



*Revs Your Heart*

アニュアルレポート2012

2012年12月期

# Increasing Corporate Value Through Sustainable Growth

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、マリン製品、特機、サーフェスマウンター(表面実装機)など幅広い分野にわたっています。

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



## 企業目的

---

### 感動創造企業

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

## 経営理念

---

### 1. 顧客の期待を超える価値の創造

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

### 2. 仕事をする自分に誇りが持てる企業風土の実現

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

### 3. 社会的責任のグローバルな遂行

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

## 行動指針

---

### スピード

あらゆる変化に素早く対応

### 挑戦

失敗を恐れず、もう一段高い目標に取り組む

### やり抜く

粘り強く取り組み、成果を出し、振り返る

ヤマハ発動機ではこれまで、株主・投資家さま向けの年次財務報告とする「アニュアルレポート」とCSR(企業の社会的責任)関連の活動を報告する「CSRレポート」を作成してきました。2012年12月期はより包括的に当社活動をお伝えすることを目的とし、それぞれの情報を一冊にまとめた「アニュアルレポート2012」を作成しました。

### 投資家情報(IR)



詳細な財務情報については以下サイトをご覧ください。

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

### CSR(企業の社会的責任)関連情報



詳細なCSR情報については以下サイトをご覧ください。

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

## CONTENTS

### スナップショット

ステークホルダーの皆さまへ	4
ヤマハ発動機の概要	6
連結財務ハイライト	10

### トップインタビュー

新中期経営計画について 社長インタビュー	12
----------------------	----

### 特集

存在感を高めるヤマハのモノ創り	26
-----------------	----

### 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

### CSR情報

お客さま	52
従業員	54
株主・投資家	56
取引先	57
地域・社会	58
地球環境	60

### 企業情報

コーポレート・ガバナンス	66
取締役、監査役および執行役員	76
社外取締役からのコメント	79
組織図	80
事業等のリスク	81
ヤマハ発動機グループの歩み	84
主要子会社および関連会社	86

### 財務セクション

2012年12月期の経営成績の分析	90
5年間の主要連結財務データ	101
市場別データ	102
連結貸借対照表	104
連結損益計算書	106
連結包括利益計算書	106
連結株主資本等変動計算書	107
連結キャッシュ・フロー計算書	110
インベスター・インフォメーション	111



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。

## ステークホルダーの皆さまへ

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



2012年は、米国経済が緩やかな回復の兆しを見せたものの、欧州経済が引き続き低迷し、さらに新興国経済が欧州経済影響・金融引き締め等により減速傾向となり、世界経済全体に不透明感が広がりました。

このような経営環境下、需要減少・為替円高、また先進国事業における商品競争力不足等の要因により、通期業績は減収・減益となりました。特に、第4四半期には、来期に向けた在庫調整等により、第2四半期決算発表時に公表した予想を下回りました。

**“ すべてにおいて、「そこまでやる・そんなことまでやる」と自信を持って語れるくらい徹底して取り組むことで、持続的な成長を図り、企業価値を高めてまいります。 ”**

本年は、不透明感続く世界経済環境の中、新しい中期経営計画をスタートさせました。将来に向けて、「事業規模」「財務力」「企業力」の持続的成長を図り、企業価値を高めていきます。そのために、ヤマハらしい個性あるコンセプトでお客様の期待を超えるようなモノ創り・マーケティング・新しい事業で輝くこと、また経営変革に挑戦し続けることに取り組みます。企業活動のグローバル化をさらに進める中で、グループ全員が一丸となって、「そこまでやる・そんなことまでやる」と自信を持って語れるくらい徹底して取り組んでまいります。

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、お願い申し上げます。

2013年4月

柳 弘之

代表取締役社長  
社長執行役員

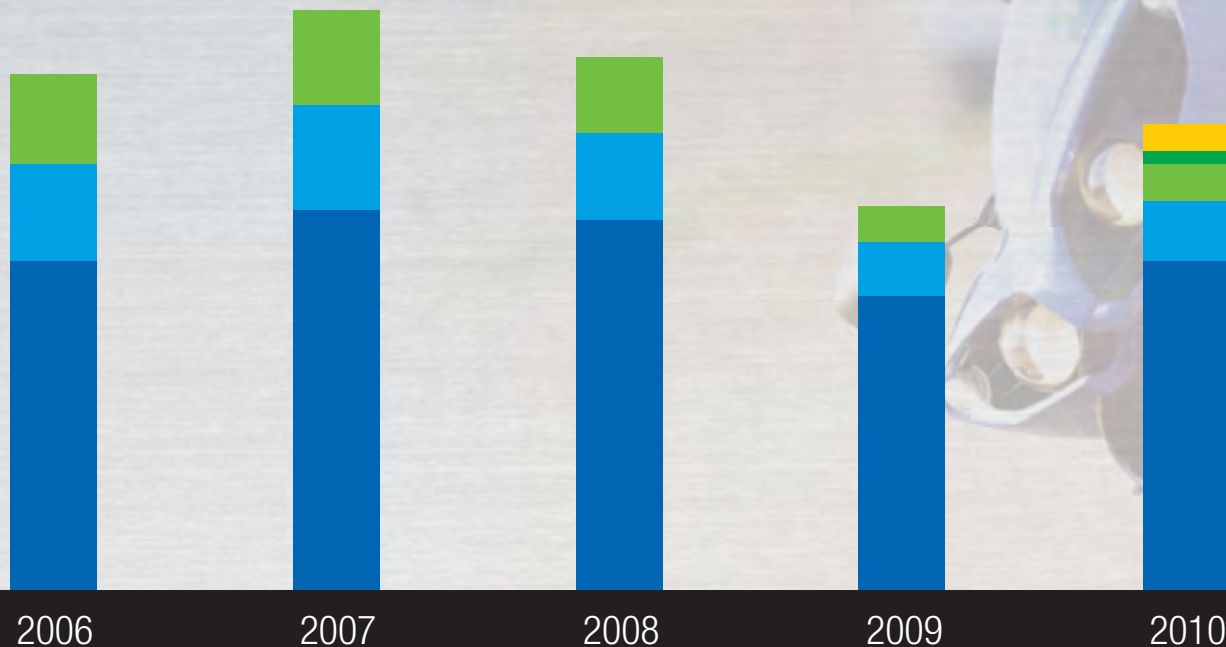
柳 弘之

木村隆昭

代表取締役  
専務執行役員

木村 隆昭

# OUR STRATEGY



## 中期経営計画の変遷

2010-2012

### 2005-2007 中期経営計画

- 差別化価値の追求による高収益化
- 利益志向の継続
- 既存事業の成長機会の積極的取り込み
- 新規ドメインの開拓
- 人材開発、組織開発による、人と組織の活性化

### 2008-2010 中期経営計画

- 信頼性を担保できる「経営の質」の強化
- 長期視点に立つ「価値創造」への取り組み
- 経営の質と価値創造のための「戦略的資源投入」

## HISTORY

2006

- ・原油価格高騰
- ・インドネシアの二輪車工場が操業開始
- ・ヤマハ発動機スポーツ振興財団を設立

2007

- ・サブプライムローン問題(世界金融危機)発生
- ・フィリピンで二輪車の製造・販売を開始

2008

- ・リーマン・ショック、世界不況に
- ・カンボジアに二輪車製造販売合併会社を設立

2009

- ・米国自動車大手GM、クライスラーが相次ぎ経営破たん
- ・ヤマハマリンと合併
- ・トルコに販売会社を設立

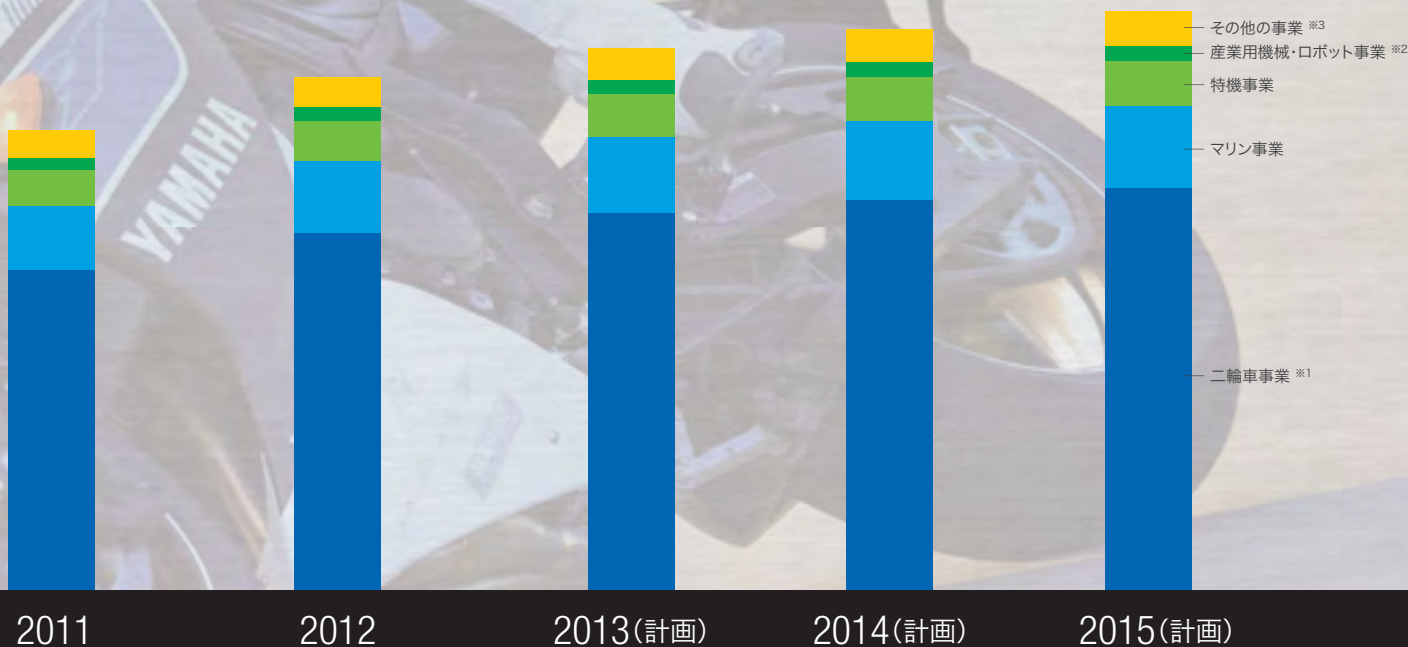
2010

- ・中国のGDP、日本を抜き世界第2位に
- ・マリン事業50周年



※1 2009年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。  
 ※2 2011年より、従来その他に含まれていたサーフェスマウンター・産業用ロボット・車椅子を産業用機械・ロボット事業へ区分変更し、2010年実績より反映しています。  
 ※3 セグメント変更以前の数値は比較対象とならないため記載していません。

目標売上高  
1.6兆円



## 中期経営計画

- 先進国事業の収益構造改革
- 新興国事業の量的・質的拡大
- 将来成長シナリオ実現

## 2013-2015 中期経営計画

- ヤマハらしい個性あるコンセプトでお客様の期待を超える
- 経営変革に挑戦し続ける

INTERVIEW WITH THE PRESIDENT

### 2013-2015 新中期経営計画 について

詳しくは12ページ



2011

- ・東日本大震災
- ・円が戦後最高値を更新、輸出産業苦境に
- ・トヨタ自動車と協業開始

2012

- ・東京スカイツリー開業
- ・第2次安倍内閣発足
- ・ミャンマーに駐在事務所を開設

## ヤマハ発動機の概要

# PERFORMANCE

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



スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

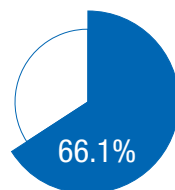


### 二輪車事業

売上高

7,987  
億円

売上高比率



主要製品

二輪車、  
海外生産用部品、  
中間部品

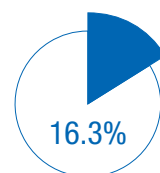


### マリン事業

売上高

1,963  
億円

売上高比率



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

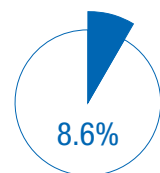


### 特機事業

売上高

1,036  
億円

売上高比率



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

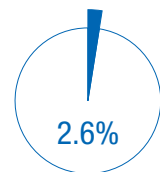


### 産業用機械・ロボット事業

売上高

308  
億円

売上高比率



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

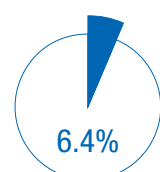


### その他の事業

売上高

783  
億円

売上高比率



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

グローバルなモノ創り企業として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むヤマハ発動機の特長を示す数字をご紹介します。

### 2012年二輪車出荷台数

# 609

万台

各市場にあわせた『モノ創り』とマーケティングで全世界180を超える国や地域で609万台。



YZF-R1

### 研究開発費

# 697

億円

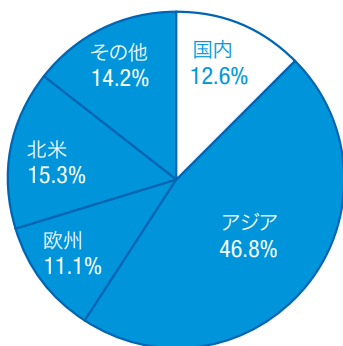
各事業で積極的な研究開発活動を行っており、当期の研究開発費は前期を上回る697億円。

### 海外売上高比率

# 87.4

%

2012年の海外売上高は1兆554億円となり、売上高全体の87.4%。



海外全体 **87.4%**

### 新機種投入数(2010~2012)

# 120

モデル

2010年から2012年の3年間では、事業全体で120のニューモデルを市場投入。



スポーツクルーザー「NYTRO(ナイトロ)」  
(2012年5月発売)

### マリン事業シェア



MJ-FX HO



F350

# No.1

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

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

# 連結財務ハイライト

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
12月31日に終了した各事業年度

## POINT

売上高は、円高影響に加え、欧州や新興国二輪車の減速により前期比5.4%減少

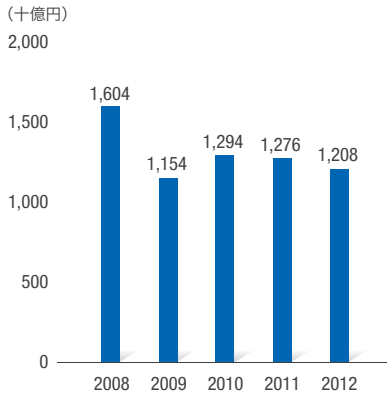
利益面では、コスト削減・原材料価格下落および経費削減などの増益要因があったものの、欧州・新興国での二輪車販売減少、円高影響に加え、製造物賠償責任引当金の戻し入れの影響(前期134億円・当期24億円)、将来成長に向けた開発費増加などが減益要因となりました。この結果、営業利益は前期比65.2%、当期純利益は72.2%減少

事業の概況	百万円					増減率(%)
	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2011
<b>事業年度:</b>						
売上高	¥1,603,881	¥1,153,642	¥1,294,131	¥1,276,159	<b>¥1,207,675</b>	(5.4)%
売上総利益	377,105	202,292	295,565	276,046	<b>235,068</b>	(14.8)
営業利益(損失)	48,382	(62,580)	51,308	53,405	<b>18,598</b>	(65.2)
経常利益(損失)	58,872	(68,340)	66,142	63,495	<b>27,267</b>	(57.1)
当期純利益(純損失)	1,851	(216,148)	18,300	26,960	<b>7,489</b>	(72.2)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(6,446)	74,096	104,531	33,328	<b>(2,385)</b>	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(99,543)	(45,285)	(37,632)	(46,517)	<b>(51,081)</b>	9.8
フリー・キャッシュ・フロー	(105,989)	28,810	66,899	(13,189)	<b>(53,466)</b>	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	163,179	(32,022)	5,296	(51,927)	<b>15,761</b>	—
資本的支出	94,391	46,035	33,939	45,049	<b>48,788</b>	8.3
減価償却費	59,606	53,701	36,594	33,578	<b>34,278</b>	2.1
<b>事業年度末:</b>						
総資産	¥1,163,173	¥987,077	¥978,343	¥900,420	<b>¥962,329</b>	6.9%
純資産	428,483	249,266	310,809	309,914	<b>341,561</b>	10.2
有利子負債	349,203	399,942	322,443	274,721	<b>326,976</b>	19.0
<b>レシオ:</b>						
営業利益率(%)	3.0	(5.4)	4.0	4.2	<b>1.5</b>	
自己資本当期純利益率(%)	0.4	(71.2)	7.5	9.7	<b>2.5</b>	
自己資本比率(%)	33.9	21.5	28.0	31.2	<b>32.0</b>	
株価収益率(倍)	144.0	—	23.8	12.6	<b>44.2</b>	
有利子負債自己資本比率(%)	88.5	188.3	117.6	97.8	<b>106.2</b>	
	円					増減率(%)
<b>1株当たり情報:</b>						
1株当たり当期純利益(純損失)	¥6.47	¥(755.92)	¥55.50	¥77.23	<b>¥21.45</b>	(72.2)%
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	6.47	—	55.50	77.23	<b>—</b>	—
1株当たり純資産	1,377.81	743.04	785.61	804.26	<b>881.88</b>	9.7
1株当たり配当金	25.50	0.00	0.00	15.50	<b>10.00</b>	(35.5)
	百万円、但し株価は円					増減率(%)
<b>株価情報(事業年度末):</b>						
株価	¥932	¥1,166	¥1,323	¥974	<b>¥949</b>	(2.6)%
株式時価総額	266,899	333,300	461,855	340,018	<b>331,288</b>	(2.6)
	人					増減率(%)
<b>その他の情報(事業年度末):</b>						
株主数	35,156	30,013	31,615	32,259	<b>32,873</b>	1.9%
従業員数	49,761	49,994	52,184	54,677	<b>53,958</b>	(1.3)

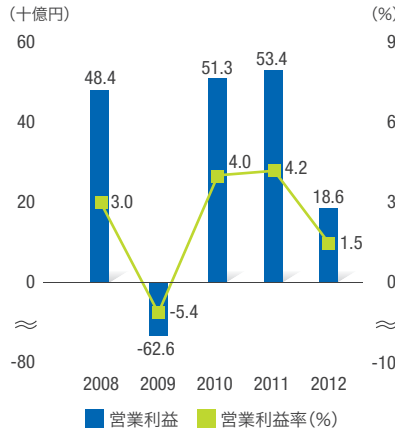
●各事業年度は、表示年の1月1日から12月31日までの12カ月になっています。事業年度以外の年表示はすべて暦年となっています。

●百万円単位で表示されている金額につきましては、百万円未満は切り捨て処理されています。一億円もしくは十億円単位で表示されている金額につきましては四捨五入処理されています。

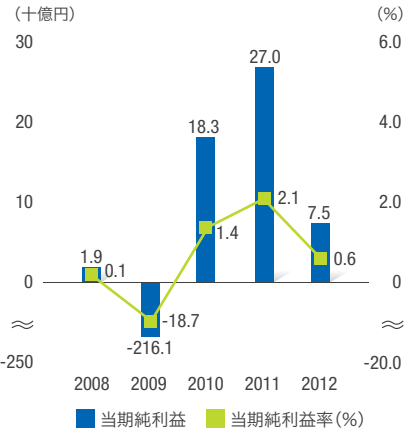
## 売上高



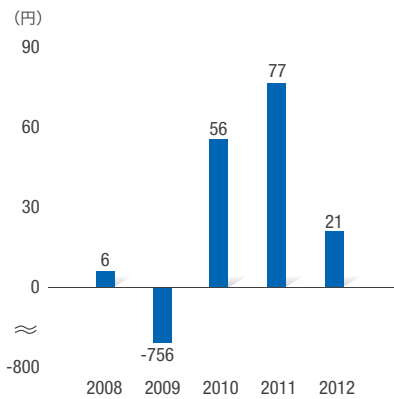
## 営業利益および営業利益率



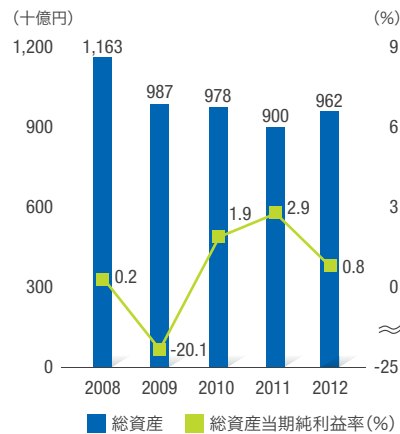
## 当期純利益および当期純利益率



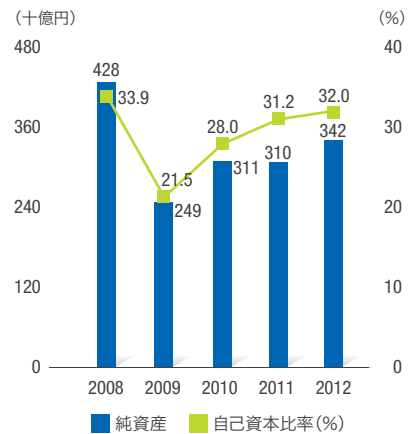
## 1株当たり当期純利益



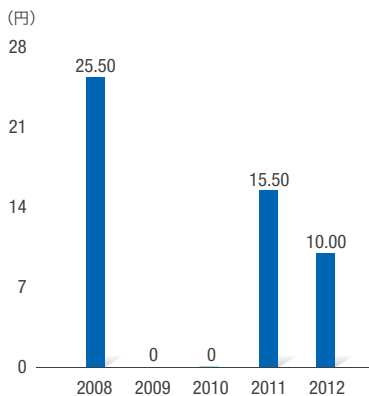
## 総資産および総資産当期純利益率



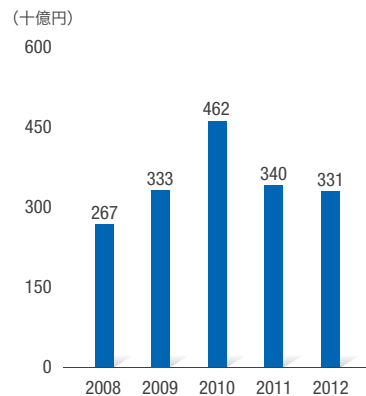
## 純資産および自己資本比率



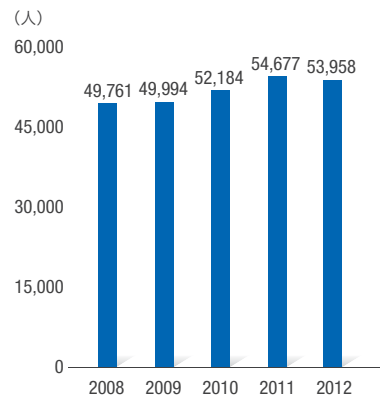
## 1株当たり配当金



## 株式時価総額



## 従業員数



スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

1955  
INTERVIEW WITH THE PRESIDENT

# 新中期経営計画について

柳 弘之

ヤマハ発動機株式会社  
代表取締役社長  
社長執行役員

ヤマハ発動機グループは、2013年1月から新たな中期経営計画を推進しています。同計画は、「V字回復と収益の安定化」を果たした前中期経営計画の成果を発展させ、5年後の目指す姿を設定したなかで、2015年までの3か年にわたって「事業規模拡大」と「収益力向上」に積極的に取り組み、「持続的成長による企業価値向上」を実現していくものです。

以下項目について社長インタビューをしました。

前中期経営計画 (3年間)の総括 について	新中期経営計画 の経営目標 について	新中期経営計画 の経営戦略 について	事業開発 戦略 について
二輪車事業に おける市場戦略 について	二輪車事業以外 の主要事業の 戦略について	ニューモデル 開発 について	新中期経営計画 での「収益力向上」 に向けた取り組み について
新中期経営計画 の財務戦略 について	「持続的成長によ る企業価値向上」 のために	株主還元策 について	ステークホルダー の皆さまへ



## Q1 前中期経営計画(3年間)の総括についてお聞かせください。

### 事業規模・収益力での課題が残りました。

前中期経営計画では、リーマンショック後の大きな赤字からV字回復・収益安定化を図るという方向感の中で、売上高1兆4,000億円・営業利益率5%を経営目標値としてきました。

2010年はV字回復を果たし、2011年に売上高1兆2,762億円・営業利益率4.2%という水準になりましたが、2012年は売上高1兆2,077億円・営業利益率1.5%にとどまり、経営目標は未達成という結果に終わりました。

これは、先進国事業では構造改革による固定費の削減は進んだものの、市場回復の遅れと円高の影響などにより赤字脱却ができなかったこと、新興国二輪車では2011年に販売台数660万台、売上高利益率8%まで達したものの、市場の低迷から2012年には販売台数576万台、営業利益率3.5%へと減速したことが主な要因であり、事業規模・収益力での課題が残りました。

なお財務面では、自己資本比率32%・D/Eレシオ1.1倍と目標値通りに安定してきました。また、国内生産体制再編成・アセアン統合開発センター稼働・調達4極体制・デザイン部門新設など、企業力強化に向けた施策も計画通りに進みました。

## Q2 新中期経営計画の経営目標についてお聞かせください。

### 2015年に、販売台数900万台超・売上高1.6兆円への成長を目指します。

5年後(2017年)の目指す姿を、主要製品の販売台数1,200万台・売上高2兆円・営業利益率7.5%と

#### 前中期経営計画から新中期経営計画へ

	2010-12年 「V字回復・収益安定化」		2015年・2017年に向けて 「持続的成長による企業価値向上」	
	到達レベル	目標(2015年)	目指す姿(2017年)	
<b>事業規模</b> ・販売台数 ・売上高	: 740万台 : 1.3兆円	: 900万台(1,000万台) : 1.6兆円(1.8兆円)	: 1,200万台 : 2.0兆円	
<b>財務力</b> ・営業利益率 ・自己資本比率 ・D/Eレシオ ・ROE	: 4.2% : 31% : 1.0倍 : 9.6%	: 5.0% : 33% : 1.0倍 : 10%	: 7.5% : 35% : 1.0倍 : 15%	
<b>基盤・企業力</b> ・国内生産体制 ・コストダウン ・事業体制	: 9工場・17ユニット : 750億円(3年) : 日・米・欧体制縮小、 統合開発・調達の4極体制、 デザイン部門体制等	: 6工場・13ユニット : 900億円(3年) : 欧州再編成、 現地開発30%以上、 役員現地化率80%等	: 1,500億円(5年)	



