

*Revs Your Heart*



アニュアルレポート

**2016**

2016年12月期

# INCREASING CORPORATE VALUE THROUGH SUSTAINABLE GROWTH

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

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

## 企業目的

### 感動創造企業

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

人々の夢を知恵と情熱で実現し、つねに「次の感動」を期待される企業

それが、感動創造企業・ヤマハ発動機である

## 経営理念

### 1. 顧客の期待を超える価値の創造

私たちは、感動を生む価値を創造するために、変化する顧客の夢を追求しなければならない。

顧客の期待を超える、安全で質の高い商品とサービスの提供を目指し、適正な利益を得る工夫をしなければならない。

### 2. 仕事をする自分に誇りが持てる企業風土の実現

私たちは、個人の自主性から活力を生み出す風土をつくらなければならない。

創造性豊かな人材の育成と能力開発を重視し、公正な評価と処遇が行われる組織を実現しなければならない。

### 3. 社会的責任のグローバルな遂行

私たちは、世界的な視野と基準で行動しなければならない。

地球環境や社会との調和に努め、公正で誠実な事業活動を通じて、社会的責任を果たす企業でなければならない。

## 行動指針

### スピード

あらゆる変化に素早く対応

### 挑戦

失敗を恐れず、もう一段高い目標に取り組む

### やり抜く

粘り強く取り組み、成果を出し、振り返る

#### 将来の見通しに関する注意事項

当アニュアルレポートの記述について、過去の事実以外は将来の見通しについての記述であり、これは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化により大きく異なることがありますことをご承知ください。

実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済状況及び製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。

## CONTENTS

### イントロダクション

ステークホルダーの皆さまへ.....	2
成長の軌跡 .....	4
ヤマハ発動機の概要 .....	6
財務・非財務ハイライト .....	8

社長インタビュー .....	10
----------------	----

### Special Feature

世界の人々に豊かさと喜びを .....	20
ソリューションビジネスの拡大に向けて.....	24

### 事業概況

二輪車事業 .....	26
マリナー事業.....	28
特機・その他の事業 .....	30

### CSR情報

お客さま .....	34
従業員 .....	36
株主・投資家 .....	38
取引先 .....	39
地域・社会 .....	40
地球環境 .....	42

### ガバナンス情報

コーポレート・ガバナンス.....	48
取締役、監査役および執行役員 .....	56
社外役員からのコメント .....	59

### 財務・会社情報

5年間の主要連結財務データ .....	60
市場別データ .....	61
連結財務ハイライト .....	62
2016年12月期の経営成績の分析 .....	64
組織図 .....	71
インベスター・インフォメーション .....	72

### オンライン版アニュアルレポート

本レポートのオンライン版を公開しています。

以下のサイトをご覧ください。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/annual2016/>

### 投資家情報(IR)

詳細な財務情報については以下サイトをご覧ください。

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

### CSR(企業の社会的責任)関連情報

詳細なCSR情報については以下サイトをご覧ください。

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



代表取締役社長  
社長執行役員  
柳 弘之

「らしさ」を磨き、極める

代表取締役  
副社長執行役員  
木村 隆昭



## ステークホルダーの皆さまへ

ヤマハのブランド価値をさらに高めて、  
「ひとまわり・ふたまわり大きな个性的な会社」の  
実現に向けて歩み続けます。

当社は、「Revs your Heart—世界中でヤマハと出会うすべての人々に、心躍る豊かな瞬間・最高の感動体験を届けたい」に込めた思い・情熱を持ち続け、ヤマハのブランド価値をさらに高め・輝かせることを、最大の企業経営目的としています。

2016年12月期は、世界経済環境の大きな変化の予兆とともに、急激な為替変動や一部市場での需要低迷が続いた1年でした。当社の売上高・営業利益・経常利益は、前期を下回りましたが、為替影響を除くと増収・増益となりました。世界的ビジネス環境が大きく変動する中、中長期の取り組みを着実に進めながら、一定の成果を得ることができました。

当社は、「ひとまわり・ふたまわり大きな个性的な会社」を長期的ビジョンとする、中期経営計画(2016年—2018年)を進めています。この3年間は、ひとまわり大きな「企業力」を確実に達成し、ふたまわり大きな「企業力」への準備を進めるステージと位置づけています。2年目にあたる2017年は、引き続き安定的利益を確保し、将来への成長投資や株主還元を増やすことを目指します。

引き続き、なお一層のご指導・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2017年4月

柳 弘之

代表取締役社長  
社長執行役員  
柳 弘之

木村 隆昭

代表取締役  
副社長執行役員  
木村 隆昭

# “感動創造企業”として、いままでも、そしてこれからも歩み続ける

設立から60年以上にわたり、常に新しい価値の創造に取り組んできたヤマハ発動機。今日まで受け継がれてきた「ヤマハスピリッツ」にさらに磨きをかけ、ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』の実現に向け、新たな成長を目指します。

2016-2018  
中期経営計画  
既存事業の稼ぐ力を  
高め、安定的な  
財務基盤を  
維持強化

1955



モーターサイクル事業への挑戦  
ヤマハモーターサイクルの第1号車  
「YA-1」

1959



軽くて強度の高い新素材を使用したボートによりマリン市場を開拓  
FRP製ボート

1967



最新・最高の技術要素を取り入れたスポーツカーで新しい楽しさを提供  
「トヨタ2000GT」

1968



雪上移動の利便性を向上  
スノーモビル「SL350」

1975~



製品ラインナップの拡充による  
新需要の創造  
ゴルフカー「YG-292」



6馬力ヤマハ除雪機  
「YT665」



公道でもオフロードでも  
走行可能な二輪車で新しいジャンルを開拓  
「トレール」

1977



女性が安心して乗ることができる  
“ソフトバイク”を提供  
「パッソル」

1984



海外発のスポーツレジャーの  
楽しさを日本に提案  
初の四輪オールテレインビークル  
(ATV)「YFM200」



1987

農業の省人化・効率化に貢献  
産業用無人ヘリコプター  
「R-50(L09)」

2002



環境にやさしい都市型  
通勤用を提案  
電動通勤用「Passol」

2010



安全な水で暮らしに安心を提供  
小型浄水装置「ヤマハクリーン  
ウォーターシステム」

2015



未来の可能性を探求し、新たな価値創造へ  
ヒト型自律ライディングロボット  
MOTOBOT

2014



フロント2輪の安定感が新しい走りのスタイルを実現  
「TRICITY」

1955

経済復興下でのモーター  
サイクル事業への挑戦

1960

高度経済成長に対応した経営の  
近代化と独自の技術開発

1970

世界経済不況下における企業体質の  
改善と事業の拡大

1980

1990

産業用機械分野への参入と製品ライン  
ナップの拡充による新市場の創造

2000

長期不況下でグローバル  
化と構造改革を推進

2010

大競争時代に向けた感性と合理性の追求

2016

## ヤマハ発動機の概要

### 二輪車事業



売上高  
**9,301** 億円

主要製品  
二輪車、海外生産用部品、中間部品

構成比  
**61.9%**

### 2016年二輪車出荷台数

**515**  
万台

各市場にあわせた『モノ創り』とマーケティングで全世界180を超える国や地域で515万台。

### マリン事業シェア

**No.1**

ボート事業の国内マーケットシェア、船外機事業の世界マーケットシェアはNo.1。

### マリン事業



売上高  
**2,972** 億円

主要製品  
船外機、ウォータービークル(水上オートバイ)、レジャーボート、FRP(ガラス繊維強化プラスチック)プール、漁船、和船

構成比  
**19.8%**

2016年  
売上高  
**15,028**  
兆 億円

### 研究開発費

**949**  
億円

各事業で積極的な研究開発活動を行っており、当期の研究開発費は前期を上回る949億円。

### 新機種投入数(2016)

**80**  
モデル

2016年は、事業全体で80のニューモデルを市場投入。

### 海外売上高比率

**89.1**  
%

2016年の海外売上高は1兆3,386億円となり、売上高全体の89.1%。

### 特機事業



売上高  
**1,523** 億円

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

構成比  
**10.1%**

### 産業用機械・ロボット事業



売上高  
**469** 億円

主要製品  
サーフェスマウンター(表面実装機)、産業用ロボット

構成比  
**3.1%**

### その他の事業



売上高  
**763** 億円

主要製品  
自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター、車いす用電動ユニット

構成比  
**5.1%**

売上高

1兆5,028 億円

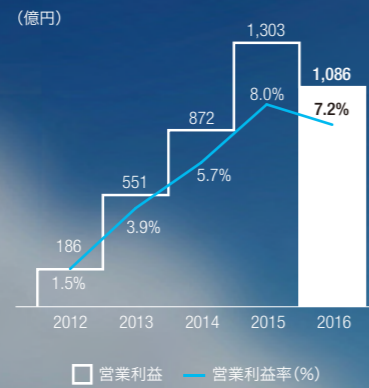
二輪車販売台数は微減にとどまったものの、円高進行による為替影響が大きく、前期比7.9%の減収となりました。



営業利益及び  
営業利益率

1,086 億円 / 7.2 %

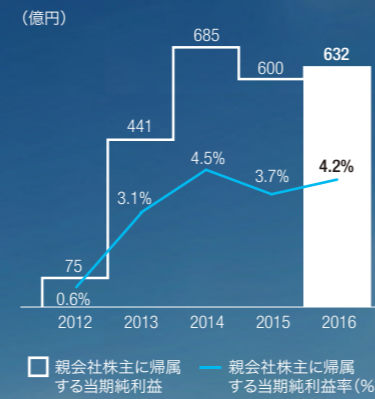
生産の効率化等により収益性は改善したものの、為替影響により前期比16.7%の減収となりました。



親会社株主に帰属する当期純利益及び  
親会社株主に帰属する当期純利益率

632 億円 / 4.2 %

前年度における税制上の一時的要因による税負担が減ったため、前期比5.2%の増益となりました。



クリーンウォーターシステム

22 基

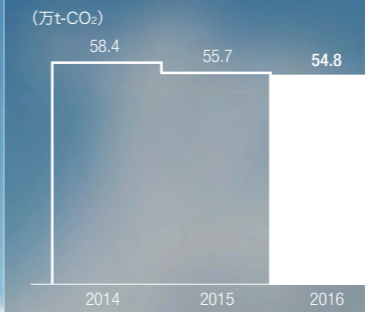
現地のNGOと連携して浄水整備を推進し、アフリカ諸国やインドネシアを中心に2016年末までに22基の実績があります。



CO<sub>2</sub>排出量

54.8 万t-CO<sub>2</sub>

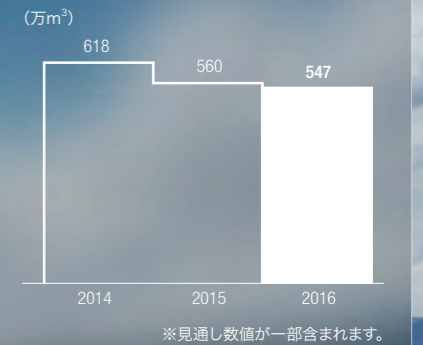
グループ共通の目標として「CO<sub>2</sub>原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発、製造など、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。



水使用量

547 万m<sup>3</sup>

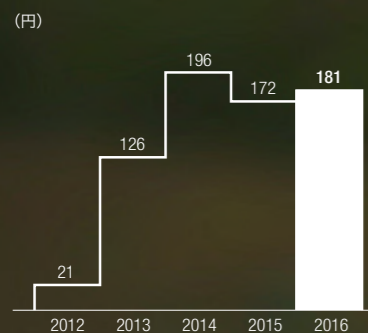
グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用をはじめ、水使用量の削減に取り組んでいます。



1株当たり当期純利益

180.84 円

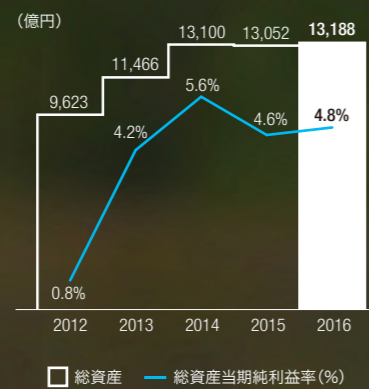
親会社株主に帰属する当期純利益の増加により、前期を上回りました。



総資産及び  
総資産当期純利益率

1兆3,188 億円 / 4.8 %

有形固定資産の増加等により、前期末比135億円の増加となりました。



純資産及び  
自己資本比率

5,754 億円 / 40.5 %

利益剰余金の増加等により、純資産は前期末比437億円増加し、自己資本比率は前期末比2.9ポイント改善しました。



統一認証進捗率

93 %

国内海外のグループ会社を対象としたグローバル環境ISO14001統一認証の取り組みを2012年から進めています。対象は、日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に44社に拡大し、2016年末時点で41社が統一認証に参加しています。



海外拠点役員クラス現地比率

60 % 2018年目標

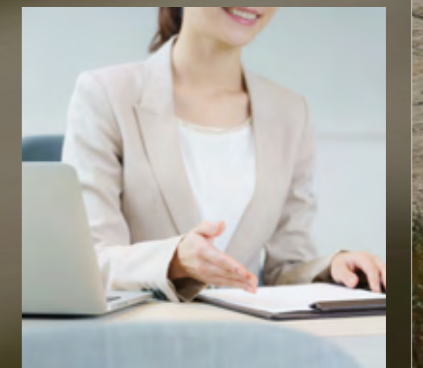
国籍・原籍を問わず優秀な人材の経営幹部への登用を進め、海外子会社の経営幹部層については、2018年までに海外拠点役員クラスの60%にローカルタレントを登用することを目指しています。



女性管理職登用数

2014年比 3 倍 2025年目標

女性の活躍促進のため、女性の管理職登用数を2020年までに2014年の2倍、2025年までに3倍とする目標を掲げ、推進しています。





INTERVIEW WITH THE PRESIDENT

# Discovering New Possibilities

## ひとまわり・ふたまわり大きな 『個性的な会社』へ

ヤマハ発動機グループは、2016年に新たな中期経営計画をスタートしました。  
新たな成長に向けて、『Revs your Heart』のスローガンにふさわしい、  
ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』を目指していきます。

以下項目について社長インタビューをしました。

2016年の 業績について	中期経営計画の 進捗について	財務戦略 について	設備投資、 R&Dについて
株主還元 について	ガバナンス、 CSRの考え方 について	ステークホルダー の皆さまへの メッセージ	

柳 弘之

ヤマハ発動機株式会社  
代表取締役社長  
社長執行役員

Q1 2016年の業績を総括してください。

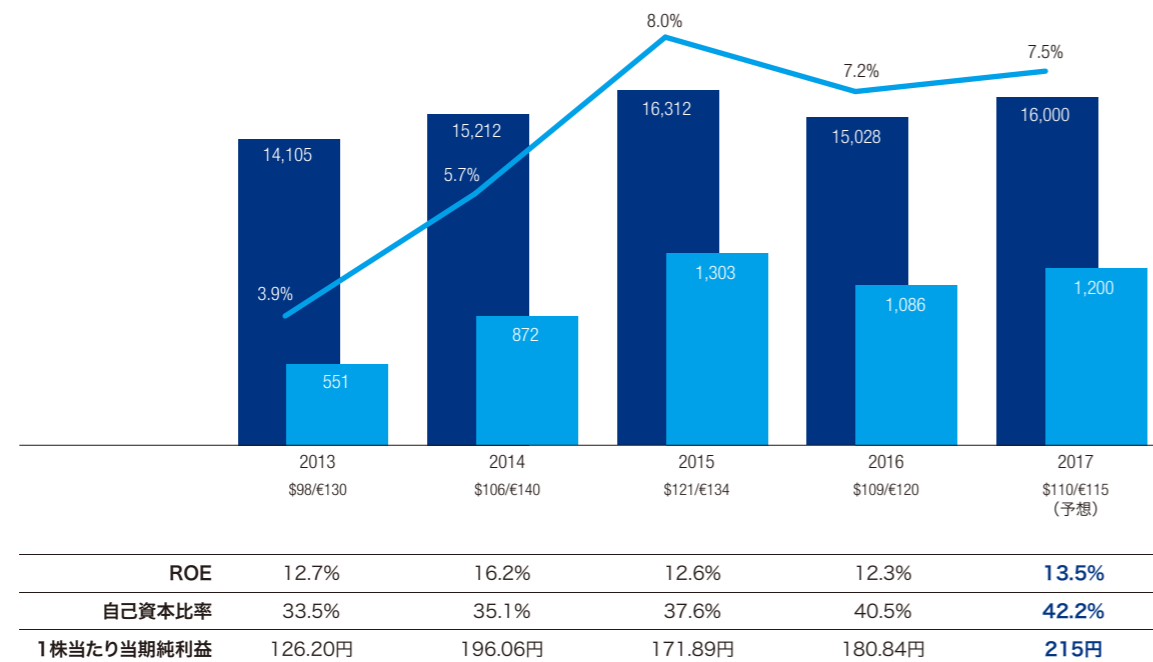
為替影響を受けながらも、安定的利益を確保しました。

2016年の売上高は1兆5,028億円(前期比1,283億円・7.9%減少)、営業利益は1,086億円(同217億円・16.7%減少)となりました。為替影響\*を除くと、売上高は増収(前期比293億円・1.8%増加)、営業利益は増益(同221億円・16.9%増加)となります。高価格商品の販売増加、プラットフォーム・グローバルモデル等の開発手法や理論値生産等の製造手法によるコストダウンなどが収益性の改善に貢献しています。

\*年間の為替換算レートは、1米ドル109円(前期比12円の円高)、1ユーロ120円(同14円の円高)となっています。

売上高・営業利益・営業利益率

(億円)



■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 営業利益率

Q2 中期経営計画の進捗について教えてください。

ヤマハらしい新商品の提供、ヤマハらしいビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

二輪車事業は、アセアンにおいて「スポーツ通勤用」という新たな市場の開拓に成功しています。また、日本やアセアンで生産したスポーツ通勤用商品、レーシング商品を欧米などで展開することで、より収益性の高いビジネスモデルを構築するとともに、ヤマハらしい新商品を世界にお届けしています。

マリン事業は、2016年に「世界3兆円市場への挑戦」に向けて、本格的に舵を切りました。操船制御などのシステム商品拡充とともに、ボートビルダーとのアライアンス強化により、「エンジン・サプライヤー」から「システム・サプライヤー」へと変貌を遂げていきます。

特機・その他の事業では、「個性的なビジネスモデルを創る」ことを目標とし、商品の差別化、高付加価値を徹底した商品開発を進めております。

新しい価値を  
アセアン・通勤用  
市場へ



日本、アセアンで生産した商品をグローバル展開し、より収益性の高いビジネスモデルを構築するとともに、ヤマハらしい新商品を世界にお届け。



レーシング・テクノロジーを  
グローバル市場へ

スポーツ・通勤用を  
グローバル市場へ



財務の安定性を高めながらROE15%水準を目指します。



Q3 財務戦略について教えてください。

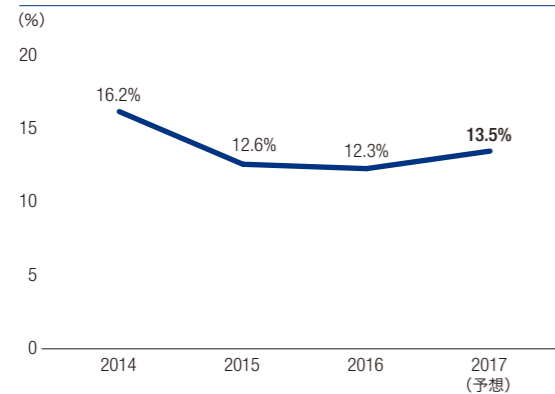
財務の安定性を高めながらROE15%水準を目指します。

当社は、当中期経営計画において、ROEを重要指標として位置づけています。2016年のROEは12.3%となりました。2017年は、前期比1.2ポイント増加の13.5%を予想しております。今後も、財務の安定性を高めながらROE15%水準を目指してまいります。

