

# *Revs Your Heart*

アニュアルレポート2014

2014年12月期

# Increasing Corporate Value Through Sustainable Growth

ヤマハ発動機株式会社は、30の国と地域に140社の連結子会社・持分法適用会社をもち、連結売上高においても約90%を海外売上高が占めている国際企業です。開発・生産・販売をグローバルに展開し、その製品は、200を超える国と地域で販売されています。また、その活動は、世界をリードする小型エンジン・FRP(ガラス繊維強化プラスチック)・制御技術を核として、二輪車、マリン製品、特機、サーフェスマウンター(表面実装機)など幅広い分野にわたっています。

当社は、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指して、構造改革と経営基盤変革を推進し、持続的な成長を実現します。

## 企業目的

### 感動創造企業

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

人々の夢を知恵と情熱で実現し、つねに「次の感動」を期待される企業

それが、感動創造企業・ヤマハ発動機である

## 経営理念

### 1. 顧客の期待を超える価値の創造

私たちは、感動を生む価値を創造するために、変化する顧客の夢を追求しなければならない。  
顧客の期待を超える、安全で質の高い商品とサービスの提供を目指し、適正な利益を得る工夫をしなければならない。

### 2. 仕事をする自分に誇りが持てる企業風土の実現

私たちは、個人の自主性から活力を生み出す風土をつくらなければならない。  
創造性豊かな人材の育成と能力開発を重視し、公正な評価と処遇が行われる組織を実現しなければならない。

### 3. 社会的責任のグローバルな遂行

私たちは、世界的な視野と基準で行動しなければならない。  
地球環境や社会との調和に努め、公正で誠実な事業活動を通じて、社会的責任を果たす企業でなければならない。

## 行動指針

### スピード

あらゆる変化に素早く対応

### 挑戦

失敗を恐れず、もう一段高い目標に取り組む

### やり抜く

粘り強く取り組み、成果を出し、振り返る



「アニュアルレポート2014」は、経営戦略や財務情報、その基盤であるコーポレート・ガバナンスへの取り組みやCSRなどの当社活動を包括的に伝えることを目的とした統合レポートです。

また、冊子版のほかにオンライン版アニュアルレポートも制作しています。

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

### オンライン版アニュアルレポート



本レポートのオンライン版を公開しています。  
以下のサイトをご覧ください。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/annual2014/>

### 投資家情報(IR)



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

### CSR(企業の社会的責任)関連情報



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

## CONTENTS

新たな価値の創造—ヤマハらしさの系譜	3	<b>企業情報</b>	
ステークホルダーの皆さまへ	12	コーポレート・ガバナンス	64
スナップショット	14	取締役、監査役および執行役員	74
ヤマハ発動機の概要	16	社外役員からのコメント	77
連結財務ハイライト	18	組織図	78
<b>社長インタビュー</b>	20	<b>財務セクション</b>	
<b>成長戦略</b>		5年間の主要連結財務データ	79
1. 広がるモビリティの世界を創る	36	市場別データ	80
2. マリン事業 世界3兆円市場への挑戦	40	2014年12月期の経営成績の分析	82
3. 個性ある多様性への挑戦	44	インベスター・インフォメーション	93
<b>CSR情報</b>			
お客さま	50		
従業員	52		
株主・投資家	54		
取引先	55		
地域・社会	56		
地球環境	58		

#### 将来の見通しに関する注意事項

当アニュアルレポートの記述について、過去の事実以外は将来の見通しについての記述であり、これは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化により大きく異なることがありますことをご承知おきください。実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済状況及び製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。



# 発—GEN

独創的なコンセプトを提案すること



1955

エンジンのカラーリングが斬新なヤマハモーターサイクルの第1号車「YA-1」。エンジンやデザインに独自のコンセプトが活かされたこのモデルは、参戦した国内外のレースを席巻し、「オートバイのヤマハ」の名を一躍世間に広めました。



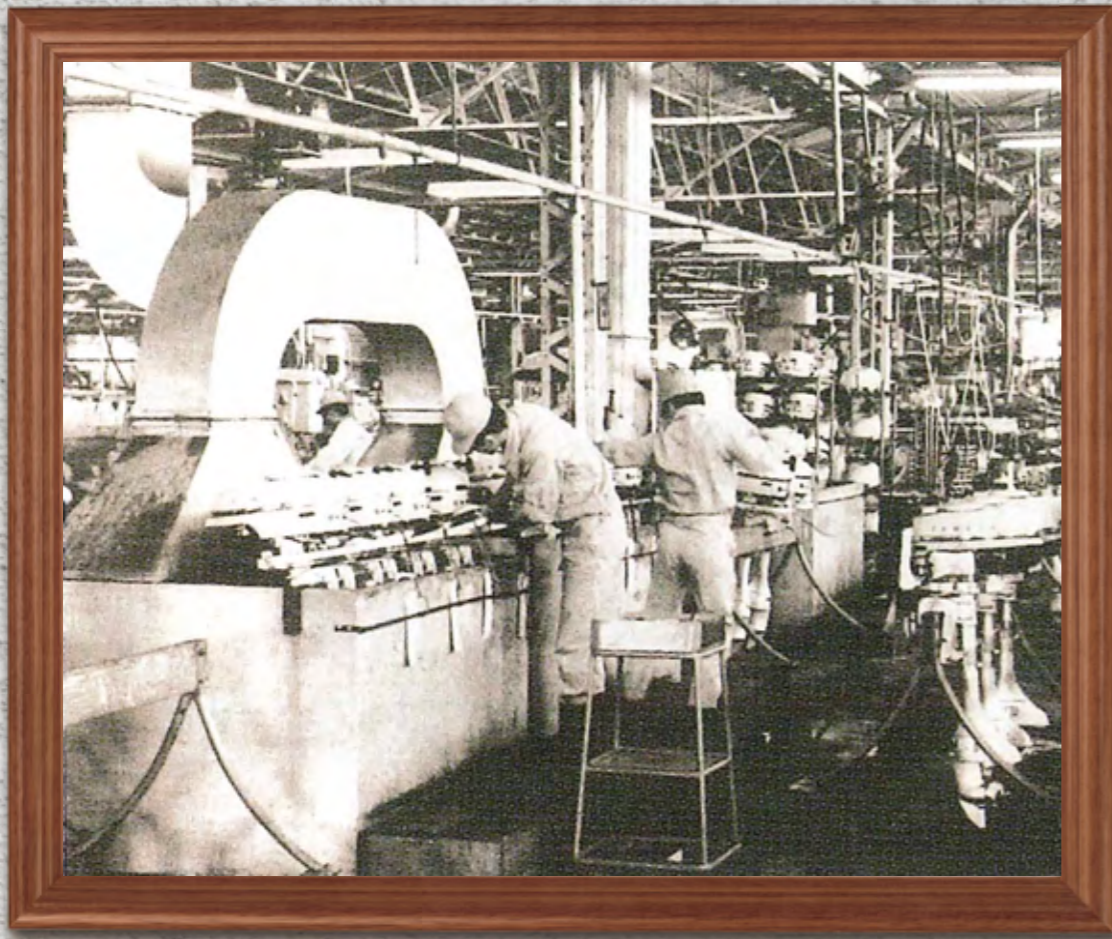
2014

二輪車本来の機動性に新しい面白さを融合したモビリティ・LMW\*の第1弾、「TRICITY」。新しいコンセプトのモデルで、新たなお客さま層を開拓していきます。

\*リーニング・マルチ・ホイール

# 悦・信—Play・Sure

悦び・信頼感を最大化する卓越した技術を実現すること



## 1961

船外機市場で初めて高い評価を得た『P-3』。利用者の声にも耳を傾けて商品づくりを行った結果、『P-3』は漁業者の負担軽減に大きく貢献しただけでなく、始動性の良さでも高い信頼を集めました。

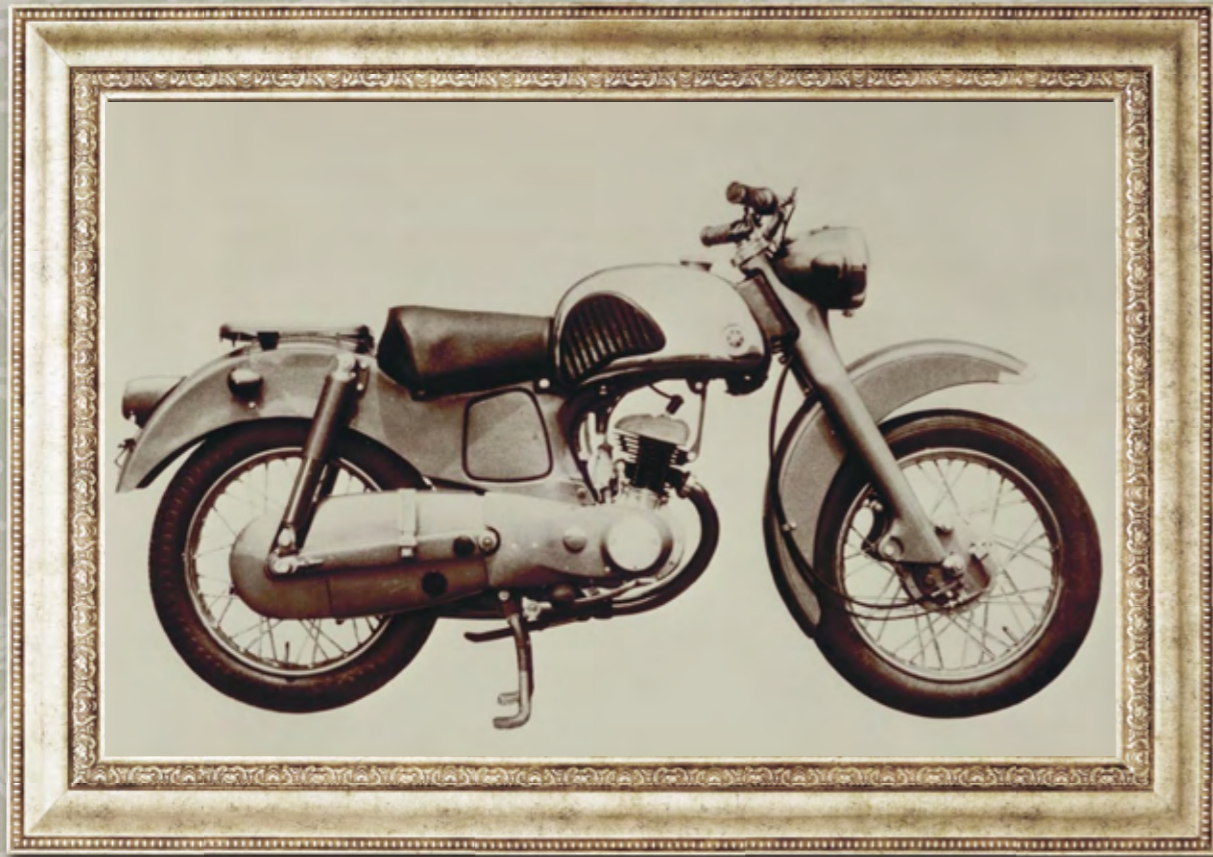


## 2014

走りの楽しさと燃費・環境性能を両立した、次世代の高性能小型エンジン“BLUE CORE（ブルーコア）エンジン”。高効率燃焼、高い冷却性、ロス低減を徹底的に追求しました。

# 魅—S·EX·Y

洗練された躍動美をデザインすること



## 1958

『YA-2』(125cc)が、モーターサイクルとしては初めて、通産省(当時)のグッドデザイン賞を受賞しました。デザインは、東京芸術大学の小池岩太郎助教授(当時)の名を冠した学生集団「GK(Group of Koike)」が担当しました。



## 2014

『YZF-R1』は、デザインコンセプト「Speed Racer」に基づき、地球上における“最速”を求めるときの自然なシルエットである水平基調を表現。織り込まれたMotoGPマシン『YZR-M1』のエッセンスで、その思想を体感できる、まったく新しい形のピュアスポーツです。

# 結—Ties

お客様と生涯にわたって強く結びついていくこと



## 1970

1970年代に入り、発展途上国への進出を始めたヤマハ発動機。信頼性の高い製品をお届けするだけでなく、現地サービスマンの教育にも力を入れ、より現地に密着したアフターサービスの提供に努めました。



## 2014

モーターサイクルに始まったヤマハ発動機は、現在、さまざまな分野でヤマハブランドを発信しています。世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する「感動創造企業」として、ヤマハ発動機はこれからも走り続けます。



代表取締役社長  
社長執行役員  
柳 弘之

代表取締役  
副社長執行役員  
木村 隆昭

## ステークホルダーの皆さまへ

『Revs your Heart』を實踐して、  
「モノ創りで輝き・存在感を發揮し続ける会社」を  
目指し続けます。

当社は、2013年に導入したブランドスローガン『Revs your Heart』を世界中のグループ社員で共有してきました。このスローガンには、ヤマハと関わるすべての人々に、その期待を超えることで、心躍る豊かな瞬間・最高の感動体験を提供したいという強い思いが込められています。その思いを実現するために、企画・開発・生産・販売等すべての仕事において、ヤマハらしさとは何かということ語り、考え抜き、挑戦することを大事にしています。

2014年は、そのヤマハらしさを發揮する獨創性・技術・デザインでつくり込まれた「個性ある新商品」を、世界市場に続々と投入しました。販売現場でも、そこまでやる・そんなことまでやるという気概で、思いを最大限に響かせようという工夫

をしてきました。それらの商品は、お客さまの高い評価を得て市場プレゼンスを高めることができました。

私たちも、世界中のさまざまな現場で『Revs your Heart』を実感した1年でした。

2014年12月期は、全事業で前期比増加し、営業利益・経常利益・当期純利益すべてが増益となりました。

2015年12月期は、現中期経営計画の成果を最大限獲得して、次期中期経営計画にステップアップしていきます。「モノ創りで輝き・存在感を發揮し続ける会社」を目指し続け、さらなる企業価値向上に努めてまいります。

2015年4月

柳 弘之      木村 隆昭

代表取締役社長  
社長執行役員

柳 弘之

代表取締役  
副社長執行役員

木村 隆昭



# ヤマハ発動機 中期経営計画の進捗 SNAPSHOT

事業戦略を補強して、計画前倒しを達成しました。

## 中期経営計画：経営目標

商品ラインナップ拡充による販売増加、高価格商品増加などにより、全事業で増収・増益となりました。現行中期経営計画の最終年度となる2015年の連結業績は、全事業において増収・増益を継続する見込みです。

### 売上高 (億円)



ROE	2.5%	12.7%	11.2%	16.2%	15.5%	15%
ROA	0.8%	4.2%	3.8%	5.6%	5.8%	5%
EPS	21円	126円	129円	196円	218円	200円以上

## 二輪車事業

### 先進国・新興国ともに順調に推移

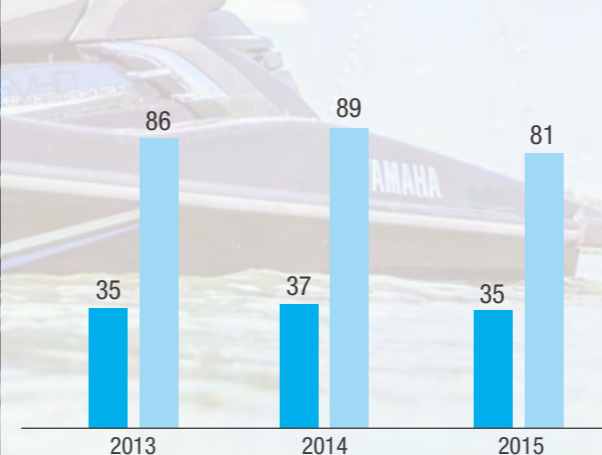
2014年の先進国市場の販売台数は、総需要底打ちや新商品投入により増加しました。新興国市場では、インドで総需要増加や新商品投入により販売増加、アセアンでは総需要減少に加え新商品の本格投入前で販売したことなどにより、事業全体の販売台数は微減となりました。

■ 総需要 ■ ヤマハ発動機 (単位:万台)



## マリン事業

■ 総需要 ■ ヤマハ発動機 (単位:万台)



### 2014年も増収・増益を達成

総合事業力・信頼性・ネットワーク等の高いブランド力により、お客さまが拡大し高収益ビジネスモデルへと進化を遂げようとしています。

## コストダウン戦略

### 2014年は、目標額を上回る144億円の コストダウンを達成

2014年は、目標額の100億円を上回る144億円のコストダウンを達成しました。2015年も、中期経営計画の目標額達成を目指して、引き続きコストダウンに取り組みます。

## ニューモデル投入

### 「個性ある新商品」の市場投入

2015年までに投入予定の250の新商品のうち、2013年～2014年に63%投入完了。2015年に100%投入する見込みです。



ヤマハ発動機の概要

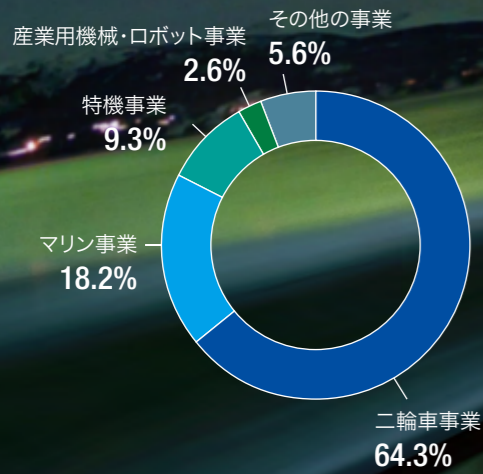
# PERFORMANCE

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

売上高

**15,212** 億円

売上高構成比



## 二輪車事業



売上高

**9,776** 億円

主要製品

二輪車、海外生産用部品、中間部品

## マリン事業



売上高

**2,764** 億円

主要製品

船外機、ウォータージェット(水上オートバイ)、レジャーボート、FRP(ガラス繊維強化プラスチック)プール、漁船、和船

## 特機事業



売上高

**1,422** 億円

主要製品

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

## 産業用機械・ロボット事業



売上高

**389** 億円

主要製品

サーフェスマウンター(表面実装機)、産業用ロボット、車いす用電動ユニット

## その他の事業



売上高

**861** 億円

主要製品

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

## 主要データ

### 2014年二輪車出荷台数

**580**

万台



各市場にあわせた『モノ創り』とマーケティングで全世界180を超える国や地域で580万台。

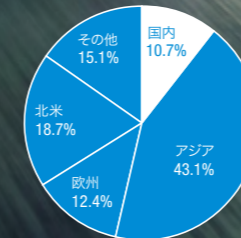
### 研究開発費

**845**

億円

各事業で積極的な研究開発活動を行っており、当期の研究開発費は前期を上回る845億円。

### 海外売上高比率



海外全体 **89.3%**

2014年の海外売上高は1兆3,584億円となり、売上高全体の89.3%。

### 新機種投入数(2013~2015)

**250**

モデル

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

### マリン事業シェア

**No.1**

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

# 連結財務ハイライト

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
12月31日に終了した各事業年度

POINT

**売上高は、各事業セグメントで、商品ラインナップが拡充したことによる販売増加、高価格商品の増加に加え、先進国通貨高による円安効果等により前期比7.9%増収**

**利益面では、先進国事業における増収・円安効果や新興国事業における増収・コストダウン効果などが増益要因となりました。この結果、営業利益は前期比58.2%増加の872億円となり、現行中期経営計画の目標(2015年:800億円)を前倒して達成。経常利益・当期純利益も大幅な増益**

