



70th
ANNIVERSARY



AR195



YZF-R1 ABS



WR125R ABS



PAS CRAIG ALLEY

ヤマハ発動機株式会社

証券コード:7272

第91期定時株主総会 招集ご通知

2026年3月25日(水)午前10時開催(午前9時より受付)

開催場所: 静岡県磐田市新貝2500番地

当社コミュニケーションプラザ

- 当日の株主総会はインターネットでライブ中継をさせていただきますので、ご視聴ください。
- お土産はございません。



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://www.soukai-portal.net>

▶QRコードは議決権行使書用紙にございます。

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、製品、サービスを通じて世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを目指しています。

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。

当社においては、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。

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、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、減益となりました。その結果、売上収益は2兆5,342億円、営業利益は1,264億円となりました。

当期末配当につきましては、売上収益及び営業利益は、概ね第2四半期に公表しました予想通りとなりましたが、主に繰延税金資産の取り崩しの影響により親会社の所有者に帰属する当期利益が大きく減少しました。この状況下で、将来の成長投資や財務健全性とのバランスを重視し、1株につき10円とさせていただきたく、第91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を加えた年間配当金は35円となります。次期につきましては、2026年の業績見通しを踏まえ、年間配当金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。

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あげます。

2026年3月
代表取締役社長 設楽 元文

（注）MC：モーターサイクル、SPV：スマートパワービークルの略です。

証券コード7272
2026年3月3日
(電子提供措置の開始日 2026年3月2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 設楽 元文

第91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91期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第91期定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト (<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/shareholder/meeting/>)



また、上記のほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

東証上場会社情報サービス

(<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>)

上記のウェブサイトにアクセスして、当社名又は証券コードを入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR 情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。



なお、インターネット等又は同封の議決権行使書用紙のご郵送等による議決権行使をお願いいたします。お手数ながら電子提供措置事項のうち株主総会参考書類をご検討のうえ、2026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いただきますようお願い申し上げます。

〔インターネット等による議決権行使の場合〕

4頁記載の「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。

〔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。

敬具

記

- | | |
|--------|--|
| 1. 日 時 | 2026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 | 静岡県磐田市新貝2500番地
当社コミュニケーションプラザ
（末尾の「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91期（2025年1月1日から2025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91期（2025年1月1日から2025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10名選任の件
- 第3号議案 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16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16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16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16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

書面交付請求された株主様へご送付している書面には、事業報告の「業務の適正を確保するための体制」「業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要」並びに連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」及び計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は、当該書類を含む監査対象書類を監査しております。

以 上

-
- ◎ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前頁インターネット上の各ウェブサイトにて修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

議決権行使についてのご案内

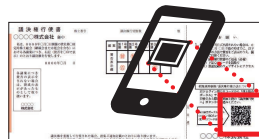
インターネット等による議決権行使のお手続きについて

行使期限 2026年3月24日（火曜日）午後5時30分まで

スマートフォン等による議決権行使方法



- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ります。
- 2 株主総会ポータルトップ画面から「議決権行使へ」をタップします。
- 3 スマート行使®トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※QRコードは（株）デンソーウェブの登録商標です。



パソコン等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力のうえアクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

株主総会ポータルURL

<https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。

<https://www.web54.net>

お問い合わせ先

三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

0120-652-031（受付時間 9時～21時）



郵送による議決権行使のお手続きについて

行使期限 2026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、同封の個人情報保護シールをご利用ください。



株主総会への出席による議決権行使

**株主総会
開催日時** 2026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。

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、当社株主総会におけるインターネット等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。

株主様へのご案内

●ライブ中継

公 開 日 時：2026年3月25日（水曜日）午前10時から株主総会終了時まで
（午前9時30分から接続可能になります。）

ログイン方法：以下の視聴用ウェブサイトに接続し、以下のログインID、ログインパスワードを
ご入力の上、ログインしてご覧ください。

視聴用ウェブサイト：<https://www.virtual-sr.jp/users/yamaha-motor/login.aspx>

ログインID：議決権行使書用紙に記載の株主番号（9桁の数字）

ログインパスワード：議決権行使書用紙に記載の郵便番号（7桁の数字）



- ①ご視聴中、当日の議決権行使やご質問を承ることはできませんので、ご了承をお願い申し上げます。
- ②ご使用のパソコンの環境やインターネット接続の回線状況、株主様のアクセス集中により、映像や音声に不具合が生じる、又はライブ中継をご視聴いただけない場合がございます。
- ③ご視聴いただく場合の通信利用料等は、株主様のご負担となります。
- ④ライブ中継の撮影、録音、録画行為及びSNS等での公開は、お断りさせていただきます。

●事前質問の受付

受付方法：以下の専用ウェブサイトに接続し、事前質問の受付フォームに質問内容をご入力いただきますようお願い申し上げます。ログインID、ログインパスワードは上記のライブ中継視聴用ウェブサイトと同様です。

受 付 期 限：2026年3月18日（水曜日）午後5時30分まで

事前質問受付用ウェブサイト：<https://www2.yamaha-motor.co.jp/jp/spt/shareholders-meeting2026/login>



株主の皆様の関心の高い質問については当日回答させていただく予定ですが、個別の回答はいたしかねますので、ご了承をお願い申し上げます。

●お問い合わせ先

株主番号・ライブ中継について

三井住友信託銀行ライブ中継サポート専用ダイヤル

電話：0120-782-041（受付時間 9時～17時土日休日除く。）

●お体が不自由な株主様、または障がいのある株主様へ

当日の車いすのサポート、座席やお手洗いへの誘導、受付の筆談サポート等をお手伝いさせていただきますので、運営スタッフにお気軽にお知らせください。

(ご参考) 議案のポイント

第1号議案 剰余金の配当の件

当期の期末配当金につきましては1株につき10円とさせていただきますと存じます。
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。

第2号議案 取締役10名選任の件

取締役9名全員は、本総会終結の時をもって任期が満了いたします。
つきましては、マーケティングの領域強化のため、社内取締役を1名増員することとし、取締役10名の選任をお願いしたいと存じます。

候補者 番号	氏名	性別	新任・再任	現在の地位及び担当	取締役会 出席状況
1	わた なべ 渡部 克明	男性	再任	取締役会長	13回／13回 (100%)
2	した ら 設楽 元文	男性	再任	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	13回／13回 (100%)
3	い ばた 井端 俊彰	男性	新任	上席執行役員 社長付 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	—
4	きの した 木下 拓也	男性	新任	執行役員 社長付 技術管掌 管掌領域：IT、技術・研究・デザイン、モビリティ開発	—
5	むら き 村木 健一	男性	新任	執行役員 社長付（兼）ランドモビリティ事業本部 SPV事業部長 製造・調達管掌 管掌領域：品質保証、生産、生産技術、調達	—
6	ジン ソン モンテサーノ Jin Song Montesano	女性	社外 独立 再任	社外取締役	13回／13回 (100%)
7	ます い 増井 敬二	男性	社外 独立 再任	社外取締役	12回／13回 (92.3%)
8	サラ エル カサノバ Sarah L. Casanova	女性	社外 独立 再任	社外取締役	10回／10回 (100%) ※
9	お の 小野 直樹	男性	社外 独立 新任	—	—
10	す なが 須永 順子	女性	社外 独立 新任	—	—

※2025年3月25日就任後の状況です。

第3号議案 監査役1名選任の件

監査役 河合江理子氏は、本総会終結の時をもって辞任されますので、監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

氏名	性別	新任・再任	現在の地位	監査役会 出席状況	取締役会 出席状況
こ ばやし 小林 悦子	女性	社外 独立 新任	—	—	—

議案及び参考事項

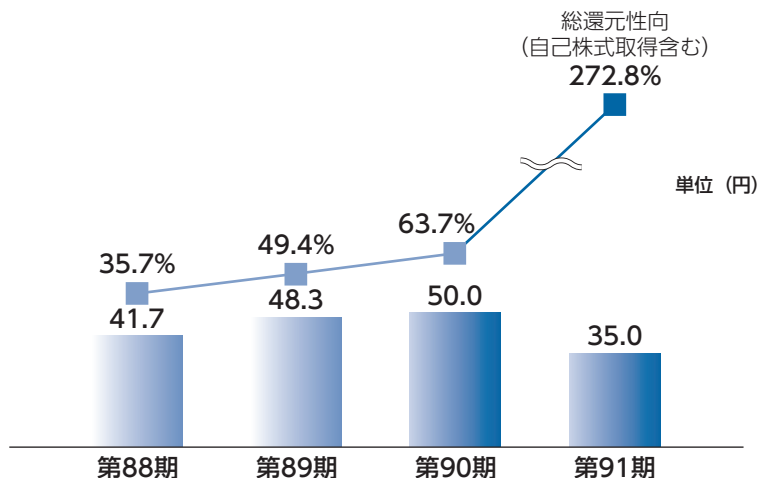
第1号議案 剰余金の配当の件

剰余金の配当につきましては、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。

当期の期末配当金につきましては、1株につき10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25円）を加えた年間配当金は35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 10円
配当総額 9,704,897,470円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2026年3月26日

■（ご参考）1株当たり年間配当金／総還元性向の推移■



- (注) 1. 当社は、2024年1月1日付で普通株式1株を3株に分割しました。第88期及び第89期の数値は株式分割を考慮し計算しています。
2. 当社は第90期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しています。また、第89期についてもIFRSに組み替えた数値で記載しています。
3. 第88期は日本基準で記載しています。

第2号議案 取締役10名選任の件

取締役9名全員は、本総会終結の時をもって任期が満了いたします。
つきましては、マーケティングの領域強化のため、社内取締役を1名増員することとし、取締役10名の選任をお願いしたいと存じます。
取締役候補者は、次のとおりです。

候補者番号

1

わたなべ かつあき

渡部 克明

(1959年11月15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
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 現在に至る



■所有する当社株式の数
235,684株

■取締役在任年数
12年（本総会終結時）

■取締役会への出席状況
13回中13回（100%）

■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、2018年からの当社代表取締役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、調達・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。

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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 現在に至る

[管掌]

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



■所有する当社株式の数
 84,944株

■取締役在任年数
 4年（本総会終結時）

■取締役会への出席状況
 13回中13回（100%）

■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、マリン事業本部ME事業部長、企画・財務本部副本部長、Yamaha Motor India Pvt. Ltd.社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、財務・経営管理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。

候補者番号

3

い ばた としあき
井端 俊彰
(1965年5月28日生)

新任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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
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 現在に至る
2026年 1月 当社社長付 現在に至る

〔管掌〕

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



■所有する当社株式の数
60,375株

■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長等の経験と実績により、技術開発・事業・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。

候補者番号

4

きのした たく や
木下 拓也
(1967年9月5日生)

新任

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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 現在に至る
2026年 1月 当社社長付 現在に至る

〔管掌〕

技術管掌

管掌領域：IT、技術・研究・デザイン、モビリティ開発



■ 所有する当社株式の数
65,790株

■ 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MC事業本部の開発部門長、ランドモビリティ事業本部長、クリエイティブ本部長等の経験と実績により、技術開発・クリエイティブ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。

候補者番号
5

むら き けんいち
村木 健一
(1968年1月4日生)

新任

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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 現在に至る
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
現在に至る

〔管掌〕

製造・調達管掌

管掌領域：品質保証、生産、生産技術、調達



■所有する当社株式の数
67,090株

■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、Thai Yamaha Motor Co., Ltd. 取締役、当社生産技術本部長等の経験と実績により、製造・調達・品質保証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。

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. 以下のいずれにも該当しない場合、当社に対する独立性を有しているものと判断する。

- 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。

ジン ソン モン テ サ ー ノ
Jin Song Montesano
(1971年4月24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

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
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
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
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
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
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
2014年11月 株式会社LIXIL 専務執行役員 (兼) Chief Public Affairs Officer
2015年 2月 株式会社LIXIL 取締役 専務執行役員 (兼) Chief Public Affairs Officer
2017年 9月 株式会社LIXIL 取締役 専務役員 Chief Public Affairs Officer
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
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
2022年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る
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
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
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 現在に至る

* 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】



■所有する当社株式の数
0株

■取締役在任年数
4年 (本総会終結時)

■取締役会への出席状況
13回中13回 (100%)

■社外取締役候補者とした理由

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・総務・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。

