



# *Revs Your Heart*

アニュアルレポート2013

2013年12月期

# Increasing Corporate Value Through Sustainable Growth

ヤマハ発動機株式会社は、30の国と地域に140社の連結子会社・持分法適用会社をもち、連結売上高においても約90%を海外売上高が占めている国際企業です。開発・生産・販売をグローバルに展開し、その製品は、200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・FRP(ガラス繊維強化プラスチック)・制御技術を核として、二輪車、マリンスポーツ用品、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、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指して、構造改革と経営基盤変革を推進し、持続的な成長を実現します。

## 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

「アニュアルレポート2013」は、経営戦略や財務情報、その基盤であるコーポレート・ガバナンスへの取り組みやCSRなどの当社活動を包括的に伝えることを目的とした統合レポートです。

また、冊子版のほかにオンライン版アニュアルレポートも制作しています。

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

#### オンライン版アニュアルレポート



本レポートのオンライン版を公開しています。  
以下のサイトをご覧ください。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/annual2013/>

#### 投資家情報 (IR)



詳細な財務情報については  
以下サイトをご覧ください。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>

#### CSR (企業の社会的責任) 関連情報



詳細なCSR情報については  
以下サイトをご覧ください。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/>

## CONTENTS

ステークホルダーの皆さまへ スナップショット ヤマハ発動機の概要 連結財務ハイライト	4 6 8 10	<b>企業情報</b> コーポレート・ガバナンス 取締役、監査役および執行役員 社外取締役からのコメント 組織図	56 66 69 70
<b>社長インタビュー</b>	12		
<b>特集</b> 1. ヤマハ発動機の新技术 — 広がるモビリティの世界 — 2. インド社会と共感し、新たな道を切り拓く 3. きれいな水のある暮らしを世界に — ヤマハクリーンウォーターシステム —	28 32 36	<b>財務セクション</b> 5年間の主要連結財務データ 市場別データ 2013年12月期の経営成績の分析  インベスター・インフォメーション	71 72 74  85
<b>CSR情報</b> お客さま 従業員 株主・投資家 取引先 地域・社会 地球環境	42 44 46 47 48 50		



#### 将来の見通しに関する注意事項

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



代表取締役社長  
社長執行役員  
柳 弘之

代表取締役  
副社長執行役員  
木村 隆昭

## ステークホルダーの皆さまへ

2013年12月期の先進国市場は、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、2013年12月期は新しい中期経営計画の1年目として、ヤマハ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、先進国および新興国市場において、ヤマハ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、2013年12月期の連結業績は、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・当期純利益すべてが前期比増益となりました。

2014年12月期は、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実なものにしてまいります。

これからもヤマハ発動機グループにご期待ください。

2014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

「らしさを極める」ことで、  
「常識を変える」ことに挑み、  
モノ創りと仕事を確実に  
変えてまいります。

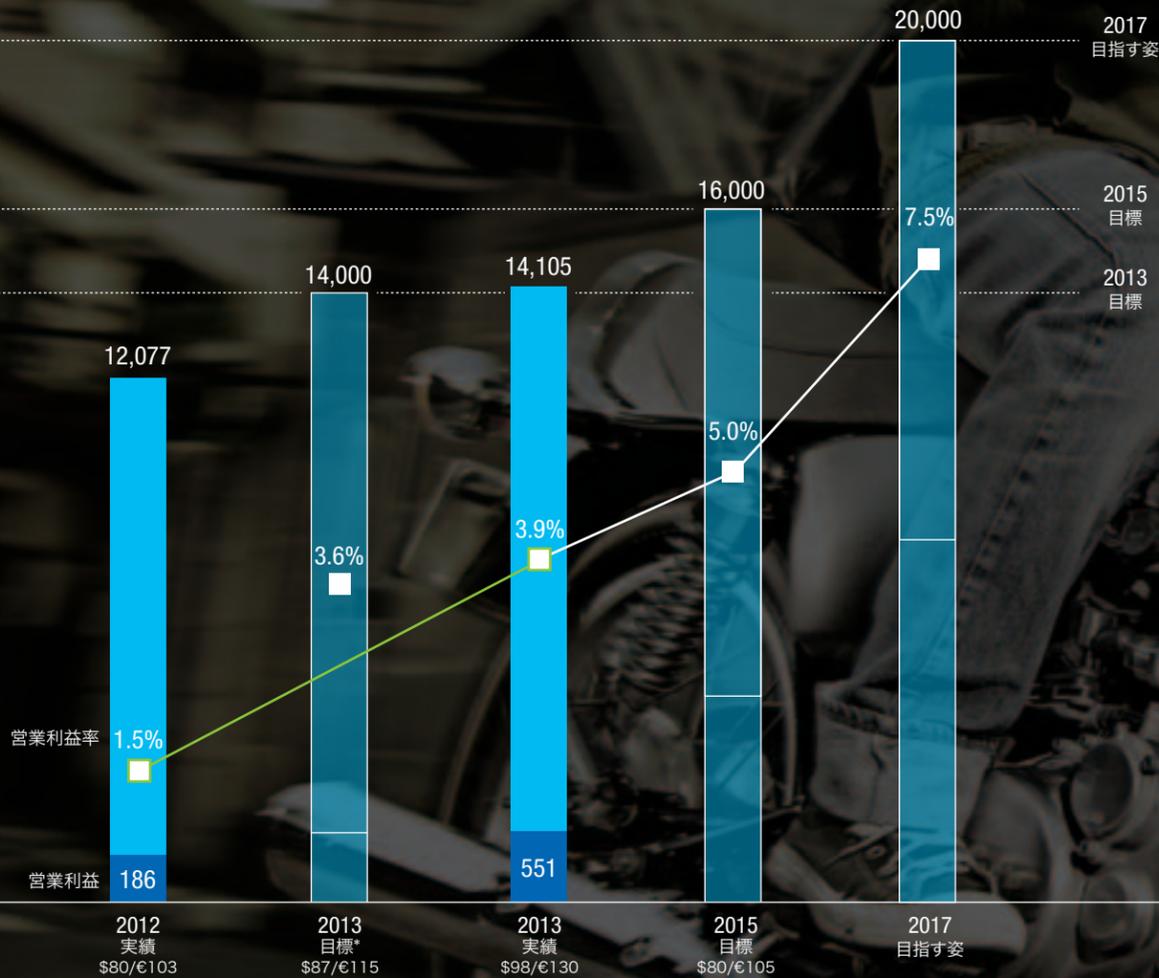
ヤマハ発動機  
中期経営計画の進捗  
**SNAPSHOT**

中期経営計画1年目は順調に進捗し、  
目標達成に向け好発進しました。

中期経営計画: 経営目標

円安効果もあり、2013年は全事業で増収となりました。2014年は中期経営計画の2年目として、経営環境の変化にも対応して、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みます。

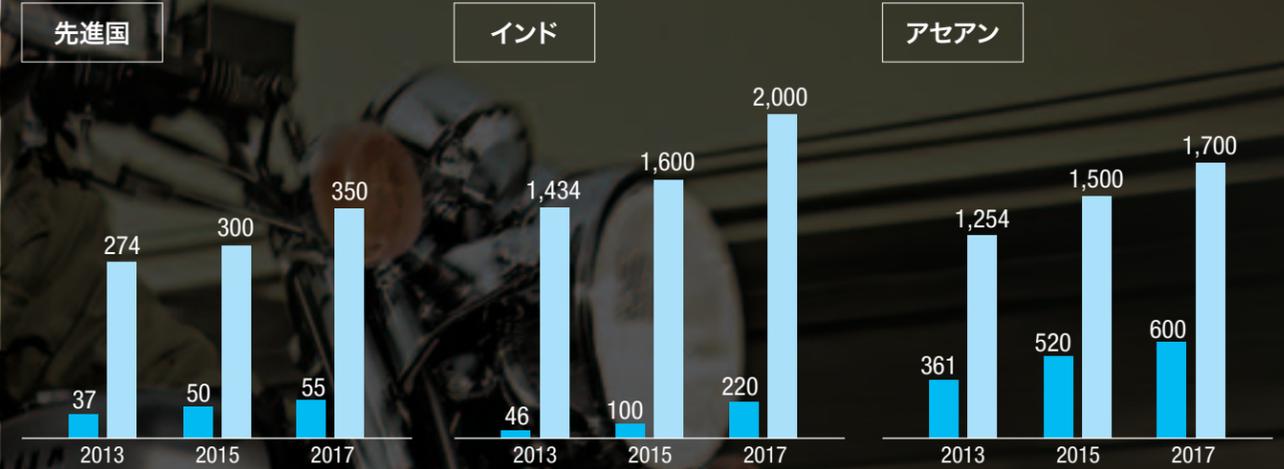
売上高  
(億円)



ROE	2.5%	8.8%	12.7%	10%	15%
ROA	0.8%	2.9%	4.2%	4%	5%
EPS	21円	80円以上	126円	100円以上	200円以上

二輪車事業

■総需要 ■ヤマハ発動機 (単位:万台)

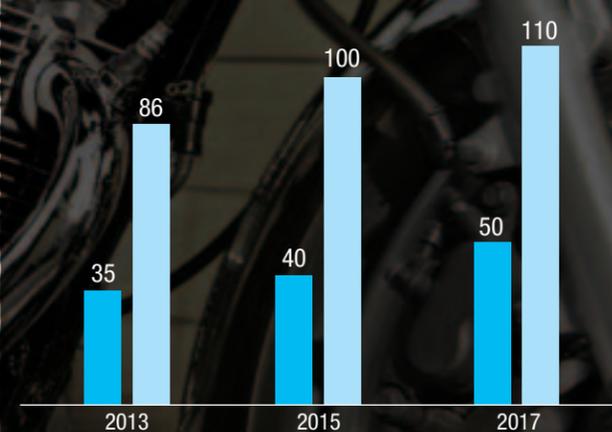


先進国・新興国ともに順調に推移

2013年の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。

マリン事業

■総需要 ■ヤマハ発動機 (単位:万台)



2013年は増収増益を達成

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。ウォーターバイク事業・国内ボート事業の収益改善も進みました。

コストダウン戦略

2013年は、目標額を上回る104億円の  
コストダウンを達成

2013年は、目標額の100億円を上回る104億円のコストダウンを達成しました。2014年も、中期経営計画の目標額達成を目指して、引き続きコストダウンに取り組みます。

ニューモデル投入

各国市場に新商品を投入

二輪車事業は各国で新商品の投入を進めています。2013年は、北米市場には『BOLT』、欧州市場には『MT-09』、インド市場には『RayZ』を投入しました。2014年も新商品の開発を推進しており、販売拡大を図ります。

# PERFORMANCE

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

グローバルなモノ創り企業として常に前向きなチャレンジ・スピリッツを発揮し、新しい価値の創造に取り組むヤマハ発動機の特長を示す数字をご紹介します。

**二輪車事業**

売上高 **9,282** 億円

売上高比率 **65.8%**

主要製品  
二輪車、海外生産用部品、中間部品



**マリン事業**

売上高 **2,434** 億円

売上高比率 **17.3%**

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)ボート、漁船、和船



**特機事業**

売上高 **1,267** 億円

売上高比率 **9.0%**

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



**産業用機械・ロボット事業**

売上高 **323** 億円

売上高比率 **2.3%**

主要製品  
サーフェスマウンター(表面実装機)、産業用ロボット、車いす用電動ユニット



**その他の事業**

売上高 **799** 億円

売上高比率 **5.6%**

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



2013年二輪車出荷台数

**601** 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601万台。



研究開発費

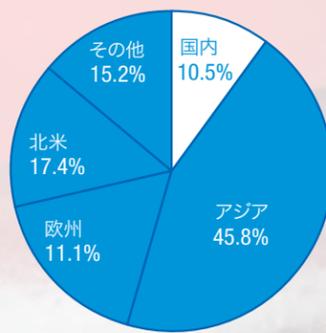
**761** 億円

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761億円。

海外売上高比率

**89.5** %

2013年の海外売上高は1兆2,627億円となり、売上高全体の89.5%。



新機種投入数(2013~2015)

**250** モデル

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



海外売上高比率

海外全体 **89.5** %

国内 10.5%  
アジア 45.8%  
北米 17.4%  
欧州 11.1%  
その他 15.2%

マリン事業シェア

**No.1**

ボート事業の国内マーケットシェア、船外機事業とウォータービークル事業の世界マーケットシェアはNo.1。




# 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、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、前期比16.8%増収

利益面では、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、円安効果などが増益要因となりました。この結果、営業利益は前期比365億円増加、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366億円増加

事業年度:	百万円					増減率(%) 2013/2012
	2009	2010	2011	2012	2013	
売上高	¥1,153,642	¥1,294,131	¥1,276,159	¥1,207,675	<b>¥1,410,472</b>	16.8%
売上総利益	202,292	295,565	276,046	235,068	<b>318,765</b>	35.6
営業利益(損失)	(62,580)	51,308	53,405	18,598	<b>55,137</b>	196.5
経常利益(損失)	(68,340)	66,142	63,495	27,267	<b>60,092</b>	120.4
当期純利益(純損失)	(216,148)	18,300	26,960	7,489	<b>44,057</b>	488.3
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,096	104,531	33,328	(2,385)	<b>66,976</b>	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,285)	(37,632)	(46,517)	(51,081)	<b>(62,679)</b>	22.7
フリー・キャッシュ・フロー	28,810	66,899	(13,189)	(53,466)	<b>4,296</b>	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(32,022)	5,296	(51,927)	15,761	<b>3,620</b>	(77.0)
資本的支出	46,035	33,939	45,049	48,788	<b>56,800</b>	16.4
減価償却費	53,701	36,594	33,578	34,278	<b>36,407</b>	6.2
<b>事業年度末:</b>						
総資産	¥ 987,077	¥ 978,343	¥ 900,420	¥ 962,329	<b>¥1,146,591</b>	19.1%
純資産	249,266	310,809	309,914	341,561	<b>422,792</b>	23.8
有利子負債	399,942	322,443	274,721	326,976	<b>382,929</b>	17.1
<b>レシオ:</b>						
営業利益率(%)	(5.4)	4.0	4.2	1.5	<b>3.9</b>	
自己資本当期純利益率(%)	(71.2)	7.5	9.7	2.5	<b>12.7</b>	
自己資本比率(%)	21.5	28.0	31.2	32.0	<b>33.5</b>	
株価収益率(倍)	—	23.8	12.6	44.2	<b>12.5</b>	
有利子負債自己資本比率(%)	188.3	117.6	97.8	106.2	<b>99.7</b>	

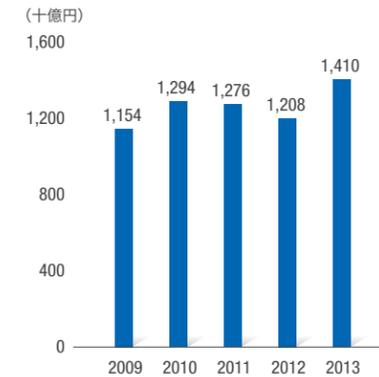
1株当たり情報:	円					増減率(%)
	2009	2010	2011	2012	2013	
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ (755.92)	¥ 55.50	¥ 77.23	¥ 21.45	<b>¥ 126.20</b>	488.3%
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	55.50	77.23	—	<b>126.20</b>	—
1株当たり純資産	743.04	785.61	804.26	881.88	<b>1,099.84</b>	24.7
1株当たり配当金	0.00	0.00	15.50	10.00	<b>26.00</b>	160.0

株価情報(事業年度末):	百万円、但し株価は円					増減率(%)
	2009	2010	2011	2012	2013	
株価	¥ 1,166	¥ 1,323	¥ 974	¥ 949	<b>¥ 1,577</b>	66.2%
株式時価総額	333,300	461,855	340,018	331,288	<b>550,585</b>	66.2

その他の情報(事業年度末):	人					増減率(%)
	2009	2010	2011	2012	2013	
株主数	30,013	31,615	32,259	32,873	<b>29,474</b>	(10.3)%
従業員数	49,994	52,184	54,677	53,958	<b>53,382</b>	(1.1)

●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。

### 売上高



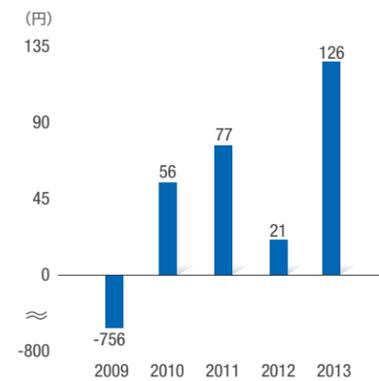
### 営業利益および営業利益率



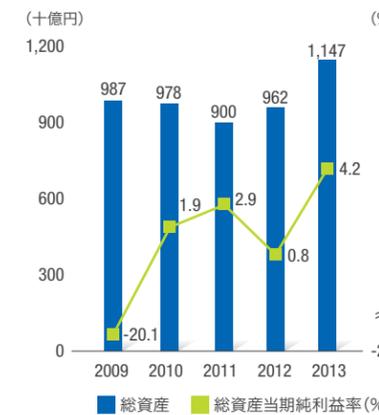
### 当期純利益および当期純利益率



### 1株当たり当期純利益



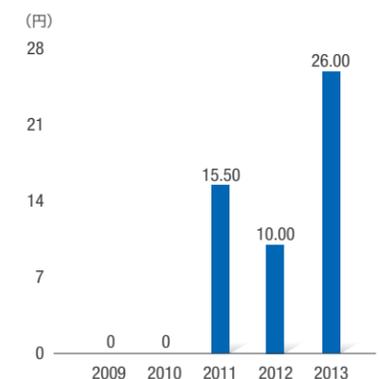
### 総資産および総資産当期純利益率



### 純資産および自己資本比率



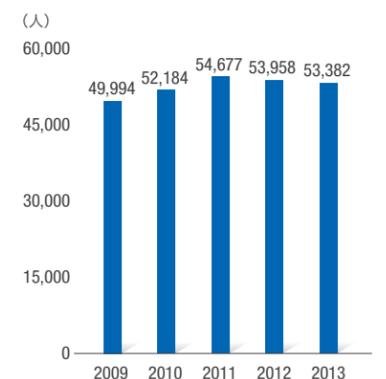
### 1株当たり配当金



### 株式時価総額



### 従業員数



# 中期経営計画の目標達成に向け、 好スタートを切りました。

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

中期経営計画1年目にあたる2013年のグループ全体の業績の総括や、各事業における2013年の総括と今後の取り組み、2014年のグループ全体の経営目標などについてご説明します。

以下項目について社長インタビューをしました。

中期経営計画1年目にあたる2013年の業績について

先進国二輪車事業の取り組みについて

新興国二輪車事業の取り組みについて

マリンスポーツ事業の取り組みについて

その他の事業での取り組みについて

経営変革への挑戦について、2013年の進捗状況

長期戦略について

中期経営計画の達成に向けた2014年の経営目標について

株主還元策について

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

**Q1** | 中期経営計画1年目にあたる2013年の業績を総括してください。

すべての事業において、増収を達成しました。

2013年の世界経済についてですが、米国では景気の回復が顕著となり、日本国内においても景気回復への大きな期待感が持たれている一方で、欧州では依然として景気は低迷、アジア・中南米などの新興国では成長の踊り場を迎えているように感じられます。そんな中、ヤマハ発動機グループは2015年の目指す姿として売上高1兆6,000億円・営業利益800億円(営業利益率5%)を掲げ、事業規模・財務力・企業力の持続的成長を図る中期経営計画をヤマハ発動機グループの総力を挙げて推進しています。

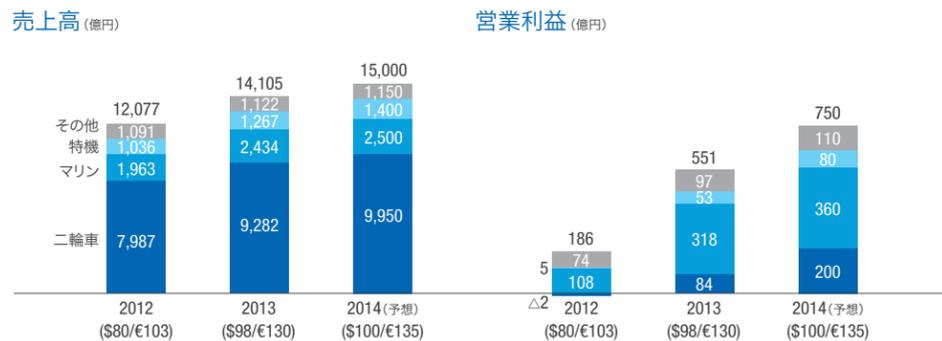
2013年のヤマハ発動機グループ売上高は前年比16.8%増の1兆4,105億円となりました。セグメント別に見ますと、インドネシアやインドでは二輪車の、北米では船外機の販売が増加したことに加えて、円安効果もあり、すべての事業が増収となりました。

