



*Revs Your Heart*





# *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。

私たちヤマハ発動機は、イノベーションへの情熱を胸に、お客さまの期待を超える感動の創造に挑戦しつづけます。

## 企業理念

## 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。

企業目的

経営理念

行動指針

## 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

## 編集方針

統合報告書では、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、ヤマハ発動機の中長期的な価値創造についてご理解いただくため、当社の理念や目指す姿、それを実現する戦略や強みを相互に結びつけて説明しています。編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が発行した「価値協創ガイドンス」を参照しました。本報告書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147社、関連会社21社を対象としています（2024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

2024年12月期（2024年1～12月）を主たる報告対象期間としています。一部、当該期間の前後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 2025	
<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/sustainability/">https://global.yamaha-motor.com/jp/sustainability/</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

本報告書の記述について、過去の実績以外は将来の見通しについての記述であり、これは制作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。

## Contents

## 01 Introduction

- 02 企業理念
- 03 ヤマハ発動機の価値観
- 04 ヤマハ発動機のおゆみ
- 05 At a Glance
- 06 2030年長期ビジョンへ  
向けたロードマップ
- 07 社長メッセージ

## 12 価値創造ストーリー

- 13 価値創造ストーリー
- 14 インプットする資本
- 15 競争力を支えるビジネス活動
- 15 ブランディング/デザイン
- 17 知的財産
- 18 研究開発
- 19 調達
- 20 生産
- 21 価値創造事例
- 24 価値創造ストーリー-  
マテリアリティの特定プロセス
- 25 マテリアリティ
- 25 イノベーション
- 26 カーボンニュートラル
- 27 安全・安心

## 28 中長期戦略

- 29 前中期経営計画の振り返り
- 30 新中期経営計画の概要
- 31 事業ポートフォリオ強化に向けた  
重点施策
- 32 企画・財務本部長メッセージ
- 34 DX戦略
- 35 人財戦略

- 37 事業別戦略
- 37 ランドモビリティ事業
- 40 マリン事業
- 42 ロボティクス事業
- 44 アウトアランドビークル事業
- 46 金融サービス事業

## 47 サステナビリティ戦略

- 48 サステナビリティ戦略
- 49 ステークホルダーへの取り組み
- 50 環境マネジメント
- 51 環境計画2050の概要
- 52 気候変動の目標と進捗
- 53 ヤマハ発動機らしい  
カーボンニュートラル戦略
- 54 資源循環・生物多様性
- 55 安全・安心
- 56 労働安全衛生/健康経営
- 57 人権尊重

## 58 ガバナンス

- 59 社外取締役メッセージ
- 61 議長メッセージ
- 63 役員一覧
- 64 コーポレートガバナンス
- 71 リスク・コンプライアンス経営

## 73 ファクトデータ

- 74 財務ハイライト
- 75 11カ年主要連結財務データ
- 76 環境・社会関連データ
- 77 会社情報/株式情報

## ヤマハ発動機の価値観

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。これらの思想は当社のDNAであり、私たちが追求する目指すべき姿を支えています。私たちはヤマハ発動機だからこそ創ることができる感動をお客さまへ届けていきます。

### 創立以来受け継がれるDNA

#### 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。

#### 感動創造

当社の企業目的である「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。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。  
他社によってすで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が根づいています。

#### 人機官能

ヤマハ発動機独自の開発思想。  
「人」と「機械」を高い次元で一体化させることにより、「人」の悦びや興奮、快感をつくり出す技術です。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。スベックの行間に潜むその官能性能を追求し続けています。

社会課題を「楽しみながら解決」し、ユニークな価値を創出することで心躍る豊かな瞬間と最高の感動体験を届ける会社。それがヤマハ発動機です。

# ヤマハ発動機のあゆみ

社会的背景

1950年代

戦後復興期

1955年

二輪車「YA-1」  
(ランドモビリティ事業)

1960年代

高度経済成長期  
レジャー文化の拡大

1960年

船外機「P-7」  
(マリン事業)

1970年代

排ガス規制の開始と  
オイルショック

1974年

ランドカー「OT11」  
(アウトドアランドビークル事業)

1976年

産業用ロボット「CAME1」  
(ロボティクス事業)

1980-90年代

バブル経済の発生と  
国際化の加速

2000年代

環境意識の高まり  
デジタル化の加速

2013年

金融サービス事業

創業以来70年にわたり、消費者視点の開発発想を起点として二輪車をはじめとするさまざまな分野で、つねに新しい価値の創造に取り組んできました。多様な製品を生み出す中で培ってきた強みを活かしながら、私たちは世界の人々に新たな感動と豊かな生活をお届けするための挑戦を続けています。

1950年代

## 創業と初期の成功

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がかりとして、初代モーターサイクル「YA-1」を生産開始、二輪車市場への本格参入がスタートしました。1955年にヤマハ発動機株式会社を設立。また「YA-1」ではレース優勝を果たし、その技術力を証明。この成功を基盤に、国内外での事業拡大の礎を築きました。



1970年代

## 事業の多角化と モータリゼーションの加速

高度経済成長とともに二輪車需要が拡大し、日本と世界でモータリゼーションが加速。当社のさまざまな高性能バイクがヒットし、国内外の二輪車市場での地位を確立しました。これに伴い生産体制の強化や技術革新も推進。加えて技術の応用・発展によりマリン製品やランドカーなどへ事業領域を拡大しました。



1990年代

## 新しいモビリティ市場への挑戦

1993年に電動アシスト自転車「PAS」を発売し、環境にやさしい新たなモビリティ市場を開拓。その後、環境対応型船外機「F100A」を発売し、環境保護への取り組みを強化するなど、持続可能性への取り組みが始まりました。特に、電動アシスト自転車は環境意識の高まりとともに、新たな移動手段として注目されました。



2000年代～

## 未来を見据えた変革

2001年に世界初の電動コミューター「Passol」を発売、2014年にはリーニングマルチホイールの第1弾「TRICITY」を発売するなど、新しいモビリティカテゴリーを提案するとともに、無人化技術の応用でさまざまな分野の省人化・効率化に貢献しています。多様な製品群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。



技術と感性で  
感動を生み出す多彩な製品群

世界180以上の国・地域における  
グローバルな事業展開と  
培った信頼性



ヤマハブランドに集う  
多様な人財力

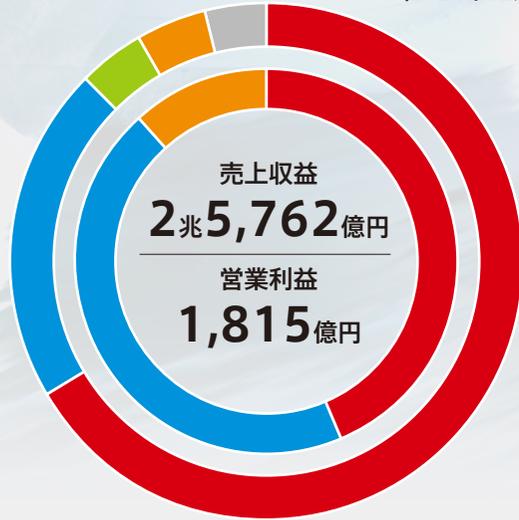
「魅せる」「共感」「共創」を軸とした  
企業ブランディングとデザイン

# At a Glance

当社は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。

## 連結業績

(2024年12月期)



売上収益構成比 4.4%

## 金融サービス事業

売上収益  
1,122億円

営業利益  
227億円

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、保険など）を提供。

当社製品にかかわる販売金融およびリース

売上収益構成比 3.7%

## その他事業

売上収益  
976億円

営業利益  
▲115億円

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、小型エンジン技術に応用した発電機や汎用エンジン、除雪機などを製造・販売。

ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機

## ランドモビリティ事業

売上収益構成比 66.6%



売上収益  
1兆7,154億円

営業利益  
855億円

主にMC\*1事業、RV\*2事業、SPV\*3事業で構成。実用的な日常の移動手段となる製品から、レジャーや業務用、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。

二輪車、中間部品、海外生産用部品、四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル、電動アシスト自転車、電動アシスト自転車用ドライブユニット（e-KiD）、電動車椅子、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント

\*1 MC: Motorcycle \*2 RV: Recreational Vehicle  
\*3 SPV: Smart Power Vehicle

売上収益構成比 20.9%

## マリン事業



売上収益  
5,377億円

営業利益  
878億円

マリンエンジンやボート、ウォータースポーツなどを展開。マリン市場で世界トップレベルのプレゼンスを発揮。

船外機、ウォータースポーツ、ボート、漁船・和船

売上収益構成比 4.4%

## ロボティクス事業



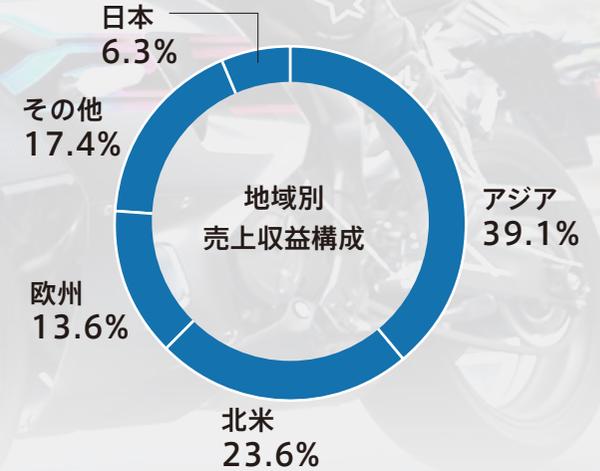
売上収益  
1,133億円

営業利益  
▲30億円

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、産業用無人ヘリコプターや産業用ドローン等を展開。

サーフェスマウンター、半導体製造後工程装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター

## 地域別売上収益構成



## 効率性

ROE 9.7% | ROIC 5.4% | ROA 6.8%

## 成長性

CAGR  
2022-2024年平均  
12%

## 株主還元

総還元性向  
63.7%

## グローバル展開

連結従業員数 54,206名 | 海外従業員比率 70.5% | 海外生産比率 80%以上

※セグメント区分の変更：当社は組織変更に伴い、2025年12月期より報告セグメントを従来の「ランドモビリティ」「マリン」「ロボティクス」「金融サービス」から、「ランドモビリティ」「マリン」「アウトドアランドビークル」「ロボティクス」「金融サービス」に変更します。「ランドモビリティ」に含めていた「四輪バギー」「レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル」および「その他」に含めていた「ゴルフカー」が新設の「アウトドアランドビークル」となります。

# 2030年長期ビジョンへ向けたロードマップ

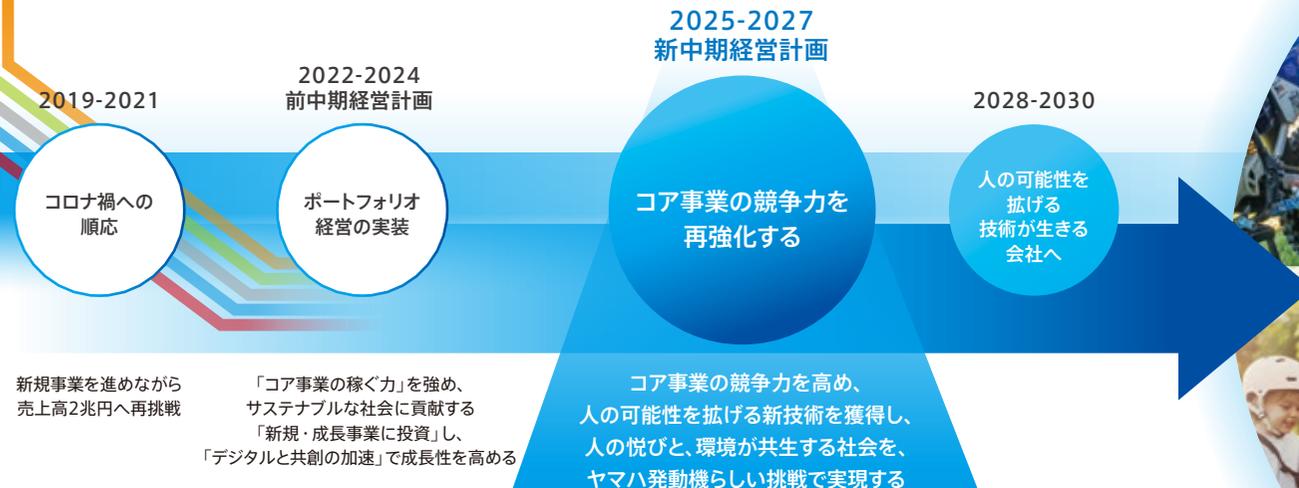
ヤマハ発動機は、「感動創造企業」という普遍的な企業目的のもと、2030年に向けた長期ビジョンとして「ART for Human Possibilities ~人はもっと幸せになれる~」を2018年に策定し、その目指す姿に向けた中期経営計画を2019年から推進してきました。

コロナ禍を挟むこの6年の間、私たちのビジネスは大きな環境変化を経験しました。今後も、市場変動性の拡大、デジタル化の加速、気候変動による影響の深刻化、価値観の多様化、さらには地域軸での多極化の進行など、さまざまな環境変化に対応しながら、当社は持続的な成長と企業価値向上の実現に向けて、ヤマハ発動機らしい挑戦を続けていきます。

企業目的

## 感動創造企業

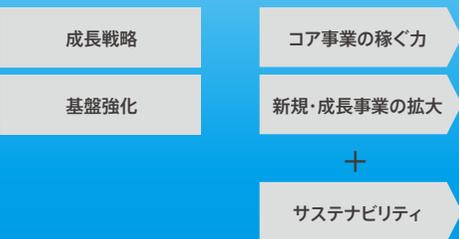
世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する



新規事業を進めながら売上高2兆円へ再挑戦

「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

コア事業の競争力を高め、人の可能性を拡げる新技術を獲得し、人の喜びと、環境が共生する社会を、ヤマハ発動機らしい挑戦で実現する



- 付加価値領域での競争力再強化
  - MCプレミアム領域でのシェア拡大
  - 大型船外機のラインアップ拡大・能力増強
- 成長するUS市場での機能強化
  - 米国アウトドア市場のマーケティング力強化
  - 製造・開発を含む、米国への機能移管の加速
- インオーガニックによる成長
- サステナビリティ基盤
  - 環境計画
  - 人的資本経営
  - リスク・コンプライアンス経営

2027年に向けたKPI

MCプレミアム領域	シェア	42%
大型船外機販売比率	コア事業ROS	32%
設備投資	設備投資	14%
M&A資金調達枠	M&A資金調達枠	1.3倍
3,000億円		

資本コスト以上のリターンを継続的に創出

ROE	14%水準
ROIC	8%水準
ROA	9%水準



**2030年長期ビジョン**  
ART for Human Possibilities  
人はもっと幸せになれる

**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提案する

**Transforming Mobility**  
モビリティを変革する

## 社長メッセージ

# “変化に強い骨太の会社”を目指して、 次の感動へ。 強みに磨きをかけ、未来を切り拓く

私は1986年にヤマハ発動機に入社し、マリン事業本部ME事業部長、Yamaha Motor India社長、副社長執行役員CFOなどを経て、2025年3月に社長執行役員に就任しました。MC事業とマリン事業というコア事業に長くかかわる中で、現場と経営の両面から当社を見つめてきました。これらの経験を活かし、変化の時代にふさわしい意思ある経営を実践していきます。

当社は2018年、2030年を見据えた長期ビジョン「ART for Human Possibilities ～人はもっと幸せになれる～」を掲げました。創業者・川上源一の「世界の人人々に新たな感動と豊かな生活を届けたい」という思いは、私にとってもヤマハブランドの原点であり、「感動創造企業」の実現に向けて歩み続けたいと考えています。この先も、ヤマハ発動機らしい挑戦を忘れず、変化の時代に向き合いながら、持続的な成長と価値創造を力強く推し進めていきます。

なお、昨年、当社二輪車の型式指定申請において不適切な事案が発生し、お客さまやお取引先をはじめ、ステークホルダーの皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけいたしました。改めて心よりお詫び申し上げます。再発防止策を確実に実行し、コンプライアンスを最優先した健全な事業運営に邁進いたします。ステークホルダーの皆さまからの信頼にお応えするとともに、当社ならではの価値をこれからの社会にしっかりと届けていきます。

代表取締役社長

設楽 元文



## 社長メッセージ



## 社長就任にあたって

不透明な時代環境の中、  
革新的な経営でヤマハ発動機の未来を切り拓く

不確実性の高い時代にあって、私が社長就任にあたり掲げたのは、「変化に強い骨太の会社」という目指すべき姿です。米中の貿易摩擦や地政学リスクの高まり、少子高齢化に伴う人材難など、私たちを取り巻く経営環境は一段と複雑化しています。こうした中で、どのように持続的な競争力を築いていけるか。これは今の経営にとって、避けて通れない問いだと受け止めています。

将来の予測が難しいからこそ、経営と事業の両面で抜本的な変革を進め、当社の強みである技術開発力にさらに磨きをかけていく必要があります。外部環境の変化を的確に捉え、柔軟かつ機動的な事業運営を実現すること。そして、人々の暮らしを豊かにするイノベーションを絶え間なく生み出していくこと。それが、これからの私たちに求められる姿だと考えています。

## 前中期経営計画の振り返り

成長戦略は順調に進展したものの、  
対処すべき経営課題も一段と鮮明に

2024年末に完了した前中期経営計画(2022~2024年)では、コア事業の稼ぐ力の強化、サステナブルな社会に貢献する新規・成長事業への投資、そしてデジタルと共創の加速の3点を成長戦略の柱に据えました。定量面では、売上高2.2兆円、CAGR(年平均売上高成長率)7%以上を成長性指標、営業利益率9%以上を収益性指標、さらにROE15%水準、ROIC9%水準、ROA10%水準(いずれも3年平均)を効率性指標として掲げていました。

この3年間の取り組みにより、コア事業の収益力強化をはじめとした成長戦略は概ね順調に進展したと評価しています。ただし、KPIの一部については未達となりました。前中計の前半では半導体不足により機会損失が生じ、後半では供給体制が安定した一

方で、需要に対してブレーキをかける判断が遅れ、結果として一部の製品で供給過剰を招くことになりました。

私は市場環境の変化を正確に捉え、アクセルとブレーキのタイミングを最適化することが売上と利益の最大化に向けて極めて重要だと考えています。振り返ってみてももう少し早い段階でブレーキを踏めていれば、財務的にもより良い結果を残せたのではないかと思います。

当社は、前向きに走ろうとする局面でこそ、経営判断が甘くなりがちな傾向があるように思います。今後は、マネジメント力のさらなる強化と、マーケットの動きをいち早く捉えた柔軟で機動的な事業運営が、一層重要になると認識しています。



## 社長メッセージ

### メッセージに託した想い

## 市場環境の変化を先取りしつつ、迅速かつ実効性ある成長戦略を遂行する

前中計での成果と課題、そして足元の環境認識を踏まえて私が打ち出したのが「変化に強い骨太の会社」というメッセージです。これは、時代の趨勢や経済社会の変化、為替・金利といった外部要因に柔軟に対応できる力を持ちつつ、それらに振り回されずに安定して進んでいけるタフさとパワフルさを持った企業を目指す、という私自身の決意を込めた表現です。

前中計の3年間で、成長性・収益性・効率性を高めるためにさまざまな取り組みを進めてきました。経営成績としては一定の成果を残すことができましたが、その背景には為替の追い風があったことも否めません。外部環境の支えがなくても持続的に成長でき

るだけの、確かな体力を備えた企業体質が形成できたとはまだ言えない。これが私の率直な認識です。

現在は、経営の足かせは取り除いた一方で、筋肉のような本質的な強さ——つまり環境に左右されない競争力という点ではまだ発展途上にあります。

真に強靱な企業へと進化するためには、マネジメント層一人ひとりが自らの事業や部門の課題に正面から向き合い、日々の取り組みを通じて着実な体力強化を図っていくことが欠かせません。例えば、工場への投資であれば、投資回収や収益性の見通しにとどまらず、実際にどれだけ生産性が向上したかを検証し、必要に

応じて追加の対策を講じていく姿勢が重要です。各責任者とは1on1で学びや反省点を深く掘り下げ、気づきを次のアクションへと確実に結びつけることで、マネジメント力の強化を図っています。

また、マネジメント層だけでなく、部課長から一般従業員に至るまで、すべてのメンバーが「この判断は業務効率の改善につながるか」「競争力の向上に貢献するか」といった視点で選択肢を見極め、主体的に最適な判断を重ねていくことが求められます。こうした日々の積み重ねこそが、真に変化に強い骨太の企業体への進化を支える力になると私は確信しています。

### 中長期の成長を実現するための技術戦略

## 未来からバックキャストして眼前の技術課題に挑む「明日の仕事」の大切さ

私が今、最も課題だと感じているのは、継続的にイノベーションを生み出せていたかどうかという点です。当社が今後も持続的な成長を遂げるには、競争力の源泉である技術開発力をさらに強化し、人々の暮らしに感動をもたらす先進的なイノベーションを生み出し続けていく必要があります。これまで、「人間研究」を基盤とした独創的な開発に取り組んできましたが、新技術や製品の中には市場の支持を得られなかったものも少なくありません。

注力すべき技術課題の見極めが遅れていたのではないかと。変化を起こす姿勢を見失い、他社の後追いに終始してしまったのではないかと。こうした問いかけを自分たちに投げかけながら、「感

動創造企業」としての役割を果たし続けるために、挑戦と検証のサイクルをより深く回していく必要があると感じています。

新中期経営計画(2025～2027年)では、既存の基盤技術(パワートレイン、制御、生産、車体・艇体)に加え、エネルギーマネジメント、知能化、ソフトウェアサービスの3つを新たなコア技術として位置づけました。これらを当社の強みへと磨き上げ、社会や顧客の変化に即応していきます。

私自身は、技術開発には「今日の仕事」「明日の仕事」「明後日の仕事」があると考えています。「今日の仕事」は既存技術の更新、「明日の仕事」は将来像からのバックキャストによる挑戦領域の

深耕、そして「明後日の仕事」は時間の制約を受けない長期的な技術課題への取り組みです。

どれも大切ですが、「今日の仕事」に偏れば進化は停滞し、「明後日の仕事」に傾きすぎれば、企業価値につながらない自己満足に陥るリスクもあります。だからこそ3つの時間軸のバランスを意識し、とりわけ「明日の仕事」をつねに中心に据えながら研究開発のテーマとゴールを明確にして、確かな成果につなげていくことが重要だと考えています。



## 社長メッセージ

## 新中期経営計画の骨子

## コア事業の競争力再強化をメインテーマに、全事業でROIC12.5%以上を目指す

2025年からの新中期経営計画は、2030年長期ビジョンの実現に向かう上での後半6年間のスタートです。今回の新中計では、「コア事業の競争力を高め、人の可能性を拓ける新技術を獲得し、人の喜びと環境が共生する社会をヤマハ発動機らしい挑戦で実現する」ことを基本方針に据えました。継続する事業ポートフォリオ戦略として、コア事業、戦略事業、新規事業の3領域に取り組み、将来的にすべての事業でROIC12.5%以上の達成を目指します。

## コア事業(MC・マリン)

全社売上8割を占めるコア事業を徹底的に磨いていく。その成否が当社の将来を左右すると言っても過言ではありません。ここで得られるキャッシュを戦略・新規事業へ再配分し、当社全体の成長につなげていくとともに、MC事業やマリン事業で培ってきた技術・知見を戦略事業にも横展開していきます。

再強化の柱は、MC事業のプレミアムモデルとマリン事業の大型船外機です。私は2018年から4年間インド現地法人で社長を務め、現地でプレミアム市場に挑戦する中で、ハイエンド製品の潜在力を肌で感じました。アジアをはじめとした新興国市場には、今なお成長余地があると確信しています。大型船外機では、豊かな暮らしを体現する人々に向けて、非日常的な体験やプレミアム性について製品を通してしっかりと伝え、プレゼンスを一段と高めていきたいと考えています。

変化を生み出す挑戦を惜しまないことは当社の伝統であり、企業文化そのものです。重要なのは、ベクトルを一つに揃え、戦略を拡散させないこと。そのためにも、「将来あるべき姿から逆算して今何をすべきか」を考えるバックキャストの視点を組織全体で持ち続けることが、これまで以上に求められていると感じています。

## 戦略事業(ロボティクス・SPV・OLV\*1)

戦略事業のうち、SPV事業は課題の所在が明確になりつつあります。当社は、MC事業での成功体験や、電動アシスト自転車のパイオニアとして国内市場で積み重ねてきた実績を事業資産として、グローバル市場での完成品ビジネスに挑戦してきました。しかし、経路依存の戦略が海外では十分に通用せず、期待した成果を上げるには至りませんでした。こうした反省を踏まえ、現在は欧州市場を中心にドライブユニットのビジネスに注力しています。

2025年3月には、ドイツの自動車部品メーカーBrose社の自転車用ドライブユニット事業子会社の買収について契約を締結しました。これにより欧州市場のプレゼンスを向上させるとともに、MCと自転車の両分野で培ってきた制御技術、特に変速の感覚や加速感といった差別化要素をさらに磨き、ユニットビジネスとしての展開力を高めていきます。当社の強みと、買収により獲得する資産を融合することで、ゲームチェンジができると信じています。

ロボティクス事業では、生成AIサーバー向けの需要を起点とした半導体後工程市場が急拡大しています。ただ、半導体領域はサイクルの変動が激しく、注力領域の選定とリスク管理がこれまで以上に重要です。独自路線を追求するのか、あるいは他社との連携を図るのか。選択肢を冷静に検討しながら、ロボティクス事業の今後の立ち位置を見極めていく段階にあると捉えています。

同じ戦略事業でも、SPV事業とロボティクス事業では市場環境のスピード感が大きく異なります。時間軸の違いを踏まえた適切な判断を重ねていくことが今後の鍵になると考えています。

RV事業やLSM\*2事業を展開するOLV事業については、基盤強化の取り組みを着実にしながら、今後の発展性や収益性を冷静に見極めていきます。

\*1 OLV: Outdoor Land Vehicle \*2 LSM: Low Speed Mobility



## サステナビリティ経営

当社は中期経営計画の検討と併せて、価値創造ストーリーやマテリアリティの見直しを進めてきました。その中で、私たちが生み出したい社会的価値を「モビリティの楽しさ」「豊かな人生」「地球との共生」として再定義しました。ヤマハ発動機らしい挑戦を通して、経済的価値と3つの社会的価値を創出し、ブランドを輝かせることで企業価値を高めていきます。これを当社におけるサステナビリティ経営とし、具体的にはカーボンニュートラルを中心とした環境計画2050の推進、従業員の挑戦と成長を後押しする人的資本経営、適切なガバナンスによるリスク・コンプライアンス経営を実施していきます。

カーボンニュートラルに関しては、「環境計画2050」で掲げる目標に向かって変わりなく取り組んでいく考えです。一方で、MCや船外機のEV普及に関しては各国のインフラ整備等の状況も考慮する必要があります。水素やバイオ、合成燃料であれば、長年培われてきた内燃機関技術を活かすことも可能です。電動化はあくまでカーボンニュートラルを実現する上でマルチパスウェイの一つと位置付け、既存のエンジン技術や駆動系技術だけでなく、新エネルギー対応技術などマルチアプローチでの開発を推進しています。各国の状況に合わせて解を導けるよう、引き続き取り組んでいきます。



## 社長メッセージ

## 挑戦と変革のDNA

## チャレンジを尊重する創業来のDNAを次の世代へと継承していくために

新たな挑戦に取り組むときに最も大切なのは、当社が積み重ねてきた過去の挑戦を振り返り、そこから気づきや学びを得ることだと私は考えています。

例えば、現在新興国で高い支持を得ているMC事業のプレミアムセグメント。その源流には、かつて関係者がプレミアムモデルにフォーカスするという大胆な判断を下し、多くの困難を乗り越えて成果を築いた挑戦の歴史があります。また、マリン事業における大型船外機も、外洋にフォーカスし、防錆性や耐久性といった固有技術をどう製品に落とし込むかを真剣に考え抜いた結果、生まれた成果の一つです。

2024年からスタートした社内プロジェクト「NEXT KANDO ACTIONS」は、こうした先人のチャレンジに学び、当社のDNAを再確認するための全社的な取り組みです。同時に、従業員一人ひとりの帰属意識と一体感を高め、日々の仕事に向き合うモチベーションを引き出す活動でもあります。

私自身、ヤマハ発動機の熱烈なファンの一だと自負しています。だからこそ、これからを担う人たちにも、当社の製品をもっと深く理解し、そこに込められた情熱や志を感じ取ってほしい。そして、その想いを受け継ぎながら、自らの仕事を通じて実践し、次の世代へしっかりと継承して欲しいと願っています。

当社が掲げる企業目的「感動創造企業」は、私たちの姿勢や価値観を言語化した象徴的なコンセプトです。ただ、その意味をすべての従業員が本当の意味で理解し、日々の業務で体現できているかと問われれば、私自身、まだ胸を張って「YES」とは言えません。

感動創造とは、現状に満足せず、つねに「次の感動」を生み出し続けていくこと。そして、その主役は会社ではなく、一人ひとりの従業員です。柔軟な発想と開拓者精神を持つ人財を一人でも多く育て、活かしていくこと。それこそが、社長である私の重要な責務だと考えています。



## 今後への決意

## ステークホルダーから信頼され、期待される企業を目指して

当社は1955年の設立以来、株主・投資家の皆さまをはじめ、お客さま、お取引先、地域社会、そして当社で働く従業員とご家族など、さまざまなステークホルダーの皆さまに支えられて、これまで歩みを続けてくることができました。あらためて、日々のご尽力とご支援に、心より感謝申し上げます。

企業経営においては、戦略を描き、実行することにとどまらず、その成果をきちんと見える形で示し、信頼を積み重ねていくことが何よりも重要です。ヤマハ発動機を預かる責任ある立場として、

私はこれからも不退転の決意で経営に臨み、外部環境の変化に的確に対応しながら、売上と利益を安定して確保できる「変化に強い骨太の会社」を目指していきます。そして、ステークホルダーの皆さまにとって、信頼に足る、期待される企業であり続けたいと考えています。

今後とも、変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

価値創造ストーリー

# Value Creation Story

- 
- 13 価値創造ストーリー
  - 14 インプットする資本
  - 15 競争力を支えるビジネス活動
    - 15 ブランディング/デザイン
    - 17 知的財産
    - 18 研究開発
    - 19 調達
    - 20 生産
  - 21 価値創造事例
  - 24 価値創造ストーリー・  
マテリアリティの特定プロセス
  - 25 マテリアリティ
    - 25 イノベーション
    - 26 カーボンニュートラル
    - 27 安全・安心
- 





