



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://s.srdb.jp/7272/>



証券コード:7272

# ヤマハ発動機株式会社 第86期定時株主総会 招集ご通知

2021年3月24日(水)午前10時開催  
(午前9時より受付)

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

- 会場変更 開催場所が昨年とは異なります。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、書面又はインターネット等により事前の議決権を行使していただき、株主総会当日のご来場をお控えいただきますよう強くお願い申し上げます。感染拡大防止のため座席の間隔を広くとることから、ご用意できる席数を70席とさせていただきます。当日は、来場事前登録とさせていただきます。  
来場を希望される株主様は本招集ご通知5-6頁をご確認のうえ事前登録をお願い申し上げます。
- 株主総会にご来場株主様へのお土産は取り止めさせていただきます。



# 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。

新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方にお悔やみ申し上げますとともに、現在も体調を崩されている皆様に、心よりお見舞い申し上げます。また、医療従事者の皆様、そして社会を支えるために各所で働かれている皆様に、心から感謝と敬意の念を表します。

当社は「感動創造企業」を企業目的に、社会や環境との調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人々に喜びや驚き、高揚感、そして豊かさや幸福感の実現を目指しています。

当連結会計年度前半は世界各国でコロナ禍によるロックダウンがりましたが、ロックダウンが解除された6月以降はパーソナルコンピューターやアウトドア、ファミリーレジャー需要の急回復という追い風により、先進国向けのランドモビリティ事業やマリンス事業は市場在庫急減・生産回復、新興国二輪車市場は緩やかな回復、ロボティクス事業は中国向けが急回復する状況になりました。

売上高は、ロボティクス事業と金融サービス事業で増収となりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、ランドモビリティ事業の二輪車とマリンス事業で販売台数が減少し、全体では減収となりました。

利益面では、為替影響や上半期に実施した各国の工場操業停止による稼働率の低下等の要因により、全体で減益となりました。

当期末配当金につきましては、1株につき60円とさせていただきます。第86期定時株主総会でご提案申し上げます。

2019年からの中期経営計画は、長期ビジョン『ART for Human Possibilities』を旗印として、2030年に向けた変革を進める3年間と位置付けています。今般の事業環境の変化により2021年度の数値目標の達成は困難と想定していますが、成長戦略と構造改革に継続して取り組み、その実現を支えるデジタルトランスフォーメーション（DX）を加速してまいります。

株主の皆様におかれましては、なお一層のご指導・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2021年3月  
代表取締役社長 日高 祥博

## 目次

■第86期定時株主総会招集ご通知	2	■連結計算書類	56
・議決権行使についてのご案内	4	・連結貸借対照表	56
■株主総会参考書類	7	・連結損益計算書	57
・第1号議案 剰余金の配当の件	7	・連結株主資本等変動計算書	58
・第2号議案 取締役10名選任の件	8	■計算書類	59
・第3号議案 監査役1名選任の件	21	・貸借対照表	59
・第4号議案 補欠監査役1名選任の件	23	・損益計算書	60
		・株主資本等変動計算書	61
(添付書類)		■監査報告書	62
■事業報告	24	■(ご参考)	68
1. 企業集団の現況に関する事項	24	・トピックス	68
2. 会社の株式に関する事項	38	■株主インフォメーション	70
3. 会社役員に関する事項	40		
4. 会計監査人の状況	49		
5. 業務の適正を確保するための体制	50		
6. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要	53		

証券コード7272

2021年3月2日

## 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86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86期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

新型コロナウイルス感染リスクを避けるため、可能な限りご来場を見合わせていただき、同封の議決権行使書用紙のご郵送またはインターネット等による議決権行使をお願いいたします。お手数ながら後記株主総会参考書類をご検討いただき、2021年3月23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。

## [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。

## [電磁的方法（インターネット等）による議決権行使の場合]

4頁記載の「電磁的方法（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。

敬 具

## 記

1. 日 時 2021年3月24日（水曜日）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  
※本年は開催場所を変更しております。  
(裏表紙の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください)  
本年は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため座席の間隔を広くとることからご用意できる席数を70席とさせていただきます。当日は、事前登録いただいた株主様のみご入場が可能です。ご了承のほど、よろしくお願い申し上げます。
3. 目的事項  
報告事項
  1. 第86期（2020年1月1日から2020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86期（2020年1月1日から2020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
- 第3号議案 監査役1名選任の件
- 第4号議案 補欠監査役1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15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15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15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受を受けた者（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15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

本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、「連結計算書類の連結注記表」及び「計算書類の個別注記表」につきましては、法令及び定款第19条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://global.yamaha-motor.com/jp/>) に掲載しておりますので、本招集ご通知には記載しておりません。なお、本招集ご通知の添付書類に記載しております連結計算書類及び計算書類は、会計監査人及び監査役が会計監査報告及び監査報告の作成に際して監査した連結計算書類及び計算書類の一部であります。

以上

- 
- ◎ 当日ご出席の際は、事前登録いただきお手数ながら同封の議決権行使書用紙及び当社からお送りするご来場確定通知を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
  - ◎ 株主総会参考書類及び添付書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://global.yamaha-motor.com/jp/>) に掲載させていただきます。



当社ウェブサイト <https://global.yamaha-motor.com/jp/>



## 議決権行使についてのご案内



### 郵送による議決権行使のお手続きについて

**行使期限** 2021年3月23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、同封の記載面保護シールをご利用ください。



### 電磁的方法（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** 2021年3月23日（火曜日）午後5時30分まで

インターネットによる議決権行使は、当社の指定する議決権行使サイト (<https://www.web54.net>) をパソコンまたはスマートフォンを用いてご利用いただくことによつてのみ可能です。なお、議決権行使サイトは、携帯電話を用いたインターネットではご利用いただけませんのでご了承ください。

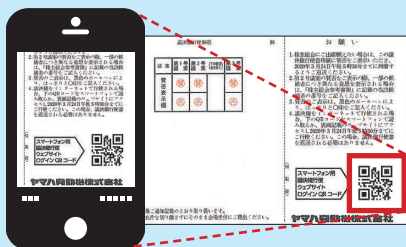


インターネットによる  
議決権行使に関するお問合せ

三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート

電話 0120-652-031（フリーダイヤル） 受付時間 9:00~21:00

### スマートフォンでの議決権行使は「スマート行使」をご利用ください



### ネットで招集から「スマート行使」へ簡単アクセス！



「スマート行使」をスムーズにご利用いただけるよう、カメラボタンを設置。QRコードを撮影いただけます。

ネットで招集は右記のQRコードを読み取ることでアクセスできます



### 株主総会への出席による議決権行使



**株主総会  
開催日時**

2021年3月24日（水曜日）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。

なお、出席を希望される株主様は事前に登録をお願い申し上げます。事前登録については5-6頁をご確認ください。

### 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は、当社株主総会における電磁的方法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。

## 株主様へのお願い

本株主総会につきましては、当日のご来場をお控えいただくよう重ねてお願い申し上げます。なお、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をするとともに、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。株主総会への出席を希望される株主様は事前に登録をお願い申し上げます。

### ■ライブ中継のご案内

公開日時：2021年3月24日（水曜日）午前10時から株主総会終了まで  
（開始30分前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ご視聴の株主様におかれましては、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ご視聴に当たりましては、ご使用のパソコンの環境（機能、性能）やインターネット接続の回線状況、アクセスの集中等により、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料金等は、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

受付期間：2021年3月2日（火曜日）から2021年3月18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/SPT/Shareholders-meeting/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。



なお、ご質問は株主総会の目的事項に関わるご質問で一人様につき1問とさせていただきます。株主の皆様の高い質問については当日回答を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。

### ■株主総会出席の事前登録

新型コロナウイルス感染拡大防止のため座席の間隔を広くとることから、ご用意できる席数を70席とさせていただきます。そのため、出席を希望される株主様には事前に登録をお願いし、座席数を超える場合にはご来場できる方を抽選で決めさせていただきます。



なお、事前に登録されなかった方、抽選で当選されなかった方及びご入場の際に当選が確認できない方はご入場いただけませんのでご了承をお願い申し上げます。

登録期限：2021年3月18日（木曜日）午後5時30分まで

登録方法：専用ウェブサイトURL (<https://www2.yamaha-motor.co.jp/SPT/Shareholders-meeting/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、出席申込みフォームにお名前・メールアドレスをご入力いただきますようお願い申し上げます。

結果通知：2021年3月19日（金曜日）にメールにてご通知いたします。

- 入場手続：①「議決権行使書用紙」と2021年3月19日（金曜日）にメールでご連絡する「ご来場確定通知」の2つが必要となります（「ご来場確定通知」はメールのプリントアウトをご持参いただくか、スマートフォン・携帯電話等で通知画面を受付にてお見せください。あらかじめ画面キャプチャー等で保存されることをお勧めします）。
- ②「議決権行使書用紙」と「ご来場確定通知」の内容が一致しない場合にはご入場をお断りさせていただきます。
- ③ご登録は株主様お一人一回限り有効です。
- ④取得した個人情報につきましては、「ご来場確定通知」又は抽選結果のご通知、お問い合わせへのご返信及びご本人様の確認にのみ利用させていただきます。なお、その目的のために必要な業務を外部の協力会社に委託する場合を除いて、第三者に伝えることはありません。
- ⑤登録専用ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主様のご負担となります。

#### ■株主総会会場での感染防止対策

- ①消毒や検温その他、株主様及び関係者全体の安全のため、必要と認めた措置にご協力をお願いいたします。ご協力いただけない場合にはご入場をお断りさせていただきます（入場後にご退出いただくこともございます）。
- ②入場時の確認により、37.5度以上の発熱が認められる方、せき込んでいる方、マスクを入場から退場まで常時着用いただけない方のご入場はお断りさせていただきます。また、体調不良と見受けられる方につきましても、ご入場をお断りさせていただく場合がございます（入場後にご退出いただくこともございます）。
- ③運営スタッフは体調に問題がないことを確認したうえで参加し、マスクを着用して対応させていただきます。ご了承のほど、よろしくお願い申し上げます。

なお、株主総会当日までの感染拡大の状況等により、上記対応を更新する場合はインターネット上の当社ウェブサイト (<https://global.yamaha-motor.com/jp/>) に掲載させていただきます。

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

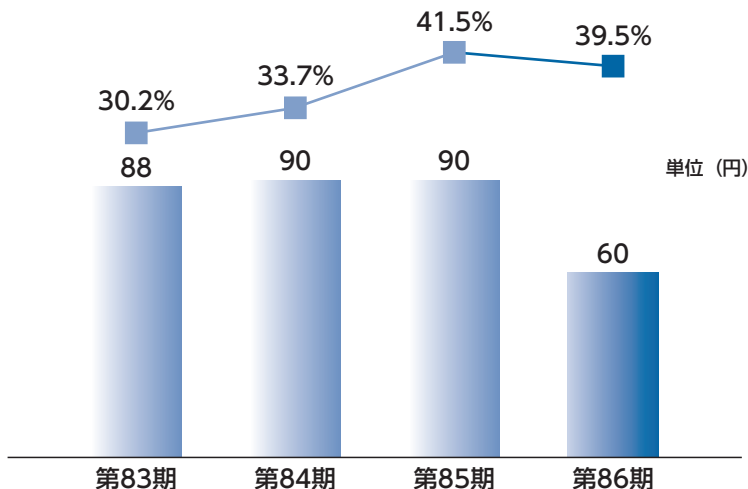
### 第1号議案 剰余金の配当の件

剰余金の配当につきましては、「稼ぐ力を維持しながら、キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元のバランスを取る」ことを主眼に、親会社株主に帰属する当期純利益の30%を配当性向の目安とし、安定的・持続的に配当することに努めております。

