



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



ヤマハ発動機株式会社

証券コード:7272

第87期定時株主総会 招集ご通知

2022年3月23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

- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、書面又はインターネット等により事前に議決権を行使していただき、株主総会当日のご来場をお控えいただきますよう強くお願い申し上げます。
- 感染拡大防止のため座席の間隔を広くとることから、ご用意できる席数を**70席**とさせていただきます。
- 当日は、**来場事前登録制**とさせていただきます。来場を希望される株主様は本招集ご通知5-6頁をご確認のうえ事前登録をお願い申し上げます。
- お土産はございません。



NMAX



MT-09



275SD



YPJ WABASH RT

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上げます。

新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方にお悔やみ申し上げますとともに、現在も体調を崩されている皆様に、心よりお見舞い申し上げます。また、医療従事者の皆様、そして社会を支えるために各所で働かれている皆様に、心から感謝と敬意の念を表します。

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

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルスの変異株による感染再拡大や半導体部品の不足により一部の地域では景気の回復ペースが減速したものの、各国におけるロックダウンの解除やウィズコロナといった経済政策とともに、各セグメントの需要は回復してきました。

売上高は、半導体をはじめとした部品供給不足や人員不足などの影響を受けたものの、販売台数や販売単価の増加により、増収となりました。営業利益は売上高の増加に加え、リモートワークなどのデジタル活用による固定費率の抑制、為替影響などで、物流費や原材料費高騰の影響を吸収し、大幅な増益となり、過去最高の売上高・利益を達成することができました。

当期末配当金につきましては、1株につき65円とさせていただきます。第87期定時株主総会でご提案申し上げます。

2022年からの新しい中期経営計画は、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の方向性に沿って、前中期計画の成長と基盤強化の2テーマをさらに進展させると同時に、サステナビリティを加えた3大テーマに取り組みます。従来明示してきた数値目標だけではなく、会社のサステナブルな成長に資するKPIを数値目標として掲げ、計画を推進してまいります。

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

2022年3月
代表取締役社長 日高 祥博

目次

■第87期定時株主総会招集ご通知	2	2. 会社の株式に関する事項	45
・議決権行使についてのご案内	4	3. 会社役員に関する事項	47
■株主総会参考書類	7	4. 会計監査人の状況	60
・第1号議案 剰余金の配当の件	7	■連結計算書類	61
・第2号議案 定款一部変更の件	8	・連結貸借対照表	61
・第3号議案 取締役10名選任の件	9	・連結損益計算書	62
・第4号議案 補欠監査役1名選任の件	23	■計算書類	63
・第5号議案 取締役及び監査役の報酬額改定の件	24	・貸借対照表	63
・第6号議案 業績連動型株式報酬制度の導入に伴う報酬額等改定の件	26	・損益計算書	64
		■監査報告書	65
(添付書類)			
■事業報告	32		
1. 企業集団の現況に関する事項	32		

証券コード7272

2022年3月1日

株主各位

静岡県磐田市新貝2500番地

ヤマハ発動機株式会社

代表取締役社長 日高 祥博

第87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87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。

新型コロナウイルス感染リスクを避けるため、可能な限りご来場を見合わせていただき、同封の議決権行使書用紙のご郵送またはインターネット等による議決権行使をお願いいたします。お手数ながら後記株主総会参考書類をご検討いただき、2022年3月22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。

【郵送による議決権行使の場合】

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

【電磁的方法（インターネット等）による議決権行使の場合】

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

敬 具

記

- | | |
|-----------------|---|
| 1. 日 時 | 2022年3月23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
（裏表紙の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）
本年は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため座席の間隔を広くとることからご用意できる席数を70席とさせていただきます。当日は、 <u>事前登録いただいた株主様のみご入場が可能です。</u> ご了承のほど、よろしくお願い申し上げます。 |
| 3. 目的事項
報告事項 | 1. 第87期（2021年1月1日から2021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87期（2021年1月1日から2021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 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役10名選任の件
- 第4号議案 補欠監査役1名選任の件
- 第5号議案 取締役及び監査役の報酬額改定の件
- 第6号議案 業績連動型株式報酬制度の導入に伴う報酬額等改定の件

4. 招集にあたっての決定事項

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

5. その他本招集ご通知に関する事項

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

以上

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



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



議決権行使についてのご案内



郵送による議決権行使のお手続きについて

行使期限 2022年3月22日（火曜日）午後5時30分到着分まで

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

なお、同封の記載面保護シールをご利用ください。



電磁的方法（インターネット等）による議決権行使のお手続きについて

行使期限 2022年3月22日（火曜日）午後5時30分まで

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

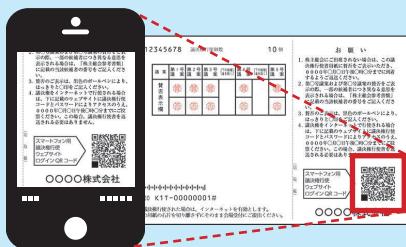


インターネットによる
議決権行使に関するお問合せ

三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート

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

スマートフォンでの議決権行使は「スマート行使」をご利用ください



ネットで招集から「スマート行使」へ簡単アクセス！



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



ネットで招集は右記のQRコードを読み取ることでアクセスできます

株主総会への出席による議決権行使



**株主総会
開催日時**

2022年3月23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。

なお、出席を希望される株主様は事前に登録をお願い申し上げます。事前登録については5-6頁をご確認ください。

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は、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

株主様へのお願い

本株主総会につきましては、当日のご来場をお控えいただくよう重ねてお願い申し上げます。なお、株主総会の様子をご覧いただけるようインターネットにてライブ中継するとともに、事前に株主総会の目的事項に関わるご質問をお受けいたします。当日の出席を希望する株主様は事前に登録をお願い申し上げます。

■ライブ中継のご案内

公開日時：2022年3月23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：視聴用ウェブサイトURL (<https://www.virtual-sr.jp/users/yamaha-motor/login.aspx>)
に接続し、議決権行使書用紙に記載の株主番号（9桁の数字）・郵便番号（7桁の数字）で
ログイン後ご視聴いただけます。

- ①ご視聴の株主様におかれましては、当日の議決権行使やご質問を承ることができませんので、ご了承をお願い申し上げます。
- ②ご視聴に当たりましては、ご使用のパソコンの環境（機能、性能）やインターネット接続の回線状況、多数の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

受付期限：2022年3月17日（木曜日）午後5時30分まで

受付方法：専用ウェブサイトURL (<https://www2.yamaha-motor.co.jp/jp/spt/shareholders-meeting-2022/login>) に接続し、議決権行使書用紙に記載の株主番号（9桁の数字）・郵便番号（7桁の数字）でログイン後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。



なお、ご質問は株主総会の目的事項に関わるご質問で一人様につき1問とさせていただきます。株主の皆様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。

■株主総会出席の事前登録

新型コロナウイルス感染拡大防止のため座席の間隔を広くとることから、ご用意できる席数を70席とさせていただきます。そのため、出席を希望される株主様には事前に登録をお願いし、座席数を超える場合にはご来場できる方を抽選させていただきます。

なお、事前に登録されなかった方、抽選で当選されなかった方及びご入場の際に当選が確認できない方はご入場いただけませんのでご了承ください。



登録期限：2022年3月17日（木曜日）午後5時30分まで

登録方法：専用ウェブサイトURL（<https://www2.yamaha-motor.co.jp/jp/spt/shareholders-meeting-2022/login>）に接続し、議決権行使書用紙に記載の株主番号（9桁の数字）・郵便番号（7桁の数字）でログイン後、お名前・メールアドレスをご入力いただきますようお願い申し上げます。

結果通知：3月18日（金曜日）にメールにてご通知いたします。

- 入場手続：①「議決権行使書用紙」と3月18日（金曜日）にメールでご連絡する「ご来場確定通知」の2つが必要となります。（「ご来場確定通知」はメールのプリントアウトをご持参いただくか、スマートフォン・携帯電話等で通知画面を受付にてお見せください。あらかじめ画面キャプチャーなどで保存されることをお薦めします。）
- ②「議決権行使書用紙」と「ご来場確定通知」の内容が一致しない場合にはご入場をお断りさせていただきます。
- ③登録は株主様お一人一度限り有効です。
- ④取得した個人情報につきましては、「ご来場確定通知」又は抽選結果のご通知、お問い合わせへのご返信及びご本人の確認にのみ利用させていただきます。なお、その目的のために必要な業務を外部の協力会社に委託する場合を除いて、第三者に伝えることはありません。
- ⑤受付専用ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主様のご負担となります。

■お問い合わせ先

株主番号・バーチャル株主総会について

三井住友信託銀行バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル

電話：0120-782-041（受付9:00-17:00 土日休日除く。）

■株主総会会場での感染防止のための対策

- ①消毒や検温その他、株主様及び関係者全体の安全のための必要と認めた措置にご協力をお願いいたします。ご協力いただけない場合にはご入場をお断りさせていただきます。（入場後ご退出いただくこともございます。）
- ②入場時の確認により、37.5度以上の発熱が認められる方、咳き込んでいる方、マスクを入場から退場まで常時着用いただけない方のご入場はお断りさせていただきます。また、体調不良と見受けられる方につきましても、ご入場をお断りさせていただく場合がございます。（入場後ご退出いただくこともございます。）
- ③運営スタッフは体調に問題がないことを確認したうえで参加し、マスクを着用して対応させていただきます。

なお、株主総会当日までの感染拡大の状況等により、上記対応を更新する場合はインターネット上の当社ウェブサイト（<https://global.yamaha-motor.com/jp/>）に掲載させていただきます。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

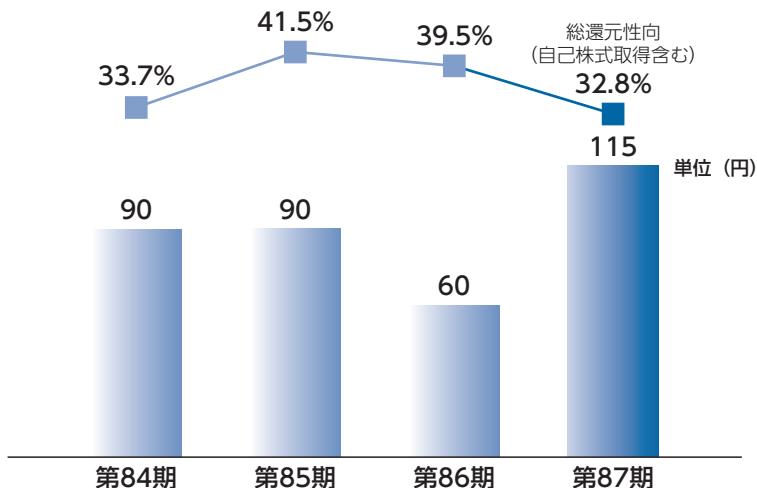
第1号議案 剰余金の配当の件

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

当期の期末配当金につきましては、1株につき65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50円）を加えた年間配当金は115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 65円
配当総額 22,483,377,735円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2022年3月24日

■（ご参考）1株当たり年間配当金／連結配当性向の推移■



第2号議案 定款一部変更の件

提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次の通り当社定款を変更するものであります。

- ①変更案第19条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- ②変更案第19条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- ③株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第19条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- ④上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

（下線は変更部分であります。）

現行定款	変更案
<p>（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供） 第19条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示をすべき事項に係る情報を、<u>法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u></p> <p style="text-align: center;">（新設）</p> <p style="text-align: center;">（新設）</p>	<p style="text-align: center;">（削除）</p> <p>（電子提供措置等） 第19条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。 2 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p> <p>（附則） 1. 変更前定款第19条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除及び変更後定款第19条（電子提供措置等）の新設は、2022年9月1日から効力を生ずるものとする。 2. 前項の規定にかかわらず、2023年2月末までの日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第19条はなお効力を有する。 3. 本附則は、2023年3月1日を経過した日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

第3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となり、また取締役1名が逝去により任期中で退任されましたので、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、次のとおりであります。

