

**Engineering Excellence and Prominence**



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、2010年度を初年度とする3カ年の新中期経営計画をスタートしました。

## 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

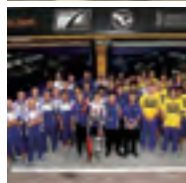
失敗を恐れず、もう一段高い目標に取り組む

### やり抜く

粘り強く取り組み、成果を出し、振り返る



# CONTENTS



ヤマハ発動機活動ハイライト	2
連結財務ハイライト	4
営業の概況	8
トップメッセージ	10
■ 社長インタビュー	14
<b>SPECIAL FEATURE 1</b>	
成長し続ける新興国市場	24
<b>SPECIAL FEATURE 2</b>	
スマート・パワーの技術開発・市場投入	28
事業の概況	30
■ 二輪車事業	30
■ マリン事業	36
■ 特機事業	38
■ その他の事業	40
■ レース活動	42
<b>CSR (企業の社会的責任)</b>	44
■ Customers お客さま	44
■ Employees 従業員	45
■ Business Partners 取引先	45
■ The Community 地域・社会	46
■ The Environment 地球環境	46
<b>企業情報</b>	48
■ コーポレート・ガバナンス	48
■ 取締役、監査役および執行役員	56
■ 組織図	58
■ 事業等のリスク	59
■ ヤマハ発動機グループの歩み	62
■ 主要子会社および関連会社	64
<b>財務セクション</b>	67
<b>インベスター・インフォメーション</b>	115

将来の見通しに関する注意事項

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

※当冊子は、英文版アニュアルレポートを便宜的に日本語に翻訳したものです。

2010年度から始まる3カ年の中期経営計画では、初年度の目標である連結営業利益黒字化を達成しました。今後も構造改革の継続、円高に対応した経営基盤変革による収益体質づくりなどの課題に取り組み、将来成長シナリオの実現に向け、2012年度の連結営業利益率5%達成を目指します。

## 2010

### 連結営業利益黒字化

#### 将来成長シナリオ実現

- ✓ **米国二輪車事業の在庫圧縮**  
2009年度90,000台から  
2010年度49,000台へ
- ✓ **二輪車の販売数量拡大**  
2009年度584万台から  
2010年度696万台へ
- ✓ **次世代商品による競争力強化**  
次世代環境対応エンジンの市場投入
- ✓ **二輪車の生産能力の増強に着手**  
インドネシア360万台、  
ベトナム100万台体制



#### 経営基盤変革 (\$80円/€105円の収益体質づくり)

#### 構造改革・収益体質確立 (\$88円/€128円 ➡ \$88円/€116円)

- ✓ **事業構造改革の推進**  
国内12工場から11工場へ・  
本社932名の希望退職実施
- ✓ **コストダウン目標90%達成**  
2012年度目標600億円進捗90%  
コストダウン目標拡大750億円へ

2011

2012

201X

連結営業利益率 5%

先進国市場：  
需要回復へ向けた準備

新興国市場：  
二輪車+マリン+特機等

新成長分野：  
マーケティング・パーソナルモビリティ・新技術

円高対応：  
短期・中期・長期的施策

国内生産体制改革：  
本社+グループ会社の再編成

コストダウン目標：  
600億円 ➡ 750億円へ

もっと詳しく

P10: トップメッセージ  
P24: 特集

# 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  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル	増減率(%)
	2009	2010	2010	2010/2009
<b>事業年度:</b>				
売上高	¥ 1,153,642	¥ 1,294,131	\$ 15,880,857	12.2%
売上総利益	202,292	295,565	3,627,009	46.1
営業利益(損失)	(62,580)	51,308	629,623	—
経常利益(損失)	(68,340)	66,142	811,658	—
当期純利益(純損失)	(216,148)	18,300	224,567	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,096	104,531	1,282,746	41.1
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,285)	(37,632)	(461,799)	(16.9)
フリー・キャッシュ・フロー	28,810	66,899	820,947	132.2
財務活動によるキャッシュ・フロー	(32,022)	5,296	64,990	—
資本的支出	46,035	33,939	416,481	(26.3)
減価償却費	53,701	36,594	449,061	(31.9)
<b>事業年度末:</b>				
総資産	¥ 987,077	¥ 978,343	\$ 12,005,682	(0.9)%
純資産	249,266	310,809	3,814,075	24.7
有利子負債	399,942	322,441	3,956,817	(19.4)
<b>レシオ:</b>				
営業利益率(%)	(5.4)	4.0		
自己資本当期純利益率(%)	(71.2)	7.5		
自己資本比率(%)	21.5	28.0		
株価収益率(倍)	—	23.8		
有利子負債自己資本比率(%)	188.3	117.6		

	円		米ドル	増減率(%)
	円	円	米ドル	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)	¥ (755.92)	¥ 55.50	\$ 0.68	—%
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	55.50	0.68	—
1株当たり純資産	743.04	785.61	9.64	5.7
1株当たり配当金	0.00	0.00	0.00	—

	百万円、但し1株当たり情報を除く		千米ドル、但し1株 当たり情報を除く	増減率(%)
	百万円	百万円	千米ドル	増減率(%)
<b>株価情報(事業年度末):</b>				
株価(円および米ドル)	¥ 1,166	¥ 1,323	\$ 16.24	13.5%
株式時価総額	333,300	461,855	5,667,628	38.6

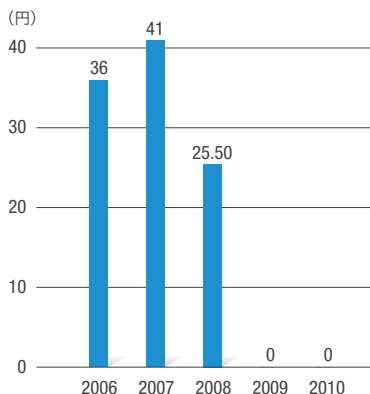
	人		増減率(%)
	人	人	増減率(%)
<b>その他の情報(事業年度末):</b>			
株主数	30,013	30,017	0.0%
従業員数	49,994	52,184	4.4

注 ●米ドル金額は、便宜上2010年12月31日現在の実勢為替相場1米ドル=81.49円で換算しています。(連結財務諸表注記の「注記6」をご参照ください。)

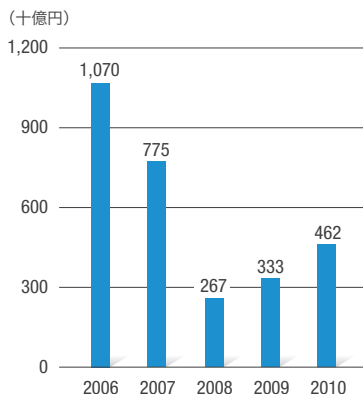
●2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度は、表示年の1月1日から12月31日までの12カ月になっています。事業年度以外の年表示はすべて暦年となっています。

●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。

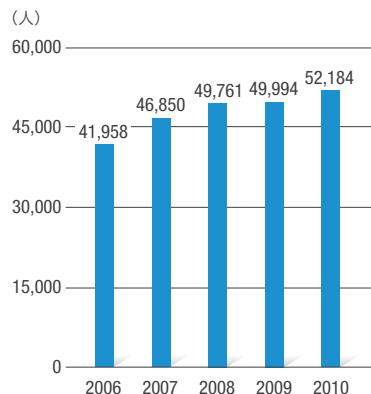
## 1株当たり配当金



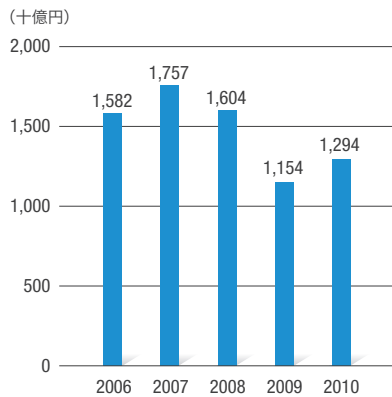
## 株式時価総額



## 従業員数



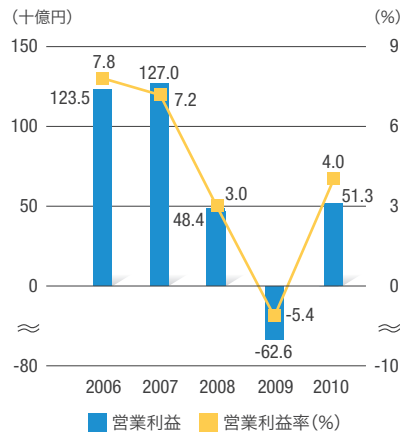
## 売上高



## 売上高

欧米での景気回復の鈍さ、日本での円高による景気の先行きが不透明という状況のなか、先進国では二輪車の販売が減少となりましたが、船外機、サーフェスマウンターは販売回復しました。一方、アジアを中心とする新興国での景気拡大傾向による二輪車市場の拡大などにより、売上高は1兆2,941億円(前年度比12.2%増)となりました。

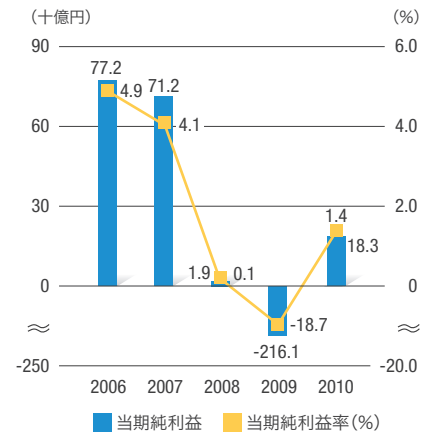
## 営業利益および営業利益率



## 営業利益

為替円高や原材料価格の上昇による減少はあったものの、増収および、構造改革による減価償却費・人件費の減少などによる限界利益改善などで、営業利益は前年度比1,139億円改善の513億円となり、中期経営計画の第Iフェーズの目標である黒字化を達成することができました。また、営業利益率は4.0%に改善しました。

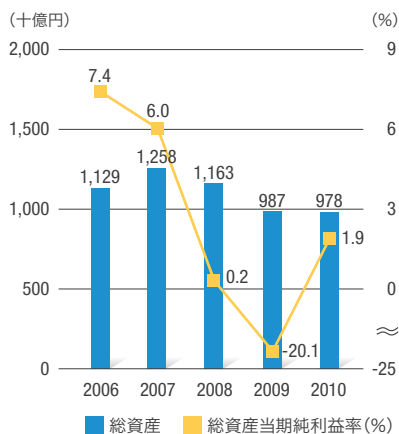
## 当期純利益および当期純利益率



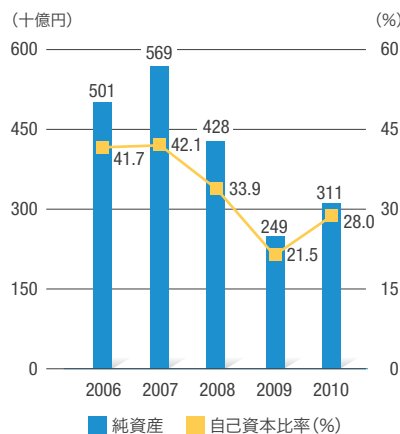
## 当期純利益

営業利益や経常利益の黒字化、前年度に事業構造改善費用を1,037億円計上していたことなどにより、当期純利益は前年度比2,344億円改善の183億円となりました。また当期純利益率は1.4%に改善しました。

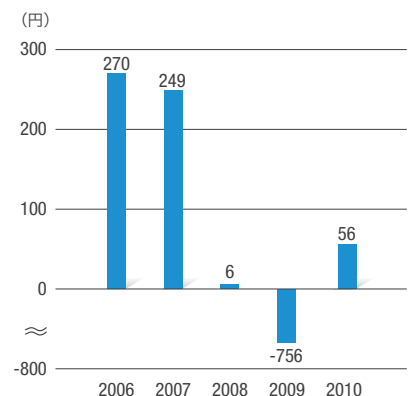
## 総資産および総資産当期純利益率



## 純資産および自己資本比率



## 1株当たり当期純利益



# 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  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 市場別二輪車販売台数

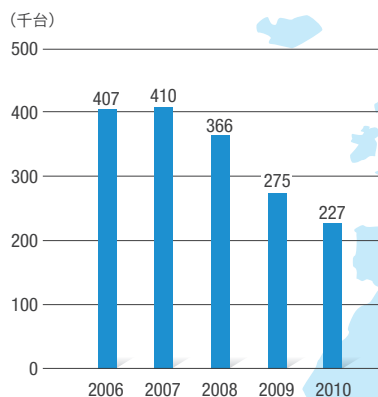
	千台	千台	増減率(%)
	2009	2010	2010/2009
日本	108	99	(8.3)%
北米	92	53	(42.6)
欧州	275	227	(17.5)
アジア <sup>注</sup>	4,993	6,084	21.8
その他	372	497	33.6
合計	5,841	6,960	19.2%

