



Integrated Report 2026

株式会社やまびこ
統合報告書2026



企業理念

エッセンス

人と自然と未来をつなぐ

私たちやまびこグループは、事業の発展を通じて、
世界中の自然環境と、共に歩む全ての人の美しい未来をつくる、そんな企業を目指します。

存在意義

1. 世界最高の製品とサービスを 提供し続けること

お客様の要求にお答えするだけでなく“もっと喜んでいただけるものづくり”をモットーに性能・機能・品質・安全性・環境対応・デザイン・価格・サービス・・・全ての面で世界最高と認めていただける価値のご提供を、お約束いたします。

2. 自然と環境の明日を担う 人と企業に貢献すること

私たちは、CO₂や有害物質の削減に積極的に取り組んでいきます。また、環境負荷のない製品を世の中に送り出し、私たちやまびこの活動に関連する全ての人や企業の自然保護・環境改善を応援することで、社会貢献の輪を広げていきます。

3. 業界のリーダーとして顧客を 創造し業界の成長を牽引すること

自社の製品を拡販していくことだけにとどまらず、独自の技術で新たなニーズを掘り起こし、市場を広げ、革新的な製品の開発に取り組みます。また、その活動によって業界全体の活性化および成長を牽引するような企業になることを目指します。

4. やまびこにつながる全ての人々を 幸せにすること

これまでの3つの存在意義は「やまびこにつながる全ての人々を幸せにすること」へとつながります。社員や家族、取引先・株主・社会・・・やまびこに関係する全ての人が繁栄し、幸せになることが、私たちの究極的な存在意義であると考えます。

行動指針

1. 変化を見定め 布石を打つ

絶えず情報を見極め、時代の潮流を読み、先んじて行動できるようにすること

2. 理論と共に 三現主義を実践する

現場の声や状況を自ら確認し、生きた情報を基に目標や計画を立て、日々の行動に落とし込むこと

3. 現状を打破する 革新的発想を持つ

固定概念を取り除き、新しい観点から発想し、あらゆる可能性に挑戦していくこと

4. グローバル企業の 気概を携え行動する

世界で戦う気概を持ち、市場や競合を広い視野で捉え、高い倫理観をもって行動すること

5. 感謝を心に刻み 誠意を尽くす

顧客や取引先、社会への感謝の気持ちを大切に、常に誠実な対応を心がけること

CONTENTS

ページ タイトル

価値創造の原点と進化の歴史

- 4 変化に挑み、強みを積み重ねてきた歴史
- 6 積み重ねてきた独自の強みと価値創造の源泉

やまびこの価値創造ストーリー

- 8 At a Glance
- 9 財務・非財務ハイライト
- 10 社長メッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 事業環境の変化と成長に向けた課題
- 16 成長の方向性と目指す姿
- 17 マテリアリティ

成長戦略

- 20 中期経営計画の変遷
- 21 中期経営計画2025の振り返り
- 22 中期経営計画2028の全体像
- 23 中期経営計画2028の成長戦略
- 27 企画・経理本部長メッセージ
- 30 事業戦略

持続的な成長を支える仕組み

- 35 人材戦略
- 38 DX戦略
- 41 気候変動
- 44 品質
- 45 コーポレート・ガバナンス
- 52 リスクマネジメント
- 53 コンプライアンス

データセクション

- 55 11ヵ年財務データ
- 56 企業情報

編集方針

やまびこグループの統合報告書をご覧ください、ありがとうございます。

当社グループ初の発行となる本報告書は、ステークホルダーの皆さまに当社への理解をより深めていただくとともに、持続的な成長に向けた「目指す姿」と、その実現に向けた具体的な方向性をお伝えすることを目的に制作しました。

本報告書の作成にあたっては、投資家の皆さまとの対話を通じて頂戴したご意見やご質問を踏まえ、当社グループの強みや成長性に加え、課題認識についてもより明確に伝わる構成としています。今後の対話を一層促進するためのコミュニケーションツールとして活用していきます。

本報告書では、当社グループの「強み」を起点とする価値創造プロセスから、中期経営

計画2028Iに基づく成長戦略、それを支える経営基盤までを一連のストーリーとして整理しています。事業環境の変化や社会課題をどのように成長機会へと転換していくのか、また、強みをいかに競争優位性として発揮し、「目指す姿」の実現につなげていくのかについて重点的にご説明しています。

なお、編集にあたっては、IFRS財団が公表する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、当社グループの価値創造ストーリーや社会との共通価値の創造(CSVの取り組み)について分かりやすく整理しています。



将来の見通しに関する注意事項

本報告書には、将来の計画や業績見通しなどが含まれております。それらは現在入手可能な情報をもとに計画・予測したものであり、実際の業績はさまざまな条件・要素により当社の見通しとは異なる場合があります。本報告書はその実現を確約・保証するものではありません。

価値創造の原点と 進化の歴史

創業以来、変化に挑み続ける現場起点の実践を通じて、
やまびこは独自の強みと競争優位性を積み重ね、価値創造の源泉を築いてきました。
本セクションでは、その歩みと、現在の成長を支える強みの形成過程を紹介します。

CONTENTS

- 4 変化に挑み、強みを積み重ねてきた歴史
- 6 積み重ねてきた独自の強みと価値創造の源泉



変化に挑み、強みを積み重ねてきた歴史

やまびこグループは、創業以来「現場に根ざしたものづくり」を起点に事業を発展させ、社会の変化や屋外作業の現場が抱える課題に向き合い、技術革新を重ねることで独自の価値を生み出してきました。この変化への挑戦の積み重ねが、現在の競争優位と価値創造の源泉となっています。

創業時における精神

やまびこの原点は、戦後日本の復興期に生まれた二つの企業、共立と新ダイワ工業にあります。

1947年、仕事を失った航空機エンジン技術者たちが創業した共立は、焦土と化した日本で国民の多くが飢えに苦しむなか、「国民生活の安定に役立つ仕事は何か」を自らに問い、食糧増産に資する農業散布機の開発から事業を始めました。

一方、1952年に広島市中区江波町でわずか7.5坪のバラック工場から出発した新ダイワ工業は、朝鮮戦争特需による産業復興の機運を懸命につかみ取るなかで、チェンソーや発電機の開発へと歩みを進めていきました。両社に共通していたのは、社会が本当に必要としているものの本質を見極め、変化に対応しながら道を切り拓く姿勢でした。2008年に設立したやまびこは、こうした創業者たちの“変革の精神”と、両社の技術力を受け継ぎ、屋外作業機器の総合メーカーとして成長を続けています。

1947



共立の第一号製品「手動散布機」

1952



創業当時の新ダイワ工業

Episode 1 「世界初」を生み出した製品開発力

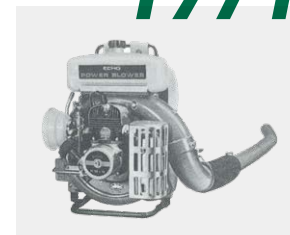
共立および新ダイワ工業は国内外で数多くのユニークな製品を生み出しました。その事例のひとつが、1971年に共立が世界で初めて製品化したパワーブロウです。

当時、枯草や落ち葉の清掃は箒などによる手作業が中心であり、多くの時間と手間を要していました。一方、共立の主力製品であった背負動力散布機は、本来は農作物の病害虫防除に用いられるものでしたが、米国では本来の用途とは異なる使われ方をしているとの報告がありました。送風機能を活かし、枯草や落ち葉の清掃に使用されているというものでした。こうした現場の使われ方に着目し、送風という機能に価値を見出し

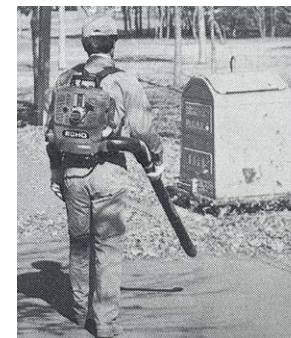
たことが、パワーブロウ開発の起点となりました。既存製品で培った技術を応用することで、強力な風で落ち葉を一気に吹き集めるという新たな作業手段を実現し、専用機として世界で初めて製品化するに至りました。パワーブロウの有効性は米国を中心に広く海外市場で認められ、大型駐車場や野球場、公園などにおいて、作業が簡便に短時間でできる効率の良さから、現在でもやまびこの主力製品のひとつとなっています。

こうした現場のニーズに即した開発方針は現在のやまびこにも受け継がれています。

1971



世界初のパワーブロウ



パワーブロウの使用場面

変化に挑み、強みを積み重ねてきた歴史

Episode 2 早期からのグローバル展開

やまびこは国内市場にとどまらず、早期から海外市場への製品輸出および拠点設立を通じて、グローバル展開を進めてきました。特に欧米では、1970年代のオイルショックを契機に薪づくりのニーズが高まり、チェーンソーをはじめとしたOPE(Outdoor Power Equipment)市場が急速に拡大しました。こうした環境下で、先進諸国への進出拡大に取り組んでいた当時の共立は、米国市場への販売基盤づくりのために1972年に米国法人アメリカ共立(KIORITZ CORP OF AMERICA)を設立しました。これは現在のエコー・インコーポレイテッドの前身であり、北米市場への早期進出により現地代理店網を確立しました。

北米は現在でも世界最大のOPE市場であり、広大な庭を持つ家庭が多いことから、その管理をプロの緑地管理業者(ランドスケーパー)に委託する文化が根付いています。1日に複数の現場を巡回し、長時間の作業を行うランドスケーパーが求めるのは高出力、軽量かつ耐久性に優れた作業機です。やまびこは、早期からのグローバル展開と製品提供を通じて、こうしたランドスケーパーをはじめとするプロフェッショナルの期待に応え続ける数少ないメーカーとして、確固たる地位を築いてきました。現在は、世界90カ国以上のお客さまに製品・サービスを展開。長年培ってきたブランドへの信頼が、やまびこの競争優位の源泉となっています。

1972



創業時のアメリカ共立

プロの緑地管理業者
(ランドスケーパー)

Episode 3 市場変化に応じた技術革新

やまびこは、市場環境の変化に対応しながら、技術革新を積み重ねてきました。特に1990年代以降は、環境問題への関心の高まりを背景に、欧米を中心に排出ガス規制が強化され、メーカーにとって大きな技術的ハードルとなりました。共立と新ダイワ工業は、この課題にそれぞれ異なるアプローチで立ち向かいました。共立は、触媒技術を活用して排出ガス規制値をクリアする独自のエンジン技術を確立。開発と生産が一体となって新たな製造技術を生み出し、業界でも数少ない、2サイクルエンジンのまま厳しい規制に対応できる技術を仕上げました。一方、新ダイワ工業は、規制への適合を最優先に4サイクルエン

ジンの開発に着手。重量や出力で2サイクルに劣るという課題を、燃料通路の形状見直しという発想で克服しました。

こうして排出ガス規制という壁を乗り越えてきたやまびこは、今、労働力不足や作業効率化という新たな変化に、ロボット技術の開発で応えています。RTK(高精度測位技術)を活用したロボット芝刈機は直線的なパターン走行を実現し、ゴルフ場などの新たな芝生管理市場への展開が進んでいます。

こうした技術革新を通じて、やまびこは屋外作業現場に新たな価値を創出し続ける企業へと進化を続けています。



自社開発の小型2サイクルエンジン



ロボット芝刈機

積み重ねてきた独自の強みと価値創造の源泉

やまびこグループは、創業以来「現場に根ざしたものづくり」を起点に、屋外作業現場の課題解決を通じて独自の価値を生み出してきました。

この歴史の中で培ってきた自社事業所での一貫生産体制や、厳しい排出ガス規制をクリアする高度なエンジン技術は、グローバル市場における強固なブランド力と競争優位の源泉となっています。現場ニーズを迅速に商品化する力と、先端技術を柔軟に採り入れる開発力を強みに、持続的な価値創造を追求していきます。

価値創造の源泉を支える強み

- 小型軽量・高品質・高耐久かつコスト競争力のある製品
- 国内・米国におけるブランド力・信頼性
- プロユーザーからの厚い信頼
- 自社事業所での一貫生産による高品質なものづくり

- プロユーザーの現場の課題や要求を製品に反映
- 市場ニーズを汲み取った製品開発
- 米国では、エッセンシャルワーカーであるランドスケーパーの支持を獲得
- 代理店に加え、世界最大のホームセンターチェーンを含む販売網を構築

- エンジン、バッテリーを両立する多様な技術力
- エンジン技術の蓄積
- 環境対応技術の蓄積
- プロユーザーだけでなく、一般ユーザーを含む幅広い顧客層

価値創造の源泉

1

価格競争に陥りにくい付加価値のある製品力

自社事業所での一貫生産体制により、高品質・高耐久なものづくりを徹底しています。特に厳しい排出ガス規制をクリアしながら「小型軽量・高出力」を維持するエンジン技術は、当社製品の競争力の源泉となっています。これらが生む高い信頼性がグローバルでの強固なブランド力を築き、価格競争に陥らない収益基盤を実現しています。

2

現場ニーズを迅速に商品化し、収益に結び付ける力

創業以来「現場に根ざしたものづくり」を起点に、屋外作業現場が抱える課題に向き合うことで世界初の製品を次々と生み出してきました。現場のニーズに即した開発方針は、米国のランドスケーパーをはじめプロユーザーから高い信頼を獲得しています。当社の持つ幅広い販売網は現場の声を迅速に吸い上げ、価値を創出し確実な収益へとつなげています。

3

用途や顧客ごとに最適解を提供できる柔軟な開発力

創業時から受け継がれてきた“変革の精神”は、既存概念にとらわれない幅広い技術の蓄積を可能にしています。市場の変化に合わせ、ロボット芝刈機のような先端技術も柔軟に採り入れる開発体制が強みです。プロユーザーから一般ユーザーまで、用途やスキルに応じた最適な製品ラインアップを提供できる柔軟性が、持続的な価値創造の源泉となっています。

やまびこの 価値創造ストーリー

独自の強みを起点に、環境変化や社会課題を捉えながら、
持続的に価値を生み出し続けるやまびこの成長の全体像を示します。

CONTENTS

- 8 At a Glance
- 9 財務・非財務ハイライト
- 10 社長メッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 事業環境の変化と成長に向けた課題
- 16 成長の方向性と目指す姿
- 17 マテリアリティ



At a Glance (2025年12月末時点)

セグメント別売上高



小型屋外作業機械



山林や緑地管理に用いられる屋外作業機械(OPE:Outdoor Power Equipment)をグローバルに提供しています。気候変動対策や省人化ニーズの高まりを捉え、電動製品やロボット製品の開発・製造を加速しています。

- チェンソー
- 刈払機
- パワーブロワ
- ロボット芝刈機

ECHO®

shindaiwa®

KIORITZ

農業用管理機械



「食糧増産による社会貢献」を理念に、送風・噴霧技術を強みとした防除機等を開発してきました。国内農業が抱える労働人口の減少・高齢化といった課題に、省人・省力化に資する製品を提案することで持続可能な農業に貢献します。

- スピードスプレーヤ
- 乗用管理機
- 収穫機

KIORITZ

一般産業用機械



発電機や溶接機など都市基盤を支える機械を展開し、環境性能と現場ニーズを両立する製品を世界に提供しています。再生可能エネルギーの活用と電力の安定供給を両立する次世代電源供給システムの研究開発にも注力しています。

- 発電機
- 溶接機
- 切断機
- 投光機

ECHO®

shindaiwa®

※ その他：主要3セグメントに含まれない生産子会社の売上高や商品等で構成される売上高が23億円(1.3%)あります。

連結従業員数

2,945名



連結子会社数

国内 **6社**
海外 **8社**



販売国数

90カ国以上

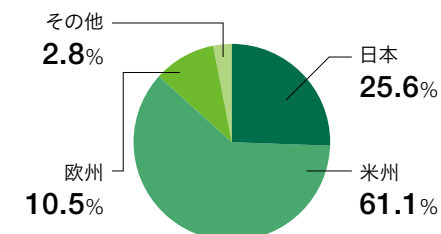


海外売上高比率

74.4%



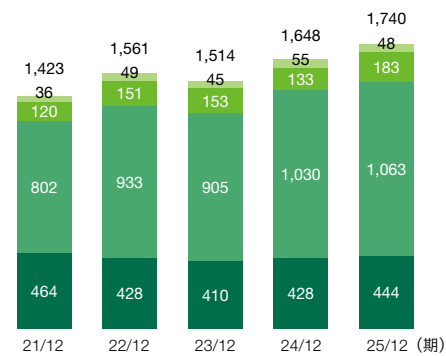
地域別売上高比率



財務・非財務ハイライト

地域別売上高

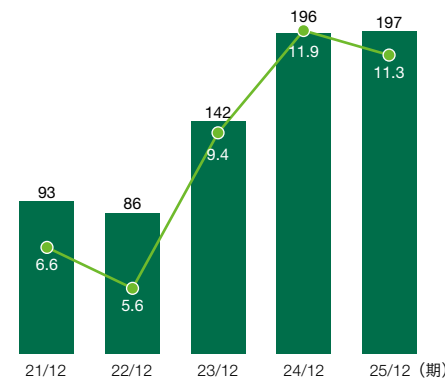
(億円)



■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ その他

営業利益／営業利益率

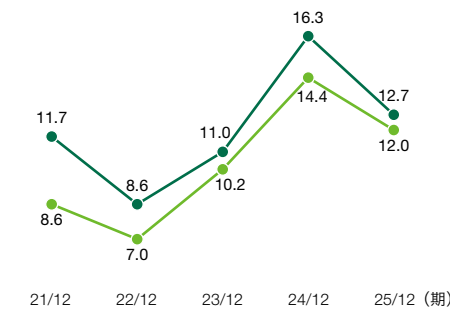
(億円／％)



■ 営業利益 ● 営業利益率

ROE／ROA

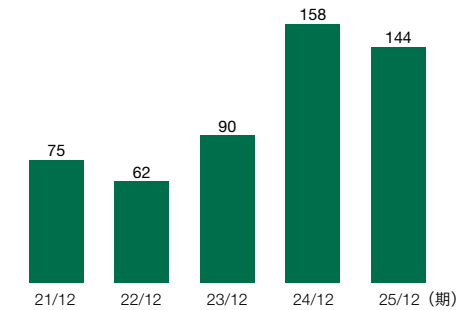
(％)



● ROE ● ROA

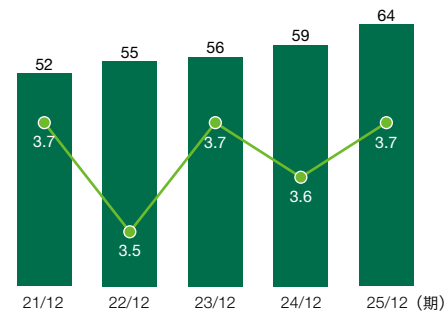
親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)



研究開発費／売上高研究開発費率

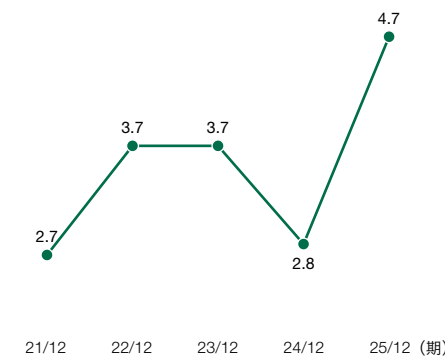
(億円／％)



■ 研究開発費 ● 売上高研究開発費率

女性管理職比率

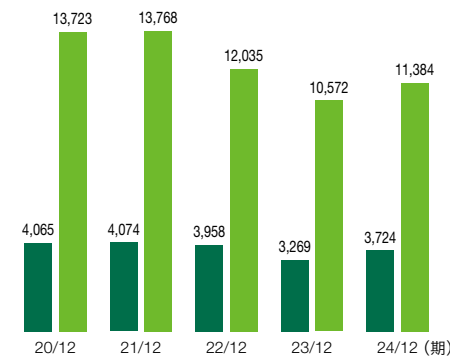
(％)



※ (株)やまびこ単体の数値

GHG排出量 (Scope1、2)

(t-CO₂)

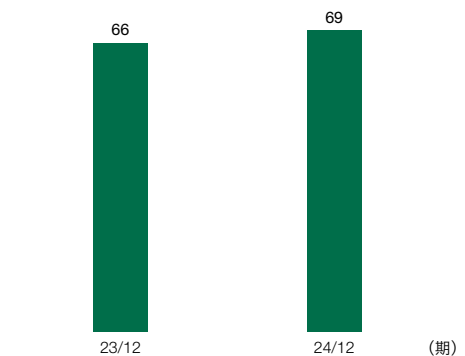


■ Scope1 ■ Scope2

※ (株)やまびこ+国内グループ会社の数値

取水量

(千m³)



※ (株)やまびこ+国内グループ会社の数値

社長メッセージ

久保 浩

代表取締役社長執行役員

屋外作業現場を支え、 未来を創る

価値創造の源泉は、作業現場に根ざした企業理念と組織文化にある

「人と自然と未来をつなぐ」——これはやまびこの理念であり、当社が社会に提供する価値の本質です。農業、林業、緑地管理、そして建設・土木業から災害対策に至るまで、地域や社会インフラの維持・発展に向け、安全で革新的な良く働く機器とサービスを提供し続けることで、豊かな社会と持続可能な未来に貢献する企業——それが、やまびこです。

当社の製品やサービスは、エッセンシャルな現場で「額に汗して働くプロフェッショナル」のためのものです。だからこそ、“なによりも安全であること、高い作業性・生産性を実現すること、そして誰もが手にできる経済性を備えること”、この3点を徹底して追求してきました。高価で高機能な製品を提供するのではなく、現場にとって本当に価値のある“役に立つ道具”を届ける。この事業方針は当社の製品開発の原点であり、長年にわたり受け継がれてきた当社の存在意義です。顧客の課題を出発点とし、作業現場で試行錯誤を重ねながら解決策を形にしていく。この積み重ねが、当社独自の競争力を生み出してきました。その中核にあるのは、作業機器として求められる高い出力と環境特性、そして耐久性を兼ね備えた特徴ある小型エンジンを動力とした小型屋外作業機械や、独自の技術で現場の原動力となる一般産業用機械、そして経済性を備えるための一貫生産体制です。当社の前身である(株)共立は、戦時中に航空機エンジンの開発に携わった技術者が創業メンバーに名を連ねており、その技術的DNAは今日に至る小型軽量の高速回転体の設計技術に受け継がれています。また、同じく前身である新ダイワ工業(株)から受け継いだ高度な発電・電子制御技術は、当社の一般産業用機械の信頼性を支えています。そして、長年にわたり蓄積してきた生産技術が、

