

# *Revs Your Heart*

アニュアルレポート2015

2015年12月期



# Increasing Corporate Value Through Sustainable Growth

ヤマハ発動機株式会社は、30の国と地域に140社の連結子会社・持分法適用会社をもち、連結売上高においても約90%を海外売上高が占めている国際企業です。開発・生産・販売をグローバルに展開し、その製品は、180を超える国と地域で販売されています。また、その活動は、世界をリードする小型エンジン・車体・艇体・機体技術・制御技術を核として、二輪車、マリン製品、特機、サーフェスマウンター（表面実装機）など幅広い分野にわたっています。

当社は、「ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』」を目指して、構造改革と経営基盤変革を推進し、さらなる成長を実現します。

## 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ない。

### 2. 仕事をする自分に誇りが持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



将来の見通しに関する注意事項  
当アニュアルレポートの記述について、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及び製造需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。



「アニュアルレポート2015」は、経営戦略や財務情報、その基盤であるコーポレート・ガバナンスへの取り組みやCSRなどの当社活動を包括的に伝えることを目的とした統合レポートです。

また、冊子版のほかにオンライン版アニュアルレポートも制作しています。

冊子版とオンライン版を通じて、ヤマハ発動機に対する皆さまのご理解を深めていただければ幸いです。

### オンライン版アニュアルレポート



本レポートのオンライン版を公開しています。

以下のサイトをご覧ください。

<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/annual2015/>

### 投資家情報 (IR)



詳細な財務情報については

以下サイトをご覧ください。

<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>

### CSR (企業の社会的責任) 関連情報



詳細なCSR情報については

以下サイトをご覧ください。

<http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/>

## CONTENTS



### イントロダクション

ステークホルダーの皆さまへ	4
ヤマハ発動機の価値創造の歴史	6
ヤマハ発動機の概要	8
年間トピックス	10
連結財務ハイライト	12



### 社長インタビュー

新中期経営計画の概要	16
社長インタビュー	18



### Special Feature

移動にもっと感動を 一ひろがるモビリティの世界を創る	32
市販車にも応用される、ヤマハレース マシンの技術	36
先進国市場で存在感を増すROV	38



### CSR情報

お客さま	42
従業員	44
株主・投資家	46
取引先	47
地域・社会	48
地球環境	50



### ガバナンス情報

コーポレート・ガバナンス	56
取締役、監査役および執行役員	68
社外役員からのコメント	71
組織図	72



### 財務・会社情報

5年間の主要連結財務データ	73
市場別データ	74
2015年12月期の経営成績の分析	76
インベスター・インフォメーション	87



## ステークホルダーの皆さまへ



代表取締役社長  
社長執行役員  
柳 弘之

代表取締役  
副社長執行役員  
木村 隆昭

### 『Revs your Heart』に込められた思いを胸に、 「ひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社」を目指し続けます。

当社は、2013年以来、グループ全社でブランドスローガン『Revs your Heart』を共有して、「世界中でヤマハと出会うすべての人々に、心躍る豊かな瞬間・最高の感動体験を届けたい」という思いを実践するような企業活動に取り組んでまいりました。2016年以降も、『Revs your Heart』に込められた思い・情熱を持ち続け、ヤマハのブランド価値をさらに高め・輝かせることを、最大の企業経営目的とします。

2015年12月期の売上高・営業利益・経常利益は、主に先進国事業での増収・増益等により前期を上回りました。当期純利益は前期を下回りましたが、これは法人税等の追加納付などの一時的要因です。また、2013年からの中期経営計画における業績目標を、概ね達成できました。

当社は、2016年からの3年間、さらに2020年を超えた長期的ビジョンとして、「ひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社」を目指し続けていきます。2016年からの新しい中期経営計画は、その最初の3年間として、ひとまわり大きな企業力を確実に達成して、ふたまわり大きな企業力への準備を着実に実行するステージとして位置づけています。

引き続き、なお一層のご指導・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2016年4月

柳 弘之 木村 隆昭

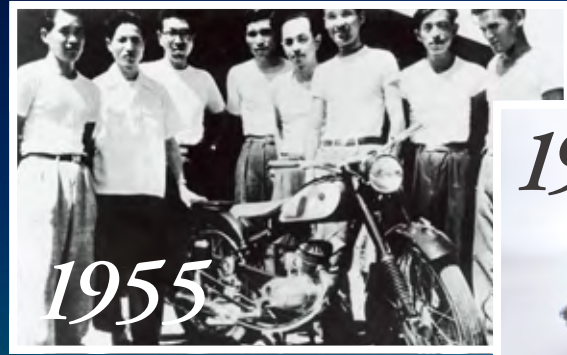
代表取締役社長  
社長執行役員  
柳 弘之

代表取締役  
副社長執行役員  
木村 隆昭



# ヤマハ発動機の価値創造の歴史 HISTORY

設立以来、常に新しい価値の創造に取り組み、次代を切り拓いてきたヤマハ発動機。モノ創りで輝き、世界に存在感を示す“感動創造企業”は、これからも新たな未来を描き続けます。



1955

## モーターサイクル事業への挑戦

日本楽器製造株式会社(現・ヤマハ株式会社)第4代社長川上源一がモーターサイクル市場への参入を決定したわずか8カ月後の1955年1月、ヤマハモーターサイクルの第1号車「YA-1」は産声を上げました。そして同年7月、ヤマハ発動機株式会社が誕生しました。



1959

## 新素材FRP製ボートを開発

マリンスポーツの“主役”モーターボートの開発を進めていた中で着目した新素材の「FRP」製のボートは多くの関心を集め、その技術は業務用舟艇へとフィールドを広げていきました。



1968

## 新ジャンル「トレール」の開拓

公道でもオフロードでも走行可能という新型モーターサイクルの誕生は、アメリカだけでなく国内でも大いに注目され、その後のヤマハのオフロードスポーツすべての源流となっています。



1968

## スノーモビル誕生

エンジン技術を応用し、作りながら学び、学びながら創ることを繰り返すことで品質を向上させ、シェアを拡大していきました。



1967

## 「トヨタ2000GT」完成

トヨタ自動車との技術提携のもと、DOHCエンジンを搭載するなど当時の最新・最高の技術要素を取り入れて完成しました。



1977

## 女性をターゲットにした「Passol」の開発

女性がスカートでも足を揃えて乗れる「やさしさ」というキーワードに、小型・軽量・経済性を実現し、「ソフトバイク」という新しいジャンルを定着させました。



1975~

## 新たな需要創造——ゴルフカー、除雪機の誕生

1975年にゴルフカー「YG-292」を発売。さらに1978年10月には、ヤマハ初の6馬力ヤマハ除雪機「YT665」を発売するなど、ラインナップを広げていきました。



1984

## ATVの提案

オールterrainビークル(ATV)の市場がアメリカから世界中に広がるにあわせて、ヤマハATVは世界の各地で親しまれるようになり、日本でもその踏破性を活かして海岸パトロール等に利用されるようになっていきました。こうした中、三輪より耐久性や積載量に優れた初の四輪ATV「YFM200」を発表しました。

2002



## LMW第1弾、「TRICITY」誕生

カーブする時にフロント2輪が車体と同調して傾斜(リーン)する「LMW(リーニング・マルチ・ホイール)」の第1弾、「TRICITY」。軽快でスポーティなハンドリングと安定感が生み出すまったく新しい乗り心地の楽しさと、ダイナミックな中にもスマートさと上品さが感じられるデザインが多くの皆さまに受け入れられています。

## 電動通勤用「Passol」の実用化

「まったく新しい概念によるまったく新しい乗り物」として、排気ガスや騒音がなく、環境にやさしい都市型通勤用という新しいスタイルを提唱しました。



2010

## 「ヤマハクリーンウォーターシステム」を開発

地域の社会的課題への着目から誕生した「ヤマハクリーンウォーターシステム」は、インドネシアで販売を開始して以来、東南アジアやアフリカで設置が進められています。



2015

## ヒト型自律ライディングロボットMOTOBOTを開発

モーターサイクル技術とロボティクス技術を融合したヒト型自律ライディングロボットが誕生。将来の新技術へ向けて開発をスタート。



2014

## LMW第1弾、「TRICITY」誕生

カーブする時にフロント2輪が車体と同調して傾斜(リーン)する「LMW(リーニング・マルチ・ホイール)」の第1弾、「TRICITY」。軽快でスポーティなハンドリングと安定感が生み出すまったく新しい乗り心地の楽しさと、ダイナミックな中にもスマートさと上品さが感じられるデザインが多くの皆さまに受け入れられています。

## 電動通勤用「Passol」の実用化

「まったく新しい概念によるまったく新しい乗り物」として、排気ガスや騒音がなく、環境にやさしい都市型通勤用という新しいスタイルを提唱しました。



## ヤマハ発動機の概要

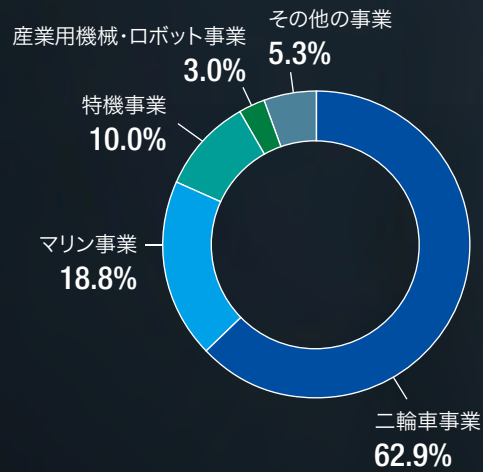
# PERFORMANCE

ヤマハ発動機は、「感動創造企業」という企業目的のもと、開発・生産・販売をグローバルに展開し、お客さまにさまざまな製品をお届けしています。

売上高

1兆6,154億円

売上高構成比



### 二輪車事業



売上高

1兆160億円

主要製品

二輪車、海外生産用部品、中間部品

### マリン事業



売上高

3,034億円

主要製品

船外機、ウォータースポーツ(水上オートバイ)、レジャーボート、FRP(ガラス繊維強化プラスチック)プール、漁船、和船

### 特機事業



売上高

1,615億円

主要製品

ATV(四輪バギー)、ROV(レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)、スノーモビル、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン

### 産業用機械・ロボット事業



売上高

487億円

主要製品

サーフェスマウンター(表面実装機)、産業用ロボット、車いす用電動ユニット

### その他の事業



売上高

858億円

主要製品

自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター

主要データ

2015年二輪車出荷台数

522

万台



各市場にあわせた『モノ創り』とマーケティングで全世界180を超える国や地域で522万台。

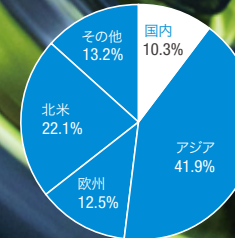
研究開発費

913

億円

各事業で積極的な研究開発活動を行っており、当期の研究開発費は前期を上回る913億円。

海外売上高比率



海外全体 89.7%

2015年の海外売上高は1兆4,493億円となり、売上高全体の89.7%。

新機種投入数(2013~2015)

250

モデル

2013年から2015年の3年間では、事業全体で250のニューモデルを市場投入。

マリン事業シェア

No.1

ボート事業の国内マーケットシェア、船外機事業とウォータースポーツ事業の世界マーケットシェアはNo.1。



# 年間トピックス

## 1月

- 「MT-09」プラットフォーム展開モデル「MT-09 TRACER ABS」新発売
- ROV第3弾「Wolverine」を北米市場などで発売
- 船外機の累計生産が300万台を達成

## 2月

- 日常の扱いやすさに、優れた走行性能を追求したグローバルモデル「YZF-R3 ABS」新発売

## 3月

- “BLUE CORE”エンジン搭載のプラットフォームモデル 新型125ccスクーター「Soul GT」をインドネシアに導入
- ZYS新社屋完成
- ベナン共和国で浄水装置(太陽光発電装置付)の引き渡し式典開催
- 米国ファイナンス会社 YMFUSオープニングセレモニー

## 7月

- 「Vino」がEVで登場 エレクトリックコミューター第4弾「E-Vino」新発売
- YAMAHA FACTORY RACING TEAMが鈴鹿8耐を制覇 13年ぶりに参戦し、通算5回目の優勝

## 8月

- “BLUE CORE”エンジン搭載モデル 新型「Fino125」をタイ市場に導入

## 9月

- 新開発の水冷3気筒998ccエンジンを採用したピュアスポーツモデル ROV第4弾「YZX1000R」を北米市場などで発売
- ケニアでMC組立工場が稼動
- LYMでMC累計生産100万台



MT-09 TRACER ABS



Wolverine



YMMC累計生産300万台達成



YZF-R3 ABS



ベナン共和国で浄水装置(太陽光発電装置付)の引き渡し式典



Saluto



F.A.S.T.23 F115



Fascino



YAMAHA FACTORY RACING TEAMが鈴鹿8耐を制覇



YZX1000R SE



E-Vino



Fino125

ケニアでMC組立工場が稼動



MJ-VX Deluxe



シグナス-X XC125SR



190 FSH SPORT

## 4月

- アセアン統合開発センターの機能強化を図る新拠点 インドネシアにおける二輪車開発の新会社を稼動
- インド二輪車市場の最大需要領域に導入 125cc「Saluto」発売
- マリン実験棟開所式
- グローバルサプライヤーズカンファレンスを開催

## 5月

- 次世代ドライブユニットを搭載し、さらに軽量化した2015年モデル 電動アシスト自転車「PAS」スポーティモデル2機種を発売
- インドスクーター市場のトレンドリーダーへ向けたファッションスクーター「Fascino(ファッシーノ)」新発売

## 6月

- プラットフォームモデル “MT”シリーズの新製品「MT-25」をインドネシアで発売
- 釣りやすさと機能性を追求したフィッシングボート「F.A.S.T.23」新発売
- 「第17回実装プロセステクノロジー展」に出展

## 10月

- 新開発エンジンをVXシリーズに搭載 ウェーブランナー発売
- 新型「シグナス-X XC125SR」発売

## 11月

- ジェット推進機を搭載した初のセンターコンソール設置のスポーツボートのニューモデル「190 FSH SPORT」を発売

## 12月

- 新中期経営計画を発表 ~ひとまわり・ふたまわり大きな「個性的な会社」へ~
- 「コーポレートガバナンス基本方針」の制定



# 連結財務ハイライト

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
12月31日に終了した各事業年度

**POINT**

売上高は、各事業セグメントにおける新商品効果や商品ラインナップ拡充による販売増加等により、前期比6.2%増収の1兆6,154億円

利益面では、先進国事業における販売増・円安効果や新興国事業における販売増・コストダウン効果などの増収要因が、一部新興国における販売減等を吸収し、営業利益は前期比38.0%増加の1,204億円となり、3期連続の増収を達成。当期純利益は一時的要因を含んで減収

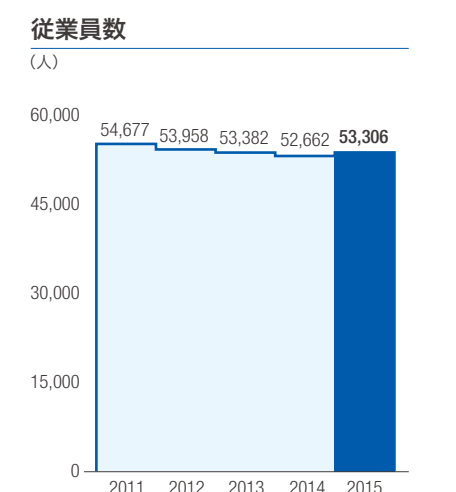
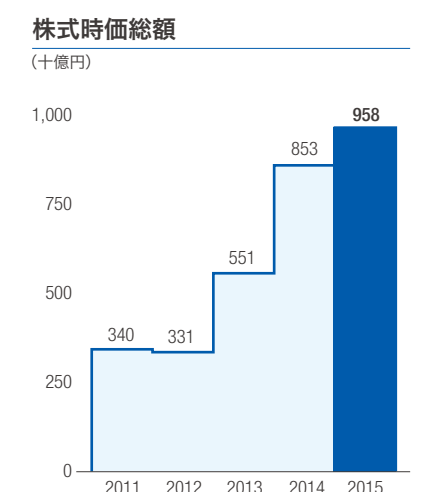
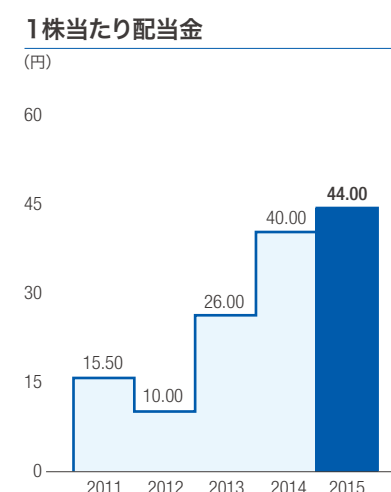
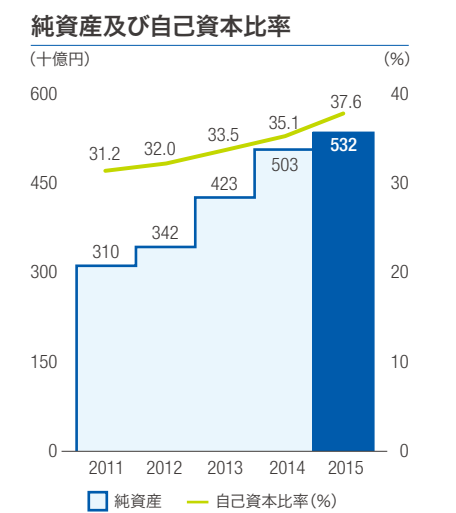
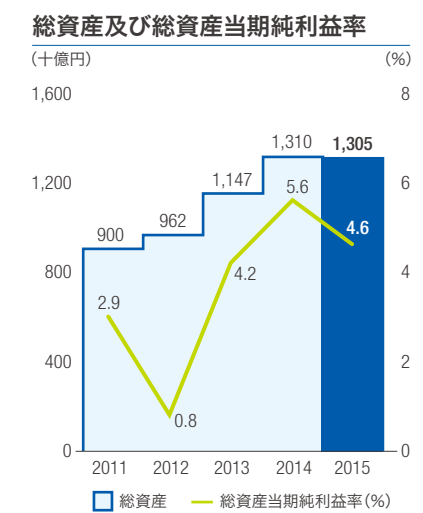
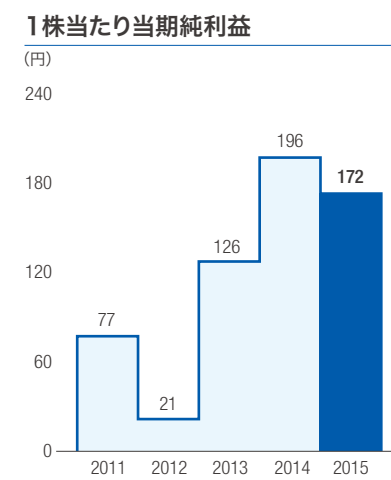
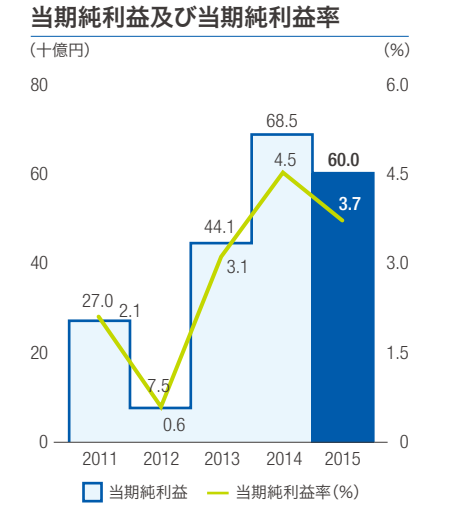
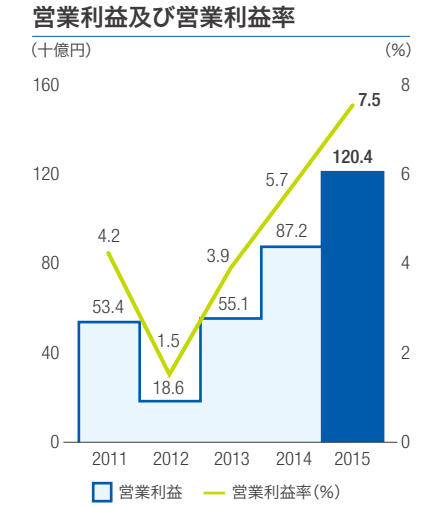
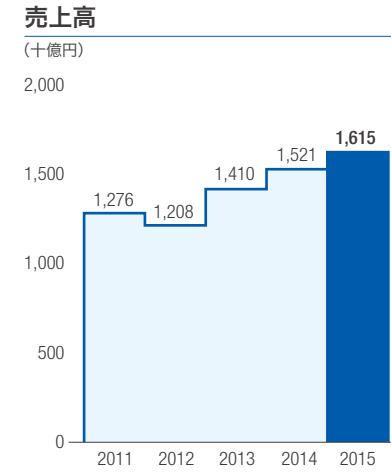
	百万円					増減率(%)
	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2014
<b>事業年度:</b>						
売上高	¥1,276,159	¥1,207,675	¥1,410,472	¥1,521,207	<b>¥1,615,350</b>	6.2%
売上総利益	276,046	235,068	318,765	372,849	<b>427,422</b>	14.6
営業利益	53,405	18,598	55,137	87,249	<b>120,436</b>	38.0
経常利益	63,495	27,267	60,092	97,279	<b>125,231</b>	28.7
当期純利益	26,960	7,489	44,057	68,452	<b>60,023</b>	(12.3)
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,328	(2,385)	66,976	93,618	<b>23,988</b>	(74.4)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(46,517)	(51,081)	(62,679)	(72,470)	<b>(63,989)</b>	(11.7)
フリー・キャッシュ・フロー	(13,189)	(53,466)	4,296	21,148	<b>(40,000)</b>	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(51,927)	15,761	3,620	(8,908)	<b>6,845</b>	—
資本的支出	45,049	48,788	56,800	65,871	<b>64,064</b>	(2.7)
減価償却費	33,578	34,278	36,407	37,667	<b>44,324</b>	17.7
<b>事業年度末:</b>						
総資産	¥ 900,420	¥ 962,329	¥1,146,591	¥1,310,040	<b>¥1,305,236</b>	(0.4)%
純資産	309,914	341,561	422,792	503,224	<b>531,700</b>	5.7
有利子負債	274,721	326,976	382,929	403,652	<b>410,148</b>	1.6
<b>レシオ:</b>						
営業利益率(%)	4.2	1.5	3.9	5.7	<b>7.5</b>	
自己資本当期純利益率(%)	9.7	2.5	12.7	16.2	<b>12.6</b>	
自己資本比率(%)	31.2	32.0	33.5	35.1	<b>37.6</b>	
株価収益率(倍)	12.6	44.2	12.5	12.5	<b>16.0</b>	
有利子負債自己資本比率(%)	97.8	106.2	99.7	87.8	<b>83.6</b>	

	円					増減率(%)
<b>1株当たり情報:</b>						
1株当たり当期純利益	¥ 77.23	¥ 21.45	¥ 126.20	¥ 196.06	<b>¥ 171.89</b>	(12.3)%
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	77.23	—	126.20	196.04	<b>171.88</b>	(12.3)
1株当たり純資産	804.26	881.88	1,099.84	1,316.58	<b>1,405.35</b>	6.7
1株当たり配当金	15.50	10.00	26.00	40.00	<b>44.00</b>	10.0

	百万円、但し株価は円					増減率(%)
<b>株価情報(事業年度末):</b>						
株価	¥ 974	¥ 949	¥ 1,577	¥ 2,442	<b>¥ 2,744</b>	12.4%
株式時価総額	340,018	331,288	550,585	852,683	<b>958,264</b>	12.4