■選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、当社の経営の監督機能強化及びグローバル企業での広報・人事施策推進等の知見を活かしダイバーシティ＆インクルージョンの推進に貢献していただくとともに、取締役会の指名に関する任意の諮問機関である指名委員会の委員長として、当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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
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
2005年 1月 トヨタ自動車株式会社生産管理部部長
2007年 6月 同社常務役員就任
2012年 4月 同社専務役員就任
2016年 4月 トヨタ車体株式会社代表取締役社長就任
2018年 1月 同社代表取締役・社長就任
2023年 4月 同社代表取締役会長就任
2024年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る
2025年 6月 トヨタ車体株式会社取締役会長就任
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をお願いするものです。

■ 選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、グローバル企業での経営経験や生産管理・調達分野での豊富な知見を活かし当社の経営の監督機能強化に貢献していただくとともに、取締役会の報酬に関する任意の諮問機関である報酬委員会の委員長として、当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。



■ 所有する当社株式の数
8,100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%）

候補者番号

8

サ ラ エル カ サ ノ バ
Sarah L. Casanova
(1965年4月6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

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 現在に至る
2025年 3月 花王株式会社社外取締役就任 現在に至る
2025年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る



■所有する当社株式の数
0株

■取締役在任年数
1年（本総会終結時）

■取締役会への出席状況
(2025年3月25日就任後の状況)
10回中10回（100%）

■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地域マーケティングの重要性に関する知見に基づき、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をお願いするものです。

■選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、グローバル企業での経営経験や地域マーケティングの豊富な知見を活かし、多角的な視点から当社の経営の監督機能強化に貢献していただくとともに、当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。

候補者番号

9

お の なお き
小野 直樹
(1957年1月14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

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
セメント事業カンパニー プレジデント
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 現在に至る



■ 所有する当社株式の数
0株

■ 社外取締役候補者とした理由

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をお願いするものです。

■ 選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、グローバル企業での豊富な経営経験を活かし、サステナビリティの観点を含めた当社経営全般に対する建設的かつ実効性のある助言を行うことにより、当社の経営の監督機能強化に貢献していただくとともに、当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。

候補者番号

10

す なが じゅん こ
須永 順子
(1960年9月25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

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
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 現在に至る
2024年 6月 TIS株式会社社外取締役就任 現在に至る



■所有する当社株式の数
0株

■社外取締役候補者とした理由

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をお願いするものです。

■選任された場合に果たすことが期待される役割

選任後は、グローバル企業での豊富な経営経験と、半導体関連分野を中心とした知見を活かし、当社の経営の監督機能強化に貢献していただくとともに、当社のガバナンス強化の役割を果たしていただくことを期待しております。

(注) 1. 当社との間の特別な利害関係

取締役候補者のうち、当社との間に特別な利害関係を有する者は以下のとおりであります。

増井敬二氏は、トヨタ車体株式会社の代表取締役会長を2025年6月まで務めており、当社は同社と製品取引等があります。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。

小野直樹氏は、三菱マテリアル株式会社の取締役 執行役社長（代表執行役）を2025年3月まで務めており、当社は同社と製品取引等があります。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. 候補者に関する事項

Jin Song Montesano、増井敬二、Sarah L.Casanova、小野直樹及び須永順子の各氏は、社外取締役候補者であります。

3. 社外取締役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社はJin Song Montesano、増井敬二及びSarah L.Casanovaの各氏との間で、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、新たに小野直樹及び須永順子の両氏との間でも同様の責任限定契約を締結する予定です。

4. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は全ての取締役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、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を補填することとしております。なお、各候補者が取締役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となる予定です。

5. 独立役員

Jin Song Montesano、増井敬二及びSarah L.Casanovaの各氏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、小野直樹及び須永順子の両氏についても、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、13頁に記載しています。

6. 須永順子氏の戸籍上の氏名は、井上順子であります。

7. BDはボディ、MCはモーターサイクル、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、SPVはスマートパワービークルの略です。

第3号議案 監査役1名選任の件

監査役 河合江理子氏は、本総会終結の時をもって辞任されますので、監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。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。

監査役候補者は、次のとおりです。

こばやし えつこ
小林 悦子 (1961年7月18日生)

社外監査役

独立役員

新任

■略歴及び重要な兼職の状況

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 現在に至る
三井住友信託銀行株式会社社外取締役就任 現在に至る



■所有する当社株式の数
0株

■社外監査役候補者とした理由

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をお願いするものです。

- (注) 1. 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の利害関係はありません。
2. 候補者に関する事項
小林悦子氏は、社外監査役候補者であります。
3. 監査役候補者との責任限定契約の内容の概要
小林悦子氏が社外監査役に就任した場合、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。
4. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要
当社は全ての監査役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、被保険者である監査役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って負担することになる損害を補填することとしております。なお、小林悦子氏が社外監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となる予定です。
5. 独立役員
小林悦子氏が社外監査役に就任した場合、同氏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、同取引所に届け出る予定です。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は、13頁に記載しています。
6. 小林悦子氏の戸籍上の氏名は、金山悦子であります。

以 上

(ご参考) 役員の構成 (2026年3月25日以降の予定)

●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等を通じて、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いたしました。

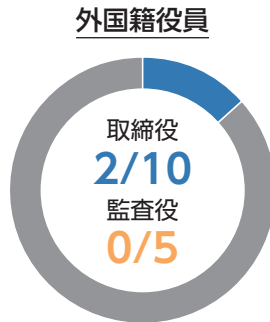
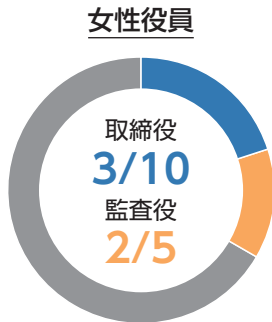
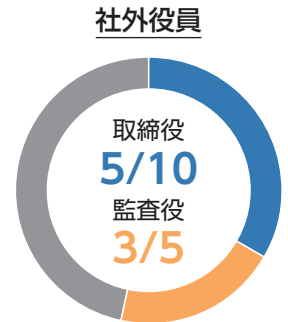
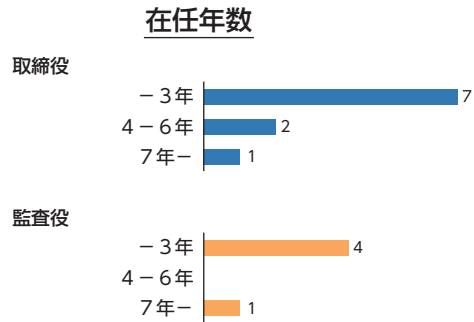
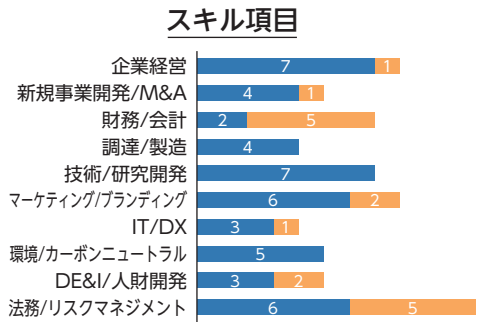
●スキルの選定理由・定義

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	売上高成長率と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。

●スキルマトリクス

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 ーティング/ ブラン ディング	IT/DX	E 環境/ カーボン ニュートラル	S DE&I/ 人財 開発	G 法務/ リスクマネ ジメント
取締役	渡 部 克 明	12	66	男性		○	●			●	●	●				●
	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	○	●		●			●			●	●

● スキルチャート ■取締役 ■監査役



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。

（注）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」へ、セグメントを「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」へ変更しました。

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。

各事業の状況は、次のとおりです。

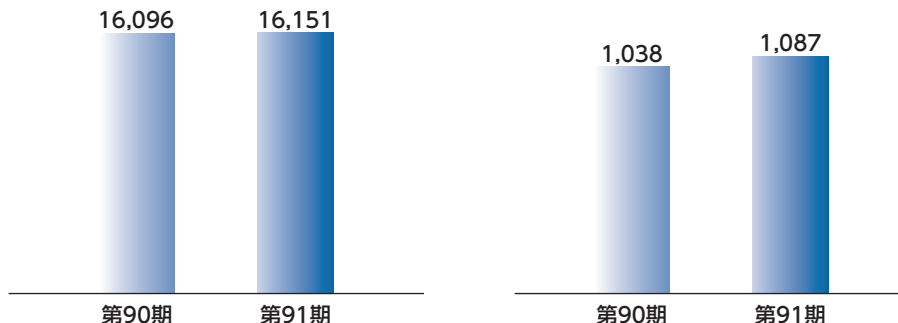
ランドモビリティ

◆売上収益（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、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



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。

MC事業では、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。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ました。この結果、全体の販売台数及び売上収益は前年並みとなりました。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。

SPV事業（電動アシスト自転車、e-Kit、電動車椅子）では、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。

（注）当連結会計年度より二輪車事業は、MC事業に名称変更しました。



NMAX155 ABS

水冷155cm³のエンジンに走りの楽しさを広げる電子制御CVT「YECVT」を新たに搭載。ヤマハ独自のシステムで電子制御によりCVTの変速比をライダーの操作に応じて変更でき、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出来ます。さらに、先端技術による利便性向上を図りました。



PAS With

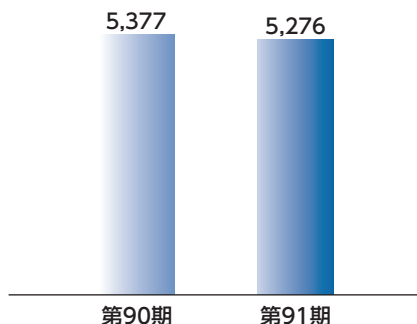
毎日のおでかけに必要なスペックと幅広いシーンで使いやすいデザインを備え、高いコストパフォーマンスを実現したスタンダードモデルです。2026年モデルのカラーリングは、鮮やかな色合いで爽やかな印象を与える「マットフレッシュグリーン」を新たに設定しました。

マリン

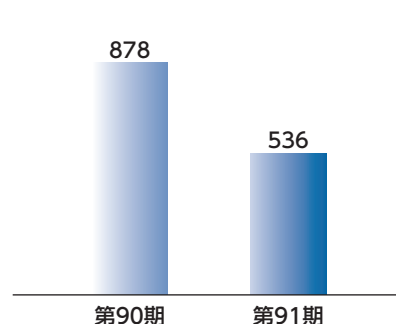
主要な製品及びサービス

船外機、
ウォータービークル、
ボート、漁船・和船

◆売上収益（億円）



◆営業利益（億円）



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。



AR250

1.9Lのエンジンを2基搭載し、スムーズな加速性能とスピード、俊敏な運動性と快適な操作性を実現。エンジン情報や走行情報などを集中管理するとともに、ライトやオーディオなどの操作を行える液晶タッチスクリーンを採用するなど先進技術を取り入れ、走る楽しさと利便性を向上しています。



FX JAPAN LIMITED

ウェーブランナーの発売40周年を記念して発売する日本限定モデルです。長時間のクルージングでも快適に楽しめるシート設計や人間工学に基づいたステアリング、大容量収納スペース、さらにマリンスポーツを支える便利機能を搭載し、より安全で楽しいウォーターアクティビティをサポートします。

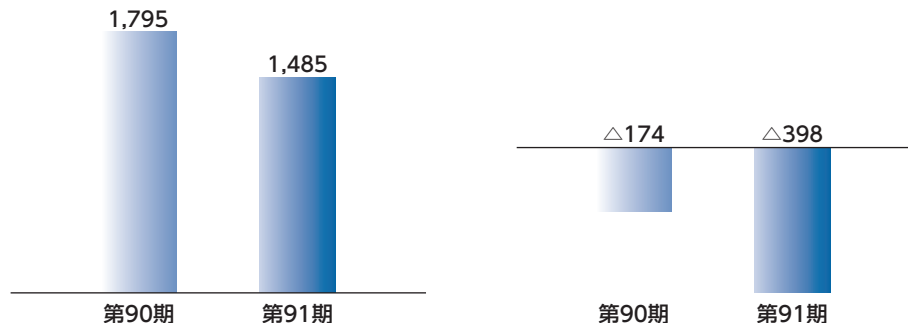
アウトドアランドビークル

◆売上収益（億円）

◆営業利益（億円）

主要な製品及びサービス

四輪バギー、レクリエーション
ショナル・オフハイウェイ・
ビークル、ゴルフカー



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。



Wolverine RMAX4 1000LE

未舗装の不整地、草原、山道、砂地などを走行可能なオフロード専用車両で、クラス最高峰の快適性と999ccのエンジンで生み出すパワーとRMAX独自の機能であらゆる地形での走破性とライディングの楽しさを実現します。