# 価値創造ストーリー

〈企業目的〉 **感動創造企業** 世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

〈2030 長期ビジョン〉 **ART for Human Possibilities**  
人はもっと幸せになれる





## インプットする資本

資本	特長(強み)	克服すべき課題	資本強化に向けた戦略・施策	目指す姿・指標
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全な財務基盤</li> <li>安定的なキャッシュ・フロー創出力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROEの高位安定</li> <li>全事業がハードルレートを上回る経営の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア事業の稼ぐ力の強化</li> <li>事業成長に向けた設備投資の拡大やM&amp;Aの機会探索</li> </ul>	<p><b>2027年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>売上収益3.1兆円以上</li> <li>営業利益率9%以上</li> </ul> <p><b>2025~2027年平均</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ROE14%水準</li> <li>ROIC8%水準</li> <li>ROA9%水準</li> </ul>
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い目標に果敢にチャレンジする人財</li> <li>ヤマハ発動機らしさ「発悦信魅結」を体現する人財</li> </ul> <p><b>2024年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>連結従業員数54,206名</li> <li>海外コアポジションの現地化率57.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントの向上</li> <li>グローバルでの次世代経営人財の育成</li> <li>女性管理職比率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タレントマネジメント</li> <li>モノづくり人財育成</li> <li>DE&amp;I推進</li> <li>NEXT KANDO ACTIONS</li> </ul>	<p><b>2027年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ポジティブスコア80%以上</li> <li>優秀人財の適時適切な登用</li> <li>女性管理職比率13%</li> </ul>
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発拠点22拠点</li> <li>現地ニーズを素早く商品へ反映させるグローバルな開発体制</li> <li>独自の開発思想「人機官能」</li> <li>4つの基盤技術と人間研究</li> <li>ヤマハ発動機らしい知的財産の創造・保護・活用</li> </ul>	<p><b>研究開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新コア技術の獲得</li> </ul> <p><b>知的財産</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションをドライブする仕組み</li> </ul>	<p><b>研究開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新コア技術の研究開発強化</li> <li>新中計期間の研究開発費総額4,900億円以上</li> </ul> <p><b>知的財産</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>知財分析による技術の先取り領域や市場の拡大領域の発見</li> <li>発明報奨制度の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術ビジョンの達成</li> <li>各国・地域での事業戦略に基づく価値創造と優位性確保の担保</li> </ul>
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外生産比率90%以上</li> <li>製造拠点45拠点</li> <li>理論値生産</li> <li>ヤマハの手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>台数、人、設備、品質の安定基盤の強化</li> <li>生産性の改善とエンゲージメント向上の両立</li> <li>グローバルでの仕組みやルールの共通化・標準化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Value Innovation Factory活動の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の工場が柔軟に能力補完し合えるGlobal One Factoryの実現</li> </ul>
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外売上比率90%以上</li> <li>180以上の国・地域での事業展開</li> <li>ブランドランキング27位*</li> </ul> <p>* Best Japan Brands 2025</p>	<p><b>お客さま</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客体験価値の一層の向上</li> </ul> <p><b>お取引先</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先の経営基盤の一層の強化</li> <li>お取引先における人権尊重の取り組み強化・高度化</li> </ul>	<p><b>お客さま</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リアルxデジタル体験の強化</li> </ul> <p><b>お取引先</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>協創による収益性、成長性、健全性の向上</li> <li>人権尊重の周知と理解促進</li> <li>人権DDの実施とそれを踏まえた対応強化</li> </ul>	<p><b>お客さま(2027年)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヤマハHD1,280万人</li> <li>ロイヤルティプログラム5カ国展開</li> </ul> <p><b>お取引先</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権リスクの最少化</li> </ul>
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>14の国と地域に再生可能エネルギー設備を導入</li> <li>市場導入した電動二輪車8機種</li> <li>マルチパスウェイでの取り組み</li> </ul>	<p><b>Scope1,2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業拠点から排出されるCO<sub>2</sub>の削減</li> </ul> <p><b>Scope3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電動化モデルの事業化の成立</li> </ul>	<p><b>Scope1,2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理論値エナジーによる使用の最少化</li> <li>再生可能エネルギーの利用拡大</li> </ul> <p><b>Scope3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電動化モデル、省エネモデル、代替燃料対応モデルの開発と販売</li> </ul>	<p><b>Scope1,2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2027年74%削減(2010年比)</li> <li>電力に占める再生可能エネルギーの割合15%</li> <li>2035年カーボンニュートラル達成</li> </ul> <p><b>Scope3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2050年カーボンニュートラル達成</li> </ul> <p><b>サステナブル原材料の使用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2027年18%</li> <li>2050年100%</li> </ul>

## 競争力を支えるビジネス活動

### ブランディング/ デザイン

ブランド価値をさらに高め、輝かせることが、当社の企業目的「感動創造企業」を果たし、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」につながると考えています。また、ヤマハ発動機らしい創造性と魅せる化するデザインによって価値創造に貢献し、競争力を生み出します。

### 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。そして当社は歴史的にも「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当社ブランドの形成にも貢献しています。クリエイティブ本部は、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。

長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」の実現に向けて、ブランディングとデザインにおいて、(1)創造性、(2)魅せる、(3)共感というフェーズを設定し、貢献していきます。

## ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

### 創造性

ヤマハ発動機らしさ

#### Co-creation

新たな価値創造へ向け共感する人々とともに「創造性」を発揮するのがこのフェーズです。急激で多様な変化の大きな時代に、先を見て対応する仕組みの構築と実践を行っています。

#### 強み・特長

新しい感動へ向けた創造性を発揮するため、過去から、世界各国の現場を身体で感じ、心が動いた人々が、当社らしい感動を創造

#### 課題

製品単体の創造性発揮だけではない、ヤマハ発動機らしい共創手段の体系化

### 魅せる

価値観

#### Design

私たちの製品を見た人の印象にデザインは大きな影響があり、それを「魅せる」水準にするのがこのフェーズです。デザインは人々との重要な接点で、当社らしい価値観を視覚化しています。

#### 強み・特長

創業来のパートナーである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、この内外の視点を持つ強みを活かし、幾多のユニークなデザインを創出

#### 課題

世界各国・地域で多事業展開する中で、価値観の多様化に対応したヤマハ発動機らしいデザインの実行

### 共感

新たな感動

#### Branding

人々の幸せへ向けた提案に「共感」していただくブランディングがこのフェーズです。さまざまな社会課題に対して、私たちが大切にする価値観を提示し、新たな感動へとつなげていきます。

#### 強み・特長

1958年から海外展開を始め、現在では180以上の国と地域へ。世界各地で現地の声を聞き、私たちの価値観を付加した製品やサービスを持続的に提供

#### 課題

個々の事業主体の共感だけではない、企業全体の価値伝播による共感の獲得



## 競争力を支えるビジネス活動

<b>創造性</b> ヤマハ発動機らしさとともに共創する活動	<b>魅せる</b> 当社ならではの価値観で魅せる活動	<b>共感</b> 新たな感動で共感を増やしていく活動
--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

## 活動実績

## 新しいクリエイション手法

## Netflixオリジナルアニメでのワールドビルディング

“100年後の東京”を舞台とするSFアニメNetflixシリーズ「Tokyo Override」の制作に協力しました。未来の社会や環境を想像する「ワールドビルディング」に参画し、アニメを通じた共創の可能性を示す取り組みです。当社でデザインしたオリジナルレースマシン「Y/AI」をタイの「MOTOR EXPO 2024」で初展示しました。

価値観の多様化に対応した  
ヤマハ発動機らしさのあるデザインの実行

## プロトタイピング

主力モデルを選定し、事業・開発とともに先導プロトモデルを作成。商品計画の準備段階へ反映



## デザイン評価

モデルごとに競合との社内外評価を実施し、現在の立ち位置を明確化



## グローバル組織

グローバルデザイン組織とのシナジーを通じた価値創出の強化

企業ブランディング活動  
「NEXT KANDO ACTIONS」の初年度活動

2024年4月から持続的に「新しい感動を生み出す」を目指し活動を開始しました。従業員のKANDO Report51本、映像4本をイントラネットで展開し約1万PV/月を達成しています。また、社内向け体験機会を12回実施し334名が参加しました。従業員に感動体験の理解と共感を図っています。



## 重点施策

ヤマハ発動機流デザイン思考による  
共創と実践の拡大

当社らしさのある創造性の発揮に向けて、“ヤマハ発動機流デザイン思考による共創と実践の拡大”をテーマに設定しました。具体的には、「リサーチとアウトプットの体系化」「創造性発揮の手法開発と活動設計」などを行い創造と体系化を同時に実践していきます。

## 次のヤマハ発動機デザインの「原型」をつくる

2027年の当社製品デザインのビジョンとして、“次のヤマハ発動機デザインの「原型」をつくる”と掲げました。その実現に向けて2025年は、リサーチとプロトタイピングによる価値の魅せる化を実施し、それをデザイン戦略へと昇華します。10月開催のJAPAN MOBILITY SHOW 2025ではその一端をご覧いただけると考えています。

企業ブランディング活動「NEXT KANDO ACTIONS」の  
外部およびグローバル展開

従業員の社会を良くする活動が、地球・環境を良くすることに貢献し、事業の成長につながると考えています。結果として従業員を元気にすることにもつながります。そのためにも2025年は、約20カ国の拠点従業員をアンバサダー化する活動を開始。また、外部への発信を強化する計画です。



## 競争力を支えるビジネス活動

## 知的財産

2025年1月からグローバルRC・法務・知財本部および知財戦略部を新設し、グローバルな知的財産戦略の推進を強化するとともに、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、知的財産を用いて企業価値・ブランド価値の向上を図り、「感動創造企業」の実現を目指しています。

## 強み・特長

- 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る「知財ミックス」の活用
- 二輪・マリン事業の優位性確保のための知財KPI(重要特許シェア率)の活用
- 各国・地域での事業戦略を支えるグローバルな知財ポートフォリオの活用

## 課題

- 持続的なイノベーションをドライブする発明報奨
- 新コア技術の発明創出の活性化
- 開発のグローバル化を加速する知財ガバナンス強化

## 知財活動における方針と戦略

## ■ 知財ポートフォリオ

## 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歩先へ。
- ② 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
- ③ さらに「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を、知財の視点からリードする。

当社では「IP for Business」を旗印として掲げ、知財活動方針の4本柱の推進により、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。

当社は、重要市場におけるグローバル開発をリードする知財体制を構築し、また各国の知財当局などと連携して毅然とした知財保護活動を行う(2024年はグローバルで606件)ことで、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。

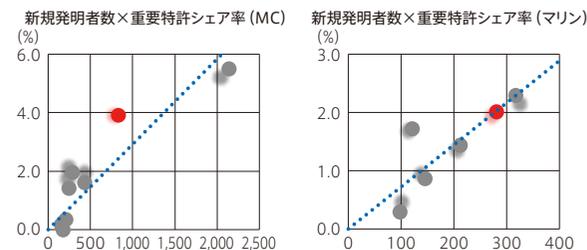
## ■ 新中期経営計画における重点施策

重点施策として、①知財分析、②KPI評価、③発明報奨のサイクルによる価値創造ストーリーを展開しています。①知財分析を活用し未来を志向した技術の「先取り」領域や市場の「拡大領域」を見出し、②当該領域で戦略的に知財KPIを設定・評価し、③発明報奨制度を活用して技術開発にドライブをかける、このサイクルにより新しい価値を生み出す発明創出をリードしていきます。

## 知財分析・KPI評価・発明報奨を用いた価値創造ストーリー



## 重要特許シェア率と新規発明者数



陰影は2024年公表データからの傾向を示す。

※新規発明者数：2013年以降に新たに出願した発明者のみを集計

※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

※点線は重要特許創出の効率性の競合事業者平均値を示す。

※指標は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などに依拠する。

## 知財活動のマネジメント体制

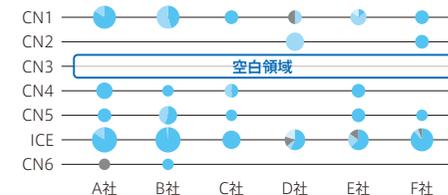
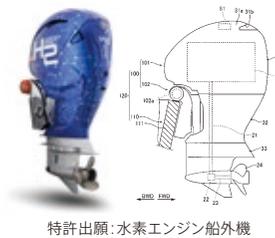
## ■ 技術経営委員会の役割・体制等

知財分析などの知財視点は、グローバルRC・法務・知財本部長が委員として出席する経営会議や技術経営委員会および同席する取締役会での審議に活用されています。さらに、年次発行する技術白書では、知財分析による技術動向および事業動向の可視化や提言を行い、これらを事業部門の中長期計画や技術ロードマップの策定、M&Aの検討などに取り入れています。知財視点を通じて技術革新や競争力強化を促進し、企業価値・ブランド価値の向上を図ることで、当社の価値創造に貢献しています。

## TOPICS

## 事業における知財分析

知財分析によりマリン商材のカーボンニュートラル(CN)領域の空白を見出し、他社に先行して特許出願した事例。知財KPI・発明報奨により、さらなる発明創出を促し、マリンCNマルチパスウェイ戦略の実現を目指します。



※知財分析：CN領域



## 競争力を支えるビジネス活動

## 研究開発

ヤマハ発動機は「楽しさの追求と社会課題の解決で、みんなの未来を創る」を技術ビジョンとしました。企業目的「感動創造企業」を楽しさの追求で実現し、社会課題も楽しみながら解決するソリューションを提供します。基礎研究、コア技術、基盤技術を組み合わせ、すべてのステークホルダーに向けて「みんなの未来」を創ります。

## 強み・特長

- 基盤技術の組み合わせによる新価値創出
- 電動化や水素などマルチパスウェイの取り組み
- 人の喜びや興奮を生み出す人機官能の開発思想
- 感動を具現化する人間研究

## 課題

- 新たなコア技術による提供価値の具体化
- 環境や安全の取り組みによる事業価値向上
- お客さまとの多様なタッチポイント創出

## 技術ビジョンと全社技術戦略

## ■ 技術ビジョン

## 楽しさの追求と社会課題の解決で、みんなの未来を創る

技術ビジョンは企業目的である感動創造のために当社の技術の方向性を示したものです。実現したい未来を以下のように定義し、技術獲得に取り組みます。

- ・人の時間と能力を開放し、新たな価値創出を実現する
- ・人の安全や自然環境と楽しさの調和を実現する
- ・人とモビリティの協調で、自由で多様な移動体験を実現する

## 研究開発体制

技術ビジョンの実現に向けたコア技術獲得と新価値創造を目的に組織体制を再編し、研究部門に「人間研究部」「知能化研究部」「エネルギーマネジメント研究部」を新設しました。それぞれ新たなコア技術を獲得・強化していく役割を担います。

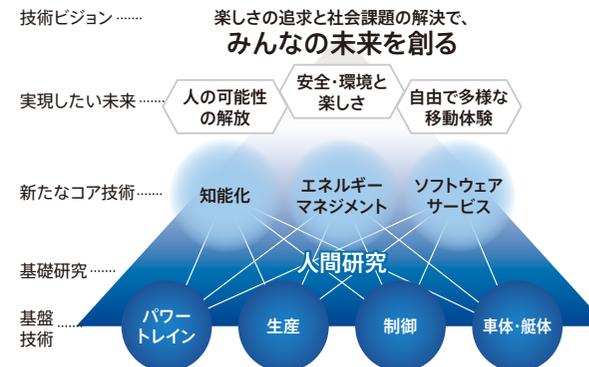
また、顧客ニーズをいち早くつかみ現地ですばやく商品化するべく、当社は海外にも研究開発拠点を設けています。アジアでは、台湾やタイ、インドネシアなどで二輪車の研究開発を行っています。そのほか、イタリアでは大型二輪車、アメリカではマリナー商材、RV、ゴルフカーの研究開発を行っています。

## ■ 技術戦略

## これまで培ってきた基盤技術とコア技術、基礎研究を組み合わせることで新価値創造に取り組む

技術ビジョン実現のため、これまで大事にしてきた人間研究を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。これらと当社の培ってきた基盤技術を組み合わせることで新価値創造に取り組めます。

新中期経営計画期間での研究開発費総額は4,900億円以上とし、前中期経営計画期間と比べて1,300億円の増加を計画しています。



## TOPICS

**電動化共創活動** 当社は社外パートナーとも電動化についてさまざまな可能性に取り組んでいます。

## フォーミュラE規格パワートレインの開発供給

英国のLola Cars Ltdと提携し、フォーミュラE世界選手権向けの高性能電動パワートレインを開発・供給。最先端の電動技術を獲得し、全社の技術力向上を目指します。



## 新型EVスポーツクーペの開発

英国のケータハム社と協業し、EVスポーツクーペ「プロジェクトV」を開発。独自のeアクスルを供給し、2025年中のプロトタイプ車両の完成を目標に開発・製作を進めています。





## 競争力を支えるビジネス活動

## 調達

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。

## 強み・特長

- お取引先との信頼関係に基づく「協創」
  - － 理論値思考をベースにしたモノづくり調達
  - － サプライチェーンのQDCを支える人づくり

## 課題

- さらなるお取引先との企業価値向上
- サプライチェーン全体でのサステナビリティ推進

## 「協創」の精神に基づく調達の考え方と重点施策

## ■ 協創の考え方

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」と定義しています。収益性、成長性、健全性の3つの柱をもとに、お取引先とともに持続可能な成長を目指す取り組みです。収益性では、理論値思考のモノづくりや製造DXの拡大、安定調達リスクへの備え、レジリエンスの強化を図ります。成長性では、新価値や新機能、サステナブル材料の採用を目指し、開発の上流段階から参画します。健全性では、カーボンニュートラル(CN)取り組みの本格化、製品含有化学物質(CiP)管理基盤の強化、適正取引の推進、サステナブル経営を重視し、持続可能なお取引先との関係構築を目指します。

## ■ 新中期経営計画グローバル調達方針の概要

前中計の活動では、成長領域での「協創」により、新価値や新機能、CN材料の量産モデルへの織り込みが実現、理論値エナジーやDX導入が進展し、CO<sub>2</sub>排出量の可視化と削減活動が進みました。今後は、収益性を最優先に、成長性、健全性の3本柱を軸に取り組みます。理論値思考でモノづくりを極め、既存ビジネスを強化することで収益性を高め、「協創」活動を深化、新工法・新構造の開発を探索することで成長を促し、法規制や社会要請に対応、サステナブル経営を推進することで健全性を強固にします。これらを通じて、お取引先との「協創」活動を“究め”、相互企業価値の最大化と競争力を“極める”ことに取り組みます。

## ■ 調達方針の位置づけ・関係性

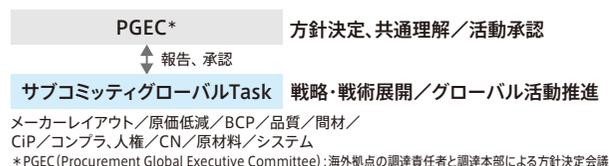
## ヤマハ発動機グループの方針

	企業目的		
	経営理念		
	サステナビリティ基本方針		
	▼ 調達本部の方針		
購買取引基本方針	・オープンアポリシー ・公正・公平な取引	・遵法・機密保持 ・地球環境重視	・相互信頼、 相互繁栄
サステナビリティ調達方針	ヤマハ発動機グループは、持続可能な社会の発展に貢献するため、変化する社会の要請や期待に事業活動を通じて応えます。お取引先の皆さまとの関係においては、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、相互繁栄の実現に取り組みます。		
	▼ お取引先の皆さまへ		
サプライヤーサステナビリティガイドライン	・安全・品質 ・人権 ・労働環境 ・環境への配慮	・リスクマネジメント(危機管理への対応)の実践 ・コンプライアンスの徹底 ・適正な情報開示	

※サプライヤーサステナビリティガイドラインより

## 調達推進/マネジメント体制

調達部門はグローバルで18拠点あります。上位組織は本社マネジメントと各国の調達責任者で構成され、本社の意思を伝達しつつ、調達ガバナンスを高めます。また、多様性社会のもと、ゼネラルマネージャーの現地スタッフ登用や女性活用を推進、最適な調達先検討や原価低減推進、BCPなどの活動を企画し、海外拠点の自立化と自走化を図ります。この体制を通じて、各拠点の調達責任者と活動コアメンバーの意思疎通を密にして垂直統制を進め、各拠点間では水平連携を強め、グローバル活動推進と人材育成に取り組んでいます。



## TOPICS

## DX推進 &amp; CN活動

お取引先が直面する人材不足やカーボンニュートラルといった社会的課題の解決に向けて「協創」活動を推進しています。DXでは、廉価・汎用・教育の3つのコンセプトのもと、自動作業、自動搬送、自動検査、トレーサビリティの4つのキーテクノロジーで生産性向上を支援しています。CNでは、エネルギー消費量の見える化や削減計画の立案を推進し、現場診断を通じてCO<sub>2</sub>削減とエネルギー費削減を実現する提案を行っています。これを支えるための人材育成では、工場見学、現場診断、座学講座、インターンシップ研修などを通じて、お取引先の自立化をバックアップしています。





## 競争力を支えるビジネス活動

## 生産

ヤマハ発動機では持続的な価値創造に向けて、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。これからもより新しい価値の提案により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。

## 強み・特長

- 人財の価値 理論値思考で価値を生み出し続ける人財
- 社会の価値 工場におけるCN達成の目標年度前倒し実現
- 商品の価値 ひと手間がつくり出す魅力品質の発信
- つながる価値 製造現場からお客さままでシームレスつながりの実現

## 課題

- 国内 | 台数、人、設備、品質の安定をベースとした生産基盤の強化
- 海外 | 柔軟に全世界の生産能力を補完し合うGlobal One Factory構想の実現

## 競争力の強化に向けた重点施策

1人当たりの生産性の改善と働く喜びの両立を目指し、理論値生産の思想に製造DXを組み合わせた「Value Innovation Factory」をグローバルに展開しています。また、お客さまが欲しいときに欲しい商品を購入できることを目指し、供給レスポンスタイムを短縮する改革「Demand Chain Innovation」に取り組んでいます。これにより全世界の製造拠点とお客さまがダイレクトにつながった供給体制を目指します。

## 生産マネジメント体制(グローバル製造委員会について)

生産本部長を座長とし、全世界のヤマハ発動機の製造方針を統括するグローバル製造委員会(Global Manufacturing Committee)を、各地域主要拠点リーダー7名を招集して四半期ごとに開催しています。2024年は重点施策であるDemand Chain InnovationやValue Innovation Factory、またカーボンニュートラル活動の進捗報告や新中期経営計画の検討などを行いました。当委員会主催で年次で開催しているモノづくり会議では、進捗管理、結果報告、方針展開を行い、グローバルで連携した活動を推進しています。

## Global One Factory構想

世界の工場が全体最適の視点を持ち、お互いを補完し合いながら、あたかも1つの工場のように生産活動をしていく姿を目指しています。これまでは地域最適で構築していた仕組みやルールを、今後はグローバルガバナンスのもと、共通化・標準化することを検討しています。これにより、意思決定のスピードを早め、市場変動対応力の強化を目指します。

## TOPICS

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

当社では、モノづくりを通じてお客さまに感動を届けるべく、「Value Innovation Factory (VIF)」活動を展開しています。VIF=理論値生産×DXと定義し、理論値思考をベースに革新的な価値創造に取り組んでいます。

二輪車の組立工程では、お客さまに製品を最短時間で届けるべく、すべての品種を1台ロットで生産可能なラインを新設し、欲しい機種を欲しい数で生産できるようになりました。部品供給・搬送・検査は徹底的に自動化し、組み立ての順番に合わせ必要部品があらゆる場所から自動で搬送されます。あわせて、一人ひとりの身長・作業姿勢に合わせ組み立て高さを自動昇降する機構を採用しました。作業のしやすさを極限まで高め、人にやさしいモノづくりを進化させています。

このVIF活動を最速・最少コストで全社に広げるべく、今後3年間で800人以上の現場DX人財を育成する計画です。「人が主役のValue Innovation Factory」に向けて、取り組みを加速させていきます。



## 価値創造事例



## 日々の可能性を広げる、電動化ユニット「JWG-1」

### 「PAS」の知見を活かした 車椅子の電動化ユニット

世界初の電動アシスト自転車として発売した「PAS」の電動アシスト技術を応用し、当社では1989年から電動車椅子の開発を開始しました。1995年、「軽くて、車に積載可能で、操作しやすい」車椅子用の電動化ユニット「JWG-1」を販売し、ユニット技術によって電動車椅子に簡易型という新カテゴリーを確立しました。これは当時の社会にない「手動の車椅子を電動化させる」という新しい発想の製品でした。

車椅子に後付けできる電動化ユニットによって、車椅子を電動化し、身体状況や生活環境、利用される制度の種類など、さまざまなお客さまのニーズに対応することが可能となりました。身体に合った車椅子を電動化させる「ユニット」をつくることによって、より多くの方が電動のパワーによる走破性を持った車椅子を手に入れられるようにしたいとの想いが結実した結果です。

### 車椅子の未来を広げる新製品「JWG-1」

約10年ぶりのフルモデルチェンジとなった電動化ユニット「JWG-1」は、「もっと力強く、もっと操作しやすく、もっと自由に」というコンセプトで、各パーツが進化を遂げました。最大のアップデートは、新設計のモーターとバッテリーによる動力性能を大幅に向上させた点です。また海外市場を考慮し耐荷重の増加、使いやすさを向上させた操作部のレイアウト・デザイン変更、バッテリーの軽量・コンパクト化など、細部にわたるアップデートを行いました。市場からの多くの声を反映し、機能性をより高めた製品となっています。

当社は2025年3月で完成車の販売を終了し、今後は電動化ユニット専門メーカーとしてユニットおよびシステム部品の開発・製造に専念します。これによりコア技術に集中しパートナーとの共創を加速させることで、海外展開も強化しながら多様化する顧客ニーズに応えていきます。

#### 社会的なニーズ

- 移動に伴う車椅子利用者や介助者の負担の軽減
- 身体状況、生活環境に合わせた車椅子の電動化

#### 資本の活用と強みの発揮

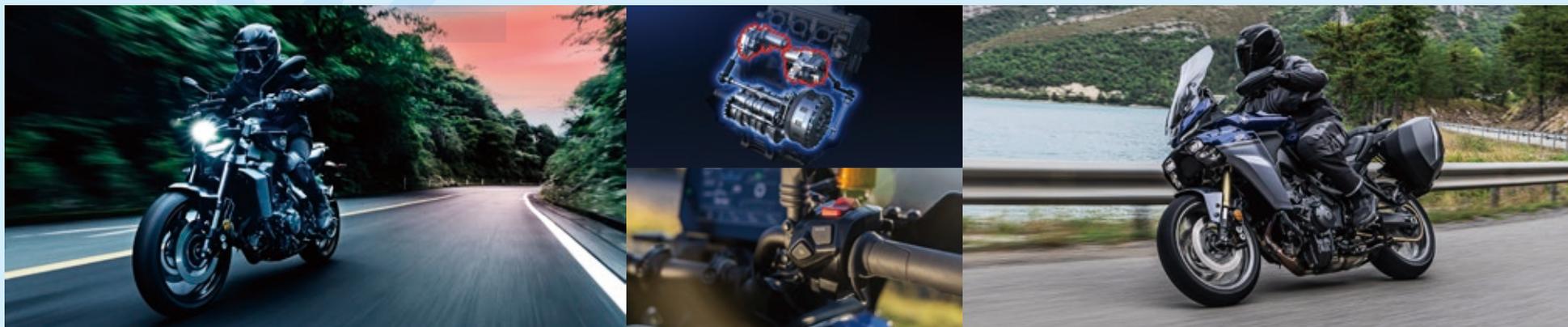
製造資本	30年以上社会へ車椅子製品を提供し続けてきた生産体制と品質保証体制
知的資本	電動車椅子「PAS」で培った電動化ユニットの知見
社会関係資本	車椅子メーカー各社との協働
人的資本	先人の知見の伝承、従業員の想いや発想力

#### 社会的価値

- 移動の自由の拡大、日常生活の質向上への寄与
- 福祉や医療現場等における負担の軽減
- バリアフリー社会の実現



## 価値創造事例



## 二輪車の裾野を拡げ、操る楽しさを増幅させる「Y-AMT」

### 「Y-AMT」でゆとりを生み出し 一体感を味わう

四輪車と異なり、二輪車ではクラッチを操作しギアを変速するマニュアルトランスミッション(MT)のモデルが主流となっています。ライダーにとって変速操作は大きな楽しみでもあります。操作に不慣れた初心者や長時間の運転という状況においては、オートマチック変速(AT)と比較し肉体的・精神的な負荷がかかることも事実です。「Y-AMT (YAMAHA Automated Manual Transmission)」は、クラッチレバーおよびシフトペダルを廃した新開発の自動変速トランスミッションです。シフト操作を手元のレバーに集約することで、変速操作の楽しさはそのままに、より直感的なギアチェンジを可能とするほか、ライダーをクラッチおよびシフトペダルの操作から解放します。ライダーは走行により集中できるようになり人機一体感の向上など二輪車を操る楽しさを増幅させるほか、景色や道路状況を観るゆとり、さらには低速走行時の安心感の向上など、二輪車の楽しさの可能性とユーザー層を広げる技術となっています。

### 蓄積された電子制御シフトの知見

当社は2006年に世界初の二輪車用自動化MTシステム「YCC-S」を開発し、二輪車「FJR1300AS」に搭載して実用化しました。その後改良を重ね、2013年に電子制御スロットルとの組み合わせを実現、2017年にはROV(四輪バギー)製品にも搭載するなど継続的な開発を行ってきました。二輪車とROVによって培った、多様な状況に対応できる電子制御シフトのノウハウと技術発展により「Y-AMT」は誕生しました。電子制御シフト開発の根底には、当社で継承される独自の開発思想「人機官能」があります。人機一体感の中に生まれる喜びや興奮、快感を感じる情動を技術的に定量化して官能性能をつくり込み、それを製品に織り合わせていく技術です。ヤマハ発動機のモノづくりの太い骨格であり、つねにあらゆる開発現場で貫かれています。20世紀末の開発着手から一貫して制御を感じさせない自然な走りを目指したこの優れたドライバビリティを通じて、より多くの人々にモーターサイクルの楽しさを広げていくことを目指します。

#### 市場のニーズ・課題

- 若年層における二輪車需要の減少と高齢化
- 低速走行時のクラッチ操作の不安や転倒リスクの軽減

#### 資本の活用と強みの発揮

人的資本	挑戦する風土で培った知見の発揮とチームの連携
知的資本	熟成が進んだ開発思想「人機官能」と電子制御シフトのノウハウ
製造資本	性能を実現する安定した生産体制とグローバルな供給体制

#### 社会的価値

- 二輪車の運転ハードルが下がり、より多くの人に心躍る移動体験を提供
- 長時間運転など移動に伴う肉体的・精神的疲労蓄積の軽減
- 操作の容易さと低速走行時の安心感の獲得

## 価値創造事例

# 03



## 次の感動創造に向けて、 全社プロジェクト 「NEXT KANDO ACTIONS」を推進

### 会社としての課題意識

- 従業員が製品・サービスを体験する機会の減少
- チャレンジ精神の減少
- お客さま視点のモノづくりに対する理解向上

### 期待する効果

- 従業員の企業目的・ブランドに対する理解を深め、愛着を育む
- 部門の垣根を超えた人材と知見の交流
- チャレンジ精神を培う風土の継承と醸成

### ■ 企業目的を見つめ直す

当社は、企業目的として「感動創造企業」を掲げています。人に寄り添った視点と挑戦によって新たな製品とサービスで需要を切り拓き、感動を創り出してきた歴史こそが当社の独自性です。一方で、昨今の当社では日々の業務や目の収益に追われることで、本来の目的が見失われがちになっているのではないかと課題意識を持っていました。加えて、従業員が製品に触れる機会の減少や、当社の文化ともいえる「チャレンジ精神」が現場から少なくなりつつあるのではないかと懸念もありました。当社が競争力を保ち持続的に成長していくために、改めて企業目的に立ち返り、ヤマハ発動機らしいアクションを増やしていくことを目指したものが、2024年から始動した全社プロジェクト「NEXT KANDO ACTIONS」です。

