



XSR900GP



CROSSCORE RC



F450A



YZ250F

ヤマハ発動機株式会社

証券コード: 7272

# 第89期定時株主総会 招集ご通知

2024年3月21日(木)午前10時開催(午前9時より受付開始)

開催場所: 静岡県磐田市新貝2500番地

当社コミュニケーションプラザ

- 当日の株主総会はインターネットでライブ中継をさせていただきますので、ご視聴ください。
- お土産はございません。



パソコン・スマートフォン・タブレット端末から  
もご覧いただけます。

<https://www.soukai-portal.net>

▶QRコードは議決権行使書用紙にございます。

# 株主の皆様へ



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

能登半島地震により亡くなられた方々に哀悼の意を表しますとともに、被災されたすべての方に心よりお見舞いを申し上げます。

当社は「感動創造企業」を企業目的に、製品、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することを目指しています。

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルスの5類移行による各種制限の緩和に伴い経済活動が正常化する一方、長期化するロシア・ウクライナ情勢や中東での紛争勃発、世界的な金融引き締めによる景気減速懸念など、先行きの不透明な状況が続きました。当社においては、半導体の調達が回復し、原材料価格や海上運賃の高騰が一服するなど、事業を取り巻く環境は平常へと向かいました。一方、先進国を中心にアウトドアレジャー需要が落ち着き、下期にはその傾向が明確になりました。これにより、いくつかの事業・地域では適正水準を上回る在庫となりました。また、前年に続き為替が円安方向に推移したことは、当社にとって追い風となりました。このような経営環境の中、当社は中期経営計画に基づき各事業の戦略を推進するとともに、損益分岐点経営を念頭にコストダウンや価格転嫁を進めました。

売上高は、二輪車や大型船外機の堅調な需要に加え、サプライチェーンの平常化と物流・生産課題などの改善により供給量が増加したことで、増収となりました。営業利益は、販売台数の増加に加え、原材料などコスト高騰に対する価格転嫁の効果拡大、円安によるプラスの効果もあり、増益となりました。この結果、売上高は2兆4,148億円、営業利益は2,507億円となり、いずれも過去最高を達成しました。

当期末配当金につきましては、1株につき72円50銭とさせていただきたく、第89期定時株主総会でご提案申し上げます。これにより中間配当金を加えた年間配当金は145円となります。

また、株主還元と資本効率の向上を図ることを目的に、200億円を上限とする自己株式の取得を2024年2月に開催した取締役会で決議し、実施しています。今後も株主の皆様への安定的かつ継続的な還元に努めてまいります。

株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2024年2月  
代表取締役社長 日高 祥博

株 主 各 位

静岡県磐田市新貝2500番地

ヤマハ発動機株式会社

代表取締役社長 日高 祥博

## 第89期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第89期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。  
本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第89期定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。  
当社ウェブサイト (<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/shareholder/meeting/>)



また、上記のほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

東証上場会社情報サービス

(<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>)

上記のウェブサイトアクセスして、当社名又は証券コードを入力・検索し、「基本情報」  
「縦覧書類/PR 情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。



なお、インターネット等又は同封の議決権行使書用紙のご郵送等による議決権行使をお願いいたします。お手数ながら電子提供措置事項のうち株主総会参考書類をご検討のうえ、2024年3月19日（火曜日）午後5時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

〔インターネット等による議決権行使の場合〕

4頁記載の「インターネット等による議決権行使のお手続きについて」をご確認のうえ、議案に対する賛否をご入力ください。

〔郵送による議決権行使の場合〕

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

敬具

記

1. 日 時 2024年3月21日（木曜日）午前10時（午前9時より受付開始）
2. 場 所 静岡県磐田市新貝2500番地  
当社コミュニケーションプラザ  
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)

### 3. 目的事項

- 報告事項
1. 第89期（2023年1月1日から2023年12月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
  2. 第89期（2023年1月1日から2023年12月31日まで）計算書類報告の件

#### 決議事項

- 第1号議案 剰余金の配当の件  
第2号議案 取締役10名選任の件

### 4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 議決権行使書面において、各議案に賛否の表示がない場合、当社株式取扱規則第16条第3項により、当社提案の議案に対して賛成の意思表示をされたものとしてお取り扱いいたします。
- (2) 議決権の重複行使について
  - ① インターネット等により複数回、同一の議案について議決権が行使されたことを当社が認知した場合、当社株式取扱規則第16条第1項により、最後に行われたもの（当社の定める行使期限までに行われたものに限り、）を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
  - ② インターネット等と議決権行使書面の両方で、同一の議案について議決権が行使されたことを当社が認知した場合、当社株式取扱規則第16条第2項により、後に到着したもの（当社の定める行使期限までに到着したものに限り、）を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。ただし、この両者が同日に到着した場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- (3) 議決権の行使につき株主より代理権の授与を受けた者（当社の議決権を有する他の株主1名）は、当社株式取扱規則第16条第4項により、当該株主の議決権行使書面を受領し、当該議決権行使書面を当社に提出しなければ、代理人として議決権を行使することができないものといたします。

### 5. その他本招集ご通知に関する事項

書面交付請求された株主様へご送付している書面には、事業報告の「業務の適正を確保するための体制」「業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要」並びに「連結計算書類の連結注記表」「計算書類の個別注記表」「連結株主資本等変動計算書」及び「株主資本等変動計算書」につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は、当該書類を含む監査対象書類を監査しております。

以上

- 
- ◎ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前頁インターネット上の各ウェブサイトにて修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

# 議決権行使についてのご案内

## インターネット等による議決権行使のお手続きについて

**行使期限** 2024年3月19日（火曜日）午後5時30分まで

### スマートフォン等による議決権行使方法

① 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ります。



※QRコードは（株）デンソーウェブの登録商標です。

② 株主総会ポータルトップ画面から「議決権行使へ」をタップします。



③ スマート行使<sup>®</sup>トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



### パソコン等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力のうえアクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

#### 株主総会ポータルURL

<https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。

<https://www.web54.net>

#### お問い合わせ

三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル  
0120-652-031（受付時間 9時～21時）

## 郵送による議決権行使のお手続きについて

**行使期限** 2024年3月19日（火曜日）午後5時30分到着分まで

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示いただき、上記行使期限までに当社株主名簿管理人に到着するようご返送ください。

なお、同封の個人情報保護シールをご利用ください。

## 株主総会への出席による議決権行使

**株主総会開催日時** 2024年3月21日（木曜日）午前10時（午前9時より受付開始）

同封の議決権行使書用紙を切り離さずに会場受付へご提出ください。

### 機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」の利用について

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合に、当社株主総会におけるインターネット等による議決権行使の方法として、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

## 株主様へのご案内

株主総会の様子をご覧いただけるようインターネットにてライブ中継するとともに、事前に株主総会の目的事項に関わるご質問をお受けいたします。

### ■ライブ中継

公開日時：2024年3月21日（木曜日）午前10時から株主総会終了時まで  
（午前9時30分から接続可能になります。）



ログイン方法：視聴用ウェブサイトURL (<https://www.virtual-sr.jp/users/yamaha-motor/login.aspx>) に接続し、議決権行使書用紙に記載の株主番号（9桁の数字）・郵便番号（7桁の数字）でログイン後、ご視聴いただけます。

- ①ご視聴中、当日の議決権行使やご質問を承ることができませんので、ご了承をお願い申し上げます。
- ②ご使用のパソコンの環境やインターネット接続の回線状況、株主様のアクセス集中により、映像や音声に不具合が生じる、又はライブ中継をご視聴いただけない場合がございます。
- ③ご視聴いただく場合の通信利用料等は、株主様のご負担となります。
- ④ライブ中継の撮影、録音、録画行為及びSNS等での公開は、お断りさせていただきます。

### ■事前質問の受付

受付期限：2024年3月14日（木曜日）午後5時30分まで

受付方法：専用ウェブサイトURL (<https://www2.yamaha-motor.co.jp/jp/spt/shareholders-meeting-2024/login>) に接続し、議決権行使書用紙に記載の株主番号（9桁の数字）・郵便番号（7桁の数字）でログイン後、事前質問の受付フォームに質問内容をご入力いただきますようお願い申し上げます。



株主の皆様の高関心の高い質問については当日回答させていただく予定ですが、個別の回答はいたしかねますので、ご了承をお願い申し上げます。

### ■お問い合わせ先

株主番号・ライブ中継について

三井住友信託銀行ライブ中継サポート専用ダイヤル

電話：0120-782-041（受付時間 9時～17時 土日休日除く。）

## (ご参考) 議案のポイント

### 第1号議案 剰余金の配当の件

当期の期末配当金につきましては1株につき72円50銭とさせていただきたいと存じます。  
中間配当金(1株につき72円50銭)を加えた年間配当金は145円となります。

(注)当社は2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。2023年12月期の期末配当につきましては、配当基準日が2023年12月31日となりますので、当該株式分割前の株式数を基準として配当を実施いたします。

### 第2号議案 取締役10名選任の件

取締役全員の任期満了に伴い、取締役10名の選任をお願いしたいと存じます。

候補者番号	氏名	性別	新任・再任	現在の地位及び担当
1	渡部 克明 <small>わた なべ かつ あき</small>	男性	再任	代表取締役会長
2	日高 祥博 <small>ひ だか よし ひろ</small>	男性	再任	代表取締役社長 社長執行役員
3	丸山 平二 <small>まる やま へい じ</small>	男性	再任	取締役常務執行役員 管掌：新規事業開発・技術研究・パワートレイン・車両開発領域 MC領域電動化推進プロジェクト最高責任者
4	松山 智彦 <small>まつ やま さと ひこ</small>	男性	再任	取締役上席執行役員 管掌：生産・生産技術・調達・RV・特機領域 新領域モビリティプロジェクト最高責任者
5	設楽 元文 <small>した ら もと ふみ</small>	男性	再任	取締役上席執行役員 管掌：人事総務・企画財務・IT・クリエイティブ・マリン・ 市場開拓・カスタマーエクスペリエンス領域
6	中田 卓也 <small>なか た たく や</small>	男性	社外 独立 再任	社外取締役
7	田代 祐子 <small>た しろ ゆう こ</small>	女性	社外 独立 再任	社外取締役
8	大橋 徹二 <small>おお はし てつ じ</small>	男性	社外 独立 再任	社外取締役
9	ジンソン モンテサーノ Jin Song Montesano	女性	社外 独立 再任	社外取締役
10	増井 敬二 <small>ます い けい じ</small>	男性	社外 独立 新任	—

※本議案が承認された場合の体制

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 第1号議案 剰余金の配当の件

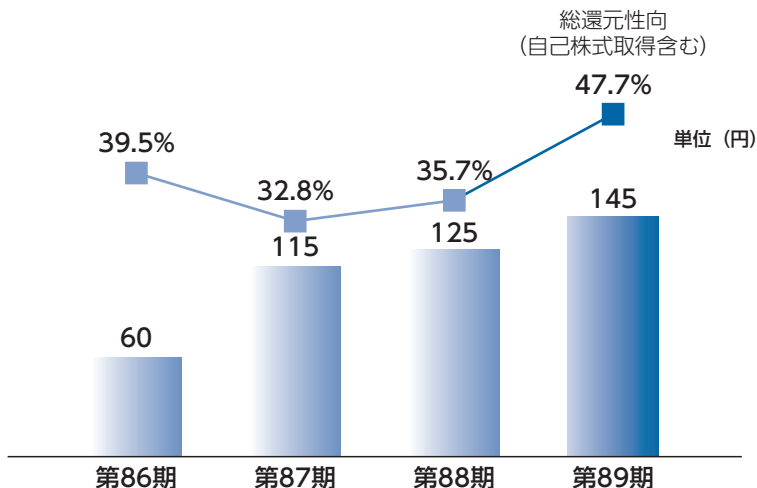
剰余金の配当につきましては、2022年に発表した中期経営計画で示したとおり、新しい株主還元方針のもと、業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当を行います。引き続き、キャッシュ・フローの規模に応じて機動的な株主還元を実施し、総還元性向は中期経営計画期間累計で40%を目安とします。

当期の期末配当金につきましては、1株につき72円50銭とさせていただきますと存じます。これにより中間配当金（1株につき72円50銭）を加えた年間配当金は145円となります。

(注)当社は2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。2023年12月期の期末配当につきましては、配当基準日が2023年12月31日となりますので、当該株式分割前の株式数を基準として配当を実施いたします。

- (1) 配当財産の種類  
金銭といたします。
- (2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額  
当社普通株式1株につき 72円50銭  
配当総額 23,964,724,635円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2024年3月22日

#### ■ (ご参考) 1株当たり年間配当金／総還元性向の推移 ■





## 第2号議案 取締役10名選任の件

取締役10名全員は、本総会終結の時をもって任期が満了いたしますので、取締役10名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は、次のとおりです。

候補者番号

1

わたなべ かつあき  
渡部 克明  
(1959年11月15日生)

再任

### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1982年 4月 当社入社
- 2007年 1月 Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co., Ltd.  
取締役社長就任
- 2009年 1月 当社生産本部BD製造統括部長
- 2010年 3月 当社執行役員就任
- 2010年11月 当社生産本部長
- 2011年 3月 当社上席執行役員就任
- 2013年 4月 当社生産本部長(兼)MC事業本部第1事業部長
- 2014年 3月 当社取締役 上席執行役員就任
- 2016年 3月 当社取締役 常務執行役員就任
- 2018年 1月 当社代表取締役 副社長執行役員就任
- 2022年 1月 当社代表取締役会長就任 現在に至る

### ■取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、2018年からの当社代表取締役の経験と実績により、多様な価値観の下での企業経営の高い能力、調達・製造分野における高い専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



- 所有する当社株式の数  
181,017株
- 取締役在任年数  
10年(本総会終結時)
- 取締役会への出席状況  
13回中13回(100%)

### ■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1987年 4月 当社入社
- 2010年 7月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.バイスプレジデント就任
- 2013年 1月 当社MC事業本部第3事業部長
- 2014年 3月 当社執行役員就任
- 2015年 1月 当社MC事業本部第2事業部長
- 2016年 1月 当社MC事業本部第1事業部長(兼)アセアン営業部長
- 2017年 1月 当社企画・財務本部長
- 2017年 3月 当社取締役 上席執行役員就任
- 2018年 1月 当社代表取締役社長 社長執行役員就任 現在に至る
- 2018年 6月 ヤマハ株式会社 社外取締役就任 現在に至る

### ■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、2018年からの当社代表取締役社長の経験と実績により、多様な価値観の下での企業経営の高い能力、経営管理・事業戦略の分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



### ■ 所有する当社株式の数

251,112株

### ■ 取締役在任年数

7年(本総会終結時)

### ■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

候補者番号  
3

まる やま へい じ  
丸 山 平 二  
(1962年2月8日生)

再任

### ■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1986年 4月 当社入社  
2010年 1月 当社AM事業部AM第1技術部長  
2012年 1月 当社AM事業部長  
2015年 3月 当社執行役員就任  
2019年 1月 当社パワートレインユニット長  
2019年 3月 当社上席執行役員就任  
2021年 1月 当社技術・研究本部長  
2021年 3月 当社取締役就任 現在に至る  
2023年 3月 当社常務執行役員就任 現在に至る

[担当]

管掌:新規事業開発・技術研究・パワートレイン・車両開発領域  
MC領域電動化推進プロジェクト最高責任者

### ■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、当社技術・研究本部長及びパワートレインユニット長等の経験と実績により、技術・事業分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

62,526株

■ 取締役在任年数

3年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

### ■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1986年 4月 当社入社  
 2010年 1月 当社生産本部BD製造統括部MC組立工場長  
 2013年 1月 当社生産本部生産戦略統括部長  
 2015年 1月 当社ビーグル&ソリューション事業本部RV事業部長  
 2015年 3月 当社執行役員就任  
 2018年 1月 当社生産本部長  
 2019年 3月 当社上席執行役員就任 現在に至る  
 2022年 3月 当社取締役就任 現在に至る

[担当]

管掌:生産・生産技術・調達・RV・特機領域  
 新領域モビリティプロジェクト最高責任者

### ■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、当社生産本部長等の経験と実績により、製造分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

66,396株

■ 取締役在任年数

2年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1986年 4月 当社入社
- 2011年 1月 当社マリン事業本部ME事業部事業企画部長
- 2015年 1月 当社マリン事業本部ME事業部長
- 2016年 3月 当社執行役員就任
- 2017年 1月 当社企画・財務本部副本部長
- 2018年 1月 Yamaha Motor India Pvt. Ltd.取締役社長就任(兼)Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.取締役社長就任
- 2022年 1月 当社コーポレート担当
- 2022年 3月 当社取締役 上席執行役員就任 現在に至る

[担当]

管掌:人事総務・企画財務・IT・クリエイティブ・  
 マリン・市場開拓・カスタマーエクスペリエンス領域

### ■取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、Yamaha Motor India Pvt. Ltd.社長、企画・財務本部副本部長、マリン事業本部ME事業部長等の経験と実績により、財務・経営管理の分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



■所有する当社株式の数  
60,630株

■取締役在任年数  
2年(本総会終結時)

■取締役会への出席状況  
13回中13回(100%)

社外取締役候補者は、次のとおりです。

当社は、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。

(ご参考)「独立役員選定基準」概要

I. 以下の基準を全て満たす場合、当社に対する独立性を有していると判断する。

- ① 当社の従業員及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がないこと。
- ④ 「取締役の相互兼任」の関係がないこと。
- 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。

また、①から⑤において、その二親等内の親族又は同居の親族に該当する者ではないこと。

II. 上記②から⑤までのいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし、当社の独立役員としてふさわしいと当社が考える場合には、当社は、当該人物が会社法上の社外取締役の要件を充足しており、かつ、当該人物が当社の独立役員として選任されるべき理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を当社の独立役員とすることができるものとする。

なお、上記は「独立役員選定基準」の概要であり、その全文は当社ウェブサイト (<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/independent.pdf>) に掲載しております。

候補者番号  
6

なか た たく や  
中 田 卓 也  
(1958年6月8日生)

社外取締役

独立役員

再任

## ■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 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 同社執行役員就任
  - 2009年 6月 同社取締役執行役員就任
  - 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就任
  - 2010年 6月 ヤマハ株式会社上席執行役員就任
  - 2013年 6月 同社代表取締役社長就任
  - 2014年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る
  - 2017年 6月 ヤマハ株式会社取締役 代表執行役社長就任 現在に至る
- (注)同氏は、2024年4月1日付でヤマハ株式会社の取締役会長に就任する予定であります。

[重要な兼職の状況]

一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長

## ■ 社外取締役候補者とした理由

ヤマハ株式会社の取締役 代表執行役社長としての経営全般に関する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・監督をいただくことに加え、共通に使用するヤマハブランドの価値向上を図るため、社外取締役として選任をお願いするものです。

## ■ 選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、当社の経営の監督機能強化及びブランド価値の向上に貢献していただくとともに、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員として当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。



■ 所有する当社株式の数

78,600株

■ 取締役在任年数

10年(本総会最終時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

候補者番号  
7

た し ろ ゆ う こ  
田代 祐子  
(1954年3月14日生)

社外取締役

独立役員

再任

## ■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1986年 6月 KPMG LLP入所  
1995年 7月 同社パートナー  
2000年11月 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク GEコーポレート  
ジャパン ソーシングリーダー  
2003年 7月 フェニックス・リゾート株式会社最高財務責任者就任  
2005年 4月 エーオン・ホールディングス・ジャパン株式会社取締役最高業務責任  
者(兼)最高財務責任者就任  
2010年 4月 TSアソシエイツ株式会社代表取締役就任  
2012年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ社外取締役就任  
2016年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社社外監査役就任  
2016年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ代表取締役社長執行役員就任  
2018年 1月 同社取締役会長就任  
2018年 4月 同社代表取締役会長(兼)社長CEO就任  
2019年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る  
2019年 3月 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社代表取締役会長CEO就任  
2021年 4月 同社取締役会長就任  
2021年 4月 株式会社アコーディア・ゴルフ取締役会長就任 現在に至る  
2023年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社社外取締役就任 現在  
に至る



■ 所有する当社株式の数

0株

■ 取締役在任年数

5年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

## ■ 社外取締役候補者とした理由

複数の企業の財務責任者、代表取締役を歴任するなど、経営全般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をお願いするものです。

## ■ 選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、当社の経営の監督機能強化及びダイバーシティ&インクルージョンの推進に貢献していただくとともに、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員として、当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。



