



Increasing Corporate Value through Sustainable Growth



アニュアルレポート2011

2011年12月期

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

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

## 企業目的

### 感動創造企業

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する  
人々の夢を知恵と情熱で実現し、つねに「次の感動」を期待される企業  
それが、感動創造企業・ヤマハ発動機である

## 経営理念

### 1. 顧客の期待を超える価値の創造

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

### 2. 仕事をする自分に誇りが持てる企業風土の実現

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

### 3. 社会的責任のグローバルな遂行

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

## 行動指針

### スピード

あらゆる変化に素早く対応

### 挑戦

失敗を恐れず、もう一段高い目標に取り組む

### やり抜く

粘り強く取り組み、成果を出し、振り返る

#### 将来の見通しに関する注意事項

当アニュアルレポートの記述について、過去の事実以外は将来の見通しについての記述であり、これは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化により大きく異なることがありますことをご承知おきください。

実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済状況及び製品需要の変動、為替相場の変動などが含まれます。



# CONTENTS

ヤマハ発動機の軌跡 2

## 業績

連結財務ハイライト 4

営業の概況 8

## トップメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ 10

社長インタビュー 12

## 特集 SPECIAL FEATURES

新興国で存在感を高める

ヤマハのモノ創り 26

ヤマハからの「あしたらしい風。」 30

トピックス 32

## 事業の概況

二輪車事業 36

マリン事業 42

特機事業 44

産業用機械・ロボット事業 46

その他の事業 47

スポーツ活動 48

## 企業情報

コーポレート・ガバナンス 52

取締役、監査役および執行役員 62

社外取締役からのコメント 65

CSR(企業の社会的責任)活動 66

組織図 70

事業等のリスク 71

ヤマハ発動機グループの歩み 74

主要子会社および関連会社 76

## 財務セクション

2011年12月期の経営成績の分析 80

5年間の主要連結財務データ 91

各四半期の財務情報 91

連結貸借対照表 92

連結損益計算書 94

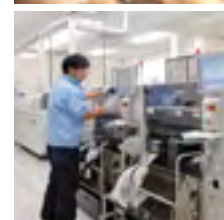
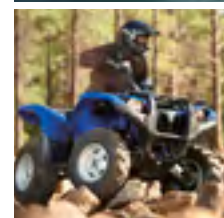
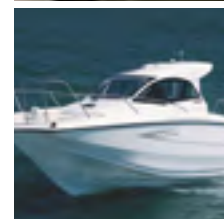
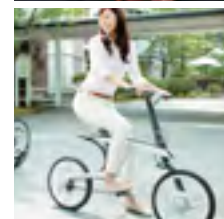
連結包括利益計算書 94

連結株主資本等変動計算書 95

連結キャッシュ・フロー計算書 98

連結財務諸表注記 99

インベスター・インフォメーション 131



# 新たなる創造への挑戦 ヤマハ発動機の軌跡

設立以来、常に前向きなチャレンジ・スピリッツを発揮し、  
新しい価値の創造に取り組み、次代を切り開いてきたヤマハ発動機。  
モノ創りで輝き、世界に存在感を示す“感動創造企業”は、  
これからも新たな未来を描き続けます。

1955

1960

1965

1970

1975

1980



1955年  
モーターサイクル1号機「YA1」を生産開始



1960年  
船外機の第1号機「P-7」を発売



1960年  
初のFRP製ボート「CAT-21」を発表



1967年  
「TOYOTA 2000GT」を生産開始



1973年  
ポータブル発電機の第1号機「ET1250」を発売



1974年  
FRPプールの製造・販売を開始



1976年  
産業用ロボットの第1号機「アーク溶接ロボット」を発売



1976年  
マリンディーゼルの第1号機  
「MD35」を発売



1977年  
ソフトバイク  
「パスソル」を発売





1985                      1990                      1995                      2000                      2005                      2011

1978年  
除雪機の第1号機「YT665」を発売



1979年  
All Terrain Vehicle (ATV) の第1号車  
「YT125」をアメリカで発売



1986年  
初のパーソナルウォータークラフト  
「MJ-500T」を発売

1987年  
産業用無人ヘリコプターの第1号機  
「R-50」を限定発売



1993年  
電動ハイブリッド自転車  
「PAS」を地域限定で  
発売



1995年  
車イス電動化ユニット「JW-1」を発売



2002年  
スノーモビル初の4ストロークスポーツモデル  
「RX-1」を発売



2002年  
エレクトリックコミューター  
「Passol」を地域限定で  
発売



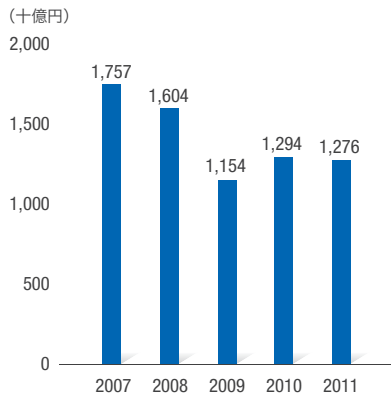
2007年  
世界最大の最高  
出力350馬力の  
「F350」を発表



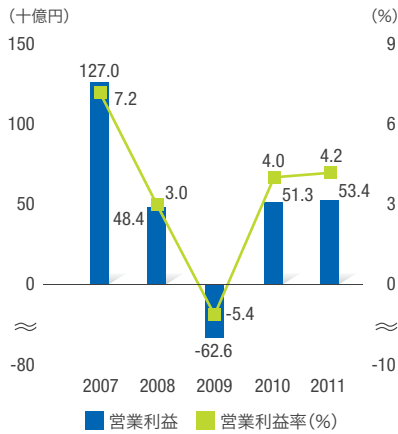




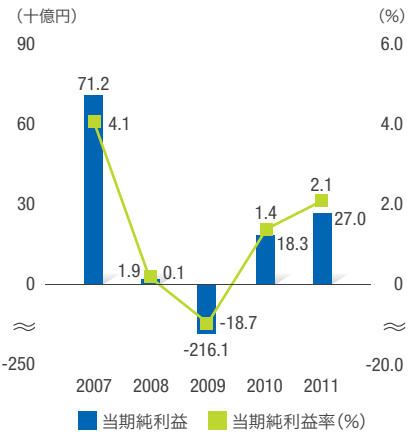
### 売上高



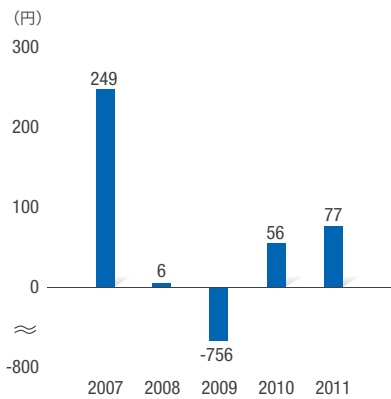
### 営業利益および営業利益率



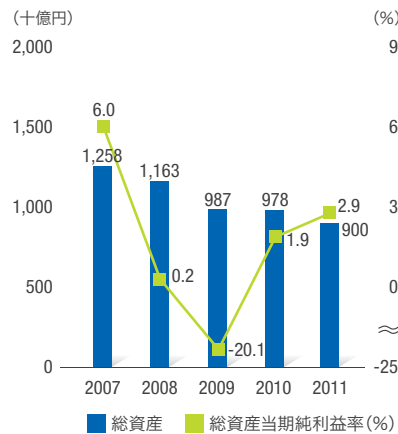
### 当期純利益および当期純利益率



### 1株当たり当期純利益



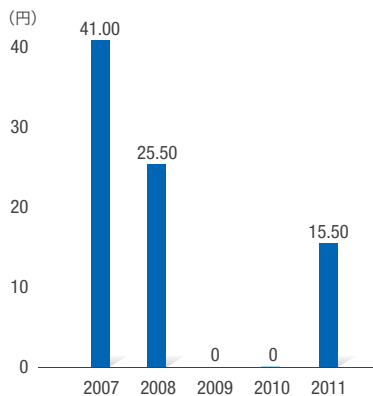
### 総資産および総資産当期純利益率



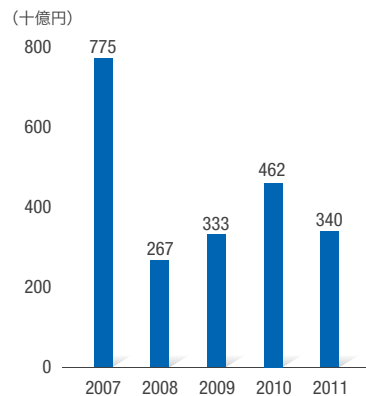
### 純資産および自己資本比率



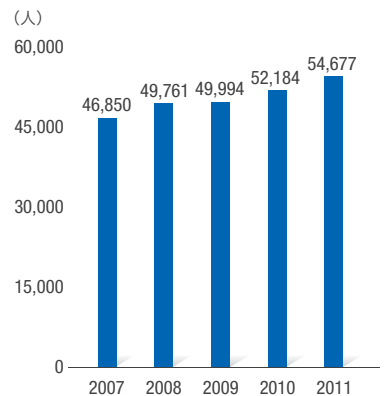
### 1株当たり配当金



### 株式時価総額



### 従業員数



## 業績 >>> 連結財務ハイライト

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2010年12月31日および2011年12月31日に終了した事業年度

### 市場別二輪車販売台数

	千台 2010	千台 2011	増減率(%) 2011/2010
日本	99	101	2.4%
北米	53	64	20.8
欧州	227	185	(18.5)
アジア注	6,084	6,059	(0.4)
その他	497	573	15.2
合計	6,960	6,982	0.3%

注 日本を除く

### 市場別売上高

	二輪車事業			マリン事業			特機事業		
	百万円 2010	2011	増減率(%) 2011/2010	百万円 2010	2011	増減率(%) 2011/2010	百万円 2010	2011	増減率(%) 2011/2010
日本	¥ 37,752	¥ 37,047	(1.9)%	¥ 22,085	¥ 23,483	6.3%	¥ 10,880	¥ 13,261	21.9%
北米	34,062	35,602	4.5	67,672	74,972	10.8	53,843	49,298	(8.4)
欧州	112,782	91,150	(19.2)	34,250	36,031	5.2	19,239	19,866	3.3
アジア注	609,254	594,147	(2.5)	9,708	11,583	19.3	6,288	5,777	(8.1)
その他	120,358	129,607	7.7	33,424	32,858	(1.7)	12,717	12,053	(5.2)
合計	¥914,211	¥887,556	(2.9)%	¥167,141	¥178,929	7.1%	¥102,968	¥100,257	(2.6)%

	産業用機械・ロボット事業			その他の事業		
	百万円 2010	2011	増減率(%) 2011/2010	百万円 2010	2011	増減率(%) 2011/2010
日本	¥13,958	¥15,779	13.0%	¥ 57,701	¥ 56,931	(1.3)%
北米	1,058	1,458	37.7	38	27	(29.2)
欧州	2,448	3,060	25.0	1,650	637	(61.4)
アジア注	16,983	13,819	(18.6)	2,645	2,893	9.4
その他	309	208	(32.5)	13,014	14,600	12.2
合計	¥34,758	¥34,326	(1.2)%	¥75,051	¥75,089	0.1%

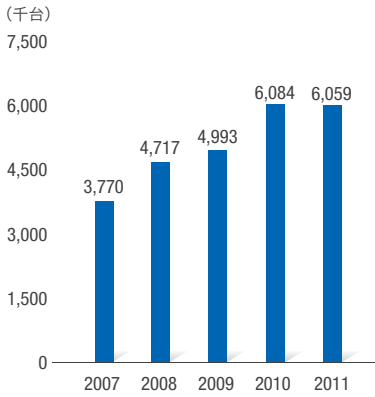
注 日本を除く



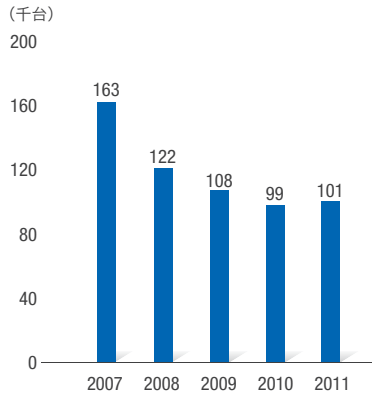
## 二輪車販売台数

12月31日に終了した各事業年度

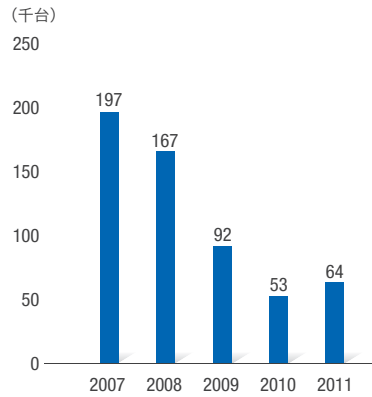
### アジア



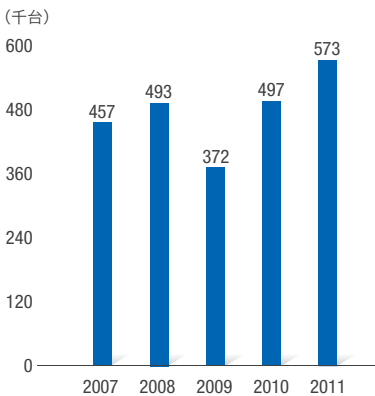
### 日本



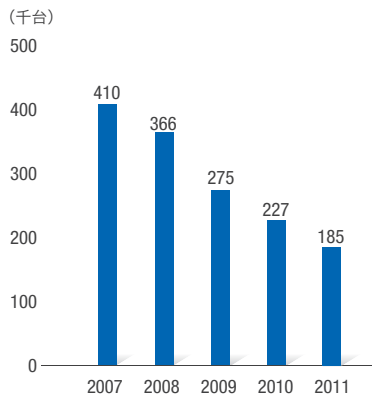
### 北米



### その他



### 欧州



# 営業の概況

2011年12月31日に終了した事業年度

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

企業情報

財務セクション



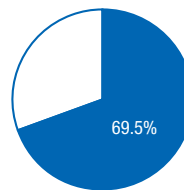
## 二輪車事業

### 主要製品

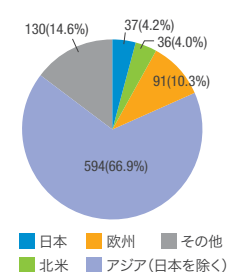
二輪車、海外生産用部品、中間部品

YZF-R1

### 売上高比率



### 市場別売上高 (十億円)



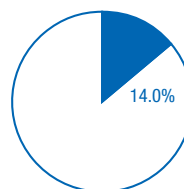
## マリン事業

### 主要製品

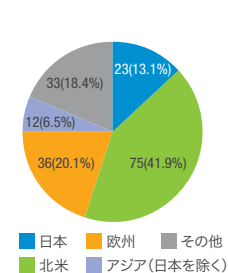
船外機、ウォータービークル(水上オートバイ)、レジャーボート、FRP(ガラス繊維強化プラスチック)プール、漁船、和船、ディーゼルエンジン

SR310

### 売上高比率



### 市場別売上高 (十億円)



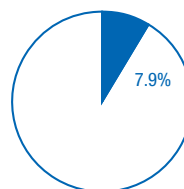
## 特機事業

### 主要製品

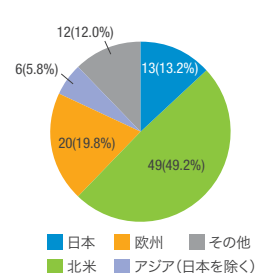
ATV(四輪バギー)、SSV(サイド・バイ・サイド・ビークル)、スノーモビル、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン

YFZ450R

### 売上高比率



### 市場別売上高 (十億円)



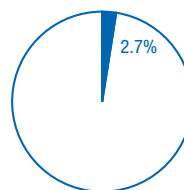
## 産業用機械・ロボット事業

### 主要製品

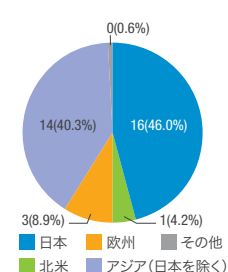
サーフェスマウンター(表面実装機)、産業用ロボット、車椅子

YS24

### 売上高比率



### 市場別売上高 (十億円)



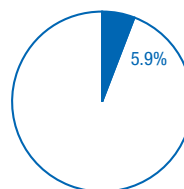
## その他の事業

### 主要製品

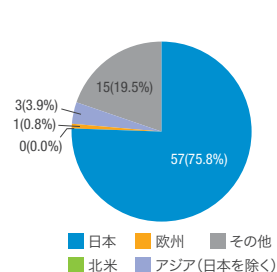
自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター

PAS

### 売上高比率

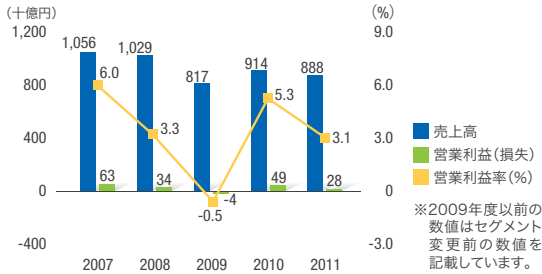


### 市場別売上高 (十億円)





## 業績



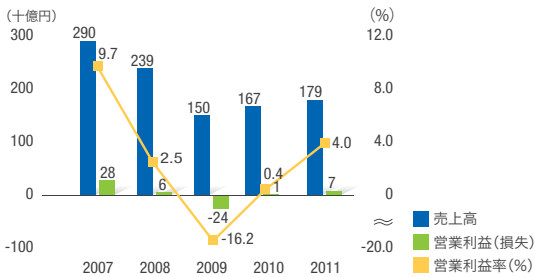
## 営業の概況

2011年12月期(以下「2011年度」、先進国市場では、日米の出荷台数は前年度に比べ増加した一方、円高の影響などにより売上高は減少しました。アセアンでは、ベトナム・インドで出荷台数増加に伴い売上高も増加しましたが、インドネシア・タイなどではタイ洪水による生産影響のための出荷台数の減少に伴い売上高も減少しました。

これらの結果、2011年度の売上高は前年度比267億円(2.9%)減の8,876億円となり、営業利益は同210億円(43.2%)減の276億円となりました。

事業の概況  
36~41ページ

## 業績



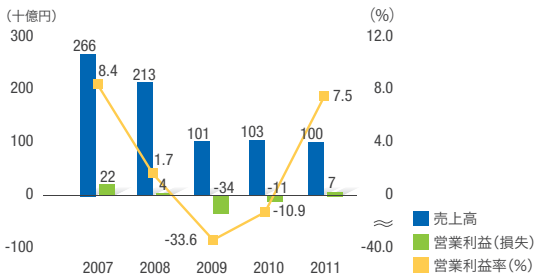
## 営業の概況

船外機事業は、先進国市場では米国で需要減少に底打ちが見られ、日本でも復興需要により販売数量が増加するなど業績が回復しました。また、ロシア・中南米・アジア市場でも引き続き好調に推移しました。

これらの結果、2011年度の売上高は前年度比118億円(7.1%)増の1,789億円となり、営業利益は同63億円(846.1%)増の71億円となりました。

事業の概況  
42~43ページ

## 業績



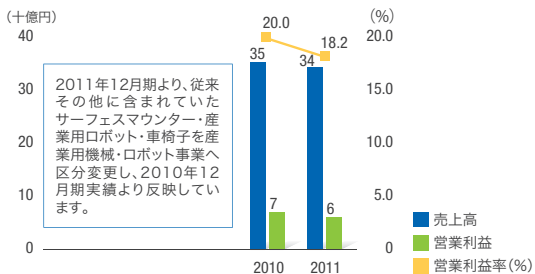
## 営業の概況

米国でのATV(四輪バギー)の需要減少が続く出荷台数は前年度を下回ったものの、発電機の出荷台数が拡大しました。

これらの結果、2011年度の売上高は、前年度比27億円(2.6%)減の1,003億円となり、営業損益は同187億円改善し、75億円の営業利益(前期は営業損失113億円)となりました。

事業の概況  
44~45ページ

## 業績



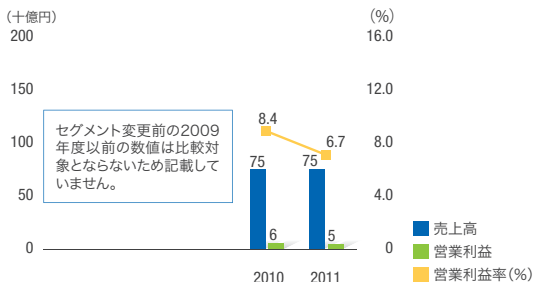
## 営業の概況

産業用機械・ロボット事業は、第3四半期以降、欧米の景気減速懸念により中国での設備投資需要が抑制され、サーフェスマウンターの販売が減少しました。

これらの結果、2011年度の売上高は、前年度比4億円(1.2%)減の343億円となり、営業利益は同7億円(9.9%)減の63億円となりました。

事業の概況  
46ページ

## 業績



## 営業の概況

震災の影響により自動車用エンジンの販売が減少しましたが、商品競争力を高めた電動アシスト自転車などは販売を伸ばしました。

これらの結果、2011年度の売上高は前年度並み(0.1%増)の751億円となり、営業利益は前年度比13億円(20.6%)減の50億円となりました。

事業の概況  
47ページ



代表取締役社長  
社長執行役員  
柳 弘之

代表取締役  
専務執行役員  
木村 隆昭

## ステークホルダーの皆さまへ

### モノ創りで輝き、世界に存在感を示す“感動創造企業”として、 構造改革と経営基盤変革を推進し、持続的な成長を実現します。

2011年12月期の連結業績は、売上高1兆2,762億円、営業利益534億円、当期純利益270億円と減収ながら増益の決算を果たし、結果として欧州経済危機・超円高・東日本大震災・タイ洪水などの非常に困難な経営環境下でありながら、順調な業績の回復を示すことができました。これは、新興国二輪車・マリンなどの販売増加に加えて、経営再建を目指した課題を重点化・共有化し、グループ総力で構造改革と経営基盤変革に取り組み、「業績V字回復・収益安定化」への基礎づくりを加速させたことによる成果と自負しています。

ステークホルダーの皆さまの日頃のご支援に深くお礼を申し上げますとともに、当期は構造改革の推進によって業績および財務体質の改善が図れたものと判断し、1株当たり15.5円の配当を再開させていただいたことをご報告申し上げます。

中期経営計画の最終年度にあたる2012年12月期におきましては、引き続き超円高が予測される事業環境での経営対応を図るとともに、グローバルな事業規模の拡大、バランスの良い財務体質の構築、機能革新とグローバル化による企業力の向上といった視点から次期中期経営計画の策定を進め、さらなる構造改革と将来の成長に向けた経営資源の投資を加速することで、「業績V字回復・収益安定化」から「持続的成長による企業価値向上」へと企業経営のフェーズを進める決意を固めています。

ヤマハ発動機グループは、グループ一丸となって「前向き・外向き・上向き」に仕事に取り組むことで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく最大限の努力をしております。皆さまにおかれましては、なお一層のご指導・ご支援を賜りますよう、心からお願い申し上げます。

2012年4月

柳 弘之      木村 隆昭

代表取締役社長  
社長執行役員  
柳 弘之

代表取締役  
専務執行役員  
木村 隆昭



A man in a dark suit and blue tie is speaking at a conference table. He is gesturing with his hands as he speaks. The background is a plain, light-colored wall.

# *INTERVIEW WITH THE PRESIDENT*

社長インタビュー

グローバルなモノ創り企業として、事業規模を拡大し、財務力を強化し、企業力を向上することによって、企業価値向上に努めていきます。

以下項目について、社長にインタビューをしました。

#### 2011年度業績

- ▶ 経営環境と業績の総括

#### 構造改革の進捗

- ▶ 2011年度の構造改革の進捗状況
- ▶ 2011年度の主要事業の取り組み
- ▶ 新しい成長分野への取り組み

#### 次期中期経営計画に向けて

- ▶ 2012年度の位置づけと次期中期経営計画に引き継ぐ課題
- ▶ 「前向きに・外向きに・上向きに」の姿勢
- ▶ 事業規模拡大に向けての取り組み
- ▶ 財務力強化及び企業力向上の面での経営課題
- ▶ 2012年の経営課題として、その他の取り組み
- ▶ 定着する超円高水準への財務対応
- ▶ 企業力の向上を支える人材育成面での施策
- ▶ 震災や洪水被害等の事業リスクへの対応策
- ▶ 「持続的成長による企業価値向上」に向けての抱負

# Q1

2011年度の経営環境と業績を  
総括してください。



## 新興国二輪車・船外機の販売拡大と構造改革の進捗が、 業績の回復を支えました。

2011年度の世界経済は、米国では後半に景気回復の兆しが見られたものの、欧州ではギリシャの債務問題が全体の实体经济に大きな影響を及ぼし、日本では東日本大震災からの復興途上に著しい円高の影響を受けるなど、総じて当社先進国事業は厳しい経営環境下にありました。

しかしながら、新興国事業においては、タイ・インドネシアでタイ洪水被害による影響を受けたものの、ベトナム、インド、中南米などの新興国では二輪車・船外機の需要が引き続き拡大しました。これらの要因が、円高や原材料価格上昇、震災影響などの減益要因を吸収することにより、2011年度の当社グループ連結売上高は前年度比1.4%減少の1兆2,762億円となりました。

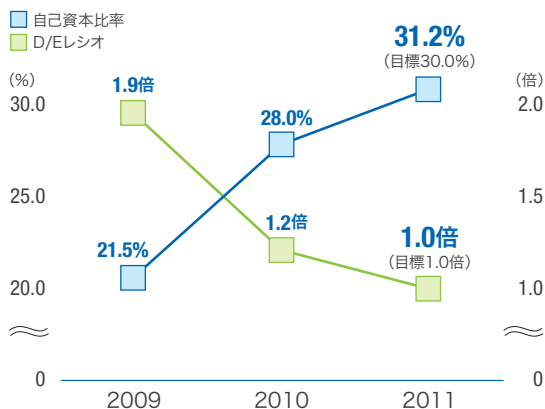
利益面では、販売増加や構造改革によるコスト削減などの増益要因が、円高影響や原材料価格上昇による減益要因を上回り、営業利益534億円（前年度比4.1%増）、経常利益635億円（前年度比4.0%減）となり、当期純利益は前年度比47.3%増の270億円となりました。

財務体質面では、D/Eレシオは前年度比0.2ポイント改善して1.0倍に、自己資本比率も前年度末比3.2ポイント増加の31.2%となり、「V字回復から収益安定化」を図る中期経営計画の目標である「自己資本比率30%」「D/Eレシオ1.0倍」を1年前倒しで達成することができました。これにより、

財務体質が強化されたと判断して1株当たり15.5円の配当を再開させていただきます。

一方、著しい円高により2011年度の為替換算レートは実績値1ドル=80円、1ユーロ=111円で推移したことから営業利益率は4.2%にとどまり、収益面の目標「営業利益率5%」に届きませんでした。当社では、定着する超円高水準下での事業対応を次期中期経営計画につながる重点的な課題と認識し、2012年度は新興国での市場競争力強化により事業規模を拡大し、先進国事業ではさらなる構造改革を推進して財務力を強化していきます。

### 2012年度末中期経営計画目標を 1年前倒しで達成





## Q2

2011年度の構造改革の進捗状況についてお聞かせください。

▶ **事業構造改革の推進**

10工場・18ユニットへ集約  
(2014年度目標:7工場・14ユニット)

▶ **2012年までのコストダウン**

目標拡大750億円へ  
(2011年までの進捗86%)

**国内生産体制の再編成を加速するなど、  
コストダウンへの取り組みをさらにすすめています。**

中期経営計画では、「規模依存型」から「損益分岐点型」への経営転換を図るために、国内生産規模が二輪車20万台、船外機23万台、ATV10万台でも採算の取れる先進国事業の構造改革を目指し、国内生産体制を12工場・25ユニット(2009年)から2014年度までに7工場・14ユニット体制へと集約する再編成を進めています。2011年度は、二輪車の車体とエンジンの組立の一貫化へ向けての再編成を完了し、米国への四輪バギー車の主要2モデルの生産移管をすることで、10工場・18ユニットへと集約させました。

また、「PRO-10(原価低減)活動」を中心としたコストダウンへの取り組みに関しても、コスト削減の対象範囲を見直し、2012年までの目標金額を600億円から750億円に上方修正し、2011年までに既に86%の進捗を達成しています。

2012年1月には、モノ創り機能のグローバル化の一環として、インドに「インド調達センター」を設立しました。日本、アセアン、中国、インドの4極に技術・調達・製造、取引先が一体となった部品調達機能を確認し、世界的な部品供給体制を構築することで、市場競争力のあるモノ創りを構築します。



# Q3

2011年度の主要事業の取り組みについて総括してください。



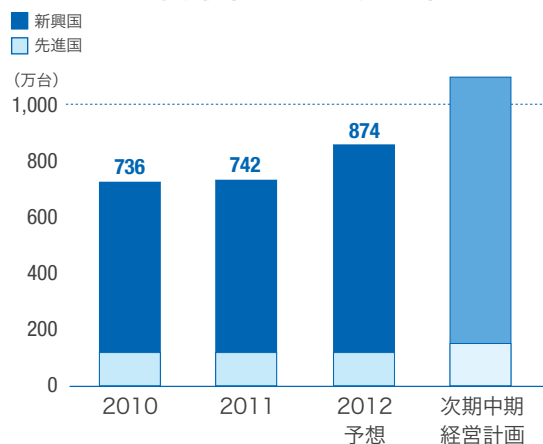
## 新興国の底強い需要を背景に、 グローバルな規模で事業が拡大しています。

2011年度の先進国市場での当社二輪車出荷台数は、米国では前年の流通在庫適正化により回復増加し、日本でも震災復興需要により増加しましたが、欧州では経済危機の影響を受けて減少し、前年度比7.3%減少の37万台となりました。船外機事業においては、米国での需要減少に底打ちが見られ、日本では震災復興需要から漁船・和船、発電機、電動アシスト自転車などの需要が拡大しました。

新興国市場での当社二輪車の出荷台数は、インドネシア・タイなどではタイ洪水による生産影響のため減少しましたが、ベトナム・インド・中南米などで増加し、前年度比0.8%増加の661万台となりました。インドでも高価格帯セグメントを中心にヤマハブランドは支持を拡大し、国内出荷台数34万台、国外輸出台数17万台へと大きく成長しています。船外機事業においても、アジア・ロシア・中南米の旺盛な需要に支えられ、販売は拡大しました。

これらの結果、欧州経済危機やタイでの洪水など困難な経営環境の中、ヤマハ発動機グループの二輪車総出荷台数は過去最高の698万台を達成し、マリン事業・特機事業を含めた総出荷台数も前年度比0.8%増加の742万台へと微増ながら伸長を果たしています。中期経営計画での構造改革の課題とするグローバルな事業規模の拡大は、厳しい環境下においても着実な進捗を見せていると評価しています。

グローバル事業規模(主要商品出荷台数)





## Q4

新しい成長分野への取り組みについてお聞かせください。

※スマートパワー：  
電動車両を基軸とする新しいモビリティ  
を追求した新動力源。

### ヤマハのモノ創りの未来像を予感させる事業が、 順調に成長しています。

ヤマハ発動機グループでは、2010年から2020年までの将来への成長シナリオとして、「豊かな生活を創る」「楽しい移動を創る」「人・地球・社会にやさしい知的な技術」の3つのモノ創りの方向性を発表し、その実現に向けて開発投資を加速しています。

これに基づき、2011年度は、新しい成長分野の拡大に積極的に取り組みました。産業用機械・ロボット事業においてサーフェスマウンター（表面実装機）の販売強化のために欧州・米国に販売会社を設立しました。発電機事業では中国に発電機・汎用エンジンの一貫生産体制を確立し、今後はインドネシアで二輪車販売網を活用して市場開拓します。

特に、「楽しい移動を創る」スマートパワー<sup>※</sup>事業においては、電動アシスト自転車『PAS』が国内完成車11万台出荷と前年度比2桁伸長を記録し、電動二輪車『EC-03』が2010年9月の発売から2011年12月までの累計で2,000台の国内出荷を達成しました。また産業用無人ヘリコプターでは、新たにオーストラリアの防除市場へ参入する予定です。このようにさまざまな制御・電動系の新成長分野の拡大への取り組みも継続していきます。

詳細は  
32ページへ



## Q5

2012年度の位置づけと次期中期経営計画に引き継ぐ課題をお聞かせください。



### 事業規模拡大、財務力強化、 企業力向上に取り組んでいきます。

2012年度は、新興国二輪車の積極的な新機種投入や船外機などマリンス事業の売上増加により、売上高は前年度比9.7%増収の1兆4,000億円を見込んでいるものの、利益面では将来の成長に向けた研究開発費の増加に加え、引き続き為替円高の影響を受けることが予測されるため、営業利益は前年度比15.7%減益の450億円にとどまるものと想定しています。

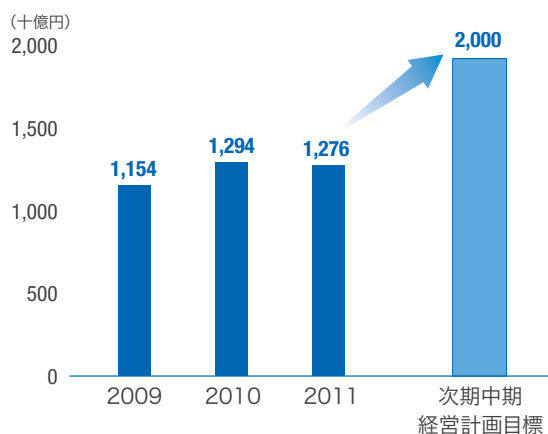
多額の赤字を計上した2009年からの「業績V字回復から収益安定化」を図るステージと位置づけた現行の中期経営計画において、当社は経営基盤づくりの面では構造改革を着実に進捗させ、収益性の面では連結黒字化・復配を達成することができました。また、財務目標である「自己資本比率30%」「D/Eレシオ1.0倍」は当初計画よりも1年前倒しで達成しましたが、超円高水準の定着から「営業利益率5%」は未達成であり、次期中期経営計画に課題として引き継いでいく形となります。

2013年度から2015年度までの3年間を対象とした次期中期経営計画では、「持続的成長による企業価値向上」を目指し、新機種の市場投入を2014年に2011年比1.5倍に加速することにより、次期中期経営計画の中で「売上高2兆円」規模へと事業規模の拡大を図り、投資・収益・株主還元

のバランスのとれた経営により財務力を強化し、事業機能の革新とグローバル化の推進により企業力を一層高めることで、企業経営のフェーズを進めることを新たな課題とし取り組んでまいります。

これに基づき、当社では、2012年より「前向きに・外向きに・上向きに」を仕事に取り組む姿勢を奨励し、日常業務レベルから事業規模の拡大・財務力の強化・企業力の向上を図る取り組みを開始しています。

売上高2兆円規模へ



## Q6

「前向きに・外向きに・上向きに」の姿勢について、お聞かせください。

### 持続的成長を確保し、モノ創り企業としての価値向上に取り組む決意を示した言葉です。

「前向きに」というのは、「業績V字回復から収益安定化」から「持続的成長による企業価値向上」へ、企業活動のベクトルと意識を高めていく姿勢を表した言葉です。グループ社員一人ひとりが日々の業務活動に、事業規模拡大、財務力強化、企業力向上への視点を持つことで、持続的成長をもたらす強力なポテンシャルが確保され、それ自体がヤマハ発動機の企業価値を高めることにもなります。

「外向きに」というのは、モノ創りの原点であるお客さま(市場)を最優先し、お客さまにとっての価値を創ることに焦点を絞った仕事に取り組む姿勢を表したものです。その姿勢が、グローバル企業としての価値を向上させることにもつながります。

「上向きに」というのは、これまでの成果に満足することなく、より高い目標に向かって挑戦し続ける姿勢を表したものです。「業績V字回復から収益安定化」を実現した2011年度の成果も、通過点に過ぎません。ヤマハ発動機グループは、創業以来のチャレンジ・スピリッツを発揮し、「持続的成長による企業価値向上」へと歩を進めていきます。



### Q7

事業規模拡大に向けての取り組みについてお聞かせください。

I M: インテリジェント・マシナリー  
SPV: スマートパワービークル  
A M: 自動車用エンジン  
SSV: サイド・バイ・サイド・ビークル  
ATV: 四輪バギー

**各事業別にそれぞれシナリオを描き、  
売上高2兆円規模を目指します。**

売上高2兆円規模を目指すにあたり、まずは予算達成が不可欠です。さらに次期中期経営計画に向け、現在の事業群を5つに層別しています。その内訳は、①規模拡大・高収益化を進める「新興国二輪車・マリンエンジン・部品」、②規模拡大・事業開発を進める「IM・SPV・スカイ・プール・AM」、③規模拡大・市場開拓する「特機・アフリカ等二輪車など」、④事業改善して黒字化を目指す「スノーモビル・ウォータービークル・ゴルフカー・ボート」、⑤復活して黒字化する「先進国二輪車・SSV/ATV」、です。各事業では、これらの目標をどう達成するかそれぞれ「何で・どう戦う」といったシナリオを描き、目標に向け始動しています。