注 日本を除く

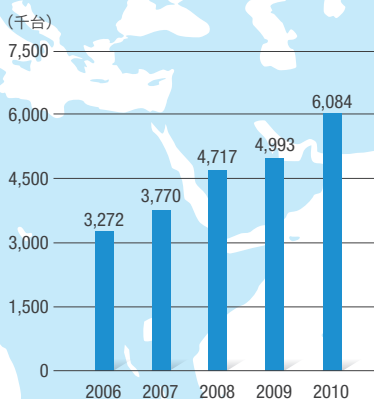
## 二輪車販売台数

12月31日に終了した事業年度

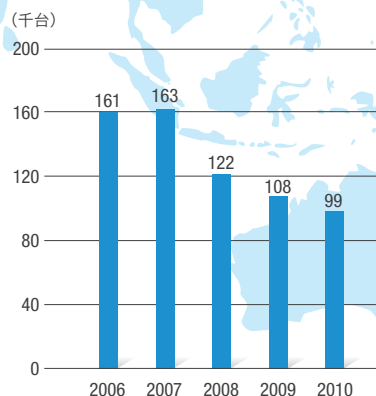
### 欧州



### アジア



### 日本

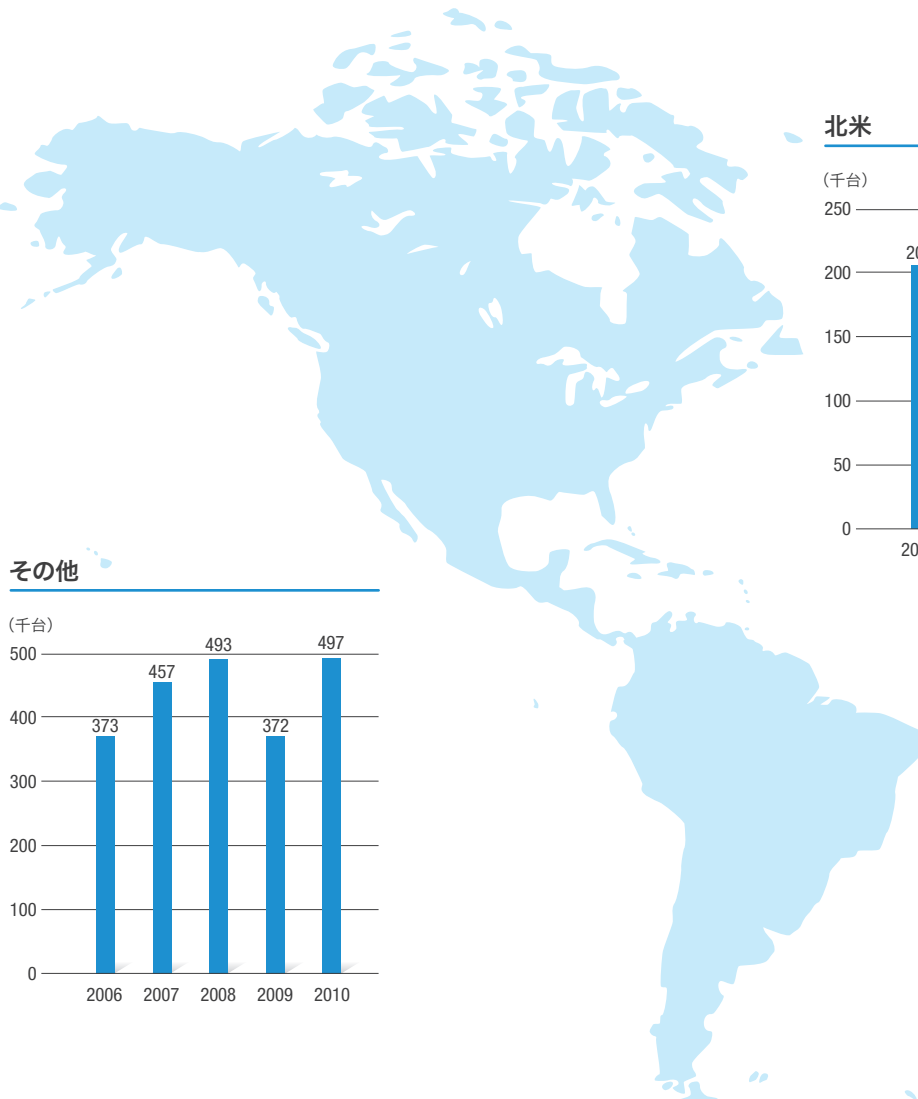




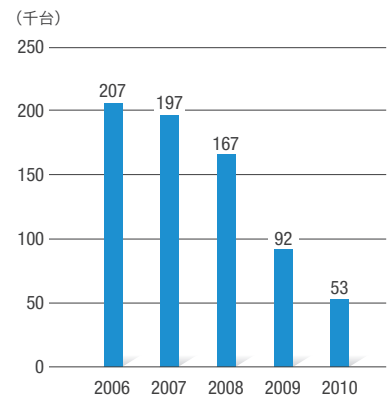
## 市場別売上高

	二輪車事業			マリン事業			特機事業			その他の事業		
	百万円	増減率(%)	2010/2009	百万円	増減率(%)	2010/2009	百万円	増減率(%)	2010/2009	百万円	増減率(%)	2010/2009
日本	¥ 38,015	<b>¥ 32,423</b>	(14.7)%	¥ 23,701	<b>¥ 22,085</b>	(6.8)%	¥ 8,880	<b>¥ 10,880</b>	22.5%	¥59,839	<b>¥ 76,989</b>	28.7%
北米	57,979	<b>34,052</b>	(41.3)	55,279	<b>67,672</b>	22.4	52,389	<b>53,843</b>	2.8	680	<b>1,108</b>	62.9
欧州	143,723	<b>111,964</b>	(22.1)	33,776	<b>34,250</b>	1.4	20,553	<b>19,239</b>	(6.4)	3,895	<b>4,916</b>	26.2
アジア注	478,966	<b>607,861</b>	26.9	6,637	<b>9,708</b>	46.3	4,321	<b>6,288</b>	45.5	10,517	<b>21,022</b>	99.9
その他	98,371	<b>119,675</b>	21.7	30,716	<b>33,424</b>	8.8	14,432	<b>12,717</b>	(11.9)	10,960	<b>14,007</b>	27.8
合計	¥817,058	<b>¥905,977</b>	10.9%	¥150,113	<b>¥167,141</b>	11.3%	¥100,577	<b>¥102,968</b>	2.4%	¥85,893	<b>¥118,043</b>	37.4%

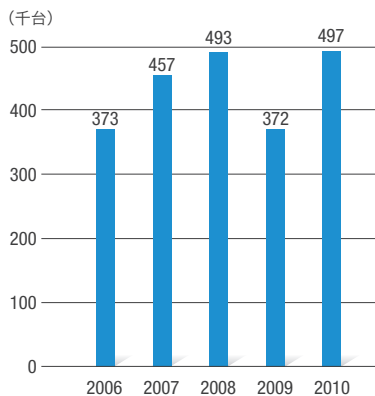
注 日本を除く



### 北米



### その他



# 営業の概況

2010年12月31日に終了した事業年度

業績  
トップメッセージ

特集

事業の概況

CSR

企業情報

財務セクション

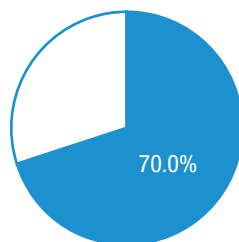
## 二輪車事業



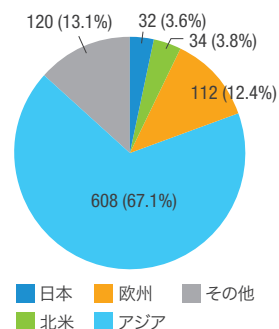
**主要製品**  
二輪車、海外生産用部品

XT1200Z Super Ténéré

### 売上高比率



### 市場別売上高 (十億円)



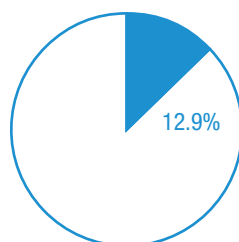
## マリン事業



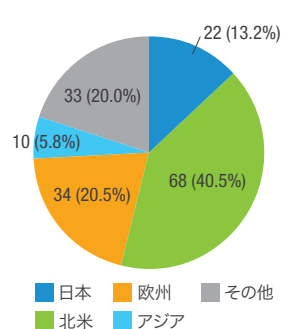
**主要製品**  
船外機、ウォータービークル(水上オートバイ)、レジャーボート、FRP(ガラス繊維強化プラスチック)プール、漁船、和船、ディーゼルエンジン

VX Cruiser

### 売上高比率



### 市場別売上高 (十億円)



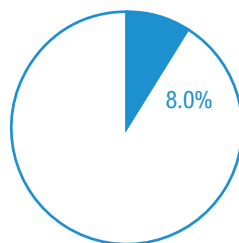
## 特機事業



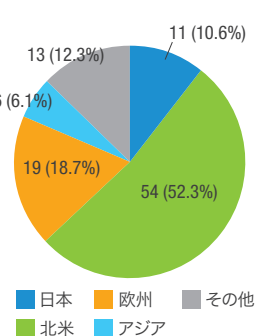
**主要製品**  
ATV(四輪バギー)、SSV(サイド・バイ・サイド・ビークル)、スノーモバイル、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン

Grizzly 350

### 売上高比率



### 市場別売上高 (十億円)



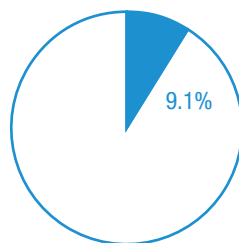
## その他の事業



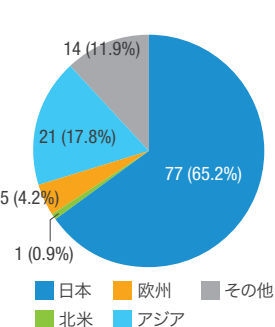
**主要製品**  
サーフェスマウンター(表面実装機)、産業用ロボット、自動車エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター、電動車椅子、中間部品

PAS Raffini

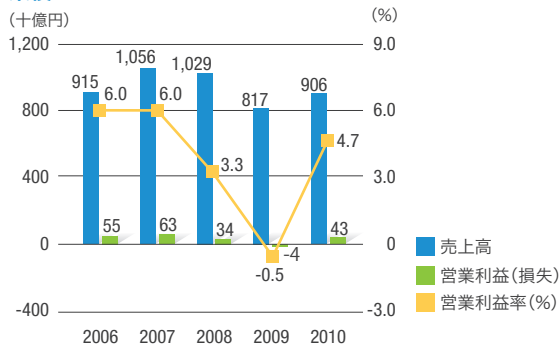
### 売上高比率



### 市場別売上高 (十億円)



## 業績



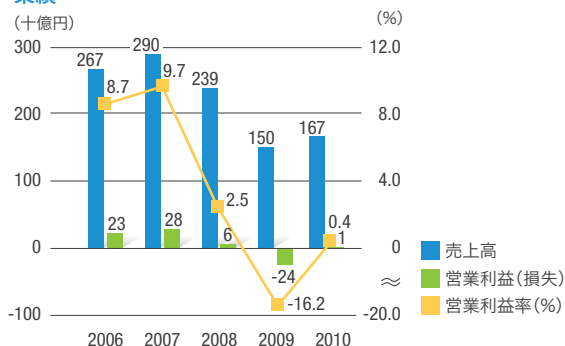
## 営業の概況

2010年12月期(以下「2010年度」、日米欧の先進国市場では、需要が想定を下回ったことによる販売数量減少に加え、為替円高により売上高が前年度比減少しました。アセアンでは、きめ細かなエリア・マーケティングや積極的な新商品の導入による商品力強化などにより販売台数が増加、売上高が前年度比増加しました。また、ブラジルを中心とした中南米でも雇用拡大・個人消費の増加により売上高が回復しました。

これらの結果、2010年度の売上高は前年度比889億円(10.9%)増の9,060億円となり、営業利益は前年度比469億円改善の427億円となりました。

事業の概況  
30～35ページ

## 業績



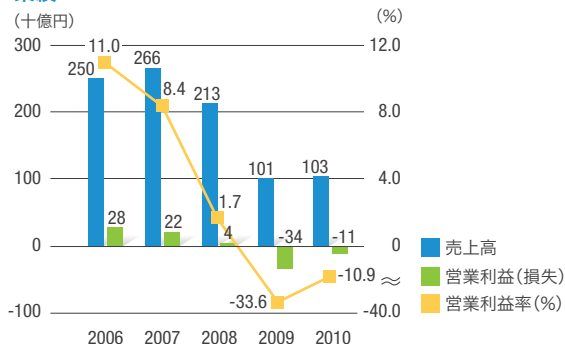
## 営業の概況

船外機事業は、次世代4ストローク大型船外機の新商品を投入したことから、米国などの先進国で販売が回復、ブラジル、ロシア、アジアなどの新興国市場でも好調に推移し業績回復に貢献しました。

これらの結果、2010年度の売上高は前年度比170億円(11.3%)増の1,671億円となり、営業利益は前年度比250億円改善の7億円となりました。

事業の概況  
36～37ページ

## 業績



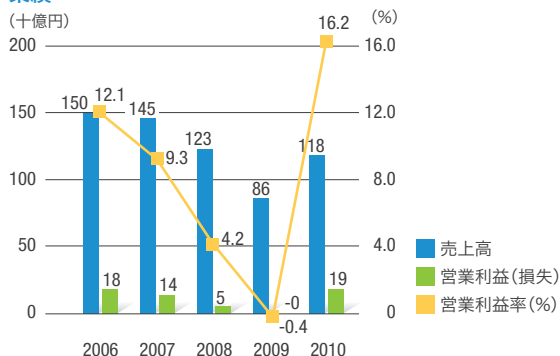
## 営業の概況

米国でのATV(四輪バギー)の小売販売は前年度を下回りましたが、前年度に在庫調整を実施したこともあり、卸出荷は前年度比増加しました。

これらの結果、2010年度の売上高は前年度比24億円(2.4%)増の1,030億円となり、営業損失は前年度比225億円改善の113億円となりました。

事業の概況  
38～39ページ

## 業績



## 営業の概況

IM(インテリジェント・マシナリー)事業は需要が回復し販売が倍増したほか、PAS事業も好調に販売を拡大しました。

これらの結果、2010年度の売上高は前年度比322億円(37.4%)増の1,180億円となり、営業利益は前年度比195億円改善の191億円となりました。

事業の概況  
40～41ページ

## トップメッセージ

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

CSR

企業情報

財務セクション



代表取締役社長  
社長執行役員  
柳 弘之

代表取締役  
専務執行役員  
木村 隆昭

## ステークホルダーの皆さまへ

「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」として、  
世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供し続けます。

2010年12月期は、ヤマハ発動機グループが新たな経営体制に移行し、新しい中期経営計画を遂行する最初の年となりました。その初年度の概況と今後の展望について、ステークホルダーの皆さまにご報告いたします。

### 2010年12月期を振り返って

2010年12月期の連結経営は、売上高1兆2,941億円、営業利益513億円、経常利益661億円、当期純利益183億円となり、業績回復を果たすことができました。

事業経過を振り返りますと、新興国市場においては想定以上に二輪車販売数量が増加し、先進国市場においては二輪車販売数量が想定を下回ったものの、米国での流通在庫適正化が進みました。加えて、船外機・IM(インテリジェント・マシナリー)事業が市場回復とともに復調しました。また、構造改革課題として「国内生産体制再編成」・「組織改革」・「コストダウン」・「事業整理」などを着実に推進し、成長戦略課題として「新興国二輪車の競争力強化」・「次世代環境対応エンジン」・「スマート・パワー」\*に取り組んでまいりました。さらに、利益黒字化・在庫圧縮・公募増資などにより、財務体質が改善されました。

これは、経営再建を目指した課題を重点化・共有化し、グループ総力で取り組み、また、お取引先などのご協力を得られた成果だと考えています。

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

## 中期経営計画「構造改革・経営基盤変革を継続しながら、成長へ軸足を移す」

2012年度に向けた中期経営目標は、2010年度は連結営業利益黒字化、2011年度は円高などの減益要因に対応した収益安定化、2012年度は連結営業利益率5%を達成し、持続的成長を図れる経営体質に変えていくことです。しかしながら、さらに進行する円高へ対応することが重要となってきており、1ドル=80円、1ユーロ=105円での収益体質を目指す経営基盤変革にも取り組みます。