設定しました。そして、2015年の断面では、販売台数900万台・売上高1.6兆円・営業利益率5%という到達目標にします。財務面では、自己資本比率33%・D/Eレシオ1.0・ROE10%とします。この目標は、直近の世界経済に不透明感があることを考慮したもので、世界経済の回復が早い場合には販売台数1,000万台・売上高1.8兆円を目指します。



### Q3 新中期経営計画の経営戦略についてお聞かせください。

#### 2つの枠組みで取り組みます。

経営戦略として、「ヤマハらしい個性あるコンセプトでお客様の期待を超える」「経営変革に挑戦し続ける」の2つの枠組みを設けました。

まず、お客さまの期待を超えるようなヤマハらしい個性を追究して「モノ創りで輝く」「マーケティングで輝く」「新事業に挑戦する」ということ。そして、経営変革を目的にした、「常識を変えるコストダウンに踏み込む」「構造改革をやり抜く」「真のグローバル化を進める」ということです。これらの課題を克服し、目標達成を目指します。

#### 新中期経営計画: 経営戦略「事業規模拡大・収益力向上を目指して」

##### 「ヤマハらしい個性あるコンセプトでお客様の期待を超える」

###### モノ創りで輝く

- 新しいトレンドを創るコンセプト
- 高性能・軽量・低燃費
- 先進技術・コストパフォーマンス
- 独創的デザイン「洗練された躍動美」、で勝つ

###### マーケティングで輝く

- 市場密着型の3S・顧客接点づくりで、生涯顧客を拡大する
- 新しいブランド・コミュニケーションを徹底する
- お客様と強い絆をつくる

###### 新事業に挑戦する

- 二輪車・マリリン以外の基軸事業を育てる
- 「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」を創る

3S: Sales, Service, Spare parts

##### 「経営変革に挑戦し続ける」

###### グローバル・コストダウンを拡大する

- グローバルなモノ創りを変える:  
プラットフォーム(PF)に集約する、図面を変える、開発プロセスを変える
- グローバルな調達・供給を拡大する:  
調達先を集約する、ロジスティクスを合理化する、生産のモノ創り力を高める

###### 構造改革をやり抜く

- 国内生産体制: 工場・事業所集約を完了する
- 欧州事業体制: 「Euro one company」に変える
- 本社: 事業構造・コーポレート体制を改革する

###### 真のグローバル化を進める

- 統合開発・調達センター(4極)により、開発現地化を進める
- 生産のマザー機能・グローバル機能を進化する
- 世界の逸材を登用して、「ブランドを体現する人」をつくる

グローバルで  
総合マリンビジネス  
3,000億円を目指します。



## Q4 事業開発戦略についてお聞かせください。

多様性・輝く個性を追究する3つの成長軸で、「事業規模の拡大」を実現します。

当社は従来、多様なビジネスを展開する中で、それぞれのビジネスがきらりと輝くような個性を追究してきました。今後も、これを企業経営観の太い幹にします。この幹をさらに太くするために、「豊かな生活」「楽しい移動」「人・社会・地球にやさしい知的技術」という3つの成長軸で、個性を追究することに挑戦してまいります。

具体的には、全体の事業開発戦略を、「現在の基盤事業」「成長戦略として布石づくりを進めてきた分野」「新しく挑戦する分野」の3つの層に分けて考えています。

まず、現在の基盤事業についてご説明します。二輪車については、先進国では高性能エンジンをプラットフォームにしたラインアップ拡充、新興国では低燃費エンジンをプラットフォームにしたバリエーション・ラインアップ展開をしてまいります。いずれも、高性能・軽量化と独創的なデザインを追究してまいります。マリンス事業については、総合マリンス事業3,000億円を目標にして、船外機事業の高信頼性・軽量・低燃費の商品創り、ボート事業の海外市場拡大などを進めます。自動車エンジンについては、エンジン技術の先行的基盤として、高性能・高効率・環境対応の商品創りを進めます。

次に、成長戦略として布石づくりを進めてきた事業についてご説明します。スマートパワー事業については、高機能システムの開発導入を進め、日本・欧州・中国などで出荷台数100万台に挑戦します。インテリ

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

### 新中期経営計画: 事業開発戦略「多様性・輝く個性を追究する3つの成長軸」



SPV:スマートパワービークル UMS:アンマンドシステム(無人システム) JW:電動車いす

※UMS  
Unmanned System.  
無人制御技術。無人ヘリ  
コプターを扱っていた「ス  
カイ事業推進部」は、  
2013年1月に「UMS事  
業推進部」として再編され  
ました。

ジェントマシナリー(IM)事業は、高速領域と新しい分野への進出を始めます。特機事業は、低燃費・低価格エンジンの開発導入を進め、海外市場拡大に取り組みます。UMS\*事業は、高性能エンジンと高精度制御を組み合わせた商品を開発導入し、海外市場拡大に取り組みます。また、新しい付加価値技術も開発導入してまいります。

そして、新しく挑戦する分野では、新しいオフロードビークル、新しいコンセプトモビリティを市場に導入してまいります。また、無人システムを空だけでなく陸・海に広げて、事業化を図ります。

## Q5 二輪車事業における市場戦略についてお聞かせください。

### 世界市場を俯瞰し、各市場で最適な規模拡大戦略を遂行します。

2012年における世界市場は、新興国市場の一時的減速により減少しましたが、今後は、二輪車の普及率や一人当たりのGDPから、拡大基調にあると予測しています。

当社では、インドと未開拓市場を今後最も大きく成長する市場、今まで急成長していたアセアン・中南米を安定的成長へ向かう市場、先進国を今後の市場回復と安定規模が見込まれる市場、中国を二輪車が減少して電動自転車が增加する市場と位置づけています。

この分析に基づいて、新中期経営計画では各市場で最適な事業戦略を遂行し、「事業規模拡大」へとつなげてまいります。

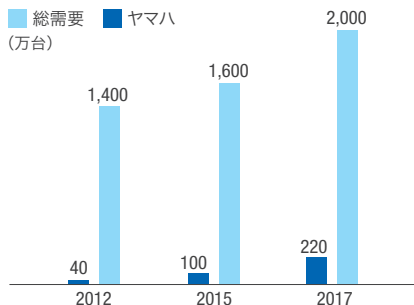
### インド

大きく成長を続けるインド市場では、マス領域を強化してまいります。特に、スクーター・低価格モデルを強化します。2013年には、チェンナイ新工場建設を進めると同時に、統合開発センターを設立して、市場品質水準に合致した製品設計を加速させます。

## 二輪車事業: 市場戦略

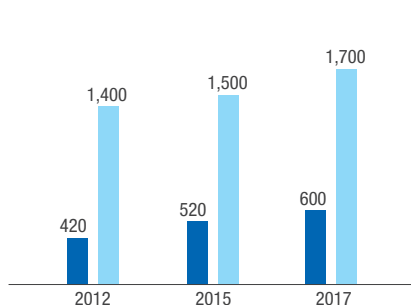
### インド

- 市場:** 大きく成長を続ける  
**戦略:** マス領域を強化する
- ・スクーター、低価格モデル等
  - ・世界最安値のモノ創り
  - ・生産能力増強
  - ・販売網拡充、顧客接点強化



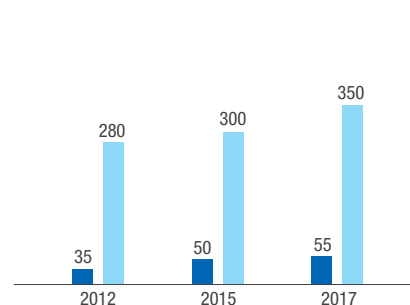
### アセアン

- 市場:** 安定的成長へ向かう  
**戦略:** 顧客ニーズ多様化に対応する
- ・低燃費エンジン、PF+バリエーション
  - ・低コストPF開発(車体・エンジン)
  - ・移動具以上の価値提案
  - ・市場密着型の顧客接点強化



### 先進国

- 市場:** 潜在需要固く回復に向かう  
**戦略:** 生涯顧客を増やす
- ・ヤマハの世界づくり (エントリー～フラッグシップ)
  - ・ライフタイムマーケティング
  - ・新しいコンセプト提案





## ■ アセアン

今後安定的成長へ向かうアセアン市場では、多様化する顧客ニーズに対応してまいります。低燃費エンジン・プラットフォームとそのバリエーション展開を加速し、移動具以上の価値を提案してまいります。

## ■ 先進国

潜在需要が堅く回復に向かう先進国市場では、生涯顧客を増やす戦略を展開します。「ヤマハの世界づくり」を目指して、エントリーからフラッグシップまでカバーする商品創りとマーケティング活動に取り組みます。また、新しいコンセプト提案をします。

# Q6 二輪車事業以外の主要事業の戦略についてお聞かせください。

各事業戦略を明確にして、規模拡大を図ってまいります。

二輪車事業以外の主要事業に関しては、各事業の方向性と課題を見極め、規模拡大による収益貢献を目指します。

## ■ マリン事業

グローバルで総合マリンビジネス3,000億円を目指します。

米国市場マリンビジネスは回復傾向にあり、新興国市場も需要拡大するなか、船外機では高信頼性・軽量・低燃費エンジンの開発とボートビルダーとの連携により、安定シェアの獲得に努めます。また、ボルボ・ペンタ社と共同開発した新操船システムを2013年より導入していきます。ボートでは、2013年に中国の業務市場へ進出する計画です。ウォータービークル(WV)事業ではジェット推進器供給ビジネスの拡大を図ります。

## 主要事業: 事業戦略

### マリン事業

総合マリンビジネス(3,000億円)

- 船外機**
  - ・高信頼性・軽量・低燃費エンジン
  - ・ボートビルダー連携による安定シェア獲得
  - ・他社連携による新技術導入(2013年)
- ボート**
  - ・ブラジル市場進出(2012年)
  - ・中国業務市場進出(2013年)
- WV**
  - ・ジェット推進器供給ビジネス拡大

### SPV事業

電動自転車(中国)

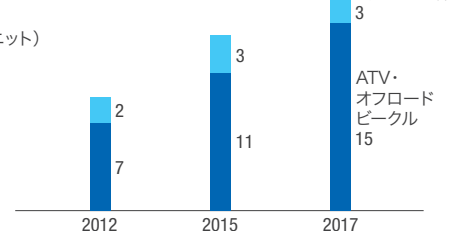
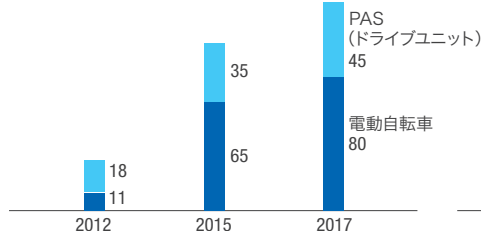
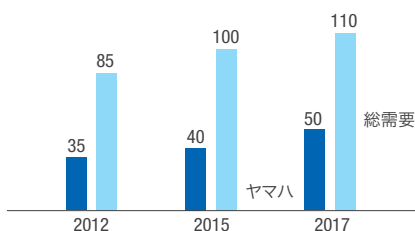
- ・ラインアップ大幅拡充(2013年)
- PAS**
  - ・高機能モデル導入(2013年)
  - ・欧州市場攻略(ドライブユニット)
- 電動二輪車**
  - ・低価格モデル導入

### RV事業

新オフロードビークル

- ・市場導入(2013年)
- ATV**
  - ・車体生産移管完了(2012年)
  - ・エンジン調達戦略
- スノーモビル**
  - ・他社連携による事業効率化(2013年)

(万台)



WV:ウォータービークル RV:レクリエーション・ビークル ATV:四輪バギー

**創業以来のヤマハのモノ創り精神をベースに、  
グローバルでの生産力を高めながら、  
ヤマハらしい個性あるニューモデルを  
今まで以上に投入していきます。**



## スマートパワー(SPV)事業

SPV100万台を目指します。電動自転車では、成長が続く中国市場にてラインアップを大幅に拡充します。電動二輪車では低価格モデル導入による本格的な普及を目指します。電動アシスト自転車『PAS』では、国内に高機能モデルを導入する一方、ドライブユニットの供給による欧州市場の本格的攻略に取り組みます。

## レクリエーショナルビークル(RV)事業

車体生産の米国移管を完了したATV(四輪バギー)では、エンジン調達戦略に着手します。スノーモビルでは、他社との連携による事業効率化を推進します。また、新しく開発する新オフロードビークルについては、2013年に市場投入する予定です。

## Q7 ニューモデル開発についてお聞かせください。

### ヤマハらしいモノ創りで、250のニューモデルを投入します。

リーマンショック後に商品開発を相当絞った結果、前中期経営計画中に投入したニューモデルの数は120モデルと、商品数としては、十分ではなかったと思います。2013年は65モデル(前年比50%増)、今後3年間で250モデル投入を目指し、新商品の開発と商品力の強化に注力したいと考えています。

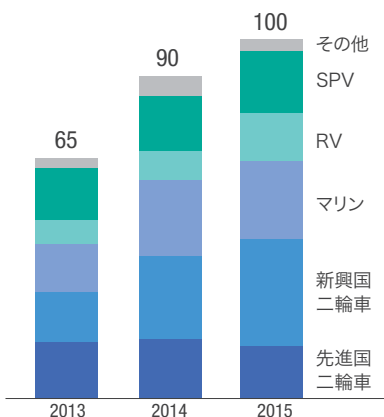
事業ごとの商品開発テーマを明確化し、

- ① 新興国二輪車ではプラットフォームとバリエーションの開発、低燃費・軽量・デザイン・コストダウンの追求
- ② 先進国二輪車では高性能エンジンと軽量・デザインの追求、生涯顧客を増やすラインアップの拡充
- ③ マリン事業ではさらなるラインアップ強化、高信頼性・軽量・低燃費の追求、新操船システム導入を加速

### 商品戦略: 3カ年・250種のニューモデル投入

- ① 2013年: ニューモデル投入65モデル(前年比+50%)
- ② ヤマハらしい『コンセプト』・『技術』・『デザイン』のモノ創り
- ③ 2014年・2015年: さらに投入数を増やす

【中期】ニューモデル投入



【2013年】主なニューモデル投入

- 先進国二輪車
  - ・スポーツ・クルーザー・コンペティション等新ラインアップ投入
- 新興国二輪車
  - ・アセアン: 全セグメント強化、FI化(67%)
  - ・ブラジル: 新ラインアップ投入
  - ・インド: スクーターセグメント強化
- マリン
  - ・新操船システム(ヘルム・マスター)投入
  - ・船外機: 大型・軽量・コンパクトモデル投入
- RV
  - ・新オフロードビークル投入
- SPV
  - ・PAS: 高機能(トリプルセンサー)モデル投入
  - ・Cats: ラインアップ拡充(リチウムモデル等)
- IM
  - ・高速機(Z:TA) 本格導入・新規顧客獲得進む

④ SPV事業では電動自転車でのリチウムイオン電池式を含むラインアップの拡充、『PAS』での高機能システム導入

⑤ RV事業では新オフロードビークル導入を重点課題としています。

それぞれ、独創的なコンセプト、卓越した性能・機能を実現する技術、洗練された躍動美を表現するデザインに挑戦して、ヤマハらしいモノ創りに取り組み、導入施策も徹底したやり方をします。

## 新中期経営計画での「収益力向上」に向けた取り組みについて

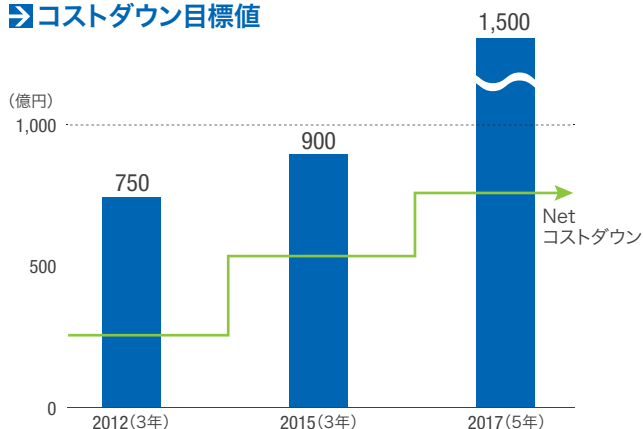
### Q8 お聞かせください。

「グローバルなモノ創りを変える」「グローバルな調達・供給を拡大する」に取り組んでまいります。

これまでの3年間に750億円のコストダウンを達成しました。ただし、750億円の大半を市場還元等に費やし、実際の利益貢献の割合が低くなってしまいました。この反省を踏まえ、2015年までに900億円・2017年までに1,500億円とコストダウン総額を増やすと同時に、利益貢献度を50%以上に高めるため、

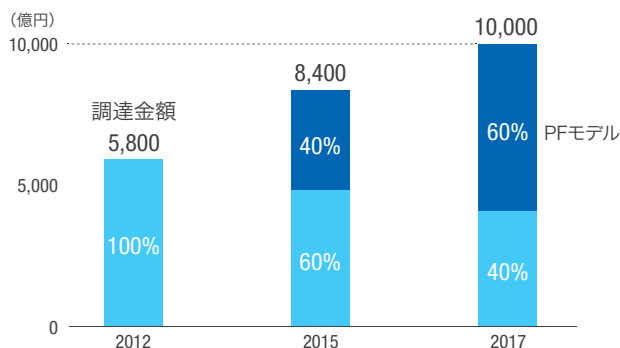
#### コストダウン戦略:「グローバルなモノ創りを変える」

##### コストダウン目標値



##### プラットフォーム(PF)に集約する

■ 調達・生産の規模効果拡大



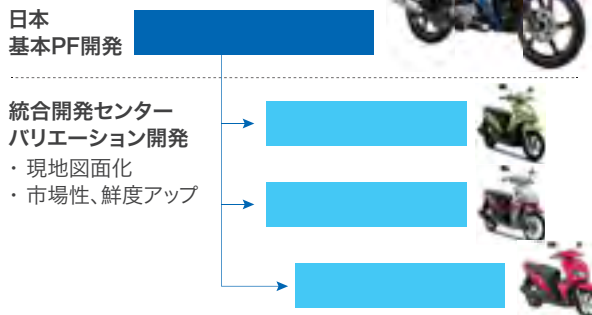
##### 図面を変える

- 統合開発センター(二輪車)の展開
- 市場品質基準に合わせる設計・図面化



##### 開発プロセスを変える

- PF集約、バリエーション拡大
- 開発リードタイム30%短縮







2つの取り組みをします。

1つ目は、「グローバルなモノ創りを変える」ことです。プラットフォーム集約、市場品質基準に合わせた設計・図面化に取り組みます。具体的には、2015年に総調達金額の40%、2017年に総調達金額の60%を目標ラインにプラットフォーム化を推進します。結果として、開発プロセスが変わります。日本で基本プラットフォームを開発し、それを使って海外の開発センターでバリエーションを創る。その結果、開発リードタイムを30%短縮できると考えています。

取り組みの2つ目は、「グローバルな調達・供給を拡大する」ことです。これまで日本・アセアン・中国、台湾・インドの域内での部品・製品補完は行われていましたが、今後は4極から世界への供給を拡大します。重要部品の調達先を、現在の400社から半分の200社に集約し、グローバルパートナーとして戦略的協働活動を推進します。また、調達物流・地域間物流・地域内物流で100億円のコストダウンを図ります。そして、コストダウン活動の基盤として、全数良品活動76%、理論値生産活動74%の浸透率を目標に、各地域での生産のモノ創り力を高めてまいります。

以上は、さまざまな企業で取り組んでいることと同様ですが、こういうやり方をしながらヤマハらしい個性ある商品を創っていきたくと考えています。

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

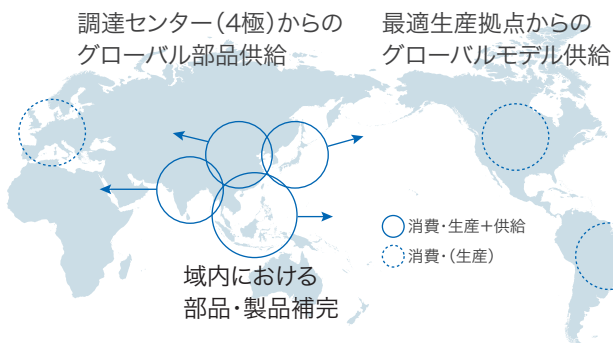
CSR情報

企業情報

財務セクション

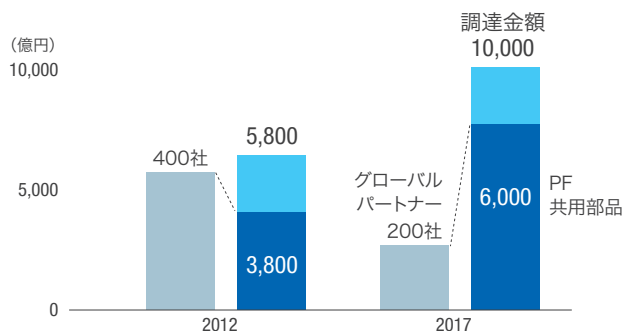
## コストダウン戦略: 「グローバルな調達・供給を拡大する」

### ▶ グローバルな調達・供給を拡大する



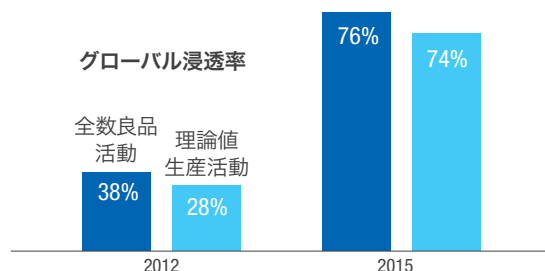
### ▶ 調達先を集約する

- 戦略的協働活動の推進
- PF単位でのコストダウン30%作り込み



### ▶ 生産のモノ創り力を高める

- 「卓越した技術力」「強い現場力」をつくり込む
- マザー・グローバル機能を進化させる
- 調達先に展開する



### ▶ ロジスティクスを合理化する

- 調達・生産・販売の総合的取組み
- コストダウン100億円

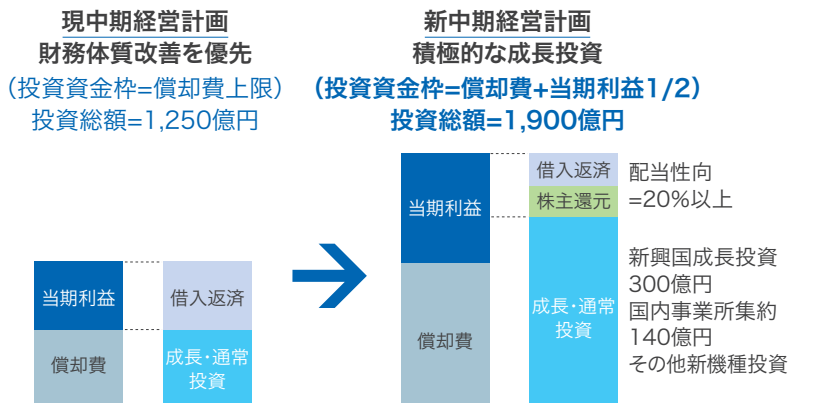


## Q9 新中期経営計画の財務戦略についてお聞かせください。

成長投資・借入返済・株主還元のバランスをとった経営で、持続的な成長を支えます。

新中期経営計画の最重要課題である「事業規模拡大」と「収益力向上」への取り組みを強力にバックアップしていく意味においても、財務戦略の最重要課題は積極的な成長投資と株主還元・借入返済をバランスよく行うことにありと認識しています。そのために、ROE(株主資本利益率)を重要な経営指標に据えて、収益力・資産効率・安全性を含んだ企業総合力を高める経営を進めてまいります。

### 積極的な成長投資と株主還元・借入返済をバランス

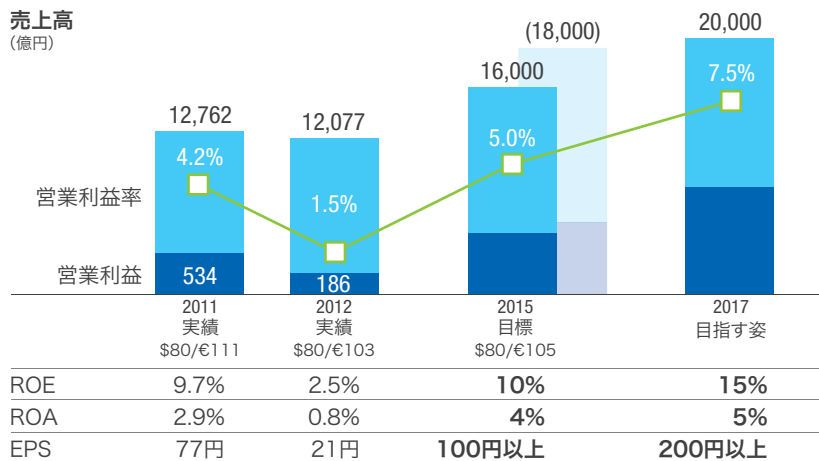


成長投資につきましては、前中期経営計画では財務体質改善を優先させて投資資金枠を償却費枠内に抑えていましたが、新中期経営計画では資金枠として償却費と当期利益の半分を充当させ、投資総額1,900億円を見込んでいます。これにより、250種のニューモデル投入や新興国市場の開拓、国内工場・事業所の集約など、積極的な成長投資を実行してまいります。

## Q10 「持続的成長による企業価値向上」のためには、何が必要だとお考えですか。

### 新中期経営計画: 経営目標

2017年(目指す姿): 売上高=2兆円、営業利益率=7.5%  
 2015年(目標): 売上高=1.6兆円(1.8兆円)、営業利益率=5%  
 先進国事業黒字化、新興国二輪車事業営業利益率=6%を目指す