### Q8

財務力強化及び企業力向上の面では、どのような経営課題に取り組むのですか。

**財務力強化では、投資・収益・株主還元のバランスのとれた経営により、持続的成長を支えます。**

**企業力向上では、8つの視点から企業機能の革新を図り、ヤマハラしさを追求していきます。**

財務力の強化を図るためには、3つの課題があると認識しています。

まず、現行の中期経営計画から引き継ぐ構造改革として、コストダウン・国内生産体制再編成を次のステップへと進めていきます。

次に、経営改革課題として、インド経営再生、本社単体黒字化、先進国構造改革に取り組めます。

そして、ROA(総資産利益率)・ROE(株主資本利益率)などを指標化して取り組みます。

これらの課題に取り組むことにより、投資・収益・株主還元のバランスのとれた経営で財務力の強化を図り、持続的成長を支えていきます。

一方、企業力向上については、技術・調達・生産・営業・管理・人事・デザイン・品質/安全の8つの機能の革新を図り、グローバル化を一層進め、市場対応力を強化することを最大の課題としています。



## Q9

2012年の経営課題としてその他の取り組みは。

### 「技術経営」や「デザイン」についても取り組んでいきます。

「技術経営」については、全社の技術方針・戦略決定を行う「技術経営委員会」を新たに立ち上げ、何にどれだけの資源投入(ヒト・モノ・カネ)していくのかを決定します。次に「技術委員会」を、次世代エンジン・スマートパワー・制御・材料・生産技術などの個別テーマについて開発進捗と情報共有の場とし、その基礎として、モチベーション高く、優れたパフォーマンスを発揮してもらうような仕組みづくりにも取り組めます。

また、新たに設置されたデザイン本部は、商品づくり・顧客接点・広報などの面から統一性あるブランド・アイデンティティーを追求するなど、ヤマハデザインの考え方が首尾一貫できるよう、総合的に取り組めます。

## Q10

定着する超円高水準への財務対応についてお聞かせください。

### 1ドル=77円、1ユーロ=100円で採算のとれる

#### 収益構造改革を継続推進します。

超円高水準は今後も継続するとの判断から、当社は1ドル77円(前年度比3円の円高)、1ユーロ100円(前年度比11円の円高)の為替レートを前提に、売上高1兆4,000億円、営業利益450億円の2012年業績予測を立てています。

超円高下の事業対応として、2014年に2011年比1.5倍の新機種を投入し、また研究開発、設備投資も加速し、商品競争力を強化します。次に国内生産において部品の海外調達比率を30%以上に高め、また海外生産においてグローバルモデルを拡充するなど、事業コストを低減します。3つ目は、技術戦略や基盤技術開発などは本社で、商品開発機能は今春稼働予定の「アセアン統合開発センター」など、より市場に近い海外へ移管し、事業機能をグローバル化し、市場対応力を強化します。最後に、歴史的な円高水準が続く環境下で、先進国ビジネスについて、採算改善につながるようにさらに合理化を検討していきます。





### Q11

企業力の向上を支える人材育成面での施策についてお聞かせください。



2012年4月に行われた  
第1回グローバル経営委員会

#### グローバル経営の枠組みをつくる上での基礎となる 人づくりに取り組みます。

グローバルな事業規模の拡大を支える上で、人材こそが最大の経営資源となります。現在、当社の海外拠点77社におけるマネージャー層のローカルスタッフ比率は約50%ですが、将来的には80%へ高めていきたいと考えています。

当社では、グローバル経営委員会(GEC)を設置し、日本人とローカル経営幹部が経営方針の共有を図りグローバル課題の議論を活発化させるとともに、日本人・ローカルスタッフを対象にしたグローバル経営幹部育成プログラム(GEP)も開始します。また、日本人の階層別育成プログラムの拡充ということで、入社4年までに100%の社員が海外出張、海外駐在などの海外経験を積むプログラムを実施するほか、海外留学・海外研修制度の強化を通じて、グローバルに活躍する人材の育成を積極的に進めています。

### Q12

震災や洪水被害等の事業リスクへの対応策をお聞かせください。

#### 被害想定を見直し、事業継続計画を策定しています。

2011年の東日本大震災、タイ洪水の状況を鑑みても、自然災害からの被災を免れることは不可避であり、当社では早期復旧を目指すことを最優先課題にBCP(事業継続計画)を策定し、優先事業を決定しました。今後、次のステップとして取引先のBCP策定に取り組んでいきます。

同計画は、被災時に被害想定シミュレーションを行った上で生産体制の再編と併せて、部品供給のバックアップ体制を20億円の投資規模で確立・実施していくもので、「持続的成長による企業価値向上」にも寄与していきます。



## Q13

「持続的成長による企業価値向上」に向けての抱負をお聞かせください。

### 「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」としての 価値向上に努めます。

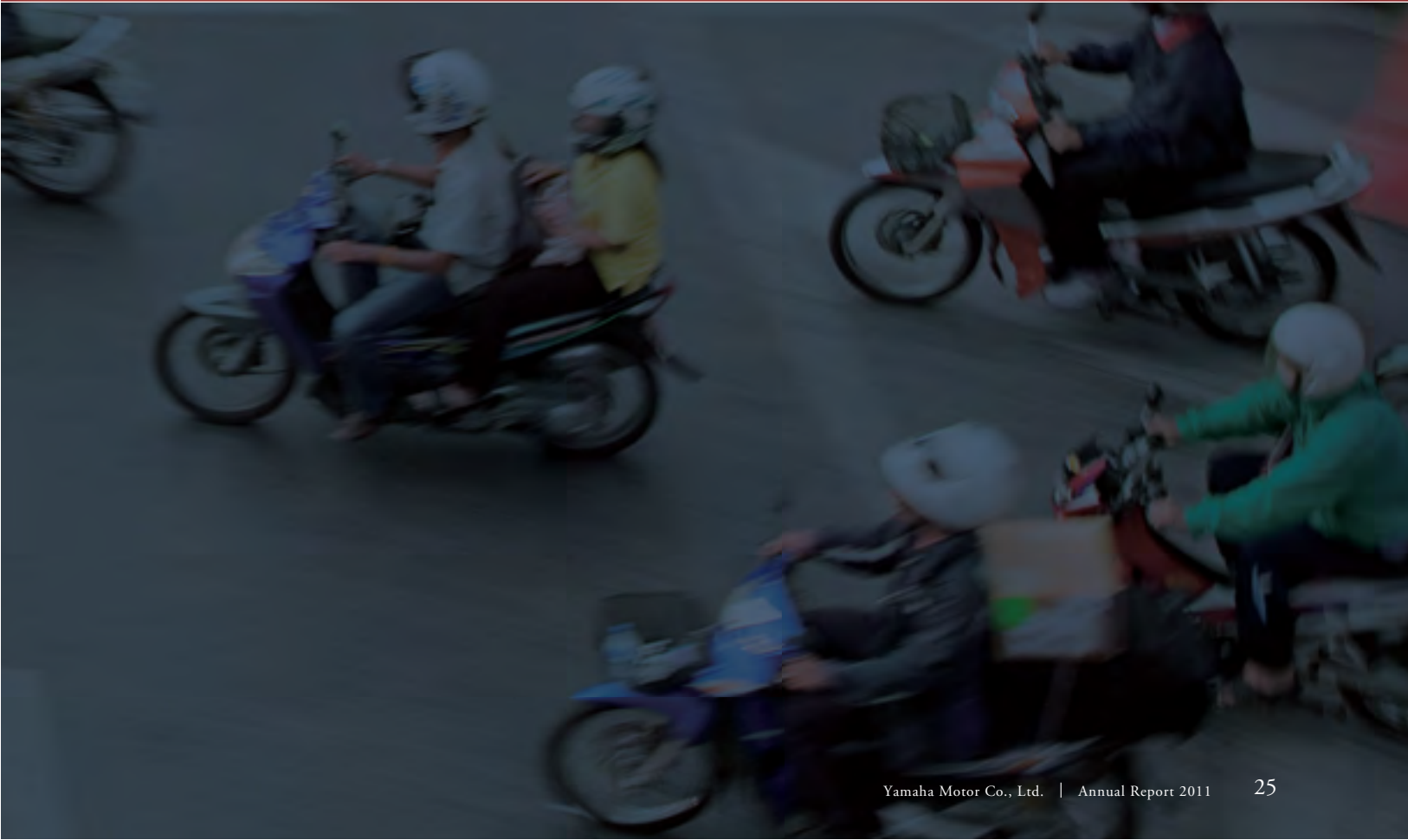
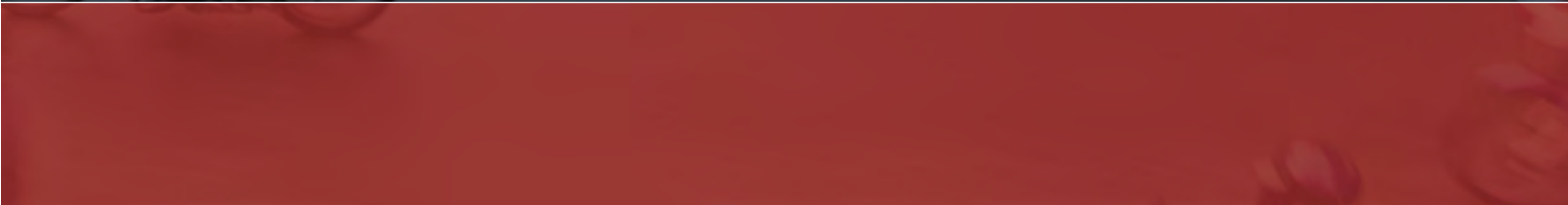
ヤマハ発動機グループは、現在取り組む中期経営計画において構造改革と経営基盤変革を推進し、「V字回復から収益安定化」への基礎づくりを進めることができました。しかしながら、持続的成長の実現を目指し、「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」企業目的を果たすことが、“感動創造企業”ヤマハ発動機がステークホルダーの皆さまに示すべき企業価値と確信しています。

ヤマハ発動機グループは、行動指針である「スピード」「挑戦」「やり抜く」姿勢で行動する個人がつくる強い組織風土において、透明性ある経営を通じてステークホルダーの皆さまとの信頼関係を維持してまいります。そして「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」グループとしてグローバルな事業規模の拡大と持続的成長を実現することで、企業価値向上に努めてまいります。



# *SPECIAL FEATURES* 特集

新興国で存在感を高めるヤマハのモノ創り	26
ヤマハからの「あしたらしい風。」	30
トピックス	32





# 新興国で存在感を高める ヤマハのモノ創り

## 加速する新興国の量的・質的拡大戦略

ヤマハ発動機グループでは、新興国事業を成長のための重要戦略ゾーンと位置づけ、底堅い成長を続けるアセアン市場\*、需要が拡大するインド市場を中心に量的・質的な拡大戦略を推進しています。モノ創り企業として発揮される独自の製品戦略、販売戦略、開発・調達戦略により、〈感動創造企業・ヤマハ発動機〉は新興国で圧倒的なプレゼンスを確立しています。

※アセアン：インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア



Mio J



YZF-R15



インドネシアにおけるヤマハ製品のイメージキャラクター「JKT48」※

※JKT48：AKB48の海外姉妹グループで、ジャカルタを中心に活動している女性アイドルグループ

## モノ創り企業としての信頼を紡ぐもの

### アセアン市場全機種FI搭載に向けて

アセアン市場においてはガソリン価格の高騰から、燃費性能の向上が顧客支持獲得の大きな鍵となっています。当社グループでは、従来のキャブレター方式から燃費効率の高い独自のフュエルインジェクション(FI/電子制御燃料噴射装置)搭載モデルへの転換を加速しています。特に、同市場で支持の高いスクーターカテゴリーに対しては、スクーター・コミュータービークル用FIシステム「YMJET-FI」<sup>\*</sup>搭載モデルの市場投入を積極的に行うことで、2012年には同市場に出荷される約4割のFI化を実現します。次期中期経営計画中にはアセアン市場の全機種にFI搭載を達成することで市場競争力を強化し、ヤマハブランドへの信頼に応えていきます。

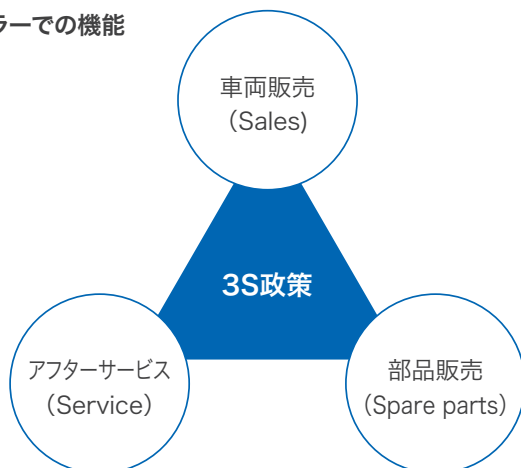


<sup>\*</sup>YMJET-FI=Yamaha Mixture Jet-Fuel Injection。主通路とは別に設けた副通路からのエアアシストを行い噴射燃料と空気を効率的に混合させ、実用域での燃費向上に貢献するFIシステム。

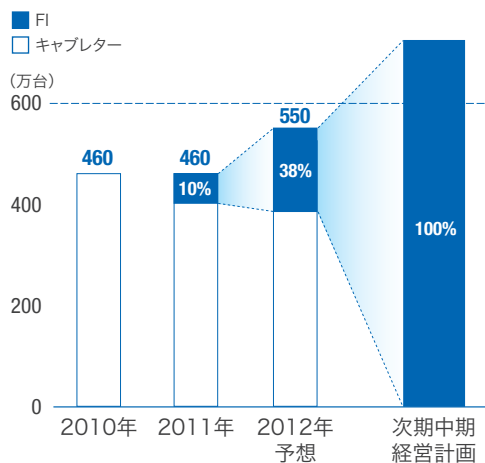
### ヤマハブランドへの信頼を培うエリアマーケティングと3S政策

当社グループでは、アセアン市場での販路展開において、車両販売(Sales)、アフターサービス(Service)、部品販売(Spare parts)の3つを、総合的に顧客満足度を向上させるための3S政策として販路に推進しています。またエリアによって文化、嗜好、インフラ、交通環境が異なるため、各エリアを担当するローカル販売スタッフとともに商品のポジショニングや顧客像、訴求ポイントを共有し、常に顧客視点に立ったヤマハ独自のエリアマーケティングを展開するなど、きめ細かい活動を行っています。その成果は、市場のニーズを捉えた最適なモノ創りへとフィードバックされ、ヤマハブランドへの信頼の源となっていきます。

#### ディーラーでの機能



### 二輪車出荷台数(インドネシア・タイ・ベトナム)





## アセアン統合開発センターの設置による開発機能の現地化

事業競争力の強化と収益性向上を視野にモノ創り機能のグローバル化を促進するべく、2012年2月から「アセアン統合開発センター」を稼働させています。

同センターは、将来成長に向けたコア技術・先行技術を本社で担当する一方で、市場において現地のユーザーニーズに沿った製造・購買・技術一体の開発拠点として、市場現場で商品開発を行っていくものです。タイで二輪車の開発・部品調達などを行っているヤマハ・モーター・アジアン・センター(YMAC)の開発技術・調達機能を強化する形で設置されました。今後、アセアン市場全域をカバーする開発拠点への育成を図り、同様の統合開発センターを台湾・中国などにも展開し、グローバル最適な商品開発を行ってまいります。

## PRODUCTS



### インドネシア Mio J(ミオ ジェイ)

#### クラス最高レベルの優れた経済性を実現

ATモデルの比率が約50%を占めるインドネシア市場に向けては、その牽引役を果たした『Mio』の燃費をさらに約30%向上させた『Mio J』を市場投入し、燃費性能ニーズに応えました。

新開発の115ccエンジンに「YMJET-FI」を組み合わせることで達成したクラス最高レベルの優れた経済性は、流れるようなデザインや優れた収納性とともにも同市場のユーザーを魅了しています。



### ベトナム Nozza(ノザ)

#### 女性向けに快適でスタイリッシュな新商品

女性の社会進出が活発化するベトナム市場に向けては、女性のお客さまをターゲットにした『Nozza』を2011年秋に発表しました。「YMJET-FI」採用により燃費性能に優れた115ccの空冷4ストロークエンジンをスマートなボディで包んだ同モデルは、スタイリッシュかつハンディで快適な愛車として、都市部の学生やOLを中心に支持されています。



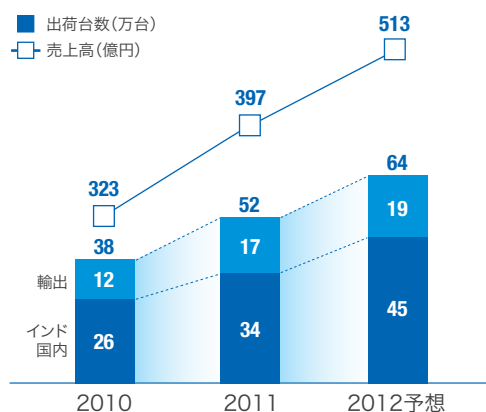
## モノ創りの拠点として成長を加速するインド市場

### 国内外での需要を捉えて成長を加速するインド市場

コストダウン生産・調達モデルの拠点として国外に向けての輸出事業も展開するインドは、国内でも二輪車総需要が年間1,200万台を超える規模で推移する成長市場です。2011年度は当社が注力する高級価格帯（デラックスセグメント）にニューモデルを投入し、マーケットシェアを9.7%から13.4%まで拡大させることで、インド国内出荷台数34万台、国外輸出台数17万台規模への成長を果たすことができました。

2012年度は、国内販売網の拡大を図り、高級価格帯でのシェア拡大と併せてボリュームゾーンであるスクーターカテゴリーへの市場参入を図るとともに、120億円の設備投資を行い生産能力を100万台に高めることで国内出荷台数45万台、国外輸出台数19万台への規模拡大を実現していきます。

インド(IYM)における二輪車販売状況



### インド YZF-R15(150ccモーターサイクル)

#### 市場を進化させる本格的スーパースポーツモデル

世界第2位の潜在需要を持ちながらも未だ移動手段としてのバイクが主流のインド市場に対しては、“走りを楽しむ”という全く新しい価値観を提起しました。『YZF-R15』は150cc水冷・FI・4ストロークエンジンを搭載し、好評の『YZF-R』シリーズから受け継ぐデザイン、スポーティーな走行性と快適な乗り心地が若い世代の支持を集め、高級価格帯でのシェアを拡大しました。





## SPECIAL FEATURE 2

# ヤマハからの「あしたらしい風。」

2012年のヤマハ発動機からのメッセージは、「あしたらしい風。」地球上のあらゆるフィールドで、<心を動かす乗りもの>の可能性を追求するヤマハ発動機のモノ創りに、新しい進化への模索が開始されています。



PAS WITH

Y125もえぎ



PAS WITH

### 東京モーターショーに「あしたらしい風。」

今回で42回目を迎える東京モーターショー(2011年11月30日~12月11日/東京ビッグサイト)に、当社はコンセプトモデルを含む二輪車20機種とパーソナルモビリティの多様性を演出する特別出展物5台を出展しました。2011年度のヤマハブースのメッセージは、乗りものがもたらす「あしたらしい風。」それは、二輪車をはじめとするパーソナルビークルの有用性や利便性、楽しさや爽快感、未来へ広がるさまざまな可能性など、<心を動かす乗りもの>への期待感を表す言葉です。これに基づき、ワールドプレミア出展モデルとして世界初披露となった電動スクーター『EC-Miu』と電動アシスト自転車『PAS WITH』は、その斬新なフォルムとともに、次世代モビリティの期待感をふくらませる「つながるバイク」サービスの魅力をアピール。同サービスの実現に向けて連携するトヨタ自動車のブースにも同時出展し、大きな注目を集めました。

ほかにも、ヤマハのデザインフィロソフィと親しみやすさを調和させた『Y125もえぎ』や機動性と利便性を際立たせたSUV二輪車『XTW250陵駆』など、存在感あふれる出展モデルが来場者の関心を集めました。ブランド名をともにするヤマハ株式会社の協力を得て最先端のスピーカー・システムにより実現した斬新な音響演出とともに、84万人を超える来場者たちはヤマハからの「あしたらしい風。」に心を動かし、二輪車の新しい可能性を感じ取っていました。



EC-Miu

XTW250 陵駈

## トヨタ自動車との連携を強化

ヤマハ発動機は、1967年発売の「トヨタ2000GT」を共同開発して以来、幅広い分野においてトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）と協力関係を築いてきました。2011年11月には、「つながるバイク」サービスの開発などで次世代モビリティ社会構築に向けた協業という新たな分野において連携を強化することに合意しました。

「つながるバイク」は、当社成長シナリオの新規領域「豊かな生活」「楽しい移動」具現化の一つの手段です。本合意によりクルマとバイクが、充電インフラを共有し、トヨタのエネルギー管理システムである「トヨタスマートセンター」をつなぐことで統合的な情報インフラの早期構築と、シェアリング等の新交通システムの確立を目的としています。近く実証実験を始め、「つながる」機能を搭載した車両およびサービスの商品化を目指します。

これにより、スマートフォンやWi-Fi通信を活用したカーナビ・テレマティクスサービスをヤマハ製バイクで可能とし、充電スタンドの位置情報や満空情報、充電完了通知、将来的にはシェアリング情報の配信（予約・充電確認/認証・課金等）など、各種「つながる」サービスを提供する予定です。また、トヨタメディアサービス株式会社がEV/PHV向けとして販売する充電スタンド「G-Station」など、充電インフラの共同利用も実現し、バイク、クルマの双方で共用可能な充電インフラ構築を目指しています。





# トピックス

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

企業情報

財務セクション



## スマートパワー

### ゼロエミッション・エレクトリック 通勤用『EC-03』

「楽しい移動を創る」ことを目指す当社グループは、2010年9月に国内市場へ向けて電動バイク『EC-03』を発売しました。排出ガスゼロのクリーンな電動モーター駆動が実現する静粛かつ滑らかな走りに加え、従来型原付1種とは一線を画すデザインとコンパクトな操作性を誇る『EC-03』は、都市部での短距離移動だけでなく、観光地やリゾート施設でも支持を拡大し、2010年9月の発売から2011年12月までで累計2,000台の出荷を達成しています。

### 女性をメインターゲットとしたスポーティカジュアル 電動アシスト自転車『PAS VIENTA』

「人間感覚を最優先する」という理念を持つスマートパワーとして、電動アシスト自転車もPASユニットの小型軽量化やバッテリー性能の向上など、年々機能やスペックの熟成を重ねています。2011年9月に発売した『PAS VIENTA (パス ヴィエンタ)』は、当社独自の機構「S.P.E.C.8(スペックエイト/Shift Position Electric Control×内装8段変速)」を採用し、スポーティーで軽快な走行性能を実現。スタイリッシュな外観や快適な仕様とともに、女性ユーザーからの支持を集めています。



## 産業用無人ヘリコプター

### 農作業の効率化・省力化に貢献 『RMAX TypeⅡG』

ヤマハ発動機は、1987年に世界初の産業用無人ヘリコプターを発売。薬剤の散布を中心に今では水稻をはじめ、大豆や麦の防除システムとしてすっかり定着し飛躍的に防除面積を伸ばし続けています。二輪車や船外機で培った小型エンジン技術と制御技術をコア技術に、安定した飛行が可能となり、農作業の効率化・省力化に貢献するとともに、農業従事者の減少や高齢化、農作物の低コスト化などの問題を抱える現代の農業には欠かせない製品となっています。

また、農業用として信頼の実績を持つ「RMAX」をベースに、自律制御システムを搭載した、「自律航行型RMAX」を開発。半径約3kmのプログラムによる無人飛行が可能となり、人や有人ヘリが立ち入ることができない危険なエリアでの情報収集や調査、観測用途に対応します。近年では観測・監視・調査など幅広い分野での飛行作業を行っています。



## 産業用機械・ロボット

### 業界最高レベルの搭載速度と面積性を実現 表面実装機『Z:TA YSM40』

未来への期待感を高める産業用機械・ロボット事業においては、スマートフォンやタブレット型端末などで需要を牽引するモバイル情報機器関連市場向けに、業界最高水準の部品搭載速度を誇る表面実装機『Z:TA (ジータ) YSM40』を発表します。

4ステージ、4ヘッドレイアウトや多彩な搬送パターンが可能な搬送装置の採用により、1時間当たり10万個以上という業界最高レベルの部品搭載能力を誇り、新開発の電動テープフィーダー『ZS (ジーエス) フィーダー』と連動して無停止連続生産にも対応可能。さらに、搭載ヘッドの交換により、超小型チップ部品から大型異形部品までもカバーする高い汎用性を兼ね備えた同機は、表面実装機市場の成長を牽引するデジタル電子機器に内蔵される小型・中型基盤に最適化した生産設備として、今後の高速機市場を拡大していくことが期待されています。



## 発電機・汎用エンジン

### 軽量コンパクト・レトロモダンなデザイン インバーター発電機『EF1600iS』

国内の携帯型発電機は主に業務用電源として利用されていましたが、2011年3月に発生した東日本大震災による計画停電を契機に、家庭内や企業での非常用電源として見直され、パソコンなどの精密機器の電源としても使用可能な良質な電気が得られるインバーター発電機のニーズが高まっています。東日本大震災の際には、当社のインバーター発電機500台を被災地に提供しました。

『EF1600iS』は、徹底的に軽量化した小型エンジンを採用し、仕様は樹脂製部品を活用してコンパクト化することで、出力1.6kVAの高出力ながら重量20kgの軽量化を実現しました。インバーター方式の採用により家庭用電源と同レベルの良質な電気の供給を可能にし、コンピューター内蔵製品やマイコン制御の電気製品の電源としても安心して使用できます。排出ガス規制にも対応し、低騒音化に加えてリサイクル率は90%を達成した、ヤマハ発動機のモノ創りに対する姿勢を象徴する発電機です。





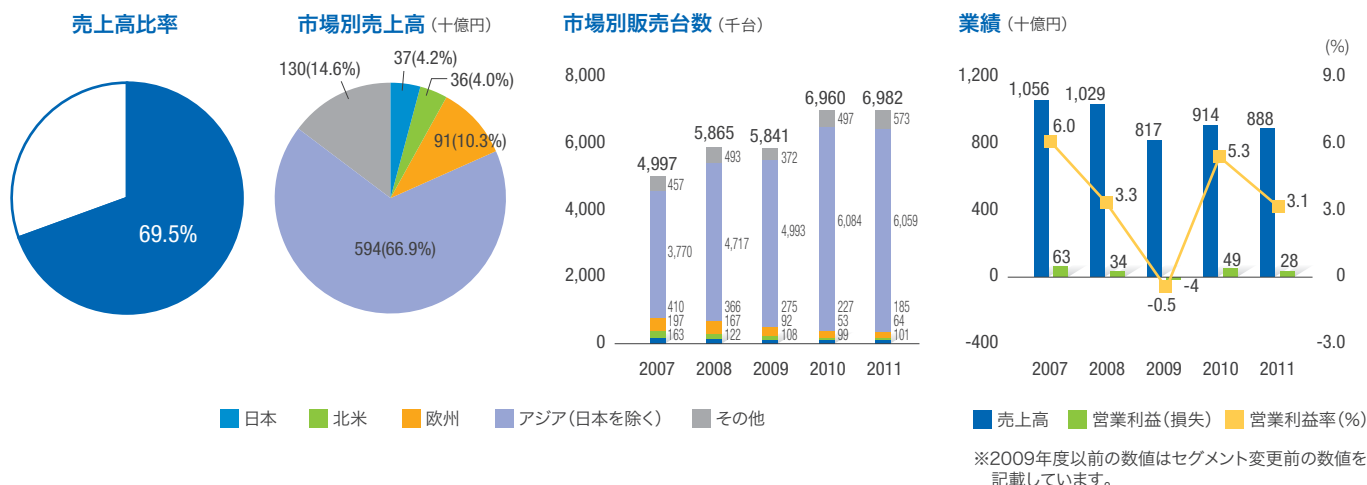
# *OVERVIEW OF OPERATIONS* 事業の概況

二輪車事業	36
マリン事業	42
特機事業	44
産業用機械・ロボット事業	46
その他の事業	47
スポーツ活動	48



# 二輪車事業

2011年度の二輪車事業の売上高は、前年度比267億円(2.9%)減の8,876億円となり、売上高全体の69.5%を占めました。また、営業利益は同210億円(43.2%)減の276億円となりました。



## 日本

## 震災復興需要を原付1種が牽引

2011年度の国内二輪車市場は、東日本大震災や円高の影響から消費マインドが冷え込みましたが、震災復興需要と関連して二輪車の機動力や低燃費などの有用性が見直され、原付1種(50cc以下)カテゴリーが牽引して二輪車総需要は前年度比5.0%増の44.5万台となりました。

当社販売におきましても、原付1種カテゴリーにおいて主要モデル『JOG/JOG Deluxe』の販売が需要の伸長率を上回り、原付2種(51cc~125cc)カテゴリーでもアクセサリパーツを標準装備した『AXIS Treet』のオプション仕様車などの販売が好調に推移しました。また、当社がスマートパワーとして推進する電動二輪車『EC-03』も環境意識の高まりから認知を浸透させ、2010年9月の発売から2011年12月までの累計で2,000台の出荷を記録しています。これらの結果により、2011年度の当社販売台数は前年度比2.4%増の10.1万台、売上高は同1.9%減の370億円となりました。

2012年度は景況の改善が見込まれず、原付カテゴリーでは長期的な減少が続くことが予測されることから、国内二輪車総需要は43.3万台と見えています。

当社では、WGP参戦50周年を記念した『YZF-R1』など各カテゴリー主力モデルに限定車や特別仕様車などを導入して市場の活性化を図ることで、2012年度の販売台数は前年度比6.0%減の9.5万台を計画しています。







X enter 125

## 欧州

### 景況悪化を受けて市場領域を拡大

2011年度の欧州経済は、ギリシアの債務危機が周辺国にも波及し、実体経済に大きな影響を及ぼしました。個人消費の低迷からイタリア・スペインなどを中心に二輪車の需要減少が続ぎ、欧州の二輪車総需要は前年度比3.2%減の197.6万台と縮小しました。

当社では、2011年11月に2012年ニューモデルの『TMAX』や『X enter 150』を市場投入し、販売店の支援を強化するなど、需要喚起に努めましたが、個人消費の低迷に加えて、欧州金融機関の貸出基準厳格化により販売店側も仕入れを手控えたことから、2011年度の当社の販売は出荷台数ベースで前年度比18.5%減の18.5万台、売上高は同19.2%減の912億円となりました。一方、在庫削減に向けて生産調整を継続した結果、2010年度末に6.6万台だった在庫は、2011年度には5.7万台に圧縮されました。

2012年度は欧州経済危機が長期化し、飛躍的な景況回復も望めないことから、二輪車総需要も引き続き減少し、前年度比4.1%減の189.6万台と想定しています。

当社では、2012年ニューモデル『TMAX』を主にイタリア、フランスへ出荷してスクーターカテゴリーを拡大するとともに、『X enter 125』の市場投入によりHighWheelモデル領域への新規参入を図ることで、2012年度の販売台数は前年度比3.3%増の19.1万台を見込んでいます。



TMAX



## 北米

## 在庫の適正化が奏功

2011年度の北米市場は雇用・個人消費などの改善が遅れ、景気回復は鈍いものとなりましたが、年度後半には失業率などの指標に改善の兆しが見られ、北米総需要はほぼ前年度並みの49.0万台となりました。

市場の二極化が進み、旺盛な高齢層の購買力により高価格車が好調な反面、若年層の購買力低下と円高や原油高の影響からオフロードカテゴリーを主体とした日本製品の競争力が低迷する中、当社グループもノンカレントモデルが多く残っていたクルーザーカテゴリーで苦戦しましたが、デュアルパーパスカテゴリーで『TW200』『XT250』などの販売が好調に推移しました。また、2010年度の流通在庫適正化努力も奏功し、2011年度の当社販売台数は前年度比20.8%増の6.4万台、売上高は同4.5%増の356億円となりました。

2012年度の北米総需要は、2011年に底打ちの兆しが見られたことから緩やかな回復に向かうものと見込まれ、前年度比3.1%増の50.5万台と見通しています。当社では、『YZF-R1』『YZF-R6』のWGP参戦50周年記念カラーモデルを市場投入するとともに、総需要を牽引するクルーザーカテゴリーでの『Stryker』（1,300ccクルーザー）販売強化に取り組み、ディーラーネットワークの強化やエリアマーケティングの徹底を図ることで、2012年度の販売台数は前年度比12.5%増の7.2万台を見込んでいます。

## Stryker



## アジア

## タイ洪水の影響を凌ぐ成長力

2011年度のアジア(日本を除く)の二輪車需要は、欧州経済危機の影響を受けた中国の成長鈍化やタイ洪水被害の影響を受けながらも総じて安定した経済成長環境に恵まれ、前年度比4.8%増の4,552.9万台となりました。

2011年度の当社販売台数も、タイ洪水による生産影響などからインドネシア、タイおよび中国で減少しましたが、ベトナム、インドで増加し、前年度比0.4%減の605.9万台、売上高は同2.5%減の5,941億円となりました。

2012年度も安定した経済成長と社会インフラの未整備から、アジアの二輪車需要は前年度比7.1%増の4,875.6万台と拡大することが見込まれています。

当社では、積極的に新機種を投入し、量的・質的な販売拡大を図ることで、2012年度の販売台数は前年度比18.8%増の719.7万台を見込んでいます。

## アセアン

## FI本格化への準備を加速

2011年度のインドネシア二輪車総需要は、安定した成長を続ける経済環境、人口構成、交通インフラの未発達などによる底堅い需要に支えられ、前年度比10.6%増の800.1万台に伸長しました。

当社は、競合が激化している同市場で、車両販売(Sales)、サービス(Service)、部品販売(Spare Parts)の面から総合的に顧客満足度を向上させる3S政策で、販路に質的な差別化戦略を展開しています。2011年度はボリュームゾーンであるオートマチック・トランスミッション(AT)セグメントの『Mio(ミオ)』シリーズを中心に堅調な販売を確保していましたが、2011年9月に発生したタイ洪水により一部車種の生産が影響を受け、2011年度の当社販売台数は前年度比5.7%減の313.6万台、売上高は同6.8%減の3,280億円となりました。

2012年度のインドネシア市場は、前年度比8.7%増の870.0万台と引き続き伸長していくことが見込まれています。当社では、CCS(カスタマー・アンド・コミュニティ・サティスファクション)をベースにしたヤマハへの信頼感を基調とする差別化戦略と連動し、フルモデルチェンジでフューエルインジェクション(FI)を搭載した『Mio J(ミオJ)』や、タイで好評を博している『Mio Fino(フィーノ)』等



Mio J



Nozza



の市場投入を加速することで、2012年度の販売台数は前年度比18.0%増の370.0万台を見込んでいます。

2011年度のタイ市場は、洪水による経済被害を好調な輸出増が牽引する好景気が吸収し、二輪車総需要は前年度比8.7%増の200.7万台と堅調に推移しました。

当社では主力のオートマチック・トランスミッション(AT)モデル『Fino』がボリュームゾーンのATカテゴリーに底堅い顧客支持を確立していますが、洪水被害により生産車種が限定され、市場要望に対応できなかったことから、2011年度の当社販売台数は前年度比6.5%減の47.3万台、売上高は同9.4%減の716億円となりました。

2012年度も前年度並みの200.0万台を維持すると見込まれるタイ二輪車市場に向けて、生産を回復した当社では、インドネシアで評価を確立した『Mio115i(ミオ115i)』を2012年1月に発表。FI搭載モデルを含めた新商品の市場投入と販路の整備により、2012年度の販売台数は前年度比26.8%増の60.0万台を目指します。

2011年度のベトナム市場は政府のインフレ抑止策の影響から成長力を鈍化させながらも、二輪車総需要は前年度比16.0%増の356.2万台となりました。

当社では、他社にないスポーツモベッドカテゴリーに135cc『Exciter(エキサイター)』を、ATカテゴリーに当社初のベトナムでの女性向けFI搭載モデル『Nozza(ノザ)』を市場投入し、都市部の若年層を中心に支持を拡大しました。また、『Sirius(シリウス)』などの普及価格帯商品もエンジン性能や長年のブランドに対する信頼感から販売が好調に推移し、2011年度の当社販売台数は前年度比27.3%増の98.8万台、売上高は同14.5%増の811億円と伸長しました。

2012年度のベトナムの二輪車総需要は、景気は減速傾向ながらもファイナンスの充実などの安定した経済環境に支えられ、前年度比10.7%増の394.3万台になる見通しです。当社では、2011年度に好調に推移した商品の市場への浸透を図ることで、2012年度の販売台数は前年度比21.5%増の120.0万台を目指します。

## インド

## 高級価格帯ゾーンでのシェアを拡大

2011年度のインド市場は、景気の減速局面もありましたが、金利やインフレ率の上昇が止まり、個人消費が堅調に持続したことから、二輪車総需要は前年度比16.0%増の1,307.8万台となりました。