また、成長戦略としては、まず新興国市場において積極的な事業規模拡大を図ります。そして、「豊かな生活を創る」「楽しい移動を創る」「人・地球・社会にやさしい知的な技術を創る」という3つのベクトルで、既存事業領域を拡充し、新規事業領域に挑戦してまいります。

中期経営計画の基本的方向性は3項目、まず既定路線である構造改革課題をやり抜くこと、次に新たな経営基盤変革のため短期・中期・長期的課題に取り組むことを継続しながら、そして成長戦略に軸足を移していくことです。

## 「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける」企業グループとして

このような中期経営計画を進めていくにあたり、また将来に向けて、ヤマハ発動機はどのような会社でありたいかを、全社で共有して、より分かりやすい会社になりたいと考えています。それは、次のような「会社の姿」です。

### 「強さを誇れる」会社

創立以来最大の損失から、一転して黒字化を達成しました。今後も、困難・逆境にグループ総力で立ち向かう非凡な強さを持ち続け、その強さを誇れる会社でありたいと考えます。

### 「スピード・挑戦・やり抜く」会社

仕事のやり方を変える・会社を変えることに執念深く取り組みます。そこでは、スピード感覚を持ち・挑戦する・やり抜く姿勢で行動する個人が、重要な役割を演じることになります。そして、そのような個々人の集まりが、強い組織風土をつくります。この3つの行動指針が、個人・組織の価値観として根付く会社にいたします。

## 「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける」会社

ヤマハ発動機は55年の歴史の中で、卓越した製品を創り出し、世界中のお客さまに感動を提供してまいりました。その原点は、企画・開発・製造・調達・販売の総合力による「モノ創り」です。今後も、エンジン技術を極める・楽しい移動(モビリティ)を創る・新技術分野を開拓するなど、お客さまの期待を超える仕事をしてまいります。そして、「モノ創り」に挑戦し、輝き、存在感を発揮し続ける会社を目指します。

## ステークホルダーの皆さまへ

以上のように、連結経営については業績回復基調ながら、本社単体経営については2010年12月期に累積損失解消には至りませんでした。その結果、当期配当金については、誠に遺憾ながら無配とさせていただきます。株主の皆さまには、大変なご迷惑をおかけしていますことを深くお詫び申し上げます。今後、早期に配当再開できるよう、一層の努力をいたします。

2011年12月期の経営環境は、先進国市場—緩やか、新興国市場—成長という基本シナリオは変わりませんが、さらなる円高シナリオに加え、東日本大震災・福島原発問題という未曾有の災害による影響が懸念されます。

東日本大震災につきましては、被災された多くの皆さま方に心よりのお見舞いを申し上げるとともに、少しでも復興のお役に立てるよう、できる限りの災害支援活動を続けてまいります。また、被災された原材料・部品メーカー各社さまの復興状況を見極めながら、操業対応いたします。今後、重大な業績影響が予想されるようであれば、適切な時期にご報告申し上げます。

ヤマハ発動機そして戦後日本経済が経験したことのない、厳しい困難・逆境も予想されますが、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、グループ総力・経営陣一同で最大限の努力をしてまいります。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、心からお願い申し上げます。

2011年4月

柳 弘之 木村隆昭

代表取締役社長  
社長執行役員

柳 弘之

代表取締役  
専務執行役員

木村 隆昭

## 構造改革・経営基盤変革を続けながら、成長へ軸足を移していきます。

### 2010年度業績

### Q1 営業利益黒字化を達成した2010年度の業績を総括してください。

**新興国二輪車販売数量拡大、船外機・IM(インテリジェント・マシナリー)の販売復調とともに、構造改革効果により、業績が大きく回復しました。**

経済環境は、米国では個人消費に改善は見られたものの雇用環境は改善が遅れ、欧州ではユーロ圏周辺国の財政危機などから、欧米での景気回復は鈍いものとなりました。一方、アジアを中心とする新興国は、景気拡大傾向が続きました。

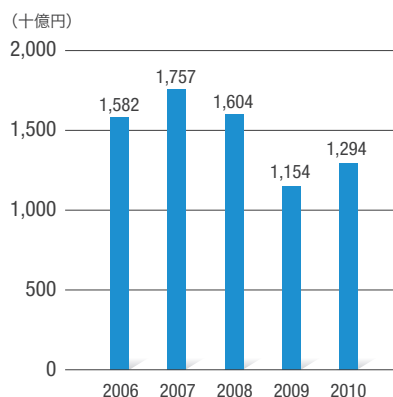
そのような市場環境の中、当社の連結売上高は、為替円高による減少はあったものの、新興国二輪車の販売増加、船外機、サーフェスマウンターの販売回復により1兆2,941億円となりました。

利益面では、為替円高や原材料価格上昇による減少はあったものの、増収による荒利益増加、構造改革による減価償却費・人件費の減少、コストダウンなどにより、営業利益513億円(前年度比1,139億円改善)、経常利益661億円(前年度比1,345億円改善)となりました。当期純利益は、前年度に事業構造改善費用1,037億円を計上したことなどにより、前年度比2,344億円改善の183億円となりました。

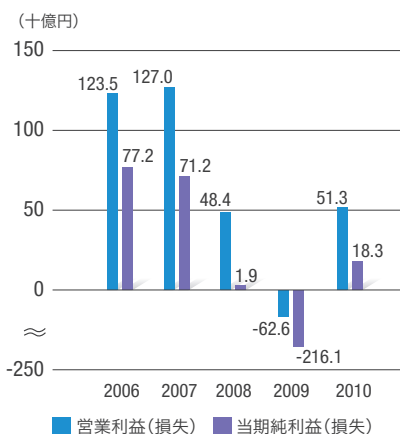
このような業績回復は、経営再建を目指した課題を重点化・共有化し、グループの

総力を挙げて事業構造改革に取り組んだ結果であり、中期経営計画の2010年度目標である連結営業利益黒字化を達成することができました。

#### 売上高



#### 営業利益(損失)および当期純利益(損失)





## Q2 新興国市場・先進国市場の取り組みは怎么样了か？

**新興国では、二輪車販売の拡大と、それに伴う生産能力増強に取り組みました。**

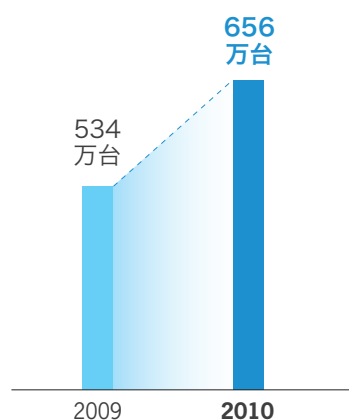
**先進国では、マリン事業での復調が見られました。**

新興国市場では、当社二輪車の出荷台数は、積極的な新商品の投入や販売網強化などで、前年度比22.8%増の656万台となりました。また、今後も成長が見込まれるインドネシアでは360万台、ベトナムでは100万台までの生産能力増強を行いました。

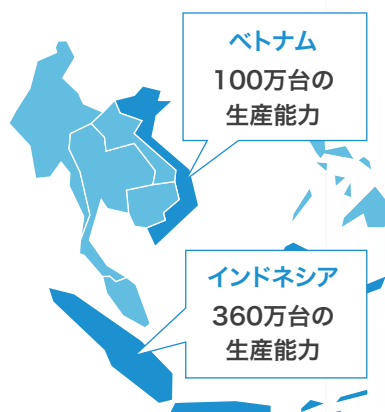
先進国市場では、二輪車事業は、需要が想定を下回ったことに加え、為替円高により売上高が前年度比減少しましたが、米国では、現在の需要に見合った水準への流通在庫適正化を図りました。マリンエンジン事業は、昨年の在庫調整に加え、新開発の次世代環境対応商品(4モデル)投入により、小売販売、卸出荷が前年度を上回り、売上高が前年度比増加となりました。また、スウェーデンの船舶用エンジンメーカー、ボルボ・ペンタ社と船外機用操船制御システムの共同開発に関する契約を締結し、今後、両社の強みを活かすことで市場競争力をさらに高め、高品質で信頼性の高い製品を世界のマリン市場に提供してまいります。

### 新興国市場

#### 販売数量拡大



#### 生産能力増強



## 構造改革

### Q3 国内生産体制の再編成の進捗状況はいかがですか？

「規模依存型」から「損益分岐点型」へと経営転換を進めています。

「規模依存型」から「損益分岐点型」へ経営転換を図り、国内生産規模が、二輪車20万台、船外機23万台、ATV10万台でも採算の取れる先進国事業の収益構造改革を目指し、国内生産体制の再編成を進めています。

事業別・機能別レイアウトとなっている国内生産体制を、12工場・25ユニットから最終的には7工場・14ユニットへと再編成します。2010年度は11工場・21ユニットまで再編を進めました。

また、本社工場で取り組んでいる「理論値生産」「全数良品工程活動<sup>\*</sup>」などの全社活動を、グループ企業へ拡大し、徹底していきます。

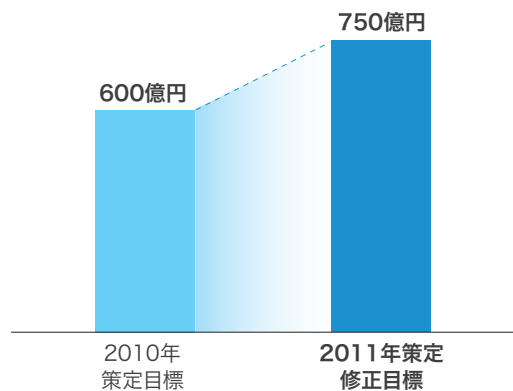
※全数良品工程活動：常に合格品のみを作り出す工程を、理論的に設計でき維持できるようにするもの。

### Q4 コストダウンの取り組みはどうでしたか？

コストダウンは既に当初目標の90%に到達し、さらに一段高い目標に向けて活動を推進しています。

調達部品のコストダウンのために、2012年度までの3年間で600億円のコストダウン達成を目標にした「PRO-10(原価低減)」活動を推進しており、2010年度末でコストダウンの実績は、既に目標の90%に達しています。そのため2012年度までの

調達部品のコストダウン目標(2010年～2012年)



目標を600億円から750億円へ拡大し、「PRO-10」活動をさらに推進していきます。

日本国内においては、設計・製造技術・調達機能を一体化した原価革新統括部を設置し、「コンカレント活動」や「理論値生産」など、コアサプライヤーとともに、コストダウン活動を強力に推し進めています。また総調達金額の60%を占めるアジアに照準を合わせた活動として、中国・インドの現地メーカーを開拓し、「アセアンにおけるコンカレント活動」を促進するなど、国内の取り組みを海外でも展開しました。さらにグローバルなコンカレント活動の推進体制を構築し、海外拠点間での「部品相互補完」なども促進しました。

## Q5 そのほかの構造改革の進捗状況はいかがですか？

**中期経営計画のもと予定どおり進行しています。**

組織改革については、2010年10月に、本社にて932名相当の希望退職を実施し、欧米でも350名の人員削減を進めました。また、基幹事業に集中するために、国内浄水器事業の譲渡を実施し、ライフサイエンス事業からの撤退を決定しました。

## Q6 「低価格二輪車」戦略の進捗はいかがですか？

**中国・インド市場に向けて投入した普及価格帯モデルの販売が好調に推移。**

**グローバルに低価格モデルの市場投入を予定しています。**

2010年度は、中国では普及価格帯モデルの『YB125-Z』を、インド市場では150cc廉価版モデルとなる『SZ』シリーズを市場投入し、好感触を得ました。

当社では、高品質・高付加価値モデルにより新興国市場で確立したブランドイメージを活かし、併せて中国・インド市場最大のボリューム・セグメントとなる低価格二輪車ゾーンへの新商品投入も加速させていきます。

今後も、中国・インドを中心にグローバルに低価格モデルの投入を図っていきます。

成長戦略

## Q7 「アセアン二輪車のFI<sup>※</sup>化」戦略の進捗はいかがですか？

**アセアン市場におけるFI搭載モデル比率の拡大を狙い、現地に100万台規模のFI生産体制を確立しました。**

2010年は、スクーターや通勤用・バイク用FIシステム「YM-JET-FI」などのFI搭載モデルの積極的な市場投入のために、部品メーカーと協同で100万台規模のFI現地生産体制を確立しました。

当社では、燃費性能が求められるアセアン市場に向けて、FI搭載比率を拡大し、お客さまのニーズに応じていきます。

また、商品力強化とともに、キャブレターモデル同等のコストでFI搭載モデルを作り込み、規模効果による収益性の向上を図る取り組みも並行して進めています。

※FI: フューエル・インジェクション(電子制御燃料噴射装置)

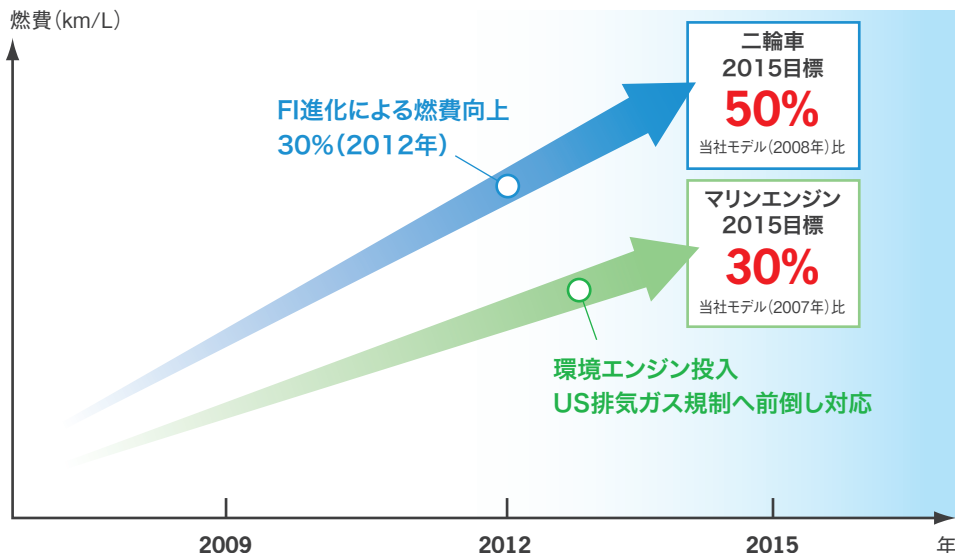
## Q8 「次世代環境対応エンジン」展開の進捗はいかがですか？

**燃費性能向上により、アセアンの通勤用・バイクの商品競争力を強化します。船外機では、次世代対応4モデルの市場投入が販売復調を牽引しました。**

二輪車事業では、当社2008年度モデル比で2012年度に30%、2015年度に50%の燃費改善を目標に当社独自のFIシステムをさらに進化させる取り組みを推進しており、これにより燃費性能が販売へと結びつくアセアンの通勤用・バイクの商品競争力を高めていきます。

