

2023年12月27日

## ヤマハ発動機株式会社

代表取締役社長 日高 祥博

問合せ先：経営企画部 0538-32-1122

証券コード：7272

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

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです

### 1 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

#### 1. 基本的な考え方

当社の経営理念・経営戦略

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

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

当社は、2030年を見据えた長期ビジョン（ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～）並びに2022年からの3カ年における中期経営計画において、持続的成長と企業価値向上を実現するための施策に取り組んでいます。

新中期経営計画では、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ています。具体的には、「コア事業の稼ぐ力」を強め、サステナブルな社会づくりに貢献する新規事業、成長事業への投資を加速させます。そして、デジタル技術の活用と共創するパートナーを広げていき、当社の成長性を高めていきます。

中期的な財務戦略としては、資本コスト以上のリターンを継続的創出を目標とし、ROE15%水準、ROIC9%水準を創出できる体質を構築し、経済的価値を高めていきます。また、新中期経営計画では、サステナビリティを新たな柱として加え、カーボンニュートラルを中心とした持続的な社会への貢献と、人とつながる、伸びやかな企業の実現に取り組み、社会的価値を創出していきます。当社は、これら経済的価値と社会的価値をつなぎ合わせ、「ヤマハ」ブランドを輝かせることで企業価値を高めていきます。

当社の中期経営計画はこちらをご覧ください。

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

#### コーポレートガバナンスの考え方

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

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

す。

#### <コーポレートガバナンス基本方針>

- 第1章 株主の権利・平等性の確保、株主との対話における基本的な考え方
- 第2章 様々なステークホルダーとの適切な協働
- 第3章 適切な情報開示と透明性の確保
- 第4章 取締役会等の責務
- 別紙1 独立社外役員の独立性判断基準
- 別紙2 株主との建設的な対話を促進するための方針

なお、コーポレートガバナンス基本方針の全文はこちらでご覧下さい。

≫ [https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate\\_governance\\_guidelines-j.pdf](https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate_governance_guidelines-j.pdf)

#### **【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】**

2022年4月以降適用予定のプライム市場向けの内容を含めた2021年6月改訂後のコードに基づき、記載しております。

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全てを実施しています。

#### **【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】**

##### **【原則1－4】政策保有株式**

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

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

2022年度は当方針に基づき、個別銘柄の保有の適否を取締役会にて検証を行い、政策保有株式の一部について売却しました。

##### ・ヤマハ株式会社の株式保有について

当社は、日本楽器製造株式会社（現：ヤマハ株式会社）の二輪車部門の分社化により設立されました。現在、経営は分離していますが、ヤマハ株式会社と共通の「ヤマハ」ブランドを使用しています。ヤマハ株式会社と当社は「合同ブランド委員会」、「ヤマハブランド憲章」、「合同ブランド規程」を設け、様々な取組みを共同で実施するとともに、株式の保有、取締役の派遣を通じて双方の持続的成長に向けた取組みを適切にモニタリングしています。当社は、ヤマハ株式会社とこのようなモニタリング・協力関係を構築することで、共有する「ヤマハ」ブランド価値の維持・向上を図ることが、当社の中長期的企業価値向上に資すると考えています。

##### ・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、発行会社および当社の企業価値を毀損するおそれがある場合

#### 【原則1-7】関連当事者間の取引

当社は、当社および株主の皆様の利益を害することのないよう、当社が関連当事者間取引、競業取引および利益相反取引を行う場合は、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を取締役会規則、決裁規程等で定め、取締役会で審議し、決議することとしています。取引状況については、取締役会へ報告し、取締役会が監視を行います。

#### 【補充原則2-4-1】多様性の確保

当社は、当社の持続的な成長を確保するために、異なる経験、スキル、属性を反映した多様な視点や価値観が重要と考え、多様な人材の確保を目指しております。そのために、本社にグローバル人事部を設置し、全世界共通の幹部社員育成プログラムの開発・運用、競争力のある人材を育成・登用するためのグローバル人事フレームワークの導入、またグローバルな経験・見識を活かす組織づくりを進めております。

また、グローバル経営を進めていく上で、性別・年齢・国籍および原籍等を問わず優秀な人材の経営幹部への登用を進めております。特に、海外子会社の経営幹部層については、現地人材の積極的な登用を進め、2024年末にその55%を現地化することを目指します。同時に、本社人材の育成にも継続して取り組み、現地人材と経験やスキルを相互補完しながら経営力を最大化する組織づくりを進めております。

さらに、女性の活躍促進のため、ヤマハ発動機の女性管理職の人数を2020年までに2014年の2倍（32人）、2025年までに3倍（48人）とする目標を統合報告書にて公開して推進してまいりましたが、2021年末時点で38人に達したため、新中期経営計画においては2024年末に56人とする目標を設定しました。その目標に向けて2022年末時点で50人に達しました。また、ヤマハ発動機グループ全体では、女性管理職の比率を2021年の10.8%から2024年に13%とする目標を設定しました。この目標へ向けて継続して取り組みを進めていきます。

なお、本社におけるキャリア採用者（中途採用者）の管理職登用比率は、新卒採用者の同比率と同程度となっております。採用形態等の属性によらない人物・能力本位での管理職登用を今後も継続してまいります。

#### 【原則2-6】企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社では、ヤマハ発動機企業年金基金が年金資産の運用を行っております。当企業年金基金では、年金資産の安定的な運用に資するため、「年金資産の運用に関する基本方針」を策定し、当方針に基づき、運用受託機関の選任状況・評価結果等について代議員会へ報告するなど、厚生労働省のガイドラインを踏まえた取り組みを行っております。

年金資産の運用にあたっては、受益者の利益の最大化を目的に、運用コンサルタントを採用し、その評価を踏まえた上で、年金資産の運用に適切な資質をもった事業主および加入者代表から選出されたメンバーで構成する資産運用委員会に諮っております。

#### 【原則3-1】情報開示の充実

##### (1) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画

本報告書の「1-1 基本的な考え方」に記載しておりますので、ご参照ください。

なお、当社長期ビジョン・中期経営計画はこちらでご覧下さい。

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

## (2) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社「コーポレートガバナンス基本方針」に記載しております。こちらでご覧下さい。

» [https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate\\_governance\\_guidelines-j.pdf](https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate_governance_guidelines-j.pdf)

## (3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

### ① 基本方針

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

### ② 報酬体系

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

代表取締役社長については、基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬の割合は、基準額で概ね40%：30%：30%で構成されております。他の役員については、代表取締役に準じて、職責や報酬水準等を考慮して決定しております。

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

### ③ 個別の報酬項目及びその内容

#### 基本報酬

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

#### 業績連動賞与

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

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

取締役に対する「全社業績連動賞与」は、短期業績の達成に向けた動機付けの観点から、「親会社株主に帰属する当期純利益」の一定割合0.14%（取締役を兼務しない執行役員は0.09%）に、「総資産営業利益率（ROA）」に基づく評価係数（0～2倍）を乗じた額を総原資として、役職ごとに定める係数等に応じて各役員に配分しております。

但し、当該総原資は、前連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%を上限としております。また、上記評価係数は、連結売上高・連結営業利益の達成状況、長期ビジョンの実現に向けた中期経営計画、社外からのESG評価等におけるマテリアリティ解決への取組みの総合的な進捗度、その他企業価値・ブランド価値への影響事象の発生状況等に応じて、役員人事委員会の審議を経て調整しております。

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

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

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

#### 業績連動型株式報酬

株式報酬は、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への改定を実施いたしました。（外国人執行役員を除く。）

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

#### ④ 決定手続き

取締役の報酬の決定方針は、その妥当性や審議プロセスの透明性・実効性を担保するため、当社が任意に設置する指名・報酬に関する諮問機関である役員人事委員会（社外取締役が過半数となる構成）における審議・答申を経て、取締役会にて決定しております。当該方針を踏まえた取締役の個別の報酬金額の決定については、役員人事委員会における審議・答申を経て、取締役会において決定しております。また、監査役の基本報酬の具体的な金額については、監査役の協議により決定しております。