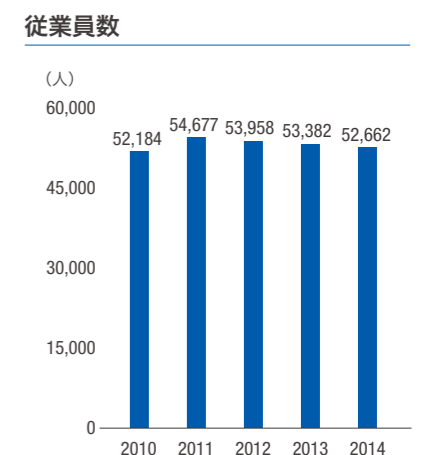
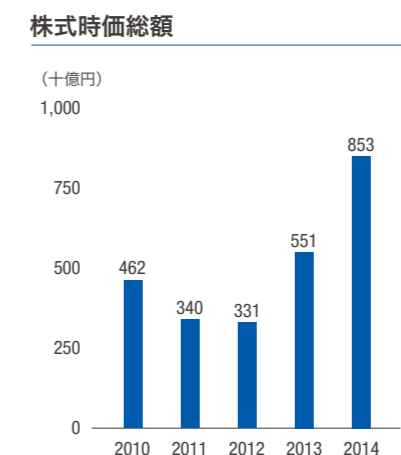
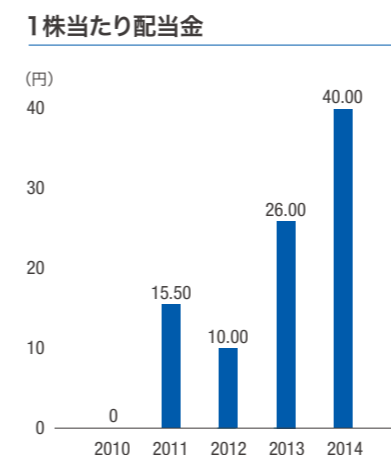
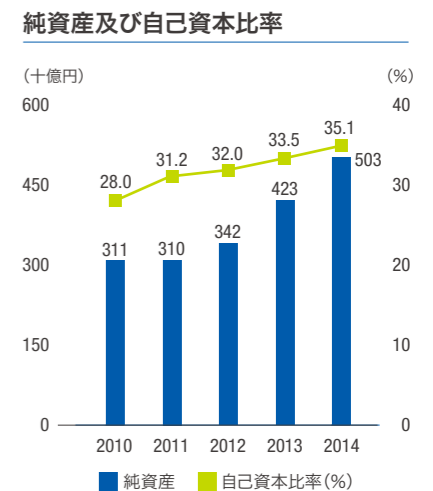
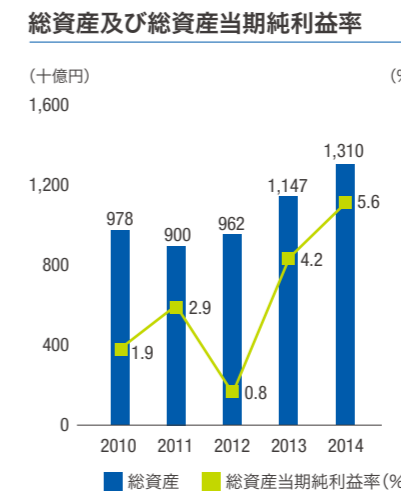
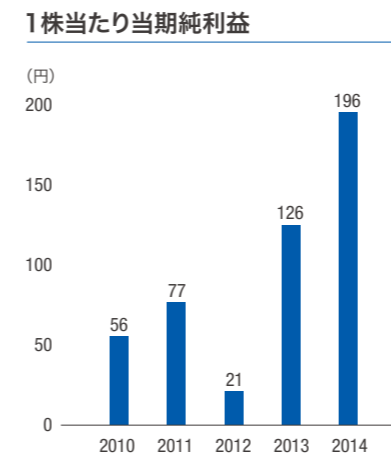
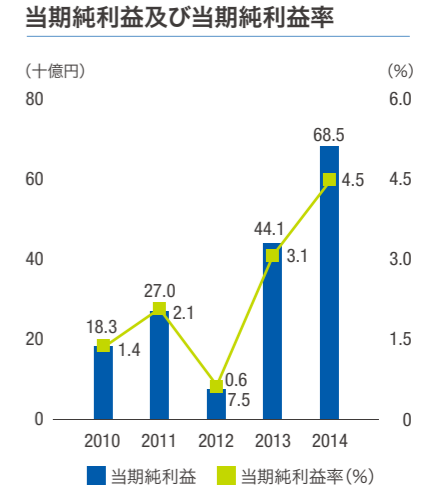
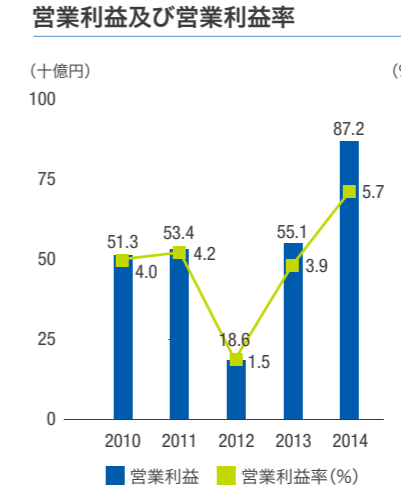
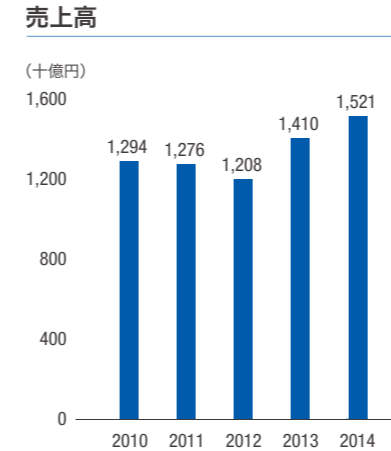
	百万円					増減率(%)
	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2013
<b>事業年度:</b>						
売上高	¥1,294,131	¥1,276,159	¥1,207,675	¥1,410,472	<b>¥1,521,207</b>	7.9%
売上総利益	295,565	276,046	235,068	318,765	<b>372,849</b>	17.0
営業利益	51,308	53,405	18,598	55,137	<b>87,249</b>	58.2
経常利益	66,142	63,495	27,267	60,092	<b>97,279</b>	61.9
当期純利益	18,300	26,960	7,489	44,057	<b>68,452</b>	55.4
営業活動によるキャッシュ・フロー	104,531	33,328	(2,385)	66,976	<b>93,618</b>	39.8
投資活動によるキャッシュ・フロー	(37,632)	(46,517)	(51,081)	(62,679)	<b>(72,470)</b>	15.6
フリー・キャッシュ・フロー	66,899	(13,189)	(53,466)	4,296	<b>21,148</b>	392.2
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,296	(51,927)	15,761	3,620	<b>(8,908)</b>	—
資本的支出	33,939	45,049	48,788	56,800	<b>65,871</b>	16.0
減価償却費	36,594	33,578	34,278	36,407	<b>37,667</b>	3.5
<b>事業年度末:</b>						
総資産	¥ 978,343	¥ 900,420	¥ 962,329	¥1,146,591	<b>¥1,310,040</b>	14.3%
純資産	310,809	309,914	341,561	422,792	<b>503,224</b>	19.0
有利子負債	322,443	274,721	326,976	382,929	<b>403,652</b>	5.4
<b>レシオ:</b>						
営業利益率(%)	4.0	4.2	1.5	3.9	<b>5.7</b>	
自己資本当期純利益率(%)	7.5	9.7	2.5	12.7	<b>16.2</b>	
自己資本比率(%)	28.0	31.2	32.0	33.5	<b>35.1</b>	
株価収益率(倍)	23.8	12.6	44.2	12.5	<b>12.5</b>	
有利子負債自己資本比率(%)	117.6	97.8	106.2	99.7	<b>87.8</b>	

	円					増減率(%)
<b>1株当たり情報:</b>						
1株当たり当期純利益	¥ 55.50	¥ 77.23	¥ 21.45	¥ 126.20	<b>¥ 196.06</b>	55.4%
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	55.50	77.23	—	126.20	<b>196.04</b>	55.3
1株当たり純資産	785.61	804.26	881.88	1,099.84	<b>1,316.58</b>	19.7
1株当たり配当金	0.00	15.50	10.00	26.00	<b>40.00</b>	53.8

	百万円、但し株価は円					増減率(%)
<b>株価情報(事業年度末):</b>						
株価	¥ 1,323	¥ 974	¥ 949	¥ 1,577	<b>¥ 2,442</b>	54.9%
株式時価総額	461,855	340,018	331,288	550,585	<b>852,683</b>	54.9

	人					増減率(%)
<b>その他の情報(事業年度末):</b>						
株主数	31,615	32,259	32,873	29,474	<b>30,416</b>	3.2%
従業員数	52,184	54,677	53,958	53,382	<b>52,662</b>	(1.3)

●各事業年度は、表示年の1月1日から12月31日までの12カ月になっています。事業年度以外の年表示はすべて暦年となっています。  
●百万円単位で表示されている金額につきましては、百万円未満は切り捨て処理されています。一億円もしくは十億円単位で表示されている金額につきましては四捨五入処理されています。





# Increasing Value Through Growth

## もうひと回り・ふた回り 大きな個性ある会社へ

現中期経営計画のうち営業利益の目標について1年前倒しで達成した2014年のグループ全事業を総括し、売上高2兆円の達成に向けてさらなるステップアップを図る2015年の経営課題と成長戦略についてご説明します。

以下項目について社長インタビューをしました。

- 中期経営計画2年目にあたる2014年の業績について
- 全事業セグメントで増収・増益となった要因について
- 先進国二輪車事業の取り組みについて
- 新興国二輪車事業の取り組みについて
- マリン事業の取り組みについて
- その他の事業の取り組みについて
- 新たな事業の取り組みについて
- 中期経営計画の最終年度となる2015年の経営課題について
- 株主還元策について
- 今後の成長戦略について
- ステークホルダーの皆さまへのメッセージ



柳 弘之

ヤマハ発動機株式会社  
代表取締役社長  
社長執行役員

**Q1** 中期経営計画2年目にあたる2014年の業績を総括してください。

**中期経営計画の営業利益目標を、前倒して達成することができました。**

2014年の世界経済は、先進国では景気回復基調にありながら不透明感を払拭できず、新興国では景気の踊り場状態が続く状況となりました。

米国では雇用・所得の改善により緩やかな回復が続いたものの、欧州ではギリシャ債務問題の再燃・ロシア通貨不安などにより回復が鈍化、日本も円安・株高基調ながら消費税率引き上げの影響により消費の落ち込みが見られました。新興国においては、インドが回復に向かう中、アセアン・中国・南米では足踏み状態が続きました。

このような経営環境下、ヤマハ発動機グループは、中期経営計画(2013年～2015年)の取り組みとして商品競争力強化・モノ創り改革・構造改革・成長戦略などを進めてきました。2年目の2014年においては、全事業セグメントで増収・増益となり、営業利益目標(2015年:800億円)を前倒して達成することができました。

2014年の売上高は、商品ラインナップの拡充による販売増加、高価格商品の増加、先進国通貨高による円安効果により、1兆5,212億円(前年比1,107億円・7.9%増加)となりました。この増収効果に加え、先進国事業においては円安効果が開発費等の増加分を上回ったほか、新興国事業においてもコストダウン効果が通貨安による仕入コスト上昇分等を上回りました。これにより、営業利益は872億円(同321億円・58.2%増加)、経常利益は973億円(同372億円・61.9%増加)、当期純利益は685億円(同244億円・55.4%増加)、営業利益率は5.7%となりました。

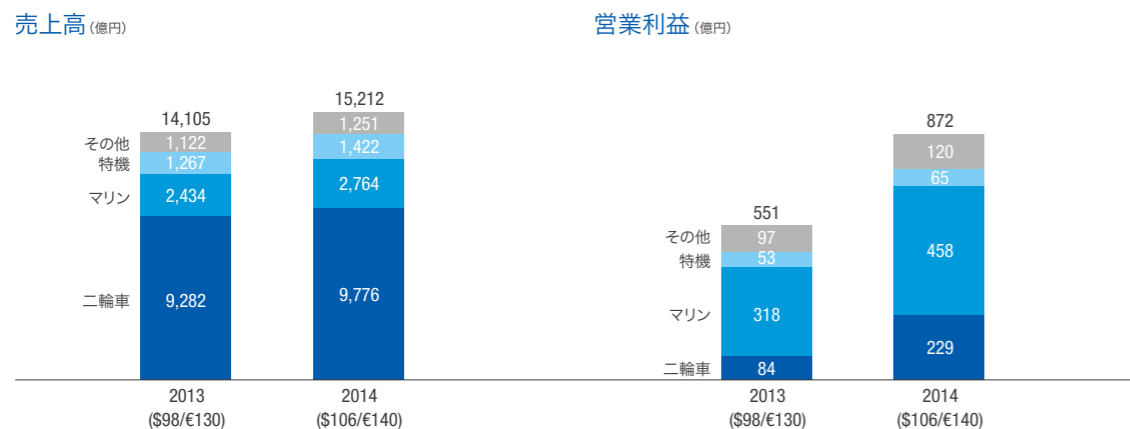
なお、財務面では、D/Eレシオ(ネット)は0.6倍(前年末0.7倍)、自己資本比率は35.1%(前年末比1.6ポイント改善)となり、安定的に推移しています。

**事業別売上高・営業利益(2014年実績)**

全事業部門において、増収・増益を達成する。

→ 二輪車：増収・コストダウン・円安効果が、新興国通貨安影響を上回り増益。

→ マリン：増収(大型エンジン化等)・コストダウン・円安効果による増益。



**Q2** 全事業セグメントで増収・増益になった要因を、どのように分析されていますか。

**4つの取り組み事項が、成果につながり始めました。**

**1. 「個性ある新商品」の市場投入**

ヤマハらしい独創性・技術・デザインで作り込まれた「個性ある新商品」を世界市場に続々と投入しました。中期経営計画に織り込んだ250の新商品投入のうち、2014年末までに63%を投入完了し、2015年には100%投入する見込みです。

いずれの商品も、お客さまの高い評価を得て市場プレゼンスを高めることができました。

**2. 「モノ創り」を変える**

エンジン・骨格・機能部品・外観部品をプラットフォーム化する新しい開発手法が進み、その手法により誕生した新商品の市場投入が始まりました。また、アセアンからグローバル市場への展開を目的に企画・開発した新商品の市場投入も始まりました。

同時に、商品性とコストを両立させる基盤づくりが進みました。コストについては、プラットフォーム開発による調達コストダウン、理論値生産による生産・物流コストダウンなど、あらゆる取り組みを進めてきました。

**3. 構造改革を推進する**

国内生産体制は、2009年末の12工場・25ユニットから2015年末の6工場・13ユニットへの集約・再編成が最終段階を迎えています。また、欧州事業体制も、販売会社の構造改革に取り組み、「One Company(組織・運営の一体化)」から「One Entity(企業法人の一社化)」へと進みました。

**4. 将来成長戦略を実行する**

パキスタン・ナイジェリアへの二輪車事業進出を目指した新会社設立・工場建設準備、北米におけるファイナンス事業の拡大、その他新規事業開発など、将来への成長戦略が進みました。

Q3 先進国二輪車事業の取り組みについてお聞かせください。

ブランドを輝かせながら、事業黒字化を目指します。

2014年は、リーマンショック以降続いた総需要減少傾向に底打ち感が見られました。こうした中、当社二輪車出荷台数は、新商品投入効果で前年比13%増加の41.4万台となりました。

特に、当社独自の個性的領域をつくる「MT」シリーズでは、『MT-07』『MT-09』が世界市場で高い評価を獲得するとともに、圧倒的な高性能・先進技術・新しいデザインに挑戦したフラッグシップ『R1』を発表しました。そして、当社独自のスポーツ通勤用「MAX」シリーズでは、『TMAX』『XMAX』『SMAX』が高い評価を獲得しています。

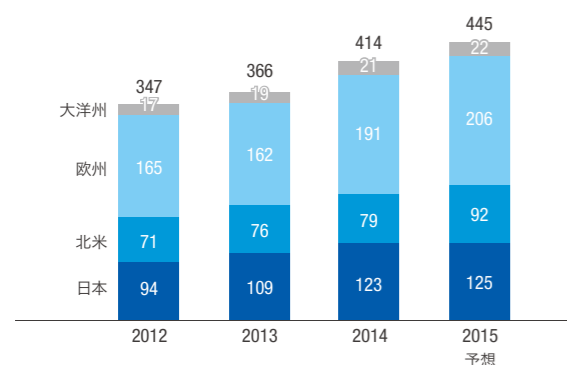
2015年は、総需要回復が続くという見込みから、当社出荷台数は44.5万台を計画しており、さらに「個性ある新商品」の市場投入を継続して、ブランドを輝かせてまいります。また、構造改革を継続的に進めて、先進国二輪車事業の黒字化を目指します。

二輪車事業：先進国市場

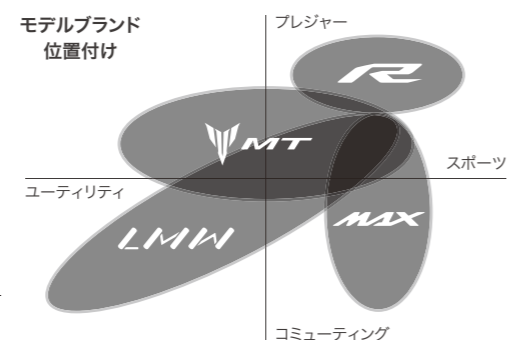
→ 2014年：総需要底打ち(105%)・新商品投入により、販売増加(113%)。

→ 2015年：新商品投入・構造改革を継続し、事業黒字化へ。

出荷台数(千台)



主な取り組み  
ブランドを輝かせる：「個性ある新商品」の市場投入



商品性とコストを両立させながら、引き続き個性ある二輪車新商品を投入してラインナップを拡充し、ヤマハのブランド力を高めます。



**Q4** 新興国二輪車事業の取り組みについてお聞かせください。

ヤマハのブランド力を高め、販売・収益性を向上させます。

**アセアン市場**

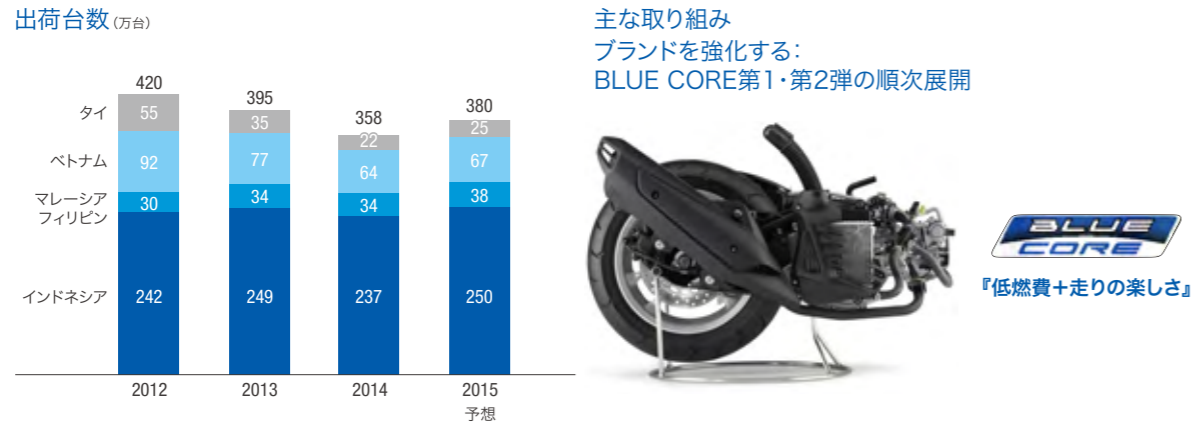
2014年は、景気低迷の影響で、総需要が前年比3%減少しました。当社は、上半期は新商品の準備期間だったこともあり、年間出荷台数は前年比9%減少しました。

夏以降、次世代エンジン・プラットフォーム「BLUE CORE」の第1弾として、空冷125ccエンジンを搭載するアセアン・コミューター『Nozza Grande』『Grand Filano』『Mio125』を市場投入しました。「BLUE CORE」は、低燃費と走りの楽しさを両立させるエンジンです。燃費は、2008年比50%の改善をして、現在業界最高水準にあります。

2015年は、第2弾として、水冷155ccエンジンを搭載するスポーツコミューター『NMAX』を、アセアンからグローバル市場に投入します。そして、ヤマハのブランド力を高め、販売・収益性の回復を図ります。

**二輪車事業：アセアン市場**

- 2014年：総需要減少(97%)、新商品の本格投入前で、販売減少(91%)。
- 2015年：強いスポーツ継続、ATカテゴリ強化/PF本格投入により、販売・収益性の回復へ。



**インド市場**

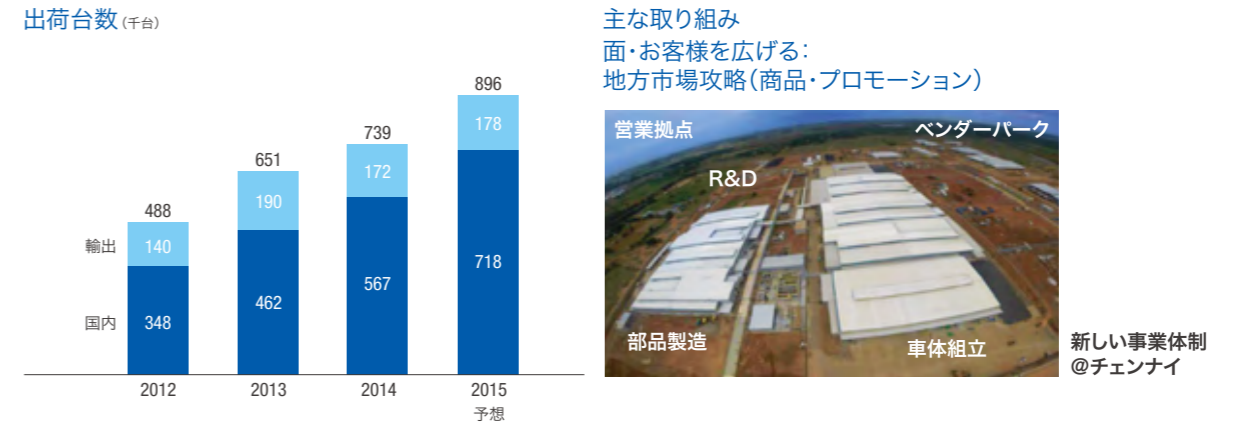
2014年は、総需要が前年比12%増加しました。当社出荷台数は、新商品投入や販売網拡充により前年比23%増加しました。国内・輸出をあわせた全体では、74万台となりました。新商品として、成長著しいスクーター領域に『CYGNUS α』、ブランドを牽引するスポーツ領域に『FZS FI』を投入しました。

また、南部チェンナイ地域に、部品製造工場・車体組立工場・R&D・ベンダーパーク(部品取引先の工場群)を1カ所に集約した事業拠点の建設、及び営業拠点の建設を進め、2015年初旬に稼働開始の予定です。

2015年は、この新しい事業体制の下で、商品ラインナップ拡充やさらなるコストダウンを進めます。販売面では、現地のお客さまと強い絆をつくるためのプロモーション活動を行い、地方市場攻略を進めます。

**二輪車事業：インド市場**

- 2014年：総需要増加(112%)・新商品投入により、販売増加(123%)。
- 2015年：新しい事業体制により、商品ラインナップ拡充・コスト低減を進める。



新しい価値を提案する商品を投入し、  
新たな市場領域の開拓やお客さま層の  
拡大に取り組み、存在感を高めます。

Q5 マリン事業の取り組みについてお聞かせください。

売上高3,000億円・営業利益率20%水準の特徴的なビジネスモデルをつくります。

当社のマリン事業は、総合事業力・信頼性・ネットワーク力により高いブランド力を構築しています。2014年は、北米市場で湖・河川・海洋の各市場で総需要回復が進んでいること、船内機から船外機への製品シフトが進んでいることから、大型エンジンの販売増加が顕著になりました。

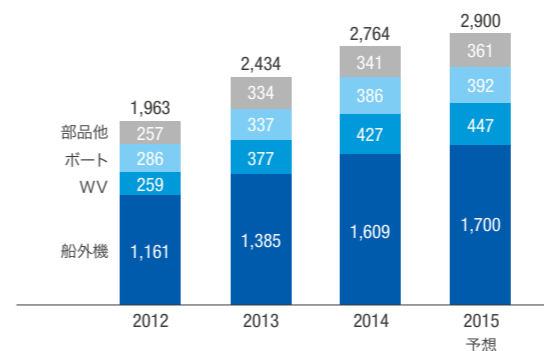
主な新商品としては、大型エンジン『F175』・中型エンジン『F115』、タイ生産の小型エンジン『F4/5/6』、新技術による減速・後進システム「RiDE」を搭載した『FX/FZS』などを発売しました。

2015年は、新しい価値の提供を通じてお客さま層を広げ、売上高3,000億円・営業利益率20%水準の特徴的なビジネスモデルをつくっていきます。

マリン事業

- 2014年：高いブランド力(総合事業力・信頼性・ネットワーク力)により、高収益ビジネスモデルに。
- 2015年：売上高3,000億円・営業利益率20%水準へ。

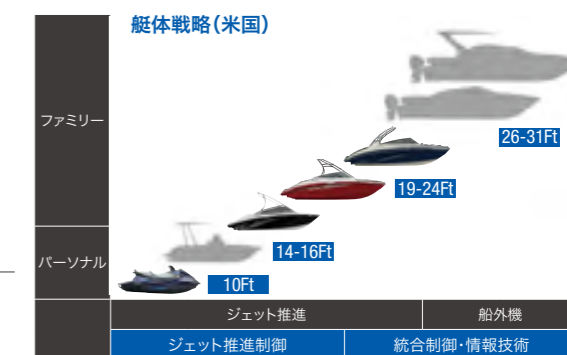
売上高 (億円)



※WV:ウォータービークル  
※スポーツボートの売上高は、2014年第2四半期よりWVからボートへ区分変更

主な取り組み

面・お客さまを広げる:  
エンジン・周辺機器+艇体戦略の推進





**Q6** その他の事業の取り組みについてお聞かせください。

**個性ある多様性で、成長・収益に貢献します。**

**レクリエーショナルビークル(RV)事業**

2014年は、レクリエーショナル・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の6人乗り『VIKING VI』、スノーモビル『SR Viper』など、商品ラインナップの拡充を進めました。

2015年は、ROVでは、2人乗り『Wolverine』など待望のスポーツ領域へとラインナップを拡充します。また、スノーモビルでは北米市場攻略を進めます。そして、RV事業を売上高1,000億円規模の事業に回復させ、再び成長・収益貢献事業となるよう育成していきます。

**インテリジェントマシーナリー(IM)事業**

2014年は、設備投資需要が回復基調へと向かう中、当社は中・高速機領域への新商品投入により中国・アジア・欧州での販売を拡大しました。また、日立ハイテックグループから資産譲渡を受け、本格的な高速機市場攻略の体制を整えています。

