョン研究センター「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関するKPI等の設定(中間報告)」(2022)ワーキングペーパーに依拠する。

## 調達

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する、当社のユニークで高性能・高品質な製品を世界中へお届けし続けるためには、多種多様な高品質な部品・資材などを世界的な視野で幅広く調達していくことが重要です。お取引先と積極的なコミュニケーションを通じてより良い信頼関係を築き、当社とお取引先がともに企業価値を高める「協創\*」の精神でモノづくりを実現しています。

\* グローバルな競争力向上に加え、社会の共感を得て、お取引先の皆さまと相互の企業価値を高めていく活動のことを、ヤマハ発動機らしい「協創」と定義。

増田 辰哉  
執行役員  
調達本部長



## 未来に向けた持続的な競争力の強化をお取引先との協創で

2022年からの中期経営計画において、お取引先と当社がモノづくりを通して新たな価値創造と競争力をともに高めるための取り組みを、「協創」という言葉に込めてグローバル調達方針を策定しました。

中期経営計画最終年となる2024年は、コロナ禍も落ち着いたものの、その一方で地域ごとの需要状況が変化し、さらには地政学リスクや自然災害など、調達を取り巻く環境はますます厳しくなり見通しを立てるのが難しくなっています。このような状況においても、これまでに取り組んできた新価値の創造による商品競争力の強化とさまざまなリスクへの備えをアジャイルに対応すべく、お取引先との活動を協創にて進めています。

### 2022～2024年 中期グローバル調達方針

#### お取引先との「協創」活動を通じて 相互企業価値の向上と競争力を強化する

##### 成長性

新成長領域への挑戦  
新成長領域への対応と戦略推進

##### 収益性

既存ビジネスの強化  
理論値思考による市場競争力強化

##### 健全性

サステナビリティの推進  
持続的な成長の維持

#### 成長性

##### ▶ お取引先と取り組む新たな価値の創造

お客さまに提供できる商品価値を高めるために必要な技術ニーズと、お取引先が持つ技術を結びつけることが調達の重要な役割の一つです。電動化の主要部品については、グローバルな規模での取引先調査を行い、さまざまな形態での協業を検討しています。またコネクテッドの領域では、複数のお取引先が持つ固有技術を組み合わせ魅力的な商品を上市する事例も出てきました。

既存のお取引先の固有技術発掘も継続して取り組んでいます。お取引先の技術展示会を開催し、実際の部品確認や技術プレゼンを通して当社とお取引先の双方の技術者が直接会話することで、社内の技術ニーズとお取引先の固有技術を結びつける活動を行っています。ここではCASE領域のみならず、従来のICE領域を含めた広い範囲の技術交流を行っており、お取引先とともに技術の深化を検討しています。

これらの技術交流は、当社の技術戦略と結びついた調達戦略に沿って進めており、当社とお取引先のマネジメント層が中長期的な技術・調達戦略をオープンに議論する場を定期的に持つことで実現しています。

#### 収益性

##### ▶ 持続可能な競争力の強化へ

お取引先と安定的な生産活動を維持していくためには双方が持続可能な競争力の強化に取り組むことが重要です。当社の生産部門が掲げる理論値生産やDXの取り組みをお取引先にも展開し、製造現場を協創で改善することで競争力の維持・強化を進めています。具体的な取り組みとして、当社が社内で培った技術を活用してお取引先の新工法開発を共同で検討することや、製造現場のDXを推進する一環としてお取引先の担当者を当社に受け入れ、デジタル技術の活用事例を現場で経験していただくなどのお取引先の人材育成も進めています。また、製造現場の改善にとどまらず材料や仕様の見直しにも踏み込んだ最適なモノづくりの実現に取り組んでいます。

一方で、原材料や人件費、エネルギーが世界的に高騰する近年において、当社とお取引先が持続的な成長を続けるために、お取引先の状況を確認する協議の場を持ち、双方合意のもとで実情に合わせて取引条件を更新することにより、適正かつ持続可能なビジネス環境の構築を実践しています。

健全性

適正取引の取り組み

当社は、「相互信頼・相互繁栄」の精神に基づいて国内外さまざまなお取引先との協創関係を確立しています。そのため日頃から、各国・地域の競争法を遵守した公正な取引の維持に努め、ともに持続可能な成長を目指すパートナーとしての関係構築に取り組んでいます。

パートナーシップ構築宣言に賛同し、2020年に宣言を公表しており、下請法、振興基準の遵守に取り組んでいます。さらにお取引先専用のWebサイト上で、パートナーシップ構築宣言の内容や型・治工具の適切なルール、下請法の事例などをお取引先の皆さまと共有しています。また、第三者機関による専用相談窓口「フェアビジネスホットライン」を設置し、お取引先が申し出をしやすい環境を整備しました。

自社内においても、社長直下に適正取引員会を設置し、適正取引の取り組みを強化しています。運用状況の確認と改善のために、毎年全社での自主監査・自主点検を行っています。5月と11月を「下請法強化月間」に指定し、下請法違反ゼロを目標とした活動を推進しています。また、全社員に対して下請法のeラーニングや下請法講習会などを実施し、社内での適正取引の意識向上を図っています。



コミュニケーションを深めるための取り組み

当社の生産活動をグローバルに支えていただいているお取引先との取り組みがますます重要になるため、双方向のコミュニケーション強化にも継続して取り組んでいます。

その一環として、当社のマネジメントがグローバルなお取引先にビジョンや取り組みを伝えるとともに、当社活動への協力に対する感謝をお伝えする場としてグローバルサプライヤーズカンファレンスを2023年4月に日本で開催しました。コロナ禍の影響で2020年以降はWeb配信で開催することでコミュニケーションを図ってきましたが、コロナ禍も明け4年ぶりに対面で実施しました。13カ国、230社、約600名の主要なお取引先にご参加いただき、当社からは市場での取り組みや新技術開発、モノづくり現場におけるDX推進などの取り組み状況を共有しました。また、グローバルな生産活動に顕著な貢献をいただいたお取引先を表彰して感謝の意をお伝えしています。加えて実際に

製品に触れていただく機会として製品試乗や工場見学などを行い、実体験を通して当社の理解を深めていただくことでモノづくりのパートナーであるお取引先とのコミュニケーションを深めています。



2023年 グローバルサプライヤーズカンファレンス

サプライチェーンにおけるカーボンニュートラルの取り組み

カーボンニュートラルの実現はお取引先と一体となりサプライチェーン全体で取り組む必要があります。サプライチェーン全体の可視化と削減活動を進めるために、2022年からは各社のCO<sub>2</sub>排出量の把握やカーボンニュートラルの取り組み事例などに関するアンケート調査を開始しました。お取引先でのCO<sub>2</sub>排出量算定のサポートや活動に関する相互理解を深めるために、定期的にお取引先向け説明会や算定方法の勉強会も行っています。また、カーボンニュートラル活動を支える見える化ツールやサービスを提供する25社から、展示会形式でのプレゼンテーションや、セミナー形式で自社の取り組み事例を他のお取引先へ共有していただくイベントを協力会社と連携し開催しています。これらの活動により、サプライチェーンにかかわる各社の排出量の見える化と、削減活動の普及促進を図っています。

原材料については、2023年に二輪車製品として国内初となる「グリーンアルミニウム\*」を採用し、2024年はマリン製品にも適用を

広げています。また、二輪車の海外輸出用梱包材に電炉材の活用を検討しており、自社手配の原材料分野においてはカーボンニュートラルに向けた取り組みを加速しています。

\* グリーンアルミニウム：CO<sub>2</sub>の排出量が少ない再生可能エネルギーを用いて製錬されたアルミ材



2023年 カーボンニュートラル展示会

## 生産 (モノづくり)

ヤマハ発動機では持続的な価値創造に向けて、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルへの取り組みを加速させています。2023年度は低CO<sub>2</sub>材の量産化や工場への太陽光発電の導入加速により、CO<sub>2</sub>の排出を大幅に削減しました。また、理論値生産の思想に製造DX技術を組み合わせた「Value Innovation Factory」のグローバルな展開により、新たな価値の創造が進んでいます。これからもお客さまに感動していただけるモノづくりを実践し続けます。

植田 孝太郎

執行役員  
生産本部長

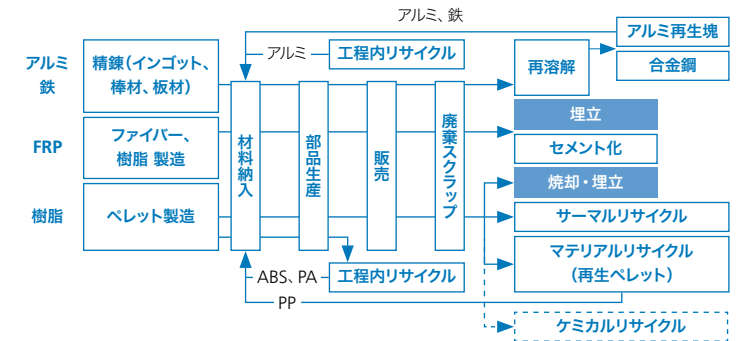


### 1. サークュラーエコノミーの実現に向けて

#### 1. 購入材料に起因するCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

社内の生産時に使用する材料を低CO<sub>2</sub>材に代替することは、商品のカーボンニュートラルにおける重要な技術課題です。2023年度は、リサイクルポリプロピレン (PP)、CNF配合PP、グリーンアルミニウムの商材適用と量産開始によって、素材の低CO<sub>2</sub>化の取り組みに対して社内外から当社への注目が高まった1年でした。

引き続き、各材種の市場リサイクルシステムの状況を考慮した材料開発に取り組んでいます。まず低CO<sub>2</sub>材の確保が容易なアルミ合金については、エンジンやフレーム用の新しいリサイクルアルミの開発を進めています。既に使用開始しているリサイクルPP材の適用範囲を拡大するための材料開発を行っています。鉄鋼材料においては、商品を梱包する際の鉄フレームへのリサイクル材適用の目途が付き、量産化を進めていく考えです。今後は、さらに低CO<sub>2</sub>材の採用事例を増やし、当社のカーボンニュートラルに貢献していきます。



#### 2. 資源循環の推進

当社では、持続可能な循環型社会の実現に向けて、3R(リユース、リデュース、リサイクル)の取り組みにより事業所からの廃棄物を最小化するとともに、「2050年までにすべての廃棄物を再資源化する」ことを新たな目標に掲げて取り組んでいます。

これまで取り組んできた加工切削液の延命化などに加えて、新たに梱包材の再資源化に取り組んでいます。素材ごとに分別し、周辺の会社と共同スキームを組んで回収した後、原料ペレットに戻して再製品化します。これにより年間約32tの梱包材を再資源化できる見通しです。

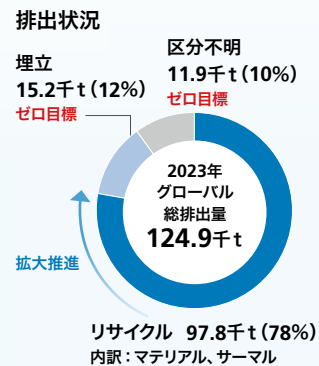
これらの取り組みの結果、2023年の売上高当たり廃棄物量は2019年比で26%削減することができました。今後も、当社だけの活動にとどまらない社会全体での資源循環の取り組みを継続していきます。

#### 製造段階における目標

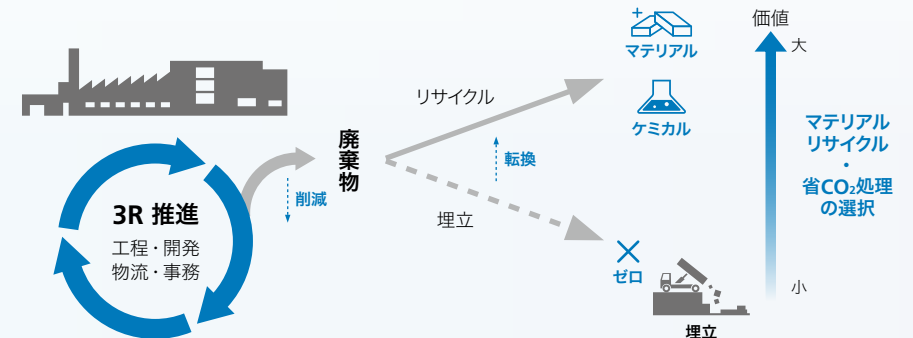
リサイクルの質の向上  
マテリアルリサイクル率の向上

2050年再資源化率100%(=埋立ゼロ)  
中間目標：2035年99%

産業廃棄物削減  
2019年比 原単位▲1%/年



#### 方向性





## 工場におけるカーボンニュートラルへの取り組み加速

当社は2035年に工場におけるカーボンニュートラルの実現を目指し、エネルギーの「最少化」と「クリーン化」をグローバル展開し、取り組みを加速しています。

「最少化」の柱は「理論値エネルギー」です。真に必要なエネルギーを「価値」、それ以外をすべて改善対象とし、エネルギーの最少化を進めています。設備の自動停止、可変速運転、断熱強化、生産CT短縮などに取り組むとともに、効果の高い施策を標準アイテムとしてグローバルで網羅的に展開し、大きな効果につなげています。

「クリーン化」では太陽光発電の導入を加速し、2023年の再生エネルギー比率は5%に到達しています。静岡県袋井南工場では2,200kW規模のメガソーラーの運用を開始しました。発電した電力は同工場で使用するほか、休日に余る約15%の電力を2025年より当社の他事業

所に送電し、CO<sub>2</sub>排出量の削減を上積みする計画です。

これらの取り組みの結果、2023年のCO<sub>2</sub>排出原単位は、2010年比67%減に到達するとともに、CDP気候変動レポート2023で最高評価であるAランクを初めて獲得しました。カーボンニュートラル実現に向けて今後も挑戦を続けていきます。



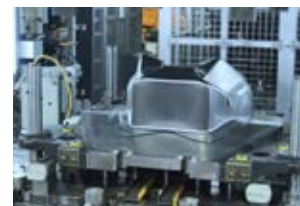
## 現場が生み出す新価値創造「Value Innovation Factory」

当社は各加工工程において、製造DX技術と理論値生産の思想を活用することで、原価低減と人作業の改善により、新しく価値を生み出す「Value Innovation Factory」を目指しています。

そのうちプレス工程においては、複動スライド構造やサーボダイクッション制御技術、成形解析技術を活用した「高意匠プレス加工機」を導入し、従来実現できなかったお客様の感性をくすぐる高意匠のプレス部品を、少ない工程数で実現しています。高意匠プレス技術はBEV

で使われるEVコンポ部品にも流用可能で、将来にわたりより魅力的な商品の実現に貢献します。

また、このラインの生産準備段階では、3DデータとVR技術を活用したリスクアセスメントを実施し、より安全な作業環境も実現しています。



## 安全な職場環境を目指して

「働いている皆さんの安全、健康はすべてに優先します。」とする安全方針を掲げ、安全最優先の職場実現に向けて活動を行っています。

設備の安全総点検を実施し、点検で把握した内容から「設備安全規程」を見直し、設備の本質安全化を実現するための規定改訂に向けて準備を進めています。また、安全で安心して働ける職場環境の形成を