#### （4）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

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

- a 定款で定める取締役数を15名以内、監査役数を5名以内とする。
- b 性別・年齢および国籍等の区別なく、株主を含む様々なステークホルダーの視点や立場を十分に理解し、倫理観・公正性などの人格的要素に加え、長期的な視点、豊富な経験、高い見識・高度な専門性を有すること。
- c 社内取締役の構成は、お客様の特性・製品・事業・機能の多様性および市場のグローバル性をカバーするものであること。
- d 社外取締役の構成は、経営に関する専門的知見を有し、グローバル企業経営の経験あるいは取締役会の知識・経験・能力を補完する専門的知見・業界知識等を有するものであること。

- e 監査役の構成は、会計・法務・経営管理等に関する十分な知見を有するものを含み、その半数以上を社外監査役とする。

当社は、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、原則年6回以上開催しています。

「指名」に関する役割として、将来への経営戦略及びそれ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、経営幹部候補者の選定および育成プランに関わる審議を行っています。

ガバナンス強化の一環として、CEOの業務レビュー・評価に基づき選任・解任を判断するための制度を導入しています。具体的には、社外取締役が座長を務めるCEO懇談会において、CEOとの戦略的対話を通じて、当社のCEOとして必要な資質を有し適切に発揮しているかといった観点から、経営者としての業務執行状況等を含む非財務的評価を行っています。この結果は役員人事委員会から取締役会に報告され、CEOを含む執行役員の選任が決議されています。客観性・公正性が担保されたプロセスにより、最適・最良の経営者が経営執行するガバナンスを構築していきます。

#### (5) 取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

渡部克明（代表取締役会長）

取締役として、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、2018年からの当社代表取締役の経験と実績により、多様な価値観の下での企業経営の高い能力、調達・製造分野における高い専門性を有し、当社グループの企業価値向上への貢献及び取締役会の監督機能の強化を期待出来ることから選任しております。

日高祥博（代表取締役社長、社長執行役員）

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、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出来ることから選任しております。

丸山平二（取締役、常務執行役員）

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、当社技術・研究本部長及びパワートレインユニット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視機能の強化を期待できることから選任しております。

松山智彦（取締役、上席執行役員）

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視機能の強化を期待できることから選任しております。

設楽元文（取締役、上席執行役員）

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.社長、企画・財務副本部長、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視機能の強化を期待できることから選任しております。

中田卓也（社外取締役、独立役員）

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しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「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。

上釜健宏（社外取締役、独立役員）

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しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「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。

田代祐子（社外取締役、独立役員）

複数の企業の財務責任者、代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「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。

大橋徹二（社外取締役、独立役員）

グローバル企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般と製造分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「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。

Jin Song Montesano（社外取締役、独立役員）

グローバル企業でコーポレート責任者を歴任するなど、経営全般と人事・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンスビリティ分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、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が定める独立性基準および当社の「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。

齋藤順三（常勤監査役）

高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、当社執行役員等の経験と実績を踏まえ、法務・人事・経営管理分野における高い専門性を有しております。また、監査役就任以降、常勤監査役として当社の適正な監査を担っており、これまでの経験・知見を監査に活かすことが期待出来るため選任しております。

妻夫木 雅（常勤監査役）

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. エグゼクティブ・バイス・プレジデントなどの経験と実績により事業・経営管理分野における高い専門性を有しており、常勤監査役としてこれまでの経験・知見を当社の監査業務に活かすことが期待できるため選任しております。

米 正剛（社外監査役、独立役員）

弁護士としての高い専門性並びに事業法人の社外役員としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、監査役就任以降、社外監査役として当社の適正な監査を担っております。当社の監査機能の一層の強化とガバナンス体制の構

策に貢献いただくため、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が定める独立性基準および当社の「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。

河合 江理子（社外監査役、独立役員）

国際的な企業や国際機関における豊富な経験に加え、事業法人の社外役員としての経験と実績および財務・会計に関わる高い専門性に基づき、監査役就任以降、社外監査役として当社の適正な監査を担っております。当社の監査機能の一層の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

氏原 亜由美（社外監査役、独立役員）

公認会計士として国際的な企業の監査業務に携わるなどの会計分野の高い専門性と経験に基づき、当社の監査機能の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

#### 【補充原則 3-1-3】サステナビリティの取組等の開示

##### （1）サステナビリティへの取り組み

当社では、経営理念に「顧客の期待を超える価値の創造」、「仕事をする自分に誇りがもてる企業風土の実現」、「社会的責任のグローバルな遂行」を掲げるとともに、お客様、従業員、取引先、地球環境、地域社会、株主・投資家の各ステークホルダーへの主な社会的責任を、サステナビリティ基本方針として定めています。

また、サステナビリティを巡る課題への対応とリスクマネジメントおよびコンプライアンスに係る施策を審議する機関として役付執行役員 8 名で構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は審議内容を定期的に取締役会に報告し、取締役会はサステナビリティを巡る課題への対応状況・リスク管理体制整備状況の監督を行っています。

さらに、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りへの参加表明として国連グローバル・コンパクトに署名し、SDGs（持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals））の実現に貢献していくために重要な社会課題の解決として「環境・資源」「交通・産業」「人材活躍推進」等に取組んでいます。

特に環境保全活動では、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明し、気候変動が事業に及ぼす機会とリスクを把握・管理したうえで適応策や緩和策を事業戦略へ反映するとともに、同提言に基づく適切な情報開示に取り組んでおります。環境計画 2050 を設定し、2035 年までにスコープ 1、2 の領域で、2050 年までにスコープ 3 の領域でカーボンニュートラルを目指すべく、気候変動、資源循環、生物多様性、マネジメントの各分野で取り組んでいます。

ステークホルダーの皆様にはこれらの取組みの紹介および進捗状況の報告等を行っています。具体的な内容は当社 WEB ページ、統合報告書（P36-39）に開示しています。

《当社 WEB ページ：サステナビリティ（持続可能性への取り組み）》

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

《当社 WEB ページ：ヤマハ発動機グループ環境計画 2050・概要》

<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/environmental-field/plan-2050/>

《統合報告書》

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/integrated-report/integrated2021/>

##### （2）人的資本への取り組み



当社は、社員エンゲージメントを重要な指標とし、新中期経営計画においてグローバル共通のエンゲージメント指標の導入を進めるとともに、2022年にYamaha Motor Global Awardを導入し、国内・海外事業部門とグループ会社から上がった22エントリーからヤマハらしさを体現する5つの優れたプロジェクトが受賞されています。このような成功を祝う活動を通じて社員エンゲージメントの向上を図り、Yamaha Dayと合わせて授賞式を行っていきます。また、エンゲージメントを高める取り組みとして、ダイバーシティ&インクルージョンと人材育成に力を入れていきます。

ダイバーシティ&インクルージョンを推奨・推進するための取り組みとして、社員育成プログラムの開発・運用をグローバルに行い、グローバルな人的資本の高度化を目指しております。

グループ全体でダイバーシティへ取り組むために、グローバルなタスクフォース：GET-HR (Global Execution Transformation - Human Resources) AXEL イニシアティブを立ち上げています。このタスクフォースでは、性別の多様性、女性活躍を起点として取り組みを開始し、さまざまな違いを受容する文化づくりと、ヤマハらしさを体現する人材を育成し続ける基盤づくりに取り組んでいます。

人材のグローバル化については、性別・年齢・国籍および原籍等を問わず優秀な人材の経営幹部への登用を進めております。特に、海外子会社の経営幹部層については、現地人材の積極的な登用を進め、2024年末にその55%を現地化することを目指します。また、本社におけるグローバル採用における新卒総合職の10%とする目標は達成しており、引続き取り組みを継続してまいります。

また、グローバルな女性活躍に向けた支援・開発に関する計画を順次実行しています。本社においては、女性の管理職人数を2020年までに2014年の2倍(32人)、2025年までに3倍(48人)とする目標を統合報告書にて公開して推進していましたが、2021年末時点で38人に達したため、新中期経営計画においては2024年末に56人とする目標を設定しました。その目標に向けて2022年末時点で50人に達しました。また、ヤマハ発動機グループ全体では、女性管理職の比率を2021年の10.8%から2024年に13%とする目標を設定し、2022年末時点で11.2%を達しました。この目標へ向けて継続して取り組みを進めていきます。