当期の期末配当金につきましては、1株につき60円とさせていただきたいと存じます。

- (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 60円  
配当総額 20,968,821,540円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2021年3月25日

#### ■(ご参考) 1株当たり年間配当金／連結配当性向の推移■





## 第2号議案 取締役10名選任の件

取締役11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、次のとおりであります。

### 【ご参考】取締役の体制※

候補者番号	氏名	新任・再任	現在の地位及び担当		
1	やなぎ 柳 ひろ ゆき 弘之	再任	代表取締役会長		
2	ひだか 日高 よしひろ 祥博	再任	代表取締役社長 社長執行役員		
3	わたなべ 渡部 かつあき 克明	再任	代表取締役 副社長執行役員 管掌：品質保証・ランドモビリティ・市場開拓・ カスタマーエクスペリエンス領域		
4	やまじ 山地 かつひと 勝仁	再任	取締役 常務執行役員 管掌：生産・生産技術・調達・ソリューション・特機領域		
5	おおかわ 大川 たつみ 達実	再任	取締役 上席執行役員 管掌：人事総務・企画財務・IT・デジタル・クリエイティブ・ マリン領域		
6	まるやま 丸山 へいじ 平二	新任	上席執行役員 技術・研究本部長 管掌：パワートレインユニット・車両開発領域		
7	なかた 中田 たくや 卓也	再任	取締役	社外取締役	独立役員
8	かみがま 上釜 たけひろ 健宏	再任	取締役	社外取締役	独立役員
9	たしろ 田代 ゆうこ 祐子	再任	取締役	社外取締役	独立役員
10	おおはし 大橋 てつじ 徹二	再任	取締役	社外取締役	独立役員

※本議案が承認された場合の体制

## ■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1978年 4月 当社入社
- 2000年 4月 当社MC事業部製造統括部早出工場長(兼)森町工場長
- 2003年 4月 MBK Industrie取締役社長就任
- 2004年 2月 Yamaha Motor India Pvt. Ltd.取締役社長就任
- 2007年 3月 当社執行役員就任
- 2009年 1月 当社生産本部長
- 2009年 3月 当社上席執行役員就任
- 2010年 3月 当社代表取締役社長 社長執行役員就任
- 2011年 6月 ヤマハ株式会社 社外取締役就任
- 2018年 1月 当社代表取締役会長就任 現在に至る
- 2019年 3月 AGC株式会社社外取締役 現在に至る
- 2019年 3月 キリンホールディングス株式会社社外取締役 現在に至る

### [兼職の状況]

一般社団法人日本マリン事業協会会長

## ■ 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、2010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、技術・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

93,471株

### ■ 取締役在任年数

11年(本総会最終時)

### ■ 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、Yamaha Motor Corporation ,U.S.A.バイスプレジデント、当社MC事業部長、企画・財務本部長等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

42,570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%)

候補者番号  
3

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
- 2015年 1月 当社MC事業本部長
- 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 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、Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co.,Ltd.取締役社長、当社生産本部長、MC事業本部長等の経験と実績により、調達・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

41,358株

#### ■ 取締役在任年数

7年(本総会最終時)

#### ■ 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

- 1982年 4月 当社入社
- 2003年 4月 Yamaha Motor da Amazonia Ltda.取締役就任
- 2009年 7月 当社技術本部生産技術統括部長
- 2010年11月 当社生産本部EG製造統括部長
- 2012年 3月 当社執行役員就任
- 2014年 1月 当社生産本部長
- 2015年 3月 当社上席執行役員就任
- 2017年 1月 当社生産本部長(兼)調達本部担当
- 2017年 3月 当社取締役 上席執行役員就任
- 2019年 3月 当社取締役 常務執行役員就任 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、Yamaha Motor da Amazonia Ltda.(ブラジル)取締役、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

25,506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%)

候補者番号  
5

おおかわ たつみ  
大川 達実  
(1964年1月28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  
2007年 3月 Yamaha Motor Australia Pty Limited 取締役社長就任  
2011年 1月 当社企画・財務統括部経営企画部長  
2012年10月 当社マリン事業本部ME事業部長  
2014年 3月 当社執行役員就任  
2015年 1月 Yamaha Motor Corporation,U.S.A.取締役社長就任  
2018年 1月 当社企画・財務本部長  
2018年 3月 当社取締役 上席執行役員就任 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、マリン事業本部ME事業部長、Yamaha Motor Corporation,U.S.A取締役社長等の経験と実績により、事業・経営管理マネジメント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

19,032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%)

候補者番号  
6

まる やま へい じ  
丸 山 平 二  
(1962年1月28日生)

新任

### ■ 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 AM事業部AM第一事業部長  
2012年 1月 AM事業部長  
2015年 3月 当社執行役員就任  
2019年 1月 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 現在に至る  
2021年 1月 技術・研究本部長 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、当社パワートレインユニット長及びAM事業部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

13,077株

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

(ご参考)

## [社外取締役候補者]

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 当社の従業員および出身者でないこと。
- ② 主要な株主でないこと。
- ③ 主要な取引先との関係にないこと。
- ④ 「取締役の相互兼任」の関係にないこと。
- ⑤ その他、利害関係がないこと。
- ⑥ その他、一般株主との間で利益相反が生じないこと。
- ⑦ 在任期間が8年間を超えないこと。

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

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。



### ■ 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
- 2015年 6月 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長 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

### ■ 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はかるため、社外取締役として選任をお願いするものです。



### ■ 所有する当社株式の数

17,100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  
8

かみ がま たけ ひろ  
上 釜 健 宏  
(1958年1月12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 東京電気化学工業株式会社(現TDK株式会社)入社  
2002年 6月 同社執行役員就任  
2003年 6月 同社常務執行役員就任  
2004年 6月 同社取締役専務執行役員就任  
2006年 6月 同社代表取締役社長就任  
2016年 6月 同社代表取締役会長就任  
2017年 6月 オムロン株式会社社外取締役就任 現在に至る  
2018年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る  
2018年 6月 ソフトバンク株式会社社外取締役就任 現在に至る  
2018年 6月 TDK株式会社ミッションエグゼクティブ就任 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、経営全般と技術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。



#### ■ 所有する当社株式の数

0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 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
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アン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 現在 に至る
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 現在に至る
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 現在に至る

## 〔兼職の状況〕

特定非営利活動法人未来開発研究所理事

特定非営利活動法人ザ・ファースト・ティー・オブ・ジャパン理事

## ■ 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。



## ■ 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**

おおはし てつじ  
**大橋 徹二**  
(1954年3月23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

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 現在に至る  
2019年 5月 一般社団法人日本経済団体連合会副会長 現在に至る  
2020年 3月 当社社外取締役就任 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。



■ 所有する当社株式の数  
0株

■ 取締役在任年数  
1年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況  
(2020年3月25日就任後の状況)  
10回中10回(100%)

### (注)1.当社との間の特別な利害関係

柳 弘之 一般社団法人日本マリノ事業協会の会長を兼務し、当社は同協会に対し、会費の支払い等の取引があります。

中田卓也 ヤマハ株式会社の取締役代表執行役社長を兼務し、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。

上釜健宏 TDK株式会社の代表取締役会長を2018年6月まで務め、現在は同社ミッションエグゼクティブを兼務し、当社は同社と製品用部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。

大橋徹二 株式会社小松製作所の代表取締役会長を兼務し、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. 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、上釜健宏、田代祐子及び大橋徹二の間で、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予定です。

### 3. 取締役候補者との賠償責任保険契約の内容の概要

当社は全ての取締役候補者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、また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、各候補者が取締役役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、任期途中に当該保険契約を更新する予定です。

### 4. 独立役員

中田卓也、上釜健宏、田代祐子及び大橋徹二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、同取引所に届け出しています。

なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は、15頁に記載しています。

中田卓也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・助言を頂いていること等から、同氏は一般株主との利益相反が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ると考えております。

### 5. 社外取締役候補者に関する特記事項

上釜健宏が2018年6月まで代表取締役会長を務めていたTDK株式会社は、2018年2月公正取引委員会よりハードディスク(HDD)向けサスペンションの取引に関する排除措置命令及び課徴金納付命令が発令されましたが、同社及び同社グループは、課徴金減免制度に係る申請を行い、同制度の適用を受けたため、課徴金の免除が認められ、また、排除措置命令も受けておりません。同氏は、平素より法令順守及びコンプライアンス経営の視点に立った提言を適宜行うとともに、当該事実の判明後においては独占禁止法違反に繋がる全ての行為の排除及びグループ会社の内部統制システム全般の運用の強化に向けて、適時適切に取り組んでおります。

### 6. MCはモーターサイクル、BDはボディ、MEはマリノエンジン、AMはオートモーティブの略です。

## 第3号議案 監査役1名選任の件

監査役 伊香賀正彦は、本総会終結の時をもって任期が満了となりますので、監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。  
監査役候補者は、次のとおりであります。

かわい えりこ  
河合 江理子 (1958年4月28日生)

社外監査役

独立役員

新任

### ■略歴及び重要な兼職の状況

1981年10月 株式会社野村総合研究所入社  
1985年 9月 McKinsey & Company経営コンサルタント  
1986年10月 Mercury Asset Management, SG Warburgファンドマネージャー  
1995年11月 Yamaichi Regent ABC Polska投資担当取締役執行役員(CIO)就任  
1998年 7月 Bank for International Settlements(国際決済銀行)年金基金運用統括官  
2004年10月 OECD(経済協力開発機構)年金基金運用統括官  
2008年 3月 Kawai Global Intelligence代表  
2012年 4月 京都大学高等教育研究開発推進機構教授  
2013年 4月 京都大学国際高等教育院教授  
2014年 4月 京都大学大学院総合生存学館教授 現在に至る  
2017年12月 シミックホールディングス株式会社社外監査役就任  
2018年 6月 株式会社大和証券グループ本社社外取締役就任 現在に至る  
2019年12月 シミックホールディングス株式会社社外取締役就任 現在に至る

〔兼職の状況〕

一般財団法人未来を創る財団理事



■所有する当社株式の数  
0株

### ■社外監査役候補者とした理由

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を当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役としての選任をお願いするものです。

(注)1. 候補者に関する事項

河合江理子は、社外監査役候補者であります。

2. 当社との間の特別な利害関係  
候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。

3. 社外監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

河合江理子が社外監査役に就任した場合、当社は同氏との間で、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する予定です。

4. 監査役候補者との賠償責任保険契約の内容の概要

当社は全ての監査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、被保険者である監査役がその職務の執行に関し責任を負うこと、また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、河合江理子が社外監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、任期途中に当該保険契約を更新する予定です。

5. 独立役員

河合江理子が社外監査役に就任した場合、同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、同取引所に届け出る予定です。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は、15頁に記載しています。

# (ご参考) 役員の構成 (2021年3月24日以降の予定)

第2号議案及び第3号議案で付議させていただいている役員候補者が有する専門性・経験は以下のとおりです。

役員		管掌分野	企業経営	製造・技術・ 研究開発	マーケティング・ 営業	財務・ ファイナンス・ M&A	IT・ デジタル	人事・ 労務・ 人材開発	法務・ リスクマネ ジメント	ESG・ サステイナ ビリティ	グローバル 経験
取締役	柳 弘 之		●	●				●		●	●
	日 高 祥 博		●			●		●			●
	渡 部 克 明	品質保証・ランドモビリティ・市場開拓・ カスタマーエクスペリエンス	●	●							●
	山 地 勝 仁	生産・生産技術・調達・ ソリューション・特機		●							●
	大 川 達 実	人事総務・企画財務・IT・ デジタル・クリエイティブ・マリン			●	●	●				●
	丸 山 平 二 (新任)	パワートレインユニット・ 車両開発・技術・研究		●	●					●	
	中 田 卓 也	社外	●		●		●	●			●
	上 釜 健 宏	社外	●	●				●			●
	田 代 祐 子	社外	●		●	●		●		●	●
	大 橋 徹 二	社外	●	●			●	●			●
監査役	廣 永 賢 二							●	●		
	齋 藤 順 三							●	●		●
	米 正 剛	社外	●			●		●	●		●
	河 合 江 理 子	社外(新任)				●			●	●	●