目指し、定期的な安全活動「安全の日」の設定や、監督職の「現場専念時間」を日課の中に織り込み、職場のコミュニケーション向上、安全活動の活性化を推進しています。

安全な職場環境を目指し、今後も安全活動を推進します。

## Message from Management



**Teddy Cahyadi Yacob**

Director, PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (YIMM)

### Global Managementの拡大・進化

2020年以降、各地域拠点のリーダーで構成されるグローバル製造委員会(Global Manufacturing Committee(以下、GMC))のマネジメントのもと、全地域一体となって製造における経営判断ができるよう活動を展開しています。

2023年はコロナの規制緩和により物理的な往来が可能になりました。各種グローバル・ミーティングはリアルとリモートのハイブリッド開催となったことに加え、経営層の各拠点訪問をリモート中継することで、GMCメンバーや日本を含めた他拠点の関係者が同時に視聴し情報共有できるようになりました。これにより情報展開のスピードが格段に向上したことは言うまでもありませんが、このつながりが拠点間のコミュニケーションのきっかけとなり、従来は希薄だった拠点同士の交流が活性化しました。

2020年以前は日本から一方通行だった情報が、徐々に双方向・多方向につながりが生まれ、ネットワーク化してきています。

このネットワークを有効に活用することで、最新技術やノウハウ、成功事例を迅速に共有し、より良いモノづくりを実現し、世界中のお客様の信頼・満足・愛着の向上に貢献していきます。



## マーケティング

マーケティングはお客さまに製品やサービスを届ける仕組みではなく、お客さまの満足と笑顔のための活動と捉えています。

つねにお客さま視点で、顕在する期待値を超える価値の提供や、潜在的な課題発掘と解決策の提供に取り組み、事業を通じた社会課題解決につなげていくことを目指しています。

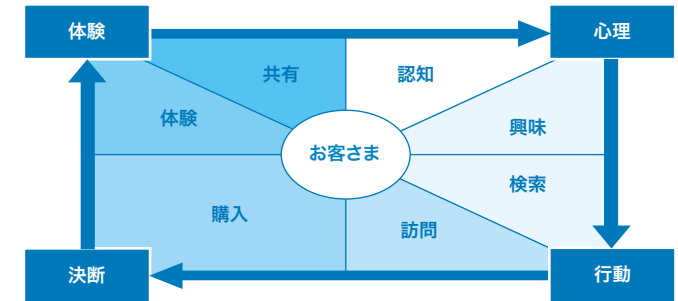


下石 京子  
MC 事業部3S第2地域統括部長

今井 久美子  
海外市場開拓事業部長

### ■ モーターサイクル事業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、企業目的である「感動創造企業」のもと、販売におけるマーケティングの共通価値として「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」を定めています。生涯にわたるヤマハ発動機のお客さまをつくり続けることをビジョンとし、全世界の販売拠点がこれまで培ってきたナレッジを教え合い、学び合いながらともに高め合う活動を推進しています。お客さまのカスタマージャーニーを独自に定義した7つのStepに分け、それぞれのStepにおいてお客さまを中心とした活動を展開しています。全世界の拠点が議論する際には共通のフレームワークを用い、①目的を定め、②お客さまを特定し、③お客さまに整合した目的とアクションをとことん考え抜いていきます。成功事例の共有では、なぜ成功できたか・困難は何であったか・成功し続けるためにはどうしたら良いかということを「Teach and Learn」という手法を用いて、深く議論し、成功要因を抽出していきます。議論したナレッジを形式知化、蓄積、共有、活用し、世界で新たな成功を生み出し続けています。同じ場で、同じ価値観を共有したグローバルメンバーがお客さまを中心とした深い議論をすることで、チームワークを高め、他国のナレッジを活用し、グローバル競争を勝ち抜いていきます。



お客さまのカスタマージャーニーを独自に定義した7 Steps

### ■ インドネシアにおけるアプリを活用した体験価値の向上

インドネシアでは新たな成功事例「MY YAMAHA MOTOR MEMBERS」プログラムを通じ、お客さまの体験価値を向上しています。お客さまのアンケートから、お客さまがヤマハとの双方向の対話を希望することが分かり、お客さまとのインタラクティブコミュニケーションを実現するアプリケーションを作成しました。お客さまは「MY YAMAHA MOTOR APP」の利用を通じ、メンテナンス予約、ディーラー評価、ヤマハのイベントへの参加などを通じて経験を重ね、会員ステータスに

基づく特典を得ることができます。アプリケーションを通じて取得したデータによりお客さまを理解し、実際の購買体験と統合することで、リアルとデジタルを統合した体験を通じ、満足度を高めています。「MY YAMAHA MOTOR MEMBERS」プログラムを通じ、新規顧客獲得と既存顧客維持を実現し、当社の生涯顧客となっただけのお客さまを創造しています。



## 海外市場開拓事業部の取り組み

海外市場開拓事業部(以下、OMDO)は、アフリカや中東、アジア、太平洋地域、中米、カリブ地域など140を超える国や地域に「世界の人々に豊かさ喜びを〜Challenge & Dedication for Prosperity〜」をスローガンに掲げ、当社製品とそのアフターサービスを提供しています。OMDOではコロナ禍以降の取り組みとして「三現主義(現

場・現物・現実)とデジタルを両輪としたマーケティング活動」も推進しています。現場スタッフの教育に関してデジタル活用による効率化を進めることで、OMDOが大事にする現場活動をこれまで以上に深化させていきます。

### 事例1: Outreach Clinic活動を支えるヤマハ発動機製品

世界にはいまだ医療や保健衛生活動が届かない地域が多く存在しています。そのような地域に対し、現地政府やNGO団体などは悪路を乗り越え、川や海を使い、医師や保健師の派遣、医薬品や栄養補助食品の配達などを展開しています(以下、Outreach Clinic活動)。

OMDOはOutreach Clinic活動を支える移動手段として、二輪車・和船・船外機を国連機関や現地政府を通じて活動団体に提供しています。製品の耐久性と高い品質や整備性の良さに加え、OMDOが展開する各国特約店のアフターサービスを評価いただき、ヤマハ発動機製品を長きにわたってご購入いただいています。Outreach Clinic活動を通じて、一人でも多くの人々の健康が守られるよう、今後も現場の課題を解決できる製品とアフターサービスの提供を続けていきます。



シェア=国際保健協力市民の会より提供

### 事例2: 三現主義 実体験を通じた製品付加価値の市場浸透

カリブ地域では、お客さまにマリンレジャーをさらに楽しんでいただくために、船の統合制御システム「Helm Master EX(以下、HMEX)」の普及に力を入れています。米国市場では、HMEXはボートに初期搭載して販売されていますが、カリブ地域ではお客さまのボートに後づけできるシステムとして認知していただく必要があります。

「お客さまにHMEXをご提案するには何が必要か」を考えた結果、商品の仕様だけでなく、我々自身が実体験として理解することが必要でした。HMEXが生み出す付加価値を自分たちの言葉で伝えるべく、商品の活用シーンやその利便性を体験し、商品理解を深めることから取り組みました。その経験で感じたメリットをまとめ、商品を訴求するカタログを独自に作成。お客さまにも商品を体験していただくべく、特約店とともにデモボートを導入しました。市場訪問の際には自分たちの言葉で商品の利便性を説明しながら、お客さまと試乗し、商品の価値訴求を図りました。ともに試乗することで、我々が想定できなかった新たな楽しみ方や、お客さまにとっての価値をご提案いただく場面も多く、改めてOMDOが掲げる三現主義の重要性を認識することができました。

現在は、この商品体験・伝達の活動を他地域に横展開することにも取り組んでいます。今後も、お客さま視点でのメリットを意識しながら、商品導入の先にあるお客さまのより豊かな生活の実現を目指します。



## Message from Field Activities



清原 祥

OMDO企画推進部

### CWインパクトの最大化に向けて: 社会貢献活動「Blue Ties(ブルータイズ)」

OMDOが取り組むクリーンウォーターシステム(以下、CW)の普及は、「水が変われば暮らしが変わる」をスローガンに、安全な水にアクセスできる環境を整える活動です。スポーツの後に安全な水を思いきり飲む体験を通じ、安全な水への意識向上を啓発するため、2023年4月から静岡ブルーレヴズと連携して「Blue Ties」活動を開始しました。

ホームゲーム入場者の皆さまから寄贈していただいたスポーツウェアやラグビー用品を、2023年11月にケニアのCW設置村落へお届けするとともに、ラグビー教室を実施しました。私自身のラグビー選手としての経験を活かして社会課題に取り組むことができ、とても良い機会となりました。現地では女性が非常に重い水のタンクを運ぶ姿がありました。私も体験したところ、鍛えた私でも大変な作業であり、このような仕事が日常であることを目の当たりにし、私たちの取り組みをさらに活性化する必要を重く受け止めました。

今後も活動を通じ、安全な水へのアクセス改善とスポーツを通じた意識改革が進むよう、私たちはチャレンジを続けていきます。



▶ ヤマハ発動機公式チャンネル(YouTube)  
「笑顔をつなく司令塔になりたい - 水×ラグビー」



# Management Platforms

## 経営基盤

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

## 「感動創造企業」の次なる成長に向け、 執行側を後押しするような取締役会の運営に力を尽くしていきます。

### グローバルガバナンスの強化とリスクマネジメント

近年、地政学的な問題やパンデミックのような不測の事態、想定外の規制強化など、グローバルなリスクが増大しており、企業のガバナンスへの要求がますます厳しくなっています。そのような中、当社ではガバナンスの仕組みを着実に整備し、外部からの要求にも応えてきました。しかし、当社のバリューチェーンは全世界で多岐に広がっていることから、ガバナンスの強化に向けて取り組むべき課題は多々あると認識しています。

グローバルガバナンスについては、各拠点の役割の明確化や連絡窓口(ホットライン)の定着、eラーニングを活用した個人レベルの意識づけ等に取り組んできました。2023年度も、ホットラインを通じて国内外の各拠点から報告が上げられ、問題に対して迅速にアクションを起こすという具体的な事例がいくつか確認されました。リスクに関する早期報告と早期アクションの意識が全社で定着してきており、手応えを感じています。

リスクマネジメントの観点では、起こり得るリスクの影響を最小限に抑えるため、有事を想定した対策の整備も進めています。その一環

として2023年度は、コロナ禍で起こったサプライチェーンの断絶を想定して、最優先で回復すべき事業やモデルを検討し、常時の在庫管理を含め対応策を整理しました。

ここまでは、既に起きた問題への対処についてお話ししてきました。しかし、将来のリスクを予見し対策する未然防止にも取り組まなくてはなりません。当社のようなグローバル企業では、特に国や地域によって文化や価値観が異なります。そのため、課題に対する意識レベルを全社で一定の高さに統一することは容易ではありません。だからこそ、個人のモラルや自制心を維持・向上させることはもちろんのこと、未然防止のための環境や仕組みづくりを強化する考えです。

また、変化の激しい社会において、これまで問題ではなかったことが各国の法規の変化に伴って、問題になるということが起こり得ます。世界各地の法的リスクに対応するには、外部環境の変化をキャッチできるようにアンテナをつねに高くしておく必要があります。さらに、各地の法律に精通することが不可欠のため、法務の関与をさらに強める必要性を感じています。

### 感動創造企業としての攻めのガバナンス

2023年度は中期経営計画(以下、中計)の2年目であり、その進捗を確認することが取締役会の役割の一つでした。幸いにも掲げた目標は達成のレベルに到達していることから、次なる成長に向けた事業戦略について、じっくりと時間をかけた議論を行うことができました。社内だけでは今の実力の少し上程度の思考にとどまるところを、社外取締役の方々からのご指摘・ご意見により、当社の可能性を広げる活発な議論となりました。2024年度には、議論した内容を

さらに深掘りし、次期中計に落とし込んでいきたいと考えています。また、中計の柱であるポートフォリオマネジメントについても定期的に議論を重ねています。現在、事業評価の指標としている売上高成長率とROIC(投下資本利益率)に加え、EVAという経済付加価値を示す指標の導入を検討しています。より客観性の高い事業評価と、適切な資源配分に役立てることを狙っています。

取締役会議長  
代表取締役会長

**渡部 克明**

## 取締役会議長メッセージ

サステナビリティについてもさまざまな切り口から議論しています。しかし、取締役会ごとに個別テーマを議論するのでは全体像が見えづらくなるというご指摘を社外取締役の方々から受けています。サステナビリティに関してもある程度まとまった時間を確保し、総合的に議論する必要があると感じています。2024年度は役員研究会\*の場でサステナビリティに関する一段上の議論を行い、全体像の把握や整理に役立てたいと思います。そうすることで、取締役会で重点的に討議すべきポイントが明確となり、議論の質が向上すると考えています。

サステナビリティの中でも、特にこの1年力を入れて議論したテーマは「人的資本」です。当社の価値創造ストーリーは「発・悦・信・魅・結」という5文字に表される通り、「発」でイノベーションを起こし、

### 取締役会の構成

当社の取締役会は、スキルマトリクスからも見て取れる通り、バランスが取れており、社外や女性、外国人の取締役比率を増やし、多様化が進んでいます。しかし、生え抜きの女性や外国人従業員の取締役への登用がまだまだ実現できていないため、その育成に取り組んでいきたいと考えています。将来の取締役を育成するサクセッションプランについては、これまでやや慣例的に行われている側面があり、外部から見ると透明性がないように映ることは課題として認識してい

### 次なる成長に向けたガバナンスの在り方

2023年度も前年度に続き売上高2兆円を超えることができました。今後、3兆円、4兆円規模へと成長していくためには、執行側への権限委譲をさらに進め、意思決定のスピードを上げるべきだと感じています。当社は「事業軸」に加え、それに横串を通す「機能軸」、そして、グローバルに展開する「地域軸」の3軸構造に基づく組織体制を構築しています。しかし、今後ますます事業規模が大きくなる中で、この3軸構造で迅速な意思決定を行うことが難しくなりつつあります。新

「悦・信・魅」でそれを具現化して、「結」でお客様の感動や市場をつくり出すというサイクルであり、それを生み出すのは「人」にほかなりません。価値創造の肝となる「プロアクティブな人財」をどのようにして育てていくのか、「感動創造企業」を標榜する当社が攻めのガバナンスをする上で非常に重要なテーマです。しかし、社内でもまだ体系立てて整理しきれていないことから、2024年度には、執行役員会や技術経営会議に並ぶ「人的資本経営委員会」を新たに発足させました。主要拠点の拠点長も交えて当社の人的資本経営についての議論を加速させる予定です。

\* 人財戦略や技術戦略などの事業横断的なテーマについて、取締役に加え事業担当執行役員やもう一段下の職位者が参加し、一日かけて集中的に議論する研究会

ます。そのため、役員人事の決定プロセスを明文化し、規程への落とし込みを進めているところです。

また、2024年に社外取締役である上釜さんが退任され、新たに社外から増井さんを選任しました。増井さんはトヨタ自動車株式会社で調達や製造といった生産管理部門の責任者を経験し、子会社の社長として経営にも携わられた方です。モノづくりと経営の両面で具体的なお助言がいただけると期待しています。