人材育成に関しては、成長を望めば誰もが機会を与えられる仕組みの構築を目指し、Yamaha Learning System (YLS) オンライン・オンデマンド型の学習プラットフォームを導入しました。2022年末はYLSシステムの利用は国内23社(本社を含む)1万8千人まで達し、オンデマンド率は59%となっています。また、社員が仕事の効率を高め、オフタイムを豊かにできるよう、ワークライフバランスを考えた新しい働き方を推進していきます。

人的資本への取り組みは当社WEBページ、統合報告書(P42-43)並びに当社中期経営計画説明資料(P11)にて開示しています。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/integrated-report/integrated2022/>

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

### (3) 知的財産への取り組み

当社では、グローバルな知的財産戦略を推進し、知的財産権の創造・保護・活用を行うことでさらなる企業価値・ブランド価値の向上を図っております。旗印として「IP for Business」を掲げ、知財活動方針の四本柱を推進しております。

知財活動方針の四本柱は以下のとおりです。

- ① 既存事業の製品開発や技術開発に連動した知財創出を主とする従来型の知財活動から一歩先へ。
- ② 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
- ③ さらなる「先取り」と「領域拡大」を担う先進的な領域を、知財ランドスケープから示す。

④ 経営の判断や戦略策定および価値創造に、知財の視点から貢献する。

また、当社はブランド価値をさらに高め、輝かせることが、重要な企業経営目的と考えています。デザインは経営やブランディングに寄与するものと考え、2012年にデザイン本部を設立、2020年にはブランド推進力の強化を図るためクリエイティブ本部を立ち上げ、2021年には知的財産を有効活用するデザイン経営企業として経済産業省 特許庁が主催する「知財功労賞」の「特許庁長官表彰」を受賞するなど、さらなるブランド価値の向上を目指して取り組みを進めています。

知的財産およびブランド価値向上への取り組みは当社 WEB ページ、統合報告書（P46-49、P52-53）にて開示しています。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/integrated-report/integrated2022/>

#### 【補充原則 4-1-1】 経営陣に対する委任の範囲概要

当社は取締役会の判断決定する事項と執行役員への委任事項を下記の通り定めています。

##### (1) 取締役会が判断・決定する事項

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

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

##### (2) 執行役員への委任事項

###### a 業務執行に関わる事項

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

###### b その他、取締役会が判断・決定する事項を除き取締役会より委任された事項

#### 【原則 4-9】 独立社外役員の独立性判断基準

当社は、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性基準の要件に加え、当社独自の「独立役員選定基準」を定めています。

#### 「独立役員選定基準」概要

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

- 1. 当社の従業員および出身者でないこと。
- 2. 主要な株主でないこと。
- 3. 主要な取引先の関係でないこと。
- 4. 「取締役の相互兼任」の関係でないこと。
- 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2～5までのいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし、当社の独立役員としてふさわしいと当社が考える場合には、当社は、当該人物が会社法上の社外取締役の要件を充足しており、かつ、当該人物が当社の独立役員として選任されるべき理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を当社の独立役員とすることができるものとする。

当社の「独立役員選定基準」の全文はこちらでご覧下さい。

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

#### 【補充原則4-10-1】独立した指名委員会・報酬委員会の設置による独立社外取締役の適切な関与・助言

当社は、役員の選任・解任や報酬決定等における透明性や客観性を高めるため、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として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・妥当性を確保するため、社外取締役が過半数となる構成とし、原則年6回以上開催しています。

「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、経営幹部候補者の選定及び育成プランに関わる審議を行っています。

ガバナンス強化の一環として、CEOの業務レビュー・評価に基づき選任・解任を判断するための制度を導入しています。具体的には、社外取締役が座長を務めるCEO懇談会において、CEOとの戦略的対話を通じて、当社のCEOとして必要な資質を有し適切に発揮しているかといった観点から、経営者としての業務執行状況等を含む非財務的評価を行っています。この結果は役員人事委員会から取締役会に報告され、CEOを含む執行役員の選任を決議しています。客観性・公正性が担保されたプロセスにより、最適・最良の経営者が経営執行するガバナンスを構築しています。「報酬」に関する役割としては、CEO・取締役・執行役員の評価基準及び報酬体系について審議し、中長期的な企業成長への貢献、および当該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っています。

現在の委員は、以下の通りです。

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
委員：	社外取締役（独立）	中田 卓也
委員：	社外取締役（独立）	上釜 健宏
委員：	社外取締役（独立）	田代 祐子
委員：	社外取締役（独立）	大橋 徹二
委員：	社外取締役（独立）	Jin Song Montesano

#### 【補充原則4-11-1】取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

本報告書の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」「原則3-1（4）取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続」に記載しておりますので、ご参照ください。

なお、各取締役・監査役の所有するスキルは、スキルマトリックスとして統合報告書（P63）および株主総会招集ご通知にて公開しております。

<https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/integrated-report/integrated2021/>

[https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/shareholder/meeting/pdf/2021/2021shm\\_notice.pdf](https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/shareholder/meeting/pdf/2021/2021shm_notice.pdf)

【補充原則 4－1 1－2】取締役・監査役の兼任状況

日高 祥博（代表取締役社長）

ヤマハ株式会社 社外取締役

中田 卓也（社外取締役、独立役員）

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

上釜 健宏（社外取締役、独立役員）

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

田代 祐子（社外取締役、独立役員）

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

株式会社アコーディア・ゴルフ 取締役会長

大橋 徹二（社外取締役、独立役員）

株式会社小松製作所 取締役会長

一般社団法人日本経済団体連合会 副会長

株式会社野村総合研究所 社外取締役

アサヒグループホールディングス株式会社 社外取締役

Jin Song Montesano（社外取締役、独立役員）

株式会社 LIXIL 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当(兼)Chief People Officer

米 正剛（社外監査役、独立役員）

フリーハン・ローキー株式会社 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

森・濱田松本法律事務所 シニア・カウンセラー

河合 江理子（社外監査役、独立役員）

株式会社大和証券グループ本社 社外取締役

京都大学 名誉教授  
三井不動産株式会社 社外取締役

氏原 亜由美（社外監査役、独立役員）  
氏原亜由美公認会計士事務所 所長  
かがやき監査法人 顧問

【補充原則4-11-3】取締役会の実効性に関する分析・評価・結果の概要の開示

当社は、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」の「4-6. 取締役会実効性評価」に基づき、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、その評価結果の概要を開示いたします。2021年度の評価プロセスおよびその評価結果の概要は以下の通りです。

〈取締役会実効性評価の評価プロセス〉

経営企画部を事務局として、社外取締役及び社外監査役を含む全ての取締役会メンバーを対象に以下のプロセスで取締役会の実効性の評価を実施しました。

- ・当社取締役会の目指す姿の7つの評価観点に基づいた、アンケートによる自己評価調査

（評価観点）

- ① 取締役および取締役会の役割・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 取締役およ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

- ・2021年度に実施した第三者機関を交えた評価結果との対比による改善状況の確認
- ・分析結果に基づいた、取締役会での実効性評価の共有、取り組むべき課題についての審議

〈本年度の取締役会実効性評価の評価結果〉

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および取り組みの工夫を積極的かつ継続的に実施しており、2030年を見据えた長期ビジョンならびに2022年からの中期経営計画の実現に向けて、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。

〈前年度の取締役会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「事業ポートフォリオに対する議論の深化」、「サステナビリティに対するより網羅的な議論の実施」、「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」、「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」、「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）」を認識しました。

これに対し、当社取締役会では、2022年からの中期経営計画にて策定した事業ポートフォリオの方向性に基き、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントに関する議論の開始、サステナビリティに関する議論の定期的な実施、バッドニュースファーストの徹底を念頭においたリスク管理・コンプライアンス態勢の整備状況・運用状況等の定期報告の実施、および経営幹部の多様性、人事制度設計、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、全ての議題に対する取り組み状況つき、今回のアンケートによる自己評価調査より十分な評価が得られたものの、今後より一層高度化する余地がある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。

#### 〈さらなる取締役会実効性向上に向けた課題〉

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、来期の取締役会で議論できるよう議題を設定し、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 株主との対話の充実と期待事項についての認識共有