## 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

監査役が法令に定める員数を欠けることになる場合に備え、予め補欠監査役として藤田浩の選任をお願いしたいと存じます。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は、次のとおりであります。

ふじ た こう  
藤 田 浩  
(1964年8月21日生)

### ■略歴及び重要な兼職の状況

- 1990年 4月 弁護士登録
- 1990年 4月 森綜合法律事務所(現森・濱田松本法律事務所)入所
- 1994年 7月 ニューヨーク州弁護士登録
- 1997年 1月 同事務所パートナー就任(M&A プラクティス・グループ、ストラクチャード・ファイナンス・プラクティス・グループ所属) 現在に至る



■所有する当社株式の数  
0株

#### (注)1. 候補者に関する事項

藤田浩は、補欠の社外監査役候補者であります。

#### 2. 当社との間の特別な利害関係

候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。

#### 3. 補欠の社外監査役候補者とした理由

弁護士としての高い専門性並びに国際的な経験と実績を当社の監査業務に活かしていただくため、補欠の社外監査役としての選任をお願いするものです。

#### 4. 補欠の社外監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

藤田浩が社外監査役に就任した場合、当社は同氏との間で、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する予定です。

#### 5. 補欠の監査役候補者との賠償責任保険契約の内容の概要

当社は全ての監査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、被保険者である監査役がその職務の執行に関し責任を負うこと、また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、藤田浩が社外監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、任期途中に当該保険契約を更新する予定です。

#### 6. 独立役員

藤田浩が社外監査役に就任した場合、同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、同取引所に届け出る予定です。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は、15頁に記載しています。

以 上



## 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見通しが不透明な中、前年から続いている米中貿易摩擦に加え、年初に発生した新型コロナウイルス感染症が世界各国へ広がり、経済にも深刻な影響を及ぼしました。当社グループにおいては、第2四半期(4月-6月)を底に回復基調であり、第4四半期(10月-12月)では回復した市場もある中、依然として業績にも影響を及ぼしています。第2四半期以降、先進国では、パーソナルコンピューターやアウトドア・ファミリーレジャーの需要が急回復しました。また、新興国ではアセアン・インド・南米を中心に緩やかに回復しました。

このような中、新型コロナウイルス感染症の拡大防止、ステークホルダーの安全と健康、そして各国法規制への適切な対応を第一に経営を進めました。リーマンショック後の世界金融危機の経験を活かし、徹底的な経費削減と必要資金調達により手元流動性を確保しました。研究開発・投資面では、選択と集中により全体を絞りつつ、将来の成長に向けた新規分野と基幹事業強化のための開発や投資は継続しました。生産面では、新型コロナウイルス感染症の拡大で予想される需要減少に対応するため、早い段階で工場を操業停止しました。販売面では、新型コロナウイルス感染症により販売活動が制限されたことから、デジタル技術を活用したマーケティング活動をいち早く展開してきました。また、新しい排ガス規制が導入された欧州やインド、台湾においては、新モデルを投入することでラインアップを拡充しました。

この結果、当連結会計年度の売上高は1兆4,713億円(前期比1,935億円・11.6%減少)、営業利益は817億円(同337億円・29.2%減少)、経常利益は877億円(同318億円・26.6%減少)、親会社株主に帰属する当期純利益は531億円(同227億円・29.9%減少)となりました。

当第4四半期(10月-12月)の業績は、売上高4,042億円(前年同期比67億円・1.7%増加)、営業利益253億円(同99億円・64.5%増加)となり、上期の新型コロナウイルス感染症のマイナス影響を一部挽回することができました。

なお、年間の為替換算レートは米ドル107円(前期比2円の円高)、ユーロ122円(前期比±0円)でした。

売上高は、ロボティクス事業と金融サービス事業で増収となりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、ランドモビリティ事業の二輪車とマリノ事業で販売台数が減少し、全体では減収となりました。営業利益は、減収に加え、為替影響や上期に実施した各国の工場操業停止による稼働率低下などの要因により、全体で減益となりました。

財務体質については、親会社株主に帰属する当期純利益率は3.6%(前期比0.9ポイント減少)、総資産回転率は手元資金確保や販売金融債権の買い取りにより0.93回(同0.20回減少)、自己資本は7,146億円(前期末比94億円増加)、自己資本比率は43.6%(同2.5ポイント減少)となりました。これらの結果、ROEは7.5%(前期比3.6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665億円のプラス(同471億円増加)となりました。

各事業の状況は、次のとおりです。

※「その他」に含めていたAM(オートモティブ)を「ランドモビリティ」と「マリリン」に分割・集約したため、第85期(2019年)の数値を組替えています。

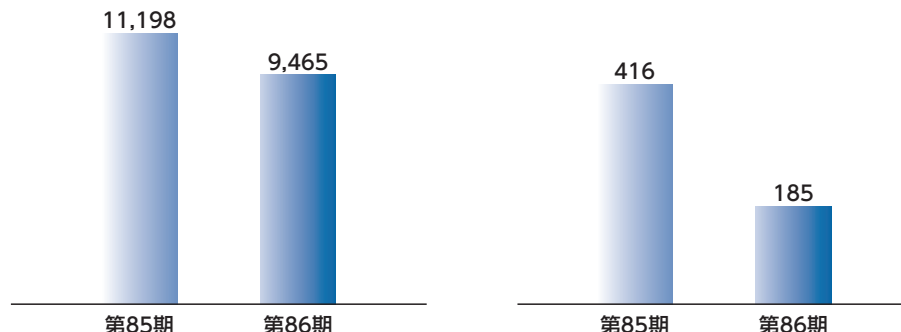
## ランドモビリティ

◆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、  
自動車用エンジン、  
自動車用コンポーネント



売上高9,465億円(前期比1,734億円・15.5%減少)、営業利益185億円(同232億円・55.7%減少)となりました。

先進国二輪車では、足元の総需要は回復しましたが、総需要の急回復に生産が追い付かず、販売台数が減少しました。また、本社とフランスの工場を一定期間操業停止し稼働率が低下したことから、減収・減益となりました。

新興国二輪車では、総需要は回復基調ですが、新型コロナウイルス感染症の影響によるロックダウンや社会活動制限による景気低迷、消費者心理の低下などにより、減収・減益となりました。インドネシアでは、景気悪化に伴う販売金融の審査厳格化や大規模社会制限が続き、需要が大きく落ち込みました。フィリピンでは、足元の総需要の急回復に対し供給が遅れ、販売台数が減少しました。ベトナムでは、総需要は緩やかに回復していますが、景気後退を受けて低価格モデルの販売台数が増加した結果、モデルミックスが悪化しました。一方、インドでは、足元の総需要は回復し、新モデルの販売好調により8月以降、前年を上回る販売が続いています。台湾では、政府によるエンジン車への補助金制度が追い風となり、総需要・卸販売とも前年を上回るまでに回復しました。

RV(四輪バギー、ROV、スノーモビル)では、アウトドア需要が急増し、最大市場の北米をはじめ、主要地域で販売が増加し増収・増益となりました。

電動アシスト自転車では、新型コロナウイルス感染症の影響による生産遅延や営業活動の自粛により、日本での完成車の販売台数が減少し減収となりましたが、E-kitの販売増加によりモデルミックスが改善したことから増益となりました。



TRACER9

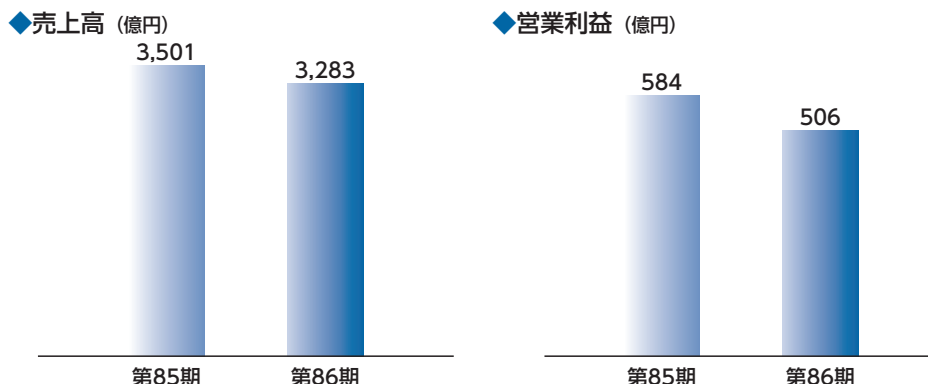


Wolverine RMAX

## 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3,283億円（前期比217億円・6.2%減少）、営業利益506億円（同77億円・13.3%減少）となりました。

北米ボートビルダーの操業停止やディーラーの休業による船外機・ウォータービークルの販売台数の減少に加え、本社工場や米国工場を一定期間操業停止したことにより、減収・減益となりました。

上期は新型コロナウイルス感染症の影響を受けましたが、ロックダウン後のアウトドア需要の急増により、船外機・ウォータービークルの需要が増加しました。

船外機では、工場操業再開後に生産稼働率を上げたことにより、下期の北米・欧州向け船外機の販売台数は増加しました。

また、コロナ禍でも大型船外機の販売拡大は継続しています。



MJ-FX Limited SVHO

米国を中心に高い評価を得ているハイパフォーマンス・スポーツモデルで、卓越したスピード性能と、俊敏で軽快な走行性能を備えています



船外機 F 425

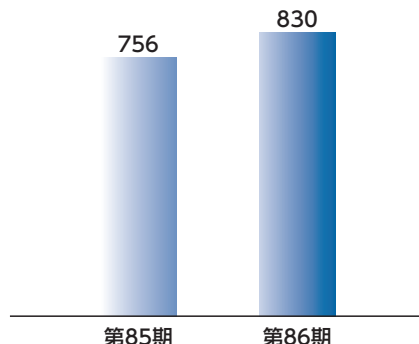
当社ラインアップの中では最大の最高出力を発揮する船外機で、フィッシングやクルージングを楽しむために必要なスピード性能と燃料経済性を提供しています

## ロボティクス

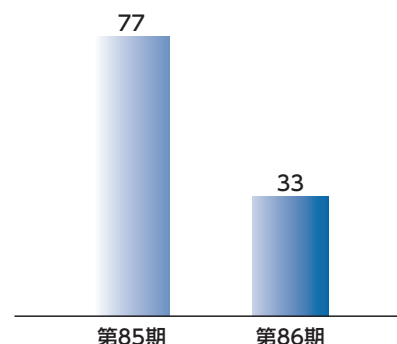
### 主要な製品及びサービス

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830億円（前期比74億円・9.7%増加）、営業利益33億円（同44億円・57.4%減少）となりました。日本を始めとした自動車領域の投資が抑制されたため、主力のサーフェスマウンターのモデルミックスが悪化したことに加え、2019年第2四半期会計期間末よりヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社（2021年1月1日にヤマハロボティクスホールディングス株式会社に社名変更、以下YRH）を完全子会社化した影響により、増収・減益となりました。

一方で、アジア（中国・台湾・韓国含む）でのサーフェスマウンターの販売台数が年間を通して増加し、さらに下期からは欧米での販売台数も回復し、利益率は改善方向に進んでいます。またYRHの構造改革も順調に進んでおり、黒字化の目途が立っております。