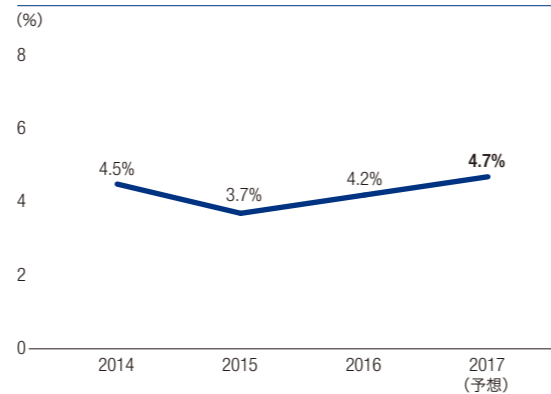
また、キャッシュ・フロー経営については、2016年は、中期経営計画に掲げた各種施策を推し進め、在庫などの運転資金を圧縮したことで、安定的利益を確保しました。この結果、キャッシュ・フローは大幅な黒字となりました。2017年も、安定的利益を確保し、機動的な成長投資に備えていきます。

自己資本は5,000億円超を達成、ROEは15%の水準を目指す。

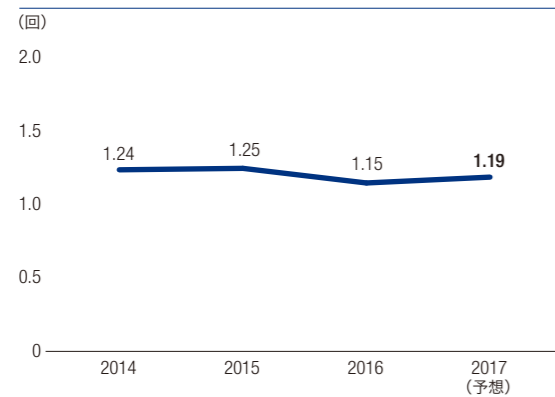
ROE



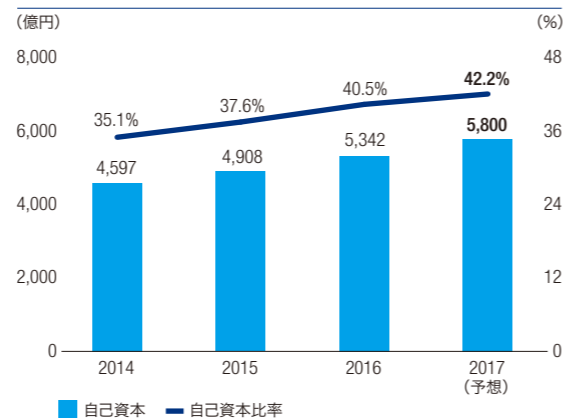
当期純利益率



総資産回転率



自己資本・自己資本比率



Q4 設備投資、R&Dについてお聞かせください。

成長戦略の具現化に向けて、積極的な設備投資と研究開発費の投入を行っていきます。

当中期経営計画においては、新規成長戦略に対する機動的な投資に備え、3年間で1,300億円を枠取りしています。設備投資は、既存事業には前中期経営計画と同レベルの1,800億円、これに成長戦略のための投資600億円を加え、合計2,400億円を投じます。研究開発費は、既存事業に2,800億円、成長戦略に700億円、合計3,500億円を投入し、成長戦略を実行していきます。

Q5 株主還元についてお聞かせください。

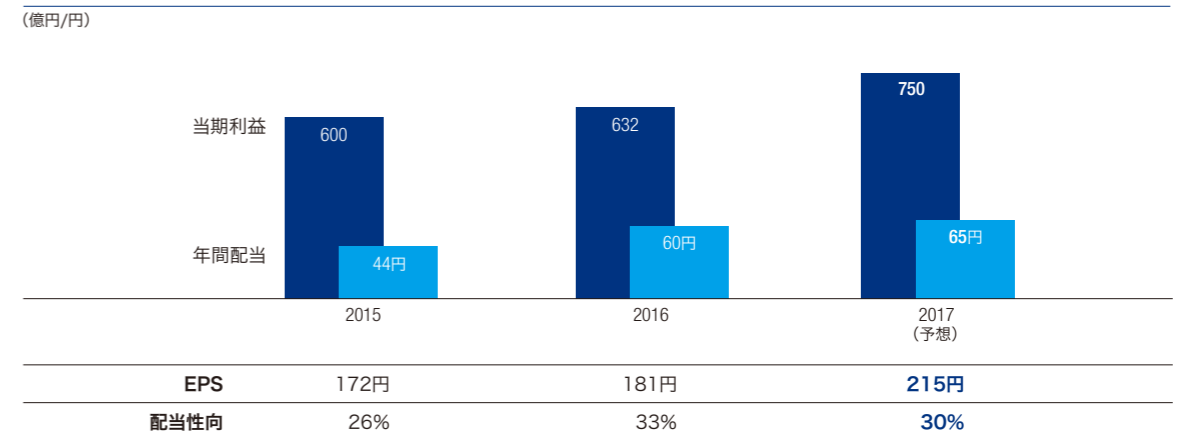
配当性向30%を目安としています。

当中期経営計画において、配当方針は、連結当期利益の配当性向30%を目安としております。2016年につきましては、この方針に従い、期末の1株当たり配当を30円とさせていただきます。中間配当30円とあわせて、年間60円、配当性向は33%、4期連続の増配となります。

株主還元策

配当性向30%、5期連続の増配へ  
2016年:60円実施、2017年:65円予想

当期利益・年間配当



ヤマハらしい新商品を世界の  
人々にお届けし、皆さまとさま  
ざまな感動体験を共有してい  
きたいと考えています。

Q6 ガバナンスやCSRの考え方について教えてください。

**株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまへの  
責任を果たしていきます。**

当社取締役会は、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果敢な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対する責任の観点から、経営戦略の実行に伴う課題・リスクについて多面的に把握し適切に監督しています。

また、社会からより信頼される企業として、国内外の法令ならびにその精神を遵守するとともに、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切に、企業理念に基づく事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献します。

Q7 ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

**ステークホルダーの皆さまと感動体験を共有していきたいと考えています。**

私たちは、「感動創造企業：世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」ことを企業目的として、「モノ創り」を通じて多様な価値の創造に努めてきました。ヤマハ発動機グループ社員1人1人が、中期経営計画の実現に向けて「挑戦するところ」で臨むことで、ひとまわり・ふたまわり大きな『個性的な会社』を実現し、ブランドスローガン『Revs your Heart』にふさわしい、心躍る豊かな瞬間・最高の感動体験をステークホルダーの皆さまと共有していきたいと考えています。皆さまの変わらぬご支援をよろしく申し上げます。



Challenge and Dedication for Prosperity  
世界の人々に豊かさと喜びを

## アフリカにおける 社会的価値創出ビジネス

現在の12億人から、2050年には23億人へと急速な人口拡大が予想されるアフリカ。私たちは1970年代にアフリカに進出し、ヤマハの商品とサービスを提供し市場を開拓するとともに、事業を通じてその国の発展に貢献する「社会的価値創出ビジネス」を展開してきました。現在では、特約店とのパートナーシップにより、アフリカの52カ国で、二輪車、船外機、ボート、発電機、小型浄水装置などの販売・サービスを展開しています。



### アフリカの市場開拓においてもヤマハラしさを追求

ヤマハ発動機は、常に地域やお客さまに密着したビジネスを展開することで、高い信頼性を築いてきました。アフリカで展開している「社会的価値創出ビジネス」においても、それが変わることはありません。1970年代から関わってきた漁業プロジェクトにおいては、現地への日本式漁業の普及を推進し、地域の漁業振興につながりました。

船外機やボート、二輪車など、当社の製品を長い期間、安全に使っていただくためにはメンテナンスが重要です。そこで、日本からサービススタッフを派遣し、現地のメカニックのトレーニングを実施しました。各国の特約店においても、プ

ラートメカニックにサービス技術の講習を行っています。また、メンテナンスに必要なアフターパーツの供給ネットワークも構築し、お客さまに迅速にサービスを提供できるようにしています。こういった取り組みは、お客さまからの信頼を得るだけでなく、地域における雇用創出にもつながっています。人々の暮らしが変わり、地域が発展することで、二輪車やマリ

ン製品などのヤマハ製品が暮らしをより豊かなものに変えていきます。「社会的価値創出ビジネス」は、未来に向けた種まきなのです。

### 第6回アフリカ開発会議(TICAD VI)への参加

当社は、2016年8月27日から28日まで、ケニア・ナイロビで開催された第6回アフリカ開発会議(TICAD)に参加しました。

「経済多角化・産業化を通じた経済構造改革の促進」に関するテーマ別会議に出席した社長の柳は、当社が1970年代から関わっているアフリカの漁業振興をテーマに、船外機販売とメンテナンス技術普及および人材育成による多角的な貢献についてスピーチを行いました。

また、TICADと併せて開催された経済産業省と日本貿易振興会主催のジャパンフェアでは、「保健衛生改善(感染症対



策、安全な水の供給、医療、医薬)」分野のブースに出展し、小型浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム」やワクチン輸送用に活躍する二輪車などの展示を行い、アフリカ各国の関係者に向けたPR活動を行いました。

※アフリカ開発会議(TICAD=Tokyo International Conference on African Development)は、アフリカの開発をテーマとする国際会議で、1993年以降、日本政府が主導し、国連、国連開発計画(UNDP)、アフリカ連合委員会(AUC)および世界銀行と共同で開催されています。

## 漁業支援を通じた船外機ビジネス

アフリカの漁業には手漕ぎ木製ボートが主に使用されてきました。ヤマハ発動機は漁業振興のために、漁村に日本の漁法を紹介しながら船外機の普及に努め、アフリカ漁業の近代化に寄与しました。漁業の振興とともに、木製ボートは、ヤマハが多くのノウハウを持つFRPボートへと進化を遂げていきます。FRPボートは耐久性、安全性、経済性に優れ、また森林伐採の削減という環境問題の改善にもつながりました。

ボートを日本から輸送するにはコストがかかるため、現地でFRP船が製造できるように、工場立ち上げと製造の技術移転を6カ国で進め、現在モーリタニア、ケニア、モザンビークで年間約80隻が製造されています。今後も積極的に技術移転を進め、安全なボートの普及と高品質なボート製造のための人材育成を行うことで、技術者が育つ社会づくりに貢献していきます。

### 手漕ぎボートから動力ボートへ

動力化したことで、漁に出る回数が増え、漁獲量も増える。



手漕ぎ木製ボート使用



船外機導入(水産無償援助活用)

### 木製ボートからFRPボートへ

耐久性が向上し、船を作り換える費用が減る。森林伐採の削減に貢献。



木製ボート使用



FRPボート導入(水産無償援助活用)

## 二輪車事業における公的需要への貢献

アフリカにおいて、二輪車の多くは、バイクタクシーなど業務手段として利用されています。そこで当社は、ブランドの浸透に向けて、ポリスパイクや医薬品を搬送するNGO車両など、公益性が高い分野への二輪車供給、メンテナンスサービスを積極的に行っています。これにより、ヤマハブランドの信頼性・耐久性に高い評価をいただけるようになりました。また、「ヤマハライディングアカデミー(YRA)」の開催による安全運転の啓発・普及や、YRAのインストラクター育成、二輪車のメンテナンスを行うメカニックへの技術支援なども行っています。さらに2015年には、仏商社のCFAOと合併会社を設立し、ナイジェリアにおいて二輪車の組み立てを開始しました。豊かな社会づくりに貢献すると同時に、ヤマハブランドの価値向上を図り、「楽しい移動を創るパーソナルモビリティ」の世界を、アフリカにおいても実現していきます。



ウガンダ バイクタクシー



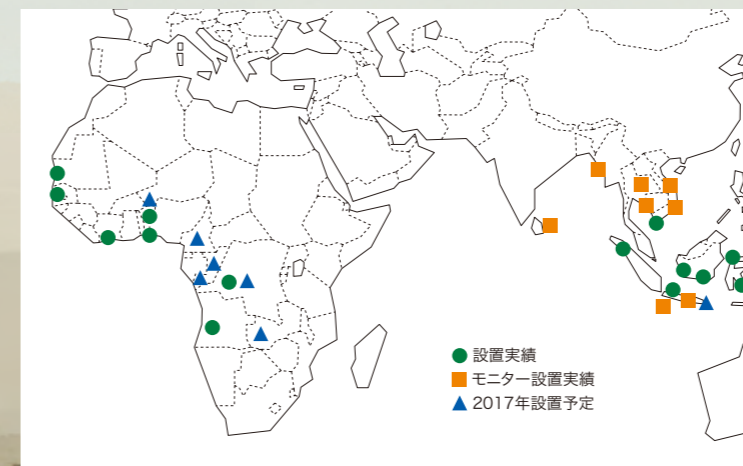
NGO車両

写真:Riders for Health supported by Two Wheels for Life

## クリーンウォーターシステムによる生活環境改善

WHO/UNICEFの2015年のデータによると、「安全な飲料水」を利用できない人の数は世界で6億5,000万人以上に上るとされています。ヤマハ発動機は、小型浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム(YCW)」の普及を進めており、これまでにアフリカでは7基を設置しました。YCWは、自然の浄化作用を利用した緩速ろ過システムであり、構造がシンプル

でメンテナンスも容易、しかもランニングコストがほとんどかからないといった特長があります。浄化した水を飲用や食事に使えるようになったことで、下痢や皮膚病などの病気が減り、母親の衛生意識の向上につながり、乳児の死亡率も減少しています。水汲みという重労働から解放された子どもたちも、学校に通う時間が増えています。(関連記事P.43)



ソリューションビジネスの拡大に向けて

# 産業用無人ヘリコプターの広がり、無限の可能性

ヤマハ発動機が、産業用無人ヘリコプターの実用化に成功したのは1987年。現在では、農作物の病害虫防除をはじめ、災害被害地の監視・観測や学術調査などにも利用されています。さらに2016年には、無人小型電動観測艇を開発。空へ、水域へ、陸上へと、活躍のフィールドを拡大していきます。



## 日本の農家を支えるソリューションとしての産業用無人ヘリコプター

ヤマハの産業用無人ヘリコプターは、高齢化・担い手不足が進む日本の農業において、不可欠な水稻栽培ソリューションとして定着しています。水稻の病害虫防除のための散布は圃場にもよりますが1ヘクタールあたり約5分。乗用管理機の60分、動力防除機の160分に比べて、大幅な労働負担の軽減を実現しています。周辺に農薬などが拡散することが少ないといったメリットもあり、着実に普及が進みました。

さらに、農業の生産性向上を図るため、直播・施肥・除草剤散布など作業の多くを産業用無人ヘリコプターで行う水稻

一貫体系を構築し、大幅な効率化と生産コスト低減に取り組んでいます。

また当社では、事故やトラブルなく安全に運用するために、製品開発だけでなく、操縦士養成システムや整備・メンテナンス体制の構築にも注力しています。このようにハードとソフトを組み合わせたビジネスモデルを構築することで、活躍フィールドは日本の主食用米水田の約42.5%をカバーするまでになりました。



## 産業用無人ヘリコプターのビジネス領域の拡大、技術の応用

対象作物は水稻にとどまらず、国、県等の行政機関やJA等の関係機関との連携により、麦、大豆等の主要穀物や、野菜、柑橘系果樹などにも拡大しています。

また、農業以外にも、さまざまな用途に利用されるようになってきました。自動航行システム、カメラや観測機器を搭載し、火山の噴火状況や、地震・台風などで被災した場所の監視・観測、放射線モニタリングなど、人間が立ち入れない場所での実績を積み重ねてきました。最新の「FAZER R G2」は、積載重量35kg、運用高度2,800m、航続距離90km(通信衛星を使用した場合)、さらに撮影・調査・観測や、荷物の運搬・投下・回収などが行える多様なアプリケーションも用意しており、活躍の場は広がる一方です。

海外での事業も拡大しており、2017年には米国・カリフォルニアのぶどう畑での商業散布がスタートします。すでに事業化している韓国、オーストラリアに加え、ニュージーランド、タイ、

ヨーロッパでも用途に応じたビジネスの広がりが検討されています。

また最近では30年以上培ってきた産業用無人ヘリコプターの技術を応用し、水域へとフィールドを拡大しています。2016年に開発した自律型無人小型電動観測艇「BREEZE10」は、ダムの堆砂測量などを支援することで、ダムの長寿命化に貢献しています。今後は、監視・警備などの分野での業務支援も視野に入れていきます。

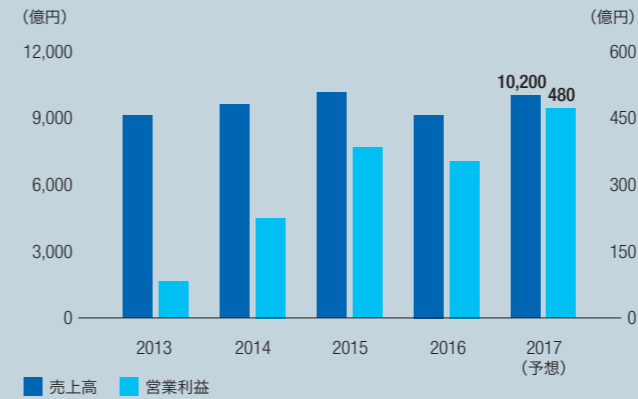


# 二輪車事業



ヤマハらしいモノ創りで、「個性ある新商品」をお届けしていきます。

売上高と営業利益



取締役  
常務執行役員  
MC事業本部長  
渡部 克明



## 事業環境と中期経営計画における重点取り組み分野

二輪車事業では、アセアン、インド、ブラジル・中国、先進国を重点地域と位置づけています。各市場における経済状況や需要の変化は早くなっているため、市場の変化をいち早く察知し、よりスピード感のある対応や開発が求められるようになってきています。

中期経営計画においては、商品開発の効率化、コストダウンなどを推進することで、安定的な収益を確保する事業体質づくりに取り組んでいます。商品開発においては、プラットフォームモデルを展開することにより、エンジン・車体数の集約とモデルのラインナップ拡大を同時に実現し、お客さまの多様化するニーズに対して「早く」「安く」「旬の」「個性ある新商

品」をお届けしていきます。コストダウンにおいては、プラットフォームモデルの推進によるコストダウンに加えて、調達・製造・物流のコストダウンをさらに追求していきます。

	2016年実績	2017年予想
売上高	9,301億円	10,200億円
営業利益	360億円	480億円

## 2016年の活動実績の評価

2016年の販売台数は、インド、ベトナム、フィリピンなどで増加、先進国では前年並み、インドネシア、中国、ブラジルなどで減少しました。売上高は、為替影響を受けて9,301億円(前期比1,024億円・9.9%減少)となりました。営業利益は、新興国では高価格商品の販売増加やコストダウンの効果により増益となったものの、先進国での為替影響を受けて360億円(同32億円・8.1%減少)となりました。

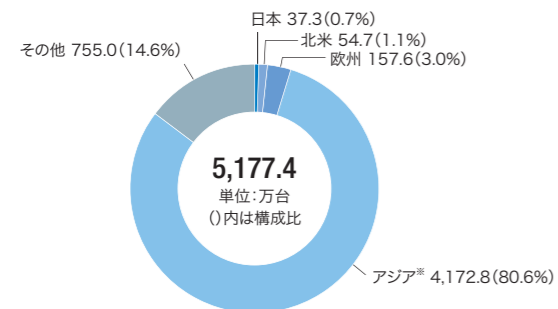
## 長期的な成長に向けて

2017年は、成長市場であるインドでの積極的な販売拡大や、アセアンにおけるさらなる収益性拡大に取り組めます。一方、欧州、北米、日本などの先進国においては、魅力的な商品を投入し、「YAMAHA」という高いブランド力を発信していくとともに、安定的な収益体質を継続させていきます。

これまでに私たちは、ヤマハらしい独創性・技術・デザインで「個性ある新商品」をお届けしてきました。これに加え、さらなる長期的な成長に向けて、ロボティクス、IoTなどの新しい基盤技術の開発に取り組むことで、イノベーションへのチャレンジを進めていきます。