G30Es/G31EPs

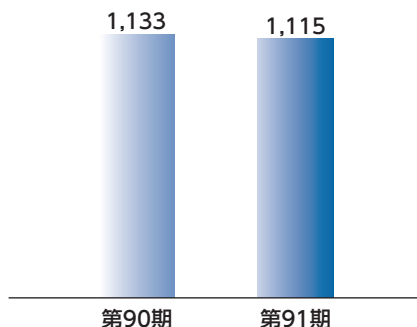
電磁誘導式とマニュアル式の2つをそろえ、ともに新開発のリチウムイオンバッテリーと車両コントロールユニットを搭載しています。速度とトルクの制御性能に優れたACモーターを採用することで、電動ならではの静粛性に加え、力強く滑らかで安定感のある走りが特長です。

ロボティクス

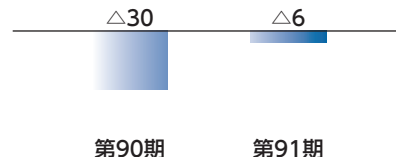
主要な製品及びサービス

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

◆売上収益（億円）



◆営業利益（億円）



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。



Yamaha Motor Cobot

7軸構成で人間の腕に近い動作自由度を実現した協働ロボット、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。協働作業をするために低減された速度で動作するモードに加え、作業安全が確保できる領域内で動作が可能な高速動作モードも採用。リーチが長く可搬質量も大きいので、幅広い業種に対応できます。



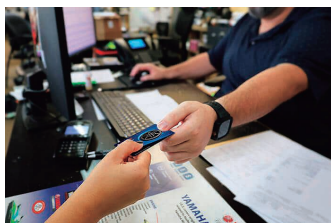
YRH10W

電子部品を基板に実装するマウンター(表面実装機)と半導体チップ対応のダイボンダーの機能を併せ持つハイブリッドプレーサー。12インチウエハに対応するとともに、大型基板搬送も可能なワイドモデルです。高速生産性と高精度を両立することで、多彩な機能で高い汎用性も実現し、多種多様な生産プロセスに対応できます。

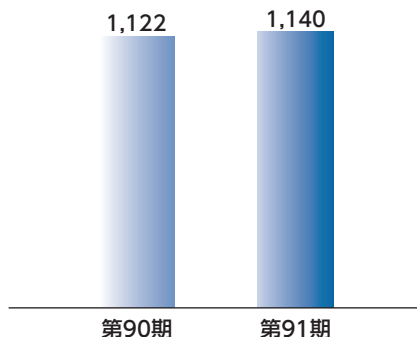
金融サービス

主要な製品及びサービス

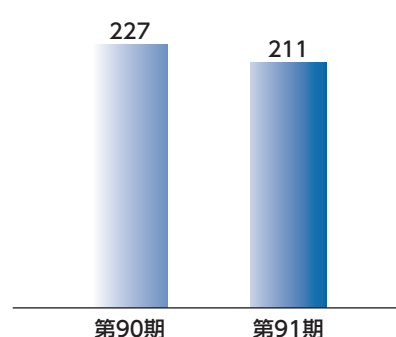
当社製品に関わる販売金融及びリース



◆売上収益（億円）



◆営業利益（億円）



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（前期比16億円・7.3%減少）となりました。

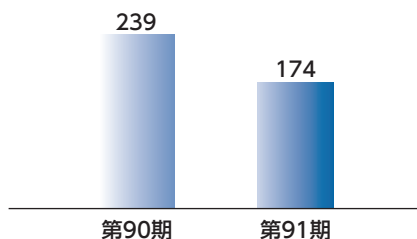
売上収益は、販売金融債権の増加に伴い増収となりました。営業利益は、前期に発生した金利スワップ評価益が当期は評価損に転じた結果、減益となりました。

その他

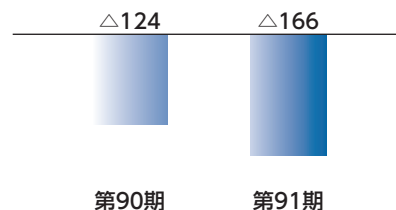
主要な製品及びサービス

発電機、汎用エンジン、除雪機、モビリティサービス

◆売上収益（億円）



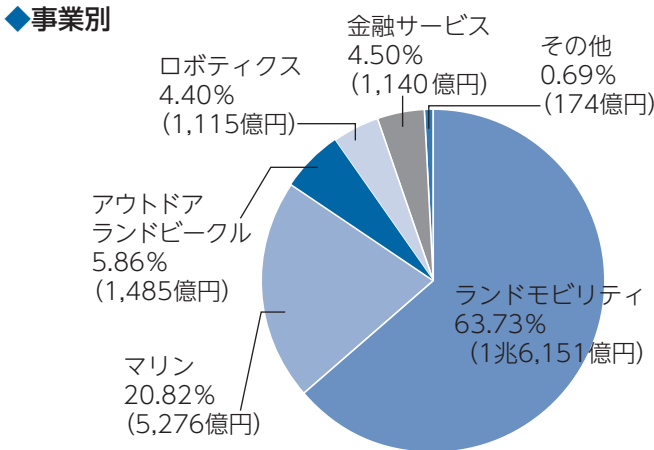
◆営業利益（億円）



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。

売上収益構成



(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。

(3) 資金調達の状況

当連結会計年度において、手元流動性確保の一環としてヤマハ発動機（単体）で300億円の普通社債を発行しました。

(4) 対処すべき課題

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。

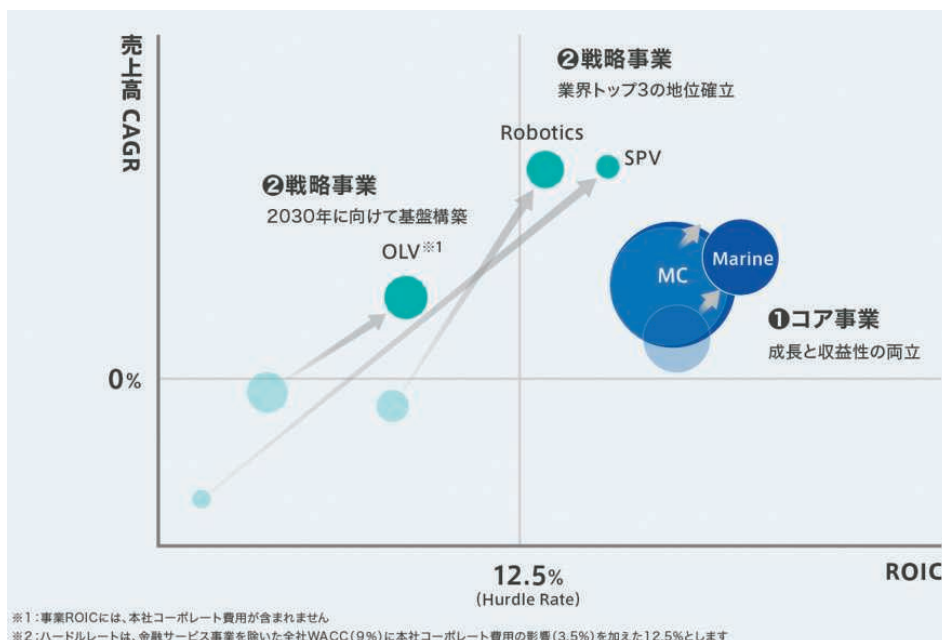
詳細は、当社ウェブサイト「中期経営計画」をご参照ください。

(<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いたしました。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、統合ボ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。

統合ボートビジネスでは、2025年2月のマイアミ国際ボートショーにて、「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、ROIC8%水準、ROA9%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。

財務指標	
(USD145円/EUR 155円)	
成長性	売上収益
	2027年 3.1兆円 以上 CAGR 7% 以上
収益性 (3年平均)	営業利益
	営業利益率 9% 以上
効率性 (3年平均)	資本効率性
	ROE 14% 水準 ROIC 8% 水準 ROA 9% 水準 ※中期想定WACC 7%水準(金融サービス事業含む)
株主還元	総還元性向
	継続的・安定的な株主還元 中期経営計画期間累計 総還元性向 40% 以上

■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索します。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（最高リスク・コンプライアンス責任者）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。

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88期 (自 2022年1月 至 2022年12月)	第89期 (自 2023年1月 至 2023年12月)		第90期 (自 2024年1月 至 2024年12月)	第91期 (当連結会計年度) (自 2025年1月 至 2025年12月)
	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS
売上収益 (百万円)	2,248,456	2,414,759	2,414,759	2,576,179	2,534,203
営業利益 (百万円)	224,864	250,655	243,920	181,515	126,373
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	174,439	164,119	158,421	108,069	16,109
基本的1株当たり当期利益 (円)	170.49	163.57	157.89	110.12	16.59
資産合計 (百万円)	2,183,291	2,571,962	2,563,561	2,783,501	2,902,584
資本金合計 (百万円)	1,054,298	1,182,670	1,134,359	1,226,586	1,198,329

- (注) 1. 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88期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「基本的1株当たり当期利益」を算定しています。
2. 当社は第90期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しています。これにより、IFRSに準拠した科目で表示しています。また、第89期についてもIFRSに組み替えた数値を併せて記載しています。
3. 第88期は日本基準で記載しています。

■ (ご参考) 第92期 (2026年1月～12月) 連結業績の見通し■

2026年度の当社グループを取り巻く環境は、通期での米国関税の影響などがあるものの、2025年度比で増収・増益を見込みます。

コア事業では、MC事業の新興国での販売台数が増加、マリン事業の船外機の販売台数も増加を見込みます。

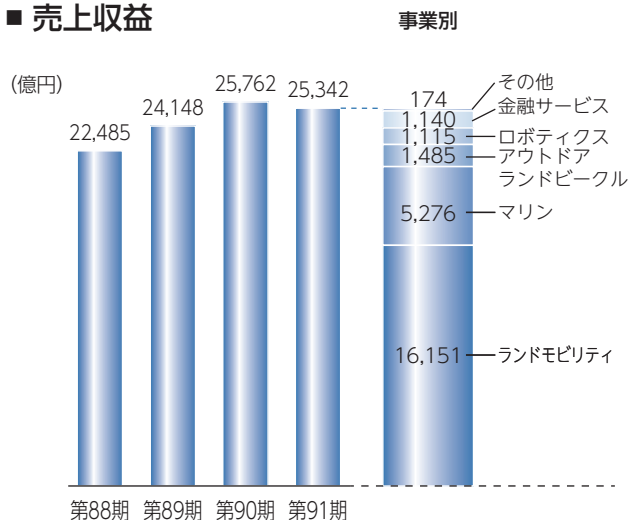
戦略事業 (ロボティクス事業、SPV事業、OLV事業) では、2025年度に発生した有形固定資産の減損損失がなくなることや構造改革の効果により、収益性の改善を見込みます。

連結業績予想については以下のとおりとします。

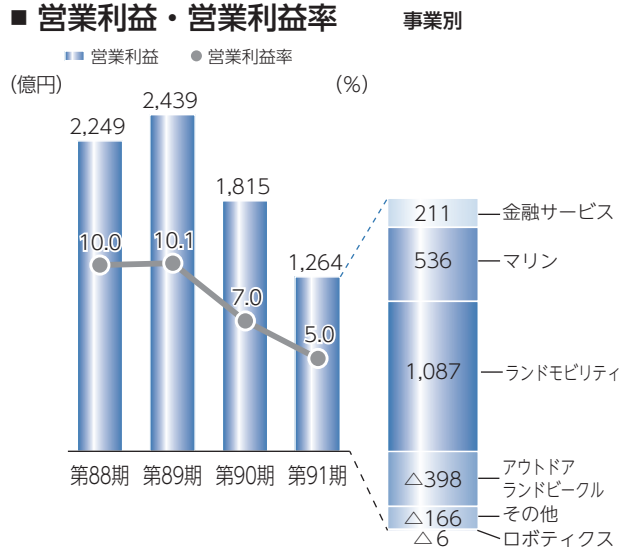
	予想	対当期増減
売上収益	2兆7,000億円	1,658億円・6.5%増加
営業利益	1,800億円	536億円・42.4%増加
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,000億円	(当期実績161億円)