## ■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1977年 4月 株式会社小松製作所入社
- 2004年 1月 コマツアメリカ株式会社社長(兼)COO就任
- 2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員就任
- 2008年 4月 同社常務執行役員就任
- 2009年 6月 同社取締役(兼)常務執行役員就任
- 2012年 4月 同社取締役(兼)専務執行役員就任
- 2013年 4月 同社代表取締役社長(兼)CEO就任
- 2019年 4月 同社代表取締役会長就任
- 2020年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る
- 2021年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役就任 現在に至る
- 2022年 3月 アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役就任 現在に至る
- 2022年 4月 株式会社小松製作所取締役会長就任 現在に至る

### 【重要な兼職の状況】

一般社団法人日本経済団体連合会 審議員会副議長

## ■ 社外取締役候補者とした理由

グローバル企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般と製造分野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をお願いするものです。

## ■ 選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、当社の経営の監督機能強化に貢献していただくとともに、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員として、当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。



### ■ 所有する当社株式の数

0株

### ■ 取締役在任年数

4年(本総会終結時)

### ■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

### ■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1995年 9月 米国韓国経済研究所(KEI)行政渉外担当ディレクター  
 2001年 7月 グラクソ・スミスクライン アジア太平洋地域 広報・渉外担当ディレクター  
 2005年 7月 GEマナー アジア地域 コミュニケーション担当バイスプレジデント  
 2009年 3月 クラフトフーズ アジア太平洋地域 広報・渉外担当バイスプレジデント  
 2012年 7月 GSKワクチン グローバル・パブリックアフェアーズ担当バイスプレジデント  
 2014年11月 株式会社LIXILグループ 執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当  
 2014年11月 株式会社LIXIL 専務執行役員(兼)Chief Public Affairs Officer  
 2015年 2月 株式会社LIXIL 取締役 専務執行役員(兼)Chief Public Affairs Officer  
 2017年 9月 株式会社LIXIL 取締役 専務役員 Chief Public Affairs Officer  
 2020年 6月 株式会社LIXILグループ 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当(兼)Chief People Officer  
 2020年12月 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当(兼)Chief People Officer  
 2022年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る  
 2022年10月 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当(兼)Chief People Officer  
 2023年 4月 同社 取締役 代表執行役専務 人事・広報・渉外・Impact戦略担当(兼)Chief People Officer 現在に至る

\*2020年12月1日 株式会社LIXILグループと株式会社LIXILが合併【新会社名:株式会社LIXIL】

### ■ 社外取締役候補者とした理由

グローバル企業でコーポレート責任者を歴任するなど、経営全般と人事・広報・渉外・Impact戦略分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に助言・監督をいただくため、社外取締役として選任をお願いするものです。

### ■ 選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、当社の経営の監督機能強化及びダイバーシティ&インクルージョンの推進に貢献していただくとともに、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員として、当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。



■ 所有する当社株式の数

0株

■ 取締役在任年数

2年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

候補者番号  
**10**

ます い けい じ  
**増井 敬二**  
(1954年8月15日生)

社外取締役

独立役員

新任

#### ■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1977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  
1999年 1月 トヨタモーターヨーロッパマニュファクチャリング株式会社出向  
2005年 1月 トヨタ自動車株式会社生産管理部部長  
2007年 6月 同社常務役員就任  
2012年 4月 同社専務役員就任  
2016年 4月 トヨタ車体株式会社代表取締役社長就任  
2018年 1月 同社代表取締役・社長就任  
2023年 4月 同社代表取締役会長就任 現在に至る

#### ■ 社外取締役候補者とした理由

グローバル企業で代表取締役を歴任するなど経営全般と調達・製造分野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をお願いするものです。

#### ■ 選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、当社の経営の監督機能強化に貢献していただくとともに、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員として、当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。



■ 所有する当社株式の数  
4,500株

(注) 1. 当社との間の特別な利害関係

取締役候補者のうち、当社との間に特別の利害関係を有する者は以下のとおりであります。

- ① 中田卓也氏は、ヤマハ株式会社の取締役代表執行役社長を務めており、当社は同社と不動産賃貸借取引等があります。  
なお、取引額の両社の連結売上高に対する比率は、ともに1%未満です。
- ② 大橋徹二氏は、株式会社小松製作所の代表取締役会長を2022年3月まで務めており、当社は同社と製品取引等があります。  
なお、取引額の両社の連結売上高に対する比率は、ともに1%未満です。
- ③ 増井敬二氏は、トヨタ車体株式会社の代表取締役会長を務めており、当社は同社と製品取引等があります。  
なお、取引額の両社の連結売上高に対する比率は、ともに1%未満です。

2. 候補者に関する事項

中田卓也、田代祐子、大橋徹二、Jin Song Montesano及び増井敬二の各氏は、社外取締役候補者であります。

3. 社外取締役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は中田卓也、田代祐子、大橋徹二及びJin Song Montesanoの各氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しています。本議案が承認された場合、各氏との間の当該責任限定契約を継続するとともに、新たに増井敬二氏との間でも同様の責任限定契約を締結する予定です。

4. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は全ての取締役を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を補填することとしております。なお、各候補者が取締役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となる予定です。

5. 独立役員

中田卓也、田代祐子、大橋徹二及びJin Song Montesanoの各氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として、同取引所に届け出ています。また、増井敬二氏についても、本議案をご承認いただけることを条件に、独立役員として同取引所に届け出ています。

なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は、13頁に記載しています。

中田卓也氏を独立役員とする理由(当社独立役員選定基準IIに該当)

当社と、同氏が取締役代表執行役社長を兼務するヤマハ株式会社は、同じ“ヤマハ”ブランドを共通して掲げており、そのブランド価値は両社の企業価値の重要な要素となっております。当社とヤマハ株式会社は、共通のブランドを掲げていることから、いずれかの企業の持続的発展によるブランド価値の向上がもう一方の企業へプラスの影響を与え、反対に法令違反・ガバナンスの欠損等によるブランドの毀損が両社に多大なるマイナスの影響を及ぼすという関係にあります。このように、ヤマハ株式会社は、当社の経営の柱である“ヤマハ”ブランドを最もよく理解し、当社のブランド価値向上について一般株主の皆様と共通の利益を有していること、従来から主要な取引先でないこと、2017年に当社の主要株主から外れたこと、また同氏から平素より当社取締役会でグローバルな企業経営者としての経験に基づく貴重な意見・助言をいただいていること等から、同氏は一般株主との利益相反の生じるおそれがなく、かつ両社の株主の利益を最大化できる独立した立場で経営の監督等の役割、責務を果たしていただけたと考えております。

6. 当社は、2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施いたしました。上記所有する当社の株式数は、当該株式分割後の株式数としております。

7. BDはボディ、MCはモーターサイクル、AMはオートモーティブ、RVはレクリエーションビークル、MEはマリンエンジンの略です。

以 上

## (ご参考) 役員の構成 (2024年3月21日以降の予定)

### ●取締役会・監査役会の構成の考え方

当社取締役会は、企業目的である「感動創造企業」のもと、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ことが役割であり、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・投資家の皆様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。

当社監査役会は、株主の皆様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、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等を通じて、取締役の職務の執行、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。

上記を踏まえて、当社取締役会・監査役会の構成は全体として知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に配慮した構成とすることとし、備えるべきスキルとして下記を抽出いたしました。

### ●スキルの選定理由・定義

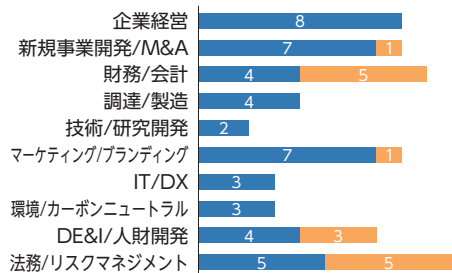
企業経営	[感動創造企業]を企業目的に、180以上の国・地域に二輪車や船外機をはじめとする複数の事業を展開している。CASEなど、事業環境が大きく変化する中でも持続的に成長するためには、グローバル企業やメーカー企業でのマネジメント経験を持つ役員が必要である。
新規事業開発/M&A	新たな成長分野を創出するためには、新規事業開発やM&Aの経験・知見を持つ役員が必要である。
財務/会計	売上高成長率とROICを用いて事業の位置づけを明確化し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実行している。これを通じた成長戦略の推進と、株主還元強化を実現するために、財務/会計に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
調達/製造	損益分岐点経営の推進のためには、調達や製造におけるコスト削減や生産性向上に向けた取り組みを継続して行う必要があり、メーカー企業での調達や生産に関する知識・経験がある役員が必要である。
技術/研究開発	CASEへの対応や、中期経営計画で示した新規事業を将来のコア事業へ成長させていくためには、基本技術・先進技術への知識や、イノベーションの経験がある役員が必要である。
マーケティング/ブランディング	多様化する顧客ニーズに的確に対応するためには、各市場に精通し、マーケティング/ブランディング/商品企画/広報・宣伝/営業戦略の立案・実行をした経験がある役員が必要である。
IT/DX	経営基盤の強化や顧客体験価値の向上を実現するためには、ITの活用が不可欠であり、IT/DXに関する知識・経験を持つ役員が必要である。
(E) 環境/カーボンニュートラル	2050年のカーボンニュートラルを目指しており、この取り組みを加速するためには、環境分野に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
(S) DE&I/人財開発	グローバルな事業環境と変化の早い市場ニーズに対応するためには、多様な人財の確保、並びに各人のスキル強化が不可欠であり、DE&Iの推進や人財開発に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
(G) 法務/リスクマネジメント	グローバルに事業を営む当社にとって、ガバナンス強化は重要である。国内外の法制度・各種規制の知識・経験を持ち、リスクを適切に評価し、予防・対策をリードできる役員が必要である。
グローバル経験	180以上の国・地域で事業を展開し、海外売上比率が90%超である。海外の文化や商慣習の知識・経験を兼ね備えた、多国籍企業や現地での勤務経験がある役員が必要である。

## ●スキルマトリクス

役 職	氏 名	在任 年数	年 齢	性 別	独 立	グローバル 経験	企業 経営	新規事 業開発/ M&A	財務/ 会計	調達/ 製造	技術/ 研究開発	マーケ ティング/ プラン ニング	IT/DX	E	S	G
														環境/ カーボンニ ュートラル	DE&I/ 人財 開発	法務/ リスクマネ ジメント
取締役	渡 部 克 明	10	64	男性		○	●			●		●				●
	日 高 祥 博	7	60	男性		○	●	●	●			●		●	●	
	丸 山 平 二	3	62	男性			●	●			●			●		
	松 山 智 彦	2	60	男性		○				●				●		
	設 楽 元 文	2	61	男性		○			●			●	●		●	
社外 取締役	中 田 卓 也	10	65	男性	独立	○	●	●			●	●	●			
	田 代 祐 子	5	70	女性	独立	○	●	●	●			●			●	●
	大 橋 徹 二	4	69	男性	独立	○	●	●		●		●	●			●
	Jin Song Montesano	2	52	女性	独立	○	●	●				●			●	●
	増 井 敬 二	-	69	男性	独立	○	●	●	●	●						●
常勤 監査役	齋 藤 順 三	5	64	男性		○			●						●	●
	妻 夫 木 雅	1	62	男性		○			●			●				●
社外 監査役	米 正 剛	5	69	男性	独立	○		●	●							●
	河 合 江 理子	3	65	女性	独立	○			●						●	●
	氏 原 亜由美	1	62	女性	独立				●						●	●

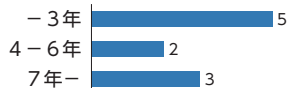
● スキルチャート ■取締役 ■監査役

スキル項目

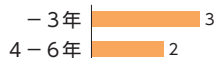


在任年数

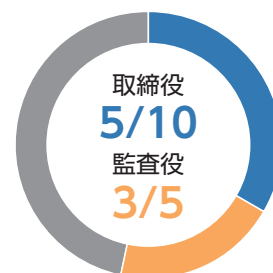
取締役



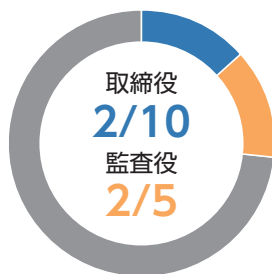
監査役



社外役員



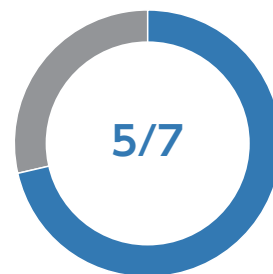
女性役員



外国籍役員



社外取締役 (役員人事委員会)



# 事業報告（2023年1月1日から2023年12月31日まで）

## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルスの5類移行による各種制限の緩和に伴い経済活動が正常化する一方、長期化するロシア・ウクライナ情勢や中東での紛争勃発、世界的な金融引き締めによる景気減速懸念など、先行きの不透明な状況が続きました。

当社においては、半導体の調達が回復し、原材料価格や海上運賃の高騰が一服するなど、事業を取り巻く環境は平常へと向かいました。一方、先進国を中心にアウトドアレジャー需要が落ち着き、下期にはその傾向が明確になりました。これにより、いくつかの事業・地域では適正水準を上回る在庫となりました。また、前年に続き為替が円安方向に推移したことは、当社にとって追い風となりました。

このような経営環境の中、当社は中期経営計画に基づき各事業の戦略を推進するとともに、損益分岐点経営を念頭にコストダウンや価格転嫁を進めました。

この結果、当連結会計年度の売上高は2兆4,148億円（前期比1,663億円・7.4%増加）、営業利益は2,507億円（同258億円・11.5%増加）、経常利益は2,420億円（同27億円・1.1%増加）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,641億円（同103億円・5.9%減少）となり、過去最高の売上高、営業利益を達成しました。

なお、当連結会計年度の為替換算レートは、米ドル141円（前期比9円の円安）、ユーロ152円（同14円の円安）でした。

売上高は、二輪車や大型船外機の堅調な需要に加え、サプライチェーンの平常化と物流・生産課題などの改善により供給量が増加したことで、増収となりました。営業利益は、販売台数の増加に加え、原材料などコスト高騰に対する価格転嫁の効果拡大、円安によるプラスの効果もあり、増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、金利スワップ評価損や為替差損益、投資有価証券評価損及び前年の投資有価証券売却益等の影響を受け、減益となりました。

財務体質については、ROEは15.4%（前期比3.3ポイント減少）、ROICは9.2%（同2.7ポイント減少）、ROAは10.5%（同0.7ポイント減少）となりましたが、いずれも中期経営計画の目標水準を上回りました。自己資本は1兆1,235億円（前期末比1,204億円増加）、自己資本比率は43.7%（同2.3ポイント減少）となりました。また、フリー・キャッシュ・フロー（販売金融含む）は368億円のマイナス（同336億円減少）となりました。

当連結会計年度は、現中期経営計画で掲げているポートフォリオ経営の取り組みが進みました。事業構造改革の進捗として、パワープロダクツ事業の事業譲渡契約締結（注）に加えて、スノーモビル事業及びプール事業からの撤退を決定しました。また、新規事業・成長事業の開発力強化のため、連結子会社ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社との合併について検討を開始しました。

（注）譲渡の実行は、競争法その他の法令上必要なクリアランス・許認可等の取得を前提とします。



各事業の状況は、次のとおりです。

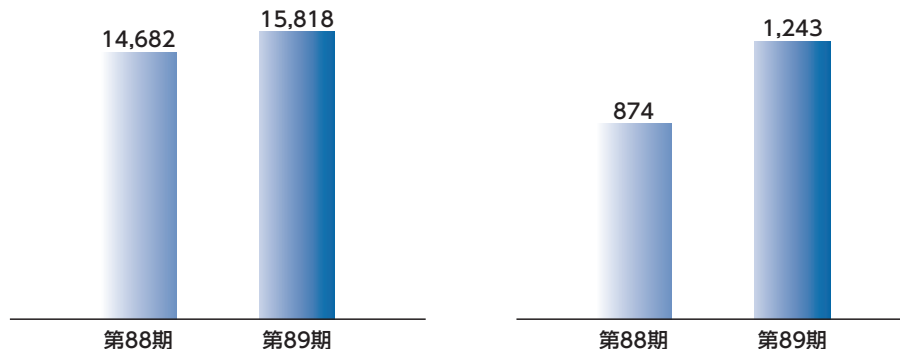
## ランドモビリティ

◆売上高 (億円)

◆営業利益 (億円)

### 主要な製品及びサービス

二輪車、中間部品、  
海外生産用部品、四輪バギー、  
レクリエーション・オフ  
ハイウェイ・ビークル(ROV)、  
スノーモビル、  
電動アシスト自転車、電動  
アシスト自転車ドライブユ  
ニット(e-Kit)、電動車いす、  
自動車用エンジン、  
自動車用コンポーネント



売上高1兆5,818億円（前期比1,136億円・7.7%増加）、営業利益1,243億円（同369億円・42.3%増加）となりました。

二輪車事業では、欧米において需要が堅調に推移しました。新興国では景気低迷が続くベトナムと中国を除き、アジアを中心に多くの国で需要が増加しました。当社の売上高は、欧米並びにインドネシア、インド、ブラジルといった新興国で販売台数が増加したことにより、増収となりました。営業利益は、販売台数増加を主因に、価格転嫁や円安によるプラス効果もあり、増益となりました。

RV事業（四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル（ROV）、スノーモビル）では、アウトドアレジャーブーム後に需要が減速する中、当社の出荷も減少しました。一方、前年課題が発生していた米国工場の生産効率が改善したことに加え、円安によるプラス効果もあり、増収・増益となりました。

SPV事業（電動アシスト自転車、e-Kit、電動車いす）では、メイン市場である欧州において在庫調整局面が継続しています。当社も引き続き生産調整を実施しましたが、依然として市場在庫は高い水準で推移しており、解消には時間が掛かる見通しです。売上高・営業利益は、電動アシスト自転車とe-Kitの販売台数が減少したことにより、減収・減益となりました。



XSR125 ABS



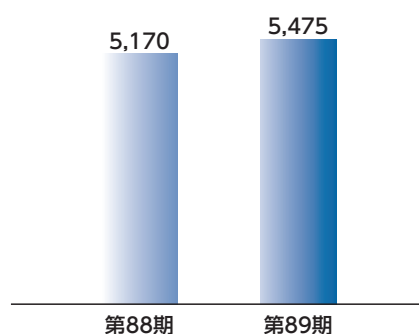
NIKEN GT

## マリン

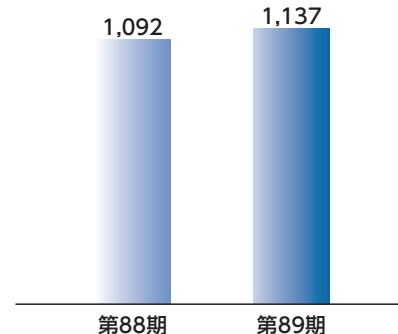
### 主要な製品及びサービス

船外機、  
ウォータービークル、  
ボート、プール、  
漁船・和船

#### ◆売上高 (億円)



#### ◆営業利益 (億円)



売上高5,475億円（前期比305億円・5.9%増加）、営業利益1,137億円（同45億円・4.1%増加）となりました。

米国では大型船外機の需要は堅調に推移しましたが、中小型の船外機の需要は減少しました。一方、欧州では、景気後退懸念により船外機の需要が減少しました。また、中国及び東南アジアでは漁業や観光への需要が増加、中南米では漁業への安定した需要が継続しました。当社の販売台数は、新興国で増加、先進国で減少したことにより、船外機全体では減少しました。ウォータービークルは、需要が好調に推移する中、当社の販売台数も増加しました。円安によるプラス効果も加わり、マリン事業全体で増収・増益となりました。



FX Cruiser HO

CO<sub>2</sub>削減、環境負荷低減に対する取り組みとして、植物由来の次世代素材であるセルロースナノファイバー強化樹脂をエンジンカバーに採用した、水上オートバイ「ウェーブランナー」の2024年モデルです。



F350B

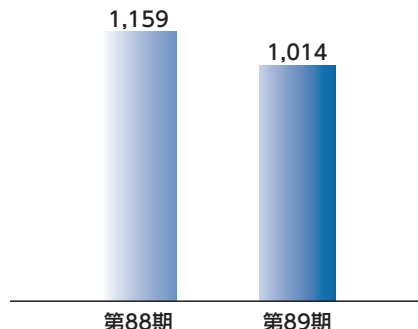
新型船外機「F350B」を2024年春から北米市場で発売します。新開発のV型6気筒のエンジンを採用した船外機で、卓越したパワー、低速域から大きなトルクを発揮するとともに、旧モデル「F350A」から約20%の軽量化を実現しました。