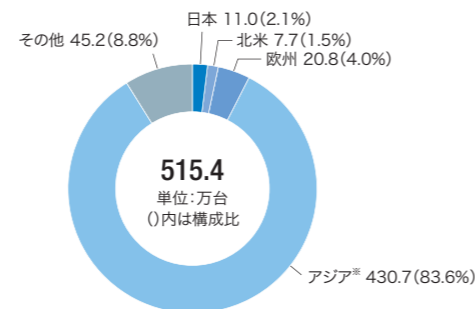
## 2016年 世界の総需要

(当社調べ)



※日本を除く

## 2016年 当社出荷台数



※日本を除く

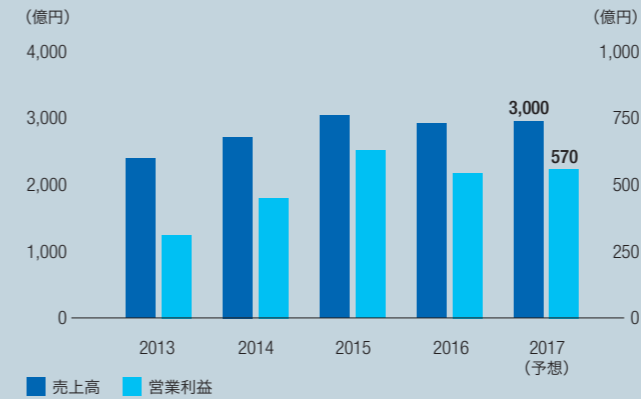


# マリン事業



マリンレジャー文化を世界に広げることで、  
グローバルNo.1ブランドを目指します。

## 売上高と営業利益



代表取締役  
副社長執行役員  
マリン事業本部長  
木村 隆昭



## 事業環境と中期経営計画における重点取り組み分野

最大の市場である北米では、マリンレジャーを楽しむというトレンドの高まりに加え、大型船外機の需要増加が進んでおり、高い製品技術力を持つ当社船外機は圧倒的な信頼感を獲得しています。こういった傾向は欧州でも見られ、最大350馬力の船外機をラインナップしている当社にとって追い風となっています。さらなる成長につなげていくため、総合事業力・信頼性・ネットワーク力を高め世界市場におけるブランド力を高めていきます。

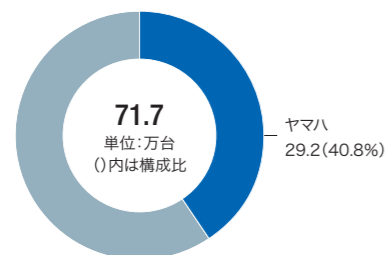
マリン事業では、「世界3兆円市場への挑戦」に向けて本格的に舵を切っています。中期経営計画の3年間においては、高信頼性・軽量・低燃費エンジンを提供する「エンジン・サプライヤー」から、艇体や周辺機器もパッケージされた幅広い価値を提供する「システム・サプライヤー」へとポテンシャルを高

め、プロが『納得し』、上・中級顧客にとっては『なくてはならない』、そして初級顧客が『憧れる』グローバルNo.1ブランドとしての地位を築いていきます。そのために、船外機と周辺機器を提供する総合事業力、商品やシステムだけでなくビジネスパートナーとしての信頼性、それぞれの市場に密着したサービスをグローバルに提供するネットワーク力の3つの力を強化していきます。

	2016年実績	2017年予想
売上高	2,972億円	3,000億円
営業利益	554億円	570億円

## 2016年 船外機の世界の総需要と当社出荷台数

(当社調べ)



## 2016年の活動実績の評価

2016年の船外機の販売台数は、北米・欧州で大型モデルを中心に増加しました。また、将来に向けて、システム・サプライヤーを目指すビジネスモデルづくりを進めています。事業全体では、為替影響を受けて減収・減益となりましたが、営業利益率19%の高収益体質を維持しました。売上高は2,972億円(前期比121億円・3.9%減少)、営業利益は554億円(同86億円・13.4%減少)となりました。



## 長期的な成長に向けて

2017年は、船外機需要の大型化が続く中、さらなる高収益事業を目指してシステム・サプライヤー戦略を進め、商品競争力、コスト競争力を高めていきます。さらに、エリアごとに異なる特殊な市場を理解したプロフェッショナルな人材を育成し、事業基盤を強固なものにしていきます。

私たちは、「システム・サプライヤー」の先の目標として「世界の人々により豊かなマリンライフを提供する」ことを目指しています。マリンライフに関わるすべての領域にアプローチする「システム・サプライヤー」として強固なNo.1ブランドを創り上げ、ヤマハと出会うすべての人々に「総合マリンライフ価値」を提供していきます。



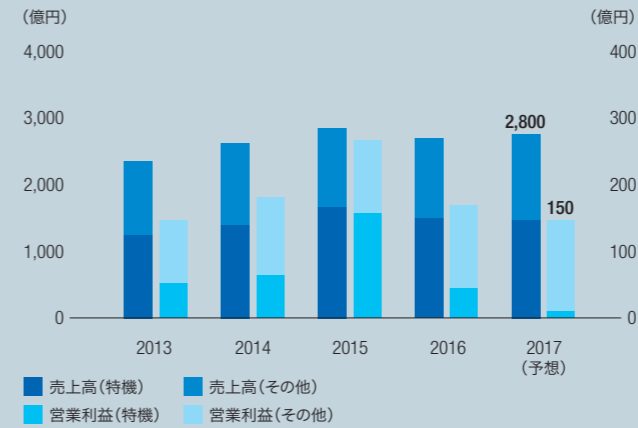


# 特機・その他の事業



ヤマハらしいロボティクス分野の  
拡大を目指します。

## 売上高と営業利益



取締役  
常務執行役員  
ビークル&ソリューション  
事業本部長  
加藤 敏純



## 事業環境と中期経営計画における重点取り組み分野

ROVの市場は、農業や酪農といった業務用途から、山林、砂漠、岩山などでのレジャーまで幅広い用途に広がっています。2017年度は既存モデルの在庫調整や新しいプラットフォームモデルへの移行のため小売りは減少見込みですが、2018年から正常化を目指しています。またIM事業では高速・多機能領域のサーフェスマウンター、統合制御型ロボットシステム等の高付加価値商品の販売が増加しており、今後さらなる収益体質強化を目指します。PAS事業においては、欧州向けE-kit(電動アシスト自転車用ドライブユニット)の輸出が伸長し、世界市場でお客さまを広げています。

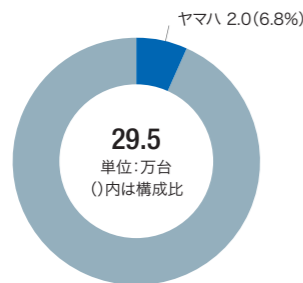
	2016年実績	2017年予想
売上高	2,755億円	2,800億円
営業利益	172億円	150億円



サーフェスマウンター

## 2016年 ROVの北米の総需要と当社出荷台数

(当社調べ)



PAS

## 2016年の活動実績の評価

特機・その他の事業では、「個性的なビジネスモデルを創る」ことを目標に取り組みを進めてきました。売上高は2,755億円(前期比138億円・4.8%減少)、営業利益は172億円(同100億円・36.6%減少)となりました。IM事業やPAS事業において売上高、営業利益率が伸長しましたが、ROVの生産調整等による経費増加や為替影響などにより、事業全体では減収・減益となりました。

## 長期的な成長に向けて

特機・その他の事業では、陸・海・空のすべてにおいて、ヤマハらしいロボティクス分野の展開を進めていきます。ロボティクス産業は、今後大幅に拡大すると予想されています。現在は、FA分野が大半を占めていますが、今後は農業をはじめとする産業分野における無人化や自動車自動運転などのアウトドア分野、介護・ホームオートメーションなどのインドア分野の拡大が期待されています。

当社は、産業用無人ヘリコプター、レクリエーション用ビークル、ゴルフカーなどの移動体を持っていることが強みであり、ここに私たちがロボティクス分野で先頭ランナーになれる可能性があるものと考えています。

2017年は、従来からのFA分野におけるサーフェスマウンターなどの拡大とともに、カリフォルニアにおける産業用無人ヘリコプターによるぶどう畑の農薬散布事業、ゴルフカーの自

動走行実証実験などの取り組みを強化します。また、将来の成長に向けて、モーター・バッテリー技術の開発をはじめ、自動制御のためのソフトウェアやアプリケーション、ビジネスモデルの開発、外部とのコラボレーション、先端技術者の発掘・獲得・育成などを加速していきます。



産業用無人ヘリコプター



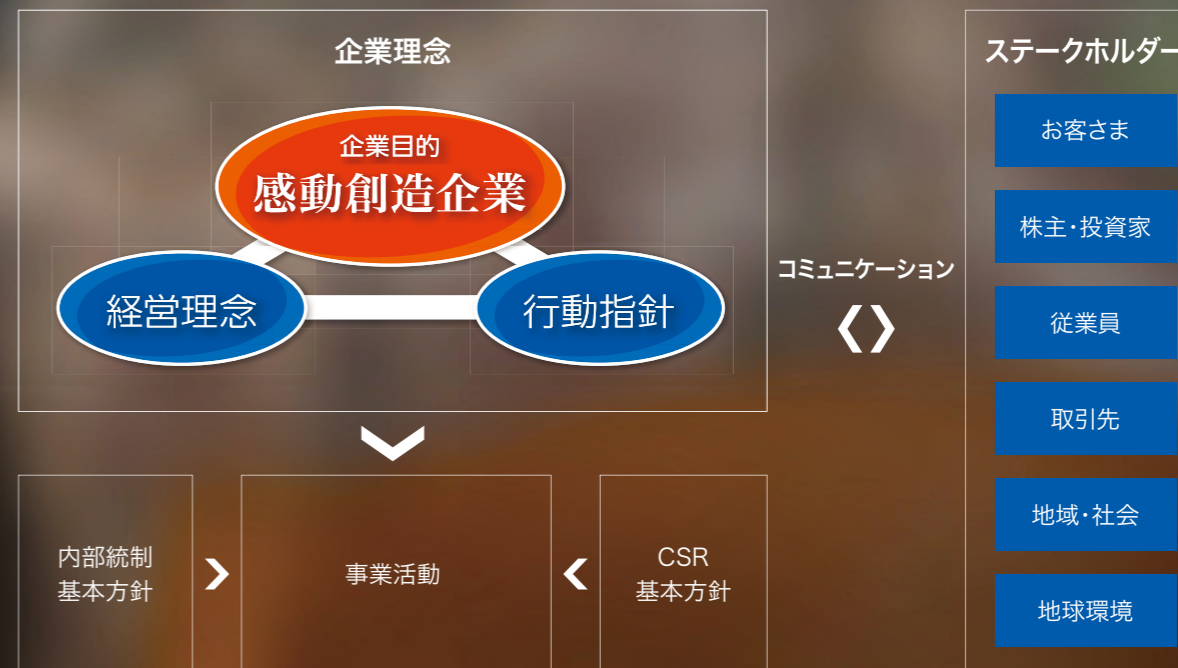
ゴルフカー

# CSR SECTION

## CSR情報

お客さま	34
従業員	36
株主・投資家	38
取引先	39
地域・社会	40
地球環境	42

## CSR基本方針



ヤマハ発動機グループは、社会からより信頼される企業として、国内外の法令ならびにその精神を遵守するとともに、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切に、企業理念に基づく事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献します。

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

### お客さま

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

### 株主・投資家

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

### 従業員

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

### 取引先

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

### 地域・社会

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

### 地球環境

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

お客さま



## お客さまに感動を伝えるモノ創り企業を目指して

ヤマハ発動機グループが、お客さまとの関係をより密に保ち続けることで高めてきたもの、それがヤマハ品質、モノ創りの基本であり、これからも「お客さま基点」の考え方を生かした品質の向上と充実に向けた努力を続けなければならないと私たちは考えています。そのために、あらゆる部署がそれぞれの仕事の質を高める努力をしています。

ヤマハ発動機グループは今後も、「ヤマハブランド憲章」の精神に則り、豊かな感性を尊重し、お客さま基点に立ち、最良品質を指向し、安全性・信頼性を実現し、お客さまに感動を提供する活動に取り組んでいきます。

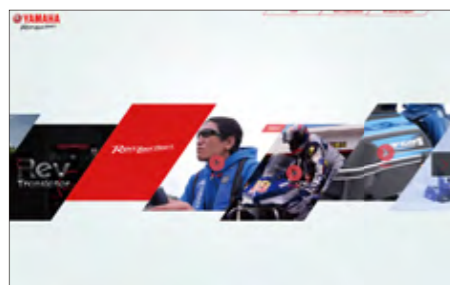
### 新たな感動の提供

当社が企業目的として掲げる「感動創造企業」とは、社会や環境との調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人々に喜びや驚き、高揚感、豊かさや幸福感をもたらすものです。

その実現のために私たちは、モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社でありたいと思っています。モノ創りの原点はお客さまです。製品の魅力・信頼性・価格、すなわちお客さまへの提供価値を最大・最良化し、さらにお客さまの期待を超える価値を実現することによって、競争力を高めることが私たちの使命であると考えています。

### 夢を叶える信頼のものづくり

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



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

### 品質向上への取り組み

ヤマハ発動機グループにとってお客さまの安全は何よりも大切なもの。お客さまがけがをしたり事故にあったりしないために、製品の質を高める活動はもちろん、製品の正しい使い方をお客さまに適切にお伝えする活動にも最大限の努力を続けています。

特に2015年からは、お客さまに「次もヤマハ」「次はヤマハ」と言ってもらえるように従業員1人1人が主役の「私がヤマハ。」活動を展開しています。これは、「ヤマハブランドを輝かせるのは他の誰でもない。私自身である」という高い当事者意識を従業員1人1人がお客さまを基点にして考えることで気づき力（発見力）を磨き仕事の質を高める活動です。4つの取り組み「お客さま感覚を磨く」・「もっと交流する」・「失敗に学ぶ」（TOPICS参照）・「良質な仕事をする」に組織として個人として取り組むことでさらなる品質向上に努めています。

### お客さま対応/サービス

ヤマハ発動機グループでは、お客さまからのご意見・ご要望は、製品やサービスへの期待の現れであり、1つ1つに対する誠実な対応がお客さまの満足度を高め、信頼につながると考えています。お客さまの製品への評価や使用状況を知り、品質改良や将来の製品づくりに生かすために、サービス対応の強化に取り組んでいます。

当社のカスタマー コミュニケーション センターは、モーターサイクル・マリナー製品・電動アシスト自転車・発電機・除雪機について、お客さまから製品やサービスに関するお問い合わせを承っています。寄せられたお客さまの声は、データベースに蓄積し、社内に展開することで製品の開発・改良やサービスの改善にもつなげています。

また、世界中で活躍するモーターサイクルの整備士の技術

力を高めお客さま満足度をさらに向上させるため、地域ごとの予選を勝ち抜いてきた精鋭を日本に集めて世界一を決めるコンテスト「ヤマハ・ワールド・テクニシャン・グランプリ」を2年に1度、開催しています。

### 安全普及活動

ヤマハ発動機グループはお客さまの安全を第一に考え、製品の質を高める活動はもちろん、製品の正しい使い方をお客さまに適切にお伝えする活動にも最大限の努力を続けています。

こうした取り組みは、お客さまに製品の魅力を伝えるカタログなどの広報物、各製品の取扱説明書に正しい使い方を記載すること、実際の使い方をよりご理解いただくライディングスクールをはじめとした安全普及活動など、多岐にわたります。

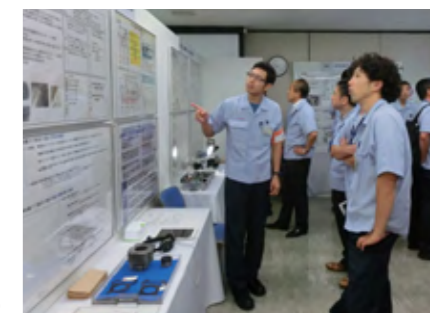
### > TOPICS

#### 失敗事例展示会を開催

当社のモノ創りは、先人たちが失敗を恐れずに挑戦することで成長してきました。しかし品質不良は、お客さまに多大な迷惑を掛け、当社のブランド価値を落とします。

ヤマハ発動機は、2015年からスタートした「私がヤマハ。」活動の1つとして失敗事例展示会を2016年から開催しています。これは、品質不良を起こした案件のパネルや現物展示、担当者による説明などを通して、失敗の真の原因を追求しその知識と経験を伝承し、失敗を予知・予防する能力を高めていく取り組みです。

ヤマハ発動機は今後もこの取り組みを継続的に実施していくことで、お客さまにご迷惑をお掛けした失敗を成功・成長の糧とする「人」と「風土」を醸成していきます。



## 従業員



## グローバルな視野と多様性の尊重

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

### 人材育成

ヤマハ発動機は、ますます高まる世界規模でのビジネス展開を踏まえ、これまで以上に人材開発等に取り組むことが必要だと考えています。これを推進するため、人材開発面では、さまざまな対象に向けた人材育成プログラムを年々充実させています。

### 多様性を生かした職場づくり

ヤマハ発動機グループは「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、人権に対する考え方を「CSR基本方針」「倫理行動規範」の中で明示しています。その上で、持続的な成長を確保するために異なる経験、スキル、属性を反映した多様な視点や価値観が重要と考え、多様な人材の確保を目指しています。

そのために、本社にグローバル人材開発部を設置し、全世界共通の幹部社員育成プログラムの開発・運用、競争力のある人材を育成・登用するためのグローバル人事制度の導入、グローバルな経験・見識を生かす組織づくりを進めています。国籍・原籍を問わず優秀な人材の経営幹部への登用を進め、海外子会社の経営幹部層については、2018年までに海外拠点役員クラスの60%にローカルタレントを登用することを目

指しています。

また、女性の活躍促進のため、女性の管理職登用数を2020年までに2014年の2倍、2025年までに3倍とする目標を掲げ、推進しています。さらに、本社での外国人幹部の登用、外国人採用の促進、働き方の選択肢の拡充等、さらなる多様性の推進に努めています。

障がいを持つ方に対しては、能力と適性に応じて活躍できる場の提供と社会的自立の促進を目指し、「ヤマハモーターMIRAI株式会社」を2015年10月に設立。2016年から本格稼働しています。

### 仕事と生活の両立支援

ヤマハ発動機グループでは、従業員と会社の関係を「ビジネスパートナーシップ」、会社が担う役割を「自立した個人に対する魅力づくり」と定義し、相互確認を前提としたキャリアプランの設計を支援するとともに、ワークライフバランス(仕事と生活の両立)を確保した職場づくりを目指しています。

育児休暇・介護休暇のほか、看護休暇やフレックスタイム制度、短時間勤務制度、配偶者の海外駐在赴任帯同に伴う退職者の再雇用制度など、各自の状況に適した働き方ができるように制度の充実に取り組んでいます。

長時間労働の削減に向けては、心身の健康維持等の観点

から労使協議の上、法令より厳格な「時間外労働に関する規則」を設定しています。さらに、労働組合と会社の双方が参加する「労働時間に関する労使委員会」を毎月開催し、現状確認を行っています。

有給休暇の取得については、労使で目標値を設定するとともに、特に5連続有給休暇対象者にメッセージカードを送付するなどして意識づけを行い、実効性を高めています。

### 職場の安全衛生

ヤマハ発動機では、社長執行役員から権限委譲を受けた中央安全衛生委員会が中心となり、安全で健康的な労働環境の整備をグローバルに推進しています。

例えば、労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS<sup>※</sup>)に基づいてリスクアセスメントを行い、職場の潜在的な危険性や有害性を発見することで、労働災害の予防に努めています。また、安全管理者や監督者、作業主任者を対象とした能力向上のための階層別の教育・研修、安全衛生大会の開催などを通じ、職場の安全と良好な衛生環境を支える人材の育成にも注力しています。