[為替レート] 米ドル155円 (当期比5円の円安)、ユーロ175円 (同6円の円安)

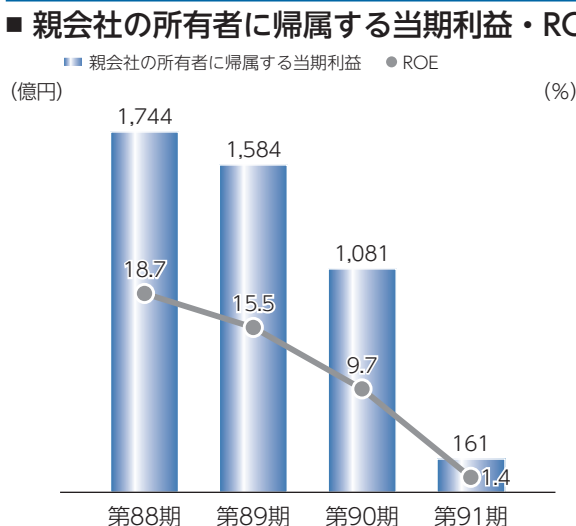
■ 売上収益



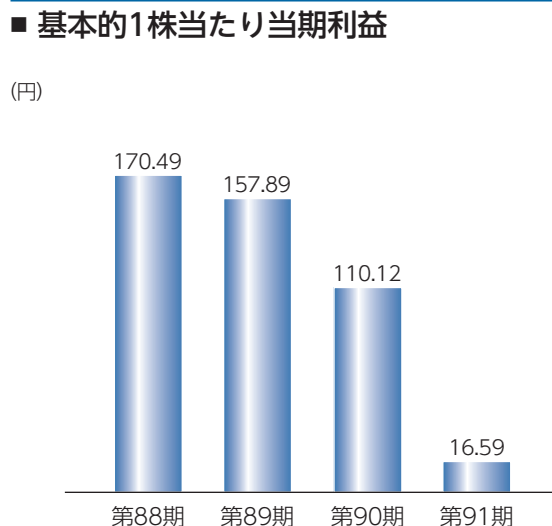
■ 営業利益・営業利益率



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益・ROE



■ 基本的1株当たり当期利益



- (注) 1. 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88期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「基本的1株当たり当期利益」を算定しています。
2. 当社は第90期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しています。また、第89期についてもIFRSに組み替えた数値で記載しています。
3. 第88期は日本基準で記載しています。

(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
ヤマハ熊本プロダクツ株式会社※1	熊本県 八代市	百万円 490	100.0	船外機の製造
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.	米国	千米ドル 185,308	100.0	二輪車、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、船外機、ウォータービークル、ボート、サーフェスマウンター、発電機の販売
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America	米国	千米ドル 107,790	※2 100.0	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、ウォータービークル、ゴルフカーの製造
Yamaha Motor Finance Corporation	米国	千米ドル 100	100.0	販売金融及びリース
Yamaha Motor Europe N.V.	オランダ	千ユーロ 149,759	100.0	二輪車、四輪バギー、電動アシスト自転車、船外機、ウォータービークル、ボート、サーフェスマウンター、ゴルフカーの販売
PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	インド ネシア	千インドネシアルピア 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 4,270,000	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 da Amazonia Ltda.	ブラジル	千ブラジルレアル 237,937	※2 100.0	二輪車、船外機の製造及び販売

(注) ※1 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。

※2 間接所有による持分を含む比率です。

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	
袋 井 南 工 場	静岡県袋井市
グ ロ ー バ ル パ ー ツ セ ン タ ー	
袋 井 技 術 セ ン タ ー	
遠 州 森 町 工 場	静岡県周智郡森町
新 居 事 業 所	静岡県湖西市

② 子会社

37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	39,990 名	768名増加
マ リ ン	6,671	195名減少
アウトドアランドビークル	2,111	104名減少
ロ ボ テ ィ ク ス	2,718	140名増加
金 融 サ ー ビ ス	946	41名増加
そ の 他	2,740	320名増加
合 計	55,176	970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）は含まれていません。
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」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み替えて比較を行っています。
3. 従業員数合計のうち海外従業員数は38,659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	305,695 百万円
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	200,293
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	175,240
株 式 会 社 静 岡 銀 行	64,120
三 井 住 友 信 託 銀 行 株 式 会 社	45,022

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数

2,700,000,000株
- (2) 発行済株式の総数

1,018,125,101株（自己株式47,635,354株含む。）
- (3) 株主数

503,109名
- (4) 大株主（上位10名）

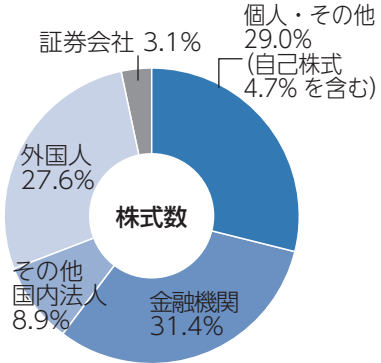
株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	173,066 千株	17.83 %
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	49,109	5.06
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	38,774	3.99
ヤマハ株式会社	28,928	2.98
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リ ユーエス タックス エグゼンプテド ペンション ファンズ	22,422	2.31
トヨタ自動車株式会社	18,750	1.93
株式会社静岡銀行	16,948	1.74
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	16,257	1.67
野村信託銀行株式会社（投信口）	15,423	1.58
ジェーピー モルガン チェース バンク 3 8 5 7 8 1	13,454	1.38

(注) 当社は自己株式47,635,354株を保有していますが、上記大株主から除いています。
 また、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	497,818 名	295,594 千株
政府・地方公共団体	0	0
金融機関	104	319,556
その他国内法人	2,022	90,809
外国人	3,118	280,956
証券会社	47	31,210

(注) 「個人・その他」には自己株式が含まれています。



(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

	株式の種類及び数	交付された役員の員数
取締役（社外取締役を除く）	当社普通株式 98,803株	5名

(6) その他株式に関する重要な事項

- ① 自己株式の取得

2025年2月12日開催の取締役会決議により、以下のとおり自己株式を取得いたしました。
 取得した株式の種類及び総数 当社普通株式 8,229,000株
 株式の取得価額の総額 9,999,936,200円
 取得期間 2025年2月13日～2025年3月18日

- ② 自己株式の消却
2025年2月12日開催の取締役会決議により、以下のとおり自己株式を消却いたしました。
消却した株式の種類 当社普通株式
消却した株式の総数 8,229,000株
消却した日 2025年5月30日
- ③ 自己株式の処分
2025年6月30日開催の取締役会決議により、ヤマハ発動機従業員持株会を割当先として、以下のとおり自己株式を処分いたしました。
処分した株式の種類 当社普通株式
処分した株式の総数 803,460株
処分した日 2025年11月12日

(ご参考) 当社が保有する株式に関する事項

政策保有株式に関する方針

当社は、中長期的な成長と企業価値の向上のために、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。

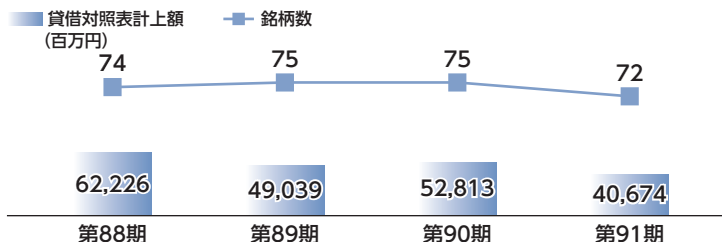
議決権行使に関する基本方針

政策保有株式の議決権行使は、画一的に賛否を判断するのではなく、発行会社の中長期的な企業価値の向上に資するかどうか、当社の企業価値を毀損させることがないかの観点から十分検討・審議を行います。必要がある場合には、議案について説明を求め賛否を判断します。

特に以下の場合には議決権行使にあたり、慎重に検討・審議を行います。

- ・継続的な業績不振
- ・社会的不祥事の発生等、ガバナンス上の懸念が見られる場合
- ・その他、発行会社及び当社の企業価値を毀損するおそれがある場合

純投資目的以外で当社が保有する株式の銘柄数及び貸借対照表計上額 (戦略的投資を含む)



戦略的投資の状況

	第90期		第91期	
	銘柄数	貸借対照表計上額 (百万円)	銘柄数	貸借対照表計上額 (百万円)
戦略的投資	34	18,284	33	14,390
その他	41	34,529	39	26,284
合計	75	52,813	72	40,674

3. 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
取 締 役 会 長	渡 部 克 明		
代表取締役社長 社長執行役員CEO	設 楽 元 文	コーポレート担当 領域：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・IT・ クリエイティブ	
取 締 役 常務執行役員	丸 山 平 二	技術担当 領域：技術研究・ パワートレイン・ モビリティシステム・ モーターサイクル車両開発	
取 締 役 上席執行役員	松 山 智 彦	製造担当 領域：生産・生産技術・ 調達・US戦略担当	
社 外 取 締 役	田 代 祐 子		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
社 外 取 締 役	大 橋 徹 二		株式会社小松製作所特別顧問 株式会社野村総合研究所社外取締役 アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役
社 外 取 締 役	Jin Song Montesano		株式会社LIXIL取締役代表執行役専務
社 外 取 締 役	増 井 敬 二		トヨタ車体株式会社取締役会長
社 外 取 締 役	Sarah L.Casanova		三井物産株式会社社外取締役 花王株式会社社外取締役
常 勤 監 査 役	妻 夫 木 雅		
常 勤 監 査 役	野 田 武 男		
社 外 監 査 役	米 正 剛		米・山岸法律事務所 弁護士 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
社 外 監 査 役	河 合 江 理子		京都大学名誉教授 株式会社大和証券グループ本社社外取締役 三井不動産株式会社社外取締役 DMG森精機株式会社社外取締役
社 外 監 査 役	氏 原 亜由美		氏原亜由美公認会計士事務所所長 理研ビタミン株式会社社外取締役（監査等委員） 株式会社マキタ社外取締役（監査等委員） かがやき監査法人社員

- (注) 1. 当社は、取締役 田代祐子、大橋徹二、Jin Song Montesano、増井敬二及びSarah L.Casanovaの各氏、監査役 米 正剛、河合江理子及び氏原亜由美の各氏を株式会社東京証券取引所の規定に定める独立役員として、同取引所に届け出ています。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は13頁に記載しています。
2. 取締役 Sarah L.Casanova、監査役 野田武男の両氏は、2025年3月25日付で新たに就任いたしました。
3. 取締役 中田卓也氏は、2025年3月25日付で退任いたしました。
4. 2025年3月25日開催の第90期定時株主総会終結の時をもって、監査役 齋藤順三氏は辞任により退任いたしました。

5. 取締役 増井敬二氏は、トヨタ車体株式会社の取締役会長を退任し、2026年1月1日付でシニアエグゼクティブアドバイザーに就任いたしました。
6. 社外役員の重要な兼職先との特別な関係
取締役 大橋徹二氏の兼職先であります株式会社小松製作所は、当社と製品取引等があります。
取締役 増井敬二氏の兼職先でありますトヨタ車体株式会社は、当社と製品取引等があります。
7. 上記（注）6. を除く社外役員の重要な兼職先との間に特別な利害関係はありません。
8. 監査役 河合江理子氏は、国際金融機関等での豊富な経験を有し、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。また、監査役 氏原亜由美氏は、公認会計士資格を有し、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。
9. 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。
10. 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、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を補填することとしております。
11. 2026年1月1日付で、下記の通り担当を変更しました。

氏 名	地 位	担 当
設 楽 元 文	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
丸 山 平 二	取締役 常務執行役員	—
松 山 智 彦	取締役 上席執行役員	—