### ■ 自らの感動体験の共有が起点

この活動の中で「ヤマハ発動機らしい感動」とは、「人のココロとカラダの両方で、感じて、動く」と再定義しました。当社は創業以来培ったコア技術を発展させながら多彩な製品をグローバルに展開しています。従業員自らがブランドを体験し、遊び、楽しみ、感動し、それを多くの人と共有することは、新たな感動を生み出すための起点となります。その考えのもと、初年度である2024年は社内での活動定着を目的とし、インナーブランディングの一環として従業員の主体的活動を共有する「Kando Actions Report」や映像の制作を進めました。イントラネットで従業員へ展開するとともに、社内向け製品体験の機会を提供することで感動体験の共有を図っています。2025年からは海外も含めた社内外の拠点に向けての発信も進め、グローバルグループとしての活動を進めていきます。

### ■ 従業員一人ひとりの挑戦が次の感動創造へ

新しい感動を生み出すことは、新しい生活文化の創造に他ならず、容易なことではありません。当社の製品・サービスが先人たちによってどのように生み出され、試行錯誤しながら市場に浸透していったのかということ学びながら、従業員一人ひとりが自分事として「感動」を咀嚼し、自分の役割を考え仕事へ落とし込んでいく機会となることを期待しています。私たちは、当社の人的資本を強化するための活動として「NEXT KANDO ACTIONS」に長期的に取り組む考えです。そして、お客さまの価値観の変化を敏感に捉え、共感を得られるような次の感動創造へ邁進していきます。

**Next KANDO ACTIONS**



## 価値創造ストーリー・マテリアリティの特定プロセス

当社は2019年に重要な社会課題(マテリアリティ)を特定し、定期的な点検・見直しを行いながら取り組んできました。2024年、長期ビジョンの実現に向けて価値創造ストーリーとマテリアリティの再検討を行い、価値創造ストーリーを再定義する中で、当社のマテリアリティは社会や地球環境との調和を図りながら自社の企業価値を最大化させるものにフォーカスしています。

マテリアリティは長期ビジョンから導出されており、2025年に公表した新中期経営計画にその実行が反映されています。また、ESG経営の指標となるマテリアリティKPIの実績は、担当役員の個人業績報酬の非財務評価の一部に、外部評価機関によるESG評価を含む総合的な進捗は代表取締役社長を含む役員の中全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 価値創造の歴史と企業目的、長期ビジョンから価値創造ストーリーを見直し

1955年の創業から当社が創造した社会的価値を振り返り、当社の企業文化やこれまで積み上げてきたもの、いわゆる価値創造の源泉となるインプットについて議論しました。また、外部環境の変化や株主・機関投資家などステークホルダーとの対話も参考に、長期ビジョンや当社の企業目的を実現するため、価値創造ストーリーを見直しました。

#### STEP 2 価値創造ストーリーのアウトカム実現に向けた当社の重要な課題(マテリアリティ)を特定

見直した価値創造ストーリーにおけるアウトカム「モビリティの楽しさ」「豊かな人生」「地球との共生」の実現に向け、当社にとっての重要な課題を当社と社会の持続可能な発展の視点から当社代表取締役社長含む経営陣が議論しました。社会の要請や期待、市場のリスクや機会をもとに「イノベーション」「カーボンニュートラル」「安全・安心」を優先度の高い課題として抽出しました。

#### STEP 3 妥当性の検証として、サステナビリティ委員会、社外取締役、専門家と協議

妥当性の確認として社外有識者へのヒアリングや従業員との議論を行いました。最終的には、サステナビリティ委員会、社外取締役も含めた役員研究会と集中討議で複数の議論を重ね、価値創造ストーリーとマテリアリティについて代表取締役社長含む経営陣が最終化しました。

#### STEP 4 マテリアリティの取締役会決議

経営会議の諮問機関であるサステナビリティ委員会、環境委員会で協議したのち、代表取締役社長が議長を務める経営会議で審議し、取締役会で決議されました。

### 価値創造ストーリーのアウトカム

#### 社会的価値の創出

##### モビリティの楽しさ



心躍る移動体験  
安全・安心の追求

##### 豊かな人生



社会課題の解決  
生活の質の向上

##### 地球との共生



脱炭素・循環社会への貢献  
生態系の保全

#### ステークホルダーとの対話



#### 外部環境分析

### 特定したマテリアリティ



イノベーション



カーボンニュートラル



安全・安心



## マテリアリティ

▶前中期経営計画におけるマテリアリティの実績は当社Webサイトをご参照ください。



### リスク

- ・市場変動性の拡大
- ・市場・ビジネス環境における競争力低下
- ・イノベーション停滞による人材の流出と事業成長の停滞

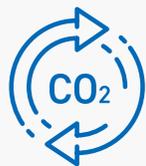
### 機会

- ・価値観の多様化
- ・新しい世代の発信力
- ・生成AIの普及による自動化の拡大
- ・開発途上国における人口や所得の増加による二輪需要の拡大
- ・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ソリューションの提供
- ・イノベーション創出による人材の獲得と競争力の向上

取り組み	目指す姿(2030年)	中期目標(2025~2027年)
お客さまを価値創造に巻き込む取り組み	デジタルの推進でヤマハ発動機の二輪車を購入し続けたいと考えるお客さまとの強固なつながりを醸成	①お客さまとのつながりの醸成を目指したプログラムの展開 ロイヤリティプログラムの展開国数：2カ国(2025~2026年)、1カ国(2027年)、累計5カ国(2022~2027年) ②販売店におけるお客さま情報基盤の整備 ヤマハID数(2020年からの累計)：850万人(2025年)、1,060万人(2026年)、1,280万人(2027年) ③お客さまへプラスαの価値提供 ・車両つながるアプリ「Y-Connect」ダウンロード回数(2020年からの累計)：600万回(2025年)、700万回(2026年)、840万回(2027年) ・サーキット走行アプリ「Y-TRAC Rev」ダウンロード回数(2025年からの累計)：8,000回(2025年)、18,000回(2026年)、28,000回(2027年)
	「統合ポートビジネスへの進化」による顧客体験価値の拡大 ※従来の推進機や艇体、周辺機器ビジネスを発展させ、ポート全体を統合して制御することを目指す当社の取り組み	パーツとサービス売上高の年平均成長率：12% ①ボートの周辺機器製品やサービスを拡大 ②マリンエコシステム全体に事業サービス範囲を拡大
	モビリティを購入できない人でも、生活水準の向上と安定した収入の獲得が可能なサービスを提供して、雇用機会を創出	①新規のサービス提供地域を拡大 現在の4カ国(インド・ナイジェリア・ウガンダ・タンザニア)から展開地域を拡大 ②既存のサービス提供地域での稼働台数を拡大 サービス提供による雇用創出数を拡大：約4万人(2025年)
	自動運転EVによる屋外自動搬送サービスの普及を促進し、製造・物流業の人手不足の改善や安全で快適な労働環境を実現	①新規導入顧客の拡大と既存顧客による導入施設数・稼働台数を向上 ②海外展開に向けたPoC*の実施 *PoC(Proof of Concept)：概念実証



## マテリアリティ



Carbon neutral

## カーボンニュートラル

リスク

- ・地球温暖化による規制強化／売上減少
- ・コスト上昇による利益減少
- ・企業イメージ悪化

機会

- ・既存モビリティの電動化拡大
- ・小型モビリティの需要増加
- ・マルチパスウェイであらゆる外部変化に対応
- ・バイオ・CN燃料技術開発で新領域の需要増加

取り組み	目指す姿(2030年)		中期目標(2025~2027年)	
事業拠点から排出されるCO <sub>2</sub> の削減 (Scope1,2)	生産活動から排出されるCO <sub>2</sub> 排出量を2010年比で80%削減 (2035年カーボンニュートラルを達成)		①生産活動からの売上当たりCO <sub>2</sub> 排出量を2010年比で74%削減	
	再生可能エネルギーの利用を拡大 (2035年電力に占める再生可能エネルギー割合を30%以上)		①電力に占める再生可能エネルギーの割合: 15%以上	
製品使用から排出されるCO <sub>2</sub> の削減 (Scope3 Cat.11)	環境負荷の低い基幹製品の開発・販売の推進	電動化	電動二輪車の開発と販売: 通勤・通学領域、FUN領域でのラインアップ強化	①電動二輪車の開発と販売: 新たなプラットフォームモデルを複数投入
			マリン推進機の電動化: 先進国の船外機全モデルの5%を置き換え	①Torqeedo社製電動船外機の販売を拡大 先進国の船外機販売台数に占める割合: 4%
		省エネルギー化	二輪車の内燃機関燃費の改善 新エンジンの開発: 4モデル	①内燃機関燃費改善の開発と新規導入 新エンジンの開発: 3モデル(2025~2027年)
			船外機の軽量化によるエネルギー効率の向上	①従来モデルより軽量化した次世代大型船外機のラインアップを市場導入
			電動アシスト自転車の電費改善: 2019年比8%	①国内での軽量化車両の立ち上げ(2028年~順次) 軽量化車両: 2モデル(2028年末) 電費改善: 2019年比3%(2028年末) ②e-Kit*の48V化によるドライブユニット効率の向上(2026年~順次置換) 置換率: 75%(2028年末) 電費改善: 2019年比4%(2028年末) <small>*当社製電動アシスト自転車用ドライブユニット</small>
		CO <sub>2</sub> 排出が少ない燃料への対応	フレックス燃料(E85)に対応した二輪車を開発: 2モデル	①フレックス燃料対応モデル開発の推進
			カーボンニュートラル燃料(水素、FCV、バイオ燃料、合成燃料)に対応したマリン製品技術の蓄積	①先行開発と実現可能性検証の継続
			アルコール燃料(E27)に対応した無人ヘリコプターの販売: 台数比率45%以上	①2026年にアルコール燃料対応機の立ち上げと販売



## マテリアリティ

Safety and Reliability  
安全・安心

## 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

## 機会

- ・既存モビリティの需要増加
- ・グリーンスローモビリティのニーズ拡大
- ・農業・漁業の担い手の高齢化や不足の補完
- ・過疎地域での移動手段の拡大
- ・健康寿命が延びることによる当社の社会的インパクト金額の拡大

取り組み	目指す姿(2030年)	中期目標(2025~2027年)
当社の製品による 死亡事故ゼロに 向けた活動推進	技術	先進運転支援システムを搭載した二輪車を市場投入
	技術	さらなる先進技術を織り込んだ電動アシスト自転車を市場投入
	技術	無人ヘリコプターによる事故を低減 (事故率3%以内、重大事故発生ゼロを継続)
	技量	二輪車運転者による事故低減のための適切な教育を展開
	技量	電動アシスト自転車操縦者への安全運転に対する理解促進活動を実施 (2024年実績の2倍：2024年9回実施)
	技量	ボート操船中の事故ゼロに向けた製品やサービスの市場導入
	技量	無人ヘリコプターの操作による事故を低減 (事故率3%以内達成、重大事故発生ゼロを継続)
	つながる	二輪車の点検や整備の適切なタイミングをお知らせする機能を展開
	つながる	電動アシスト自転車の安全安心走行のための情報や車両の異常をお知らせする機能を展開
	つながる	安心を支えるコネクテッド機能を備えた船外機を普及
モビリティ技術の活用で高齢者や過疎地での交通弱者が利用できる交通インフラを提供	高齢者の生活の質の改善のためのグリーンスローモビリティのソリューションを確立し健康寿命を延ばすことに貢献	①グリーンズローモビリティの進化を通じてすべての人が活用できる安全でやさしい移動を提供することで生活の質の向上を実現 実証実験自治体数：3件 ②社会的インパクトの計測手法の確立と明示

中長期戦略

# Medium- to Long-Term Strategies

- 
- 29 前中期経営計画の振り返り
  - 30 新中期経営計画の概要
  - 31 事業ポートフォリオ強化に向けた重点施策
  - 32 企画・財務本部長メッセージ
  - 34 DX戦略
  - 35 人財戦略
  - 37 事業別戦略
    - 37 ランドモビリティ事業
    - 40 マリン事業
    - 42 ロボティクス事業
    - 44 アウトドアランドビークル事業
    - 46 金融サービス事業
- 





## 前中期経営計画の振り返り

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2022～2024年中期経営計画を推進してきました。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か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てきました。

### Long-Term Vision

#### ART for Human Possibilities

人はもっと幸せになれる

2019-2021  
コロナ禍への順応

2022-2024  
ポートフォリオ経営  
の実装

2025-2027  
コア事業の競争力  
を再強化する

2028-2030  
人の可能性を広げる  
技術が生きる会社へ

### 長期ビジョン発表(2019年)からの環境変化

市場変動性の拡大	行動制限、サプライチェーンの混乱、急激なインフレ
デジタルの加速	働き方の多様化、オンライン体験の拡大、生成AIの普及
気候変動	自然災害の激甚化
価値観の多様化	新しい世代の影響力拡大
多極化の進行	新興国の台頭、保護貿易主義の広がり、地域紛争

### 財務指標(2022～2024年)

	目標	結果
成長性	売上収益 2024年 <b>2.2兆円</b> 以上	売上収益 2024年 <b>2.6兆円</b>
	CAGR* <b>7%</b> 以上	CAGR <b>12%</b>
収益性 (3年平均)	営業利益率 <b>9%</b> 以上	営業利益率 <b>9.1%</b>
効率性 (3年平均)	資本コスト(7%台を想定)以上のリターン継続的創出	効率性
	ROE <b>15%</b> 水準	ROE <b>14.6%</b>
	ROIC <b>9%</b> 水準	ROIC <b>8.8%</b>
	ROA <b>10%</b> 水準	ROA <b>9.4%</b>
株主還元 (3年間)	総還元性向 中期経営計画期間累計 <b>40%</b> 水準	総還元性向 <b>49.6%</b>

\*CAGRは2021年から2024年までの年平均売上高成長率

### 前中期経営計画の基本方針と振り返り

「コア事業の稼ぐ力」を強め、サステナブルな社会づくりに貢献する「新規・成長事業に投資」し、「デジタルと共創の加速」で成長性を高めることを基本方針としていました。コア事業では、マリン事業の拡大、MC新興国の収益力強化によりROSが向上しました。新規・成長事業では、目標としていた売上成長を達成することができませんでした。一方、全社構造改革では、事業撤退や吸収合併を行い、構造改革を着実に実行しました。

事業ポートフォリオ	コア	マリン事業の拡大、MC新興国の収益力強化によりROSが向上 ・2022～2024年平均ROS 計画 <b>11%</b> →実績 <b>13%</b>
	成長・新規	成長事業は、受給バランスによる市場急減速により停滞 ・2022～2024年成長事業CAGR 計画 <b>19%</b> →実績 <b>▲4%</b> ・2022～2024年新規事業売上収益 計画 <b>300億円</b> →実績 <b>30億円</b>
	構造改革	事業の整理、グループ会社の吸収合併を実行 ・パワープロダクツ、プール、スノーモビル事業の整理 ・ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社の吸収合併
カーボンニュートラル達成に向けた取り組み	再エネ設備の導入や、マルチパスウェイでの取り組みを推進 ・Scope1,2 2010年比 <b>72%</b> 削減 ・電動二輪車8機種種の市場導入、水素エンジン船外機の開発・出展	
DX戦略	経営基盤改革の基礎構築 ・経営ダッシュボード 全世界にて運用開始	
人財戦略	DE&Iと人財育成を推進 ・本社エンゲージメントスコア 計画 <b>70%</b> →実績 <b>63%</b>	

### 顕在化してきた課題と変革の方向性

課題	方針
事業収益力の安定化	シェアを拡大し、市場プレゼンスを高め変動への耐久力を獲得する
加速する技術イノベーションに対応する 自社ケイパビリティの強化	将来のコア技術®を定め、集中的に投資し、ケイパビリティを獲得
市場ニーズに素早く対応する 意思決定の迅速化	ニーズを発掘するリサーチ機能を強化 責任と権限のグローバル化を図る

\*エネルギーマネジメント、知能化、ソフトウェアサービス



## 新中期経営計画の概要

### 新中期経営計画の基本方針

「コア事業の競争力を高め、人の可能性を広げる新技術を獲得し、人の喜びと、環境が共生する社会を、ヤマハ発動機らしい挑戦で実現する」

### 全体像

事業ポートフォリオ戦略として、コア事業と戦略事業に注力します。コア事業はMCとマリンの2事業、戦略事業はロボティクス、SPV、RVとゴルフカーを統合し新設したOLVの3事業です。全社技術戦略、DX戦略、金融サービス事業では、コア事業、戦略事業の競争力を強化するとともに、さらなる成長に向けて取り組みます。

財務戦略としてキャッシュアロケーションは、2030年を見据えた事業成長の基盤構築やDX推進に向けた設備投資を拡大します。また、M&Aの機会も探索します。そして、持続的な成長と企業価値向上に向け、サステナビリティ基盤をさらに強化していきます。



### 財務指標

成長性	売上収益		資本効率性		
	2027年	CAGR	ROE	ROIC	ROA
	3.1兆円以上	7%以上	14%水準	8%水準	9%水準
収益性 (3年平均)	営業利益		総還元性向		
	営業利益 9%以上		継続的・安定的な株主還元 中期経営計画期間累計 総還元性向 40%以上		

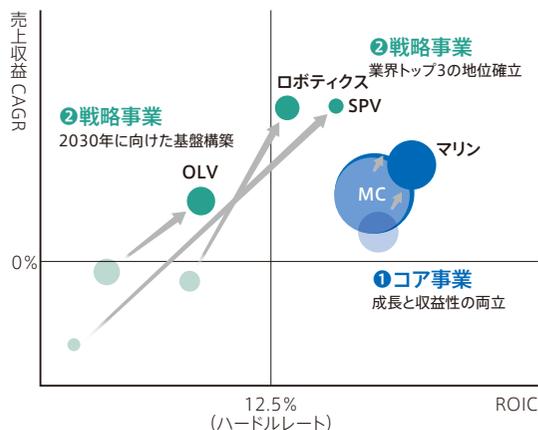
※中期想定WACC 7%水準(金融サービス事業を含む)

### 事業ポートフォリオの方向性

売上収益の成長率と、ROICによって、事業ポートフォリオを管理しており、将来的に、保有するすべての事業がハードルレートを上回る経営を目指します。

コア事業であるMCとマリンでは、新機種開発や生産能力の増強を中心に、2030年も見据えた投資を拡大させます。コア事業の研究・開発費は、前中計から750億円増額し、3年間累計で2,900億円を計画しています。また、設備投資は、前中期から760億円増額し、2,340億円を計画しています。

戦略事業のロボティクスとSPVは、需要回復の遅れから、足元は厳しい業績です。しかし、中・長期的には、高い成長ポテンシャルを持つ市場であり、M&Aの活用も視野に、業界トップ3の地位を確立します。



※事業ROICには、本社コーポレート費用が含まれません。  
※事業ハードルレートは、金融サービス事業、本社コーポレート費用の影響を考慮した12.5%とします。

\*1 ROV: Recreational Off highway Vehicle  
\*2 LSM: Low Speed Mobility

① コア事業
<b>MC事業・マリン事業</b> 成長と収益性の両立 事業利益を製品・設備に再投資し、注力領域での高い市場シェアを獲得。成長と収益性を両立させる。
② 戦略事業
<b>ロボティクス事業・SPV事業</b> 業界トップ3の地位確立 長期的な成長市場で、業界トップ3の地位を確立し、その先の一手として、M&Aなどの機会を探索する。
<b>OLV事業</b> 2030年に向けた基盤構築 重要性を増す北米市場で、統合戦略の一角を担う。拡大するROV*1とLSM*2市場を開拓するための投資を中期内で判断する。
③ 新規事業
事業拡大を目指す領域、見極める領域を定め、新規事業内でポートフォリオの入れ替えを行う。 拡大領域：農業、モビリティサービス、低速自動走行



# 事業ポートフォリオ強化に向けた重点施策

## ■ コア事業

新中期経営計画では、コア事業の競争力を再強化していきます。MC事業とマリン事業へ重点的な投資を行い、魅力ある商品、サービスを提供することで、成長と収益性を両立させます。

**MC事業** 「移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る」ことを目指し、魅力的な商品ラインアップ、デジタル技術を活用したユーザーサービス強化に取り組みます。アセアン、新興国では、これまで注力してきたプレミアム戦略をさらに強化します。また、マーケティング力を強化することで、デジタル技術の活用とユーザーに寄り添った体験の提供により、顧客エンゲージメントを高めます。電動領域は、自社でのプラットフォーム開発と外部との連携の両輪で推進していきます。

**マリン事業** 「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」ことを目指し、船外機大型モデルのラインアップ拡充、統合ポートビジネスの推進により、顧客価値の向上を追求していきます。統合ポートビジネスでは、これまで進めてきたマリン版CASE戦略を発展させ、次世代操船システムの導入、コネクテッド技術の活用、シェアリングシステムの提供、電動船外機の拡大など、多彩なポート体験を可能にしていきます。

MCプレミアム領域シェア 2024年 31% ▶ 2027年 **42%**

大型船外機販売比率 2024年 27% ▶ 2027年 **32%**

コア事業  
ROS **14%**

## ■ 戦略事業

**ロボティクス事業・SPV事業** ロボティクス事業とSPV事業は、需要回復の遅れから2024年は厳しい業績となりましたが、中・長期的には高い成長ポテンシャルを持つ市場です。M&Aの活用も視野に、業界トップ3の地位を確立します。ロボティクス事業では、加速するデジタル社会と変革するモビリティをワンストップスマートソリューションで支えていくことで、成長と収益性を両立させます。成長する領域に経営資源を集中し、シェア向上と事業活動の効率化を実現します。SPV事業では、地球環境にやさしいモビリティである電動アシスト自転車を通じ、人々の挑戦を後押しすることで事業の成長を実現します。海外完成車ビジネス事業を見直し、中長期的な成長が見込めるe-Kitビジネスと国内完成車ビジネスに注力します。

**OLV事業** OLV事業のROICは、2027年時点でもハードルレートを下回る見通しですが、北米のアウトドアレジャー市場には大きな可能性があります。多様なアウトドア商材を持つ当社の強みが活きる北米市場でのシナジーを創出していきます。OLV事業の製品の市場規模は、付加価値化が進み、長期的に拡大すると見込んでいます。こうした市場成長を捉えるべく、新中期経営計画では、2030年に向けた次世代プラットフォームの開発に注力します。

## ■ 新規事業

前中期経営計画ではモビリティサービス、低速自動走行、医療・健康、農業自動化の領域で事業化に取り組んできましたが、目標としていた300億円は未達となりました。新中期経営計画では、事業拡大の可能性を見極めながら、農業、モビリティサービス、低速自動走行の事業拡大に注力していきます。

農業では、ニュージーランドの農業自動化ソリューション開発のスタートアップ企業Robotics Plus社の買収に合意しました。これにより精密農業を可能にする自動化およびデジタル化のソリューションを開発・提供し、持続可能かつ収益性の高い農業の実現に貢献することを目指します。

## ■ 環境計画

気候変動、資源循環、生物多様性の3つを柱に環境計画を進めています。気候変動では、企業活動における自社のCO<sub>2</sub>排出量は2010年比で74%の削減、2035年にカーボンニュートラルを目指します。また、お客さまや従業員の製品使用からのCO<sub>2</sub>排出量はマルチパスウェイの方針で削減を進めます。資源循環では、2050年までにサステナブル原材料\*使用比率100%を目指し、新中期経営計画では、現状の14%から2027年には18%に引き上げます。生物多様性では、生態系と人間の双方に利益をもたらす課題解決方法を探求します。

\*サステナブル材には、リサイクル材、グリーン材、バイオマス材を含む

## ■ 人的資本経営

新しい価値創造には、従業員一人ひとりが失敗を恐れず、高い目標にチャレンジし、成長していくことが必要です。そのため、グローバルエンゲージメントを人的資本経営のKPIとし、海外を含むグループ全体で、ポジティブスコア80%以上を目標とします。そのためタレントマネジメントを強化し、グローバル人材育成プログラムの拡充や、人材データベースの構築を行います。また、モノづくり人材育成では、生産職中心の工場経営を目指し、多様なキャリアパスや成長機会を提供します。DE&Iの推進では、女性管理職比率をKPIとし、現在の11%から2027年に13%を目指します。

## ■ リスク・コンプライアンス経営

Global、Integrated、Agileの3つを柱に、当社の経営・事業に想定されるリスクを特定し、適切にコントロールしていきます。M&Aやデジタルの加速などを含む、経営計画や事業戦略と統合されたリスク・コンプライアンス経営により、各地域の規制や環境変化に伴うリスクへの機動的な対応を強化します。また、新たにCRCO(チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー)を任命し、リスク・コンプライアンス経営を推進します。



## 企画・財務本部長メッセージ

# 収益性や資本効率と向き合いながら、次の成長にどう備えるか。 その実行を財務の責任として確実に進めていきます。

企画・財務本部長 橋本 満

### 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(2022~2024年)を振り返ると、コア事業を中心に一定の成果を収め、財務目標についても概ね達成できたと受け止めています。一方で、特に成長事業の伸び悩みや収益体質の強化といった中長期的なテーマについてはまだ十分とは言えず、次の計画に向けて取り組むべき課題として認識しています。

コア事業については、MC事業やマリン事業を中心にコロナ禍以降に顕在化したアウトドア・レジャー需要の流れをうまくつかみ、堅調に事業を展開することができました。特に、MC事業においては、プレミアム領域を含めた商品力の強化が功を奏し、収益の柱としての存在感をあらためて確認できた3年間だったと捉えています。また、構造改革の側面では、スノーモビルや発電機など一部事業において譲渡や撤退といった判断を下し、その方向性を明確にできたことも大きな進展でした。さらに、金融サービス事業においては、アメリカに統括会社を設立するという当社初の取り組みを通じて、グローバルな事業運営体制の構築を本格的にスタートさせることができたと考えています。

一方で、反省すべき点もあります。コア事業は堅調だったとはいえ為替に支えられた部分も多く、為替変動に左右されにくい「骨太な」収益体質の構築という意味では、まだ道半ばという認識です。また、成長事業として期待を寄せた領域(ロボティクス事業、SPV事業)については、いずれも思うように成果が出せず厳しい結果となりました。ロボティクス事業は需要のボラティリティが高く、中国市場を中心に伸び悩みました。ただ、将来的な成長性には

\* Post Merger Integration

大きな可能性を感じており、PMI\*を含めて戦略的に再構築していく段階にあります。SPV事業については、コロナ禍の特需からの反動減に対し適切な対応ができませんでした。完成車に関しては特に状況が厳しく、新中期経営計画(2025~2027年)では明確に仕切り直しのタイミングと捉えています。また、RV事業もROIC目標を下回る状況が続いています。2025年より、ゴルフカーなど米国をメイン市場とする事業と集約し、OLV事業本部を新設しました。米国の統合戦略との接続を見据えたうえで、今後の位置づけや戦略の立て直しを図っていきます。

財務面では、前中計3年間を通じて一定の成果があったものの、最終年度の業績の落ち込みが影響し、ROEやROICといった資本効率性の指標は3年平均で掲げた目標をわずかに下回る結果となりました。特に、課題として意識しているのが、収益性の指標であるROSと在庫マネジメントの改善です。ROSについては、競合と比べてまだまだ“伸びしろ”があると考えています。トップラインが伸び悩んだときに、ボトムラインをいかにコントロールできるか——経費の使い方も含めて、収益性を高めるべくより筋肉質にしていかなければならないと感じています。

一部地域では過剰な在庫水準に達していたことを反省し、サプライチェーン全体を見直しながら適正な水準の再定義を進めています。これは単なる在庫の最適化にとどまらず、構造的な改革として腰を据えて取り組むべきテーマと捉えています。

そのためにも、当社ではDX戦略「Yamaha Motor to the Next Stage」の中で取り組む「Y-DX1」により、データ基盤の可視化・集約を進めています。ただし、システムを刷新すればすべてがうまく





## 企画・財務本部長メッセージ

いくわけではなく、オペレーションの設計と連動して初めて効果が出る領域です。中長期的な視点を持ち、デジタル基盤と業務改革を両輪で進めています。

また、2024年度の業績については、赤字事業に対する固定資産の減損や在庫の評価減といった会計処理が発生し、結果として下方修正を余儀なくされました。しかし、これらは「うみを出し切る」ために必要なステップであり、新たなスタートラインに立つための整理だったと捉えています。今後は、それらを上回る成果をしっかりと積み上げていくことが重要だと考えています。

### 資本コストを意識した財務戦略と成長投資の方針

前中計を通じて当社は一定の成果を収めました。株価の推移については投資家の皆さまの期待に十分応えられたとは言い難い状況でした。業界全体の先行き不透明感に加え、戦略事業領域で明確な成果を示せなかったことが、評価の伸び悩みにつながったと認識しています。この現状を踏まえ、新中計では、より明確で解像度の高い成長戦略を示すことが重要であると考えています。特に、インオーガニックな成長を含めたメリハリのある戦略の提示が求められています。

現在のバランスシートは健全な状態にあり、自己資本比率40～

45%水準といった基本方針は維持します。一方で、成長領域に対しては外部資金も活用してレバレッジを利かせ、資金を集中的に振り向けていく姿勢を一層明確にしていきます。単に守るだけでなく、攻めるべき局面では思い切って踏み込む。そのメリハリをつけたアロケーションが、これからの財務に求められる重要な役割だと考えています。

新中計では、研究開発費や設備投資を前中計比で大幅に増額する計画です。コア事業の競争力強化に向け、MC事業ではプレミアム戦略、マリン事業では船外機の大型化や生産能力増強を中心に投資を行う予定です。また、コア事業以外のプラットフォーム開発に向けた投資や、米国の統合戦略推進、DX推進、国内外のカーボンニュートラル投資も拡大していきます。

さらに、新中計では、資本コストをしっかりと意識した経営をより一層徹底していくべく、事業別のROICハードルレートを12.5%に設定しました。これは、金融サービス事業を除いたWACC(加重平均資本コスト)をベースに、本社のコーポレート費用を控除する前の水準です。今後、すべての事業がこの水準を安定的に上回ることを目指して取り組んでいきます。

とはいえ、現時点でこの数値をすべての投資判断に機械的に適用しているわけではありません。特に、プロジェクト単位の評価においては、定量的な基準としてはまだ発展途上の段階です。ただ、

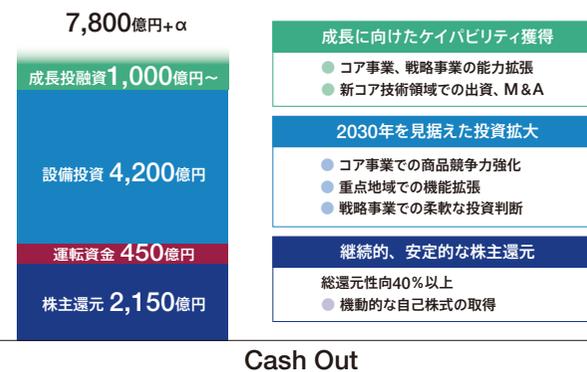
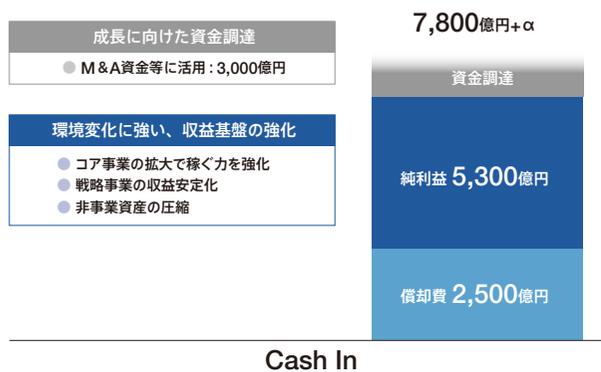
今後の議論の中でこうしたROICの指標をどのように運用し、経営判断に組み込んでいくかという点は、十分に検討の余地があると考えています。現在でも、将来のキャッシュ・フローや事業ポートフォリオ上の位置づけ、各事業のROIC水準といった観点を意識したうえで、投資案件の評価や意思決定を行っています。より資本効率への意識を経営全体に浸透させていくための足がかりとして、まずは今回のハードルレート設定が1つの起点になると考えています。