ROA(総資産利益率)を高める経営体質が大切だと考えています。

2015年・2017年に向けた「持続的成長による企業価値向上」のためには、ROS(営業利益率)だけでなく、ROA(総資産利益率)を高める経営体質が大切です。ROAは、利益を総資産で割って算出するもので、資産をどれだけ効率的に使うことで利益を生み出したかを見る指標です。設備投資・在庫・売掛金などの資産を減らし、利益を増やす事業経営に取り組めます。事業別に目標を定めて取り組んでまいります。

## Q11 株主還元策について詳しくお聞かせください。

利益(企業価値)をステークホルダーの皆さまに還元してまいります。

当社は、ステークホルダーの皆さまの利益向上を経営の重要課題と位置づけ、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。

今回、ROE(株主資本利益率)を重要指標化し、社内的にはROA(総資産利益率)で経営を管理することにしたのは、積極的な成長投資と株主還元の均衡を保った経営を行っていききたいという思いからです。

引き続き配当性向を20%以上とし、利益(企業価値)をステークホルダーの皆さまに還元していく所存です。

## Q12 ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお聞かせください。

“感動創造企業”としての価値向上に取り組んでまいります。

ヤマハ発動機グループには、常に新たな感動を提供し続けるために、各市場や自分たちの仕事のあり方を見つめ、さらなる変革に挑戦し続けていくことが求められます。

ヤマハ発動機グループは、お客さまの期待を超え続けるために、モノ創りで輝くための経営変革に挑戦し、“感動創造企業”としての価値向上に取り組んでまいります。

また、新しい中期経営計画をスタートするにあたり、グループ企業のグローバルな共通概念として、社外・社内に向けたメッセージを準備しました。『Revs your Heart』です。ヤマハらしいモノ創りやマーケティングで、お客様の期待を超える価値と感動を提供するような仕事をしたいという思いが込められています。世界の市場で、発信していきます。

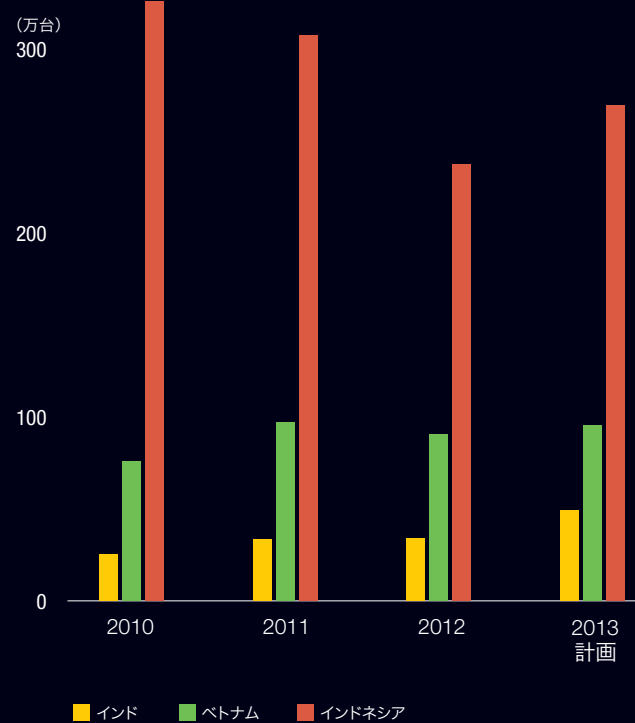


# 存在感を高める ヤマハのモノ創り

ヤマハ発動機グループは、新中期経営計画を強力に推進し、世界の各市場で『ヤマハらしい個性あるコンセプトでお客様の期待を超える』モノ創りとマーケティングを加速するとともに『経営変革に挑戦し続ける』ことで強固な収益基盤を構築していきます。そして常に世界を俯瞰し、挑戦をし続けることで、ヤマハ発動機は常に「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」であり続けます。



## インド・ベトナム・インドネシアでの 二輪車販売台数



# 新興国での二輪車事業

新興国二輪車事業では、一時的停滞から回復へと向かうインドネシア、急成長するインド、安定した成長を続けるベトナムを重点市場に、現地最適化を基調とした規模拡大戦略を推進します。

## インドネシア Indonesia

### 多様化するニーズに対応した商品競争力の向上

インドネシアは当社新興国二輪車事業における主力市場ですが、2012年は景気の減速や金融引き締め策によって総需要実績が727万台に減速し、当社出荷台数もモデル数の不足や在庫調整の影響から242万台にとどまりました。

当社はアセアン<sup>※1</sup>市場を今後も安定して成長する市場と位置付けており、2013年のインドネシア総需要が760万台まで回復することが見込まれることから、多様化する顧客ニーズに対応したラインアップの拡充を通じて当社ブランド力を再構築し、商品競争力の向上をベースとした規模拡大戦略を推進します。

新中期経営計画では、アセアン市場全機種FI<sup>※2</sup>搭載を目標に、低燃費エンジンを基本にしたプラットフォーム化によるバリエーション展開を加速しますが、インドネシアでは、現地開発を含めた現地生産モデルおよびヤマハらしいスポーティなイメージを有する日本生産モデルの投入を予定しています。

### SOUL GT

現行「Mio SOUL」の後継モデルとして、現行車の特色である一眼ヘッドライトを継承しながらボディデザインを進化させ、鋭い眼差しヘッドライト部、パワフルさを表現するエアインテーク風のサイドカバーなど、より力強く、スタイリッシュに仕上げました。

- ※1 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
- ※2 FI: フュエルインジェクション/電子制御燃料噴射装置。従来のキャブレター方式より高い燃費効率を実現する当社独自の制御技術。



### ヤマハらしさを訴求するマーケティング展開

ヤマハらしい個性あるブランド・コミュニケーションを確立するために、「移動具以上の価値提案」を目指した新しいプロモーション展開として、ヤマハモーターショーをインドネシア国内1,000カ所で開催するとともに、アクセサリーやアパレル系商品の再導入を図ります。

また、車両販売(Sales)、部品販売(Spare parts)、アフターサービス(Service)の3S政策をさらに強化し、市場密着型の質の高い顧客接点拡大に努めます。



### 事業基盤の強化による量的拡大

2012年のインドネシア市場の低迷は、同国政府が6月に導入したクレジット頭金規制が大きな要因となっています。これに対応するべく、当社では関連する債権の立て直しに注力し、併せて市場規模に合わせた在庫調整を行いました。今後は、ファイナンスの正常化により安定した事業基盤を活かし、回復へと向かう同市場に最適化する規模拡大戦略を推進していきます。



スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

## グローバルなモノ創りを変える アセアン統合開発センター

新中期経営計画では、グローバルにモノ創りを変え、国や地域間の調達・供給を拡大するという視点から、高いコストダウン効果を伴う開発・調達・生産・物流体制の再構築に取り組みます。

2012年2月から稼働する「アセアン統合開発センター」は、その先導的な役割を果たす中心拠点として、プラットフォーム化を推進する本社開発機構と連動して、ア

セアン市場の品質基準に合わせた設計図面化と顧客ニーズに合致した製造・購買・技術一体型の商品開発を進めています。



アセアン統合開発センター  
(ヤマハ・モーター・アジア・センター内に設置)



# インド India

## 商品競争力の向上と販売力の強化

政治・経済の安定から二輪車需要の急成長が見込まれるインド市場では、スペックなどの強化により商品競争力を確保し、顧客ターゲットの拡大とマスの領域の強化に努めていきます。

2012年には、ボリュームゾーンであるスクーターカテゴリーに当社初参入となる『CYGNUS RAY』を投入して、好感触を得ました。新中期経営計画では、スクーターや低価格帯モデルなどにも積極的な新商品の投入を計画しています。

マーケティングについても、グローバル水準の販売店づくりを進めることで、販売網の拡充や質の高い顧客接点の強化に努め、急拡大する成長市場に最適な事業基盤づくりを進めていきます。



## グローバルな開発・生産拠点としての機能向上

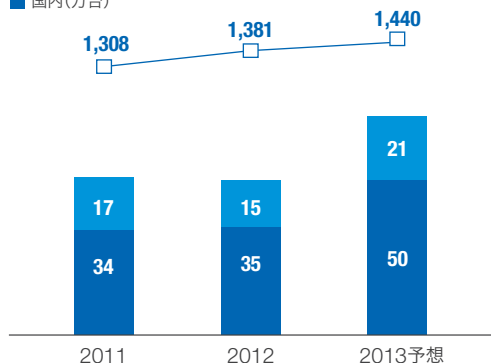
2013年2月から、世界4極でのグローバル最適化戦略の一翼を担うインド統合開発センターが稼働しています。現地開発率30%を目標に低コストかつ市場最適品質でのモノ創りを加速することで、インド市場および輸出国での商品競争力を支えています。

現在、年間1,400万台を超える規模で推移するインド国内二輪車総需要に対応するために、開発センターの隣接地に新たな生産拠点の建設を進めています。現地生産能力の増強により、2015年には国内出荷台数100万台、国外輸出台数24万台への規模拡大を実現していきます。



### インドにおける二輪車販売状況

□ 総需要(万台)  
■ 輸出(万台)  
■ 国内(万台)



### インドでの生産能力を高める 新生産拠点

2012年にチェンナイ市郊外のバラム・バダガル工業団地内に約44万㎡の土地を取得して建設着工した新工場は、2014年の稼働を予定しています。理論値生産を基調に部品製造と完成車組立との完全同期生産を確立し、高い生産性を実現する工場となります。





# ベトナム Vietnam

## ヤマハ・ブランド強化による規模の拡大

安定した成長下にあるベトナム市場では、ヤマハ発動機グループのブランド力を総合的に強化して、規模拡大へと結びつける戦略を遂行します。

本格稼働したアセアン統合開発センターが推進する低燃費エンジンを基調としたプラットフォーム化+バリエーション展開により、現地生産モデルの投入を加速します。さらに、新中期経営計画で目標とするアセアン市場全機種FI搭載を達成することで、商品競争力の強化へとつなげていきます。

これと並んで、国内では販売網の拡大と顧客接点の強化により販売を支え、域内での完成車輸出の拡大に努めることで、2015年には国内出荷台数120万台、国外輸出台数21万台への規模拡大を実現していきます。



スナップショット

トップインタビュー

特集

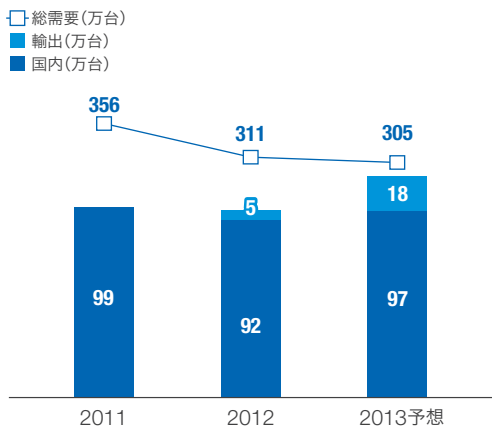
事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

### ベトナムにおける二輪車販売状況



### NOUVO SX

「YMJET-FI」\*を採用した新設計エンジンの搭載により低燃費性と高い環境性能・走行性を両立させ、アセアンATモデル初のプロジェクターヘッドライトを採用。ワンクラス上のプレミアム感とともに、ベトナム市場でのフラッグシップモデルの地位を確立しています。



※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。

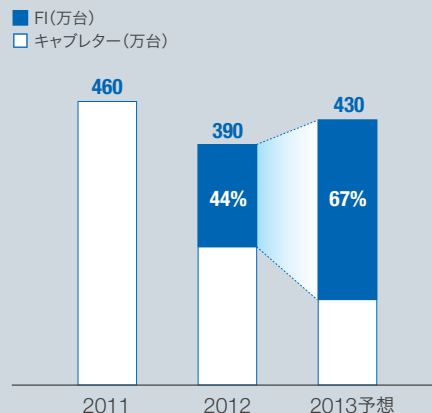
## アセアン市場全機種FI搭載に向けて

従来のキャブレター方式から燃費効率の高い独自のFI方式を採用した当社モデルは、ガソリン価格の高騰から燃費性能が重要視されるアセアン市場において、高い顧客支持を獲得しています。

前中期経営計画下では、スクーター・コミューターバイク用FIシステム「YMJET-FI」を中心にコストダウンを図ったFI搭載モデルの投入を加速し、アセアン市場でのFI搭載比率を10%から44%に拡大しました。

新中期経営計画では、FI搭載モデルをプラットフォーム化し、現地でバリエーション展開するモノ創りを加速することで、アセアン市場の全機種においてFI搭載を実現し、ヤマハ・ブランドのアドバンテージを確かなものにしていきます。

### 二輪車出荷台数(インドネシア・タイ・ベトナム)



# 先進国での 二輪車事業・マリン事業

今後の市場回復が見込まれる先進国二輪車事業では構造改革を継続して収益力を向上させ、順調な回復傾向が定着するマリン事業では事業規模拡大を図ります。

## 先進国二輪車事業

### 幅広い顧客層を対象にした規模拡大

欧州市場は依然厳しい環境が続いているものの、北米市場では底堅い潜在需要の存在により回復傾向が見えてきました。

そのような環境下、二輪車市場においてはエントリーからフラッグシップまでの領域にラインアップを拡充し、幅広い顧客層からの支持を獲得していきます。

市場密着型プロモーションやライフタイムマーケティングを積極的に取り入れ、新しいブランド・コミュニケーション訴求を継続していくことで、ヤマハワールドを確立し、生涯顧客の拡大を図っていきます。



スマートフォンアプリ「つながるバイクアプリ」のサービスを開始

トヨタ自動車株式会社との協業による次世代モビリティ社会の構築に向けた「つながるバイク」の実現を目指した取り組みの一環で、「トヨタスマートセンター」を活用し、統合的な情報・サービスの提供を行います。

### 構造改革の継続により収益力を向上

前中期経営計画において注力した構造改革の結果、国内生産体制は、四輪バギー車体生産の米国移管も含めて当初の12工場・25ユニットから9工場・17ユニットまで集約・再編成が進み、欧州生産体制は、当初の4工場から2工場までの集約・再編を完了しました。

新中期経営計画ではこの成果を引き継ぎ、さらに発展させて構造改革に取り組み、国内生産体制の集約や“Euro one company”を目指した欧州事業体制の再編成を完遂させます。そして高性能エンジンのプラットフォーム化による調達・生産の規模効果拡大と併せ先進国二輪車事業の収益力向上を実現していきます。

### Bolt

既存モデル「XVS950A」をベースに、吸排気系とFIのセッティングなどを一新したエンジンと、新設計フレームによるスリム&コンパクトな車体を融合し、都市部における低速域からの優れた加速性と軽快な走りを実現します。





## マリン事業

### 着実に回復するマリン市場

2012年のマリン事業は、米国市場が安定的に回復し、船外機・ウォータービークル・スポーツボートの需要も回復して好調に推移しました。また、ロシアなどでも船外機が増加し、国内でも復興需要から漁船・和船、船外機が増加するなど、順調な回復傾向が認められます。このような環境下、当社では米国工場でのウォータービークル生産能力増強に取り組むほか、中国で養殖作業用和船の製造・販売合弁会社を設立するなど、規模拡大に向けた準備を進めています。

### 信頼性を高めるヤマハ・ブランド

ヤマハ発動機グループでは、商品競争力強化のために、ボルボ・ペンタ社と新操船システムの共同開発を推進し、2013年初頭には同システムを搭載した『ヘルム・マスター』を市場導

入、既に高い顧客支持を獲得した200馬力軽量モデルとともに、市場でのアドバンテージを確保し、ボートビルダーとの連携も強化しました。

ボート事業についても、2012年に市場投入したプレジャーモデル『SR310』『SR-X F90』が市場を活性化させるなど、ヤマハ・ブランドはマリン市場において高い信頼を得ています。

今後、船外機事業では高信頼性・軽量・低燃費エンジンとボートビルダーとの連携により、ロシア・ブラジルにおける圧倒的シェアの維持・継続、および先進国での安定したシェアを確保していきます。ボート事業では、大連でのボート製造販売プロジェクトを通して未開拓だった中国の業務艇事業を開拓し、ウォータービークルでは、ジェット推進器供給ビジネスの拡大を図ります。



# OVERVIEW OF OPERATIONS

## 事業の概況

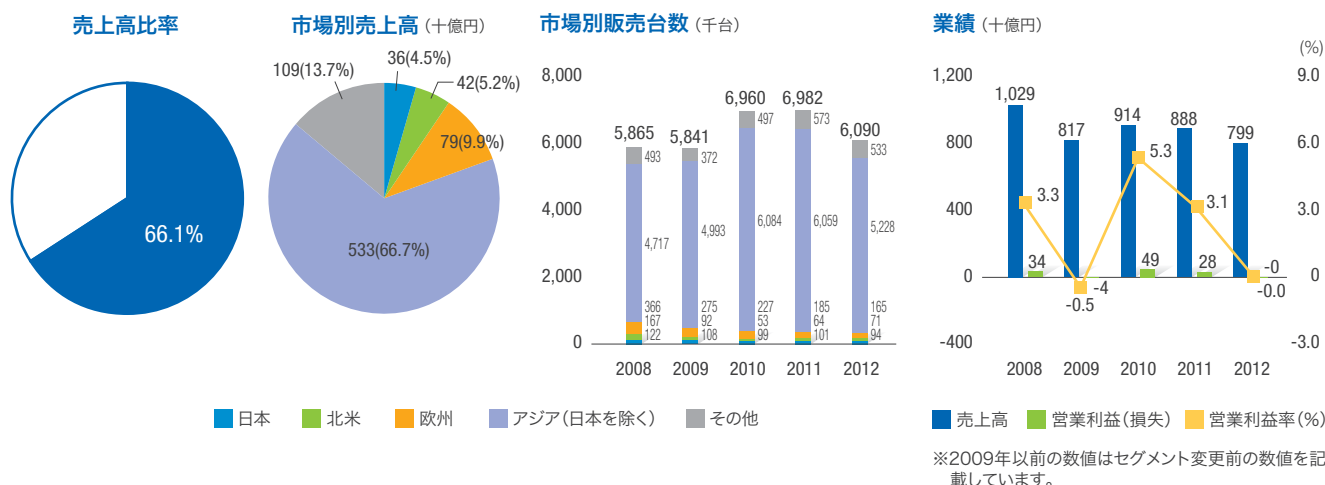
二輪車事業	36
マリン事業	42
特機事業	44
産業用機械・ロボット事業	46
その他の事業	47
スポーツ活動	48



# 二輪車事業

2012年の二輪車事業の売上高は、前年比889億円(10.0%)減の7,987億円となり、売上高全体の66.1%を占めました。また、営業損益は欧州・一部新興国での販売減少・在庫調整や円高影響などにより前年比278億円悪化し、2億円の営業損失(前期は営業利益276億円)となりました。

スナップショット  
トップインタビュー  
特集  
事業の概況  
CSR情報  
企業情報  
財務セクション



## 日本

### 小型二輪の需要は好調

2012年の国内二輪車市場は、景気の低迷から個人消費に大きな改善が見られず、小型二輪・軽二輪は各社のニューモデル投入効果により全体需要を押し上げたものの、原付1種(50cc以下)・2種(51cc~125cc)ともに震災復興需要に支えられた前年を下回り、二輪車総需要は前年比0.6%減の44万台にとどまりました。

当社販売におきましても、小型二輪は『YZF-R1』『XVS400』『SR400』など好調に販売が推移したものの、原付2種カテゴリで『AXIS Treet』が大きく計画を割り込み、全体実績を押し下げる結果になりました。これらの結果により、2012年の当社販売台数は前年比6.7%減の9.4万台、売上高は同2.6%減の361億円となりました。

2013年の国内二輪車総需要は、原付2種で各社ともニューモデルの投入が見込まれ増加が期待できるものの、小型二輪・軽二輪でのニューモデル投入による需要喚起が一段落することから、前年より微増の44.6万台と見込んでいます。

当社では、2013年後半に小型二輪・軽二輪カテゴリでのニューモデル投入を予定するほか、『SR400 35周年モデル』などの限定車導入による市場活性化、積極的な販促策実施により、2013年の販売台数は前年比7.1%増の10.1万台を計画しています。

## 欧州

### ブランドカ、商品、販売網を活かして危機的状況を打破

2012年の欧州経済は、長期化する金融財政不安に対応する各国の緊縮財政政策が相次いで実施された影響により、個人消費の低迷が継続しました。特にイタリア・スペイン・フランスでは依然厳しい環境下であり、欧州の二輪車総需要は前年比11.7%減の174万台となりました。

欧州金融機関の与信限度枠引き締めなどにより販売店が仕入を手控える中、当社では2012年にニューモデル『TMAX』『Xenter125/150』2モデルを導入。特に『TMAX』は当社独自のブランドカと、商品の価値、欧州全2,700店の販売網も巻



SR 400

き込んだ市場導入販売活動が顧客に受け入れられ、販売が好調に推移し、競合を含めた全二輪モデル中、全欧ベストセラーを獲得しました。主力モデル『XJ6』『FZ8』も、年初からの全販売網を巻き込んだプロモーション展開により計画どおりの販売を達成しました。

しかしながら、前述のとおり総需要の減少が大きく影響し、2012年当社の販売台数は、前年比11.1%減の16.5万台、売上高は同13.1%減の792億円となりました。

2013年は、欧州の金融財政不安が継続し、消費の冷え込

みが二輪車総需要に影響を及ぼすと見込んでいることから、前年比2.8%減の170万台と想定しています。当社では、モデルチェンジした『FJR』を導入したスポーツ領域や新モデル『XMAX400』を導入したスクーター領域をさらに強化してまいります。50cc領域ではスポーツモデル『AEROX』をモデルチェンジ、また『Bw's50』『Neo's50』の廉価バージョン導入によるスクーターラインアップの拡充により2013年の販売台数は前年比8.8%増の17.9万台を見込んでいます。



Xenter125/150



XJ6

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション



スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

## 北米

### 回復する需要を取り込み堅調に拡大

2012年の北米市場は、失業率や消費者信頼感指数などの米国主要経済指標が緩やかに回復へと向かう中で、高価格帯モデルが好調に推移し、低価格帯モデルの回復も顕著でした。その結果、北米総需要は前年比2.5%増の50.2万台となりました。

米国ではクルーザーカテゴリーやコンペカテゴリーでは苦戦しましたが、『TW200』『XT250』などのデュアルパーパスカテゴリーやスクーター、ダートの小型モデルにおいて当社の強みを活かし、販売は好調に推移しました。これらの結果、2012年の当社販売台数は前年比10.3%増の7.1万台、売上高は同16.9%増の416億円となりました。

2013年の北米総需要は、回復基調の中、中間価格帯モデルも活況を取り戻すものと見込まれ、前年比3.8%増の52.1万台と想定しています。

当社では、ニューモデル投入を積極的に行いコンペ、スポーツなどのラインアップ拡充によってモデル競争力を強化していきます。これらの施策により、2013年の販売台数は前年比

3.2%増の7.3万台を計画しています。

## アジア

### 需要減少の踊り場局面を迎える

2012年のアジア(日本を除く)市場は、一部新興国での金融規制政策や欧州経済危機の影響から景気は減速局面を迎え、二輪車総需要は前年比3.1%減の4,410万台へと縮小しました。

当社販売台数も、インドや前年に洪水影響があったタイで増加しましたが、インドネシア・ベトナムでの需要減少により、前年比13.7%減の523万台、売上高は同10.3%減の5,330億円となりました。

2013年は再び安定した経済成長に向かうものと想定され、アジアの二輪車需要は前年比0.4%増の4,430万台と、微増ながら拡大すると見込まれています。

当社では、ニューモデルの積極的な投入を継続し、マーケティングの強化に取り組むことで、2013年販売台数は前年比13.6%増の594万台を計画しています。



## アセアン

### 踊り場からブランド力強化による規模拡大へ

2012年のインドネシア経済はGDP成長率5%台で堅調に推移しましたが、コモディティ価格の下落と6月からのクレジット頭金規制が大きく響き、二輪車総需要は前年比9.2%減の727万台となりました。

当社販売におきましても、スポーツカテゴリー『V-IXION』『BYSON』の販売は好調に推移したものの、需要拡大傾向にあるオートマチック・トランスミッション(AT)カテゴリーに投入した主力モデル『Mio J(ミオJ)』が顧客を十分に捉えきれず、ATカテゴリーでの当社シェアを減少させる結果となりました。2012年の当社販売台数は前年比22.7%減の242万台、売上高は同19.4%減の2,645億円となりました。

2013年のインドネシア二輪車総需要は、堅調なGDP成長率や生活の足としての二輪車の重要性を背景に、前年比4.6%増の760万台を見込んでいます。

Jupiter Z1



この拡大するマーケットを捉えるべく、日本製大型バイクの投入、全国1,000カ所でのヤマハモーターショー開催、KIDS YSRs\*の全国展開等による顧客接点力強化活動、そしてレース活動、アパレル・アクセサリも含めたブランディング活動を強化し、2013年は前年比13.5%増の275万台の販売を計画しています。

※YSRS: Yamaha Safety Riding Science

V-IXION



スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

2012年のタイ市場は、前年の洪水被害からの迅速な回復による旺盛な内需に支えられ、二輪車総需要は前年比6.1%増の213万台と過去最高を記録しました。

当社では、FI搭載の『Filano』『TTX』『Mio 125i』など5機種、マニュアル・トランスミッション(MT)セグメントではパワフルかつFI搭載で低燃費の『Spark 115i(スパーク115i)』と、積極的にニューモデルを投入し、2012年の当社販売台数は前年比16.1%増の55万台と伸長した結果、売上高は同4.0%増の745億円となりました。

引き続き好調な経済環境により、2013年の総需要は、前年比3.3%増の220万台と見込んでいます。

当社ではFI搭載化による主力モデル『Fino』の商品力強化や、全国50カ所で開催する『Spark 115i』試乗会などの顧客接点強化により地方での市場浸透を図ることで、2013年の販売台数は前年比5.5%増の58万台への拡大を目指します。



Nozza

2012年のベトナム市場は、2011年からの政府インフレ抑制策による金融引き締めにより経済成長が減速し、二輪車総需要も消費マインドの冷え込みから前年比6.6%減の311万台となりました。

