



パソコン・スマートフォン・
タブレット端末からも
ご覧いただけます。
<https://s.srdb.jp/7272/>



証券コード:7272

ヤマハ発動機株式会社 第85期定時株主総会 招集ご通知

2020年3月25日(水)午前10時開催(午前9時より受付開始)

開催場所:静岡県浜松市中区板屋町111番地の1アクティシティ浜松 中ホール

本年より、株主総会にご来場株主様へのお土産は取り止めさせていただきます。
何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

株主の皆様へ



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

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

当連結会計年度の売上高は、マリン事業、金融サービス事業で増収となった一方で、ランドモビリティ事業とロボティクス事業（M&Aの影響を除く）では減少し、全体では減収となりました。

利益面では、先進国二輪車での欧州・本社生産の稼働率上昇や構造改革、インドネシア二輪車での高価格商品増加による収益性改善が進みましたが、ロボティクス事業などの売上高の減少、成長戦略経費の増加、為替影響などにより、全体では減益となりました。

当期末配当金につきましては、1株につき45円とさせていただきますべく、第85期定時株主総会でご提案申しあげます。これにより、中間配当金45円と合わせて、年間配当金は90円となります。

2019年からの中期経営計画は、長期ビジョン『ART for Human Possibilities』を旗印として、2030年に向けた変革を進める3年間と位置付けています。2019年は成長戦略、基盤強化が進捗した一方、既存事業においては課題が残りました。2年目にあたる2020年は、引き続き成長戦略、基盤強化の取り組みを進めながら、既存事業の収益性回復を最重要課題として計画達成を目指します。

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

2020年3月
代表取締役社長 日高 祥博

目次

■第85期定時株主総会招集ご通知	2	■連結計算書類	58
・議決権行使についてのご案内	4	・連結貸借対照表	58
■株主総会参考書類	5	・連結損益計算書	59
・第1号議案 剰余金の配当の件	5	・連結株主資本等変動計算書	60
・第2号議案 取締役11名選任の件	6	■計算書類	61
・第3号議案 補欠監査役1名選任の件	21	・貸借対照表	61
(添付書類)		・損益計算書	62
■事業報告	22	・株主資本等変動計算書	63
1. 企業集団の現況に関する事項	22	■監査報告書	64
2. 会社の株式に関する事項	38	■(ご参考)	68
3. 会社の新株予約権等に関する事項	39	・トピックス	68
4. 会社役員に関する事項	39	■株主インフォメーション	69
5. 会計監査人の状況	49		
6. 業務の適正を確保するための体制	50		
7. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要	53		
8. 会社の支配に関する基本方針	56		

証券コード7272

2020年3月3日

株 主 各 位

静岡県磐田市新貝2500番地

ヤマハ発動機株式会社

代表取締役社長 日高 祥博

第85期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第85期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご案内申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、以下のいずれかの方法によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記株主総会参考書類をご検討いただき、2020年3月24日（火曜日）午後5時30分までに議決権を行使してくださいますようお願い申し上げます。

[郵送による議決権行使の場合]

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

[電磁的方法（インターネット等）による議決権行使の場合]

4頁記載の「電磁的方法（インターネット等）による議決権行使のお手続きについて」をご確認のうえ、議案に対する賛否をご入力ください。

敬 具

記

1. 日 時 2020年3月25日（水曜日）午前10時（午前9時より受付開始）
2. 場 所 静岡県浜松市中区板屋町111番地の1
アクロシティ浜松 中ホール
（裏表紙の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）
3. 目的事項
報告事項
 1. 第85期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第85期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）計算書類報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金の配当の件
- 第2号議案 取締役11名選任の件
- 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 議決権行使書面において、各議案に賛否の表示がない場合、当社株式取扱規則第15条第3項により、当社提案の議案に対して賛成の意思表示をされたものとしてお取り扱いいたします。
- (2) 議決権の重複行使について
 - ① インターネット等により複数回、同一の議案について議決権が行使されたことを当社が認知した場合、当社株式取扱規則第15条第1項により、最後に行われたもの（当社の定める行使期限までに行われたものに限り）を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
 - ② インターネット等と議決権行使書面の両方で、同一の議案について議決権が行使されたことを当社が認知した場合、当社株式取扱規則第15条第2項により、後に到着したもの（当社の定める行使期限までには到着したものに限り）を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。ただし、この両者が同日に到着した場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- (3) 議決権の行使につき株主より代理権の授与を受けた者（当社の議決権を有する他の株主1名）は、当社株式取扱規則第15条第4項により、当該株主の議決権行使書面を受領し、当該議決権行使書面を当社に提出しなければ、代理人として議決権を行使することができないものといたします。

5. その他本招集ご通知に関する事項

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

以上

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



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



議決権行使についてのご案内

株主総会にご出席いただく場合

株主総会
開催日時

2020年3月25日（水曜日）午前10時（午前9時より受付開始）

同封の議決権行使書用紙を切り離さずに会場受付へご提出ください。

株主総会にご出席いただけない場合



郵送による議決権行使のお手続きについて

行使期限

2020年3月24日（火曜日）午後5時30分到着分まで

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示いただき、上記行使期限までに当社株主名簿管理人に到着するようご返送ください。
なお、同封の記載面保護シールをご利用ください。



電磁的方法（インターネット等）による議決権行使のお手続きについて

行使期限

2020年3月24日（火曜日）午後5時30分まで

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

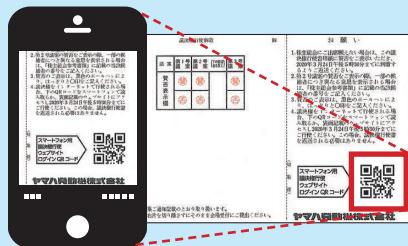
インターネットによる

三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート

議決権行使に関するお問合せ

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

スマートフォンでの議決権行使は「スマート行使」をご利用ください



ネットで招集から「スマート行使」へ簡単アクセス！



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

ネットで招集は右記のQRコードからご覧いただけます



機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」の利用について

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

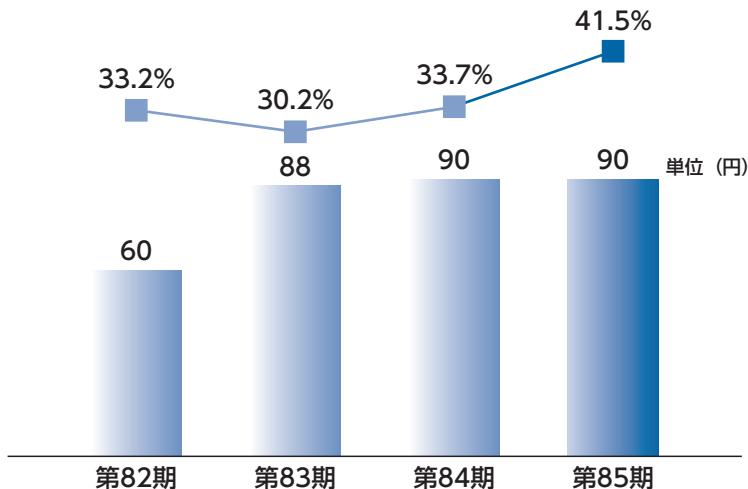
第1号議案 剰余金の配当の件

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

当期の期末配当金につきましては、1株につき45円とさせていただきたいと存じます。これにより、中間配当金（1株につき45円）を加えた年間配当金は90円となります。

- (1) 配当財産の種類
金銭といたします。
- (2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額
当社普通株式1株につき 45円
配当総額 15,721,838,955円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2020年3月26日

■（ご参考）1株当たり年間配当金／連結配当性向の推移■



第2号議案 取締役11名選任の件

取締役11名全員は、本総会終結の時をもって任期が満了いたしますので、取締役11名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は、次のとおりであります。

【ご参考】取締役の体制※

候補者番号	氏名	新任・再任	現在の地位及び担当	
1	柳 弘之	再任	代表取締役会長	
2	日高 祥博	再任	代表取締役社長 社長執行役員 管掌：人事総務・マリン領域	
3	渡部 克明	再任	代表取締役 副社長執行役員 管掌：品質保証・CS・MC・市場開拓・AM領域	
4	加藤 敏純	再任	取締役 常務執行役員 管掌：ソリューション・特機領域、提携戦略	
5	山地 勝仁	再任	取締役 常務執行役員 管掌：生産・生産技術・調達・パワートレインユニット領域	
6	島本 誠	再任	取締役 上席執行役員 モビリティ技術本部長（兼）先進技術本部長 管掌：デザイン・車両開発領域	
7	大川 達実	再任	取締役 上席執行役員 企画・財務本部長 管掌：IT・デジタル領域	
8	中田 卓也	再任	取締役	社外取締役 独立役員
9	上釜 健宏	再任	取締役	社外取締役 独立役員
10	田代 祐子	再任	取締役	社外取締役 独立役員
11	大橋 徹二	新任		社外取締役 独立役員

※本議案が承認された場合の体制

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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

〔重要な兼職の状況〕

一般社団法人日本マリン事業協会会長

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、2010年からの当社代表取締役社長の経験と実績により、多様な価値観の下での企業経営の高い能力、技術・製造分野における高い専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

83,711株

■ 取締役在任年数

10年(本総会最終時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1987年 4月 当社入社
- 2010年 7月 Yamaha Motor Corporation,U.S.A.バイスプレジデント就任
- 2013年 1月 当社MC事業本部第3事業部長
- 2014年 3月 当社執行役員就任
- 2015年 1月 当社MC事業本部第2事業部長
- 2016年 1月 当社MC事業本部第1事業部長(兼)アセアン営業部長
- 2017年 1月 当社企画・財務本部長
- 2017年 3月 当社取締役 上席執行役員就任
- 2018年 1月 当社代表取締役社長 社長執行役員就任 現在に至る
- 2018年 6月 ヤマハ株式会社社外取締役就任 現在に至る

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、Yamaha Motor Corporation,U.S.A.バイスプレジデント、当社MC事業部長、企画・財務本部長等の経験と実績により、多様な価値観の下での企業経営の高い能力、経営管理・事業戦略の分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

27,413株

■ 取締役在任年数

3年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 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 現在に至る

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co.,Ltd.取締役社長、当社生産本部長、MC事業本部長等の経験と実績により、調達・製造分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。

**■ 所有する当社株式の数**

33,663株

■ 取締役在任年数

6年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1986年 6月 当社入社
- 2003年 4月 当社IMカンパニーバイスプレジデント
- 2005年 1月 Yamaha Motor Australia Pty Limited 取締役社長就任
- 2007年 3月 当社IMカンパニープレジデント
- 2008年 3月 当社執行役員就任
- 2010年 1月 当社MC事業本部営業統括部長
- 2011年 1月 Yamaha Motor Corporation,U.S.A.取締役社長就任
- 2012年 3月 当社上席執行役員就任
- 2014年 3月 当社取締役 上席執行役員就任
- 2016年 1月 当社ビークル&ソリューション事業本部長
- 2016年 3月 当社取締役 常務執行役員就任 現在に至る
- 2019年 7月 ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社代表取締役
会長就任 現在に至る

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、当社IMカンパニープレジデント、Yamaha Motor Corporation,U.S.A.取締役社長等の経験と実績により、マーケティング分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

31,828株

■ 取締役在任年数

6年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

候補者番号
5

やま じ かつ ひと
山地 勝仁
(1958年11月28日生)

再任

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、Yamaha Motor da Amazonia Ltda.(ブラジル)取締役、当社生産本部長等の経験と実績により、製造分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

20,814株

■ 取締役在任年数

3年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

候補者番号
6

しまもと
島本
まこと
誠
(1960年8月19日生)

再任

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1983年 4月 当社入社
- 2007年 1月 当社MC事業本部商品開発統括部エンジン設計部長
- 2010年 1月 当社調達本部原価革新統括部長
- 2012年 1月 Yamaha Motor Asian Center Co.,Ltd.取締役社長就任
- 2014年 1月 当社PF車両ユニットPF車両開発統括部長
- 2014年 3月 当社執行役員就任
- 2015年 1月 当社PF車両ユニット長(兼)PF車両ユニットPF車両開発統括部長
- 2015年 3月 当社上席執行役員就任
- 2017年 1月 当社技術本部長(兼)PF車両ユニット長
- 2017年 3月 当社取締役 上席執行役員就任 現在に至る
- 2018年 1月 当社モビリティ技術本部長
- 2020年 1月 当社モビリティ技術本部長(兼) 先進技術本部長 現在に至る

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、Yamaha Motor Asian Center Co.,Ltd.(タイ)取締役社長、当社PF車両ユニット長等の経験と実績により、技術分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

14,782株

■ 取締役在任年数

3年(本総会最終時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

(1)参考)

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1986年 4月 当社入社
- 2007年 3月 Yamaha Motor Australia Pty Limited 取締役社長就任
- 2011年 1月 当社企画・財務統括部経営企画部長
- 2012年10月 当社マリン事業本部ME事業部長
- 2014年 3月 当社執行役員就任
- 2015年 1月 Yamaha Motor Corporation,U.S.A.取締役社長就任
- 2018年 1月 当社企画・財務本部長 現在に至る
- 2018年 3月 当社取締役 上席執行役員就任 現在に至る