社長メッセージ

プロユーザーに受け入れられる高品質とコスト競争力を両立させてきました。あらゆる現場の声を聞き、現場とともに製品とサービスの開発をすること、それがやまびこです。

成長産業としての屋外作業機市場

当社が主戦場とする屋外作業機市場は、国内においては成熟した市場だと捉えられがちですが、グローバル市場では着実に拡大を続けている「成長産業」です。

例えば、同じ小型屋外作業機械であっても使用する現場によって市場の呼称は異なります。国内では中山間地で好評をいただいている小型屋外作業機械市場。海外では市街地の緑地整備で使用される機器の総称であるOPE (Outdoor Power Equipment) 市場となります。前者の国内市場では就労者数の減少と高齢化が社会課題となっていますが、後者のグローバルOPE市場は世界で数兆円規模の成長市場であり、最大市場である北米、それに続く欧州、そしてこれから成長が見込まれるアジアへと広がっています。私たちは、国内市場とグローバル市場で変化と成長を続ける市場に身を置いて、その成長を取り込もうとしています。また、当社が確立して欧米市場を中心に好評をいただいているロボット芝刈機は、このOPE市場に属します。自律走行技術は省人化の進む国内の農林市場でも求められており、経済性を高めた製品化を急いでいます。

そして、当社の一般産業用機械分野はこれまで発電機や溶接機を主力製品として国内を中心に展開してきましたが、ここ数年、北米市場を足掛かりにグローバル展開をスピード実行で進めています。2025年から北米では、屋外作業現場における製品販売との相乗効果を狙い、一般産業用機械製品も屋外

作業機器と同じく「ECHO」ブランドに統一しました。すでに複数の大手レンタル事業者と取引を開始しており、まずは事業規模の拡大を最優先に取り組んでいる段階にあります。旺盛な米国の屋外建設・土木現場や屋内の建築現場を支える必須の一般産業用機械製品を提供するとともに、パートナー企業と連携した環境性能の高いシステム提案に注力しています。

このように、当社は“なによりも安全であること、高い作業性・生産性を実現すること、そして誰もが手にできる経済性を備えること”という変わらぬ事業方針の下で、国内市場とグローバル市場のさまざまな屋外作業現場を支える機器とサービスを提供し続けます。その努力と成果を地球規模で着実に積み重ねることで当社の企業理念「人と自然と未来をつなぐ」を実現し、そして世界中に美しい未来を創り出す。これが当社の存在意義です。

市場環境の変化や社会の課題解決を ビジネスチャンスに転換する

当社を取り巻く市場環境の変化には、就労人口・構成の変化、そして気候変動があります。それらに起因する社会課題にビジネスとして向き合うことが、当社グループの成長の機会となると受け止めています。

まず就労人口問題です。例えば米国市場は、2025年からこれまでに経験したことのないスピードと規模でビジネス環境が激変する大きな潮流の中にあるものの、緑地管理や都市インフラの整備拡充の市場はオーガニックな成長を続けています。しかし、屋外作業現場という労働環境もあり、就労者の採用難と、それに伴う人件費の高騰を招いています。一方、国内の

農林市場は、規模は安定しているものの、就労者の高齢化が深刻で、今後の食料自給率の低下が危惧され、官民挙げての省人化・無人化の取り組みが進んでいます。それぞれの市場で事情や背景は異なりますが、屋外作業現場で使う作業機器における省人化・無人化への期待は、世界的規模でのビジネスチャンスがあると捉えています。特に日本の労働人口は2040年には2割減少する「8掛け社会」が到来すると予測されており、早晚作業現場が大きく変わることが予想されます。



社長メッセージ

当社はさまざまな先行開発に取り組んでいますが、競争力の源泉はあくまで、現場で使われる作業性と生産性、経済性を備え、そして安全な作業機器にあることは繰り返し申し上げている通りです。そして新たな価値を積み重ねていくことは基本で重要なことですが、従来のものづくりだけではグローバル競争に勝ち抜くことは大変厳しいと思っています。屋外作業現場を支えるためには、素晴らしい製品をつくり続けるだけでなく、顧客が求めるサービスを提案すること、つまり「モノ＋コト」の足し算による価値創出こそが当社の進むべき道であり、稼ぐ力を高める開発の方向性だと考えています。省人化・無人化製品にサービスによる付加価値を提案することで、当社グループが就労人口問題への解決者となり得ると思っています。

続いて気候変動への対応です。足元では国際社会における議論の機運に変化が見られるものの、当社グループにとって重大な関心事であることに変わりはありません。化石燃料に代わる植物由来の燃料に適応した製品開発は実証を終え、現在は水素の専燃技術における製品適用の実証を進めています。また、電力の安定供給と環境負荷低減を両立するエネルギーマネジメントシステム(EMS)事業の育成にも力を入れており、既存の一般産業用機械事業の技術基盤を、新たな成長領域へ

と発展させています。併せて、先述したエッセンシャルワーカーの労働力不足を補うための省人化・無人化システムの提案など、地球環境の維持と作業環境の改善に配慮した製品化への備えを着実に進めています。現在は先進国であっても引き続き化石燃料を使用した動力源が主体ではありますが、国や地域、あるいは政権によって非化石燃料化のスピードは異なります。当社は、しかるべき時に市場に受け入れられる作業機器を適時に提案できるよう、環境に配慮した事業のサステナブル化に取り組んでいます。

米州、欧州、日本・アジアの「三極体制」で地球規模の成長を実践する

当社グループの成長戦略は、地域ごとの市場特性を見極め、最適化した形で展開していきます。収益の柱である米州市場は、主力のOPE事業を中心に安定的な収益を創出しており、当社グループの他地域への展開とグローバル・グループとしての成長を支える基盤となっています。この強固な事業基盤を起点として、欧州および日本発でアジア市場への展開を加速させています。

まず欧州市場は、環境規制や市場構造において北米とは異なる競争環境にありますが、依然として大きな成長機会が残されている市場でもあります。中期経営計画2028ではこの認識に立ち、単に製品投入にとどまらず、販売チャネルの強化、代理店機能の高度化、さらにはトレーニングやバックオフィス体制の整備といった投資を実行します。北米市場で培った知見を土台として、欧州市場に最適化した販売モデルを深化させていきます。

次に、アジア市場においては、これまで日本市場に特化していた事業を広域化させ、米州、欧州と肩を並べる「三極体制」

の確立に着手しています。国内市場では、労働力不足の進行といった事業環境変化への対応に課題を残してきましたが、今後は新製品の提供のみならず、顧客の課題に寄り添った提案やサービスを含めた、総合的な価値提供への転換を国内から進めていきます。日本市場で磨き上げたノウハウを、成長著しいアジア市場へと展開していき、米州、欧州、日本・アジアという三極体制で地球規模での成長戦略を実践します。

なお、国内農業分野など、現時点では資本効率の観点で課題を抱える領域もありますが、これらを単純に縮小・撤退すべき対象とは考えていません。将来の省人化ソリューションやサービスモデルを社会に実装していく上で、農業現場に根ざした顧客接点は不可欠であり、重要な戦略的基盤を担っています。サービス化という新たなビジネスモデルへの転換を進めることで、日本の食料自給率の向上という社会課題の解決と、当社の資本効率の改善を両立させることを目指します。

基盤を支える人材育成と組織文化の変革を進める

当社が掲げる成長戦略を着実に実行する上で、基盤となるのは「人」と価値創造を求める「組織文化」です。

「モノ」から「コト」への価値転換や新たなビジネスモデルの構築を実現するためには、戦略を現場で具体的な行動へと落とし込み、継続的に実行できる組織力が不可欠であり、その中核を担うのがリーダー層です。経営トップだけでなく、各部門の責任者が自らの言葉と行動で方向性を示し、現場まで浸透させて初めて、組織は動き出します。現在、当社は全職種や階層で実行力を高める変革の過程にあり、特に次世代を担うリーダー層の育成を経営上の重要なテーマとして取り組んでいます。



社長メッセージ

人材育成においては、単なるスキル習得にとどまらず、事業戦略と連動した「実践的な能力開発」を重視しています。目的を明確にした研修や配置を通じて、必要なケイパビリティを獲得・実装するとともに、個々の適性に応じた最適配置を進めています。また、自社の枠組みに固執することなく、外部人材の活用や、近年積極的に展開するパートナーとの連携も含めて、柔軟な取り組みをしています。一般産業用機械分野で進める資本業務提携などは、その一例であり、外部との「エコシステム」を築き、互いの技術や知見を掛け合わせることで、自社単独では実現が難しいスピードでイノベーションを加速していきます。

そして、イノベーションの加速をするためにもデジタル投資は必須となります。社長就任当初より“人材育成とITは企業経営の背骨”として取り組んできました。DXへの取り組みを開始し、2023年には「DX認定事業者」となりましたが、昨今のAIの急速な進化やセキュリティへの対応など、技術の潮流に劣後しないよう、常に高い緊張感をもって経営に取り組んでいます。

当社の事業を支えるのは、社員一人ひとりの主体的な行動です。当社の事業は、屋外作業に従事される皆さんに寄り添い、人と自然、そして社会の持続的な発展に貢献できる事業であると思っています。この価値を再認識し、顧客に対してどのような付加価値を提供できるかを社員が自ら考え、行動することが重要です。現場での気づきや顧客接点から生まれるアイデアを起点に、開発・生産・販売が連携しながら価値を形にしていく——こうした現場の実行力を経営が束ね、中長期的視野をもって持続的に同じ方向に導いていくことが、当社の持続的な価値創造を支える基盤となり、企業としての成長をより確かなものにすると考えています。

持続的成長に向けたコミットメント

不確実性の高い事業環境において重要なのは、変化を正しく捉え、迅速かつ柔軟に対応する組織力です。

私は社長として、拙速に流されることなく、かつ好機を確実に捉える意思決定を徹底してきました。判断をする際、私が常に立ち返る軸として当社グループにとって正しいことをする、グループ社員とそれに連なる方々の幸福の総量を最大化するという至極当たり前のことを大事にして実践をしています。企業価値の向上とグループ社員の幸福は決して相反してはならず、車の両輪のごとくバランスをもって前へ進むものと考えています。

当社が向き合う屋外作業の市場は、社会インフラを支える不可欠な領域であり、今後も持続的な需要が見込まれると申し上げました。当社はこの領域において、時代の変化をただ待つのではなく、自ら「変化を起こす」存在であり続けます。製品とサービスの両面から価値提供を進化させ、世界中の屋外作業現場をスピード実行で変革していきます。そして挑戦の成果を積み重ねて「人と自然と未来をつなぐ」という企業理念の実現となるように、やまびこグローバル・グループが一丸となり不断の努力をもって持続成長に邁進していきます。

当社では、毎年スローガンを設定していますが、2026年のスローガンは「Drive Change(変化を起こせ)」です。当社の今後の取り組みと成長にどうぞご期待ください。

時代の変化を
ただ待つのではなく、
自ら「変化を起こす」
存在であり続ける



価値創造プロセス

やまびこグループは経営資本を「開発」「調達・生産」「販売・サービス」のサイクルで高度に連携させ、独自の強みを発揮してきました。中期経営計画2028の各種施策を通じてこの価値創造サイクルを一層強化し、変化する事業環境に柔軟に適応しながら、持続的な価値創造を実現していきます。

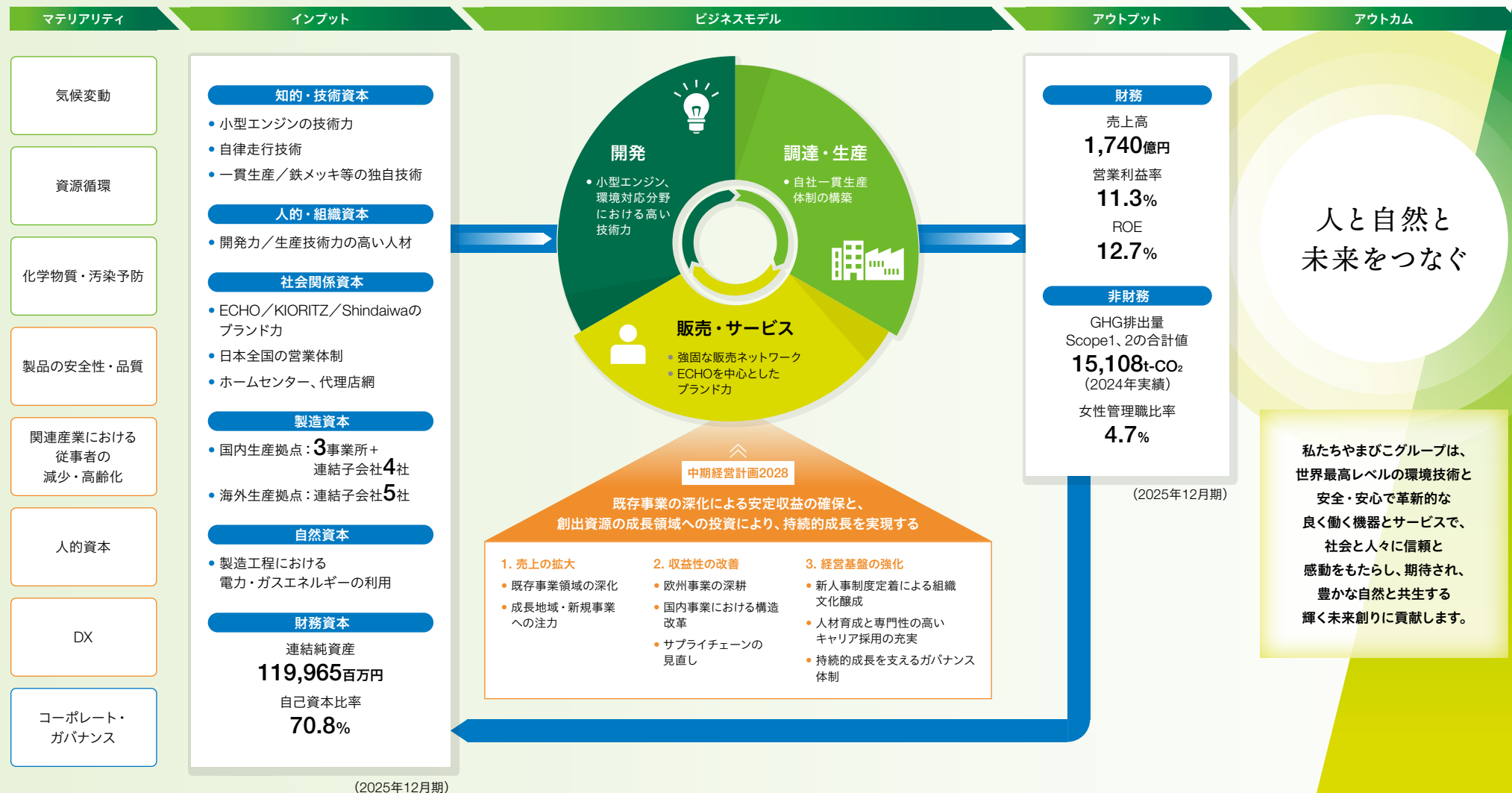
外部環境／社会課題

環境問題

- ・気候変動／地球温暖化
- ・エネルギー資源の枯渇

省人・省力化

- ・関連産業における従事者の減少・高齢化
- ・ライフスタイルの変化



事業環境の変化と成長に向けた課題

やまびこグループが持続的な成長を遂げるためには、事業環境の変化を適切に捉え、変化を成長に結び付けることが不可欠です。

考慮すべき事業環境の変化を分析し、乗り越えるべき「3つの経営課題」を抽出しました。

経営課題の解決に向けた「成長の方向性」を具体化・実践し、既存事業による安定収益と新規事業による成長創出を両立させ、持続的に成長可能な企業を目指します。

強みを活かし、成長するために考慮すべき事業環境の変化

脱炭素社会の実現(GX)への加速

世界的な脱炭素化の進展により、内燃機関への環境規制が強化されています。同時に、次世代の動力源やクリーンエネルギー技術への市場ニーズが高まっています。

リスク

- エンジン製品への規制強化やカーボンプレジット購入に伴うコスト増加
- 環境対応投資の継続的な拡大による研究開発費の増加
- サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に伴う調達先の選別・制限

機会

- 独自の環境対応技術やアプローチによる競合他社との差別化
- 環境配慮型製品への買い替え需要の取り込みによるシェア拡大
- 排出ガス規制強化に伴う市場淘汰を背景とした残存者利益の享受

労働人口の減少

先進国での労働人口減少や国内農林業の高齢化が進んでいます。作業現場における省人・省力化ニーズが急速に高まり、高効率な製品群への需要シフトが加速しています。

リスク

- 関連産業の就業者数減少に伴う既存市場における需要の減少
- 労働力不足に起因する製造・物流コストの上昇

機会

- ロボット芝刈機をはじめとした自律走行・自動化・省力化製品の需要増加
- 作業負担を軽減する軽量・高付加価値製品へのシフト加速
- 作業効率の向上に寄与する新たなソリューション提案

市場の電動化

加速する電動化により、一貫生産を強みとする従来の収益構造は変化を迫られています。一方で、電動製品は過渡期にあり、新たな価値創造の好機となっています。

リスク

- 一貫生産による高収益モデルの変容と利益率低下の懸念
- 異業種参入や低価格製品の普及による競争環境の激化
- バッテリー等、基幹部品の外部依存による調達・供給の不安定化

機会

- 動力制御の緻密化により、既存製品の枠を超えた製品領域の拡大
- モジュール共通化による開発・生産効率の向上とコスト低下
- 電動製品を起点とした、ライトユーザーや新規顧客層との接点拡大

変化を成長につなげる上での「3つの経営課題」

特定市場(北米)への収益依存

北米市場への過度な収益依存は、地政学リスクや現地の景気動向が経営成績に直結するリスクとなっています。地域別の収益バランスを是正し、グローバルで安定した経営基盤の再構築が課題となっています。

OPE事業に次ぐ事業基盤の確立

エンジンを核としたハンドヘルド(手持ち)製品は成熟期を迎えています。ロボット製品や産機事業をはじめとした多角的な収益の柱を早期に確立することが課題となっています。

電動化ニーズへの対応スピード

急速な電動化に対し、既存の製品開発体制では市場ニーズの変化に後れをとる懸念があります。開発体制を刷新し、製品投入までのリードタイムを大幅に短縮する必要があります。

成長の方向性と目指す姿

成長の方向性

1 成長市場への投資拡大と地域ポートフォリオの多様化

小型・軽量・高耐久という普遍的な強みを核として、各地域のニーズを満たした製品を提供します。北米市場で創出したキャッシュを欧州等の重点地域へ戦略的に再配分し、販売体制の強化を進めます。特定の市場環境に左右されないバランスの取れたグローバル収益体制を構築します。

▼ 成長に生きる強み

現場ニーズを捉える力とその対応を可能にする柔軟な開発力により、市場・用途ごとに本質的な価値を提供可能です。また、国内・米国で培ったブランド力が、新市場での展開を後押しします。

2 外部資源の活用による効率とスピードの両立

有力な外部パートナーとの協業を推進します。これまで培ってきた自社の強みは維持しつつ、外部リソースを戦略的に採り入れることで事業領域を拡大します。自前主義に固執せず、開発リードタイムを短縮することで、市場環境の変化に迅速に対応します。

▼ 成長に生きる強み

グローバルなブランド力により、有力な外部パートナーとの協業機会を獲得しやすく、協業においては、長年の自社一貫生産体制で培った性能・耐久・安全性といった価値基準により、自社の強みを失わずに効率やスピードを高めることが可能です。

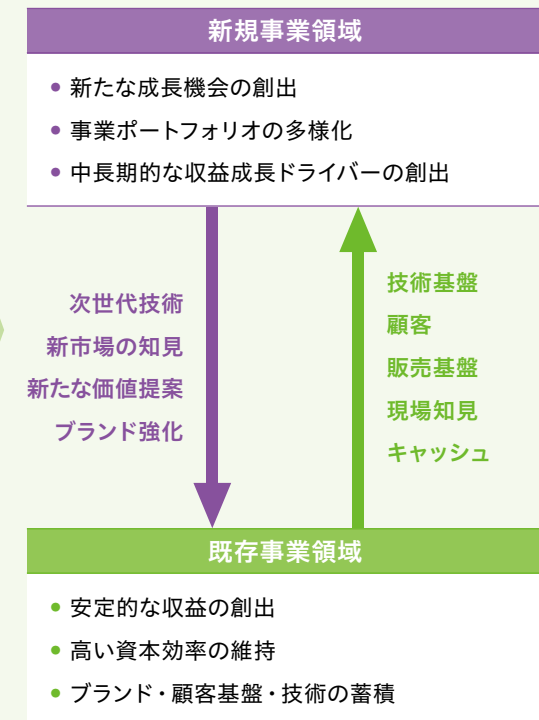
3 次世代技術を起点とした収益基盤の分散化

ロボット技術や制御技術を活かし、社会の自動化・省力化ニーズを確実に捉えます。既存の顧客基盤を基点に、産機事業の成長とロボット等の新事業の早期確立を推進します。OPE事業への依存から脱却し、収益基盤を多角化することで、持続可能な経営基盤を構築します。

▼ 成長に生きる強み

業界をリードしてきた環境対応技術や、エンジンとバッテリーを両立する技術力を強みに、常に最適解の提供が可能です。また、既存顧客との信頼関係が、新用途や新サービスを受け入れやすい土壌を構築しています。

既存事業と新規事業が相乗効果を生む構造



2030年

連結売上高

2,500億円

既存事業による安定収益と
新規事業による成長創出を両立させ、
持続的に成長可能な企業へ

マテリアリティ

やまびこグループは、価値創造ストーリーを実現し、中期経営計画2028を推進する上での経営判断の軸として、新たにマテリアリティを特定しました。経営上のあらゆる意思決定においてこれらのマテリアリティを基準とすることで、持続的な成長と社会課題の解決を両立していきます。

▶ マテリアリティの考え方

やまびこは、「人と自然と未来をつなぐ」という企業理念のもと、社会インフラに資する製品やサービスを高品質で提供し、環境課題の解決や業界の発展に貢献することを使命としています。この理念を実現するため、当社を取り巻く環境・社会の変化がもたらすリスクと機会、ならびに企業活動によって生じる環境・社会へのインパクトを多角的に評価し、8項目の重点課題(マテリアリティ)を特定しました。事業活動を通じてこれらの重点課題に取り組むことで、持続的な成長と社会課題の解決を両立していきます。