船外機事業では、スピード性能と燃費性能を両立させる次世代4ストローク大型船外機4モデルの市場投入が販売回復を牽引しました。燃費を飛躍的に改善するための「次世代環境対応エンジン」の技術開発も、着実な進捗を見せています。また、2015年度に当社2007年度モデル比で30%の燃費改善を目標に先進環境技術の開発を加速させています。

## 次世代環境対応エンジン



Lexam



F300B

### Q9 「スマート・パワー」展開の進捗はいかがですか？

電動二輪車「EC-03」を国内市場に発表し、「PAS」事業も好調に推移しました。

次世代パーソナルモビリティへの期待に果敢に応えていきます。

次世代の交通インフラの担い手となる「スマート・パワー」への取り組みは、2010年9月、電動二輪車「EC-03」を日本国内に市場投入しました。初年度販売計画1,000台に対して、2010年12月末時点で約1,000台の卸販売実績を上げ、初年度販売計画を国内2,000台へ上方修正しました。

また2011年度は、欧州・台湾への市場導入も計画しています。

一方、電動アシスト自転車「PAS」事業においても、独自の機構「S.P.E.C.3<sup>※</sup>」機構の搭載により、2010年度は前年度比17%増の9.3万台の完成車出荷となりました。

両事業を通じて「スマート・パワー」の進化を促すことで、低炭素社会に適合するパーソナルモビリティへの期待に応えていきます。

※S.P.E.C.3：スペックスリー/Shift Position Electric Control × 内装3段変速



## 財務基盤強化

### Q10 研究開発投資についてどのようにお考えですか？

**「将来的な成長シナリオの実現」に向けて、研究開発投資を強化します。**

2010年度は、新興国二輪車市場でのコスト競争力ある魅力的な商品開発や、次世代環境対応エンジンの技術開発を進めるとともに、電動二輪車「EC-03」を市場投入し、新たな市場開拓も積極的に進めました。

このような将来成長シナリオ実現に向けた開発投資の加速や財務基盤の強化のために、2010年4月には公募増資を行い、総額746億円の資金を調達しました。

内訳は新興国低価格二輪車に193億円、アセアン二輪車のFI化・次世代環境対応エンジン開発に347億円、スマート・パワーに80億円であり、長期安定的な資金を調達することにより、将来成長シナリオの実現をより確実なものとしていきます。

### Q11 財務基盤強化の状況はいかがですか？

**1年前倒しで2012年度末の中期経営計画目標達成を目指します。**

2010年度は、在庫圧縮、黒字化によりフリー・キャッシュ・フロー669億円を捻出し、グロス有利子負債を3,999億円から3,224億円へ775億円圧縮しました。また、公募増資746億円により研究開発費を確保しつつ、自己資本の回復を果たしました。これらにより、現金及び預金は2009年度末1,373億円から2010年度末2,053億円(680億円増)、純資産は2009年度末2,493億円から2010年度末3,108億円(615億円増)へ増加しました。

その結果、2009年度末比で、ネット有利子負債が2,626億円から1,171億円へと1,455億円減少、D/Eレシオが1.9から1.2へ、自己資本比率が22%から28%へと改善するなど、財務基盤が強化されました。



## Q12 業績回復に伴う株主利益還元についてのお考えをお聞かせください。

**経営基盤の安定化を図り、早期に復配を実現できるよう、努力してまいります。**

2010年度、連結業績は着実に回復しましたが、ヤマハ発動機単体の欠損を解消するまでには至らず配当金については、誠に遺憾ながら無配とさせていただきます。株主の皆さまには、大変ご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

2011年度は、将来の配当に備え、2010年度株主総会の承認を経て資本準備金、利益準備金の減少ならびに剰余金処分により繰越利益剰余金の欠損補填を行い、ヤマハ発動機単体の欠損を解消する予定です。今後は、早期に配当再開が可能となるよう利益創出に最大限の努力してまいります。

## Q13 今後の対処すべき課題についてお聞かせください。

**中期経営計画のもと、現在取り組んでいる課題に対処しつつ、将来成長シナリオに軸足を移していきます。**

今後の経済環境としては、先進国市場の緩やかな回復、新興国市場の成長という基本シナリオは変わりませんが、原油・原材料価格の上昇、為替円高傾向の定着に加え、東日本大震災・福島原発問題という大きな災害による影響など、経営環境は非常に厳しい状況にあると認識しています。

このような環境下、持続的に成長を遂げていくために、構造改革の継続、経営基盤変革による1ドル=80円、1ユーロ=105円での収益体質づくり、新たな市場開拓と新規分野への挑戦、などの対処すべき課題に今後取り組んでまいります。そして2010年2月に公表した中期経営計画の展開をさらに加速させ、2011年度は円高などの減益要因に対応した収益安定化、2012年度は連結営業利益率5%を目指していきます。

## 2012年度に向けた 中期経営目標

### 基盤変革・成長シナリオ

#### Q14 経営基盤の変革(円高対応)についてどのように お考えですか？

**1ドル=80円、1ユーロ=105円で採算のとれる経営基盤変革に取り組んでいます。**

「円高が継続する」前提で、1ドル=80円、1ユーロ=105円で採算のとれる収益体質に向け、短期・中期・長期の視点で経営基盤変革に取り組んでいます。

短期的には、さらなる事業コストの低減です。

中期的には、過度に規模依存することなく、日本での損益分岐点台数以上の生産数量を確保し、限界利益を創出していきます。

長期的には、本社機能の高付加価値化の推進です。本社は先進技術開発に特化するとともに、製品開発の現地化を推進していきます。生産面では多品種少量生産の追求、間接部門では業務集約・合理化のさらなる推進を図っていきます。

### 将来成長シナリオ

#### Q15 新興国市場の展開についてお聞かせください。

**新興国二輪車の販売数量拡大とともに、現地生産能力を増強。**

**同時に多商品展開を加速させます。**

二輪車事業は、拡大する市場への積極投資を継続するとともに、将来の有望市場へマリン・発電機などの多商品展開を推し進め、新興国市場での成長を加速させていきます。

二輪車事業は、新興国の総需要が2009年度の4,600万台から2012年度には5,800万台と、1,200万台の増加を見込んでいます。

当社では、2010年度に、総需要伸長率を上回る前年度比22.8%増加の656万台を確保し、今後も年100万台規模の出荷増を目指し、2012年度には840万台へ拡大すると予想しています。



そのために、インドネシアでの生産能力を400万台まで増強するとともに、中国・インドへの低価格モデルの投入、アセアンモデルのFI化、中南米市場拡販、アフリカ市場開拓を進めています。

また、経済成長力を内包する新興国では、マリンや特機など、当社が事業を展開するさまざまな商品に対し、旺盛な需要の拡大が見込まれています。マリン事業でもブラジル、ロシアの富裕層を対象に、ボートビルダーに向けてプレジャーボートの技術支援を開始し、中国では、発電機の一貫生産体制を構築することでコスト競争力を強化し、世界販売の本格化を目指します。

新興国に築いたヤマハブランドへの高い信頼性と強固な販売網を駆使して、有望市場への多商品展開を図ってまいります。

## Q16 新成長分野についてお聞かせください。

**新しい価値を創造し、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を実現します。**

ヤマハ発動機グループは、2010年度から2020年度までの将来への成長シナリオとして、「豊かな生活を創る」「楽しい移動を創る」「人・地球・社会にやさしい知的な技術」の3つのモノ創りの方向性を発表しました。このシナリオを通じ、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」の実現を目指していきます。

ヤマハ発動機グループは、新興国市場でのマリン・特機なども含めた多商品展開による事業規模拡大をドライバーとしつつ成長軌道へ軸足を移し、中期経営計画最終目標である2012年度の売上高1兆5,000億円、営業利益率5%の達成を狙うとともに、将来的には売上高2兆円を目指して取り組んでいきます。



# 成長し続ける新興国市場

## アセアン5カ国<sup>※</sup>での動向

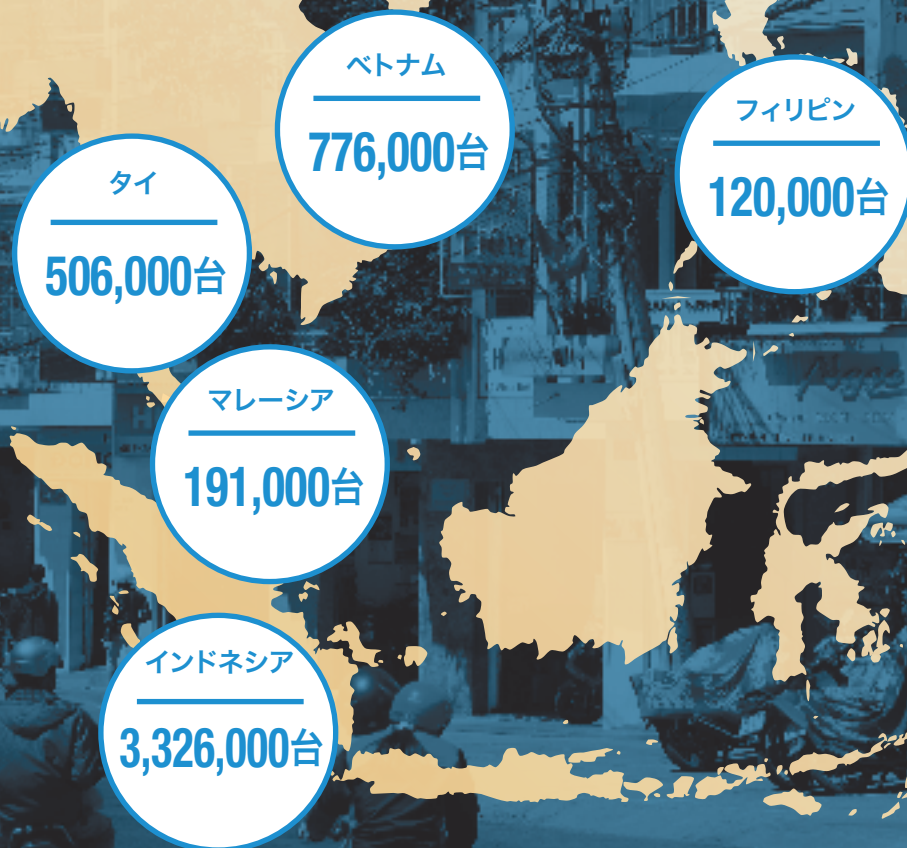
ヤマハ発動機グループでは、底堅い成長を続けるアセアン市場を<新興国事業の量的・質的拡大>を図る戦略ゾーンに位置づけ、市場競争力と収益力を同時に担保する販売活動を推進しています。

※アセアン：インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア

アセアン5カ国当社販売台数(2010年度)

# 4,919,000台

(2009年度 3,983,000台)



# アセアン市場での取り組み

## 総需要の成長を凌ぐ販売台数の拡大

2010年度は新興国で景気拡大傾向が続き、二輪車販売が好調に推移しました。中でも、アセアン5カ国(インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア)においては、インフラの整備と消費マインド拡大を背景に二輪車総需要が前年度比20.6%増の1,351万台へと大きく伸びました。当社グループでは、積極的な新商品の導入効果による商品力強化など、市場の適性に合わせた販売施策を積極的に展開しました。その結果、アセアン主要5カ国での2010年度販売台数は、総需要の伸びを大きく上回る前年度比23.5%増の491.9万台に達しています。

### 新商品(市場名・導入時期)



Xeon  
インドネシア:  
2010年5月



Mio 125  
タイ:  
2010年2月



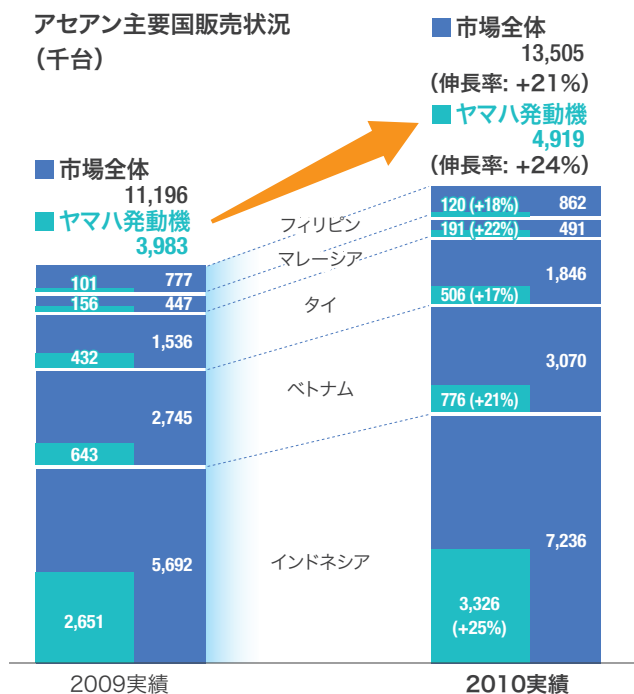
Lexam  
ベトナム:  
2009年11月

## 販売拡大を支える生産能力の増強

中期経営計画では、アセアン5カ国での著しい需要伸長に対応し、同市場での販売台数を2009年度の約400万台から、2012年度までに約600万台へと拡大することを目標に置いています。

2010年度は、インドネシアで360万台、ベトナムで100万台規模の完成車生産能力を誇る生産体制を再構築し、インドネシアでは2012年度の400万台体制確立を視野に生産能力増強に着手しています。

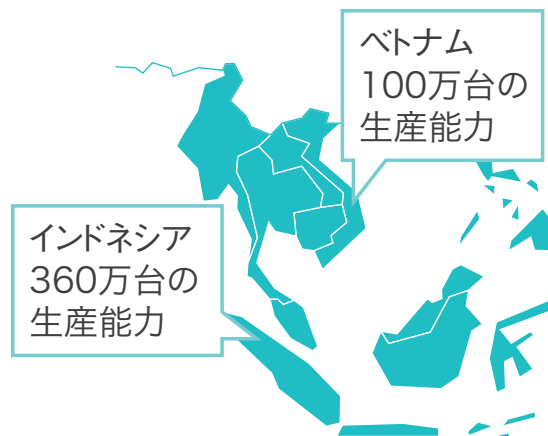
### アセアン主要国販売状況 (千台)