2015年は、新しい開発・生産・販売体制の下、新しい顧客開拓や新規領域開拓を進めていきます。

**スマートパワービークル(SPV)事業**

2014年は、電動アシスト自転車『PAS』のトリプルセンサー搭載モデル効果により、国内販売が増加しました。消費税率引き上げの影響が懸念されましたが、年間を通して順調に推移しました。また、電動アシスト自転車用システム『E-Kit』の欧州輸出も本格化しました。

2015年は、次世代スマートパワー・ドライブユニット「GREEN CORE」を搭載した『PAS』の新商品を順次投入します。また、性能と価格を両立する電動スクーター『E-VINO』を国内市場投入するなど、スマートパワー事業として拡大していきます。

**RV事業**

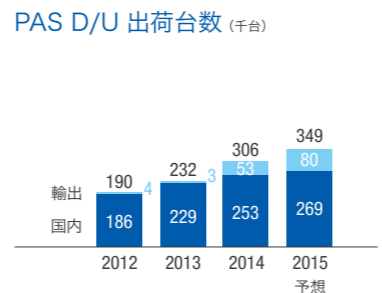
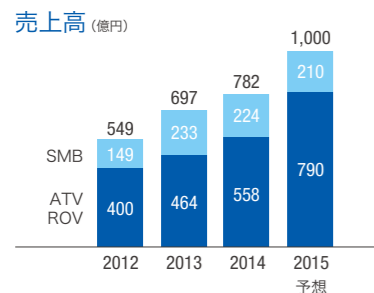
- 2014年：ROV・SMBの商品ラインナップ拡充進む。
- 2015年：売上高1,000億円、再び成長・収益貢献事業へ。

**IM事業**

- 2014年：設備投資需要の回復、他社事業の取り込み。
- 2015年：本格的な高速機市場攻略、新しい市場領域開拓。

**SPV事業**

- 2014年：新技術投入により国内販売増加(110%)、欧州輸出本格化。
- 2015年：更なる新技術・新商品投入により、スマートパワー事業拡大へ。



ROV：レクリエーショナル・オフハイウェイ・ビークル  
SMB：スノーモビル

**Q7** 新たな事業の取り組みについてお聞かせください。

**ヤマハらしい「広がるモビリティの世界」を創ります。**

ヤマハ発動機グループでは、二輪から三輪、そして四輪へと技術が広がり、お客さまが広がることを方向感とする「広がるモビリティの世界」に挑戦しています。そのひとつとして、「第3の移動体 リーニング・マルチ・ホイール(LMW)」の開発を進めてきました。

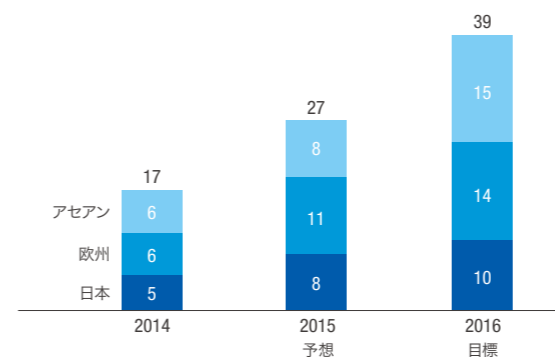
その第1弾『TRICITY』を、日本・欧州とアセアンの一部に投入しました。先進国では目標としたお客さま層の支持をしっかりと獲得し、当初計画比21%増の販売実績となりました。

また、将来の方向性をイメージしたコンセプトモデル『O1 GEN』を発表しました。『O1 GEN』は、当社のデザインフィロソフィー「Refined Dynamism(洗練された躍動美)」に基づき、新しい価値観を提唱するデザインコンセプト『GEN』の第1弾です。

**「第3の移動体 LMW」市場投入**

- 2014年：市場投入開始、先進国では販売計画達成(121%)。
- 2015年：新しいブランドイメージを創り、お客様を広げる。

出荷台数 (千台)



O1 GEN

現中期経営計画の成果を  
最大限獲得し、次期中期経営計画へ  
向けステップアップを図ります。



**Q8** 中期経営計画の最終年度となる2015年の経営課題をお聞かせください。

**次期中期経営計画へステップアップします。**

2015年は、現中期経営計画の成果を最大限獲得して、次期中期経営計画(2016年～2018年)へ向けてステップアップする1年と位置づけます。

2015年は、全事業セグメントにおいて増収・増益を続けて、各事業に明確な経営課題を設定しています。二輪車事業は、先進国事業黒字化と新興国事業の販売・収益回復を図ることで、売上高1兆円超・営業利益率5%水準の安定的収益体質に変革します。マリン事業は、「エンジン・周辺機器+艇体戦略」による成長戦略を進めて、売上高3,000億円・営業利益率20%の水準のビジネスモデルにします。特機事業は、ROVなどの商品ラインナップ拡充により、売上高1,700億円、安定的から高収益体質への移行を進めます。

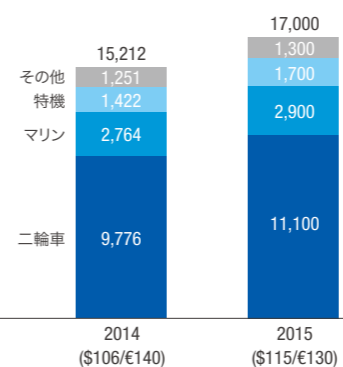
#### 事業別売上高・営業利益(2015年予想)

全事業部門において、増収・増益を続ける。

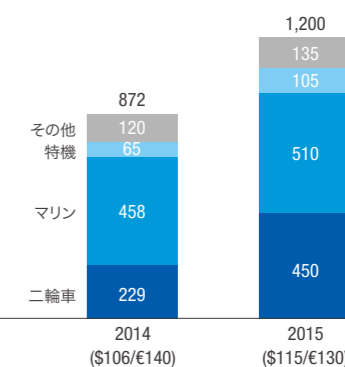
→ 二輪車：先進国黒字化・新興国収益改善により、営業利益率5%水準へ。

→ マリン：大型化・コストダウンにより、営業利益率20%水準へ。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



Q9 株主還元策についてお聞かせください。

健全な財務体質をつくり、安定した株主還元を継続します。

当社は、ステークホルダーの皆さまの利益向上を経営の重要課題と位置づけ、成長投資・安定収益・株主還元  
のバランスを保つ財務体質づくりに取り組んでいます。特に、ROE(株主資本利益率)とROA(総資産利益率)を  
重要な経営指標にしています。

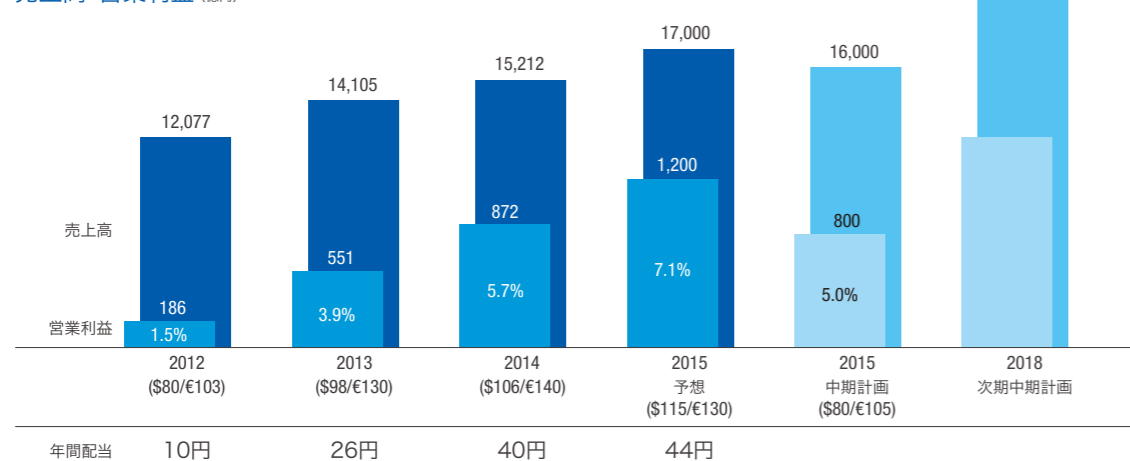
2015年は、自己資本5,000億円超の財務体質をつくり、1株当たり利益200円超、ROE15%の水準で推移す  
る見通しです。

配当につきましては、連結当期純利益の20%を配当性向の下限としながら、積極的な成長投資と株主還元・  
借入金返済のバランス、業績動向や内部留保などの経営環境を総合的に考慮して実施しています。2014年の配  
当は、中間配当と併せて40円の年間配当を実施しました。2015年は、全事業での増収・増益が見込めることか  
ら1株当たり44円の年間配当を予想しています。

経営課題・配当

現行中期計画の成果獲得、次期中期計画へのステップアップ：  
→「3つの成長戦略」「ヤマハらしいモノ創り」「基盤改革」に取り組む  
年間配当：(2014年)40円実施、(2015年)44円予想

売上高・営業利益 (億円)



Q10 今後の成長戦略についてお聞かせください。

2017年の目指す姿として、売上高2兆円を目指します。

ヤマハ発動機グループでは、「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」の成長軸を具  
体化する4つの成長戦略テーマに取り組んでいます。

『広がるモビリティの世界を創る』は、二輪から三輪・四輪へと技術を広げ、市場とお客さまを広げることを目指  
しています。『マリン3兆円市場への挑戦』は、「エンジン・周辺機器+艇体戦略」による事業領域拡大を目指します。  
『個性ある多様性への挑戦』は、新しいビジネスモデルをつくることで、お客さまを広げます。『基盤技術開発(イノ  
ベーション)』は、ロボティクス・ヒューマックス・エンジンなどの新しい基盤技術開発に取り組むものです。

次期中期経営計画につきましては、「もうひと回り・ふた回り大きな個性ある会社に成長しながら企業価値の  
ワンランクアップを図る」ことを経営の方向感として、「成長戦略を進める」「ヤマハらしいモノ創りを極める・常識  
を変える」「経営資源効率を高めるための基盤改革を継続する」の3つの課題に取り組みます。

Q11 ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお聞かせください。

『Revs your Heart』を実感できる会社になります。

当社は、2013年に導入したブランドスローガン『Revs your Heart』を世界中のグループ社員で共有して  
きました。このスローガンには、ヤマハと関わるすべての人々に、その期待を超えることで、心躍る豊かな瞬間・  
最高の感動体験を提供したいという強い想いが込められています。その想いを実現するために、企画・開発・生  
産・販売などすべての仕事において、ヤマハらしさとは何かということを語り、考え抜き、挑戦することを大事に  
しています。

もうひと回り・ふた回り大きな個性ある会社に成長する過程で、すべてのステークホルダーの皆さまが、まさに  
『Revs your Heart』を実感できる会社になりたいと考えています。

皆さまの変わらぬご支援をよろしく申し上げます。





CUSTOMER

PRODUCT



**LMW\***  
 自然な操縦感を味わうことができるパラレログラムリンクと優れたクッション性をもたらす片持ちテレスコピックサスペンションにより、軽快でスポーティなハンドリングと安定感を兼ね備える“新しい楽しさ”を実現します。

\*Leaning Multi Wheel

**GROWTH STRATEGY**  
**#01**

**ヘルム・マスター**

船外機のコントロールをすべて電子的に制御するだけでなく、低速時にはジョイスティック1本の操作で船体の360°の移動・回転が可能です。



# 広がるモビリティの世界を創る

TECHNOLOGY

## Revs Your Heart

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

**1LR-GUE**

極少量生産を支える工法による「全数良品」を目指し、技術・生技・生産現場が一体となって誕生した、高回転かつ高出力、軽量でコンパクトなエンジンです。



**パフォーマンスダンパー**

走行中の車体のこくわずかな変形や振動を穏やかに整え、上質・快適な走りを実現します。

# 広がるモビリティの世界を創る

GROWTH STRATEGY

# #01

# TECHNOLOGY

## RiDE

マリンジェットを走らせる際の操作をハンドル周りに集約。ストレスのないその操作性は、安心感と楽しさをもたらします。



## GREEN CORE

「楽しい走り」と「より地球に優しく」の両方を目指す、ドライブユニットの新コンセプト。現行の出力を維持したまま軽量・コンパクト化を実現しています。



## BLUE CORE

走りの楽しさと燃費・環境性能の両立を高次元で具現化する、次世代エンジンの開発コンセプト。「走り」と「燃費・環境」という要素を、モデルのキャラクターに応じて多彩に展開することができます。



## Crossplane

ライダーとマシンの一体感を高度なレベルで実現する技術。ライダーが主役となり、バイクと一体となる楽しさの提供は、ヤマハ発動機が展開するそれぞれのモデルに共通する想いです。

# PRODUCT



# CUSTOMER



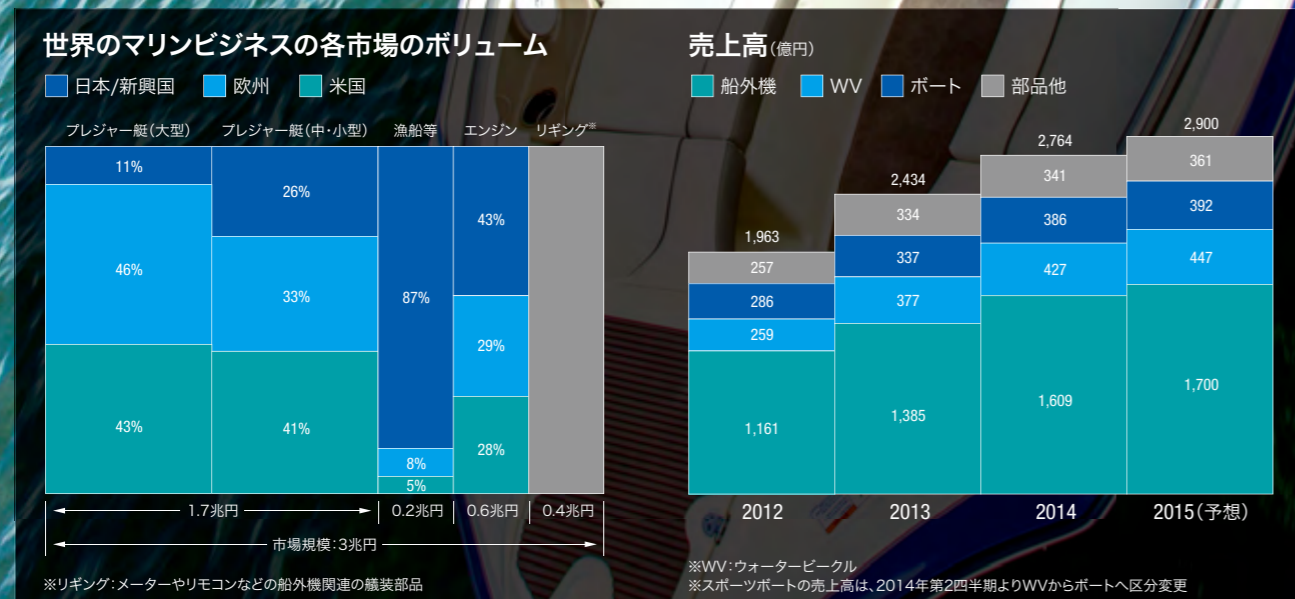
# マリン事業No.1の座を ゆるぎないものとするために

GROWTH STRATEGY

## #02

# マリン事業 世界3兆円市場への挑戦

ヤマハ発動機は、「マリン世界3兆円市場への挑戦」を成長戦略のテーマに掲げ、エンジンや周辺機器に艇体戦略を組み合わせ、総合事業力・信頼性・ネットワーク力で世界に存在感を発揮する高収益型事業としてマリン事業を成長させていきます。



## 新たな成長機会を視野に入れるマリン事業

ヤマハ発動機のマリンエンジンは高性能・軽量・低燃費の領域で世界的な評価を確立しただけでなく、船内機から船外機への製品シフトが進む中で、優れた環境性能でも注目を集め、世界中のマリンシーンで圧倒的な存在感を示しています。

さらに世界のマリン市場には、レジャー目的で使用されるプレジャー艇市場に約1兆7,000億円、漁業など業務用の漁船市場に約2,400億円の市場規模があると考えており、当社はその大きな市場の中でも米国や新興国のプレジャー艇市場、漁船・業務艇市場でのシェア拡大に取り組み、マリン事業のさらなる成長を目指していきます。

## 艇体だけではなく、ヤマハの存在感の確立

ヤマハ発動機では、マリン事業のさらなる成長のために、プラットフォーム、統合制御を進化させ船外機と艇体をパッケージングした製品ラインナップの拡充を図り、幅広い領域での存在感向上を目指します。

併せて北米で高い評価のスポーツボートにおいても新しい価値提案を行ってまいります。

こうした「エンジン・周辺機器+艇体戦略」の実行を通してマリン事業の総合的な事業力およびヤマハブランドの信頼性を一層向上させ売上高3,000億円超・営業利益率20%の水準をマークする高収益型の総合ボートینگビジネスを確立していきます。

## 高収益事業への進化を促す「エンジン・周辺機器+艇体戦略」

	2013	2014	2015	2016	2017
船外機	大型 F200	VF165	VF175		
	プラットフォーム・次世代化・統合制御				
	中型 F115	F130			
プラットフォーム・小型軽量化					
小型	F9.9	F4.5.6			
タイ生産					
ウォータービークル	FX	FX/FZ SVHO	FX/VX		
軽量化・最適化					
スポーツボート	19ft.-21ft.		24ft.		
	19ft.		新しい価値提案		

先進国市場

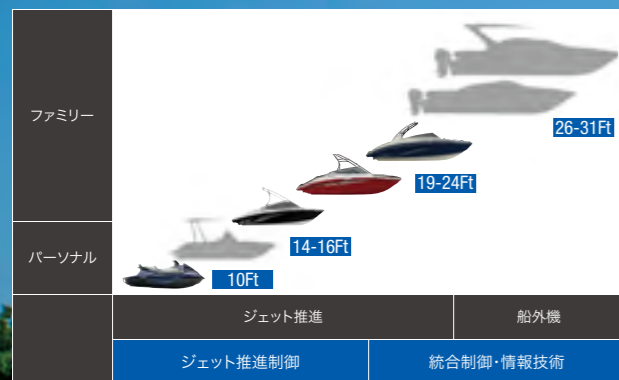
ボート価値の多様化

米国を中心に領域および顧客層を拡大

先進国市場では、圧倒的な競争力のある次世代ラインナップの拡充を進め、「エンジン・周辺機器+艇体戦略」によるボート価値の多様化を推進していきます。

主力市場の米国では、当社ボリュームゾーンとなるスポーツボート市場で19-24フィートクラスから未投入の新しいカテゴリーへとラインナップを拡充し、パーソナルからファミリーまでの幅広い顧客層に対応します。それに伴い、既に米国で3ブランド1万隻を供給する当社生産能力のさらなる向上を図ります。また、船外機では、大型機への需要拡大を捉えた次世代プラットフォームモデルの投入を進めてまいります。

幅広い顧客層に向けた艇体戦略の推進



新興国市場

現地最適化で市場を攻略

中国市場開拓に向け現地生産を推進

新興国市場では、成長余力の大きなロシアやブラジルでの顧客接点を拡大し、中国では「現地生産による市場攻略」を基本戦略にプレジャーボートおよび漁船市場を開拓していきます。

特に中国では経済発展に伴ってマリナー等のインフラ整備が進み、マリレジャー人口も増えたことによりプレジャー艇市場が拡大しています。当社では27フィート・フィッシングボートの委託生産を南海部の珠海市で開始し、フィッシング人口の拡大に合わせ、プレジャーボートの市場投入を加速しています。

一方、中国漁船市場においては、未だに重い木造船を中心に約50万隻の中古船が操業していることから、軽量・高性能な漁船への潜在需要が見込めます。当社では大連市獐子島に合弁生産拠点を確保し、日本国内で培ったFRP艇の技術と船外機のマッチングの技術を駆使したパッケージボートの供給を進めていきます。

世界に広がる総合ボートビジネス



技術戦略

「エンジン・周辺機器+艇体戦略」を支える技術の向上

ヤマハブランドへの信頼に応える

マリネ事業が推進する「エンジン・周辺機器+艇体戦略」を支えるのが、船体の統合制御技術と船外機の軽量化技術です。

当社は、2013年にはボルボ・ベンタ社と共同開発した船外機操船システム『ヘルム・マスター』を発表、市場にアドバンテージを示す統合制御技術を確認したの続き、2014年には、ウォーターピークルの直感的かつ快適な操縦を実現する「RiDE」技術を開発しました。

また、中型船外機では、より小型軽量化されたプラットフォームモデルを展開し、小型船外機では、タイでの生産によりコストダウンを追求していきます。今後も制御技術の向上と併せて軽量化・最適化を促進し、スポーツボートでは新しい価値の提案を積極化することにより、幅広いお客さま層に向けてアピールを続けてまいります。



ヘルム・マスター



RiDE

Made in Mauritania メイド・イン・モーリタニア

1960年代から取り組む「社会的価値創出ビジネス」

モーリタニア北部の港町、ヌアディブ。2014年、この地にヤマハ発動機の技術援助による新たな造船工場が完成しました。1960年にモーターボートの開発に着手したヤマハ発動機は、半世紀の時をかけて独自のFRP (Fiber Reinforced Plastics) 造船技術を確認。1974年から持続可能な社会を実現する日本発の社会インフラ開発貢献事業として新興国への技術提供を開始しました。これまでに中東、南米、アジア、アフリカなど合計14カ国のボートビルダーにFRP造船技術が伝えられ、合計約7万8,000隻の船が製造されています。

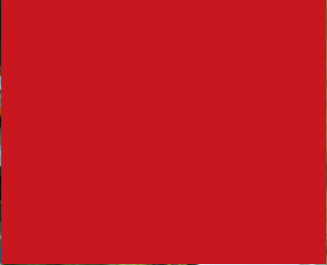
Moving You Vol.7 メイド・イン・モーリタニア、国境を越えた師弟関係。  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/yamahastyle/movingyou/007/index.html>



DATA

モーリタニア・イスラム共和国  
 総面積: 1,031,700平方km  
 (日本の約2.7倍)  
 人口: 約3,000,000人





## 産業用 無人ヘリコプター



### 日本国内の水稲面積の1/3をカバー

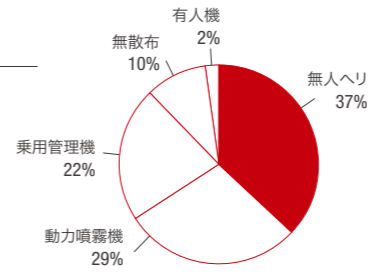
ヤマハ発動機は、1980年代に産業用無人ヘリコプターの開発に着手して以来さまざまな研究開発を進め、現在ではUMS(Unmanned System:無人システム)事業として農業用途を中心に販売台数を拡大し、当社機による日本国内での延べ散布面積は104万ヘクタール(うち水稲:延べ93万ヘクタール)、水稲防除カバー率<sup>※</sup>は37%に達しています(2013年当社推定値)。

