

感動を創造する



そのために大切にしているもの

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



企業目的

感動創造企業

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

人々の夢を知恵と情熱で実現し、つねに「次の感動」を期待される企業

それが、感動創造企業・ヤマハ発動機である

経営理念

1. 顧客の期待を超える価値の創造

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

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

2. 仕事をする自分に誇りがもてる企業風土の実現

私たちは、個人の自主性から活力を生み出す風土をつくらなければならない。

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

3. 社会的責任のグローバルな遂行

私たちは、世界的な視野と基準で行動しなければならない。

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

行動指針

スピード

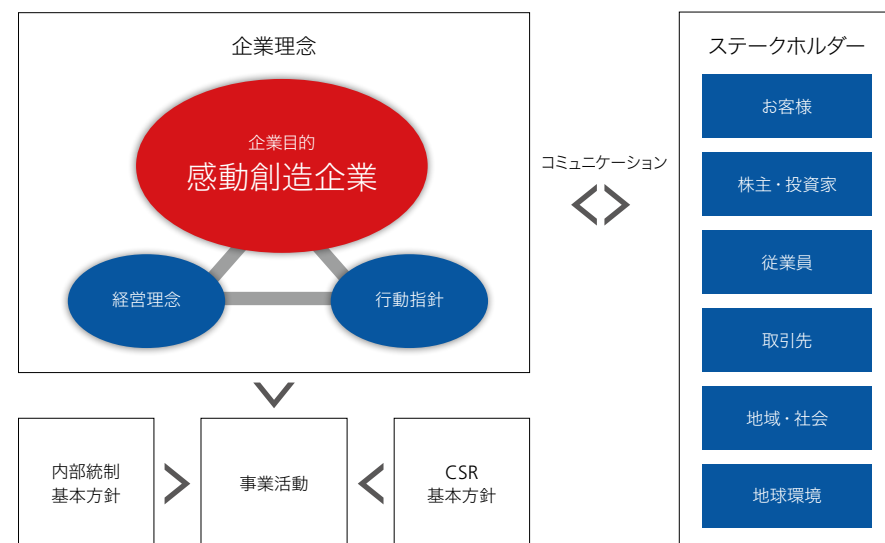
あらゆる変化に素早く対応

挑戦

失敗を恐れず、もう一段高い目標に取り組む

やり抜く

粘り強く取り組み、成果を出し、振り返る



Contents

■ イントロダクション

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

■ 持続的な成長に向けて

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

■ 競争力を生み出す基盤

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

■ コーポレートガバナンス

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

■ 事業別概況

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

■ Fact Data

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

編集方針

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

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

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

※ 本冊子からタイトル部分に発行年の年号を用いています。

情報開示体系

財務情報

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

非財務情報

- ヤマハ発動機Webサイト
<https://global.yamaha-motor.com/jp/>
- ヤマハ発動機技報
<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/technical/>
- サステナビリティ関連情報
<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/>
- コーポレートガバナンス報告書

将来の見通しに関する注意事項

本冊子の記述について、過去の事実以外は将来の見通しについての記述であり、これは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化により大きく異なることがあり得ますことをご承知おきください。実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。

技術を通して感動を生み出してきた歴史

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

経済復興下でのモーターサイクルへの挑戦

日本楽器製造株式会社第4代社長の川上源一(当社初代社長)が、楽器領域以外における将来の事業発展の足掛かりとして、モーターサイクル市場への参入を決定。第1号車の「YA-1」は、コンパクト・高品質・斬新なデザイン性で市場に大きな話題を呼びました。