【ご参考】 取締役の体制※

候補者番号	氏名	新任・再任	現在の地位及び担当		
1	わたなべ かつあき 渡部 克明	再任	代表取締役会長		
2	ひだか よしひろ 日高 祥博	再任	代表取締役社長 社長執行役員		
3	まるやま へいじ 丸山 平二	再任	取締役上席執行役員 技術・研究本部長 管掌：クリエイティブ・技術研究・パワートレイン・車両開発領域		
4	まつやま さとひこ 松山 智彦	新任	上席執行役員 生産本部長 管掌：生産・生産技術・調達・特機領域		
5	したら もとふみ 設楽 元文	新任	執行役員 コーポレート担当 管掌：人事総務・企画財務・IT・市場開拓・ カスタマーエクスペリエンス領域		
6	なかた たくや 中田 卓也	再任	取締役	社外取締役	独立役員
7	かみがま たけひろ 上釜 健宏	再任	取締役	社外取締役	独立役員
8	たしろ ゆうこ 田代 祐子	再任	取締役	社外取締役	独立役員
9	おおはし てつじ 大橋 徹二	再任	取締役	社外取締役	独立役員
10	ジンソン モンテサーノ Jin Song Montesano	新任		社外取締役	独立役員

※本議案が承認された場合の体制

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 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 現在に至る

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、2018年からの当社代表取締役副社長の経験と実績により、多様な価値観の下での企業経営の高い能力、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。



- 所有する当社株式の数
48,699株
- 取締役在任年数
8年(本総会終結時)
- 取締役会への出席状況
14回中14回(100%)

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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

■ 取締役候補者とした理由

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



■ 所有する当社株式の数

57,028株

■ 取締役在任年数

5年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

候補者番号
3

まる やま へい じ
丸山 平二
(1962年2月8日生)

再任

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1986年 4月 当社入社
- 2010年 1月 当社AM事業部AM第1技術部長
- 2012年 1月 当社AM事業部長
- 2015年 3月 当社執行役員就任
- 2019年 1月 当社パワートレインユニット長
- 2019年 3月 当社上席執行役員就任 現在に至る
- 2021年 1月 当社技術・研究本部長 現在に至る
- 2021年 3月 当社取締役就任 現在に至る

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、当社パワートレインユニット長及びAM事業部長等の経験と実績により、技術・事業分野における高い能力と専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待できることから選任をお願いするものです。



■ 所有する当社株式の数

16,478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 (2021年3月24日就任後の状況)

11回中11回(100%)

候補者番号

4

まつ やま さと ひこ
松山 智彦
(1963年8月11日生)

新任

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1986年 4月 当社入社
2010年 1月 当社生産本部BD製造統括部MC組立工場長
2013年 1月 当社生産本部生産戦略統括部長
2015年 1月 当社ビーグル&ソリューション事業本部RV事業部長
2015年 3月 当社執行役員就任
2018年 1月 当社生産本部長 現在に至る
2019年 3月 当社上席執行役員就任 現在に至る

■ 取締役候補者とした理由

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



■ 所有する当社株式の数

17,768株

候補者番号
5

したらもと
設楽元文
(1962年10月29日生)

新任

■ 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 現在に至る
- 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 現在に至る

■ 取締役候補者とした理由

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、Yamaha Motor India Pvt.Ltd.取締役社長、企画・財務本部副本部長、マリン事業本部ME事業部長等の経験と実績により、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。



■ 所有する当社株式の数
15,146株

[社外取締役候補者]

社外取締役候補者は、次のとおりです。

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

(ご参考)「独立役員選定基準」概要

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

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

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

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

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

候補者番号
6

なか た たく や
中田 卓也
(1958年6月8日生)

社外取締役

独立役員

再任

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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

[重要な兼職の状況]

一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長

■ 社外取締役候補者とした理由

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

■ 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ブランド価値の向上に貢献していただくとともに、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員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

20,400株

■ 取締役在任年数

8年(本総会最終時)

■ 取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

候補者番号
7

かみ がま たけ ひろ
上 釜 健 宏
(1958年1月12日生)

社外取締役

独立役員

再任

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1981年 4月 東京電気化学工業株式会社(現TDK株式会社)入社
2002年 6月 同社執行役員就任
2003年 6月 同社常務執行役員就任
2004年 6月 同社取締役専務執行役員就任
2006年 6月 同社代表取締役社長就任
2016年 6月 同社代表取締役会長就任
2017年 6月 オムロン株式会社社外取締役就任 現在に至る
2018年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る
2018年 6月 ソフトバンク株式会社社外取締役就任 現在に至る
2018年 6月 TDK株式会社ミッションエグゼクティブ就任
2021年 3月 コクヨ株式会社社外取締役就任 現在に至る

■ 社外取締役候補者とした理由

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

■ 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に貢献していただくとともに、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員並びにCEO懇談会(CEOの業務レビュー・評価に基づき再任を判断するための制度)の座長を務め、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

0株

■ 取締役在任年数

4年(本総会最終時)

■ 取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

候補者番号
8

た し ろ ゆ う こ
田代 祐子
(1954年3月14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

- 1986年 6月 KPMG LLP入所
- 1995年 7月 同社パートナー
- 2000年11月 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク GEコーポレート
ジャパン ソーシングリーダー
- 2003年 7月 フェニックス・リゾート株式会社最高財務責任者就任
- 2005年 4月 エーオン・ホールディングス・ジャパン株式会社取締役最高業務責任
者 兼 最高財務責任者就任
- 2010年 4月 TSアソシエイツ株式会社代表取締役就任
- 2012年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ社外取締役就任
- 2016年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社社外監査役就任 現在
に至る
- 2016年 6月 株式会社アコーディア・ゴルフ代表取締役社長執行役員就任
- 2018年 1月 同社取締役会長就任
- 2018年 4月 同社代表取締役会長 兼 社長CEO就任
- 2019年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る
- 2019年 3月 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社代表取締役会長CEO就任
- 2021年 4月 株式会社アコーディア・ゴルフ代表取締役会長就任 現在に至る
- 2021年 4月 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社代表取締役会長就任 現在
に至る

■ 社外取締役候補者とした理由

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

■ 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、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員として、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

0株

■ 取締役在任年数

3年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1977年 4月 株式会社小松製作所入社
 2004年 1月 コマツアメリカ株式会社社長 兼 COO就任
 2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員就任
 2008年 4月 同社常務執行役員就任
 2009年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員就任
 2012年 4月 同社取締役 兼 専務執行役員就任
 2013年 4月 同社代表取締役社長 兼 CEO就任
 2019年 4月 同社代表取締役会長就任 現在に至る
 2020年 3月 当社社外取締役就任 現在に至る
 2021年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役就任 現在に至る

〔重要な兼職の状況〕

一般社団法人日本経済団体連合会 副会長

■ 社外取締役候補者とした理由

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

■ 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に貢献していただくとともに、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員として、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

0株

■ 取締役在任年数

2年(本総会終結時)

■ 取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

■ 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スビリティ担当(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スビリティ担当(兼)Chief People Officer 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】

■ 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・IR・渉外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、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員として、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
0株

(注) 1. 当社との間の特別な利害関係

中田卓也 ヤマハ株式会社取締役代表執行役社長を兼務し、当社は同社と不動産賃貸借取引等があります。

なお、取引額の両社の連結売上高に対する比率は、ともに1%未満です。

大橋徹二 株式会社小松製作所の代表取締役会長を兼務し、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. 社外取締役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は中田卓也、上釜健宏、田代祐子及び大橋徹二との間で、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Jin Song Montezanoとの間でも同様の責任限定契約を締結する予定です。

3. 取締役候補者との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、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、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。

4. 独立役員

中田卓也、上釜健宏、田代祐子及び大橋徹二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、Jin Song Montezano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、15頁に記載しています。

中田卓也を独立役員とする理由(当社独立役員選定基準Ⅱに該当)

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

5. 社外取締役候補者に関する特記事項

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

6. BDはボディ、MCはモーターサイクル、AMはオートモーティブ、RVはレクリエーションビークル、MEはマリンエンジンの略です。

(ご参考) 役員の構成 (2022年3月23日以降の予定)

第3号議案で付議させていただいている取締役候補者及び監査役が有する専門性・経験は以下のとおりです。

取締役		管掌分野	企業経営	製造・ 技術・ 研究開発	マーケティング・ 課	財務・ ファイナンス・ M&A	IT・ デジタル	人事・ 労務・ 人材開発	法務・ コンプライアンス	ESG・ サステナビリティ	リスク 管理	グローバル 経験
取締役	渡部 克明		●	●						●	●	●
	日高 祥博		●			●		●	●	●	●	●
	丸山 平二	クリエイティブ・技術研究・ パワートレイン・車両開発		●	●		●			●	●	
	松山 智彦 (新任)	生産・生産技術・調達・特機		●						●	●	●
	設楽 元文 (新任)	人事総務・企画財務・IT・市場開拓・ カスタマーエクスペリエンス			●	●	●		●	●	●	●
	中田 卓也	社外	●		●		●	●		●	●	●
	上釜 健宏	社外	●	●				●		●	●	●
	田代 祐子	社外	●		●	●		●		●	●	●
	大橋 徹二	社外	●	●			●	●		●	●	●
	Jin Song Montesano	社外(新任)	●					●		●	●	●
監査役	廣永 賢二							●	●		●	
	齋藤 順三							●	●		●	●
	米 正剛	社外	●			●		●	●		●	●
	河合 江理子	社外	●			●		●	●	●	●	●

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

監査役が法令に定める員数を欠けることになる場合に備え、予め補欠監査役として藤田浩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。

補欠監査役候補者は、次のとおりであります。

ふじ た こう
藤 田 浩
(1964年8月21日生)

■略歴及び重要な兼職の状況

- 1990年 4月 弁護士登録
- 1990年 4月 森綜合法律事務所(現森・濱田松本法律事務所)入所
- 1994年 7月 ニューヨーク州弁護士登録
- 1997年 1月 同事務所パートナー就任(M&A プラクティス・グループ、ストラクチャード・ファイナンス・プラクティス・グループ所属) 現在に至る



■所有する当社株式の数
0株

(注)1. 候補者に関する事項

藤田浩は、補欠の社外監査役候補者であります。

2. 当社との間の特別な利害関係

候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。

3. 補欠の社外監査役候補者とした理由

弁護士としての高い専門性並びに国際的な経験と実績を有しており、当社の監査業務に活かしていただくため、補欠の社外監査役としての選任をお願いするものです。

4. 補欠の社外監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

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

5. 補欠の監査役候補者との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、藤田浩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。

6. 独立役員

藤田浩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、15頁に記載しています。

第5号議案 取締役及び監査役の報酬額改定の件

参考図表 本株主総会にてご承認をお願いする取締役の報酬額（上限金額）

	改定前		改定後	
	取締役	監査役	取締役	監査役
基本報酬	5億円以内 (うち社外取締役1億円以内)	1.2億円以内	① 6億円以内 (うち社外取締役2億円以内)	2億円以内
個人業績連動賞与	1億円以内	—	1億円以内	—
全社業績連動賞与	親会社株主に帰属する 当期純利益の 0.5%以内	—	親会社株主に帰属する 当期純利益の 0.5%以内	—
株式報酬	業績条件無し 上限株数：20万株 上限金額：2億円	—	② 業績連動型 上限株数：30万株 上限金額：6億円	—

※社外取締役、監査役は基本報酬のみ

①本株主総会第5号議案にてご承認をお願いするものです。

②本株主総会第6号議案にてご承認をお願いするものです。

1. 取締役の報酬額の改定

現在、当社の取締役の報酬は、「基本報酬（固定報酬）」、「業績連動報酬」、「株式報酬」により構成されています。当社は、当社の長期ビジョン及び2022年～2024年を対象とする新中期経営計画を実現すること、並びに、短期業績を達成することへの責任をより明確にし、企業価値の持続的向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との価値の共有を一層進める観点から、上記各報酬の割合や報酬制度の詳細について、継続的な見直しを行っております。

上記の取締役の報酬額のうち、「基本報酬（固定報酬）」については、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会において、年額5億円以内（うち社外取締役分は年額1億円以内）とご承認いただいておりますが、今般、当社が任意に設置する役員人事委員会（社外取締役が過半数となる構成）における審議も踏まえ、当社の取締役の報酬制度に関する継続的な見直しの一環として、経営ガバナンス向上に向けた取締役の専門性・多様性の広がりや期待役割の増大等も勘案し、「基本報酬（固定報酬）」を年額6億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）といたしたいと存じます。社外取締役につきましては、引き続き固定報酬である基本報酬のみを支給いたします。なお、取締役の報酬額には、従

来どおり、使用人兼務取締役の使用人分の給与を含まないものといたします。

このほか、「業績連動報酬」につきましては、これまでと同様に、取締役個人の業績に連動する「個人業績連動賞与」は年額1億円以内で支給し、短期的な全社連結業績を反映する「全社業績連動賞与」は前連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%の範囲内で支給することといたします。