	人					増減率(%)
<b>その他の情報(事業年度末):</b>						
株主数	32,259	32,873	29,474	30,416	<b>34,214</b>	12.5%
従業員数	54,677	53,958	53,382	52,662	<b>53,306</b>	1.2

●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。  
●百万円単位で表示されている金額につきましては、百万円未満は切り捨て処理されています。一億円もしくは十億円単位で表示されている金額につきましては四捨五入処理されています。





INTERVIEW  
WITH THE PRESIDENT

# NEW GROWTH, NEW MILESTONES

## ひとまわり・ふたまわり大きな 『個性的な会社』へ

ヤマハ発動機グループは、2016年1月から新たな中期経営計画をスタートしています。同計画では、前中期経営計画で回復した業績規模と収益力をもとに新たな成長へと取り組み、『Revs your Heart』のスローガンにふさわしい、ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』を目指してまいります。

以下項目について社長インタビューをしました。

- ＞前中期経営計画の総括について
- ＞新中期経営計画の経営目標について
- ＞新中期経営計画の財務戦略について
- ＞商品競争力の強化について
- ＞新中期経営計画で推進するグローバル経営について
- ＞新中期経営計画の成長戦略について
- ＞新中期経営計画の二輪車事業戦略について
- ＞二輪車事業の重点地域戦略について
- ＞マリン事業の取り組みについて
- ＞特機・その他の事業の取り組みについて
- ＞株主還元策について
- ＞ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

## 柳 弘之

ヤマハ発動機株式会社  
代表取締役社長  
社長執行役員



# 新中期経営計画の概要

## ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』へ

既存事業の稼ぐ力(限界利益・投資効率・事業効率)を高め、安定的財務基盤により新しい成長投資・株主還元を増やします。

### 数値目標

連結売上高

2兆円

連結営業利益

1,800億円

連結営業利益率

9.0%

自己資本比率

42.5%

ROE(3年平均)

15%程度

コストダウン(3年間)

600億円

### 財務戦略 [More detail P.21~](#)

自己資本比率

2013-2015  
37.6% → 42.5%

ROE

2013-2015平均  
13.9% → 15%程度

1株当たり利益

2013-2015  
172円 → 300円

新規成長戦略への  
研究開発費+設備投資

1,300億円

配当性向

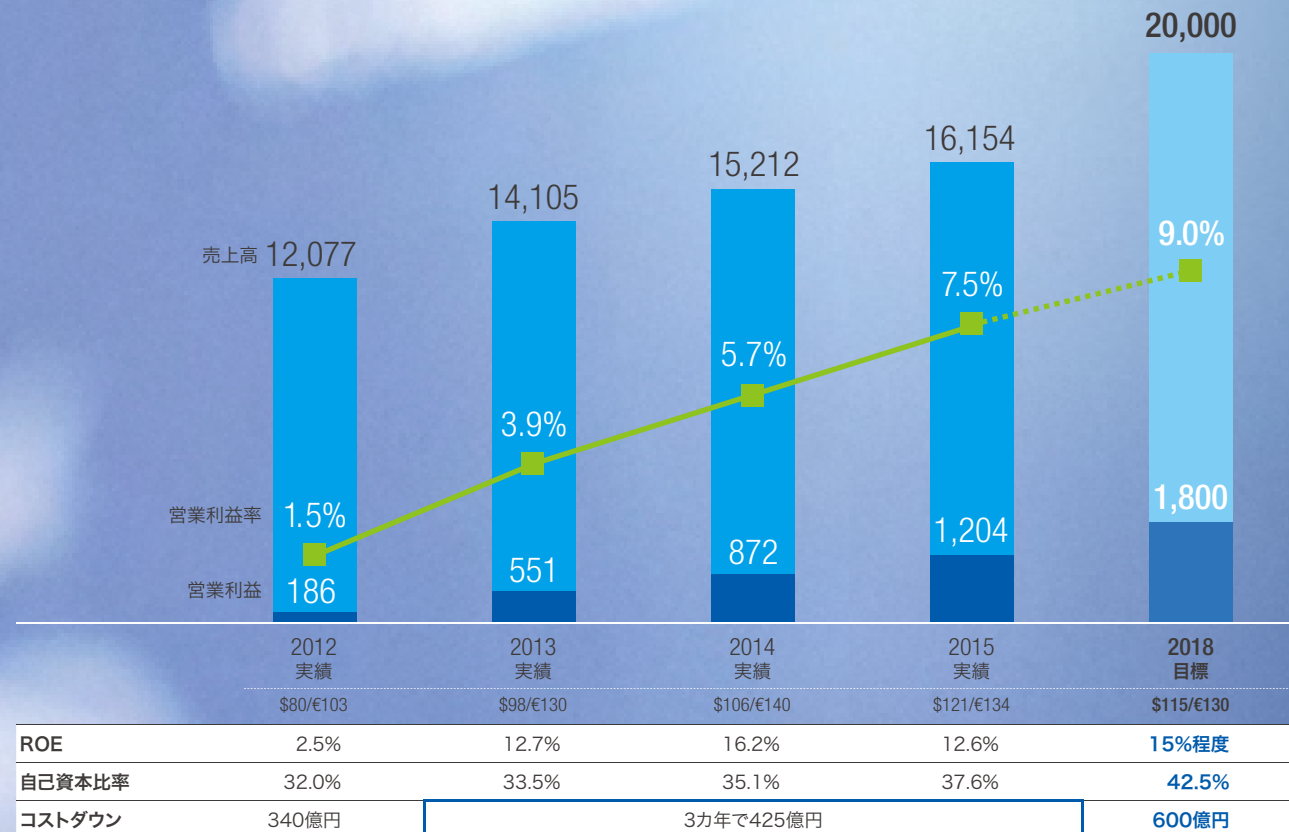
2013-2015  
20-26% → 30%目安

ファイナンス事業の  
債権残高

3,200億円

### 売上高・営業利益の推移と予測

(単位:億円)



### 経営戦略 [More detail P.23~](#)

事業領域と成長戦略

3つの事業領域で  
4つの成長戦略を推進

「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」の事業領域の中で、「ひろがるモビリティの世界」「マリン・世界3兆円市場への挑戦」「ソリューションビジネス」「基盤技術開発」の成長戦略を進めます。

商品競争力

ブランド力、  
稼ぐ力の向上

新しいコンセプト、お客様の喜びと信頼を得る技術、洗練されたデザイン、マーケティング力により商品競争力を高め、270のニューモデルを投入します。

グローバル経営

ブランドを体現する  
人づくり

海外生産比率の向上、現地人幹部・女性管理職の登用を増やすなど多様性を高め、グローバル経営をさらに進めます。

コストダウン

購入材料費5%圧縮  
を目指す

プラットフォームモデル競争力強化、グローバル調達レイアウトの取り組み拡大、理論値生産・物流を進めます。

### 主要事業戦略 [More detail P.25~](#)

二輪車事業

『高効率型』の事業経営へ

マリン事業

『世界3兆円市場への挑戦』

特機・その他事業

『個性的ビジネスモデルを創る』



**Q1** 前中期経営計画の総括についてお聞かせください。

**A** ヤマハ発動機グループ本来の事業規模・収益力を回復しました。

前中期経営計画(2013年~2015年)では、売上高1兆6,000億円・営業利益800億円(営業利益率5%)を経営目標に、商品競争力の強化・モノ創り改革・構造改革・成長戦略に取り組み、収益体質の強化とコストダウンを進めてきました。

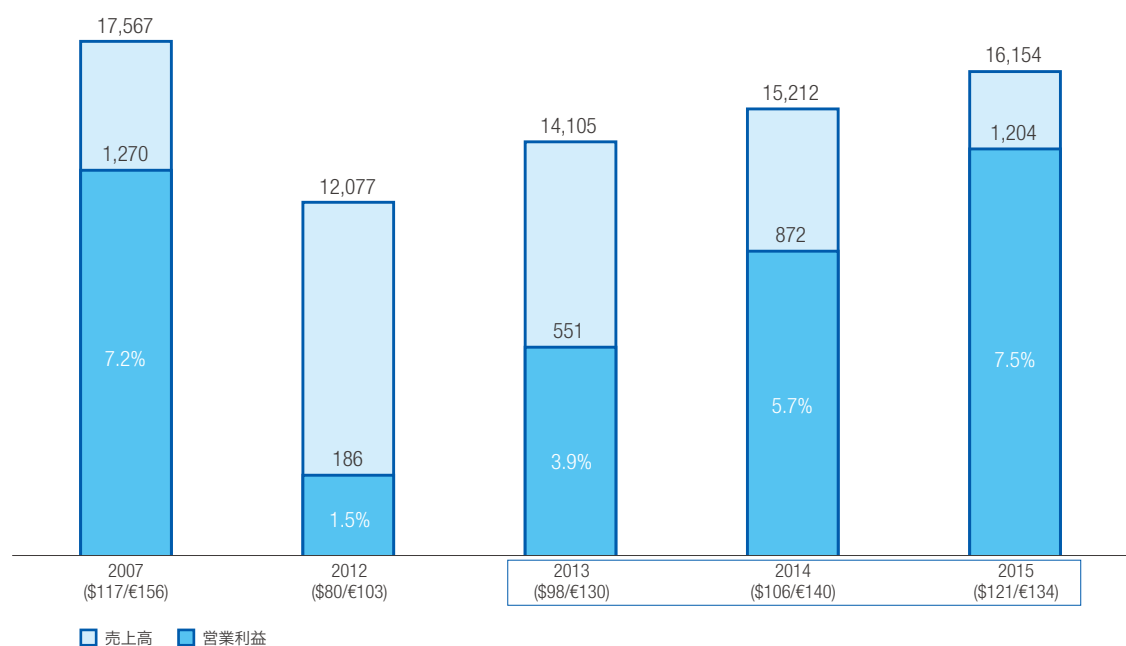
その結果、最終年度の2015年には売上高1兆6,154億円、営業利益1,204億円となり、3期連続の増収増益を達成することができました。主要生産台数は3年間で約60万台減少したものの、先進国市場が好調だったことや新興国での高価格帯商品の投入効果などにより売上高は伸長しており、市場シェアはアセアンを除く二輪車事業、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)事業で拡大し、マリン事業では大型船外機のシェアが拡大しました。営業利益率も5%の目標を2014年に前倒して達成し、2015年には7.5%まで向上しました。財務面でも、ROE(株主資本利益率)は12.6%(APA\*の影響を除けば16.7%)、自己資本比率は37.6%(前期末比2.5ポイント改善)、1株当たり純利益は171.89円(APA\*の影響を除けば232.59円)、時価総額も1兆円を超えて安定的に推移しています。

このように、ヤマハ発動機グループの業績規模と収益力は過去最高益を記録した2007年の水準まで戻りつつあることから、ここから、もうひとまわり・ふたまわり大きな成長を目指して次の経営変革に挑戦したいと考えています。

\*APA: Advance Pricing Agreement(移転価格税制に関する事前確認)

**売上高・営業利益**

(億円)



**Q2** 新中期経営計画の経営目標についてお聞かせください。

**A** 売上高2兆円・営業利益率10%水準から、新しい成長を目指します。

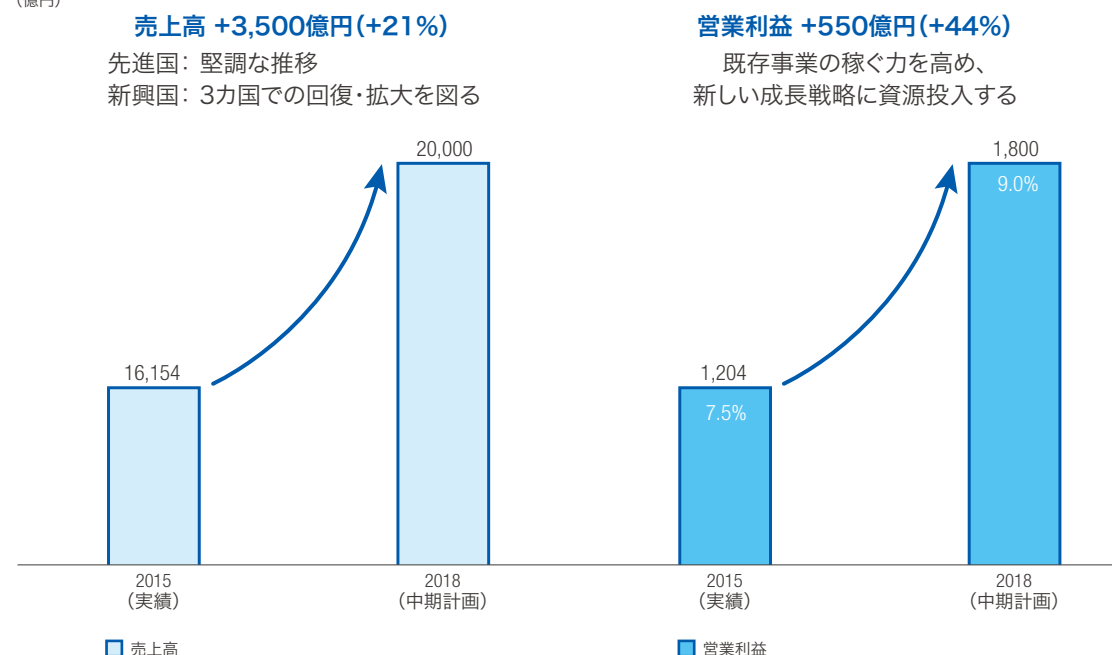
前中期経営計画の3年間は、先進国で堅調な状況が続く一方、新興国では市場が低迷するという方向感の中、先進国と新興国のビジネスをうまく組み合わせた結果、リーマンショック以前の水準へと業績を回復させるとともに、持続的成長を支える安定した財務基盤を築くことができました。

新中期経営計画(2016年~2018年)の3年間は、先進国では堅調な景況感が続き、新興国では一部市場での回復が見られるという前提のもと、最終年度の2018年には「売上高2兆円・営業利益1,800億円(営業利益率10%)の水準」へと到達させ、ふたまわり目となるさらなる新しい成長への準備を完了させるという位置づけにしています。

その実現のために、この3年間で、先進国事業では、二輪車事業、マリン事業、レクリエーション・ビークル(RV)事業含めて堅調に推移させ、新興国事業においては、インドネシア・インド・ベトナムの3カ国を中心に収益の拡大を目指し、既存事業の稼ぐ力をさらに高めます。こうして得られた安定的な収益は、コストダウンなどの構造改革施策を継続して安定的な財務基盤の維持・強化に努めながら、新しい成長戦略への投資に振り向けてまいります。

**2018年度の売上高・営業利益計画**

(億円)





稼ぐ力をさらに高めながら、安定的財務基盤を足がかりに新しい成長戦略へ積極的に資源を投入していきます。

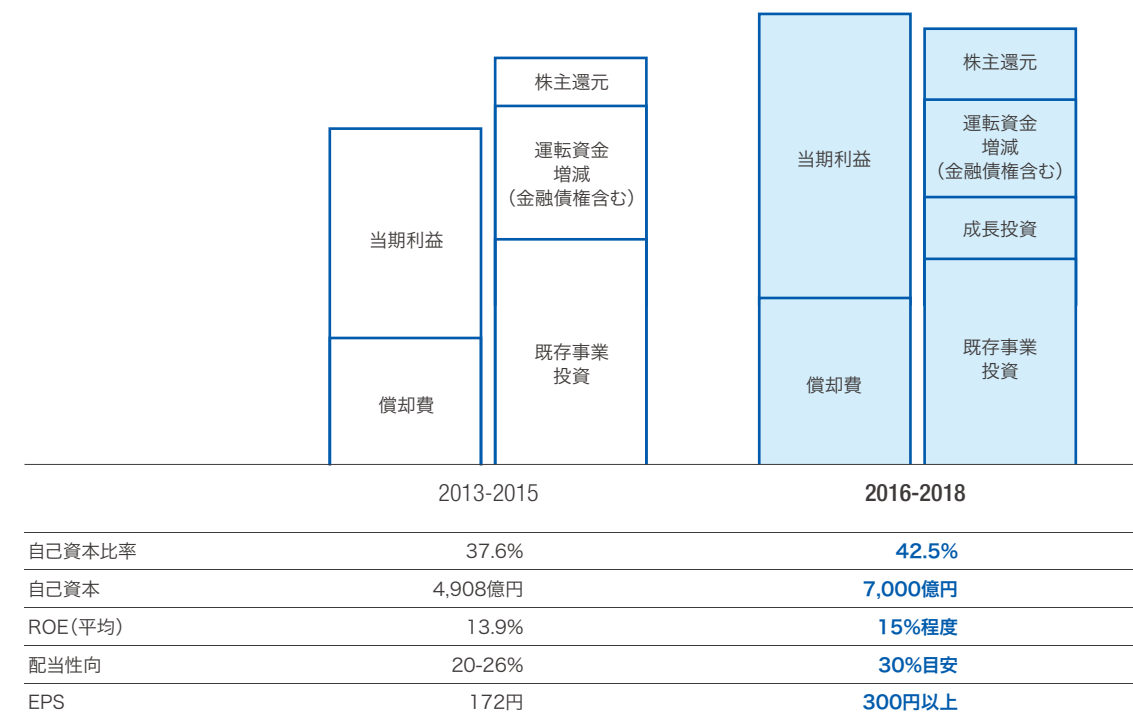
**Q3** 新中期経営計画の財務戦略についてお聞かせください。

**A** 既存事業の稼ぐ力を高め、安定的な財務基盤を維持強化していきます。

新中期経営計画では、既存事業の稼ぐ力を高め、安定的な財務基盤の中から新しい成長投資・株主還元を増やすことを財務戦略の基本方針としています。自己資本比率42.5%、3カ年平均のROEは15%程度、配当性向の目安は30%とし、EPS(1株当たり利益)300円以上を2018年の財務目標に定めて、限界利益・投資効率・事業効率をより意識した経営に取り組んでまいります。

**財務戦略**

既存事業の稼ぐ力(限界利益・投資効率・事業効率)を高め、安定的財務基盤により新しい成長投資・株主還元を増やす





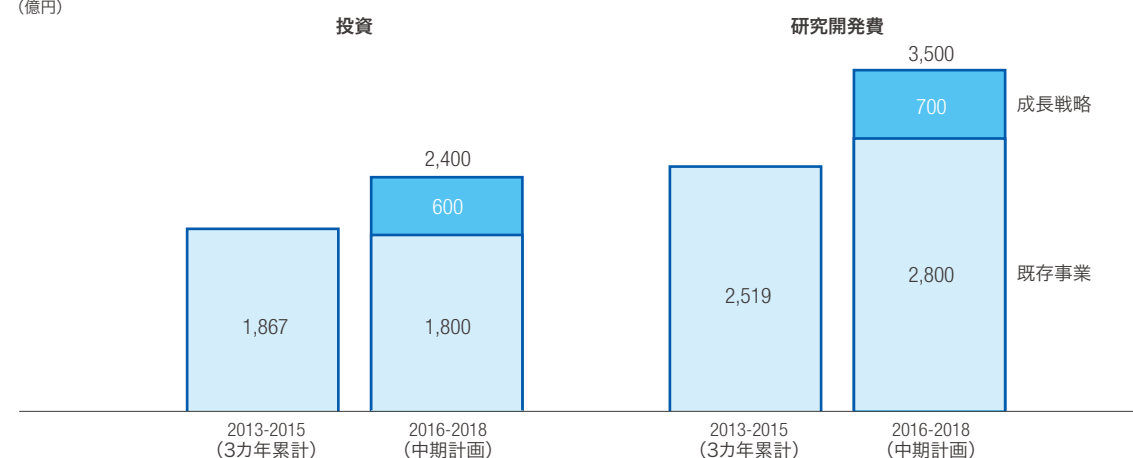
### 新しい成長戦略への経営資源投入

新中期経営計画では、成長戦略を具現化するために既存事業への投資は前回並みに抑え、新規成長戦略に合計1,300億円の積極的な投資を実行します。

設備投資は、既存事業において前中期経営計画と同レベルの1,800億円、これに成長戦略のための投資600億円を加え、合計2,400億円を投じます。研究開発費は、既存事業で2,800億円、成長戦略のための投資700億円、合計3,500億円を投入、ふたまわり目につながる成長戦略を実行していきます。

### 新しい成長戦略への経営資源投入

(億円)

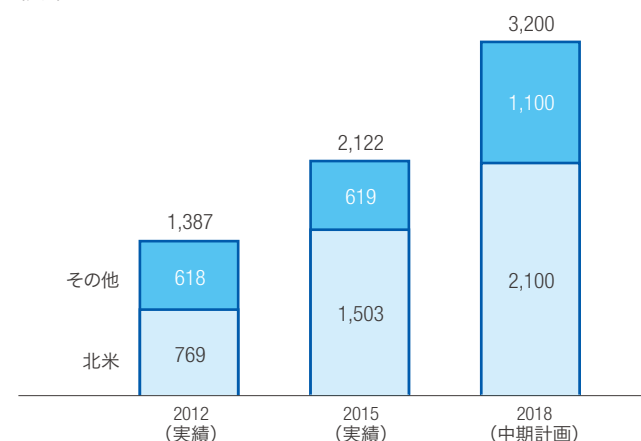


### 既存事業を支援する金融ビジネスの拡大

当社グループは米国、カナダに販売金融子会社を設立し、既存事業を支援するファイナンス事業の本格的な取り組みを開始しました。北米を中心に運営基盤を強化し、債権残高3,000億円規模のビジネスに育成します。

### 販売金融債権残高

(億円)



**Q4** 「既存事業の稼ぐ力」の基盤となる商品競争力の強化についてお聞かせください。

**A** ヤマハらしいモノ創りを加速し、270のニューモデルを投入します。

既存事業の稼ぐ力を高めていくために、「製品・仕事の質」「ブランド力」「稼ぐ力」を上げながらヤマハらしいモノ創りで商品競争力を強化していくことが最重要課題と考えます。前中期経営計画では2015年までに250モデルを市場投入しましたが、新中期経営計画では270モデルの投入を計画しています。当社が大切にしているモノ創りへの想いとこだわりを「発・悦・信・魅・結」の5つのキーワードに込めて、ヤマハらしい「個性ある新商品」を世界の市場にお届けしてまいります。

**Q5** 新中期経営計画で推進するグローバル経営についてお聞かせください。

**A** 開発、人材マネジメントでのグローバル化を推進します。

ヤマハ発動機グループは、売上高構成比率、主要生産台数構成比率ともに約90%を海外が占めるグローバル企業です。開発についてもグローバル化を推進し、二輪車事業では車体・エンジンを含めて開発の現地化比率を3年間で35%へ、特機事業についてはレクリエーション用車両(RV)の車体開発を70%へ、マリン事業ではウォータースポーツ(WV)やスポーツボート(SB)の艇体については80%へと海外での開発比率を引き上げます。

また、経営の海外移管を推進し、現地リーダーの育成プログラムの導入や外国人幹部・女性管理職の登用により人材マネジメントの多様性を追求していきます。



**Q6** 新中期経営計画の成長戦略についてお聞かせください。

**A** 3つの事業領域で、4つの成長戦略を推進します。

新中期経営計画では、「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」の3つの成長軸を具体化する、以下の4つの成長戦略テーマに取り組みます。

**ひろがるモビリティの世界**

当社は、1993年の電動アシスト自転車『PAS』の開発から2002年の業界初のEV二輪車の発表、2004年のコンピューターバイク(CV)市場の創出、個性的なモーターサイクル(MC)の展開へと、モビリティの世界を広げてきました。新中期経営計画においても、2014年に『TRICITY』を発表した第3の移動体 リーニング・マルチ・ホイール(LMW)から本格的なピュアスポーツ感覚のROV、さらには二輪車の技術から四輪へと世界を広げるコンパクトフォー Wheeler (C4W)へと、「ひろがるモビリティの世界」を追究していきます。