こうした資本コストを起点とした経営の深化を通じて、株主・投資家の皆さまに対しては、当社の成長性とそれを支える財務戦略の一貫性、実行力をよりリアルに示していけるよう努めてまいります。

### 株主還元と対話への姿勢

新中計では、株主の皆さまへの還元方針として「総還元性向40%以上」を掲げました。前中計期間中は「40%を目安」としていたものをあえて「以上」としたのは、単なる表現の違いではなく、私たちとしての意思を込めた変更です。企業を取り巻く事業環境が一層不確実性を増す中でも、収益状況や資本構成に応じて、株主の皆さまに還元していく。その姿勢を明示したつもりです。

私自身、今年から企画・財務本部長という立場となりましたが、何よりも大切にしていきたいのは、投資家・株主の皆さまとの対話において、当社の実情や戦略の背景を誠実にお伝えし、信頼を積み重ねていくことです。いただいたご意見を経営判断にしっかりとつなげていけるよう、日々の現場の動きや将来の方向性についても自分自身が深く理解し、腹落ちしていることが不可欠だと感じています。企画・財務という立場は、まさにそうした対話と意思決定をつなぐ位置にあります。近年では「FP&A (Financial Planning & Analysis)」という役割が定着しつつありますが、財務の視点から経営にドライブをかけていくという考え方に私も共感しています。説明責任という枠にとどまらず、「この会社は何を大切に、どこへ向かおうとしているのか」という本質を丁寧に、そして意志を持って伝えていく。そんなコミュニケーションを目指していきたいと思っています。





## DX戦略

私たちは、持続的な成長を遂げるために、IT・デジタル・データを活用し、会社の仕組みをシンプルに変革して、コア事業および戦略事業の競争力を強化していきます。さらに、リアルとデジタルで創るヤマハの新しい体験・サービス・製品を通してブランド価値を高め、生涯を通じたヤマハファンを創造し、次なる成長につなげるために「Yamaha Motor to the Next Stage」を実践ステージに移行します。

### DX推進体制

当社取締役会は、成長事業および業務効率化のためのデジタルトランスフォーメーション方針を定め、その実施状況をレビューします。2025年1月に新設された経営戦略本部に経営戦略機能、デジタル戦略機能、新規事業開発機能を集約し、デジタル技術を用いた全社の事業変革および新事業開発を加速させます。また、経営戦略の一環として、当社執行役員で主に構成される「DX推進委員会」を運営し、「経営戦略」と「事業成長と業務効率化のためのDX戦略」の整合性を俯瞰的に捉え、具体的な方針・施策・課題を審議し、DX投資の優先順位を判断し、その進捗を確認します。



2022～2024 基礎づくり

2025～2027 実践



### DXによる経営基盤改革(Y-DX1)

Y-DX1では全世界の業務改革、システムの標準化を行い、このデータに基づく経営ダッシュボードで経営判断を最速にすることを目指しています。前中期では、システム導入を迅速に行うための標準システムの一式的グローバルテンプレートを作成し、各国の導入着手を行いました。業務改革においても、予算策定の方法を従前からKPIコミットメント型に変更するなど着実に進めてきました。新中計では北米、欧州、日本、南米、豪州など、各国での導入を確実に進め、YNSプロジェクトの完成に向けて取り組んでいきます。

### DXによる顧客価値提供(Y-DX2/Y-DX3)

当社のDX活動は、顧客中心の価値提供を軸に、事業収益の向上を目指しています。前中計では、顧客IDを有するユーザーが793万人に増加し、コネクテッドバイクが125万台販売されました。また、ロイヤルティプログラムを通じて顧客とのつながりを強化しましたが、アクティブユーザー率の低さやデジタルのUXの未成熟が課題として浮上しました。これらの課題を踏まえ新中計期間では、デジタルや顧客データを活用して顧客との関係をさらに強化します。リアルの製品・サービスにデジタルをうまく組み合わせ顧客の期待を超える価値提供を行います。また、アジャイル開発により提供したサービスを継続的にアップデートします。主要事業のデータ連携強化とオペレーション、システムの共通化を図り、事業収益の向上を目指します。

### DX推進人財育成

当社のDX推進人材について前中計期間では、市民データサイエンティストが440名、DX推進人材は1,588名在籍し、それぞれ目標を上回りました。また、分析教育だけでなく、RPA\*の市民開発、生産技術本部がお取引先に対してデータ活用の教育を行い、QCD(品質・コスト・納期)改善が進展した事例など、一般従業員がデジタルを活用する文化が醸成されました。新中計期間ではその効果を広げるために、デジタルを活かすリーダー層を2027年末までに150名育成し、データ分析の民主化をグローバルに展開します。さらに、AIガイドラインの制定とAIツールの整備を進め、AIを使いこなせる人材を育成します。

\*Robotic Process Automation



## 人財戦略

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。そのために従業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。

### 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私たちは考えており、人事の目指す姿として以下の3つを掲げています。

- 1 性別・年齢・国籍・人種・価値観等にとらわれず、一人ひとりがそれぞれのチャレンジへ果敢に挑める施策を構築し、挑戦する風土を醸成すること
- 2 個人が自らの手で、生涯にわたり啓発する意欲を持つ従業員に対し、適宜その機会と支援を提供すること
- 3 「発、悦、信、魅、結」の共有価値を基本とし、「ヤマハ発動機らしさ」を開発・育成することで人財における他社との差別化を図ること

そして、目指す姿に向けて次のような人財とともに働きたいと考えています。

- 1 自己価値向上に努力する自立・自律型の人財
- 2 チームワークを大切にしたい行動ができる人財
- 3 ヤマハブランドの価値を高められる人財

上記のような職場づくり・人財づくりを実現するため、ヤマハ発動機グループでは人材マネジメントグループ業務指針を定め、さまざまな取組を行っています。

また、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を実現するために、2024年に人的資本経営委員会を設置しました。役付執行役員、海外拠点長を参加者とし、グローバル規模での人的資本に関する主要課題である人財投資戦略、エンゲージメントの向上、ダイバーシティの促進等の議論を積極的に行っています。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新設しました。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。

### 中期経営計画における方針

「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、変化が激しい環境の中で、多様な人材がワクワク、自ら感動しつつ、失敗を恐れず高い目標へチャレンジし、成長を実感できると同時に、会社の成長と未来を切り拓いていくことを目指します。この実現のため、2025年度からスタートした新中期経営計画における人事のミッションステートメントを“Challenge & Growth～多様な社員にチャレンジの機会を！ヤマハ発動機らしいチャレンジで個人と会社の成長を！”と設定し、従業員の主体的な活動に焦点を当てて次の感動創造につなげる取り組みである“NEXT KANDO ACTIONS”の全社活動と連携しながら、グループ全体で従業員の挑戦と成長を後押ししていきます。

### グローバルエンゲージメント向上

当社は、人事のミッションステートメント“Challenge & Growth”の体現に向け、従業員エンゲージメントを重要な指標の一つとして位置づけています。毎年実施する調査結果を参考に、各社/各組織の状態を振り返り、ヤマハ発動機ならではのさまざまなチャレンジを増やす環境づくりに向け、全社を挙げて推進しています。

2025年度からの新中期経営計画においてエンゲージメントポジティブスコア80%以上を維持することをグローバル共通の目標として設定しました。2024年度はグローバル82%、単体63%のため、特に単体での取り組みに注力しています。

単体では2020年からの継続的な取り組みにより少しずつスコアの向上が見られ、全社・職場での取り組みが定着しつつあります。そのため、活動を継続しつつさらなる向上に向けて、調査結果を通じて明らかになった当社の強みである「組織内での助け合う風土」や「従業員が改善を促進する風土」を大切に、エンゲージメ

### 人的資本経営の方針

#### Mission

#### Challenge & Growth

多様な社員にチャレンジの機会を！

ヤマハ発動機らしいチャレンジで個人と会社の成長を！

#### グローバルエンゲージメント向上：ポジティブスコア80%以上

##### タレントマネジメント

各人の育成計画にマッチしたグローバル人財育成プログラムの拡充

##### モノづくり人財育成

生産職中心の工場経営を目指して多様なキャリアパス・成長機会を提供

##### DE&Iの推進

グローバル女性管理職比率  
2024年 11%  
▼  
2027年 13%

社員の自発的取り組みを後押しする、NEXT KANDO ACTIONSによる全社活動化

ントへ特に相関の高い2つのキードライバーを特定して全社施策を進めています。また、各組織での自律的な組織開発も推進しており、全ラインマネジメントにエンゲージメント向上への取り組みを“Rev Up目標”として目標管理へ組み込むことや、調査結果をもとにした各組織内での対話の実施を続けています。

### エンゲージメントスコア

集計対象	2022年	2023年	2024年
ヤマハ発動機 単体	62%	61%	63%
海外主要子会社 (12社)*	—	80%	83%
ヤマハ発動機 単体+海外主要子会社 (12社)*	—	79%	82%

\*各社エンゲージメントスコアの合計を会社数で除して算出



## 人財戦略

### キードライバー① 将来へ期待感の醸成

会社のチャレンジや経営層の想いを伝えていくために、経営層と従業員の対話の場である“Revsミーティング”を実施しています。事業や肩書きを超えて自由闊達に対話する本イベントは、2024年には延べ1,000人ほどの従業員と21名の経営層がイベントに参加。参加者のモチベーションの向上に加え、会社に対する認識の変化がみられることから、継続して今後も実施していきます。



### キードライバー② 仕事のやりがいを感じられる環境づくり

誰もがチャレンジできる機会を創るため、2025年より一般職の職類を撤廃した人事制度を導入しました。また、従業員のチャレンジを後押しする施策として、社内公募制度（セルフ・キャリア・チャレンジ）や社内副業制度を拡充しています。（2024年は136名が制度を利用して異動・社内副業実施）さらに、従業員のスキル向上を目的に全管理職1on1研修導入や自己選択型の研修の拡充も継続的に進めています。

## タレントマネジメント

性別・年齢・国籍および原籍などを問わず優秀な人財の早期発掘、キャリアプランの検討、育成、登用を進めていきます。これまでもグローバルコアポジションの後継者管理を実施してきましたが、今後は各人のキャリアプランと整合を取りながら、より戦略的かつ計画的に次世代の経営人財を育成していく必要があると考えています。具体的な施策は以下の通りです。

**可視化：**過去からマネージャー以上を対象としたグローバル人財データベースはありましたが、より精度高く、最新のデータを管理・活用し、質の高い配置・育成の議論・判断を行うため、当該人財データベースの見直しと拡充を図ります。

**発掘・育成：**ポテンシャルを持つ次世代の経営人財を早期に選抜し、計画的に育成するプロセスを構築します。具体的には、選抜された対象者の個別キャリアプラン作成、当該キャリアプランと本人の経験・能力特性に応じたOff-JT（メンタリング、コーチング、グローバル選抜研修、社外研修）およびタフアサインメントを取り入れたOJTを実施します。

**レビュー：**タレントマネジメント委員会にて、次世代の経営人財の選抜および対象者一人ひとりの育成状況のモニタリングを行い、今後の育成に向けた課題と対応策を協議・判断します。

グローバル選抜研修の参加者数	2022年度	2023年度	2024年度
Global Executive Program*1	16名	—	18名
Yamaha Business School Global*1	—	24名	—
Regional Development Program	39名	71名	—
Yamaha Business School Junior*2	—	25名	25名

\*1 Global Executive Program, Yamaha Business School Globalは隔年で実施

\*2 2022年度はコロナ禍のため実施なし

## モノづくり人財育成

モノづくりの現場においては、ヤマハ発動機で働く喜びや成長を実感し、従業員エンゲージメントが向上することで、生産の効率化や新価値の創出を加速させることが重要と捉えています。このため、「人が主役のモノづくり」をコンセプトとした人財の獲得、育成、配置、維持・定着のサイクルを推進しています。特に、人財の育成については、「生産職中心の工場経営」を目指し、やる気と能力に応じたキャリア選択を拡充することで、技能系従業員からの管理職の輩出や技術領域へのキャリアシフトを加速します。また、モノづくりの現場においては社内だけではなく、グループ会社やサプライヤーも含めた人財の育成が大変重要であると考えます。これまではサプライヤーに個別に教育していたモノづくりの基本思想「ヤマハ発動機モノづくりWay」を2025年からはより体系的に導入し、当社製品のさらなる価値向上を目指しています。

また、人財育成、DXへの取り組み、共創の3つをキーワードとし、従業員が社内外と広く共創し、技能・技術を育む仕組みを2028年までに導入します。多様な視点が交わることで新価値創出を加速すると同時に、エンゲージメントの向上による従業員の維持・定着を図ります。技能伝承に加え、社内外の複数のステークホルダーとの共創によるイノベーションを起こすことで、変化する時代に持続可能なモノづくりを実現します。

## DE&I推進

ヤマハ発動機グループの企業理念である「感動創造企業」を実現するためには、さまざまなバックグラウンドで活躍する人々がお互いを認め合い、成長していくことでその価値を最大限発揮することが重要です。また、持続的な成長を実現しお客さまの期待を超える新しい価値を生み出し続けるためにも、多様な視点や価値観を持った人財の育成、活躍が不可欠であると考えています。

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（DE&I）方針」を制定しました。その中で性別、人種／民族／国籍／地域、障がい、年齢、LGBTQ+の5つの重点領域を定義し、各領域での取り組みに注力しています。

特に、「性別」にかかわる取り組みとして女性活躍推進の観点から、ヤマハ発動機グループ全体で女性管理職比率を2027年に13%とする目標を設定しました。この目標の達成に向けて継続して取り組みを進めていきます。

### 女性管理職比率

集計対象	2022年	2023年	2024年
ヤマハ発動機 単体	3.2%	3.7%	3.8%
国内グループ会社	—	5.5%	6.5%
北米	—	19.5%	20.3%
欧州	—	16.4%	20.5%
アジア	—	14.3%	16.0%
その他	—	17.7%	19.0%
全体	11.2%	11.1%	12.1%



## 事業別戦略



上席執行役員  
ランドモビリティ事業本部長  
鈴木 康高

### 強み

- ヤマハ発動機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
- 新興国のプレミアムセグメントにおける高いプレゼンス
- 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
- 世界各国に展開されている質の高い販売網

### 機会

- アセアンをはじめとした新興国における上位中間層市場の拡大
- デジタルによるマーケティングの進化
- 技量/技術/つながるによる安全運転支援の進化
- グローバルに伸長する電動アシスト自転車市場
- 高齢化社会への対応(移動・社会参画のニーズ)
- 政府による環境政策促進(補助金・インフラ整備)

### 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
- 各国の環境規制の進展
- 新技術、新競合による産業構造のシフト
- 貿易摩擦の激化、保護貿易の拡散
- プレミアムセグメントにおける競合の同化戦略
- 物価高騰、景気悪化による消費意欲の後退

### 課題

- 原材料、人件費、物流、エネルギーコスト増等による収益性圧迫への対応
- 成熟市場における製品販売以外の収益源確保
- BtoBビジネス基盤(営業、アフターサービス等)

## ランドモビリティ事業

### 事業概況

当事業は、主にMC(二輪車)事業およびSPV(電動アシスト自転車、電動アシスト自転車用ドライブユニットとコンポーネントを含めたe-Kit、車椅子用電動ユニットとシステム部品)事業で構成された、ヤマハ発動機創業以来の中核事業です。実用的な日常の移動手段をはじめとして、レジャーや業務用、またはスポーツ用など、多岐にわたるモビリティ製品を展開しています。各市場の特性やニーズに応じた開発・販売戦略を通じて、グローバルに移動の利便性と体験価値を提供してきました。2025年1月には、RV(ROV/ATV)事業をOLV事業として分離し、より機能的かつ柔軟な事業運営体制を整備しました。

足元の状況として、MC事業はブラジル、インド、欧米を中心に多くの地域で需要が堅調に推移し、当社出荷台数の増加およびプレミアムモデルの供給改善により増収となりました。SPV事業は、e-Kitのメイン市場である欧州の需要停滞による在庫調整が継続し、販売台数が減少しました。加えて、固定資産の減損損失や、将来に向けた事業構造の見直しに伴う費用を計上したことで減益となりました。

今後に向けて、MC事業では先進国におけるプレゼンスの強化、アセアンをはじめとした新興国におけるプレミアム戦略の推進等によりさらなる事業成長を目指すとともに、SPV事業では注力領域と定めたe-Kitと国内完成車にリソースを配分する方針です。

近年、お客さまの環境や生活への意識の変化、環境規制の厳格化など、外部環境が大きく変化しています。そのような中でも、当事業は事業間のシナジーを生み出しながら物事に柔軟に対応し、ヤマハ発動機らしいモビリティを通して新たな感動を世界へお届けしていきます。

### 市場変化と社のポジション

	主な市場	市場と社の概況	主な競合
新興国二輪車	アセアン、インド、中南米	プレミアム戦略の主戦場であり、2024年はインドネシア、インド、ブラジルで販売台数が増加。足元ではインドの消費冷え込みがあるが、引き続きプレミアム戦略で成長市場取り込みを狙う。	HONDA、SUZUKI、KAWASAKI、HERO、BAJAJ
先進国二輪車	日本、欧州、北米	2024年は欧米で引き続き供給回復により販売台数増。コロナ以降の需要増には陰りが見え始めている中で、新商品効果等で市場プレゼンスを高めることに注力する。	HONDA、SUZUKI、KAWASAKI、HARLEY-DAVIDSON、BMW、DUCATI、TRIUMPH、KTM、APRILIA、PIAGGIO、KYMCO
SPV	日本、欧州、北米	堅調な日本市場と在庫調整局面が長引く欧州市場。2025年はe-Kit事業においてBtoBビジネス基盤の構築を進め販売台数回復を狙う。	(e-Kit) BOSCH、SHIMANO (完成車) PANASONIC、BRIDGESTONE (JW) ALBER

### 主な製品

#### MC(二輪車)



NMAX



YZF-R1

#### 電動アシスト自転車

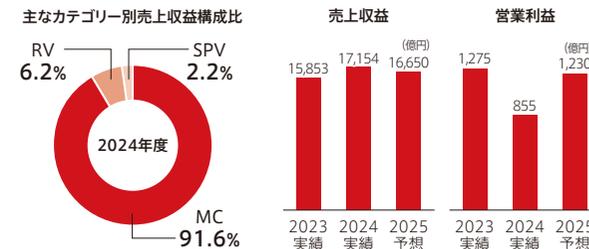


PAS SION-U



ドライブユニット(e-Kit)

#### 車椅子電動化ユニット





## 事業別戦略 ランドモビリティ事業

## MC(二輪車)事業 事業ビジョン「移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る」

## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(2022~2024年)最終年度である2024年度のMC事業の実績は、2021年度比で売上収益が約1.5倍、営業利益は2.4倍に拡大し、営業利益率は8.0%へと改善しました。前中期経営計画期間中は、原材料や人件費の高騰といったコスト上昇圧力への対応を図りながら、コロナ禍後の需要回復を背景に、インドやインドネシアといった成長市場を中心に高収益化を実現しました。

特に、インドではブランドイメージを体現する販売店「Blue Square」の展開を強化し、当初目標を超える469店舗(目標450店舗)を全国に出店しました。現地でのスポーツイメージの浸透とブランドプレゼンスの向上に寄与しています。一方で、KPIとして掲げていたプレミアムモデルおよびコネクテッド車両の販売拡大については、半導体供給制約や当初想定より需要回復が遅れた影響によって目標未達となりました。今後の成長加速に向けて、販売構成の最適化と高付加価値モデルの浸透が課題と認識しています。

## 今後の方針と主要施策

当事業では「移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る」ことを旗印とし、新中期経営計画では「商品」と「マーケティング力」の両軸からプレミアム戦略をさらに深化させ、収益性の高い成長を目指します。

特に、アセアンをはじめとした新興国においては、今後の消費の中核を担うZ世代を主要ターゲットとし、感性に訴求する製品投入を加速させます。リアルイベントとデジタル体験を融合したマーケティング手法により、ヤマハブランドへの共感とエンゲージメントを高めていきます。

先進国市場では、新モデルの導入や、ファイナンス・保険などの周辺サービスの拡充を通じて、顧客接点の質を強化し、ブランドの市場プレゼンスのさらなる向上を図ります。

EV事業は、自社プラットフォームの開発と外部パートナーとの連携の両輪で推進し、競争力の強化とスピーディーな事業展開を実現していきます。

財務指標としては、2027年までに売上高CAGR:6%水準、ROS:10%水準、ROIC:20%台半ばの達成を掲げ、研究開発費は前中期比1.2倍、設備投資は同1.4倍を計画。新興国拠点での生産能力強化、新モデルやEV・ICE\*環境対応技術への投資を通じ、持続可能かつ高効率な事業構造を目指します。

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

## Input

研究開発費	設備投資規模	Newモデル
前中期比: 1.2倍	前中期比: 1.4倍	20モデル以上

## 重点テーマと具体的な施策

## アセアン・新興国

## 伸びゆくZ世代を魅了する製品でプレミアム戦略を推進

- インドネシア: 所有する意欲を高める情緒的価値の創出とお客さまとの絆深化
- フィリピン: ロイヤルティプログラムの導入による一貫したプレミアム体験の提供
- インド: Z世代向けマーケティングの展開と体験型イベント拡大で顧客エンゲージメントの向上

## 先進国

## 市場プレゼンスを高め、MC事業全体のブランドを牽引

- Newモデルの導入、Y-AMT\*搭載車の拡販による新しい顧客層の取り込み
- 周辺ビジネス(ファイナンス・リース・保険など)で“選ばれる仕組み”の拡充
- 顧客接点の強化

- ・欧州: ロイヤルティプログラムの展開
- ・アメリカ: BLU CRUによるオフロードライダーのサポート強化
- ・日本: My YAMAHA IDによるパーソナライズマーケティング

\*クラッチレバーおよびシフトペダルを廃した新開発の自動変速トランスミッション

## マーケティング力の強化

## “リアル×デジタル”体験によるお客さまとの強い絆を構築

- “リアル×デジタル”でのマーケティング
  - ・“共感・共鳴”のリアル体験提供(インド: BLUE STREAKS/TRACK DAYなど)
  - ・ロイヤルティプログラムの積極展開(フィリピン・インドなど)
- パーソナライズされた顧客体験の提供
  - ・ヤマハIDによる1to1コミュニケーション登録者数: 約1,600万人
  - ・Y-TRACで“上達”をサポート 総ダウンロード回数: 約3万回
- 顧客接点のさらなる質向上
  - ・3S(営業・部品・サービス)オペレーションのグローバル標準化
  - ・Y-ConnectアプリのGen2への進化により、顧客ニーズに迅速かつ柔軟に対応する顧客接点プラットフォームへ

## EV二輪

## 自社PF開発と外部連携の両輪で推進

- 自社プラットフォーム開発
  - ・グローバルに展開するための強力なプラットフォームの獲得
  - ・コア技術を確立し、競争力を強化
- 外部連携
  - ・パートナーの知見を活用しスピーディーな事業展開を模索

## 事業KPI

事業成長	ROS	ROIC
CAGR: 6%水準	10%水準*	20%台半ば*

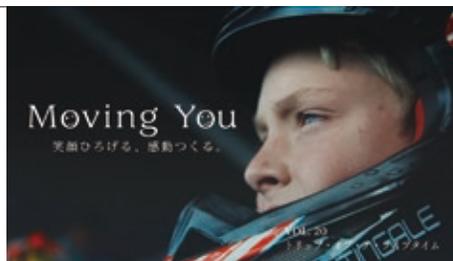
\* 本社コーポレート経費配賦前

## TOPICS

## 各国におけるリアルマーケティングのイベントの開催

ヤマハ発動機は、リアル体験を重視したマーケティングを各国で展開しています。インドでは「The Call of the BLUE」や「TRACK DAY」などを通じ、2024年に1,500回超のツーリングイベントを開催し、ブランドへの共感とエンゲージメントを促進。日本や米国では「BLU CRU」プログラムを通じ、ライダー向けのレーシングサポートやスクールを提供し、地域特性に応じたファン育成と体験価値の向上を図っています。

▶ Moving You Vol.20  
トリップ・オブ・ア  
ライフタイム(米国)





## 事業別戦略 ランドモビリティ事業

## SPV事業 事業ビジョン「人々の挑戦を支え、地球環境に優しいモビリティを提供することで事業成長を実現する」

## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画期間中、SPV事業は初年度を除き赤字が続きました。コロナ禍では、密を避ける移動手段やアウトドア需要の高まりを背景に特需が発生し、市場が一時的に活性化。各社が生産体制を拡充したものの、2022年をピークに需要は反動減となり、自転車業界全体で在庫過多が顕在化しました。OEMメーカーの生産調整により当社主力のe-Kit受注が大幅に減少し、売上収益が悪化。加えて、海外完成車事業の見直しに伴う在庫評価減や事業減損などにより、2024年度の赤字幅が大きく拡大しました。

こうした結果、台数CAGR(目標22%)および売上収益倍増といった前中計で掲げたKPIは未達に終わりました。一方で、欧州でのドライブユニットの組立・生産は計画通りスタートし、小型・軽量化を図った新ドライブユニットの開発や新モデル投入など、製品開発面では一定の成果を得ています。

今後の課題としては、e-Kit事業においてBtoBに適した顧客基盤の確立と、市場変動への柔軟な対応が挙げられます。営業・サービス体制の強化を通じた既存顧客との関係深化と新規開拓、さらに生産レイアウトの最適化による在庫・商品管理の高度化が求められています。



## 今後の方針と主要施策

電動アシスト自転車(eBike)市場は、2022年をピークに調整局面を迎え、2025年在庫調整が続く踊り場の状況にあります。市場在庫の正常化に伴い、2025年後半以降は再び成長軌道に戻ると見込まれます。特に、欧州市場では、環境意識や健康志向の高まり、政策支援を背景に、年平均成長率(CAGR)8%での拡大を想定しています。日本市場においても需要が復調の兆しを見せているため、今後は、通学需要の拡大や高齢化の中で電動アシスト自転車市場成長の追い風になるとみています。一方で、競争激化や景気変動による需要リスクなど、事業環境には不確実性も内包しています。

こうした中、2027年の世界の総需要は約900万台を見込み、当社はその成長を着実に取り込むための戦略を推進します。中でもe-Kitビジネスを中核に据え、海外完成車事業の構造見直しによって確保したリソースを国内完成車とe-Kit領域に重点配分します。2025年3月には、ドイツの自動車部品メーカーBrose社のe-Kit事業子会社の買収契約を締結しました。Brose社が持つネットワークを活用し最大市場である欧州における市場プレゼンスの向上を目標に取り組みます。顧客視点に立った製品競争力の強化とOEM顧客との関係の深化を図り、サプライチェーンおよびエンジニアリングチェーンを再構築することで、供給リードタイム短縮や開発効率の向上を目指します。

これらの構造改革はすでに着手済みであり、継続的に実行していきます。2027年には、CAGR:15%水準、ROS:8%水準、ROIC:18%水準を達成目標として掲げています。

そのため、研究開発費は前中期比で1.6倍、設備投資は前中期比で0.6倍の投資を計画します。研究開発については、eBikeを統合制御する新システムの開発などを計画しています。これによりユーザーとつながり新しい価値を提供するとともに、OEM顧客とも接続しアフターサービス等での連携を図ることを目指します。

## Input

研究開発費	設備投資規模	投融資
前中期比:1.6倍	前中期比:0.6倍	M&Aの活用

## 重点テーマと具体的な施策

## 注力領域の見直しとリソース配分の最適化

## 注力領域を見直し、リソース配分を最適化

- 海外の完成車ビジネスの事業構造を見直し、国内市場へ注力
- e-Kitビジネスへのリソース集中

## e-Kit

## 市況好転を捉え、売上・ROICを回復

- 徹底したお客さま視点から独自の競争優位性を確立
  - ・ プラットフォームの進化、世界最高性能ドライブユニットの開発
  - ・ 周辺コンポーネントとの連携強化
  - ・ 欧州キーマウント営業とダイレクトサービス機能の強化
- Supply & Engineering chainの両輪改革
  - ・ 生産レイアウト見直しによる供給リードタイム短縮
  - ・ 電動開発部門全社統合による開発力向上と効率化
  - ・ 欧州でのカスタマイズ開発体制・生産体制の強化
- エンドユーザー・ディーラー・OEM顧客へのサービス革新
  - ・ 次世代システム「PW-LINK」: e-Kitの各コンポーネントとMC技術を含めた、eBikeを統合制御するシステムの開発
  - ・ ディーラーダイレクトサービス: eBikeディーラーからワランティ対応を直接受け、直接サービスを提供。2030年までには、欧州全土にサービス拡大
  - ・ OEM顧客向けポータルサイト: 製品スペックや周辺コンポーネントとの適合性など、技術情報を事前に確認できるポータルサイトの構築

## 事業KPI

事業成長	ROS	ROIC
CAGR:15%水準	8%水準*	18%水準*

\* 本社コーポレート経費配賦前

## TOPICS

## 遊ぶことの喜びを、すべての子どもたちに届けたい

当社のSDGs映像シリーズ「FIELD-BORN」では、大小さまざまな課題と向き合い、その解決に向けて取り組む人々の営みを紹介しています。

その第9弾は、電動車いす「JW」シリーズに、遊べる機能をもたせ、子どもの成長と可能性の拡張に取り組むリハビリテーション工学技師のストーリーです。



▶ FIELD-BORN

## 事業別戦略



上席執行役員  
マリン事業本部長  
井端 俊彰

## 強み

- 絶対的な商品信頼性
- 幅広い事業領域と商品ラインア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

- インフレ鈍化、金利低下による需要の回復
- 用途の多様化によるウォータービークルの需要拡大
- 世界的な大型船外機の需要拡大

## 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
- 米国新政権の追加関税など世界経済・為替、規則等の急激な変化
- 人件費、原材料などの高騰

## 課題

- 新製品の開発スピード向上
- 先進技術開発の強化

## マリン事業

## 事業概況

マリン事業は、船外機、ウォータービークル、ボート、漁船・和船など多様な製品群を擁し、レクリエーションから商用利用まで幅広いニーズに応えています。当事業の売上収益は当社連結全体の約2割ですが、営業利益は約5割と収益貢献の大きい事業です。中でも主力製品である船外機は世界トップクラスのシェアを有し、高い信頼性を根底にグローバルリーダーとしての地位を確立しています。