事業領域の拡大と社会へのレジャー文化普及活動

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

需要の創造と事業基盤の構築

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

技術を融合した製品で社会課題に貢献

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

「感動と環境の両立」への取り組み

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

持続可能な社会に貢献する多様なモノづくり

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

1955

1960

1970

1990

2000

2010



社会の変化とともに、
コア技術を磨き
様々な製品を展開

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

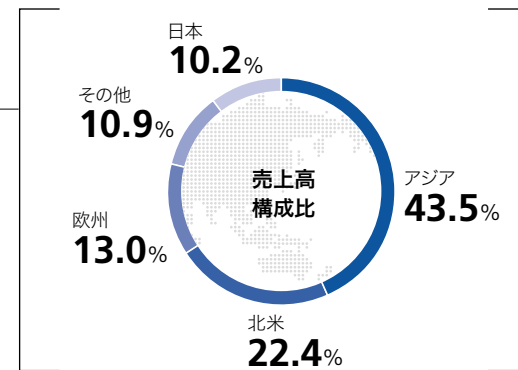
ヤマハ発動機のプレゼンス

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

連結業績

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

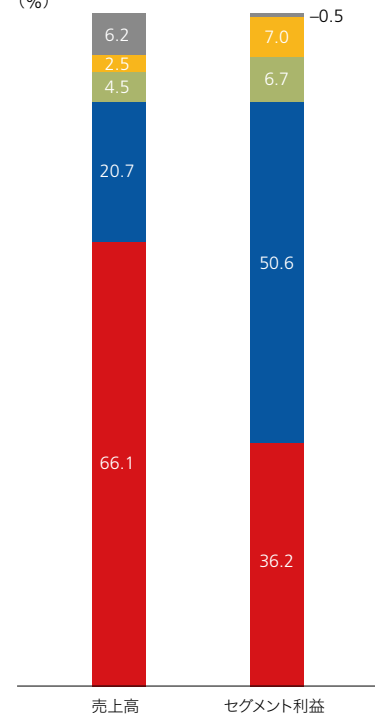
営業利益
513億円 → **1,154億円**
(2010年12月期)



事業ドメイン

2019年12月期より、セグメントを従来の「二輪車」「マリン」「特機」「産業用機械・ロボット」から「ランドモビリティ」「マリン」「ロボティクス」「金融サービス」に変更しました。売上高はランドモビリティが6割を占めているものの、営業利益はマリンがけん引しています。

事業別売上高/営業利益構成比 (%)