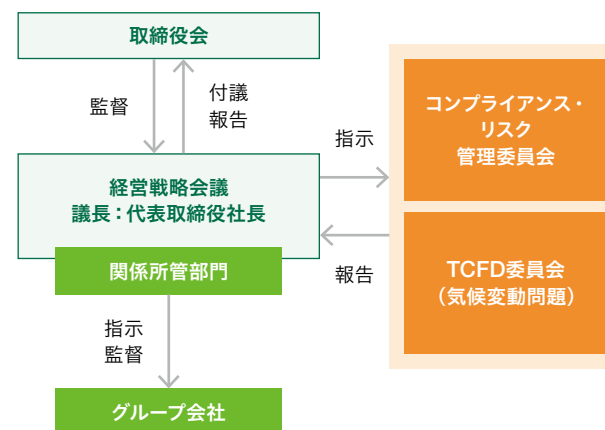
また、特定したマテリアリティについては、経営環境や社会動向の変化を踏まえ、定期的に見直しを行い、経営戦略と一体的に進化させていきます。

▶ サステナビリティ推進体制

当社は、マテリアリティの推進を経営戦略の根幹と捉え、代表取締役社長を最高責任者とするガバナンス体制のもと、全社横断的に取り組みを進めています。意思決定の中核を担う経営戦略会議は、取締役および執行役員等で構成され、重要案件を審議し取締役会へ付議することで、適正な意思決定を確保しています。同時に、取締役会の決議事項を迅速に遂行する

ための具体策を策定し、各執行部門に指示する役割も担っています。さらに、気候変動やガバナンスといった専門領域には、「TCFD委員会」と「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置し、詳細なリスク分析や戦略立案を担うことで実行力を高めるとともに、監査役が重要会議での審議や報告を監視することで透明性を保っています。こうした体制のもと、各事業部門が自らの事業領域で主体的に施策を展開することで、経営層の意思と現場の行動を直結させ、グループ全体で実効性の高いサステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ推進体制図



▶ マテリアリティ特定プロセス

Step 1 課題の抽出

GRIスタンダード、SASBスタンダードなどの国際的なサステナビリティ基準やESG評価機関、業界の動向などを参考に、当社の事業活動に重要な影響を与える可能性のある社会課題を幅広く抽出しました。

Step 2 重要度の評価

抽出した課題について、事業上のリスクと機会、および環境・社会へのインパクトの視点で重要度の評価を実施しました。この評価にあたっては、経営層へのヒアリングに加え、事務局における検討を重ねました。

Step 3 マテリアリティの特定

評価結果をもとに経営会議での議論・承認を経て、マテリアリティを特定しました。今後は、各マテリアリティにおける具体的なKPIや活動テーマを明確化し、中期経営計画や事業戦略と連携しながら取り組みを推進していきます。

特定したマテリアリティ



マテリアリティ

▶ マテリアリティー一覧

	マテリアリティ	リスク	機会／インパクト	主な施策／取り組み状況
E	 気候変動	- GHG排出量抑制に関する規制強化による物流コストおよびリードタイムの増加。 - 炭素税の導入による部材調達コストおよび省エネ設備導入に関する投資の増加。 - 石油由来品の忌避による販売機会の減少。 - 異常気象の激甚化による物流や操業の一時停止、販売機会の減少。	- 異常気象の激甚化によるチェンソーなどの管理機器および発電機などのBCP事業継続計画対応機器の販売機会増加。 - 環境対応製品の市場投入活発化による環境対応エンジン製品の販売機会の増加、産機・農機セグメントにおける新規事業の浸透。 - 排出ガス規制の強化による排出ガス規制対応エンジンの販売機会の増加。 - GHG排出量削減への貢献。	2050年までのカーボンニュートラル実現と、2030年までに国内グループのScope1、2のGHG排出量を50%削減する目標を掲げ、全社で低減活動を推進。 - OPE事業において、エンジンの高度化、電動化、カーボンニュートラル燃料対応の「三本柱」によるマルチソリューション化を推進。 - 産機（エネルギーマネジメントシステム：EMS）分野では、太陽光発電・蓄電池・発電機を組み合わせた「マルチハイブリッドシステム」を展開。脱炭素と防災・レジリエンス（BCP需要）の両立を実現。 - 生産工程における環境配慮型の生産設備の導入や、物流手段の最適化を通じたGHG排出量抑制。
	 資源循環	- 資源の枯渇から生じる材料不足による事業継続リスク。 - 材料コストの増加。 - 関連規制への対応コスト。	- 製品ライフサイクル全体を考慮し設計された製品に対する需要増加。 - 廃棄物削減。 - サーキュラーエコノミー実現への貢献。	「やまびこグリーン調達ガイドライン」に基づき、低環境負荷な材料や植物性由来プラスチック・リサイクル材の活用研究を推進。 - 社内一貫生産の強みを活かし、アルミ製造部品のリサイクルやプラスチック成型工程での再生材利用を徹底。
	 化学物質・汚染予防	- 規制遵守、排出管理のためのコスト増加。 - 違反による罰則リスク。 - ブランド価値の低下。	- 負のインパクトや罰則等のコスト低減。 - ブランド価値向上。 - 化学物質排出の削減。	- 管理ソフト導入により高リスク部品の選定や材料成分データを収集し、含有化学物質データベースの拡充を推進。 - 取引先と「含有物質・鉱物に関する協定書」を締結し、グローバルな化学物質規制に適合した管理体制をサプライチェーン全体へ展開。
S	 製品の安全性・品質	- 製品の故障や品質トラブル、および使用者の誤操作・誤認識による傷害・死亡事故の発生リスク。 - 上記に伴う訴訟リスク、対応コストの増大。 - 事故・トラブルをきっかけとした信頼低下によるブランド価値の毀損。 - 販売停止やリコール、風評被害による財務的損失。	- 製品の故障やリコールへの対応コスト低下。 - 安全性および品質の高い製品への需要の高まりによる追加的な市場シェア拡大。 - ステークホルダーからの信頼の高まりによるブランド価値向上。	- 一貫生産体制を軸とした高度な生産技術を駆使し、世界最高水準の品質を追求。 - 作業者の安全性に配慮して一部モデルの販売終了を業界に先駆けて実行。 - 社内一貫生産をクリアした「やまびこサービスショップ」を全国に設置。迅速な故障修理・メンテナンス体制を整備し、製品の「安心・安全」な稼働をサポート。
	 関連産業（農家、建設・土木業者等）における従事者の減少・高齢化	- 関連産業における従事者の減少に伴う当社の売上高減少。 - 関連産業における従事者のニーズの変化に対応できないことによる売上高減少。	- 関連産業における従事者の減少、高齢化といった課題へのソリューションに対するニーズ増加。 - 関連産業の持続性への貢献。	- 遠隔操作や自律走行機能を搭載した製品の開発を推進。高齢化や労働力不足に直面する作業現場の負担軽減と省人化につながるソリューションを提供。 - ハケ岳農業大学校への製品寄贈や技術指導を通じた次世代の農業担い手の育成支援など、業界の持続的発展に貢献。
	 人的資本	- 経営環境が激しく変化の中で、自社の経営戦略に合わせた、優秀な人材・多様な人材の獲得、人材育成が行われないことによる競争力低下。 - 多様な価値観や平等な成長機会が与えられないことによる人材定着、採用面でのネガティブな影響、イノベーションの停滞。 - 従業員エンゲージメント低下による個人、組織のパフォーマンス低下、人材の流出。 - 従業員の健康および労働安全上の問題が発生することで、業務の遅延・中断等を招くリスク。	- 従業員がやりがい・働きがいを感じ、多様な人材が十分に能力を発揮できる職場環境の醸成による、従業員エンゲージメント向上、個人・組織のパフォーマンス向上、人材定着。 - 多様な思考やバックグラウンドを持つ従業員が集まることによるイノベーション促進。 - 経営戦略に合わせた優秀な人材、多様な人材の獲得、人材育成による競争力向上。 - 従業員の安全確保および健康促進による生産性向上。 - 地域雇用への貢献。	- 公正な評価と自律的な成長を促す「新人事制度」の定着を図るとともに、定期的なエンゲージメントサーベイを通じた職場環境の改善を実行。 - 新卒・キャリア採用の最適化による専門人材の確保に加え、女性社員向けの「キャリアマインド醸成研修」の実施など、多様な人材が能力を最大限に発揮できる包摂的な組織文化を醸成。 「健康経営優良法人（大規模法人部門）」や「東京都スポーツ推進企業」の認定取得に裏づけられた多面的な健康増進施策を展開し、従業員の心身の健康と生産性向上を両立。
	 DX	DX推進の遅延による競争力低下。	- 業務効率化によるコスト削減。 - データ活用により、既存ビジネスにおける付加価値創出、収益拡大。 - 新規ビジネス創出。	- 経営企画部を中心に部門横断の業務改革やデータ活用の標準化、ITガバナンスの強化を推進。 - RPA導入拡大による定型業務の自動化や、生成AI環境の整備・内製化。 「やまびこデジタルアカデミー」による専門人材育成と、全社員を対象としたデジタルリテラシーの底上げ。
G	 コーポレート・ガバナンス	- 不適切な意思決定や法令違反等による、株主を含むステークホルダーからの信頼低下。 - 信頼低下による資金調達の難化。 - グローバルでの法令遵守の要請強化。	- コーポレート・ガバナンス体制強化により、持続的成長を支える基盤を整備し、企業価値・株主価値の向上に寄与。 - 経営の透明性・信頼性、リスク管理能力の向上が、マルチステークホルダーの信頼と市場評価の向上につながる。 - 経営の効率化と迅速な意思決定により、変化に対応できる体制を確立し、競争力と株主価値の向上を実現。 - マルチステークホルダーへのネガティブ・インパクトを軽減し、サステナブルな企業運営と長期的な企業価値・信頼の向上に寄与。	- 構成員の3分の2を独立社外取締役とした「指名・報酬委員会」を設置。委員長は独立社外取締役が担い、役員人事や後継者育成計画を厳格に審議。 - 信頼・市場評価の向上に向けた取締役会実効性評価のアンケート結果を踏まえた事務局機能の強化と、迅速な運営改善を継続。

成長戦略

価値創造ストーリーで描いた成長の方向性を、
中期経営計画や事業戦略へ具体化し、持続的成長に向けた道筋を示します。

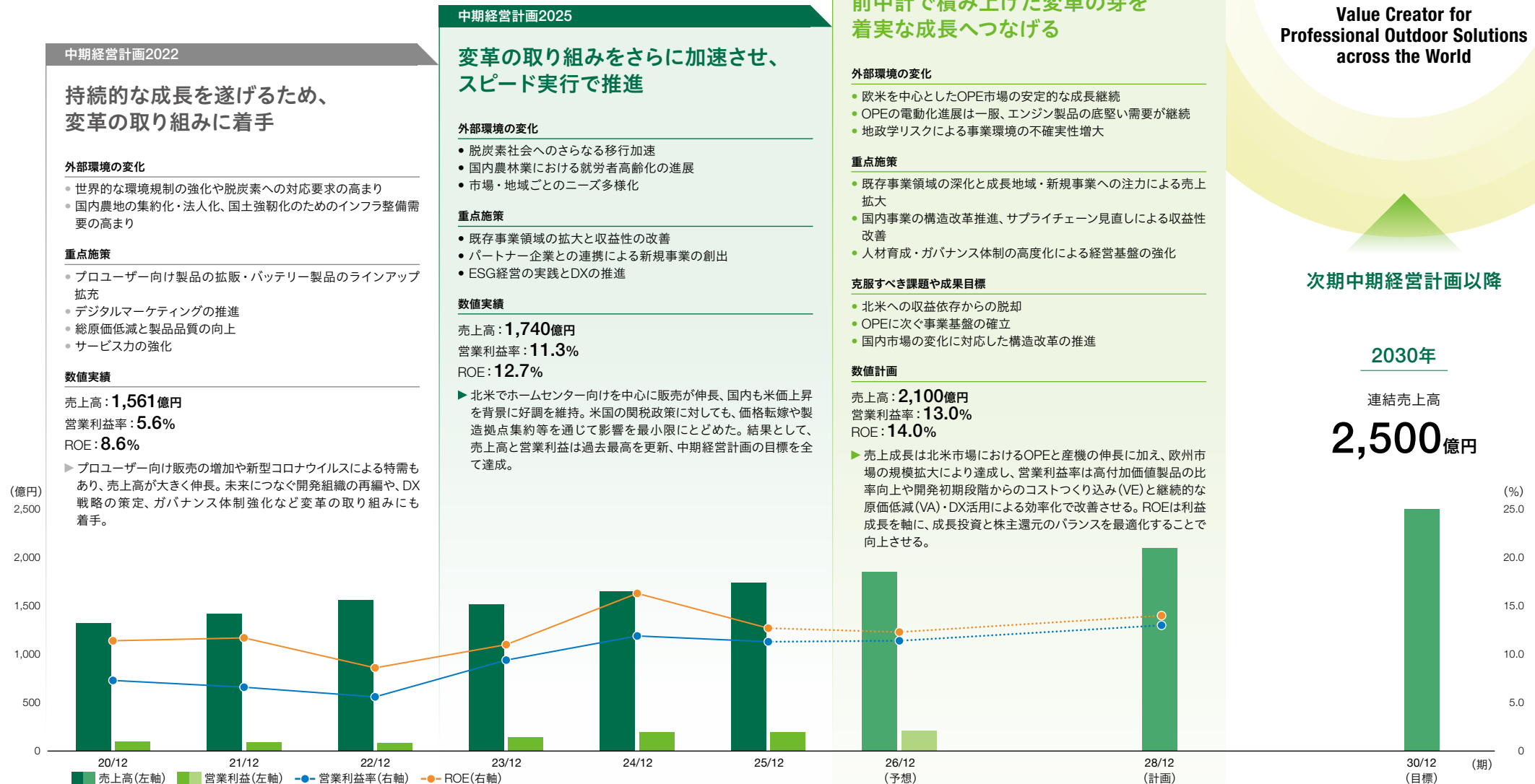
CONTENTS

- 20 中期経営計画の変遷
- 21 中期経営計画2025の振り返り
- 22 中期経営計画2028の全体像
- 23 中期経営計画2028の成長戦略
- 27 企画・経理本部長メッセージ
- 30 事業戦略



中期経営計画の変遷

やまびこグループは、「現場に根ざしたもののづくり」を軸に、外部環境の変化に柔軟に対応しながら経営基盤の変革を推進し、持続的な成長と収益力の強化を実現してきました。これまでの成果を踏まえ、さらなる成長と企業価値向上を目指します。



目指す姿

世界中の
プロフェッショナルな
屋外作業に付加価値を
創造する

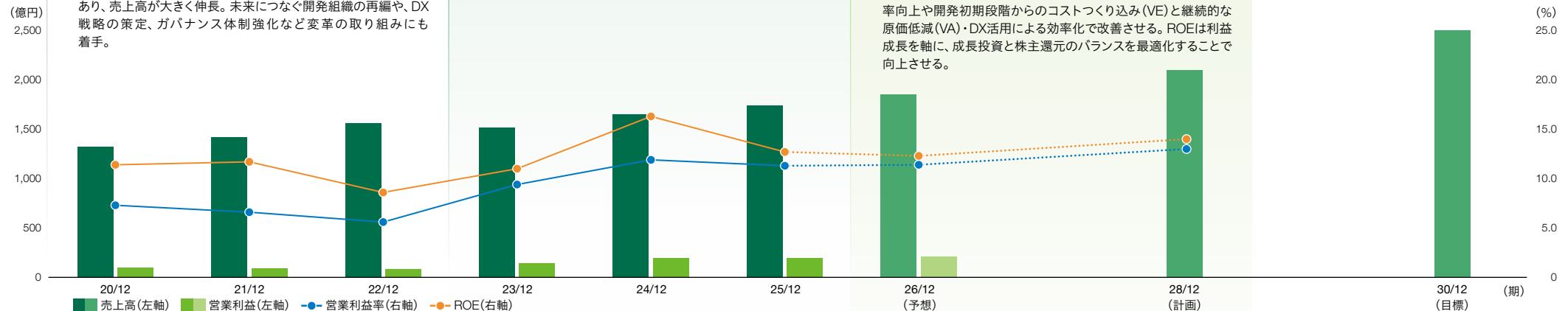
Value Creator for
Professional Outdoor Solutions
across the World

次期中期経営計画以降

2030年

連結売上高

2,500億円



中期経営計画2025の振り返り

中期経営計画2025のテーマ

既存事業の着実な成長と新規事業の創造

中期経営計画2025は、持続的な成長に向けた「変革期」として、構造改革と攻めの投資を「スピード実行」で推進してきました。これまでのエンジン主体から、脱炭素化を見据えた電動化・ハイブリッド化への対応を加速させるとともに、自動化技術への先行投資を通じて、屋外作業の省人化という新たな価値創出に挑んできました。

これらの取り組みによって積み上げた数々の「変革の芽」は、将来の成長に向けて新たなフェーズへとつながりつつあります。激変する外部環境にあっても、既存事業の収益力強化と新事業領域への足掛かりを築けたことは、2030年の連結売上高2,500億円の目標達成に向けた着実な歩みとなりました。

事業環境

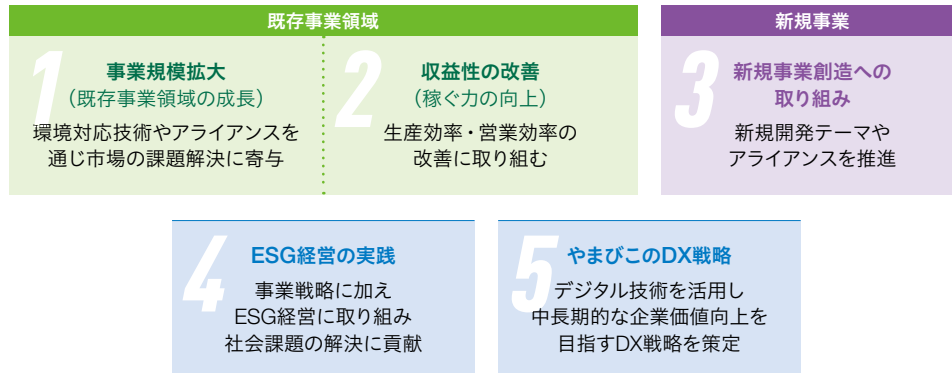
当初想定

- 新型コロナウイルスの巣ごもり需要による特需が剥落しOPE市場は落ち着くことを想定
- 脱炭素社会への移行により、バッテリー製品への需要シフトが急速に進む
- 為替は米ドル130円、ユーロ140円を見込む

中期経営計画2025中の環境

- 特需剥落による一時的な販売減はあったものの、北米を中心とするプロユーザー市場の需要は依然として旺盛であり、市場全体は着実な成長を継続
- 一般向けで電動化が進む一方、ランドスケーパーなどプロユーザー市場では引き続きエンジン製品の需要が底堅い
- 想定を大幅に上回る円安が進行。米ドルは150円台、ユーロは160円台で推移し、海外売上高を押し上げる要因となる一方、海外拠点のコスト管理の重要性が拡大

主要戦略と取り組み



数値目標と実績

	2022年12月期実績	2025年12月期目標	2025年12月期実績
売上高	1,561億円	1,700億円	1,740億円
営業利益率	5.6%	7%	11.3%
ROE	8.6%	10%	12.7%

取り組みの成果と課題

取り組み内容	成果	課題
事業規模拡大	OPEのマルチソリューション化 - 市場の電動化に対応すべく、電動製品のフルラインアップをグローバル市場へ上市。 - ホームセンター向け売上増加に寄与。	- 電動製品の拡販に伴う原価低減とエンジン製品に匹敵する収益構造の構築。 - 変化の速い電動製品分野で市場ニーズを捉えた製品を継続投入。
	海外産機事業の強化 北米産機のラインアップ拡充・売上増強に向け、エコー・インコーポレイテッドが投光機事業を取得。	エコー・インコーポレイテッドでの生産を計画。地産地消の推進によりコスト低減と供給体制の強化。
収益性の改善	製造拠点集約化 - コロナ特需の剥落を見据え、2023年5月に中国生産子会社・愛可機械の清算に着手。 - 製造拠点の集約化により生産効率を改善。	需要地に近い「地産地消」のさらなる推進と地政学リスクに強いグローバル供給網の両立。
	国内事業の収益改善 コスト上昇を踏まえた価格改定を実施。	農機事業、産機事業の収益性改善に向けて、サービスやソリューション提供を含む付加価値の向上。
新規事業創造への取り組み	戦略的提携 2025年に(株)アイケイエスと資本業務提携。環境負荷の低い分散型EMSのビジネス開拓に道筋をつける。 - リユースEVバッテリー技術(MIRAILABO(株))、遠隔監視技術、インバーター技術((株)アイケイエス)、水素化コンバージョン技術(i Labo(株))など、多くの先進技術を有するパートナー企業とエコシステム構築に向け連携。	—
	新規需要創出(ロボット) - 新型ロボット芝刈機の開発により新たな需要を創出し、売上高大幅増加。 2025年よりThe Toro Company向けにOEM供給を開始。	- 需要拡大に備えた生産能力の増強。 - 欧米に比べ浸透の遅い国内での市場開拓。
ESG経営の実践	経営基盤の強化 - 外国人取締役の登用や高い専門性を有する社外取締役の選任。 - 指名・報酬委員会の運営整備、役員評価システムの構築。 - 内部統制システム基盤の強化を目的とした監査手法のガイドライン制定。 - 執行役員の年度評価制度の新設。 2022年導入の新人事制度の浸透(研修等の実施)を継続し、成果が報われる評価制度を実施。	—

中期経営計画2028の全体像

中期経営計画2028のテーマ

**既存事業の深化による安定収益の確保と、
創出資源の成長領域への投資により、持続的成長を実現する**

やまびこグループは、中期経営計画2025で進めてきた構造改革や収益基盤強化の取り組みを土台に、さらなる成長ステージへの移行を目指します。

主力である北米OPE事業を中心に、プロユーザー向け製品の拡販や高付加価値製品の構成比向上を進めるとともに、欧州事業の拡大や一般産業用機械事業の強化を通じ、地域・事業ポートフォリオの最適化を推進します。

また、ロボット芝刈機やエネルギーソリューションなど、新たな成長領域への投資を加速し、既存事業の深耕と新市場開拓の両輪でさらなる売上拡大を実現します。

事業環境

外部環境

- 世界的な環境規制強化や脱炭素化への対応要求の高まり
- 労働力不足や人件費上昇による省人化・自動化ニーズの拡大
- 地政学リスクやサプライチェーン不安定化への対応必要性