また、「株式報酬」につきましては、従来の業績条件の無い譲渡制限付株式報酬制度に替えて、当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して交付数を定める業績連動型の譲渡制限付株式報酬制度（以下「業績連動型株式報酬制度」といいます。）を導入し、年額6億円以内の金銭報酬債権を支給いたしたいと存じます。新たな株式報酬制度につきましては、第6号議案（「業績連動型株式報酬制度の導入に伴う報酬額等改定の件」）にて付議いたします。

各取締役の報酬につきましては、以上の報酬額の範囲で、役員人事委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定いたします。

現在の取締役は9名（うち社外取締役4名）ですが、第3号議案「取締役10名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、取締役は10名（うち社外取締役5名）となります。

当社は、取締役会において、役員人事委員会における審議・答申を経て役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針（事業報告52頁ご参照）を定めておりますが、本議案及び第6号議案をご承認いただいた場合、ご承認いただいた内容とも整合するよう、本総会終了後の当社の取締役会において、当該役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を事業報告52頁のとおりに変更することを予定しております（事業報告52頁～55頁ご参照）。本議案は、当該変更後の方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等の付与のために必要かつ合理的な内容であり、なおかつ、上記の目的、当社の業況、他社の水準等に照らした合理性その他諸般の事情を考慮して役員人事委員会における審議・答申を経て取締役会で決定していることから、本議案の内容は相当であると判断しております。

2. 監査役の報酬額の改定

監査役の報酬額につきましては、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会において、年額1億2,000万円以内とご承認いただいておりますが、監査役の専門性及び責務の増大を勘案し、年額2億円以内といたしたいと存じます。各監査役の報酬につきましては、上記報酬額の範囲で、監査役の協議により決定いたします。

なお、現在の監査役は4名（うち社外監査役2名）であります。

（本議案及び第6号議案をご承認いただいた場合における、当社の役員報酬制度の改定の概要（「役員報酬制度改定の概要」）については30頁をご参照ください。）

第6号議案 業績連動型株式報酬制度の導入に伴う報酬額等改定の件

当社の取締役の「株式報酬」における、譲渡制限株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額は、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会において、年額2億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分の給与を含みません。）とご承認いただいております（以下「旧株式報酬決議」といいます。）。

今般、当社は、当社が任意に設置する役員人事委員会（社外取締役が過半数となる構成）における審議も踏まえ、取締役の報酬制度の継続的な見直しの一環として、当社取締役と株主の皆様との更なる価値共有を進めるとともに、当社の中長期的企業価値の持続的向上に向けた適切なインセンティブを付与することを目的として、取締役の「株式報酬」に関し、従来の業績条件の無い譲渡制限付株式報酬制度から、当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して交付数を定める業績連動型の譲渡制限付株式報酬制度（以下「業績連動型株式報酬制度」といいます。）への改定を実施いたします。

この改定に伴い、旧株式報酬決議を撤廃するとともに、社外取締役を除く取締役（以下「対象取締役」といいます。）に対して、第5号議案「取締役及び監査役の報酬額改定の件」に係る取締役の報酬額とは別枠にて、新たに業績連動型株式報酬制度に基づく譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することとしたいと存じます。上記の目的を踏まえ相当と考えられる金額及び株式数として、業績連動型株式報酬制度に基づき、対象取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額は年額6億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分の給与を含みません。）、対象取締役に対して発行又は処分される当社の普通株式の総数は年300,000株以内（ただし、本議案の決議の日以降の日を効力発生日とする当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当を含みます。）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて譲渡制限付株式報酬として発行又は処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。）といたします。各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、役員人事委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定いたします。

業績連動型株式報酬制度の概要については、下記をご参照ください。

現在の取締役は9名（うち社外取締役4名）であります。第3号議案「取締役10名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、取締役は10名（うち社外取締役5名）となります。

当社は、取締役会において、役員人事委員会における審議・答申を経て取締役の報酬等の内容に係る決定方針を定めておりますが、本議案及び第5号議案をご承認いただいた場合、ご承認いただいた内容とも整合するよう、本総会終結後の当社の取締役会において、取締役の報酬等の内容に係る決定方針を変更することを予定しております（事業報告52頁～55頁ご参照）。本議案は、当該変更後の方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等の付与のために必要かつ合理的な内容であり、なおかつ、上記の目的、当社の業況、他社の動向その他諸般の事情を考慮して役員人事委員会における審議・答申を経て取締役会で決定していることから、本議案の内容は相当であると判断しております。

また、本議案及び第5号議案をご承認いただいた場合における、当社の役員報酬制度の改定の概要については30頁をご参照ください。

記

1. 業績連動型株式報酬制度の概要

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」という。）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」という。）を最終事業年度とする過去3事業年度（以下「TSR評価期間」という。）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又は処分のための金銭報酬債権を支給する。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又は処分を受ける。

ただし、当該金銭報酬債権の支給及び当社の普通株式の発行又は処分の前に、対象取締役が法令違反行為を行った場合その他当社の取締役会の定める一定の事由が生じた事実が判明した場合、当社は、当該対象取締役に対して、当該支給等を行わない。

（※）業績連動型株式報酬制度の導入に伴う移行措置として、2022年度を役務提供期間とするTSR評価期間は1事業年度（2022年度）のみとし、2023年度を役務提供期間とするTSR評価期間は2事業年度（2022年度及び2023年度）のみとする。

2. 業績連動型株式報酬制度における金銭報酬債権の額

(1) 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」という。）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」という。）を乗じることにより算出される。

対象取締役に支給する金銭報酬債権の額＝個人別交付株式数(下記(2))×交付時株価
--

(2) 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」という。）を、交付する株式の数の基準として予め役職ごとに定められた株式数（TSR評価係数が100%となる場合に交付する譲渡制限付株式の数。以下「役職別基準交付数」という。）に乗ずることにより算出される。

個人別交付株式数＝役職別基準交付数(下記①)×TSR評価係数(下記②)

①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」という。）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」という。）で除することによって算出される。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、役員人事委員会の答申を経て、取締役会で決定する。

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

②TSR評価係数

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

$$\text{TSR評価係数} = \text{当社TSR} \div \text{配当込みTOPIX成長率}$$

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

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

(3) 譲渡制限付株式割当契約の締結及び内容

本株式報酬制度による当社の普通株式の発行又は処分に当たっては、当社と対象取締役との間において、譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」といいます。）を締結する。本割当契約は、以下の内容を含むものとする。

①譲渡制限期間

対象取締役は、本割当契約により割当を受けた日より30年の期間（以下「本譲渡制限期間」といいます。）、本割当契約により割当を受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」といいます。）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」といいます。）。

②譲渡制限の解除

当社は、対象取締役が、本譲渡制限期間中、継続して、当社の取締役、監査役、執行役、執行役員又はフェローその他の使用人のいずれかの地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、本譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。

ただし、本譲渡制限期間中であっても、対象取締役が、任期満了、定年退職又は死亡その他の正当な事由により、上記のいずれの地位からも退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整する。

③譲渡制限付株式の無償取得

当社は、対象取締役が本譲渡制限期間満了前に、当社の取締役、監査役、執行役、執行役員又はフェローその他の使用人のいずれの地位をも退任又は退職した場合、任期満了、定年退職又は死亡その他の正当な事由による場合を除き、本割当株式の全部を当然に無償で取得する。本譲渡制限期間が満了した時点において、上記②に記載の定めに基づき譲渡制限が解除されていない本割当株式についても同様とする。

④組織再編等における取扱い

当社は、本譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要しない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、本譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。当社は、上記に規定する場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

⑤マルス・クローバック制度

譲渡制限期間中に、対象取締役が法令違反行為を行った場合その他本割当契約で定める一定の事由が生じた事実が判明した場合、当社は、当該対象取締役の保有する本割当株式の全部又は一部を無償で取得する。

本譲渡制限期間の満了後2年を経過する日までの間に、対象取締役が法令違反行為を行った場合その他本割当契約で定める一定の事由が生じた事実が判明した場合、当社は、当該対象取締役に対し、その保有する本割当株式の全部又は一部の返還、若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できる。

⑥その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定める。

<ご参考>

当社は、本株主総会において、取締役の報酬制度の改定に係る上記一連の各議案が承認可決されることを条件に、当社の取締役を兼務しない執行役員及びフェローにも、上記と同様の業績連動型株式報酬を割り当てる予定です。

以上

【ご参考】役員報酬制度改定の概要

当社は、より中長期的な企業価値との連動性を高めるための報酬体系のあり方について、独立社外取締役を中心とした役員人事委員会にて審議を重ねてまいりました。その結果、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）に係る評価を導入すること等を決定しました。また、経営環境の複雑性・多様性が高まるなか、社外取締役及び監査役に期待する役割及び職務遂行に係る負荷が増大していることから、社外取締役及び監査役の基本報酬を増額改定することを決定しました。なお、本改定は第5号議案及び第6号議案が原案どおり承認されることを前提としております。

(1) 報酬構成・報酬水準

業績連動報酬の拡大を目的として、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、取締役等（取締役を兼務しない執行役員を含む）の報酬構成・報酬水準を改定します。社外取締役・監査役についても、当社が期待する役割や実際の業務負荷の増大に伴い、取締役等と同様に報酬水準を改定します。

(2) 全社業績連動賞与

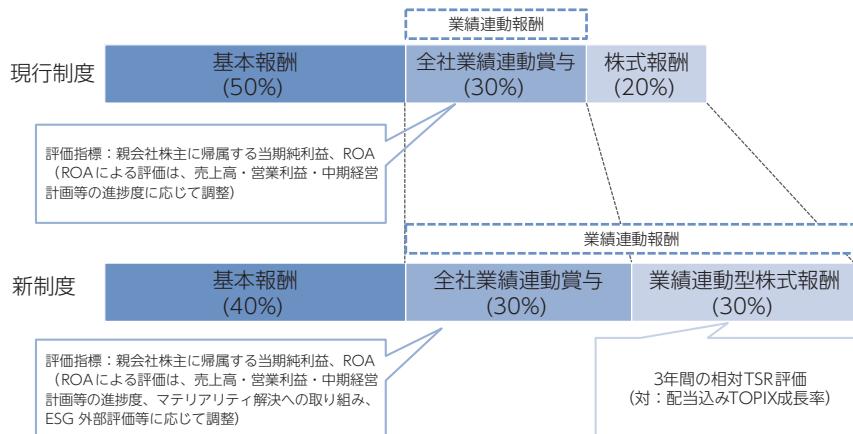
ROAによる評価の調整項目として、マテリアリティ解決への取り組みの総合的な進捗度、ESG外部評価を追加します。

(3) 株式報酬

これまでの業績条件の無い譲渡制限付株式報酬制度に替えて、当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して交付数を定める業績連動型の譲渡制限付株式報酬制度（当社のTSR評価に連動して交付株式数を決定）を新たに導入します。交付株式数は、役職ごとに定める基準額に応じた基準交付数に、TSR評価係数（0～150%で変動。ただし、TSR評価が50%未満の場合はTSR評価係数をゼロとする。）を乗じて決定します。

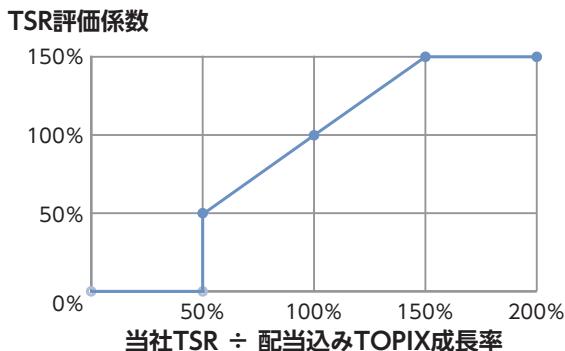
交付する株式は、従来同様、取締役等の地位を退任するまでの間、譲渡や担保権の設定等の処分ができないものとします。

参考図表1 代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ（現行制度・新制度比較）



※報酬構成比率は基準額を基に算出

参考図表2 TSR評価係数



当社TSR＝

$$\frac{\text{TSR評価期間最終年度の最後の月（12月）の株価終値平均} + \text{TSR評価期間中における配当金の総額}}{\text{評価期間開始前の月（12月）の株価終値平均}}$$