課題⑤ 包括的かつ長期的な人事戦略の議論の実施

課題⑥ 知識・能力研鑽の機会の充実／社外役員・社内役員とのコミュニケーションの場の充実

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。

#### 〈監査役会実効性評価の導入〉

- ・目的： 監査役会実効性評価を実施することで効果的・効率的に各監査役の課題認識・期待を抽出・共有し、監査役会で議論を行い次期監査方針・計画に反映させます。毎年1回実施することで、継続的に監査役監査の実効性を高めていきます。
- ・評価の方法： 各監査役が「監査役会実効性評価アンケート」に回答。アンケート（評価項目）は、質と内容の客観的妥当性を担保するため外部の専門家の意見を踏まえ、網羅的に体制・仕組・運用を各監査役が評価・分析できるように設定しました。回答結果を監査役室で集計・分析し、評価結果を監査役会に報告します。
- ・評価結果： 全体として監査役監査は良好に機能しています。監査役会にてアンケート結果を踏まえた各監査役の課題認識について意見交換・議論を行い、抽出された課題については、次期監査計画に反映し監査役監査の実効性向上に努めてまいります。

#### 【補充原則4-1-4-2】取締役・監査役に対するトレーニング方針の開示

- (1) 社内取締役・常勤監査役には、その就任時に、役割と責務・コーポレートガバナンスの理解を深めるため、第三者機関による研修の受講を必須としています。その費用は会社負担とします。
- (2) 社外取締役・社外監査役候補には、就任前にコーポレートガバナンスの状況、経営の推移、経営課題、中期経営計画の進捗等について、説明・質疑の機会を設け、経営状況の理解と課題認識のための支援を、就任後には、当社および当社顧客の現状をより深く理解頂くための海外拠点を含めた現場訪問を実施します。
- (3) 全ての取締役・監査役は、年1回以上開催する役員研究会に参加します。当社の中長期経営戦略や重要経営課題に関する率直な討議を通じて、意見・情報交換を重ね経営感覚の相互研鑽の場とします。

(4) 当社の社外取締役と監査役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、社外取締役がその独立性に影響を受けることなく十分な情報収集を行えるよう、定期的に会合を開催し、さらに独立した客観的な立場に基づく互いの情報交換・認識共有を図るため、独立社外役員のみを構成員とする会合を開いております。

#### 【原則5-1】株主との建設的な対話に関する方針

##### 1. 株主との対話を統括する体制

株主・投資家の皆様との対話を充実させるため、代表取締役社長を責任者、企画・財務を管掌する取締役を担当役員とし、企画・財務本部内にIR・SR担当部門を設置します。

当専任部門は、各テーマの担当部門と連携し、株主・投資家の皆様に有益な情報を提供できる体制を構築します。

株主・投資家の皆様から個別の要望がある場合には、面談の目的および内容の重要性、面談者の属性等を考慮の上、合理的な範囲で代表取締役社長、取締役、監査役、執行役員が面談に臨みます。

##### 2. 株主との対話を補助する社内部門等の連携の方策

株主・投資家の皆様と合理的かつ円滑な対話を行うため、IR・SR担当部門が主体となって関連部門と連携を図り、情報および知識の共有、対話の方向性の検討、開示資料の作成を行います。

##### 3. 個別面談以外の対話手段充実に関する取組み

報道機関・アナリスト・機関投資家の皆様に対して、四半期毎に決算説明会を実施します。さらに中長期の経営戦略、事業、商品等に関する説明会を適宜実施します。

海外の株主・投資家の皆様に対しても個別訪問（オンライン会議含む）・海外投資家向け説明会等の手段を通して良好なコミュニケーションを図ります。個人投資家の皆様に対しては、新聞社や証券会社が主催するイベントへの参加、個人投資家向け説明会の開催、当社ウェブサイト上に個人投資家向け専用ページを設置するなど、わかりやすいコミュニケーションに努めます。

##### 4. 株主からの意見等の経営陣との情報共有

株主・投資家の皆様との対話を通じて得られた意見や質問等は、IR・SR担当部門でとりまとめて、経営陣・取締役（社外取締役を含む）と情報共有します。また適宜、担当役員が取締役会・執行役員会等との情報共有を図ります。

##### 5. インサイダー情報の管理

インサイダー情報の管理については、別途ディスクロージャーポリシーを定め、フェアディスクロージャーを徹底し、適切に対応します。四半期毎の決算翌日から決算発表日までは、決算情報に関する対話を控える「沈黙期間」とします。

#### 【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応（検討中）】 【英文開示有り】

2024年2月公表予定の当社2023年12月期本決算公表時に、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等についても言及する予定です。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率                      30%以上 40%未満

【大株主の状況】2022年12月31日現在

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	63,627,900	18.81
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,867,300	7.35
ヤマハ株式会社	15,642,790	4.62
トヨタ自動車株式会社	12,500,000	3.70
SMBC日興証券株式会社	12,302,300	3.64
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVEST ORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	7,228,200	2.14
JPモルガン証券株式会社	6,097,150	1.80
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,002,886	1.77
株式会社静岡銀行	5,816,340	1.72
	5,649,508	1.67

支配株主(親会社を除く)の有無 ———

親会社の有無 なし

補足説明

- (注) 1 2021年11月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書(No.1)において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者8社が2021年11月15日現在で21,206,957株を保有している旨が記載されているものの、当社として2022年12月31日時点における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 2 2022年11月8日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書(No.27)において、野村証券株式会社及びその共同保有者である野村アセットマネジメント株式会社が2022年10月31日現在で21,267,792株を保有している旨が記載されているものの、当社として2022年12月31日時点における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 3 2022年12月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書(No.32)において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社並びに日興アセットマネジメント株式会社が2022年11月30日現在で20,981,200株を保有している旨が記載されているものの、当社として2022年12月31日時点における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分

東京 第一部



決算期	12 月
業種	輸送用機器
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000 人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1 兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100 社以上 300 社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

### II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

#### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態 監査役設置会社

##### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長
取締役の人数	10 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
中田 卓也	他の会社の出身者							△	○	○		
上釜 健宏	他の会社の出身者								△			
田代 祐子	他の会社の出身者											
大橋 徹二	他の会社の出身者								△			
Jin Song Montesano	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
- h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- k その他

## 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
中田 卓也	○	<p>中田卓也氏が取締役 代表執行役社長であるヤマハ株式会社は、2017年12月まで当社の主要株主でありましたが、同月の同社による当社株式の一部売却をもって、当社の主要株主から外れております。また、当社は同社と不動産賃貸取引等があり、直近事業年度における同社の連結売上高に対する当社から同社への支払いは2%未満です。</p> <p>そのため、当社の「独立役員選定基準」における「2. 主要な株主」、「3. 主要な取引先との関係」には該当しません。なお、当社の日高祥博代表取締役社長は、同社の社外取締役を兼務しているため「4. 取締役の相互兼任の関係」に該当しますが、両社が、共通の“ヤマハ”ブランドを掲げ、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、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から、一般株主との利益相反の生じるおそれはないと判断しております。</p>	<p>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しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「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。</p>
上釜 健宏	○	<p>上釜健宏氏は、当社が製品用部品を調達しているTDK株式会社のミッショ</p>	<p>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</p>

ンエグゼクティブを務めていたが、2021年6月に退任しております。直近事業年度における同社の連結売上高に対する当社から同社への支払いは2%未満です。

そのため、当社の「独立役員選定基準」における「3. 主要な取引先の関係」には該当せず、一般株主との利益相反の生じるおそれはないと判断しております。

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が定める独立性基準および当社の「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。

複数の企業の財務責任者、代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため、社外取締役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「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。

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。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「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。

グローバル企業でコーポレート責任者を歴任するなど、経営全般と人事・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンシビリティ分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、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。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当社の「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。

田代 祐子

○

——

大橋 徹二

○

大橋徹二氏が取締役会長である株式会社小松製作所と当社との間で製品の取引がありますが、直近事業年度における同社の連結売上高に対する当社から同社への支払い、及び同社から当社への支払いは、ともに2%未満です。そのため、当社の「独立役員選定基準」における「3. 主要な取引先の関係」には該当せず、一般株主との利益相反の生じるおそれはないと判断しております。

Jin Song  
Montesano

○

——

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無 あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会 の名称	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	役員人事委員会	7	0	2	5	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	役員人事委員会	7	0	2	5	0	0	社内取締役