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、当社マリン事業本部ME事業部長、Yamaha Motor Corporation,U.S.A.取締役社長等の経験と実績により、事業・経営管理マネジメント分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。

**■ 所有する当社株式の数**

15,466株

■ 取締役在任年数

2年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

[社外取締役候補者]

社外取締役候補者は、次のとおりです。

当社は、東京証券取引所が定める独立性基準の要件に加え、当社独自の「独立役員選定基準」を定めています。

(ご参考)「独立役員選定基準」概要

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

- ① 当社の従業員および出身者でないこと。
 - ② 主要な株主でないこと。
 - ③ 主要な取引先との関係にないこと。
 - ④ 「取締役の相互兼任」の関係にないこと。
 - ⑤ その他、利害関係がないこと。
 - ⑥ その他、一般株主との間で利益相反が生じないこと。
 - ⑦ 在任期間が8年間を超えないこと。
- また、①から⑤において、その二親等内の親族または同居の親族に該当する者ではないこと。

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

なお、上記は「独立役員選定基準」の概要であり、その全文は当社ウェブサイト (<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/independent.pdf>) に掲載しております。

候補者番号
8

なか た たく や
中田 卓也
(1958年6月8日生)

社外取締役

独立役員

再任

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1981年 4月 日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)入社
2005年10月 同社PA・DMI事業部長
2006年 6月 同社執行役員就任
2009年 6月 同社取締役執行役員就任
2010年 4月 ヤマハ コーポレーション オブ アメリカ取締役社長就任
2010年 6月 ヤマハ株式会社上席執行役員就任
2013年 3月 同社楽器・音響営業本部副本部長
2013年 6月 同社代表取締役社長就任
2014年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る
2017年 6月 ヤマハ株式会社取締役 代表執行役社長就任 現在に至る

[重要な兼職の状況]

一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長

■ 社外取締役候補者とした理由

ヤマハ株式会社の取締役 代表執行役社長としての経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する助言・監督をいただくことに加え、共通に使用するヤマハブランドの価値向上をはかるため、社外取締役として選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

11,800株

■ 取締役在任年数

6年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中12回(92.3%)

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1981年	4月	東京電気化学工業株式会社(現TDK株式会社)入社
2002年	6月	同社執行役員就任
2003年	6月	同社常務執行役員就任
2004年	6月	同社取締役専務執行役員就任
2006年	6月	同社代表取締役社長就任
2016年	6月	同社代表取締役会長就任
2017年	6月	オムロン株式会社社外取締役就任 現在に至る
2018年	3月	当社社外取締役就任 現在に至る
2018年	6月	ソフトバンク株式会社社外取締役就任 現在に至る
2018年	6月	TDK株式会社ミッションエグゼクティブ就任 現在に至る

■ 社外取締役候補者とした理由

グローバル企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般と技術分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

0株

■ 取締役在任年数

2年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

13回中12回(92.3%)

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1986年 6月 KPMG LLP入所
 1995年 7月 同社パートナー
 2000年 11月 セネラル・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アンシエイツ株式会社代表取締役就任
 2012年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ社外取締役就任
 2016年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社社外監査役就任 現在
 に至る
 2016年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ代表取締役社長執行役員就任
 2018年 1月 同社取締役会長就任
 2018年 4月 同社代表取締役会長 兼 社長CEO就任 現在に至る
 2019年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る
 2019年 3月 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社代表取締役会長CEO就任
 現在に至る

〔重要な兼職の状況〕

特定非営利活動法人未来開発研究所理事
 特定非営利活動法人ザ・ファースト・ティー・オブ・ジャパン理事

■ 社外取締役候補者とした理由

複数の企業の財務責任者、代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

0株

■ 取締役在任年数

1年(本総会最終時)

■ 取締役会への出席状況
(2019年3月27日就
任後の状況)

10回中8回(80%)

候補者番号
11

おおはし てつじ
大橋 徹二
(1954年3月23日生)

社外取締役

独立役員

新任

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1977年 4月 株式会社小松製作所入社
2004年 1月 コマツアメリカ株式会社社長 兼 COO就任
2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員就任
2008年 4月 同社常務執行役員就任
2009年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員就任
2012年 4月 同社取締役 兼 専務執行役員就任
2013年 4月 同社代表取締役社長 兼 CEO就任
2019年 4月 同社代表取締役会長就任 現在に至る

〔重要な兼職の状況〕

一般社団法人日本経済団体連合会副会長

■ 社外取締役候補者とした理由

グローバル企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般と製造分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数
0株

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

(一)参考)

(注)1. 当社との間の特別な利害関係

- 柳 弘之 一般社団法人日本マリノ事業協会の会長を兼務し、当社は同協会に対し、会費の支払い等の取引があります。
- 加藤敏純 ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社代表取締役会長を兼務し、当社は同社に対し製品の売上、材料・仕入品の購入等の取引があります。
- 中田卓也 ヤマハ株式会社の取締役代表執行役社長を兼務し、当社は同社と不動産賃貸借取引等があります。

なお、取引額の両社の連結売上高に対する比率は、ともに1%未満です。

2. 社外取締役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は中田卓也、上釜健宏及び田代祐子との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しています。本議案が承認された場合、各氏との間の当該責任限定契約を継続するとともに、新たに大橋徹二との間でも同様の責任限定契約を締結する予定です。

3. 独立役員

中田卓也、上釜健宏及び田代祐子を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として、同取引所に届け出ています。

また、大橋徹二についても、本議案をご承認いただけることを条件に、独立役員として同取引所に届け出ています。

なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は、14頁に記載しています。

中田卓也を独立役員とする理由(当社独立役員選定基準Ⅱに該当)

当社と、同氏が取締役代表執行役社長を兼務するヤマハ株式会社は、同じ“ヤマハ”ブランドを共通して掲げており、そのブランド価値は両社の企業価値の重要な要素となっております。当社とヤマハ株式会社は、共通のブランドを掲げていることから、いずれかの企業の持続的発展によるブランド価値の向上がもう一方の企業へプラスの影響を与え、反対に法令違反・ガバナンスの欠損等によるブランドの毀損が両社に多大なるマイナスの影響を及ぼすという関係にあります。このように、ヤマハ株式会社は、当社の経営の柱である“ヤマハ”ブランドを最もよく理解し、当社のブランド価値向上について一般株主の皆様と共通の利益を有していること、従来から主要な取引先でないこと、2017年に当社の主要株主から外れたこと、また同氏から平素より当社取締役会でグローバルな企業経営者としての経験に基づく貴重な意見・助言をいただいていること等から、同氏は一般株主との利益相反の生じるおそれがなく、かつ両社の株主の利益を最大化できる独立した立場で経営の監督等の役割、責務を果たしていただけると考えております。

4. 社外取締役候補者に関する特記事項

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

5. CSはカスタマーサービス、MCはモーターサイクル、AMはオートモーティブ、BDはボディ、IMはインテリジェントマシナリー、EGはエンジン、PFはプラットフォーム、MEはマリノエンジンの略です。

(ご参考) 役員の構成〔2020年3月25日以降の予定〕

当社の取締役・監査役が有している能力は以下のとおりです。

取締役		管掌分野	企業経営・ 専門的知見	製造・技術・ 研究開発	営業・ マーケティング	財務・ ファイナンス・ M&A	IT・ デジタル	人事・労務・ 人材開発	法務・ リスクマネ ジメント	グローバル 経験
取締役	柳 弘 之		●	●				●		●
	日 高 祥 博	人事・マリン	●			●		●		●
	渡 部 克 明	品質保証・二輪車	●	●						●
	加 藤 敏 純	ソリューション			●	●				●
	山 地 勝 仁	生産・調達		●						●
	島 本 誠	デザイン・車両開発 先進技術		●						●
	大 川 達 実	企画・財務・IT			●	●	●			●
	中 田 卓 也	社外	●		●		●	●		●
	上 釜 健 宏	社外	●	●		●		●		●
	田 代 祐 子	社外	●		●	●		●		●
	大 橋 徹 二	社外(新任)	●	●			●	●		●
監査役	廣 永 賢 二							●	●	
	齋 藤 順 三							●	●	●
	伊香賀 正 彦	社外	●			●			●	●
	米 正 剛	社外	●			●			●	●

第3号議案 補欠監査役1名選任の件

監査役が法令に定める員数を欠けることになる場合に備え、予め補欠監査役として河合江理子をご選任願いたいと存じます。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は、次のとおりであります。

かわい えり こ
河合 江理子

(1958年4月28日生)



■所有する当社株式の数
0株

■略歴及び重要な兼職の状況

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

〔重要な兼職の状況〕

- 一般財団法人未来を創る財団理事
- 公益財団法人グループ・バンク・ロフト基金理事

(注)1. 候補者に関する事項

河合江理子は、補欠の社外監査役候補者であります。

2. 当社との間の特別な利害関係

候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。

3. 補欠の社外監査役候補者とした理由

国際的な企業や国際機関における豊富な経験に加え、経営者としての経験と実績を当社の監査業務に活かしていただくため、補欠の社外監査役としての選任をお願いするものです。

4. 補欠の社外監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

河合江理子が社外監査役に就任した場合、当社は同氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結する予定です。

5. 独立役員

河合江理子が社外監査役に就任した場合、同氏は株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として届け出る予定です。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は、14頁に記載しています。

以上

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における世界経済は、米中貿易摩擦による投資の抑制や英国のEU離脱問題など不安定な環境の中、成長率が低下しました。先進国では、日本は緩やかな景気回復が続き、米国と欧州では成長が鈍化しました。新興国では、ベトナムやフィリピンでは経済成長が拡大しましたが、インドネシア、タイ、インドでは景気が減速しました。

このような経営環境のもと、当連結会計年度の売上高は1兆6,648億円（前期比84億円・0.5%減少）、営業利益は1,154億円（同254億円・18.1%減少）、経常利益は1,195億円（同185億円・13.4%減少）、親会社株主に帰属する当期純利益は757億円（同176億円・18.9%減少）となりました。なお、年間の為替換算レートは米ドル109円（前期比1円の円高）、ユーロ122円（同8円の円高）でした。

売上高は、マリン事業、金融サービス事業で増収となった一方で、ランドモビリティ事業とロボティクス事業（M&Aの影響を除く）では減少し、全体では減収となりました。営業利益は、先進国二輪車での欧州・本社生産の稼働率上昇や構造改革、インドネシア二輪車での高付加価値商品増加による収益性改善が進みましたが、ロボティクス事業などの売上高の減少、成長戦略経費の増加、為替影響などにより、全体では減益となりました。

財務体質については、親会社株主に帰属する当期純利益率は4.5%（前期比1.0ポイント減少）、総資産回転率は一時的な運転資金の増加により1.13回（同0.05回減少）、自己資本は7,052億円（前期末比478億円増加）、自己資本比率は46.0%（同0.3ポイント減少）となりました。これらの結果、ROEは11.1%（前期比3.5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195億円のプラス（同89億円増加）となりました。

※当連結会計年度より、セグメントを従来の「二輪車」「マリン」「特機」「産業用機材・ロボット」「その他」から「ランドモビリティ」「マリン」「ロボティクス」「金融サービス」「その他」に変更しました。前連結会計年度のセグメント情報は変更後の区分に基づき作成しています。

各事業の状況は、次のとおりです。

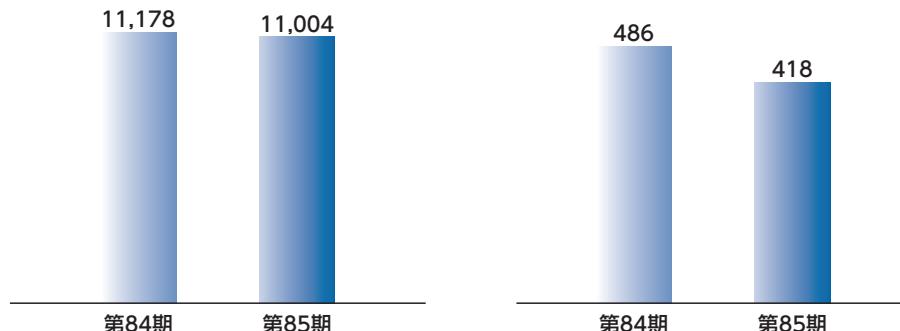
ランドモビリティ

◆売上高 (億円)

◆営業利益 (億円)

主要な製品及びサービス

二輪車、中間部品、
海外生産用部品、
四輪バギー、
レクリエーショナル・オフ
ハイウェイ・ビークル(ROV)、
スノーモビル、
電動アシスト自転車



売上高1兆1,004億円（前期比173億円・1.6%減少）、営業利益418億円（同69億円・14.1%減少）となりました。そのうち、売上高で293億円、営業利益で120億円の為替によるマイナス影響がありました。