## ロボティクス

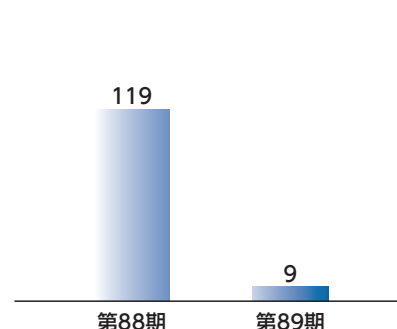
### 主要な製品及びサービス

サーフェスマウンター、  
半導体製造装置、  
産業用ロボット、  
産業用無人ヘリコプター

◆売上高 (億円)



◆営業利益 (億円)



売上高1,014億円（前期比145億円・12.5%減少）、営業利益9億円（同110億円・92.7%減少）となりました。

サーフェスマウンターは、車載・産業機器向けの需要が堅調に推移しましたが、中国経済の低迷が続く中、スマートフォンやパソコンなどの民生機器向け需要は低調に推移し、当社の販売は中国、台湾を中心に減少しました。また、産業用ロボットは日本と韓国でEV電池への投資需要が高まりましたが、中国での販売減少の影響を大きく受けました。一方で、半導体製造装置は生成AI向けの需要が高まり、受注が拡大しました。この結果、ロボティクス事業全体では減収・減益となりました。



WCM-330

半導体製造における樹脂を注入し封止するモールドイング工程で高精度のパッケージング技術に対応した、高品質な全自動モールドイング装置です。生成AIに必要不可欠である、高度な半導体需要の高まりに応えます。



YRP10

高速・高精度なハンダ印刷と、段取り替えの全自動化を実現し、さらにデュアルレーン生産にも対応した新型プレミアム印刷機です。当社は、実装設備のフルラインアップメーカーである強みを活かし、理想のコンセプト「1 STOP SMART SOLUTION」を実現します。

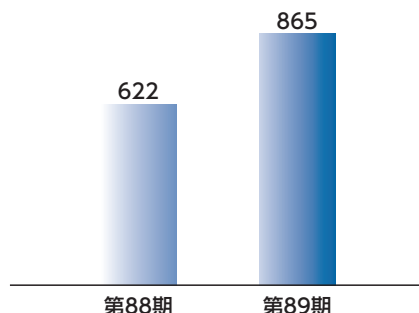
## 金融サービス

### 主要な製品及びサービス

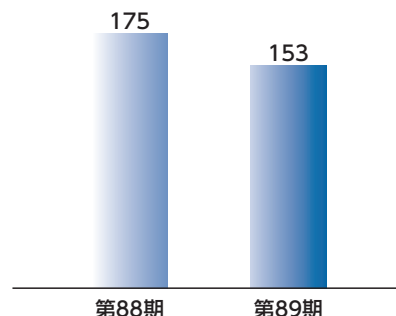
当社製品に関わる販売金融及びリース



◆売上高 (億円)



◆営業利益 (億円)



売上高865億円（前期比243億円・39.1%増加）、営業利益153億円（同22億円・12.6%減少）となりました。

販売台数の増加に伴い販売金融債権が増加するとともに、調達金利の顧客転嫁を進めた結果、増収となりました。一方、資金調達コストの増加、債権増加に伴う貸倒引当費用の増加、ブラジルでの金利スワップ評価損の発生などにより、減益となりました。

## その他

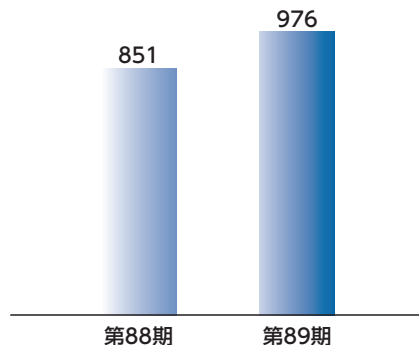
### 主要な製品及びサービス

ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機

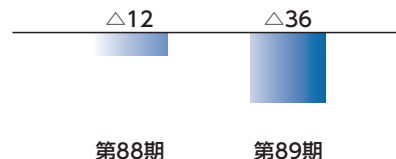


G30As

◆売上高 (億円)



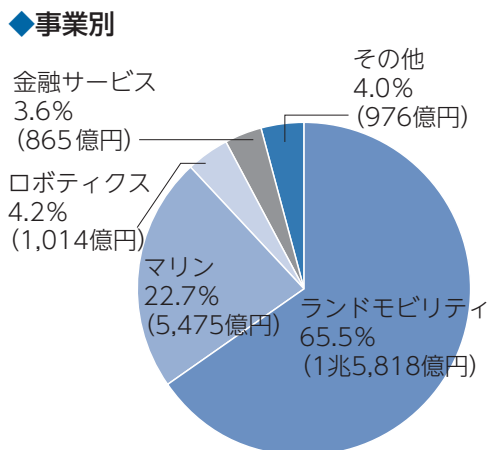
◆営業利益 (億円)



売上高976億円（前期比124億円・14.6%増加）、営業損失36億円（前期：営業損失12億円）となりました。

米国工場の生産効率改善によりゴルフカーの販売台数が増加し、増収となりましたが、その他セグメント全体では固定費の増加などにより、減益となりました。

## 売上高構成



### (2) 設備投資の状況

当社グループは、当連結会計年度において、合計1,041億円の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、生産設備の更新、二輪車の新商品、生産体制改善、研究開発等に673億円。マリン事業では、船外機を中心とした新商品、生産設備の更新等に211億円。ロボティクス事業では、サーフェスマウンター、産業用ロボットの研究開発、産業用無人ヘリコプターの新商品等に96億円。その他事業では、ゴルフカーの新商品等に61億円の投資を実施しました。

### (3) 資金調達の状況

当連結会計年度において、手元流動性確保の一環としてヤマハ発動機（単体）で200億円の普通社債を発行しました。

#### (4) 対処すべき課題

サステナビリティ意識の高まりやデジタル化など、私たちを取り巻く環境は急激に変化しています。当社は一人ひとりが主体的に改革に取り組み、変革のスピードを上げることで、成長戦略の推進と基盤強化を図ります。2030年に向けた長期ビジョン「Art for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」に向けて、成長性を高めるとともに、企業価値をさらに向上させていきます。

##### ○中期経営計画の進捗

当社は、今中期経営計画より、将来に向けて各事業に経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実装しました。中期経営計画2年間の実績として、目標である成長性・収益性の各指標は達成しており、最終年度である2024年の計画でも達成の見込みです。ポートフォリオ別に見ると、コア事業が安定的に収益を上げることができた一方、成長事業はコロナ禍後の経済の低迷や需要減速の影響を受け、成長率が鈍化しました。また、新規事業は、新たなサービスの展開や新会社設立などの進捗が図られる中、売上高の十分な創出には至っていない状況です。



#### ■戦略事業領域

##### 【新規事業】

長期ビジョンで掲げた「Advancing Robotics」「Rethinking Solution」「Transforming Mobility」のテーマの下、社会課題の解決とともに、当社がこれまで培った技術や知見とパートナーとの共創活動で、ヤマハ発動機らしい新価値創造を進め、SDGsの達成に貢献する事業開発を加速させます。

モビリティサービスでは、インド・ナイジェリア・タンザニアにおいて新会社を設立し、事業を開

始しました。車両の貸与を通じて行うアセットマネジメント事業と、モビリティを使った仕事を生み出すラストマイルデリバリー事業により、地域経済の活性化や、職業ドライバーの雇用創出を目指します。

低速自動走行では、当社と国内企業3社で共同開発を行った自動運転車が、福井県永平寺町で国内初のレベル4自動運転移動サービスを開始しました。公共交通機関にアクセスできない地域の移動課題の解決とともに、ヒト輸送分野での売上高創出を目指します。

医療・健康では、血液中の抗体を分析して健康状態を可視化する抗体プロファイリング事業を展開する「チューニングフォーク・バイオ」社を設立しました。農業自動化では、出資先企業への技術者派遣など、協業で開発・実証実験を進めています。

### 【ロボティクス事業(成長事業)】

現在、主に中国経済の影響を受けて需要は停滞しています。しかし、デジタル化や自動化ニーズの高まり、そして生成AIに代表される新しい技術の広がりにより、中長期的には市場の伸長が見込まれます。製造・販売・技術・サービスの体制強化を目指した事業所(工場)の増築については、計画通り2024年に完了予定です。また、グローバルでは7月にシンガポール拠点の稼働を開始しました。グループ企業内のシナジーを活かし、顧客ベースで営業活動を展開するとともに、プラットフォーム化により商品力の強化を図り、事業の規模と領域を拡げることで収益力向上を目指します。

### 【SPV事業(成長事業)】

2023年に発売から30周年を迎えた電動アシスト自転車。パンデミック中の移動様式の変化により市場は急拡大しました。現在需要は落ち着きましたが、世界的な環境意識の高まりを背景に市場成長が期待できます。当社は、生産量の拡大やトレンドのキャッチアップ、そして規制への備えを進めています。その一環として、2024年に欧州拠点でのドライブユニット生産を開始する予定です。

## ■コア事業領域

### 【二輪車事業】

半導体をはじめとした部品不足が解消される中、新興国においてプレミアム戦略を加速させています。アセアン・インドなど上位中間層の増加が見込める市場においてプレミアム商品の販売比率を高めるとともに、デジタルとリアルを融合した商材を拡げ、さらなる収益性の向上を図ります。

また、電動化シフトへの対応として、バッテリー着脱式電動スクーター「NEO'S」の販売やバッテリー固定式電動スクーター「E01」の実証実験に加え、インドで電動スクーターの製造・販売などを手掛けるスタートアップ企業「World of River Limited, Inc.」への出資も行いました。この出資を通じ、同社とのEV市場における事業協力を模索していきます。

### 【マリン事業】

「マリン版CASE」推進による提供価値拡大と高収益体質の維持・強化を目指しています。

2024年の大型船外機の生産能力20%増強(2021年比)の計画に加え、さらに2026年までに15%増強(2024年比)します。また、ラインナップ強化のため、2024年春に350馬力の船外機を北米市場に投入します。

CASE戦略の推進においては、マイアミボートショーへ水素エンジン船外機の開発試作機を出展しました。また、マリン電動推進機メーカー「Torqeedo GmbH」の買収に合意。マリン業界でのカーボンニュートラル対応を加速させ、成長する電動推進船市場におけるリーディングカンパニーを目指します。

#### ■財務指標・株主還元方針

資本コスト以上のリターンの継続的創出を目標とし、ROE15%水準、ROIC9%水準、ROA10%水準（いずれも3年平均）を目指します。株主還元については、「業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当を行う」ことを基本方針とし、キャッシュ・フローの規模に応じて機動的な株主還元を実施します。総還元性向は中期経営計画期間累計で40%水準です。なお、2023年は300億円の自己株式取得を行い、2024年は200億円を予定しています。

#### ■サステナビリティに向けた取り組み

2022年6月に設立した、環境分野の課題解決に取り組む企業へ出資する投資ファンド「Yamaha Motor Sustainability Fund」より、CO<sub>2</sub>削減に向けて有益な微生物テクノロジーの研究を進める米国スタートアップ企業「Andes Ag, Inc.」へ出資を行いました。カーボンニュートラルの取り組みを進め、サステナビリティに寄与する技術とビジネスモデルの探索を行っています。

また、カワサキモータース株式会社、スズキ株式会社、本田技研工業株式会社と協同し、小型モビリティ向け水素エンジンの基礎研究を目的とした「技術研究組合 水素小型モビリティ・エンジン研究組合（HySE）」を設立しました。協調して取り組みを進め、小型モビリティの分野において脱炭素社会に向けた貢献を目指します。

#### ■DX戦略

2021年より、デジタル技術を介してブランド価値を高め、生涯を通じたヤマハファンを創造することを目的に、「Yamaha Motor to the Next Stage」を推進しています。DX人財の育成・創出、経営基盤の改革、そしてデジタルを活用してお客様とつながることで、新たな価値と新たな未来の創造を行っていきます。

2024年までにDX人財の創出は1,200名、お客様とつながるためのヤマハID登録者は470万人を目指しておりましたが、2023年までの実績でDX人財1,339名、ヤマハID登録者は470万人となり、どちらも目標を達成しました。

#### ■人財戦略

当社は、社員エンゲージメントを重要な指標とし、中期経営計画においてグローバル共通のエンゲージメント指標の導入を進めています。社員エンゲージメントを高める取り組みとして、2023年9月に「ヤマハ発動機グループ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）方針」を制定し、職場内及び子会社への周知を行っています。多様な人財が集まり、互いの異なる視点や価値観を尊重しながら、新たな気づきや発見を価値創造につなげていける組織風土の醸成を目指します。

株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## (5) 財産及び損益の状況の推移

区 分	第86期	第87期	第88期	第89期
	(自 2020年1月 至 2020年12月)	(自 2021年1月 至 2021年12月)	(自 2022年1月 至 2022年12月)	(当連結会計年度) (自 2023年1月 至 2023年12月)
売上高 (百万円)	1,471,298	1,812,496	2,248,456	2,414,759
営業利益 (百万円)	81,672	182,342	224,864	250,655
経常利益 (百万円)	87,668	189,407	239,293	241,982
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	53,072	155,578	174,439	164,119
1株当たり当期純利益 (円)	50.63	148.56	170.49	163.57
総資産 (百万円)	1,640,913	1,832,917	2,183,291	2,571,962
純資産 (百万円)	749,158	900,670	1,054,298	1,182,670

(注) 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。第86期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

### ■(ご参考) 第90期(2024年1月～12月)の見通し■

2023年は、アウトドアレジャー需要が落ち着く中、下半期からは一部地域・事業で景気影響により需要が減少しました。一方で、長らく続いた半導体不足が徐々に解消へ向かいました。2024年は、新興国需要はインドネシア、インド、ブラジルがけん引、先進国では米国の高所得者層の消費が堅調に推移すると予想しています。また、海上運賃は減少する見通しです。

リスクとしては、人件費や部品代等のコストの上昇、紅海の物流混乱や為替変動などが挙げられます。また、能登半島地震によるサプライチェーンへの影響については、代替部品の調達等で対応していきます。

このような中、ランドモビリティ事業は新興国二輪車のプレミアムモデル供給が改善、マリン事業では大型船外機の新モデル発売と、アジアの堅調な需要が下支えとなり売上が伸長する見込みです。また、ロボティクス事業は下期に需要の回復を予想しています。

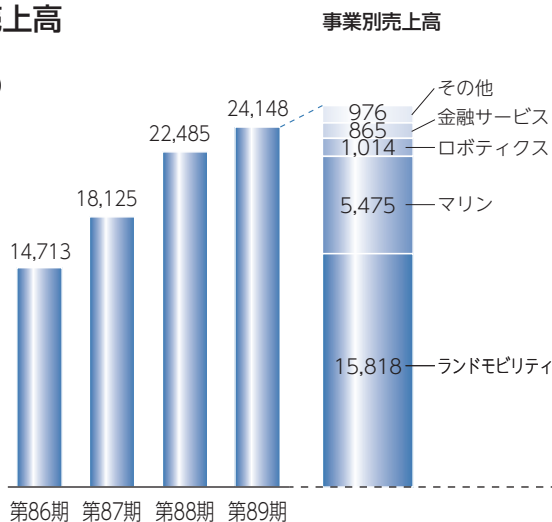
連結業績予想については以下のとおりとし、中期経営計画の目標を達成する見込みです。なお、当社は2024年12月期から国際財務報告基準(IFRS)を任意適用いたします。このため、2024年12月期の連結業績予想はIFRSに基づいて作成し、日本会計基準に基づく2023年度の業績と単純比較しています。

	予想	対当期増減
売上収益	2兆6,000億円	1,852億円・7.7%増加
営業利益	2,600億円	93億円・3.7%増加
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,750億円	109億円・6.6%増加

[為替レート] 米ドル140円(当期比1円の円高)、ユーロ150円(同2円の円高)

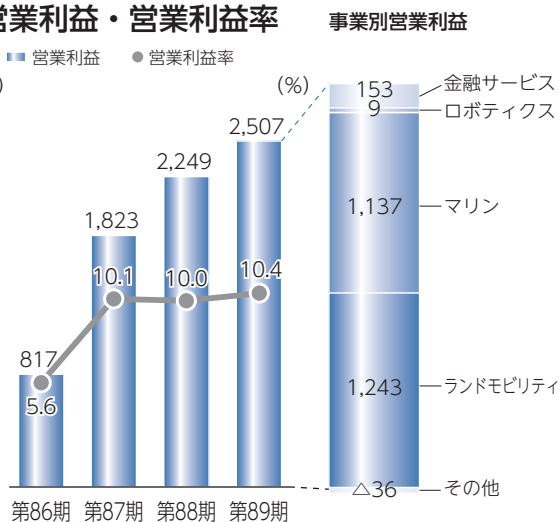
## ■ 売上高

(億円)



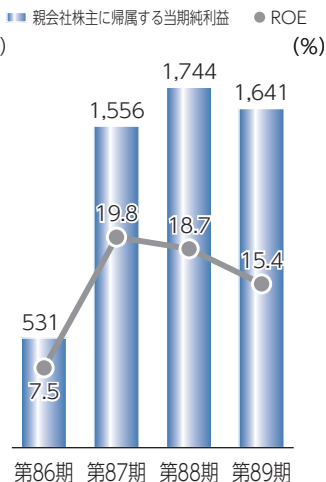
## ■ 営業利益・営業利益率

(億円)



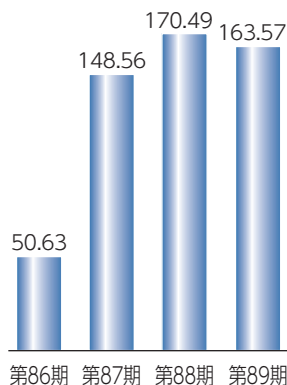
## ■ 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

(億円)



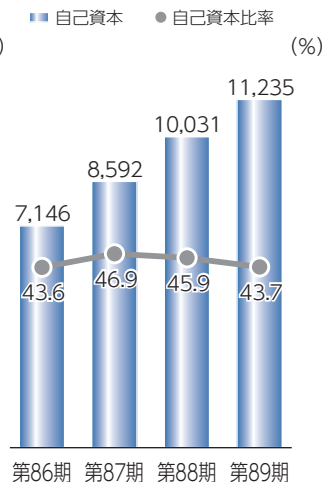
## ■ 1株当たり当期純利益

(円)



## ■ 自己資本・自己資本比率

(億円)



(注) 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。第86期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

## (6) 重要な親会社及び子会社の状況

### ① 親会社との関係

該当事項はありません。

### ② 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
ヤマハ発動機販売株式会社	東京都 大田区	百万円 490	% 100.0	二輪車、電動アシスト自転車の販売
ヤマハ モーター パワープロダクツ株式会社	静岡県 掛川市	百万円 275	100.0	ゴルフカー、発電機の製造及び販売
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.	米国	千米ドル 185,308	100.0	二輪車、四輪バギー、レクリエーショナル・オフハイウェイ・ビークル、スノーモビル、船外機、ウォータービークル、ボート、サーフェスマウンター、発電機の販売
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America	米国	千米ドル 107,790	※ 100.0	四輪バギー、レクリエーショナル・オフハイウェイ・ビークル、ウォータービークル、ゴルフカーの製造
Yamaha Motor Europe N.V.	オランダ	千ユーロ 149,759	100.0	二輪車、四輪バギー、スノーモビル、電動アシスト自転車、船外機、ウォータービークル、ボート、サーフェスマウンター、ゴルフカーの販売
PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	インド ネシア	千インドネシアルピア 25,647,000	85.0	二輪車の製造及び販売
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.	インド	千インドルピー 22,333,591	85.0	二輪車の製造及び販売
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.	タイ	千タイバーツ 1,820,312	91.7	二輪車、船外機、ゴルフカーの製造及び販売
Yamaha Motor Philippines, Inc.	フィリピン	千フィリピンペソ 4,270,000	100.0	二輪車の製造及び販売
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	千米ドル 37,000	46.0	二輪車の製造及び販売
台湾山葉機車工業股份有限公司	台湾	千ニュータイワンドル 2,395,600	※ 51.0	二輪車の製造及び販売
Yamaha Motor do Brasil Ltda.	ブラジル	千ブラジルリアル 1,018,324	100.0	二輪車、船外機の販売