**マリン・世界3兆円市場への挑戦**

マリン事業では、高信頼性・軽量・低燃費エンジンを提供する「エンジン・サプライヤー」からマリンライフに関わるすべての領域にアプローチする「システム・サプライヤー」として強固なNo.1ブランドを創り上げ、ヤマハと出会うすべての人々に「総合マリンライフ価値」を提供していきます。

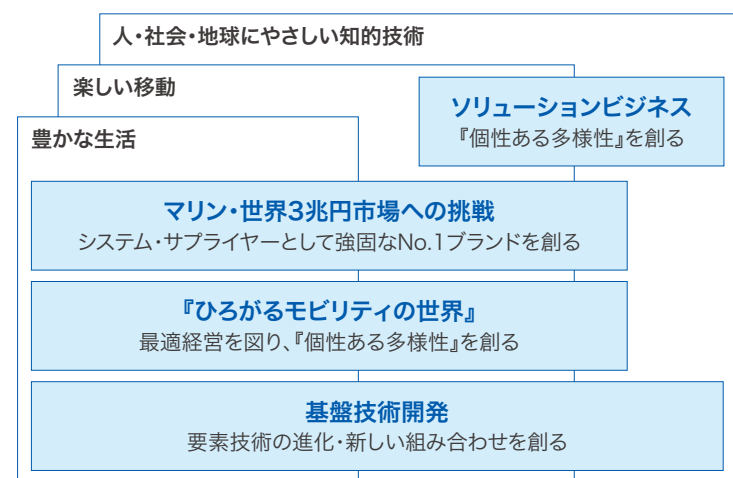
**ソリューションビジネス**

インテリジェントマシーナリー(IM)事業では対象領域を工業一般や生活全般へと広げ、産業用無人ヘリコプター(UMS)事業では既存の農業利用から監視やインフラまで適用分野を広げ、さらには当社の技術を駆使し新しい分野にトライする、ヤマハらしい「個性ある多様性」を展開していきます。

**基盤技術開発**

エンジン・スマートパワーといった、ヤマハ独自の技術の深化とともに、ロボティクス、知能化、ITなどの新しい基盤技術の開発に取り組み、要素技術の進化に加え、新しい組み合わせを創ることで、イノベーションへのチャレンジを進めていきます。

技術を広げる x お客様を広げる



**Q7** 新中期経営計画の二輪車事業戦略についてお聞かせください。

**A** 収益性を追求する『高効率型』の事業経営へ転換します。

二輪車事業では、最終年度の2018年に「売上高1兆3,000億円・営業利益740億円」を到達目標に、『高効率型』の事業経営を推進します。数量規模は追わず、高い経営効率・商品競争力という観点から商品開発の効率化、コストダウンの推進などに取り組み、既存事業の稼ぐ力を高めて安定的な収益を確保する事業体質づくりに取り組んでまいります。

**商品開発の効率化**

新中期経営計画では、プラットフォームモデルを最大限活用することにより、エンジン・車体の数を集約しモデルのラインナップを広げ、多様化するお客様のニーズに応じて“早く”“安く”“旬の”“個性ある新商品”をお届けしていきます。

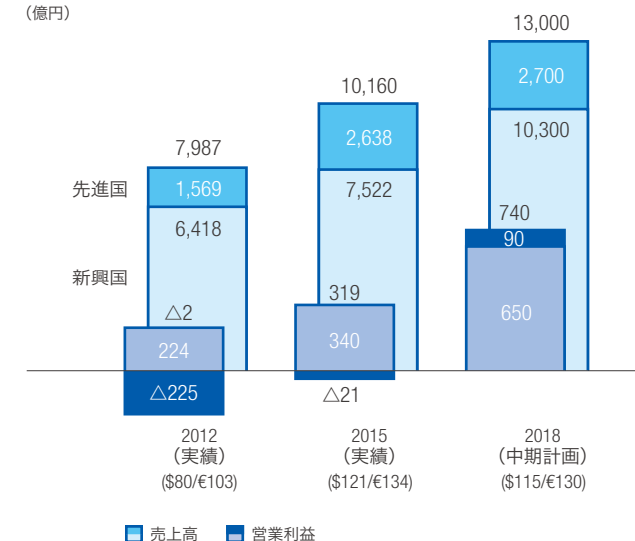
**コストダウンの継続**

調達、製造・物流のコストダウンをさらに追求し、購入材料費の5%に相当する総額600億円の圧縮を目指します。プラットフォームモデルのコストダウンを進め、サプライヤーのグローバルレイアウトを現在の650社から350社に集約します。また、ヤマハの特徴である「理論値生産」の考え方を物流にも適用して、物流でのコスト削減も目指します。

**お客さまと結びつくマーケティング**

よりお客さまと結びつく販売・マーケティング網を展開していきます。販売面では、欧州ではお客さまのニーズを「Feel」「Move」「Race」の3つに分け、それぞれのニーズに沿った店づくりを進めます。マーケットの拡大に向けた取り組みでは、ヤマハミュージックとのコラボレーションや、商品を楽しむ場の提供などを進めていきます。

二輪車 事業経営計画 (億円)





各事業でそれぞれの成長戦略に取り組み、ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』の実現に踏み出します。



**Q8** 二輪車事業の重点地域戦略についてお聞かせください。

**A** 各重点市場に最適な『高効率型』の二輪車事業戦略を展開します。

各市場の動向から数量規模を追う市場と安定的な収益を優先する市場を見極め、重点地域ごとに最適なヤマハらしい独創性・技術・デザインで作り込まれた「個性ある新商品」をお届けしていきます。

販売の大半をカバーしているアセアン、インド、ブラジル・中国、先進国を重点地域と位置づけています。

**アセアン シェア・高収益獲得へ**

アセアン3カ国へはプラットフォームモデルの投入の強化を進めていきます。特にインドネシア市場は新中期経営計画中にシェアの回復と収益の改善を見込み、エリアマーケティングをきめ細かく展開していくことで数量規模の拡大を図ります。具体的にはスポーツ領域のさらなる強化、プラットフォームバリエーションの展開で商品性を高め、マーケティング展開では顧客接点力の強化に努めます。



Fino

**インド 数量規模拡大・安定収益**

インド市場においては大幅な伸長を狙い、マス領域をターゲットに商品を拡充して、数量規模の拡大を目指します。具体的には、新興国戦略モデルを市場投入し、特に地方部を中心に販売網の量的・質的向上を図ることで、顧客接点力の強化に努めます。



Saluto

**ブラジル・中国 損益分岐点経営で安定的収益へ**

需要が減速傾向にある市場では、為替、経済、政治を含め不確定要素が多い地域のため、損益分岐点を下げた経営に取り組み、安定的な収益を確保します。

**先進国 ブランド力と構造改革で収益安定化**

「個性ある新商品」の積極的な市場投入により、「YAMAHA」という高いブランド力を発信していくとともに、さらなる構造改革を推進し安定的な収益体質を継続させていきます。



MT-10



**Q9** マリン事業の取り組みについてお聞かせください。

**A** **さらなる成長へ向け、エンジン・サプライヤーからシステム・サプライヤーへ**

マリン事業では、「世界3兆円市場への挑戦」に向けて本格的に舵を切っています。

ヤマハ発動機グループは、総合事業力・信頼性・ネットワーク力により世界の市場に高いブランド力を誇り、2015年には売上高3,000億円・営業利益率20%のビジネスへと成長を遂げています。特に大型化が進む北米市場においては、高い製品技術力を持つ当社船外機『F200』が購入者からの圧倒的な信頼感を獲得しています。

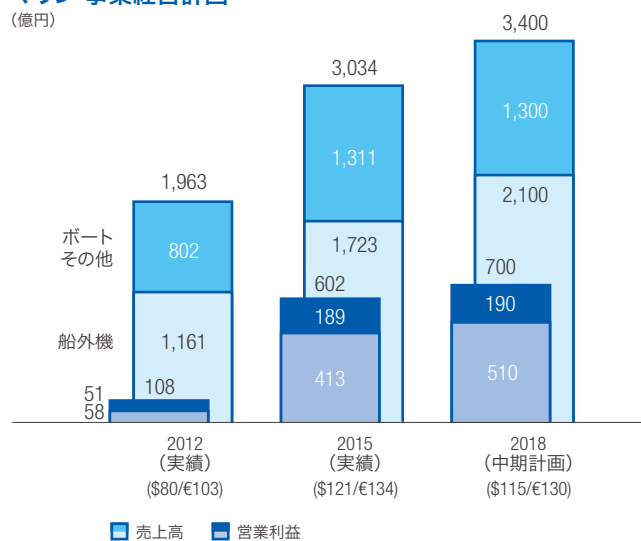
新中期経営計画では、さらに成長するビジネスモデルを目指して、「エンジン・サプライヤー」から、エンジンに艇体や周辺機器もパッケージされた幅広い価値を提供する「システム・サプライヤー」へとポテンシャルを高め、プロが『納得し』、上・中級顧客には『なくてはならない』、そして初級顧客が『憧れる』グローバルNo.1ブランドとしての地位をより強固なものにしていきます。

そのために、幅広い事業領域と商品ラインナップによる総合事業力、商品やシステムだけでなくビジネスパートナーとしての信頼性、グローバル市場を網羅し、かつ市場に密着した販売・サービスが行えるネットワーク力の3つの力を高めていきます。



F200

マリン 事業経営計画  
(億円)



**Q10** 特機・その他の事業の取り組みについてお聞かせください。

**A** **高付加価値化を徹底し成長する個性的なビジネスへと育成します。**

特機・その他の事業については、「個性的なビジネスモデルを創る」ことが大きな目標となります。事業全体として売上高3,500億円・営業利益率10%から、さらに成長する個性的なビジネスモデル群へと育てていきます。

**レクリエーショナルビークル(RV)事業**

特機事業では、RVを二輪、マリンに続く第3の基幹事業と位置づけ、「売上高2,000億円・営業利益率10%水準」を2018年の目標に、商品の差別化・高付加価値化を徹底した商品開発を加速します。

なかでも、RV事業の中核をなすレクリエーショナル・オフハイウェイ・ビークル(ROV)は、レジャーに対する嗜好性の高さや四輪バギー(ATV)からのシフトを背景に北米市場の拡大が続いています。新中期経営計画では、モーターサイクルメーカーとして持つノウハウを組み合わせ、他社にはない商品の開発を進めます。商品展開をスポーツ領域主体とする一方、レクリエーション領域での商品差別化にも注力することでそれぞれの領域のシェア拡大を図り、スポーツ領域ではNo.1ブランド確立を目指します。2018年には北米でのシェアを現在の7%から12%に伸ばし、北米市場での存在感を高めてまいります。

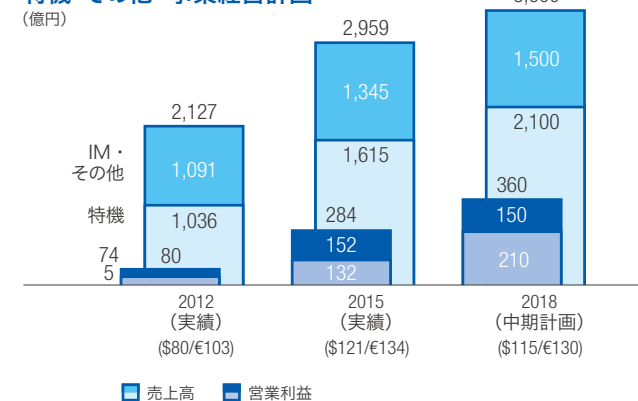
**インテリジェントマシーナリー(IM)事業**

IM事業では、開発・製造・販売一体のスピード経営という当社の強みと、幅広い顧客ベースを持つ日立ハイテク社からの部門吸収効果を最大化して、自動車、家電・LED、モバイル・EMS(設計・生産受託サービス)領域へと販路を拡大し、売上高600億円・営業利益率20%の高収益型ビジネスモデルを確立します。

**産業用無人ヘリコプター(UMS)事業**

産業用無人ヘリコプター事業では、売上高100億円の個性的なビジネスモデルを構築し、グローバル成長に挑戦します。事業拡大に向けた製品技術開発と並行して、農業用途から監視やインフラ分野へと裾野を広げてソリューションビジネスへの転換を図るとともに、米国での農薬散布事業への参入を通じて世界市場の開拓を進めてまいります。

特機・その他 事業経営計画  
(億円)





**Q11** 株主還元策についてお聞かせください。

**A** 安定的な財務基盤を維持強化し、配当性向30%の株主還元を実施します。

新中期経営計画では、配当性向30%を目安として株主還元を実施していきます。

前中期経営計画ではROE(平均)13.9%、1株当たり純利益172円(APAの影響を除けば233円)、配当性向20~26%の水準で推移し、2015年の株主還元は、中間配当と併せて1株当たり44円の年間配当を実施いたしました。2016年は全事業で安定した収益が見込めることから、1株当たり70円の年間配当を予定しています。

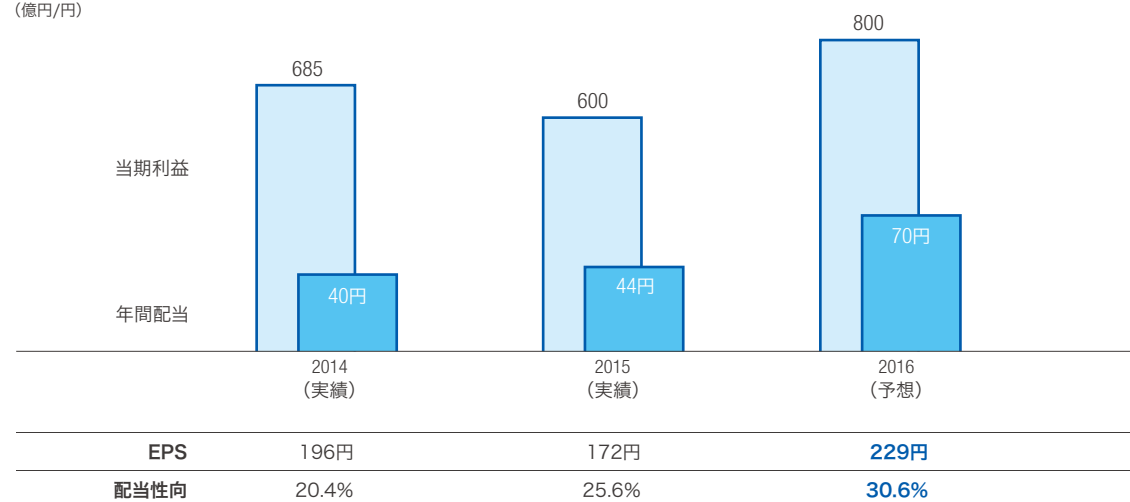
**株主還元策**

配当性向30%へ

2015年:44円実施、2016年:70円予想

当期利益・年間配当

(億円/円)



**Q12** ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお聞かせください。

**A** ひとまわり・ふたまわり大きな『Revs your Heart』を実現します。

自らの可能性を信じて高い目標を掲げ、すべての力をそこに注ぎこむ——MotoGP参戦やヤマハ発動機ジュビロの活躍の場で世界の人々の魂を揺さぶるヤマハ発動機グループのチャレンジ・スピリットは、前中期経営計画においても果敢に発揮され、当社グループは本来の業績規模と収益力を取り戻しつつあります。

この成長をより確かなものにするために、新たな中期経営計画にグループ社員一人一人が「挑戦するところ」で臨むことで、ヤマハ発動機グループはひとまわり・ふたまわり大きな『個性ある会社』を実現し、ブランドスローガン『Revs your Heart』にふさわしい、心躍る豊かな瞬間・最高の感動体験をステークホルダーの皆さまと共有していきたいと考えます。皆さまの変わらぬご支援をよろしく申し上げます。





SPECIAL  
FEATURE  
**01**

# 移動にもっと感動を

—ひろがるモビリティの世界を創る

当社は、ヤマハらしい個性あるコンセプトで「ひろがるモビリティの世界」づくりに取り組むことで、期待を超える価値と感動を届けていきます。



*Technology*

お客さまから信頼を得る技術

# 技術力



# 独創性

*Originality*

ヤマハらしい独創的な商品





# 挑 戰 的

## Challenge

お客様の期待を超える  
感動の創造へ挑戦



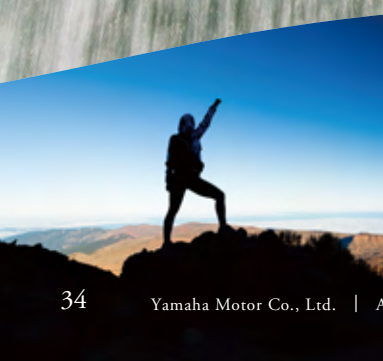
# Revs Your Heart

エンジンの回転を上げるかのように、人々の心を昂ぶらせたい。ヤマハブランドの使命感を象徴するメッセージです。感動創造企業・ヤマハ発動機グループは、ヤマハらしさを追究し、お客様の期待を超える価値と感動、そして「ひろがるモビリティの世界」を提供していきます。

## Design

洗練された躍動感を表現するデザイン

# 魅 力 的





SPECIAL FEATURE  
02

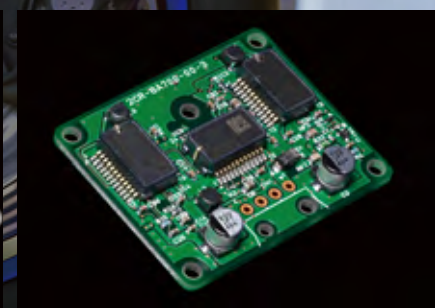
# 市販車にも応用される、 ヤマハレースマシンの技術

創立以来、常にレース活動とともに歩んできたヤマハの二輪車事業。いくつもの挑戦で培ってきた最新技術を市販車に展開して、乗った時のワクワクや気持ちの高ぶり『人機官能』を多くの皆さまにお届けしたい——『Revs your Heart』に込められた思いをこれからもカタチにしていきます。



### クロスプレーン型クランクシャフト

深くリークしながら旋回・脱出する際に要求されるリニアなコントロール性に奇与、安定した旋回性と、鋭い立ち上がり加速を引き出します。



### 6軸IMU

市販二輪車では世界初となる6軸制御センサー「IMU」\*を搭載、車両性能を効率よく引き出しながら、ライダーの走りへのコンセンレーションをサポートします。  
\*Inertial Measurement Unit



### アルミ製デルタボックスフレーム

軽量で優れた強度・剛性バランスを備え、高速安定性、旋回性などを向上するもので、クロスプレーンやIMUなどと相まって“ハンドリングのヤマハ”を象徴する技術です。



### エアインテーク、カウル

レーシングテクノロジーから培ったエアインテーク、カウル&スクリーンを採用。パフォーマンス向上だけでなく走行風からライダーへの影響を抑えます。

## スポーツバイクから競技用まで、豊富なラインナップ



YZR-M1

2002年、MotoGP参戦に合わせて開発したファクトリーマシン。これまでに7回の世界チャンピオンを獲得しています。



YZF-R1

MotoGPマシン「YZR-M1」の技術思想を体感できるスーパースポーツのフラッグシップモデル。ライダーが走り集中できる高次元なハンドリングと走行性能を提供します。



YZF-R25

「毎日乗れるスーパーバイク」をコンセプトに開発。250ccクラス最高レベル\*となるエンジン出力で高次元な走行性能を具現化し、250ccロードスポーツモデルのイメージを変えた1台です。\*ヤマハ発動機調べ



YZ450FM

数々の革新的技術を織り込んだ「YZ450F」をベースに、世界&全日本モトクロス選手権での勝利を目指して開発したファクトリーマシンです。

## MOTOBOT 未来のヤマハラライダーの誕生



モーターサイクル本体には手を加えず、人側から見た車両操作にフォーカスしたヒト型自律ライディングロボット、MOTOBOT。高精度GPSによる位置情報と6つの装置をコンピューター制御することで、人間同様、モーターサイクルを「操縦」し、人間の限界を超える最高時速200km以上でのサーキット走行に挑戦します。そしてこの挑戦から得られる知見や高度な要素技術を、製品展開や新たな価値創造に応用していきます。



SPECIAL FEATURE  
03

# 先進国市場で存在感を増すROV

ROVは、農業や酪農などの業務用に加え、レクリエーション、スポーツまで幅広い市場があり、需要は北米を中心に増加傾向にあります。新中期経営計画では、当社の強みを活かした商品の開発を進め、北米市場での存在感をさらに高めていきます。

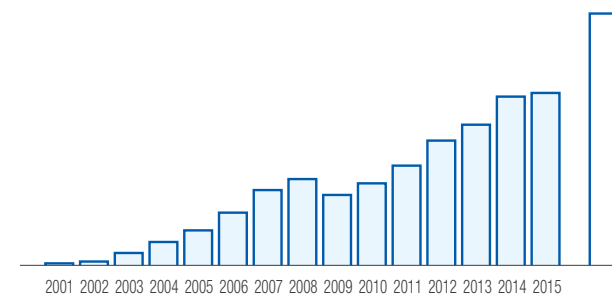


## 拡大を続けるROV市場

ROVの市場は、高いレジャー嗜好性、高い新規顧客購入率、ATVからROVへの移行や買い増しなどの要因で市場拡大が続いています。その用途が農場や森林管理などの業務から、山林や砂漠でのレジャーに拡大するにつれて市場が急成長してきました。当社はこれまで、マルチパーパスモデル「VIKING」「VIKING VI」、レクリエーションモデル「Wolverine」、ピュアスポーツモデル「YZX1000R」を投入し販売を拡大してきました。

## 北米の総需要

(単位:千台)



## 北米市場における戦略

この中期経営計画では、次の2点に注力していきます。  
1つ目は、当社が得意とするスポーツ領域においてNo.1ブランドを確立すること、2つ目は、レクリエーション領域での商品差別化の徹底です。  
この2つの方針を軸として、北米における当社の販売台数を伸ばしていきたいと考えています。また、さらなる商品差別化を図るべく、「Tough:頑丈な」「Exciting:楽しい」「Confident:安心できる」「Human:心地よい」を商品開発の根本に据え、その頭文字を取った「Real TECH」という思想をこれからのROVの商品に込めていきたいと考えています。  
具体的には、車体、エンジン、駆動系、制御系の各技術の組み合わせで、各領域の特性にあった新商品を開発していきます。  
当社は、今後もROV新製品の投入により、マルチパーパス・レクリエーションからピュアスポーツまでの幅広いラインナップでお客さまの期待に応え、さらなる販売拡大を目指します。

## ヤマハのROVラインナップ

農業や酪農などの業務用としての利用に対応したマルチパーパスモデル



優れたオフロード走破性と乗員の快適性を高次元で両立したレクリエーションモデル

荒地や砂漠などさまざまな環境でのスポーツ走行を想定したピュアスポーツモデル



## 多目的・レクリエーションからピュアスポーツへ





# CSR SECTION

## CSR情報

お客さま	42
従業員	44
株主・投資家	46
取引先	47
地域・社会	48
地球環境	50

## CSR基本方針

ヤマハ発動機グループは、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し、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。

取引先においても、この方針の趣旨を支持し、それに基づいて行動することを期待します。

### お客さま

- 安全で高品質かつ革新的な製品とサービスを通じて、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供します。
- 製品に関する有益な情報を分かりやすく提供します。
- お客さまをはじめ事業活動にかかわる人々の個人情報保護の徹底に努めます。

