

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年3月23日

【事業年度】 第91期（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

【会社名】 ヤマハ発動機株式会社

【英訳名】 Yamaha Motor Co., Ltd.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長 設楽 元文

【本店の所在の場所】 静岡県磐田市新貝2500番地

【電話番号】 (0538) 32-5013

【事務連絡者氏名】 経営計画部長 八木 太造

【最寄りの連絡場所】 ヤマハ発動機株式会社 渉外部
東京都千代田区丸の内二丁目1番1号 丸の内マイプラザ15階

【電話番号】 (03) 5220-7200

【事務連絡者氏名】 渉外部長 永末 卓司

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部 【企業情報】

第 1 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	国際会計基準			
	移行日	第89期	第90期	第91期
決算年月	2023年 1月1日	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上収益 (百万円)	—	2,414,759	2,576,179	2,534,203
税引前当期利益 (百万円)	—	236,073	183,175	133,196
親会社の所有者に帰属する 当期利益 (百万円)	—	158,421	108,069	16,109
親会社の所有者に帰属する 当期包括利益 (百万円)	—	192,758	155,926	46,528
親会社の所有者に帰属する 持分 (百万円)	964,153	1,075,774	1,161,569	1,132,238
資産合計 (百万円)	2,181,499	2,563,561	2,783,501	2,902,584
1株当たり親会社所有者 帰属持分 (円)	950.24	1,084.96	1,188.23	1,166.80
基本的1株当たり当期利益 (円)	—	157.89	110.12	16.59
希薄化後1株当たり 当期利益 (円)	—	157.84	110.10	16.58
親会社所有者帰属持分比率 (%)	44.2	42.0	41.7	39.0
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (%)	—	15.5	9.7	1.4
株価収益率 (倍)	—	8.0	12.8	69.9
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	—	86,031	176,847	138,605
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	—	△116,126	△128,748	△86,124
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	—	88,532	△46,426	△30,428
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	296,819	347,016	372,999	398,904
従業員数 (人) (外、平均臨時従業員数)	52,554 (11,608)	53,701 (11,776)	54,206 (12,474)	55,176 (11,928)

(注) 1 第90期より国際会計基準(以下「IFRS」という。)に基づいて連結財務諸表を作成しています。

2 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。第89期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり親会社所有者帰属持分、基本的1株当たり当期利益、希薄化後1株当たり当期利益を算定しています。

回次	日本基準			
	第87期	第88期	第89期	第90期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月
売上高 (百万円)	1,812,496	2,248,456	2,414,759	2,576,179
経常利益 (百万円)	189,407	239,293	235,803	188,839
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	155,578	174,439	160,164	119,284
包括利益 (百万円)	205,189	222,671	221,826	191,045
純資産額 (百万円)	900,670	1,054,298	1,160,323	1,268,523
総資産額 (百万円)	1,832,917	2,183,291	2,549,615	2,794,577
1株当たり純資産額 (円)	828.10	988.60	1,110.52	1,230.38
1株当たり当期純利益 (円)	148.56	170.49	159.63	121.55
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	170.42	159.58	121.52
自己資本比率 (%)	46.9	45.9	43.2	43.0
自己資本利益率 (%)	19.8	18.7	15.2	10.4
株価収益率 (倍)	6.2	5.9	7.9	11.6
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	141,336	70,921	80,150	165,941
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△51,026	△74,160	△116,972	△125,261
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△93,488	23,103	95,260	△39,006
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	274,936	296,819	347,016	372,999
従業員数 (外、平均臨時従業員数) (人)	51,243 (11,044)	52,554 (11,608)	53,701 (11,776)	54,206 (12,474)

(注) 1 第87期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。

- 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第88期の期首から適用しており、第88期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。
- 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。第87期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。
- 第90期より、売上原価に計上していた研究開発費を販売費及び一般管理費に計上する方法に変更しており、第89期の関連する主要な経営指標等については遡及適用した数値を記載しています。
- 第89期及び第90期の諸数値につきましては、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査を受けていません。

(2) 提出会社の経営指標等

回次		第87期	第88期	第89期	第90期	第91期
決算年月		2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高	(百万円)	757,810	953,247	957,616	869,584	925,405
経常利益	(百万円)	99,273	164,379	163,936	98,221	55,948
当期純利益	(百万円)	103,171	144,431	133,398	89,775	69,275
資本金	(百万円)	86,100	86,100	86,100	86,100	86,100
発行済株式総数	(千株)	350,217	350,217	350,217	1,026,354	1,018,125
純資産額	(百万円)	501,054	571,675	615,485	637,408	645,141
総資産額	(百万円)	847,681	906,708	926,720	966,944	1,033,149
1株当たり純資産額	(円)	482.85	563.36	620.67	651.96	664.76
1株当たり配当額	(円)	115.0	125.0	145.0	50.0	35.0
(うち1株当たり中間配当額)	(円)	(50.0)	(57.5)	(72.5)	(25.0)	(25.0)
1株当たり当期純利益	(円)	98.50	141.15	132.94	91.47	71.32
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益	(円)	—	141.09	132.90	91.45	71.30
自己資本比率	(%)	59.1	63.0	66.4	65.9	62.4
自己資本利益率	(%)	21.7	26.9	22.5	14.3	10.8
株価収益率	(倍)	9.3	7.1	9.5	15.4	16.3
配当性向	(%)	38.9	29.5	36.4	54.7	49.1
従業員数	(人)	10,154	10,193	10,366	10,929	12,082
株主総利回り	(%)	136.6	154.5	197.9	225.7	195.7
(比較指標：TOPIX配当込み)	(%)	(112.7)	(110.0)	(141.1)	(169.9)	(213.2)
最高株価	(円)	3,380	3,575	4,279 (1,289)	1,618	1,383.5
最低株価	(円)	1,995	2,170	2,913 (1,255)	1,063	962.8

- (注) 1 第87期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。
- 2 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第88期の期首から適用しており、第88期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。
- 3 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。第87期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定していますが、1株当たり配当額については、当該株式分割前の配当金の額を記載しています。また、株主総利回りについては、当該株式分割による影響を考慮して算定しています。
- 4 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日以降は東京証券取引所(プライム市場)におけるものであり、2022年4月3日以前は東京証券取引所(市場第一部)におけるものです。なお、第89期の株価については、2024年1月1日付で行いました株式分割による権利落ち後の最高株価及び最低株価を()内に記載しています。
- 5 第90期より、研究開発費の計上区分の変更を行っており、第89期の関連する経営指標等について遡及処理の内容を反映させた数値を記載しています。
- 6 第91期の1株当たり配当額35円のうち、期末配当額10円については、2026年3月25日開催予定の定時株主総会の決議事項となっています。

2 【沿革】

当社は、設立年月日を、1918年5月24日登記（会社成立の日は1918年5月12日です。）としていますが、これは株式額面変更のため合併を行った会社の設立年月日であり、事実上の存続会社である被合併会社の設立年月日は1955年7月1日です。従って、以下の記載は、1955年7月1日以降について記載しています。

年月	沿革
1955年7月	日本楽器製造株式会社（現 ヤマハ株式会社）より分離独立し、静岡県浜松市においてヤマハ発動機(株)として発足、分離以前より製造していた二輪車を継続生産販売
1960年4月	ヤマハモーターパワープロダクツ(株)（連結子会社）の前身の(株)昌和製作所に資本参加
1960年7月	ボート、船外機の販売を開始
1961年9月	東京証券取引所第一部に新規上場
1965年5月	漁船の販売を開始
1966年2月	トヨタ2000GTの受託生産を開始
1966年3月	日本楽器製造株式会社（現 ヤマハ株式会社）新居工場のボート生産業務を生産設備と共に譲り受け当社新居工場としてボートの生産を開始
1966年10月	静岡県磐田市に二輪車生産工場として磐田工場完成
1968年4月	和船の販売を開始
1968年7月	スノーモビルの販売を開始
1968年10月	Yamaha Motor Europe N.V.（連結子会社）を設立
1969年8月	汎用エンジンの販売を開始
1970年11月	Yamaha Motor do Brasil Ltda.（連結子会社）を設立
1972年2月	静岡県磐田市に本社を移転
1973年6月	発電機の販売を開始
1974年7月	PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing（連結子会社）を設立
1975年4月	ゴルフカーの販売を開始
1977年1月	Yamaha Motor Corporation, U.S.A.（連結子会社）を設立
1978年10月	除雪機の販売を開始
1984年2月	四輪バギーの販売を開始
1984年2月	産業用ロボットの販売を開始
1986年10月	Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America（連結子会社）を設立
1986年11月	ウォータービークルの販売を開始
1986年12月	台湾山葉機車工業股份有限公司（連結子会社）を設立
1987年1月	サーフェスマウンターの販売を開始
1989年12月	産業用無人ヘリコプターの販売を開始
1993年11月	電動アシスト自転車の販売を開始
1996年10月	電動車椅子の販売を開始
1998年1月	Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.（連結子会社）を設立
1998年7月	静岡県磐田市にコミュニケーションプラザを開設
1998年11月	ヤマハマリン(株)（連結子会社）の前身となるヤマハ熊本プロダクツ(株)を設立
2000年3月	トヨタ自動車株式会社との業務提携を強化
2001年6月	Thai Yamaha Motor Co., Ltd.（連結子会社）を子会社化
2004年6月	決算期を3月31日から12月31日に変更
2006年5月	静岡県袋井市のグローバルパーツセンターが稼働開始
2006年12月	財団法人（現 公益財団法人）ヤマハ発動機スポーツ振興財団を設立
2007年1月	1998年4月に1社へ統合した国内販売会社から、二輪車を中心としたランドビークル製品の販売を継承し、ヤマハ発動機販売(株)（連結子会社）が事業活動を開始
2007年5月	Yamaha Motor Philippines, Inc.（連結子会社）を設立
2008年3月	India Yamaha Motor Pvt. Ltd.（2007年10月設立：連結子会社）が Yamaha Motor India Pvt. Ltd.（連結子会社）から営業譲渡を受け、4月より操業を開始
2008年6月	静岡県袋井市に船外機生産工場として袋井工場（現 当社袋井南工場）が稼働開始
2013年8月	レクリエーション・オフハイウェイ・ビークルの販売を開始
2017年2月	静岡県磐田市にヤマハモーター イノベーションセンターを開設
2017年2月	静岡県浜松市北区（現 浜松市中央区）に浜松IM事業所（現 浜松ロボティクス事業所）を開所

年月	沿革
2019年6月	新規株式取得により(株)新川（現 ヤマハロボティクス(株)（連結子会社））及びその子会社アピックヤマダ(株)（現 ヤマハロボティクス(株)（連結子会社））並びにそれらの子会社19社、関連会社3社をグループ会社化
2020年4月	ヤマハモーターロボティクスホールディングス(株)（現 ヤマハロボティクス(株)（連結子会社））を完全子会社化
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行
2022年11月	Yamaha Motor Finance Corporation（連結子会社）を設立
2024年6月	神奈川県横浜市西区にヤマハ発動機イノベーションセンター横浜を開設
2025年1月	ヤマハモーターエレクトロニクス(株)（連結子会社）を吸収合併
2025年7月	ヤマハロボティクスホールディングス(株)が、2019年に同社より分割設立された(株)新川、アピックヤマダ(株)、(株)PFAを吸収合併し、ヤマハロボティクス(株)へ商号変更
2025年12月	汎用エンジン事業より撤退
2025年12月	発電機事業より撤退

3 【事業の内容】

当社グループは、当社及び国内外の関係会社170社（子会社148社、関連会社22社（2025年12月31日現在））によって構成され、ランドモビリティ、マリン、アウトドアランドビークル、ロボティクス、金融サービス及びその他の事業を行っています。それぞれの事業における主要製品及びサービス、並びに当社及び関係会社の位置づけは以下のとおりです。

なお、次の事業の区分は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 6. 事業セグメント」に掲げるセグメントの区分と同一です。

また、当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 6. 事業セグメント (4) 報告セグメントの変更等に関する事項」に記載のとおりです。

ランドモビリティ事業	二輪車、中間部品、海外生産用部品、電動アシスト自転車、電動アシスト自転車ドライブユニット (e-Kit)、電動車椅子、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント
------------	---

(二輪車)

当社のほか、海外においてPT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、India Yamaha Motor Pvt. Ltd.、Thai Yamaha Motor Co., Ltd.、Yamaha Motor Philippines, Inc.、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、台湾山葉機車工業股份有限公司、Yamaha Motor da Amazonia Ltda. 他の子会社及び関連会社で製造し販売しています。

販売会社としては、国内はヤマハ発動機販売㈱、海外はYamaha Motor Corporation, U.S.A.、Yamaha Motor Europe N.V. 他の子会社があり、当社及び海外製造子会社等の製品を販売しています。

(電動アシスト自転車、電動アシスト自転車ドライブユニット (e-Kit))

当社のほか、海外子会社がドライブユニットを製造しており、販売は当社のほか、主としてヤマハ発動機販売㈱及びYamaha Motor Europe N.V. 他の子会社を通じて行っています。

(電動車椅子)

当社が製造し、主として当社が販売しています。

(自動車用エンジン)

当社が製造し、販売しています。

マリン事業	船外機、ウォータービークル、ボート、漁船・和船
-------	-------------------------

(船外機、ウォータービークル)

船外機は当社のほか、主にヤマハ熊本プロダクツ㈱が製造しています。ウォータービークルは主にYamaha Motor Manufacturing Corporation of Americaが製造しています。

販売は船外機、ウォータービークルとも、国内では当社が、海外では主としてYamaha Motor Corporation, U.S.A.、Yamaha Motor Europe N.V. 他の子会社を通じて行っています。

なお、ヤマハ熊本プロダクツ㈱は、2026年1月1日付でヤマハマリン株式会社へ商号を変更しています。

(ボート、漁船・和船)

国内では子会社が製造し、主に当社が販売しています。また、海外では主に米国子会社及び欧州子会社が製造し、販売しています。

アウトドアランドビークル事業	四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル、ゴルフカー
----------------	-----------------------------------

(四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル)

四輪バギー及びレクリエーション・オフハイウェイ・ビークルは、Yamaha Motor Manufacturing Corporation of Americaが製造しています。

販売は海外において主としてYamaha Motor Corporation, U.S.A.、Yamaha Motor Europe N.V. 他の子会社を通じて行っています。

(ゴルフカー)

国内においてはヤマハモーターパワープロダクツ㈱、海外においてはYamaha Motor Manufacturing Corporation of Americaが製造しており、販売は国内ではヤマハモーターパワープロダクツ㈱が、海外では主としてYamaha Motor Corporation, U.S.A. のゴルフカー販売子会社、Yamaha Motor Europe N.V. 他の子会社を通じて行っています。

ロボティクス事業	サーフェスマウンター、半導体製造後工程装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター
----------	---

(サーフェスマウンター、半導体製造後工程装置、産業用ロボット)

当社のほか、ヤマハロボティクス㈱及びヤマハロボティクス㈱の海外子会社が製造し、販売は当社及び子会社を通じて行っています。

(産業用無人ヘリコプター)

当社が製造し、当社及び子会社が販売しています。

金融サービス事業	当社製品に関わる販売金融及びリース
----------	-------------------

主にYamaha Motor Finance Corporation他の海外子会社がサービスを提供しています。

その他の事業	発電機、汎用エンジン、除雪機、モビリティサービス
--------	--------------------------

(発電機、汎用エンジン、除雪機)

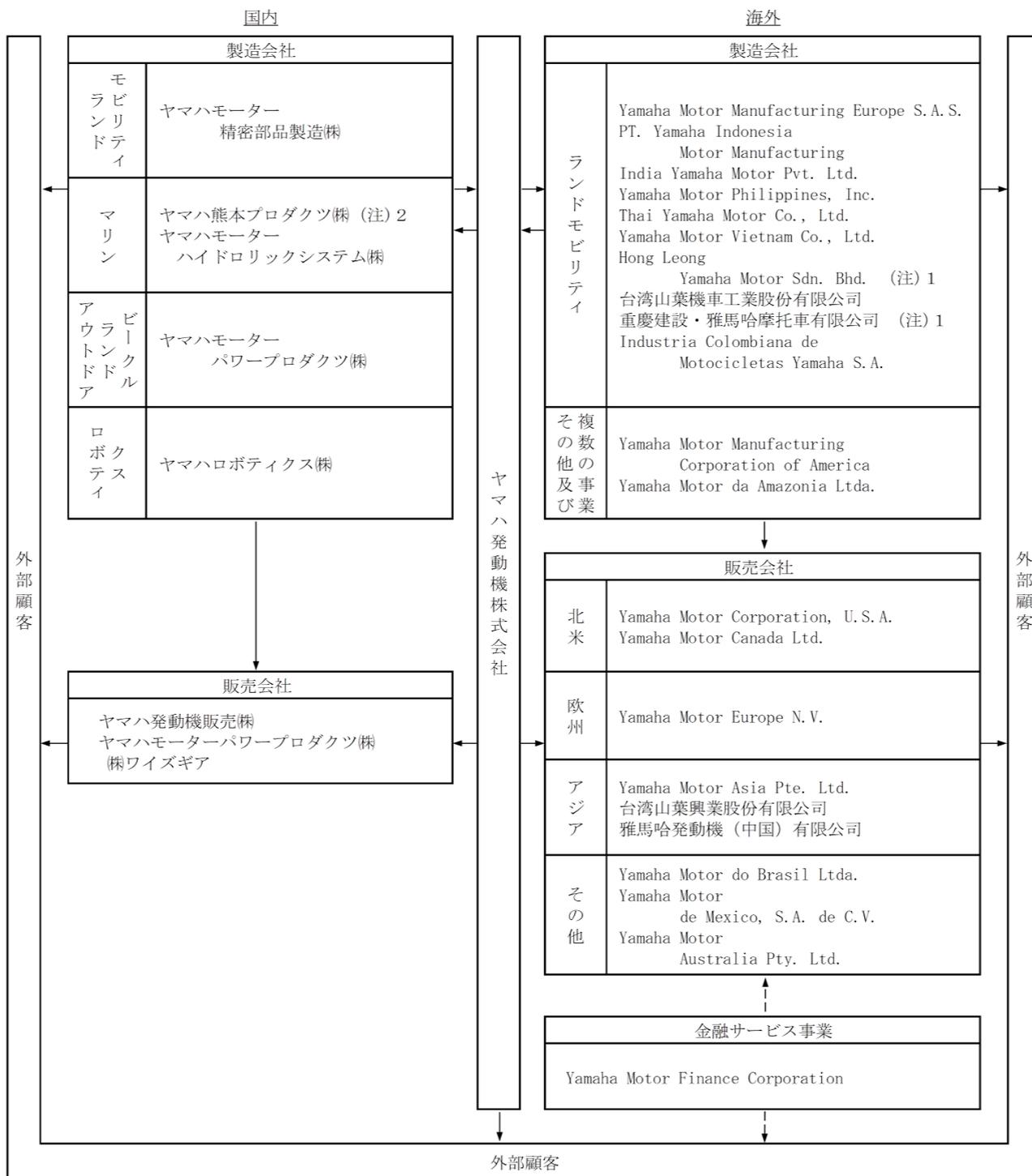
国内ではヤマハモーターパワープロダクツ㈱を通じて、海外では主としてYamaha Motor Corporation, U.S.A.、Yamaha Motor Europe N.V. 他の子会社を通じて販売を行っています。

(モビリティサービス)

当社のほか、海外子会社がサービスを提供しています。

[事業系統図]

以上述べた事項を事業系統図によって示すと次のとおりです。（主な連結子会社及び持分法適用関連会社を記載しています。）



← 製品または部品等の販売及び供給
 ←--- サービス等の流れ

(注) 1 持分法適用関連会社です。

(注) 2 ヤマハ熊本プロダクツ株式会社は、2026年1月1日付でヤマハマリン株式会社へ商号を変更しています。

4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容			
					役員の兼任等	資金の貸付	営業上の取引	設備の賃貸借等
(連結子会社)								
ヤマハモーター精密部品製造㈱	静岡県周智郡森町	百万円 310	ランド モビリティ	100.0	有	有	当社は機械加工部品及び鋳造部品を購入しています。	当社は工場用土地、建物、設備を賃貸しています。
ヤマハ熊本プロダクツ㈱(注)6	熊本県八代市	百万円 490	マリン	100.0	有	有	当社は船外機及び鋳造部品を購入しています。	当社は工場用土地、建物を賃貸しています。
ヤマハモーター hidro リックシステム㈱	静岡県周智郡森町	百万円 460	マリン	100.0	有	有	当社は緩衝機器を購入しています。	当社は工場用土地、建物、設備を賃貸しています。
ヤマハモーターパワープロダクツ㈱	静岡県掛川市	百万円 275	アウトドア ランド ビークル その他	100.0	有	有	当社はゴルフカーを購入しています。	当社は工場用土地、建物、営業用建物を賃貸しています。
ヤマハ発動機販売㈱	東京都大田区	百万円 490	ランド モビリティ その他	100.0	有	無	当社製品を販売しています。	無
㈱ワイズギア	静岡県浜松市	百万円 90	ランド モビリティ マリン その他	100.0	有	有	当社製品を販売しています。	無
ヤマハロボティクス㈱(注)3	東京都港区	百万円 100	ロボティクス	100.0	有	有	無	無
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America(注)3.5	米国ジョージア州	千米ドル 107,790	マリン アウトドア ランド ビークル	100.0 (100.0)	有	無	当社製品を購入しています。	無
Yamaha Motor Manufacturing Europe S. A. S.	フランスサンカンタン	千ユーロ 14,000	ランド モビリティ	100.0 (100.0)	無	無	当社製品を購入しています。	無
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing(注)3.7	インドネシアジャカルタ	千インドネシア ルピア 25,647,000	ランド モビリティ	85.0	有	無	当社製品を購入しています。	無
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.(注)3	インドウッタール プラデシュ州	千インド ルピー 22,333,591	ランド モビリティ	85.0	有	無	当社製品を購入しています。	無
Yamaha Motor Philippines, Inc.	フィリピン バタンガス州	千フィリピン ペソ 4,270,000	ランド モビリティ	100.0	有	無	当社製品を購入しています。	無
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.(注)3	タイサムットプラークン県	千タイ バーツ 1,820,312	ランド モビリティ	91.7 (0.0)	有	無	当社製品を購入しています。	無
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.(注)4	ベトナムハノイ	千米ドル 37,000	ランド モビリティ	46.0	有	無	当社製品を購入しています。	無
台湾山葉機車工業股份有限公司(注)3	台湾新竹県	千ニュー タイワンドル 2,395,600	ランド モビリティ	51.0 (0.0)	有	無	当社製品を購入しています。	無
Yamaha Motor da Amazonia Ltda.(注)3	ブラジルアマゾナス州	千ブラジル レアル 237,937	ランド モビリティ マリン	100.0 (100.0)	有	無	当社製品を購入しています。	無
Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S. A. S.	コロンビアメデジン	千コロンビア ペソ 1,940,000	ランド モビリティ	85.3	有	無	当社製品を購入しています。	無

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有割合 (%)	関係内容			
					役員の兼任等	資金の貸付	営業上の取引	設備の賃貸借等
Robotics Plus Limited (注) 3	ニュージーランド タウランガ	千ニュージーランドドル 134, 191	その他	100.0 (100.0)	無	無	無	無
Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (注) 3. 7	米国 カリフォルニア州	千米ドル 185, 308	ランド モビリティ マリン アウトドア ランド ビークル ロボティクス その他	100.0	有	無	当社製品を販売しています。	無
Yamaha Motor Canada Ltd.	カナダ オンタリオ州	千カナダドル 4, 800	ランド モビリティ マリン アウトドア ランド ビークル その他	100.0 (100.0)	有	無	当社製品を販売しています。	無
Yamaha Motor Europe N.V. (注) 3. 7	オランダ スキポールライク	千ユーロ 149, 759	ランド モビリティ マリン アウトドア ランド ビークル ロボティクス その他	100.0	有	無	当社製品を販売しています。	無
Yamaha Motor Asia Pte. Ltd.	シンガポール	千米ドル 21, 913	ランド モビリティ	100.0	有	無	当社は生産用部品を購入しています。	無
Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd. (注) 3	インド タミルナードゥ州	千インドルピー 4, 902, 000	ランド モビリティ	100.0 (0.0)	有	無	無	無
Yamaha Motor India Pvt. Ltd. (注) 3	インド タミルナードゥ州	千インドルピー 7, 056, 000	ランド モビリティ	100.0 (0.0)	有	無	無	無
台湾山葉興業股份有限公司	台湾 台北	千ニュータイワンドル 50, 000	ランド モビリティ アウトドア ランド ビークル	100.0 (25.0)	有	無	当社は二輪車を購入しています。	無
雅馬哈發動機（中国）有限公司	中国 上海	千人民元 50, 000	ランド モビリティ マリン その他	100.0	有	無	当社製品を販売しています。	無
Yamaha Motor do Brasil Ltda. (注) 3	ブラジル サンパウロ州	千ブラジルレアル 1, 018, 324	ランド モビリティ マリン	100.0	有	無	当社製品を販売しています。	無
Yamaha Motor de Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ メキシコ州	千メキシコペソ 28, 105	ランド モビリティ	100.0 (18.9)	有	無	当社製品を販売しています。	無
Yamaha Motor Australia Pty. Ltd.	オーストラリア ニューサウスウェールズ州	千豪ドル 12, 540	ランド モビリティ マリン アウトドア ランド ビークル その他	100.0	有	無	当社製品を販売しています。	無
Yamaha Motor Finance Corporation	米国 カリフォルニア州	千米ドル 100	金融 サービス	100.0	有	無	無	無
その他109社（計139社）								
（持分法適用関連会社）								
Hong Leong Yamaha Motor Sdn. Bhd.	マレーシア セランゴール州	千マレーシアリンギット 125, 010	ランド モビリティ	30.6	有	無	当社製品を購入しています。	無
重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司	中国 重慶	千人民元 379, 924	ランド モビリティ	50.0	有	無	当社製品を購入しています。	無
その他20社（計22社）								

- (注) 1 「主要な事業の内容」欄には、セグメント情報に記載された名称を記載しています。
 2 「議決権の所有割合」欄の()内は、間接所有割合で内数です。
 3 特定子会社に該当します。
 4 実質的に支配しているため子会社としたものです。
 5 債務超過会社であり、2025年12月末時点で債務超過額は28,437百万円です。
 6 2026年1月1日付でヤマハマリン株式会社へ商号を変更しています。
 7 主要な損益情報等

PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、Yamaha Motor Corporation, U.S.A.及びYamaha Motor Europe N.V.の3社については、売上収益（連結会社相互間の内部売上収益を除く。）の連結売上収益に占める割合が100分の10を超えています。

IFRSに基づいて作成された同社の主要な損益情報等は以下のとおりです。

・PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	
(1) 売上収益	508,674百万円
(2) 税引前当期利益	36,966
(3) 当期利益	28,816
(4) 資本合計	87,679
(5) 資産合計	153,957
・Yamaha Motor Corporation, U.S.A.	
(1) 売上収益	451,894百万円
(2) 税引前当期利益	△15,065
(3) 当期利益	△39,223
(4) 資本合計	69,153
(5) 資産合計	292,554
・Yamaha Motor Europe N.V.	
(1) 売上収益	275,192百万円
(2) 税引前当期利益	868
(3) 当期利益	472
(4) 資本合計	76,376
(5) 資産合計	237,512

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

(2025年12月31日現在)

セグメントの名称	従業員数（人）	
ランドモビリティ	39,990	(11,215)
マリン	6,671	(163)
アウトドアランドビークル	2,111	(137)
ロボティクス	2,718	(108)
金融サービス	946	(63)
報告セグメント計	52,436	(11,686)
その他	2,740	(242)
合計	55,176	(11,928)

- (注) 1 従業員数は就業人員数（執行役員、当社及び連結子会社から連結の範囲外への出向者を除く。）です。臨時従業員数（雇用契約が1年未満の直接契約社員）は、当連結会計年度の平均雇用人員数を（ ）内に外数で記載しています。
- 2 当連結会計年度より、報告セグメントを従来の「ランドモビリティ」「マリン」「ロボティクス」「金融サービス」から「ランドモビリティ」「マリン」「アウトドアランドビークル」「ロボティクス」「金融サービス」に変更しました。

(2) 提出会社の状況

(2025年12月31日現在)

従業員数（人）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（円）
12,082	42.7	18.1	8,347,789

セグメントの名称	従業員数（人）
ランドモビリティ	8,077
マリン	2,204
アウトドアランドビークル	477
ロボティクス	1,249
金融サービス	—
報告セグメント計	12,007
その他	75
合計	12,082

- (注) 1 従業員数は就業人員数（執行役員、臨時従業員及び当社からの出向者を除く。）です。
- 2 平均年間給与は賞与及び基準外賃金を含んでいます。
- 3 前連結会計年度末から従業員数が1,153名増加していますが、これは主に、2025年1月1日付でヤマハモーターエレクトロニクス株式会社を吸収合併したこと、及び2025年1月1日付でヤマハモーターパワープロダクツ株式会社のゴルフカー事業を移管したことによるものです。

(3) 労働組合の状況

労働組合との間に特記すべき事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

① 提出会社

当事業年度				
管理職に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注2)	労働者の男女の賃金の差異(%) (注1)		
		全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者
3.7	80.2	73.5	73.5	100.0

(注) 1 管理職に占める女性労働者の割合及び労働者の男女の賃金の差異は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年(2015年)法律第64号)の規定に基づき算出したものです。

2 男性労働者の育児休業取得率は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年(1991年)法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年(1991年)労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものです。

② 国内連結子会社

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注2)	労働者の男女の賃金の差異(%) (注1)		
			全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者 (注3)
ヤマハ発動機ビズパートナー(株)	25.3	66.7	71.1	66.3	309.8
ヤマハモーターソリューション(株)	16.2	100.0	93.1	90.7	122.6
ヤマハモーターパワープロダクツ(株)	0.0	88.2	73.9	75.8	(注4)
ヤマハモーターエンジニアリング(株)	0.0	83.3	77.5	77.5	(注4)
ヤマハモーター精密部品製造(株)	0.0	50.0	100.2	99.8	84.3
ヤマハモーターハイドロリックシステム(株)	10.3	75.0	82.1	82.7	72.7
ヤマハ発動機販売(株)	3.6	33.3	65.7	68.7	90.1
ヤマハ熊本プロダクツ(株) (注5)	0.0	100.0	77.0	75.6	86.6
ヤマハ天草製造(株) (注5)	0.0	16.7	90.7	101.6	84.6
(株)ワイズギア	6.7	100.0	64.8	65.3	44.6
浜北工業(株)	12.5	(注4)	76.2	74.6	56.6
ヤマハモーターMIRAI(株)	33.3	(注4)	102.2	110.2	95.4
ヤマハマリーナ(株)	7.1	100.0	62.9	70.6	48.7
ヤマハロボティクス(株)	4.5	50.0	80.2	84.8	30.6
ヤマハマリン北海道製造(株)	0.0	(注4)	79.3	83.6	27.4
(株)菅生	7.1	(注4)	70.9	82.9	56.4
西日本スカイテック(株)	0.0	(注4)	87.1	81.3	(注4)
アピックヤマダ・プレジジョン(株)	0.0	(注4)	82.9	82.9	(注4)

(注) 1 管理職に占める女性労働者の割合及び労働者の男女の賃金の差異は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年(2015年)法律第64号)の規定に基づき算出したものです。

2 男性労働者の育児休業取得率は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年(1991年)法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年(1991年)労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものです。

3 パート・有期労働者の男女の賃金の差異は、無期雇用者以外の多様な雇用形態を含むとともにその構成も会社ごとに異なるため、数値が分散する傾向があります。

4 対象者となる従業員なし。

5 ヤマハ熊本プロダクツ(株)及びヤマハ天草製造(株)については、2026年1月1日付で合併を行い、商号をヤマハマリン(株)に変更しています。

第2 【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2026年3月23日）現在において当社グループが判断したものです。

当面の優先的に対処すべき課題の内容等

当社は、企業目的である「感動創造企業」のもと、2030年に向けた長期ビジョンとして「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」を掲げています。2025年からの中期経営計画は、この長期ビジョンの後半6年間のスタートになります。中期経営計画の基本方針は、「コア事業の競争力を高め、人の可能性を広げる新技術を獲得し、人の喜びと環境が共生する社会をヤマハ発動機らしい挑戦で実現する」としています。

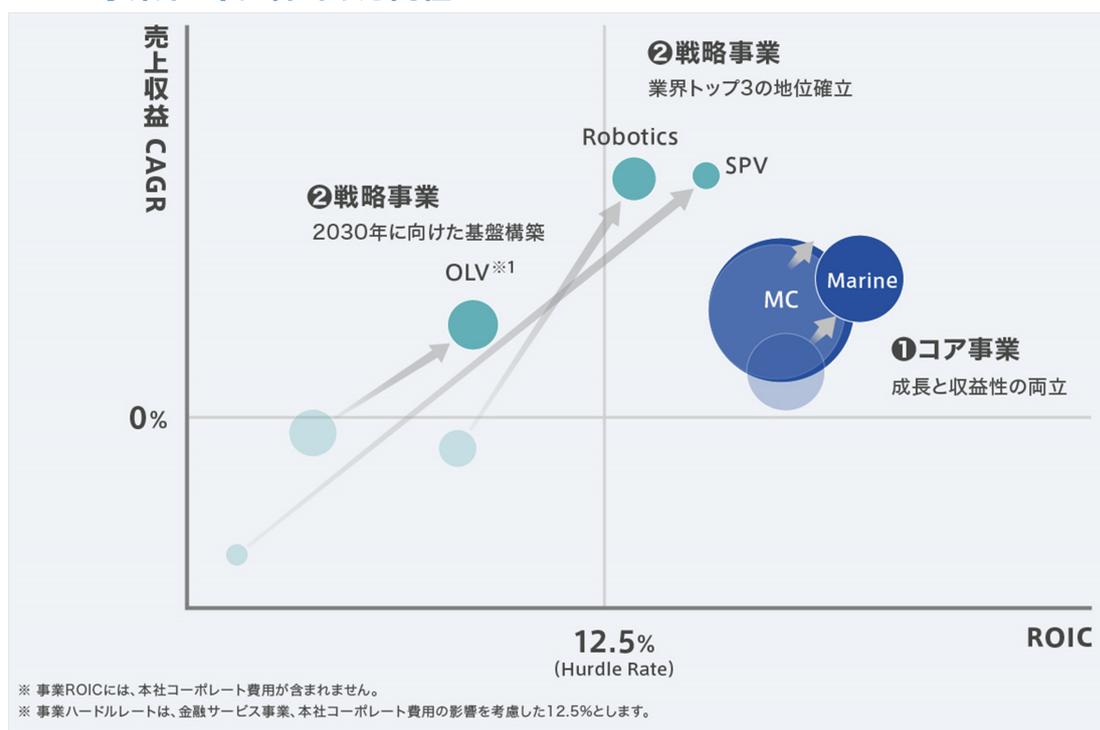
詳細は、当社ウェブサイト「中期経営計画」をご参照ください。

(<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/mtp/>)

○事業ポートフォリオ

当社は、前中期経営計画からポートフォリオ経営を実装しました。2025年からの中期経営計画では、ポートフォリオ戦略として、コア事業（MC事業、マリン事業）、戦略事業（ロボティクス事業、SPV事業、OLV事業）、新規事業の3つと決めました。また将来的には、当社が保持する全ての事業がROIC 12.5%を上回る経営を目指します。

事業ポートフォリオの方向性



■コア事業領域

中期経営計画では、コア事業の競争力を再強化していきます。MC事業とマリン事業へ重点的な投資を行い、魅力ある商品、サービスを提供することで、成長と収益性を両立させます。

[MC事業]

「移動に喜びを、週末に楽しさを、人々と共に創る」ことを目指し、魅力的な商品ラインアップ、デジタル技術を活用したユーザーサービス強化に取り組みます。

アセアン、新興国では、これまで注力してきたプレミアム戦略をさらに強化します。2025年は、主要モデルである「NMAX155」に、電子制御CVT「YECVT」を搭載したモデルを販売開始しました。MT車のような走行感覚を得ることができる当社独自のシステムによって、走る楽しさを広げるプレミアムモデルです。

電動化対応として、インドでは電動スポーツスクーター「AEROX E」と、「River Mobility Private Limited」との協業による電動スクーター「EC-06」の2モデルを発表しました。電動領域は、自社でのプラットフォーム開発と外部との連携の両輪で推進していきます。

[マリン事業]

「信頼性と豊かなマリンライフ 海の価値を更に高める」ことを目指し、大型船外機のラインアップ拡充、統合ポートビジネスの推進により、顧客価値の向上を追求していきます。

統合ポートビジネスでは、2025年2月のマイアミ国際ポートショーにて、「ヘルムマスターEX ワイヤレスステーション」を発表しました。運転席から離れた場所でも操船操作を可能とし、操船性の自由度と快適性を向上するシステムです。

主要市場である米国は関税などにより事業環境が大きく変化しています。その中でも、大型船外機の需要は引き続き堅調に成長する見通しです。中期経営計画期間中に大型船外機のラインアップを拡充すべく、開発を継続しています。

■戦略事業領域

市場ポテンシャルの高い、ロボティクス事業とSPV事業、OLV事業（Outdoor Land Vehicle: RV事業とゴルフカー事業を統合）の3つを戦略事業領域とします。

[ロボティクス事業]

加速するデジタル社会と、変革するモビリティを、ワンストップスマートソリューションで支えていくことで、成長と収益性を両立させます。2025年に当社の完全子会社であるヤマハロボティクスホールディングス株式会社、及びその完全子会社である株式会社新川、アピックヤマダ株式会社、株式会社PFAを統合し、ヤマハロボティクス株式会社を設立しました。本統合により、顧客の期待を超える価値創出を加速させ、半導体後工程及び電子部品実装分野における世界トップクラスのトータルソリューション企業を目指します。

[SPV事業]

地球環境に優しいモビリティである電動アシスト自転車を通じ、人々の挑戦を後押しすることで事業の成長を実現します。2025年にはドイツの自動車部品メーカー「Brose」社の自転車用ドライブユニット（e-Kit）事業子会社を買収し、ドイツに新会社「Yamaha Motor eBike Systems GmbH」を設立しました。最大市場である欧州に開発拠点を置き、さらにBrose社のネットワークを活用することで、欧州における市場プレゼンスの向上を目指します。

[OLV事業]

陸から海まで、お客様が生涯にわたりワンブランドで楽しめるアウトドア商材を持つ会社として、当社の強みが活きる北米市場でシナジーを創出していきます。

OLV事業の製品の市場規模は、付加価値化が進み、長期的に拡大すると見込んでいます。米国関税の影響や市場の需要変化といった要因を踏まえ、コスト管理と資源配分の適正化により収益基盤を再構築します。

■新規事業領域

事業拡大の可能性を見極めながら、モビリティサービス、低速自動走行、農業の3領域に注力していきます。

モビリティサービスでは、インドやアフリカでモビリティアセットマネジメント事業とラストマイルデリバリー事業に取り組み、利益と雇用機会の創出や生活の質向上といった社会貢献の実現を目指します。

農業では、米国に「Yamaha Agriculture, Inc.」を設立し、ロボットソリューションと高度なデータ解析を組み合わせ、持続可能かつ収益性の高い農業の実現に貢献することを目指し、北米とオセアニアで事業を開始しました。

■財務指標・株主還元方針

資本コスト以上のリターンを継続的に創出することを目標とし、ROE14%水準、ROIC 8%水準、ROA 9%水準（いずれも3年平均）を目指します。株主還元については、「業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当を行う」ことを基本方針とし、キャッシュ・フローの規模に応じて機動的な株主還元を実施します。総還元性向は中期経営計画期間累計で40%以上です。

なお、2025年は100億円の自己株式取得を行いました。



■環境計画

中期経営計画における環境計画は、「気候変動」「資源循環」「生物多様性」の3つの柱で構成されています。

気候変動では、企業活動における自社のGHG排出量は、2035年にカーボンニュートラルを目指します。2025年には、化石燃料を一切使用しないオール電化塗装ラインの導入を実現しました。また、製品使用時のGHG排出量は、マルチパスウェイの方針のもと削減を進めます。

資源循環では、2050年までにサステナブル原材料使用比率100%を目指し、中期経営計画では、現状の14%から18%に引き上げます。そのうち内製用アルミ合金は、既に90%をサステナブル材へ切り替えており、2030年までに100%とする計画です。

生物多様性では、生態系と人間の双方に利益をもたらす課題解決を探求します。また、TNFD提言に基づく開示を2026年より開始します。

■人的資本経営

「Challenge & Growth 多様な社員にチャレンジの機会を！ヤマハ発動機らしいチャレンジで個人と会社の成長を！」をミッションに、グループ全体で従業員の挑戦と成長を後押ししていきます。2025年のグローバルエンゲージメントスコアは82.4%と、目標である80%を維持しています。2025年には、エンゲージメント向上や株主との価値共有を進めることを目的に、ヤマハ発動機従業員持株会を通じて対象会員1人あたり70株を付与しました。

引き続き、DE&Iや、タレントマネジメントの高度化、モノづくり人財育成などを推進し、多様な社員がチャレンジの機会を得ることで、個人と会社が成長し未来を切り開いていける組織を目指します。

■リスク・コンプライアンス経営

リスク・コンプライアンス経営の強化を重要な方針として位置づけ、Global、Integrated、Agileの3つを柱に、当社の経営・事業に想定されるリスクを特定し、適切にコントロールしていきます。

CRCO（チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー）を軸とした体制により、環境の変化を素早く捉え、責任と権限のグローバル化を図る当社の経営をさらに促進していきます。

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

(1) ヤマハ発動機グループのサステナビリティ

ヤマハ発動機では創業以来、「社訓」に“企業活動を通じた国家社会への貢献”を謳い、この精神に基づいた従業員一人ひとりの行動を通して社会に貢献することを掲げています。そして、「感動創造企業：世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」ことを企業目的として、「モノ創り」を通じて多様な価値の創造に努めてきました。また、経営理念では「顧客の期待を超える価値の創造」、「仕事をする自分に誇りが持てる企業風土の実現」、「社会的責任のグローバルな遂行」というお客さま・従業員・社会に対する経営の基本姿勢を示しています。

こうした理念の下、ヤマハ発動機グループではステークホルダーへの主な社会的責任をサステナビリティ基本方針としてまとめ、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することが私たちに期待されているサステナビリティと考え、取組を行っています。

ヤマハ発動機グループサステナビリティ基本方針

ヤマハ発動機グループは、「感動創造企業」を企業目的に、社会や地球環境との調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人々に喜びや驚き、高揚感、そして豊かさや幸福感を提供し続けていくことを目指しています。これを実現するために私たちは、人と人とのつながりから生まれる共感を新しい価値を生む原動力とし、適正な企業統治の下、社会から信頼される企業として、革新的で多様な製品やサービスを通じ、ヤマハらしい形で社会の課題解決と持続的発展に貢献していきます。

取引先においても、この方針を支持し、それに基づいて行動することを要請します。

- ・私たちは、国際ルール・法令を遵守するとともに腐敗防止に取り組み、公正・誠実に業務を遂行します。
- ・私たちは、人権を尊重し、差別をせず、いかなる形であれ児童労働・強制労働は行いません。
- ・私たちは、ステークホルダーとの関係を大切に、適時かつ適正な情報開示を行います。

お客さま	誰もが安全・安心に使用できる高品質の製品やサービスを提供し、正しい使い方の教育・普及と使用環境づくりに努めます。
従業員	従業員の健康・安全を企業成長の基盤と考え、労働環境の向上に努め、多様性を重視し、人材活躍推進に積極的に取り組みます。また、結社の自由、及び団体交渉の権利を尊重します。
取引先	国籍や規模にかかわらず広く門戸を開き、長期的視野で相互繁栄の実現に取り組みます。
地球環境	地球温暖化防止に向けた技術開発を進め、環境負荷の最小化に努めます。また、生物多様性の保全とその持続可能な利用に取り組みます。
地域社会	各国・地域の文化・慣習を尊重し、地域社会との調和に努めます。
株主・投資家	相互対話に基づき、長期安定的な成長を通じた企業価値向上を目指します。

① ガバナンス

社長執行役員が委員長を務め役付執行役員が委員となる「経営会議」の中で、サステナビリティを巡る課題及びリスク・コンプライアンスに係る課題への対応を協議・決定しています。

さらに経営会議での審議を前提に、専門的視点から審議・検討を行うため、その下部委員会として任命された執行役員が委員長を務め、委員長が指定する執行役員及び本部長が委員となる「サステナビリティ委員会」、及びCRCO（チーフリスク・コンプライアンスオフィサー）が委員長を務め、CRCOが指定する役付執行役員が委員となる「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」を設置しています。また「サステナビリティ委員会」の下部に、環境領域の推進権限を付与された委員長を置き委員長が指定する事業・部門の推進責任者を委員とする「環境委員会」、「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」の下部に、CRCOが委員長を務め、CRCOが指定する主要地域のRCO（リスク・コンプライアンスオフィサー）が委員となる「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」を設置しています。

「サステナビリティ委員会」と「環境委員会」ではサステナビリティについての方針やビジョン、中・長期環境計画、投資やモニタリングを、「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」と「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」ではリスク・コンプライアンス経営についての方針や中・長期の計画、リスク評価・対策・モニタリングなどを専門的視点で審議・検討しています。

また、当社の取締役会・監査役会が備えるべきスキルとしてサステナビリティを設定し、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）のそれぞれの選定理由と定義を公開しています。

ESGに関するスキルの選定理由及び定義

E	環境／カーボンニュートラル	2050年のカーボンニュートラルを目指しており、この取り組みを加速するためには、環境分野に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
S	DE&I／人財開発	グローバルな事業環境と変化の早い市場ニーズに対応するためには、多様な人財の確保、ならびに各人のスキル強化が不可欠であり、DE&Iの推進や人財開発に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
G	法務／リスクマネジメント	グローバルに事業を営む当社にとって、ガバナンス強化は重要である。国内外の法制度・各種規制の知識・経験を持ち、リスクを適切に評価し、予防・対策をリードできる役員が必要である。

② 戦略

当社は社会の持続的な発展と地球環境との調和、中長期的な企業価値向上を目指して、2019年に重要な社会課題（マテリアリティ）を特定し、定期的な点検・見直しを行いながら取組を推進してきました。

2024年には、長期ビジョンの実現に向けあらためて当社の歴史や企業目的を振り返り、「モビリティの楽しさ」「豊かな人生」「地球との共生」の3つの新しい価値を創出して持続的な成長と企業価値向上の実現を目指すとした価値創造ストーリーに再定義し、2025年からの中期経営計画に組み込みました。この新しい価値を創出するための課題となる「イノベーション」「カーボンニュートラル」「安全・安心」をマテリアリティに特定し、活動を推進・進捗していきます。

③ リスク管理

チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー（CRCO）を任命し、「リスクマネジメント規程」に基づき、CRCOが委員長となり指名する執行役員を委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」において、グループ全体のリスク状況をモニタリングすると同時に、重点的に取り組む「グループ重要リスク」の選定、対策活動のチェックなどを行い、グループ全体のリスク低減を図っています。

また、その下部委員会として、CRCOが指名する主要各地域を統括するリスク・コンプライアンス・オフィサーを委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」を設置するとともに、本社各リスク主管部門長等による「リスク・コンプライアンス推進会議」を設置し、リスクマネジメントについての方針や計画、モニタリングと対策などを専門視点で審議しています。そしてこれらの審議の結果は、CRCOから取締役会に適宜報告されており、実効性を担保した体制を整備しています。

なお各個別リスクの主管部門は、「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」の審議の結果に基づき、主管リスクについて対応方針、規程等を定めるとともに、本社各部門及びグループ会社に対して対応方針等に基づく対策活動の推進、活動モニタリングなどを行い、その実効性を担保するため、統合監査部門はリスク主管部門に対して監査を実施しています。

④ 指標及び目標

イノベーション

お客さまを価値創造に巻き込む取り組み

目指す姿 (2030)	中期目標 (2025-2027)
デジタルの推進でヤマハ発動機の二輪車を購入し続けたいと考えるお客さまとの強固なつながりを醸成	① お客さまとのつながりの醸成を目指したプログラムの展開 ロイヤルティプログラムの展開国数：2カ国(2025-26年)、1カ国(2027年) 累計5カ国(2022-2027年) ② 販売店におけるお客さま情報基盤の整備 ヤマハID数(2020年からの累計)：850万人(2025年)、1,060万人(2026年)、1,280万人(2027年) ③ お客さまへプラスαの価値提供 車両つながるアプリ「Y-Connect」ダウンロード回数(2020年からの累計)：600万回(2025年)、700万回(2026年)、840万回(2027年) サーキット走行アプリ「Y-TRAC Rev」ダウンロード回数(2025年からの累計)：8,000回(2025年)、18,000回(2026年)、28,000回(2027年)
「統合ボートビジネスへの進化」*による顧客体験価値の拡大 * 従来の推進機や艇体、周辺機器ビジネスを発展させ、ボート全体を統合して制御することを目指す当社の取組	① ボートの周辺機器製品やサービスを拡大 ② マリンエコシステム全体に事業サービス範囲を拡大 パーツとサービス売上高の年平均成長率：12%
モビリティを購入できない人でも、生活水準の向上と安定した収入の獲得が可能なサービスを提供して、雇用機会を創出	① 新規のサービス提供地域を拡大 現在の4カ国(インド・ナイジェリア・ウガンダ・タンザニア)から展開地域を拡大 ② 既存のサービス提供地域での稼働台数を拡大 サービス提供による雇用創出数を拡大：約4万人(2025年)
自動運転EVによる屋外自動搬送サービスの普及を促進し、製造・物流業の人手不足の改善や安全で快適な労働環境を実現	① 新規導入顧客の拡大と既存顧客による導入施設数・稼働台数を向上 ② 海外展開に向けたPoC*の実施 * Proof of Concept (概念実証)

カーボンニュートラル

事業拠点から排出されるCO2の削減 (Scope 1、2)

目指す姿 (2030)	中期目標 (2025-2027)
生産活動から排出されるCO2排出量を2010年比で80%削減 (2035年カーボンニュートラルを達成)	① 生産活動からの売上当たりCO2排出量を2010年比で74%削減
再生可能エネルギーの利用を拡大 (2035年電力に占める再生可能エネルギー割合を30%以上)	① 電力に占める再生可能エネルギーの割合：15%以上

製品使用から排出されるCO2の削減 (Scope 3 Cat.11)

目指す姿 (2030)		中期目標 (2025-2027)	
環境負荷の低い基幹製品の開発・販売の推進	電動化	電動二輪車の開発と販売： コンピューター領域、FUN領域でのラインナップ強化	① 電動二輪車の開発と販売：新たなプラットフォームモデルを複数投入
		マリン推進機の電動化： 先進国の船外機全モデルの5%を置き換え	① Torqeedo社製電動船外機の販売を拡大 先進国の船外機販売台数に占める割合：4%
	省エネルギー化	二輪車の内燃機関燃費の改善 新エンジンの開発：4モデル	① 内燃機関燃費改善の開発と新規導入 新エンジンの開発：3モデル (2025-27年)
		船外機の軽量化によるエネルギー効率の向上	① 従来モデルより軽量の次世代大型船外機のラインナップを市場導入
		電動アシスト自転車の電費改善： 2019年比8%	① 国内での軽量化車両の立ち上げ (2028年～順次) 軽量化車両：2モデル (2028年末) 電費改善：2019年比3% (2028年末) ② e-Kit*の48V化によるドライブユニット効率の向上 (2026年～順次置換) 置換率：75% (2028年末) 電費改善：2019年比4% (2028年末) * 当社製電動アシストシステム
	CO2排出が少ない燃料への対応	フレックス燃料 (E85) に対応した二輪車を開発：2モデル	① フレックス燃料対応モデル開発の推進
		カーボンニュートラル燃料 (水素、FCV、バイオ燃料、合成燃料) に対応したマリン製品技術の蓄積	① 先行開発と実現可能性検証の継続
		アルコール燃料 (E27) に対応した無人ヘリコプターの販売： 台数比率45%以上	① 2026年にアルコール燃料対応機の立ち上げと販売