配当込みTOPIX成長率＝

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

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルスの変異株による感染再拡大や経済活動の再開に伴う需要増加に対する物流・供給の混乱、労働力不足などにより景気の回復ペースが減速したものの、各国でワクチン接種が進み、特に欧米では、各国で経済活動の制限が段階的に緩和され、個人消費の持ち直しや設備投資の拡大により、景気は順調に回復に向かいました。

当事業においても、半導体をはじめとした部品不足の状況が継続していますが、各国におけるロックダウンの解除やウィズコロナといった経済政策とともに、各セグメントの需要は回復してきました。

このような経営環境の中、当社は損益分岐点経営・アジャイル経営の考え方の下、新興国二輪車市場でのプレミアム戦略や、製造拠点の構造改革を進めるとともに、物流の課題や部品不足についても常にグローバルで情報共有し、各拠点の状況に応じて対応していくことで生産台数の減少影響などを最小化することができました。

この結果、当連結会計年度の売上高は1兆8,125億円（前期比3,412億円・23.2%増加）、営業利益は1,823億円（同1,007億円・123.3%増加）、経常利益は1,894億円（同1,017億円・116.0%増加）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,556億円（同1,025億円・193.1%増加）となり過去最高の売上高・利益を達成しました。

なお、年間の為替換算レートは米ドル110円（前期比3円の円安）、ユーロ130円（前期比8円の円安）でした。

売上高は、半導体をはじめとした部品供給不足を受けた生産減少や人員不足などの影響を受けたものの、販売台数や販売単価の増加により、増収となりました。営業利益は売上高の増加に加え、リモートワークなどのデジタル活用による固定費率の抑制、為替影響などで、物流費や原材料費高騰の影響を吸収し、大幅な増益となりました。

財務体質については、親会社株主に帰属する当期純利益率は8.6%（前期比5.0ポイント増加）、総資産回転率は、1.04回（同0.12回増加）、自己資本は8,592億円（前期末比1,446億円増加）、自己資本比率は46.9%（同3.3ポイント増加）となりました。これらの結果、ROEは19.8%（前期比12.3ポイント増加）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903億円のプラス（同238億円増加）となりました。

各事業の状況は、次のとおりです。

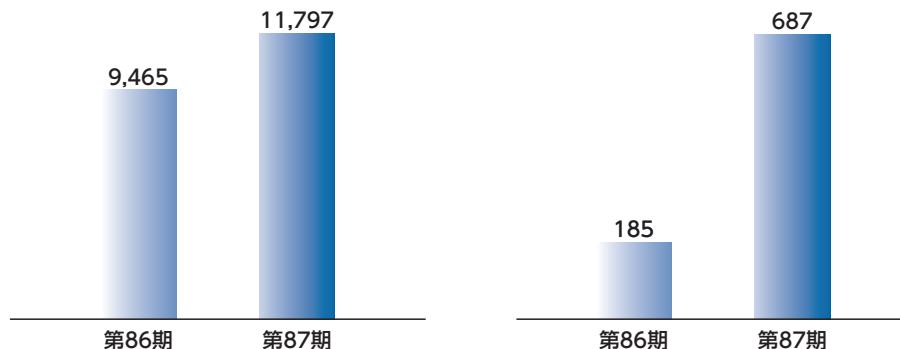
ランドモビリティ

◆売上高 (億円)

◆営業利益 (億円)

主要な製品及びサービス

二輪車、中間部品、
海外生産用部品、四輪バギー、
レクリエーション・オフ
ハイウェイ・ビークル(ROV)、
スノーモビル、
電動アシスト自転車、
電動車いす、
自動車用エンジン、
自動車用コンポーネント



売上高1兆1,797億円 (前期比2,333億円・24.6%増加)、営業利益687億円 (同503億円・272.4%増加)となりました。

先進国二輪車では、アウトドア・ファミリーレジャーの活況により、当社の販売台数もすべての地域で前年比増加し、増収・増益となりました。一方で、半導体等の部品不足とコンテナ不足による物流の遅れで市場在庫不足が継続しました。黒字化は未達となりましたが、赤字幅が大幅に縮小しました。

新興国二輪車では、フィリピン、インドネシア、タイなどでは、感染対策と経済活動の両立へ戦略転換したことにより需要が前年比増加しました。当社においては、新型コロナウイルス感染症の再拡大影響による工場・販売店稼働率の低下がありましたが、プレミアムモデルの販売増加によるモデルミックス改善が進み、増収・増益となりました。

RV (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)、スノーモビル) では、新型コロナウイルス感染症再拡大の中でも、旺盛なレジャー需要が継続しました。部品供給不足などによる生産遅延の影響はあるものの、Wolverine RMAXシリーズ好調により販売台数が増加した結果、増収・増益となり、黒字化を達成しました。

電動アシスト自転車では、通園、通学、通勤における自転車の有用性が見直されていることもあり、日本向けの完成車や欧州向けe-Kitの販売好調が続き、増収・増益となりました。



XMAX



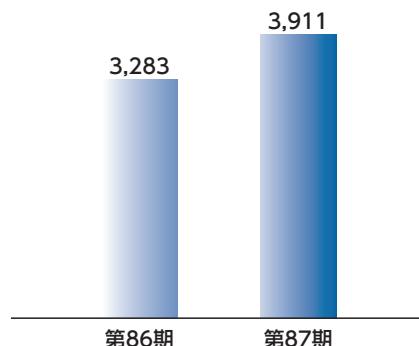
Bubby un

マリン

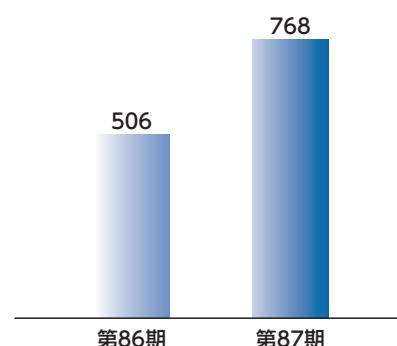
主要な製品及びサービス

船外機、
ウォータービークル、
ボート、プール、
漁船・和船

◆売上高（億円）



◆営業利益（億円）



売上高3,911億円（前期比628億円・19.1%増加）、営業利益768億円（同262億円・51.7%増加）となりました。

船外機では、先進国での大型モデル需要が堅調に推移し、新興国での需要も回復しました。世界的なコンテナ不足による船積み遅れの影響はありますが、生産台数の増加により供給量が改善し、販売台数が増加しました。ウォータービークルでも、部品調達遅れへの対応が進み販売台数が増加しました。その結果、マリン事業全体では、増収・増益となりました。



F.A.S.T.23

定評あるフィッシングボートを刷新し、航続距離の拡大など釣りやすさと機能性を更に追求しました。



船外機F425

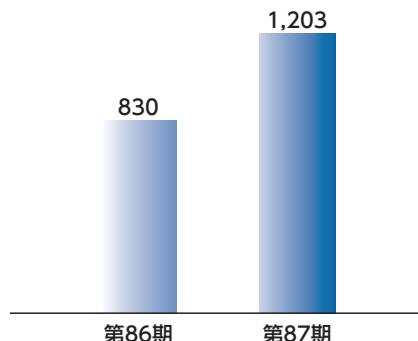
当社ラインアップの中では最大の最高出力を発揮する船外機で、フィッシングやクルージングを楽しむために必要なスピード性能と燃料経済性を提供していません。

ロボティクス

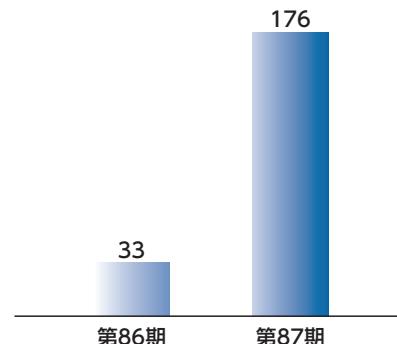
主要な製品及びサービス

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

◆売上高 (億円)



◆営業利益 (億円)



売上高1,203億円（前期比373億円・44.9%増加）、営業利益176億円（前期：営業利益33億円）となりました。

2021年上期では、特にアジア（中国・台湾・韓国含む）で新型コロナウイルス感染症の影響が収まったことで設備投資が活発化しました。下期からは、国内及び欧米の販売が好調に推移し、サーフェスマウンター、産業用ロボットの販売台数がともに増加しました。また、ヤマハロボティクスホールディングス株式会社も販売が好調に推移したことや構造改革効果により、黒字転換しました。その結果、増収・増益となりました。



YRH10

搭載精度と生産性を共に従来機比50%向上させた、デバイス組み立て用ハイブリッドプレーサーです。



中国蘇州での拠点整備・拡充

人員の増強、ショールームの設置、ユーザー向けのトレーニング施設を確保するなどし、中国市場における事業の拡大を目指します。

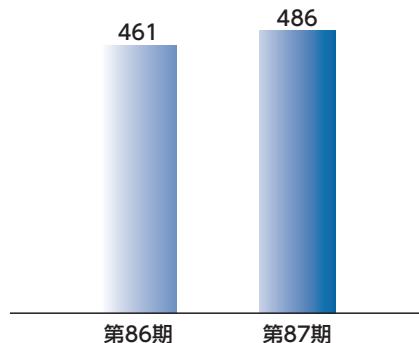
金融サービス

主要な製品及びサービス

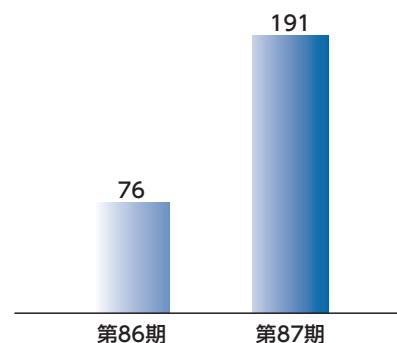
当社製品に関わる販売金融及びリース



◆売上高 (億円)



◆営業利益 (億円)



売上高486億円（前期比26億円・5.6%増加）、営業利益191億円（同116億円・153.1%増加）となりました。

市場在庫が縮小した結果、卸販売金融債権は減少しましたが、小売ファイナンスの増加や一過性要因としての貸倒引当費用減少により、増収・増益となりました。

その他

主要な製品及びサービス

ゴルフカー、発電機、汎用エンジン、除雪機

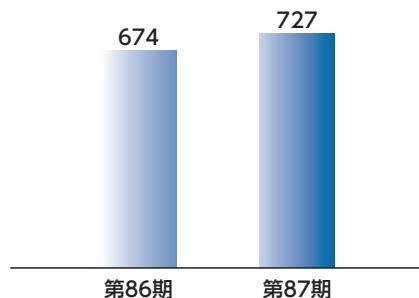


G30e

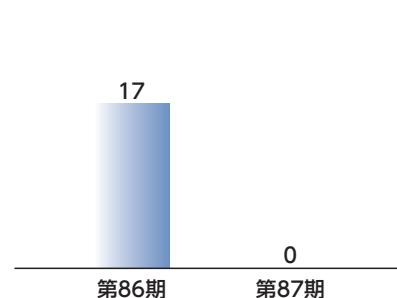


EF900iS

◆売上高 (億円)



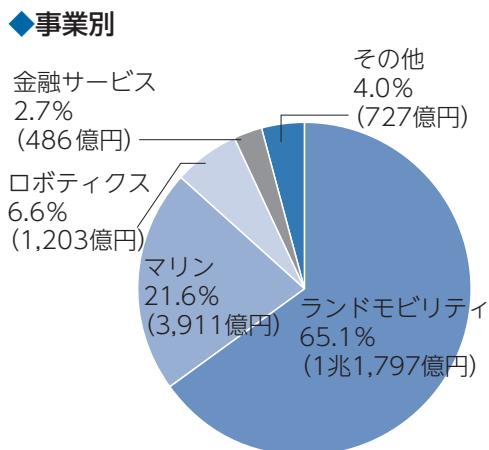
◆営業利益 (億円)



売上高727億円（前期比53億円・7.8%増加）、営業利益0億円（同17億円・97.6%減少）となりました。

ゴルフカー、汎用エンジンの販売台数が増加し、増収となりました。前年の一過性要因の影響及び経費の増加により、営業利益は前期比で減益となりました。

売上高構成



(2) 設備投資の状況

当社グループは、当連結会計年度において、合計670億円の投資を実施しました。

ランドモビリティ事業では、本社生産体制改善、生産設備の更新、二輪車の海外での新商品、台湾の工場集約等に458億円。マリン事業では、船外機を中心とした新商品、生産設備の更新等に130億円。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や産業用無人ヘリコプターの新商品等に36億円。その他事業では、ゴルフカーの設備更新等に45億円の投資を実施しました。