補足説明

当社は、役員の選任・解任や報酬決定等における透明性や客観性を高めるため、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として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・妥当性を確保するため、社外取締役が過半数となる構成とし、原則年6回以上開催しています。

「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・執行役員の選任・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っています。

ガバナンス強化の一環として、CEOの業務レビュー・評価に基づき選任・解任を判断するための制度を導入しています。具体的には、社外取締役が座長を務めるCEO懇談会において、CEOとの戦略的対話を通じて、当社のCEOとして必要な資質を有し適切に発揮しているかといった観点から、経営者としての業務執行状況等を含む非財務的評価を行っています。この結果は役員人事委員会から取締役会に報告され、CEOを含む執行役員の選任を決議しています。客観性・公正性が担保されたプロセスにより、最適・最良の経営者が経営執行するガバナンスを構築していきます。「報酬」に関する役割としては、CEO・取締役・執行役員の評価基準及び報酬体系について審議し、中・長期的な企業成長への貢献、および当該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っています。

現在の委員は、以下の通りです。

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
委員：	社外取締役（独立）	中田 卓也
委員：	社外取締役（独立）	上釜 健宏
委員：	社外取締役（独立）	田代 祐子
委員：	社外取締役（独立）	大橋 徹二
委員：	社外取締役（独立）	Jin Song Montesano

**【監査役関係】**

監査役会の設置の有無 設置している

定款上の監査役の員数 5名

監査役の人数 5名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

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。

社外監査役の選任状況 選任している

社外監査役の人数 3名

社外監査役のうち独立役員に指定されている人数 3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)													
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	
米 正剛	弁護士														○
河合 江理子	大学教授														
氏原 亜由美	公認会計士														

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
- j 上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
米 正剛	○	米正剛氏が所属する森・濱田松本法律事務所と当社との間で業務委託契約等の取	弁護士としての高い専門性ならびに事業法人の社外役員としての豊富な経験と幅広い見識に基

引があります。直近事業年度における同 づき、監査役就任以降、社外監査役として当社所の連結売上高に対する当社から同所への適正な監査を担っております。当社の監査機能の支払いは2%未満です。 能の一層の強化とガバナンス体制の構築に貢献

そのため、当社の「独立役員選定基準」 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が定めるにおける「5.その他の利害関係」には該 ます。なお、株式会社東京証券取引所が定める当せず、一般株主との利益相反の生じる 独立性基準および当社の「独立役員選定基準」おそれはないと判断しております。 に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

国際的な企業や国際機関における豊富な経験に加え、事業法人の社外役員としての経験と実績および財務・会計に関わる高い専門性に基づき、監査役就任以降、社外監査役として当社の適正な監査を担っております。当社の監査機能の一層の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

河合 江理子 ○ —

公認会計士として国際的な企業の監査業務に携わるなどの会計分野の高い専門性と経験に基づき、当社の監査機能の強化とガバナンス体制の構築に貢献いただくため、社外監査役として選任しております。なお、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び当社の「独立役員選定基準」に照らし、独立役員として指定し届出をしています。

氏原 亜由美 ○ —

### 【独立役員関係】

独立役員の人数 8名

その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

当社は、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性基準の要件に加え、当社独自の「独立役員選定基準」を定めています。

#### 「独立役員選定基準」概要

- I. 以下の基準を全て満たす場合、当社に対する独立性を有していると判断する。
  1. 当社の従業員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2～5までのいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし、当社の独立役員としてふさわしいと当社が考える場合には、当社は、当該人物が会社法上の社外取締役の要件を充足しており、かつ、当該人物が当社の独立役員として選任されるべき理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を当社の独立役員とすることができるものとする。

当社の「独立役員選定基準」の全文はこちらでご覧下さい。

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

### 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 業績連動型報酬制度の導入、その他  
 該当項目に関する補足説明

当社の取締役の基本報酬並びに業績連動型株式報酬については、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会において、基本報酬（固定報酬）は年額6億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）、業績連動型株式報酬は年額6億円以内、付与する株式総数は300,000株以内と決議しております（取締役の報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与を含んでおりません）。取締役の業績連動賞与については、2019年3月27日開催の第84期定時株主総会において、個人業績連動賞与は年額1億円以内、全社業績連動賞与は前連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%の範囲内と決議しております（業績連動報酬は、社外取締役を対象としておりません）。

当社の監査役の報酬総額は、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会において、報酬総額を年額2億円以内と決議しております。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

### 【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況 一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

取締役・監査役各々の総額および社内・社外の内訳に加え、取締役については種類別の総額（基本報酬、全社業績連動賞与、個人業績連動賞与および業績連動型株式報酬）についても開示しており、2022年12月期の金額は以下のとおりです。

	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				報酬等の額（単位：百万円）	対象となる役員の人数（名）
		業績連動賞与					
		基本報酬	全社業績連動賞与	個人業績連動賞与	業績連動型株式報酬		
取締役（社外取締役を除く）	818	255	367	40	154	7	
社外取締役	90	90	—	—	—	5	

監査役（社外監査役を除く）	75	75	—	—	—	2
社外監査役	38	38	—	—	—	2
合計	1,023	460	367	40	154	16

（注）

- 1 上記「基本報酬」の額は、2022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2名を含んでいます。
- 3 上記「全社業績連動賞与」の額は、2022年度の業績等の結果を踏まえて、2023年4月に支給する見込みの額（全額金銭報酬）です。
- 4 株式報酬に関しましては、当社は、社外取締役を除く取締役および執行役員（外国人執行役員を除く。）に対する株式報酬として、従来、業績条件のない譲渡制限付株式報酬制度（以下「旧制度」といいます。）に基づき、当社役員としての地位を退任するまで譲渡しないこと等を条件に、当社普通株式（譲渡制限付株式）を交付しておりましたが、2022年3月23日開催の第87期定時株主総会の決議に基づき、旧制度に替えて、当社のTSR（株主総利回り）評価に連動して譲渡制限付株式の交付数を定める業績連動型株式報酬制度を導入しました。上記「業績連動型株式報酬」の額は、役員報酬規程の方針及び算定方法に従い、2022年度のTSR評価等の結果を踏まえて、2023年4月以降に支給する見込みの額（全額、当社の普通株式について発行又は処分を受けるために現物出資財産として払い込まれる金銭報酬債権）です。

当事業年度では、ROAの3年平均値は9.5%となりました。但し、新型コロナウイルス感染症の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、良好な事業環境の継続を受け2年連続の最高益であり、総合的な経營業績の評価を行い、役員報酬規程どおりの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親会社株主に帰属する当期純利益が1,500億円を超える場合は1,500億円として算出するため取締役に対する全社業績連動賞与の総原資額は、親会社株主に帰属する当期純利益1,500億円×一定割合0.14%×ROA評価係数1.75=367百万円となり、これを各取締役に配分する予定です。

また、個人業績連動賞与につきましては、予め定める財務評価指標及び非財務評価指標を考慮して、取締役ごとに総合評価を行い決定しました。

また、連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等は以下の通りです。

報酬等の額（単位：円）				報酬等の種類別の総額			
氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	基本報酬	全社業績連動賞与	個人業績連動賞与	業績連動型株式報酬
渡部 克明	192,311,530	取締役	提出会社	74,136,000	83,100,000	—	35,075,530
日高 祥博	351,632,050	取締役	提出会社	80,640,000	190,610,000	—	80,382,050

尚、上記は有価証券報告書、事業報告において開示し、同報告書を自社ホームページに掲載しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容



取締役の報酬の決定方針は、その妥当性や審議プロセスの透明性・実効性を担保するため、当社が任意に設置する指名・報酬に関する諮問機関である役員人事委員会（社外取締役が過半数となる構成）における審議・答申を経て、取締役会にて決定しております。また、監査役の基本報酬の具体的な金額については、監査役の協議により決定しております。

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

**【代表取締役社長等を退任した者の状況】**

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件	社長等退任日	任期
柳 弘之	顧問	当社の要請に応じた助言（経営非関与）	非常勤、報酬あり	2017年12月31日	2023年4月1日～2024年3月31日（1年間単年度更新）

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	1名
--------------------------	----