### 株主・投資家

- 長期安定的な成長を通じた企業価値の向上をめざします。
- 事業・財務状況と成果の適時かつ適正な開示を行います。

### 従業員

- 均等な雇用機会を提供し、従業員の多様性を認め、差別を行いません。
- 公正な労働条件を提供し、安全かつ健康的な労働環境を維持・向上するよう努めます。
- 人権を尊重し、いかなる形であれ児童労働・強制労働は行いません。
- 従業員と会社が、相互信頼に基づき、誠実な対話と協議を行い、お互いに繁栄するよう努力します。

### 取引先

- 調達先や販売店などの取引先を尊重し、相互信頼に基づき、長期的視野にたって相互繁栄の実現に取り組みます。
- 調達先の決定にあたっては、国籍や規模にかかわらず広く世界に門戸を開き、総合的な評価に基づき判断します。
- 各国・地域の競争法を遵守し、公正な取引を維持します。

### 地域・社会

- 各国の文化・慣習を尊重し、企業市民として社会との調和に努めます。
- 納税、雇用創出、モビリティ創出などを通じて、健全な地域社会の発展に貢献します。
- 人材育成、環境保全、交通安全普及など社会貢献活動を推進し、また従業員の自主的な活動を支援します。
- 行政府諸機関との健全かつ公正な関係を維持します。

### 地球環境

- 環境技術の開発を進め、環境と経済が両立した製品の実現をめざします。
- 限りある資源を大切にし、事業活動による環境負荷の最小化に努めます。
- 幅広く社会と連携・協力し、環境保全活動に取り組みます。



お客さま



## お客さまに感動を伝えるモノ創り企業を目指して

お客さまとの関係をより密に続けていくことによって高めてきたもの、それがヤマハ品質、モノ創りの基本であり、これからも「お客さま基点」の考え方を活かした品質の向上と充実の努力を続けなければならないと考えています。そのために、あらゆる部署がそれぞれの仕事の質を高める努力をしています。そして、ヤマハ発動機グループにとってお客さまの安全はなによりも大切なもの。製品を使用されるお客さまが怪我をしたり事故にあわないために、製品の質を高める活動はもちろん、製品の正しい使い方をお客さまに適切にお伝えする活動にも最大限の努力を続けています。ここでは、ヤマハ発動機CSR基本方針に掲げているお客さまとの関わりにおいて、継続的に取り組んでいる活動の一部をご紹介します。

### 品質向上への取り組み

「ヤマハブランド憲章の精神に則り、豊かな『感性』を尊重し、お客さま基点に立ち、高品質な製品とサービスを効果的に具現化するために、最良品質を指向し最適水準の創出により安全性・信頼性を実現し、常にお客さまに安心と信頼そして感動を提供」することを実現するために、グループ全体がさらなる品質向上を目指しています。

### 新たな感動の提供

当社が企業目的として掲げる「感動創造企業」とは、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に喜びや驚き、高揚感、豊かさや幸福感をもたらすものです。その実現のために私たちは、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社」でありたいと思います。モノ創りの原点はお客さまです。製品の魅力・信頼性・価格、すなわちお客さまへの提供価値を最大・最良化し、さらにお客さまの期待を超える価値を実現することによって、競争力を高めることが私たちの使命であると考えています。

当社ウェブサイトでは、「新たな感動」につながる製品・技術の一部をご紹介します。

[空から農業を変える ～産業用無人ヘリコプター編](#)

<http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/brand/>



◀この動画は、上記ウェブサイトからご覧いただけます。

### お客さま対応/サービス

ヤマハ発動機グループでは、お客さまからのご意見・ご要望は、製品やサービスへの期待の現れであり、一つ一つに対する誠実な対応がお客さまの満足度を高め、信頼につながると考えています。お客さまの製品への評価や使用状況を知り、品質改良や将来の製品づくりに活かすために、サービス対応の強化に取り組んでいます。

### 安全運転普及活動

ヤマハ発動機グループはお客さまの安全を第一に考え、製品の質を高める活動はもちろん、製品の正しい使い方をお客さまに適切にお伝えする活動にも最大限の努力を続けています。それは、お客さまに製品の魅力を伝えるカタログなどの広報物にはじまり、各製品の取扱説明書に正しい使い方を記載すること、実際の使い方をよりご理解いただくライディングスクールをはじめとした安全普及活動など、多岐にわたります。

## TOPICS

### ブラジルにおける事例

当社は、2010年から毎年ブラジルで警察や消防隊を対象に、バイクを安全に、正しく、効果的に役立てていただくための「YRA OFFROAD SPECIAL TRAINING FOR POLICE」を実施しています。

2015年10月にはヤマハ発動機のトレーナーとYMDB(ブラジル代理店)の現地トレーナーが講師を務め、42名の隊員にオフロードでの走行技能を高める訓練を行いました。

ブラジルは路面舗装状況が悪くまたオフロードも多く、隊員にはさまざまな状況下でもバイクを適切に操縦し、迅速かつ安全に運転する技術が求められることから、警察およびYMDBと検討を重ね、YRA基本プログラムに現地要件を加えたカリキュラムで行われています。

当社商品の特色を活かした安全運転講習を通じて、行政活動の円滑な運営にも貢献しています。

[詳しくはこちらをご覧ください。](#)

<http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/customer/riding-safety-promotion/brazil/>





## 従業員

### グローバルな視野から価値を共有できる組織づくり

ヤマハ発動機グループでは、グローバルな視野から個人と会社が「高い志を共有し、研鑽しあい、協力しあい、喜びを分かちあう」組織体制を目指し、多様性が尊重される職場づくりを進めています。

#### 人材育成／キャリア支援

ヤマハ発動機は、ますます高まる世界規模でのビジネス展開を踏まえ、これまで以上に、コーポレート・ガバナンス、人材開発等に取り組むことが必要となっています。特に、人材開発面では、グローバルな育成プログラムを充実させながら、2018年までに海外拠点役員クラスの60%にローカルタレントを登用することを目指しています。

#### 仕事と生活の両立支援

##### 自立的で創造的な仕事環境を目指して

ヤマハ発動機グループでは、従業員と会社の関係を「ビジネスパートナーシップ」、会社が担う役割を「自立した個人に対する魅力づくり」と定義し、相互確認を前提としたキャリアプランの設計を支援するとともに、育児・介護休職制度などのワークライフバランス(仕事と生活の両立)を確保した職場づくりを目指しています。また、従業員が各自の状況に適した働き方ができるように選択肢の充実に取り組んでいます。

#### 職場の安全衛生

##### 安心して快適に働ける職場環境を目指して

ヤマハ発動機では、中央安全衛生委員会が中心となって、安全な労働環境の整備をグローバルに推進しています。労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS<sup>※</sup>)に基づいてリスクアセスメントを実施、職場の潜在的な危険性や有害性の発見に努め、労働災害防止活動に取り組んでいます。また、安全管理者研修や監督者の能力向上研修などの階層別の教育・研修、安全衛生大会の開催などを通じ、安全を支える人材の育成にも注力しています。

※OSHMS: Occupational Safety & Health Management System

#### 多様性を活かした職場づくり

ヤマハ発動機グループでは、持続的な成長を確保するために、異なる経験、スキル、属性を反映した多様な視点や価値観が重要と考え、多様な人材の確保を目指しています。そのために、本社にグローバル人材開発部を設置し、全世界共通の幹部社員育成プログラムの開発・運用、競争力のある人材を育成・登用するためのグローバル人事制度の導入、またグローバルな経験・見識を活かす組織づくりを進めています。

グローバル経営を進めていく上で、国籍・原籍を問わず優秀な人材の経営幹部への登用を進めています。特に、海外子

会社の経営幹部層については、現地人材の積極的な登用を進め、2018年までにその60%を現地化することを目指しています。同時に、本社人材の育成にも継続して取り組み、現地人材と経験やスキルを相互補完しながら経営力を最大化する組織づくりを進めています。

また、女性の活躍促進のため、女性の管理職登用数を2020年までに2014年の2倍、2025年までに3倍とする目標を公開し、推進します。ヤマハ発動機では、外国人幹部の登用、外国人社員採用を増やす、女性管理職を増やす、働き方の選択肢を増やす等、さらなる多様性の推進に努めています。

## TOPICS

### 障がい者雇用促進のための新会社設立について

ヤマハ発動機株式会社は、障がいのある方が能力と適性に応じて活躍できる場の提供と社会的自立の促進を目指し、新会社「ヤマハモーターMIRAI株式会社」を2015年10月1日に設立しました。

当社はこれまで障がい者と健常者が一緒に就労できる職場運営を行うという考え方のもと、職場環境の整備に努め、さまざまな職種で障がい者の雇用を推進してきました。

新会社では、知的障がいの方をはじめ、さらに多くの障がい者の方々が個々の能力を発揮できる職場を確保することで雇用促進に努めるとともに、社員それぞれの能力開発を進め、社会的自立を支援していきます。

[詳しくはこちらをご覧ください。](#)

<http://global.yamaha-motor.com/jp/news/2015/0701/mirai.html>



## 株主・投資家

ヤマハ発動機では株主・投資家の皆さまに正確かつ適切な情報を適時に提供し、説明責任を果たすために、専門部門を設置して国内外でのIR活動を実施しています。

四半期ごとの決算・株主総会に加え、海外の投資家訪問によるIRミーティングや、IR情報のウェブサイトでの開示、個人投資家向けのウェブサイト運営も行うとともに、アナリスト・ジャーナリスト向けに、事業説明会を行い、その模様を動画でウェブサイトに公開することで、より多くの株主・投資家の皆さまが当社経営戦略の理解を深めていただけるよう、情報開示に積極的に努めました。

### ヤマハ発動機 新中期経営計画(2016年~2018年)

<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/mtp/>

### 中期経営計画発表資料

<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/report/pdf/mmp/2016medium-plan.pdf>

### ヤマハ発動機 中期経営計画(2016年-2018年)発表会動画

<https://www.youtube.com/watch?v=NU7TAZ1Y-3M&feature=youtu.be>



### 株主や投資家の皆さまに向けた情報は、ウェブサイトの「IR情報」で開示しています。

ディスクロージャーポリシー  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/policy/>

配当方針  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/shareholder/dividend/>

IR情報(トップページ)  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>



IRサイト

## 取引先

### 協働と公正の精神に基づくグローバル調達・販売ネットワーク

ヤマハ発動機の製品は、国内外のさまざまなサプライヤーとの協働によって成り立っています。ビジネスのグローバル化によって拡大していく調達・販売体制の中で、ヤマハ発動機グループは「相互信頼・相互繁栄」の精神に基づいて国内外さまざまなサプライヤー・販売店との協働関係を確立しています。そのため日ごろから、各国・地域の競争法を遵守した公正な取引の維持に努め、ともに持続可能な成長を目指すパートナーとしての関係構築に取り組んでいます。

### サプライチェーンでの取り組み

ヤマハ発動機グループでは、サプライチェーンとの関係において、「モノを買う調達」だけではなく「コストと品質を一緒に創りこむ“モノ創り調達”」という考えを重視しています。

この活動例として「理論値生産<sup>\*</sup>」のサプライヤーへの展開があります。これはサプライヤーに対して単にコストダウンを要求するのではなく、モノ創りの絶対価値をサプライヤーの皆さまと分析設定し、どうコスト競争力を高めるかに向けてともに取り組んでいくものです。

ヤマハ発動機では「理論値生産」を国内外のサプライヤーに展開を進めるために「理論値インストラクター」として社員を教育し派遣することで、ともにコスト競争力強化に取り組ん

でいます。また、環境負荷低減・資源エネルギー効率活用のための「グリーン調達ガイドライン」や、安全・品質・コンプライアンスに関する「調達先CSRガイドライン」についての研修会などを通じて公正でクリーンな調達活動をグローバルに推進しています。

※理論値生産：生産におけるさまざまな作業を分析して本当に価値を生む作業だけを価値作業とし、それ以外を排除していく作業ロス削減手法の一つです。一般的な手法が現状からみたムダの排除を積み上げていくのに対して、最初に理論上の価値作業を分析設定し、その実現に向けた改善に取り組むものです。

### 販売店との取り組み

世界各国で展開する販売店は、お客さまとの接点として、ヤマハからの「次の感動」を伝える重要な発信地の役割を担っています。ヤマハ発動機グループでは、定期的にディーラーミーティングなどを開催して販売店との連携を強化し、安全運転普及活動や地域貢献活動支援を通じて、共通の価値を提供する販売ネットワークを構築しています。

日本では、ヤマハスポーツバイクディーラーであるYSPを主とした販売店とグループ会社のヤマハ発動機販売(株)が協働で、二輪車の社会環境づくり、マナー促進活動、二輪車リサイクル、植樹キャンペーン環境活動、盲導犬育成募金活動などに取り組んでおり、地域や社会との関係構築において重要な役割を担っています。



## 地域・社会

ヤマハ発動機グループの活動拠点は、世界各地に所在し、地域社会の人々に支えられて事業活動を行っています。また、私たちの製品が世界各地の人々に利用され、より豊かな生活に役立つよう願っています。私たちは企業と地域社会との共存共栄を図り、持続可能な関係が重要であるとの認識に立ち、そのためには地域のステークホルダーの皆さまと日常的なコミュニケーションを通じて、信頼関係を維持・向上することが

大切であると考えています。

ヤマハ発動機グループの取り組む社会貢献活動は、「将来を担う人々の育成」「地球環境の保全」「交通安全普及」「地域社会の課題」の4つを重点領域としています。

ここでは年度ごとの活動を集計した社会貢献活動の中から、一部の事例をご紹介します。

### 社会貢献活動の重点領域

取り組みテーマ	グローバル課題			ローカル課題
	将来を担う人たちの育成	地球環境の保全	交通安全普及	地域社会の課題
活動内容	・スポーツを通じた心身の育成 ・モノ創りを通じた創造性の育成、など	・地域社会への環境教育 ・生物多様性の尊重、など	・社会への交通安全教育 ・啓発活動、など	・当社製品や人材、ノウハウを使った地域支援、など

### 将来を担う人たちの育成

#### 実務訓練学生(インターンシップ)の受け入れ(日本)

ヤマハ発動機グループでは、さまざまな企業活動を通じて、各国地域の将来を担う人たちの育成に向けた取り組みを行っています。

ヤマハ発動機本社では、産業保健研修講座として、近隣の医療関連の大学や専門学校の学生を年間約10数名、20年以上継続して受け入れています。

また日本のYEC<sup>※</sup>では、2015年で技術者を目指す学生のインターンシップ受け入れが10年目となり、累計32名となりました。

※YEC:YAMAHA MOTOR ENGINEERING CO., LTD.



その他の取り組みは、下記ウェブサイトで紹介しております。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/local-community/activity/human-resource/archive/index.html>

### 地球環境の保全

#### ビーチクリーン活動

沿岸漁業の振興やマリンスポーツ普及でなじみの深いビーチの環境保全を目的とした「ビーチクリーン活動」は、世界に点在するヤマハ発動機グループ各社で継続的に取り組んでいます。

2015年6月にはベトナムのYMVN<sup>※</sup>でビーチクリーンアップキャンペーンに社員300人が参加しました。

また日本のヤマハ発動機本社では、近郊の海岸で活動開始から2015年で25年目となる子ガメ観察会&ビーチクリーン作戦を開催しました。ヤマハ株式会社との合同ブランド連携強化活動の一環として総数約500人が参加しました。

※YMVN: Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.



ベトナムでのビーチクリーンアップキャンペーン



日本での子ガメ観察会&ビーチクリーン作戦

その他の取り組みは、下記ウェブサイトで紹介しております。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/local-community/activity/environment/archive/index.html>

### 交通安全普及

#### 世界各地で開催されるYRA

##### (ヤマハライディングアカデミー)

ヤマハ発動機グループでは、世界各地で二輪車での交通事故減少を目的とするさまざまな安全運転プログラムを実施しています。

コロンビアのIncolmotos<sup>※1</sup>では、2015年まで350人を超える女性ライダーに、交通ルールの基本や安全運転、危険予知の重要性を学ぶプログラムYFRT<sup>※2</sup>を実施しました。

※1 Incolmotos:Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.

※2 YFRT:Yamaha Female Riding Academy



その他の取り組みは、下記ウェブサイトで紹介しております。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/local-community/activity/safe-driving-diffusion/archive/index.html>

### 地域社会の課題

#### 「Feed The Children」コーポレートパートナー YMUS<sup>※</sup>

アメリカのYMUSは、1994年から現地の「Feed The Children」(<http://www.feedthechildren.org/>)のコーポレートパートナーとして、貧困に苦しむ子どもたちへの寄付を続けています。2015年には、YMUS本社で寄付食糧と物資の贈呈式が行われました。

※YMUS:Yamaha Motor Corporation, U.S.A.



その他の取り組みは、下記ウェブサイトで紹介しております。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/local-community/activity/local-society-task/archive/index.html>



## 地球環境との調和に努め持続可能な社会の実現を目指して

ヤマハ発動機グループは、2010年に策定した『グループ環境計画2020』に基づき、地球環境や社会との調和に努め社会的責任を果たす企業を目指します。

### 環境活動の計画

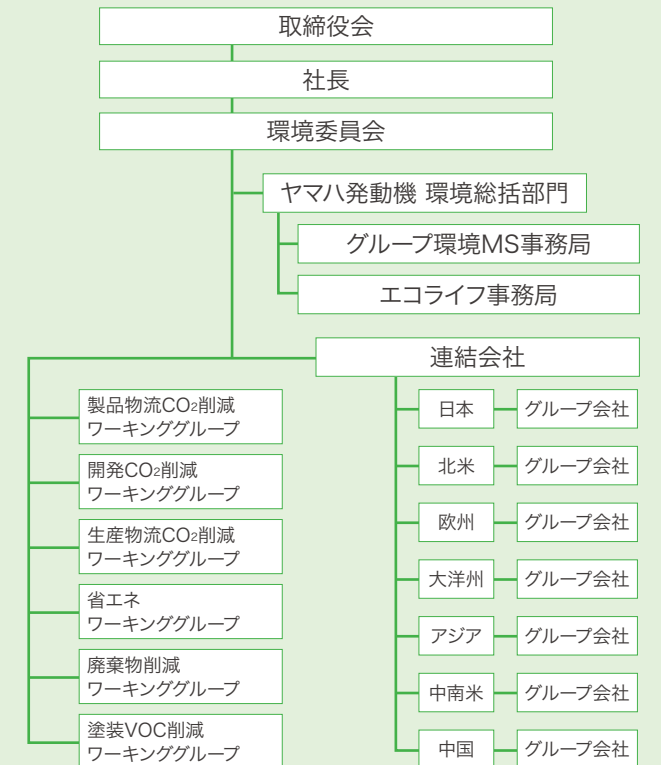
ヤマハ発動機グループ環境計画2020

取り組み分野		重点取り組み項目	2020年目標
エコプロダクツ	環境・お客さま基点の製品開発による『環境魅力向上』	エコプロダクツの領域は、全社の長期ビジョン“Frontier2020”として展開する	
		「環境負荷物質のリスク低減」 「グリーン調達」の推進	環境負荷物質の把握と代替の推進
エコオペレーション	環境負荷最小化を目指したグローバルな事業活動による『環境保全』	温室効果ガスの排出量削減	CO <sub>2</sub> 原単位で年平均1%削減
		「3Eで3Rを」 「水使用量の削減」 3E:つくりやすく、直しやすく、分解しやすい 3R:リデュース・リユース・リサイクル	限りある資源の有効利用と循環利用の促進
エコマネジメント	グループ環境ガバナンスの仕組み強化による『環境管理』	「グループ全体の環境管理システムを構築し運営」	グループ全体の運営とローカルな活動の連携が取れている
エコマインド	持続可能な地球環境を目指した多様なエコ活動による『環境貢献』	「継続的な環境教育による意識改革」	グループ全員が高い目標意識で環境取組を積極的に行っている
		「感覚環境(臭気、騒音など)の改善」 「地域とのコミュニケーション」 「生態系の保全」	企業市民として地域から信頼され、敬愛を受けている
		「環境を切り口とした積極的な情報発信」	環境先進企業として社会から高い評価を受けている

### 環境経営を推進する体制

ヤマハ発動機グループでは、代表取締役副社長を委員長とする「環境委員会」を国内外における環境活動の中核を担う組織として位置づけています。この委員会が、環境に関わる活動の方針やビジョン、中長期の環境計画、環境保全に関連する戦略投資案件、環境モニタリングに関する事項および課題への対応、そのほか環境経営に関する重要課題についての審議を行っています。審議された方針や活動については、取締役会に報告を行っています。

ヤマハ発動機グループの環境企画・推進組織



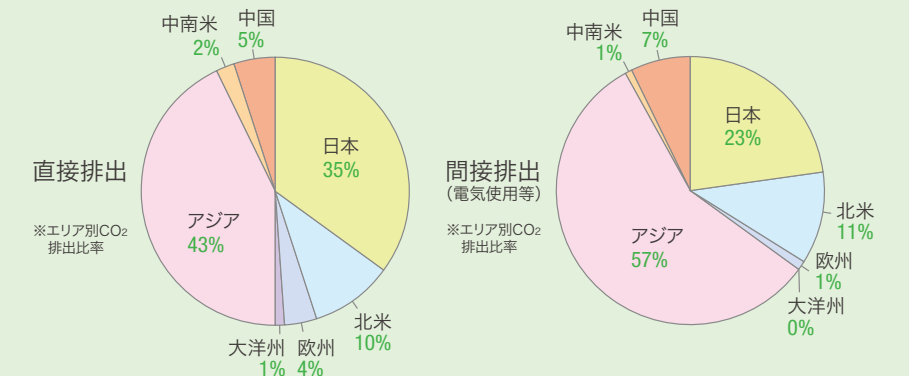
### 直接/間接排出ごとの温室効果ガス排出量の把握と排出量削減活動

ヤマハ発動機グループでは、温室効果ガスの排出において、エリア別に、企業活動に伴う工場で使用される燃料の燃焼等からの直接的な排出と、工場・オフィスでの電力使用等による間接的な排出を把握し、その削減に努めています。

今後も、エリア別の直接・間接排出量をより詳細に把握し、各工場・各事業所ごとに一層の排出量削減に向けた活動をしてまいります。

直接排出量  
**14.9万** t-CO<sub>2</sub>

間接排出量  
**40.8万** t-CO<sub>2</sub>





### ヤマハ発動機グループのCO<sub>2</sub>排出量の推移

ヤマハ発動機グループは、二輪車を中心とした輸送機器メーカーであり、温室効果ガスの削減を環境分野における最重要課題として取り組みを進めています。

グループ共通の目標としては、「CO<sub>2</sub>原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発、製造など、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。

また、グローバルユーティリティコスト削減活動を2013年より継続的に行っており、環境性(CO<sub>2</sub>削減)に加え、経済性と両立を目指した活動を展開しています。日本で培った省エネ技術を国内および海外グループ会社へ展開することで、グループ全体を通じた効率的な活動となっております。

CO<sub>2</sub>排出量 **55.7万** t-CO<sub>2</sub>

### ヤマハ発動機グループのエネルギー投入量

ヤマハ発動機グループでは、電力使用量削減のため、電力見える化設備導入による現状分析と削減活動の実施、工場への省電力設備の導入、事務所におけるLED照明の導入などに計画的に取り組んでいます。