先進国二輪車では、欧州での新規制対応モデルを中心とした販売台数の増加や構造改革の進捗により、赤字幅が縮小しました。新興国二輪車では、フィリピン・ブラジルなどで販売台数が増加しましたが、ベトナム・インド・台湾などで減少し、減収・減益となりました。二輪車全体の販売台数は、506万台（前期比5.9%減少）となりました。先進国においては、引き続き新規制対応モデルの積極的な投入と構造改革を進めます。新興国においては、高付加価値商品の販売を主軸とし、ベトナムではブランド力強化、インドでは新規制対応モデルの投入、台湾では電動二輪車の拡販など、各市場での販売台数増加と収益性改善を目指します。

RV（四輪バギー、ROV、スノーモビル）では、北米での四輪バギーやスノーモビルの販売台数増加により増収となり、赤字幅が縮小しました。

電動アシスト自転車では、欧州向けE-kitや日本での販売台数増加により、増収・増益となりました。引き続き新開発のアシスト制御搭載モデルの投入や販売力強化により、拡大を続ける市場に対し事業成長に努めます。

Ténéré 700



乗車姿勢自由度の高い車体、耐久性や整備性の高さ、荷物積載時の高い適応力など、オフロード・アベンチャー・ツーリングの各要素を高次元でバランスさせたモデル

PAS With (パスウィズ)

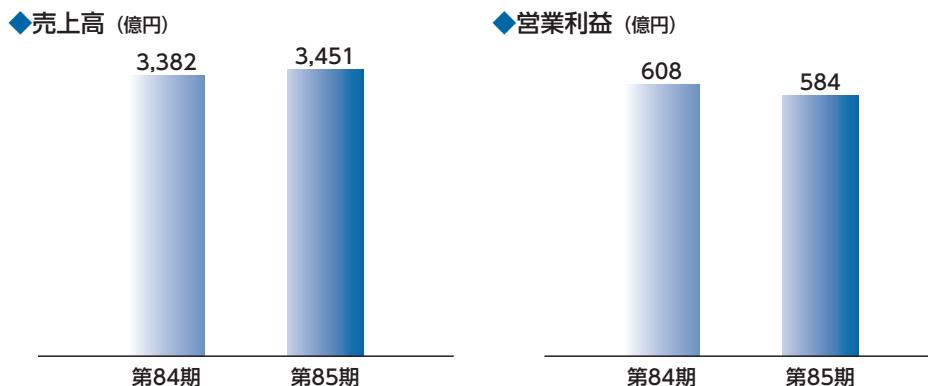


自動で最適なアシストパワーを発揮する「スマートパワーモード」を新採用し、アシストフィーリングと利便性を向上させたモデル

マリン

主要な製品及びサービス

船外機、
ウォータービークル、
ボート、プール、
漁船・和船



売上高3,451億円（前期比69億円・2.0%増加）、営業利益584億円（同24億円・3.9%減少）となりました。そのうち、売上高で64億円、営業利益で41億円の為替によるマイナス影響がありました。

販売台数は、ウォータービークル・スポーツボートで増加しました。船外機の販売台数は、北米・欧州で200馬力を超えるハイエンドモデルは増加しましたが、上期の天候不順の影響により淡水域での中・小型馬力が減少したため、全体では減少しました。為替影響を大きく受けて、事業全体では増収・減益となりました。

市場の変化に迅速かつ柔軟に対応しながらボートビルダーとの関係を強化し、システムサプライヤー戦略を推進していきます。

船外機 F425



当社ラインアップの中では最大の最高出力425馬力の新開発エンジンを搭載した船外機

275SD



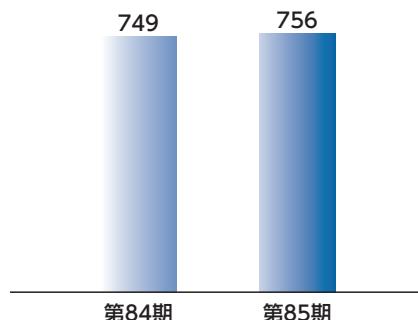
当社スポーツボートシリーズ最大サイズの船体に、高性能エンジンを2基搭載したフラッグシップモデル

ロボティクス

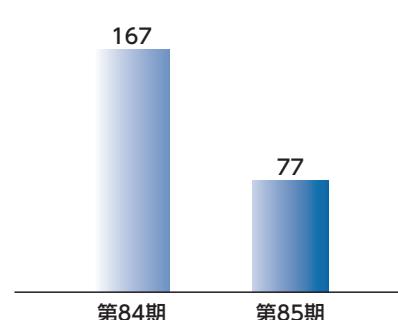
主要な製品及びサービス

サーフェスマウンター、
半導体製造装置、
産業用ロボット、
産業用無人ヘリコプター

◆売上高 (億円)



◆営業利益 (億円)



売上高756億円（前期比8億円・1.1%増加）、営業利益77億円（同90億円・53.9%減少）となりました。なお、当期の業績には、ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社（YMRH）及びその子会社の第2、第3四半期連結会計期間（2019年7月から12月）の業績、売上高120億円、営業損失28億円を含んでいます。

YMRH子会社化の影響を除くと、米中貿易摩擦の影響によりサーフェスマウンターと産業用ロボットの販売台数が減少し、減収・減益となりました。

需要動向を注視し、新機種投入や事業統合によるシナジー効果を活かした商品の一括提案や相互販路活用を加速させていきます。

印刷機 YSP10



印刷工程において最も工数を要する段取り替え作業を全自動化するため、新開発されたモデル

スカラロボット YK400XE



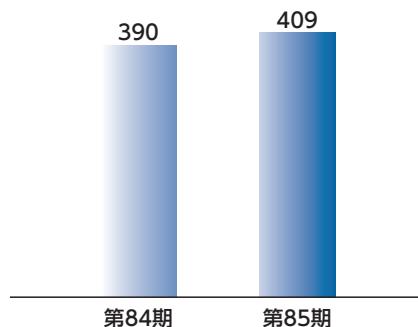
可搬質量アップとサイクルタイムの短縮をしながらも従来並みの価格を実現したモデル

金融サービス

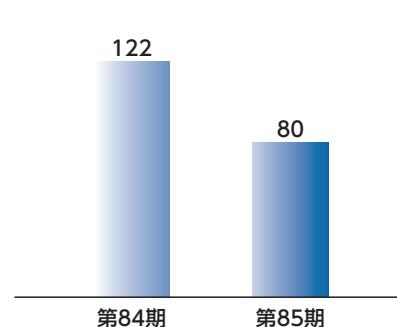
主要な製品及びサービス

当社製品に関わる販売金融及びリース

◆売上高 (億円)



◆営業利益 (億円)



売上高409億円（前期比19億円・4.8%増加）、営業利益80億円（同42億円・34.2%減少）となりました。フランスで事業展開を始めるなど、全地域で債権残高は順調に拡大しました。前年はブラジルでの一時収益があったことなどにより、増収・減益となりました。

顧客層と地域を拡げ、当社ならではの利便性の高いサービスを提供していきます。

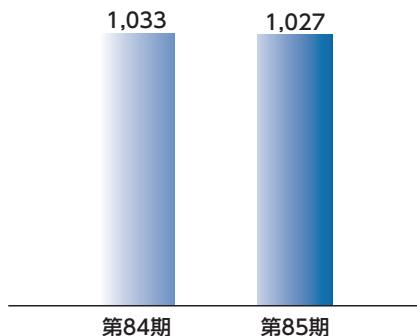


その他

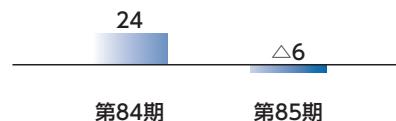
主要な製品及びサービス

ゴルフカー、発電機、
汎用エンジン、除雪機、
自動車用エンジン、
自動車用コンポーネント、
電動車いす

◆売上高 (億円)



◆営業利益 (億円)



売上高1,027億円（前期比6億円・0.6%減少）、営業損失6億円（前期：営業利益24億円）となりました。
ゴルフカーで高付加価値商品の販売が増加し増収となりましたが、ゴルフカー・発電機の市場対策費用や米
国での追加関税の影響などにより、全体では減収・減益となりました。

ゴルフカー G30As



優れた環境性能を実現する、フューエルイン
ジェクションを搭載し、環境に優しいエコド
ライブを実現します

発電機 EF1800iS



プロユースと非常用バックアップに対応する
高出力と連続運転時間を確保したモデル

(ご参考) 中長期施策 ART for Human Possibilities 活動報告

様々なソリューション提案で、事業拡大を目指しています。

他社との提携で産業用無人ヘリコプター事業で資材運搬や森林計測などの役割を果たすことを期待されています。



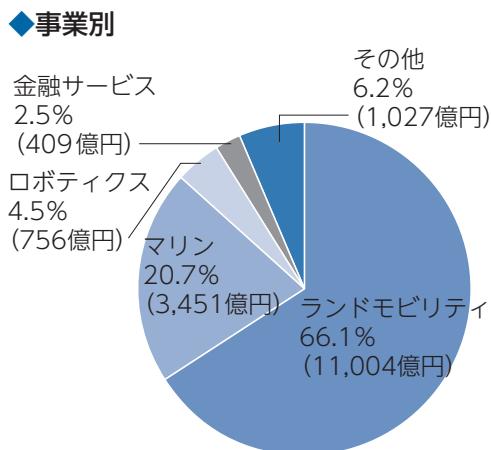
森林計測イメージ図

人間とともに作業する協働ロボット分野への参入・事業拡大を目指して、東京ロボティクス株式会社への出資・技術提携しました。



画像提供：東京ロボティクス株式会社

売上高構成



(2) 設備投資の状況

当社グループは、当連結会計年度において、合計581億円の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、二輪車の海外での新商品、フィリピンの生産能力増強、国内での研究開発等に363億円。マリン事業では、船外機を中心とした国内生産能力増強、生産設備の老朽化更新等に117億円。ロボティクス事業では、サーフェスマウンター、産業用ロボットの新品研究開発等に23億円。その他事業では、ゴルフカーの新商品、自動車用エンジンの研究開発等に78億円の投資を実施しました。

(3) 資金調達の状況

特に記載すべき事項はありません。

(4) 対処すべき課題

当社は、2030年に向けて「Advancing Robotics」（ロボティクス/知的技術の活用）、「Rethinking Solution」（社会課題解決へのヤマハらしい取り組み）、「Transforming Mobility」（モビリティの変革）の3つの注力領域に取り組むことで、人々の可能性を拓げ、より良い社会と生活の実現を目指す『ART for Human Possibilities』を長期ビジョンとする中期経営計画（2019年から2021年）を進めています。この3年間は、①既存事業の稼ぐ力を維持、改善し、キャッシュ・フローを稼ぐこと、②成長戦略、基盤強化を株主還元とのバランスを取りながら進めること、を経営方針としています。

2019年は成長戦略、基盤強化が進捗した一方、既存事業においては課題が残りました。2年目にあたる2020年は、引き続き成長戦略、基盤強化の取り組みを進めながら、既存事業の収益性回復を最重要課題として計画達成を目指します。

■既存事業の成長

【ランドモビリティ】

新興国二輪車ではヤマハらしい成長領域で収益基盤を構築し、先進国二輪車と四輪バギー、ROVでは、構造改革や新モデル投入により収益性改善を目指します。電動アシスト自転車では、新技術による新商品開発と戦略的パートナーシップにより総合的な価値提案を行い、グローバルに事業を拡大していきます。

【マリン】

高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立に取り組めます。また、システムサプライヤー戦略を更に進化させるべく、商品・技術戦略を遂行し、総合マリンビジネスを拡大していきます。

【ロボティクス】

YMRHとの事業シナジーを高めながら、収益性を改善します。また、将来の持続的な成長のためにロボティクスの研究開発及び生産体制の強化を進め、モノ創りの分野で省人化・自律化に貢献します。

■新規事業開発

『ART for Human Possibilities』の方向性に沿って、既存の技術・市場のシナジーを活かせる領域で新たな価値創造を進めます。技術の拡がり領域では、CASE（Connected: コネクテッド・Autonomous: 自動運転・Sharing: シェアリング・EV: 電動化）を主眼にパートナーとの協業も進めます。市場の拡がり領域では保有技術の組み合わせや、必要に応じてM&Aも行い、農業や医療など新市場での価値創造に取り組めます。

■財務戦略

既存事業の稼ぐ力を維持強化しながら、成長原資のキャッシュ・フローを確保します。3年間累計で 研究開発費700億円、投資1,400億円を計画しています。また、株主資本の有効活用を図る観点から、株主資本利益率（ROE）15%水準を目安としていますが、今中期経営計画は将来の成長のための投資を進めることもあり、一時的に低下します。株主の皆様への還元は、キャッシュ・フローの範囲内でバランスを取りながら配当性向は30%を目安に積極的に行っていきます。