当社では、主力の『FZ』シリーズの販売好調の継続とともに、高級価格帯(デラックスセグメント)にモデルチェンジし投入した150ccモーターサイクル『YZF-R15』の引き合いも強く、同セグメントにおけるマーケットシェアを9.7%から13.4%まで拡大させることができました。この結果、2011年度の当社販売台数は前年度比32.4%増の34.3万台、売上高は同22.9%増の397億円と大きく伸長しています。

人口の増加と安定した購買層に恵まれることから、インドの2012年度二輪車総需要は前年度比15.0%増の1,504.0万台と底堅い伸長が見込まれています。

FZ





当社では、当社が商品を持っていなかったスクーターカテゴリーに、女性層をターゲットとした新型スクーターを2012年秋に投入するとともに、販売網拡充を継続し、次期中期計画(2013-2015)では2,000店規模を目指していきます。また、輸出拡大を視野に、100万台超の生産体制の構築にも取り組みます。これらにより、2012年度の販売台数は前年度比31.2%増の45.0万台を計画しています。



YZF-R15

## 中国

### 低価格帯二輪車が好調に推移

2011年度の中国市場は、経済成長が鈍化し、物価上昇の慢性化により耐久消費財への支出が減速傾向にある中、廉価な電動自転車が二輪車総需要にも影響を及ぼし、前年度比12.8%減の1,403.4万台となりました。

当社では、2010年度に市場投入した普及価格帯モデル『YB125-Z』『凌鷹100(100ccスクーター)』が好調に推移しましたが、排ガス規制対応商品の切替による影響をカバーしきれず、2011年度の当社販売台数は前年度比13.1%減の60.8万台となりました。

2012年度の二輪車総需要は、排ガス規制対応への混乱が落ち着きを見せてきていることから、前年並み(前年度比0.2%減)となる1,400.0万台となる見通しです。

当社では、引き続き農村部の販路強化に努めるとともに、主力モデルである『YB125』発売10周年を記念した販売施策などを積極的に展開することで、2012年度の販売台数は前年度比16.1%増の70.6万台を目指します。

## 中南米

### 主力モデルを中心に堅調に推移

2011年度のブラジルは、安定した経済環境に支えられ、二輪車総需要は前年度比7.6%増の193.8万台となりました。周辺の新興国市場も連動して拡大し、中南米合計では前年度比12.5%増の446.1万台となりました。

当社はブラジルにおいて、主力の『YBR125』を中心に全国規模の販促活動を展開しましたが、ファイナンス承認率の未改善や販路開拓の遅れなどから、2011年度の販売台数は前年度比6.6%増の24.2万台にとどまりました。一方、周辺国ではスポーツ志向の高い『FZ16』のスタイリングがアルゼンチンで顧客支持を獲得し、コロンビアでも『BW'S』(125ccスクーター)の販売が好調に推移したことから、中南米全体での販売台数は前年度比17.3%増の48.7万台となりました。

2012年度も中南米市場は総体的に堅調な成長が見込まれ、ブラジルの二輪車総需要は前年度比4.1%増の201.8万台、中南米全体では前年度比6.1%増の473.4万台と想定しています。当社では、ニューモデルの市場投入や、成長著しい北東部エリアを重点攻略地域とするなど販路拡大を加速することで、ブラジルにて前年度比20.2%増の29.1万台、中南米全体では同27.5%増の62.1万台の販売を計画しています。



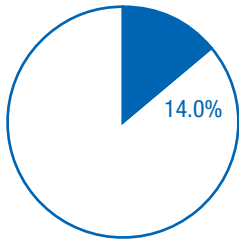
BW'S



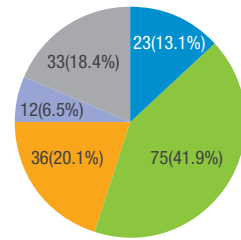
# マリン事業

2011年度のマリン事業の売上高は、前年度比118億円(7.1%)増の1,789億円となり、全体の売上高の14.0%を占めました。また、営業利益は同63億円(846.1%)増の71億円となりました。

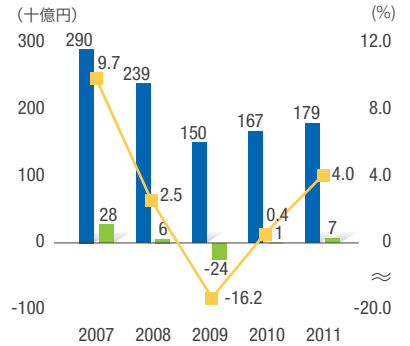
売上高比率



市場別売上高 (十億円)



業績



■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア(日本を除く) ■ その他

■ 売上高 ■ 営業利益(損失) ■ 営業利益率(%)

## 船外機事業

## 新興国市場を中心に販売拡大

2011年度の船外機総需要は、ロシア、中南米、アジアなどの新興国市場を中心に市場全体で減少傾向に歯止めがかかり、前年度比4.0%増の71.8万台となりました。

当社におきましても、前年度に引き続き商品力の強化に努め、新興国市場においては富裕層向けの展開を中心に、先進国市場においてはボートビルダーとの提携戦略を推進し、積極的な拡販に努めました。その結果、エントリーボート、ファミリーボートの販売回復により、『F115』『F150』などの軽量高出力モデルが好調に推移し、拡大する中南米・ロシア・アジアでの需要と回復基調にある米国需要、日本における復興需要に支えられ順調に出荷を伸ばしました。これにより、2011年度の当社販売台数は前年度比11.4%増の30.3万台、売上高は同7.3%増の1,099億円となりました。

2012年度もロシア、中南米を中心とした新興国市場が牽引し、船外機総需要は前年度比3.1%増の74.0万台と想定しています。当社では、軽量・コンパクト・低燃費・クリーンといった当社製品の強みを活かし、ポルポ・ペンタ社との技術提携を通じて商品競争力を一層強化します。また、ボートビルダーとの連携も強化し、リギングやプロペラなどの関連部品の拡販にも取り組むことで、前年度比6.0%増の32.1万台の販売を計画しています。経済の先行きが不透明な欧州と復興需要の落ち着いた日本以外の全地域での販売拡大に取り組むことにより、「ゆるぎない世界シェアNo.1」としてのポジションを不動のものとしていきます。



F150

## ウォータービークル事業 在庫適正化が奏功

2011年度のウォータービークル(水上オートバイ)市場は、国内、欧州では低迷したものの、中南米を中心に需要が拡大し、総需要は前年度比9.0%増の7.3万台となりました。

当社でも震災により生産が影響を受けたものの、2010年度に推進した在庫の適正化が奏功し、米国での需要の回復や、新興国専用モデル『VX700』の拡販に成功するなど、全ての展開市場で販売が好調に推移しました。その結果、2011年度の販売台数は前年度比19.0%増の2.9万台に、売上高も同20.5%増の288億円となりました。

2012年度の総需要は、新興国の市場開拓が進み、需要拡大が継続することから、前年度比9.6%増の8.0万台となる見通しです。当社では、ニューモデル『VXR』『VXS』と競合他社が撤退したスタンディング・モデル『SJ700』を中心に積極的な拡販を推進し、2012年度の販売台数は前年度比33.3%増の3.9万台を目指します。



VXR

## 国内舟艇事業 復興需要で和船が大幅に拡大

2011年度の日本国内の舟艇需要は、東日本大震災の復興需要で和船、漁船の需要が大幅に拡大し、プレジャーボートを含めた国内舟艇全体では前年度比48.2%増の3,446隻となりました。

当社におきましても、震災発生以降の早期復興支援対策に対応して、和船出荷数は前年度比669.4%増の1,308隻と大きく伸ばしています。また、プレジャーボート市場においても、需要活性化のために市場投入した戦略モデル『SR-X』、ベストセラー『YF-23』の後継モデル『YF-24』が好調に推移し、2011年度の国内舟艇販売隻数は前年度比160.5%増の1,865隻に、売上高も同14.3%増の76億円となりました。

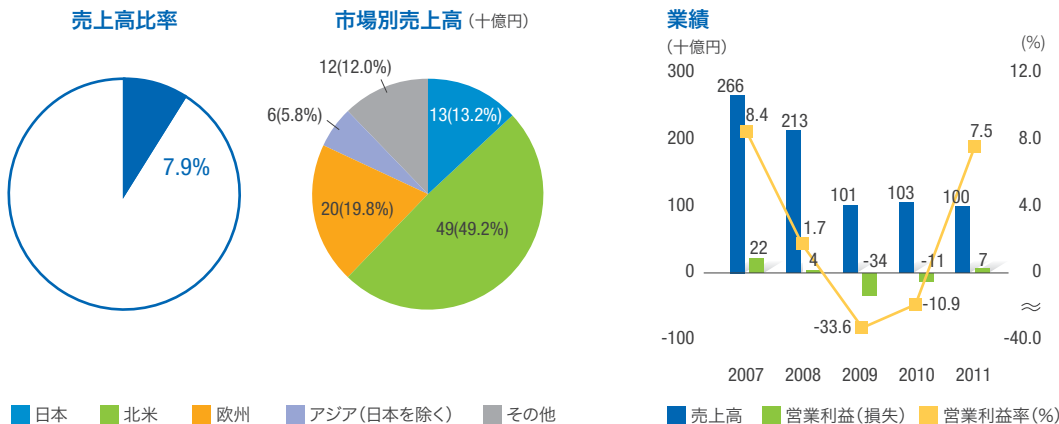


YF-24

2012年度も、国策によって復興需要が継続し、和船の出荷数がピークを迎えることから、国内舟艇総需要は前年度比52.9%増の5,268隻と見込んでいます。当社では、被災地漁業復興へ向けて増産体制を確立し、2012年の和船出荷数は前年度比93.6%増の2,532隻を計画。また、プレジャーボート市場にもグローバル展開モデル『NYTRO(ナイトロ)』を5月から発売するなど、2012年度の国内舟艇販売隻数は前年度比71.8%増の3,205隻を目指します。

# 特機事業

2011年度の特機事業の売上高は、前年度比27億円(2.6%)減の1,003億円となり、売上高全体の7.9%を占めました。また、営業損益は製造物賠償責任引当金戻入れや発電機の復興需要などにより同187億円改善し、75億円の営業利益(前期は営業損失113億円)となりました。



## ATV・SSV事業 市場の二極化が加速

2011年度のATV(四輪バギー)総需要は、主要市場の米国で経済の先行き不透明感から需要が低迷し、欧州でも経済危機により消費マインドが冷え込んだことから、前年度比0.7%減の51.9万台となりました。市場は、4WDを中心とするユーティリティ系と買い控えが続くスポーツ系の2極分化の傾向にあります。

スポーツカテゴリーを強みとする当社では減産を余儀なくされ、また、ニューモデル『Grizzly300』の立ち上がりの遅れもあり、2011年度の当社ATV出荷台数は前年度比6.9%減の7.5万台にとどまりました。一方、SSV(サイド・バイ・サイド・ビークル)については、ディーラーからの引き合いが強く、下期に増産を実施したことで、2011年度の当社SSV出荷台数は前年度比21.3%増の0.4万台となりました。以上により、2011年度の当社のATV・SSV事業の売上高は前年度比7.4%減の419億円となりました。

2012年度のATV総需要は、世界経済の悪化による需要の底を迎えると見込まれることから、前年度比2.6%減の50.5万台と想定しています。当社では、2012年度のATV出荷台数を前年度比6.3%減の7.1万台と見込んでいます。米国では『Grizzly550/700』をトップラインモデルとし、エリアマーケティング活動や、販路政策(PRO-YAMAHA政策)を引き続き継続していきます。また、2012年度の当社SSV出荷台数に関しては、前年度比62.5%増の0.6万台を見込んでいます。

Grizzly 700







Grizzly 700

### スノーモビル事業 降雪不足により販売減少

2011年度のスノーモビルの総需要は、ロシア市場の伸長や北米の需要下げ止まりにより全体としては回復傾向にあり、前年度比12.0%増の13.9万台となりましたが、降雪の不安定化や世界的な景気減速から今後の需要減少が懸念されています。

当社でも業界初のパワーステアリングを訴求すべく雪上試乗会を積極開催しましたが、降雪不足や他社ニューモデルの投入により北米で販売が減少しました。その結果、2011年度の販売台数は前年度比1.6%減の2.1万台に、売上高は同4.3%減の151億円となりました。



FX Nytro RTX

### ゴルフカー事業 為替影響により売上高減少

2011年度のゴルフカーの総需要は、震災の影響による国内需要減があったものの、新興国での需要増加により、前年度比5.8%増<sup>\*</sup>の16.4万台となりました。

当社では、北米を中心に積極的な拡販策を実施した結果、2011年度の販売台数は前年度比6.4%増の4.8万台となりました。しかしながら為替影響もあり、売上高は同4.7%減の181億円となりました。

※需要調査基準を変更したため、前年度実績は22.5万台から15.5万台となりました。



G30A

### 発電機・その他の特機製品 節電対策として需要を拡大

2011年度の発電機の総需要は、国内で計画停電が実施され、節電対策として見直されたことも影響して、期首想定を上回る前年度比5.0%増の1,006万台となりました。

当社でも復興・節電需要を受けて、発電機の出荷が拡大し、2011年度の販売台数は前年度比9.8%増の16.0万台に、売上高は9.6%増の251億円となりました。

新興国を中心に需要を拡大する発電機市場の対応として、当社では2011年度、中国江蘇省に年間20万台規模の生産能力を有する新工場を設立し、エンジン・発電機の一貫生産体制を確立しました。2012年度は、同工場の操業開始とともに、二輪車事業販売網を活用してインドネシア市場を開拓していきます。



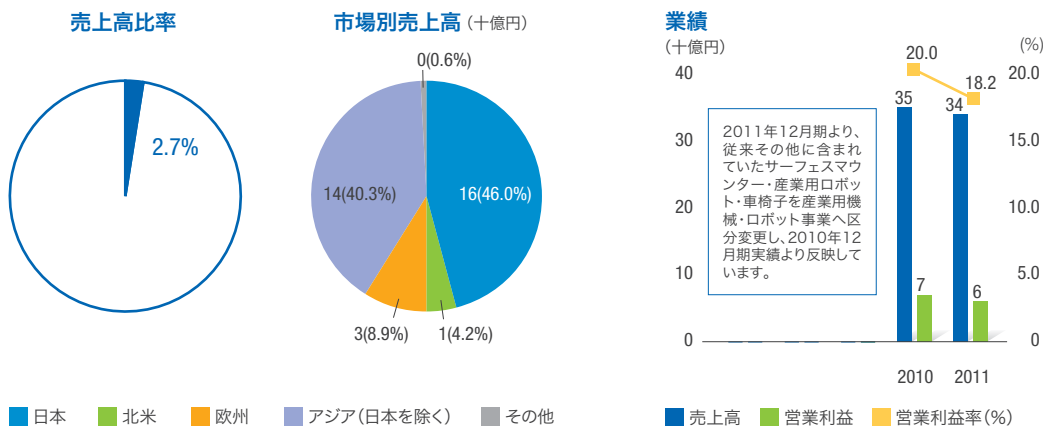
EF1600iS



# 産業用機械・ロボット事業

※2011年度より、量的重要性が増加したことに伴い、「その他」に含めていた「産業用機械・ロボット」を報告セグメントとしています。

2011年度の産業用機械・ロボット事業の売上高は、前年度比4億円(1.2%)減の343億円となり、売上高全体の2.7%を占めました。また、営業利益は同7億円(9.9%)減の63億円となりました。



## IM事業

## 欧州・米国に販売会社を設立

IM(インテリジェント・マシナリー)事業は、サーフェスマウンター(表面実装機)を中心に、各種産業用ロボットを製造販売する事業です。

2011年度のサーフェスマウンター市場は、スマートフォンやタブレット型端末などのモバイル情報機器関連市場が好調だったものの、欧米の景気減速懸念により中国での設備投資需要が抑制されたことで相殺され、総需要は前年度比15.0%増の1.6万台にとどまりました。

当社においても、デバイス関連、車載関連製品の販売が好調でしたが、設備投資を控えた中国での販売が停滞し、2011年度の販売台数は前年度比6.0%減の0.2万台に、IM事業全体の売上高は前年度比1.2%減の343億円となりました。グローバルかつ成長性の高いサーフェスマウンター市場において、各国の動向に左右されない包括的な事業展開を図るべく、当社では2011年7月に欧州・米国に販売会社を設立しました。

2012年度のサーフェスマウンター総需要は、欧州危機などの不安要素も認められますが、引き続きモバイル情報機器市場が牽引して成長を維持し、前年度比8.3%増の1.8万台となるものと想定されます。中国の金融引き締め緩和で設備投資の回復も見込まれることから、当社では、業界最高水準の部品搭載速度を誇る表面実装機『Z:TA(ジータ)』を市場投入し、モバイル情報機器市場を中心に中国市場の拡大と台湾系EMS<sup>※1</sup>顧客の開拓を図ります。また、欧米に設立した販売会社を通じて販売網を強化し、売上の拡大を目指しています。

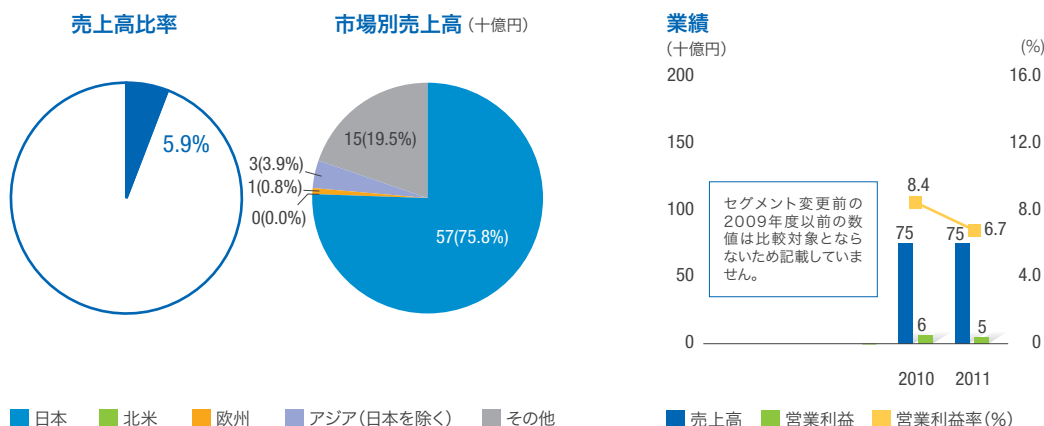
※1 EMS: Electronics Manufacturing Service. 電子機器の受託生産を行うメーカー。



Z:TA(ジータ)

# その他の事業

2011年度のその他の事業の売上高は、前年度並み(0.1%増)の751億円となり、売上高全体の5.9%を占めました。また、営業利益は前年度比13億円(20.6%)減の50億円となりました。



## PAS事業

### 大容量バッテリーモデルが好調

2011年度の電動アシスト自転車の国内総需要は、震災復興需要で一時的に拡大しましたが、景気低迷などの影響で、前年度比9.9%増の42.2万台となりました。

当社では、2011年度に8年ぶりのフルモデルチェンジを行い、商品競争力を高めたことで、販売は好調に推移し、当社PAS完成車の国内出荷台数は前年度比12.6%増の10.5万台に、PAS事業の売上高は同7.4%増の156億円となりました。

2012年度の電動アシスト自転車国内総需要は、前年度比6.1%増の44.8万台を想定しています。当社では、更なる商品性の向上などで、多様な顧客ニーズに対応したニューモデルを追加することで販売を拡大し、2012年度は前年度比6.9%増の11.2万台のPAS完成車国内出荷を計画しています。

## 自動車用エンジン事業

### 震災影響で減少

当社は、二輪車で培ったエンジン技術を活用し、国内外の自動車メーカーへ高性能自動車エンジンや、自動車用車体制振ダンパー『パフォーマンスダンパー』自動車用サスペンション『リアス』などの製品を供給しています。2011年度は、東日本大震災、タイでの洪水の影響から自動車メーカーの生産活動が縮小され、当社出荷量も大幅に減少し、自動車用エンジン事業の売上高は前年度比13.4%減の270億円となりました。

## その他の事業

### 新しい成長分野に積極展開

産業用無人ヘリコプター事業では、2012年度はオーストラリアの防除市場への参入を計画しています。また、日本での火山や災害などの観測・測量需要への対応や、引き続き韓国への農業分野での輸出展開も強化していきます。

# スポーツ活動

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供するために知恵と情熱を駆使する“感動創造企業”を目指すヤマハ発動機グループは、レースをはじめとするさまざまなスポーツ活動への参加と振興にチャレンジ精神を果敢に発揮し、健全な社会の発展に貢献しています。

## レース活動

## 世界の人々と感動を共有

ヤマハが初めて参戦した二輪レースは、会社が創立したわずか10日後の1955年7月10日に行われた国内最大規模の「富士登山レース」でした。発売されたばかりの『YA-1』を送り込み、初出場ながら初優勝を飾ることで、「挑戦するところ」を示して人々のところを動かしました。以来、ヤマハではレース活動を「世界の人々と感動を共有する場」と位置づけ、先行的な技術の開発・検証を試みることも創業精神のチャレンジ・スピリッツを養う重要な企業活動として取り組み続けています。

世界最高峰のモーターサイクルロードレース参戦50周年という記念すべき2011年度も、MotoGP(モト・ジーピー)クラスでヤマハ・ファクトリー・レーシングのJ・ロレンソが年間ランキング2位を飾り、「モトクロス世界選手権」MX1クラスにおいてもモンスターエナジー・ヤマハのG・ポランが最終戦で初参戦・初優勝を果たすなど、その健在ぶりを示しました。







## ラグビー

### 選手と一体となって夢を追う

選手と応援する人々が一体となって情熱・感動を共有する。スポーツ活動には、“感動創造企業”ヤマハが求める理想の姿があります。

ジャパンラグビートップリーグに所属するヤマハ発動機ジュビロは、その姿を具現化するシンボルとして、常に新鮮な感動を与えてくれます。2011年度の得点王・ベストキッカー賞の栄冠に輝き、フルバックとしてベストフィフティーンに選出された五郎丸選手の活躍だけでなく、懸命にプレイする選手を応援するために、ホームスタジアムで行われる試合で1万人以上の観客動員を目標とした「ヤマハスタジアム満杯プロジェクト」を立ち上げたり、地域の人々へのPR活動やファンクラブの組織化などを積極的に推進した当社社員の試みは、感動を共有する場を一体となって生み出すヤマハラしさが最大限に発揮された瞬間といえます。

## スポーツ振興

### チャレンジ精神を次世代に継承

ヤマハ発動機グループは、創立50周年事業の一環として2006年11月に公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団を設立し、スポーツ分野における世界に飛ばたく逞しい人材の育成を目指すスポーツチャレンジ助成事業や、健全な子どもたちの育成を目指すスポーツ振興支援事業、スポーツを通じた心豊かな社会づくりを目指すスポーツ文化・啓発事業を通じて、夢を持つことの素晴らしさや挑戦することの尊さを伝え続けています。

「YMFS スポーツチャレンジ体験・研究助成」  
 「YMFS 国際スポーツ奨学金」  
 平成23年度(第5期生)助成対象者および奨学生





# *CORPORATE INFORMATION* 企業情報

コーポレート・ガバナンス	52
取締役、監査役および執行役員	62
社外取締役からのコメント	65
CSR(企業の社会的責任)活動	66
組織図	70
事業等のリスク	71
ヤマハ発動機グループの歩み	74
主要子会社および関連会社	76



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

### 企業統治の体制の概要とその体制を採用する理由

#### (1) 現状の体制を採用している理由

当社は監査役設置会社形態をとり、経営事情に精通した常勤取締役が取締役の過半数を占める体制となっておりますが、社外役員による監督機能を取り入れるため、2012年3月26日現在、社外監査役2名に加え、社外取締役3名を選任しており、また、執行役員制度の導入、役員人事委員会の設置、内部監査体制の整備などを通してガバナンス機能の強化を図っています。

#### (2) 現状の体制と概要

##### 取締役・取締役会・執行役員

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

取締役の定数は、定款で15名以内と定められていますが、2012年3月26日現在の員数は10名で、そのうち3名は社外取締役です。取締役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

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

執行役員は2012年3月26日現在23名で、そのうち7名は取締役が兼務しています。業務執行の審議機関として役付執

行役員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。

なお、取締役、執行役員ともに、責任の明確化のため任期を1年としています。

##### 役員人事委員会

役員候補者の選任や報酬決定における透明性や妥当性を高めるため、2001年8月に取締役会の諮問機関として役員人事委員会を設置しました。役員人事委員会は、社長執行役員のほか、常勤取締役および社外取締役各若干名で構成され、役員候補者、報酬制度および報酬・賞与案のほか、ガバナンス全般のあり方について審議し、取締役会に対して答申しています。

##### 監査役・監査役会

監査役は2012年3月26日現在4名で、そのうち社外監査役は2名です。監査役は、取締役会、経営会議その他の重要な会議に出席するほか、取締役の職務執行状況の報告を受け、重要な決裁書類の閲覧、子会社の往査などを通じて、監査を実施しています。

また、監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフを配置しています。

##### 内部監査

内部監査部門として社長執行役員直轄の統合監査部(人員27名: 2012年3月26日現在)を設置しています。統合監査部は、年間の監査計画に基づいて当社およびグループ各社の業務執行の適正性、妥当性、効率性について監査し、評価と提言を行っています。

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

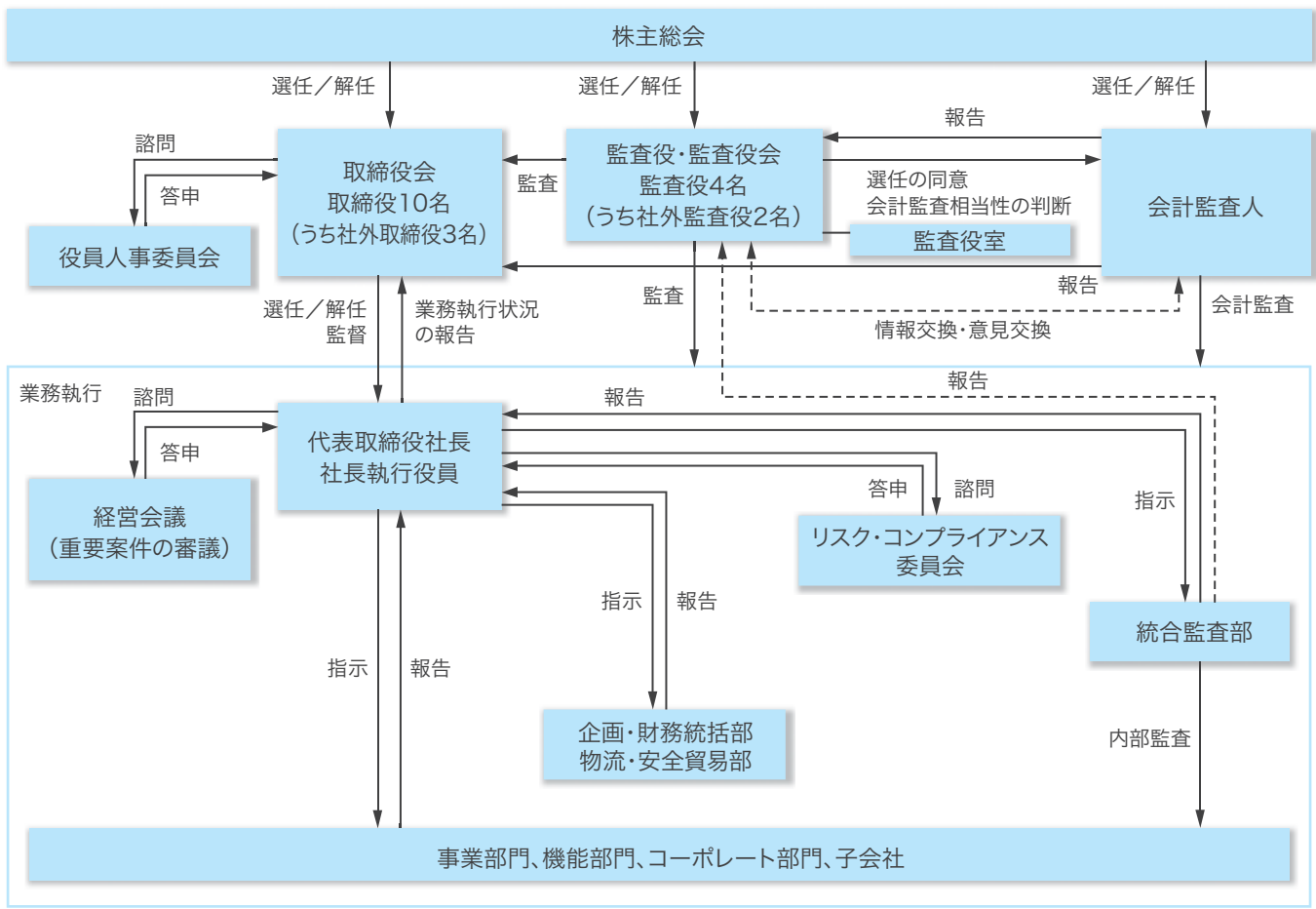
社外取締役は、統合監査部からの内部監査の報告を定期的に受けることにより、当社グループの現状と課題を把握し、必要に応じて取締役会において意見を表明しています。

監査役(社外監査役含む)は、会計監査人との関係において、法令に基づき会計監査報告を受領し、相当性についての監査を

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

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

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図(2012年3月26日現在)





**社外取締役および社外監査役の状況**

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

当社は、2012年3月26日現在、社外取締役3名および社外監査役2名を選任しています。社外取締役および社外監査役には、経営方針・戦略や役員人事・役員報酬の決定に際し、独立的・客観的な立場からの助言・監督をいただいています。

**(2) 社外取締役および社外監査役の選任状況**

区 分	氏 名	選任の理由
社外取締役	川本 裕子	経営コンサルタントや金融についての研究活動等の幅広い経験を有しており、その高い知見を当社の経営に活かしていただくため。なお、同取締役は当社と特段の関係がない企業の役員または職業についており、独立的立場から助言・監督をいただいています。(東京証券取引所の指定する開示加重要件のいずれにも該当しないため、独立役員として届出をしています。)
	桜井 正光	グローバル企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言・監督をいただくため。なお、同取締役は当社と特段の関係がない企業の役員または職業についており、独立的立場から助言・監督をいただいています。(東京証券取引所の指定する開示加重要件のいずれにも該当しないため、独立役員として届出をしています。)
	梅村 充	大株主であるヤマハ株式会社の代表取締役社長として企業経営者の立場から、当社経営が株主価値の最大化に向け有効に機能しているか、助言・監督をいただいています。
社外監査役	清水 紀彦	元経営コンサルタント、現在は学者として、経営戦略やガバナンスに関する深い知識・経験により、監査機能の強化が図られるため。なお、同監査役は当社と特段の関係がない企業の役員または職業についており、独立的立場から助言・監督をいただいています。(東京証券取引所の指定する開示加重要件のいずれにも該当しないため、独立役員として届出をしています。)
	河和 哲雄	弁護士としての企業法務等に関する豊富な専門的知見を、当社の監査業務に活かしていただくため。なお、同監査役は当社と特段の関係がない企業の役員または職業についており、独立的立場から助言・監督をいただいています。(東京証券取引所の指定する開示加重要件のいずれにも該当しないため、独立役員として届出をしています。)

**(3) 会社と社外取締役および社外監査役との利害関係**

社外取締役梅村充は、当社株式の12.09%(2011年12月31日現在)を保有するヤマハ株式会社の代表取締役社長で、当社は同社と製品・商品等の売買取引があります。

社外取締役川本裕子、社外取締役桜井正光、社外監査役清水紀彦および社外監査役河和哲雄と当社との間に当社株式の保有を除いては特別な利害関係はありません。

## 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役および社外監査役は、会社法第427条第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います。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社外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。

## 役員報酬等の内容

### (1) 役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社の取締役の報酬制度は、固定額の基本報酬(月額報酬)、短期的な全社業績を反映する取締役賞与、取締役個人の業績に連動する個人業績連動報酬、中長期的な全社業績を反映する株式取得型報酬およびストック・オプションとしての新株予約権で構成されています(なお、ストック・オプションは、第77期より株式取得型報酬に統合いたしました。)

株式取得型報酬は、毎月一定額で自社株を取得(役員持株会経由)し、在任中保有するもので、株主価値との連動を図ったものです。なお、社外取締役および監査役については、業績連動報酬制度および株式取得型報酬制度は採用していません。

### (2) 役員報酬等の額

2011年度の取締役・監査役の報酬等の額は、以下のとおりです。

(百万円)

区 分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	合 計
		取締役賞与	個人業績連動報酬		
取締役(15名)	218	65	2	44	330
うち社外取締役(6名)	(28)	—	—	—	(28)
監査役(7名)	68	—	—	—	68
うち社外監査役(3名)	(19)	—	—	—	(19)
合計	287	65	2	44	399

- (注) 1 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、2011年度における役員賞与引当金の繰入額を記載しています。2012年3月23日開催の第77期定時株主総会において、当該引当金の範囲内の52百万円を取締役賞与支給総額とすることが決議されています。
- 2 上記には、2011年3月24日開催の第76期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名分および監査役3名分を含んでいます。
- 3 上記のほか、使用人兼務取締役4名に対して、使用人給与相当額61百万円を支払っています。

### (3) 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額

該当事項はありません。

## 株主総会決議事項のうち、取締役会で決議できている事項

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

## 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めています。これは株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会を円滑に運営することを目的としたものです。

## IR活動

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

## 会計監査の状況

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

指定有限責任社員 業務執行社員 藤田 和弘  
 指定有限責任社員 業務執行社員 滝口 隆弘  
 指定有限責任社員 業務執行社員 塚原 正彦

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7名、その他26名からなっています。

## 内部統制システムに関する基本的考え方およびその整備状況

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

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

1. 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。

2. 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。
3. 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。
4. 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

1. 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。
2. 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。
3. 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

1. 当社のリスクの統合管理を推進し、対応施策を審議・提言するリスク・コンプライアンス委員会を設置する。
2. 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。
3. 個々のリスクに対する部門別のリスクマネジメント活動を統合的に管理するために、必要な社内規程等を整備・運用する。
4. 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

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

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

1. コンプライアンスに係る施策を審議・提言するリスク・コンプライアンス委員会を設置する。
2. 倫理行動規範を整備するとともに、階層別に教育を実施する。
3. 会社の信頼・信用を損うような違法行為あるいはその恐れがある場面に遭遇したときに、経営トップに直接情報を提供できる内部通報制度を設ける。
4. 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。
5. 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

1. 各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を社内規程等により定める。
2. 業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門を設置し、当社および子会社に対する監査を行う。
3. 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。
4. 子会社の取締役のうちの1名以上は、原則として当該子会社以外の当社企業集団に属する会社の取締役、執行役員または使用人が兼務するものとする。
5. 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。
6. リスクマネジメントを統括する部門は、各子会社のリスクマネジメントへの取組みに関し、指導・教育を推進する。
7. コンプライアンスを統括する部門は、各子会社のコンプライアンスへの取組みに関し、指導・教育を推進する。

### (7) 監査役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。

### (8) 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

1. 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。
2. 監査役の職務を補助すべき使用人は、他の業務執行に係る役職を兼務せず、監査役の指揮命令のもとに職務を遂行し、その人事評価については監査役の意見を踏まえ行う。

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

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

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

### (10) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

1. 代表取締役は、定期的に監査役と意見交換会を開催する。
2. 経営会議、リスク・コンプライアンス委員会、執行役員会等、重要な会議には、監査役は出席する。
3. 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。
4. 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。
5. 監査役会が必要と認める場合、監査業務について外部専門家による支援を確保する。

## 株式の状況

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

68銘柄 16,154百万円

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

## 2010年度

### 特定投資株式

銘柄	株式数 (株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
ヤマハ株式会社	10,326,701	10,409	共通のブランドを使用する会社として、関係を継続するため。
トヨタ自動車株式会社	501,210	1,613	安定的な取引関係を維持するため。
日本精機株式会社	1,217,502	1,184	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社今仙電機製作所	613,750	750	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	2,288,340	734	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社静岡銀行	825,706	618	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
エンシュウ株式会社	6,457,395	542	安定的な取引関係を維持するため。
スタンレー電気株式会社	100,000	151	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三井住友フィナンシャルグループ	46,355	134	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社アールスティ	134,722	116	安定的な取引関係を維持するため。