(3) 資金調達の状況

特に記載すべき事項はありません。

(4) 対処すべき課題

当社は、企業目的「感動創造企業」のもと、2030年に向けて「Art for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」という長期ビジョンを掲げ、成長戦略と基盤強化を進めています。2022年から始まる新中期経営計画では、これらに加えサステナビリティ対応を強化します。

コア事業の稼ぐ力を強め、サステナブルな社会に貢献する新規事業・成長事業に投資し、デジタルと共創の加速で成長性を高めることを基本方針とし、企業価値を向上させていきます。

■事業ポートフォリオ

新中期経営計画では、売上高成長率と投下資本利益率により事業の位置づけを明確化し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを進めます。新規事業と成長事業を戦略事業領域として、将来のコア事業に育てるために経営資源を積極的に配分します。



※1: サービスマウンター、半導体製造装置、産業用ロボット、産業用輸入ヘリコプターを含む
 ※2: ROSはコアポートフォリオを指さない数値で算出

■戦略事業領域

【新規事業】

長期ビジョンでは、「Rethinking Solution」を注力領域の1つにしています。当社がこれまで培った技術・知見とパートナーとの共創活動で、ヤマハらしい新価値を創造し、社会課題解決に貢献する事業開発を加速させます。

モビリティサービスでは、インド、ナイジェリアに新会社を設立し、現地協業でアセットマネジメント事業を拡大します。低速自動走行では、モノ輸送の事業化と、ヒト輸送の事業性の検証を進めます。特定条件下での自動運転技術の確立により、物流の省人化と公共交通機関にアクセスできない地域の移動課題の解決を目指します。

医療・健康分野、農業自動化については、2030年までの売上貢献を目標に事業化に向けた取り組みを進めます。

【ロボティクス事業(成長事業)】

デジタル社会の基盤を支えるロボティクス事業は、成長する市場で事業規模と領域をさらに拡大するため、商品力、生産能力、営業体制を強化し、成長を加速させます。また、前中期で当社グループに加わったヤマハロボティクスホールディングス株式会社とのシナジー効果を高め、さらなる収益力を向上させます。

【SPV事業(成長事業)】

世界的な新型コロナウイルス感染症のまん延により、人々の行動様式が「より近場へ」「密を避けて」に大きくシフトし、小型パーソナルモビリティに対する需要が急増しています。また、環境意識の高まりにより電動モビリティにも関心が集まっています。この市場ポテンシャルに対し、当社ではe-Kitのカスタマイズと完成車ニューモデルの投入で、市場成長以上の規模拡大により、売上高の倍増を目指します。

■コア事業領域

【二輪車事業】

需要が回復する新興国市場でプレミアム戦略を推進し、収益性の向上に取り組みます。アセアン、インドでは、今後10年で急速に拡大する上位中間層をターゲットと位置づけます。そして、プレミアムセグメントへの魅力的な商品の提供と、デジタルとリアルを融合した顧客との強い絆づくりを進めます。

【マリン事業】

提供価値拡大と高収益体質の維持・強化を図ります。大型船外機のラインナップ拡充と販売比率の拡大、生産能力の増強により事業競争力を高めます。米国のR&D機能拡充によりコネクティッド技術を活用したシステム開発を加速させ、お客様へ安全・快適なマリンライフを提供する「マリン版CASE」戦略を推進します。

■財務戦略（経済的価値を高める）

2024年度の売上高2.2兆円以上（年平均売上高成長率7%以上）、3年平均営業利益率9%以上を目指します。

「効率性」については、資本コスト以上のリターンを継続的に創出し、ROE15%水準、ROIC9%水準、ROA10%水準（いずれも3年平均）を目標とします。

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も実施します。

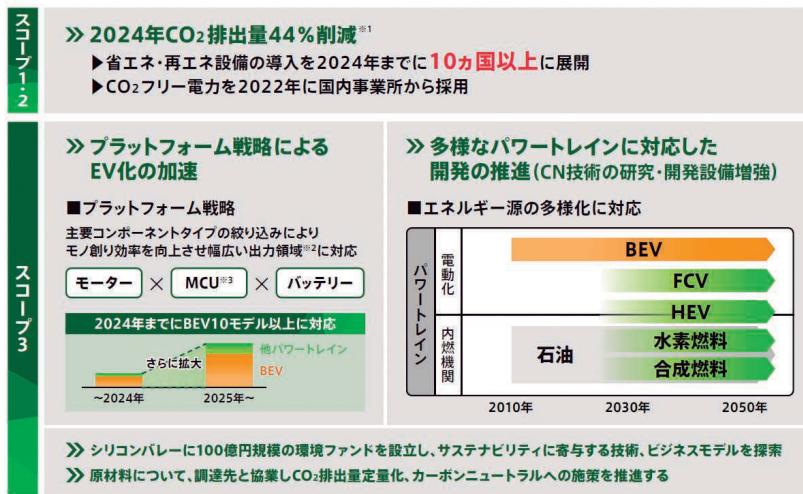
コア事業・戦略事業・基盤構築に4,800億円の資源を配分するとともに、株主還元は自社株買いも含め総還元性向40%（中期経営計画期間累計）とします。

■非財務戦略（社会的価値を高める）

【持続的な社会への貢献】

企業活動における自社のCO₂排出量の削減に向け、省エネ・再エネ設備を10ヵ国以上で導入するとともに、2022年にCO₂フリー電力を国内事業所から採用していきます。

製品使用などに関わるCO₂排出量については、プラットフォーム戦略によるEV化の加速に加え、多様なパワートレイン（動力源）に対応した開発を推進します。また、新たに設立する環境ファンドを通じた技術・ビジネスモデルの探索活動を加速させます。



※1: 2010年比 ※2: 定格25kW~35kW、および350kW級 ※3: モーターコントロールユニット

【人とつながる、伸びやかな企業の実現】

安心・安全な移動の実現に向けては、安全運転支援装備の拡充、技量向上のサポート活動に取り組みます。さらに、生涯を通じたヤマハファンを創造するため、DX戦略を推進し、世界中のお客様とのつながりを広げていきます。そして、人財戦略では、社員エンゲージメントを重要な指標として取り入れ、ダイバーシティ&インクルージョンと人財育成を進めます。

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84期	第85期	第86期	第87期
	(自 2018年1月 至 2018年12月)	(自 2019年1月 至 2019年12月)	(自 2020年1月 至 2020年12月)	(当連結会計年度) (自 2021年1月 至 2021年12月)
売上高 (百万円)	1,673,137	1,664,764	1,471,298	1,812,496
営業利益 (百万円)	140,787	115,364	81,672	182,342
経常利益 (百万円)	137,969	119,479	87,668	189,407
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	93,366	75,736	53,072	155,578
1株当たり当期純利益 (円)	267.35	216.83	151.89	445.67
総資産 (百万円)	1,420,854	1,532,810	1,640,913	1,832,917
純資産 (百万円)	695,743	751,828	749,158	900,670

(注) 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年(2018年)2月16日)等を第85期から適用しており、第84期の総資産の金額は、当該会計基準等を遡って適用した後の数値です。

■(ご参考) 第88期(2022年1月～12月)の見通し■

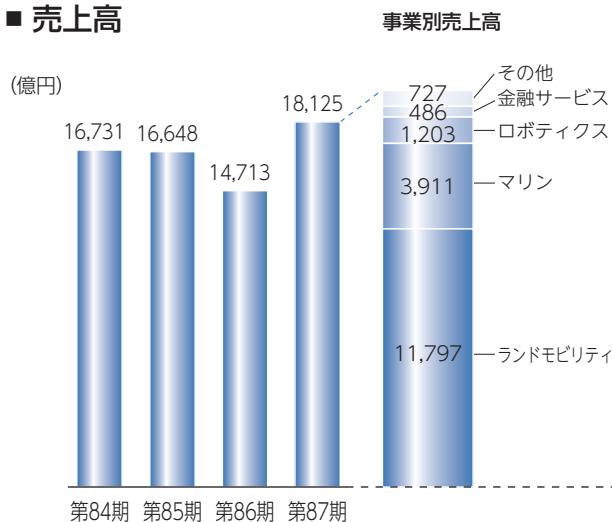
2021年は、新型コロナウイルス感染症再拡大の影響はあったものの、各国ロックダウンの解除とともに全てのセグメントにおいて需要が回復しました。2022年も需要が引き続き堅調と予想されるため、更なる部品調達、生産・出荷を進め、市場在庫を適正な水準に引き上げていきます。

一方、リスクとしては、アルミ、鉄鋼、貴金属など様々な資材価格がこれまでにないレベルで高騰していることに加え、物流費も大幅に上がる予想です。それに対して、コストダウンや生産性向上、さらにプレミアム商品の販売比率を上げることで収益性改善を図るとともに、広告宣伝やイベントなどにおけるデジタルマーケティングを推進することで、経費をコントロールしていきます。また、足元で続いている半導体等の部品不足が生産に与える影響に関しては、様々な対策により年内で挽回可能と見込んでいます。連結業績予想については以下のとおりとします。

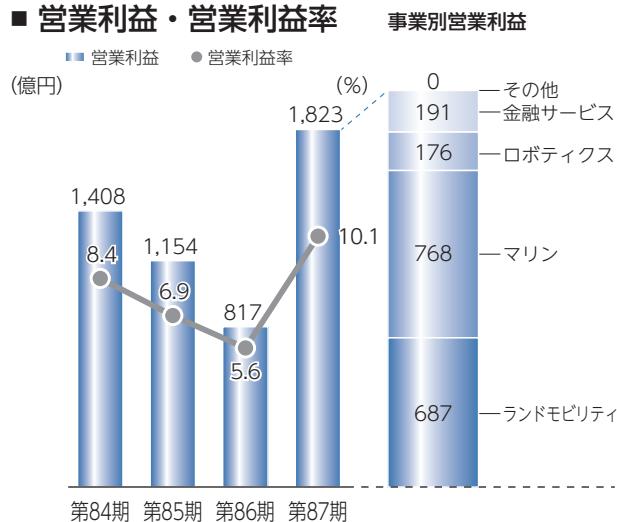
	予想	対当期増減
売上高	2兆円	1,875億円・10.3%増加
営業利益	1,900億円	77億円・4.2%増加
経常利益	1,900億円	6億円・0.3%増加
親会社株主に帰属する当期純利益	1,300億円	256億円・16.4%減少

[為替レート] 米ドル113円(当期比3円の円安)、ユーロ128円(同2円の円高)

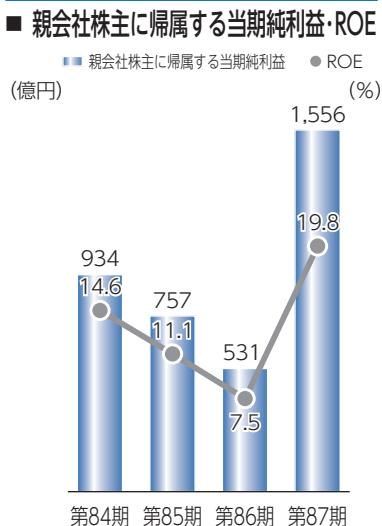
■ 売上高



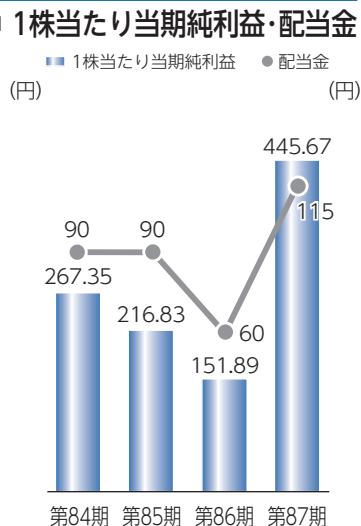
■ 営業利益・営業利益率



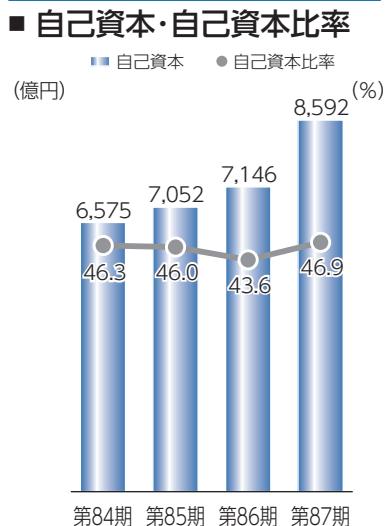
■ 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