しい価値や感動を創造し続けるためにはどのような組織体制に変えていくべきなのか、取締役会で議論していきたいと考えています。

私は議長として、先ほども申し上げた「発・悦・信・魅・結」に表されるヤマハ発動機の価値創造ストーリーを存分に具現化できるよう、執行側を後押しするような取締役会の運営に力を尽くしていく所存です。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。



社外取締役  
(在任期間：2年)

## Jin Song Montesano

グローバル企業でコーポレート責任者を歴任するなど、経営全般と人事・広報・渉外・Impact戦略分野に関する豊富な経験と幅広い見識を持ち、2022年3月から当社社外取締役を務める。

### 兼職の状況

株式会社LIXIL  
取締役 代表執行役専務  
人事・広報・渉外・Impact戦略担当  
(兼)Chief People Officer



社外取締役  
(在任期間：5年)

## 田代 祐子

国際的な企業や国際機関における豊富な経験に加え、財務・会計にかかわる高い専門性を持ち、事業法人の経営者としての実績がある。2019年3月から当社社外取締役を務める。

### 兼職の状況

株式会社アコーディア・ゴルフ  
取締役会長  
日本マクドナルドホールディングス  
株式会社社外取締役

## 持続的な企業価値向上に向け、「人財の最大活用」を目指す。

社外取締役の田代 祐子氏、Jin Song Montesano氏に、当社の持続的な成長に向けた人財活用やDE&Iの推進に対する評価、今後取り組むべき課題について議論いただきました。

### 「人財」が競争力の源泉

**田代** 2019年にヤマハ発動機の社外取締役に就任し、約5年経ちましたが、当社は従業員を大切にすると日々感じています。これまでの歴史を振り返っても、従業員一人ひとりが自由闊達に挑戦することで新たな市場を切り拓いてきました。このことから「人財」が当社の競争力の源泉となっていることが明らかです。そして、ヤマハ発動機では会社と個人が高い志を共有

し、研鑽し合い、協力し合い、喜びを分かち合える関係の構築を目指し、さまざまな人事施策を実践しています。

しかし、改善できる点はまだまだ残されています。当社は世界各地に事業拠点を有しており、さらに研究開発、生産、営業、バックオフィス等のさまざまな機能があります。当然そこで働く従業員はそれぞれ異なる文化や価値観を持っています。現状は、その多様な人財を十分に活かしているとは言えません。

**Jin** 同感です。ヤマハ発動機は世界的な企業であり、そのブランド力は日本国内のみならず世界的に高く評価されています。そのブランドを支える革新性と競争力を将来にわたってさらに高め、より多くの価値を創造するにはどうすればいいのか。私にとって非常に興味深いテーマであり、私がヤマハ発動機の取締役会に参画した理由です。VUCA時代と言われるように、変化が激しく先行きが不透明で、将来の予測が困難な社会環境の中で、競争力を発揮し続け、持続的に価値を築くためにはどうしたらいいのか。私は「人財」にかかっていると確信しています。どのような企業であっても、最も独自性が高い一方、最も十分に活用されていない資産は人財です。その人財を最大限に活用することがVUCA時代においても革新性や競争力を生み出します。

近年の大きな変化といえば、新型コロナウイルス感染症のパンデミックがあります。その際、米国におけるポートの販売台数が急増しましたが、その購入者の多くが女性だったことは、まさに予測できなかったことではないでしょうか。

### 「人財の最大活用」に向けて

**田代** そうですね。これまでメインターゲットとしていなかった女性のお客さまが大幅に増加したことで、顧客構成に変化が生じ、市場が広がったと認識しています。このようなお客さまの価値観やニーズの変化を先取りし、迅速に対応することができれば、競争力が格段に高まるでしょう。そのためには、日頃から多様な価値観やニーズに耳を傾け、意見を取り入れることが重要です。製造業において女性管理職比率が低いことはごく一般的なこともかもしれません。しかし、世の消費者の半数は女性だということを考えると、より積極的に女性の意見をモノづくりや経営に取り入れることが当社の競争力強化につながると考えています。

ただし、もともと女性が少ない分、そうでない企業の倍か、倍以上の努力が求められるでしょう。

さらには、性別のみならず、どのような属性やバックグラウンドを持つ人であっても決して排除されず、多様な価値観を認め合い、皆で活発に意見を出し合える環境を整えなくてはなりません。それにより新たな気づきや発見がもたらされます。

**Jin** そういったことがまさに目指すべき「人財の最大活用」だと言えますね。私は多くの中堅・幹部社員と会う機会がありますが、会うたびにヤマハ発動機の人財の質の高さに感心させられます。一方で、人財獲得競争は激しさを増しています。優秀な人財を確保し、価値を最大化するためには、いくつかのアプローチがあると考えています。

1つ目は、従業員体験を高めることです。顧客体験を高める取り組みと同じように、従業員に「この会社が大好きだ。この会社で働き続けたい」と感じさせる瞬間を多く提供できるよう努力する必要があります。特に、結婚、出産、介護といった重要なライフイベントの場面において、仕事と私生活を両立させるために必要な施策を推進することが重要です。それは会社へのロイヤリティを高め、ヤマハ発動機で長くキャリアを築く動機づけになるでしょう。

2つ目は、組織的に個々のタレント(才能)を育成することです。従業員一人ひとりの能力や適性を把握した上で、時には現状より少し上の能力が求められる業務に割り当てることが重要です。このような「ストレッチアサインメント」を実施することで成長を促し、ポテンシャルを最大限に引き出すことができます。またスキルアップのみならず、チャレンジ精神やモチベーションの向上といった効果も期待でき、1つ目に挙げた従業員体験を高めることにもつながります。

そして3つ目は、多様性を尊重し、活かす組織風土を醸成することです。それぞれの価値観や個性を認め合い、組織の強みとし

て活用する組織風土があってこそ、多様な人財はその価値を発揮します。先ほど田代さんがおっしゃっていた通り、多様な人々の忌憚のない会話の中からイノベーションは生まれるからです。心理的安全性が確保された組織風土は個々のポテンシャルを引き出し、さらには従業員体験を向上させます。

逆に、多様で能力の高い人財を確保できたとしても、そのような組織風土がない限り、やがて人財の意欲が低下し、さらには離れていってしまうでしょう。なぜなら人々は多様性が発揮できる場所で働きたいと思うからです。

### 「公平性(Equity)」を担保し、 個々のポテンシャルを引き出す

**田代** Jinさんがタレントマネジメントの手法の一つに挙げられた「ストレッチアサインメント」は日本人の感覚では理解されにくいところがあります。というのも、日本では、状況に関係なくすべての人に「平等」に接することが重要と考える傾向があるからです。しかし、人は本来、全員が同じスタートラインに立っているわけではありません。そのため、企業が従業員のポテンシャルを十分に引き出すには、個々人の固有の状況を考慮した上で、その人に適したサポートや機会を与える必要があります。それは必ずしも「平等」とは言えませんが、誰もが自分の持つ能力を発揮するという点において「公平」なのです。

**Jin** 田代さんのご指摘の通り、「平等性(Equality)」と「公平性(Equity)」の違いを理解するところから始める必要があるでしょう。経営幹部やリーダー層が「公平性(Equity)」に対する理解を深め、どのように担保していくかについて対話することによって、新たなアイデアや進むべき道が見えてくるのではないかと考えています。

**田代** そうですね。この「公平性(Equity)」という概念は、能力や適性の差だけでなく、性別、年齢、障がいの有無等すべての側面に通用します。しかしながら、DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)を深く理解し、実践することは決して簡単なことではありません。長く大変な道のりになりますが、ヤマハ発動機のさらなる成長に向け、改めて当社の競争力の源泉である「人財」を見つめ直し、その価値を最大化するために必要なプロセスだと思えます。

多様な価値観を認め合い、  
組織の強みとして活用する組織風土が、  
VUCA時代においても  
革新性や競争力を生み出します。







今以上に「人財」を活用し、ヤマハ発動機が「感動創造企業」として唯一無二のブランドを確立することを期待しています。

「感動創造企業」として、唯一無二のブランドを確立するために

**田代** どんなビジネスにもライフサイクルがあり、成長し、成熟し、そして衰退していきます。現在、当社のコア事業は成熟期にあり、だからこそ、企業として持続的に成長し続けていくためには、10年、20年先を見据えた長期的な戦略を設定する必要があります。このような考えのもと、現在当社はポートフォリオマネジメントを推進し、新規事業や成長事業へ積極的に経営資源を配分しています。経営資源の中でも「人財」は最も重要であり、DE&Iは長期的な戦略において不可欠な土台となるでしょう。

**Jin** 同感です。ヤマハ発動機がさらなる成長を遂げるためには、今以上に「人財」を活用し、革新性や競争力を生み出していかなければなりません。DE&Iを他の事業戦略上の課題と同様に扱い、目標を設定し、そこに向けた戦略を立て、KPIで進捗を評価していく必要があります。そのために、まずはヤマハ発動機が目指す「感動創造企業」とはどのようなものなのか、その実現に向けて「人財」をいかにして最大活用すべきかについて議論していかなければならないでしょう。また、2025年度から始まる次期中期経営計画の策定においても、重要な論点になると考えています。

**田代** 私たち社外取締役は、ヤマハ発動機が目指す姿を実現できるよう、それぞれの持つ経験や専門性を活かし全面的に支援していきたいと思っています。例えば、Jinさんも私もグローバル企業での経営経験で培った知見やスキルがあります。また、女性活躍推進に向けた戦略的なアイデアなどに関するベストプラクティスに触れる機会も多くありますので、それらを持ち寄り、当社の持続的な価値創造に役立てることが出来ます。客観的にヤマハ発動機を捉え、社外から見た当社の強みや疑問点等を忌憚なく社内に伝えるよう心がけており、取締役会に新たな気づきや「ポジティブな緊張感」を与えることができていないかと考えています。

**Jin** そうですね。私は2022年から当社の社外取締役を務めており、比較的社歴が浅いのですが、だからこそ、より社内とは異なる視点で率直な意見や問いを投げかけることができる部分があると思います。それは私が社外取締役として果たすべき重要な役割の一つであり、ベストを尽くしたいと思っています。ヤマハ発動機の取締役会是非常にオープンで率直な意見が飛び交います。また、経営陣の皆さんは取締役会における私たちの意見や

アドバイスを真摯に受け止め、厳しい課題にも恐れず前向きに議論して下さるため、安心して意見を述べる事ができるのです。さらに、CEO懇談会や社外役員意見交換会では、取締役会で扱いにくいセンシティブな話題についてもざっくばらんに日高社長と意見交換することができ、素晴らしい取り組みだと感じています。

**田代** CEO懇談会や社外役員意見交換会は独自性が高く、当社のガバナンスの実効性を高める重要な仕組みとして有効に機能していますね。これらの場では、議題にとらわれず、より自由に発言することができ、日高社長はつねに私たちの話に真剣に耳を傾けてくださいます。実際、今では当然のように定着した「バッドニュース・ファースト\*」も過去にこれらの場で社外役員から出た意見を取り入れたものです。

\*「悪い知らせこそいち早く伝える必要がある」という考え方

**Jin** このような機会は非常に重要だと思います。さまざまな機会を通じて、取締役会の皆さまと活発にヤマハ発動機の持続的な成長に向けて議論し合い、新たな感動を創造していくことは私にとって本当にエキサイティングです。この場に立ち合い、貢献できることを誇りに思います。引き続き、私の経験や専門性を存分に活かし、取締役および監査役の皆さまとも協力して、ヤマハ発動機の企業価値向上に尽力していきます。

**田代** ヤマハ発動機で働く従業員一人ひとりが存分に能力を發揮し、さらに組織の中で相互作用を起こし、大きな競争力を生み出すことで、ヤマハ発動機が「感動創造企業」として唯一無二のブランドを確立することを期待しています。その一助となれるよう、私たち自身も持てる力を發揮していきましょう。本日はありがとうございました。

# 取締役・監査役 (2024年3月21日現在)

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data



**1** 代表取締役会長  
**渡部 克明**

**2** 代表取締役社長  
**日高 祥博**

**3** 取締役  
**丸山 平二**  
管掌領域：  
新規事業開発・技術研究・  
パワートレイン・車両開発

**4** 取締役  
**松山 智彦**  
管掌領域：  
生産・生産技術・調達・  
RV・特機

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

**6** 社外取締役  
**中田 卓也**

**7** 社外取締役  
**田代 祐子**

**8** 社外取締役  
**大橋 徹二**

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

**10** 社外取締役  
**増井 敬二**

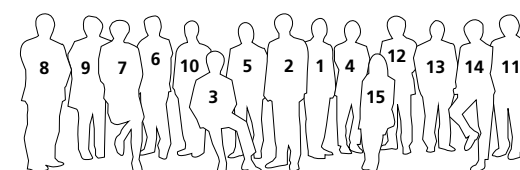
**11** 常勤監査役  
**齋藤 順三**

**12** 常勤監査役  
**妻夫木 雅**

**13** 社外監査役  
**米 正剛**

**14** 社外監査役  
**河合 江理子**

**15** 社外監査役  
**氏原 亜由美**



# 執行役員 (2024年4月1日現在)

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

社長執行役員

**日高 祥博**

常務執行役員

**丸山 平二**

MC領域電動化推進プロジェクト最高責任者

上席執行役員

**松山 智彦**

新領域モビリティプロジェクト最高責任者

**設楽 元文**

**太田 裕之**

ソリューション事業本部長

**大谷 到**

ランドモビリティ事業本部長

**Dyonisius Beti**

YIMM(インドネシア)社長

**井端 俊彰**

マリン事業本部長

執行役員

**木下 拓也**

クリエイティブ本部長

**広瀬 聡**

品質保証本部長

**野田 武男**

企画・財務本部長  
(兼)企画・財務本部  
フィナンシャルサービス推進部長

**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

**増田 辰哉**

調達本部長

**村木 健一**

ランドモビリティ事業本部SPV事業部長  
PASドライブユニット競争力強化プロジェクト  
最高責任者

**植田 孝太郎**

生産本部長

**知花 栄進**

YMI(インド)社長  
(兼)IYM(インド)社長  
(兼)YMIS(インド)社長

**横溝 晋**

ランドモビリティ事業本部副事業本部長  
(兼)ランドモビリティ事業本部MC事業部  
グローバルブランディング統括部長

**鈴木 康高**

YMVN(ベトナム)社長

**Michael Chrzanowski**

YMUS(アメリカ)社長

**Jeffrey Young**

YMFC(アメリカ)社長  
(兼)YMFUS(アメリカ)会長

**小松 賢二**

技術・研究本部長

**江頭 綾子**

ソリューション事業本部  
ロボティクス事業部長

**橋本 満**

人事総務本部長

**Olivier Prevost**

YMENV(ヨーロッパ)社長

**青田 元**

新事業開発本部長

Deputy Executive Officer

**Ben Speciale**

Marine Business Unit President,  
YMUS(アメリカ)

MC： モーターサイクル  
MS： モータースポーツ  
PF： プラットフォーム  
YMUS： Yamaha Motor Corporation, U.S.A.  
YMFUS： Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A.  
YMENV： Yamaha Motor Europe N.V.  
YMI： Yamaha Motor India Pvt. Ltd.  
IYM： India Yamaha Motor Pvt. Ltd.  
YMIS： Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.  
YIMM： PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
YMVN： Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.  
YMFC： Yamaha Motor Finance Corporation