■重要な社会課題への取り組み

SDGsやThe Global Risks Reportから抽出した幅広い社会課題のうち、当社の経営資源の利用・調達に重大な影響を与える課題やその解決が当社の企業価値向上に大きく貢献する重要課題（マテリアリティ）を4つに特定しました。

【環境・資源課題】

2050年までに自社製品からのCO₂排出量の50%削減（2010年比）を目標に掲げ、二輪車の電動化をはじめ、電動製品の製造・販売を推進します。また、グリーンウォーター事業を通じて安全な水をより多くの人々に提供することも継続して取り組んでいきます。

【交通・教育・産業課題】

ランドカーをベースにした低コストな移動サービスを提供することで、移動手段への課題に対する解決策を提供します。また、アジアや中南米を中心に体系的な職業訓練を実施し、進出先の人材育成や産業振興に寄与しています。

【イノベーション課題】

知的技術や高度な制御技術を活用した新たなモビリティ開発の促進や、ロボティクス技術を活用した農業・医療分野へのソリューション提案を、他社との協業を進めながらスピーディーに行ってまいります。

【働き方課題】

国籍・人種・性別に関わらず、個人の多様な能力の活用やグローバル化を一層進めることでダイバーシティを推進し、働き甲斐を高めて企業としてのパフォーマンス向上につなげていきます。安全・安心な労働環境の整備やIT基盤の刷新により生産性を高めていきます。

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

(5) 財産及び損益の状況の推移

区 分	第82期	第83期	第84期	第85期 (当連結会計年度)
	(自 2016年1月 至 2016年12月)	(自 2017年1月 至 2017年12月)	(自 2018年1月 至 2018年12月)	(自 2019年1月 至 2019年12月)
売上高 (百万円)	1,502,834	1,670,090	1,673,137	1,664,764
営業利益 (百万円)	108,594	149,782	140,787	115,364
経常利益 (百万円)	102,073	154,826	137,969	119,479
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	63,153	101,603	93,366	75,736
1株当たり当期純利益 (円)	180.84	290.93	267.35	216.83
総資産 (百万円)	1,318,776	1,415,845	1,420,854	1,532,810
純資産 (百万円)	575,404	665,232	695,743	751,828

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

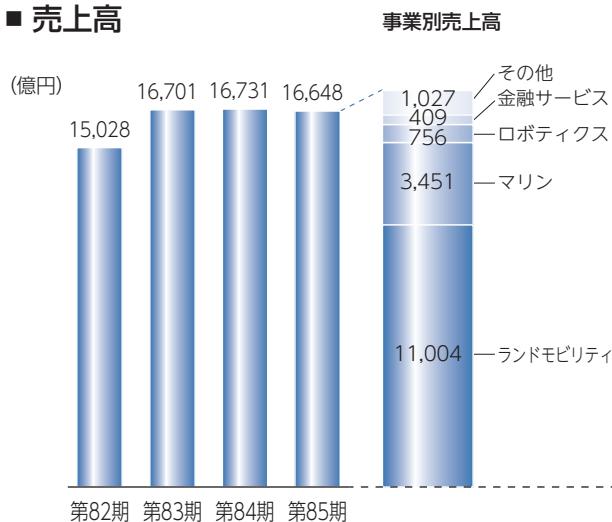
■(ご参考) 第86期(2020年1月～12月)の見通し■

次期は米中貿易摩擦や英国のEU離脱問題など一部のリスクが後退する一方、中東での地政学リスク、新型コロナウイルスの拡大や気候変動による自然災害など、不透明な経営環境となることが予想されます。各市場の景気・需要の動向を見極めながら、既存事業での成長と安定的利益を維持するとともに、新規事業開発を進め、長期的な成長を目指します。連結業績の予想は以下のとおりです。

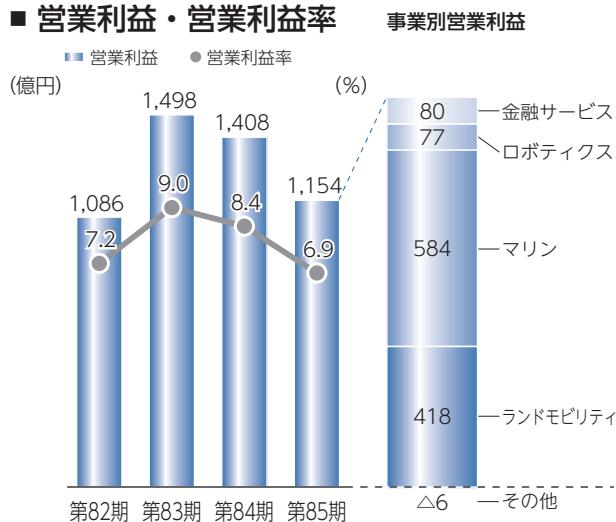
	予想	対当期増減
売上高	1兆7,600億円	952億円・5.7%増加
営業利益	1,230億円	76億円・6.6%増加
経常利益	1,280億円	85億円・7.1%増加
親会社株主に帰属する当期純利益	800億円	43億円・5.6%増加

(為替レート) 米ドル108円(当期比1円の円高)、ユーロ120円(同2円の円高)

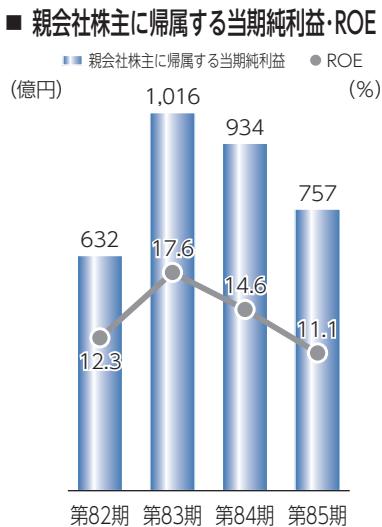
■ 売上高



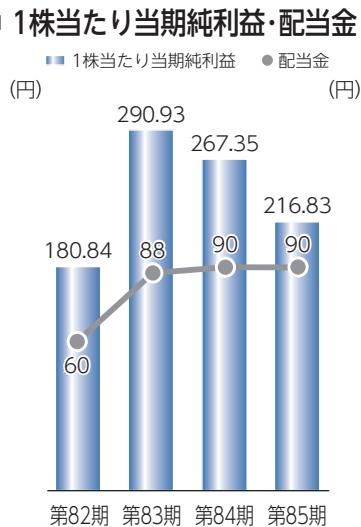
■ 営業利益・営業利益率



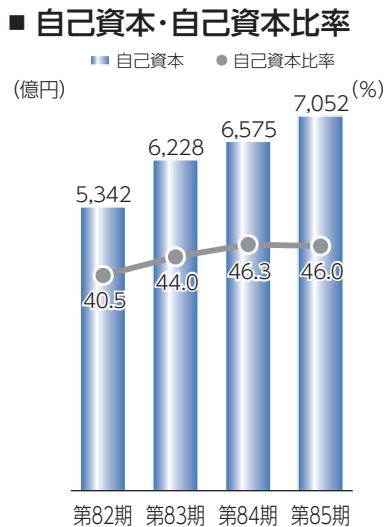
■ 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



■ 1株当たり当期純利益・配当金



■ 自己資本・自己資本比率



(注) ROEは親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本で計算しています。

(6) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社との関係

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
ヤマハ発動機販売株式会社	東京都 大田区	百万円 490	% 100.0	二輪車、電動アシスト自転車の販売
ヤマハ モーター パワープロダクツ株式会社	静岡県 掛川市	百万円 275	100.0	ゴルフカー、発電機の製造及び販売
ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社 ※1	東京都 港区	百万円 13,360	59.0	ヤマハモーターロボティクスホールディングスグループの統括
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.	米国	千米ドル 185,308	100.0	二輪車、船外機、ウォータービークル、ボート、四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル、スノーモビル、発電機、サーフェスマウンターの販売
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America	米国	千米ドル 107,790	※2 100.0	ウォータービークル、四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル、ゴルフカーの製造
Yamaha Motor Europe N.V.	オランダ	千ユーロ 149,759	100.0	二輪車、船外機、ウォータービークル、ボート、四輪バギー、ゴルフカー、スノーモビル、サーフェスマウンターの販売
PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	インド ネシア	千インドネシアルピア 25,647,000	85.0	二輪車の製造及び販売
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.	インド	千インドルピー 22,333,591	85.0	二輪車の製造及び販売
Yamaha Motor Philippines, Inc.	フィリピン	千フィリピンペソ 1,570,000	100.0	二輪車の製造及び販売
Thai Yamaha Motor Co.,Ltd.	タイ	千タイバーツ 1,820,312	91.7	二輪車、船外機、ゴルフカーの製造及び販売
Yamaha Motor Vietnam Co.,Ltd.	ベトナム	千米ドル 37,000	46.0	二輪車の製造及び販売
Yamaha Motor do Brasil Ltda.	ブラジル	千ブラジルリアル 1,018,324	100.0	二輪車、船外機の販売

- (注) ※1 ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社は、2019年6月24日に新たに子会社となった株式会社新川（株式会社東京証券取引所市場第一部上場）が、2019年7月1日に商号を変更したものです。（詳細は、第85期定時株主総会招集ご通知に際してのインターネット開示事項「連結計算書類の連結注記表 X 重要な企業結合等の状況」に記載しています。）
- ※2 間接所有による持分です。

③ **事業年度末日における特定完全子会社の状況**

該当事項はありません。

(7) 主要な営業所及び工場

① 当社

名 称	所 在 地
本 社 及 び 磐 田 本 社 工 場	静岡県磐田市
磐 田 南 工 場	
豊 岡 技 術 セ ン タ ー	
浜 北 工 場	静岡県浜松市
中 瀬 工 場	
浜 松 ロ ボ テ ィ ク ス 事 業 所	
都 田 事 業 所	静岡県袋井市
袋 井 工 場	
袋 井 南 工 場	
グ ロー バ ル パ ー ツ セ ン タ ー	静岡県湖西市
袋 井 技 術 セ ン タ ー	
新 居 事 業 所	

② 子会社

34頁の(6) 重要な親会社及び子会社の状況 ② 重要な子会社の状況に記載のとおりです。

(8) 従業員の状況

事業区分	従業員数	前期末比増減数
ランドモビリティ	42,589 名	364名減少
マリ	5,877	82名増加
ロボティクス	2,579	1,422名増加
金融サービス	605	77名増加
その他	3,605	61名増加
合計	55,255	1,278名増加

- (注) 1. 従業員数は就業人員数（当社及び当社連結子会社から連結の範囲外への出向者を除く。）です。臨時従業員（雇用契約が1年未満の直接契約社員）は含んでいません。
2. 当連結会計年度より、事業区分を「ランドモビリティ」「マリ」「ロボティクス」「金融サービス」「その他」に変更しています。そのため、前連結会計年度の数値を変更後の事業区分に組替えて比較を行っています。
3. 「ロボティクス」における従業員数の増加（1,422名）には、ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社及びその子会社を連結の範囲に含めたことによる1,312名の増加を含みます。
4. 従業員数合計のうち海外従業員数は39,621名です。

(9) 主要な借入先及び借入額

借入先	借入額
株式会社みずほ銀行	89,031 百万円
株式会社三井住友銀行	48,822
株式会社三菱UFJ銀行	31,325
株式会社静岡銀行	27,426
三井住友信託銀行株式会社	10,000

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 900,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 350,013,146株 (自己株式638,947株含む。)
- (3) 株主数 67,741名
- (4) 大株主 (上位10名)

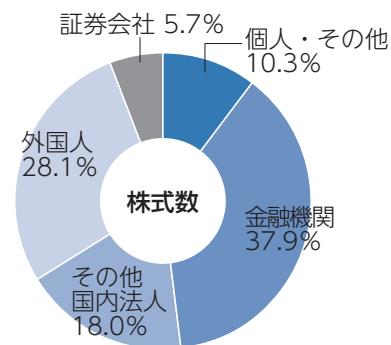
株主名	持株数	持株比率
ヤマハ株式会社	34,642 千株	9.92 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	33,541	9.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	21,538	6.16
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,701	4.78
トヨタ自動車株式会社	12,500	3.58
株式会社みずほ銀行	8,277	2.37
S M B C 日興証券株式会社	7,411	2.12
三井物産株式会社	6,645	1.90
株式会社静岡岡銀行	5,649	1.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	5,287	1.51

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

◆所有者別状況

	株主数	株式数
個人・その他	66,332 名	35,984 千株
政府・地方公共団体	0	0
金融機関	120	132,672
その他国内法人	476	62,874
外国人	762	98,388
証券会社	51	20,092

(注) 「個人・その他」には自己株式が含まれています。



(5) その他株式に関する重要な状況

2019年3月27日開催の取締役会の決議に基づき、譲渡制限付株式報酬として新株式を次のとおり発行いたしました。

株式の種類及び数	当社普通株式98,862株
発行価額	1株につき2,182円
発行総額	215,716,884円
株式の割当対象者及びその人数	取締役 (社外取締役除く)・執行役員等26名
払込期日	2019年4月26日