安全・安心

当社の製品による死亡事故ゼロに向けた活動推進

目指す姿 (2030)		中期目標 (2025-2027)
技術	先進運転支援システムを搭載した二輪車を市場投入	① エアバッグ搭載車開発準備推進 ② 先進運転支援システム開発継続
	更なる先進技術を織り込んだ電動アシスト自転車を市場投入	① コネクテッドによる市場情報収集の強化と開発への織り込み ② 新チャイルドシートを市場導入 (2027年末) ③ e-Kitと連動したEPS*・ABSを市場導入 (2027年末) * Electric Power Steering
	無人ヘリコプターによる事故を低減 (事故率3%以内、重大事故発生ゼロを継続)	① 障害物検知機能の向上 稼働機体に対する障害物探知使用率: 50%
技量	二輪車運転者による事故低減のための適切な教育を展開	① Yamaha Riding Academy (YRA) とマイクロラーニングの展開 受講者数: 32カ国/6,600回/36万人 ※前中期目標から8千人増 (2025-27年)
	電動アシスト自転車操縦者への安全運転に対する理解促進活動を実施 (2024年実績の2倍: 2024年9回実施)	① 販売会社と連携した啓発活動の継続 交通安全啓発イベントの実施: 10回以上 (2025年)、10回以上 (2026年)、15回以上 (2027年)
	ボート操船中の事故ゼロに向けた製品やサービスの市場導入	① ボート搭乗員の落水検知システムの市場導入と普及
	無人ヘリコプターの操作による事故を低減 (事故率3%以内達成、重大事故発生ゼロを継続)	① 安全操作に対するお客さまへの啓発実施と現場確認 安全研修の実施: 稼働オペレーターの80%以上 現場巡視の実施: 3回 (2025年)、4回 (2026年)、5回 (2027年)
つながる	二輪車の点検や整備の適切なタイミングをお知らせする機能を展開	① 車両つながるアプリ「Y-Connect」ダウンロード回数 (2020年からの累計): 600万回 (2025年)、700万回 (2026年)、840万回 (2027年) ② サービスリマインダー機能の展開
	電動アシスト自転車の安全安心走行のための情報や車両の異常をお知らせする機能を展開	① e-Kitの標準品販売へのアプリケーション展開率: 100%
	安心を支えるコネクテッド機能を備えた船外機を普及	① コネクテッド機能を備えた船外機を大型から中小型までに拡大 ② コネクテッド機能を備えた船外機の提供地域 (国) を拡大

モビリティ技術の活用で高齢者や過疎地での交通弱者が利用できる交通インフラを提供

目指す姿 (2030)	中期目標 (2025-2027)
高齢者の生活の質の改善のためのグリーンスローモビリティのソリューションを確立し健康寿命を延ばすことに貢献	① グリーンスローモビリティの進化を通じて全ての人が活用できる安全でやさしい移動を提供することで生活の質の向上を実現 実証実験自治体数: 3件 ② 社会的インパクトの計測手法の確立と明示

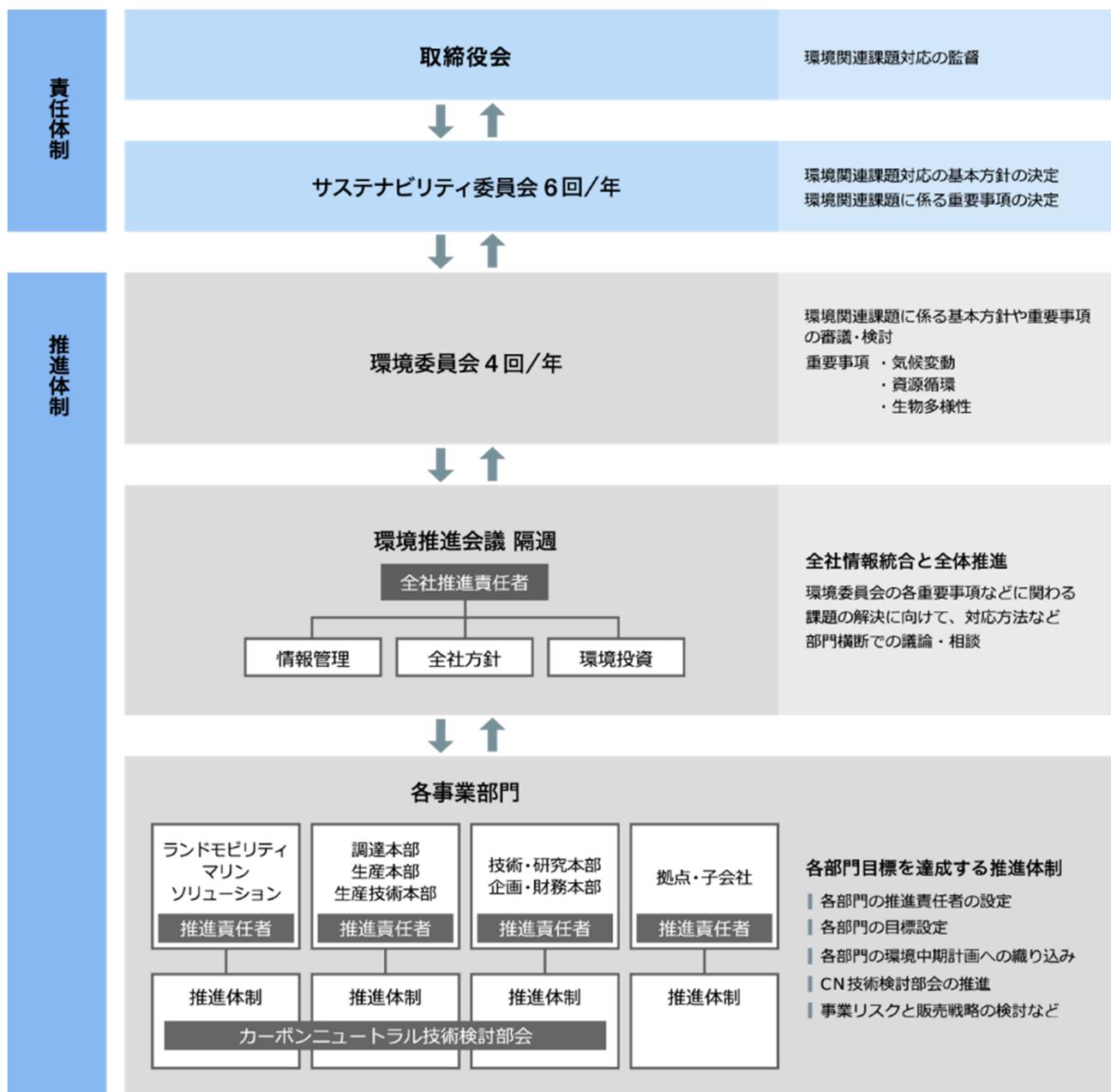
(2) ヤマハ発動機グループの気候変動への対応

当社は気候変動対策に関する国際的な枠組みであるパリ協定の趣旨に賛同し、サステナビリティ基本方針において、地球温暖化防止に向けた技術開発の推進、事業活動における環境負荷の最小化、ならびに生物多様性の保全及びその持続可能な利用への取り組みを掲げています。これらの方針に基づき「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」を策定し、2035年にScope 1及びScope 2カーボンニュートラル、2050年にScope 3を含むサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル達成を目標としています。また、気候変動が事業活動に与える影響等の情報開示の充実を図るため、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報開示を行っています。

① ガバナンス

環境分野を重要な経営課題の一つと位置づけ、「環境委員会」を設置しています。環境委員会は年4回開催し、環境関連課題に係る基本方針や重要事項の審議・検討、環境計画2050達成に向けた進捗レビューを実施し、サステナビリティ委員会に報告・上程します。

また、環境委員会直下に環境推進会議を設置しています。同会議は各部門の責任者が参加し部門横断的な視点から環境計画2050達成に向けた対応策等について協議を実施しています。



② 戦略

当社では、気候変動に関する将来のリスク及び機会を評価するにあたり、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第6次評価報告書を参照しています。2050年カーボンニュートラルの実現に向け、不確実性に対応するため、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑える目標に相当するSSP1-1.9及びSSP1-2.6シナリオに加え、国際協調が進まず気候変動への対応が限定的となるSSP3シナリオを選択しています。これらのシナリオに基づき、気候変動に関するリスク及び機会を特定し、対応する戦略を策定しています。

(主な事業リスクと機会)

シナリオ		SSP1（持続可能な発展の下で、1.5℃以下に抑える気候政策を導入するシナリオ）	SSP3（地域対立的な発展の下で気候政策を導入しない中～高位参照シナリオ）	戦略
移行 リスク	政策・法規制	各国・各地域の排ガス規制やCO2排出量規制対応の開発コスト増加	—	各国地域の一番厳しい規制に準拠したモデル開発とグローバル展開
	政策・法規制	炭素税の導入による操業コスト増加	—	1.5℃シナリオに沿ったScope1、2のCO2排出削減量目標を設定
	技術	電動化への取り組みが各メーカーで加速され始めると、レアアースの需要が高まり、原料の調達が困難になるリスク	—	同業他社との協業にてバッテリーの相互利用を見据えたバッテリー規格共通化やインフラ整備のコンソーシアムを発足し電動モデルの普及促進にむけた活動を推進
	市場	化石燃料使用の乗り物の市内走行禁止によるICE系二輪車販売減少のリスク	—	化石燃料に代わる次世代動力源を用いたモビリティ製品（電動二輪車、電動アシスト自転車、低速電動ランドカーなど）の開発強化とCASEを見据えた社会インフラとの統合に向けたパートナーとの協業を推進
	評判	投資家などステークホルダーから情報開示が不十分と評価されるリスク	—	個人投資家向け会社説明会や、機関投資家との積極的対話
物理的 リスク	急性	—	極端な気象現象が、操業に影響を及ぼすリスク	自社及びサプライヤーのリスク調査と対応体制の構築
	慢性	—	長期的な極端気候が、操業及び販売に影響を及ぼすリスク	気温上昇や洪水を想定した商材の耐熱・防水対策

シナリオ		SSP1（持続可能な発展の下で、1.5℃以下に抑える気候政策を導入するシナリオ）	SSP3（地域対立的な発展の下で気候政策を導入しない中～高位参照シナリオ）	戦略
機会	資源効率性	生産工程におけるエネルギー効率の改善	—	理論値生産活動をグローバルに展開
	エネルギー源	製造拠点における再生可能エネルギーの活用	—	太陽光発電のグローバル導入拡大 CO2フリー電源の導入拡大
	製品/サービス	低炭素商品の開発拡大 BEV商材の拡充と拡販	—	電動アシスト自転車、電動二輪車、ゴルフカー、電動車椅子、産業用無人ヘリコプターなど、さまざまな製品群の電動モデルの販売拡大
	市場	各国・地域のグリーン戦略や政府補助金などによる当社製品群の需要拡大	—	世界的な電動化製品の需要増加に備え、電動化製品の開発、ラインナップの拡充
	評判	環境分野に特化した新規市場・地域へのアクセス	—	環境・資源分野に特化した自社ファンド設立
	レジリエンス	各国・地域のエネルギー政策や多様なエネルギー源に対応した製品・サービスによる収益増加	—	CN燃料（水素・バイオ・合成液体燃料など）など、多様なエネルギー源への対応技術開発

③ リスク管理

ヤマハ発動機では、「事業戦略」と「事業継続」の2つの側面から気候変動リスクの特定と評価を行っています。

a. リスクの特定

各事業・機能部門は、短期・中期・長期の気候関連リスクを「低炭素経済への移行に関するリスク」と「気候変動による物理的変化に関するリスク」に分けてそれぞれの側面が事業に与える財務影響を考慮し、また気候変動緩和策・適応策を経営改革の機会として事業に与える財務影響を考慮し、事業中期計画の中でリスクと機会を特定します。

b. リスクの評価

環境活動を管掌する執行役員を委員長とする「環境委員会」は、各事業・機能部門が特定したリスクと機会に対する事業戦略としての具体的取組を評価します。

c. 気候変動リスクの「管理」プロセス

「環境委員会」は、各事業・機能部門が特定したリスクと機会に対する具体的取組の進捗を管理し、「サステナビリティ委員会」及び「取締役会」で結果を報告します。また、事業に重要な影響を及ぼす案件については審議し、取締役会で報告または上程を行います。

④ 指標及び目標

2050年目標

サプライチェーン全体でカーボンニュートラル

2035年目標

Scope 1、2：カーボンニュートラル達成

Scope 3 Cat. 11のCO2排出原単位：27%削減（2024年度比）

2030年目標

Scope 1、2：80%削減（2010年度比）

Scope 3 Cat. 11のCO2排出原単位：13%削減（2024年度比）

2024年度の温室効果ガス（GHG）排出実績

Scope 1、2 (t)	374,555	Scope 1 133,689	Scope 2 240,866
Scope 3 (t)	Cat 1～15	Cat 11	
	56,451,485	53,456,678	

Scope 1、2 排出実績推移

	2010年 (基準年)	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
排出量(t)	662,261	442,533	500,903	465,326	402,658	374,555
排出原単位 (t/売上収益：億円)	51.2	30.1	27.6	20.7	16.7	14.5
削減率 (2010年度比)	—	▲41.2%	▲46.1%	▲59.6%	▲67.4%	▲71.6%

対象範囲

- ：ヤマハ発動機及び連結子会社138社を含む全146社の主要施設
- ：敷地外移動体に利用される燃料は除く
- ：構内サプライヤーのエネルギー使用量は除く
- ：アセチレンは除く

Scope 3 排出実績推移 Cat 11—製品の使用段階 (2024年以降) ※1

	2024年 (基準年)
排出量(t)	53,456,678
排出原単位 (t/販売台数)	9.00
削減率 (2024年度比)	—

算定対象：ヤマハ発動機グループで販売する主要製品

(二輪車、船外機、電動アシスト自転車、ゴルフカー、サーフェスマウンターなど)

算定の概要：対象期間におけるアジア、欧州、北米、日本、その他の各地域の販売台数に、製品ごとに想定される生涯活動量(※2)及び排出原単位(※3)を乗じて算出したガソリン及び電力消費量に伴うCO2排出量

※1 Scope 3 Cat.11で多くのCO2排出量を占める二輪車、船外機の計算方法の見直しを実施

※2 製品の生涯活動量(年間走行距離や生涯使用年数などの条件)をIEAなどの国際団体が開示する条件に見直し

※3 製品の燃費などのデータを基に、環境省やIEA World Energy Outlook 2024 Free Datasetに基づく燃焼排出係数から算出

なお、ヤマハ発動機グループの環境への取組についてこちらのサイトもご参照ください。

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

(3) ヤマハ発動機グループの人的資本

グローバルな事業展開の中、進化・変化していく市場ニーズに機敏に対応できる組織体制づくりに加え、個人と会社が高い志を共有し、事業の発展及び個人の成長の実現に向けて協力し合うことで、感動を創造し続けることができるかと私たちは考えます。

多様な人財がワクワク、自ら感動しつつ、失敗を恐れず高い目標へチャレンジできる会社を目指し、2025年から始まった中期経営計画における人事のミッションステートメントを” Challenge & Growth ～多様な社員にチャレンジの機会を！ヤマハ発動機らしいチャレンジで個人と会社の成長を！”と設定しました。社員の主体的な活動に焦点を当てて次の感動創造につなげる取組である” NEXT KANDO ACTIONS”と連携しながら、社員の挑戦と成長を後押ししていきます。

また、従業員の就業環境の改善や心理的安全性の確保、ハラスメント防止に関しても全社を挙げて取り組んでおり、具体的な目標数値を定めてエンゲージメントの向上を目指しています。

① ガバナンス

人的資本経営のさらなるガバナンス強化と戦略の最適化を実行するために、2024年に人的資本経営委員会を設置しました。役付執行役員、海外拠点長を参加者とし、グローバル規模での人的資本に関する主要課題である人財投資戦略、エンゲージメントの向上、ダイバーシティの促進等の議論を積極的に行っています。また、ヤマハ発動機グループの経営幹部候補の人財育成計画、配置及び育成状況についての審議を行うことを目的に、タレントマネジメント委員会を設立しました。これらを通じ、従業員のキャリアに対する自主性並びに将来のキャリアパスの透明性を向上させていきます。

② 戦略

多様性を認めた一人ひとりが働きやすい環境づくり

当社は、社員エンゲージメントを重要な指標と位置づけ、2025年からの中期経営計画においてエンゲージメントポジティブスコア80%以上をグローバル共通の目標として設定しました。引き続き、エンゲージメントの向上を目指し、全社を挙げて取り組んでいきます。2022年からYamaha Motor Global Awardを導入し、2023年には、社員も投票に参加することができる「社員投票最優秀賞」を設置、そして2024年には、縁の下の力持ちとして事業継続やサステナビリティに欠くことのできない貢献をしている「影の貢献者賞」を新設しました。2025年度は国内・海外事業部門とグループ会社から挙げた35エントリーからヤマハ発動機らしさを体現する6つの優れたプロジェクトを表彰しています。このような、成功を祝う活動を通じて社員エンゲージメントの向上を図り、Yamaha Day（当社の創立記念日にあたる7月1日とヤマハ株式会社の設立記念日にあたる10月12日をYamaha Dayと定め、本社及び国内外グループ各社にて自律的なイベントを開催）をはじめとする社内イベントとも連動しながら授賞式を行っていきます。

また、エンゲージメントを高める取組として、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンと人財育成に力を入れていきます。

ヤマハ発動機グループの企業理念である「感動創造企業」を実現するためには、さまざまなバックグラウンドで活躍する人々がお互いを認め合い、成長していくことでその価値を最大限発揮することが重要です。また、持続的な成長を実現しお客さまの期待を超える新しい価値を生み出し続けるためにも、多様な視点や価値観を持った人財の育成、活躍が不可欠であると考えています。

多様な人財が集まり、互いの異なる視点や価値観を尊重しながら、新たな気づきや発見を価値創造につなげていく組織風土を醸成するために、2023年9月に「ヤマハ発動機グループ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）方針」を制定し、職場内及び子会社への周知を行っています。当方針の中で「ダイバーシティを通じて感動を創造する」ことをステートメントの中心に置き、「RESPECT.」（リスペクト ピリオド）を行動原則としています。「RESPECT.」とは、ヤマハ発動機グループの全員が、同僚、お客さま、サプライヤー、その他のステークホルダーに対して、他者の意見や権利を価値あるものとして認識し、接する責任を持つことを意味します。その上で「重点領域とヤマハ発動機グループの姿勢」を定め、全ての役職員が年齢、性別、性的指向、性自認、障がい、国籍、人種、宗教・信条、価値観、経験などに関わらず自分の個性（強み・経験・考え方）を最大限に発揮できる職場を目指しています。

「性別」に関わる取組として、女性活躍推進の観点から、女性の管理職比率について目標を設定し取り組んでおり、ヤマハ発動機グループ全体では、女性管理職比率を2023年の11.1%から2027年に13%とする目標を設定しました。この目標の達成に向けて継続して取組を進めていきます。

さらに、重点領域の一つである「LGBTQ+」については、同性パートナー等の取扱いに関する規定を新設しました。就業規則や福利厚生制度において、パートナーシップ宣誓等を行った同性パートナーは、法律上の婚姻関係にある配偶者とみなすとともに、同性パートナーの子ども、従業員との養子縁組の有無に関わらず子とみなすしました。今後も、性自認や性的指向に関わらず、社員一人ひとりが安心して受け入れられ、自分らしく働くことができるような職場環境の整備を進めていきます。

人財育成方針

ヤマハ発動機グループでは求める人財像を以下のように定めています。

1. 自己価値向上に努力する自立・自律型の人財
2. チームワークを大切に行動ができる人財
3. ヤマハブランドの価値を高められる人財

事業の発展と感動創造企業の実現のため、事業戦略と連動して上記のような人財を効果的に採用・育成・評価・処遇・配置するための人事戦略を実施していきます。

グローバル人財の活用

人財のグローバル化については、性別・年齢・国籍及び原籍等を問わず優秀な人財の早期発掘、キャリアプランの検討、育成、登用を進めています。具体的には、以前から進めてきたグローバルコアポジションの後継者管理に加え、グローバルでの次世代経営人財の発掘と育成強化、人財の可視化を目的としたグローバル人財データベースの拡充に着手しました。

また、2020年からグローバル人事異動を促すGAP（Global Assignment Policy 旧：Yamaha Assignment Policy）を導入し、優秀な人財の国際間異動を推進しています。これまでに27件の実績があり、今後もさらなる拡大を図っていきます。

人財育成

階層に応じた研修をはじめ、ハイポテンシャル人材に対する選抜研修、機能面での専門スキルを磨く研修、世界で活躍できる人材を目指す海外トレーニー制度、チーム力を高めて組織としてのパフォーマンスを高めるコーチング研修やダイバーシティ研修などを整備しています。また、自ら学ぶ風土の定着に向けて、自己啓発への支援を拡充し、学びの選択肢を増やすとともにオンデマンド型教育を整備しています。

人財育成に関しては、成長を望めば誰もが機会を与えられる仕組みの構築を目指し、Yamaha Motor Learning System (YLS) オンライン・オンデマンド型の学習プラットフォームの導入と、自己啓発講座の推進を進めてきました。YLSの利用者数は約2万人に達し、自己啓発講座は社員の多様な学びのニーズに対して豊富な選択肢を提供できるようカフェテリアプラン（※）の適用範囲を外部の自己啓発講座・セミナー・オンライン語学講座・オンライン学習サービス・自己啓発用テキスト・書籍購入にまで拡大しました。また、グローバルな経営人材を育成するための選抜研修プログラムを2015年から実施し、これまで延べ179人が参加しています。

※ それぞれのライフスタイルに合わせて、会社が設定した福利厚生メニューの中から好きなメニューを選び、補助を受けることができる「選択型福利厚生制度」

当社のモノづくり現場では、「人が主役のモノづくり」を軸に、人材の獲得・育成・配置・定着の仕組みを強化しています。

事業を継続・発展させるためには、製造業を魅力的な仕事として認知してもらい、これからの世代からも選ばれる現場づくりが欠かせません。そのため、女性活躍推進、社内DX留学による製造DX人材育成、監督職・匠・保全人材の育成を総合的に進め、「生産職中心の工場経営を実現するキャリアパス」を構築しています。社員がキャリアを明確に描き、志向に応じて成長できる支援制度の整備にも取り組んでいます。特に監督職、DX人材については、育成講座やDX推進部門への社内留学制度を通じ、選抜・段階的育成・評価を組み合わせた育成プログラムを、社内リソースを投入して実運用しています。

さらに、当社のモノづくりの基本理念「ヤマハ発動機モノづくりWay」教育動画をグループ会社やお取引先に展開することで、理念共有と人材育成を進め、製品価値向上につなげています。

健康かつ安心して働ける安全な環境づくり

当社グループでは、従業員の健康・安全を企業成長の基盤と考え、労働環境の向上に努めています。ヤマハ発動機グループ労働安全衛生基本方針、「安全・健康 最優先」の考えの下、従業員全員参加で安全と健康の確保に取り組むとともに、快適な職場環境の形成を促進しながら、業務遂行の円滑化を図り生産性の向上にもつなげています。

ヤマハ発動機においては、従来から推進してきた労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）を再構築し、2023年に国際規格であるISO45001を導入、認証を取得しています。マネジメントシステム運用の中軸である、職場におけるリスクアセスメント（危険性や有害性を特定・評価）の実施、その結果に基づく計画的な労働安全衛生リスクの除去・低減に取り組み、労働災害の未然防止を図っています。また、全従業員の安全意識向上のため、法規制上の教育・講習はもちろん、リスクアセスメントや実践的な危険予知トレーニング等、各種教育・研修の充実にも取り組んでいます。

なお、2023年5月、当社浜北工場（浜松市浜名区）にてエンジン部品加工作業に従事していた社員1名が死亡する労働災害事故が発生しました。このような重大な労働災害を二度と発生させないため、労働安全衛生マネジメントシステムの運営強化に加え、設備機械の安全対策、「安全の日」設定による安全意識の高揚など、再発防止に取り組んでいます。

ヤマハ発動機グループ全体の労働安全衛生水準の向上に向けては、労働災害発生リスクが相対的に高いと考えられる製造拠点を中心に、ISO45001を基軸とした労働安全衛生マネジメントシステムの整備を進めるとともに、継続的な改善に取り組んでいます。2025年にはヤマハ発動機とグループ会社の認証を一つの枠組みで運用するISO45001統一認証（グローバル認証）をスタートさせました。今後も製造拠点における労働安全衛生マネジメントシステムの整備を進めるとともに、統一認証の枠組みを拡大することで、グループ全体の労働安全衛生水準のさらなる向上及びガバナンス強化を図っていきます。

一方、健康に関しても、会社の発展に欠かせない重要な経営課題ととらえ、会社・社員が一体となって健康の保持・増進に取り組んでいます。

具体的には、ヤマハ発動機では健康診断受診率100%の達成、メタボリックシンドローム（該当者＋予備群）・喫煙率・メンタル不調による休職者の低減を重点課題とし、各種施策を推進しています。メタボリックシンドローム低減に向けては、若年層を含むリスクを抱えた社員に対する看護職・管理栄養士による継続的な保健指導の実施、専門医の治療に早期につなぐための受診勧奨となる「イエローペーパー制度」の運用等を行っています。また、喫煙率低減に関しては従来の禁煙支援に加え、2024年1月よりヤマハ発動機敷地内・就業時間中の全面禁煙化を開始し、国内グループ会社にも順次展開しています。

社員のメンタル不調を未然に防止するため、ストレスチェック実施後には高ストレス者の希望者全員に産業医や看護職等によるフォロー面談を実施するとともに、集団分析結果を職場へフィードバックし職場環境改善につなげる他、セルフケア・ラインケア等のさまざまな教育・研修も実施しています。

フィジカル・メンタル双方の休職者に対しては、復職前に社内リワークプログラムを実施し、復職後も所属長・人事部門・産業医が連携して約1年ほどフォローすることで再発防止に努めています。

また、人事部門と健康推進部門が連携し、適正な労働時間管理の徹底を図りながら、過重労働対策とワークライフバランスの確保に取り組んでいます。女性特有の健康課題に対応するための専用相談窓口やセミナー等の整備など、さまざまな取組をきめ細かく展開しています。

これらの活動を通じ、ヤマハ発動機は健康経営を戦略的に取り組む法人を認定する「健康経営優良法人認定制度」において健康経営優良法人2026（大規模法人部門）・ホワイト500に認定されています。

コンプライアンスの遵守

ヤマハ発動機グループでは、グループ全体のコンプライアンス遵守の体制を構築する目的で、チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー（CRCO）を2025年1月に任命し、CRCOが委員長となり指名する執行役員を委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」において、コンプライアンス遵守のための計画を審議し、その実行状況やコンプライアンス遵守の風土についてモニタリングを行います。また、その下部委員会として、CRCOが指名する主要各地域を統括するリスク・コンプライアンス・オフィサーを委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」を設置するとともに、本社各リスク主管部門長等による「リスク・コンプライアンス推進会議」を設置し、コンプライアンスについての方針や計画、モニタリングと対策などを専門的視点で審議することとしています。そしてこの結果は、グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会での審議事項としてCRCOよりESGリスクとともに取締役会に適宜報告するものとされており、実効性を担保した体制を整備しています。具体的な活動は「コンプライアンス管理規程」に従って展開し、CRCOとコンプライアンス統括部門がグループ全体の活動を管理します。

また、コンプライアンス風土を測定する手段の一つとして、グループ会社共通のコンプライアンス意識調査を毎年実施し、「倫理行動規範」の理解度や規範の実践度合い、レポーティングラインやホットラインの利用度、教育の有効性などコンプライアンス施策の有効性を確認しています。また、調査の結果や社会の潮流も踏まえ、「倫理行動規範ガイドブック」の毎年の更新と「倫理行動規範」の定期的な見直しを行っています。

この倫理行動規範では、日々の活動の中で遵守すべき行動基準をコンプライアンスの視点から表していますが、中でも人権は重要なものと位置付けており、職場で人権を侵害し得る、職場でのセクシュアルハラスメントや、職場における地位や人間関係などの優位性を背景にした相手の人格・尊厳の侵害など、あらゆる種類のハラスメントを一切禁止しています。そのために主にマネジメント層に対して「人権・ハラスメント」研修を毎年開催しています。もしハラスメントの報告を受けた際には当事者から詳細なヒアリングを行い事実確認した上で、懲戒を含めた適正な対応を行うとともに、再発防止に向けた取組を進めています。

関連法令、社内規則または倫理行動規範等に違反する行為に気付いた場合の通報先として「コンプライアンス・ホットライン」及び「グローバルホットライン」を設置し、国内外のグループ会社からの内部通報を受け付けるとともに、必要な調査・是正を実施しています。加えて、仕入先からの通報を対象にした「フェアビジネスホットライン」、社外ステークホルダー向けの「人権ホットライン」を設置し、課題の是正・救済に取り組んでいます。

ヤマハ発動機が受け付けたホットラインの件数

2023年	2024年	2025年
203件	247件	264件

③ リスク管理

ヤマハ発動機グループでは、必要なリスクを網羅したリスク管理台帳を作成しており、リスク管理台帳を適切に管理・運用することにより、リスク低減を図っています。この中に「ダイバーシティへの対応不足」という項目を織り込み、「多様性のある人財を確保できず、斬新なアイデアの喚起、社会の多様なニーズへの対応が遅れる」ことをリスクととらえ、対応できなかった場合には「性別や人種、年齢、学歴などの多様性を欠き、企業活力が低下する」「企業価値の訴求不足によって有能な人財の確保が困難になる」ことをダメージとして想定しています。

④ 指標及び目標

エンゲージメントスコア

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	61%	63%	65%
ヤマハ発動機 単体 +子会社 (注)	79%	82%	82%

(注) 各社エンゲージメントスコアの合計を会社数で除して算出。2024年までは本社単体+海外主要子会社12社のみが集計対象だったが、2025年は対象会社を従業員500名以上の会社へ拡大（34社）

目的：調査を通じて会社全体や各組織のエンゲージメントを可視化し、エンゲージメントに特に影響度が高い要素と各組織の強み・課題点を特定することで社員が働きがいのある職場環境を社員全員で作り上げることを目指す

内容：社員のエンゲージメント並びにそれらに影響を与える「心理的安全性」「キャリア」「将来性」「成長と能力開発」「会社戦略」「リーダーシップ」「協働」「コミュニケーション」「インクルージョン」等に関する設問

指標：5段階評価における肯定的回答の割合

目標：今中期経営計画（2025年-2027年）においてグローバルで80%以上

産休・育休取得状況

集計対象	データ区分	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	女性取得率	94%	113%	113%
	女性復職率	93%	100%	94%
	男性取得率	65%	69%	80%
	男性取得者数	193人	230人	272人
国内グループ	女性取得率	125%	141%	88%
	女性復職率	100%	88%	100%
	男性取得率	49%	59%	75%
	男性取得者数	42人	48人	58人

(注) 取得率については、過年度に出産した従業員または配偶者が出産した従業員が翌年度に育児休業を取得することがあるため、取得率が100%を超えることがあります。

女性従業員比率

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	12.7%	13.0%	14.0%
国内グループ会社	22.2%	22.4%	22.6%
北米	30.5%	30.8%	30.2%
欧州	22.4%	21.0%	22.7%
アジア	24.1%	23.7%	24.1%
その他	24.9%	26.4%	29.9%
全体	22.4%	22.0%	22.5%

女性管理職比率

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	3.7%	3.8%	3.7%
国内グループ会社	5.5%	6.5%	8.0%
北米	19.5%	20.3%	22.8%
欧州	16.4%	20.5%	16.4%
アジア	14.3%	16.0%	17.1%
その他	17.7%	19.0%	22.9%
全体	11.1%	12.1%	12.9%

コアポジション現地化率 (注)

2023年	2024年	2025年
55.6%	57.5%	56.4%

(注) 海外子会社のコアポジション(本社部長級)に占める現地人財の比率

選抜研修の参加者数

選抜研修	2023年	2024年	2025年
Global Executive Program (注)	-	18人	-
Yamaha Business School Global (注)	24人	-	24人
Regional Development Program	71人	-	47人
Yamaha Business School Junior	25人	25人	25人

(注) Global Executive Program、Yamaha Business School Globalは隔年で実施

自己啓発講座受講数 (延べ人数)

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	4,219人	3,250人	8,762人
国内グループ会社	820人	773人	1,567人

従業員一人当たり研修時間 (注1)

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	14.8時間	18.0時間	23.5時間
国内グループ会社 (注3)	9.7時間	10.4時間	14.1時間

従業員一人当たり研修費用（注2）

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	39,000円	52,000円	198,000円
国内グループ会社（注3）	23,000円	24,000円	81,000円

- （注）1 コンプライアンス教育・安全衛生等法令に関する研修や新入社員研修を除く。また、2024年から自己啓発講座の機会提供の拡大（会社を対象講座を指定する方法から、個人が自由に選択する方法へ変更）を実施したことに伴い、自己啓発講座受講時間数の把握が困難となったため、自己啓発分を除いた時間数を遡及して計算
- 2 2025年から人件費を研修費用に追加。また研修費用の集計対象を拡大
- 3 国内グループ会社で提出のあった拠点のみが対象

労働災害 発生件数（休業災害以上）

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	11件	12件	12件
国内外グループ会社（注）	172件	126件	151件

労働災害 休業度数率（100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数）

集計対象	2023年	2024年	2025年
ヤマハ発動機 単体	0.39人	0.42人	0.39人
国内外グループ会社（注）	1.58人	1.00人	1.22人

- （注）2023年の対象範囲は連結子会社130社中127社。2024年の対象範囲は連結子会社138社中136社。2025年の対象範囲は連結子会社139社

なお、ヤマハ発動機グループの人的資本経営についてこちらのサイトもご参照ください。

https://global.yamaha-motor.com/jp/sustainability/social/human_capital/

3 【事業等のリスク】

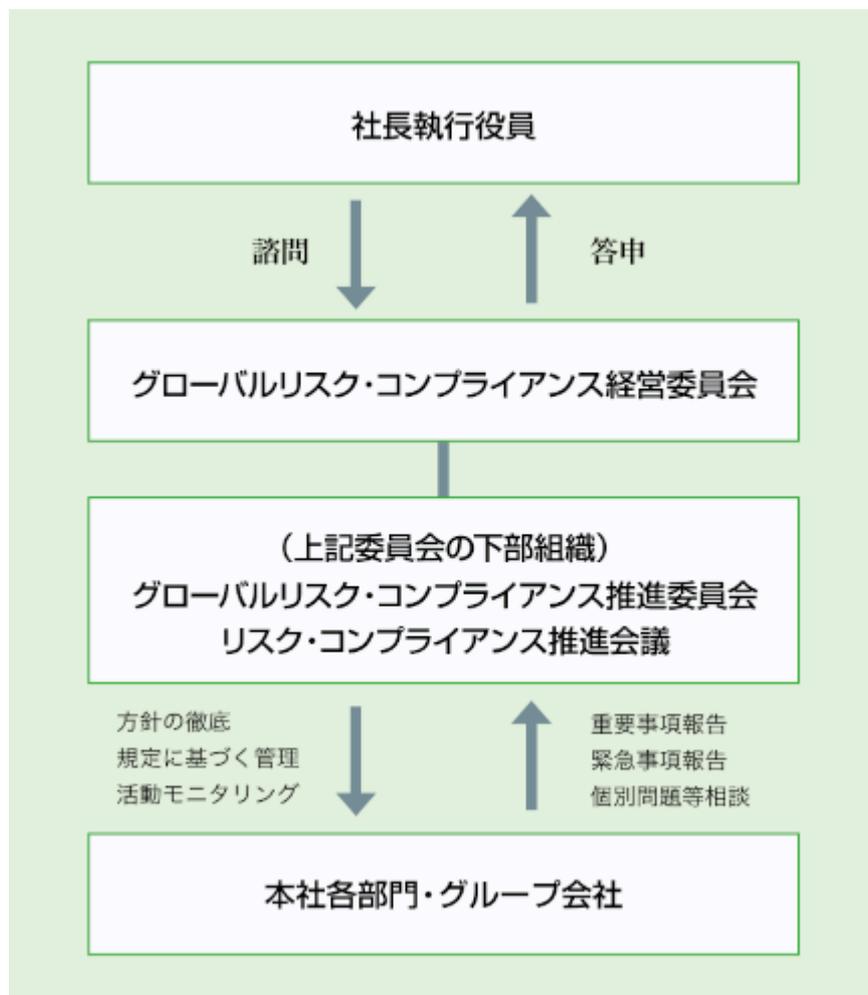
有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を以下に記載しています。なお、これらは全てのリスクを網羅したものではなく、これら以外にも投資者の判断に影響を及ぼす事項が発生する可能性があります。また、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2026年3月23日）現在において当社グループが判断したものです。

<1> リスクマネジメントの取り組み

リスクマネジメント対応のために適切な体制や規程を整備・運用し、リスク低減活動に取り組んでいます。平常時の予防活動として、当社グループが対処すべきリスクについて担当部門を明確にして対策を推進し、グループ全体で活動を行っています。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ています。

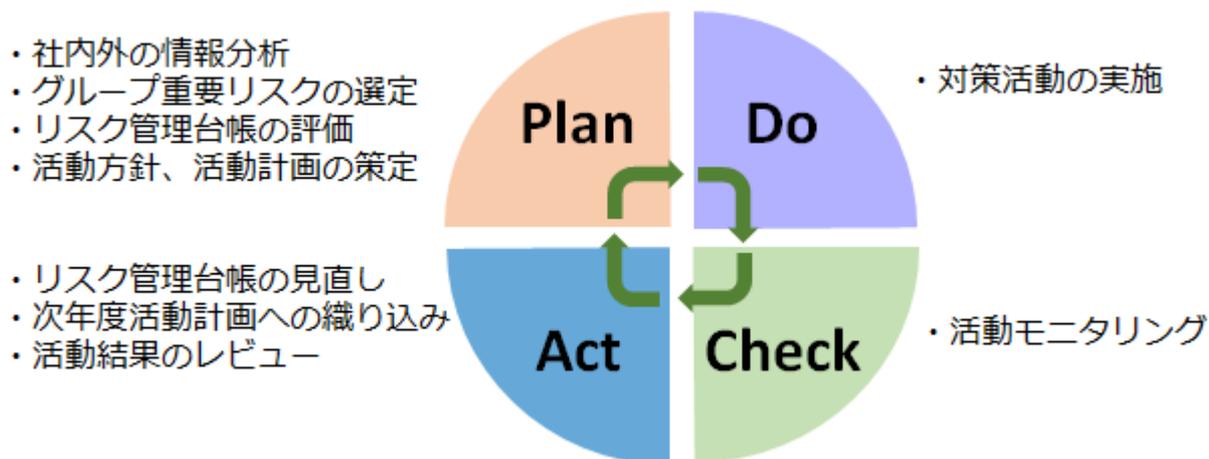
<2> リスクマネジメント体制

「リスクマネジメント規程」に基づき、チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー（CRCO）が委員長を務め、CRCOが指名する執行役員を委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会」、及び下部組織としてCRCOが指名する各地域のリスク・コンプライアンスオフィサー（RCO）を委員とする「グローバルリスク・コンプライアンス推進委員会」とリスクマネジメント統括部門とリスクの主管部門で構成される「リスク・コンプライアンス推進会議」を設置し、グループ全体のリスク状況をモニタリングしています。同時に、重点的に取り組む「グループ重要リスク」の選定、対策活動のチェックなどを行い、グループ全体のリスク低減を図っています。またリスクの主管部門は、主管リスクについて対応方針、規程等を定めるとともに、本社各部門及びグループ会社に対して対応方針等に基づく対策活動の推進、活動モニタリングなどを行います。その実効性を担保するため、統合監査部はリスク主管部門に対して監査を実施しています。



< 3 > リスクマネジメント活動サイクル

リスクマネジメント活動は、下記のPDCAサイクルを回すことで推進しています。当社グループでは、必要なリスクを網羅したリスク管理台帳を作成しており、リスク管理台帳を適切に管理・運用することにより、リスク低減を図っています。



< 4 > グループ重要リスク

毎年、リスクの中でも特に重点的に予防・対策に取り組むべきものをグループ重要リスクに定めています。グループ重要リスクは、グループ全体のリスク評価結果に加え、グループ事業戦略、グループ内外の法令変更、環境変化及び発生事案情報などを踏まえ、総合的に判断・選定されます。

< 5 > 事業等のリスク

(1) 経済環境変化リスク — ①市場における競争環境変化
<リスク>
<p>当社グループは、事業を展開する多くの市場において激しい競争環境の変化にさらされており、このような競争状態のために当社グループにとって有利な価格決定をすることが困難な状況に置かれる場合があります。このような競争状態は、当社グループの利益の確保に対する圧力となり、その圧力は特に市場が低迷した場合に顕著となります。また、当社グループは、激しい競争の中で優位性を維持又は獲得するために、競争力のある新製品を市場に投入し続けていますが、資源を投入して開発した製品が計画通り販売出来ない場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。</p>
<対応策>
<p>モーターサイクル事業においては、今後10年で急速に拡大することが予想されるアセアン・インドの上位中間層をターゲットに、プレミアム戦略を加速し、収益性の向上を目指しています。具体的には、アジア主要国でのプレミアムオートマチックスクーターやプレミアムスポーツモデルに注力することを戦略的に取り組んでいます。また、ボディやエンジンのプラットフォーム化を導入したことで開発のスピードが上がり、お客様の求める商品を適切なタイミングで上市しています。</p> <p>マリン事業においては、当社グループとしてグローバルに拠点を構える販売子会社との連携により、市場の変化にフレキシブルに対応する事業運営を行っています。特に先進国では、エンジンの卸先であるボートビルダーと長期契約に基づく関係を築くことで販売の安定化を図っています。エンジンとボートの操船に関わる周辺機器をセットで提供することで、当社ブランド製品に対するロイヤリティを高めています。</p>

(1) 経済環境変化リスク — ②為替の変動
<リスク>
<p>当社グループは、日本を含む世界の国々で生産活動を行い、その製品を世界各国に輸出しており、製造のための原材料や部品の調達及び製品の販売において、各国で外貨建の取引があります。従って、為替変動は、当社グループの売上はもとより、収益及び費用等に影響し、その結果、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。また、当社グループは在外子会社の現地通貨ベースの業績を円換算して作成した連結財務諸表をもって業績及び財政状態を表示していますので、各通貨の円に対する為替レートの変動が当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。</p>
<対応策>
<p>当社グループでは、為替ヘッジ取引や為替変動分の価格転嫁等により、為替レートの変動による影響を最小限に止める努力をしています。</p>

(1) 経済環境変化リスク — ③金利変動、資金調達環境の変化
<リスク>
<p>当社グループは、事業活動の資金を内部資金及び金融機関からの借入や社債の発行等により調達しています。しかしながら、経済環境が変動した際、金融機関の融資姿勢や金融市場の不安定化により、また格付機関による当社信用格付けの引下げの事態が生じた場合などに資金調達を想定通り行うことが難しくなり、資金調達コストが増加するリスクがあります。</p>
<対応策>
<p>当社グループでは、適時に資金繰り計画を作成・更新するとともに、手元流動性を適度に維持しています。加えて、銀行借入や社債の発行など資金調達の多様化を進めることにより流動性リスクを低減しています。また、借入金に係る支払利息の金利上昇リスクを抑制するために、固定金利で長期資金調達又は金利スワップ取引等を利用することがあります。</p>

(2) 海外事業展開リスク
<リスク>
<p>当社グループの売上収益に占める海外比率は約90%となっています。地政学リスクをはじめ、外的要因による経済安全保障リスクは高まりを見せており、当社グループが事業を展開している国又は地域における予期しない輸出入規制の運用・改廃、不利な影響を及ぼす税制・関税等の変更、外貨規制、移転価格税制を含む税務調査・追徴課税などが発生した場合には当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。</p>
<対応策>
<p>当社グループでは、リスク低減のため、国際情勢の動向や各国の法規制の改正等に関する情報を定常的に把握し、対応を実行しています。2023年7月より貿易管理・経済安保推進委員会を設置し、貿易関連の法令遵守だけでなく、経済安全保障に関するリスクの選定、対応策の審議・遂行をタイムリーに行う対応を進めています。幅広い機能・部門の責任者である執行役員以上のメンバーで構成された委員会の運営により、事業活動リスク（サプライチェーン維持、データ・情報管理、人事管理等）の把握を行い、リスク回避・低減の仕組み作りだけでなく、リスク顕在時の初動対応が図れる対応を進めています。昨今の安全保障環境の変化に伴い、これまで以上に強固な管理体制の整備が必要と考え、その構築を加速しています。米国関税、中国輸出管理令、外為法の改正等の経済安全保障に関連する各国の輸出入規制の改正に対しても、外部機関との連携を密に迅速な情報収集に努め、総合的なリスク制御・迅速な対応に努めています。</p> <p>また、税務基本方針や移転価格設定方針を定め、早期に税務リスクを把握するために本社と各子会社の間で情報交換を行い、リスク低減のため方策を講じています。税務処理に不確実性がある場合は、税務当局への事前照会や外部専門家への相談を行い不確実性の排除に努めています。</p>

(3) 合弁事業リスク
<リスク>
当社グループは、一部の国又は地域において合弁で事業を展開しています。これらの合弁事業は、合弁パートナーの経営方針等により影響を受けることがあります。
<対応策>
合弁パートナーとは配当金による利益分配や損益を応分に負担する等で良好な関係を保つとともに、製品に係る知財を当社が保持することでパートナーの方針変更があっても事業を継続しやすい対応を取っています。

(4) 特定の顧客・マーケットへの依存リスク
<リスク>
当社グループは、二輪車、船外機等の消費者向け製品を市場に供給しているだけでなく、顧客企業に対して自動車用エンジン等を供給しており、その売上は顧客企業の経営方針、調達方針等の当社グループが管理出来ない要因により影響を受けることがあります。
<対応策>
当社グループは、常に最新のマーケット動向へ目を向け、自動車エンジン等に加えてEV用電動モーター等の新商材開発を積極的に行い、取扱商材の多様化に向けた努力をすると同時に、顧客企業数を増やす活動を推進し、特定の顧客に過度に依存しない供給体制の構築を目指しています。

(5) 調達リスク
<リスク>
当社グループは、製品の製造に使用する原材料及び部品等を当社グループ外の多数の供給業者から調達しており、これらの一部については特定の供給業者に依存しています。市況、災害等、当社グループでは制御出来ない要因により、当社グループがこれらの原材料及び部品等を効率的に、且つ安定したコストで調達し続けることが出来なくなった場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。原材料価格の今後の高騰や部品不足などが発生、長期化する場合には、当社グループの業績及び財政状態に重大な影響を与える可能性があります。
<対応策>
当社グループは、互換性のある部品や原材料への切替や、長期的な内示数量提示による供給数の確保などの対策を進めています。

(6) 製品品質・リコール関連リスク
<p><リスク></p> <p>当社グループは、グループ品質保証体制の下に、世界各国の工場では製品を製造しています。しかし、法律や政府の規制に従い、或いは、お客様の安心感の観点から、リコール等の市場処置を実施する可能性もあります。また、当社グループは、製造物責任等の訴訟、その他の商取引、独占禁止、消費者保護などの法的手続の当事者となる可能性があります。大規模なリコール等の市場処置を講じた場合や当社グループが当事者となる法的手続で不利な判断がなされ、多額の費用・損害賠償責任が生じた場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。</p>
<p><対応策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・品質マネジメントシステム <p>当社では、社長により表明された当社グループ全体の独自の品質方針ならびにISO9001規格に基づいた品質マネジメントシステムを構築し運用しています。これらの取り組みはグローバルに展開されており、本社において策定された3年間の中期計画に沿った活動が各拠点の中期目標として作成し実施されています。各事業で作成された中期計画の内容と進捗状況は年に1度の事業マネジメントレビューで見直しするとともに課題解決策の討議を行うということで品質マネジメントシステムにおけるPDCAサイクルを回しています。なお、各市場での商品の不具合情報や保証修理の情報などから市場における品質情報処理が適切になされているかを確認する委員会が設けられており、タイムリーな調査とマネジメントへの報告を行っています。</p> ・市場情報収集と対応 <p>市場で発生した品質問題は、国内外の販売会社のサービスを通じてその製品の製造工場に情報が集約される体制を作っています。その情報は設計、製造、サプライヤーなどの開発・生産部門に届けられ、連携して原因の究明や対策を実施するとともに、該当するお客さまへの適切な対応や再発防止策を策定していきます。製品事故が発生した場合や法規に抵触する可能性のある不具合が発生した場合は迅速にマネジメントへも情報が届くフローと討議できるシステムを設定しており、判断や決定に遅れがないようにしています。市場措置が必要であると決定した場合は、発生国の法規に従って迅速に当局に届け出を行い、販売会社からその製品のお客様に無償修理のご案内をダイレクトメールや電話、ホームページなどを使ってお届けしています。</p> ・品質意識の醸成 <p>お客さまに感動を提供するために、従業員一人ひとりが「ヤマハブランドを輝かせるのは他の誰でもない。私自身である」という高い当事者意識を持ち、気づく力（発見力）を磨き製品品質のみならず仕事の質そのものを高める活動をしています。</p>

(7) 人権侵害リスク
<p><リスク></p> <p>各国において、国際連合や国際労働機関が提唱する人権に関する国際規範や法令に基づく人権の取組みを求める法規の制定が進んでおり、サプライチェーン全体での人権リスクへの対応・順応の必要性が急速に高まってきています。これらの法規に対して適時適切な対応が出来なかった場合や、取組みが奏功しない、もしくは不十分である場合、ブランドイメージの毀損や社会的信用の低下に加え、当社グループの生産活動の停滞や遅延、開発や購買や営業などの各事業、ビジネス活動にかかる追加の対応コストなどが生じる可能性があります。その場合には、当社グループの事業業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>
<p><対応策></p> <p>当社グループでは、「ヤマハ発動機グループ人権方針」のグループ会社・取引先展開に加え、実業務に織り込むべく契約書への人権条項織り込みなどを実施してきました。また本方針に基づき人権デューデリジェンスにてリスクの特定に向けた活動、社内外に向けたホットラインの設定、教育・啓発活動を進め、グループ従業員及びサプライチェーンへの人権意識を高める取り組みを行っています。</p>

(8) ハラスメントリスク
<リスク>
<p>サプライチェーン全体での人権リスクへの対応・順応の必要性が急速に高まっている中、当社グループは従業員に対して、人種・国籍・生活信条・身体・性格・親族等についての誹謗中傷、人格を否定するような言動の禁止、セクシャルハラスメントをはじめとしたすべてのハラスメント行為の禁止を倫理行動規範でうたっています。しかしながら、ハラスメントは誰も意図せず行為者になりうるものであり、ひとたび重大なハラスメントが発生すると、被害者だけでなく、会社、組織、事業活動そのものにも影響を与える可能性があります。</p>
<対応策>
<p>当社グループで展開しているダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) の浸透、社員のエンゲージメント向上等の取組みを通じ、ハラスメントが起きにくい組織風土を醸成し、事案発生時には、再発防止も含め、迅速・適切に対応すると共に、ハラスメントを未然防止するための啓発、教育活動にも継続的に取り組んでいます。また、日本国内ではコンプライアンス案件通報窓口に加え、ハラスメント・労務問題専用の相談窓口を設置し、ハラスメントを受けた、見聞きした、という場合には速やかに相談できるレポートラインを整備しています。</p>

(9) 法規制の強化・法的手続リスク
<リスク>
<p>当社グループが事業を展開する多くの国又は地域において、当社グループは、製品の安全性、燃費、排ガス規制、並びに工場からの汚染物質排出レベル等の広範囲な環境規制及びその他の法規制を受けています。これらの規制は変更されることがあり、多くの場合規制が厳しくなる傾向にあります。当社グループが事業を展開する国又は地域におけるこれらに関連する規制又は法令の変更があった場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。</p>
<対応策>
<p>当社グループは、環境負荷の低減を目的としたグリーン調達を推進するためのガイドラインを制定し、さらに専任者を含むチームを置いて活動するなどの環境活動を推進しています。</p>