■ 1株当たり当期純利益・配当金



■ 自己資本・自己資本比率



(注) ROEは親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本で計算しています。

(6) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社との関係

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
ヤマハ発動機販売株式会社	東京都 大田区	百万円 490	% 100.0	二輪車、電動アシスト自転車の販売
ヤマハ モーター エレクトロニクス株式会社	静岡県 周智郡森町	百万円 272	100.0	二輪車、電動アシスト自転車の電装品の製造
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、スノーモビル、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	※ 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 Europe N.V.	オランダ	千ユーロ 149,759	100.0	二輪車、四輪バギー、スノーモビル、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
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 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
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
台湾山葉機車工業股份有限公司	台湾	千ニュータイワンドル 2,395,600	※ 51.0	二輪車の製造及び販売
Yamaha Motor do Brasil Ltda.	ブラジル	千ブラジルリアル 1,018,324	100.0	二輪車、船外機の販売

(注) ※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	
新 居 事 業 所	静岡県湖西市

② 子会社

43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	38,508 名	1,291名減少
マ リ ン	6,132	252名増加
ロ ボ テ ィ ク ス	2,564	90名増加
金 融 サ ー ビ ス	673	42名増加
そ の 他	3,372	281名減少
合 計	51,249	1,188名減少

- (注) 1. 従業員数は就業人員数（当社及び当社連結子会社から連結の範囲外への出向者を除く。）です。臨時従業員（雇用契約が1年未満の直接契約社員）は含んでいません。
2. 従業員数合計のうち海外従業員数は36,047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	110,830 百万円
株 式 会 社 静 岡 銀 行	67,783
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	46,569
三 井 住 友 信 託 銀 行 株 式 会 社	28,451
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	25,126

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 900,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 350,217,467株（自己株式4,319,348株含む。）
- (3) 株主数 79,112名
- (4) 大株主（上位10名）

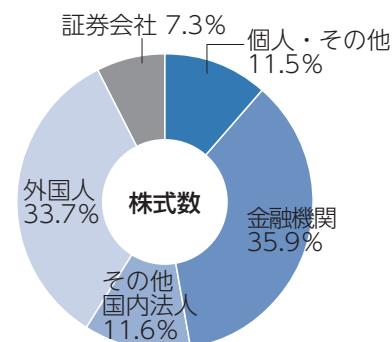
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	56,083 千株	16.21 %
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	17,767	5.14
ヤマハ株式会社	15,642	4.52
トヨタ自動車株式会社	12,500	3.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,827	2.84
S M B C日興証券株式会社	9,642	2.79
株式会社みずほ銀行	8,277	2.39
J P モ ル ガ ン 証 券 株 式 会 社	6,515	1.88
株式会社静岡銀行	5,649	1.63
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	5,416	1.57

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

◆所有者別状況

	株主数	株式数
個人・その他	77,462 名	40,223 千株
政府・地方公共団体	0	0
金融機関	97	125,770
その他国内法人	541	40,459
外国人	951	118,072
証券会社	61	25,691

(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 43,462株	6名

(6) その他株式に関する重要な状況

自己株式の取得

2021年11月8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 3,672,900株

株式の取得価額の総額 10,999,812,087円

取得期間 2021年11月9日～2021年12月15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を向上させるために、必要かつ適切であると判断した場合のみ、株式を保有します。当社取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、保有目的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。

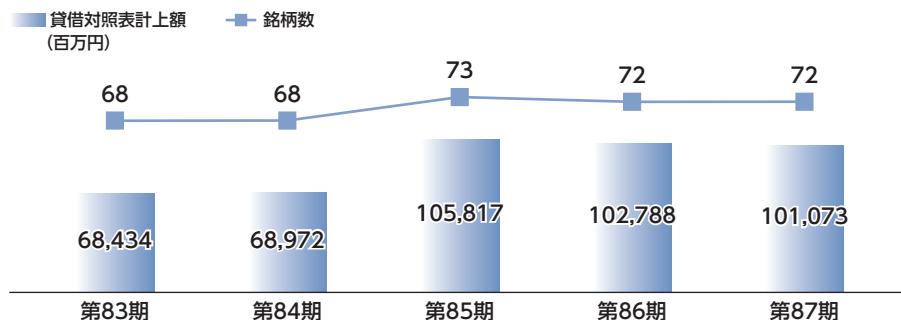
議決権行使に関する基本方針

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86期		第87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	21	29,925	24	46,522
その他	51	72,863	48	54,551
合計	72	102,788	72	101,073

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	柳 弘 之		AGC株式会社社外取締役 キリンホールディングス株式会社社外取締役 日本航空株式会社社外取締役
代表取締役社長 社長執行役員	日 高 祥 博	管掌：人事総務・企画財務・ IT・デジタル・クリエイティブ・ マリン領域	ヤマハ株式会社社外取締役
代表取締役 副社長執行役員	渡 部 克 明	管掌：品質保証・ ランドモビリティ・市場開拓・ カスタマーエクスペリエンス領域	
取締役 常務執行役員	山 地 勝 仁	管掌：生産・生産技術・調達・ ソリューション・特機領域	
取締 役 上 席 執 行 役 員	丸 山 平 二	技術・研究本部長 管掌：パワートレインユニット・ 車両開発領域	
社 外 取 締 役	中 田 卓 也		ヤマハ株式会社取締役代表執行役社長 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長
社 外 取 締 役	上 釜 健 宏		オムロン株式会社社外取締役 ソフトバンク株式会社社外取締役 コクヨ株式会社社外取締役
社 外 取 締 役	田 代 祐 子		株式会社アコーディア・ゴルフ代表取締役会長 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社代表取締役会長 日本マクドナルドホールディングス株式会社社外監査役
社 外 取 締 役	大 橋 徹 二		株式会社小松製作所代表取締役会長 株式会社野村総合研究所社外取締役 一般社団法人日本経済団体連合会副会長
常 勤 監 査 役	廣 永 賢 二		
常 勤 監 査 役	齋 藤 順 三		
社 外 監 査 役	米 正 剛		森・濱田松本法律事務所シニア・カウンセル GCA株式会社社外取締役（監査等委員） 株式会社バンダイナムコエンターテインメント社外監査役 スカイマーク株式会社社外取締役
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 シミックホールディングス株式会社社外取締役 三井不動産株式会社社外取締役

- (注) 1. 当社は、取締役 中田卓也、上釜健宏、田代祐子及び大橋徹二、監査役 米 正剛及び河合江理子を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として、同取引所に届け出しています。なお、当社の「独立役員選定基準」の概要は15頁に記載しています。
2. 取締役丸山平二及び監査役河合江理子は、2021年3月24日付で新たに就任いたしました。
3. 取締役加藤敏純及び島本 誠、監査役伊香賀正彦は、2021年3月24日付で退任いたしました。
4. 取締役大川達実は、2021年9月24日をもって逝去により退任いたしました。
(在任時の担当 管掌：人事総務・企画財務・IT・デジタル・クリエイティブ・マリン領域)
5. 社外役員の重要な兼職先との特別な関係
- ① 取締役中田卓也の兼職先でありますヤマハ株式会社は、当社の株式4.5%を保有する株主であり、当社は同社と不動産賃貸借取引等があります。
- ② 取締役大橋徹二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。
6. 上記（注）5. を除く社外役員の重要な兼職先との間には特別な利害関係はありません。
7. 監査役河合江理子は、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。

8. 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。
9. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要
 当社は当社及び子会社等の取締役及び監査役、執行役員を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによ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。
10. 2022年1月1日付で、下記のとおり地位及び担当を変更しました。

氏名	地位	担当
渡部 克明	代表取締役会長	
日高 祥博	代表取締役社長社長執行役員	
柳 弘之	取締役	
山地 勝仁	取締役常務執行役員	
丸山 平二	取締役上席執行役員	技術・研究本部長 管掌：クリエイティブ・技術研究・パワートレイン・車両開発領域

(2) 執行役員の氏名等

2022年1月1日現在の執行役員は30名で、執行役員を兼務する取締役3名と以下の27名です。

氏名	地位	担当
桑田 一宏	上席執行役員	社長付
臼井 博文	上席執行役員	マリン事業本部長
松山 智彦	上席執行役員	生産本部長 管掌：生産・生産技術・調達・特機領域
森本 実	上席執行役員	Yamaha Indonesia Motor Manufacturing CEO
エリック ドゥ セイン Eric de Seynes	上席執行役員	Yamaha Motor Europe N.V. CEO
太田 裕之	上席執行役員	ソリューション事業本部長
大谷 到	上席執行役員	ランドモビリティ事業本部長
木下 拓也	上席執行役員	クリエイティブ本部長
長屋 明浩	執行役員	社長付
設楽 元文	執行役員	コーポレート担当 管掌：人事総務・企画財務・IT・市場開拓・カスタマーエクスペリエンス領域
ディオニシウス ベティ Dyonisius Beti	執行役員	Yamaha Indonesia Motor Manufacturing COO
野末 季宏	執行役員	パワートレインユニット長
広瀬 聡	執行役員	品質保証本部長 (兼) カスタマーエクスペリエンス事業部長
野田 武男	執行役員	企画・財務本部長
井端 俊彰	執行役員	マリン事業本部開発統括部長
西田 豊士	執行役員	PF車両ユニット長
山田 典男	執行役員	IT本部長
増田 辰哉	執行役員	調達本部長
村木 健一	執行役員	生産技術本部長
植田 孝太郎	執行役員	生産本部副本部長
知花 栄進	執行役員	Yamaha Motor India Pvt. Ltd. M.Director
横溝 晋	執行役員	ランドモビリティ事業本部副事業本部長
鈴木 康高	執行役員	Yamaha Motor Vietnam co., Ltd General.Director
ベン スペシャル Ben Speciale	執行役員※	Yamaha Motor Corporation U.S.A. Marine Business Unit President
ジェフリー ヤング Jeffrey Young	執行役員※	Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A. President
マイケル シャナウスキー Michael Chrzanowski	執行役員※	Yamaha Motor Corporation U.S.A. CEO
オリビエ プレボー Olivier Prevost	執行役員※	Yamaha Motor Europe N.V. PTW Manufacturing & Engineering and Parts & Accessories Director

- (注) 1. PF：プラットフォームの略です。
2. ※はDeputy Executive Officerです。

(3) 取締役及び監査役の報酬等の額

① 取締役及び監査役の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 役員の数 (名)
		基本報酬	業績連動賞与		譲渡制限付 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)	945	308	483	44	110	8
社外取締役	66	66	—	—	—	4
監査役 (社外監査役を除く)	72	72	—	—	—	2
社外監査役	33	33	—	—	—	3
合計	1,116	479	483	44	110	17

1. 上記「基本報酬」の額は、2021年度に支払った報酬等の合計額（全額金銭報酬）です。
2. 期中で退任した取締役3名及び監査役1名を含んでいます。
3. 上記「全社業績連動賞与」の額は、2021年度の業績等の結果を踏まえて、2022年4月に支給する見込みの額（全額金銭報酬）です。
4. 上記「譲渡制限付株式報酬」の額は、2021年度に費用計上した金額の合計額です。当社は、社外取締役を除く取締役及び執行役員に対する株式報酬として、下記(4)②(iii)に記載の方針に従い、当社役員としての地位を退任するまで譲渡しないこと等を条件に、当社普通株式（譲渡制限付株式）を交付しています。
5. 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。なお、業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬は、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	株主総会 決議日	基本報酬	業績連動賞与		譲渡制限付 株式報酬		役員 員数 (当該定時株主 総会終結時点)
			全社業績 連動	個人業績 連動	年額	年20万株	
取締役	2019年3月27日 (第84期定時株主 総会)	年額5億円 (うち社外 取締役：1 億円)	親会社株主 に帰属する 当期純利益 の0.5%	年額1億円	年額 2億円	年20万株	11名 (うち社外 取締役4 名)
監査役	2019年3月27日 (第84期定時株主 総会)	年額1.2億円	—	—	—	—	4名 (うち社外 監査役2 名)

② 業績連動賞与の算定方法と評価結果

[全社業績連動賞与]

