

証券コード：7272



ヤマハ発動機株式会社

# 第79期定時株主総会 招集ご通知

平成26年3月25日(火)午前10時開催



# 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。

昨年先進国市場は、米国で景気回復が続き、日本では新しい政権の政策効果もあり一転して円安・株高基調となりましたが、欧州では依然として景気低迷が続きました。また、新興国市場は、前年に始まった景気減速や金融引き締めなどの影響が続き、踊り場状態となりました。

このような環境下、昨年は新しい中期経営計画の1年目として、ヤマハラらしいモノ創りとマーケティングへの取り組み、グローバル・コストダウンなどを進めました。特に、先進国及び新興国市場において、ヤマハラらしい個性豊かな商品を投入し、それぞれの商品投入においては、生産立ち上げ日程を前倒しする、営業活動を工夫する、目標以上のコストダウンを達成することなどに取り組みました。

その結果、第79期の連結業績は、円安効果もあり、全事業で売上高が増加し、営業利益・経常利益・当期純利益全てが前期比増益となりました。期末配当金につきましては、1株につき16円とさせて頂きたく、第79期定時株主総会でご提案申し上げたいと存じます。これにより、中間配当金10円と合わせ、年間では前期に

比べ16円増配の26円となります。

本年は、中期経営計画の2年目です。欧州市場や新興国市場における景気不透明感が残る中、まず今後の景気・需要動向を見極めて、各市場における事業戦略を補強して、計画前倒しに取り組みます。そして、「らしさを極める」「常識を変える」ことを継続して進め、モノ創りが変わる・仕事が変わることを確かなものにして参ります。

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

平成26年3月  
代表取締役社長

## 目次

■ 第79期定時株主総会招集ご通知	2	6. 業務の適正を確保するための体制	36
・ 電磁的方法による議決権行使のお手続きについて	4	7. 会社の支配に関する基本方針	39
■ 株主総会参考書類	5	■ 連結計算書類	45
・ 第1号議案 剰余金の処分の件	5	・ 連結貸借対照表	45
・ 第2号議案 取締役12名選任の件	6	・ 連結損益計算書	46
・ 第3号議案 補欠監査役1名選任の件	14	・ 連結株主資本等変動計算書	47
・ 第4号議案 取締役賞与支給の件	15	■ 計算書類	48
・ 第5号議案 取締役の報酬等の額改定の件	15	・ 貸借対照表	48
(添付書類)		・ 損益計算書	49
■ 事業報告	16	・ 株主資本等変動計算書	50
1. 企業集団の現況に関する事項	16	■ 監査報告書	51
2. 会社の株式に関する事項	27	■ (ご参考)	55
3. 会社の新株予約権等に関する事項	28	・ トピックス	55
4. 会社役員に関する事項	29	・ 新商品	59
5. 会計監査人の状況	35	□ 株主インフォメーション	61

証券コード7272

平成26年3月3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 柳 弘之

## 第79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79期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、以下のいずれかの方法によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記株主総会参考書類をご検討いただき、平成26年3月24日（月曜日）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 平成26年3月25日（火曜日）午前10時
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3階大ホール  
(裏表紙の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)
3. 目的事項  
報告事項 1. 第79期（平成25年1月1日から平成25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79期（平成25年1月1日から平成25年12月31日まで）計算書類報告の件  
決議事項  
第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 取締役12名選任の件  
第3号議案 補欠監査役1名選任の件  
第4号議案 取締役賞与支給の件  
第5号議案 取締役の報酬等の額改定の件

#### 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ます。）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に到着したものに限ります。）を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。ただし、この両者が同日に到着した場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- (3) 議決権の行使につき株主より代理権の授与を受けた者は、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、当社ウェブサイト（<http://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。

以 上

- 
- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙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（<http://global.yamaha-motor.com/jp/>）に掲載させていただきます。

## 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

### 1. インターネットをご利用される皆様へ

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認のうえ、行使していただきますようお願い申し上げます。

- 1 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 (<http://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るのみ可能です。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。
- 2 インターネットにより議決権行使をされる場合は、議決権行使書用紙右片に記載の議決権行使コード及びパスワードが必要となります。今回ご案内するパスワードは、原則として本株主総会に関してのみ有効です。次回の株主総会の際には、新しいパスワードを発行いたします。
- 3 インターネットによる議決権行使は、株主総会参考書類をご検討いただき、平成26年3月24日(月曜日)午後5時30分までに行使されますようお願いいたします。
- 4 議決権行使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

### 2. 機関投資家の皆様へ

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。

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

当社は、株主の皆様の利益向上を経営の重要課題と位置付け、グローバルな視点から世界各地で事業を展開し、企業価値の向上に努めております。配当につきましては、連結当期純利益の20%を配当性向の下限としながら、積極的な成長投資と株主還元・借入金返済のバランス、業績動向や内部留保など、経営環境を総合的に考慮して実施して参ります。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。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であります。なお、中間配当については取締役会の決議によって、毎年6月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨を定款に定めております。

当期の期末配当金につきましては、1株につき16円とさせていただきたいと存じます。これにより、中間配当金(1株につき10円)を加えた年間配当金は26円となります。

(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 16円

配当総額 5,586,820,624円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

平成26年3月26日

## 第2号議案 取締役12名選任の件

取締役10名全員は、本総会終結の時をもって任期が満了いたします。

つきましては、中期経営計画の達成に向けて重点課題となる製品開発・製造とマーケティングの戦略実行を図り、その成果をより確実なものにするため取締役2名の増員を図ることとし、取締役12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。

候補者番号

1

やなぎ  
柳ひろゆき  
弘之

(昭和29年11月20日生)

再任

### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和53年 4月 当社入社  
 平成12年 4月 当社MC事業部製造統括部早出工場長(兼)MC事業部製造統括部森町工場長  
 平成15年 4月 MBK Industrie取締役社長就任  
 平成19年 1月 当社MC事業本部SyS統括部長  
 平成19年 3月 当社執行役員就任  
 平成21年 3月 当社上席執行役員就任  
 平成21年11月 当社MC事業本部MC統括部長  
 平成22年 3月 当社代表取締役社長就任 現在に至る  
 平成22年 3月 当社社長執行役員就任 現在に至る  
 平成24年 1月 当社MC事業本部長 現在に至る

### 重要な兼職の状況

一般社団法人日本マリン事業協会会長

### ■所有する当社株式の数

44,100株

候補者番号

2

きむら  
木村

たかあき  
隆昭

(昭和28年2月14日生)

再任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和51年 4月 当社入社  
平成11年 6月 当社AM事業部開発室長  
平成14年 4月 当社AM事業部長  
平成15年 6月 当社執行役員就任  
平成17年 3月 当社取締役就任  
平成19年 3月 当社上席執行役員就任  
平成21年 1月 当社マリン事業本部長(兼)マリン事業本部WV事業部長(兼)AM事業部担当  
平成21年11月 当社代表取締役就任 現在に至る  
平成21年11月 当社常務執行役員就任  
平成22年 3月 当社専務執行役員就任 現在に至る  
平成23年 1月 当社マリン事業本部長(兼)製品保証・安全推進本部担当(兼)AM事業部担当  
平成24年 1月 当社技術本部長(兼)マリン事業本部長(兼)デザイン本部担当(兼)AM事業部担当  
平成25年 3月 当社技術本部長(兼)マリン事業本部長(兼)AM事業部担当  
平成25年 4月 当社技術本部長(兼)デザイン本部長(兼)マリン事業本部長(兼)AM事業部担当 現在に至る

■所有する当社株式の数

46,700株

候補者番号

3

しのざき  
篠崎

こうぞう  
幸造

(昭和31年2月14日生)

再任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和53年 4月 当社入社  
平成19年 4月 当社財務部長  
平成22年 1月 当社財務統括部長  
平成22年 3月 当社取締役就任 現在に至る  
平成22年 3月 当社上席執行役員就任  
平成23年 1月 当社企画・財務統括部長  
平成25年 1月 当社企画・財務本部長 現在に至る  
平成25年 3月 当社常務執行役員就任 現在に至る

■所有する当社株式の数

18,900株



候補者番号

4

ひでしま のぶ や  
秀島 信也

(昭和29年1月9日生)

再任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和53年 4月 当社入社  
 平成11年 5月 当社MC事業部製造統括部生産管理室長  
 平成15年 4月 Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America取締役社長就任  
 平成21年 1月 当社調達本部長  
 平成21年 3月 当社執行役員就任  
 平成22年 3月 当社上席執行役員就任  
 平成23年 1月 当社調達本部長(兼)部品事業部担当  
 平成23年 3月 当社取締役就任 現在に至る  
 平成25年 3月 当社常務執行役員就任 現在に至る  
 平成26年 1月 当社エンジンユニット長(兼)CS本部長(兼)調達本部担当 現在に至る

■所有する当社株式の数

19,000株

候補者番号

5

たきざわ まさひろ  
滝沢 正博

(昭和29年12月23日生)

再任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和53年 4月 当社入社  
 平成12年 4月 当社CV事業部事業企画室長  
 平成16年 2月 MBK Industrie取締役社長就任  
 平成19年 7月 当社経営企画部長  
 平成21年 3月 当社執行役員就任  
 平成22年 3月 当社上席執行役員就任  
 平成23年 1月 当社事業開発本部長  
 平成23年 3月 当社取締役就任 現在に至る  
 平成25年 3月 当社常務執行役員就任 現在に至る  
 平成26年 1月 当社事業開発本部長(兼)NV事業推進部担当 現在に至る

■所有する当社株式の数

17,250株

候補者番号

6

すずき  
鈴木

ひろゆき  
啓之

(昭和28年11月16日生)

再任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和53年 4月 当社入社  
平成15年 9月 PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing取締役副社長就任  
平成20年 1月 当社MC事業本部品質保証統括部長  
平成20年 3月 当社執行役員就任  
平成21年11月 当社生産本部長  
平成22年 1月 当社生産本部長(兼)特機事業担当  
平成22年 3月 当社取締役就任 現在に至る  
平成22年 3月 当社上席執行役員就任 現在に至る  
平成22年11月 India Yamaha Motor Pvt. Ltd.取締役社長就任 現在に至る

■所有する当社株式の数

20,700株

候補者番号

7

はしもと  
橋本

よしあき  
義明

(昭和29年7月4日生)

再任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和52年 4月 当社入社  
平成13年11月 当社MC事業本部SCMセンター北米統括室長  
平成19年 1月 当社人事部長  
平成21年 3月 当社執行役員就任  
平成22年 3月 当社上席執行役員就任 現在に至る  
平成22年 3月 当社人事総務統括部長  
平成23年 1月 当社人事総務統括部長(兼)事業推進統括部担当  
平成24年 1月 当社人事総務統括部長(兼)製品保証・安全推進本部担当  
平成24年 3月 当社取締役就任 現在に至る  
平成25年 1月 当社人事総務本部長(兼)製品保証・安全推進本部担当  
平成26年 1月 当社人事総務本部長 現在に至る

■所有する当社株式の数

14,400株

候補者番号

8

さくらい  
桜井

まさみつ  
正光

(昭和17年1月8日生)

社外取締役候補者

再任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和41年 4月 株式会社リコー入社  
平成 4年 6月 同社取締役就任  
平成 6年 6月 同社常務取締役就任  
平成 8年 4月 同社代表取締役社長就任  
平成17年 3月 コカ・コーラウエストジャパン株式会社(現コカ・コーラウエスト株式会社)  
代表取締役会長就任  
平成17年 6月 株式会社リコー代表取締役社長執行役員就任  
平成18年 7月 コカ・コーラウエスト株式会社取締役就任  
平成19年 4月 株式会社リコー代表取締役会長執行役員就任  
平成20年 6月 オムロン株式会社取締役就任  
平成23年 3月 当社取締役就任 現在に至る  
平成23年 4月 株式会社リコー取締役会長執行役員就任  
平成25年 4月 同社特別顧問 現在に至る

重要な兼職の状況

公益財団法人新技術開発財団代表理事(会長)

■所有する当社株式の数

1,400株

候補者番号

9

あ だち  
安 達

た も つ  
保

(昭和28年10月12日生)

社外取締役候補者

再任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和52年 4月 三菱商事株式会社入社  
昭和63年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン入社  
平成7年 6月 同社パートナー就任  
平成9年 3月 GEキャピタル・ジャパン事業開発本部長  
平成11年 3月 株式会社日本リースオート代表取締役社長就任  
平成12年12月 GEフリートサービス株式会社代表取締役社長就任  
平成15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 日本代表就任  
平成15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)取締役就任  
平成19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 日本共同代表就任 現在に至る  
平成21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)取締役就任 現在に至る  
平成25年 3月 当社取締役就任 現在に至る

■所有する当社株式の数

0株

候補者番号

10

わた なべ  
渡 部

かつ あき  
克 明

(昭和34年11月15日生)