注: 市場全体の数値は当社調べです。

## 新モデルの投入がヤマハ発動機への信頼感につながる

2002年に他社に先駆けて、タイにオートマチック・トランスミッション(AT)モデルのコミュータービークルを導入して以来、当社グループではアセアン市場に向けて、主力のATモデルをはじめ、マニュアル・トランスミッション(MT)モデルなど、多彩なモデルを市場投入しています。キメ細かなエリア・マーケティングに基づく現地ニーズの補足と豊富な商品ラインナップは、同市場に構築された強固な販売網とのシナジー効果を発揮し、ユーザーからの高い信頼に基づくブランド・ロイヤリティを確立しています。





Lexam

## FI搭載モデルの推進

アセアン市場では、高騰する燃料費への対応から燃費性能の向上が重要なファクターとされています。ヤマハ発動機グループでは、従来のキャブレター方式から当社独自技術を用いた燃費効率の高いFI方式への変更を加速するとともに、スクーター・コミューターバイク用FIシステム「YM-JET-FI」搭載モデルの市場投入を積極的に行っています。また、2012年度に当社2008年度モデル比で30%、2015年度に同50%の燃費改善を目標とした技術開発を進めることで、アセアン市場でのプレゼンスをより確かなものにしていきます。



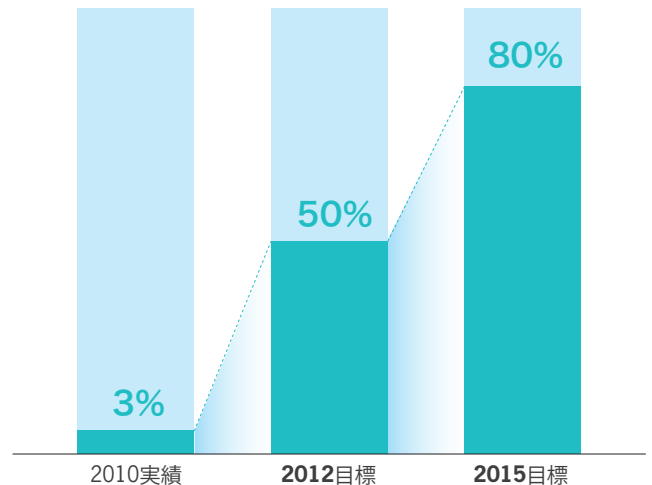
YM-JET-FI

## 二輪車の商品力と収益力の両立に向けて

アセアン5カ国におけるヤマハ発動機商品への高い市場評価とともに、事業としての収益力も担保していくために、FIシステム搭載モデルをキャブレター搭載モデル同等のコストでつくり込み、規模効果による収益性の拡大を図るべく、生産体制の再編成を進めています。2010年度は、当社コアサプライヤーと協働で現地に100万台規模のFI生産体制を確立しました。

また、コンカレント・エンジニアリング活動やアジア全地域での部品相互補完などのPRO-10(原価低減)活動を推進することで、アセアン二輪車事業における商品力と収益力を両立させています。

FIシステム搭載モデル比率



### 現地レポート より良い商品とサービスの提供を追求していきます。

アセアン市場において、当社のコミューターバイクは主に「日常生活の大切な交通手段」として、そこに暮らす人々に「豊かな生活」を提供しています。生活に必要かつ高価な商品を購入していただくわけですから、我々はより良い商品とサービスを、お客さまに納得していただける価格で提供することを追求し続けなければなりません。

アセアン地域は目覚ましい成長を続けていますが、競合他社も商品・プロモーションの強化を進めており、競争は激化しています。当社は、CSのさらなる向上・販売網の質と量の強化・ブランドの継続強化に取り組むことで、さらなる成長を目指します。

MC事業本部 第1事業部 アセアンマーケティング部 部長  
多田栄治



## SPECIAL FEATURE 2

# スマート・パワーの 技術開発・市場投入

スマート・パワーとは、当社における環境性能に優れた次世代動力源の総称です。ヤマハ発動機は、「楽しい移動を創る」スマート・パワービークルの提案と市場投入を通じて、次世代のパーソナルモビリティの世界をリードしていきます。



EC-03



EC-03

## 電動二輪車事業

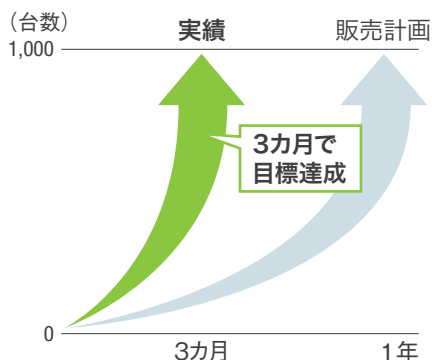
### 国内市場へ電動二輪車『EC-03』を投入

2002年に都市部での次世代交通インフラの一翼を担うミニマムコミューターとして国内初の量産型電動二輪車『Passol』を普及させたヤマハ発動機は、2010年9月に国内市場へ向けて電動二輪車『EC-03』を発表し、電動二輪車事業を再開しました。排出ガスゼロミッションを実現する電動ならではの静かで滑らかな走りを、従来型原付1種とは一線を画すスリムなボディ上に再現した『EC-03』は、「低炭素社会」へと向かう都市部での近距離移動を担う新時代の「スマート・ミニマムコミューター」として活躍することが期待されています。

### 年間販売計画を上回る受注を達成

スリムで快適な走行性に加え、家庭用のアース付きAC100Vコンセントでも可能な充電方式の採用など高い機能性を誇る『EC-03』は販売が好調に推移し、当初目標としていた年内販売計画1,000台を発売後3カ月で受注しました。今後は台湾・欧州などへの海外展開も計画し、バリエーション展開や業務用モデルの開発を進めるとともに、電池・モータ・制御のコア技術、生産コスト面での技術を進化させ、世界の電動二輪車市場でのトップシェアを目指します。

#### 年内販売計画を3カ月で達成



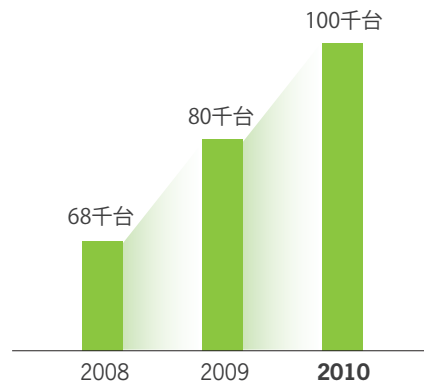
# 電動アシスト自転車「PAS」事業

## 成長が期待される電動アシスト自転車「PAS」事業

スマート・パワー開発の一環として、ヤマハ発動機グループが取り組む電動アシスト自転車「PAS」事業は、国内および欧州市場で安定した成長を続けています。当社グループは、幼児2人同乗用許可などの法令基準改正に合わせた対応モデルの拡充や商品の改良、お客さまの利便性に焦点を当てた製品開発に取り組むことで、国内パイオニア・メーカーとしての存在感を高めています。2010年度は、耐久性に優れた内装3段変速機とパワフルなアシスト走行を可能にする独自の機構「S.P.E.C.3<sup>※</sup>」を採用した新モデルを発表しました。

※S.P.E.C.3：スベックスリー/Shift Position Electric Control × 内装3段変速

当社販売台数の推移



## 国内市場、急拡大する欧州市場での取り組み

### 高い成長率を維持するため、販売網やサービス力の強化を加速

2010年度の電動アシスト自転車国内市場規模は38.4万台となり、高い成長率を維持しました。当社グループでは国内市場シェア30%の確保を目指して、販売網やサービス力の強化、積極的な試乗会の開催などのプロモーション展開を加速し、市場での認知度の向上に努めています。また、年率50%の規模で急拡大する欧州市場に向けては、現地自転車メーカーへのユニットの供給拡大に加え、将来的には完成車の投入も検討しています。



PAS Raffini

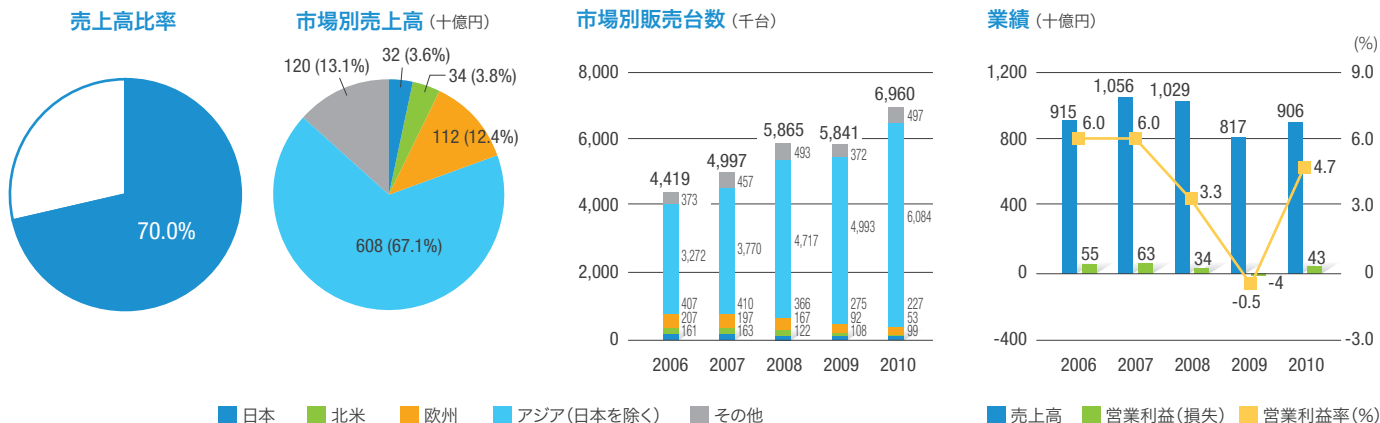
PAS Brace-L

変速機のギアポジションごとに、より広い変速域で最適なアシスト力を供給する独自の「S.P.E.C.3」機構を搭載。卓越したヤマハのスマート・パワー技術は成長著しい電動アシスト自転車においても発揮され、パイオニアとしてのプレゼンスを高めています。



## 二輪車事業

2010年度の二輪車事業の売上高は、前年度比889億円(10.9%)増の9,060億円となり、売上高全体の70.0%を占めました。また、営業利益は同469億円増の427億円となりました。



### 日本 新市場を開拓する『EC-03』

2010年度の国内の二輪車需要は、景気低迷の影響による消費マインドの冷え込みにより、軽二輪車(排気量126~250cc)や原付1種(50cc以下)の Kategorieでの落ち込みが大きく、全体では前年度比2.0%減の42.4万台となりました。

当社販売におきましては軽二輪車カテゴリーにおいて『Tricker』『XT250X』等の販売が好調に推移したものの、原付2種(51cc~125cc)カテゴリーでは、他社のニューモデル投入により販売が大きく減少しました。

また、中期経営計画<将来成長シナリオの実現>における「スマート・パワー」の取り組みとして、2010年10月に電動二輪車『EC-03』を市場投入し、初年度販売計画1,000台に対して2010年12月末時点で約1,000台の卸販売実績を記録するなど好調に推移しました。これらの結果により、2010年度の当社出荷台数は前年度比8.0%減の9.9万台、売上高は同14.7%減の324億円となりました。

2011年度は国内の景況感や消費マインドに改善の兆



EC-03



候が認められないことから、国内二輪車総需要は36.9万台程度と見ています。当社では、各カテゴリーにて展示会を活用した拡販や販売店向け小売支援策を強化。また、レンタルビジネスや免許取得促進活動、駐輪場問題解決へも取り組み、市場全体を底上げ、活性化させるなどにより、2011年度の販売台数は前年度比11.0%減の8.8万台を計画しています。

## 欧州 コミューター市場への対応を強化

2010年度の欧州経済は5月のギリシアショックに端を発した欧州金融市場混乱の影響により低迷し、レジャー需要に牽引された欧州二輪車需要も前年度比3.6%減の204.0万台と縮小しました。

当社グループでは、2010年5月に『FZ8』『XT1200Z Super Ténéré』の2機種の新モデルを市場投入し、『XMAX(125/250ccスクーター)』シリーズのモデルチェンジを行うなど、積極的な拡販に努めましたが、他社との厳しい競争状況のもと、2010年度の当社の販売は出荷台数ベースで前年度比17.5%減の22.7万台、売上高は同22.1%減の1,120億円となりました。また、販売の伸び悩みから、2009年度末に4.4万台と適正水準にあった在庫は、2010年度には6.6万台に達しました。

2011年度の欧州経済は消費者景況感が引き続き低迷するものと予測されることから、二輪車総需要は前年度比2.6%減の198.7万台と予測しています。

通勤用バイクの拡大傾向に対応するビジネスモデルを構築するべく、生産・物流・販売体制の再整備を進めています。これに伴い、欧州では引き続き在庫削減に取り組み、2011年度は前年度比マイナス4.6万台の生産調整を行うことを計画しています。また、前年度に市場投入したモデルの拡販にも努めることにより、2011年の出荷台数は前年度比4.0%減の21.8万台、売上高は同8.0%減の1,030億円を見込んでいます。

FZ8

XT1200Z Super Ténéré





Stryker

## 北米 在庫の適正化を推進

2010年度の北米市場は景気低迷の余波から失業率が上昇したことなどを背景に、二輪車総需要は期初の想定を下回り、前年度比15.0%減の49.7万台と縮小しました。

このような状況の中で、米国では最大のボリュームゾーンであるクルーザーカテゴリーに『XVS1300CU (Stryker)』を投入し、注目を集めました。また、前年度にフルモデルチェンジを行い、新しいエンジンレイアウトやFIシステム採用によるパフォーマンスの向上が支持されている『YZ450F』の販売が好調に推移しました。カナダにおいても、さまざまな小売・卸プロモーションの積極化に注力しましたが、為替円高により売上高は減少し、2010年度の北米市場での当社出荷台数は前年度比42.6%減の5.3万台、売上高は同41.3%減の341億円となりました。一方、在庫に関しては市場に適正な水準への圧縮に努め、2009年度末の9.0万台から2010年度末には4.9万台へと適正化が進んでいます。

YZ450F



北米市場には底堅い潜在需要が存在するものの、失業率の高止まりで購買意欲は低調に推移することが予測され、2011年度の総需要はほぼ前年度並みの49.4万台になるものと見通しを立てています。