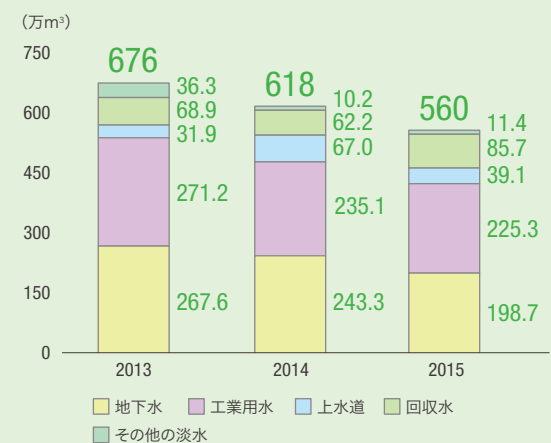
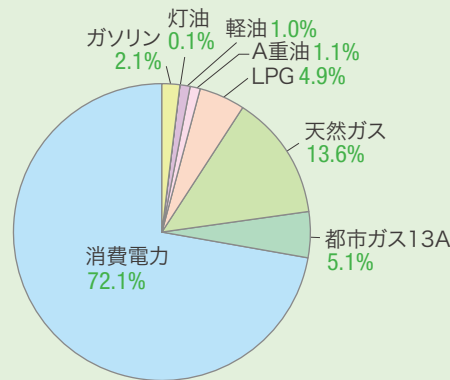
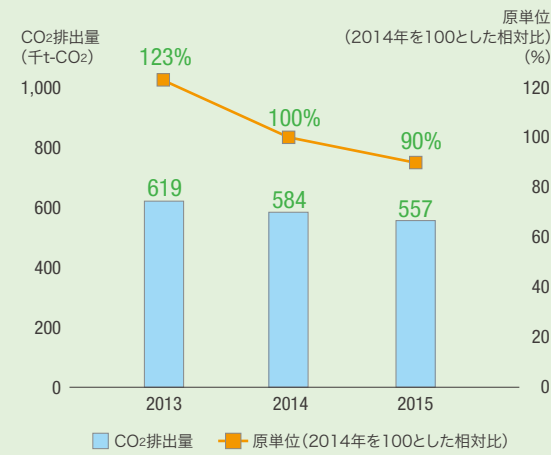
総エネルギー投入量 **1,051万** GJ (電力**758万**GJ)

### 水資源の把握と削減

ヤマハ発動機グループは水資源使用量の削減に努めています。限りある資源の有効利用と、循環利用の促進を目標としており、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)の利用をはじめ、水使用量の削減に取り組んでいます。

水使用量 **560万** m<sup>3</sup>

ヤマハ発動機グループ CO<sub>2</sub>排出量



### TOPICS

#### MAXシリーズのスタイルを125ccに展開したグローバル・プレステージ・シティコミューター“BLUE CORE”エンジン搭載の「NMAX」新発売

ヤマハ発動機株式会社は、水冷4ストロークSOHC・4バルブ124cm<sup>3</sup>・FIのBLUE COREエンジンを“MAXシリーズ”のDNAを受け継ぐボディに搭載する新製品「NMAX(エヌマックス)」を2016年3月に発売しました。

「NMAX」は、“Global Prestige City Commuter”をコンセプトに、欧州や日本で人気の「TMAX」、および欧州向け「XMAX」など、MAXシリーズのスタイルと走りの良さを原付二種(125ccクラス)に展開したモデルです。

国内モデルとして初めて“走りの楽しさ”と“燃費・環境性能”の両立を高次元で具現化した“BLUE CORE”<sup>※</sup>エンジンを搭載。またABSも標準装備しています。



※ヤマハ発動機株式会社は、“走りの楽しさ”と“燃費・環境性能”の両立を高次元で具現化するエンジン設計思想として、2014年より“BLUE CORE(ブルーコア)”を掲げています。この思想は高効率燃焼、高い冷却性、ロス低減の3点にフォーカスして性能実現を図るもので、“NMAX125”のエンジンもこの“BLUE CORE”思想に基づき開発しました。

#### グローバル環境ISO14001統一認証、さらなる拡張進む

ヤマハ発動機グループでは、『グループ環境計画2020』の重点取り組み分野の1つである『エコマネジメント』に基づき、グループ環境ガバナンスの仕組み強化および環境マネジメント活動の効率的な運用のため、海外拠点を含む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4月から進めています。

対象となる主な製造拠点は、日本・欧米・アセアン・中国・台湾・インド・南米の各地域に38社あり、2015年末時点で33社が統一認証に参加しています(進捗率87%)。すべての会社の統一認証化に向け、2016年以降も引き続き活動を推進していきます。

また、比較的環境負荷の少ないグループ会社に対しても、ヤマハ発動機グループ独自の環境マネジメント認定制度を導入し、グローバルなEMS活動を推進しています。特に海外のグループ会社に対しては、外部機関を活用したカスタマイズ監査を導入し、実効性と効率面を重視した活動を展開しています。

これらの取り組みを通じて、グループ内の情報共有が進み、各社が抱える環境リスクやEMS運用上の課題が明確になるとともに、グループ環境ガバナンスの面で大きく前進しました。さらに、効率面では、統一認証以前に比べ大幅なコスト低減を実現しています。



YPMVにて、環境ISO14001統一認証導入説明会を実施  
YPMV: Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co., Ltd.



# GOVERNANCE INFORMATION

## ガバナンス情報

コーポレート・ガバナンス	56
取締役、監査役および執行役員	68
社外役員からのコメント	71
組織図	72





# コーポレート・ガバナンス

## 当社の経営理念・経営戦略

当社は、「感動創造企業」を企業目的とし、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを目指しています。その実現のために、「新しく独創性ある発想・発信」「お客様の喜び・信頼感を得る技術」「洗練された躍動感を表現する魅力あるデザイン」「お客様と生涯にわたり結びつく力」を目指す「ヤマハ発動機らしいモノ創り」に挑戦し続け、人間の論理と感性を織り合わせる技術により、個性的かつ高品質な製品・サービスを提供します。

当社は、こうした「ヤマハ発動機らしさ」が「ヤマハ」ブランドとして様々なステークホルダーの皆さまに認識され、生涯にわたって当社の製品・サービスを選んでいただけるよう、努力を続けることが当社の持続的な成長を実現するとともに中長期的な企業価値を高めるものと考えます。

当社は、中期経営計画(2016年～2018年)において、持続的成長と企業価値向上を実現するための具体的施策に取り組めます。まず、安定的財務基盤を維持・強化しながら、「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」の3領域への成長戦略投資を積極的に行い、株主の皆さまへの還元を充実させていきます。

## 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様々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、以下に掲げる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。

### <コーポレートガバナンス基本方針>

第1章 株主の権利・平等性の確保、株主との対話における基本的な考え方

第2章 様々なステークホルダーとの適切な協働

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

第4章 取締役会等の責務

別紙1 独立社外役員の独立性判断基準

別紙2 株主との建設的な対話を促進するための方針

なお、コーポレートガバナンス基本方針の全文はこちらでご覧下さい。

[http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate\\_governance\\_guidelines-j.pdf](http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate_governance_guidelines-j.pdf)

## 企業統治の体制の概要とその体制を採用する理由

### (1)現状の体制を採用している理由

当社は、個人のお客様のレジャー用途に向けて感性を重視したパーソナルモビリティ、移動・運搬用途に向けて利便性・実用性を重視したパーソナルモビリティ、レジャーから業務まで幅広い用途に向けたマリノ製品、法人のお客様の業務用途に向けた産業用ロボット・自動車エンジン・無人ヘリコプター等、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、約90%に達しています。そして、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・営業活動等を広くグローバル展開しています。

当社は、このようなお客様の多様性・製品の多様性・市場のグローバル性に対応した事業活動を持続的に発展させるために、適切なリスクテイクや果敢な意思決定を行うとともに、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ことが重要だと認識しています。そのための企業統治体制としては、当社のお客様の特性・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と、会計・法務・経営管理等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、このような企業統治体制の下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関わる事項を委任しています。

### (2)現状の体制と概要

#### 取締役会・監査役会の構成

当社は、企業統治を行う取締役会・監査役会の構成を、社内取締役8名、社外取締役3名(うち独立社外取締役2名)、常勤監査役2名、独立社外監査役2名としており、取締役・監査役合計15名のうち、社外役員が5名の体制です。

当社取締役会・監査役会の構成は、全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模の観点から下記の通りとします。

a 定款で定める取締役数を15名以内、監査役数を5名以内とする。

b 性別・年齢および国籍の区別なく、株主を含む様々なステークホルダーの視点や立場を十分に理解し、倫理観・公正性などの人格的要素に加え、長期的な視点、豊富な経験、高い見識・高度な専門性を有すること。

c 社内取締役の構成は、お客様の特性・製品・事業・機能の多様性および市場のグローバル性をカバーするものであること。

d 社外取締役の構成は、グローバル企業経営の経験、経営に関する専門的知見、業界に関する知識等を有するものであること。

e 監査役の構成は、会計・法務・経営管理等に関する適切な知見を有するものを含み、その半数以上を社外監査役とする。

#### 取締役会の役割

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様々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。それが、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役割であると認識しています。

また、当社取締役会は、迅速な業務執行を図るため、執行役員を選任し、業務執行に関わる事項を委任します。

当社は上記方針に従って取締役会の判断決定する事項と執行役員への委任事項を下記の通り定めています。

a 取締役会が判断・決定する事項

・法令、定款に定められた事項の決定

・取締役の職務の執行の監督

・戦略・方針の決定

・企業理念、倫理行動規範、内部統制基本方針、CSR基本方針、ヤマハブランドに関するガバナンス方針、長期経営ビジョン、中期経営計画等の決定

・業務執行の監督

年度経営計画の承認、決算の承認、業務執行状況の監督、内部監査計画の承認、内部統制基本方針に基づく体制整備状況・リスク管理体制整備状況の監督等

b 執行役員への委任事項

・業務執行に関わる事項

中期経営計画・年度経営計画等の立案および執行に関わる決定、決算案の策定、個別事業戦略の策定、開発・生産・販売等の事業執行に関わる決定、リスク管理体制の構築等

・その他、取締役会が判断・決定する事項を除き取締役会より委任された事項

#### 役員人事委員会

当社は、役員候補者の選任や報酬決定における透明性や妥当性を高めるため、取締役会の任意の諮問機関として役員人事委員会を設置します。

役員人事委員会は役員候補者、報酬制度および報酬・賞与案、取締役・監査役・執行役員の構成、執行役員の評価等について審議し、取締役会に答申します。

また、最高経営責任者を含む幹部役員候補者の評価等も行います。

役員人事委員会は、当社代表取締役および社外取締役によって構成されており、現在の委員は、以下の通りです。

委員長：代表取締役社長 柳 弘之

委員：代表取締役 木村 隆昭

委員：社外取締役(独立) 安達 保

委員：社外取締役 中田 卓也

委員：社外取締役(独立) 新美 篤志



**監査役および監査役会**

当社の監査役は、常勤監査役2名、独立社外監査役2名であります。監査役および監査役会は、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、法令に基づく当社および子会社に対する事業の報告請求、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ことを通じて、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します。また、監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフ2名を配置しています。監査役会は原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

**執行役員および経営会議等**

当社の執行役員は29名であり、そのうち8名は取締役が兼務しています。業務執行に関わる事項を審議する機関として役付執行役員11名で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。経営会議は原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

また、当社グループ経営に関わる重要なグローバル経営方針と課題を審議する機関としてグローバルエグゼクティブ委員会を設けています。メンバーは社長執行役員および全役付執行役員、主要グループ会社現地経営幹部で、日本人25名・外国人12名合計37名の構成となっています。グローバルエグゼクティブ委員会は原則として毎年1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

**リスク・コンプライアンス委員会**

当社は、リスクマネジメントの対応施策およびコンプライアンスに係る施策を審議する機関として役付執行役員11名で構成されるリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。リスク・コンプライアンス委員会は原則として毎年2回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

**内部監査**

業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門として統合監査部(人員26名)を設置し、当社および子会社に対する監査を行っています。また主要な子会社においても、内部監査機能を設置し当社の内部監査部門と連携して、部門および子会社に対する監査を行っています。

**(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制**

- ・ 取締役の職務の執行に係る文書その他の情報は、必要な社内規程等を整備・運用することで、適切に作成、保存、管理する。
- ・ 取締役の職務の執行に係る文書その他の情報を含め、機密情報については、必要な社内規程等を整備・運用することで、適正な取扱いを行う。
- ・ 重要な会社情報を適時かつ適切に開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

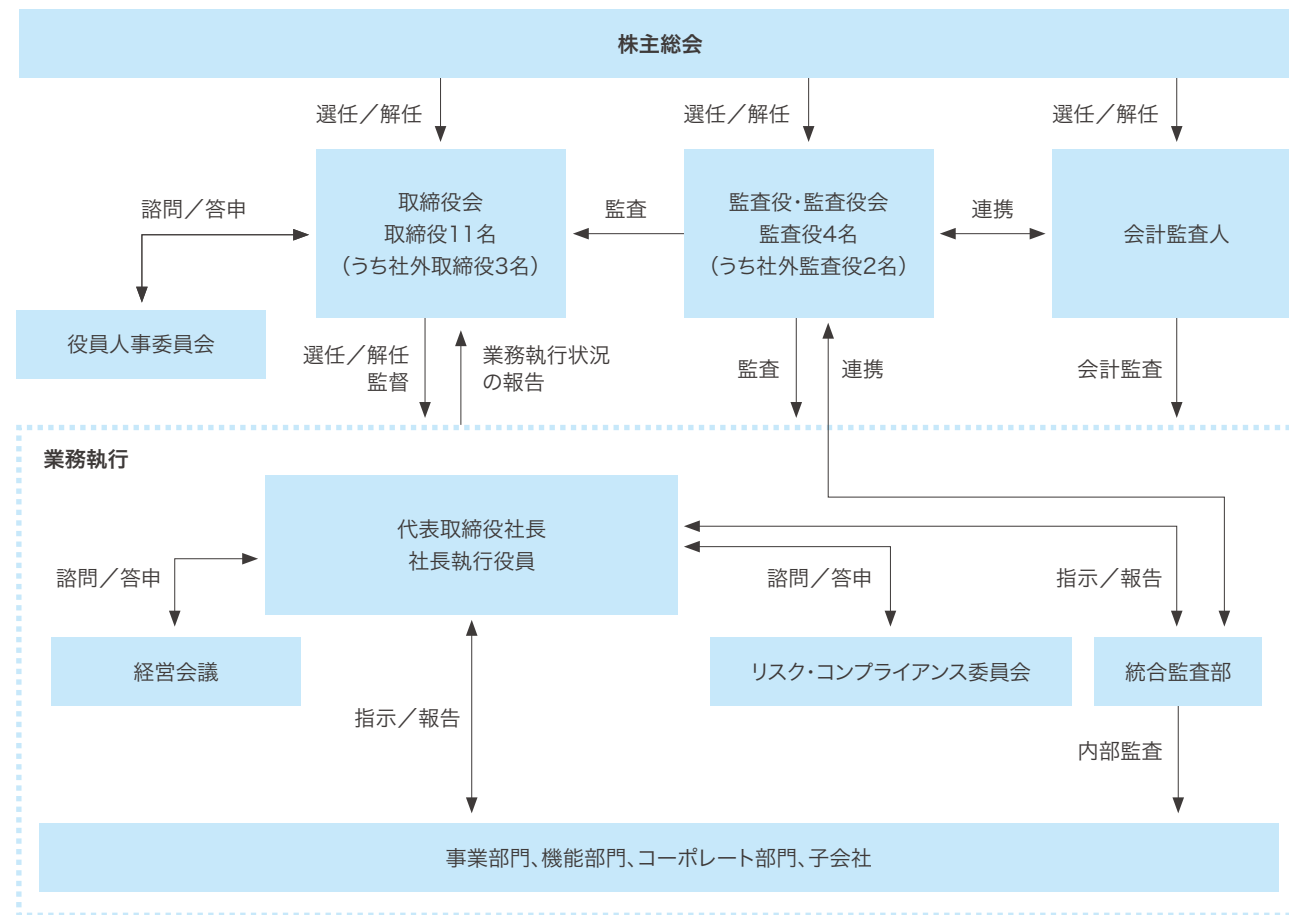
**(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

- ・ 当社のリスクマネジメントの対応施策を審議する機関としてリスク・コンプライアンス委員会を設置するとともに、当社および子会社を対象としたリスクマネジメントに関する規程の策定、リスク評価およびその対応のモニタリング体制構築を行うリスクマネジメント統括部門を設置する。
- ・ 個別の重要リスクについては担当部門を明確にし、当該部門がリスク低減活動に取り組む。
- ・ 個々のリスクに対する部門別のリスクマネジメント活動を統一的に管理するために、必要な社内規程等を整備・運用する。
- ・ 重大な危機が発生した場合には、社内規程等に基づき、社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設け、損害・影響を最小限にとどめる。

**(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

- ・ 取締役会規則、決裁規程等を整備し、取締役会、社長執行役員、部門長の権限を明確化することで、権限委譲と責任の明確化をはかる。
- ・ 取締役会決議事項については、審議手続き、内容の適正を担保するため、事前に経営会議等において十分な審議を行う。
- ・ 中期経営計画および年度予算を定めるとともに、当該計画達成のため、目標管理制度等の経営管理の仕組みを構築する。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図(2016年3月28日現在)



**内部統制システムに関する基本的考え方およびその整備状況**

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針を次のとおり取締役会で決議し、リスクマネジメントやコンプライアンスを最重要テーマとし、内部統制システムの整備に取り組んでいます。

**(1) 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制**

- ・ 取締役会は、取締役の職務の執行を監督し、善良なる管理者としての注意義務・忠実義務の履行状況の確保や違法行為等の阻止に取り組む。
- ・ 取締役の職務執行状況を、監査役は監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、監査する。
- ・ 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
- ・ 財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。



**(5) 使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制**

- ・ 当社のコンプライアンスに係る施策を審議する機関としてリスク・コンプライアンス委員会を設置するとともに、当社および子会社を対象とした倫理行動規範の整備、教育を行うコンプライアンス統括部門を設置する。
- ・ 会社の信頼・信用を損うような違法行為あるいはその恐れがある場面に遭遇したときに、情報を直接通報できる内部通報窓口を社外の第三者機関に設置し、監査役および社長執行役員へ直接情報を提供する体制を設ける。
- ・ 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
- ・ 財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

**(6) 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**

- ・ 各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を当社のグループ会社管理規程、決裁規程等により定める。
- ・ 業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門を当社に設置し、当社および子会社に対する監査を行う。主要な子会社においても、内部監査機能を設置し当社の内部監査部門と連携して、部門および子会社に対する監査を行う。
- ・ 国内子会社には、原則として取締役会および監査役を設置し、海外子会社については、現地の法令に従い、適切な機関設計を行う。
- ・ 子会社の取締役のうちの1名以上は、原則として当該子会社以外の当社グループに属する会社の取締役、執行役員または使用人が兼務するものとする。
- ・ 当社の財務報告を統括する部門は、各子会社の財務情報の適正性を確保するための指導・教育を推進する。

**(7) 当社の子会社の取締役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者(取締役等)の職務の執行に関わる事項の当社への報告に関する体制**

- ・ 当社グループ会社管理規程において、子会社の取締役等に対し、その財務状況その他の重要な情報について、当社への報告を義務づける。
- ・ 重要な子会社の取締役等に対し、その業務執行について、当社の経営会議等で定期的に報告を求めるとする。

**(8) 当社の子会社の損失の危険の管理に関する規定その他の体制**

- ・ 当社のリスクマネジメント統括部門は、当社および子会社を対象としたリスクマネジメントに関する規程を策定し、リスク評価およびその対応計画・実績をモニタリングする体制を構築する。
- ・ 当社のリスクマネジメント統括部門は、各子会社のリスクマネジメントへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
- ・ 当社および子会社における重大事案の発生時に、当社が迅速かつ的確に対応し、被害を最小限に止めるために必要な行動基準を社内規程等に定める。

**(9) 当社の子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

- ・ 子会社において取締役会規則、決裁規程等を整備し、意思決定プロセスおよび責任と権限の明確化を図る。
- ・ グループ中期経営計画および年度予算を策定する。
- ・ 当社および子会社で共通の経営管理システムを導入する。
- ・ 当社および主要な子会社の業務執行役員で構成するグローバルエグゼクティブ委員会を定期的に開催し、グループ経営方針についての情報共有と重要課題への対応方針を審議する。

**(10) 当社の子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制**

- ・ 当社のコンプライアンス統括部門は、当社および子会社を対象とした倫理行動規範を整備し、子会社に対する教育を推進する。
- ・ 当社のコンプライアンス統括部門は、各子会社のコンプライアンスへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
- ・ 当社および子会社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
- ・ 当社および子会社は、財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。
- ・ 当社の内部監査部門は、子会社の内部監査機能と連携し、子会社の法令等遵守体制に対する監査を行う。
- ・ 当社の監査役は、監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、子会社の取締役の職務執行状況、内部統制、リスク管理、コンプライアンスへの取組み、財産の管理状況等について、監査を行う。

**(11) 監査役の職務を補助すべき使用人を置くことに関する事項**

監査役の職務を補助すべき部門として監査役室を設け、専任の使用人を配置する。

**(12) 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項**

- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人への指揮命令権は各監査役に属することを社内規程に定める。
- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人の人事異動および懲戒処分については、事前に監査役会の同意を必要とする。

**(13) 監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項**

監査役の職務を補助すべき使用人は、他の業務執行にか

かる役職を兼務せず、監査役の指揮命令のもとに職務を遂行し、その人事評価については監査役の意見を踏まえ行う。

**(14) 取締役および使用人が監査役に報告をするための体制**

- ・ 取締役および使用人は、取締役または使用人の職務の遂行に関する不正行為、法令または定款に違反する事実および会社に著しい損害を与える恐れのある事実については、その重要性および緊急性に応じ、監査役に報告する。
- ・ 取締役および使用人は、監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的もしくは必要に応じて監査役に報告する。
  - I. 内部統制システムの構築、運用に関する事項
  - II. 内部監査部門が実施した内部監査の結果
  - III. 内部通報制度の運用、通報状況

**(15) 当社の子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者および使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制**

- ・ 子会社の取締役、監査役、執行役員、使用人およびこれらの者から報告を受けた者は、当社および子会社の取締役または使用人の職務の遂行に関する不正行為、法令または定款に違反する事実および会社に著しい損害を与える恐れのある事実があると認めた場合は、その重要性および緊急性に応じ、当社の監査役に報告する。
- ・ 子会社の取締役、監査役、執行役員、使用人およびこれらの者から報告を受けた者は、当社の監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的もしくは必要に応じて当社の監査役に報告する。
  - I. 業務執行に係る事項
  - II. 国内子会社の監査役が実施した監査の結果
  - III. 当社内部監査部門が実施した内部監査の結果
  - IV. コンプライアンス、リスク管理等の状況



**(16)前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**

前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを社内規程に定める。

**(17)監査役の職務の執行について生ずる費用の前払い又は償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に関する方針に関する事項**

- ・ 監査役の職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、一定額の予算を設ける。
- ・ 監査役から会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求があった場合は、速やかに当該費用または債務を処理する。

**(18)その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制**

- ・ 代表取締役は、定期的に監査役と意見交換会を開催する。
- ・ 経営会議、リスク・コンプライアンス委員会、執行役員会等、重要な会議には、監査役は出席する。
- ・ 内部監査部門は、実施する内部監査計画について、監査役に事前に説明する。
- ・ 経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録および決裁書を監査役が閲覧できる状態を維持する。
- ・ 監査役会が必要と認める場合、監査業務について外部専門家による支援を確保する。

**社外取締役、監査役(社外監査役含む)、会計監査人、内部監査部門および内部統制部門の相互連携**

- ・ 社外取締役は、内部監査部門からの内部監査の報告を定期的に受けることにより、当社グループの現状と課題を把握し、必要に応じて取締役会において意見を表明しています。
- ・ 監査役(社外監査役含む)は、会計監査人との関係において、法令に基づき会計監査報告を受領し、相当性についての監査を行うとともに、必要の都度相互に情報交換・意見交換を行うなどの連携を行い、内部監査部門との関係においても、内部監査の計画および結果についての報告を受けることで、監査役監査の実効性と効率性の向上を目指しています。
- ・ 内部統制部門は、内部統制の整備・運用状況等に関して、内部監査部門、監査役および会計監査人に対し、必要に応じて報告を行っています。