内部環境

- 北米市場における高いブランド力と販売基盤
- 一貫生産体制による高い製品競争力と製品開発力
- 北米OPE事業への高い収益依存からの脱却必要性

1 売上の拡大

既存事業領域の深化

- 世界的に堅調なOPE需要の取り込み
- 北米産機の現地組み立て開始、ラインアップ拡充

成長地域・新規事業への注力

- 欧州ビジネスの拡大
- 米欧ロボット事業とEMSの取り組み

成長の方向性 1、2

2 収益性の改善

欧州事業の深耕

国内事業における構造改革

サプライチェーンの見直し

- 地産地消の推進
- VA/VE

成長の方向性 2

3 経営基盤の強化

新人事制度定着による組織文化醸成

人材育成と専門性の高いキャリア採用の充実

持続的成長を支えるガバナンス体制

成長の方向性 2、3

▶ P.16 成長の方向性と目指す姿

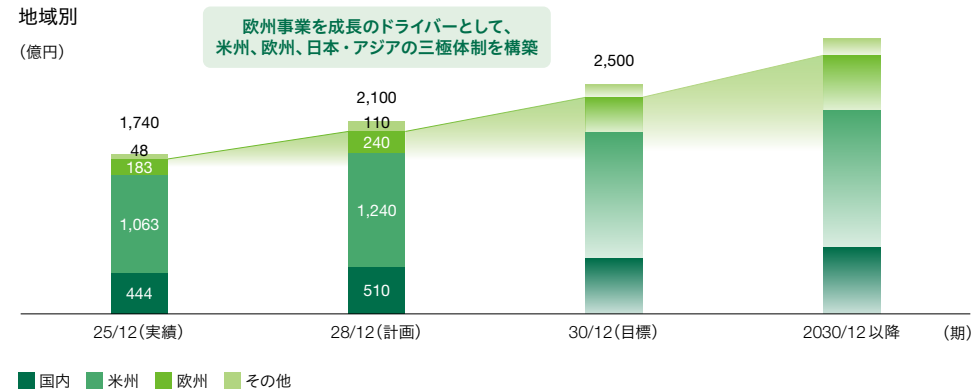
数値目標

	2025年12月期実績	2026年12月期予想	2028年12月期目標
売上高	1,740億円	1,850億円	2,100億円
営業利益率	11.3%	11.4%	13.0%
ROE	12.7%	12.3%	14.0%

目指すポートフォリオ

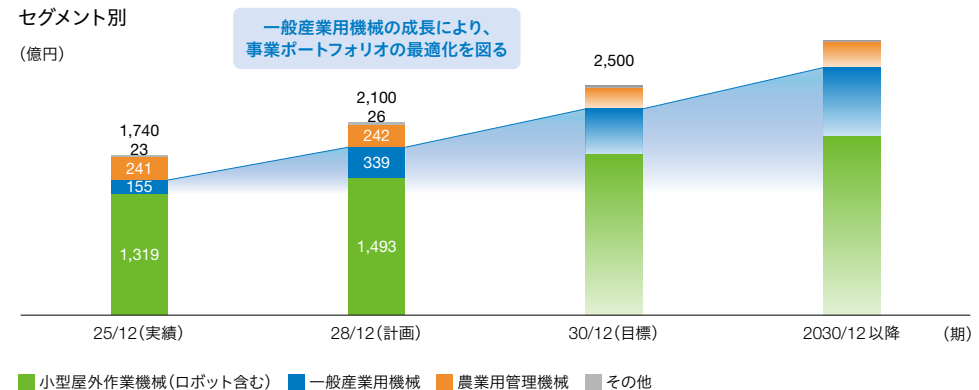
地域別

(億円)



セグメント別

(億円)



中期経営計画2028の成長戦略

1 売上の拡大

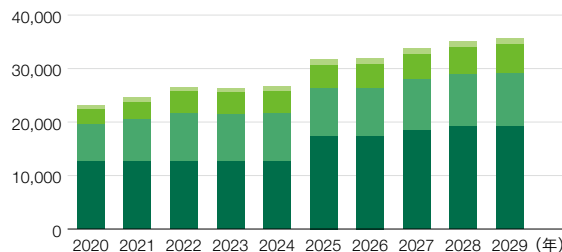
製品力、ブランド力、販売基盤を活かし、既存事業の深化による安定収益の確保と、創出資源の成長地域・新規領域への投資により、持続的な売上成長を目指します。

OPE市場環境 – 引き続き世界のOPE市場は拡大基調で推移

- ✓ 北米が最大市場、欧州・アジアも成長を牽引
- ✓ 電動化が進展する一方、エンジン製品の底堅い需要は継続
- ✓ プロユーザーに加え、一般ユーザー向け需要も含め幅広い市場構造

地域別OPE市場規模※1

(百万米\$)

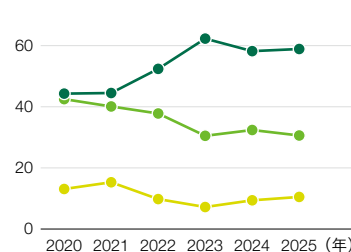


■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア ■ その他地域

※1 Markets & Markets レポート「Outdoor Power Equipment Market」より当社作成 (対象：全地域)

北米市場 動力源別構成比※2

(%)



● コードレス電動製品 ● エンジン製品
● コード付き電動製品

※2 OPEiデータより当社作成 (対象：北米地域)

既存事業領域の 深化

- 北米を最重要市場として、ラインアップ拡充により供給力を強化
- ブランド力と販売基盤を活かし、主力市場での深耕を進める

成長地域・新規事業 への注力

- 欧州ビジネスの拡大を進める
- ロボット芝刈機など新規領域を育成し、将来の成長機会を広げる

▶ 既存事業領域の深化

主力市場である北米での安定需要の取り込みとラインアップ拡充を通じて、供給力と競争力を一段と高めます。また、世界的に堅調なOPE需要を背景に、当社の強みである「高性能・高耐久」な製品群と、国内・米国で培ったブランド力、販売・サービス基盤を活かし、地域ごとの市場特性に応じた提案を強化することで、既存事業の売上拡大を図ります。一般産業用機械においても、北米現地生産によるリードタイム短縮や製品ラインアップの拡充を進め、海外市場での事業基盤強化と収益性向上を目指します。

OPE製品のラインアップ拡充

プロユーザー向けを中心に、当社の強みである高性能・高耐久なハンドヘルドOPEを販売代理店やホームセンター向けに拡販するとともに、新製品投入により多様化する市場ニーズへの対応を強化します。また、ロボット芝刈機についても、提携先であるThe Toro Companyの販売網を活用し、米欧市場を中心に拡販を推進することで、製品ポートフォリオの多様化と収益性向上につなげます。



製品ラインアップを拡大



ロボット芝刈機

一般産業用機械の現地生産化と 製品ラインアップの拡充

北米における現地生産化を推進し、物流コスト低減や供給リードタイム短縮を図ります。加えて、エコ・インコーポレイテッドが事業取得した投光機や、大型ディーゼル発電機等を新たに製品ラインアップへ加えることで、既存の発電機事業とのシナジー創出を推進します。建設現場やイベント会場など、電源需要の高い市場における提案の幅を広げ、多様な顧客ニーズに対応可能な事業基盤を構築します。



大型ディーゼル発電機



投光機

中期経営計画2028の成長戦略

1 売上の拡大

▶ 成長地域・新規事業への注力

当社グループは、欧州ビジネスの拡大による地域ポートフォリオの最適化と、ロボット事業やEMSなどの新規事業領域の開拓に注力します。

欧州市場では販売・サービス体制の強化により規模の拡大を図るとともに、ロボット事業やEMSを含む新規領域においても、これまで培ってきた技術力と顧客基盤を活用し、外部パートナーとの連携を通じて市場ニーズを着実に取り込みます。

成長地域である欧州市場での成長機会の獲得

欧州市場では、製品ラインアップの拡充に加え、販売チャネル・代理店機能の強化や現地生産体制の増強を進め、供給力とコスト競争力の向上を図ります。

さらに、ロボット事業を中核に、北米で培ってきた販売・サービスノウハウや顧客基盤を活かし、欧州市場に最適化した付加価値モデルの確立を目指します。

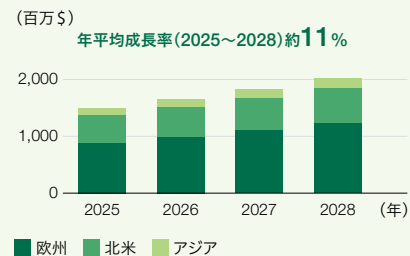
ロボット事業の収益拡大

ロボット芝刈機市場は、労働力不足や環境規制強化を背景に、スポーツ施設やゴルフ場、自治体などの業務用カテゴリを中心に、省人化ニーズを取り込んで、今後も大きな成長を見込んでいます。

当社は、RTK(高精度測位技術)モデルの展開を進め、The Toro Companyの販売網を活用し、北米・欧州市場を中心に販売拡大を推進します。加えて、米国生産体制の段階的な立ち上げや、販売店におけるサービス・サポート体制の強化を進め、導入からアフターサービスまで一貫した顧客対応力を向上させます。既存のOPE事業で培ったノウハウを活かし、継続的な収益拡大を実現します。

市場環境

ロボット芝刈機市場の地域別推移※1



※1 Markets & Marketsレポート「Outdoor Power Equipment Market」より当社作成

地域別の重点取り組み

- | | |
|-----------|---|
| 北米 | <ul style="list-style-type: none"> 米国ゴルフ場管理機械大手The Toro Companyの販売網を活用 米国生産を段階的に立ち上げ、コスト競争力を確保 |
| 欧州 | <ul style="list-style-type: none"> 主力市場であるスポーツ施設で、既存顧客の維持と新規取引拡大を図る RTKモデルにより成長分野となるゴルフ場マーケットの取り込み 販売店の専門性を高め、サービス・サポート体制を強化 |
| 日本 | <ul style="list-style-type: none"> RTKモデル浸透による売上拡大 |

EMS事業の収益化

再生可能エネルギーの活用拡大や電力需給の高度化を背景に、分散型エネルギーソリューションへの需要拡大が見込まれています。当社は、発電機や蓄電池、パワーコンディショナーなどを組み合わせたマルチハイブリッドシステム※2の展開に加え、導入後の運用・管理を含めたサービス型ビジネスへの展開を進め、安定的な収益基盤の構築と事業拡大につなげていきます。

事業展開のイメージ(2026年12月期~2028年12月期)

再エネ製品の拡大

- マルチハイブリッドシステムのラインアップ拡充
- アシストインバータの展開
- エネルギー関連製品の受託生産/組立事業

サービス事業

- 運用支援・電力取引・再エネ調達などを含むエネルギーマネジメントサービス

ソリューション

- 自治体・法人向けBCPソリューションの提供
- エネルギー製品の提供と管理

マルチハイブリッドシステムの用途例



※2 独自のエネルギーマネジメントシステムにより、高効率かつ低環境負荷な電力供給を実現。騒音低減による作業環境の改善に加え、平常時・非常時を問わず活用できるフェーズフリーな次世代電源

中期経営計画2028の成長戦略

2 収益性の改善

当社グループは、持続的な成長を実現するため、外部環境の変化に左右されない強固な収益体質の構築を進めています。中期経営計画2028においては、プロユーザー向け製品やロボット製品の販売比率を高めるとともに、VA/VEの徹底と機種の統合・集約による製品ラインアップの最適化を図ります。また、国内事業の構造改革、地産地消の推進によるサプライチェーンの最適化、DX・AIを活用した業務効率化も併せて進めることで、グループ全体の生産性を改善し、次代の成長投資を支える「稼ぐ力」を強化します。

現状の課題

- 多品種化に伴うコスト増加とリソースの分散
 - 米国市場への高い依存度
 - 外部環境変化への耐性強化
- 多品種化が機種ごとの部品・工程の非効率を招き、開発リソースの最適配置を妨げている。
- 北米一極集中の収益構造から脱却し、地域ポートフォリオを多様化する必要がある。
- 地政学リスクに対し、柔軟かつ強靱なサプライチェーンへと進化する。



欧州事業の深耕	● 欧州事業の第二の収益柱への成長：米国に次ぐ重要市場として、代理店施策を通じた営業・サービス体制の強化により、安定的に利益を創出できる体制を確立。 ● 高付加価値戦略による収益性向上：プロユーザー向け製品やロボット製品の販売比率を高める。
国内事業における構造改革	● 営業拠点の最適化 ● 機種の統合・集約による効率化：多品種化した製品群を抜本的に見直すことで機種の統合・集約を進め、生産・在庫管理の効率化を図る。
サプライチェーンの見直し	● 地産地消の推進とレジリエンス強化：需要地近接での調達・生産を拡大し、物流コストの削減と、為替・関税等の外部リスクを低減。 ● VA/VEの徹底：開発初期段階からのコストつくり込み (VE) と継続的な原価低減 (VA) により、コスト競争力を底上げ。 ● 調達・物流・生産の最適化：供給網全体のムダを排除し、コスト低減とリードタイム短縮、および安定供給を同時に実現。

▶ VA/VEの徹底による原価低減

開発の初期段階から生産部門までが緊密に連携する「設計・実験・生産」一体型の新体制を構築し、原価低減を加速します。開発初期段階からのVE推進による大幅なコスト低減に加え、既存機種についてもVA推進により徹底した仕様見直しを図り、収益性の向上を実現します。

開発部門の組織再編

開発部門に設計・実験を一体化した専門組織を新設し、品質維持と抜本的な原価低減を両立する「CR(コストリダクション)活動」を展開します。開発初期段階からのコストつくり込み (VE) を徹底することで、エマージング市場での競争に打ち勝ちます。また、既存事業の安定収益を次世代の成長領域へ集中投下し、強固な経営基盤への変革と、持続的な利益成長を目指します。

▶ 機種の統合・集約による国内事業の収益改善

国内事業の低収益の要因であった多品種構造を解決すべく、プラットフォームの統合と部品の共通化を進めます。本中計期間中に機種数を約30%削減することで、開発・生産の両面でスケールメリットを最大化し、安定的に利益を創出できる体制へ再構築します。

供給リードタイムの短縮と収益体質の強靱化

機種の統合・集約により分散していたリソースを重点機種へ集中させ、開発・供給のスピードを飛躍的に向上させます。生産プロセスの最適化と部品共通化を推し進めることで、製品供給リードタイムの短縮と在庫戦略の効率化を同時に実現。外部環境に左右されない強固な収益体質を構築するとともに、市場ニーズに迅速に応える供給体制を確立することで、国内事業をグループ全体の持続的な成長を支える安定的な収益源へと進化させます。

中期経営計画2028の成長戦略

3 経営基盤の強化

中期経営計画2028の目標達成に向け、多様な人材への積極的な投資と、環境変化に柔軟に対応できる経営基盤の強化を進めます。人的資本投資を通じて挑戦を促す組織文化を醸成するとともに、戦略の推進を支える積極的なキャリア採用やガバナンス体制の強化にも取り組み、成長戦略を実行できる経営基盤を構築していきます。

現状と課題

- 中計2028の実現には、多様なスキル・経験を持つ人材の獲得・育成が不可欠。
- グローバル化、DX、事業多角化に対応できる体制が必要。

新人事制度 定着による 組織文化醸成	- 評価・処遇の考え方を浸透させる - 挑戦や変革を促す文化をつくる - 人材の能力発揮を後押しする
人材育成と 専門性の高い キャリア採用の 充実	- 次世代リーダー育成 - 専門人材の採用 - グローバル人材・デジタル人材の育成 - リスクリング
持続的成長を 支える ガバナンス体制	- 迅速で適切な意思決定 - リスクマネジメント - 内部統制・コンプライアンス - 資本配分の最適化

目指す効果

- 多様な人材の活躍
- 挑戦を促す組織文化の定着
- 専門人材の確保・育成
- 迅速かつ適切な意思決定
- 持続的成長を支える統治基盤の強化

▶ 新人事制度の定着による組織文化の醸成とキャリア採用の充実

新たな人事制度の定着を通じて、挑戦や成果を重視する組織文化の醸成を進めます。評価・処遇制度の浸透に加え、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援し、リスクリングや階層別研修、デジタル人材育成などを強化することで、多様な人材が能力を発揮できる環境整備に取り組みます。また、グローバル・DX・新規事業領域を中心に専門性の高いキャリア人材の採用を推進し、事業成長を支える人材ポートフォリオの強化を図ります。さらに、エンゲージメント向上や多様性推進を通じて、経営戦略の実現を支える組織基盤を構築していきます。

▶ 持続的成長を支えるガバナンス体制

取締役会の多様性確保や実効性評価の継続実施に加え、市場との対話や非財務情報開示の充実を通じて、ガバナンス体制の高度化を推進します。迅速かつ適切な意思決定を支える体制整備により、持続的な企業価値向上を図ります。

中期経営計画2022	中期経営計画2025	中期経営計画2028
取締役会の機能強化等、プライム上場企業としてより高いガバナンス水準を整備	環境をはじめとしたESG情報開示の拡充、ならびに多様性を確保した経営体制とし、ガバナンス体制を運用・深化	取締役会の実効性強化、非財務情報の充実等を通じ、さらなるガバナンス高度化を図る
2021 - 経営体制強化のため取締役増員、独立社外取締役の割合を半数に - 知識・経験・能力のバランス、多様性を確保した体制へ移行し、スキルマトリックス開示 - 指名・報酬委員会における独立社外取締役の割合を過半数とし、重要事項検討に積極的に関与	2023 - TCFD提言への賛同を表明し、Webサイト上で取り組みを開示 2024 - 気候変動に係る専門委員会「TCFD委員会」を設立し、方針や戦略に関する議論体制を強化 2025 - 外国人取締役を新たに登用し、グローバルな視点を経営に反映	2026 - 指名・報酬委員会の委員長を社長から社外取締役に変更し、さらなる透明性を確保 - 統合報告書の発行による非財務情報開示の充実

企画・経理本部長メッセージ

事業拡大と
資本効率を両立し、
持続的成長を実現する

二藤部 浩

上席執行役員
企画・経理本部長
デジタル戦略担当



既存事業を核に、 持続的成長に向けた事業構造への転換を進める

やまびこグループは、OPE事業を中心に、特に北米市場において強固な事業基盤を築いてきました。製品競争力と充実した販売網を背景とした安定的な収益創出力は、当社の大きな強みです。一方で、経営企画という立場から見ると、特定市場・特定事業への依存度の高さは、中長期的な経営課題でもあると認識しています。実際に投資家との対話においても、「北米

OPEに経営資源を集中すべき」という意見がある一方、「将来の新たな成長ドライバーをどのように構築していくのか」という問いも多く寄せられています。

今回策定した「中期経営計画2028」(以下、本中計)は、そうした課題認識を踏まえ、既存事業の競争力をさらに高めながら、新たな成長領域を育成し、持続的に成長できる事業構造への転換を進めていく計画です。当社では2030年の連結売上高目標として2,500億円を掲げています。前中期経営計画「中期経営計画2025」(以下、前中計)では、目標実現に向けた「変革

期」として、新事業の芽を育成することに注力してきました。本中計では、2028年度に売上高2,100億円、営業利益率13%、ROE14%を目標として掲げ、前中計で育成した芽を成長へと育てていきます。具体的には、北米OPE事業を中心とした既存事業の収益基盤をさらに強化する一方で、欧州事業、ロボット事業、電力関連事業を新たな成長ドライバーとして育成していきます。既存事業で培ってきた技術力や顧客基盤を新規領域にも展開しながら、両輪として進めることで、持続的な成長と資本効率の向上を目指します。

企画・経理本部長メッセージ

加えて、企画・経理本部としては、投資家の期待や事業環境の変化を機敏に捉え、主要指標の進捗を継続的に管理していきます。特に、成長投資と株主還元のバランスを意識しながら、事業ポートフォリオ全体としての資本効率を高めていくことが重要な役割だと認識しています。その上で、経営資源の最適配分を通じて、本中計の成長戦略の着実な実行を支えています。

既存事業の深化により、 安定的な収益基盤を強化する

本中計期間においては、北米市場を中心としたOPE事業の競争力をさらに高め、収益基盤の強化を進めていきます。市場は成熟局面にありますが、当社は強固な販売網や製品競争力を背景にシェア拡大を継続しており、今後も安定的な成長を見込んでいます。

また、一般産業用機械事業においても、北米市場には大きな成長余地があると考えています。これまでの日本中心の供給体制から、現地生産体制の整備へとシフトすることで、リードタイムの短縮や大型製品への対応力向上を図ります。営業体制の強化とあわせ、地産地消の強みを活かしてさらなる成長機会を取り込んでいきます。

加えて、本中計で掲げる営業利益率13%、ROE14%の達成に向け、既存事業における原価低減や生産性向上にも継続的に取り組んでいます。市場ニーズの多様化に伴い複雑化した製品仕様や部品構成を見直し、生産・調達効率の抜本的な改善を図ることで、収益性向上につなげていきます。

さらに、米国関税政策への対応を契機として、サプライチェーンや部品構成に関するデータ整備も大きく進みました。

各部品の素材情報や供給ルートの可視化は、単なる関税対応にとどまらず、調達コストの最適化やサプライチェーンの強化、さらには今後の生産性改善に向けた重要な経営インフラとして活用していきます。

欧州・ロボット・電力関連事業を次の成長ドライバーへ

今後の成長領域として注力しているのが、欧州市場での事業拡大、ロボット事業、電力関連事業です。

欧州市場については、当社としてこれまで十分に経営資源を投入できていなかったこともあり、大きな成長余地があるとみています。北米市場で培ってきた販売・代理店戦略の知見も活用し、ロボット事業との連携も含めた付加価値提案を強化することで、事業基盤の迅速な拡大を進めていきます。

ロボット事業については、すでに具体的な成長シナリオが見え始めています。現在は、ゴルフ場管理機械の世界的企業である米国The Toro Companyとの協業を通じて、両社の技術力や販売網を融合した独自仕様のロボット製品の共同開発・供給を進めており、販売計画も具体化しています。近年はRTK（高精度測位技術）などの活用により、ロボット芝刈機の作業精度や運用効率が大きく向上しており、ゴルフ場やスポーツフィールドなど高い品質や信頼性が求められるマーケットでも導入が進んでいます。販売増加に伴い生産体制の強化も課題となります。現在はベルギー工場で全地域のロボット製品を生産しておりますが、将来的に米国ECHO工場の一部をロボット生産ラインとして活用することも検討しています。今後の需要拡大を見据え、投資効率を見極めながら、最適な供給体制の構築・増強も段階的に進めていきます。

また、成長領域として期待しているのが、発電機を起点とした電力関連事業です。再生可能エネルギーの普及や固定価格買取制度の見直しなどを背景に、余剰電力の活用や分散型エネルギー、蓄電システムへのニーズが新たに生まれており、当社としてもこうした市場の変化を成長機会と捉えています。当社が長年培ってきた発電・制御技術の蓄積と、蓄電池や再生可能エネルギー関連技術を組み合わせることで、独自の価値提供を目指しています。現在は、資本提携先である(株)アイケイエスとの連携を通じて、太陽光発電・蓄電池・発電機を組み合わせた「マルチハイブリッドシステム」を製品化するとともに、新たな電源システムの研究開発に取り組んでいます。