YRM20

超小型チップ部品から大型電子部品を高速で電子基板上に表面実装できるプレミアム高効率モデルです



YMR-08AP

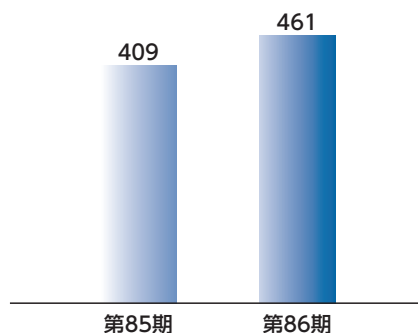
自動生成された農薬散布ルートを忠実に飛行・散布するオートパイロット機能により、高精度で効率の良い散布作業を行うことができ、農業の省力化・高効率化への貢献を目指しています

## 金融サービス

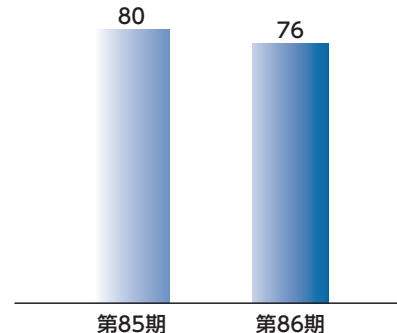
### 主要な製品及びサービス

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461億円（前期比51億円・12.5%増加）、営業利益76億円（同5億円・5.9%減少）となりました。先進国事業好調により増収となりましたが、為替影響や貸倒引当金の増加、卸販売向け債権の減少により減益となりました。

債権残高は、米国プライム層向け金融プログラムを自社化したこともあり、3,504億円（前期比455億円・14.9%増加）となりました。

この自社化により、コストを抑えながら全ての製品を全ての層にフルラインでサービスを提供できる体制が整いました。本体販売を強力にサポートすると共に金融サービス事業の継続的な成長を目指します。

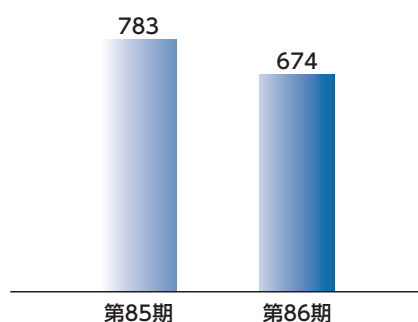


## その他

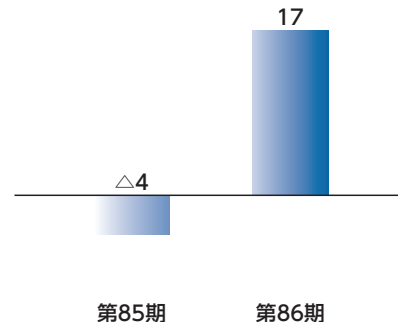
### 主要な製品及びサービス

ゴルフカー、発電機、  
汎用エンジン、除雪機、  
電動車いす

◆売上高（億円）



◆営業利益（億円）



売上高674億円（前期比109億円・13.9%減少）、営業利益17億円（前期：営業損失4億円）となりました。ゴルフカーや発電機の販売台数が減少し減収となりました。前年は市場対策費用が発生していたため、営業利益は前期比で増益となりました。



EF900iSGB2

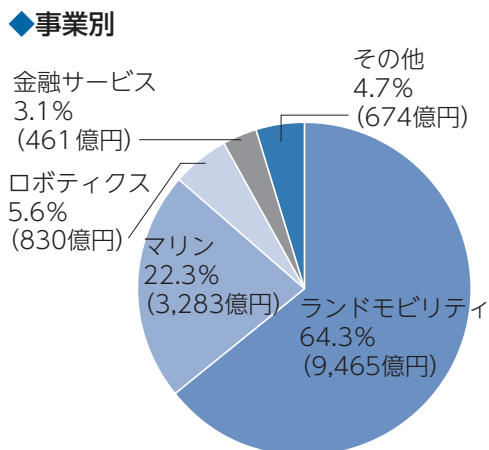
手軽に扱えるカセットボンベを燃料とし、家庭用電源と同等の良質な電気を供給できるインバータ発電機です



JWアクティブPULS+

速度や加速度／減速度などを操作しやすい感度調整式ジョイスティックを装着した軽量型の電動車いす完成車です

## 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538億円（前期比43億円・7.4%減少）の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、二輪車の海外での新商品、生産設備の更新、フィリピンの生産能力増強、本社生産体制改善等に330億円。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、ヤマハマリーナ浜名湖リニューアル等に128億円。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等に19億円。その他事業では、ゴルフカーの新商品等に60億円の投資を実施しました。

### (3) 資金調達の状況

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた資金需要に対応するため、当連結会計年度に金融機関から合計1,700億円の借入を行いました。なお、一部は当連結会計年度中に返済しております。

#### (4) 対処すべき課題

当社は、普遍的な企業目的「感動創造企業」の下に新たな価値を生み出すことで成長してきました。2030年に向けて、長期ビジョン「ART for Human Possibilities~人はもっと幸せになれる~」を策定し、「Advancing Robotics」（ロボティクス/知的技術の活用）、「Rethinking Solution」（社会課題解決へのヤマハらしい取り組み）、「Transforming Mobility」（モビリティの変革）の3つの注力領域に取り組むことで、人々の可能性を拓げ、より良い社会と生活の実現を目指します。中期経営計画（2019年～2021年）は、①既存事業の稼ぐ力を維持・改善し、キャッシュ・フローを稼ぐこと、②成長戦略、基盤強化を株主還元とのバランスを取りながら進めること、を経営方針としています。2019年は成長戦略、基盤強化が進捗した一方、既存事業においては課題が残りました。2年目にあたる2020年は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、ステークホルダーの安全・健康を第一にビジネスのかじ取りをしました。なお、新型コロナウイルス感染症の影響を避けることはできず、中期経営計画の数値目標を取り下げました。2021年は、引き続き成長戦略、基盤強化の取り組みを進めながら、既存事業の収益体質の強化・回復を最重要課題として計画達成を目指します。また、コロナ禍で、人と社会の価値観が変化しています。パーソナルコンピューターとして二輪車の再評価や、新たにアウトドアを趣味とする顧客が増えるなど新しい需要が起きました。デジタル技術を活用しながら、これらの需要を取り込み、V字回復を目指します。

#### ■既存事業の成長

##### 【ランドモビリティ】

新興国二輪車ではヤマハらしい成長領域で収益基盤を構築し、アセアン市場では、新型コロナウイルス感染症により落ち込んだ需要が回復する中、コミュニケーションコントロールユニット搭載モデルを拡大し、広がるモビリティとしてのさらなる成長を進めます。また、プレミアムモデルの販売を増やすことで収益性の改善を目指します。インドでは、新しい排ガス規制対応モデルを中心にボリュームを増やしていきます。先進国二輪車と四輪バギー、ROVでは、構造改革や新モデル投入により収益性改善を目指します。また、パーソナルコンピューターとして二輪車が再評価される中、増加する需要を取り逃すことなく拡大していきます。広がるモビリティとして新しい価値を提供すべく、新しく導入したLMW（リーニング・マルチ・ホイール）の第4弾となる「TRICITY300」の販売も拡大していきます。電動アシスト自転車では、新技術による新商品開発と戦略的パートナーシップにより総合的な価値提案を行い、グローバルに事業を拡大していきます。

##### 【マリン】

アウトドア需要の高まりにより、船外機やウォータービークルの需要が増加し、さらなる成長の機会が生まれています。需要変動に対する生産・販売調整を迅速に実施します。また、豊かなマリンライフを提供すべく、新世代操船制御システム「HERM MASTER EX」を市場投入しました。初めての自社開発による完全電動式ステアリングを備えた制御システムで、マリンレジャーをもっと快適に楽しむことが可能になりました。引き続き、高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立に取り組みながら、システムサプライヤー戦略をさらに進化させるべく、商品・技術戦略を遂行し、総合マリンビジネスを拡大していきます。



## 【ロボティクス】

ヤマハロボティクスホールディングス株式会社との事業シナジーを高めながら、経営の一体化を通じて成長速度を上げていきます。また、競争力を高めるため、他社との協業を通じ、パフォーマンスを高めていきます。将来の持続的な成長のためにロボティクスの研究開発及び生産体制の強化を進め、モノ創りの分野で省人化・自律化に貢献します。

### ■新規事業開発

「ART for Human Possibilities」の方向性に沿って、既存の技術・市場のシナジーを活かせる領域で新たな価値創造を進めます。2030年までに新規事業を存在感のあるものに育てることを見据え、今中期経営計画で、モビリティサービス、低速自動運転、農業省人化、医療省人化の4つの領域に絞り込みました。進捗状況としては、自動搬送ソリューション合併会社の設立、低速モビリティサービスの実証実験、自動飛行が可能な「YMR-08AP」（産業用ドローン）の販売、農業用UGV（無人走行車両）によるブドウ収穫実験開始などに取り組んできました。今後は、引き続きこの4つの領域に経営資源を投入し事業化を目指していきます。

### ■財務戦略

既存事業の稼ぐ力を維持強化しながら、成長原資を確保し、新規事業に投入する方針です。また、キャッシュ・フローやバランスシートを重視し財務戦略を展開していきます。そのため、新たな指標としてCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）とROIC（投下資本利益率）を重要KPIとして導入しました。今後はポートフォリオマネジメントを強化し、各事業の資本効率を高めていきます。

### ■重要な社会課題への取り組み

SDGsやThe Global Risks Reportから抽出した幅広い社会課題のうち、当社の経営資源の利用・調達に重大な影響を与える課題やその解決が当社の企業価値向上に大きく貢献する重要課題（マテリアリティ）を4つに集約しました。「イノベーション課題」、「人材活躍推進課題」を基盤となる課題として捉え、長期ビジョンの3つの注力領域への取り組みを通じて、「環境・資源課題」、「交通・教育・産業課題」に対応していきます。特に当社の基幹事業との関係性の強い「環境・資源課題」については、2050年CO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指し、電動化のスピードアップを進めていきます。

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。

創出する社会価値

環境・資源

- 地球環境にやさしい  
パーソナルな移動手段の提供
- 安全な水や資源の確保



交通・教育・産業

- 安全・快適・楽しい、  
移動サービスの提供
- 安全運転教育の強化による  
交通安全意識の底上げ
- 技術者の育成支援、  
就業機会の創出



イノベーション

- 自動化・自律化による  
単純労働からの解放
- 知的技術・制御技術の活用促進



人材活躍推進

- ダイバーシティ・インクルージョン  
の促進
- 働きがいのある組織体制



成長戦略の方向性

長期ビジョン

ART for  
Human  
Possibilities

3つの注力領域

**A**dvancing  
Robotics  
基盤としての知的技術、  
ロボティクス技術を活用し進化させる

**R**ethinking  
Solution  
ヤマハらしいソリューションを発案する

**T**ransforming  
Mobility  
モビリティを革新する

人はもっと幸せになれる。

企業目的

感動創造企業

事業展開

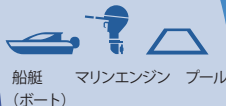
競争力を生み出す基盤

ランドモビリティ事業



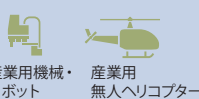
二輪車 電動アシスト  
自転車 ATV  
(四輪)

マリン事業



船艇 マリンエンジン プール  
(ボート)