当社では、本来の旺盛な需要が改善するときに備えて、アクセサリーや中古車販売などの周辺ビジネスを拡大し、「PRO (プロ)-YAMAHA」プログラムなどの販売施策の充実を通じて、優良販売店育成を図っていきます。これらの取り組みにより、2011年度の出荷台数は前年度比30.3%増の6.9万台、売上高は同23.3%増の420億円を見込んでいます。

## アジア 二輪車事業の収益拡大に貢献

2010年度のアジア(日本は除く)の需要は、飛躍的な伸長を果たしたインドネシアや、需要を牽引された中国をはじめとする全地域で総体的に拡大し、前年度比10.2%増の4,345.5万台となりました。

2010年度の当社出荷台数も、すべての国々で伸長して前年度比21.8%増の608.4万台、売上高は同26.9%増の6,079億円に達し、2010年度業績に大きく貢献しています。

2011年度もアジア全域での経済成長、社会インフラの整備、消費マインドの拡大は継続するものと見込まれ、アジア全体の二輪車需要も前年度比2.6%増の4,458.9万台と堅調な需要が維持されることが予測されています。

当社では、中期経営計画に基づき量的・質的な販売拡大に努めることで、前年度比12.4%増の684.1万台の出荷を、また売上高は同9.4%増の6,650億円を計画しています。

## アセアン 主要3カ国市場で量的・質的拡大を達成

当社のアセアン二輪車販売の最大市場となるインドネシアは、安定した成長を遂げる経済環境とともに、交通インフラの未発達から、底堅い潜在需要が存在します。2010年度は、国内経済が当初の想定以上に早いペースで回復し、需要の7割を占めるクレジット販売の申請件数もリーマンショック以前の水準に戻ったことなどから、二輪車総需要は前年度比27.1%増の723.6万台に伸長しました。

総需要の40%を超えるATカテゴリーを中心に、当社ではヤマハへの信頼感を基調とするCCSをベースにした差別化戦略を展開し、価格競争に巻き込まれない質的な販売拡大に努めています。2010年度は、標準価格帯のモペッド・セグメントの『Jupiter Z(ジュピターZ)』、オートマチック・トランスミッション(AT)セグメントの『Mio Soul(ミオ ソウル)』等を中心に、全カテゴリーで販売は好調に推移し、2010年度の当社出荷台数は前年度比25.5%増の332.6万台と大きく伸長しました。売上高も同35.8%増の3,520億円に達し、2010年度業績に貢献しています。

2011年度のインドネシア市場は、安定した経済環境から前年度比11.9%増の810.0万台と需要は引き続き拡大することが予測されています。当社では、100億円の投資規模で現地にて増強した生産能力も活かし、さらなる拡販に取り組むことで、前年度比9.7%増の365.0万台の販売を目指します。

2010年のタイ市場は、世界経済の回復による輸出増が牽引するGDP8%成長の好景気に支えられ、二輪車総需要も前年度比20.2%増の184.6万台と拡大しました。





**Fino**  
(タイ)

当社主力のオートマチック・トランスミッション(AT)モデル『Fino(フィーノ)』の底堅い顧客支持とともに、2009年度に市場投入した110ccマニュアル・トランスミッション(MT)モデル『Spark Nano(スパーク ナノ)』などの販売が好調に推移し、2010年度の当社出荷台数は前年度比17.1%増の50.6万台となりました。

2011年度の総需要も、安定した経済成長に支えられ前年度比5.6%増の195.0万台になる見通しです。当社では、2010年12月に投入したオートマチック・トランスミッション(AT)モデル『Fiore(フィオーレ)』を加えたATカテゴリーへの集中展開を引き続き行い、前年度比8.7%増の55.0万台の販売を計画しています。

安定的な農産物輸出産業の回復とともに先進国からの投資加速で飛躍的な成長を遂げるベトナムの2010年度総需要は、前年度比

11.8%増の307.0万台となりました。

当社では、底堅い需要を誇るMTカテゴリーに『Sirius(シリウス)』などの普及価格帯商品を投入するとともに、需要増加が見込まれるATカテゴリーにも125cc『Luvias(ルピアス)』とファッション系『Cuxi(キューシー)』の2モデルを追加投入し、女性層を中心とした新規顧客層の開拓に努めました。『Nouvo(ヌーボ)』などの既存モデルも好調に販売推移し、2010年度の当社出荷台数は前年度比20.7%増の77.6万台と伸長しました。

2011年度のベトナムの需要は、安定した経済成長に支えられ前年度比6.2%増の326.0万台になる見通しです。当社では、引き続きMTカテゴリーを主軸にATカテゴリーの販売も強化し、前年度比16.4%増の90.3万台の販売を目指します。



**Cuxi**  
(ベトナム)

## 中国 一低価格帯二輪車を市場投入一

2010年の中国二輪車市場は、2010年7月に施行された排ガス規制の影響で上期に旧規制車の出荷が集中し、下期は大量在庫の滞留で出荷が伸び悩んだため、総需要は前年度比7.6%減の1,609.0万台にとどまりました。

当社では、新しい排ガス規制に対応したモデルの生産・出荷を加速するとともに、<将来成長シナリオの実現>で掲げる「中国市場向け低価格帯二輪車」の一環として8月に『YB125-Z』を、11月に『凌鷹100(100ccスクーター)』を市場投入し、販売プロモーション活動も積極展開しました。その結果、2010年度の当社出荷台数は前年度比15.1%増の70.0万台となりました。

2011年度の中国市場は、排ガス規制対応商品切り替えによる影響が本格化すると見込まれることから、総需要は2010年度比11.5%減の1,424.0万台となる見通しです。当社では普及価格帯モデル『YB125-Z』『凌鷹100』を中心に今まで手薄だった農村部を中



**YB125-Z**  
(中国)

心に販路強化に努めます。これらの取り組みを通じて、2011年度は前年度比21.4%増の85.0万台の販売を計画しています。

## インド ー 基盤商品に低価格モデルを追加ー

2010年度のインド市場は、所得の増加や女性の社会進出を背景にモペッド・カテゴリーを中心に著しく需要が拡大し、総需要は前年度比30.5%増の1,127.0万台となりました。

当社では、2008年の発売以降好調の続く『FZ』シリーズの廉価版モデル『SZ(160ccモーターサイクル)』を市場投入しました。さらに、スタンダードセグメントモデル『YBR110』や、プレミアムセグメントモデル『YZF-R15(150ccスポーツ)』が非常に好調に推移し、2010年度の当社販売台数は出荷ベースで前年度比18.3%増の25.9万台となりました。

2011年度は、インフレやガソリン価格の上昇懸念はあるものの、二輪車総需要は底堅い伸長が見込まれ、前年度比15.4%増の1,300.0万台となる見通しです。当社では、『SZ』の派生モデルなどモデルラインナップを拡充し、輸出強化も図ることにより、2011年度の販売台数として前年度比19.7%増の31.0万台を計画しています。

## 中南米 ー 質的・量的な拡大戦略を加速ー

2010年度のブラジルは、安定した経済成長で内需が拡大し、個人消費の拡大で二輪車総需要は想定以上の伸びを示したことから、前年度比12.4%増の180.1万台となりました。好調なブラジル経済に牽引される形で周辺の新興国市場も拡大し、中南米合計では前年度比17.6%増の396.7万台となりました。

こうした中で、当社はブラジルにおいて、普及価格帯のセグメントにモペッド・カテゴリーの新モデル『Crypton(クリプトン(100ccモペッド))』や主力の『YBR125』などの販促に注力した結果、2010年度の出荷台数は前年度比17.6%増の22.7万台と伸長しました。また、周辺国でもコロンビアが過去最高の販売台数を記録するなど好調に推移し、中南米全体での出荷台数は前年度比28.9%増の41.5万台となりました。

2011年度も中南米市場全体で緩やかな成長の継続が期待できることから、ブラジル総需要は前年度比2.7%増の185.0万台、中南米全体では前年度比4.6%増の414.8万台を見込んでいます。当社では、ブラジルを中心に販路の強化に取り組むとともに、低価格モデルなどの市場導入を加速することで、ブラジルで前年度比15.4%増の26.2万台、中南米全体では同11.3%増の46.2万台の販売を目指しています。



SZ-X  
(インド)



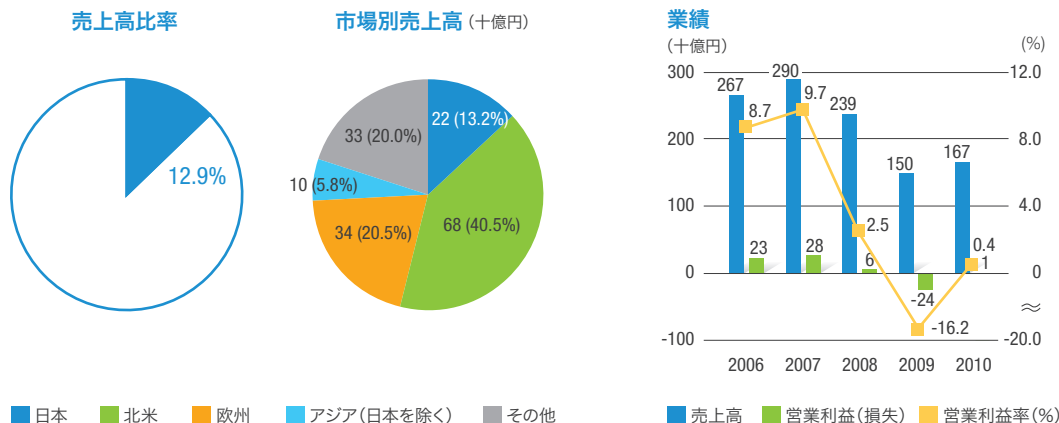
FZ16  
(インド)



Crypton  
(ブラジル)

# マリン事業

2010年度のマリン事業の売上高は、前年度比170億円(11.3%)増の1,671億円となり、売上高全体の12.9%を占めました。また、営業利益は同250億円改善の7億円となりました。



## 船外機事業 新商品投入効果で販売拡大

2010年度の船外機総需要は、期首に前年度より継続しての低迷を想定していましたが後半より底打ち傾向が顕著となり、前年度比7.5%増の67.0万台となりました。

当社販売におきましても、米国での在庫調整が一巡し、ボートビルダー向けのOEM<sup>※</sup>販売も順調に推移しました。また、環境規制に対応した次世代型商品の開発も加速し、次世代4ストローク大型船外機『F225F』『F250D』『F300B』の3モデルを市場投入しました。その結果、米国では前年度比33.3%増の5.6万台を出荷するなど、先進国での販売が回復。新興国市場でもブラジル、ロシア、アジアでの富裕層向けのビジネスが好調に推移し、2010年度の当社販売台数は前年度比13.3%増の27.2万台となりました。売上高は同24.6%増の1,024億円となり、2010年度の業績回復に貢献しています。

マリンレジャー市場は今後も安定的に推移することが見込まれるため、2011年度の船外機需要は前年度比0.7%増の67.5万台と想定しています。当社では、環境対応力に優れた商品の投入によりラインナップの充実を図ることで、前年度比4.0%増の28.3万台の販売を計画しています。また、スウェーデンの船舶用エンジンメーカー、ボルボ・ペンタ社と船外機用操船制御システムの共同開発契約を締結するなどボートビルダーとの連携を強化し、「ゆるぎない世界シェアNo.1」としてのポジションを確立していきます。

※OEM: Original equipment manufacturer(相手先ブランド製造)



## ウォータービークル事業 在庫適正化を推進

2010年度のウォータービークル(水上オートバイ)の総需要は、景気低迷の影響から前年度比8.2%減の6.7万台となりました。

当社では、需要の低迷に応じて在庫の適正化を図り、計画どおりの生産・販売に努めました。その結果、2010年度の販売台数は前年度比3.8%減の2.5万台に、売上高も同6.1%減の239億円となりました。

マリンレジャー市場全体に回復力が認められることから、2011年度の総需要は前年度比1.5%増の6.8万台となる見通しです。当社では、2011年度の販売台数を前年度比36.0%増の3.4万台とすることを目標に全世界でニューモデル『VXR』『VXS』の積極的な拡販を展開する計画です。また、需要に見合った生産台数とシーズンに合わせた生産計画を引き続き推進し、収益性の高い事業への転換を図ります。



VXR

## 国内船艇事業 漁船市場が好調に推移

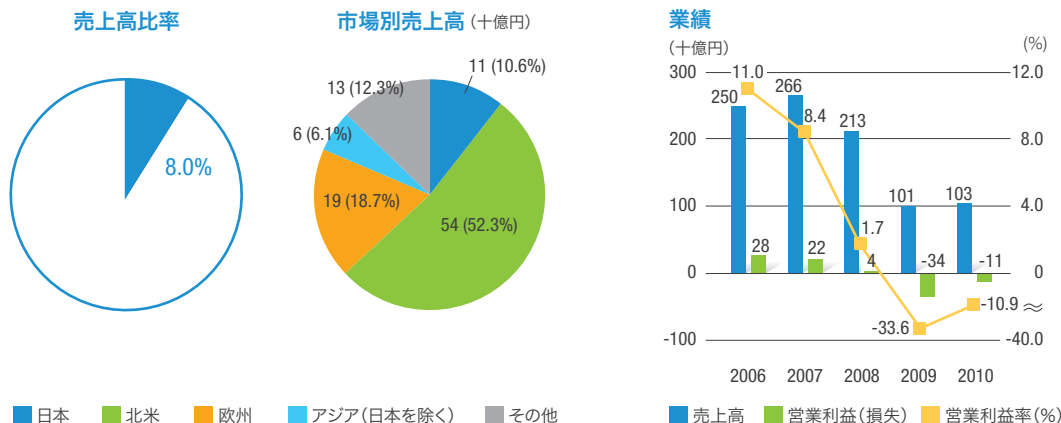
2010年度の日本国内のボート需要は、一部の地域での特別な事情により漁船が好調でしたが、レジャーボート、和船は引き続き低迷し、国内船艇全体では前年度比7.5%減の2,325隻となりました。

当社では、レジャーボート市場に向けて新モデルおよび廉価モデルを投入し、総需要を上回る販売が伸びました。また、漁船についても前年度を60%以上伸長するなど好調に推移し、2010年度の国内船艇全体の販売隻数は前年度比3.8%増の716隻になりましたが、売上高は同15.4%減の66億円となりました。