〈その他の事項〉

- ・顧問は、長年にわたり当社の経営に携わってきた経験・知見等に基づき、経営陣の要請に応じ助言等を行っております。
- ・顧問は、当社の経営上の意思決定には一切関与いたしません。
- ・顧問の委嘱は役員人事委員会での審議結果を踏まえ、取締役会にて決議しております。

**2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）**

(1) 取締役会・監査役会の構成

当社は、企業統治を行う取締役会・監査役会の構成を、社内取締役5名、独立社外取締役5名（うち女性2名）、常勤監査役2名、独立社外監査役3名（うち女性2名）としており、取締役・監査役合計15名のうち、独立社外役員が8名の体制です。当社取締役会・監査役会の構成は、全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模の観点から下記の通りとしています。

- 定款で定める取締役数を15名以内、監査役数を5名以内としています。
- 性別・年齢および国籍等の区別なく、株主を含む様々なステークホルダーの視点や立場を十分に理解し、倫理観・公正性などの人格的要素に加え、長期的な視点、豊富な経験、高い見識・高度な専門性を有するものとしています。

- c 社内取締役の構成を、製造・技術・研究開発に関する専門性を有する3名、マーケティング・営業に関する専門性を有する1名、財務・ファイナンスに関する専門性を有する1名、合計5名とし、その内4名がグローバル経験を有し、お客様の特性・製品・事業・機能の多様性及び市場のグローバル性をカバーするものとしています。
- d 社外取締役の構成を、製造・技術・研究開発に関する専門性を有する2名、マーケティング・営業に関する専門性を有する1名、財務・ファイナンスを専門領域とする1名、人事・労務・人材開発に関する専門性を有する1名、合計5名とし、全員がグローバル経験、企業経営に関する幅広い見識および専門的知見を有し、独立した客観的な立場から当社の経営に対する助言・監督を行うものとしています。
- e 常勤監査役の構成を、人事あるいは法務ならびに経営管理等の豊富な経験・知見を有する2名とし、異なる経営管理領域をカバーするものとしています。社外監査役の構成は、国際的な企業や国際機関における豊富な経験ならびに事業法人の社外役員としての豊富な経験と幅広い見識や、財務・会計・法務に関する高い専門性を有する3名とし、独立した客観的な立場から当社の経営に対する適法性・妥当性の監査を行うものとしています。

## (2) 取締役会の役割

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

また、当社取締役会は、迅速な業務執行を図るため、執行役員を選任し、業務執行に関わる事項を委任します。当社は上記方針に従って取締役会の判断決定する事項と執行役員への委任事項を下記の通り定めています。

### a 取締役会が判断・決定する事項

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

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

### b 執行役員への委任事項

- ・ 業務執行に関わる事項
- 事業ポートフォリオに関する戦略の策定および執行に関わる決定、中期経営計画・年度経営計画等の立案および執行に関わる決定、決算案の策定、個別事業戦略の策定、開発・生産・販売等の事業執行に関わる決定、サステナビリティを巡る課題への対応・リスク管理体制の構築等
- ・ その他、取締役会が判断・決定する事項を除き取締役会より委任された事項

## (3) 役員人事委員会

当社は、役員の選任・解任や報酬決定等における透明性や客観性を高めるため、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として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・妥当性を確保するため、社外取締役が過半数となる構成とし、原則年6回以上開催しています。

「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・執行役員の選任・解任や、経営幹部候補者の選定および育成プランに関わる審議を行っています。

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

「報酬」に関する役割としては、CEO・取締役・執行役員の評価基準及び報酬体系について審議し、中長期的な企業成長への貢献、および当該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っています。

現在の委員は、以下の通りです。

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
委員：社外取締役（独立）	中田 卓也
委員：社外取締役（独立）	上釜 健宏
委員：社外取締役（独立）	田代 祐子
委員：社外取締役（独立）	大橋 徹二
委員：社外取締役（独立）	Jin Song Montesano

#### (4) 監査役および監査役会

当社の監査役は、常勤監査役2名、独立社外監査役3名であります。監査役および監査役会は、株主の皆様に対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、法令に基づく当社および子会社に対する事業の報告請求、業務・財産状況の調査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限を行使すること、取締役会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べること等を通じて、取締役の職務の執行、当社および子会社の内部統制体制・業績・財務状況等について、適法性・妥当性の監査を実施します。また、監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフ3名を配置しています。監査役会は原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

#### (5) 執行役員および経営会議等

当社の執行役員（Deputy Executive Officerを含む）は30名であり、そのうち4名は取締役が兼務しています。業務執行に関わる事項を審議する機関として役付執行役員8名で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。経営会議は原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

また、当社グループ経営に関わる重要なグローバル経営方針と課題を審議する機関としてグローバルエグゼクティブ委員会を設けています。メンバーは代表取締役、全役付執行役員、常勤監査役および主要グループ会社現地経営幹部等で、日本人26名・外国人18名合計44名の構成となっています。グローバルエグゼクティブ委員会は原則として毎年1回以上開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

#### (6) サステナビリティ委員会

当社は、サステナビリティを巡る課題への対応とリスクマネジメントおよびコンプライアンスに係る施策を審議する機関として役付執行役員8名で構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は本年より開催回数を年5回に増加するほか、必要に応じて随時開催されます。

### (7) 内部監査

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として統合監査部（人員 25 名）を設置し、当社および子会社に対する監査を行っています。また主要な子会社においても、内部監査機能を設置し当社の内部監査部門と連携して、部門および子会社に対する監査を行っています。

### (8) 会計監査人

当社の会計監査人については EY 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。

指有限責任社員 業務執行社員 相澤 範忠

指有限責任社員 業務執行社員 角田 大輔

指有限責任社員 業務執行社員 田中 勝也

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 19 名、その他 45 名からなっています。

### (9) 責任限定契約の内容の概要

当社と全ての社外取締役および監査役は、会社法第 427 条第 1 項の規定に基づき、同法第 423 条第 1 項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する金額です。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役または監査役が責任の原因となった職務の遂行について、善意で且つ重大な過失がないときに限られます。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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

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

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

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

## III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取り組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の 3 週間前を発送日としています。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避しています。

電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を可能としています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取り組み	株式会社 I C J の運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知（要約）の英文を当社ホームページおよび東京証券取引所ホームページに掲載しています。
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主総会時には、当社の事業をわかりやすく理解していただくため事業報告等をビジュアル化しています。なお、当社ホームページおよび東京証券取引所ホームページに、招集通知（含む参考書類）および添付書類を掲載しています。</li> <li>・ご出席できない株主の皆様にも、株主総会の様子をご覧いただけるようにインターネットによるライブ中継および事前質問の受付を行いました。</li> </ul>

## 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	<p>自社ホームページにてディスクロージャーポリシーを公開しています。</p> <p>日本語：<a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/policy/">https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/policy/</a></p> <p>英語：<a href="https://global.yamaha-motor.com/ir/policy/">https://global.yamaha-motor.com/ir/policy/</a></p>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家の皆様に対しては、個人投資家向け説明会の開催（オンライン会社説明会含む）、当社ウェブサイト上に個人投資家向け専用ページを設置するなど、わかりやすいコミュニケーションに努めています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算発表の都度、決算説明会を開催しています。第2四半期・期末決算は代表取締役社長が説明、第1四半期・第3四半期決算は他の取締役が説明しています。また、社外取締役によるスモールミーティングを開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	議決権行使促進の目的を含め、企業価値向上のための建設的な対話のため、毎年、代表取締役または担当取締役が直接説明を行っています。証券会社が主催するカンファレンスには、担当の執行役員やIR担当者が適宜参加し、多様な機関投資家に対して経営方針や業績に関する対話を実施しています。なお、新型コロナウイルス感染症拡大により海外への渡航が難しい状況においても、オンラインツールを活用しながら絶やすことなくミーティングを実施しています。また、決算発表の英文説明資料と、英語の説明動画を自社ホームページに掲載しています。	あり