現時点では市場形成の途上にありますが、GXの進展や再生可能エネルギー普及に伴い、新たな需要や社会課題は確実に生まれています。当社としては、既存事業との技術的親和性を活かしながら、市場動向や投資回収のバランスに留意しつつ、中長期的な成長機会として育成していきます。

成長投資と財務規律を両立し、 資本効率を高める

本中計では、成長投資を積極化する一方で、資本効率を意識した規律ある資本配分を重視しています。

当社はこれまで、着実な収益拡大を通じて強固な財務基盤を築いてきました。今後はこの財務体力と合わせて外部資金も機動的に活用し、中長期的な成長につながる施策を迅速に実施していきます。また、本中計期間中に創出するキャッシュについては、成長投資や生産能力強化などの基盤投資に加え、株主還元へとバランスよく配分していく方針です。

企画・経理本部長メッセージ

株主還元に関しては、これまでの実績を踏まえた安定的な配当の継続を基本とし、連結配当性向30%を目安とした利益還元を実施します。さらに、成長投資の進捗や財務状況、株式市場の動向等を総合的に勘案し、自己株式取得も含めた機動的な施策も選択肢として引き続き検討していきます。

個別の投資判断にあたっては、IRRや投資回収期間などの定量指標を重視しています。特に資本コストは強く意識しており、WACCを上回る収益性を確保できるかは重要な判断基準です。成長投資を進める局面だからこそ、投資効率や資本収益性を冷静に見極めながら、規律ある投資判断を行っていきます。

一方で、短期的な収益性だけで投資判断を行うわけではありません。投資初期に一定の負担が発生する案件であっても、

その先に明確な成長ストーリーや戦略的意義が見込めるのであれば、将来の企業価値向上につながる投資として積極的に取り組んでいきます。

資本効率の向上に向けては、各事業の収益性や投資効果を継続的に検証し、経営資源配分の最適化を進めていきます。特に今後は、既存事業による安定的なキャッシュ創出と、新たな成長領域への投資を両立させながら、事業ポートフォリオ全体として資本効率を高め、中長期的な企業価値向上につなげていきます。また、成長領域における専門人材の確保・育成をはじめとした人的資本への投資も、中長期的な企業価値向上を支える重要な要素と捉えており、資本配分の検討にあたって今後さらに意識していきたいと考えています。

資本市場との対話を通じ、 企業としてのステージを引き上げる

近年、当社に対する市場の注目度は着実に高まっていると感じています。株価の上昇に伴い、投資家との対話機会も増え、投資家の企業理解も徐々に深まってきました。

それに伴い、資本市場から求められる水準も年々高まっています。ROEの向上などを背景に、市場評価は徐々に高まっていますが、プライム上場企業として継続的に評価されるためには、なお改善すべき点も多いと認識しています。特に、資本政策や事業戦略に対する厳しいご意見をいただく機会も増えており、こうした変化は、当社自身の「ステージ」を引き上げていく必要性を強く実感させるものです。資本効率のさらなる向上に加え、将来の成長期待につながる事業ポートフォリオを構築していくことが不可欠です。

そうした中で、私が強く認識しているのが、「製造業としての強さ」が必ずしも「資本市場への説明力」には直結しないということです。当社は、良い製品を開発・生産・販売する力を長年培ってきました。しかし、プライム上場企業として、資本市場との対話や企業価値向上をどのように説明していくかという点では、まだ改善余地があると認識しています。

こうした認識のもと、現在は企画・経理機能の強化を進めるとともに、IR活動や情報開示の高度化に注力しています。投資家との対話を通じて得られる視点は、経営改善にもつながります。厳しい意見も真摯に受け止め、改善すべき点を整理し、次のアクションへつなげていく。その積み重ねが、企業価値向上につながると思っています。

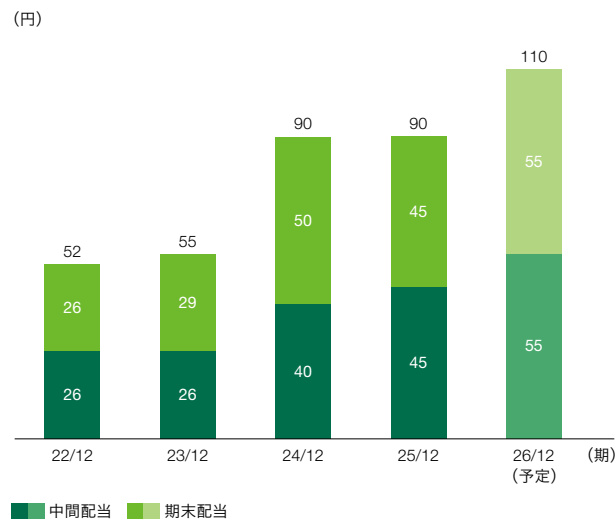
企画・経理本部長として、短期的な数値だけではなく、将来の成長につながる取り組みをどのように企業価値へ結び付けていくのかを、財務・資本市場の視点から継続的に発信していきます。

ROE改善に伴うPBRの推移



株主還元

配当性向30%を目安に、過去の配当実績に基づく
安定的な配当を継続



事業戦略

小型屋外作業機械事業



成長における当事業の役割

当事業は、連結売上高の75%超を占めるグループの中核事業であり、持続的な成長を牽引する収益基盤としての役割を担っています。当社の小型屋外作業機械は、北米のランドスケーパーをはじめ、世界中のプロユーザーから高い信頼を獲得しており、安定した収益力は当社グループの持続的な成長を支えています。

現在、市場では電動化が進展していますが、プロユーザーの現場では高出力・高耐久なエンジン製品の需要は根強く、当社の自社一貫生産体制は強い競争優位性となっています。この強固な事業基盤を維持しつつ、エンジン技術のさらなる深化と電動製品の拡充を並行して推進しています。

事業戦略サマリー

- 一貫生産体制が実現する高い作業性と信頼性で、世界のプロフェッショナルの仕事を支え続けます。
- 製品ラインアップの拡充を通じて、作業現場のあらゆるニーズを満たします。
- 欧州市場の販売体制を再構築し、収益基盤の多角化を図ります。
- 地産地消を推進し、市場の変化や現場の要望に迅速に応える供給体制を確立します。

重点施策

二つの柱で成長戦略を推進しています。一つ目は「注力市場の深化」です。強固な収益基盤である北米市場における安定成長を継続しつつ、中期経営計画2028では欧州市場を重点地域に位置づけています。現地代理店との連携をより強固なものへと再構築し、市場に根ざした製品・サービスを提供することで、グローバルな収益基盤の多角化を図ります。

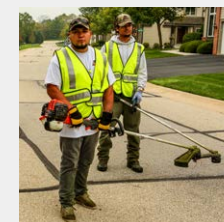
二つ目は「製品ポートフォリオの拡大」です。当社の強みであるハンドヘルド（手持ち）製品に加え、手押し式や自走式といった車輪付製品のラインアップ拡充を加速します。自社一貫生産体制による高出力・高耐久なエンジン技術と、進化するバッテリー技術を融合させ、プロユーザーのあらゆる作業工程を網羅するトータルソリューションを提示していきます。併せて、米国子会社を最大限活用した地産地消を推進することで、供給体制の最適化を図ります。市場近接地での生産体制の強化は、物流コストの抑制とリードタイムの短縮につながり、地政学リスクにも強い柔軟な供給網の構築を可能とします。これらの施策を通じて、環境変化に左右されない高収益体質を確立し、グローバルシェアのさらなる拡大を図ります。

TOPICS

米国市場で50年以上にわたり築いた
ランドスケーパーの信頼

世界最大のOPE市場である米国において、当社は1972年の進出以来、半世紀以上にわたり確固たる信頼を築いてきました。広大な敷地を持つ米国では、日常的な緑地管理をプロの業者「ランドスケーパー」へ委託することが一般的です。彼らは1日に何軒もの現場を回り、過酷な環境下で効率的な作業を行うことが求められています。

当社の製品は、こうしたプロユーザーの要望に応える「高い耐久性」と「優れた作業効率」を兼ね備えた作業機として、長年にわたりランドスケーパーから高い支持を獲得してきました。50年以上に及ぶ歴史の中で培ったブランド力と、現場の声を反映した製品開発こそが、当社グループのグローバル成長を支える基盤となっています。



米国のランドスケーパー



多彩な製品ラインアップ

事業戦略

農業用管理機械事業



成長における当事業の役割

当事業は、国内農家から長年親しまれてきた「KIORITZ」ブランドの高い知名度と信頼を背景に、国内事業の売上基盤を支える役割を担っています。主要顧客である農家は、OPE製品のユーザーでもあり、当事業が農作業に欠かせない「防除」を担うことで、顧客との接点を多角的かつ強固なものとしています。

現在は、この安定した顧客基盤を維持しつつ、収益性の改善を最優先課題としています。国内農業が抱える就労人口の減少・高齢化に対し、省人・省力化製品の供給による高付加価値化や、OPE事業とのリソース共通化によるコスト低減へとつなげることで、売上規模に見合った利益を生み出す「稼ぐ力」のある事業への変革を推進しています。

事業戦略サマリー

- 長年培った「KIORITZ」ブランドへの信頼を軸に、既存顧客との関係性を深め、安定需要を獲得します。
- 遠隔操作や自律走行といった省人・省力化に寄与する高付加価値な製品展開を加速します。
- 農機と小型屋外作業機械を組み合わせた総合的な屋外作業機械の提案により、収益性と営業効率を最大化します。

重点施策

「KIORITZ」ブランドが築いてきた強固な顧客基盤を活かし、小型屋外作業機械も含めた総合的な提案を強化していきます。農作業の工程全体をカバーする幅広いラインアップを構築することで、製品ごとの価格競争を回避するとともに、顧客当たりの収益性と営業効率を最大化します。

また、国内農業が直面している労働力不足や高齢化といった社会的課題に対し、遠隔操作や自律走行機能を搭載した製品の市場投入を加速させています。新たな高付加価値な製品群は、現場の作業負担を劇的に軽減することに加え、当事業の収益性改善に寄与することを期待しています。持続的な成長に向けて、先端技術による製品展開を重ねることで、売上規模と収益を確保できる事業構造への転換を図ります。

TOPICS

現場の安全を最優先とした製品開発

農業現場における事故ゼロを目指し、製品の安全性向上と啓蒙活動を経営の最優先事項としています。特に、傾斜地での作業が多い果樹園用の薬剤散布機（スピードスプレーヤ）においては、転倒事故から作業者を守るべく、業界に先駆けて「キャビン付き」または「保護フレーム付き」モデルへの販売に切り替えています。この方針は、人命を第一に考える当社の経営方針によるものです。

また、斜面での草刈りなど危険を伴う作業に対しては、安全な場所から遠隔操作できる「ラジコン草刈機」の普及を推進し、作業負担の軽減と安全性確保の両立を図っています。今後も、作業現場の課題に向き合い、誰もが安心して働ける持続可能な農業環境の実現に貢献していきます。



キャビン付きスピードスプレーヤ



ラジコン草刈機

事業戦略

一般産業用機械事業



成長における当事業の役割

当事業は、発電機や溶接機といった産業インフラ製品を展開し、OPE事業に次ぐ第二の柱への成長を目指す戦略的事業です。特に、北米市場においては収益基盤の多角化を牽引する役割を担っています。

現在は、米国での投光機事業取得によるラインアップ拡充を通じて、大手レンタル会社等の新規販路の開拓を加速していきます。供給力の向上とコスト最適化を両立させ、堅調なインフラ需要を確実に利益へとつなげる高収益な事業構造への転換を進めています。

事業戦略サマリー

- 北米市場で展開するブランドを「ECHO」に統合。高い認知度を活かしたシェア拡大を図ります。
- 米国での投光機事業取得をはじめとしたラインアップ拡充により、大手レンタル会社への販路拡大を図ります。
- 現地組み立てにより、供給力向上と物流コスト抑制による販売競争力の強化を推進します。

重点施策

製品ラインアップの拡充と収益性の向上を両立させ、グループ第二の柱への成長を確かなものにします。北米市場におけるECHOブランドへの統合により、OPE製品が築いてきた高い認知度と顧客接点を活用できるようになり、効率的かつ迅速な市場浸透が可能となりました。

供給面では、現地組み立てを含む「地産地消」体制を構築し、リードタイム短縮と物流リスクの低減を推進します。これにより、地政学リスクに強い柔軟な供給網を確立し、市場の要求に即応できる体制を整備します。また、米国において取得した投光機事業により、主力製品の発電機と親和性の高い製品ポートフォリオを構築しました。これらを組み合わせたパッケージ提案を強化することで、安定需要が見込める大手レンタル会社等の新規販路の開拓を加速します。

加えて、国内市場でも建設・インフラ需要を確実に取り込みつつ、グループ全体で生産・物流リソースの相互活用を進めることで、事業運営コストの最適化を図ります。

TOPICS

投光機・高出力発電機で北米ラインアップを強化、成長を加速

2026年1月、エコー・インコーポレイテッドは、Taylor and Ard Equipment LLCより投光機事業を取得しました。これにより、北米市場における主力製品の発電機と親和性の高い「投光機」がラインアップに加わり、提案力が向上しました。

併せて、北米市場に向けて大規模インフラ工事等に対応する400kVAの高出力ディーゼル発電機「DGK400F」の投入を計画しています。ポートフォリオの多様化とECHOブランドの知名度により、北米における一般産業用機械事業の成長をさらに加速させていきます。



新たにラインアップに加わった投光機



大型ディーゼル発電機「DGK400F」

事業戦略

新規事業領域



成長における当事業の役割

当事業は、グループの持続的な成長に向けて、既存事業にとらわれない新たな収益の柱を確立する役割を担っています。現在は、これまで培ってきた自律走行技術や制御技術を応用した「ロボット」および「EMS(エネルギーマネジメントシステム)」の二つの分野を重点的に推進しています。

労働人口の減少や電力の安定確保といった社会課題・ニーズに対し、省人・省力化ソリューションや環境負荷を低減するソリューションを提供することで、既存事業とのシナジーを発揮しつつ、次世代の「稼ぐ力」となる新規市場の開拓を進めています。

事業戦略サマリー

- ロボット製品の技術優位性を武器に、The Toro Companyとの協業によるグローバル市場での成長を加速します。
- 需要拡大に応じた生産能力の増強を並行して進め、市場の成長スピードに即応できる供給体制を構築します。
- 再エネ製品群の拡充に加え、製品販売にとどまらないソリューション型ビジネスへの転換を図ります。

重点施策

将来の収益の柱となることを期待するロボットおよびEMS分野において、研究開発を推進しています。ロボット分野においては、2025年2月に、The Toro Companyとの協業を発表し、同社のグローバルな販売網を通じた市場開拓と製品競争力の強化を進めています。併せて、ロボット製品の需要拡大を見越した生産能力の増強にも着手しており、市場の成長スピードに即応できる供給体制の構築に取り組んでいます。

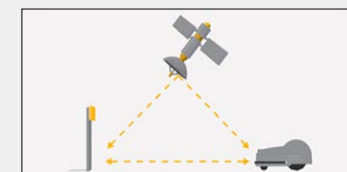
EMS分野においては、(株)アイケイエスとの資本提携を起点に、当社の開発技術力を融合させ、マルチハイブリッドシステムやアシストインバーターなど再エネ製品のラインアップ拡充を推進しています。従来の製品販売中心のビジネスモデルから自治体や法人向けのBCPソリューションの提供など、社会課題に即したサービス・ソリューション事業へと進化させることで、安定的な収益基盤の構築を目指しています。

TOPICS

RTK技術による高精度な自律走行で、正確な自動芝刈りを実現

当社のロボット芝刈機は、RTK(高精度測位技術)の活用により、従来不可欠だった作業領域へのワイヤ埋設工事を不要とし、導入コストの低減と柔軟な運用を可能にしました。さらに、独自の制御技術で誤差数センチ単位の精密な自律走行を実現。均一で正確な自動芝刈りにより、人手不足に悩む緑地管理現場の省人化に貢献しています。この優れた走行精度を活かし、ゴルフ場のフェアウェイに求められる美しく整った「パターン刈り」にも対応。高い景観美を求める顧客ニーズに応えています。

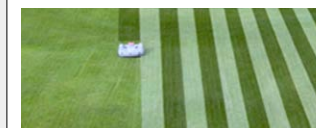
こうした高い技術力と製品競争力がグローバルで評価され、2025年2月にThe Toro Companyとの戦略的パートナーシップを締結。今後は同社の持つ強力な販売網を通じて、世界市場への展開をさらに加速させていきます。



高精度な自律走行を実現する衛星測位システム

芝生の「ゼブラカット」

芝生に鮮やかなコントラストで模様を描くゼブラカットは、これまで芝生管理のプロの技術が必要な作業でした。この美しい景観を、当社のロボット芝刈機は自律走行で実現します。



自律走行による精密なパターン刈り

持続的な 成長を支える仕組み

人材・DX・環境・品質・ガバナンスなどの基盤強化を通じて、
成長戦略を着実に実行し続ける体制を構築しています。

CONTENTS

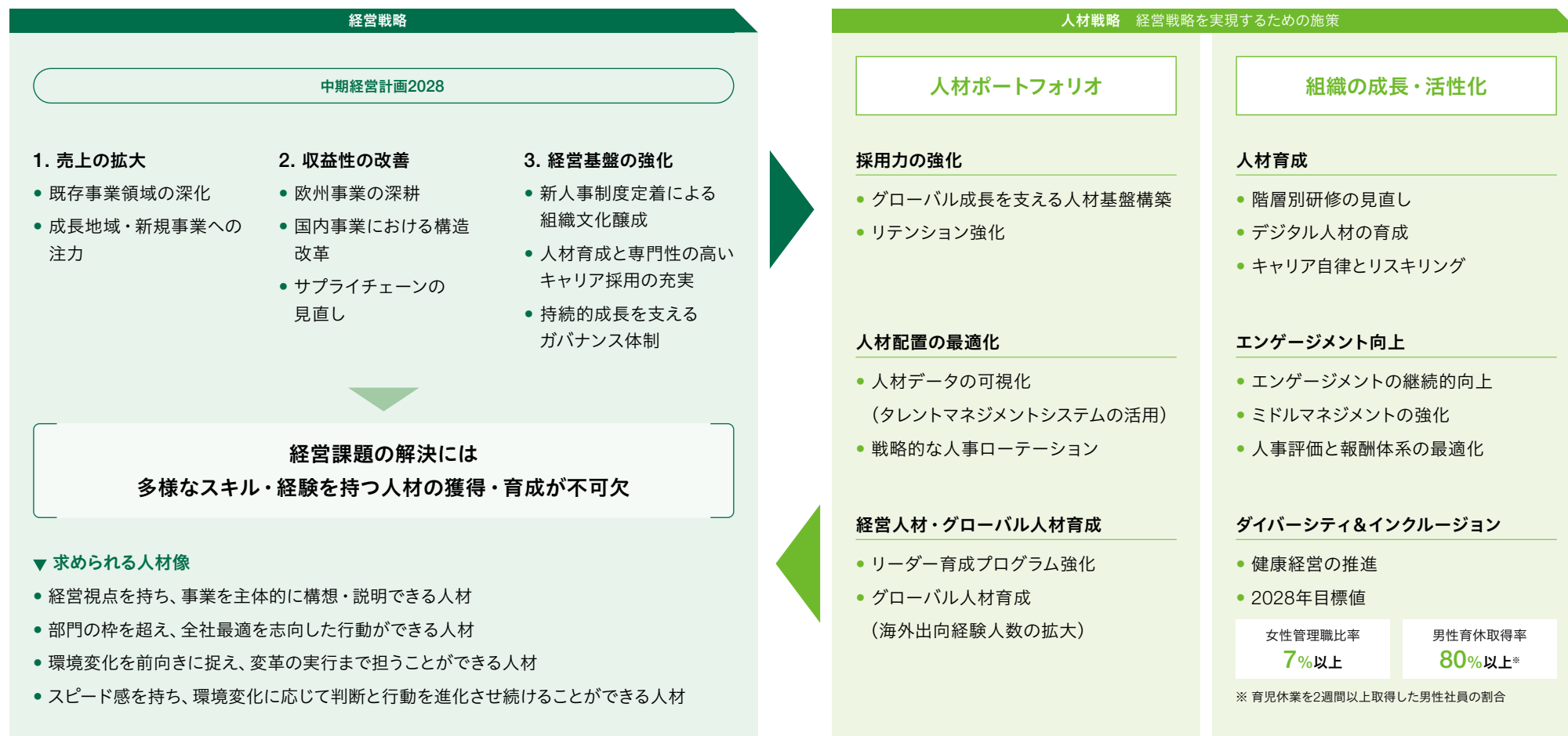
- 35 人材戦略
- 38 DX戦略
- 41 気候変動
- 44 品質
- 45 コーポレート・ガバナンス
- 52 リスクマネジメント
- 53 コンプライアンス



人材戦略

やまびこグループは人材を、経営戦略を実行し企業価値を持続的に高めるための最重要資本と位置づけています。事業環境の変化が加速する中、計画や戦略を描くだけでは不十分であり、それを実行できる人材と組織の確保・育成が競争力を左右します。中期経営計画2028では、事業ポートフォリオの最適化、グローバル成長、生産性向上を掲げており、これらを支える人材戦略を経営と一体で設計しています。採用、配置、育成、評価・処遇までを一貫したストーリーとして捉え、戦略実行力の強化に取り組んでいます。

▶ 人材戦略の全体像



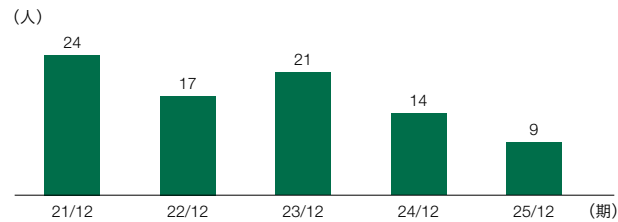
人材戦略

▶ 採用力の強化／人材配置の最適化

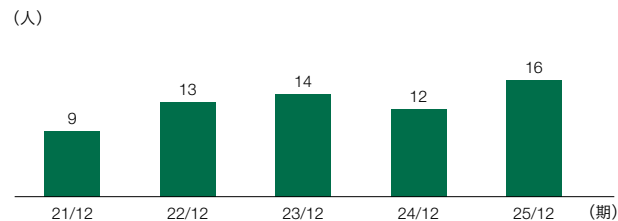
当社では、新卒採用とキャリア採用の双方を戦略的に位置づけ、事業成長に必要な人材ポートフォリオの構築を進めています。新卒採用では、将来の中核を担う人材を計画的に育成するとともに、キャリア採用では専門性や多様な経験を持つ人材を積極的に登用しています。併せて、事業戦略や個人の適性を踏まえた人材配置を行い、部門横断的な配置や育成を通じて人材の価値最大化を図っています。