(10) 知的財産リスク
<リスク>
<p>当社事業に関わる特許、商標、その他の知的財産が十分に確保されないことにより当社事業の差別化や優位性を喪失する場合及び第三者が当社グループの知的財産を不正に用いて類似した事業を行うことを効果的に防止できない場合や当社が第三者の知的財産を侵害して当社事業に影響を及ぼす場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。</p>
<対応策>
<p>当社グループでは、知財戦略を担う部門を設置し、製品及びサービスを差別化して優位性を確保するために必要な特許権、商標権、その他の知的財産に関わる権利を各市場国で保有しています。そして、これらの知的財産を侵害する行為には、各国の当局等とも連携して法的手続きを含む各種対応を講じるとともに、知財部門による第三者の知的財産に関する調査及び分析を踏まえて事業活動を推進しています。</p>

(11) 情報セキュリティ・サイバーリスク
<p><リスク></p> <p>当社グループは、顧客の個人情報や技術的機密情報を適切に保護し、情報システムの安定稼働を維持することを重要課題と位置づけています。これらの情報が漏洩・紛失・不正利用された場合や、情報システムに障害が発生した場合には、社会的信用の低下や損害賠償責任の発生につながるおそれがあります。近年はランサムウェア攻撃の高度化や取引先を経由したサプライチェーン攻撃が増加しており、脅威は多様化しています。重要な情報システム（製造拠点の制御システムを含む）に障害が生じた場合には、製品供給や業務継続に大きな支障をきたし、当社グループの業績や財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。</p>
<p><対応策></p> <p>当社グループは、サイバーセキュリティリスクをCRCOが委員長を務めるグローバルリスク・コンプライアンス経営委員会で定めた経営上の重要課題の一つと位置づけ、全社横断的なリスク管理体制を構築しています。リスク管理の一環として社内規程類の整備を進めるとともに、専門組織であるCSIRTを中心に、24時間体制での監視やインシデント対応訓練を継続的に実施し、異常発生時における初動対応力の強化に取り組んでいます。また、年々高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対応するため、当社グループは各種技術的対策の導入・改善を進めています。加えて、役職員を対象に定期的なセキュリティ教育及び標的型メール訓練を行い、情報セキュリティに対する意識向上と対応能力の強化を図っています。さらに、重大なサイバーインシデントの発生を想定した事業継続計画（BCP）を策定し、年次のシナリオ訓練を通じて、被害の最小化と早期復旧に向けた体制整備を進めています。併せて、主要サプライヤーを含むサプライチェーン全体のセキュリティ水準向上を目的に、対策検討、リスク評価、情報共有を推進しています。これらの取り組みにより当社グループは、「平時の予防」から「有事の対応」まで一貫したサイバーセキュリティ体制を継続的に強化し、事業継続性の確保とステークホルダーの信頼維持に努めています。</p>

(12) 自然災害による事業中断リスク
<p><リスク></p> <p>当社グループの日本における主要製造拠点は、南海トラフ巨大地震の予想震源域近傍に集中しています。そのため、巨大地震が発生した場合には当社グループの製造拠点等が直接に被害を受け、操業が遅延又は中断し、業績及び財政状態にも影響を与える可能性があります。</p>
<p><対応策></p> <p>巨大地震発生に対しては被害を最小化するため主要建築物・設備の耐震補強工事・情報システムのクラウド化等を行うと共に、平時から防災体制の整備・強化、災害用資機材・備蓄品の準備、全役職員を対象とした避難訓練や防災組織を対象とした初動対応訓練の実施等の対応を行っています。また、被災後の早期復旧を可能にするための事業継続要領・事業継続計画（BCP）を策定している他、当社グループが保有する建築物、在庫等の損害に対する地震保険にも加入しています。</p>

(13) パンデミックによる事業中断リスク
<p><リスク></p> <p>新型インフルエンザ等の感染症が国内外でまん延しパンデミック状態となった場合には、多くの従業員が罹患し、出社不能となる可能性があります。これにより、当社グループの操業が遅延または中断し、業績及び財政状態にも影響を与える可能性があります。</p>
<p><対応策></p> <p>当社グループは新型インフルエンザ等によるパンデミックに対する事業継続要領・事業継続計画（BCP）を策定し、新型インフルエンザ等の発生段階に応じた対応体制、業務継続方針、感染対応等を定めています。2019年に新型コロナウイルスの感染が拡大した際には、事業継続計画に準じて本社で職域接種を実施した他、感染防止策の一つとして在宅勤務制度の導入やそれを可能とする各種システムツールの整備も実施しました。その他、当該対応で得られた知見及び各国政府等の方針・指針等を勘案し、適宜、事業継続要領の見直しを行っています。</p>

(14) 人為災害等による事業中断リスク
<p><リスク></p> <p>戦争、テロ、ストライキ、デモ等が発生した場合、当社グループの操業が遅延又は中断する可能性があります。さらに、当社グループの製造拠点等が直接に損害を受けた場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。</p>
<p><対応策></p> <p>戦争、テロ等の有事の際には、危機管理体制に基づき、迅速な情報収集及び意思決定を行い、従業員の安全を最優先として確保するとともに、事業への影響を最小限に抑えるよう努めています。また従業員によるストライキやデモ等を防ぐため、当社グループの各社では労使関係を円満に保つための労使間の対話を行っています。</p>

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下「経営成績等」という。）の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

以下の分析については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 6. 事業セグメント (4) 報告セグメントの変更等に関する事項」に記載のとおり、遡及・組替後の前連結会計年度のセグメント情報の数値を用いて説明しています。

(1) 経営成績の概要及び分析

当連結会計年度の当社グループを取り巻く環境は、米国の関税政策を含む各国の経済政策や為替変動など、先行き不透明な状況が続きました。一方で、米国・欧州の政策金利の引き下げなど、政府の景気刺激策が経済を下支えしました。

コア事業であるMC事業の需要は底堅く推移した一方で、マリン事業と戦略事業（ロボティクス事業、SPV事業、アウトドアランドビークル(OLV)事業）では、一部需要が想定を下回る市場もあり、厳しい事業環境となりました。

引き続き2025年からの中期経営計画に基づき、コア事業の競争力の再強化や、ポートフォリオ戦略を推進していきます。

当連結会計年度の売上収益は、MC事業のインドネシアやフィリピン、タイで販売台数が増加したものの、ベトナムで発生した生産・出荷停止の影響や、マリン事業のウォータービークル、OLV事業の販売台数が減少したことなどにより、2兆5,342億円と前連結会計年度に比べ420億円（1.6%）の減収となりました。

営業利益は、米国関税の影響や、調達コストの上昇、研究開発費や人件費などの販売費及び一般管理費の増加、OLV事業の有形固定資産の減損損失などを計上した結果、1,264億円と前連結会計年度に比べ551億円（30.4%）の減益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減少や繰延税金資産の取り崩しにより、161億円と前連結会計年度に比べ920億円（85.1%）の減益となりました。

なお、当連結会計年度の為替換算レートは、米ドル150円（前期比2円の円高）、ユーロ169円（同5円の円安）でした。

財務体質については、ROEは1.4%（前期比8.3ポイント減少）、ROICは0.8%（同4.6ポイント減少）、ROAは4.4%（同2.3ポイント減少）となりました。親会社の所有者に帰属する持分は1兆1,322億円（前期末比293億円減少）、親会社所有者帰属持分比率は39.0%（同2.7ポイント減少）となりました。また、フリー・キャッシュ・フロー（販売金融含む）は525億円のプラス（前期比44億円増加）となりました。

セグメント別の概況

[ランドモビリティ]

売上収益1兆6,151億円（前期比56億円・0.3%増加）、営業利益1,087億円（同49億円・4.7%増加）となりました。

部門別の経営成績の概要は、次のとおりです。

MC事業では、売上収益1兆5,781億円（前期比70億円・0.4%増加）、営業利益1,235億円（同30億円・2.3%減少）となりました。先進国は日本の販売が伸長しましたが、欧米の需要減少に伴い全体の販売台数はわずかに減少しました。その結果、売上収益3,864億円（前期比129億円・3.2%減少）となりました。新興国では、生産・出荷停止が発生したベトナムの販売台数は減少したものの、インドネシアやフィリピン、タイで販売台数が増加した結果、売上収益1兆1,916億円（前期比199億円・1.7%増加）となりました。MC事業全体の営業利益は、調達コストの上昇や、研究開発費や人件費などの販売費及び一般管理費の増加、米国関税の影響などにより減益となりました。

なお、MC事業全体の販売台数は、500万台（前期比0.8%増加）となりました。

SPV事業（電動アシスト自転車、e-Kit、電動車椅子）では、売上収益371億円（前期比14億円・3.7%減少）、営業損失148億円（前期：営業損失227億円）となりました。海外完成車事業の見直しに伴い販売台数が減少した結果、売上収益も前年を下回りました。一方、販売費及び一般管理費の減少に加え、前期に計上した固定資産減損等の反動により営業損失は縮小しました。

なお、当連結会計年度の業績には、ドイツで設立したYamaha Motor eBike Systems GmbHの2025年8月～12月の業績を含んでいます。

[マリン]

売上収益5,276億円（前期比101億円・1.9%減少）、営業利益536億円（同342億円・39.0%減少）となりました。

船外機の需要は、主要市場である米国では軟調に推移しましたが、全体では前年並みとなりました。当社の販売は、欧米で堅調に推移しましたが、アジアを中心に減少した結果、全体では前年並みとなりました。ウォータービークルでは、主要市場である米国の需要が減少し、当社の販売台数も前年を下回りました。この結果、マリン事業全体では減収となりました。営業利益は、ウォータービークルの販売台数の減少や、研究開発費や人件費などの販売費及び一般管理費の増加、米国関税の影響などにより減益となりました。

[アウトドアランドビークル]

売上収益1,485億円（前期比310億円・17.2%減少）、営業損失398億円（前期：営業損失174億円）となりました。

RV事業（四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)）では、需要は前年並みとなりました。当社の販売は、四輪バギーは堅調に推移したものの、ROVの減少に加え、米国関税の影響や有形固定資産の減損損失を計上した結果、事業全体で減収・減益となりました。

LSM事業（ゴルフカー等）では、市場全体で需要は減少しました。主要市場である米国を中心に当社の販売も減少し、販売費及び一般管理費なども増加した結果、減収・減益となりました。

[ロボティクス]

売上収益1,115億円（前期比18億円・1.6%減少）、営業損失6億円（前期：営業損失30億円）となりました。

半導体製造後工程装置は、生成AIや先端パッケージ向けの需要が伸長し、販売が増加しました。一方、サーフェスマウンター及び産業用ロボットの販売台数は前年を下回った結果、事業全体の売上収益は前年並みとなりました。営業損失は製造経費の減少や限界利益率の改善により縮小しました。

[金融サービス]

売上収益1,140億円（前期比19億円・1.7%増加）、営業利益211億円（同16億円・7.3%減少）となりました。
 売上収益は、販売金融債権の増加に伴い増収となりました。営業利益は、前期に発生した金利スワップ評価益が当期は評価損に転じた結果、減益となりました。

[その他]

売上収益174億円（前期比66億円・27.4%減少）、営業損失166億円（前期：営業損失124億円）となりました。
 営業損失は、パワープロダクツ事業の事業譲渡に伴う費用が発生したことなどにより、減益となりました。

なお、各セグメントの主要な製品及びサービスは以下のとおりです。

セグメント	主要な製品及びサービス
ランドモビリティ	二輪車、中間部品、海外生産用部品、電動アシスト自転車、電動アシスト自転車ドライブユニット（e-Kit）、電動車椅子、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント
マリン	船外機、ウォータースポーツ、ボート、漁船・和船
アウトドアランドビークル	四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル、ゴルフカー
ロボティクス	サーフェスマウンター、半導体製造後工程装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター
金融サービス	当社製品に関わる販売金融及びリース
その他	発電機、汎用エンジン、除雪機、モビリティサービス

(2) 生産、受注及び販売の実績

当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更しているため、前期比については変更後のセグメント区分の数値と比較しています。報告セグメントの変更の詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 6. 事業セグメント (4) 報告セグメントの変更等に関する事項」に記載のとおりです。

① 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	製品	台数 (台)	前期比 (%)
ランドモビリティ	二輪車	4,966,442	99.9
	電動アシスト自転車、電動アシスト自転車ドライブユニット (e-Kit)	338,319	116.0
マリン	船外機	271,174	120.0
	ウォータービークル	42,078	78.0
	ボート、漁船・和船	6,768	104.1
アウトドアランドビークル	四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル	45,809	95.4
	ゴルフカー	52,345	72.3
ロボティクス	サーフェスマウンター、産業用ロボット	29,166	87.5

(注) 主要製品について記載しています。

② 受注実績

当社グループは主に見込み生産をしています。

③ 販売実績

(a) 当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	金額 (百万円)	前期比 (%)
ランドモビリティ	1,615,138	100.3
マリン	527,630	98.1
アウトドアランドビークル	148,526	82.8
ロボティクス	111,478	98.4
金融サービス	114,033	101.7
報告セグメント計	2,516,807	98.6
その他	17,395	72.6
合計	2,534,203	98.4

(注) セグメント間取引については相殺消去しています。

(b) ランドモビリティの主要製品である二輪車の当連結会計年度における当社グループの販売実績は、次のとおりです。

地域	台数 (台)	前期比 (%)	
日本	76,103	105.7	
海外	4,923,029	100.7	
地域別内訳	北米	79,083	96.1
	欧州	210,061	93.1
	アジア	3,902,542	101.0
	その他	731,343	101.9
合計	4,999,132	100.8	

(3) 財政状態の概要及び分析

当連結会計年度末の総資産は、前期末比1,191億円増加し、2兆9,026億円となりました。流動資産は、販売金融債権の増加や現金及び現金同等物の増加などにより同819億円増加しました。非流動資産は、繰延税金資産取り崩しによる減少などがある一方、販売金融債権の増加やのれん及び無形資産の増加、有形固定資産の増加などにより同372億円の増加となりました。

負債合計は、社債及び借入金の増加やその他の流動負債の増加、営業債務及びその他の債務の増加などにより同1,473億円増加し、1兆7,043億円となりました。

資本合計は、当期利益349億円、その他の包括利益309億円などにより増加した一方、配当金の支払により576億円、自己株式の取得により100億円、支配継続子会社に対する持分変動により276億円減少したことにより同283億円減少し、1兆1,983億円となりました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は39.0%（前期末：41.7%）、D/Eレシオ（ネット）は0.58倍（同：0.50倍）となりました。

(4) キャッシュ・フローの状況

〔営業活動によるキャッシュ・フロー〕

税引前当期利益1,332億円（前期：1,832億円）や減価償却費及び償却費888億円（同：831億円）、営業債権及びその他の債権の減少79億円（同：138億円の減少）、棚卸資産の減少36億円（同：313億円の減少）などの収入に対して、販売金融債権の増加534億円（同：622億円の増加）や法人所得税の支払額527億円（同：966億円）などの支出により、全体では1,386億円の収入（同：1,768億円の収入）となりました。

〔投資活動によるキャッシュ・フロー〕

有形固定資産及び無形資産の売却による収入293億円や投資有価証券の売却による収入118億円などがありましたが、有形固定資産及び無形資産の取得による支出1,133億円（前期：1,159億円の支出）などにより、861億円の支出（同：1,287億円の支出）となりました。

〔財務活動によるキャッシュ・フロー〕

社債の発行や長期借入れによる収入がありましたが、配当金の支払、自己株式の増加などにより304億円の支出（前期：464億円の支出）となりました。

これらの結果、当連結会計年度のフリー・キャッシュ・フローは525億円のプラス（前期：481億円のプラス）、現金及び現金同等物の残高は3,989億円（前期末比：259億円の増加）となりました。当連結会計年度末の有利子負債（リース負債を除く）は1兆443億円（同：923億円の増加）となりました。

(5) 金融サービス事業を区分した経営成績情報

以下の表は金融サービス事業と金融サービス事業以外の事業を区分した要約連結財政状態計算書、要約連結損益計算書及び要約連結キャッシュ・フロー計算書です。金融サービス事業はそれ以外の事業とは性質が異なるため、これらの要約連結財務諸表が連結財務諸表の理解と分析に役立つものと考えています。なお、以下の「金融サービス事業以外の事業及び消去」は連結計から金融サービス事業の数値を差し引いたものとしています。

要約連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	金融サービス事業		金融サービス事業以外の 事業及び消去		連結計	
	2024年 12月期	2025年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期
資産						
現金及び現金同等物	33,461	18,214	339,537	380,689	372,999	398,904
営業債権及びその他の債権	251	778	177,934	180,943	178,186	181,721
販売金融債権	372,582	403,581	-	-	372,582	403,581
棚卸資産	-	-	574,105	591,369	574,105	591,369
その他	16,120	15,687	94,373	98,967	110,493	114,655
流動資産合計	422,416	438,262	1,185,951	1,251,970	1,608,368	1,690,233
有形固定資産、のれん及び無形資産	27,969	29,952	536,343	576,712	564,313	606,664
販売金融債権	367,709	395,672	-	-	367,709	395,672
その他	28,898	28,309	214,212	181,704	243,110	210,014
非流動資産合計	424,577	453,934	750,555	758,417	1,175,133	1,212,351
資産合計	846,994	892,197	1,936,507	2,010,387	2,783,501	2,902,584
負債						
営業債務及びその他の債務	2,365	1,781	147,557	158,601	149,922	160,382
社債及び借入金	380,913	340,967	299,417	274,839	680,330	615,807
その他	16,457	32,482	301,151	318,224	317,608	350,707
流動負債合計	399,735	375,232	748,126	751,665	1,147,861	1,126,898
社債及び借入金	211,758	263,690	59,884	164,826	271,643	428,516
その他	19,311	20,253	118,097	128,586	137,409	148,840
非流動負債合計	231,070	283,943	177,982	293,413	409,053	577,356
負債合計	630,806	659,175	926,108	1,045,079	1,556,915	1,704,255
資本						
資本金	53,153	63,247	32,947	22,853	86,100	86,100
資本剰余金	12	-	63,363	46,010	63,375	46,010
利益剰余金	120,827	139,385	858,360	809,297	979,188	948,682
自己株式	-	-	△54,064	△53,633	△54,064	△53,633
その他の資本の構成要素	42,194	30,388	44,774	74,687	86,969	105,076
非支配持分	-	-	65,017	66,091	65,017	66,091
資本合計	216,187	233,021	1,010,398	965,308	1,226,586	1,198,329
負債及び資本合計	846,994	892,197	1,936,507	2,010,387	2,783,501	2,902,584

要約連結損益計算書

(単位：百万円)

	金融サービス事業		金融サービス事業以外 の事業及び消去		連結計	
	2024年 12月期	2025年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期
売上収益	112,172	114,033	2,464,006	2,420,170	2,576,179	2,534,203
売上原価	△66,156	△67,053	△1,688,058	△1,682,605	△1,754,214	△1,749,658
売上総利益	46,016	46,980	775,948	737,564	821,964	784,544
販売費及び一般管理費	△24,077	△26,414	△618,447	△654,724	△642,525	△681,139
その他の収益費用（純額）	766	△202	△5,752	13,091	△4,985	12,888
持分法による投資損益	-	692	7,062	9,386	7,062	10,079
営業利益	22,705	21,056	158,810	105,316	181,515	126,373
金融収益	234	432	15,445	18,637	15,679	19,069
金融費用	△34	△18	△13,984	△12,227	△14,019	△12,245
税引前当期利益	22,904	21,470	160,271	111,726	183,175	133,196
法人所得税費用	△6,363	△5,188	△52,241	△93,069	△58,605	△98,258
当期利益	16,540	16,281	108,029	18,656	124,570	34,938
親会社の所有者	16,540	16,281	91,528	△172	108,069	16,109
非支配持分	-	-	16,500	18,829	16,500	18,829

要約連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	金融サービス事業		金融サービス事業以外 の事業及び消去		連結計	
	2024年 12月期	2025年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー						
税引前当期利益	22,904	21,470	160,271	111,726	183,175	133,196
減価償却費及び償却費	2,705	5,602	80,362	83,163	83,067	88,766
金融事業に係る利息収益及び利息費用	△44,812	△51,753	-	-	△44,812	△51,753
販売金融債権の増減額（△は増加）	△62,199	△53,441	-	-	△62,199	△53,441
その他	39,888	55,977	△22,271	△34,141	17,616	21,835
営業活動によるキャッシュ・フロー	△41,513	△22,142	218,361	160,748	176,847	138,605
投資活動によるキャッシュ・フロー						
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△7,424	△1,144	△108,458	△112,121	△115,882	△113,266
その他	1,343	315	△14,209	26,825	△12,865	27,141
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,080	△828	△122,667	△85,295	△128,748	△86,124
財務活動によるキャッシュ・フロー						
借入金の増減額（△は減少）	71,271	15,846	△28,649	43,488	42,622	59,335
社債の増減額（△は減少）	△11,600	△12,168	19,915	29,876	8,314	17,707
その他	960	-	△98,323	△107,471	△97,363	△107,471
財務活動によるキャッシュ・フロー	60,631	3,678	△107,058	△34,106	△46,426	△30,428
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,912	4,047	21,693	△193	18,781	3,853
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	10,124	△15,246	10,330	41,151	20,454	25,905
現金及び現金同等物の期首残高	22,134	33,461	324,882	339,537	347,016	372,999
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,203	-	4,325	-	5,528	-
現金及び現金同等物の期末残高	33,461	18,214	339,537	380,689	372,999	398,904

(6) 資本の財源及び資金の流動性についての分析

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、設備投資資金、投融資及び当社製品に関わる販売金融です。

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

資金の流動性管理にあたっては、適時に資金繰り計画を作成・更新するとともに、手元流動性を適度に維持することで、必要な流動性を確保しています。

当連結会計年度においては、設備投資や子会社の支配獲得に係る投資活動による支出があったものの、営業活動による収入に加え、台湾子会社の土地売却やヤマハ株式会社等の株式売却による収入があったことにより、フリー・キャッシュ・フローを確保しました。また、株主還元と資本効率の向上を図るために自己株式の取得を行いました。

当社は株主の皆様の利益向上を重要な経営課題と位置付け、企業価値の向上に努めています。株主配当については、2026年2月2日に開示した「2025年12月期通期連結業績予想および配当予想の修正並びに個別業績見込みと前期実績との差異に関するお知らせ」のとおり、期末配当1株当たり10円の実施を2026年3月25日開催予定の第91期定時株主総会に上程する予定です。2026年については年間配当1株当たり50円を予定しています。加えて、自己株式の取得についても、中期経営計画の還元方針に則り、機動的な実施を目指します。

また、2026年の設備投資は1,400億円、研究開発支出は1,700億円を計画しています。

(7) 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、IFRSに準拠して作成しています。その作成には経営者による会計方針の選択・適用、資産・負債及び収益・費用の報告金額及び開示に影響を与える見積りを必要とします。経営者はこれらの見積りについて過去の実績等を勘案し合理的に判断していますが、見積り特有の不確実性があるため、実際の結果は、これらの見積りと異なる場合があります。

当社の連結財務諸表で採用している重要な会計方針は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 3. 重要性がある会計方針」に記載していますが、特に次の重要な会計方針が連結財務諸表作成における重要な見積りの判断に大きな影響を及ぼすと考えています。なお、当連結会計年度における重要な会計上の見積りについては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載しています。

① 棚卸資産

当社グループは、棚卸資産の、推定される将来需要及び市場状況に基づく時価の見積額と総平均法による原価法（貸借対照表価額は、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。）による評価額との差額に相当する陳腐化の見積額について、評価減を計上しています。実際の将来需要又は市場状況が、当社グループ経営者による見積りより悪化した場合、追加の評価減が必要となる可能性があります。

② 損失評価引当金

当社グループは、売掛金、販売金融債権及び貸付金その他これらに準ずる債権を適正に評価するため、営業債権及びその他の債権については常に損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しています。金融サービス事業に係る債権については、報告日ごとに予想信用損失を見積り、予想信用損失に対して損失評価引当金を計上しています。なお、米国内のインフレの急激な進行等の外部環境の変化により債権の信用リスクが増加した場合には、必要に応じて見積りに対し補正を加えています。将来、債権の相手先の財務状況がさらに悪化して支払能力が低下した場合には、引当金の追加計上又は追加の損失が発生する可能性があります。

③ 非金融資産の減損

当社グループは、減損の兆候のある資金生成単位または資金生成単位グループごとに将来キャッシュ・フローの見積りを行い、当該資産の減損要否の判定を行っています。資金生成単位または資金生成単位グループの減損が必要であると判断した場合、帳簿価額が回収可能価額を超える部分について減損損失を認識します。のれん、耐用年数を確定できない無形資産及び未だ使用可能ではない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず回収可能価額を毎年同じ時期に見積っています。将来、回収可能価額が減少した場合、減損損失の計上が必要となる可能性があります。

④ 繰延税金資産

当社グループは、将来の一定期間における課税所得の見積りやタックスプランニングに基づき、繰延税金資産の回収可能性を検討しています。これらの将来に係る見積りは、市場の動向や経済環境、また、当社グループの事業計画等の変動の影響を受けるため、回収可能性が大きく変動した場合、税金費用が大きく変動する可能性があります。

⑤ 製品保証引当金

当社グループは、販売済製品の保証期間中のアフターサービス費用、その他販売済製品の品質問題に対処する費用の見積額を計上しています。当該見積りは、過去の実績若しくは個別の発生予想額に基づいていますが、実際の製品不良率又は修理コストが見積りと異なる場合、アフターサービス費用の見積額の修正が必要となる可能性があります。

⑥ 退職給付に係る負債

従業員の退職給付費用及び退職給付債務は、数理計算上で設定される前提条件に基づいて算出されています。これらの前提条件には、割引率、長期期待運用収益率、将来の給与水準、退職率、直近の統計数値に基づいて算出される死亡率などが含まれます。当社及び一部の国内連結子会社が加入する年金制度においては、割引率は優良社債を基礎とした複数の割引率を退職給付の支払見込期間ごとに設定しています。長期期待運用収益率は、年金資産が投資されている資産の種類毎の期待収益率の加重平均に基づいて計算されます。実際の結果が前提条件と異なる場合、又は前提条件が変更された場合、その影響は累積され、将来にわたって規則的に計上されるため、一般的には将来期間において認識される収益・費用、計上される資産・負債及び純資産に影響を及ぼします。

確定給付制度の当期勤務費用及び確定給付負債（資産）の純額に係る利息の純額は純損益として認識しています。確定給付制度の再測定額は、発生した期に一括してその他の包括利益で認識し、直ちに利益剰余金に振り替えています。制度の改訂による従業員の過去の勤務に係る確定給付制度債務の増減は、純損益として認識しています。

5 【重要な契約等】

特記事項はありません。

6 【研究開発活動】

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

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

当社は、2030年を見据えた長期ビジョンならびに2025年からの3ヵ年における中期経営計画において、人の可能性を広げる新技術の獲得と、人の悦びと環境が共生する社会の実現に向けた施策に取り組んでいます。新たに定義したコア技術である「ソフトウェアサービス」「知能化」「エネルギーマネジメント」を強化し、「人機官能」の開発思想のもとで培われてきた「人間研究」、そして「ヤマハ発動機らしいモノ創り」の下支えとなる「基盤技術」を組み合わせることで、「楽しさの追求と社会課題の解決で、みんなの未来を創る」という技術ビジョンの実現を目指します。

当連結会計年度における当社グループ全体の研究開発支出は、1,591億円となりました。各セグメントの主要な製品及びサービス、セグメントごとの研究開発支出及び研究開発活動の成果は、次のとおりです。

ランドモビリティ	二輪車、中間部品、海外生産用部品、電動アシスト自転車、電動アシスト自転車ドライブユニット (e-Kit)、電動車椅子、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント
	当連結会計年度の研究開発支出：939億円

主な成果は以下のとおりです。

(二輪車)

- ・電子制御でCVTの変速比をライダーの操作に応じて変更でき、機械式CVTでは体感することが難しかったマニュアルミッション車のような走行感覚を得ることができる当社独自のシステム電子制御CVT「YECVT」を新採用した「NMAX155ABS」の開発。
- ・タウンユースやオンロードツーリングでの扱いやすさとファンライド性能を追求し、幅広い路面状況に適応するマルチポテンシャルを備えたオン・オフモデルの新製品「WR125R ABS」の開発。
- ・すでにインド市場で好評のガソリンエンジンモデル「AEROX 155」が持つスポーティな走行フィーリングとデザインを電動モデルで実現した、電動スポーツスクーター「AEROX E」の開発。
- ・River Mobility Private Limitedとの協業による初めての製品、電動スクーター「EC-06」の開発。

(電動アシスト自転車)

- ・スタイリッシュなデザインで軽量コンパクトな新型小径電動アシスト自転車「PAS CRAIG ALLEY (パス クレイグアリー)」の開発。
- ・専用フロントキャリアとリヤキャリアを備え、様々なカスタムや大容量積載が可能な新型小径電動アシスト自転車「PAS Carigo (パス キャリゴ)」の開発。

マリン	船外機、ウォータービークル、ボート、漁船・和船
	当連結会計年度の研究開発支出：352億円

主な成果は以下のとおりです。

(船外機)

- ・従来の電動推進ユニットの「HARMO (ハルモ)」の特徴をそのままに、先進的な次世代操船制御システム「HELM MASTER EX」(ヘルムマスターEX)との統合を可能にした新型「HARMO (ハルモ)」の開発。
- ・「HELM MASTER EX」(ヘルムマスターEX)の直感的な操船性能をそのままに、船長が船内を自由に移動しながらも片手でのリモコン操作による完全な操作性の実現を可能にした「Wireless Control System」の開発。

(ウォータービークル)

- ・デッキ部にポリプロピレンを採用するなどして軽量化を図り、軽快で機敏な走行性能を実現するとともに、シートやステアリングハンドルなどエルゴノミクスに基づいたデザインで軽快な操縦も楽しめる新モデル「JetBlaster PRO」の開発。

(ボート)

- ・フィッシングボートのロングセラーモデル「F.A.S.T. 26」の新たなバリエーションとして、キャビンドアを装備したクローズドキャビン仕様「F.A.S.T. 26EX」の開発。
- ・新設計の船型により、航走姿勢を最適化することで燃費性能を向上し、また、航走時・静止時の安定性、凌波性、保針性、旋回性のすべてを高レベルで実現した、漁船の新モデル「DY-48I-0A」の開発。

アウトドアランド 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
	当連結会計年度の研究開発支出：132億円

主な成果は以下のとおりです。

(ゴルフカー)

- ・当社グループで開発から製造まで一貫して手掛けた、熱安定性に優れた新開発の内製バッテリーを搭載し、車両コンポーネントの刷新と分散協調型制御により性能を高めた5人乗り電動ゴルフカー「G30Es」「G31EPs」の開発。

ロボティクス	サーフェスマウンター、半導体製造後工程装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター
	当連結会計年度の研究開発支出：123億円

主な成果は以下のとおりです。

(サーフェスマウンター)

- ・プレミアム印刷機「YRP10」の基本性能を踏襲し、扱いやすさに特化したエントリー向け新型クリームハンダ印刷機(注1)「YRP10e」の開発。

(半導体製造後工程装置)

- ・NEDO(注2)助成事業として「ポスト5G向けチップオンウエハダイレクト接合3D積層統合技術開発」を国立研究開発法人産業技術総合研究所及び学校法人東京理科大学と共同で実施。この開発成果がCEATEC AWARD2025のイノベーション部門賞を受賞。

(産業用ロボット)

- ・7軸構成で人間の腕に近い動作自由度を実現し、6軸ではアクセスできない狭小スペースへの潜り込みや障害物を避け回り込んでの目標物へのアプローチなど、繊細な動作が可能な協働ロボット「Yamaha Motor Cobot(ヤマハ モーター コボット)」の開発。

(注) 1 微細なハンダ粒子と粘性流体フラックス&バインダを混合したクリーム状のハンダ材料を金属製ステンシルに沿ってスキージ(ヘラのような道具)でプリント基板の上に精密に塗布する装置。その後リフロー硬化炉で加熱することでハンダが溶けて表面実装方式の電子部品をプリント基板上に接合する。

2 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

その他	発電機、汎用エンジン、除雪機、モビリティサービス
	当連結会計年度の研究開発支出：44億円

主な成果は以下のとおりです。

(細胞ハンドリング装置)

- ・新薬開発を目的とした研究・実験の効率化・精緻化に貢献する細胞ピッキング&イメージングシステムを、米国のがん研究所「Fred Hutch Cancer Center(フレッド・ハッチ・キャンサー・センター)」へ納入。

第3 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

当社グループは、当連結会計年度において、合計1,280億円の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、二輪車の新商品、生産設備の更新、研究開発等に737億円。マリン事業では、船外機を中心とした新商品、生産能力増強、生産設備の更新、研究開発等に401億円。アウトドアランドビークル事業では、四輪バギーとレクリエーション・オフハイウェイ・ビークルを中心とした研究開発、ゴルフカーの生産能力増強等に25億円。ロボティクス事業では、サーフェスマウンター、産業用ロボットの研究開発等に77億円。金融サービス事業では、12億円、その他事業では、28億円の投資を実施しました。

2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、以下のとおりです。

なお、IFRSに基づく帳簿価額にて記載しています。

(1) 提出会社

(2025年12月31日現在)

事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の 内容	土地面積 (㎡)	帳簿価額 (百万円)					従業員数 (人)
				土地	建物 及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	その他	合計	
本社及び磐田本社工場 (静岡県磐田市)	ランドモビリティ マリン アウトドアランド ビークル その他	二輪車等の製造設備・ 研究開発設備	618,560 (152,022)	4,698	25,792	16,162	6,316	52,969	7,251
磐田南工場 (静岡県磐田市)	ランドモビリティ マリン その他	輸送用機器 部品製造設備	148,058 (29,336)	3,220	2,437	4,843	593	11,095	612
豊岡技術センター (静岡県磐田市)	ランドモビリティ マリン その他	輸送用機器 試作部品及び金型等の 製造設備	56,050	455	513	936	228	2,133	194
浜北工場 (静岡県浜松市浜名区)	ランドモビリティ その他	輸送用機器 部品製造設備	113,693 (6,651)	1,564	652	4,009	183	6,409	459
中瀬工場 (静岡県浜松市浜名区)	ランドモビリティ マリン その他	輸送用機器 部品製造設備	50,976 (27,748)	244	780	783	372	2,180	171
浜松ロボティクス 事業所 (静岡県浜松市中央区)	ロボティクス	サーフェスマウンター 等の製造設備・研究開 発設備	82,164 (36,078)	1,874	13,408	1,890	344	17,518	980
袋井南工場 (静岡県袋井市)	マリン	船外機の製造設備	118,007	3,194	1,634	3,463	293	8,585	596
グローバルパーツ センター (静岡県袋井市)	ランドモビリティ マリン その他	補修用部品・用品の調 達・供給施設	83,271	1,715	1,103	125	161	3,105	244
袋井技術センター (静岡県袋井市)	ランドモビリティ アウトドアランド ビークル ロボティクス その他	先進技術等の 研究開発設備	37,367	829	794	340	152	2,116	128
遠州森町工場 (静岡県周智郡森町)	ランドモビリティ	輸送用機器 部品製造設備・研究開 発設備	52,307 (20,132)	678	1,150	786	223	2,839	402
新居事業所 (静岡県湖西市)	マリン	ボート等の 研究開発設備	58,734 (14,410)	596	896	104	147	1,745	221

(注) 1 帳簿価額の「その他」には「建設仮勘定」の金額は含まれていません。

2 土地面積の()は、連結会社以外から賃借している土地の面積を内数で記載しています。

(2) 国内子会社

(2025年12月31日現在)

会社名	所在地	セグメントの名称	設備の内容	土地面積 (㎡)	帳簿価額 (百万円)					従業員数 (人)
					土地	建物 及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	その他	合計	
ヤマハモーター パワープロダクツ(株)	静岡県 掛川市	アウトドアランド ビークル その他	ゴルフカー等 製造設備・ 研究開発設備	146,300 (43,972)	1,650	1,682	14	13	3,360	199
ヤマハモーターハイ ドロリックシステム (株)	静岡県 周智郡 森町他	マリン	緩衝機器 製造設備・ 研究開発設備	8,658 (8,658)	—	1,094	3,468	107	4,670	278
ヤマハ熊本 プロダクツ(株) (注) 3	熊本県 八代市	マリン	船外機の製造設 備	—	—	978	2,815	414	4,207	487
ヤマハ ロボティクス(株) 他1社 (注) 4	東京都 港区他	ロボティクス	半導体製造後工 程装置の生産設 備・研究開発設 備	111,598 (20,037)	2,259	3,364	1,643	375	7,641	864

(注) 1 帳簿価額の「その他」には「建設仮勘定」の金額は含まれていません。

2 土地面積の()は、連結会社以外から賃借している土地の面積を内数で記載しています。

3 ヤマハ熊本プロダクツ(株)は、2026年1月1日付でヤマハマリン(株)へ商号を変更しています。

4 国内子会社のアピックヤマダ・プレジジョン(株)の設備及び従業員を含んでいます。

(3) 在外子会社

(2025年12月31日現在)

会社名	所在地	セグメントの名称	設備の内容	土地面積 (㎡)	帳簿価額 (百万円)					従業員数 (人)
					土地	建物 及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	その他	合計	
Yamaha Motor Corporation, U. S. A. 他10社 (注) 3	米国 カリフォルニ ア州他	ランドモビリティ マリン アウトドアランド ビークル ロボティクス その他	輸送用機器 製造設備、 販売拠点施 設	2,448,866 (252,432)	3,385	27,082	10,575	3,008	44,051	3,974
Yamaha Motor Europe N. V. 他6社 (注) 4	オランダ スキポールラ イク他	ランドモビリティ マリン アウトドアランド ビークル ロボティクス その他	輸送用機器 製造設備、 販売拠点施 設	564,722 (8,284)	2,962	8,005	5,740	2,275	18,984	1,839
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing 他1社 (注) 5	インドネシア ジャカルタ	ランドモビリティ その他	輸送用機器 製造設備・ 販売拠点施 設	1,472,713 (1,472,713)	5,520	8,522	8,531	3,769	26,344	4,344
PT. Yamaha Motor Parts Manufacturing Indonesia	インドネシア 西ジャワ州	ランドモビリティ	輸送用機器 部品製造設 備	209,275 (209,275)	251	2,402	8,662	1,187	12,504	2,347
Thai Yamaha Motor Co., Ltd. 他2社 (注) 6	タイ サムットプラ ーカーン県他	ランドモビリティ	輸送用機器 製造設備・ 販売拠点施 設	1,039,172 (1,756)	9,753	3,364	3,796	1,382	18,296	2,253
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.	インド ウッタルプラ デシュ州	ランドモビリティ	輸送用機器 製造設備・ 販売拠点施 設	810,003 (799,481)	1,085	8,435	13,649	738	23,908	2,590
Yamaha Motor Philippines, Inc. 他1社 (注) 7	フィリピン バタンガス州	ランドモビリティ	輸送用機器 製造設備・ 販売拠点施 設	232,958	857	4,799	3,342	872	9,871	1,599

(2025年12月31日現在)

会社名	所在地	セグメントの名称	設備の内容	土地面積 (㎡)	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
					土地	建物 及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	その他	合計	
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.	ベトナム ハノイ	ランドモビリティ	輸送用機器 製造設備・ 販売拠点施 設	264,788 (264,788)	492	2,170	2,964	202	5,829	3,966
台湾山葉 機車工業 股份有限公司	台湾 新竹県	ランドモビリティ	輸送用機器 製造設備・ 販売拠点施 設	233,928 (86,098)	1,995	6,559	3,500	764	12,819	1,081
Yamaha Motor do Brasil Ltda. 他8社 (注) 8	ブラジル サンパウロ州 他	ランドモビリティ マリン アウトドアランド ビークル その他	輸送用機器 製造設備・ 販売拠点施 設	731,842 (36,203)	1,499	9,474	6,597	3,320	20,892	4,879
Yamaha Motor Australia Pty. Ltd. 他2社 (注) 9	オーストラリ ア ニューサウス ウェールズ州 他	ランドモビリティ マリン アウトドアランド ビークル ロボティクス その他	輸送用機器 販売拠点施 設	24,107	221	2,737	442	782	4,184	245

- (注) 1 帳簿価額の「その他」には「建設仮勘定」の金額は含まれていません。
2 土地面積の()は、連結会社以外から賃借している土地の面積を内数で記載しています。
3 Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America他の子会社の設備及び従業員を含んでいます。
4 Yamaha Motor Manufacturing Europe S. A. S. 他の子会社の設備及び従業員を含んでいます。
5 子会社のPT. Yamaha Motor Nuansa Indonesiaの設備及び従業員を含んでいます。
6 Yamaha Motor Parts Manufacturing Thailand Co., Ltd. 他の子会社の設備及び従業員を含んでいます。
7 子会社のLIYAM Property, Inc. の設備及び従業員を含んでいます。
8 Yamaha Motor da Amazonia Ltda. 他の子会社の設備及び従業員を含んでいます。
9 Yamaha Motor New Zealand Ltd. 他の子会社の設備及び従業員を含んでいます。

3 【設備の新設、除却等の計画】

当連結会計年度末における、以後1年間の設備投資計画のセグメントごとの内訳は次のとおりです。

セグメントの名称	2025年12月末計画金額 (百万円)	設備等の主な内容・目的	資金調達方法
ランドモビリティ	87,900	生産設備、研究開発設備等	主に自己資金
マリン	30,800	同上	同上
アウトドアランドビークル	9,700	同上	同上
ロボティクス	8,500	同上	同上
金融サービス	800	システム投資等	同上
報告セグメント計	137,700	—	—
その他	2,300	生産設備、研究開発設備等	主に自己資金
合計	140,000	—	—

- (注) 1 経常的な設備の更新のための除売却を除き、重要な設備の除売却の計画はありません。
2 翌連結会計年度からのセグメント区分の変更に伴い、変更後の報告セグメントによって記載しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 39. 後発事象」に記載のとおりです。

第4 【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

① 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数（株）
普通株式	2,700,000,000
計	2,700,000,000

② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数（株） (2025年12月31日)	提出日現在 発行数（株） (2026年3月23日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	1,018,125,101	1,018,125,101	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数 100株
計	1,018,125,101	1,018,125,101	—	—

(2) 【新株予約権等の状況】

① 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③ 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2021年1月1日～ 2021年12月31日 (注) 1	94,632	350,217,467	126	86,100	126	74,375
2024年1月1日 (注) 2	700,434,934	1,050,652,401	—	86,100	—	74,375
2024年8月30日 (注) 3	△24,298,300	1,026,354,101	—	86,100	—	74,375
2025年5月30日 (注) 4	△8,229,000	1,018,125,101	—	86,100	—	74,375

(注) 1 譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当

発行価額 1株につき 2,676円

資本組入額 1株につき 1,338円

割当先 取締役(社外取締役を除く) 6名

執行役員(取締役を兼務する者を除く) 17名

フェロー 1名

2 発行済株式総数の増加は、2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行ったことによるものです。

3 発行済株式総数の減少は、2024年8月30日付で自己株式の消却を行ったことによるものです。

4 発行済株式総数の減少は、2025年5月30日付で自己株式の消却を行ったことによるものです。

(5) 【所有者別状況】

2025年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)							単元未満 株式の状況 (株)	
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他		計
					個人以外	個人			
株主数(人)	—	104	45	1,967	698	2,045	449,041	453,900	—
所有株式数 (単元)	—	3,195,561	312,093	908,041	2,801,770	7,550	2,941,690	10,166,705	1,454,601
所有株式数の 割合(%)	—	31.43	3.07	8.93	27.56	0.07	28.93	100	—

(注) 1 自己株式47,635,354株は、「個人その他」及び「単元未満株式の状況」に含めて記載しています。

2 上記「その他の法人」の中には、証券保管振替機構名義の株式が105単元含まれています。

(6) 【大株主の状況】

2025年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式 (自己株式を 除く。)の総数に 対する所有 株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号	173,066,200	17.83
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	49,109,800	5.06
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST (常任代理人 香港上海銀行東京 支店 セキュリティーズ・サービ シズ・オペレーションズ)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5NT, UK (東京都中央区日本橋3丁目11番1号)	38,774,400	3.99
ヤマハ株式会社	静岡県浜松市中央区中沢町10番1号	28,928,370	2.98
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U. S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS (常任代理人 香港上海銀行東京 支店 セキュリティーズ・サービ シズ・オペレーションズ)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5NT, UK (東京都中央区日本橋3丁目11番1号)	22,422,400	2.31
トヨタ自動車株式会社	愛知県豊田市トヨタ町1番地	18,750,000	1.93
株式会社静岡銀行	静岡県静岡市葵区呉服町1丁目10番地	16,948,524	1.74
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京 支店 セキュリティーズ・サービ シズ・オペレーションズ)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5NT, UK (東京都中央区日本橋3丁目11番1号)	16,257,577	1.67
野村信託銀行株式会社(投信口)	東京都千代田区大手町2丁目2番2号	15,423,100	1.58
J P MORGAN CHASE BANK 3 8 5 7 8 1 (常任代理人 株式会社みずほ銀 行 決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15番1号)	13,454,706	1.38
計	—	393,135,077	40.50

(注) 1 2025年10月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書 (No. 55) において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社並びにアモーヴァ・アセットマネジメント株式会社が2025年10月15日現在で63,350,400株を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年12月31日時点における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

なお、その大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりです。

大量保有者	住所	保有株券等の数 (総数) (株)	株券等保有割合 (%)
三井住友信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号	3,000,000	0.29
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園一丁目1番1号	29,285,100	2.88
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂九丁目7番1号	31,065,300	3.05
合計	—	63,350,400	6.22

2 2025年12月4日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書 (No. 53) において、ノムラセキュリティーズ インターナショナル及びその共同保有者である野村アセットマネジメント株式会社が2025年11月28日現在で74,062,900株を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年12月31日時点における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

なお、その大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりです。

大量保有者	住所	保有株券等の数 (総数) (株)	株券等保有割合 (%)
ノムラ セキュリテーズ インターナショナル (NOMURA SECURITIES INTERNATIONAL, Inc.)	Worldwide Plaza 309 West 49th Street New York, New York 10019-7316	1,880,600	0.18
野村アセットマネジメント株式会社	東京都江東区豊洲二丁目2番1号	72,182,300	7.09
合計	—	74,062,900	7.27

- 3 2025年12月18日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書（No. 3）において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者7社が2025年12月15日現在で80,163,308株を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年12月31日時点における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

なお、その大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりです。

大量保有者	住所	保有株券等の数 (総数) (株)	株券等保有割合 (%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目8番3号	21,302,600	2.09
ブラックロック (ネザerland) BV (BlackRock (Netherlands) BV)	オランダ王国 アムステルダム HA1096 アムステルプレイン 1	3,389,371	0.33
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド (BlackRock Fund Managers Limited)	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	4,341,033	0.43
ブラックロック・アセット・マネジメント・カナダ・リミテッド (BlackRock Asset Management Canada Limited)	カナダ国 オンタリオ州 トロント市 ベイ・ストリート 161、2500号	3,843,958	0.38
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド (BlackRock Asset Management Ireland Limited)	アイルランド共和国 ダブリン ボールスブリッジ ボールスブリッジパーク2 1階	11,016,826	1.08
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ (BlackRock Fund Advisors)	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	22,941,239	2.25
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ (BlackRock Institutional Trust Company, N.A.)	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	11,743,181	1.15
ブラックロック・インベストメント・マネジメント (ユークー) リミテッド (BlackRock Investment Management (UK) Limited)	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	1,585,100	0.16
合計	—	80,163,308	7.87

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2025年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 47,635,300 (相互保有株式) 普通株式 333,900	— —	単元株式数100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 968,701,300	9,687,013	同上
単元未満株式	普通株式 1,454,601	—	同上
発行済株式総数	1,018,125,101	—	—
総株主の議決権	—	9,687,013	—

(注) 1 「完全議決権株式(その他)」の「株式数」の欄には、証券保管振替機構名義の株式10,500株が含まれています。また、「議決権の数」の欄には同機構名義の議決権105個が含まれています。

2 「単元未満株式」には、当社所有の自己株式54株及び次の相互保有株式が含まれています。
サクラ工業株式会社96株

② 【自己株式等】

2025年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数の 割合(%)
(自己保有株式) ヤマハ発動機株式会社	静岡県磐田市新貝2500番地	47,635,300	—	47,635,300	4.68
(相互保有株式) サクラ工業株式会社	静岡県浜松市中央区半田町 18番地	333,900	—	333,900	0.03
計	—	47,969,200	—	47,969,200	4.71

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号及び会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

会社法第155条第3号に基づく取得

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
取締役会(2025年2月12日)での決議状況 (取得期間2025年2月13日～2025年3月24日)	12,500,000	10,000
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	8,229,000	9,999
残存決議株式の総数及び価額の総額	4,271,000	0
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	34.17	0.00
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合(%)	34.17	0.00

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号の規定に基づく取得

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
当事業年度における取得自己株式	560	0
当期間における取得自己株式	103	0

(注) 当期間における取得自己株式には2026年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式は含まれていません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数 (株)	処分価額の総額 (百万円)	株式数 (株)	処分価額の総額 (百万円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	8,229,000	9,257	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他（業績連動型譲渡制限付株式報酬による自己株式の処分）	240,310	270	—	—
その他（創立70周年記念従業員持株会を通じた株式付与による自己株式の処分）	803,460	903	—	—
保有自己株式数	47,635,354	—	47,635,457	—

(注) 当期間における保有自己株式数には2026年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取及び売渡による株式は含まれていません。

3 【配当政策】

当社は、株主の皆様の利益向上を重要な経営課題と位置付け、企業価値の向上に努めています。

配当につきましては、2025年からの中期経営計画では、業績の見通しや将来の成長に向けた投資を勘案しつつ、安定的かつ継続的な配当を株主還元方針としています。また、キャッシュ・フローの規模に応じて機動的な株主還元を実施し、中期経営計画期間累計で総還元性向40%以上を基本方針とします。

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

当期の期末配当は、2026年2月2日に開示した「2025年12月期通期連結業績予想および配当予想の修正並びに個別業績見込みと前期実績との差異に関するお知らせ」のとおり、1株につき10円の実施を2026年3月25日開催予定の第91期定時株主総会に上程する予定です。これにより、当事業年度の配当金につきましては、中間配当金（1株につき25円）を加えた年間配当金は35円となります。

次期の配当金につきましては、2026年の業績見通しを踏まえ、年間50円（中間25円、期末25円）、を予定しています。また、自己株式の取得についても、中期経営計画の還元方針に則り、機動的な実施を目指します。

当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりです。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年8月5日 取締役会決議	24,242	25.0
2026年3月25日 定時株主総会決議（予定）	9,704	10.0

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

① コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社の経営理念・経営戦略

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

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

当社は、2030年を見据えた長期ビジョン（ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～）並びに2025年からの3ヵ年における中期経営計画において、持続的成長と企業価値向上を実現するための施策に取り組んでいます。

新中期経営計画では、コア事業の競争力を高め、人の可能性を広げる新技術を獲得し、人の喜びと環境が共生する社会をヤマハ発動機らしい挑戦で実現していきます。

資本コストを意識した経営を実行するため、売上収益成長率と投下資本利益率により事業の位置づけを明確化し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを進めていきます。そして、ROE14%水準、ROIC 8%水準、ROA 9%水準を創出できる体質を構築し、経済的価値を高めていきます。

また、新中期経営計画では、カーボンニュートラルを中心としたサステナビリティ経営として、社員の挑戦と成長を後押しする人的資本経営、適切なガバナンスによるリスク・コンプライアンス経営を通じ、社会的価値を創出していきます。当社は、これら経済的価値と社会的価値をつなぎ合わせ、「ヤマハ」ブランドを輝かせることで企業価値を高めていきます。