ロボティクス事業



産業用機械・ 産業用  
ロボット 無人ヘリコプター

金融サービス事業



金融サービス

その他



電動車いす ゴルフカー

発

研究開発

ブランド



結

悦

魅

信

デザイン

調達・生産

人材

販売

## (5) 財産及び損益の状況の推移

区 分	第83期	第84期	第85期	第86期
	(自 2017年1月 至 2017年12月)	(自 2018年1月 至 2018年12月)	(自 2019年1月 至 2019年12月)	(当連結会計年度) (自 2020年1月 至 2020年12月)
売上高 (百万円)	1,670,090	1,673,137	1,664,764	1,471,298
営業利益 (百万円)	149,782	140,787	115,364	81,672
経常利益 (百万円)	154,826	137,969	119,479	87,668
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	101,603	93,366	75,736	53,072
1株当たり当期純利益 (円)	290.93	267.35	216.83	151.89
総資産 (百万円)	1,415,845	1,420,854	1,532,810	1,640,913
純資産 (百万円)	665,232	695,743	751,828	749,158

(注) 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年(2018年)2月16日)等を第85期から適用しており、第84期の総資産の金額は、当該会計基準等を遡って適用した後の数値です。

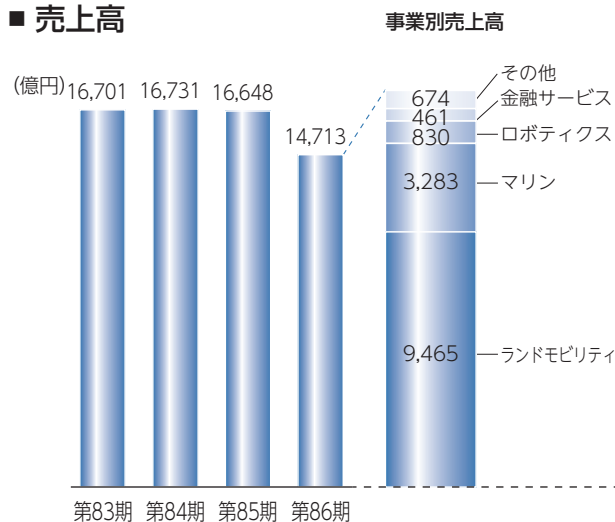
## ■(ご参考) 第87期(2021年1月~12月)の見通し■

2020年は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、多くの国で外出や移動が制限され、消費や企業の経済活動が停滞する1年でした。2021年は、まだ予断を許さないものの、ワクチンの開発と接種拡大により世界が新型コロナウイルス感染症拡大以前の状況に徐々に戻っていく1年になると予想されます。このような中、先進国向けのランドモビリティ事業やマリナー事業は、市場在庫の補充のために上期は高い生産稼働率を予想しています。ロボティクス事業では、中国向けの需要増加に加え先進国向け需要も回復すると予想します。新興国の二輪車市場の回復は緩やかに進むと予想します。一方、リスクとしては、世界的なコンテナ不足による輸送費の高騰や半導体不足による部品調達への影響が予想されます。そのような事業環境の中でも、当社は新たな働き方を実践し、広告宣伝やイベントなどでデジタル技術を活用することで、引き続き経費削減に努めます。その結果、連結業績の予想は以下のとおりとします。

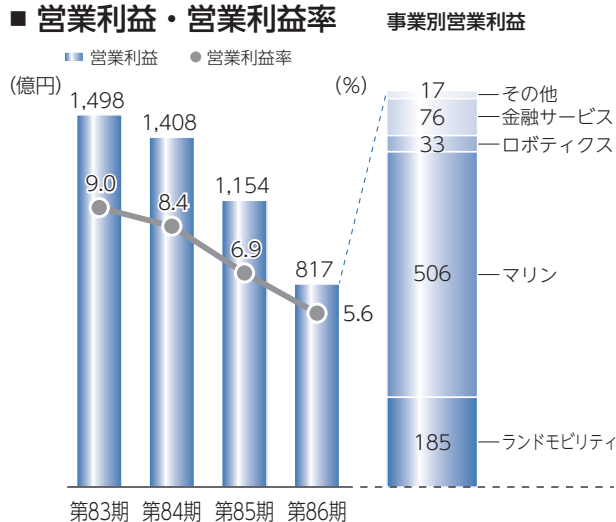
	予想	対当期増減
売上高	1兆7,000億円	2,287億円・15.5%増加
営業利益	1,100億円	283億円・34.7%増加
経常利益	1,100億円	223億円・25.5%増加
親会社株主に帰属する当期純利益	720億円	189億円・35.7%増加

[為替レート] 米ドル103円(当期比4円の円高)、ユーロ126円(同4円の円安)

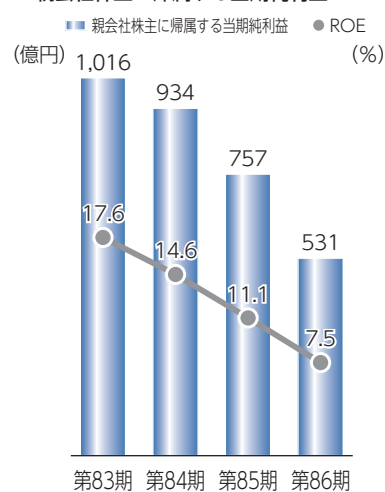
## ■ 売上高



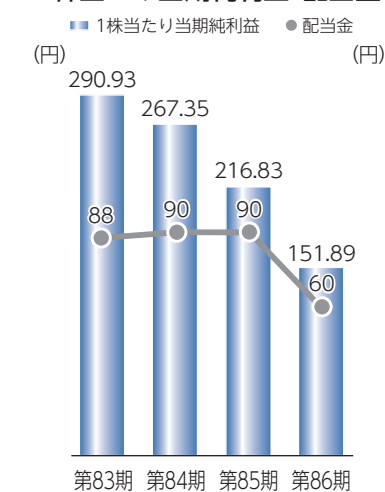
## ■ 営業利益・営業利益率



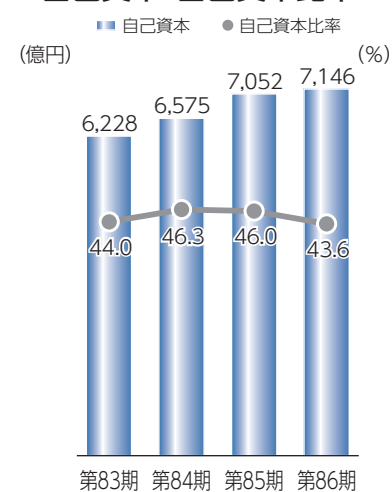
## ■ 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



## ■ 1株当たり当期純利益・配当金



## ■ 自己資本・自己資本比率



(注) ROEは親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本で計算しています。

## (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 エレクトロニクス株式会社	静岡県 周智郡森町	百万円 272	100.0	二輪車、電動アシスト自転車の電装品の製造
ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社 ※1	東京都 港区	百万円 13,360	100.0	ヤマハモーターロボティクスホールディングスグループの統括
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	※2 100.0	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、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	千インドネシアピア 25,647,000	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
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
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
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	※2 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) ※1 ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社は、2021年1月1日付でヤマハロボティクスホールディングス株式会社へ商号を変更しています。

※2 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

36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	39,799 名	2,790名減少
マ リ ン	5,880	3名増加
ロ ボ テ ィ ク ス	2,474	105名減少
金 融 サ ー ビ ス	631	26名増加
そ の 他	3,653	48名増加
合 計	52,437	2,818名減少

- (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36,998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	103,976 百万円
株 式 会 社 静 岡 銀 行	74,302
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	50,530
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	43,366
三 井 住 友 信 託 銀 行 株 式 会 社	29,375

## 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
- (2) 発行済株式の総数 350,122,835株 (自己株式642,476株含む)
- (3) 株主数 82,730名
- (4) 大株主 (上位10名)

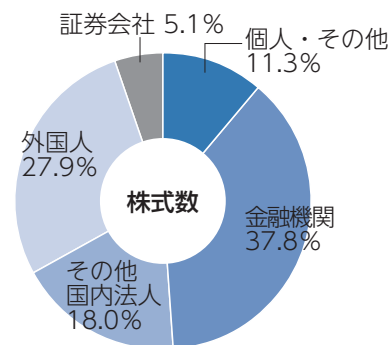
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	41,308 千株	11.82 %
ヤマハ株式会社	34,642	9.91
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	20,635	5.90
トヨタ自動車株式会社	12,500	3.58
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,499	3.58
S M B C 日 興 証 券 株 式 会 社	9,709	2.78
株式会社みずほ銀行	8,277	2.37
株式会社静岡銀行	5,649	1.62
株式会社日本カストディ銀行 (信託口9)	5,547	1.59
三井物産株式会社	5,451	1.56

(注) 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	81,264 名	39,683 千株
政府・地方公共団体	0	0
金融機関	87	132,379
その他国内法人	555	62,320
外国人	784	97,747
証券会社	40	17,991

(注) 「個人・その他」には自己株式が含まれています。



### (5) その他株式に関する重要な状況

2020年3月25日開催の取締役会の決議に基づき、譲渡制限付株式報酬として新株式を次のとおり発行いたしました。

株式の種類及び数	当社普通株式109,689株
発行価額	1株につき1,253円
発行総額	137,440,317円
株式の割当対象者及びその人数	取締役 (社外取締役除く)・執行役員等28名
払込期日	2020年4月24日

## (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、開発・調達・生産・販売をグローバルに展開しており、今後も持続的に成長していくため、取引先との事業の関係強化を図るとともに、金融機関等との安定的な関係を継続させることが必要と考えます。事業戦略、取引先との事業上の関係や財務基盤強化などを勘案し、中長期的な視点から企業価値を向上させるために、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、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等の検証を行い、結果の概要を適切に開示します。また、この検証の結果、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。

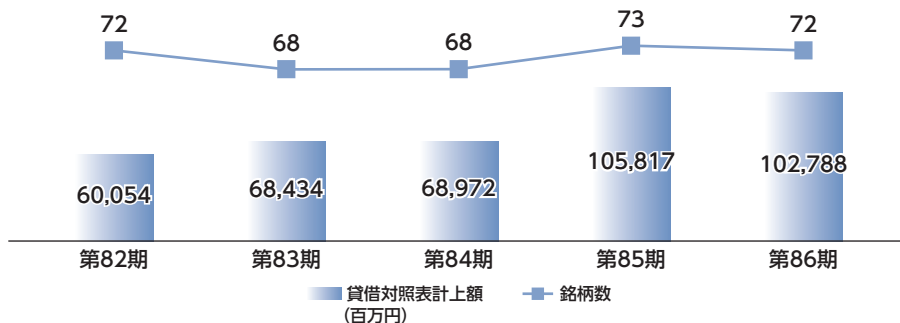
### 議決権行使に関する基本方針

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、発行会社およ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)





### 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	柳 弘 之		AGC株式会社社外取締役 キリンホールディングス株式会社社外取締役
代表取締役社長 社長執行役員	日 高 祥 博	管掌：人事総務・クリエイティブ・マリン領域	ヤマハ株式会社社外取締役
代表取締役 副社長執行役員	渡 部 克 明	管掌：MC・CS・市場開拓・AM・先進技術領域	
取 締 役 常務執行役員	加 藤 敏 純	管掌：ソリューション・特機領域、提携戦略	ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社代表取締役会長
取 締 役 常務執行役員	山 地 勝 仁	管掌：生産・生産技術・調達・パワートレインユニット領域	
取 締 役 上 席 執行役員	島 本 誠	モビリティ技術本部長(兼) モビリティ技術本部M/S統括部長 管掌：デザイン・車両開発領域	
取 締 役 上 席 執行役員	大 川 達 実	企画・財務本部長 管掌：IT・デジタル領域	
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		TDK株式会社ミッションエグゼクティブ 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
社 外 取 締 役	田 代 祐 子		株式会社アコーディア・ゴルフ代表取締役会長 兼 社長CEO 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 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
社 外 取 締 役	大 橋 徹 二		株式会社小松製作所代表取締役会長 一般社団法人日本経済団体連合会副会長
常 勤 監 査 役	廣 永 賢 二		
常 勤 監 査 役	齋 藤 順 三		
社 外 監 査 役	伊香賀 正 彦		伊香賀正彦公認会計士事務所代表 ブラジュナリンク株式会社代表取締役 森永乳業株式会社社外監査役 リョービ株式会社社外取締役
社 外 監 査 役	米 正 剛		森・濱田松本法律事務所パートナー GCA株式会社社外取締役(監査等委員) 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