新任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和57年 4月 当社入社  
平成19年 1月 Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co., Ltd.取締役社長就任  
平成21年 1月 当社生産本部BD製造統括部長  
平成22年 3月 当社執行役員就任  
平成22年11月 当社生産本部長  
平成23年 3月 当社上席執行役員就任 現在に至る  
平成25年 4月 当社MC事業本部第1事業部長(兼)生産本部長(兼)海外市場開拓事業部担当  
平成26年 1月 当社MC事業本部第1事業部長(兼)PF車両ユニット長(兼)生産本部担当(兼)海外市場開拓事業部担当 現在に至る

■所有する当社株式の数

12,200株

候補者番号  
**11**

かとう としずみ  
**加藤 敏純**

(昭和33年3月24日生)

**新任**

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和61年 6月 当社入社  
 平成15年 4月 当社IMカンパニーバイスプレジデント  
 平成17年 1月 Yamaha Motor Australia Pty Limited取締役社長就任  
 平成19年 3月 当社IMカンパニープレジデント  
 平成20年 3月 当社執行役員就任  
 平成22年 1月 当社MC事業本部営業統括部長  
 平成23年 1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長就任 現在に至る  
 平成24年 3月 当社上席執行役員就任 現在に至る

■所有する当社株式の数

18,600株

候補者番号  
**12**

なか た たく や  
**中田 卓也**

(昭和33年6月8日生)

**社外取締役候補者**

**新任**

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和56年 4月 日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)入社  
 平成17年10月 同社PA・DMI事業部長  
 平成18年 6月 同社執行役員就任  
 平成21年 6月 同社取締役執行役員就任  
 平成22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  
 平成22年 6月 ヤマハ株式会社上席執行役員就任  
 平成25年 3月 同社楽器・音響営業本部副本部長  
 平成25年 6月 同社代表取締役社長就任 現在に至る

■所有する当社株式の数

0株

- (注) 1. 候補者のうち、当社との間に特別な利害関係を有する者は次のとおりです。
- 柳 弘之 一般社団法人日本マリン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。
  - 木村隆昭 公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団の理事長を兼務し、当社は同財団に対して寄付を行っております。
  - 鈴木啓之 India Yamaha Motor Pvt. Ltd. (当社議決権所有比率97.1%)の取締役社長を兼務し、当社は同社と製品・商品の売買取引等があり、同社の借入れに対する債務保証を行っております。
  - 橋本義明 (1)ヤマハ発動機企業年金基金の理事長を兼務し、当社は同基金に対し、掛金を拠出しています。  
(2)ヤマハ発動機共済会の理事長を兼務し、当社は同会に対し、その運営資金として会社負担金を拠出しています。
  - 中田卓也 ヤマハ株式会社の代表取締役社長を兼務し、当社は同社と製品・商品の売買取引等があります。

2. 社外取締役候補者に関する注記事項は以下のとおりであります。

(1) 社外取締役候補者とした理由

- ① 桜井正光は、グローバル企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する監督・助言をいただくためであります。
- ② 安達保は、国際経験及び経営戦略策定、投資活動に関する豊富な経験、知見を当社の経営に活かしていただくためであります。
- ③ 中田卓也は、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、当社経営に対する監督・助言をいただき、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であります。

(2) 社外取締役候補者が当社の社外取締役に就任してからの年数

桜井正光の当社の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって3年となります。

安達保の当社の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって1年となります。

(3) 社外取締役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役がその期待される役割を十分に発揮できるように、桜井正光及び安達保と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する責任限定契約を締結しており、両氏の再任が承認された場合、当該契約は継続されます。なお、当該契約の概要は、次のとおりであります。会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約で、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

また、中田卓也の選任が承認された場合、当社は同氏と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する責任限定契約を締結する予定です。なお、当該契約の概要は上記と同様です。

3. 桜井正光及び安達保を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として、同取引所に届け出ています。なお、「独立役員選定基準」の概要は、以下のとおりです。

(ご参考)

当社は、社外取締役及び社外監査役の独立性を客観的に判断するために、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準を参考に、「独立役員選定基準」を定めています。

#### 「独立役員選定基準」概要

- ①当社の従業員および出身者でないこと。
  - ②主要な株主でないこと。
  - ③主要な取引先の関係がないこと。
  - ④「取締役の相互兼任」の関係がないこと。
  - ⑤その他、利害関係がないこと。
  - ⑥その他、一般株主との間で利益相反が生じないこと。
  - 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。

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

(<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/independent.pdf>)に掲載しております。

4. MCはモーターサイクル、SySはシステムサプライヤー、AMはオートモーティブ、WVはウォータービークル、CSはカスタマーサービス、CVはコンピュータビークル、NVはニューベンチャー、SCMIはサプライチェーンマネジメント、BDはボディ、PFはプラットフォーム、IMはインテリジェントマシーナリーの略です。

## 第3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くことになる場合に備え、予め補欠監査役として佐竹正幸をご選任願いたいと存じます。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。

さ たけ まさ ゆき  
佐竹 正幸 (昭和23年5月16日生)

### ■略歴及び重要な兼職の状況

昭和46年 4月 監査法人中央会計事務所入所  
昭和52年 9月 公認会計士登録  
昭和60年 4月 同法人代表社員就任  
平成19年 4月 内閣府公益認定等委員会委員(常勤)、委員長代理  
平成22年 4月 佐竹公認会計士事務所所長 現在に至る  
平成24年 4月 東北大学会計大学院教授  
平成24年 6月 ピー・シー・エー株式会社監査役就任 現在に至る  
平成25年 4月 千葉商科大学会計大学院客員教授 現在に至る  
平成25年 6月 前澤化成工業株式会社監査役就任 現在に至る

### ■所有する当社株式の数

0株

- (注) 1. 候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。  
2. 佐竹正幸は、補欠の社外監査役候補者であります。  
3. 補欠の社外監査役候補者に関する注記事項は以下のとおりであります。  
(1) 補欠の社外監査役候補者とした理由  
佐竹正幸は、公認会計士として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の監査業務に活かしていただけると考えたためであります。  
(2) 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  
当社は、社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、佐竹正幸が社外監査役に就任した場合、同氏と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する責任限定契約を締結する予定です。なお、当該契約の概要は、次のとおりであります。  
会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約で、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

## 第4号議案 取締役賞与支給の件

当期末の取締役10名のうち、社外取締役を除く7名に対し、当期の連結業績等を勘案し、総額1億600万円の賞与を支給いたしたいと存じます。

## 第5号議案 取締役の報酬等の額改定の件

当社の取締役の報酬等の額は、基本報酬（月額報酬）、取締役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及び短期的な全社連結業績を反映する取締役賞与で構成されております。取締役賞与を除く取締役報酬額は、平成20年3月26日開催の第73期定時株主総会でご承認いただいたとおり年額5億4,000万円以内とし、うち社外取締役分5,000万円以内とさせていただきます。

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

今回、取締役賞与の総額（年額）について、算出基準を変えずに、前事業年度の連結当期純利益の0.5%以内とする変動枠に基づき、今後はその範囲内で支給させていただきたく、支給上限枠のご承認をお願いしたいと存じます。取締役賞与の変動枠をご提案いたしますのは、取締役賞与と連結当期純利益が連動することをお示しすることにより、算出根拠の透明性と株主様との価値の共有を高めることが出来るからであります。

なお、取締役賞与の支給対象は社外取締役を除く取締役とし、その員数は、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、9名となります。

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、米国では雇用環境や個人消費の改善により景気回復が続きましたが、欧州では景気底入れの兆しが見えるものの、雇用・所得環境は依然として厳しく、個人消費は低調に推移しました。アジア・中南米などの新興国では、景気鈍化や金融引締めの影響により、成長の踊り場状態が続きました。また、日本では株価の回復や企業収益改善・経済政策への期待感から個人消費に回復傾向が見られました。

主な当社関連市場については、北米では二輪車・船外機・四輪バギーの需要が緩やかに回復しましたが、欧州では二輪車需要が減少しました。一方の新興国では、インドネシア・インドで二輪車需要が増加しましたが、タイ・ベトナムで景気減速が続き減少しました。また、日本では、二輪車・電動アシスト自転車・プレジャーボートなどの需要が増加しました。

このような経営環境の中、当社グループでは主に以下の事項に取り組みました。

#### 先進国事業の改善

二輪車事業では、米国市場で950cc・新型クルーザー「BOLT」、欧州市場で3気筒エンジンを搭載した850cc・新型スポーツ「MT-09」、また日本市場で当社初の155cc・スポーツコミューター「マジスティS」などの新商品投入により、先進国全体の販売は増加しました。

マリナー事業では、軽量・コンパクトな大型船外機「F200F」、 「F150C」や船外機操船システム「ヘルム・マスター」など新商品の投入により、北米市場での販売が増加して、大幅に収益改善が進みました。

こうした新商品投入に円安効果も加わり、先進国事業全体として、営業黒字化を達成しました。

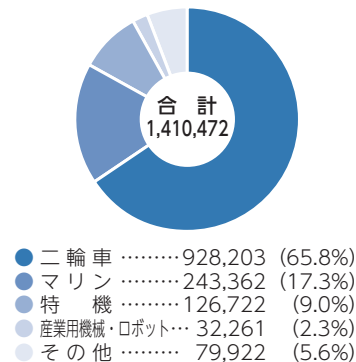
#### 新興国二輪車の規模回復

先ず商品開発面では、フュエル・インジェクション（FI）化を進めながら新商品投入を計画通り実行すると共に、2014年以降に向けて次世代エンジン搭載のプラットフォームモデルの開発を進めました。次に販売面では、インドネシアやインドなどで大規模試乗会を開催するなどプロモーションを強化すると共に、販売網整備やブランディング活動を強化しました。また生産面では、インドの新工場立ち上げ（2014年10月予定）に向けた準備などを進めました。

主な新商品としては、燃費性能に優れたフュエル・インジェクション（FI）モデルとして、インドネシアで「Xeon RC」、 「Mio GT」、 「X Ride」、 「Force」、タイで「FINO」を投入しました。また、インドでは伸長するスクーターセグメントへ「CYGNUS RAY Z」を投入し、ラインナップを強化しました。

事業別売上高構成比率

（単位：百万円）



## その他事業の拡大

RV事業では、3人乗りの新型レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル (ROV) 「VIKING」を投入して、強力なラインナップ復活に向けた準備を進めました。スノーモビルは、北米市場で他社OEMによる新商品「SR VIPER」を投入して販売増加、成長続くロシア市場でも販売増加しました。

電動アシスト自転車は、日本市場で業界初のトリプルセンサーを搭載した新商品投入の効果と、お客様を広げる取り組みの成果もあり、大幅に販売増加しました。また、欧州市場に向けて、軽量・コンパクトなドライブユニットを開発して、海外メーカーとの事業提携先を広げるなど、販売拡大への準備を進めました。

サーフェスマウンターは、当社初の高速機「Z:TA」を市場投入して、新しいお客様の獲得に取り組みました。

## 長期戦略の取り組み

二輪から三輪・四輪へと技術が広がる、またお客様が広がるという二つの方向感の中で、ヤマハらしい「広がるモビリティの世界」を長期的視点で提案して参ります。具体的には、リーニング・マルチ・ホイール (LMW) の三輪コミューター「TRICITY」の開発・2014年の市場導入準備を進めました。また、研究開発中の四輪車「MOTIV」を東京モーターショーに参考出展しました。

今後もヤマハらしい独創的なコンセプト・卓越した技術・洗練されたデザインにより、新しい商品創りに挑戦して参ります。

## 構造改革への取り組み

国内生産体制については、2009年末の12工場・25ユニットから2013年末では8工場・16ユニットまで集約・再編成を進めました。また、欧州では事業体制の改革を進めました。

コストダウンについては、2013年からの中期経営計画3カ年の目標900億円に向けて、アセアン統合開発センター・インド統合開発センターでの市場適合設計や、グローバルパートナーと協働してプラットフォーム部品の調達コストダウンを推進しました。主要部品であるサスペンションの開発・生産に向けて、KYB株式会社との合併企業を設立したのは、戦略的な協働関係づくりの一環です。2013年は、目標100億円のコストダウンを達成しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は1兆4,105億円（前期比2,028億円増加）となりました。

インドネシア・インドの二輪車や、北米船外機の販売増加に加え、円安効果もあり、全事業が増収となりました。

営業利益は、マリン事業の収益改善や、新興国二輪車事業のコスト削減に加え、円安効果により増益となり、全体では551億円（同365億円増加）となりました。経常利益は601億円（同328億円増加）、当期純利益は海外子会社における繰延税金資産の追加計上もあり441億円（同366億円増加）となりました。