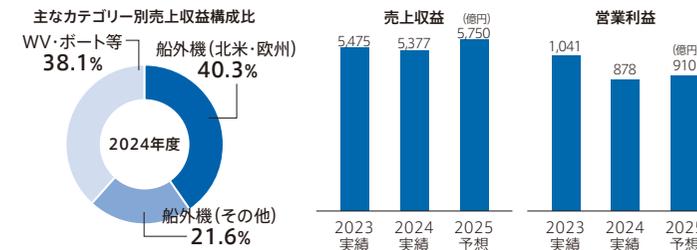
船外機の販売の中心は北米や欧州といった先進国市場ですが、新興国においても漁業や観光利用など、着実な拡大が進んでいます。大型の船外機や、ウォータービークルの総需要は新中期経営計画の期間で伸長する見込みです。魅力ある製品ラインアップを揃えることはもちろんのこと、総合マリン企業としてバリューチェーン全体を連携させ、顧客体験価値の最大化を目指します。また、中長期的な課題としてカーボンニュートラルへの対応も進めており、中・小型の電動推進機や水素エンジンなどの開発をマルチパスウェイ方針のもとで推進しています。

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——海の価値を更に高める事業へ」を掲げています。多様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ながら、人々の暮らしや将来社会を見据え、長期ビジョンの実現に向けて取り組んでいきます。

## 市場変化と当社のポジション

	主な市場	市場と当社の概況	主な競合
船外機	全世界	市場規模は年80～90万台前後と安定した需要があり、150馬力以上の大型の需要が緩やかに伸長。当社は大型ラインアップの強化と生産能力の増強により市場のニーズに応えていく。また、関連商材の拡大により総合マリン企業としての顧客体験価値拡大を目指す。	MERCURY、SUZUKI、HONDA、TOHATSU
ウォータービークル(WV)	米国	2024年の総需要は金利上昇やインフレにより減少も、今後は緩やかに回復する見込み。従来の一人乗りからファミリーでの使用以外にも、遊び方も多様化しており、これに対応する新しいプラットフォームを採用したモデルを投入予定。	BRP、KAWASAKI
ボート	日本、米国、欧州	国内市場は安定しており、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」では、顧客志向にあったサービスの展開を強化。	YANMAR、TOYOTA、SUZUKI

## 主な製品





## 事業別戦略

## マリン事業 事業ビジョン 「信頼性と豊かなマリンライフー海の価値を更に高める事業へ」

## 前中期経営計画の振り返り

マリン事業は、コロナ禍におけるレジャー需要の拡大と為替の追い風を受けて、2022年度、2023年度と大きく成長してきましたが、2024年度は、先進国を中心とした、インフレや高金利といった経済不安の影響により、売上収益・営業利益ともに前年を下回る結果となりました。

主力の船外機事業では、新たにF350を投入するなど、大型船外機のラインアップ拡充に取り組みました。また、今後の大型船外機需要の伸長とラインアップ拡充を見据えた生産能力増強は計画通り進捗しています。「マリン版CASE」への取り組みでは、各領域に強みを持つ企業のM&Aも行いながら、着実に戦略基盤をそろえることができました。さらに、米国においてはマリンイノベーションセンターや外洋テスト基地を設立するなど、市場ニーズに即応できる開発体制の整備も進めました。

一方、サプライチェーンの混乱や商品ラインアップの制約により、一部で市場シェアを落とした点は課題として認識しています。

今後の重点施策は二点です。第一に、大型船外機のさらなるラインアップ強化と生産体制の拡張、第二に、操船支援技術などの先進技術の開発加速です。これらを軸に、事業競争力の再強化を図っていきます。



## 今後の方針と主要施策

ヤマハ発動機のマリン事業は、従来のエンジン・ボート供給から、周辺機器や制御システムを含めた統合型システムサプライヤーへと進化してきました。前中期経営計画では「マリン版CASE」を推進し、戦略的M&Aなどを通じて、次世代マリン産業に必要な基盤構築を進めてきました。新中期経営計画では、これまでの成果を踏まえ、長期ビジョンの実現に向けた実行フェーズへと移行します。

基本方針として掲げるのは「Co-Creation」です。これは、商品・技術・サービス・モノづくりといった当社の多様な資産を融合させ、他企業や事業領域と連携しながら、顧客および社会に貢献することを表しています。この方針のもと、①大型／プレミアム領域の強化、②顧客体験価値の追求、③組織のグローバル連携と事業持続性の確立、④社会課題への取り組みという4つの重点テーマを設定しました。

投資面では、研究開発費および設備投資を増額し、日米両拠点での体制も強化します。2027年には売上高CAGR:8%水準、ROS:20%台半ば、ROIC:30%水準の達成を目指し、持続的な成長に向けた基盤を築いていきます。

## TOPICS

## 最新商材「Wireless Joystick」

2025年2月のマイアミボートショーにて、最新操船機器「Wireless Joystick」を発表しました。本製品は、ボートの運転席から離れた場所でも、親指と人差し指の2本だけで直感的な操船操作を可能にする革新的なデバイスです。進行・旋回・ドッキングといった複雑な動作を片手で自由自在に行えるため、操船の自由度と快適性を大きく向上させます。新たなマリン体験の入口として、高い注目を集めています。



## Input

研究開発費	設備投資規模	人的資本拡大
前中期比: <b>1.7倍</b>	前中期比: <b>1.8倍</b>	北米: <b>1.3倍</b> / 日本: <b>1.1倍</b>

## 重点テーマと具体的な施策

## 大型／プレミアム領域の強化

- ラインアップ刷新と競合に勝る商品の開発
  - ・ 外部協業を活用したスピード開発の実現
  - ・ 大型船外機: 150馬力以上のラインアップの拡充、重要性能の強化
  - ・ ウォータービークル: Newプラットフォームモデルの導入、多様化する用途への提案 (Newモデル/アクセサリ)
- 生産能力増強によるグローバル需要の充足
  - ・ 大型船外機: プラス15% (2024年比)

## 顧客体験価値の追求

## 「統合ボートビジネス」への進化

- 関連商材の拡大
  - ・ ボート全体の統合制御実現に向けた開発推進
- マリンエコシステム全体へ事業範囲を拡大
  - ・ DXやビッグデータを駆使したエコシステム全体へのサービスプロバイダーへ進化
  - ・ 顧客、ディーラー、ボートビルダー、レンタル事業者、マリナーなど、さまざまなマリン関係者をつなぐプラットフォームの確立

## 組織のグローバル連携と事業持続性の確立

## グローバル開発機能の最適化

- R&D機能の強化/開発スピード向上
  - ・ 日本: エンジン開発・製造、実験
  - ・ US: 先進技術開発、実地評価
  - ・ 欧州: 電動開発・製造、実地評価

## 社会課題への取り組み

## マルチバスウェイ方針によるカーボンニュートラル商材の販売・開発推進

- 先行開発領域
  - ・ 水素エンジンをはじめとしたさまざまな燃料の可能性や、水の抵抗を低減し燃費改良につながる開発の推進
- 量産・拡販領域
  - ・ ヤマハ発動機の販路活用による、Torqeedo製電動船外機のグローバルな拡販
  - ・ 自社開発の電動推進システム「HARMO」の販売拡大

## 事業KPI

事業成長	ROS	ROIC
CAGR: <b>8%水準</b>	<b>20%台半ば*</b>	<b>30%水準*</b>

\* 本社コーポレート経費配賦前



## 事業別戦略



執行役員  
ソリューション事業本部長  
江頭 綾子

## 強み

- 製販一体で実現する顧客価値に見合った商品とサービス
- 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半導体製造工程から実装工程にわたる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

- 技術革新と需要の増加により市場は成長見込み
- 生成AIの拡大による半導体部品需要の牽引
- 半導体関連市場の拡大／地域変化
- 新規顧客獲得、先端技術開発によるシェア拡大

## リスク

- 経済安保・地政学リスク
- 価格競争激化
- SEMI領域の新技術開発競争

## 課題

- コスト上昇に伴う利益確保の難しさ、収益性の改善
- 短納期対応および大きな需要変動への迅速な追従（サプライチェーン、在庫、人的リソース）

## ロボティクス事業

## 事業概況

ロボティクス事業は、当社が自社の製造現場で培ってきた自動化・省人化のノウハウを外販に展開したもので、1980年代初頭に産業用ロボット事業を開始したのが始まりです。現在は主に「表面実装関連機器(SMT)」「半導体製造装置(SEMI)」「産業用ロボット(FA)」「産業用無人ヘリコプター・ドローン(UMS)」の4分野で構成しています。

世界の製造業では労働力不足などを背景に今後も自動化や省人化のニーズが加速すると見込まれています。加えて、生成AI関連の普及に伴い、半導体関連製品の需要の増加も想定されていることから、当事業にとって大きな機会となりうると捉えています。当事業の強みは、SMTをはじめとする高精度かつ信頼性の高い製品ラインアップに加えて、多様な製品群を組み合わせることによる生産工程のまるごと自動化・省人化を提供可能な点です。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への貢献していく考えです。

特に、成長が見込まれるSEMI領域では、先端半導体関連の研究開発や設備投資を加速します。2025年2月には当社の完全子会社であるヤマハロボティクスホールディングス株式会社、およびその完全子会社である株式会社新川、アピックヤマダ株式会社、株式会社PFAの会社統合を行うことを決定しました。本統合により、顧客の期待を超える価値創出を加速させ、半導体後工程および電子部品実装分野における世界トップクラスのトータルソリューション企業を目指します。

## 市場変化と当社のポジション

	主な市場	市場と当社の概況	主な競合
表面実装関連機器(SMT)	日本、アジア、欧米	電子機器製造が集中する各国市場で基板実装ニーズが拡大。当社は多機能・高速から低価格モデルまで揃えた豊富な製品群で、幅広い顧客層を獲得。	FUJI、PANASONIC、ASMPT、JUKI、HANWHA
半導体製造装置(SEMI)	日本、アジア、欧米	生成AI関連の市場が伸長。当社は後工程にかかわる装置を揃えており、ワンストップでの提案力が強み。今後は先端半導体領域への投資を強化。	ASMPT、BESI、K&S、TOWA
産業用ロボット(FA)	日本、アジア、欧米	世界的な労働力不足を背景に、工場における自動化ニーズが拡大。高速・高精度なスカルロボットや、リニアコンベアをラインアップ。グローバル展開企業への提案強化により成長を目指す。	EPSON、MITSUBISHI、DENSO、IAI、INOVANCE
産業用無人ヘリコプター・ドローン(UMS)	日本、韓国、アメリカ	農業散布など農業分野で高実績。インフラ点検や測量、災害支援等への用途拡大を推進。小型エンジン技術、FRP型技術、制御技術に強み。	DJI

## 主な製品

## SMTソリューション



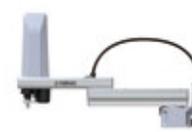
・表面実装機 ・印刷機  
・システム&ソフトウェア など

## 半導体後工程装置(SEMI)



・ボンディング装置  
・モールド装置 など

## 産業用ロボット(FA)



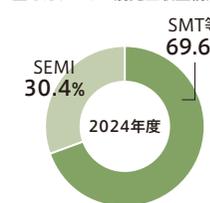
・リニアコンベアモジュール  
・スカルロボット など

## UMS



・産業無人航空機

## 主なカテゴリ別売上収益構成比





## 事業別戦略

## ロボティクス事業 事業ビジョン 「加速するデジタル社会と変革するモビリティの生産工程をワンストップスマートソリューションで支える」

## 前中期経営計画の振り返り

2022年後半以降、コロナ禍による巣ごもり特需の反動で設備需要が鈍化し、在庫の積み上がり背景に設備投資が一時停滞しました。しかし、SEMI(半導体製造装置)領域では生成AI関連を中心とした需要増が見られ、2023年を底に緩やかな回復傾向へと転じています。

2024年は、当初計画を下回り、部品在庫評価損や開発費の増加などの影響により、連結ベースで営業赤字を計上しました。また、前中期経営計画で掲げていた売上高CAGR+16%というKPIに対し、実績は▲2%にとどまる結果となりました。

一方で、グループ会社であるヤマハロボティクスホールディングス(YRH)による利益貢献は着実に拡大しており、長期的な市場成長トレンドは堅調に推移しています。こうした厳しい環境下でも、浜松ロボティクス事業所の工場増築や、SMT新プラットフォームモデルの上市など、次なる成長に向けた取り組みは着実に進行しました。加えて、シンガポールに新会社を設立し、東南アジアやインドなど生産拠点の移行を進める顧客への対応強化や、グローバル大手顧客の獲得にも注力しています。

今後は、収益性の改善、大手顧客との安定的な関係構築、SEMI領域における先端技術開発の加速を重点課題と捉え、持続的な成長基盤の強化を図っていきます。

## TOPICS

## クロスセルによる、「工程まるごと・工場まるごと」の自動化支援

SMTラインや半導体後工程装置といった「専用機」の分野では、自動化が進んでいる一方で、その周辺や工場全体を見渡すと、まだ多くの工程が人の手に支えられています。そこで当社では、SMT機器、産業用ロボット、半導体製造装置といった豊富な製品ラインアップを連携させ、工程まるごと・工場まるごとの自動化を提案する「クロスセル」活動を本格化。専任グループを設け、装置間の連携による最適化ソリューションの提案に取り組んでいます。2024年は、ターゲット顧客からの受注がクロスセルにより前年比約140%増加しました。この活動を通じて、お客さまにより高い付加価値を提供します。



## 今後の方針と主要施策

近年は、経済安全保障をめぐる政策対応や地政学リスク、さらには各セグメントにおける価格競争の激化といった不確実性が続いています。しかし、ロボティクス市場全体は中長期的に堅調な成長が見込まれており、生成AI関連の新たな需要の拡大、設備投資地域の変化、そして先端技術への移行は、当社にとって大きな機会と捉えています。

新中期経営計画では、多彩な製品群の強みを活かし、グローバルに広がるお客さまの生産工程自動化をトータルで支援するソリューションプロバイダーとして、成長と収益性の両立を目指します。各セグメント別の売上収益CAGR目標は、SMT:15%、SEMI:18%、FA:14%、事業全体では15%を目標としています。あわせて、ROICの向上や収益体質の強化にも取り組みます。

こうした成長を支えるため、研究開発費は前中期比で約1.3倍を計画しています。特に、SEMI領域における先端半導体製造装置の開発強化と、SMT領域における車載分野向けソリューションの高度化に注力します。また、SEMI分野の設備投資は前中期比2.2倍とし、生産能力を大幅に強化。あわせて、研究・開発・生産を支える技術者数は1.2倍に増員する計画です。

こうした重点的な資源配分を通じて、長期的な成長市場の中でロボティクス事業における「業界トップ3」の地位確立を目指し、明確な注力領域に絞った戦略を着実に実行していきます。

## Input

研究開発費	設備投資規模	人的資本拡大
前中期比: 1.3倍	前中期比: 0.7倍(SMT) 2.2倍(SEMI)	1.2倍

## 重点テーマと具体的な施策

## 表面実装機(SMT)

## 車載大手+EMS開拓を軸に業界Top3への挑戦

- 当社が狙う領域: 車載部品関連、通信デバイス関連、ネットワーク関連
- 車載大手・大手EMS顧客獲得
  - ・クロスセル営業×エリア営業連携強化
  - ・対象部品のカバレッジ拡大による、車載部品・サーバー関連投資の取り込み
- 収益性の向上
  - ・主力モデルを中心としたコスト改革
  - ・業務システム刷新/自動化/効率化による調達・組立リードタイム短縮
- グローバルに展開するお客さまへの提案・サポート力を強化
  - ・アメリカ・東南アジア・インド市場の販売・サービス体制の強化

## 半導体後工程(SEMI)

## 技術進化を先取りし市場ポジションを塗り替える

- 当社が狙う領域: 先端半導体(AI)、パワー半導体、メインストリーム半導体
- コア領域で稼ぎ、先端半導体領域で伸ばす
  - ・コア領域への新プラットフォームモデル投入
  - ・先端半導体領域への新プロセス技術の投入
  - ・生産能力の増強
  - ・事業構造改革を推進する組織体制への変更

## ファクトリーオートメーション(FA)

## SMT・SEMIと連携した自動化ソリューション実現

- ビジネスモデル再構築し成長軌道へ
  - ・SMTやSEMIと連携したソリューションビジネスの確立
  - ・リニアコンベアを中心としたシームレスな統合環境と効率的なシステムを提供
  - ・アカウント営業の強化

## 事業KPI

事業成長	ROS	ROIC
CAGR: 15%水準	17%水準*	15%水準*

\*本社コーポレート経費配賦前

事業別戦略



執行役員  
アウトドアランドビークル事業本部長  
小池 宏誌

強み

- モータースポーツシーンで培ったブランド力・技術力・品質への信頼
- ゴルフ場ビジネスで培ったブランド力・技術力・品質への信頼

機会

- アメリカ市場におけるROVセグメントの高付加価値化
- アメリカ市場における低速モビリティニーズの増加
- ゴルフ場からのリースアップ車両を用いた中古車販売ビジネス

リスク

- 世界経済・為替・環境規制等の急激な変化
- 新興勢力の市場参入によるさらなる競争激化

課題

- サプライチェーン・BtoC市場販売網強化
- モデルラインアップのメンテナンス遅れ
- 高付加価値化ニーズに対する技術力強化の遅れ

アウトドアランドビークル事業

事業概況

OLV事業は、長期的な成長のための基盤革新や、米国がメインマーケットである事業の集約によるシナジー効果を目的に、2025年1月に新設しました。RV事業とLSM事業から構成し、ATV(四輪バギー)やROV(レクリエーション用・オフハイウェイ・ビークル)といったオフロード専用車両、ゴルフカーやランドカー、USにおけるLSV/PTVといった低速モビリティなど、業務用途からアウトドアレジャーまで幅広く利用されています。

ATVは、世界需要の50%以上を米国市場が占めており、業務用からスポーツタイプまで多彩なラインアップで多様なニーズに対応しています。ROVも同様に米国が主市場であり、アウトドアレジャー用途に加え業務用途でも安定した需要があり、市場規模は拡大傾向にあります。近年では多用途性と同乗者の快適性へのニーズのさらなる高まりが顕著ですが、今後の顧客期待価値の推移には注視が必要です。

低速モビリティ市場(ゴルフカー・ランドカー・USにおけるLSV/PTV)においても、世界需要の80%近くを米国市場が占めています。コロナ禍を機に人々の生活スタイル変化が促進され、ゴルフ場以外での近距離移動用途の需要が大きく拡大しています。

当社は世界に数あるモビリティ企業の中でも、陸から海までお客さまが生涯にわたって楽しみながら楽しめるアウトドア商材を持つ唯一の会社です。二輪車やマリンスポーツ商材などとも連携することにより、米国でのOLV事業の市場シェア拡大を目指します。

市場変化と当社のポジション

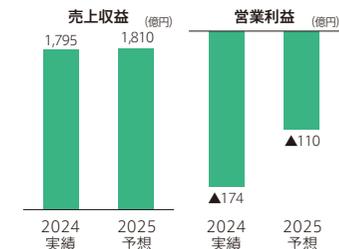
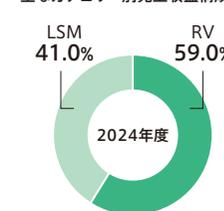
	主な市場	市場と当社の概況	主な競合
ATV・ROV	北米	北米が需要の最大市場。コロナ禍以前の堅調な成長トレンドに復帰。業界全体で供給過剰状況に陥る中、生涯にわたるヤマハファンを増やすマーケティング活動を継続。	POLARIS、BRP、HONDA、KAWASAKI
ゴルフカー PTV*1 LSV*2	北米	北米が需要の最大市場。コロナ禍以降、公道での低速モビリティが堅調に推移。自社モデルの早期投入を目指す。	CLUB CAR、EZGO、ICON、STAR、EVOLUTION

\*1 PTV: Personal Transportation Vehicle  
\*2 LSV: Low Speed Vehicle

主な製品



主なカテゴリー別売上収益構成比





## 事業別戦略

アウトドアランドビークル事業 **事業ビジョン** 「北米市場に軸足を置く2事業で、アウトドアレジャーでのシナジーを創出」

## 前中期経営計画の振り返り

2024年度の実績は、売上収益1,795億円、営業損失は174億円となりました。競争環境の激化により販売が減少したことや収益性が悪化したことに加えて、固定資産の減損を行ったことにより、前期比で減収減益となりました。

RV事業ではコロナ禍での供給難から一転、業界として供給過剰の解消に努めた結果、価格競争が激化し収益性が悪化しました。サプライチェーンマネジメントの改善に努めるとともに、市場成長と期待収益性を見直した結果、2024年に固定資産の減損処理を決定し、前中期経営計画に対して大きな赤字での着地となりました。

LSM事業ではコロナ禍の供給難から脱却し、バックオーダーを解消することができたことが要因となり、過去最高売上高を達成することができました。一方で収益面では、米国における中国製品のアンチダンピング懸念により、2024年から輸入量が増加し、市場在庫が飽和し厳しい価格競争となっています。また品質ロスコストが利益に大きな影響を与えました。

## TOPICS

## 水素エンジン搭載ゴルフカーを世界初公開

米国でゴルフカー販売を行う「Yamaha Golf-Car Company (YGC)」は、水素エンジン搭載ゴルフカーのコンセプトモデル「DRIVE H2」を開発しました。同モデルは、米国・フロリダ州で2024年1月に開催されたゴルフ業界最大級イベント「PGAショー」にワールドプレミア(世界初公開)として出展しました。今回のイベント出展により、ヤマハ発動機グループの脱炭素実現に向けた新たな挑戦を世界に発信する機会となりました。



## 今後の方針と主要施策

ATV・ROVや低速車両(LSM)を含む市場は、付加価値化が進むことで、長期的に拡大が見込まれています。こうした成長機会を確実に捉えるため、当社は研究開発費を前中期比で約1.7倍、設備投資を約2.2倍へと大幅に増額します。あわせて、人的資本の強化にも取り組み、技術人員をRV事業で1.2倍、LSM事業で1.1倍に拡充予定です。RV事業では、スポーツからレクリエーション、多目的用途へのニーズに対応可能な新たなプラットフォームの開発を推進します。LSM事業では、ゴルフカー、PTV、LSVに対応可能なプラットフォームを開発し、LSM領域の提供価値拡大を目指します。

目標とする米国市場においては、2030年時点でのシェアを、ROVで9%、ゴルフ場以外で利用される低速車両で18%と設定しています。なお、2027年時点はプラットフォームモデルの効果から本格的に表れる前の段階であることから、事業KPIは低位にとどまる想定です。具体的には、売上高CAGR:5%水準、ROS:2%水準、ROIC:3%水準を見込んでいます。

今後も、市場の成長性および米国における統合戦略の成果を継続的に見極め、2026年度内を目途に、さらなる投資判断を行う方針です。

## Input

研究開発費	設備投資規模	人的資本拡大
前中期比: <b>1.7倍</b>	前中期比: <b>2.2倍</b>	技術人員 RV: <b>1.2倍</b> / LSM: <b>1.1倍</b>

## 重点テーマと具体的な施策

## 次世代PF開発による、将来への基盤づくり

- RV: クロスセグメントのニーズに対応可能な新PFの開発
- LSM: Golf car、PTV、LSVに対応可能な新PFでLow Speed Mobilityの提供価値を拡げる

## 中期中で追加投資を判断する

- 市場成長とUS統合戦略における効果を見極め、北米地域でさらなる投資を行うか2026年に判断
  - ・OLV生産能力増強
  - ・RV開発ファシリティ増設
  - ・事業経営機能の拡張

## 事業KPI

事業成長	ROS	ROIC
CAGR: <b>5%水準</b>	<b>2%水準*</b>	<b>3%水準*</b>

\* 本社コーポレート経費配賦前





## 事業別戦略

執行役員  
YMFC社長

Jeffrey Young

## 強み

- 経済状況に左右されない超長期的に安定したサービス提供
- お客さまとの強い絆をライフタイムにわたって構築
- 持続的な売上成長

## 機会

- 新規市場（欧州、中南米）での成長と収益確保
- マリン商材向けファイナンスプログラム拡充
- 延長保証、保険、周辺製品への金融サービス拡充

## リスク

- 金利や流動性などによる資金調達コストの増加
- 不良債権の増加
- オペレーションリスクの増加

## 課題

- グローバルでの事業リスク管理  
(対策)事業統括会社YMFCによるグローバルガバナンス体制構築
- 製品販売事業へのさらなる貢献  
(対策)事業間の連携強化、テクノロジー活用による事業競争力強化
- 事業資本効率性(ROE)の向上  
(対策)YMFCによるグループ傘下の適切な資本管理

## 金融サービス事業

事業ビジョン 「ヤマハ発動機のお客様を中心に健全な金融サービスを提供し、新たな感動と豊かな生活の提供に貢献する」

## 事業概況

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グローバルに事業展開を進めています。ヤマハ発動機のお客さまを中心に、新たな感動と豊かな生活の提供に資する金融サービスの提供を目指しています。

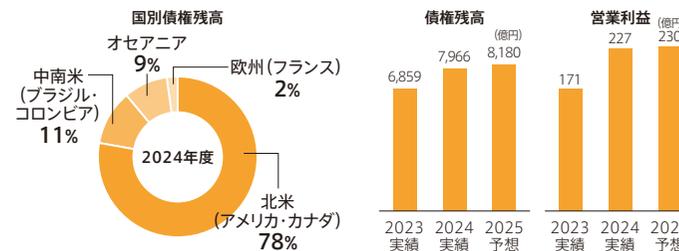
## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画期間中、金融サービス事業は好調な販売事業の影響もあり、債権残高は7,966億円(目標比159%)まで拡大しました。営業利益についても、債権増加および金利スワップ評価益の一過性影響もあり、227億円(目標比150%)を達成しました。ROAは、各国での資金調達コストの増加などの外部要因の影響を受けましたが、適切な採算管理を行った結果、2.9%となりました。

今後は、不確実性の高い経済環境の中で、資金調達コストの抑制、債権質の確保、支払遅延への対応などが重要な課題となります。

また、前中期経営計画においては、新たな市場展開の一環として、北米においてマリン商材向けファイナンスでの新たなプログラムの導入やコロンビアに現地販売会社と合併による金融サービス子会社を新設する等、事業拡大を図ってまいりました。

2022年には金融サービス事業の強化を目的にグローバル金融サービス事業統括会社「Yamaha Motor Finance Corporation (YMFC)」を米国に設立し、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開始しました。



## 今後の方針と主要施策

グローバル市場において持続可能で独自性のある金融サービス事業を展開し、債権残高1兆円、ROA3.0%、ROE10%の達成を目指します。この計画では、「グローバルガバナンス体制」を基盤とし、以下の3つの柱を推進します。

**事業競争力(Competitiveness)** 製品販売事業との連携を強化し、テクノロジーを活用することで、お客さまの利便性を向上させるとともに、当社グループ製品との結びつきを強めます。また、金融サービス事業を通じて当社グループ製品の体験価値をさらに高め、より多くのお客さまに選ばれるサービスへと進化させます。

**成長可能性(Growth Potential)** 周辺製品への金融サービスの拡充や、延長保証・保険ビジネスの展開を加速し、新たな成長機会を創出します。

**収益性(Profitability)** 金融サービス子会社の資本効率を改善し、収益性の向上を図ることで、持続可能なビジネス基盤を構築します。

これらを支える基盤として、3ラインディフェンスモデルを構築し、「グローバルガバナンス体制」を確立していきます。グローバルでの成長と価値創造を加速し、持続可能で競争力のある金融サービス事業を実現します。

## 重点テーマと具体的な施策

## 事業統括会社YMFC主導による金融サービス事業の競争力のさらなる向上

- 国をまたいだ経営資源活用により、各国金融サービス事業のさらなる発展
  - ・イノベーション：Fintechの応用加速
  - ・タレントマネジメント：適時・適材・適所な金融人材マネジメント
  - ・グローバルでの事業リスク管理、コンプライアンス、ガバナンスの高度化
  - ・適切なROA水準の維持と、ROEの向上

## 製品販売事業への貢献

- お客さまと販売店の顧客体験向上
  - ・お客さまとの結びつき強化／生涯にわたるヤマハファンを増やすことを通じた、当社金融サービス利用率向上
  - ・デジタル技術開発の集約化により、ステークホルダーにとって魅力的なサービス提供
- 成長領域
  - ・地域の拡大(欧州など)
  - ・マリン商材向けファイナンスのプログラム拡充
  - ・延長保証・保険ビジネス

## 事業KPI

債権残高	ROA	ROE
1兆円	3.0%水準	10%水準

サステナビリティ戦略

# Sustainability Strategy

- 
- 48 サステナビリティ戦略
  - 49 ステークホルダーへの取り組み
  - 50 環境マネジメント
  - 51 環境計画2050の概要
  - 52 気候変動の目標と進捗
  - 53 ヤマハ発動機らしいカーボンニュートラル戦略
  - 54 資源循環・生物多様性
  - 55 安全・安心
  - 56 労働安全衛生／健康経営
  - 57 人権尊重
- 





## サステナビリティ戦略

「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、人と人と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、ヤマハラ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。

お取引先においても、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。

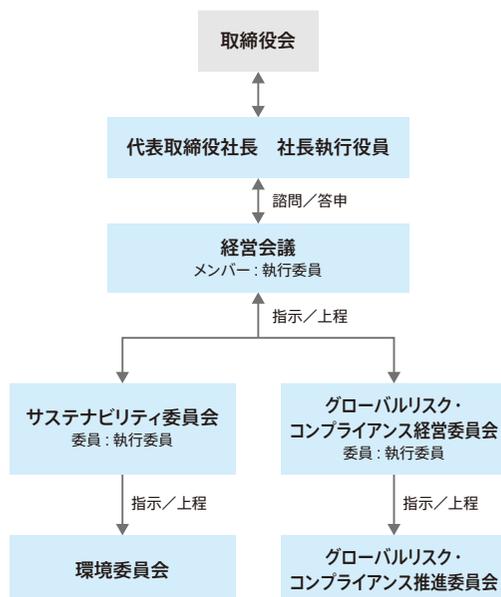
### サステナビリティ推進体制

社長執行役員が議長を務め役付含む執行役員で構成される「経営会議」の中で、サステナビリティをめぐ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。

さらに経営会議での審議を前提に、専門的視点から審議・検討を行うため、その下部委員会としてCSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)が委員長を務め、CSOが指定する役付執行役員が委員となる「サステナビリティ委員会」、およびCRCO(チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー)が委員長を務め、CRCOが指定する役付執行役員が委員となる「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」を設置しています。また、その下部に、環境担当執行役員が委員長を務め、委員長が指定する事業・部門の推進責任者を委員とする「環境委員会」と、CRCOが委員長を務め、CRCOが指定する主要地域のRCO(リスク・コンプライアンス・オフィサー)が委員となる「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」を設置しています。

「サステナビリティ委員会」と「環境委員会」ではサステナビリティ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、「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」と「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」ではリスク・コンプライアンス経営についての方針や中・長期の計画、リスク評価・対策・モニタリングなどを専門視点で審議・検討しています。

#### サステナビリティ推進体制図



#### 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 ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数\*2  
 MSCI Selection Indexes\*3  
 CDP (2024 気候変動、水セキュリティ分野「B」)  
 S&P Japan 500 ESG  
 SOMPOサステナビリティ・インデックス2025  
 健康経営優良法人2025(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.

\*3 Kindly note that MSCI ESG Leaders Indexes was renamed as MSCI Selection Indexes in 2025 Feb.