**社外取締役および社外監査役の状況**

**(1)社外取締役および社外監査役が企業統治において果たす機能および役割**

当社は、社外取締役3名および社外監査役2名を選任しています。社外取締役には、グローバル企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識、経営戦略策定および投資活動に関する専門的知見に基づき、独立的・客観的な立場から経営への助言・監督をいただくことを期待しております。

社外監査役には、企業経営者および大学院教授としての豊富な経験と見識や公認会計士および弁護士としての高い専門性を、当社の監査に活かしていただくことを期待しております。

また、社外取締役および社外監査役の独立性を客観的に判断するために、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準の要件に加え、当社独自の「独立役員選定基準」を定めています。

「独立役員選定基準」概要

1. 当社の従業員および出身者でないこと。
2. 主要な株主でないこと。
3. 主要な取引先との関係にないこと。
4. 「取締役の相互兼任」の関係にないこと。

5. その他、利害関係がないこと。
6. その他、一般株主との間で利益相反が生じないこと。
7. 在任期間が8年間を超えないこと。  
また、1から5において、その二親等内の親族または同居の親族に該当する者ではないこと。

当社の「独立役員選定基準」の全文はこちらでご覧下さい。  
(<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/independent.pdf>)

**(2)社外取締役および社外監査役の選任状況**

区分	氏名	選任の理由
社外取締役	安達 保	国際経験および経営戦略策定、投資活動に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	中田 卓也	大株主であるヤマハ株式会社の代表取締役社長として企業経営者の立場から、当社経営に対する助言・監督をいただき、共通に使用するヤマハブランドの価値向上をはかるため、社外取締役として選任しております。また、当社の代表取締役社長柳弘之は、同社の社外取締役に就任しております。
	新美 篤志	グローバル企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
社外監査役	遠藤 功	企業経営者および大学院教授としての豊富な経験と幅広い見識を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所の定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	谷津 朋美	公認会計士および弁護士としての高い専門性ならびに事業法人の社外監査役としての豊富な経験と幅広い見識を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

**(3)会社と社外取締役および社外監査役との利害関係**

社外取締役中田卓也は、当社株式の12.19%(2015年12月31日現在)を保有するヤマハ株式会社の代表取締役社長で、当社は同社と不動産賃貸借取引等があります。

社外取締役新美篤志は、株式会社ジェイテクトの代表取締役会長であり、当社は同社から製品用部品を調達しています。なお、直近事業年度における同社の連結売上高に対する当社から同社への支払いは0.1%であり、当社の「独立役員選定基準」における取引額の基準である「直近事業年度における同社の年間連結総売上高の2%」を下回っており、一般株主と利

益相反の生じるおそれはないと判断しております。

社外監査役谷津朋美氏が所属するTMI総合法律事務所と当社との間で2015年度(1月～12月)に業務委託契約による1百万円の支払い実績があります。

社外取締役安達保および社外監査役遠藤功と当社との間に当社株式の保有を除いては特別な利害関係はありません。

**(4)社外取締役および社外監査役をサポート体制**

取締役会の開催にあたっては、社外取締役に対しては担当執行役員もしくは事務局が、社外監査役に対しては常勤監査



役が、必要に応じて議案の内容を事前に説明しています。また、社外取締役および社外監査役と、業務執行を担当する執行役員との定期的な議論の場として経営研究会を設けて、取締役会終了後に開催しています。

社外取締役と監査役が必要な情報を入手し、経営陣との連絡・調整や互いの連携を的確に行えるよう、当社経営企画部と監査役の職務を補助する監査役室が協同で対応します。

### 会計監査の状況

当社の会計監査人については新日本有限責任監査法人を選任しています。監査証明に係る業務を執行した公認会計士の氏名は以下のとおりです。

指定有限責任社員 業務執行社員 田宮 紳司  
 指定有限責任社員 業務執行社員 滝口 隆弘  
 指定有限責任社員 業務執行社員 榎本 征範  
 継続監査年数については、全員7年以内であるため、記載を省略しています。

同監査法人は既に自主的に業務執行社員の交代制度を導入しており、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置をとっています。

なお、監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士14名、その他19名からなっています。

### (2) 役員報酬等の額

2015年度の取締役・監査役報酬等の額は、以下のとおりです。

区 分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総 額
		取締役賞与	個人業績連動報酬		
取締役(14名)	303	216	43	48	612
うち社外取締役(4名)	(25)	—	—	—	(25)
監査役(7名)	77	—	—	—	77
うち社外監査役(3名)	(18)	—	—	—	(18)
合計	381	216	43	48	689

(注) 1 取締役賞与を除く取締役報酬額は年額540百万円以内(うち社外取締役分50百万円以内)、監査役報酬額は年額90百万円以内です。  
 2 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、支払予定のものです。  
 3 上記には、2015年3月26日開催の第80期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役3名を含んでいます。  
 4 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額66百万円を支払っています。

### 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役および監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する金額です。

なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役または監査役が責任の原因となった職務の遂行について、善意で且つ重大な過失がないときに限られます。

### 役員報酬等の内容

#### (1) 報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針

当社の取締役の報酬制度は、基本報酬(月額報酬)、短期的な全社連結業績を反映する取締役賞与、取締役個人の業績に連動する個人業績連動報酬および中長期的な全社連結業績を反映する株式取得型報酬で構成されています。

取締役賞与については、連結業績の当期純利益および総資産営業利益率と連動させ、株主様への配当および連結業績予算達成度等を考慮して、2014年度の連結当期純利益の0.5%を上限として算出しています。その算出額を代表取締役と社外取締役で構成する役員人事委員会の審議を経て、取締役会で決議しております。

株式取得型報酬は、毎月一定額で自社株を取得(役員持

### (3) 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額

(百万円)

氏 名	役員区分	会社区分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総 額
				取締役賞与	個人業績連動報酬		
柳 弘之	取締役	当社	80	69	—	11	161
木村 隆昭	取締役	当社	68	59	—	9	137

株会経由)し、在任中保有をするもので、株主価値との連動を図ったものです。なお、社外取締役および監査役については、業績連動報酬制度および株式取得型報酬制度は採用していません。

#### 株主総会決議事項のうち、取締役会で決議できることとしている事項

- 会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨を定款に定めています。これは、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とするため、市場取引等により自己の株式を取得することを目的とするものです。
- 会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役(取締役であった者を含む。)および監査役(監査役であった者を含む。)の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる旨を定款に定めています。これは、取締役および監査役が職務の遂行にあたり期待される役割を十分に発揮できるようにすることを目的とするものです。
- 会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって、毎年6月30日を基準日として中間配当をすることができる旨を定款に定めています。これは、株主への機動的な利益還元を行うことを目的とするものです。

### 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めています。これは株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会を円滑に運営することを目的としたものです。

### IR活動

当社は、株主や投資家の皆さまに当社の経営活動について正確で適切な情報を迅速に提供し、説明責任を果たすため、国内外で積極的なIR活動を行っています。具体的な活動としては、四半期決算を含む決算説明会の開催、海外投資家向けのロードショー、個人投資家向けの会社説明会や当社の事業内容を紹介する事業説明会の開催、IRホームページでの情報開示の充実、個別取材対応等を行っています。

### 株式の状況

#### (1) 投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的であるものの銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

69銘柄 54,946百万円

#### (2) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄、株式数、貸借対照表計上額および保有目的



## 2014年度 特定投資株式

銘柄	株式数 (株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
ヤマハ株式会社	10,326,701	18,536	共通のブランドを使用する会社として、関係を継続するため。
トヨタ自動車株式会社	501,210	3,788	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社小糸製作所	913,000	3,382	安定的な取引関係を維持するため。
日本精機株式会社	1,217,502	3,329	安定的な取引関係を維持するため。
日本特殊陶業株式会社	545,000	2,002	安定的な取引関係を維持するため。
新日鐵住金株式会社	6,174,000	1,857	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社今仙電機製作所	613,750	1,040	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社静岡銀行	825,706	914	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	2,288,340	797	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
エンシェウ株式会社	6,457,395	749	安定的な取引関係を維持するため。
曙ブレーキ工業株式会社	1,347,800	571	安定的な取引関係を維持するため。
カヤバ工業株式会社	1,093,000	565	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ジェイテクト	236,000	484	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社エクセディ	105,000	305	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ミクニ	618,794	277	安定的な取引関係を維持するため。
スタンレー電気株式会社	100,000	262	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三井住友フィナンシャルグループ	46,355	202	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社アーレスティ	134,722	100	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	113,200	75	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	149,000	69	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社鳥羽洋行	10,000	18	安定的な取引関係を維持するため。
野村ホールディングス株式会社	20,600	14	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社JEUGIA	33,000	4	安定的な取引関係を維持するため。
富士重工業株式会社	1,000	4	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
浜松ホトニクス株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
川崎重工業株式会社	1,000	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
エーザイ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
株式会社ブリヂストン	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
キャノン株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
スズキ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。

## 2015年度 特定投資株式

銘柄	株式数 (株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
ヤマハ株式会社	10,326,701	30,453	共通のブランドを使用する会社として、関係を継続するため。
株式会社小糸製作所	913,000	4,574	安定的な取引関係を維持するため。
トヨタ自動車株式会社	501,210	3,753	安定的な取引関係を維持するため。
日本精機株式会社	1,217,502	3,379	安定的な取引関係を維持するため。
日本特殊陶業株式会社	545,000	1,752	安定的な取引関係を維持するため。
新日鐵住金株式会社	617,400	1,491	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	4,823,160	1,174	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社静岡銀行	825,706	975	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社今仙電機製作所	613,750	765	安定的な取引関係を維持するため。
エンシェウ株式会社	6,457,395	600	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ジェイテクト	236,000	473	安定的な取引関係を維持するため。
曙ブレーキ工業株式会社	1,347,800	407	安定的な取引関係を維持するため。
KYB株式会社	1,093,000	402	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社エクセディ	105,000	308	安定的な取引関係を維持するため。
スタンレー電気株式会社	100,000	267	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ミクニ	618,794	259	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三井住友フィナンシャルグループ	46,355	213	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社アーレスティ	134,722	97	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	113,200	85	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	149,000	68	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社鳥羽洋行	10,000	20	安定的な取引関係を維持するため。
野村ホールディングス株式会社	20,600	13	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
富士重工業株式会社	1,000	5	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
株式会社JEUGIA	33,000	4	安定的な取引関係を維持するため。
エーザイ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
浜松ホトニクス株式会社	200	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
川崎重工業株式会社	1,000	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
株式会社ブリヂストン	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
本田技研工業株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
スズキ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。

### (3) 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。



# 取締役、監査役および執行役員

2016年4月1日現在

MC: モーターサイクル  
AM: 自動車用エンジン  
WV: ウォータービークル  
CS: カスタマーサービス  
PF: プラットフォーム  
ME: マリンエンジン  
NLV: ニューランドビークル

## 取締役会



### A 代表取締役社長

**柳 弘之**

1978年 4月 入社  
2009年 3月 上席執行役員生産本部長  
2009年11月 上席執行役員MC事業本部MC統括部長  
2010年 3月 代表取締役社長 社長執行役員  
2011年 6月 ヤマハ株式会社取締役(現)  
2012年 1月 代表取締役社長社長執行役員MC事業本部長  
2015年 1月 代表取締役社長 社長執行役員(現)

### B 代表取締役

**木村 隆昭**

1976年 4月 入社  
2005年 3月 取締役AM事業部長  
2007年 3月 取締役上席執行役員AM事業部長  
2009年 1月 取締役上席執行役員マリン事業本部長  
(兼)マリン事業本部WV事業部長  
代表取締役常務執行役員マリン事業本部長  
(兼)マリン事業本部WV事業部長  
2009年11月 代表取締役常務執行役員マリン事業本部長  
(兼)マリン事業本部WV事業部長  
2010年 3月 代表取締役専務執行役員マリン事業本部長  
(兼)マリン事業本部WV事業部長  
2012年 1月 代表取締役専務執行役員技術本部長  
(兼)マリン事業本部長  
2014年 3月 代表取締役副社長執行役員技術本部長  
(兼)デザイン本部長  
(兼)マリン事業本部長  
2014年 7月 代表取締役副社長執行役員技術本部長  
(兼)マリン事業本部長(現)

### C 取締役

**篠崎 幸造**

1978年 4月 入社  
2010年 3月 取締役上席執行役員財務統括部長  
2011年 1月 取締役上席執行役員企画・財務統括部長  
(兼)企画・財務統括部財務部長  
2011年 2月 取締役上席執行役員企画・財務統括部長  
2013年 1月 取締役上席執行役員企画・財務本部長  
2013年 3月 取締役常務執行役員企画・財務本部長

### D 取締役

**秀島 信也**

1978年 4月 入社  
2010年 3月 上席執行役員調達本部長  
2011年 3月 取締役上席執行役員調達本部長  
2013年 3月 取締役常務執行役員調達本部長  
2014年 1月 取締役常務執行役員  
エンジンユニット長(兼)CS本部長  
2016年 1月 取締役常務執行役員  
エンジンユニット長(現)

### E 取締役

**滝沢 正博**

1978年 4月 入社  
2010年 3月 上席執行役員企画統括部長(兼)経営企画部長  
2011年 1月 上席執行役員事業開発本部長  
2011年 3月 取締役上席執行役員事業開発本部長  
2013年 3月 取締役常務執行役員事業開発本部長  
2016年 1月 取締役常務執行役員新事業開発本部長(現)

### F 取締役

**渡部 克明**

1982年 4月 入社  
2011年 3月 上席執行役員生産本部長  
2013年 4月 上席執行役員MC事業本部第1事業部長  
(兼)生産本部長  
2014年 1月 上席執行役員MC事業本部第1事業部長  
(兼)PF車両ユニット長  
2014年 3月 取締役上席執行役員MC事業本部第1事業部長  
(兼)PF車両ユニット長  
2015年 1月 取締役上席執行役員MC事業本部長  
(兼)MC事業本部第1事業部長  
2015年 7月 取締役上席執行役員MC事業本部長  
(兼)海外市場開拓事業部長  
2016年 1月 取締役上席執行役員MC事業本部長  
2016年 3月 取締役常務執行役員MC事業本部長(現)

### G 取締役

**加藤 敏純**

1986年 6月 入社  
2011年 1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長  
2012年 3月 上席執行役員  
2014年 3月 取締役上席執行役員  
2015年 1月 取締役上席執行役員ビークル&  
ソリューション事業本部長  
(兼)フィナンシャルサービス事業推進部長  
2016年 1月 取締役上席執行役員ビークル&  
ソリューション事業本部長  
2016年 3月 取締役常務執行役員ビークル&  
ソリューション事業本部長(現)

### H 取締役

**小嶋 要一郎**

1981年 4月 入社  
2012年 3月 上席執行役員マリン事業本部ME事業部長  
2013年 1月 PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
取締役社長  
2015年 3月 取締役上席執行役員  
2016年 1月 取締役上席執行役員新事業開発本部副部長  
(兼)新事業開発本部NLV事業統括部長(現)

### I 取締役(社外)

**安達 保**

1977年 4月 三菱商事株式会社入社  
1988年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン入社  
1995年 6月 同社パートナー  
1997年 3月 GEキャピタル・ジャパン事業開発本部長  
1999年 3月 株式会社日本リースオート代表取締役社長  
2000年12月 GEフリートサービス株式会社代表取締役社長  
2003年 5月 カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージング  
ディレクター-日本代表  
2003年 6月 株式会社ベネッセコーポレーション  
(現株式会社ベネッセホールディングス)社外取締役  
2007年11月 カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージング  
ディレクター-日本共同代表(現)  
2009年 6月 株式会社ベネッセコーポレーション  
(現株式会社ベネッセホールディングス)社外取締役  
2013年 3月 当社社外取締役(現)

### J 取締役(社外)

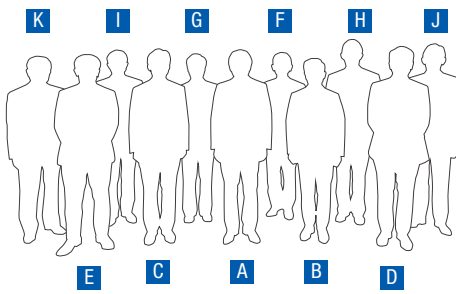
**中田 卓也**

1981年 4月 日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)入社  
2005年10月 同社PA・DMI事業部長  
2006年 6月 同社執行役員  
2009年 6月 同社取締役執行役員  
2010年 4月 ヤマハ コーポレーション オブ アメリカ取締役社長  
2010年 6月 ヤマハ株式会社上席執行役員  
2013年 6月 同社代表取締役社長(現)  
2014年 3月 当社社外取締役(現)

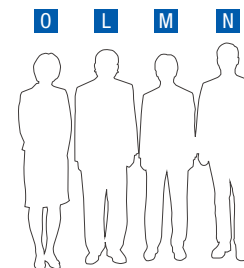
### K 取締役(社外)

**新美 篤志**

1971年 4月 トヨタ自動車工業株式会社  
(現トヨタ自動車株式会社)入社  
同社取締役  
2000年 6月 同社取締役  
2003年 6月 同社常務役員  
2004年 6月 同社取締役  
2005年 6月 同社専務取締役  
2009年 6月 同社取締役副社長  
株式会社ジェイテクト社外監査役  
同社代表取締役社長(現)  
2013年 6月 同社代表取締役社長(現)  
2015年 3月 当社社外取締役(現)



## 監査役



### L 常勤監査役

**伊藤 宏**

1980年 4月 入社  
2011年 1月 Yamaha Motor Manufacturing  
Corporation of America取締役社長  
(現アクセンチュア株式会社)入社  
2015年 1月 企画・財務本部経営企画部企画担当  
2015年 3月 監査役(現)

### M 常勤監査役

**廣永 賢二**

1982年 4月 入社  
2010年 2月 人事総務統括部人事部長  
2014年 9月 監査役室企画担当  
2015年 3月 監査役(現)

### N 監査役(社外)

**遠藤 功**

1979年 4月 三菱電機株式会社入社  
1988年10月 ボストン・コンサルティング・グループ入社  
1992年10月 アンダーセン・コンサルティング  
(現アクセンチュア株式会社)入社  
1997年 9月 日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社  
(現PwCコンサルティング合同会社)  
パートナー兼取締役  
2000年 5月 株式会社ローランド・ベルガー日本法人  
代表取締役社長  
2006年 4月 同社日本法人会長(現)  
2006年 4月 早稲田大学大学院商学研究所教授  
2011年 5月 株式会社良品計画社外取締役(現)  
2013年 3月 当社社外監査役(現)  
2014年 6月 損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社  
社外取締役(現)  
日新製鋼株式会社社外取締役(現)

### O 監査役(社外)

**谷津 朋美**

1983年 4月 東京エレクトロン株式会社入社  
1986年10月 サンワ・等松青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
1990年 9月 公認会計士登録  
2001年11月 弁護士登録  
新東京法律事務所(現ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所  
(外国法共同事業))入所  
2007年 4月 同所パートナー  
2009年 6月 カルビー株式会社社外監査役就任(現)  
2010年 6月 大幸薬品株式会社社外監査役就任  
2012年 3月 コクヨ株式会社社外監査役就任  
2015年 3月 当社社外監査役(現)  
2015年 4月 TMI総合法律事務所/パートナー(現)



## 執行役員

社長執行役員 <b>柳 弘之</b>	副社長執行役員 <b>木村 隆昭</b> 技術本部長 (兼)マリン事業本部長			
常務執行役員 <b>篠崎 幸造</b> 先進国二輪車改革担当 企画・財務本部長	常務執行役員 <b>秀島 信也</b> エンジンユニット長	常務執行役員 <b>滝沢 正博</b> 新事業開発本部長	常務執行役員 <b>渡部 克明</b> MC事業本部長	常務執行役員 <b>加藤 敏純</b> ピークル&ソリューション 事業本部長
上席執行役員 <b>小嶋 要一郎</b> 新事業開発本部副本部長 (兼)新事業開発本部NLV 事業統括部長	上席執行役員 <b>墨岡 良一</b> 企画・財務本部副本部長	上席執行役員 <b>藤田 宏昭</b> YMI(インド)社長	上席執行役員 <b>山地 勝仁</b> 生産本部長	上席執行役員 <b>島本 誠</b> PF車両ユニット長 (兼)PF車両ユニット PF車両開発統括部長
執行役員 <b>小野 勝</b> CS本部長	執行役員 <b>浅野 正樹</b> YMIS(インド)社長	執行役員 <b>野田 純孝</b> エンジンユニット コンポーネント 統括部長	執行役員 <b>井上 雅弘</b> 調達本部長 (兼)調達本部調達企画部長 (兼)PF車両ユニット 原価革新統括部長	執行役員 <b>桑田 一宏</b> YMENV社長
執行役員 <b>日高 祥博</b> MC事業本部第1事業部長 (兼)MC事業本部第1事業部 アセアン営業部長	執行役員 <b>大川 達実</b> ヤマハモーターUSA社長 (兼)マリン事業本部 副事業本部長	執行役員 <b>齋藤 順三</b> 人事総務本部長	執行役員 <b>長屋 明浩</b> デザイン本部長	執行役員 <b>丸山 平二</b> エンジンユニット 副ユニット長 (兼)エンジンユニット エンジン開発統括部長 (兼)AM事業部長
執行役員 <b>白井 博文</b> マリン事業本部 マーケティング統括部長	執行役員 <b>松山 智彦</b> ピークル&ソリューション 事業本部 RV事業部長	執行役員 <b>森本 実</b> YIMM(インドネシア) 社長	執行役員 <b>田中 康夫</b> CS本部アフター セールス統括部長	執行役員 <b>設楽 元文</b> マリン事業本部 ME事業部長
執行役員 <b>Eric de Seynes</b> YMENV COO	執行役員 <b>Dyonisius Beti</b> YIMM(インドネシア) COO	MC: モーターサイクル NLV: ニューランドピークル PF: プラットフォーム CS: カスタマーサービス AM: 自動車用エンジン RV: レクリエーショナルピークル ME: マリンエンジン	YMI: Yamaha Motor India Pvt. Ltd. YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd. YMENV: Yamaha Motor Europe N.V. YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A. YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	

## 社外役員からのコメント

社外取締役  
安達 保

コーポレート・ガバナンス・コードが施行され、社外取締役は今まで以上に重要な役割を担っています。本来、社外取締役の重要な責務は、社外での経験をベースに会社のあるべき姿を示し、会社経営全体の目線を上げていくことだと考えています。そのような視点で、中長期的な企業価値の向上を実現するための議論や、その執行を監視することはもちろん、組織上の課題や、コンプライアンス・リスク管理など企業価値の根幹を決める重要な課題について、積極的に発言をしてきました。

ヤマハ発動機には取締役会をはじめ経営研究会、人事委員会の場合を通じて社外取締役の発言の機会を多く設け、それを積極的に経営に活かしていこうというカルチャーが存在します。この基本的なスタンスやカルチャーは、ガバナンスを正しく実行していく素地として大変に有効であると考えています。

今後ヤマハ発動機の更なる発展を実現させるためには、既存事業の生産性、効率性を今以上に向上させしっかりとしたキャッシュフローを生み、それをテコにイノベティブで個性豊かな製品の開発や世の中への浸透を突き詰めていながら新たな事業を拡大し、持続的な企業の成長を確固たるものにしていくことが重要と考えます。そのような議論に社外取締役としてさらに貢献することができれば幸いと考えます。