なお、年間の為替換算レートは米ドル98円（同18円の円安）、ユーロ130円（同27円の円安）でした。

各事業の状況は次のとおりです。



## 二輪車事業

### 主要な製品

二輪車、中間部品、海外生産用部品

二輪車事業全体では、売上高9,282億円（前期比1,295億円増加）、営業利益84億円（同86億円増加）となりました。

先進国市場の販売台数は、日本・北米で新商品投入効果などにより販売増加したこと、欧州で下半期に販売が改善したことなどにより、全体では増加しました。

一方、新興国市場の販売台数は、スクーター需要が拡大しているインドや需要回復傾向にあるインドネシアでは増加しましたが、景気減速が続くタイ・ベトナムで減少して、全体では微減となりました。

これらの結果、世界全体の販売台数は微減となりましたが、売上高はモデルミックス改善・円安効果により増加しました。営業利益は、先進国での積極的な開発費・販売促進費の投入に加え、欧州構造改革費用を織り込みましたが、コスト削減や円安効果などにより増益となりました。



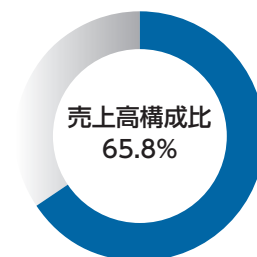
## マリン事業

### 主要な製品

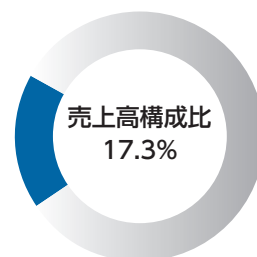
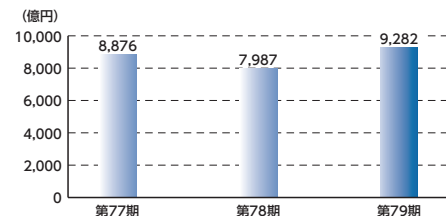
船外機、ウォータービークル、ボート、プール、漁船・和船

マリン事業全体では、売上高2,434億円（前期比470億円増加）、営業利益318億円（同209億円増加）となりました。

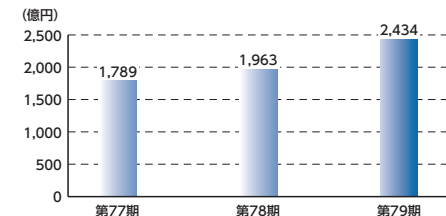
船外機事業においては、北米市場で大型モデルの販売が新商品効果などにより増加し、新興国市場のロシアなどでも販売増加しました。また、ウォータービークル事業・国内ボート事業の収益改善も進みました。これらの結果、円安効果も加わり、全体で増収・増益となりました。



### ◆売上高の推移



### ◆売上高の推移





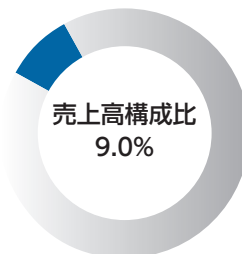
## 特機事業

### 主要な製品

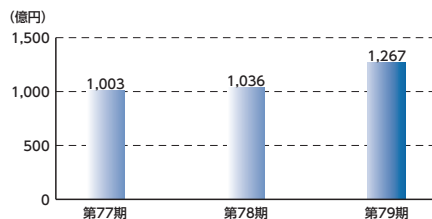
四輪バギー、レクリエーショナル・オフハイウェイ・ビークル、ゴルフカー、スノーモビル、発電機、除雪機、汎用エンジン

特機事業全体では、売上高1,267億円（前期比231億円増加）、営業利益53億円（同47億円増加）となりました。

新型レクリエーショナル・オフハイウェイ・ビークル（ROV）を発売したことに加え、スノーモビル及びゴルフカーの販売増加や円安効果などもあり、全体で増収・増益となりました。



### ◆売上高の推移



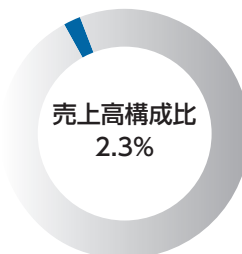
## 産業用機械・ロボット事業

### 主要な製品

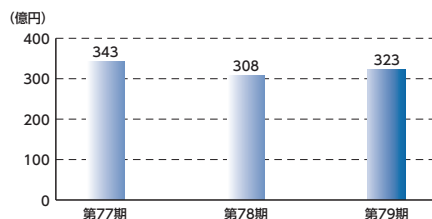
サーフェスマウンター、産業用ロボット、電動車イス

産業用機械・ロボット事業全体では、売上高323億円（前期比14億円増加）、営業利益31億円（同8億円減少）となりました。

サーフェスマウンターの販売は、上半期では設備投資鈍化の影響により減少しましたが、下半期では増加し、年間では前期を上回りました。



### ◆売上高の推移

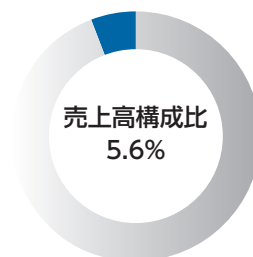




## その他の事業

### 主要な製品

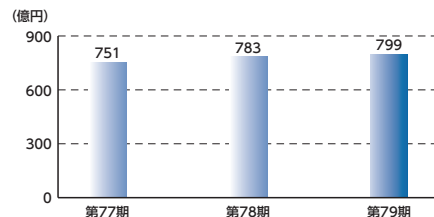
自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、  
電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター



その他の事業全体では、売上高799億円（前期比16億円増加）、営業利益67億円（同31億円増加）となりました。

電動アシスト自転車・産業用無人ヘリコプターの販売は新商品効果などにより増加し、自動車用エンジンの販売は減少しましたが、その他の事業全体では増収・増益となりました。

### ◆売上高の推移



### (2) 設備投資の状況

国内においては、主に二輪車事業・マリン事業における新機種生産、研究開発、国内生産体制再編成などに、190億円の投資を実施しました。また、海外においては、アセアン・中南米などでの新機種生産やインドでの生産能力増強などに378億円の投資を実施しました。

これらの結果、設備投資の総額は568億円となりました。

### (3) 資金調達の状況

特に記載すべき事項はありません。

#### (4) 対処すべき課題

当社は、現中期経営計画（2013年～2015年）において、「事業規模・財務力・企業力の持続的成長を図り、企業価値を高める」ことを目指して、2015年に連結売上高1兆6,000億円・営業利益800億円（営業利益率5%）を目標として、グループ全社でその達成に向けて取り組んでいます。

現在の経営環境は、先進国通貨に対する円安基調が続く一方、新興国における景気減速や通貨安の懸念があります。2014年は中期経営計画の2年目として、そのような経営環境の変化に対応して、各市場の景気・需要動向を見極めながら、事業戦略の補強をして計画前倒しに取り組めます。

主な取り組みは、以下のとおりです。

##### ■二輪車事業

事業規模回復・拡大して、安定収益体質を実現するために：

- ・高性能・軽量・低燃費＋デザイン戦略で商品競争力を高める。
- ・プラットフォーム開発をベースにして、コストダウンを推進する。
- ・お客様に信頼される、質の高い販売網を拡大する。

##### ■マリン事業

総合マリン成長戦略により、売上高3,000億円・高収益体質を実現する。

##### ■RV事業

レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル（ROV）・スノーモビルの新商品投入により、強力なラインナップ復活・安定収益体質を実現する。

##### ■その他事業の中期成長戦略を推進する。

##### ■長期戦略として新規事業開発を推進する。

##### ■ブランド戦略、グローバル人事戦略などを推進する。

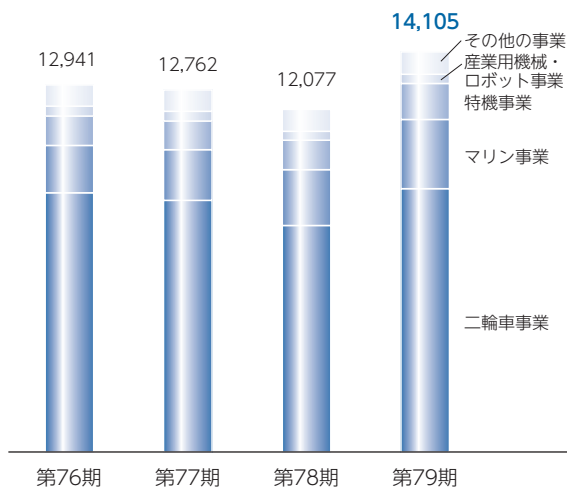
最後に、当社グループは、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社」を目指し、更なる企業価値向上に努めていきます。また、法令遵守をはじめとした企業倫理を徹底することなど、CSR活動を推進して社会的責任を果たして参ります。そして、グローバル経営を進めていくなかで、コーポレート・ガバナンスの改善に継続的に取り組み、ステークホルダーの皆様との更なる信頼関係を構築して参ります。

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

## (5) 財産及び損益の状況の推移

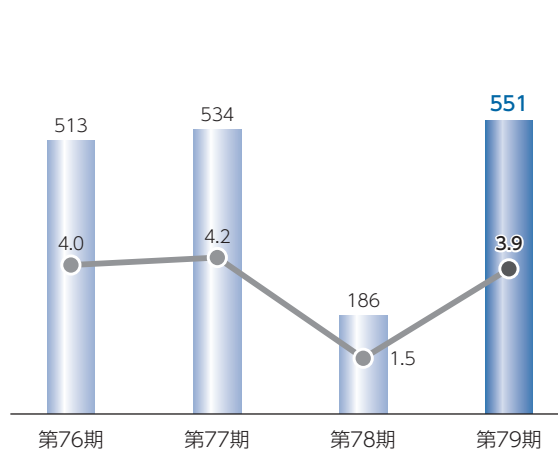
区 分	第76期	第77期	第78期	第79期 (当連結会計年度)
	(自 平成22年 1月 至 平成22年12月)	(自 平成23年 1月 至 平成23年12月)	(自 平成24年 1月 至 平成24年12月)	(自 平成25年 1月 至 平成25年12月)
売上高 (百万円)	1,294,131	1,276,159	1,207,675	1,410,472
営業利益 (百万円)	51,308	53,405	18,598	55,137
経常利益 (百万円)	66,142	63,495	27,267	60,092
当期純利益 (百万円)	18,300	26,960	7,489	44,057
1株当たり当期純利益 (円)	55.50	77.23	21.45	126.20
総資産 (百万円)	978,343	900,420	962,329	1,146,591
純資産 (百万円)	310,809	309,914	341,561	422,792

■ 売上高 (億円)



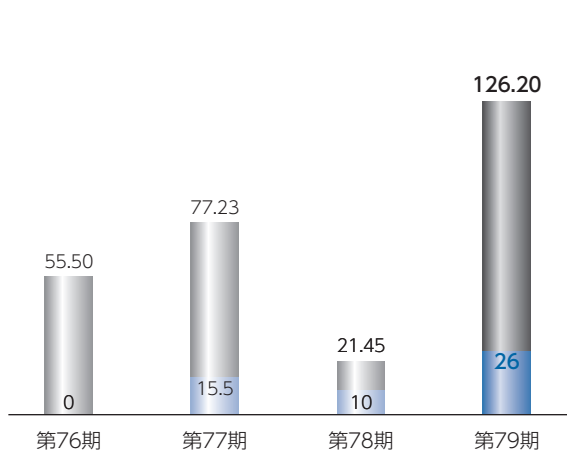
■ 営業利益 (億円)

● 営業利益率 (%)



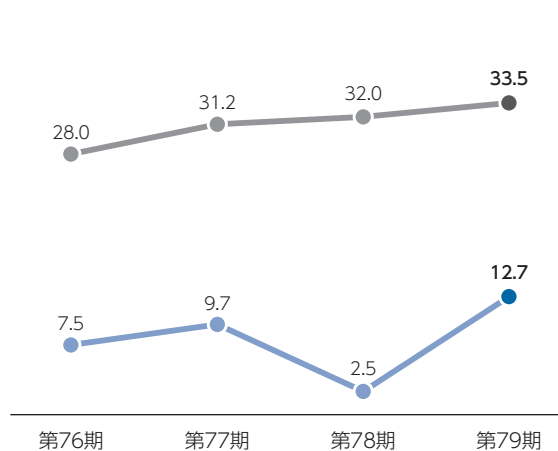
■ 1株当たり当期純利益 (円)

■ 1株当たり配当金 (円)



● 自己資本比率 (%)

● ROE (%)



(注) ROEは当期純利益/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
ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社	静岡県 掛川市	百万円 275	100.0	ゴルフカー、発電機の製造及び販売
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.	米国	千米ドル 185,020	100.0	二輪車、船外機、ウォータービークル、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、発電機の販売
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America	米国	千米ドル 107,790	※100.0	ウォータービークル、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、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、船外機、ウォータービークル、四輪バギー、スノーモビル、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
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	千米ドル 37,000	46.0	二輪車の製造及び販売
台湾山葉機車工業股份有限公司	台湾	千ニュータイワンドル 2,395,600	※51.0	二輪車の製造及び販売
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.	タイ	千タイバーツ 1,820,312	91.5	二輪車の製造及び販売
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.	インド	千インドルピー 11,500,000	※97.1	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 374,324	100.0	二輪車、船外機、ウォータービークル、四輪バギーの販売