2011年度  
特定投資株式

銘柄	株式数 (株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
ヤマハ株式会社	10,326,701	7,290	共通のブランドを使用する会社として、関係を継続するため。
トヨタ自動車株式会社	501,210	1,285	安定的な取引関係を維持するため。
住友金属工業株式会社	8,400,000	1,176	安定的な取引関係を維持するため。
日本精機株式会社	1,217,502	1,016	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社小糸製作所	913,000	986	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	2,288,340	671	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社静岡銀行	825,706	669	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
エンシュウ株式会社	6,457,395	574	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社今仙電機製作所	613,750	528	安定的な取引関係を維持するため。
曙ブレーキ工業株式会社	1,347,800	447	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社エクセディ	105,000	233	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ジェイテクト	236,000	178	安定的な取引関係を維持するため。
スタンレー電気株式会社	100,000	113	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三井住友フィナンシャルグループ	46,355	99	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社アーレスティ	134,722	49	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ミクニ	300,794	43	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	113,200	37	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	149,000	33	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社鳥羽洋行	10,000	15	安定的な取引関係を維持するため。
野村ホールディングス株式会社	20,600	4	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社JEUGIA	33,000	3	安定的な取引関係を維持するため。
富士重工業株式会社	1,000	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
キヤノン株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
エーザイ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
浜松ホトニクス株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
本田技研工業株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
川崎重工業株式会社	1,000	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
株式会社プリチストン	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
スズキ株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
三井物産株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。

### (3) 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

#### 当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)

当社株式の大量取得行為に関する対応策(以下「本プラン」といいます。)は、経済産業省企業価値研究会の2008年6月30日付報告書「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」の提言内容等も踏まえ、本プランの迅速な運営を確保するなど株主の皆さまの利益のさらなる保護のため、以下の見直しを行っています。なお、本プランにおいては、独立性が確保された社外役員4名によって企業価値委員会の委員が構成されており、本プランの運用における恣意性を排除した内容となっています。

1. 本プランの迅速な運営を図り、買収提案への対応期間が合理的範囲を超えていたずらに延びることがないようにするため、買収提案を行った者に対し情報提供を要請することができる旨を明記するとともに、取締役会が最初の情報提供要請を提案者に対して行った日から起算して60営業日を上限として情報提供要請期間を設定することを基本とし、必要情報が十分に揃わない場合であっても情報提供要請期間の満了をもって企業価値委員会の検討・審議期間が開始することを基本方針としました。
2. 企業価値委員会の検討・審議期間は、合理的理由がない限り延長されないことを明確にしました。

3. 企業価値委員会は、本文二 2.①ないし⑦に記載された各事項が全て充たされている買収提案については勧告決議を行わなければならないませんが、本プランではさらに、当該各事項の一部を充たさない買収提案であっても企業価値および株主共同の利益の確保・向上に照らして相当であると認められる場合には勧告決議を行うものとする旨を明記しました。
4. 買収提案について勧告決議を行うか否かの判断基準において「利害関係者の利益」や「本源的価値」への言及をとりやめるなど、株主以外の利害関係者の利益に言及することで、企業価値および株主共同の利益の確保・向上に適うか否かから乖離して、保護されるべき利益が幅広く解釈されることのないよう修正しました。
5. 取締役会は、企業価値委員会から勧告決議がなされた場合、取締役としての善管注意義務に明らかに反する特段の事情がない限り、「速やかに」確認決議を行わなければならない旨を明記しました。
6. 特定買収者等に対して、新株予約権の強制取得の対価として「現金交付は行わない」旨を確認的に明記しました。

本プランの詳細につきましては下記URLをご参照ください。

<http://www.yamaha-motor.co.jp/news/2012/0323/prevent.html>



# 取締役、監査役および執行役員

2012年3月23日現在

## 取締役会

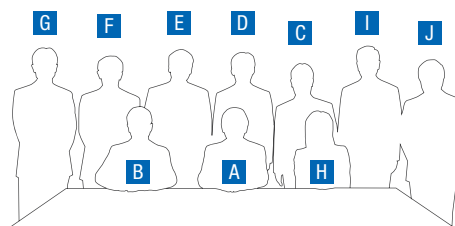


### A 代表取締役社長 柳 弘之

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

### B 代表取締役 木村 隆昭

1976年 4月 当社入社  
1999年 6月 当社AM事業部開発室長  
2002年 4月 当社AM事業部長  
2003年 6月 当社執行役員AM事業部長就任  
2005年 3月 当社取締役AM事業部長就任  
2007年 3月 当社取締役上席執行役員AM事業部長就任  
2009年 1月 当社取締役上席執行役員マリン事業本部長  
(兼)マリン事業本部WV事業部長  
2009年11月 当社代表取締役専務執行役員マリン事業本部長  
(兼)マリン事業本部WV事業部長  
2010年3月 当社代表取締役専務執行役員マリン事業本部長  
(兼)マリン事業本部WV事業部長  
2011年 1月 当社代表取締役専務執行役員マリン事業本部長  
2012年 1月 当社代表取締役専務執行役員技術本部長  
(兼)マリン事業本部長



### C 取締役 鈴木 啓之

1978年 4月 当社入社  
1997年 5月 PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
取締役就任  
2003年 9月 PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
副社長就任  
2006年 1月 当社MC事業本部Sys統括部第2Sys長  
2008年 1月 当社MC事業本部品質保証統括部長  
2008年 3月 当社執行役員MC事業本部品質保証統括部長就任  
2009年11月 当社執行役員生産本部長就任  
2010年 3月 当社取締役上席執行役員生産本部長就任  
2010年11月 当社取締役上席執行役員  
India Yamaha Motor Pvt. Ltd.社長(現)

### D 取締役 篠崎 幸造

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

### E 取締役 秀島 信也

1978年 4月 当社入社  
1999年 5月 当社MC事業部製造統括部生産管理室長  
2001年 5月 当社MC事業本部GEMセンターGSys統括部GSys企画室長  
(兼)MC事業本部GEMセンターGSys統括部GSys生産管理室長  
2003年 4月 Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America社長  
2006年 1月 当社MC事業本部Sys統括部第3Sys長  
2008年 1月 当社MC事業本部調達統括部長  
2009年 1月 当社調達本部長  
2009年 3月 当社執行役員調達本部長  
2010年 3月 当社上席執行役員調達本部長  
2011年 3月 当社取締役上席執行役員調達本部長

## F 取締役

## 滝沢 正博

1978年 4月 当社入社  
 1985年 6月 ビッツバーク大学大学院工学研究科経営工学専攻卒業  
 2000年 4月 当社CV事業部事業企画室長  
 2002年 10月 当社MC事業本部中国統括部長  
 (兼)MC事業本部事業企画室長  
 (兼)MC事業本部中国統括部中国戦略室長  
 2004年 2月 MBK Industrie社長  
 2007年 7月 当社経営企画部長  
 2009年 1月 当社グローバルコーポレート本部企画統括  
 (兼)グローバルコーポレート本部経営企画部長  
 2009年 3月 当社執行役員グローバルコーポレート本部企画統括  
 (兼)グローバルコーポレート本部経営企画部長  
 2009年 12月 当社執行役員経営企画部長  
 2010年 3月 当社上席執行役員企画統括部長(兼)経営企画部長  
 2011年 1月 当社上席執行役員事業開発本部長  
 2011年 3月 当社取締役上席執行役員事業開発本部長(現)

## G 取締役

## 橋本 義明

1977年 4月 当社入社  
 2001年 11月 当社MC事業本部SCMセンター北米統括室長  
 2004年 4月 当社MC事業本部RV統括部マーケティング室長  
 2006年 7月 当社RVカンパニーRVマーケティング部長  
 2007年 1月 当社人事部長  
 2009年 1月 当社グローバルコーポレート本部総務統括  
 (兼)グローバルコーポレート本部人事部長  
 2009年 3月 当社執行役員グローバルコーポレート本部総務統括  
 (兼)グローバルコーポレート本部人事部長  
 2010年 1月 当社執行役員総務統括部長(兼)人事部長  
 2010年 2月 当社執行役員総務統括部長  
 2010年 3月 当社上席執行役員人事総務統括部長  
 2012年 3月 当社取締役上席執行役員人事総務統括部長

M C: モーターサイクル  
 S y S: システムサプライヤー  
 A M: 自動車用エンジン  
 W V: ウォータービークル  
 GEM: グローバルエンジンリングアンドマニュファクチャリング  
 GSyS: グローバルシステムサプライヤー  
 C V: コミュニティビークル  
 SCM: サプライチェーンマネジメント  
 R V: レクリエーションビークル

## H 取締役

## 川本 裕子\*

1982年 4月 東京銀行(現株式会社三菱東京UFJ銀行)入行  
 1988年 6月 オックスフォード大学大学院経済学修士修了  
 1988年 9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社入社  
 2001年 6月 同社東京支社シニアエキスパート  
 2004年 4月 早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授(現)  
 2004年 6月 株式会社大阪証券取引所取締役就任(現)  
 2006年 6月 マネックス・ビーンズ・ホールディングス株式会社  
 (現マネックスグループ株式会社)取締役就任(現)  
 2006年 6月 株式会社リソナホールディングス取締役就任  
 2006年 6月 株式会社ミレアホールディングス  
 (現東京海上ホールディングス株式会社)監査役就任(現)  
 2009年 3月 当社取締役就任(現)  
 2011年 6月 伊藤忠商事株式会社取締役就任(現)

## I 取締役

## 桜井 正光\*

1966年 4月 株式会社リコー入社  
 1992年 6月 同社取締役就任  
 1994年 6月 同社常務取締役就任  
 1996年 6月 同社代表取締役社長就任  
 2005年 6月 株式会社リコー代表取締役社長執行役員就任  
 2006年 7月 コカ・コーラウエスト株式会社取締役就任(現)  
 2007年 4月 株式会社リコー代表取締役会長執行役員就任  
 2007年 4月 公益社団法人経済同友会代表幹事  
 2008年 4月 財団法人新技術開発財団理事長(現)  
 2008年 6月 オムロン株式会社取締役就任(現)  
 2011年 3月 当社取締役就任(現)  
 2011年 4月 株式会社リコー取締役会長執行役員(現)

## J 取締役

## 梅村 充\*

1975年 4月 日本楽器製造株式会社  
 (現ヤマハ株式会社)入社  
 2000年 4月 ヤマハコーポレーションアメリカ取締役社長就任  
 2001年 2月 ヤマハ株式会社執行役員就任  
 2003年 5月 同社執行役員楽器事業本部長就任  
 2003年 6月 同社上席執行役員就任  
 2006年 6月 同社常務取締役就任  
 2007年 6月 同社代表取締役社長就任(現)  
 2011年 3月 当社取締役就任(現)

## 監査役



## 久米 豊

1978年 4月 当社入社  
 2000年 4月 当社総務センター財務室長  
 2006年 7月 当社財務部長  
 2007年 5月 Yamaha Motor do Brasil Ltda.社長就任  
 2010年 6月 ヤマハ株式会社監査役就任  
 2011年 3月 当社監査役就任(現)



## 平沢 茂樹

1981年12月 当社入社  
 2006年 7月 当社法務・知財部長  
 2008年 2月 Yamaha Motor Europe N.V. 副社長就任  
 2011年 3月 当社監査役就任(現)



## 清水 紀彦\*\*

1963年 4月 東京海上火災保険株式会社  
 (現東京海上日動火災保険株式会社)入社  
 1967年 6月 スタンフォード大学経営大学院卒業  
 1967年 9月 ポストンコンサルティンググループ入社  
 1970年12月 同社取締役副社長就任  
 1987年 7月 株式会社清水紀彦事務所代表取締役社長就任  
 1994年 6月 日新製糖株式会社監査役就任  
 1998年 4月 早稲田大学アジア太平洋研究科教授  
 2000年10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
 2003年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授(現)  
 2004年11月 株式会社ファーストリテイリング監査役就任(現)  
 2005年11月 株式会社ユニクロ監査役  
 2007年 3月 当社監査役就任(現)



## 河和 哲雄\*\*

1975年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)(現)  
 2002年 8月 法制審議会社会法(現代化関係)部会委員  
 2002年 9月 日本弁護士連合会司法制度調査会  
 特別委員(現)  
 2007年 6月 株式会社日清製粉グループ本社  
 監査役就任(現)  
 2009年 3月 当社監査役就任(現)

## 監査役

## 執行役員

社長執行役員  
**柳 弘之**  
MC事業本部長

専務執行役員  
**木村 隆昭**  
技術本部長  
(兼)マリン事業本部長  
(兼)デザイン本部担当  
(兼)AM事業部担当

上席執行役員  
**鈴木 啓之**  
IYM社長

上席執行役員  
**篠崎 幸造**  
企画・財務統括部長

上席執行役員  
**秀島 信也**  
調達本部長  
(兼)部品事業部担当

上席執行役員  
**滝沢 正博**  
事業開発本部長

上席執行役員  
**橋本 義明**  
人事総務統括部長  
(兼)製品保証・安全推進本部担当

上席執行役員  
**三輪 邦彦**  
MC事業本部第2事業部長

上席執行役員  
**渡部 克明**  
生産本部長

上席執行役員  
**山路 肇**  
YMENV社長

上席執行役員  
**墨岡 良一**  
MC事業本部第3事業部長  
(兼)海外市場開拓事業部担当

上席執行役員  
**加藤 敏純**  
YMUS社長

上席執行役員  
**小嶋 要一郎**  
マリン事業本部ME事業部長

執行役員  
**笹川 壮一**  
ヤマハモーターパワープロダクツ  
株式会社代表取締役社長

執行役員  
**吉井 大**  
技術本部生産技術統括部長

執行役員  
**後安 孝彦**  
海外市場開拓事業部長

執行役員  
**足立 雅人**  
マリン事業本部ボート事業部長

執行役員  
**小林 正典**  
製品保証・安全推進本部長  
(兼)製品保証・安全推進本部  
安全推進・交通システム部長  
(兼)技術本部つながるバイク  
推進部長

執行役員  
**鈴木 恒司**  
YIMM社長  
(兼)YMMWJ社長

執行役員  
**藤田 宏昭**  
事業開発本部IM事業部長  
(兼)事業開発本部IM事業部  
品質保証部長  
(兼)アイパルス株式会社  
代表取締役社長

執行役員  
**小野 勝**  
部品事業部長

執行役員  
**山地 勝仁**  
生産本部EG製造統括部長  
(兼)生産本部EG製造統括部  
EGSyS技術部長

執行役員  
**黒元 敏則**  
MC事業本部第1事業部長  
(兼)デザイン本部長

MC: モーターサイクル  
AM: 自動車用エンジン  
ME: マリンエンジン  
I M: インテリジェント・マシナリー  
E G: エンジン

IYM: India Yamaha Motor Pvt. Ltd.  
YMENV: Yamaha Motor Europe N.V.  
YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.  
YIMM: PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing  
YMMWJ: PT. Yamaha Motor Manufacturing West Java

## 社外取締役からのコメント



社外取締役  
川本 裕子

ガバナンス(企業統治)とは、企業経営において、ステークホルダー(企業の関係者)の利害調整をうまく図りながら、企業の持続的な繁栄を実現するための仕組み・ルールといえます。ガバナンスが議論をされるようになったのは、グローバル競争や不断の技術革新の中でいろいろなことに目配りをしながら、企業が好業績を維持するための「羅針盤」が重要になったからです。その羅針盤がまさしく企業を律する規律—ガバナンスだと思えます。

経営環境が不透明な中で経営者がリーダーシップを発揮する上では、効果的なチェック&バランスが大切になります。時代感覚を研ぎ澄まして顧客ニーズの変化に対応する必要も増えるため、経営判断の中により多層的で客観的な視点を取り入れることも不可欠になります。

これらをうまく働かせる仕組みがガバナンスですが、内部ガバナンスと、それを補完する外部からのガバナンスがあります。内部ガバナンスとは企業組織内部の仕組みであり、外部ガバナンスとは資本市場や社外取締役などがその役目を果たします。

経営に規律を働かせ、企業価値を高める努力を促すとともに、人間社会でゼロにはできないヒューマンエラーを早期に発見し、是正・正常化する仕組みを日常に埋め込むのです。経営者と組織が客観的な自己認識能力と自己矯正力を持てるようにすることが要諦です。その際、トップが率先して考える姿勢が大事になります。

会社の執行部は会社実務を詳細に把握し、企業価値を高めるために毎日の事業運営をおこなっています。社外取締役は、企業価値を高めることを目的に行動する意味では執行部と同じですが、外部の「目」として経営を監視します。取締役会で執行部に現状認識や判断根拠を明らかにすることを求め、複雑な現実の中で解を模索する彼らが短期的な思考や主観的すぎる判断に陥ったりしないように、「気づき」の契機となる質問をすることも大切な役割です。そのためには、執行部との綿密なコミュニケーションが大事であることは言うまでもなく、ヤマハ発動機の製品や顧客、市場状況や競合、生産現場や販売拠点などを理解するため努力しています。

ヤマハ発動機は、グローバルに通用する技術とかけがえのない人財を有した、元気で爽やかな会社だと思えます。強いリーダーシップの下、執行部のチームワークもとてもよく、常に株主や顧客や従業員の声に耳を傾けるオープンな姿勢も特筆に値します。もちろん、日本ベースの製造業として世界の顧客ニーズや市場変動などに迅速に対応していく不断の努力はこれからも欠かせません。私はこれまでの経験を活かし、切磋琢磨して、執行部の判断が正しいものであり続けるよう、貢献したいと思っています。



## CSR(企業の社会的責任)活動

※詳細な情報については下記URLをご参照ください。  
<http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/csr/>

### Customers お客さま

#### お客さまに感動を伝えるモノ創り企業を目指して

モノ創りは、お客さまに提供する価値を創る仕事です。ヤマハ発動機は常に「外向きに」の姿勢を忘れず、モビリティ製品の企画から開発、製造、販売、サービスに至るまで常に「お客さま基点」に立ってものを考え、モビリティ製品の品質、安全性、創造性の向上に取り組むことにより、お客さまの期待を超える価値を提供し続けます。

#### 次世代に夢をつなげるスマートパワー

2002年に電動二輪車初の量産モデル『Passol(パッソル)』を発表したヤマハ発動機は、低燃費化をもたらす次世代環境エンジンとともに、新しい動力源「スマートパワー」の開発を積極的に推進しています。

2010年9月に発表した電動二輪車『EC-03』は、家庭用電源でも充電可能なプラグイン方式が受け入れられ、2011年12月までに2千台の国内出荷を達成しました。電動アシスト自転車『PAS』は、健康志向や環境意識の高まりの中で、ラインアップの拡充とともに主婦やシニア層から通学・通勤での活用、官公庁や企業での業務活用まで支持層を広げています。

2011年11月にはトヨタ自動車と連携を強化し、充電インフラや情報インフラの共有、シェアリングなどの新交通システムへと展望を拓く「つながるバイク」サービスを発表し、「スマートパワー」は次世代交通インフラの一翼を担うモビリティとしての可能性を一層向上させています。

#### アセアンの信頼を支える3S政策

ヤマハ発動機グループは、アセアン地域や中南米をはじめ世界各地で、販売店舗や設備の刷新、的確な接客マナーや十分な説明スキルを身につけるためのスタッフ指導、店舗が近隣にないお客さまに対しての補修部品の供給体制の確立などの総合的な販売サービスの拡充に努めています。

特に2011年度はアセアン市場において、車両販売(Sales)、アフターサービス(Service)、部品販売(Spare parts)の面から総合的に顧客満足度を向上させる3S施策を販路に強力に推進しました。お客さまが抱く販売サービスへの満足感はやまハブランドへの信頼感へと高められ、アセアン市場に確固たるロイヤリティを確立しています。

#### グローバルに安全運転普及活動を展開

ヤマハ発動機グループでは、お客さまの安全運転技能の向上を図るために、二輪車やATV、ウォータービークル(水上バイク)、スノーモビルなどの製品領域で安全普及、モータースポーツ普及、製品普及の3つの要素を統合・体系化した「ヤマハライディングアカデミー(YRA)」をグローバルに展開しています。

2011年3月にはヤマハボート免許教室において、小型船舶操縦2級免許(以下、2級免許)取得の際に実技試験が免除される「2級実技試験免除コース」を新設し、関東地区の免許会場で順次展開しています。ボート免許取得者の拡大にも貢献しました。

## Employees 従業員

### グローバルな視野から価値を共有できる組織づくり

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

#### 自立的で創造的な仕事環境を目指して

ヤマハ発動機グループでは、従業員と会社の関係を「ビジネスパートナーシップ」、会社が担う役割を「自立した個人に対する魅力づくり」と定義し、相互確認を前提としたキャリアプランの設計を支援するとともに、育児・介護休職制度や定年後の再雇用制度、障がい者の雇用機会の促進など、多様性とワークライフバランス(仕事と生活の両立)を確保した職場づくりを目指しています。

また、OSHMS<sup>※</sup>などの取り組みを通じて安全な労働環境の整備をグローバルに推進しています。

※労働安全衛生マネジメントシステム:

Occupational Safety & Health Management System

#### グローバルな視野を持った人材の育成

全世界で事業展開するグループビジネスの規模拡大と連動して、これまで以上にグローバルに活躍する人材の育成を積極的に推進しています。

2012年1月にグローバル・エグゼクティブ・プログラム(GEP)を策定し、海外の拠点で働く現地従業員の経営幹部への育成と登用機会を拡大しました。また、グローバル・エグゼクティブ・コミッティ(GEC)を設置し、ヤマハ発動機の経営理念・DNAの共有とグループとしての一体感を醸成しています。また、日本人従業員の海外経験を加速し、国内外従業員間のコミュニケーションを促進しています。

## Business Partners 取引先

### 協働と公正の精神に基づくグローバル調達・販売ネットワーク

グローバルに拡大していくグループの調達・販売体制の中で、ヤマハ発動機グループは「相互信頼・相互繁栄」の精神に基づいて国内外のさまざまなサプライヤー・販売店との協働関係を確立しています。

国内においては、経済産業省「自動車産業適正取引ガイドライン」に準拠するなど、各国・地域の競争法を遵守した公正な取引の維持に努めることで、ともに持続可能な成長を目指すパートナーとしての関係を確立しています。

#### サプライチェーンでの取り組み

モビリティ製品メーカーとして環境負荷低減・資源エネルギー効率活用の視野から「グリーン調達ガイドライン」を、安全・品質やコンプライアンスの視野から2010年7月に「調達先CSRガイドライン」を策定し、サプライヤーと情報共有して公正かつクリーンな調達を推進しています。

#### 販売店との取り組み

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

## The Community 地域・社会

### 地域・社会との絆の中で感動を創造・共有するために

「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」ことを企業目的とするヤマハ発動機グループは、その製品、技術、人材、施設を最大限に活用して地域社会に貢献し、確固たる信頼関係を築いています。

#### 自治体・観光地の活性化に貢献するスマートパワー

ヤマハ発動機グループでは、次世代モビリティとして推進する「スマートパワー」を官公庁・法人向けにリースする「パスクル」事業を2009年から展開しています。

2011年は、地球高温暖化対策への積極的な取り組みを推進する埼玉県川口市の「次世代車導入検証事業」の一環として「パスクル」システムが有効活用されました。

また、徳島県徳島市の「ぐるっとくサイクル事業」と太陽光発電システムによる充電装置を設置した岐阜県多治見市の「電動バイク等貸出事業」に電動二輪車『EC-03』を、神戸市立六甲山牧場と摩耶ロープウェー「星の駅」に電動アシスト自転車『PAS』を提供し、観光地や地方都市の活性化に大きく貢献しています。

#### 従業員の自発的な社会貢献活動を支援

企業活動としての社会貢献活動に加え、社内イントラネットの情報提供システムを活用してグループ全従業員4万人のボランティア意識を啓発する「4万人のV作戦」を展開し、従業員の自発的な社会貢献活動を支援しています。2011年の活動延べ人数は40,294人で、4年連続の目標達成となりました。

#### 被災地域支援・復興支援活動

2011年3月11日に発生した東日本大震災に際しては、被災地域に対して当社インバーター発電機、飲料水、非常用食糧な

ど1億円相当の支援物資を3月15日時点で速やかに送らせていただくとともに、避難所や出先機関の連絡や移動手段として電動アシスト自転車『PAS』139台を被災地自治体・災害本部に緊急提供させていただきました。また、会社の拠出金と組合を通じた従業員の募金を合わせて2,000万円を義援金として、日本赤十字社を經由して速やかに提供させていただきました。

2011年10月のタイ洪水被害に際しては、タイ・ヤマハ・モーターを含む現地のグループ会社とともに、ライフジャケットやウォーターポンプ、ボート推進用エンジンなど、総額3,000万円相当の支援物資を提供させていただきました。

## The Environment 地球環境

### 地球環境と調和し共存する持続的な成長の実現を目指して

ヤマハ発動機グループは、新たに策定した「環境計画2020」に基づき、企業活動のすべてにおいて地球環境との調和に配慮し、多様な生命や価値との共存と調和の中で「持続的成長による企業価値向上」に努めていきます。

#### CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み

電動アシスト自転車や電動二輪車などを通じて低炭素社会の実現を先導する当社グループでは、温室効果ガスの削減を環境分野における最重要課題に掲げ、製品の開発から製造、使用、廃棄に至るライフサイクル全体で使用中のCO<sub>2</sub>削減への努力を進めています。また、中瀬工場（静岡県浜松市）では太陽光や風力による発電システムを導入するなど、事業活動全般における温室効果ガスの削減への取り組みを加速しています。

#### 環境負荷物資削減への取り組み

人体や環境にとって有害となる化学物質に関しては、排出・廃棄される物質の含有量について、各国の規制に準じて把握・報告を行っています。ヤマハ発動機が排出するPRTR<sup>※1</sup>制度報告対象物資の99%以上はVOC<sup>※2</sup>となりますが、そのほとんどが排出される塗装工程においてVOC含有量の少ない塗料を採用し、塗着効率の改善や廃塗料の削減を進めています。REACH<sup>※3</sup>規制に対しても、欧州向けの製品に含有される化学物質の管理強化に努めています。

#### 省資源・省エネルギーへの取り組み

ヤマハ発動機グループでは、「製品・工場でのリサイクル100%」「ロングライフの達成」を目標に掲げ、部品点数の削減や小型化の推進、再利用可能な物資を活用した部品の採用、さらに部品リサイクル性データ集計システムの運用を高めることで、製品の開発、生産、使用、廃棄の各段階で「3R (Reduce、Reuse、Recycle)」の徹底に努めています。

#### 生物の多様性保全への取り組み

2011年6月に着工した静岡県菊川市の二輪車用テストコース建設工事においては、用地および周辺地域の環境評価を行い、その結果を基に「自然環境保全協定書」を静岡県くらし・環境部環境局自然保護課に提出しました。これに基づき、周辺環境の保全を考慮し、外周には一定幅の既存植生を確保し、それ以外の樹林についても現在の動植物生態環境を損なわない配慮を施すなど、地球環境の保全と生物の多様性維持に努めています。

#### グループ全体での環境意識の向上

ヤマハ発動機グループでは、独自のG-YECOS（グローバル環境情報ネットワークシステム）の展開や社内イントラネットを活用したエコマインドの醸成を図り、グループ全体での環境保全活動レベルの向上に努めています。

※1 PRTR: Pollutant Release and Transfer Register (環境汚染物質排出・移動登録)

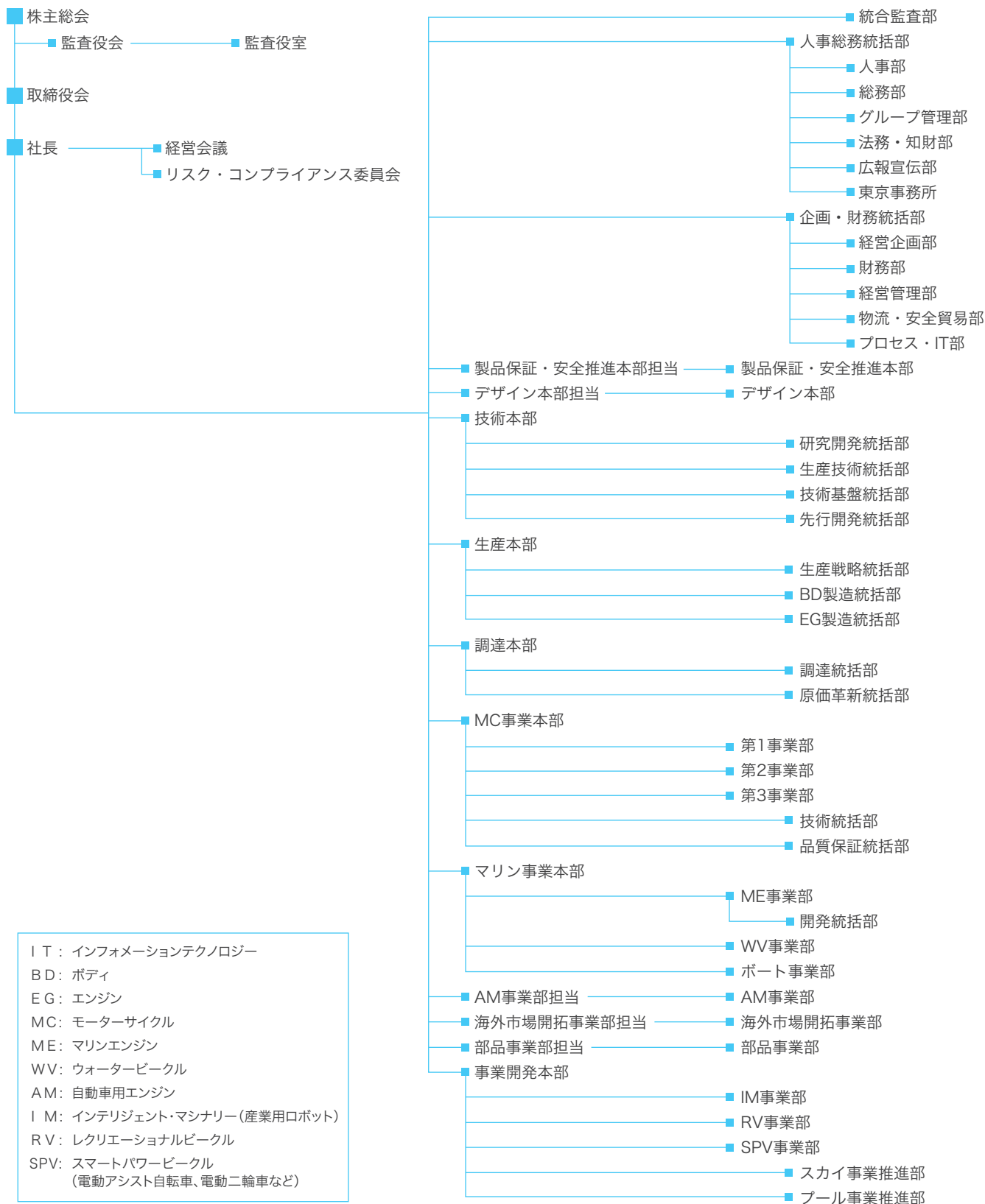
※2 VOC: Volatile Organic Compounds (揮発性有機化合物)

※3 REACH: Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals (人の健康や環境の保護のために化学物質とその使用を管理する欧州議会および欧州理事会規則)



# 組織図

2012年1月1日現在



IT : インフォメーションテクノロジー  
 BD : ボディ  
 EG : エンジン  
 MC : モーターサイクル  
 ME : マリンエンジン  
 WV : ウォータービークル  
 AM : 自動車用エンジン  
 IM : インテリジェント・マシナリー(産業用ロボット)  
 RV : レクリエーションビークル  
 SPV : スマートパワービークル  
 (電動アシスト自転車、電動二輪車など)

## 事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2012年3月26日)現在において当社グループが判断したものです。

### 事業活動に伴うリスク

当社グループは、事業活動を展開していく上で通常想定される下記のようなリスクについては事業計画にリスクヘッジのための対策を織り込み、中期経営計画・予算等に展開し、進捗状況の把握、および変化への対応等の対策を講じています。しかしながら、これらの対策でカバーし切れないレベルのリスクが発生する場合があります。このような場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

### 経済状況

当社グループは、日本国内、北米、欧州、アジア等を含む世界各国または地域において事業を展開しています。これらの市場における顧客にとって、当社グループの製品を購入することは必ずしも必要不可欠なことであるとは言えません。ユーロ圏周辺国での財政不安、新興国でのインフレ抑制のための金利引上げなどで、これらの市場における需要がさらに縮小した場合には、当社グループの事業展開に影響を与える可能性があります。

### 市場における競争

当社グループは、事業を展開する多くの市場において激しい競争にさらされており、このような競争状態のために当社グループにとって有利な価格決定をすることが困難な状況に置かれる場合があります。このような競争状態は、当社グループの利益の確保に対する圧力となり、当該圧力は特に市場が低迷した場合に顕著となります。また当社グループは、激しい競争の中で優位性を維持または獲得するために、魅力的な新製品を市場に投入し続ける必要がありますが、新製品の開発に必要な資源を十分に充当出来る保証はありません。また資源を投入して開発されたこれらの製品の販売が成功する保証はありません。

### 為替の変動

当社グループの製品のうち、主に北米および欧州で多く販売されている二輪車や船外機のほとんどは日本国内で生産され、完成品としてそれらの市場に輸出されています。このため、円と米ドル、ユーロ等の主要通貨間の為替レートの変動は、当社グループの売上はもとより、収益等に影響を与えます。一般的に他の通貨に対する円高は当社グループの業績に悪影響を及ぼし、円安は当社グループの業績に好影響をもたらします。当社グループは為替ヘッジ取引を行い、円と、米ドルおよびユーロを含む主要通貨間の為替レートの変動による悪影響を最小限に止める努力をしていますが、急激な為替相場の変動により、計画された調達、製造および販売活動に影響が出る可能性があります。また、為替が想定とは逆方向に変動することにより、ヘッジ契約のために逸失利益が生じる可能性があります。なお、当社グループは在外子会社の現地通貨ベースの業績を円換算して作成した連結財務諸表をもって業績および財政状態を表示していますので、円の各通貨に対する為替レートの変動が大きな影響を与える可能性があります。

### 海外市場での事業展開

当社グループは、世界中の数多くの国または地域において事業を展開しています。当社グループの売上高に占める海外売上高の比率は2011年度においては88.5%となっており、特に二輪車事業は先進国市場における販売の低迷により、アジアを中心とした新興国市場に対する依存度が高まっています。これらの市場のうち、需要の拡大が期待できる、あるいは近隣諸国または地域への影響度が大きい等の理由から戦略的に重要と当社グループがみなした市場に対しては、収益の計上が見込まれる時期よりも相当前から多額の投資を行う必要が生じる可能性があります。これらの国または地域における為替政策、外資政策、税制等の変更など、投資を決定した際には想定しえなかった要因が将来発生することにより、市場での需要が大幅に減少し、投資額の回収に遅延が生じたり、投資の回収が不可能となる可能性があります。

### 合併事業

当社グループは、一部の国または地域においては、各国・地域の法律上、またはその他の要件により、合併で事業を展開しています。これらの合併事業は、合併パートナーの経営方針、経営環境等の変化により影響を受けることがあります。

### 特定の原材料および部品の供給業者への依存

当社グループは、製品の製造に使用する原材料および部品等を当社グループ外の多数の供給業者から調達していますが、これらの一部については特定の供給業者に依存しています。当社グループがこれらの原材料および部品等を効率的に、且つ安いコストで調達し続けることが出来るか否かは多くの要因に左右されますが、市況、災害等その要因の一部は当社グループでは制御出来ないものであります。

### 顧客企業への依存

当社グループは、二輪車、船外機等の消費者向け製品を市場に供給しているだけでなく、自動車用エンジンを顧客企業である自動車メーカーに対して供給しており、その売上は顧客企業の経営方針、調達方針等の当社グループが管理出来ない要因により影響を受けることがあります。

### 退職給付債務

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、割引率等数理計算上で設定される前提条件や年金資産の期待収益率に基づいて算出されています。実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、その影響は累積され、将来にわたって規則的に計上されるため、一般的には将来期間において認識される費用および計上される債務に影響を及ぼします。このため、割引率の低下や運用利回りの悪化が当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 土地の含み損

土地の再評価に関する法律に基づき再評価を行った土地の2011年度末における時価と再評価後の帳簿価額との差異は△68億円であり、保有する土地に含み損が発生しています。土

地の売却等の場合にはこの含み損が実現し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 自然災害等

自然災害、疫病、戦争、テロ等が、当社グループの操業に直接的または間接的に影響を与える可能性があります。これらの自然災害等が発生した場合には、当社グループの操業が遅延または中断する可能性があり、さらに、当社グループの製造拠点等が直接に損害を受けた場合にはその修復または代替のために巨額の費用を要する可能性があります。

### 事業基盤に関する重大なリスク

当社グループは、当社グループが事業活動を行っている基盤に影響を与える可能性のある重大なリスクおよび重点的に対策を講じるべきリスクについては、リスク・コンプライアンス委員会において統管理し、対応施策を講じています。また、個別の重大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こととしています。さらに重大な危機が発生した場合には、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体制を整えることとしています。そのようなリスクの主なものにつきましては以下のようなものがあり、対策の前提となっている想定を超える事態が発生した場合にはこれらは当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

### 製造物責任

当社グループは、高品質を企業の社会的責任と認識し、ヤマハ発動機グループ品質保証規程に基づく品質保証体制の下に、世界各地の工場では二輪車を主とする製品を製造しています。しかし、すべての製品について欠陥が無く、将来にリコールが発生する可能性が無いとは言えません。また、製造物賠償責任については保険に加入していますが、この保険が最終的に負担する賠償額を十分にカバー出来るという保証はありません。さらに、引き続き当社グループがこのような保険に許容可能な条件で加入出来るとは限りません。大規模なリコールや製造物賠償責任につながるような製品の欠陥が発生した場合には、多額のコス

トを発生させ、当社グループの評価に重大な影響を与え、それにより売上が低下し業績に悪影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループでは製造物賠償責任保険でカバーされない損害賠償金の支払に備えるため、過去の実績を基礎に支払見積額を製造物賠償責任引当金に計上していますが、主に米国におけるサイド・バイ・サイド・ビークルに係る製造物賠償責任訴訟等の進展により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 環境その他の規制

当社グループが事業を展開する多くの国または地域において、当社グループは、当社グループの製品の安全性、燃費、排気ガス排出量、ならびに生産工場からの汚染物質排出レベル等の広範囲な環境規制およびその他の法規制を受けています。これらの規制は変更されることがあり、多くの場合規制が厳しくなる傾向にあります。当社グループは、「CSR基本方針」ならびに「ヤマハ発動機グループ環境計画」に基づき、製品や工場から排出される環境負荷物質の削減を目的としたグリーン調達を推進するためのガイドラインを設けており、さらに専任者を含むチームを置いて活動するなどの環境活動を推進していますが、当社グループが事業を展開する国または地域におけるこれらの規制または法令の重要な変更により、当社グループが多額の追加費用の支出を余儀なくされる可能性があります。

### 知的財産保護

当社グループは、当社グループの製品を他の製品と差別化するために多数の特許権、商標権、その他の知的財産に関わる権利を法的手続きを講じることにより確保しています。しかしながら、当社グループが事業を展開している国または地域の中には、知的財産権による完全な保護が不可能、または限定的にしか保護されない状況にある場合があり、これらの国または地域においては、第三者が当社グループの知的財産を使って類似した製品を製造することを効果的に防止できない可能性があります。

### 東海地震

当社グループの日本国内における主力生産事業所は、予想される東海地震の地震防災対策強化地域内に集中しているため、主要建築物の耐震補強工事、被災後の早期復旧を可能にするための体制整備等の対策を進めてきています。被害最小化および早期復旧の観点からこれらの対策については継続的に見直していますが、当社グループの想定を超える規模の地震が発生する可能性があります。また当社グループが保有する建築物、在庫等に対する損害をカバーする地震保険に加入していますが、地震による損害はこれらの保険の補償限度額を超える可能性があります。

### 情報の管理

顧客等の個人情報や機密情報の毀損、漏洩等の防止は、会社の信用維持、円滑な事業運営にとって、必要不可欠の事項といえます。当社グループにおいては、社内規則の制定、社内教育、情報セキュリティシステムの構築等の措置を講じていますが、情報の漏洩等が絶対に発生しないという保証はありません。万一、このような事態が発生した場合、当社グループの信用低下、顧客等に対する損害賠償責任が発生するおそれがあります。また当社グループの事業活動において、情報システムへの依存度とその重要性は増大しています。情報システムの機能に支障が生じた場合、当社グループの操業、業績および財政状態に影響を与える可能性があります。



# ヤマハ発動機グループの歩み

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

企業情報

財務セクション

## 1955年

- ・日本楽器製造(株)(現ヤマハ(株))より分離・独立し、ヤマハ発動機株式会社が発足(浜北市)
- ・モーターサイクル第一号車YA-1(125cc)の生産を開始
- ・第3回富士登山レースの125ccクラスでYA-1が優勝
- ・第1回浅間高原レースの125ccクラスでYA-1が1~3位独占

## 1956年

- ・第4回富士登山レースの125cc&250ccで2種目優勝

## 1957年

- ・第2回浅間高原レースの125cc&250ccで2種目優勝

## 1958年

- ・米国カタリナグランプリに初出場で6位入賞(ヤマハとして初の国際レース参戦)
- ・ヤマハ・デ・メヒコ設立(メキシコ)

## 1960年

- ・ヤマハ・インターナショナル・コーポレーション(YIC)設立(U.S.A.)