2008年からは、主要製造拠点を対象に、OSHMSレベルに達しているかどうかを本社が審査してグループ認証を与え

る仕組みを導入し、定期的なフォローアップも行っています。

※OSHMS: Occupational Safety & Health Management System

### 社員の健康

ヤマハ発動機は、社員の健康の維持・増進のためにさまざまな取り組みを行っています。

法令に基づきレントゲン検査や血液検査などを行う健康診断のほか、生活習慣病のリスクを抱えた社員への継続的な保健指導、禁煙促進の動機づけなども行っています。社員の家族には健康保険組合を通じた定期健診をはじめ、がん検診や人間ドックの受診対象者への費用補助などを行っています。

海外駐在予定者には、ウイルス性肝炎などの感染症や健康管理全般についての赴任前研修を実施し、出張者も含めてマラリア等風土病感染危険地域へ渡航する社員には感染予防教育と予防薬の提供を行っています。また、担当産業医による海外赴任地の医療巡回を実施し、医療レベルや駐在員の生活環境をモニタリングしています。さらに、急病など不測の事態に対応するため、民間の医療サービス事業者と契約し、相談窓口や緊急搬送サービスの提供を受けています。

また、楽しみながら健康増進を図るために、健康推進センターが中心となって「歩け歩け運動」などのイベントを開催しています。

### > TOPICS

#### コーチングプログラムがスタート

ヤマハ発動機では、社員の声を通して、組織やマネジメント上の課題を抽出するための仕組みとして「社員意識調査」を毎年実施しています。これは、経営、職場、仕事、上司、人事制度など、さまざまな観点での社員の意識を調査把握し、課題を抽出することによって今後の改善や施策につなげていこうとするものです。

2015年の調査では、情報を媒介する役割の管理職が「組織のミドルマネジメント」としての機能を十分には果たせていないとの判断からコーチングプログラムを導入・展開することにしました。2016年はトライアルを行い、2017年からは実施職場を拡大して本格的に取り組んでいます。

ヤマハ発動機は今後も、良質なコミュニケーションで一層風通しのよい職場づくりに努め、現場から経営層まで一体となった事業活動を目指していきます。

## 株主・投資家

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

株主総会や四半期ごとの決算発表のほか、国内外の投資家訪問によるIRミーティングや事業説明会等の開催を行っています。またウェブサイトでは、IR情報の開示や個人投資家向けページの運営に加え決算発表や個人投資家向け説明会の動画も公開することで、より多くの株主・投資家の皆さまに当社経営戦略の理解を深めていただけるよう積極的な情報開示に努めています。

2017年からはIR担当者が東京に常駐し、アナリスト・投資家の皆さまとのコミュニケーションをこれまで以上に活発に行っています。

### ヤマハ発動機 新中期経営計画(2016年~2018年)

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

### 中期経営計画発表資料

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

### ヤマハ発動機 中期経営計画(2016年-2018年)発表会動画

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

## 海外投資家訪問

ヤマハ発動機の外国人株主比率は約30%です。海外の投資家に経営と事業の状況を正しく理解してもらうため現地オフィスを訪れIRミーティングを実施しています。また、カテゴリーが広く比較的ニッチな製品を多く持つ当社事業を肌で感

じられるよう、単なるミーティングにとどまらず国内外工場の見学や製品試乗会なども実施しています。



## 国内個人投資家向け説明会

B to Cビジネスが主体であるヤマハ発動機は、個人投資家向けの説明会にも力を入れています。2016年は、国内主要15都市で23回開催し、約4,000人にご参加いただきました。

こうした活動に伴い個人株主の数は着実に増加しています。今後も活動をさらに強化していきます。



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

### ディスクロージャーポリシー

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

### 配当方針

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

### IR情報(トップページ)

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

## 取引先



## 共に取り組む「モノ創り調達」

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

この活動例として、「理論値生産<sup>\*</sup>」のサプライヤーへの展開があります。これは、サプライヤーに対して単にコストダウンを要求するのではなく、生産活動における絶対価値をサプライヤーと共に分析設定し、コスト競争力をどう高めるかに向けて取り組んでいくものです。ヤマハ発動機はこの活動を推進するため、社員を「理論値インストラクター」として教育しサプライヤーに派遣しています。

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

## 公正でクリーンな調達活動を

ヤマハ発動機は、「購買取引基本方針」の中で、「信頼と協調の元に、公正な取引を行い、品質・価格・納期およびその他の改善活動を通じて、取引先とより良い関係を築くよう常に努力」することを掲げ、「公正・公平な取引」「遵法・機密保持」「地球環境重視」などの方針を打ち出しています。

また、「調達先CSRガイドライン」では、「安全・品質」「人権と労働環境」「環境への配慮」「リスクマネジメントの実践」「コンプライアンスの徹底」などの方針をサプライヤーに示し、サプライチェーン全体でのCSRへの取り組みを推進しています。

さらに、「グリーン調達ガイドライン」によって環境負荷物質の管理と削減、資源エネルギー効率活用など、環境対応活動をサプライヤーと共に進めています。

こうした当社の取り組みについては、通常業務の中で社員とサプライヤーの意識を高めるとともに、世界中のサプライヤーを毎年一堂に集めて開催する「グローバルサプライヤーズカンファレンス」や、さまざまな機会を通して行われる各種研修会の中でも徹底を図っています。

## 販売店との取り組み

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

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

## 地域・社会



### 企業と地域社会との共存共栄

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

#### 社会貢献活動の重点領域

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

### 将来を担う人たちの育成

#### ABEイニシアティブ研修生のインターン受け入れ

「ABEイニシアティブ」研修生として2016年9月に来日した大学生を短期インターンで受け入れました。

「ABEイニシアティブ」は、官民一体となってアフリカの経済成長を支援する政策として2013年のアフリカ開発会議 (TICAD V) で示されたもので、アフリカの若者に対し日本の大学や大学院での教育に加え、日本企業でのインターンシップの機会を提供しています。

今回ヤマハ発動機では、アフリカ5カ国から5人の研修生を受け入れ、「村落向け小型浄水装置ヤマハクリーンウォーターシステムを自国で販売するためのビジネスプランの提示」をテーマにワークショップを行いました。

各研修生は、自国の水の課題とクリーンウォーターシステム

で解決したいこと、関係機関や顧客となり得る人々などを具体的に提示し、販売拡大に必要な取り組みやヤマハブランドのアフリカにおける訴求について活発な意見交換を行いました。



その他の取り組みは、下記ウェブサイトで紹介しております。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/local-community/activity/human-resource/archive/index.html>

### 地球環境の保全

#### ビーチクリーン作戦

ヤマハ発動機グループは、沿岸漁業振興やマリンスポーツ普及でなじみの深いビーチの環境保全、持続的利用を目的とした「ビーチクリーン活動」など、地域社会に求められているさまざまな環境保全活動に継続的に取り組んでいます。

2016年6月には、タイのグループ会社3社の呼びかけによる記念公園の清掃をボランティア178人が参加して実施。ヤマハ発動機本社では、近郊の海岸で活動開始から26年目となる「子ガメ観察会&サステナブルビーチクリーン作戦」を開催し、ヤマハ株式会社との合同ブランド連携強化活動の一環として約400人が参加しました。



その他の取り組みは、下記ウェブサイトで紹介しております。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/local-community/activity/environment/archive/index.html>

### 交通安全普及

#### トルコで大学生が科学的見地で交通安全を学ぶ

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

トルコのYMTR<sup>\*1</sup>では、2016年に180人を超える大学生



に交通ルールの基本や安全運転、危険予知の重要性を科学的見地で学ぶプログラムYSRS<sup>\*2</sup>を実施しました。

※1 YMTR: YAMAHA MOTOR SANAYI VE TICARET LTD.SIRKETI  
※2 YSRS: YAMAHA SAFE RIDING SCIENCE

その他の取り組みは、下記ウェブサイトで紹介しております。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/local-community/activity/safe-driving-diffusion/archive/index.html>

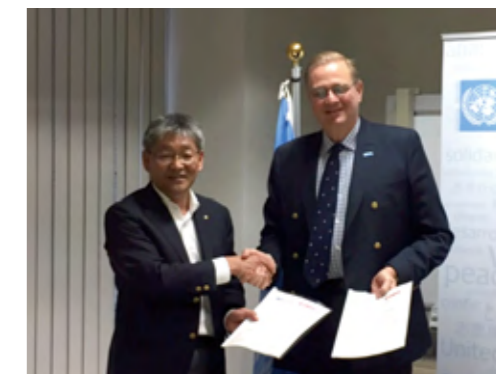
### 地域社会の課題

#### 国連機関でインドBOP層の生活改善プロジェクトを支援

日本の民間企業としては初めてとなる国連ボランティア計画 (UNV) とのパートナーシップ合意書を締結しました。この合意書に基づき、2016年8月から2017年7月までの1年間、UNVを通じて国連開発計画 (UNDP) インド事務所に社員1名を派遣し、再生可能エネルギー利用によるBOP<sup>\*</sup>層の生活改善プロジェクトをサポートします。

当社は、1960年代からアフリカや中南米などの途上国で人々の生活改善・向上に貢献できるビジネスを展開しており、今後も国際社会の課題解決に向けた事業活動を進める上で国連との連携はますます必要であると認識しています。

※ BOP: Base of the Economic Pyramid



その他の取り組みは、下記ウェブサイトで紹介しております。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/local-community/activity/local-society-task/archive/index.html>

# 地球環境

## 地球環境との調和に努め持続可能な社会の実現を目指して

ヤマハ発動機グループは、2010年に策定した「グループ環境計画2020」に基づき、当社製品のフィールドとなる地球との環境調和に努め、社会的責任を果たす企業を目指します。

### 環境活動の計画

#### ヤマハ発動機グループ環境計画2020

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

### 環境経営を推進する体制

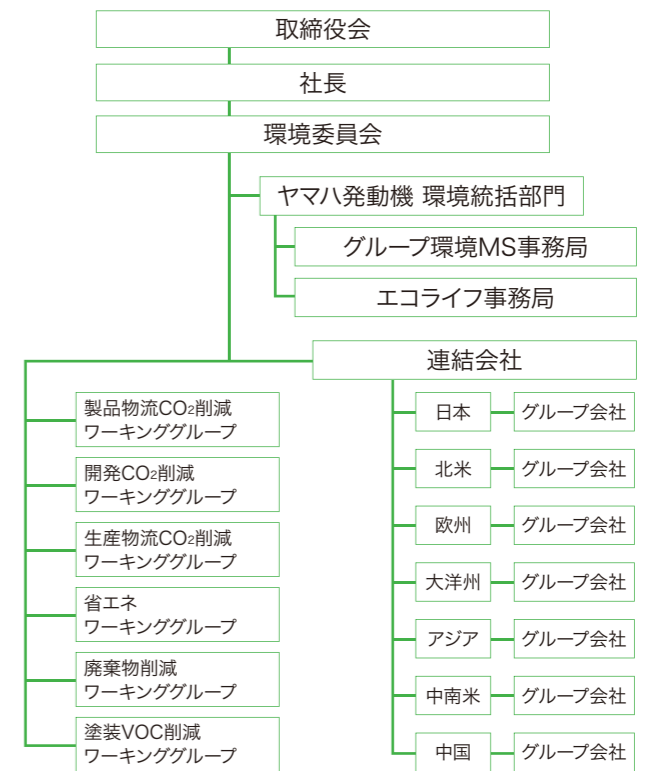
ヤマハ発動機グループでは、代表取締役副社長を委員長とする「環境委員会」を国内外における環境活動の中核を担う組織として位置づけています。この委員会が、環境にかかわる活動の方針やビジョン、中長期の環境計画、環境保全に関連する戦略投資案件、環境モニタリングに関する事項および課題への対応、そのほか環境経営に関する重要課題についての審議を行っています。審議された方針や活動については、必要に応じて取締役会に報告を行っています。

### 直接/間接排出ごとの温室効果ガス排出量の把握と排出量削減活動

ヤマハ発動機グループでは、企業活動に伴って工場で使用燃料の燃焼等からの温室効果ガスの直接的な排出と、工場・オフィスでの電力使用等による間接的な排出をエリア別に把握し、その削減に努めています。

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

#### ヤマハ発動機グループの環境企画・推進組織

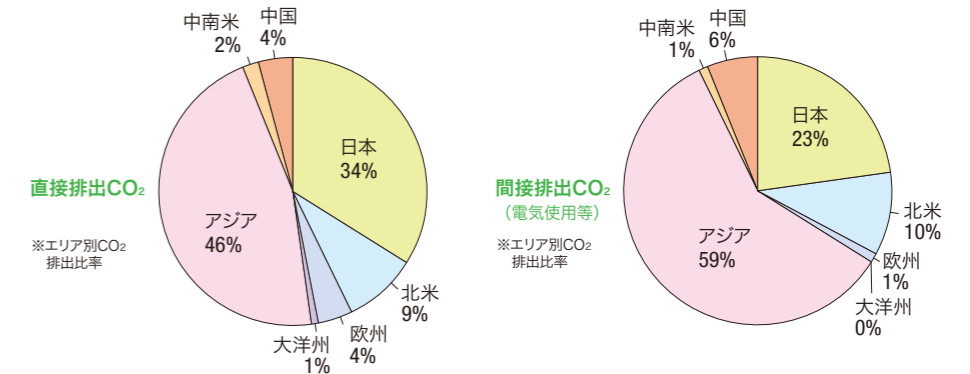


#### 直接排出量

14.7万 t-CO<sub>2</sub>

#### 間接排出量

40.1万 t-CO<sub>2</sub>



#### > TOPICS

#### 現地のNGOと連携して浄水整備を推進

気候変動による水ストレスは水質汚染を拡大させ、健康状態悪化による病人数の増加を招き、社会経済開発を阻害します。そこでヤマハ発動機は、当社開発のクリーンウォーターシステムを上水道が未整備のため飲料水が不足している地域に設置するとともに、現地のNGOと連携して水管理委員会の組織を作り、運用・維持管理の調整といったノウハウの支援を行っています。

アフリカ諸国やインドネシアを中心に2016年末までに22基の実績があり、今後も増設を図りながらノウハウ支援を充実させ、飲料水不足地域での安全な水と衛生環境の継続的な確保に努めていきます。



### ヤマハ発動機グループのCO<sub>2</sub>排出量の推移

二輪車を中心とした輸送機器メーカーであるヤマハ発動機グループは、温室効果ガスの削減を環境分野における最重要課題として取り組みを進めています。グループ共通の目標として「CO<sub>2</sub>原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発、製造など、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。

また、2013年からは、海外を含む全製造拠点を対象としたグローバル省エネ活動を展開し、環境性(CO<sub>2</sub>削減)と経済性の両立を目指した活動を行っています。日本で培った省エネ技術を国内外のグループ会社へ導入し、エネルギーの効率的利用を進めています。

CO<sub>2</sub>排出量 **54.8万** t-CO<sub>2</sub>

### ヤマハ発動機グループのエネルギー投入量

ヤマハ発動機グループでは、エネルギー使用量削減のため、エネルギーの「見える化」によるロスの可視化を進めるとともに、ロス対策活動や高効率設備の導入などに計画的に取り組んでいます。

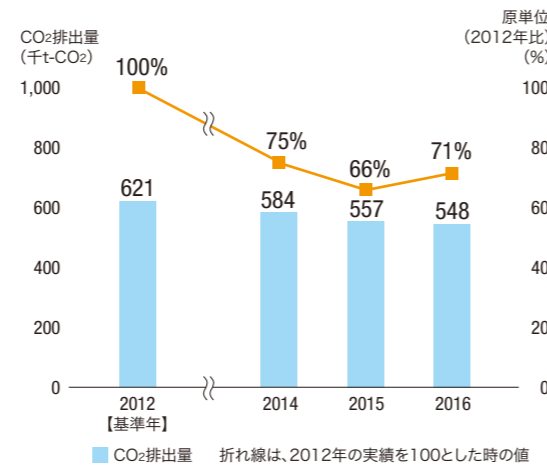
総エネルギー投入量 **1,013万** GJ (電力**750万**GJ)

### 水資源の把握と削減

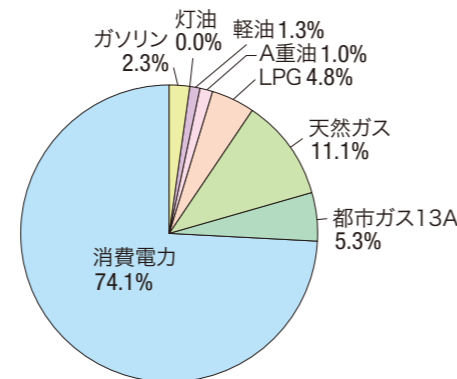
ヤマハ発動機グループは、水資源使用量の削減に努めています。2020年目標を「限りある資源の有効利用と循環利用の促進」と定め、グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用をはじめ、水使用量の削減に取り組んでいます。

水使用量 **547万** m<sup>3</sup>

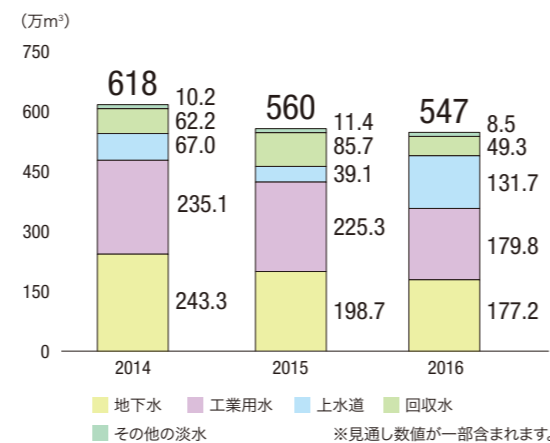
ヤマハ発動機グループ CO<sub>2</sub>排出量



ヤマハ発動機グループ エネルギー投入量



ヤマハ発動機グループ 水使用量



### > TOPICS

#### アセアン戦略モデル「GDR155」を発売

ヤマハ発動機株式会社は、スタイリッシュなフォルムとスポーティな乗り味を調和させたスクーターの新製品「GDR155」をアセアン地域における戦略モデルとして開発しました。ベトナム向けはモデル呼称「NVX」、タイ向けは「AEROX」として2016年12月から発売、以後インドネシアなどアセアン各市場に導入します。

「GDR155」が搭載する“BLUE CORE”エンジンには、始動用動力と発電を兼ねる当社初のスマート・モーター・ジェネレーターを織り込み、静かな始動性を実現するとともに発電ロス低減を図りました。

主な特徴は、

1. 優れた加速性と低燃費を実現する155cc水冷“BLUE CORE”エンジン
2. スポーティな走行性に寄与する116kg軽量ボディ
3. 高い運動性能と上質感を表現した斬新なデザイン、などです。

生産はベトナム、タイ、インドネシアの各工場で行い、各国のお客様の嗜好を取り入れたカラー&グラフィックで豊富なバリエーション展開を行います。



#### グローバル環境ISO14001統一認証による環境ガバナンス強化

ヤマハ発動機グループでは、「グループ環境計画2020」の重点取り組み分野の1つである「エコマネジメント」に基づき、グループ環境ガバナンスの仕組みの強化および環境マネジメント活動の効率的な運用のため、国内海外のグループ会社を対象としたグローバル環境ISO14001統一認証の取り組みを2012年から進めています。

対象は、日本・アジア・欧米・南米各地域の製造会社を中心に44社に拡大し、2016年末時点で41社が統一認証に参加しています(進捗率93%)。2017年にはすべての対象会社に参加を予定しており、グローバル統一認証の枠組みが完成します。

併せて、比較的環境負荷の小さいグループ会社に対しては、ヤマハ発動機グループ独自の環境マネジメント認定制度を導入、特に海外では、第三者によるカスタマイズ監査を導入し、活動の実効性と効率面で効果を上げています。

これらの取り組みを通じ、各社が抱える環境リスクやマネジメントシステム運用上の課題をグループ全体で共有することで、環境ガバナンス強化につなげていきます。さらに、効率面では、グローバル統一認証を進めることにより大幅なコスト低減を実現しています。