営業利益は、マリン事業の収益が改善したことや新興国における二輪車事業のコストを削減できたことに加えて、円安効果もあり、551億円(前年比365億円増加)となりました。また、経常利益は601億円(同328億円増加)、当期純利益は、海外子会社において繰延税金資産が追加で計上されたことなどにより441億円(同366億円増加)と、大幅な増益になりました。

なお、財務面では、D/Eレシオ(ネット)は0.7倍(前年末0.7倍)、自己資本比率は33.5%(前年末比1.5ポイント改善)となり、安定的に推移しています。

事業セグメント別売上高・営業利益

2013年：営業利益 二輪車底打ち、マリン大幅改善。  
2014年：全セグメント増収・増益を目指す。



**Q2** | 先進国二輪車事業の取り組みについてお聞かせください。

商品ラインアップのさらなる強化を図ります。

2013年の先進国市場での当社二輪車出荷台数は、リーマンショック後の出荷台数減少が底打ちし、前年比6%増加の37万台となりました。新商品として、北米には950cc新型クルーザーの『BOLT』、欧州には3気筒エンジンを搭載した850cc新型スポーツの『MT-09』、日本国内には当社初の155ccスポーツコミューターである『マジスティS』などを投入しており、いずれも堅調に推移しています。

新商品の開発と商品力の強化に重点を置く中期経営計画の順調な進捗とともに、円安効果もあり、収益を改善することができたものと評価しています。

2014年の総需要は、欧州は前年並み、日本・北米は増加を予想しており、当社の出荷は前年比11%増の41万台を予想しています。

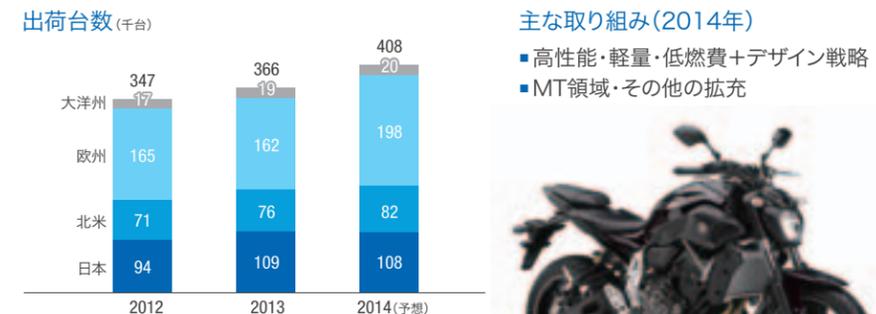
2014年の主な取り組みとしては、『MT-07』など、高性能・軽量・低燃費かつデザイン性に優れた新商品を2013年に続き積極的に投入することで、商品ラインアップを強化します。



決算発表の動画  
[http://www.irbroadstreaming.net/ir/7272/2013\\_4q/#index=1](http://www.irbroadstreaming.net/ir/7272/2013_4q/#index=1)

二輪車事業：先進国市場

2013年：当社出荷は、37万台・106% 底打ち・回復進む。  
日本115%、北米上期99%・下期118%、欧州上期89%・下期113%  
2014年：総需要は、日本・北米で増加、欧州は前年並み。  
当社出荷は、41万台・111%を予想。



主な取り組み(2014年)  
■ 高性能・軽量・低燃費+デザイン戦略  
■ MT領域・その他の拡充



**Q3 | 新興国二輪車事業の取り組みについてお聞かせください。**

**インド、インドネシアを中心に規模拡大を目指します。**

2013年の新興国二輪車市場は、景気の鈍化や金融引き締めの影響により踊り場状態が続きました。そんな中、当社は新商品投入など商品力強化を推進して、スクーターの販売が好調なインド、需要が回復基調にあるインドネシアを中心に、景気減速の影響を受けたタイ、ベトナムを除くすべての市場で販売が拡大しました。また、コストダウンや円安効果により、収益は改善されています。

販売面においては、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しました。また、これまで以上の付加価値の提案を推進しており、販売網の整備と併せて「ヤマハの世界づくり」を目指したマーケティング活動に努めました。生産面では、インド・チェンナイ新工場の立ち上げ(2014年10月予定)に向けた準備が進んでいます。

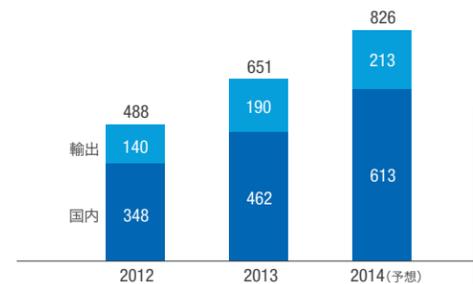
2014年の市場別の主な取り組みとして、インドでは『CYGNUS α』などの新商品の追加投入により、スクーター領域を強化していきます。また、デラックス領域にも新商品を投入し、需要を掘り起こします。2014年10月に予定しているチェンナイ新工場の立ち上げと連動して、販売面では都市部から地方部へと市場・顧客開拓を進めます。

**二輪車事業：インド市場**

2013年：総需要は、3Q以降持ち直して1,434万台・104%。  
当社出荷は、総数65万台・(国内)133%(輸出)136%。

2014年：総需要1,500万台、当社出荷83万台・127%を予想。

出荷台数(千台)



主な取り組み(2014年)

- スクーター/デラックス領域の強化
- 市場・顧客開拓 都市部から地方部へ
- 新工場立ち上げ(10月予定)



需要回復基調にあるインドネシアでは『GT125』に加え『R15』などの投入によるスポーツ領域等の強化により、新たな価値提案を行っていきます。

また、アセアン全体ではグローバルモデルの投入と次世代エンジンを搭載したプラットフォーム(PF)モデルを展開、毎日乗れるスーパーバイク『R25』や、軽快・スポーティな走りや安定感を両立させた『TRICITY』などを投入予定です。これらの高性能で軽量・低燃費かつデザイン性に優れた個性的な商品性とコストパフォーマンスを両立させた新しい製品をアジアからグローバルな市場へ向けに発信し、新しい顧客の開拓に努めます。

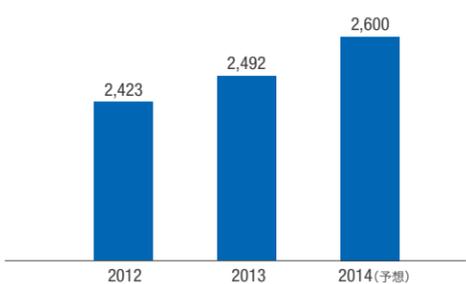


**二輪車事業：インドネシア市場**

2013年：総需要は、頭金規制後反転して774万台・110%。  
当社出荷も、反転して249万台・前年比103%。

2014年：総需要780万台、当社出荷260万台・104%以上を予想。

出荷台数(千台)



主な取り組み(2014年)

- スポーツ領域等の強化
- 次世代エンジン+プラットフォーム、グローバルモデル投入



二輪車の商品ラインアップを強化するほか、  
個性的な商品性とコストパフォーマンスを  
両立させた新製品をアジアからグローバル  
な市場へ向けて発信します。

INTERVIEW WITH THE PRESIDENT



# LAUNCHING 250 NEW MODELS

**Q4** | マリン事業の取り組みについてお聞かせください。

さらなる収益拡大を目指します。

2013年は、船外機は大型モデル『F200F』『F150C』やボルボ・ペンタ社と共同開発した船外機操船システム『ヘルム・マスター』などの新商品導入により、大型モデルの好調な北米の需要を着実に捉え、販売が増加しました。さらに、前年同様販売が好調なウォーターバイク、国内ボート市場の活性化や円安効果もあり、収益が大幅に改善しました。

2014年は船外機では先進国での新商品投入を加速するとともに、小型船外機の生産拠点をフランスからタイへ移管することにより最適地生産によるコストダウンを進めます。また、中国の漁船市場への進出を目指して、現地での新工場稼働を予定するなど、総合マリン成長戦略に基づき、さらなる増収・増益を目指します。



**Q5** | その他の事業での取り組みについてお聞かせください。

新商品投入や顧客開拓により、収益の改善が進んでいます。

》レクリエーションバイク(RV)事業

2013年は、3人乗りの新型レクリエーション・オフハイウェイ・バイク(ROV)『VIKING』を市場投入しました。これを皮切りに、今後5年間連続で新商品を導入し、強力なラインアップの復活を図ります。

スノーモビルでは、ロシアでの販売が拡大したことに加え、北米では他社との連携による事業効率化を推進し、OEM\*による新商品『SR VIPER』が販売規模拡大に寄与しました。今後、高性能で高い信頼を寄せていただけるような強力な商品ラインアップを復活させていく計画です。

これらの取り組みにより顧客層を拡大し、安定収益体質を定着させていきます。

※OEM: Original equipment manufacturing

》スマートパワーバイク(SPV)事業

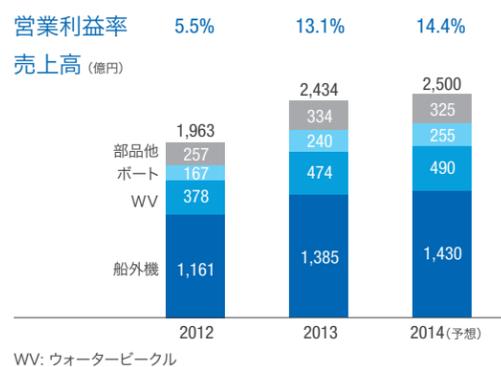
2013年は電動アシスト自転車『PAS』では、業界初のトリプルセンサーを搭載した新商品の投入効果と、お客さまを広げる取り組みの成果もあり、国内での販売台数を大幅に伸ばしました。また欧州市場に向けては、軽量・コンパクトな電動アシスト自転車用システム『E-Kit』を開発、海外メーカーとの事業提携先を広げるなど、販売拡大への準備を始めました。

2014年も国内市場へは機能・使い勝手を向上させるモデルを積極的に投入、欧州の事業提携先も拡大してまいります。

マリン事業

2013年: 増収・増益、特に営業利益率の改善進む。  
船外機は、新商品投入(200馬力等)により北米での販売増加。

2014年: さらなる増収・増益を目指す。



主な取り組み(2014年)

- 先進国: 新商品投入続(115馬力等)
- 新興国: 船外機生産開始(タイ)
- 中国: 漁船製造工場立ち上げ(9月予定)



中国漁船市場



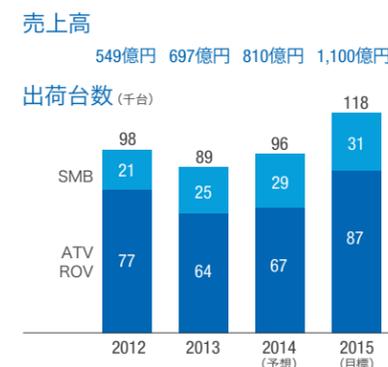
当社FRP製養殖作業船+船外機

RV事業

2013年: 当社出荷は、8.9万台・91%、増収127%。

- ・ROV: 5年間連続の商品投入による強力ラインアップ復活へ。
- ・SMB: 他社OEMによる新商品投入、ロシア市場での販売増加。

2014年: 当社出荷は、9.6万台・108%、増収116%を予想。



主な取り組み(2014年)

- 高性能・高信頼性の商品づくり
- 顧客層を広げるラインアップ拡充



SPV事業(PAS)

2013年: 当社出荷は、23万台・122%。

- ・国内: トリプルセンサー投入・需要開拓等による。
- ・欧州: 提携先3社から4社へ(+数社獲得見込み)、拡大準備進む。

2014年: 当社出荷は、28万台・121%を予想。



主な取り組み(2014年)

- 新パワーユニット導入、高機能拡充
- 国内外市場で顧客層を広げる



RV: レクリエーション・バイク  
ROV: レクリエーション・オフハイウェイ・バイク  
SMB: スノーモビル



マリン事業は、2013年の収益改善を  
足がかりとして、さらなる増収・増益を  
目指します。

INTERVIEW WITH THE PRESIDENT

# NO.1 SHARE OF THE GLOBAL MARKET



**Q6** | 経営変革への挑戦について、2013年の進捗状況をお聞かせください。

**グローバル規模での事業構造改革とコストダウンが進捗しています。**

当社では、収益力の向上を事業規模の拡大と並ぶ中期経営計画の重要課題であると認識しており、前中期経営計画から引き続いて先進国事業の構造改革を推進しています。2009年末に12工場・25ユニットだった国内生産体制を、2013年末までに8工場・16ユニットに集約・再編成しました。さらに、欧州では、事業体制を再編するための構造改革を推進しました。

また、コストダウンについては、2013年からの中長期経営計画3か年の目標900億円に向けて、アセアンおよびインド統合開発センターでの市場適合設計を進めるとともに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。戦略的な協働関係づくりに関しては、その一環として、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ました。2014年もコストダウンに積極的に取り組んでいきます。

**Q7** | 長期戦略についてお聞かせください。

**広がるモビリティの世界を提案してまいります。**

ヤマハ発動機グループは、「新しく挑戦する分野」の取り組みとして、新しいコンセプトモビリティの市場導入に取り組んでいます。技術とお客さまが、二輪から三輪、そして四輪へと広がるという、「広がるモビリティの世界」の追究を、長期的な成長を図る新規事業開発戦略の一環として位置づけ、積極的に展開しています。

2013年は、リーニング・マルチ・ホイールの三輪コミューター『TRICITY Concept』を開発し、2014年の市場導入に向けて準備を進めました。さらに、マルチホイールの発想を広げて小型四輪車『MOTIV』の研究開発も進め、東京モーターショーに参考出展しました。

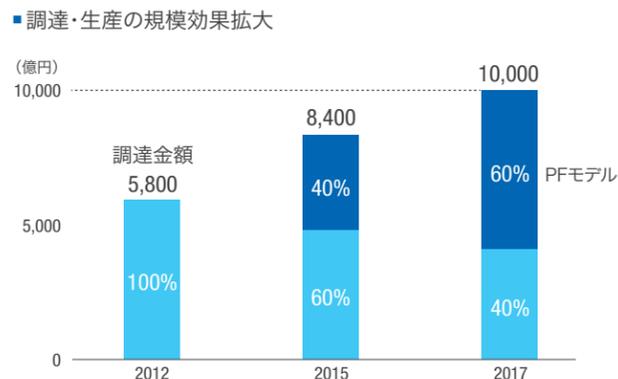
今後も、独創的なコンセプト、卓越した性能・機能を実現する技術、洗練された躍動美を表現するデザインに挑戦して、ヤマハらしいモノ創りに取り組み、モビリティの世界を豊かに広げていきます。

**コストダウン戦略: 「グローバルなモノ創りを変える」**

**コストダウン目標値**



**プラットフォーム(PF)に集約する**



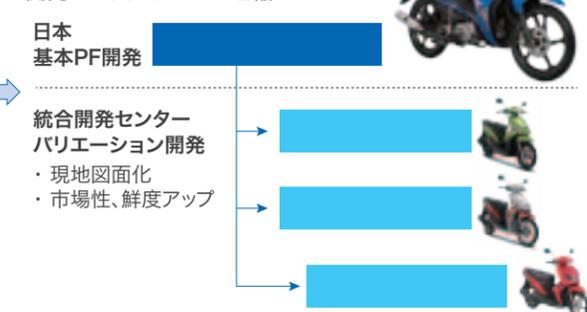
**図面を変える**

- 統合開発センター(二輪車)の展開
- 市場品質基準に合わせる設計・図面化



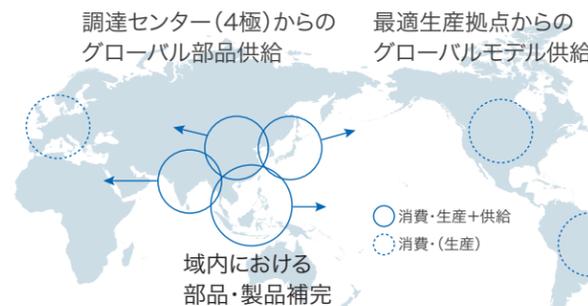
**開発プロセスを変える**

- PF集約、バリエーション拡大
- 開発リードタイム30%短縮

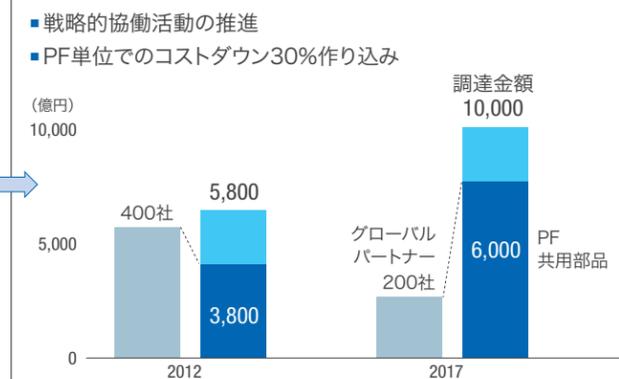


**コストダウン戦略: 「グローバルな調達・供給を拡大する」**

**グローバルな調達・供給を拡大する**

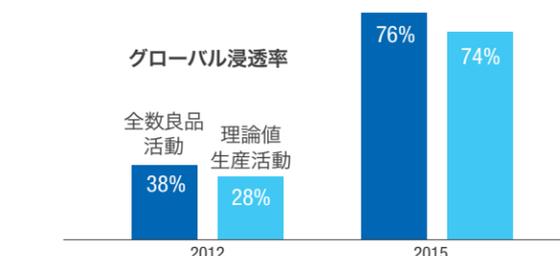


**調達先を集約する**



**生産のモノ創り力を高める**

- 「卓越した技術力」「強い現場力」をつくり込む
- マザー・グローバル機能を進化させる
- 調達先に展開する



**ロジスティクスを合理化する**

- 調達・生産・販売の総合的取り組み
- コストダウン100億円



**Q8** 中期経営計画の達成に向けて、2014年の経営目標をお聞かせください。

**営業利益率5%の達成を、1年前倒しで目指します。**

2013年から2015年までの3年間を対象とした現中期経営計画では、2015年に連結売上高1兆6,000億円・営業利益率5%（営業利益800億円）という目標を定めて、グループを挙げて事業規模・財務力・企業力の強化に取り組んでいます。

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で、欧州における景気回復の遅れや、新興国における景気減速・通貨安などが懸念されています。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。

また、2014年の連結業績について売上面では、二輪車・マリン・特機事業などにおいて、積極的な新商品投入による増収を見通しています。利益面では、増収による利益増加やコストダウンなどにより、将来成長に向けた研究開発費や販売費の増加を吸収して、増益となる見通しです。



**Q9** 株主還元策について詳しくお聞かせください。

**1株当たり利益の向上により、安定した株主還元を実施します。**

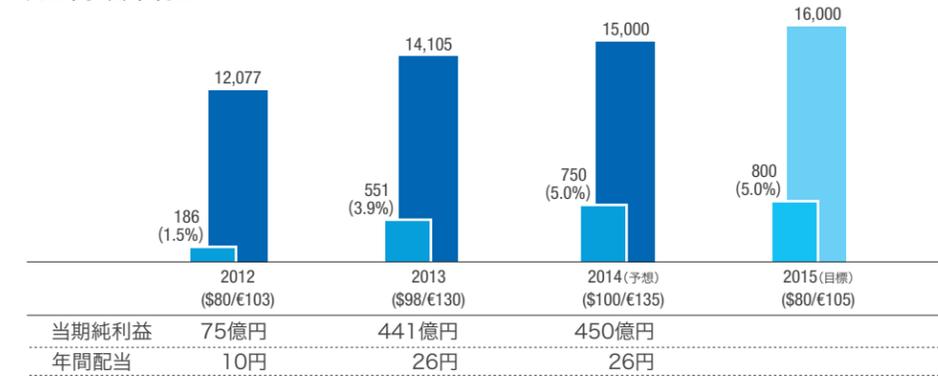
当社は、ステークホルダーの皆さまの利益向上を経営の重要課題と位置づけ、グローバルな視点から世界各地で事業を展開し、企業価値の向上に努めております。配当につきましては、連結当期純利益の20%を配当性向の下限としながら、積極的な成長投資と株主還元・借入金返済のバランス、業績動向や内部留保など、経営環境を総合的に考慮して実施しつつ、また、財務戦略の最重要課題を積極的な成長投資と安定した収益、適正な株主還元のバランスを保つことに置き、ROE（株主資本利益率）とROA（総資産利益率）を重要指標化して経営評価しています。