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

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

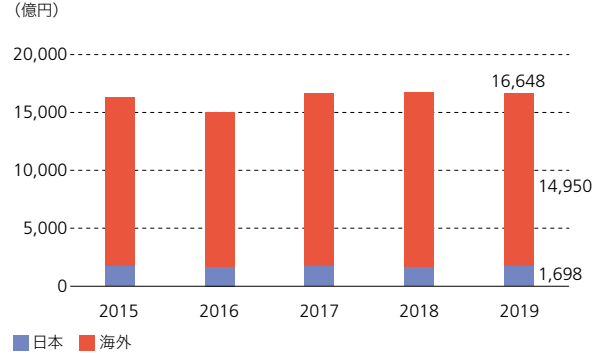
コア技術を応用した多軸な事業展開

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



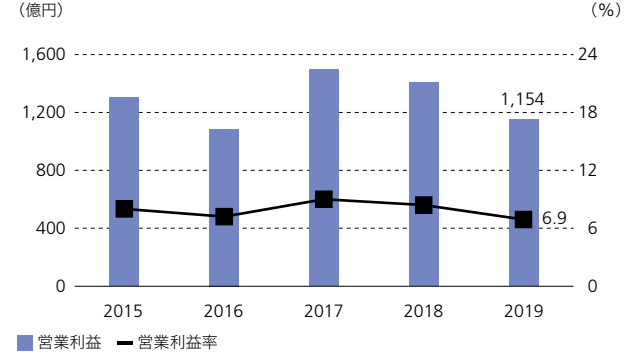
財務・非財務ハイライト

売上高



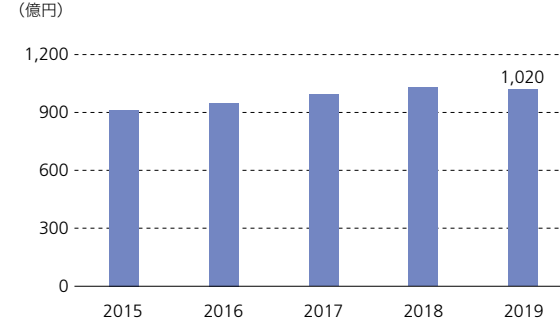
マリナー事業、金融サービス事業で増収となった一方で、ランドモビリティ事業とロボティクス事業(M&Aの影響を除く)では減収となり、前期比84億円減少の1兆6,648億円となりました。

営業利益/営業利益率



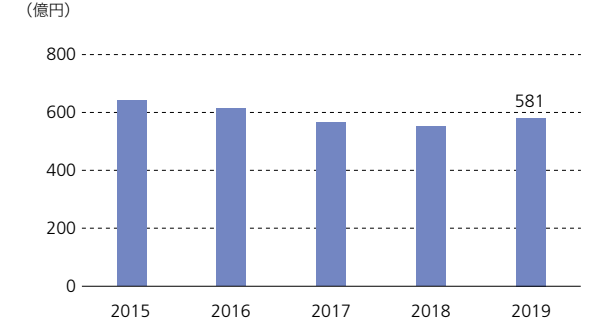
営業利益は、前期に引き続き二輪車事業での収益性改善が進みましたが、ロボティクス事業(M&Aの影響を除く)などの売上高の減少や成長戦略経費の増加、為替影響などにより、前期比254億円減少の1,154億円となりました。

研究開発費



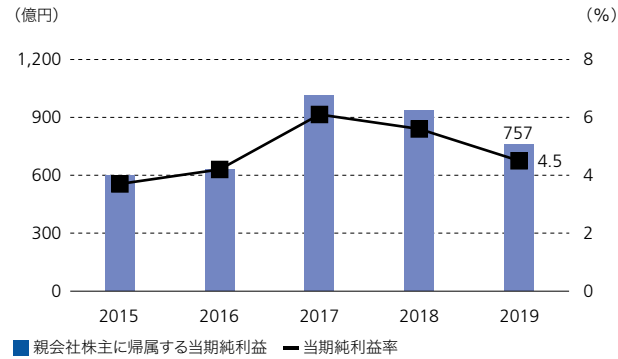
研究開発費は、前期並みの1,020億円となりました。

設備投資額



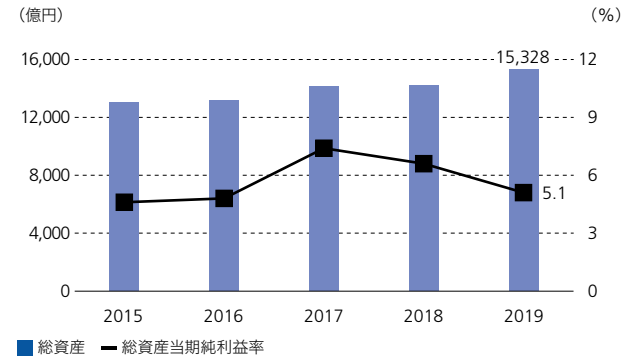
既存事業の持続的な成長と効率化のための設備投資額は581億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



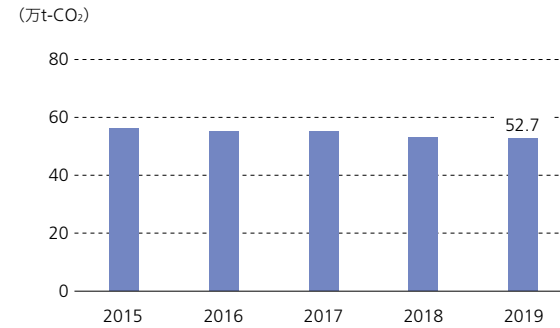
前期比176億円減少の757億円となり、当期純利益率も前期比1.0ポイント減少の4.5%となりました。