IR 資料のホームページ掲載	決算説明会の動画並びに説明資料、有価証券報告書・決算短信、統合報告書等の投資家向け資料、株主総会招集通知等の株主向け資料、並びに法定公告その他をホームページに掲載し、株主・投資家の便宜をはかっています。 日本語の投資家情報サイト： <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/report/">https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/report/</a> 英語の投資家情報サイト： <a href="https://global.yamaha-motor.com/ir/library/report/">https://global.yamaha-motor.com/ir/library/report/</a>	
IR に関する部署（担当者）の設置	コーポレートコミュニケーション部に専任部署を設置し、IR 活動の企画、推進にあたっています。	
その他	上記のほか、アナリスト、機関投資家には個別取材等への対応（本社および東京での直接面談や電話面談など）を行っています。	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	経営理念に「顧客の期待を超える価値の創造」、「仕事をする自分に誇りがもてる企業風土の実現」、「社会的責任のグローバルな遂行」を掲げるとともに、お客様、従業員、取引先、地球環境、地域社会、株主・投資家の各ステークホルダーへの主な社会的責任を、サステナビリティ基本方針として定めています コーポレートガバナンス基本方針では、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上は、世界中で広く当社と関わる全てのステークホルダーすなわち、お客様、従業員、取引先、地域社会、地球環境からのリソースの提供と尽力の賜物であることを十分に認識しなければならないとの考えを示しています。
環境保全活動、CSR 活動等の実施	ヤマハ発動機グループは、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りへの参加表明として国連グローバル・コンパクトに署名し、SDGs（持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals））の実現に貢献していくために重要な社会課題の解決として「環境・資源」「交通・産業」「人材活躍推進」等に取組んでいます。 特に環境保全活動では、環境計画 2050 を設定し、2035 年までにスコープ 1、2 の領域で、2050 年までにスコープ 3 の領域でカーボンニュートラルを目指すべく、気候変動、資源循環、生物多様性、マネジメントの各分野で取り組んでいます。 ステークホルダーの皆様にはこれらの取組みの紹介および進捗状況の報告等を行っています。具体的な内容は当社ホームページに開示しています。 <a href="https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/">https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/</a>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	当社は、情報開示規程において、ステークホルダーから適切に理解、評価され、ステークホルダーが適切に意思決定できるよう、当社として説明責任を果たすため、情報開示の基本方針を以下のとおり定めています。（1）お客さまの生命・安全に関わる事項、地域社会に影響を与える事項に関わる情報は、迅

	<p>速な情報開示に努める。(2) 法令および株式会社東京証券取引所の規則により開示すべき情報は、正確、公平かつ適時、適切な方法にて情報開示を行う。</p> <p>(3) 法令に定められていない情報についても、社会的責任の見地から必要と判断したものについては、自主的な開示に努める。</p>
--	---

#### IV 内部統制システム等に関する事項

##### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

(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等の阻止に取り組む。
- ・ 取締役の職務執行状況を、監査役は監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、監査する。
- ・ 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
- ・ 財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存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

- ・ 当社のリスクマネジメントの対応施策を審議する機関としてサステナビリティ委員会を設置するとともに、当社および子会社を対象としたリスクマネジメントに関する規程の策定、リスク評価およびその対応のモニタリング体制構築を行うリスクマネジメント統括部門を設置する。
- ・ 個別の重要リスクについては担当部門を明確にし、当該部門がリスク低減活動に取り組む。
- ・ 個々のリスクに対する部門別のリスクマネジメント活動を統一的に管理するために、必要な社内規程等を整備・運用する。
- ・ 重大な危機が発生した場合には、社内規程等に基づき、社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設け、損害・影響を最小限にとどめる。

(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ・ 取締役会規則、決裁規程等を整備し、取締役会、社長執行役員、部門長の権限を明確化することで、権限委譲と責任の明確化をはかる。
- ・ 取締役会決議事項については、審議手続き、内容の適正を担保するため、事前に経営会議等において十分な審議を行う。
- ・ 中期経営計画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の仕組みを構築する。

(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

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

(6) 当社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、管理の方法等を当社のグループ会社管理規程、決裁規程等により定める。
- ・ 業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門を当社に設置し、当社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の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グループに属する会社の取締役、執行役員または使用人が兼務するものとする。
- ・ 当社の財務報告を統括する部門は、各子会社の財務情報の適正性を確保するための指導・教育を推進する。

(7) 当社の子会社の取締役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者（取締役等）の職務の執行に関わる事項の当社への報告に関する体制

- ・ 当社グループ会社管理規程において、子会社の取締役等に対し、その財務状況その他の重要な情報について、当社への報告を義務づける。
- ・ 重要な子会社の取締役等に対し、その業務執行について、当社の経営会議等で定期的に報告を求める。

(8) 当社の子会社の損失の危険の管理に関する規定その他の体制

- ・ 当社のリスクマネジメント統括部門は、当社および子会社を対象としたリスクマネジメントに関する規程を策定し、リスク評価およびその対応計画・実績をモニタリングする体制を構築する。
- ・ 当社のリスクマネジメント統括部門は、各子会社のリスクマネジメントへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
- ・ 当社および子会社における重大事案の発生時に、当社が迅速かつ的確に対応し、被害を最小限に止めるために必要な行動基準を社内規程等に定める。

(9) 当社の子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ・ 子会社において取締役会規則、決裁規程等を整備し、意思決定プロセスおよび責任と権限の明確化を図る。
- ・ グループ中期経営計画および年度予算を策定する。



- ・ 当社および子会社で共通の経営管理システムを導入する。
- ・ 当社および主要な子会社の業務執行役員で構成するグローバルエグゼクティブ委員会を定期的開催し、グループ経営方針についての情報共有と重要課題への対応方針を審議する。

(10) 当社の子会社の取締役等および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

- ・ 当社のコンプライアンス統括部門は、当社および子会社を対象とした倫理行動規範を整備し、子会社に対する教育を推進する。
- ・ 当社のコンプライアンス統括部門は、各子会社のコンプライアンスへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
- ・ 当社および子会社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
- ・ 当社および子会社は、財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。
- ・ 当社の内部監査部門は、子会社の内部監査機能と連携し、子会社の法令等遵守体制に対する監査を行う。
- ・ 当社の監査役は、監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、子会社の取締役の職務執行状況、内部統制、リスク管理、コンプライアンスへの取組み、財産の管理状況等について、監査を行う。

(11) 監査役の職務を補助すべき使用人を置くことに関する事項

- ・ 監査役の職務を補助すべき部門として監査役室を設け、専任の使用人を配置する。

(12) 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項

- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人への指揮命令権は各監査役に属することを社内規程に定める。
- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人の人事異動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。

(13) 監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

- ・ 監査役の職務を補助すべき使用人は、他の業務執行にかかる役職を兼務せず、監査役の指揮命令のもとに職務を遂行し、その人事評価については監査役の意見を踏まえ行う。

(14) 取締役および使用人が監査役に報告をするための体制

- ・ 取締役および使用人は、取締役または使用人の職務の遂行に関する不正行為、法令または定款に違反する事実および会社に著しい損害を与える恐れのある事実については、その重要性および緊急性に応じ、監査役に報告する。
- ・ 取締役および使用人は、監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的もしくは必要に応じて監査役に報告する。

- 内部統制システムの構築、運用に関する事項
- 内部監査部門が実施した内部監査の結果
- 内部通報制度の運用、通報状況

(15) 当社の子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者および使用人又は

これらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制

・ 子会社の取締役、監査役、執行役員、使用人およびこれらの者から報告を受けた者は、当社および子会社の取締役または使用人の職務の遂行に関する不正行為、法令または定款に違反する事実および会社に著しい損害を与える恐れのある事実があると認めた場合は、その重要性および緊急性に応じ、当社の監査役に報告する。

・ 子会社の取締役、監査役、執行役員、使用人およびこれらの者から報告を受けた者は、当社の監査役の求めるところに従い、次の事項を定期的もしくは必要に応じて当社の監査役に報告する。

- 業務執行に係る事項
- 国内子会社の監査役が実施した監査の結果
- 当社内部監査部門が実施した内部監査の結果
- コンプライアンス、リスク管理等の状況

(16) 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

・ 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを社内規程に定める。

(17) 監査役職務の執行について生ずる費用の前払い又は償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に関する方針に関する事項

- ・ 監査役職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、一定額の予算を設ける。
- ・ 監査役から会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求があった場合は、速やかに当該費用または債務を処理する。