引き続き安定した株主還元を実施させていただき所存です。

**2013年 配当・2014年 業績予想**

2013年：年間配当1株当たり26円（配当性向20%）を実施。  
2014年：売上高1.5兆円・営業利益750億円、年間配当26円を予想。  
事業戦略の補強・見直し、計画前倒しに取り組む。

売上高・営業利益（億円）



**Q10** ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお聞かせください。

**ヤマハらしいモノ創りで輝き、世界に存在感を発揮し続けます。**

ヤマハ発動機グループは、経営変革に挑戦し続ける姿勢を保ち、グループが一丸となって中期経営計画に取り組むことで、2013年度の業績拡大を果たすことができました。しかし、こうした姿勢がグループの持続的な成長につながるのはいずれかと考えています。

現中期経営計画をスタートするにあたり、グローバルに発信したメッセージ『Revs your Heart』は、「これからも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価値と感動を提供し続けていく」という当社の強い決意の表れです。

ヤマハ発動機グループは、これからも「スピード」「挑戦」「やり抜く」スタンスで事業規模・財務力・企業力の持続的な成長に取り組み、モノ創りで輝き、存在感を発揮し続ける会社としての価値向上に努めてまいりますので、引き続きよろしくお願ひします。

# INTRODUCING MOBILITY to the WORLD

ヤマハ発動機の新技术 — 広がるモビリティの世界 —

“Revs your Heart” —

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



R25

「毎日乗れるスーパーバイク」を開発コンセプトに、パワフルでスポーティな走り扱いやすさを両立しました。



## ヤマハらしさによる「広がるモビリティの世界」

ヤマハ発動機は、「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」の3つの成長軸でヤマハらしさを追究し、新しいコンセプトのモビリティづくりに挑戦しています。「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」、これら3つの要素を、開発・製造・マーケティングの場で徹底することによりヤマハらしさを追究。電動アシスト自転車の新しい領域に踏み出した“Smart Power Vehicle”や、EVスポーツバイクが新しくラインアップされる“Sports Motorcycle”、新しい面白さを提案するモビリティ“Leaning Multi Wheel”、そして二輪車で培った技術から生みだされた“4 Wheel”など、お客さまの期待を超えるヤマハらしい「広がるモビリティの世界」を提案します。

## 既存事業領域での「広がり」

誕生から20周年を迎えた電動アシスト自転車『PAS』をはじめとする“Smart Power Vehicle”領域では、モーター、バッテリー、制御といったスマートパワー技術をさらに進化させてい

きます。最小・最軽量クラスのドライブユニット&バッテリー、スマートフォンと車体情報を連動させたサービス機能を備えるなど、電動アシスト自転車の新しい領域へも展開していきます。

また、既存のガソリンスクーター『Vino』をベースに、環境性能だけでなく優れた機能性を確保したEVスクーターのコンセプトモデル『EVINO』や、そのEVパワーユニットをモジュール化して搭載したキッズ用入門バイクのコンセプトモデル『EKIDS』など、さまざまなお客さまに楽しんでいただけるモデルを提案します。

“Sports Motorcycle”領域では、将来の商品化を視野にEVスポーツという新しい価値を提案します。小型オンロードスポーツ『PES1』や、オフロードの世界にもEVを広げるために開発された『PED1』を展開。電動ならではの特性に加え、既存のモーターサイクルファンにも違和感のない操作感と、新感覚の走りを提供します。

また、クロスプレーン・コンセプトに基づく新開発エンジンを搭載したことにより、走りの楽しさや喜びを直感的に体感できるスポーツバイク『MT-07』、オーナー自身の手によって組み上



**EVINO**

近距離移動の手頃なコミューターとして、必要な機能は備えつつ、購入しやすい価格帯での提供を目指したEVスクーターの提案モデルです。

**EKIDS**

モーターの制御により、二輪車に初めて接するお子さまにも扱いやすい、やさしいフィーリングのキッズ用入門バイクの提案モデルです。



げられ、さまざまなカスタムスタイルに対応するシンプルかつ自由度の高い『BOLT Café』、『毎日乗れるスーパーバイク』を開発コンセプトに、日本や欧州などの先進国ではスポーツバイクのエントリーモデルとして、アジアを中心とした新興国においては最高性能のスポーツバイクとして提案するモデル『R25』など、さまざまなお客さまに走りの喜びを提供していきます。

拡大を続けるROV(レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)市場。2013年に当社初の3人乗りROV、『VIKING』(バイキング)を投入しました。抜群の走行性能と地球環境に配慮した設計で、現在では北米を中心にハンティングなどのレジャーシーンから農業や酪農などの実用作業まで、その性能が幅広く支持されています。今後5年間にわたり新製品を提供し続け、今後も伸長を続ける市場の期待に応えていきます。

**新たな市場の創造**

「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」の3つの成長軸に、車輪の数は関係ありません。技術の領域を広げることでお客さまの層も広げたい、そのような思いで新市場の創造に挑戦しています。

二輪車本来の機動性に新しい面白さを融合したモビリティ



**MOTIV**

人機一体感がもたらすドライビングプレジャーを追求した、研究開発中の四輪車です。



**TRICITY Concept**

軽快かつスポーティな走り、扱いやすさと安定感、そして新しい楽しさと美しい外観の実現を目指して開発中の3輪コミューターのコンセプトモデルです。

**INTRODUCING MOBILITY to the WORLD**



**VIKING FI 4X4 EPS**

アウトドアレジャーをはじめ、農業や酪農など産業の現場でも活躍する700cc FIエンジン搭載の新オフロードビークルです。

“Leaning Multi Wheel”。その第1弾として開発した『TRICITY Concept』は、「乗りやすさ」と「斬新さ」を兼ね備えた三輪コミューターです。デザインコンセプトである「Smart for All(乗りやすさと新しさを全ての人に)」により、新しい楽しさと美しい外観を実現することで、新たなお客さま層を開拓していきます。

**ROVの新規投入と新しい発想の都市型パーソナルビークルの開発**

さらに、二輪車で培った当社独自の技術を駆使して、四輪マルチホイール・モビリティ『MOTIV』の研究開発を進めていま

す。モーターサイクルを起点とする二輪、三輪、四輪というマルチホイール化の流れの中で進化した、新しい発想の都市型パーソナルビークルは、人とマシンとが一体となる操作性と軽快感がもたらすドライビングプレジャー、モーターサイクルに通じる楽しさを持った未体験の走りを実現します。

ヤマハ発動機グループは、これからもヤマハらしい個性あるコンセプトで「広がるモビリティの世界」づくりに取り組むことで、世界中の人々の心を昂ぶらせ、期待を超える価値と感動をお届けしていきます。

# インド社会と共感し、 新たな道を切り拓く

インドの二輪車市場は、年々伸び続け、2012年には中国を抜いて世界第1位となりました。ヤマハ発動機では、インドをインドネシアと並ぶ主要市場と位置付け、インドにおける二輪車事業の加速を図っています。

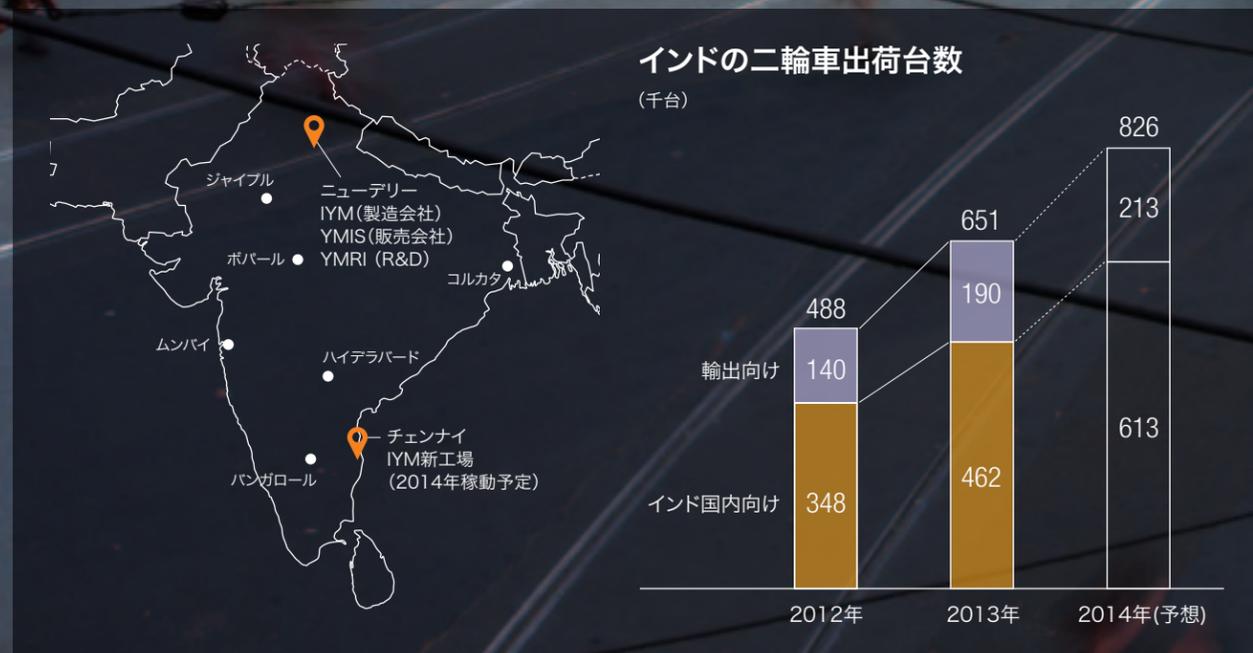
今回の特集では、就任から3年を経て、インドでのビジネス展開に確かな成果を手にしているIndia Yamaha Motor Pvt. Ltd. (IYM)の鈴木啓之社長に今後の成長の道筋について聞きました。



## Profile

India Yamaha Motor Pvt. Ltd.  
社長 鈴木啓之

1978年4月、ヤマハ発動機入社。  
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing副社長などを経て、2010年3月、ヤマハ発動機取締役上席執行役員に就任(現任)。2010年11月、India Yamaha Motor Pvt. Ltd.社長に就任、現在に至る。



## インド二輪車市場の現状

直近では、ガソリン価格をはじめとした物価の上昇や、金利の高止まりなどによる消費マインドの冷え込みを受け、市場全体の伸長が鈍化していると言われています。しかし、当社が得意とする分野のひとつであるスクーターの出荷台数は2011年、2012年と2年連続で20%成長を遂げ、インドの二輪車市場におけるスクーター占有率は、2011年は18%、2012年は23%と割合を高めてきています。アジア地域のスクーター占有率の平均は30~40%となっており、インド市場も近い将来、そうした構成になってくると見込んでいます。

また、インドでは、女性の社会進出の加速を背景に、女性ユーザーに適した、扱いやすいコンパクトなモデルのスクーター開発を行い、それらの装いを新たにすることで、若者やファミリー層にも展開し支持を集めています。

## ヤマハ発動機の製品戦略

当社では、デザインや新しさを重視する若い女性をターゲットとした『CYGNUS RAY』の販売を2012年9月より開始しました。開発者・評価者として女性従業員に参加してもらい「女性が乗りやすい女性向けのモデル」の開発を徹底するとともに、ブランドイメージ「クール&ビューティ」を象徴するインドの国民的映画女優・ディーピカー・パードゥコーンさんをブランドアンバサダーに起用したことが奏功し、当社のインド初のスクーターは市場に受け入れられました。また、『CYGNUS RAY』のコンパクトで扱いやすいといった特徴が女性だけでなく男性からも好評を得たことから、2013年5月には、スクーター第2弾として男性向けに『CYGNUS RAY Z』を導入し、順調に出荷が伸びています。

一方で、IYMはヤマハブランドのイメージを浸透させる活動として、高級価格帯製品を通じて、スポーティ、スタイリッシュ、トレンドイ、レーシングといったメッセージを発信し続けてきました。こうした高品質ブランド浸透活動により、「豊かな生活、楽しい生活」に直結するブランドとしての憧れがインドの国民の間で醸成されつつあります。今後は、高級価格帯製品の拡販はもちろんのこと、スクーターカテゴリーの強化、さらには若者やファミリー向けモデル領域への参入を通じて出荷台数を拡大し、2017年には中期経営計画の目標である市場シェア1割の獲得を目指しながら、「インドにヤマハあり」の存在感を示していきたいと考えています。

## スクーター領域の輸出拡大を視野に入れた生産能力の強化

伸長するスクーター需要に応えるため、スラジプール工場の生産能力を100万台へと引き上げるほか、チェンナイ工場(生産能力180万台)の建設を進め、2018年には280万台体制を確立する計画を進めています。現在、インドでの



### CYGNUS RAY

スタイリッシュなデザインコンパクトなボディに、女性に配慮したきめ細かな仕様を織り込んだスクーターです。

### CYGNUS RAY Z

『CYGNUS RAY』のコンパクトで扱いやすい特徴などが男性からも好評を博したことから、男性をターゲットに開発しました。



活動は、国内のみならず、出荷台数の約3割がアフリカや周辺諸国への輸出となっており、新規市場開拓の拠点という重要な役割を担い始めています。IYMがアフリカで描こうとしているビジネスモデルは、インドのモデルとの親和性が非常に高いため、インドでの取り組みが貢献する地域は多いと見ています。ここでの頑張りがアフリカでの販売拡大に直結すると言えるでしょう。

### 「インドにヤマハあり」と言われる存在になるために収益性のみならず、社会性、教育性を提供

企業には、事業を展開する地で果たすべき3つの目的があると考えています。まずは「収益性」の確立であり、事業規模の拡

大や収益性の改善という経営ミッションの達成であることに間違いありません。しかしながら、将来にわたり、継続的にこれをやり遂げていくためには、やはり「インドにヤマハあり」のブランド力を持った存在になることが必要であり、そのためにも「社会性」や「教育性」の追求、実現が不可欠です。その地に雇用をもたらしながら共に価値を作り出し、でき上がった製品がまた社会に貢献する。そうした循環をつくり、ビジネスフローのすべてにわたり貢献していくことが重要であると考えています。現在、加速している女性の社会進出についても、女性に喜ばれるスクーターを提供するだけでなく、働く場、学ぶ場も提供することで彼女たちの社会進出をさらに支援していく。現地の人を巻き込みながら、社会性、教育性を提供しながら、その成果として収益性を追求していく。これがIYMの方針です。

### 価値を生み出し、埋め込む力。モノ創りは人づくり

私たちは、製品として二輪車を作っていますが、同時に人もつくっているということを常々、強く意識しています。私たちのミッションは、感動を与えるということであり、そのためには価値を提供することが必要です。そしてすべての価値は、従業員たちの意識や気づき、存在そのものによってもたらされます。だからこそ、人づくりが大事だと私は考えます。

それにはまず、従業員のモチベーションを上げることが重要です。これまでの私の経験上、モチベーションを上げると自ずとモラルやスキルも上がります。以前、惰性で働いている印象を

受けた従業員に作業裁量を一任したことがあります。すると、これまでは言われた業務だけをこなしていたのが、自ら積極的に業務に関わるようになり、見違えるほど成長しました。自主性・自発性を持って働くことで自己責任も生まれ、ここインドでも仕事に従事して1年以上経過した従業員の大半が、自らの存在価値を自身で見出し積極的に仕事に取り組んでいます。自己実現と社会貢献を同時に果たす、このような正の回転が回り出したら、そのパワーは私たちが考える以上に大きな働きをするものです。

### Revs your Heartを実現するRevs MyselfがあふれるIYM

現在、ヤマハ発動機では、「Revs your Heart」をブランドローガンに掲げていますが、その実現のためには、まず「Revs Myself」が必要だと考えています。自分が感動しないのに、人に感動を伝えることはできません。そして、IYMには「Revs Myself」があふれています。その結果、魅力のある、信頼性の高い、コスト競争力を備えた価値ある製品が生まれ、インドの人たちの支持が高まってきている。これが現在のインド事業の姿です。

今後もインドの人たちが持つポテンシャルを最大限に引き出しながら、共感・共鳴する職場づくり、製品づくりを継続し、拡大を続けるインド市場でさらなる存在感を示していきたいと考えています。

### 女性の社会進出を支援する取り組み

#### ウットル・ブラデーシュ州政府の産業訓練研究所に組立技術コースを設定

現在、スラジプール工場の二輪車エンジンや完成車の組立ラインでは、10代後半～20代の若い女性約200名が活躍しています。これは、インド・ウットル・ブラデーシュ州政府が開設している産業訓練研究所のプログラムの一環として、2012年9月にスタートした取り組みです。3年間、実際の生産現場での実地体験を通じて組立技術の取得・向上に従事し、試験に合格すると高等専門学校の卒業資格を得ることができます。家父長制が色濃く残るインドでは、女性の社会的地位が低く見られている風潮が依然、見受けられます。IYMでは、就業経験のない女性や教育を受けていない女性を受け入れているほか、お金を稼ぐだけでなく、自分は社会に貢献できる存在であるという自信を養える、高いモチベーションをもって取り組める仕事をつくることで、女性の自立と成長に貢献していきたいと考えています。



# きれいな水のある暮らしを世界に

## ヤマハクリーンウォーターシステム



写真提供: 久野真一/JICA

### 1960年代から取り組む「社会的価値創出ビジネス」

「ヤマハクリーンウォーターシステム」は短期的、直接的な営利を求める通常のビジネスの枠組みを超えた取り組みであり、当社ではこのような活動を「社会的価値創出ビジネス」と位置づけています。

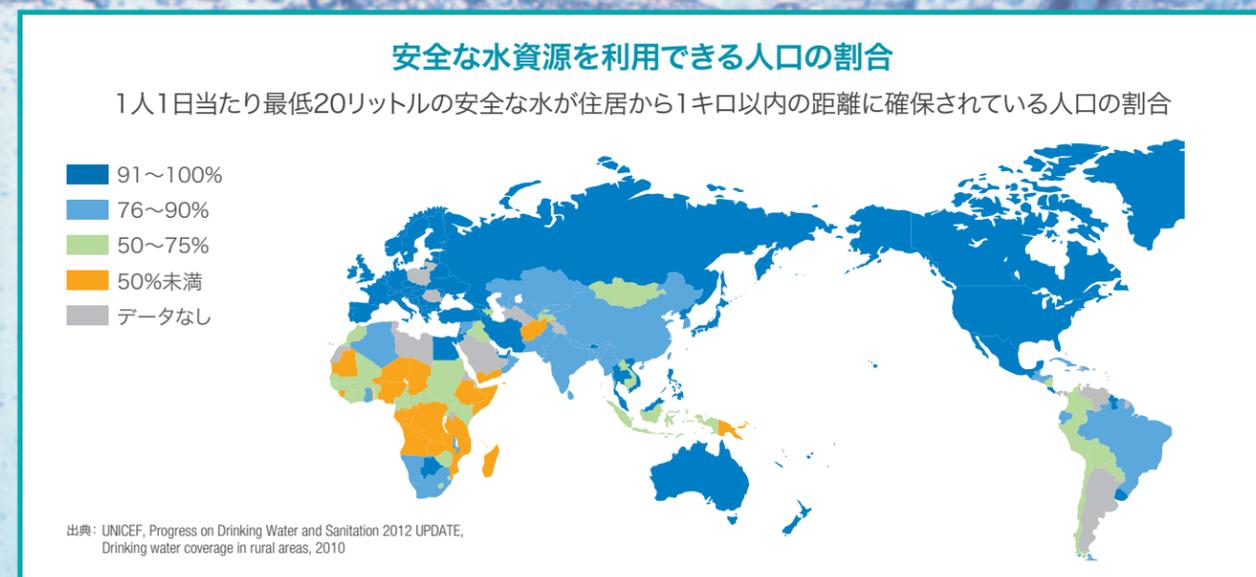
「社会的価値創出ビジネス」の歴史は古く、創立時にまで遡ります。1955年の創立以来、当社は市場の開拓と拡大に取り組み、世界180を超える国と地域で事業を展開してきました。

先進国企業があまり行かないようなアフリカの各地域にも1960年代から赴き、船外機や漁船の販売にあたってまずは効率的な漁法を現地の人々に教えることから始めています。生活水準の向上に大きく貢献するとともに、現地の産業育成にも貢献すること——。既存の市場における価値を追求するだけでなく、経済の健全な発展や環境保護に配慮して社会的課題の解決を図り、市場を創出するという活動に、当社は創立時から取り組んできたのです。