- (注) 1. 当社は、取締役 中田卓也、上釜健宏、田代祐子及び大橋徹二、監査役 伊香賀正彦及び米 正剛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、同取引所に届け出しています。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は15頁に記載しています。
2. 取締役大橋徹二は、2020年3月25日付で新たに就任いたしました。
3. 取締役玉塚元一は、2020年3月25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 取締役中田卓也の兼職先でありますヤマハ株式会社は、当社の株式9.9%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 取締役上釜健宏の兼職先でありますTDK株式会社は、当社と製品用部品取引等があります。
- ③ 取締役大橋徹二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4を除く社外役員の重要な兼職先との間には特別の利害関係はありません。
6. 監査役伊香賀正彦は、公認会計士の資格を有しており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. MCはモーターサイクル、CSはカスタマーサービス、AMIはオートモーティブ、MSはモータースポーツの略です。  
 9. 2021年1月1日付で、下記のとおり、担当及び重要な兼職を変更しました。

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況
日高祥博	代表取締役社長 社長執行役員	
渡部克明	代表取締役 副社長執行役員	管掌：品質保証・ランドモビリティ・市場開拓・ カスタマーエクスペリエンス領域
加藤敏純	取締役 常務執行役員	ヤマハロボティクスホールディングス株式会社代表取締役会長
山地勝仁	取締役 常務執行役員	管掌：生産・生産技術・調達・ソリューション・特機領域
島本誠	取締役 上席執行役員	技術アドバイザー
大川達実	取締役 上席執行役員	管掌：人事総務・企画財務・IT・デジタル・クリエイティブ・マリン領域

(注) ヤマハロボティクスホールディングス株式会社は、2021年1月1日付でヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社より商号を変更しています。

(2) 執行役員の氏名等

2021年1月1日現在の執行役員は32名で、執行役員を兼務する前記の取締役6名と以下の26名です。

氏名	地位	担当
桑田 一宏	上席執行役員	Yamaha Motor Corporation, U.S.A. CEO
臼井 博文	上席執行役員	マリン事業本部長
丸山 平二	上席執行役員	技術・研究本部長 管掌：パワートレインユニット・車両開発領域
松山 智彦	上席執行役員	生産本部長
森本 実	上席執行役員	Yamaha Indonesia Motor Manufacturing CEO
エリック ドゥ セイン Eric de Seynes	上席執行役員	Yamaha Motor Europe N.V. CEO
長屋 明浩	執行役員	クリエイティブ本部長
田中 康夫	執行役員	CSアドバイザー
設楽 元文	執行役員	Yamaha Motor India Pvt. Ltd. M.Director
ディオニシウス ベティ Dyonisius Beti	執行役員	Yamaha Indonesia Motor Manufacturing COO
野末 季宏	執行役員	パワートレインユニット長
広瀬 聡	執行役員	品質保証本部長 (兼) カスタマーエクスペリエンス事業部長
太田 裕之	執行役員	ソリューション事業本部長
大谷 到	執行役員	人事総務本部長
野田 武男	執行役員	企画・財務本部長
井端 俊彰	執行役員	マリン事業本部開発統括部長
西田 豊士	執行役員	PF車両ユニット長
木下 拓也	執行役員	ランドモビリティ事業本部長
山田 典男	執行役員	IT本部長
増田 辰哉	執行役員	調達本部長
村木 健一	執行役員	生産技術本部長
植田 孝太郎	執行役員	生産本部副本部長
知花 栄進	執行役員	ランドモビリティ事業本部副事業本部長
ベン スペシャル Ben Speciale	執行役員※	Yamaha Motor Corporation, U.S.A. Marine Business Unit President
ジェフリー ヤング Jeffrey Young	執行役員※	Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A. President
マイケル シャナウスキー Michael Chrzanowski	執行役員※	Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America President

(注) 1. CSはカスタマーサービス、PFはプラットフォームの略です。

2. ※はDeputy Executive Officerです。

### (3) 取締役及び監査役の報酬等の額

#### ① 取締役及び監査役の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 役員の数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬		譲渡制限付 株式報酬	
			全社業績 連動賞与	個人業績 連動賞与		
取締役	529	318	126	23	61	12
うち社外取締役	(62)	(62)	—	—	—	(5)
監査役	98	98	—	—	—	4
うち社外監査役	(31)	(31)	—	—	—	(2)
合計	628	417	126	23	61	16

- (注) 1. 業績連動報酬の全社業績連動賞与は、支払予定のものです。  
 2. 2020年3月25日付で退任した取締役1名を含んでいます。  
 3. 取締役の報酬限度額（2019年3月27日開催の第84期定時株主総会決議）は、基本報酬は年額5億円以内（うち社外取締役分は年額1億円以内）、全社業績連動賞与は親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%の範囲内、個人業績連動賞与は年額1億円以内、譲渡制限付株式の付与のための報酬は年額2億円以内です。  
 4. 監査役の報酬限度額（同じく第84期定時株主総会決議）は、年額1億2,000万円以内です。

当事業年度では、全社業績連動報酬の指標としている連結総資産営業利益率（ROA）の3年平均値は7.7%となりました。但し、新型コロナウイルス感染症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、世界市場における新型コロナウイルス感染症の影響下での経営努力を含めて総合的な経営業績の評価を行い、報酬規程通りの1.25としました。

その結果、全社業績連動賞与の総原資額は、親会社株主に帰属する当期純利益53,072百万円×一定割合0.19%×評価係数1.25＝126百万円となり、役職ごとに定める係数等に応じて各役員に配分しています。

また、個人業績連動報酬につきましては、予め定める財務評価指標及び非財務評価指標を考慮して、取締役ごとに総合評価を行い決定しました。

② 役員報酬等の額又はその算定方法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。

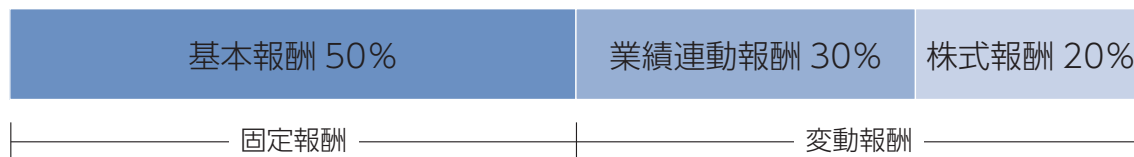
(ii) 報酬体系

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）」、「業績連動報酬」、「株式報酬」により構成されています。構成割合は、図表1を基準に職位ごとに決定し、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、固定報酬のみとしております。

図表1. 経営陣幹部の報酬構成比率（基準値）

報酬構成比率



(iii) 変動報酬の仕組み

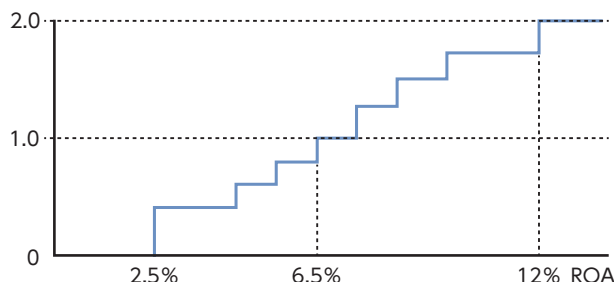
業績連動報酬

業績連動報酬は「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0.19%（取締役を兼務しない執行役員は0.08%）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、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. 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、予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。

### 業績連動報酬の構成

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0.19%（取締役を兼務しない執行役員は0.08%） ×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 予算達成度および前期比を考慮	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）		

### 株式報酬

株式報酬は、当社取締役等と株主の皆様との価値共有を促進し企業価値の持続的向上を図ることを目的として、毎年1回、役職ごとに定める基準額に応じた譲渡制限付株式を交付しております。交付する株式は、取締役等の地位を退任するまでの間、譲渡や担保権の設定等の処分をできないものとしております。

なお、非居住者である執行役員については、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) 決定手続き

決定プロセスの透明性・客観性を担保するため、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）における審議を経て、取締役会に答申しております。取締役等の報酬金額については、その答申を踏まえ取締役会において決定しておりますが、全社業績連動賞与の配分については役職ごとに定める係数に応じて代表取締役にて決定しております。また、監査役の報酬金額については、監査役の協議により決定しております。

#### (4) 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	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主 な 活 動 状 況
社外取締役	中 田 卓 也	13回中13回 (100%)	—	ヤマハブランドの価値向上をはかるため、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発言を行っております。
	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するなど、経営全般と技術分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき発言を行っております。
	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発言を行っております。
	大 橋 徹 二	※10回中10回 (100%)	—	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発言を行っております。
社外監査役	伊香賀 正 彦	13回中12回 (92.3%)	12回中11回 (91.6%)	公認会計士としての高い専門性並びに企業経営者・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。
	米 正 剛	13回中13回 (100%)	12回中12回 (100%)	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。

※印は、2020年3月25日就任後の状況



## (5) 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、8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 柳 弘之  
委員：代表取締役 日高祥博、渡部克明  
社外取締役（独立） 中田卓也、上釜健宏、田代祐子、大橋徹二

「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・執行役員の選任・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。

当事業年度では、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・解任を判断するための制度を導入いたしました。具体的には、CEO懇談会（社外取締役及び社外監査役6名、座長：上釜取締役）が、日高祥博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。この結果は役員人事委員会から取締役会に報告され、CEOを含む執行役員の選任が決議されました。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。取締役等の報酬金額は、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を経て、取締役会において決定しました。

また、監査役の報酬金額については、監査役の協議により決定しております。

## 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  
125百万円
- 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  
201百万円

(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、Thai Yamaha Motor Co., Ltd.、India Yamaha Motor Pvt. Ltd.、Yamaha Motor Philippines, Inc.、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 内部統制に関するアドバイザー業務
- ② 英文招集通知及び統合報告書の英訳のレビュー

(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。

## 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合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
  - ・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。
- ・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。

- (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**
- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人は、他の業務執行にかかる役職を兼務せず、監査役の指揮命令のもとに職務を遂行し、その人事評価については監査役の意見を踏まえ行う。
- (14) **取締役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、監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的もしくは必要に応じて監査役に報告する。
    - －内部統制システムの構築、運用に関する事項
    - －内部監査部門が実施した内部監査の結果
    - －内部通報制度の運用、通報状況
- (15) **当社の子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者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、当社の監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的もしくは必要に応じて当社の監査役に報告する。
    - －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 of 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 of 職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、一定額の予算を設ける。
  - ・ 監査役から会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求があった場合は、速やかに当該費用または債務を処理する。
- (18) **その他監査役 of 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とおりです。

- ・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
- ・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
- ・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とおりです。

- ・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
- ・情報管理リスク評価、モニタリングを当社約150部門で実施

### (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25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とおりです。

- ・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・月例経営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

### (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とおりです。

- ・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
- ・経営会議、月例経営研究会、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

#### (5) 取締役会の実効性の確保に関する取組みの状況

当社は、当社取締役会の実効性が維持向上されるよう、取締役会全体としての分析・評価を毎年実施しています。本年度は、経営企画部を事務局として、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質問票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

・2019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

以上のプロセスを踏まえ実施した、本年度の取締役会の実効性の評価結果の概要は下記のとおりです。

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の実現に向けて、十分な実効性を確保できていることが確認されました。