(注) ※間接所有による持分を含む比率です。

### ③ 事業年度末日における特定完全子会社の状況

該当事項はありません。

## (7) 主要な営業所及び工場

### ① 当社

名 称	所 在 地
本 社 及 び 磐 田 本 社 工 場	静岡県磐田市
磐 田 南 工 場	
豊 岡 技 術 セ ン タ ー	
浜 北 工 場	静岡県浜松市
中 瀬 工 場	
浜 松 ロ ボ テ ィ ク ス 事 業 所	
都 田 事 業 所	
袋 井 南 工 場	静岡県袋井市
グ ロー バ ル パ ー ツ セ ン タ ー	
袋 井 技 術 セ ン タ ー	静岡県湖西市
新 居 事 業 所	

### ② 子会社

34頁の(6)重要な親会社及び子会社の状況 ②重要な子会社の状況に記載のとおりです。

## (8) 従業員の状況

事業区分	従業員数	前期末比増減数
ラ ン ド モ ビ リ テ ィ	40,194 名	724名増加
マ リ ン	6,317	39名減少
ロ ボ テ ィ ク ス	2,608	30名増加
金 融 サ ー ビ ス	855	131名増加
そ の 他	3,727	301名増加
合 計	53,701	1,147名増加

- (注) 1. 従業員数は就業人員数（当社及び当社連結子会社から連結の範囲外への出向者を除く。）です。臨時従業員（雇用契約が1年未満の直接契約社員）は含んでいません。  
2. 従業員数合計のうち海外従業員数は38,278名です。

## (9) 主要な借入先及び借入額

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	166,564 百万円
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	83,220
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	70,401
三 井 住 友 信 託 銀 行 株 式 会 社	63,940
株 式 会 社 静 岡 銀 行	59,370

## 2. 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 900,000,000株

(注) 会社法第184条第2項の規定に基づき、2024年1月1日付で当社定款第6条の発行可能株式総数を変更し、発行可能株式総数は1,800,000,000株増加し、2,700,000,000株となりました。

(2) 発行済株式の総数 350,217,467株 (自己株式19,669,541株含む。)

(注) 当社は、2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施いたしました。これにより、発行済株式の総数は700,434,934株増加し、1,050,652,401株となりました。

(3) 株主数 136,752名

(4) 大株主 (上位10名)

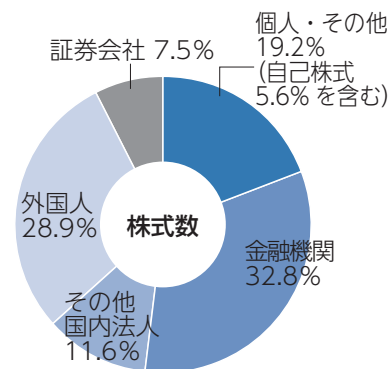
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	59,598 千株	18.03 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	19,308	5.84
ヤマハ株式会社	15,642	4.73
トヨタ自動車株式会社	12,500	3.78
S M B C 日 興 証 券 株 式 会 社	11,127	3.37
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	9,704	2.94
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	6,458	1.95
J P モ ル ガ ン 証 券 株 式 会 社	6,456	1.95
株 式 会 社 静 岡 銀 行	5,649	1.71
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リユーエスタックス エグゼンプテド ペンション ファンズ	5,198	1.57

(注) 当社は自己株式19,669,541株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

### ◆所有者別状況

	株主数	株式数
個人・その他	134,568 名	67,055 千株
政府・地方公共団体	0	0
金融機関	99	114,671
その他国内法人	844	40,749
外国人	1,205	101,342
証券会社	36	26,401

(注) 「個人・その他」には自己株式が含まれています。



(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

	株式の種類及び数	交付された役員の員数
取締役 (社外取締役を除く)	当社普通株式 51,408株	5名

## (6) その他株式に関する重要な事項

### ① 自己株式の取得

2023年2月13日開催の取締役会決議により、以下のとおり自己株式を取得いたしました。

取得した株式の種類及び総数 当社普通株式 7,832,100株

株式の取得価額の総額 29,999,720,815円

取得期間 2023年5月1日～2023年8月21日

### ② 株式分割

2023年11月7日開催の取締役会において、2024年1月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で株式分割することを決議し、同日をもって当社定款に定める発行可能株式総数を変更いたしました。

## (ご参考) 当社が保有する株式に関する事項

### 政策保有株式に関する方針

当社は、中長期的な成長と企業価値の向上のために、必要かつ適切であると判断した場合のみ、株式を保有します。当社取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、保有意義が適切か等の検証を行い、結果の概要を適切に開示します。保有の妥当性が認められない場合には、政策保有株式の縮減を進めていく方針です。

### 議決権行使に関する基本方針

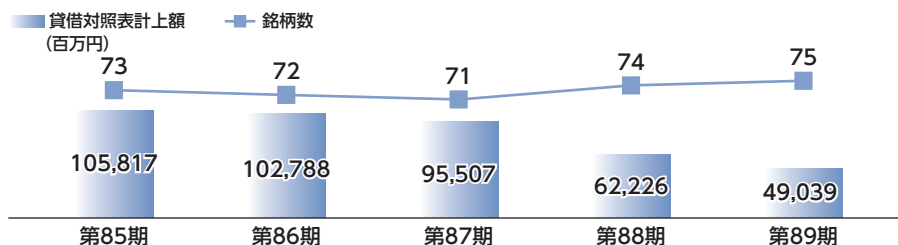
政策保有株式の議決権行使は、画一的に賛否を判断するのではなく、発行会社の中長期的な企業価値の向上に資するかどうか、当社の企業価値を毀損させることがないかの観点から十分検討・審議を行います。必要がある場合には、議案について説明を求め賛否を判断します。

特に以下の場合には議決権行使にあたり、慎重に検討・審議を行います。

- ・継続的な業績不振
- ・社会的不祥事の発生等、ガバナンス上の懸念が見られる場合
- ・その他、発行会社及び当社の企業価値を毀損するおそれがある場合

### 純投資目的以外で当社が保有する株式の銘柄数及び貸借対照表計上額

#### (戦略的投資を含む)



### 戦略的投資の状況

	第88期		第89期	
	銘柄数	貸借対照表計上額 (百万円)	銘柄数	貸借対照表計上額 (百万円)
戦略的投資	31	15,955	33	15,010
その他	43	46,271	42	34,029
合計	74	62,226	75	49,039

### 3. 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役及び監査役の氏名等

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
代表取締役会長	渡 部 克 明		
代表取締役社長 社長執行役員	日 高 祥 博		ヤマハ株式会社社外取締役
取 締 役 常 務 執 行 役 員	丸 山 平 二	管掌：技術研究・ パワートレイン・車両開発領域 MC領域電動化推進プロジェクト 最高責任者	
取 締 役 上 席 執 行 役 員	松 山 智 彦	管掌：生産・生産技術・調達・特機領域 新領域モビリティプロジェクト最高責任者	
取 締 役 上 席 執 行 役 員	設 楽 元 文	管掌：人事総務・企画財務・IT・ クリエイティブ・マリン・市場開拓・ カスタマーエクスペリエンス領域	
社 外 取 締 役	中 田 卓 也		ヤマハ株式会社取締役代表執行役社長 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長
社 外 取 締 役	上 釜 健 宏		オムロン株式会社社外取締役 ソフトバンク株式会社社外取締役 コクヨ株式会社社外取締役
社 外 取 締 役	田 代 祐 子		株式会社アコーディア・ゴルフ取締役会長 日本マクドナルドホールディングス株式会社社外取締役
社 外 取 締 役	大 橋 徹 二		株式会社小松製作所取締役会長 株式会社野村総合研究所社外取締役 アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役 一般社団法人日本経済団体連合会審議委員会副議長
社 外 取 締 役	Jin Song Montesano		株式会社LIXIL取締役代表執行役専務
常 勤 監 査 役	齋 藤 順 三		
常 勤 監 査 役	妻 夫 木 雅		
社 外 監 査 役	米 正 剛		森・濱田松本法律事務所シニア・カウンセラー 株式会社バンダイナムコエンターテインメント社外監査役 スカイマーク株式会社社外取締役
社 外 監 査 役	河 合 江 理 子		京都大学名誉教授 株式会社大和証券グループ本社社外取締役 三井不動産株式会社社外取締役 DMG森精機株式会社社外取締役
社 外 監 査 役	氏 原 亜 由 美		氏原亜由美公認会計士事務所所長 理研ビタミン株式会社社外取締役（監査等委員） 株式会社マキタ社外取締役（監査等委員） かがやき監査法人社員

- (注) 1. 当社は、取締役 中田卓也、上釜健宏、田代祐子、大橋徹二及びJin Song Montesanoの各氏、監査役 米 正剛、河合江理子及び氏原亜由美の各氏を株式会社東京証券取引所の規定に定める独立役員として、同取引所に届け出ています。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は13頁に記載しています。
2. 監査役 妻夫木雅及び氏原亜由美の両氏は、2023年3月22日付で新たに就任いたしました。
3. 監査役 廣永賢二氏は、2023年3月22日付で退任いたしました。

4. 社外役員の重要な兼職先との特別な関係

- ①取締役 中田卓也氏の兼職先でありますヤマハ株式会社は、当社株式の4.7%を保有する株主であり、当社は同社と不動産賃貸借取引等があります。
  - ②取締役 上釜健宏氏が代表取締役会長を2018年6月まで務めていたTDK株式会社は、当社と製品取引等があります。
  - ③取締役 大橋徹二氏の兼職先であります株式会社小松製作所は、当社と製品取引等があります。
5. 上記（注）4. を除く社外役員の重要な兼職先との間に特別な利害関係はありません。
6. 監査役 河合江理子氏は、国際金融機関等での豊富な経験を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また、監査役 氏原亜由美氏は、公認会計士資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

7. 責任限定契約の内容の概要

当社は全ての社外取締役及び監査役と、会社法第427条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、全ての社外取締役及び監査役とも、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としています。

8. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は当社及び子会社等の取締役及び監査役、執行役員を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を補填することとしております。

9. 2024年1月1日付で、下記のとおり担当を変更しました。

氏 名	地 位	担 当
丸 山 平 二	取締役常務執行役員	管掌：新規事業開発・技術研究・パワートレイン・車両開発領域 MC領域電動化推進プロジェクト最高責任者
松 山 智 彦	取締役上席執行役員	管掌：生産・生産技術・調達・RV・特機領域 新領域モビリティプロジェクト最高責任者



## (2) 執行役員の氏名等

2024年1月1日現在の執行役員は28名で執行役員を兼務する取締役4名と以下の24名です。

氏名	地位	担当
エリックドゥセイン Eric de Seynes	上席執行役員	Yamaha Motor Europe N.V. Chairman of Supervisory Board
太田裕之	上席執行役員	ソリューション事業本部長
大谷到	上席執行役員	ランドモビリティ事業本部長
木下拓也	上席執行役員	クリエイティブ本部長
ディオニシウスベティ Dyonisius Beti	上席執行役員	PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing President
井端俊彰	上席執行役員	マリン事業本部長
野末季宏	執行役員	社長付
広瀬聡	執行役員	品質保証本部長
野田武男	執行役員	企画・財務本部長
西田豊士	執行役員	PF車両ユニット長
山田典男	執行役員	社長付
増田辰哉	執行役員	調達本部長
村木健一	執行役員	ランドモビリティ事業本部SPV事業部長 PASドライブユニット競争力強化プロジェクト最高責任者
植田孝太郎	執行役員	生産本部長
知花栄進	執行役員	Yamaha Motor India Pvt. Ltd. Managing Director
横溝晋	執行役員	ランドモビリティ事業本部副事業本部長
鈴木康高	執行役員	Yamaha Motor Vietnam co., Ltd. General Director
マイケルシャノウスキー Michael Chrzanowski	執行役員	Yamaha Motor Corporation U.S.A. President & CEO
ジェフリーヤング Jeffrey Young	執行役員	Yamaha Motor Finance Corporation President & CEO
小松賢二	執行役員	技術・研究本部長
江頭綾子	執行役員	ソリューション事業本部ロボティクス事業部長
橋本満	執行役員	人事総務本部長
ベンスペシャル Ben Speciale	執行役員 ※	Yamaha Motor Corporation, U.S.A. Marine Business Unit President
オリビエプレボー Olivier Prevost	執行役員 ※	Yamaha Motor Europe N.V. President

- (注) 1. PFはプラットフォーム、SPVはスマートパワービークルの略です。  
2. ※はDeputy Executive Officerです。

### (3) 役員報酬等の額

#### ① 役員報酬等の支給人数及び支給総額

単位：百万円

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる 役員の人数 (名)
		基本報酬	業績連動賞与		業績連動型 株式報酬	
			全社業績 連動賞与	個人業績 連動賞与		
取締役 (社外取締役を除く)	800	256	367	22	153	5
社外取締役	99	99	—	—	—	5
監査役 (社外監査役を除く)	76	76	—	—	—	3
社外監査役	54	54	—	—	—	3
合計	1,030	486	367	22	153	16

1. 上記「基本報酬」の額は、2023年度に支払った報酬等の合計額（全額金銭報酬）です。
2. 期中で退任した監査役1名を含んでいます。
3. 上記「全社業績連動賞与」及び「個人業績連動賞与」の額は、2023年度の業績等の結果を踏まえて、2024年4月に支給する見込みの額（全額金銭報酬）です。なお、上記のほか、2022年度の業績等の結果を踏まえて、2023年4月に取締役（社外取締役を除く）に対して個人業績連動賞与として22百万円を支給しております。
4. 株式報酬に関しましては、当社は、社外取締役を除く取締役及び執行役員（外国人執行役員を除く。）に対する株式報酬として、従来、業績条件のない譲渡制限付株式報酬制度（以下「旧制度」といいます。）に基づき、当社役員としての地位を退任するまで譲渡しないこと等を条件に、当社普通株式（譲渡制限付株式）を交付しておりましたが、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会の決議に基づき、旧制度に替えて、当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して譲渡制限付株式の交付数を定める業績連動型株式報酬制度を導入しました。また、上記「業績連動型株式報酬」の額は、下記③及び下記(4)②(iii)に記載の方針及び算定方法に従い、2023年度のTSR評価等の結果を踏まえて、2024年4月以降に支給する見込みの額（全額、当社の普通株式について発行又は処分を受けるために現物出資財産として払い込まれる金銭報酬債権）です。なお、2022年度に係る事業報告において開示した2023年4月以降に支給する見込みの額は154百万円でしたが、2023年4月に支給した額は161百万円となりました。
5. 株主総会でご承認いただいております取締役及び監査役の報酬等の上限金額等は以下のとおりです。取締役及び監査役の基本報酬並びに取締役の業績連動型株式報酬については、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会にて決議しており、当該株主総会終結時点の取締役の員数は10名（うち社外取締役5名）、監査役の員数は4名（うち社外監査役2名）です。（なお、当社は、2024年1月1日を効力発生日として当社普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を行っているため、以下の業績連動型株式報酬の上限株式数は当該株式分割による調整後の数を記載しております。）取締役の業績連動賞与については、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会にて決議しており、当該株主総会終結時点の取締役の員数は11名（うち社外取締役4名）です。なお、業績連動賞与及び業績連動型株式報酬は、社外取締役を除く取締役のみを対象として決議しております。

役員 区分	基本報酬	業績連動賞与		業績連動型株式報酬	
		全社業績連動	個人業績連動		
取締役	6億円 (うち社外取締役：2億円)	連結当期純利益の 0.5%	1億円	6億円	90万株
監査役	2億円	—	—	—	—

## ② 業績連動賞与の算定方法と評価結果

### [全社業績連動賞与]

取締役に対する全社業績連動賞与は、株主との利益共有の視点及び高い事業収益力を継続的に保持する観点から、連結当期純利益の一定割合（0.14%）にROA評価係数（0～2.0の範囲内で決定）を乗じた額を総原資として、役職ごとにあらかじめ定めた係数に応じて各取締役役に配分しています。

$$\text{全社業績連動賞与原資} = (\text{連結当期純利益} \times 0.14\%) \times \text{ROA評価係数}$$

$$\text{個人別支給額} = \text{賞与原資} \times \text{役職別係数}$$

当事業年度では、ROAの3年平均値は11.3%となりました。但し、新型コロナウイルスの影響に対応するため緊急的に積み増した長期借入金は、計算から除外しています。ROA評価係数は、良好な事業環境の継続を受け3年連続の最高益であり、総合的な経営業績の評価を行い、役員報酬規程どおりの1.75としました。全社業績連動賞与の総原資額は、役員報酬規程により、連結当期純利益が1,500億円を超える場合は1,500億円として算出するため、取締役に対する全社業績連動賞与の総原資額は、連結当期純利益1,500億円 $\times$ 0.14% $\times$ ROA評価係数1.75=367百万円となり、これを各取締役に配分する予定です。

なお、取締役を兼務しない執行役員についても同様の算定方法（連結当期純利益 $\times$ 0.09% $\times$ ROA評価係数）により総原資を決定し、役職ごとに定める係数に応じて各執行役員に配分する予定です。

### [個人業績連動賞与]

個人業績連動賞与は、代表取締役を除く取締役を対象として、役職ごとに定める基準額に財務評価・非財務評価係数（0～2.0の範囲内で決定）を乗じて算定します。財務評価は担当事業の継続的な成長と収益力の向上を目的として、売上高、営業利益、ROA等の予算達成度や前期比で評価しています。非財務評価は長期視点での経営を促進することを目的として、中期経営計画における取組みの進捗度や役員後継者・経営幹部候補の育成状況、その他企業価値・ブランド価値への寄与度等を評価しています。

$$\text{個人業績賞与支給額} = \text{役職別基準額} \times (\text{財務評価} \times 50\% + \text{非財務評価} \times 50\%)$$

当事業年度では、これらの財務・非財務評価指標の結果を考慮して、取締役ごとに総合評価を行った結果、基準額に対して100%～150%の支給率となりました。

なお、取締役を兼務しない執行役員についても同様の算定方法（役職別基準額 $\times$ 財務・非財務評価係数）により支給額を決定しており、支給率は2024年3月以降に決定する予定です。

## ③ 業績連動型株式報酬の算定方法と評価結果

社外取締役を除く取締役（以下、本項において「対象取締役」といいます。）に対する業績連動型株式報酬は、配当込みTOPIX（東証株価指数）成長率をベンチマークとした当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して交付数を定め、譲渡制限付株式を交付することとしております。

業績連動型株式報酬制度においては、原則として、対象取締役に対する金銭報酬債権を付与することを決定する取締役会（以下「付与取締役会」といいます。）の開催日の属する事業年度の前事業年度（以下「役務提供期間」といいます。）を最終事業年度とする過去3事業年度（以下「TSR評

価期間」といいます。)を評価期間とし(※)、TSR評価期間における当社のTSR(株主総利回り)評価に応じた数の当社の普通株式の発行又は処分のための金銭報酬債権を支給し、対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けることとしております。その具体的な算定方法は以下のとおりです。

(※)業績連動型株式報酬制度の導入に伴う移行措置として、2022年度を役務提供期間とするTSR評価期間は1事業年度(2022年度)のみとし、2023年度を役務提供期間とするTSR評価期間は2事業年度(2022年度及び2023年度)のみとします。

(i) 支給する金銭報酬債権の額の算定方法

各対象取締役に対して支給する金銭報酬債権の額は、業績連動型株式報酬制度に基づき各対象取締役に対して最終的に交付する株式数(以下「個人別交付株式数」といいます。)に、付与取締役会の日の前営業日における東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値(同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値。)を基礎として当社株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲内において付与取締役会が定める1株当たりの払込金額(以下「交付時株価」といいます。)を乗じることにより算出されます。

**対象取締役に支給する金銭報酬債権の額 = 個人別交付株式数(下記(ii)) × 交付時株価**

(ii) 個人別交付株式数の算定方法

個人別交付株式数は、TSR評価期間における当社のTSR(株主総利回り)評価を踏まえて算出された係数(以下「TSR評価係数」といいます。)を、交付する株式の数の基準としてあらかじめ役職ごとに定められた株式数(TSR評価係数が100%となる場合に交付する譲渡制限付株式の数。以下「役職別基準交付数」といいます。)に乗じることにより算出されます。

**個人別交付株式数 = 役職別基準交付数(下記ア) × TSR評価係数(下記イ)**

ア 役職別基準交付数

役職別基準交付数は、業績連動型株式報酬に係る役職別の1年当たりの基準額(以下「役職別基準額」といいます。)を、役務提供期間の直前の月における1ヶ月間の当社株式の普通取引の終値の平均(以下「基準株価」といいます。)で除することによって算出されます。役職別基準交付数及び役職別基準額は、役務提供期間の期初に、役員人事委員会の答申を経て、取締役会で決定します。