採用手法の多様化や配置の見直しにより、専門人材の確保や組織活性化につながりつつあります。一方で、将来を見据えた人材の確保や配置のあり方については、人材データの活用や管理職のマネジメント力向上を通じて、必要な人材を適切な部門・タイミングで活かせる体制づくりを進めていきます。

新卒採用人数



キャリア採用人数



▶ 経営人材・グローバル人材育成

事業のグローバル化や新たな領域への挑戦が進む中、将来の経営や重要ポストを担う人材を計画的に育成していくことは重要な経営課題となっています。当社では、経営人材育成を人事施策の一部ではなく、経営戦略と一体で捉え、次世代幹部候補に対する選抜型育成や実践的な成長機会の提供に取り組んできました。外部の経営人材育成プログラムへの参加や、経営視点で事業を捉える機会を通じて、将来構想と人材要件を結び付けて考える力の強化を図っています。また、海外拠点での経験やグローバルな役割付与を通じ、多様な環境下で成果を出せるマネジメント人材の育成も進めています。こうした取り組みにより、経営人材育成に対する共通認識は経営層・人事部門を中心に醸成されつつあります。今後はサクセッションや配置と連動させ、経営戦略の時間軸に沿った一貫性ある人材育成を進めていきます。

▶ 人材育成

技術革新や市場環境の変化が加速する中、当社では従業員一人ひとりの専門性と変化対応力の向上が不可欠であると認識しています。そのため、階層別研修や専門研修に加え、業務を通じた実践的な学びを重視した人材育成に取り組んできました。DX分野では、「やまびこデジタルアカデミー」などを通じて全社的なデジタルリテラシー向上と専門人材の育成を進めるとともに、現場での改善活動を通じて実行力の強化を図っています。また、新人事制度の導入により、役割と成果を基軸とした評価・処遇の考え方を明確化し、自律的な成長を後押しする仕組みを整備しました。育成の枠組みや制度面は着実に整いつつあり、今後は育成成果を事業成果へ結び付けるため、育成・評価・配置をより有機的に連動させ、組織全体の競争力向上につなげていきます。

		若手	中堅	管理職
階層別	スキル	新入社員研修	キャリア採用研修	○ 外部研修 ○ 社内研修
			被評価者研修	評価者研修
			通信教育(昇格基準)	
	キャリアライフ		30歳キャリア	40歳キャリア
自己啓発	IT		50歳キャリア	年金セミナー
	語学	デジタルリテラシー		
		TOEIC受験		
	全般	英会話スクール補助		
選抜研修	リーダーシップ マネジメント	海外赴任前研修		
		eラーニング・通信教育(自己啓発)		
		各種検定(技能検定、QC検定など)		
	幹部候補	キャリアマインド醸成研修	キャリア形成支援	リーダーシップ開発プログラム
			新任管理職	課長研修
				部長研修
				コーチング等

人材戦略

▶ エンゲージメント向上

中期経営計画の着実な実行と持続的な価値創出には、従業員一人ひとりが主体性と意欲を持って働ける環境づくりが不可欠です。当社では、公正で納得感のある評価・処遇を重視した新人事制度の導入に加え、全従業員を対象としたエンゲージメントサーベ이를継続的に実施し、組織の状態を客観的に把握しています。サーベイ結果は部門単位で分析し、管理職向けのフィードバックや研修を通じて課題認識を共有するとともに、各職場でのアクションプラン策定・実行につなげています。こうした取り組みを通じて組織改善の好循環を形成し、今後もサーベ이를活用した実効性あるエンゲージメント向上を図っていきます。

▶ ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人材がその能力を最大限に発揮できることが、持続的な価値創出の基盤であるとの考えのもと、当社ではダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営テーマとして推進しています。女性活躍については、採用・配置・育成を通じた活躍機会の拡大に加え、管理職への登用促進やキャリア形成支援に取り組んでいます。また、健康経営の観点から、従業員の心身の健康維持・向上を支援し、安心して長く活躍できる職場環境づくりを進めています。今後も、一人ひとりが意欲を持って働ける包摂的な組織文化の定着を図っていきます。

女性社員向けのキャリアマインド醸成研修の実施

女性社員が自分らしいキャリアを自由に描き、能力を最大限に発揮できる組織を目指し、全6回のキャリアマインド醸成研修

を実施しました。自身の個性や将来のライフプランと向き合うとともに、上司と目指すべき活躍イメージを共有することで、無意識の思い込みを取り除き、意識変革を促進。参加者からは「管理職を目指す道が選択肢のひとつとして明確になった」との声が上がるなど、多様な人材が意欲を持って長く活躍できる組織文化の醸成を推進しています。



健康経営の推進

従業員の心身の健康を人的資本の重要な基盤と捉え、健康経営を推進しています。これまで、健康診断の全員受診や特定保健指導の受診促進、健康測定機器の各拠点への設置、食生活改善や運動習慣の定着に向けた啓発、メンタルヘルス対策の強化など、多面的な施策を継続的に展開してきました。また、社内スポーツイベントの開催等を通じ、従業員の運動機会の創出と健康意識の醸成にも取り組んでいます。こうした取り組みにより、健康経営優良法人や東京都スポーツ推進企業の認定も受けており、外部からの評価にもつながっています。今後も、従業員の健康増進を通じた生産性向上と組織活性化を一層推進し、中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定

経済産業省と日本健康会議が共同実施する「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定されました。同制度は、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。



「東京都スポーツ推進企業」に認定

東京都では従業員のスポーツ活動促進やスポーツ分野での社会貢献に取り組む企業を「東京都スポーツ推進企業」に認定しており、当社は2025年に初めて認定を取得しました。



DX戦略

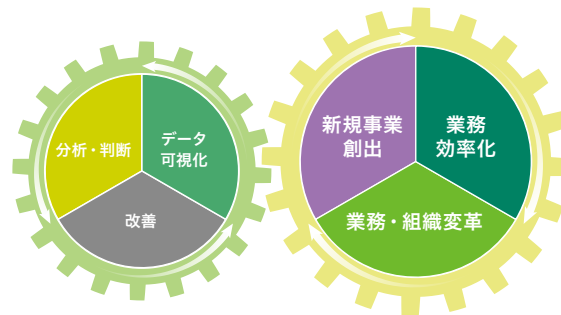
やまびこグループは、データ（設計・製造・販売・サプライチェーン）を一体で管理し、原価の最適化・品質向上・供給力強化を継続的に実現することで、競争優位性を構造として生み出す価値創造基盤として位置づけています。現場の知見とデータを蓄積・循環させ、状況を即座に可視化し、判断と改善のサイクルを高速に回すことで、意思決定のスピードと精度を競争力へと転換します。

データに基づく可視化と分析により、VA/VEやサプライチェーンの見直しを加速し、原価低減と収益性改善を着実に実現します。

さらに、グローバルに統合されたデータを活用することで、北米事業や欧州OPE・ロボット事業の拡大を支え、持続的な成長につなげていきます。

DX戦略の全体像

データを起点に、可視化し、
判断と改善サイクルを回し続け、
価値創造を進化させるDX



経営戦略

中期経営計画2028

1. 売上の拡大
2. 収益性の改善
3. 経営基盤の強化

デジタル技術による業務効率化

- 業務データ可視化／分析
- AI活用により大幅に業務プロセスを改善し原価低減

デジタル技術による業務・組織変革

- BIツール※を活用したデータドリブン経営
- グローバルSCMモデル構築によるサプライチェーン全体の可視化、最適化（コスト削減／競争力強化）

新規事業創出

- EMS（エネルギーマネジメントシステム）
- 遠隔監視・操作運用サービスプラットフォームの構築

▶ P.33 新規事業領域

デジタル人材育成

- 各部門をリードし、デジタル活用を実践できる人材の育成
- 全社的なデジタルリテラシーの底上げ

▼ 施策の詳細や指標・目標については、当社Webサイトを参照ください。

<https://www.yamabiko-corp.co.jp/dx-strategy/>

※ ビジネスインテリジェンスツール：社内に蓄積されたデータを収集・分析・可視化し、迅速な経営判断や業務改善を支援するソフトウェア

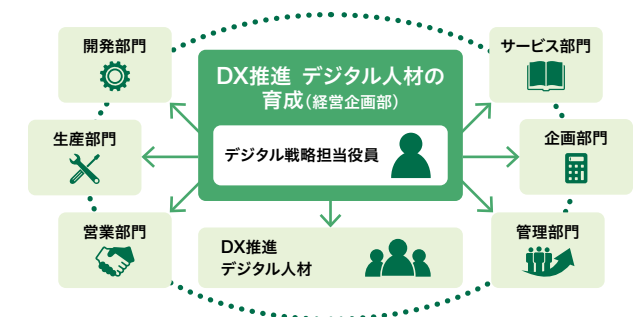
DX推進体制

当社は、経営層をDX推進責任者とし、経営企画部が全社横断の旗振り役を担う体制のもと、DXを経営戦略の中核に位置づけています。

DX推進組織として、デジタル施策の方向性統一や優先順位づけ、データ・IT基盤の標準化、人材育成を通じて、部門横断での業務改革とデータ活用を推進します。

人材育成の一環として、全社から選抜した社員を対象に、年間を通じた実践的な育成プログラムを運営し、業務変革に必要なビジネススキルおよびデジタルスキルの習得を図り、各部門の先頭に立ってデジタル活用を実践できる人材の育成に取り組んでいます。

各部門は、育成プログラムで養成したDX推進を担う人材を核として、自部門の業務変革やデータ活用を主体的に推進し、現場起点での価値創出を担います。



DX戦略

▶ デジタル技術による業務効率化

デジタル技術を活用した業務プロセス改善

当社は、デジタル技術を活用した業務変革により生産性向上を推進しています。

現場業務においては、定型的なデータ取得や転記、集計作業など、人手による繰り返し業務が多く存在しています。これらは業務負荷の増大に加え、入力ミスや作業品質のばらつきを招く要因となっており、生産性向上に向けた重要な課題と認識しています。

そのため、デジタル技術を活用した業務効率化と標準化をDX施策のひとつとして位置づけています。

このような課題認識のもと、経営企画部および情報システム部が中心となり、RPA※の全社展開と人材育成を推進してきました。定型業務（データ入力・転記・集計など）を自動化する「デスクトップ版RPA」は、現場主導で導入しやすいことから、すでに多くの業務改善で成果を上げています。一方、複数のシステムやクラウドサービスとの連携に強みを持つ「クラウド版RPA」は、部門横断的なプロセス自動化や全社規模での運用に適しており、活用の幅を広げています。

さらに、クラウド版は生成AIとの親和性も高く、将来的にはAIが情報収集・分析・判断支援を行い、RPAや各種システムと連携して業務を実行する次世代の業務自動化基盤として期待されています。

加えて、人材育成の取り組みを契機として、各現場において自ら業務課題を洗い出し、RPA化を検討・実践する動きが拡大しています。こうした現場主導のデジタル活用に対し、会社として

継続的なスキル習得支援を行うことで、業務自動化の内製化をさらに促進しています。

RPAの推進による定型業務自動化の進展は、作業時間の削減と業務品質の安定化に寄与しています。

RPAの開発数は年々増加しており、特にデスクトップ版は2021年から2025年にかけて大幅に増加、クラウド版についても継続的に拡大しています（図参照）。

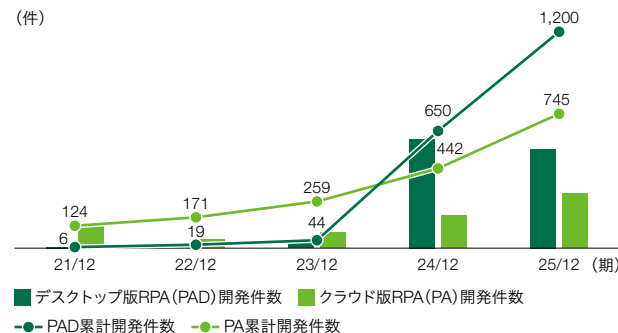
このような推進拡大は、現場主導による業務改善の定着とデジタル活用の内製化が進展していることを示しており、業務効率化の取り組みは全社的に広がっています。

今後は、AIによる予測・分析や意思決定支援機能を業務プロセスへ段階的に組み込み、RPAによる自動実行と組み合わせることで、業務の高度化を推進します。AIとRPAを融合したデジタル基盤の整備を通じて、業務プロセス全体の最適化、生産性向上および原価低減を加速するとともに、従業員がより高い付加価値を生み出す業務へ注力できる環境を整備し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

※ Robotic Process Automation: PC上で行う定型的な事務作業やシステム操作を、ソフトウェアロボットによって自動化する技術

RPA開発件数の推移

(件)



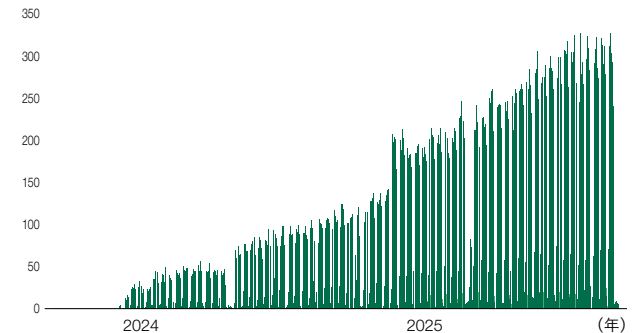
AI利用環境整備と活用推進

DXの進展によりAIは競争力の源泉となりつつあり、企業経営における重要な要素となっています。当社としても持続的な成長に向けてAI活用を積極的に推進していく必要があります。一方、社内では情報の分散や属人化によりナレッジが十分に活用されておらず、業務効率に加え、意思決定の迅速化や高度化の面でも改善余地があります。このため、生成AIを活用した業務プロセスの変革と、全社的なナレッジ活用基盤の高度化が求められています。また、AI活用の拡大に際しては、グローバルなルール整備やデータ統制など、全社横断でのITガバナンス強化の重要性が高まっています。

全社的なリテラシー向上と活用定着を図るため、経営企画部と情報システム部が連携し、生成AI勉強会を実施しています。今後はAIエージェントに関する勉強会も予定しており、活用領域の拡張を通じて全社的な変革を加速していきます。業務効率化に加え、データとAIを活用した価値創出および意思決定の高度化を全社横断で一体的に推進していきます。

生成AI利用者数(国内グループ全社)の推移

(人)



DX戦略

これらの取り組みにより、社内のAI利用ユーザー数は着実に増加し、情報収集時間の削減など業務効率化の効果が顕在化しています。今後は、利用拡大を背景にAIガバナンスの整備やデータ統制の高度化を進めるとともに、グローバルでの展開を見据えた安全かつ持続的な活用基盤の構築を推進していきます。

▶ デジタル技術による業務・組織変革 情報分析基盤(経営指標、予算管理)構築

事業環境の変化が加速する中、経営判断の迅速化と精度向上が重要課題となっていました。

一方、原価・業績・予算などのデータはシステムや部門ごとに分散しており、横断的・タイムリーに活用することが難しい状況でした。こうした課題を踏まえ、「基幹システム更新プロジェクト」として、データに基づく意思決定を可能とする情報分析基盤の構築に取り組みました。

具体的には、経営指標および予算管理を高度化するため、各基幹システムのデータを統合したデータウェアハウス(DWH)を構築し、統合データベース上に業績・原価・予算データを集約しました。また、BIツールを活用することで、事業・製品・部門など多様な粒度で経営状況を把握可能な仕組みを整備し、経営層が必要な情報を適時に確認できる環境を実現しました。

経営指標や業績データを一元的に把握するための基盤が整いつつあり、現在は、BIツールを通じた情報可視化や分析内容の活用を段階的に進めています。今後は中期経営計画や基本計画の立案支援、ならびに実行段階における予実管理の高度化への寄与を想定しています。

▶ デジタル人材育成

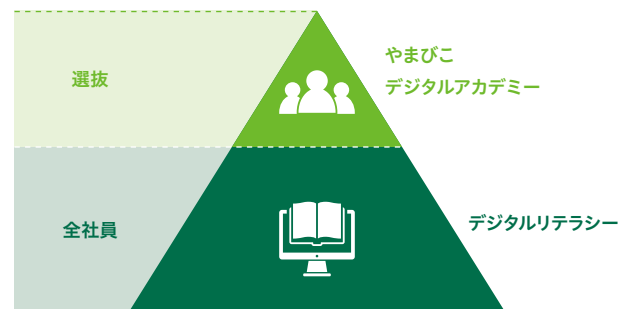
デジタル人材の育成は、競争力の維持や業務の持続性を高め、データに基づく迅速な意思決定と現場主導の変革を実現するために不可欠です。

各部門においてデータを活用した業務の必要性が高まり、判断スピードや正確性への意識も向上している一方、知識や活用環境の不足といった課題に直面していました。

こうした課題解決のため、「やまびこデジタルアカデミー」を2023年に開校しました。各部門・グループ会社から年間4～5名を選抜し、外部講習や内部研修を通じて、デジタル活用や業務変革に必要なスキル習得を支援しています。さらに、情報システム部や関連部署のサポートを受けながら、実際の課題解決に取り組み、現場で活かせる知識とノウハウの習得を進めています。

開校から3年間で15名が卒業し、2026年現在は4名のアカデミー生を育成しています。今後も年間4～5名の育成を目標とし、卒業生による各部門でのDX推進を継続的に支援していきます。

デジタル人材育成の全体像



やまびこデジタルアカデミー 発表会の様子

また、全社員向けには、デジタルリテラシー向上を目的に、2023年よりPCを日常業務で使用する社員を対象とした体系的な教育施策を展開し、DX推進の基盤強化を図っています。

- 情報セキュリティ基礎教育
- リテラシー向上
 - DX入門(デジタル活用の基礎理解)
 - ITパスポート相当の知識(IT、マネジメント、経営全般)
 - デジタルツールの学習(AI、RPA)

教育手法：

- eラーニングによる個別学習
- 社内勉強会による知識共有・理解深化

気候変動

やまびこグループは、気候変動対策を持続的な成長を実現するための重要な経営課題のひとつと認識しています。気候変動に伴うリスクを適切に管理し、脱炭素社会への移行を新たな価値を創出する「機会」と捉えることで、事業モデルの進化と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

中期経営計画2028においては、前中期経営計画から継続して取り組んできた環境負荷低減という社会的課題の解決に注力します。事業面では、環境規制の強化や市場ニーズの変化に対して高い作業性を有するOPEの電動製品をはじめ、環境負荷低減と作業効率の向上を高い次元で両立させた製品開発に取り組めます。また、これらの取り組みを推進するにあたり、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、そのフレームワークに基づいた積極的な情報開示に努めています。当社グループは、自社の環境への取り組みと事業活動を通じた気候変動対策を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

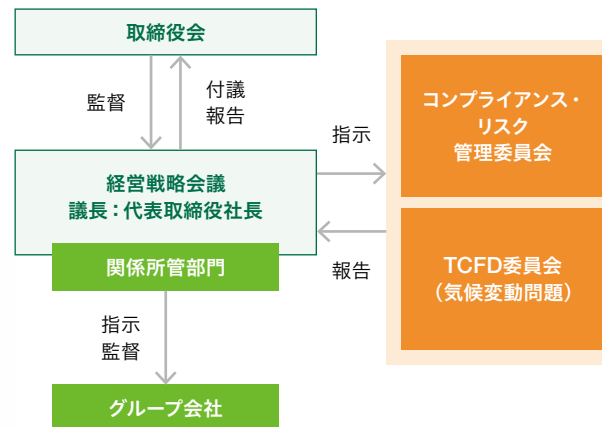


▶ TCFDに基づく開示

ガバナンス

当社グループでは取締役会がグループの経営方針、経営戦略およびグループ会社の経営指導・監督に関わる重要な意思決定を行います。また、取締役会の意思決定にあたっては代表取締役社長が議長を務める経営戦略会議において十分な審議を行った上で取締役会に付議することにより、適正な意思決定を確保しています。

気候関連のリスクと機会についても原則的に3ヵ月に1回開催されるTCFD委員会が主管となって部署横断的に取りまとめ、経営戦略会議にて審議し取締役会へ付議・報告する監督体制を敷いています。また、審議されたリスクと機会については適宜事業計画へ反映させています。



戦略

当社グループでは、TCFD提言に基づき、気候関連リスクと機会の把握を目的にシナリオ分析を実施しています。

シナリオ分析にあたっては、「国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)」などの国際的な知見を参照し、以下の二つのシナリオを採用しました。

これらのシナリオを前提に、特定したリスクおよび機会について、短期・中期・長期の時間軸ごとに発現時期を整理するとともに、事業への影響の重要性を評価しました。

- (1) 1.5℃シナリオ：産業革命前と比べて気温上昇を1.5℃以内に抑える場合のシナリオを想定
- (2) 4℃シナリオ：追加的な温暖化対策が講じられなかった場合のシナリオを想定

当社グループでは、本シナリオ分析および今後の継続的な見直しを通じて、リスクの把握にとどまらず、将来的なビジネスチャンスの創出も見据えたレジリエントな事業戦略の策定に取り組んでいきます。

当社グループは、これらの分析結果をもとに社内での議論を深めるとともに、外部環境の変化を継続的にモニタリングすることで、将来予測や仮説の精度向上を図っています。

また、得られた知見を経営戦略へ順次反映させるとともに、適時適切な情報開示を通じて、ステークホルダーとの信頼関係の構築にも取り組んでいます。

気候変動

リスク・機会の特定および評価

当社は、気候変動に関連するリスクと機会を適切に把握し、事業戦略に反映するため、グループ全体を対象に、気候変動に関する移行リスク、物理リスクおよび気候変動に関する機会の精査を行いました。各リスク・機会が当社の事業に与える影響度については、売上高へのインパクトをもとに定性的評価を実施し、「大」「中」「小」の3段階で分類しています。