昨年に引き続き当社取締役会が、社外取締役・監査役の発言を十分に尊重し、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、重要経営戦略の検討・実行・結果検証等のプロセスに効果的に関与していることが評価され、当社の経営戦略上の重要な課題が適切に議論されていることが確認されました。

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更なる向上に取り組めます。

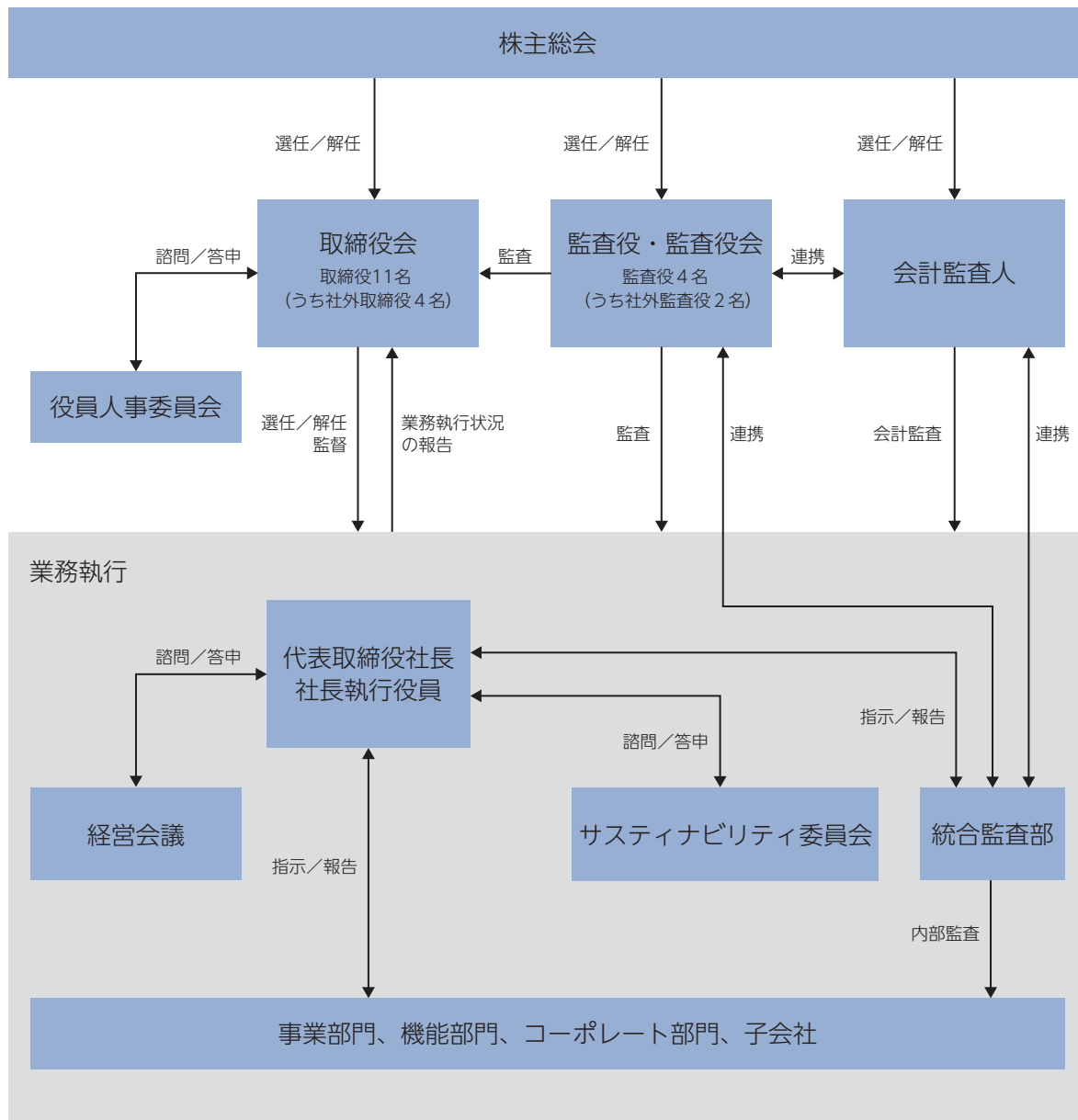
#### (6) 監査役監査の実効性の確保に関する取組みの状況

当社は、監査役監査の実効性が維持向上されるよう規程・体制の整備に努めています。本年度は社外監査役2名を含む監査役4名で構成される監査役会を12回開催しました。また監査役の職務を補助すべき部門として監査役室を設け、専任者2名を配置しております。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下記のとおりです。

- ・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、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意見交換会の実施
- ・部門聴取、子会社監査
- ・内部監査部門が実施した内部監査結果の常勤監査役への報告
- ・内部通報制度の運用、通報情報について人事部、サステナビリティ推進部、法務・知財部より四半期毎に監査役へ定期報告を行い、重要案件については都度報告を実施
- ・内部通報窓口の独立性確保のため監査役へ直接情報を提供する体制を整備・運用
- ・職務権限規程により監査役報告をした者に対する不利な取扱の禁止を規定

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

2020年12月31日現在





(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2020年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (2019年12月31日現在)		当連結会計年度 (2020年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (2019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	272,373	124,580	支払手形及び買掛金	121,218	112,982
受取手形及び売掛金	145,997	164,937	電子記録債務	22,727	22,012
短期販売金融債権	149,746	179,397	短期借入金	85,998	151,917
商品及び製品	169,829	224,014	1年内償還予定の社債	2,062	—
仕掛品	74,936	64,315	1年内返済予定の長期借入金	24,459	34,056
原材料及び貯蔵品	67,558	68,420	未払法人税等	8,245	7,353
その他	55,781	59,873	賞与引当金	14,693	14,518
貸倒引当金	△14,659	△10,774	製品保証引当金	18,147	17,553
			その他の引当金	1,470	1,428
			その他	131,789	134,505
<b>流動資産合計</b>	<b>921,563</b>	<b>874,764</b>	<b>流動負債合計</b>	<b>430,812</b>	<b>496,328</b>
<b>II 固定資産</b>			<b>II 固定負債</b>		
<b>1 有形固定資産</b>			社債		
建物及び構築物(純額)	106,980	111,204	長期借入金	352,354	173,541
機械装置及び運搬具(純額)	97,474	103,537	繰延税金負債	9,147	8,283
土地	84,516	88,690	再評価に係る繰延税金負債	4,644	4,644
建設仮勘定	24,630	26,812	退職給付に係る負債	60,421	61,366
その他(純額)	25,187	26,044	その他の引当金	149	301
<b>有形固定資産合計</b>	<b>338,788</b>	<b>356,289</b>	その他	32,162	31,077
<b>2 無形固定資産</b>			<b>固定負債合計</b>	<b>460,942</b>	<b>284,653</b>
借地権	3,730	4,285	<b>負債合計</b>	<b>891,754</b>	<b>780,981</b>
その他	7,505	4,355	<b>純資産の部</b>		
<b>無形固定資産合計</b>	<b>11,235</b>	<b>8,640</b>	<b>I 株主資本</b>		
<b>3 投資その他の資産</b>			1 資本金		
投資有価証券	130,613	134,141	2 資本剰余金		
長期販売金融債権	185,852	110,777	3 利益剰余金		
退職給付に係る資産	13,557	9,480	4 自己株式		
繰延税金資産	25,031	27,527	<b>株主資本合計</b>		
その他	16,523	13,033	<b>II その他の包括利益累計額</b>		
貸倒引当金	△2,251	△1,844	1 その他有価証券評価差額金		
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>369,325</b>	<b>293,115</b>	2 土地再評価差額金		
<b>固定資産合計</b>	<b>719,349</b>	<b>658,045</b>	3 為替換算調整勘定		
<b>資産合計</b>	<b>1,640,913</b>	<b>1,532,810</b>	4 退職給付に係る調整累計額		
			その他の包括利益累計額合計		
			<b>III 非支配株主持分</b>		
			<b>純資産合計</b>		
			<b>負債純資産合計</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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	(ご参考) 前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
I	売上高	1,471,298	1,664,764
II	売上原価	1,099,486	1,222,433
	<b>売上総利益</b>	<b>371,812</b>	<b>442,331</b>
III	販売費及び一般管理費	290,139	326,967
	<b>営業利益</b>	<b>81,672</b>	<b>115,364</b>
IV	営業外収益		
	受取利息	3,921	3,658
	受取配当金	1,177	1,286
	持分法による投資利益	864	2,472
	為替差益	626	—
	雇用調整助成金	2,379	—
	その他	7,299	6,757
	<b>営業外収益合計</b>	<b>16,269</b>	<b>14,175</b>
V	営業外費用		
	支払利息	3,625	3,381
	為替差損	—	592
	その他	6,648	6,086
	<b>営業外費用合計</b>	<b>10,273</b>	<b>10,060</b>
	<b>営業利益</b>	<b>87,668</b>	<b>119,479</b>
VI	特別利益		
	固定資産売却益	2,289	576
	負債のれ	—	2,235
	投資有価証券売却益	2,287	211
	特別利益合計	4,577	3,023
VII	特別損失		
	固定資産売却損	202	288
	固定資産減損	848	1,246
	減価償却費	1,155	238
	投資有価証券売却損	817	13
	事業構造改善費用	4,231	89
	特別損失合計	7,255	1,876
	<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>84,990</b>	<b>120,626</b>
	法人税、住民税及び事業税	27,756	34,487
	法人税等調整額	1,460	2,086
	<b>当期純利益</b>	<b>29,216</b>	<b>36,574</b>
	非支配株主に帰属する当期純利益	55,773	84,052
	親会社株主に帰属する当期純利益	2,701	8,315
	<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>53,072</b>	<b>75,736</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

# 連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020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	85,905	74,770	607,000	△733	766,943
当 期 変 動 額					
新 株 の 発 行	68	68			137
剰 余 金 の 配 当			△15,721		△15,721
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益			53,072		53,072
非支配株主との取引に係る 親 会 社 の 持 分 変 動		△6,866			△6,866
自 己 株 式 の 取 得				△1	△1
自 己 株 式 の 処 分		0		0	0
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額（純 額）					
当 期 変 動 額 合 計	68	△6,797	37,350	△1	30,620
当 期 末 残 高	85,973	67,973	644,350	△734	797,563

	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 金 等 累 計 額	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 合 計		
当 期 首 残 高	45,184	10,428	△119,447	2,125	△61,709	46,594	751,828
当 期 変 動 額							
新 株 の 発 行							137
剰 余 金 の 配 当							△15,721
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益							53,072
非支配株主との取引に係る 親 会 社 の 持 分 変 動							△6,866
自 己 株 式 の 取 得							△1
自 己 株 式 の 処 分							0
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額（純 額）	△1,323	-	△21,685	1,798	△21,209	△12,080	△33,289
当 期 変 動 額 合 計	△1,323	-	△21,685	1,798	△21,209	△12,080	△2,669
当 期 末 残 高	43,861	10,428	△141,133	3,924	△82,919	34,514	749,158

