

企業名： ヤマハ発電機

レポート名： （例「ヤマハ発電機 統合報告書 2025」）

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

統合報告書からはヤマハ発電機が目指す姿が理解できる。ヤマハの発電機が目指す姿は企業目的・長期ビジョン・中期経営計画という三つの構造で一貫して示されており、投資家が理解しやすい形でまとまっていることがわかる。

企業目的からは「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」という目的が明確に示されており、社会と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、機能的価値のみならず、情緒的価値の高いものを提供することを目指していることが示されている。

2030 年長期ビジョンへ向けたロードマップでは、企業目標である「感動創造企業」のもと、2023 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 2019 年から推進している。特にコロナ禍をはさむ 6 年間の大きな環境変化を経て持続的な成長と価値向上に向かっていることが示されている。

2025 年から 2027 年の新中期経営計画では、コア事業の競争力を再強化する、を目標に、「付加価値領域での競争力再強化」「成長する US 市場での機能強化」「インオーガニックによる成長」「サステナビリティ基盤」の具体的な 4 つの柱での計画が示されている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

統合報告書からはヤマハ発動機の競争優位性は大きく 4 つから説明されていることがわかる。

第一は「人機官能」という独自開発思想である。人間の感覚・感情・興奮を定量化し、それを製品性能に織り込むというヤマハ発動機固有のアプローチで、二輪車・マリン・ROV を横断する共通基盤となっている。Y-AMT はその具体的な成果例として詳しく紹介されている。

第二はマリン事業における世界トップレベルのプレゼンスである。船外機市場での存大さに加え、防錆性・耐久性という外洋向け固有技術の蓄積が参入障壁を形成している。知財のページでは二輪・マリン事業における重要特許シェア率と新規発明者数を競合と比較するグラフが示されており、技術的優位を客観的に示す試みが見られる。

第三はグローバル製造基盤の強さである。海外生産比率 80%以上、製造拠点 45 拠点という規模に加え、「理論値生産」という独自の思想と DX を組み合わせた Value Innovation Factory 活動によって、生産性と品質の継続的な改善を図っている。

第四はブランド力である。ヤマハ株式会社と共有するヤマハブランドを基盤に、180 カ国以上での販売ネットワークと独自のデザイン・クリエイティブ活動によって感情的価値を付加している。Best Japan Brands 2025 では 27 位にランクインしている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

持続性を支える要素として、大きいものの一つがは研究開発投資の拡充である。新中計期間の研究開発費総額は 4,900 億円以上と前中計比で 1,300 億円増加する計画であり、既存の基盤技術に加え、エネルギー・マネジメント・知能化・ソフトウェアサービスという 3 つの新コア技術の獲得を目指す。社長が「今日・明日・明後日の仕事」という時間軸フレームで技術開発への姿勢を語っており、短期的な成果追求に偏らない姿勢は評価できる。

しかし、持続性への懸念も社長自身が率直に述べている。「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」「他社の後追いに終始してしまったのではないか」という自己批判は投資家からすれば競争優位の持続性への不安材料でもあるように思われる。

また電動化については EV・水素・バイオ・合成燃料のマルチパスウェイ対応を掲げているが、それぞれへの資源配分の考え方は明示されておらず、分散投資によるリスクが読み取れない。ロボティクス事業については半導体後工程市場の急拡大という追い風がある一方、「独自路線か他社連携かを見極め中」という段階であることが開示されており、戦略の確度はまだ低い。

総じて、技術投資の方向性は適切だが、定量的な説明があれば、持続性への説得力はより高まるだろう。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

人財戦略は複数の施策が体系的に整理されており、方向性は明確である。タレントマネジメントでは次世代経営人財の早期育成と海外コアポジションの現地化（現状 57.5%）を進めており、2027 年目標として女性管理職比率 13%を設定している。DE&I 推進についても方針として明記されている。

製造現場における人財育成という観点では、Value Innovation Factory 活動を通じて今後 3 年間で 800 名超の現場 DX 人財を育成する計画が示されており、デジタル化と人の能力向上を同時に進める姿勢が見られる。

最も独自性が高いのは KANDO NEXT ACTIONS という全社プロジェクトである。日常業務に追われる中で薄れがちな「感動創造」という企業目的への回歸と、チャレンジ精神の醸成を目的としており、2024 年の初年度はイントラネットでも月 1 万 PV・334 名が社内体験機会に参加するなど一定の広がりを見せている。2025 年からは海外拠点にも展開する計画で、グループ全体のエンゲージメント向上を狙う。

一方で課題も明確である。エンゲージメントスコアについて 2027 年目標としてポジティブスコア 80%以上が掲げられているが、現状のベースライン数値が

開示されていない。改善幅が分からないため、目標の難易度や達成可能性を投資家が評価しにくい。また人的資本への投資額が報告書内で明示されておらず、投資家が求める ROHC（人的資本投資収益率）の観点での分析ができない状態である。KANDO NEXT ACTIONS という文化醸成施策がイノベーション創出や特許出願増加といった具体的な価値向上にどう結びつくのか、その因果関係の説明も今後の課題である。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点

Introduction→価値創造ストーリー→中長期戦略→事業別戦略→サステナビリティ→ガバナンス→ファクトデータという流れは論理的で、読者が読みたい情報に辿り着きやすい。目次の整理も丁寧である。

改善の余地

定量データの経年比較が不足している。エンゲージメントスコア・女性管理職比率・重要特許シェア率・CO₂排出量などについて過去 3～5 年の推移グラフがあ

れば、改善の勢いと方向性を評価できるが、現状は単年度データが中心である。

また気候変動や地政学リスクに関するシナリオ分析（TCFD）の充実も求められる。本報告書はポジティブな戦略・強みの説明が主体であり、各リスクが顕在化した場合の財務インパクトの定量的な記述が薄い。グローバル機関投資家の視点では、こうした下方リスクへの対応力の開示が ESG 評価に直結する。