3. 会社の新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
代表取締役会長	柳 弘 之		AGC株式会社社外取締役 キリンホールディングス株式会社社外取締役 一般社団法人日本マリン事業協会会長
代表取締役社長 社長執行役員	日 高 祥 博	管掌：人事総務・ マリン領域	ヤマハ株式会社社外取締役
代 表 取 締 役 副社長執行役員	渡 部 克 明	管掌：MC・CS・市場開拓・ AM・先進技術領域	
取 締 役 常務執行役員	加 藤 敏 純	管掌：ソリューション・ 特機領域、提携戦略	ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社 代表取締役会長
取 締 役 常務執行役員	山 地 勝 仁	管掌：生産・生産技術・調達・ パワートレインユニット領域	
取 締 役 上 席 執 行 役 員	島 本 誠	モビリティ技術本部長 (兼) モビリティ技術本部MS統括部長 管掌：デザイン・車両開発領域	
取 締 役 上 席 執 行 役 員	大 川 達 実	企画・財務本部長 管掌：IT・デジタル領域	
社 外 取 締 役	中 田 卓 也		ヤマハ株式会社取締役代表執行役社長 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長
社 外 取 締 役	玉 塚 元 一		株式会社デジタルハーツホールディングス代表取締役社長CEO 株式会社エードット社外取締役 ラクスル株式会社社外取締役 トランスコスモス株式会社社外取締役
社 外 取 締 役	上 釜 健 宏		TDK株式会社ミッションエグゼクティブ オムロン株式会社社外取締役 ソフトバンク株式会社社外取締役
社 外 取 締 役	※田 代 祐 子		株式会社アコーディア・ゴルフ代表取締役会長 兼 社長CEO 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 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 特定非営利活動法人未来開発研究所理事 特定非営利活動法人ザ・ファースト・ティー・オブ・ジャパン理事
常 勤 監 査 役	廣 永 賢 二		
常 勤 監 査 役	※齋 藤 順 三		
社 外 監 査 役	伊香賀 正 彦		伊香賀正彦公認会計士事務所代表 ブラジュナリンク株式会社代表取締役 森永乳業株式会社社外監査役 リョービ株式会社社外取締役
社 外 監 査 役	※米 正 剛		森・濱田松本法律事務所パートナー GCA株式会社社外取締役 (監査等委員) 株式会社バンダイナムコエンターテインメント社外監査役 スカイマーク株式会社社外取締役

(注) 1. 当社は、取締役 中田卓也、玉塚元一、上釜健宏及び田代祐子、監査役 伊香賀正彦及び米 正剛を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として、同取引所に届け出しています。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は14頁に記載しています。

2. 当事業年度中の取締役の異動
 ※は2019年3月27日開催の第84期定時株主総会において新たに選任された取締役及び監査役です。
3. 社外役員の重要な兼職先との特別な関係
 取締役中田卓也の兼職先でありますヤマハ株式会社は、当社の株式9.9%を所有する株主であり、当社は同社と不動産賃貸借取引等があります。なお、取引額の両社の連結売上高に対する比率は、ともに1%未満です。
4. 上記3を除く社外役員の重要な兼職先と当社の間には特別な関係はありません。
5. 監査役伊香賀正彦は公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 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項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する責任限定契約を締結しています。
 当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、全ての社外取締役及び監査役とも、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。
7. MCはモーターサイクル、CSはカスタマーサービス、AMはオートモーティブ、MSはモータースポーツの略です。

(2) 当事業年度後における取締役の異動

担当の異動

(2020年1月1日付)

氏名	変更後	変更前
渡部 克明	管掌：品質保証・CS・MC・市場開拓・AM領域	管掌：MC・CS・市場開拓・AM・先進技術領域
島本 誠	モビリティ技術本部長 (兼) 先進技術本部長 管掌：デザイン・車両開発領域	モビリティ技術本部長 (兼) モビリティ技術本部MS統括部長 管掌：デザイン・車両開発領域

(注) CSはカスタマーサービス、MCはモーターサイクル、AMはオートモーティブ、MSはモータースポーツの略です。

(3) 執行役員の氏名等

当社は、迅速な業務執行を目的として執行役員制を導入しており、執行役員の役割を「業務執行」とする一方、取締役会の役割を「グループの基本方針の承認と業務執行の監督」とし、それぞれの役割を明確化することで、監督機能の強化を図っております。2019年12月31日現在の執行役員は28名で、執行役員を兼務する前記の取締役6名と以下の22名です。

氏 名	地 位	担 当
藤 田 宏 昭	上 席 執 行 役 員	先進技術本部長
桑 田 一 宏	上 席 執 行 役 員	Yamaha Motor Corporation,U.S.A. CEO
臼 井 博 文	上 席 執 行 役 員	マリン事業本部長
丸 山 平 二	上 席 執 行 役 員	パワートレインユニット長 (兼) パワートレイン企画統括部長 (兼) AM事業担当 (兼) モビリティ技術本部モビリティ企画推進担当
松 山 智 彦	上 席 執 行 役 員	生産本部長
長 屋 明 浩	執 行 役 員	デザイン本部長
森 本 実	執 行 役 員	Yamaha Indonesia Motor Manufacturing CEO
田 中 康 夫	執 行 役 員	CS本部長
設 楽 元 文	執 行 役 員	Yamaha Motor India Pvt. Ltd. M.Director (兼) India Yamaha Motor Pvt. Ltd. chairman & M.Director (兼) Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd. M.Director
エリックドゥセイン Eric de Seynes	執 行 役 員	Yamaha Motor Europe N.V. CEO
ディオニシウス ベティ Dyonisius Beti	執 行 役 員	Yamaha Indonesia Motor Manufacturing COO
野 末 季 宏	執 行 役 員	マリン事業本部マリンエンジン統括部長
広 瀬 聡	執 行 役 員	生産本部副本部長 (兼) 生産本部製造統括部長
太 田 裕 之	執 行 役 員	ソリューション事業本部長
大 谷 到	執 行 役 員	人事総務本部長
野 田 武 男	執 行 役 員	企画・財務本部副本部長
井 端 俊 彰	執 行 役 員	マリン事業本部ボート統括部長
西 田 豊 士	執 行 役 員	PF車両ユニット長
木 下 拓 也	執 行 役 員	MC事業本部長
山 田 典 男	執 行 役 員	IT本部長
増 田 辰 哉	執 行 役 員	調達本部長
村 木 健 一	執 行 役 員	生産技術本部長

(注) AMはオートモーティブ、CSはカスタマーサービス、PFはプラットフォーム、MCはモーターサイクルの略です。

(4) 当事業年度後における執行役員の異動
担当の異動

(2020年1月1日付)

氏 名	変 更 後	変 更 前
藤 田 宏 昭	社長付	先進技術本部長
丸 山 平 二	パワートレインユニット長 (兼) パワートレイン企画統括部長 (兼) モビリティ技術本部AM開発・ モビリティ企画推進担当	パワートレインユニット長 (兼) パワートレイン企画統括部長 (兼) AM事業担当 (兼) モビリティ技術本部モビリティ企画推進担当
田 中 康 夫	CS本部長 (兼) 品質保証本部副本部長 (兼) CS本部部品統括部長	CS本部長
広 瀬 聡	品質保証本部長 (兼) CS本部副本部長	生産本部副本部長 (兼) 生産本部製造統括部長
西 田 豊 士	PF車両ユニット長 (兼) PF車両ユニットMS統括部長	PF車両ユニット長

(注) AMはオートモーティブ、CSはカスタマーサービス、PFはプラットフォーム、MSはモータースポーツの略です。

(5) 取締役及び監査役の報酬等の額

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は、新たに策定した長期ビジョンと中期経営計画を実現すること及び短期業績を達成することへの責任をより明確にし、企業価値の持続的向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との価値の共有を一層進めることを目的として、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会の決議に基づき、新たな役員報酬制度を導入いたしました。その概要は、以下のとおりです。

(i) 基本方針

- ・当社が「感動創造企業」であることを目的として、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。
- ・当社の長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画等における経営目標の達成を強く動機付けるものとする。
- ・当社の持続的成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるため、短期的な成果や職務遂行の状況等に連動する報酬（業績連動報酬）と中長期的な成果や企業価値に連動する報酬（株式報酬）の割合を適切に設定する。
- ・当社の役員が担う役割と責務を遂行するにふさわしい優秀な人材を確保・維持できる報酬水準とする。

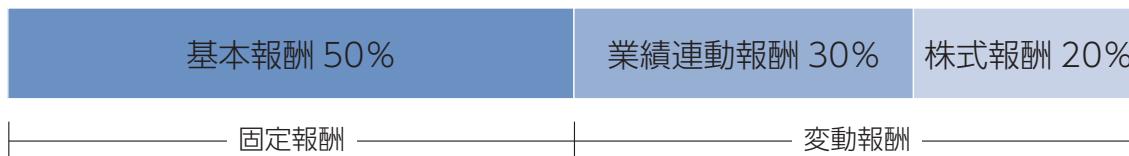
(ii) 報酬体系

当社の取締役の報酬は、「基本報酬（固定報酬）」、「業績連動報酬」及び「株式報酬」により構成されています。

代表取締役社長については、基本報酬：業績連動報酬：株式報酬の割合は、基準額で概ね50%：30%：20%で構成されております。他の役員については、代表取締役に準じて、職責や報酬水準等を考慮して決定しております。

なお、社外取締役及び監査役については、客観的且つ独立した立場から経営に対して監督及び助言を行う役割を踏まえ、固定的な基本報酬のみの支給としております。

報酬構成比率（イメージ）



(iii) 個別の報酬項目及びその内容

基本報酬

基本報酬は、役職ごとに年額をもって定めており、その12分の1を毎月現金で支給しております。

業績連動報酬

業績連動報酬は、代表取締役については、「全社業績連動賞与」のみとし、他の取締役については「全社業績連動賞与」と「個人業績連動賞与」で構成されております。

代表取締役を除く取締役の全社業績連動賞与：個人業績連動賞与の割合は、基準額で概ね2：1（取締役を兼務しない執行役員は基準額で概ね1：3）となるように設定しております。

取締役に対する「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、「親会社株主に帰属する当期純利益」の一定割合に、「総資産営業利益率（ROA）」に基づく評価係数（0～2倍）を乗じた額を総原資として、役職ごとに定める係数等に応じて各役員に配分しております。但し、当該総原資は、前連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%を上限としております。また、上記評価係数は、連結売上高・連結営業利益の達成状況、長期ビジョンの実現に向けた中期経営計画等における取組みの総合的な進捗度、その他企業価値・ブランド価値への影響事象の発生状況等に応じて、役員人事委員会の審議を経て調整しております。

「個人業績連動賞与」は、「財務評価連動部分」と「非財務評価連動部分」で構成されており、構成比は基準額で1：1となるように設定しております。

財務評価連動部分は、予め定める財務評価指標（担当部門の売上高・営業利益・総資産営業利益率（ROA）等）の予算達成度及び前期比を考慮して、役職ごとに定める基準額の0～2倍の範囲内で決定しております。

非財務評価連動部分は、予め定める非財務評価指標（中期経営計画等における取組み、役員後継者・経営幹部候補の育成、企業価値・ブランド価値への寄与等）の進捗度等を考慮して、役職ごとに定める基準額の0～2倍の範囲内で決定しております。

業績連動報酬の構成（イメージ）

全社業績連動賞与	個人業績連動賞与	
	財務評価	非財務評価

- | | |
|---|---|
| <p><input type="checkbox"/> 総原資（上限値＝親会社株主に帰属する当期純利益×0.5%とする）
親会社株主に帰属する当期純利益
× 一定割合
× 総資産営業利益率（ROA）に基づく評価係数
（その他経営業績による調整を含む）0～2倍</p> <p><input type="checkbox"/> 全社業績連動賞与、個人業績連動賞与の割合
・代表取締役 1：0
・取締役 2：1
（執行役員 1：3）</p> | <p><input type="checkbox"/> 予め定める指標の達成度・進捗度による
基準額×0～2倍</p> <p><input type="checkbox"/> 財務評価、非財務評価の割合
・取締役 1：1
（執行役員 1：1）</p> |
|---|---|

株式報酬

株式報酬は、当社取締役と株主の皆様との一層の価値共有を促進し、当社の中長期的企業価値の持続的向上を図ることを目的として、毎年1回、役職ごとに定める基準額に応じた譲渡制限付株式を交付しております。交付する株式は、当社の取締役等の地位を退任するまでの間、譲渡、担保権の設定その他の処分をできないものとしております。

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

(iv) 役員の報酬等に関する株主総会の決議内容

当社の取締役の報酬総額は、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会において、報酬総額を、基本報酬（固定報酬）は年額5億円以内（うち社外取締役分は年額1億円以内）、個人業績連動賞与は年額1億円以内、全社業績連動賞与は前連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%の範囲内、譲渡制限付株式報酬は年額2億円以内、付与する株式総数は年200,000株以内と定めております（取締役の報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与を含んでおりません）。なお、上記決議時において、決議の対象となる取締役は11名（うち社外取締役4名）となります。