## 1961年

- ・東京証券取引所第一部に新規上場(資本金8億円、160万株)
- ・世界GPロードレース(フランスGP)に初参戦
- ・第4戦、英国マン島TTレースの250ccクラスで6位入賞
- ・第1回太平洋1000kmモーターボートマラソンでCAT-21が優勝

## 1962年

- ・第1回全日本ロードレースのノービスクラスで250cc&350ccの2クラス優勝
- ・第2回太平洋1000kmモーターボートマラソンでSTR-18が優勝

## 1963年

- ・パールヤマハでモベッド生産・販売スタート(インド)
- ・デイトナグランプリ(U.S.A.)でRD56が新記録で優勝
- ・世界GPロードレース(ベルギーGP)の250ccクラスで初優勝

## 1964年

- ・日本楽器よりボート製造業務移管
- ・第1回モトクロス日本GP251cc以上クラスで優勝
- ・世界GPロードレースの250ccクラス(RD65)で初のメーカー&ライダーチャンピオン獲得
- ・サイアムヤマハ設立(タイ)
- ・1964年度輸出貢献企業に認定

## 1965年

- ・英国マン島TTレースの125ccクラスで初優勝
- ・世界GPロードレースの250ccクラスで2年連続メーカー&ライダーチャンピオン獲得

## 1966年

- ・トヨタ2000GTがスピードトライアルで13種目の世界新記録樹立
- ・台湾で二輪車生産の技術援助契約

## 1967年

- ・世界GPロードレースの125ccクラスでメーカー&ライダーチャンピオン獲得

## 1968年

- ・ウイミング社と合併で二輪車を現地生産(マレーシア)
- ・初の海外現地法人としてヤマハモーターヨーロッパN.V.(YMENV)を設立(オランダ)

## 1969年

- ・ヤマハモーター・マレーシアが二輪車を現地生産
- ・ヤマハテストコース竣工(袋井市)

## 1970年

- ・ヤマハモーター・ド・ブラジル(YMDB)設立
- ・世界GPロードレースの250ccクラスでメーカー&ライダーチャンピオン獲得(TD2)

## 1971年

- ・インドネシアで二輪車を現地生産
- ・イーグルリバー世界選手権大会(U.S.A.)でスノーモビル・メーカーチャンピオン獲得

## 1972年

- ・本社を現地の磐田市に移転
- ・モトクロス世界GPの250ccクラス(スウェーデンGP)&500ccクラス(ルクセンブルグGP)で初優勝
- ・ヤマハモーター・ドイツ(YMG)設立

## 1973年

- ・ヤマハモーター・カナダ(YMCA)設立
- ・ヤマハテクニカルセンター磐田開設(磐田市)
- ・モトクロス世界GPの250ccクラスで初のメーカー&ライダーチャンピオン獲得

## 1974年

- ・合併会社ヤマハ・インドネシア・モーター・マニユファクチャリング(YIMM)設立
- ・世界GPロードレースの125cc・250cc・350cc・500cc全クラスでメーカーチャンピオン獲得

## 1975年

- ・ナイジェリアに駐在事務所開設
- ・第1回太平洋横断シングルハンドヨットレースでウイング・オブ・ヤマハが優勝

## 1976年

- ・第13回日本GPロードレースでYZR750が1-2フィニッシュ

## 1977年

- ・ヤマハモーターコーポレーションU.S.A.(YMUS)設立(U.S.A.)
- ・ペルーで二輪車をKD生産

## 1978年

- ・R&Dミネソタ開設(U.S.A.)
- ・クォータートンヨット世界選手権大会でヤマハ建造のマジシャン5世が優勝

## 1979年

- ・日中友好「広州ヤマハ展示会」開催(中国)
- ・R&Dアムステルダム開設(オランダ)
- ・第1回パリ-ダカール・ラリーでXT500が優勝
- ・世界GPロードレースのフォーミュラ750クラスで6年連続制覇

## 1980年

- ・R&Dカリフォルニア開設(U.S.A.)
- ・ベネ・モト社と合併で二輪車を生産(ベネズエラ)

## 1981年

- ・中国広州サービスセンター、北京サービスセンターを開設
- ・モトクロス世界GPの250ccクラスでライダーチャンピオン獲得

## 1982年

- ・NHW社と二輪車の技術販売提携(西ドイツ)
- ・モトベカーヌ社と二輪車の製造販売業務提携(フランス)
- ・合併会社SEMESAスペインで二輪車の生産開始

## 1983年

- ・SIS社に現地生産の技術援助(ポルトガル)
- ・シドニーにヤマハモーター・オーストラリア(YMA)設立
- ・エスコート社と合併で二輪車を生産(インド)

## 1984年

- ・フォード社とエンジン供給で提携(U.S.A.)
- ・MBKインダストリ社と二輪車生産の技術援助契約(フランス)
- ・デイトナ200マイルレースで13年連続優勝(U.S.A.)

## 1985年

- ・フォード社と乗用車用エンジン開発・生産・供給契約(U.S.A.)

## 1986年

- ・ヤマハモーター台湾(YMT)設立
- ・イタリアで二輪車生産開始
- ・OX66エンジンが全日本F2選手権レースで初優勝
- ・ヤマハモーター・マニユファクチュアリング・コーポレーション・オブ・アメリカ(YMMC)設立(U.S.A.)

## 1987年

- ・ヤマハモーター・エスパーニャS.A.(YMES)設立(スペイン)
- ・鈴鹿8時間耐久レースでYZF750が優勝
- ・コスワース・ヤマハOX77がF3000全日本選手権レースに出場2戦目で初優勝

## 1988年

- ・フォード社向けにDOHCエンジンSHO生産開始
- ・浜岡テストコース完成(静岡県)
- ・コスワース・ヤマハOX77がF3000全日本選手権レースでシリーズチャンピオン獲得

## 1989年

- ・F1レースにウエスト・ザクスピード・ヤマハチームとして初参戦

## 1990年

- ・「企業理念—感動創造企業」と「長期経営ビジョン」を発表
- ・アメリカズカップ1992挑戦艇「NIPPON」建造
- ・ヤマハモーター・ポルトガル(YMP)設立

## 1991年

- ・地球環境対策室設置
- ・お客様相談室の機能を拡充強化
- ・テクニカルトレーニングセンター(TTC)完成
- ・ヤマハモーター・フランスS.A.(YMF)設立
- ・ヤマハモーター・メヒコS.A.デ.C.V.(YMMEX)設立(メキシコ)

## 1992年

- ・CCS(カスタマー・コミュニティ・サテスファクション)委員会を発足
- ・(株)ヤマハフットボールクラブ設立
- ・重慶建設ヤマハモーターサイクル有限公司(CJYM)設立(中国)

## 1993年

- ・欧州物流センターが稼動(オランダ)
- ・環境対策行動計画を発表
- ・フランスウィック社と4ストローク船外機の共同開発契約(U.S.A.)

## 1994年

- ・フィリップスEMT社と表面実装機の技術製造販売で提携
- ・第58回ボルドー24時間耐久ロードレースでYZF750が優勝
- ・第6回ホイットブレッド世界一周ヨットレースでYAMAHA号が初挑戦・初優勝

## 1995年

- ・エスコーツ・ヤマハモーター社設立(インド)
- ・ヤマハモーター・タイランド設立(タイ)

## 1996年

- ・ヤマハモーター・アルゼンチン(YMARG)設立
- ・ヤマハモーター・パーツ製造インドネシア(YPMI)設立
- ・二輪車、スノーモビル、ATV(四輪バギー)でISO9002認証取得

## 1997年

- ・ヤマハモーター・ヌアンサ・インドネシア(YMNI)設立
- ・コロンビアに二輪車サービス技能訓練校を開設
- ・F1レースのハンガリーGPで「ダンカ・アローズ・ヤマハチーム」が2位入賞

## 1998年

- ・ヤマハモーター・アジア(YMAP)設立(シンガポール)
- ・ヤマハ発動機販売株式会社設立

## 1999年

- ・2010年環境アクションプラン「Eco CiteYAMAHA」を策定
- ・ヤマハ発動機全9事業所でISO14001認証取得
- ・ヤマハモーター・ベトナム(YMVN)で二輪車の生産開始

## 2000年

- ・トヨタ自動車(株)と業務提携強化
- ・IM事業部をカンパニー化

## 2001年

- ・モトクロス世界選手権500ccクラスでメーカー&ライダーチャンピオン獲得

## 2002年

- ・3カ年の中期経営計画「NEXT50」を策定
- ・「ヤマハブランド戦略」スタート
- ・YMT(台湾)に日本向けスクーターの生産移管

## 2003年

- ・マリンエンジン事業をカンパニー化
- ・ヤマハボートテイングシステム(株)設立
- ・ヤマハモーターディストリビューション・シンガポール(YDS)設立
- ・初の売上高1兆円を達成
- ・アセアンカップ開催開始

## 2004年

- ・モトGP世界選手権でライダーチャンピオン獲得
- ・モトクロス世界選手権MX1クラスでライダーチャンピオン獲得
- ・全社9サイト16拠点の統合環境マネジメントシステム(EMS)の国際認証を取得

## 2005年

- ・3カ年の中期経営計画「NEXT50-Phase II」を策定
- ・創立50周年
- ・モトGP世界選手権でメーカー、ライダー&チームチャンピオン獲得
- ・2003年に引き続き、モトクロス世界選手権MX1クラスでメーカー&ライダーチャンピオン獲得
- ・OOO ヤマハモーター CIS(YMCIS)設立(ロシア)
- ・バイオ事業の研究開発拠点、ライフサイエンス研究所完成

## 2006年

- ・ヤマハモーター・マニュファクチュアリング・ウエストジャワ(YMMWJ)が二輪車の生産開始(インドネシア)
- ・グローバルパーツセンター(袋井市)が本格稼動
- ・「コンプライアンス推進特別委員会」を設置
- ・アスタスキサンチン原料工場完成、量産開始
- ・財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団を設立

## 2007年

- ・ヤマハモーター・フィリピン(YMPH)が二輪車の製造・販売を開始
- ・CFマグネシウムダイキャスト技術と量産二輪車への世界初採用を発表
- ・初の健康食品「ASTIVO(アスティボ)」を発売

## 2008年

- ・長期ビジョン「Frontier2020」およびそのフェーズ1となる新中期経営計画を策定
- ・カンボジアに二輪車製造・販売合弁会社ヤマハモーター・カンボジア(YMKH)設立
- ・インドに三井物産との二輪車製造合弁会社インディア・ヤマハプライベートリミテッド(IYM)を設立
- ・インドネシアにグローバルトレーニングセンターを開設
- ・タイに二輪車安全運転普及のためのヤマハ・ライディング・アカデミーを開設
- ・2005年に引き続き、モトGP世界選手権でメーカー、ライダー&チームチャンピオン獲得

## 2009年

- ・業績予想修正に伴い、「2010年連結営業利益黒字化」「2012年連結営業利益率5%」への取り組み施策発表
- ・ヤマハマリン株式会社を合併
- ・モベッド型二輪車の自動無段変速機構「Y.C.A.T.」の実用化を発表
- ・モトGP世界選手権でメーカー、ライダー&チームの3冠を2年連続で獲得

## 2010年

- ・ライフサイエンス事業より撤退

## 2011年

- ・磐田南工場エンジン組立ラインと本社MC組立工場との統合が完了
- ・欧州および米国にIM事業の新会社YIME・YIMAを設立
- ・東日本復興支援として和船の増産を開始
- ・次世代モビリティ社会構築に向け「つながるバイク」でトヨタ自動車と協業

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

企業情報

財務セクション

## 主要子会社および関連会社

2011年12月31日現在

### 連結子会社

会社名	所在地	主な事業内容
<b>日本</b>		
① ヤマハ発動機販売株式会社	東京都港区	ヤマハ発動機製品の販売
② ヤマハ熊本プロダクツ株式会社	熊本県八代市	船外機等の製造
③ ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社 (YMPC)	静岡県掛川市	特機製品、二輪車フレーム等の製造
④ 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	二輪車用電装品の製造・販売
<b>米国</b>		
⑤ Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (YMUS)	Los Angeles, California	北米地域本部(ヤマハ発動機製品の輸入・販売)
⑥ Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America (YMMC)	Atlanta, Georgia	ゴルフカー、ウォータービークルおよびATVの開発・製造
⑦ Century Boat Company, Inc.	Panama City, Florida	FRPボートの製造・販売
⑧ Skeeter Products, Inc.	Dallas, Texas	FRPボート・アルミボートの製造・販売
⑨ Precision Propeller Industries, Inc. (PPI)	Indianapolis, Indiana	船外機のプロペラの製造・販売
⑩ Tennessee Water Craft, Inc.	Knoxville, Tennessee	ジェット・ボートの製造
⑪ Yamaha Golf-Car Company (YGC)	Atlanta, Georgia	ゴルフカーの販売
⑫ Yamaha Motor Distribution Latin America Inc. (YDLA)	Miami, Florida	中南米・カリブ向け補修部品・用品の輸出入
<b>カナダ</b>		
⑬ Yamaha Motor Canada Limited (YMCA)	Toronto	ヤマハ発動機製品の輸入・販売
<b>オランダ</b>		
⑭ Yamaha Motor Europe N.V. (YMENV)	Amsterdam	欧州地域本部(ヤマハ発動機製品の輸入・販売および欧州内マーケティング・商品企画・ファイナンス)
⑮ Yamaha Motor Netherland B.V. (YMNL)	Amsterdam	ヤマハ発動機製品の販売
⑯ Yamaha Motor Middle Europe B.V. (YMME)	Amsterdam	ドイツ、英国などの販売会社・支店の統括会社
<b>フランス</b>		
⑰ Yamaha Motor France S.A. (YMF)	Paris	ヤマハ発動機製品の販売
⑱ MBK Industrie (MBK)	Saint Quentin	スクーター、船外機およびMBKブランド自転車の製造・販売
<b>イタリア</b>		
⑲ Yamaha Motor Italia S.p.A. (YMIT)	Milan	ヤマハ発動機製品の販売
⑳ Motori Minarelli S.p.A.	Bologna	二輪車用エンジンの製造
㉑ Yamaha Motor Research & Development Europe S.r.l. (YMRE)	Milan	二輪車の研究・開発
<b>スペイン</b>		
㉒ Yamaha Motor España S.A. (YMES)	Barcelona	二輪車の製造
㉓ Yamaha Motor España Marketing S.L. (YMESM)	Barcelona	ヤマハ発動機製品の販売
<b>ポルトガル</b>		
㉔ Yamaha Motor Portugal S.A. (YMP)	Lisbon	ヤマハ発動機製品の販売
<b>英国</b>		
㉕ Yamaha Motor (UK) Limited (YMUK)	London	ヤマハ発動機製品の販売
<b>ドイツ</b>		
㉖ Yamaha Motor Deutschland GmbH. (YMG)	Düsseldorf	ヤマハ発動機製品の販売
<b>スウェーデン</b>		
㉗ Yamaha Motor Scandinavia AB (YMS)	Stockholm	ヤマハ発動機製品の販売
<b>ロシア</b>		
㉘ OOO Yamaha Motor CIS (YMCIS)	Moscow	ヤマハ発動機製品の輸入・販売
<b>オーストラリア</b>		
㉙ Yamaha Motor Australia Pty Limited (YMA)	Sydney	ヤマハ発動機製品の輸入・販売
<b>ニュージーランド</b>		
㉚ Yamaha Motor New Zealand Limited (YMNZ)	Auckland	ヤマハ発動機製品の輸入・販売

会社名	所在地	主な事業内容
<b>ブラジル</b>		
31 Yamaha Motor do Brasil Ltda. (YMDB)	São Paulo	ヤマハ発動機製品の輸入・販売
32 Yamaha Motor da Amazonia Ltda. (YMDA)	Manaus	二輪車および船外機の製造・販売
<b>コロンビア</b>		
33 Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A. (INCOLMOTOS)	Medellin	二輪車の組立・販売および補修部品の販売
<b>アルゼンチン</b>		
34 Yamaha Motor Argentina S.A. (YMARG)	Buenos Aires	ヤマハ発動機製品の輸入・販売
<b>メキシコ</b>		
35 Yamaha Motor de Mexico, S.A. de C.V. (YMMEX)	Mexico City	ヤマハ発動機製品の輸入・販売
<b>インドネシア</b>		
36 PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (YIMM)	Jakarta	二輪車の製造・販売
37 PT. Yamaha Motor Kencana Indonesia (YMKI)	Jakarta	二輪車の販売
38 PT. Yamaha Motor Manufacturing West Java (YMMWJ)	Karawang	二輪車の製造
39 PT. Yamaha Motor Parts Manufacturing Indonesia (YPMI)	Jakarta	二輪車部品の製造
40 PT. Yamaha Motor Nuansa Indonesia (YMNI)	Jakarta	浄水器の製造・販売
<b>シンガポール</b>		
41 Yamaha Motor Asia Pte. Ltd. (YMAP)	Singapore	アジア製造拠点のファイナンス
42 Yamaha Motor Distribution Singapore Pte. Ltd. (YDS)	Singapore	ヤマハ発動機製品の部品・用品の輸出入
<b>ベトナム</b>		
43 Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd. (YMVN)	Hanoi	二輪車の製造・販売
44 Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co., Ltd. (YPMV)	Hanoi	二輪車部品の製造
<b>タイ</b>		
45 Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (TYM)	Bangkok	二輪車の製造・販売
46 Yamaha Motor Asian Center Co., Ltd. (YMAC)	Bangkok	アセアン地域本部(二輪車等の開発および付随する事業、三国間仲介貿易)
<b>フィリピン</b>		
47 Yamaha Motor Philippines, Inc. (YMPH)	Batangas	二輪車の製造・販売
<b>台湾</b>		
48 Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd. (YMT)	Taipei	二輪車の製造・販売
49 Yamaha Motor Taiwan Trading Co., Ltd. (YMTT)	Taipei	二輪車および部品の輸出
50 Yamaha Motor R&D Taiwan Co., Ltd. (YMRT)	Taipei	二輪車の研究・開発
<b>インド</b>		
51 India Yamaha Motor Pvt. Ltd. (IYM)	Delhi	二輪車の製造・販売・輸出
<b>中国</b>		
52 雅馬哈発動機商貿(上海)有限公司 (YMCT)	上海市	ヤマハ発動機製品の輸出入・販売および部品の輸出
53 上海雅馬哈建設摩托車銷售有限公司 (YMSM)	上海市	ヤマハ発動機製品の販売およびアフターサービス
54 株洲雅馬哈摩托減震器有限公司 (ZYS)	湖南省株州市	二輪車用サスペンションの製造
55 雅馬哈発動機研究(上海)有限公司 (YMRS)	上海市	ヤマハ発動機製品の研究・開発

その他の連結子会社: 52社

連結子会社合計: 107社

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

企業情報

財務セクション



持分法適用子会社および持分法適用関連会社

会社名	所在地	主な事業内容
<b>日本</b>		
56 横浜ベイサイドマリーナ株式会社	神奈川県横浜市	マリーナおよび関連事業の運営
57 株式会社ヤマハフットボールクラブ	静岡県磐田市	プロサッカーチームの運営
58 三笠運輸株式会社	静岡県掛川市	貨物自動車運送業
<b>イタリア</b>		
59 Yamaha Motor Racing S.r.l. (YMR)	Milan	モトGPならびにマシン開発テストに関する業務のコーディネート、運営等
<b>ベルギー</b>		
60 D'leteren Sport S.A.	Brussels	ヤマハ発動機製品の販売
<b>メキシコ</b>		
61 Industria Mexicana de Equipo Marino, S.A. de C.V. (IMEMSA)	Mexico City	FRPボートの製造・販売およびその他ヤマハ発動機製品の輸入・販売
<b>ペルー</b>		
62 Yamaha Motor del Perú S.A. (YMDP)	Lima	二輪車、ATV、部品およびその他関連製品の販売
<b>マレーシア</b>		
63 Hong Leong Yamaha Motor Sdn. Bhd. (HLYM)	Kuala Lumpur	二輪車の製造・販売
<b>中国</b>		
64 重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司(CJYM)	重慶市	二輪車の製造
65 株洲建設雅馬哈摩托車有限公司(ZJYM)	湖南省株洲市	二輪車の製造
66 江蘇林海雅馬哈摩托車有限公司(LYM)	江蘇省泰州市	二輪車用エンジンの製造・販売
67 四川華川・雅馬哈摩托部品制造有限公司(SHY)	四川省成都市	二輪車用電装部品の製造・販売
68 重慶平山泰凱化油器有限公司(PTK)	重慶市	二輪車用キャブレターの製造・販売
69 泰州雅馬哈動力有限公司(YMTO)	江蘇省泰州市	汎用エンジンの製造

その他の持分法適用子会社および持分法適用関連会社: 17社

持分法適用子会社および持分法適用関連会社合計: 31社



## 財務セクション

2011年12月期の経営成績の分析	80
5年間の主要連結財務データ	91
各四半期の財務情報	91
連結貸借対照表	92
連結損益計算書	94
連結包括利益計算書	94
連結株主資本等変動計算書	95
連結キャッシュ・フロー計算書	98
連結財務諸表注記	99

## 2011年12月期の経営成績の分析

## 概況

2011年12月期(以下「2011年度」)における経済環境は、米国においては雇用・個人消費など改善が遅れ、景気回復は鈍いものとなりましたが、年後半には失業率などの指標に改善の兆しが見られました。欧州では債務危機が実体経済に影響を及ぼし、景気減速が顕著になりました。アジア・中南米など新興国経済は、安定成長が続きましたが、欧州の景気悪化の影響も見受けられました。日本では東日本大震災によって、景気が一時的に落ち込み、その後持ち直しの動きが見られましたが、世界景気減速や円高影響などにより、改善の動きは鈍化しました。

主な当社関連市場のうち、米国では二輪車・船外機需要は底打ちがみられましたが、四輪バギー需要は引き続き減少しました。欧州ではイタリア・スペインなどを中心に二輪車の需要減少が続きました。一方、アジア・中南米などの新興国では二輪車・船外機の需要が引き続き拡大しました。日本では震災復興需要もあり、発電機、漁船・和船及び電動アシスト自転車の需要が前年度比増加しました。

## 連結の範囲

2011年度の連結対象子会社数は、前年度比3社増の107社に、一方、持分法適用会社数は前年度比2社減の31社となりました。

## 為替変動の影響

為替の変動により、前年度と比較して、2011年度の売上高は722億円、売上総利益は322億円の減収、減益影響を受けています。

為替変動の影響につきましては、売上高は在外子会社の外貨建売上高の円貨への為替換算レートの前年度との差を影響額としています。売上総利益については、在外子会社の外貨建

売上総利益の円貨への為替換算レートの前年度との差を影響額としています。また、販売価格の変動については為替影響額に含めていません。

なお、2011年度のPL換算レートは、米ドル80円で前年度比8円の円高、ユーロ111円で同5円の円高でした。

## 売上高・営業利益

2011年度の売上高は、第3四半期連結累計期間(1月～9月)では、新興国二輪車・船外機の販売は増加しましたが、円高・震災影響により前年同期比微減となりました。第4四半期連結会計期間(10月～12月)では、船外機などの販売は増加したものの、更なる円高進行・タイ洪水影響により前年同期比5.3%減少の2,904億円となりました。この結果、2011年度の売上高は前年度比1.4%減少の1兆2,762億円となりました。

利益面では、第3四半期連結累計期間(1月～9月)では、円高・原材料価格上昇・震災影響などの減益要因を、販売増加・構造改革によるコスト削減・製造物賠償責任引当金戻入れなどの増益要因により吸収し、各利益とも前年同期を大幅に上回りました。第4四半期連結会計期間(10月～12月)では、更なる円高進行・タイ洪水影響・欧米需要減少などにより、73億円の営業損失となりました。この結果、2011年度は、営業利益534億円(前年度比4.1%増加)となりました。

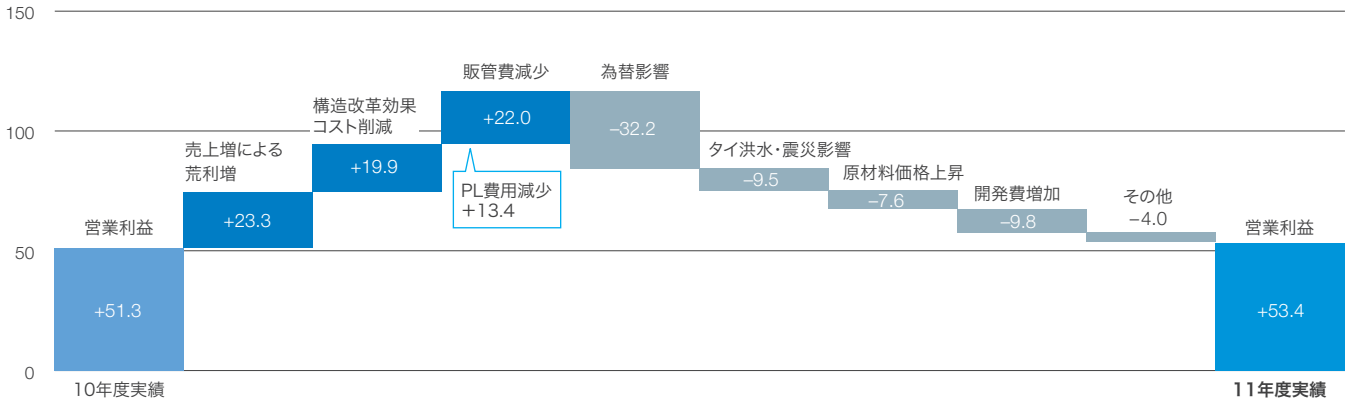
## 事業部門別売上高・営業利益

## 二輪車事業

新興国市場の出荷台数は、ベトナム・インド・中南米などで増加しましたが、インドネシア・タイなどではタイ洪水による生産影響のため減少し、前年度比微増の661万台(前年度比0.8%増加)となりました。先進国市場の出荷台数は、米国では前年の流通在庫適正化により回復増加し、日本では震災復興需要もあ

## 営業利益変化要因

(十億円)

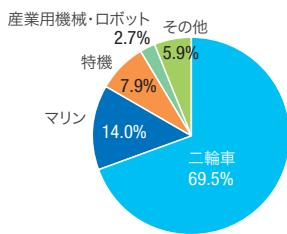


り増加しましたが、欧州では経済危機影響を受けて減少し、37万台(同7.3%減少)となりました。これらの結果、出荷台数合計は、前年度並みの698万台(同0.3%増加)となりました。

売上高は円高影響により8,876億円(同2.9%減少)、営業利益は円高・タイ洪水影響及び研究開発費増加により276億円(同43.2%減少)となりました。

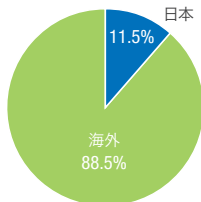
### 事業別売上高比率

(2011年12月期)



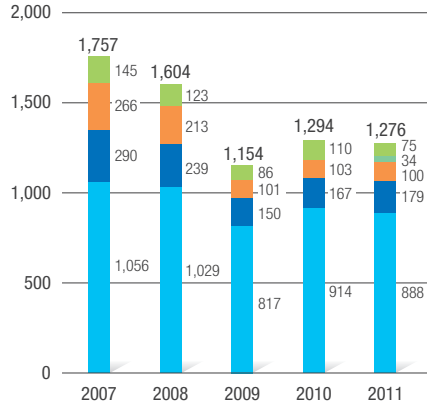
### 市場別売上高比率

(2011年12月期)



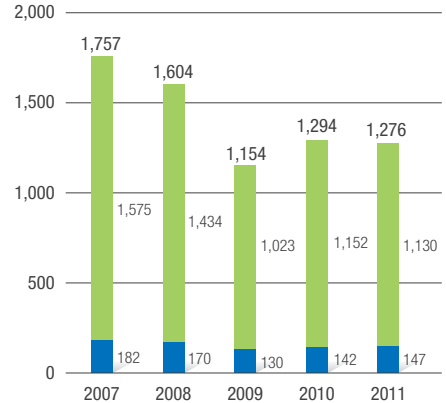
### 事業別売上高

(十億円)



### 市場別売上高

(十億円)



■ 二輪車 ■ マリン ■ 特機  
■ 産業用機械・ロボット ■ その他

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



### マリン事業

船外機の出荷台数は、中南米・ロシアでの需要拡大、米国での需要底打ちなどにより、30万台(前年度比11.4%増加)となりました。ウォータービークルの出荷台数も、米国での需要回復などにより増加しました。これらの結果、円高影響はありましたが、売上高は1,789億円(同7.1%増加)、営業利益は71億円(同846.1%増加)となりました。

### 特機事業

四輪バギーの出荷台数は、北米での需要減少が続き8万台(前年度比6.9%減少)となりました。発電機の出荷台数は、日本での震災復興需要もあり増加しました。売上高は、円高影響もあり1,003億円(同2.6%減少)となりましたが、営業利益は製造物賠償責任引当金戻入れ・経費削減などにより75億円(前年度は営業損失113億円)となりました。

### 産業用機械・ロボット事業

サーフェスマウンターの出荷台数は、世界景気減速を受けて設備投資が落ち込んだ中国で減少しました。売上高は343億円(前年度比1.2%減少)、営業利益は63億円(同9.9%減少)となりました。

### その他の事業

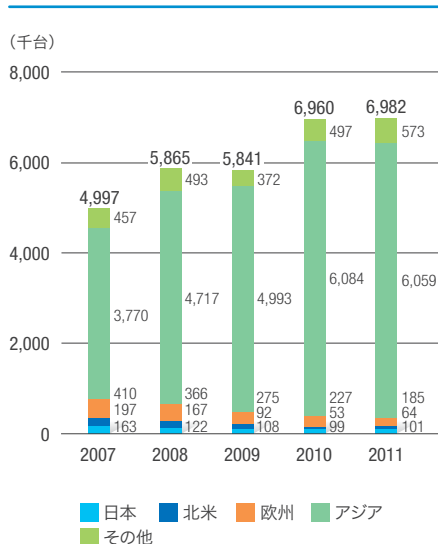
電動アシスト自転車の出荷台数は、好調な需要推移により増加しましたが、自動車用エンジンの出荷台数は、震災影響により減少しました。売上高は751億円(前年度比0.1%増加)、営業利益は50億円(同20.6%減少)となりました。

### 所在地別売上高<sup>注1</sup>・営業利益

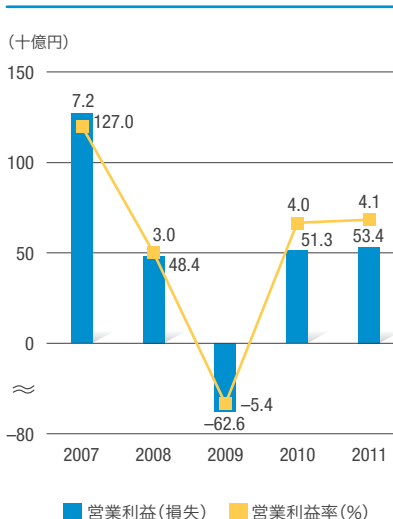
#### 日本

発電機や電動アシスト自転車の出荷は増加しましたが、円高や自動車用エンジンの出荷が減少したことなどにより、売上高は

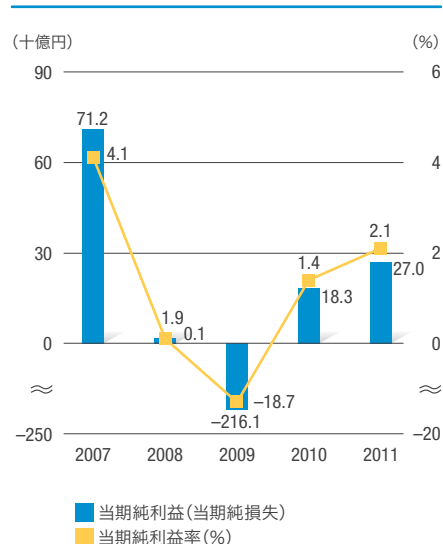
二輪車出荷台数



営業利益(損失)及び営業利益率



当期純利益(当期純損失)及び当期純利益率



5,204億円(前年度比1.3%減少)となりました。営業損益は構造改革によるコスト削減効果はあったものの、円高などにより、営業損失141億円(前年度は営業損失25億円)となりました。

## 北米

ウォータービークル・船外機の出荷台数増加などにより、円高影響はあったものの、売上高は1,775億円(前年度比3.5%増加)となりました。加えて、製造物賠償責任引当金の戻入れ・構造改革によるコスト削減効果などにより、営業利益は77億円(前年度は営業損失147億円)となりました。

## 欧州

ロシアでの船外機の出荷台数は増加しましたが、二輪車の出荷台数減少や円高などにより、売上高は1,513億円(前年度比10.3%減少)、営業損失36億円(前年度は営業利益20億円)となりました。

## アジア

二輪車の出荷台数は、ベトナム・インドなどで増加しましたが、タイ洪水によりインドネシア・タイなどで減少したことや、円高などにより、売上高は6,517億円(前年度比1.0%減少)となりました。営業利益は円高に加え、原材料価格の上昇などにより486億円(同12.1%減少)となりました。