UMS事業推進部では、実績ある国内・韓国の水稲防除散布を主軸に、その用途を拡大しつつ、さらに、ビジネスを開始したオーストラリア、FAA(アメリカ連邦航空局)に商業用飛行許可を申請し、ワイン用ブドウ園場の実証試験推進中の米国、市場参入準備を進めているタイ、欧州などへ事業領域を拡大していきます。

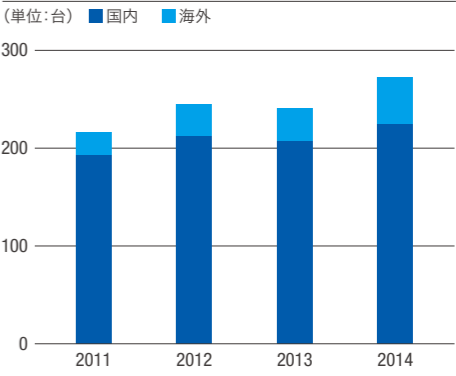
### 防除機器別 国内水稲防除カバー率

(2013年/当社推定)

※  
水稲防除カバー率=  
実散布面積÷水稲作付面積  
実散布面積:該当年に1回以上防除散布を行った圃場の面積  
作付面積:水稲など非永年性作物を発芽又は定着した利用面積



### 無人ヘリ販売実績



### 農業分野以外の新規ビジネスモデルを確立

遠隔操作技術により、効率的かつ安全なオペレーションを実現する当社産業用無人ヘリコプターは、東日本大震災後の福島県内放射線量率モニタリング業務や、近年活動が活発な活火山での地磁気計測にも活用され、災害復興、防災/減災活動、環境観測、学術調査、各種計測業務、セキュリティ用途などに幅広い需要が見込めます。

### COLUMN 空から農業を変えるー産業用無人ヘリコプターの効果

「重い散布機を担いでの農作業はとてきついです」と語る、岩手県花巻市の農業組合法人・花フロシキの八重樫甚一郎さん。

無人ヘリコプターは作業者の負担軽減のみでなく、速度と高度を維持するクルーズコントロール機能により、安定した薬剤散布の実現を支援します。

ヤマハ発動機が2013年に市場投入したニューモデル『FAZER』は、エンジン出力向上と新制御システムによる高い操作性とともに、FI(燃料噴射装置)を採用した4ストロークエンジンによる高い積載能力と、クリーンで静かな排気を実現した次世代の産業用無人ヘリコプターとして注目されています。

ヤマハ発動機の産業用無人ヘリコプターは、空から農業を変えていきます。



▶ YAMAHA Revs your Heartサイト  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/brand/>

GROWTH STRATEGY

# #03

## 個性ある多様性への挑戦

ヤマハ発動機グループは、「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」を具体化する成長戦略として「個性ある多様性への挑戦」を加速し、ヤマハラしさを象徴する個性ある新商品で新しいビジネスを創出しています。





## 電動車いす

### JWスウィング 2014年度グッドデザイン金賞を受賞

ヤマハ発動機の電動アシスト車いす『JWスウィング』は、公益財団法人日本デザイン振興会が主催する2014年度グッドデザイン賞において「グッドデザイン金賞」を受賞しました。

『JWスウィング』は車いすのハンドリム操作の負荷に応じて電動の補助力が働く「電動アシスト車いす」で、障がい者や高齢者を中心に車いすを必要とする方の行動範囲の拡大や自立した生活の支援などを目的に開発しました。

漕ぎやすさを追求し、軽量で耐久性に優れた車いすは、バッテリーを別体式にし、電動に見えないスマートなデザインが特徴です。



### 人に優しい知的技術で、電動車いす事業を拡大

ヤマハ発動機では、健康・福祉分野や高齢化社会対応の一環として、車いす用電動ユニット『JW-I』を1995年に発売。以来独自の高度な制御技術や駆動技術などを応用し、使用者の快適性・利便性に加え、介助者の負担軽減などを追求した電動車いす製品を提供してきましたが、高齢者を中心に車いすを必要とする方の行動範囲の拡大や自立した生活の支援と介護保険でのレンタルを目的に、電動アシスト車いすの「完成車」開発に当社として初めて着手し、誕生したのが『JWスウィング』です。

### Design Concept model 02GEN

2014年11月、東京国際交流館で開催された「国際ユニヴァーサルデザイン会議2014」で注目を集めた、新しいデザイン思想でGenerateされた、電動車いすのデザインコンセプトモデル『02GEN』。

「さっそうと操り美しくしなやかに動き、使い手の個性に寄り添い」を実現化。電動アシスト車いすとしての機能性や安全面の視点を織り込みながら、快適性を追求。座った姿勢の美しさ、人と車いすの一体感にこだわり、人と車いすのライフシーンにこれまでにない豊かさを創出します。



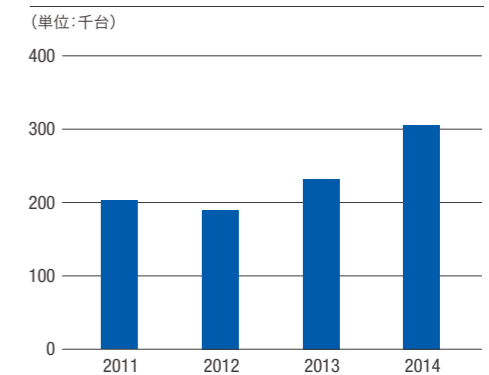
## PAS

### “GREEN CORE”思想に基づいた次世代ドライブユニットを搭載

ヤマハ発動機は、「軽量・コンパクト・高性能」による走りの楽しさと高い環境性能を具現化する新コンセプト“GREEN CORE(グリーンコア)”に基づいた次世代の電動アシスト自転車用ドライブユニットを開発しました。ギアポジションに合わせてきめ細かな制御を実現する当社独自の機構「S.P.E.C.」やトリプルセンサーシステムなど、パワフルで自然なアシスト性能を実現する機能はそのまま継承しています。このドライブユニットをPAS「ナチュラ」シリーズをはじめとする2015年主要モデルより順次搭載していくほか、国内の電動アシスト自転車メーカーへの供給も行います。



### 販売台数の推移



### ドライブユニットの欧州輸出を本格化へ

欧州では、E-BIKE(イー・バイク)と総称される電動アシスト自転車の需要が、2014年に110万台(当社推定値)に達し、世界でも有数の電動アシスト自転車市場となっています。

当社は、国内での完成車販売、ドライブユニットの供給ビジネスに加え、グローバル展開として欧州地域の自転車メーカーとの連携を強化・拡大し、電動アシスト自転車用システムキットの供給ビジネスを展開しています。すでにドイツのヴィノラ社など数社に供給しており、2015年には総供給規模は欧州域内で8万台を目指します。



# CSR SECTION

## CSR情報

お客さま	50
従業員	52
株主・投資家	54
取引先	55
地域・社会	56
地球環境	58

## CSR基本方針

ヤマハ発動機グループは、社会からより信頼される企業として、国内外の法令ならびにその精神を遵守するとともに、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切に、企業理念に基づく事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献します。

取引先においても、この方針の趣旨を支持し、それに基づいて行動することを期待します。

### お客さま

- 安全で高品質かつ革新的な製品とサービスを通じて、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供します。
- 製品に関する有益な情報を分かりやすく提供します。
- お客さまをはじめ事業活動にかかわる人々の個人情報保護の徹底に努めます。

### 株主・投資家

- 長期安定的な成長を通じた企業価値の向上をめざします。
- 事業・財務状況と成果の適時かつ適正な開示を行います。

### 従業員

- 均等な雇用機会を提供し、従業員の多様性を認め、差別を行いません。
- 公正な労働条件を提供し、安全かつ健康的な労働環境を維持・向上するよう努めます。
- 人権を尊重し、いかなる形であれ児童労働・強制労働は行いません。
- 従業員と会社が、相互信頼に基づき、誠実な対話と協議を行い、お互いに繁栄するよう努力します。

### 取引先

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

### 地域・社会

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

### 地球環境

- 環境技術の開発を進め、環境と経済が両立した製品の実現をめざします。
- 限りある資源を大切に、事業活動による環境負荷の最小化に努めます。
- 幅広く社会と連携・協力し、環境保全活動に取り組みます。

お客さま

## お客さまに感動を伝えるモノ創り企業を目指して

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

### 品質向上への取り組み

台湾のYMTT\*は、主要取引先39社が参加する品質連絡会議を、台北と高雄で2014年7月に開催しました。会議でYMTTは2014年の品質改善活動の好事例と、品質保証マニュアルについて説明を行いました。YMTTは、各活動の背景と目的を台湾のサプライヤーに十分に理解いただくことに努め、品質向上と顧客満足度の向上を目指すとともに、世界のヤマハ工場に良い品質の部品を供給し続けてまいります。

\*YMTT: 台湾山葉興業股份有限公司

### 新たな感動の提供

『TRICITY』は、旋回時にフロント二輪が車体と同調して傾く当社独自の「LMW」(リーニング・マルチ・ホイール)機構を備えた新しいシティコミューターです。それぞれ独立したサスペンションとリンク機構を持つフロント二輪が路面の変化にしっかりと追従することで、石畳や荒れた路面、またタンDEM(二人乗車)走行時でも快適な乗り心地を実現します。

より多くの方に親しみやすさを感じていただきたいという思いは、開発のプロセスでも遺憾なく発揮されました。扱いやすい軽量・コンパクトな車体設計(車幅は当社125ccスクーターと同レベル)はもちろん、女性が乗り降りしやすいフラットなフットボードなど、幅広いユーザーの使用を想定した仕様や機能が細部にまで施されています。

世界の都市交通をよりスマートに、より快適に。そしてより楽しく――。ヤマハが提案する次世代シティコミューターのスタンダードが、いまモビリティの世界を大きく広げようとしています。

### お客さま対応/サービス

ヤマハ発動機では、世界18の国と地域から選ばれたヤマハ二輪サービスマン(ディーラー・販売店のメカニック)20名がサービス技術力を競い合う「第6回ヤマハワールドテクニシャングランプリ2014」を開催しました。

ヤマハワールドテクニシャングランプリは、お客さまが世界中どここのヤマハディーラーに向いても高品質な均一のサービスが受けられることを目的に、“One to One Service(一人一人のお客さまとのより良い関係づくり)”という理念のもと2000年より推進しているヤマハ独自のサービスマン教育プログラム「YTA(ヤマハ・テクニカル・アカデミー)」の一環です。全世界のヤマハ販売店のサービスマカニックの技術向上とヤマハグループの意識高揚を図ることで、お客さまにより良いサービスを提供し、かつお客さまの満足度を高めようとして世界各地でコンテストを実施しています。

<http://global.yamaha-motor.com/jp/news/2014/1006/wtgp.html>



第6回ヤマハワールドテクニシャングランプリ2014

### 安全運転普及活動

#### スペインでの子どもたちのイベントに参加

2014年10月、子どもたちのためのヨーロッパで最も大きなイベントが、バルセロナ(スペイン)で開催されました。2日間のイベントで350,000人以上が来場したこのイベントで、YMESM\*は2歳から6歳の子どものためのトレーニング・エリアのホストを務めました。

バルセロナ市内をオートバイで通勤するメリットを説明したヤマハ・アカデミー・コースを、約3,000人の子どもたちが子ども用の木製自転車で行きました。

\*YMESM: Yamaha Motor España Marketing S.A.



子どもたちのためのヨーロッパで最も大きなイベントが、バルセロナで開催されました。

## 従業員

### グローバルな視野から価値を共有できる組織づくり

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

#### 人材育成／キャリア支援

##### グローバル人材育成の推進

ヤマハ発動機は、ますます高まる世界規模でのビジネス展開を踏まえ、国内外グループ会社経営者間のディスカッションによる課題共有の場を設定した上で、海外拠点で採用された社員の現地経営幹部層への登用拡大や、日本社員の海外経験の加速などを通じ、これまで以上にグローバルに活躍する人材の育成を積極的に進めています。

2014年1月に第2期GEP\*がスタートしました。GEPはヤマハ発動機グループで将来のリーダーとなる人材の育成と、受講者間のグローバルなネットワークの構築を目的とした研修プログラムです。9カ国15人の研修生は、1年間かけてヤマハ発動機グループの将来像について活発な議論を行います。

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



#### 仕事と生活の両立支援

##### 自立的で創造的な仕事環境を目指して

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

#### 職場の安全衛生

##### 安心して快適に働ける職場環境を目指して

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

\*OSHMS: Occupational Safety & Health Management System

#### 多様性を活かした職場づくり

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

ヤマハ発動機は、「障がい者と健常者が一緒に就労できる職場運営を行う」という考えのもとに「障がい者雇用促進委員会」を設置し、各部門に配置した担当委員が行う業務分析などによる職場環境の整備に努めています。2014年12月末の時点で重度障がい者78名、軽度障がい者65名の計143名が活躍していますが、障がい者雇用率は1.96%となっています。日本では2013年4月1日以降の障がい者法定雇用率が1.8%から2.0%に引き上げられ、ヤマハ発動機では障がい者雇用水準を高める追加の施策を現在進めています。今後も障がい者雇用を進めていくことで、障がい者と健常者が共に生活できる社会の実現に努めてまいります。

また、ヤマハ発動機では、従来から社内託児所、育児休職制度、短時間勤務制度の充実等、多様性が尊重される職場づくりを進め、「男女共同参画社会づくり活動に関する知事褒賞」や「ファミリーフレンドリー企業表彰」などを受賞してきました。今後はさらに、女性の就労機会を積極的に拡充すると同時に、計画的な人材育成を推進し、女性管理職数を2020年までに2倍\*、2025年までに3倍\*とすることを目指します。

\*2014年対比

##### 【主な取り組み】

1. 採用における女性比率向上
2. 子育て世代の社員へのより働きやすい環境の提供
3. 女性の活躍の場を拡大するためのキャリア形成支援や能力開発および職域開拓

#### 心と体の健康のためのサポート

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

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

2014年は喫煙率低減・受動喫煙防止活動として時間制喫煙、喫煙場屋外化、禁煙支援に取り組み喫煙率低減につなげた結果、喫煙率は29.7%となりました。メンタルヘルスに関するサポートとしては、産業医による保健指導、新任基幹職・監督者を対象としたメンタルヘルス研修、海外駐在員や中途で入社した社員に対する支援といった取り組みを引き続き実施しています。

## 株主・投資家

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

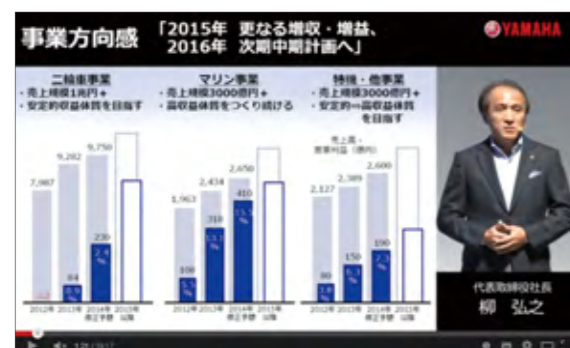
四半期ごとの決算・株主総会に加え、海外の投資家訪問によるIRミーティングや、IR情報のウェブサイトでの開示、個人投資家向けのウェブサイト運営も行うとともに、アナリスト・ジャーナリスト向けに、事業説明会を行い、その模様を動画でウェブサイトに公開することで、より多くの株主・投資家の皆さまが当社経営戦略の理解を深めていただけるよう、情報開示に積極的に努めました。

### 事業説明会(2014年9月12日開催)資料

[http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/report/pdf/2014/Yamaha-motor\\_Business\\_information\\_session\\_jp.pdf](http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/report/pdf/2014/Yamaha-motor_Business_information_session_jp.pdf)

### 事業説明会の動画

<http://youtu.be/sq2AQ0jukzY>



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

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

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

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



IRサイト

## 取引先

### 協働と公正の精神に基づくグローバル調達・販売ネットワーク

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

### サプライチェーンでの取り組み

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

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

ヤマハ発動機では「理論値生産」を国内外のサプライヤーに展開を進めるために「理論値インストラクター」として社員を教育し派遣することで、ともにコスト競争力強化に取り組ん

でいます。また、環境負荷低減・資源エネルギー効率活用のための「グリーン調達ガイドライン」や、安全・品質・コンプライアンスに関する「調達先CSRガイドライン」についての研修会などを通じて公正でクリーンな調達活動をグローバルに推進しています。

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

### 販売店との取り組み

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

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

## 地域・社会



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

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

### 社会貢献活動の重点領域

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

### 将来を担う人たちの育成

#### 女性の社会進出を支援する取り組み

インドの女性の地位向上と就業率向上を図るため、IYM<sup>※</sup>は2012年9月にインド北部にあるウッタル・プラデーシュ州政府と提携し、女性向けの職業研修プログラムを立ち上げました。同州スラジプールの工場で女性160名が、研修生としてスクーター製造ラインでエンジンや車体組立といった職業訓練を受けています。

研修中は職業研修プログラムに従って賃金が支払われるだけでなく、従業員と同様の昼食や医療、通勤手当などの福利厚生も受けられるようになっています。

このプログラムを通じて3年間の実地研修(OJT)を終え、

試験に合格すると産業訓練研究所の資格証明書が取得でき、就職活動が有利となります。優秀な研修生は、IYMの従業員として登用されることもあります。

IYMでは、家族を養う賃金を得る機会を与えるだけでなく、研修生に対し「自分は社会に貢献できる存在である」という自信を養うこのような取り組みを通して、女性の地位向上に貢献しています。

※IYM: India Yamaha Motor Pvt. Ltd.



### 地球環境の保全

#### 当社製品を利用したクリーン活動in浜名湖

当社製品を利用して自然を守る取り組みとして、浜名湖のクリーン活動を当社ウォータービークル事業部門が行っています。クリーン活動当日は、水上オートバイやスポーツボート・和船に乗り、湖上から湖岸に上陸しクリーン活動を展開しています。

ボートや和船を利用して湖上側から湖岸の清掃活動を行うことにより、陸上側からでは下りられないような湖岸の清掃活動も可能となり、清掃範囲が広がりました。

今回で4回目となるウォータービークルクリーン活動は、従業員など64名が参加して大崎海岸の約5.5kmにわたる湖岸で行われ、約2時間でゴミ袋85袋(約100kg)分のゴミを回収し、湖西市清掃局に引き渡しました。



### 交通安全普及

#### 世界各地で開催されるYRA (ヤマハラディングアカデミー)

アジアを中心にヨーロッパ、アメリカなどで行っているYRAは、オートバイの免許を持っている人だけでなく、これから免許を取得する人や、小学生から高校生といった幅広い人々を対象に開催しています。また、モーターサイクルだけでなくATV(四輪バギー)、スノーモビル、ウォータービークルのYRAも各地で開催されています。

インドでは、ファミリー向けスクーターを販売したことを契機に、主婦層を中心としたライディングトレーニングプログラムを開始しました。定期開催プログラムとして、インド国内各地のマンション敷地内などの住宅地で実施され、参加者に対して交通規則を守った安全な運転を指導し、事故の防止を目指しています。



### 地域社会の課題

#### 地域の学校を支援

ヤマハ発動機グループでは、大学や高校、専門学校などの教育機関へのオートバイ寄付や技術指導はもちろんのこと、近

隣の幼稚園や学校、養護施設で直面している問題にも支援を行っています。

その一つとしてタイのTYM<sup>※1</sup>は、ワット・サムマカン学校で図書館をつくるためのレンガづくりに、従業員とヤマハクラブ会員合わせて約100名が協力し、砂質粘土を混ぜて成型し、日なたで干す作業を行いました。

また、同じタイにあるYMPT<sup>※2</sup>は、2014年9月に起きた洪水被害で影響を受けたチョンブリー県にあるワット・パーントーン学校に60名の従業員が出向き、フェンスや通用門の補修、ペンキ塗りに汗を流しました。

そのほかにも、アルゼンチンのYMARG<sup>※3</sup>では、養護施設に学校用品を寄贈、ヤマハ発動機でも毎年特別養護施設に訪問し施設修理や生徒との交流を行っています。

※1 TYM: Thai Yamaha Motor Co., Ltd.

※2 YMPT: Yamaha Motor Parts Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.

※3 YMARG: Yamaha Motor Argentina S.A.