社外監査役  
谷津 朋美

昨年、実効的なガバナンスの主要な原則をまとめたコーポレート・ガバナンス・コードが制定され、日本でも企業価値向上に資する「攻めのガバナンス」の機運が高まってきました。ヤマハ発動機の取締役会は、ガバナンス・コード制定以前から「攻めのガバナンス」を志向し、経営のビジョンや経営戦略等、長期的な視点からの経営問題を積極的に議論することにより、グローバル企業に求められる責任を果たす努力をしてきています。

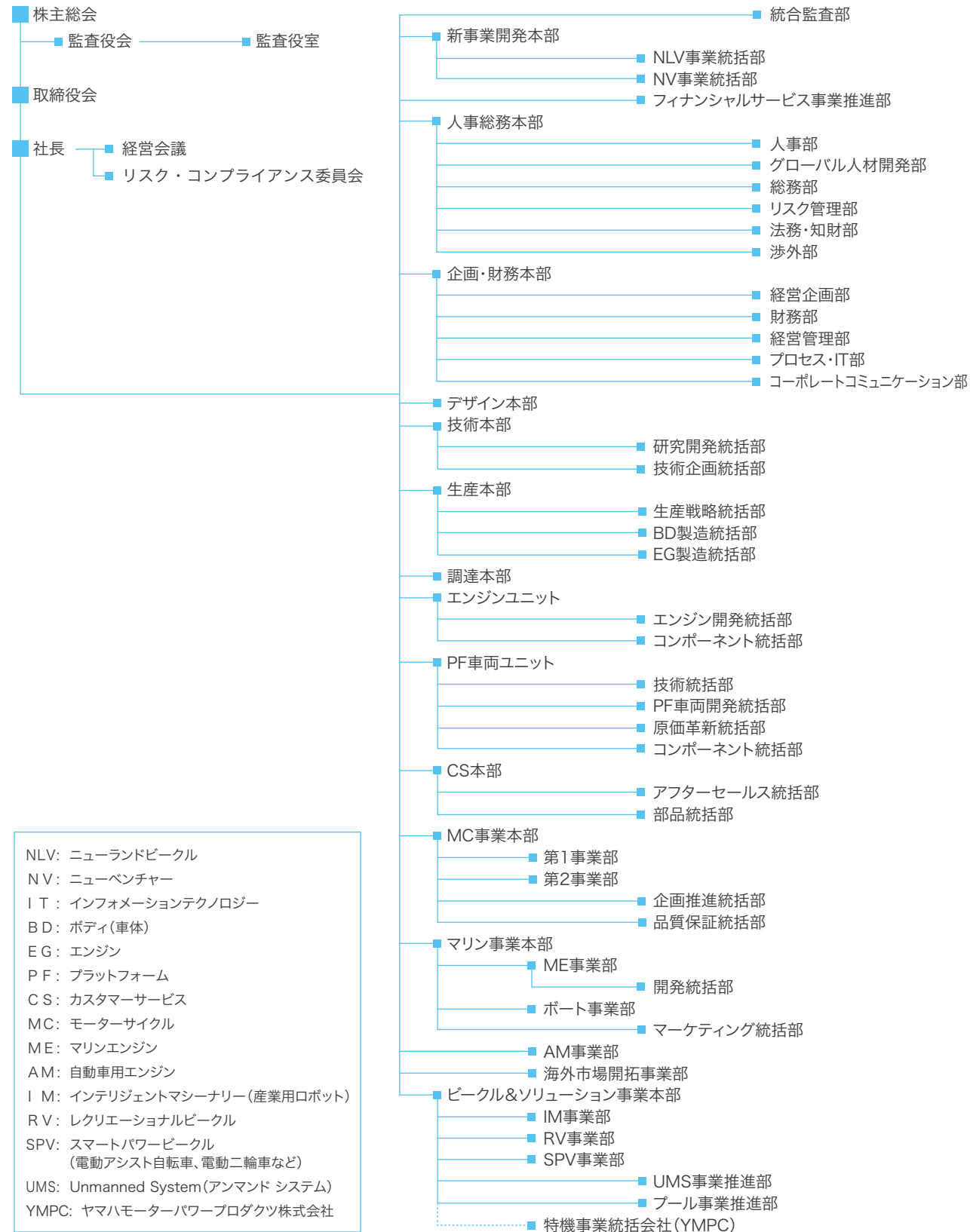
企業の持続的な成長のためには、ヤマハ発動機が作る様々な二輪車のように、力強いエンジンと安心感のあるブレーキが不可欠であり、また、これを効果的に操作する技術も必要です。ヤマハ発動機には、強いリーダーシップが存在する一方、社外役員の意見に素直に耳を傾ける度量があり、これからも、益々複雑化し厳しさを増す企業環境を果敢に乗り切っていくものと期待しています。

取締役会の「守り」の要である社外役員には、多様な視点からのアドバイスが求められます。私は、女性の視点や、法律及び会計の専門家としての立場から、ヤマハ発動機が企業価値を向上させ、皆に愛される企業になることに貢献したいと考えています。



# 組織図

2016年4月1日現在



# 5年間の主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社  
 2011年12月31日、2012年12月31日、2013年12月31日、2014年12月31日及び2015年12月31日に終了した事業年度

	百万円				
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>各事業年度</b>					
売上高	¥1,276,159	¥1,207,675	¥1,410,472	¥1,521,207	¥1,615,350
地域別売上高:					
日本	146,503	152,283	147,806	162,824	166,017
海外	1,129,656	1,055,391	1,262,665	1,358,383	1,449,333
商品別売上高:					
二輪車	887,556	798,676	928,203	977,580	1,015,986
マリン	178,929	196,320	243,362	276,367	303,433
特機	100,257	103,588	126,722	142,204	161,450
産業用機械・ロボット	34,326	30,813	32,261	38,942	48,699
その他	75,089	78,276	79,922	86,113	85,780
売上原価	1,000,113	972,607	1,091,706	1,148,357	1,187,927
営業利益	53,405	18,598	55,137	87,249	120,436
経常利益	63,495	27,267	60,092	97,279	125,231
当期純利益	26,960	7,489	44,057	68,452	60,023
資本的支出	45,049	48,788	56,800	65,871	64,064
減価償却費	33,578	34,278	36,407	37,667	44,324
<b>各事業年度末</b>					
総資産	¥ 900,420	¥ 962,329	¥1,146,591	¥1,310,040	¥1,305,236
純資産	309,914	341,561	422,792	503,224	531,700
	円				
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり当期純利益	¥ 77.23	¥ 21.45	¥ 126.20	¥ 196.06	¥ 171.89
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	77.23	—	126.20	196.04	171.88
1株当たり配当金	15.50	10.00	26.00	40.00	44.00
従業員数	54,677	53,958	53,382	52,662	53,306



# 市場別データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2014年12月31日および2015年12月31日に終了した事業年度

## 市場別二輪車販売台数

	千台 2014	千台 2015	増減率(%) 2015/2014
日本	123	110	(11.1)%
北米	79	89	13.0
欧州	191	209	9.4
アジア注	4,819	4,286	(11.1)
その他	587	524	(10.7)
合計	5,799	5,218	(10.0)%

注 日本を除く

## 市場別売上高

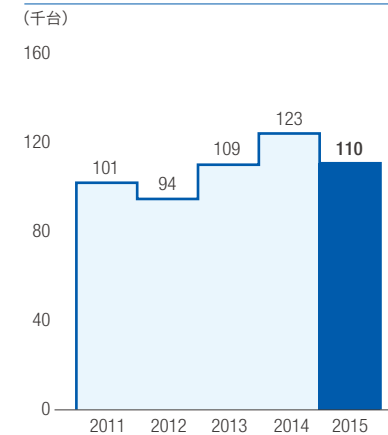
	二輪車事業			マリンス事業			特機事業		
	百万円 2014	百万円 2015	増減率(%) 2015/2014	百万円 2014	百万円 2015	増減率(%) 2015/2014	百万円 2014	百万円 2015	増減率(%) 2015/2014
日本	¥45,987	¥46,289	0.7%	¥26,612	¥26,607	(0.0)%	¥17,204	¥15,586	(9.4)%
北米	53,357	67,575	26.6	145,081	176,488	21.6	84,467	110,055	30.3
欧州	116,037	136,185	17.4	41,697	39,187	(6.0)	23,011	17,456	(24.1)
アジア注	612,159	628,705	2.7	16,051	18,696	16.5	5,723	5,931	3.6
その他	150,038	137,231	(8.5)	46,924	42,454	(9.5)	11,796	12,420	5.3
合計	¥977,580	¥1,015,986	3.9%	¥276,367	¥303,433	9.8%	¥142,204	¥161,450	13.5%

	産業用機械・ロボット事業			その他の事業		
	百万円 2014	百万円 2015	増減率(%) 2015/2014	百万円 2014	百万円 2015	増減率(%) 2015/2014
日本	¥13,776	¥19,359	40.5%	¥59,242	¥58,174	(1.8)%
北米	2,012	2,792	38.8	2	0	(78.5)
欧州	5,206	4,793	(7.9)	2,240	4,971	121.9
アジア注	17,409	20,901	20.1	3,687	3,312	(10.2)
その他	538	851	58.3	20,940	19,322	(7.7)
合計	¥38,942	¥48,699	25.1%	¥86,113	¥85,780	(0.4)%

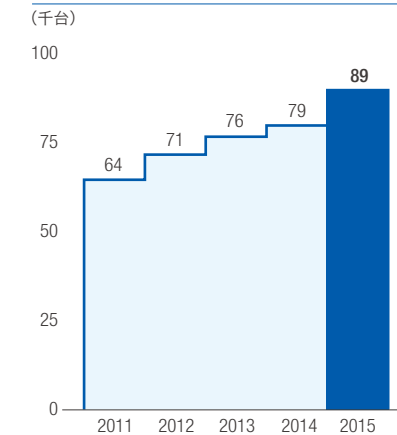
注 日本を除く

## 二輪車販売台数

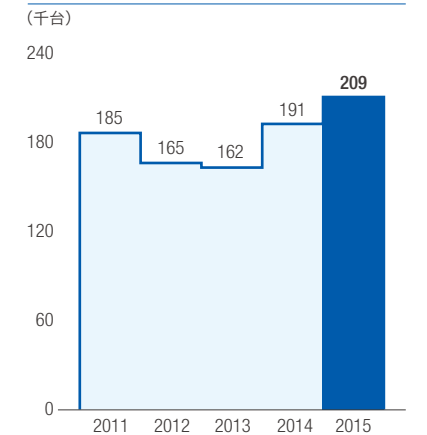
### 日本



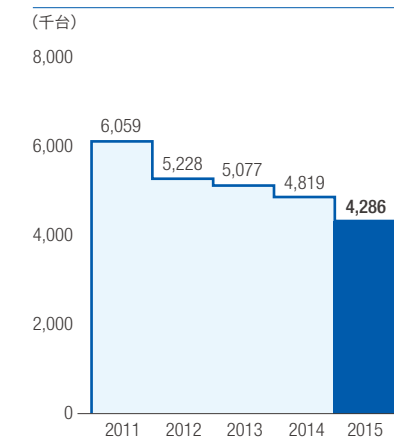
### 北米



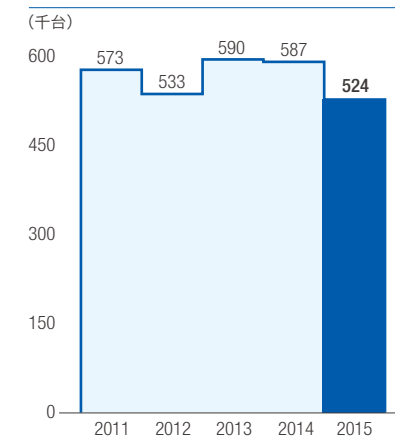
### 欧州



### アジア



### その他





# 2015年12月期の経営成績の分析

## 概況

2015年12月期(以下「2015年」)における経済環境は、米国では内需主導による景気回復が緩やかに続き、欧州ではテロ等地政学的リスクを抱える中、個人消費が牽引し、緩やかな景気回復が続きました。また、日本では個人消費は弱含みでしたが、景気回復基調が続きました。アジア・中南米などの新興国では、資源価格下落・中国経済悪化・通貨安などの影響から、景気減速感を強める結果となりました。

主な当社関連市場については、米国では二輪車・船外機の需要が緩やかに回復し、欧州では二輪車の需要が回復しました。また、日本では、二輪車の需要は減少し、電動アシスト自転車の需要は前年並みとなりました。新興国においては、ベトナム・フィリピン・台湾で需要は増加しましたが、インドネシア・ブラジル・中国などで需要は減少しました。

このような経営環境の中、2015年の売上高は1兆6,154億円(前期比941億円・6.2%増加)、営業利益は1,204億円(同332億円・38.0%増加)となりました。

## 事業部門別売上高・営業利益

### 二輪車事業

二輪車事業全体では、売上高1兆160億円(前期比384億円・3.9%増加)、営業利益319億円(同90億円・39.1%増加)となりました。

先進国の販売台数は北米・欧州で増加、日本では大型二輪車は増加、原付は減少しました。新興国の販売台数はベトナム・フィリピン・台湾などで増加、インドネシア・ブラジル・中国などで減少しました。

売上高は、MTシリーズ等の新商品効果や高価格商品の販売増加により、増収となりました。また、営業利益は、規模効果・商品ミックス効果・コストダウンなどの増益要因が、新興国通貨安・開発費増加などの減益要因を吸収して、増益とな

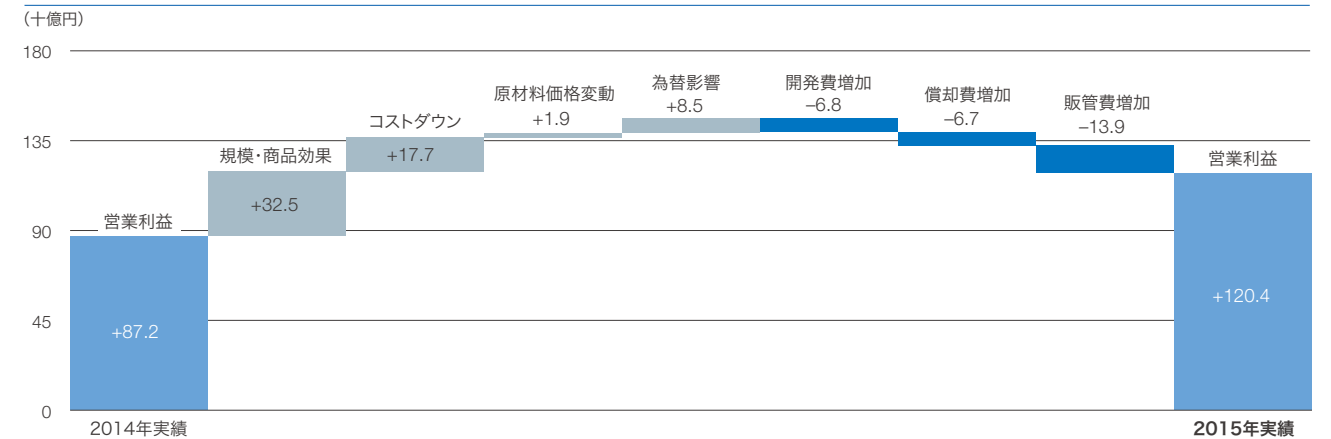
りました。

### マリノ事業

マリノ事業全体では、売上高3,034億円(前期比271億円・9.8%増加)、営業利益602億円(同144億円・31.5%増加)となりました。

北米での大型船外機・ウォータービークルの販売増加や円安効果などにより、増収・増益となりました。

## 営業利益変化要因

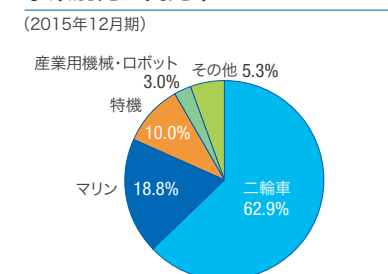


## 特機事業

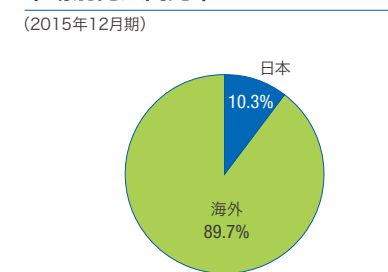
特機事業全体では、売上高1,615億円(前期比192億円・13.5%増加)、営業利益132億円(同67億円・102.5%増加)となりました。

レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)のラインナップ拡充などによる販売増加により、増収・増益となりました。

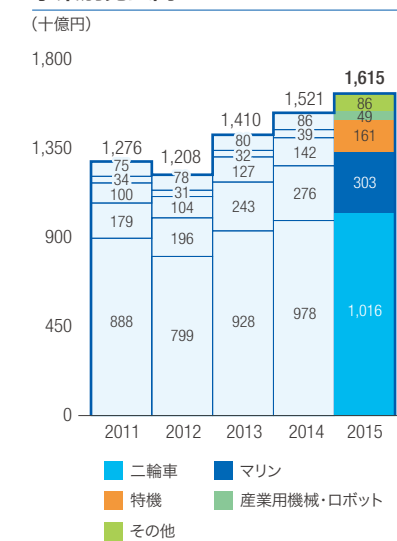
## 事業別売上高比率



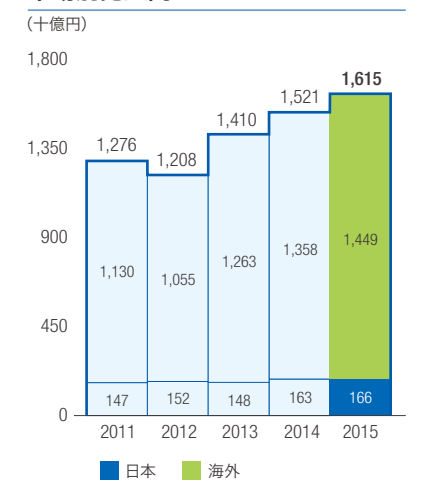
## 市場別売上高比率



## 事業別売上高



## 市場別売上高





産業用機械・ロボット

産業用機械・ロボット事業全体では、売上高487億円(前期比98億円・25.1%増加)、営業利益78億円(同27億円・54.2%増加)となりました。

サーフェスマウンターの販売台数はアジア・日本を中心に増加しました。日立ハイテク社からの資産譲受による事業吸収も進み、売上高増加に貢献しました。

その他の事業

その他の事業全体では、売上高858億円(前期比3億円・0.4%減少)、営業利益74億円(同4億円・5.6%増加)となりました。

電動アシスト自転車は、新商品効果・新規顧客開拓などにより、国内・海外ともに販売台数が増加しました。

所在地別売上高<sup>注1</sup>・営業利益

日本

売上高7,183億円(前期比592億円・9.0%増加)、営業利益428億円(同56億円・15.1%増加)となりました。

販売台数は、MTシリーズを中心とした先進国向け二輪車、北米向け大型船外機、電動アシスト自転車で増加しました。

北米

売上高3,934億円(前期比781億円・24.8%増加)、営業利益272億円(同154億円・129.7%増加)となりました。

販売台数は、主に大型船外機やレクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)などで増加しました。

欧州

売上高1,989億円(前期比86億円・4.5%増加)、営業利益103億円(同55億円・114.9%増加)となりました。

二輪車の販売台数は、MTシリーズなどの新商品投入効果により増加しました。

アジア

売上高7,658億円(前期比455億円・6.3%増加)、営業利益385億円(同111億円・40.3%増加)となりました。

二輪車の販売台数は、ベトナム・フィリピン・台湾などで増加し、インドネシア・中国などで減少しました。

その他の地域

売上高1,620億円(前期比206億円・11.3%減少)、営業利益47億円(同53億円・52.8%減少)となりました。

二輪車の販売台数は、ブラジル・アルゼンチンなどで減少しました。

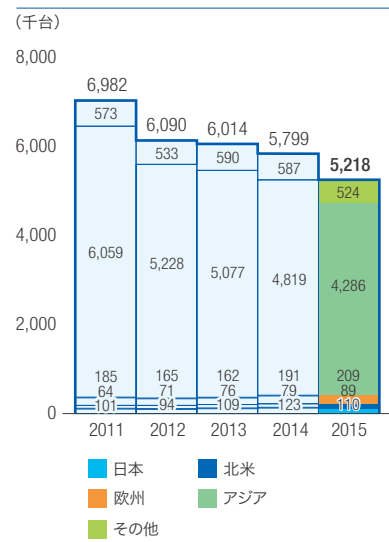
注1 所在地別セグメントの売上高はセグメント間の内部売上高を含んでいます。

損益の状況

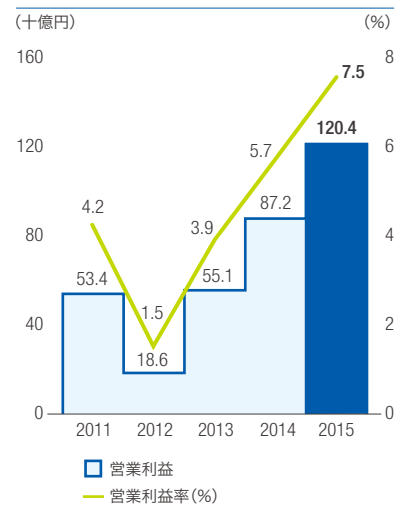
研究開発費

当社グループは、「感動創造企業」を企業目的とし、その実現のために「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社」として成長を続けています。当社のモノ創りの基準は「ヤマハらしさ」、それは「独創のコンセプト」であり、「卓越した技術」であり、また造形における「洗練された躍動感」でもあります。

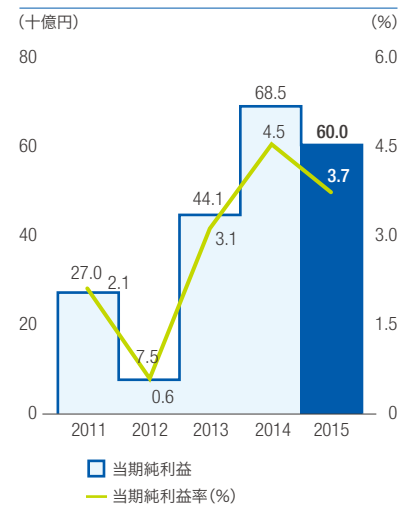
二輪車出荷台数



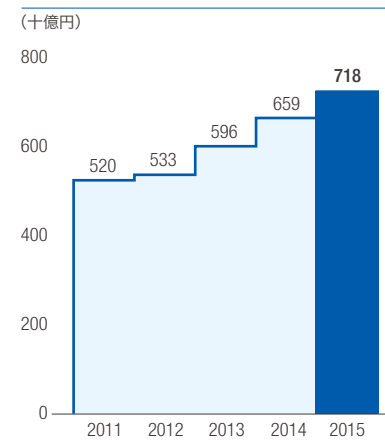
営業利益及び営業利益率



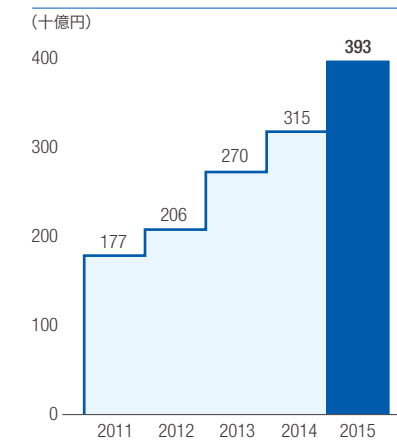
当期純利益及び当期純利益率



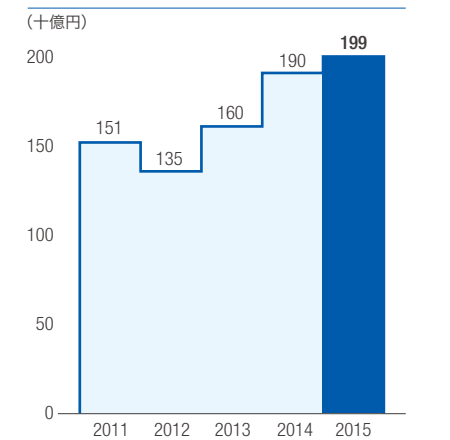
所在地別売上高<sup>注1</sup> — 日本



所在地別売上高<sup>注1</sup> — 北米



所在地別売上高<sup>注1</sup> — 欧州





「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」という3つの領域への挑戦を続け、パワーソース、車体・艇体・機体、それらの最適制御技術を進化させながらイノベーションによって独創的な提案を行い、高性能・軽量・低燃費・コンパクトなどのコア技術を追求しながら論理と感性を紡いだ「モノ」で具現化し、デザインの個性を大事にしてさらにお客さまを魅了する形・質感・艶をつくり込むために積極的な研究開発活動を行っています。