(2) 執行役員の氏名等

2026年1月1日現在の執行役員は26名で執行役員を兼務する取締役3名と以下の23名です。

氏 名	地 位	担 当
大 谷 到	上 席 執 行 役 員	社長付
ディオニシウス ベティ Dyonisius Beti	上 席 執 行 役 員	PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing President & CEO
井 端 俊 彰	上 席 執 行 役 員	社長付 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
鈴 木 康 高	上 席 執 行 役 員	ランドモビリティ事業本部長
木 下 拓 也	執 行 役 員	社長付 技術管掌 管掌領域：IT、技術・研究・デザイン、モビリティ開発
西 田 豊 士	執 行 役 員	社長付
増 田 辰 哉	執 行 役 員	社長付
村 木 健 一	執 行 役 員	社長付（兼）ランドモビリティ事業本部SPV事業部長 製造・調達管掌 管掌領域：品質保証、生産、生産技術、調達
植 田 孝太郎	執 行 役 員	品質保証本部長CQO
知 花 栄 進	執 行 役 員	Yamaha Motor Corporation, U.S.A. 副社長
横 溝 晋	執 行 役 員	ランドモビリティ事業本部EV事業推進部長
マイケル シャナウスキー Michael Chrzanowski	執 行 役 員	Yamaha Motor Corporation, U.S.A. President & CEO
ジェフリー ヤング Jeffrey Young	執 行 役 員	Yamaha Motor Finance Corporation President & CEO
小 松 賢 二	執 行 役 員	社長付
江 頭 綾 子	執 行 役 員	ソリューション事業本部長
橋 本 満	執 行 役 員	企画・財務本部長
オリビエ プレボー Olivier Prevost	執 行 役 員	Yamaha Motor Europe N.V. President & CEO
青 田 元	執 行 役 員	Yamaha Motor India Pvt. Ltd. 取締役社長
ベン スペシャル Ben Speciale	執 行 役 員	Yamaha Motor Corporation, U.S.A. Marine Business Unit Sr. Vice President
小 池 宏 誌	執 行 役 員	アウトドアランドビークル事業本部長
今 西 貴 弘	執 行 役 員	生産本部長
茨 木 康 充	執 行 役 員	生産技術本部長
北 中 健 朗	執 行 役 員	グローバルRC・法務・知財本部長（CRCO）

(注) SPVはスマートパワービークル、RCはリスク&コンプライアンスの略です。

(3) 役員報酬等の額

① 役員報酬等の支給人数及び支給総額

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 役員の人数 (名)
		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

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名を含みます。
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きます。）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）を交付しておりましたが、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(4)②(iii)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ております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おります。）。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おります。

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及び評価結果

【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観点から、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、役職ごとにあらかじめ定めた係数に応じて各取締役に配分しています。

$$\begin{aligned}\text{全社業績連動賞与原資} &= (\text{親会社の所有者に帰属する当期利益} \times 0.105\%) \times \text{ROA評価係数} \\ \text{個人別支給額} &= \text{賞与原資} \times \text{役職別係数}\end{aligned}$$

当事業年度では、ROAの3年平均値は7.4％となりました。ただし、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、総合的な経営業績の評価を行い、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 $\times 0.105\% \times \text{ROA評価係数} 0.8 = 13$ 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きます。）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 $\times 0.109\% \times \text{ROA評価係数}$ ）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。

$$\text{個人業績賞与支給額} = \text{役職別基準額} \times (\text{財務評価} \times 50\% + \text{非財務評価} \times 50\%)$$

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、取締役に對する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きます。）についても同様の算定方法（役職別基準額 $\times$ 財務・非財務評価係数）により支給額を決定しており、支給率は2026年3月以降に決定する予定です。

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おります。

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おります。その具体的な算定方法は以下のとおりです。

（i）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。

$$\text{対象取締役に支給する金銭報酬債権の額} = \text{個人別交付株式数（下記（ii））} \times \text{交付時株価}$$

（ii）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あらかじ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。

$$\text{個人別交付株式数} = \text{役職別基準交付数（下記ア）} \times \text{TSR評価係数（下記イ）}$$

ア 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。

$$\text{役職別基準交付数} = \text{役職別基準額} \div \text{基準株価}$$

イ 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、0～150%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、「(9)役員人事委員会・指名委員会・報酬委員会の活動状況」(54頁)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（社外取締役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おります。

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おります。

(4) 役員報酬等の内容についての決定に関する方針

① 役員報酬等の内容についての決定に関する方針の決定の方法

当社取締役・監査役及び執行役員の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針は、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（社外取締役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おります。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おります。

② 役員報酬等の内容についての決定に関する方針の概要

(i) 基本方針

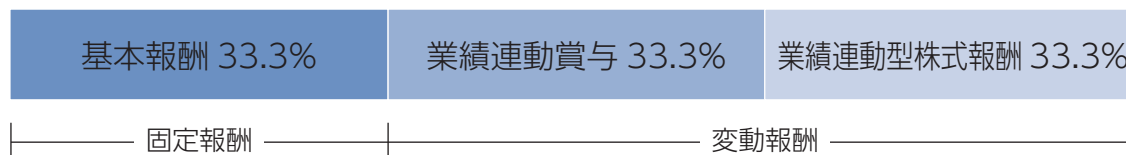
- ・経営理念・行動指針に則した職務の遂行を最大限に促すものとする。
- ・長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画等の目標達成を強く動機付けるものとする。
- ・企業価値の持続的成長に向けたインセンティブとして機能させるもので、株主の皆様と経営者の利益を共有するものとする。
- ・経営者の役割・職責にふさわしい、多様で優秀な人材を確保・維持できる報酬水準とする。
- ・マテリアリティ（重要な社会課題）解決への当社らしい取り組みを最大限に促すものとする。

(ii) 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みます。）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。また、取締役会長は執行から離れた立場から経営を監督するとの役割を踏まえて「業績連動賞与」を不支給としています。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おります。

図表 1. 代表取締役社長の報酬構成比率（基準値）



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。

(iii) 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、取締役会長及び代表取締役社長を除く取締役は基準額で概ね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おります。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0.105%（取締役を兼務しない執行役員は0.109%）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おります。

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、売上収益・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の進捗度、マテリアリティ解決への取り組みの総合的な進捗度及び社外からのESG評価、その他企業価値・ブランド価値への影響事象等に応じて、報酬委員会の審議を経て調整しております。

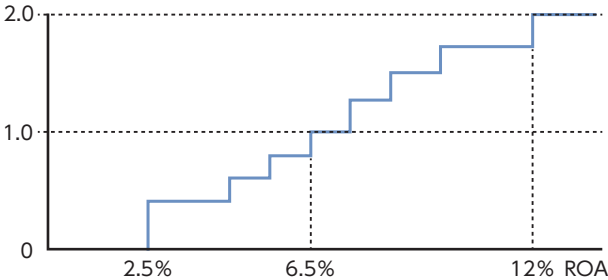
なお、事業年度の途中で退任した取締役に対しては、報酬委員会における審議・答申を踏まえて、退任時までの業績の達成状況等を総合考慮した業績連動賞与の支給を行う場合があります。

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	
	財務評価 担当部門の売上収益・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	非財務評価 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、 進捗度を考慮
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・取締役会長及び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おります。それぞれ、あらかじ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おります。

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おります。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きます。）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おります。具体的な算定方法は上記(3)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きます。）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) 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（社外取締役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おります。

(v) 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、または支給後2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または役員としての善管注意義務もしく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、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2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。

(5) 取締役会の実効性の確保に関する取組みの状況

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。

この機能を高めるべく、意思決定・監督双方の観点から議論の質を高めるための取組みを実施しており、実効性分析評価で認識した課題について毎年着実に対応することでその実効性を高めております。

I. 評価プロセス

経営統制部を事務局として、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。

本年度の評価に際しては、昨今の経営環境の変化を踏まえ、取締役会が目指す方向性を確認すべく、また外部目線の客観性を高めた評価を取り入れるべく、第三者機関のフレームワークに基づき、以下4点の評価観点に基づく自己評価を調査しました。

(評価観点)

① 取締役会の役割

- ② 取締役会の構成
- ③ 取締役会の議論
- ④ 取締役会の説明責任

- ・ 第三者機関による客観的な観点からのアンケートによる調査
- ・ 取締役会での実効性評価の結果共有、取り組むべき課題についての審議

Ⅱ. 本年度の評価結果

当社取締役会は、経営環境が大きく変化する中で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組みの工夫が積極的かつ継続的に実施できており、また前年度に識別された課題に対して着実に対応することで、2030年を見据えた長期ビジョンの進捗も含め、実効性を確保できていることが確認されました。

Ⅲ. 前年度の実効性評価の結果として認識された課題への対応状況

前年度は、課題として、「包括的な全社経営戦略の議論の充実」、「サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施」、「グローバルグループガバナンスの強化」、「人的資本経営を実現するための人材戦略の議論の充実」、「社外役員・社内役員とのコミュニケーションの場の充実」を認識しました。

これらに対し、当社取締役会では、中期経営計画にて策定した事業ポートフォリオの方向性に基づき、コア事業、戦略事業、新規事業について審議を行い、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に関する議論を実施しました。サステナビリティ、グローバルグループガバナンス、人的資本経営に関する議論では、全体像の共有と網羅的な議論を目的に、集中討議を開催しました。

この結果、全ての課題に対する取組み状況について、今回の調査より一定の評価が得られたものの、今後より一層高度化する余地がある点についても確認され、継続的な取組みが必要であると認識しました。

Ⅳ. さらなる実効性向上に向けた課題

当社取締役会は、上記の結果を受け、以下の点を継続して課題として認識し、これらの解決を図ることで、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

課題① 包括的な全社経営戦略の議論の充実

課題② グローバルグループガバナンスの強化

課題③ 人的資本経営を実現するための人材戦略の議論の充実

併せて、取締役会の議論の質を向上させるため、以下の施策を推進します。

- ・ 適切な議題の選定
- ・ 説明内容の充実及び十分な審議時間の確保

これらの取組みを通じ、課題解決に向けた取締役会の機能強化を図ります。

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確保・向上に関する取組みの状況

監査役会は、監査役監査の実効性の確保・向上に向け規程・体制の整備に努めています。監査活動の実効性向上に向け、監査役会の実効性評価を導入しており、評価の客観性を担保するために外部の専門家の意見を踏まえ評価項目を設定し、本年度も各監査役が評価しました。その後、監査役会での議論を通して課題を抽出し、次期監査計画に反映させることにより、監査の実効性向上に努めております。本年度は社外監査役3名を含む監査役5名体制で構成される監査役会を19回開催しました。監査役の職務を補助すべき部門（監査役室）の専任スタッフについては3名配置しております。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

主な取組みは以下の通りです。

- ・指名委員会、報酬委員会へ社外監査役が1名ずつ出席。
- ・経営会議、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、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常勤監査役が出席。
- ・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定期的会合の実施。
- ・社外取締役と監査役との意見交換会の実施。
- ・代表取締役と社外取締役・社外監査役との意見交換会の実施。
- ・社外取締役と社外監査役による意見交換会の実施。
- ・部門聴取、子会社往査。
- ・内部監査部門の監査計画、及び実施した内部監査結果の聴取。
- ・会計監査人との定期・不定期の会合を持ち、四半期決算に関わる検討・留意事項の確認、KAMの検討状況、子会社往査の結果等について情報共有・意見交換を実施。
- ・内部通報制度の運用、通報情報及び対応状況について主管部門より四半期毎に定期報告を受けるとともに、重要案件については都度報告を受領。
- ・内部通報に関して監査役がいつでも内部通報記録を閲覧し、報告を求めることができる体制を整備・運用。
- ・社内規程により、監査役報告をした者に対する不利な取扱いの禁止を規定。

(7) 指名委員会・報酬委員会の実効性の確保に関する取組みの状況

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おりましたが、2025年4月以降、これを「指名委員会」と「報酬委員会」の2つの委員会に分割いたしました。指名委員会は、経営幹部の選任・解任並びに取締役及び監査役候補者の指名に関し、報酬委員会は、取締役・監査役等の報酬等に関し、それぞれ取締役会の意思決定における独立性・客観性と説明責任をより一層強化することを目的として設置しました。なお、両委員会はいずれも社外取締役を委員長とし、過半数を社外取締役で構成しております。両委員会の具体的な構成は「(9)役員人事委員会・指名委員会・報酬委員会の活動状況」(54頁)をご参照ください。