リスク・機会の属性		気候関連の事象／ 経済・社会の変化	事業への影響	シナリオ別 影響度		対象製品	発現時期 (影響を受ける時期)			リスク・機会に対する当社の対応
				1.5℃	4℃		短期	中期	長期	
移行リスク	政策	GHG排出量抑制に関する 規制強化	物流コストおよびリードタイムの増加	中	小	OPE、農機、産機	○	○		物流手段の最適化によりコスト上昇幅を抑制し、需要予測・生産計画・物流計画の定期的な見直しによってリードタイムの影響を最小化する。
移行リスク	政策	炭素税の導入	部材調達やエネルギーコストの増加	大	中	OPE、農機、産機	○	○	○	省エネ設備投資と生産効率化を組み合わせることでエネルギー使用量を削減するとともに、再生材・バイオマス材の検討や省資源を強化し、調達コストの上昇を抑制する。
移行リスク	市場	化石燃料の忌避	販売機会の減少	大	小	OPE、農機、産機	○	○		製品の電動化やカーボンニュートラル燃料を使用可能な新製品の開発を推進し、販売機会損失を最小化する。
物理リスク	急性	異常気象の激甚化	物流や操業の一時停止	中	中	OPE、農機、産機	○	○	○	BCPの整備を進め、代替ルート・代替拠点の確保、災害発生時でも製造・物流を継続できる体制を構築する。
			販売機会の減少	大	大	OPE	○	○	○	販売地域の拡大によるリスク分散や、災害復旧に貢献する製品ラインアップ強化によって販売機会を確保する。
レジリエンス		異常気象の激甚化	センサー等の管理機器および発電機等のBCP対応機器の販売機会増加	大	大	OPE、産機	○	○	○	在庫確保と販路拡大を図り、災害復旧へ貢献できる体制を増強する。
製品およびサービス		環境対応型製品の市場投入活発化	環境対応型製品の販売機会の増加	大	中	OPE、農機、産機	○	○		OPE：電動製品拡大と、カーボンニュートラル燃料対応エンジン製品の研究を進め、市場での競争力を確保する。 農機：省人・省力化に寄与する農機製品を開発することで、環境負荷低減型農業の拡大を取り込む。 産機：マルチハイブリッドシステムとYAMABIKO LINK(遠隔監視システム)により、GHG排出量削減・BCP対応・省エネ運用を両立するサービスを展開する。
市場		排出ガス規制の強化	排出ガス規制対応エンジンの販売機会の増加	大	中	OPE、農機、産機	○	○	○	エンジンの開発力を活かし、次世代規制に適合する製品投入を加速する。また、今後排出ガス規制強化が見込まれる地域への販路拡大を進める。

気候変動

リスク管理

当社グループでは、気候変動に伴うリスクを含め、経営上の意思決定に係るリスクについて経営戦略会議で検討され管理を行っています。気候関連リスクの管理プロセスは、TCFD委員会が財務上の影響度合いなどを中心に識別・評価を行い、想定される発生頻度やインパクトから優先順位づけした上で、関係所管部門へ対策の立案を指示します。それらを取りまとめた上で、経営戦略会議にて審議し取締役会へ付議・報告を行います。また、各リスクに対する対策については関係所管部門が実行していきます。

指標と目標

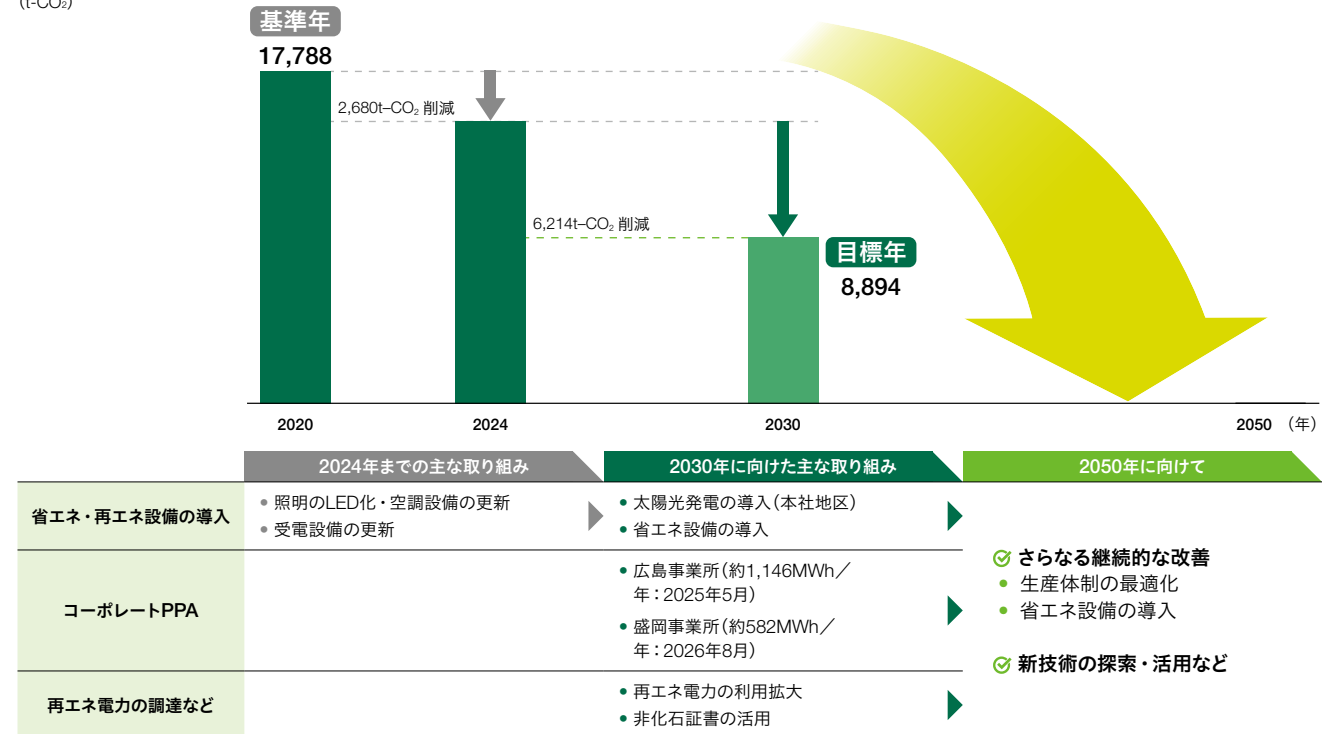
当社は2050年までにカーボンニュートラルの実現を目指します。中期的な目標として、2030年までにScope1、2のGHG排出量50%削減(2020年比)を掲げました。環境に配慮した生産設備、再生可能エネルギーの導入など全社を挙げてGHG排出量低減活動に取り組んでいきます。

また、当社GHG排出量の約82%を占めるScope3カテゴリ11(販売した製品の使用)についてはセグメント別に道筋を定め、GHG排出量低減に努めていきます。

GHG削減目標

- 2020年比で2030年までに国内グループScope1、2における排出を50%削減
- 2050年までにGHG排出量実質ゼロを目指す (Scope1、2、3)

Scope1、2 GHG排出量削減ロードマップ(国内グループ)

 $(t\text{-CO}_2)$ 

GHG排出量の実績

(単位:t-CO₂)

Scope	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
Scope1	4,065	4,074	3,958	3,269	3,724
Scope2	13,723	13,768	12,035	10,572	11,384
Scope1 + Scope2	17,788	17,842	15,993	13,842	15,108
Scope3(該当カテゴリ合計)	2,146,904	2,039,270	2,085,648	1,817,370	1,916,763

※ Scope1、2の対象範囲は(株)やまびこ+国内子会社

※ Scope3のうち排出量の最も大きいカテゴリ11については海外で販売された当社製品も含んでいます。

※ 各数値の四捨五入により、各数値を合計した値と合計値に差異が出る場合があります。

※ 本データは第三者検証中のため、今後変更される可能性があり、確定値は今後の開示にて更新予定です。

品質

やまびこグループは、「お客さまに満足される製品とサービスを提供し続ける」という品質方針を掲げています。この方針は、単なるスローガンではなく、当社グループの事業活動のあらゆるフェーズにおける行動指針となっています。過酷な環境下でも作業機として使用される当社の製品にとって、わずかな不具合や故障であっても、お客さまの安全と作業効率に大きな影響を与えかねません。だからこそ、当社は素材から完成検査までの妥協のない品質管理、そして販売後のアフターサービスに至る品質保証を追求してきました。

1994年のISO9001認証取得以来、当社グループは国際基準の品質管理体制を維持しながら、製品の高出力、高耐久を実現するための開発と生産が一体となり切磋琢磨することにより、世界中のプロフェッショナルのお客さまから高い信頼を獲得してきました。

▶ 品質を支える強み

製品の品質を支える最大の強みは、2サイクルエンジンにおいて素材から鋳造、金属処理、加工、組み立て、検査に至るまで自社で行う「一貫生産体制」にあります。年間200万台以上の生産規模を誇りながら、独自の生産技術と高度なFA（ファクトリーオートメーション）と徹底した品質管理により、複雑な形状や極限の精度が求められる部品の安定した高品質量産を実現しています。

▶ 品質を担保する取り組み

取り組み

1

品質と量産を両立する「独自の生産技術」

当社の高品質なエンジン製造を支えているのは、長年の研究で培われた独自の生産技術です。例えば、「鉄めっき」技術は、他のメッキ技術に比べ環境負荷が低く、すぐれたコスト優位性を持ちます。被膜の機械特性、潤滑性、形状精度など求められるすべての性能を金属組成から積み重ね、各管理項目を量産に落とし込み品質を確立した技術です。

また、量産には不向きとされる「放電加工」を、独自のノウハウにより最適化して導入。高出力、高耐久を実現するべく設計された複雑な形状を量産へと展開しています。それぞれの部品に応じた測定技術と工程管理体制によって、燃焼効率の最大化による低燃費、厳しい世界基準の排出ガス規制への適合と、屋外作業における安定した作業性をお客さまに提供しています。こうした独自の生産技術が一貫生産体制の中に組み込まれることで、年間200万台を超える生産規模と、高品質な製品を生み出し続けています。



磨き上げてきた生産技術で、高品質な量産を可能に

2

グローバルなサービスサポート体制

当社の品質へのこだわりは、製品の完成のみならず、アフターサービスにおいても一貫しています。その中核を担う品質保証部は、国内外の代理店や販売店、サービスショップに対して定期的な技術研修やサービスサポートを実施しています。お客さまとの対面サービスの他にもeラーニング研修や各種Webコンテンツの提供を行いメンテナンス技術の向上と均質化を図ることで、世界中で「やまびこ品質」のサポートが受けられるという、お客さまの信頼に応えています。また、こうしたサービス現場や研修を通じて得られた市場の声を迅速に開発・生産工程へ反映させるため、一貫生産体制を活かしたフィードバック体制を構築しています。現場のニーズや課題を製品の改良・次世代開発へとダイレクトにつなげることで、製品とサービスの双方が高い水準で融合した供給体制をグローバルに提供しています。



国内外で代理店・販売店への技術研修を実施

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2026年6月1日時点)

取締役



久保 浩 代表取締役社長執行役員

1919年 5月 当社入社
1919年 6月 当社専務執行役員経営企画担当
2020年 3月 当社取締役専務執行役員経営企画担当兼管理担当
2021年 1月 当社代表取締役社長執行役員
エコ・インコーポレイテッド会長

2021年 3月 当社代表取締役社長執行役員
エコ・インコーポレイテッド会長兼
デジタル戦略担当
2023年 1月 当社代表取締役社長執行役員
エコ・インコーポレイテッド会長
(現任)



亀山 晴信 取締役(社外) 指名・報酬委員会委員長

1992年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
1997年 4月 亀山晴信法律事務所(現亀山総合法律事務所)開設
2005年 6月 (一財)共立国際交流奨学財団監事(現任)
2007年 6月 (株)小森コーポレーション社外監査役
2010年 4月 東京簡易裁判所民事調停委員(現任)

2012年10月 (株)東光高岳社外取締役
2013年 6月 (株)小森コーポレーション社外取締役
2013年10月 ソマール(株)社外監査役(現任)
2021年 3月 当社社外監査役
2022年 3月 当社社外取締役(現任)



倉田 伸也 取締役常務執行役員

1983年 4月 新ダイワ工業(株)入社
2013年10月 当社産業機械本部開発第二部長
2016年 6月 当社執行役員産業機械本部副本部長
2019年 3月 当社上席執行役員産業機械本部兼海外営業部長
2021年 3月 当社上席執行役員産業開発部長
2022年 1月 当社上席執行役員技術推進部長

2024年 3月 当社常務執行役員技術推進部長兼エネルギーソリューション推進室長
2025年 3月 当社取締役常務執行役員開発本部長兼パワーソリューション推進部長
2025年 7月 当社取締役常務執行役員開発本部長兼パワーソリューション推進室長兼開発第三部長(現任)



大高 美樹 取締役(社外)

1994年 4月 富士ゼロックス(株)(現富士フイルムビジネスソリューション(株))入社
1997年 5月 ブラウドフット・ジャパン(株)入社
2001年 5月 (株)ヘイ・コンサルティング・グループ(現コロン・フェリー・ジャパン(株))入社
2014年 4月 同社シニア・プリンシパル

2021年 3月 (株)リーダーシップ・デザイン・ラボ代表取締役社長(現任)
2022年 3月 当社社外取締役(現任)



野中 匠 取締役執行役員

2015年 5月 当社入社
2018年 4月 当社生産本部横須賀事業所副事業所長
2024年 1月 当社執行役員サービス推進本部長兼プロダクトサービス部長
2025年 1月 当社執行役員サービス推進本部長

2025年 3月 当社取締役執行役員サービス推進本部長(現任)



行本 閑人 取締役(社外)

1985年 4月 オムロン(株)入社
2009年 4月 同社 Omron Europe B.V. President & CEO
2010年 6月 同社執行役員
2012年 3月 同社環境事業推進本部長
2014年 3月 同社環境事業本部長
2014年 4月 同社執行役員常務

2017年 2月 同社エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー(現デバイス&モジュールソリューションズカンパニー)社長
2023年 6月 同社取締役(現任)
2025年 3月 当社社外取締役(現任)
2025年 6月 (一財)日本インドネシア協会理事(現任)



ティモシー ドロシー 取締役

2014年 1月 エコ・インコーポレイテッド社長
2021年 3月 当社執行役員エコ・インコーポレイテッド社長
2023年 4月 当社執行役員エコ・インコーポレイテッド エグゼクティブ・アドバイザー
2025年 3月 当社取締役(現任)

コーポレート・ガバナンス

監査役



佐藤 賢一 常勤監査役

1986年 4月 共立エコー物産(株)入社
 2013年 4月 やまびこ中部(株)代表取締役社長
 2015年 6月 やまびこ西部(株)代表取締役社長
 2017年 4月 やまびこジャパン(株)西日本支社長
 2018年 3月 当社営業本部副本部長
 2019年 3月 当社執行役員営業本部副本部長
 2022年 1月 当社執行役員やまびこジャパン(株)常務取締役
 2023年 1月 やまびこジャパン(株)常務取締役
 2024年 1月 当社執行役員やまびこジャパン(株)専務取締役
 2025年 3月 当社常勤監査役(現任)



安藤 鋭也 監査役(社外)

1986年 4月 三井物産(株)入社
 2017年 7月 公認会計士登録
 2019年10月 上武大学ビジネス情報学部教授(現任)
 2022年 3月 当社社外監査役(現任)



長谷川 知恵美 常勤監査役

1989年 4月 (株)共立入社
 2019年 1月 当社サービス推進本部物流管理部長
 2021年 3月 当社管理本部人事部専門部長
 2022年 4月 当社管理本部人事部長
 2023年 6月 当社管理本部総務部長
 2026年 3月 当社常勤監査役(現任)



鈴木 久志 監査役(社外)

2016年 7月 税務大学校研究部教授
 2018年 7月 札幌国税局課税第一部主任国税訟務官
 2019年 7月 東京国税局課税第一部国税訟務室主任国税訟務官
 2021年 7月 函館税務署長
 2022年 7月 武蔵野税務署長
 2023年 7月 国税庁退官
 2023年 8月 税理士登録、鈴木久志税理士事務所開設
 2024年 3月 当社社外監査役(現任)

執行役員

蘆田 暢之

常務執行役員 営業本部長 兼 やまびこジャパン(株) 代表取締役社長

二藤部 浩

上席執行役員 企画・経理本部長 兼 デジタル戦略担当

中舘 俊介

執行役員 生産本部長 兼 やまびこベトナム会長

蜂谷 洋一郎

執行役員 やまびこジャパン(株) 専務取締役

白井 寛司

執行役員 やまびこヨーロッパ・エス・エイ社長

中村 孝之

執行役員 管理本部長

高浦 健

執行役員 開発本部長代理

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

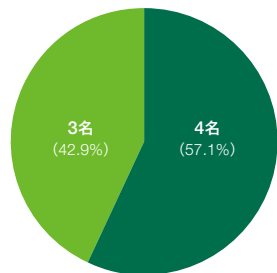
当社は、当社グループ全体の最適化戦略、監督機能および当社グループのグローバルな経営戦略や成長のための資源配分など、グループ全体の企業価値向上のための諸施策を積極的に推進していきます。

そのために当社は、企業理念、行動規範に基づく健全な企業風土を構築し、当社グループのコンプライアンスおよびリスク管理を柱とするコーポレート・ガバナンス体制の充実・強化に取り組み、地域社会、株主の皆さま、顧客および従業員など、全ての利害関係者から価値ある企業グループとして評価されるよう、健全で透明性の高いグループ経営を徹底していきます。

取締役会

当社の取締役会は社外取締役3名を含む7名（男性6名、女性1名、うち外国人1名）の取締役で構成され、当社グループの経営方針、経営戦略およびグループ会社の経営指導・監督に関わる重要な意思決定を行います。取締役は取締役会において、他の取締役の職務を監視、監督するほか、自己の職務の執行状況について取締役会に定例的に報告します。また、取締役会の決定事項を的確かつ迅速に実践するため、経営戦略会議において十分な審議を行います。

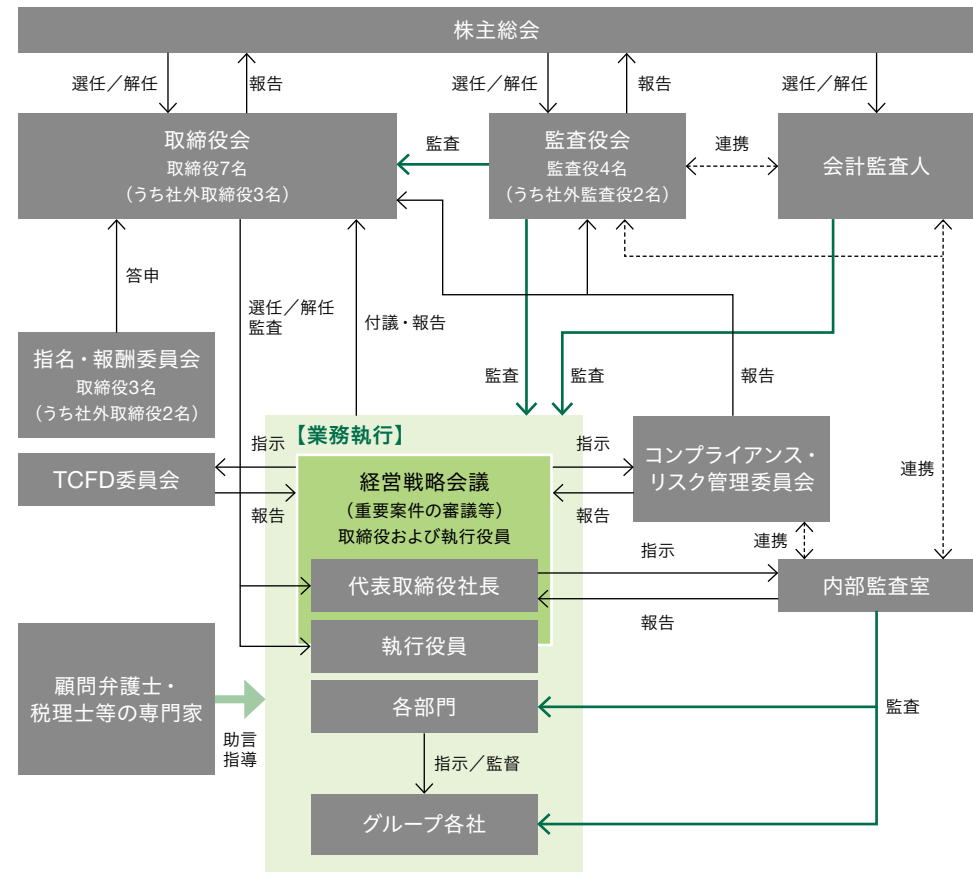
人数と構成



■ 社内取締役 ■ 社外取締役

開催回数	11回
2025年12月期における主な検討内容	
企業価値の向上に向けて、成長戦略・資本政策・サステナビリティ経営など、多岐にわたる重要な経営判断を審議しました。	
- 他社(The Toro Company、(株)アイケイエス、i Labo(株)等)との協業について - 従業員持株会向け譲渡制限付株式としての自己株式処分について - TCFD公開等のサステナビリティに関する事項について	

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年3月30日時点）



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しています。

自己評価・分析については、外部機関の助言を得ながら、2025年11月に取締役会の構成員である全ての取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しており、外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で、2026年1月の取締役会において、分析・議論・評価を行いました。

評価方法	全取締役・監査役に対するアンケート調査
評価項目	①取締役会のあり方 ②取締役会の構成 ③取締役会の運営 ④取締役会の議論 ⑤取締役会のモニタリング機能 ⑥社内取締役のパフォーマンス ⑦社外取締役のパフォーマンス ⑧取締役・監査役に対する支援体制 ⑨トレーニング ⑩株主（投資家）との対話 ⑪ご自身の取り組み ⑫指名・報酬委員会の運営 ⑬総括
評価結果	アンケートの回答からは、概ね取締役会は実効的に機能しているとの肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。 2024年に実施した実効性評価では、指名・報酬委員会の議論について課題認識が共有されましたが、指名・報酬委員会の委員長を独立社外取締役とすることにより、着実に改善していると認識しています。 一方で、2025年は取締役・監査役の活動を支援する人員の体制等についての意見が出され、取締役会の機能のさらなる向上、議論の活性化に向けた課題についても共有しました。 今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行った上で迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

前回(2024年12月期)の課題と取り組んだ施策

認識された課題	取り組んだ施策
指名・報酬委員会の客観性・透明性の進化について	• 指名・報酬委員会の委員長を独立社外取締役とする改善策

今回(2025年12月期)の課題と今後の施策

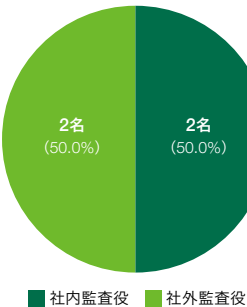
認識された課題	今後の施策
取締役・監査役の活動を支援する人員の体制等について	• 取締役会事務局体制の強化

監査役会

当社は監査役設置会社を採用し、常勤監査役2名と社外監査役2名の計4名で監査役会を構成しています。

監査役は別に定める監査役会規則および監査役監査基準に基づき、取締役会、経営戦略会議、執行役員会ならびに社内的重要会議に出席し、取締役の業務執行の監査を行うとともに、会計監査人・内部監査部門と連携しつつ、監査の実効性の確保を図っていきます。

人数と構成



開催回数	9回
2025年12月期における主な検討内容	
• 取締役の職務執行の適法性・妥当性 • 内部統制システムの整備・運用状況 • 会計監査人との監査計画に関する議論	