### 従業員によるボランティア活動の事例

#### スポーツに関わる活動を通じたボランティア

ヤマハ発動機グループでは、従業員のボランティア意識の啓発と行動を始める“きっかけ作り”として2004年から「4万人のV(ボランティア)作戦」を展開しています。「4万人のV作戦」は従業員一人一人が年1回ボランティア活動をすることで、グループ全体で年間4万人が社会貢献を行うことを目指しています。

ヤマハ発動機の本社がある静岡県は、日本でも有数のサッカーや野球といったスポーツが盛んな地域であり、従業員ボランティア活動においても年間延べ約39,000件のうち3割以上がスポーツに関わる活動を行っています。ヤマハ発動機では、従業員によるボランティア活動をサポートするために、同じ思いを持った仲間を紹介する社内イントラネットのサイトが開設されており、ここに登録紹介されているグループの一つにヤマハ発動機ラグビースクールがあります。

ヤマハ発動機ラグビースクールはヤマハ発動機ラグビー部OBが中心に活動しており、ラグビーを通じて仲間との協調性を養い、思いやりの心を育て、健康な身体育成に重点を置いた指導・活動を行っています。



# 地球環境

## 地球環境との調和に努め持続可能な社会の実現を目指して

ヤマハ発動機グループは、2010年に策定した『グループ環境計画2020』に基づき、地球環境や社会との調和に努め社会的責任を果たす企業を目指します。

### 環境活動の計画

ヤマハ発動機グループ環境計画2020

取り組み分野		重点取り組み項目	2020年目標
エコプロダクツ	環境・お客さま基点の製品開発による『環境魅力向上』	エコプロダクツの領域は、全社の長期ビジョン“Frontier2020”として展開する	
		「環境負荷物質のリスク低減」「グリーン調達」の推進	環境負荷物質の把握と代替の推進
エコオペレーション	環境負荷最小化を目指したグローバルな事業活動による『環境保全』	温室効果ガスの排出量削減	CO <sub>2</sub> 原単位で年平均1%削減
		「3Eで3Rを」「水使用量の削減」 3E:つくりやすく、直しやすく、分解しやすい 3R:リデュース・リユース・リサイクル	限りある資源の有効利用と循環利用の促進
エコマネジメント	グループ環境ガバナンスの仕組み強化による『環境管理』	「グループ全体の環境管理システムを構築し運営」	グループ全体の運営とローカルな活動の連携が取れている
エコマインド	持続可能な地球環境を目指した多様なエコ活動による『環境貢献』	「継続的な環境教育による意識改革」	グループ全員が高い目標意識で環境取組を積極的に行っている
		「感覚環境(臭気、騒音など)の改善」「地域とのコミュニケーション」「生態系の保全」	企業市民として地域から信頼され、敬愛を受けている
		「環境を切り口とした積極的な情報発信」	環境先進企業として社会から高い評価を受けている

### 環境経営を推進する体制

ヤマハ発動機グループでは、代表取締役副社長を委員長とする「環境委員会」を国内外における環境活動の中核を担う組織として位置づけています。この委員会が、環境に関わる活

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

### 直接/間接排出ごとの温室効果ガス排出量の把握と排出量削減活動

ヤマハ発動機グループでは、温室効果ガスの排出において、エリア別に、企業活動による直接的な排出(工場で使用する燃料の燃焼等からの直接的な排出)と、間接的な排出(工場・オフィスでの電力使用量等による間接的な排出)を把握し、その削減に努めています。2014年度は、2013年度比で生産額は増加しましたが、省エネ設備の導入等を進めることで、総排出量を減少させることができました。

2014年はヤマハ発動機グループとして初の海外工場へのヒートポンプ式<sup>※</sup>加温システムを導入し表面処理設備の消費電力削減に取り組みました。ヤマハ発動機グループでは2011年の袋井南工場、2013年の浜北工場に引き続き3例目の導入事例となります。

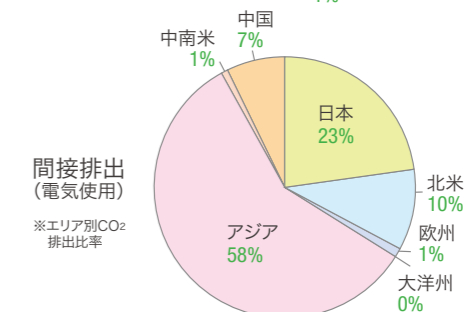
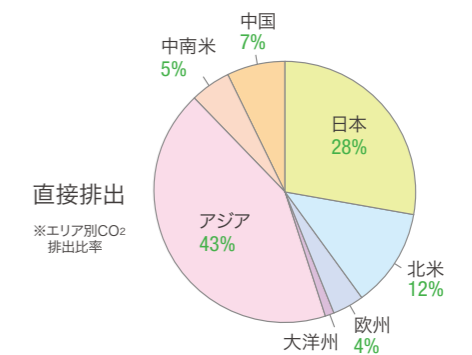
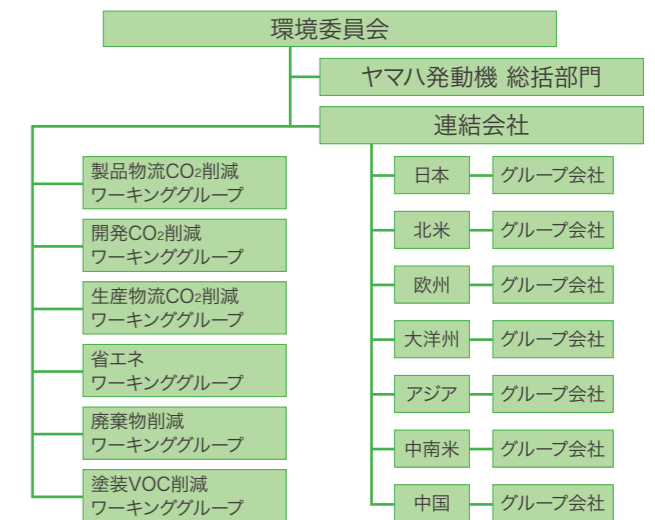
今後もヒートポンプ式加温システムを国内・海外の工場に対し随時導入していく計画です。また、エリア別の間接・直接排出量をより詳細に把握し、各工場・各事業所ごとに一層の排出量削減に向けた活動をしてまいります。

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



インド チェンナイ工場のヒートポンプ

ヤマハ発動機グループの環境企画・推進組織



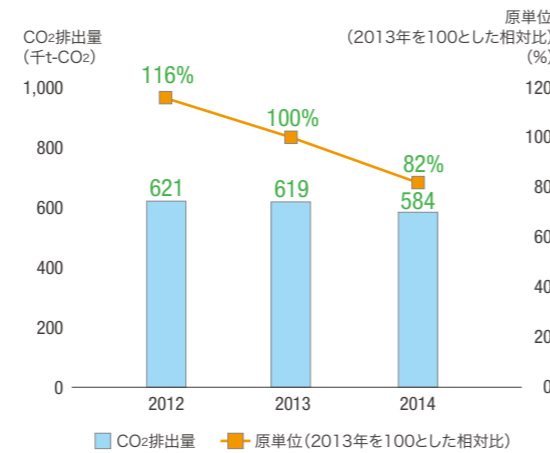
## ヤマハ発動機グループのCO<sub>2</sub>排出量の推移

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

グループ共通の目標としては、「CO<sub>2</sub>原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発、製造など、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。

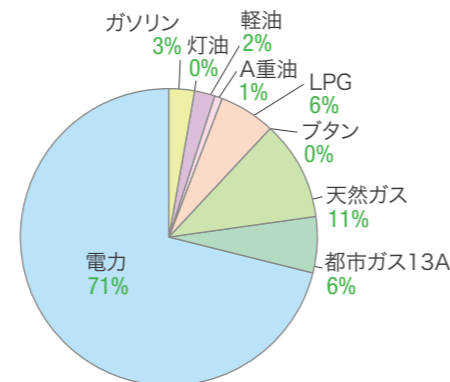
また、グローバルユーティリティコスト削減活動を2013年より開始し、環境性(CO<sub>2</sub>削減)に加え、経済性との両立を目指した活動を展開しています。日本で培った省エネ技術を国内および海外グループ会社へ展開することで、グループ全体を通じた効率的な活動となります。2014年度は2013年度に対し原単位17%の改善ならびに約23億円のコスト削減を実現しました。CO<sub>2</sub>排出量は、35千t-CO<sub>2</sub>削減し584千t-CO<sub>2</sub>となりました。今後もさらに、国内・海外のグループ会社によるエネルギー使用量削減に向けた活動を加速させ、世界規模での環境性向上と経済性向上を目指していきます。

ヤマハ発動機グループ CO<sub>2</sub>排出量



## ヤマハ発動機グループのエネルギー投入量

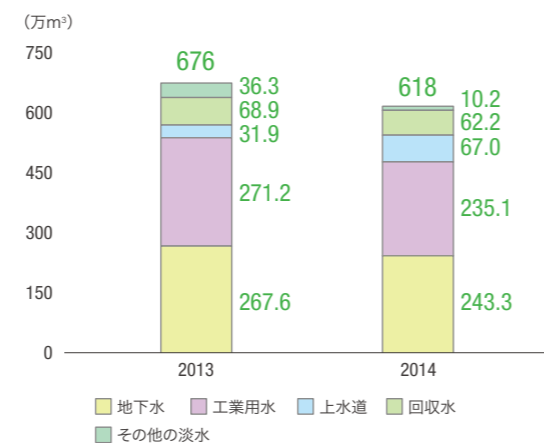
ヤマハ発動機グループの2014年度のエネルギー投入量は全体で1,105万GJとなり、71%が電力で790万GJが投入されています。そのうち、約80%が日本を含めたアジアで占められています。電力使用量削減のため、電力見える化設備導入による現状分析と削減活動の実施、工場への省電力設備の導入、事務所におけるLED照明の導入などに計画的に取り組んでいます。



## 水資源の把握と削減

ヤマハ発動機グループは水資源使用量の把握に努めています。2014年度に把握できた使用量は、グループ全体で前年より58万m<sup>3</sup>減の618万m<sup>3</sup>となり、主な使用状況は39%が地下水で243万m<sup>3</sup>、38%が工業用水で235万m<sup>3</sup>となりました。

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



## TOPICS

### “GREEN CORE”思想に基づいた電動自転車用ドライブユニットを開発

ヤマハ発動機は、「軽量・コンパクト・高性能」による走りの楽しさと環境性能を高次元で具現化するスマートパワー・ドライブユニットコンセプト“GREEN CORE(グリーンコア)”に基づいた次世代の電動アシスト自転車用ドライブユニットを開発、2015年モデルより順次搭載していきます。このドライブユニットは、チェーン合体式ユニットの中で小型最軽量クラスを達成しながら、レアアースなどの使用量を大幅に削減し、現行ユニットと同等の最大出力を発揮する高性能小型ドライブユニットです。軽量アルミフレームに搭載することにより、車両の重量をさらに低減し、ドライブユニットの低重心設計と相まって自転車の取り扱いやすさやデザイン性を向上させることが可能です。当社は今後、このドライブユニットを「ナチュラ」シリーズをはじめとするPAS 2015年主要モデルより順次搭載していくほか、国内の電動アシスト自転車メーカーへの供給も行います。なお、“GREEN CORE”思想は、今後の新たなドライブユニットの展開においても継承していきます。



#### “GREEN CORE”思想に基づいた次世代ドライブユニットの特長

1. 小型・軽量：容積を約16%削減、重量を約20%軽量化
2. 低重心設計：重心を12mm下げた新設計構造
3. 高性能出力：現行ドライブユニットと同等の100N・mの最大トルクを発揮
4. 環境性能：レアアース35%、アルミ28%、銅線40%使用量削減

### グローバル環境ISO14001統一認証の拡張進む

ヤマハ発動機グループでは、『グループ環境計画2020』の重点取り組み分野の1つである『エコマネジメント』に基づき、グループ環境ガバナンスの仕組み強化および環境マネジメント活動の効率的な運用のため、海外拠点を含むグループ会社を対象としたグローバル環境ISO14001統一認証化の取り組みを2012年4月から進めています。

対象となる主な製造拠点は、日本・欧米・アセアン・中国・台湾・インド・南米の各地域で39社あり、2014年末時点で26社(進捗率67%)が統一認証に参加しています。

また、比較的環境負荷の少ないグループ会社に対しても、ヤマハ発動機グループ独自の環境マネジメント認定制度を導入し、グローバルな環境活動を推進しています。

これらの取り組みによって、グループ各社の環境マネジメント活動がマネジメントレビュー等を通じて報告され、本社との双方向の情報共有が進みました。また、不適合情報や改善事例をグループで共有することで是正改善プロセスのレベルアップにつながっています。さらに、効率面では、統一認証以前に比べ大幅なコスト低減を実現しています。

今後は対象となるグループ会社全39社の統一認証化に向け、さらなる取り組みを推進していきます。



2014年YIMMで統一認証の導入説明会を実施



# CORPORATE INFORMATION

## 企業情報

コーポレート・ガバナンス	64
取締役、監査役および執行役員	74
社外役員からのコメント	77
組織図	78



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを長期的な企業価値最大化のために、経営体制を規律していくことと認識し、意思決定の迅速化や責任の明確化、透明性のある役員人事・報酬制度の整備、内部統制システムの整備などを進めています。今後も最も重要な経営課題のひとつとして、コーポレート・ガバナンスの強化・確立に取り組むとともに、IR活動の充実を図ることで、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築を図ってまいります。

## 企業統治の体制の概要とその体制を採用する理由

### (1) 現状の体制を採用している理由

当社は監査役設置会社形態をとり、経営事情に精通した常勤取締役が取締役の過半数を占める体制となっておりますが、社外役員による監督機能を取り入れるため、2015年3月27日現在、社外監査役2名に加え、社外取締役3名を選任しており、また、執行役員制度の導入、役員人事委員会の設置、内部監査体制の整備などを通してガバナンス機能の強化を図っています。

### (2) 現状の体制と概要

#### 取締役・取締役会・執行役員

当社は、迅速な業務執行を目的として執行役員制を導入しており、執行役員の役割を「業務執行」とする一方、取締役会の役割を「グループの基本方針の承認と業務執行の監督」とし、それぞれの役割を明確化することで、監督機能の強化を図っています。

取締役の定数は、定款で15名以内と定められていますが、2015年3月27日現在の員数は11名で、そのうち3名は社外取締役です。取締役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

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

執行役員は2015年3月27日現在26名で、そのうち8名は

取締役が兼務しています。業務執行の審議機関として役付執行役員10名で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。経営会議は原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。なお、取締役、執行役員ともに、責任の明確化のため任期を1年としています。

また、当社グループ経営に関わる重要なグループ経営方針と課題を審議する機関としてグローバルエグゼクティブ委員会を設けています。2015年3月27日現在、メンバーは社長執行役員および全役付執行役員、主要グループ会社現地経営幹部で、日本人20名・外国人12名合計32名の構成となっております。グローバルエグゼクティブ委員会は原則として毎年1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

#### 役員人事委員会

役員候補者の選任や報酬決定における透明性や妥当性を高めるため、2001年8月に取締役会の諮問機関として役員人事委員会を設置しました。役員人事委員会委員は2015年3月27日現在、代表取締役2名および社外取締役の合計5名で構成され、役員候補者、報酬制度および報酬・賞与案のほか、取締役・監査役・執行役員の構成等について審議し、取締役会に対して答申しています。

#### 監査役・監査役会

監査役は2015年3月27日現在4名で、そのうち社外監査役は2名です。監査役は、取締役会、経営会議その他の重要な会議に出席するほか、取締役の職務執行状況の報告を受け、重要な決裁書類の閲覧、子会社の往査などを通じて、監査を実施しています。また、監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフを配置しています。監査役会は原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

#### 内部監査

内部監査部門として社長執行役員直轄の統合監査部(人員28名: 2015年3月27日現在)を設置しています。統合監査部は、年間の監査計画に基づいて当社およびグループ各社の

業務執行の適正性、妥当性、効率性について監査し、評価と提言を行っています。

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

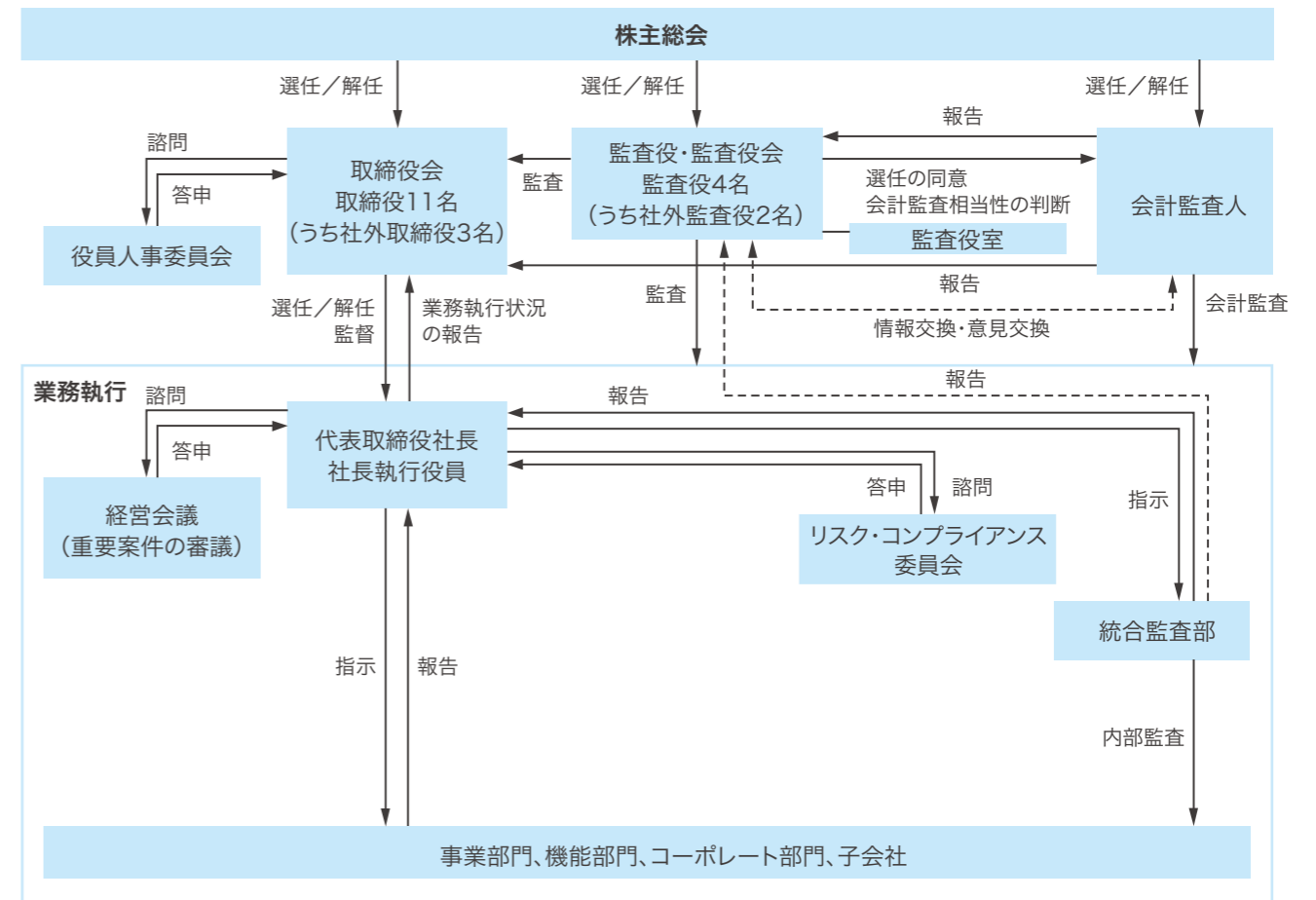
社外取締役は、統合監査部からの内部監査の報告を定期的に受けることにより、当社グループの現状と課題を把握し、必要に応じて取締役会において意見を表明しています。

監査役(社外監査役含む)は、会計監査人との関係におい

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

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

## コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図(2015年3月27日現在)



**社外取締役および社外監査役の状況**

**(1)社外取締役および社外監査役が企業統治において果たす機能および役割**

当社は、2015年3月27日現在、社外取締役3名および社外監査役2名を選任しています。

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

また、社外取締役および社外監査役の独立性を客観的に判断するために、株式会社東京証券取引所が定める独立役員に関する判断基準を参考に、「独立役員選定基

準」を定めています。

「独立役員選定基準」概要

1. 当社の従業員および出身者でないこと。
2. 主要な株主でないこと。
3. 主要な取引先との関係にないこと。
4. 「取締役の相互兼任」の関係にないこと。
5. その他、利害関係がないこと。
6. その他、一般株主との間で利益相反が生じないこと。
7. 在任期間が8年間を超えないこと。

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

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

**(2)社外取締役および社外監査役の選任状況**

区分	氏名	選任の理由
社外取締役	安達保	国際経験および経営戦略策定、投資活動に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	中田卓也	大株主であるヤマハ株式会社の代表取締役社長として企業経営者の立場から、当社経営に対する助言・監督をいただき、共通に使用するヤマハブランドの価値向上をはかるため、社外取締役として選任しております。また、当社の代表取締役社長柳弘之は、同社の社外取締役に就任しております。
	新美篤志	グローバル企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
社外監査役	遠藤功	企業経営者および大学院教授としての豊富な経験と幅広い見識を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。
	谷津朋美	公認会計士および弁護士としての高い専門性ならびに事業法人の社外監査役としての知識と経験を、当社の監査業務に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準および当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

**(3)会社と社外取締役および社外監査役との利害関係**

社外取締役中田卓也は、当社株式の12.18%(2014年12月31日現在)を保有するヤマハ株式会社の代表取締役社長で、当社は同社と製品・商品の売買取引等があります。

社外取締役新美篤志は、株式会社ジェイテクトの代表取締役会長であり、当社は同社から製品用部品を調達しています。その取引額は、当社の「独立役員選定基準」における取引額の基準である「直近事業年度における同社の年間連結総売上高の2%」を下回っており、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断しております。

社外取締役安達保、社外監査役遠藤功および社外監査役谷津朋美と当社との間に当社株式の保有を除いては特別な利害関係はありません。

**(4)社外取締役および社外監査役のサポート体制**

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

**責任限定契約の内容の概要**

当社と社外取締役および社外監査役は、会社法第427条

**(2)役員の報酬等の額**

2014年度の取締役・監査役の報酬等の額は、以下のとおりです。

(百万円)

区分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総額
		取締役賞与	個人業績連動報酬		
取締役(13名)	309	247	31	45	633
うち社外取締役(4名)	(28)	—	—	—	(28)
監査役(4名)	77	—	—	—	77
うち社外監査役(2名)	(18)	—	—	—	(18)
合計	387	247	31	45	711

(注) 1 取締役賞与を除く取締役報酬額は年額540百万円以内(うち社外取締役分50百万円以内)、監査役報酬額は年額90百万円以内です。

2 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、支払予定のものです。

3 上記には、2014年3月25日開催の第79期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

4 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額46百万円を支払っています。

**(3)連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等**

(百万円)

氏名	役員区分	会社区分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	総額
				取締役賞与	個人業績連動報酬		
柳 弘之	取締役	当社	80	75	—	11	167
木村 隆昭	取締役	当社	67	63	—	9	140

**株主総会決議事項のうち、取締役会で決議できるとしている事項**

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

**株主総会の特別決議要件**

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

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

**IR活動**

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

**会計監査の状況**

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

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

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

なお、監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士15名、その他19名からなっています。

**内部統制システムに関する基本的考え方およびその整備状況**

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

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

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

**(2)取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制**

- 取締役の職務の執行に係る文書その他の情報は、必要な社内規程等を整備・運用することで、適切に作成、保存、管理する。
- 取締役の職務の執行に係る文書その他の情報を含め、機密情報については、必要な社内規程等を整備・運用することで、適正な取扱いを行う。
- 重要な会社情報を適時かつ適切に開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

**(3)損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

- 当社のリスクの統合管理を推進し、対応施策を審議・提言するリスク・コンプライアンス委員会を設置する。
- 個別の重要リスクについては担当部門を明確にし、当該部門がリスク低減活動に取り組む。

- 個々のリスクに対する部門別のリスクマネジメント活動を統合的に管理するために、必要な社内規程等を整備・運用する。
- 重大な危機が発生した場合には、社内規程等に基づき、社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設け、損害・影響を最小限にとどめる。

**(4)取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

- 取締役会規則、決裁規程などを整備し、取締役会、社長執行役員、部門長の権限を明確化することで、権限委譲と責任の明確化を図る。
- 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、事前に経営会議などにおいて十分な審議を行う。
- 中期経営計画および年度予算を定めるとともに、当該計画達成のため、目標管理制度等の経営管理システムを構築する。

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

- コンプライアンスに係る施策を審議・提言するリスク・コンプライアンス委員会を設置する。
- 倫理行動規範を整備するとともに、階層別に教育を実施する。
- 会社の信頼・信用を損うような違法行為あるいはその恐れがある場面に遭遇したときに、経営トップに直接情報を提供できる内部通報制度を設ける。
- 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) 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**

- 各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を社内規程等により定める。
- 業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門を設置し、当社および子会社に対する監査を行う。主要な子会社においても、内部監査機能を設置し、当社内部監査部門と連携して、部門およ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および監査役を設置し、海外子会社については、現地の法令に従い、適切な機関設計を行う。
- 子会社の取締役のうちの1名以上は、原則として当該子会社以外の当社企業集団に属する会社の取締役、執行役員または使用人が兼務するものとする。
- 財務報告を統括する部門は、各子会社の財務情報の適正性を確保するための指導・教育を推進する。
- リスクマネジメントを統括する部門は、各子会社のリスクマネジメントへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
- コンプライアンスを統括する部門は、各子会社のコンプライアンスへの取組みに関し、指導・教育を推進する。

**(7) 監査役職務を補助すべき使用人を置くことに関する事項**

監査役職務を補助すべき部門として監査役室を設け、専任の使用人を配置する。

**(8) 監査役職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項**

- 監査役職務を補助すべき使用人の人事異動および懲戒処分については、事前に監査役会の同意を必要とする。
- 監査役職務を補助すべき使用人は、他の業務執行に係る役職を兼務せず、監査役の指揮命令のもとに職務を遂行し、その人事評価については監査役の意見を踏まえ行う。