ヤマハ発動機本社で行われたYPMV(ベトナム)のISO14001認証書授与式



# GOVERNANCE INFORMATION

## ガバナンス情報

コーポレート・ガバナンス	48
取締役、監査役および執行役員	56
社外役員からのコメント	59



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

### 当社の経営理念・経営戦略

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

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

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

### コーポレートガバナンスの考え方

当社取締役会は、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果敢な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆さまをはじめとする様々なステークホルダーに対する責任の観点から、経営戦略の実行に伴う課題・リスクについて多面的に把握し適切に監督します。

当社は、このような迅速・果敢な意思決定と適切な監督・モニタリングを透明・公正に行うための仕組みを当社のコーポレートガバナンスと捉え、以下に掲げるコーポレートガバナンス基本方針に定め、適切に実践します。

## コーポレートガバナンス基本方針

- 第1章 株主の権利・平等性の確保、株主との対話における基本的な考え方
- 第2章 様々なステークホルダーとの適切な協働
- 第3章 適切な情報開示と透明性の確保
- 第4章 取締役会等の責務
- 別紙1 独立社外役員の独立性判断基準
- 別紙2 株主との建設的な対話を促進するための方針

なお、コーポレートガバナンス基本方針の全文はこちらでご覧下さい。

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

### 第1章

## 株主の権利・平等性の確保、株主との対話における基本的な考え方

### 1-1. 株主の権利・平等性の確保

当社は、いずれの株主もその保有する株式の内容および数に応じて平等に扱います。また、少数株主に認められている権利の行使については十分な配慮を行います。

### 1-2. 株主との対話における基本的な考え方

当社は、株主・投資家の皆さまにとって有効かつ建設的な対話を実施するため、代表取締役社長を責任者、企画・財務本部長を担当役員とし、IR・SR担当部門を主体とする対話を積極的に行います。その活動では、国内・海外の株主・投資家の皆さまに対して、個別面談や説明会等を計画的に実施します。そこで得られた意見・質問等は、経営陣・取締役(社外取締役を含む)と情報共有します。

また、定期的な株主調査等の結果を活用し、情報開示の内容が十分であるか、説明の手法が適切であるか等についてモニタリングを行い、継続的な対話の充実に取り組めます。

インサイダー情報の管理については、ディスクロージャーポリシーを定め、適切に対応します。

### 1-3. 株主総会

当社は、全ての株主の皆さまが、株主総会議案を十分に検討し適切に議決権を行使することが出来るよう、環境の整備に努めます。

当社が株主の皆さまに十分な検討期間が必要と判断する株主総会議案は、当社取締役会で決議された後、速やかに東京証券取引所および当社ウェブサイトに掲載します。定時株主総会の招集通知は、株主総会日の3週間前までに発送するとともに、発送日前に、東京証券取引所および当社ウェブサイトにて英訳も併せて掲載します。

### 1-4. 資本政策の基本方針

当社は、中期経営計画(2016年－2018年)において、安定的財務基盤を維持・強化しながら、成長戦略投資を積極的に行い、株主の皆さまへの還元を充実させていきます。主な数値目標は下記の通りで、その実現に取り組めます。

- (1) 安定的財務基盤の目安として、自己資本比率40%以上を目標とする。
- (2) 株主還元については、安定的かつ継続的な配当を維持し、連結配当性向30%を目標とする。
- (3) 株主資本の有効活用を図る観点から、株主資本利益率(ROE)を最も重要な経営指標の一つとし、資本コストを上回る15%程度の水準を目標とする。

### 1-5. 政策保有株式

#### (1) 政策保有の基本方針

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、株式を保有していく方針です。

当社取締役会は、毎年、主要な政策保有についてそのリターンとリスクなどを踏まえた中長期的な経済合理性や将来の見通しの検証を行います。

### (2) ヤマハ株式会社の株式保有について

当社は、日本楽器製造株式会社(現:ヤマハ株式会社)の二輪車部門の分社化により設立されました。現在、経営は分離していますが、ヤマハ株式会社と共通の「ヤマハ」ブランドを使用しています。ヤマハ株式会社と当社は「合同ブランド委員会」、「ヤマハブランド憲章」、「合同ブランド規程」を設け、様々な取組みを共同で実施するとともに、株式の保有、取締役の派遣を通じて双方の持続的成長に向けた取組みを適切にモニタリングしています。当社は、ヤマハ株式会社とこのようなモニタリング・協力関係を構築することで、共有する「ヤマハ」ブランド価値の維持・向上を図ることが、当社の中長期的企業価値向上に資すると考えています。

### (3) 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。

### 1-6. 関連当事者間取引、競業取引および利益相反取引

当社は、当社および株主の皆さまの利益を害することのないよう、当社が関連当事者間取引、競業取引および利益相反取引を行う場合は、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を取締役会規則、決裁規程等で定め、取締役会で審議し、決議することとしています。取引状況については、取締役会へ報告し、取締役会が監視を行います。

## 第2章

## 様々なステークホルダーとの適切な協働

## 2-1. ステークホルダーとの関係

当社は、30の国と地域に連結子会社・持分法適用会社をもち、連結売上高においても約90%を海外が占めています。その製品は、開発・調達・生産・営業活動をグローバル展開することにより、200を超える国と地域で販売されています。当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上は、世界中で広く当社と関わる全てのステークホルダーすなわち、お客様、従業員、取引先、地域・社会、地球環境からのリソースの提供と尽力の賜物であることを十分に認識しなければならないと考えております。

当社は、2013年に導入したブランドスローガン“Revs your Heart”を世界中のグループ社員で共有してきました。「Revs your Heart」は、「エンジンの回転を上げるように人々の心を昂ぶらせる・わくわくさせる」という意味を持ちます。そこには、当社と関わる全てのステークホルダーに、その期待を超えることで、心躍る豊かな瞬間・最高の感動体験を提供したいという強い想いが込められています。その想いを実現するために、企画・開発・生産・販売など全ての仕事において、ヤマハ発動機らしさとは何かということを考え抜き、挑戦することを大切にしています。

## 2-2. 倫理行動規範の実践

当社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについてまとめた「倫理行動規範」を定め、当社および子会社で共有します。取締役・執行役員および従業員等が日々の活動の中で、常にこの倫理行動規範に掲げる「公正・誠実な業務の遂行」「職場における規律」に沿った行動をとることで、社会からの信頼をより強固なものとするための企業風土づくりを継続します。

当社取締役会は、倫理行動規範の趣旨・精神を尊重する企業風土となっているか、また、それらが国内外の事業活動に広く浸透し遵守されているかについて、定期的にレビューを行います。

## 2-3. サステナビリティを巡る課題への対応

地球温暖化の進行、エネルギーや水の利用、生物多様性の保全など、サステナビリティを巡る課題が世界レベルで深刻化しています。当社にとってその課題への対応は重要なリスク管理の一部であり、また成長機会の取り込みに繋がると考えています。

当社はこれまでに、環境負荷がより少ない小型エンジンの技術革新、電動アシスト自転車・電動二輪車といったスマートパワー技術の製品化、次世代動力源の研究開発、事業で培った人材・モノ・ノウハウによる社会貢献活動の推進など、企業活動の全てにおいて地球環境との調和に配慮した取組みを進めてきました。

当社はこのような取組みを今後も継続し、社内推進体制を整備します。当社取締役会はサステナビリティを巡る課題への取組み方針を定め、その実施状況について定期的にレビューを行います。

## 2-4. 多様性の確保

当社は、当社の持続的な成長を確保するために、異なる経験、スキル、属性を反映した多様な視点や価値観が重要と考え、多様な人材の確保を目指します。

そのために、本社にグローバル人材開発部を設置し、全世界共通の幹部社員育成プログラムの開発・運用、競争力のある人材を育成・登用するためのグローバル人事制度の導入、またグローバルな経験・見識を活かす組織づくりを進めます。

グローバル経営を進めていく上で、国籍・原籍を問わず優秀な人材の経営幹部への登用を進めます。特に、海外子会社の経営幹部層については、現地人材の積極的な登用を進め、2018年までにその60%を現地化することを目指します。同時に、本社人材の育成にも継続して取組み、現地人材と経験やスキルを相互補完しながら経営力を最大化する組織づくりを進めます。

また、女性の活躍促進のため、女性の管理職登用数を2020年までに2014年の2倍、2025年までに3倍とする目標を公開し、推進します。

## 2-5. 内部通報制度

当社は、従業員等が不利益を被る危険を懸念することなく、会社の信頼・信用を損なう様な違法行為或いはその恐れがある場面に遭遇したときの通報窓口として、コンプライアンスホットラインおよびハラスメント相談窓口を設置しています。特にコンプライアンスホットラインは、社外の第三者機関に設置し、監査役が直接、情報収集出来る体制としています。

当社取締役会は、これら内部通報制度の運用状況について定期的にレビューを行います。

## 第3章

## 適切な情報開示と透明性の確保

## 3-1. 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、国内外のステークホルダーとの建設的な対話を行うため、法令に定める情報開示に加えて、経営戦略やリスク・ガバナンス情報等の非財務情報の提供を積極的に行います。また、情報開示にあたっては、合理的な範囲において英語での情報開示を行うよう努めます。当社取締役会は、当社が開示・提供する情報が、利用者にとって正確で分かりやすく、情報として有用性の高いものであるよう努め、その内容について適切に監督を行います。

## 3-2. 外部会計監査人

当社取締役会および監査役会は、外部会計監査人による適正な監査確保のため、以下の体制を確保します。

- (1) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間を確保するため、外部会計監査人と当社財務担当部門は事前に協議を行い、適切な監査スケジュールを設定する。
- (2) 経営陣は、外部会計監査人と定期的または要請に応じた随時の面談を実施する。
- (3) 監査役会は、外部会計監査人から監査計画および監査実施状況について定期的に報告を受け、その内容につき協議を行うことにより、外部会計監査人と十分な連携を図る。また、内部監査部門は、内部統制およびコンプライアンス情報を共有する他、随時の情報交換を行うことで

外部会計監査人との連携を図る。

- (4) 外部会計監査人が不正・不備・問題点を発見し適切な対応を当社に求めた場合は、重要性に応じて経営陣・監査役会・内部監査部門・財務部門・リスク管理部門により必要な対応を行う。

## 第4章

## 取締役会等の責務

## 4-1. 企業統治体制の基本的な考え

当社は、個人のお客様のレジャー用途に向けて感性を重視したパーソナルモビリティ、移動・運搬用途に向けて利便性・実用性を重視したパーソナルモビリティ、レジャーから業務まで幅広い用途に向けたマリネ製品、法人のお客様の業務用途に向けた産業用ロボット・自動車エンジン・無人ヘリコプター等、多種多様な製品・サービスを世界中の市場に提供しています。

当社の連結売上高に占める海外比率は、約90%に達しています。そして、その事業体制は、消費地開発・消費地生産の原則的な考え方から、開発・調達・生産・営業活動を広くグローバル展開しています。

当社は、このようなお客様の多様性・製品の多様性・市場のグローバル性に対応した事業活動を持続的に発展させるために、適切なリスクテイクや果敢な意思決定を行うとともに、経営戦略の実行に伴う課題・リスクを多面的に把握し適切に監督することが重要だと認識しています。そのための企業統治体制としては、当社のお客様の特性・製品・事業・機能に精通した社内取締役とグローバル企業経営の豊かな知見を有する社外取締役で構成する取締役会と、会計・法務・経営管理等の専門知識を有する社外監査役を含む監査役会から構成される体制が有効であると考えています。

当社は、このような企業統治体制の下で迅速な業務執行を図るため、執行役員を選任し、取締役会は業務執行に関わる事項を委任しています。

4-2. 取締役会・監査役会の構成

当社は、4-1.「企業統治体制の基本的な考え」に示した企業統治を行う取締役会・監査役会の構成を、社内取締役9名、社外取締役4名(うち独立社外取締役3名)、常勤監査役2名、独立社外監査役2名としており、取締役・監査役合計17名のうち、社外役員が6名の体制です。

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

- (1) 定款で定める取締役数を15名以内、監査役数を5名以内とする。
- (2) 性別・年齢および国籍の区別なく、株主を含む様々なス

テークホルダーの視点や立場を十分に理解し、倫理観・公正性などの人格的要素に加え、長期的な視点、豊富な経験、高い見識・高度な専門性を有すること。

- (3) 社内取締役の構成は、お客様の特性・製品・事業・機能の多様性および市場のグローバル性をカバーするものであること。
- (4) 社外取締役の構成は、グローバル企業経営の経験、経営に関する専門的知見、業界に関する知識等を有するものであること。
- (5) 監査役の構成は、会計・法務・経営管理等に関する適切な知見を有するものを含み、その半数以上を社外監査役とする。

社外取締役および社外監査役の選任状況

区分	氏名	選任の理由
社外取締役	安達 保	国際経験および経営戦略策定、投資活動に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	中田 卓也	大株主であるヤマハ株式会社の代表取締役社長として企業経営者の立場から、当社経営に対する助言・監督をいただき、共通に使用するヤマハブランドの価値向上をはかるため、社外取締役として選任しております。また、当社の代表取締役社長柳弘之は、同社の社外取締役に就任しております。
	新美 篤志	グローバル企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	玉塚 元一	複数の企業で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しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
社外監査役	谷津 朋美	公認会計士および弁護士としての高い専門性ならびに事業法人の社外役員としての知識と経験を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	伊香賀 正彦	公認会計士としての高い専門性ならびに企業経営者としての豊富な知識と経験を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

4-3. 取締役会の役割

当社取締役会は、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果敢な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆さまをはじめとする様々なステークホルダーに対する責任の観点から、経営戦略の実行に伴う課題・リスクを多面的に把握し適切に監督します。それが、当社の持続的成長と企業価値・ブランド価値の向上を支える役割であると認識しています。

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

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

(1) 取締役会が判断・決定する事項

- ① 法令、定款に定められた事項の決定
- ② 取締役の職務の執行の監督
- ③ 戦略・方針の決定
- ④ 企業理念、倫理行動規範、内部統制基本方針、CSR基本方針、ヤマハブランドに関するガバナンス方針、長期経営ビジョン、中期経営計画等の決定
- ⑤ 業務執行の監督
  - 年度経営計画の承認、決算の承認、業務執行状況の監督、内部監査計画の承認、内部統制基本方針に基づく体制整備状況・リスク管理体制整備状況の監督等

(2) 執行役員への委任事項

- ① 業務執行に関わる事項
  - 中期経営計画・年度経営計画等の立案および執行に関わる決定、決算案の策定、個別事業戦略の策定、開発・生産・販売等の事業執行に関わる決定、リスク管理体制の構築等
- ② その他、取締役会が判断・決定する事項を除き取締役会より委任された事項

4-4. 独立社外取締役

当社は、当社の独立社外取締役に当社の定める独立役員選定基準に基づき選定し、その基準を外部に開示します。

当社は、当社の独立社外取締役に、社会的見地や株主・投

資家の皆さまをはじめとする様々なステークホルダーの視点に立脚し、独立した客観的な立場から、当社経営陣と株主の皆さま等との利益相反の監督を行うことに加え、経営の方針や経営改善について積極的に助言を行うことを期待します。

当社の独立社外取締役・社外監査役は、経営会議等重要会議の議事録、資料の閲覧や全世界に展開している当社の開発・調達・製造・営業拠点や市場の視察等を通じ、当社事業の理解・把握に努めるとともに、取締役会の後に定期的に開催する経営研究会、年1回以上開催する役員研究会に参加し、当社の中長期経営戦略や重要経営課題に関する率直な意見交換を行っています。

4-5. 取締役の責務

当社の取締役は、株主の皆さまに対する受託者責任として、株主の皆さまを含む様々なステークホルダーの視点・立場を十分に理解し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすため、十分な情報収集を行い、関連する法令、必要な規程等を理解し、取締役会、経営研究会その他の重要な会議で積極的に意見を述べ議論を尽くし意思決定を行います。

4-6. 取締役会実効性評価

当社取締役会は、当社コーポレートガバナンス基本方針を踏まえ、取締役会の果たすべき役割・責務等の実効性について、取締役会全体としての分析・評価を毎年実施します。その分析・評価は下記の観点に基づき実施し、結果の概要を適切に開示します。

(評価観点)

- ① 取締役および取締役会の役割・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 取締役およ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

4-7. 役員人事委員会

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

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

また、最高経営責任者を含む幹部役員候補者の評価等も行います。

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

- 委員長： 代表取締役社長 柳 弘之
- 委員： 代表取締役 木村 隆昭
- 委員： 社外取締役(独立) 安達 保
- 委員： 社外取締役 中田 卓也
- 委員： 社外取締役(独立) 新美 篤志
- 委員： 社外取締役(独立) 玉塚 元一

役員報酬等の額

2016年度の取締役・監査役報酬等の額は、以下のとおりです。

(百万円)

区 分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総 額
		取締役賞与	個人業績連動報酬		
取締役(11名)	351	228	32	53	665
うち社外取締役(3名)	(25)	—	—	—	(25)
監査役(4名)	77	—	—	—	77
うち社外監査役(2名)	(18)	—	—	—	(18)
合計	429	228	32	53	743

(注) 1 取締役賞与を除く取締役報酬額は年額540百万円以内(うち社外取締役分50百万円以内)、監査役報酬額は年額90百万円以内です。  
 2 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、支払予定のものです。  
 3 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額39百万円を支払っています。

4-8. 取締役・執行役員の報酬制度

当社は、取締役・執行役員の報酬を、基本報酬(月額報酬)、個人の業績に連動する個人業績連動報酬、中長期的な全社連結業績を反映する株式取得型報酬および短期的な全社連結業績を反映する取締役・執行役員賞与で構成しています。株式取得型報酬は、毎月一定額で自社株を取得(役員持株会経由)し、在任中保有するもので、株主価値との連動を図ったものです。尚、取締役賞与については、前事業年度連結業績の当期純利益および総資産営業利益率と連動させ、株主の皆さまへの配当および連結業績予算達成度等を考慮して、連結当期純利益の0.5%を上限として算出します。

以上の方針に基づき、役員人事委員会が、当社取締役・執行役員の基本報酬、個人業績連動報酬、株式取得型報酬の水準・構造および配分、並びに取締役・執行役員賞与について審議し、そのプロセスおよび結果を取締役に提案します。取締役会は役員人事委員会の提案を検討し、決定を行います。

連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額

(百万円)

氏 名	役員区分	会社区分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総 額
				取締役賞与	個人業績連動報酬		
柳 弘之	取締役	提出会社	80	70	—	11	162
木村 隆昭	取締役	提出会社	68	60	—	9	138

4-9. 監査役および監査役会の役割・責務

監査役および監査役会は、株主の皆さまに対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、法令に基づく当社および子会社に対する事業の報告請求、業務・財産状況の調査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限を行使すること、取締役会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べることを通じて、取締役の職務の執行、当社および子会社の内部統制体制・業績・財務状況等について、適法性・妥当性の監査を実施します。

4-10. 社外取締役と監査役との連携

当社の社外取締役と監査役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、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い、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、定期的に会合を開催します。

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

4-11. 取締役・監査役の兼任

当社の取締役・監査役は、自身の受託者責任を踏まえ、当社以外の上場会社の役員を兼任する場合は、その数を合理的な範囲にとどめることとします。その兼任状況については、毎年、当社ウェブサイトに掲載の「定時株主総会招集ご通知」の事業報告および参考書類等で開示します。

4-12. 取締役・監査役のトレーニング

- (1) 社内取締役・常勤監査役には、その就任時に、役割と責務・コーポレートガバナンスの理解を深めるため、第三者機関による研修の受講を必須としています。その費用は会社負担とします。
- (2) 社外取締役・社外監査役候補には、就任前にコーポレートガバナンスの状況、経営の推移、経営課題・中期経営計画の進捗等について、説明・質疑の機会を設け、現状の理解と課題認識のための支援を実施します。
- (3) 全ての取締役・監査役は、取締役会後に開催する経営研究会、年1回以上開催する役員研究会に参加します。当社の中長期経営戦略や重要経営課題に関する率直な討議を通じて、意見・情報交換を重ね経営感覚の相互研鑽の場とします。