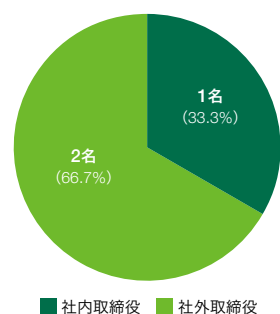
コーポレート・ガバナンス

▶ 指名・報酬委員会

現状の指名・報酬委員会の委員構成は、社内取締役1名、社外取締役2名の計3名となっています。社外取締役が委員の3分の2を占め、委員長を社外取締役が務めていることから、委員会の客観性・独立性は十分に担保できていると考えています。

同委員会は、役員等の人事案、報酬制度案、その他コーポレート・ガバナンスに関する重要事項を多様な視点で検討・審議し、取締役会に対して答申することで経営の公正・透明性を高める役割を果たしています。

人数と構成



開催回数	7回
2025年12月期における主な検討内容	

● 役員体制および人事に関する事項

経営戦略との整合性や、中長期的な経営基盤の強化という観点から、役員体制の妥当性について検討・審議しました。また、役員等の選任・解任を含む人事について審議するとともに、次期以降の役員体制についても検討・審議しました。

● 役員等の報酬および評価に関する事項

役員および執行役員の報酬水準に関して外部機関が発行する役員報酬サーベイの結果を参考に、当社の水準と世間相場との整合性について検証し、必要に応じて見直しました。また、業績評価結果に関して、定性・定量の両面から報酬水準の妥当性について審議しました。

● 後継者育成

持続的な企業価値向上を見据え、主要ポジションに対する後継者育成計画について審議しました。人材の選抜・育成方針や、計画の進捗状況について確認し、中長期的な視点での人材育成の方向性を議論しました。

▶ 役員報酬

取締役の報酬は、基本報酬(役位に応じて設定する報酬および個人別貢献度に応じて変動する短期インセンティブ報酬により構成)と連結業績に連動した長期インセンティブとする株式報酬で構成しています。

当社は、2009年6月26日開催の第1回定時株主総会で定めた報酬限度額(年額300百万円)の範囲内で、取締役に対して基本報酬を支払うこととしています。

各取締役および執行役員の具体的な基本報酬額は、連結業績や世間相場等を総合的に勘案した報酬水準に、各取締役、執行役員の職責のほか、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、一事業年度を評価期間として各取締役(社外取締役を除く)の個人別貢献度などを加味して決定しています。なお、その決定における手続きとしては、評価の客観性・透明性を担保するため、構成員3名のうち2名を社外取締役とする指名・報酬委員会で検討・審議した上で決定することとしています。

また、社外取締役を除く取締役および執行役員に対しては、中長期的な業績向上のインセンティブとして機能させるため、業績に連動する株式報酬制度を導入しています。

監査役の報酬は、監査という機能の性格から、業績への連動性を排除し、基本報酬のみとしています。

また、退任時の退職慰労金は支給していません。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

亀山 晴信
社外取締役

大高 美樹
社外取締役

行本 閑人
社外取締役

やまびこは、中期経営計画2028のもと、グローバル市場でのさらなる成長と新たな事業領域への展開に取り組んでいます。

事業環境が大きく変化する中、当社の現在地と今後の成長に向けた課題をどのように捉えているのか、3名の社外取締役にそれぞれの視点から語っていただきました。

対話を重ね、 議論の解像度を高めていく

亀山 晴信
社外取締役



社外取締役としてやまびこに携わって、企業の取り巻く環境の変化もありますが、久保社長の強いリーダーシップのもと、やまびこという企業体がそれまでの体質を変革している最中にある、そして、そのことを社員の皆さまが共有できる環境を醸成しているという印象を受けています。この点は、社外の視点から見ても特徴的であり、今後の持続的な成長を支える重要な基盤となっているのではないかと感じています。

当社を端的に表現する際「屋外作業機器の総合メーカー」との表現を用いていますが、中期経営計画2028における既存事業の競争力強化と新たな事業領域への展開は、そのような企業の在り方を訴求するものであり、当社の成長を考える上で大切な視点となっていると思います。

ガバナンスへの私の関与の仕方については、社外役員が備える専門的な知見や経験を伝える事も役割のひとつだと考えますが、私としては、会社の実情を最も理解している執行側に目標や戦略などを言葉にして説明してもらうこと、そのような説明の機会を作出することが大切であると考えています。このような観点から、取締役会や代表取締役とのミーティング等において、執行側の説明を、まずは、素直に、かつ、素朴に受け止め、そして、理解できない点について、さらに、言葉を尽くしてもらうべく尋ねるという姿勢を心掛けています。実際、当社の取締役会や経営戦略会議では、参加者にきちんと言葉にして説明することが求められ、そして、それが実践されており、そこでの議論の解像度は、相当高いものとなっていると思います。

今後、資本効率の向上や中期経営計画2028の達成に向けては、こうした対話や議論をさらに活性化させ、目標や戦略の実行状況を含め検証していくことが重要だと考えています。

コーポレート・ガバナンス

グローバル基盤を活かした成長に向け、
実行力の後押しと
人材基盤の強化に貢献する

大高 美樹

社外取締役



社外取締役としてやまびこが特徴的だと感じるのは、同社が「隠れたグローバル企業」である点です。国内での知名度に比して、北米市場におけるECHOブランドの存在感は高く、ホームセンターや代理店網を通じた強固な販売基盤を築いています。その背景には、高出力・高耐久というプロフェッショナルから信頼される製品力に加え、海外市場へ果敢に挑戦してきた歴史があり、これらが競争優位性の源泉となっています。

今後の成長においては、この強みを起点に、地域・事業両面での展開をいかに進化させていくかが重要です。北米で確立したプレゼンスを足掛かりとした欧州・新興国市場への展開に加え、ロボット芝刈機など新たな事業領域の拡大は、環境意識の高まりや技術革新を背景に、中長期的な成長ドライバーになると期待しています。

一方で、ROEをはじめとする中期経営計画2028の目標達成に向けては、戦略の実行力がより一層問われます。不確実性が高まる状況にあっても、将来の成長に資する投資を適時に意思決定し、それを着実な資本効率の向上につなげることが重要です。社外取締役としては、リスクを適切に見極めつつ経営陣の挑戦を後押しし、意思決定の質を高めていく役割を担っていきます。

ガバナンス面では、経営戦略会議へのオブザーバー参加や、久保社長との率直な対話を通じて建設的な議論が行われています。さらに、海外市場に精通した取締役の参画により議論の深度も増しており、実効性は着実に向上しています。

今後の持続的な成長の鍵は、こうした戦略を担う経営人材の育成にあります。専門性に加え、バリューチェーン全体を俯瞰し、顧客や社会の要請を起点に自ら課題を設定できる人材の層を厚くしていくことが、次の成長ステージを切り拓く原動力になると考えています。取締役会としても、この人材基盤の強化に引き続き注力していきます。

変化への適応と
迅速な意思決定を重視し、
共生する未来づくりを実現する

行本 閑人

社外取締役



やまびこの最大の強みは、自社一貫生産体制に裏打ちされた高い技術力と、それに基づくグローバル市場からの厚い信頼にあると考えています。北米市場における確固たる販売基盤は、長年にわたるものづくりの蓄積の成果であり、加えて、環境規制への対応力やロボット芝刈機・電動製品といった時代のニーズを先取りする製品開発力も大きな強みになっています。

中期経営計画2028は、2030年に向けた飛躍のための重要な通過点であり、欧州事業の拡大による地域ポートフォリオの最適化、ならびに一般産業用機械事業の伸長は、大きな成長の可能性を秘めています。また、労働力不足や環境意識の高まりを背景に、「省人・省力化」に資する電動・ロボット製品への需要は今後も確実に見込まれます。こうした成長領域を捉えたタイムリーな投資と収益基盤の強化を両立させることが、価値創造の方向性であると考えています。

一方で、ROEなど数値目標の達成には、成長投資と資本効率を両立させる高度な経営判断が求められ、不確実性が増す中、サプライチェーンの再配置や価格転嫁の迅速な実行が喫緊の課題です。これらの課題に対するタイムリーなIT投資や人的資本投資が生産性向上や収益性改善などの成果に結び付いているかを常に確認し、その実現を図っています。社外取締役として、資源配分の妥当性を常に検証し、規律あるガバナンスを効かせることで、共生する未来づくりの実現を支援していきます。

取締役会では、多様な社外の知見を取り込み、中長期の成長戦略や事業リスク評価に時間を割くなど、その実効性は着実に高まっています。取締役としての受託者責任を常に意識しつつ、「その決断が持続的な成長にどう寄与するのか」という視点と、「変化への適応力」「実行スピード」の観点から議論に臨み、意思決定の質を高めることで中期経営計画2028の実現を図っています。

経営陣は、従来の強みを堅持しつつ、ロボティクスやDXなどの新領域へ、失敗を恐れず果敢に挑戦する組織風土を牽引し、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

リスクマネジメント

基本的な考え方

やまびこグループでは、リスク管理を経営の最重要課題のひとつとして位置づけています。経営における重大な損失や不利益等をもたらすリスクを最小限に抑え、企業理念に沿った健全かつ持続的な事業活動を推進することを目指しています。

リスク管理体制

当社グループでは、原則として年4回開催する「コンプライアンス・リスク管理委員会」を中心に、全社的なリスク管理体制を構築しています。本委員会において、品質・安全、法令遵守、環境・気候変動、情報セキュリティ、災害等のリスク情報を一元的かつ網羅的に収集・評価し、重要リスクを特定しています。各リスクへの対応策は担当部門が策定・実行し、その進捗を継続的にモニタリングするとともに、重要な事項については取締役会へ報告し、適切な監督のもとで対応を進めています。

また、自然災害や感染症、システム障害等を想定したBCPを整備し、非常時対応の継続的な見直しを行っています。

情報セキュリティの強化

当社グループでは、情報セキュリティについて、「グループ情報セキュリティ基本方針」のもと、システム上のセキュリティ強化に加え、管理体制の構築に注力しています。

ネットワーク監視ツール等の導入および24時間365日の監視体制を整備することで、技術的なセキュリティ体制を強化しています。また、全社員に向けた「グループ情報セキュリティ」小冊子の配布による啓発や、四半期ごとに実施する標的型攻撃メール訓練からeラーニングへとつなげる継続的な教育プログラムを展開することにより、社員のセキュリティ意識の向上、情報管理体制の強化に努めています。

主なリスク

主なリスク	当社への影響	対応策
為替相場・ 金融市場の変動	- 外国為替相場の動向、また、金利上昇による支払利息の増加などにより、当社グループの業績へ影響が及ぶ可能性があります。 - 外国為替相場の変動は当社グループと外国企業が販売する製品の相対的な価格や、製品の製造に使用する材料のコストに影響を与える可能性があります。	- グローバルに生産拠点を配置して生産を行うなど、このリスクの軽減に努めています。 - 短期の為替変動の影響を最小にするためヘッジ取引も行っています。
各国の安全・ 環境規制・ 気候変動関連等	- 当社グループが製造、販売する製品の安全や環境に関する世界各国の法規制の強化が実施される場合には、これらの規制等に適合するための開発費用や設備投資などにより相当の費用が増加する可能性があります。 - 当社グループがこれらの規制等を遵守できない場合には当該市場での製品販売ができなくなるなど、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	- 当社グループではいち早く法規制等に対応するべく、世界各国の動向を注視するとともに、先を見越した計画的な環境対応技術の研究開発に取り組んでいます。 - TCFD提言に即した活動を推進することにより、迅速に対応できる事業体制を構築しています。
人材確保	- 著しい採用環境の悪化や人材流出の増加が継続した場合は、将来の成長に影響が及び、中・長期的に当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。 - 国内では少子化が進展しており、将来的に人材の確保が困難になることが予想されます。	- 当社グループでは新卒採用だけでなく、専門性の高い人材のキャリア採用の強化を進めています。 「ジョブ・リターン制度」の採用など多様な働き方に対応できる仕組みの整備にも努めています。 - 人事制度を改定し、人・組織の活性化に資する人事制度の構築を進めています。
気象・ 自然災害・ 感染症等	- 異常気象等により国内農作物に大規模な被害をもたらされた場合や、国内外において、干ばつなどにより植物の生長が著しく妨げられた場合は、当社グループの製品の需要低下につながるなど、当社グループの業績に影響が及ぶ可能性があります。 - 交通網や情報網、電力供給やサプライチェーンの生産などが長期に遮断される場合には、当社グループの生産活動などが停滞し、当社グループの業績に影響が及ぶ可能性があります。	- 当社グループでは、災害発生時の直接的な被害を最小限に抑えるため、定期的に設備点検や避難訓練を実施しています。 - BCPを作成し、被災時や感染症発生時にも重要な事業が継続できる体制整備に努めています。
情報セキュリティ・ 知的財産等	- 近年、手口が高度化・巧妙化しているサイバー攻撃等により、顧客情報・個人情報漏洩等の事故が発生した場合には、当社グループの業績に影響が及ぶ可能性があります。 - 知的財産権については、第三者による不正利用等による侵害あるいは訴追等が発生した場合には、法的責任や賠償責任、訴訟などによる支払い義務の発生のほか、企業ブランド価値の毀損により当社グループの業績に影響が及ぶ可能性があります。	- 当社グループでは、秘密保護のための管理体制の構築に加え、従業員に対しても情報セキュリティ教育を定期的実施してリスクの未然防止に努めています。 - 各種情報の取り扱い、機密保持には細心の注意を払っており、不正なアクセス、改ざん、破壊、漏洩、紛失等から守るため、管理体制を構築するとともに、合理的な技術的対策を実施するなど、適切な安全措置を講じています。

コンプライアンス

► 基本的な考え方

やまびこグループは、法令やルールを形式的に遵守するにとどまらず、それらが制定された背景や趣旨、意味を深く理解した上で正しい行動を実践していくことが重要であると考えています。そのために、社員一人ひとりが持つべき姿勢として「行動指針」、およびそれを補完し具体的な対応方法を示した「行動指針細目」を制定し、企業理念に則った事業活動の推進に努めています。

▼「行動指針」および「行動指針細目」は、当社Webサイトを参照ください。

<https://www.yamabiko-corp.co.jp/corporate/philosophy/>

► 腐敗防止の取り組み

当社グループは、「行動指針」および「行動指針細目」に基づき贈収賄防止に関する取り組みを推進するため、「グループ贈収賄防止基本方針」を策定し、当社Webサイトに当該方針を掲載するとともに、グループ会社を含め周知しています。さらに、当該方針に基づいて「グループ贈収賄防止規定」を制定し、2024年4月に施行しました。また、代理店との契約書では、腐敗防止条項を設けて、これに違反した場合は契約を解除できる旨の規定を設けています。

► コンプライアンス浸透の取り組み

社員が健全なコンプライアンス意識を備えるために必要な知識・情報の周知を図るため、当社グループでは各種教育・研修を実施しています。

クレドカード

やまびこグループの「エッセンス」「存在意義」「行動指針」を記載した携帯版冊子として、7カ国語に対応した「クレドカード」を全従業員に配布し、この内容をよく理解して良識と責任ある行動をとり、企業の社会的責任を果たすよう徹底しています。



クレドカード表紙

コンプライアンス教育

従業員のコンプライアンス意識の向上を図るため、コンプライアンスの教育を実施しています。具体的には、新入社員研修その他のコンプライアンス社内研修、各種法律のトピックスを定期的(月2回)にポータルサイトに公開(「コンプライアンスマガジン」の掲載)するなどの啓発活動を行い、コンプライアンスを遵守するための取り組みを継続的に行っています。

► 内部通報制度

当社グループでは、法令や社内ルールなどコンプライアンスに違反した行為(各種のハラスメント行為なども含む)が発生した場合、業務ラインでの問題解決が困難な場合に備えて、社内だけでなく、社外(弁護士)にも相談窓口制度(ホットライン)を設置しています。また、ホットラインは、主要な関係会社にも設置しています。

当社では、公益通報者保護法に基づいた「グループコンプライアンス相談窓口運営規定」を定め、通報者の匿名性を厳格に確保するとともに、通報したことを理由に一切の不利益を被ることがないように通報者を保護しています。

なお、相談窓口の連絡先は、社内ポータルサイト、社内ポスター等を通じて随時周知を図っています。

2025年実績

項目	件数
ハラスメント	7件
法令・社内ルール違反の可能性	3件
その他	2件

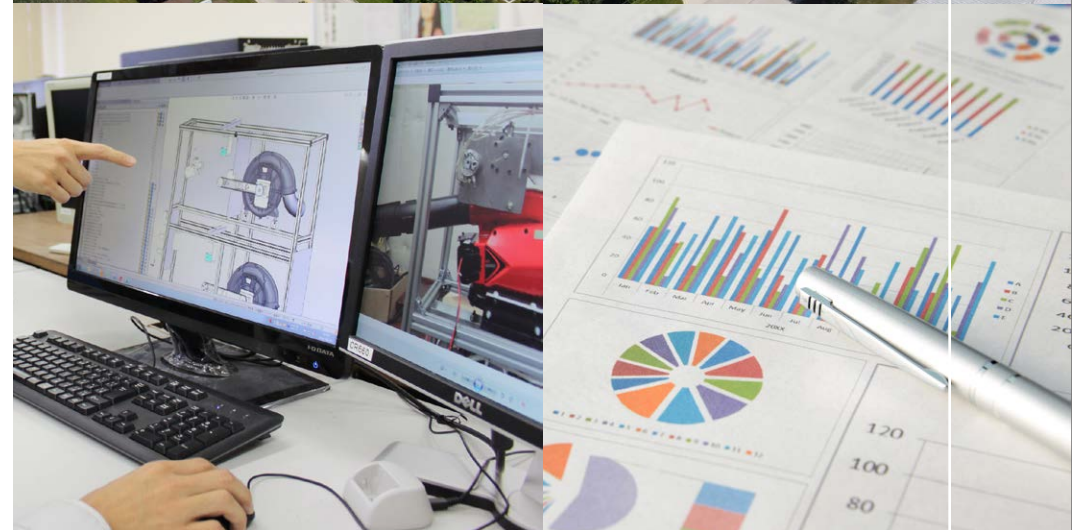
データセクション

独自の強みと競争優位性を基盤に戦略を実行し、
持続的な成長と企業価値向上へつなげてきた成果をデータで示します。

CONTENTS

55 11ヵ年財務データ

56 企業情報



11ヵ年財務データ (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

	2016/3期	2017/3期	2017/12期※	2018/12期	2019/12期	2020/12期	2021/12期	2022/12期	2023/12期	2024/12期	2025/12期
経営成績											
売上高	113,348	111,945	102,948	118,049	120,922	131,972	142,328	156,159	151,400	164,838	174,020
営業利益	6,730	7,620	6,283	6,290	6,203	9,643	9,330	8,688	14,230	19,637	19,722
売上高営業利益率(%)	5.9	6.8	6.1	5.3	5.1	7.3	6.6	5.6	9.4	11.9	11.3
親会社株主に帰属する当期純利益	4,700	2,374	4,930	4,188	4,164	6,635	7,500	6,299	9,097	15,889	14,444
財政状況											
総資産	91,440	95,343	101,150	99,313	102,845	107,152	122,574	141,198	134,562	155,779	169,475
純資産	46,082	47,484	51,825	53,577	56,285	59,814	68,879	77,373	87,687	107,354	119,965
自己資本比率(%)	50.3	49.8	51.2	53.9	54.7	55.8	56.2	54.8	65.2	68.9	70.8
有利子負債	21,827	18,791	17,944	16,809	15,837	15,210	15,338	30,738	16,732	14,481	16,430
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,737	7,371	6,974	4,433	7,654	11,883	5,916	△ 5,150	19,255	14,033	8,925
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,620	△ 3,813	△ 4,175	△ 3,172	△ 3,083	△ 2,724	△ 4,647	△ 3,753	△ 3,646	△ 3,432	△ 4,459
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,137	△ 4,059	△ 1,841	△ 2,254	△ 2,889	△ 2,127	△ 2,507	10,546	△ 17,958	△ 7,570	△ 3,467
その他指標											
総資産経常利益率(ROA)(%)	6.8	7.8	6.9	5.9	5.8	9.0	8.6	7.0	10.2	14.4	12.0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.4	5.1	9.9	7.9	7.6	11.4	11.7	8.6	11.0	16.3	12.7

※ 2017年12月期は決算期変更の影響により2017年4月から12月までの9ヵ月(変則決算)となっています。

企業情報 (2025年12月末時点)

企業情報

商号	株式会社やまびこ
所在地	〒198-8760 東京都青梅市末広町1-7-2
設立	2008年12月1日
資本金	60億円
事業内容	小型屋外作業機械等、各種機械の製造および販売
連結従業員数	2,945名
連結子会社	国内6社 海外8社
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6250

外部評価



子育てサポート企業として、
2021年に「くるみん認定」を
獲得



優良な健康経営を実践して
いる企業として「健康経営
優良法人2025(大規模法人
部門)」認定を獲得

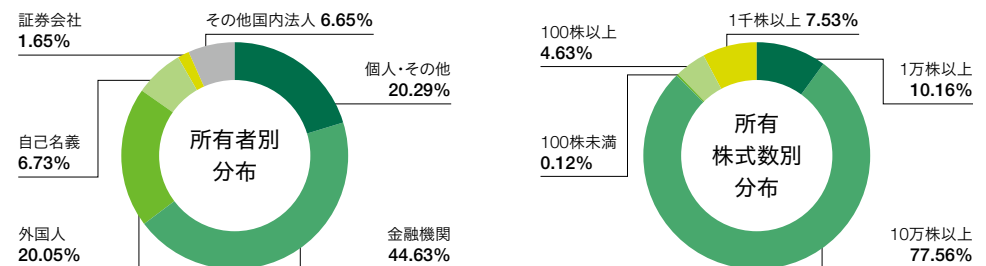


国が定めるDX推進の基準を
満たす企業として「DX認定」
を獲得

株式の状況

発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式総数	44,108,428株
株主数	12,895名

株式の分布状況



大株主一覧

株主名	所有株数(千株)	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)	4,626	11.24
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,072	5.04
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託みずほ銀行口再信託受託者株式会社日本カストディ銀行	1,696	4.12
やまびこ取引先持株会	1,635	3.98
三井住友信託銀行株式会社	1,605	3.90
農林中央金庫	1,397	3.40
株式会社横浜銀行	1,356	3.30
株式会社もみじ銀行	1,356	3.30
日本生命保険相互会社	1,045	2.54
株式会社三菱UFJ銀行	1,017	2.47

※ 当社は、自己株式を2,966千株所有していますが、上記大株主からは除外しています。持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

Webサイトのご案内

▼ IR情報

<https://www.yamabiko-corp.co.jp/ir/>

▼ サステナビリティ

<https://www.yamabiko-corp.co.jp/sustainability/>