当社の中期経営計画はこちらでご覧下さい。

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

コーポレート・ガバナンスの考え方

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

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

<コーポレート・ガバナンス基本方針>

第1章 株主の権利・平等性の確保、株主との対話における基本的な考え方

第2章 様々なステークホルダーとの適切な協働

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

第4章 取締役会等の責務

別紙1 独立社外役員の独立性判断基準

別紙2 株主との建設的な対話を促進するための方針

なお、コーポレート・ガバナンス基本方針の全文はこちらでご覧下さい。

https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate_governance_guidelines-j.pdf

② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

(a) 現状の体制を採用している理由

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

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

当社は、このようなお客様の多様性・製品の多様性・市場のグローバル性に対応した事業活動を持続的に発展させるために、適切なリスクテイクや果敢な意思決定を行うとともに、経営戦略の実行に伴う課題・リスクを多面的に把握し適切に監督することが重要だと認識しています。

そのための企業統治体制としては、当社のお客様の特性・製品・事業・機能に精通した社内取締役とグローバル企業経営の豊かな知見を有する社外取締役で構成する取締役会と、会計・法務・経営管理等の専門知識を有する社外監査役を含む監査役会から構成される体制が有効であると考えています。当社は、このような企業統治体制の下で迅速な業務執行を図るため、執行役員を選任し、取締役会は業務執行に関わる事項を委任しています。

(b) 現状の体制と概要

・取締役会・監査役会の構成

当社は、企業統治を行う取締役会・監査役会の構成を、社内取締役4名、独立社外取締役5名（うち女性3名）、常勤監査役2名、独立社外監査役3名（うち女性2名）としており、取締役・監査役合計14名のうち、独立社外役員が8名の体制です。

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

- (i) 定款で定める取締役数を12名以内、監査役数を5名以内としています。業務執行に対する監督機能強化、助言機能強化のため、独立社外取締役を取締役総員数の3分の1以上としています。
- (ii) 性別・年齢及び国籍等の区別なく、株主を含む様々なステークホルダーの視点や立場を十分に理解し、倫理観・公正性などの人格的要素に加え、長期的な視点、豊富な経験、高い見識・高度な専門性を有するものとしています。

・取締役会・監査役会の構成の考え方

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

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

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

(i) スキルの選定理由・定義

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

(ii) スキルマトリクス ※2026年3月23日時点

役職	氏名	在任 年数	年齢	性別	独立	グロー バル 経験	企業 経営	新規 事業 開発/ M&A	財務/ 会計	調達/ 製造	技術/ 研究 開発	マーケ ティン グ/ ブラン ディン グ	IT/ DX	E	S	G
														環境/ カーボ ンニュ ートラ ル	DE&I/ 人財 開発	法務/ リスク マネジ メント
取締役	渡部 克明 ※	11	66	男性		○	●			●	●	●				●
	設楽 元文	3	63	男性		○	●	●	●				●		●	●
	丸山 平二 ※	4	64	男性			●	●			●			●		
	松山 智彦 ※	3	62	男性		○				●	●			●		
社外 取締役	田代 祐子 ※	6	72	女性	独立	○	●	●	●			●			●	●
	大橋 徹二 ※	5	72	男性	独立	○	●	●		●	●	●	●			●
	Jin Song Montesano	3	54	女性	独立	○	●	●				●			●	●
	増井 敬二	1	71	男性	独立	○	●	●	●	●	●					●
	Sarah L. Casanova	0	60	女性	独立	○	●	●				●		●	●	
常勤 監査役	妻夫木 雅	2	64	男性		○			●			●				●
	野田 武男	0	61	男性		○			●				●			●
社外 監査役	米 正剛	6	71	男性	独立	○		●	●							●
	河合 江理子 ※	4	67	女性	独立	○			●						●	●
	氏原 亜由美	2	64	女性	独立				●						●	●

※2026年3月25日株主総会終結の時をもって退任予定

(ii) スキルマトリクス ※2026年3月25日株主総会終了後

役職	氏名	在任 年数	年齢	性別	独立	グロー バル 経験	企業 経営	新規 事業 開発/ M&A	財務/ 会計	調達/ 製造	技術/ 研究 開発	マーケ ティン グ/ ブラン ディン グ	IT/ DX	E	S	G
														環境/ カーボ ンニュ ートラ ル	DE&I/ 人財 開発	法務/ リスク マネジ メント
取締役	設楽 元文	4	63	男性		○	●	●	●				●		●	●
	井端 俊彰 ※	—	60	男性		○					●	●		●		
	木下 拓也 ※	—	58	男性		○					●	●	●	●		
	村木 健一 ※	—	58	男性		○				●	●			●		
社外 取締役	Jin Song Montesano	4	54	女性	独立	○	●	●				●			●	●
	増井 敬二	2	71	男性	独立	○	●	●	●	●	●					●
	Sarah L. Casanova	1	60	女性	独立	○	●	●				●		●	●	
	小野 直樹 ※	—	69	男性	独立	○	●			●	●			●		●
	須永 順子 ※	—	65	女性	独立	○	●				●	●	●			●
常勤 監査役	妻夫木 雅	3	64	男性		○			●			●				●
	野田 武男	1	61	男性		○			●				●			●
社外 監査役	米 正剛	7	71	男性	独立	○		●	●							●
	氏原 亜由美	3	64	女性	独立				●						●	●
	小林 悦子 ※	—	64	女性	独立	○	●		●			●			●	●

※2026年3月25日株主総会にて決議後就任予定

・取締役会の役割

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

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

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

(i) 取締役会が判断・決定する事項

- ・法令、定款に定められた事項の決定
- ・取締役の職務の執行の監督
- ・戦略・方針の決定
- ・企業理念、倫理行動規範、内部統制基本方針、サステナビリティ基本方針、ヤマハブランドに関するガバナンス方針、長期経営ビジョン、中期経営計画等の決定
- ・業務執行の監督

事業ポートフォリオに関する戦略の実行の監督、年度経営計画の承認、決算の承認、業務執行状況の監督、内部監査計画の承認、内部統制基本方針に基づく体制整備状況・サステナビリティを巡る課題への対応状況・リスク管理体制整備状況の監督等

(ii) 執行役員への委任事項

- ・業務執行に関わる事項

事業ポートフォリオに関する戦略の策定及び執行に関わる決定、中期経営計画・年度経営計画等の立案及び執行に関わる決定、決算案の策定、個別事業戦略の策定、開発・生産・販売等の事業執行に関わる決定、サステナビリティを巡る課題への対応・リスク管理体制の構築等

- ・その他、取締役会が判断・決定する事項を除き取締役会より委任された事項

・指名委員会・報酬委員会

当社は、役員の選任・解任や報酬決定等における透明性や客観性を高めるため、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として取締役会長を議長とする役員人事委員会を設置していましたが、2025年4月以降、これを「指名委員会」と「報酬委員会」の二つの委員会に分割いたしました。両委員会の審議プロセスの透明性、取締役会への答申内容の客観性・妥当性を確保するため、両委員会における委員長を社外役員から選定し、委員は社外役員が過半数となる構成としています。両委員会をあわせて原則年6回以上開催します。

指名委員会の役割として、将来への経営戦略を実践するための人物要件等を確認しながら、最高経営責任者（以下CEO）・取締役・監査役・執行役員・フェローの選任・解任案や、経営幹部候補者層の選定及び育成プランに関わる審議を行います。

ガバナンス強化の一環として、CEOの業務レビュー・評価に基づき選任・解任を判断しています。具体的には、社外取締役が座長を務めるCEO懇談会において、CEOとの戦略的対話を通じて、当社のCEOとして必要な資質を有し適切に発揮しているかといった観点から、経営者としての業務執行状況等を含む非財務的評価を行います。この結果を踏まえて指名委員会から役員人事案が取締役に報告され、CEOを含む執行役員の選任を決議します。客観性・公正性が担保されたプロセスにより、最適・最良の経営者が経営執行するガバナンスを構築します。

報酬委員会の役割としては、CEO・取締役・執行役員・フェローの評価基準及び報酬体系について審議し、中長期的な企業成長への貢献度合い及び当該年度の経営業績から、全社及び役員個人の業績評価を行い、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で業績連動報酬に関わる審議を行います。

・監査役及び監査役会

当社の監査役は、常勤監査役2名、独立社外監査役3名の構成となっています。監査役及び監査役会は、株主の皆様に対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、法令に基づく当社及び子会社に対する事業の報告請求、業務・財産状況の調査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限を行使すること、取締役会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べること等を通じて、取締役の職務の執行、当社及び子会社の内部統制体制・業績・財務状況等について、適法性・妥当性の監査を実施します。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3名を配置しています。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。

・執行役員及び経営会議等 ※2026年3月23日時点

当社の執行役員は26名であり、そのうち3名は取締役が兼務しています。業務執行に関わる事項を審議する機関として役付含む執行役員8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。

※2026年3月25日株主総会及び同日開催の取締役会にて決議後、当社の執行役員は23名となり、そのうち4名は取締役が兼務します。経営会議は役付含む執行役員9名で構成されます。

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。メンバーは代表取締役、全役付執行役員、常勤監査役及び主要グループ会社現地経営幹部等で、日本人22名・外国人15名合計37名の構成となっています。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。

・サステナビリティ委員会 ※2026年3月23日時点

当社は、グループにおけるサステナビリティを巡る課題への対応・推進等を審議・検討する機関として、サステナビリティ管掌役員及びサステナビリティ管掌役員が指名する執行役員等で構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は年6回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。また、同委員会への答申のため、サステナビリティ管掌役員が指名する事業部長／部門長で構成される環境委員会を設置しています。

・グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会 ※2026年3月23日時点

当社は、グループにおけるグローバルリスク・コンプライアンスに係る課題への対応等を審議・検討する機関として、チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー（以下CRCO）及びCRCOが指名する執行役員等で構成されるグローバルリスク・コンプライアンス経営委員会を設置しています。グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会は年6回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。また、同委員会への答申のため、CRCOが指名する各地域を統括するリスク・コンプライアンス・オフィサー（RCO）で構成されるグローバルリスク・コンプライアンス推進委員会及びCRCOが指名するリスク主管部門長で構成されるリスク・コンプライアンス推進会議を設置しています。

・会議体議長及び構成員一覧 ※2026年3月23日時点

(◎：議長又は委員長、○：委員会メンバー及びオブザーブ参加者)

役職名	氏名	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議 (注) 1	グローバルエグゼクティブ委員会 (注) 2	サステナビリティ委員会 (注) 3	グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会 (注) 3
取締役会長	渡部 克明 ※	◎		○	○	○	○		
代表取締役社長	設楽 元文	○		○	○	◎	◎		
取締役	丸山 平二 ※	○							
取締役	松山 智彦 ※	○							
社外取締役 (独立)	田代 祐子 ※	○		○					
社外取締役 (独立)	大橋 徹二 ※	○		○					
社外取締役 (独立)	Jin Song Montesano	○		◎					
社外取締役 (独立)	増井 敬二	○			◎				
社外取締役 (独立)	Sarah L. Casanova	○			○				
監査役	妻夫木 雅	○	◎			○	○	○	○
監査役	野田 武男	○	○			○	○	○	○
社外監査役 (独立)	米 正剛	○	○	○					
社外監査役 (独立)	河合 江理子 ※	○	○						
社外監査役 (独立)	氏原 亜由美	○	○		○				

※2026年3月25日株主総会終結の時をもって退任予定

(注) 1 他上席執行役員2名及び社長が指名した者が出席

2 他上席執行役員3名（主要グループ会社経営幹部を含む）及び社長が指名した者

（主要グループ会社経営幹部を含む）、かつ主要グループ会社現地経営幹部及び社長が指名した者が出席

3 他上席執行役員2名及び委員長が指名した者が出席

・会議体議長及び構成員一覧 ※2026年3月25日株主総会終了後

(◎：議長又は委員長、○：委員会メンバー及びオブザーブ参加者)

役職名	氏名	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議 (注) 1	グローバルエグゼクティブ委員会 (注) 2	サステナビリティ委員会 (注) 3	グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会 (注) 3
代表取締役社長	設楽 元文	○		○	○	◎	◎		
取締役	井端 俊彰 ※	○				○	○	○	○
取締役	木下 拓也 ※	○				○	○	◎	○
取締役	村木 健一 ※	○				○	○	○	○
社外取締役 (独立)	Jin Song Montesano	○		◎					
社外取締役 (独立)	増井 敬二	◎		○					
社外取締役 (独立)	Sarah L. Casanova	○			◎				
社外取締役 (独立)	小野 直樹 ※	○		○					
社外取締役 (独立)	須永 順子 ※	○			○				
監査役	妻夫木 雅	○	◎			○	○	○	○
監査役	野田 武男	○	○			○	○	○	○
社外監査役 (独立)	米 正剛	○	○	○					
社外監査役 (独立)	氏原 亜由美	○	○		○				
社外監査役 (独立)	小林 悦子 ※	○	○						

※2026年3月25日株主総会にて決議後就任予定

(注) 1 他上席執行役員1名及び社長が指名した者が出席

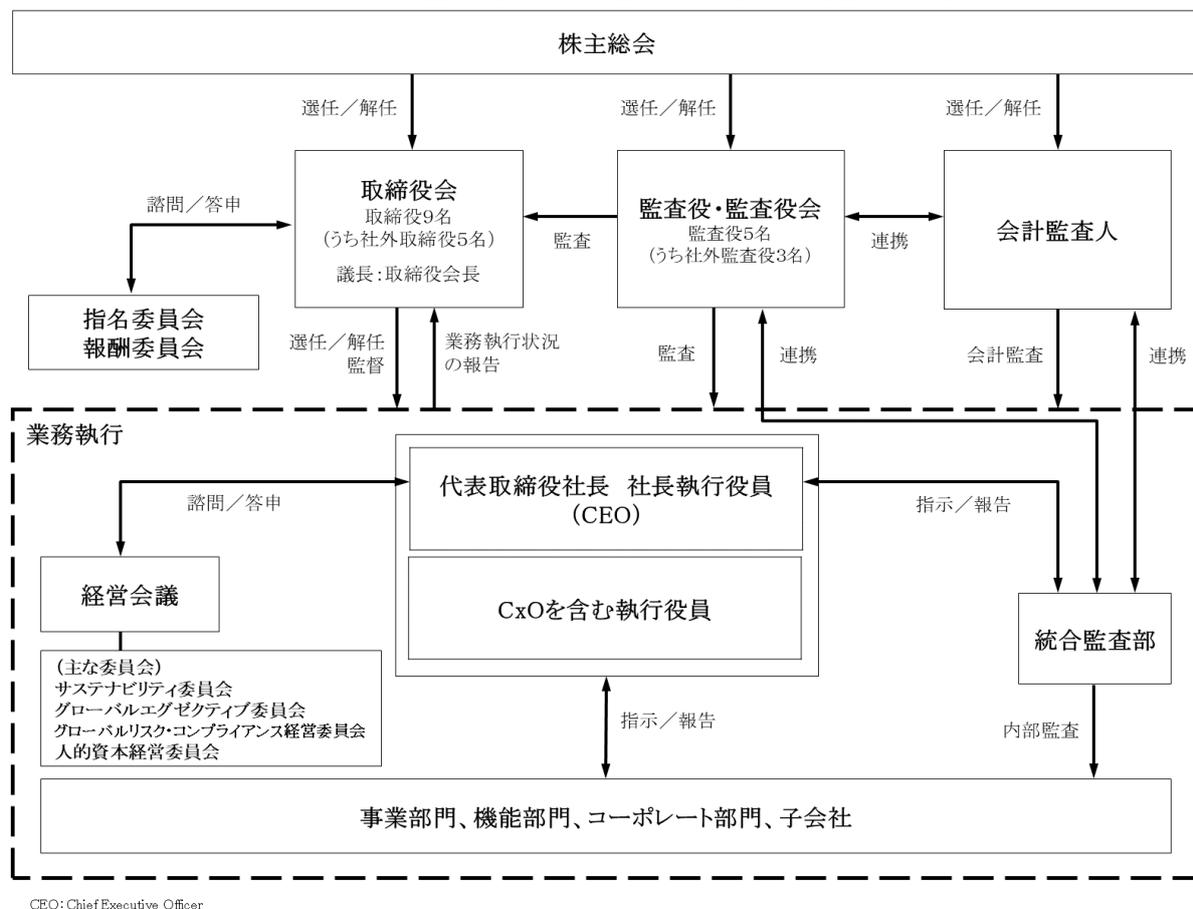
2 他上席執行役員2名(主要グループ会社経営幹部を含む)及び社長が指名した者

(主要グループ会社経営幹部を含む)、かつ主要グループ会社現地経営幹部及び社長が指名した者が出席

3 他上席執行役員1名及び委員長が指名した者が出席

(c) コーポレート・ガバナンス及び内部統制に関する体制の模式図 ※2026年3月23日時点

※2026年3月25日株主総会にて決議後、取締役会の議長が社外取締役に変更となる。



③ 企業統治に関するその他の事項

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、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。

(a) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ・ 取締役会は、取締役の職務の執行を監督し、善良なる管理者としての注意義務・忠実義務の履行状況の確保や違法行為等の阻止に取り組む。
- ・ 取締役の職務執行状況を、監査役は監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、監査する。
- ・ 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
- ・ 財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

(b) 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。

(c) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・当社のリスクマネジメントに係る責任者としてCRCOを設置し、対応施策を審議する機関としてグローバルリスク・コンプライアンス経営委員会を設置するとともに、当社及び子会社を対象としたリスクマネジメントに関する規程の策定、リスク評価及びその対応のモニタリング体制構築を行うリスクマネジメント統括部門を設置する。
- ・個別の重要リスクについては担当部門を明確にし、当該部門がリスク低減活動に取り組む。
- ・個々のリスクに対する部門別のリスクマネジメント活動を統合的に管理するために、必要な社内規程等を整備・運用する。
- ・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。

(d) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ・取締役会規則、決裁規程等を整備し、取締役会、社長執行役員、部門長の権限を明確化することで、権限委譲と責任の明確化を図る。
- ・取締役会決議事項については、審議手続き、内容の適正を担保するため、事前に経営会議等において十分な審議を行う。
- ・中期経営計画及び年度予算を定めるとともに、当該計画達成のため、目標管理制度等の経営管理の仕組みを構築する。

(e) 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ・当社のコンプライアンスに係る責任者としてCRCOを設置し、対応施策を審議する機関としてグローバルリスク・コンプライアンス経営委員会を設置するとともに、当社及び子会社を対象とした倫理行動規範の整備、教育を行うコンプライアンス統括部門を設置する。
- ・会社の信頼・信用を損なうような違法行為或いはその恐れがある場面に遭遇したときに、情報を直接通報できる内部通報窓口を社外の第三者機関に設置し、監査役及び社長執行役員へ直接情報を提供する体制を設ける。
- ・市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
- ・財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

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

- ・各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を当社のグループ会社管理規程、決裁規程等により定める。
- ・業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門を当社に設置し、当社及び子会社に対する監査を行う。主要な子会社においても、内部監査機能を設置し当社の内部監査部門と連携して、部門及び子会社に対する監査を行う。
- ・国内子会社には、原則として取締役会及び監査役を設置し、海外子会社については、現地の法令に従い、適切な機関設計を行う。
- ・子会社の取締役のうちの1名以上は、原則として当該子会社以外の当社グループに属する会社の取締役、執行役員又は使用人が兼務するものとする。
- ・当社の財務報告を統括する部門は、各子会社の財務情報の適正性を確保するための指導・教育を推進する。

- (g) 当社の子会社の取締役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者（取締役等）の職務の執行に関わる事項の当社への報告に関する体制
- ・ 当社のグループ会社管理規程において、子会社の取締役等に対し、その財務状況その他の重要な情報について、当社への報告を義務づける。
 - ・ 重要な子会社の取締役等に対し、その業務執行について、当社の経営会議等で定期的に報告を求める。
- (h) 当社の子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ・ 当社のCRCO及びリスクマネジメント統括部門は、当社及び子会社を対象としたリスクマネジメントに関する規程を策定し、リスク評価及びその対応計画・実績をモニタリングする体制を構築する。
 - ・ 当社のCRCO及びリスクマネジメント統括部門は、各子会社のリスクマネジメントへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
 - ・ 当社及び子会社における重大事案の発生時に、当社が迅速かつ的確に対応し、被害を最小限に止めるために必要な行動基準を社内規程等に定める。
- (i) 当社の子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ・ 子会社において取締役会規則、決裁規程等を整備し、意思決定プロセス及び責任と権限の明確化を図る。
 - ・ グループ中期経営計画及び年度予算を策定する。
 - ・ 当社及び子会社で共通の経営管理システムを導入する。
 - ・ 当社及び主要な子会社の業務執行役員で構成するグローバルエグゼクティブ委員会を定期的に開催し、グループ経営方針についての情報共有と重要課題への対応方針を審議する。
- (j) 当社の子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- ・ 当社のCRCO及びコンプライアンス統括部門は、当社及び子会社を対象とした倫理行動規範を整備し、子会社に対する教育を推進する。
 - ・ 当社のCRCO及びコンプライアンス統括部門は、各子会社のコンプライアンスへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
 - ・ 当社及び子会社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
 - ・ 当社及び子会社は、財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。
 - ・ 当社の内部監査部門は、子会社の内部監査機能と連携し、子会社の法令等遵守体制に対する監査を行う。
 - ・ 当社の監査役は、監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、子会社の取締役の職務執行状況、内部統制、リスク管理、コンプライアンスへの取組み、財産の管理状況等について、監査を行う。
- (k) 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。
- (l) 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項
- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人への指揮命令権は各監査役に属することを社内規程に定める。
 - ・ 監査役の職務を補助すべき使用人の人事異動及び懲戒処分については、事前に監査役会の同意を必要とする。
- (m) 監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項
- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人は、他の業務執行にかかる役職を兼務せず、監査役の指揮命令のもとに職務を遂行し、その人事評価については監査役の意見を踏まえ行う。

- (n) 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制
- ・取締役及び使用人は、取締役又は使用人の職務の遂行に関する不正行為、法令又は定款に違反する事実及び会社に著しい損害を与える恐れのある事実については、その重要性及び緊急性に応じ、監査役に報告する。
 - ・取締役及び使用人は、監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的若しくは必要に応じて監査役に報告する。
 - 内部統制システムの構築、運用に関する事項
 - 内部監査部門が実施した内部監査の結果
 - 内部通報制度の運用、通報状況
- (o) 当社の子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制
- ・子会社の取締役、監査役、執行役員、使用人及びこれらの者から報告を受けた者は、当社及び子会社の取締役又は使用人の職務の遂行に関する不正行為、法令又は定款に違反する事実及び会社に著しい損害を与える恐れのある事実があると認めた場合は、その重要性及び緊急性に応じ、当社の監査役に報告する。
 - ・子会社の取締役、監査役、執行役員、使用人及びこれらの者から報告を受けた者は、当社の監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的若しくは必要に応じて当社の監査役に報告する。
 - 業務執行に係る事項
 - 国内子会社の監査役が実施した監査の結果
 - 当社内部監査部門が実施した内部監査の結果
 - コンプライアンス、リスク管理等の状況
- (p) 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
- ・前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを社内規程に定める。
- (q) 監査役職務の執行について生ずる費用の前払い又は償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
- ・監査役職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、一定額の予算を設ける。
 - ・監査役から会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求があった場合は、速やかに当該費用又は債務を処理する。
- (r) その他監査役職務の執行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、執行役員会、グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会等、重要な会議には、監査役は出席する。
 - ・内部監査部門長の人事異動及び懲戒処分については、事前に監査役会の同意を必要とする。
 - ・内部監査部門は、実施する内部監査計画について、監査役に事前に説明する。
 - ・経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録及び決裁書を監査役が閲覧できる状態を維持する。
 - ・監査役会が必要と認める場合、監査業務について外部専門家による支援を確保する。

④ 責任限定契約の内容の概要

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

⑤ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

⑥ 取締役の定数

当社の取締役は12名以内とする旨を定款で定めています。

⑦ 取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議は、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及び選任決議は、累積投票によらない旨を定款で定めています。

⑧ 株主総会決議事項のうち、取締役会で決議できることとしている事項

(a) 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。

(b) 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。）及び監査役（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、取締役及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。

(c) 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。

⑨ 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。

⑩ IR活動

当社は、株主や投資家の皆様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、四半期毎の決算説明会の開催、機関投資家向けの事業説明会、海外投資家向けのロードショー、個人投資家向けの会社説明会（オンライン会社説明会含む）、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。

⑪ 取締役会の活動状況

当事業年度において、当社は取締役会を合計13回開催しており、個々の取締役・監査役の出席状況は以下のとおりです。

区分	氏名	取締役会出席状況
取締役	渡部 克明	13回中13回 (100%)
	設楽 元文	13回中13回 (100%)
	丸山 平二	13回中13回 (100%)
	松山 智彦	13回中13回 (100%)
社外取締役	中田 卓也	3回中3回 (100%)
	田代 祐子	13回中13回 (100%)
	大橋 徹二	13回中13回 (100%)
	Jin Song Montesano	13回中13回 (100%)
	増井 敬二	13回中12回 (92.3%)
	Sarah L. Casanova	10回中10回 (100%)
常勤監査役	齋藤 順三	3回中3回 (100%)
	妻夫木 雅	13回中13回 (100%)
	野田 武男	10回中10回 (100%)
社外監査役	米 正剛	13回中13回 (100%)
	河合 江理子	13回中13回 (100%)
	氏原 亜由美	13回中13回 (100%)

(注) 社外取締役 中田卓也及び常勤監査役 齋藤順三は、2025年3月25日開催の第90期定時株主総会の終結の時をもって退任、また、社外取締役 Sarah L. Casanova及び常勤監査役 野田武男は、同定時株主総会において選任されています。出席対象取締役会の回数が他の取締役及び監査役と異なるのは、就任時期及び退任時期の違いによるものです。

当事業年度の取締役会における具体的な検討事項は、法令・定款に定められた事項のほか、主に次のとおりです。

- ・戦略、方針に関する事項：経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメント（コア事業、戦略事業、新規事業）、サステナビリティ、グローバルグループガバナンス、人的資本経営、年度経営計画の承認等
- ・内部統制、リスクマネジメントに関する事項：認証問題への対応、内部統制基本方針に基づく体制整備状況・リスク管理体制整備状況の監督、内部監査計画の承認等
- ・その他コーポレート・ガバナンスに関する事項：株主還元（自己株式取得）、政策保有株式の縮減、取締役会実効性評価等

⑫ 役員人事委員会・指名委員会・報酬委員会の活動状況

当事業年度において、当社は役員人事委員会を4回、2025年4月に分割した二つの委員会では、それぞれ指名委員会を5回、報酬委員会を4回開催しています。各委員会における個々の委員の出席状況は以下のとおりです。

・役員人事委員会

区分		氏名	役員人事委員会出席状況
委員長	取締役	渡部 克明	4回中4回(100%)
委員	社外取締役	中田 卓也	4回中4回(100%)
		田代 祐子	4回中4回(100%)
		大橋 徹二	4回中4回(100%)
		Jin Song Montesano	4回中4回(100%)
		増井 敬二	4回中4回(100%)

・指名委員会

区分		氏名	指名委員会出席状況
委員長	社外取締役	Jin Song Montesano	5回中5回(100%)
委員	取締役	渡部 克明	5回中5回(100%)
	社外取締役	田代 祐子	5回中5回(100%)
		大橋 徹二	5回中5回(100%)
	社外監査役	米 正剛	5回中5回(100%)

※取締役の設楽元文は陪席として指名委員会に出席しています(5回/5回)

・報酬委員会

区分		氏名	報酬委員会出席状況
委員長	社外取締役	増井 敬二	4回中4回(100%)
委員	社外取締役	Sarah L. Casanova	4回中4回(100%)
	社外監査役	氏原 亜由美	4回中4回(100%)

※取締役の渡部克明は陪席として報酬委員会に出席しています(4回/4回)

(注) 社外取締役 中田卓也は、2025年3月25日開催の第90期定時株主総会の終結の時をもって退任、また、社外取締役 Sarah L. Casanovaは、同定時株主総会において選任されています。

当事業年度の役員人事委員会・指名委員会・報酬委員会における具体的な検討事項は次のとおりです。

- ・指名に関する事項：CEO・取締役・監査役・執行役員・フェローの選任・解任案、経営幹部候補者層の選定及び育成プラン等
- ・報酬に関する事項：中長期的な企業成長への貢献度合い及び当事業年度の経營業績に基づくCEO・取締役・執行役員・フェローの業績評価、株主総会で決議された報酬総額の範囲内での業績連動報酬、役員報酬等の決定に関する方針等

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

(a) 2026年3月23日（有価証券報告書提出日）現在の役員の状況は以下のとおりです。

男性9名 女性5名 （役員のうち女性の比率35.7%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役会長	渡部 克明	1959年 11月15日	1982年4月 当社入社 2007年1月 Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co.,Ltd. 取締役社長就任 2009年1月 当社生産本部BD製造統括部長 2010年3月 当社執行役員就任 2010年11月 当社生産本部長 2011年3月 当社上席執行役員就任 2013年4月 当社生産本部長 (兼) MC事業本部第1事業部長 2014年3月 当社取締役 上席執行役員就任 2016年3月 当社取締役 常務執行役員就任 2018年1月 当社代表取締役 副社長執行役員就任 2022年1月 当社代表取締役会長就任 2024年10月 当社取締役会長(兼) 代表取締役社長 社長執行役員就任 2025年3月 当社取締役会長就任(現)	第91期 (2025年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	235,684
代表取締役社長 社長執行役員CEO コーポレート管掌 管掌領域：ブランド、 経営戦略、人事総務、 リスク・コンプライアンス・ 法務・知財、企画・財務	設楽 元文	1962年 10月29日	1986年4月 当社入社 2011年1月 当社マリン事業本部ME事業部事業企画部長 2015年1月 当社マリン事業本部ME事業部長 2016年3月 当社執行役員就任 2017年1月 当社企画・財務本部副本部長 2018年1月 Yamaha Motor India Pvt. Ltd. 取締役社長 就任(兼) Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd. 取締役社長就任 2022年1月 当社コーポレート担当 2022年3月 当社取締役 上席執行役員就任 2024年10月 当社代表取締役 副社長執行役員就任 2025年1月 当社代表取締役 副社長執行役員CFO就任 2025年3月 当社代表取締役社長 社長執行役員CEO就任 (現)	第91期 (2025年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	84,944
取締役 常務執行役員	丸山 平二	1962年 2月8日	1986年4月 当社入社 2010年1月 当社AM事業部AM第1技術部長 2012年1月 当社AM事業部長 2015年3月 当社執行役員就任 2019年1月 当社パワートレインユニット長 2019年3月 当社上席執行役員就任 2021年1月 当社技術・研究本部長 2021年3月 当社取締役就任(現) 2023年3月 当社常務執行役員就任(現)	第91期 (2025年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	89,480
取締役 上席執行役員	松山 智彦	1963年 8月11日	1986年4月 当社入社 2010年1月 当社生産本部BD製造統括部MC組立工場長 2013年1月 当社生産本部生産戦略統括部長 2015年1月 当社ビークル&ソリューション事業本部 RV事業部長 2015年3月 当社執行役員就任 2018年1月 当社生産本部長 2019年3月 当社上席執行役員就任(現) 2022年3月 当社取締役就任(現)	第91期 (2025年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	86,894

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役	田代 祐子	1954年 3月14日	1986年6月 KPMG LLP入社 1995年7月 同社パートナー 2000年11月 ゼネラル・エレクトリック・インター ナショナル・インク GEコーポレート ジャパン ソーシングリーダー 2003年7月 フェニックス・リゾート株式会社 最高財務責任者就任 2005年4月 エーオン・ホールディングス・ジャパン株 式会社取締役最高業務責任者 (兼) 最高財務責任者就任 2010年4月 TSアソシエイツ株式会社 代表取締役就任 2012年6月 株式会社アコーディア・ゴルフ 社外取締役就任 2016年3月 日本マクドナルドホールディングス株式会 社社外監査役就任 2016年6月 株式会社アコーディア・ゴルフ 代表取締役社長執行役員就任 2018年1月 同社取締役会長就任 2018年4月 同社代表取締役会長 (兼) 社長CEO就任 2019年3月 当社社外取締役就任 (現) 2019年3月 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社 代表取締役会長CEO就任 2021年4月 同社取締役会長就任 2021年4月 株式会社アコーディア・ゴルフ 取締役会長就任 2023年3月 日本マクドナルドホールディングス株式会 社社外取締役就任(現) ※2022年10月1日 株式会社アコーディア・ゴルフとネク スト・ゴルフ・マネジメント株式会社が合併[新会社名： 株式会社アコーディア・ゴルフ]	第91期 (2025年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	0
取締役	大橋 徹二	1954年 3月23日	1977年4月 株式会社小松製作所入社 2004年1月 コマツアメリカ株式会社社長 (兼) COO就任 2007年4月 株式会社小松製作所執行役員就任 2008年4月 同社常務執行役員就任 2009年6月 同社取締役 (兼) 常務執行役員就任 2012年4月 同社取締役 (兼) 専務執行役員就任 2013年4月 同社代表取締役社長 (兼) CEO就任 2019年4月 同社代表取締役会長就任 2020年3月 当社社外取締役就任 (現) 2021年6月 株式会社野村総合研究所 社外取締役就任 (現) 2022年3月 アサヒグループホールディングス株式会 社社外取締役就任 (現) 2022年4月 株式会社小松製作所 取締役会長就任 2025年6月 同社特別顧問就任 (現)	第91期 (2025年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	0

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役	Jin Song Montesano	1971年 4月24日	<p>1995年9月 米国韓国経済研究所 (KEI) 行政渉外担当ディレクター</p> <p>2001年7月 グラクソ・スミスクライン アジア太平洋地域 広報・渉外担当ディレクター</p> <p>2005年7月 GEマナー アジア地域 コミュニケーション担当バイスプレジデント</p> <p>2009年3月 クラフトフーズ アジア太平洋地域 広報・渉外担当バイスプレジデント</p> <p>2012年7月 GSKワクチン グローバル・パブリックアフェアーズ担当バイスプレジデント</p> <p>2014年11月 株式会社LIXILグループ 執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当</p> <p>2014年11月 株式会社LIXIL 専務執行役員 (兼) Chief Public Affairs Officer</p> <p>2015年2月 株式会社LIXIL 取締役 専務執行役員 (兼) Chief Public Affairs Officer</p> <p>2017年9月 株式会社LIXIL 取締役 専務役員 Chief Public Affairs Officer</p> <p>2020年6月 株式会社LIXILグループ 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンシビリティ担当 (兼) Chief People Officer</p> <p>2020年12月 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンシビリティ担当 (兼) Chief People Officer</p> <p>2022年3月 当社社外取締役就任 (現)</p> <p>2022年10月 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンシビリティ担当 (兼) Chief People Officer</p> <p>2023年4月 同社取締役 代表執行役専務 人事・広報・渉外・Impact戦略担当 (兼) Chief People Officer</p> <p>2025年4月 同社取締役 代表執行役専務 Chief People Officer、人事・広報・渉外・Impact戦略担当 (現)</p> <p>*2020年12月1日 株式会社LIXILグループと株式会社LIXILが合併 [新会社名：株式会社LIXIL]</p>	第91期 (2025年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	0
取締役	増井 敬二	1954年 8月15日	<p>1977年4月 トヨタ自動車工業株式会社 (現トヨタ自動車株式会社) 入社</p> <p>1999年1月 トヨタモーターヨーロッパマニュファクチャリング株式会社出向</p> <p>2005年1月 トヨタ自動車株式会社生産管理部部長</p> <p>2007年6月 同社常務役員就任</p> <p>2012年4月 同社専務役員就任</p> <p>2016年4月 トヨタ車体株式会社代表取締役社長就任</p> <p>2018年1月 同社代表取締役・社長就任</p> <p>2023年4月 同社代表取締役会長就任</p> <p>2024年3月 当社社外取締役就任 (現)</p> <p>2025年6月 トヨタ車体株式会社取締役会長就任</p> <p>2026年1月 同社シニアエグゼクティブアドバイザー就任 (現)</p>	第91期 (2025年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	8,100

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役	Sarah L. Casanova	1965年 4月6日	1991年1月 マクドナルドカナダ入社 1997年1月 マクドナルドロシア/ウクライナ マーケティングシニアディレクター 2001年7月 マクドナルドカナダ マーケティングシニアディレクター 2004年10月 日本マクドナルド株式会社マーケティング本部執行役員就任 2007年4月 同社ビジネスディベロップメント部上席執行役員就任 2009年7月 マクドナルドマレーシア マネージングディレクター 2012年5月 マクドナルドマレーシア マネージングディレクター並びにマクドナルドシンガポール及びマクドナルドマレーシア リージョナルマネージャー 2013年8月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役社長(兼) CEO就任 2014年3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社 代表取締役社長(兼) CEO就任 2019年3月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役会長就任 2021年3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社 代表取締役会長就任 2023年6月 三井物産株式会社社外取締役就任(現) 2025年3月 花王株式会社社外取締役就任(現) 2025年3月 当社社外取締役就任(現)	第91期 (2025年12月期) 定時株主総会終結の時まで	0
常勤監査役	妻夫木 雅	1961年 10月29日	1984年4月 三井物産株式会社入社 2009年4月 当社経営企画部出向 2016年12月 当社入社 2017年1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A. エグゼクティブバイスプレジデント就任 2023年3月 当社常勤監査役就任(現)	第92期 (2026年12月期) 定時株主総会終結の時まで	2,000
常勤監査役	野田 武男	1964年 12月19日	1989年4月 当社入社 2014年4月 当社企画・財務本部経営企画部長 2017年1月 当社MC事業本部第1事業部長 2018年1月 当社企画・財務本部副本部長 2018年3月 当社執行役員就任 2021年1月 当社企画・財務本部本部長 2024年1月 当社企画・財務本部本部長(兼)企画・財務本部フィナンシャルサービス推進部長 2025年1月 当社社長付 2025年3月 当社常勤監査役就任(現)	第94期 (2028年12月期) 定時株主総会終結の時まで	65,729

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
監査役	米 正剛	1954年 7月8日	1981年4月 弁護士登録 1987年3月 ニューヨーク州弁護士登録 1987年7月 森綜合法律事務所（現森・濱田松本法律事務所）入所 1989年1月 同事務所パートナー 2000年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科講師 2005年9月 株式会社バンダイナムコホールディングス社 外取締役就任 2008年3月 GCAサヴィアングループ株式会社（現フーリハン・ローキー株式会社）社外取締役就任 2011年4月 第二東京弁護士会副会長 2011年6月 株式会社バンダイナムコゲームス（現株式会社バンダイナムコエンターテインメント）社外監査役就任（現） 2013年6月 テルモ株式会社社外監査役就任 2015年6月 同社社外取締役（監査等委員）就任 2016年3月 GCA株式会社（現フーリハン・ローキー株式会社）社外取締役（監査等委員）就任 2019年3月 当社社外監査役就任（現） 2019年12月 スカイマーク株式会社 社外取締役就任（現） 2020年1月 森・濱田松本法律事務所 シニア・カウンセル 2024年1月 米・山岸法律事務所 パートナー就任（現）	第92期 （2026年 12月期） 定時株主 総会終結 の時まで	0
監査役	河合 江理子	1958年 4月28日	1981年10月 株式会社野村総合研究所入社 1985年9月 McKinsey & Company経営コンサルタント 1986年10月 Mercury Asset Management, SG Warburgファンドマネージャー 1995年11月 Yamaichi Regent ABC Polska 投資担当取締役執行役員（CIO）就任 1998年7月 Bank for International Settlements（国際決済銀行）年金基金運用統括官 2004年10月 OECD（経済協力開発機構）年金基金運用統括官 2008年3月 Kawai Global Intelligence代表 2012年4月 京都大学高等教育研究開発推進機構教授 2013年4月 京都大学国際高等教育院教授 2014年4月 京都大学大学院総合生存学館教授 2017年12月 シミックホールディングス株式会社 社外監査役就任 2018年6月 株式会社大和証券グループ本社 社外取締役就任（現） 2019年12月 シミックホールディングス株式会社 社外取締役就任 2021年3月 当社社外監査役就任（現） 2021年4月 京都大学名誉教授（現） 2021年6月 三井不動産株式会社 社外取締役就任（現） 2023年3月 DMG森精機株式会社 社外取締役就任（現）	第94期 （2028年 12月期） 定時株主 総会終結 の時まで	0

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
監査役	氏原 亜由美	1961年 9月12日	1984年4月 ブラザー工業株式会社入社 1994年3月 監査法人伊東会計事務所入所 2000年4月 金融証券検査官として東海財務局入局 2003年7月 中央青山監査法人入所 2006年8月 あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)入所 2015年7月 PwCあらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)パートナー就任 2022年7月 氏原亜由美公認会計士事務所所長(現) 2023年3月 当社社外監査役就任(現) 2023年5月 かがやき監査法人社員就任(現) 2023年6月 理研ビタミン株式会社 社外取締役(監査等委員)就任(現) 2023年6月 株式会社マキタ 社外取締役(監査等委員)就任(現) 2025年6月 学校法人東海学園理事就任(現) 2025年7月 日本公認会計士協会理事就任(現)	第92期 (2026年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	400
計					573,231

- (注) 1 取締役 田代祐子、大橋徹二、Jin Song Montesano、増井敬二及びSarah L. Casanovaは、社外取締役です。
- 2 監査役 米正剛、河合江理子及び氏原亜由美は、社外監査役です。
- 3 取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までです。
- 4 監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までです。
- 5 当社は、執行役員制を導入しており、取締役のうち3名が執行役員を兼務しています。
- 6 BDはボディ、MCはモーターサイクル、MEはマリンエンジン、AMはオートモーティブ、RVはレクリエーションalビークルの略です。

(b) 2026年3月25日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役9名選任の件」及び「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が可決されると、当社の役員の状況は以下のとおりとなる予定です。

男性9名 女性5名 （役員のうち女性の比率35.7%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
代表取締役社長 社長執行役員CEO コーポレート管掌 管掌領域：ブランド、 経営戦略、人事総務、 リスク・コンプライアンス・ 法務・知財、企画・財務	設楽 元文	1962年 10月29日	1986年4月 当社入社 2011年1月 当社マリン事業本部ME事業部事業企画部長 2015年1月 当社マリン事業本部ME事業部長 2016年3月 当社執行役員就任 2017年1月 当社企画・財務本部副本部長 2018年1月 Yamaha Motor India Pvt. Ltd. 取締役社長 就任（兼）Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd. 取締役社長就任 2022年1月 当社コーポレート担当 2022年3月 当社取締役 上席執行役員就任 2024年10月 当社代表取締役 副社長執行役員就任 2025年1月 当社代表取締役 副社長執行役員CFO就任 2025年3月 当社代表取締役社長 社長執行役員CEO就任 （現）	第92期 （2026年 12月期） 定時株主 総会終結 の時まで	84,944
取締役 上席執行役員 マーケティング管掌 管掌領域：ランドモビリティ、 アウトドアランドビークル、 マリン、ソリューション、 海外市場開拓、 カスタマーエクスペリエンス、 金融サービス	井端 俊彰	1965年 5月28日	1989年4月 当社入社 2009年1月 当社マリン事業本部WV事業部開発部長 2013年8月 当社マリン事業本部WV事業部長 2015年1月 当社マリン事業本部ボート事業部長 2018年3月 当社執行役員就任 2018年3月 当社マリン事業本部ボート統括部長 2021年1月 当社マリン事業本部開発統括部長 2023年1月 当社マリン事業本部長 2023年3月 当社上席執行役員就任（現） 2026年1月 当社社長付 2026年3月 当社取締役就任（予定）	第92期 （2026年 12月期） 定時株主 総会終結 の時まで	60,375
取締役 上席執行役員 技術管掌 管掌領域：IT、 技術・研究・デザイン、 モビリティ開発	木下 拓也	1967年 9月5日	1990年4月 当社入社 2014年1月 当社PF車両ユニットPF車両開発統括部SC開 発部長 2016年1月 当社MC事業本部企画推進統括部長 2017年1月 当社MC事業本部戦略統括部長 2018年1月 当社MC事業本部長 2018年3月 当社執行役員就任 2021年1月 当社ランドモビリティ事業本部長 2021年3月 当社上席執行役員就任 2022年1月 当社クリエイティブ本部長 2024年3月 当社執行役員就任 2026年1月 当社社長付 2026年3月 当社取締役 上席執行役員就任（予定）	第92期 （2026年 12月期） 定時株主 総会終結 の時まで	65,790
取締役 上席執行役員 製造・調達管掌 管掌領域：品質保証、 生産、生産技術、調達	村木 健一	1968年 1月4日	1990年4月 当社入社 2016年1月 Yamaha Motor Parts Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd. 取締役社長就任 2017年1月 Thai Yamaha Motor Co., Ltd. 取締役就任 2019年1月 当社生産技術本部長 2019年3月 当社執行役員就任 2023年1月 当社生産技術本部長 PASドライブユニット競争力強化プロジェク ト 最高責任者 2024年1月 当社ランドモビリティ事業本部SPV事業部長 2026年1月 当社社長付（兼）ランドモビリティ事業本 部SPV事業部長 2026年3月 当社取締役 上席執行役員就任（兼）ランド モビリティ事業本部SPV事業部長（予定）	第92期 （2026年 12月期） 定時株主 総会終結 の時まで	67,090

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役	Jin Song Montesano	1971年4月24日	<p>1995年9月 米国韓国経済研究所 (KEI) 行政渉外担当ディレクター</p> <p>2001年7月 グラクソ・スミスクライン アジア太平洋地域 広報・渉外担当ディレクター</p> <p>2005年7月 GEマナー アジア地域 コミュニケーション担当バイスプレジデント</p> <p>2009年3月 クラフトフーズ アジア太平洋地域 広報・渉外担当バイスプレジデント</p> <p>2012年7月 GSKワクチン グローバル・パブリックアフェアーズ担当バイスプレジデント</p> <p>2014年11月 株式会社LIXILグループ 執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当</p> <p>2014年11月 株式会社LIXIL 専務執行役員 (兼) Chief Public Affairs Officer</p> <p>2015年2月 株式会社LIXIL 取締役 専務執行役員 (兼) Chief Public Affairs Officer</p> <p>2017年9月 株式会社LIXIL 取締役 専務役員 Chief Public Affairs Officer</p> <p>2020年6月 株式会社LIXILグループ 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンシビリティ担当 (兼) Chief People Officer</p> <p>2020年12月 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンシビリティ担当 (兼) Chief People Officer</p> <p>2022年3月 当社社外取締役就任 (現)</p> <p>2022年10月 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンシビリティ担当 (兼) Chief People Officer</p> <p>2023年4月 同社取締役 代表執行役専務 人事・広報・渉外・Impact戦略担当 (兼) Chief People Officer</p> <p>2025年4月 同社取締役 代表執行役専務 Chief People Officer、人事・広報・渉外・Impact戦略担当 (現)</p> <p>*2020年12月1日 株式会社LIXILグループと株式会社LIXILが合併 [新会社名：株式会社LIXIL]</p>	第92期 (2026年12月期) 定時株主総会終結の時まで	0
取締役	増井 敬二	1954年8月15日	<p>1977年4月 トヨタ自動車工業株式会社 (現トヨタ自動車株式会社) 入社</p> <p>1999年1月 トヨタモーターヨーロッパマニュファクチャリング株式会社出向</p> <p>2005年1月 トヨタ自動車株式会社生産管理部部長</p> <p>2007年6月 同社常務役員就任</p> <p>2012年4月 同社専務役員就任</p> <p>2016年4月 トヨタ車体株式会社代表取締役社長就任</p> <p>2018年1月 同社代表取締役・社長就任</p> <p>2023年4月 同社代表取締役会長就任</p> <p>2024年3月 当社社外取締役就任 (現)</p> <p>2025年6月 トヨタ車体株式会社取締役会長就任</p> <p>2026年1月 同社シニアエグゼクティブアドバイザー就任 (現)</p>	第92期 (2026年12月期) 定時株主総会終結の時まで	8,100

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役	Sarah L. Casanova	1965年4月6日	1991年1月 マクドナルドカナダ入社 1997年1月 マクドナルドロシア/ウクライナ マーケティングシニアディレクター 2001年7月 マクドナルドカナダ マーケティングシニアディレクター 2004年10月 日本マクドナルド株式会社マーケティング本部執行役員就任 2007年4月 同社ビジネスディベロップメント部上席執行役員就任 2009年7月 マクドナルドマレーシア マネージングディレクター 2012年5月 マクドナルドマレーシア マネージングディレクター並びにマクドナルドシンガポール及びマクドナルドマレーシア リージョナルマネージャー 2013年8月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役社長(兼) CEO就任 2014年3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社 代表取締役社長(兼) CEO就任 2019年3月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役会長就任 2021年3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社 代表取締役会長就任 2023年6月 三井物産株式会社社外取締役就任(現) 2025年3月 花王株式会社社外取締役就任(現) 2025年3月 当社社外取締役就任(現)	第92期(2026年12月期)定時株主総会終結の時まで	0
取締役	小野 直樹	1957年1月14日	1979年4月 三菱鉱業セメント株式会社(現三菱マテリアル株式会社)入社 2014年4月 同社常務執行役員就任 2014年6月 同社常務取締役就任 セメント事業カンパニー プレジデント 2016年4月 同社取締役副社長就任 セメント事業カンパニー プレジデント 2017年4月 同社経営戦略本部長 2018年6月 同社取締役社長(代表取締役)就任 2019年6月 同社取締役 執行役社長(代表執行役)就任 2025年4月 同社取締役就任(現) 2026年3月 当社社外取締役就任(予定)	第92期(2026年12月期)定時株主総会終結の時まで	0
取締役	須永 順子	1960年9月25日	1983年4月 日本電気株式会社入社 1993年1月 NEC Electronics, Inc. (USA) 出向 1997年4月 クアルコムインターナショナルジャパン(現クアルコムジャパン合同会社)入社 2005年5月 クアルコムジャパン株式会社(現クアルコムジャパン合同会社)ダイレクター就任 2008年11月 同社シニアダイレクター就任 2016年6月 同社副社長就任 2018年4月 同社代表取締役社長就任 2018年4月 クアルコムシーディーエムエーテクノロジーズ有限会社代表取締役社長就任 2021年6月 岩崎電気株式会社社外取締役就任 2023年6月 クアルコムジャパン合同会社アドバイザリーチェアマン就任 2024年6月 京セラ株式会社 社外取締役就任(現) 2024年6月 TIS株式会社 社外取締役就任(現) 2026年3月 当社社外取締役就任(予定)	第92期(2026年12月期)定時株主総会終結の時まで	0

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
常勤監査役	妻夫木 雅	1961年 10月29日	1984年4月 三井物産株式会社入社 2009年4月 当社経営企画部出向 2016年12月 当社入社 2017年1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A. エグゼクティブバイスプレジデント就任 2023年3月 当社常勤監査役就任(現)	第92期 (2026年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	2,000
常勤監査役	野田 武男	1964年 12月19日	1989年4月 当社入社 2014年4月 当社企画・財務本部経営企画部長 2017年1月 当社MC事業本部第1事業部長 2018年1月 当社企画・財務本部副本部長 2018年3月 当社執行役員就任 2021年1月 当社企画・財務本部長 2024年1月 当社企画・財務本部長 (兼) 企画・財務本部フィナンシャルサービス推進部長 2025年1月 当社社長付 2025年3月 当社常勤監査役就任(現)	第94期 (2028年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	65,729
監査役	米 正剛	1954年 7月8日	1981年4月 弁護士登録 1987年3月 ニューヨーク州弁護士登録 1987年7月 森綜合法律事務所(現森・濱田松本法律事務所) 入所 1989年1月 同事務所パートナー 2000年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科講師 2005年9月 株式会社バンドダイナミックホールディングス社 外取締役就任 2008年3月 GCAサヴィアングループ株式会社(現フーリハン・ローキー株式会社) 社外取締役就任 2011年4月 第二東京弁護士会副会長 2011年6月 株式会社バンドダイナミックゲームス(現株式会社バンドダイナミックエンターテインメント) 社外監査役就任(現) 2013年6月 テルモ株式会社社外監査役就任 2015年6月 同社社外取締役(監査等委員) 就任 2016年3月 GCA株式会社(現フーリハン・ローキー株式会社) 社外取締役(監査等委員) 就任 2019年3月 当社社外監査役就任(現) 2019年12月 スカイマーク株式会社 社外取締役就任(現) 2020年1月 森・濱田松本法律事務所 シニア・カウンセル 2024年1月 米・山岸法律事務所 パートナー就任(現)	第92期 (2026年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	0
監査役	氏原 亜由美	1961年 9月12日	1984年4月 ブラザー工業株式会社入社 1994年3月 監査法人伊東会計事務所入所 2000年4月 金融証券検査官として東海財務局入局 2003年7月 中央青山監査法人入所 2006年8月 あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人) 入所 2015年7月 PwCあらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人) パートナー就任 2022年7月 氏原亜由美公認会計士事務所所長(現) 2023年3月 当社社外監査役就任(現) 2023年5月 かがやき監査法人社員就任(現) 2023年6月 理研ビタミン株式会社 社外取締役(監査等委員) 就任(現) 2023年6月 株式会社マキタ 社外取締役(監査等委員) 就任(現) 2025年6月 学校法人東海学園理事就任(現) 2025年7月 日本公認会計士協会理事就任(現)	第92期 (2026年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	400