(注) ※印は、間接所有による持分を含む比率です。

## (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 I M 事 業 所	
浜 松 マ リ ン 事 業 所	
袋 井 工 場	静岡県袋井市
袋 井 南 工 場	
グ ロ ー バ ル パ ー ツ セ ン タ ー	静岡県湖西市
新 居 事 業 所	

### ② 子会社

24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
二輪車	42,943 名	1,043名減少
マシン	5,039	120名増加
特機	2,091	243名増加
産業用機械・ロボット	924	52名増加
その他	2,385	52名増加
合計	53,382	576名減少

(注) 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。

**(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	56,416 百万円
株式会社三井住友銀行	55,042
株式会社静岡銀行	36,465
三井住友信託銀行株式会社	26,345
株式会社三菱東京UFJ銀行	18,898
株式会社日本政策投資銀行	11,450

**(10) その他企業集団の現況に関する重要な事項**

特に記載すべき事項はありません。

## 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 349,803,684株 (自己株式627,395株含む。)
- (3) 株主数 29,474名
- (4) 大株主 (上位10名)

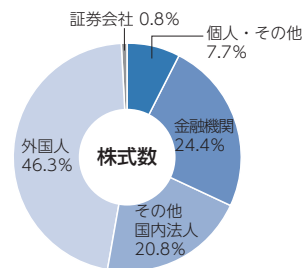
株主名	持株数	持株比率
ヤマハ株式会社	42,619 千株	12.21 %
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	32,381	9.27
トヨタ自動車株式会社	12,500	3.58
株式会社みずほ銀行	11,824	3.39
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	10,977	3.14
三井物産株式会社	8,586	2.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	8,264	2.37
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	8,224	2.36
G I C P R I V A T E L I M I T E D	8,148	2.33
株式会社静岡銀行	6,813	1.95

(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	28,657 名	26,818 千株
金融機関	69	85,249
その他国内法人	256	72,931
外国人	437	161,926
証券会社	55	2,880

(注) 「個人・その他」には自己株式が含まれています。



### 3. 会社の新株予約権等に関する事項

#### (1) 当事業年度の末日に当社役員が有する職務執行の対価として交付された新株予約権等の内容の概要

銘柄 (発行日)	個数	新株予約権の 目的となる 株式の 種類及び数	新株予約権 の発行価額	新株予約権 の行使時の 払込金額	行使期間	保有者数
第4回 〔平成20年〕 〔6月13日〕	70個	普通株式 7,000株	1株当たり 535円	1株当たり 2,205円	平成22年6月13日から 平成26年6月12日まで	取締役（社外を除く） 3名
第5回 〔平成21年〕 〔6月16日〕	205個	普通株式 20,500株	1株当たり 380円	1株当たり 1,207円	平成23年6月16日から 平成27年6月15日まで	取締役（社外を除く） 6名
第6回 〔平成22年〕 〔6月15日〕	245個	普通株式 24,500株	1株当たり 465.27円	1株当たり 1,396円	平成24年6月15日から 平成28年6月14日まで	取締役（社外を除く） 7名

(注) 新株予約権の行使の条件

1. 新株予約権の割当てを受けた者（以下「新株予約権者」という。）は、解任、解雇その他の本新株予約権の発行の取締役会決議に基づき当社と新株予約権者との間で締結する「新株予約権割当契約」に定める事由により、当社の取締役または執行役員の地位を失った場合には、新株予約権を行使することはできない。
2. 新株予約権者の相続人による新株予約権の行使は認めない。
3. その他の権利行使の条件は、当社と新株予約権者との間で締結する「新株予約権割当契約」に定めるところによる。

#### (2) 当事業年度中に当社使用人、子会社役員及び使用人に対して職務執行の対価として交付された新株予約権等の状況 該当事項はありません。

## 4. 会社役員に関する事項

### (1) 取締役及び監査役の氏名等

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況
柳 弘 之	※取締役社長	社長執行役員 MC事業本部長 一般社団法人日本マリン事業協会会長
木 村 隆 昭	※取締役	専務執行役員 技術本部長 (兼) デザイン本部長 (兼) マリン事業本部長 (兼) AM事業部担当
篠 崎 幸 造	取締役	常務執行役員 企画・財務本部長
秀 島 信 也	取締役	常務執行役員 調達本部長 (兼) 部品事業部担当
滝 沢 正 博	取締役	常務執行役員 事業開発本部長
鈴 木 啓 之	取締役	上席執行役員 India Yamaha Motor Pvt. Ltd.取締役社長
橋 本 義 明	取締役	上席執行役員 人事総務本部長 (兼) 製品保証・安全推進本部担当
桜 井 正 光	取締役	株式会社リコー特別顧問 公益財団法人新技術開発財団代表理事（会長）
梅 村 充	取締役	ヤマハ株式会社特別顧問 一般社団法人ヤマハ音楽振興会理事長
☆安 達 保	取締役	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 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役
久 米 豊	常勤監査役	
平 沢 茂 樹	常勤監査役	
河 和 哲 雄	監査役	弁護士 株式会社日清製粉グループ本社社外監査役
☆遠 藤 功	監査役	株式会社ローランド・ベルガー日本法人会長 早稲田大学大学院商学研究所教授 株式会社良品計画社外取締役

- (注) 1. ※印は、代表取締役です。  
 2. 取締役 桜井正光、梅村充及び安達保は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。  
 3. 監査役 河和哲雄及び遠藤功は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。  
 4. 当社は、取締役 桜井正光及び安達保、監査役 河和哲雄及び遠藤功を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として、同取引所に届け出ています。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は13頁に記載しています。  
 5. 当事業年度中の取締役及び監査役の異動  
 ① ☆印は、平成25年3月26日開催の第78期定時株主総会において新たに選任され就任した取締役及び監査役です。  
 ② 平成25年3月26日開催の第78期定時株主総会終結の時をもって、監査役 清水紀彦は辞任により退任いたしました。  
 6. MCはモーターサイクル、AMはオートモーティブの略です。

(2) 当事業年度後における取締役の異動

担当及び重要な兼職の異動

(平成26年1月1日付)

氏名	変更後	変更前
秀島 信也	常務執行役員 エンジンユニット長 (兼) CS本部長 (兼) 調達本部担当	常務執行役員 調達本部長 (兼) 部品事業部担当
滝沢 正博	常務執行役員 事業開発本部長 (兼) NV事業推進部担当	常務執行役員 事業開発本部長
橋本 義明	上席執行役員 人事総務本部長	上席執行役員 人事総務本部長 (兼) 製品保証・安全推進本部担当

(注) CSはカスタマーサービス、NVはニューベンチャーの略です。

(3) 執行役員の氏名等

当社は、迅速な業務執行を目的として執行役員制を導入しており、執行役員の役割を「業務執行」とする一方、取締役会の役割を「グループの基本方針の承認と業務執行の監督」とし、それぞれの役割を明確化することで、監督機能の強化を図っております。平成25年12月31日現在の執行役員は22名で、執行役員を兼務する前記の取締役7名と以下の15名です。

氏名	地位	担当
三輪 邦彦	上席執行役員	MC事業本部第2事業部長
渡部 克明	上席執行役員	MC事業本部第1事業部長 (兼) 生産本部長 (兼) 海外市場開拓事業部担当
山路 肇	上席執行役員	Yamaha Motor Europe N.V.取締役社長
墨岡 良一	上席執行役員	企画・財務本部副本部長 (兼) MC事業本部事業管理担当
加藤 敏純	上席執行役員	Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長
小嶋 要一郎	上席執行役員	PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing取締役社長 (兼) PT.Yamaha Motor Manufacturing West Java取締役社長
吉井 大	執行役員	技術本部生産技術統括部長
後安 孝彦	執行役員	海外市場開拓事業部長
足立 雅人	執行役員	マリン事業本部ボート事業部長
小林 正典	執行役員	製品保証・安全推進本部長 (兼) 製品保証・安全推進本部安全推進・交通システム部長 (兼) 技術本部つながるバイク推進部長
鈴木 恒司	執行役員	ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社代表取締役社長
藤田 宏昭	執行役員	事業開発本部副本部長 (兼) 事業開発本部IM事業部長 (兼) 事業開発本部IM事業部品質保証部長
小野 勝	執行役員	Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.取締役社長
山地 勝仁	執行役員	生産本部副本部長 (兼) 生産本部EG製造統括部長
浅野 正樹	執行役員	Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.取締役社長

(注) MCはモーターサイクル、IMはインテリジェントマシーナリー、EGはエンジンの略です。

#### (4) 当事業年度後における執行役員の異動

担当の異動

(平成26年1月1日付)

氏名	変更後	変更前
渡部 克明	上席執行役員 MC事業本部第1事業部長 (兼) PF車両ユニット長 (兼) 生産本部担当 (兼) 海外市場開拓事業部担当	上席執行役員 MC事業本部第1事業部長 (兼) 生産本部長 (兼) 海外市場開拓事業部担当
山路 肇	上席執行役員 Yamaha Motor Europe N.V.取締役会長	上席執行役員 Yamaha Motor Europe N.V.取締役社長
吉井 大	執行役員 エンジンユニット長付	執行役員 技術本部生産技術統括部長
後安 孝彦	執行役員 社長付	執行役員 海外市場開拓事業部長
山地 勝仁	執行役員 生産本部長	執行役員 生産本部副本部長 (兼) 生産本部EG製造統括部長

- (注) 1. 平成26年1月1日付で、小林正典は執行役員を退任いたしました。  
2. MCはモーターサイクル、PFはプラットフォーム、EGはエンジンの略です。



(5) 取締役及び監査役の報酬等の額

① 報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針

当社の取締役の報酬制度は、基本報酬（月額報酬）、取締役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及び短期的な全社連結業績を反映する取締役賞与で構成されています。

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

② 報酬等の額

(単位：百万円)

	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	合計
		取締役賞与	個人業績連動報酬		
取締役（11名）	264	110	21	40	436
うち社外取締役（4名）	(28)				(28)
監査役（5名）	77				77
うち社外監査役（3名）	(18)				(18)
合計	342	110	21	40	514

- (注) 1. 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、当事業年度における役員賞与引当金の繰入額を記載しています。平成26年3月25日開催予定の第79期定時株主総会の第4号議案（取締役賞与支給の件）では、当該引当金の範囲内の106百万円を取締役賞与支給総額として付議しています。
2. 上記には、平成25年3月26日開催の第78期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名を含んでいます。
3. 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額46百万円を支払っています。

## (6) 社外役員に関する事項

### ① 重要な兼職の状況及び他の兼職先との関係

地 位	氏 名	重 要 な 兼 職 の 状 況
社外取締役	桜 井 正 光	・株式会社リコー特別顧問 ・公益財団法人新技術開発財団代表理事（会長） 重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。
	梅 村 充	・ヤマハ株式会社特別顧問 ・一般社団法人ヤマハ音楽振興会理事長 ヤマハ株式会社は、当社の株式12.21%を所有する株主であり、当社は同社と製品・商品の売買取引等があります。
	安 達 保	・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 ・株式会社ベネッセホールディングス社外取締役 重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。
社外監査役	河 和 哲 雄	・弁護士 ・株式会社日清製粉グループ本社社外監査役 重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。
	遠 藤 功	・株式会社ローランド・ベルガー日本法人会長 ・早稲田大学大学院商学研究科教授 ・株式会社良品計画社外取締役 重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

### ② 当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	主 な 活 動 状 況
社外取締役	桜 井 正 光	当事業年度開催の取締役会14回のうち11回に出席し、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。
	梅 村 充	当事業年度開催の取締役会14回のうち13回に出席し、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。
	安 達 保	平成25年3月の取締役就任以降に開催の取締役会11回のうち9回に出席し、国際経験及び経営戦略策定に関する豊富な経験、知見に基づき発言を行っております。
社外監査役	河 和 哲 雄	当事業年度開催の取締役会14回のうち12回に出席、監査役会13回のうち12回に出席し、企業法務に精通した弁護士としての豊富な経験・知見からの発言を行っております。
	遠 藤 功	平成25年3月の監査役就任以降に開催の取締役会11回のうち10回に出席、監査役会10回のすべてに出席し、企業経営者および大学院教授としての豊富な経験・知見からの発言を行っております。

③ 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社外監査役と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する責任限定契約を締結しています。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、全ての社外取締役及び社外監査役とも、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。

## 5. 会計監査人の状況

### (1) 当社の会計監査人の名称

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  
98百万円
- 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  
124百万円