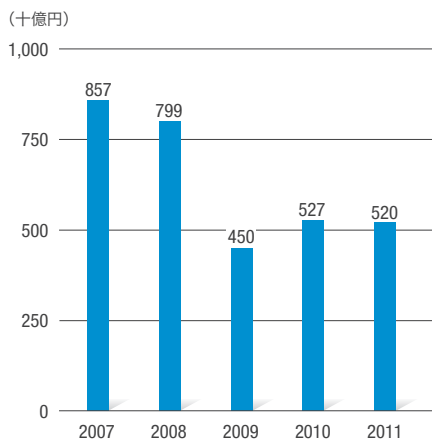
## その他の地域

円高影響はあったものの、ブラジルなど中南米での二輪車や船外機の出荷台数が増加したことなどにより、売上高は1,589億円(前年度比9.9%増加)、営業利益は144億円(同40.1%増加)となりました。

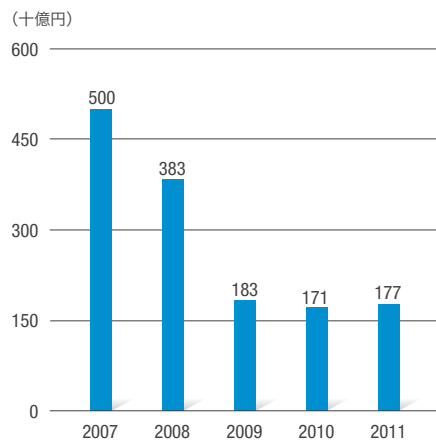
### 注1

所在地別セグメントの売上高はセグメント間の内部売上高を含んでいます。

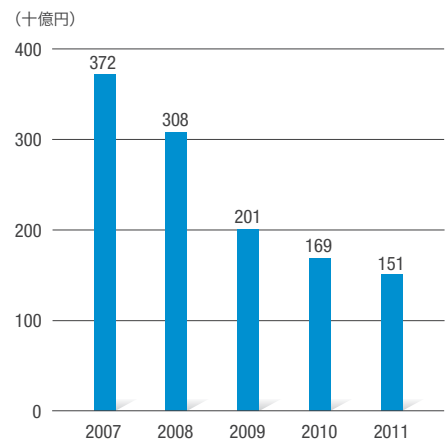
所在地別売上高<sup>注1</sup> — 日本



所在地別売上高<sup>注1</sup> — 北米



所在地別売上高<sup>注1</sup> — 欧州



## 損益の状況

### 売上原価、売上総利益、販売費及び一般管理費

売上原価は、前年度比0.2%増加し、1兆1億円となり、売上高の78.4%を占めました。

売上総利益は前年度比195億円減少の2,760億円となりました。これは、船外機や新興国での二輪車の販売増加による増益、構造改革によるコスト削減効果等の増益要因が、為替円高影響、タイ洪水・震災影響、原材料価格上昇、及び開発費の増加等の減益要因を吸収できなかったことなどによります。売上総利益率は同1.2ポイント低下し21.6%となりました。

また、販売費及び一般管理費は、製造物賠償責任引当金戻入れなどにより前年度比216億円減少の2,226億円となりました。売上高に対する販売費及び一般管理費の割合は17.4%と同1.4ポイント改善しました。

なお、一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の総額は、前年度比98億円増加の650億円となりました。

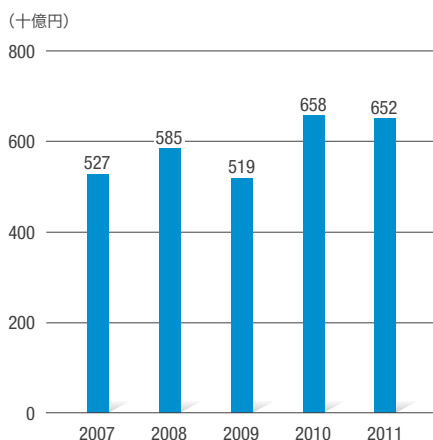
### 研究開発費

当社グループは、「感動創造企業」という企業目的のもと、「高品質・高性能・軽量・コンパクト」な製品を提供するため、小型エンジン技術、FRP加工技術、制御技術、コンポーネント技術、さらには環境技術や安全技術の開発など、積極的な研究開発活動を行っています。

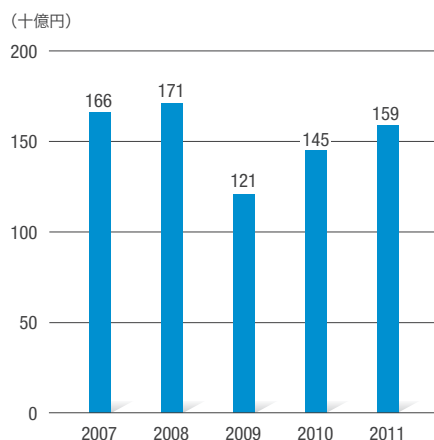
当社グループは、世界各地のお客様のニーズに的確にお応えした製品づくりのために、当社を中心にグローバルな研究開発体制を構築して、国内、海外関係会社との密接な連携のもとで研究開発活動を推進しています。

2011年度の研究開発費の総額は、前年度比17.8%増加の650億円となり、売上高の5.1%を占めました。事業部門別の内訳は、二輪車事業が421億円、マリン事業が74億円、特機事業が66億円、産業用機械・ロボット事業が39億円、その他事業は50億円となりました。

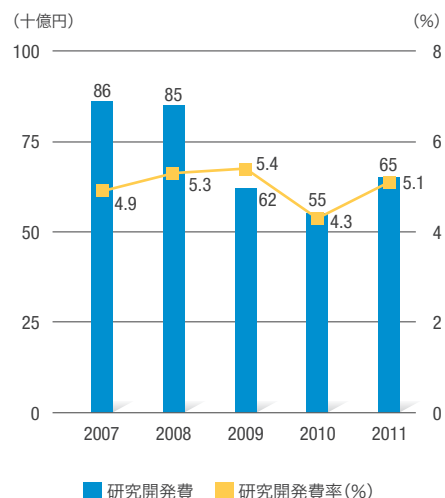
所在地別売上高<sup>注1</sup> — アジア



所在地別売上高<sup>注1</sup> — その他



研究開発費及び研究開発費率



新中期経営計画(2010年度から2012年度まで)においては、「中国・インドを始めとした新興国市場へ投入する普及価格帯二輪車の開発」、「インドネシアやベトナムなどのアセアン市場向け二輪車における当社独自技術によるフュエルインジェクション化とコストダウン推進による商品力・収益力の両立」、更に「二輪車・船外機における次世代環境対応エンジンの開発」、そして「電動二輪車、電動アシスト自転車などのスマート・パワー<sup>注2</sup>の技術開発」に取り組むこととしています。

#### 注2

スマート・パワーとは、電動車両を基軸とする新しいモビリティを追求した新動力源技術です。

### 営業利益

2011年度の営業利益は、前年度比4.1%増の534億円となりました。これにより、営業利益率は前年度比0.2ポイント上昇し、4.2%となりました。

事業別に見てみますと、二輪車事業の営業利益は、円高・タイ洪水影響及び研究開発費増加により、前年度比43.2%減少の276億円となりました。

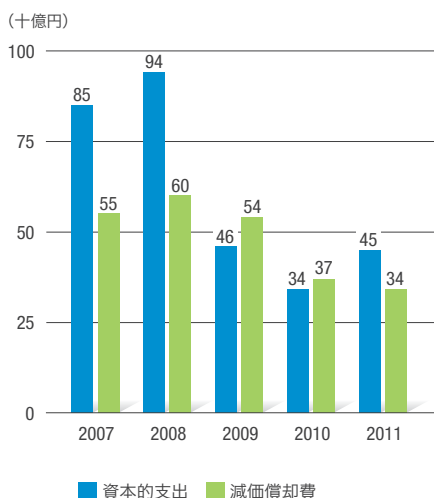
マリン事業の営業利益は、船外機、ウォータービークルの出荷台数が増加したことにより、円高影響はあったものの、同846.1%増加の71億円となりました。

特機事業の営業利益は、製造物賠償責任引当金戻入れ・経費削減などにより、前年度の営業損失113億円から187億円改善し、75億円となりました。

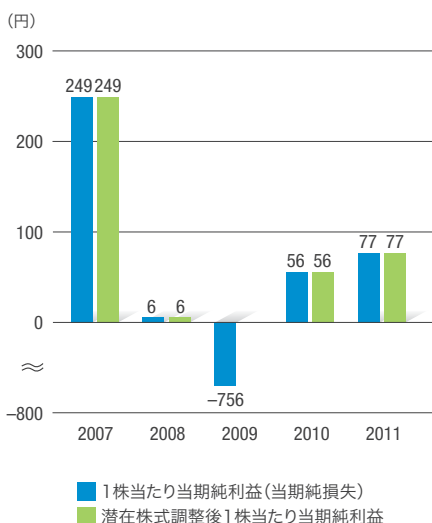
産業用機械・ロボット事業の営業利益は、中国での販売数量減少などにより、前年度比9.9%減少の63億円となりました。

その他の事業の営業利益は、電動アシスト自転車の出荷台数は増加したものの、自動車用エンジンの出荷台数が、震災影響により減少したことなどにより、前年度比20.6%減少の50億円となりました。

### 資本的支出及び減価償却費

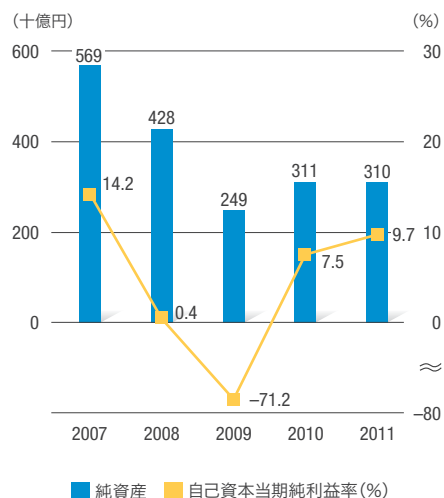


### 1株当たり当期純利益(当期純損失)



注  
2009年12月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、1株当たり当期純損失であるため記載していません。

### 純資産及び自己資本当期純利益率





### 営業外収益・費用

営業外収益と営業外費用を相殺した営業外収支は、為替差損益の影響72億円などにより前年度比47億円減少したものの、101億円のプラスとなりました。

### 特別利益・特別損失

特別利益は、固定資産の売却により3億円となりました。

特別損失は、前年度比53億円減少の26億円となりました。これは、主に固定資産処分損7億円、減損損失8億円及び資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額6億円です。

### 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前年度比3.8%増加の612億円となりました。

### 法人税等

法人税等は、前年度比49億円減少の269億円となりました。

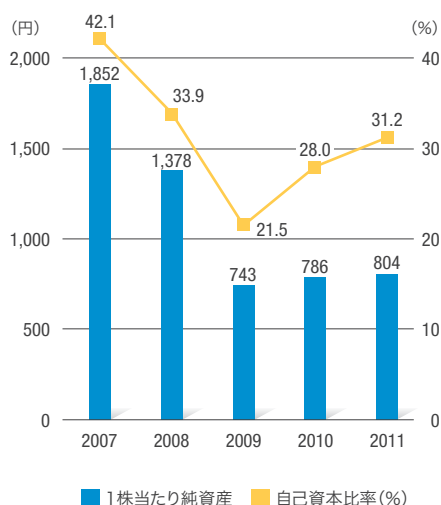
### 少数株主利益

少数株主利益は、主としてPT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、台湾山葉機車工業股份有限公司、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.等の少数株主に帰属する利益からなり、前年度比15億円減少の74億円となりました。

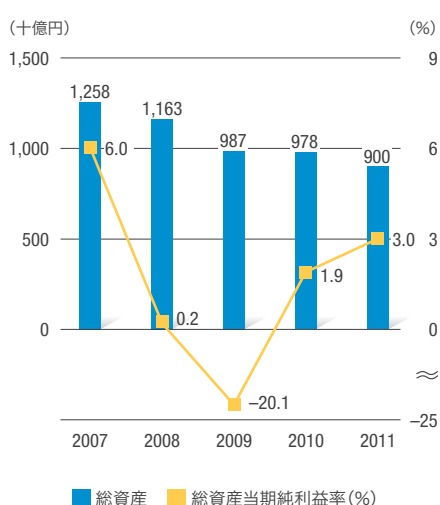
### 当期純利益

当期純利益は、前年度比47.3%増加の270億円となりました。また、1株当たり当期純利益金額は前年度の55円50銭から77円23銭と、21円73銭増加しました。

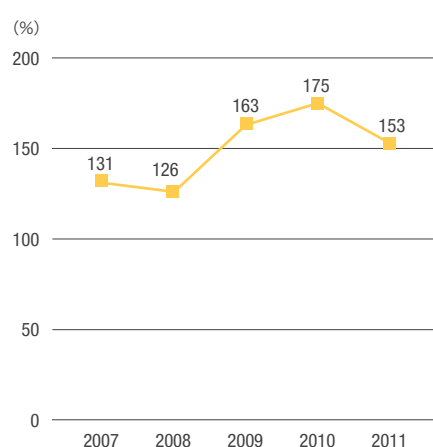
1株当たり純資産及び自己資本比率<sup>注3</sup>



総資産及び総資産当期純利益率



流動比率



## 資本の財源及び資金の流動性

### 資産及び負債・純資産の状況

2011年度末における総資産は、現預金の減少・円高などにより前年度末比779億円減少の9,004億円となりました。

負債合計は、長期借入金の返済・製造物賠償責任引当金の戻入れなどにより、同770億円減少の5,905億円となりました。

純資産合計は、当期純利益などにより株主資本は同267億円増加しましたが、円高による為替換算調整勘定の変動などにより、同9億円減少の3,099億円となり、当年度末の自己資本比率は31.2%(前年度末比3.2ポイント改善)、D/Eレシオ(グロス)は1.0倍(前年度末は1.2倍)となりました。

#### 注3

自己資本比率:(自己資本+その他の包括利益累計額)/総資産×100(%)

## 設備投資

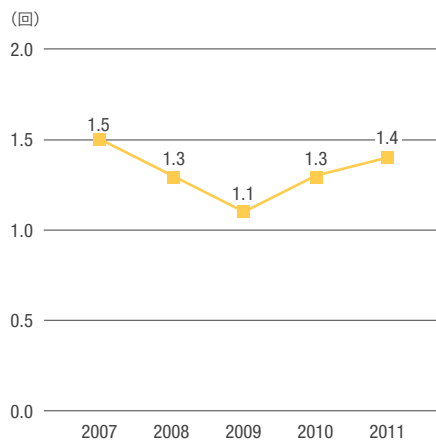
2011年度の設備投資は、二輪車事業、マリン事業の新機種生産のための設備投資、生産能力増強投資及び研究開発のための設備投資を中心に、合計450億円の投資を実施しました。

二輪車事業では、アジア・中南米地域での新機種生産のための設備・型投資や生産能力増強のための投資、国内における生産体制の再編のための投資を中心に、329億円の投資を実施しました。

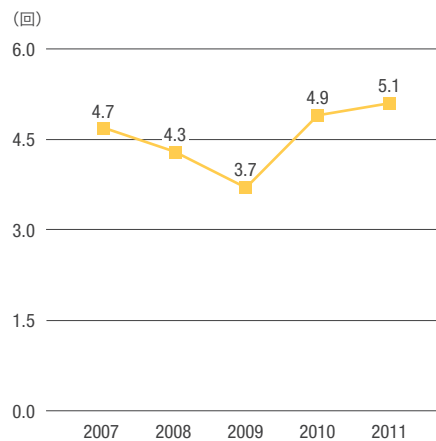
マリン事業では、研究開発のための設備投資、国内における生産体制の再編のための投資、ボートの生産能力増強を中心に、54億円の投資を実施しました。

特機事業では、米国における四輪バギーの生産のための設備投資を中心に、26億円の投資を実施しました。

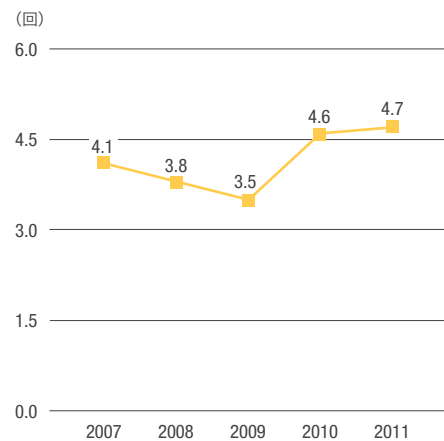
### 総資産回転率



### 有形固定資産回転率



### たな卸資産回転率



産業用機械・ロボット事業では、事業拡大に向けた土地・建物の取得を中心に、13億円の投資を実施しました。

その他の事業では、自動車用エンジンの研究開発のための設備投資を中心に、28億円の投資を実施しました。

所要資金についてはいずれの投資も主に自己資金を充当しました。

このほか、2011年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

なったこと、また、仕入債務の減少や売上債権の増加などにより△201億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、インドネシア・ベトナムで増産のために設備等を取得したことなどにより、前年度比89億円支出が増加し△465億円となりました。これらによりフリー・キャッシュ・フローは△132億円(同801億円減少)となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済などにより△519億円(同572億円減少)となりました。

### キャッシュ・フローの状況

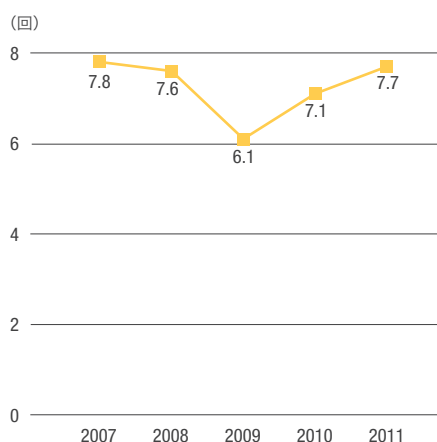
2011年度のキャッシュ・フローの概況につきましては、営業活動によるキャッシュ・フローは333億円(前年度比712億円減少)となりました。第3四半期連結累計期間(1月～9月)までは、税金等調整前四半期純利益、仕入債務の増加などにより534億円でしたが、第4四半期連結会計期間(10月～12月)では、タイ洪水・円高により税金等調整前四半期純損失54億円と

### 資金需要

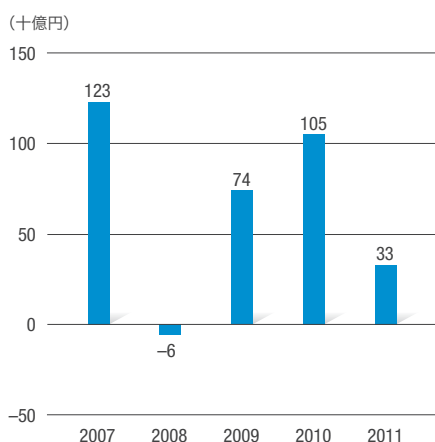
当社グループにおける主な資金需要は、製品製造のための材料・部品等の購入費、製造費用、製品・商品の仕入、販売費及び一般管理費、運転資金、及び設備投資資金です。

2011年度の設備投資につきましては、国内においては、主に二輪車事業やマリン事業における研究開発のための投資、国内生産体制再編に伴う投資、及び産業用機械・ロボット事業の規

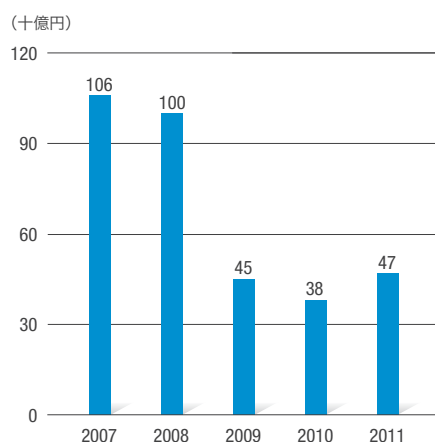
売上債権回転率



営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー



模拡大に向けた土地・建物の取得により、132億円の投資を実施しました。

海外においては、主にアジア・中南米地域を中心とした二輪車事業での新機種導入及び生産能力増強など、318億円の投資を実施しました。

これらの結果、設備投資の総額は450億円となりました。

## 配当金

当社は、株主の皆様の利益向上を経営の重要課題と位置付け、グローバルな視点から世界各地で事業を展開し、企業価値の向上に努めています。配当につきましては連結当期純利益の20%を配当性向の下限としながら、持続的成長に向けた投資を積極的に行うとともに業績動向や内部留保等経営環境を総合的に考慮して株主の皆様に還元して参りたいと考えています。

2011年度は構造改革の着実な推進によって業績及び財務体質の改善が図れたと判断し、配当性向20%をもとに期末配当1株当たり15.5円を実施させていただきました。

## 資金調達の状況

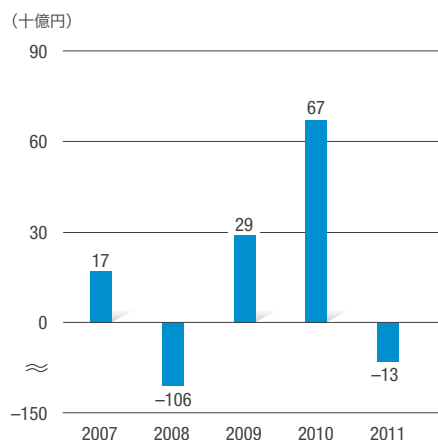
運転資金については期限が一年以内の短期借入金で、通常各々の会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達しています。設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金にてまかなうようにしています。

有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

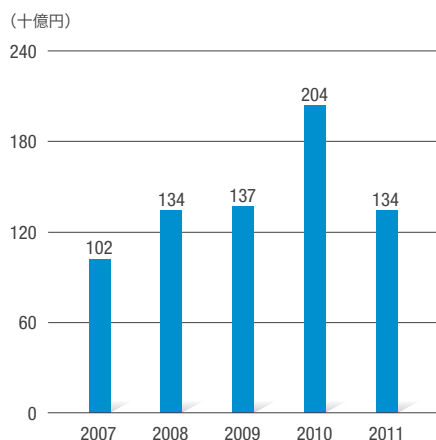
区分	合計	単位: 億円					5年超
		1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	
短期借入金	429	429	—	—	—	—	—
長期借入金	2,318	694	775	630	110	109	—

注 長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

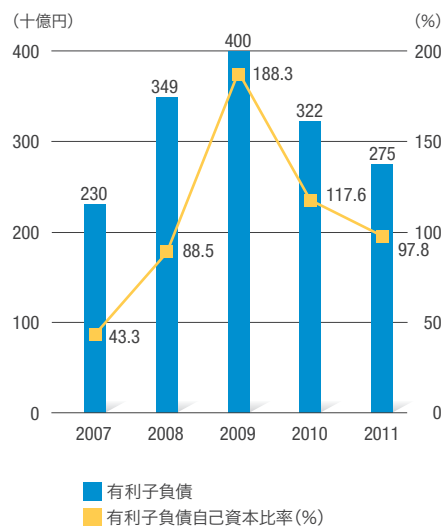
## フリー・キャッシュ・フロー



## 現金及び現金同等物の期末残高



## 有利子負債及び有利子負債自己資本比率





### 株式の状況

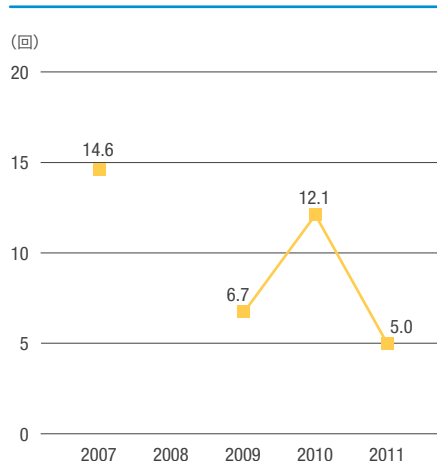
株価は、前年度末の1,323円から、2011年度末には974円になりました。自己株式を除く発行済株式総数は、前年度末の349,097,035株から、2011年度末には349,095,241株になりました。これらにより、株式時価総額は、前年度末の4,619億円から2011年度末には3,400億円になりました。

### 2012年12月期の見通し

2012年度の需要動向につきましては、アジア・中南米などの新興国の二輪車需要は引き続き伸長が見込まれます。米国では二輪車や船外機の需要は底打ちから緩やかな回復が見込まれます。一方、欧州では景気後退もあり二輪車の需要は引き続き減少するものと予想されます。

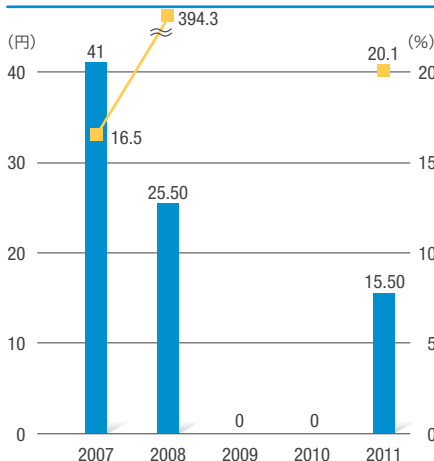
以上を踏まえ、2012年度の連結業績につきましては、新興国二輪車の積極的な新機種投入や船外機などマリン事業の売上増加による増収を見込んでおります。一方、利益面では将来の成長に向け研究開発費・減価償却費が増加することに加え、円高や原材料価格上昇の影響が大きく、前年度比で減益となる見込みです。為替レートについては、米ドル77円(前年度比3円の円高)、ユーロ100円(同11円の円高)を前提としています。

### インタレスト・カバレッジ



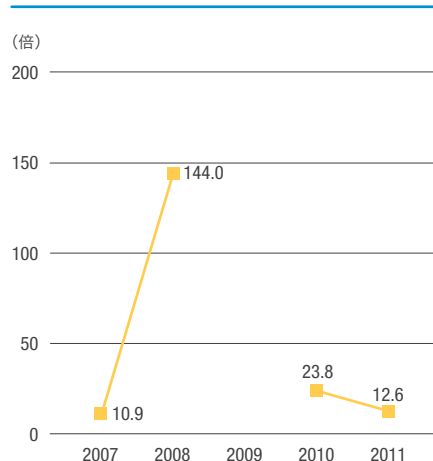
注  
2008年12月期のインタレスト・カバレッジは営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

### 1株当たり配当金及び配当性向



注  
2009年12月期の配当性向は、当期純損失であるため記載していません。  
2010年12月期の配当性向は、無配であるため記載していません。

### 株価収益率



注  
2009年12月期の株価収益率は、当期純損失であるため記載していません。

## 5年間の主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2007年12月31日、2008年12月31日、2009年12月31日、2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

	百万円				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>各事業年度</b>					
売上高	¥1,756,707	¥1,603,881	¥1,153,642	¥1,294,131	<b>¥1,276,159</b>
地域別売上高:					
日本	181,586	170,208	130,437	142,378	<b>146,503</b>
海外	1,575,120	1,433,672	1,023,205	1,151,752	<b>1,129,656</b>
商品別売上高:					
二輪車	1,056,212	1,028,809	817,058	914,211	<b>887,556</b>
マリン	289,867	238,814	150,113	167,141	<b>178,929</b>
特機	265,606	213,259	100,577	102,968	<b>100,257</b>
産業用機械・ロボット	—	—	—	34,758	<b>34,326</b>
その他	145,021	122,997	85,893	75,051	<b>75,089</b>
売上原価	1,280,616	1,226,775	951,350	998,565	<b>1,000,113</b>
営業利益(損失)	126,998	48,382	(62,580)	51,308	<b>53,405</b>
経常利益(損失)	140,338	58,872	(68,340)	66,142	<b>63,495</b>
当期純利益(純損失)	71,222	1,851	(216,148)	18,300	<b>26,960</b>
資本的支出	84,789	94,391	46,035	33,939	<b>45,049</b>
減価償却費	54,578	59,606	53,701	36,594	<b>33,578</b>
<b>各事業年度末</b>					
総資産	¥1,258,430	¥1,163,173	¥ 987,077	¥ 978,343	<b>¥ 900,420</b>
純資産	569,221	428,483	249,266	310,809	<b>309,914</b>
	円				
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 248.81	¥ 6.47	¥ (755.92)	¥ 55.50	<b>¥ 77.23</b>
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	248.73	6.47	—	55.50	<b>77.23</b>
1株当たり配当金	41.00	25.50	0.00	0.00	<b>15.50</b>
従業員数	46,850	49,761	49,994	52,184	<b>54,677</b>

注 2009年度以前の数値はセグメント変更前の数値を記載しています。

## 各四半期の財務情報

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2011年12月31日に終了した事業年度

	百万円			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
<b>各期間</b>				
売上高	¥ 318,597	¥ 663,132	¥ 985,751	¥1,276,159
営業利益	20,623	41,543	60,723	53,405
当期純利益	13,446	28,960	39,989	26,960
<b>各期末</b>				
総資産	¥1,035,252	¥1,000,787	¥ 939,487	¥ 900,420
純資産	331,893	345,656	328,406	309,914
	円			
<b>1株当たり情報</b>				
1株当たり当期純利益	¥ 38.52	¥ 82.96	¥ 114.55	¥ 77.23
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	38.51	82.95	114.55	77.23

## 連結貸借対照表

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社  
2010年12月31日及び2011年12月31日現在

	百万円		千米ドル(注記6)
	2010	2011	2011
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金	¥205,362	¥133,707	\$ 1,719,925
受取手形及び売掛金(注記10(2)及び10(7))	183,711	166,531	2,142,153
商品及び製品(注記10(2))	136,308	134,215	1,726,460
仕掛品(注記10(2))	37,423	39,971	514,163
原材料及び貯蔵品(注記10(2))	39,903	39,372	506,457
その他(注記10(2))	43,822	53,705	690,828
貸倒引当金	(7,503)	(6,297)	(81,001)
流動資産合計	639,028	561,205	7,218,999
<b>固定資産:</b>			
有形固定資産:			
建物及び構築物(純額)(注記10(1)及び10(2))	83,630	75,072	965,680
機械装置及び運搬具(純額)(注記10(1)及び10(2))	65,610	65,140	837,921
土地(注記10(2)及び10(3))	72,486	75,726	974,093
建設仮勘定(注記10(2))	12,658	17,936	230,718
その他(純額)(注記10(1)及び10(2))	15,935	14,554	187,214
有形固定資産合計	250,320	248,430	3,195,652
無形固定資産	4,247	3,469	44,623
投資その他の資産:			
投資有価証券(注記10(2)及び10(6))	35,316	35,549	457,281
長期貸付金(注記10(2))	37,034	36,017	463,301
その他(注記10(2)及び10(6))	13,868	17,344	223,103
貸倒引当金	(1,473)	(1,596)	(20,530)
投資その他の資産合計	84,745	87,314	1,123,154
固定資産合計	339,314	339,214	4,363,442
<b>資産合計</b>	<b>¥978,343</b>	<b>¥900,420</b>	<b>\$11,582,454</b>

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

	百万円		千米ドル(注記6)
	2010	2011	2011
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債:</b>			
支払手形及び買掛金(注記10(7))	¥ 125,809	¥ 121,974	\$ 1,568,999
短期借入金(注記10(2))	35,455	42,919	552,084
1年内返済予定の長期借入金(注記10(2))	57,576	69,398	892,694
未払法人税等	8,282	2,853	36,699
賞与引当金	8,800	9,292	119,527
製品保証引当金	28,356	25,112	323,025
その他の引当金	1,083	1,137	14,626
その他	99,765	93,727	1,205,647
流動負債合計	365,131	366,415	4,713,339
<b>固定負債:</b>			
長期借入金(注記10(2))	229,410	162,403	2,089,053
再評価に係る繰延税金負債(注記10(3))	7,009	6,143	79,020
退職給付引当金	35,423	39,611	509,532
製造物賠償責任引当金	20,882	6,261	80,538
その他の引当金	1,529	1,329	17,095
その他(注記10(2))	8,147	8,341	107,294
固定負債合計	302,401	224,090	2,882,557
<b>負債合計</b>	<b>667,533</b>	<b>590,505</b>	<b>7,595,897</b>
<b>純資産の部</b>			
<b>株主資本:</b>			
資本金	85,666	85,666	1,101,955
資本剰余金	98,147	74,582	959,377
利益剰余金	199,190	249,478	3,209,133
自己株式	(681)	(683)	(8,786)
株主資本合計	382,323	409,044	5,261,693
<b>その他の包括利益累計額:</b>			
その他有価証券評価差額金	2,719	(1,470)	(18,909)
土地再評価差額金(注記10(3))	10,186	11,050	142,140
為替換算調整勘定	(120,977)	(137,860)	(1,773,347)
その他の包括利益累計額合計	(108,070)	(128,280)	(1,650,116)
<b>新株予約権</b>	<b>102</b>	<b>109</b>	<b>1,402</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>36,454</b>	<b>29,042</b>	<b>373,579</b>
<b>純資産合計</b>	<b>310,809</b>	<b>309,914</b>	<b>3,986,545</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥ 978,343</b>	<b>¥ 900,420</b>	<b>\$11,582,454</b>

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。



## 連結損益計算書

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル(注記6)
	2010	2011	2011
売上高	¥1,294,131	¥1,276,159	\$16,415,732
売上原価(注記11(1)及び11(3))	998,565	1,000,113	12,864,844
売上総利益	295,565	276,046	3,550,888
販売費及び一般管理費(注記11(2)及び11(3))	244,256	222,640	2,863,905
営業利益	51,308	53,405	686,969
営業外収益:			
受取利息	8,734	8,324	107,075
受取配当金	676	525	6,753
持分法による投資利益	2,516	3,218	41,394
販売金融資産評価差益	—	344	4,425
為替差益	4,072	—	—
その他	13,071	11,408	146,746
営業外収益合計	29,071	23,821	306,419
営業外費用:			
支払利息	8,023	6,814	87,651
販売金融資産評価差損	321	—	—
為替差損	—	3,138	40,365
その他	5,892	3,779	48,611
営業外費用合計	14,238	13,732	176,640
経常利益	66,142	63,495	816,761
特別利益:			
固定資産売却益(注記11(4))	544	323	4,155
投資有価証券売却益	34	—	—
事業譲渡益	106	—	—
特別利益合計	685	323	4,155
特別損失:			
固定資産売却損(注記11(5))	175	149	1,917
固定資産処分損(注記11(6))	1,038	735	9,455
減損損失(注記11(7))	6,628	776	9,982
投資有価証券売却損	3	81	1,042
リース解約損	34	—	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	552	7,101
災害による損失(注記11(8))	—	316	4,065
特別損失合計	7,879	2,610	33,573
税金等調整前当期純利益	58,947	61,207	787,330
法人税等:			
法人税、住民税及び事業税	31,671	26,477	340,584
法人税等調整額	126	396	5,094
法人税等合計	31,798	26,873	345,678
少数株主損益調整前当期純利益	—	34,333	441,639
少数株主利益	8,849	7,372	94,829
当期純利益	¥ 18,300	¥ 26,960	\$ 346,797

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

## 連結包括利益計算書

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル(注記6)
	2010	2011	2011
少数株主損益調整前当期純利益	¥—	¥ 34,333	\$ 441,639
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	—	(4,186)	(53,846)
土地再評価差額金	—	865	11,127
為替換算調整勘定	—	(21,968)	(282,583)
持分法適用会社に対する持分相当額	—	(386)	(4,965)
その他の包括利益合計(注記12(2))	—	(25,675)	(330,268)
包括利益(注記12(1))	¥—	¥ 8,658	\$ 111,371
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥—	¥ 6,752	\$ 86,854
少数株主に係る包括利益	—	1,905	24,505

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

## 連結株主資本等変動計算書

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル(注記6)
	2010	2011	2011
<b>株主資本</b>			
<b>資本金:</b>			
前期末残高	¥ 48,342	¥ 85,666	\$1,101,955
<b>当期変動額:</b>			
新株の発行	37,323	—	—
<b>当期変動額合計</b>	37,323	—	—
<b>当期末残高</b>	85,666	85,666	1,101,955
<b>資本剰余金:</b>			
前期末残高	60,824	98,147	1,262,503
<b>当期変動額:</b>			
新株の発行	37,323	—	—
欠損填補	—	(23,565)	(303,126)
自己株式の処分	0	0	0
<b>当期変動額合計</b>	37,323	(23,565)	(303,126)
<b>当期末残高</b>	98,147	74,582	959,377
<b>利益剰余金:</b>			
前期末残高	180,880	199,190	2,562,259
<b>当期変動額:</b>			
欠損填補	—	23,565	303,126
土地再評価差額金の取崩	21	1	13
当期純利益	18,300	26,960	346,797
連結子会社の増加	(12)	(251)	(3,229)
持分法適用会社の減少	—	11	141
<b>当期変動額合計</b>	18,309	50,288	646,874
<b>当期末残高</b>	199,190	249,478	3,209,133
<b>自己株式:</b>			
前期末残高	(677)	(681)	(8,760)
<b>当期変動額:</b>			
自己株式の取得	(3)	(2)	(26)
自己株式の処分	0	0	0
<b>当期変動額合計</b>	(3)	(2)	(26)
<b>当期末残高</b>	¥ (681)	¥ (683)	\$ (8,786)