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

## コーポレートガバナンスの考え方

当社取締役会は、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果敢な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対する責任の観点から、経営戦略の実行に伴う課題・リスクについて多面的に把握し適切に監督します。

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

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

## ガバナンス強化の変遷

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
運営体制の整備	2001年～：役員人事委員会導入(指名・報酬委員会)														
	コーポレートガバナンス基本方針制定														
	取締役会の実効性評価開始														
	買収防衛策廃止														
役員体制	2001年～：執行役員制度導入														
	2007年～：社外取締役の選任														
	2009年～：女性取締役の選任														
	外国人執行役員の選任														
取締役の人数	11	10	10	12	11	11	13	11	11	10	10	10	10	10	
うち社内取締役数	8	7	7	9	8	8	9	7	7	6	6	5	5	5	
うち独立社外取締役	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	5	5	5	
うち女性取締役	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	
役員報酬制度	ストックオプションを株式取得型報酬に統合														
	全面的な制度改定(さらに業績連動・長期インセンティブ型へ)														
中期経営計画の骨子	収益安定化(V字回復)			持続的成長へ(事業規模・収益力向上)			ひとまわり・ふたまわり大きな個性的会社へ(ROE・CF経営)			売上高2兆円へ再挑戦			サステナビリティ対応の強化		

## コーポレートガバナンス体制

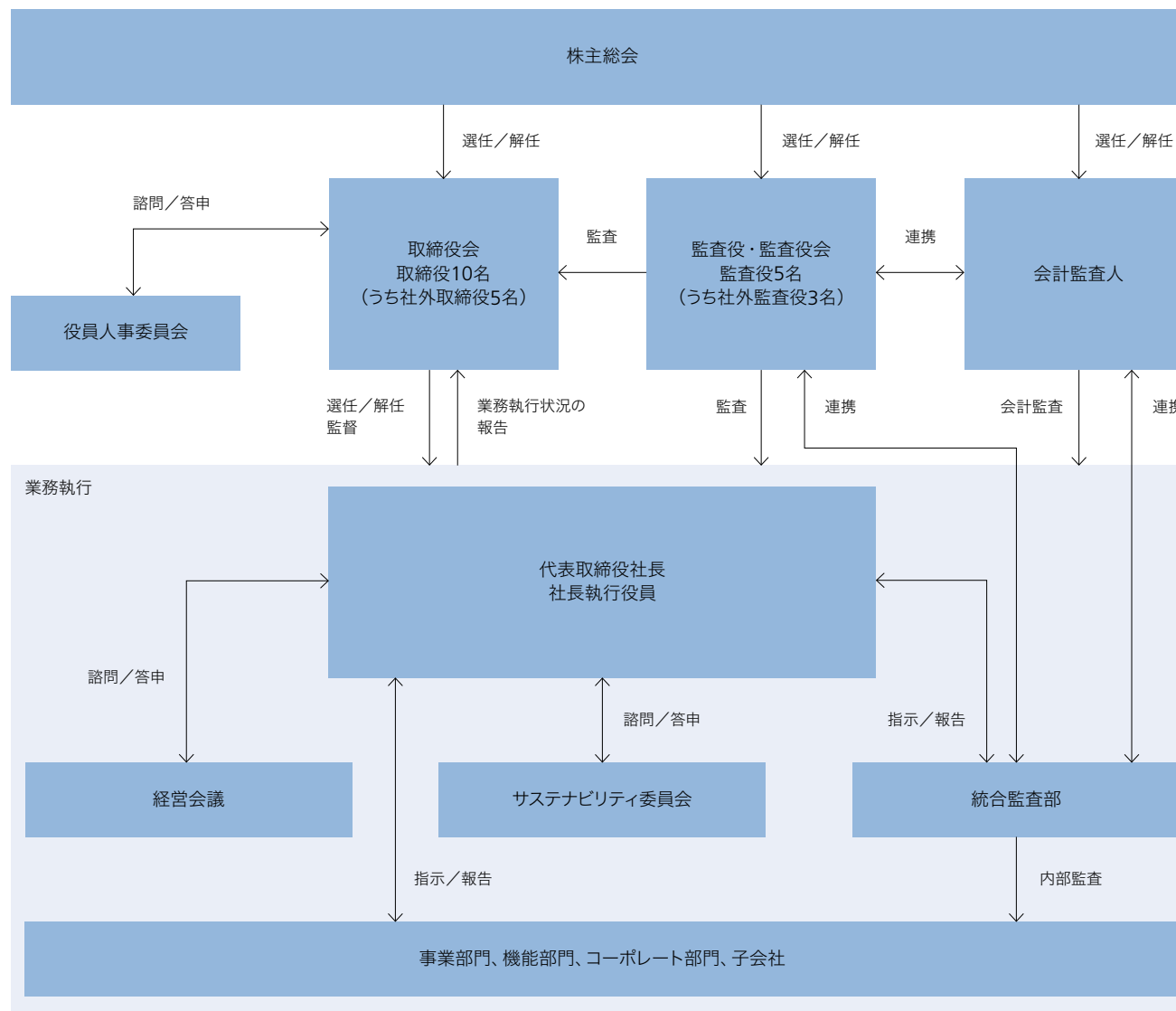
当社は、パーソナルモビリティ、マリナー製品、産業用ロボット、自動車エンジン、産業用無人ヘリコプター等、多種多様な製品・サービスを世界中の市場に提供しています。当社の連結売上高に占める海外比率は、90%を超えており、その事業体制は、消費地開発・消費地生産の原則的な考え方から、開発・調達・生産・営業活動を広くグローバル展開しています。

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

### ガバナンス体制の概要

形態	監査役会設置会社
取締役の人数 (うち社外取締役)	10名(5名)
2023年度の取締役会開催数 (取締役の平均出席率)	13回(100%)
監査役の数 (うち社外監査役)	5名(3名)
2023年度の監査役会開催数 (監査役の平均出席率)	17回(99%)
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



## 取締役会・監査役会の構成の考え方

当社取締役会は、企業目的である「感動創造企業」のもと、当社の持続的成長と企業価値・ブランド価値の向上を支えることがその役割です。将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果敢な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対する責任の観点から、経営戦略の実行に伴う課題・リスクを多面的に把握し適切に監督します。

当社監査役会は、株主の皆さまに対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、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。

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

## スキルの選定理由および定義

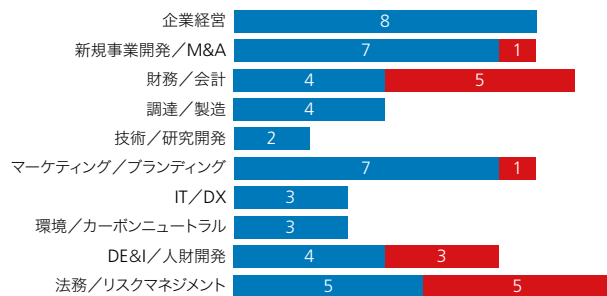
企業経営	「感動創造企業」を企業目的に、180以上の国・地域に二輪車や船外機をはじめとする複数の事業を展開している。CASEなど、事業環境が大きく変化中でも持続的に成長するためには、グローバル企業やメーカー企業でのマネジメント経験を持つ役員が必要である。	
新規事業開発／M&A	新たな成長分野を創出するためには、新規事業開発やM&Aの経験・知見を持つ役員が必要である。	
財務／会計	売上高成長率とROICを用いて事業の位置づけを明確化し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実行している。これを通じた成長戦略の推進と、株主還元強化を実現するために、財務／会計に関する知識・経験を持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

スキルマトリクス・スキルチャート(2024年3月21日現在)

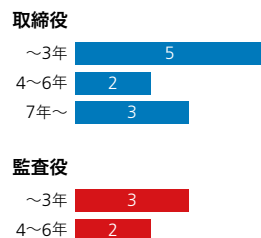
役職	氏名	在任年数	年齢	性別	独立	グローバル経験
取締役	渡部 克明	10	64	M		○
	日高 祥博	7	60	M		○
	丸山 平二	3	62	M		
	松山 智彦	2	60	M		○
	設楽 元文	2	61	M		○
社外取締役	中田 卓也	10	65	M	独立	○
	田代 祐子	5	70	F	独立	○
	大橋 徹二	4	69	M	独立	○
	Jin Song Montesano	2	52	F	独立	○
	増井 敬二	—	69	M	独立	○
常勤監査役	齋藤 順三	5	64	M		○
	妻夫木 雅	1	62	M		○
社外監査役	米 正剛	5	69	M	独立	○
	河合 江理子	3	65	F	独立	○
	氏原 亜由美	1	62	F	独立	

企業経営	新規事業開発/ M&A	財務/会計	調達/製造	技術/ 研究開発	マーケティング/ ブランディング	IT/DX	E	S	G
							環境/カーボ ンニュートラル	DE&I/ 人財開発	法務/リスク マネジメント
●			●		●				●
●	●	●			●		●	●	
●	●			●			●		
			●				●		
		●			●	●		●	
●	●			●	●	●			
●	●	●			●			●	●
●	●		●						●
		●						●	●
	●	●							●
		●						●	●
		●						●	●

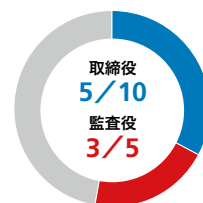
スキル項目



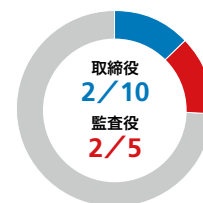
在任年数



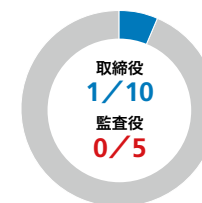
社外役員



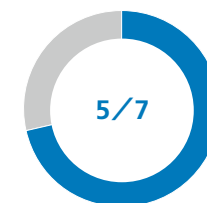
女性役員



外国籍役員



社外取締役  
(役員人事委員会)



■ 取締役 ■ 監査役

## 取締役会

当社の取締役は、株主の皆さまに対する受託者責任として、株主の皆さまを含むさまざまなステークホルダーの視点・立場を十分に理解し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすため、十分な情報収集を行い、関連する法令、必要な規程等を理解し、取締役会、経営研究会その他の重要な会議で積極的に意見を述べ議論を尽くし意思決定を行います。なお、取締役会の議長は、特定の掌握領域を持たず、執行には携っていません。原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

### 当社の独立性基準

社外取締役・社外監査役の独立性を客観的に判断するために、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準の要件に加え、当社独自の「独立役員選定基準」を定めています。

▶ 「独立役員選定基準」の全文は当社Webサイトをご参照ください。

## 取締役会の実効性評価

取締役会の果たすべき役割・責務等の実効性について、経営企画部を事務局として、取締役会全体の分析・評価を毎年実施しています。2023年度の評価プロセスおよびその評価結果の概要は以下の通りです。

### 評価プロセス

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

### 評価観点

- ① 取締役および取締役会の役割・責務
  - ② 取締役会と経営陣幹部(執行役員)の関係
  - ③ 取締役会等の機関設計・構成
  - ④ 取締役および取締役会の資質と知見
  - ⑤ 取締役会における審議
  - ⑥ 株主との関係・対話
  - ⑦ 株主以外のステークホルダーへの対応
- 2022年度に実施した評価結果との対比による改善状況の確認
  - 分析結果に基づいた、取締役会での実効性評価の共有、取り組むべき課題についての審議

### 2023年度の評価結果

当社取締役会は、経営環境が大きく変化する中で中長期的な企業価値の向上や持続的な成長の実現に向けての有効な議論および取り組みの工夫を積極的かつ継続的に実施しており、2030年を見据えた長期ビジョンならびに2022年からの中期経営計画の実現に向けて、十分な実効性を確保できていることが確認されました。

特に当社取締役会が、2022年に引き続き社外取締役・監査役の発言を十分に尊重し、自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われる風土が醸成されていることが評価されました。

### 2022年度の評価結果として認識された課題への対応状況

2022年度は、課題として「事業ポートフォリオに対する議論の深化」「サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施」「リスク感度の現場浸透状況に対する取締役会の監督強化」「株主との対話の充実と期待事項についての認識共有」「包括的かつ長期的な人事戦略の議論の実施」「知識・能力研鑽の機会の充実／社外役員・社内役員とのコミュニケーションの場の充実」を認識しました。

これらに対し、当社取締役会では、2022年からの中期経営計画にて策定した事業ポートフォリオの方向性をもとに、コア事業、成長事業、新規事業、構造改革事業について審議を行い、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントに関する議論を行うとともに、次期中期経営計画に向けたポートフォリオ経営の方向性の審議を実施しました。グループ人権方針の決議を含むサステナビリティに関する議論の定期的な実施、ハードニュース・ファーストの徹底を念頭に置いたリスク管理・コンプライアンス体制の整備状況・運用状況等の定期報告の実施、社外取締役の株主対話への参加、人的資本経営、人財戦略等に関する議論に加え、例年1回の役員研究会を2023年は2回開催しました。

この結果、すべての課題に対する取り組み状況につき、今回のアンケートによる自己評価調査より一定の評価が得られたものの、今後より一層高度化する余地がある論点についても確認され、継続的な取り組みが必要であると認識しました。

### さらなる取締役会実効性向上に向けた課題

当社取締役会は、上記の分析結果を受け、以下の点を課題として認識し、2024年度の実効性向上に向けて議論できるような議題を設定し、これらの解決を図ることで、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

- 課題① 包括的な全社経営戦略の議論の充実
- 課題② サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施
- 課題③ グローバルグループガバナンスの強化
- 課題④ 人的資本経営を実現するための人材戦略の議論の充実
- 課題⑤ 社外役員・社内役員とのコミュニケーションの場の充実
- 課題⑥ 役員人事委員会での議論の深化と透明性の向上

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



## 役員人事委員会

役員を選任・解任や報酬決定等における透明性や客観性を高めるため、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として役員人事委員会を設置しています。審議プロセスの透明性、取締役会への答申内容の客観性・妥当性を確保するため、社外取締役が過半数となる構成とし、原則年6回以上開催しています。

「指名」に関する役割として、将来への経営戦略を実践するための人物要件等を確認しながら、最高経営責任者(CEO)・取締役・監査役・執行役員の選任・解任や、経営幹部候補者層の選定および育成プランにかかわる審議を行っています。また、ガバナンス強化の一環として、CEOの業務レビュー・評価に基づき選任・解任を判断するための制度を導入しています。具体的には、社外取締役が座長を務めるCEO懇談会において、CEOとの戦略的対話を通じて、当社のCEOとして必要な資質を有し適切に発揮しているかといった観点から、経営者としての業務執行状況等を含む非財務的評価を行っています。この結果を踏まえて役員人事委員会から役員人事案が取締役に報告され、CEOを含む執行役員の選任を決議しています。客観性・公正性が担保されたプロセスにより、最適・最良の経営者が経営執行するガバナンスを構築していきます。

「報酬」に関する役割としては、CEO・取締役・執行役員の評価基準および報酬体系について審議し、中長期的な企業成長への貢献、および当該年度の経営業績から、全社・個人の業績評価を行い、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で業績連動報酬にかかわる審議を行っています。