## 世界の人々に豊かさと喜びを

私たちの住むこの地球は、表面の3分の2が水で覆われていますが、その大部分は海水であり、生活に利用できる水はわずか0.01%でしかないといわれています。加えて、急速に進む人口増加が地球の水環境の悪化、水資源の不足を加速させ、現在もきれいな水の確保が困難な地域がたくさんあります。

この現状を少しでも改善するために、当社では水事情に恵まれない地域にきれいな水を供給する浄水装置（「ヤマハクリーンウォーターシステム」）を独自に開発し、事業を展開しています。

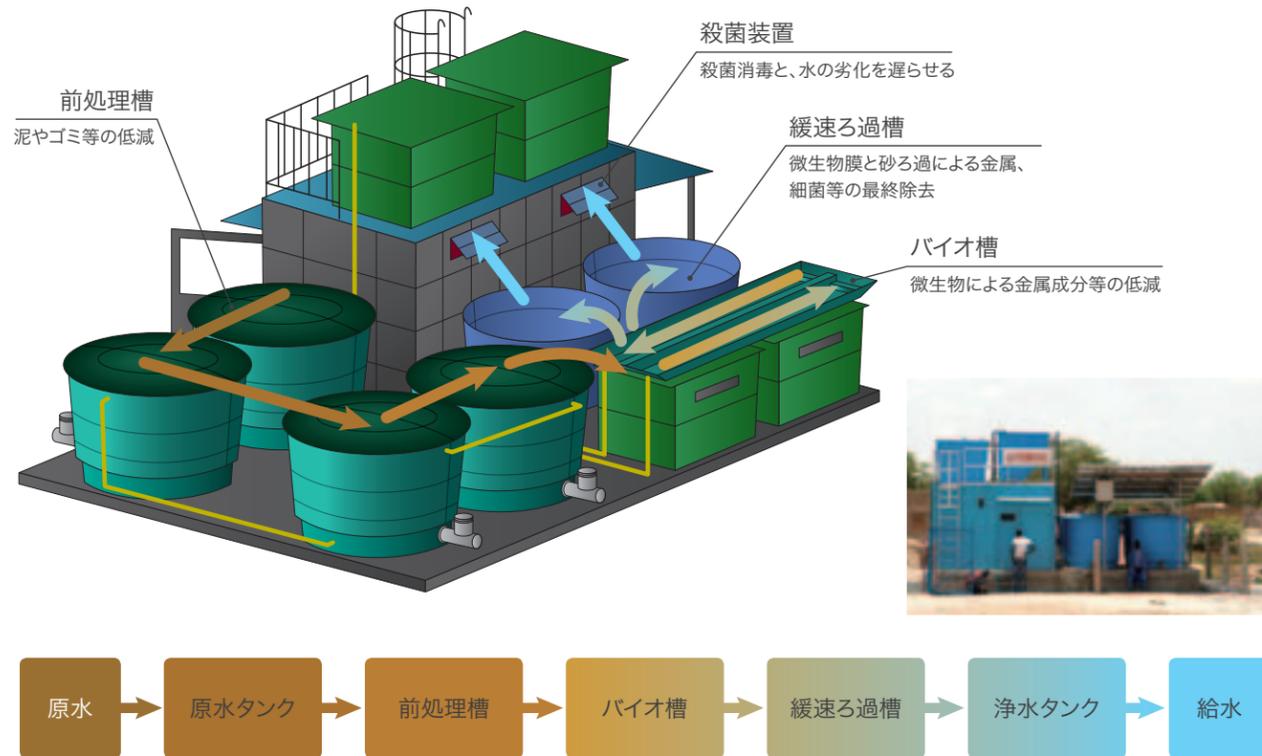


### 「ヤマハクリーンウォーターシステム」で地域の水事情の改善を

「ヤマハクリーンウォーターシステム」は、地域の社会的課題への着目から誕生しました。当社は1974年にインドネシアの工場YIMM<sup>1</sup>を設立しましたが、駐在員の家族から寄せられた「水道水が茶色く濁っていて困る」との声に応じて、水道水をより浄化させる装置の開発をスタートさせ、1991年に家庭用浄水器の販売を開始しました。その後、周辺村落の水事情の改善を目的に、河川の水を利用した浄水装置の開発を開始し、

以降、数年間にわたって、日本政府や国際機関などからの支援も受けながら、インドネシアをはじめベトナム、カンボジアなどで事業化調査や実証実験を目的としたプロジェクトを展開してきました。2010年にはインドネシアで「ヤマハクリーンウォーターシステム」の販売をスタートし、現在では他のアジア諸国、アフリカでも導入が進んでいます。

<sup>1</sup> Yamaha Indonesia Motor Manufacturing



### 地域での自主運営を可能にするために

「水」は人々の生命と営みを支える、最も重要な資源です。この資源を安定的に活用していくためには「現地ですぐ使い、どう管理していけばよいか」という長期的な方策が求められます。そこで当社は、「ヤマハクリーンウォーターシステム」に、自然界における砂、砂利、水中のバクテリアなどによる水浄化の仕組みを応用した「緩速ろ過式」を採用しました。この方法は河川や湖沼の表流水を原水にして、一日で8,000リットル(約800~1,200人分)の浄水を供給可能としながらも、仕組みがシンプルで大きな電力や特別な凝集剤を必要としないため、導入後のランニングコストがほとんどかかりません。また、シンプルであるがゆえにメンテナンスも容易になっており、地域の人々だけで給水所を自主運営することができます。

### きれいな水が時間とビジネスを生みだす

水が変われば、暮らしが変わります。きれいな水は地域の人々の衛生概念を向上させるほか、下痢・発熱などの疾病を大幅に減少させます。また、もともと水資源に乏しい国において

は、水汲みは大変な重労働でした。しかも、それは女性や子どもの仕事とされてきたため、「水を得る」という作業によって、女性や子どもはこれまで多くの時間を奪われてきました。現在、「ヤマハクリーンウォーターシステム」を導入した村落では、女性や子どもたちが、水汲みからの解放によって得られた時間を生産・学習活動へ充てられるようになりました。そこから水配達や洗浄・製氷など、新たなビジネスのアイデアが生まれ、村落が活性化していくのです。



浄水のためのフィルターや凝集剤は不要  
専門家を必要としない簡単なメンテナンス

### クリーンウォーターシステム導入によって



衛生向上により、  
下痢や発熱などの  
疾病が大幅に減少



水汲みの重労働  
から解放されること  
によって、学習や  
生産活動に割ける  
時間が増加



水販売の様子

新たなビジネスが  
生まれるなど、地域  
の開発がはじまる



インドネシアモニターサイトヒアリング結果(ワナサリ地区100世帯)

### きれいな水が人々と地域を変えていく

きれいな水のある暮らし。その体験は地域の人々の衛生概念を変え、生活レベルのさらなる向上を促します。「ヤマハクリーンウォーターシステム」を導入したセネガルの村では、運営のための委員会が設立され、日々のメンテナンス、水販売活動が行われるようになったほか、技術移転、自治能力の向上にもつながっています。

当社では、今後、「ヤマハクリーンウォーターシステム」と併せ

て、ソーラー発電、点滴灌漑システム、衛生設備などを導入することで、気候変動への適応や排出物削減などに貢献しつつ、農業の生産性向上など、経済的安定に貢献することを目指しています。社会課題の根本的な解決への道のりは、決して容易ではありませんが、それぞれの村落の事情に真摯に向き合うことで、地域の未来を明るくする一員になりたいとの思いで活動を続けていきます。

### 「新興国の事情を理解した優れたシステム」としてグッドデザイン金賞受賞

公益財団法人日本デザイン振興会主催の2013年度グッドデザイン賞において、「ヤマハクリーンウォーターシステム」が「金賞」を受賞しました。審査委員の評価には「生活に欠かすことのできない『安全な水』を新興国において確保する取り組みであり、日本企業の国際貢献の模範。新興国の事情を理解したシステムデザインは秀逸。技術先進国の生活的価値を提供する支援であり、日本のデザインの未来を示す取り組み」とあり、装置だけでなく活動の本来の主旨が高く評価されました。

写真提供: 久野真一/JICA



# CSR SECTION

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

### 地域・社会

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

### 地球環境

- 環境技術の開発を進め、環境と経済が両立した製品の実現をめざします。
- 限りある資源を大切に、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。

## CSR情報

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

## お客さま

### お客さまに感動を伝えるモノ創り企業を目指して

お客さまとの関係をより密に続けていくことによって高められるもの、それがヤマハ品質であり、常に全社員が品質の向上・充実の努力を続けなければならないと考えています。ヤマハ発動機グループでは「お客さま基点」の強化とお客さまの声をさらに活かしたモノ創りのために、品質向上に向けた取り組みを継続し、より満足度の高い製品をお客さまにお届けできるように努めています。ここではヤマハ発動機CSR基本方針に掲げているお客さまとの関わりにおいて、重視している取組みの一部をご紹介します。

#### 品質向上への取り組み

2013年7月、台湾のYMTT\*は主要取引先39社、88人の参加による品質連絡会議を開催。当社からも調達品質部門の部門長が出席し、グローバル品質方針について説明を行いました。YMTTでは、品質情報の共有、アクションプランとトレーニングによる品質改善活動を実施しています。YMTTと台湾サプライヤーからなる「台湾チーム」は、これからも世界のヤマハ工場に品質の高い部品を供給し続けます。

※YMTT: 台湾山葉興業股份有限公司



YMTTでの品質連絡会

#### 新たな感動の提供

第43回東京モーターショー2013では、小型モビリティを基幹事業とする当社ならではの「広がるモビリティの世界」を提案しました。そのひとつが、二輪本来の機動性の高さに新しい楽しさを加えた、“Leaning Multi Wheel”の『TRICITY Concept』です。『TRICITY Concept』は、旋回時にフロント二輪が車体と同調して傾く当社独自のLMW機構を採用し、独自のディメンション&ジオメトリーの中に調和させたことにより、走行時の軽快でスポーティなハンドリングと安定感の両立による「新しい楽しさ」を実現しました。



TRICITY Concept

#### お客さま対応/サービス

##### オーストラリアで船外機のサービスクリニックを実施

オーストラリアのYMA\*は2回目となる船外機サービスクリニックを実施しました。YMAと当社の合同チームがタスマニア州のサケやカキの大規模養殖業者、観光ボート業者を訪問し、過酷な業務環境下で使用されている船外機のチェックを行いました。

YMAでは今後もサービスクリニックに代表される市場密着型活動を継続し、船外機市場でのNo.1ポジション堅持と顧客とのさらなる信頼関係強化を目指します。

※YMA: Yamaha Motor Australia Pty Limited

#### 安全運転普及活動

##### インドでヤマハ女性のためのライディングトレーニングプログラム(YFRT)の実施

『CYGNUS RAY』の発売後、若い女性に安全運転について学んでいただくためにインドのIYM\*はYFRTプログラムを開始しました。定期開催プログラムとして、1年を通じてインド国内各地のさまざまな大学やその他の教育機関で実施しています。

若い女性に安全なライダーになっていただくことで、事故を防止することを目指しています。

※IYM: India Yamaha Motor Pvt. Ltd.



#### TOPICS

##### 船外機生産累計1,000万台突破

船外機が生産累計が1,000万台を突破し、袋井工場にて記念式典を開催しました。船外機事業に関わる関係者が集まり、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。

当社の4ストローク船外機は、小型、軽量、コンパクトで機動力と環境性能を両立。フュエル・インジェクションモデルとして、『F200C』『F200F』『F175A』『F150A』『F115B』『F90B』『F80B』をラインアップしています。複数のセンサーが運転状態を的確に把握し、エンジンの最適な燃焼状態を精密にコントロールするECM(エンジンコントロールモジュール)を搭載したほか、故障診断システム(ダイアグノシス)を装備し、サービス性を向上。さらに『F200F』『F115B』では直列4気筒を採用し、クラス最軽量を実現\*。燃費や加速性能の向上はもちろんのこと、より多くのボートへのマッチングを可能としました。

※当社調べによる(2014年2月現在)、200馬力の4ストローク船外機との比較。



## 従業員



### グローバルな視野から価値を共有できる組織づくり

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

#### 人材育成／キャリア支援

##### グローバル人材育成の推進

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、国内外グループ会社経営者間のディスカッションによる課題共有の場を設定した上で、海外拠点で採用された社員の現地経営幹部層への登用拡大や、日本人社員の海外経験の加速などを通じ、これまで以上にグローバルに活躍する人材の育成を積極的に進めています。

2013年9月には第1期GEP\*の最終回にあたる第3回研修が開催されました。9カ国15人の研修生が3グループに分かれ、10年後のヤマハ発動機グループを見据えた事業活動の提言を行い、修了証書が授与されました。将来のヤマハ発動機グループ経営を担う次世代経営幹部層を育成することにより、グローバル人材が活躍する場の拡大につなげています。

\*GEP: Global Executive Program グローバル経営幹部育成プログラム



#### 仕事と生活の両立支援

##### 自立的で創造的な仕事環境を目指して

ヤマハ発動機グループでは、従業員と会社の関係を「ビジネスパートナーシップ」、会社が担う役割を「自立した個人に対する魅力づくり」と定義し、相互確認を前提としたキャリアプランの設計を支援するとともに、育児・介護休職制度などのワークライフバランス(仕事と生活の両立)を確保した職場づくりを目指しています。また、従業員が各自の状況に適した働き方ができるように選択肢の充実に取り組んでおり、2013年の有給休暇の取得率\*は77.9%となっています。

\*取得率は全正社員の「年間有給休暇発生日数」に対する実際の「年間取得日数」で算出

#### 職場の安全衛生

##### 安心して快適に働ける職場環境を目指して

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

2008年から継続して進めているOSHMSの導入の状況は、2013年末までに国内8社、海外9社がグループ認証を取得しています。

\*OSHMS: Occupational Safety & Health Management System

#### 多様性を活かした職場づくり

ヤマハ発動機グループは「企業活動の原点は人」という基本認識のもとで人権に対する考え方を『CSR基本方針』『倫理行動規範』のなかで明示しています。

ヤマハ発動機は、「障がい者と健常者が一緒に就労できる職場運営を行う」という考えのもとに「障がい者雇用促進委員会」を設置し、各部門に配置した担当委員による業務分析などによる職場環境の整備に努めています。2013年12月末の時点で重度障がい者79名、軽度障がい者62名の計141名が活躍していますが、障がい者雇用率は1.95%となっています。日本では2013年4月1日以降の障がい者法定雇用率が1.8%から2.0%に引き上げられ、ヤマハ発動機では障がい者雇用水準を高める追加の施策を現在進めています。今後も障がい者雇用を進めていくことで、障がい者と健常者が共に生活できる社会の実現に努めてまいります。



障がい者が働く職場でコミュニケーションのサポートが行えるように、手話教室や要約筆記研修を実施

#### 心と体の健康のためのサポート

ヤマハ発動機では、従業員の心と体の健康維持・改善を支援するためにさまざまな活動を推進しています。

生活習慣病の予防・改善については、ウォークラリーイベントの開催、年2回の「歩け歩け運動」の実施などを通じて、運動習慣による肥満の防止や持久力向上に努めるなど、健康で活力のある職場づくりに取り組んでいます。また、禁煙の取り組みを支援するために、健康保険組合との協力で希望者に対する禁煙補

助剤の提供や禁煙指導を行っています。2013年は喫煙率低減・受動喫煙防止活動として時間制喫煙、喫煙場屋外化、禁煙支援に取り組み、前年比0.8%(人員では81名相当)喫煙率低減につなげた結果、喫煙率は30.3%となりました。メンタルヘルスに関するサポートとしては、産業医による保健指導、新任基幹職・監督者を対象としたメンタルヘルス研修、海外駐在員や中途で入社した社員に対する支援といった取り組みを引き続き実施しています。

#### TOPICS

##### 第1回「Global Brand Meeting (GBM)」開催

2013年に新しい中期経営計画をスタートするにあたり、全世界のヤマハ発動機グループの共通概念として、社内・社外に発信すべきメッセージとして、ブランドスローガン“Revs your Heart”とブランドステートメントが発表されました。全世界のヤマハ発動機グループの従業員1人1人がヤマハブランドを体現できる人になることを目指し、2013年9月には海外13カ国、国内2拠点・10事業部のブランド推進担当者によるGBMを開催しました。



## 株主・投資家



## 取引先



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

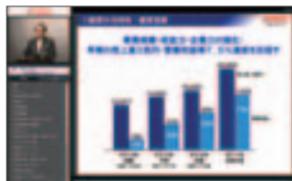
2013年については、四半期ごとの決算・株主総会に加え、海外の投資家訪問によるIRミーティングや、IR情報のウェブサイトでの開示、個人投資家向けのウェブサイト運営も行うとともに、7月にはアナリスト・ジャーナリスト向けに、事業説明会を行い、その模様を動画で公開することで、多くの株主・投資家の皆さまが当社経営戦略の理解を深めていただけるよう、情報開示に積極的に努めました。

### 事業説明会(2013年7月3日開催)資料

[http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/report/pdf/2013/Yamaha-motor\\_Business\\_information\\_session\\_jp.pdf](http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/report/pdf/2013/Yamaha-motor_Business_information_session_jp.pdf)

### 事業説明会の動画

<http://www.irbroadcasting.net/ir/7272/jigyuu/#index=1>



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

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

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

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



IRサイト

### 協働と公正の精神に基づくグローバル調達・販売ネットワーク

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

### サプライチェーンでの取り組み

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

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

ヤマハ発動機では「理論値生産」を国内外のサプライヤーに

展開を進めるために「理論値インストラクター」として社員を教育し派遣することで、ともにコスト競争力強化に取り組んでいます。また、環境負荷低減・資源エネルギー効率活用のための「グリーン調達ガイドライン」や、安全・品質・コンプライアンスに関する「調達先CSRガイドライン」についての研修会などを通じて公正でクリーンな調達活動をグローバルに推進しています。

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

### 販売店との取り組み

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

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

## 地域・社会

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

ヤマハ発動機グループの取り組む社会貢献活動は、「将来を担う人々の育成」「地球環境の保全」「交通安全普及」「地域社会の課題」の4つを重点領域としています。ヤマハ発動機ではグループ会社が実施している社会貢献活動を重点領域ごとに集計し社内でも共有することで、地域社会との「共通価値の創造(CSV)」につながる意識の啓発を続けています。2013年に集計したグループ会社78社(国内21社、海外57社)の社会貢献活動報告の中から一部の事例をご紹介します。

### 社会貢献活動の重点領域

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

### オーストラリアで「バラエティ・ザ・チルドレンズ・チャリティ」に協力

オーストラリアのYMA<sup>※</sup>では、病気やその他の恵まれない状況に置かれた子どもたちや、特別なニーズを抱える子どもたちの、生活や健康、学習を支援するための資金集めの活動を毎年行っています。「バラエティ・ザ・チルドレンズ・チャリティ」と協力し、さまざまな景勝地をヤマハのウォータービークルで回るツーリングイベント「ヤマハ・バラエティ・ジェット・トレック」を開催しています。イベントの参加費をチャリティ募金とし、ツーリングでの絶景を楽しむとともに



にチャリティを行うこのイベントは2013年の開催で8回目となりました。60台ものウォータービークルが集結し、11の町を訪れ、総移動距離は667km、総額12万5,000ドルを集め寄付しました。

※YMA: Yamaha Motor Australia Pty Limited

### 環境保護のため、世界各地で植林活動

ヤマハ発動機グループでは、日本をはじめ各国の現地法人が地元の行政などと協力して、植林活動を行っています。タイのYPMT<sup>※1</sup>では、タイ中部でタイランド湾と接するチョンブリ県の環境推進課の協力を得て、114名の従業員がサタヒブ海岸に美しい海岸を後世に残す活動としてマングローブの苗木200本

の植樹を行いました。また、米国のYMUS<sup>※2</sup>ではサン・バーナディノ国有森林で60名の従業員がサボテンの植樹や清掃作業を行っています。

※1 YPMT: Yamaha Motor Parts Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.