**役職別基準交付数 = 役職別基準額 ÷ 基準株価**

## イ TSR評価係数

TSR評価係数は、以下の算定式による配当込みTOPIX（東証株価指数）成長率をベンチマークとした当社のTSR（株主総利回り）評価に基づいて、0%から150%の範囲内で算出します。

**TSR評価係数 = 当社TSR ÷ 配当込みTOPIX成長率**

**当社TSR =  $\frac{\text{TSR評価期間最終年度の最後の月（12月）の株価終値平均} + \text{TSR評価期間中の配当金総額}}{\text{TSR評価期間開始前の月（12月）の株価終値平均}}$**

**配当込みTOPIX成長率 =  $\frac{\text{TSR評価期間最終年度の最後の月（12月）の配当込みTOPIX終値平均}}{\text{TSR評価期間開始前の月（12月）の配当込みTOPIX終値平均}}$**

当事業年度では、前記のとおり、業績連動型株式報酬制度を前事業年度から導入したことに伴う移行措置として、当事業年度を役員提供期間とするTSR評価期間は2事業年度（2022年度及び2023年度）であるところ、当社TSRは142.6%、配当込みTOPIX成長率は125.1%となり、その結果、TSR評価係数は114%となる見込みです。

### ④ 2023年度報酬の妥当性・相当性

当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、「(8)役員人事委員会の活動状況」(50頁)に記載のとおり、独立社外取締役を中心とした役員人事委員会において、審議に必要な客観的・専門的な情報を踏まえ、決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会は、その内容が当該決定方針に沿うものであり、妥当と判断しております。

なお、事業環境が大きく変化する中、マテリアリティ（重要な社会課題）解決への当社らしい取り組みを強く推進し、企業価値・ブランド価値の持続的な創造を実現するため、2022年からの中長期経営計画の開始とあわせて、業績連動報酬を拡大し、マテリアリティやTSR（株主総利回り）に係る評価を導入しております。

## (4) 役員報酬等の決定に関する方針

### ① 役員報酬等の決定方針の決定方法

当社取締役・監査役及び執行役員個人別の報酬等の決定方針は、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会（社外取締役が過半数となる構成）の審議・答申を踏まえて、取締役会において決定しております。役員人事委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者機関（ウイリス・タワーズワトソン社）より審議に必要な情報等を得ております。

### ② 役員報酬等の決定に関する方針

#### (i) 基本方針

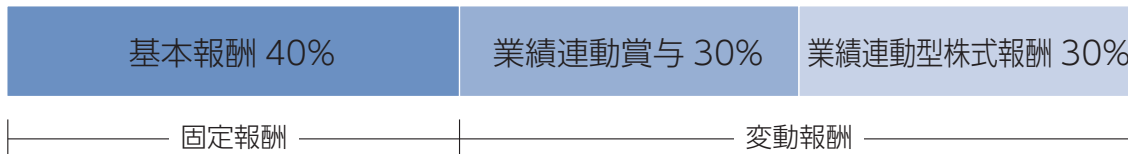
- ・経営理念・行動指針に則した職務の遂行を最大限に促すものとする。
- ・長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画等の目標達成を強く動機付けるものとする。
- ・企業価値の持続的成長に向けたインセンティブとして機能させるもので、株主の皆様と経営者の利益を共有するものとする。
- ・経営者の役割・職責にふさわしい、多様で優秀な人材を確保・維持できる報酬水準とする。
- ・マテリアリティ（重要な社会課題）解決への当社らしい取り組みを最大限に促すものとする。

## (ii) 報酬構成・報酬水準

取締役等（取締役を兼務しない執行役員を含む）の報酬は、「基本報酬（月額固定報酬）」、「業績連動賞与」、「業績連動型株式報酬」により構成されています。構成割合は、代表取締役社長は図表1を基準値として設定しており、また、その他の役員も代表取締役社長に準じて職位ごとに報酬構成比率（基準値）を設定しており、基本報酬の割合は60%を上限としています。

社外取締役及び監査役については、独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督・監査するという役割に鑑みて、固定報酬のみとしております。

図表1. 代表取締役社長の報酬構成比率（基準値）



報酬水準は、客観的な報酬市場調査データ（グローバルに事業を展開する当社と同規模の製造業企業の報酬水準）を参考に、適切な金額に設定しています。

## (iii) 変動報酬の仕組み

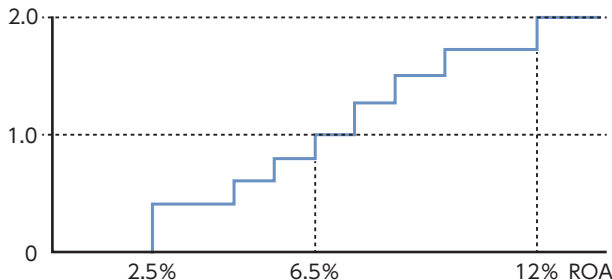
### 業績連動賞与

業績連動賞与は「全社業績連動賞与」と「個人業績連動賞与」で構成され、全社業績連動賞与：個人業績連動賞与の割合は、代表取締役は1：0、代表取締役を除く取締役は基準額で概ね2：1、取締役を兼務しない執行役員は基準額で概ね1：3となるように設定しております。

「全社業績連動賞与」は、短期業績の達成に向けた動機付けの観点から、取締役に対して「親会社株主に帰属する当期純利益」の一定割合0.14%（取締役を兼務しない執行役員は0.09%）に、「総資産営業利益率（ROA）」に基づく評価係数（0～2倍）を乗じた額を総原資として、役職ごとに定める係数等に応じて配分しております。

ROA評価係数は、総資産営業利益率（ROA）の3年平均値に対して図表2のように規定しています。この評価係数は、連結売上高・連結営業利益の達成状況、長期ビジョンの実現に向けた中期経営計画等の進捗度、マテリアリティ解決への取り組みの総合的な進捗度及び社外からのESG評価、その他企業価値・ブランド価値への影響事象等に応じて、役員人事委員会の審議を経て調整しております。

図表2. ROA評価係数



「個人業績連動賞与」は、「財務評価連動部分」と「非財務評価連動部分」で構成されており、構成比は基準額で1：1となるように設定しております。それぞれ、あらかじめ定める指標を考慮して、役職ごとに定める基準額の0～2倍の範囲で決定しております。

図表 3. 業績連動賞与の構成

全社業績連動賞与	個人業績連動賞与 あらかじめ定める役職別基準額×0～2倍	
総原資 親会社株主に帰属する当期純利益 ×一定割合0.14%（取締役を兼務しない執行役員は0.09%） ×総資産営業利益率（ROA）に基づく評価係数 （その他経営業績による調整を含む）0～2倍	財務評価	非財務評価
	担当部門の売上高・営業利益・ 総資産営業利益率（ROA）等の 予算達成度及び前期比を考慮	中期経営計画等における取組み、 役員後継者・経営幹部候補の育成、 企業価値・ブランド価値への寄与等、 進捗度等を考慮
	財務評価、非財務評価の割合 ・取締役／1：1（執行役員／1：1）	
全社業績連動賞与、個人業績連動賞与の割合 ・代表取締役／1：0・取締役／2：1（執行役員／1：3）		

「全社業績連動賞与」及び「個人業績連動賞与」は、毎年、評価対象事業年度に係る定時株主総会終了後に一括して支給しています。

#### 業績連動型株式報酬

業績連動型株式報酬は、当社取締役等と株主の皆様との価値共有を進めるとともに、企業価値の持続的向上が図られる制度としております。具体的には、取締役等（外国人執行役員を除く。）に対して、毎年1回、配当込みTOPIX（東証株価指数）成長率をベンチマークとした当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して交付数を定める譲渡制限付株式を交付することとしております。具体的な算定方法は上記(3)③をご参照ください。譲渡制限付株式の交付に際し、各取締役等は金銭報酬債権の付与を受け、当社との間で譲渡制限付株式の割当契約を締結し、当該債権を当社に現物出資することで株式の交付を受けるものとし、割当契約における譲渡制限期間は30年とし、譲渡制限期間中に取締役が任期満了等その他正当な事由により退任する場合には、譲渡制限は解除することとします。

なお、非居住者である執行役員（外国人執行役員を除く。）については、株式の交付に代えて、役員持株会を通じて、役職別に定める基準額相当の当社普通株式を購入するための現金を支給しております。

#### (iv) 個人別の報酬等の決定方法

取締役・取締役を兼務しない執行役員及び監査役の個人別の報酬等に関しては、決定プロセスの透明性・客観性を担保するため、当社が任意に設置する指名・報酬に関する諮問機関である役員人事委員会（社外取締役が過半数となる構成）における審議・答申を踏まえて、取締役・取締役を兼務しない執行役員については取締役会で、監査役については監査役の協議により決定しております。

#### (v) その他の重要事項

当社の業績が悪化した場合や当社の企業価値・ブランド価値を毀損するような品質問題、重大事故又は不祥事等が発生した場合は、役員人事委員会の審議・答申を踏まえて、臨時に役員報酬を

減額又は不支給とすることがあります。

業績連動賞与については、期初の目標設定時に想定していなかった一時的な特殊要因として勘案すべき要素が発生した場合に、その影響を排除した上で業績等の評価を行い、個人別の賞与支給額を算定することがあります。また、業績連動賞与を支給する前に法令や役員としての善管注意義務又は忠実義務に違反した場合、又は支給後2年以内にその事実が判明した場合、その他これらに準ずる事由が生じた場合において、当該事実に係る役員の賞与受給権は消滅し、又は当社は現に支給した賞与の返還を請求することがあります。

業績連動型株式報酬については、譲渡制限付株式の交付を受ける前に法令や役員としての善管注意義務又は忠実義務に違反した場合、その他これらに準ずる事由が生じた場合において、当該受給予定者の受給権は消滅することがあります。また、譲渡制限付株式を交付した後、譲渡制限を解除する前に上記事実が判明した場合には、当該交付を受けた者の譲渡制限付株式の全部又は一部を無償取得することがあります。さらに、譲渡制限付株式の譲渡制限を解除した後2年以内に上記事実が判明した場合には、当社は、当該交付を受けた者に対して、交付した株式の全部又は一部の返還、もしくは当該株式に代わる時価相当額の金銭の支払いを請求することがあります。

## (5) 取締役会の実効性の確保に関する取組みの状況

### I. 評価プロセス

経営統制部を事務局として、社外取締役及び社外監査役を含む全ての取締役会メンバーを対象に以下のプロセスで取締役会の実効性の評価を実施しました。

・当社取締役会の目指す姿の7つの評価観点に基づいた、アンケートによる自己評価調査  
(評価観点)

- ① 取締役及び取締役会の役割・責務
- ② 取締役会と経営陣幹部（執行役員）の関係
- ③ 取締役会等の機関設計・構成
- ④ 取締役及び取締役会の資質と知見
- ⑤ 取締役会における審議
- ⑥ 株主との関係・対話
- ⑦ 株主以外のステークホルダーへの対応

・2021年度に実施した第三者機関を交えた評価結果との対比による改善状況の確認  
・分析結果に基づいた、取締役会での実効性評価の共有、取り組むべき課題についての審議

### II. 本年度の評価結果

当社取締役会は、経営環境が大きく変化する中で中長期的な企業価値の向上や持続的な成長の実現に向けての有効な議論及び取り組みの工夫を積極的かつ継続的に実施しており、2030年を見据えた長期ビジョン並びに2022年からの中期経営計画の実現に向けて、十分な実効性を確保できている事が確認されました。

特に当社取締役会が、昨年に引き続き社外取締役・監査役の発言を十分に尊重し、自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われる風土が醸成されていることが評価されました。

### III. 前年度の実効性評価の結果として認識された課題への対応状況

前年度は、課題として「事業ポートフォリオに対する議論の深化」、「サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施」、「リスク感度の現場浸透状況に対する取締役会の監督強化」、「株主との対話の充実と期待事項についての認識共有」、「包括的かつ長期的な人事戦略の議論の実施」、「知識・能力研鑽の機会の充実／社外役員・社内役員とのコミュニケーションの場の充実」を認識しました。

これらに対し、当社取締役会では、2022年からの中期経営計画にて策定した事業ポートフォリオの方向性を基に、コア事業、成長事業、新規事業、構造改革事業について審議を行い、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントに関する議論を行うとともに、次期中期に向けたポートフォ



リオ経営の方向性の審議を実施しました。グループ人権方針の決議を含むサステナビリティに関する議論の定期的な実施、Bad News Firstの徹底を念頭においたリスク管理・コンプライアンス態勢の整備状況・運用状況等の定期報告の実施、社外取締役の株主対話への参加、人的資本経営、人材戦略等に関する議論に加え、例年1回の役員研究会を本年は2回開催しました。

この結果、全ての課題に対する取り組み状況につき、今回のアンケートによる自己評価調査より一定の評価が得られたものの、今後より一層高度化する余地がある論点についても確認され、継続的な取り組みが必要であると認識しました。

#### Ⅳ. さらなる実効性向上に向けた課題

当社取締役会は、上記の分析結果を受け、以下の点を課題として認識し、来期の取締役会で議論できるよう議題を設定し、これらの解決を図ることで、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

- 課題① 包括的な全社経営戦略の議論の充実
- 課題② サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施
- 課題③ グローバルグループガバナンスの強化
- 課題④ 人的資本経営を実現するための人材戦略の議論の充実
- 課題⑤ 社外役員・社内役員とのコミュニケーションの場の充実
- 課題⑥ 役員人事委員会での議論の深化と透明性の向上

当社は、今後も本評価を踏まえ把握した課題について継続的な改善活動を推進するとともに、評価プロセスに定期的に第三者機関による関与を取り入れつつ実効性のさらなる向上に取り組めます。

#### (6) 監査役監査の実効性確保・向上に関する取組みの状況

監査役会は、監査役監査の実効性の確保・向上に向け規程・体制の整備に努めています。監査活動の実効性向上に向け、昨年度より監査役会の実効性評価を導入しました。評価の客観性を担保するために外部の専門家の意見を踏まえ評価項目を設定し、本年度も各監査役が評価しました。その後、監査役会での議論を通して課題を抽出し、次期監査計画に反映させることにより、監査の実効性向上に努めております。体制の面では、本年度は社外監査役を1名増員し、監査役5名体制で構成される監査役会を17回開催しました。監査役の職務を補助すべき部門（監査役室）の専任スタッフについては3名配置しております。監査役の活動に関する費用は独立して予算化され、適切に支出されています。本年度の監査役監査の実効性の確保に関する主な取組みは以下のとおりです。

- ・経営会議、サステナビリティ委員会、執行役員会、グローバルエグゼクティブ委員会等重要な会議への常勤監査役の出席。
- ・経営会議、役員人事委員会、その他監査役会が指定する会議体の議事録及び決裁書の閲覧。
- ・代表取締役と監査役との定期的会合の実施。
- ・社外取締役と監査役との意見交換会の実施。
- ・部門聴取、子会社往査。
- ・内部監査部門の監査計画、及び実施した内部監査結果の聴取。
- ・会計監査人との定期・不定期の会合を持ち、四半期決算に関わる検討・留意事項の確認、KAMの検討状況、子会社往査の結果等について情報共有・意見交換を実施。
- ・内部通報制度の運用、通報情報及び対応状況について主管部門より四半期毎に定期報告を受けるとともに、重要案件については都度報告を受ける。
- ・内部通報に関して監査役がいつでも内部通報記録を閲覧し、報告を求めることができる体制を整備・運用。
- ・社内規程により、監査役報告をした者に対する不利な取扱いの禁止を規定。

(7) 社外役員に関する事項  
 当事業年度における主な活動状況

区分	氏名 (敬称略)	取締役会出席状況	主な活動状況及び 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
社外 取締役	中 田 卓 也	13回中13回 (100%)	グローバル企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会、役員研究会及び意見交換会等において積極的に発言を行い、議論を活性化するとともに、共通に使用するヤマハブランドの価値向上を図るため当社の経営に対する的確な助言を行う等、当社の社外取締役に期待される役割を適切に果たしております。 また、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。
	上 釜 健 宏	13回中13回 (100%)	グローバル企業で代表取締役を歴任した経営者としての豊富な経験と技術分野に関する幅広い見識に基づき、取締役会、役員研究会及び意見交換会等において積極的に発言を行い、活発な議論に貢献するとともに当社の経営に対する的確な助言を行う等、当社の社外取締役に期待される役割を適切に果たしております。 また、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員並びにCEO懇談会（CEOの業務レビュー・評価に基づき再任を判断するための制度）の座長を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。
	田 代 祐 子	13回中13回 (100%)	複数の企業の財務責任者、代表取締役を歴任した経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会、役員研究会及び意見交換会等において積極的に発言を行い、ダイバーシティ推進及び人材育成に関して議論を深めるとともに当社の経営に対する的確な助言を行う等、当社の社外取締役に期待される役割を適切に果たしております。 また、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。
	大 橋 徹 二	13回中13回 (100%)	グローバル企業で代表取締役を歴任した経営者としての豊富な経験と製造分野に関する幅広い見識に基づき、取締役会、役員研究会及び意見交換会等において積極的に発言を行い、バッドニュースファーストの観点からリスクマネジメントやコンプライアンスに関して活発な議論に貢献するとともに当社の経営に対する的確な助言を行う等、当社の社外取締役に期待される役割を適切に果たしております。 また、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。
	Jin Song Montesano	13回中13回 (100%)	グローバル企業でコーポレート責任者を歴任するなど、経営全般と人事・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンス分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会、役員研究会及び意見交換会等において積極的に発言を行いダイバーシティ推進及び人材育成に関して議論を深めるとともに当社の経営に対する的確な助言を行う等、当社の社外取締役に期待される役割を適切に果たしております。 また、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。

区分	氏名（敬称略）	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動状況
社外 監査役	米 正 剛	13回中12回 (92%)	17回中16回 (94%)	弁護士としての高い専門性並びに事業法人の社外役員としての豊富な知識と経験に基づき助言を行っております。
	河合 江理子	13回中13回 (100%)	17回中17回 (100%)	国際的な企業や国際機関における豊富な経験に加え、経営者としての経験と実績及び財務・会計に関する高い専門性に基づき助言を行っております。
	氏原 亜由美	※10回中10回 (100%)	※13回中13回 (100%)	公認会計士として国際的な企業の監査業務に携わるなどの会計分野の高い専門性と経験に基づき助言を行っております。

※2023年3月22日就任後の状況

#### (8) 役員人事委員会の活動状況

役員を選任・解任や報酬決定等における透明性や客観性を高めるため、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として役員人事委員会を設置しています。審議プロセスの透明性、取締役会への答申内容の客観性・妥当性を担保するため、社外取締役が過半数となる構成としています。当事業年度では、7回開催して指名・報酬に関わる内容を審議しました。

委員長	代表取締役会長	渡部克明 (7)	
委員	代表取締役社長	日高祥博 (7)	
	社外取締役 (独立)	中田卓也 (7)	上釜健宏 (7)
		田代祐子 (7)	大橋徹二 (7)
		Jin Song Montesano (7)	

※()内の数値は全7回における出席回数

「指名」に関する役割として、将来への経営戦略を実践するための人物要件等を確認しながら、最高経営責任者（CEO）・取締役・監査役・執行役員を選任・解任や、経営幹部候補者層の選定及び育成プランに関わる審議を行いました。

また、ガバナンス強化の一環として、CEOの業務レビュー・評価に基づき選任・解任を判断しています。具体的には、CEO懇談会（社外取締役及び社外監査役8名、座長：上釜取締役）が、日高祥博代表取締役社長との戦略的対話を通じて、同氏が当社のCEOとして必要な資質を有し適切に発揮しているかといった観点から、経営者としての業務状況等を含む非財務的評価を行いました。この結果を踏まえて役員人事委員会から役員人事案が取締役会に報告され、CEOを含む執行役員を選任が決議されました。今後も、客観性・公正性が担保されたプロセスにより、最適・最良の経営者が経営執行するガバナンスを構築していきます。

「報酬」に関する役割としては、中長期的な企業成長への貢献、及び当事業年度の経営業績から、全社・個人の業績評価を行い、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で業績連動報酬に関わる審議を行いました。取締役・執行役員の個人別の報酬金額は、役員人事委員会において役員報酬の決定方針に基づいた審議・答申を踏まえて、取締役会において決定しました。

## 4. 会計監査人の状況

### (1) 当社の会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

### (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

- ① 当事業年度に係る会計監査人としての報酬等  
268百万円
- ② 当社及び当社子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額  
296百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約においては、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないことから、上記①の金額はこれらの合計額を記載しています。

2. 当社監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、会計監査人の職務執行状況や監査計画の内容等を確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。