総資産/総資産当期純利益率



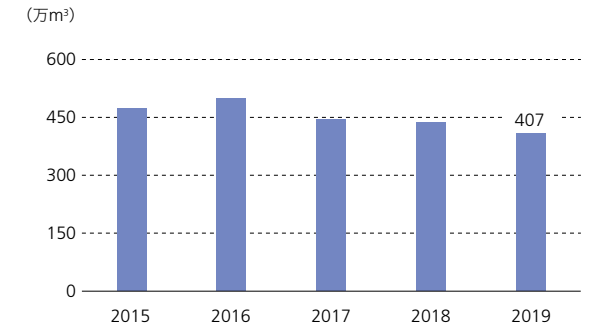
ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社(YMRH)およびその子会社を連結したことによる影響などを含め、前期末比1,120億円増加となりました。

CO₂排出量



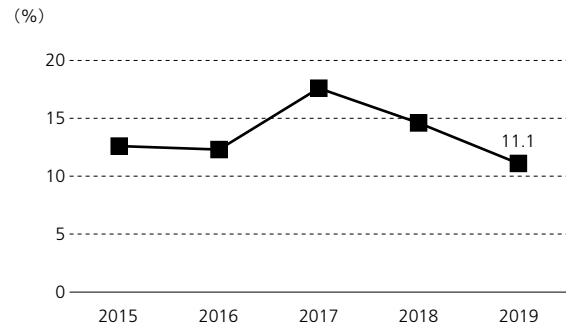
グループ共通の目標として「CO₂売上高原単位50%削減」を設定し、製造活動における温室効果ガスの削減を進めています。

取水量



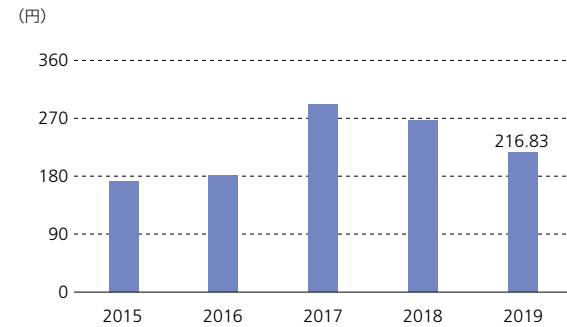
グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用を推進し、取水量の削減に取り組んでいます。

自己資本当期純利益率(ROE)



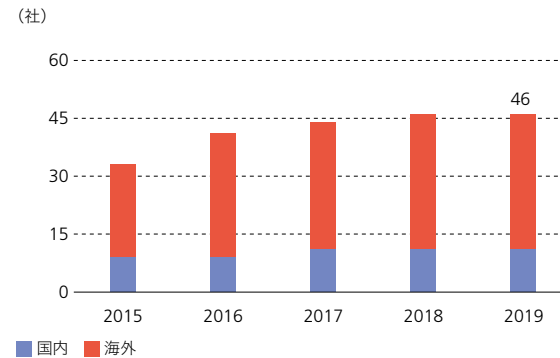
親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、ROEは前期末比3.5ポイント減少となりました。

1株当たり当期純利益



親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、前期を下回りました。

統一認証化参加社数



国内海外のグループ会社を対象としたグローバル環境ISO14001統一認証化の取り組みを2012年から進めています。日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に46社が統一認証に参加しています。

ブランドランキング*



* (株)インターブランドジャパンによる日本発のブランドを対象としたブランド価値ランキング「Best Japan Brands 2020」

ヤマハブランドは、ヤマハ発動機株式会社とヤマハ株式会社両社のブランド価値を合算して算出されており、ブランド価値13.69億米ドル(2019年11.95億米ドル、2018年9.98億米ドル)でした。