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



### 各国でYRA(ヤマハラライディングアカデミー)を開催

2013年インドネシアで開催されたヤマハ・アセアンカップレースの会場で、世界最大規模の子ども向けYRA(Kids-YRSRS)が開催されました。

500人の小学生とその保護者が参加、100人のYIMM<sup>※</sup>インストラクターが、交通安全ガイダンスと「PW50」「TTR50」を使った実技体験教室を行い、会場では、初めて操作した子どもたちのみならず、保護者も含めて歓声と熱気に包まれました。

※ YIMM: Yamaha Indonesia Motor Manufacturing



### 従業員ボランティア活動が第38回社長賞で表彰

従業員のボランティア意識の啓発と行動を始める“きっかけ作り”として2004年から「4万人のV作戦」を展開しています。従業員が少なくとも年1回はボランティア活動をすることにより、グループ全体で4万人が社会貢献を行うことを目指しております。2013年は延べ37,730件で、旗印の「4万人」をクリアできませんでしたが、状況の分析と対策を進め従業員のボランティ

ア意識の啓発に引き続き努めています。

また、ヤマハ発動機グループでは、業績やヤマハブランドの価値向上に貢献した個人や組織を表彰する社長賞の選定と表彰を定期的に行い、人と組織のモチベーションアップと活性化に役立っています。「企業目的、経営理念に沿った行動を通じて、優れた業績や成果を上げたもの」「ヤマハブランドの価値向上に大きく貢献したもの」「社会に多大な貢献をしたもの」を選定の基準としており、2013年は「東北漁業復興の為に和船建造・供給による業績および企業価値向上」とともに、「子供向けものづくり講座『おもしろエンジンラボ』の活動」を行っている社員ボランティアグループの20名が表彰されました。

### フィリピン台風被災地への支援

2013年11月29日に当社グループを代表して、当社、YMPC<sup>※1</sup>、現地法人のYMPH<sup>※2</sup>が合同で、緊急支援物資やヤマハ汎用エンジン(100万円相当)と義援金(計:1,300万円相当)を、現地で信頼の厚い支援団体ABS-CBN財団に提供しました。

また、追加支援として、現地YMPHでは従業員と協力して、水や米などの食料品、衛生キット等の救援物資(2,403パック:280万円相当)に従業員たちが持ち寄った救援物資を合わせて被災地で配布を行いました。被災地および被災された皆様の一日も早い復旧・復興に向け、さまざまな形で今後も支援を続けてまいります。

※1 YMPC: ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社  
※2 YMPH: Yamaha Motor Philippines, Inc.



# 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「環境計画2020」に基づき、地球環境や社会との調和に努め社会的責任を果たす企業を目指します。

### 環境活動の計画

ヤマハ発動機グループ 環境計画2020

取り組み分野	重点取り組み項目	2020年目標	
エコプロダクツ	環境・お客さま基点の製品開発による『環境魅力向上』	エコプロダクツの領域は、全社の長期ビジョン“Frontier2020”として展開する 「環境負荷物質のリスク低減」 「グリーン調達」の推進	環境負荷物質の把握と代替の推進
	環境・お客さま基点の製品開発による『環境魅力向上』	「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	CO <sub>2</sub> 原単位で年平均1%削減
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』	「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』	「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
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』	「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、環境活動を職掌する担当本部長からの諮問を受ける「環境委員会」を国内外における環境活動の中核を担う組織として位置づけています。この委員会が、環

境に関わる活動の方針やビジョン、中長期の環境計画、環境保全に関連する戦略投資案件、環境モニタリングに関する事項および課題への対応、そのほか環境経営に関する重要課題についての審議を行っています。

### 直接/間接排出ごとの温室効果ガス排出量の把握と排出量削減活動

ヤマハ発動機グループでは、温室効果ガスの排出において、エリア別に、企業活動による直接的な排出(工場で使用する燃料の燃焼等からの直接的な排出)と、間接的な排出(工場・オフィスでの電力使用量等による間接的な排出)を把握し、その削減に努めています。2013年度は、2012年度比で生産量は増加しましたが、省エネ設備の導入等を進めることで、総排出量を減少させることができました。

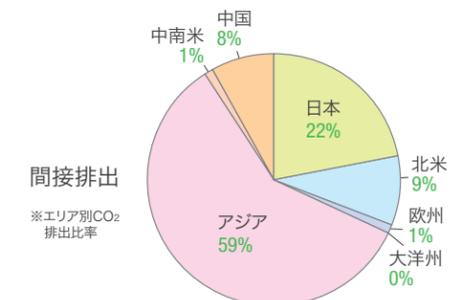
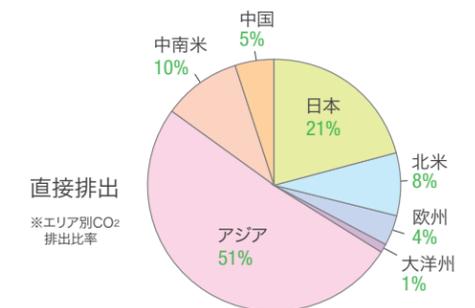
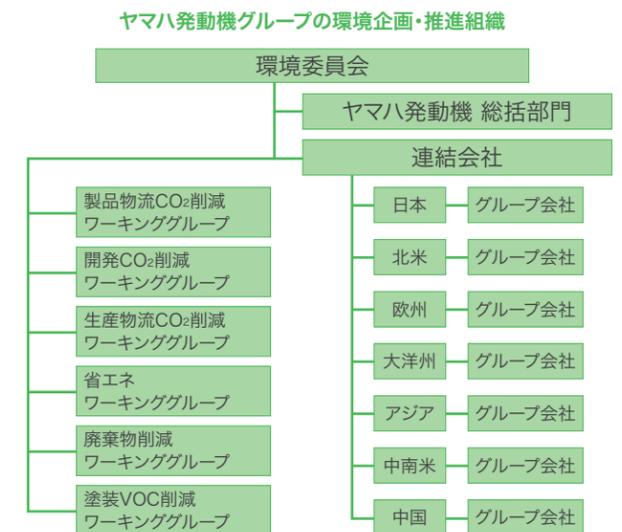
2013年、ヤマハ発動機浜北工場では、金属加工物洗浄機の消費電力削減を目指して新たにヒートポンプ式\*加温システムを導入しました。これにより、従来の電気ヒーターに比べて消費電力を25%削減することができました。ヤマハ発動機では2011年の袋井南工場に引き続き2例目の導入事例となります。

今後、ヒートポンプ式加温システムを他の国や地域の工場へも展開をしていく計画です。また、エリア別の間接・直接排出量をより詳細に把握し、各工場・各事業所ごとに一層の排出量削減に向けた活動をしてまいります。

\*ヒートポンプとは、気体は圧縮すると温度が上がり、膨張すると温度が下がるという自然の原理を応用して、周りの空気から熱を集め利用することで、小さな投入エネルギーで大きな熱エネルギーが得られる省エネ技術です。



浜北工場の加温システム

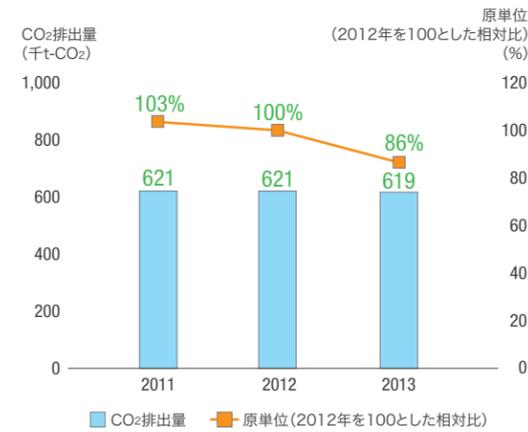


### ヤマハ発動機グループのCO<sub>2</sub>排出量の推移

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

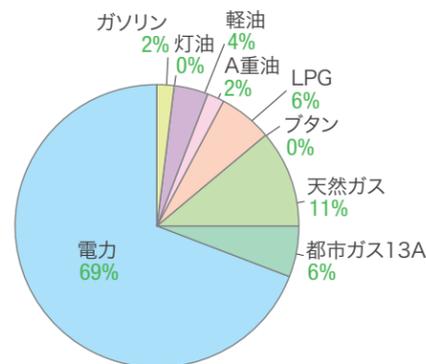
グループ共通の目標としては、「CO<sub>2</sub>原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発、製造など、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。2013年度は2012年度に対し原単位14%の削減となり、CO<sub>2</sub>排出量では、生産台数が増加しましたが、2千t-CO<sub>2</sub>削減し619千t-CO<sub>2</sub>となりました。今後も、国内・海外のグループ会社によるエネルギー使用量削減に向けた活動状況のモニタリングと、グループ会社に対する支援を行うなど、効率的な温室効果ガス削減に取り組んでいます。

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のエネルギー投入量

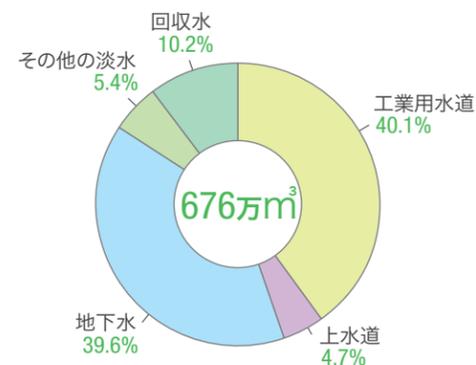
ヤマハ発動機グループの2013年度のエネルギー投入量は全体で1,154万GJとなり、69%が電力で798万GJが投入されています。そのうち、約80%が日本を含めたアジアで占められています。電力使用量削減のため、電力見える化設備導入による現状分析と削減活動の実施、工場への省電力設備の導入、事務所におけるLED照明の導入などに計画的に取り組んでいます。



### 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把握に努めています。2013年度に把握できた使用量はグループ全体で676万m<sup>3</sup>となり、40.1%が工業用水で271万m<sup>3</sup>、39.6%が地下水で267万m<sup>3</sup>などを使用しています。

限りある資源の有効利用と、循環利用の促進を目標としており、グローバルな水使用量の把握の継続に努め、工場での冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用をはじめ、水使用量の削減に取り組んでいます。



### TOPICS

#### 次世代を担う産業用無人ヘリコプターとして新開発したニューモデル『FAZER』を2013年11月初旬から発売

『FAZER』は、(1)安定した積載重量の確保、(2)汎用性の高い次世代機体プラットフォームへの進化、(3)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一つである「攻めの農業」に貢献できる製品です。また、海外での農業利用、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。

従来モデルからは、(1)エンジン出力向上(従来機種比:+24%)による積載能力の向上(同:+50%)、(2)新設計の送信機や新制御システムの採用による操作性向上、(3)FI(燃料噴射装置)を採用した4ストロークエンジンによりクリーンな排気と優れた静粛性などを実現しています。



環境配慮		
<b>騒音が低減</b> 73dB→70dB 50m離れた地点での測定値 当社計測方法による	<b>低燃費化</b> 燃料消費率 20%削減 (約20ℓ/1日)	<b>排気ガス性能アップ</b> 4ストロークエンジンで ハイドロカーボン 95%以上カット

#### 環境ISO認証 世界39社での統合を開始

海外拠点を含むグループ会社で導入しているISO14001環境マネジメントシステムを2012年4月から統一認証化する取り組みをスタートしました。

当社グループには当システムを導入している会社が日本・欧米・アセアン・中国・台湾・インド・南米の各地域で39社あり、それぞれが別々の認証機関から審査を受けている状態にあります。これを1つの認証機関でグローバルに統合することで、一元管理によるガバナンスの向上、環境活動のレベルアップ、効率化によるコストの大幅低減などを見込んでいます。



2013年ヤマハモーター台湾にて統一認証に向けた説明会

# CORPORATE INFORMATION

## 企業情報

コーポレート・ガバナンス	56
取締役、監査役および執行役員	66
社外取締役からのコメント	69
組織図	70

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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責任の明確化、透明性のある役員人事・報酬制度の整備、内部統制システムの整備などを進めています。今後も最も重要な経営課題のひとつとして、コーポレート・ガバナンスの強化・確立に取り組むとともに、IR活動の充実を図ること、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築を図ってまいります。

## 企業統治の体制の概要とその体制を採用する理由

### (1) 現状の体制を採用している理由

当社は監査役設置会社形態をとり、経営事情に精通した常勤取締役が取締役の過半数を占める体制となっておりますが、社外役員による監督機能を取り入れるため、2014年3月26日現在、社外監査役2名に加え、社外取締役3名を選任しており、また、執行役員制度の導入、役員人事委員会の設置、内部監査体制の整備などを通してガバナンス機能の強化を図っています。

### (2) 現状の体制と概要

#### 取締役・取締役会・執行役員

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います。

取締役の定数は、定款で15名以内と定められていますが、2014年3月26日現在の員数は12名で、そのうち3名は社外取締役です。取締役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

なお、株主総会における取締役の選任決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、および累積投票にはよらない旨を定款に定めています。

執行役員は2014年3月26日現在25名で、そのうち9名は

取締役が兼務しています。業務執行の審議機関として役付執行役員9名で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。経営会議は原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。なお、取締役、執行役員ともに、責任の明確化のため任期を1年としています。

また、当社グループ経営に関わる重要なグローバル経営方針と課題を審議する機関としてグローバルエグゼクティブ委員会を設けています。2014年3月26日現在、メンバーは社長執行役員および全役付執行役員、主要グループ会社現地経営幹部で、日本人20名・外国人12名合計32名の構成となっております。グローバルエグゼクティブ委員会は原則として毎年1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

#### 役員人事委員会

役員候補者の選任や報酬決定における透明性や妥当性を高めるため、2001年8月に取締役会の諮問機関として役員人事委員会を設置しました。役員人事委員会委員は2014年3月26日現在、代表取締役2名および社外取締役の合計5名で構成され、役員候補者、報酬制度および報酬・賞与案のほか、ガバナンス全般のあり方について審議し、取締役会に対して答申しています。

#### 監査役・監査役会

監査役は2014年3月26日現在4名で、そのうち社外監査役は2名です。監査役は、取締役会、経営会議その他の重要な会議に出席するほか、取締役の職務執行状況の報告を受け、重要な決裁書類の閲覧、子会社の往査などを通じて、監査を実施しています。また、監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフを配置しています。監査役会は原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

#### 内部監査

内部監査部門として社長執行役員直轄の統合監査部(人員27名: 2014年3月26日現在)を設置しています。統合監査部は、年間の監査計画に基づいて当社およびグループ各社の業

務執行の適正性、妥当性、効率性について監査し、評価と提言を行っています。

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

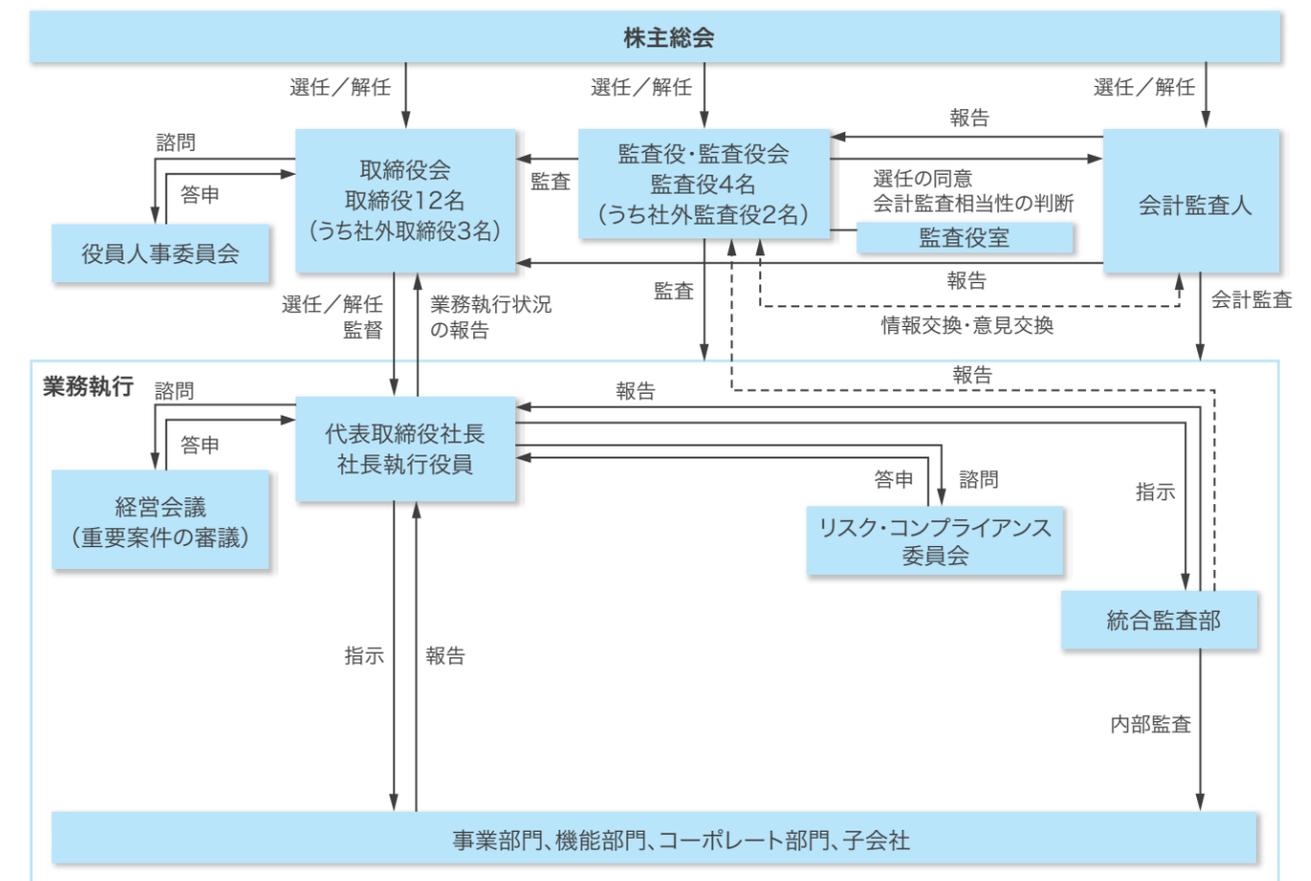
社外取締役は、統合監査部からの内部監査の報告を定期的に受けることにより、当社グループの現状と課題を把握し、必要に応じて取締役会において意見を表明しています。

監査役(社外監査役含む)は、会計監査人との関係におい

て、法令に基づき会計監査報告を受領し、相当性についての監査を行うとともに、必要の都度相互に情報交換・意見交換を行うなどの連携を行い、内部監査部門との関係においても、内部監査の計画および結果についての報告を受けることで、監査役監査の実効性と効率性の向上を目指しています。

内部統制部門は、内部統制の整備・運用状況等に関して、内部監査部門、監査役および会計監査人に対し、必要に応じて報告を行っています。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図(2014年3月26日現在)



社外取締役および社外監査役の状況

(1) 社外取締役および社外監査役が企業統治において果たす機能および役割

当社は、2014年3月26日現在、社外取締役3名および社外監査役2名を選任しています。

社外取締役には、グローバル企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識、経営戦略策定および投資活動に関する専門的知見に基づき、独立的・客観的な立場から経営への助言・監督をいただくことを期待しております。社外監査役には、弁護士としての企業法務等に関する高い専門性や企業経営者および大学院教授としての豊富な経験と見識を、当社の監査に活かしていただくことを期待しております。

また、社外取締役および社外監査役の独立性を客観的に判断するために、株式会社東京証券取引所が定める独立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にないこと。
4. 「取締役の相互兼任」の関係にないこと。
5. その他、利害関係がないこと。
6. その他、一般株主との間で利益相反が生じないこと。
7. 在任期間が8年間を超えないこと。

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

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。

(2) 社外取締役および社外監査役の選任状況

区分	氏名	選任の理由
社外取締役	桜井 正光	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、東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準および当社の「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。
	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、知見を当社の経営に活かしていただくため社外取締役として選任しております。なお、東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準および当社の「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、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。
社外監査役	河和 哲雄	弁護士としての企業法務等に関する豊富な専門的知見を、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、東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準および当社の「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。
	遠藤 功	企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

(3) 会社と社外取締役および社外監査役との利害関係

社外取締役中田卓也は、当社株式の12.18% (2013年12月31日現在) を保有するヤマハ株式会社の代表取締役社長で、当社は同社と製品・商品等の売買取引等があります。

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

(4) 社外取締役および社外監査役をサポート体制

取締役会の開催にあたっては、社外取締役に対しては担当執行役員もしくは事務局が、社外監査役に対しては常勤監査役が、必要に応じて議案の内容を事前に説明し、欠席者に対しては、内容の事後説明をしています。また、社外取締役および社外監査役と、業務執行を担当する執行役員との定期的な議論の場として経営研究会を設けて、取締役会終了後に開催しています。