当社販売においては、需要減の影響から販売台数は前年比減少したものの、スポーツモペッドカテゴリーにて135cc『Exciter(エキサイター)』、ATカテゴリーにて女性向けFI搭載モデル『Nozza(ノザ)』が堅調な販売を維持し、普及価格帯でも『Sirius(シリウス)』が地方での安定した販売に支えられ、2012年の販売台数は前年比6.6%減の92万台、売上高は同10.2%増の893億円と需要減の影響を最小限にとどめることができました。

2013年のベトナム市場は、前年からの回復を見込み、二輪車総需要は前年比1.0%増の314万台と想定しています。

当社では、FI搭載モデルを軸とした新機種3モデルの投入や、エリアマーケティングの徹底により2013年の販売台数は前年比5.4%増の97.2万台を目指します。



Spark 115i

## インド

### スクーターカテゴリーに市場参入

2012年のインド市場は、インフレの進行から景気停滞感が加速し、二輪車総需要は前年比5.6%増の1,381万台と成長が鈍化しました。

そのような環境の中、当社においては特に高級価格帯モデルの販売が減少しました。一方、成長が継続するスクーターカテゴリーへの初参入モデルとして、2012年9月に『CYGNUS RAY (シグナス レイ)』を投入し、インド南部・西部の若い女性を中心に販売を伸ばしました。その結果、2012年の当社販売台数は前年比1.4%増の35万台となり、売上高は同0.4%増の398億円となりました。

2013年のインド市場は、政府の経済対策による効果や中間所得者層の増加が期待されることから、二輪車総需要は前年比4.3%増の1,440万台と底堅い伸長が見込まれています。

当社では、スクーター需要の7割を占めるインド南部・西部にマーケティングをフォーカスし、『CYGNUS RAY』のバリエーションモデルを投入。販売網の拡充と連動してプロモーションを積極展開することで、2013年の販売台数は前年比43.5%増の50万台を目指します。



CYGNUS RAY

## 中国

### 経済成長鈍化から販売も減速

2012年の中国市場は、欧米の景気低迷に起因する輸出の減少から経済成長が鈍化し、耐久消費財への支出が減速傾向にある中、広東省でのナンバー規制強化や四輪車・電動自転車の普及が二輪車総需要にも影響を及ぼし、前年比10.0%減の1,263万台となりました。

当社でも、新規に投入した『YB125-SP』、スクーターカテゴリーで好調だった『凌鷹100』が購買意欲減退の影響を受けて減速し、2012年の当社販売台数は前年比19.0%減の49万台となりました。

2013年の二輪車総需要は、減少の傾向が続くと想定し、前年比10.3%減の1,133万台となる見通しです。

当社では、主要顧客層である地方若者向けの販売施策を積極展開することで、2013年の販売台数は前年比21.8%増の60万台の販売を目指します。

## 中南米

### 周辺国好調もブラジルの減速をカバーできず

2012年の中南米市場は、欧州・中国での経済停滞の影響からブラジル経済が減速していく中で、各金融機関のクレジット引き締めにより、ブラジル二輪車総需要は前年比14.7%減の165万台となりました。コロンビア、メキシコなどの周辺国の需要増もこれをカバーするに至らず、中南米合計では前年比9.2%減の405万台となりました。

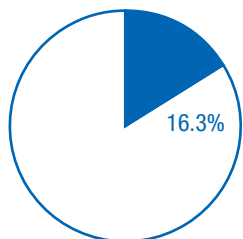
ブラジルでは、当社600cc以上の高価格帯モデルの販売は堅調に推移したものの、小売ファイナンス利用率の高い主力の125ccストリートカテゴリーで大きく販売が減少し、2012年の販売台数は前年比32.4%減の16万台に縮小しました。その結果、中南米全体での販売台数は前年比11.3%減の43.2万台となりました。

2013年は、ブラジルのクレジット承認率が改善され、下期以降の業績回復に期待が持てることから、ブラジルの二輪車総需要は前年比5.3%増の174万台、中南米全体では同12.5%増の456万台を想定しており、当社においてはブラジルの販売台数はニューモデル投入により前年比25.3%増の21万台、中南米全体では同24.7%増の54万台への拡大を見込んでいます。

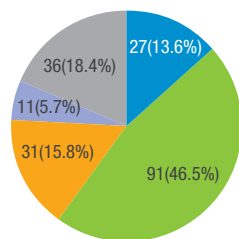
# マリン事業

2012年のマリン事業の売上高は、前年比174億円(9.7%)増の1,963億円となり、全体の売上高の16.3%を占めました。また、営業利益は同38億円(53.0%)増の108億円となりました。

売上高比率



市場別売上高 (十億円)



■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア(日本を除く) ■ その他

業績



- スナップショット
- トップインタビュー
- 特集
- 事業の概況
- CSR情報
- 企業情報
- 財務セクション

## 船外機事業

### 着実な需要取り込みで販売伸長

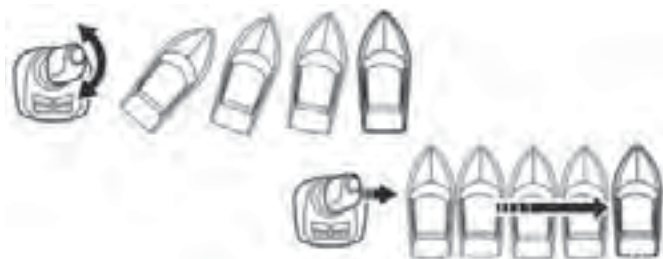
2012年の船外機総需要は、米国経済の緩やかな回復に伴う需要増加と、ロシア市場が、安定的な経済成長を背景とした中間所得者層の増加により拡大し、全世界では前年比5.7%増の76万台となりました。

当社では、着実に需要を取り込むため、先進国市場においてはボートビルダーとの連携を強化し、中大型モデルの拡販を進めました。また、新興国市場においては、新規顧客の取り込みを販路強化・拡大によって実現した結果、2012年の当社販売台数は、前年比6.1%増の32万台、売上高では同5.7%増の1,161億円となりました。

2013年は、欧州経済の低迷長期化や国内震災復興需要の落ち着きが想定されますが、引き続き米国市場における需要回復と、ロシアを中心とする新興国での市場拡大を前提に、前年比3.6%増の79万台の総需要を見込みます。当社では、各市場での拡販を進めることで、2013年の販売台数は前年比0.7%増の32万台を計画しています。

商品面では、クラス最軽量を達成したコンパクトな4ストローク船外機『F200F』の販売を年初から開始しました。また、ボルボ・ペンタ社との共同開発による業界初の船外機用操船制御システム『ヘルム・マスター』を米国および欧州の提携ボートビルダー向けに提供し、新たな価値を提案することで需要を喚起します。

### ヘルム・マスター





VX Deluxe

## ウォータービークル事業

### 米国を中心に販売回復

2012年のウォータービークル(水上オートバイ)の総需要は、米国経済の緩やかな回復により前年比6.2%増の7.8万台となりました。

当社においても、ニューモデル『FX』シリーズが全世界で好調に販売を伸ばし、『VX』シリーズがモデル別販売の上位を独占するなど順調に推移し、先進国での販売回復が顕著となりました。その結果、2012年の販売台数は前年比36.1%増の4.0万台となりました。

また、スポーツボート(ジェット推進ボート)についても、米国市場を中心に好調な販売が続き、テネシー州にある工場の生産能力増強にも着手しました。これらの結果、ウォータービークル事業の売上高は前年比31.1%増の378億円となりました。

2013年のウォータービークル総需要は、米国での需要回復の継続が見込めることから、増加する見通しです。当社では、新規顧客開拓のためのプロモーションと販売網構築に注力し、さらなる販売の拡大を目指します。

## 国内舟艇事業

### 中国市場への進出を準備

2012年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および漁船の需要が引き続き拡大し、プレジャーボートを含めた国内舟艇全体では前年比47.9%増の5,096

隻となりました。

当社におきましても、国内において東日本大震災の被災地漁業復興需要向け生産・出荷が順調に推移したほか、プレジャーボート市場では、『SRX』『YF24』を市場投入し、総需要の2割以上を獲得しました。これらの取り組みにより、2012年の国内舟艇販売隻数は前年比79.7%増の3,351隻に、売上高も同25.0%増の95億円となりました。

2013年の総需要は震災復興需要が一段落することから、前年比33.8%減の3,373隻と想定し、当社においても前年比48.1%減の1,739隻を見込んでいます。

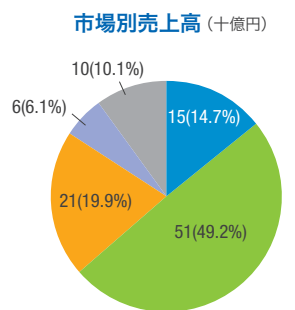
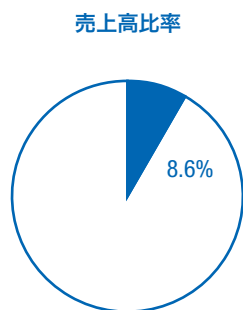
成長戦略としては中国・大連市の獐子島集団と合併会社を設立し、動力付き漁業・作業船50万隻市場に進出する準備を進めています。



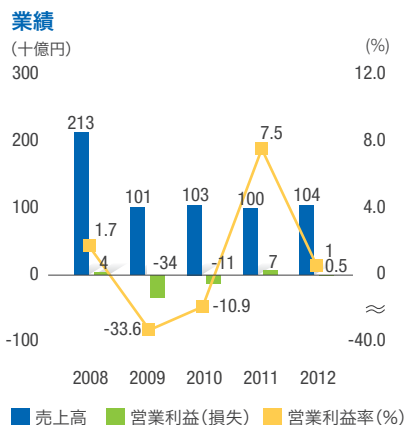
YF24

# 特機事業

2012年の特機事業の売上高は、前年比33億円(3.3%)増の1,036億円となり、全体の売上高の8.6%を占めました。また、営業利益は製造物賠償責任引当金の戻し入れの影響もあり、同69億円(92.9%)減の5億円となりました。



■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア(日本を除く) ■ その他



## ATV・SSV事業

### 米国需要が緩やかに回復へ

2012年のATV(四輪バギー)総需要は、主要市場の米国での暖冬影響や一次産業の業績改善の結果、ATVへの消費マインドが高まり、2006年以降6年ぶりに需要が伸長しました。しかしながら欧州の需要は依然低迷しており、全世界では前年比0.4%減の52万台となりました。

当社においても、ユーティリティ系ニューモデルの販売は好調だったものの、欧州低迷の影響により2012年のATV出荷台数は全世界で前年比6.3%減の7.0万台となりました。



一方、SSV(サイド・バイ・サイド・ビークル)については、米国において2013年モデルの特別仕様車が市場から高評価を獲得し販売が増加しました。しかしながらATVの販売減少の影響は大きく、2012年の当社ATV・SSV事業の売上高は同4.6%減の400億円となりました。

2013年のATV総需要は、米国需要が緩やかに回復へ向かう一方、当社の強みであるスポーツモデルの顧客層の消費マインドや欧州市場回復にはまだ時間がかかると見ており前年比1.0%減の51.1万台と見込んでいます。

当社では、2013年のATV販売台数は全世界で前年比9.5%減の6.4万台を計画し、SSV販売台数に関しては、前年並みの0.6万台の販売を予定しています。

## スノーモビル事業

### ロシアでの需要・販売が拡大

2012年のスノーモビルの総需要は、主にロシアや欧州で伸長したものの、米国は暖冬などの影響により減速し、前年比1.8%減の13.6万台となりました。

当社は、業務モデル投入などで、ロシア市場での販売拡大は果たしたものの、北米での販売減により、2012年の販売台数

は前年比0.8%減の2.1万台に、売上高は前年比1.4%減の149億円となりました。

2013年のスノーモバイル総需要は、米国経済の回復により前年比5.9%増の14.4万台を見込み、当社でも前年比32.3%増の2.8万台の販売を計画しています。

## ゴルフカー事業

### 国内・北米ともに販売を回復

2012年のゴルフカーの総需要は、国内および北米や新興国での需要増加により、前年比1.4%増の16.6万台となりました。

当社では、国内・北米を中心に積極的な拡販策を継続した結果、2012年の販売台数は前年比14.2%増の5.4万台、売上高は同18.0%増の213億円となりました。

2013年のゴルフカー総需要は、米国経済回復への期待から前年比1.1%増の16.8万台を見込み、当社でも前年比3.4%増の5.6万台の販売を計画しています。

## 発電機・汎用エンジン事業

### 低燃費エンジンや低価格発電機の開発を加速

2012年の当社の販売台数は、国内での防災意識の高まりに

よる需要の取り込みや米国経済の回復などにより、前年比14.8%増の18.4万台に、売上高は同12.7%増の192億円となりました。

当社では2012年に中国・江蘇省で年間20万台規模の生産能力を有する発電機工場を立ち上げ、エンジンとの一貫生産体制を確立させました。この体制のもと低燃費エンジンや低価格発電機の開発を加速させて、新たな製品導入を行いさらなる事業拡大を目指します。



EF1600iS



G30A

Rhino 700



スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

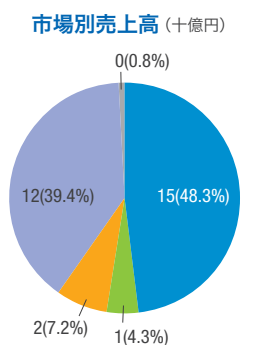
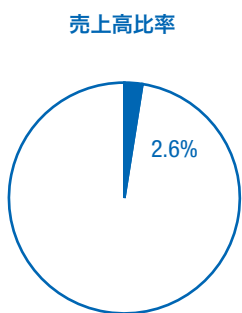
CSR情報

企業情報

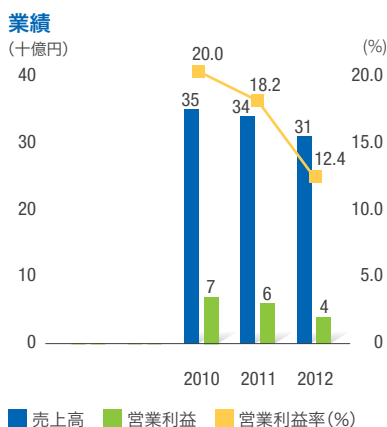
財務セクション

# 産業用機械・ロボット事業

2012年の産業用機械・ロボット事業の売上高は、前年比35億円(10.2%)減の308億円となり、売上高全体の2.6%を占めました。また、営業利益は同24億円(38.9%)減の38億円となりました。



■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア(日本を除く) ■ その他



2011年より、従来その他に含まれていたサーフェスマウンター・産業用ロボット・車椅子を産業用機械・ロボット事業へ区分変更し、2010年実績より反映しています。

## IM事業

### 高速表面実装機『Z:TA』を市場投入

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。

2012年のサーフェスマウンター市場は、円高と景気低迷による国内での需要減少に加えて、欧州経済危機の余波から世界的に設備投資が抑制傾向にあり、総需要は前年比15.0%減の1.5万台に縮小しました。

当社では、2012年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)』を市場投入して新規顧客開拓に努めましたが、スマートフォン・タブレット端末関連への販売は好調に推移したものの、年後半から海外市場での販売が減速し、2012年の販売台数は前年比6.4%減の1,900台に、IM事業全体の売上高は同10.2%減の308億円にとどまりました。

2013年は中国および東南アジアでの投資回復も見込まれることから、サーフェスマウンター総需要は前年比11.8%増の1.7万台になるものと想定しています。

当社では、海外の量産ユーザーからの引き合いが高い『Z:TA』の本格的な市場攻略を展開することで、2013年の販売台数は前年比36.8%増の2,600台を計画しています。

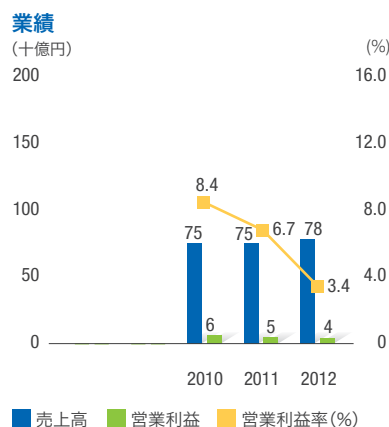
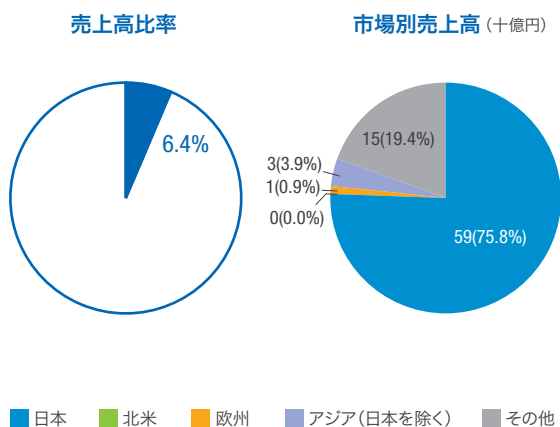


Z:TA(ジータ)



# その他の事業

2012年のその他の事業の売上高は、前年比32億円(4.2%)増の783億円となり、売上高全体の6.4%を占めました。また、営業利益は同14億円(28.2%)減の36億円となりました。



## PAS事業

### 多様な顧客ニーズを捉えて安定成長

2012年の電動アシスト自転車の国内総需要は、前年の震災復興需要の反動により減少し、前年比8.6%減の38.6万台となりました。ただし、10月以降は前年を上回る実績で推移しています。

当社では、多様な顧客ニーズに対応した子乗せモデルやファッションモデルの投入と販促強化を図りましたが、総需要が減少傾向の中、完成車の国内出荷台数は前年より0.9%減の10.4万台、売上高は前年比1.6%減の153億円となりました。

2013年の電動アシスト自転車市場は、市場参入を加速する各メーカーの商品力強化策により安定した成長を確保し、国内総需要は前年比6.8%増の41.2万台を見込んでいます。当社では、新機能の付加による差別化を図り、2013年の完成車国内販売は、前年比7.0%増の11.1万台を計画しています。

## 自動車用エンジン事業

### 震災影響を受けた前年から増加

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。

2012年は、東日本大震災およびタイ洪水の影響により自動車生産規模が縮小した前年から売上高が増加し、前年比6.5%増の288億円となりました。

2013年は、新中期経営計画の事業開発戦略をベースに高性能・高効率・環境対応の技術・商品の開発を加速し、事業規模拡大・収益力向上を目指していきます。

## その他の事業

### 新しい成長分野の事業化を加速

当社では新中期経営計画のもと、新規事業戦略の一環で研究開発を加速してきた分野の事業化を推進しています。

2012年は、無人ヘリコプター事業での高精度制御技術と高性能エンジンの商品化および海外市場開拓に取り組みました。2013年は、無人ヘリコプターを扱っていた「スカイ事業推進部」を新たに「UMS※事業推進部」として再編し、陸上・海上における無人制御技術の商品化・事業化へと歩みを進めています。

※UMS: アンマンドシステム(無人システム)。

# スポーツ活動

“感動創造企業”を理念に掲げるヤマハ発動機グループは、事業の枠を超えて、参加する人だけでなく応援する人々も一体となって新鮮な感動を共有することができるさまざまなスポーツ活動を、積極的に進めています。

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

## レース活動

## 世界に示したヤマハの存在感

ヤマハは、スピードへの挑戦を通じた先行的技術の開発・検証を試み、困難な目標に対しても粘り強く取り組む精神を養い、世界の人々と感動を共有することができるレース活動を、ヤマハらしい「挑戦するところ」を世界に示す重要な場として位置づけ、創業以来、国内外のモーター・サイクル・レースへ積極的に参加してきました。

2012年も、ロードレース世界選手権の最高峰MotoGP(モト・ジープー)クラスでヤマハ・ファクトリー・レーシングのホルヘ・ロレンソがシリーズ全18戦中、優勝6回・準優勝10回という見事な成績により世界チャンピオンの座を奪還しました。国内においてもヤマハ・YSP・レーシング・チームの中須賀克行が全日本ロードレースJSB1000クラスでチャンピオンを獲得。また代役参戦したMotoGP最終戦バレンシアGPでは準優勝を飾りました。また黒山健一が全日本トライアル選手権シリーズ(全7戦)で史上2人目となる全勝優勝を成し遂げ、世界にヤマハの存在感を示しました。



## ラグビー

## ヤマハスタジアムの熱い声援とともに

フェアプレー精神と“One for All, All for One”のチームワークに支えられ、鍛え上げられた肉体と研ぎ澄まされた戦術を駆使して、勝利を目指す——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、個人の自主性を活かした活力ある企業風土から感動を生む価値を創造するヤマハ発動機の姿を象徴するチームとして、多くのグループ社員に親しまれています。ホームグラウンドのヤマハスタジアムでは、観客のひとつになった熱い声援がこだまし、選手達の素晴らしいプレイの支えとなっています。

2013年2月には、日本代表メンバーとして、センターにサウ選手、フルバックに五郎丸選手が選出されました。ヤマハ発動機ジュビロの2013年の活躍にもご期待ください。

## スポーツ振興

## 世界に翔ばたく逞しい人材を育成

公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団(YMFS)では、豊かな人間性を養う上で効果的なスポーツを通じ、世界に翔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、心身ともに健全な子どもたちの育成に寄与するため、教材提供を通じたスポーツ機会の促進やジュニアヨットスクールなどのスポーツ振興支援事業、チャレンジスピリットの喚起・醸成のためのスポーツ文化・啓発事業を推進しています。

2012年は、助成事業で26名の体験・研究・奨学生の支援を行いました。また、全国182の小学校などへの教材提供や、ジュニアヨットスクール葉山の運営、スポーツチャレンジ表彰などを展開しました。

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション





# CSR SECTION 01

## CSR情報

お客さま	52
従業員	54
株主・投資家	56
取引先	57
地域・社会	58
地球環境	60

## CSR基本方針

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

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

### お客さま

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

### 株主・投資家

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

### 従業員

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

### 取引先

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

### 地域・社会

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

### 地球環境

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

# お客さま



## お客さまに感動を伝えるモノ創り企業を目指して

モノ創りは、お客さまに提供する価値を創る仕事です。ヤマハ発動機グループでは常に「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、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。

### 品質向上への取り組み

品質はお客さまとの関係をより密に続けていくことによって高められるものであり、常に全社員が品質の向上・充実の努力を続けなければならないと考えています。ヤマハ発動機グループでは「お客さま基点」の強化とお客さまの声をさらに活かしたモノ創りのために、品質向上に向けた取り組みを継続し、より満足度の高い製品をお客さまにお届けできるように努めています。

### 新たな感動の提供

ヤマハ発動機は2012年4月から「豊田市低炭素社会システム実証推進協議会」のメンバーとして「豊田市低炭素社会システム構築実証プロジェクト」に参画し、実証実験の準備を進めてまいりました。2012年10月に運用を開始した都市交通システム「Ha:mo(ハーモ)」に11月から参画し、人、街、社会に優しい交通の実現を目指します。

<http://www.yamaha-motor.co.jp/news/2012/1113/toyota-city.html>



## お客さま対応／サービス

ヤマハ発動機グループでは、世界中のお客さまに均質かつ高品質な「ヤマハのサービス」をお届けするための世界共通の教育プログラムとして、ヤマハ・テクニカル・アカデミー（YTA）を推進しており、これまで約3万人の整備士がYTA認定整備士として各国地域で活躍しています。

2012年にはそのYTA認定整備士の世界大会ヤマハワールドテクニシャングランプリが開催され、各国の予選大会を勝ち抜いた20カ国・28人の精鋭が集い、「世界一のヤマハ二輪車整備士」の称号をかけてその知識や技術、接客の質を競い合いました。



ヤマハモーターパワープロダクツ(株) (YMPC)は、全世界のゴルフカーサービススタッフのさらなる技術レベル・CSの向上を目指した教育制度「ヤマハゴルフカーアカデミー (YGA)」を開始しました。



## 安全運転普及活動

ヤマハ発動機グループでは安全運転普及活動をより積極的に推進していくために、「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。YRAのプログラムは、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・体系化したもので、安全普及に関しては、各国の社会環境や交通環境、ユーザー事情に適合したカリキュラムのもとで活動を実施しています。二輪車を中心にATV(四輪バギー車)やウォータービークル(水上オートバイ)、スノーモビルなどの製品領域で取り組んでおり、アセアン、中南米、中東、ロシア、アフリカなどの近年市場が急成長し、安全運転についての指導や啓発教育が社会的な課題となっている地域を中心に活動を推進しています。

## トピックス

ヤマハ発動機株式会社の2012年欧州モデル、530ccCVTエンジン搭載のスポーティコミューター「TMAX」が、世界的に権威あるデザイン賞、「レッドドット・デザインアワード」で「プロダクトデザイン2012」を受賞しました。「TMAX」は2000年の導入以来、スポーティコミューターとして欧州を中心に高い評価を得ています。欧州仕様2012年モデルではフルモデルチェンジを行い、エンジンと駆動系をさらに高次元に進化させて走行性を向上、またデザインは、前後ホイールを視覚的に繋ぐ特徴的なボディデザインを継承しながら、よりアグレッシブな造形としました。



スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

# 従業員



スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

## グローバルな視野から価値を共有できる組織づくり

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

### 人材育成／キャリア支援

#### グローバル人材育成の推進

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

第1回GEP<sup>※</sup>(グローバル経営幹部育成プログラム)は、ヤマハ発動機グループ全体から海外拠点採用の現地人材も含めた中で対象者を選抜し、2012年8月に開催されました。将来のヤマハ発動機グループ経営を担う次世代経営幹部層を育成することにより、グローバル人材の活躍の場の拡大につなげるものです。

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



2012年8月に開催された第1回GEP



## 仕事と生活の両立支援

### 自立的で創造的な仕事環境を目指して

ヤマハ発動機グループでは、従業員と会社の関係を「ビジネスパートナーシップ」、会社が担う役割を「自立した個人に対する魅力づくり」と定義し、相互確認を前提としたキャリアプランの設計を支援するとともに、育児・介護休職制度などのワークライフバランス(仕事と生活の両立)を確保した職場づくりを目指しています。また、従業員が各自の状況に適した働き方ができるように選択肢の充実に取り組んでおり、2012年の有給休暇の取得率※は77.2%となっています。