(18) その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

- ・ 代表取締役は、定期的に監査役と意見交換会を開催する。
- ・ 経営会議、サステナビリティ委員会、執行役員会等、重要な会議には、監査役は出席する。
- ・ 内部監査部門長の人事異動及び懲戒処分については、事前に監査役会の同意を必要とする。
- ・ 内部監査部門は、実施する内部監査計画について、監査役に事前に説明する。
- ・ 経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録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。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

・ 当社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、対応担当部門を定め、倫理行動規範により徹底を図るとともに、必要な情報を収集しています。

・ 当社は、暴力団等の反社会的勢力との一切の関係を遮断し、暴力団員等に対する利益供与は行いません。当社は、この方針を、社内通達並びに社内研修などで、全役職員への周知徹底を図っています。

・ 当社は、取引が暴力団の活動を助長するなどの疑いがある場合に相手方の属性を確認する、万一取引の相手方が反社会的勢力であると判明した時には直ちに契約を解除できるような措置を取っておく、などの施策を進めています。

・ 当社は、社会からの暴力団の排除を目的として設立された公益財団法人やその下部組織である暴力追放推進協

議会などの専門機関と連携しこれらの機関から提供される反社会的勢力の動向など最新の情報を、必要の都度、社内への注意喚起等に活用しています。

## V その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無 無し

#### 該当項目に関する補足説明

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

#### 適時開示体制の概要

##### 1. 当社のディスクロージャーに対する考え方

当社は、以下に定めるディスクロージャーポリシー（抜粋：全文は自社ホームページにて公開しています）に従い、株式会社東京証券取引所の定める適時開示規則に沿ってディスクロージャーを行っています。適時開示規則に該当しない情報についても、当社が投資家をはじめとする各ステークホルダーの皆様にとって有用であると判断した場合は、速やかに開示することとしています。

##### 《当社ディスクロージャーポリシー》

##### （1）ディスクロージャーの基準

当社では、株式会社東京証券取引所の定める適時開示規則に沿ってディスクロージャーを行っています。投資判断に影響を与える決定事項、発生事実、決算に関する情報が発生した場合、株式会社東京証券取引所から照会があった場合、既に開示した重要な会社情報の内容について重大な変更、中止等が行われた場合に適時開示を行っております。また、当社では、会社説明会での発表内容等、適時開示規則に該当しない情報についても、投資家の需要に応えるべくできるだけ積極的かつ公平に開示する方針を持っております。

##### （2）情報の開示方法

適時開示規則に該当する情報の開示は、同規則に従い、株式会社東京証券取引所への事前説明の後、同取引所の提供する適時開示情報開示システム（T D n e t）にて公開しています。T D n e tにて公開した情報は、自社ホームページに速やかに掲載することとしています。また、適時開示規則に該当しない情報においても、投資家の皆様の損益に関わる事項に関しては、適切な方法によりできるだけ正確かつ公平に情報が一般の投資家に伝達されるよう配慮を行っております。

##### 2. 当社の適時開示に係る社内体制

##### 《社内規程》

当社は、すべてのステークホルダーに対して正確な会社情報を開示することで説明責任を果たし、当社についての理解を促進させ、適正な評価を得るために適時適切な情報開示を行うことを目的に「情報開示規程」を定めています。すべての開示情報は、「情報開示規程」に基づき、会社の経営に与える影響度や内容に応じて重要度のランクごとに分類し、重要度のランクに応じて規定された承認・開示手続きを経て開示します。また、インサイダー情報については、内部者取引防止のため、「倫理行動規範」および「内部者取引防止規程」を定め、情報の管理および株式等の売買規制等について規定しています。

##### 《適時開示体制》

### (1) 情報の収集

各部門およびその管轄子会社は、自部門および管轄する子会社で発生した適時開示情報を適時開示担当部門（経営企画部・財務部・コーポレートコミュニケーション部）に報告する。

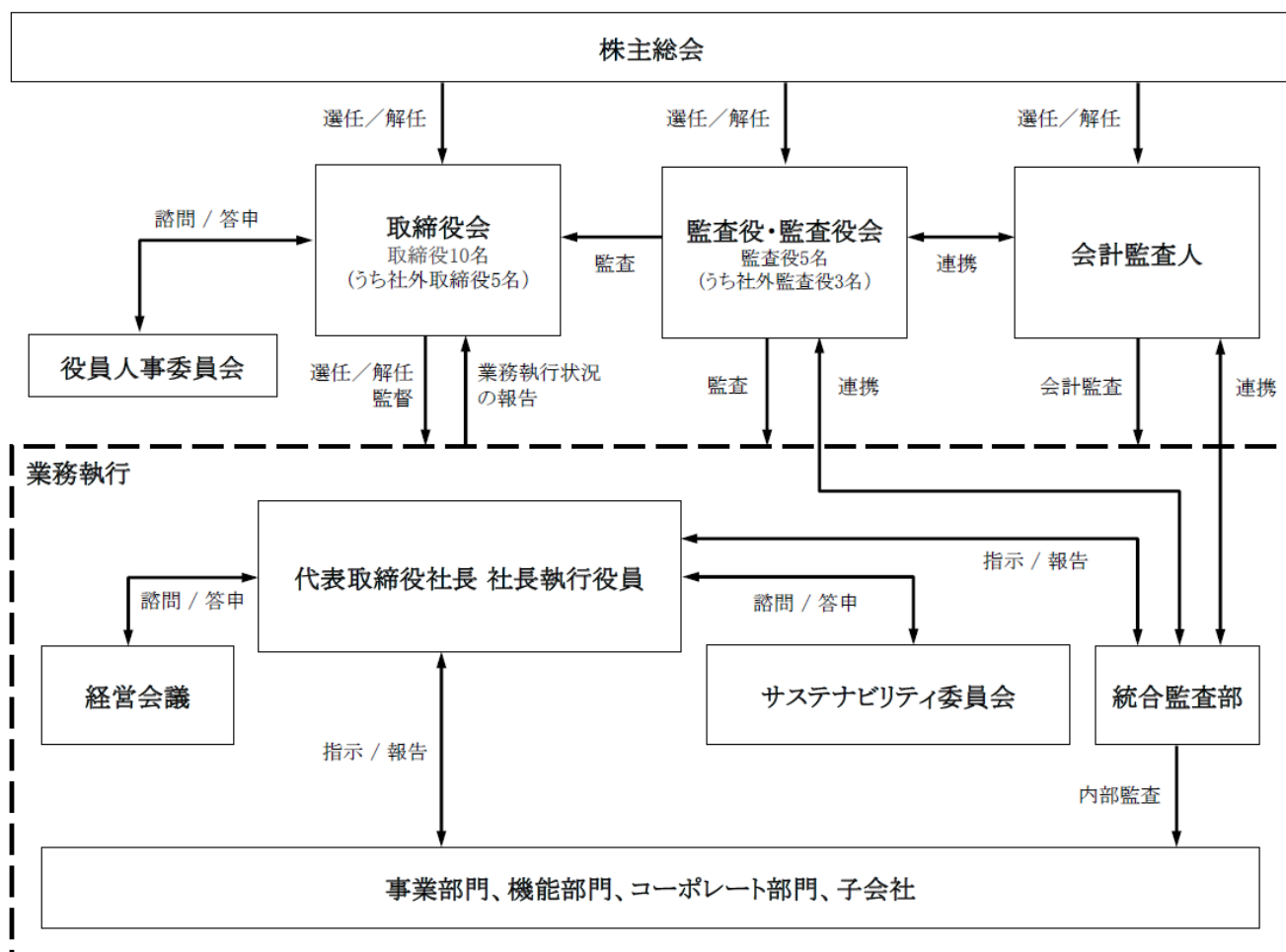
### (2) 開示の判定・承認および開示手続き

収集した情報について、東京証券取引所規則およびその他関係法令等に基づき、適時開示の該当判定および開示方法の検討を行う。適時開示項目に該当する情報は、代表取締役への報告およびその決定機関の承認を経て、適時開示担当部門（経営企画部・財務部・コーポレートコミュニケーション部）は速やかに開示手続きを行う。

### (3) 情報開示における内部統制

情報管理統括部門は、情報開示統制に係る社内規程を整備し、その運用状況をモニタリングするとともに、その結果をもとに、必要に応じて指導を行う。

コーポレートガバナンス体制図



2023年12月27日現在

適時開示に関する社内体制図