指名委員会・報酬委員会の設置により、従来は役員人事委員会のみで審議していた指名・報酬に関する事項について、所掌を明確に区分し、指名委員会においては経営幹部の選任・解任及び指名に関する事項を、報酬委員会においては取締役・監査役等の報酬等に関する事項をそれぞれ審議する体制といたしました。これにより、両委員会では、審議時間及び審議内容の両面において、各委員会の役割に即した専門的観点からの議論を一層深化させることができ、役員の選任・解任や報酬決定等における透明性・客観性の向上や説明責任の強化に寄与することができました。

今後も指名・報酬の両テーマについて継続的な議論検討を行い、指名委員会・報酬委員会の実効性の更なる向上に取組んでまいります。

(8) 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（敬称略）	取締役会出席状況	主な活動状況及び 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
社外 取締役	田 代 祐 子	13回中13回 (100.0%)	複数の企業の財務責任者、代表取締役を歴任した経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会、役員研究会及び意見交換会等において積極的に発言を行い、ダイバーシティ推進及び人材育成に関して議論を深めるとともに当社の経営に対する的確な助言を行う等、当社の社外取締役に期待される役割を適切に果たしております。 また、取締役会の指名に関する任意の諮問機関である指名委員会の委員を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。
	大 橋 徹 二	13回中13回 (100.0%)	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製造分野に関する幅広い見識に基づき、取締役会、役員研究会及び意見交換会等において積極的に発言を行い、バッドニュースファーストの観点からリスクマネジメントやコンプライアンスに関して活発な議論に貢献するとともに当社の経営に対する的確な助言を行う等、当社の社外取締役に期待される役割を適切に果たしております。 また、取締役会の指名に関する任意の諮問機関である指名委員会の委員を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。
	Jin Song Montesano	13回中13回 (100.0%)	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・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンシビリティ分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会、役員研究会及び意見交換会等において積極的に発言を行いダイバーシティ推進及び人材育成に関して議論を深めるとともに当社の経営に対する的確な助言を行う等、当社の社外取締役に期待される役割を適切に果たしております。 また、取締役会の指名に関する任意の諮問機関である指名委員会の委員長を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。
	増 井 敬 二	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、取締役会、役員研究会及び意見交換会等において積極的に発言を行い調達及び製造に関して議論を深めるとともに当社の経営に対する的確な助言を行う等、当社の社外取締役に期待される役割を適切に果たしております。 また、取締役会の報酬に関する任意の諮問機関である報酬委員会の委員長を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。
	Sarah L.Casanova	10回中10回 (100.0%)	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を有しています。その知見を活かし、取締役会や役員研究会、意見交換会等において積極的に発言し、経営課題や成長戦略に関する議論に貢献するとともに、当社の経営に対して的確かつ実践的な助言を行っています。 また、取締役会の報酬に関する任意の諮問機関である報酬委員会の委員を務め、グローバルな視点を取り入れた人材戦略やガバナンス強化に大きく寄与しました。

区分	氏名（敬称略）	取締役会 出席状況	監査役会 出席状況	主な活動状況
社外 監査役	米 正 剛	13回中13回 (100%)	19回中19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。
	河 合 江理子	13回中13回 (100%)	19回中17回 (89%)	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及び財務・会計に関わる高い専門性に基づき助言を行っております。
	氏 原 亜由美	13回中13回 (100%)	19回中19回 (100%)	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助言を行っております。

（注）社外取締役 Sarah L.Casanova氏は、2025年3月25日付就任後の状況を記載しています。

(9) 役員人事委員会・指名委員会・報酬委員会の活動状況

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おりましたが、2025年4月以降、これを「指名委員会」と「報酬委員会」の2つの委員会に分割いたしました。

当事業年度では、役員人事委員会として4回、2025年4月以降に分割した2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、指名・報酬に関わる内容を審議しました。

役員人事委員会

委員長	取締役	渡部克明（4）	
委員	社外取締役（独立）	中田卓也（4）	田代祐子（4）
		大橋徹二（4）	Jin Song Montesano（4）
		増井敬二（4）	

（注）括弧内の数値は全4回における出席回数

指名委員会

委員長	社外取締役（独立）	Jin Song Montesano（5）	
委員	取締役	渡部克明（5）	
	社外取締役（独立）	田代祐子（5）	大橋徹二（5）
	社外監査役（独立）	米 正剛（5）	

（注）1. 括弧内の数値は全5回における出席回数

2. 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

委員長	社外取締役（独立）	増井敬二（4）
委員	社外取締役（独立）	Sarah L.Casanova（4）
	社外監査役（独立）	氏原亜由美（4）

（注）1. 括弧内の数値は全4回における出席回数

2. 社外取締役 Sarah L.Casanova氏は2025年3月25日付で就任

3. 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）

指名委員会・報酬委員会は、それぞれの過半数を社外取締役で構成しており、取締役会の諮問機関として、指名委員会においては経営幹部の選任・解任及び指名に関する事項について、報酬委員会においては取締役・監査役等の報酬等に関する事項についてそれぞれ審議を行い、その決議内容をもって取締役会に答申しております。また、各委員会における議論の実効性を高めるため、委員会運営にあたっては適宜外部のコンサルティング会社の知見を活用し、事前に各委員長と協議のうえ選定した議題について審議を行っております。加えて、事務局から委員に対して事前に資料を配布することで、十分な検討時間を確保し、議論の質の向上を図っております。

指名委員会では、将来に向けた経営戦略の実践に必要な人物要件等を踏まえながら、最高経営責任者（CEO）・取締役・監査役・執行役員の選任・解任案や、経営幹部候補者層の選定及び育成に関するプランについて審議を行いました。特にCEOサクセッションプラン（後継者計画）については、これまでの役員人事委員会における議論を踏まえ、指名委員会における闊達な議論を通じて後継者の選定プロセスを改善すること等により、透明性をより一層高めました。

報酬委員会では、あらためて当社の役員報酬制度を見直し、制度上・運用上の課題を整理したうえで必要な改善を行いました。また、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営業績に基づき、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した。取締役・執行役員の個人別の報酬等の内容は、報酬委員会における役員報酬の決定方針に基づいた審議・答申を踏まえて、取締役会において決定しました。

また、当社は従来から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、指名委員会・報酬委員会の一環としてCEO懇談会（社外取締役及び社外監査役8名、座長：大橋取締役）を開催し、社外取締役及び社外監査役がCEOとの対話を通じて、当社のCEOが最高経営責任者として必要な資質を有しこれを適切に発揮しているか等の観点から、業務状況等のレビュー及び評価を行っています。

4. 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

251百万円

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

275百万円

(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①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 Finance Corporation、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 da Amazonia 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（会社法もしくは金融商品取引法、又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。

- ・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

(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。

(単位：百万円)

当連結会計年度 (2025年12月31日現在)			(ご参考) 前連結会計年度 (2024年12月31日現在)		
資 産			負 債 及 び 資 本		
流 動 資 産			負 債		
			流 動 負 債		
現金及び現金同等物	398,904	372,999	営業債務及びその他の債務	160,382	149,922
営業債権及びその他の債権	181,721	178,186	社 債 及 び 借 入 金	615,807	680,330
販 売 金 融 債 権	403,581	372,582	未 払 法 人 所 得 税	13,284	8,174
棚 卸 資 産	591,369	574,105	未 払 費 用	100,180	90,604
その 他 の 金 融 資 産	57,050	53,154	引 当 金	50,979	55,428
その 他 の 流 動 資 産	57,604	57,338	そ の 他 の 金 融 負 債	77,760	71,637
流 動 資 産 合 計			そ の 他 の 流 動 負 債	108,503	91,763
			流 動 負 債 合 計	1,126,898	1,147,861
非 流 動 資 産			非 流 動 負 債		
有 形 固 定 資 産	504,800	486,844	社 債 及 び 借 入 金	428,516	271,643
のれん及び無形資産	101,864	77,468	退職給付に係る負債	55,860	55,182
持分法で会計処理されている投資	43,093	36,822	引 当 金	1,964	2,031
販 売 金 融 債 権	395,672	367,709	そ の 他 の 金 融 負 債	44,220	39,427
退職給付に係る資産	42,742	31,357	繰 延 税 金 負 債	19,835	13,979
その 他 の 金 融 資 産	73,221	84,827	その他の非流動負債	26,959	26,789
繰 延 税 金 資 産	40,829	74,768	非 流 動 負 債 合 計	577,356	409,053
その 他 の 非 流 動 資 産	10,127	15,334	負 債 合 計	1,704,255	1,556,915
非 流 動 資 産 合 計			資 本		
			資 本 金	86,100	86,100
資 産 合 計			資 本 剰 余 金	46,010	63,375
2,902,584	2,783,501		利 益 剰 余 金	948,682	979,188
			自 己 株 式	△53,633	△54,064
			その他の資本の構成要素	105,076	86,969
			親会社の所有者に帰属する持分合計	1,132,238	1,161,569
			非 支 配 持 分	66,091	65,017
			資 本 合 計	1,198,329	1,226,586
			負 債 及 び 資 本 合 計	2,902,584	2,783,501

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

連結損益計算書

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	(ご参考) 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
売 上 収 益	2,534,203	2,576,179
売 上 原 価	△1,749,658	△1,754,214
売 上 総 利 益	784,544	821,964
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△681,139	△642,525
そ の 他 の 収 益	31,640	11,774
そ の 他 の 費 用	△18,752	△16,760
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	10,079	7,062
営 業 利 益	126,373	181,515
金 融 収 益	19,069	15,679
金 融 費 用	△12,245	△14,019
税 引 前 当 期 利 益	133,196	183,175
法 人 所 得 税 費 用	△98,258	△58,605
当 期 利 益	34,938	124,570
当 期 利 益 の 帰 属		
親 会 社 の 所 有 者	16,109	108,069
非 支 配 持 分	18,829	16,500
当 期 利 益	34,938	124,570
1 株 当 た り 当 期 利 益		
基 本 的 1 株 当 た り 当 期 利 益 (円)	16.59	110.12
希 薄 化 後 1 株 当 た り 当 期 利 益 (円)	16.58	110.10

(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 (2025年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2024年12月31日現在)		当事業年度 (2025年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2024年12月31日現在)
資 産 の 部			負 債 の 部		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	75,529	81,293	買掛金	48,267	42,847
受取手形	2,486	4,169	短期借入金	37,008	57,383
売掛金	150,508	148,345	1年内返済予定の長期借入金	5,000	50,000
契約資産	690	674	1年内償還予定の社債	10,000	—
商品及び製品	40,972	41,529	リース債務	80	75
仕掛品	39,228	31,420	未払金	51,890	51,343
原材料及び貯蔵品	38,440	36,950	未払費用	6,513	5,783
前払費用	11,212	13,251	未払法人税等	277	—
未収還付法人税等	—	8,487	前受金	6,404	6,298
その他の貸倒引当金	49,502	58,948	預り金	4,258	4,187
	△1,645	△4,384	賞与引当金	7,990	7,530
流動資産合計	406,927	420,685	製品保証引当金	16,926	15,034
固定資産			業績連動報酬引当金	295	336
有形固定資産			その他の流動負債合計	669	1,289
建物（純額）	57,217	54,457	流動負債合計	195,580	242,109
構築物（純額）	10,153	7,627	固定負債		
機械及び装置（純額）	33,751	27,676	社債	60,000	40,000
船舶（純額）	379	328	長期借入金	105,000	20,000
車両運搬具（純額）	1,344	1,458	リース債務	247	328
工具、器具及び備品（純額）	11,506	11,341	再評価に係る繰延税金負債	4,547	4,416
土地	49,275	48,882	退職給付引当金	21,328	21,303
建設仮勘定	18,327	15,839	投資損失引当金	—	64
有形固定資産合計	181,954	167,612	その他の固定負債合計	1,302	1,314
無形固定資産			固定負債合計	192,426	87,426
借地権	539	485	負債合計		
ソフトウェア	35,676	30,545	純資産の部	388,007	329,536
その他の無形固定資産	363	63	株主資本		
無形固定資産合計	36,579	31,093	資本金	86,100	86,100
投資その他の資産			資本剰余金		
投資有価証券	40,674	52,813	資本準備金	74,375	74,375
関係会社株式	272,366	213,370	資本剰余金合計	74,375	74,375
その他の関係会社有価証券	23,518	20,779	利益剰余金		
出資金	3	3	その他利益剰余金		
関係会社出資金	23,414	26,445	圧縮記帳積立金	319	325
長期貸付金	5	11	繰越利益剰余金	509,009	497,684
前払年金費用	21,170	16,923	利益剰余金合計	509,329	498,010
繰延税金資産	25,519	16,280	自己株式	△53,589	△54,021
その他の貸倒引当金	1,016	924	株主資本合計	616,215	604,465
投資その他の資産合計	407,688	347,552	評価・換算差額等		
固定資産合計	626,222	546,258	その他有価証券評価差額金	19,168	23,048
資産合計	1,033,149	966,944	土地再評価差額金	9,757	9,893
			評価・換算差額等合計	28,926	32,942
			純資産合計	645,141	637,408
			負債純資産合計	1,033,149	966,944