当社の監査役の報酬総額は、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会において、報酬総額を年額1億2,000万円以内と定めております。なお、上記決議時において、決議の対象となる監査役は4名（うち社外監査役2名）となります。

(v) 報酬決定の手続

取締役の報酬の決定方針は、その妥当性や審議プロセスの透明性・実効性を担保するため、当社が任意に設置する指名・報酬に関する諮問機関である役員人事委員会（社外取締役が過半数となる構成）における審議・答申を経て、取締役会にて決定しております。当該方針を踏まえた取締役の個別の報酬金額の決定については、役員人事委員会における審議・答申を経て、原則として取締役会において決定しておりますが、全社業績連動賞与の配分については、取締役会の委任により、役職ごとに定める係数に応じて代表取締役が決定しております。また、監査役の基本報酬の具体的な金額については、監査役の協議により決定しております。

(vi) 役員人事委員会及び取締役会の活動内容

役員報酬に関する役員人事委員会は当連結会計年度において3回開催しております。内容としましては、2018年業績連動報酬及び2019年役職別・報酬構成要素別基準額に関する検討（2019年1月、3月開催）、2018年及び2019年役員報酬のベンチマークに関する検討（2019年11月開催）を行い、審議・決定した内容を取締役会へ答申しております。

役員報酬に関する取締役会は当連結会計年度において3回開催しております。内容としましては、2018年取締役賞与総額及び配分決定／役員報酬規程の新設／役員報酬の改定に関する審議・決定（2019年2月開催）、2019年役員報酬額の決定に関する審議・決定（2019年3月開催）、2018年及び2019年役員報酬のベンチマークに関する審議・決定（2019年12月開催）を行いました。

② 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

単位：百万円

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額					対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬		株式報酬		
			全社業績連動賞与	個人業績連動報酬	株式取得型報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役	691	341	215	20	12	101	12
うち社外取締役	(52)	(52)	—	—	—	—	(5)
監査役	95	95	—	—	—	—	6
うち社外監査役	(26)	(26)	—	—	—	—	(3)
合計	786	436	215	20	12	101	18

- (注) 1. 上記①のとおり、当社は、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会の決議に基づき新たな役員報酬制度を導入しました。これを受け、当連結会計年度において、基本報酬に関しましては、2019年1月から3月分を旧制度に基づいて、2019年4月から12月分を新制度に基づいて支給しております。次に、業績連動報酬に関しましては、当連結会計年度に係る全社業績に連動する報酬として新制度に基づく全社業績連動賞与を支払い予定であり、個人業績に連動する報酬として旧制度に基づく個人業績連動報酬を当連結会計年度において支給しております。また、株式報酬に関しましては、2019年1月から3月分について旧制度に基づく株式取得型報酬を支給しており、2019年4月から12月分については新制度に基づく譲渡制限付株式報酬を支給しております。
2. 上記には2019年3月27日開催の第84期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役2名を含んでいます。
3. 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額52百万円を支払っています。

(6) 社外役員に関する事項

当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主 な 活 動 状 況
社外取締役	中 田 卓 也	13回中12回 (92.3%)	—	ヤマハブランドの価値向上をはかるため、グローバル企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき発言を行っております。
	玉 塚 元 一	13回中12回 (92.3%)	—	複数の企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき発言を行っております。
	上 釜 健 宏	13回中12回 (92.3%)	—	グローバル企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般と技術部門に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき発言を行っております。
	田 代 祐 子	※10回中8回 (80%)	—	複数の企業の財務責任者、代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき発言を行っております。
社外監査役	伊香賀 正 彦	13回中12回 (92.3%)	12回中12回 (100%)	公認会計士としての高い専門性並びに企業経営者・事業法人の社外役員としての豊富な知識と経験に基づき助言を行っております。
	米 正 剛	※10回中10回 (100%)	※9回中9回 (100%)	弁護士としての高い専門性並びに事業法人の社外役員としての豊富な知識と経験に基づき助言を行っております。

※印は、2019年3月27日就任後の状況

5. 会計監査人の状況

(1) **当社の会計監査人の名称**
EY新日本有限責任監査法人

(2) **当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額**

① 当事業年度に係る会計監査人としての報酬等

117百万円

② 当社及び当社子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額

237百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約においては、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないことから、上記の金額はこれらの合計額を記載しています。

2. 当社監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、会計監査人の職務執行状況や監査計画の内容等を確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。

なお、当社の重要な子会社のうち、Yamaha Motor Corporation, U.S.A.、Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America、Yamaha Motor Europe N.V.、PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、India Yamaha Motor Pvt. Ltd.、Yamaha Motor Philippines, Inc.、Thai Yamaha Motor Co., Ltd.、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、Yamaha Motor do Brasil Ltda. は、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。）の監査（会社法又は金融商品取引法、もしくは、これらの法律に相当する外国の法令の規定によるものに限る。）を受けています。

(3) **非監査業務の内容**

当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である以下の業務などを委託し、対価を支払っています。

① 内部統制に関するアドバイザー業務

② 英文招集通知及び統合報告書の英訳のレビュー

(4) **解任又は不再任の決定の方針**

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

6. 業務の適正を確保するための体制

- (1) **取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**
 - ・取締役会は、取締役の職務の執行を監督し、善良なる管理者としての注意義務・忠実義務の履行状況の確保や違法行為等の阻止に取り組む。
 - ・取締役の職務執行状況を、監査役は監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、監査する。
 - ・市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
 - ・財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。
- (2) **取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制**
 - ・取締役の職務の執行に係る文書その他の情報は、必要な社内規程等を整備・運用することで、適切に作成、保存、管理する。
 - ・取締役の職務の執行に係る文書その他の情報を含め、機密情報については、必要な社内規程等を整備・運用することで、適正な取扱いを行う。
 - ・重要な会社情報を適時かつ適切に開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。
- (3) **損失の危険の管理に関する規程その他の体制**
 - ・当社のリスクマネジメントの対応施策を審議する機関としてリスク・コンプライアンス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。
- (4) **取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**
 - ・取締役会規則、決裁規程等を整備し、取締役会、社長執行役員、部門長の権限を明確化することで、権限委譲と責任の明確化をはかる。
 - ・取締役会決議事項については、審議手続き、内容の適正を担保するため、事前に経営会議等において十分な審議を行う。
 - ・中期経営計画及び年度予算を定めるとともに、当該計画達成のため、目標管理制度等の経営管理の仕組みを構築する。
- (5) **使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**
 - ・当社のコンプライアンスに係る施策を審議する機関としてリスク・コンプライアンス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。

- (6) **当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**
- 各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を当社のグループ会社管理規程、決裁規程等により定める。
 - 業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門を当社に設置し、当社及び子会社に対する監査を行う。主要な子会社においても、内部監査機能を設置し当社の内部監査部門と連携して、部門及び子会社に対する監査を行う。
 - 国内子会社には、原則として取締役会及び監査役を設置し、海外子会社については、現地の法令に従い、適切な機関設計を行う。
 - 子会社の取締役のうちの1名以上は、原則として当該子会社以外の当社グループに属する会社の取締役、執行役員または使用人が兼務するものとする。
 - 当社の財務報告を統括する部門は、各子会社の財務情報の適正性を確保するための指導・教育を推進する。
- (7) **当社の子会社の取締役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者（取締役等）の職務の執行に関わる事項の当社への報告に関する体制**
- 当社グループ会社管理規程において、子会社の取締役等に対し、その財務状況その他の重要な情報について、当社への報告を義務づける。
 - 重要な子会社の取締役等に対し、その業務執行について、当社の経営会議等で定期的に報告を求める。
- (8) **当社の子会社の損失の危険の管理に関する規定その他の体制**
- 当社のリスクマネジメント統括部門は、当社及び子会社を対象としたリスクマネジメントに関する規程を策定し、リスク評価及びその対応計画・実績をモニタリングする体制を構築する。
 - 当社のリスクマネジメント統括部門は、各子会社のリスクマネジメントへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
 - 当社及び子会社における重大事案の発生時に、当社が迅速かつ的確に対応し、被害を最小限に止めるために必要な行動基準を社内規程等に定める。
- (9) **当社の子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**
- 子会社において取締役会規則、決裁規程等を整備し、意思決定プロセス及び責任と権限の明確化を図る。
 - グループ中期経営計画及び年度予算を策定する。
 - 当社及び子会社で共通の経営管理システムを導入する。
 - 当社及び主要な子会社の業務執行役員で構成するグローバルエグゼクティブ委員会を定期的に開催し、グループ経営方針についての情報共有と重要課題への対応方針を審議する。
- (10) **当社の子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**
- 当社のコンプライアンス統括部門は、当社及び子会社を対象とした倫理行動規範を整備し、子会社に対する教育を推進する。
 - 当社のコンプライアンス統括部門は、各子会社のコンプライアンスへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
 - 当社及び子会社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
 - 当社及び子会社は、財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。
 - 当社の内部監査部門は、子会社の内部監査機能と連携し、子会社の法令等遵守体制に対する監査を行う。
 - 当社の監査役は、監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、子会社の取締役の職務執行状況、内部統制、リスク管理、コンプライアンスへの取組み、財産の管理状況等について、監査を行う。
- (11) **監査役の職務を補助すべき使用人を置くことに関する事項**
- 監査役の職務を補助すべき部門として監査役室を設け、専任の使用人を配置する。

- (12) **監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項**
- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人への指揮命令権は各監査役に属することを社内規程に定める。
 - ・ 監査役の職務を補助すべき使用人の人事異動及び懲戒処分については、事前に監査役会の同意を必要とする。
- (13) **監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項**
- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人は、他の業務執行にかかる役職を兼務せず、監査役の指揮命令のもとに職務を遂行し、その人事評価については監査役の意見を踏まえ行う。
- (14) **取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制**
- ・ 取締役及び使用人は、取締役または使用人の職務の遂行に関する不正行為、法令または定款に違反する事実及び会社に著しい損害を与える恐れのある事実については、その重要性及び緊急性に応じ、監査役に報告する。
 - ・ 取締役及び使用人は、監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的もしくは必要に応じて監査役に報告する。
 - －内部統制システムの構築、運用に関する事項
 - －内部監査部門が実施した内部監査の結果
 - －内部通報制度の運用、通報状況
- (15) **当社の子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制**
- ・ 子会社の取締役、監査役、執行役員、使用人及びこれらの者から報告を受けた者は、当社及び子会社の取締役または使用人の職務の遂行に関する不正行為、法令または定款に違反する事実及び会社に著しい損害を与える恐れのある事実があると認めた場合は、その重要性及び緊急性に応じ、当社の監査役に報告する。
- ・ 子会社の取締役、監査役、執行役員、使用人及びこれらの者から報告を受けた者は、当社の監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的もしくは必要に応じて当社の監査役に報告する。
 - －業務執行に係る事項
 - －国内子会社の監査役が実施した監査の結果
 - －当社内部監査部門が実施した内部監査の結果
 - －コンプライアンス、リスク管理等の状況
- (16) **前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**
- ・ 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを社内規程に定める。
- (17) **監査役の職務の執行について生ずる費用の前払い又は償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に関する方針に関する事項**
- ・ 監査役の職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、一定額の予算を設ける。
 - ・ 監査役から会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求があった場合は、速やかに当該費用または債務を処理する。
- (18) **その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制**
- ・ 代表取締役は、定期的に監査役と意見交換会を開催する。
 - ・ 経営会議、リスク・コンプライアンス委員会、執行役員会等、重要な会議には、監査役は出席する。
 - ・ 内部監査部門は、実施する内部監査計画について、監査役に事前に説明する。
 - ・ 経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録及び決裁書を監査役が閲覧できる状態を維持する。
 - ・ 監査役会が必要と認める場合、監査業務について外部専門家による支援を確保する。

7. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

(1) コンプライアンスに関する取組みの状況

当社は、倫理行動規範やコンプライアンス管理規程等の社内規程を整備し、コンプライアンスに係る施策を審議する機関としてリスク・コンプライアンス委員会を設け定期的に活動しています。本年度のコンプライアンスに関する主な取組みは下記のとおりです。

- ・当社全役職員に対するコンプライアンス教育研修の定期開催
- ・倫理行動規範の当社及び子会社への浸透及び教育状況のモニタリング
- ・反社会的勢力との関係遮断のための取引先の属性チェック、取引契約書への反社会的勢力排除条項の織り込み、情報収集及び社内への注意喚起等
- ・第三者機関を通報窓口とするグローバル内部通報制度の運用

(2) リスク管理に関する取組みの状況

当社は、リスクマネジメント規程や機密情報管理規程等の社内規程を整備し、リスクマネジメントに係る施策を審議する機関としてリスク・コンプライアンス委員会を設け定期的に活動しています。本年度のリスク管理に関する主な取組みは下記のとおりです。