## ステークホルダーへの取り組み

当社は、企業経営において、株主・投資家にとどまらず、お客さま、従業員、お取引先、地球環境、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要であると考えており、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。

	方針	2024年実績
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>180以上の国・地域での事業展開</li> <li>売上収益2兆5,762億円</li> <li>CAGR12%(2022~2024年)</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外コアポジションの現地化率57.5%</li> <li>女性管理職比率12.1%</li> </ul>
お取引先	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めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>直材調達先を対象としたリスク評価進捗率100%</li> </ul>
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めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope1,2 71.7%削減(排出原単位・2010年比)</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動支出額2,528百万円</li> <li>YRA受講者数38.3万人(2022年~2024年累計)</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE14.6%</li> <li>総還元性向46.9%(いずれも2022~2024年平均)</li> </ul>

### 株主・投資家との対話

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的に株主・投資家との対話の機会を積極的に設け、決算説明や中長期の経営戦略、マテリアリティ、ESGなどに関するテーマについて進捗の説明や質疑応答などを活発に実施しています。

#### 対話の実績

	2022年度	2023年度	2024年度
IR取材	309回	243回	302回
ロードショー	10回	16回	25回
カンファレンス・イベント	16回	30回	34回
エンゲージメント	12回	21回	14回
合計	347回	310回	375回

### 対話の主なテーマ(2024年度)

- 「中期経営計画 2022年~2024年」の進捗および次期中期経営計画の方向性
- 各事業の需要動向や今後の成長性・資源配分方針
- ガバナンス強化
- カーボンニュートラル対応
- 成長戦略投資の進捗

#### 対話を踏まえた取り組み(2024年度)

ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社に沿った多様性のある取締役会の構成とすべく新たに外国人かつ女性の取締役(独立社外)を選任</li> <li>● 社外取締役の相互派遣の解消</li> </ul>
マネジメントとの対話強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コア事業のマリン事業、MC事業に関するイベントを実施し、対話の機会を設定</li> <li>▶ 詳細は当社Webサイトをご参照ください。</li> </ul>



## 環境マネジメント

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・管理したうえで、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。

### 地球環境への取り組み

地球温暖化や資源問題が深刻化する中、当社グループは企業活動のすべてにおいて地球環境との調和に配慮した取り組みを進めています。温室効果ガス削減や省エネルギー、汚染防止、資源の有効活用、生物多様性保全などを実施し、カーボンニュートラルやネイチャーポジティブを目指します。また、サプライチェーン全体で環境への影響を軽減する努力を続けています。

### ヤマハ発動機グループEHSマネジメント方針

ヤマハ発動機グループは、会社の経営理念である「社会的責任のグローバルな遂行」の実現に向け、サステナビリティ基本方針およびグループ労働安全衛生方針のもと、グループEHSマネジメント方針を定め、グループを挙げて地球環境の保全(E)、労働災害・健康障害の未然防止(H・S)、および防災活動の推進に取り組めます。

環境に関しては、事業活動すべての領域において、気候変動や生物多様性をはじめとする環境課題の最小化に努めます。その実行にあたり、環境負荷低減のための目標を設定し進捗・管理と改善を継続して行うと同時に、環境負荷低減に向けた教育や研修にも注力します。

### グローバル環境ISO14001 統一認証による環境ガバナンス強化

ヤマハ発動機グループでは、サステナビリティ基本方針「地球環境」のもと、グローバルに統一された環境マネジメントシステム(以下、グループ環境MS)を構築しています。日本・アジア・欧米・南米など各地の製造会社を中心にISO14001統一認証を推進するなど、グループ全体で環境活動レベルの継続的改善に取り組んでいます。

グループ環境MSでは、各社のトップマネジメントの責務として、環境MSに関連する役割・権限の決定、推進体制の整備、自社の活動が適切に運用されているかのモニタリング、マネジメントレ

ビューを実施し必要な指示を行うことで、実行性のある環境マネジメント活動を推進しています。また、グループ各社のマネジメントレビュー結果を集約し、ヤマハ発動機社長執行役員に対してグループ全体のマネジメントレビューを実施することで、グローバルな環境ガバナンスの強化に努めています。各社はコンプライアンス最優先のもと、ステークホルダーのニーズの把握、事業の環境活動にかかわるリスクと機会の評価に基づき重要リスクを特定し、環境リスクの低減ならびに汚染の予防に取り組んでいます。環境内部監査を通じてシステムの適合性、有効性を検証しシステムの継続的な改善を図っています。

加えて、グループ環境ガバナンス強化のため、独自に構築した情報ネットワーク「G-YECOS\*」を活用し、環境方針の展開、環境活動の共有、環境データの収集など、マネジメントシステムの強化、効率化に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じ、2024年は国内外グループ会社43社で認証を取得しました。また、2020から2024年度の5年間に於いて、各社で罰金を伴うような環境法令に関する違反は発生していません。

\*G-YECOS(Global Yamaha Motor EHS & Sustainability Communication System):グローバルEHS&サステナビリティ情報共有システム

### 環境関連リスクおよび機会の特定・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変化に関するリスク」「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、「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」にて経営方針や中・長期の計画、リスク評価・対策・モニタリングなどを専門視点で審議・検討し、環境担当執行役員が委員長を務め、委員長が指定する事業・部門の推進責任者を委員とする「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。

### 従業員への環境意識啓発

#### ヤマハエコポイント制度の導入

ヤマハ発動機では、2008年1月から従業員に対するヤマハエコポイント制度を導入しています。この制度は、エコ通勤への参加や、クリーン作戦などエコ活動をポイント化し、年間ポイントの獲得と活動項目数に応じて、エコ賞品が選べる仕組みになっています。

#### イントラネットを活用したエコマインドの醸成

ヤマハ発動機のイントラネットでは、エコ通勤活動やボランティア活動への参加状況の報告をはじめ、ビーチや会社施設周辺などを対象にしたクリーン作戦、近隣地域・社会での環境コミュニケーション活動についての報告をタイムリーに情報発信しており、従業員の環境に対する意識向上や参加意欲の醸成に取り組んでいます。

#### 電子メールでのESG関連情報の配信

2019年1月から、環境情報を含むESG関連情報をヤマハ発動機本社と国内グループ企業に毎月1回、電子メールで配信するとともに同じ内容の記事をイントラネットで掲載して海外グループ会社からもアクセスできるようにしています。

これまでの記事では、環境問題を取り巻く外部環境、当社が発表した「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」などを説明しています。



## 環境計画2050の概要

取り組み分野	概要	リスク	機会	2050年目標	重点取り組み項目	前中期経営計画実績
気候変動	<p>当社は軽量・コンパクト、耐久性と信頼性をコンセプトとしたモノづくりを強みに、設立以来60年以上にわたりつねに新たな価値の提案を目指し、新たな市場の創造にチャレンジしてきました。海で、陸で、空で。レジャーで、産業で、暮らして。個性的かつ多様な製品を180を超える国と地域に提供しています。</p> <p>ヤマハ発動機グループのCO<sub>2</sub>排出量のうち、当社製品の使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3 Cat.11) が80%を占めています。右記の重点取り組みを通じて、製品使用時に伴うカーボンニュートラルを目指します。</p>	<p><b>短期</b> 各国・地域の二輪車の排ガス規制強化、船舶用エンジンの米国カリフォルニア州大気資源局 (CARB) および米国環境保護局 (EPA) による排出ガス規制の強化など規制対応の開発コストが増加する。</p> <p><b>中期</b> インド・アフリカ諸国などの経済成長に伴う二輪車需要の拡大は操業におけるCO<sub>2</sub>排出を増加させ、炭素税の導入により操業コストが増加する。</p> <p><b>長期</b> 環境意識の高まりで化石燃料使用製品の販売が減少する。</p>	<p><b>短期～中期</b> インド・アフリカ諸国などの経済成長に伴い安価な移動手段として二輪車需要が拡大する。先進国を中心に電動モデルの需要が拡大する。</p> <p><b>長期</b> 電動モデルの普及が拡大する。</p>	<p><b>1</b> 製品におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減 (Scope3 Cat.11 2019年比88%以上削減)* *販売台数原単位ベース</p> <p><b>2</b> 事業拠点におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減 (Scope1,2 2035年カーボンニュートラル達成)</p>	<p><b>1</b> ICE*<sup>1</sup>系燃費改善 BEVモデルのラインアップ拡大 CN燃料*<sup>2</sup>などエネルギーの多様化に対応するパワートレイン開発 *1 ICE (internal combustion engine) : 内燃機関 *2 CN (carbon neutral) 燃料: 水素、バイオ、合成液体燃料など</p> <p><b>2</b> 生産活動で排出されるCO<sub>2</sub>を削減 (t-CO<sub>2</sub>/売上) 物流活動で排出されるCO<sub>2</sub>を削減</p>	<p>■ 電動二輪車8モデルを市場投入</p> <p>■ 先進国向け船外機の電動化率は2024年実績で4%</p>
資源循環	<p>循環型社会の実現に向け、製品の開発、生産、使用、廃棄の各段階で「3R (リユース、リデュース、リサイクル)」の重要度はさらに高まってきています。ヤマハ発動機グループでは「限りある資源の有効活用と循環利用の促進」を目標として掲げ、サーキュラーエコノミー実現に向けさまざまな取り組みを行っています。</p> <p>今後も省資源・リサイクル率向上を目指し、再生材の積極利用をはじめ、部品点数の削減、最適形状の追求による小型化、LED採用による長寿命化、解体容易化設計、また、部品のリサイクル性の向上など、さまざまなアプローチで製品3Rの向上に取り組んでいきます。</p>	<p><b>短期～中期</b> サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルに向けた世界動向は、原材料の調達におけるカーボンフリーへの取り組みが重要となる。気候変動課題への対応として、モビリティの電動化が世界的に加速すると、蓄電バッテリーに必要なニッケル・コバルトなど希少資源が不足し調達コストが増加する。</p> <p><b>長期</b> 新興国の経済成長に伴い資源消費が拡大し資源不足やコストアップなどの調達リスクが高まる。</p>	<p><b>短期</b> 資源循環の観点で、原材料および使用エネルギーにおいて省資源なモビリティとして需要が拡大する。</p> <p><b>中期</b> レンタル事業やシェアリングサービスが伸長する。</p> <p><b>長期</b> 小型・軽量で省資源な超小型モビリティが社会インフラに組み込まれる。</p>	<p>サステナブル原材料 100%</p>	<p>・3R設計と製品リサイクルの推進 ・製造段階におけるリサイクルの質向上/埋立ゼロ化/廃棄物削減 ・水ストレスシナリオに基づき水使用量低減活動を推進</p>	<p>■ 二輪車における環境対応型リサイクルPP材の活用</p> <p>■ 国内二輪車初「グリーンアルミニウム」を採用</p> <p>■ 植物由来の次世代素材を水上オートバイ部品へ採用 (輸送機器部品への実用化は世界初)</p>
生物多様性	<p>ヤマハ発動機は、事業活動が生物多様性から生み出される自然の恵みに大きく依存していることや、生態系に影響を与える可能性があることを認識しています。この認識のもと、私たちは、地球に生きるすべての生物と人間が調和しながら共存し、自然からの恵みを受け続けることができる、持続可能な自然共生社会の実現を目指します。</p>	<p><b>短期～長期</b> 気候変動により、山火事、干ばつ、極端な気温変化、嵐、降雪などの異常気象が起これば、製品使用フィールドである海山森などで生態系が破壊される。</p>	<p><b>短期～長期</b> 自然環境保護の意識の高まりとともに、自然との触れ合いを求め大切にするアウトドア関連市場が拡大する。</p>	<p>各国・各地域で環境保全・生物多様性の活動を強化</p>	<p>・環境法令遵守と製品化学物質管理の強化 ・各国・各地域の大気汚染改善への貢献 ・生産活動におけるVOC排出の低減 ・サプライヤーと連携した環境活動の推進 ・グローバルな環境保全意識の啓発</p>	<p>■ 事業所周辺や海岸清掃、植林、里山づくりなどの環境イベントの実施</p> <p>■ テストコースにおける絶滅危惧種の保護や従業員のエコマインド活動は継続的に展開</p>



## 気候変動の目標と進捗

Scope1・2、およびScope3 Cat.11は第三者保証を取得予定です。

▶最新の情報および計算条件は当社Webサイトをご参照ください。

### Scope1,2

	2010年度 (基準年)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
排出量(t)	662,261	442,533	500,903	465,326	402,658	373,278
排出原単位(t/売上高:億円)	51.2	30.1	27.6	20.7	16.7	14.5
削減率(2010年度比)	—	41.2%	46.1%	59.6%	67.4%	71.7%

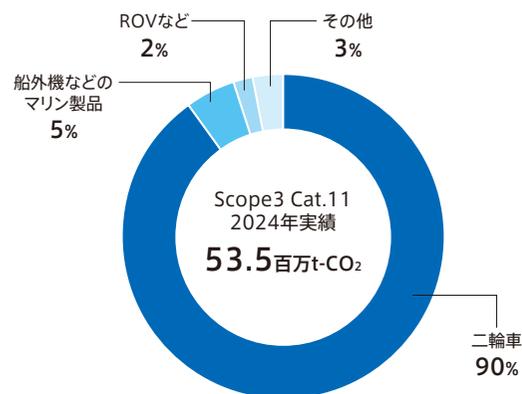
#### Scope1,2の対象範囲

- ・ヤマハ発動機および連結子会社138社を含む全146社の主要施設
- ・敷地外移動体に利用される燃料は除く
- ・構内サプライヤのエネルギー使用量は除く
- ・アセチレンは除く

### Scope3 Cat.11製品の使用段階

	2024年度(基準年)
排出量(t)	53,456,856
排出原単位(t/販売台数)	9.00

### Scope3 Cat.11製品別CO<sub>2</sub>排出量



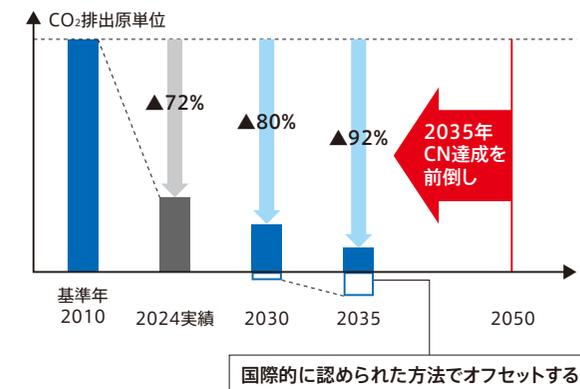
※環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(Ver.2.6)」に沿って、「排出原単位データベース(Ver.3.4)」を活用し算出しています。

このたびScope3 Cat.11で多くのCO<sub>2</sub>排出量を占める二輪車、船外機の計算方法の見直し\*を行いました。これに伴い、「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」のCO<sub>2</sub>排出量の削減目標も新たな計算方法に基づく方法に見直しを行っています。

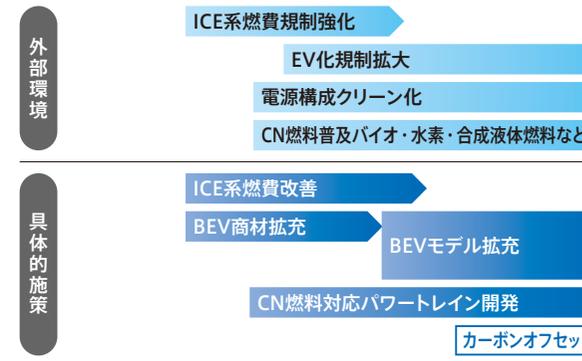
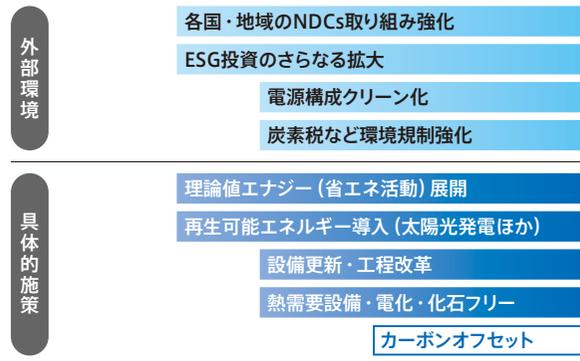
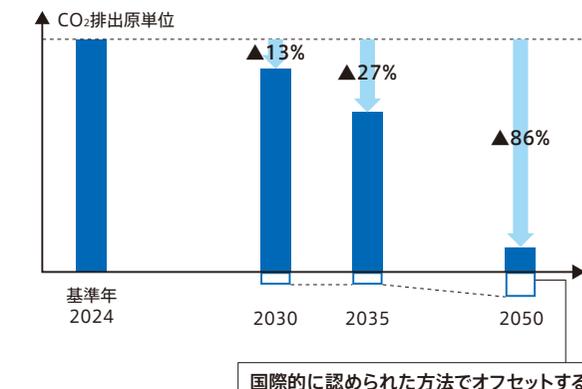
あわせて、2030年・2035年の削減目標も昨今の市場動向を踏まえ、修正を行いました。

\*製品の生涯活動量(年間走行距離や生涯使用年数などの条件)をIEAなどの国際団体が開示する条件に見直し。

### Scope1,2目標



### Scope3 Cat.11目標





## 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・車椅子・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、人にやさしく、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eBike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。

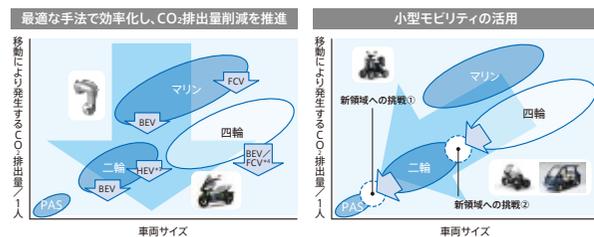
### 基本方針

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

### 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。



### マルチパスウェイでの取り組み

2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、われわれが世界のためにできることはたくさんあります。電動化はもとより、「サステナブル燃料」と呼ばれるCO<sub>2</sub>排出を減じる燃料の利活用もその一つです。これらをマルチパスウェイと呼び、さまざまな戦略を推進するための準備をしています。

### 具体的な取り組み事例

#### 2024 SEMAにて世界初の水素エンジン船外機展示

Yamaha Motor U.S.A. (YMUS) マリン事業部は、Roush社、Regulator Marine社と協力して、世界初のレクリエーションボート用水素エンジン船外機を特殊部品市場協会 (SEMA) のショーにて公開しました。

Roush社が設計した船外機の動力となる水素燃料システム、レギュレーターマリンによる船外機用の特別船体とともに、H2船外機のコンセプトを展示し、ショーの期間中2,300人以上の報道関係者を含む16万人の来場者に紹介しました。幅広い来場者に対して、複数技術によるソリューションという方向性を示し、CO<sub>2</sub>を削減する複数の技術を提唱し、これを実行していくためには業界を超えた協力が重要であると考えています。

水素エンジンの開発にあたり、ヤマハはこれまでさまざまなパートナーと協力してきました。こうした取り組みは、CO<sub>2</sub>排出を削減し、さらに持続可能な未来に貢献するというヤマハのより広範な戦略に沿ったものです。クリーンで再生可能なエネルギー源としての水素を追求することによって、性能と信頼性を保ちながら環境目標を推進していきます。



#### 電動スクーターのスタートアップ企業「World of River」へ出資

当社はインドで電動スクーターの製造・販売などを手がけるスタートアップ企業「World of River Limited, Inc. (以下、River)」に出資しました。

Riverは、電動スクーターの開発、製造、販売を行っている企業です。世界最大の電動二輪市場であるインドにおいて、同社グループ会社「River Mobility Private Limited」(所在地:インド・ベンガルール)を設立し、高品質で高いデザイン性を持つ電動スクーターを提供しています。

インドでは、政府による国内製造業の振興や、環境対策に向けた各種エネルギー多様化施策の一環としての電動化推進支援により、電動二輪市場が急速に拡大しています。当社は、今回のRiverへの出資を通じて、同社とのEV市場における事業協力を模索していきます。



#### マリン電動推進機メーカー「Torqeedo社」を買収

当社は、マリン電動推進機メーカーTorqeedo社 (以下、トルキード社) を傘下を持つドイツ・Deutz社との間で、トルキード社の全株式を取得する株式売買契約を締結しました。

今回のトルキード社の買収は、当社が中期経営戦略として推進する「マリン版CASE」戦略の「Electric」の分野における開発力強化を目的としています。

また、マリン業界でのカーボンニュートラル対応を加速するとともに、早期の小型電動推進機ラインアップ構築に寄与します。さらに、当社が長年培ってきた艇体設計技術、マリンエンジン技術などのノウハウを組み合わせることで中型電動船外機にもシナジーを生み出し、成長する電動推進船市場におけるリーディングカンパニーを目指します。





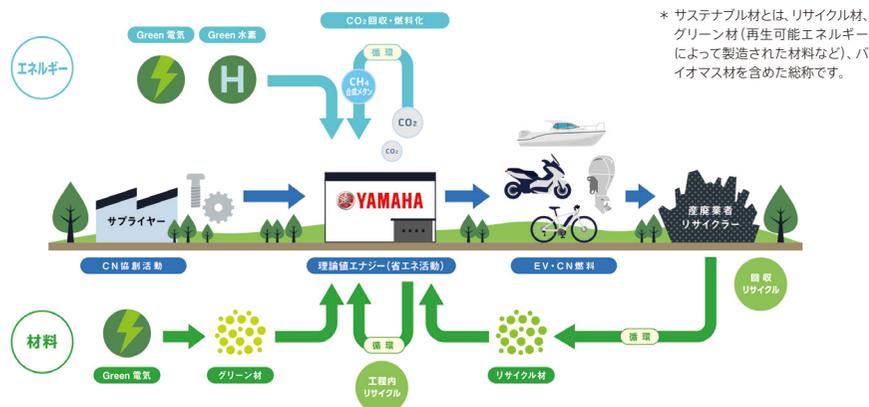
## 資源循環・生物多様性

### リサイクル材を中心にしたサステナブル材\*への切り替え

当社では、将来にわたって資源を継続的に利用していくために、資源循環の取り組みを進めています。特に、素材の3R、素材製造時のCO<sub>2</sub>排出量が小さい材料の採用、天然素材由来の材料の活用に取り組んでいく必要があると考えています。

今回、当社の資源循環に関する中長期目標を設定し、2050年に当社の商品に使用される材料を100%サステナブル材に切り替える目標を立てました。

基本的な考え方として、商品リサイクルは市場のシステムを活用することを前提として、使用後にリサイクルしやすい材料への切り替えを推進していきます。



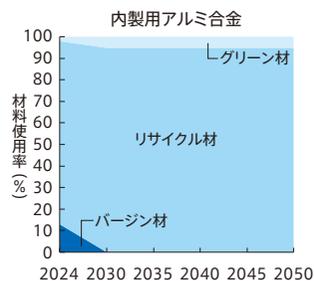
### アルミ合金

現時点で、すでに内製用として使用しているアルミ合金の85%をリサイクル材、5%をグリーン材に切り替えが完了しています。

残りのバージン材は、高機能、高強度を求められる部材に使用されているため、これまで容易にリサイクル材への切り替えができませんでした。

このうち、鋳造用アルミ合金はバージン材同等の機能、強度を満足できるリサイクル材の開発に取り組んでおり、今後切り替えを進めていく予定です。

また、展伸材として使用しているバージン材については、再生可能エネルギーによって製錬されたグリーン材を2023年から一部採用しており、今後、採用量を拡大していく予定です。これらの活動を進め、内製用として使用しているアルミ合金を2030年までに100%サステナブル材に切り替える計画です。



### 生物多様性

ヤマハ発動機は、事業活動が生物多様性から生み出される自然の恵みに大きく依存していることや、生態系に影響を与える可能性があることを認識しています。この認識のもと、私たちは、地球に生きるすべての生物と人間が調和しながら共存し、自然からの恵みを受け続けることができる、持続可能な自然共生社会の実現を目指します。

#### 考え方

企業理念、サステナビリティ基本方針や環境計画に基づき、「生態系や生物種、遺伝子の多様性」「自然の恵みを補う活動」「与えた影響の最小化」の観点でこれからも、自主的、体系的、継続的に生物多様性に取り組みます。

### 自然共生社会への取り組み

私たちは、ヤマハ発動機らしい環境保護活動を次の4つの視点で捉えています。



**当社製品のフィールドである自然環境を守る活動**  
オートバイ、四輪バギー、スノーモバイル、水上オートバイ、ボートなど、当社製品が使用される山や海といった大自然を守っていくことが事業の継続につながるものであると捉えており、自然環境を守る活動に継続的に取り組んでいます。



**当社製品を活用した活動**  
当社製品は、人が容易に立ち入ることのできないエリアでの自然保護活動や無人機観測など、製品そのものが自然を守るために活用されています。



**ヤマハユーザーと連携した活動**  
世界中には当社製品をご利用いただいているお客さまがたくさんいらっしゃいます。私たちは、こうしたお客さまと一緒に地球環境を守る活動を推進していきます。



**地域の環境課題解決に貢献する活動**  
私たちは世界中のさまざまな地域で事業を展開しています。当社の事業活動はこうした地域環境の上に成り立っているという認識のもと、地域が抱える環境課題にも取り組んでいきます。



浜名湖に隣接する社有地内で周辺土地や浜名湖への影響抑制のため孟宗竹を間伐(主催:ヤマハ発動機)



オッタタンガル湖の再生プロジェクト・樹木の配布 (India Yamaha Motor Pvt. Ltd.)



インドネシア共和国における独自のマングローブ植林手法を展開する、ワイエルフォレスト株式会社(福岡市)と業務委託契約を締結し、同国南スラウェシ州におけるマングローブの植林プロジェクトに参画。

▶ このほかの環境保護活動については当社Webサイトをご参照ください。



## 安全・安心

### ■ 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」に取り組めます。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。

### ■ 技術 先進運転支援システム (ARAS) 搭載モデルの拡充

2025年にモデルチェンジした「TRACER9 GT+ Y-AMT」には、当社最新の先進運転支援システム (ARAS) を搭載しています。このモデルには一例として以下の機能を搭載しており、ユーザーの「安全運転」を支援し、「楽しさ」を提供しています。

**BSD (ブラインドスポットディテクション)** 後方へ飛ばしたミリ波レーダーにより後方の死角から接近する車両などを検知し、ミラー内に表示する機能。

**FCW (フォワードコリジョンワーニング)** 前方へ飛ばしたミリ波レーダーにより先行車を検知。衝突リスクが高まると、メーター内の警告表示や、リヤブレーキを用いて危険を知らせる機能。

**マトリクスヘッドライト** 複数のLEDとカメラを連携させ、交通状況を判断し、照射エリアを自動で調整する機能。対向車や先行車を眩惑することを抑制しながら、ライダーの夜間走行の負担軽減や安全運転支援に貢献する。



### ■ 技量 Yamaha Riding Academy (YRA) を通した安全・普及活動

YRAは、楽しみながら誰もが正しく安全な二輪車の運転技術を習得するための、安全・普及活動です。「つくる・育てる・つながる」を理念としたカリキュラムの開発と実施、インストラクターの育成に注力しているグローバルな活動です。

1968年に始まったこの取り組みは、記録に残る2010年以降、累計87の国と地域で24,333回開催し、1,705,365名が受講しました。認定インストラクターは、現在49の国と地域に305名。インストラクターを育成・認定できるトレーナーは、18の国と地域において現在45名が活躍しています。

近年では、ライダーの運転技量を可視化するYRFS (Yamaha Riding Feedback System) を活用した指導内容の拡充や、インストラクター養成制度の更新を行っています。受講者が達成感や自己の成長を実感できる科目を提供し、技能向上の先の楽しく豊かで安全なバイクライフの実現を目指しています。

この取り組みは、50年以上磨き続けられた指導の質と、それをグローバルに広げる指導者育成システム、持続可能で実効性の高い講習の継続などが評され、2024年のグッドデザイン賞を受賞しています。





## 労働安全衛生／健康経営

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。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、生産性の向上にもつなげています。

### 労働安全衛生／健康経営の考え方 ▶ 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、従業員の安全と健康を事業運営と会社発展に欠かさない重要な経営課題と捉えています。そのため、「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づ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」を制定しています。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、生き生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。

### 推進体制

当社では、社長執行役員から権限委譲を受けた中央安全衛生委員会（人事総務本部長を委員長とし、産業医、各部門の管理監督者代表、労働組合等で構成）が中心となり、労働安全衛生の規格・規制や労働協約を遵守した安全で健康的な労働環境の整備に取り組んでいます。また、労働災害ゼロを目指す活動や健康経営の推進について中期・年間計画を策定し、その進捗を確認、評価し、次の改善につなげるサイクルを回しています。

### 健康経営 ▶ 詳細は当社Webサイトをご参照ください。

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ます。全員参加で健康経営に取り組み、従業員の健康保持増進と、生産性向上につなげていきます。

### 労働災害ゼロに向けた取り組み

当社では2023年5月に従業員1名が死亡する労働災害が発生しました。このような重大な労働災害をグループ全体で二度と発生させることがないよう、ヤマハ発動機グループ労働安全衛生基本方針のもと、労働災害ゼロを目指すための目標を設定し、取り組みを進めています。

グループを挙げてリスクアセスメント徹底によるリスク除去・低減を行うとともに、発生した災害を風化させず従業員の安全意識の向上につなげる取り組みを推進し、労働災害ゼロを追求し続けます。

#### 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 <b>50%減(半減)</b>
全労働災害件数	前年比 <b>50%減(半減)</b>

### 労働安全衛生マネジメント

当社においては、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・低減に継続的に取り組み、労働災害の未然防止を図るため、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2023年より取得しています。

グループ会社においては、2024年末時点で製造会社を中心に19社が個社ごとにISO45001認証を取得しています。今後は他の製造拠点においてもISO45001を基軸とした労働安全衛生マネジメントシステムを整備するとともに、順次、統一認証化(グローバル認証)を進めることで、ヤマハ発動機グループ全体の労働安全衛生水準の向上、ガバナンスの強化も図っていきます。

#### 労働災害発生状況

2024年にヤマハ発動機グループで発生した労働災害は以下の通りです。今後も労働災害ゼロの実現を目指し、グループ全体の労働災害の把握、分析、再発防止に向けた情報の横展開など、安全への取り組みを推進し続けます。

YMC単体		YMCおよびグループ会社			
業務上の死亡・後遺障害災害	<b>0件</b>	業務上の死亡災害	<b>0件</b>	後遺障害災害	<b>1件</b>
休業労働災害件数	<b>11件</b> 前年比 10%増	休業労働災害件数	<b>137件</b> 前年比 25%減		
全労働災害件数	<b>66件</b> 前年同数	全労働災害件数	<b>692件</b> 前年比 14%減		

#### 健康への取り組み

健康経営の推進にあたっては、その道筋を「健康経営戦略MAP」として整理し、さまざまな取り組みを戦略的に推進しています。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+予備群)の低減・喫煙率の低減に加え、メンタル不調者の低減への取り組みに重点を置いて施策の展開を行っています。特定保健指導対象者率などのプレゼンティズムに関する指標、休業者率などのアブセンティズムに関する指標に対し2030年の目標値を設定し、施策の展開および進捗状況の継続的なモニタリングを行っています。これらの取り組みを通じて、従業員の心身の健康維持と、企業の持続的成長を両立する健康経営を実現していきます。

#### 外部評価

健康経営に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、当社は「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定されました。ホワイト500の認定は2023年より3年連続となります。





## 人権尊重

ヤマハ発動機グループは、2017年に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。国連のビジネスと人権に関する指導原則を実践し、社会からより信頼される企業として、国内外の法令ならびにその精神を遵守するとともに、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切に、企業理念に基づく事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献します。人権の尊重はそのための最も重要な課題の一つであると認識しており、お取引先などに対しても同様です。