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
監査役	小林 悦子	1961年 7月18日	1985年4月 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入行 1994年2月 ゴールドマン・サックス・ジャパン・リミテッド入社 2000年10月 ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社入社 2012年6月 同社取締役就任 2015年4月 同社専務取締役就任 2022年2月 同社代表取締役社長就任 2024年1月 同社代表取締役会長就任 2025年6月 ニッセイアセットマネジメント株式会社 社外取締役就任(現) 2025年6月 三井住友信託銀行株式会社 社外取締役就任(現) 2026年3月 当社社外監査役就任(予定)	第95期 (2029年 12月期) 定時株主 総会終結 の時まで	0
計					354,428

- (注) 1 取締役 Jin Song Montesano、増井敬二、Sarah L. Casanova、小野直樹及び須永順子は、社外取締役です。
- 2 監査役 米正剛、氏原亜由美及び小林悦子は、社外監査役です。
- 3 取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までです。
- 4 監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までです。
- 5 当社は、執行役員制を導入しており、取締役のうち4名が執行役員を兼務しています。
- 6 MEはマリンエンジン、WVはウォータービークル、PFはプラットフォーム、SCはスクーター、MCはモーターサイクル、SPVはスマートパワービークルの略です。

② 社外取締役及び社外監査役の状況

(a) 社外取締役及び社外監査役が企業統治において果たす機能及び役割

当社は、社外取締役5名及び社外監査役3名を選任しています。社外取締役には、グローバル経験と企業経営に関する幅広い見識に加え、経営戦略策定及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・監督をいただく事を期待しています。

社外監査役には、国際的な企業や国際機関における豊富な経験並びに事業法人の社外役員としての豊富な経験と幅広い見識や、会計・法務・経営管理等に関する高い専門性を、当社の監査機能の一層の強化とガバナンス体制構築に活かしていただく事を期待しています。

また、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性基準の要件に加え、当社独自の「独立役員選定基準」を定めています。

「独立役員選定基準」概要

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

1. 当社の従業員及び出身者でないこと。
2. 主要な株主でないこと。
3. 主要な取引先との関係にないこと。
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。

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

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

当社の「独立役員選定基準」の全文はこちらでご覧下さい。

(<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/independent.pdf>)

(b) 社外取締役及び社外監査役の選任状況

2026年3月23日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外取締役及び社外監査役の選任に関する考え方は、以下のとおりです。

区分	氏名	選任の理由
社外取締役	田代 祐子	複数の企業の財務責任者、代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	大橋 徹二	グローバル企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般と製造分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	Jin Song Montesano	グローバル企業でコーポレート責任者を歴任するなど、経営全般と人事・広報・渉外・Impact戦略分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	増井 敬二	グローバル企業で代表取締役を歴任するなど経営全般と調達・製造分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	Sarah L. Casanova	グローバル企業で代表取締役を歴任した経営者としての豊富な経験と、外食産業でのマーケティング及び経営戦略に関する幅広い知見に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
社外監査役	米 正剛	弁護士としての高い専門性並びに事業法人の社外役員としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、監査役就任以降、社外監査役として当社の適正な監査を担っています。当社の監査機能の一層の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	河合 江理子	国際的な企業や国際機関における豊富な経験に加え、経営者としての経験と実績に基づき、監査役就任以降、社外監査役として当社の適正な監査を担っています。当社の監査機能の一層の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	氏原 亜由美	公認会計士として国際的な企業の監査業務に携わるなどの会計分野の高い専門性と経験に基づき、当社の監査機能の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。

2026年3月25日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役9名選任の件」及び「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が可決された場合における当社の社外取締役及び監査役の選任に関する考え方は、以下のとおりです。

区分	氏名	選任の理由
社外取締役	Jin Song Montesano	グローバル企業でコーポレート責任者を歴任するなど、経営全般と人事・広報・渉外・Impact戦略分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	増井 敬二	グローバル企業で代表取締役を歴任するなど経営全般と調達・製造分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	Sarah L. Casanova	グローバル企業で代表取締役を歴任した経営者としての豊富な経験と、外食産業でのマーケティング及び経営戦略に関する幅広い知見に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	小野 直樹	非鉄金属等を中心に多様な素材を取り扱うグローバル企業での取締役社長を歴任し、経営改革に向けた施策を主導した実績に加え、資源・素材及びサステナビリティに対する幅広い見識、経営全般に関する豊富な経験に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	須永 順子	グローバル企業のトップを歴任するなど半導体業界を中心としたテクノロジー領域に関する豊富な見識と経営全般の豊富な経験に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
社外監査役	米 正剛	弁護士としての高い専門性並びに事業法人の社外役員としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、監査役就任以降、社外監査役として当社の適正な監査を担っています。当社の監査機能の一層の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	氏原 亜由美	公認会計士として国際的な企業の監査業務に携わるなどの会計分野の高い専門性と経験に基づき、当社の監査機能の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。
	小林 悦子	国際的な金融企業の代表取締役を歴任し、ファイナンスに関する専門的な見識と豊富な経験を有していることに加え、経営者としての実績に基づき、当社の監査機能の一層の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しています。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「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。

(c) 会社と社外取締役及び社外監査役との利害関係

- ・社外取締役増井敬二は、当社との間で製品の取引があるトヨタ車体株式会社の取締役会長を2025年末付で退任し、2026年1月より「非業務執行者」であるシニアエグゼクティブアドバイザーに就任しています。直近事業年度における同社の連結売上高に対する当社から同社への支払い、及び同社から当社への支払いは、ともに1%未満です。そのため、当社の「独立役員選定基準」における「3. 主要な取引先の関係」には該当せず、一般株主との利益相反の生じるおそれはないと判断しています。
- ・社外取締役候補小野直樹は、当社との間で製品の取引がある三菱マテリアル株式会社において、2025年3月末付で取締役執行役社長を退任し、現在は「非業務執行者」である取締役会議長に就任しています。直近事業年度における同社の連結売上高に対する当社から同社への支払い、及び同社から当社への支払いは、ともに1%未満です。そのため、当社の「独立役員選定基準」における「3. 主要な取引先の関係」には該当せず、一般株主との利益相反の生じるおそれはないと判断しています。
- ・社外取締役田代祐子、大橋徹二、Jin Song Montesano、Sarah L. Casanova、社外監査役米正剛、河合江理子、氏原亜由美及び社外取締役候補者須永順子、社外監査役候補者小林悦子と当社との間に特別な利害関係はありません。

(d) 社外取締役及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、各担当部門長若しくは事務局が、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ています。また、社外取締役及び社外監査役と、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役員研究会を開催しています。
- ・当社の社外取締役と監査役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、社外取締役がその独立性に影響を受けることなく十分な情報収集を行えるよう、定期的に会合を開催し、さらに独立した客観的な立場に基づく互いの情報交換・認識共有を図るため、独立社外役員のみを構成員とする会合を開催しています。
- ・社外取締役と監査役が必要な情報を入手し、経営陣との連絡・調整や互いの連携を的確に行えるよう、当社経営統制部と監査役職の職務を補助する監査役室が協同で対応しています。

③ 社外取締役、監査役（社外監査役含む）、会計監査人、内部監査部門及び内部統制部門の相互連携

- ・社外取締役は、内部監査部門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、内部監査の計画及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。
- ・内部監査部門は、会計監査人に対して定期的に監査結果を報告し、また必要に応じて随時意見交換を行うことで、会計監査人との相互連携を図っています。
- ・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、監査役及び会計監査人に対し、必要に応じて報告を行っています。
- ・社外取締役と監査役（会）は、独立した客観的な立場に基づく互いの情報交換・認識共有を図るため、定期的に会合を開催しています。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

(a) 組織・人員及び手続

- ・ 有価証券報告書提出日現在、当社の監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役3名の計5名で構成されており、監査役のうち2名は女性で、監査役会における女性比率は40%です。また、監査役の監査業務を支援するため、監査役に直属する監査役室を設置し、使用人3名を専任として配置しており、当該使用人に対する指揮命令権限は監査役に専属しています。
- ・ 常勤監査役の構成を、財務、経営管理並びに法務、リスクマネジメント等の豊富な経験・知見を有する2名とし、異なる経営管理領域をカバーするものとしています。社外監査役の構成は、国際的な企業や国際機関における豊富な経験並びに事業法人の社外役員としての豊富な経験と幅広い見識や、財務/会計・法務に関する高い専門性を有する3名とし、独立した客観的な立場から当社の経営に対する適法性・妥当性の監査を行うものとしています。
- ・ 監査役会は、定時株主総会終了後、最初の監査役会において、監査方針・計画（活動テーマ・活動内容と役割分担等）を決定し、各監査役は「監査役会規則」、「監査役監査基準」、「内部統制システムに係る監査の実施基準」に従い、取締役・執行役員等の職務執行について監査しています。
- ・ なお当社は、2026年3月25日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されまると、監査役会は引き続き監査役5名（うち3名は社外監査役）で構成されることとなります。

(b) 監査役会の活動状況

監査役会は原則月1回開催する他、必要に応じて随時開催しています。当事業年度は合計19回開催し、1回あたりの所要時間は平均約1時間半でした。各監査役の出席状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	議長	監査役会出席状況	出席率
常勤監査役	齋藤 順三		5回（全5回中）（注1）	100%
常勤監査役	妻夫木 雅	○	19回（全19回中）	100%
常勤監査役	野田 武夫		14回（全14回中）（注1）	100%
社外監査役（独立）	米 正剛		19回（全19回中）	100%
社外監査役（独立）	河合 江理子		17回（全19回中）（注2）	89.5%
社外監査役（独立）	氏原 亜由美		19回（全19回中）	100%

（注）1 2025年3月25日開催の定時株主総会にて、常勤監査役 齋藤順三は辞任し、新たに常勤監査役 野田武夫が就任しました。

2 2026年3月25日開催予定の定時株主総会をもって、社外監査役 河合江理子は辞任を予定しています。

監査役会における主な「共有・検討事項」、「決議・協議事項」、「報告・聴取事項」は以下のとおりです。

- ・ 共有・検討事項（57件）：監査役会実効性評価、各監査役の活動実績、決裁案件（3億円以上）、リスク・コンプライアンス案件 等。
- ・ 決議・協議事項（15件）：監査方針・計画・役割分担、監査役報酬の分配、会計監査人の報酬への同意、監査役選任候補者の事前同意、会計監査人の評価・選任、監査報告書・監査総括 等。
- ・ 報告・聴取事項（21件）：四半期毎の決算方針、会計監査人の監査計画、内部監査部門の監査計画・結果、執行部門による会計監査人の監査業務の評価（中間/期末）、海外子会社監査事前レクチャー、国内子会社監査結果、事業報告、計算書類等、訴訟案件 等。

当事業年度は以下の項目を重点監査項目として取り組みました。

- ・意思決定プロセスの適切性
- ・人的資本経営の取組状況
- ・グループガバナンス体制の構築及び運用状況
- ・グループ会社個社内部統制システムの有効性
- ・グループ重要リスク対応状況
- ・品質保証事案に対する再発防止策
- ・法令・ルール遵守 コンプライアンス確保の取組 等

(c) 監査役の主な活動

- ・監査役は、取締役会に出席し、さらに常勤監査役は、経営会議、執行役員会、サステナビリティ委員会、グローバルリスク・コンプライアンス経営委員会、グローバルエグゼクティブ委員会、環境委員会、人的資本経営委員会等の社内の重要会議・委員会に出席し、議事運営、審議・決議内容等を監査するとともに、積極的に意見表明をしています。また、代表取締役とは定期に加え適時の会合、その他役員及び経営幹部社員とは、本社各部門の聴取及び国内・海外子会社監査並びに適時の面談等を通じて、職務の執行及び事業・財産の状況について説明・報告を受け、必要に応じて意見を表明しています。
- ・本社各部門の聴取：38件
- ・国内子会社監査：19件
- ・海外子会社監査：26件
- ・監査役は、各コーポレート部門（財務部門、人事部門、法務部門、リスク管理部門、経営企画部門等）から内部統制に係る事項等について定期及び必要に応じ適宜報告を受けるとともに意見交換を行いました。また、意思決定に係る重要書類の確認（重要決裁案件、重要会議体の議事録等）、重要開示書類の監査・調査・確認（事業報告、計算書類、有価証券報告書等）等を行っています。
- ・監査役は、内部監査部門と定期的に、また必要に応じて適宜、会合を持ち、監査計画・結果、国内子会社監査役監査結果、グループ内部監査体制の状況等について情報・意見交換を行い、連携を図っています。また、会計監査人とは監査計画・結果、レビュー・監査報告会等、定期及び適宜の会合を通して、会計上の懸念点等について情報・意見交換を行い、連携を図っています。

(d) 監査の実効性確保・向上の取り組み

監査の体制・仕組の整備

- ・規則・基準の改定：改正会社法、改訂版コーポレートガバナンス・コード及び監査人の監査基準改訂に対応すべく、当社監査役会の「監査役会規則」・「監査役監査基準」・「内部統制システムに係る監査の実施基準」を整備しています。
- ・内部監査部門長の人事同意権：三様監査の連携・実効性確保が今後更に重要になる中、その一翼を担う内部監査部門との連携を一層強固なものとするために、内部監査部門長の人事同意権を監査役会が有することとし、内部統制基本方針に明記しています。
- ・往査聴取時の要請・提言へのフォローアップ：往査・聴取完了後に部門・拠点責任者とのインタビューを実施しており、フリーディスカッションを通じて課題の共有を図っています。また、管掌部門役員に対して往査・聴取の結果をフィードバックし、議論することにより、迅速な改善に繋がるよう努めており、提言事項については、改善状況を定期的にモニタリングしています。

監査役会実効性評価

- ・目的：監査役会実効性評価を実施することで効果的・効率的に各監査役の課題認識・期待を抽出・共有し、監査役会で議論を行い次期監査方針・計画に反映させます。定期的の実施することで、継続的に監査役監査の実効性を高めていきます。
- ・評価の方法：各監査役が「監査役会実効性評価アンケート」に回答。アンケート（評価項目）は、質と内容の客観的妥当性を担保するため外部の専門家の意見を踏まえ、網羅的に体制・仕組・運用を各監査役が評価・分析できるように設定しました。回答結果を監査役室で集計・分析し、評価結果を監査役会に報告します。
- ・評価結果：全体として監査役監査は良好に機能しています。監査役会にてアンケート結果を踏まえた各監査役の課題認識について意見交換・議論を行い、抽出された課題については、次期監査計画に反映することにより監査役監査の実効性向上に努めてまいります。

② 内部監査の状況

当社は、社長直属の「統合監査部」（29名）を内部監査組織として設置し、当社グループの健全な経営に資することを目的に、独立かつ客観的な立場からグループ全体の業務を検証しています。その結果をマネジメントに報告するとともに、改善提案や業務の適正確保に向けた提言を行っています。

統合監査部は、グループの重要リスクや経営層の要請を踏まえ、年度の内部監査計画を策定し、毎年11月の取締役会で承認を得たうえで、計画的に内部監査を実施しています。内部監査結果は取締役会への報告に加え、年4回「統合監査レポート」を発行し、取締役・監査役・執行役員に共有しています。

当社は、グループガバナンスの一環として、主要拠点に内部監査部門を設置し、グローバル内部監査体制を構築・運用しています。統合監査部は、グループ全体の内部監査方針を策定・発信し、各国内部監査部門の内部監査計画を把握するとともに、ナレッジ共有や定期的なコミュニケーションを通じて、内部監査レベルの向上に取り組んでいます。

監査役とは、定期及び必要に応じた会合を開催し、双方の監査計画・結果、国内子会社監査役監査の状況、グローバル内部監査体制などについて情報共有と意見交換を行っています。また、四半期ごとのコンプライアンス報告会に統合監査部長が陪席し、課題認識を共有することで緊密な連携を図っています。

会計監査人とも、定期・適時の会合を通じて内部監査及び内部統制に関する情報共有と意見交換を行い、現場訪問への立会いなどを通じて連携を強化しています。

さらに、内部監査の品質と有効性を確保するため、統合監査部は定期的に外部専門家による評価を受けています。主要拠点の内部監査部門についても、自己点検と統合監査部によるフォローアップを通じて品質評価を実施しています。

③ 会計監査の状況

(a) 監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(b) 継続監査期間

56年間

上記はEY新日本有限責任監査法人の前身の一つである昭和監査法人が監査法人組織になって以降の期間について記載したものです。

(c) 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 田中 清人
指定有限責任社員 業務執行社員 堀江 泰介
指定有限責任社員 業務執行社員 河原 寛弥

※継続監査年数は全員が法定の期限内です。

(d) 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士23名、その他43名

(e) 監査法人の選定方針と理由

・会計監査人の選定方針と理由

当社監査役会は、「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針（日本監査役協会令和5年（2023年）12月21日改正）」を参考に会計監査人の品質管理体制の適切性、監査の方法及び結果の相当性、監査報酬等の評価項目を設定しています。

監査役会として取締役、社内関係部署（財務部門・内部監査部門）及び会計監査人から必要な資料を入手しかつ報告を受け、会計監査人に対する外部機関による監査品質検査の結果確認等を踏まえて評価した結果、会計監査人の監査は相当であり、会計監査人を不再任とする事由は見当たらないため、引き続きEY新日本有限責任監査法人を会計監査人として選定しています。

・解任又は不再任の決定方針

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

(f) 監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社監査役会が前述の評価項目に沿って評価を行った結果、会計監査人の監査は相当であり、会計監査人を不再任とする事由は見当たりませんでした。

- ・会計監査人は、監査品質を維持するため、監査法人のガバナンス・コードのすべての原則及び指針を適用し、実効的な組織運営の実現に向け取り組んでいます。
- ・当社担当の監査チームの監査体制は継続的に有効に機能しており、提供されている監査品質は求められる水準にあります。
- ・会計監査人の「解任又は不再任の決定方針」に該当する事実は認められませんでした。

④ 監査報酬の内容等

(a) 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	254	5	253	2
連結子会社	28	—	21	—
計	282	5	275	2

(注) 1 当連結会計年度に係る監査証明業務に基づく報酬には、事業報告作成以降発生した追加報酬2百万円が含まれています。

2 当社における非監査業務の内容は、社債発行に係る「監査人から引受事務幹事会社への書簡」及び「財務諸表等以外の財務情報に関する調査結果報告書」の作成等です。

(b) 監査公認会計士等と同一のネットワーク(アーンスト・アンド・ヤング)に対する報酬((a)を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	—	15	—	16
連結子会社	1,101	100	1,262	36
計	1,101	115	1,262	52

当社及び連結子会社における非監査業務の内容は、税務申告書作成支援業務等です。

(c) その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

(d) 監査報酬の決定方針

監査公認会計士等の監査計画・監査内容・監査日程等を考慮のうえ、監査人の独立性を損なうことがないように、監査役会による同意を得て、適切に決定しています。

(e) 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

会計監査人の監査計画が会社の規模、連結の範囲及びリスクの状況等に応じた内容となっていること、当該監査計画を遂行するための監査体制及び内容・監査時間・報酬単価となっていることを前年実績等との比較や分析を踏まえ検討した結果、監査報酬として適正な水準であることを確認しています。なお、非監査報酬についても、業務受託内容及び報酬水準の適正性について確認しています。

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、両監査の総額による監査契約として同意の判断を行っています。

(4) 【役員の報酬等】

① 各役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動賞与		業績連動型 株式報酬	
			全社業績 連動賞与	個人業績 連動賞与		
取締役 (社外取締役を除く)	434	284	13	20	115	4
社外取締役	110	110	-	-	-	6
監査役 (社外監査役を除く)	86	86	-	-	-	3
社外監査役	66	66	-	-	-	3
合計	696	547	13	20	115	16

- (注) 1 上記「基本報酬」の額は、2025年度に支払った報酬等の合計額（全額金銭報酬）です。上記「基本報酬」の支給額と支給対象となる人数には、期中に退任した社外取締役1名、監査役1名を含んでいます。
- 2 上記「全社業績連動賞与」及び「個人業績連動賞与」の額は、2025年度の業績等の結果を踏まえて、2026年4月に支給する見込みの額（全額金銭報酬）です。
- 3 株式報酬に関しましては、当社は、社外取締役を除く取締役及び執行役員（外国人執行役員を除く。）に対する株式報酬として、従来、業績条件のない譲渡制限付株式報酬制度（以下「旧制度」といいます。）に基づき、当社役員としての地位を退任するまで譲渡しないこと等を条件に、当社普通株式（譲渡制限付株式）を交付していましたが、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会の決議に基づき、旧制度に替えて、当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して譲渡制限付株式の交付数を定める業績連動型株式報酬制度を導入しました。また、上記「業績連動型株式報酬」の額は、下記⑥（c）に記載の方針及び算定方法に従い、2025年度のTSR評価等の結果を踏まえて、2026年4月以降に支給する見込みの額（全額、当社の普通株式について発行または処分を受けるために現物出資財産として払い込まれる金銭報酬債権）です。なお、2024年度に係る事業報告において開示した2025年4月以降に支給する見込みの額は126百万円でしたが、2025年4月に支給した額は120百万円となりました。
- 4 株主総会でご承認いただいた取締役及び監査役の報酬等の上限金額等は以下のとおりです。取締役及び監査役の基本報酬並びに取締役の業績連動型株式報酬については、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会にて決議しており、当該株主総会終結時点の取締役の員数は10名（うち社外取締役5名）、監査役の員数は4名（うち社外監査役2名）です（なお、当社は、2024年1月1日を効力発生日として当社普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を行っているため、業績連動型株式報酬の上限株式数は当該株式分割による調整後の数を記載しています。）。取締役の業績連動賞与については、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会にて決議しており、当該株主総会終結時点の取締役の員数は11名（うち社外取締役4名）です。なお、業績連動賞与及び業績連動型株式報酬は、社外取締役を除く取締役のみを対象として決議しています。

役員 区分	基本報酬	業績連動賞与		業績連動型株式報酬	
		全社業績連動	個人業績連動		
取締役	6億円 (うち社外取締役：2億円)	親会社の所有者に帰属する当期利益の0.5%	1億円	6億円	90万株
監査役	2億円	-	-	-	-

② 業績連動賞与の算定方法と評価結果

[全社業績連動賞与]

社外取締役及び取締役会長を除く取締役に対する全社業績連動賞与は、株主との利益共有の視点及び高い事業収益力を継続的に保持する視点から、親会社の所有者に帰属する当期利益の一定割合(0.105%)にROA評価係数(0~2.0の範囲内で決定)を乗じた額を総原資として、役職ごとに予め定めた係数に応じて各取締役に配分しています。

全社業績連動賞与原資 = (親会社の所有者に帰属する当期利益 × 0.105%) × ROA評価係数

個人別支給額 = 全社業績連動賞与原資 × 役職別係数

当事業年度では、ROAの3年平均値は7.4%となりました。但し、新型コロナウイルスの影響に対応するため緊急的に積み増した長期借入金(ROAの3年平均値の算出対象期間である2023年及び2024年に実行した借入金)は、計算から除外しています。ROA評価係数は、総合的な経營業績の評価を行い、役員報酬規程どおりの0.8としました。全社業績連動賞与の総原資額は、役員報酬規程により、取締役に對する全社業績連動賞与の総原資額は、親会社の所有者に帰属する当期利益161億円×0.105%×ROA評価係数0.8=13百万円となり、これを各取締役に配分する予定です。

なお、取締役に兼務しない執行役員(外国人執行役員を除く。)についても同様の算定方法(親会社の所有者に帰属する当期利益×0.109%×ROA評価係数)により総原資を決定し、役職ごとに定める係数に応じて各執行役員に配分する予定です。

[個人業績連動賞与]

個人業績連動賞与は、社外取締役並びに取締役会長及び代表取締役社長を除く業務執行取締役に對して、事業年度を通じた評価を行った上で支給します。支給額は、役職ごとに定める基準額に財務評価・非財務評価係数(0~2.0の範囲内で決定)を乗じて算定します。財務評価は担当事業の継続的な成長と収益力の向上を目的として、売上収益、営業利益、ROA等の予算達成度や前期比で評価しています。非財務評価は長期視点での経営を促進することを目的として、中期経営計画における取組みの進捗度や役員後継者・経営幹部候補の育成状況、その他企業価値・ブランド価値への寄与度等を評価しています。

個人業績賞与支給額 = 役職別基準額 × (財務評価 × 50% + 非財務評価 × 50%)

当事業年度では、これらの財務・非財務評価指標の結果を考慮して、取締役に對して総合評価を行った結果、基準額に対する支給率は90%となりました。

なお、取締役に兼務しない執行役員(外国人執行役員を除く。)についても同様の算定方法(役職別基準額×財務・非財務評価係数)により支給額を決定しており、基準額に対する支給率は101%となりました。

③ 業績連動型株式報酬の算定方法と評価結果

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

業績連動型株式報酬制度においては、原則として、対象取締役に対する金銭報酬債権を付与することを決定する取締役会（以下「付与取締役会」といいます。）の開催日の属する事業年度の前事業年度（以下「役務提供期間」といいます。）を最終事業年度とする過去3事業年度（以下「TSR評価期間」といいます。）を評価期間とし、TSR評価期間における当社のTSR（株主総利回り）評価に応じた数の当社の普通株式の発行または処分のための金銭報酬債権を支給し、対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行または処分を受けることとしています。その具体的な算定方法は以下のとおりです。

(a) 支給する金銭報酬債権の額の算定方法

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

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

(b) 個人別交付株式数の算定方法

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

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

(i) 役職別基準交付数

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

役職別基準交付数 = 役職別基準額 ÷ 基準株価

(ii) TSR評価係数

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

TSR評価係数 = 当社TSR ÷ 配当込みTOPIX成長率

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

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

当事業年度の当社TSRは121.50%、配当込みTOPIX成長率は188.43%となり、その結果、TSR評価係数は64.5%となる見込みです。

④ 2025年度報酬の相当性

当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、「(1)コーポレート・ガバナンスの概要 ②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由 (b) 現状の体制と概要 ・指名委員会・報酬委員会」に記載のとおり、取締役会の報酬等に関する任意の諮問機関である報酬委員会（社外役員が過半数となる構成）において、審議に必要な客観的・専門的な情報を踏まえ、決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、取締役会は報酬委員会の答申を尊重して報酬等の内容の決定を行っているため、取締役会は、その内容が当該決定方針に沿うものであり、相当であると判断しています。

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

⑤ 役員報酬等の内容についての決定に関する方針

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

⑥ 役員報酬等の決定に関する方針

(a) 基本方針

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

(b) 報酬構成・報酬水準

取締役等（取締役を兼務しない執行役員を含む。）の報酬は、「基本報酬（月額固定報酬）」、「業績連動賞与」、「業績連動型株式報酬」により構成されています。構成割合は、代表取締役社長は図表1を基準値として設定しています。その他の役員についても職位ごとに報酬構成比率（基準値）を設定しており、基本報酬の割合は55%を上限としています。

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

図表1. 代表取締役社長の報酬構成比率（基準値）

基本報酬 33.3%	業績連動賞与 33.3%	業績連動型株式報酬 33.3%
---------------	-----------------	--------------------

固定報酬 | 業績連動賞与 | 業績連動型株式報酬

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

(c) 変動報酬の仕組み

業績連動賞与

業績連動賞与は「全社業績連動賞与」と「個人業績連動賞与」で構成され、全社業績連動賞与：個人業績連動賞与の割合は、代表取締役社長は1：0、代表取締役社長を除く取締役及び上席執行役員は基準額で概ね2：1、執行役員は基準額で概ね1：2となるように設定しています。業績連動賞与の構成は図表2のとおりです。

「全社業績連動賞与」は、短期業績の達成に向けた動機付けの観点から、取締役に対して「親会社の所有者に帰属する当期利益」の一定割合0.115%（取締役を兼務しない執行役員は0.071%）に、「総資産営業利益率（ROA）」に基づく評価係数（0～2.0）を乗じた額を総原資として、役職ごとに定める係数等に応じて配分しています。

ROA評価係数は、総資産営業利益率（ROA）の3年平均値に対して図表3のように規定しています。この評価係数は、サステナビリティ経営に関する状況（環境経営に関する取組の成果、人的資本経営を加速するための風土改善の進捗度、リスク・コンプライアンス経営推進の総合的な進捗度および成果）ならびにブランド価値向上に関する取り組みを通じた企業価値への影響度に応じて、報酬委員会の審議を経て調整しています。

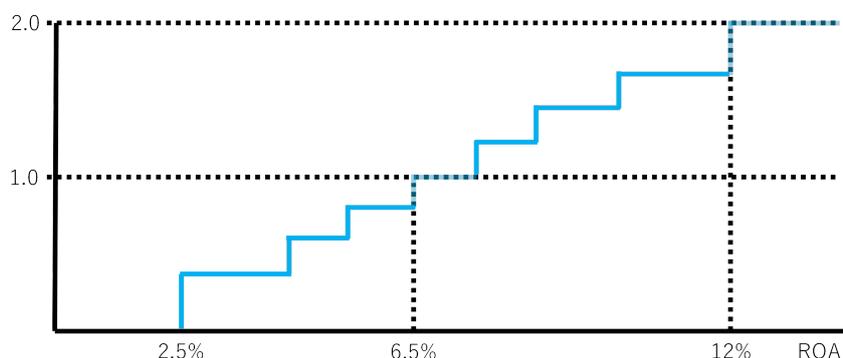
なお、事業年度の途中で退任した取締役に対しては、報酬委員会における審議・答申を踏まえて、退任時までの業績の達成状況等を総合考慮した業績連動賞与の支給を行う場合があります。

図表2. 業績連動賞与の構成

全社業績連動賞与	個人業績連動賞与 あらかじめ定める役職別基準額×0～2倍	
総原資 親会社の所有者に帰属する当期利益 ×一定割合0.115%（取締役を兼務しない執行役員は0.071%） ×総資産営業利益率（ROA）に基づく評価係数 （その他経營業績による調整を含む）0～2倍	財務評価 担当部門の売上収益・営業利益、各事業・機能の特性に応じた財務指標等、及び、連結視点での主要事業の予算達成度・前期比を考慮	非財務評価 中期経営計画及びリスク・コンプライアンス経営等における取組み、役員後継者・経営幹部候補の育成、企業価値・ブランド価値への寄与等、進捗度等を考慮
	財務評価、非財務評価の割合 ・取締役/1：1（執行役員/1：1）	
全社業績連動賞与、個人業績連動賞与の割合 ・代表取締役社長/1：0・代表取締役社長を除く取締役/2：1（上席執行役員/2：1・執行役員/1：2）		

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

図表3. 評価係数



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

業績連動型株式報酬

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

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

(d) 個人別の報酬等の決定方法

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

(e) その他の重要事項

当社の業績が悪化した場合や当社の企業価値・ブランド価値を毀損するような品質問題、重大事故または不祥事等が発生した場合は、報酬委員会の審議・答申を踏まえて、臨時に役員の報酬を減額または不支給とすることがあります。

業績連動賞与については、期初の目標設定時に想定していなかった一時的な特殊要因として勘案すべき要素が発生した場合に、その影響を排除した上で業績等の評価を行い、個人別の賞与支給額を算定することがあります。また、業績連動賞与を支給する前に法令や役員としての善管注意義務または忠実義務に違反した場合、又は支給後3年以内にその事実が判明した場合、その他これらに準ずる事由が生じた場合において、当該事実に係る役員の賞与受給権は消滅し、または当社は現に支給した賞与の返還を請求することがあります。

業績連動型株式報酬については、譲渡制限付株式の交付を受ける前に法令や役員としての善管注意義務または忠実義務に違反した場合、その他これらに準ずる事由が生じた場合において、当該受給予定者の受給権は消滅することがあります。また、譲渡制限付株式を交付した後、譲渡制限を解除する前に上記事実が判明した場合には、当該交付を受けた者の譲渡制限付株式の全部または一部を無償取得することがあります。さらに、譲渡制限付株式の譲渡制限を解除した後3年以内に上記事実が判明した場合には、当社は、当該交付を受けた者に対して、交付した株式の全部または一部の返還、もしくは当該株式に代わる時価相当額の金銭の支払いを請求することがあります。

⑦ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額（百万円）			
				基本報酬	業績連動賞与		業績連動型 株式報酬
					全社業績 連動賞与	個人業績 連動賞与	
渡部 克明	132	取締役	提出会社	103	-	-	28
設楽 元文	163	取締役	提出会社	97	9	-	57

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、今後の持続的な成長や、中長期的な視点からの企業価値の向上のために、必要かつ適当と判断した場合にのみ、投資株式を保有することとしています。

そのため、株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることのみを目的とする、純投資目的である投資株式は保有しておらず、保有する投資株式はすべて純投資目的以外の目的である投資株式です。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、中長期的な成長と企業価値を向上させるために、必要かつ適切であると判断した場合のみ、株式を保有します。

当社取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、保有意義が適切か等の検証を行い、結果の概要を適切に開示します。保有の妥当性が認められない場合には、政策保有株式の縮減を進めていく方針です。

当事業年度は当方針に基づき、個別銘柄の保有の適否を取締役に於て検証を行い、政策保有株式の一部について売却しました。

(b) 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	54	6,289
非上場株式以外の株式	18	34,384

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	1,493	ランドモビリティ事業の電動二輪車市場における競争力強化を目的とした戦略的業務提携のため。
非上場株式以外の株式	—	—	—

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	1	189
非上場株式以外の株式	2	10,984

(c) 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無 (注) 2
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
ヤマハ株式会社	14,080,103	24,080,103	当社と共通の「ヤマハ」ブランドを使用しており、「合同ブランド委員会」、「ヤマハブランド憲章」、「合同ブランド規程」を設け、様々な取組みを共同で実施するとともに、株式の保有を通じ、双方の持続的成長に向けた取組みを適切にモニタリングしています。当社は、このようなモニタリング・協力関係を構築することにより、「ヤマハ」ブランド価値の維持・向上を図ることが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると考えているため。	有
	15,382	27,198		
トヨタ自動車株式会社	2,506,050	2,506,050	戦略的投資として、長期的なパートナー関係の構築・推進を目指すため。	有
	8,410	7,884		
株式会社小糸製作所	1,826,000	1,826,000	当社製品製造に係る部品購買のビジネスパートナーとして、同社との取引関係を円滑にするため。	有
	4,218	3,666		
日本精機株式会社	1,217,502	1,217,502	当社製品製造に係る部品購買のビジネスパートナーとして、同社との取引関係を円滑にするため。	有
	2,660	1,402		
株式会社しずおかフィナンシャルグループ	578,706	578,706	主要取引金融機関。円滑な金融取引関係を維持・強化するため。	有
	1,407	743		
カヤバ株式会社	218,600	218,600	当社製品製造に係る部品購買のビジネスパートナーとして、同社との取引関係を円滑にするため。	有
	976	642		
株式会社デジタルメディアプロフェッショナル	320,000	320,000	製品の自動化・自律化に向けた知能化技術開発力を強化する目的で資本業務提携を行ったため。	無
	755	511		
エンシュウ株式会社	645,739	645,739	当社製品製造に係る部品購買のビジネスパートナーとして、同社との取引関係を円滑にするため。	有
	350	339		
株式会社ミクニ	618,794	618,794	当社製品製造に係る部品購買のビジネスパートナーとして、同社との取引関係を円滑にするため。	有
	220	204		
川崎重工業株式会社	100	100	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。	無
	1	0		
株式会社荏原製作所	100	100	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。	無
	0	0		
エーザイ株式会社	100	100	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。	無
	0	0		
スズキ株式会社	100	100	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。	無
	0	0		
浜松ホトニクス株式会社	100	100	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。	無
	0	0		
三井物産株式会社	100	100	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。	有
	0	0		
キヤノン株式会社	100	100	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。	無
	0	0		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無 (注) 2
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
株式会社SUBARU	100	100	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。	無
	0	0		
本田技研工業株式会社	100	100	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。	無
	0	0		
株式会社鳥羽洋行	—	5,000	安定的な取引関係を維持するため株式を保有していましたが、当事業年度において全株式を売却しました。	無
	—	17		

(注) 1 銘柄ごとの定量的な保有効果の記載は困難であるため記載していませんが、保有の合理性を「(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容」に記載のとおり検証し、必要な対応を実施しています。

2 当社の株式の保有の有無については、銘柄が持株会社の場合はその主要な子会社の保有分（実質所有株式数）を勘案し記載しています。

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。

第5 【経理の状況】

1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年（1976年）大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。）第312条の規定により、IFRSに準拠して作成しています。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年（1963年）大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しています。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成していません。

2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2025年1月1日から2025年12月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2025年1月1日から2025年12月31日まで）の財務諸表について、EY新日本有限責任監査法人による監査を受けています。

3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っています。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更についての的確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構に加入し、会計基準設定主体等の行う研修に積極的に参加しています。

4 IFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っています。また、IFRSに準拠したグループ会計マニュアルを作成し、IFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っています。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	8, 34	372, 999	398, 904
営業債権及びその他の債権	9, 27, 34	178, 186	181, 721
販売金融債権	10, 19, 34	372, 582	403, 581
棚卸資産	11	574, 105	591, 369
その他の金融資産	12, 20, 34	53, 154	57, 050
その他の流動資産	13	57, 338	57, 604
流動資産合計		1, 608, 368	1, 690, 233
非流動資産			
有形固定資産	14, 16, 19	486, 844	504, 800
のれん及び無形資産	7, 15	77, 468	101, 864
持分法で会計処理されている投資	36	36, 822	43, 093
販売金融債権	10, 19, 34	367, 709	395, 672
退職給付に係る資産	32	31, 357	42, 742
その他の金融資産	12, 34	84, 827	73, 221
繰延税金資産	33	74, 768	40, 829
その他の非流動資産	13	15, 334	10, 127
非流動資産合計		1, 175, 133	1, 212, 351
資産合計		2, 783, 501	2, 902, 584

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	18, 34	149, 922	160, 382
社債及び借入金	19, 34	680, 330	615, 807
未払法人所得税		8, 174	13, 284
未払費用		90, 604	100, 180
引当金	20	55, 428	50, 979
その他の金融負債	16, 21, 34	71, 637	77, 760
その他の流動負債	22, 27	91, 763	108, 503
流動負債合計		1, 147, 861	1, 126, 898
非流動負債			
社債及び借入金	19, 34	271, 643	428, 516
退職給付に係る負債	32	55, 182	55, 860
引当金	20	2, 031	1, 964
その他の金融負債	16, 19, 21, 34	39, 427	44, 220
繰延税金負債	33	13, 979	19, 835
その他の非流動負債	22, 27	26, 789	26, 959
非流動負債合計		409, 053	577, 356
負債合計		1, 556, 915	1, 704, 255
資本			
資本金	23	86, 100	86, 100
資本剰余金	23	63, 375	46, 010
利益剰余金	23	979, 188	948, 682
自己株式	23	△54, 064	△53, 633
その他の資本の構成要素	23	86, 969	105, 076
親会社の所有者に帰属する 持分合計		1, 161, 569	1, 132, 238
非支配持分		65, 017	66, 091
資本合計		1, 226, 586	1, 198, 329
負債及び資本合計		2, 783, 501	2, 902, 584

② 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度	当連結会計年度
		(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上収益	6, 27	2, 576, 179	2, 534, 203
売上原価	11, 14, 15, 16, 32	△1, 754, 214	△1, 749, 658
売上総利益		821, 964	784, 544
販売費及び一般管理費	7, 14, 15, 16, 28, 32	△642, 525	△681, 139
その他の収益	29	11, 774	31, 640
その他の費用	14, 15, 17, 29	△16, 760	△18, 752
持分法による投資損益	36	7, 062	10, 079
営業利益	6	181, 515	126, 373
金融収益	30	15, 679	19, 069
金融費用	16, 30	△14, 019	△12, 245
税引前当期利益		183, 175	133, 196
法人所得税費用	33	△58, 605	△98, 258
当期利益		124, 570	34, 938
当期利益の帰属			
親会社の所有者		108, 069	16, 109
非支配持分		16, 500	18, 829
当期利益		124, 570	34, 938
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円)	31	110.12	16.59
希薄化後1株当たり当期利益(円)	31	110.10	16.58

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
当期利益		124,570		34,938
その他の包括利益				
純損益に振り替えられることのない項目				
確定給付制度の再測定	25,32	3,513		6,016
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産	25,34	△3,332		4,174
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	25,36	51		△15
合計		232		10,176
純損益に振り替えられる可能性のある項目				
在外営業活動体の換算差額	25,34	48,544		19,752
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	25,36	1,878		930
合計		50,423		20,683
その他の包括利益合計		50,655		30,859
当期包括利益		175,226		65,798
当期包括利益の帰属				
親会社の所有者		155,926		46,528
非支配持分		19,299		19,270
当期包括利益		175,226		65,798

③ 【連結持分変動計算書】

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

注記	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
2024年1月1日残高	86,100	64,146	946,106	△61,389	40,810	1,075,774	58,585	1,134,359
当期利益	—	—	108,069	—	—	108,069	16,500	124,570
その他の包括利益	—	—	—	—	47,857	47,857	2,798	50,655
当期包括利益	—	—	108,069	—	47,857	155,926	19,299	175,226
剰余金の配当	24	—	△48,406	—	—	△48,406	△12,867	△61,274
自己株式の取得及び処分	23	—	94	△20,002	—	△19,907	—	△19,907
自己株式の消却	23	—	△798	△26,166	26,965	—	—	—
株式報酬取引	26	—	△66	—	361	294	—	294
利益剰余金への振替	—	—	—	1,698	—	△1,698	—	—
連結範囲の変動	—	—	△2,112	0	—	△2,112	—	△2,112
支配継続子会社に対する持分変動	—	△0	—	—	△0	△0	0	—
所有者との取引額合計	—	△770	△74,987	7,325	△1,698	△70,131	△12,867	△82,999
2024年12月31日残高	86,100	63,375	979,188	△54,064	86,969	1,161,569	65,017	1,226,586

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

注記	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
2025年1月1日残高	86,100	63,375	979,188	△54,064	86,969	1,161,569	65,017	1,226,586
当期利益	—	—	16,109	—	—	16,109	18,829	34,938
その他の包括利益	—	—	—	—	30,419	30,419	440	30,859
当期包括利益	—	—	16,109	—	30,419	46,528	19,270	65,798
剰余金の配当	24	—	△48,684	—	—	△48,684	△8,888	△57,572
自己株式の取得及び処分	23	—	—	△10,000	—	△10,000	—	△10,000
自己株式の消却	23	—	△21	△9,235	9,257	—	—	—
株式報酬取引	26	—	△47	—	1,174	1,126	—	1,126
利益剰余金への振替	—	—	—	11,345	—	△11,345	—	—
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	40	△40	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	7	—	△17,335	—	△966	△18,301	△9,307	△27,609
所有者との取引額合計	—	△17,364	△46,614	431	△12,311	△75,859	△18,195	△94,055
2025年12月31日残高	86,100	46,010	948,682	△53,633	105,076	1,132,238	66,091	1,198,329

④ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

注記	前連結会計年度	当連結会計年度
	(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	183,175	133,196
減価償却費及び償却費	83,067	88,766
減損損失	8,575	10,365
損失評価引当金の増減額 (△は減少)	3,499	1,573
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	7,086	10,379
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△7,490	△11,377
金融事業に係る利息収益及び利息費用	△44,812	△51,753
受取利息及び受取配当金	△14,092	△12,978
支払利息	13,620	11,884
持分法による投資損益 (△は益)	△7,062	△10,079
有形固定資産及び無形資産売却損益 (△は益)	△1,120	△19,349
有形固定資産及び無形資産処分損益 (△は益)	1,299	1,771
販売金融債権の増減額 (△は増加)	△62,199	△53,441
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	13,783	7,898
棚卸資産の増減額 (△は増加)	31,269	3,585
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	△20,351	3,318
その他	30,508	16,582
小計	218,757	130,344
配当金の受取額	9,820	6,107
利息の受取額	114,461	101,000
利息の支払額	△69,543	△46,168
法人所得税の支払額	△96,648	△52,679
営業活動によるキャッシュ・フロー	176,847	138,605
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△10,188	△1,761
定期預金の払戻による収入	8,393	4,229
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△115,882	△113,266
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	9,295	29,342
持分法で会計処理されている投資の 取得による支出	—	△528
持分法で会計処理されている投資の 売却による収入	757	—
投資有価証券の取得による支出	△9,724	△5,744
投資有価証券の売却による収入	—	11,765
貸付けによる支出	△2,151	△2,131
貸付金の回収による収入	380	1,692
子会社の支配獲得による収支 (△は支出)	7	△8,793
子会社の支配喪失による収支 (△は支出)	—	△1,126
その他	2,686	196
投資活動によるキャッシュ・フロー	△128,748	△86,124

(単位：百万円)

注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
	財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金による純増減額 (△は減少)	19	47,227		249
長期借入れによる収入	19	105,781		324,032
長期借入金の返済による支出	19	△110,386		△264,946
社債の発行による収入	19	32,983		29,876
社債の償還による支出	19	△24,669		△12,168
リース負債の返済による支出	16, 19	△16,319		△14,274
セール・アンド・リースバックによる収入	19	—		2,077
配当金の支払額	24	△48,406		△48,684
非支配持分への配当金の支払額		△12,708		△8,983
非支配持分からの子会社持分 取得による支出	7	—		△27,609
自己株式の純増減額 (△は増加)		△19,928		△9,997
財務活動によるキャッシュ・フロー		△46,426		△30,428
現金及び現金同等物に係る換算差額		18,781		3,853
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)		20,454		25,905
現金及び現金同等物の期首残高	8	347,016		372,999
新規連結に伴う現金及び現金同等物の 増加額		5,528		—
現金及び現金同等物の期末残高	8	372,999		398,904

【連結財務諸表注記】

1. 報告企業

ヤマハ発動機株式会社（以下「当社」という。）は日本に所在する株式会社です。当社の連結財務諸表は2025年12月31日を期末日とし、当社及び連結子会社（以下「当社グループ」という。）並びに関連会社及び共同支配企業に対する持分により構成されています。

当社グループは、二輪車、船外機、四輪バギー、サーフェスマウンターなどの開発、製造、販売を世界各国で行っています。また、これらの事業における販売活動をサポートするために、顧客及び販売店に対して金融サービス事業を営んでいます。主な生産拠点は、日本、米国、インドネシア、タイ、インド、フィリピン、ベトナム、台湾、ブラジルにあります。

2. 作成の基礎

(1) 連結財務諸表がIFRSに準拠している旨

当社グループの連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2第1号に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たしており、同規則第312条の規定によりIFRSに準拠して作成しています。

連結財務諸表の発行は、2026年3月23日に当社代表取締役社長 設楽元文によって承認されています。

(2) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、「3. 重要性がある会計方針」に記載している公正価値で測定する金融商品、確定給付負債（資産）、及びトルコ、アルゼンチンの連結子会社における超インフレ会計の適用等を除き、取得原価を基礎として作成しています。

(3) 機能通貨及び表示通貨

当社グループの連結財務諸表の表示通貨は、当社の機能通貨である日本円であり、百万円未満を切り捨てています。

(4) 表示方法の変更

(連結持分変動計算書)

前連結会計年度において、「自己株式の取得及び処分」に含めて表示していた業績連動型譲渡制限付株式報酬を当連結会計年度より「株式報酬取引」として区分掲記して表示しています。

この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結持分変動計算書を組替えています。

この結果、前連結会計年度の連結持分変動計算書において、「自己株式の取得及び処分」に含めていた「資本剰余金」の変動額△66百万円及び「自己株式」の変動額361百万円は、「株式報酬取引」に表示されている「資本剰余金」の変動額△66百万円及び「自己株式」の変動額361百万円として組替えています。

3. 重要性がある会計方針

以下の会計方針は、本連結財務諸表に記載されているすべての期間に適用しています。

(1) 連結の基礎

① 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業をいいます。当社グループがある企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャー又は権利を有し、かつ、当該企業に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合に、当社グループは当該企業を支配していると判断しています。

当社グループは、投資先の議決権の過半数を有していなくても、意思決定機関を実質的に支配しており、当該議決権が投資先の関連性のある活動を一方的に指図する実質上の能力を有するのに十分である場合には、投資先に対してパワーを有していると判断しています。

子会社には、当社の子会社が支配するストラクチャード・エンティティも含まれています。

子会社の財務諸表は、当社グループが支配を獲得した日から支配を喪失した日までの間、当社の連結財務諸表に含まれます。

子会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該子会社の財務諸表に調整を加えています。当社グループ間の重要な債権債務残高及び内部取引高、並びに当社グループ間の取引から発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しています。

支配を喪失しない子会社に対する所有持分の変動は、資本取引として会計処理しています。

当社グループの持分及び非支配持分の帳簿価額は、持分の変動に応じ調整され、非支配持分の調整額と支払対価又は受取対価の公正価値との差額は、親会社の所有者に帰属する持分として資本に直接認識しています。

子会社に対する支配を喪失した場合には、支配喪失後も保持する持分を、支配喪失日現在の公正価値で再測定し、再測定及び持分の処分に係る利得又は損失を、純損益に認識しています。

② 関連会社及び共同支配企業

関連会社とは、当社グループがその財務及び経営方針に対して重要な影響力を有しているものの、支配又は共同支配をしていない企業をいいます。

当社グループが他の企業の議決権の20%以上50%以下を保有する場合、当社グループは当該他の企業に対して重要な影響力を有していると推定されます。

当社グループが保有する議決権は20%未満であるものの、役員の派遣及び被投資会社との重要な取引等により、重要な影響力が認められると判断される場合には、関連会社に含めています。

共同支配企業とは、当社グループを含む複数の当事者が取決めに対する契約上合意された支配を共有し、関連性のある活動に関する意思決定に際して、支配を共有している当事者の全員一致の合意を必要としており、かつ、当社グループが当該取決めの純資産に対する権利を有している企業をいいます。

関連会社及び共同支配企業への投資は、持分法によって会計処理しています。

また、連結財務諸表には、他の株主との関係等により、決算日を統一することが実務上不可能であるため、当社の決算日と異なる日を決算日とする持分法適用会社に対する投資が含まれています。当該持分法適用会社は、連結決算日現在において仮決算を実施した財務数値を使用しています。

関連会社又は共同支配企業に対する重要な影響力を喪失し、持分法の適用を中止する場合は、売却持分に係る売却損益を純損益として認識するとともに、残存持分について公正価値で測定し、当該評価差額をその期の純損益として認識しています。

(2) 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理しています。取得対価は、被取得企業の支配と交換に譲渡した資産、引き受けた負債及び当社グループが発行する資本持分の取得日の公正価値の合計として測定しています。

被取得企業における識別可能な資産及び負債は、以下を除いて、取得日の公正価値で測定しています。

- ・繰延税金資産・負債及び従業員給付契約に関連する資産・負債
- ・被取得企業の株式に基づく報酬契約
- ・IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従って売却目的に分類される資産又は処分グループ