責任限定契約の内容の概要

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

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

役員報酬等の内容

(1) 役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

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

(2) 役員報酬等の額

2013年度の取締役・監査役の報酬等の額は、以下のとおりです。

区分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総額
		取締役賞与	個人業績連動報酬		
取締役(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、2013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。2014年3月25日開催の第79期定時株主総会において、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することが決議されています。  
 2 上記には、2013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5名に対して、使用人給与相当額46百万円を支払っています。

**(3)連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等**

(百万円)

氏名	役員区分	会社区分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総額
				取締役賞与	個人業績連動報酬		
柳 弘之	取締役	当社	80	37	—	11	129
木村 隆昭	取締役	当社	63	28	—	9	101

**株主総会決議事項のうち、取締役会で決議できるとしている事項**

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

**株主総会の特別決議要件**

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めています。これは株主総会に

おける特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会を円滑に運営することを目的としたものです。

**IR活動**

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

**会計監査の状況**

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

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

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

なお、監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士10名、その他18名からなっています。

**内部統制システムに関する基本的考え方およびその整備状況**

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

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

1. 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。
2. 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。
3. 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。
4. 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および管理に関する体制**

1. 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。
2. 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。
3. 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**

1. 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。
2. 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。

3. 個々のリスクに対する部門別のリスクマネジメント活動を統合的に管理するために、必要な社内規程等を整備・運用する。
4. 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**

1. 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図る。
2. 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。
3. 中期経営計画および年度予算を定めるとともに、当該計画達成のため、目標管理制度等の経営管理システムを構築する。

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

1. 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。
2. 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。
3. 会社の信頼・信用を損うような違法行為あるいはその恐れがある場面に遭遇したときに、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。
4. 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。
5. 財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

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

1. 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等により定める。
2. 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、当社および子会社に対する監査を行う。
3. 国内子会社には、原則として取締役会および監査役を設置し、海外子会社については、現地の法令に従い、適切な機関設計を行う。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 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) 監査役職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項**

1. 監査役職務を補助すべき使用人の人事異動および懲戒処分については、事前に監査役会の同意を必要とする。
2. 監査役職務を補助すべき使用人は、他の業務執行に係る役職を兼務せず、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る。

**(9) 取締役およ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**

取締役および使用人は、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。

1. 内部統制システムの構築、運用に関する事項
2. 内部監査部門が実施した内部監査の結果
3. 内部通報制度の運用、通報状況
4. 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
5. 会社に著しい損害を与える恐れのある事実

**(10) その他監査役職務が実効的に行われることを確保するための体制**

1. 代表取締役は、定期的に監査役と意見交換会を開催する。
2. 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。
3. 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。
4. 経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録および決裁書を監査役が閲覧できる状態を維持する。
5. 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。

**株式の状況**

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

68銘柄 34,804百万円

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

**2012年度  
特定投資株式**

銘柄	株式数 (株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
ヤマハ株式会社	10,326,701	9,376	共通のブランドを使用する会社として、関係を継続するため。
トヨタ自動車株式会社	501,210	2,007	安定的な取引関係を維持するため。
新日鐵住金株式会社	6,174,000	1,296	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社小糸製作所	913,000	1,139	安定的な取引関係を維持するため。
日本精機株式会社	1,217,502	1,133	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	2,288,340	739	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
エンシュウ株式会社	6,457,395	710	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社静岡銀行	825,706	694	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
日本特殊陶業株式会社	545,000	621	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社今仙電機製作所	613,750	619	安定的な取引関係を維持するため。
曙ブレーキ工業株式会社	1,347,800	541	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社エクセディ	105,000	198	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ジェイテクト	236,000	192	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三井住友フィナンシャルグループ	46,355	144	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
スタンレー電気株式会社	100,000	122	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社アーレスティ	134,722	64	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ミクニ	300,794	53	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	113,200	52	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	149,000	44	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社鳥羽洋行	10,000	17	安定的な取引関係を維持するため。
野村ホールディングス株式会社	20,600	10	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社JEUGIA	33,000	4	安定的な取引関係を維持するため。
富士重工業株式会社	1,000	1	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
エーザイ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
キヤノン株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
本田技研工業株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
浜松ホトニクス株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
川崎重工業株式会社	1,000	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
スズキ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
株式会社ブリヂストン	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。

## 2013年度 特定投資株式

銘柄	株式数 (株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
ヤマハ株式会社	10,326,701	17,235	共通のブランドを使用する会社として、関係を継続するため。
トヨタ自動車株式会社	501,210	3,217	安定的な取引関係を維持するため。
日本精機株式会社	1,217,502	2,476	安定的な取引関係を維持するため。
新日鐵住金株式会社	6,174,000	2,173	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社小糸製作所	913,000	1,832	安定的な取引関係を維持するため。
日本特殊陶業株式会社	545,000	1,357	安定的な取引関係を維持するため。
エンシュウ株式会社	6,457,395	994	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社静岡銀行	825,706	926	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社今仙電機製作所	613,750	926	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	2,288,340	830	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
曙ブレーキ工業株式会社	1,347,800	630	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ジェイテクト	236,000	422	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社エクセディ	105,000	322	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三井住友フィナンシャルグループ	46,355	251	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
スタンレー電気株式会社	100,000	240	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ミクニ	300,794	120	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社アーレスティ	134,722	113	安定的な取引関係を維持するため。
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	149,000	82	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	113,200	78	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社鳥羽洋行	10,000	17	安定的な取引関係を維持するため。
野村ホールディングス株式会社	20,600	16	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社JEUGIA	33,000	4	安定的な取引関係を維持するため。
富士重工業株式会社	1,000	3	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
川崎重工業株式会社	1,000	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
本田技研工業株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
浜松ホトニクス株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
エーザイ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
株式会社ブリヂストン	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
キヤノン株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
スズキ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。

### (3) 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

### 当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)

当社は、2014年3月25日開催の取締役会において、当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上のため、当社株式の大量取得行為に関する対応策(以下「本プラン」といいます。)の継続について決議いたしましたので、お知らせします。

当社は、2013年2月14日当社取締役会決議において、株主・投資家保護の観点からそれまで導入していた本プランを改定し、その基本的内容について同年3月26日開催の第78期定時株主総会における株主の皆さまのご承認を得ています。本プランの詳細につきましては、2014年3月25日付けプレスリリース「当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)の継続に関するお知らせ」(<http://global.yamaha-motor.com/jp/news/2014/0325/pdf/prevent.pdf>)をご参照ください。

# 取締役、監査役および執行役員

2014年4月1日現在

## 取締役会



### A 代表取締役社長

#### 柳 弘之

1978年 4月 入社  
 MC事業部製造統括部早出工場長  
 (兼)森町工場長  
 2003年 4月 MBK Industrie社長  
 2004年 2月 Yamaha Motor India Pvt. Ltd. 社長  
 (現India Yamaha Motor Pvt. Ltd.)  
 2006年 1月 中国事業部長(兼)中国事業部業務室長  
 2007年 1月 MC事業本部Sys統括部長  
 2007年 3月 執行役員MC事業本部Sys統括部長  
 2009年 1月 執行役員生産本部長  
 2009年 3月 上席執行役員MC事業本部MC統括部長  
 2009年 11月 代表取締役社長社長執行役員  
 ヤマハ株式会社取締役(現)  
 2011年 6月 代表取締役社長社長執行役員MC事業本部長(現)  
 2012年 1月

### B 代表取締役

#### 木村 隆昭

1976年 4月 入社  
 AM事業部開発室長  
 1999年 6月 AM事業部長  
 2002年 4月 執行役員AM事業部長  
 2003年 6月 取締役AM事業部長  
 2005年 3月 取締役上席執行役員AM事業部長  
 2007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  
 2009年 1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  
 2009年 11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  
 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  
 2011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  
 2012年 1月 代表取締役専務執行役員技術本部長  
 (兼)デザイン本部長  
 2013年 4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  
 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(現)

### C 取締役

#### 篠崎 幸造

1978年 4月 入社  
 1999年 4月 Siam Yamaha Co., Ltd. (現Thai Yamaha Motor Co., Ltd.)取締役副社長  
 2007年 4月 財務部長  
 2009年 1月 グローバルコーポレート本部財務統括  
 (兼)グローバルコーポレート本部財務部長  
 2010年 1月 財務統括部長(兼)財務統括部財務部長  
 2010年 2月 財務統括部長  
 2010年 3月 取締役上席執行役員財務統括部長  
 2011年 1月 取締役上席執行役員企画・財務統括部長  
 (兼)企画・財務統括部財務部長  
 2011年 2月 取締役上席執行役員企画・財務統括部長  
 2013年 1月 取締役上席執行役員企画・財務本部長  
 2013年 3月 取締役常務執行役員企画・財務本部長(現)

### D 取締役

#### 秀島 信也

1978年 4月 入社  
 1999年 5月 MC事業部製造統括部生産管理室長  
 2001年 5月 MC事業本部GEMセンター  
 GSys統括部GSys企画室長  
 (兼)MC事業本部GEMセンター  
 GSys統括部GSys生産管理室長  
 2003年 4月 Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America社長  
 2006年 1月 MC事業本部Sys統括部第3Sys長  
 2008年 1月 MC事業本部調達統括部長  
 2009年 1月 調達本部長  
 2009年 3月 執行役員調達本部長  
 2010年 3月 上席執行役員調達本部長  
 2011年 3月 取締役上席執行役員調達本部長  
 2013年 3月 取締役常務執行役員調達本部長  
 2014年 1月 取締役常務執行役員  
 エンジンユニット長(兼)CS本部長(現)

### E 取締役

#### 滝沢 正博

1978年 4月 入社  
 2000年 4月 CV事業部事業企画室長  
 2002年 10月 MC事業本部中国統括部長  
 (兼)MC事業本部事業企画室長  
 (兼)MC事業本部中国統括部中国戦略室長  
 MBK Industrie社長  
 2004年 2月 経営企画部長  
 2007年 7月 グローバルコーポレート本部企画統括  
 (兼)グローバルコーポレート本部経営企画部長  
 2009年 1月 執行役員グローバルコーポレート本部企画統括  
 (兼)グローバルコーポレート本部経営企画部長  
 2009年 3月 執行役員経営企画部長  
 2009年 12月 上席執行役員企画統括部長(兼)経営企画部長  
 2010年 3月 上席執行役員事業開発本部長  
 2011年 1月 取締役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(現)

### F 取締役

#### 鈴木 啓之

1978年 4月 入社  
 1997年 5月 PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
 取締役  
 2003年 9月 PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
 副社長  
 2006年 1月 MC事業本部Sys統括部第2Sys長  
 2008年 1月 MC事業本部品質保証統括部長  
 2008年 3月 執行役員MC事業本部品質保証統括部長  
 2009年 11月 執行役員生産本部長  
 2010年 3月 取締役上席執行役員生産本部長  
 2010年 11月 取締役上席執行役員  
 India Yamaha Motor Pvt. Ltd.社長(現)

### I 取締役

#### 加藤 敏純

1986年 6月 入社  
 2003年 4月 IMカンパニーバイスプレジデント  
 2005年 1月 Yamaha Motor Australia Pty Limited取締役社長  
 2007年 3月 IMカンパニープレジデント  
 2008年 3月 執行役員  
 2010年 1月 MC事業本部営業統括部長  
 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  
 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長(現)

### L 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・DM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 当社取締役(現)

## 監査役



### 常勤監査役

#### 久米 豊

1978年 4月 入社  
 2000年 4月 総務センター財務室長  
 2006年 7月 財務部長  
 2007年 5月 Yamaha Motor do Brasil Ltda.社長  
 2010年 6月 ヤマハ株式会社監査役  
 2011年 3月 監査役(現)



### 監査役(社外)

#### 河和 哲雄

1975年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)(現)  
 2002年 8月 法制審議会会社法(現代化関係)部会委員  
 2002年 9月 日本弁護士連合会司法制度調査会  
 特別委員(現)  
 2007年 6月 株式会社日清製粉グループ本社  
 監査役(現)  
 2009年 3月 監査役(現)

### G 取締役

#### 橋本 義明

1977年 4月 入社  
 2001年 11月 MC事業本部SCMセンター北米統括室長  
 2004年 4月 MC事業本部RV統括部マーケティング室長  
 2006年 7月 RVカンパニーRVマーケティング部長  
 2007年 1月 人事部長  
 2009年 1月 グローバルコーポレート本部総務統括  
 (兼)グローバルコーポレート本部人事部長  
 2009年 3月 執行役員グローバルコーポレート本部総務統括  
 (兼)グローバルコーポレート本部人事部長  
 2010年 1月 執行役員総務統括部長(兼)人事部長  
 2010年 2月 執行役員総務統括部長  
 2010年 3月 上席執行役員人事総務統括部長  
 2012年 3月 取締役上席執行役員人事総務統括部長  
 2013年 3月 取締役上席執行役員人事総務本部長(現)

### J 取締役(社外)

#### 桜井 正光

1966年 4月 株式会社リコー入社  
 1992年 6月 同社取締役  
 1994年 6月 同社常務取締役  
 1996年 4月 同社代表取締役社長  
 2005年 6月 同社代表取締役社長執行役員  
 2006年 7月 コカ・コーラウエストホールディングス株式会社取締役  
 2007年 4月 株式会社リコー代表取締役会長執行役員  
 2007年 4月 公益社団法人経済同友会代表幹事  
 2008年 4月 財団法人新技術開発財団理事長  
 2008年 6月 オムロン株式会社取締役  
 2011年 3月 当社取締役(現)  
 2011年 4月 株式会社リコー取締役会長執行役員  
 2013年 4月 同社特別顧問(現)  
 2013年 6月 公益財団法人新技術開発財団会長(現)

### H 取締役

#### 渡部 克明

1982年 4月 入社  
 2004年 1月 MBK Industrie取締役  
 2005年 1月 Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.取締役  
 2007年 1月 Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co., Ltd.取締役社長  
 2009年 1月 生産本部BD製造統括部長  
 2010年 3月 執行役員  
 2010年 11月 生産本部長  
 2011年 3月 上席執行役員  
 2013年 4月 上席執行役員MC事業本部第1事業部長  
 (兼)生産本部長  
 2014年 1月 上席執行役員MC事業本部第1事業部長  
 (兼)PF車両ユニット長  
 2014年 3月 取締役上席執行役員MC事業本部第1事業部長  
 (兼)PF車両ユニット長(現)

### K 取締役(社外)

#### 安達 保

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

M C: モーターサイクル  
 Sys: システムサプライヤー  
 A M: 自動車用エンジン  
 W V: ウォータービークル  
 GEM: グローバルエンジニアリングアンド  
 マニュファクチュアリング  
 GSys: グローバルシステムサプライヤー  
 C S: カスタマーサービス  
 C V: コミュニタービークル  
 SCM: サプライチェーンマネジメント  
 R V: レクリエーションレジャー  
 B D: ボディ  
 P F: フラットフォーム  
 I M: インテリジェント・マシナリー



### 常勤監査役

#### 平沢 茂樹

1981年 12月 入社  
 2006年 7月 法務・知財部長  
 2008年 2月 Yamaha Motor Europe N.V. 副社長  
 2011年 3月 監査役(現)



### 監査役(社外)

#### 遠藤 功

1979年 4月 三菱電機株式会社入社  
 1988年 10月 ポストン・コンサルティング・グループ入社  
 1992年 10月 アンダーセン・コンサルティング(現アクセンチュア株式会社)入社  
 1996年 10月 同社パートナー  
 1997年 9月 日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社  
 (現ブーズ・アレン・カンパニー株式会社)  
 パートナー兼取締役  
 2000年 5月 株式会社ローランド・ベルガー日本法人代表取締役社長  
 2006年 4月 同社日本法人会長(現)  
 2006年 4月 早稲田大学大学院商学研究科教授(現)  
 2011年 5月 株式会社良品計画取締役(現)  
 2013年 3月 監査役(現)

## 執行役員

社長執行役員 <b>柳 弘之</b> MC事業本部長	副社長執行役員 <b>木村 隆昭</b> 技術本部長 (兼)デザイン本部長 (兼)マリン事業本部長		
常務執行役員 <b>篠崎 幸造</b> 企画・財務本部長	常務執行役員 <b>秀島 信也</b> エンジンユニット長 (兼)CS本部長	常務執行役員 <b>滝沢 正博</b> 事業開発本部長	
上席執行役員 <b>鈴木 啓之</b> IYM社長	上席執行役員 <b>橋本 義明</b> 人事総務本部長	上席執行役員 <b>渡部 克明</b> MC事業本部第1事業部長 (兼)PF車両ユニット長	上席執行役員 <b>加藤 敏純</b> YMUS社長
上席執行役員 <b>三輪 邦彦</b> MC事業本部第2事業部長	上席執行役員 <b>山路 肇</b> YMENV会長	上席執行役員 <b>墨岡 良一</b> 企画・財務本部副本部長	上席執行役員 <b>小嶋 要一郎</b> YIMM(インドネシア)社長 (兼)YMMWJ(インドネシア)社長
執行役員 <b>足立 雅人</b> マリン事業本部ボート事業部長	執行役員 <b>鈴木 恒司</b> 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	執行役員 <b>藤田 宏昭</b> 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	執行役員 <b>小野 勝</b> YMVN(ベトナム)社長
執行役員 <b>山地 勝仁</b> 生産本部長	執行役員 <b>浅野 正樹</b> YMIS(インド)社長	執行役員 <b>野田 純孝</b> エンジンユニットコンポーネント 統括部長	執行役員 <b>井上 雅弘</b> 調達本部長
執行役員 <b>桑田 一宏</b> YMENV社長	執行役員 <b>島本 誠</b> PF車両ユニット PF車両開発統括部長	執行役員 <b>日高 祥博</b> MC事業本部第3事業部長	執行役員 <b>大川 達実</b> マリン事業本部ME事業部長

MC: モーターサイクル  
CS: カスタマーサービス  
PF: プラットフォーム  
IM: インテリジェント・マシンリー  
ME: マリンエンジン

IYM: India Yamaha Motor Pvt. Ltd.  
YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.  
YMENV: Yamaha Motor Europe N.V.  
YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
YMMWJ: PT. Yamaha Motor Manufacturing West Java  
YMVN: Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.  
YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.