### 人権に関する基本的な考え方

企業理念「感動創造企業」に基づく事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献していくための最も重要な課題の一つが、人権の尊重です。従業員・お取引先をはじめとして、あらゆるステークホルダーに対して「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」と宣言しています。なお、2023年に、「ヤマハ発動機グループサステナビリティ基本方針」に基づいた人権に関する方針として、ヤマハ発動機グループすべての事業活動における基盤となる人権方針を策定しました。

▶詳細は当社Webサイトをご参照ください。

### 人権デュー・ディリジェンスに関して

人権方針において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。2023年には、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。

現在、Walk Free Foundation (WFF) 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) を配布し回収して、調査結果の集計を進めています。

#### 2024年の取り組み

当社グループの2024年人権デュー・ディリジェンス (DD) 活動は、直材調達先を対象にリスク評価と自己診断調査を進めてきました。リスク評価は100%完了、自己診断は目標としていた高中リスクのお取引先に対し149%、つまり低リスク取引先にも広げて情報取得することができ

ました。

リスク評価・自己診断双方の結果をもとに、調達先別にリスクの最終化に取りかかりました。その情報を先取りし、リスク環境として高いとわかっていたインド・インドネシアにて直材調達先の現場訪問を実施しました。

訪問したお取引先では、サステナビリティや人権といった方針の重要性は理解していますが、具体的な活動を企画したり、内外に啓発・展開できていない会社が多く、特に人権尊重の活動では顕著でした。

こうした背景から当社グループとしては、お取引先の監査やモニタリング以前に、指導／改善支援の必要性を再認識し、現場確認を通じて各社に浸透のための活動推進やサプライチェーン展開を促していく、という活動を今後推進していきます。

### 是正・救済

当社グループは、グループ従業員向けコンプライアンスホットラインを整備し、人権侵害を含む法令・社内規則違反等を迅速に報告できる体制を構築しています。また社外に対しては、社外ステークホルダー向け人権ホットラインを設置し、人権に対する負の影響の是正・救済を図っています。2024年に同ホットラインへ9件の事案が報告され、適切な対応が実施されました。

### 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、グループ全体への周知と理解促進を図っています。

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、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従業員の意識向上に努めています。2024年における人権尊重テーマのeラーニングは、15,015人 (受講率91%) の従業員が受

講しました。

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おり、人権尊重およびダイバーシティへの活動の意識調査結果は、5段階の評価スコアに対して2024年含む過去3年で、4.5程度の高い水準を維持しています。

### サプライヤー・お取引先への取り組み

当社は、お取引先にも「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、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と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、グループ内へ展開しています。加えて、実効性を高めるために各お取引先から合意確認書や覚書を取得しており、2024年も継続して取り組みました。

#### 2024年活動結果

人権条項の契約書への織込み	対販売店 <b>81%</b> (目標80%)
覚書の取得率	対お取引先 <b>87%</b> (目標80%)



ガバナンス

# Governance

- 
- 59 社外取締役メッセージ
  - 61 議長メッセージ
  - 63 役員一覧
  - 64 コーポレートガバナンス
  - 71 リスク・コンプライアンス経営
-



## 社外取締役メッセージ



### 田代 祐子

指名委員会 | 在任期間: 6年

#### Q. 社外取締役としてどのように企業価値向上に貢献しますか？

さまざまな企業や海外での経験を踏まえて、株主や社外のステークホルダーの視点を持って当社の経営や長期戦略のサポートを行います。

#### Q. コーポレートガバナンス体制の良い点・課題点は何ですか？

社外取締役や監査役からの意見を積極的に聞く仕組みは一定程度整備されていると感じます。一方で、現時点では社外からの意見はアドバイスの域を出ず、深い議論に至っていないこともあります。企業価値向上に向けては、取締役同士が立場を超えて率直に意見を交わし、より深い議論ができる場の整備が必要であると考えています。

#### Q. コーポレートガバナンス強化に向けたこの1年間の進捗はいかがですか？

役員人事委員会は、2025年度より指名・報酬委員会に体制を変え、委員長はそれぞれ社外取締役が務める体制となりました。これにより、透明性や客観性が高まっていくことを期待しています。一方で、全社の経営戦略やサステナビリティに関する議論には不足があると感じています。

#### Q. 優先順位の高い経営課題は何ですか？

先ほども述べた通り、全社的な経営戦略の高度化は最優先課題だと考えています。例えば、短期で何を優先して、中長期で何を優先していくのか。どのようにして利益を持続的に高めていくのかなど、さまざまな課題に対処する、より体系化された全社的な経営戦略があることで議論が一層明確になると考えます。

#### Q. 株主・投資家の皆さまへメッセージをお願いします。

当社は一定程度の収益力を維持しており、現在は財務的にも人的リソースも十分にあります。しかし、目まぐるしく変わる世界の中で引き続き競争力を保ち、社会から求められ続ける企業となるためには、ビジネスモデルも従業員も変化していかなければなりません。私たち社外取締役は当社が絶えず外の世界に目を向け、新しいことにチャレンジできる風土の構築に尽力していきます。



### 大橋 徹二

指名委員会 | 在任期間: 5年

#### Q. 社外取締役としてどのように企業価値向上に貢献しますか？

グローバルに事業を展開するモノづくり企業の経営に長年携わってきた経験を活かし、ヤマハ発動機の持つ強みをさらに伸ばせるよう、社外の視点から提言していきます。とりわけ、執行側が強い意志を持って取締役会に提案し、それに対して多様な視点から議論を交わすという好循環を生み出すことが企業価値向上の鍵になると考えています。

#### Q. コーポレートガバナンス体制の良い点・課題点は何ですか？

従前から取り組んできたバッドニュースファーストの考え方が定着しており、物事を隠さずオープンな議論ができていく点は非常に良いと感じています。一方で、前年度一年を通して、まだまだガバナンス

の課題は残っていると認識しています。

#### Q. コーポレートガバナンス強化に向けたこの1年間の進捗はいかがですか？

新中期経営計画の議論をする中で、前年度の取締役会実効性評価で認識した課題である、経営戦略やサステナビリティ、グループガバナンスや人財戦略の議論などはある程度進捗しました。また、指名・報酬委員会への体制変更や、さらにはサクセッションプランや役員報酬制度のフォーマット・体制に関する議論も進捗しました。一方で、業績予想の精度向上は必要と考えています。

#### Q. 優先順位の高い経営課題は何ですか？

米国の関税政策は、当社にとって一定の影響を及ぼす可能性があります。現時点ではその全容が見えていませんが、今後の動向を注視するとともに、コストダウンや価格転嫁などを含めた柔軟かつ適切な対応が求められると考えます。社外取締役としても、社内外の情報を的確に把握し、執行側と連携しながら難局を乗り越えていく考えです。また、経営環境の変化は今後さらに加速していくと予想されることから、短期的な対応にとどまらず、持続的な競争力の確保に向けた視座も必要になると捉えています。

#### Q. 株主・投資家の皆さまへメッセージをお願いします。

2025年3月に新中期経営計画を発表するとともに、新社長体制となりました。今後は、これまで以上にガバナンス体制を強化し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいく必要があります。社外取締役としては、執行側の強い意志や挑戦を尊重しながらも、外部の視点からその妥当性や進捗をしっかりと監督し、必要に応じて建設的な提言を行っていきたくと考えています。引き続き、当社の変革と成長にご期待ください。



## 社外取締役メッセージ



## Jin Song Montesano

指名委員会 委員長 | 在任期間: 3年

## Q. 社外取締役としてどのように企業価値向上に貢献しますか？

Fortune500企業\*でのグローバルな経営経験や、現在の日本の大手製造企業で代表執行役専務を務めている実務経験を活かし、ヤマハ発動機に多くの知見や専門性を提供できると考えています。複雑化する経営環境の中で、パーパスの浸透、人財戦略、企業文化の強化を通じて、より革新的で機動力があり、持続可能な企業への変革を支援することで、当社の企業価値向上に貢献していきます。

## Q. コーポレートガバナンス体制の良い点・課題点は何ですか？

役員人事委員会から指名・報酬委員会への移行は、ガバナンス強化の観点から非常に意義のある取り組みと捉えています。社外取締役が両委員会の委員長を務めることで、当社のCEOサクセッションプラン(後継者計画)の策定や、取締役・監査役選任プロセスの透明性向上、さらには業績連動型報酬制度の設計において、客観的な判断がより一層可能になります。

一方で、経営陣がガバナンスの重要性をさらに深く理解し、社内視点だけでなく、市場やステークホルダーの視点からも組織を強くしていくという信念を持つことが不可欠です。取締役や監査役を対象とした研修を継続的に実施し、知見と意識の底上げを図ることでガバナンス強化を推進していきます。

## Q. コーポレートガバナンス強化に向けたこの1年間の進捗はいかがですか？

新中期経営計画の策定に向けて、全社的な経営戦略に関する議論が一定程度深まったと感じています。経営の方向性や重点領域について、取締役会における対話も活性化してきており、ガバナンスの観点から見ても一歩前進したと評価しています。

また、人的資本経営の重要性が経営陣の間で認識され、社内での議論の仕組みづくりも進展しています。人財への戦略的な投資と包摂的な企業文化の醸成を通じて、有能な人財を惹きつける企業となることが長期的な企業価値の向上につながると思っています。

## Q. 優先順位の高い経営課題は何ですか？

不確実性・複雑性が増す時代において、競争力と機動力を維持するためには、組織体系と意思決定プロセスの定期的な見直しが必要だと考えています。意思決定プロセスを明確にすることで、特に海外子会社において、より迅速かつ確かな経営判断が可能になると考えます。

また、将来の経営を担う人財候補の特定や育成など、タレントマネジメントの向上が必要だと感じています。例えば、CEOの支援のもと、CHROのような役職を新設することは、当社の人材基盤を強化するための必要な検討事項だと考えています。

## Q. 株主・投資家の皆さまへメッセージをお願いします。

当社は「感動創造企業」を企業目的として掲げ、余暇や大切な人との時間を充実させる製品を幅広く提供しています。世界が複雑化しストレスの多い時代においては、こうした当社の使命はかつてないほど重要性を増しています。当社の革新的な製品・サービスを通じて、人々の生活に喜びと幸せをもたらすべく、多くの有能な人材が努力しています。当社の今後の成長にご期待ください。

\*米国経済誌「フォーチュン」による全米企業の総収入ランキングの上位500社



## 増井 敬二

報酬委員会 委員長 | 在任期間: 1年

## Q. 社外取締役としてどのように企業価値向上に貢献しますか？

私は長年にわたり、自動車メーカーで調達や生産の分野で経験を積み、また経営全般に携わってきました。特に、製品企画や開発、モノづくりの面では具体的なアドバイスができると考えており、当社の企業価値向上に貢献していきます。

## Q. コーポレートガバナンス体制の良い点・課題点は何ですか？

当社には基本的にオープンな企業文化があり、バッドニュースファーストの文化がうまく機能していると感じます。半面、国内外に多数の子会社や関連会社があり、その管理体系はとても複雑です。グローバルに適切なマネジメントを実行していくことが大きな課題だと認識しています。

## Q. コーポレートガバナンス強化に向けたこの1年間の進捗はいかがですか？

この一年、コーポレートガバナンス全般について幅広い議論が行われてきました。特に、役員人事委員会が指名・報酬委員会へと再編され、指名と報酬に関する議論の役割がより明確になった点は、ガバナンス強化に向けた重要な進展であると評価しています。

一方で、体制や運営の形式面に関する議論にとどまる場面も見受けられました。より実質的な議論を深めていくためには、取締役会における議題の設定や、社外取締役への事前説明のさらなる充実が必要です。中長期的なスケジュール感や論点整理を共有することで、議論の質を高めることができると考えます。

## Q. 優先順位の高い経営課題は何ですか？

モビリティ業界は100年に一度といわれる大変革期の真っ只中にあります。当社も従来の延長線上で生き残る保証はなく、大胆な事業変革が不可欠です。同時に、製造業としてのモノづくりの実力を絶え間なく強化していくことも重要です。この大きな2つのテーマにどう資源を振り向けていくかが大きな課題であると認識しています。

## Q. 株主・投資家の皆さまへメッセージをお願いします。

当社が持ち前のチャレンジスピリットをベースに新たな技術や分野に挑戦を続け、世界中のお客さまに魅力ある製品を提供し続けるとともに、つねに透明性の高い経営判断を行えるよう、これまでの企業経営の経験を活かし、貢献していく所存です。



## 議長メッセージ

# 意思決定をより加速させる基盤を強化し、 ヤマハ発動機の企業価値を持続的に高めていきます

取締役会長 渡部 克明

### すべての取締役が自由に発言・討論できる オープンな風土の醸成に注力

ヤマハ発動機は今、企業価値の持続的な向上とグローバル競争力の強化がこれまで以上に重要な時期を迎えています。この認識のもと取締役会議長としてガバナンス体制を進化させ、実効性ある迅速な意思決定を行うことに強い責任感をもって取り組んでいます。中でも重視しているのは、「取締役会における議論と質疑の活性化を図ること」と「社内・社外を問わず、すべての取締役が自由に発言・討論できる環境を整えること」です。2024年度から従来のビデオ配信による議案内容の事前共有に加え、事務局や発議部門による丁寧な事前説明も実施することで議案に対する取締役の理解を深め、より深い議論が可能となりました。

2024年度の大きな成果は、経営の最重要テーマである中期経営計画において、取締役会での闊達な意見交換によってサステナビリティ戦略をより明確に全社戦略へ織り込むことができたことです。当社はこれまで、事業戦略を軸として中長期計画を策定・推進してきましたが、今後さらなる成長を果たすために2023年度のガバナンス実効性評価でいただいた助言を生かし、事業戦略とコーポレート戦略という二つの柱において従来以上に踏み込んだ討論を重ねました。さらに、取締役会とは別にフリーな議

論の場である役員研究会\*も、従来の年1回から2024年度は10月と11月の2回開催し、それぞれ丸一日かけて新たな中期経営計画の方向性や具体的な内容について議論を深めました。2024年に発生した型式指定申請における不適切事案に対しても、反省を踏まえ、公正で健全な事業運営に向けた原因究明と再発防止策について質を上げるべく取締役会で議論しています。こうした取り組みは、ガバナンスのさらなる強化につながっていると考えています。

\*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

### より実効性のあるガバナンスに向けて

当社のガバナンスについて、経営に対する牽制機能や助言機能は十分に発揮されていると認識しています。一方で、取締役会の議題が多くなったことから、重要なテーマで活発な議論を行う時間が十分に確保できないという課題も顕在化してきました。そこで2025年から取締役会に付議する基準を見直し、責任と権限の執行側への委譲をさらに進めています。執行側の組織体制も改編し、全社戦略の立案を担う経営戦略本部と、ガバナンスを所管するグローバルRC・法務・知財本部（RC：リスク・コンプライアンス）を新設しました。前述の取締役会への情報提供プロセスの改善も含めたこれら一連の取り組みによって、取締役会では重要な





## 議長メッセージ

経営課題に関する議論に集中でき、同時にマネジメントの意思決定も迅速になったと実感しています。

もう一つの大きな変化として、当社では2025年3月に役員人事委員会を再編し、指名委員会と報酬委員会を設置しました。狙いは、役員の選任・解任や報酬決定における透明性と客観性を高めることです。明文化した役員の選任規程に沿った人選を進めるべく、本年より指名・報酬の両軸で構成される新体制へと移行しました。指名委員会を有効に機能させるためには、執行側の次世代リーダー層との接点が不可欠です。重要案件の事前説明には、発議した執行側の本部長が参加し、そのやり取りを通じて本部長の人柄や資質を把握できるため、選任プロセスの有効性が一層高まると期待しています。また、先般の社長交代を経験し、私は平常時の選任プロセスだけでなく有事への備えが必要だと痛感しました。今後は、平常時の選任プロセスのブラッシュアップ

に加え、緊急時の対応についても積極的に議論していきたいと考えています。

ガバナンスに関する機関設計に関しても以前から綿密な議論を重ねてきました。その結果、現時点では指名・報酬の最終的な決定権は取締役会が持つべきであるとの考えに至りました。加えて現状の監査役会が十分に機能していることから、監査役会設置会社を維持することが最適であると判断しています。

取締役会の人員構成については、2025年3月にサラ・カサノバ氏が社外取締役に就任し、多様性が一段と高まりました。海外在住の取締役に迎えるのは、当社にとって初めての経験です。ものづくり企業である当社では、従業員の発想や志向が技術先行になりがちですが、グローバルなB to Cビジネスで豊富な経験を持つカサノバ氏には、特にマーケット視点・顧客視点でのアドバイスを期待しています。

## 経営の透明性・健全性を高め、 ステークホルダーの信頼に応えていく

今後の成長のためには、事業軸・機能軸・地域軸という3軸構造における執行の意思決定の迅速化が、依然として重要な課題です。必ずしも正解があるわけではありませんが、これら3つの軸のトップが積極的に議論し意思決定していくことが、当社にとってのあるべき姿であると考えています。

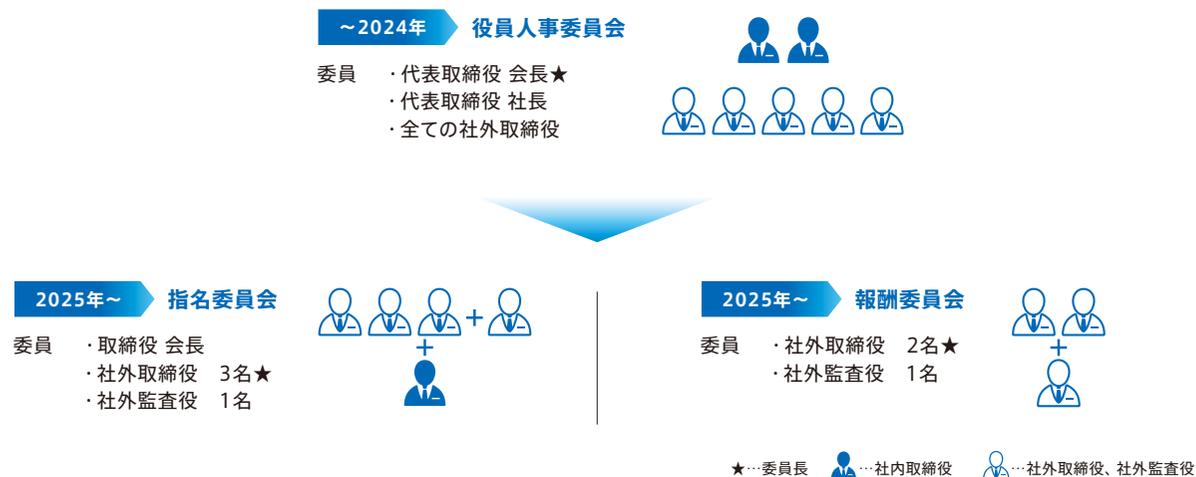
新中期経営計画では北米市場での機能強化を注力領域の一つとして挙げています。3つの軸をいかに有効に連携・機能させ、当社のプレゼンスを高めていくかが今後の重要なモデルケースとなると捉えています。今はまさに、新たな体制や取り組みが動き始めた段階です。取締役会としてその運用状況や効率性をしっかり監督するとともに、必要に応じて助言・提案を行うことで、企業価値向上に責任をもって取り組んでいきます。

サステナビリティ経営のさらなる進化も、当社にとって重要な経営テーマです。取締役会では2024年ヤマハ発動機独自の価値創造ストーリーについて議論を重ね、再定義しました。経営や事業の現場においても浸透を図るとともに、当社の価値創造の具体的な事例を社内外へのコミュニケーションにも積極的に活用していきます。

企業価値の創造において最も重要なのは「人」であると私たちは考えています。そのため、グローバルな視点を持つ経営人材の育成や、次世代を担う若手・中堅人材の成長支援を当社の優先的な経営課題として取り組み、人的資本経営を進めます。

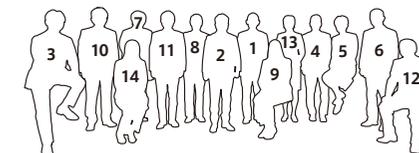
当社は「感動創造企業」として成長を続けていくために、ヤマハ発動機独自の価値創造ストーリーを磨き上げるとともに、経営体制を高度化し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループを目指します。私は取締役会議長として、ガバナンスの透明性と健全性を確保し、経営理念の実現と企業価値の拡大をリードしていく決意です。今後とも、皆さまのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

### 指名・報酬委員会設置に伴う委員会の構成の変化





## 役員一覧 (2025年4月1日現在)



YMUS: Yamaha Motor 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  
 YMFC: Yamaha Motor Finance Corporation

### 取締役

- 1 渡部 克明  
取締役会長
- 2 設楽 元文  
代表取締役社長
- 3 丸山 平二  
取締役
- 4 松山 智彦  
取締役
- 5 田代 祐子  
取締役(社外)
- 6 大橋 徹二  
取締役(社外)
- 7 Jin Song Montesano  
取締役(社外)
- 8 増井 敬二  
取締役(社外)
- 9 Sarah L.Casanova  
取締役(社外)



### 監査役

- 10 妻夫木 雅  
常勤監査役
- 11 野田 武男  
常勤監査役
- 12 米 正剛  
監査役(社外)
- 13 河合 江理子  
監査役(社外)
- 14 氏原 亜由美  
監査役(社外)

### 執行役員

**社長執行役員**  
**設楽 元文**  
 CEO

**常務執行役員**  
**丸山 平二**

**上席執行役員**  
**松山 智彦**

**大谷 到**  
 YMI(インド)社長  
 兼 IYM(インド)社長  
 兼 YMIS社長

**Dyonisius Beti**  
 YIMM(インドネシア)社長

**井端 俊彰**  
 マリン事業本部長  
 兼 海外市場開拓事業部担当

**鈴木 康高**  
 ランドモビリティ事業本部長  
 兼 カスタマーエクスペリエンス  
 事業部担当

**執行役員**  
**木下 拓也**  
 クリエイティブ本部長

**西田 豊士**  
 モーターサイクル車両開発本部長

**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

**植田 孝太郎**  
 品質保証本部長 CQO

**知花 栄進**  
 経営戦略本部経営戦略部  
 経営戦略担当

**横溝 晋**  
 ランドモビリティ事業本部  
 EV事業推進部長

**Michael Chrzanowski**  
 YMUS(アメリカ)社長

**Jeffrey Young**  
 YMFC(アメリカ)社長

**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長

**橋本 満**  
 企画・財務本部長

**Olivier Prevost**  
 YMENV(ヨーロッパ)社長

**青田 元**  
 経営戦略本部長 CSO

**Ben Speciale**  
 Marine Business Unit  
 President, YMUS(アメリカ)

**小池 宏誌**  
 アウトドアランドビークル事業本部長

**今西 貴弘**  
 生産本部長

**茨木 康充**  
 生産技術本部長

**北中 健朗**  
 グローバルRC・法務・  
 知財本部長 CRCO



## コーポレートガバナンス

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

### コーポレートガバナンスの考え方

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

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

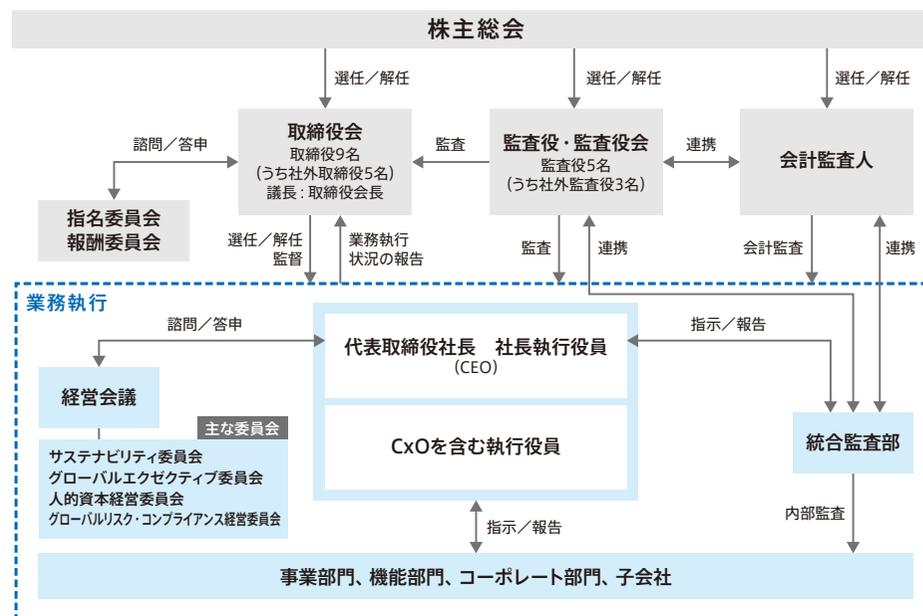
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
運営体制の整備	2001年～: 役員人事委員会導入 (指名・報酬委員会) <span style="float: right;">2025年～: 指名・報酬委員会</span>													
	コーポレートガバナンス基本方針制定													
	取締役会の実効性評価開始													
	買収防衛策廃止													
役員体制	2001年～: 執行役員制度導入													
	2007年～: 社外取締役の選任													
	2009年～: 女性取締役の選任													
	外国人執行役員の選任 <span style="float: right;">取締役会議長・最高経営責任者 (CEO) の分離</span>													
取締役の人数	10	10	12	11	11	13	11	11	10	10	10	10	10	9
うち独立社外取締役	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5
うち女性取締役	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	3
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	コア事業の競争力 再強化								

### 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など、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・営業活動など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・経営管理など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。

#### コーポレートガバナンス体制図



CEO: Chief Executive Officer



## コーポレートガバナンス

## ■ 主な会議体の概要

社内取締役

社外取締役、社外監査役

執行役員

	取締役会	監査役会	旧 役員人事委員会		経営会議	旧 サステナビリティ委員会	
			指名委員会	報酬委員会		サステナビリティ委員会	グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会
構成	取締役9名 うち社外取締役5名	監査役5名 うち社外監査役3名	社外取締役3名 社外監査役1名 取締役会長1名	社外取締役2名 社外監査役1名	執行役員11名 (CEOを含む)	CSO CSOが指名する 執行役員	CRCO CRCOが指名する 執行役員
議長・委員長	渡部 克明 取締役会長	妻夫木 雅 常勤監査役	Jin Song Montesano 社外取締役	増井 敬二 社外取締役	設楽 元文 CEO	青田 元 CSO	北中 健朗 CRCO
目的・役割	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する。	株主の皆さまに対する受託者責任を踏まえた、取締役会から独立した機関。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する。	最高経営責任者(CEO)・取締役・監査役の選任・解任案や、執行役員・フェローの選任・解任プロセスのチェックなどに係る取締役会に上程する議案について審議、決定、答申を行う。	CEO・取締役・執行役員・フェローの報酬制度等に係る取締役会に上程する議案について審議し、決定、答申を行う。	業務執行にかかわる事項を審議する機関として設け、意思決定の迅速化を図る。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する。	グループにおけるサステナビリティ経営の推進のため、サステナビリティをめぐる課題への対応・推進などを審議・検討する。	グループにおけるグローバルリスク・コンプライアンスに係る課題への対応などを審議・検討する。
2024年度の活動状況	開催回数	14回	19回	11回	24回	6回	
	主な議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオマネジメント</li> <li>サステナビリティ経営</li> <li>人的資本経営</li> <li>グローバルグループガバナンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査方針・計画・役割分担</li> <li>監査報告書・監査総括</li> <li>会計監査人の評価・選任</li> <li>監査役会実効性評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の選任・解任</li> <li>報酬</li> <li>サクセッションプラン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新中期経営計画</li> <li>大型投資・出資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG評価レビュー</li> <li>リスクコンプライアンス活動</li> <li>人権の取り組み</li> <li>価値創造プロセス</li> <li>マテリアリティ</li> </ul>	



## コーポレートガバナンス

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

当社監査役会は、株主の皆さまに対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、事業の報告請求、業務・財産状況の調査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限を行使すること、取締役会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べるなどを通じて、取締役の職務の執行、内部統制体制・業績・財務状況等について、適法性・妥当性の監査を実施します。

上記を踏まえて、当社取締役会・監査役会の構成は全体として知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に配慮した構成とすることにし、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	新たな成長の種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	売上収益成長率と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。
<b>E</b> 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。
<b>S</b> DE&I／人財開発	グローバルな事業環境と変化の早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。
<b>G</b> 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。

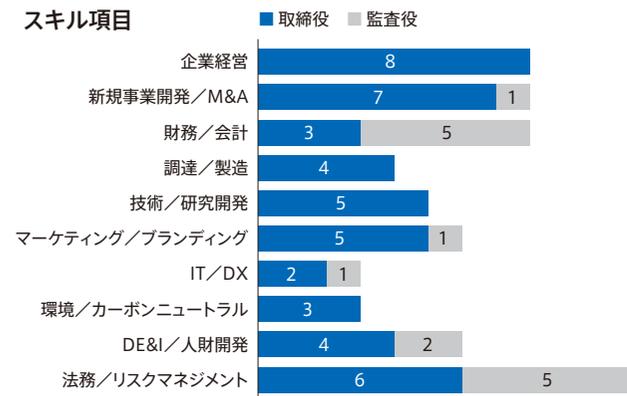


## コーポレートガバナンス

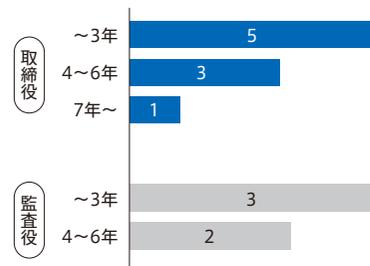
## スキルマトリクス (2025年3月25日現在)

役職	氏名	在任年数	年齢	性別	独立	グローバル 経験	企業経営	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	<b>E</b> 環境/カーボン ニュートラル	<b>S</b> DE&I/ 人財開発	<b>G</b> 法務/リスク マネジメント
取締役	渡部 克明	11	65	男性		○	●			●	●	●				●
	設楽 元文	3	62	男性		○	●	●	●				●		●	●
	丸山 平二	4	63	男性			●	●			●			●		
	松山 智彦	3	61	男性		○				●	●			●		
社外 取締役	田代 祐子	6	71	女性	独立	○	●	●	●			●			●	●
	大橋 徹二	5	71	男性	独立	○	●	●		●	●	●	●			●
	Jin Song Montesano	3	53	女性	独立	○	●	●				●			●	●
	増井 敬二	1	70	男性	独立	○	●	●	●	●	●					●
	Sarah L. Casanova	—	60	女性	独立	○	●	●				●		●	●	
常勤 監査役	妻夫木 雅	2	63	男性		○			●			●				●
	野田 武男	—	60	男性		○			●				●			●
社外 監査役	米 正剛	6	70	男性	独立	○		●	●							●
	河合 江理子	4	66	女性	独立	○			●						●	●
	氏原 亜由美	2	63	女性	独立				●						●	●