# 取締役、監査役および執行役員

2017年4月1日現在

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

## 取締役会



### A 代表取締役社長 柳 弘之

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

### B 代表取締役 木村 隆昭

1976年 4月 入社  
2005年 3月 取締役AM事業部長  
2007年 3月 取締役上席執行役員AM事業部長  
2009年 1月 取締役上席執行役員マリン事業本部長(兼)マリン事業本部WV事業部長  
2009年11月 代表取締役常務執行役員マリン事業本部長(兼)マリン事業本部WV事業部長  
2010年 3月 代表取締役専務執行役員マリン事業本部長(兼)マリン事業本部WV事業部長  
2012年 1月 代表取締役専務執行役員技術本部長(兼)マリン事業本部長  
2014年 3月 代表取締役副社長執行役員技術本部長(兼)デザイン本部長  
(兼)マリン事業本部長  
2017年 1月 代表取締役副社長執行役員マリン事業本部長(現)

### C 取締役 滝沢 正博

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

### D 取締役 渡部 克明

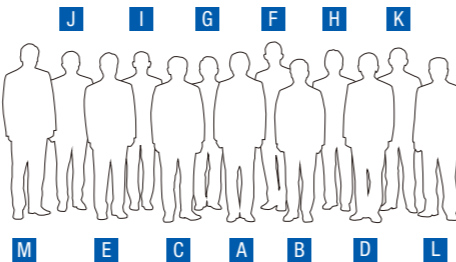
1982年 4月 入社  
2011年 3月 上席執行役員生産本部長  
2013年 4月 上席執行役員MC事業本部第1事業部長(兼)生産本部長  
2015年 1月 取締役上席執行役員MC事業本部長(兼)MC事業本部第1事業部長  
2016年 3月 取締役常務執行役員MC事業本部長(現)

### F 取締役 小嶋 要一郎

1981年 4月 入社  
2012年 3月 上席執行役員マリン事業本部ME事業部長  
2013年 1月 PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing 取締役社長  
2015年 3月 取締役上席執行役員  
2016年 1月 取締役上席執行役員新事業開発本部副部長(兼)新事業開発本部NLV事業統括部長  
2017年 1月 取締役上席執行役員新事業開発本部副部長(兼)新事業開発本部NLV事業統括部長(兼)MC事業本部副事業本部長(現)

### G 取締役 山地 勝仁

1982年4月 入社  
2003年4月 Yamaha Motor da Amazonia Ltda.取締役  
2015年3月 上席執行役員生産本部長  
2017年3月 取締役上席執行役員生産本部長(現)



### E 取締役 加藤 敏純

1986年 6月 入社  
2011年 1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長  
2012年 3月 上席執行役員  
2014年 3月 取締役上席執行役員  
2016年 1月 取締役上席執行役員ピークル&ソリューション事業本部長  
2016年 3月 取締役常務執行役員ピークル&ソリューション事業本部長(現)

### H 取締役 島本 誠

1983年 4月 入社  
2015年 3月 上席執行役員PF車両ユニット長(兼)PF車両ユニットPF車両開発統括部長  
2017年 1月 上席執行役員技術本部長(兼)PF車両ユニット長  
2017年 3月 取締役上席執行役員技術本部長(兼)PF車両ユニット長(現)

### I 取締役

#### 日高 祥博

1987年 4月 入社  
2010年 7月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A. バイスプレジデント  
2017年 3月 取締役上席執行役員企画・財務本部長(現)

### J 取締役(社外)

#### 安達 保

1977年 4月 三菱商事株式会社入社  
1988年 1月 マツケンゼラー・アランド・カンパニー・インク・ジャパン入社  
1995年 6月 同社パートナー  
1997年 3月 GEキャピタル・ジャパン事業開発本部長  
1999年 3月 株式会社日本リースオート代表取締役社長  
2000年12月 GEアライドサービス株式会社代表取締役社長  
2003年 5月 カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージングディレクター日本代表  
2003年 6月 株式会社ベネッセコーポレーション(現株式会社ベネッセホールディングス)社外取締役  
2007年11月 カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージングディレクター日本共同代表  
2009年 6月 株式会社ベネッセコーポレーション(現株式会社ベネッセホールディングス)社外取締役  
2013年 3月 当社社外取締役(現)  
2016年 6月 カーライル・ジャパン・エルエルシー会長  
2016年10月 同社シニアアドバイザー(現)  
2016年10月 株式会社ベネッセホールディングス代表取締役社長(現)

### K 取締役(社外)

#### 中田 卓也

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

### L 取締役(社外)

#### 新美 篤志

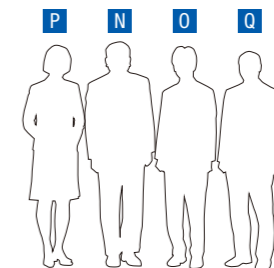
1971年 4月 トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社)入社  
2000年 6月 同社取締役  
2003年 6月 同社常務役員  
2004年 6月 同社取締役  
2005年 6月 同社専務取締役  
2009年 6月 同社取締役副社長  
株式会社ジェイテクト社外監査役  
同社代表取締役会長  
2013年 6月 当社社外取締役(現)  
2015年 3月 同社代表取締役(現)  
2016年 6月 株式会社ジェイテクト相談役(現)  
2016年 6月 日本車輻製造株式会社社外取締役(現)

### M 取締役(社外)

#### 玉塚 元一

1985年 4月 旭硝子株式会社入社  
1998年 7月 日本アイ・ピー・エム株式会社入社  
1998年12月 株式会社ファーストリテイリング入社  
2002年11月 同社代表取締役社長兼COO  
2005年 9月 株式会社リヴァンプ設立代表取締役  
2010年11月 株式会社ローソン顧問  
2011年 3月 同社副社長執行役員COO  
2012年 5月 同社取締役副社長執行役員COO  
2013年 5月 同社取締役代表執行役員COO  
2014年 5月 同社代表取締役社長  
2015年 6月 AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外取締役(現)  
2016年 6月 株式会社ローソン代表取締役会長CEO  
2017年 3月 株式会社ローソン代表取締役会長(現)  
2017年 3月 当社社外取締役(現)

## 監査役



### N 常勤監査役

#### 伊藤 宏

1980年 4月 入社  
2011年 1月 Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America取締役社長  
2015年 1月 企画・財務本部経営企画部企画担当  
2015年 3月 監査役(現)

### P 監査役(社外)

#### 谷津 朋美

1983年 4月 東京エレクトロン株式会社入社  
1986年10月 サンワ・等松青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
1990年 9月 公認会計士登録  
2001年11月 弁護士登録  
新東京法律事務所(現ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業))入所  
同所パートナー  
2007年 4月 カルビー株式会社社外監査役  
2009年 6月 大幸薬品株式会社社外監査役  
2010年 6月 コクヨ株式会社社外監査役  
2012年 3月 当社社外監査役(現)  
2015年 4月 TM総合法律事務所パートナー(現)  
2016年 6月 SMBC日興証券株式会社社外取締役(現)

### O 常勤監査役

#### 廣永 賢二

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

### Q 監査役(社外)

#### 伊香賀 正彦

1979年10月 等松青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
1988年 3月 公認会計士登録  
1988年 5月 等松トウシュロコンサルティング株式会社(現アビームコンサルティング株式会社)取締役  
1990年 5月 等松青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー  
1993年 4月 トーマツコンサルティング株式会社(現アロイトトーマツコンサルティング合同会社)取締役  
同社代表取締役社長  
2000年 3月 同社取締役会長  
2010年10月 有限責任監査法人トーマツCSO  
2013年11月 伊香賀正彦公認会計士事務所開所  
2016年 4月 フラジュナリンク株式会社代表取締役(現)  
2016年 6月 森永乳業株式会社社外監査役(現)  
2017年 3月 当社社外監査役(現)

## 執行役員

社長執行役員 <b>柳 弘之</b>	副社長執行役員 <b>木村 隆昭</b> マリン事業本部長			
常務執行役員 <b>滝沢 正博</b> 新事業開発本部長	常務執行役員 <b>渡部 克明</b> MC事業本部長	常務執行役員 <b>加藤 敏純</b> ピークル&ソリューション 事業本部長		
上席執行役員 <b>小嶋 要一郎</b> 新事業開発本部副本部長 (兼)新事業開発本部NLV事業 統括部長 (兼)MC事業本部副事業本部長	上席執行役員 <b>山地 勝仁</b> 生産本部長	上席執行役員 <b>島本 誠</b> 技術本部長 (兼)PF車両ユニット長	上席執行役員 <b>日高 祥博</b> 企画・財務本部長	上席執行役員 <b>藤田 宏昭</b> YMI(インド)社長
上席執行役員 <b>小野 勝</b> CS本部長	上席執行役員 <b>井上 雅弘</b> 調達本部長 (兼)PF車両ユニット 原価革新統括部長	上席執行役員 <b>齋藤 順三</b> 人事総務本部長		
執行役員 <b>浅野 正樹</b> YMIS(インド)社長	執行役員 <b>野田 純孝</b> エンジンユニット長	執行役員 <b>桑田 一宏</b> YMENV(ヨーロッパ) 社長	執行役員 <b>大川 達実</b> YMUS(アメリカ)社長 (兼)マリン事業本部 副事業本部長	執行役員 <b>長屋 明浩</b> デザイン本部長
執行役員 <b>丸山 平二</b> エンジンユニット 副ユニット長 (兼)エンジンユニット エンジン開発統括部長 (兼)AM事業部長	執行役員 <b>臼井 博文</b> マリン事業本部 マリン事業統括部長 (兼)マリン事業本部 マリン事業統括部 商品企画部長	執行役員 <b>松山 智彦</b> ピークル&ソリューション 事業本部 RV事業部長	執行役員 <b>森本 実</b> YIMM(インドネシア) 社長	執行役員 <b>田中 康夫</b> CS本部アフター セールス統括部長
執行役員 <b>設楽 元文</b> 企画・財務本部副本部長	執行役員 <b>Eric de Seynes</b> YMENV(ヨーロッパ) COO	執行役員 <b>Dyonisius Beti</b> YIMM(インドネシア) COO	執行役員 <b>野末 季宏</b> マリン事業本部ME 事業部長	執行役員 <b>広瀬 聡</b> 生産本部副本部長 (兼)生産本部EG製造 統括部長

MC: モーターサイクル  
NLV: ニューランドピークル  
PF: プラットフォーム  
CS: カスタマーサービス

AM: 自動車用エンジン  
RV: レクリエーション用ピークル  
ME: マリンエンジン  
EG: エンジン

YMI: Yamaha Motor India Pvt. Ltd.  
YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.  
YMENV: Yamaha Motor Europe N.V.  
YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.  
YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing

## 社外役員からのコメント



社外取締役  
**新美 篤志**

### 透明性の高い経営のもと、これからも人に感動を届ける製品づくりに期待しています。

最近のヤマハ発動機は、苦しいリストラを乗り越え、ROE経営方針の下、確実に中期経営計画を推進し堅実な経営基盤を築いて来ました。現在はひとまわりふたまわり大きな個性的な会社をめざして次のステップに挑戦しています。こういう時期に当社取締役会に参加できることを光栄に思います。

現在、各々の事業部は、整理改廃をしつつ更なる成長を図るべく新たな企画、新たな市場への挑戦を続けています。併せて将来を見据えた新たな事業の発掘も模索しています。重要な経営課題は経営会議で揉まれ、私も参加する経営研究会で揉まれ練り上げられて取締役会に上程される仕組みになっています。自由闊達な意見を戦わせる機会が十分に確保されていること、リスクも明らかにされた上で確固たる意志を持った経営決断が高い透明性をもってなされていることはとても良いことだと思います。

コーポレート・ガバナンス・コードに沿った経営の仕組みも着実に整備されてきており、また有効性も定期的にレビューされるなど、順次改良が加えられています。

こうした点を見ても、経営に緊張感を持って真面目に取り組んでおり、各ステークホルダーへの説明責任を果たすための努力もしているしっかりした会社だということがわかります。

当社の製品は人々に楽しさを感じさせるだけでなく、世の為人の為になるモノばかりです。従って、造る人達も楽しんでヤマハラしさを出す工夫をしているようですが、これは「従業員満足なくして顧客満足はない」との考えから見てもとてもよいことです。

しかし、楽しむあまり苦しい時を忘れ、キチンと利益をあげて会社の持続的成長をめざすことをおろそかにしてはいけません。受注から納品までのリードタイム短縮に弛まず挑戦し、緊張したオペレーションを通じて徹底的に無駄をとり続ける現場づくりに全ての領域で取り組んで欲しいと思います。

これからも人に感動を届け、世の為人の為に、しっかり儲けてひとまわりふたまわり大きな個性的な会社をめざして歩いていくことを期待しています。

## 5年間の主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2012年12月31日、2013年12月31日、2014年12月31日、2015年12月31日および2016年12月31日に終了した事業年度

	百万円					増減率(%)
	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2015
<b>事業年度:</b>						
売上高	¥1,207,675	¥1,410,472	¥1,521,207	¥1,631,158	<b>¥1,502,834</b>	(7.9)%
地域別売上高:						
日本	152,283	147,806	162,824	166,017	<b>164,233</b>	(1.1)
海外	1,055,391	1,262,665	1,358,383	1,465,141	<b>1,338,601</b>	(8.6)
商品別売上高:						
二輪車	798,676	928,203	977,580	1,032,560	<b>930,112</b>	(9.9)
マリン	196,320	243,362	276,367	309,337	<b>297,216</b>	(3.9)
特機	103,588	126,722	142,204	169,495	<b>152,310</b>	(10.1)
産業用機械・ロボット	30,813	32,261	38,942	46,501	<b>46,871</b>	0.8
その他	78,276	79,922	86,113	73,262	<b>76,322</b>	4.2
売上総利益	235,068	318,765	372,849	436,525	<b>402,660</b>	(7.8)
営業利益	18,598	55,137	87,249	130,329	<b>108,594</b>	(16.7)
経常利益	27,267	60,092	97,279	125,231	<b>102,073</b>	(18.5)
親会社株主に帰属する当期純利益	7,489	44,057	68,452	60,023	<b>63,153</b>	5.2
営業活動によるキャッシュ・フロー	(2,385)	66,976	93,618	28,475	<b>143,163</b>	402.8
投資活動によるキャッシュ・フロー	(51,081)	(62,679)	(72,470)	(68,475)	<b>(46,541)</b>	(32.0)
フリー・キャッシュ・フロー	(53,466)	4,296	21,148	(40,000)	<b>96,622</b>	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	15,761	3,620	(8,908)	6,845	<b>(67,627)</b>	—
資本的支出	48,788	56,800	65,871	64,064	<b>61,330</b>	(4.3)
減価償却費	34,278	36,407	37,667	44,324	<b>42,434</b>	(4.3)
<b>事業年度末:</b>						
総資産	¥ 962,329	¥1,146,591	¥1,310,040	¥1,305,236	<b>¥1,318,776</b>	1.0 %
純資産	341,561	422,792	503,224	531,700	<b>575,404</b>	8.2
有利子負債	326,976	382,929	403,652	410,148	<b>364,381</b>	(11.2)
<b>レシオ:</b>						
営業利益率(%)	1.5	3.9	5.7	8.0	<b>7.2</b>	
自己資本当期純利益率(%)	2.5	12.7	16.2	12.6	<b>12.3</b>	
自己資本比率(%)	32.0	33.5	35.1	37.6	<b>40.5</b>	
株価収益率(倍)	44.2	12.5	12.5	16.0	<b>14.2</b>	
有利子負債自己資本比率(%)	106.2	99.7	87.8	83.6	<b>68.2</b>	

	円					増減率(%)
<b>1株当たり情報:</b>						
1株当たり当期純利益	¥ 21.45	¥ 126.20	¥ 196.06	¥ 171.89	<b>¥ 180.84</b>	5.2 %
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	126.20	196.04	171.88	<b>180.83</b>	5.2
1株当たり純資産	881.88	1,099.84	1,316.58	1,405.35	<b>1,529.53</b>	8.8
1株当たり配当金	10.00	26.00	40.00	44.00	<b>60.00</b>	36.4

	百万円、但し株価は円					増減率(%)
<b>株価情報(事業年度末):</b>						
株価	¥ 949	¥ 1,577	¥ 2,442	¥ 2,744	<b>¥ 2,574</b>	(6.2)%
株式時価総額	331,288	550,585	852,683	958,264	<b>898,931</b>	(6.2)

	人					増減率(%)
<b>その他の情報(事業年度末):</b>						
株主数	32,873	29,474	30,416	34,214	<b>42,031</b>	22.8 %
従業員数	53,958	53,382	52,662	53,306	<b>53,150</b>	(0.3)

- 各事業年度は、表示年の1月1日から12月31日までの12カ月になっています。事業年度以外の年表示はすべて暦年となっています。
- 百万円単位で表示されている金額につきましては、百万円未満は切り捨て処理されています。一億円もしくは十億円単位で表示されている金額につきましては四捨五入処理されています。
- 2016年より、従来、「販売費及び一般管理費」、「営業外収益」及び「営業外費用」に計上していた販売金融関係の収益及び費用を「売上高」、「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に計上することに変更しました。この表示方法の変更を反映させるため、2015年の連結財務諸表の組替を行っています。

## 市場別データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2015年12月31日および2016年12月31日に終了した事業年度

### 市場別二輪車販売台数

	千台 2015	千台 2016	増減率(%) 2016/2015
日本	110	<b>110</b>	(0.0)%
北米	89	<b>77</b>	(13.3)
欧州	209	<b>208</b>	(0.8)
アジア注	4,286	<b>4,307</b>	0.5
その他	524	<b>452</b>	(13.7)
合計	5,218	<b>5,154</b>	(1.2)%

注 日本を除く

### 市場別売上高

	二輪車事業			マリン事業			特機事業		
	百万円 2015	百万円 2016	増減率(%) 2016/2015	百万円 2015	百万円 2016	増減率(%) 2016/2015	百万円 2015	百万円 2016	増減率(%) 2016/2015
日本	¥46,289	<b>¥47,000</b>	1.5 %	¥26,607	<b>¥28,484</b>	7.1 %	¥15,586	<b>¥14,339</b>	(8.0)%
北米	72,289	<b>55,894</b>	(22.7)	180,691	<b>172,236</b>	(4.7)	116,939	<b>104,642</b>	(10.5)
欧州	136,185	<b>127,868</b>	(6.1)	39,187	<b>40,804</b>	4.1	17,456	<b>16,365</b>	(6.2)
アジア注	628,705	<b>579,594</b>	(7.8)	18,696	<b>17,022</b>	(9.0)	5,931	<b>5,118</b>	(13.7)
その他	149,092	<b>119,754</b>	(19.7)	44,155	<b>38,668</b>	(12.4)	13,581	<b>11,845</b>	(12.8)
合計	¥1,032,560	<b>¥930,112</b>	(9.9)%	¥309,337	<b>¥297,216</b>	(3.9)%	¥169,495	<b>¥152,310</b>	(10.1)%

	産業用機械・ロボット事業			その他の事業		
	百万円 2015	百万円 2016	増減率(%) 2016/2015	百万円 2015	百万円 2016	増減率(%) 2016/2015
日本	¥17,686	<b>¥15,979</b>	(9.7)%	¥59,847	<b>¥58,429</b>	(2.4)%
北米	2,661	<b>3,469</b>	30.4	120	<b>219</b>	81.9
欧州	4,463	<b>5,306</b>	18.9	5,301	<b>8,571</b>	61.7
アジア注	20,877	<b>20,481</b>	(1.9)	3,336	<b>4,528</b>	35.7
その他	811	<b>1,634</b>	101.4	4,657	<b>4,573</b>	(1.8)
合計	¥46,501	<b>¥46,871</b>	0.8 %	¥73,262	<b>¥76,322</b>	4.2 %