※取得率は全正社員の「年間有給休暇発生日数」に対する実際の「年間取得日数」で算出

## 職場の安全衛生

### 安心して快適に働ける職場環境を目指して

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

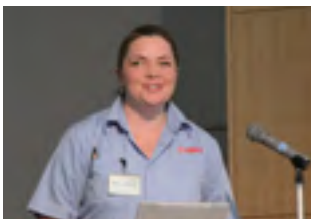
2008年から継続して進めているOSHMSの導入の状況は、2012年末までに国内8社、海外9社がグループ認証を取得しています。

※OSHMS: Occupational Safety & Health Management System

### 職場の労働安全衛生向上に向け、安全衛生大会を開催

ヤマハ発動機では各国地域のグループ会社に対しOSHMSに基づくヤマハ発動機グループ認証取得を推進しています。定期に開催される「安全衛生大会」において、グループ会社の安全衛生活動を紹介し、より一層の安全で安心な職場づくりに全社をあげて取り組んでいます。

2012年8月に開催された安全衛生大会で、アメリカの製造子会社YMMCでの安全衛生活動を紹介



## 多様性を活かした職場づくり

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

ヤマハ発動機は、「障がい者と健常者が一緒に就労できる職場運営を行う」という考えのもとに「障がい者雇用促進委員会」を設置し、各部門に配置した担当委員による業務分析などによる職場環境の整備に努めています。2012年12月末の時点で重度障がい者78名、軽度障がい者63名の計141名が活躍しており、障がい者雇用率は1.96%となっています。また、障がい者が働く職場に対する多面的なサポートが行えるように、手話教室や要約筆記研修の実施など、より円滑なコミュニケーション実現のための取り組みにも力を入れています。



手話教室の風景

## 心と体の健康のためのサポート

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

生活習慣病の予防・改善については、ウォークラリーイベントの開催、年2回の「歩け歩け運動」の実施などを通じて、運動習慣による肥満の防止や持久力向上に努めるなど、健康で活力のある職場づくりに取り組んでいます。また、禁煙の取り組みを支援するために、健康保険組合との協同で希望者に対する禁煙補助剤の提供を行っています。喫煙率については2011年の32.2%から31.1%と減少傾向にあります。

メンタルヘルスに関するサポートとしては、産業医による保健指導、新任基幹職・監督者を対象としたメンタルヘルス研修、海外駐在員や中途で入社した社員に対する支援といった取り組みを引き続き実施しています。

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

# 株主・投資家

スナップショット

トップインタビュー

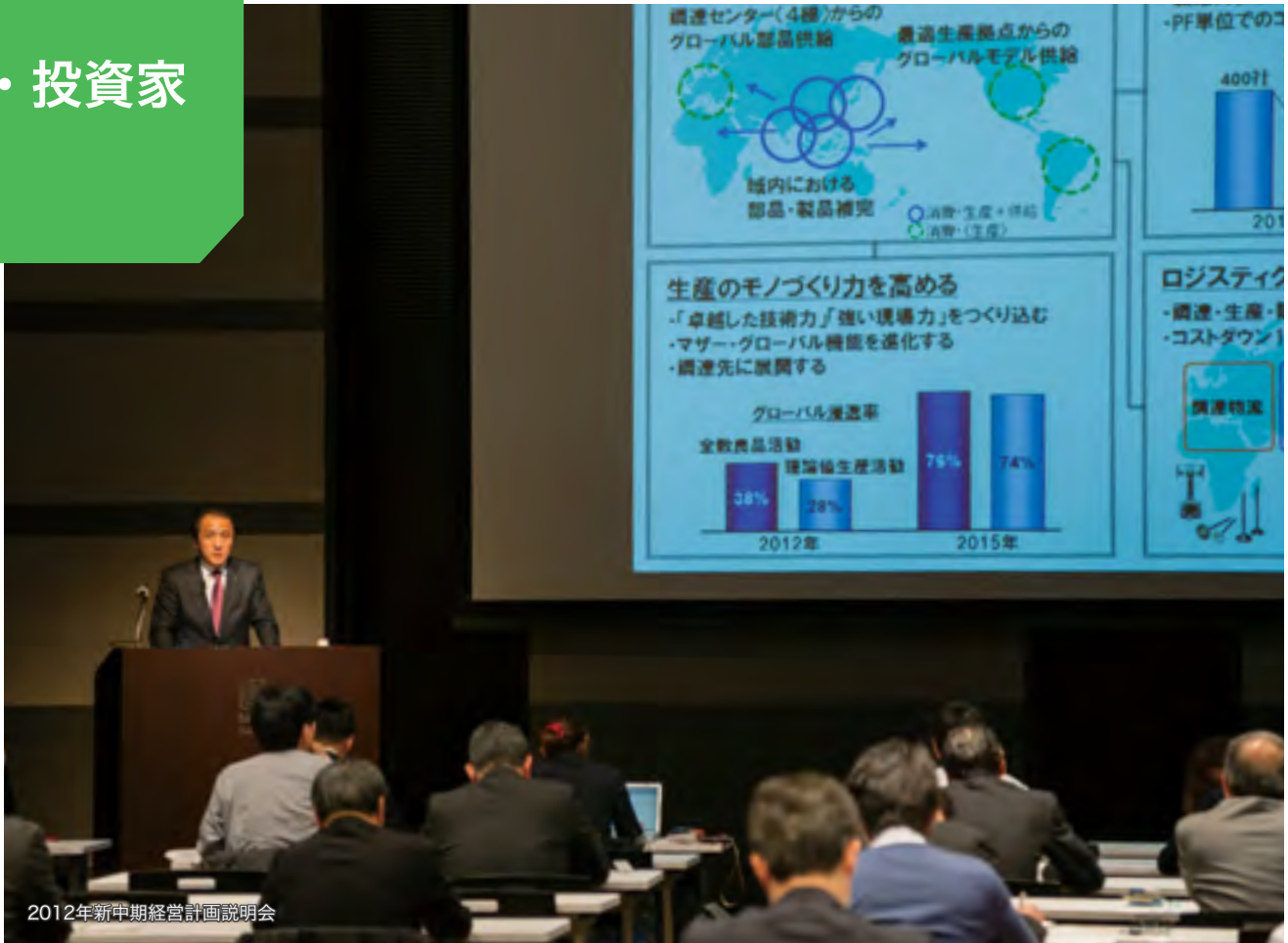
特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション



2012年新中期経営計画説明会

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

2012年については、四半期ごとの決算・株主総会に加え、米国とイギリスの投資家訪問によるIRミーティングや、IR情報のウェブサイトでの開示、個人投資家向けのウェブサイト運営も行うとともに、6月にはアナリスト・ジャーナリスト向けに、マリン事業説明会と併せてマリンエンジン工場の見学会を行うなど、情報開示に積極的に努めました。

マリン事業説明会資料

[http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/report/pdf/2012/marine\\_exp.pdf](http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/report/pdf/2012/marine_exp.pdf)

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

ディスクロージャーポリシー

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

配当方針

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

IR情報(トップページ)

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



IRサイト

# 取引先



## 協働と公正の精神に基づくグローバル調達・販売ネットワーク

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

## サプライチェーンでの取り組み

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

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

ヤマハ発動機では「理論値生産」を国内外のサプライヤーに

展開を進めるために「理論値インストラクター」として社員を教育し派遣することで、ともにコスト競争力強化に取り組んでいます。また、環境負荷低減・資源エネルギー効率活用のための「グリーン調達ガイドライン」や、安全・品質・コンプライアンスに関する「調達先CSRガイドライン」についての研修会などを通じて公正でクリーンな調達活動をグローバルに推進しています。

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

## 販売店との取り組み

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

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

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

# 地域・社会



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

考えています。

ヤマハ発動機グループの取り組む社会貢献活動には、「次代を担う人々の育成」「地球環境の保全」「交通安全普及」「地域社会の課題」の4つの重点領域があり、事業を通じて得たさまざまな知見を活かした取り組みを行っています。2012年は、当社グループ会社63社(国内23社、海外40社)が社会貢献活動に参加しました。

## 社会貢献活動の重点領域

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

## インドでキッズYRA(ヤマハライディングアカデミー)を開催

自動車・二輪車の急増に対して交通インフラが未整備であるうえに交通安全教育が不十分であると言われているインドでは、子どもたちが交通事故から自分の身を守れるようにとキッズYRAを開催しています。2012年はデリー、ムンバイを中心に44回開催され、3,657名の子どもたちが受講しました。



## 環境保護のため、世界各地で植林活動

当社グループでは、日本をはじめ各国の現地法人が地元の行政などと協力して、植林活動を行っています。



タイのYETH<sup>※1</sup>では、2012年5月に209名が参加し、バンコク近郊のシーナコンクエンカン公園内にマングローブの苗木を200本植えました。成長した苗木は、地域の森林保全団体や政府が管理し、環境保護を目的とした植林活動に使用されます。

また、中国のZYS<sup>※2</sup>では、2012年3月に地元株州市主催の植林活動に若手従業員32名が参加し、クスノキを47本植えました。

※1 YETH: Yamaha Motor Electronics Thailand Co.,Ltd.

※2 ZYS: 株州雅馬哈摩托減震器有限公司

## メキシコの「キッサニア」にワークショップの職業体験パビリオン

日本でも子どもたちに人気の職業体験テーマパーク「キッサニア」。その発祥の地メキシコの「キッサニア・クイクルコ」に2012年10月、ヤマハワークショップが誕生しました。これは、幼児期からの交通安全教育によって事故の削減を目指す、世界で初めての交通版キッサニアです。当社の現地法人YMMEX<sup>※</sup>の協賛によるヤマハワークショップでは、交通安全教育およびミニバイクの運転ライセンスを取得するコースと、実際に工具を使って5項目の整備



を行うコースの2コースを開催しています。オープンから12月までの2カ月半で、バイク整備の職業体験に約15,000名が参加しました。

※YMMEX: Yamaha Motor de Mexico, S.A. de C.V.

## 海外市場開拓事業部(OMDO)のクリーンウォーター事業

OMDOは開発途上国において、浄水の供給や保健衛生の向上に貢献しています。

セネガルでは、2011年、サンレイ市郊外の村落に、太陽光発電装置と組み合わせたクリーンウォーター装置を贈呈しました。



写真提供:久野真一/JICA

現在は村の住民からなる水管理委員によって運営されていますが、OMDOの活動によって村にきれいな水だけでなく明かりがもたらされ、携帯電話の充電ができるようになったと、住民たちに大変喜ばれています。

また、同じアフリカのモーリタニアでは、2012年12月、草の根無償資金協力により、ジャウリン国立公園に太陽光発電装置と組み合わせたクリーンウォーター装置が設置されました。

一方のアジアでは、2012年、インドネシアのポンティアナック近郊の村落に、グループ会社YIMM<sup>※</sup>など現地企業20社やNGOと協業して、装置を設置しました。

※PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

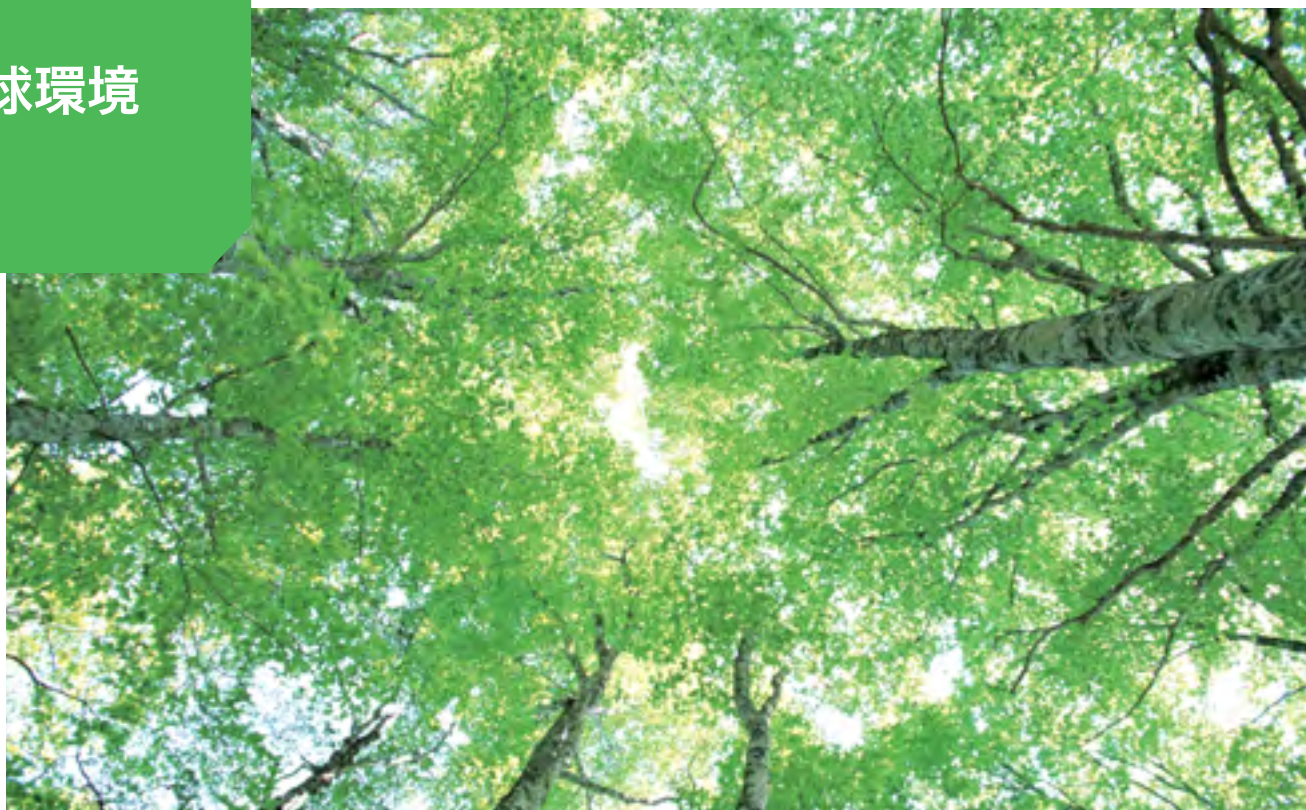
財務セクション

## グループ従業員のボランティア意識醸成「4万人のV(ボランティア)作戦」

従業員のボランティア意識の啓発と行動を始める“きっかけ作り”として2004年から「4万人のV作戦」を展開しています。従業員が少なくとも年1回はボランティア活動をすることにより、グループ全体で4万人が社会貢献を行うことを目指しており、2012年は延べ件数で40,105件を数え、旗印の「4万人」を5年連続でクリアしました。

2012年の活動事例として、沖縄に美しいサンゴの海を復活させるために、従業員ボランティアメンバーが恩納村漁協の指導のもと、万座毛周辺水域でサンゴ苗の植え付け活動を2010年より開始し3年目を迎えました。また、従業員とOBでつくるボランティアグループ「おもしろエンジン・ラボ」が『子供達に笑顔を!東北応援プロジェクト2012』と題して、2011年に引き続き東日本大震災の被災地、宮城県仙台市と女川町でウィンドカー工作教室を開催、250名以上が参加しました。

# 地球環境



- スナップショット
- トップインタビュー
- 特集
- 事業の概況
- CSR情報
- 企業情報
- 財務セクション

## 地球環境との調和に努め持続可能な社会の実現を目指して

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

### 環境活動の計画

ヤマハ発動機グループ 環境計画2020

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

## 環境経営を推進する体制

ヤマハ発動機グループでは、環境活動を職掌する担当本部長からの諮問を受ける「環境委員会」を国内外における環境活動の中核を担う組織として位置づけています。この委員会が、環境に関わる活動の方針やビジョン、中長期の環境計画、環境保全に関連する戦略投資案件、環境モニタリングに関する事項および課題への対応、そのほか環境経営に関する重要課題についての審議を行っています。

## 直接／間接排出ごとの温室効果ガス排出量の把握と排出量削減活動

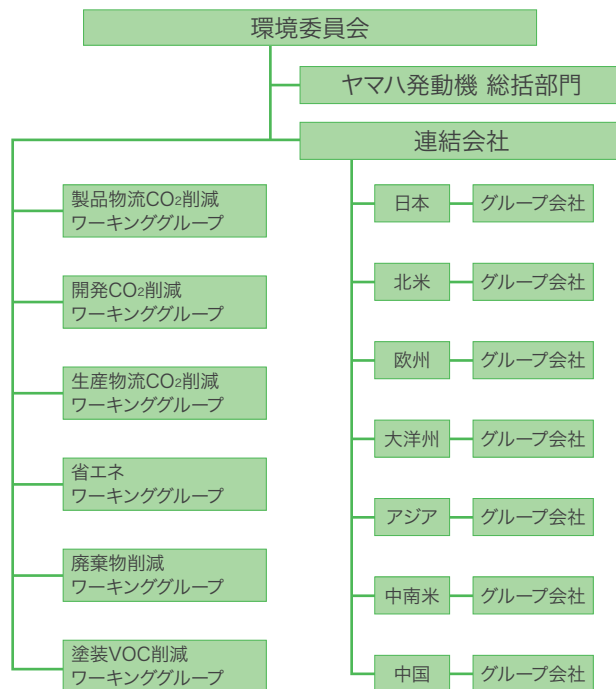
ヤマハ発動機グループでは、温室効果ガスの排出において、企業活動による直接的な排出（工場で使用される燃料の燃焼等からの直接的な排出）と、間接的な排出（工場・オフィスでの電力使用量等からの換算による間接的な排出）の把握に努めています。2012年度における直接、間接の排出量は、2011年度比で生産量の増加により微増となっています。エリア別の排出量を把握したうえで、各工場・各事業所ごとに一層の排出量削減に向け省エネ設備導入等を進めています。

インドネシアの製造会社YMMWJではコージェネレーション設備ガスエンジン発電機から発生する排気ガスの廃熱を利用して蒸気を作り、LPGボイラーの使用燃料を2012年度は年間約60%削減することができました。3台ある発電機の運転においては効率の良い3by1方式（3台の発電機に1台の廃熱ボイラー）を採用しており、電力の安定供給とCO<sub>2</sub>削減に貢献しています。



YMMWJのガスエンジン発電機  
 【仕様】ガスエンジン発電機2,735kW 3台設置  
 【蒸気使用先】樹脂塗装・鉄塗装・ダイキャスト  
 【LPG燃料削減によるCO<sub>2</sub>削減量】△400t-CO<sub>2</sub>/年  
 \*YMMWJ: PT. Yamaha Motor manufacturing West Java

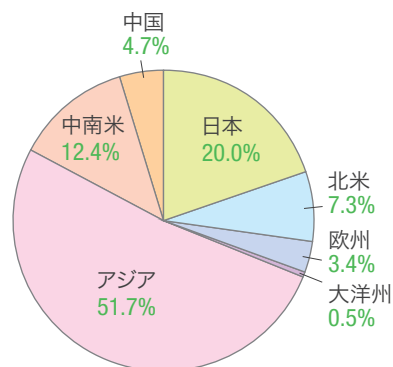
## ヤマハ発動機グループの環境企画・推進組織



(2013年4月1日現在)

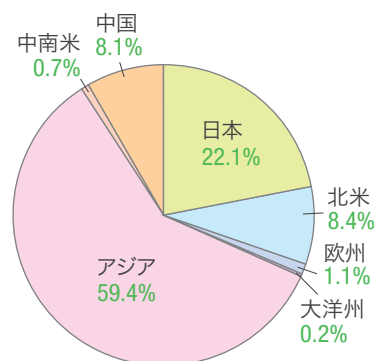
### 直接排出

※エリア別CO<sub>2</sub>排出比率



### 間接排出

※エリア別CO<sub>2</sub>排出比率

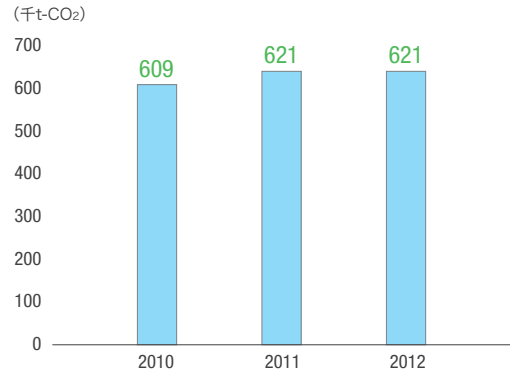


## ヤマハ発動機グループのCO<sub>2</sub>排出量の推移

ヤマハ発動機グループは、二輪車を中心とした輸送機器メーカーであり、温室効果ガスの削減を環境分野における最重要課題として、製品の開発から製造、使用、廃棄にいたるライフサイクル全体で、温室効果ガスの削減を進めています。

グループ共通の目標としては、「CO<sub>2</sub>原単位削減1%/年」を設定し、製品の開発から製造、使用、廃棄にいたるライフサイクル全体での取り組みを中心に、事業活動全般における温室効果ガスの削減を進めています。CO<sub>2</sub>排出量では、2012年は621千t-CO<sub>2</sub>となりました。今後も、国内・海外のグループ会社によるエネルギー使用量削減に向けた活動状況のモニタリングと、グループ会社に対する支援を行うなど、効率的な温室効果ガス削減に取り組んでいきます。

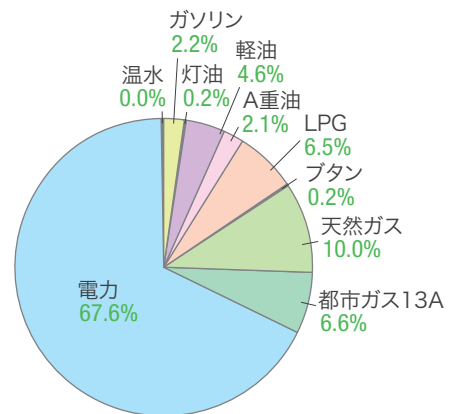
ヤマハ発動機グループ CO<sub>2</sub>排出量



## ヤマハ発動機グループのエネルギー投入量

ヤマハ発動機グループでは、より効率的でかつ有効な省エネルギー対策を実施するために、エネルギー投入量とその種類の把握に努めています。

2012年度のエネルギー投入量は全体で1,165万GJとなり、約68%が電力で788万GJが投入されています。電力使用量削減のため、電力見える化設備導入による現状分析を行い、効率的な削減活動の実施、工場への省電力設備の導入、事務所におけるLED照明の導入などを計画的に取り組んでいます。



照明を蛍光灯からLEDに交換することなどで、電力使用量削減に取り組んでいます。



## トピックス

### クラス最軽量※を達成した、コンパクトな4ストローク船外機「F200F」

ヤマハ発動機株式会社では、軽量・コンパクト設計の徹底により、クラス最軽量\*を達成した200馬力の4ストローク船外機「F200F」を開発し、2013年3月1日より発売しました。

「F200F」は、新開発の総排気量2,785cm<sup>3</sup>、直列4気筒のパワーユニットを採用。徹底した軽量・コンパクト設計により、V型6気筒のレイアウトを持つ既存の当社製200馬力船外機（F200C）に比べ、乾燥質量で約60kg、横幅で約85mmの大幅な軽量・コンパクト化を実現しました。これにより、従来に比べて多様なタイプのボートへの搭載を可能としています。

環境対応の面では、世界で最も厳しいと言われている米国カリフォルニア州大気資源局（CARB）規制値における最高基準値（スリースター）をクリアしています。

※当社調べによる、出力200馬力の4ストローク船外機との比較。2013年2月現在



### 環境ISO認証 世界41社での統合を開始

海外拠点を含むグループ会社で導入しているISO14001環境マネジメントシステムを2012年4月から統一認証化する取り組みをスタートしました。

当社グループには当システムを導入している会社が日本・欧米・アセアン・中国・台湾・インド・南米の各地域で41社あり、それぞれが別々の認証機関から審査を受けている状態にあります。これを1つの認証機関でグローバルに統合することで、一元管理によるガバナンスの向上、環境活動のレベルアップ、効率化によるコストの大幅低減などを見込んでいます。



統一認証登録書

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

# CORPORATE INFORMATION

## 企業情報

コーポレート・ガバナンス	66
取締役、監査役および執行役員	76
社外取締役からのコメント	79
組織図	80
事業等のリスク	81
ヤマハ発動機グループの歩み	84
主要子会社および関連会社	86

ON



# 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、2013年3月27日現在、社外監査役2名に加え、社外取締役3名を選任しており、また、執行役員制度の導入、役員人事委員会の設置、内部監査体制の整備などを通してガバナンス機能の強化を図っています。

### (2) 現状の体制と概要

#### 取締役・取締役会・執行役員

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

取締役の定数は、定款で15名以内と定められていますが、2013年3月27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2013年3月27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、代表取締役社長のほか、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2013年3月27日現在4名で、そのうち社外監査役は2名です。監査役は、取締役会、経営会議その他の重要な会議に出席するほか、取締役の職務執行状況の報告を受け、重要な決裁書類の閲覧、子会社の往査などを通じて、監査を実施しています。

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

#### 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25名: 2013年3月27日現在)を設置しています。統合監査部は、年間の監査計画に基づいて当社およびグループ各社の業務執行の適正性、妥当性、効率性について監査し、評価と提言を行っています。