## 社外取締役からのコメント



社外取締役  
**安達 保**

ヤマハ発動機の社外取締役に就任し一年が経ちますが、ヤマハ発動機には主に二つの面でユニークかつ先進的な素晴らしいところがあると思っています。一点目は、同社が世界中の人に楽しむことや面白さと夢を提供することで会社の価値を提供し続けていることです。ヤマハ発動機が世界に先駆けて開発し、顧客に新たな楽しみをもたらしているものは数多くあります。

二点目は日本企業として早い時期から顧客対象を世界に広げ、最も早くグローバル展開を実現した日本企業の一つであるという点です。まだまだ、やり方に工夫の余地はあるものの世界で物を作り、世界で物を売れることを身に付けた先進的な日本企業であることは間違いありません。それを支える技術力や製品の品質も大変に高いものを有しています。

しかしながら、このように大変に素晴らしい企業活動を行っているながら、収益性がグローバルスタンダードに達していない現状はゆゆしき問題であると感じています。特に主力事業の二輪車で競合からも大きく引き離された利益率の低迷は、ヤマハ発動機が引き続きその素晴らしい事業活動を維持していくためにも絶対に改善していかなければいけない問題です。

それには二つの原因があると感じています。一つは、コストの問題です。良い製品、面白い製品を作り出そうと思う気持ち

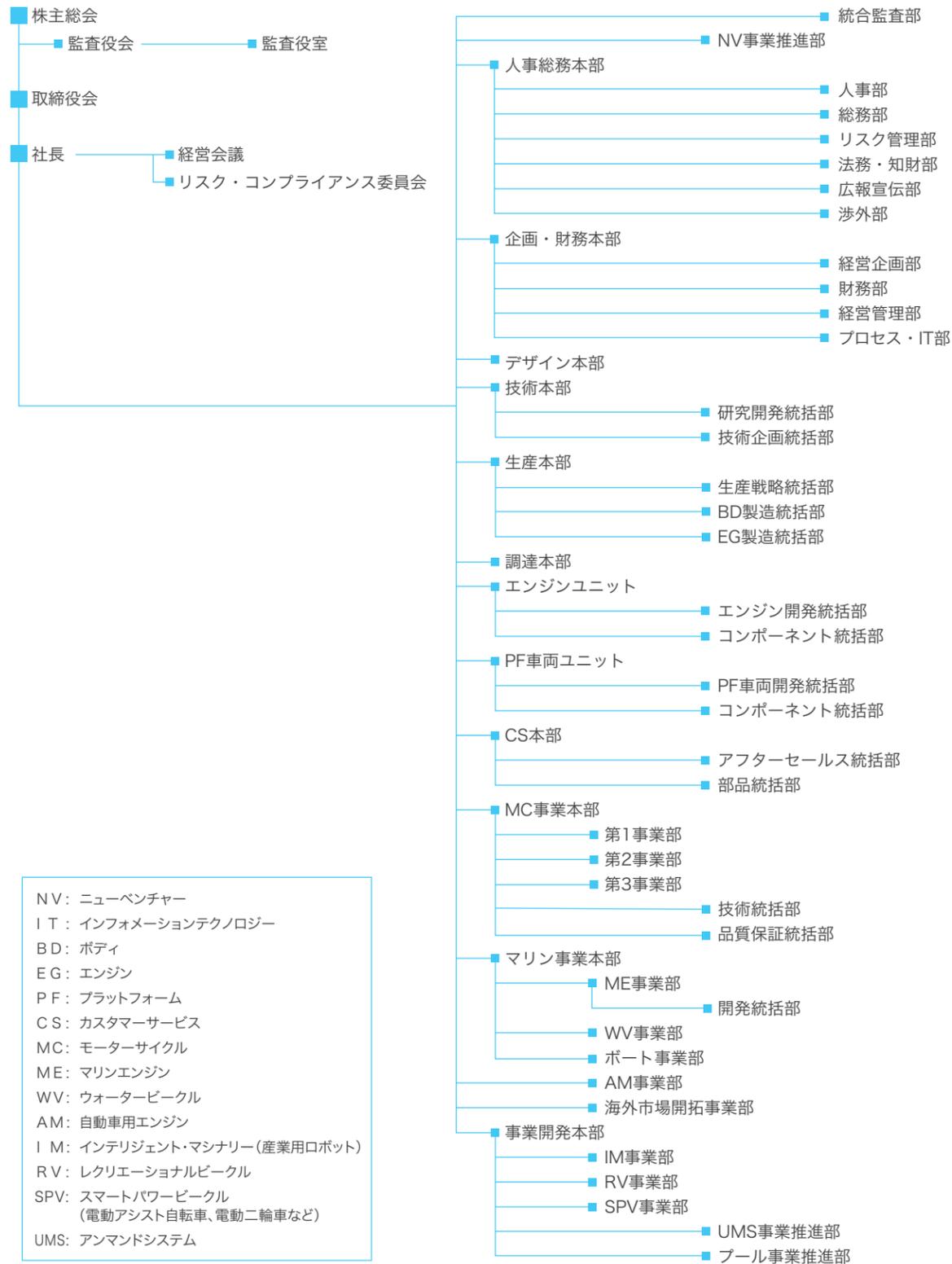
が強すぎ、もっと効率的な設計や生産プロセスの構築が他社に比べて遅れていると思わざるを得ません。もう一点は、もう一段高いレベルのグローバルオペレーションが実現できていないということです。企画、開発から販売までを現地で一気に貫く体制をもっと強化し、それぞれの市場に合った製品に絞り込んで生産していくことができれば、コストも下がり製品のヒット率は上がると思います。

ここで一番重要な問題はいかにスピード感を持ってこの課題の解決策を実行するかです。実行するためには多少の痛みを伴っても会社存続のためにやり抜くというリーダーの決断が不可欠ですし、社員全員が会社は最後何のためにあるのかについてよく考える必要があります。さまざまなモノづくりは楽しくて良いですが、楽しいだけでは競争の中で生き残っていくことはできません。

人に感動を与える良いものを作りたいという情熱を持ちつつ、収益をきちんと確保することの重要性を理解し、そこにヤマハらしさを維持していく。このバランスをトップから現場の従業員の方でもっと意識するようになれば、ヤマハ発動機はもっと素晴らしい会社になると確信しています。

# 組織図

2014年1月1日現在



# 5年間の主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社  
 2009年12月31日、2010年12月31日、2011年12月31日、2012年12月31日及び2013年12月31日に終了した事業年度

	百万円				
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>各事業年度</b>					
売上高	¥1,153,642	¥1,294,131	¥1,276,159	¥1,207,675	¥1,410,472
地域別売上高:					
日本	130,437	142,378	146,503	152,283	147,806
海外	1,023,205	1,151,752	1,129,656	1,055,391	1,262,665
商品別売上高:					
二輪車	817,058	914,211	887,556	798,676	928,203
マリン	150,113	167,141	178,929	196,320	243,362
特機	100,577	102,968	100,257	103,588	126,722
産業用機械・ロボット	—	34,758	34,326	30,813	32,261
その他	85,893	75,051	75,089	78,276	79,922
売上原価	951,350	998,565	1,000,113	972,607	1,091,706
営業利益(損失)	(62,580)	51,308	53,405	18,598	55,137
経常利益(損失)	(68,340)	66,142	63,495	27,267	60,092
当期純利益(純損失)	(216,148)	18,300	26,960	7,489	44,057
資本的支出	46,035	33,939	45,049	48,788	56,800
減価償却費	53,701	36,594	33,578	34,278	36,407
<b>各事業年度末</b>					
総資産	¥ 987,077	¥ 978,343	¥ 900,420	¥ 962,329	¥1,146,591
純資産	249,266	310,809	309,914	341,561	422,792

	円				
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ (755.92)	¥ 55.50	¥ 77.23	¥ 21.45	¥ 126.20
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	55.50	77.23	—	126.20
1株当たり配当金	0.00	0.00	15.50	10.00	26.00
従業員数	49,994	52,184	54,677	53,958	53,382

注 2009年の数値はセグメント変更前の数値を記載しています。

# 市場別データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2012年12月31日および2013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 2012	千台 2013	増減率(%) 2013/2012
日本	94	109	15.5%
北米	71	76	7.8
欧州	165	162	(1.7)
アジア注	5,228	5,077	(2.9)
その他	533	590	10.7
合計	6,090	6,014	(1.2)%

注 日本を除く

## 市場別売上高

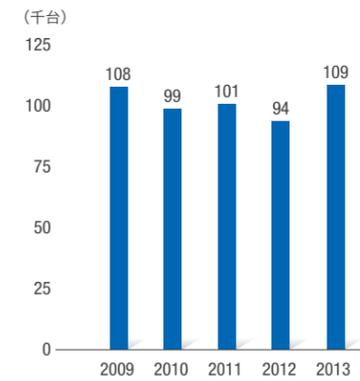
	二輪車事業			マリノ事業			特機事業		
	百万円 2012	百万円 2013	増減率(%) 2013/2012	百万円 2012	百万円 2013	増減率(%) 2013/2012	百万円 2012	百万円 2013	増減率(%) 2013/2012
日本	¥ 36,104	¥37,361	3.5%	¥ 26,723	¥26,331	(1.5)%	¥ 15,270	¥15,943	4.4%
北米	41,632	50,315	20.9	91,298	124,658	36.5	50,965	68,053	33.5
欧州	79,187	88,985	12.4	31,007	36,844	18.8	20,651	25,413	23.1
アジア注	533,049	610,030	14.4	11,096	12,053	8.6	6,268	6,870	9.6
その他	108,702	141,510	30.2	36,194	43,473	20.1	10,432	10,441	0.1
合計	¥798,676	¥928,203	16.2%	¥196,320	¥243,362	24.0%	¥103,588	¥126,722	22.3%

	産業用機械・ロボット事業			その他の事業		
	百万円 2012	百万円 2013	増減率(%) 2013/2012	百万円 2012	百万円 2013	増減率(%) 2013/2012
日本	¥14,879	¥12,179	(18.1)%	¥59,306	¥55,991	(5.6)%
北米	1,327	1,796	35.4	2	0	(97.2)
欧州	2,231	3,930	76.1	732	1,618	120.9
アジア注	12,152	14,152	16.5	3,088	3,423	10.9
その他	223	202	(9.4)	15,147	18,888	24.7
合計	¥30,813	¥32,261	4.7%	¥78,276	¥79,922	2.1%

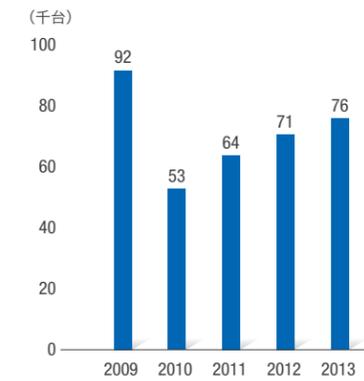
注 日本を除く

## 二輪車販売台数

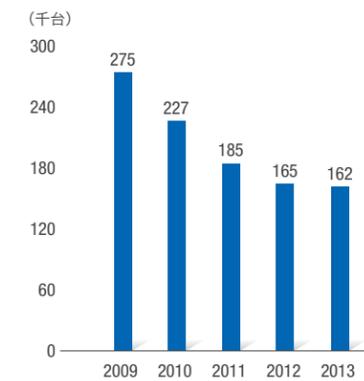
### 日本



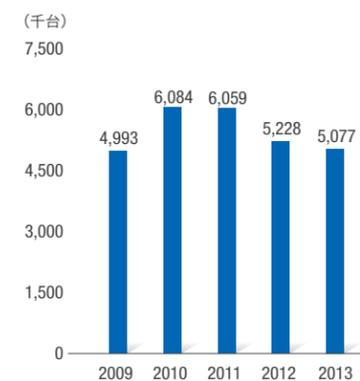
### 北米



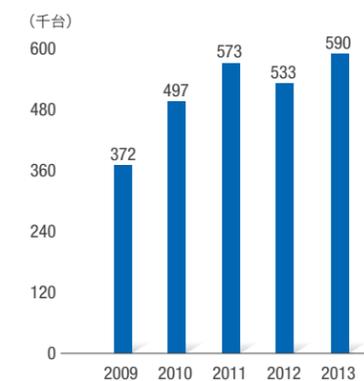
### 欧州



### アジア



### その他



# 2013年12月期の経営成績の分析

## 概況

2013年12月期(以下「2013年」)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。

## 売上高・営業利益

2013年の売上高は、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。この結果、2013年の売上高は前期比2,028億円増加の1兆4,105億円となりました。

利益面では、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、円安効果などが増収要因となりました。この結果、2013年の営業利益は前期比365億円増加の551億円となりました。

## 事業部門別売上高・営業利益

### 二輪車事業

二輪車事業全体では、売上高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。

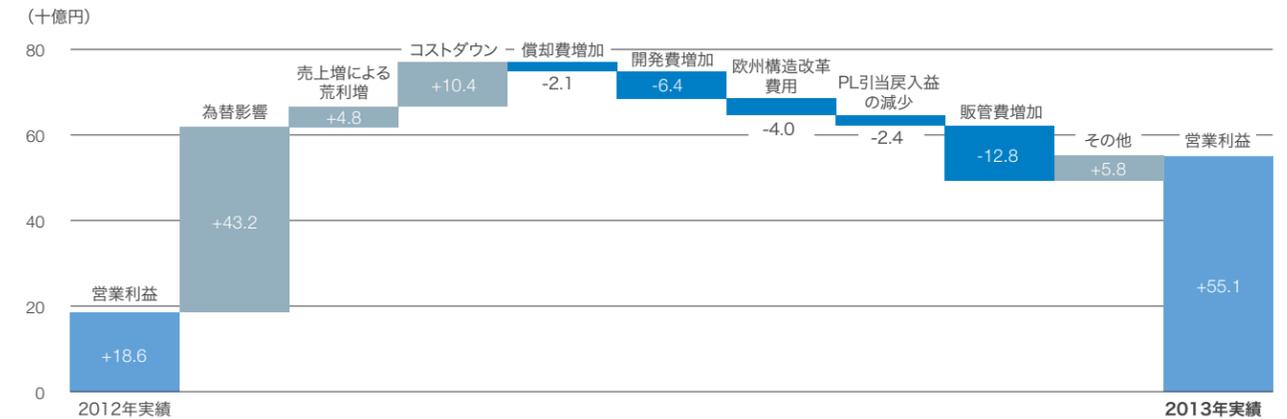
先進国市場の販売台数は、日本・北米で新商品投入効果などにより販売増加したこと、欧州で下半期に販売が改善したことなどにより、全体では増加しました。一方、新興国市場の販売台数は、スクーター需要が拡大しているインドや需要回復傾向にあるインドネシアでは増加しましたが、景気減速が続くタイ・ベトナムで減少して、全体では微減となりました。これらの結果、世界全体の販売台数は微減となりましたが、売上高はモデルミックス改善・円安効果により増加しました。営業利益は、先進国での積極的な開発費・販売促進費の投入に加え、欧州構造改革費用を織り込みましたが、コスト削減や円安効果などにより増益となりました。

### マリン事業

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。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。また、円安効果も加わり全体で増収・増益となりました。

## 営業利益変化要因



## 特機事業

特機事業全体では、売上高1,267億円(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ン・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。

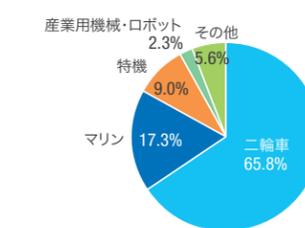
## 産業用機械・ロボット事業

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。

## 事業別売上高比率

(2013年12月期)



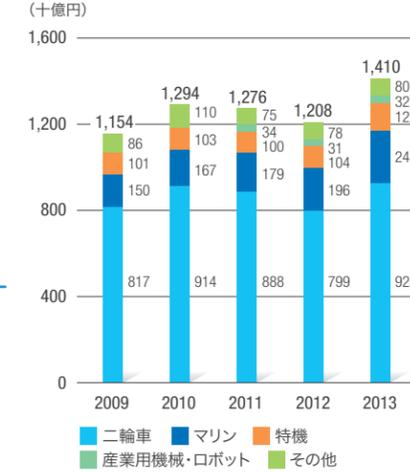
## 市場別売上高比率

(2013年12月期)



## 事業別売上高

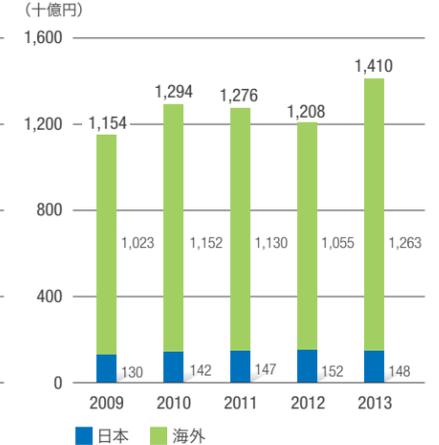
(十億円)



注 産業用機械・ロボット事業は、2011年よりその他の事業から独立して記載しています。

## 市場別売上高

(十億円)



その他の事業

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。

所在地別売上高<sup>注1</sup>・営業利益

日本

売上高5,961億円(前期比634億円増加)、営業利益290億円(同378億円増加)となりました。

販売台数は、二輪車・北米向け船外機・電動アシスト自転車が増加し、売上高は円安効果などもあり増加しました。

北米

売上高2,701億円(前期比644億円増加)、営業利益53

億円(同16億円減少)となりました。

販売台数は船外機・二輪車・ゴルフカーなどが増加し、売上高は円安効果などもあり増加しました。

欧州

売上高1,602億円(前期比247億円増加)、営業損失108億円(前期:営業損失47億円)となりました。

雇用・所得環境が厳しく個人消費が低調に推移したため、二輪車などの販売台数は減少したものの、売上高は円安効果などにより増加しました。

アジア

売上高7,049億円(前期比1,090億円増加)、営業利益305億円(同91億円増加)となりました。

二輪車の販売台数は、インドネシア・インドなどで増加し、タイ・ベトナムで減少しました。

売上高は円安効果などもあり増加しました。

その他の地域

売上高1,704億円(前期比353億円増加)、営業利益69億円(同17億円増加)となりました。

二輪車の販売台数はブラジル・アルゼンチン・コロンビア・メキシコなどで増加し、円安効果などもあり売上高は増加しました。

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

売上原価、売上総利益、販売費及び一般管理費

売上原価は、10,917億円(前期比1,191億円増加)となり、売上高の77.4%を占めました。

売上総利益は3,188億円(同837億円増加)となりまし

た。これは、売上高の増加、コスト削減、モデルミックス改善や円安効果などによります。売上総利益率は同3.1ポイント増加し22.6%となりました。

また、販売費及び一般管理費は2,636億円(同472億円増加)となりました。これは、主に売上増加に伴う販売促進費等の増加及び為替が円安に振れたことによる換算の影響によります。また、売上高に対する販売費及び一般管理費の割合は18.7%と同0.8ポイント増加しました。

なお、一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の総額は761億円(同64億円増加)となりました。

研究開発費

当社グループは、「感動創造企業」という企業目的のもと、「豊かな生活」「楽しい移動(パーソナルモビリティ)」「人・社会・地球にやさしい知的技術」を3つの成長軸として、常に

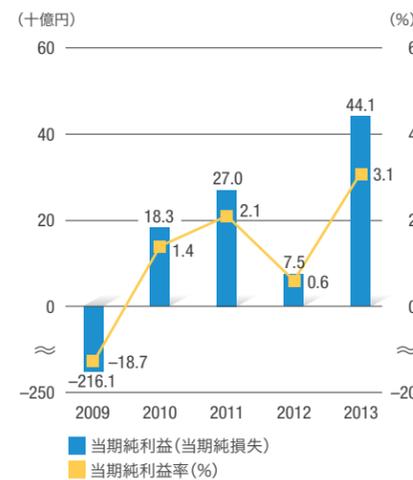
二輪車出荷台数



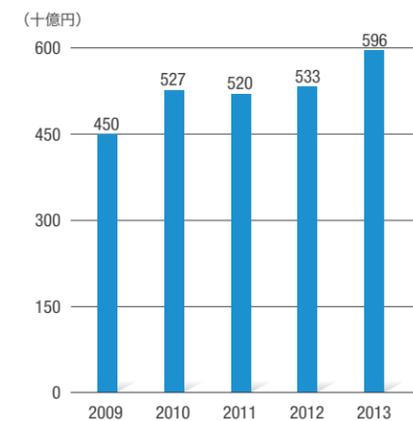
営業利益(損失)及び営業利益率



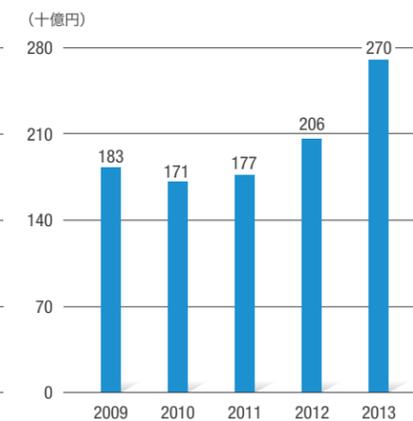
当期純利益(当期純損失)及び当期純利益率



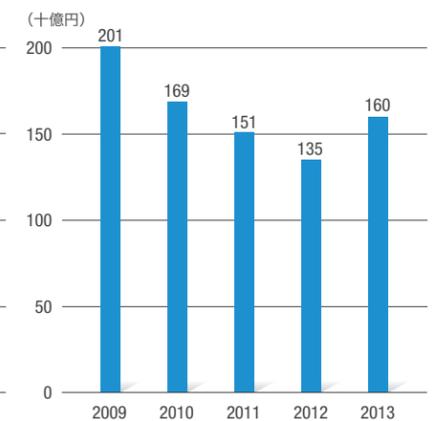
所在地別売上高<sup>注1</sup> — 日本



所在地別売上高<sup>注1</sup> — 北米



所在地別売上高<sup>注1</sup> — 欧州



「高品質・高性能・軽量・コンパクト」をコンセプトとした製品を提供するため、エンジン技術、スマートパワー技術、車両技術、艇体技術、制御技術、材料技術、生産技術、さらには環境技術や先進安全技術の開発など、積極的な研究開発活動を行っています。

また、世界各地のお客さまのニーズに的確にお応えした製品づくりのために、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。

2013年において、インドにおけるモノ創り競争力の強化を目的に、昨年タイに設置した「アセアン統合開発センター」に続く2拠点目の統合開発センターとして、「インド統合開発センター」を設立し、稼動を始めました。

**営業利益**

2013年の営業利益は、551億円(前期比365億円増加)となりました。これにより、営業利益率は前期比2.4ポイント上昇し、3.9%となりました。

二輪車事業は営業利益84億円(同86億円増加)となりました。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。