また、ヤマハらしい「モノ」を届けることにより世界各地のお客さまと強く結び付くことを目指し、当社を中心にグローバルな研究開発体制を構築して、国内、海外関係会社との密接な連携のもとで研究開発活動を推進しています。

そのような中、当社グループ全体の研究開発費は、913億円となりました。

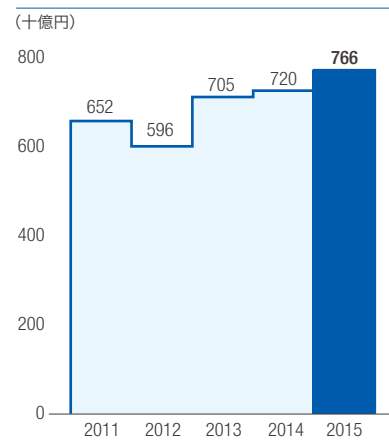
### 営業外収益・費用

営業外収益と営業外費用を相殺した営業外収支は、48億円のプラス(前期比52億円・52.2%減少)となりました。これは受取利息99億円(前期78億円)、北米子会社における販売金融資産評価差益20億円(前期 販売金融資産評価差損7億円)や販売金融関連収益19億円(前期5億円)、主にアジア・中南米子会社における為替差損92億円(前期 為替差益51億円)などによるものです。

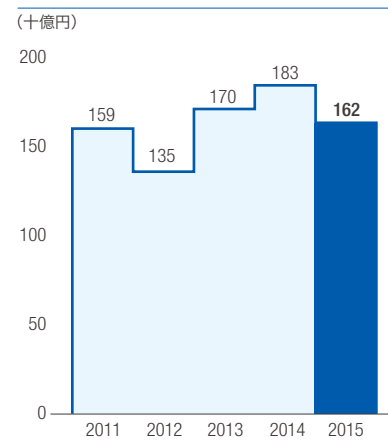
### 特別利益・特別損失

特別利益と特別損失を相殺した特別損益は、26億円のマイナス(前期5億円のプラス)となりました。これは主に当社や国内子会社における固定資産売却損13億円(前期2億円)や固定資産処分損11億円(前期10億円)、固定資産売却益5億円(前期4億円)によるものです。

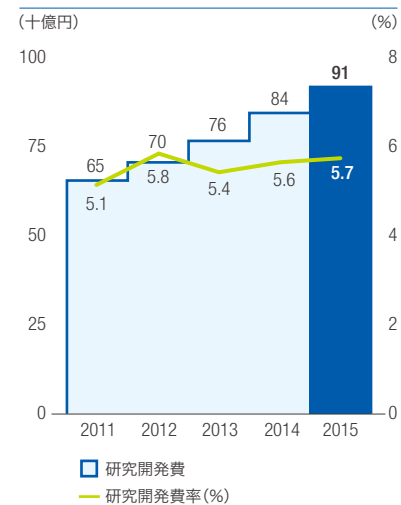
所在地別売上高<sup>注1</sup> — アジア



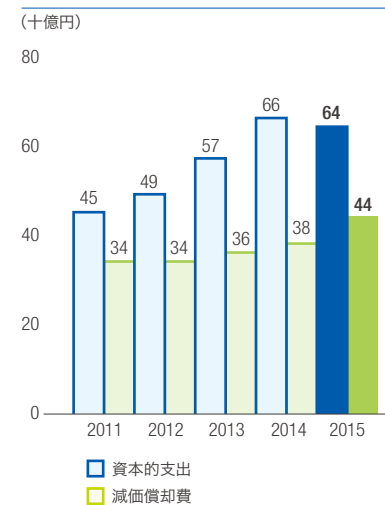
所在地別売上高<sup>注1</sup> — その他



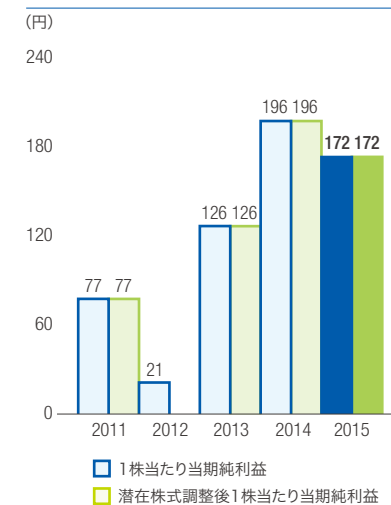
研究開発費及び研究開発費率



資本的支出及び減価償却費

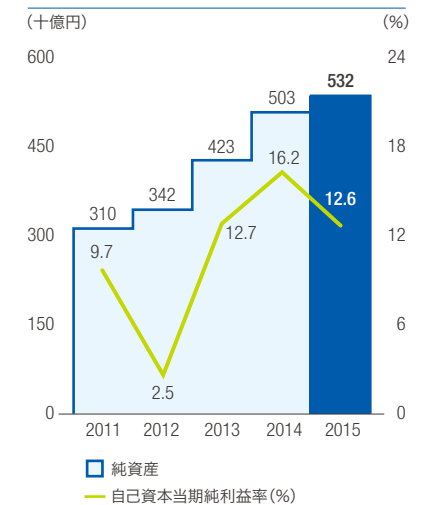


1株当たり当期純利益



注 2012年の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、潜在株式が存在しないため記載していません

純資産及び自己資本当期純利益率





法人税等

法人税等は542億円(前期比299億円・123.0%増加)となりました。前期比での増加は「移転価格税制に関する事前確認(APA)」についての日米相互協議の結果を受け、米国子会社において法人税等の追加納付356億円が発生したことや、当社における繰延税金資産144億円を追加計上したことなどによるものです。

少数株主利益

少数株主利益は、主としてYamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、台湾山葉機車工業股份有限公司、PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.、India Yamaha Motor Pvt. Ltd.等の少数株主に帰属する損益からなり、84億円(前期比34億円・66.5%増加)となりました。

資本の財源及び資金の流動性

資産及び負債・純資産の状況

総資産は、前期末比48億円減少し1兆3,052億円となりました。流動資産はカナダでの卸ファイナンスの自社運営開始などに伴う債権増加はあったものの、現金及び預金の減少や為替換算影響などにより同11億円減少し、固定資産は為替換算影響などにより同37億円減少しました。

負債合計は、買掛債務や退職給付に係る負債の減少、為替換算影響などにより同333億円減少し、7,735億円となりました。

純資産合計は、当期純利益600億円、配当金の支払い244億円及び為替換算調整勘定の変動275億円などにより同285億円増加し5,317億円となりました。これらの結果、当期末の自己資本比率は37.6%(前期末比2.5ポイント改善)、D/Eレシオ(ネット)は0.6倍(前期末:0.6倍)となりました。

注2 自己資本比率:(自己資本+その他の包括利益累計額)/総資産×100(%)

設備投資

2015年は、合計641億円の投資を実施しました。

二輪車事業では、新商品やインド・パキスタンにおける生産能力増強に377億円の投資を実施しました。マリン事業では、新商品・研究開発・国内生産体制再編成に108億円の投資を実施しました。特機事業では、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の新商品等に98億円の投資を実施しました。産業用機械・ロボット事業では21億円の投資を実施しました。その他の事業では36億円の投資を実施しました。

キャッシュ・フローの状況

2015年のキャッシュ・フローの概況につきましては、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,226億円(前期:978億円)が、カナダでの卸ファイナンスの自社運営開始に伴う債権増加及び売上増加に伴う運転資金

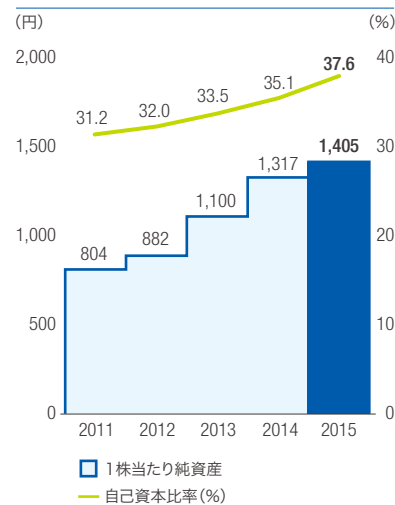
の増加668億円(前期:283億円の増加)、移転価格税制に関する事前確認(APA)の合意に伴う米国での法人税の追加納付などの影響を上回り、240億円の収入(前期:936億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、主にインドでの生産能力増強のための設備投資や当社での固定資産の取得による支出675億円(前期:619億円)などにより、640億円の支出(前期:725億円の支出)となりました。

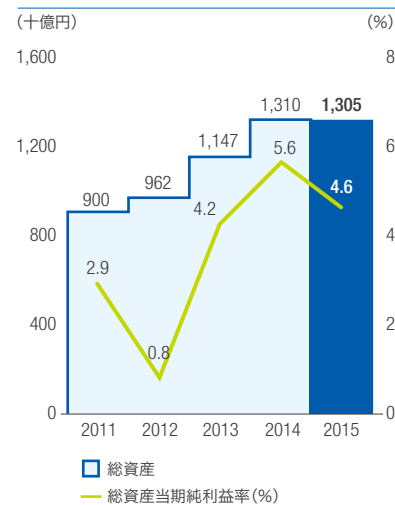
財務活動によるキャッシュ・フローは、運転資金や販売金融のための資金調達などにより68億円のプラス(前期:89億円のマイナス)となりました。

これらの結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは400億円のマイナス(前期:211億円のプラス)、当期末の有利子負債は4,101億円(前期末比:65億円の増加)、現金及び現金同等物は1,076億円(同:297億円の減少)となりました。なお、有利子負債には販売金融に関する借入金が、2,025億円(同:158億円の増加)含まれています。

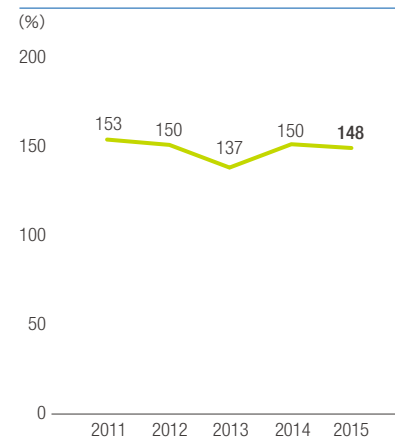
1株当たり純資産及び自己資本比率<sup>注2</sup>



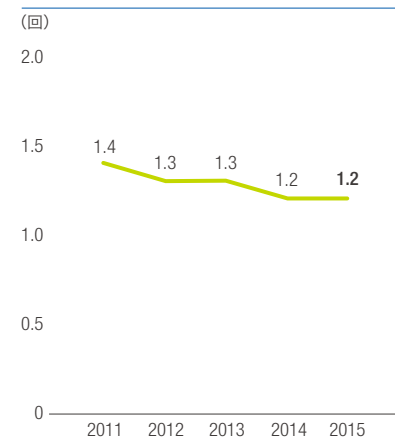
総資産及び総資産当期純利益率



流動比率



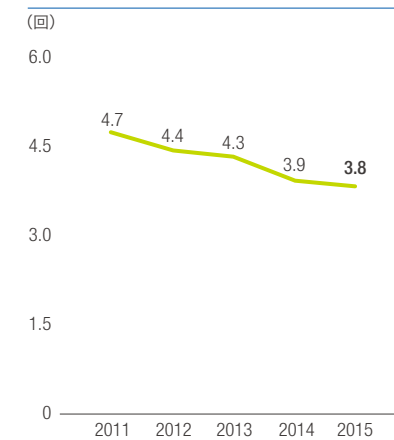
総資産回転率



有形固定資産回転率



たな卸資産回転率





資金需要

当社グループにおける主な資金需要は、製品製造のための材料・部品等の購入費、製造費用、製品・商品の仕入、販売費及び一般管理費、運転資金及び設備投資資金です。

配当金

当社は、株主の皆様の利益向上を重要な経営課題と位置付け、企業価値の向上に努めております。

2015年の配当につきましては、連結当期純利益の20%を配当性向の下限としながら、積極的な成長投資と株主還元・借入金返済のバランス、業績動向や内部留保など、経営環境を総合的に考慮して実施しております。

2015年の期末配当につきましては、1株につき22円とさせていただきます。これにより、中間配当金(1株につき22円)を加えた年間配当金は44円となりました。

有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

区分	合計	単位: 億円					
		1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	2,207	2,207	—	—	—	—	—
長期借入金	1,895	392	548	487	418	9	42

注 長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

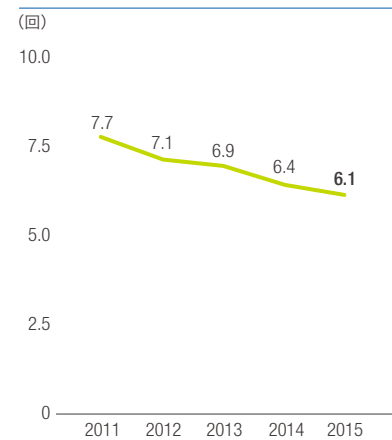
株式の状況

株価は、前期末の2,442円から、当期末には2,744円になりました。自己株式を除く発行済株式総数は、前期末の349,174,408株から、当期末には349,221,663株になりました。これらにより、株式時価総額は、前期末の8,527億円から当期末には9,583億円になりました。

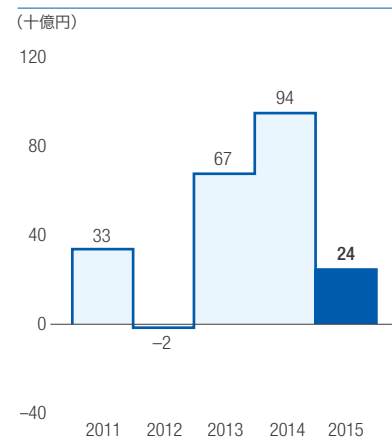
資金調達の状況

運転資金については返済期限が一年以内の短期借入金で、通常各々の会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達しています。設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金でまかなうこととしています。

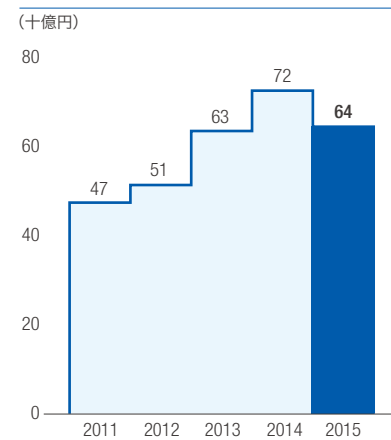
売上債権回転率



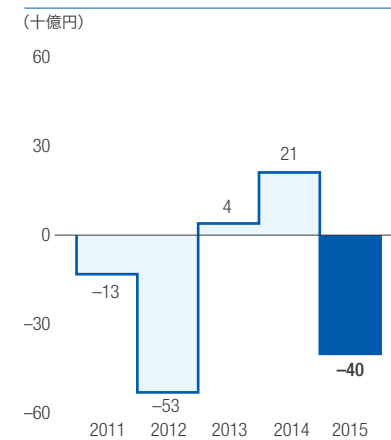
営業活動によるキャッシュ・フロー



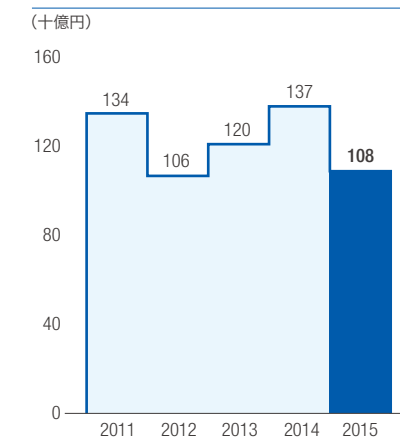
投資活動によるキャッシュ・フロー



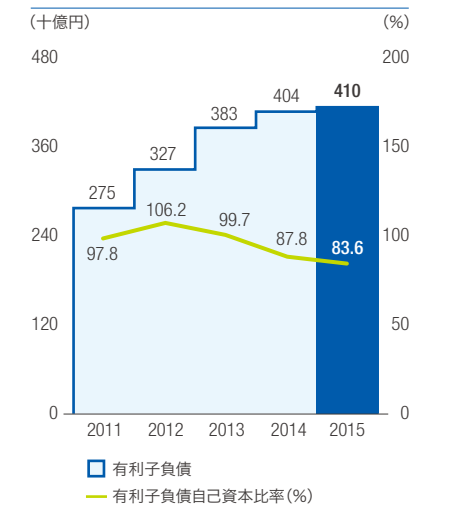
フリー・キャッシュ・フロー



現金及び現金同等物の期末残高



有利子負債及び有利子負債自己資本比率





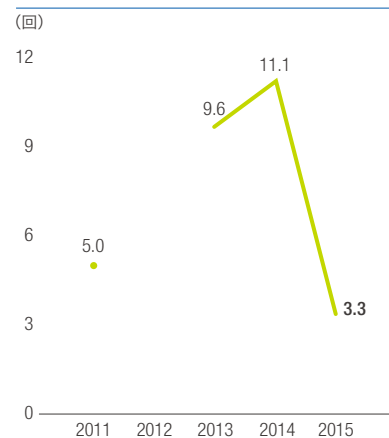
## 2016年12月期の見通し

次期の主要事業の需要見通しは、先進国市場では堅調な景況感が継続し、新興国市場ではインドネシアやブラジルで資源安・通貨安などにより不安定な状況が続くものと予想されます。

このような想定の中、二輪車事業ではプラットフォームモデルのさらなる市場展開、マリンス事業では高いブランド力により高収益性を維持し、特機事業ではレクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)のスポーツ領域を強化し、各事業の稼ぐ力を高めます。そして、そこから生み出される収益を成長投資に充てることで、「ひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社」を目指して持続的成長を図ってまいります。

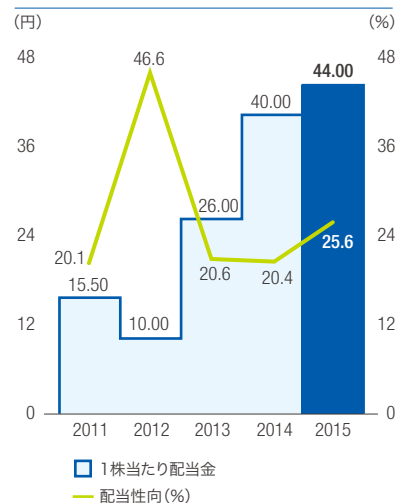
なお、為替レートについては、米ドル117円(前期比4円の円高)、ユーロ127円(同7円の円高)を前提としています。

### インタレスト・カバレッジ

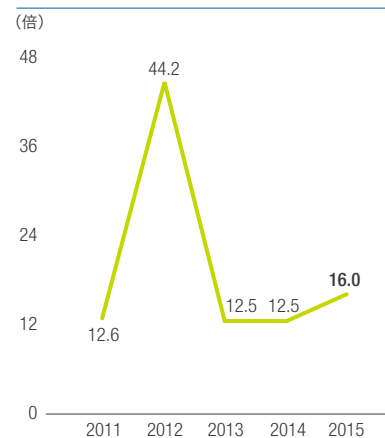


注 2012年のインタレスト・カバレッジは営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

### 1株当たり配当金及び配当性向



### 株価収益率



## インベスター・インフォメーション

2015年12月31日現在

### ヤマハ発動機株式会社

**本社**  
〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500  
TEL: 0538-37-0134  
FAX: 0538-37-4250

**設立**  
1955年7月1日

**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  
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.  
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America  
Yamaha Motor Europe N.V.  
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.  
Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd.  
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.  
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.  
Yamaha Motor do Brasil Ltda.

**株式の状況**  
発行する株式の総数: 900,000,000株  
発行済株式総数: 349,898,284株  
株主数: 34,214名

大株主	持分率(%)
ヤマハ株式会社	12.19%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	10.80
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.47
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4.31
トヨタ自動車株式会社	3.57
株式会社みずほ銀行	3.38
三井物産株式会社	2.45
株式会社静岡銀行	1.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1.72
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	1.16

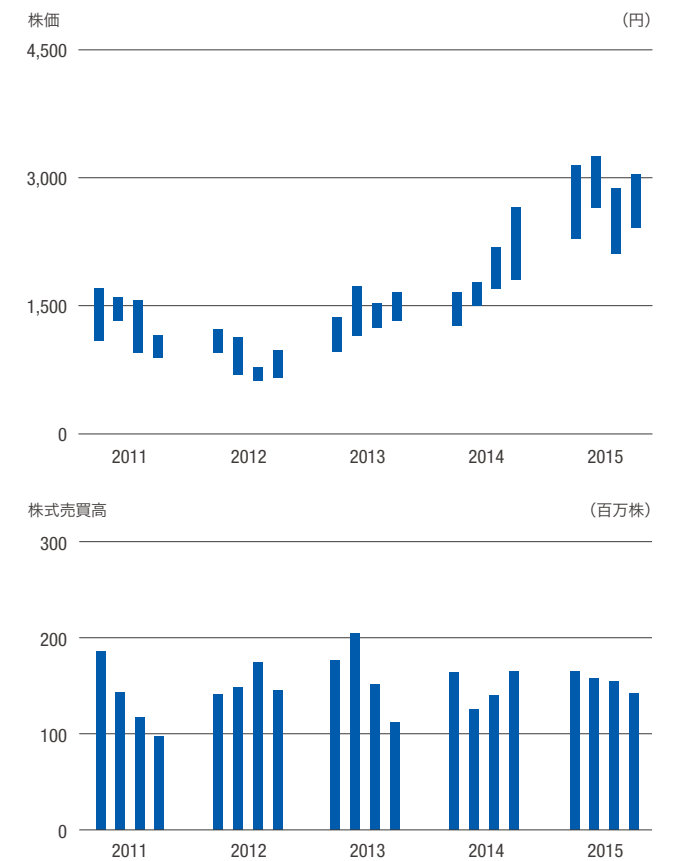
**定時株主総会**  
定時株主総会は3月に静岡県磐田市において開催されます。

**上場証券取引所**  
東京証券取引所

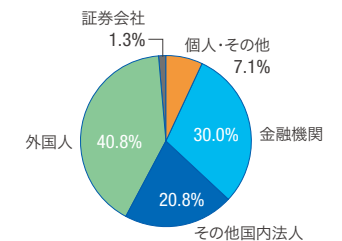
**株式名義書換代理人**  
三井住友信託銀行株式会社  
〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

**監査法人**  
新日本有限責任監査法人

### 東京証券取引所における株価及び売買高



### 所有者別株式分布状況



より詳しい情報をご希望の方は下記までご連絡ください。  
ヤマハ発動機株式会社  
コーポレートコミュニケーション部  
IR・SRグループ  
〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500  
TEL: 0538-37-0134  
FAX: 0538-37-4250  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>

ヤマハ発動機ホームページで、ファクトブック、  
ファイナンシャルデータをご覧いただけます。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/>





ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500

[www.yamaha-motor.co.jp](http://www.yamaha-motor.co.jp)



大地へ、海原へ、雪原へ、空へ、  
そして人々の暮らしのなかへ。