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

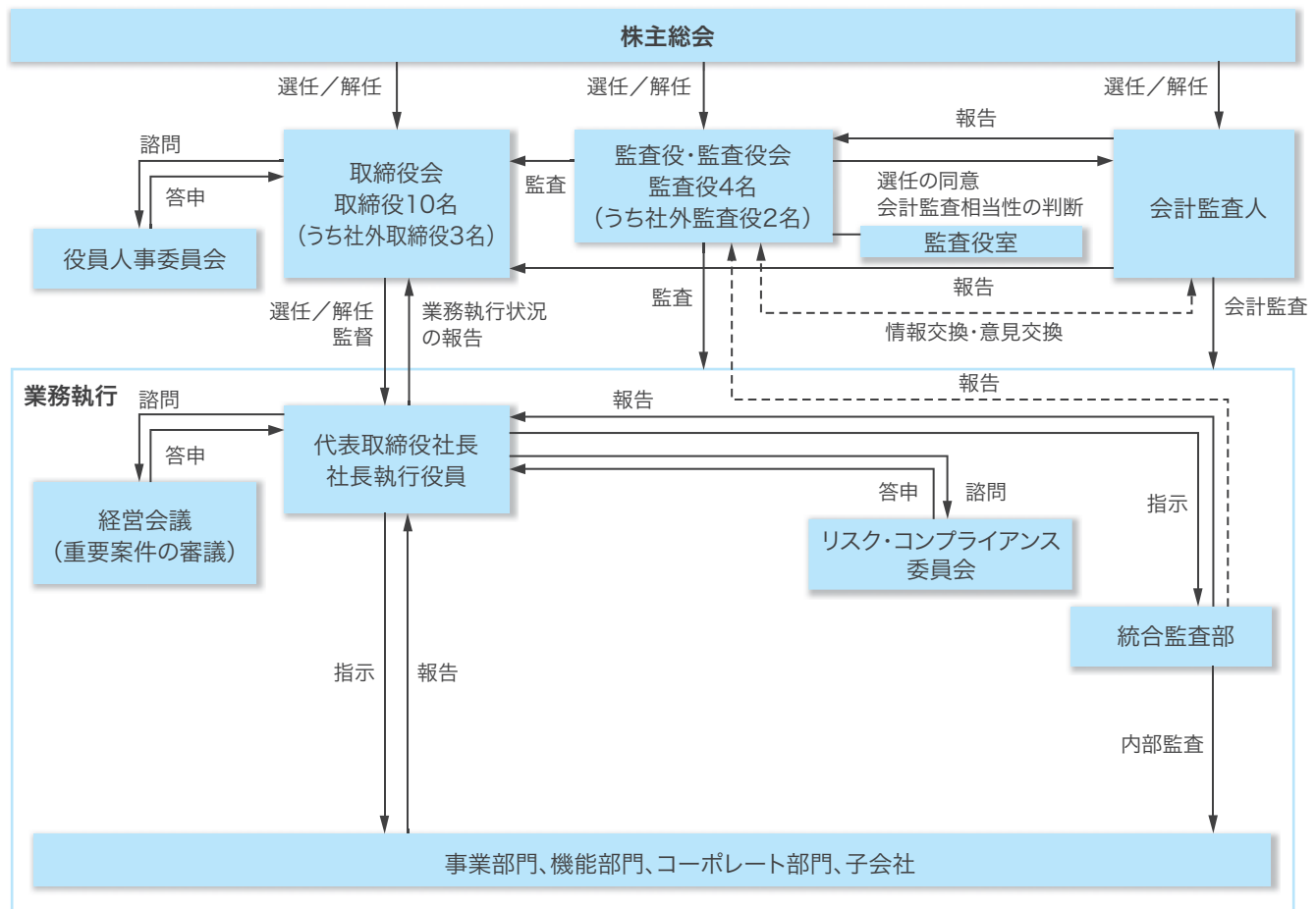
社外取締役は、統合監査部からの内部監査の報告を定期的に受けることにより、当社グループの現状と課題を把握し、必要に応じて取締役会において意見を表明しています。

監査役(社外監査役含む)は、会計監査人との関係において、法令に基づき会計監査報告を受領し、相当性についての監査を行うとともに、必要の都度相互に情報交換・意見交換を行うなどの連携を行い、内部監査部門との関係においても、内部監査の計画および結果についての報告を受けることで、監査役

監査の実効性と効率性の向上を目指しています。

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

### コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図(2013年3月27日現在)



スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

## 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、2013年3月27日現在、社外取締役3名および社外監査役2名を選任しています。社外取締役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。なお、社外取締役及び社外監査役を選任するための独立性に関する基準または方針を特に定めてはおりませんが、東京証券取引所が定める独立性の判断基準を参考にすることで、一般株主と利益相反のおそれがない独立性の高い社外取締役及び社外監査役の確保に努めています。

### (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	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、東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準に照らし、独立役員として指定し、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・監督をいただくため。なお、ヤマハ株式会社の代表取締役社長を兼務し、当社は同社と製品・商品の売買取引等があります。また、当社の代表取締役社長柳弘之は、同社の社外取締役に就任しております。
	安達 保	国際経験及び経営戦略策定、投資活動に関する豊富な経験、知見を当社の経営に活かしていただくため。なお、東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準に照らし、独立役員として指定し、届出をしています。
社外監査役	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、東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準に照らし、独立役員として指定し、届出をしています。
	遠藤 功	企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を、当社の監査業務に活かしていただくため。なお、東京証券取引所の定める独立役員の独立性に関する判断基準に照らし、独立役員として指定し、届出をしています。

### (3) 会社と社外取締役および社外監査役との利害関係

社外取締役梅村充は、当社株式の12.19%(2012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。

社外取締役桜井正光、社外取締役安達保、社外監査役河和哲雄および社外監査役遠藤功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で構成されています。

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

2012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(12名)	209	20	29	39	299
うち社外取締役(3名)	(28)	—	—	—	(28)
監査役(4名)	77	—	—	—	77
うち社外監査役(2名)	(18)	—	—	—	(18)
合計	287	20	29	39	377

(注) 1 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、2012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。2013年3月26日開催の第78期定時株主総会において、当該引当金の範囲内の9百万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、2012年3月23日開催の第77期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

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99百万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こととしていた事項

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12名、その他20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

69銘柄 20,496百万円

### (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

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。
キャノン株式会社	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。
株式会社ブリヂストン	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
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。

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

2012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	9,376	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	2,007	安定的な取引関係を維持するため。
新日鐵住金株式会社	6,174,000	1,296	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社小糸製作所	913,000	1,139	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	1,133	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	739	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	710	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	694	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
日本特殊陶業株式会社	545,000	621	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	619	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	541	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	198	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	192	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	144	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
スタンレー電気株式会社	100,000	122	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	64	安定的な取引関係を維持するため。
株式会社ミクニ	300,794	53	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	52	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	44	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社鳥羽洋行	10,000	17	安定的な取引関係を維持するため。
野村ホールディングス株式会社	20,600	10	取引金融機関として、安定的な取引関係を維持するため。
株式会社JEUGIA	33,000	4	安定的な取引関係を維持するため。
富士重工業株式会社	1,000	1	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。
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。
本田技研工業株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
浜松ホトニクス株式会社	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。
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。
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。
株式会社ブリヂストン	100	0	株主に対する情報提供方法等の情報収集のため。

### (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満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りません。本プランではさらに、当該各事項の一部を満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」旨を確信的に明記しました。

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

2013年4月30日現在

## 取締役会



### A 代表取締役社長

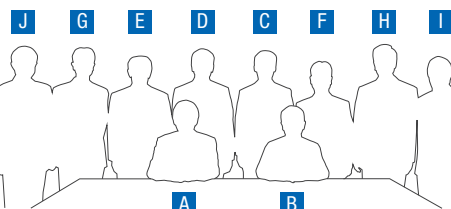
#### 柳 弘之

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 当社代表取締役常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  
2013年 4月 代表取締役専務執行役員技術本部長  
(兼)デザイン本部長  
(兼)マリン事業本部長(現)



### C 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  
当社財務部長  
2007年 4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  
2009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  
2013年 1月 当社取締役上席執行役員企画・財務本部長  
2013年 3月 当社取締役常務執行役員企画・財務本部長(現)

### D 取締役

#### 秀島 信也

1978年 4月 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  
2013年 3月 当社取締役常務執行役員調達本部長(現)

### E 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  
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 3月 当社執行役員経営企画部長  
2009年12月 当社上席執行役員企画統括部長(兼)経営企画部長  
2010年 3月 当社上席執行役員事業開発本部長  
2011年 1月 当社取締役上席執行役員事業開発本部長  
2011年 3月 当社取締役常務執行役員事業開発本部長  
2013年 3月 当社取締役常務執行役員事業開発本部長(現)

## F 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)

## 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  
 2013年 3月 当社取締役上席執行役員人事総務本部長(現)

M C: モーターサイクル  
 SyS: システムサプライヤー  
 A M: 自動車用エンジン  
 W V: ウォータービークル  
 GEM: グローバルエンジニアリングアンド  
 マニ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: コミュータービークル  
 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(社外)

### 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 4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  
 2013年 4月 株式会社リコー特別顧問就任(現)

## I 取締役(社外)

### 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)

## J 取締役(社外)

### 安達 保

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

## 監査役



### 常勤監査役

#### 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)



### 常勤監査役

#### 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)



### 監査役(社外)

#### 河和 哲雄

1975年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)(現)  
 2002年 8月 法制審議会会社法(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(社外)

#### 遠藤 功

1979年 4月 三菱電機株式会社入社  
 1987年 7月 ボストン・コンサルティング・グループ入社  
 1988年10月 アンダーセン・コンサルティング(現アクセンチュア株式会社)入社  
 1997年 9月 日本プーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社  
 (現プーズ・アンド・カンパニー株式会社)  
 パートナー兼取締役就任  
 2000年 5月 株式会社ローランド・ベルガー日本法人代表取締役社長就任  
 2006年 4月 同社日本法人会長就任(現)  
 2006年 4月 早稲田大学大学院商学研究科教授(現)  
 2011年 5月 株式会社良品計画取締役就任(現)  
 2013年 3月 当社監査役就任(現)

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

## 取締役、監査役および執行役員

### 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)デザイン本部長  
(兼)マリン事業本部長

常務執行役員

**篠崎 幸造**

企画・財務本部長

常務執行役員

**秀島 信也**

調達本部長

常務執行役員

**滝沢 正博**

事業開発本部長

上席執行役員

**鈴木 啓之**

IYM社長

上席執行役員

**橋本 義明**

人事総務本部長

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**

MC事業本部第1事業部長  
(兼)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**

企画・財務本部副本部長

上席執行役員

**加藤 敏純**

YMUS社長

上席執行役員

**小嶋 要一郎**

YIMM(インドネシア)社長  
(兼)YMMWJ(インドネシア)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**

マリン事業本部ポート事業部長

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**

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

**藤田 宏昭**

事業開発本部副本部長  
(兼)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**

YMVN(ベトナム)社長

執行役員

**山地 勝仁**

生産本部副本部長  
(兼)生産本部EG製造統括部長

執行役員

**浅野 正樹**

YMIS(インド)社長

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

EGSyS: エンジンシステムサプライヤー

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

YMVN: Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.

YMIS: Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.



## 社外取締役からのコメント



社外取締役  
桜井 正光

私がヤマハ発動機の社外取締役を任されているのは、同じモノづくりの企業の人間だからではないかと思っています。私が特別顧問を務めるリコーは、創業以来、製品開発を通じてさまざまな分野の技術を培ってきました。そしてその技術資産を活かし、常に「お客様起点」を基軸に新たな技術革新と開発に挑み、新しい価値を創造し続けています。その経験値に照らしながら、分野の異なるモノづくり企業の視点からヤマハ発動機が持続的成長を実現できるよう社外取締役として意見を述べさせていただくことが私の役割だと認識しています。

経済環境が世界的に厳しい中、現在の企業に求められていることは何か？ それはグローバル競争に勝てる強さと、国際社会から信頼される優しさを併せ持つ「強くて優しい」企業だと思います。ところが、企業という集団には善し悪しは別として、長年培われた企業文化を持っています。マニュアルには無い価値判断基準として全員に、特に上層部になればなるほど深く染み付いたものです。文化ほど自己認識が薄く、文化ほど変えることの難しいものはありません。環境の変化に対応すべく文化を進化させるには、成長と発展への強い責任感をもった経営陣の時宜を得た率先垂範活動と変化に敏感な経営機

構が重要であります。想定した成果が上がっているのか、業績の向上という結果にきちんと結びついているのか、経営ブレーキを踏んではいないかなどを検証することが欠かせません。こうした点を取締役会や経営研究会で議論する際に、私を含めた社外取締役の意見を尊重する柔軟性を持ったヤマハ発動機は、コーポレート・ガバナンスが大いに効いている会社だと感じています。

モノづくりの企業として今後のグローバル競争で生き残っていくためには、お客様により大きな付加価値を提供できる企画をしていかねばなりません。多彩な製品を有するヤマハ発動機は、さまざまな分野や技術を組み合わせ、人々の行動を変える可能性を秘めた会社です。さらなるイノベーションの創出を期待しています。

私もわずかな経験ではありますが失敗と成功の繰り返しから得た思いを糧に、ヤマハ発動機が社会や環境と調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人々によるこびや驚き、高揚感、豊かさや幸福をもたらす「感動創造企業」としての企業価値向上に役立ちたいと思っています。

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

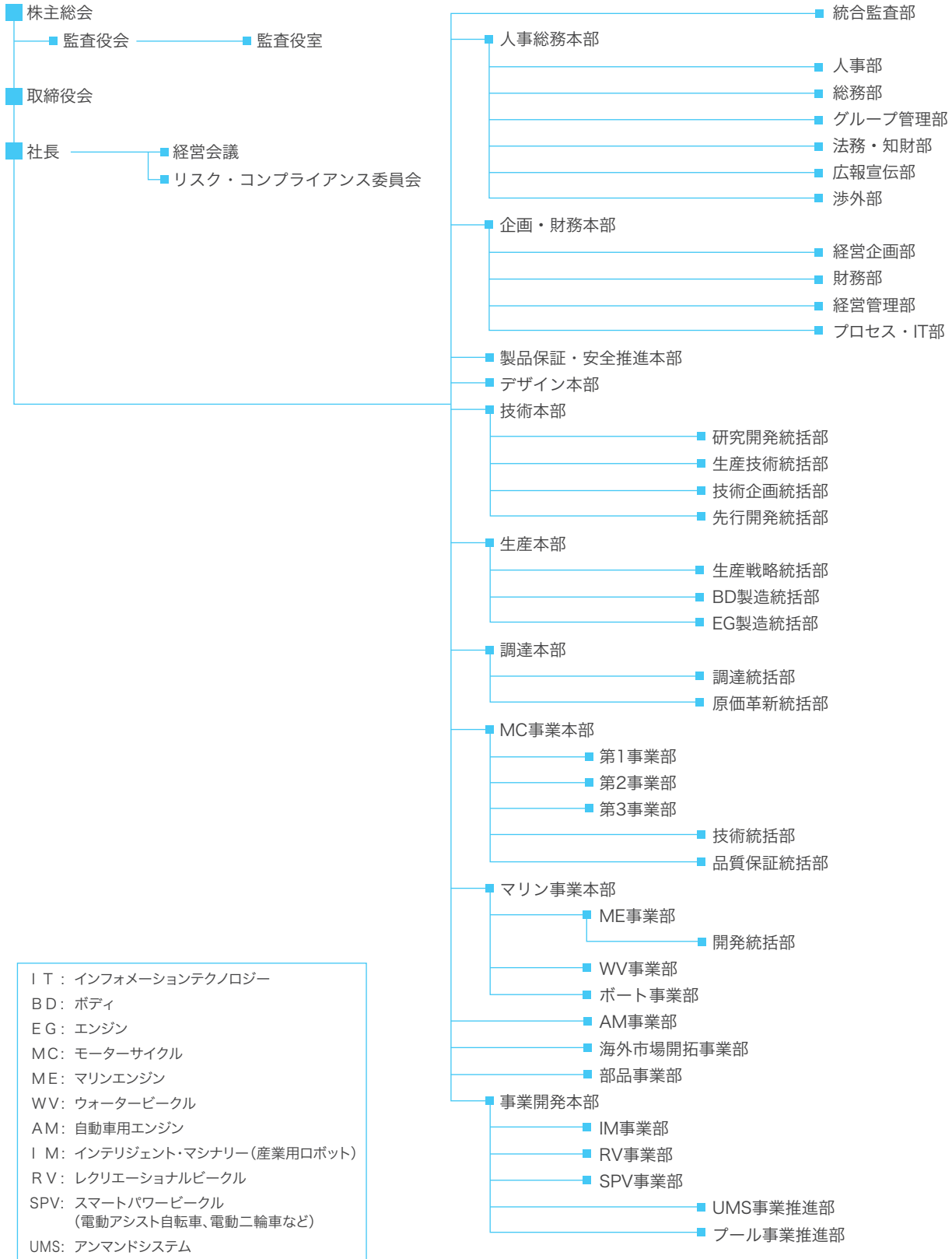
CSR情報

企業情報

財務セクション

# 組織図

2013年1月1日現在



## 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(2013年3月27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てられ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2012年度においては87.4%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。

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

### 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。

### 原材料および部品の調達における特定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、且つ安定した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、将来にわたって定期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2012年度末における時価と再評価後の帳簿価額との差異は△74億円であり、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、ストライキ、デモ等が、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合管理し、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、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。

### 南海トラフの巨大地震（東海地震含む）

当社グループの日本国内における主力生産事業所は、予想される南海トラフの巨大地震（東海地震含む）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

## 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

- ・本社を現在地の磐田市に移転
- ・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・マニュファクチャリング(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回バリダカール・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インダストリー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・マニュファクチャリング・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

- ・「企業理念一感動創造企業」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・デ・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校
- ・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・マニュファクチャリング・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・販売合併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併会社インディア・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校
- ・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・アカデミーを開校
- ・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

## 2012年

- ・デザイン本部を設置
- ・アセアン統合開発センター(タイ)とインド調達センターを設置
- ・欧州市場で電動アシスト自転車ドライブユニットのOEM供給を開始
- ・創業者 川上源一が日本自動車殿堂入り

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

# 主要子会社および関連会社

2012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 Skeeter Products, Inc.	Dallas, Texas	FRPボート・アルミボートの製造・販売
⑧ Precision Propeller Industries, Inc. (PPI)	Indianapolis, Indiana	船外機のプロペラの製造・販売
⑨ Tennessee Water Craft, Inc.	Knoxville, Tennessee	ジェット・ボートの製造
⑩ Yamaha Golf-Car Company (YGC)	Atlanta, Georgia	ゴルフカーの販売
⑪ 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>		
⑫ 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>		
⑬ 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)
⑭ Yamaha Motor Netherland B.V. (YMNL)	Amsterdam	ヤマハ発動機製品の販売
⑮ 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>		
⑯ Yamaha Motor France S.A. (YMF)	Paris	ヤマハ発動機製品の販売
⑰ 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>		
⑱ Yamaha Motor Italia S.p.A. (YMIT)	Milan	ヤマハ発動機製品の販売
⑲ Motori Minarelli S.p.A.	Bologna	二輪車用エンジンの製造
⑳ Yamaha Motor Research & Development Europe S.r.l. (YMRE)	Milan	二輪車の研究・開発
<b>スペイン</b>		
㉑ Yamaha Motor España S.A. (YMES)	Barcelona	二輪車の製造
㉒ 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>		
㉓ Yamaha Motor Portugal S.A. (YMP)	Lisbon	ヤマハ発動機製品の販売
<b>英国</b>		
㉔ Yamaha Motor (UK) Limited (YMUK)	London	ヤマハ発動機製品の販売
<b>ドイツ</b>		
㉕ 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>		
㉖ Yamaha Motor Scandinavia AB (YMS)	Stockholm	ヤマハ発動機製品の販売
<b>ロシア</b>		
㉗ 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>		
㉘ 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>		
㉙ 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>ペルー</b>		
③⑥ Yamaha Motor del Perú S.A. (YMDP)	Lima	二輪車の販売
<b>インドネシア</b>		
③⑦ PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (YIMM)	Jakarta	二輪車の製造・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
④① PT. Yamaha Motor Nuansa Indonesia (YMNI)	Jakarta	浄水器の製造・販売
<b>シンガポール</b>		
④② Yamaha Motor Asia Pte. Ltd. (YMAP)	Singapore	アジア製造拠点のファイナンス
④③ 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>		
④④ Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd. (YMVN)	Hanoi	二輪車の製造・販売
④⑤ Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co., Ltd. (YPMV)	Hanoi	二輪車部品の製造
<b>タイ</b>		
④⑥ Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (TYM)	Bangkok	二輪車の製造・販売
④⑦ 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>		
④⑧ Yamaha Motor Philippines, Inc. (YMPH)	Batangas	二輪車の製造・販売
<b>台湾</b>		
④⑨ Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd. (YMT)	Taipei	二輪車の製造・販売
⑤① Yamaha Motor Taiwan Trading Co., Ltd. (YMTT)	Taipei	二輪車および部品の輸出
⑤② Yamaha Motor R&D Taiwan Co., Ltd. (YMRT)	Taipei	二輪車の研究・開発
<b>インド</b>		
⑤③ India Yamaha Motor Pvt. Ltd. (IYM)	Delhi	二輪車の製造・販売・輸出
⑤④ Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd.	Chennai	二輪車の販売
<b>中国</b>		
⑤⑤ 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
⑤⑥ 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
⑤⑦ 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
⑤⑧ 雅馬哈発動機研發(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: 54社

連結子会社合計: 109社

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

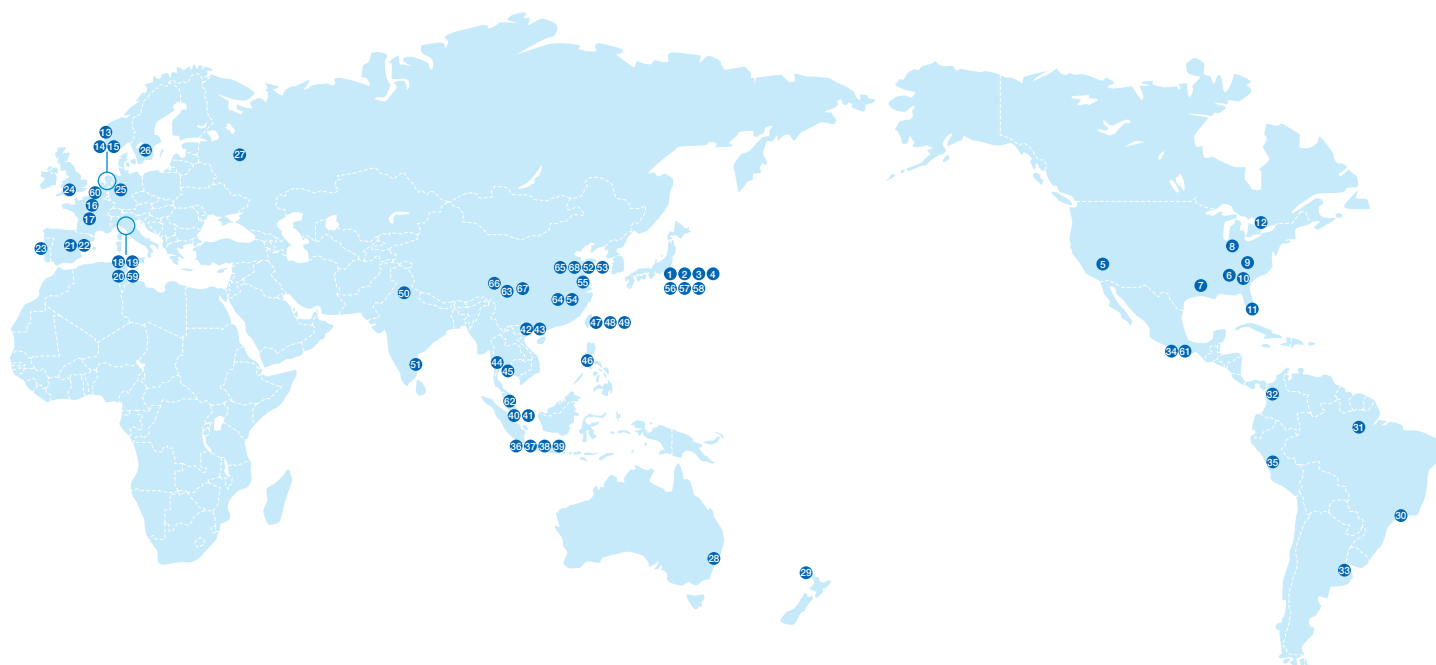
財務セクション

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>マレーシア</b>		
62 Hong Leong Yamaha Motor Sdn. Bhd. (HLYM)	Kuala Lumpur	二輪車の製造・販売
<b>中国</b>		
63 重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司 (CJYM)	重慶市	二輪車の製造
64 株洲建設雅馬哈摩托車有限公司 (ZJYM)	湖南省株州市	二輪車の製造
65 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
66 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
67 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
68 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: 15社

持分法適用子会社および持分法適用関連会社合計: 28社



## 財務セクション

2012年12月期の経営成績の分析	90
5年間の主要連結財務データ	101
市場別データ	102
連結貸借対照表	104
連結損益計算書	106
連結包括利益計算書	106
連結株主資本等変動計算書	107
連結キャッシュ・フロー計算書	110
インベスター・インフォメーション	111

# 2012年12月期の経営成績の分析

## 概況

2012年12月期(以下「2012年」)における世界経済環境の全体感は、特に4月以降に減速感が広がり、後半も目立った改善は見られないというものでした。

米国では、雇用・住宅市場が改善して個人消費に増加傾向が見られましたが、景気回復の力強さは見られませんでした。欧州では、債務危機が続くなか、雇用環境が厳しく個人消費は低調に推移しました。アジア・中南米などの新興国では、欧州経済危機の影響や金融引き締め等により景気減速傾向となり、高成長が続いてきた消費市場がいったん停滞しました。また、日本では、前半は復興需要による下支えがありましたが、後半は円高定着や世界経済減速による輸出減少等により、景気後退気味となりました。ただ、年末には円安・株価上昇に向かい始めました。

主な当社関連市場については、米国では二輪車・船外機・四輪バギーの需要が緩やかに回復し、欧州では二輪車の需要減少が続きました。アジア・中南米などの新興国では、需要増加が続いてきた二輪車がいったん減少して踊り場を迎えました。一方、ロシアでは、船外機・スノーモビルが順調に需要増加しました。また、日本では、復興需要もあり発電機・漁船・和船が需要増加しました。

## 売上高・営業利益

2012年の売上高は、マリン事業、特機事業及び自動車用エンジン事業が前期比増加しました。一方、二輪車事業は、欧州での需要減少、インドネシア・ブラジルでの需要減少・在庫調整により前期比減少しました。また、円高による為替換算影響が△450億円ありました。この結果、2012年の売上高は前期比5.4%減少の1兆2,077億円となりました。