- ・当社及び子会社でのリスク評価等に基づきグループ重要リスクを決定し、その対策状況をモニタリング
- ・当社及び子会社における事案発生時は、緊急時初動対応規程に基づきリスクマネジメント統括部門に報告が行われ、グループ経営への影響判断に基づき、適時緊急対応体制を敷いて対応
- ・緊急事案発生時の初動対応力強化のための初動訓練を実施
- ・情報管理リスク評価、モニタリングを当社約150部門で実施

(3) 職務の執行の効率性の確保に関する取組みの状況

当社は、当社及び子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われるよう、取締役会規則、決裁規程等で取締役会の判断決定する事項と執行役員への委任事項を定めています。本年度は取締役会を13回、役付執行役員で構成される経営会議を22回開催しました。本年度の職務の執行の効率性の確保に関する主な取組みは下記のとおりです。

- ・中期経営計画達成のための重要経営課題設定と経営会議・月例経営研究会等を通じた進捗確認
- ・毎月の執行役員会にて年度予算の執行状況を確認
- ・重要なグループ経営方針と課題を審議するグローバルエグゼクティブ委員会の開催
- ・当社の社外取締役がその独立性に影響を受けることなく十分な情報収集を行えるよう、定期的な会合として社外取締役・監査役意見交換会を開催

(4) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取組みの状況

当社は、当社グループ全体の業務執行が適正に行われるよう、グループ会社管理規程、決裁規程等で各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を定めています。また、業務活動の適正性を監査するため、内部監査部門として社長執行役員直轄の統合監査部を設置しており、年間の監査計画に基づいて当社及び子会社の業務執行の適正性、妥当性、効率性について監査し、評価と提言を行っています。本年度の当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための主な取組みは下記のとおりです。

- ・グループ会社管理規程で定めた各子会社から当社へ報告すべき事項の報告の実施
- ・経営会議、月例経営研究会、執行役員会で主要子会社の経営状況の報告の実施
- ・主要子会社の内部監査体制の整備・運用
- ・統合監査部による当社部門監査及び子会社監査の実施と主要子会社監査部門へのサポート

(5) 取締役会の実効性の確保に関する取組みの状況

当社は、当社取締役会の実効性が維持向上されるよう、取締役会全体としての分析・評価を毎年実施しています。本年度は、経営企画部を事務局として、社外取締役及び社外監査役を含む全ての取締役会メンバーを対象に以下のプロセスで取締役会の実効性の評価を実施しました。

・当社取締役会の目指す姿の7つの評価観点に基づいた質問票による自己評価調査

(評価観点)

- ① 取締役及び取締役会の役割・責務
 - ② 取締役会と経営陣幹部（執行役員）の関係
 - ③ 取締役会等の機関設計・構成
 - ④ 取締役及び取締役会の資質と知見
 - ⑤ 取締役会における審議
 - ⑥ 株主との関係・対話
 - ⑦ 株主以外のステークホルダーへの対応
- ・2018年度に実施した第三者機関を交えた評価結果との対比による改善状況の確認
 - ・分析結果に基づいた、取締役会での実効性評価の共有、取り組むべき課題についての審議

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

当社取締役会は、中長期的な企業価値の向上や持続的な成長の実現に向けての有効な議論及び取り組みの工夫を積極的かつ継続的に実施しており、2030年を見据えた長期ビジョンならびに2019年からの中期経営計画の達成に向けて、十分な実効性を確保できていることが確認されました。

昨年に引き続き当社取締役会が、社外取締役・監査役の発言を十分に尊重し、建設的な議論・意見交換が行われる風土が醸成されていること、取締役及び取締役会の役割が明確化・共有化されていることが評価され、当社の経営戦略上の重要な課題が適切に議論されていることが確認されました。

当社は、今後も本評価を踏まえ把握した課題について継続的な改善活動を推進するとともに、評価プロセスに定期的に第三者機関による関与を取り入れつつ実効性の更なる向上に取り組めます。

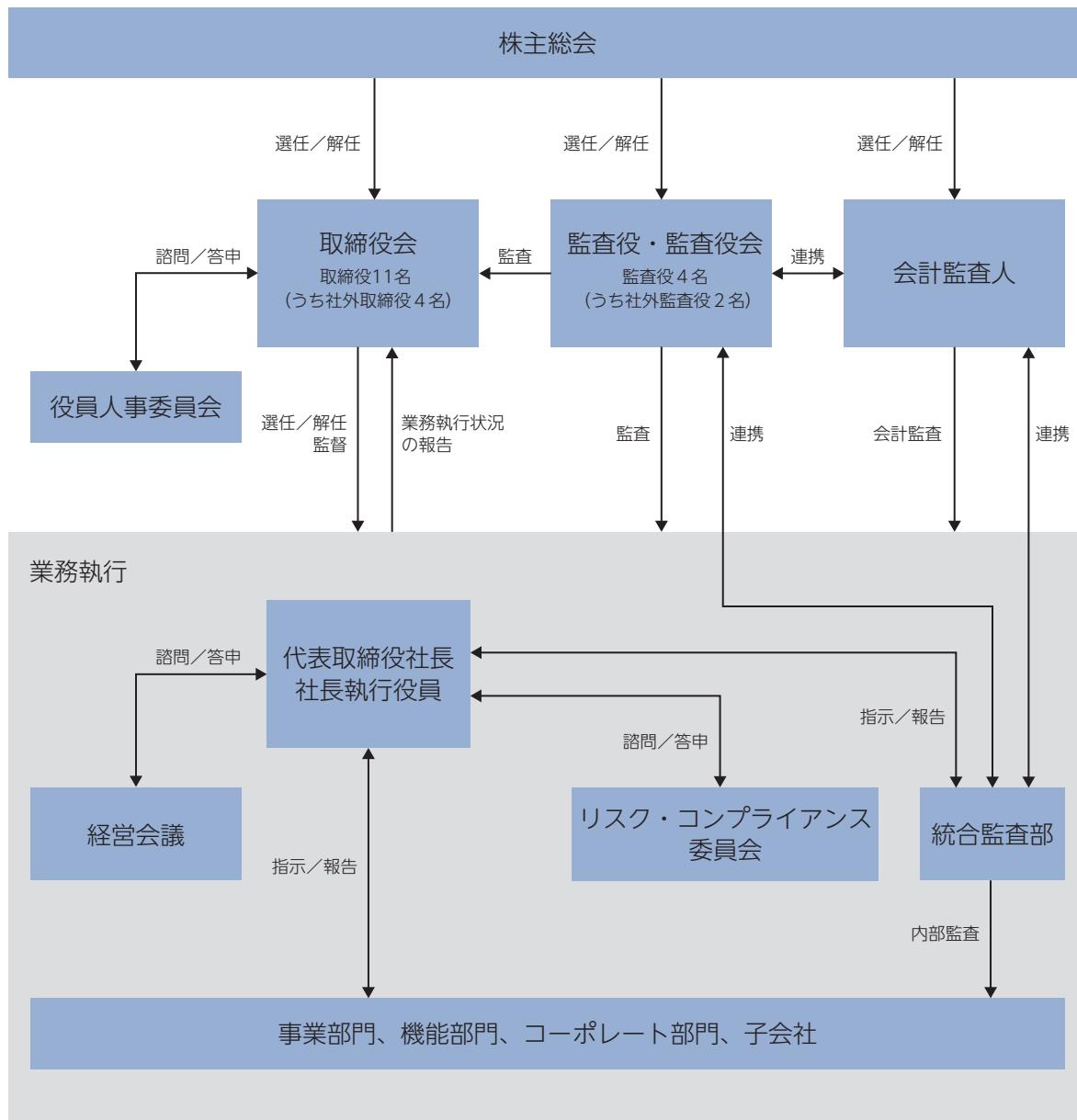
(6) 監査役監査の実効性の確保に関する取組みの状況

当社は、監査役監査の実効性が維持向上されるよう規程・体制の整備に努めています。本年度は社外監査役2名を含む監査役4名で構成される監査役会を12回開催しました。また監査役の職務を補助すべき部門として監査役室を設け、専任者2名を配置しております。監査役の活動に関する費用は独立して予算化され、適切に支出されています。本年度の監査役監査の実効性の確保に関する主な取組みは下記のとおりです。

- ・経営会議、リスク・コンプライアンス委員会、執行役員会、グローバルエグゼクティブ委員会等重要な会議への常勤監査役の出席
- ・経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録及び決裁書の閲覧
- ・代表取締役と監査役との意見交換会の実施
- ・部門聴取、子会社往査
- ・内部監査部門が実施した内部監査結果の常勤監査役への報告
- ・内部通報制度の運用、通報情報について人事部・リスク管理部より四半期毎に監査役へ定期報告を行い、重要案件については都度報告を実施
- ・内部通報窓口の独立性確保のため監査役へ直接情報を提供する体制を整備・運用
- ・職務権限規程により監査役報告をした者に対する不利な取扱の禁止を規定

コーポレートガバナンス及び内部統制に関する体制の模式図

2019年12月31日現在



8. 会社の支配に関する基本方針

(1) 基本方針の内容の概要

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

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

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

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

「感動創造企業－世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」という企業目的を達成するために中長期的視点から継続的・計画的な下記の諸施策を通じて企業価値・株主共同の利益の確保・向上に努めております。

① 中期経営計画に基づく企業価値向上の取組み

当社は、2016年からの中期経営計画において、売上高・営業利益目標は未達成であったものの、収益性の改善により安定的な財務基盤を構築することができました。さらに2018年12月に、2019年からの新しい中期経営計画を策定しました。新しい中期経営計画は、既存事業の継続的な成長及

び新規事業開発を進めながら売上高2兆円への再挑戦、営業利益率9%水準を目標とし、成長戦略投資を積極的に行い、株主の皆様への還元の充実を目指すものです。

② コーポレートガバナンス（企業統治）の強化による企業価値向上の取組み

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断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・果断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

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

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

当社は、当社株式の大量取得行為を行おうとする者が現れた場合には、関係諸法令に従い、当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上の観点から、大量取得行為の是非を株主の皆様が適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を求め、また、当社取締役会の意見等を開示するとともに、株主の皆様による大量取得行為の是非に係る検討のために必要な時間の確保に努めるなど適切な措置を講じてまいります。

(4) 取締役会の判断及びその理由

上記(2)及び(3)に記載した取組みは、上記(1)に記載した基本方針に沿っており、当社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2019年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (2018年12月31日現在)		当連結会計年度 (2019年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (2018年12月31日現在)
資産の部			負債の部		
I 流動資産			I 流動負債		
現金及び預金	124,580	138,264	支払手形及び買掛金	112,982	118,303
受取手形及び売掛金	164,937	164,375	電子記録債務	22,012	21,696
短期販売金融債権	179,397	165,168	短期借入金	151,917	162,950
商品及び製品	224,014	208,443	1年内返済予定の長期借入金	34,056	124,299
仕掛品	64,315	58,676	未払法人税等	7,353	10,106
原材料及び貯蔵品	68,420	62,047	賞与引当金	14,518	14,111
その他	59,873	64,523	製品保証引当金	17,553	17,954
貸倒引当金	△10,774	△11,737	その他の引当金	1,428	1,393
			その他	134,505	109,764
流動資産合計	874,764	849,763	流動負債合計	496,328	580,580
II 固定資産			II 固定負債		
1 有形固定資産			社債		
建物及び構築物(純額)	111,204	103,568	長期借入金	173,541	69,439
機械装置及び運搬具(純額)	103,537	104,342	繰延税金負債	8,283	1,018
土地	88,690	81,502	再評価に係る繰延税金負債	4,644	4,659
建設仮勘定	26,812	19,469	退職給付に係る負債	61,366	56,408
その他(純額)	26,044	26,880	その他の引当金	301	582
有形固定資産合計	356,289	335,763	その他	31,077	12,421
2 無形固定資産			固定負債合計	284,653	144,530
借地権	4,285	4,808	負債合計	780,981	725,111
その他	4,355	3,710	純資産の部		
無形固定資産合計	8,640	8,518	I 株主資本		
3 投資その他の資産			1 資本金		
投資有価証券	134,141	95,724	2 資本剰余金	85,905	85,797
長期販売金融債権	110,777	97,680	3 利益剰余金	74,770	74,663
退職給付に係る資産	9,480	3,263	4 自己株式	607,000	572,707
繰延税金資産	27,527	24,972		△733	△727
その他	13,033	7,151	株主資本合計	766,943	732,440
貸倒引当金	△1,844	△1,982	II その他の包括利益累計額		
投資その他の資産合計	293,115	226,809	1 その他有価証券評価差額金		
固定資産合計	658,045	571,091	2 土地再評価差額金		
資産合計	1,532,810	1,420,854	3 為替換算調整勘定		
			4 退職給付に係る調整累計額		
			その他の包括利益累計額合計		
			III 非支配株主持分		
			純資産合計		
			負債純資産合計		

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

2. 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年(2018年)2月16日)等を当連結会計年度から適用しており、前連結会計年度は当該会計基準を遡って適用した後の数値で、資産合計及び負債純資産合計が12,604百万円減少しています。