### 役員人事委員会の構成員

委員長：代表取締役会長 渡部 克明

委員：代表取締役社長 日高 祥博

社外取締役(独立) 中田 卓也

社外取締役(独立) 田代 祐子

社外取締役(独立) 大橋 徹二

社外取締役(独立) Jin Song Montesano

社外取締役(独立) 増井 敬二

## 監査役会

監査・ガバナンス体制強化のため2023年度より独立社外監査役を1名増員し、常勤監査役2名、独立社外監査役3名の構成となっています。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3名を配置しています。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、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役(社外監査役含む)は、会計監査人との関係において、法令に基づき会計監査報告を受領し、相当性についての監査を行います。また、必要の都度相互に情報交換・意見交換を行うなどの連携を行い、内部監査部門との関係においても、内部監査の計画および結果についての報告を受けることで、監査役監査の実効性と効率性の向上を目指しています。

## 監査役会実効性評価

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

### 評価方法

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

### 評価結果

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

## 執行役員および経営会議等

当社の執行役員(Deputy Executive Officerを含む)は26名であり、そのうち4名は取締役が兼務しています。業務執行にかかわる事項を審議する機関として役付執行役員7名で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。経営会議は原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

また、当社グループ経営にかかわる重要なグローバル経営方針と課題を審議する機関としてグローバルエグゼクティブ委員会を設けています。メンバーは代表取締役、全役付執行役員、常勤監査役および主要グループ会社現地経営幹部等で、日本人23名・外国人18名合計41名の構成となっています。グローバルエグゼクティブ委員会は原則として毎年1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

## サステナビリティ委員会

当社は、サステナビリティを巡る課題への対応事項・リスクマネジメントの対応施策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7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。サステナビリティ委員会は2024年より開催回数を隔月の年6回に増加するほか、必要に応じて随時開催されます。

## 内部監査

業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門として統合監査部(人員28名)を設置し、当社および子会社に対する監査を行っています。また主要な子会社においても、内部監査機能を設置し当社の内部監査部門と連携して、部門および子会社に対する監査を行っています。

## 政策保有株式

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

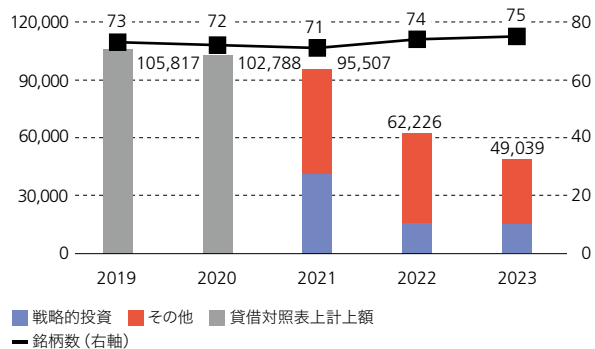
2023年度は当方針に基づき、個別銘柄の保有の適否を取締役会にて検証を行い、政策保有株式の一部を売却しました。

### ヤマハ株式会社株式保有について

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

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

(百万円)



## 役員の報酬制度

取締役の報酬の決定方針は、その妥当性や審議プロセスの透明性・実効性を担保するため、当社が任意に設置する役員人事委員会(社外取締役が過半数となる構成)における審議・答申を経て、取締役会において決定しています。また、監査役の基本報酬の具体的な金額については、監査役の協議をもって定めています。

### 基本方針

- 経営理念・行動指針に即した職務の遂行を最大限に促すものとする。
- 長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画等における経営目標の達成を強く動機づけるものとする。
- 企業価値の持続的成長に向けたインセンティブとして機能させるもので、株主の皆さまと経営者の利益を共有するものとする。
- 経営者の役割・職責にふさわしい、多様で優秀な人材を確保・維持できる報酬水準とする。
- マテリアリティ(重要な社会課題)解決への当社らしい取り組みを最大限に促すものとする。

### 役員報酬体系

当社の取締役の報酬は、「基本報酬(固定報酬)」「業績連動賞与」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。2022年度より業績連動報酬の割合を拡大し、代表取締役社長については、概ね「基本報酬:業績連動賞与:業績連動型株式報酬=40%:30%:30%」とし、他の役員も代

表取締役社長に準じて設定しています。なお、社外取締役および監査役については、客観的かつ独立した立場から経営に対して監督・監査する役割を踏まえ、固定的な基本報酬のみの支給としています。

### 基本報酬

役職ごとに年額をもって定め、その12分の1を毎月現金で支給しています。

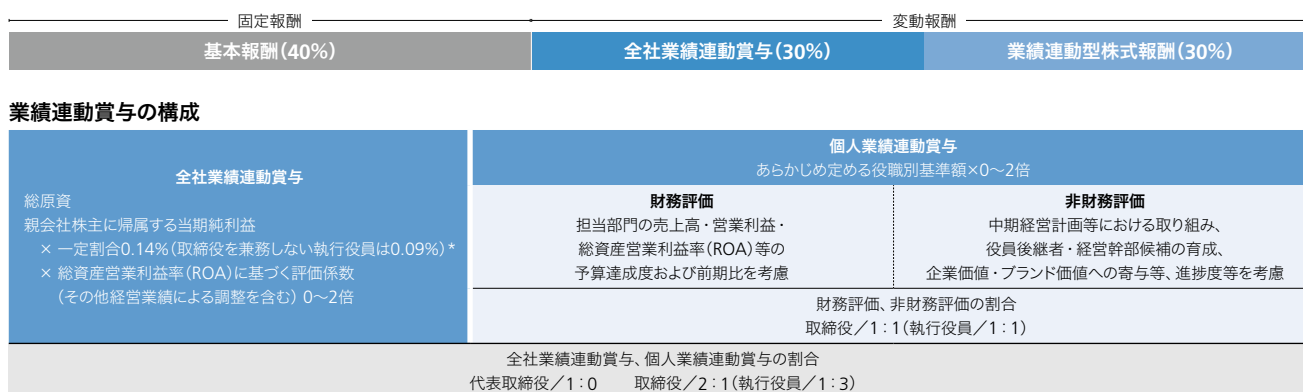
### 業績連動賞与

代表取締役については、「全社業績連動賞与」のみとし、他の取締役については「全社業績連動賞与」と「個人業績連動賞与」で構成します。

### 業績連動型株式報酬

取締役の報酬制度の継続的な見直しの一環として、当社取締役と株主の皆さまとのさらなる価値共有を進めるとともに、当社の中長期的企業価値の持続的向上に向けた適切なインセンティブを付与することを目的として、従来の業績条件のない譲渡制限付株式報酬制度から、当社のTSR(株主総利回り)評価に連動して交付数を定める業績連動型の譲渡制限付株式報酬制度への改定を実施しました。

### 代表取締役社長の報酬構成比率(基準値)



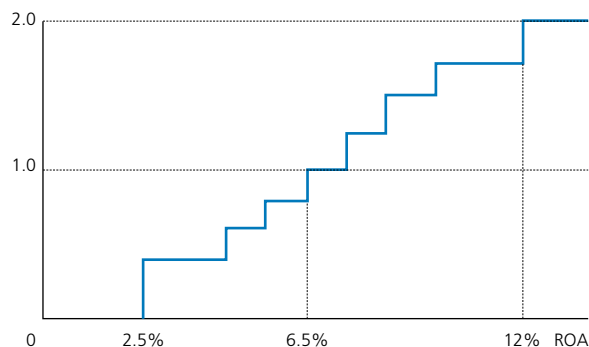
\* 当社利益水準の拡大および役員体制の変更等を勘案し、2022年度から「親会社株主に帰属する当期純利益」の割合を改定しました。

## ■ 全社業績連動賞与

### ROA評価係数とかかわる指標

ROAの3年平均値に対してROA評価係数を図のように規定。以下の各指標に応じて、役員人事委員会の審議を経て調整を行う。

- 連結売上高・連結営業利益の達成状況
- 長期ビジョンの実現に向けた中期経営計画等の進捗度
- マテリアリティ解決への取り組みの総合的な進捗度
- ESG外部評価
- その他企業価値・ブランド価値への影響事象等



## ■ 業績連動型株式報酬

### TSR評価係数

算定式：当社TSR ÷ 配当込みTOPIX成長率

#### 当社TSR＝

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

#### 配当込みTOPIX成長率＝

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

## 2023年度の実績：役員報酬等

2023年度では、ROAの3年平均値は11.3%となりました。ただし、新型コロナウイルス感染症の影響に対応するため緊急的に積み増した長期借入金、計算から除外しています。ROA評価係数は、良好な事業環境の継続を受け、総合的な経営業績の評価を行い、役員報酬規程通りの1.75としました。全社業績連動賞与の総原資額は、役員報酬規程により、連結当期純利益が1,500億円を超える場合は

1,500億円として算出するため、取締役に対する全社業績連動賞与の総原資額は、連結当期純利益1,500億円×0.14%×ROA評価係数1.75=367百万円となり、これを各取締役に配分する予定です。

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

(百万円)

区分	対象となる役員数(人)	基本報酬	業績連動賞与		業績連動型株式報酬	総額
			全社業績連動賞与	個人業績連動賞与		
取締役(社外取締役を除く)	5	256	367	22	153	800
社外取締役	5	99	—	—	—	99
監査役(社外監査役を除く)	3	76	—	—	—	76
社外監査役	3	54	—	—	—	54
合計	16	486	367	22	153	1,030

(注) 1. 上記「基本報酬」の額は、2023年度に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)です。

2. 途中で退任した監査役1名を含んでいます。

3. 上記「全社業績連動賞与」および「個人業績連動賞与」の額は、2023年度の業績等の結果を踏まえて、2024年4月に支給する額(全額金銭報酬)。

4. 株式報酬に関しては、当社は、社外取締役を除く取締役および執行役員(外国人執行役員を除く。)に対する株式報酬として、従来、業績条件のない譲渡制限付株式報酬制度(以下「旧制度」といいます。)に基づき、当社役員としての地位を退任するまで譲渡しないこと等を条件に、当社普通株式(譲渡制限付株式)を交付していましたが、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会の決議に基づき、旧制度に替えて、当社のTSR(株主総利回り)評価に連動して譲渡制限付株式の交付数を定める業績連動型株式報酬制度を導入しました。また、上記「業績連動型株式報酬」の額は、当社算定方法に従い、2023年度のTSR評価等の結果を踏まえて、2024年4月以降に支給する見込みの額(全額、当社の普通株式について発行または処分を受けるために現物出資財産として払い込まれる金銭報酬債権)です。なお、2022年度に係る事業報告において開示した2023年4月以降に支給する見込みの額は154百万円でしたが、2023年4月に支給した額は161百万円となりました。

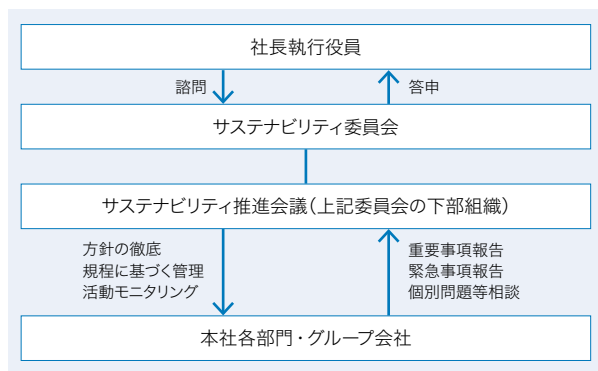
## 基本的な考え方

リスクマネジメント対応のために適切な体制や規程を整備・運用し、リスク低減活動に取り組んでいます。平常時の予防活動として、当社グループが対処すべきリスクについて担当部門を明確にして対策を推進し、グループ全体で活動を行っています。重大な危機が発生した場合には、社内規程等に基づき、社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設け、損害・影響を最小限にとどめています。

## リスクマネジメント体制

「リスクマネジメント規程」に基づき、社長執行役員が委員長を務める「サステナビリティ委員会」、および下部組織としてリスクマネジメント統括部門とリスクの主管部門で構成される「サステナビリティ推進会議」の「リスク・コンプライアンス部会」を設置し、グループ全体のリスク状況をモニタリングしています。同時に、重点的に取り組む「グループ重要リスク」の選定、対策活動のチェックなどを行い、グループ全体のリスク低減を図っています。「リスク・コンプライアンス部会」は事業ラインから独立し、人事総務本部長が責任者を務めています。

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



## 2024年度グループ重要リスク

リスク項目	背景	対策
サイバーセキュリティ	サイバー攻撃の急速な高度化に伴い、従来のIT部門主導の施策に加え高度IT化された工場設備への対策など各部門との協業活動が一層求められています。サイバー攻撃を受けた場合でも、サプライチェーンの継続など事業継続性を考慮した対応・復旧体制の構築など、全社レベルでの活動がより求められています。	グローバル標準のサイバーセキュリティフレームワークに準拠したサイバーセキュリティ方針に基づきハード・ソフト両面で対策を行います。この対策により高度化された攻撃に対する防御力を高めていきます。万が一攻撃が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を織り込んでいきます。
人権侵害	近年におけるビジネスと人権に関する社会的要請・遵守の高まりにならって、特に当社グループのサプライチェーンにおける人権対応を強化する必要があることから選定しています。	ヤマハ発動機グループ人権方針を策定し、当社グループの人権尊重への考え方を明確化するとともに、当社グループのサプライチェーンにおける人権への負の影響を特定、回避、緩和するための人権デュー・ディリジェンスを実施し、全取引先/サプライヤーの人権遵守への契約書/覚書取得、人権への負の影響対応の苦情処理メカニズムの整備等の活動を進めています。また、2024年に人権デュー・ディリジェンスに基づいた実地調査を計画しています。
ハラスメント	ハラスメントに対する社会的な関心の高まりや、パワハラ防止法の中企業への適用拡大を背景に、当社グループにおいてもハラスメントリスク低減活動を強化する必要があることから選定しています。	ハラスメントを防止するための啓発、事案発生時の迅速・適切な対応、再発防止について見直し、効果的なリスク低減活動に取り組みます。2023年より実施している研修の全社展開を進めるとともに、グループ会社の低減活動のサポートも継続していきます。
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、お客さま、地域社会の信頼に直結しており、厳格な管理がますます要請されています。また、世の中のCASE関連製品・サービスの普及・多様化や、循環型社会実現に合わせた新たな法規の制定と各国への拡大が予想されています。その変化に遅れることなく、全社で確実に対応することが必要であることから選定しています。	製品品質に関する法規対応が確実に取られるよう、法規情報の収集と展開、法規要件の織り込み確認等の活動に取り組みます。また、新規事業に対して戦略的な法規活動を行います。同時に、ISO9001に準拠したヤマハ発動機グループ品質保証規程の展開と併せ、2022年に発足したコーポレート法規管理部門を全社活動のハブとして、各事業の法規管理プロセスの基盤強化を行います。
設備機械等による業務中の死亡・重傷事案	ヤマハ発動機にて2023年上期に設備機械による重大な労働災害事故が発生しました。事業活動を行う上で、当社グループでは数多くの設備機械が使用されています。このような重大な労働災害を二度と発生させることがないよう、グループを挙げて労働安全衛生のレベルを高める必要があることから選定しています。	グループ全体に安全最優先の文化を醸成し、労働災害ゼロに向けた取り組みを継続的に推進するため、グループ方針・目標の策定、ガバナンス体制の整備等を行います。労働安全衛生マネジメントシステムの整備・運用により、リスクの除去・低減に徹底して取り組み、労働災害発生リスクを最小化します。
サプライチェーンの途絶	近年の調達環境において、半導体供給不足は解消しつつあるものの、地政学リスク・自然災害等の各国特有リスクが存在し、サプライチェーン途絶リスクは増大しています。またプラットフォーム戦略に基づき、特定の部品・取引先が各国の生産モデルに紐づいているため、平時からレジリエンスを強化する活動がグローバルで求められています。	全社でBCP優先事業・優先モデルを決定し、MCは「NMAX」・マリンは大型船外機とJet Pumpに対象を絞ってリスク低減活動を着手しました。地政学リスクに対しては、短期的には在庫の積み増し、中長期的には代替先の織り込みを進めます。各国特有リスクに対しては、リスクを特定した上で初動体制を構築しグローバルで監視・連携を推進します。
機密情報の漏洩	機密情報の漏洩に関しては、従前からリスク低減の活動を続けていますが、当社の取り扱う機微な技術情報に関して、経済安全保障の観点から懸念が高まりつつあり、全社レベルでの活動がより一層求められているため選定しています。	機密情報グループ業務指針をグローバル展開し、グループ会社における機密情報管理活動を推進します。主管部門は体制を強化し、全社関係部門および国内外のグループ会社と連携を図り、ヤマハ発動機グループの機微な技術情報を中心に機密情報管理状況を調査、監督の上、情報漏洩リスク低減に向けた支援を行います。