なお、当社の重要な子会社のうち、Yamaha Motor Corporation, U.S.A.、Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America、Yamaha Motor Europe N.V.、PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、India Yamaha Motor Pvt. Ltd.、Thai Yamaha Motor Co., Ltd.、Yamaha Motor Philippines, Inc.、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、台湾山葉機車工業股份有限公司、Yamaha Motor do Brasil Ltda.は、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。）の監査（会社法又は金融商品取引法、もしくは、これらの法律に相当する外国の法令の規定によるものに限る。）を受けています。

### (3) 非監査業務の内容

当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である以下の業務などを委託し、対価を支払っています。

- ① 社債発行に係る「監査人から引受事務幹事会社への書簡」及び「財務諸表等以外の財務情報に関する調査結果報告書」の作成
- ② 英文招集通知の英訳のレビュー

### (4) 解任又は不再任の決定の方針

当社監査役会は、会社法第340条に定める監査役会による会計監査人の解任のほか、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合には、会計監査人の解任又は不再任に関する議案を決定し、当社取締役会は、当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提案いたします。

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2023年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (2022年12月31日現在)		当連結会計年度 (2023年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (2022年12月31日現在)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>I 流動資産</b>			<b>I 流動負債</b>		
現金及び預金	338,839	288,780	支払手形及び買掛金	151,084	148,133
受取手形、売掛金及び契約資産	186,911	187,410	電子記録債務	3,079	29,597
短期販売金融債権	338,520	230,131	短期借入金	305,563	172,985
商品及び製品	363,066	285,432	1年内償還予定の社債	23,974	5,156
仕掛品	115,653	115,755	1年内返済予定の長期借入金	109,334	152,969
原材料及び貯蔵品	130,776	124,658	未払法人税等	30,639	25,761
その他	94,700	90,921	賞与引当金	20,302	18,796
貸倒引当金	△19,915	△17,408	製品保証引当金	20,582	18,176
<b>流動資産合計</b>	<b>1,548,554</b>	<b>1,305,683</b>	その他の引当金	4,715	3,589
<b>II 固定資産</b>			その他	195,889	177,705
<b>1 有形固定資産</b>			<b>流動負債合計</b>	<b>865,165</b>	<b>752,873</b>
建物及び構築物(純額)	137,198	129,329	<b>II 固定負債</b>		
機械装置及び運搬具(純額)	124,046	109,560	社債	39,971	21,575
土地	87,911	86,864	長期借入金	365,031	250,002
建設仮勘定	56,853	38,657	繰延税金負債	14,351	10,105
その他(純額)	27,876	26,566	再評価に係る繰延税金負債	4,416	4,643
<b>有形固定資産合計</b>	<b>433,886</b>	<b>390,978</b>	退職給付に係る負債	52,446	49,297
<b>2 無形固定資産</b>			その他の引当金	745	638
借地権	4,282	4,118	その他	47,162	39,855
ソフトウェア	38,733	26,911	<b>固定負債合計</b>	<b>524,125</b>	<b>376,119</b>
その他	8,116	8,610	<b>負債合計</b>	<b>1,389,291</b>	<b>1,128,992</b>
<b>無形固定資産合計</b>	<b>51,132</b>	<b>39,640</b>	<b>純資産の部</b>		
<b>3 投資その他の資産</b>			<b>I 株主資本</b>		
投資有価証券	113,960	112,151	1 資本金	86,100	86,100
長期販売金融債権	326,784	256,382	2 資本剰余金	63,771	68,050
退職給付に係る資産	21,382	15,762	3 利益剰余金	1,006,925	894,049
繰延税金資産	73,349	44,084	4 自己株式	△61,389	△31,725
その他	18,411	23,283	<b>株主資本合計</b>	<b>1,095,407</b>	<b>1,016,475</b>
貸倒引当金	△15,500	△4,677	<b>II その他の包括利益累計額</b>		
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>538,388</b>	<b>446,988</b>	1 其他有価証券評価差額金	21,993	29,166
<b>固定資産合計</b>	<b>1,023,407</b>	<b>877,607</b>	2 土地再評価差額金	9,893	10,427
<b>資産合計</b>	<b>2,571,962</b>	<b>2,183,291</b>	3 為替換算調整勘定	△8,340	△55,717
			4 退職給付に係る調整累計額	4,505	2,721
			その他の包括利益累計額合計	28,052	△13,401
			<b>III 非支配株主持分</b>	59,210	51,225
			<b>純資産合計</b>	<b>1,182,670</b>	<b>1,054,298</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>2,571,962</b>	<b>2,183,291</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

# 連結損益計算書

(単位：百万円)

		当連結会計年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日 )	(ご参考) 前連結会計年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日 )
I	売上高	2,414,759	2,248,456
II	売上原価	1,699,409	1,614,711
	<b>売上総利益</b>	<b>715,350</b>	<b>633,745</b>
III	販売費及び一般管理費	464,694	408,880
	<b>営業利益</b>	<b>250,655</b>	<b>224,864</b>
IV	営業外収益		
	受取利息	8,865	4,770
	受取配当金	1,068	981
	持分法による投資利益	4,249	5,296
	為替差益	—	4,604
	デリバティブ評価益	—	3,564
	その他	7,235	6,814
	<b>営業外収益合計</b>	<b>21,418</b>	<b>26,033</b>
V	営業外費用		
	支払替利息	9,296	4,174
	為替差損	1,389	—
	投資有価証券評価損	8,396	2,444
	デリバティブ評価損	5,023	—
	その他	5,987	4,984
	<b>営業外費用合計</b>	<b>30,092</b>	<b>11,603</b>
	<b>経常利益</b>	<b>241,982</b>	<b>239,293</b>
VI	特別利益		
	固定資産売却益	4,135	3,996
	投資有価証券売却益	76	4,950
	特別利益合計	4,212	8,946
VII	特別損失		
	固定資産売却損	162	293
	固定資産処分損失	1,488	1,331
	減損損失	2,504	688
	投資有価証券売却損	357	128
	特別損失合計	4,512	2,441
	<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>241,681</b>	<b>245,798</b>
	法人税、住民税及び事業税	82,673	61,665
	法人税等調整額	△19,462	△5,448
	法人税等合計	63,211	56,216
	<b>当期純利益</b>	<b>178,470</b>	<b>189,582</b>
	非支配株主に帰属する当期純利益	14,350	15,142
	<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>164,119</b>	<b>174,439</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

(単位：百万円)

	当事業年度 (2023年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2022年12月31日現在)		当事業年度 (2023年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2022年12月31日現在)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>I 流動資産</b>			<b>I 流動負債</b>		
現金及び預金	125,457	118,989	支払手形	-	115
受取手形	3,613	3,766	電子記録債権	-	23,397
売掛金	130,189	140,108	買掛金	38,989	49,981
契約資産	377	168	短期借入金	11,959	13,259
商品及び製品	49,028	46,280	1年内返済予定の長期借入金	55,000	35,000
仕掛品	36,690	29,456	リース債務	70	66
原材料及び貯蔵品	43,534	45,337	未払金	40,114	44,201
前払費用	7,670	4,307	未払費用	5,612	5,314
その他	46,210	43,240	未払法人税等	16,066	8,388
貸倒引当金	△95	△111	前受金	6,840	4,694
<b>流動資産合計</b>	<b>442,677</b>	<b>431,543</b>	預り金	4,128	3,854
<b>II 固定資産</b>			賞与引当金	6,905	6,650
<b>1 有形固定資産</b>			業績連動報酬引当金	396	430
建物(純額)	44,427	44,330	製品保証引当金	6,875	6,541
構築物(純額)	7,373	7,148	その他	888	527
機械及び装置(純額)	27,541	22,162	<b>流動負債合計</b>	<b>193,848</b>	<b>202,424</b>
船舶(純額)	286	351	<b>II 固定負債</b>		
車両運搬具(純額)	2,354	3,095	社債	20,000	-
工具、器具及び備品(純額)	10,129	10,000	長期借入金	70,000	105,000
土地	48,711	49,546	リース債務	403	474
建設仮勘定	18,118	16,770	再評価に係る繰延税金負債	4,416	4,643
<b>有形固定資産合計</b>	<b>158,942</b>	<b>153,407</b>	退職給付引当金	20,867	20,696
<b>2 無形固定資産</b>			投資損失引当金	372	468
借地権	501	501	その他	1,325	1,326
ソフトウェア	28,152	23,417	<b>固定負債合計</b>	<b>117,385</b>	<b>132,609</b>
その他	121	175	<b>負債合計</b>	<b>311,234</b>	<b>335,033</b>
<b>無形固定資産合計</b>	<b>28,775</b>	<b>24,094</b>	<b>純資産の部</b>		
<b>3 投資その他の資産</b>			<b>I 株主資本</b>		
投資有価証券	49,039	62,226	<b>1 資本金</b>	<b>86,100</b>	<b>86,100</b>
関係会社株式	190,634	181,290	<b>2 資本剰余金</b>		
その他の関係会社有価証券	16,356	11,931	(1) 資本準備金	74,375	74,375
出資金	3	23	(2) その他資本剰余金	703	641
関係会社出資金	26,445	26,445	<b>資本剰余金合計</b>	<b>75,079</b>	<b>75,016</b>
長期貸付金	19	970	<b>3 利益剰余金</b>		
前払年金費用	14,315	11,499	その他利益剰余金		
繰延税金資産	6,612	2,312	圧縮記帳積立金	329	332
その他	940	961	繰越利益剰余金	490,522	401,954
貸倒引当金	△0	△0	<b>利益剰余金合計</b>	<b>490,851</b>	<b>402,287</b>
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>304,367</b>	<b>297,663</b>	<b>4 自己株式</b>	<b>△61,345</b>	<b>△31,681</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>492,085</b>	<b>475,165</b>	<b>株主資本合計</b>	<b>590,685</b>	<b>531,723</b>
<b>資産合計</b>	<b>934,762</b>	<b>906,708</b>	<b>II 評価・換算差額等</b>		
			<b>1 その他有価証券評価差額金</b>	<b>22,948</b>	<b>29,524</b>
			<b>2 土地再評価差額金</b>	<b>9,893</b>	<b>10,427</b>
			<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>32,842</b>	<b>39,951</b>
			<b>純資産合計</b>	<b>623,528</b>	<b>571,675</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>934,762</b>	<b>906,708</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

# 損益計算書

(単位：百万円)

		当事業年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日)	(ご参考) 前事業年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)
I	売上高	957,616	953,247
II	売上原価	732,889	753,437
	<b>売上総利益</b>	<b>224,726</b>	<b>199,809</b>
III	販売費及び一般管理費	125,168	112,178
	<b>営業利益</b>	<b>99,558</b>	<b>87,630</b>
IV	営業外収益		
	受取利息	1,608	752
	受取配当金	77,748	78,877
	為替差益	—	1,657
	その他	2,090	2,027
	営業外収益合計	81,447	83,315
V	営業外費用		
	支払利息	382	393
	為替差損	2,131	—
	投資有価証券評価損	7,122	2,444
	関係会社支拂	1,626	1,151
	その他	776	676
	営業外費用合計	2,567	1,899
	<b>経常利益</b>	<b>14,606</b>	<b>6,565</b>
VI	特別利益		
	固定資産売却益	823	146
	投資有価証券売却益	76	4,904
	特別利益合計	899	5,051
VII	特別損失		
	固定資産売却損	7	5
	固定資産処分損失	980	769
	減損損失	2,389	—
	投資有価証券売却損	—	0
	関係会社清算損	297	—
	関係会社清算損失合計	—	23
	特別損失合計	3,675	798
	<b>税引前当期純利益</b>	<b>163,623</b>	<b>168,632</b>
	法人税、住民税及び事業税	30,292	20,658
	法人税等調整額	△1,793	3,542
	法人税等合計	28,498	24,200
	<b>当期純利益</b>	<b>135,124</b>	<b>144,431</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。



## 独立監査人の監査報告書

2024年2月13日

ヤマハ発動機株式会社  
取締役会 御中

## EY新日本有限責任監査法人

浜松事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 田中清人指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 角田大輔指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 田中勝也

## 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ヤマハ発動機株式会社の2023年1月1日から2023年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 独立監査人の監査報告書

2024年2月13日

ヤマハ発動機株式会社  
取締役会 御中

### EY新日本有限責任監査法人

浜松事務所

指定有限責任社員 公認会計士 田中清人  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 角田大輔  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 田中勝也  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ヤマハ発動機株式会社の2023年1月1日から2023年12月31日までの第89期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監 査 報 告 書

当監査役会は、2023年1月1日から2023年12月31日までの第89期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査し、また、他の監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて事業の報告を受けました。
  - ② 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
  - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2021年11月16日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、これについて説明を求めること等により、会計監査人の職務の遂行が適切に行われているかについて検討しました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年2月13日

ヤマハ発動機株式会社 監査役会

常勤監査役 齋藤 順三 ㊟

常勤監査役 妻夫木 雅 ㊟

社外監査役 米 正剛 ㊟

社外監査役 河合 江理子 ㊟

社外監査役 氏原 亜由美 ㊟

以上

日時：2024年3月21日(木曜日)午前10時(午前9時より受付開始)

会場：静岡県磐田市新貝2500番地  
当社コミュニケーションプラザ

## 株主総会会場ご案内図



### 送迎バス

- 当日はJR御厨駅北口より送迎バスを運行(8:50~9:40)いたしますのでご利用ください。
- バスのりば周辺には係員が待機しています。

### 徒歩

JR御厨駅から約15分(1.2km)



### ◆株主メモ

事業年度	1月1日から12月31日まで
剰余金の配当の基準日	期末配当：12月31日 中間配当：6月30日
定時株主総会	3月
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

各種お問い合わせ先	〒168-0063
郵便物送付先	東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)
同取次窓口	三井住友信託銀行株式会社全国本支店

## ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500番地 電話：0538-32-1145  
<https://global.yamaha-motor.com/jp/>



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。



## 書面交付請求省略事項

### 事業報告

5. 業務の適正を確保するための体制
6. 業務の適正を確保するための体制  
の運用状況の概要

### 連結計算書類

- 連結株主資本等変動計算書
- 連結注記表

### 計算書類

- 株主資本等変動計算書
- 個別注記表

(2023年1月1日から2023年12月31日まで)

ヤマハ発動機株式会社



## 5. 業務の適正を確保するための体制

- (1) **取締役の職務の執行が法令及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。
- (2) **取締役の職務の執行に係る情報の保存及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サステナビリティ委員会を設置するとともに、当社及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、リスク評価及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。
- (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**
  - ・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。
  - ・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。
  - ・中期経営計画及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。
- (5) **使用人の職務の執行が法令及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サステナビリティ委員会を設置するとともに、当社及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・信用を損なうような違法行為或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、監査役及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) **当社及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、当社及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、部門及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及び監査役を設置し、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。
- (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、当社及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、リスク評価及びその対応計画・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。
  - ・当社及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、意思決定プロセス及び責任と権限の明確化を図る。
  - ・グループ中期経営計画及び年度予算を策定する。
  - ・当社及び子会社で共通の経営管理システムを導入する。
  - ・当社及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及び使用人の職務の執行が法令及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、当社及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。
  - ・当社及び子会社は、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。
  - ・当社及び子会社は、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及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
- (14) **取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制**
- ・取締役及び使用人は、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及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、その重要性及び緊急性に応じ、監査役に報告する。
  - ・取締役及び使用人は、監査役
- (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及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、使用人及びこれらの者から報告を受けた者は、当社及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及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、その重要性及び緊急性に応じ、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、使用人及びこれらの者から報告を受けた者は、当社の監査役
- －業務執行に係る事項
  - －国内子会社の監査役が実施した監査の結果
  - －当社内部監査部門が実施した内部監査の結果
  - －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
- (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、サステナビリティ委員会、執行役員会等、重要な会議には、監査役は出席する。
  - ・内部監査部門長の人事異動及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。
  - ・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及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。

## 6. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

### (1) コンプライアンスに関する取組みの状況

当社は、倫理行動規範やコンプライアンス管理規程等の社内規程を整備し、コンプライアンスに係る施策を審議する機関としてサステナビリティ委員会を設け定期的に活動しています。本年度のコンプライアンスに関する主な取組みは下記の通りです。

- ・当社全役職員に対するコンプライアンス教育研修の定期開催
- ・当社及び子会社でのコンプライアンス意識調査の定期実施
- ・倫理行動規範の当社及び子会社への浸透及び教育状況のモニタリング
- ・反社会的勢力との関係遮断のための取引先の属性チェック、取引契約書への反社会的勢力排除条項の織り込み、情報収集及び社内への注意喚起等
- ・国内及びグローバルでの第三者機関を通報窓口とするグローバル内部通報制度の運用

### (2) リスク管理に関する取組みの状況

当社は、リスクマネジメント規程や機密情報管理規程等の社内規程を整備し、リスクマネジメントに係る施策を審議する機関としてサステナビリティ委員会を設け定期的に活動しています。本年度のリスク管理に関する主な取組みは下記の通りです。

- ・当社及び子会社でのリスク評価等に基づきグループ重要リスクを決定し、その対策状況をモニタリング
- ・当社及び子会社における事案発生時は、緊急時初動対応規程に基づきリスクマネジメント統括部門に報告が行われ、グループ経営への影響判断に基づき、適時緊急対応体制を敷いて対応
- ・緊急事案発生時の初動対応力強化のための初動訓練を実施

### (3) 職務の執行の効率性の確保に関する取組みの状況

当社は、当社及び子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われるよう、取締役会規則、

決裁規程等で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定めています。本年度は取締役会を13回、役付執行役員で構成される経営会議を23回開催しました。本年度の職務の執行の効率性の確保に関する主な取組みは下記の通りです。

- ・中期経営計画達成のための重要経営課題設定と経営会議・役員研究会等を通じた進捗確認
- ・毎月の執行役員会にて年度予算の執行状況を確認
- ・重要なグループ経営方針と課題を審議するグローバルエグゼクティブ委員会の開催
- ・当社の社外取締役がその独立性に影響を受けることなく十分な情報収集を行えるよう、定期的な会合として社外取締役・監査役意見交換会を開催
- ・当社の社外取締役及び社外監査役が独立した客観的な立場に基づく互いの情報交換・認識共有を図るため、社外取締役及び社外監査役のみを構成員とする会合を開催

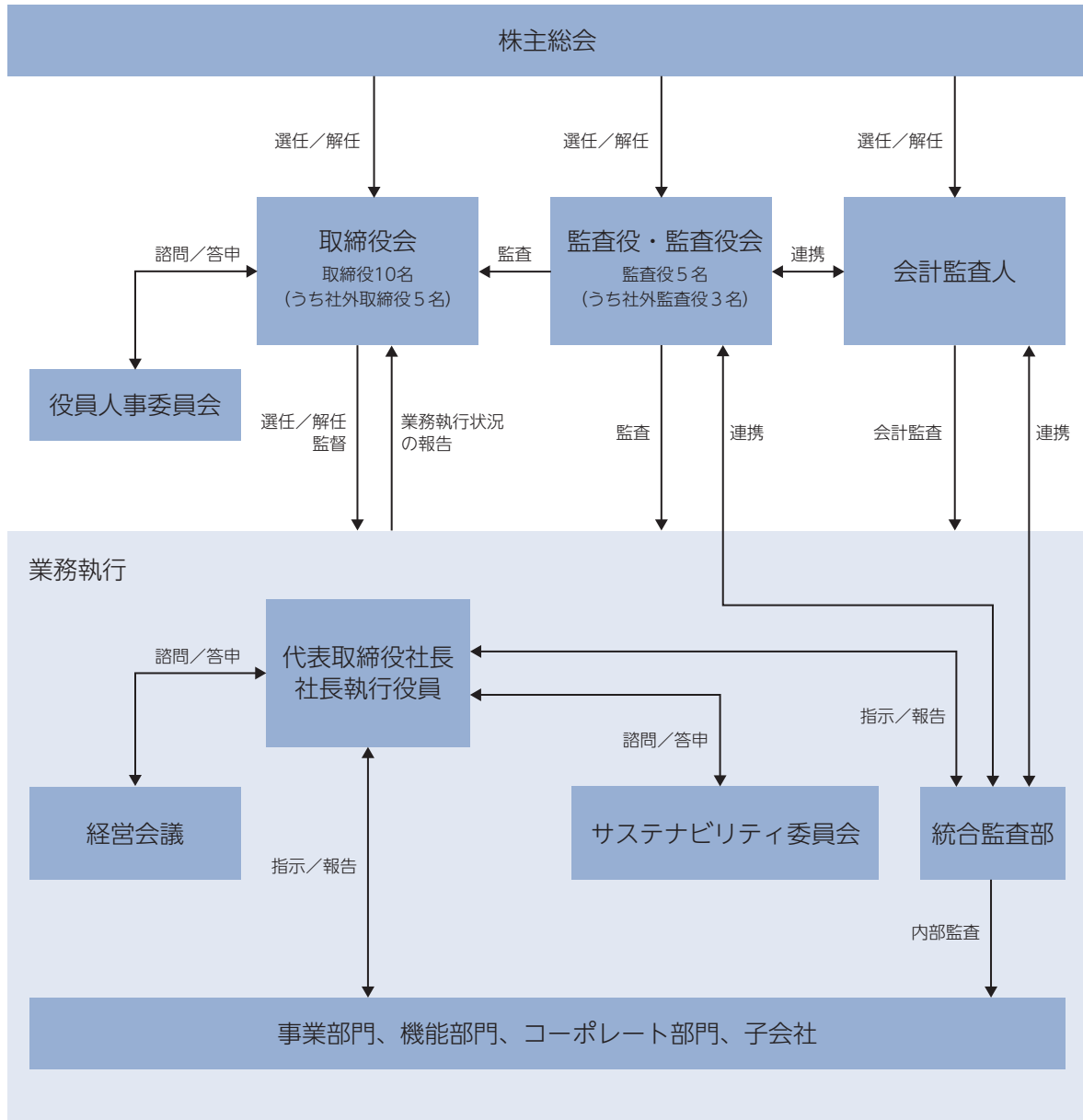
### (4) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取組みの状況