2011年度は、釣り需要を軸に小型量販艇の回復が見込めるものの、和船・漁船には懸念要因が認められることから、総需要は前年比0.9%減の2,305隻となる見通しです。当社では、レジャーボート市場に戦略モデルを投入し需要のテコ入れを行うことで、2011年度の販売台数を前年度比5.9%増の758隻を見込んでいます。

# 特機事業

2010年度の特機事業の売上高は、前年度比24億円(2.4%)増の1,030億円となり、売上高全体の8.0%を占めました。また、営業損益は同225億円改善し、113億円の営業損失となりました。



## ATV・SSV事業 米国での在庫調整が奏功

2010年度のATV(四輪バギー)総需要は、景気回復の遅れから前年度比13.6%減の52.2万台となりました。

景気低迷の影響もあり当社が強みとするスポーツカテゴリーの販売が低迷し、2010年度の当社ATV販売台数は前年度比1.2%減の8.1万台となりましたが、米国では前年の在庫調整が奏功して卸出荷は前年度比19.0%拡大しました。

SSV(サイド・バイ・サイド・ビークル)については、小売の停滞により、2010年度の販売台数は前年度比25%減の0.3万台となりました。以上により、2010年度の当社のATV・

SSV事業の売上高は前年度比1.1%減の453億円となりました。

2011年度のATV総需要は、景気回復の遅れや不安定な為替環境から、前年度比1.3%減の51.5万台となる見通しです。依然景気回復の厳しい状況による小売の停滞を受けるため、2011年度のATV販売台数はほぼ前年度並みの8.2万台、また、SSV販売台数も前年度並みの0.3万台を計画しています。

### Raptor 700R





## スノーモビル事業 欧州市場での需要の高まり

2010年度のスノーモビルの総需要は、北米市場で景気回復の遅れがあるものの、欧州、ロシア市場での需要の高まりにより、前年度比6.0%増の12.4万台となりました。

当社では、市場在庫削減のための減産の影響を受けたものの、市場の回復もあり、2010年度の販売台数は前年度比22.2%増の2.2万台に、売上高は同13.7%増の158億円となりました。



Apex SE

## ゴルフカー事業 アジアを中心に堅調に推移

2010年度のゴルフカーの総需要は、世界的景気低迷により、顧客の投資抑制・価格志向傾向の継続により、前年度比2.2%減の22.5万台となりました。

当社では、需要が伸びている韓国や国内で販売を伸ばしました。その結果、2010年度の販売台数は前年度比5.0%増の4.5万台に、売上高は同2.8%減の190億円となりました。



G30・31 Series

## 発電機・その他の特機製品 中国での生産体制再編を加速

2010年度の発電機の世界総需要は960万台に達し、2012年度には1,000万台まで拡大するものと見込まれています。2010年度の当社販売台数は前年度比18.3%増の13.6万台となりました。

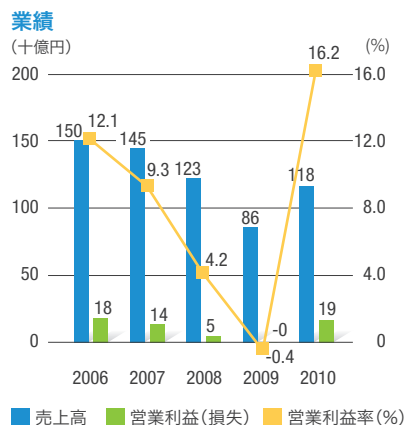
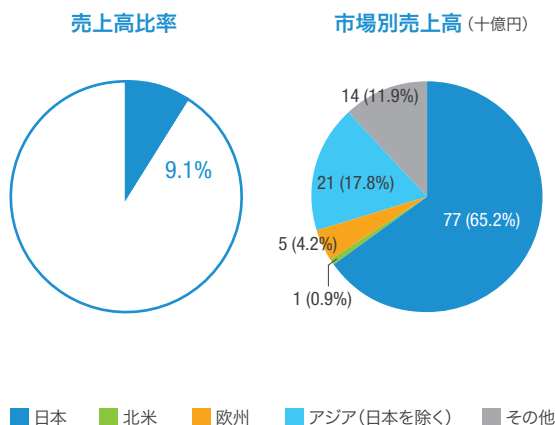
〈将来成長シナリオ〉の一環として、「将来の有望市場へ多商品展開」を掲げる当社では、中国でのエンジン・発電機の一貫生産体制に着手し、生産体制の再編成の準備を進めています。



EF1600iS

## その他の事業

2010年度のその他の事業の売上高は、前年度比322億円(37.4%)増の1,180億円となり、売上高全体の9.1%を占めました。また、営業利益は同195億円改善し、191億円となりました。



## IM事業

## 需要回復により販売が倍増

IM(インテリジェント・マシナリー)事業は、売上高の約80%を占める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。2010年のサーフェスマウンター市場は、中国の内需拡大を背景とした家電需要の拡大やモバイル機器の好調から金融危機以前の水準まで回復し、2010年度の総需要は前年度比145.2%増の1.4万台となりました。

当社の強みである車載関連製品は日本国内の景気状況から回復が遅れているものの、

モバイル市場へ投資を集中させた韓国系ならびに中国市場からの需要に支えられ、新世代モジュラー機『YS』シリーズおよび中国ローエンド市場向け『YG』シリーズを中心に販売が好調に推移しました。その結果、2010年度の販売台数は前年度比125.0%増の2,160台に、IM事業全体の売上高も同118.0%増の329億円となり、当期業績回復に貢献しました。

2011年度もモバイル機器、FDP、デジタル白物家電などが誘因となり、引き続きサーフェスマウンター市場は好調に推移するものと見込まれ、総需要は前年度比7.1%増の1.5万台となる見通しです。当社では、統一プラットフォーム化された新製品の市場投入や中国ローエンド市場での拡販を通じて、2011年度の販売台数を前年度比6.5%増の2,300台とする計画です。

### 小型高速汎用モジュラー機 YS24X



## 自動車エンジン事業 政府支援策を背景に出荷量が拡大

当社は、二輪車で培ったエンジン技術を活用し、国内外のメーカーへ高性能自動車エンジンを供給しています。また、自動車用サスペンション『リアス』や自動車用車体制振ダンパー『パフォーマンスダンパー』を国内外の自動車メーカーに販売提供しています。

2010年度は、エコカー減税などの政府支援策を背景に自動車エンジンの出荷量が拡大し、売上高は前年度比29.4%増の312億円となりました。



自動車エンジン

## PAS事業 好調に販売を拡大

2010年度の電動アシスト自転車の国内総需要は、環境・健康志向の高まりを背景に前年度比5.2%増の38.4万台となりました。

当社では、2008年の法改正に準じて市場投入した幼児2人同乗モデルが前から引き続き好調に推移したのをはじめ、2010年5月に市場投入した高耐久バッテリー搭載の『PAS リチウムT』が販売計画を大きく上回る実績を上げ、耐久性に優れた内装3段変速機とパワフルなアシスト走行を可能にする独自の機構「S.P.E.C.3」を開発し、市場優位を確立しています。2010年は「S.P.E.C.3」を採用した新モデルを市場投入し、好調に販売推移した結果、2010年度における当社PAS完成車の国内出荷台数は前年度比16.3%増の9.3万台に、PAS事業の売上高は同20.4%増の145億円となりました。



PAS Raffini

2011年度の国内総需要は前年度比6.8%増の41.0万台を想定しています。当社では、全機種に高耐久バッテリーの搭載を予定し、サービス協力店ネットワークを整備するなど、お客さまの目線に立った施策展開を強化することで、2011年度は前年度比15.1%増の10.7万台の販売を目指します。

## その他の事業 ライフサイエンス事業から撤退

当事業セグメントのその他の製品には、産業用無人ヘリコプターや各事業部門に供給される中間部品などがあります。2010年度の売上高は、前年度比13.5%増の394億円となりました。

なお、基幹事業への集中を図るために、国内浄水器事業の譲渡を実施し、ライフサイエンス事業からの撤退を決定しました。



PAS Brace-L

## レース活動

「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」ことを目的に、人々の夢を知恵と情熱で実現し、常に「次の感動」を期待される企業を目指すヤマハ発動機グループは、世界中のさまざまなレース活動にチャレンジ精神を発揮し、ヤマハ発動機の存在感を世界に示し続けています。

### 2010年: 史上初のMotoGP3年連続三冠を達成

2010年も、ヤマハ勢はその存在感を示し続けました。

世界最高峰のモーターサイクルロードレース「MotoGP(モト・ジープー)」において史上初となる3年連続の3冠(ライダー、コンストラクター、チーム)完全制覇を達成したのをはじめ、市販車をベースとしたレースの最高峰「WSB(スーパーバイク世界選手権)」や、モトクロスレースの最高峰「モトクロス世界選手権MX1」などでも、その健在ぶりをアピールしています。

さらに、「全日本選手権」においても、ロードレース、モトクロス、トライアルの各部門で上位ランキングを獲得するなど、モノ創りの情熱とともに創業以来受け継がれてきたチャレンジ精神を示しました。





## 2011年: ロードレース世界選手権参戦50周年へ

2011年、ヤマハ発動機グループは、ロードレース世界選手権への参戦50周年という記念すべき年を迎えます。当社は、半世紀にも及ぶ活動を通じて、MotoGP史上初となる3年連続3冠(ライダー、コンストラクター、チーム)達成をはじめとする輝かしいタイトルや記録とともに、限界に対応する技術やノウハウ、そして可能性に挑み続けるスピリットを養い続けてきました。それは、本来の「モノ創り」へと還元され、ヤマハ発動機の企業価値を拡大させる大きな力となっていきます。

常に「次の感動」を期待される企業を目指すヤマハ発動機グループは、2011年もロードレース世界選手権をはじめ、国内外のさまざまなモータースポーツのカテゴリーへ参戦し、そのチャレンジスピリットを果敢に示し、世界中の皆さまとの「感動」を共有していきます。

## WGP参戦50周年記念サイト公開

ロードレース世界選手権参戦50周年を記念して、当社ではスペシャルサイトを公開しています。貴重な写真・アーカイブ情報とともに、輝かしいGP参戦の歴史を年、ライダー、マシンごとに紹介するページには、今後もヤマハレース史に欠かせない人物からのメッセージ映像や近況報告記事などの追加掲載が予定され、レースファンの注目を集めています。

<http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/sports/race/wgp-50th/>



## Customers お客さま

### お客さまの期待を超える価値の提供を目指して

ヤマハ発動機グループが「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」であるためには、その製品がまずお客さまにとって価値と満足感を伝えるものとなる必要があります。次世代のモビリティ・ライフをより安全で快適なものに。ヤマハ発動機は、お客さま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ます。

#### 社会的課題へ取り組む事業活動

ヤマハ発動機は、持続可能な社会実現のために「パーソナルモビリティ」の進化が果たす役割は大きいと考え、中期経営計画の施策<将来成長シナリオの実現>の一環として、低燃費化をもたらす次世代環境対応エンジン開発の取り組みや、新動力源「スマート・パワー」の開発を進めています。その一つとして2010年9月には国内市場に向けて電動二輪車『EC-03』を発表。家庭用電源にて充電可能なプラグイン方式を採用した同製品は、低炭素化社会を実現する新しいモビリティとして市場からの高い評価を獲得しました。

また、1993年から取り組む電動アシスト自転車「PAS」事業も、省エネルギー、高齢化対策、地域活性化に貢献する事業として多方面から注目されています。さらに、多様なお客さまのニーズに応え、電動車イス事業をより深化させるなど、ヤマハ発動機はさまざまな社会的課題に事業を通じて取り組み、人々の夢を知恵と情熱で実現し続けています。

#### アセアンの成長を支える二輪車事業

アセアン諸国は現在、急速な経済成長に交通インフラの整備が追いつかず、未舗装道路が多い現状にあります。雨期になると道路が冠水してしまうため、大型タイヤを装備し、耐久性や経済性にも優れたモペッド型二輪車が生活に密着した移動手段としてアセアンのお客さまから支持されています。

ヤマハ発動機では、燃費効率の高いFI<sup>\*</sup>搭載モデルなどの独自

技術を積極採用するとともに、女性の社会進出を背景にスリムな女性向けモペッド『Mio(ミオ)』を発表するなど、アセアン各国のニーズに対応した商品を積極的に提供することにより、経済の成長と人々の移動を支える役割を果たしています。これらの活動から現地のお客さまがヤマハブランドに抱く信頼感は非常に強く、アセアン市場に確固たるプレゼンスを確立しています。

※FI: フューエル・インジェクション(電子制御燃料噴射装置)

#### 各国の社会交通環境に合わせた安全運転普及活動

モビリティ製品で最も大切なステータスは、安全性です。ヤマハ発動機グループでは製品における安全性を最大限に追求するとともに、お客さまの安全運転技能の向上も図るべく、二輪車を中心にATVやスノーモビルなどの全製品領域で「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、各国の社会交通環境に合わせた安全運転普及活動を積極的に推進しています。

## Employees 従業員

### 価値と喜びを共有できる創造性豊かな組織を目指して

ヤマハ発動機グループでは、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」ことを目指して、多様性が尊重される働きやすい職場づくりを進めています。

#### ❖ 創造性を導く多様性を活かした職場環境

ヤマハ発動機グループでは、従業員と会社の関係を「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」と位置づけ、相互確認に基づく多様なキャリアプランの選択を尊重するとともに、フレックスタイム制度や育児・介護休職制度、定時退社デーなど、ワークライフバランス(仕事と生活の両立)の実現を促す各種の制度を設けています。

また、定年後の再雇用制度も定着し、障がい者の安定雇用にも取り組むなど、従業員の創造性を高める多様性を活かした職場環境づくりに努めています。

#### ❖ グローバルな視野を持った人材の育成

グローバルにビジネスを展開する企業グループとして、海外で活躍する人材を育成するための各種研修制度も設けています。

英語やスペイン語、インドネシア語など、事業展開国の言語を学ぶ自己啓発講座は毎年、受講希望者が拡大しています。海外赴任者が必要な業務スキルとともに現地の文化や倫理について学ぶ場となる駐在要員育成研修制度や海外留学制度も充実しています。

## Business Partners 取引先

### サプライヤーとの協働で持続的な成長を目指す

ヤマハ発動機グループは、「相互信頼・相互繁栄」の精神に基づき国内外さまざまなサプライヤーと協働で、持続的な成長の実現に取り組んでいます。

#### ❖ グリーン調達推進

ヤマハ発動機グループでは環境負荷低減・資源効率利用の視野から「グリーン調達ガイドライン」を設け、各サプライヤーと価値観・情報を共有してグリーン調達を推進しています。