**(9) 取締役および使用人が監査役会に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制**

取締役および使用人は、監査役会の求めるところに従い、次の事項を定期的もしくは必要に応じて監査役会に報告する。

- 内部統制システムの構築、運用に関する事項
- 内部監査部門が実施した内部監査の結果
- 内部通報制度の運用、通報状況
- 取締役の職務の遂行に関する不正行為、法令、定款に違反する事実
- 会社に著しい損害を与える恐れのある事実

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

- 代表取締役は、定期的に監査役と意見交換会を開催する。
- 経営会議、リスク・コンプライアンス委員会、執行役員会等、重要な会議には、監査役は出席する。
- 内部監査部門は、実施する内部監査計画について、監査役に事前に説明する。
- 経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録およ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。

**株式の状況**

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

66銘柄 39,886百万円

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

**2013年度  
特定投資株式**

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

## 2014年度 特定投資株式

銘柄	株式数 (株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
ヤマハ株式会社	10,326,701	18,536	共通のブランドを使用する会社として、関係を継続するため。
トヨタ自動車株式会社	501,210	3,788	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社小糸製作所	913,000	3,382	安定的な取引関係を維持するため。
日本精機株式会社	1,217,502	3,329	安定的な取引関係を維持するため。
日本特殊陶業株式会社	545,000	2,002	安定的な取引関係を維持するため。
新日鐵住金株式会社	6,174,000	1,857	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社今仙電機製作所	613,750	1,040	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社静岡銀行	825,706	914	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	2,288,340	797	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
エンシュウ株式会社	6,457,395	749	安定的な取引関係を維持するため。
曙ブレーキ工業株式会社	1,347,800	571	安定的な取引関係を維持するため。
カヤバ工業株式会社	1,093,000	565	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ジェイテクト	236,000	484	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社エクセディ	105,000	305	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ミクニ	618,794	277	安定的な取引関係を維持するため。
スタンレー電気株式会社	100,000	262	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三井住友フィナンシャルグループ	46,355	202	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社アーレスティ	134,722	100	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	113,200	75	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	149,000	69	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社鳥羽洋行	10,000	18	安定的な取引関係を維持するため。
野村ホールディングス株式会社	20,600	14	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社JEUGIA	33,000	4	安定的な取引関係を維持するため。
富士重工業株式会社	1,000	4	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
浜松ホトニクス株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
川崎重工業株式会社	1,000	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
エーザイ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
株式会社ブリヂストン	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
キヤノン株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
スズキ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。

### (3) 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

### 当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)

当社は、2015年3月26日開催の取締役会において、当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上のため、当社株式の大量取得行為に関する対応策(以下「本プラン」といいます。)の継続について決議いたしましたので、お知らせします。

当社は、2013年2月14日当社取締役会決議において、株主・投資家保護の観点からそれまで導入していた本プランを改定し、その基本的内容について同年3月26日開催の第78期定時株主総会における株主の皆さまのご承認を得ています。本プランの詳細につきましては、2015年3月26日付けプレスリリース「当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)の継続に関するお知らせ」(<http://global.yamaha-motor.com/jp/news/2015/0326/pdf/prevent.pdf>)をご参照ください。

# 取締役、監査役および執行役員

2015年4月1日現在

## 取締役会



### A 代表取締役社長

#### 柳 弘之

1978年 4月 入社  
 2000年 4月 MC事業部製造統括部早出工場長  
 (兼) 森町工場長  
 2003年 4月 MBK Industrie社長  
 2004年 2月 Yamaha Motor India Pvt. Ltd.  
 (現India Yamaha Motor Pvt. Ltd.)社長  
 (兼) 中国事業部長(兼) 中国事業部業務室長  
 2006年 1月 MC事業本部SyS統括部長  
 2007年 3月 執行役員MC事業本部SyS統括部長  
 2009年 1月 執行役員生産本部長  
 2009年 3月 上席執行役員生産本部長  
 2009年 11月 上席執行役員MC事業本部MC統括部長  
 2010年 3月 代表取締役社長 社長執行役員  
 2011年 6月 ヤマハ株式会社取締役(現)  
 2012年 1月 代表取締役社長社長執行役員MC事業本部長  
 2015年 1月 代表取締役社長 社長執行役員(現)

### B 代表取締役

#### 木村 隆昭

1976年 4月 入社  
 1999年 6月 AM事業部開発室長  
 2002年 4月 AM事業部長  
 2003年 6月 執行役員AM事業部長  
 2005年 3月 取締役AM事業部長  
 2007年 3月 取締役上席執行役員AM事業部長  
 2009年 1月 代表取締役専務執行役員マリン事業本部長  
 (兼) マリン事業本部WV事業部長  
 2009年 11月 代表取締役専務執行役員マリン事業本部長  
 (兼) マリン事業本部WV事業部長  
 2010年 3月 代表取締役専務執行役員マリン事業本部長  
 (兼) マリン事業本部WV事業部長  
 2011年 1月 代表取締役専務執行役員マリン事業本部長  
 2012年 1月 代表取締役専務執行役員技術本部長  
 (兼) マリン事業本部長  
 2013年 4月 代表取締役専務執行役員技術本部長  
 (兼) デザイン本部長  
 (兼) マリン事業本部長  
 2014年 3月 代表取締役副社長執行役員技術本部長  
 (兼) デザイン本部長  
 (兼) マリン事業本部長  
 2014年 7月 代表取締役副社長執行役員技術本部長  
 (兼) マリン事業本部長(現)

### C 取締役

#### 篠崎 幸造

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

### D 取締役

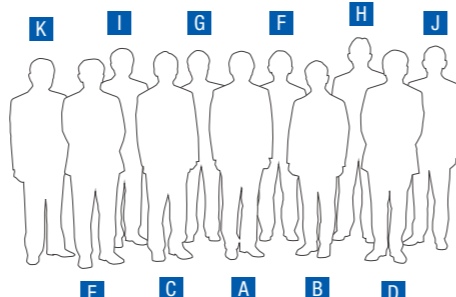
#### 秀島 信也

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

### E 取締役

#### 滝沢 正博

1978年 4月 入社  
 2000年 4月 CV事業部事業企画室長  
 2002年 10月 MC事業本部中国統括部長  
 (兼) MC事業本部中国統括部中国戦略室長  
 2004年 2月 MBK Industrie社長  
 2007年 7月 経営企画部長  
 2009年 1月 グローバルコーポレート本部企画統括  
 (兼) グローバルコーポレート本部経営企画部長  
 2009年 3月 執行役員経営企画部長  
 2009年 12月 執行役員経営企画部長  
 2010年 3月 上席執行役員企画統括部長(兼) 経営企画部長  
 2011年 1月 上席執行役員事業開発本部長  
 2011年 3月 取締役上席執行役員事業開発本部長  
 2013年 3月 取締役常務執行役員事業開発本部長  
 2015年 1月 取締役常務執行役員新事業・技術開発担当(現)



### F 取締役

#### 渡部 克明

1982年 4月 入社  
 2004年 1月 MBK Industrie取締役  
 2005年 1月 Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.取締役  
 2007年 1月 Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co., Ltd.  
 取締役社長  
 2009年 1月 生産本部BD製造統括部長  
 2010年 3月 執行役員  
 2010年 11月 生産本部長  
 2011年 3月 上席執行役員  
 2013年 4月 上席執行役員MC事業本部第1事業部長  
 (兼) 生産本部長  
 2014年 1月 上席執行役員MC事業本部第1事業部長  
 (兼) PF車両ユニット長  
 2014年 3月 取締役上席執行役員MC事業本部第1事業部長  
 (兼) PF車両ユニット長  
 2015年 1月 取締役上席執行役員MC事業本部長  
 (兼) MC事業本部第1事業部長(現)

### G 取締役

#### 加藤 敏純

1986年 6月 入社  
 2003年 4月 IMカンパニーバイスプレジデント  
 2005年 4月 Yamaha Motor Australia Pty Limited取締役社長  
 2007年 3月 IMカンパニープレジデント  
 2008年 3月 執行役員  
 2010年 1月 MC事業本部営業統括部長  
 2011年 1月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長  
 2012年 3月 上席執行役員  
 2014年 3月 取締役上席執行役員  
 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長  
 取締役上席執行役員ピークル&  
 ソリューション事業本部長  
 (兼) フィナンシャルサービス推進部長(現)

### H 取締役

#### 小嶋 要一郎

1981年 4月 入社  
 2001年 10月 Yamaha Motor Canada Limited 取締役社長  
 2006年 7月 MEカンパニー 営業部長  
 2009年 1月 マリン事業本部ME事業部長  
 2010年 3月 執行役員  
 2012年 3月 上席執行役員  
 2013年 1月 PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
 取締役社長  
 2015年 3月 取締役上席執行役員  
 PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
 取締役社長(現)

### I 取締役(社外)

#### 安達 保

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

### J 取締役(社外)

#### 中田 卓也

1981年 4月 日本楽器製造株式会社(現ヤマハ株式会社)入社  
 2005年 10月 同社PA・DMI事業部長  
 2006年 6月 同社執行役員  
 2009年 6月 同社取締役執行役員  
 2010年 4月 ヤマハ コーポレーション オブ アメリカ取締役社長  
 2010年 6月 ヤマハ株式会社上席執行役員  
 2013年 6月 同社代表取締役社長(現)  
 2014年 3月 当社取締役(現)

### K 取締役(社外)

#### 新美 篤志

1971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  
 同社取締役  
 2000年 6月 同社取締役  
 2003年 6月 同社常務役員  
 2004年 6月 同社取締役  
 2005年 6月 同社専務取締役  
 2009年 6月 同社取締役副社長  
 株式会社ジェイテクト社外監査役  
 同社代表取締役会長(現)  
 2013年 6月 同社代表取締役会長(現)  
 2015年 3月 当社取締役(現)

M C: モーターサイクル  
 SyS: システムサプライヤー  
 A M: 自動車用エンジン  
 W: ウォータービークル  
 GEM: グローバルエンジニアリングアンド  
 マニファクチュアリング  
 GSyS: グローバルシステムサプライヤー  
 C S: カスタマーサービス  
 C V: コミュータービークル  
 B D: ボディ(車体)  
 P F: プラットフォーム  
 I M: インテリジェントマシーナリー(産業用ロボット)  
 M E: マリンエンジン

## 監査役



### 常勤監査役 伊藤 宏

1980年 4月 入社  
 2011年 1月 Yamaha Motor Manufacturing  
 Corporation of America取締役社長  
 2015年 1月 企画・財務本部経営企画部企画担当  
 2015年 3月 監査役(現)



### 常勤監査役 廣永 賢二

1982年 4月 入社  
 2010年 2月 人事総務統括部人事部長  
 2014年 9月 監査役室企画担当  
 2015年 3月 監査役(現)



### 監査役(社外) 遠藤 功

1979年 4月 三菱電機株式会社入社  
 1988年 10月 ポストン・コンサルティング・グループ入社  
 1992年 10月 アンダーセン・コンサルティング  
 (現アクセンチュア株式会社)入社  
 1996年 10月 同社パートナー  
 1997年 9月 日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社  
 (現ブーズ・アレン・カンパニー株式会社)  
 パートナー兼取締役  
 2000年 5月 株式会社ローランド・ベルガー日本法人代表取締役社長  
 2006年 4月 同社日本法人会長(現)  
 2006年 4月 早稲田大学大学院商学研究科教授(現)  
 2011年 5月 株式会社良品計画取締役(現)  
 2013年 3月 監査役(現)  
 2014年 6月 損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社 取締役(現)  
 日新製鋼株式会社 取締役(現)



### 監査役(社外) 谷津 朋美

1983年 4月 東京エレクトロン株式会社入社  
 1986年 10月 サンワ・等松青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ)入所  
 1990年 9月 公認会計士登録  
 2001年 11月 弁護士登録  
 新東京法律事務所(現 ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所  
 (外国法共同事業))入所  
 2007年 4月 同所パートナー(現)  
 2009年 6月 カルビー株式会社社外監査役就任(現)  
 2010年 6月 大幸食品株式会社社外監査役就任  
 2012年 3月 コクヨ株式会社社外監査役就任(現)  
 2015年 3月 監査役(現)

## 執行役員

社長執行役員 <b>柳 弘之</b>	副社長執行役員 <b>木村 隆昭</b> 技術本部長 (兼)マリン事業本部長		
常務執行役員 <b>篠崎 幸造</b> 企画・財務本部長	常務執行役員 <b>秀島 信也</b> エンジンユニット長 (兼)CS本部長	常務執行役員 <b>滝沢 正博</b> 新事業・技術開発担当	
上席執行役員 <b>渡部 克明</b> MC事業本部長 (兼)MC事業本部第1事業部長	上席執行役員 <b>加藤 敏純</b> ビークル&ソリューション事業本部長 (兼)フィナンシャルサービス 事業推進部長	上席執行役員 <b>小嶋 要一郎</b> YIMM(インドネシア)社長	上席執行役員 <b>墨岡 良一</b> 企画・財務本部副本部長
上席執行役員 <b>藤田 宏昭</b> YMI(インド)社長	上席執行役員 <b>山地 勝仁</b> 生産本部長	上席執行役員 <b>島本 誠</b> PF車両ユニット長 (兼)PF車両ユニットPF車両 開発統括部長	
執行役員 <b>足立 雅人</b> マリン事業本部副事業本部長	執行役員 <b>鈴木 恒司</b> ヤマハモーターパワー プロダクツ株式会社代表 取締役社長	執行役員 <b>小野 勝</b> YMVN(ベトナム)社長	執行役員 <b>浅野 正樹</b> YMIS(インド)社長
執行役員 <b>野田 純孝</b> エンジンユニット コンポーネント 統括部長	執行役員 <b>井上 雅弘</b> 調達本部長	執行役員 <b>桑田 一宏</b> YMENV社長	執行役員 <b>日高 祥博</b> MC事業本部第2事業部長
執行役員 <b>大川 達実</b> YMUS(アメリカ)社長	執行役員 <b>齋藤 順三</b> 人事総務本部長	執行役員 <b>長屋 明浩</b> デザイン本部長	執行役員 <b>丸山 平二</b> AM事業部長
執行役員 <b>白井 博文</b> マリン事業本部 マーケティング統括部長	執行役員 <b>松山 智彦</b> ビークル&ソリューション 事業本部 RV事業部長	CS: カスタマーサービス MC: モーターサイクル PF: フラットフォーム AM: 自動車用エンジン RV: レクリエーショナルビークル	YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing YMI: Yamaha Motor India Pvt. Ltd. YMVN: Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd. YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd. YMENV: Yamaha Motor Europe N.V. YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.

## 社外役員からのコメント

社外取締役  
中田 卓也

私は、昨年社外取締役に就任以来、経営戦略や事業計画の議論・決定の場に参加してまいりました。私が社長を務めるヤマハ株式会社とは、同じブランドを使用していることはもちろん、モノづくりにこだわりを持ち、人々の生活や心の豊かさ貢献する製品を、グローバルにお届けする企業といった共通点があります。その一方で、異なる事業領域における業務執行の違いなどから、それぞれが違った個性を発揮している企業であることも、肌で感じています。

ヤマハ発動機の経営における強いリーダーシップと業務執行のスピード感には目を見張るものがあり、新興国への果敢な挑戦や、昨今の個性豊かな新製品投入などにおいて、効果を上げつつあると考えています。環境変化が激しく競合他社とのグローバルな競争にさらされる中、こうした瞬発力のある経営は必要不可欠な要素です。一方で取締役会は長期的な視点からも、株主利益を意識して企業価値を高めていかなければなりません。ヤマハ発動機の取締役に、私を含めた社外取締役の疑問に的確に答え、意見を尊重する姿勢があります。私はこれからも、短期的な視点や主観的な判断のみで経営判断がされないことがないよう、またリスクを抑えつつ持続的な成長を実現できるよう、異なる分野での経験・知見をもとに、第三者的視点から意見を述べていきます。

ヤマハ発動機の経営陣とは、個性豊かなイノベティブな製品を、企業の論理ではなく、お客様の目線で創りたいという共通の想いを持っています。その実現が企業価値向上につながるものと信じて、社外取締役の責務を果たしてまいります。

社外監査役  
遠藤 功

経営は「求心力」と「遠心力」のバランスで成り立っています。経営全体のビジョン、戦略の方向性、方針を打ち出すのが求心力であり、本社や本部がその役割を担っています。その一方で、実際に事業戦略を実行し、価値を創出し、お客様に価値をお届けする一連の活動が遠心力であり、全世界に分散するそれぞれの現場がその役割を日々遂行しています。

ヤマハ発動機は多様な事業を、全世界で展開するグローバル企業です。大きな方向性を明確に示し、全体を束ねる求心力が重要であることは言うまでもありませんが、市場や顧客と接し、熾烈な競争に晒されているそれぞれの現場の自律性、創造性がヤマハ発動機の原動力であることは間違いありません。

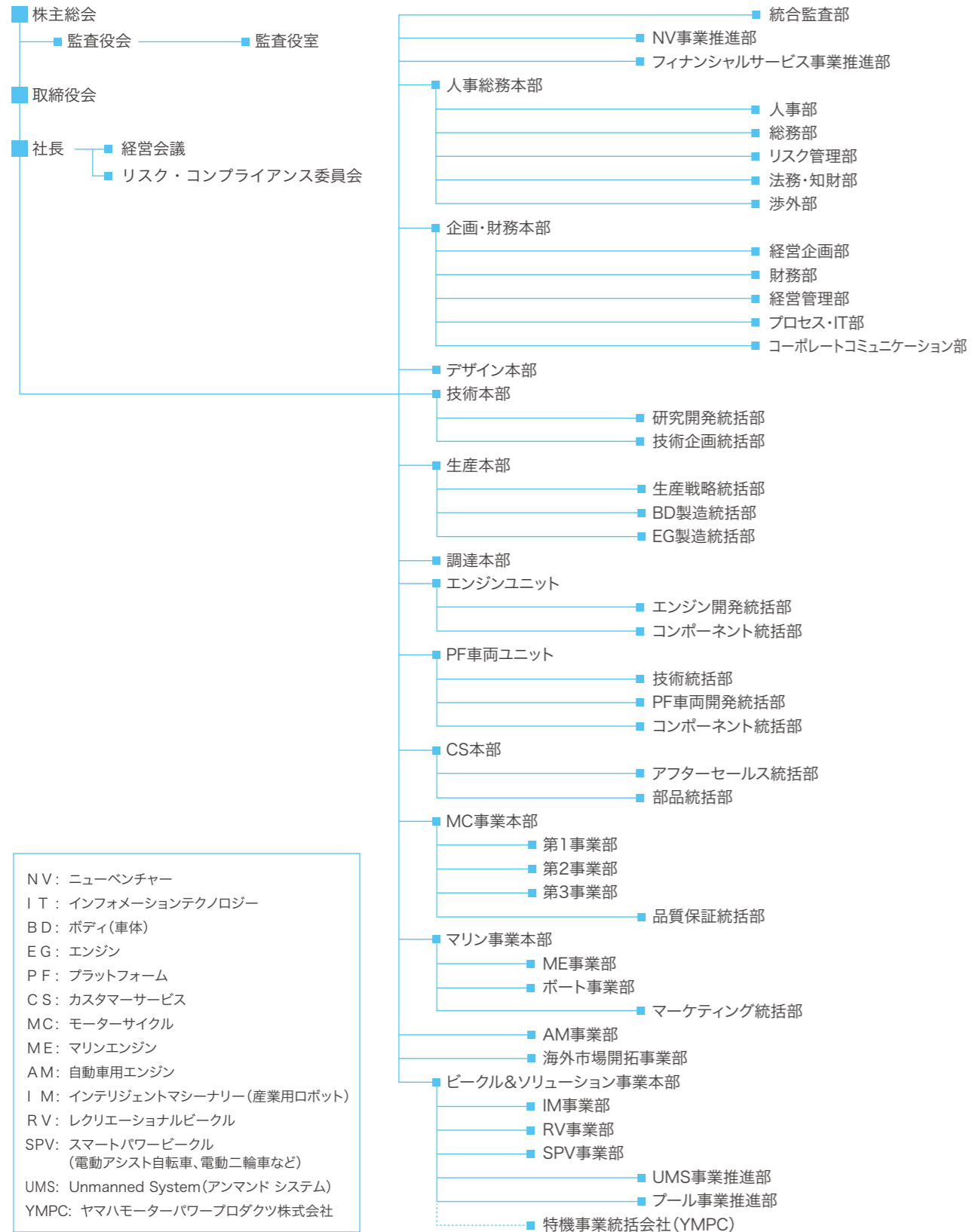
私は社外監査役としてこの求心力と遠心力のバランスはどうあるべきか、本社や本部がどのような役割を果たすべきか、そして実行主体である現場の能力を最大限に引き出すためにはどうすればよいのかという視点を持ちアドバイスをしています。

ヤマハ発動機は世界中で感動を創造しようとする情熱に溢れた類稀な企業です。その潜在能力は無限であり、もっともっと魅力ある企業になれると信じています。その実現に向けて、私もその仲間の一員として貢献したいと思っています。



# 組織図

2015年4月1日現在



# 5年間の主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社  
 2010年12月31日、2011年12月31日、2012年12月31日、2013年12月31日及び2014年12月31日に終了した事業年度

	百万円				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>各事業年度</b>					
売上高	¥1,294,131	¥1,276,159	¥1,207,675	¥1,410,472	¥1,521,207
地域別売上高:					
日本	142,378	146,503	152,283	147,806	162,824
海外	1,151,752	1,129,656	1,055,391	1,262,665	1,358,383
商品別売上高:					
二輪車	914,211	887,556	798,676	928,203	977,580
マリン	167,141	178,929	196,320	243,362	276,367
特機	102,968	100,257	103,588	126,722	142,204
産業用機械・ロボット	34,758	34,326	30,813	32,261	38,942
その他	75,051	75,089	78,276	79,922	86,113
売上原価	998,565	1,000,113	972,607	1,091,706	1,148,357
営業利益	51,308	53,405	18,598	55,137	87,249
経常利益	66,142	63,495	27,267	60,092	97,279
当期純利益	18,300	26,960	7,489	44,057	68,452
資本的支出	33,939	45,049	48,788	56,800	65,871
減価償却費	36,594	33,578	34,278	36,407	37,667
<b>各事業年度末</b>					
総資産	¥ 978,343	¥ 900,420	¥ 962,329	¥1,146,591	¥1,310,040
純資産	310,809	309,914	341,561	422,792	503,224

	円				
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり当期純利益	¥ 55.50	¥ 77.23	¥ 21.45	¥ 126.20	¥ 196.06
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	55.50	77.23	—	126.20	196.04
1株当たり配当金	0.00	15.50	10.00	26.00	40.00
<b>従業員数</b>	52,184	54,677	53,958	53,382	52,662

# 市場別データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2013年12月31日および2014年12月31日に終了した事業年度

## 市場別二輪車販売台数

	千台 2013	千台 2014	増減率(%) 2014/2013
日本	109	123	13.3%
北米	76	79	3.1
欧州	162	191	18.3
アジア注	5,077	4,819	(5.1)
その他	590	587	(0.5)
合計	6,014	5,799	(3.6)%