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

損益計算書

(単位：百万円)

				当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	(ご参考) 前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
高価	原	上	上	925,405	869,584
益	利	総	上	640,756	585,320
費	管	一	費	284,648	284,264
(△)	理	般	及	298,976	272,476
益	損	営	営	△14,327	11,787
息	収	外	取	2,798	1,759
金	利	取	取	72,622	90,381
益	差	替	業	4,865	—
他	当	外	業	2,728	3,494
計	合	外	業	83,015	95,635
息	用	外	業	1,542	591
損	利	外	業	—	2,831
損	差	外	業	5,034	3,107
損	評	外	業	4,762	1,376
他	評	外	業	1,399	1,293
計	合	外	業	12,739	9,200
益	用	外	業	55,948	98,221
益	利	外	業	42	162
益	利	外	業	8,422	294
益	利	外	業	36	479
益	利	外	業	8,949	—
益	利	外	業	3,344	—
計	利	外	業	20,796	935
損	利	外	業	226	12
損	利	外	業	1,080	794
損	利	外	業	1,164	3,282
損	利	外	業	—	4
計	利	外	業	2,471	4,094
益	利	外	業	74,272	95,063
益	利	外	業	12,541	11,749
益	利	外	業	△7,544	△6,461
益	利	外	業	4,997	5,288
益	利	外	業	69,275	89,775

(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

2026年2月12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 公認会計士 田中 清人
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 堀江 泰介
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 河原 寛弥
業務執行社員

監査意見

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計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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、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、「連結計算書類の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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の連結計算書類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。

連結計算書類の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計算書類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。

連結計算書類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、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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。

連結計算書類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計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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。

連結計算書類の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、全体としての連結計算書類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計算書類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、連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、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計算書類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計算書類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計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類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、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類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。

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

独立監査人の監査報告書

2026年2月12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 公認会計士 田中 清人
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 堀江 泰介
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 河原 寛弥
業務執行社員

監査意見

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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「計算書類等の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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等の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計算書類等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。

計算書類等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計算書類等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等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。

計算書類等の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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。
- ・ 計算書類等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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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。

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、2025年1月1日から2025年12月31日までの第91期事業年度における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いたしました。
 - 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 事業報告に記載されている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、意見を表明いたしました。
 - ③ 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」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る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（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分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。

(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。

2026年2月13日

ヤマハ発動機株式会社 監査役会

常勤監査役 妻夫木 雅 印

常勤監査役 野 田 武 男 印

社外監査役 米 正 剛 印

社外監査役 河 合 江理子 印

社外監査役 氏 原 亜由美 印

以 上

日 時：2026年3月25日(水曜日)午前10時(午前9時より受付開始)

会 場：静岡県磐田市新貝2500番地
当社コミュニケーションプラザ

株主総会会場ご案内図



送迎バス
■当日はJR御厨駅北口より送迎バスを運行
(8:50~9:40) いたしますのでご利用
ください。
■バスのりば周辺には係員が待機しています。

徒歩
JR御厨駅から約15分 (1.2km)



◆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
株主名簿管理人	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

各種お問い合わせ先	〒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 (受付時間 9時~17時 土日休日除く。)
同取次窓口	三井住友信託銀行株式会社全国本支店

ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500番地 電話：0538-32-1145
<https://global.yamaha-motor.com/jp/>



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。



書面交付請求省略事項

事業報告

- 5. 業務の適正を確保するための体制
- 6. 業務の適正を確保するための体制
の運用状況の概要

連結計算書類

- 連結持分変動計算書
- 連結注記表

計算書類

- 株主資本等変動計算書
- 個別注記表

(2025年1月1日から2025年12月31日まで)

ヤマハ発動機株式会社

5. 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に係る責任者としてCRCO（最高リスク・コンプライアンス責任者）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。

(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、役付執行役員、部門長等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。

(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責任者としてCRCO（最高リスク・コンプライアンス責任者）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。

(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。
- (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。
- (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る。
- (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、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。

6. 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責任者としてCRCO（最高リスク・コンプライアンス責任者）を設置するとともに各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通りです。

- ・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
- ・当社及び子会社でのコンプライアンス意識調査の定期実施
- ・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
- ・国内及びグローバルでの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責任者としてCRCO（最高リスク・コンプライアンス責任者）を設置するとともに各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通りです。

- ・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

(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24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通りです。

- ・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・役員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

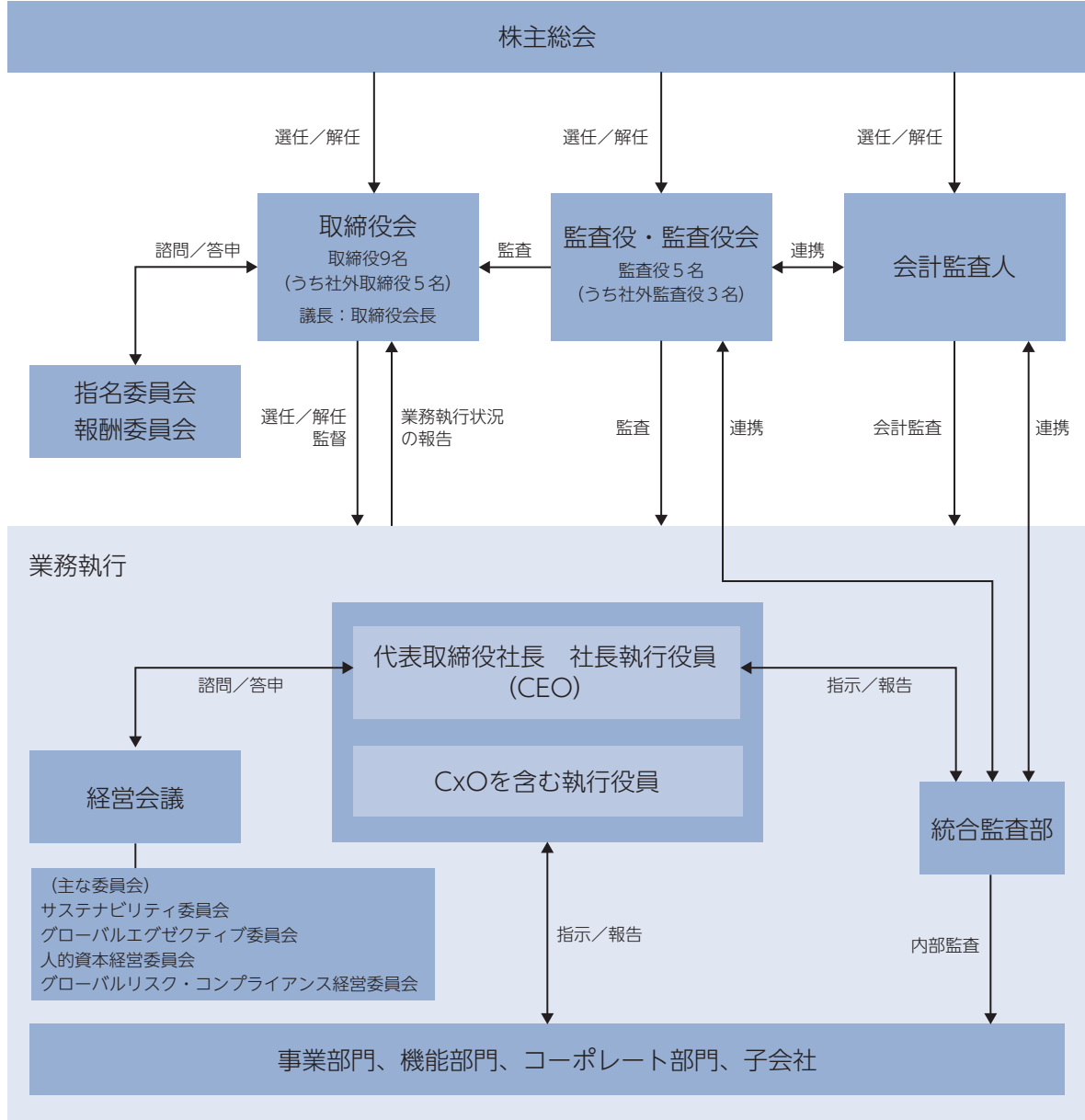
(4) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取組みの状況

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通りです。

- ・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
- ・取締役会、経営会議、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

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1月1日現在



CEO：Chief Executive Officer

連結持分変動計算書

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）

	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	－	－	△48,684	－	－	△48,684	△8,888	△57,572
自己株式の取得及び処分	－	－	－	△10,000	－	△10,000	－	△10,000
自己株式の消却	－	△21	△9,235	9,257	－	－	－	－
株式報酬取引	－	△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	－	△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

（注）記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

連結注記表

I 連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等

1. 連結計算書類の作成基準

当社グループの連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準（以下、「IFRS」という。）に準拠して作成しています。なお、本連結計算書類は同項後段の規定により、IFRSで求められる開示事項の一部を省略しています。

2. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 139社

(2) 主要な連結子会社の名称

ヤマハ発動機販売株式会社、ヤマハ熊本プロダクツ株式会社、
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.、Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America、
Yamaha Motor Finance Corporation、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 da Amazonia Ltda.
なお、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。

3. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法を適用した会社の数 25社

(2) 主要な持分法を適用した会社の名称

Hong Leong Yamaha Motor Sdn. Bhd.

4. 会計方針に関する事項

(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、当社の連結計算書類に含まれます。

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、連結計算書類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對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、連結計算書類には、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。

デュエ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）

(i) 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。

(a) 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。

(b) 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。

(c) 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。

(d) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

(a) から (c) 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。

(ii) 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。

(a) 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。

(b) 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。

(c) 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。

(d) 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。

(iii) 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・測定に当たっては、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を区別せず、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。

(iv) 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

(i) 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。

(ii) 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（iii）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

(iii) 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ではありません。
- (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十分性、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权資産を含みます。

使用权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割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

賞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。現在価値の算定に当たっては、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（又は充足するに応じて）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定期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、定期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每期見直され、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。

Ⅱ 表示方法の変更に関する注記

(連結持分変動計算書)

「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は、明瞭性を高める観点から、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。

Ⅲ 会計上の見積りに関する注記

会計上の見積りは、連結計算書類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。当連結会計年度の連結計算書類において使用した会計上の見積りのうち、翌連結会計年度の連結計算書類に重要な影響を及ぼすリスクがあるものとして当社グループが識別した項目は以下のとおりです。

1. 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

(1) 当連結会計年度末の連結計算書類に計上した金額

当連結会計年度末の連結財政状態計算書において計上した販売金融債権に対する損失評価引当金は、30,822百万円です。

そのうち、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.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。

(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

米国子会社は、消費者向け販売金融、ディーラー向け販売金融及びファイナンス・リースの事業ごとに、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、損失評価引当金を算定しています。そのうち、消費者向け販売金融債権については、リスク特性に基づいて債権のグルーピングを行った上で、経済状況に合致した算定モデルを適用し、最近の失業率・消費者信頼感指数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。

② 主要な仮定

損失評価引当金の算出における主要な仮定は、現在及び将来の経済状況の予測を反映させた債務不履行の確率と債務不履行時損失率です。

③ 翌連結会計年度の連結計算書類に与える影響

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計算書類において、損失評価引当金の追加又は減額並びに追加の損失が生じる可能性があります。

2. のれんの評価

(1) 当連結会計年度末の連結計算書類に計上した金額

当連結会計年度末の連結財政状態計算書において計上したのれんは、16,674百万円です。

(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

当社グループは、被取得企業の今後の事業活動により期待される将来の超過収益力として、企業結合により取得した企業の取得原価と、取得日の公正価値により測定された被取得企業の識別可能資産及び負債の純額との差額をのれんとして計上しています。