▶ リスクマネジメントについての詳細は当社Webサイトをご参照ください。

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

## コンプライアンス遵守のための体制

グループ全体のコンプライアンス遵守の体制を構築する目的で、社長執行役員が委員長を務める「サステナビリティ委員会」において、コンプライアンス遵守のための活動計画を審議し、その実践状況やコンプライアンス遵守の風土についてモニタリングしています。この結果は、サステナビリティ委員会での審議事項としてESGリスクとともに取締役会に適宜報告されており、実効性を担保した体制を整備しています。

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

ます。これらのコンプライアンス活動と、グローバルに11言語で研修ビデオを展開する「倫理行動規範」や「コンプライアンスリスク評価」およびグローバルに10言語で運用する「コンプライアンス・ホットライン」などの仕組みにより、コンプライアンス遵守のための体制をグループ全体で推進しています。

## 倫理行動規範

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

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

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

き、コンプライアンス体制の整備やリスク対策、教育などをグループ各社で実施しています。さらに、コンプライアンス・ホットラインを設置し、国内外のグループ各社からの内部通報を受け付けるとともに、必要な調査・是正を実施しています。加えて、社外ステークホルダー向けの人権ホットラインを設置し、人権課題の是正・救済にも取り組んでいます。

## 2023年度の取り組み

2023年度のグローバル・エグゼクティブ・コミッティ(GEC)では、労働災害・カルテル調査・外国公務員贈賄・補助金不正などのトピックによるケーススタディやディスカッションを行いました。また、グローバル・コンプライアンス会議(GCM)では、人権の尊重・労働災害・ハラスメント・サイバーセキュリティなどサステナビリティ委員会で定めるグループ重要リスクにあたる各分野の対策活動を主管部門長による対談形式のビデオ配信などにより取り上げるとともに、役員によるライブディスカッションを活用して理解の浸透を図っています。さらに、役員研修では公表されている他社の事例や調査報告書などに基づき、労働災害についてディスカッションを行いました。

その他、本社コンプライアンス法令研修では、人権の尊重、ハラスメント、競合事業者との接触における独禁法上の注意、東京五輪汚職事件から学ぶ贈賄罪、事例から学ぶ個人情報保護、他社との技術交流、適正な輸出入手続、製品含有化学物質管理などを扱いました。またeラーニングでは、これら領域に加えてサイバーセキュリティ、安全保障貿易管理、情報管理、サステナビリティなど、当社グループの事業活動や社内事例等を踏まえ重要と判断する各コンプライアンス分野を取り上げています。



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

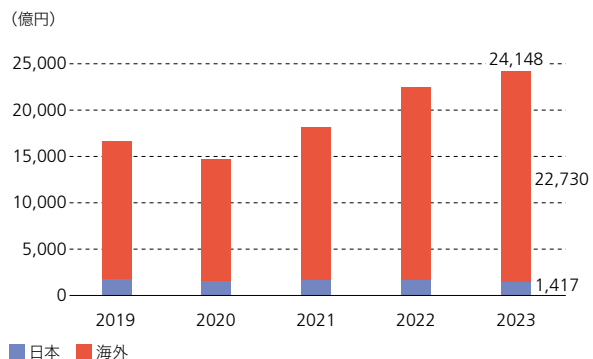


# Fact Data

- 86 財務・非財務ハイライト
- 88 11カ年主要連結財務データ
- 89 環境・社会関連データ
- 91 2023年12月期の経営成績の解説と分析
- 95 Design Awards
- 96 会社情報／株式情報

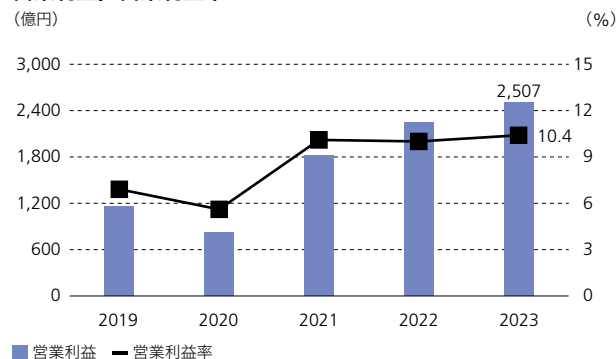
▶ 詳細は当社Webサイト「有価証券報告書」をご参照ください。

## 売上高



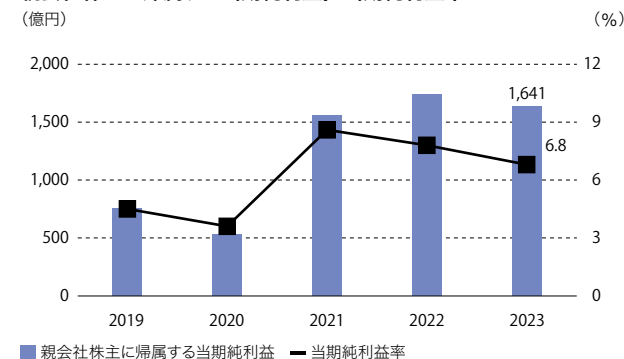
二輪車や大型船外機の堅調な需要に加え、サプライチェーンの平常化と物流・生産課題などの改善により供給量が増加したことで、過去最高の売上高2兆4,148億円となりました。

## 営業利益／営業利益率



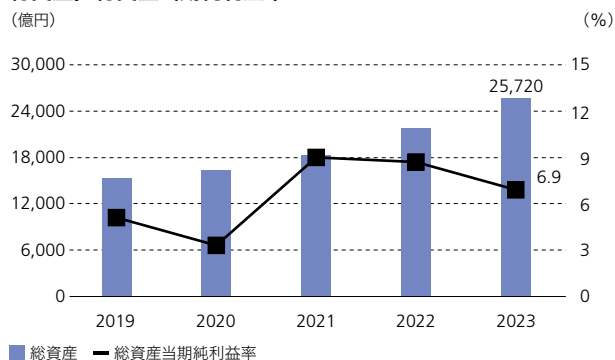
販売台数の増加に加え、原材料などコスト高騰に対する価格転嫁の効果拡大、円安によるプラスの効果もあり、過去最高の営業利益2,507億円となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



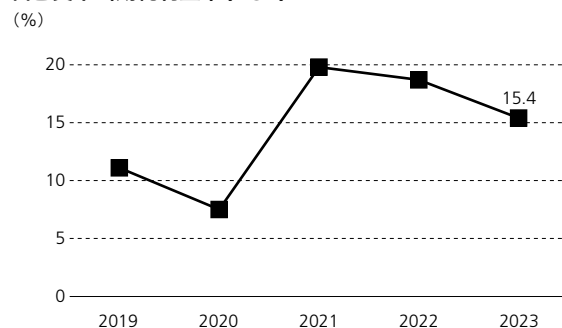
金利スワップ評価損や為替差損益、投資有価証券評価損および前期の投資有価証券売却益等の影響を受け、前期比103億円・5.9%減少の1,641億円となりました。

## 総資産／総資産当期純利益率



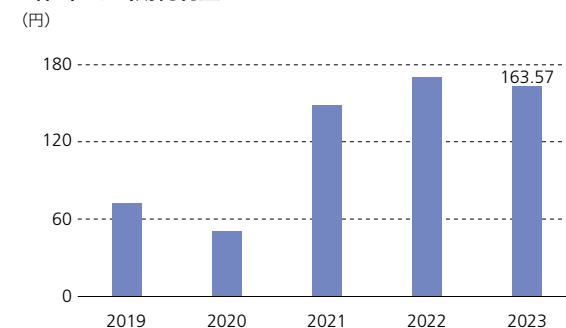
販売台数の増加に伴う販売金融債権の増加や為替換算影響、長期販売金融債権の増加などにより、前期末比3,887億円増加の2兆5,720億円となりました。

## 自己資本当期純利益率(ROE)



前期比3.3ポイント減少の15.4%となりましたが、中期経営計画の目標水準としている15%を継続的に上回っています。

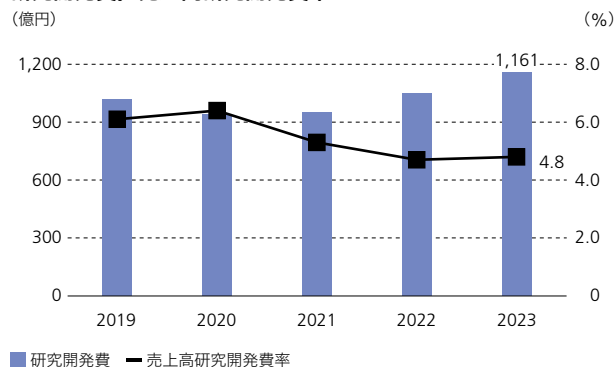
## 1株当たり当期純利益



1株当たり当期純利益は163円57銭(潜在株式調整後は163円52銭)となりました。

※ 株式分割を考慮した数値

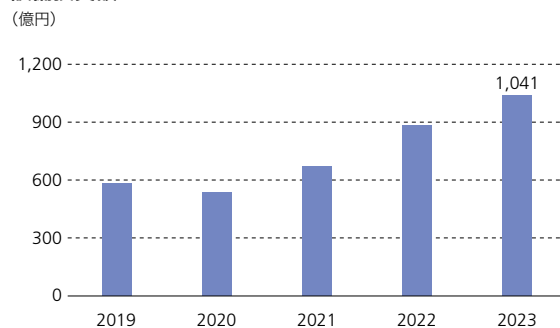
研究開発費／売上高研究開発費率



■ 研究開発費 ■ 売上高研究開発費率

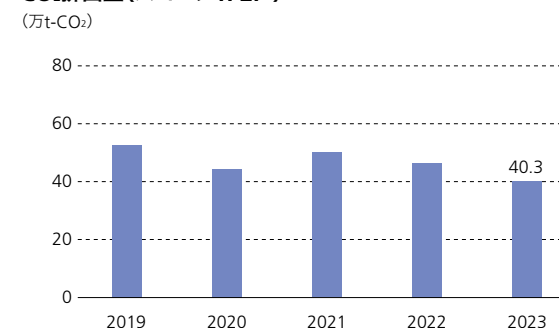
コア事業の稼ぐ力を高め、サステナブルな社会に貢献する新規・成長事業への研究開発を行い、当期の研究開発費は1,161億円となりました。

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、1,041億円となりました。

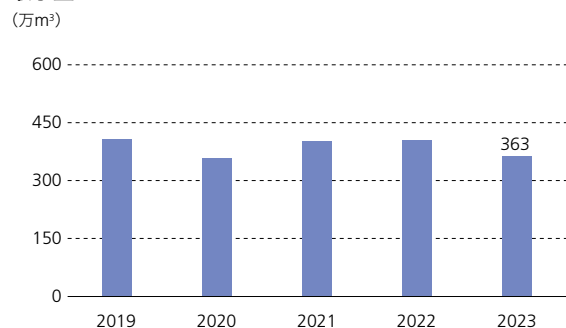
CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1.2.\*)



グループ共通の目標として、ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量削減の中長期目標を設定し、製造活動における温室効果ガスの排出量削減を進めています。

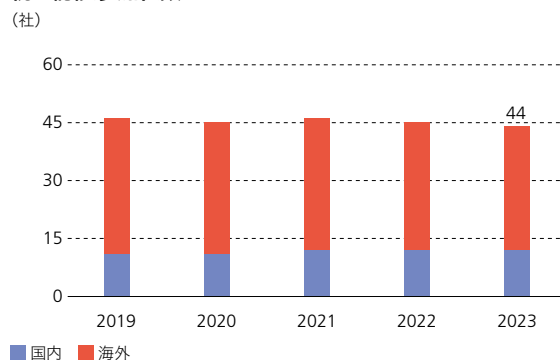
\* スコープ1.2.: 企業活動における自社の排出

取水量



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

統一認証参加社数



■ 国内 ■ 海外

国内・海外のグループ会社を対象としたグローバル環境ISO14001統一認証の取り組みを2012年から進めています。日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に44社(国内12社、海外32社)が統一認証に参加しています。

ブランドランキング\*

26位



\* 株式会社インターブランドジャパンによる日本発のブランドを対象としたブランド価値ランキング「Best Japan Brands 2024」

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22.85億米ドル(2023年20.04億米ドル、2022年18.01億米ドル)でした。