マリン事業の営業利益は318億円(同209億円増加)となりました。北米やロシアなどでの船外機販売の増加に加え、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。また、円安効果も加わり全体で増益となりました。

特機事業の営業利益は53億円(前期比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)、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、全体で増益となりました。

産業用機械・ロボット事業の営業利益は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、年間では前期を上回りましたが、減益となりました。

その他の事業の営業利益は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増加などにより、その他の事業全体では増益となりました。

**特別利益・特別損失**

特別利益は3億円(前期比4億円減少)となりました。これは固定資産売却益3億円(前期2億円)などによるものです。

特別損失は27億円(前期比6億円増加)となりました。これは、主に固定資産処分損11億円(前期8億円)、減損損失11億円(前期11億円)によるものです。

**税金等調整前当期純利益**

税金等調整前当期純利益は、577億円(前期比318億円増加)となりました。

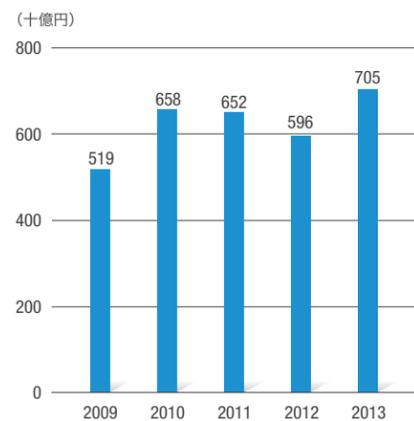
**法人税等**

法人税等は、海外子会社における繰延税金資産の追加計上もあり82億円(前期比58億円減少)となりました。

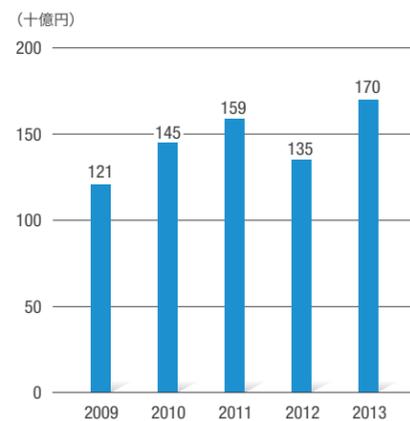
**営業外収益・費用**

営業外収益と営業外費用を相殺した営業外収支は、50億円のプラス(前期比37億円減少)となりました。これは受取利息67億円(前期59億円)などによるものです。

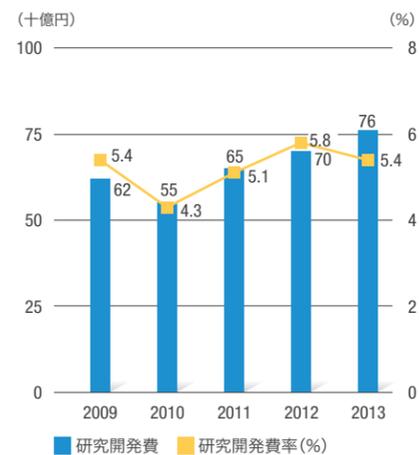
所在地別売上高<sup>注1</sup> — アジア



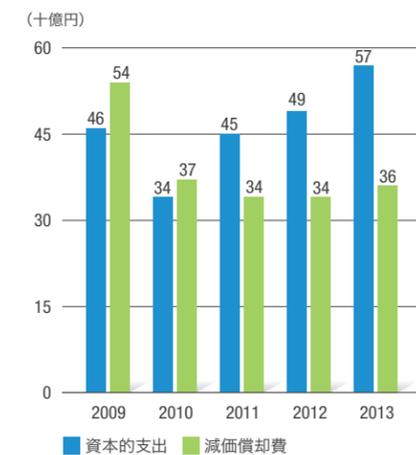
所在地別売上高<sup>注1</sup> — その他



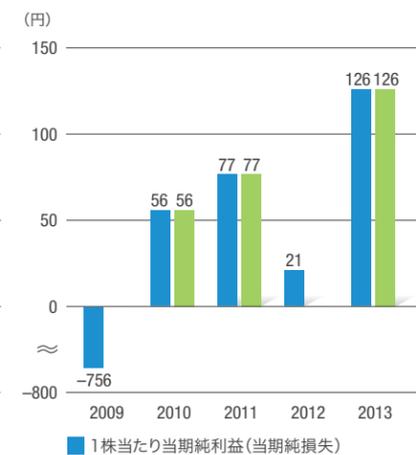
研究開発費及び研究開発費率



資本的支出及び減価償却費



1株当たり当期純利益(当期純損失)



純資産及び自己資本当期純利益率



注 2009年の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、1株当たり当期純損失であるため記載していません。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。

少数株主利益

少数株主利益は、主としてPT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、台湾山葉機車工業股份有限公司、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.等の少数株主に帰属する損益からなり、54億円(前期比11億円増加)となりました。

当期純利益

当期純利益は、441億円(前期比366億円増加)となりました。また、1株当たり当期純利益金額は前期の21円45銭から126円20銭と、104円75銭増加しました。

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

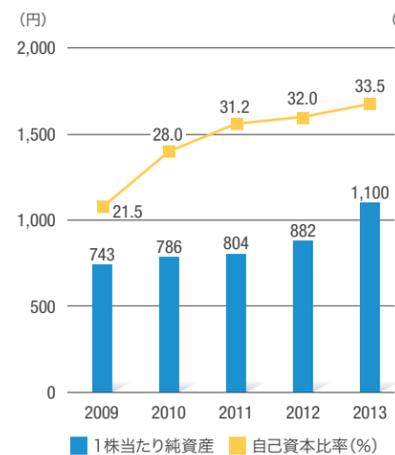
総資産は円安による為替換算影響などもあり、前期末比1,843億円増加し、1兆1,466億円となりました。流動資産が同1,167億円、固定資産が同675億円増加しました。

負債合計は、支払手形及び買掛金や短期借入金の増加などにより同1,030億円増加し、7,238億円となりました。

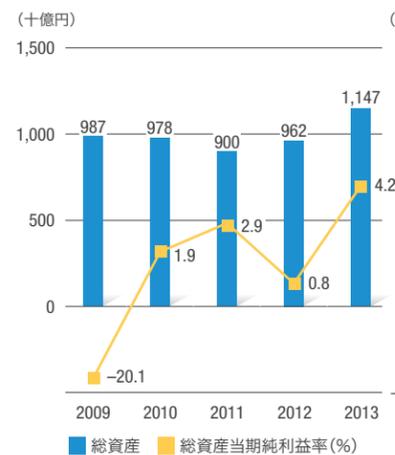
純資産合計は、当期純利益441億円、配当金の支払い52億円及び円安による為替換算調整勘定の変動270億円などにより同812億円増加し4,228億円となりました。これらの結果、当期末の自己資本比率は33.5%(前期末比1.5ポイント改善)、D/Eレシオ(ネット)は0.7倍(前期末:0.7倍)となりました。

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(%)

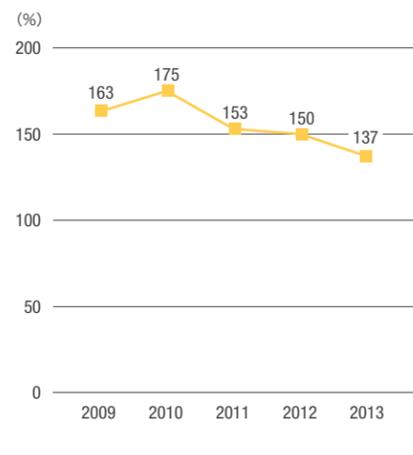
1株当たり純資産及び自己資本比率<sup>注2</sup>



総資産及び総資産当期純利益率



流動比率



設備投資

2013年の設備投資は、二輪車事業・マリン事業における新機種生産のための設備投資、生産能力増強投資、研究開発、生産体制再編成のための設備投資などに、合計568億円の投資を実施しました。

二輪車事業では、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、国内においては、生産体制再編成のための投資などに、386億円の投資を実施しました。

マリン事業では、研究開発のための設備投資、国内における生産体制再編成のための投資などに、88億円の投資を実施しました。

特機事業では、米国におけるレクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の生産のための設備投資などに、61

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、新機種生産のための投資などに、6億円の投資を実施しました。

その他の事業では、自動車用エンジン、スマートパワービークルの研究開発のための設備投資などに、27億円の投資を実施しました。

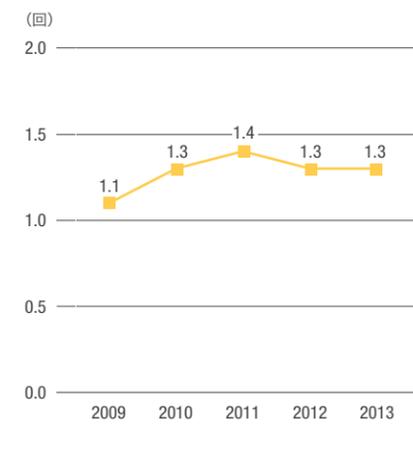
所要資金についてはいずれの投資も主に自己資金を充当しました。

なお、2013年において重要な設備の除却、売却等はありません。

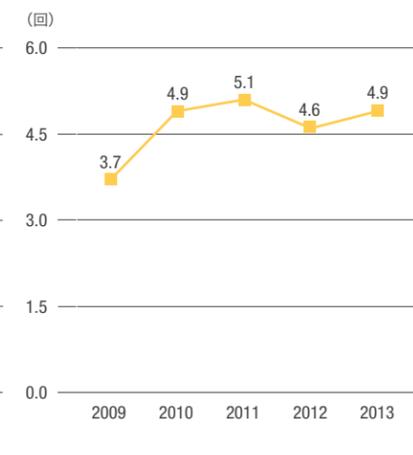
キャッシュ・フローの状況

2013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

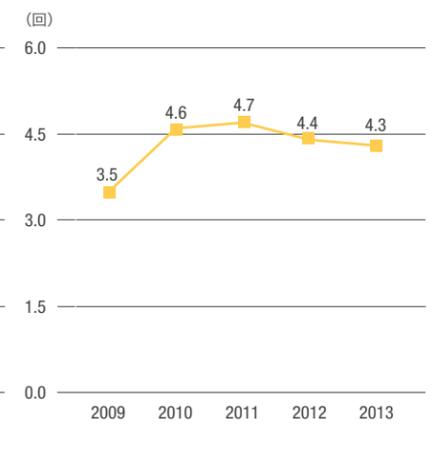
総資産回転率



有形固定資産回転率



たな卸資産回転率



577億円(前期:258億円)が、売上増加に伴う運転資金の増加64億円(前期:264億円の増加)などを上回り、670億円のプラス(前期:24億円のマイナス)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、新機種生産等の設備投資534億円(前期:476億円)などにより、627億円のマイナス(前期:511億円のマイナス)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、運転資金の増加に伴う短期借入による資金調達などにより、36億円のプラス(前期:158億円のプラス)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43億円のプラス、当期末の有利子負債は3,829億円、現金及び現金同等物は1,200億円となりました。なお、有利子負債には販売金融に関する借入金が、1,620億円含まれています。

**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。

2013年の設備投資につきましては、国内においては、主に二輪車事業・マリンスポーツ事業における新機種生産、研究開発、国内生産体制再編などに、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。

**配当金**

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います。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。

2013年の期末配当につきましては、1株につき16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10円)を加えた年間配当金は26円となりました。

**資金調達の状況**

運転資金については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にてまかなうようにしています。

有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

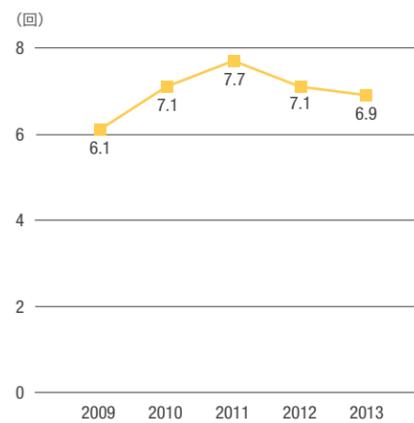
区分	合計	単位: 億円				
		1年以内	2年以内	3年以内	4年以内	5年以内
短期借入金	1,703	1,703	—	—	—	—
長期借入金	2,126	732	848	356	141	12

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。

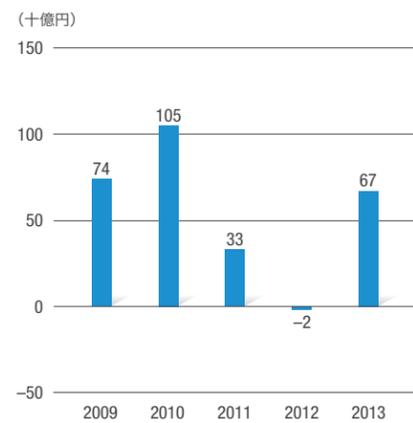
**株式の状況**

株価は、前期末の949円から、当期末には1,577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349,092,483株から、当期末には349,134,628株になりました。これらにより、株式時価総額は、前期末の3,313億円から当期末には5,506億円になりました。

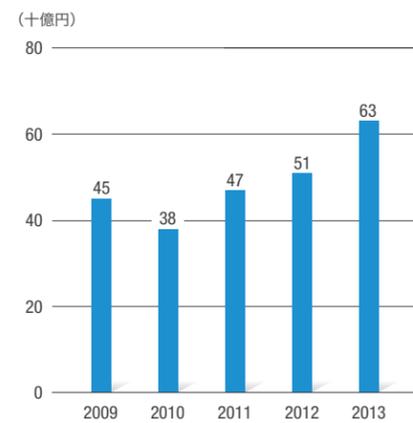
売上債権回転率



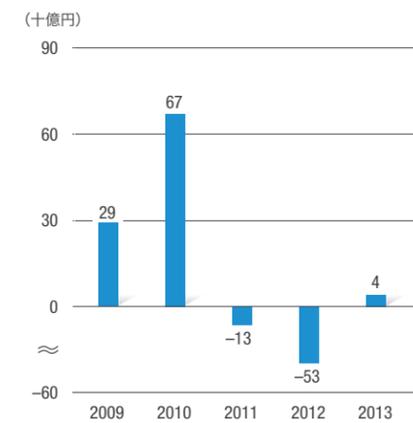
営業活動によるキャッシュ・フロー



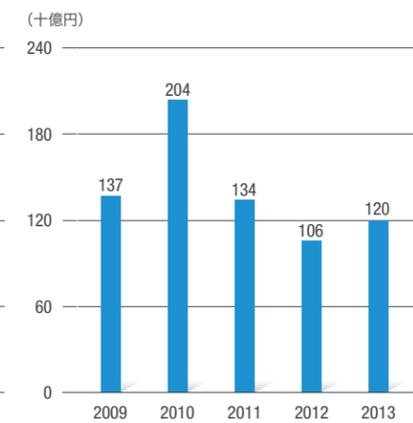
投資活動によるキャッシュ・フロー



フリー・キャッシュ・フロー



現金及び現金同等物の期末残高



有利子負債及び有利子負債自己資本比率



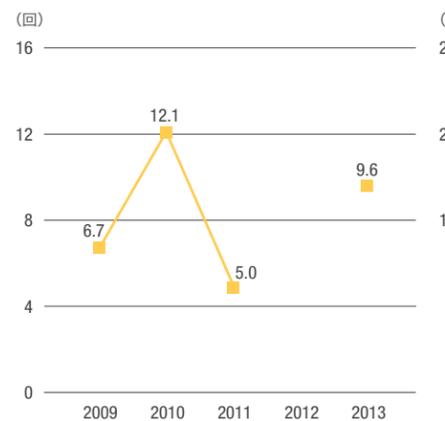
## 2014年12月期の見通し

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、欧州における景気回復の遅れや、新興国における景気減速・通貨安などの懸念があります。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みます。

2014年の連結業績について、売上面では、二輪車・マリリン・RV事業などにおいて、積極的な新商品投入による増収を見通しています。また利益面では、増収による利益増加やコストダウンなどにより、将来成長に向けた研究開発費や販売費の増加を吸収して、増益となる見通しです。

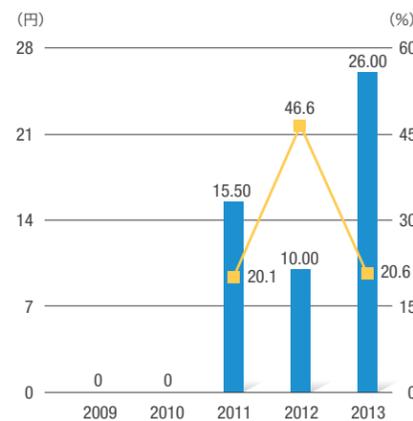
為替レートについては、米ドル100円(前期比2円の円安)、ユーロ135円(同5円の円安)を前提としています。

### インタレスト・カバレッジ



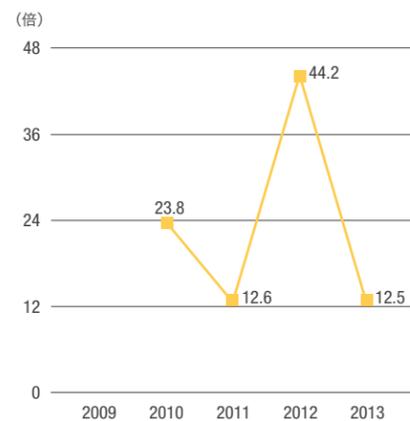
注 2012年のインタレスト・カバレッジは営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

### 1株当たり配当金及び配当性向



注 2009年の配当性向は、当期純損失であるため記載していません。  
2010年の配当性向は、無配であるため記載していません。

### 株価収益率



注 2009年の株価収益率は、当期純損失であるため記載していません。

# インベスター・インフォメーション

2013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: 0538-32-1103  
FAX: 0538-37-4252

**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  
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.  
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.  
Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd.  
India Yamaha Motor Pvt. 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: 349,803,684株  
株主数: 29,474名

### 大株主

ヤマハ株式会社	12.18%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	9.26
トヨタ自動車株式会社	3.57
株式会社みずほ銀行	3.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3.14
三井物産株式会社	2.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2.36
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	2.35
GIC PRIVATE LIMITED	2.33
株式会社静岡銀行	1.95

### 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

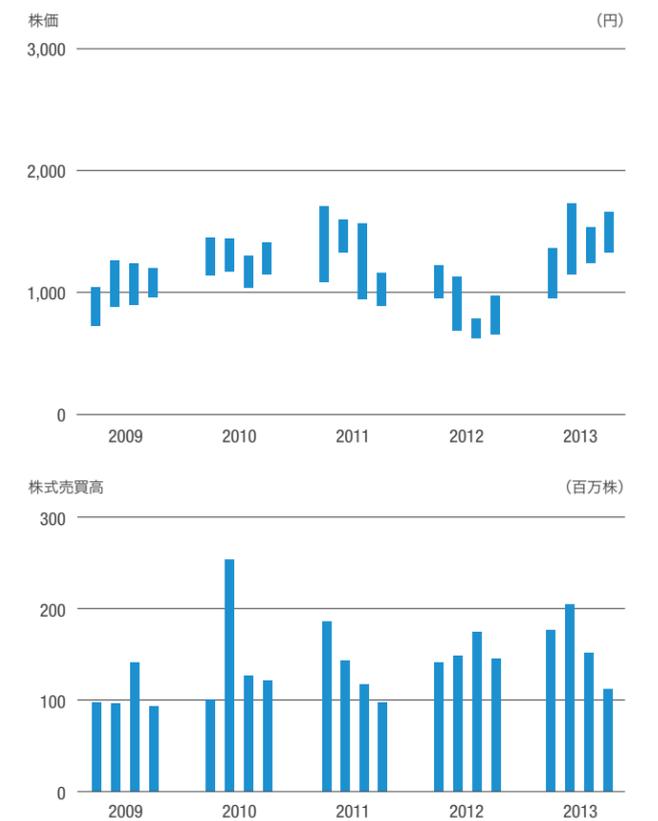
### 株式名義書換代理人

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

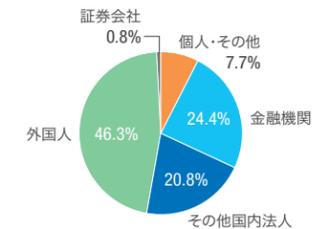
### 監査法人

新日本有限責任監査法人

## 東京証券取引所における株価および売買高



## 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  
経営企画部  
IR 担当  
〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500  
TEL: 0538-32-1122  
FAX: 0538-32-1274  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>

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



ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500

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