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

企業情報

財務セクション

## 財務セクション ※ 連結株主資本等変動計算書

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル(注記6)
	2010	2011	2011
<b>株主資本合計:</b>			
前期末残高	¥ 289,369	¥ 382,323	\$ 4,917,970
当期変動額:			
新株の発行	74,647	—	—
欠損填補	—	0	0
土地再評価差額金の取崩	21	1	13
当期純利益	18,300	26,960	346,797
連結子会社の増加	(12)	(251)	(3,229)
持分法適用会社の減少	—	11	141
自己株式の取得	(3)	(2)	(26)
自己株式の処分	0	0	0
当期変動額合計	92,953	26,720	343,710
当期末残高	382,323	409,044	5,261,693
<b>その他の包括利益累計額</b>			
<b>その他有価証券評価差額金:</b>			
前期末残高	4,039	2,719	34,976
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,320)	(4,190)	(53,898)
当期変動額合計	(1,320)	(4,190)	(53,898)
当期末残高	2,719	(1,470)	(18,909)
<b>土地再評価差額金:</b>			
前期末残高	10,208	10,186	131,026
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(21)	863	11,101
当期変動額合計	(21)	863	11,101
当期末残高	10,186	11,050	142,140
<b>為替換算調整勘定:</b>			
前期末残高	(91,220)	(120,977)	(1,556,174)
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(29,757)	(16,883)	(217,173)
当期変動額合計	(29,757)	(16,883)	(217,173)
当期末残高	¥(120,977)	¥(137,860)	\$(1,773,347)

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

	百万円		千米ドル(注記6)
	2010	2011	2011
その他の包括利益累計額合計:			
前期末残高	¥ (76,971)	¥(108,070)	\$(1,390,147)
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(31,099)	(20,209)	(259,956)
当期変動額合計	(31,099)	(20,209)	(259,956)
当期末残高	(108,070)	(128,280)	(1,650,116)
<b>新株予約権</b>			
前期末残高	72	102	1,312
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	30	6	77
当期変動額合計	30	6	77
当期末残高	102	109	1,402
<b>少数株主持分</b>			
前期末残高	36,796	36,454	468,922
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(342)	(7,412)	(95,343)
当期変動額合計	(342)	(7,412)	(95,343)
当期末残高	36,454	29,042	373,579
<b>純資産合計</b>			
前期末残高	249,266	310,809	3,998,058
当期変動額:			
新株の発行	74,647	—	—
土地再評価差額金の取崩	21	1	13
当期純利益	18,300	26,960	346,797
連結子会社の増加	(12)	(251)	(3,229)
持分法適用会社の減少	—	11	141
自己株式の取得	(3)	(2)	(26)
自己株式の処分	0	0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(31,410)	(27,615)	(355,223)
当期変動額合計	61,543	(895)	(11,513)
当期末残高	¥ 310,809	¥ 309,914	\$ 3,986,545

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

業  
績

ト  
ッ  
プ  
メ  
ッ  
セ  
ー  
ジ

特  
集

事  
業  
の  
概  
況

企  
業  
情  
報

財  
務  
セ  
ク  
シ  
ョ  
ン



## 連結キャッシュ・フロー計算書

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル(注記6)
	2010	2011	2011
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 58,947	¥ 61,207	\$ 787,330
減価償却費	36,594	33,578	431,927
減損損失	6,628	776	9,982
事業譲渡損益(括弧は益)	(106)	—	—
貸倒引当金の増減額(括弧は減少)	263	(466)	(5,994)
退職給付引当金の増減額(括弧は減少)	1,513	4,840	62,259
製造物賠償責任引当金の増減額(括弧は減少)	(2,165)	(14,429)	(185,606)
受取利息及び受取配当金	(9,410)	(8,850)	(113,841)
支払利息	8,023	6,814	87,651
持分法による投資損益(括弧は益)	(2,516)	(3,218)	(41,394)
有形及び無形固定資産売却損益(括弧は益)	(369)	(174)	(2,238)
有形及び無形固定資産処分損益(括弧は益)	1,038	735	9,455
投資有価証券売却損益(括弧は益)	(30)	81	1,042
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	552	7,101
売上債権の増減額(括弧は増加)	(6,774)	958	12,323
たな卸資産の増減額(括弧は増加)	(8,394)	(11,229)	(144,443)
仕入債務の増減額(括弧は減少)	22,377	5,665	72,871
その他	6,160	(14,264)	(183,483)
小計	111,779	62,578	804,965
利息及び配当金の受取額	11,213	10,321	132,763
利息の支払額	(8,613)	(6,691)	(86,069)
法人税等の支払額又は還付額(括弧は支払)(注記14(2))	(9,848)	(32,879)	(422,935)
営業活動によるキャッシュ・フロー	104,531	33,328	428,711
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
定期預金の預入による支出	(3,252)	(1,400)	(18,009)
定期預金の払戻による収入	1,959	3,084	39,671
有形及び無形固定資産の取得による支出	(31,867)	(42,550)	(547,337)
有形及び無形固定資産の売却による収入	2,048	1,234	15,873
投資有価証券の取得による支出	(3)	(3,628)	(46,668)
投資有価証券の売却による収入	51	8	103
長期貸付けによる支出	(4,437)	(4,940)	(63,545)
長期貸付金の回収による収入	971	2,646	34,037
事業譲渡による収入	250	—	—
その他	(3,352)	(970)	(12,477)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(37,632)	(46,517)	(598,366)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
短期借入金の増減額(括弧は減少)	(45,711)	10,335	132,943
長期借入れによる収入	21,719	21,469	276,164
長期借入金の返済による支出	(38,473)	(78,274)	(1,006,869)
株式の発行による収入	74,647	—	—
少数株主への配当金の支払額	(6,355)	(4,924)	(63,339)
自己株式の純増減額(括弧は増加)	(3)	(2)	(26)
その他	(526)	(530)	(6,818)
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,296	(51,927)	(667,957)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(5,605)	(5,266)	(67,739)
現金及び現金同等物の増減額(括弧は減少)	66,590	(70,382)	(905,351)
現金及び現金同等物の期首残高	137,219	203,878	2,622,562
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	68	97	1,248
現金及び現金同等物の期末残高(注記14(1))	¥203,878	¥133,593	\$ 1,718,459

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

## 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

### 1. 作成の基礎

当社及び国内連結子会社は、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財務諸表等を作成しています。また海外連結子会社は、それぞれの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財務諸表等を作成しています。

当社の連結財務諸表は、我が国で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作成しており、国際財務報告基準に準拠して作成される財務諸表とは異なるものです。

以下の記載内容は有価証券報告書の英訳版となります。

金融商品取引法の規定に従い、100万円未満の額は切捨て表示しています。このため、連結財務諸表の合計欄の金額(円と米ドルの両方)は、個々の金額の合計に一致しない場合があります。

### 2. 連結の範囲に関する事項

連結子会社： 107社

非連結子会社： 10社

主要な連結子会社：

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

国内子会社のうち、連結子会社であったベスク(株)は、同じく連結子会社の東洋精器(株)\*を存続会社とする吸収合併により、連結の範囲から除外しました。

海外子会社のうち、持分法適用子会社であったMotor Center BCN S.A.、非連結子会社であったPT. Melco Indonesia及びYamaha Motor Electronics do Brasil Ltda.は重要性が高まったため、連結の範囲に含めました。また、当連結会計年度に設立したYamaha Motor Espana Marketing, S.L.を連結の範囲に含めました。

HL Yamaha Motor Research Centre Sdn.Bhd.などの非連結子会社は、総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等を考慮した場合、全体としても連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていません。

\*東洋精器(株)は2011年1月1日付で東洋ベスク(株)に商号を変更しました。

### 3. 持分法の適用に関する事項

持分法適用子会社： 6社

HL Yamaha Motor Research Centre Sdn. Bhd.  
他5社

持分法適用関連会社： 25社

重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司  
他24社

持分法適用子会社であったMotor Center BCN S.A.は重要性が高まったため、連結子会社へと異動しました。また、持分法適用関連会社であった小名浜マリーナ(株)は清算したため、持分法の適用範囲から除外しました。

Yamaha Motor Cambodia Co., Ltd.などの非連結子会社4社及び関連会社であるワイスクエアマリン製造(株)については、連結純損益及び連結利益剰余金等に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、これらの会社に対する投資については持分法を適用せず、原価法によっています。

(会計方針の変更)

当連結会計年度より、「持分法に関する会計基準」(企業会計基準第16号 2008年3月10日公表分)及び「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第24号 2008年3月10日)を適用し、連結決算上必要な修正を行っています。

当会計基準等の適用が損益に与える影響は軽微です。

### 4. 連結子会社の事業年度等に関する事項

すべての連結子会社の事業年度の末日は連結決算日と一致しています。

## 5. 会計処理基準に関する事項

### (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

- 1) 有価証券
  - その他有価証券
    - 時価のあるもの
      - 連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しています。)
      - 時価のないもの
        - 移動平均法による原価法
- 2) デリバティブ
  - 時価法
- 3) たな卸資産
  - 主として総平均法による原価法(貸借対照表価額は、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。)

### (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

- 1) 有形固定資産(リース資産を除く)
  - 主として定率法
- 2) 無形固定資産(リース資産を除く)
  - 定額法
    - 自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法を採用しています。
- 3) リース資産
  - 所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産
    - 自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しています。
  - 所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産
    - リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法を採用しています。
    - なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年12月31日以前のリース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっています。

### (3) 重要な引当金の計上基準

- 1) 貸倒引当金
  - 売掛金、貸付金その他これらに準ずる債権を適正に評価するため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。
- 2) 賞与引当金
  - 従業員及び使用人兼務取締役に対して支給する賞与に充てるため、支給見込額に基づき計上しています。

## 6. 米ドルへの換算

米ドル建て金額の記載は日本国外の読者の便宜のためのみ示しているもので、2011年12月31日に適用される為替相場である米ドル=77.74円により計算しているに過ぎません。

- 3) 役員賞与引当金
  - 役員に対して支給する賞与に充てるため、支給見込額に基づき計上しています。
- 4) 製品保証引当金
  - 販売済製品の保証期間中のアフターサービス費用、その他販売済製品の品質問題に対処する費用に充てるため、発生額を個別に見積ることができる費用については当該費用を、その他については保証期間に基づいて売上高に経験率(アフターサービス費用/売上高)を乗じて計算した額を計上しています。
- 5) 退職給付引当金
  - 従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しています。過去勤務債務については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(主として10年)による定額法により費用処理しています。数理計算上の差異については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(主として10年)による定額法により翌連結会計年度から費用処理しています。
- 6) 製造物賠償責任引当金
  - 製造物賠償責任保険で補填されない損害賠償金の支払に備えるため、過去の実績を基礎に支払見込額を計上しています。

### (4) のれんの償却方法及び償却期間

のれんは、その発生の都度、実質的判断による見積り年数で、定額法により償却しています。

### (5) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3カ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっています。

### (6) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

- 1) 消費税等の会計処理
  - 消費税及び地方消費税の会計処理は税抜方式によっています。
- 2) 連結納税制度の適用
  - 連結納税制度を適用しています。

これらの金額の記載は、円建て金額がこのレートもしくは他のレートで米ドルに換金あるいは決済された、またはされうということを意味しているものではありません。

## 7. 会計処理の原則及び手続きの変更

(「資産除去債務に関する会計基準」の適用)  
当連結会計年度より、「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 2008年3月31日)及び「資産除去債務に関する

会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号 2008年3月31日)を適用しています。  
当会計基準等の適用が損益に与える影響は軽微です。

## 8. 表示方法の変更

### 連結損益計算書

当連結会計年度より、「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号 2008年12月26日)に基づく「財務諸表等の用

語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」(2009年3月24日 内閣府令第5号)の適用により、「少数株主損益調整前当期純利益」の科目で表示しています。

## 9. 追加情報

(「包括利益の表示に関する会計基準」の適用)  
当連結会計年度より、「包括利益の表示に関する会計基準」(企業会計基準第25号 2010年6月30日)を適用しています。ただし、

「その他の包括利益累計額」及び「その他の包括利益累計額合計」の前連結会計年度の金額は、「評価・換算差額等」及び「評価・換算差額等合計」の金額を記載しています。

## 10. 連結貸借対照表関係

2010年12月期及び2011年12月期における連結貸借対照表に関する情報は以下のとおりです。

### (1) 有形固定資産より控除した減価償却累計額

	百万円		千円ドル
	2010	2011	2011
	¥515,876	¥509,550	\$6,554,541

### (2) 担保資産及び担保付債務

	百万円		千円ドル
	2010	2011	2011
<b>担保資産:</b>			
受取手形及び売掛金	¥ 61,144	¥ 56,296	\$ 724,157
商品及び製品	648	1,217	15,655
仕掛品	783	1,022	13,146
原材料及び貯蔵品	3,473	2,477	31,863
流動資産のその他	9,842	11,888	152,920
建物及び構築物	166	322	4,142
機械装置及び運搬具	9,229	7,943	102,174
土地	44	95	1,222
建設仮勘定	295	833	10,715
有形固定資産のその他	309	286	3,679
投資有価証券	38	50	643
長期貸付金	21,276	21,101	271,430
投資その他の資産のその他	2,486	5,730	73,707
<b>計</b>	<b>¥109,739</b>	<b>¥109,265</b>	<b>\$1,405,518</b>
<b>担保付債務:</b>			
短期借入金	¥ 10,656	¥ 11,794	\$ 151,711
1年内返済予定の長期借入金	—	3,256	41,883
長期借入金	26,752	33,558	431,670
固定負債のその他	1,233	397	5,107
<b>計</b>	<b>¥ 38,643</b>	<b>¥ 49,006</b>	<b>\$ 630,383</b>



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

a) 再評価実施日 2000年3月31日

b) 再評価の方法

土地の再評価に関する法律施行令(1998年3月31日公布政令第119号)第2条第4号に定める「地価税法第16条

に規定する地価税の課税価格の計算の基礎となる土地の価額を算定するために国税庁長官が定めて公表した方法により算定した価額」に、合理的な調整を行って算定しています。

c) 再評価を行った事業用土地の当連結会計年度末における時価の合計額

2010年度末及び2011年度末現在における時価の合計額は、当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額をそれぞれ6,287百万円、6,787百万円(87,304千米ドル)下回っています。

(4) 偶発債務

下記の会社の金融機関借入金に関して保証等を行っています。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
関係会社:			
あまがさき健康の森(株)	¥293	¥268	\$3,447
その他:			
株式会社エンルムマリーナ室蘭	57	49	630
株式会社マリーナ河芸	15	5	64
計	¥365	¥323	\$4,155

2010年度末及び2011年度末現在における上記の金額には、保証類似行為によるものがそれぞれ308百万円、274百万円(3,525千米ドル)含まれています。

(5) 受取手形割引高

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
	¥1,765	¥2,414	\$31,052

(6) 非連結子会社及び関連会社に対する投資有価証券及び出資金は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
投資有価証券(株式)	¥17,825	¥18,637	\$239,735
出資金	756	244	3,139

(7) 連結会計年度末日満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済処理しています。なお、当連結会計年度の末日

は金融機関の休業日であったため、次の連結会計年度末日満期手形が連結会計年度末残高に含まれています。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
受取手形	¥1,025	¥942	\$12,117
支払手形	260	250	3,216

## 11. 連結損益計算書関係

2010年12月期及び2011年12月期における連結損益計算書に関する情報は以下のとおりです。

- (1) 売上原価には収益性の低下に伴う簿価切下による次のたな卸資産評価損(洗替法による戻入額相殺後)が含まれています。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
	¥(4,281)	¥(1,115)	\$(14,343)

- (2) 販売費及び一般管理費のうち、主なものは次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2010		
運送費		¥30,504	
製品保証引当金繰入額		15,476	
貸倒引当金繰入額		1,376	
諸給与		71,392	
賞与引当金繰入額		2,160	
退職給付引当金繰入額		4,446	

	百万円		千米ドル
	2011		2011
運送費		¥30,278	\$389,478
製品保証引当金繰入額		11,428	147,003
貸倒引当金繰入額		1,681	21,623
諸給与		69,725	896,900
賞与引当金繰入額		3,017	38,809
退職給付引当金繰入額		4,940	63,545

- (3) 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
	¥55,183	¥65,015	\$836,313

- (4) 固定資産売却益の内訳は、次のとおりです。

	百万円		
	2010		
建物及び構築物		¥ 76	
機械装置及び運搬具		434	
その他		33	
計		¥544	

	百万円		千米ドル
	2011		2011
機械装置及び運搬具		¥290	\$3,730
その他		33	424
計		¥323	\$4,155

- (5) 固定資産売却損の内訳は、次のとおりです。

	百万円		
	2010		
機械装置及び運搬具		¥156	
その他		18	
計		¥175	

## 財務セクション ※ 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

	百万円	千米ドル
	2011	2011
建物及び構築物	¥ 22	\$ 283
機械装置及び運搬具	76	978
その他	50	643
計	¥149	\$1,917

(6) 固定資産処分損の内訳は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
建物及び構築物	¥ 300	¥281	\$3,615
機械装置及び運搬具	328	256	3,293
その他	408	196	2,521
計	¥1,038	¥735	\$9,455

(7) 減損損失の内容

### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

1) 減損損失を認識した資産グループの概要

用途	場所	種類	減損損失	
			2010	百万円
二輪車事業	インド、他	建物及び構築物		¥1,369
		機械装置及び運搬具		4,039
		その他		134
		無形固定資産		413
		計		¥5,957
遊休資産	静岡県 掛川市、他	建物及び構築物		¥ 309
		機械装置及び運搬具		6
		土地		298
		その他		56
		計		¥ 670

2) 資産のグルーピングの方法

事業区分をもとに他の資産グループから概ね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位でグルーピングを行っています。

失を認識しました。また、事業の用に供していない遊休資産グループのうち、市場価格が帳簿価額に対して著しく下落した資産について減損損失を認識しました。

3) 減損損失の認識に至った経緯

主にインドの連結子会社で、当連結会計年度において今後の事業計画を見直した結果、収益性回復に遅れが見込まれることとなりましたので、二輪車事業について減損損

4) 回収可能価額の算定

回収可能価額は、主として鑑定評価額又は処分価額を用いて合理的に算出した正味売却価額により算出しています。

### 2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

該当事項はありません。

(8) 災害による損失の内容

### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

該当事項はありません。

### 2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

災害による損失には、2011年3月に発生した東日本大震災による損失を計上しており、これは主として被災した資産の修繕、取引先への支援及び被災地への支援物資に係る費用です。

## 12. 連結包括利益計算書関係

2010年12月期及び2011年12月期における連結包括利益計算書に関する情報は以下のとおりです。

### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

該当事項はありません。

### 2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

#### (1) 当連結会計年度の直前連結会計年度における包括利益

	百万円
	2010
親会社株主に係る包括利益	¥(12,777)
少数株主に係る包括利益	6,107
計	¥ (6,669)

#### (2) 当連結会計年度の直前連結会計年度におけるその他の包括利益

	百万円
	2010
その他有価証券評価差額金	¥ (1,321)
為替換算調整勘定	(31,289)
持分法適用会社に対する持分相当額	(1,208)
計	¥(33,819)

## 13. 連結株主資本等変動計算書関係

2010年12月期及び2011年12月期における連結株主資本等変動計算書に関する情報は以下のとおりです。

### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

#### (1) 発行済株式の種類及び総数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	286,507,784	63,250,000	0	349,757,784
注	株式数の増加の理由は以下のとおりです。			
		55,000,000株		
		8,250,000株		

#### (2) 自己株式の種類及び株式数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	658,149	2,776	176	660,749
注	株式数の増減の理由は以下のとおりです。			
		1,652株		
		1,124株		
		176株		



財務セクション ※ 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

(3) 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	新株予約権の 目的となる株式 の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計年度末残高	
			前連結会計 年度末	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結会計 年度末	百万円	
提出会社 (親会社)	ストック・オプションと しての新株予約権 <sup>注</sup>	—	—	—	—	—	—	¥102
合計		—	—	—	—	—	—	¥102

注 スtock・オプションとしての第5回新株予約権及び第6回新株予約権の権利行使期間はそれぞれ2011年6月16日から2015年6月15日、2012年6月15日から2016年6月14日までであり、権利行使期間の初日は当連結会計年度末日現在到来していません。

(4) 配当に関する事項

●配当金支払額

該当事項はありません。

●基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

該当事項はありません。

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

(1) 発行済株式の種類及び総数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	349,757,784	0	0	349,757,784

(2) 自己株式の種類及び株式数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	660,749	1,918	124	662,543

注 株式数の増減の理由は以下のとおりです。

単元未満株の買取りによる増加	795株
持分法適用会社の取得による増加	1,123株
単元未満株の買増請求による減少	124株

(3) 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	新株予約権の 目的となる株式 の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計年度末残高		
			前連結会計 年度末	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結会計 年度末	百万円	千米ドル	
提出会社 (親会社)	ストック・オプションと しての新株予約権 <sup>注</sup>	—	—	—	—	—	—	¥109	\$1,402
合計		—	—	—	—	—	—	¥109	\$1,402

注 スtock・オプションとしての第6回新株予約権の権利行使期間は2012年6月15日から2016年6月14日までであり、権利行使期間の初日は当連結会計年度末日現在到来していません。

(4) 配当に関する事項

●配当金支払額

該当事項はありません。

●基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 百万円	配当の原資	1株当たり配当額 円	基準日	効力発生日
2012年3月23日定時株主総会	普通株式	¥5,411	利益剰余金	¥15.50	2011年12月31日	2012年3月26日

#### 14. 連結キャッシュ・フロー計算書関係

2010年12月期及び2011年12月期における連結キャッシュ・フロー計算書に関する情報は以下のとおりです。

(1) 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
現金及び預金勘定	¥205,362	¥133,707	\$1,719,925
預入期間が3カ月を超える定期預金	(2,016)	(354)	(4,554)
流動資産のその他	532	240	3,087
現金及び現金同等物	¥203,878	¥133,593	\$1,718,459

(2) 2010年12月期の法人税等の支払額又は還付額には、当社米国連結子会社Yamaha Motor Corporation, U.S.A.における過年度の取引に関する法人税等の還付額13,835百万円が含まれています。

#### 15. リース取引関係

2010年12月期及び2011年12月期におけるリース取引に関する情報は以下のとおりです。

2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

(1) ファイナンス・リース取引(借主側)

所有権移転外ファイナンス・リース取引

1) リース資産の内容

有形固定資産

主として車両運搬具です。

2) リース資産の減価償却の方法

連結財務諸表注記「5.会計処理基準に関する事項 (2)重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおりです。

なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が、2008年12月31日以前のリース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっており、その内容は次のとおりです。

a) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び期末残高相当額

	百万円		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
その他(工具、器具及び備品等)	¥5,351	¥5,019	¥332

なお、取得価額相当額は、未経過リース料期末残高が有形固定資産の期末残高等に占める割合が低いため、支払利子込み法により算定しています。

b) 未経過リース料期末残高相当額

	百万円
1年内	¥178
1年超	153
合計	¥332

なお、未経過リース料期末残高相当額は、未経過リース料期末残高が有形固定資産の期末残高等に占める割合が低いため、支払利子込み法により算定しています。

財務セクション ※ 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

c) 支払リース料等

	百万円
支払リース料	¥427
減価償却費相当額	427

d) 減価償却費相当額の算定方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

(2) オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	百万円
1年内	¥1,019
1年超	2,779
合計	¥3,799

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

(1) ファイナンス・リース取引(借主側)

所有権移転外ファイナンス・リース取引

1) リース資産の内容

有形固定資産

主として機械装置及び運搬具です。

2) リース資産の減価償却の方法

連結財務諸表注記「5.会計処理基準に関する事項 (2)重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおりです。

なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が、2008年12月31日以前のリース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっており、その内容は次のとおりです。

a) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び期末残高相当額

	百万円			千米ドル		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
機械装置及び運搬具	¥4,018	¥3,898	¥119	\$51,685	\$50,141	\$1,531
その他	830	797	32	10,677	10,252	412
合計	¥4,848	¥4,696	¥152	\$62,362	\$60,406	\$1,955

なお、取得価額相当額は、未経過リース料期末残高が有形固定資産の期末残高等に占める割合が低いため、支払利子込み法により算定しています。

b) 未経過リース料期末残高相当額

	百万円	千米ドル
1年内	¥ 89	\$1,145
1年超	62	798
合計	¥152	\$1,955

なお、未経過リース料期末残高相当額は、未経過リース料期末残高が有形固定資産の期末残高等に占める割合が低いため、支払利子込み法により算定しています。

c) 支払リース料等

	百万円	千米ドル
支払リース料	¥142	\$1,827
減価償却費相当額	142	1,827

d) 減価償却費相当額の算定方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

(2) オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	百万円	千米ドル
1年内	¥ 857	\$11,024
1年超	2,284	29,380
合計	¥3,141	\$40,404

## 16. 金融商品関係

2010年12月期及び2011年12月期における金融商品関係に関する情報は以下のとおりです。

### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

#### 1. 金融商品の状況に関する事項

##### (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については、原則として短期的な預金等に限定し、また、資金調達については主に銀行借入により調達しています。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針です。

##### (2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されています。また、グローバルに事業を展開していることから生じている外貨建ての営業債権は、為替の変動リスクに晒されていますが、原則として外貨建ての営業債務をネットしたポジションについて先物為替予約等を利用してリスクを軽減しています。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されています。

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

短期借入金及び長期借入金は、事業資金の調達を目的としたものであり、このうち一部には、変動金利であるため金利の変動リスクに晒されているものがあります。

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

##### (3) 金融商品に係るリスク管理体制

###### 1) 信用リスク(取引先の契約不履行等に係るリスク)の管理

当社及び連結子会社では、営業債権について、各事業部門における管理部署が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引先ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っています。

デリバティブ取引の利用にあたっては、カウンターパーティーリスクを軽減するために、格付の高い金融機関とのみ取引を行っています。

###### 2) 市場リスク(為替や金利等に係るリスク)の管理

当社及び一部の連結子会社は、外貨建ての営業債権債務について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、先物為替予約等を利用してリスクを軽減しています。輸出に係る予定取引により確実に発生すると見込まれる外貨建営業債権に対する先物為替予約等も行っています。また、当社及び一部の連結子会社は、借入金に係る支払金利の変動リスクを抑制するために、金利スワップ取引を利用してしています。

投資有価証券については、定期的に時価や発行体(取引先企業)の財務状況等を把握し、また、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しています。

当社のデリバティブ取引については、取引権限や限度額等を定めた社内規程に基づき、財務部が取引を行い、記帳及び契約先と残高照合等を行っています。先物為替予約等の取引実績は、上席執行役員以上の執行役員、常勤監査役、財務部門責任者、ポジション管理を行う事業部門の責任者に対して、月に2回以上報告しています。連結子会社についても、当社の社内規程に準じて、管理を行っています。

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

当社及び各連結子会社は、適時に資金繰計画を作成・更新するとともに、手元流動性を適度に維持することなどにより、流動性リスクを管理しています。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

## 2. 金融商品の時価等に関する事項

2010年12月31日における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりです。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは含まれていません((注)2参照)。

	百万円		
	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	¥205,362	¥205,362	¥ —
(2)受取手形及び売掛金	183,711		
貸倒引当金 <sup>(※1)</sup>	(5,860)		
	177,850	177,816	(34)
(3)投資有価証券	16,469	16,469	—
(4)長期貸付金	37,034		
貸倒引当金 <sup>(※1)</sup>	(1,419)		
	35,615	40,233	4,618
資産計	¥435,297	¥439,881	¥4,583
(5)支払手形及び買掛金	125,809	125,809	—
(6)短期借入金	35,455	35,455	—
(7)1年内返済予定の長期借入金	57,576	57,576	—
(8)長期借入金	229,410	233,762	4,351
負債計	¥448,252	¥452,604	¥4,351
デリバティブ取引 <sup>(※2)</sup>	344	344	—

(※1) 受取手形及び売掛金、長期貸付金に対して計上している貸倒引当金を控除しています。

(※2) デリバティブ取引によって生じた債権・債務は純額で表示しています。

### 注1 金融商品の時価の算定方法及び有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

#### 資産

##### (1)現金及び預金

預金はすべて短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっています。

##### (2)受取手形及び売掛金

これらの時価は、一定の期間ごとに分類し、その将来キャッシュ・フローを、国債の利回り等適切な指標による利率で割り引いた現在価値を基に、信用リスク相当の貸倒引当金を控除することにより算定しています。

##### (3)投資有価証券

投資有価証券については、取引所の価格によっています。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、注記事項「有価証券関係」をご参照下さい。

##### (4)長期貸付金

変動金利建ての長期貸付金については、短期間に市場金利を反映することから帳簿価額によっています。

また、固定金利建ての長期貸付金については、回収期間ごとに国債の利回り等適切な指標による利率で割り引いた現在価値を基に、信用リスク相当の貸倒引当金を控除することにより算定しています。

#### 負債

##### (5)支払手形及び買掛金、(6)短期借入金、(7)1年内返済予定の長期借入金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額と近似していることから、帳簿価額によっています。

##### (8)長期借入金

変動金利建ての長期借入金については、短期間に市場金利を反映することから帳簿価額によっています。

また、固定金利建ての長期借入金については、回収期間ごとに同様の借入を行った場合に想定される借入利率率により割り引いた現在価値により時価を算出しています。

#### デリバティブ取引

デリバティブ取引に関する詳細は、注記事項「デリバティブ取引関係」をご参照下さい。



注2 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

区分	百万円	
	連結貸借対照表計上額	
投資有価証券 非上場株式	¥18,847	

上記については、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、「(3)投資有価証券」には含めていません。

注3 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

	百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥205,362	¥ —	¥—	¥ —
受取手形及び売掛金	183,157	554	—	—
長期貸付金	—	36,844	70	119
合計	¥388,520	¥37,399	¥70	¥119

注4 長期借入金連結決算日後の返済予定額

「資金調達の状況」をご参照下さい。

(追加情報)

当連結会計年度より、「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2008年3月10日)及び「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2008年3月10日)を適用しています。

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については、原則として短期的な預金等に限定し、また、資金調達については主に銀行借入により調達しています。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針です。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されています。また、グローバルに事業を展開していることから生じている外貨建ての営業債権は、為替の変動リスクに晒されていますが、原則として外貨建ての営業債務をネットしたポジションについて先物為替予約等を利用してリスクを軽減しています。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されています。

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

短期借入金及び長期借入金は、事業資金の調達を目的としたものであり、このうち一部には、変動金利であるため金利の変動リスクに晒されているものがあります。

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

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

1) 信用リスク(取引先の契約不履行等に係るリスク)の管理

当社及び連結子会社では、営業債権について、各事業部門における管理部署が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引先ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っています。

デリバティブ取引の利用にあたっては、カウンターパーティーリスクを軽減するために、格付の高い金融機関とのみ取引を行っています。

2) 市場リスク(為替や金利等に係るリスク)の管理

当社及び一部の連結子会社は、外貨建ての営業債権債務について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、先物為替予約等を利用してリスクを軽減しています。輸出に係る予定取引により確実に発生すると見込まれる外貨建営業債権に対する先物為替予約等も行っています。また、当社及び一部の連結子会社は、借入金に係る支払金利の変動リスクを抑制するために、金利スワップ取引を利用してしています。

投資有価証券については、定期的に時価や発行体(取引先企業)の財務状況等を把握し、また、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しています。

当社のデリバティブ取引については、取引権限や限度額等を定めた社内規程に基づき、財務部が取引を行い、記帳及び契約先と残高照合等を行っています。先物為替予約等の取引実績は、上席執行役員以上の執行役員、常勤監査役、財務部門責任者、ポジション管理を行う事業部門の責任者に対して、月に2回以上報告しています。連結子会社についても、当社の社内規程に準じて、管理を行っています。

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

当社及び各連結子会社は、適時に資金繰計画を作成・更新するとともに、手元流動性を適度に維持することなどにより、流動性リスクを管理しています。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

2. 金融商品の時価等に関する事項

2011年12月31日における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりです。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは含まれていません((注)2参照)。

	百万円			千米ドル		
	連結貸借対照表 計上額	時価	差額	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	¥133,707	¥133,707	¥ —	\$1,719,925	\$1,719,925	\$ —
(2)受取手形及び売掛金	166,531			2,142,153		
貸倒引当金 <sup>(※1)</sup>	(5,114)			(65,783)		
	161,416	161,387	(28)	2,076,357	2,075,984	(360)
(3)投資有価証券	15,483	15,483	—	199,164	199,164	—
(4)長期貸付金	36,017			463,301		
貸倒引当金 <sup>(※1)</sup>	(1,565)			(20,131)		
	34,452	40,927	6,474	443,170	526,460	83,278
資産計	¥345,060	¥351,506	¥6,445	\$4,438,642	\$4,521,559	\$82,905
(5)支払手形及び買掛金	121,974	121,974	—	1,568,999	1,568,999	—
(6)短期借入金	42,919	42,919	—	552,084	552,084	—
(7)1年内返済予定の長期借入金	69,398	69,398	—	892,694	892,694	—
(8)長期借入金	162,403	165,022	2,619	2,089,053	2,122,742	33,689
負債計	¥396,695	¥399,314	¥2,619	\$5,102,843	\$5,136,532	\$33,689
デリバティブ取引 <sup>(※2)</sup>	(1,069)	(1,069)	—	(13,751)	(13,751)	—

(※1) 受取手形及び売掛金、長期貸付金に対して計上している貸倒引当金を控除しています。

(※2) デリバティブ取引によって生じた債権・債務は純額で表示し、合計で正味の債務となる場合は( )で表示しています。

注1 金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

資産

(1)現金及び預金

預金はすべて短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっています。

(2)受取手形及び売掛金

これらの時価は、一定の期間ごとに分類し、その将来キャッシュ・フローを、国債の利回り等適切な指標による利率で割り引いた現在価値を基に、信用リスク相当の貸倒引当金を控除することにより算定しています。

(3)投資有価証券

投資有価証券については、取引所の価格によっています。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、注記事項「有価証券関係」をご参照下さい。

(4)長期貸付金

変動金利建ての長期貸付金については、短期間に市場金利を反映することから当該帳簿価額によっています。

また、固定金利建ての長期貸付金については、回収期間ごとに国債の利回り等適切な指標による利率で割り引いた現在価値を基に、信用リスク相当の貸倒引当金を控除することにより算定しています。

負債

(5)支払手形及び買掛金、(6)短期借入金、(7)1年内返済予定の長期借入金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっています。

(8)長期借入金

変動金利建ての長期借入金については、短期間に市場金利を反映することから当該帳簿価額によっています。

また、固定金利建ての長期借入金については、返済期間ごとに同様の借入を行った場合に想定される借入利率で割り引いた現在価値を基に、時価を算出しています。

デリバティブ取引

デリバティブ取引に関する詳細は、注記事項「デリバティブ取引関係」をご参照下さい。

注2 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

区分	百万円	千米ドル
	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
投資有価証券 非上場株式	¥20,065	\$258,104

上記については、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、「(3)投資有価証券」には含めていません。

注3 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

	百万円				千米ドル			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥133,707	¥ —	¥ —	¥ —	\$1,719,925	\$ —	\$ —	\$ —
受取手形及び売掛金	166,118	407	4	—	2,136,841	5,235	51	—
長期貸付金	—	35,834	71	111	—	460,947	913	1,428
合計	¥299,826	¥36,241	¥76	¥111	\$3,856,779	\$466,182	\$978	\$1,428

注4 長期借入金の連結決算日後の返済予定額

「資金調達の状況」をご参照下さい。

17. 有価証券関係

2010年12月期及び2011年12月期における有価証券に関する情報は以下のとおりです。

2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

(1) その他有価証券(2010年12月31日)

種類	百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	¥14,253	¥10,160	¥4,092
(1)株式	—	—	—
(2)債券:	—	—	—
1)国債・地方債等	—	—	—
2)社債	—	—	—
3)その他	—	—	—
(3)その他	—	—	—
小計	14,253	10,160	4,092
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	¥ 2,215	¥ 3,081	¥ (865)
(1)株式	—	—	—
(2)債券:	—	—	—
1)国債・地方債等	—	—	—
2)社債	—	—	—
3)その他	—	—	—
(3)その他	—	—	—
小計	2,215	3,081	(865)
合計	¥16,469	¥13,241	¥3,227

注 非上場株式(連結貸借対照表計上額1,022百万円)については、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、上表の「その他有価証券」には含めていません。

(2) 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

種類	百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
(1)株式	¥51	¥34	¥3
(2)債券:	—	—	—
1)国債・地方債等	—	—	—
2)社債	—	—	—
3)その他	—	—	—
(3)その他	—	—	—
合計	¥51	¥34	¥3

財務セクション ※ 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

(3) 減損処理を行った有価証券

当連結会計年度において、投資有価証券について511百万円(その他有価証券の上場株式477百万円、非上場株式31百万円、関係会社株式1百万円)減損処理を行っています。