連結損益計算書

(単位：百万円)

		当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	(ご参考) 前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)
I	売上	1,664,764	1,673,137
II	売上原価	1,222,433	1,217,963
	売上総利益	442,331	455,173
III	販売費及び一般管理費	326,967	314,386
	営業利益	115,364	140,787
IV	営業外収益		
	受取利息	3,658	4,239
	受取配当金	1,286	1,139
	持分法による投資利益	2,472	2,345
	その他	6,757	8,228
	営業外収益合計	14,175	15,952
V	営業外費用		
	支払利息	3,381	3,364
	支払差	592	10,914
	その他	6,086	4,491
	営業外費用合計	10,060	18,771
	営業利益	119,479	137,969
VI	特別利益		
	固定資産売却益	576	402
	負債のれん発生益	2,235	—
	投資有価証券売却益	211	242
	特別利益合計	3,023	644
VII	特別損失		
	固定資産売却損	288	215
	固定資産処分損	1,246	919
	減損	238	183
	投資有価証券売却損	13	412
	事業構造改善費用	89	—
	特別損失合計	1,876	1,729
	税金等調整前当期純利益	120,626	136,883
	法人税、住民税及び事業税	34,487	37,026
	法人税等調整額	2,086	△4,641
	当期純利益	84,052	104,498
	非支配株主に帰属する当期純利益	8,315	11,132
	親会社株主に帰属する当期純利益	75,736	93,366

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

（単位：百万円）

	株 主 資 本				
	資 本 金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当 期 首 残 高	85,797	74,663	572,707	△727	732,440
会計方針の変更による 累積的影響額			△10,004		△10,004
会計方針の変更を反映した 当 期 首 残 高	85,797	74,663	562,703	△727	722,435
当 期 変 動 額					
新 株 の 発 行 剰 余 金 の 配 当	107	107			215
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益			△31,439		△31,439
非支配株主との取引に係る 親 会 社 の 持 分 変 動		△0	75,736		75,736
自 己 株 式 の 取 得				△5	△5
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額（純額）					
当 期 変 動 額 合 計	107	107	44,297	△5	44,507
当 期 末 残 高	85,905	74,770	607,000	△733	766,943

	その他の包括利益累計額					非 支 配 株 主 持 分	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	為 替 換 算 調 整 勘 定	退 職 給 付 に 係 る 調 整 累 計 額	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 合 計		
当 期 首 残 高	35,210	10,412	△118,281	△2,307	△74,965	38,268	695,743
会計方針の変更による 累積的影響額							△10,004
会計方針の変更を反映した 当 期 首 残 高	35,210	10,412	△118,281	△2,307	△74,965	38,268	685,738
当 期 変 動 額							
新 株 の 発 行 剰 余 金 の 配 当							215
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益							△31,439
非支配株主との取引に係る 親 会 社 の 持 分 変 動							75,736
自 己 株 式 の 取 得							△0
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額（純額）	9,974	15	△1,166	4,432	13,255	8,326	△5
当 期 変 動 額 合 計	9,974	15	△1,166	4,432	13,255	8,326	21,582
当 期 末 残 高	45,184	10,428	△119,447	2,125	△61,709	46,594	751,828

（注）記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

(単位：百万円)

	当事業年度 (2019年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2018年12月31日現在)		当事業年度 (2019年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2018年12月31日現在)
資産の部			負債の部		
I 流動資産			I 流動負債		
現金及び預金	4,884	24,471	支払手形	578	916
受取手形	5,212	5,959	電子記録債権	19,424	18,808
売掛金	102,768	106,736	買掛金	39,003	40,098
商品及び製品	33,393	32,600	短期借入金	17,096	16,653
仕掛品	21,416	20,479	1年内返済予定の長期借入金	10,000	35,000
原材料及び貯蔵品	22,229	22,877	リース債権	55	51
前払費用	2,092	1,970	未払金	28,696	25,936
その他	23,430	21,326	未払費用	4,848	4,760
貸倒引当金	△1,724	△1,843	前受り金	3,221	3,845
流動資産合計	213,702	234,577	預り金	3,018	2,990
II 固定資産			賞与引当金	6,000	5,845
1 有形固定資産			製品保証引当金	8,366	9,650
建物(純額)	41,558	42,379	その他	478	493
構築物(純額)	6,323	6,157	流動負債合計	140,788	165,051
機械及び装置(純額)	22,032	22,620	II 固定負債		
船舶(純額)	272	285	長期借入金	40,956	21,100
車両運搬具(純額)	802	683	リース債務	661	716
工具、器具及び備品(純額)	9,600	10,477	繰延税金負債	2,275	—
土地	47,666	47,499	再評価に係る繰延税金負債	4,644	4,659
建設仮勘定	7,550	5,254	退職給付引当金	19,657	20,451
有形固定資産合計	135,807	135,357	製造物賠償責任引当金	193	504
2 無形固定資産			投資損失引当金	927	984
借地権	501	501	その他	1,075	1,061
ソフトウェア仮勘定	731	—	固定負債合計	70,391	49,477
その他	436	487	負債合計	211,180	214,528
無形固定資産合計	1,670	989	純資産の部		
3 投資その他の資産			I 株主資本		
投資有価証券	105,817	68,972	1 資本金	85,905	85,797
関係会社株式	159,004	137,223	2 資本剰余金		
出資金	23	3	(1) 資本準備金	74,180	74,072
関係会社出資金	26,445	26,445	(2) その他資本剰余金	641	641
長期貸付金	3,741	6,027	資本剰余金合計	74,821	74,713
前払年金費用	2,200	238	3 利益剰余金		
繰延税金資産	—	4,870	その他利益剰余金		
その他	771	717	圧縮記帳積立金	342	345
貸倒引当金	△13	△166	繰越利益剰余金	222,553	195,321
投資その他の資産合計	297,991	244,332	利益剰余金合計	222,896	195,667
固定資産合計	435,468	380,679	4 自己株式	△674	△672
資産合計	649,171	615,257	株主資本合計	382,948	355,506
			II 評価・換算差額等		
			1 その他有価証券評価差額金	44,614	34,808
			2 土地再評価差額金	10,428	10,412
			評価・換算差額等合計	55,042	45,221
			純資産合計	437,990	400,728
			負債純資産合計	649,171	615,257

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

2. 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年(2018年)2月16日)等を当事業年度から適用しており、前事業年度は当該会計基準を遡って適用した後の数値で、資産合計及び負債純資産合計が3,337百万円減少しています。

損益計算書

(単位：百万円)

		当事業年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	(ご参考) 前事業年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)
I	売上高	687,728	677,243
II	売上原価	586,245	564,295
	売上総利益	101,482	112,948
III	販売費及び一般管理費	85,616	83,878
	営業利益	15,866	29,070
IV	営業外収益		
	受取利息	864	1,106
	受取配当金	55,656	36,550
	その他	1,660	2,212
	営業外収益合計	58,181	39,869
V	営業外費用		
	支払利息	133	460
	為替差損	1,550	1,841
	投資関係	608	623
	有価証券	1,874	779
	その他	1,910	1,328
	営業外費用合計	6,076	5,033
	営業外費用合計	67,971	63,906
VI	特別利益		
	固定資産売却益	45	35
	投資有価証券	211	242
	特別利益合計	256	277
VII	特別損失		
	固定資産売却損	40	38
	固定資産処分損	494	340
	減損損失	36	167
	投資有価証券	0	412
	特別損失合計	571	958
	税引前当期純利益	67,655	63,225
	法人税、住民税及び事業税	5,960	5,732
	法人税等調整額	3,027	△4,909
	法人税等合計	8,987	823
	当期純利益	58,667	62,401

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

(ご参考)

株主資本等変動計算書

当事業年度（自 2019年1月1日 至 2019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			利 益 剰 余 金 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 圧縮記帳 積立金	繰越利益 剰余金				
当 期 首 残 高	85,797	74,072	641	74,713	345	195,321	195,667	△672	355,506	
当 期 変 動 額										
新 株 の 発 行	107	107		107					215	
圧縮記帳積立金の取崩					△2	2	0		0	
剰 余 金 の 配 当						△31,439	△31,439		△31,439	
当 期 純 利 益						58,667	58,667		58,667	
自己株式の取得								△2	△2	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当 期 変 動 額 合 計	107	107	-	107	△2	27,231	27,228	△2	27,441	
当 期 末 残 高	85,905	74,180	641	74,821	342	222,553	222,896	△674	382,948	

	評 価 ・ 換 算 差 額 等				純 資 産 合 計
	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	土 地 再 評 価 差 額	評 価 金	評 価 ・ 換 算 差 額 等 合 計	
当 期 首 残 高	34,808		10,412	45,221	400,728
当 期 変 動 額					
新 株 の 発 行					215
圧縮記帳積立金の取崩					0
剰 余 金 の 配 当					△31,439
当 期 純 利 益					58,667
自己株式の取得					△2
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	9,805		15	9,821	9,821
当 期 変 動 額 合 計	9,805		15	9,821	37,262
当 期 末 残 高	44,614		10,428	55,042	437,990

（注）記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

独立監査人の監査報告書

2020年2月10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

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	相澤 範 忠 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	角田 大 輔 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	田中 勝 也 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ヤマハ発動機株式会社の2019年1月1日から2019年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

2020年2月10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

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	相澤 範 忠	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	角田 大 輔	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	田中 勝 也	Ⓔ

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ヤマハ発動機株式会社の2019年1月1日から2019年12月31日までの第85期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年1月1日から2019年12月31日までの第85期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査し、また、他の監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて事業の報告を受けました。
 - ② 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、これについて説明を求めること等により、会計監査人の職務の遂行が適切に行われているかについて検討しました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年2月12日

ヤマハ発動機株式会社 監査役会

常勤監査役 廣 永 賢 二 ㊟

常勤監査役 齋 藤 順 三 ㊟

社外監査役 伊香賀 正 彦 ㊟

社外監査役 米 正 剛 ㊟

世界初の電動アシスト自転車の発明と発売により 第8回技術経営・イノベーション大賞 経済産業大臣賞受賞

「電動アシスト自転車の発明と上市」について、一般社団法人“科学技術と経済の会”が主催する「第8回技術経営・イノベーション大賞」の「経済産業大臣賞」を受賞しました。今回の受賞は、世界で初めて電動アシスト自転車を発売し、自転車業界に新たなカテゴリーを築いた点、その後の機能進化、価格バリエーションなどを経て、買い物や子育て、通勤・通学、レジャー利用などへ拡がりを見せた点、またシェアリング事業との親和性も高く、当初掲げた社会貢献や社会課題の改善に寄与した点が評価されたものです。

「技術経営・イノベーション大賞」は、経済の発展、社会の変革、競争力の向上、福祉の向上、SDGsへの貢献など、世の中を変革する優れたイノベーション事例を表彰するものです。



世界初の電動アシスト自転車
「ヤマハパス」(1993年)

海洋プラスチック調査への協力について

国立研究開発法人海洋研究開発機構 (JAMSTEC) が実施する「海洋プラスチック汚染に関わる科学的調査」に調査協力パートナーとして参加しています。

この調査は、神奈川県セーリング連盟らが主催する「2019-2020 日本一パラオ親善ヨットレース」において、レース参加艇及び伴走船(帆船「みらいへ」)によって海洋プラスチック汚染に関わる科学的調査を行うものです。当社は本調査の主旨に賛同し、実施費用を支援するとともに社員1名を派遣しています。本社員は主に調査の記録係として写真やデータを整理・管理するとともに、海洋プラスチックの状況について情報発信を行います。

当社は、2018年末に2030年を見据えた長期ビジョンを発表し、重要な課題の1つに「環境・資源課題」を特定しています。主要事業のマリン事業においても、『マリン長期ビジョン』を策定し、「海の価値をさらに高める事業」とすることを目指しており、同調査はこの活動の一環となります。



パラオ到着時、乗船者の皆さん



帆船「みらいへ」

株主インフォメーション

◆株主メモ

事業年度	1月1日から12月31日まで
剰余金の配当の 基準日	期末配当：12月31日 中間配当：6月30日
定時株主総会	3月
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告によります。ただし、やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
各種お問合せ先	〒168-0063
郵便物送付先	東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)
同取次窓口	三井住友信託銀行株式会社全国本支店

◆お知らせ

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

株主総会会場ご案内図

■ 日 時：2020年3月25日(水曜日)午前10時(午前9時より受付開始)

■ 会 場：静岡県浜松市中区板屋町111番地の1

アクトシティ浜松 中ホール ※公共交通機関のご利用をお願い申し上げます。

本年より、株主総会にご来場株主様へのお土産は取り止めさせていただきます。
何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。



■ 交通のご案内：
JR浜松駅北口より徒歩5分（JR浜松駅前・バスターミナル地下広場からアクトシティ連絡地下道 Bをご利用いただくと便利です。）

ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500番地 電話：0538-37-0134
<https://global.yamaha-motor.com/jp/>

UD
FONT

見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

VEGETABLE
OIL INK