注 日本を除く

## 市場別売上高

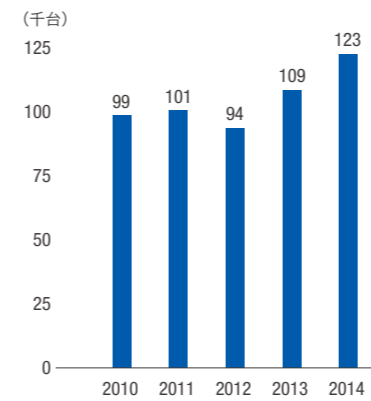
	二輪車事業			マリンス事業			特機事業		
	百万円 2013	百万円 2014	増減率(%) 2014/2013	百万円 2013	百万円 2014	増減率(%) 2014/2013	百万円 2013	百万円 2014	増減率(%) 2014/2013
日本	¥37,361	¥45,987	23.1%	¥26,331	¥26,612	1.1%	¥15,943	¥17,204	7.9%
北米	50,315	53,357	6.0	124,658	145,081	16.4	68,053	84,467	24.1
欧州	88,985	116,037	30.4	36,844	41,697	13.2	25,413	23,011	(9.5)
アジア注	610,030	612,159	0.3	12,053	16,051	33.2	6,870	5,723	(16.7)
その他	141,510	150,038	6.0	43,473	46,924	7.9	10,441	11,796	13.0
合計	¥928,203	¥977,580	5.3%	¥243,362	¥276,367	13.6%	¥126,722	¥142,204	12.2%

	産業用機械・ロボット事業			その他の事業		
	百万円 2013	百万円 2014	増減率(%) 2014/2013	百万円 2013	百万円 2014	増減率(%) 2014/2013
日本	¥12,179	¥13,776	13.1%	¥55,991	¥59,242	5.8%
北米	1,796	2,012	12.0	0	2	3598.3
欧州	3,930	5,206	32.5	1,618	2,240	38.4
アジア注	14,152	17,409	23.0	3,423	3,687	7.7
その他	202	538	166.0	18,888	20,940	10.9
合計	¥32,261	¥38,942	20.7%	¥79,922	¥86,113	7.7%

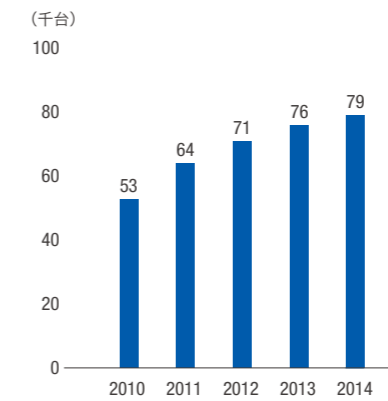
注 日本を除く

## 二輪車販売台数

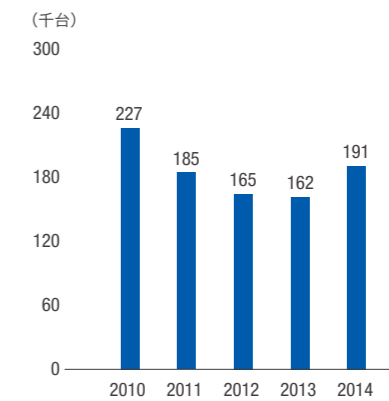
### 日本



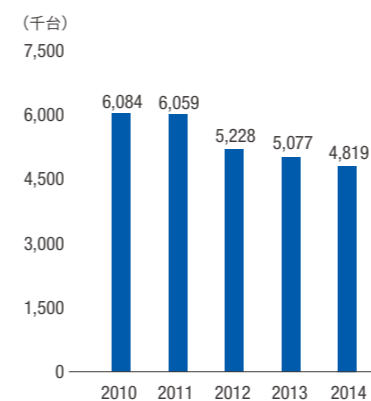
### 北米



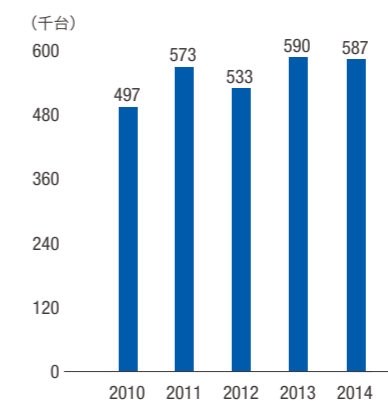
### 欧州



### アジア



### その他



# 2014年12月期の経営成績の分析

## 概況

2014年12月期(以下「2014年」)における世界経済環境は、概ね、先進国では景気回復基調ながら不透明感を払拭できず、新興国では景気の踊り場状態が続くものとなりました。

米国では雇用・所得環境の改善により緩やかな回復が続ぎ、欧州ではギリシャ債務問題の再燃・ロシア通貨不安等により年後半には回復が鈍化しました。また、日本では金融緩和策効果を背景とした円安・株高が続きましたが、消費税率引き上げの影響により消費の落ち込みが見られました。新興国においては、成長が期待されるインドでは回復が見られましたが、アセアン・中国・南米等では足踏み状態が続きました。

また、ドル・ユーロ等の先進国通貨は日本円に対して強い状態が続ぎ、いわゆる円安が進みました。他方、インドネシアルピア・ブラジルリアル等の新興国通貨はドルに対して弱い状態が続ぎ、現地では輸入コスト上昇・インフレが進みました。

## 売上高・営業利益

2014年は、全事業セグメントで増収・増益となりました。売上高は、各事業セグメントで、商品ラインナップが拡充したことによる販売増加、高価格商品の増加、また先進国通貨高による円安効果等により増収となりました。この結果、2014年の売上高は前期比1,107億円・7.9%増加の1兆5,212億円となりました。

利益面では、先進国事業においては、増収・円安効果が、開発費等の増加を上回り、増益となりました。新興国事業においても、増収・コストダウン効果が、通貨安に伴う仕入コスト上昇等を上回り、増益となりました。この結果、2014年の営業利益は前期比321億円・58.2%増加の872億円となりました。

## 事業部門別売上高・営業利益

### 二輪車事業

二輪車事業は、売上高9,776億円(前期比494億円・5.3%増加)、営業利益229億円(同146億円・174.0%増加)となりました。

先進国市場では、総需要底打ち・新商品投入により販売増加(前期比13%)しました。新興国市場では、インドで総需要増加・新商品投入により販売増加(同23%)、アセアンでは総需要減少、新商品の本格投入前で販売減少(同9%減少)しました。事業全体の販売台数は580万台(同4%減少)となりました。

主な新商品として、ヤマハの個性的領域をつくるMTシリーズ「MT-09」「MT-07」、レーシング技術の流れを汲むRシリーズ「R1」「R25」、次世代エンジン・空冷プラットフォーム「BLUE CORE」を搭載するアセアンコンピューター「Nozza Grande」「Grand Filano」「Mio125」、インド向けスクーター「Cygnus α」・スポーツ「FZS FI」等を発売しました。

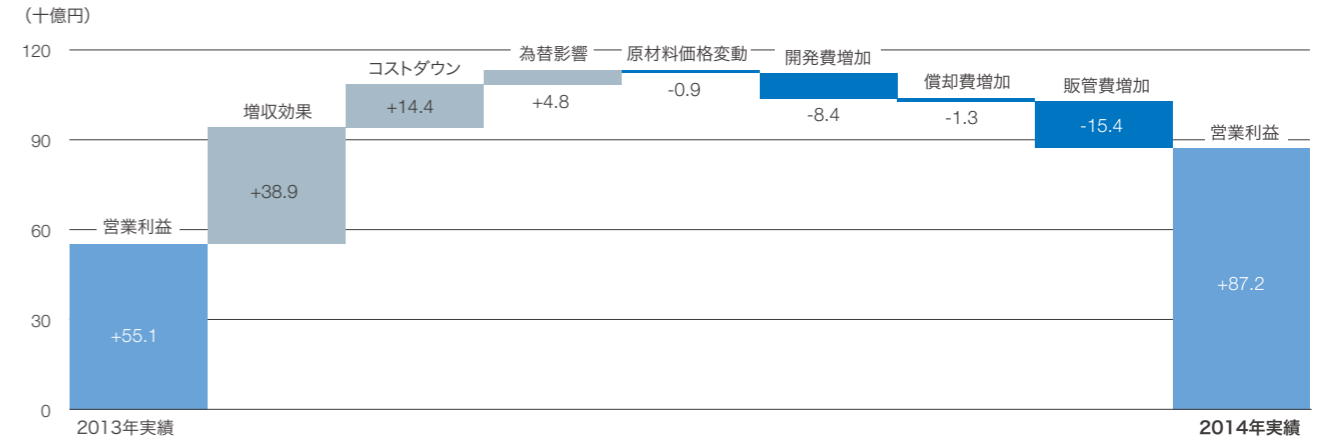
売上高は、先進国・インド等での増加が、アセアンでの減少を上回り、全体で増収となりました。営業利益は、増収・コストダウン・円安効果等が、新興国通貨安影響・開発費等の増加を上回り、増益となりました。

### マリン事業

マリン事業は、売上高2,764億円(前期比330億円・13.6%増加)、営業利益458億円(同140億円・44.1%増加)となりました。総合事業力・信頼性・ネットワーク等の高いブランド力により、高収益ビジネスモデルになってきました。

北米では、湖・河川・海洋の各市場で総需要回復が進んでいること、船内機から船外機への製品シフトが進んでいることから、大型エンジンの販売増加が顕著になりました。新興国市場でも、販売増加となりました。

## 営業利益変化要因



主な新商品として、大型エンジン「F175」・中型エンジン「F115」、タイ生産の小型エンジン「F4/5/6」、新技術を織り込んだウォータービークル「FX/FZS」等を発売しました。

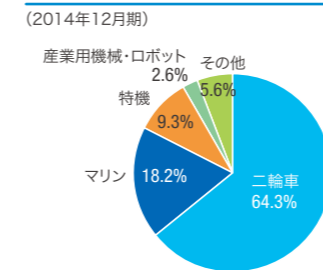
船外機は大型エンジンの販売増加・コストダウン・円安効果等により、またウォータービークル・ボートは新商品投入により増収・増益となりました。

### 特機事業

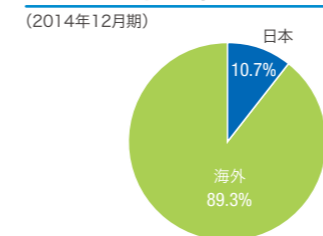
特機事業は、売上高1,422億円(前期比155億円・12.2%増加)、営業利益65億円(同13億円・23.9%増加)となりました。

レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)は、ラインナップ第2弾「VIKING VI」の市場投入により、販売増加しました。また、スノーモビル・ゴルフカーもラインナップを拡充し、全体として増収・増益となりました。

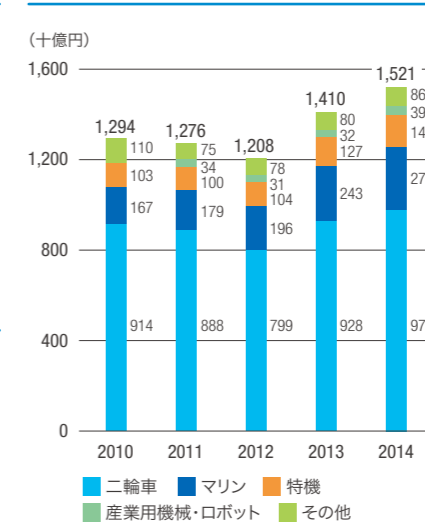
## 事業別売上高比率



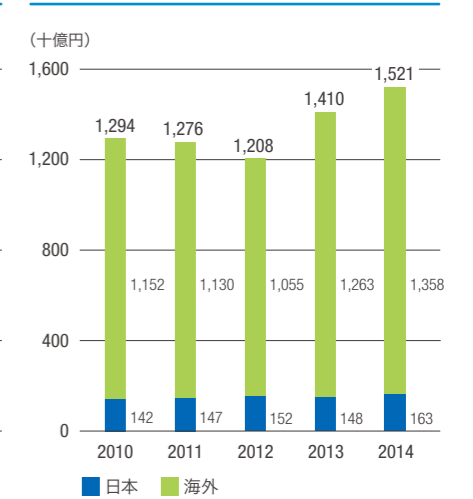
## 市場別売上高比率



## 事業別売上高



## 市場別売上高



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

産業用機械・ロボット

産業用機械・ロボット事業は、売上高389億円(前期比67億円・20.7%増加)、営業利益50億円(同20億円・63.8%増加)となりました。

サーフェスマウンターは、設備投資需要の回復や中・高速機領域への新商品投入により、中国・アジア・欧州において販売増加しました。また、日立ハイテクグループからの資産譲受により、本格的な高速機市場攻略の準備を進めました。

その他の事業

その他の事業は、売上高861億円(前期比62億円・7.7%増加)、営業利益70億円(同3億円・5.2%増加)となりました。

電動アシスト自転車は、トリプルセンサー搭載モデルの拡充、電動アシスト自転車用システム(E-Kit)の欧州輸出拡大等により販売増加しました。また、次世代スマートパワー「GREEN CORE」、性能・コストを両立する電動スクーター

「E-VINO」を市場投入しました。

自動車用エンジンも販売増加して、全体として増収・増益となりました。

所在地別売上高<sup>注1</sup>・営業利益

日本

売上高6,590億円(前期比629億円・10.6%増加)、営業利益372億円(同82億円・28.2%増加)となりました。

販売台数は、MTシリーズを中心とした国内及び欧米向け二輪車、北米向け大型船外機、電動アシスト自転車用システム(E-Kit)の輸出など全般的に増加しました。

北米

売上高3,152億円(前期比452億円・16.7%増加)、営業利益119億円(同66億円・124.8%増加)となりました。

販売台数は、主に大型船外機やレクリエーション・オフハ

イウェイ・ピークル(ROV)、ゴルフカーが増加しました。

欧州

売上高1,903億円(前期比301億円・18.8%増加)、営業利益48億円(前期:営業損失108億円)となりました。

MTシリーズなどの新商品投入効果により、二輪車の販売台数は増加しました。

アジア

売上高7,203億円(前期比154億円・2.2%増加)、営業利益275億円(同30億円・10.0%減少)となりました。

二輪車の販売台数は、インドや台湾では増加したものの、アセアンでは減少しました。売上高は円安効果もあり増加しました。

その他の地域

売上高1,826億円(前期比122億円・7.2%増加)、営業利益100億円(同32億円・46.0%増加)となりました。

二輪車の販売台数は、ブラジル・コロンビア・メキシコなどで増加しました。

注1 所在地別セグメントの売上高はセグメント間の内部売上高を含んでいます。

損益の状況

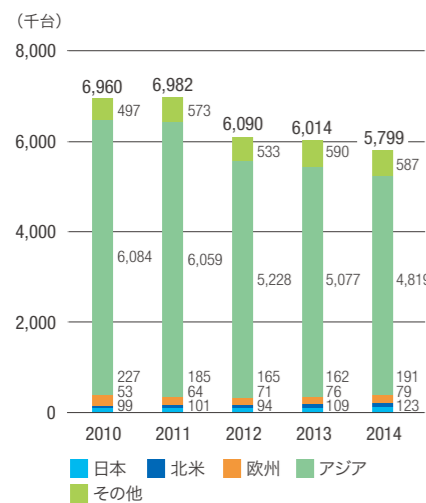
売上原価、売上総利益、販売費及び一般管理費

売上原価は11,484億円(前期比567億円・5.2%増加)となり、売上高の75.5%を占めました。

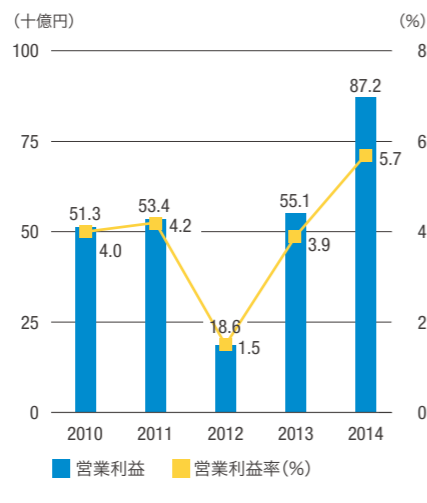
売上総利益は3,728億円(前期比541億円・17.0%増加)となりました。これは、売上高の増加、コスト削減、モデルミックス改善や円安効果などによります。売上総利益率は同1.9ポイント増加し24.5%となりました。

また、販売費及び一般管理費は2,856億円(前期比220億

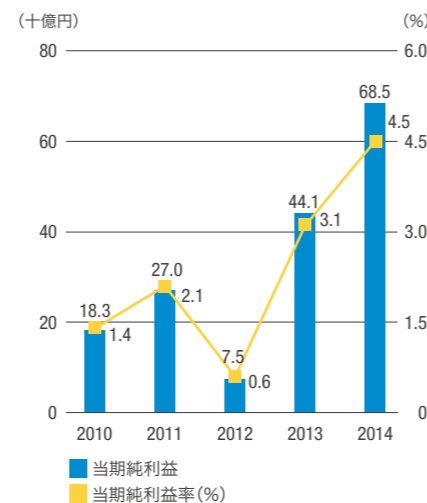
二輪車出荷台数



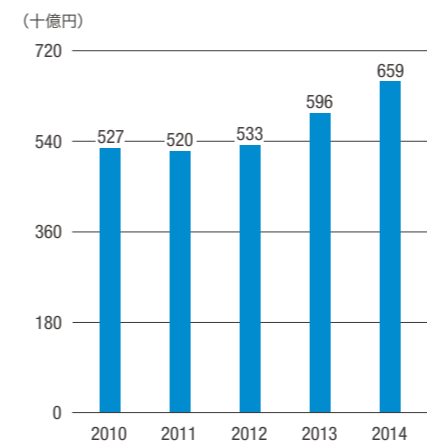
営業利益及び営業利益率



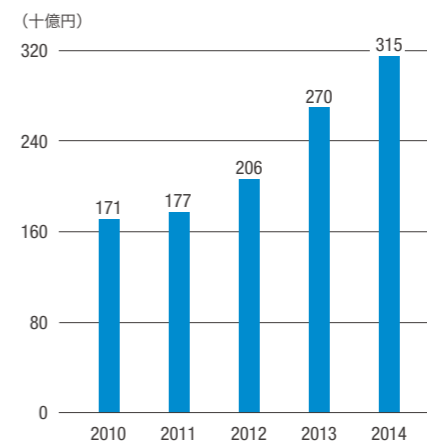
当期純利益及び当期純利益率



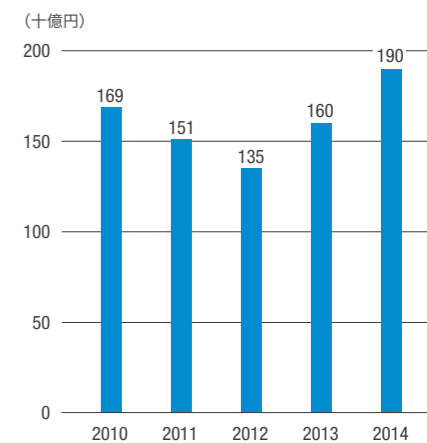
所在地別売上高<sup>注1</sup> — 日本



所在地別売上高<sup>注1</sup> — 北米



所在地別売上高<sup>注1</sup> — 欧州



円・8.3%増加)となりました。これは、主に広告宣伝費等の増加及び為替が円安に振れたことによる換算の影響によります。また、売上高に対する販売費及び一般管理費の割合は18.8%と同0.1ポイント増加しました。

なお、一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の総額は845億円(前期比84億円・11.1%増加)となりました。

### 研究開発費

当社グループは、「感動創造企業」を企業目的とし、その実現のために「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社」として成長を続けています。当社のモノ創りの基準は「ヤマハらしさ」、それは「独創のコンセプト」であり、「卓越した技術」であり、また造形における「洗練された躍動感」でもあります。

「楽しい移動を創るパーソナルモビリティ」「人・地球・社会にやさしい知的な技術」「豊かな生活を創る」という3つの

領域への挑戦を続け、パワーソース、車体・艇体・機体、それらの最適制御技術を進化させながらイノベーションによって独創的な提案を行い、高性能・軽量・低燃費・コンパクトなどのコア技術を追求しながら論理と感性を紡いだ「モノ」で具現化し、デザインの個性を大事にしてさらにお客さまを魅了する形・質感・艶をつくり込むために積極的な研究開発活動を行っています。

また、ヤマハらしい「モノ」を届けることにより世界各地のお客さまと強く結び付くことを目指し、当社を中心にグローバルな研究開発体制を構築して、国内、海外関係会社との密接な連携のもとで研究開発活動を推進しています。

### 営業利益

2014年の営業利益は、872億円(前期比321億円・58.2%増加)となりました。これにより、営業利益率は前期比1.8ポイント上昇し、5.7%となりました。

二輪車事業の営業利益は229億円(前期比146億円・174.0%増加)となりました。増収・コストダウン・円安効果等が、新興国通貨安影響・開発費等の増加を上回り、増益となりました。

マリネ事業の営業利益は458億円(前期比140億円・44.1%増加)となりました。船外機は大型エンジンの販売増加・コストダウン・円安効果等により、またウォーターバイク・ボートは新商品投入により増益となりました。

特機事業の営業利益は65億円(前期比13億円・23.9%増加)となりました。レクリエーション・オフハイウェイ・バイク(ROV)の販売増加、スノーモビル・ゴルフカーのラインナップ拡充などにより、増益となりました。

産業用機械・ロボット事業の営業利益は50億円(前期比20億円・63.8%増加)となりました。サーフェスマウンターの販売増などにより、増益となりました。

その他の事業の営業利益は70億円(前期比3億円・5.2%

増加)となりました。電動アシスト自転車・自動車用エンジンの販売増加などにより、増益となりました。

### 営業外収益・費用

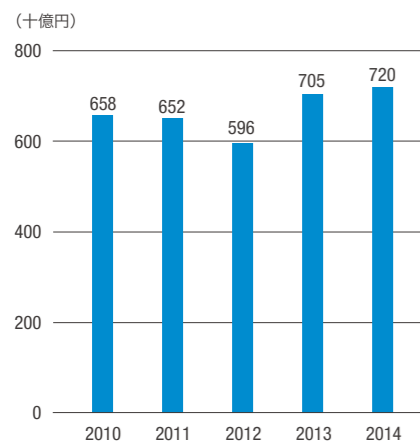
営業外収益と営業外費用を相殺した営業外収支は、100億円のプラス(前期比51億円・102.4%増加)となりました。これは為替差益51億円(前期 為替差損73億円)などによるものです。

### 特別利益・特別損失

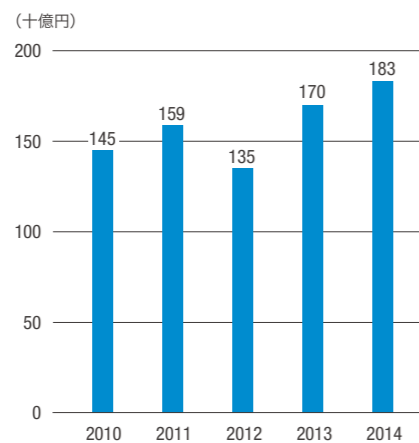
特別利益は19億円(前期比16億円・515.5%増加)となりました。これは持分変動利益14億円(前期一)などによるものです。

特別損失は13億円(前期比14億円・51.0%減少)となりました。これは主に固定資産処分損10億円(前期11億円)、固定資産売却損2億円(前期4億円)によるものです。