なお、減損処理にあたっては、期末における時価が取得原価に比べ50%以上下落した場合には、原則として減損処理を行い、30～50%程度下落した場合には、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っています。

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

(1) その他有価証券(2011年12月31日)

		百万円			千米ドル		
種類		連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額	連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	(1) 株式	¥ 3,215	¥ 1,619	¥ 1,596	\$ 41,356	\$ 20,826	\$ 20,530
	(2) 債券:						
	1) 国債・地方債等	—	—	—	—	—	—
	2) 社債	—	—	—	—	—	—
	3) その他	—	—	—	—	—	—
	(3) その他	—	—	—	—	—	—
	小計	3,215	1,619	1,596	41,356	20,826	20,530
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	(1) 株式	¥12,267	¥15,247	¥(2,980)	\$157,795	\$196,128	\$(38,333)
	(2) 債券:						
	1) 国債・地方債等	—	—	—	—	—	—
	2) 社債	—	—	—	—	—	—
	3) その他	—	—	—	—	—	—
	(3) その他	—	—	—	—	—	—
	小計	12,267	15,247	(2,980)	157,795	196,128	(38,333)
	合計	¥15,483	¥16,867	¥(1,383)	\$199,164	\$216,967	\$(17,790)

注 非上場株式(連結貸借対照表計上額905百万円(11,641千米ドル))については、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、上表の「その他有価証券」には含めていません。

(2) 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

種類	百万円			千米ドル		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
(1) 株式	¥12	¥—	¥81	\$154	\$—	\$1,042
(2) 債券:						
1) 国債・地方債等	—	—	—	—	—	—
2) 社債	—	—	—	—	—	—
3) その他	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
合計	¥12	¥—	¥81	\$154	\$—	\$1,042

(3) 減損処理を行った有価証券

当連結会計年度において、投資有価証券について18百万円(232千米ドル)(その他有価証券の上場株式7百万円(90千米ドル)、非上場株式10百万円(129千米ドル))減損処理を行っています。

なお、減損処理にあたっては、期末における時価が取得原価に比べ50%以上下落した場合には、原則として減損処理を行い、30～50%程度下落した場合には、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っています。

## 18. デリバティブ取引関係

2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

### 1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

#### (1) 通貨関連

百万円					
区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建:				
	米ドル	¥51,201	¥—	¥ 942	¥ 942
	ユーロ	12,579	—	219	219
	カナダドル	2,531	—	4	4
	ポーランドズロチ	1,597	—	(6)	(6)
	日本円	1,257	—	(8)	(8)
	ハンガリーフォリント	463	—	(2)	(2)
	シンガポールドル	374	—	(3)	(3)
	英ポンド	360	—	1	1
	買建:				
	米ドル	10,870	—	100	100
	ユーロ	7,504	—	(119)	(119)
	日本円	1,111	—	36	36
	スウェーデンクローナ	240	—	0	0
	合計	¥50,640	¥—	¥1,164	¥1,164

注 時価の算定方法  
期末の時価は先物相場を使用しています。

#### (2) 金利関連

百万円					
区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	金利スワップ取引				
	固定受取・変動支払	¥ 35,738	¥32,876	¥ (109)	¥ (109)
	変動受取・固定支払	92,881	31,186	(1,101)	(1,101)
	合計	¥128,620	¥64,042	¥(1,211)	¥(1,211)

注 時価の算定方法  
取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

#### (3) その他

百万円					
区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	その他	¥134,760	¥41,411	¥391	¥391
	合計	¥134,760	¥41,411	¥391	¥391

注1 主として販売金融に関するデリバティブ取引です。

2 時価の算定方法  
主として将来キャッシュ・フローを見積り、それを適切な市場利子率で割引く方法等により算定しています。

### 2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

該当事項はありません。



2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

		百万円			
区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建:				
	米ドル	¥60,126	¥—	¥(395)	¥(395)
	ユーロ	12,996	—	484	484
	カナダドル	2,151	—	(13)	(13)
	日本円	1,228	—	10	10
	買建:				
	米ドル	3,236	—	(0)	(0)
	日本円	718	—	26	26
	スウェーデンクローナ	336	—	3	3
	タイバーツ	79	—	(1)	(1)
	シンガポールドル	73	—	(2)	(2)
	合計	¥72,059	¥—	¥ 111	¥ 111

		千米ドル			
区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建:				
	米ドル	\$773,424	\$—	\$(5,081)	\$(5,081)
	ユーロ	167,173	—	6,226	6,226
	カナダドル	27,669	—	(167)	(167)
	日本円	15,796	—	129	129
	買建:				
	米ドル	41,626	—	(0)	(0)
	日本円	9,236	—	334	334
	スウェーデンクローナ	4,322	—	39	39
	タイバーツ	1,016	—	(13)	(13)
	シンガポールドル	939	—	(26)	(26)
	合計	\$926,923	\$—	\$ 1,428	\$ 1,428

注 時価の算定方法  
期末の時価は先物相場を使用しています。

(2) 金利関連

		百万円			
区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	金利スワップ取引				
	固定受取・変動支払	¥ 31,405	¥30,052	¥ (801)	¥ (801)
	変動受取・固定支払	74,565	55,130	(1,038)	(1,038)
	合計	¥105,971	¥85,183	¥(1,839)	¥(1,839)

		千米ドル			
区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	金利スワップ取引				
	固定受取・変動支払	\$ 403,975	\$ 386,571	\$(10,304)	\$(10,304)
	変動受取・固定支払	959,159	709,159	(13,352)	(13,352)
	合計	\$1,363,146	\$1,095,742	\$(23,656)	\$(23,656)

注 時価の算定方法  
取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

(3) その他

百万円					
区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	その他	¥107,078	¥50,806	¥658	¥658
	合計	¥107,078	¥50,806	¥658	¥658

千米ドル					
区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	その他	\$1,377,386	\$653,537	\$8,464	\$8,464
	合計	\$1,377,386	\$653,537	\$8,464	\$8,464

注1 主として販売金融に関するデリバティブ取引です。

2 時価の算定方法

主として将来キャッシュ・フローを見積り、それを適切な市場利子率で割引く方法等により算定しています。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

該当事項はありません。

19. 退職給付関係

2010年12月期及び2011年12月期における退職給付に関する情報は以下のとおりです。

2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

(1) 採用している退職給付制度の概要

当社及び一部の国内連結子会社は、キャッシュバランス型の企業年金基金制度及び退職一時金制度、一部の国内連結子会社は、確定給付型の制度として企業年金基金制度、適格退職年金制度及び退職一時金制度を設けています。

また、一部の在外連結子会社は、確定給付型制度の他、確定拠出型制度を設けています。

(2) 退職給付債務に関する事項(2010年12月31日)

	百万円
	2010
(1)退職給付債務	¥(150,126)
(2)年金資産	97,130
(3)未積立退職給付債務(1)+(2)	(52,996)
(4)未認識数理計算上の差異	18,301
(5)未認識過去勤務債務	(510)
(6)連結貸借対照表計上額純額(3)+(4)+(5)	(35,204)
(7)前払年金費用	218
(8)退職給付引当金(6)-(7)	¥(35,423)

注 一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

(3) 退職給付費用に関する事項(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

	百万円
	2010
(1)勤務費用	¥ 6,552
(2)利息費用	3,558
(3)期待運用収益(減額)	(2,964)
(4)数理計算上の差異の費用処理額	4,084
(5)過去勤務債務の費用処理額	278
(6)退職給付費用(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	¥11,508

注1 上記退職給付費用以外に、臨時に計上した割増金等11百万円、また確定拠出年金制度への拠出額551百万円を計上しています。

2 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、(1)勤務費用に計上しています。

## 財務セクション ※ 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

### (4) 退職給付債務等の計算の基礎に関する事項(2010年12月31日)

	2010
(1) 退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準
(2) 割引率	主として2.0%
(3) 期待運用収益率	主として3.0%
(4) 数理計算上の差異の処理年数	主として10年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法により、翌連結会計年度から費用処理)
(5) 過去勤務債務の額の処理年数	主として10年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法)

### 2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

#### (1) 採用している退職給付制度の概要

当社及び一部の国内連結子会社は、キャッシュバランス型の企業年金基金制度及び退職一時金制度、一部の国内連結子会社は、確定給付型の制度として企業年金基金制度及び退職一時金制度を設けています。

また、一部の在外連結子会社は、確定給付型制度の他、確定拠出型制度を設けています。

#### (2) 退職給付債務に関する事項(2011年12月31日)

	百万円	千米ドル
	2011	2011
(1) 退職給付債務	¥(153,467)	\$ (1,974,106)
(2) 年金資産	95,223	1,224,891
(3) 未積立退職給付債務 (1)+(2)	(58,243)	(749,202)
(4) 未認識数理計算上の差異	19,214	247,157
(5) 未認識過去勤務債務	(249)	(3,203)
(6) 連結貸借対照表計上額純額 (3)+(4)+(5)	(39,278)	(505,248)
(7) 前払年金費用	333	4,284
(8) 退職給付引当金 (6)-(7)	¥ (39,611)	\$ (509,532)

注 一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

#### (3) 退職給付費用に関する事項(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

	百万円	千米ドル
	2011	2011
(1) 勤務費用	¥ 6,541	\$ 84,139
(2) 利息費用	3,821	49,151
(3) 期待運用収益(減額)	(2,413)	(31,039)
(4) 数理計算上の差異の費用処理額	4,135	53,190
(5) 過去勤務債務の費用処理額	(146)	(1,878)
(6) 退職給付費用 (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	¥11,939	\$153,576

注1 上記退職給付費用以外に、確定拠出年金制度への拠出額572百万円(7,358千米ドル)を計上しています。

2 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、(1)勤務費用に計上しています。

(4) 退職給付債務等の計算の基礎に関する事項(2011年12月31日)

	2011
(1)退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準
(2)割引率	主として2.0%
(3)期待運用収益率	主として2.5%
(4)数理計算上の差異の処理年数	主として10年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法により、翌連結会計年度から費用処理)
(5)過去勤務債務の額の処理年数	主として10年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法)

## 20. ストック・オプション等関係

2010年12月期及び2011年12月期におけるストック・オプション等に関する情報は以下のとおりです。

### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

1. ストック・オプションに係る当連結会計年度における費用計上額及び科目名  
販売費及び一般管理費 30百万円

### 2. ストック・オプションの内容、規模及びその変動状況

#### (1) ストック・オプションの内容

	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2010年ストック・オプション
付与対象者の区分及び人数 (人)	当社取締役: 9 当社執行役員: 15	当社取締役: 7 当社執行役員: 18	当社取締役: 7 当社執行役員: 17
ストック・オプション数 <sup>注1</sup>	普通株式 75,500株	普通株式 112,000株	普通株式 56,500株
付与日	2008年6月13日	2009年6月16日	2010年6月15日
権利確定条件 <sup>注2</sup>	付与日(2008年6月13日)が属する任期を満了すること。	付与日(2009年6月16日)が属する任期を満了すること。	付与日(2010年6月15日)が属する任期を満了すること。
対象勤務期間	権利確定条件と同一の期間	権利確定条件と同一の期間	権利確定条件と同一の期間
権利行使期間	2010年6月13日から2014年6月12日まで	2011年6月16日から2015年6月15日まで	2012年6月15日から2016年6月14日まで

注1 株式数に換算して記載しています。

注2 権利行使の主な条件は次のとおりです。

- (1)「新株予約権割当契約」に定める事由により、当社の取締役、執行役員の地位を失った場合には、新株予約権を行使することはできません。
- (2)新株予約権者の相続人による新株予約権の行使は認めません。
- (3)その他の権利行使の条件は、当社と新株予約権者との間で締結する「新株予約権割当契約」に定めるところによります。

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度(2010年12月期)において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しています。

a) ストック・オプションの数

	株		
	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2010年ストック・オプション
権利確定前:			
前連結会計年度末	—	112,000	—
付与	—	—	56,500
失効	—	—	—
権利確定	—	112,000	—
未確定残	—	—	56,500
権利確定後:			
前連結会計年度末	75,500	—	—
権利確定	—	112,000	—
権利行使	—	—	—
失効	—	—	—
未行使残	75,500	112,000	—

b) 単価情報

	円		
	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2010年ストック・オプション
権利行使価格	¥2,205	¥1,207	¥1,396
行使時平均株価	—	—	—
公正な評価単価(付与日)	535	380	465

3. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与された2010年度ストック・オプションについての公正な評価単価の見積方法は以下のとおりです。

a) 使用した評価技法: ブラック・ショールズ式

b) 主な基礎数値及び見積方法

	2010年ストック・オプション
株価変動性 <sup>注1</sup>	48.41%
予想残存期間 <sup>注2</sup>	4年
予想配当 <sup>注3</sup>	0円/株
無リスク利子率 <sup>注4</sup>	0.31%

注1 ストック・オプション付与日(2010年6月15日)を最終日とする4年間の株価実績に基づき算定しています。

注2 十分なデータの蓄積がなく、合理的な見積りが困難であるために、権利行使期間の中間点において行使されるものと推定して見積っています。

注3 2009年12月期の配当実績によっています。

注4 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りです。

4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しています。



## 2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

### 1. ストック・オプションに係る当連結会計年度における費用計上額及び科目名

販売費及び一般管理費 6百万円(77千米ドル)

### 2. ストック・オプションの内容、規模及びその変動状況

#### (1) ストック・オプションの内容

	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2010年ストック・オプション
付与対象者の区分及び人数 (人)	当社取締役: 9 当社執行役員: 15	当社取締役: 7 当社執行役員: 18	当社取締役: 7 当社執行役員: 17
ストック・オプション数 <sup>注1</sup>	普通株式 75,500株	普通株式 112,000株	普通株式 56,500株
付与日	2008年6月13日	2009年6月16日	2010年6月15日
権利確定条件 <sup>注2</sup>	付与日(2008年6月13日)が属する任期を満了すること。	付与日(2009年6月16日)が属する任期を満了すること。	付与日(2010年6月15日)が属する任期を満了すること。
対象勤務期間	権利確定条件と同一の期間	権利確定条件と同一の期間	権利確定条件と同一の期間
権利行使期間	2010年6月13日から2014年6月12日まで	2011年6月16日から2015年6月15日まで	2012年6月15日から2016年6月14日まで

注1 株式数に換算して記載しています。

注2 権利行使の主な条件は次のとおりです。

(1)「新株予約権割当契約」に定める事由により、当社の取締役、執行役員としての地位を失った場合には、新株予約権を行使することはできません。

(2)新株予約権者の相続人による新株予約権の行使は認めません。

(3)その他の権利行使の条件は、当社と新株予約権者との間で締結する「新株予約権割当契約」に定めるところによります。

#### (2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度(2011年12月期)において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しています。

##### a) ストック・オプションの数

	株		
	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2010年ストック・オプション
権利確定前:			
前連結会計年度末	—	—	56,500
付与	—	—	—
失効	—	—	—
権利確定	—	—	56,500
未確定残	—	—	—
権利確定後:			
前連結会計年度末	75,500	112,000	—
権利確定	—	—	56,500
権利行使	—	—	—
失効	—	—	—
未行使残	75,500	112,000	56,500

##### b) 単価情報

	円			米ドル		
	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2010年ストック・オプション	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2010年ストック・オプション
権利行使価格	¥2,205	¥1,207	¥1,396	\$28.36	\$15.53	\$17.96
行使時平均株価	—	—	—	—	—	—
公正な評価単価(付与日)	535	380	465	6.88	4.89	5.98

### 3. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しています。

## 財務セクション ※ 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

### 21. 税効果会計関係

2010年12月期及び2011年12月期における税効果会計に関する情報は以下のとおりです。

#### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

##### (1) 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	百万円
	2010
繰延税金資産:	
税務上の繰越欠損金	¥ 63,275
減価償却超過額	23,247
退職給付引当金	12,030
製品保証引当金	10,280
未払金・未払費用	9,838
製造物賠償責任引当金	8,842
たな卸資産評価損	3,441
賞与引当金	2,236
貸倒引当金	1,711
有価証券評価損	1,410
その他	5,285
繰延税金資産小計	141,598
評価性引当額	(131,463)
繰延税金資産合計	10,134
繰延税金負債:	
その他有価証券評価差額金	(436)
圧縮記帳積立金	(422)
その他	(6,383)
繰延税金負債合計	(7,242)
繰延税金資産の純額	7,467
繰延税金負債の純額	¥ (4,575)

##### (2) 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	2010
法定実効税率	39.7%
(調整):	
連結子会社当期純損失	15.4
外国税額等	11.2
在外連結子会社の税率差異等	(13.5)
評価性引当額	(0.6)
その他	1.8
税効果会計適用後の法人税等の負担率	53.9%

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

(1) 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	百万円	千米ドル
	2011	2011
繰延税金資産:		
税務上の繰越欠損金	¥ 69,959	\$ 899,910
減価償却超過額	16,254	209,082
退職給付引当金	13,133	168,935
製品保証引当金	8,798	113,172
未払金・未払費用	7,974	102,573
たな卸資産評価損	2,827	36,365
賞与引当金	2,657	34,178
製造物賠償責任引当金	2,382	30,641
貸倒引当金	1,666	21,430
有価証券評価損	1,290	16,594
その他	6,302	81,065
繰延税金資産小計	133,246	1,713,995
評価性引当額	(123,237)	(1,585,246)
繰延税金資産合計	10,009	128,750
繰延税金負債:		
減価償却費	(987)	(12,696)
圧縮記帳積立金	(362)	(4,657)
その他	(6,094)	(78,390)
繰延税金負債合計	(7,444)	(95,755)
繰延税金資産の純額	6,603	84,937
繰延税金負債の純額	¥ (4,039)	\$ (51,955)

(2) 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	2011
法定実効税率	39.7%
(調整):	
外国税額等	8.7
連結子会社当期純損失	8.3
評価性引当額	2.9
在外連結子会社の税率差異等	(15.5)
その他	(0.2)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	43.9%

(3) 法人税率の変更等による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「経済社会の構造の変化に対応した税制の構築を図るための所得税法等の一部を改正する法律」(2011年法律第114号)及び「東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法」(2011年法律第117号)が2011年12月2日に公布され、2012年4月1日以後に開始する連結会計年度から法人税率の引き下げ及び復興特別法人税の課税が行われることとなりました。これに伴い、繰延

税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率は従来の39.7%から、2013年1月1日に開始する連結会計年度から2015年1月1日に開始する連結会計年度に解消が見込まれる一時差異については37.2%に、2016年1月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異については34.8%となります。

なお、この税率変更による影響は軽微です。

## 財務セクション ※ 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

### 22. セグメント情報等

2010年12月期及び2011年12月期におけるセグメント情報に関する情報は以下のとおりです。

#### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

##### (1) 事業の種類別セグメント情報

	百万円						消去又は全社	連結
	二輪車事業	マリン事業	特機事業	その他の事業	計			
売上高:								
外部顧客に対する売上高	¥905,977	¥167,141	¥102,968	¥118,043	¥1,294,131	¥ —	¥1,294,131	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	—	—	—	81,795	81,795	(81,795)	—	
計	905,977	167,141	102,968	199,838	1,375,926	(81,795)	1,294,131	
営業費用	863,237	166,393	114,221	180,765	1,324,617	(81,795)	1,242,822	
営業利益(損失)	¥ 42,740	¥ 748	¥ (11,252)	¥ 19,073	¥ 51,308	¥ 0	¥ 51,308	
資産	¥609,948	¥162,026	¥103,934	¥102,433	¥ 978,343	¥ —	¥ 978,343	
減価償却費	24,158	5,917	1,789	4,728	36,594	—	36,594	
減損損失	6,063	196	146	220	6,628	—	6,628	
資本的支出	23,784	3,635	2,460	4,058	33,939	—	33,939	

##### 注1 事業区分の方法

事業区分は、製品の種類及び販売市場等の類似性に基づいています。

##### 2 各事業区分に属する主要な製品

事業区分	主要な製品
二輪車	二輪車、海外生産用部品
マリン	船外機、ウォータースポーツ、ボート、プール、漁船・和船、ディーゼルエンジン
特機	四輪バギー、サイド・バイ・サイド・ビークル、スノーモビル、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン
その他	サーフェスマウンター、産業用ロボット、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、自転車、産業用無人ヘリコプター、車椅子、中間部品

##### 3 営業費用は全て各セグメントに賦課しており、配賦不能営業費用はありません。

##### 4 遊休資産の減損損失は、遊休資産の属する事業に計上しています。

##### (2) 所在地別セグメント情報

	百万円						消去又は全社	連結
	日本	北米	欧州	アジア	その他	計		
売上高:								
外部顧客に対する売上高	¥216,353	¥155,336	¥165,602	¥613,350	¥143,488	¥1,294,131	¥ —	¥1,294,131
セグメント間の内部売上高 又は振替高	310,881	16,043	3,088	44,843	1,108	375,966	(375,966)	—
計	527,235	171,379	168,691	658,194	144,597	1,670,098	(375,966)	1,294,131
営業費用	529,754	186,102	166,722	602,945	134,337	1,619,862	(377,039)	1,242,822
営業利益(損失)	¥ (2,519)	¥ (14,722)	¥ 1,968	¥ 55,248	¥ 10,259	¥ 50,235	¥ 1,073	¥ 51,308
資産	¥560,568	¥136,031	¥105,725	¥277,110	¥131,918	¥1,211,353	¥(233,010)	¥ 978,343

##### 注1 国又は地域の区分は、地理的近接度によっています。

##### 2 各区分に属する主な国又は地域

- (1) 北米 米国、カナダ
- (2) 欧州 オランダ、フランス、イタリア、スペイン、ロシア
- (3) アジア インドネシア、ベトナム、タイ、台湾、中国、シンガポール、インド
- (4) その他 ブラジル、オーストラリア、コロンビア、メキシコ

##### 3 営業費用は全て各セグメントに賦課しており、配賦不能営業費用はありません。

### (3) 海外売上高

	百万円				
	北米	欧州	アジア	その他	計
海外売上高	¥156,676	¥170,371	¥644,881	¥179,824	¥1,151,752
連結売上高					1,294,131
連結売上高に占める海外売上高の割合	12.1%	13.2%	49.8%	13.9%	89.0%

注1 国又は地域の区分は、地理的近接度によっています。

2 各区分に属する主な国又は地域

- (1) 北米 米国、カナダ
- (2) 欧州 フランス、イタリア、ドイツ、英国、ロシア
- (3) アジア インドネシア、ベトナム、タイ、中国、台湾、インド
- (4) その他 ブラジル、オーストラリア、南アフリカ

3 海外売上高は、当社及び連結子会社の日本以外の国又は地域における売上高です。

### 2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

(追加情報)

2011年度より、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 2009年3月27日)及び「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 2008年3月21日)を適用しています。

なお、2011年度において、量的重要性が増加したことに伴い、「その他」に含めていた「産業用機械・ロボット」を報告セグメントとしています。

#### 1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会等が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社は、製品の種類及び販売市場等の類似性に基づき、「二輪車」、「マリン」、「特機」、「産業用機械・ロボット」の4つを報告セグメントとしています。

各報告セグメントの主要な製品は以下のとおりです。

報告セグメント	主要な製品
二輪車	二輪車、海外生産用部品、中間部品
マリン	船外機、ウォータービークル、ボート、プー、漁船・和船、ディーゼルエンジン
特機	四輪バギー、サイド・バイ・サイド・ビークル、スノーモビル、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン
産業用機械・ロボット	サーフェスマウンター、産業用ロボット、車椅子

#### 2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表注記」における記載と同一です。

報告セグメントの利益は、営業利益の数値です。

セグメント間の内部売上高又は振替高は、市場実勢価格に基づいています。



## 財務セクション ※ 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

### 3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

#### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

	報告セグメント						合計	調整額 <sup>注2</sup>	連結財務諸表 計上額
	二輪車	マリン	特機	産業用機械・ ロボット	計	その他 <sup>注1</sup>			
売上高:									
外部顧客への売上高	¥914,211	¥167,141	¥102,968	¥34,758	¥1,219,079	¥ 75,051	¥1,294,131	¥ —	¥1,294,131
セグメント間の内部売上高 又は振替高	—	—	—	—	—	28,370	28,370	(28,370)	—
計	914,211	167,141	102,968	34,758	1,219,079	103,422	1,322,502	(28,370)	1,294,131
セグメント利益又は 損失(括弧) <sup>注3</sup>	¥ 48,544	¥ 748	¥ (11,252)	¥ 6,949	¥ 44,989	¥ 6,319	¥ 51,308	¥ 0	¥ 51,308
セグメント資産	¥638,524	¥162,026	¥103,934	¥18,692	¥ 923,178	¥ 55,164	¥ 978,343	¥ —	¥ 978,343
その他の項目									
減価償却費 <sup>注4</sup>	26,524	5,893	1,782	491	34,691	1,757	36,449	—	36,449
持分法適用会社への投資額	11,118	1,923	546	—	13,588	3,660	17,249	—	17,249
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	25,784	3,635	2,460	327	32,208	1,731	33,939	—	33,939

注1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプターの製造及び販売を行う事業を含んでいます。

注2 調整額は、セグメント間取引消去によるものです。

注3 セグメント利益又は損失(括弧)の合計は、連結損益計算書の営業利益と一致しています。

注4 減価償却費は、のれんの償却額を含んでいません。

#### 2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

	報告セグメント						合計	調整額 <sup>注2</sup>	連結財務諸表 計上額
	二輪車	マリン	特機	産業用機械・ ロボット	計	その他 <sup>注1</sup>			
売上高:									
外部顧客への売上高	¥887,556	¥178,929	¥100,257	¥34,326	¥1,201,070	¥ 75,089	¥1,276,159	¥ —	¥1,276,159
セグメント間の内部売上高 又は振替高	—	—	—	—	—	27,738	27,738	(27,738)	—
計	887,556	178,929	100,257	34,326	1,201,070	102,828	1,303,898	(27,738)	1,276,159
セグメント利益 <sup>注3</sup>	¥ 27,573	¥ 7,076	¥ 7,473	¥ 6,263	¥ 48,387	¥ 5,018	¥ 53,405	¥ 0	¥ 53,405
セグメント資産	¥575,631	¥154,214	¥ 96,230	¥19,969	¥ 846,046	¥ 54,374	¥ 900,420	¥ —	¥ 900,420
その他の項目									
減価償却費 <sup>注4</sup>	24,928	4,643	1,800	449	31,821	1,629	33,451	—	33,451
持分法適用会社への投資額	11,808	1,816	452	—	14,078	3,941	18,019	—	18,019
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	32,937	5,374	2,612	1,294	42,219	2,830	45,049	—	45,049

千米ドル

	報告セグメント						合計	調整額 注2	連結財務諸表 計上額
	二輪車	マリン	特機	産業用機械・ ロボット	計	その他 注1			
売上高:									
外部顧客への売上高	\$11,416,980	\$2,301,634	\$1,289,645	\$441,549	\$15,449,833	\$ 965,899	\$16,415,732	\$ —	\$16,415,732
セグメント間の内部売上高 又は振替高	—	—	—	—	—	356,805	356,805	(356,805)	—
計	11,416,980	2,301,634	1,289,645	441,549	15,449,833	1,322,717	16,772,550	(356,805)	16,415,732
セグメント利益 注3	\$ 354,682	\$ 91,021	\$ 96,128	\$ 80,563	\$ 622,421	\$ 64,548	\$ 686,969	\$ 0	\$ 686,969
セグメント資産	\$ 7,404,567	\$1,983,715	\$1,237,844	\$256,869	\$10,883,020	\$ 699,434	\$11,582,454	\$ —	\$11,582,454
その他の項目									
減価償却費 注4	320,659	59,725	23,154	5,776	409,326	20,954	430,293	—	430,293
持分法適用会社への投資額	151,891	23,360	5,814	—	181,091	50,695	231,785	—	231,785
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	423,682	69,128	33,599	16,645	543,079	36,403	579,483	—	579,483

注1 「その他」の区分 前連結会計年度と同じ。

2 調整額は、セグメント間取引消去によるものです。

3 セグメント利益の合計は、連結損益計算書の営業利益と一致しています。

4 減価償却費は、のれんの償却額を含んでいません。

#### 4. 関連情報

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

##### (1) 製品及びサービスごとの情報

製品及びサービスの区分が報告セグメントと同一区分のため、記載を省略しています。

##### (2) 地域ごとの情報

###### 1) 売上高

日本	北米		欧州	アジア		その他	合計
	うち米国	うちインドネシア					
¥146,503	¥161,359	¥140,003	¥150,747	¥628,221	¥313,487	¥189,328	¥1,276,159

日本	北米		欧州	アジア		その他	合計
	うち米国	うちインドネシア					
\$1,884,525	\$2,075,624	\$1,800,913	\$1,939,118	\$8,081,052	\$4,032,506	\$2,435,400	\$16,415,732

注 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に区分しています。

###### 2) 有形固定資産

日本	北米	欧州	アジア		その他	合計
			うちインドネシア			
¥111,209	¥15,193	¥11,229	¥92,890	¥50,185	¥17,906	¥248,430

日本	北米	欧州	アジア		その他	合計
			うちインドネシア			
\$1,430,525	\$195,433	\$144,443	\$1,194,880	\$645,549	\$230,332	\$3,195,652

## 財務セクション ※ 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社

2010年12月31日及び2011年12月31日に終了した事業年度

### (3) 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、特定の顧客への売上高で連結損益計算書の売上高の10%以上を占めるものがないため、記載を省略しています。

### 5. 報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

百万円								
	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	二輪車	マリン	特機	産業用機械・ ロボット	計			
減損損失	¥730	¥27	¥13	¥—	¥772	¥3	¥—	¥776

千米ドル								
	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	二輪車	マリン	特機	産業用機械・ ロボット	計			
減損損失	\$9,390	\$347	\$167	\$—	\$9,931	\$39	\$—	\$9,982

### 6. 報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

百万円								
	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	二輪車	マリン	特機	産業用機械・ ロボット	計			
当期償却額	¥81	¥27	¥8	¥—	¥118	¥9	¥—	¥127
当期末残高	¥64	¥22	¥9	¥—	¥96	¥23	¥—	¥119

千米ドル								
	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	二輪車	マリン	特機	産業用機械・ ロボット	計			
当期償却額	\$1,042	\$347	\$103	\$—	\$1,518	\$116	\$—	\$1,634
当期末残高	\$823	\$283	\$116	\$—	\$1,235	\$296	\$—	\$1,531

### 7. 報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

該当事項はありません。

### 8. 関連当事者情報

2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

該当事項はありません。

2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

該当事項はありません。

## 23. 1株当たり情報

2010年12月期及び2011年12月期における1株当たりに関する情報は以下のとおりです。

	円		米ドル
	2010	2011	2011
1株当たり純資産額 <sup>注1</sup>	¥785.61	¥804.26	\$10.35
1株当たり当期純利益金額 <sup>注2</sup>	55.50	77.23	0.99
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額 <sup>注2</sup>	55.50	77.23	0.99

注1 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
純資産の部の合計額	¥310,809	¥309,914	\$3,986,545
純資産の部の合計額から控除する金額	36,557	29,151	374,981
うち新株予約権	102	109	1,402
うち少数株主持分	36,454	29,042	373,579
普通株式に係る期末の純資産額	274,252	280,763	3,611,564

	千株	
	2010	2011
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数	349,097	349,095

注2 1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
1株当たり当期純利益金額:			
当期純利益	¥18,300	¥26,960	\$346,797
普通株主に帰属しない金額	—	—	—
普通株式に係る当期純利益	18,300	26,960	346,797

	千株	
	2010	2011
普通株式の期中平均株式数	329,735	349,096

	百万円	
	2010	2011
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額:		
当期純利益調整額	—	—

	株	
	2010	2011
普通株式増加数	3,766	7,611
うち新株予約権	3,766	7,611
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定に含めなかった潜在株式の概要	2008年5月29日取締役会決議ストック・オプション(株式の数 75,500株)	2008年5月29日取締役会決議ストック・オプション(株式の数 75,500株)
	2010年5月28日取締役会決議ストック・オプション(株式の数 56,500株)	2010年5月28日取締役会決議ストック・オプション(株式の数 56,500株)

## 24. 重要な後発事象

2010年12月期及び2011年12月期における重要な後発事象に関する情報は以下のとおりです。

### 2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分について

当社は、2011年3月24日開催の第76期定時株主総会において、以下のとおり資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分を行うことについて決議し、同日に効力が発生いたしました。

1. 資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分の目的  
 今後の機動的な資本政策及び将来の株主への配当に備えるため、繰越利益剰余金の欠損填補を目的として、資本準備金及び利益準備金の額を減少し剰余金の処分を行います。

2. 資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分の方法

(1) 会社法第448条第1項の規定に基づき、資本準備金を減少しその他資本剰余金に、利益準備金の全額を減少し繰越利益剰余金に振替えるものです。

1) 減少する準備金の項目及びその額	
資本準備金	23,814,148,434円
利益準備金	3,775,736,564円

2) 増加する剰余金の項目及びその額	
その他資本剰余金	23,814,148,434円
繰越利益剰余金	3,775,736,564円

3) 減少後の準備金の項目及びその額	
資本準備金	73,941,967,288円
利益準備金	0円

(2) 会社法第452条の規定に基づき、上記資本準備金振替後のその他資本剰余金をさらに繰越利益剰余金に振替え、欠損を填補します。

1) 減少する剰余金の項目及びその額	
その他資本剰余金	23,565,474,829円

2) 増加する剰余金の項目及びその額	
繰越利益剰余金	23,565,474,829円

3. 資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分の効力発生日

2011年3月24日

### 2011年12月期(自 2011年1月1日 至 2011年12月31日)

該当事項はありません。



# インベスター・インフォメーション

2011年12月31日現在

## ヤマハ発動機株式会社

### 本社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500  
TEL: 0538-32-1103  
FAX: 0538-37-4252

### 設立

1955年7月1日

### 主な連結子会社

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

### 株式の状況

発行する株式の総数: 900,000,000株  
発行済株式総数: 349,757,784株  
株主数: 32,259名

### 大株主

ヤマハ株式会社	12.11%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	8.73
トヨタ自動車株式会社	3.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.27
株式会社みずほ銀行	3.13
三井物産株式会社	2.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2.37
株式会社静岡銀行	1.95
ザ バンク オブ ニューヨーク-ジャスディック	
トリーティー アカウント	1.73
全国共済農業協同組合連合会	1.69

### 定時株主総会

定時株主総会は3月に静岡県磐田市において開催されます。

### 上場証券取引所

東京証券取引所

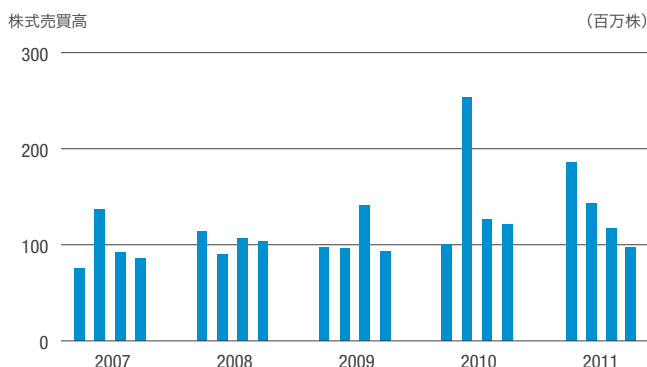
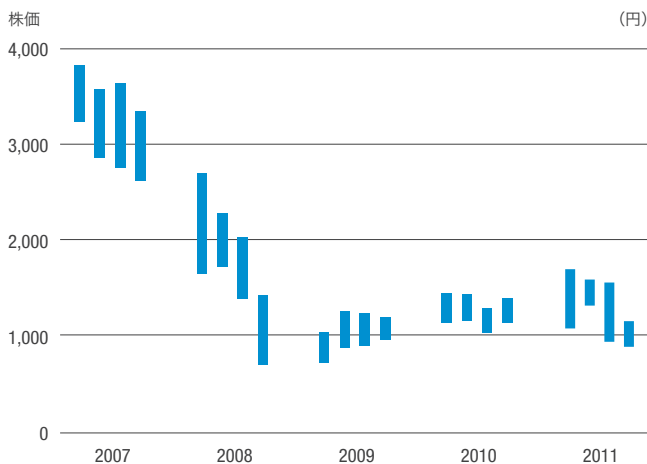
### 株式名義書換代理人

三井住友信託銀行株式会社  
〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

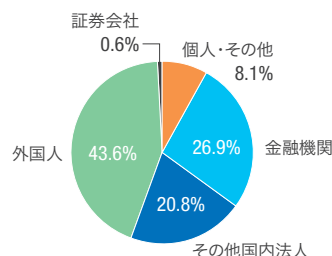
### 監査法人

新日本有限責任監査法人

## 東京証券取引所における株価および売買高



## 所有者別株式分布状況



より詳しい情報をご希望の方は下記までご連絡ください。

ヤマハ発動機株式会社

経営管理部

IR 担当

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500

TEL: 0538-32-1103

FAX: 0538-37-4252

<http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/index.html>

ヤマハ発動機ホームページで、ファクトブック、ファイナンシャルデータ、CSRレポートをご覧いただけます。

<http://www.yamaha-motor.co.jp/>



ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500

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