## スキル項目



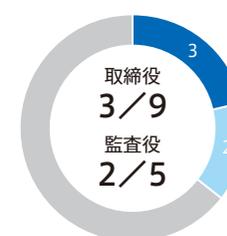
## 在任年数



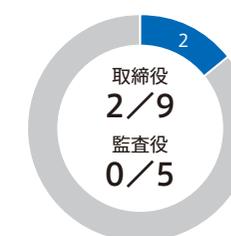
## 社外役員



## 女性役員



## 外国籍役員





## コーポレートガバナンス

### 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、経営統制部を事務局として、取締役会全体の分析・評価を毎年実施し、継続的な改善を図っています。

#### 評価プロセス

すべての取締役、監査役を対象に以下のプロセスで実施しました。

- 自己評価 第三者機関のフレームワークに基づき、以下4点の評価観点に基づく自己評価を実施。
  - ① 取締役会の役割 ② 取締役会の構成 ③ 取締役会の議論 ④ 取締役会の説明責任
- 第三者機関による客観的な観点からのアンケートおよびインタビューによる調査
- 取締役会での実効性評価の結果共有、取り組むべき課題についての審議

#### 2023年度の評価結果

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

#### 2023年度の評価結果として認識された課題

- 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

#### 2023年度に認識された課題への対応状況

課題に対し、当社取締役会では、2022年からの中期経営計画にて策定した事業ポートフォリオの方向性に基づき、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。サステナビリティ、グローバルグループガバナンス、人的資本経営に関する議論では、全体像の共有と網羅的な議論を目的に、集中討議を開催しました。

この結果、すべての課題に対する取り組み状況について、今回の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。

#### 2024年度の評価結果

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が積極的かつ継続的に実施できており、また前年度に識別された課題に対して着実に対応することで、2030年を見据えた長期ビジョンの進捗、ならびに次期中期経営計画の策定に向けた議論を含め、十分な実効性を確保できていることが確認されました。

#### さらなる高度化の余地があると認識された課題

- 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

あわせて、取締役会の議論の質を向上させるため、以下の施策を推進します。

- ・ 機関設計を含む将来的な取締役会の方向性の明確化
- ・ 適切な議題の選定
- ・ 説明資料における論点の整理と明確化

### 指名委員会・報酬委員会の新設

2001年より役員の選任・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したが、委員会審議の実効性をより一層高めるため、2025年3月25日より、役員人事委員会を再編し、指名委員会および報酬委員会を設置することとしました。

両委員会の独立性と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、両委員会における委員長を社外取締役から選定し、委員は社外役員が過半数となる構成としています。両委員会を合わせて原則年6回以上開催します。

#### 指名委員会

委員長 社外取締役 Jin Song Montesano

委員 社外取締役 田代 祐子

委員 社外取締役 大橋 徹二

委員 社外監査役 米 正剛

委員 取締役会長 渡部 克明

#### 報酬委員会

委員長 社外取締役 増井 敬二

委員 社外取締役 Sarah L.Casanova

委員 社外監査役 氏原 亜由美



## コーポレートガバナンス

## CEOサクセッションプラン

役員人事委員会を再編し、取締役会の指名に関して指名委員会を設置しています。指名委員会では、最高経営責任者(CEO)・取締役・監査役の選任・解任案や、執行役員・フェローの選任・解任プロセスのチェックなどに関する審議を行っています。

グローバルに展開する感動創造企業として、多様な人材を最大活用すべく、各階層の候補者プールの構築や評価、育成といったさまざまな取り組みについては、明文化された規程に則って運用するとともに、社外取締役の関与や外部機関の知見活用を通じて、プロセスの透明性と妥当性の確保に努めています。CEOのサクセッションプラン(後継者計画)は、当社企業価値の持続的かつ安定的な向上に向けて重要な経営課題の一つであるとの認識のもと、以下のように定めています。

## CEOの要件・評価基準

当社の置かれた事業環境を踏まえCEOに求められる要件について、「実績・経験・スキル」「能力」「資質」の категорияごとに指名委員会での審議を通じて詳細化するとともに、感動創造企業として以下の価値観を重要な要素として位置づけています。

- ・当社企業理念の体現者であること
- ・公明正大であること
- ・チャレンジ精神を誰よりも発揮すること
- ・人徳を備えていること

## CEOの選任プロセス

## (1)CEO候補者リストの策定

- ・執行役員を兼務する取締役による推薦
- ・外部機関によるリーダーシップアセスメント
- ・指名委員会における審議を経てCEO候補者リストを決定

## (2)CEO候補者の育成・絞り込み

- ・CEO候補者ごとの育成計画を指名委員会で審議し決定
- ・現任CEOが各候補者に対しリーダーシップ開発に関して助言
- ・各候補者の育成状況を定期的に指名委員会が確認

## (3)取締役会決議

- ・指名委員会においてCEO候補者の育成状況や、リーダーシップ評価を踏まえて最終候補者1名を取締役に提案

## CEOの辞任・解任プロセス

## 取締役会・指名委員会の役割

●取締役会はCEOの業務遂行状況を監督し、当社の業績等や、CEOの業務執行に関する客観的事実等を踏まえて、その機能を十分に発揮していないと認められる場合や、CEO自身が辞任を表明した場合、その他の事由によりCEOが当社経営に著しい支障が生じる状況を生み出した場合は、当該CEOを解任するとともに、速やかに新しいCEOを任命する。

●指名委員会は、上述の状況が生じた場合、当該CEOに指名委員会への出席を求め聴聞し、その結果を取締役に報告する。

## 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報酬委員会(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。2025年からの中期経営計画の開始と併せて、業績連動報酬を拡大し、取締役・執行役員の報酬構成比率を変更しました。

## 基本方針

- 経営理念・行動指針に則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、中期経営計画等の目標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。2025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=33%:33%:33%」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

当社取締役等と株主の皆さまとの価値共有を進めるとともに、企業価値の持続的向上が図られることを目的として、当社のTSR(株主総利回り)評価に連動して交付数を定める譲渡制限付株式を交付する制度としています。

## 代表取締役社長の報酬構成比率(基準値)



## 業績連動賞与の構成

全社業績連動賞与	個人業績連動賞与 あらかじめ定める役職別基準額×0~2倍	
	財務評価	非財務評価
総資産 親会社の所有者に帰属する当期利益 × 一定割合0.105% (取締役を兼務しない執行役員は0.109%) × 総資産営業利益率(ROA)に基づく評価係数 (その他経営業績による調整を含む) 0~2倍	担当部門の売上収益・営業利益・ 総資産営業利益率(ROA)等の 予算達成度および前期比を考慮	中期経営計画等における取り組み、 役員後継者・経営幹部候補の育成、 企業価値・ブランド価値への寄与等、 進捗度等を考慮
財務評価、非財務評価の割合		取締役/1:1(執行役員/1:1)
全社業績連動賞与、個人業績連動賞与の割合 代表取締役/1:0 取締役/2:1(上席執行役員/2:1 執行役員/1:2)		



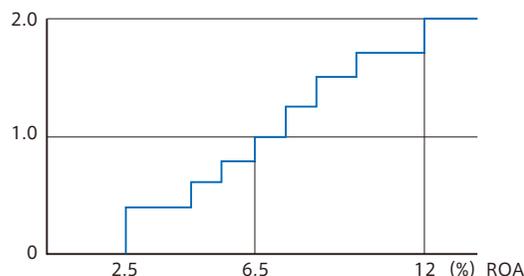
## コーポレートガバナンス

## ■ 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、報酬委員会の審議を経て調整を行う。

- 連結売上収益・連結営業利益の達成状況
- 従業員賞与の前期比
- 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および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=

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

## 配当込みTOPIX成長率=

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

## ■ 2024年度の実績:役員報酬等

2024年度では、ROAの3年平均値は9.9%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、総合的な経営業績の評価を行い、役員報酬規程通りの1.25としました。

全社業績連動賞与の総原資額は、連結当期利益1,081億円×0.14%×ROA評価係数1.25=189百万円となり、これを各取締役役に配分しました。

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	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名	244	189	16	120	570
社外取締役	6名	99	—	—	—	99
監査役(社外取締役を除く)	2名	76	—	—	—	76
社外監査役	3名	59	—	—	—	59
合計	16名	479	189	16	120	805

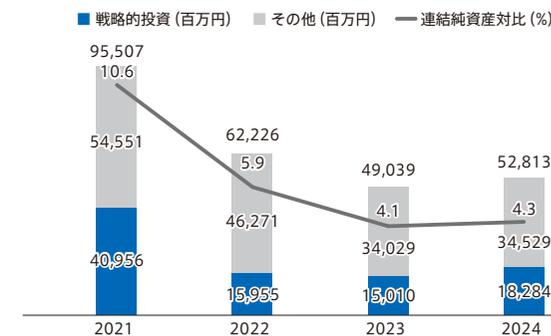
- (注) 1. 上記「基本報酬」の額は、2024年度に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)です。  
 2. 上記「基本報酬」の支給額と支給対象となる人数には、期中に退任した取締役2名を含んでいます。  
 3. 上記「全社業績連動賞与」および「個人業績連動賞与」の額は、2024年度の業績等の結果を踏まえて、2025年4月に支給した額(全額金銭報酬)です。  
 4. 株式報酬に関しては、当社は、社外取締役を除く取締役および執行役員(外国人執行役員を除く)に対する株式報酬として、従来、業績条件のない譲渡制限付株式報酬制度(以下「旧制度」といいます)に基づき、当社役員としての地位を退任するまで譲渡しないことなどを条件に、当社普通株式(譲渡制限付株式)を交付していましたが、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、2024年度のTSR評価等の結果を踏まえて、2025年4月以降に支給した額(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、2023年度に係る事業報告において開示した2024年4月以降に支給する見込みの額は153百万円でしたが、2024年4月に支給した額は191百万円となりました。

## ■ 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。

2024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。また、2025年2月18日にヤマハ株式会社の株式1,000万株の売却を実施しました。

## 政策保有株式





## リスク・コンプライアンス経営

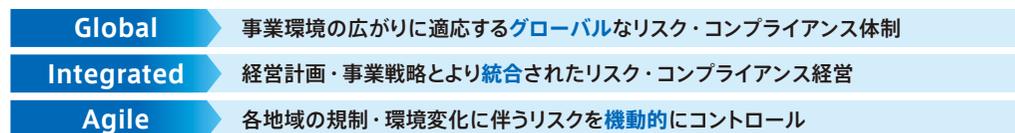
### ■ 基本的な考え方 “Global・Integrated・Agile”

当社では、リスク・コンプライアンス経営の方針として、“Global・Integrated・Agile”を柱として、環境の変化を素早く捉え、責任・権限のグローバル化を図るヤマハ発動機グループの経営を促進するリスク・コンプライアンス体制を推進しています。具体的には、事業環境の広がりに適応してグローバルに、経営計画・事業戦略とより統合されたリスク・コンプライアンス経営を実現し、各地域の規制・環境変化に伴うリスクを機動的に特定してコントロールすることで当社の価値創造を担うことを掲げて、各活動を進めています。

そのために、現中期経営計画では、CRCO（チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー）を任命してアカウンタビリティを強化し、グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会の設置により経営審議を深め、主要な事業地域にRCO（リスク・コンプライアンス・オフィサー）を配置して実効性を担保しつつ、RCOからCRCOへのダイレクトレポートを構築することで機動性を促進していきます。

### リスク・コンプライアンス経営の方針 “Global・Integrated・Agile”

**目指す姿** 環境の変化を素早く捉え、責任・権限のグローバル化を図るヤマハ発動機グループの経営促進



**中期計画**



**経営環境の変化**



### ■ リスク・コンプライアンス経営体制

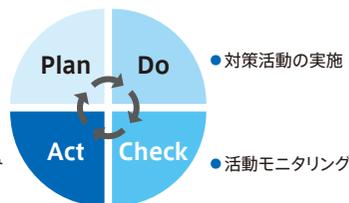
リスクマネジメントおよびコンプライアンスのための体制として、CRCOを任命し、「リスクマネジメント規程」および「コンプライアンス管理規程」に基づき、CRCOが委員長となり指名する執行役員を委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」において、グループ全体のリスクやコンプライアンス遵守のための計画を審議し、その実行状況をモニタリングしています。またCRCOが指名する主要各地域のRCOを委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」を設置するとともに、本社各リスク主管部門長等による「リスク・コンプライアンス推進会議」を設置し、リスクマネジメントやコンプライアンスについての方針や計画、モニタリングと対策などを専門視点で審議しています。そしてこれらの審議の結果は、CRCOより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。

### ■ リスクマネジメント活動

リスクマネジメント活動は、以下のPDCAサイクルを全社で回すことで推進しています。ヤマハ発動機グループでは、当社の経営・事業にかかわるリスクを特定したリスク管理台帳を作成してグローバルに全社に展開しており、リスク管理台帳に基づくリスクアセスメント、リスクの選定、リスク対策、モニタリングなどの各活動を進めることにより、組織的にリスクのコントロールを実施しています。

- 社内外の情報分析
- グループ重要リスクの測定
- リスク管理台帳の評価
- 活動方針、活動計画の測定

- リスク管理台帳の見直し
- 次年度活動計画への盛り込み
- 活動結果のレビュー



### ■ グループ重要リスク対策、BCPの策定

リスクアセスメントを踏まえてグループ全社で重点的に取り組む「グループ重要リスク」を選定し、その対策活動を計画して実行をモニタリングすることで、グループ全体のリスク低減を組織的に図っています。

2025年度は、製品品質に関する法令違反、設備機械等による業務中の死亡・重傷事案、サイバーセキュリティ、サプライチェーンの途絶、人権侵害、ハラスメント、機密情報の漏洩の各リスクについて、全社で取り組みを推進しています。

また、当社は事業継続に影響を与えるリスクに備え、「事業継続規程」を定めており、南海トラフ巨大地震への対策、パンデミックへの対策、サイバーインシデントの対策などの視点からBCP（事業継続計画）を策定しています。



## リスク・コンプライアンス経営

### ■ コンプライアンスの基本的な考え方

当社グループは、「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をグローバルに推進しています。

#### 倫理行動規範

当社は、創業時から受け継ぐ社訓や経営理念を踏まえ、遵守すべき行動基準を「倫理行動規範」として定め、グループ全体に展開しています。倫理行動規範は、「サステナビリティ基本方針」の制定を受けて2024年に改定し、人権・多様性、社会的責任などの項目を追加しました。海外子会社ではこの規範を現地語化して展開しており、11カ国語の教育ビデオも用いて周知を図っています。

### ■ グローバル・コンプライアンス体制

CRCOおよび2025年1月に設置したグローバルRC・法務・知財本部が、グループ全社のコンプライアンス・ガバナンス体制を統括するとともに、当社グループの経営・事業にかかわる重要な法令やコンプライアンス領域を特定し、リスク主管部門を定めて、経営方針、管理ルール・プロセス、実務ガイド、教育活動、モニタリング、不正調査・是正や再発防止などを含むグループ全社のコンプライアンス体制整備と運用を推進しています。

また、内部通報制度としてホットラインを全社導入しており、2024年は247件の通報を受け付けています。本社直轄の通報制度としては、国内のコンプライアンス・ホットラインに加えて、グローバルに全社から特定領域の通報を10言語で受け付けるグローバル・コンプライアンス・ホットライン、お取引先より通報を受け付けるフェアビジネスホットライン、人権領域の是正・救済に向けた人権通報窓口などを運用しています。

### ■ コンプライアンス活動

当社は、コンプライアンス活動の年次計画を策定しており、この計画に基づく各活動を組織的に推進しています。

#### 1 リスク評価と対策

当社の事業は全世界で展開されており、その事業活動には遵守すべき多くの法令等があります。当社グループが毎年行うリスク評価において贈賄、カルテル、安全保障貿易、個人情報保護、人権保護など、共通で認識すべきコンプライアンスリスクについては、事業部門、グループ会社の単位でリスク評価を行い、対策、モニタリングしています。

#### 2 グローバルな教育活動

新入社員や新しく役職に就く社員に向けた特定教育から、全社員対象のコンプライアンス研修まで、幅広く教育を実施しています。また、特徴的な教育として、グローバル・マネジメント層向けに、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)で毎回実施する当社事例を活用したケーススタディや、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、グローバル経営を支える教育を推進しています。

さらに、社長執行役員のコンプライアンス・メッセージや、eラーニング、ビデオ研修、これら素材のグローバル配信などを行い、全社で“コンプライアンス最優先”を推進しています。

#### 3 コンプライアンス風土

コンプライアンス風土を測定する手段の一つとして、グループ会社共通のコンプライアンス意識調査を毎年実施し、「倫理行動規範」の理解度や規範の実践度合い、ホットライン利用、教育の有効性などコンプライアンス施策の有効性を確認しています。また、調査結果や社会の潮流も踏まえ、社員向けの解説や具体例などを加えた「倫理行動規範ガイドブック」を毎年更新しています。

### ■ 2024年度に取り上げたテーマ

グローバル・エグゼクティブ・コミッティ(GEC)では、子会社不正、役員に係る内部通報、グループガバナンス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うとともに、グローバルリスク・コンプライアンス体制の目指す姿を討議しました。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、サイバーセキュリティなど、当社で定めるグループ重要リスクのうちグローバルに展開を加速している分野の活動を主管部門長による対談形式のビデオ配信により取り上げるとともに、海外拠点長によるライブディスカッションを活用して、理解の浸透を図りました。さらに、執行役員の研修では、二輪車の型式指定申請の不適切事例を題材に品質不正や企業風土などについてディスカッションを行いました。

そのほか、本社の研修では、人権の尊重、ハラスメント、競合事業者との接触と独禁法、贈賄防止、個人情報保護、他社との技術交流、ホットライン事例と倫理行動規範、労働時間の適正管理、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、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発生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。



ファクトデータ

# Fact Data

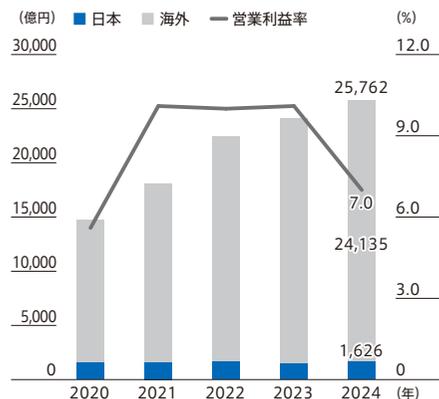
- 74 財務ハイライト
- 75 11カ年主要連結財務データ
- 76 環境・社会関連データ
- 77 会社情報／株式情報



# 財務ハイライト

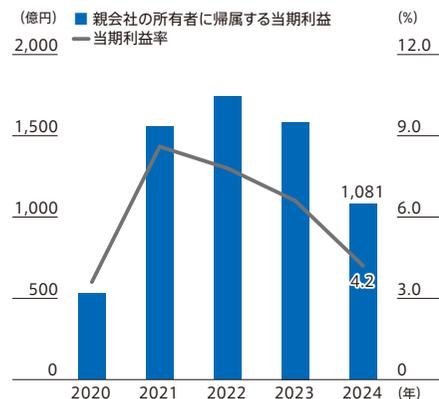
\*2022年までは日本基準、2023年からIFRS基準にて算出

## 売上収益／営業利益率



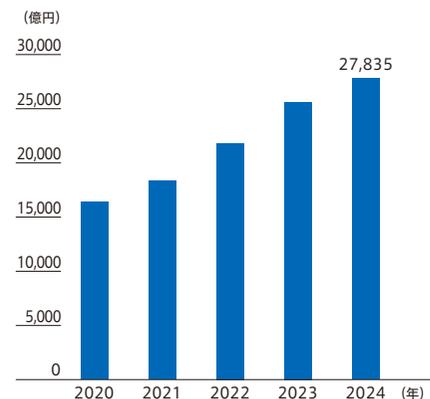
売上収益は、コア事業の二輪車のうち、ブラジル、インド、において販売台数の増加および台当たり単価が向上したことにより、前期比6.7%の増収となりました。

## 親会社の所有者に帰属する当期利益／当期利益率



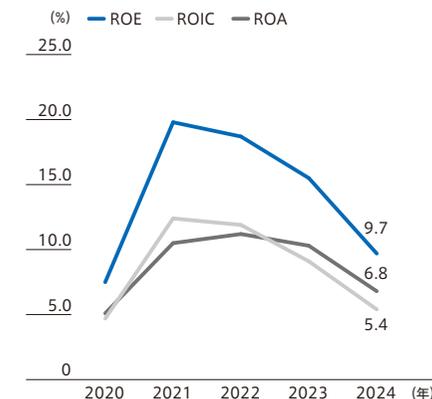
当期利益は、販管費の増加や事業構造の見直しに伴う費用、一部固定資産の減損損失などを計上し営業利益が減少したことに伴い、前期比31.8%の減益となりました。

## 資産合計



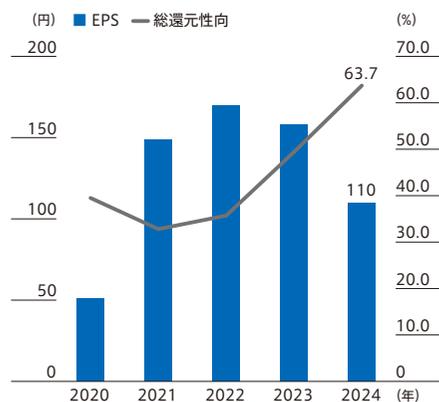
資産合計は、販売金融債権の増加等により前期末比2,199億円増加しました。

## ROE／ROIC／ROA



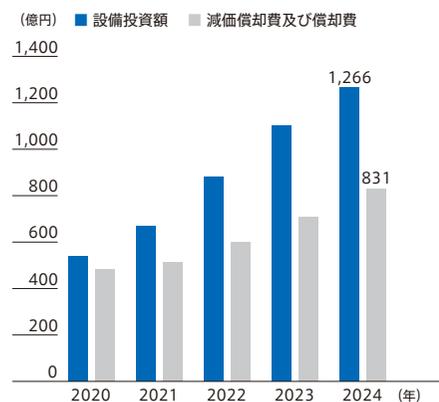
前中期経営計画期間(2022～24年)の平均では、ROE14.6%、ROIC8.8%、ROA9.4%となりました。

## EPS／総還元性向



前中期経営計画期間(2022～24年)の平均では、総還元性向49.6%となりました。

## 設備投資額／減価償却費及び償却費



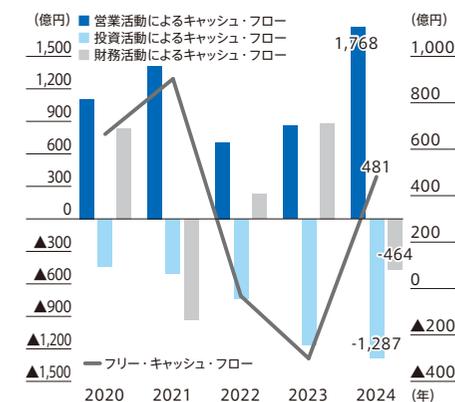
ランドモビリティ事業で819億円、マリン事業で299億円、ロボティクス事業で71億円、その他事業で77億円の設備投資を行いました。

## 研究開発支出／売上収益研究開発費率



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1,360億円となりました。

## 連結キャッシュ・フロー



当期のフリー・キャッシュ・フローは481億円のプラス、現金及び現金同等物の残高は3,730億円となりました。有利子負債(リース負債を除く)は9,520億円となりました。



## 11カ年主要連結財務データ

日本基準						IFRS							2024/2023
						2019	2020	2021	2022	2023	2024	増減率(%)	
事業年度:						事業年度:							
売上収益【売上高】						売上収益【売上高】							
						百万円							
						増減率(%)							
商品別売上高	二輪車	¥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	¥2,414,759	¥2,576,179	6.7
	マリン	977,580	1,032,560	930,112	1,045,211	1,022,174	1,119,840	946,476	1,179,736	1,468,244	1,585,304	1,715,384	8.2
	特機	276,367	309,337	297,216	323,838	344,658	350,059	328,344	391,130	517,040	547,500	537,739	▲1.8
	産業用機械・ロボット	142,204	169,495	152,310	151,622	153,778	75,644	83,005	120,280	115,869	101,712	113,262	11.4
	その他	38,942	46,501	46,871	67,571	69,891	40,928	46,058	48,643	62,178	86,471	112,172	29.7
	その他	86,113	73,262	76,322	81,845	82,634	78,292	67,412	72,704	85,123	93,769	97,620	4.1
売上総利益	372,849	436,525	402,660	458,629	455,173	442,331	371,812	506,840	633,745	812,244	821,964	1.2	
営業利益	87,249	130,329	108,594	149,782	140,787	115,364	81,672	182,342	224,864	243,920	181,515	▲25.6	
税引前当期利益【税金等調整前当期純利益】	97,793	122,599	99,730	152,313	136,883	120,626	84,990	199,704	245,798	236,073	183,175	▲22.4	
親会社の所有者に帰属する当期利益【親会社株主に帰属する当期純利益】	68,452	60,023	63,153	101,603	93,366	75,736	53,072	155,578	174,439	158,421	108,069	▲31.8	
営業活動によるキャッシュ・フロー	93,618	28,475	143,163	126,342	58,858	99,127	110,487	141,336	70,921	86,031	176,847		
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲72,470	▲68,475	▲46,541	▲53,194	▲48,274	▲79,662	▲43,950	▲51,026	▲74,160	▲116,126	▲128,748		
フリー・キャッシュ・フロー	21,149	▲40,000	96,621	73,147	10,584	19,465	66,537	90,309	▲3,238	▲30,094	48,099		
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲8,908	6,845	▲67,627	▲52,830	▲26,423	▲36,760	83,668	▲93,488	23,103	88,532	▲46,426		
設備投資額	65,871	64,064	61,330	56,532	48,342	58,053	53,756	66,963	88,206	109,991	126,584	15.1	
減価償却費及び償却費	37,667	44,324	42,434	45,457	46,405	49,689	48,241	51,129	59,824	71,041	83,067	16.9	
事業年度末:						事業年度末:							
資産合計【総資産】	¥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	¥2,563,561	¥2,783,501	8.6	
資本合計【純資産】	503,224	531,700	575,404	665,232	695,743	751,828	749,158	900,670	1,054,298	1,134,359	1,226,586	8.1	
有利子負債(リース負債を除く)	403,652	410,147	364,381	353,490	356,688	364,951	466,935	458,514	602,689	843,808	951,974	12.8	
レシオ:						レシオ:							
営業利益率(%)	5.7	8.0	7.2	9.0	8.4	6.9	5.6	10.1	10.0	10.1	7.0		
親会社所有者帰属持分当期利益率【自己資本当期純利益率】(ROE)(%)	16.2	12.6	12.3	17.6	14.6	11.1	7.5	19.8	18.7	15.5	9.7		
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】(%)	35.1	37.6	40.5	44.0	46.3	46.0	43.6	46.9	45.9	42.0	41.7		
株価収益率(倍)	12.5	16.0	14.2	12.7	8.1	10.2	13.9	6.2	5.9	8.0	12.8		
DEレシオ(倍)	0.88	0.84	0.68	0.57	0.54	0.52	0.65	0.53	0.60	0.78	0.82		
円													
1株当たり情報:						1株当たり情報:							
1株当たり当期利益【1株当たり当期純利益】	¥65.35	¥57.30	¥60.28	¥96.98	¥89.12	¥72.28	¥50.63	¥148.56	¥170.49	¥157.89	¥110.12	▲30.3	
1株当たり親会社所有者帰属持分【1株当たり純資産】	438.86	468.45	509.84	594.45	627.55	672.95	681.72	828.10	988.60	1,084.96	1,188.23	9.5	
1株当たり配当金	40.00	44.00	60.00	88.00	90.00	90.00	60.00	115.00	125.00	145.00	50.00	▲65.5	
百万円、ただし株価は円													
株価情報(事業年度末):						株価情報(事業年度末):							
株価	¥814	¥915	¥858	¥1,232	¥720	¥734	¥701	¥920	¥1,003	¥1,280	¥1,405	9.8	
株式時価総額	852,683	958,264	898,931	1,290,413	753,989	769,567	735,207	954,229	1,018,027	1,268,663	1,372,988	8.2	
人													
その他の情報(事業年度末):						その他の情報(事業年度末):							
株主数	30,416	34,214	42,031	34,566	51,113	67,741	82,730	79,112	94,547	136,752	265,935	94.5	
従業員数	52,662	53,306	53,150	53,579	53,977	55,255	52,437	51,243	52,554	53,701	54,206	0.9	

(注) 1. 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。

2. 百万円単位で表示されている金額については、百万円未満は切り捨て処理されています。

3. 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。

4. 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。

5. 「その他」に含んでいた「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。

6. 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、株式分割前実際の配当金の額を記載しています。

7. 当社グループは2024年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。2023年12月期の連結財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。



## 環境・社会関連データ

### SASB 要求項目

	SASB 指標*1	項目	単位	2024年	
基本データ	TR-AU-000.A	二輪車生産台数	千台	4,892	
	TR-AU-000.B	二輪車販売台数	千台	4,961	
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	
	TR-AU-250a.3	リコール台数	台	497,751	
労働慣行	TR-AU-310a.1	団体交渉協定の対象となった労働者の割合	%	84	
	TR-AU-310a.2	ストライキやロックアウトによる業務停止の件数 業務停止に関与する労働者数(人)×停止日数	件 人日	1 87	
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	87
			北米	mpg	38
			日本	km/L	43
			その他	km/L	39
	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	車両の燃費効率と排出ガスにおけるリスクおよび機会に関する戦略の説明	—	<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> </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>サステナビリティの推進</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	トン	67,371*2	
		上記廃棄物のうちリサイクルされた重量の割合	%	—*3	
	TR-AU-440b.2	回収された使用済み原材料の重量、リサイクル率	トン	—*3	
		廃棄製品からリサイクルされた材料の割合	%	—*3	
	TR-AU-440b.3	製品のリサイクル可能率	%	90%以上	

\*1 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 \*2 製造過程に限定せず、事業活動全てから発生した廃棄物量も含む。 \*3 現時点では算出根拠となるデータが確認できていないため、算定対象から除外。



## 会社情報／株式情報 (2024年12月31日現在)

社名	ヤマハ発動機株式会社 (英語名: Yamaha Motor Co., Ltd.)
本社	〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500 TEL: 0538-32-1115 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 54,206人 ヤマハ発動機株式会社単体 10,929人

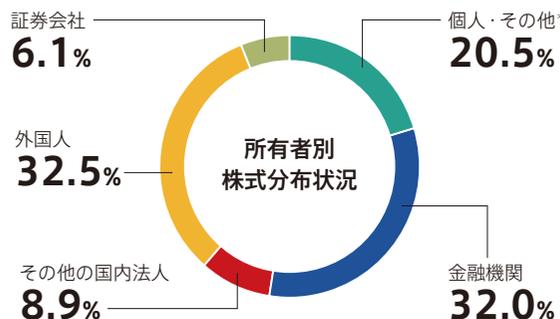
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	7272
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号
監査法人	EY新日本有限責任監査法人
主な採用指数	日経225、JPX日経400、JPXプライム150

### 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  
 ヤマハ熊本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 Philippines, Inc.  
 Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.  
 Thai Yamaha Motor Co., Ltd.  
 Yamaha Motor da Amazonia Ltda.

### 株式の状況

発行可能株式の総数	2,700,000,000株 (普通株式)
発行済株式総数	1,026,354,101株 (自己株式48,678,564株を含む)
株主数	265,935名



\*「個人・その他」には自己株式48,678,564株(4.7%)が含まれています。

### 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)	16.82
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	6.52
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	3.24
ヤマハ株式会社	2.96
SMBC日興証券株式会社	2.19
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	2.09
トヨタ自動車株式会社	1.92
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 エグゼンプテド ペンション ファンズ	1.84
日本証券金融株式会社	1.74
株式会社静岡銀行	1.73

(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。



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/>