利益面では、コスト削減・原材料価格下落及び経費削減などの増益要因があったものの、欧州・新興国での二輪車販売減少、円高影響に加え、製造物賠償責任引当金の戻し入れの影響(前期134億円・当期24億円)、将来成長に向けた開発費増加などが減益要因となりました。この結果、2012年は、営業利益186億円(前期比65.2%減少)となりました。

## 事業部門別売上高・営業利益

### 二輪車事業

二輪車事業全体では、売上高7,987億円(前期比10.0%減少)、営業損失2億円(前期:営業利益276億円)となりました。

出荷台数は、先進国においては、米国で増加、欧州で減少して、全体では減少しました。また、新興国においては、インドや前年に洪水影響があったタイで増加、インドネシア・ベトナム・ブラジルで需要減少・在庫調整のため減少、全体では減少しました。全世界では、609万台(前期:698万台・前期比12.8%減少)となりました。

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

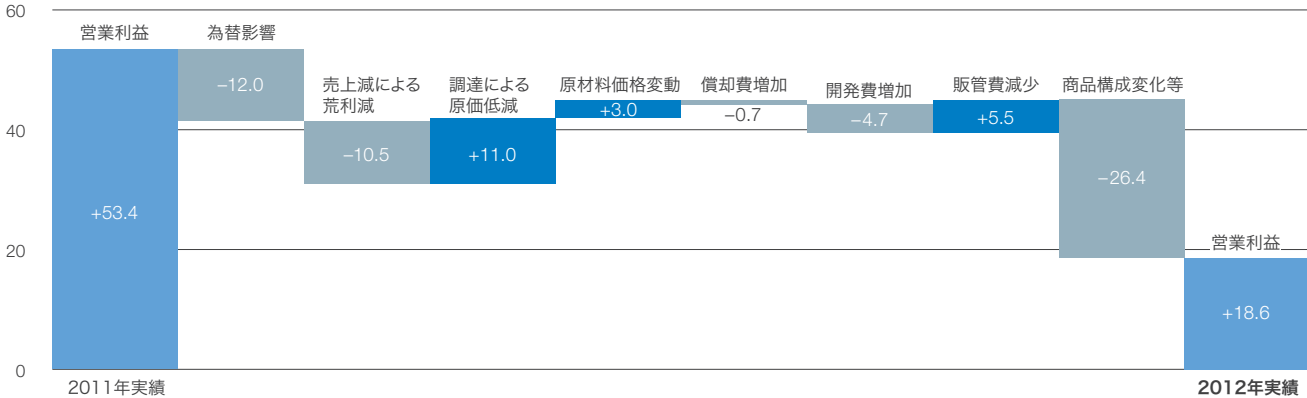
CSR情報

企業情報

財務セクション

## 営業利益変化要因

(十億円)



### マリン事業

マリン事業全体では、売上高1,963億円(前期比9.7%増加)、営業利益108億円(同53.0%増加)となりました。

出荷台数は、米国では、船外機・ウォータービークル・スポーツボートが需要回復して好調に推移しました。また、ロシアなど新興国でも、船外機が増加しました。日本では、漁船・和船、船外機が復興需要もあり増加しました。

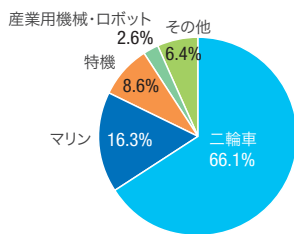
### 特機事業

特機事業全体では、売上高は1,036億円(前期比3.3%増加)でした。営業利益は、製造物賠償責任引当金の戻し入れの影響(前期134億円・当期24億円)もあり、5億円(同92.9%減少)となりました。

出荷台数は、ゴルフカーは増加しましたが、四輪バギーは減少しました。また、発電機は、米国・日本で需要増加・顧客開拓などにより増加しました。

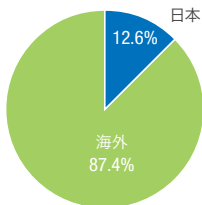
### 事業別売上高比率

(2012年12月期)



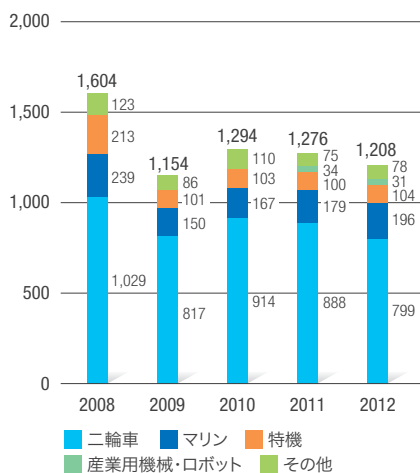
### 市場別売上高比率

(2012年12月期)



### 事業別売上高

(十億円)



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

### 市場別売上高

(十億円)



産業用機械・ロボット事業

産業用機械・ロボット事業全体では、売上高308億円(前期比10.2%減少)、営業利益38億円(同38.9%減少)となりました。

サーフェスマウンターの出荷台数は、スマートフォン・タブレット端末関連の需要が好調でしたが、世界的に設備投資が抑制傾向にあり、全体では減少しました。

その他の事業

その他の事業全体では、売上高783億円(前期比4.2%増加)、営業利益36億円(同28.2%減少)となりました。

出荷台数は、自動車用エンジンは震災影響を受けた前期に比べて増加、電動アシスト自転車は震災特需が見られた前期に比べて減少しましたが、一般需要は増加傾向にあります。

所在地別売上高<sup>注1</sup>・営業利益

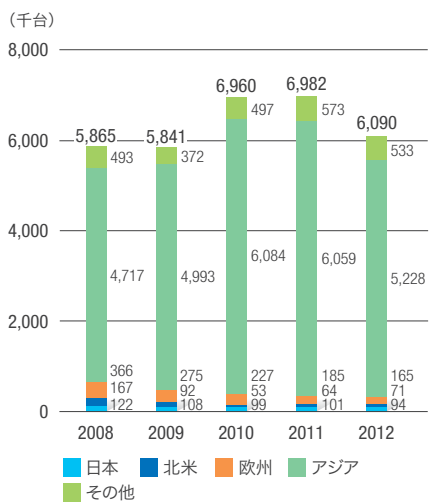
日本

米国向けの船外機・二輪車の生産・出荷が増加したことに加え、自動車用エンジン・発電機などの出荷が増加したことにより、欧州向けの二輪車の出荷減少や円高影響はあったものの、売上高は5,326億円(前期比2.4%増加)、営業損失88億円(前期:営業損失141億円)となりました。

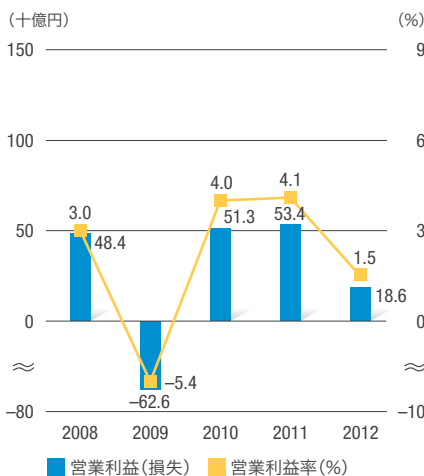
北米

米国では、需要の回復基調が鮮明な船外機・ウォータービークルなどのマリン商品に加え、二輪車・ゴルフカーなどの出荷が増加したことにより、四輪バギーの出荷は減少しましたが、売上高は2,057億円(前期比15.9%増加)となりました。製造物賠償責任引当金の戻し入れの影響に加え、円高による為替換算影響などもあり、営業利益は69億円(同10.1%減少)となりました。

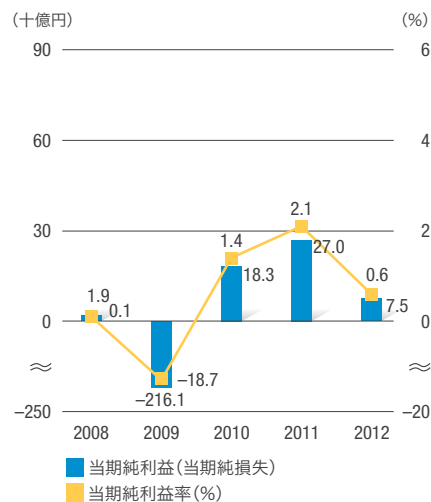
二輪車出荷台数



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



## 欧州

ロシアでは船外機・スノーモビルの出荷が増加しましたが、欧州全体では二輪車・船外機の出荷が減少し、売上高は1,355億円(前期比10.4%減少)、営業損失47億円(前期:営業損失36億円)となりました。

## アジア

二輪車の出荷は、タイ・インドでは増加しましたが、インドネシア・ベトナムで減少したことにより、売上高は5,960億円(前期比8.6%減少)、営業利益は214億円(同55.9%減少)となりました。

## その他の地域

中南米では、ブラジルなどで二輪車の出荷が減少し、売上高は1,351億円(前期比15.0%減少)、営業利益は52億円(同63.8%減少)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。

## 損益の状況

### 売上原価、売上総利益、販売費及び一般管理費

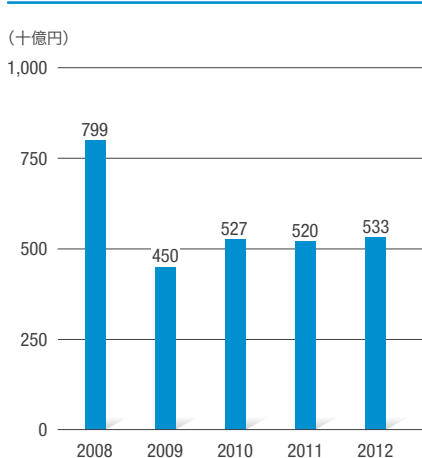
売上原価は、前期比2.8%減少し、9,726億円となり、売上高の80.5%を占めました。

売上総利益は前期比14.8%減少の2,351億円となりました。これは、コスト削減・原材料価格下落などの増益要因があったものの、欧州・新興国での二輪車販売減少、円高影響、将来成長に向けた開発費増加など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2.2ポイント低下し19.5%となりました。

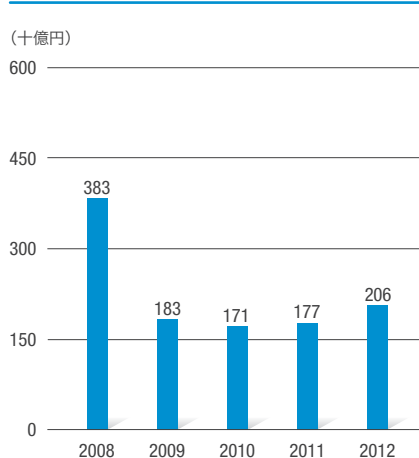
また、販売費及び一般管理費は前期比2.8%減少の2,165億円となりました。これは、主に製造物賠償責任引当金の戻し入れの影響(前期134億円・当期24億円)によるものです。また、売上高に対する販売費及び一般管理費の割合は17.9%と同0.5ポイント増加しました。

なお、一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の総額は、前期比47億円増加の697億円となりました。

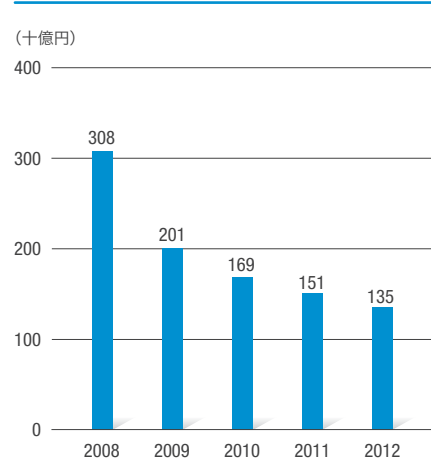
所在地別売上高<sup>注1</sup> — 日本



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



### 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先進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。

2012年においては、二輪車の開発・部品調達などを行うタイの当社子会社の開発技術・調達機能を強化する形で、アセアン統合開発センターを設置し、稼動を開始しました。同センターは、製造・購買・技術が一体となった統合開発拠点として、市場現場でユーザー要望に合致した商品開発を行っていくことを目的としています。

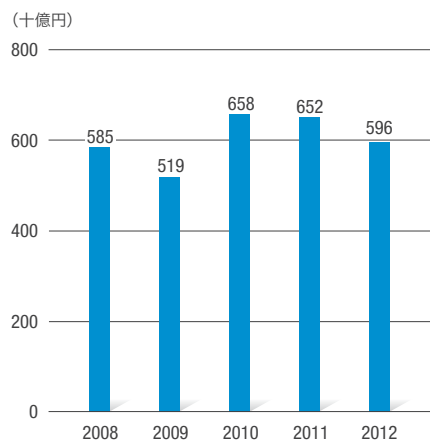
2012年の研究開発費の総額は、697億円となりました。事業部門別の内訳は、二輪車事業が443億円、マリン事業が80億円、特機事業が78億円、産業用機械・ロボット事業が41億円、その他事業は55億円となりました。

### 営業利益

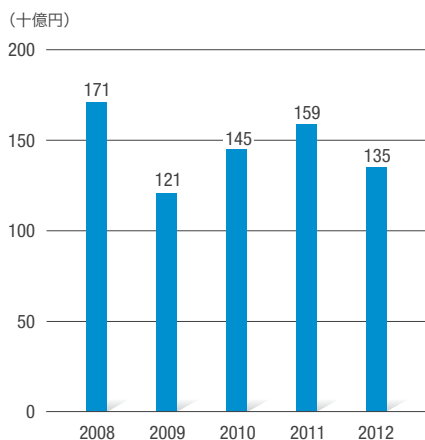
2012年の営業利益は、前期比65.2%減少の186億円となりました。これにより、営業利益率は前期比2.7ポイント低下し、1.5%となりました。

二輪車事業は、営業損失2億円(前期:営業利益276億円)となりました。これは、先進国において、出荷台数が米国で増加、欧州で減少し全体では減少したこと、また、新興国においては、インドや前年に洪水影響があったタイで出荷台数が増加したものの、インドネシア・ベトナム・ブラジルで需要減少・在庫調整のため減少、結果として全体で減少したことによります。

所在地別売上高<sup>注1</sup> — アジア



所在地別売上高<sup>注1</sup> — その他



研究開発費及び研究開発費率





マリン事業の営業利益は、米国での船外機・ウォータービークルの需要回復を受け出荷台数が増加したことにより、108億円(前期比53.0%増加)となりました。

特機事業の営業利益は、ゴルフカーや発電機の出荷台数が増加したものの、製造物賠償責任引当金の戻し入れの影響(前期134億円・当期24億円)もあり、5億円(前期比92.9%減少)となりました。

産業用機械・ロボット事業の営業利益は、世界的に設備投資が抑制傾向にあり、38億円(同38.9%減少)となりました。

その他の事業の営業利益は、自動車用エンジンの出荷台数が前期比増加したものの、電動アシスト自転車は前期比減少した結果、36億円(同28.2%減少)となりました。

## 営業外収益・費用

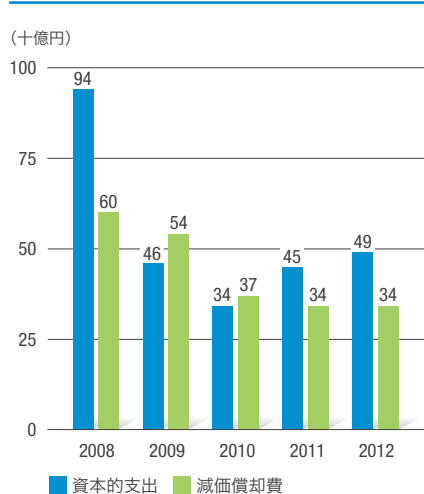
営業外収益と営業外費用を相殺した営業外収支は、87億円のプラス(前期比14億円減少)となりました。これは受取利息の減少24億円などによるものです。

## 特別利益・特別損失

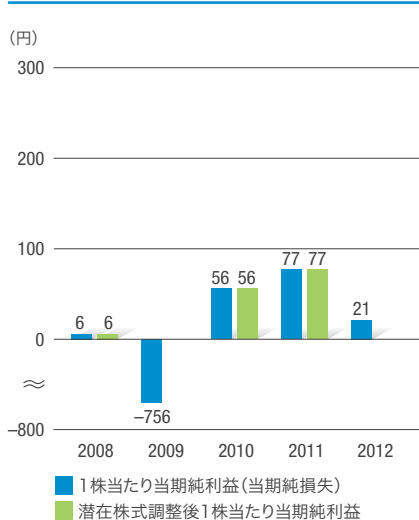
特別利益は7億円(前期比4億円増加)となりました。これは持分変動利益5億円によるものです。

特別損失は21億円(前期比5億円減少)となりました。これは、主に減損損失11億円、固定資産処分損8億円によるものです。

## 資本的支出及び減価償却費

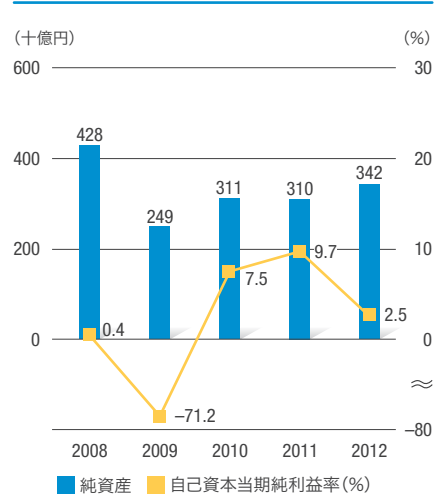


## 1株当たり当期純利益(当期純損失)



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

## 純資産及び自己資本当期純利益率



税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期比57.8%減少の258億円となりました。

法人税等

法人税等は、前期比129億円減少の140億円となりました。

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、前期比41.3%減少の43億円となりました。

当期純利益

当期純利益は、前期比72.2%減少の75億円となりました。また、1株当たり当期純利益金額は前期の77円23銭から21円45銭と、55円78銭減少しました。

資本の財源及び資金の流動性

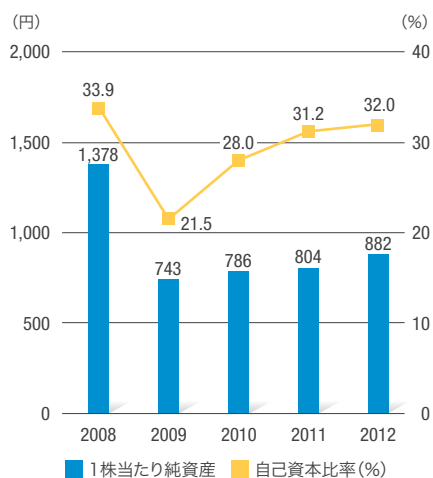
資産及び負債・純資産の状況

総資産は前期末比619億円増加し、9,623億円となりました。これは円安による為替換算影響などにより流動資産が同256億円、固定資産が同363億円増加したことによります。

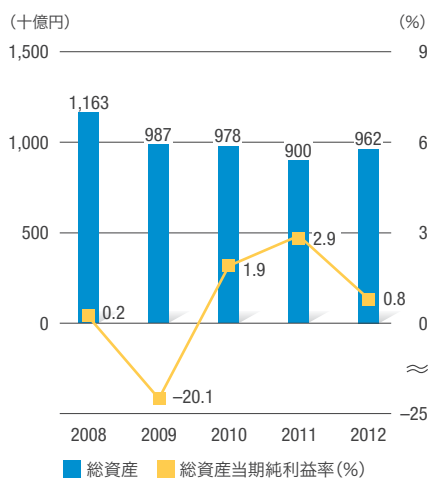
負債合計は、短期借入金の増加などにより同303億円増加し、6,208億円となりました。

純資産合計は、当期純利益75億円、配当金の支払い72億円及び円安による為替換算調整勘定の変動236億円などに

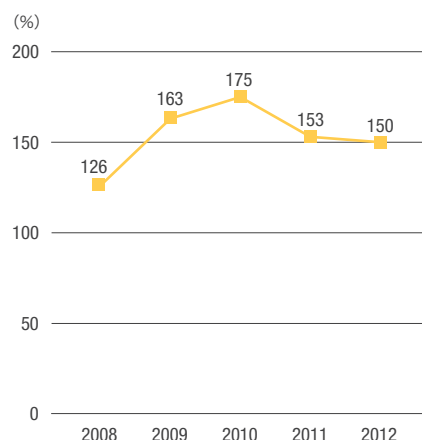
1株当たり純資産及び自己資本比率<sup>注2</sup>



総資産及び総資産当期純利益率



流動比率



より同316億円増加し3,416億円となりました。当期末の自己資本比率は32.0%（前期末比0.8ポイント改善）、D/Eレシオ（グロス）は1.1倍（前期末：1.0倍）となりました。

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

## 設備投資

2012年の設備投資は、二輪車事業・マリン事業における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488億円の投資を実施しました。

二輪車事業では、海外においては、インドでの生産能力増強や、アセアン等での新機種生産、国内においては、生産体制再編のための投資を中心に、364億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再編のための投資を中心に、58億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、40億円の投資を実施しました。

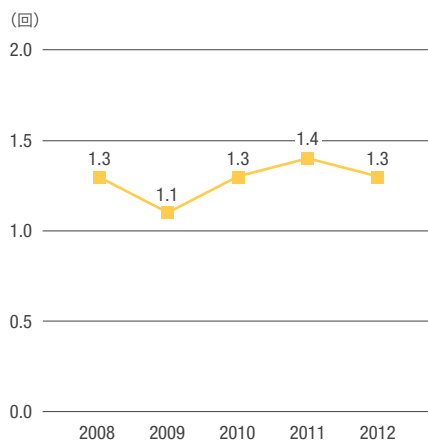
産業用機械・ロボット事業では、新機種生産のための投資を中心に、6億円の投資を実施しました。

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、20億円の投資を実施しました。

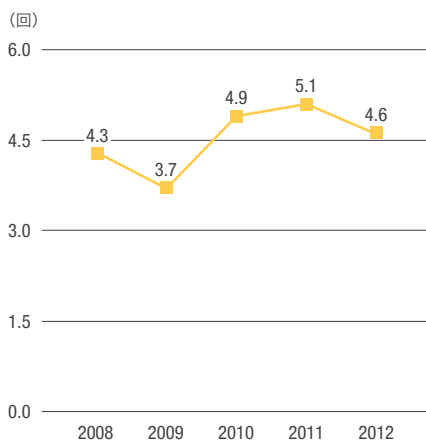
所要資金についてはいずれの投資も主に自己資金を充当しました。

なお、2012年において重要な設備の除却、売却等はありません。

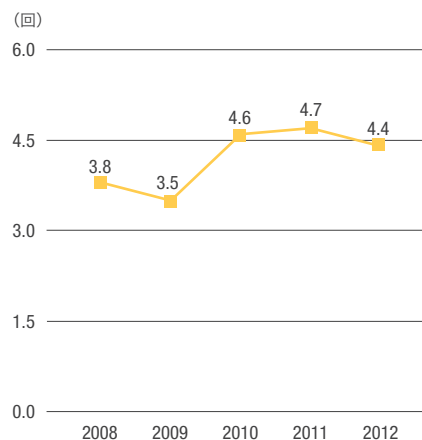
## 総資産回転率



## 有形固定資産回転率



## たな卸資産回転率



キャッシュ・フローの状況

2012年のキャッシュ・フローの概況につきましては、営業活動のキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益258億円（前期：612億円）となりましたが、在庫を適正水準にするための生産調整に伴う仕入債務の減少による運転資金の増加264億円（前期：46億円の増加）などにより、24億円のマイナス（前期：333億円のプラス）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、新興国での将来の成長に向けた二輪車生産設備の取得などにより、511億円のマイナス（前期：465億円のマイナス）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、運転資金の増加に伴い短期借入により資金調達したことなどにより、158億円のプラス（前期：519億円のマイナス）となりました。

これらの結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは△535億円、当期末の有利子負債は3,270億円、現金及び現金同等物は1,065億円となりました。なお、有利子負債には販売金融に関する借入金が、1,335億円含まれています。

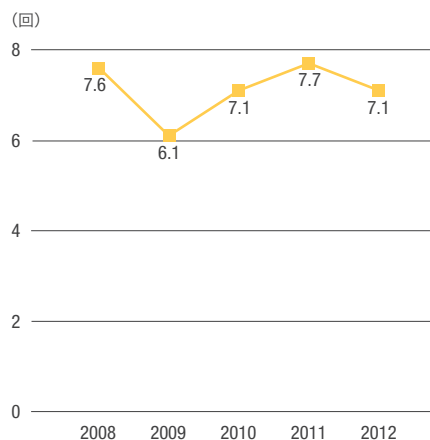
資金需要

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

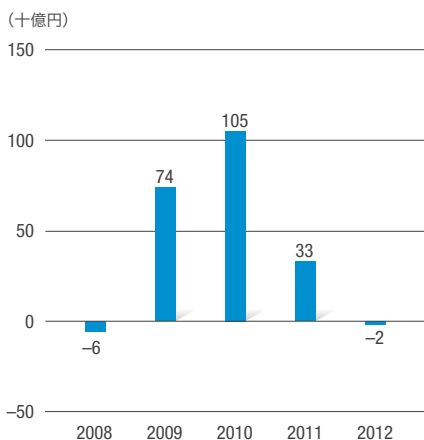
2012年の設備投資につきましては、国内においては、主に二輪車事業・マリネ事業における新機種生産、研究開発、国内生産体制再編などに、137億円の投資を実施しました。また、海外においては、インドでの生産能力増強や、アセアン等での新機種生産などに、351億円の投資を実施しました。

これらの結果、設備投資の総額は488億円となりました。

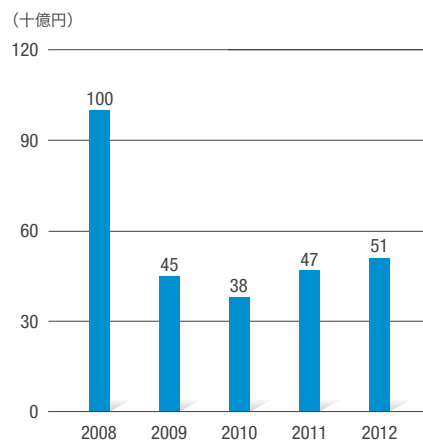
売上債権回転率



営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー



## 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、積極的な成長投資と株主還元・借入金返済をバランスさせ、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。