- (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、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、台湾山葉機車工業股份有限公司、Thai Yamaha Motor Co., Ltd.、India Yamaha Motor Pvt. Ltd.、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（これらの法律に相当する外国の法令を含む。）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）である以下の業務を委託し、対価を支払っています。

- ① ヤマハ発動機グループ会計基準に関するレビュー
- ② アニュアルレポートレビュー
- ③ 株主総会招集通知の英訳レビュー

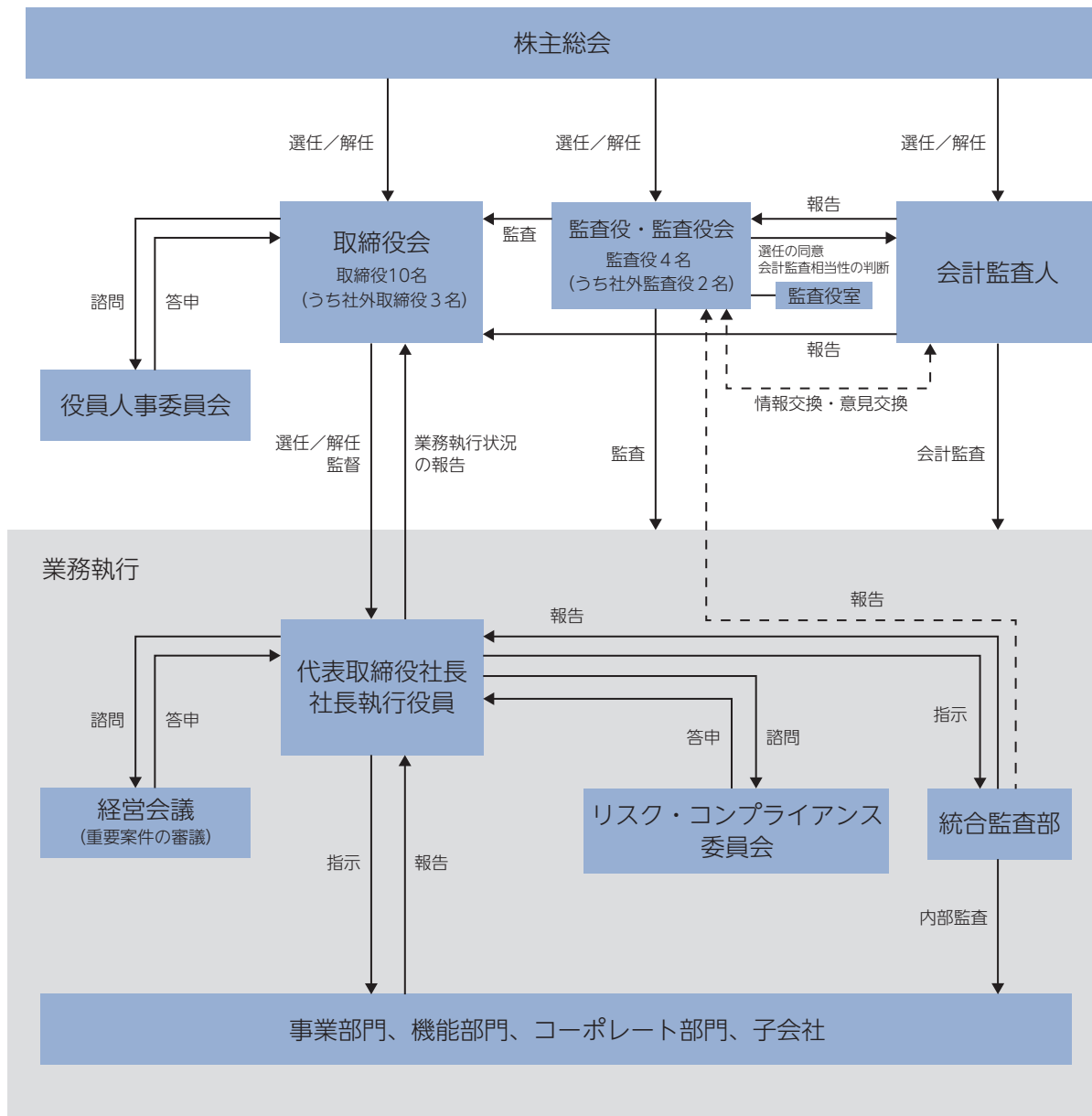
### (4) 解任又は不再任の決定の方針

当社は、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、原則として、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、監査役会の同意又は請求により、会計監査人の解任又は不再任に関する議案を株主総会に上程いたします。

## 6. 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などの阻止に取り組む。
  - ・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**
  - ・当社のリスクの統合管理を推進し、対応施策を審議・提言するリスク・コンプライアンス委員会を設置する。
  - ・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。
- ・重大な危機が発生した場合には、社内規程等に基づき、社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設け、損害・影響を最小限にとどめる。
- (4) **取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**
  - ・取締役会規則、決裁規程などを整備し、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、事前に経営会議など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システムを構築する。
- (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**
  - ・コンプライアンスに係る施策を審議・提言するリスク・コンプライアンス委員会を設置する。
  - ・倫理行動規範を整備するとともに、階層別に教育を実施する。
  - ・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、経営トップに直接情報を提供できる内部通報制度を設ける。
  - ・市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
  - ・財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

- (6) **当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**
- ・各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を社内規程などにより定める。
  - ・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設置し、当社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企業集団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。
  - ・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。
  - ・リスクマネジメントを統括する部門は、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。
  - ・コンプライアンスを統括する部門は、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。
- (7) **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。
- (8) **監査役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。
  - ・監査役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。
- (9) **取締役及び使用人が監査役会に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制**
- 取締役及び使用人は、監査役会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会に報告する。
- ・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
  - ・取締役の職務の遂行に関する不正行為、法令、定款に違反する事実
  - ・会社に著しい損害を与える恐れのある事実
- (10) **その他監査役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**
- その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- ・代表取締役は、定期的に監査役と意見交換会を開催する。
  - ・経営会議、リスク・コンプライアンス委員会、執行役員会等、重要な会議には、監査役は出席する。
  - ・内部監査部門は、実施する内部監査計画について、監査役に事前に説明する。
  - ・経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録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。



## 7. 会社の支配に関する基本方針

### (1) 基本方針の内容の概要

当社は、当社の事業領域である、二輪車事業、マリン事業、特機事業等において、多くの世界市場をリードする商品を生み出してまいりました。独自技術の開発には長期的視野にたった継続的な資源の投入を必要としますが、その過程で得られた独創性の高い技術・ノウハウの蓄積、開発努力を通じて獲得された特定の市場分野における知識・情報、長年にわたる問題解決を通じて醸成された取引先との深い信頼関係、専門分野に通暁した質の高い人材等は、当社の競争優位性をさらに向上させており、将来においても当社の企業価値の源泉をなす重要な経営資源であると考えます。また、当社の活動領域は事業活動のみならず、社会貢献活動、環境保護活動等に及んでおり、これらがシナジー効果を生むことによってコーポレートブランドの価値となり、当社のブランド価値や企業価値を築いていると認識しております。かかるブランド価値、企業価値のさらなる向上を図るためには、ニューモデルの積極的な投入、特に新技術の導入による新たな付加価値のある製品の開発が不可欠ですが、これを可能とするためには、新技術を生むための研究・開発のさらなる推進が重要となります。また、環境に配慮した低燃費エンジンの開発や電動二輪車等の次世代環境技術は将来高収益・規模成長が期待できる事業領域ですが、かかる事業領域で当社グループが収益をあげていくためには、事業の基礎となる研究・開発を積極的に推進することが不可欠です。こうしたブランド価値、企業価値の源泉に対する理解に欠ける者が当社を買収

して財務及び事業の方針の決定を支配し、短期的な経済的効率性のみを重視して競争力を毀損する過度な生産コストや研究開発コストの削減を行うなど、中長期的視点からの継続的・計画的な経営方針に反する行為を行うことは、企業価値及び株主共同の利益が毀損されることにつながります。また、これらに限らず株式の買付行為の中には、その態様によっては、企業価値及び株主共同の利益を害するものも存在します。

このようなことに対処するためには、当社株式の買収者が意図する経営方針や事業計画の内容、買収提案が当社株主や当社の経営に与える影響、当社を取り巻く多くの関係者に対する影響、製品の安全性をはじめとした社会的責任に対する考え方等について、事前の十分な情報開示がなされ、また、相応の検討期間・交渉力等も確保される必要があると考えております。

### (2) 当社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の基本方針の実現に資する特別な取組みの概要

「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」という企業目的を達成するために中長期的視点から継続的・計画的な下記の諸施策を通じて企業価値・株主共同の利益の確保・向上に努めております。

#### ① 中期経営計画に基づく企業価値向上の取組み

当社は、2012年12月18日に、2013年からの中期経営計画を発表しました。



新しい中期経営計画は、「V字回復と収益の安定化」を目指した前回の中期経営計画を発展させ、「事業規模・財務力・企業力の持続的成長を図り、企業価値を高める」ことを目指すものです。

数値目標は、2017年迄に連結売上高2兆円・連結営業利益率7.5%に到達することを目指して、2015年の時点では連結売上高1兆6,000億円・連結営業利益率5%（800億円）を達成するという事です。為替レートは、米ドル80円・ユーロ105円の前提です。

### 経営戦略

ヤマハらしい個性あるコンセプトで、お客様の期待を超えるような「モノ創り」「マーケティング」「新しい事業」で輝くこと、また経営変革に挑戦し続けることを骨子とします。経営変革として、コストダウン・構造改革・真のグローバル化等に取り組みます。

### 事業開発戦略

3つに層別（既存の基盤事業・次の刈り取り事業・新しい分野）して、それぞれに最適経営資源を投入して取り組みます。

1つ目は、現在の基盤事業である二輪車事業・マリンスポーツ事業、技術的基盤事業としての自動車用エンジン事業について、新技術開発・商品競争力強化・市場拡大を図ることで、着実な成長を目指します。2つ目は、将来成長の布石を準備してきた、スマートパワービークル事業、特機事業、産業用機械・ロボット事業について、刈り取りの段階に進めていきます。3つ目は、新しい分野として、新

オフロードビークル市場導入、新コンセプトモビリティ市場導入、無人システム（陸・海・空）など新技術導入に挑戦します。

### 商品開発戦略

3ヶ年・250のニューモデルを投入します（前期中期計画比2倍）。

「独創的なコンセプト」「卓越した性能・機能を実現する技術」「洗練された躍動美を表現するデザイン」で、ヤマハらしい個性を発揮して、お客様の期待を超えるようなモノ創りに挑戦します。

### コストダウン戦略

2つの枠組みで、3ヶ年・900億円のコストダウンに取り組みます。

1つ目は、「グローバルなモノづくりを変える」ことを目的にして、製品のプラットフォーム化を進めること、市場品質基準に合わせた現地設計により図面を変えること、基本プラットフォームをベースにしたバリエーション開発を拡大することに取り組みます。

2つ目は、「グローバルな調達・供給を拡大する」ことを目的に、調達先を集約して戦略的協働活動を推進すること、生産のモノづくり力を高めること、ロジスティックスを合理化することに取り組みます。

### 財務戦略

積極的な成長投資と、株主還元・借入金返済をバランスさせることを目指します。

前回の中期経営計画では、財務体質改善を優先

させて、投資資金枠を償却費枠内に抑えています。新しい中期経営計画では、投資資金枠を「償却費＋当期利益の1/2」に拡大して成長投資に備えると同時に、株主還元・借入金返済をバランスさせます。投資総額は、前回中期経営計画では1,250億円でしたが、新しい中期経営計画では1,900億円を予定しています。

また、株主還元として、前回中期計画と同様に、配当性向（連結）20%以上を継続します。

### ブランド戦略

新しい中期経営計画をスタートするにあたり、グローバル・グループ全社の共通概念として、社内・社外へのブランドメッセージを準備してきました。「感動創造企業」を企業目的にして、新しいブランドスローガン「Revs your Heart」(Rev: エンジン回転を上げる・わくわくさせる・昂ぶらせる)を、全世界市場で発信していきます。その背景には、「ヤマハ発動機は、イノベーションへの情熱を胸に、お客様の人生を豊かにする、期待を超える価値と感動体験を提供したい」という強い思いが込められています。

### 【中期経営計画 実績と目標】

	2010年 (平成22年) 実績	2011年 (平成23年) 実績	2012年 (平成24年) 実績	2015年 (平成27年) 目標	2017年 (平成29年) 目指す姿
全製品販売台数	730万台	740万台	650万台	900万台	1,200万台
連結売上高	12,941億円	12,762億円	12,077億円	16,000億円	20,000億円
連結営業利益	513億円	534億円	186億円	800億円	1,500億円
連結営業利益率	4.0%	4.2%	1.5%	5.0%	7.5%
ROE*	6.7%	9.6%	2.4%	10%	15%
自己資本比率	28%	31%	32%	33%	35%
D/Eレシオ	1.2倍	1.0倍	1.1倍	1.0倍	1.0倍
コストダウン	—	—	750億円 (3年間)	900億円 (3年間)	1,500億円 (2013年から 5年間)
為替 (\$/€)	88/116	80/111	80/103	80/105	80/105