取締役に対する全社業績連動賞与は、株主との利益共有の視点及び高い事業収益力を継続的に保持する視点から、連結当期純利益の一定割合（0.19%）にROA評価係数（0～2.0の範囲内で決定）を乗じた額を総原資として、役職ごとに予め定めた係数に応じて各取締役に配分しています。

$$\begin{aligned} \text{全社業績連動賞与原資} &= (\text{連結当期純利益} \times 0.19\%) \times \text{ROA評価係数} \\ \text{個人別支給額} &= \text{全社業績連動賞与原資} \times \text{役職別係数} \end{aligned}$$

当事業年度では、ROAの3年平均値は8.1%となりました。但し、コロナ感染影響に対応するため緊急的に積み増した長期借入金は、計算から除外しています。ROA評価係数は、前年の新型コロナ禍の影響からの市場環境好転を受け最高益であり、総合的な経營業績の評価を行い、報酬規程通りの1.75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連結当期純利益が1,500億円を超える場合は1,500億円として算出します。その結果、取締役に対する全社業績連動賞与の総原資額は、連結当期純利益1,500億円×0.19%×ROA評価係数1.75=499百万円となり、これを各取締役に配分する予定です。

なお、取締役を兼務しない執行役員についても同様の算定方法（連結当期純利益×0.08%×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、代表取締役を除く取締役を対象として、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、売上高、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、取締役ごとに総合評価を行った結果、基準額に対して100%～125%の支給率となりました。

なお、取締役を兼務しない執行役員についても同様の算定方法（役職別基準額×財務・非財務評価係数）により支給額を決定しており、基準額に対して100%～175%の支給率となりました。

③ 2021年度報酬の妥当性・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は、取締役会の委任を受けた代表取締役社長日高祥博が決定しております。この権限を委任した理由は、当社全体業績を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うには代表取締役社長の同氏への委任が適していると判断したためです。この決定にあたっては、「(8) 役員人事委員会の活動状況」(59頁)に記載のとおり、独立社外取締役を中心とした役員人事委員会において、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、妥当と判断しております。

なお、事業環境が大きく変化するなか、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）に係る評価を導入する予定です。

(4) 役員報酬等の決定に関する方針

① 役員報酬等の決定方針の決定方法

当社取締役・監査役及び執行役員の個人別の報酬等の決定方針は、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会（社外取締役が過半数となる構成）の審議・答申を踏まえて、取締役会において決定しております。役員人事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。

なお、前記のとおり、当社は、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）に係る評価を導入する等の取締役の報酬制度の改定を行う予定ですが（「役員報酬制度改定の概要」（株主総会参考書類30頁～31頁ご参照）、当該改定に関する株主総会参考書類記載の第5号議案及び第6号議案を原案どおりご承認いただいた場合、ご承認いただいた内容とも整合するよう、当社取締役・監査役及び執行役員の個人別の報酬等の決定方針を変更することを予定しております。下記②「役員報酬等の決定に関する方針」では、現行制度に基づく役員報酬等の決定方針と共に、新制度を導入した場合の決定方針の変更点も併せて記載しております（変更点は※印の箇所をご参照ください。）。

② 役員報酬等の決定に関する方針

(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。

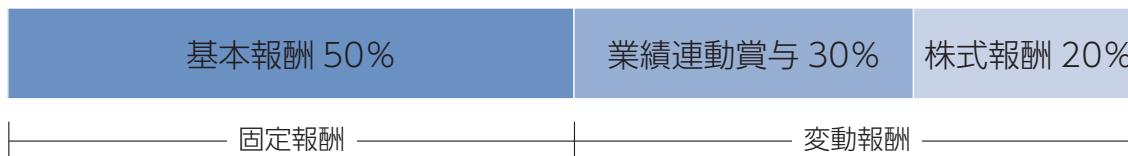
※2022年度より「マテリアリティ（重要な社会課題）解決への当社らしい取り組み」を最大限に促すことを基本方針に含める予定です。

(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む）の報酬は、「基本報酬（月額固定報酬）」、「業績連動賞与」、「株式報酬」により構成されています。構成割合は、図表1を基準に職位ごとに決定し、基本報酬の割合は原則60%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. 経営陣幹部の報酬構成比率（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。

※2022年度より業績連動報酬の割合を拡大し、代表取締役社長については、概ね基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬 = 40%：30%：30%とする予定です。他の役員も社長に準じて設定することとします。

(iii) 変動報酬の仕組み

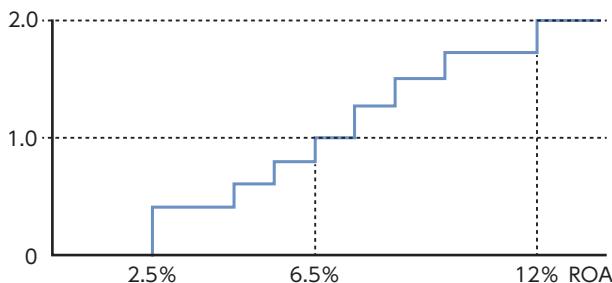
業績連動賞与

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、代表取締役は1：0、代表取締役を除く取締役は基準額で概ね2：1、取締役を兼務しない執行役員は基準額で概ね1：3となるように設定しております。

「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「親会社株主に帰属する当期純利益」の一定割合0.19%（取締役を兼務しない執行役員は0.08%）に、「総資産営業利益率（ROA）」に基づく評価係数（0～2倍）を乗じた額を総原資として、役職ごとに定める係数等に応じて配分しております。

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2のように規定しています。この評価係数は、連結売上高・連結営業利益の達成状況、長期ビジョンの実現に向けた中期経営計画等の進捗度、その他企業価値・ブランド価値への影響事象等に応じて、役員人事委員会の審議を経て調整しております。

図表 2. 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、予め定める指標を考慮して、役職ごとに定める基準額の0～2倍の範囲で決定しております。

図表 3. 業績連動賞与の構成

全社業績連動賞与	個人業績連動賞与 あらかじめ定める役職別基準額×0～2倍	
総原資 親会社株主に帰属する当期純利益 ×一定割合0.19%（取締役を兼務しない執行役員は0.08%） ×総資産営業利益率（ROA）に基づく評価係数 （その他経営業績による調整を含む）0～2倍	財務評価 担当部門の売上高・営業利益・ 総資産営業利益率（ROA）等の 予算達成度及び前期比を考慮	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、 進捗度等を考慮
	財務評価、非財務評価の割合 ・取締役／1：1（執行役員／1：1）	
全社業績連動賞与、個人業績連動賞与の割合 ・代表取締役／1：0・取締役／2：1（執行役員／1：3）		

「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。

※近年の当社の利益水準の拡大及び役員体制の変更等を勘案し、2022年度より、全社業績連動賞与の総原資の算出の基礎となる「親会社株主に帰属する当期純利益」の割合を0.19%から0.14%に（取締役を兼務しない執行役員は0.08%から0.09%に）改定する予定です。また、総資産営業利益率（ROA）に基づく評価係数の「その他経営業績による調整」において、当社の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評価を勘案する予定です。

株式報酬

株式報酬は、当社取締役等と株主の皆様との価値共有を促進し企業価値の持続的向上を図ることを目的として、毎年1回、役職ごとに定める基準額に応じた譲渡制限付株式を交付しております。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。

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

※2022年度より、当社取締役等と株主の皆様との更なる価値共有を進めるとともに、企業価値の持続的向上を図ることを目的として、株式報酬制度を改定する予定です。具体的には、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ます。交付する譲渡制限付株式は、従来同様、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、譲渡制限を解除することとします。

(iv) 個人別の報酬等の決定方法

取締役等及び監査役の個人別の報酬等の決定に関しては、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指名・報酬に関する諮問機関である役員人事委員会（社外取締役が過半数となる構成）における審議・答申を踏まえて、取締役等については取締役会の委任により、代表取締役社長にて決定しております。また、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、役員人事委員会の審議・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。

(5) 取締役会の実効性の確保に関する取組みの状況

1. 評価プロセス

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

- ・当社取締役会の目指す姿の7つの評価観点に基づき、第三者機関による支援を取り入れて更新したアンケートによる自己評価調査

(評価観点)

- ① 取締役及び取締役会の役割・責務
- ② 取締役会と経営陣幹部（執行役員）の関係
- ③ 取締役会等の機関設計・構成
- ④ 取締役及び取締役会の資質と知見
- ⑤ 取締役会における審議
- ⑥ 株主との関係・対話
- ⑦ 株主以外のステークホルダーへの対応

- ・第三者機関による客観的な観点からの取締役会調査、調査結果分析及びインタビューの実施
- ・コーポレートガバナンス・コードの改訂内容（2021年6月）の観点からの評価・分析の実施
- ・分析結果に基づいた、取締役会での実効性評価の共有、取り組むべき課題についての審議

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り組みの工夫を積極的かつ継続的に実施しており、2030年を見据えた長期ビジョンの実現に向けて、十分な実効性を確保できている事が確認されました。

特に当社取締役会が、昨年に引き続き社外取締役・監査役の発言を十分に尊重し、自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われる風土が醸成されていることが評価されました。

また、第三者機関による評価により、当社取締役会の実効性に対する認識について、自己評価に照らして大きな離はない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、議題として「取締役会のリスクマネジメントに関する審議充実」、「取締役会の多様性の改善及び後継者計画の検討」、「経営環境の変化への対応及び適切なリスクテイクのための審議充実」及び「内部通報制度の運用状況についての監督強化」を認識しました。

これに対し、当社取締役会ではバッドニュースファーストの徹底を念頭におき、コロナ禍による中長期戦略の見直しを含む経営環境の変化及びリスクへの対応に関する報告・議論の機会を増やすとともに、経営幹部の多様性、人材育成及び従業員のエンゲージメント等に関する議論を行いました。

この結果、全ての議題につき、当社取締役会の目指す姿の観点から十分な評価が得られたものの、今後よりいっそう高度化する余地がある論点についても確認され、継続的な取組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

本年度はコーポレートガバナンス・コードの改訂内容を踏まえ、アンケートによる自己評価調査において課題として認識されているテーマを中心に、第三者機関によるインタビューにて深掘りし、より具体的な課題を分析・導出しました。

当社取締役会は、上記の分析結果を受け、以下の点を課題として認識し、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 事業ポートフォリオに対する議論の深化
- 課題② サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施
- 課題③ リスク感度の現場浸透状況に対する取締役会の監督強化
- 課題④ 取締役会・経営陣を含めた多様性確保のための取組みの継続
- 課題⑤ 取締役会運営に関する課題（社外取締役と社内取締役のコミュニケーションの場のより一層の充実、対面・Web会議のハイブリッドな会議・コミュニケーション機会の在り方、等）

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

(6) 監査役監査の実効性の確保に関する取組みの状況

当社は、監査役監査の実効性が維持向上されるよう規程・体制の整備に努めています。本年度は社外監査役2名を含む監査役4名で構成される監査役会を16回開催しました。また監査役職務を補助すべき部門として監査役室を設け、専任者2名を配置しております。監査役活動に関する費用は独立して予算化され、適切に支出されています。本年度の監査役監査の実効性の確保に関する主な取組みは下記の通りです。

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

(7) 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	中 田 卓 也	14回中14回 (100.0%)	グローバル企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、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、議論を活性化するとともに、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、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事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。

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	上 釜 健 宏	14回中14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技術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、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、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事委員会の委員並びにCEO懇談会（CEOの業務レビュー・評価に基づき再任を判断するための制度）の座長を務め、当社のガバナンス強化に貢献しました。
	田 代 祐 子	14回中14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、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事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	14回中14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、取締役会の指名及び報酬に関する任意の諮問機関である役員人事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。

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	14回中14回 (100.0%)	16回中16回 (100.0%)	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	※ 11回中11回 (100.0%)	※ 13回中13回 (100.0%)	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。

※は、2021年3月24日就任後の状況

(8) 役員人事委員会の活動状況

役員を選任・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役員人事委員会を設置しています。審議プロセスの透明性、取締役会への答申内容の客観性・妥当性を担保するため、社外取締役が過半数となる構成としています。当事業年度では、8回開催して指名・報酬に関わる内容を審議しました。

委員長	取締役会長	柳 弘之		
委員	代表取締役社長	日高祥博		
	代表取締役副社長	渡部克明		
	社外取締役（独立）	中田卓也 田代祐子	上釜健宏 大橋徹二	