移転された対価、被取得企業の非支配持分の金額、及び取得企業が以前に保有していた被取得企業の資本持分の公正価値の合計額が、取得日における識別可能な取得した資産と引き受けた負債の正味価値を上回る場合は、その超過額をのれんとして計上しています。反対に下回る場合には、直ちに純損益として認識しています。

当社グループは、非支配持分を公正価値で測定するか、又は識別可能な純資産の金額の比例割合で測定するかを個々の企業結合取引ごとに選択しています。

デューデリジェンス費用等の、企業結合に関連して発生する取得関連費用は、発生時に費用処理しています。

企業結合の当初の会計処理が、企業結合が発生した期の末日までに完了していない場合は、完了していない項目を暫定的な金額で報告しています。

取得日から1年以内の測定期間に入手した新たな情報が、取得日時点で認識された金額の測定に影響を及ぼすものである場合には、取得日時点で認識した暫定的な金額を遡及的に修正しています。

段階的に達成される企業結合の場合、当社グループが以前に保有していた被取得企業の資本持分は取得日の公正価値で再評価され、発生した利得又は損失があれば純損益又はその他の包括利益に認識しています。

条件付対価は取得時に公正価値で認識し、認識後の公正価値変動は、上記測定期間に認識された、取得日時点で認識された金額の測定に影響を及ぼすものである場合には取得原価を修正し、そうでない場合には公正価値の変動として純損益に認識しています。

(3) 外貨換算

① 外貨建取引

当社グループ各社の財務諸表は、当該企業の機能通貨で作成しています。機能通貨以外の通貨（外貨）での取引は、取引日の為替レート又はそれに近似するレートで機能通貨に換算しています。

期末日における外貨建貨幣性項目は、報告期間の期末日の為替レートで機能通貨に換算しています。公正価値で測定する外貨建非貨幣性項目は、当該公正価値の測定日における為替レートで機能通貨に換算しています。

換算及び決済より生じる換算差額は、純損益で認識しています。ただし、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品から生じる換算差額については、その他の包括利益として認識しています。

② 在外営業活動体

在外の連結子会社、関連会社及び共同支配企業（以下「在外営業活動体」という。）の資産及び負債については報告期間の期末日の為替レート、収益及び費用については、為替レートが著しく変動している場合及び超インフレ経済下にある在外営業活動体を除き、期中平均為替レートを用いて円貨に換算しています。

なお、超インフレ経済下の在外営業活動体の財務諸表は、インフレーションの影響を反映させており、収益及び費用は期末日の為替レートにより表示通貨に換算しています。

その結果生じた換算差額は、その他の包括利益として認識の上、その他の資本の構成要素に含めています。在外営業活動体を処分し、支配、重要な影響力又は共同支配企業の取決めに喪失した場合は、この在外営業活動体に関連する換算差額の累積額を純損益に振り替えています。

(4) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期日の到来する短期投資から構成されています。

(5) 金融商品

① 非デリバティブ金融資産（金融サービス事業に係る債権を除く）

(a) 当初認識及び測定

当社グループは、金融資産について契約の当事者となった時点で当初認識しています。なお、金融資産の通常の方法による売買は、取引日において認識又は認識の中止を行っています。

金融資産は当初認識時に以下のとおり分類しています。

(i) 償却原価で測定する金融資産

以下の要件をともに満たす場合には、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローの回収を目的とした事業モデルの中で金融資産が保有されていること。
- ・契約上のキャッシュ・フローが元本及び元本残高に対する利息のみであること。

(ii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産

以下の要件をともに満たす場合には、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方を目的とした事業モデルの中で金融資産が保有されていること。
- ・契約上のキャッシュ・フローが元本及び元本残高に対する利息のみであること。

(iii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

投資先との取引関係の維持又は強化を主な目的として保有する株式などの資本性金融資産については、当初認識時にその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定し、当該指定を継続的に適用しています。

(iv) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

(i) から (iii) 以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する区分に分類される金融資産は公正価値で測定していますが、それ以外の金融資産は取得に直接起因する取引コストを公正価値に加算した金額で測定し、当初に認識しています。

重要な金融要素を含んでいない営業債権は、取引価格で測定しています。

(b) 事後測定

金融資産の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下のとおり測定しています。

(i) 償却原価で測定する金融資産

償却原価で測定する金融資産については、実効金利法による償却原価により測定しています。

(ii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産

当該金融資産の公正価値の事後的な変動額はその他の包括利益として認識しています。減損に係る利得又は損失、利息収益及び為替差損益は純損益として認識しています。

当該金融資産の認識を中止した場合は、その他の包括利益を通じて認識された利得又は損失の累計額をその他の資本の構成要素から純損益に組替調整しています。

(iii) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

当該金融資産の公正価値の事後的な変動額はその他の包括利益として認識しています。

当該金融資産の認識を中止した場合は、その他の包括利益を通じて認識された利得又は損失の累計額をその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えています。

なお、当該金融資産からの配当金については、純損益として認識しています。

(iv) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

当該金融資産の公正価値の事後的な変動額は、純損益として認識しています。

(c) 金融資産の減損

当社グループでは、償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産に係る予想信用損失に対して損失評価引当金を認識しています。

金融資産のステージ分類

当社グループは、期末日ごとに各金融資産に係る信用リスクが当初認識時点から著しく増加しているかどうかを評価しており、損失評価引当金の認識・測定にあたっては、金融資産に係る信用リスクの著しい増加の有無及び信用減損の有無によって金融資産を以下のステージに分類しています。

ステージ1：信用リスクの著しい増加が見受けられない。

ステージ2：信用リスクの著しい増加が見受けられるが、信用減損は見受けられない。

ステージ3：信用リスクの著しい増加、信用減損がともに顕在化している。

期末日時点で金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合（ステージ1）、期末日後12ヶ月以内に発生する可能性がある債務不履行から生じる予想信用損失（12ヶ月の予想信用損失）に基づいて損失評価引当金を算定しています。一方、期末日時点で金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合（ステージ2及び3）には、当該金融資産の予想存続期間にわたり発生する可能性のあるすべての債務不履行から生じる予想信用損失（全期間の予想信用損失）に基づいて損失評価引当金を算定しています。ただし、重大な金融要素を含んでいない営業債権については、ステージ1とステージ2を区分せず、常に全期間の予想信用損失に基づいて損失評価引当金を算定しています。

金融資産の全部又は一部について回収の合理的な見込みがないものと判断される場合には、当該金融資産の全部又は一部の帳簿価額を直接償却しています。

金融資産に係る損失評価引当金の繰入額は、純損益で認識しています。損失評価引当金を減額する事象が発生した場合は、損失評価引当金の戻入額を純損益で認識しています。

(d) 金融資産の認識の中止

当社グループは、金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、又は当社グループが金融資産を譲渡し、当該金融資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合にのみ金融資産の認識を中止しています。

② 非デリバティブ金融負債

(a) 当初認識及び測定

当社グループは、金融負債について契約の当事者となった時点で当初認識し、償却原価で測定する金融負債、純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しています。

金融負債は、純損益を通じて公正価値で測定する区分に分類される金融負債は公正価値で測定していますが、それ以外の金融負債は取得に直接起因する取引コストを公正価値から控除した金額で測定し、当初に認識しています。

(b) 事後測定

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下のとおり測定しています。

償却原価で測定する金融負債については、実効金利法による償却原価により測定しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融負債については、当初認識後公正価値で測定し、その変動については当期の純損益として認識しています。

金融保証契約は、当初認識後、以下のいずれか高い方の金額で測定しています。

- ・上記①(c) 金融資産の減損に従って算定した損失評価引当金の金額
- ・当初測定額からIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の原則に従って認識した収益の累計額を控除した額

(c) 金融負債の認識の中止

当社グループは、金融負債が消滅した時、すなわち、契約中において特定された債務が履行により消滅、免責、取消し、又は失効となった時に、金融負債の認識を中止しています。

③ 金融資産及び金融負債の相殺表示

金融資産及び金融負債は、当社グループが残高を相殺する法的権利を有し、かつ純額で決済するか又は資産の実現と負債の決済を同時に行う意図を有する場合にのみ、連結財政状態計算書で相殺し、純額で表示しています。

④ デリバティブ及びヘッジ会計

当社グループは、為替リスク及び金利リスクを管理する目的で、為替予約、通貨スワップ契約及び金利スワップ契約などのデリバティブ取引を行っています。

デリバティブは契約の当事者となった時点の公正価値で当初認識し、その後も公正価値で事後測定しています。公正価値の変動額は純損益として認識しています。

なお、上記デリバティブについて、ヘッジ会計を適用しているものはありません。

(6) 金融サービス事業に係る債権

金融サービス事業に係る債権（以下「金融債権」という。）は、連結財政状態計算書において、元本残高、未稼得利息収入及び損失評価引当金を加味した純額で表示しています。

金融債権のポートフォリオは主に当社グループの事業の性質と金融債権の特性を質的側面から考慮して決定しており、以下の3つに分類しています。

① 消費者向け販売金融債権

消費者向け販売金融債権は、主に、消費者との割賦契約に係る債権により構成され、クレジットカードのリボルビング払い債権を含んでいます。

これらの債権は、取得時に所定の信用基準を満たした顧客に対してのみ認識されます。また、取得後、当社グループは割賦代金の回収及び契約の履行について責任を有します。

割賦債権の契約期間は主に5年から15年です。当該債権は償却原価から損失評価引当金を控除して計上しています。

② ディーラー向け販売金融債権

ディーラー向け販売金融債権は、主に、ディーラーの在庫購入のための融資に係る債権から構成され、当社グループはディーラーの与信を管理しています。

これらの債権は、取得時に所定の信用基準を満たしたディーラーに対してのみ認識されます。また、取得後、当社グループは卸売代金の回収及び契約の履行について責任を有します。

当該債権は償却原価から損失評価引当金を控除して計上しています。

③ ファイナンス・リース債権

ファイナンス・リース債権は、主にゴルフカーのリース契約に係る債権です。リースの契約期間は主に3年から6年です。

当該債権は、取得時に所定の信用基準を満たした顧客に対してのみ認識され、取得後、当社グループはリース資産の所有権を引き受けます。また、当社グループはリース料債権の回収及び契約の履行について責任を有します。

当該債権は残存価額を含む将来キャッシュ・フローの割引現在価値で計上しています。

(7) 金融サービス事業に係る損失評価引当金

当社グループは、金融債権について、報告日ごとに予想信用損失を見積り、予想信用損失に対して損失評価引当金を計上しています。

金融債権に対する予想信用損失は、信用リスク評価プロセスの一環として行われている体系的かつ継続的なレビュー及び評価、過去の損失の実績、ポートフォリオの規模及び構成、現在の経済的な事象及び状況、担保資産の見積公正価値及びその充分性、経済状況の動向などの将来予測情報、並びにその他の関連する要因に基づき、ポートフォリオ別に測定しています。

① 消費者向け販売金融債権

消費者向け販売金融債権については、債務不履行となる確率の変化や延滞日数を指標として当該販売金融債権の信用リスクが著しく増大したか否かを判定しています。

30日超期日経過の場合には、その信用リスクは著しく増大したものとみなしています。

期末日時点で、販売金融債権に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、12ヶ月の予想信用損失を見積もって当該販売金融債権に係る損失評価引当金の額を算定しています。

一方、期末日時点で、信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合は、その販売金融債権の回収に係る全期間の予想信用損失を見積もって当該販売金融債権に係る損失評価引当金の額を算定しています。

債務者による債務不履行又は延滞等の契約違反等、販売金融債権が信用減損している証拠がある場合に信用減損していると判断し、過去の貸倒実績や将来の回収可能価額などをもとに、その販売金融債権の回収に係る全期間の予想信用損失を見積もって当該販売金融債権に係る損失評価引当金の額を算定しています。

予想信用損失の算定にあたっては、リスク特性に基づいてグルーピングした上で、経済状況に合致した算定モデルを適用し、過去の実績に基づく債務不履行の確率と債務不履行時損失率をもとに、現在の状況、失業率等のマクロ経済要因等の将来の経済状況の予測を反映させています。

内部管理規程に基づき、相当期間の延滞、もしくは、顧客が契約上の義務を期日に履行できないことが明らかになった場合に、債務不履行と判断しています。

② ディーラー向け販売金融債権

ディーラー向け販売金融債権については、内部におけるリスク評価を基礎として信用状況別に債権を区分しています。

この区分の変化を指標として、販売金融債権に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したか否かを判定しています。

なお、30日超期日経過の場合には、その信用リスクは著しく増大したものとみなしています。期末日時点で、信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、12ヶ月の予想信用損失を見積もって当該販売金融債権に係る損失評価引当金の額を算定しています。

一方、期末日時点で、信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合は、その販売金融債権の回収に係る全期間の予想信用損失を見積もって当該販売金融債権に係る損失評価引当金の額を算定しています。

債務者の財務状況の著しい悪化、債務者による債務不履行又は延滞等の契約違反等、販売金融債権が信用減損している証拠がある場合に信用減損していると判断し、過去の貸倒実績や将来の回収可能価額などをもとに、その販売金融債権の回収に係る全期間の予想信用損失を個別に見積もって当該販売金融債権に係る損失評価引当金の額を算定しています。

予想信用損失の見積りにあたっては、過去の実績に基づく債務不履行の確率と債務不履行時損失率をもとに、現在及び将来の経済状況の予測を反映させています。

内部管理規程に基づき、相当期間の延滞、もしくは、顧客が契約上の義務を期日に履行できないことが明らかになった場合に、債務不履行と判断しています。

③ ファイナンス・リース債権

ファイナンス・リース債権については、常に全期間の予想信用損失を見積もって損失評価引当金の額を算定しています。内部管理規程に基づき、相当期間の延滞、もしくは、顧客が契約上の義務を期日に履行できないことが明らかになった場合に、債務不履行と判断しています。

(8) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しています。

正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から、完成までに要する見積原価及び見積販売費用を控除した額です。

取得原価は、主として総平均法に基づいて算定しており、購入原価、加工費及び現在の場所及び状態に至るまでに要したすべての費用を含んでいます。

(9) 有形固定資産

原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

取得原価には、当該資産の取得に直接関連する費用、解体、除去及び設置していた場所の原状回復費用が含まれ、維持及び修理のための支出は発生時の費用として認識しています。

それぞれの見積耐用年数に応じて、定額法で減価償却しています。

残存価額、見積耐用年数及び償却方法は各連結会計年度の末日には見直しを行い、必要に応じ変更しています。

主な有形固定資産の見積耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物 主に2年～75年

機械及び装置 主に2年～22年

連結財政状態計算書上の有形固定資産には、リース取引による使用権資産を含みます。

使用権資産の会計処理については「(11) リース」に記載しています。

(10) のれん及び無形資産

① のれん

のれんは償却せず、減損テストを毎年実施し、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

のれんの減損損失は純損益において認識され、その後の戻し入れは行っていません。

減損については「(12) 非金融資産の減損」に記載しています。

② 無形資産

原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

それぞれの見積耐用年数に応じて、定額法で償却しています。

見積耐用年数及び償却方法は各連結会計年度の末日には見直しを行い、必要に応じ変更しています。

(a) 開発資産

開発活動による支出は、その開発を完成させる技術上の実行可能性に加えて、その成果を使用又は売却する意図・能力及びそのための技術、財務その他の資源を利用でき、かつ将来の経済的便益を得られる可能性が高く、その支出を信頼性をもって測定可能な場合に、無形資産として認識しています。

見積耐用年数は、主に5年から10年です。

(b) その他の無形資産

その他の無形資産は主にソフトウェアであり、その見積耐用年数は主に5年です。

(11) リース

当社グループは、契約の締結時に契約がリースであるか又はリースを含んでいるかを判定しています。

契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるか又はリースを含んでいると判定しています。

① 借手

契約がリースであるか又はリースを含んでいる場合、リース開始日において使用権資産及びリース負債を認識しています。

使用権資産の測定は原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で、連結財政状態計算書において「有形固定資産」に含めて表示しています。

取得原価は、リース負債の当初測定額に当初直接コスト、前払リース料等を調整しています。使用権資産は、原資産のリース期間又は見積耐用年数のいずれか短い期間にわたり、定額法で減価償却しています。

リース負債はリース開始日現在で支払われていないリース料の割引現在価値で測定し、連結財政状態計算書において「その他の金融負債」に含めて表示しています。

現在価値の測定に際しては、リースの計算利率が容易に算定できる場合、当該利率を割引率として使用し、そうでない場合は追加借入利率を使用しています。

当初認識後、リース負債に係る金利及び支払われたリース料を反映するよう、実効金利法に基づき帳簿価額を増減しています。

リース負債に係る金利は、リース負債残高に対して每期一定の率の金利を生じさせる金額で、金融費用として認識しています。

金融費用は、連結損益計算書において、使用権資産の減価償却費と区別して表示しています。

なお、リース期間が12ヶ月以内の短期リース及び少額資産のリースは、リース料をリース期間にわたって、定額法により純損益として認識しています。

② 貸手

リースの契約時に、原資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合はファイナンス・リースに、それ以外の場合はオペレーティング・リースに分類しています。

ファイナンス・リース取引においては、リース投資未回収総額の現在価値を、リース期間の起算日に収益に認識し、対応する金額をリース債権として認識しています。

オペレーティング・リース取引においては、対象の原資産を連結財政状態計算書に計上しています。

(12) 非金融資産の減損

棚卸資産及び繰延税金資産を除く当社グループの非金融資産の帳簿価額は、報告期間の末日ごとに減損の兆候の有無を評価しています。

減損の兆候が存在する場合は、当該資産の回収可能価額を見積っています。のれん、耐用年数を確定できない無形資産及び未だ使用可能ではない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず回収可能価額を毎年同じ時期に見積っています。

資産又は資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と処分費用控除後の公正価値のうちいずれか高い方の金額としています。

使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間的価値及び当該資産に固有のリスクを反映した税引前割引率を用いて現在価値に割り引いています。

減損損失は、資産、資金生成単位又は資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額を下回る場合に純損益として認識しています。

資金生成単位（又は資金生成単位グループ）について認識した減損損失は、まず当該単位（又は資金生成単位グループ）に配分したのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に各資産の帳簿価額に基づいた比例按分により他の資産に配分しています。

過年度に減損損失を認識したのれん以外の資産については、その回収可能価額の算定に使用した想定事項に変更が生じた場合等、損失の減少又は消滅の可能性を示す兆候が存在しているかについて評価しています。

そのような兆候が存在する場合は、当該資産又は資金生成単位の回収可能価額の見積りを行い、その回収可能価額が帳簿価額を超える場合は、算定した回収可能価額と過年度の減損損失を認識しなかった場合の減価償却控除後の帳簿価額とのいずれか低い方を上限として、減損損失を戻し入れています。

ただし、のれんに関する減損損失は戻し入れしません。

持分法適用会社に対する投資に減損の客観的な証拠による兆候が存在する場合には、投資全体の帳簿価額について単一の資産として減損テストを行っています。なお、持分法適用会社に対する投資の帳簿価額の一部を構成するのれんは区分して認識しないため、個別に減損テストを実施していません。

(13) 売却目的で保有する非流動資産

継続的使用ではなく、売却取引により回収が見込まれる資産及び資産グループのうち、現況で直ちに売却することが可能で、当社グループの経営者が売却を確約しており、期末日後1年以内に売却が完了する予定である資産を売却目的保有に分類しています。

売却目的で保有する非流動資産は、帳簿価額と、売却費用控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定し、減価償却又は償却を中止しています。

(14) 従業員給付

当社グループは、確定給付型の企業年金基金制度、確定給付型の退職一時金制度及び確定拠出年金制度を設けています。

① 退職後給付

(a) 確定給付制度

当社グループの確定給付型制度は、確定給付制度に係る債務（以下「確定給付制度債務」という。）の現在価値から制度資産の公正価値を控除した金額で、確定給付負債（資産）を認識しています。

確定給付制度債務は、制度ごとに区別して、従業員が過年度及び当年度において提供したサービスの対価として獲得した将来給付の見積額を現在価値に割り引くことによって算定しています。この計算は、毎年、独立した年金数理人によって予測単位積増方式を用いて行っています。

確定給付制度が積立超過である場合には、確定給付資産の純額を当該確定給付制度の積立超過額あるいは資産上限額（アセットシーリング）のいずれか低い金額で測定しています。

割引率は、当社グループの確定給付制度債務に関する将来の給付支払見込日までの期間に満期が近似する優良社債の期末日時点の市場利回りに基づき算定しています。

確定給付制度の当期勤務費用及び確定給付負債（資産）の純額に係る利息の純額は純損益として認識しています。

確定給付制度の再測定額は、発生した期に一括してその他の包括利益で認識し、直ちに利益剰余金に振り替えています。

制度の改訂による従業員の過去の勤務に係る確定給付制度債務の増減は、純損益として認識しています。

(b) 確定拠出制度

確定拠出制度については、確定拠出制度に支払うべき拠出額を、従業員が関連する勤務を提供した時に費用として認識しています。

② 短期従業員給付

賃金等の短期従業員給付は、勤務の対価として支払うと見込まれる金額を、従業員が関連する勤務を提供した時点で従業員給付費用として純損益に認識しています。

賞与は、法的債務又は推定的債務を有し、かつ、信頼性のある見積りが可能な場合に負債として認識しています。

有給休暇は、将来の有給休暇の権利を増加させる勤務を従業員が提供した時点で負債として認識しています。

(15) 引当金

過去の事象の結果として現在の法的又は推定的債務を負っており、当該債務を決済するために経済的便益を有する資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積ることができる場合に、引当金を認識しています。

貨幣の時間的価値が重要な場合には、債務の決済に必要と見込まれる支出の現在価値で引当金を測定しています。

現在価値の算定にあたっては、貨幣の時間的価値及び当該債務に特有のリスクを反映した税引前の利率を割引率として使用しています。

主な引当金の計上基準は、以下のとおりです。

製品保証引当金

販売済製品の保証期間中の品質保証に関する費用、その他販売済製品の品質問題に対処する費用に充てるため、発生額を個別に見積もることができる費用については当該費用を、その他については、保証期間に基づいて売上収益に経験率（品質保証に関する費用／売上収益）を乗じて計算した額を計上しており、顧客及び販売店からの請求等に応じて取り崩しています。

(16) 収益認識

当社グループは、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における別個の履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に（又は充足するに依りて）収益を認識する

当社グループの収益の源泉は、提供する財又はサービスの性質の違いにより、主として商品及び製品の販売と、金融サービスセグメントにおける金融サービスの提供に区分されます。

① 商品及び製品の販売

当社グループは、商品及び製品に対する支配が顧客に移転した時点で収益を認識しています。通常は、商品及び製品を顧客に引き渡した時点で、支配が顧客に移転したと判断しています。

なお、一定期間にわたりサービスを提供する取引には、主に有償の延長保証及びメンテナンスサービスの提供があり、履行義務の充足に応じて収益を認識しています。

このほか、一部の契約においては、長期間の工事や開発の受託を伴うものがあり、これらについても契約に規定されている履行義務の充足に応じ、一定期間にわたり収益を認識しています。

取引価格については、顧客との契約に基づく対価により算定しています。対価の金額に重要な金融要素は含まれていません。

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

なお、顧客との契約には、提供した商品及び製品が合意された仕様に従っていない等の場合には無償で修理又は部品の交換等を行うことを保証する条項が含まれており、この保証に関連する費用に対して、当社グループは製品保証引当金を認識しています。

製品保証引当金に関する会計方針は、「(15) 引当金」に記載しています。

② 金融サービスの提供

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

(17) 政府補助金

政府補助金は、当社グループが補助金交付のための付帯条件を満たし、かつ補助金を受領するという合理的な保証が得られた時に公正価値で測定し、認識しています。

資産に関する補助金は、繰延収益として認識し、関連資産の見積耐用年数にわたり規則的に純損益で認識しています。

収益に関する補助金は、関連費用と対応させるために必要な期間にわたり、規則的に収益として認識、表示しています。

(18) 法人所得税

法人所得税は、当期税金及び繰延税金から構成されています。これらは、企業結合に関連するもの、及び直接資本又はその他の包括利益として認識する項目を除き、純損益として認識しています。

① 当期税金

当期税金は、税務当局に対する納付又は税務当局からの還付が予想される金額で測定しています。税額の算定に使用する税率及び税法は、報告期間の末日までに制定又は実質的に制定されているものです。

また、法人所得税の不確実な税務ポジションについて、税法上の解釈に基づき税務ポジションが発生する可能性が高い場合には、合理的な見積額を資産又は負債として認識しています。

② 繰延税金

繰延税金は、報告期間の末日における資産及び負債の会計上の帳簿価額と、関連する税務基準額との差額である一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除に対して認識しています。

繰延税金資産は、将来減算一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除に対して、それらを回収できる課税所得が生じる可能性が高い範囲において認識し、繰延税金負債は、原則としてすべての将来加算一時差異について認識しています。

なお、以下の一時差異に対しては、繰延税金資産又は負債を認識していません。

- ・ 企業結合取引ではなく、取引時に会計上の利益にも税務上の課税所得（欠損金）にも影響を与えず、かつ、取引時に同額の将来加算一時差異と将来減算一時差異とを生じさせない取引から発生する資産及び負債の当初認識により生じる一時差異
- ・ のれんの当初認識から生じる将来加算一時差異
- ・ 子会社及び関連会社に対する投資に係る将来減算一時差異のうち、予測可能な将来に当該一時差異が解消する可能性が高くない場合又は当該一時差異の使用対象となる課税所得が稼得される可能性が高くない場合
- ・ 子会社及び関連会社に対する投資に係る将来加算一時差異のうち、一時差異の解消時期をコントロールすることができ、予測可能な将来に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合

繰延税金資産の帳簿価額は毎期見直され、繰延税金資産の全額又は一部が使用できるだけの十分な課税所得が稼得されない可能性が高い部分については、帳簿価額を減額しています。

未認識の繰延税金資産は毎期再評価され、将来の課税所得により繰延税金資産が回収される可能性が高くなった範囲内で認識しています。

繰延税金資産及び負債は、当連結会計年度末に制定又は実質的に制定されている法律に基づいて、当該資産が実現される又は負債が決済される時点において適用されると予測される税率を用いて測定しています。

繰延税金資産及び負債は、当期税金資産及び負債を相殺する法律上強制力のある権利を有し、かつ、法人所得税が同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合に相殺しています。

また、当社グループは、「国際的な税制改革―第2の柱モデルルール（IAS第12号「法人所得税」の改訂）」（2023年5月公表）を適用しています。

なお、当社グループは、本改訂における例外規定を適用し、経済協力開発機構が公表した第2の柱モデルルールを導入するために制定又は実質的に制定された税法から生じる法人所得税に係る繰延税金に関して、認識及び開示を行っていません。

(19) 1株当たり利益

基本的1株当たり当期利益は、親会社の所有者に帰属する純損益を、その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の期中平均株式数で除して算定しています。

希薄化後1株当たり当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して算定しています。

(20) 資本

① 普通株式

当社が発行した普通株式は資本として分類し、発行価額を資本金及び資本剰余金に含めています。

② 自己株式

当社グループが取得した自己株式は、取得原価で認識し、資本の控除項目としています。

自己株式を売却した場合は、受取対価を資本の増加として認識し、帳簿価額と受取対価の差額は資本剰余金に含めています。

4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

IFRSに準拠した連結財務諸表を作成するにあたり、会計方針の適用、資産・負債及び収益・費用の報告額並びに偶発資産・偶発負債の開示に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定を行っています。実際の結果は、これらの見積りと異なる場合があります。

なお、これらの見積りや仮定は継続して見直しています。会計上の見積りの変更による影響は、見積りを変更した報告期間及びその影響を受ける将来の報告期間において認識しています。

当社の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性のある会計上の見積り及び仮定に関する情報は、以下のとおりです。

- ・米国金融サービスの販売金融債権における損失評価引当金（「3. 重要性がある会計方針（7）金融サービス事業に係る損失評価引当金」、「10. 販売金融債権」）

過去の実績に基づく債務不履行の確率と債務不履行時損失率が、期末日時点での債権から生じる将来の貸倒れを正しく反映できない場合や、米国内のインフレの急激な進行等、経済状況に与える影響が想定と異なる場合は、翌連結会計年度の連結財務諸表において、損失評価引当金の追加または減額並びに追加の損失が生じる可能性があります。

- ・のれんの評価（「3. 重要性がある会計方針（12）非金融資産の減損」、「15. のれん及び無形資産（3）のれんの減損テスト」）

当該見積りについては、将来の不確実な経済状況の変動等により事業計画の達成が困難となることや、割引率が見直されること等により回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、翌連結会計年度の連結財務諸表において、減損損失が生じる可能性があります。

5. 未適用の会計基準

連結財務諸表の承認日までに公表されている基準書及び解釈指針の新設又は改訂のうち、当社グループが早期適用していない主なものは以下のとおりです。

当社グループの連結財務諸表に与える影響は、IFRS第18号適用による影響は現在評価中であり、IFRS第9号及びIFRS第7号適用による影響は軽微です。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループの 適用時期	新設・改訂の概要
IFRS第9号 IFRS第7号	金融商品 金融商品：開示	2026年1月1日	2026年12月期	自然依存電力の契約をより適切に財務諸表に反映するための修正
IFRS第18号	財務諸表における 表示及び開示	2027年1月1日	2027年12月期	財務諸表における表示及び開示に関する現行の会計基準であるIAS第1号を置き換える新基準

6. 事業セグメント

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの事業セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会等が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社グループは、製品の種類及び販売市場等の類似性に基づき、「ランドモビリティ」、「マリン」、「アウトドアランドビークル」、「ロボティクス」、「金融サービス」の5つを報告セグメントとしています。

各報告セグメントの主要な製品及びサービスは、以下のとおりです。

報告セグメント	主要な製品及びサービス
ランドモビリティ	二輪車、中間部品、海外生産用部品、電動アシスト自転車、電動アシスト自転車ドライブユニット (e-Kit)、電動車椅子、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント
マリン	船外機、ウォータービークル、ボート、漁船・和船
アウトドアランドビークル	四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル、ゴルフカー
ロボティクス	サーフェスマウンター、半導体製造後工程装置、産業用ロボット、産業用無人ヘリコプター
金融サービス	当社製品に関わる販売金融及びリース

(2) 報告セグメントごとの売上収益、利益又は損失の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「3. 重要性がある会計方針」における記載と同一です。

報告セグメントの利益は、営業利益の数値です。

セグメント間の内部売上収益又は振替高は、市場実勢価格に基づいています。

(3) 報告セグメントごとの売上収益、利益又は損失の金額に関する情報

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント						その他 (注) 1	合計	調整額 (注) 2	連結 財務諸表 計上額
	ランド モビリティ	マリン	アウトドア ランド ビークル	ロボティ クス	金融 サービス	計				
売上収益										
外部顧客への 売上収益	1,609,568	537,739	179,488	113,262	112,172	2,552,231	23,948	2,576,179	—	2,576,179
セグメント間の 内部売上収益 又は振替高	—	—	—	—	—	—	55,860	55,860	△55,860	—
計	1,609,568	537,739	179,488	113,262	112,172	2,552,231	79,809	2,632,040	△55,860	2,576,179
セグメント利益 又は損失 (△) (注) 3	103,811	87,792	△17,380	△3,003	22,705	193,925	△12,409	181,515	—	181,515
金融収益										15,679
金融費用										△14,019
税引前当期利益										183,175
セグメント資産	1,099,843	469,959	144,942	153,027	846,994	2,714,767	68,733	2,783,501	—	2,783,501
その他の項目										
減価償却費及び 償却費	49,020	19,845	6,885	2,675	2,705	81,130	1,936	83,067	—	83,067
減損損失	4,506	157	3,911	—	—	8,575	—	8,575	—	8,575
持分法で会計処理 されている投資	27,934	1,831	22	258	5,651	35,698	1,123	36,822	—	36,822
資本的支出	75,710	37,005	9,525	7,116	7,424	136,781	5,600	142,382	—	142,382

(注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、発電機、汎用エンジン、除雪機、モビリティサービスに係る事業を含んでいます。

2 調整額は、セグメント間取引消去によるものです。

3 セグメント利益又は損失 (△) の合計は、連結損益計算書の営業利益と一致しています。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント						その他 (注) 1	合計	調整額 (注) 2	連結 財務諸表 計上額
	ランド モビリティ	マリン	アウトドア ランド ビークル	ロボティ クス	金融 サービス	計				
売上収益										
外部顧客への 売上収益	1,615,138	527,630	148,526	111,478	114,033	2,516,807	17,395	2,534,203	—	2,534,203
セグメント間の 内部売上収益 又は振替高	—	—	—	—	—	—	59,066	59,066	△59,066	—
計	1,615,138	527,630	148,526	111,478	114,033	2,516,807	76,461	2,593,269	△59,066	2,534,203
セグメント利益 又は損失 (△) (注) 3	108,693	53,593	△39,757	△565	21,056	143,020	△16,647	126,373	—	126,373
金融収益										19,069
金融費用										△12,245
税引前当期利益										133,196
セグメント資産	1,271,415	434,809	123,606	140,444	892,197	2,862,474	40,110	2,902,584	—	2,902,584
その他の項目										
減価償却費及び 償却費	49,394	22,138	4,642	4,609	5,602	86,387	2,379	88,766	—	88,766
減損損失	1,021	28	8,876	226	—	10,153	212	10,365	—	10,365
持分法で会計処理 されている投資	33,923	1,966	23	18	5,917	41,850	1,242	43,093	—	43,093
資本的支出	74,472	40,090	2,542	7,811	2,038	126,955	8,943	135,898	—	135,898

(注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、発電機、汎用エンジン、除雪機、モビリティサービスに係る事業を含んでいます。

2 調整額は、セグメント間取引消去によるものです。

3 セグメント利益又は損失 (△) の合計は、連結損益計算書の営業利益と一致しています。

(4) 報告セグメントの変更等に関する事項

当社は、2024年12月20日開催の取締役会において、長期的な成長のための基盤革新、米国がメインマーケットである事業の集約によるシナジー効果を目的に、2025年1月1日付で「アウトドアランドビークル事業本部」を新設する組織変更を決議しました。

この組織変更に伴い、当連結会計年度より、「ランドモビリティ」に含めていた「四輪バギー」、「レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル」及び「その他」に含めていた「ゴルフカー」を「アウトドアランドビークル」に報告セグメントを変更しました。また、当該変更に伴い、前連結会計年度のセグメント情報は、変更後のセグメント区分に基づき作成したものを開示しています。

(5) 地域に関する情報

外部顧客からの売上収益及び非流動資産（金融商品、繰延税金資産、退職給付に係る資産を除く）の地域別内訳は、以下のとおりです。

① 外部顧客からの売上収益

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
日本	162,636	155,330
北米 (うち米国)	607,654 (552,485)	546,655 (504,009)
欧州	349,923	345,782
アジア (うちインドネシア)	1,006,141 (309,185)	1,016,748 (309,462)
その他	449,822	469,686
合計	2,576,179	2,534,203

(注) 売上収益は顧客の所在地を基礎としています。

② 非流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
日本	258,636	274,454
北米 (うち米国)	106,886 (105,902)	106,220 (105,239)
欧州	40,221	56,374
アジア	180,583	181,661
その他	32,333	41,173
合計	618,660	659,885

7. 企業結合及び非支配持分の取得

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

当社は、2023年12月26日開催の取締役会において、ドイツ Torqeedo GmbH（以下「Torqeedo社」という。）の全株式を取得し、子会社化することについて決議し、2024年1月12日付でTorqeedo社の全株式を保有するドイツ DEUTZ AGと株式譲渡契約を締結、2024年4月3日付で全株式を取得しました。

(1) 企業結合の概要

① 被取得企業の名称及び事業の内容

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

② 取得日

2024年4月3日

③ 取得した議決権付資本持分の割合

100%

④ 企業結合の主な理由

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

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

⑤ 被取得企業の支配を獲得した方法

現金を対価とする株式の取得

(2) 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	12,643百万円 (EUR 77.4百万)
取得原価		12,643百万円

(3) 主要な取得関連費用の内容及び金額

デューデリジェンス費用等309百万円を連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含めて表示していません。

(4) 取得資産及び引受負債の公正価値、非支配持分及びのれん（注） 1

(単位：百万円)	
項目	金額
流動資産	5,276
非流動資産	5,641
資産合計	10,918
流動負債	1,644
非流動負債	2,013
負債合計	3,658
資本合計	7,259
のれん（注） 2	5,383

(注) 1 条件付対価はありません。

2 のれんは主に超過収益力を反映したものであり、税務上、損金算入されません。

(5) 業績に与える影響

前連結会計年度の連結損益計算書上に認識している取得日以降の損益情報、及び企業結合が当連結会計年度期首である2024年1月1日に行われたと仮定した場合の連結財務諸表に与える影響の概算額（非監査情報）は重要性が乏しいため、記載していません。

(6) 子会社取得による支出

(単位：百万円)	
項目	金額
現金による取得対価	12,643
取得日に被取得企業が保有していた現金及び現金同等物	△328
子会社取得による現金支払額	12,314

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

(1) 農業自動化ソリューション開発事業会社の取得

当社は、2025年2月3日開催の取締役会において、ニュージーランド Robotics Plus Limited（以下「Robotics Plus社」という。）の全株式を取得し、子会社化することについて決議し、2025年2月24日付で株式譲渡契約を締結、2025年4月1日付で全株式を取得しました。

① 企業結合の概要

(a) 被取得企業の名称及び事業の内容

被取得企業の名称 : Robotics Plus Limited
被取得企業の事業の内容 : 農業用自動機の受託開発

(b) 取得日

2025年4月1日

(c) 取得した議決権付資本持分の割合

取得日直前に所有していた議決権比率 13.2%
取得日に追加取得した議決権比率 86.8%
取得後の議決権比率 100.0%

(d) 企業結合の主な理由

Robotics Plus社は、ロボット工学、オートメーション化及び解析技術をベースとした農業分野の自動化ソリューションを開発しています。農薬等の散布に加え、除草などの機能を備えた農業用UGV（Unmanned Ground Vehicle）や、果物の自動パッキング機、木材丸太の自動計測装置の開発実績があります。

当社は、農作業を自動化する技術の開発強化と、農業テクノロジー分野の事業開発を目的に、2017年からRobotics Plus社に出資しています。

本株式譲渡契約に先立ち、デジタル技術を活用した農業ソリューションを提供するオーストラリアのスタートアップ The Yield Technology Solutions Pty Ltdの資産を買収し、オーストラリアに新しく設立したYamaha Agriculture Australia Pty Ltdにて資産継承しています。また、この2社を子会社とする新会社Yamaha Agriculture, Inc.を米国に設立しました。これら一連の活動により、精密農業を可能にする自動化及びデジタル化のソリューションを開発・提供し、持続可能かつ収益性の高い農業の実現に貢献することを目指します。

(e) 被取得企業の支配を獲得した方法

現金を対価とする株式の取得

② 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	4,152百万円（NZD 47.6百万）
	取得日以前に保有していた資本持分の公正価値	4,900百万円
取得原価		9,052百万円

③ 主要な取得関連費用の内容及び金額

デューデリジェンス費用等27百万円を連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含めて表示しています。

④ 取得資産及び引受負債の公正価値、非支配持分及びのれん（注） 1

(単位：百万円)	
項目	金額
流動資産	2,706
非流動資産	5,602
資産合計	8,309
流動負債	918
非流動負債	4,498
負債合計	5,416
資本合計	2,892
のれん（注） 2	6,160

（注） 1 条件付対価はありません。

2 中間連結会計期間において暫定的な会計処理を行っていましたが、当連結会計年度に確定しています。当連結会計年度の連結財務諸表において取得原価の配分の見直しが反映され、非流動資産が4,198百万円、非流動負債が1,255百万円増加しており、のれんが2,943百万円減少しています。また、のれんは主に超過収益力を反映したものであり、税務上、損金算入されません。

⑤ 業績に与える影響

当連結会計年度の連結損益計算書上に認識している取得日以降の損益情報、及び企業結合が当連結会計年度期首である2025年1月1日に行われたと仮定した場合の連結財務諸表に与える影響の概算額（非監査情報）は重要性が乏しいため、記載していません。

⑥ 子会社取得による支出

(単位：百万円)	
項目	金額
現金による取得対価	4,152
取得日に被取得企業が保有していた現金及び現金同等物	△333
子会社取得による現金支払額	3,819

(2) 自転車用ドライブユニット (e-Kit) 事業会社の取得

当社は、2025年7月31日付けで、当社連結子会社Yamaha Motor eBike Systems GmbHを通じてドイツ Brose SE (以下「Brose社」という。)の自転車用ドライブユニット (e-Kit) 事業子会社2社の全株式を取得し、子会社化しました。

① 企業結合の概要

(a) 被取得企業の名称及び事業の内容

被取得企業の名称 : Brose Antriebstechnik GmbH & Co. Kommanditgesellschaft
Brose Antriebstechnik Verwaltungsgesellschaft mbH
被取得企業の事業の内容 : eBike用ドライブユニット及び周辺コンポーネントの開発・製造・販売

(b) 取得日

2025年7月31日

(c) 取得した議決権付資本持分の割合

100%

(d) 企業結合の主な理由

Brose社は、ドアシステム、電動モーターなどを手掛けるドイツの自動車部品メーカーで、自転車用ドライブユニット事業については、2014年から生産、販売を開始しています。

当社は、Brose社のe-Kit開発機能を活用し、新製品の企画、開発のさらなる強化を図ります。同時に、欧州に開発拠点を置くことで、市場のニーズをいち早く捉え、現地顧客の要求に迅速に対応できる体制を構築し、新規顧客の獲得、主要市場である欧州域内での調達力の向上を目指します。加えて、Brose社から引き継ぐ600を超えるサービスネットワークを活用することにより、顧客へのアフターサービス力も強化します。

当社は、2025年2月発表の新中期経営計画 (2025~2027年) において、長期的な成長が期待される電動アシスト自転車事業を戦略事業として位置付けました。今回の買収は、新中期経営計画で掲げた独自の競争優位性の確立と、事業成長の実現に向けた取り組みの一環です。

(e) 被取得企業の支配を獲得した方法

現金を対価とする株式の取得

② 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	5,771百万円 (EUR 33.8百万)
-------	----	-----------------------

取得原価	5,771百万円
------	----------

③ 主要な取得関連費用の内容及び金額

デューデリジェンス費用等446百万円を連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含めて表示していません。

④ 取得資産及び引受負債の公正価値、非支配持分及びのれん（注） 1

(単位：百万円)	
項目	金額
流動資産	3,482
非流動資産	4,417
資産合計	7,899
流動負債	2,201
非流動負債	720
負債合計	2,921
資本合計	4,977
のれん（注） 2	793

（注） 1 条件付対価はありません。

2 のれんは主に超過収益力を反映したものであり、税務上、全額が損金算入されることが見込まれます。

⑤ 業績に与える影響

当連結会計年度の連結損益計算書上に認識している取得日以降の損益情報、及び企業結合が当連結会計年度期首である2025年1月1日に行われたと仮定した場合の連結財務諸表に与える影響の概算額（非監査情報）は重要性が乏しいため、記載していません。

⑥ 子会社取得による支出

(単位：百万円)	
項目	金額
現金による取得対価	5,771
取得日に被取得企業が保有していた現金及び現金同等物	△506
子会社取得による現金支払額	5,265

(3) 非支配持分の取得に伴う親会社の所有持分の変動

当社は、2025年3月10日開催の取締役会にて、発行済株式の50%を所有するコロンビア子会社 Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.（現 Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.S.、以下「Incolmos」という。）の株式の追加取得について決議し、非支配株主との交渉の結果、2025年7月16日にIncolmosの発行済株式35.2%を27,609百万円で取得しました。

これは、連結の範囲の変更を伴わない子会社に対する所有持分の変動が生じる資本取引となり、追加取得の対価27,609百万円に対して、非支配持分が10,235百万円減少し、資本剰余金が17,373百万円減少しています。

8. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
現金及び預金 (預入期間が3ヶ月以内)	362,178	386,618
短期投資	10,820	12,286
合計	372,999	398,904

(注) 現金及び現金同等物は、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

9. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
受取手形及び売掛金	177,782	184,037
その他	5,149	2,894
損失評価引当金	△4,745	△5,210
合計	178,186	181,721

(注) 営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

営業債権及びその他の債権に関する損失評価引当金の増減は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	常に損失評価引当金を全期間 の予想信用損失に等しい金額で 測定している金融資産	報告日時点で信用減損 している金融資産	合計
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	5,798	57	5,855
期中増加額	418	29	448
期中減少額	△1,825	△47	△1,872
為替換算差額	313	—	313
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	4,705	40	4,745
期中増加額	488	6	495
期中減少額	△353	△30	△383
為替換算差額	353	—	353
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	5,194	16	5,210

10. 販売金融債権

(1) 販売金融債権の内訳

当社の金融子会社は、製品の販売をサポートするために、消費者及びディーラーに対して様々な金融サービスを提供しており、関連する債権を販売金融債権として財政状態計算書に表示しています。販売金融債権は以下から構成されます。

消費者向け販売金融債権：主に、消費者との割賦契約に係る債権から構成されます。

ディーラー向け販売金融債権：主に、ディーラーの在庫購入のための融資に係る債権から構成されます。

ファイナンス・リース債権：主に、ゴルフカーのリース契約に係る債権から構成されます。

販売金融債権の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
消費者向け販売金融債権	481,455	533,701
ディーラー向け販売金融債権	243,521	251,324
ファイナンス・リース債権	43,144	45,050
小計	768,121	830,076
消費者向け損失評価引当金	△25,052	△28,332
ディーラー向け損失評価引当金	△1,735	△1,907
ファイナンス・リース損失評価引当金	△1,041	△583
合計	740,292	799,254

(注) 1 「販売金融債権」は、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

2 当連結会計年度末の金融サービスを提供する米国子会社であるYamaha Motor Finance Corporation, U. S. A. における販売金融債権に対する損失評価引当金は、12,919百万円です。そのうち、消費者向け販売金融債権に対する損失評価引当金は、11,203百万円です。

(2) ファイナンス・リース

当社の金融子会社は、貸手のリース取引について主にゴルフカーを賃貸する契約を締結しています。

ファイナンス・リース取引に係る損益は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
販売損益	375	—
正味リース投資未回収額に対する 金融収益	2,405	2,458

各連結会計年度末におけるファイナンス・リース債権の満期分析は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
1年以内	12,143	14,523
1年超2年以内	6,325	12,803
2年超3年以内	8,898	12,269
3年超4年以内	9,395	8,366
4年超5年以内	10,429	3,908
5年超	3,186	689
合計	50,378	52,561
未稼得金融収益	△7,233	△7,510
正味リース投資未回収額	43,144	45,050

(3) 損失評価引当金の増減表

販売金融債権に関する損失評価引当金の増減は、以下のとおりです。

① 消費者向け販売金融債権

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想 信用損失 (ステージ1)	全期間の予想信用損失		合計
		信用リスクが当初 認識以降に著しく 増大した金融資産 (ステージ2)	報告日時点で 信用減損している 金融資産 (ステージ3)	
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	11,817	5,377	6,277	23,471
期中増加額	6,880	1,916	10,705	19,502
期中減少額	△2,925	△2,435	△13,131	△18,492
振替	△2,950	△115	3,066	—
為替換算差額	520	507	△457	570
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	13,342	5,249	6,459	25,052
期中増加額	7,282	3,224	6,900	17,407
期中減少額	△5,070	△1,891	△8,470	△15,432
振替	△3,217	△659	3,876	—
為替換算差額	307	258	737	1,303
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	12,645	6,182	9,504	28,332

② ディーラー向け販売金融債権

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想 信用損失 (ステージ1)	全期間の予想信用損失		合計
		信用リスクが当初 認識以降に著しく 増大した金融資産 (ステージ2)	報告日時点で 信用減損している 金融資産 (ステージ3)	
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	682	—	—	682
期中増加額	176	576	722	1,474
期中減少額	△2	—	△352	△355
振替	△141	△211	352	—
為替換算差額	△141	32	42	△66
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	573	397	764	1,735
期中増加額	301	203	208	714
期中減少額	△356	△85	△116	△558
振替	△60	4	55	—
為替換算差額	△6	10	11	15
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	452	531	923	1,907

③ ファイナンス・リース債権

(単位：百万円)

	常に損失評価引当金を 全期間の予想信用損失に 等しい金額で測定している 金融資産	報告日時点で信用減損 している金融資産	合計
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	377	—	377
期中増加額	620	—	620
期中減少額	△22	—	△22
為替換算差額	65	—	65
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	1,041	—	1,041
期中増加額	2	—	2
期中減少額	△490	△30	△521
振替	△218	218	—
為替換算差額	19	41	61
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	354	228	583

当連結会計年度において、直接償却した「販売金融債権」のうち、強制履行活動の対象としている金融商品の未回収残高は10,965百万円です。

(4) 保証として保有している担保

当社の金融子会社は販売金融債権については、通常、販売した製品を担保として保有しています。前連結会計年度末及び当連結会計年度末における信用減損した金融資産に対する担保の見積公正価値は、それぞれ帳簿価額の概ね90%及び100%です。

11. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
商品及び製品	346,949	349,821
仕掛品	95,770	115,987
原材料	114,608	110,034
貯蔵品及びその他	16,776	15,526
合計	574,105	591,369

(注) 前連結会計年度及び当連結会計年度において「売上原価」として費用認識した棚卸資産の評価減(△は戻入れ)は、それぞれ15,595百万円及び△807百万円です。

12. その他の金融資産

その他の金融資産の内訳は、以下のとおりです。なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の主な銘柄及び公正価値については、「34. 金融商品」をご参照ください。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
純損益を通じて公正価値で 測定する金融資産		
デリバティブ	5,566	2,147
その他	2,067	584
償却原価で測定する金融資産		
定期預金(3ヶ月超)	4,171	1,834
未収入金	45,269	51,987
貸付金	2,973	1,957
敷金・差入保証金	5,580	5,926
その他	1,316	2,978
損失評価引当金	△1,509	△18
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産		
株式	72,538	62,866
その他	8	8
合計	137,982	130,271
流動資産	53,154	57,050
非流動資産	84,827	73,221
合計	137,982	130,271

その他の金融資産に関する損失評価引当金の増減は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想 信用損失 (ステージ1)	全期間の予想信用損失		合計
		信用リスクが当初 認識以降に著しく 増大した金融資産 (ステージ2)	報告日時点で 信用減損している 金融資産 (ステージ3)	
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	94	—	37	132
期中増加額	12	1,343	19	1,376
期中減少額	△6	—	—	△6
為替換算差額	7	—	—	7
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	108	1,343	57	1,509
期中増加額	0	—	—	0
期中減少額	△95	△1,338	△57	△1,491
為替換算差額	0	—	—	0
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	13	5	—	18

前連結会計年度における損失評価引当金の期中増加額1,376百万円のうち、1,337百万円については、Robotics Plus Limitedに対して新たに貸付を実施したことに伴い、対応する損失評価引当金を計上したことによるものです。当連結会計年度における損失評価引当金の期中減少額1,491百万円のうち、1,337百万円については、Robotics Plus Limitedに対する貸付金を回収したことによるものです。

13. その他の資産

その他の資産の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
前渡金	5,027	4,574
未収収益	1,411	1,914
未収法人税	10,064	1,091
前払費用	19,523	23,067
その他	36,647	37,084
合計	72,673	67,732

14. 有形固定資産

増減表

有形固定資産の帳簿価額、取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額の増減は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

帳簿価額	建物及び 構築物	機械及び 装置	船舶	車両運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	180,826	127,549	1,493	9,952	40,796	78,779	47,446	486,844
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	185,584	136,255	1,321	10,731	40,450	72,511	57,944	504,800

(単位：百万円)