当社は、当社グループ全体の業務執行が適正に行われるよう、グループ会社管理規程、決裁規程等で各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を定めています。また、業務活動の適正性を監査するため、内部監査部門として社長執行役員直轄の統合監査部を設置しており、年間の監査計画に基づいて当社及び子会社の業務執行の適正性、妥当性、効率性について監査し、評価と提言を行っています。本年度の当社及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主な取組みは下記の通りです。

- ・グループ会社管理規程で定めた各子会社から当社へ報告すべき事項の報告の実施
- ・取締役会、経営会議、執行役員会で主要子会社の経営状況の報告の実施
- ・主要子会社の内部監査体制の整備・運用
- ・統合監査部による当社部門監査及び子会社監査の実施と主要子会社監査部門へのサポート

コーポレートガバナンス及び内部統制に関する体制の模式図

2023年12月31日現在



# 連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

（単位：百万円）

	株 主 資 本				
	資 本 金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当 期 首 残 高	86,100	68,050	894,049	△31,725	1,016,475
会計方針の変更による 累 積 的 影 響 額			△4,634		△4,634
会計方針の変更を反映した 当 期 首 残 高	86,100	68,050	889,415	△31,725	1,011,840
当 期 変 動 額					
土地再評価差額金の取崩 剰 余 金 の 配 当			533		533
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益			△47,093		△47,093
連結子会社の増加			164,119		164,119
非支配株主との取引に係る 親 会 社 の 持 分 変 動			△49		△49
自己株式の取得		△4,341			△4,341
自己株式の処分		62		△30,003	△30,003
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額（純額）				339	402
当 期 変 動 額 合 計	-	△4,278	117,509	△29,663	83,567
当 期 末 残 高	86,100	63,771	1,006,925	△61,389	1,095,407

	その他の包括利益累計額					非 支 配 株 主 持 分	純 資 産 計 合
	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	土 地 再 評 価 差 額 金	為 替 換 算 調 整 勘 定	退 職 給 付 に 係 る 累 計 額	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 合 計		
当 期 首 残 高	29,166	10,427	△55,717	2,721	△13,401	51,225	1,054,298
会計方針の変更による 累 積 的 影 響 額							△4,634
会計方針の変更を反映した 当 期 首 残 高	29,166	10,427	△55,717	2,721	△13,401	51,225	1,049,664
当 期 変 動 額							
土地再評価差額金の取崩 剰 余 金 の 配 当							533
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益							△47,093
連結子会社の増加							164,119
非支配株主との取引に係る 親 会 社 の 持 分 変 動							△49
自己株式の取得							△4,341
自己株式の処分							△30,003
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額（純額）	△7,172	△533	47,376	1,783	41,453	7,984	49,438
当 期 変 動 額 合 計	△7,172	△533	47,376	1,783	41,453	7,984	133,005
当 期 末 残 高	21,993	9,893	△8,340	4,505	28,052	59,210	1,182,670

（注）記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

## 連結注記表

### I 連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等

#### 1. 連結の範囲に関する事項

- (1) 連結子会社の数 130社
- (2) 主要な連結子会社の名称

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、India Yamaha Motor Pvt. Ltd.、  
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.、Yamaha Motor Philippines, Inc.、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、  
台湾山葉機車工業股份有限公司、Yamaha Motor do Brasil Ltda.

#### (3) 連結の範囲の変更

当連結会計年度より、新たに設立した4社及び重要性が高まった非連結子会社1社を連結の範囲に含めました。また、清算終了により2社を連結の範囲から除いています。

#### (4) 主要な非連結子会社の名称及び連結の範囲から除いた理由

Yamaha Motor Racing S.r.l.などの非連結子会社は、総資産、売上高、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等を考慮した場合、全体としても連結計算書類に重要な影響を及ぼしていないため、連結の範囲から除いています。

#### 2. 持分法の適用に関する事項

- (1) 持分法を適用した非連結子会社及び関連会社の数及びこれらのうち、主要な会社等の名称

持分法適用子会社の数 4社 Yamaha Motor Racing S.r.l. 他3社

持分法適用関連会社の数 24社 Hong Leong Yamaha Motor Sdn. Bhd. 他23社

#### (2) 持分法の範囲の変更

当連結会計年度より、新たに出資した関連会社1社を持分法適用の範囲に含めました。また、清算終了により2社、株式売却により1社を持分法適用の範囲から除いています。

#### (3) 持分法を適用しない非連結子会社の名称及び持分法を適用しない理由

Moto Business Service India Private Ltd.などの非連結子会社は、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等を考慮した場合、いずれも連結計算書類に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除いています。

#### 3. 会計方針に関する事項

- (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

##### ① 有価証券

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しています。）

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

##### ② デリバティブ

時価法

##### ③ 棚卸資産

主として総平均法による原価法（貸借対照表価額は、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。）

- (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

##### ① 有形固定資産（リース資産を除く）

主として定額法

- ② 無形固定資産（リース資産を除く）  
定額法
- ③ リース資産  
所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産  
自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しています。  
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産  
リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法を採用しています。  
使用权資産  
リース期間または当該資産の耐用年数のうち、いずれか短い方の期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法を採用しています。
- (3) 重要な引当金の計上基準
- ① 貸倒引当金  
売掛金、販売金融債権及び貸付金その他これらに準ずる債権を適正に評価するため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。なお、米国金融サービスの販売金融債権に対する貸倒引当金については、「Ⅲ 会計上の見積りに関する注記 1. 米国金融サービスの販売金融債権における貸倒引当金」に記載しています。
- ② 賞与引当金  
従業員及び使用人兼務取締役に対して支給する賞与に充てるため、支給見込額に基づき計上しています。
- ③ 製品保証引当金  
販売済製品の保証期間中のアフターサービス費用、その他販売済製品の品質問題に対処する費用に充てるため、発生額を個別に見積ることができる費用については当該費用を、その他については、保証期間に基づいて売上高に経験率（アフターサービス費用／売上高）を乗じて計算した額を計上しています。
- (4) 退職給付に係る会計処理の方法
- ① 退職給付見込額の期間帰属方法  
退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、主として給付算定式基準によっています。
- ② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法  
過去勤務費用については、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年）による定額法により費用処理しています。  
数理計算上の差異については、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しています。
- (5) 重要な収益及び費用の計上基準  
当社グループの収益の源泉は、提供する財又はサービスの性質の違いにより、主として商品及び製品の販売と、金融サービスセグメントにおける金融サービスの提供に区分されます。
- ① 商品及び製品の販売  
商品及び製品に対する支配が顧客に移転した時点で収益を認識しています。通常は、商品及び製品を顧客に引き渡した時点で、支配が顧客に移転したと判断しています。なお、一部の契約においては、長期間の工事や開発の受託を伴うものがあり、これらについては契約に規定されている履行義務の充足に応じ、一定期間にわたり収益を認識しています。取引価格については、顧客との契約に基づく対価により算定しています。  
また、主に販売店に対して、特定期間の販売実績や特定モデルの販売台数等に基づき販売奨励金を支給することがあります。この販売奨励金は、報告された販売実績に基づく支給見込み額を、対応する期間の収益の金額から控除しています。  
なお、顧客との契約には、提供した商品及び製品が合意された仕様に従っていない等の場合には無償で修理又は部品の交換等を行うことを保証する条項が含まれており、この保証に関連する費用に対して製品保証引当金を認識しています。当該引当金に関する詳細な情報は、「(3) 重要な引当金の計上基準 ③製品保証引当金」に記載しています。



## ② 金融サービスの提供

金融サービスの収益のうち、債権の利息収益については、利息相当額を契約期間にわたり認識しています。ファイナンス・リースに係る債権の利息収益は、利息相当額をリース期間にわたり認識しています。オペレーティング・リースから生じる収益は、リース料総額をリース期間で按分し認識しています。

## (6) その他連結計算書類の作成のための重要な事項

### ① グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しています。

### ② のれんの償却に関する事項

のれんは、その発生都度、実質的判断による見積り年数で、定額法により償却しています。

## II 会計方針の変更に関する注記

(米国財務会計基準審議会会計基準編纂書 (ASC) 第326号「金融商品－信用損失」の適用)

米国基準を採用する北米子会社において、ASC第326号「金融商品－信用損失」を当連結会計年度の期首から適用しています。これにより、金融商品の測定方法を見直し、また金融資産について予想信用損失モデルによる減損を認識することが求められます。

本会計基準の適用にあたっては、その経過的な取扱いとして認められている会計方針の変更による累積的影響額を適用開始日に認識する方法を採用しています。

この結果、当連結会計年度の期首において、流動資産の「貸倒引当金」が368百万円、投資その他の資産の「繰延税金資産」が1,544百万円、及び「貸倒引当金」が5,810百万円、それぞれ増加し、「利益剰余金」が4,634百万円減少しています。

(時価の算定に関する会計基準の適用指針の適用)

日本基準を採用する当社及び国内子会社において、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日。以下「時価算定会計基準適用指針」という。)を当連結会計年度の期首から適用し、時価算定会計基準適用指針第27－2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準適用指針が定める新たな会計方針を将来にわたって適用することとしました。なお、連結計算書類に与える影響はありません。

## III 会計上の見積りに関する注記

会計上の見積りは、連結計算書類作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しています。当連結会計年度の連結計算書類において使用した会計上の見積りのうち、翌連結会計年度の連結計算書類に重要な影響を及ぼすリスクがあるものとして当社グループが識別した項目は以下のとおりです。

### 1. 米国金融サービスの販売金融債権における貸倒引当金

#### (1) 当連結会計年度末の連結計算書類に計上した金額

当連結会計年度末の連結貸借対照表において計上した販売金融債権に対する貸倒引当金は、30,226百万円です。

そのうち、金融サービスを提供する米国子会社であるYamaha Motor Finance Corporation, U.S.A.における販売金融債権に対する貸倒引当金は、15,641百万円です。

#### (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りに関する内容

##### ① 算出方法

米国子会社は、米国財務会計基準審議会会計基準編纂書 (ASC) 第326号「金融商品-信用損失」に準拠し、金融債権の残存期間にわたる予想信用損失を算定する予想信用損失モデルにより減損を認識しており、卸売金融、小売金融及びファイナンス・リースの事業ごとに、過去の貸倒実績を基礎に見積もった予想貸倒率を期末の債権残高に乗ずる方法により計上しています。そのうち、小売金融債権については、リスク特性に基づいて債権のグルーピングを行った上で、経済状況に合致した算定モデルを適用し、最近の失業率・消費者信頼感指数等のマクロ経済要因等の関連要因を考慮して予想貸倒率を算出しています。

##### ② 主要な仮定

貸倒引当金の算出における主要な仮定は、貸倒実績にマクロ経済要因等の関連要因を考慮した予想貸倒率です。

③ 翌連結会計年度の連結計算書類に与える影響

過去の貸倒実績に基づく予想貸倒率が、期末日時点での債権から生じる将来の貸倒れを正しく反映できない場合や、米国内のインフレの急激な進行等、経済状況に与える影響が想定と異なる場合は、翌連結会計年度の連結計算書類において、貸倒引当金の追加または減額並びに追加の貸倒損失が生じる可能性があります。

2. 投資有価証券（市場価格のない株式等）の評価

(1) 当連結会計年度末の連結計算書類に計上した金額

当連結会計年度末の連結貸借対照表において計上した関係会社株式を除く投資有価証券（市場価格のない株式等）は、8,288百万円です。また、当連結会計年度の連結損益計算書において8,396百万円の投資有価証券評価損を計上しています。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りに関する内容

① 算出方法

当社グループは、将来のコア事業を生み出すため、新規事業開発の加速や成長事業の規模拡大に向けてスタートアップ企業・ベンチャー企業を含めた多様なパートナーに出資を行っています。その際、投資先の先端的な技術力や製品開発力に基づく超過収益力等を見込んで株式への投資を行っており、当該市場価格のない株式等を投資有価証券として計上しています。市場価格のない株式等の評価基準及び評価方法は、移動平均法による原価法によっています。ただし、1株当たり純資産額等を基礎に超過収益力等を考慮した実質価額を算定し、取得原価に比して実質価額が著しく低下した場合には取得価額を実質価額まで減額し、当該差額を評価損として計上しています。

② 主要な仮定

市場価格のない株式等の実質価額の算定に当たり考慮する超過収益力等の見積りのための主要な仮定は、将来の事業計画における開発製品により期待される事業の収益性及び新規技術や製品の開発状況です。

③ 翌連結会計年度の連結計算書類に与える影響

実質価額の算定における主要な仮定である、将来の事業計画における開発製品により期待される事業の収益性及び新規技術や製品の開発状況には多くの不確実性を伴っており、事業環境の変化等に伴って事業計画の遂行が困難となった場合には、追加の評価損が発生する可能性があります。

#### IV 連結貸借対照表に関する注記

1. 受取手形、売掛金及び契約資産のうち、顧客との契約から生じた債権及び契約資産

受取手形	11,413百万円
売掛金	175,120
契約資産	377

2. 有形固定資産の減価償却累計額 818,223百万円

3. 担保資産及び担保付債務

担保に提供している資産は次のとおりです。

短期販売金融債権	241,132百万円
建物及び構築物（純額）	64
機械及び装置（純額）	21,191
土地	44
長期販売金融債権	168,463
投資その他の資産のその他	930
合 計	431,826

担保付債務は次のとおりです。

1年内返済予定の長期借入金	29,397百万円
長期借入金	208,727
固定負債のその他	170
合計	238,294

#### 4. 保証債務

下記の関係会社の金融機関借入金に対して保証等を行っています。

PT. Bussan Auto Finance	397百万円
-------------------------	--------

#### 5. 土地再評価差額金

土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律（平成11年（1999年）3月31日公布法律第24号）に基づき、事業用土地の再評価を行い、評価差額については、当該評価差額に係る税金相当額を「再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上し、これを控除した金額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しています。

(1) 再評価実施日 2000年3月31日

(2) 再評価の方法

土地の再評価に関する法律施行令（平成10年（1998年）3月31日公布政令第119号）第2条第4号に定める「地価税法第16条に規定する地価税の課税価格の計算の基礎となる土地の価額を算定するために国税庁長官が定めて公表した方法により算定した価額」に、合理的な調整を行って算定しています。

(3) 再評価を行った事業用土地の当連結会計年度末における時価の合計額  
当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額を6,309百万円下回っています。

#### 6. 流動負債及び固定負債のその他のうち、契約負債

流動負債	34,925百万円
固定負債	16,064

## V 連結株主資本等変動計算書に関する注記

### 1. 発行済株式の種類及び総数に関する事項

普通株式 350,217,467株

(注) 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。上記は、当該株式分割前の株式数を記載しています。

### 2. 剰余金の配当に関する事項

(1) 配当金の支払額

決議	株式の種類	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2023年3月22日 定時株主総会	普通株式	22,832百万円	67円50銭	2022年 12月31日	2023年 3月23日
2023年8月8日 取締役会	普通株式	24,261百万円	72円50銭	2023年 6月30日	2023年 9月8日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度になるもの

決議	株式の種類	配当金の総額	配当の原資	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2024年3月21日 定時株主総会	普通株式	23,964百万円	利益剰余金	72円50銭	2023年 12月31日	2024年 3月22日

(注) 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。上記は、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しています。

3. 新株予約権に関する事項  
該当事項はありません。

## VI 金融商品に関する注記

### 1. 金融商品の状況に関する事項

#### (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については、原則として短期的な預金等に限定し、また、資金調達については主に銀行借入及び社債発行により調達しています。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針です。

#### (2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金、短期販売金融債権及び長期販売金融債権は、顧客の信用リスクに晒されています。また、グローバルに事業を展開していることから生じている外貨建ての営業債権は、為替の変動リスクに晒されていますが、原則として外貨建ての営業債務をネットしたポジションについて先物為替予約等を利用してリスクを軽減しています。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格のあるものは市場価格の変動リスクに晒されており、市場価格のないものは当該企業の事業の状況等により、減損リスクに晒されています。

営業債務である支払手形及び買掛金、電子記録債務は、ほとんど1年以内の支払期日です。また、その一部には、原材料等の輸入に伴う外貨建てのものがあり、為替の変動リスクに晒されていますが、原則的に同じ外貨建ての売掛金残高の範囲内にあります。

借入金及び社債は、事業資金の調達を目的としたものです。これらのうち、一部は変動金利であるため、金利の変動リスクに晒されています。

デリバティブ取引は、外貨建ての営業債権債務に係る為替の変動リスクを軽減することを目的とした先物為替予約取引等、借入金の支払金利の変動リスクを軽減することを目的とした金利スワップ取引等です。

#### (3) 金融商品に係るリスク管理体制

##### ① 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

当社及び連結子会社では、営業債権について、各事業部門における管理部署が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引先ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っています。

デリバティブ取引の利用にあたっては、カウンターパーティーリスクを軽減するために、格付の高い金融機関とのみ取引を行っています。

##### ② 市場リスク（為替や金利等に係るリスク）の管理

当社及び一部の連結子会社では、外貨建ての営業債権債務について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、先物為替予約等を利用してリスクを軽減しています。輸出に係る予定取引により確実に発生すると見込まれる外貨建営業債権に対する先物為替予約等も行っています。また、借入金に係る支払金利の変動リスクを抑制するために、金利スワップ取引等を利用することがあります。

投資有価証券については、定期的に時価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握し、また、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しています。

当社のデリバティブ取引については、取引権限や限度額等を定めた社内規程に基づき、財務部門が取引を行い、記帳及び契約先と残高照合等を行っています。先物為替予約等の取引実績は、財務管掌取締役、常勤監査役、企画・財務本部長、財務部門責任者、ポジション管理を行う事業部門の責任者に対して、月に1回以上報告しています。連結子会社についても、当社の社内規程に準じて、管理を行っています。

##### ③ 資金調達に係る流動性リスク（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

当社及び連結子会社では、適時に資金繰計画を作成・更新するとともに、手元流動性を適度に維持することなどにより、流動性リスクを管理しています。

#### (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれています。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。

## 2. 金融商品の時価等に関する事項

2023年12月31日における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりです。

「現金及び預金」、「受取手形、売掛金及び契約資産」、「支払手形及び買掛金」、「電子記録債務」、「短期借入金」、「1年内償還予定の社債」及び「1年内返済予定の長期借入金」は現金であること及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、注記を省略しています。

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 短期販売金融債権 貸倒引当金 (* 1)	338,520 △15,025		
	323,495	323,495	—
(2) 投資有価証券 (* 2)	54,872	54,872	—
(3) 長期販売金融債権 貸倒引当金 (* 1)	326,784 △15,201		
	311,583	314,295	2,712
資産計	689,950	692,663	2,712
(4) 社債	39,971	40,107	135
(5) 長期借入金	365,031	365,692	660
負債計	405,003	405,799	795
デリバティブ取引 (* 3)	3,784	3,784	—

(\* 1) 短期販売金融債権及び長期販売金融債権に対して計上している貸倒引当金を控除しています。

(\* 2) 市場価格のない株式等は「(2) 投資有価証券」に含めていません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は次のとおりです。