※全員が8回出席

2022年1月1日現在の体制

委員長	代表取締役会長	渡部克明		
委員	代表取締役社長	日高祥博		
	社外取締役（独立）	中田卓也 田代祐子	上釜健宏 大橋徹二	

本総会で第3号議案が承認された場合、社外取締役（独立）にJin Song Montesanoが加わります。

「指名」に関する役割として、将来への経営戦略を実践するための人物要件等を確認しながら、最高経営責任者（CEO）・取締役・監査役・執行役員を選任・解任や、経営幹部候補者層の選定及び育成プランに関わる審議を行いました。

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、CEO懇談会（社外取締役及び社外監査役6名、座長：上釜取締役）が、日高祥博との戦略的対話を通じて、同氏が当社のCEOとして必要な資質を有し適切に発揮しているかといった観点から、経営者としての業務状況等を含む非財務的評価を行いました。この結果は役員人事委員会から取締役会に報告され、CEOを含む執行役員を選任が決議されました。今後も、客観性・公正性が担保されたプロセスにより、最適・最良の経営者が経営執行するガバナンスを構築していきます。

「報酬」に関する役割としては、中長期的な企業成長への貢献、及び当事業年度の経営業績から、全社・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。取締役の個人別の報酬金額は、役員人事委員会において役員報酬の決定方針に基づいた審議・答申を踏まえて、取締役会の委任により、代表取締役社長にて決定しております。

なお、当事業年度では、より中長期的な企業価値との連動性を高めるための報酬体系のあり方について審議を重ねてまいりました。その結果、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）に係る評価を導入すること等について審議を行い、役員人事委員会の審議・答申を踏まえて、取締役会で決定しました。また、経営環境の複雑性・多様性が高まるなか、社外取締役及び監査役に期待する役割及び職務遂行に係る負荷が増大していることから、客観的な報酬市場調査データを参考としつつ、報酬水準の改定について審議を行い、役員人事委員会の審議・答申を踏まえて、社外取締役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ました。（「役員報酬制度改定の概要」（株主総会参考書類30頁）ご参照）

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
145百万円
- 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
214百万円

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

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

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

(3) 非監査業務の内容

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

- ・英文招集通知の英訳のレビュー

(4) 解任又は不再任の決定の方針

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

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2021年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (2020年12月31日現在)		当連結会計年度 (2021年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (2020年12月31日現在)
資産の部			負債の部		
I 流動資産			I 流動負債		
現金及び預金	276,412	272,373	支払手形及び買掛金	140,524	121,218
受取手形及び売掛金	161,626	145,997	電子記録債務	24,653	22,727
短期販売金融債権	154,599	149,746	短期借入金	62,954	85,998
商品及び製品	211,920	169,829	1年内償還予定の社債	2,240	2,062
仕掛品	92,070	74,936	1年内返済予定の長期借入金	77,132	24,459
原材料及び貯蔵品	101,369	67,558	未払法人税等	16,882	8,245
その他	61,499	55,781	賞与引当金	15,334	14,693
貸倒引当金	△14,799	△14,659	製品保証引当金	17,267	18,147
流動資産合計	1,044,698	921,563	その他の引当金	2,153	1,470
II 固定資産			その他	154,123	131,789
1 有形固定資産			流動負債合計	513,265	430,812
建物及び構築物(純額)	114,476	106,980	II 固定負債		
機械装置及び運搬具(純額)	98,635	97,474	社債	7,552	2,062
土地	86,817	84,516	長期借入金	308,634	352,354
建設仮勘定	28,248	24,630	繰延税金負債	10,620	9,147
その他(純額)	25,948	25,187	再評価に係る繰延税金負債	4,643	4,644
有形固定資産合計	354,127	338,788	退職給付に係る負債	51,840	60,421
2 無形固定資産			その他の引当金	307	149
借地権	3,951	3,730	その他	35,380	32,162
その他	24,468	7,505	固定負債合計	418,980	460,942
無形固定資産合計	28,419	11,235	負債合計	932,246	891,754
3 投資その他の資産			純資産の部		
投資有価証券	131,351	130,613	I 株主資本		
長期販売金融債権	208,209	185,852	1 資本金	86,100	85,973
退職給付に係る資産	19,447	13,557	2 資本剰余金	68,101	67,973
繰延税金資産	30,733	25,031	3 利益剰余金	761,483	644,350
その他	18,864	16,523	4 自己株式	△11,722	△734
貸倒引当金	△2,934	△2,251	株主資本合計	903,962	797,563
投資その他の資産合計	405,671	369,325	II その他の包括利益累計額		
固定資産合計	788,218	719,349	1 其他有価証券評価差額金	41,522	43,861
資産合計	1,832,917	1,640,913	2 土地再評価差額金	10,427	10,428
			3 為替換算調整勘定	△103,471	△141,133
			4 退職給付に係る調整累計額	6,785	3,924
			その他の包括利益累計額合計	△44,736	△82,919
			III 非支配株主持分	41,444	34,514
			純資産合計	900,670	749,158
			負債純資産合計	1,832,917	1,640,913

(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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	(ご参考) 前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
I	売上	1,812,496	1,471,298
II	売上原価	1,305,655	1,099,486
	売上総利益	506,840	371,812
III	販売費及び一般管理費	324,498	290,139
	営業利益	182,342	81,672
IV	営業外収益		
	受取利息	3,391	3,921
	受持分法による配当	1,014	1,177
	為替差益	4,089	864
	雇用調整助成金	2,065	626
	その他	—	2,379
	営業外収益合計	7,919	7,299
V	営業外費用	18,480	16,269
	支投資有価証券の費用	2,650	3,625
	投資有価証券の評価損	1,286	565
	その他	7,478	6,083
	営業外費用合計	11,415	10,273
VI	特別利益	189,407	87,668
	固定資産売却益	244	2,289
	投資有価証券売却益	13,459	2,287
	特別利益合計	13,704	4,577
VII	特別損失		
	固定資産売却損	146	202
	固定資産減損	1,250	848
	投資有価証券売却損	788	1,155
	災害による損失	343	817
	事業構造改善費用	877	—
	特別損失合計	—	4,231
	税金等調整前当期純利益	3,407	7,255
	法人税、住民税及び市県民税	199,704	84,990
	法人税等調整額	38,736	27,756
	法人税等調整額	△3,164	1,460
	当期純利益	35,572	29,216
	非支配株主に帰属する当期純利益	164,132	55,773
	親会社株主に帰属する当期純利益	8,553	2,701
	親会社株主に帰属する当期純利益	155,578	53,072

(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 (2021年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2020年12月31日現在)		当事業年度 (2021年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (2020年12月31日現在)
資産の部			負債の部		
I 流動資産			I 流動負債		
現金及び預金	116,581	99,838	支払手形	124	170
受取手形	4,777	3,524	電子記録債	20,322	19,699
売掛金	108,767	107,384	買掛金	46,807	41,592
商品及び製品	53,719	34,946	短期借入金	14,148	11,688
仕掛品	30,351	29,295	1年内返済予定の長期借入金	30,000	—
原材料及び貯蔵品	34,178	21,854	リース債	62	58
前払費用	1,625	2,318	未払金	35,127	30,666
その他	30,543	30,823	未払費用	4,713	4,685
貸倒引当金	△1,300	△1,705	未払法人税等	4,611	—
流動資産合計	379,243	328,279	預受金	5,707	5,865
II 固定資産			預り金	2,726	2,968
1 有形固定資産			賞与引当金	5,395	5,885
建物(純額)	44,517	40,552	製品保証引当金	6,880	8,714
構築物(純額)	7,497	6,210	その他	1,241	648
機械及び装置(純額)	21,197	21,435	流動負債合計	177,869	132,644
船舶(純額)	527	263	II 固定負債		
車両運搬具(純額)	813	695	長期借入金	140,000	170,000
工具、器具及び備品(純額)	10,127	9,935	リース債務	540	602
土地	49,377	48,541	再評価に係る繰延税金負債	4,643	4,644
建設仮勘定	10,207	12,107	退職給付引当金	20,348	19,775
有形固定資産合計	144,265	139,742	製造物賠償責任引当金	4	22
2 無形固定資産			投資損失引当金	2,072	1,393
借地権	501	501	その他	1,146	1,083
ソフトウェア仮勘定	14,898	4,028	固定負債合計	168,757	197,522
その他	239	370	負債合計	346,626	330,167
無形固定資産合計	15,640	4,901	純資産の部		
3 投資その他の資産			I 株主資本		
投資有価証券	101,073	102,788	1 資本金	86,100	85,973
関係会社株式	171,773	171,003	2 資本剰余金		
出資金	23	23	(1) 資本準備金	74,375	74,249
関係会社出資金	26,445	26,445	(2) その他資本剰余金	641	641
長期貸付金	52	175	資本剰余金合計	75,016	74,890
前払年金費用	7,886	4,815	3 利益剰余金		
繰延税金資産	558	199	その他利益剰余金		
その他	718	736	圧縮記帳積立金	336	339
貸倒引当金	△0	△0	繰越利益剰余金	299,614	234,885
投資その他の資産合計	308,532	306,187	利益剰余金合計	299,950	235,225
固定資産合計	468,437	450,832	4 自己株式	△11,679	△675
資産合計	847,681	779,111	株主資本合計	449,388	395,413
			II 評価・換算差額等		
			1 その他有価証券評価差額金	41,238	43,102
			2 土地再評価差額金	10,427	10,428
			評価・換算差額等合計	51,666	53,530
			純資産合計	501,054	448,944
			負債純資産合計	847,681	779,111

(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 2021年 1月 1日 至 2021年12月31日)	(ご参考) 前事業年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
I	売上高	757,810	581,796
II	売上原価	620,857	512,077
	売上総利益	136,953	69,719
III	販売費及び一般管理費	87,812	75,605
	営業利益又は営業損失(△)	49,141	△5,886
IV	営業外収益		
	受取利息	187	445
	受取配当	51,919	40,254
	受取差益	852	—
	受取補助金	—	1,724
	受取その他	2,061	1,762
	営業外収益合計	55,020	44,186
V	営業外費用		
	支払利息	393	360
	支払差損	—	2,782
	投資有価証券評価損	1,286	566
	投資損失引当金繰入	—	2,290
	投資進支の金繰入	678	466
	投資の金繰入	530	605
	投資の金繰入	1,998	1,831
	営業外費用合計	4,887	8,903
	営業利益	99,273	29,396
VI	特別利益		
	固定資産売却益	20	32
	投資有価証券売却益	12,970	2,272
	特別利益合計	19	142
	特別利益合計	13,009	2,448
VII	特別損失		
	固定資産売却損	7	4
	固定資産処分損	772	282
	減価償却損	149	—
	投資有価証券売却損	42	636
	災害に よる損失	383	—
	特別損失合計	1,355	923
	税引前当期純利益	110,927	30,920
	法人税、住民税及び事業税	7,582	4,761
	法人税等調整額	174	△1,891
	法人税等合計	7,756	2,869
	当期純利益	103,171	28,051

(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

2022年2月8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 相澤 範 忠
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 角田 大 輔
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 田中 勝 也
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2021年1月1日から2021年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

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

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業的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、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。

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、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を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

2022年2月8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 相澤 範 忠
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 角田 大 輔
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 田中 勝 也
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2021年1月1日から2021年12月31日までの第87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。

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又は軽減するためにセーフガードを講じ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、2021年1月1日から2021年12月31日までの第87期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。なお、当事業年度においては、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえ、オンライン会議等の手段も活用いたしました。
 - 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 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、これについて説明を求めること等により、会計監査人の職務の遂行が適切に行われているかについて検討しました。

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(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。

2022年2月10日

ヤマハ発動機株式会社 監査役会

常勤監査役 廣 永 賢 二 印

常勤監査役 齋 藤 順 三 印

社外監査役 米 正 剛 印

社外監査役 河 合 江理子 印

以上

日時：2022年3月23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



- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、書面又はインターネット等により事前に議決権を行使していただき、株主総会当日のご来場をお控えいただきますよう強くお願い申し上げます。
- 感染拡大防止のため席座の間隔を広くとることから、ご用意できる席数を**70席**とさせていただきます。
- 当日は、**来場事前登録制**とさせていただきます。来場を希望される株主様は本招集ご通知5-6頁をご確認のうえ事前登録をお願い申し上げます。
- お土産・送迎バスはございません。



◆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

各種お問合せ先	〒168-0063
郵便物送付先	東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)
同取次窓口	三井住友信託銀行株式会社全国本支店

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。