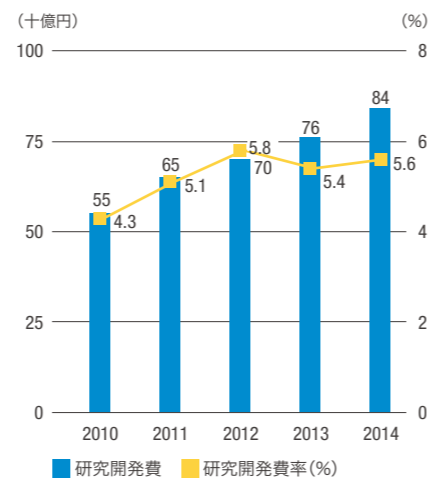
所在地別売上高<sup>注1</sup> — アジア



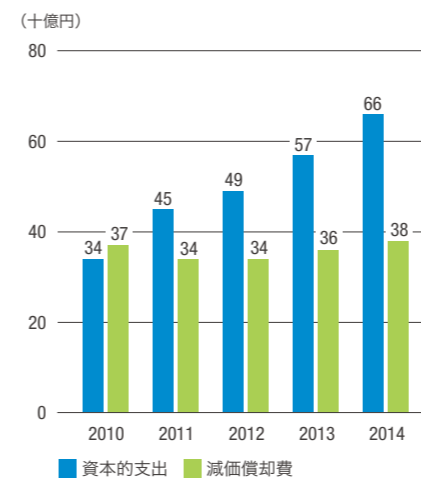
所在地別売上高<sup>注1</sup> — その他



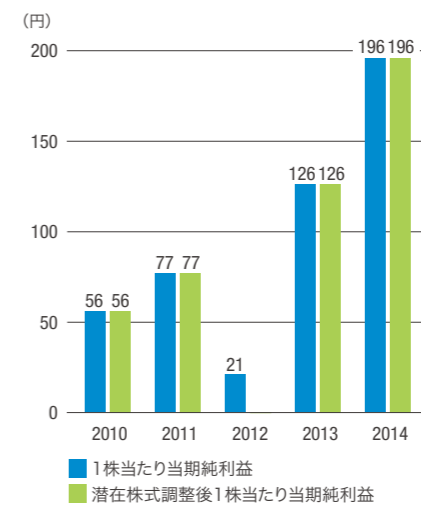
研究開発費及び研究開発費率



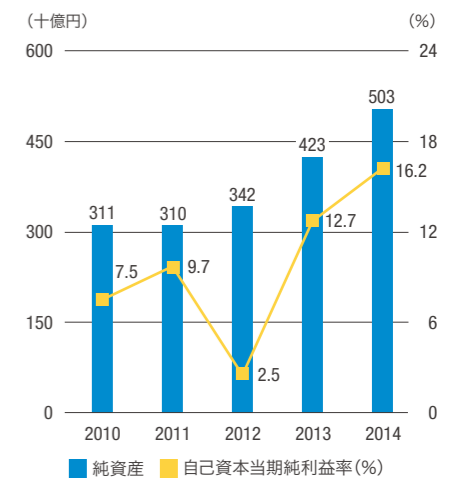
資本的支出及び減価償却費



1株当たり当期純利益



純資産及び自己資本当期純利益率



注 2012年の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、潜在株式が存在しないため記載していません。

**税金等調整前当期純利益**

税金等調整前当期純利益は、978億円(前期比401億円・69.6%増加)となりました。

**法人税等**

法人税等は243億円(前期比161億円・196.9%増加)となりました。前期比での増加は主に前期において海外子会社における繰延税金資産の追加計上に伴う法人税等調整額の計上があったことによります。

**少数株主利益**

少数株主利益は、主としてPT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、台湾山葉機車工業股份有限公司、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.等の少数株主に帰属する損益からなり、50億円(前期比4億円・6.8%減少)となりました。

**当期純利益**

当期純利益は、685億円(前期比244億円・55.4%増加)となりました。また、1株当たり当期純利益金額は前期の126円20銭から196円6銭と、69円86銭増加しました。

**資本の財源及び資金の流動性**

**資産及び負債・純資産の状況**

総資産は、前期比1,634億円増加し1兆3,100億円となりました。流動資産はたな卸資産や売掛金などの増加により同990億円増加し、固定資産は有形固定資産などの増加により同644億円増加しました。

負債合計は、有利子負債や買掛金の増加などにより同830億円増加し、8,068億円となりました。

純資産合計は、当期純利益685億円、配当金の支払い106億円及び円安による為替換算調整勘定の変動288億円などにより同804億円増加し5,032億円となりました。これら

の結果、当期末の自己資本比率は35.1%(前期末比1.6ポイント改善)、D/Eレシオ(ネット)は0.6倍(前期末:0.7倍)となりました。

注2 自己資本比率:(自己資本+その他の包括利益累計額)/総資産×100(%)

**設備投資**

2014年は、合計659億円の投資を実施しました。

二輪車事業では、国内・海外での新商品やインド生産能力増強・国内生産体制再編成に414億円の投資を実施しました。

マリン事業では、新商品・研究開発・国内生産体制再編成に114億円の投資を実施しました。

特機事業では、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の新商品等に62億円の投資を実施しました。

産業用機械・ロボット事業では、新商品・研究開発に7億円の投資を実施しました。

その他の事業では、自動車用エンジンの生産設備やスマート・パワー・ビークルの研究開発等に62億円の投資を実施しました。

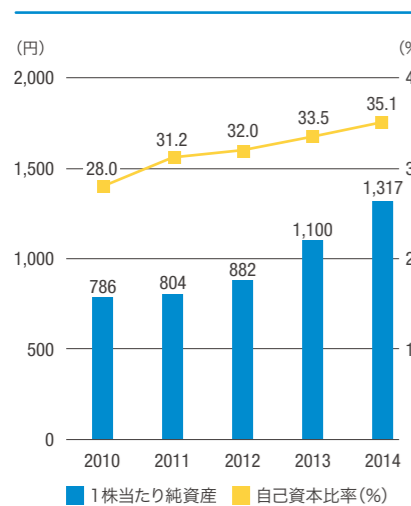
**キャッシュ・フローの状況**

2014年のキャッシュ・フローの概況につきましては、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益978億円(前期:577億円)が、売上増加に伴う運転資金の増加283億円(前期:64億円の増加)などを上回り、936億円のプラス(前期:670億円のプラス)となりました。

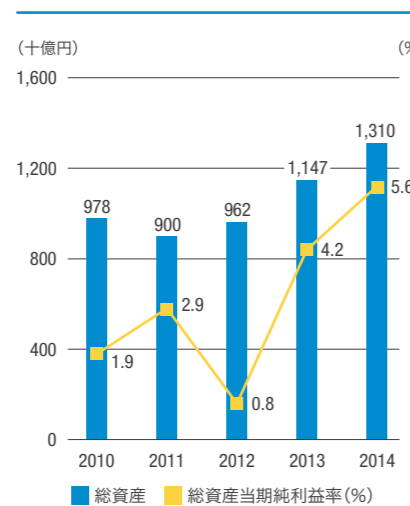
投資活動によるキャッシュ・フローは、主にインドでの生産能力増強のための設備投資など、固定資産の取得による支出619億円(前期:534億円)などにより、725億円のマイナス(前期:627億円のマイナス)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払い106億円などにより、89億円のマイナス(前期:36億円のプラス)

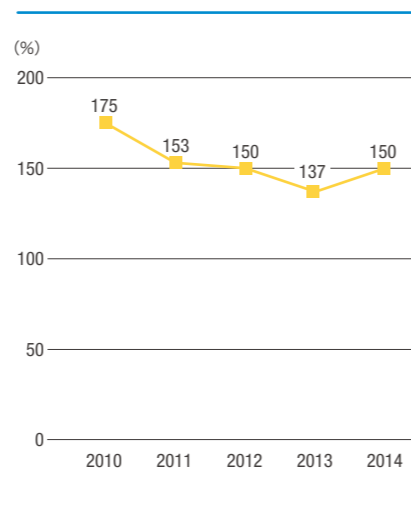
**1株当たり純資産及び自己資本比率<sup>注2</sup>**



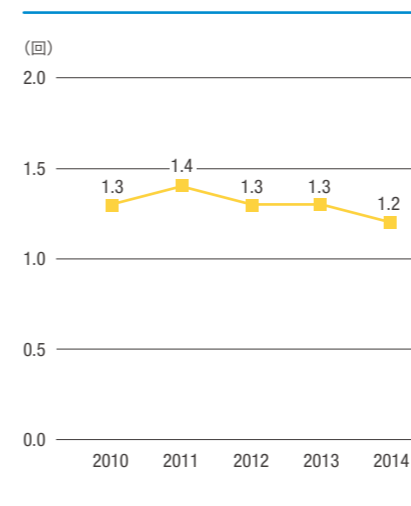
**総資産及び総資産当期純利益率**



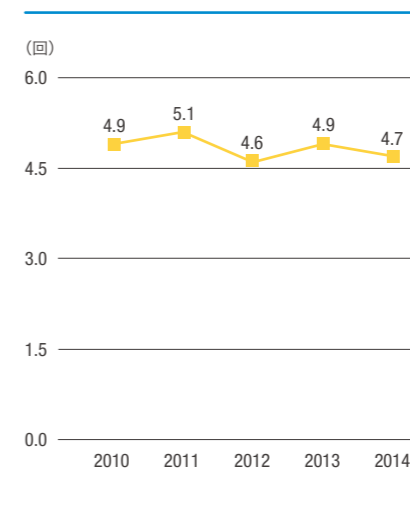
**流動比率**



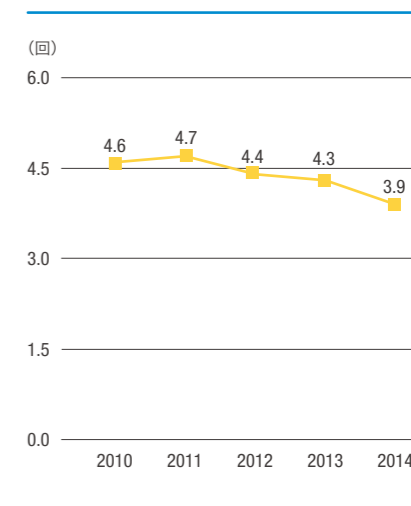
**総資産回転率**



**有形固定資産回転率**



**たな卸資産回転率**



となりました。

これらの結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは211億円のプラス、当期末の有利子負債は4,037億円、現金及び現金同等物は1,373億円となりました。なお、有利子負債には販売金融に関する借入金が、1,867億円含まれています。

資金需要

当社グループにおける主な資金需要は、製品製造のための材料・部品等の購入費、製造費用、製品・商品の仕入、販売費及び一般管理費、運転資金及び設備投資資金です。

当社グループは、2014年において、合計659億円の投資を実施しました。

二輪車事業では、国内・海外での新商品やインド生産能力増強・国内生産体制再編成に414億円。マリン事業では、新商品・研究開発・国内生産体制再編成に114億円。特機事業では、レクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の

新商品等に62億円。産業用機械・ロボット事業では、新商品・研究開発に7億円。その他の事業では、自動車用エンジンの生産設備やスマート・パワー・ビークルの研究開発等に62億円の投資を実施しました。

配当金

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

配当につきましては、現行中期経営計画では、連結当期純利益の20%を配当性向の下限としながら、積極的な成長投資と株主還元・借入金返済のバランス、業績動向や内部留保など、経営環境を総合的に考慮して実施しております。

2014年の期末配当につきましては、1株につき25円50銭とさせていただきます。これにより、中間配当金(1株につき14円50銭)を加えた年間配当金は40円となりました。

資金調達の状況

運転資金については期限が一年以内の短期借入金で、通常各々の会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達しています。設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金にてまかなうようにしています。

有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

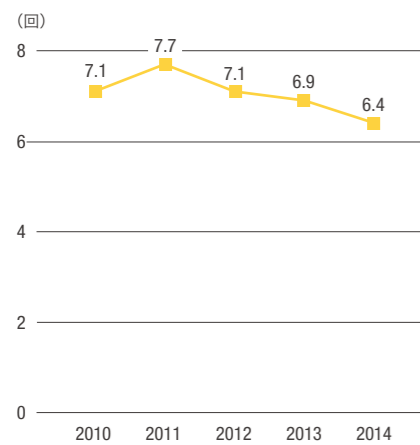
単位: 億円							
区分	合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	1,259	1,259	—	—	—	—	—
長期借入金	2,777	973	401	500	463	400	40

注 長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

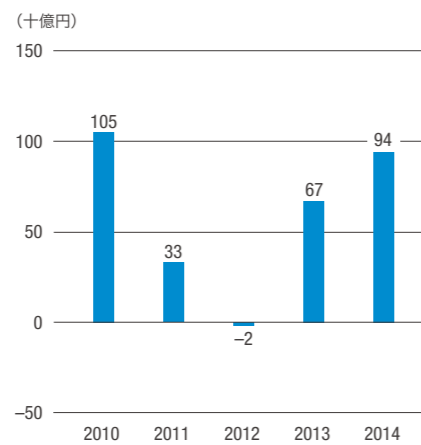
株式の状況

株価は、前期末の1,577円から、当期末には2,442円になりました。自己株式を除く発行済株式総数は、前期末の349,134,628株から、当期末には349,174,408株になりました。これらにより、株式時価総額は、前期末の5,506億円から当期末には8,527億円になりました。

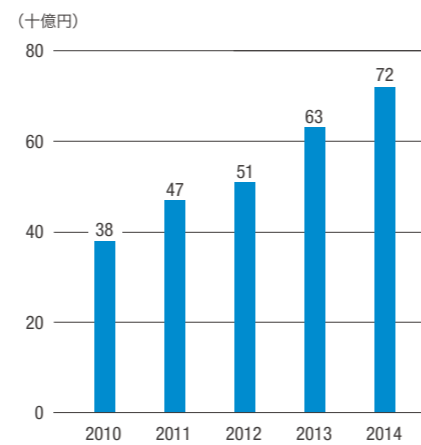
売上債権回転率



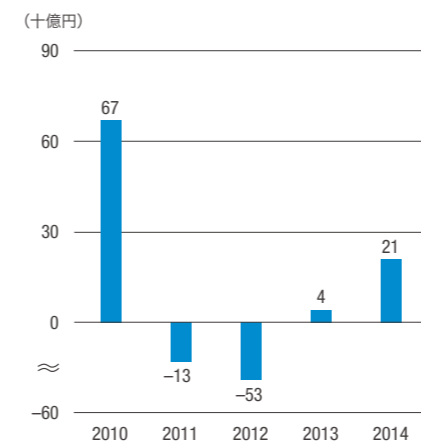
営業活動によるキャッシュ・フロー



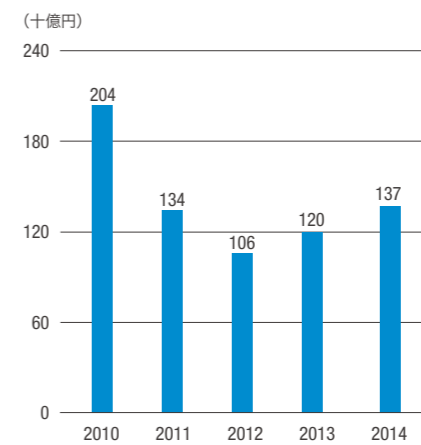
投資活動によるキャッシュ・フロー



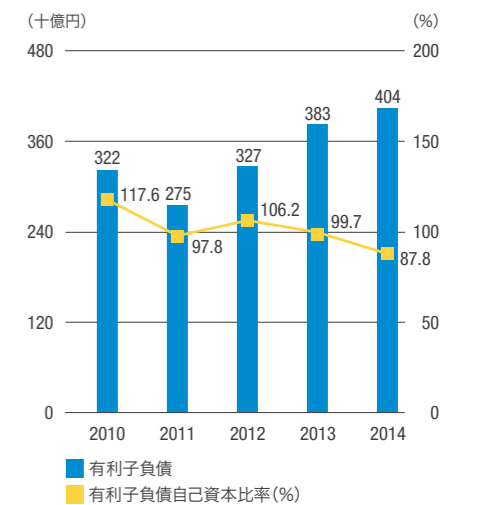
フリー・キャッシュ・フロー



現金及び現金同等物の期末残高



有利子負債及び有利子負債自己資本比率



### 2015年12月期の見通し

現行中期経営計画の最終年度となる2015年の連結業績は、全事業セグメントにおいて増収・増益を継続する見込みです。

売上面では、二輪車事業でのグローバルモデル等のラインナップ拡充と高価格商品のさらなる市場展開、マリン事業ではエンジンの商品ラインナップ拡充・高価格商品化と艇体戦略、特機事業ではレクリエーション・オフハイウェイ・ビークル(ROV)等の商品ラインナップ拡充を進め、全事業での増収を計画しています。

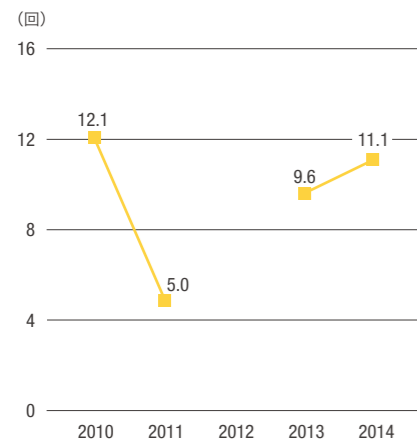
利益面では、増収・コストダウン効果等により、全事業での増益を見込んでいます。二輪車事業は、先進国の黒字化・新興国の収益改善により営業利益率を5%水準へ、マリン事業は高価格商品の販売拡大とコストダウンにより営業利益率20%水準を見込んでいます。

当社は、現行中期経営計画において、収益構造と財務体

質の改善を図ってきました。その結果、2015年は、収益面では過去最高業績に近づくとともに、財務面では、自己資本5,000億円超、1株当たり利益200円超を達成し、ROEも15%を維持する見通しです。このように、2015年では収益・財務体質とも金融危機前(2007年)の水準を目指します。

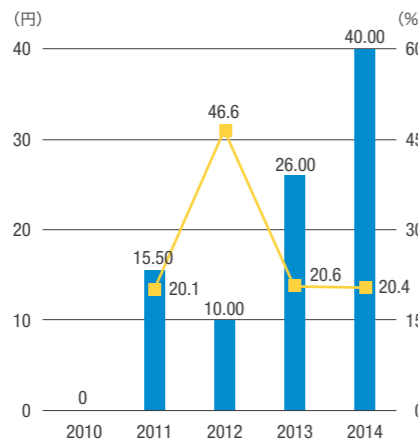
なお、為替レートについては、米ドル115円(前期比9円の円安)、ユーロ130円(同10円の円高)を前提としています。

### インタレスト・カバレッジ



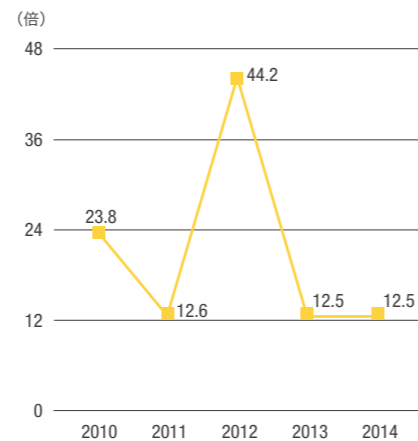
注 2012年のインタレスト・カバレッジは営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

### 1株当たり配当金及び配当性向



注 2010年の配当性向は、無配であるため記載していません。

### 株価収益率



## インベスター・インフォメーション

2014年12月31日現在

### ヤマハ発動機株式会社

**本社**  
〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500  
TEL: 0538-37-0134  
FAX: 0538-37-4250

**設立**  
1955年7月1日

**主な連結子会社**  
ヤマハ発動機販売株式会社  
ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社  
Yamaha Motor Corporation, U.S.A.  
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America  
Yamaha Motor Europe N.V.  
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.  
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.  
Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd.  
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.  
Yamaha Motor do Brasil Ltda.

**株式の状況**  
発行する株式の総数: 900,000,000株  
発行済株式総数: 349,847,184株  
株主数: 30,416名

大株主	割合
ヤマハ株式会社	12.18%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	9.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4.74
トヨタ自動車株式会社	3.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.54
株式会社みずほ銀行	3.38
三井物産株式会社	2.45
株式会社静岡銀行	1.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1.53
ヤマハ発動機従業員持株会	1.02

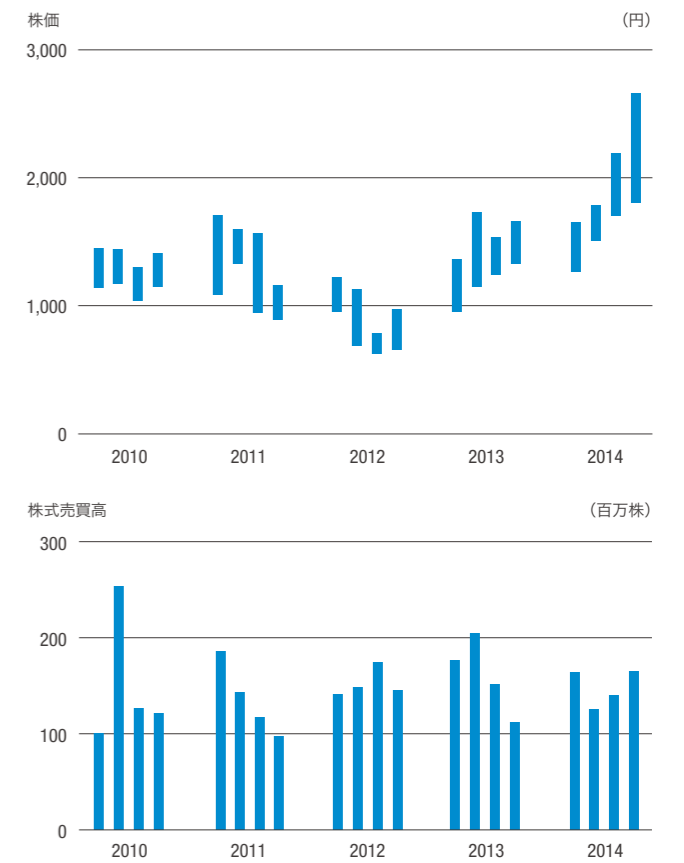
**定時株主総会**  
定時株主総会は3月に静岡県磐田市において開催されます。

**上場証券取引所**  
東京証券取引所

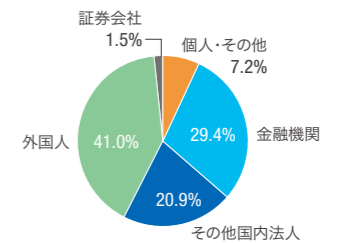
**株式名義書換代理人**  
三井住友信託銀行株式会社  
〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

**監査法人**  
新日本有限責任監査法人

### 東京証券取引所における株価及び売買高



### 所有者別株式分布状況



より詳しい情報をご希望の方は下記までご連絡ください。  
ヤマハ発動機株式会社  
コーポレートコミュニケーション部  
IR・SRグループ  
〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500  
TEL: 0538-37-0134  
FAX: 0538-37-4250  
<http://global.yamaha-motor.com/jp/ir/>

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





**YAMAHA**  
人と自然の調和をめざして

ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500

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