※ ROEは当期純利益/期末自己資本で計算しています。

最後に、当社グループは、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社」を目指し、更なる企業価値向上に努めていきます。また、法令遵守をはじめとした企業倫理を徹底することなど、CSR活動を推進して社会的責任を果たして参ります。そして、グローバル経営を進めていくなかで、コーポレート・ガバナンスの改善に継続的に取り組み、ステークホルダーの皆様との更なる信頼関係を構築して参ります。

### ② コーポレート・ガバナンス（企業統治）の強化による企業価値向上の取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンスを「長期的な企業価値最大化のために、経営体制を規律していくこと」と認識し、意思決定の迅速化や取締役の業績責任の明確化、透明性のある取締役人事・報酬制度の整備などに取組んでまいりました。具体的には、執行役員制を導入するとともに、社外取締役を複数名選任し、経営の執行と監督の分離に取組む一方、取締役の株主の皆様に対する責任を明確にするため、その任期を2年から1年に短縮しております。また、任意の委員会として常勤取締役及び社外取締役若干名からなる「役員人事委員会」を設置し、取締役・執行役員の候補者や報酬制度・報酬額についての審議を通じて、妥当性・透明性の向上を図っております。同委員会の審議に基づき、業績連動性の高い報酬制度への変革や役員退職慰労金の廃止を行いました。今後も、取締役会の役割を「グループの基本方針の承認と業務執行の監督」、執行役員の役割を「グループの経営及び業務執行」と明確化し、これに合致した経営体制の構築に取り組んでまいります。

(3) **基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組みの概要**

当社は、企業価値及び株主共同の利益を確保向上するための方策として、平成25年3月26日開催の第78期定時株主総会においてご承認いただいた「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）の更新の件」の内容に従い、新株予約権の無償割当てを活用した方策（以下「本プラン」といいます。）を導入・継続しております。本プランの概要は以下のとおりです。

- ① 取締役会は、その決議により企業価値委員会を設置するものとします。企業価値委員会は、取締役会から付議される買収提案を検討し、以下の③に定める勧告決議を行うかどうかを審議するほか、取締役会から付議されるその他の事項を審議するものとし、その決議は、全委員の過半数により行うものとします。企業価値委員会の委員は当社の社外役員のみから選任されるものとします。
- ② 取締役会は、当社の20%以上の株式の取得行為（以下「特定買収行為」といいます。）を企図する者に対して、特定買収行為に関する提案（特定買収行為を企図する者（グループ会社その他の関係者を含みます。）に関する事項、買収の目的、買収後の当社の経営方針と事業計画、対価の算定の基礎とその経緯、買収資金の裏付け、当社の利害関係者に与える影響その他下記④(イ)及び(ロ)記載の事項に関連する情報として当社が合理的に求める必要情報が記載されるものとします。必要情報が記載された当該提案を以下「買収提案」といい、買収提案を行った者を以下「買収提案者」といい

ます。）を予め書面により当社に提出し確認決議を求めるよう要請するものとし、特定買収行為を企図する者は、その実行に先立ち買収提案を提出して確認決議を求めるものとします。「確認決議」とは、下記③に定める企業価値委員会が行った勧告決議を受けてなされる新株予約権（以下「本新株予約権」といいます。）の株主割当て又は無償割当て（以下「無償割当て」といいます。）を行わない旨の取締役会決議をいいます。

なお、本プランの迅速な運営を図る観点から、必要情報が不足していることにより買収提案とは認められない提案につき、当該当社株式の取得に係る提案を行った者に対し、当社は必要に応じて情報提供を要請する場合があります。この場合、最初の情報提供要請を当該提案者に対して行った日から起算して60日を上限として、提案者に対して情報提供を要請しかつ当該提案者が回答を行う期間（以下「情報提供要請期間」といいます。）を設定することを基本とし、万が一必要情報が十分に揃わない場合であっても情報提供要請期間の満了をもって企業価値委員会の検討・審議期間を開始することを基本方針といたします。なお、合理的な理由に基づく延長要請があった場合には、必要に応じて情報提供要請期間を延長することができるものとし、当該延長期間も30日を上限とするものとします。

- ③ 取締役会は、受領した買収提案を、企業価値委員会に速やかに付議することとします。企業価値委員会は、買収提案を検討し、当該買収提案について取締役会が確認決議を行うべきである旨を勧告する決議（以下「勧告決議」といいます。）を行

うかどうかを審議します。企業価値委員会の決議結果は開示されるものとします。企業価値委員会の検討・審議期間は、取締役会による買収提案受領日又は情報提供要請期間の満了日のいずれか早い日から60日（対価を円貨の現金のみとした買付上限株数を設けない買収提案以外の場合には90日）以内とします。合理的理由がある場合に限り、30日を上限として検討・審議期間が延長されることがあります。その場合には、当該理由及び延長予定期間について開示いたします。

- ④ 企業価値委員会における勧告決議の検討・審議は、当該買収提案が企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に適うものであるかどうかの観点（以下の(イ)及び(ロ)の観点を含みます。）から真摯に行われるものとします。なお、企業価値委員会は、本プランの 절차를遵守した買収提案で以下に掲げる事項が全て充たされていると認められるものについては、勧告決議を行わなければならないものとします。

(イ) 下記のいずれの類型にも該当しないこと

- (a) 株式を買い占め、その株式について当社又はその関係者に対して高値で買取りを要求する行為
- (b) 当社を一時的に支配して当社の重要な資産等を移転させるなど、当社の犠牲の下に買収提案者又はそのグループ会社その他の関係者の利益を実現する経営を行う行為
- (c) 当社の資産を買収提案者又はそのグループ会社その他の関係者の債務の担保や弁済原資として流用する行為
- (d) 当社の経営を一時的に支配して将来の事業

展開、商品開発等に必要な資産や資金を減少させてその処分利益をもって一時的な高配当やそれによる株価の急騰をねらって高値で売り抜けるなど、当社の継続的発展を犠牲にして一時的な高い収益その他のリターンを得ようとする行為

- (ロ) 当該買収提案に係る取引の仕組み及び内容が、強圧的二段階買付（最初の買付けで全株式の買付けを勧誘することなく、二段階目の買付条件を不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付け等の株式買付けを行うことをいいます。）その他買収に応じることを当社株主に事実上強要するおそれがあるものではないこと

- ⑤ 取締役会の確認決議は、企業価値委員会の勧告決議に基づいてなされるものとします。取締役会は、企業価値委員会から勧告決議がなされた場合、取締役としての善管注意義務に明らかに反する特段の事情がない限り、速やかに確認決議を行わなければならないものとし、確認決議を受けた買収提案に対して本新株予約権の無償割当等を行うことができないものとします。

- ⑥ 確認決議を得ない特定買収行為が行われた場合、取締役会は、無償割当等の基準日等を定め、本新株予約権の無償割当等を行い、当該基準日時点の株主に本新株予約権を割り当てるものとします。但し、無償割当等の基準日以前の日で取締役会が定める日までに特定買収者の株券等保有割合が20%を下回ったことが明らかになった場合（これに準じる特段の事情が生じた取締役会が認めた場合を含みます。）には、取締役会は当該無償割当等中止し、その効力を生じさせないことができま

す。なお、本新株予約権の強制取得の対価として、特定買収者等に対する現金交付は行わないものとします。

#### (4) 取締役会の判断及びその理由

本プランは、企業価値及び株主共同の利益の確保・向上を目的として導入・更新されるものですが、その合理性を高めるため以下のような特段の工夫を施しております。

- ① 本プランは、平成25年3月26日開催の第78期定時株主総会において株主の皆様の承認を受けております。
- ② 当社取締役の任期は1年であり、任定期差制や解任要件の普通決議からの加重等も行っておりません。従って、1回の株主総会普通決議による取締役の選解任を通じて、取締役会決議により本プランを廃止することが可能であり、この点においても株主の皆様の意思が反映されることとなっております。
- ③ 本プランにおける判断の中立性を担保するため、当社の業務執行に従事していない独立性が確保された当社社外役員のみから構成される企業価値委員会が、買収提案の内容につき検討を行い、会社に対し負う当社役員としての法的義務を背景に、企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に適うものであるかどうかの観点から買収提案について真摯に審議します。

そして、企業価値委員会から取締役会に対し、確認決議を行うべきである旨の勧告決議がなされた場合、取締役会は、取締役としての善管注意義務に明らかに反する特段の事情がない限り、同勧

告決議に従い確認決議を行わなければならないこととされています。

- ④ 企業価値委員会は、上記(3)④(イ)及び(ロ)に掲げる事項が全て充たされていると認められる買収提案については、勧告決議を行わなければならないものとしており、客観性を高めるための仕組みが採られています。
- ⑤ 株主総会におけるご承認の有効期間を第78期定時株主総会から3年に設定しております。有効期間中は、当該株主総会におけるご承認の授權の範囲内で、取締役会が1年ごとに本プランの内容を決定することとしており、関連する法制度の動向その他当社を取り巻く様々な状況に対応することが可能となっております。3年が経過した時点で、取締役会は、附帯条件の見直し等を含め、改めて株主意思の確認を行い、株主の皆様にご判断いただくことを予定しております。但し、有効期間内であっても、本プランは、上記(4)②にも記載のとおり、株主総会普通決議による取締役の選解任等を通じて、取締役会決議によりいつでも廃止可能であります。
- ⑥ 本プランは、経済産業省及び法務省が定めた平成17年5月27日付「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」が求める適法性の要件（新株予約権等の発行の差止めを受けることがないために充たすべき要件）、合理性の要件（株主や投資家等関係者の理解を得るための要件）を全て充たしております。また、経済産業省企業価値研究会の平成20年6月30日付報告書「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」の提言内容にも合致しております。

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (平成25年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (平成24年12月31日現在)		当連結会計年度 (平成25年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (平成24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	119,859	106,462	支払手形及び買掛金	141,710	114,344
受取手形及び売掛金	238,102	192,143	短期借入金	170,328	102,476
商品及び製品	177,796	153,109	1年内返済予定の長期借入金	73,230	58,158
仕掛品	45,531	40,438	未払法人税等	5,467	3,236
原材料及び貯蔵品	48,217	39,880	賞与引当金	10,277	9,230
繰延税金資産	14,043	1,843	製品保証引当金	18,292	19,952
その他	69,475	59,995	その他の引当金	1,609	1,102
貸倒引当金	△9,512	△7,074	その他	94,309	82,651
<b>流動資産合計</b>	<b>703,514</b>	<b>586,797</b>	<b>流動負債合計</b>	<b>515,226</b>	<b>391,153</b>
<b>II 固定資産</b>			<b>II 固定負債</b>		
<b>1 有形固定資産</b>			長期借入金	139,370	166,340
建物及び構築物(純額)	88,742	77,076	再評価に係る繰延税金負債	6,105	6,107
機械装置及び運搬具(純額)	86,413	78,851	退職給付引当金	45,321	44,098
土地	82,519	78,613	製造物賠償責任引当金	1,102	3,539
建設仮勘定	22,770	21,449	その他の引当金	255	315
その他(純額)	20,663	16,951	その他	16,416	9,212
<b>有形固定資産合計</b>	<b>301,109</b>	<b>272,942</b>	<b>固定負債合計</b>	<b>208,572</b>	<b>229,614</b>
<b>2 無形固定資産</b>			<b>負債合計</b>	<b>723,799</b>	<b>620,767</b>
借地権	5,150	3,073	<b>純資産の部</b>		
その他	1,641	867	<b>I 株主資本</b>		
<b>無形固定資産合計</b>	<b>6,791</b>	<b>3,940</b>	1 資本金	85,703	85,666
<b>3 投資その他の資産</b>			2 資本剰余金	74,619	74,582
投資有価証券	67,007	41,010	3 利益剰余金	288,548	249,724
長期貸付金	43,788	40,560	4 自己株式	△691	△686
繰延税金資産	11,622	6,608	<b>株主資本合計</b>	<b>448,179</b>	<b>409,287</b>
その他	14,268	11,923	<b>II その他の包括利益累計額</b>		
貸倒引当金	△1,510	△1,454	1 その他有価証券評価差額金	12,110	1,843
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>135,176</b>	<b>98,648</b>	2 土地再評価差額金	10,978	10,982
<b>固定資産合計</b>	<b>443,077</b>	<b>375,531</b>	3 為替換算調整勘定	△87,277	△114,255
<b>資産合計</b>	<b>1,146,591</b>	<b>962,329</b>	その他の包括利益累計額合計	△64,188	△101,429
			<b>III 新株予約権</b>	91	109
			<b>IV 少数株主持分</b>	38,709	33,595
			<b>純資産合計</b>	<b>422,792</b>	<b>341,561</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>1,146,591</b>	<b>962,329</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 (自平成25年1月1日 至平成25年12月31日)	(ご参考) 前連結会計年度 (自平成24年1月1日 至平成24年12月31日)
I	売上高	1,410,472	1,207,675
II	売上原価	1,091,706	972,607
	<b>売上総利益</b>	<b>318,765</b>	<b>235,068</b>
III	販売費及び一般管理費	263,628	216,470
	<b>営業利益</b>	<b>55,137</b>	<b>18,598</b>
IV	営業外収益		
	受取利息	6,725	5,935
	受取配当金	551	433
	持分法による投資利益	3,526	1,598
	販売金融資産評価差益	—	574
	販売金融関連収益	1,919	3,120
	その他	13,497	8,470
	<b>営業外収益合計</b>	<b>26,220</b>	<b>20,133</b>
V	営業外費用		
	支払利息	6,739	6,687
	為替差損	7,310	1,304
	販売金融資産評価差損	1,883	—
	その他	5,332	3,471
	<b>営業外費用合計</b>	<b>21,266</b>	<b>11,464</b>
	<b>営業外利益</b>	<b>60,092</b>	<b>27,267</b>
VI	特別利益		
	固定資産売却益	292	244
	持分変動利益	—	460
	その他	8	—
	<b>特別利益合計</b>	<b>301</b>	<b>705</b>
VII	特別損失		
	固定資産売却損	372	192
	固定資産処分損	1,113	811
	減損損失	1,110	1,127
	投資有価証券売却損	142	9
	特別損失合計	2,739	2,141
	<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>57,654</b>	<b>25,831</b>
	法人税、住民税及び事業税	20,447	15,986
	法人税等調整額	△12,265	△1,971
	<b>法人税等合計</b>	<b>8,182</b>	<b>14,015</b>
	<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	<b>49,472</b>	<b>11,815</b>
	少数株主利益	5,414	4,326
	<b>当期純利益</b>	<b>44,057</b>	<b>7,489</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（自平成25年1月1日 至平成25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	85,666	74,582	249,724	△686	409,287
連結会計年度中の変動額					
新 株 の 発 行	36	36			73
土地再評価差額金の取崩			3		3
剰 余 金 の 配 当			△5,237		△5,237
当 期 純 利 益			44,057		44,057
自 己 株 式 の 取 得				△5	△5
自 己 株 式 の 処 分		0		0	0
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額（純額）					
連結会計年度中の変動額合計	36	36	38,824	△5	38,892
当 期 末 残 高	85,703	74,619	288,548	△691	448,179