2012年の期末配当につきましては、1株につき5円とさせていただきます。これにより、中間配当金(1株につき5円)を加えた年間配当金は10円となりました。

## 資金調達の状況

運転資金については期限が一年以内の短期借入金で、通常各々の会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達して

います。設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金にてまかなうようにしています。

有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

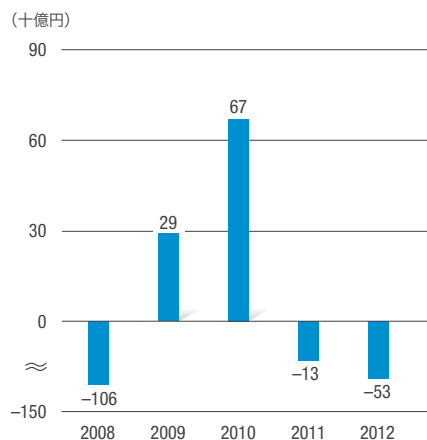
区分	合計	単位: 億円				
		1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内
短期借入金	1,025	1,025	—	—	—	—
長期借入金	2,245	582	685	681	192	105

注 長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

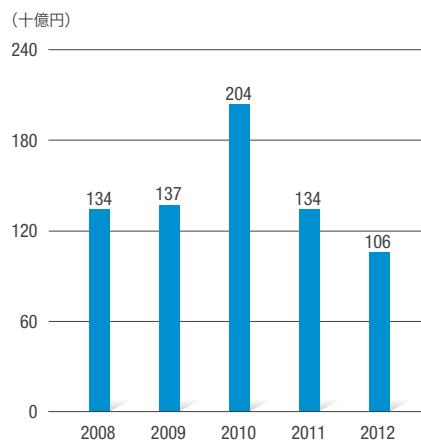
## 株式の状況

株価は、前期末の974円から、当期末には949円になりました。自己株式を除く発行済株式総数は、前期末の349,095,241株から、当期末には349,092,483株になりました。これらにより、株式時価総額は、前期末の3,400億円から当期末には3,313億円になりました。

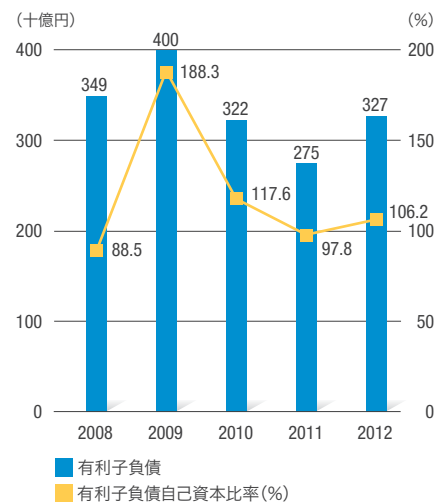
## フリー・キャッシュ・フロー



## 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

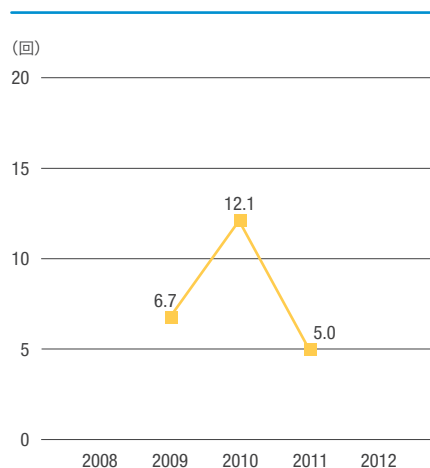


## 2013年12月期の見通し

2013年の需要動向につきましては、米国では二輪車や船外機の需要は緩やかな回復が見込まれます。また、アジア・中南米などの新興国の二輪車需要は再び増加に転じるものと予想されます。当社グループでは、当期は超円高環境下の事業対応として、総合的な事業競争力を強化することにより、事業規模拡大・収益力強化に取り組みました。次期はこれをベースに積極的なニューモデルの投入やプラットフォーム戦略等のコストダウン活動を強化することにより、先進国事業の回復、黒字化、新興国事業の規模と収益力の回復を目指します。

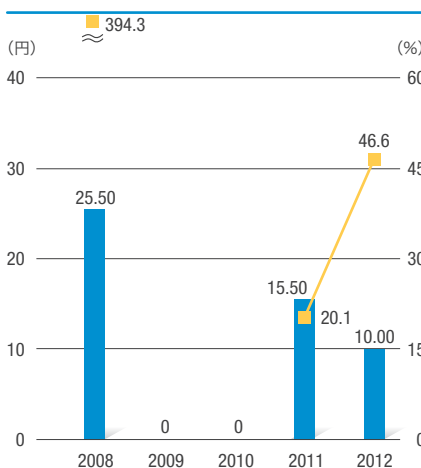
2013年の連結業績については、新興国二輪車や米国船外機の出荷増加による増収を見込んでいます。利益面では増収やコストダウンによる利益の増加及び円安などにより、販管費の増加や将来の成長に向けた研究開発費の増加などの影響を吸収して増益となる予想です。為替レートについては、米ドル87円(前期比7円の円安)、ユーロ115円(同12円の円安)を前提としています。

### インタレスト・カバレッジ



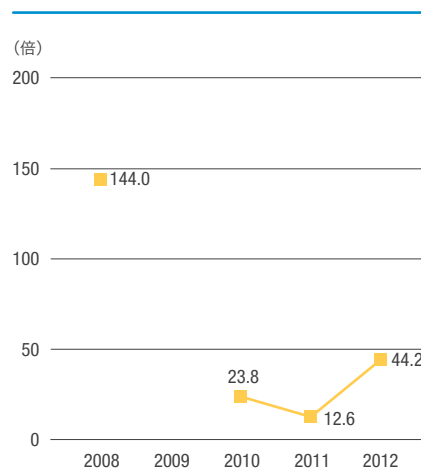
注 2008年及び2012年のインタレスト・カバレッジは営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

### 1株当たり配当金及び配当性向



注 2009年の配当性向は、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

2008年12月31日、2009年12月31日、2010年12月31日、2011年12月31日及び2012年12月31日に終了した事業年度

	百万円				
	2008	2009	2010	2011	2012
<b>各事業年度</b>					
売上高	¥1,603,881	¥1,153,642	¥1,294,131	¥1,276,159	<b>¥1,207,675</b>
地域別売上高:					
日本	170,208	130,437	142,378	146,503	<b>152,283</b>
海外	1,433,672	1,023,205	1,151,752	1,129,656	<b>1,055,391</b>
商品別売上高:					
二輪車	1,028,809	817,058	914,211	887,556	<b>798,676</b>
マリン	238,814	150,113	167,141	178,929	<b>196,320</b>
特機	213,259	100,577	102,968	100,257	<b>103,588</b>
産業用機械・ロボット	—	—	34,758	34,326	<b>30,813</b>
その他	122,997	85,893	75,051	75,089	<b>78,276</b>
売上原価	1,226,775	951,350	998,565	1,000,113	<b>972,607</b>
営業利益(損失)	48,382	(62,580)	51,308	53,405	<b>18,598</b>
経常利益(損失)	58,872	(68,340)	66,142	63,495	<b>27,267</b>
当期純利益(純損失)	1,851	(216,148)	18,300	26,960	<b>7,489</b>
資本的支出	94,391	46,035	33,939	45,049	<b>48,788</b>
減価償却費	59,606	53,701	36,594	33,578	<b>34,278</b>
<b>各事業年度末</b>					
総資産	¥1,163,173	¥ 987,077	¥ 978,343	¥ 900,420	<b>¥ 962,329</b>
純資産	428,483	249,266	310,809	309,914	<b>341,561</b>

	円				
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 6.47	¥ (755.92)	¥ 55.50	¥ 77.23	<b>¥ 21.45</b>
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	6.47	—	55.50	77.23	<b>—</b>
1株当たり配当金	25.50	0.00	0.00	15.50	<b>10.00</b>
従業員数	49,761	49,994	52,184	54,677	<b>53,958</b>

注 2009年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。

## 市場別データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2011年12月31日および2012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 2011	千台 2012	増減率(%) 2012/2011
日本	101	94	(6.7)%
北米	64	71	10.3
欧州	185	165	(11.1)
アジア注	6,059	5,228	(13.7)
その他	573	533	(7.0)
合計	6,982	6,090	(12.8)

注 日本を除く

### 市場別売上高

	二輪車事業			マリンス事業			特機事業		
	百万円	増減率(%)		百万円	増減率(%)		百万円	増減率(%)	
	2011	2012	2012/2011	2011	2012	2012/2011	2011	2012	2012/2011
日本	¥ 37,047	¥ 36,104	(2.5)%	¥ 23,483	¥ 26,723	13.8%	¥ 13,261	¥ 15,270	15.2%
北米	35,602	41,632	16.9	74,972	91,298	21.8	49,298	50,965	3.4
欧州	91,150	79,187	(13.1)	36,031	31,007	(13.9)	19,866	20,651	4.0
アジア注	594,147	533,049	(10.3)	11,583	11,096	(4.2)	5,777	6,268	8.5
その他	129,607	108,702	(16.1)	32,858	36,194	10.2	12,053	10,432	(13.5)
合計	¥887,556	¥798,676	(10.0)%	¥178,929	¥196,320	9.7%	¥100,257	¥103,588	3.3%

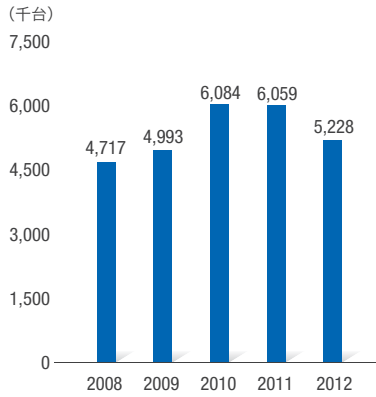
	産業用機械・ロボット事業			その他の事業		
	百万円	増減率(%)		百万円	増減率(%)	
	2011	2012	2012/2011	2011	2012	2012/2011
日本	¥15,779	¥14,879	(5.7)%	¥56,931	¥59,306	4.2%
北米	1,458	1,327	(9.0)	27	2	(92.5)
欧州	3,060	2,231	(27.1)	637	732	14.9
アジア注	13,819	12,152	(12.1)	2,893	3,088	6.7
その他	208	223	6.9	14,600	15,147	3.7
合計	¥34,326	¥30,813	(10.2)%	¥75,089	¥78,276	4.2%

注 日本を除く

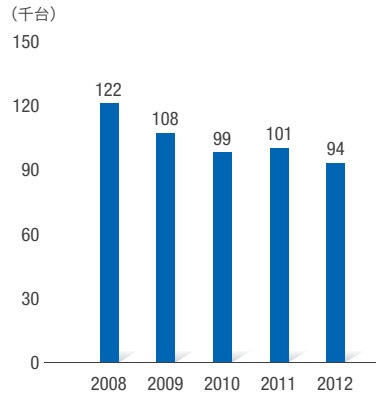


## 二輪車販売台数

### アジア



### 日本



スナップショット

トップインタビュー

特集

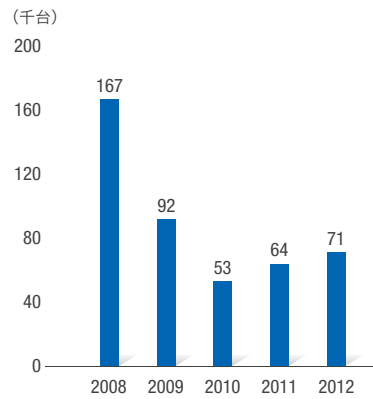
事業の概況

CSR情報

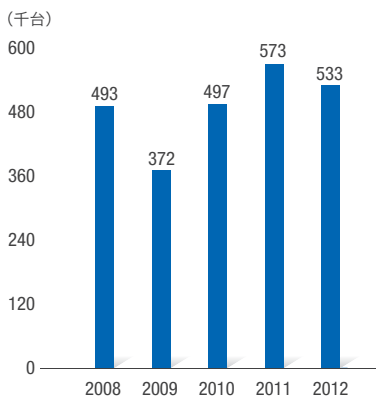
企業情報

財務セクション

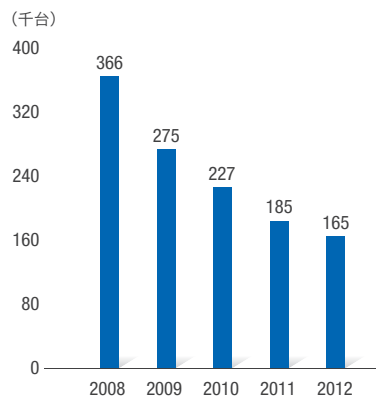
### 北米



### その他



### 欧州



# 連結貸借対照表

ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社  
2011年12月31日及び2012年12月31日現在

		百万円	
		2011	2012
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産:</b>			
スナップショット	現金及び預金	¥133,707	¥106,462
	受取手形及び売掛金	166,531	192,143
トップインタビュー	商品及び製品	134,215	153,109
特集	仕掛品	39,971	40,438
	原材料及び貯蔵品	39,372	39,880
事業の概況	その他	53,705	61,838
CSR情報	貸倒引当金	(6,297)	(7,074)
企業情報	<b>流動資産合計</b>	<b>561,205</b>	<b>586,797</b>
<b>固定資産:</b>			
<b>有形固定資産:</b>			
	建物及び構築物(純額)	75,072	77,076
	機械装置及び運搬具(純額)	65,140	78,851
	土地	75,726	78,613
	建設仮勘定	17,936	21,449
	その他(純額)	14,554	16,951
	<b>有形固定資産合計</b>	<b>248,430</b>	<b>272,942</b>
	無形固定資産	3,469	3,940
<b>投資その他の資産:</b>			
	投資有価証券	35,549	41,010
	長期貸付金	36,017	40,560
	その他	17,344	18,532
	貸倒引当金	(1,596)	(1,454)
	<b>投資その他の資産合計</b>	<b>87,314</b>	<b>98,648</b>
	<b>固定資産合計</b>	<b>339,214</b>	<b>375,531</b>
	<b>資産合計</b>	<b>¥900,420</b>	<b>¥962,329</b>

百万円

	2011	2012
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債:</b>		
支払手形及び買掛金	¥ 121,974	¥ 114,344
短期借入金	42,919	102,476
1年内返済予定の長期借入金	69,398	58,158
未払法人税等	2,853	3,236
賞与引当金	9,292	9,230
製品保証引当金	25,112	19,952
その他の引当金	1,137	1,102
その他	93,727	82,651
流動負債合計	366,415	391,153
<b>固定負債:</b>		
長期借入金	162,403	166,340
再評価に係る繰延税金負債	6,143	6,107
退職給付引当金	39,611	44,098
製造物賠償責任引当金	6,261	3,539
その他の引当金	1,329	315
その他	8,341	9,212
固定負債合計	224,090	229,614
<b>負債合計</b>	<b>590,505</b>	<b>620,767</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本:</b>		
資本金	85,666	85,666
資本剰余金	74,582	74,582
利益剰余金	249,478	249,724
自己株式	(683)	(686)
株主資本合計	409,044	409,287
<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	(1,470)	1,843
土地再評価差額金	11,050	10,982
為替換算調整勘定	(137,860)	(114,255)
その他の包括利益累計額合計	(128,280)	(101,429)
<b>新株予約権</b>	<b>109</b>	<b>109</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>29,042</b>	<b>33,595</b>
<b>純資産合計</b>	<b>309,914</b>	<b>341,561</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥ 900,420</b>	<b>¥ 962,329</b>

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

財務セクション

## 連結損益計算書

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

百万円

	2011	2012
売上高	¥1,276,159	¥1,207,675
売上原価	1,000,113	972,607
売上総利益	276,046	235,068
販売費及び一般管理費	222,640	216,470
営業利益	53,405	18,598
営業外収益:		
受取利息	8,324	5,935
受取配当金	525	433
持分法による投資利益	3,218	1,598
販売金融資産評価差益	344	574
販売金融関連収益	1,549	3,120
その他	9,859	8,470
営業外収益合計	23,821	20,133
営業外費用:		
支払利息	6,814	6,687
為替差損	3,138	1,304
その他	3,779	3,471
営業外費用合計	13,732	11,464
経常利益	63,495	27,267
特別利益:		
固定資産売却益	323	244
持分変動利益	—	460
特別利益合計	323	705
特別損失:		
固定資産売却損	149	192
固定資産処分損	735	811
減損損失	776	1,127
投資有価証券売却損	81	9
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	552	—
災害による損失	316	—
特別損失合計	2,610	2,141
税金等調整前当期純利益	61,207	25,831
法人税等:		
法人税、住民税及び事業税	26,477	15,986
法人税等調整額	396	(1,971)
法人税等合計	26,873	14,015
少数株主損益調整前当期純利益	34,333	11,815
少数株主利益	7,372	4,326
当期純利益	¥ 26,960	¥ 7,489

## 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  
2011年12月31日及び2012年12月31日に終了した事業年度

百万円

	2011	2012
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 34,333	¥11,815
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(4,186)	3,311
土地再評価差額金	865	—
為替換算調整勘定	(21,968)	26,122
持分法適用会社に対する持分相当額	(386)	1,480
その他の包括利益合計	(25,675)	30,913
包括利益	¥ 8,658	¥42,729
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 6,752	¥34,470
少数株主に係る包括利益	1,905	8,259

# 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

2011年12月31日及び2012年12月31日に終了した事業年度

	百万円	
	2011	2012
<b>株主資本</b>		
<b>資本金:</b>		
当期首残高	¥ 85,666	¥ 85,666
当期末残高	85,666	85,666
<b>資本剰余金:</b>		
当期首残高	98,147	74,582
<b>当期変動額:</b>		
欠損填補	(23,565)	—
自己株式の処分	0	(0)
<b>当期変動額合計</b>	(23,565)	(0)
当期末残高	74,582	74,582
<b>利益剰余金:</b>		
当期首残高	199,190	249,478
<b>当期変動額:</b>		
欠損填補	23,565	—
土地再評価差額金の取崩	1	67
剰余金の配当	—	(7,157)
<b>当期純利益</b>	26,960	7,489
連結子会社の増加	(251)	100
持分法適用会社の減少	11	(255)
<b>当期変動額合計</b>	50,288	245
当期末残高	249,478	249,724
<b>自己株式:</b>		
当期首残高	(681)	(683)
<b>当期変動額:</b>		
自己株式の取得	(2)	(2)
自己株式の処分	0	0
<b>当期変動額合計</b>	(2)	(2)
当期末残高	¥ (683)	¥ (686)

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

企業情報

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

2011年12月31日及び2012年12月31日に終了した事業年度

	百万円	
	2011	2012
<b>株主資本合計:</b>		
<b>当期首残高</b>	¥ 382,323	¥ 409,044
<b>当期変動額:</b>		
欠損填補	0	—
土地再評価差額金の取崩	1	67
剰余金の配当	—	(7,157)
当期純利益	26,960	7,489
連結子会社の増加	(251)	100
持分法適用会社の減少	11	(255)
自己株式の取得	(2)	(2)
自己株式の処分	0	0
<b>当期変動額合計</b>	26,720	242
<b>当期末残高</b>	409,044	409,287
<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>		
<b>当期首残高</b>	2,719	(1,470)
<b>当期変動額:</b>		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(4,190)	3,313
<b>当期変動額合計</b>	(4,190)	3,313
<b>当期末残高</b>	(1,470)	1,843
<b>土地再評価差額金:</b>		
<b>当期首残高</b>	10,186	11,050
<b>当期変動額:</b>		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	863	(67)
<b>当期変動額合計</b>	863	(67)
<b>当期末残高</b>	11,050	10,982
<b>為替換算調整勘定:</b>		
<b>当期首残高</b>	(120,977)	(137,860)
<b>当期変動額:</b>		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(16,883)	23,605
<b>当期変動額合計</b>	(16,883)	23,605
<b>当期末残高</b>	¥(137,860)	¥(114,255)

百万円

	2011	2012
その他の包括利益累計額合計:		
当期首残高	¥(108,070)	¥(128,280)
当期変動額:		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(20,209)	26,851
当期変動額合計	(20,209)	26,851
当期末残高	(128,280)	(101,429)
<b>新株予約権</b>		
当期首残高	102	109
当期変動額:		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	6	—
当期変動額合計	6	—
当期末残高	109	109
<b>少数株主持分</b>		
当期首残高	36,454	29,042
当期変動額:		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(7,412)	4,552
当期変動額合計	(7,412)	4,552
当期末残高	29,042	33,595
<b>純資産合計</b>		
当期首残高	310,809	309,914
当期変動額:		
土地再評価差額金の取崩	1	67
剰余金の配当	—	(7,157)
当期純利益	26,960	7,489
連結子会社の増加	(251)	100
持分法適用会社の減少	11	(255)
自己株式の取得	(2)	(2)
自己株式の処分	0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(27,615)	31,404
当期変動額合計	(895)	31,647
当期末残高	¥ 309,914	¥ 341,561

スナップショット

トップインタビュー

特集

事業の概況

CSR情報

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

2011年12月31日及び2012年12月31日に終了した事業年度

百万円

	2011	2012
<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	¥ 61,207	¥ 25,831
減価償却費	33,578	34,278
減損損失	776	1,127
貸倒引当金の増減額(括弧は減少)	(466)	(520)
退職給付引当金の増減額(括弧は減少)	4,840	3,277
製造物賠償責任引当金の増減額(括弧は減少)	(14,429)	(2,790)
受取利息及び受取配当金	(8,850)	(6,369)
支払利息	6,814	6,687
持分法による投資損益(括弧は益)	(3,218)	(1,598)
有形及び無形固定資産売却損益(括弧は益)	(174)	(51)
有形及び無形固定資産処分損益(括弧は益)	735	811
投資有価証券売却損益(括弧は益)	81	9
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	552	—
持分変動損益(括弧は益)	—	(460)
売上債権の増減額(括弧は増加)	958	(7,016)
たな卸資産の増減額(括弧は増加)	(11,229)	(1,135)
仕入債務の増減額(括弧は減少)	5,665	(18,235)
その他	(14,264)	(12,840)
小計	62,578	21,002
利息及び配当金の受取額	10,321	7,995
利息の支払額	(6,691)	(6,999)
法人税等の支払額又は還付額(括弧は支払)	(32,879)	(24,383)
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,328	(2,385)
<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	(1,400)	(351)
定期預金の払戻による収入	3,084	508
有形及び無形固定資産の取得による支出	(42,550)	(47,560)
有形及び無形固定資産の売却による収入	1,234	1,638
投資有価証券の取得による支出	(3,628)	(1,149)
投資有価証券の売却による収入	8	—
長期貸付けによる支出	(4,940)	(10,302)
長期貸付金の回収による収入	2,646	6,741
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	(3,029)
その他	(970)	2,423
投資活動によるキャッシュ・フロー	(46,517)	(51,081)
<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)	10,335	52,462
長期借入れによる収入	21,469	89,505
長期借入金の返済による支出	(78,274)	(111,633)
配当金の支払額	—	(7,157)
少数株主への配当金の支払額	(4,924)	(7,033)
自己株式の純増減額(括弧は増加)	(2)	(2)
その他	(530)	(379)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(51,927)	15,761
現金及び現金同等物に係る換算差額	(5,266)	10,096
現金及び現金同等物の増減額(括弧は減少)	(70,382)	(27,608)
現金及び現金同等物の期首残高	203,878	133,593
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	97	548
現金及び現金同等物の期末残高	¥133,593	¥ 106,532



# インベスター・インフォメーション

2012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: 32,873名

### 大株主

ヤマハ株式会社	12.21%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	9.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.58
トヨタ自動車株式会社	3.58
株式会社みずほ銀行	3.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2.52
三井物産株式会社	2.46
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	1.97
株式会社静岡銀行	1.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1.94

### 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

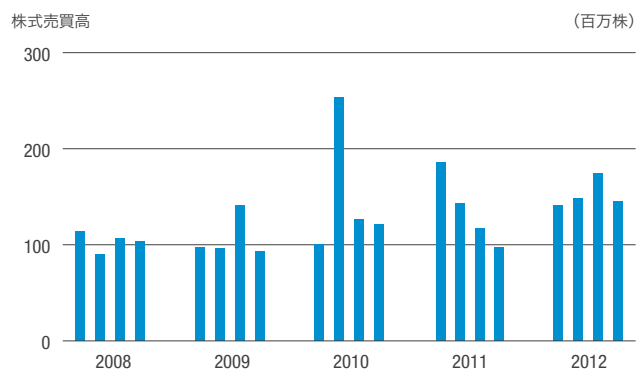
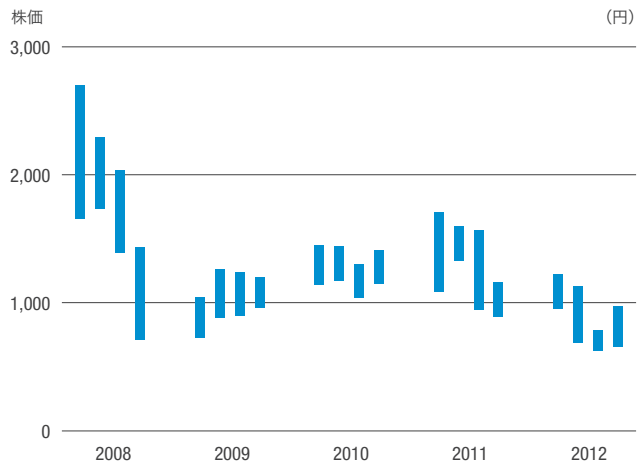
### 株式名義書換代理人

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

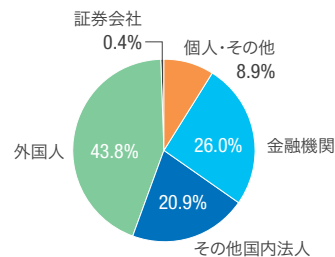
### 監査法人

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

経営企画部

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)