

## 第三者意見

### ヤンマーCSR報告書2019を拝読して

CSR報告書2019は、例年通り、創業者である山岡孫吉の「開拓の精神」から始まります。「美しき社会は感謝の心から」と「燃料報国」という二つの言葉は、過去及び未来に通底する貴社のDNAとして、ミッション・ビジョンや行動指針といった現在の理念体系にしっかりと受け継がれているようです。創業の原点に裏打ちされた、特色ある企業理念・文化に繰り返し触れることで、報告書で示される貴社の持続可能な社会の実現に向けた様々な取り組みの意味が、より説得力を増して伝わってきました。

冒頭のトップメッセージでは、パリ協定やSDGsなど、現代のグローバルな社会課題に言及したうえで、貴社が目指す「A SUSTAINABLE FUTURE」との接続を確認しています。そしてその目指すべき4つの社会を実現する鍵として、海外展開とダイバーシティ、顧客を「ワクワク」させるテクノロジーを特に挙げ、「新しい豊かさ」の実現に向けたメッセージを社長自ら明確に打ち出されている点が印象的です。

報告書の前半の核となる特集部分は、ブランドステートメント「A SUSTAINABLE FUTURE」が掲げる4つの未来像、①省エネルギー、②安心な仕事・生活、③食の安全、④心豊かな社会、ごとに事例が紹介されていますが、昨年度以上に貴社が目指す未来像とSDGsとの関連付けが強く意識されている様子が窺えます。

特に、②のトルコにおける建機のオンラインシェアリングプラットフォーム事業については、トップメッセージにもある「海外市場での課題解決」の実践例であると共に、従来型の製造販売モデルから踏み出し、今後鍵となるデジタル／データにも着目した新たなビジネスモデルを開拓した点で非常に興味深い事例です。また、③の自動運転などのスマート農業技術と密接な組み合わせは農業事業における弛まぬイノベーションの好事例として、労働力不足などの社会課題解決に向けた期待感を高めてくれます。

後半のCSR活動報告においては、昨年策定された「環境ビジョン2030」がデザイン面も含めてより分かり易く伝えられているほか、ミッションやグローバル行動基準の浸透活動の継続、2019年1月に新設された働き方改革推進グループを中心とした生産性向上等の取り組みが印象的です。一方で、前半で示された4つの社会を実現する事業戦略との整合性を意識しながら、メリハリをつけてCSR活動を示すことで、貴社の強みや優位性を一層際立たせることができるのでないでしょうか。

今後ですが、4つの社会の実現に向けて、長期の時間軸で事業にインパクトをもたらすリスクと機会を認識し、重要課題に対する取り組みを通じて、貴社の事業が全体としてどのような経済価値・社会価値を生み出すのか、KPIや数値目標も活用しながら、独自の価値創造モデルを提示して頂くなど、報告内容の一段の深化を期待したいと思います。



株式会社日本政策投資銀行  
サステナビリティ企画部長  
**木村 晋 氏**

#### ■プロフィール

1995年日本開発銀行（現（株）日本政策投資銀行）入行。企業金融第5部課長、経営企画部課長、米国コロンビア大学客席研究員、産業調査部次長などを経て、2019年6月より現職。東京大学法学部卒業、米国ロchester大学MBA。

### 第三者意見をいただいて

今年度は、日本政策投資銀行の木村様より第三者の立場から貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。昨年度まで4年間にわたってご意見を頂戴した日本政策投資銀行の竹ヶ原様の後任として、当社グループのCSR活動を継続的に評価いただくことで、当社グループとして今後さらに伸ばしていくところ、課題として取り組んでいくところを明らかにしていただいたと考えています。

まず、私たちが何よりも大切にしている創業者・山岡孫吉の「美しき世界は感謝の心から」と「燃料報国」という2つの言葉が、当社グループのDNAとしてミッションステートメント、およびブランドステートメント「A SUSTAINABLE FUTURE」で、新しい豊かさ。一にしっかりと受け継がれていると評価いただきました。今後も創業者の精神を大切にし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

今回の報告書においても、2017年から継続している「A SUSTAINABLE FUTURE」が掲げる4つの社会を実現するために、現在当社グループが取り組んでいる事業活動を特集として取り上げました。顧客課題を起点に当社がどのような製品・サービスによって価値を提供し、それが社会課題の解決にどうつながり、SDGsの目標達成にも貢献できるのかを価値創造ストーリーとして表現しています。

沖縄での廃食油を活用した大型発電システム事業や、スマート農業と最新の栽培技術「密苗」を組み合わせた製品の開発は、当社グループの技術力やものづくり力がいかんなく發揮された事例です。一方、評価いただいたトルコにおける建機シェアリングサービス「MakinaGetir」は、IoTを活用したコト卖リビジネスの新規事業です。当社グループはこれからも、ものづくりとコト卖リの両面を追求したイノベーションの創出に努めるとともに、世界各地の課題解決に果敢に挑戦していきます。

分かりやすいと評価いただいた「グループ環境ビジョン2030」のロードマップについては、目標達成に向けできるだけ具体的な道筋を示すため、マイルストーンとして2025年時点までに何をどこまで達成する必要があるか記載しました。2020年に策定する予定の第五次グループ環境中期計画において、可能な限り定量的な目標を設定したいと考えています。

今後の課題として、ご指摘いただいた中長期の視点において事業に影響を与えるリスクと機会の特定や、それに基づき優先的に取り組むべき重要課題の設定、KPIおよび数値目標の活用など、「A SUSTAINABLE FUTURE」の実現に向けた事業戦略とCSR活動の整合性を意識しながら、社会課題の解決とお客様の期待を超えるソリューションを提供していきます。引き続き、ご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。



ヤンマー株式会社  
代表取締役副社長  
**鈴木 岳人**

### 過去4年間にいただいたご意見要旨

- ①顧客からのクレームをさらなる品質向上につなげていくプロセスなど、不都合な情報も含めた開示の充実
- ②次の100年を見据え、新しい豊かさの実現に貢献していくためのフレームワークに沿った価値創造ストーリーが、どのように実現していくかを経年的に示していく工夫に期待
- ③第四次環境中期計画がより広範なステークホルダーを包摂する形で進化していく姿に期待
- ④グローバルレベルでのミッション定着率の導入などKPI整備に期待

### いただいたご意見に対して進捗した点

- ①リコールへの対応では、リコール件数の増加などネガティブ情報も報告し、リコールを減らすための改善活動を記載
- ②2017年から「A SUSTAINABLE FUTURE」の実現に向けた事業活動を特集として毎年報告
- ③「グループ環境ビジョン2030」の実現に向けて、2025年までの道筋と4分野における具体的な目標を提示
- ④グローバル従業員意識調査に、ミッションステートメント実践に関わる質問を設けることで管理指標を設定しており、取り組みを継続して推進中