注 日本を除く



# 連結財務ハイライト

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
12月31日に終了した各事業年度

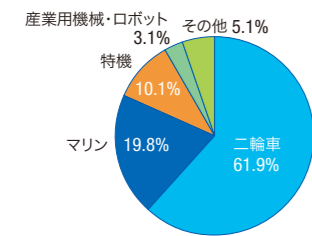
**POINT**

売上高は、各国通貨の円高進行の影響により、前期比7.9%減収の1兆5,028億円

利益面では、営業利益は、コストダウン等により収益性が改善したものの為替影響が大きく、前期比16.7%減少の1,086億円。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期における一時的要因が解消したことにより、増益

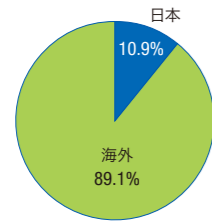
## 事業別売上高比率

(2016年12月期)



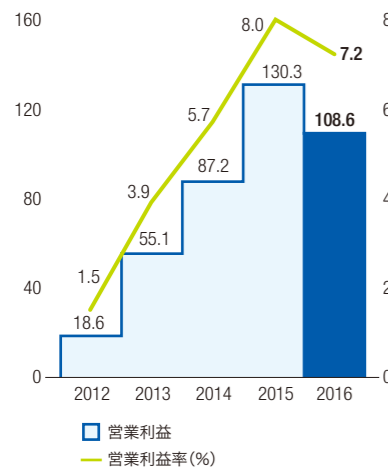
## 市場別売上高比率

(2016年12月期)



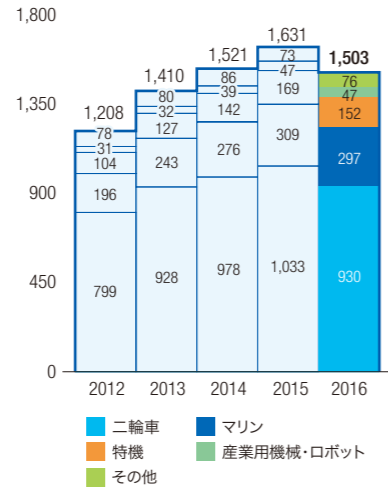
## 営業利益及び営業利益率

(十億円) (%)



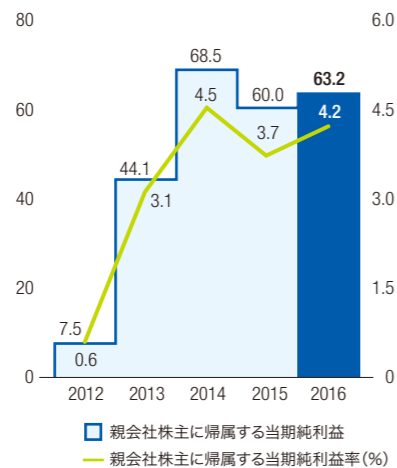
## 事業別売上高

(十億円)



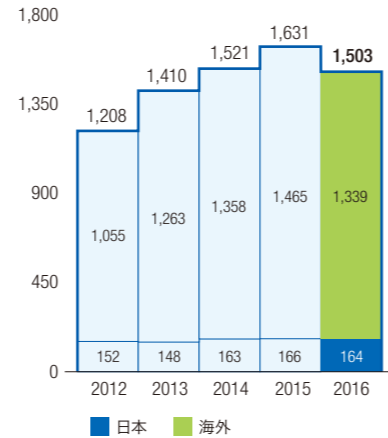
## 親会社株主に帰属する当期純利益及び親会社株主に帰属する当期純利益率

(十億円) (%)



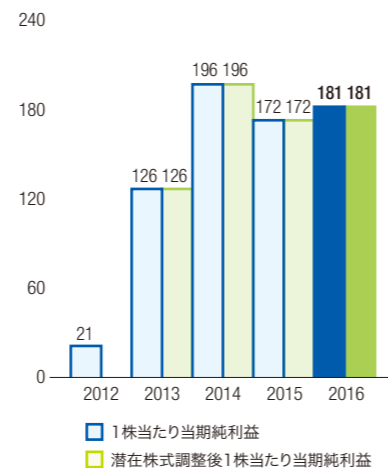
## 市場別売上高

(十億円)



## 1株当たり当期純利益

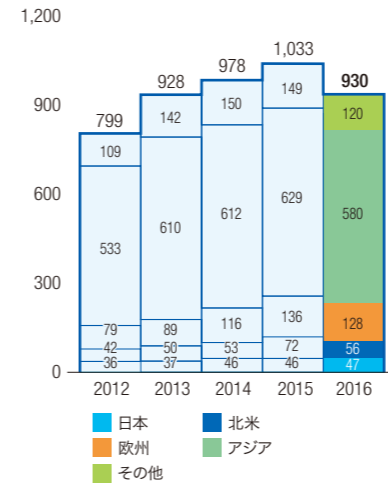
(円)



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

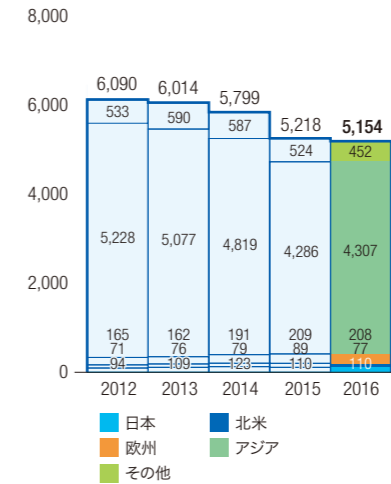
## 市場別二輪車売上高

(十億円)



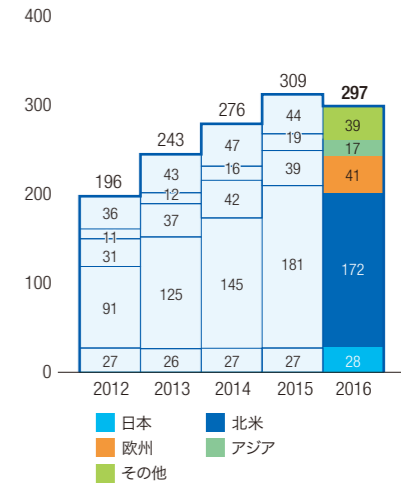
## 市場別二輪車販売台数

(千台)



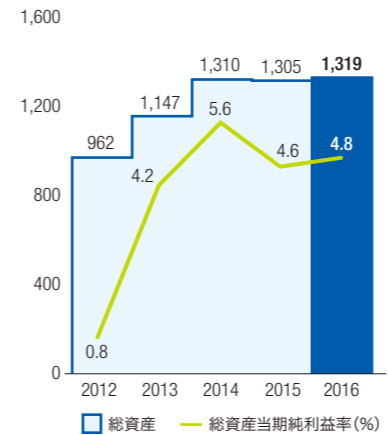
## 市場別マリン売上高

(十億円)



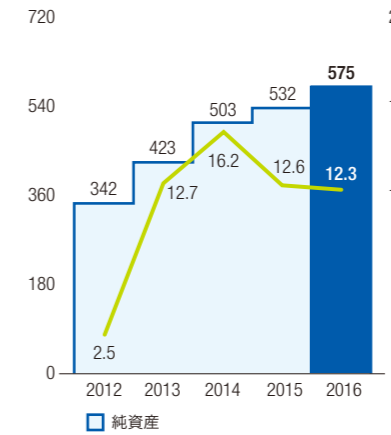
## 総資産及び総資産当期純利益率

(十億円) (%)



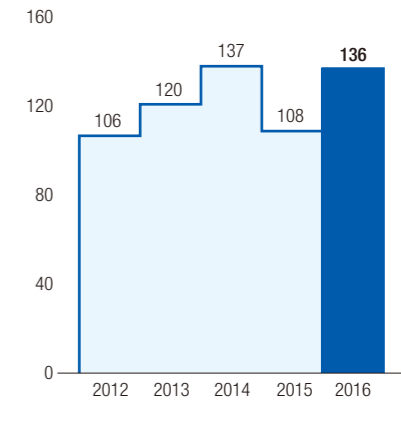
## 純資産及び自己資本当期純利益率

(十億円) (%)



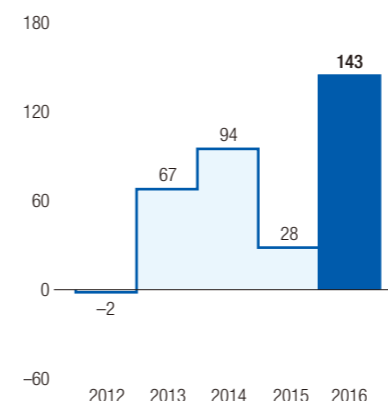
## 現金及び現金同等物の期末残高

(十億円)



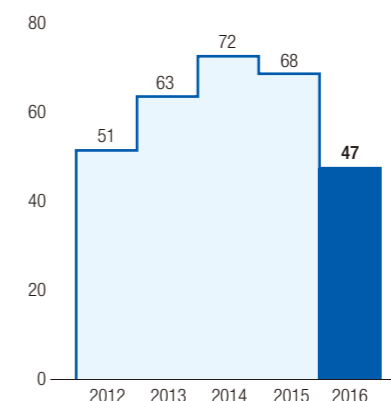
## 営業活動によるキャッシュ・フロー

(十億円)



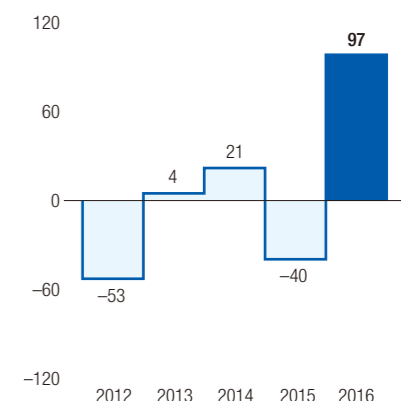
## 投資活動によるキャッシュ・フロー

(十億円)



## フリー・キャッシュ・フロー

(十億円)



# 2016年12月期の経営成績の分析

## 概況

2016年12月期(以下「2016年」)における世界経済環境は、英国のEU離脱決定や米国の大統領選挙後の反グローバリズム等、従来の秩序・枠組みを大きく変える動きが相次ぎました。日本では、政府の経済政策や日銀の金融緩和策を背景に企業収益や雇用・所得環境が改善しましたが、デフレ脱却や経済成長には依然として停滞感が残りました。

主な当社関連市場については、先進国市場では概ね景気安定感が続きました。一方新興国市場では国ごとに明暗が分かれ、インドネシアを除くアセアンでは景気回復、インドネシアは景気回復待ち、インドは好景気、中国・ブラジルでは景気低迷が続きました。

このような経営環境下、2016年の売上高は1兆5,028億円(前期比1,283億円・7.9%減少)、営業利益は1,086億円(同217億円・16.7%減少)、経常利益は1,021億円(同232億円・18.5%減少)、親会社株主に帰属する当期純利益は632億円(同31億円・5.2%増加)となりました。

## 事業部門別売上高・営業利益

### 二輪車事業

売上高9,301億円(前期比1,024億円・9.9%減少)、営業利益360億円(同32億円・8.1%減少)となりました。

販売台数は、インド・ベトナム・フィリピンなどで増加、先進国では前年並み、インドネシア・中国・ブラジルなどで減少しました。売上高は、為替影響を受けて事業全体では減収となりました。営業利益は、新興国では高価格商品の販売増加やコストダウンの効果により増益、先進国では為替影響を受けて減益、事業全体では減益となりました。

先進国では在庫圧縮、金融ビジネス、さらなる構造改革への取り組みを進めています。またインドでは市場好調の中、積極的な販売拡大と同時に損益分岐点を下げる努力を継続し、ブラジル・中国では景気低迷が続く中、構造改革を進めています。

### マリナー事業

売上高2,972億円(前期比121億円・3.9%減少)、営業利益554億円(同86億円・13.4%減少)となりました。

船外機の販売台数は、北米・欧州で大型モデルを中心に増加しました。事業全体では為替影響を受けて減収・減益となりましたが、営業利益率19%の高収益体質を維持しました。将来に向けて、システムサプライヤーを目指すビジネスモデルづくりを進めています。

### 特機事業

売上高1,523億円(前期比172億円・10.1%減少)、営業利益45億円(同115億円・71.8%減少)となりました。

レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)は、小売台数は伸長しましたが、在庫適正化のための生産調整を行い、販売台数は減少しました。そのための経費増加や為替影響により、事業全体では減収・減益となりました。次期は、事業正常化を急ぎながら、新しいプラットフォーム・モデルを市場投入します。

### 産業用機械・ロボット

売上高469億円(前期比4億円・0.8%増加)、営業利益75億円(同3億円・4.2%増加)となりました。

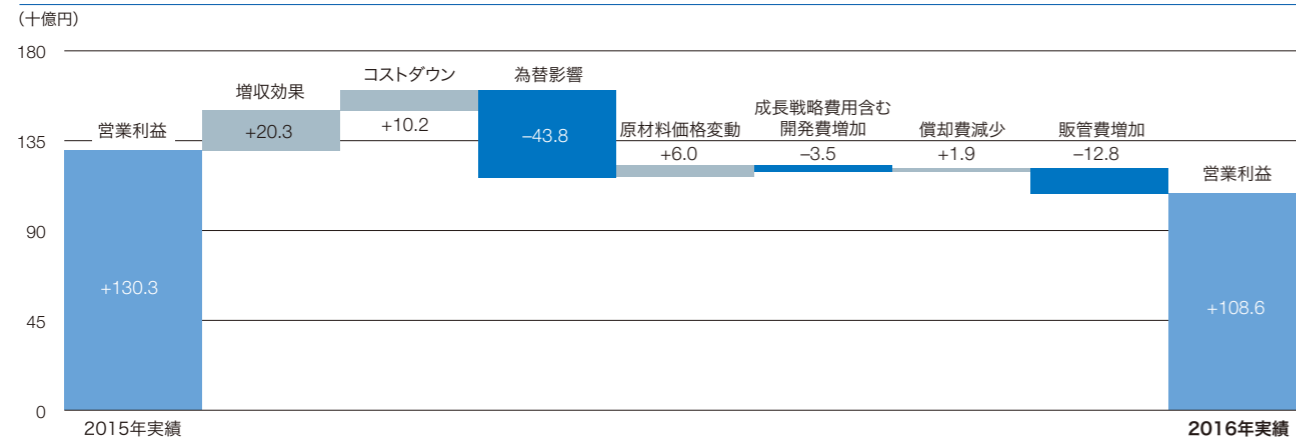
サーフェスマウンターの販売台数は中国景気低迷の影響で減少しましたが、高付加価値商品の販売増加などにより増収・増益となりました。営業利益率は16%を達成し、高収益体質づくりが進んでいます。高速・多機能領域のサーフェスマウンター、統合制御型ロボットシステム等、次世代型ソリューションビジネスをお客さまを広げています。

### その他の事業

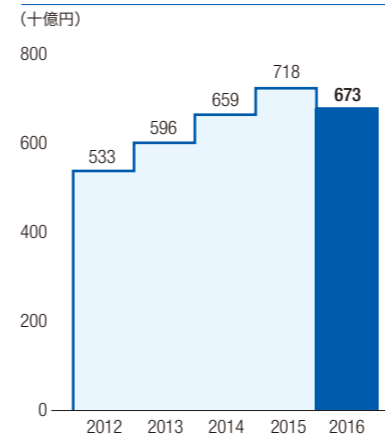
売上高763億円(前期比31億円・4.2%増加)、営業利益52億円(同12億円・30.1%増加)となりました。

電動アシスト自転車では、欧州向けE-kit(電動アシスト自転車用ドライブユニット)の輸出や国内向け完成車の販売が伸長し、その他の事業全体で増収・増益となりました。世界市場で、さらにお客さまを広げています。

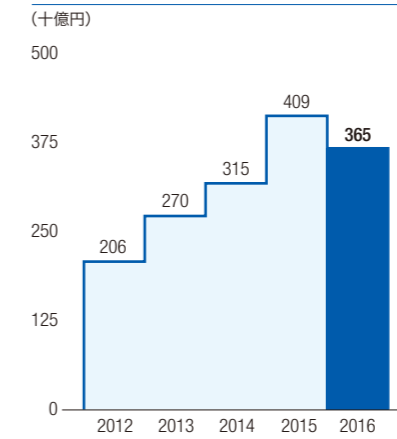
## 営業利益変化要因



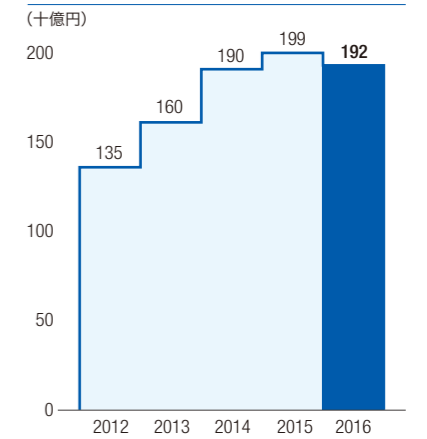
## 所在地別売上高<sup>注1</sup> — 日本



## 所在地別売上高<sup>注1</sup> — 北米



## 所在地別売上高<sup>注1</sup> — 欧州



## 所在地別売上高<sup>注1</sup>・営業利益

### 日本

売上高6,732億円(前期比451億円・6.3%減少)、営業利益293億円(同135億円・31.5%減少)となりました。

電動アシスト自転車などの販売台数が増加しましたが、北米向け二輪車の出荷やサーフェスマウンターの販売台数が減少しました。また国内向け二輪車の販売台数は前年並みとなりました。

### 北米

売上高3,648億円(前期比443億円・10.8%減少)、営業利益160億円(同209億円・56.7%減少)となりました。

船外機の販売台数が増加しましたが、計画的な流通在庫圧縮により二輪車の販売台数は減少しました。

### 欧州

売上高1,919億円(前期比70億円・3.5%減少)、営業利益111億円(同9億円・8.4%増加)となりました。

二輪車の販売台数は前年並みとなりました。船外機・ス

ノーモビルの販売台数は主にロシアで減少しました。

### アジア

売上高6,920億円(前期比738億円・9.6%減少)、営業利益466億円(同80億円・20.8%増加)となりました。

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

### その他の地域

売上高1,326億円(前期比294億円・18.2%減少)、営業利益56億円(同7億円・14.9%増加)となりました。

二輪車の販売台数は、ブラジルなどで減少しました。  
注1 所在地別セグメントの売上高はセグメント間の内部売上高を含んでいます。

## 損益の状況

### 研究開発費

当社グループは、「感動創造企業」を企業目的とし、その実現のために「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社」として成長を続けるとともに、変化するお客さまの夢を追求して

います。信頼性に裏打ちされた心からの楽しさと、人を惹きつける洗練された個性を、先駆的で独創的な発想で実現することをヤマハらしい技術開発と考え、その「ヤマハらしさ」を具現化した商品・技術を生み出していくことをミッションとしています。

「楽しい移動を創るパーソナルモビリティ」「人・地球・社会にやさしい知的な技術」「豊かな生活を創る」という3つの領域への挑戦を続け、特にエンジン技術、電子制御技術、車体・艇体技術の3つのコア技術を軸に積極的な研究開発活動を行っています。

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

そのような中、当社グループ全体の研究開発費は、949億円となりました。

### 営業外収益・費用

営業外収益と営業外費用を相殺した営業外収支は、65億

円のマイナス(前期:51億円のマイナス)となりました。これは主に為替差損83億円(前期 92億円)、支払利息46億円(前期 57億円)、受取利息43億円(前期 47億円)などによるものです。

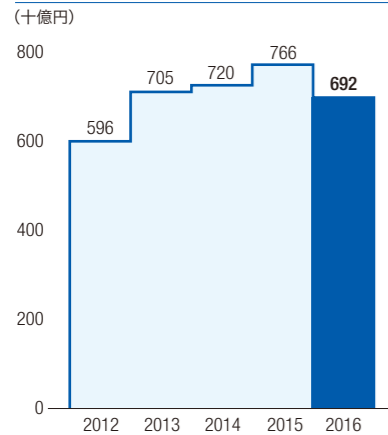
### 特別利益・特別損失

特別利益と特別損失を相殺した特別損益は、23億円のマイナス(前期26億円のマイナス)となりました。これは主に当社や海外子会社における減損損失14億円(前期3億円)や固定資産処分損10億円(前期11億円)によるものです。