# 11カ年主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社(12月31日に終了した事業年度)

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

												百万円	増減率(%)
							2019	2020	2021	2022	2023	2023/2022	
<b>事業年度:</b>							<b>事業年度:</b>						
売上高	¥1,410,472	¥1,521,207	¥1,631,158	¥1,502,834	¥1,670,090	¥1,673,137	¥1,664,764	¥1,471,298	¥1,812,496	¥2,248,456	<b>¥2,414,759</b>	7.4	
商品別売上高:							セグメント別売上高:						
二輪車	928,203	977,580	1,032,560	930,112	1,045,211	1,022,174	1,119,840	946,476	1,179,736	1,468,244	<b>1,581,848</b>	7.7	
マリン	243,362	276,367	309,337	297,216	323,838	344,658	350,059	328,344	391,130	517,040	<b>547,520</b>	5.9	
特機	126,722	142,204	169,495	152,310	151,622	153,778	107,644	83,005	120,280	115,869	<b>101,355</b>	(12.5)	
産業用機械・ロボット	32,261	38,942	46,501	46,871	67,571	69,891	40,928	46,058	48,643	62,178	<b>86,476</b>	39.1	
その他	79,922	86,113	73,262	76,322	81,845	82,634	78,292	67,412	72,704	85,123	<b>97,558</b>	14.6	
売上総利益	318,765	372,849	436,525	402,660	458,629	455,173	442,331	371,812	506,840	633,745	<b>715,350</b>	12.9	
営業利益	55,137	87,249	130,329	108,594	149,782	140,787	115,364	81,672	182,342	224,864	<b>250,655</b>	11.5	
経常利益	60,092	97,279	125,231	102,073	154,826	137,969	119,479	87,668	189,407	239,293	<b>241,982</b>	1.1	
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	93,366	75,736	53,072	155,578	174,439	<b>164,119</b>	(5.9)	
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	58,858	99,127	110,487	141,336	70,921	<b>80,150</b>		
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)	(48,274)	(79,662)	(43,950)	(51,026)	(74,160)	<b>(116,972)</b>		
フリー・キャッシュ・フロー	4,296	21,149	(40,000)	96,621	73,147	10,584	19,465	66,537	90,309	(3,238)	<b>(36,821)</b>		
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)	(26,423)	(36,760)	83,668	(93,488)	23,103	<b>95,260</b>		
設備投資額	56,800	65,871	64,064	61,330	56,532	48,342	58,053	53,756	66,963	88,206	<b>104,134</b>	18.1	
減価償却費	36,407	37,667	44,324	42,434	45,457	46,405	49,689	48,241	51,129	59,824	<b>63,223</b>	5.7	
<b>事業年度末:</b>							<b>事業年度末:</b>						
総資産	¥1,146,591	¥1,310,040	¥1,305,236	¥1,318,776	¥1,415,845	¥1,420,854	¥1,532,810	¥1,640,913	¥1,832,917	¥2,183,291	<b>¥2,571,962</b>	17.8	
純資産	422,792	503,224	531,700	575,404	665,232	695,743	751,828	749,158	900,670	1,054,298	<b>1,182,670</b>	12.2	
有利子負債(リース負債を除く)	382,929	403,652	410,147	364,381	353,490	356,688	364,951	466,935	458,514	602,689	<b>843,876</b>	40.0	
<b>レシオ:</b>							<b>レシオ:</b>						
営業利益率(%)	3.9	5.7	8.0	7.2	9.0	8.4	6.9	5.6	10.1	10.0	<b>10.4</b>		
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	12.7	16.2	12.6	12.3	17.6	14.6	11.1	7.5	19.8	18.7	<b>15.4</b>		
自己資本比率(%)	33.5	35.1	37.6	40.5	44.0	46.3	46.0	43.6	46.9	45.9	<b>43.7</b>		
株価収益率(倍)	12.5	12.5	16.0	14.2	12.7	8.1	10.2	13.9	6.2	5.9	<b>7.7</b>		
DELレシオ(倍)	1.00	0.88	0.84	0.68	0.57	0.54	0.52	0.65	0.53	0.60	<b>0.75</b>		
<b>1株当たり情報:</b>							<b>1株当たり情報:</b>						
1株当たり当期純利益	¥ 42.07	¥ 65.35	¥ 57.30	¥ 60.28	¥ 96.98	¥ 89.12	¥ 72.28	¥ 50.63	¥ 148.56	¥ 170.49	<b>¥ 163.57</b>	(4.1)	
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	42.07	65.35	57.29	60.28	—	—	—	—	—	170.42	<b>163.52</b>	(4.0)	
1株当たり純資産	366.61	438.86	468.45	509.84	594.45	627.55	672.95	681.72	828.10	988.60	<b>1,133.06</b>	14.6	
1株当たり配当金	26.00	40.00	44.00	60.00	88.00	90.00	90.00	60.00	115.00	125.00	<b>145.00</b>	16.0	
<b>株価情報(事業年度末):</b>							<b>株価情報(事業年度末):</b>						
株価	¥ 526	¥ 814	¥ 915	¥ 858	¥ 1,232	¥ 720	¥ 734	¥ 701	¥ 920	¥ 1,003	<b>¥ 1,279.50</b>	27.5	
株式時価総額	550,585	852,683	958,264	898,931	1,290,413	753,989	771,079	735,207	954,229	1,018,027	<b>1,268,663</b>	24.6	
<b>その他の情報(事業年度末):</b>							<b>その他の情報(事業年度末):</b>						
株主数	29,474	30,416	34,214	42,031	34,566	51,113	67,741	82,730	79,112	94,547	<b>136,752</b>	44.6	
従業員数	53,382	52,662	53,306	53,150	53,579	53,977	55,255	52,437	51,243	52,554	<b>53,701</b>	2.2	

- 各事業年度は、表示年の1月1日から12月31日までの12カ月になっています。事業年度以外の年表示はすべて暦年となっています。
- 百万円単位で表示されている金額につきましては、百万円未満は切り捨て処理されています。
- 2016年12月期より、従来、「販売費及び一般管理費」、「営業外収益」および「営業外費用」に計上していた販売金融関係の収益および費用を「売上高」、「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に計上することに変更しました。この表示方法の変更を反映させるため、2015年12月期の連結財務諸表の組み替えを行っています。
- 2019年12月期より、報告セグメントを従来の「二輪車」「マリン」「特機」「産業用機械・ロボット」から「ランドモビリティ」「マリン」「ロボティクス」「金融サービス」に変更しています。
- 「その他」に含めていた「自動車用エンジン・自動車用コンポーネント」を2020年12月期より「ランドモビリティ」に変更したため、2019年12月期の数値を組み替えています。
- 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。過年度の「1株当たり情報」および「株価」は、株式分割を考慮した数値を記載しています。「1株当たり配当金」は、株式分割前の実際の配当金の額を記載しています。

気候変動における緩和策

項目		単位	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023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	3,564	3,554	3,363	3,993	4,146	4,714
	ブルーコアエンジン搭載二輪車の販売台数		2,800	2,901	2,245	3,184	3,064	3,528
	電動アシスト自転車の販売台数(ドライブユニット数含む)		569	648	670	821	779	550

SASB要求項目

SASB指標*	項目	単位	2023年	
基本データ	TR-AU-000.A 二輪車生産台数	千台	4,846	
	TR-AU-000.B 二輪車販売台数	千台	4,827	
製品の安全性	TR-AU-250a.2 安全関連の申し立ての数に対して調査した件数の割合	%	100 ※日本の国土交通省から調査依頼が来た件数の全数(100%)を調査	
	TR-AU-250a.3 リコール台数	台	19,293 ※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	%	63	
	TR-AU-310a.2 ストライキやロックアウトによる業務停止の件数 業務停止に関与する労働者数(人)×停止日数	件 人日	0 0	
燃費と製品使用時の排出	TR-AU-410a.1 地域別販売台数加重平均燃費	アジア	km/L	49
		欧州	gCO <sub>2</sub> /km	85
		北米	mpg	69
		日本	km/L	41
		大洋州	km/L	23
		中南米	km/L	43
		その他	km/L	52

SASB指標*	項目	単位	2023年
燃費と製品使用時の排出	TR-AU-410a.2 (1)ゼロエミッション車(ZEV)、(2)ハイブリッド車(HEV)、(3)プラグインハイブリッド車(PHEV)の販売台数	台	該当なし(N/A)
	TR-AU-410a.3 モデルレイヤ-燃費と排出のリスクと機会の管理と戦略	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクと機会の評価</li> <li>ヤマハ発動機のカーボンニュートラル戦略</li> <li><a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/environmental-field/plan-2050/#sec-03-07">https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/environmental-field/plan-2050/#sec-03-07</a></li> </ul>
原材料の調達	TR-AU-440a.1 重要な材料の使用に関連するリスク管理	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤー人権課題への対応</li> <li>調達リスクへの対応</li> <li><a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/stakeholder/business-partner/">https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/stakeholder/business-partner/</a></li> </ul>
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 上記廃棄物のうちリサイクルされた重量の割合	トン %	63,620 57.4
	TR-AU-440b.2 廃棄製品の重量 廃棄製品からリサイクルされた材料の割合	トン %	— 97.8
	TR-AU-440b.3 製品のリサイクル可能率	%	90

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

## 削減実績推移

### スコープ1.2.

	2010年度 (基準年)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
排出量(t)	662,261	529,513	540,105	442,533	500,903	465,326	402,658
排出原単位 (t/売上高:億円)	51.2	31.6	32.4	30.1	27.6	20.7	16.7
削減率(2010年度比)	—	38.3%	36.7%	41.2%	46.1%	59.6%	67.4%

### スコープ3.

#### カテゴリ11.製品の使用段階

	2019年度 (基準年)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
排出量(t)	29,344,372	21,961,065	26,016,843	26,506,968	24,784,905
排出原単位 (t/販売台数)	4.39	4.11	4.16	4.15	4.13
削減率(2019年度比)	—	6.4%	5.2%	5.5%	5.9%

## 業績概要

当期における世界経済は、新型コロナウイルスの5類移行による各種制限の緩和に伴い経済活動が正常化する一方、長期化するロシア・ウクライナ情勢や中東での紛争勃発、世界的な金融引き締めによる景気減速懸念など、先行きの不透明な状況が続きました。当社においては、半導体の調達が回復し、原材料価格や海上運賃の高騰が一服するなど、事業を取り巻く環境は平常へと向かいました。一方、先進国を中心にアウトドアレジャー需要が落ち着き、下期にはその傾向が明確になりました。これにより、いくつかの事業・地域では適正水準を上回る在庫となりました。また、2022年に続き為替が円安方

向に推移したことは、当社にとって追い風となりました。

このような経営環境の中、当社は中期経営計画に基づき各事業の戦略を推進するとともに、損益分岐点経営を念頭にコストダウンや価格転嫁を進めました。

この結果、当期の売上高は2兆4,148億円(前期比1,663億円・7.4%増加)、営業利益は2,507億円(同258億円・11.5%増加)、経常利益は2,420億円(同27億円・1.1%増加)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,641億円(同103億円・5.9%減少)となり、過去最高の売上高、営業利益を達成しました。なお、当期の為替換

算レートは、米ドル141円(前期比9円の円安)、ユーロ152円(同14円の円安)でした。

売上高は、二輪車や大型船外機の堅調な需要に加え、サプライチェーンの平常化と物流・生産課題などの改善により供給量が増加したことで、増収となりました。営業利益は、販売台数の増加に加え、原材料などコスト高騰に対する価格転嫁の効果拡大、円安によるプラスの効果もあり、増益となりました。

## セグメント別の概況

### ランドモビリティ事業

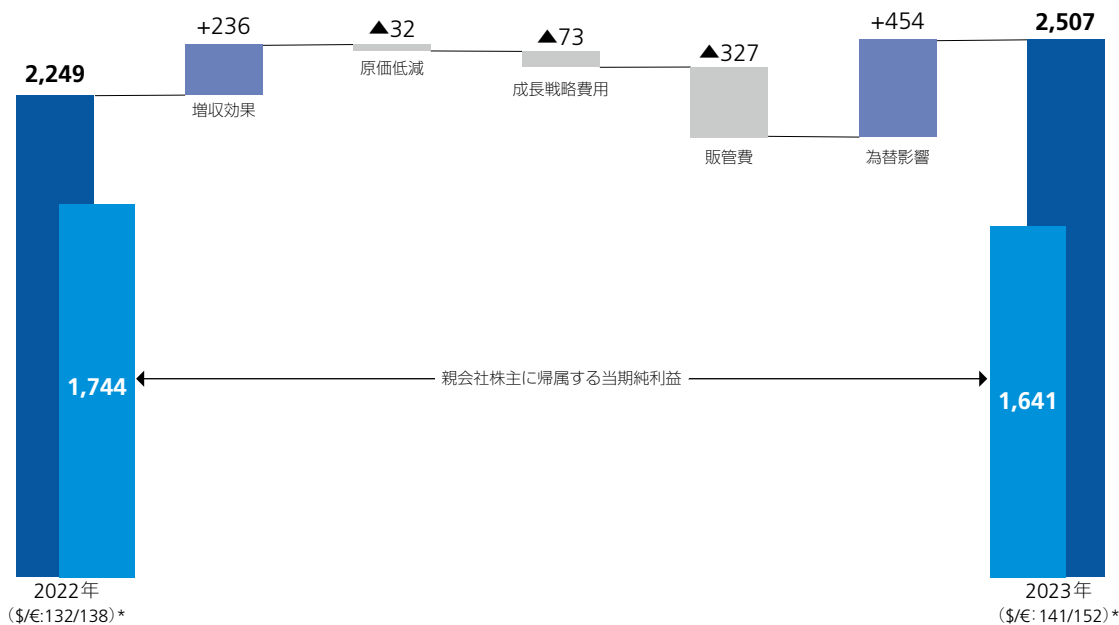
売上高1兆5,818億円(前期比1,136億円・7.7%増加)、営業利益1,243億円(同369億円・42.3%増加)となりました。

二輪車では、売上高1兆4,081億円(前期比1,165億円・9.0%増加)、営業利益1,222億円(同376億円・44.4%増加)となりました。先進国では、欧米において需要が堅調に推移し、販売台数が増加した結果、売上高3,542億円(前期比313億円・9.7%増加)となりました。新興国では、景気低迷が続くベトナムと中国を除き、アジアを中心に多くの国で需要が増加し、インドネシア、インド、ブラジルなどで販売台数が増加した結果、売上高1兆540億円(前期比852億円・8.8%増加)となりました。二輪車全体の営業利益は、販売台数増加を主因に、価格転嫁や円安によるプラス効果もあり、増益となりました。二輪車全体の販売台数は、多くの地域で需要が堅調に推移し、483万台(前期比1.1%増加)となりました。

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1,329億円(前期比96億円・7.8%増加)、営業利益69億円(前期：営業損失29億円)となりました。アウトドアレジャーブーム後に需要が減速する中、当社の出荷も

### 営業利益変動要因

(億円)



\* 期末円相場

増収効果内訳		
規模増加	▲77	プライシング +494
ミックス・他	▲224	未実現影響 +47
		金融サービス ▲5

原価低減内訳	
コストダウン	+205
コストアップ	▲237

販管費内訳	
人件費	▲133
物流費	+10
営業費用	▲67
その他	▲137

減少しました。一方、前期に課題が発生していた米国工場の生産効率が改善したことに加え、円安によるプラス効果もあり、増収・増益となりました。

SPV事業(電動アシスト自転車、e-Kit、電動車いす)では、売上高408億円(前期比125億円・23.5%減少)、営業損失48億円(前期:営業利益56億円)となりました。メイン市場である欧州において在庫調整局面が継続しています。当社も生産調整を実施しましたが、依然として市場在庫は高い水準で推移しており、解消には時間が掛かる見通しです。売上高・営業利益は、電動アシスト自転車とe-Kitの販売台数が減少したことにより、減収・減益となりました。

### マリン事業

売上高5,475億円(前期比305億円・5.9%増加)、営業利益1,137億円(同45億円・4.1%増加)となりました。

米国では大型船外機の需要は堅調に推移しましたが、中小型の船外機の需要は減少しました。一方、欧州では、景気後退懸念により

船外機の需要が減少しました。また、中国および東南アジアでは漁業や観光への需要が増加し、中南米では漁業への安定した需要が継続しました。当社の販売台数は、新興国で増加、先進国で減少したことにより、船外機全体では減少しました。ウォータービークルは、需要が好調に推移する中、当社の販売台数も増加しました。円安によるプラス効果も加わり、マリン事業全体で増収・増益となりました。