取得原価	建物及び 構築物	機械及び 装置	船舶	車両運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	384,319	560,920	3,976	22,893	209,862	85,785	59,454	1,327,212
取得	14,240	18,487	250	3,983	12,848	263	72,316	122,389
企業結合による 取得	1,564	5	—	86	2,763	—	60	4,481
売却又は処分	△7,645	△35,125	△744	△2,946	△13,692	△2,841	△4,939	△67,935
為替換算差額	11,471	26,286	△34	918	4,924	2,579	2,206	48,354
その他	31,157	28,729	944	3,672	10,128	1,662	△78,075	△1,780
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	435,108	599,303	4,393	28,608	226,835	87,448	51,023	1,432,721
取得	11,716	7,784	195	5,177	7,191	1,065	76,320	109,451
企業結合による 取得	2,054	3,422	—	56	3,014	—	381	8,928
売却又は処分	△10,414	△22,873	△1,019	△7,045	△14,052	△7,813	△391	△63,609
連結除外による 減少	△715	△381	—	△17	△15	△294	△1	△1,426
為替換算差額	3,804	395	△17	580	2,882	150	259	8,055
その他	14,606	36,645	584	2,430	11,500	16	△64,517	1,265
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	456,158	624,296	4,137	29,791	237,356	80,572	63,073	1,495,385

「その他」には、建設仮勘定から本勘定への振替等が含まれています。

(単位：百万円)

減価償却累計額及び 減損損失累計額	建物及び 構築物	機械及び 装置	船舶	車両運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	△232,451	△445,851	△2,766	△14,072	△177,564	△10,413	△2,878	△885,997
減価償却費	△18,588	△29,418	△640	△4,965	△17,096	△556	—	△71,267
減損損失	△2,075	△4,457	△0	△154	△685	△4	△390	△7,766
企業結合による 取得	△364	△2	—	△43	△1,546	—	—	△1,957
売却又は処分	5,969	28,326	331	2,356	13,134	2,518	—	52,637
為替換算差額	△6,458	△20,334	7	△637	△4,094	△213	△328	△32,059
その他	△312	△17	168	△1,138	1,812	—	20	533
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	△254,281	△471,754	△2,900	△18,655	△186,039	△8,669	△3,576	△945,877
減価償却費	△19,696	△30,887	△417	△4,743	△18,770	△593	—	△75,109
減損損失	△1,461	△4,342	△126	△508	△1,172	△11	△1,590	△9,213
企業結合による 取得	△713	△1,476	—	△24	△1,738	—	—	△3,953
売却又は処分	8,033	20,916	622	5,635	13,199	61	8	48,477
連結除外による 減少	413	313	—	13	8	294	—	1,044
為替換算差額	△2,892	△873	6	△350	△2,350	856	△113	△5,717
その他	24	64	—	△426	△42	—	143	△236
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	△270,574	△488,040	△2,815	△19,059	△196,905	△8,061	△5,128	△990,585

減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に計上されています。

減損損失は、連結損益計算書の「その他の費用」に計上されています。

担保に供した有形固定資産の金額は「19. 社債及び借入金」に記載しています。所有権に対する制限がある有形固定資産はありません。

15. のれん及び無形資産

(1) 増減表

のれん及び無形資産の帳簿価額、取得原価、償却累計額及び減損損失累計額の増減は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

帳簿価額	のれん	開発資産	ソフトウェア	その他	合計
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	8,639	9,274	43,035	16,519	77,468
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	16,674	8,990	53,936	22,262	101,864

開発資産及び一部のソフトウェアを除き、自己創設無形資産はありません。

上記の無形資産のうち耐用年数を確定できない資産の帳簿価額は、前連結会計年度末4,542百万円、当連結会計年度末4,300百万円です。このうち、主なものは借地権であり、事業が継続する限り基本的に存続するため、耐用年数を確定できないものと判断しています。

(単位：百万円)

取得原価	のれん	開発資産	ソフトウェア	その他	合計
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	2,913	23,446	55,954	20,720	103,033
個別取得	—	—	6,255	4,830	11,085
内部開発による増加	—	3,600	4,816	—	8,416
企業結合による取得	5,383	—	391	3,086	8,861
売却又は処分	—	△376	△1,100	△465	△1,942
為替換算差額	355	43	1,951	1,397	3,748
その他	△12	—	5,292	△458	4,820
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	8,639	26,713	73,561	29,109	138,023
個別取得	—	—	6,206	2,827	9,033
内部開発による増加	—	3,392	7,632	—	11,024
企業結合による取得	7,020	—	133	5,734	12,888
売却又は処分	—	△857	△740	△1,477	△3,076
連結除外による減少	—	—	△40	△78	△118
為替換算差額	1,026	△68	1,858	885	3,701
その他	△11	—	3,899	△1,423	2,464
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	16,674	29,178	92,510	35,578	173,942

(単位：百万円)

償却累計額及び 減損損失累計額	のれん	開発資産	ソフトウェア	その他	合計
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	—	△13,454	△21,365	△10,796	△45,617
償却費	—	△3,303	△7,210	△1,271	△11,785
減損損失	—	△658	△140	△9	△808
企業結合による取得	—	—	△360	—	△360
売却又は処分	—	12	968	73	1,055
為替換算差額	—	△34	△1,454	△585	△2,074
その他	—	—	△964	—	△964
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	—	△17,438	△30,525	△12,590	△60,555
償却費	—	△3,235	△8,409	△2,000	△13,645
減損損失	—	△469	△296	△385	△1,152
企業結合による取得	—	—	△118	△89	△207
売却又は処分	—	857	556	701	2,116
連結除外による減少	—	—	40	78	118
為替換算差額	—	98	78	△137	39
その他	—	—	100	1,107	1,208
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	—	△20,187	△38,574	△13,315	△72,077

償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に計上されています。

減損損失は、連結損益計算書の「その他の費用」に計上されています。

(2) 研究開発費

研究開発費の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期中に発生した研究開発支出	135,972	159,096
開発資産への振替額	△3,236	△3,392
開発資産の償却費、除却損及び減損損失	3,962	3,676
研究開発費	136,697	159,380

(注) 研究開発費は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」及び「その他の費用」に含めています。

(3) のれんの減損テスト

資金生成単位（資金生成単位グループ）に配分されたのれんの帳簿価額は、以下のとおりです。

（単位：百万円）

報告セグメント	資金生成単位 （資金生成単位グループ）	前連結会計年度末 （2024年12月31日）	当連結会計年度末 （2025年12月31日）
マリン	船外機事業	8,149	8,761
その他	Robotics Plus Limited及び 同社株式を保有する 米国子会社等	—	6,456
	その他	490	1,455
	合計	8,639	16,674

連結財政状態計算書に計上されている重要なのれんは、船外機事業に係るのれん及びRobotics Plus Limited及び同社株式を保有する米国子会社等に係るのれんです。

（船外機事業に係るのれん）

当資金生成単位グループの回収可能価額は、使用価値により測定しており、当該回収可能価額の算定における主要な仮定は、事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フロー及び成長率並びに割引率等です。

使用価値は、過去の経験と外部からの情報を反映させて作成され、経営者によって承認された3年以内の事業計画を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を、現在価値に割り引いて算定しています。

なお、キャッシュ・フローの見積りにおいて、経営者が承認した3年間の予測を超える期間におけるキャッシュ・フローについては各期とも成長率をゼロと仮定し、永続価値を算定しています。

割引率について、資金生成単位グループに固有のリスクを反映させた割引率を算定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度ともに12.4%を用いています。

なお、当該回収可能価額の算定における主要な仮定が合理的に予測可能な範囲で変化したとしても、重要な減損が発生する可能性は低いと判断しています。

（Robotics Plus Limited及び同社株式を保有する米国子会社等に係るのれん）

当資金生成単位グループの回収可能価額は、使用価値により測定しており、当該回収可能価額の算定における主要な仮定は、事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フロー及び成長率並びに割引率等です。

使用価値は、過去の経験と外部からの情報を反映させて作成され、経営者によって承認された5年以内の事業計画を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を、現在価値に割り引いて算定しています。

なお、キャッシュ・フローの見積りにおいて、経営者が承認した5年間の予測を超える期間におけるキャッシュ・フローについては類似会社のEV/EBITDA倍率を参照したマルチプル法により算定しています。

割引率について、資金生成単位グループに固有のリスクを反映させた割引率を算定しており、当連結会計年度は20.0%を用いています。

なお、当連結会計年度において、見積回収可能価額が帳簿価額を4,183百万円上回っていますが、仮に割引率が3.7%上昇した場合、減損損失が発生する可能性があります。

16. リース

(1) 借手のリース

当社グループは、主として、営業所、支店、倉庫、駐車場などの不動産についてリースにより賃借しています。また、金型などの生産用工具や、フォークリフト等の車両運搬具についてもリースにより賃借しています。

有形固定資産のうち、土地、建物、車両等につき、リース契約を締結しています。リース契約の期間は様々であり、期間契約後にリース期間を延長するオプションが含まれているものもあります。

有形固定資産に含まれる使用権資産の帳簿価額、減価償却費は以下のとおりです。

(単位：百万円)

帳簿価額	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
建物及び構築物	32,765	32,758
機械及び装置	1,406	1,215
車両運搬具	2,194	2,351
工具、器具及び備品	6,371	4,510
土地	5,516	5,380
合計	48,253	46,216

使用権資産の増加額は、前連結会計年度21,320百万円、当連結会計年度17,105百万円です。

(単位：百万円)

減価償却費	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
建物及び構築物	6,989	8,073
機械及び装置	287	487
車両運搬具	1,650	1,627
工具、器具及び備品	4,431	5,354
土地	556	593
合計	13,915	16,136

減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に計上されています。

リースに係る損益及びキャッシュ・フローの金額は、以下のとおりです（減価償却費を除く）。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
リース負債に係る支払利息	1,598	1,601
短期リースの例外処理による リース費用	6,282	6,081
少額資産の例外処理によるリース費用	11	36
リースに係るキャッシュ・ アウトフローの合計額	24,211	22,080
セール・アンド・リースバック取引に よる損益	—	15,530

リース負債の期日別残高は以下のとおりであり、契約上のキャッシュ・フローは利息支払額を含んだ割引前のキャッシュ・フローを記載しています。

(単位：百万円)

リース負債	帳簿価額	契約上の キャッシュ・フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	40,748	47,180	9,654	7,654	5,808	4,004	3,360	16,699
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	44,201	51,585	10,676	8,807	6,344	5,343	3,886	16,526

(2) 貸手のリース

当社グループは、オペレーティング・リースとして、有形固定資産に含まれるゴルフカー等の賃貸を行っています。これらの賃貸用資産について、定期的に使用状況や顧客の状況をモニタリングし、原資産に対するリスクを管理しています。

ファイナンス・リースに係る開示は、「10. 販売金融債権」に記載しています。

オペレーティング・リースに係る収益は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
オペレーティング・リース収益	6,508	6,853

オペレーティング・リース料の期日別残高は以下のとおりであり、割引前の金額を記載しています。

(単位：百万円)

受取リース料	合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
前連結会計年度末 (2024年12月31日)	17,399	6,301	4,988	3,648	1,955	485	20
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	17,384	6,595	5,256	3,525	1,636	371	—

17. 非金融資産の減損

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

前連結会計年度において、有形固定資産等の減損損失を8,575百万円計上しています。これは、主にRV事業及びSPV事業における市場環境の悪化や競争激化による収益性の低下を受けて、当該事業に関連する資金生成単位について減損の兆候を識別し、回収可能価額を見直した結果、これらの事業の属する「ランドモビリティ」セグメントにおいて、有形固定資産等の減損損失を8,410百万円計上したことによるものです。

「ランドモビリティ」セグメントにおいて認識した減損損失の内訳は、建物及び構築物2,075百万円、機械及び装置4,305百万円、船舶0百万円、車両運搬具154百万円、工具、器具及び備品671百万円、土地4百万円、建設仮勘定390百万円、無形資産808百万円です。

回収可能価額(481百万円)は処分コスト控除後の公正価値により測定しています。当該公正価値は不動産鑑定評価額等に基づいており、公正価値のヒエラルキーはレベル3です。

減損損失は連結損益計算書の「その他の費用」として認識しています。

なお、当連結会計年度より報告セグメントを変更しており、変更後のセグメント区分に基づいた前連結会計年度の「ランドモビリティ」セグメント及び「アウトドアランドビークル」セグメントにおいて計上した減損損失はそれぞれ4,506百万円及び3,911百万円です。また、「ランドモビリティ」セグメントにおける内訳は、建物及び構築物888百万円、機械及び装置2,987百万円、車両運搬具37百万円、工具、器具及び備品307百万円、土地4百万円、建設仮勘定124百万円、無形資産156百万円、「アウトドアランドビークル」セグメントにおける内訳は、建物及び構築物1,186百万円、機械及び装置1,320百万円、船舶0百万円、車両運搬具116百万円、工具、器具及び備品368百万円、建設仮勘定265百万円、無形資産652百万円です。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

当連結会計年度において、有形固定資産等の減損損失を10,365百万円計上しています。これは、主にRV事業及びLSM事業における市場環境の悪化や競争激化による収益性の低下を受けて、当該事業に関連する資金生成単位について減損の兆候を識別し、回収可能価額を見直した結果、これらの事業の属する「アウトドアランドビークル」セグメントにおいて、有形固定資産等の減損損失を8,876百万円計上したことによるものです。

「アウトドアランドビークル」セグメントにおいて認識した減損損失の内訳は、建物及び構築物1,432百万円、機械及び装置3,700百万円、船舶126百万円、車両運搬具295百万円、工具、器具及び備品1,058百万円、土地11百万円、建設仮勘定1,585百万円、無形資産666百万円です。

なお、回収可能価額は処分コスト控除後の公正価値により測定しています。当該公正価値は主にインカム・アプローチに基づいており、公正価値のヒエラルキーはレベル3です。

また、当該公正価値の測定における主要な仮定は、対象会社の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローや税引後の割引率(当連結会計年度12.0%)等です。

減損損失は連結損益計算書の「その他の費用」として認識しています。

18. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
支払手形及び買掛金	149,922	160,382
合計	149,922	160,382

(注) 「営業債務」及び「その他の債務」は、償却原価で測定する金融負債に分類しています。

19. 社債及び借入金

(1) 社債

社債の発行会社別の内訳は、以下のとおりです。

① Banco Yamaha Motor do Brazil S.A.

(単位：百万円)

銘柄	発行年月日	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)	利率 (%)	担保	償還期限
第7回 無担保 変動利付社債	2022年 4月13日	4,883	—	注1	なし	2025年 10月13日
第8回 無担保 変動利付社債	2023年 9月26日	8,591	—	注2	なし	2025年 10月6日
第9回 無担保 変動利付社債	2023年 9月26日	6,159	5,938	注3	なし	2026年 9月26日
第10回 無担保 変動利付社債	2024年 10月3日	5,570	6,072	注4	なし	2026年 10月13日
第11回 無担保 変動利付社債	2024年 10月3日	7,502	8,174	注5	なし	2027年 10月3日
合計	—	32,707	20,185	—	—	—

(注) 1 利率はブラジル国内における銀行間預金金利(CDI)にイールドカーブを加味したものに101.35%を乗じた利率です。

(注) 2 利率はブラジル国内における銀行間預金金利(CDI)にイールドカーブを加味したものに101.05%を乗じた利率です。

(注) 3 利率はブラジル国内における銀行間預金金利(CDI)にイールドカーブを加味したものに101.30%を乗じた利率です。

(注) 4 利率はブラジル国内における銀行間預金金利(CDI)にイールドカーブを加味したものに100.40%を乗じた利率です。

(注) 5 利率はブラジル国内における銀行間預金金利(CDI)にイールドカーブを加味したものに100.55%を乗じた利率です。

② ヤマハ発動機株式会社

(単位：百万円)

銘柄	発行年月日	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)	利率 (%)	担保	償還期限
第4回 無担保社債	2023年 4月25日	9,983	9,995	0.320	なし	2026年 4月24日
第5回 無担保社債	2023年 4月25日	9,970	9,978	0.529	なし	2028年 4月25日
第6回 無担保社債	2024年 4月23日	9,970	9,982	0.569	なし	2027年 4月23日
第7回 無担保社債	2024年 4月23日	9,962	9,970	0.745	なし	2029年 4月23日
第8回 無担保社債	2025年 6月17日	—	14,952	1.217	なし	2028年 6月16日
第9回 無担保社債	2025年 6月17日	—	14,942	1.453	なし	2030年 6月17日
合計	—	39,884	69,822	—	—	—

(2) 借入金

借入金の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)	平均利率 (%)	返済期限
借入金 (リコース)	609,725	711,865	4.06	2026年～2030年
借入金 (ノンリコース)	269,656	242,451	4.31	2026年～2032年
合計	879,381	954,316	4.12	—

- (注) 1 「借入金」は償却原価で測定する金融負債に分類しています。
 2 平均利率は、当連結会計年度末残高に対する加重平均利率を記載しています。
 3 返済期限は、当連結会計年度末残高に対する返済期限を記載しています。

(3) 財務活動から生じる負債の変動

財務活動から生じる負債の変動は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	財務キャッシュ・フロー変 動額	非現金収支取引				前連結会計年度末 (2024年12月31日)
			期中増加	企業結合	為替変動	その他	
社債	63,877	8,314	—	—	365	35	72,592
借入金	779,930	42,622	—	—	54,734	2,093	879,381
リース負債	36,902	△16,319	18,605	1,383	1,424	△1,247	40,748
合計	880,710	34,616	18,605	1,383	56,525	881	992,722

(単位：百万円)

	当連結会計年度期首 (2025年1月1日)	財務キャッシュ・フロー変 動額	非現金収支取引				当連結会計年度末 (2025年12月31日)
			期中増加	企業結合	為替変動	その他	
社債	72,592	17,707	—	—	△353	61	90,007
借入金	879,381	59,335	—	2,289	6,777	6,532	954,316
リース負債	40,748	△12,197	16,805	1,057	503	△2,715	44,201
合計	992,722	64,845	16,805	3,346	6,927	3,878	1,088,525

(4) 担保資産及び担保付債務

① 担保に供している資産の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
販売金融債権（流動）	284,782	290,383
土地	44	44
建物及び構築物（純額）	61	57
機械及び装置（純額）	27,365	27,459
販売金融債権（非流動）	208,397	214,885
合計	520,651	532,829

当社の金融子会社は、資金調達のために、販売金融債権の証券化を行っており、「販売金融債権」には担保付債務の担保として供された資産が含まれています。

② 担保付債務は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
1年内返済予定の長期借入金	177,162	150,092
長期借入金	92,493	92,358
その他の金融負債（非流動）	170	170
合計	269,826	242,621

20. 引当金

引当金の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	製品保証引当金	その他	合計
当連結会計年度期首 (2025年1月1日)	41,157	16,303	57,460
期中増加額	26,744	12,942	39,687
期中減少額 (目的使用)	△16,208	△6,746	△22,954
期中減少額 (戻入)	△10,546	△3,194	△13,740
期中減少額 (その他)	△17	△8,300	△8,318
為替換算差額	512	297	809
当連結会計年度末 (2025年12月31日)	41,642	11,301	52,943

販売済製品の保証期間内に発生が見込まれる品質保証費用、その他販売済製品の品質問題に対処する費用に対して、製品保証引当金を認識しています。

- (1) 保証書に基づき行う無償補修費用
- (2) 主務官庁への届け出等に基づく無償補修費用

これらは、発生額を個別に見積ることができる費用については当該費用を、その他については、保証期間に基づいて売上収益に経験率 (品質保証に関する費用 / 売上収益) を乗じて計算した額を計上しており、顧客及び販売店からの請求等に応じて取り崩されます。

また、製品保証引当金については、発生の要因によりその金額の一部が補填される見込みとなっています。補填されると見込まれる金額は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末においてそれぞれ9,432百万円及び5,977百万円であり、「その他の金融資産」に含まれています。

21. その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債		
デリバティブ	926	3,180
償却原価で測定する金融負債		
未払金	52,806	57,579
その他	16,583	17,019
リース負債	40,748	44,201
合計	111,065	121,980

22. その他の負債

その他の負債の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
未払租税	10,348	12,730
契約負債	50,544	48,140
未払賞与	22,269	22,183
有給休暇債務	18,087	20,158
繰延収益（政府補助金）（注）	3,679	4,304
その他	13,622	27,944
合計	118,552	135,463

(注) 「政府補助金」は、主に当社の生産活動に関して受領したものであり、有形固定資産の取得にかかる補助金などが含まれます。

23. 資本及びその他の資本の項目

(1) 資本管理

当社は財務基盤の健全性を確保しながら、成長投資及び安定的な株主還元のパランスを取ることを基本方針としています。

資本管理に用いる主な指標は、以下のとおりです。

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
自己資本額（百万円）	1,161,569	1,132,238
自己資本比率（%）	41.7	39.0

「自己資本比率」は「親会社の所有者に帰属する持分合計」を「負債及び資本合計」で除して計算しています。

(2) 授権株式数に関する事項

授権株式数は、以下のとおりです。

(単位：株)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
普通株式	2,700,000,000	2,700,000,000

(3) 発行済株式数（全額払込済み）に関する事項

発行済株式数（全額払込済み）の増減は、以下のとおりです。

(単位：株)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	350,217,467	1,026,354,101
増減(注) 2	676,136,634	△8,229,000
期末残高	1,026,354,101	1,018,125,101

(注) 1 「株式」は、すべて権利内容に何ら限定のない無額面の普通株式です。

2 前連結会計年度の発行済株式数の増加は2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で行われた株式分割により700,434,934株、減少は2024年8月30日付で行われた自己株式の消却24,298,300株によるものです。当連結会計年度の発行済株式数の減少は2025年5月30日付で行われた自己株式の消却8,229,000株によるものです。

(4) 自己株式に関する事項

自己株式の増減は、以下のとおりです。

(単位：株)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	19,707,165	48,790,119
増減(注) 1	29,082,954	△1,043,210
期末残高(注) 2	48,790,119	47,746,909

(注) 1 前連結会計年度の自己株式の増加は2024年1月1日付で行われた株式分割により39,414,330株、2024年2月14日開催の取締役会決議による取得14,298,300株、単元未満株式買取により取得1,729株、減少は単元未満株式の買い増し請求による売渡17株、業績連動型譲渡制限付株式報酬による自己株式の処分331,771株、関連会社が保有する相互保有株式の減少1,317株、2024年8月30日付で行われた自己株式の消却24,298,300株によるものです。当連結会計年度の自己株式の増加は2025年2月12日開催の取締役会決議による取得8,229,000株、単元未満株式買取により取得560株、減少は業績連動型譲渡制限付株式報酬による自己株式の処分240,310株、2025年5月30日付で行われた自己株式の消却8,229,000株、創立70周年記念従業員持株会を通じた株式付与による自己株式の処分803,460株によるものです。

2 関連会社が保有する相互保有株式は、当社株式であり、前連結会計年度末で111,555株、当連結会計年度末においても111,555株です。相互保有株式の当該期間における株式数の増減は生じていません。

(5) 各種剰余金の内容及び目的

① 資本剰余金

日本における会社法では、株式の発行に対しての払込み又は給付に係る額の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれている資本準備金に組み入れることが規定されています。また、会社法では、資本準備金の額は株主総会の決議により、資本金に組み入れることができます。

② 利益剰余金

会社法では、剰余金の配当により減少する剰余金の額の10分の1を、資本準備金及び利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで資本準備金又は利益準備金として積み立てることが規定されています。積み立てられた利益準備金は、欠損填補に充当できます。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができることとされています。

当社における会社法上の分配可能額は、我が国において一般に公正妥当と認められている会計基準に準拠して作成された当社の会計帳簿上の利益剰余金の金額に基づいて算定されています。

③ その他の資本の構成要素

その他の資本の構成要素の内訳及び増減内容は、以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	確定給付制度の 再測定 (a)	その他の包括利 益を通じて公正 価値で測定する 金融資産 (b)	在外営業活動体 の換算差額 (c)	合計
2024年1月1日残高	—	△7,275	48,085	40,810
その他の包括利益	3,582	△3,295	47,569	47,857
利益剰余金への振替	△3,582	1,884	—	△1,698
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	△0	△0
2024年12月31日残高	—	△8,686	95,655	86,969

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	確定給付制度の 再測定 (a)	その他の包括利 益を通じて公正 価値で測定する 金融資産 (b)	在外営業活動体 の換算差額 (c)	合計
2025年1月1日残高	—	△8,686	95,655	86,969
その他の包括利益	5,931	4,271	20,216	30,419
利益剰余金への振替	△5,931	△5,414	—	△11,345
支配継続子会社に対する持分変動	—	1	△967	△966
2025年12月31日残高	—	△9,826	114,903	105,076

(a) 確定給付制度の再測定

数理計算上の差異、制度資産に係る収益（確定給付負債（資産）の純額に係る利息純額に含まれる金額を除く）、資産上限額の影響の変動（確定給付負債（資産）の純額に係る利息純額に含まれる金額を除く）の増減額です。

(b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の取得原価と期末時点の公正価値との差額です。

(c) 在外営業活動体の換算差額

在外営業活動体の財務諸表を表示通貨である日本円に換算したことから生じる換算差額です。

24. 配当金

配当に関する事項は、以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2024年3月21日 定時株主総会	普通株式	23,964	72円50銭	2023年12月31日	2024年3月22日
2024年8月6日 取締役会	普通株式	24,441	25円00銭	2024年6月30日	2024年9月6日

(注) 2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。基準日が2023年12月31日以前の1株当たり配当額については、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しています。

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

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2025年3月25日 定時株主総会	普通株式	24,441	利益剰余金	25円00銭	2024年12月31日	2025年3月26日

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2025年3月25日 定時株主総会	普通株式	24,441	25円00銭	2024年12月31日	2025年3月26日
2025年8月5日 取締役会	普通株式	24,242	25円00銭	2025年6月30日	2025年9月5日

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

2026年3月25日開催予定の定時株主総会の議案として、次のとおり付議する予定です。

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2026年3月25日 定時株主総会	普通株式	9,704	利益剰余金	10円00銭	2025年12月31日	2026年3月26日

25. その他の包括利益

その他の包括利益の内訳項目ごとの組替調整額及び税効果額は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
純損益に振り替えられることのない項目： 確定給付制度の再測定		
当期発生額	5,776	10,587
税効果調整前	5,776	10,587
税効果額	△2,263	△4,571
税効果調整後	3,513	6,016
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 資本性金融資産		
当期発生額	△2,719	3,005
税効果調整前	△2,719	3,005
税効果額	△613	1,169
税効果調整後	△3,332	4,174
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する 持分		
当期発生額	51	△15
税効果調整前	51	△15
税効果調整後	51	△15
純損益に振り替えられる可能性のある項目： 在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	48,544	19,731
組替調整額	—	20
税効果調整前	48,544	19,752
税効果調整後	48,544	19,752
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する 持分		
当期発生額	2,137	940
組替調整額	△259	△9
税効果調整前	1,878	930
税効果調整後	1,878	930
その他の包括利益合計：	50,655	30,859

26. 株式に基づく報酬

(1) 業績連動型株式報酬

① 制度内容

業績連動型株式報酬は、当社取締役と株主の皆様との価値共有を進めるとともに、企業価値の持続的向上が図られる制度としています。パフォーマンス・シェア・ユニット（以下「PSU」という。）は、取締役等（外国人執行役員を除く。）に対して、毎年1回、配当込みTOPIX（東証株価指数）成長率をベンチマークとした当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して交付数を定める譲渡制限付株式を交付する業績連動型株式報酬制度です。具体的な算定方法は、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等 ③ 業績連動型株式報酬の算定方法と評価結果」をご参照ください。譲渡制限付株式の交付に際し、各取締役等は金銭報酬債権の付与を受け、当社との間で譲渡制限付株式の割当契約を締結し、当該債権を当社に現物出資することで株式の交付を受けるものとします。割当契約における譲渡制限期間は30年とし、譲渡制限期間中に取締役が任期満了等その他正当な事由により退任する場合には、譲渡制限は解除することとします。

② 当社の業績連動型株式報酬の契約条件等

(a) 付与対象者の区分 : 社外取締役を除く取締役等 (取締役を兼務しない執行役員を含む)

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

③ 前連結会計年度及び当連結会計年度におけるPSUの状況

(単位:株)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	株式数	株式数
期首未支給残高	315,111	247,734
期中の付与	291,838	268,946
期中の支給	△359,215	△262,333
期中の失効	—	—
期末未支給残高	247,734	254,347
期末支給可能残高	—	—

④ 基準株式1株当たり加重平均公正価値

(単位:円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
TSR評価期間	2022年度～2024年度 (2022年1月～2024年12月)	2022年度～2025年度 (2022年1月～2025年12月)
基準株式1株当たり加重平均公正価値	1,358	1,160

公正価値は、当社株式支給分は付与日時点、金銭支給分は対象勤務期間の期末日時点の当社普通株式の公正価値に基づき決定されます。

本制度における公正価値は当社普通株式及び対象評価期間中の配当金総額の市場価値を基礎として算定し、予想配当を考慮に入れた修正は行っていません。

⑤ 株式報酬に係る費用

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
持分決済型	389	263
現金決済型	43	14
合計	433	277

⑥ 株式報酬に係る負債

(単位:百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
負債の帳簿価額	28	15
(うち権利確定した負債)	—	—

27. 売上収益

(1) 収益の分解とセグメント収益との関連

当社グループは「6. 事業セグメント」に記載のとおり、製品の種類及び販売市場等の類似性に基づき、「ランドモビリティ」、「マリン」、「アウトドアランドビークル」、「ロボティクス」、「金融サービス」の5つを報告セグメントとしています。

これらの報告セグメントを仕向地（外部顧客の所在地）を基礎とし、国又は地域別に分解しています。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	ランドモビリティ	マリン	アウトドアランドビークル	ロボティクス	金融サービス	その他	合計
日本	67,438	37,920	23,709	25,614	—	7,952	162,636
北米	91,816	316,265	122,352	6,177	66,964	4,078	607,654
欧州	257,933	63,510	17,808	7,435	2,452	784	349,923
アジア	880,515	44,142	1,823	73,317	—	6,343	1,006,141
その他	311,864	75,901	13,795	717	42,756	4,789	449,822
合計	1,609,568	537,739	179,488	113,262	112,172	23,948	2,576,179
顧客との契約から認識した収益	1,606,406	537,467	179,487	112,916	11,793	22,443	2,470,513
その他の源泉から認識した収益	3,162	272	0	345	100,379	1,504	105,665

（注）その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号「リース」に基づくリース収益及びIFRS第9号「金融商品」に基づく利息収入等が含まれています。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	ランドモビリティ	マリン	アウトドアランドビークル	ロボティクス	金融サービス	その他	合計
日本	66,697	37,648	15,011	28,528	—	7,443	155,330
北米	88,846	292,292	95,236	4,499	64,420	1,359	546,655
欧州	242,510	72,099	22,353	5,823	2,660	335	345,782
アジア	894,196	45,129	1,818	71,468	—	4,135	1,016,748
その他	322,888	80,460	14,106	1,157	46,951	4,121	469,686
合計	1,615,138	527,630	148,526	111,478	114,033	17,395	2,534,203
顧客との契約から認識した収益	1,612,679	527,381	148,313	111,167	9,438	16,608	2,425,589
その他の源泉から認識した収益	2,459	249	212	311	104,594	787	108,614

（注）その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号「リース」に基づくリース収益及びIFRS第9号「金融商品」に基づく利息収入等が含まれています。

(2) 契約残高

当社グループの契約資産、契約負債の残高は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
顧客との契約から生じた債権	185,186	182,257	186,241
契約資産	377	674	690
契約負債	52,193	50,544	48,140

連結財政状態計算書において、顧客との契約から生じた債権及び契約資産は「営業債権及びその他の債権」、契約負債は「その他の流動負債」及び「その他の非流動負債」に含めています。契約負債は、主に顧客からの前受金に関連するものです。

認識した収益のうち期首現在の「契約負債」残高に含まれていたものは、前連結会計年度27,006百万円、当連結会計年度21,344百万円です。

「契約負債」の重要な変動は、前連結会計年度についてはブラジルでの前受金減少によるもの、当連結会計年度についてはフィリピンにおける前受収益の実現等によるものであり、前連結会計年度1,649百万円、当連結会計年度2,404百万円です。

(3) 残存履行義務に配分した取引価格

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
1年以内	14,031	12,892
1年超～5年以内	18,157	18,529
5年超	667	1,275
合計	32,855	32,696

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

28. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
従業員給付費用	173,351	184,047
研究開発費	136,697	158,910
その他	332,476	338,181
合計	642,525	681,139

29. その他の収益及びその他の費用

その他の収益及びその他の費用の内訳は、以下のとおりです。

(1) その他の収益

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
固定資産売却益	1,569	20,009
その他	10,205	11,631
合計	11,774	31,640

(注) その他には、「政府補助金収益」等が含まれます。

(2) その他の費用

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
固定資産除売却損	1,747	2,431
固定資産減損損失	8,575	10,365
その他	6,437	5,954
合計	16,760	18,752

(注) 減損損失の内容は、注記「17. 非金融資産の減損」に記載しています。

30. 金融収益及び金融費用

(1) 金融収益

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	12,837	11,914
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	1,255	1,063
公正価値変動による評価益及び売却益		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	—	156
為替差益	1,587	5,935
合計	15,679	19,069

(2) 金融費用

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	12,022	10,282
リース負債	1,598	1,601
公正価値変動による評価損及び売却損		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	380	360
その他	18	1
合計	14,019	12,245

IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に従い、超インフレ会計による調整を実施した上で、トルコ及びアルゼンチンの子会社の財務諸表を連結しています。トルコ及びアルゼンチンの子会社の財務諸表を報告期間の末日時点の測定単位に修正することで、財務諸表にトルコ及びアルゼンチンのインフレの影響を加えて連結財務諸表へ取り込んでいます。正味貨幣持高にかかるインフレ影響は、為替差損益に含まれており、前連結会計年度1,833百万円（損失）、当連結会計年度1,016百万円（損失）です。

31. 1株当たり当期利益

基本的1株当たり当期利益及び算定上の基礎、希薄化後1株当たり当期利益及び算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
(1) 基本的1株当たり当期利益	110円12銭	16円59銭
(算定上の基礎)		
親会社の普通株主に帰属する当期利益		
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	108,069	16,109
親会社の普通株主に帰属しない金額 (百万円)	—	—
基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益 (百万円)	108,069	16,109
発行済普通株式の期中平均株式数 (株)	981,344,084	971,268,570
(2) 希薄化後1株当たり当期利益	110円10銭	16円58銭
(算定上の基礎)		
希薄化後の普通株主に帰属する当期利益		
基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益 (百万円)	108,069	16,109
当期利益調整額 (百万円)	—	—
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益 (百万円)	108,069	16,109
発行済普通株式の期中平均株式数 (株)	981,344,084	971,268,570
業績連動型譲渡制限付株式報酬制度による希薄化 の影響 (株)	226,936	237,299
希薄化効果の調整後 (株)	981,571,020	971,505,869

32. 従業員給付

(1) 採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社は、確定給付型の企業年金基金制度、確定給付型の退職一時金制度及び確定拠出年金制度の全部又は一部の制度を設けています。

また、一部の在外連結子会社は、確定給付型制度や確定拠出型制度を設けています。

これらの制度における給付額は基本的に勤続年数、従業員の給与水準、その他の条件に基づき設定されています。

積立型の確定給付型制度は、法令に従い、当社グループとは法的に分離されたヤマハ発動機企業年金基金等により運営されています。

年金基金の理事会及び年金運用受託機関は、制度加入者の利益を最優先して行動することが法令によって定められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っています。

これらの年金制度は、一般的な投資リスク、利率リスク、インフレリスク等に晒されていますが、重要性はないものと判断しています。

(2) 確定給付制度

① 連結財政状態計算書に計上された金額

連結財政状態計算書に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の金額は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)		当連結会計年度末 (2025年12月31日)	
	国内	海外	国内	海外
積立型制度の確定給付制度債務の現在価値	68,296	20,364	61,227	20,859
制度資産の公正価値	△99,596	△17,473	△103,454	△18,261
資産上限額の影響	—	11	—	9
非積立型制度の確定給付制度債務の現在価値	23,869	28,354	22,472	30,265
連結財政状態計算書に計上された負債及び資産の純額	△7,431	31,256	△19,754	32,872
退職給付に係る負債	23,869	31,312	22,751	33,109
退職給付に係る資産	△31,300	△56	△42,506	△236

② 確定給付制度債務の調整表

確定給付制度債務の現在価値の増減内容は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
	国内	海外	国内	海外
期首残高	97,320	47,830	92,165	48,718
勤務費用	3,668	2,721	3,770	2,824
利息費用	1,421	2,132	1,798	2,267
再測定				
人口統計上の仮定の変化により生じた 数理計算上の差異	—	58	—	176
財務上の仮定の変化により生じた数理計算上の差異	△4,325	497	△8,258	△1,396
実績による修正	463	288	675	△263
過去勤務費用	138	225	84	569
為替換算差額	—	3,059	—	1,470
制度からの支払	△6,204	△7,665	△6,623	△3,730
企業結合及び処分の影響	—	—	104	383
その他	△316	△429	△16	104
期末残高	92,165	48,718	83,699	51,125

③ 制度資産の調整表

制度資産の公正価値の増減内容は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
	国内	海外	国内	海外
期首残高	96,476	20,637	99,596	17,473
利息収益	1,242	718	2,018	687
再測定				
制度資産に係る収益 (利息収益に含まれている金額を除く)	2,179	△463	2,280	△697
為替換算差額	—	1,159	—	1,376
制度への拠出	4,018	1,276	3,999	1,116
制度からの支払	△4,295	△5,872	△4,441	△1,742
その他	△23	17	0	46
期末残高	99,596	17,473	103,454	18,261

④ 制度資産の公正価値

制度資産の運用方針は、年金給付金及び一時金等の支払いを将来にわたり確実にを行うために、許容されるリスクの範囲内で、必要とされる総合収益を長期的に確保することを目的としています。

制度資産の公正価値は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)		当連結会計年度末 (2025年12月31日)	
	活発な市場に おける 公表市場価格 があるもの	活発な市場に おける 公表市場価格 がないもの	活発な市場に おける 公表市場価格 があるもの	活発な市場に おける 公表市場価格 がないもの
国内の制度資産の公正価値				
現金及び現金同等物	620	—	653	—
株式	—	19,825	—	22,077
債券	—	33,380	—	33,989
オルタナティブ	—	17,657	—	18,244
保険資産（一般勘定）	—	28,113	—	28,490
国内の制度資産の公正価値の合計	620	98,976	653	102,801
海外の制度資産の公正価値				
現金及び現金同等物	498	—	437	—
株式	—	1,222	—	1,126
債券	—	3,489	—	3,901
保険資産（一般勘定）	—	8,680	—	8,875
ファンド投資	—	3,053	—	3,254
その他	—	527	—	667
海外の制度資産の公正価値の合計	498	16,975	437	17,824
合計	1,118	115,951	1,090	120,625

オルタナティブ投資は、主にヘッジファンドへの投資です。また、株式及び債券等は、投資信託で運用されているため、活発な市場における公表市場価格のない資産に分類しています。

(3) 将来キャッシュ・フローに与える影響

① 重要な数理計算上の仮定

重要な数理計算上の仮定は、以下のとおりです。当社を含む国内会社及び一部海外子会社にて使用している割引率を記載しています。

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)		当連結会計年度末 (2025年12月31日)	
	国内	海外	国内	海外
割引率	1.9%	5.6%	2.9%	5.2%

② 重要な数理計算上の仮定についての感応度分析

感応度分析は期末日において合理的に推測しうる仮定の変動に基づき行っています。

分析においては、分析の対象となる重要な数理計算上の仮定以外の変数は一定であることを前提としています。実際には他の数理計算上の仮定の変化が感応度分析の結果に影響する可能性があります。なお、感応度分析は、当社を含む国内会社及び一部海外子会社を対象として行っています。重要な数理計算上の仮定が変動した場合に、確定給付債務に及ぼす影響は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)		当連結会計年度末 (2025年12月31日)	
	国内	海外	国内	海外
割引率が0.5%上昇した場合の変動額	△3,895	△1,920	△3,248	△1,849
割引率が0.5%低下した場合の変動額	4,245	2,158	3,525	2,068

③ 翌連結会計年度における制度資産への拠出予定金額

将来の拠出に影響する積立ての取決め及び積立てについて、法令の要求を満たし、給付債務に伴うリスク構造に対応したものとする方針を採用しています。

当社及び一部の連結子会社の制度資産への拠出額は、従業員の給与水準や勤続年数、制度資産の積立状態、数理計算等様々な要因により決定されます。また、確定給付企業年金法の規定により、ヤマハ発動機企業年金基金では、将来にわたって財政の均衡を保つことができるよう、5年ごとに報告期間の期末日を基準日として掛金の額の再計算を行っています。

当社及び一部の連結子会社は、積立金の額が最低積立基準額を下回る場合には、必要な額の掛金を拠出する場合があります。

翌連結会計年度における制度資産への拠出予定金額は、5,039百万円です。

④ 確定給付制度債務の満期分析

確定給付制度債務の加重平均デュレーションは前連結会計年度は、国内制度10.6年、海外制度10.7年、当連結会計年度は国内制度9.9年、海外制度12.7年です。

(4) 確定拠出制度

確定拠出制度に係る費用計上額は、前連結会計年度3,671百万円、当連結会計年度3,895百万円です。

(5) 従業員給付費用

従業員給付費用計上額は、前連結会計年度419,608百万円、当連結会計年度441,582百万円であり、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に計上されています。

33. 法人所得税

(1) 繰延税金資産及び繰延税金負債

連結財政状態計算書上の繰延税金資産及び繰延税金負債は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
繰延税金資産	74,768	40,829
繰延税金負債	13,979	19,835
純額	60,789	20,994

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳及び増減内容は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	純損益として 認識された額	その他の包括 利益として 認識された額	企業結合に よる影響額	前連結会計年度末 (2024年12月31日)
繰延税金資産					
税務上の繰越 欠損金	1,821	7,774	—	—	9,596
棚卸資産未実現 利益	25,239	△5,495	—	—	19,743
減価償却超過額	9,740	△864	—	—	8,875
退職給付に係る 負債	5,793	774	△2,263	—	4,304
未払金・未払費用	12,073	△718	—	—	11,354
製品保証引当金	9,729	2,070	—	—	11,800
棚卸資産評価損	4,482	2,721	—	—	7,204
未払賞与	4,523	△396	—	—	4,127
損失評価引当金	12,330	△1,314	—	—	11,015
リース負債	8,127	△663	—	—	7,463
その他	22,666	△885	—	—	21,781
合計	116,529	3,001	△2,263	—	117,267
繰延税金負債					
その他の包括利益 を通じて公正価値 で測定する資本性 金融資産	8,268	—	613	—	8,882
減価償却費	10,280	248	—	—	10,528
在外連結子会社等 の留保利益	8,109	△1,784	—	—	6,325
圧縮記帳	248	△7	—	—	241
使用権資産	7,181	752	—	—	7,933
その他	18,066	3,727	—	772	22,566
合計	52,155	2,936	613	772	56,477
純額	64,374	64	△2,876	△772	60,789

(注) 1 純損益を通じて認識した金額と繰延税金費用の差額は、外貨換算差額によるものです。

2 「企業結合による影響額」による増加は、Torqeedo社の取得によって認識した繰延税金負債の増加です。当該企業結合取引の内容は、「7. 企業結合及び非支配持分の取得」をご参照ください。

(単位：百万円)

	当連結会計年度期首 (2025年1月1日)	純損益として 認識された額	その他の包括 利益として 認識された額	企業結合に よる影響額	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
繰延税金資産					
税務上の繰越 欠損金	9,596	△4,927	—	—	4,668
棚卸資産未実現 利益	19,743	△9,921	—	—	9,822
減価償却超過額	8,875	△642	—	—	8,233
退職給付に係る 負債	4,304	126	3,264	—	7,695
未払金・未払費用	11,354	△1,970	—	—	9,383
製品保証引当金	11,800	△2,820	—	—	8,979
棚卸資産評価損	7,204	△3,453	—	—	3,750
未払賞与	4,127	△1,258	—	—	2,868
損失評価引当金	11,015	2,183	—	—	13,199
リース負債	7,463	△2,254	—	—	5,209
その他	21,781	△9,221	—	—	12,560
合計	117,267	△34,159	3,264	—	86,371
繰延税金負債					
その他の包括利益 を通じて公正価値 で測定する資本性 金融資産	8,882	14	△1,169	—	7,727
減価償却費	10,528	△2,723	—	—	7,804
在外連結子会社等 の留保利益	6,325	3,987	—	—	10,312
圧縮記帳	241	9	—	—	250
使用権資産	7,933	103	—	—	8,037
その他	22,566	△690	7,835	1,533	31,245
合計	56,477	699	6,666	1,533	65,377
純額	60,789	△34,859	△3,401	△1,533	20,994

(注) 1 純損益を通じて認識した金額と繰延税金費用の差額は、外貨換算差額によるものです。

2 「企業結合による影響額」による増加は、主にRobotics Plus社、Brose社の取得によって認識した繰延税金負債の増加です。当該企業結合取引の内容は、「7. 企業結合及び非支配持分の取得」をご参照ください。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末の繰延税金資産のうち、前連結会計年度又は当連結会計年度に損失が生じている納税主体について、将来課税所得の充分性にに基づき回収可能性を検討した結果、繰延税金資産をそれぞれ50,387百万円及び16,879百万円認識しています。

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
将来減算一時差異	29,964	75,424
繰越欠損金／繰越税額控除	12,862	18,984
合計	42,827	94,408

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除の失効期限は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
1年目	373	94
2年目	325	91
3年目	1	88
4年目	3,141	1,626
5年目以降	9,020	17,084
合計	12,862	18,984

繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に係る将来加算一時差異の総額は、前連結会計年度末(2024年12月31日)365,675百万円、当連結会計年度末(2025年12月31日)368,429百万円です。

これらは、当社グループが一時差異を解消する時期をコントロールでき、かつ、予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いことから、繰延税金負債を認識していません。

(2) 法人所得税費用

法人所得税費用の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期税金費用		
当期税金費用	63,735	64,688
過去の期の当期税金について当期中に認識された修正	1,108	2,547
未認識の繰越欠損金又は一時差異	△632	△2,079
繰延税金費用		
一時差異の発生と解消	△51,067	△22,741
未認識の繰越欠損金又は一時差異	△5,507	△471
繰延税金資産の評価減又は評価減の戻入れ	50,969	56,313
法人所得税費用合計	58,605	98,258

当社及び国内子会社は、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎として計算した法定実効税率は、前連結会計年度において29.9%、当連結会計年度において29.9%です。ただし、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されています。なお、当社及び国内子会社において、グループ通算制度を適用しています。

法定実効税率と平均実際負担税率との差異について、原因となった主要な項目別内訳は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
法定実効税率	29.9%	29.9%
(調整)		
未認識の繰延税金資産の増減	5.6%	43.1%
外国税額等	7.0%	12.1%
特定外国子会社等合算所得	1.6%	2.0%
資本性金融資産	△0.5%	0.8%
受取配当金等永久に益金算入されない項目	△0.0%	△0.0%
グループ通算制度による影響	△0.1%	△0.4%
試験研究費等税額控除	△2.1%	△2.2%
在外連結子会社の税率差異等	△10.0%	△11.2%
その他	0.6%	△0.3%
平均実際負担税率	32.0%	73.8%

(3) グローバル・ミニマム課税

当社が所在する日本では令和5年度税制改正によりBEPSのグローバル・ミニマム課税ルールのうち所得合算ルール（IIR）が導入されており、当社グループは、当連結会計年度より子会社等の所在する国別税負担率が最低税率（15%）に至るまで、原則として最終親会社である当社に対して追加で上乗せ課税が適用されています。当社グループにおいては、連結子会社が事業活動を行う一部の国又は地域において第2の柱の実効税率が15%以下になっており、当連結会計年度において第2の柱の法人所得税を当期税金費用に998百万円計上しています。

(4) 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2027年1月1日以後開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を29.9%から30.8%に変更し計算しています。

34. 金融商品

(1) 財務上のリスク管理

当社グループは、事業活動を行う過程において、財務上のリスク（信用リスク・流動性リスク・為替リスク・金利リスク・資本性金融商品の価格変動リスク等）を軽減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っています。資金運用については、原則として短期的な預金等に限定し、また、資金調達については主に銀行借入及び社債発行により調達しています。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針です。

(2) 信用リスク管理

信用リスクは、保有する金融資産の相手先が契約上の債務に関して債務不履行になり、当社グループに財務上の損失が発生するリスクです。営業債権である受取手形及び売掛金、短期販売金融債権及び長期販売金融債権は、顧客の信用リスクに晒されています。当社グループでは、営業債権について、各事業部門における管理部署が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引先ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っています。

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

なお、当社グループは、特定の相手先又はその相手先が所属するグループについて、過度に集中した信用リスクを負っていません。

保証債務を除き、保有する担保及びその他の信用補完を考慮に入れない場合の当社グループの信用リスクに対する最大エクスポージャーは、連結財政状態計算書における金融資産の減損後の帳簿価額です。また、前連結会計年度及び当連結会計年度ともに保証債務の残高はありません。

営業債権に係る信用リスクに対するエクスポージャーは、以下のとおりです。

当社グループは営業債権及びその他の債権の信用リスクを期日超過の状況に基づき評価しています。

前連結会計年度末（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	全期間の予想信用損失		合計
	常に損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	報告日時点で信用減損している金融資産	
延滞なし	150,591	598	151,190
30日以内	13,133	95	13,228
30日超60日以内	4,136	0	4,136
60日超90日以内	2,114	0	2,114
90日超	11,954	307	12,261
合計	181,930	1,002	182,932

当連結会計年度末（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	全期間の予想信用損失		合計
	常に損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	報告日時点で信用減損している金融資産	
延滞なし	162,443	114	162,557
30日以内	9,876	211	10,088
30日超60日以内	2,951	0	2,952
60日超90日以内	3,698	—	3,698
90日超	7,292	342	7,634
合計	186,263	668	186,932

販売金融債権に係る信用リスクに対するエクスポージャーは、以下のとおりです。

当社グループは販売金融債権を消費者向け販売金融債権・ディーラー向け販売金融債権・ファイナンス・リース債権に区分して管理しています。それぞれの債権ごとに個々の債務者の状況に基づく評価、もしくは期日超過の状況に基づく評価をしています。

前連結会計年度末（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	12ヶ月の予想信用損失（ステージ1）	全期間の予想信用損失		合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大した金融資産（ステージ2）	報告日時点で信用減損している金融資産（ステージ3）	
消費者向け販売金融債権				
債務者別評価債権	66,796	7,838	9,402	84,037
期日超過別評価債権	299,579	89,891	7,947	397,418
ディーラー向け販売金融債権				
債務者別評価債権	207,217	25,364	1,429	234,012
期日超過別評価債権	—	9,508	—	9,508
ファイナンス・リース債権				
債務者別評価債権	—	42,679	465	43,144
合計	573,594	175,282	19,244	768,121

当連結会計年度末（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	12ヶ月の予想 信用損失 (ステージ1)	全期間の予想信用損失		合計
		信用リスクが 当初認識以降に 著しく増大した 金融資産 (ステージ2)	報告日時点で 信用減損 している 金融資産 (ステージ3)	
消費者向け販売金融債権				
債務者別評価債権	75,099	11,594	16,123	102,816
期日超過別評価債権	417,112	10,441	3,330	430,884
ディーラー向け販売金融債権				
債務者別評価債権	214,248	30,258	6,818	251,324
期日超過別評価債権	—	—	—	—
ファイナンス・リース債権				
債務者別評価債権	—	44,725	325	45,050
合計	706,460	97,019	26,597	830,076

(3) 流動性リスク管理

当社グループは、事業資金を主に銀行借入及び社債発行により調達しています。流動性リスクは、金融システム・金融資本市場の混乱や、格付け会社による当社グループの信用格付けの大幅な引き下げ等の事態が生じた場合に、銀行借入及び社債発行による資金調達が制約され、支払期日に支払いを実行できなくなるリスクです。