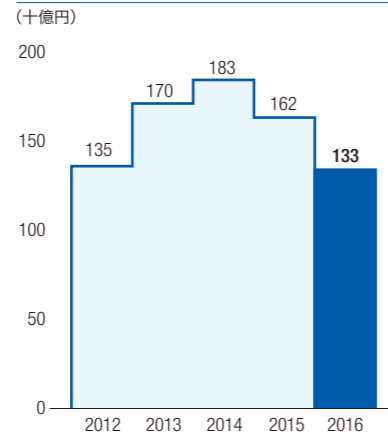
### 法人税等

法人税等は255億円(前期比287億円・52.9%減少)となりました。前期比での減少は前期に「移転価格税制に関する事前確認(APA)」についての日米相互協議の結果を受け、米国子会社において法人税等の追加納付356億円が発生したことや、当社において繰延税金資産144億円を追加計上したことなどによるものです。

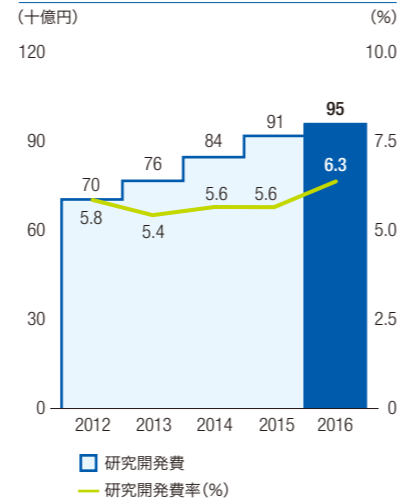
### 所在地別売上高<sup>注1</sup> — アジア



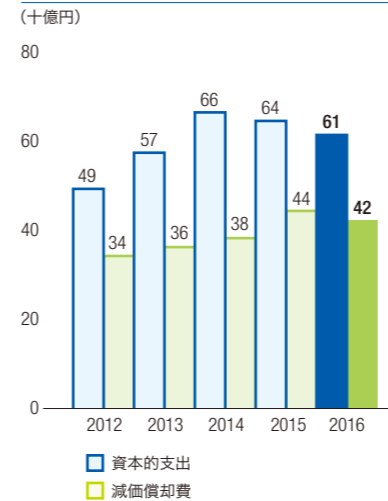
### 所在地別売上高<sup>注1</sup> — その他



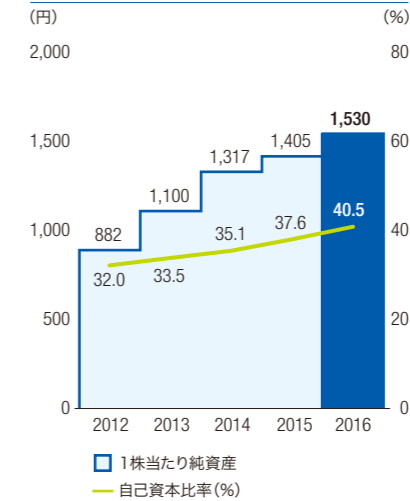
### 研究開発費及び研究開発費率



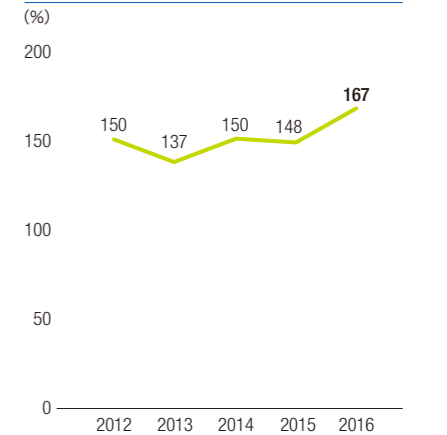
### 資本的支出及び減価償却費



### 1株当たり純資産及び自己資本比率<sup>注2</sup>



### 流動比率



**非支配株主に帰属する当期純利益**

非支配株主に帰属する当期純利益は、主としてYamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、台湾山葉機車工業股份有限公司、PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.、India Yamaha Motor Pvt. Ltd.等の非支配株主に帰属する損益からなり、111億円(前期比27億円・31.7%増加)となりました。

**資本の財源及び資金の流動性**

**資産及び負債・純資産の状況**

総資産は、前期末比135億円増加し1兆3,188億円となりました。流動資産はたな卸資産の減少などにより同56億円減少し、固定資産は有形固定資産の増加などにより同191億円増加しました。

負債合計は、有利子負債の返済などにより同302億円減少し、7,434億円となりました。

純資産合計は、親会社株主に帰属する当期純利益632億円、配当金の支払い182億円及び為替換算調整勘定の減少

76億円などにより同437億円増加し5,754億円となりました。これらの結果、当期末の自己資本比率は40.5%(前期末比2.9ポイント改善)、D/Eレシオ(ネット)は0.4倍(前期末:0.6倍)となりました。

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

**設備投資**

2016年は、合計613億円の投資を実施しました。

二輪車事業では、国内・海外での新商品、インドネシアへの多気筒エンジンの生産移管等に320億円の投資を実施しました。マリネ事業では、新商品・研究開発・国内生産体制再編成に94億円の投資を実施しました。特機事業では、レクリエーション・オフハイウェイ・ピークル(ROV)の新商品等に71億円の投資を実施しました。産業用機械・ロボット事業では、事務所移転等に84億円の投資を実施しました。その他の事業では電動アシスト自転車の新商品・研究開発等に44億円の投資を実施しました。

**キャッシュ・フローの状況**

2016年のキャッシュ・フローの概況につきましては、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益997億円(前期:1,226億円)や減価償却費424億円(前期:443億円)、たな卸資産の減少などによる運転資金の減少98億円(前期:388億円の増加)などにより、1,432億円の収入(前期:285億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出504億円(前期:675億円)などにより、465億円の支出(前期:685億円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済や配当金の支払などにより、676億円のマイナス(前期:68億円のプラス)となりました。

これらの結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは966億円のプラス(前期:400億円のマイナス)、当期末の有利子負債は3,644億円(前期末比:458億円の減少)、現金及び現金同等物は1,355億円(同:279億円の増加)となりました。なお、有利子負債には販売金融に関する借入金が、2,146億円(同:122億円の増加)含まれています。

**資金需要**

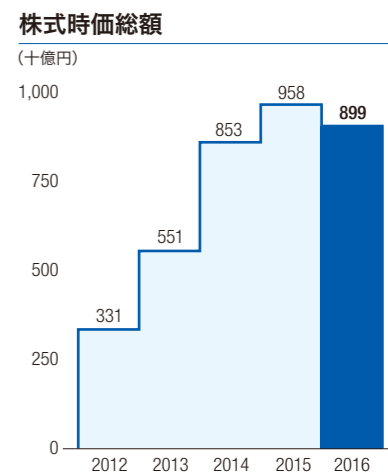
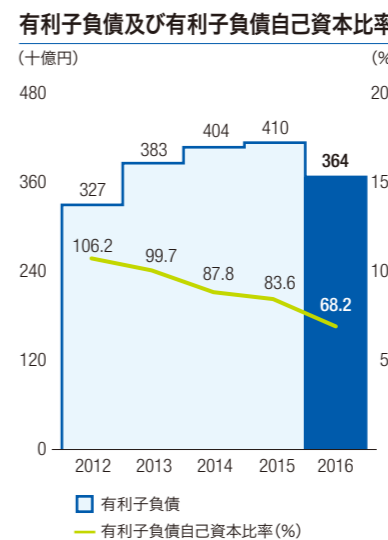
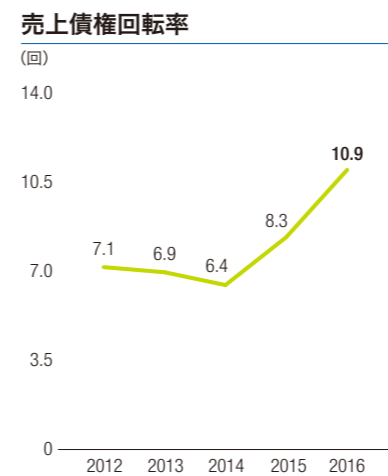
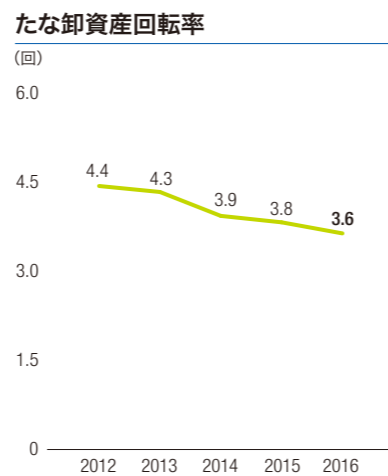
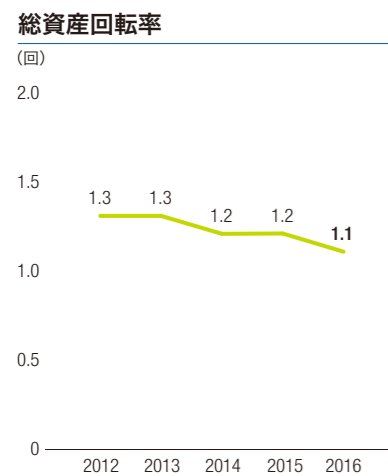
当社グループにおける主な資金需要は、製品製造のための材料・部品等の購入費、製造費用、製品・商品の仕入、販売費及び一般管理費、運転資金及び設備投資資金です。

**配当金**

当社では、現行の中期経営計画において「安定的財務基盤を維持・強化しながら新しい成長投資・株主還元を増やす」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ております。

また、当社は、中間配当と期末配当を行うことを基本としており、配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会としております。また、中間配当は毎年6月30日、期末配当は12月31日を配当の基準日として定款に定めております。

2016年の期末配当につきましては、1株につき30円とさせていただきます。これにより、中間配当金(1株につき30円)を加えた年間配当金は60円となりました。



資金調達の状況

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

有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

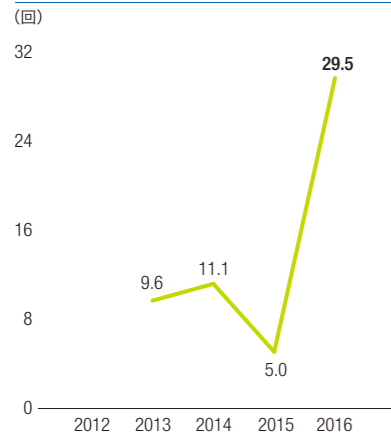
区分	合計	単位: 億円				
		1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内
短期借入金	1,285	1,285	—	—	—	—
長期借入金	2,359	539	511	1,025	118	165

注 長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

株式の状況

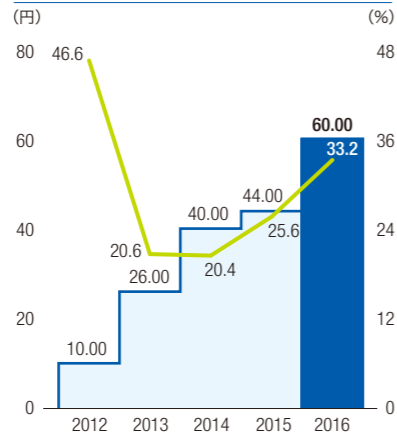
株価は、前期末の2,744円から、当期末には2,574円になりました。自己株式を除く発行済株式総数は、前期末の349,221,663株から、当期末には349,235,122株になりました。これらにより、株式時価総額は、前期末の9,583億円から当期末には8,989億円になりました。

インタレスト・カバレッジ

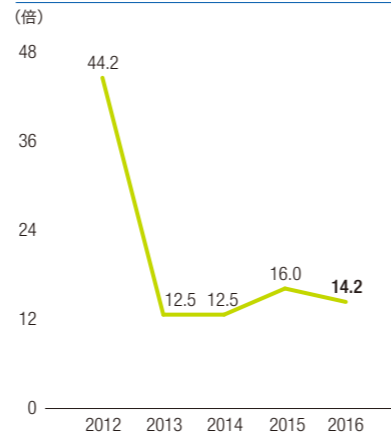


注 2012年のインタレスト・カバレッジは営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

1株当たり配当金及び配当性向



株価収益率



2017年12月期の見通し

次期は、総じて前期同様の市場環境・経営環境が続くものと予想しています。そのような環境下、中長期的な取り組みを着実に進めながら、安定的利益を持続します。連結業績の予想は以下のとおりです。

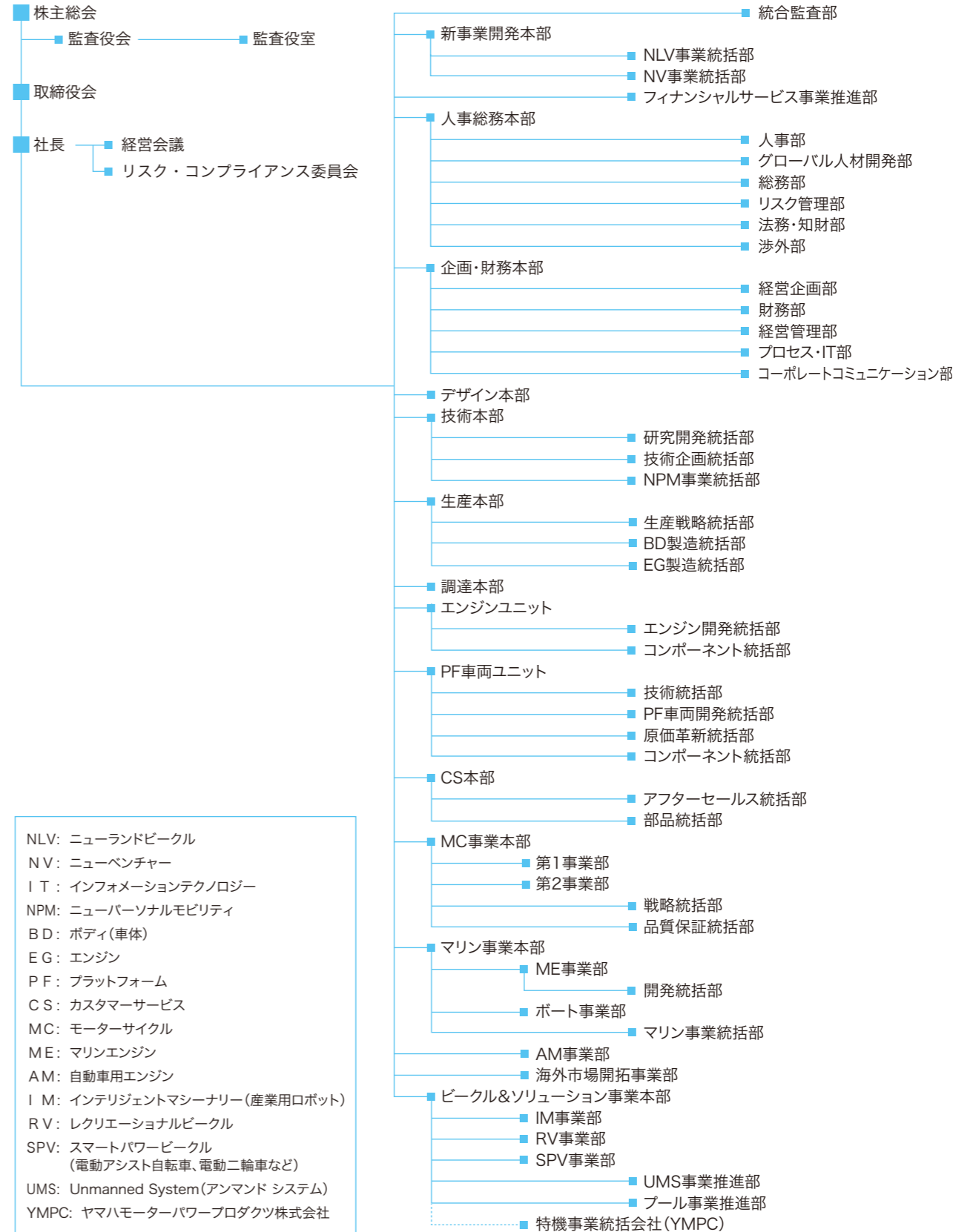
売上高	1兆6,000億円 (972億円・6.5%増加)
営業利益	1,200億円 (114億円・10.5%増加)
経常利益	1,200億円 (179億円・17.6%増加)
親会社株主に帰属する当期純利益	750億円 (118億円・18.8%増加)

注 ( )は対前期増減です。

為替レートについては、米ドル110円(前期比1円の円安)、ユーロ115円(同5円の円高)を前提としています。

組織図

2017年4月1日現在



# インベスター・インフォメーション

2016年12月31日現在

## ヤマハ発動機株式会社

### 本社

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

### 設立

1955年7月1日

### 主な連結子会社

ヤマハ発動機販売株式会社  
ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社  
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.  
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America  
Yamaha Motor Europe N.V.  
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.  
Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd.  
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.  
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.  
Yamaha Motor do Brasil Ltda.

### 株式の状況

発行する株式の総数: 900,000,000株  
発行済株式総数: 349,914,284株  
株主数: 42,031名

### 大株主

ヤマハ株式会社	12.19%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	9.73
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.54
トヨタ自動車株式会社	3.57
株式会社みずほ銀行	3.38
三井物産株式会社	2.45
株式会社静岡銀行	1.95
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1.60

### 定時株主総会

定時株主総会は3月に静岡県磐田市において開催されます。

### 上場証券取引所

東京証券取引所

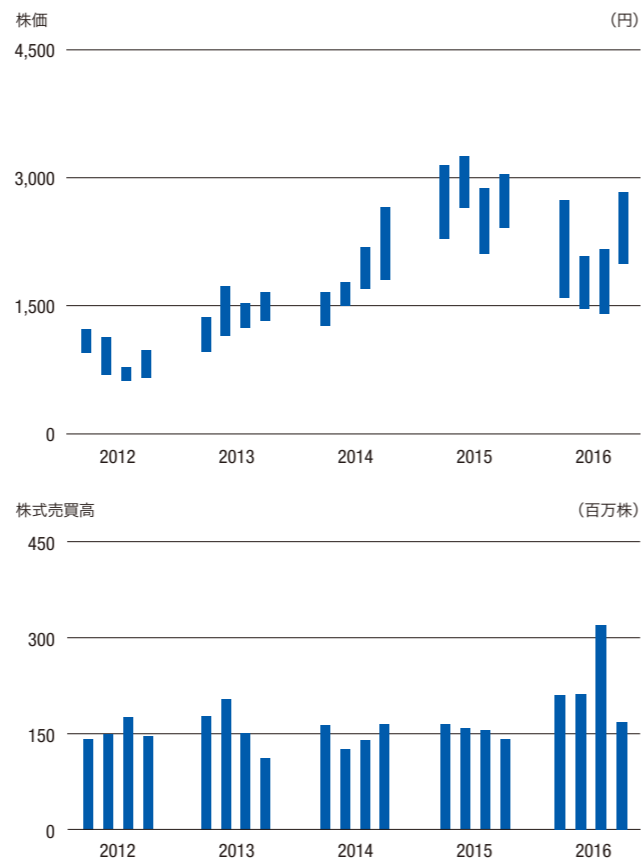
### 株式名義書換代理人

三井住友信託銀行株式会社  
〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

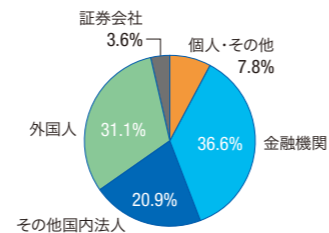
### 監査法人

新日本有限責任監査法人

## 東京証券取引所における株価及び売買高



## 所有者別株式分布状況



より詳しい情報をご希望の方は下記までご連絡ください。

ヤマハ発動機株式会社  
コーポレートコミュニケーション部  
IR・SRグループ  
〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500  
TEL: 0538-37-0134  
FAX: 0538-37-4250  
<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>

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



ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500

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