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額
関係会社株式	50,799
非上場株式等	8,288

(\* 3) デリバティブ取引によって生じた債権・債務は純額で表示し、合計で正味の債務となる場合は ( ) で表示しています。

## 3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しています。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しています。

## (1) 時価をもって連結貸借対照表に計上している金融商品

区分	時価 (百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	42,299	—	12,572	54,872
デリバティブ取引	—	3,784	—	3,784
資産計	42,299	3,784	12,572	58,656

## (2) 時価をもって連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

区分	時価 (百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
短期販売金融債権	—	323,495	—	323,495
長期販売金融債権	—	314,295	—	314,295
資産計	—	637,791	—	637,791
社債	—	40,107	—	40,107
長期借入金	—	365,692	—	365,692
負債計	—	405,799	—	405,799

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

## 投資有価証券

上場株式は取引所の価格を用いて算定しています。上場株式は活発な市場で取引されているため、レベル1の時価に分類しています。また、一部の海外子会社が保有している非上場株式については、主として類似企業比較法により時価を算定しており、レベル3の時価に分類しています。

## デリバティブ取引

デリバティブ取引の時価は、取引金融機関から提示された価格等により算定しており、レベル2の時価に分類しています。

## 短期販売金融債権

短期販売金融債権は短期間で回収されるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を基に、信用リスク相当の貸倒引当金を控除することにより算定しており、レベル2の時価に分類しています。

## 長期販売金融債権

変動金利建ての長期販売金融債権については、短期間に市場金利を反映することから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額を基に信用リスク相当の貸倒引当金を控除することにより算定しており、レベル2の時価に分類しています。また、固定金利建ての長期販売金融債権については、回収期間ごとに将来キャッシュ・フローを国債の利回り等適切な指標に信用スプレッドを上乗せした利率で割り引いた現在価値を基に時価を算出しており、レベル2の時価に分類しています。

## 社債

変動金利によるものであり、短期間に市場金利を反映することから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっており、レベル2の時価に分類しています。

また、固定金利建ての社債については、返済期間ごとに同様の社債発行を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値を基に時価を算出しており、レベル2の時価に分類しています。

## 長期借入金

変動金利建ての長期借入金については、短期間に市場金利を反映することから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっており、レベル2の時価に分類しています。

また、固定金利建ての長期借入金については、返済期間ごとに同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値を基に時価を算出しており、レベル2の時価に分類しています。

## Ⅶ 収益認識に関する注記

### 1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

当社グループの報告セグメントはランドモビリティ、マリン、ロボティクス、金融サービスの4つに区分されています。うち、金融サービス以外のセグメントでは主に製品の受渡時等に一時点で収益を認識しており、金融サービスセグメントは主に当社製品に関わる販売金融及びリースの提供を通じて、一定期間にわたり収益を認識しています。なお、金融サービスの収益は、主に債権の利息収益等の顧客との契約から生じる収益以外の収益です。各報告セグメントの収益を仕向地別に分解した情報は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	ランドモビリティ	マリン	ロボティクス	金融サービス	その他	合計
日本	66,745	27,663	27,735	－	19,582	141,726
海外	1,515,102	519,856	73,620	86,476	77,975	2,273,033
北米	186,664	345,893	4,514	50,554	57,761	645,389
欧州	243,154	58,709	10,740	2,028	4,256	318,890
アジア	846,602	43,780	57,670	－	7,472	955,526
その他	238,680	71,473	694	33,894	8,484	353,227
合計	1,581,848	547,520	101,355	86,476	97,558	2,414,759

### 2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

収益を理解するための基礎となる情報については、「I 連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等 3. 会計方針に関する事項 (5) 重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

### 3. 当連結会計年度及び翌連結会計年度以降の収益の金額を理解するための情報

#### (1) 契約資産及び契約負債の残高等

(単位：百万円)

	当連結会計年度期首	当連結会計年度期末
顧客との契約から生じた債権	187,242	186,534
契約資産	168	377
契約負債	39,433	50,990

連結貸借対照表においては、顧客との契約から生じた債権及び契約資産は「受取手形、売掛金及び契約資産」、契約負債は流動負債及び固定負債の「その他」に含めています。

契約負債の内容は、主に製品の販売等に係る前受金及び、延長保証サービスや保守契約等に係る前受収益です。これらは、販売の実現時や契約期間到来時に収益を認識すると同時に取崩されます。当連結会計年度において収益として認識された額のうち、期首現在の契約負債の残高に含まれていた額は、18,300百万円です。

#### (2) 残存履行義務に配分した取引価格

残存履行義務の主な内容は、延長保証サービスや保守契約の提供です。当連結会計年度末における、未充足（又は部分的に未充足）の履行義務の総額及び収益の認識が見込まれる期間別の内訳は、次のとおりです。

1年以内	15,046百万円
1年超～5年以内	17,862
5年超	98
合計	33,007

なお、上記の表には、実務上の便法を適用し、当初の予想期間が1年以内の残存履行義務に関する情報は含めていません。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

## Ⅷ 1株当たり情報に関する注記

- |               |           |
|---------------|-----------|
| 1. 1株当たり純資産額  | 1,133円06銭 |
| 2. 1株当たり当期純利益 | 163円57銭   |

(注) 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。当連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益を算定しています。

## Ⅸ 重要な後発事象に関する注記

(株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更)

当社は、2023年11月7日開催の取締役会決議に基づき、2024年1月1日付で株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更を行いました。

### 1. 株式分割の目的

当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げることにより、投資しやすい環境を整え、投資家層の拡大を図ることを目的としています。

### 2. 株式分割の概要

#### (1) 分割の方法

2023年12月31日(日曜日)(実質的には2023年12月29日(金曜日))を基準日として、同日の最終の株主名簿に記録された株主の所有する当社普通株式1株につき、3株の割合をもって分割しました。

#### (2) 分割により増加する株式数

株式分割前の発行済株式総数	350,217,467株
今回の分割により増加する株式数	700,434,934株
株式分割後の発行済株式総数	1,050,652,401株
株式分割後の発行可能株式総数	2,700,000,000株

#### (3) 分割の日程

基準日公告日 2023年12月15日(金曜日)

基準日 2023年12月31日(日曜日)

効力発生日 2024年1月1日(月曜日)

#### (4) 1株当たり情報に及ぼす影響

1株当たり情報に及ぼす影響については、「Ⅷ 1株当たり情報に関する注記」に記載しています。

#### (5) その他

・今回の株式分割に際して、資本金の額の変更はありません。

・今回の株式分割は、2024年1月1日(月曜日)を効力発生日としていますので、2023年12月31日(日曜日)を基準日とする2023年12月期の期末配当金につきましては、株式分割前の株式数を基準に実施します。

### 3. 定款の一部変更

#### (1) 変更の理由

今回の株式分割に伴い、会社法第184条第2項の規定に基づき、2024年1月1日(月曜日)を効力発生日として、当社定款の一部を変更しました。



- (2) 変更の内容  
変更内容は次のとおりです。

(下線は変更部分)

変更前定款	変更後定款
(発行可能株式総数) 第6条 当社の発行可能株式総数は <u>9</u> 億株とする。	(発行可能株式総数) 第6条 当社の発行可能株式総数は <u>27</u> 億株とする。

- (3) 変更の日程  
取締役会決議日 2023年11月7日(火曜日)  
効力発生日 2024年1月1日(月曜日)

#### (取得による企業結合)

当社は、2023年12月26日開催の取締役会において、ドイツ Torqeedo GmbH (以下、Torqeedo社) の全株式を取得し、子会社化することについて決議し、2024年1月12日付でTorqeedo社の全株式を保有するドイツDEUTZ AGと株式譲渡契約を締結しました。当株式取得は、競争法、その他の法令上必要なクリアランス・許認可等を取得することを前提としています。

#### 1. 企業結合の概要

- (1) 被取得企業の名称及び取得する事業の内容

被取得企業の名称：Torqeedo GmbH

事業の内容：電動の船外機、船内機、PODドライブ、ハイブリッドシステム、バッテリー、アクセサリーの製造・販売

- (2) 企業結合を行う主な理由

Torqeedo社は、マリン電動領域のパイオニアのブランドであり、電動船外機、電動船内機、バッテリー、各種アクセサリーなど豊富な製品群を取り扱っています。欧州を中心に小型電動市場で販売を伸ばしており、成長を続けています。また、電動モーターやプロペラ、電源系統に関する多くの特許を保有し、次世代環境技術の研究開発能力・量産設備・開発リソースを有しています。

今回のTorqeedo社の買収は、当社が中期経営戦略として推進する「マリン版CASE」戦略の"Electric"の分野における開発力強化を目的としています。また、マリン業界でのカーボンニュートラル対応を加速するとともに、早期の小型電動推進機ラインナップ構築に寄与します。さらに、当社が長年培ってきた艇体設計技術、マリンエンジン技術などのノウハウを組み合わせることで中型電動船外機にもシナジーを生み出し、成長する電動推進船市場におけるリーディングカンパニーを目指します。

- (3) 企業結合日

2024年4月3日(予定)

最終的な企業結合日は、株式譲渡契約に定めるクロー징条件に基づき確定予定です。

- (4) 企業結合の法的形式

現金を対価とする株式取得

- (5) 結合後企業の名称

結合後企業の名称に変更はありません。

- (6) 取得する議決権比率

100%

- (7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社が現金を対価として株式を取得することによるものです。

2. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	EUR 74.8百万 (予定)
取得原価		EUR 74.8百万 (予定)

最終的な株式の取得原価は、株式譲渡契約に定めるクロージング価格調整を経て確定予定です。

3. 主要な取得関連費用の内容及び金額

現時点では確定していません。

4. 発生するのれんの金額、発生要因、償却方法及び償却期間

現時点では確定していません。

5. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

現時点では確定していません。

6. 取得原価の配分

現時点では企業結合日前のため、取得原価の配分が完了していません。

## X 追加情報

(グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱いの適用)

当社及び国内連結子会社は、当連結会計年度から、連結納税制度からグループ通算制度へ移行しています。これに伴い、法人税及び地方法人税並びに税効果会計の会計処理及び開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日。以下「実務対応報告第42号」という。)に従っています。また、実務対応報告第42号第32項(1)に基づき、実務対応報告第42号の適用に伴う会計方針の変更による影響はないものとみなしています。

# 株主資本等変動計算書

当事業年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

（単位：百万円）

	株 主 資 本								自己株式	株主資本 合 計
	資本金	資 本 剰 余 金			利 益 剰 余 金			自己株式		
		資 本 準 備 金	そ の 他 資 本 剰 余 金	資 本 剰 余 金 合 計	そ の 他 利 益 剰 余 金	利 益 剰 余 金 合 計	利 益 剰 余 金 合 計			
					圧縮記帳 積立金	繰越利益 剰余金	利 益 剰 余 金 合 計			
当 期 首 残 高	86,100	74,375	641	75,016	332	401,954	402,287	△31,681	531,723	
当 期 変 動 額										
圧縮記帳積立金の取崩					△3	3	－		－	
土地再評価差額金の取崩						533	533		533	
剰余金の配当						△47,093	△47,093		△47,093	
当期純利益						135,124	135,124		135,124	
自己株式の取得								△30,003	△30,003	
自己株式の処分			62	62				339	402	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当 期 変 動 額 合 計	－	－	62	62	△3	88,567	88,563	△29,663	58,962	
当 期 末 残 高	86,100	74,375	703	75,079	329	490,522	490,851	△61,345	590,685	

	評 価 ・ 換 算 差 額 等				純 資 産 合 計
	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	土 地 再 評 価 差 額	評 価 ・ 換 算 差 額	換 算 合 計	
当 期 首 残 高	29,524	10,427	39,951	571,675	
当 期 変 動 額					
圧縮記帳積立金の取崩				－	
土地再評価差額金の取崩				533	
剰余金の配当				△47,093	
当期純利益				135,124	
自己株式の取得				△30,003	
自己株式の処分				402	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△6,575	△533	△7,109	△7,109	
当 期 変 動 額 合 計	△6,575	△533	△7,109	51,853	
当 期 末 残 高	22,948	9,893	32,842	623,528	

（注）記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

## 個別注記表

### I 重要な会計方針に係る事項に関する注記

#### 1. 資産の評価基準及び評価方法

##### (1) 有価証券

子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しています。）

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

##### (2) デリバティブ

時価法

##### (3) 棚卸資産

商品及び製品、仕掛品

総平均法による原価法（貸借対照表価額は、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。）

原材料及び貯蔵品

最終仕入原価法による原価法（貸借対照表価額は、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。）

#### 2. 固定資産の減価償却の方法

##### (1) 有形固定資産（リース資産を除く）

定額法

##### (2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法

##### (3) リース資産

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しています。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法を採用しています。

#### 3. 引当金の計上基準

##### (1) 貸倒引当金

売掛金、貸付金その他これらに準ずる債権を適正に評価するため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

##### (2) 賞与引当金

従業員及び使用人兼務取締役に対して支給する賞与に充てるため、支給見込額に基づき計上しています。

##### (3) 製品保証引当金

販売済製品の保証期間中のアフターサービス費用、その他販売済製品の品質問題に対処する費用に充てるため、発生額を個別に見積ることができる費用については当該費用を、その他については、保証期間に基づいて売上高に経験率（アフターサービス費用／売上高）を乗じて計算した額を計上しています。

#### (4) 業績連動報酬引当金

取締役及び執行役員等に対して支給する株式及び金銭の給付に備えるため、当事業年度末における支給見込額に基づき計上しています。

#### (5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しています。

##### ① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

##### ② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用については、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による定額法により費用処理しています。

数理計算上の差異については、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌事業年度から費用処理しています。

#### (6) 投資損失引当金

関係会社等への投資に係る損失に備えるため、その財政状態を勘案し、必要額を計上しています。

### 4. 収益及び費用の計上基準

当社の収益の源泉は、主として商品及び製品の販売によっています。

商品及び製品の販売においては、商品及び製品に対する支配が顧客に移転した時点で収益を認識しています。通常は、商品及び製品を顧客に引き渡した時点で、支配が顧客に移転したと判断しています。なお、一部の契約においては、長期間の工事や開発の受託を伴うものがあり、これらについては契約に規定されている履行義務の充足に応じ、一定期間にわたり収益を認識しています。取引価格については、顧客との契約に基づく対価により算定しています。

また、主に販売店に対して、特定期間の販売実績や特定モデルの販売台数等に基づき販売奨励金を支給することがあります。この販売奨励金は、報告された販売実績に基づく支給見込み額を、対応する期間の収益の金額から控除しています。

なお、顧客との契約には、提供した商品及び製品が合意された仕様に従っていない等の場合には無償で修理又は部品の交換等を行うことを保証する条項が含まれており、この保証に関連する費用に対して製品保証引当金を認識しています。当該引当金に関する詳細な情報は、「3. 引当金の計上基準 (3) 製品保証引当金」に記載しています。

### 5. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

#### (1) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しています。

#### (2) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の会計処理の方法は、連結計算書類におけるこれらの会計処理の方法と異なっています。

## II 会計方針の変更に関する注記

(時価の算定に関する会計基準の適用指針の適用)

「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日。以下「時価算定会計基準適用指針」という。）を当事業年度の期首から適用し、時価算定会計基準適用指針第27－2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準適用指針が定める新たな会計方針を将来にわたって適用することとしました。なお、計算書類に与える影響はありません。

### Ⅲ 会計上の見積りに関する注記

会計上の見積りは、計算書類作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しています。当事業年度の計算書類において使用した会計上の見積りのうち、翌事業年度の計算書類に重要な影響を及ぼすリスクがあるものとして当社が識別した項目は以下のとおりです。

投資有価証券（市場価格のない株式等）の評価

(1) 当事業年度末の計算書類に計上した金額

当事業年度末の貸借対照表において計上した投資有価証券（市場価格のない株式等）は、7,975百万円です。また、当事業年度の損益計算書において7,122百万円の投資有価証券評価損を計上しています。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りに関する内容

連結注記表「Ⅲ 会計上の見積りに関する注記 2. 投資有価証券（市場価格のない株式等）の評価」に記載した内容と同一です。

### Ⅳ 貸借対照表に関する注記

1. 有形固定資産の減価償却累計額 325,362百万円

2. 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

短期金銭債権	147,594百万円
長期金銭債権	2
短期金銭債務	42,746
長期金銭債務	403

3. 保証債務

下記の関係会社の金融機関借入金に対して保証等を行っています。

PT. Bussan Auto Finance	397百万円
Yamaha Motor Pakistan Pvt. Ltd.	6
合計	403

4. 土地再評価差額金

土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律（平成11年（1999年）3月31日公布法律第24号）に基づき、事業用土地の再評価を行い、評価差額については、当該評価差額に係る税金相当額を「再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上し、これを控除した金額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しています。

(1) 再評価実施日 2000年3月31日

(2) 再評価の方法

土地の再評価に関する法律施行令（平成10年（1998年）3月31日公布政令第119号）第2条第4号に定める「地価税法第16条に規定する地価税の課税価格の計算の基礎となる土地の価額を算定するために国税庁長官が定めて公表した方法により算定した価額」に、合理的な調整を行って算定しています。

(3) 再評価を行った事業用土地の当事業年度末における時価の合計額

当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額を6,309百万円下回っています。

## V 損益計算書に関する注記

関係会社との取引高

売上高	785,290百万円
仕入高	267,820
営業取引以外の収入	79,390
営業取引以外の支出	662

## VI 株主資本等変動計算書に関する注記

当事業年度の末日における自己株式の数

普通株式	19,669,541株
------	-------------

(注) 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。上記は、当該株式分割前の株式数を記載しています。

## VII 税効果会計に関する注記

### 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

#### (繰延税金資産)

有価証券評価損	39,160百万円
減価償却超過額	14,943
退職給付引当金	6,239
賞与引当金	2,064
製品保証引当金	2,055
貸倒引当金	28
その他	5,634
繰延税金資産小計	70,127
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△50,378
評価性引当額小計	△50,378
繰延税金資産合計	19,748

#### (繰延税金負債)

その他有価証券評価差額金	△8,601百万円
前払年金費用	△4,280
圧縮記帳積立金	△230
その他	△23
繰延税金負債合計	△13,135

繰延税金資産の純額 6,612

### 2. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、当事業年度から、グループ通算制度を適用しています。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っています。

## Ⅷ 収益認識に関する注記

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「Ⅰ 重要な会計方針に係る事項に関する注記 4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

## Ⅸ 関連当事者との取引に関する注記

### 1. 子会社及び関連会社等

(単位：百万円)

属性	会社等の名称	議決権等の所有 (被所有) 割合	関連当事者 との関係	取引内容	取引金額	科目	期末残高
子会社	Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (米国)	所有 直接 100.0%	当社製品の販売	売上高 (注)	215,650	売掛金	35,127
子会社	Yamaha Motor Manufacturing Corporation Of America (米国)	所有 間接 100.0%	当社製品の製造	売上高 (注)	68,401	売掛金	11,840
子会社	Yamaha Motor Europe N.V. (オランダ)	所有 直接 100.0%	当社製品の販売	売上高 (注)	163,512	売掛金	12,038

(注) 価格その他の取引条件は、市場実勢価格を勘案し、一般の取引条件に基づいて決定しています。

### 2. 役員及び個人主要株主等

(単位：百万円)

属性	氏名	議決権等の所有 (被所有) 割合	関連当事者 との関係	取引内容	取引金額	科目	期末残高
役員	渡部 克明	被所有 直接 0.0%	当社代表取締役会長	金銭報酬債権の現物出資 (注)	36	—	—
	日高 祥博	被所有 直接 0.0%	当社代表取締役社長	金銭報酬債権の現物出資 (注)	83	—	—
	丸山 平二	被所有 直接 0.0%	当社取締役	金銭報酬債権の現物出資 (注)	13	—	—
	松山 智彦	被所有 直接 0.0%	当社取締役	金銭報酬債権の現物出資 (注)	13	—	—
	設楽 元文	被所有 直接 0.0%	当社取締役	金銭報酬債権の現物出資 (注)	13	—	—

(注) 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度に基づく、金銭報酬債権の現物出資です。



## X 1 株当たり情報に関する注記

1. 1 株当たり純資産額	628円78銭
2. 1 株当たり当期純利益	134円66銭

(注) 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。当事業年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益を算定しています。

## XI 重要な後発事象に関する注記

連結注記表「IX 重要な後発事象に関する注記」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しています。

以上のとおりであります。

2024年2月2日  
代表取締役社長 日高 祥博

ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500番地

電話 0538-32-1145

<https://global.yamaha-motor.com/jp/>



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。