### ロボティクス事業

売上高1,014億円(前期比145億円・12.5%減少)、営業利益9億円(同110億円・92.7%減少)となりました。

サーフェスマウンターは、車載・産業機器向けの需要が堅調に推移しましたが、中国経済の低迷が続く中、スマートフォンやパソコンなどの民生機器向け需要は低調に推移し、当社の販売は中国、台湾を中心に減少しました。また、産業用ロボットは日本と韓国でEV電池への投資需要が高まりましたが、中国での販売減少の影響を大きく受けました。一方で、半導体製造装置は生成AI向けの需要が高まり、

受注が拡大しました。この結果、ロボティクス事業全体では減収・減益となりました。

### 金融サービス事業

売上高865億円(前期比243億円・39.1%増加)、営業利益153億円(同22億円・12.6%減少)となりました。販売台数の増加に伴い販売金融債権が増加するとともに、調達金利の顧客転嫁を進めた結果、増収となりました。一方、資金調達コストの増加、債権増加に伴う貸倒引当費用の増加、ブラジルでの金利スワップ評価損の発生などにより、減益となりました。

### その他事業

売上高976億円(前期比124億円・14.6%増加)、営業損失36億円(前期:営業損失12億円)となりました。米国工場の生産効率改善によりゴルフカーの販売台数が増加し、増収となりましたが、その他セグメント全体では固定費の増加などにより、減益となりました。

## 財政状態に関する分析

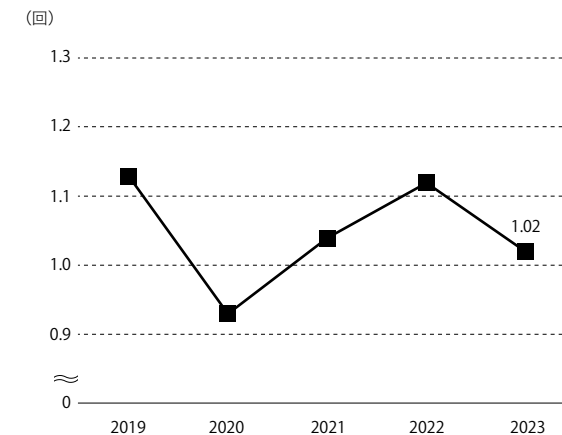
総資産は、前期末比3,887億円増加し、2兆5,720億円となりました。流動資産は、販売台数の増加に伴う販売金融債権の増加や為替換算影響などにより同2,429億円増加しました。固定資産は、長期販売金融債権の増加などにより同1,458億円の増加となりました。

負債合計は、長期借入金や運転資金の増加等による有利子負債の増加、為替換算影響などにより同2,603億円増加し、1兆3,893億円となりました。

純資産合計は、配当金の支払471億円、自己株式の取得300億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,641億円、為替換算調整勘定の増加474億円などにより同1,284億円増加し、1兆1,827億円となりました。

これらの結果、自己資本比率は43.7%(前期末:45.9%)、D/E/レシオ(ネット)は0.45倍(同:0.31倍)となりました。

### 総資産回転率



## ■ キャッシュ・フローの状況

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益2,417億円(前期:2,458億円)や減価償却費632億円(同:598億円)、売上債権の減少168億円(同:129億円の増加)などの収入に対して、販売金融債権の増加1,206億円(同:708億円の増加)、法人税等の支払額791億円(同:538億円)、棚卸資産の増加458億円(同:901億円の増加)、仕入債務の減少297億円(同:31億円の増加)などの支出により、全体では802億円の収入(同:709億円の収入)となりました。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

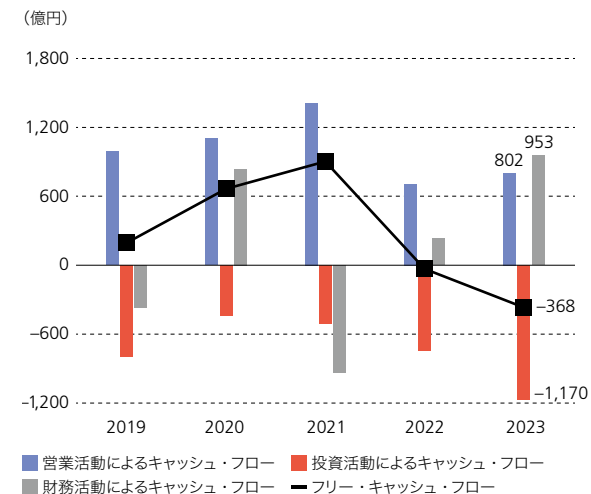
固定資産の取得による支出1,099億円(前期:894億円の支出)、投資有価証券の取得による支出183億円(同:153億円の支出)などにより、1,170億円の支出(同:742億円の支出)となりました。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

配当金の支払や自己株式の取得などによる支出がありましたが、有利子負債の増加などにより953億円の収入(前期:231億円の収入)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368億円のマイナス(前期:32億円のマイナス)、現金及び現金同等物は3,470億円(前期末比:502億円の増加)となりました。当期末の有利子負債(リース負債を除く)は8,439億円(同:2,412億円の増加)となりました。

### 連結キャッシュ・フロー



## ■ 資本の財源および資金の流動性

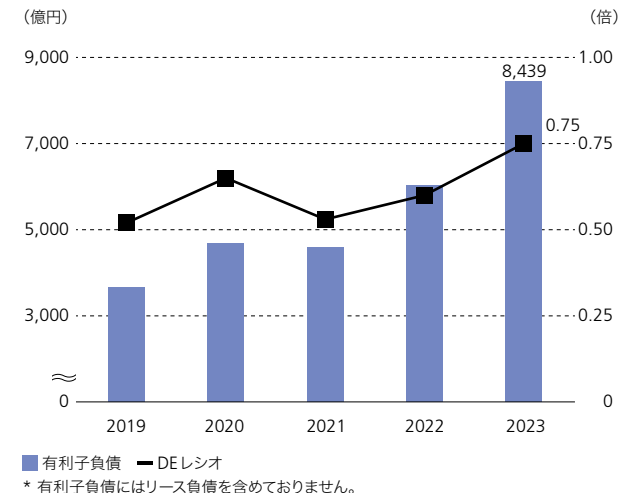
当社グループにおける主な資金需要は、製品製造のための材料・部品等の購入費、製造費用、製品・商品の仕入、販売費及び一般管理費、運転資金、設備投資資金、投融資および当社製品にかかわる販売金融です。

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主に資本金、内部留保といった自己資金でまかなうこととしています。

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

当期においては、フリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりましたが、二輪車や大型船外機の堅調な需要や販売を背景に販売金融債権や棚卸資産などが増加したことや、設備投資などの投資活動が活発であったことによるものです。また、株主還元と資本効率の向上を図るために自己株式の取得を行いました。

### 有利子負債\*/DEレシオ



## 設備投資

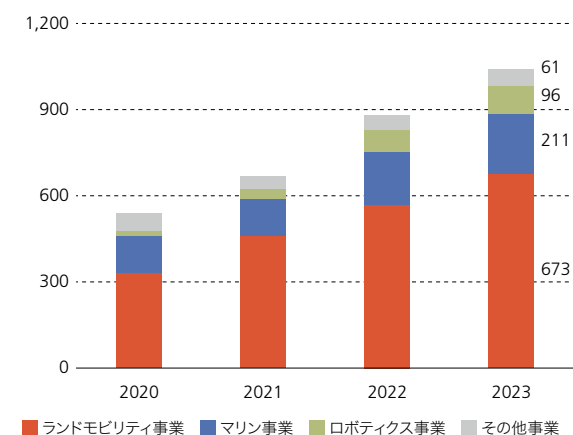
当社グループは、当期において、合計1,041億円の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、生産設備の更新、二輪車の新商品、生産体制改善、研究開発等に673億円。マリン事業では、船外機を中心とした新商品、生産設備の更新等に211億円。ロボティクス事業

では、サーフェスマウンター、産業用ロボットの研究開発、産業用無人ヘリコプターの新商品等に96億円。その他事業では、ゴルフカーの新商品等に61億円の投資を実施しました。また、2024年12月期の設備投資は1,000億円、研究開発費は1,390億円を計画しています。

## 設備投資額

(億円)



## 配当金

当社は、株主の皆さまの利益向上を重要な経営課題と位置づけ、企業価値の向上に努めています。

配当については、2022年に発表した中期経営計画で示した通り、新しい株主還元方針のもと、業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当を行います。引き続き、キャッシュ・フローの規模に応じて機動的な株主還元を実施し、総還元性向は中期経営計画期間累計で40%を目標とします。

また、当社は、中間配当と期末配当を行うことを基本として、配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については

株主総会としています。また、中間配当は毎年6月30日、期末配当は12月31日を配当の基準日として定款に定めています。

当期の配当金につきましては、1株につき145円(うち、中間配当金72.5円)とさせていただきます。

当社は、2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。これにより、次期の配当金は年間50円(中間25円、期末25円)となります。加えて200億円の自己株式の取得を予定しています。

## 2024年12月期の見通し

2024年は、新興国需要はインドネシア、インド、ブラジルがけん引、先進国では米国の高所得者層の消費が堅調に推移すると予想しています。また、海上運賃は減少する見通しです。

リスクとしては、人件費や部品代等のコストの上昇、紅海の物流混乱や為替変動などが挙げられます。また、能登半島地震によるサプライチェーンへの影響については、代替部品の調達等で対応していきます。

このような中、ランドモビリティ事業は新興国二輪車のプレミアムモデルの供給が改善、マリン事業では大型船外機の新モデル発売と、アジアの堅調な需要が下支えとなり売上が伸長する見込みです。また、ロボティクス事業は下期に需要の回復を予想しています。

(億円)	参考値		
	2024年予想 (IFRS)	2024年予想 (日本基準)	前期比
売上収益*	26,000	26,000	108%
営業利益	2,600	2,550	102%
営業利益率	10.0%	9.8%	▲0.6 pts.
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,750	1,750	107%

\* 日本基準における「売上高」を「売上収益」と表示しています。

(注) 為替レート：米ドル140円(当期比1円の円高)、ユーロ150円(同2円の円高)



reddot winner 2023



## 電動スクーター

### NEO'S

Red Dot Award 2023[Winner]

「New STD Mobility for Next generation」をコンセプトに開発。50.4Vの着脱式バッテリーとブラシレスモーターをスタイリッシュなボディに搭載し、EVならではの機敏で滑らかな走行感が特徴。都市部での慢性的な渋滞や駐車場不足、交通規制などに対するソリューションモデル。

## International Design Excellence Awards 2023



## 電動トライアルバイク

### TY-E 2.0

Red Dot Award 2023[Winner]  
International Design Excellence Awards 2023 [Finalist]

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

## スポーツボート

### 275SDX

International Design Excellence Awards 2023 [Finalist]

直感的な操船を可能にした操船制御システム「DRIVE X」を採用し、卓越した走行性能と、ゆとりある快適な居住空間を特徴とするスポーツボートのフラッグシップモデル。サンルーフ付ハードトップや大型サイドウィンドウは流麗なフォルムを損なうことなく、流れるようなラインと美しく洗練されたスタイリングを際立たせる。ウォークスルーのデッキレイアウトは、多様なマリンプレイに対応するとともに、ゆとりある居住性を生み出している。

## Good Design Award 2023



## 自動二輪車関連

### ヤマハモーターラボ for R7

Good Design Award 2023

極めて趣味性の高いオートバイ「YZF-R7」に限定した、ファンとメーカーの共創型コミュニティ。ファンが現役開発者と直結の日常的な交流ができ、用品等の共創活動を通じて、これまでにない濃密な関係性をデザイン。各種イベント実施に加え、プライスレスな顧客体験会に参加できる完全受注生産型の外装キット等をリリース。



## 農業用ドローン

### YMR-II

Good Design Award 2023

農業現場が抱える労働力不足や生産性向上等の課題に、効率化や省力化、データを用いた生育管理等で貢献する高性能ドローン。初心者も簡単に扱える自動航行・離着陸機能や、安全・安心なセキュリティ機能を備え、農業の近代化に貢献する。安定した飛行性能、保管・運搬に便利な軽量・コンパクト設計、汎用・拡張性に優れている機体等が主な特徴。

## AUTO COLOR AWARDS 2023



## カラー戦略

### ファンと共創するCMFG

AUTO COLOR AWARDS 2023[特別賞]

対象モデルは「YZF-R7」に株式会社ワイズギアの「YAMAHA FACTORY RACING TEAM フェアリングキット」の装着車。ファンとメーカーの垣根を越えた新たなモノづくりのプロセスを構築しつつ、新開発のCMFG\*技術を投入し実現した外装キット。同系色のツートーンは難しいとされるが、色相を意図的にずらした2色のブルーに太陽光が加わることで調和されていくことも特色。

\* CMFGは、デザインの重要な要素であるColor(色)・Material(素材)・Finish(仕上げ)に加え、二輪車のデザインに重視されるGraphicを加えたサーフェイスのこと。



# 会社情報／株式情報 (2023年12月31日現在)

Introduction

中長期戦略

競争力を生み出す機能別活動

経営基盤

Fact Data

社名	ヤマハ発動機株式会社 (英語名: Yamaha Motor Co., Ltd.)
本社	〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500 TEL: 0538-32-1115 FAX: 0538-37-4250
設立	1955年7月1日
資本金	861億円
従業員数	ヤマハ発動機株式会社連結 53,701人 ヤマハ発動機株式会社単体 10,366人

上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	7272
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号
監査法人	EY新日本有限責任監査法人
主な採用指数	日経225、JPX日経400、JPXプライム150

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. 台湾山葉機車工業股份有限公司 Yamaha Motor do Brasil Ltda.
---------	---

## 株式の状況

発行可能株式の総数*1	900,000,000株(普通株式)
発行済株式総数*2	350,217,467株
株主数	136,752人

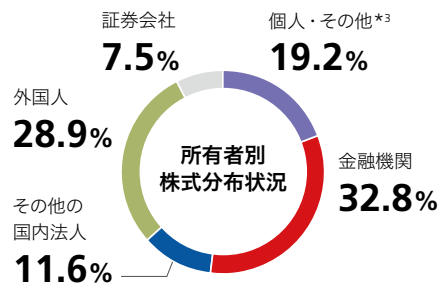
## 大株主

株主名	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.84
ヤマハ株式会社	4.73
トヨタ自動車株式会社	3.78
SMBC日興証券株式会社	3.37
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2.94
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1.95
JPモルガン証券株式会社	1.95
株式会社静岡銀行	1.71
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リューエス タックス エグゼンブテド ペンション ファンズ	1.57

(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。



\*1 会社法第184条第2項の規定に基づき、2024年1月1日付で当社定款第6条の発行可能株式総数を変更し、発行可能株式総数は1,800,000,000株増加し、2,700,000,000株となりました。

\*2 当社は、2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しました。これにより、発行済株式の総数は700,434,934株増加し、1,050,652,401株となりました。

\*3 「個人・その他」には自己株式が含まれています。



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/>