当該のれんについて、回収可能価額が資金生成単位又は資金生成単位グループの帳簿価額を下回る場合には、当該帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失を算定します。

② 主要な仮定

回収可能価額の算定における主要な仮定は、翌連結会計年度以降の対象会社の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フロー及び成長率並びに割引率等です。

③ 翌連結会計年度の連結計算書類に与える影響

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計算書類において、減損損失が生じる可能性があります。

Ⅳ 連結財政状態計算書に関する注記

1. 資産から直接控除した引当金	
営業債権及びその他の債権から控除した	5,210百万円
損失評価引当金	
販売金融債権から控除した損失評価引当金	30,822
その他の金融資産から控除した損失評価引当金	18
2. 有形固定資産の減価償却累計額	915,550百万円
3. 担保資産及び担保付債務	
担保に提供している資産は次のとおりです。	
販売金融債権（流動）	313,353百万円
土地	44
建物及び構築物（純額）	57
機械及び装置（純額）	27,459
販売金融債権（非流動）	246,637
合 計	587,552
担保付債務は次のとおりです。	
1 年内返済予定の長期借入金	159,495百万円
長期借入金	110,734
その他の金融負債（非流動）	170
合 計	270,400

Ⅴ 連結損益計算書に関する注記

(非金融資産の減損)

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。

Ⅵ 連結持分変動計算書に関する注記

1. 発行済株式の種類及び総数に関する事項

普通株式 1,018,125,101株

2. 剰余金の配当に関する事項

(1) 配当金の支払額

決議	株式の種類	配当金の総額	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	24,441百万円	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	24,242百万円	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

決議	株式の種類	配当金の総額	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	9,704百万円	利益剰余金	10円00銭	2025年 12月31日	2026年 3月26日

3. 新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

Ⅶ 金融商品に関する注記

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、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) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金、電子記録債権、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。また、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が、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。

株式は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格のあるものは市場価格の変動リスクに晒されており、市場価格のないものは公正価値変動リスクに晒されています。

営業債務である支払手形及び買掛金、電子記録債務は、ほとんど1年以内の支払期日です。また、その一部には、原材料等の輸入に伴う外貨建てのものがあり、為替の変動リスクに晒されていますが、原則的に同じ外貨建ての売掛金残高の範囲内にあります。

借入金及び社債は、事業資金の調達を目的としたものです。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。

デリバティブ取引は、外貨建ての営業債権債務に係る為替の変動リスクを軽減することを目的とした先物為替予約取引等、借入金の支払金利の変動リスクを軽減することを目的とした金利スワップ取引等です。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

① 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

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。

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。

② 資金調達に係る流動性リスク（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

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。

③ 市場リスク（為替や金利等に係るリスク）の管理

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。

当社のデリバティブ取引については、取引権限や限度額等を定めた社内規程に基づき、財務部門が取引を行い、記帳及び契約先と残高照合等を行っています。先物為替予約等の取引実績は、財務管掌取締役、常勤監査役、企画・財務本部長、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。連結子会社についても、当社の社内規程に準じて、管理を行っています。

(4) 金融商品の公正価値等に関する事項についての補足説明

金融商品の公正価値には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれています。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。

2. 金融商品の公正価値等に関する事項

2025年12月31日における連結財政状態計算書計上額、公正価値及びこれらの差額については、次のとおりです。「現金及び預金」、「営業債権及びその他の債権」、「営業債務及びその他の債務」は現金であること及び短期間で決済されるため公正価値が帳簿価額に近似することから、注記を省略しています。また、「株式」、「デリバティブ取引」は公正価値で測定されるため、注記を省略しています。

(単位：百万円)

	連結財政状態計算書計上額	公正価値	差額
販売金融債権（注）	799,254	798,586	△668
社債及び借入金	1,044,324	1,045,893	1,569

(注) 販売金融債権に対して計上している損失評価引当金を控除しています。

3. 金融商品の公正価値のレベルごとの内訳等に関する事項

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の時価：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の時価：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の時価：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す。

(1) 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。

① 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。

② 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。

③ 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。

④ 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。

(2) 経常的に公正価値で測定する金融資産及び金融負債

(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

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。

(3) 償却原価で測定する金融資産及び金融負債

(単位：百万円)

	レベル 1	レベル 2	レベル 3	合計
販売金融債権	－	798,586	－	798,586
社債及び借入金	－	1,045,893	－	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。

Ⅷ 収益認識に関する注記

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

当社グループの報告セグメントはランドモビリティ、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つに区分されています。

うち、金融サービス以外のセグメントでは主に製品の引き渡し時等に一時点で収益を認識しており、金融サービスセグメントは主に当社製品に関わる販売金融及びリースの提供を通じて、一定期間にわたり収益を認識しています。

各報告セグメントの収益を仕向地別に分解した情報は、以下のとおりです。

(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
海外	1,548,441	489,981	133,515	82,949	114,033	9,952	2,378,873
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号に基づく利息収入等が含まれています。

2. 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

収益を理解するための基礎となる情報については、「Ⅰ 連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等 4. 会計方針に関する事項 (16) 収益認識」に記載のとおりです。

3. 当連結会計年度及び翌連結会計年度以降の収益の金額を理解するための情報

(1) 契約資産及び契約負債の残高等

(単位：百万円)

	当連結会計年度期首	当連結会計年度期末
顧客との契約から生じた債権	182,257	186,241
契約資産	674	690
契約負債	50,544	48,140

契約負債の重要な変動は、フィリピンにおける前受収益の実現及び残高の見直しによるものであり、2,404百万円減少しています。

契約負債の内容は、主に製品の販売等に係る前受金及び、延長保証サービスや保守契約等に係る前受収益です。これらは、販売の実現時や契約期間到来時に収益を認識すると同時に取崩されます。当連結会計年度において収益として認識された額のうち、期首現在の契約負債の残高に含まれていた額は、21,344百万円です。

(2) 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。当連結会計年度末における、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。

1年以内	12,892百万円
1年超～5年以内	18,529
5年超	1,275
合 計	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めていません。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。

Ⅸ 1株当たり情報に関する注記

- | | |
|--------------------|-----------|
| 1. 1株当たり親会社所有者帰属持分 | 1,166円80銭 |
| 2. 基本的1株当たり当期利益 | 16円59銭 |

X 重要な企業結合等の状況

(取得による企業結合)

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

① 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

② 取得日

2025年4月1日

③ 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%

④ 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。農業等の散布に加え、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。

- 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	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 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計算書類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

① 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

② 取得日

2025年7月31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

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。

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	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	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計算書類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

(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.（以下「Incolmotos」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Incolmotos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。

XI 重要な後発事象に関する注記

(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月期の連結計算書類における影響は、現在精査中です。

株主資本等変動計算書

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 金 評 価 差 額 金	土 地 再 評 価 金 土 差 額	評 価 差 額 ・ 換 算 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）記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

個別注記表

I 重要な会計方針に係る事項に関する注記

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

其他有価証券

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す。）

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す。）

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み額を、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. その他計算書類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、連結計算書類におけるこれらの会計処理の方法と異なっています。

Ⅱ 会計方針の変更に関する注記

（「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計算書類への影響はありません。

Ⅲ 表示方法の変更に関する注記

（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。なお、前事業年度の「転進支援金」は818百万円です。

（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。

Ⅳ 会計上の見積りに関する注記

会計上の見積りは、計算書類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。当事業年度の計算書類において使用した会計上の見積りのうち、翌事業年度の計算書類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）当事業年度末の計算書類に計上した金額

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 翌事業年度の計算書類に与える影響

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

（1）当事業年度末の計算書類に計上した金額

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、25,519百万円です。

なお、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、40,197百万円（評価性引当額95,700百万円控

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 翌事業年度の計算書類に与える影響

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。

V 貸借対照表に関する注記

1. 有形固定資産の減価償却累計額 345,089百万円

2. 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

短期金銭債権	168,766百万円
長期金銭債権	1
短期金銭債務	47,075
長期金銭債務	247

3. 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。

MOTO BUSINESS SERVICE NIGERIA LIMITED	433百万円
---------------------------------------	--------

4. 土地再評価差額金

土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律（平成11年（1999年）3月31日公布法律第24号）に基づき、事業用土地の再評価を行い、評価差額については、当該評価差額に係る税金相当額を「再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上し、これを控除した金額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しています。

(1) 再評価実施日 2000年3月31日

(2) 再評価の方法

土地の再評価に関する法律施行令（平成10年（1998年）3月31日公布政令第119号）第2条第4号に定める「地価税法第16条に規定する地価税の課税価格の計算の基礎となる土地の価額を算定するために国税庁長官が定めて公表した方法により算定した価額」に、合理的な調整を行って算定しています。

(3) 再評価を行った事業用土地の当事業年度末における時価の合計額

当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額を4,963百万円下回っています。

Ⅵ 損益計算書に関する注記

1. 関係会社との取引高

売上高	747,337百万円
仕入高	255,114
営業取引以外の収入	74,118
営業取引以外の支出	177

2. 投資有価証券売却益は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。

3. 抱合せ株式消滅差益は2025年1月1日付で、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。

4. 投資有価証券転換益は当社が保有する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。

Ⅶ 株主資本等変動計算書に関する注記

当事業年度の末日における自己株式の数

普通株式	47,635,354株
------	-------------

Ⅷ 税効果会計に関する注記

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

(繰延税金資産)

有価証券評価損	84,693百万円
減価償却超過額	22,130
退職給付引当金	6,558
製品保証引当金	5,137
賞与引当金	2,389
貸倒引当金	506
その他	14,482
繰延税金資産小計	135,897
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△95,700
評価性引当額小計	△95,700
繰延税金資産合計	40,197

(繰延税金負債)

その他有価証券評価差額金	△7,815百万円
前払年金費用	△6,516
圧縮記帳積立金	△250
その他	△96
繰延税金負債合計	△14,678

繰延税金資産の純額	25,519
-----------	--------

2. 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。

3. 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。

IX 収益認識に関する注記

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、「I 重要な会計方針に係る事項に関する注記 4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

X 関連当事者との取引に関する注記

1. 子会社及び関連会社等

(単位：百万円)

属性	会社等の名称	議決権等の所有 (被所有) 割合	関連当事者 との関係	取引内容	取引金額	科目	期末残高
子会社	Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (米国)	所有 直接 100.0%	当社製品の販売	売上高 (注1)	167,124	売掛金	35,714
子会社	Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America (米国)	所有 間接 100.0%	当社製品の製造	売上高 (注1)	49,682	売掛金	11,074
子会社	Yamaha Motor Europe N.V. (オランダ)	所有 直接 100.0%	当社製品の販売	売上高 (注1)	159,499	売掛金	19,423
子会社	Yamaha Agriculture, Inc. (米国)	所有 直接 100.0%	当社製品の販売	増資の引受 (注2)	14,869	—	—

(注1) 価格その他の取引条件は、市場実勢価格を勘案し、一般の取引条件に基づいて決定しています。

(注2) 増資の引受は、同社が行った増資を引き受けたものです。

2. 役員及び個人主要株主等

(単位：百万円)

属性	氏名	議決権等の所有 (被所有) 割合	関連当事者 との関係	取引内容	取引金額	科目	期末残高
役員	渡部 克明	被所有 直接 0.0%	当社取締役会長	金銭報酬債権の 現物出資 (注)	30	－	－
	設楽 元文	被所有 直接 0.0%	当社代表取締役社長	金銭報酬債権の 現物出資 (注)	60	－	－
	丸山 平二	被所有 直接 0.0%	当社取締役	金銭報酬債権の 現物出資 (注)	18	－	－
	松山 智彦	被所有 直接 0.0%	当社取締役	金銭報酬債権の 現物出資 (注)	12	－	－

(注) 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度に基づく、金銭報酬債権の現物出資です。

XI 1株当たり情報に関する注記

- | | |
|---------------|---------|
| 1. 1株当たり純資産額 | 664円76銭 |
| 2. 1株当たり当期純利益 | 71円32銭 |

XII 国際最低課税額に対する法人税等に関する注記

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998百万円です。

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 0538-32-1145

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



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。