	その他の包括利益累計額				新 予 約 株 権	少 数 株 主 持 分	純 資 産 計 合 計
	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	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 合 計			
当 期 首 残 高	1,843	10,982	△114,255	△101,429	109	33,595	341,561
連結会計年度中の変動額							
新 株 の 発 行							73
土地再評価差額金の取崩							3
剰 余 金 の 配 当							△5,237
当 期 純 利 益							44,057
自 己 株 式 の 取 得							△5
自 己 株 式 の 処 分							0
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額（純額）	10,267	△3	26,977	37,240	△17	5,114	42,337
連結会計年度中の変動額合計	10,267	△3	26,977	37,240	△17	5,114	81,230
当 期 末 残 高	12,110	10,978	△87,277	△64,188	91	38,709	422,792

（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 (平成25年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (平成24年12月31日現在)		当事業年度 (平成25年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (平成24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	17,516	29,340	支払手形	4,804	3,992
受取手形	3,150	3,673	設備関係支払手形	2,969	347
売掛金	75,662	57,145	買掛金	54,578	45,372
商品及び製品	30,978	29,802	短期借入金	26,329	8,016
仕掛品	14,708	11,992	1年内返済予定の長期借入金	43,450	28,850
原材料及び貯蔵品	13,150	11,772	リース債務	110	106
前渡金	1,694	963	未払金	13,016	11,064
前払費用	606	580	設備関係未払金	6,555	6,702
未収入金	7,343	6,800	未払費用	4,269	4,021
短期貸付金	4,114	9,441	前受金	2,558	1,742
その他の	291	148	預り金	2,429	2,291
貸倒引当金	△159	△2,190	賞与引当金	5,085	4,685
<b>流動資産合計</b>	<b>169,059</b>	<b>159,470</b>	役員賞与引当金	110	20
<b>II 固定資産</b>			製品保証引当金	8,550	11,754
<b>1 有形固定資産</b>			資産除去債務	42	—
建物(純額)	30,810	28,891	その他の	1,681	1,451
構築物(純額)	4,023	1,870	<b>流動負債合計</b>	<b>176,541</b>	<b>130,418</b>
機械及び装置(純額)	11,713	9,270	<b>II 固定負債</b>		
船舶(純額)	99	71	長期借入金	17,500	60,950
車両運搬具(純額)	763	240	リース債務	1,042	1,152
工具、器具及び備品(純額)	5,608	3,192	繰延税金負債	5,169	854
土地	49,545	49,283	再評価に係る繰延税金負債	6,105	6,107
建設仮勘定	5,238	6,848	退職給付引当金	30,300	31,207
<b>有形固定資産合計</b>	<b>107,803</b>	<b>99,669</b>	製造物賠償責任引当金	768	3,295
<b>2 無形固定資産</b>			二輪車リサイクル引当金	200	285
借地権	510	510	資産除去債務	1,044	764
その他の	145	119	その他の	629	632
<b>無形固定資産合計</b>	<b>656</b>	<b>629</b>	<b>固定負債合計</b>	<b>62,760</b>	<b>105,250</b>
<b>3 投資その他の資産</b>			<b>負債合計</b>	<b>239,302</b>	<b>235,668</b>
投資有価証券	34,804	20,496	<b>純資産の部</b>		
関係会社株式	135,311	134,572	<b>I 株主資本</b>		
出資	3	3	<b>1 資本金</b>	<b>85,703</b>	<b>85,666</b>
関係会社出資金	21,472	21,472	<b>2 資本剰余金</b>		
長期貸付金	—	21	(1) 資本準備金	73,978	73,941
従業員に対する長期貸付金	16	7	(2) その他資本剰余金	640	640
関係会社長期貸付金	6,547	840	<b>資本剰余金合計</b>	<b>74,619</b>	<b>74,582</b>
長期前払費用	37	40	<b>3 利益剰余金</b>		
その他の	590	604	その他利益剰余金		
貸倒引当金	△2,109	△25	圧縮記帳積立金	337	347
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>196,674</b>	<b>178,033</b>	繰越利益剰余金	51,730	29,256
<b>固定資産合計</b>	<b>305,135</b>	<b>278,332</b>	<b>利益剰余金合計</b>	<b>52,068</b>	<b>29,604</b>
<b>資産合計</b>	<b>474,194</b>	<b>437,803</b>	<b>4 自己株式</b>	<b>△645</b>	<b>△642</b>
			<b>株主資本合計</b>	<b>211,745</b>	<b>189,211</b>
			<b>II 評価・換算差額等</b>		
			1 その他有価証券評価差額金	12,076	1,831
			2 土地再評価差額金	10,978	10,982
			評価・換算差額等合計	23,054	12,814
			III 新株予約権	91	109
			<b>純資産合計</b>	<b>234,892</b>	<b>202,134</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>474,194</b>	<b>437,803</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 (自平成25年 1月 1日 至 平成25年12月31日)	(ご参考) 前事業年度 (自平成24年 1月 1日 至 平成24年12月31日)
I	売上高	536,966	474,589
II	売上原価	448,910	428,104
	<b>売上総利益</b>	<b>88,056</b>	<b>46,484</b>
III	販売費及び一般管理費	65,105	60,403
	<b>営業利益又は営業損失(△)</b>	<b>22,951</b>	<b>△13,918</b>
IV	営業外収益		
	受取利息	126	277
	受取配当金	20,331	29,204
	その他	1,568	2,783
	営業外収益合計	22,026	32,265
V	営業外費用		
	支払利息	1,413	1,845
	為替差損	5,191	901
	関係会社株式評価損	6,102	—
	その他	523	792
	営業外費用合計	13,231	3,539
	<b>経常利益</b>	<b>31,745</b>	<b>14,808</b>
VI	特別利益		
	固定資産売却益	19	77
	関係会社株式売却益	—	19
	抱合せ株式消滅差益	1,098	—
	特別利益合計	1,118	97
VII	特別損失		
	固定資産売却損	263	37
	固定資産処分損	502	292
	減損損失	430	60
	特別損失合計	1,196	390
	<b>税引前当期純利益</b>	<b>31,667</b>	<b>14,515</b>
	法人税、住民税及び事業税	3,978	4,242
	法人税等調整額	△9	3
	法人税等合計	3,969	4,246
	<b>当期純利益</b>	<b>27,698</b>	<b>10,268</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

# 株主資本等変動計算書

当事業年度（自平成25年1月1日 至平成25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					
		資 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 合 計	利 益 剰 余 金 合 計				
当期首残高	85,666	73,941	640	74,582	347	29,256	29,604	△642	189,211	
事業年度中の変動額										
新株の発行	36	36		36					73	
圧縮記帳積立金の取崩					△9	9	0		0	
土地再評価差額金の取崩							3	3	3	
剰余金の配当						△5,237	△5,237		△5,237	
当期純利益						27,698	27,698		27,698	
自己株式の取得								△3	△3	
自己株式の処分			0	0				0	0	
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額(純額)										
事業年度中の変動額合計	36	36	0	36	△9	22,474	22,464	△3	22,534	
当期末残高	85,703	73,978	640	74,619	337	51,730	52,068	△645	211,745	

	評 価 ・ 換 算 差 額 等			新 株 予 約 権	純 資 産 合 計
	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	土 地 再 評 価 差 額 金	評 価 ・ 換 算 差 額 等 合 計		
当期首残高	1,831	10,982	12,814	109	202,134
事業年度中の変動額					
新株の発行					73
圧縮記帳積立金の取崩					0
土地再評価差額金の取崩					3
剰余金の配当					△5,237
当期純利益					27,698
自己株式の取得					△3
自己株式の処分					0
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額(純額)	10,244	△3	10,240	△17	10,222
事業年度中の変動額合計	10,244	△3	10,240	△17	32,757
当期末残高	12,076	10,978	23,054	91	234,892

(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

平成26年2月6日

ヤマハ発動機株式会社  
取締役会 御中

## 新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 田宮 紳 司 ㊞  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 滝口 隆 弘 ㊞  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 塚原 正 彦 ㊞  
業務執行社員

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平成25年1月1日から平成25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。

## 連結計算書類に対する経営者の責任

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。

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

## 監査意見

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すべ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。

## 強調事項

連結注記表1.連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記(3)会計処理基準に関する事項②重要な減価償却資産の減価償却の方法に記載されているとおり、会社及び国内連結子会社は、従来、有形固定資産の減価償却方法として、主として定率法を採用していたが、当連結会計年度より、主として定額法に変更した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

## 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

## 独立監査人の監査報告書

平成26年2月6日

ヤマハ発動機株式会社  
取締役会 御中

### 新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 田宮 紳司 ㊞  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 滝口 隆弘 ㊞  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 塚原 正彦 ㊞  
業務執行社員

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平成25年1月1日から平成25年12月31日までの第79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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

強調事項

個別注記表1.重要な会計方針に係る事項に関する注記(2)固定資産の減価償却の方法に記載されているとおり、会社は、従来、有形固定資産の減価償却方法として、定率法を採用していたが、当事業年度より、定額法に変更した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

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、平成25年1月1日から平成25年12月31日までの第79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

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。

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、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いたしました。また、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。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。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、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。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について検討いたしました。

さらに、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」（平成17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、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類（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

- 一 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。
- 二 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- 三 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。
- 四 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人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。

平成26年2月10日

ヤマハ発動機株式会社 監査役会

常勤監査役 久 米 豊 ⑩

常勤監査役 平 沢 茂 樹 ⑩

社外監査役 河 和 哲 雄 ⑩

社外監査役 遠 藤 功 ⑩

以 上

## ヤマハらしい「広がるモビリティの世界」を提案



### ■ 第43回東京モーターショーに出展

2013年11月22日～12月1日まで東京ビッグサイトで開催された「第43回東京モーターショー」2013で当社は、“Revs your Heart”をテーマにコンセプトモデルを含むモーターサイクルや電動アシスト自転車、研究開発中の四輪車など合わせて19モデルを展示すると共に、「VMAX」「TMAX」をはじめ電動アシスト自転車「PAS」の試乗会も行い、ヤマハならではの「広がるモビリティの世界」を提案しました。