（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 (2020年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2019年12月31日現在)		当事業年度 (2020年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2019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	99,838	4,884	支払手形	170	578
受取手形	3,524	5,212	電子記録債権	19,699	19,424
売掛金	107,384	102,768	買掛金	41,592	39,003
商品及び製品	34,946	33,393	短期借入金	11,688	17,096
仕掛品	29,295	21,416	1年内返済予定の長期借入金	—	10,000
原材料及び貯蔵品	21,854	22,229	リース債権	58	55
前払費用	2,318	2,092	未払金	30,666	28,696
その他	30,823	23,430	未払費用	4,685	4,848
貸倒引当金	△1,705	△1,724	前受り金	5,865	3,221
<b>流動資産合計</b>	<b>328,279</b>	<b>213,702</b>	預り金	2,968	3,018
<b>II 固定資産</b>			賞与引当金	5,885	6,000
<b>1 有形固定資産</b>			製品保証引当金	8,714	8,366
建物(純額)	40,552	41,558	その他	648	478
構築物(純額)	6,210	6,323	<b>流動負債合計</b>	<b>132,644</b>	<b>140,788</b>
機械及び装置(純額)	21,435	22,032	<b>II 固定負債</b>		
船舶(純額)	263	272	長期借入金	170,000	40,956
車両運搬具(純額)	695	802	リース債務	602	661
工具、器具及び備品(純額)	9,935	9,600	繰延税金負債	—	2,275
土地	48,541	47,666	再評価に係る繰延税金負債	4,644	4,644
建設仮勘定	12,107	7,550	退職給付引当金	19,775	19,657
<b>有形固定資産合計</b>	<b>139,742</b>	<b>135,807</b>	製造物賠償責任引当金	22	193
<b>2 無形固定資産</b>			投資損失引当金	1,393	927
借地権	501	501	その他	1,083	1,075
ソフトウェア仮勘定	4,028	731	<b>固定負債合計</b>	<b>197,522</b>	<b>70,391</b>
その他	370	436	<b>負債合計</b>	<b>330,167</b>	<b>211,180</b>
<b>無形固定資産合計</b>	<b>4,901</b>	<b>1,670</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	102,788	105,817	<b>1 資本金</b>	<b>85,973</b>	<b>85,905</b>
関係会社株式	171,003	159,004	<b>2 資本剰余金</b>		
出資金	23	23	(1) 資本準備金	74,249	74,180
関係会社出資金	26,445	26,445	(2) その他資本剰余金	641	641
長期貸付金	175	3,741	<b>資本剰余金合計</b>	<b>74,890</b>	<b>74,821</b>
前払年金費用	4,815	2,200	<b>3 利益剰余金</b>		
繰延税金資産	199	—	その他利益剰余金		
その他	736	771	圧縮記帳積立金	339	342
貸倒引当金	△0	△13	繰越利益剰余金	234,885	222,553
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>306,187</b>	<b>297,991</b>	<b>利益剰余金合計</b>	<b>235,225</b>	<b>222,896</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>450,832</b>	<b>435,468</b>	<b>4 自己株式</b>	<b>△675</b>	<b>△674</b>
<b>資産合計</b>	<b>779,111</b>	<b>649,171</b>	<b>株主資本合計</b>	<b>395,413</b>	<b>382,948</b>
			<b>II 評価・換算差額等</b>		
			1 その他有価証券評価差額金	43,102	44,614
			2 土地再評価差額金	10,428	10,428
			<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>53,530</b>	<b>55,042</b>
			<b>純資産合計</b>	<b>448,944</b>	<b>437,990</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>779,111</b>	<b>649,171</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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	(ご参考) 前事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
I	売上高	581,796	687,728
II	売上原価	512,077	586,245
	<b>売上総利益</b>	<b>69,719</b>	<b>101,482</b>
III	販売費及び一般管理費	75,605	85,616
	<b>営業利益</b>	<b>△5,886</b>	<b>15,866</b>
IV	営業外収益		
	受取利息	445	864
	受取配当金	40,254	55,656
	雇用調整助成金	1,724	—
	その他	1,762	1,660
	<b>営業外収益合計</b>	<b>44,186</b>	<b>58,181</b>
V	営業外費用		
	支払利息	360	133
	為替差損	2,782	1,550
	投資有価証券の売却損	566	608
	その他	2,290	1,874
	<b>営業外費用合計</b>	<b>2,903</b>	<b>1,910</b>
	<b>経常利益</b>	<b>29,396</b>	<b>67,971</b>
VI	特別利益		
	固定資産売却益	32	45
	投資有価証券の売却益	2,272	211
	その他	142	—
	<b>特別利益合計</b>	<b>2,448</b>	<b>256</b>
VII	特別損失		
	固定資産売却損	4	40
	固定資産処分損	282	494
	減損損失	—	36
	投資有価証券の売却損	636	0
	<b>特別損失合計</b>	<b>923</b>	<b>571</b>
	<b>税引前当期純利益</b>	<b>30,920</b>	<b>67,655</b>
	法人税、住民税及び事業税	4,761	5,960
	法人税等調整額	△1,891	3,027
	<b>法人税等合計</b>	<b>2,869</b>	<b>8,987</b>
	<b>当期純利益</b>	<b>28,051</b>	<b>58,667</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

(1)参考)

# 株主資本等変動計算書

当事業年度（自 2020年1月1日 至 2020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	繰 越 利 益 剰 余 金	利 益 剰 余 金 合 計			
当 期 首 残 高	85,905	74,180	641	74,821	342	222,553	222,896	△674	382,948	
当 期 変 動 額										
新 株 の 発 行	68	68		68					137	
圧縮記帳積立金の取崩					△3	3	0		0	
剰余金の配当						△15,721	△15,721		△15,721	
当 期 純 利 益						28,051	28,051		28,051	
自己株式の取得								△1	△1	
自己株式の処分			0	0				0	0	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当 期 変 動 額 合 計	68	68	0	68	△3	12,332	12,329	△1	12,465	
当 期 末 残 高	85,973	74,249	641	74,890	339	234,885	235,225	△675	395,413	

	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 差 額	換 算 等 合 計	
当 期 首 残 高	44,614	10,428		55,042	437,990
当 期 変 動 額					
新 株 の 発 行					137
圧縮記帳積立金の取崩					0
剰余金の配当					△15,721
当 期 純 利 益					28,051
自己株式の取得					△1
自己株式の処分					0
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△1,512		－	△1,512	△1,512
当 期 変 動 額 合 計	△1,512		－	△1,512	10,953
当 期 末 残 高	43,102	10,428		53,530	448,944

（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

2021年2月9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 相澤 範 忠 ㊞

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2020年1月1日から2020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。

## 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、継続企業的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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

2021年2月9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	相澤 範忠	Ⓔ
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2020年1月1日から2020年12月31日までの第86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。

#### 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又は軽減するためにセーフガードを講じ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、2020年1月1日から2020年12月31日までの第86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」（2005年10月28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。

2021年2月9日

ヤマハ発動機株式会社 監査役会

常勤監査役 廣 永 賢 二 印

常勤監査役 齋 藤 順 三 印

社外監査役 伊香賀 正 彦 印

社外監査役 米 正 剛 印

以 上

### ヤマハクリーンウォーターシステム 「環境省 グッドライフアワード 実行委員会特別賞」を受賞 ～設置集落へ安全な水の重要性を紙芝居で啓発～

当社は2020年12月、自然界の水浄化のしくみを応用した浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム（以下、YCW）」設置集落への「紙芝居による安全な水の利用啓発プロジェクト」にて、環境省が主催する「第8回 グッドライフアワード」の「実行委員会特別賞 子どもと親子のエコ未来賞」を受賞しました。

YCWは、大きな電力を必要とせず、専門の技術者によるメンテナンスが不要なため、住民による自主運営ができる浄水システムで、アフリカやアジアの新興国を中心に14カ国42基を設置しています。（2020年11月末現在）

今回受賞した活動は、セネガル共和国の子どもたちに対し、安全な水の重要性をさらに深く理解してもらうための取り組みで、紙芝居等による安全な水の利用啓発活動が評価されたものです。



安全な水の利用啓発活動の様子

### 工場内物流の自動運転化を目指して 自動搬送ソリューションの合併会社「eve autonomy」を設立

当社は、株式会社ティアフォーと工場敷地内をはじめとしたモノの自動搬送ソリューション事業を行う合併会社「株式会社eve autonomy（イヴオートノミー以下、eve autonomy）」を設立し、2020年4月から稼働をはじめました。

eve autonomyは、ティアフォーが開発を主導するオープンソースの自動運転OS「Autoware\*」の技術と、ヤマハ発動機のランドカーをはじめとした高い信頼性を持つ車体開発技術を掛け合わせることで、誰にでも扱いやすい自動搬送ソリューションの開発を目的として設立されました。

また、工場内物流の需要変動にも対応できるよう、初期費用を抑えることが可能なサブスクリプション型のサービス開発・アフターサポートの提供も目指しています。

\*AutowareはThe Autoware Foundationの登録商標です



無人で工場内搬送する自動搬送車両

## ヤマハマリーナ浜名湖 リニューアル

2020年12月、ヤマハ発動機のグループ会社、ヤマハマリーナ株式会社運営する「ヤマハマリーナ浜名湖」がリニューアルし、新しい施設での営業が開始されています。

新しいクラブハウスは、湖上や対岸からもランドマークとなり自然環境と調和するデザインとしたほか、屋内外の空間や設備を充実させ、ヤードスペースの拡大や災害対策を実施することで、機能性や安全性も強化しました。

ヤマハマリーナ浜名湖は、1971年のオープン以来、浜名湖をベースとしたマリンスポーツやフィッシングの基地として多くのマリンファンに親しまれ、ポートなどの保管・販売・修理やポート免許教室や会員制レンタルポートクラブ「Sea-Style」の運営などを行っています。



ヤマハマリーナ浜名湖  
新クラブハウス外観

## デジタルトランスフォーメーション銘柄に選定

当社は2020年8月、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2020」に選定されました。

本銘柄は、デジタル技術を用いてビジネスモデルなどを抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化に繋げていく国内企業を「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）」として、選定・公表しているものです。DX専門組織の設置、人材活用、業務システム刷新への取り組みなどが高く評価されました。



## ヤマハ発動機 ファン株主クラブ 会員募集中

当社のことをより深く知り、もっと魅力を感じていただくための、株主様だけのご参加いただける会員制のクラブです。バイク、ポート、船外機などの組立工場など、普段ご覧いただけない製造現場のご視察会や各種イベントへのご招待※、会員様限定のメールマガジンの配信、会員限定グッズ販売などの特典を用意し、ファン株主会員様とのリレーション強化を進めております。

※会員限定・応募者多数の場合は抽選となります。



会員限定のボートクルージング体験会

ヤマハ発動機 ファン株主クラブ

<https://yamaha-motor-shc.jp/shClub/prov?act=Login>



## 株主インフォメーション

### ◆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
公告の方法	電子公告によります。ただし、やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 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
各種お問合せ先	〒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

### ◆お知らせ

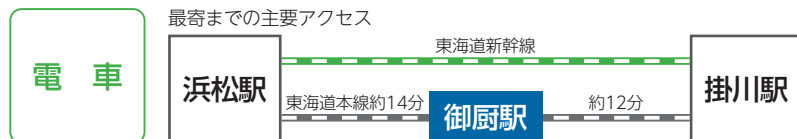
- 住所変更、単元未満株式の買取・買増、配当金受取方法の指定等のお申出先
  - 証券会社に口座を開設されている株主様  
お取引先の証券会社等にお申出ください。
  - 証券会社に口座がなく、特別口座に記録されている株主様  
特別口座を開設している下記の口座管理機関にお申出ください。  
口座管理機関：三井住友信託銀行株式会社
- 配当金のお受取りについて  
配当金の支払期間が過ぎた場合でも、支払開始の日から3年以内はお受取りいただけます。株主名簿管理人にお申出ください。支払開始の日から3年を経過した場合、当社定款の規定によりお受取りいただけませんのでご注意ください。

# 株主総会会場ご案内図

- 日時：2021年3月24日(水曜日)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 ※本年は開催場所を変更しております。  
当社コミュニケーションプラザ



## ■ 交通のご案内：



御厨駅から徒歩約20分 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、送迎バスの運行はいたしません。



東名高速道路 磐田インターから約5.0km 袋井インターから約6.5km  
磐田バイパス 岩井インターから約2.0km

## 株主総会会場 コミュニケーションプラザ



## 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。