当社グループでは、適時に資金繰計画を作成・更新するとともに、手元流動性を適度に維持することなどにより、流動性リスクを管理しています。

金融負債の期日別残高は以下のとおりであり、契約上のキャッシュ・フローは利息支払額を含んだ割引前のキャッシュ・フローを記載しています。

前連結会計年度末（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	契約上の キャッシュ・ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
デリバティブ以外の金融負債								
営業債務及びその他の債務	149,922	149,922	149,922	—	—	—	—	—
社債	72,592	73,418	13,691	21,930	17,658	10,100	10,037	—
借入金（リコース）	609,725	646,613	516,155	60,677	51,432	12,621	5,725	—
借入金（ノンリコース）	269,656	291,684	192,710	86,653	5,763	4,000	1,768	787
その他の金融負債	110,138	115,691	71,265	7,911	5,824	4,010	3,368	23,310
デリバティブ負債	926	926	902	0	—	—	—	24
合計	1,212,962	1,278,256	944,647	177,174	80,679	30,733	20,899	24,121

当連結会計年度末（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	契約上の キャッシュ・ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
デリバティブ以外の金融負債								
営業債務及びその他の債務	160,382	160,382	160,382	—	—	—	—	—
社債	90,007	96,712	25,733	20,204	25,410	10,255	15,108	—
借入金（リコース）	711,865	765,929	472,678	55,853	148,876	52,136	36,383	—
借入金（ノンリコース）	242,451	260,739	160,506	46,241	31,089	20,333	1,728	839
その他の金融負債	118,800	126,184	78,337	8,990	6,382	5,425	3,904	23,144
デリバティブ負債	3,180	3,180	1,163	2,017	—	—	—	—
合計	1,326,687	1,413,128	898,803	133,307	211,757	88,151	57,125	23,983

（注）1 キャッシュ・フローが発生すると見込まれる期間及び純損益に影響を与える期間は同一です。

2 その他の金融負債に含まれるリース負債の満期分析については、「16. リース（1）借手のリース」に記載しています。

（4）市場リスク管理

市場リスクは、外国為替相場、金利、株価等の変動により、金融商品の公正価値又は将来キャッシュ・フローが変動するリスクです。

当社グループは、主に、為替又は金利の変動により将来キャッシュ・フローが変動するリスクを低減するために、為替予約、通貨スワップ契約及び金利スワップ契約などのデリバティブ取引を行っています。

① 為替リスク

（a）為替リスク管理

グローバルに事業を展開していることから生じている外貨建ての営業債権は、為替の変動リスクに晒されています。通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、原則として外貨建ての営業債務をネットしたポジションについて先物為替予約等を利用してリスクを軽減しています。輸出に係る予定取引により確実に発生すると見込まれる外貨建営業債権に対する先物為替予約等も行っています。

当社グループの主な為替リスクに対するエクスポージャー（純額）は、以下のとおりです。なお、デリバティブ取引について、ヘッジ会計を適用している取引はありません。

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
米ドル	113,336	123,966
ユーロ	21,502	19,706

（b）為替感応度分析

各連結会計年度末に保有している外貨建ての金融商品において、機能通貨以外の主な通貨（米ドル、ユーロ）に対して日本円が1%円高となった場合の、当社グループの税引前当期利益に与える影響額は、以下のとおりです。なお、為替以外のその他のすべての変数が一定であることを前提としています。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
税引前当期利益		
米ドル	△1,133	△1,239
ユーロ	△215	△197

② 金利リスク

(a) 金利リスク管理

借入金及び社債は、事業資金の調達を目的としたもので、これらのうち、一部は変動金利であるため、金利の変動リスクに晒されています。金利変動リスクについては、金利スワップ等により金融収益と金融費用を対応させることで変動リスクを管理しています。通貨スワップ契約は、上記の金利スワップ契約を他通貨間で行う際のもので、為替変動リスクのヘッジ機能を併せもつものです。

(b) 金利感応度分析

各連結会計年度末において、金利が1%上昇した場合の当社グループの税引前当期利益に与える影響額は、以下のとおりです。なお、金利以外のその他のすべての変数が一定であることを前提としています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
税引前当期利益	2,697	2,529

③ 資本性金融商品の価格変動リスク

(a) 資本性金融商品の価格変動リスク管理

当社グループは、業務上の関係を有する企業の株式を保有しており、資本性金融商品の株価変動リスクに晒されています。これらの資本性金融商品は、相互の事業シナジーや取引関係の強化を目的に取得したものであり、短期で売却することを目的に保有していません。当社グループは、株価変動リスクを管理するため、定期的に時価や発行体（取引先企業）の財務状況等をモニタリングして、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しています。

(b) 資本性金融商品の価格変動リスクの感応度分析

当社グループは資本性金融商品について、主にその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。各連結会計年度末において、保有する資本性金融資産（株式）の公正価値が一律10%下落した場合のその他の包括利益に与える影響額（税効果前）は、以下のとおりです。なお、市場価格以外のその他のすべての変数が一定であることを前提としています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
その他の包括利益（税効果前）	△7,254	△6,287

(5) 金融商品の公正価値

① 公正価値ヒエラルキーの定義

当社グループにおける公正価値ヒエラルキーのレベルの定義は、以下のとおりです。

レベル1：同一の資産又は負債に関する活発な市場における公表価格により測定された公正価値

レベル2：レベル1に含まれる公表価格以外の、直接又は間接に観察可能な価格を使用して算定された公正価値

レベル3：観察不能なインプットを含む評価技法により算定された公正価値

公正価値の測定に使用される公正価値ヒエラルキーのレベルは、公正価値の測定に用いた重要なインプットのうち、最もレベルの低いインプットに応じて決定しています。

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替が生じた場合には、各期末日に発生したものとして認識していません。

② 公正価値の測定方法

資産及び負債の公正価値は、関連市場情報及び適切な評価方法を使用して決定しています。

資産及び負債の公正価値の測定方法及び前提条件は、以下のとおりです。

(現金及び現金同等物、営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務)

これらの公正価値は、短期間で決済されるものであるため、帳簿価額と近似しています。

(その他の金融資産、その他の金融負債)

デリバティブは、主に為替予約、通貨スワップ契約及び金利スワップ契約で構成されています。

為替予約の公正価値は先物相場により測定しています。通貨スワップ契約及び金利スワップ契約の公正価値は、取引先金融機関等から提示された価格等に基づき測定しています。したがって、デリバティブの公正価値の測定は、レベル2に分類しています。

上場株式の公正価値は、市場における公表価格に基づいて測定しており、活発な市場で取引されているため、レベル1に分類しています。

非上場株式・出資金等の公正価値は、マーケットアプローチ、インカムアプローチ等に基づく評価等を用いて測定しているため、レベル3に分類しています。

(販売金融債権)

変動金利建ての販売金融債権については、短期間に市場金利を反映することから、公正価値は損失評価引当金控除後の償却原価と近似していると考えられるため、償却原価を基に信用リスク相当の損失評価引当金を控除することにより算定しており、レベル2の公正価値により測定しています。

また、固定金利建ての販売金融債権については、回収期間ごとに将来キャッシュ・フローを国債の利回り等適切な指標に信用スプレッドを上乗せした利率で割り引いた現在価値を基に公正価値を算出しており、レベル2の公正価値により測定しています。

(社債及び借入金)

変動金利建ての社債及び借入金については、短期間に市場金利を反映することから、公正価値は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっており、レベル2の公正価値により測定しています。

また、固定金利建ての社債及び借入金については、返済期間ごとに同様の社債発行又は同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値を基に公正価値を算出しており、レベル2の公正価値により測定しています。

③ 経常的に公正価値で測定する金融資産及び金融負債

経常的に公正価値で測定する金融資産及び金融負債の公正価値は、以下のとおりです。

前連結会計年度末（2024年12月31日）

（単位：百万円）

区分	レベル1	レベル2	レベル3	合計
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ	—	5,566	—	5,566
その他	—	2,067	—	2,067
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式	43,923	—	28,615	72,538
その他	—	—	8	8
金融資産合計	43,923	7,634	28,623	80,181
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ	—	926	—	926
金融負債合計	—	926	—	926

当連結会計年度末（2025年12月31日）

（単位：百万円）

区分	レベル1	レベル2	レベル3	合計
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ	—	2,147	—	2,147
その他	—	584	—	584
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式	36,291	—	26,574	62,866
その他	—	—	8	8
金融資産合計	36,291	2,731	26,583	65,606
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ	—	3,180	—	3,180
金融負債合計	—	3,180	—	3,180

前連結会計年度及び当連結会計年度において、公正価値レベル1とレベル2の間の重要な振替は行われていません。

④ レベル3の公正価値の期首残高から期末残高への調整表

経常的に公正価値で測定するレベル3の金融資産の増減は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	33,559	28,623
その他の包括利益	△845	△4,653
購入	9,881	5,789
売却/償還	△2,081	△407
レベル3からの振替	△11,890	△2,134
その他	—	△634
期末残高	28,623	26,583

- (注) 1 観察不能なインプットのうち、割引率が上昇した場合は、株式の公正価値は減少する関係にあります。一方、割引率が低下した場合は、株式の公正価値は増加する関係にあります。
- 2 その他の包括利益に含まれる利得又は損失は、連結包括利益計算書上の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産」及び「在外営業活動体の換算差額」に表示しています。
- 3 前連結会計年度及び当連結会計年度においてレベル3からの振替は、投資先の連結子会社化等によるものです。

レベル3に区分されている経常的及び非経常的な公正価値測定について、重要な観察可能でないインプットを使用した公正価値測定（レベル3）に関する定量的情報は、以下のとおりです。

項目	評価技法	観察可能でない インプット	範囲(加重平均)	
			前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	割引キャッシュ・フロー	割引率	30%－40%	20%－25%
		Exit倍率	24.2x－29.6x	19.6x－21.6x

レベル3に区分された株式の公正価値の測定に関する重要な観察不能なインプットは、類似企業のExit倍率及び割引キャッシュ・フロー法に用いられる割引率等です。公正価値は類似企業のExit倍率の上昇（低下）、割引率の低下（上昇）により増加（減少）します。

なお、観察不能なインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合に見込まれる公正価値の増減は重要ではありません。これらの見積りにあたっては、それぞれの場合に照らして妥当と思われる評価方法に基づいていますが、発行企業の財務状況及び将来の展望、取引の成否等の重要な仮定に対する不確実性や、異なる仮定及び見積方法を用いることにより、公正価値が大きく変化することがあります。

レベル3に区分された株式は、当社グループの連結決算会計方針に従い、当社グループの財務及び経理部門が公正価値測定の対象となる金融商品の性質、特徴及びリスクを最も適切に反映できる評価技法及びインプットを用いて公正価値を測定しています。公正価値の測定結果は外部専門家の評価結果を含めて、財務部門の責任者がレビューと承認を行っています。

⑤ 償却原価で測定する金融資産及び金融負債

償却原価で測定する金融資産及び金融負債の帳簿価額と公正価値は、以下のとおりです。

なお、帳簿価額と公正価値が近似するものは含めていません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)		当連結会計年度末 (2025年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
販売金融債権	740,292	737,196	799,254	798,586
社債及び借入金	951,974	949,381	1,044,324	1,045,893

(注) 上記の償却原価で測定する金融資産及び金融負債の公正価値ヒエラルキーはすべてレベル2に分類していません。

(6) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産

株式等の資本性金融商品は、主に取引・協業関係の維持・強化等を目的として保有しているため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しています。その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の主な銘柄及びそれらの公正価値は、以下のとおりです。

前連結会計年度末 (2024年12月31日)

(単位：百万円)

銘柄	公正価値
ヤマハ株式会社	27,198
トヨタ自動車株式会社	7,884
World of River Limited, Inc.	3,764
株式会社小糸製作所	3,666
株式会社ティアフォー	2,651

当連結会計年度末 (2025年12月31日)

(単位：百万円)

銘柄	公正価値
ヤマハ株式会社	15,382
トヨタ自動車株式会社	8,410
株式会社小糸製作所	4,218
株式会社ティアフォー	2,694
日本精機株式会社	2,660

事業戦略の見直し、保有資産の効率化及び有効活用を図るため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の売却等による処分を行っています。

期中に処分した金融資産の処分時の公正価値及び累積損益 (税効果前) の合計額は、以下のとおりです。その他の資本の構成要素として認識されていた累積損益 (税効果前) は、処分時にその他の資本の構成要素から利益剰余金へ振り替えています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
処分時の公正価値	2,445	16,772
処分時の累積損益 (税効果前)	△1,472	3,402

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定した資本性金融商品に係る受取配当は、ほとんどが報告期間末日現在で保有している投資に関するものです。

(7) デリバティブ及びヘッジ会計

① リスク管理戦略

当社グループは、為替リスクをヘッジする目的で為替予約を、また金利リスクをヘッジする目的で金利スワップ取引を利用しています。

デリバティブ取引の管理については、取引権限や限度額等を定めた社内規程に基づき、財務担当役員の承認を受けた上で取引を実施しています。

また取引実績は、上席執行役員以上の執行役員、常勤監査役、財務部門責任者、ポジション管理を行う事業部門の責任者に対して、月に1回以上報告しています。

なお、ヘッジ会計を適用した取引はありません。

② デリバティブ

(単位：百万円)

		取引の種類	前連結会計年度末 (2024年12月31日)		当連結会計年度末 (2025年12月31日)	
			想定元本	帳簿価額	想定元本	帳簿価額
ヘッジ非適用	金利リスク	金利スワップ				
		固定受取・変動支払	30,674	△8	—	—
	変動受取・固定支払	61,041	2,717	98,361	2,033	
	為替リスク	為替予約				
		米ドル	25,311	△158	16,821	46
	ユーロ	14,070	△452	9,281	△45	
金利・為替リスク	通貨スワップ					
	米ドル受取・リアル支払	23,942	2,392	21,063	△2,975	
米ドル受取・豪ドル支払	—	—	209	△7		
合計			155,039	4,489	145,737	△948

③ ヘッジ会計

該当事項はありません。

(8) 金融資産と金融負債の相殺

連結財政状態計算書上で相殺されている金融資産及び金融負債の金額、また取引相手先との間の法的強制力のあるマスターネットティング契約又は類似契約の対象となっている金融資産及び金融負債の金額は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)				
	認識した金融資産及び金融負債の総額	連結財政状態計算書で相殺した金額	連結財政状態計算書に表示された純額	連結財政状態計算書で相殺対象としなかった金額（担保含む）	差引額
営業債権及びその他の債権	7,357	△5,048	2,308	—	2,308
その他の金融資産	5,566	—	5,566	△926	4,639
資産合計	12,923	△5,048	7,875	△926	6,948
営業債務及びその他の債務	31,638	△5,048	26,589	—	26,589
その他の金融負債	926	—	926	△926	—
負債合計	32,564	△5,048	27,516	△926	26,589

(単位：百万円)

	当連結会計年度末 (2025年12月31日)				
	認識した金融資産及び金融負債の総額	連結財政状態計算書で相殺した金額	連結財政状態計算書に表示された純額	連結財政状態計算書で相殺対象としなかった金額（担保含む）	差引額
営業債権及びその他の債権	8,667	△6,199	2,468	—	2,468
その他の金融資産	2,199	△10	2,188	△2,147	41
資産合計	10,866	△6,209	4,656	△2,147	2,509
営業債務及びその他の債務	36,913	△6,209	30,704	—	30,704
その他の金融負債	3,180	—	3,180	△2,147	1,032
負債合計	40,094	△6,209	33,884	△2,147	31,736

金融資産と金融負債の相殺の要件を満たさないため連結財政状態計算書上において相殺していない金融商品に関する相殺の権利は、通常、倒産その他の事由により取引先が債務を履行できなくなるなどの特定の状況が発生した場合にのみ強制力が生じるものです。

35. 関連当事者

(1) 関連当事者との取引

当社グループと関連当事者との間の取引及び債権債務の残高は、以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

関連当事者との取引については、重要な取引等がありませんので、記載を省略しています。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

関連当事者との取引については、重要な取引等がありませんので、記載を省略しています。

(2) 主要な経営幹部に対する報酬

主要な経営幹部に対する報酬は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

種類	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
報酬及び賞与	685	581
株式に基づく報酬	126	115
合計	812	696

36. 他の企業への関与

(1) 企業集団の構成

当社の主要な子会社は「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」に記載のとおりです。

なお、重要な非支配持分を有する子会社はありません。

また、連結している組成された企業として、投資ファンドが該当し、当該投資ファンドから資金拠出の要請があった場合には資金を拠出する契約上の取決めを交わしています。

(2) 持分法で会計処理されている投資

個々に重要性のない関連会社及び共同支配企業に対する投資の帳簿価額は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
関連会社	21,955	27,125
共同支配企業	14,867	15,967
合計	36,822	43,093

個々に重要性のない関連会社の当期包括利益に対する持分取込額は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益	6,288	9,253
その他の包括利益	1,483	629
当期包括利益合計	7,771	9,883

個々に重要性のない共同支配企業の当期包括利益に対する持分取込額は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益	774	825
その他の包括利益	446	285
当期包括利益合計	1,221	1,110

37. 超インフレの調整

当社グループは、超インフレ経済下にある子会社の財務諸表について、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に定められる要件に従い、報告期間の末日現在の測定単位に修正した上で、当社グループの連結財務諸表に含めています。

当社グループは、トルコにおける、Turkish Statistical Instituteが公表する、トルコの消費者物価指数（CPI）から算出する変換係数及びアルゼンチンにおける、Federacion Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Economicas（FACPCE）が公表するアルゼンチン消費者物価指数（IPC）から算出する変換係数を用いた3年間の累積インフレ率が100%を超えたことから、トルコ・リラ及びアルゼンチン・ペソを機能通貨とする子会社が超インフレ経済下にあると判断しました。

超インフレ経済下にある子会社は、取得原価で表示されている有形固定資産等の非貨幣性項目について、取得日を基準に変換係数を用いて修正しています。

現在原価で表示されている貨幣性項目及び非貨幣性項目については、報告期間の末日現在の測定単位で表示されていると考えられるため、修正していません。

正味貨幣特高に係るインフレの影響は、金融収益又は金融費用に表示しています。

超インフレ経済下にある子会社の財務諸表は、決算日の為替レートにより換算し、当社グループの連結財務諸表に反映しています。

各財政状態計算書日に対応するトルコの消費者物価指数及び変換係数は、以下のとおりです。

財政状態計算書日	消費者物価指数	変換係数
2005年12月31日	122.65	2,865
(中略)		
2021年12月31日	686.95	512
2022年12月31日	1,128.45	311
2023年12月31日	1,859.38	189
2024年12月31日	2,684.55	131
2025年12月31日	3,513.87	100

各財政状態計算書日に対応するアルゼンチンの消費者物価指数及び変換係数は、以下のとおりです。

財政状態計算書日	消費者物価指数	変換係数
2016年12月31日	100.00	10,121
(中略)		
2021年12月31日	582.46	1,738
2022年12月31日	1,134.59	892
2023年12月31日	3,533.19	286
2024年12月31日	7,694.01	132
2025年12月31日	10,121.37	100

38. 偶発負債及びコミットメント

(1) 偶発負債

重要な偶発事象はありません。

(2) コミットメント

決算日以降の資産の購入に関する重要なコミットメントはありません。

39. 後発事象

(台湾山葉機車工業股份有限公司による自己株式の取得及び消却)

当社が発行済株式の51%を所有する連結子会社 台湾山葉機車工業股份有限公司（以下「YMT」という。）は、2026年1月9日付で、非支配株主よりYMTの発行済株式49%を7,840百万NTD（約39,097百万円）で取得しました。また、2026年1月27日付で、YMTはこの取引で取得した自己株式を消却しました。

これは、連結の範囲の変更を伴わない子会社に対する所有持分の変動が生じる資本取引となりますが、2026年12月期の連結財務諸表における影響は、現在精査中です。

(セグメント区分の変更)

当社は、2026年1月1日付の組織変更において、産業用無人航空機事業の事業拡大を目的に、当該事業を行うUMS事業推進部を、「ロボティクス」事業を管轄するソリューション事業本部から、新事業開発統括部の配下に移管しました。この組織再編に合わせて、従来「ロボティクス」セグメントに含めていた無人航空機事業に係る業績は、新事業開発に係る損益を含む「その他」に含めることとしました。

なお、変更後の報告セグメントごとの売上収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報は、以下のとおりです。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

(単位：百万円)

	報告セグメント						その他 (注) 1	合計	調整額 (注) 2	連結 財務諸表 計上額
	ランド モビリティ	マリン	アウトドア ランド ビークル	ロボティ クス	金融 サービス	計				
売上収益										
外部顧客への 売上収益	1,615,138	527,630	148,526	107,384	114,033	2,512,713	21,489	2,534,203	—	2,534,203
セグメント間の 内部売上収益 又は振替高	—	—	—	—	—	—	59,066	59,066	△59,066	—
計	1,615,138	527,630	148,526	107,384	114,033	2,512,713	80,555	2,593,269	△59,066	2,534,203
セグメント利益 又は損失 (△) (注) 3	108,693	53,593	△39,757	1,664	21,056	145,250	△18,877	126,373	—	126,373
金融収益										19,069
金融費用										△12,245
税引前当期利益										133,196
セグメント資産	1,271,415	434,809	123,606	136,018	892,197	2,858,048	44,536	2,902,584	—	2,902,584
その他の項目										
減価償却費及び 償却費	49,394	22,138	4,642	4,359	5,602	86,136	2,630	88,766	—	88,766
減損損失	1,021	28	8,876	—	—	9,926	439	10,365	—	10,365
持分法で会計処理 されている投資	33,923	1,966	23	18	5,917	41,850	1,242	43,093	—	43,093
資本的支出	74,472	40,090	2,542	7,660	2,038	126,805	9,093	135,898	—	135,898

(注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、発電機、汎用エンジン、除雪機、モビリティサービス、産業用無人ヘリコプターに係る事業を含んでいます。

2 調整額は、セグメント間取引消去によるものです。

3 セグメント利益又は損失 (△) の合計は、連結損益計算書の営業利益と一致しています。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

		中間連結会計期間	当連結会計年度
売上収益	(百万円)	1,277,820	2,534,203
税引前中間(当期)利益	(百万円)	82,857	133,196
親会社の所有者に帰属する中間(当期)利益	(百万円)	53,061	16,109
基本的1株当たり中間(当期)利益	(円)	54.56	16.59

(注) 2025年4月1日に行われたRobotics Plus社との企業結合について中間連結会計期間において暫定的な会計処理を行っていましたが、中間連結会計期間以後の期間において確定しており、中間連結会計期間の関連する数値について暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	81,293	75,529
受取手形	※3 4,169	※3 2,486
売掛金	※1 148,345	※1 150,508
契約資産	674	690
商品及び製品	41,529	40,972
仕掛品	31,420	39,228
原材料及び貯蔵品	36,950	38,440
前払費用	13,251	11,212
未収還付法人税等	8,487	—
その他	※1 58,948	※1 49,502
貸倒引当金	△4,384	△1,645
流動資産合計	420,685	406,927
固定資産		
有形固定資産		
建物	54,457	57,217
構築物	7,627	10,153
機械及び装置	27,676	33,751
船舶	328	379
車両運搬具	1,458	1,344
工具、器具及び備品	11,341	11,506
土地	48,882	49,275
建設仮勘定	15,839	18,327
有形固定資産合計	167,612	181,954
無形固定資産		
借地権	485	539
ソフトウェア	30,545	35,676
その他	63	363
無形固定資産合計	31,093	36,579
投資その他の資産		
投資有価証券	52,813	40,674
関係会社株式	213,370	272,366
その他の関係会社有価証券	20,779	23,518
出資金	3	3
関係会社出資金	26,445	23,414
長期貸付金	11	5
前払年金費用	16,923	21,170
繰延税金資産	16,280	25,519
その他	※1 924	※1 1,016
貸倒引当金	△0	△0
投資その他の資産合計	347,552	407,688
固定資産合計	546,258	626,222
資産合計	966,944	1,033,149

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	※1 42,847	※1 48,267
短期借入金	※1 57,383	※1 37,008
1年内返済予定の長期借入金	50,000	5,000
1年内償還予定の社債	—	10,000
リース債務	※1 75	※1 80
未払金	※1 51,343	※1 51,890
未払費用	5,783	6,513
未払法人税等	—	277
前受金	6,298	6,404
預り金	4,187	4,258
賞与引当金	7,530	7,990
製品保証引当金	15,034	16,926
業績連動報酬引当金	336	295
その他	1,289	669
流動負債合計	242,109	195,580
固定負債		
社債	40,000	60,000
長期借入金	20,000	105,000
リース債務	※1 328	※1 247
再評価に係る繰延税金負債	4,416	4,547
退職給付引当金	21,303	21,328
投資損失引当金	64	—
その他	1,314	1,302
固定負債合計	87,426	192,426
負債合計	329,536	388,007
純資産の部		
株主資本		
資本金	86,100	86,100
資本剰余金		
資本準備金	74,375	74,375
資本剰余金合計	74,375	74,375
利益剰余金		
その他利益剰余金		
圧縮記帳積立金	325	319
繰越利益剰余金	497,684	509,009
利益剰余金合計	498,010	509,329
自己株式	△54,021	△53,589
株主資本合計	604,465	616,215
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	23,048	19,168
土地再評価差額金	9,893	9,757
評価・換算差額等合計	32,942	28,926
純資産合計	637,408	645,141
負債純資産合計	966,944	1,033,149

② 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	※1 869,584	※1 925,405
売上原価	※1 585,320	※1 640,756
売上総利益	284,264	284,648
販売費及び一般管理費	※2 272,476	※2 298,976
営業利益又は営業損失 (△)	11,787	△14,327
営業外収益		
受取利息	※1 1,759	※1 2,798
受取配当金	※1 90,381	※1 72,622
為替差益	—	4,865
その他	※1 3,494	※1 2,728
営業外収益合計	95,635	83,015
営業外費用		
支払利息	※1 591	※1 1,542
為替差損	2,831	—
投資有価証券評価損	3,107	5,034
関係会社株式評価損	1,376	4,762
その他	※1 1,293	※1 1,399
営業外費用合計	9,200	12,739
経常利益	98,221	55,948
特別利益		
固定資産売却益	162	42
投資有価証券売却益	294	※3 8,422
関係会社株式売却益	479	36
抱合せ株式消滅差益	—	※4 8,949
投資有価証券転換益	—	※5 3,344
特別利益合計	935	20,796
特別損失		
固定資産売却損	12	226
固定資産処分損	794	1,080
減損損失	3,282	1,164
関係会社清算損	4	—
特別損失合計	4,094	2,471
税引前当期純利益	95,063	74,272
法人税、住民税及び事業税	11,749	※6 12,541
法人税等調整額	△6,461	△7,544
法人税等合計	5,288	4,997
当期純利益	89,775	69,275

③ 【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2024年1月1日 至 2024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					
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金 圧縮記帳 積立金	繰越利益 剰余金	利益剰余金 合計			
当期首残高	86,100	74,375	703	75,079	329	482,479	482,808	△61,345	582,642	
当期変動額										
圧縮記帳積立金の取崩	—	—	—	—	△3	3	—	—	—	
剰余金の配当	—	—	—	—	—	△48,406	△48,406	—	△48,406	
当期純利益	—	—	—	—	—	89,775	89,775	—	89,775	
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	△20,002	△20,002	
自己株式の処分	—	—	0	0	—	—	—	0	0	
自己株式の消却	—	—	△798	△798	—	△26,166	△26,166	26,965	—	
株式報酬取引	—	—	94	94	—	—	—	361	456	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
当期変動額合計	—	—	△703	△703	△3	15,205	15,201	7,324	21,822	
当期末残高	86,100	74,375	—	74,375	325	497,684	498,010	△54,021	604,465	

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	22,948	9,893	32,842	615,485
当期変動額				
圧縮記帳積立金の取崩	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	△48,406
当期純利益	—	—	—	89,775
自己株式の取得	—	—	—	△20,002
自己株式の処分	—	—	—	0
自己株式の消却	—	—	—	—
株式報酬取引	—	—	—	456
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	99	—	99	99
当期変動額合計	99	—	99	21,922
当期末残高	23,048	9,893	32,942	637,408

当事業年度（自 2025年1月1日 至 2025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
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金		利益剰余金 合計		
					圧縮記帳 積立金	繰越利益 剰余金			
当期首残高	86,100	74,375	—	74,375	325	497,684	498,010	△54,021	604,465
当期変動額									
圧縮記帳積立金の取崩	—	—	—	—	△6	6	—	—	—
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	3	3	—	3
剰余金の配当	—	—	—	—	—	△48,684	△48,684	—	△48,684
当期純利益	—	—	—	—	—	69,275	69,275	—	69,275
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	△10,000	△10,000
自己株式の消却	—	—	△21	△21	—	△9,235	△9,235	9,257	—
株式報酬取引	—	—	△18	△18	—	—	—	1,174	1,155
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	—	40	40	—	△40	△40	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	—	—	—	—	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	—	—	—	△6	11,325	11,318	431	11,750
当期末残高	86,100	74,375	—	74,375	319	509,009	509,329	△53,589	616,215

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	23,048	9,893	32,942	637,408
当期変動額				
圧縮記帳積立金の取崩	—	—	—	—
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	3
剰余金の配当	—	—	—	△48,684
当期純利益	—	—	—	69,275
自己株式の取得	—	—	—	△10,000
自己株式の消却	—	—	—	—
株式報酬取引	—	—	—	1,155
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△3,880	△136	△4,016	△4,016
当期変動額合計	△3,880	△136	△4,016	7,733
当期末残高	19,168	9,757	28,926	645,141

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券

子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

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

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

(2) デリバティブ

時価法

(3) 棚卸資産

商品及び製品、仕掛品

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

原材料及び貯蔵品

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

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）

定額法

(2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法

(3) リース資産

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しています。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法を採用しています。

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

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

(2) 賞与引当金

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

(3) 製品保証引当金

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

(4) 業績連動報酬引当金

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

(5) 退職給付引当金

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

① 退職給付見込額の期間帰属方法

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

② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

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

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

(6) 投資損失引当金

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

4. 収益及び費用の計上基準

当社の収益の源泉は、主として商品及び製品の販売によっています。

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

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

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

5. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しています。

(2) 退職給付に係る会計処理

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

(重要な会計上の見積り)

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

1. 関係会社株式の評価

(1) 当事業年度末の財務諸表に計上した金額

当事業年度末の貸借対照表において計上した関係会社株式は、272,366百万円（前事業年度は213,370百万円）です。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りに関する内容

① 算出方法

関係会社株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化や超過収益力の減少により実質価額が著しく低下した場合、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除き、評価損を認識しています。

② 主要な仮定

関係会社株式の実質価額や回復可能性の見積りのための主要な仮定は、対象会社の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フロー及び成長率です。

③ 翌事業年度の財務諸表に与える影響

当該見積りについては、将来の不確実な経済状況の変動等により影響を受ける可能性があり、予測不能な事態により関係会社の財政状態が悪化し将来の業績回復が見込めなくなった場合には、追加の評価損が発生する可能性があります。

2. 繰延税金資産の回収可能性の評価

(1) 当事業年度末の財務諸表に計上した金額

当事業年度末の貸借対照表において計上した繰延税金資産は、25,519百万円（前事業年度は16,280百万円）です。

なお、当事業年度末及び前事業年度末における繰延税金資産について繰延税金負債と相殺する前の金額は、それぞれ40,197百万円（評価性引当額95,700百万円控除後）、30,398百万円（評価性引当額85,364百万円控除後）です。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りに関する内容

① 算出方法

繰延税金資産は、税務上の繰越欠損金及び将来減算一時差異に対して、将来の課税所得を見積り、将来の税金負担額を軽減する効果を有すると考えられる範囲で計上しています。将来の税金負担額を軽減する効果を有するかどうかの判断は、将来の課税所得の金額及び発生時期、一時差異の解消時期等に関する見積りに基づいて行っています。これらの見積りについては、翌事業年度以降の事業計画を基礎としています。

② 主要な仮定

繰延税金資産の算出に用いた将来の課税所得の見積りにあたっての主要な仮定は、翌事業年度以降の事業計画等です。また、米国政府による追加関税の影響が翌事業年度以降も継続する仮定のもと、回収可能性の判断を行っています。

③ 翌事業年度の財務諸表に与える影響

当該見積りについては、経営状況の悪化等によりこれらの実際の動向が当社の見積りと大きく異なった場合には、将来の課税所得の見積りに重要な変更が生じ、税金費用が発生する可能性があります。

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」（企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下、「2022年改正会計基準」という。）等を当事業年度の期首から適用しています。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20－3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っています。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

(未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日)等

1. 概要

国際的な会計基準と同様に、借手のすべてのリースについて資産・負債を計上する等の取扱いを定めるものです。

2. 適用予定日

2028年12月期の期首より適用予定です。

3. 当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準等を適用することにより、財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中です。

- ・「金融商品会計に関する実務指針」(移管指針第9号 2025年3月11日)

1. 概要

一定の要件を満たす組合等への出資は、当該組合等の構成資産に含まれる市場価格のない株式(出資者である企業の子会社株式及び関連会社株式を除く。)を時価評価することにより、組合等の出資持分にかかる会計上の取り扱いを定めるものです。

2. 適用予定日

2027年12月期の期首より適用予定です。

3. 当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準等を適用することにより、財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中です。

(表示方法の変更)

(損益計算書)

前事業年度において、「営業外費用」に表示していた「転進支援金」は、制度の継続的な運用に伴い、発生の様態を再検討した結果、その経済的実態をより適切に表示するため、当事業年度より「販売費及び一般管理費」に含めて表示する方法に変更しました。

この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の損益計算書の組替えを行っています。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「営業外費用」の「転進支援金」に表示していた818百万円は、「販売費及び一般管理費」の272,476百万円に含めて表示しています。

(株主資本等変動計算書)

前事業年度において、「自己株式の処分」に含めて表示していた業績連動型譲渡制限付株式報酬は、明瞭性を高める観点から、当事業年度より「株式報酬取引」として区分掲記して表示しています。

この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の株主資本等変動計算書の組替えを行っています。

この結果、前事業年度の株主資本等変動計算書において、「自己株式の処分」に含めていた「その他資本剰余金」の変動額94百万円及び「自己株式」の変動額361百万円は、「株式報酬取引」に表示されている「その他資本剰余金」の変動額94百万円及び「自己株式」の変動額361百万円として組替えています。

(貸借対照表関係)

※1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務（区分表示されたものを除く）

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	176,678百万円	168,766百万円
長期金銭債権	1	1
短期金銭債務	48,238	47,075
長期金銭債務	328	247

2 保証債務

下記の関係会社の金融機関借入金に対して保証等を行っています。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
MOTO BUSINESS SERVICE NIGERIA LIMITED	一百万円	433百万円
計	—	433

※3 期末日満期手形の会計処理は、手形交換日又は決済日をもって決済処理をしています。

なお、事業年度末日が金融機関の休業日であるため次の事業年度末日満期手形が期末残高に含まれています。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
受取手形	220百万円	88百万円

(損益計算書関係)

※1 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	708,639百万円	747,337百万円
仕入高	230,588	255,114
営業取引以外の収入	91,490	74,118
営業取引以外の支出	706	177

※2 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりです。

なお、販売費に属する費用のおおよその割合は前事業年度約15%、当事業年度約13%です。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
製品保証引当金繰入額	13,205百万円	8,658百万円
貸倒引当金繰入額	4,310	△2,705
給料・賃金・手当	23,108	26,500
賞与引当金繰入額	1,890	1,936
退職給付費用	1,043	△383
減価償却費	6,457	7,633
業務委託料	38,382	43,080
研究開発費	136,645	162,798

※3 当事業年度において、ヤマハ株式会社の株式の一部を売却したことにより発生した投資有価証券売却益8,250百万円を含んでいます。

※4 当事業年度において、当社の連結子会社であったヤマハモーターエレクトロニクス株式会社を吸収合併したことに伴い計上したものです。

※5 当事業年度において、当社が保有するConvertible Noteが普通株式に転換したことに伴い計上したものです。

※6 当事業年度において、法人税、住民税及び事業税に含まれる国際最低課税額に対する法人税等の金額は次のとおりです。

前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
一百万円	998百万円

(有価証券関係)

前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

子会社株式201,636百万円及び関連会社株式11,733百万円は、市場価格のない株式等であることから、時価を記載していません。

当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

子会社株式261,950百万円及び関連会社株式10,415百万円は、市場価格のない株式等であることから、時価を記載していません。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
繰延税金資産		
有価証券評価損	77,623百万円	84,693百万円
減価償却超過額	16,734	22,130
退職給付引当金	6,369	6,558
製品保証引当金	4,495	5,137
賞与引当金	2,251	2,389
貸倒引当金	1,311	506
その他	6,977	14,482
繰延税金資産小計	115,763	135,897
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△85,364	△95,700
評価性引当額小計	△85,364	△95,700
繰延税金資産合計	30,398	40,197
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△8,826	△7,815
前払年金費用	△5,060	△6,516
圧縮記帳積立金	△224	△250
その他	△7	△96
繰延税金負債合計	△14,117	△14,678
繰延税金資産の純額	16,280	25,519

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
法定実効税率 (調整)	29.9%	29.9%
外国税額等	6.7	7.2
評価性引当額の増減	36.8	4.0
特定外国子会社等合算所得	1.8	1.8
国際最低課税額に対する法人税等	-	1.3
交際費等永久に損金算入されない項目	0.3	0.4
税率変更による影響	-	△0.6
試験研究費等税額控除	△3.8	△3.8
受取配当金等永久に益金算入されない項目	△64.9	△32.9
その他	△1.2	△0.6
税効果会計適用後の法人税等の負担率	5.6	6.7

3 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

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

4 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後開始する事業年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2027年1月1日以後開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を29.9%から30.8%に変更し計算しています。この変更により、当事業年度の繰延税金資産（繰延税金負債の金額を控除した金額）が207百万円増加し、法人税等調整額が435百万円、その他有価証券評価差額金が228百万円それぞれ減少しています。

また、再評価に係る繰延税金負債は132百万円増加し、土地再評価差額金が同額減少しています。

（企業結合等関係）

前事業年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

連結財務諸表注記「7. 企業結合及び非支配持分の取得」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しています。

当事業年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（共通支配下の取引等）

当社は、2024年7月24日開催の取締役会において、当社を存続会社とするヤマハモーターエレクトロニクス株式会社との吸収合併を決議し、2025年1月1日付けで実施しました。

1. 取引の概要

(1) 結合当事企業の名称及びその事業の内容

結合当事企業の名称：ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社
事業の内容：輸送用機器等の電装品の開発・製造・販売

(2) 企業結合日

2025年1月1日

(3) 企業結合の法的形式

当社を存続会社とする吸収合併

(4) 結合後企業の名称

ヤマハ発動機株式会社

(5) 企業結合の目的

当社はこれまで機能モジュール単位での技術先鋭化や競争力強化を目指し、子会社としての独立採算による経営管理を推進してきましたが、一方で、技術・機能の分散による連携の難しさについて課題がありました。また、脱炭素に向けた市場環境変化や技術革新の迅速性と複雑性が増す中で、より高度かつ迅速な製品開発とモノ創りが求められていることも認識していました。

このような背景から、当社が2022年2月に発表した中期経営計画における成長事業領域のひとつである電動アシスト自転車事業の拡大、新規事業領域である新しいモビリティの研究・開発、コア事業領域である二輪車や船外機の電動化を加速するため、このたびの吸収合併の決定に至りました。

電装品の開発・製造機能を当社に取り込み、当社の開発・調達・生産戦略機能と連携することでグローバルなモノ創り体制の強化を目指します。

2. 実施した会計処理の概要

「企業結合に係る会計基準」（企業会計基準第21号 2019年1月16日）及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日）に基づき、共通支配下の取引として処理しています。

（収益認識関係）

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

（重要な後発事象）

（Yamaha Motor Corporation, U.S.A. への増資）

当社は、2026年2月13日開催の取締役会にて、米国子会社Yamaha Motor Corporation, U.S.A. の資本増強のため、同社に対する200百万USD（約31,312百万円）の増資を決議しました。

2026年12月期の財務諸表における影響は、現在精査中です。

④ 【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却 累計額
有形固定資産	建物	54,457	7,054	270 (135)	4,025	57,217	97,031
	構築物	7,627	3,348	57 (25)	764	10,153	20,539
	機械及び装置	27,676	13,732	565 (325)	7,092	33,751	136,763
	船舶	328	201	6 (-)	144	379	1,211
	車両運搬具	1,458	949	102 (22)	960	1,344	3,893
	工具、器具及び備品	11,341	5,961	574 (285)	5,221	11,506	85,649
	土地	48,882 [14,310]	723	330 (-) [4]	-	49,275 [14,305]	-
	建設仮勘定	15,839	32,033	29,545 (190)	-	18,327	-
	計	167,612	64,003	31,452 (984)	18,208	181,954	345,089
無形固定資産	借地権	485	54	- (-)	-	539	-
	ソフトウェア	30,545	10,819	397 (178)	5,291	35,676	11,711
	その他	63	332	3 (1)	29	363	1,319
	計	31,093	11,206	400 (180)	5,320	36,579	13,030

(注) 1 当期減少額の () 内は内書きで、減損損失の計上額です。

2 土地の当期首残高、当期減少額及び当期末残高の [] 内は内書きで、土地の再評価に関する法律（平成10年（1998年）法律第34号）により行った土地の再評価実施前の帳簿価額との差額です。

3 当期増加額のうち、主要なものは次のとおりです。

機械及び装置 本社及び磐田本社工場 5,359百万円

ソフトウェア 経営基盤システム 4,147

4 当期増加額のうち、ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社の合併受入、ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社の事業譲受受入は次のとおりです。

建物 1,007百万円

構築物 144

機械及び装置 823

車両運搬具 52

工具、器具及び備品 214

土地 678

建設仮勘定 267

借地権 41

ソフトウェア 7

その他無形固定資産 7

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	4,384	1,645	4,385	1,645
賞与引当金	7,530	7,990	7,530	7,990
製品保証引当金	15,034	8,658	6,766	16,926
業績連動報酬引当金	336	295	336	295
投資損失引当金	64	23	87	—

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6月30日 12月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り及び買増し	
取扱場所	(特別口座) 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
株主名簿管理人	(特別口座) 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
取次所	—
買取・買増手数料	株式の売買委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	電子公告とする。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する。 公告掲載URL https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/stock/public-notice/
株主に対する特典	株主優待制度 ① 対象株主 毎年12月31日現在の株主名簿に記録された1単元(100株)以上保有株主のうち、1年以上保有の株主 (注)「1年以上保有」とは、毎年12月末時点の株主名簿に同一株主番号で連続して2回以上記録され、かつ100株以上保有している場合をいいます。 ② 優待内容 保有株式数・保有期間によりポイントを進呈し、ポイント数に応じて優待品の中から選択 ③ 優待品一例 ・当社及びグループ会社所在地名産品 ・ジュビロ磐田 Jリーグ観戦ペアチケット ・当社関連施設利用割引券 ・社会貢献基金への寄付等

(注) 1 当社定款の定めにより、単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、会社法第189条第2項各号に掲げる権利、会社法第166条第1項の規定による請求をする権利、株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利並びに単元未満株式の売渡請求をする権利以外の権利を有していません。

2 2025年12月4日に株主優待制度を一部変更することを公表いたしました。詳細は、当社ウェブサイトの「株主優待」(<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/individual/yutai/>)をご参照ください。

第7 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、親会社等はありません。

2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に次の書類を提出しています。

(1) 有価証券届出書及びその添付書類並びにこれらの訂正届出書

有価証券届出書（業績連動型株式報酬としての自己株式の処分）及びその添付書類

2025年3月25日関東財務局長に提出

有価証券届出書の訂正届出書 2025年3月26日関東財務局長に提出

上記2025年3月25日提出有価証券届出書に係る訂正届出書です。

有価証券届出書の訂正届出書 2025年3月27日関東財務局長に提出

上記2025年3月25日提出有価証券届出書及び2025年3月26日提出有価証券届出書の訂正届出書に係る訂正届出書です。

有価証券届出書（特別奨励金としての自己株式の処分）及びその添付書類

2025年6月30日関東財務局長に提出

有価証券届出書の訂正届出書 2025年8月5日関東財務局長に提出

上記2025年6月30日提出有価証券届出書に係る訂正届出書です。

有価証券届出書の訂正届出書 2025年8月6日関東財務局長に提出

上記2025年6月30日提出有価証券届出書及び2025年8月5日提出有価証券届出書の訂正届出書に係る訂正届出書です。

有価証券届出書の訂正届出書 2025年9月3日関東財務局長に提出

上記2025年6月30日提出有価証券届出書並びに2025年8月5日及び2025年8月6日提出有価証券届出書の訂正届出書に係る訂正届出書です。

(2) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度（第90期）（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）2025年3月26日関東財務局長に提出

(3) 内部統制報告書及びその添付書類

2025年3月26日関東財務局長に提出

(4) 半期報告書及び確認書

（第91期中）（自 2025年1月1日 至 2025年6月30日）2025年8月6日関東財務局長に提出

(5) 臨時報告書

2025年3月27日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における議決権行使の結果）の規定に基づく臨時報告書です。

2025年9月3日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号（特定子会社の異動）の規定に基づく臨時報告書です。

2026年1月28日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号（特定子会社の異動）の規定に基づく臨時報告書です。

- (6) 有価証券報告書の訂正報告書及びその添付書類並びに確認書
事業年度（第89期）（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）2025年3月26日関東財務局長に提出
事業年度（第89期）（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）2025年5月13日関東財務局長に提出
事業年度（第89期）（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）2025年12月19日関東財務局長に提出
事業年度（第90期）（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）2025年12月19日関東財務局長に提出
事業年度（第90期）（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）2026年3月23日関東財務局長に提出
- (7) 訂正発行登録書（普通社債）
2025年9月3日関東財務局長に提出
2025年12月19日関東財務局長に提出
2026年1月28日関東財務局長に提出
2026年3月23日関東財務局長に提出
- (8) 自己株券買付状況報告書
報告期間（自 2025年3月1日 至 2025年3月31日）2025年4月14日関東財務局長に提出
- (9) 発行登録書（普通社債）及びその添付書類
2025年3月27日関東財務局長に提出
- (10) 発行登録追補書類（普通社債）及びその添付書類
2025年6月11日東海財務局長に提出

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年3月23日

ヤマハ発動機株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

浜松事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 田 中 清 人

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 堀 江 泰 介

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 河 原 寛 弥

<連結財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているヤマハ発動機株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A. の消費者向け販売金融債権に対する損失評価引当金の見積り	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記 3. 重要性がある会計方針 (7) 金融サービス事業に係る損失評価引当金に記載されているとおり、金融サービス事業に係る債権に対して、予想信用損失を見積り、予想信用損失に対して損失評価引当金を計上している。</p> <p>連結財務諸表注記 10. 販売金融債権 (1) 販売金融債権の内訳に記載されているとおり、2025年12月31日現在、連結財政状態計算書において計上した消費者向け販売金融債権に対する損失評価引当金は28,332百万円である。このうち、金融サービスを提供する米国子会社である Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A. (以下「YMFUS」という。)における消費者向け販売金融債権に対する損失評価引当金は11,203百万円であり、重要な割合を占めている。</p> <p>YMFUSは、消費者向け販売金融債権をリスク特性に基づいてグルーピングした上で、経済状況に合致した算定モデルを適用し、過去の実績に基づく債務不履行の確率と債務不履行時損失率をもとに、現在の状況、失業率等のマクロ経済要因等の将来の経済状況を考慮した予想信用損失を見積もって、期末の債権残高に対して損失評価引当金を計上している。</p> <p>消費者向け販売金融債権の損失評価引当金の見積りは、経済指標の著しい悪化等の外部環境変化の影響を受けやすく、債権のグルーピング、算定モデルの選定及びマクロ経済要因等の関連要因を考慮した予想信用損失の算定に関する経営者の判断が影響し、また、複雑な計算過程を伴うことから、当監査法人は、当該事項を監査上の主要な検討事項とした。</p>	<p>当監査法人は、YMFUSの消費者向け販売金融債権に対する損失評価引当金を検討するため、YMFUSの監査人(当監査法人のネットワーク・ファーム)に指示し、同ファームの金融事業の専門家を関与させて、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営者による損失評価引当金の見積りに係る内部統制(関連するITシステムを含む。)の整備状況を評価した。 YMFUSの監査人による関連資料の閲覧及び経営者との協議を通じて、 <ol style="list-style-type: none"> 経営者による見積りの方法及び考え方を理解した上で、採用された債権のグルーピング、算定モデル及びマクロ経済要因等の関連要因を考慮した予想信用損失が、現在の経営環境の下で財務報告の枠組みに照らして測定目的を満たしており、適切であるか評価した。 経営者が予想信用損失に影響を与えるマクロ経済要因等の不確実性をどのように理解し、見積りにおいて考慮しているか検討した。 前年の予想信用損失の見積りと当期の貸倒実績を比較分析し、採用された債権のグルーピング、算定モデル及びマクロ経済要因等の関連要因を考慮した予想信用損失が、将来の貸倒損失を適切に予測するものであり、経営者の偏向の兆候を示していないか評価した。 貸倒実績のデータについてサンプルでテストを実施し、予想信用損失の算定に用いられたデータの適合性と信頼性を評価した。 損失評価引当金の計算の正確性を評価するため、監査人が経営者の見積り方法に従って引当金の再計算を実施し、経営者による算定結果と比較した。 マクロ経済要因等の関連要因を考慮した予想信用損失に関して経営者が実施した感応度分析を再計算し、見積りの不確実性に適切に対処しているか評価した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表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財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

連結財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<内部統制監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、ヤマハ発動機株式会社の2025年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、ヤマハ発動機株式会社が2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告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て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

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

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

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

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等（3）【監査の状況】に記載されている。

利害関係

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

以 上

-
- (注) 1 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しています。
2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年3月23日

ヤマハ発動機株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

浜松事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 田 中 清 人

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 堀 江 泰 介

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 河 原 寛 弥

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているヤマハ発動機株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの第91期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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の2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

ヤマハ発動機株式会社の繰延税金資産の回収可能性の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>財務諸表の注記事項（重要な会計上の見積り）及び（税効果会計関係）に記載されているとおり、2025年12月31日現在、繰延税金資産の繰延税金負債との相殺前の金額は40,197百万円（評価性引当額95,700百万円控除後）である。</p> <p>会社は、将来減算一時差異に対して、将来の税金負担額を軽減する効果を有すると判断される範囲で繰延税金資産を計上している。会社はグループ通算制度を適用しており、将来の税金負担額を軽減する効果を有するかどうかの判断を、将来加算一時差異の解消時期や、会社及びグループ通算制度の対象となる国内子会社（以下、「通算グループ」という。）の将来の課税所得の金額や発生時期等に関する見積りに基づき行い、繰延税金資産の回収可能性を評価している。</p> <p>財務諸表の注記事項（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、将来の課税所得の見積りは、翌事業年度以降の事業計画を基礎としている。会社は世界各地へ製品の輸出販売を行っていることから、翌事業年度以降の事業計画は、世界各地の市況動向や経済動向等の影響を受けるが、その影響を客観的に予測することは困難であることから、経営者の判断を伴う主要な仮定を考慮して作成される。その主要な仮定は、翌事業年度以降の事業計画等である。</p> <p>繰延税金資産の回収可能性の評価において、上記の主要な仮定は不確実性を伴い経営者による判断を必要とすることから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、繰延税金資産の回収可能性を検討するに当たり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」に基づき、課税所得の過去の状況等に照らして会社及び通算グループの企業分類が判定されているか検討した。 将来減算一時差異並びに将来加算一時差異の残高について、将来の解消見込年度のスケジューリングを検討するため、一時差異の解消時期について関連資料と照合した。 将来の課税所得の見積りに使用された翌事業年度以降の事業計画が取締役会によって承認された予算と整合していることを検討した。 将来の課税所得の見積りの基礎となる事業計画策定のプロセスの有効性を評価するため、過年度の事業計画と実績を比較した。 会社の翌事業年度以降の事業計画の検討に当たり、当該事業計画に含まれる会社が計画した販売見込み数量を評価するため、世界的な経済状況及び会社グループが取り扱う製品の市場トレンドについて経営者等へ質問した。また、会社の主要製品である二輪車と船外機について、利用可能な外部情報を用いたトレンド分析と過去販売実績を用いた趨勢分析を実施した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表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財務諸表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。

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

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

財務諸表監査における監査人の責任

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

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

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

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

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

-
- (注) 1 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しています。
2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。