### EVの世界が広がる

PES1 (右) /PED1



新感覚の走りを実現するEV二輪のコンセプトモデルです。フレームを兼ねるモノコック構造のパワーユニットを共有する、ストリートスポーツの「PES1」とダートスポーツの「PED1」を出展しました。電動による「大人然とした静粛」なイメージとモーターサイクルを操る喜びを知る「ライダーの熱きパッション」を表現しました。

YPJ-01



最小・最軽量クラスのドライブユニット&バッテリーにスポーティーで美しい車体を組み合わせた、電動アシスト自転車「PAS」のコンセプトモデルです。次の20年を見据え、スタイリッシュ・エコロジー・ヘルシー・エンジョイをキーワードに、ワクワクする走りを提供するとともに、スマートフォンと車体情報を連動させたサービス機能で走る楽しさも演出します。



## スポーツバイク領域でのエントリー層の取り組み

### MT-07



MT (Master of Torque) 領域の「MT-09」に続くニューモデル第2弾、新世代のエントリースポーツです。経験を問わずたくさんの人々に走ることの楽しさ・喜びを実感していただきたい、そんな思いを込めて開発しました。搭載する2気筒エンジンは、今後のスポーツモデルのプラットフォームとなるコアエンジンで、さまざまなバリエーション展開を進めます。

### R25



「YZF-R1」を頂点とする スーパースポーツ領域のイメージを色濃く取り入れながら、日頃のライディングでもスポーツフィーリングが楽しめる250ccモデルです。本格的なグローバルモデルとして2014年に導入予定で、アジアでは高性能スポーツモデルとして、先進国ではエントリースポーツとしてヤマハラしさを提供します。

## 2輪から3輪、4輪へ

### TRICITY Concept



新たなコミューター市場の創造を目指した3輪のコンセプトモデルです。125ccエンジンを搭載し、スポーティーな走り、扱いやすさと安定感、新しい楽しさと美しい外観を実現しました。「パーソナルモビリティのフロンティア」を具現化するモデルの1つとしてLMW（リーニング・マルチ・ホイール）テクノロジーによるフロント2輪を採用しています。

### MOTIV

2輪・3輪・4輪と、マルチホイールへの流れの中で発想しました。二輪車で培った技術を駆使しながら、人機一体感による楽しさ・軽快感をもたらすドライビングプレジャーと都市型パーソナルビークルを両立させようとするクルマです。

車体は、軽量・高強度・高剛性を実現すると同時にデザインの自由度・多様性を可能にしています。「操る喜びを呼び覚ますクルマ」を実現し、世界中のお客さまに体感していただきたいという思いで開発に取り組んでいます。

## 国内二輪車活性化に向けて

### 荒川静香さんがヤマハ二輪車アンバサダーに

プロフィギュアスケーターの荒川静香さんに「JAPAN CRUISING アンバサダー」を務めていただくことになりました。荒川さんはヤマハ[XVS1300CAストライカー]の現役ライダーで、各種イベントで等身大の姿を発信していただきます。



## 躍進続けるマリンビジネス

### 船外機生産累計1,000万台突破

船外機生産累計台数が1,000万台を突破し、袋井南工場で記念式典を開催しました。船外機事業に関わる関係者にお集まりいただき、1,000万台目となるニューモデル「F200F」のラインオフに合わせてテープカットを行いました。



## 先進国事業復活へ

### 5年ぶりにUSディーラーミーティング開催

アメリカ全土から約800店2,500人のディーラーの皆さんを招待して5年ぶりにディーラーミーティングを開催しました。新商品の発表と共にさまざまな施策を打ち出し、当社のアメリカへの期待と意気込みを感じてもらいました。



## 海外市場拡大へ

### 中国にIM事業の販売会社YIMSを設立

中国での表面実装機の販売拡大を目的に、中国江蘇省蘇州市に新会社YIMSを設立しました。世界最大の表面実装機市場である中国でのヤマハブランドの浸透を図り、販売力を上げて市場シェア拡大を目指します。

### 「ヤマハマリンクラブ・シースタイル」を海外展開

ハワイ州オアフ島で「ヤマハマリンクラブ・シースタイル」の運営を開始しました。シースタイルは、日本全国約140カ所のホームマリナーで利用できるレンタルポートシステムです。今後も国内のみならず、海外でもホームマリナー設置を進め、マリンファン拡大を目指します。

## グローバル競争力強化に向けて

### インドに二輪車開発会社YMRIを設立

インドでのモノ創り競争力の強化を目的に同国UP州スラジプールに二輪車の開発拠点となる新会社YMRIを設立し、昨年設置の「インド調達センター」の調達機能も取り込み、「インド統合開発センター」として稼動しました。

### 静岡県菊川市に二輪車テストコース完成

静岡県菊川市で建設を進めていた「ヤマハ発動機 菊川テストコース」が完成し、竣工式を行いました。山岳路や多目的路などを備え、新興国向け二輪車の安全・環境性能を達成するプラットフォーム開発に活用されます。



### グローバルサプライヤーカンファレンスを開催

海外53社を含めた取引先233社を招いてグローバルサプライヤーカンファレンスを開催しました。技術・開発・デザイン・生産・調達、それぞれの方針を説明し、「ヤマハラしさ」とその活動展開計画を共有しました。



## ヤマハラしい社会貢献

### クリーンウォーターシステムがグッドデザインの金賞受賞

新興国向け小型浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム」が公益財団法人日本デザイン振興会主催のグッドデザイン賞の中で時代的課題をより高度に解決した質の高いものに贈られる金賞（経済産業大臣賞）を受賞しました。



写真提供：久野真一／JICA

## (ご参考) 新商品

当社は2013年からスタートした中期経営計画の3カ年で250のモデルを投入します。攻略ポイントを焦点化・差別化したヤマハらしいモノ創りに取り組み、徹底した導入施策を展開しています。

### 先進国市場へ

#### 新型クルーザー「BOLT (ボルト)」



北米市場の二輪車総需要の約半分を占める「クルーザー」カテゴリに投入した新製品です。既存モデル「XVS950A」をベースに、吸排気系とFIのセッティングなどを一新したエンジンと、新設計フレームによるスリム&コンパクトな車体を融合し、低速域からの優れた加速性と軽快な走りを実現します。

#### 新設計エンジンを搭載した新製品「MT-09」



欧州二輪車市場のメインカテゴリー「ロードスポーツ」クラス、中でも近年伸長傾向の700～999ccクラスに導入した新製品で、新開発エンジンはプラットフォーム展開を担う予定です。本モデルは、世界的に権威ある「iFプロダクトデザインアワード2014」を受賞しました。

#### クラス最軽量のコンパクトな4ストローク船外機「F200F」



軽量・コンパクト設計の徹底により、クラス最軽量を達成した200馬力の4ストローク船外機モデルです。既存の当社200馬力船外機に比べ、乾燥質量で約60kg、横幅で約85mmの大幅な軽量・コンパクト化を実現しました。これにより、従来と比べて多様なタイプのボートへの搭載を可能にしています。

#### 3人乗りの新オフロードビークル「VIKING (バイキング)」



新型レクリエーショナル・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の第1弾として主に北米市場向けに開発されたニューモデルです。全速度域で滑らかな走行を可能とする駆動・変速システム、3人が快適に乗車できホールド性に優れる分割シート、荷物を積みやすい広くフラットな荷台、悪路走破性に優れる4WDシステムなどを備えています。

## 新興国市場へ

インド向けスクーター「CYGNUS RAY Z (シグナス レイ ズィー)」



インド向けスクーター第2弾となる、10代後半～20代前半の若い男性向けに開発したモデルです。2012年9月導入の「CYGNUS RAY」をベースに、スモークのバイザー、アルミ製のリアウイング風タンデムグラブバー、カーボン柄メーターパネルなどを採用し、スポーティな装いとしました。

ブラジル二輪車市場最大需要クラス初参入「Y150 FAZER BlueFlex」



ブラジル二輪車市場で最大の需要層となる150ccクラスに当社が初めて導入する製品です。エタノール混合燃料にも対応し、低燃費かつ加速性に優れた空冷150ccのFI（フュエル・インジェクション）エンジン、荒れた路面でも快適な新設計のフレームと前後サスペンションなどが主な特徴です。

## 台湾・国内市場へ

新型軽二輪スクーター「マジェスティS XC155」



1995年の初代モデルの発売以降、ビッグスクーター市場を牽引する250ccスクーター「マジェスティ YP250」の高い走行性能とデザイン性を受け継ぎ、スポーティな走行性能、都市部で扱いやすいコンパクトなボディサイズと高い利便性、新世代を予感させるスタイリングなどが特徴のニューモデルです。

## 国内市場へ

"攻めの農業"に貢献する新型産業用無人ヘリコプター「FAZER (フェーザー)」



積載重量の安定確保、汎用性の高い次世代機体プラットフォームへの進化、今後の環境規制への対応を主眼に開発し、わが国の成長戦略の1つである「攻めの農業」に貢献できる製品で、測量・観測業務にも対応できる能力と利便性を兼ね備えています。

## 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

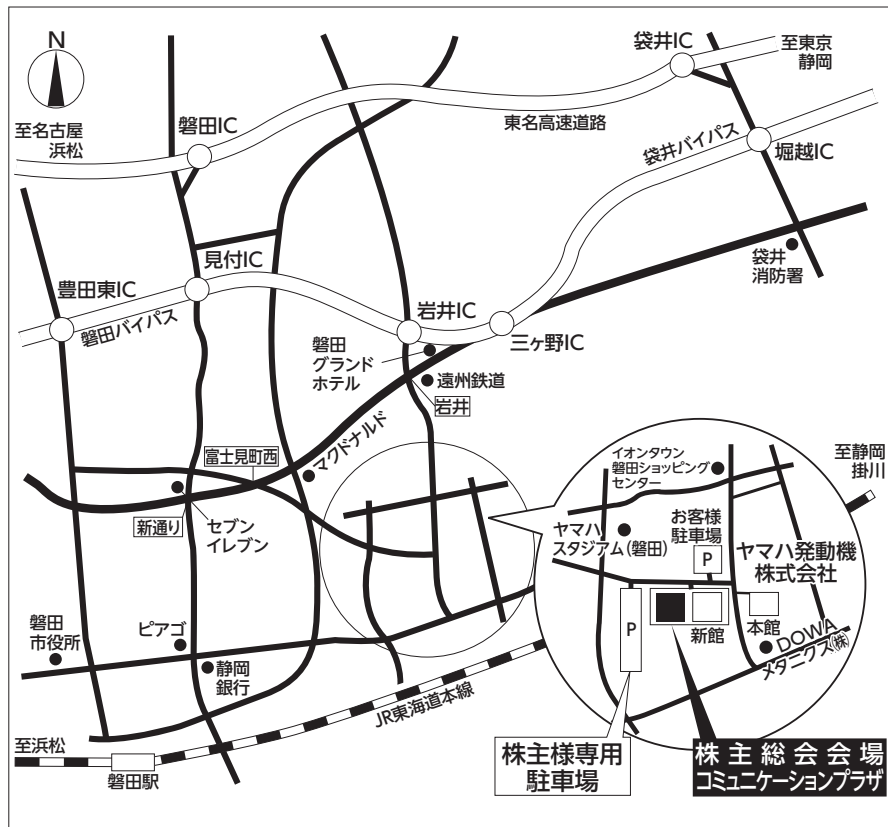
- 住所変更、単元未満株式の買取・買増、配当金受取方法の指定等のお申出先  
①証券会社に口座を開設されている株主様  
お取引先の証券会社等にお申出ください。  
②証券会社に口座がなく、特別口座に記録されている株主様  
特別口座を開設している下記の口座管理機関にお申出ください。  
口座管理機関：三井住友信託銀行株式会社
- 配当金のお受取りについて  
配当金の支払期間が過ぎた場合でも、支払開始の日から3年以内はお受取りいただけます。株主名簿管理人にお申出ください。支払開始の日から3年を経過した場合、当社定款の規定によりお受取りいただけませんのでご注意ください。



# 株主総会会場ご案内図

**日時** 平成26年3月25日（火曜日）午前10時

**会場** 静岡県磐田市新貝2500番地  
当社コミュニケーションプラザ3階大ホール



- 東海道新幹線浜松駅にて東海道本線上りに乗り換え、磐田駅下車（所要時間約10分）  
東海道新幹線掛川駅にて東海道本線下りに乗り換え、磐田駅下車（所要時間約13分）  
当日は磐田駅より送迎バスを運行いたしますので、ご利用ください。

・運行時間 午前8時50分～9時20分

・発車場所 磐田駅南口

なお、タクシーでは、磐田駅より株主総会会場までの所要時間は約10分です。

- 東名高速道路 袋井インターより約5.5km  
磐田インターより約5.0km

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 0538-32-1103  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/>

UD  
FONT

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。