2010年度は、CSR推進の視点から「調達先CSRガイドライン」を策定しました。

#### ❖ 公正な取引関係の尊重

国内においては、経済産業省から発行される「自動車産業適正取引ガイドライン」に基づき、下請法などの法令遵守に努めるとともに、ヤマハ発動機グループの倫理行動規範を開示し、公正な取引関係の構築に努めています。

また、災害などのリスクに対応して整備を進める「事業継続計画(BCP)」においてもサプライヤーに対する支援を行っています。

## The Community 地域・社会

### 社会に貢献する企業として潤いのある地域づくりを目指す

「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」ことを企業目的とするヤマハ発動機グループは、その製品、技術、人材、施設を有効に活用し、地域社会の皆さまとのコミュニケーションを通じて、潤いと活気のある地域社会づくりに貢献していきます。

#### 地域社会に貢献する電動アシスト自転車

ヤマハ発動機グループでは、電動アシスト自転車「PAS」の官公庁・法人向けリースシステム「パスクル」を2009年から展開しています。近年では、観光資源をより有効に活用した魅力的な街づくりのために同システムを活用する試みが積極化しています。

2009年10月には、日本有数の観光地である静岡県熱海市で、市街地と海岸部を中心に点在する観光ポイントを「PAS」やボートによって結ぶ社会実験にて活用。2010年にも山梨県富士河口湖町や岐阜県美濃市でも同様の実験が行われ、市民や観光客の移動利便化を図る地域の取り組みに大きく貢献しています。

#### 全社挙げて社会貢献活動をサポート

ヤマハ発動機とヤマハ発動機販売では、「ヤマハ・ナイス・ライド募金」活動を通じて公益財団法人「日本盲導犬協会」に活動資金を贈呈しています。また、2004年からはグループ全従業員4万人のボランティア意識を高めるために社内イントラネットの情報共有システムを活用して「4万人のV作戦」活動を展開しています。2010年の活動延べ人数は42,834人で、3年連続の目標達成となりました。

## The Environment 地球環境

### 持続可能な発展を目指した地球環境との共存

電動アシスト自転車や電動二輪車など、基軸事業であるパーソナルモビリティの分野で低炭素化社会の実現を目指すヤマハ発動機グループは、企業活動のすべてにおいて地球環境との調和に努め、持続可能な社会を実現するための積極的な取り組みを進めています。

#### CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み

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として、温室効果ガスの削減を環境分野における最重要課題に挙げ、製品の開発から製造、使用、廃棄に至るライフサイクル全体で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。また、国内、海外のグループ会社のエネルギー使用量削減に向けた活動状況を確認しながら進捗の遅い会社に対して支援を行うなど、効率的な温室効果ガス削減に取り組んでいきます。

#### 環境負荷物資削減への取り組み

ヤマハ発動機グループでは、事業展開各国の規制に準じて、人体や環境に有害となる化学物質の排出物や廃棄物の含有量についての報告も行っています。

ヤマハ発動機が排出するPRTR<sup>※1</sup>制度報告対象物資の99%以上はVOC<sup>※2</sup>となり、そのほとんどは塗装工程に関わるものです。今後も低VOC塗料の採用拡大、塗着効率の改善、廃塗料の削減を推進することで環境負荷物資削減への取り組みを進めていきます。

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

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



### 省資源・省エネルギーへの取り組み

循環型社会の実現に向け、製品の開発、生産、使用、廃棄の各段階で「3R (Reduce、Reuse、Recycle)」の徹底が重要視されています。

ヤマハ発動機グループでは、「製品・工場でのリサイクル100%」「ロングライフの達成」を2010年度の目標に掲げ、部品点数の削減や小型化の推進、再利用可能な物資を活用した部品の採用、さらに部品リサイクル性データ集計システムの運用を高め、3Rの向上に努めています。

### 生物多様性保全への取り組み

ヤマハ発動機グループでは、地球環境の保全・生物の多様性維持にも努めています。テストコースの建設を予定する静岡県菊川市においては、用地および周辺地域の環境評価を行い、その結果を基に生息する生物や環境を保全するための計画を作成。「生物環境保全協定書」として静岡県県民部環境局自然保護室に提出しました。これに基づき、周辺環境に配慮し、同施設の建設を進めていきます。

### エコマインド醸成への取り組み

地球環境との共存を図るためにはすべてのステークホルダーと連携してその重要性を認識し、行動していくことが大切と考えるヤマハ発動機グループは、エコ通勤活動などの取り組みを社内で推進するとともに、CSRレポートなどによる情報発信を通じてコミュニケーションを深めています。

## 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、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、2011年3月24日現在の員数は11名で、そのうち3名は社外取締役です。取締役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

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

執行役員は2011年3月24日現在24名で、そのうち8名は取締役が兼務しています。業務執行の審議機関として役付執行役員で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図

ています。

なお、取締役、執行役員ともに、責任の明確化のため任期を1年としています。

##### 役員人事委員会

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

##### 監査役・監査役会

監査役は2011年3月24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29名: 2011年3月24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

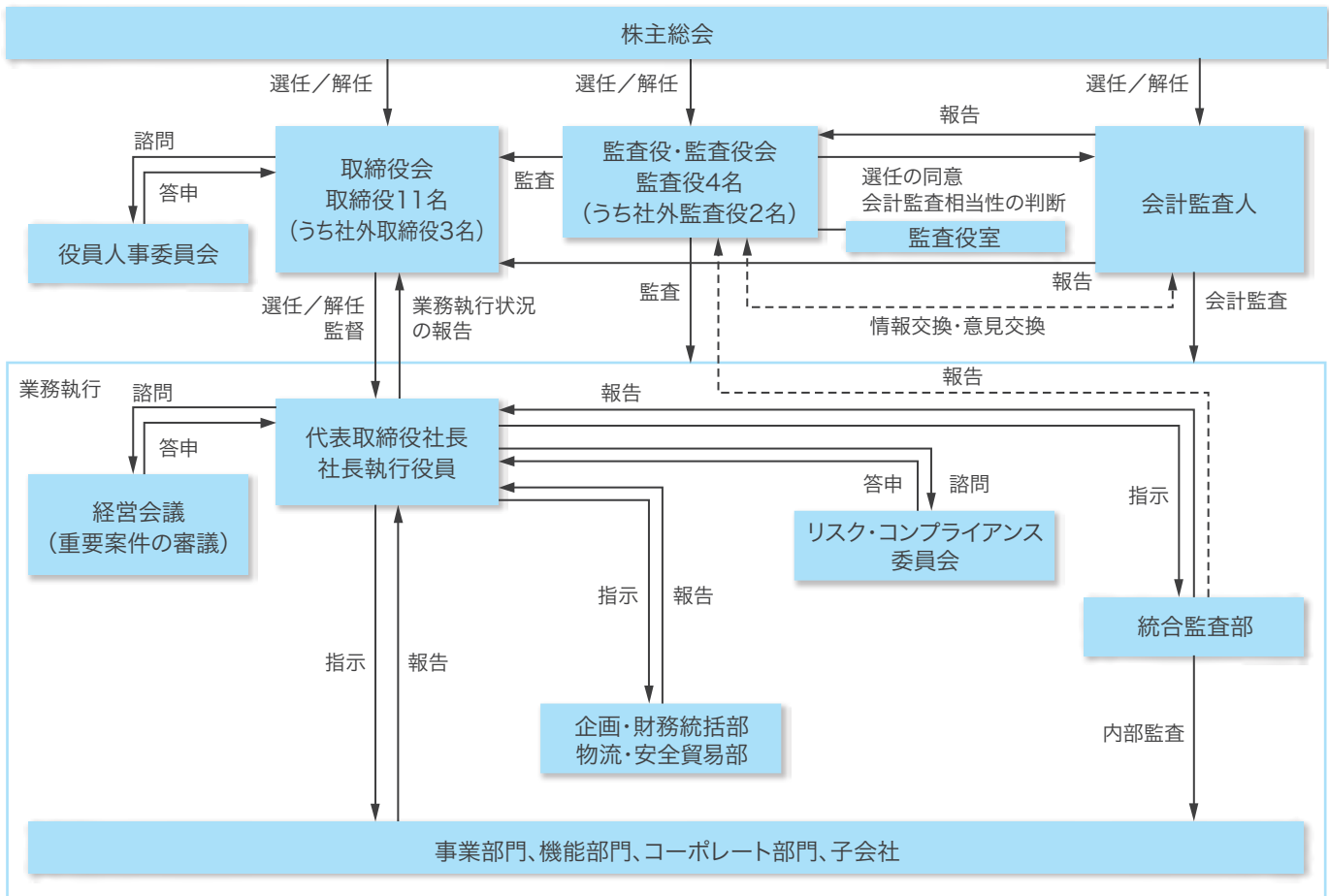
社外取締役は、統合監査部からの内部監査の報告を定期的に受けることにより、当社グループの現状と課題を把握し、必要に応じて取締役会において意見を表明しています。

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(2011年3月24日現在)



■ 社外取締役および社外監査役の状況

1) 社外取締役および社外監査役が企業統治において果たす機能および役割

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

2) 社外取締役および社外監査役の選任状況

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

3) 会社と社外取締役および社外監査役との利害関係

社外取締役梅村充は、当社株式の12.1%(2010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は、株式会社リコーの代表取締役会長執行役員で、当社は同社と製品・商品等のリース・保守点検等の取引があります。

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

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。

■ 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

■ 役員報酬等の内容

1) 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社の取締役の報酬制度は、固定額の基本報酬(月額報酬)、短期的な全社業績を反映する取締役賞与、取締役個人の業績に連動する個人業績連動報酬、中長期的な全社業績を反映する株式取得型報酬およびストック・オプションとしての新株予約権で構成されています(なお、ストック・オプションは、第77期より株式取得型報酬に統合いたしました。)。株式取得型報酬は、毎月一定額で自社株を取得(役員持株会経由)し、在任中保有をする

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。

また、役員退職慰労金につきましては、第70期定時株主総会（2005年3月29日開催）終結の時をもって廃止しましたが、同日までに積み立てた退職慰労金につきましては、第73期定時株

主総会（2008年3月26日開催）における打切り支給決議に基づき、各役員の退任時に支払うこととしています。

## 2) 役員の報酬等の額

2010年度の当社の取締役・監査役の報酬等の額は、以下のとおりです。

(百万円)

区 分	基本報酬	業績連動報酬		株式取得型報酬	合 計
		取締役賞与	個人業績連動報酬		
取締役(15名)	188	—	—	48	236
うち社外取締役(4名)	(29)	*5	*5	*5	(29)
監査役(5名)	70	*5	*5	*5	70
うち社外監査役(3名)	(22)	*5	*5	*5	(22)
合計	258	—	—	48	306

(注) 1 上記には、2010年3月25日開催の第75期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名が含まれています。

2 上記のほか、使用人兼務取締役3名に対して、使用人給与相当額38百万円を支払っています。

3 当期の業績に鑑み、報酬の減額を実施しているため、取締役賞与・個人業績連動報酬の実績はありません。

4 株式取得型報酬には、ストック・オプションに係る報酬が含まれています。

\*5 該当する事項はありません。

## 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ることとしている事項

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

とするものです。

3. 会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって、毎年6月30日を基準日として中間配当をすることができる旨を定款に定めています。これは、株主への機動的な利益還元を行うことを目的とするものです。

## ■ 株主総会の特別決議要件

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

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

## IR活動

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

## 会計監査の状況

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

指定有限責任社員 業務執行社員 藤田 和弘

指定有限責任社員 業務執行社員 田宮 紳司

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6名、その他24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、社内規定等に基づき、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) 監査役職務を補助すべき使用人を置くことに関する事項

監査役職務を補助すべき部門として監査役室を設け、専任の使用人を配置する。

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

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

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

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

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) その他監査役職務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。

## コーポレート・ガバナンス

## ■ 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

65銘柄 17,172百万円

## 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

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

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

本プランの詳細につきましては下記URLをご参照ください。

<http://www.yamaha-motor.co.jp/news/2010/0212/prevent.html>

# 取締役、監査役および執行役員

2011年3月24日現在

## 取締役会



代表取締役社長  
柳 弘之



代表取締役  
木村 隆昭



取締役  
大坪 豊生



取締役  
高橋 吉輝



取締役  
鈴木 啓之



取締役  
篠崎 幸造



取締役  
秀島 信也



取締役  
滝沢 正博



取締役  
川本 裕子\*



取締役  
桜井 正光\*



取締役  
梅村 充\*

\* 社外取締役

## 監査役

久米 豊

平沢 茂樹

清水 紀彦\*\*

河和 哲雄\*\*

\*\* 社外監査役

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

CSR

企業情報

財務セクション

## 執行役員

社長執行役員  
柳 弘之

専務執行役員  
木村 隆昭  
マリン事業本部長  
(兼)製品保証・安全推進本部担当  
(兼)AM事業部担当

常務執行役員  
大坪 豊生  
技術本部長

常務執行役員  
高橋 吉輝  
MC事業本部長  
(兼)海外市場開拓事業部担当

上席執行役員  
鈴木 啓之  
IYM社長

上席執行役員  
篠崎 幸造  
企画・財務統括部長

上席執行役員  
秀島 信也  
調達本部長  
(兼)部品事業部担当

上席執行役員  
滝沢 正博  
事業開発本部長

上席執行役員  
橋本 義明  
人事総務統括部長  
(兼)事業推進統括部担当

上席執行役員  
三輪 邦彦  
MC事業本部技術統括部長

上席執行役員  
渡部 克明  
生産本部長

執行役員  
白石 信明  
MC事業本部RV事業部長

執行役員  
石橋 直和  
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)事業推進統括部長

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

執行役員  
山路 肇  
YMENV社長

執行役員  
加藤 敏純  
YMUS社長

執行役員  
吉井 大  
技術本部生産技術統括部長

執行役員  
後安 孝彦  
海外市場開拓事業部長

執行役員  
足立 雅人  
マリン事業本部ボート事業部長

執行役員  
小林 正典  
事業開発本部SPV事業部長  
(兼)事業開発本部SPV事業部  
PAS開発部長

執行役員  
小嶋 要一郎  
マリン事業本部ME事業部長

執行役員  
鈴木 恒司  
YIMM社長  
(兼)YMMWJ社長

執行役員  
墨岡 良一  
MC事業本部第1事業部長

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

AM: 自動車エンジン  
MC: モーターサイクル  
RV: レクリエーションビークル  
SPV: スマート・パワービークル  
PAS: 電動アシスト自転車  
ME: マリンエンジン  
IM: インテリジェント・マシナリー

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

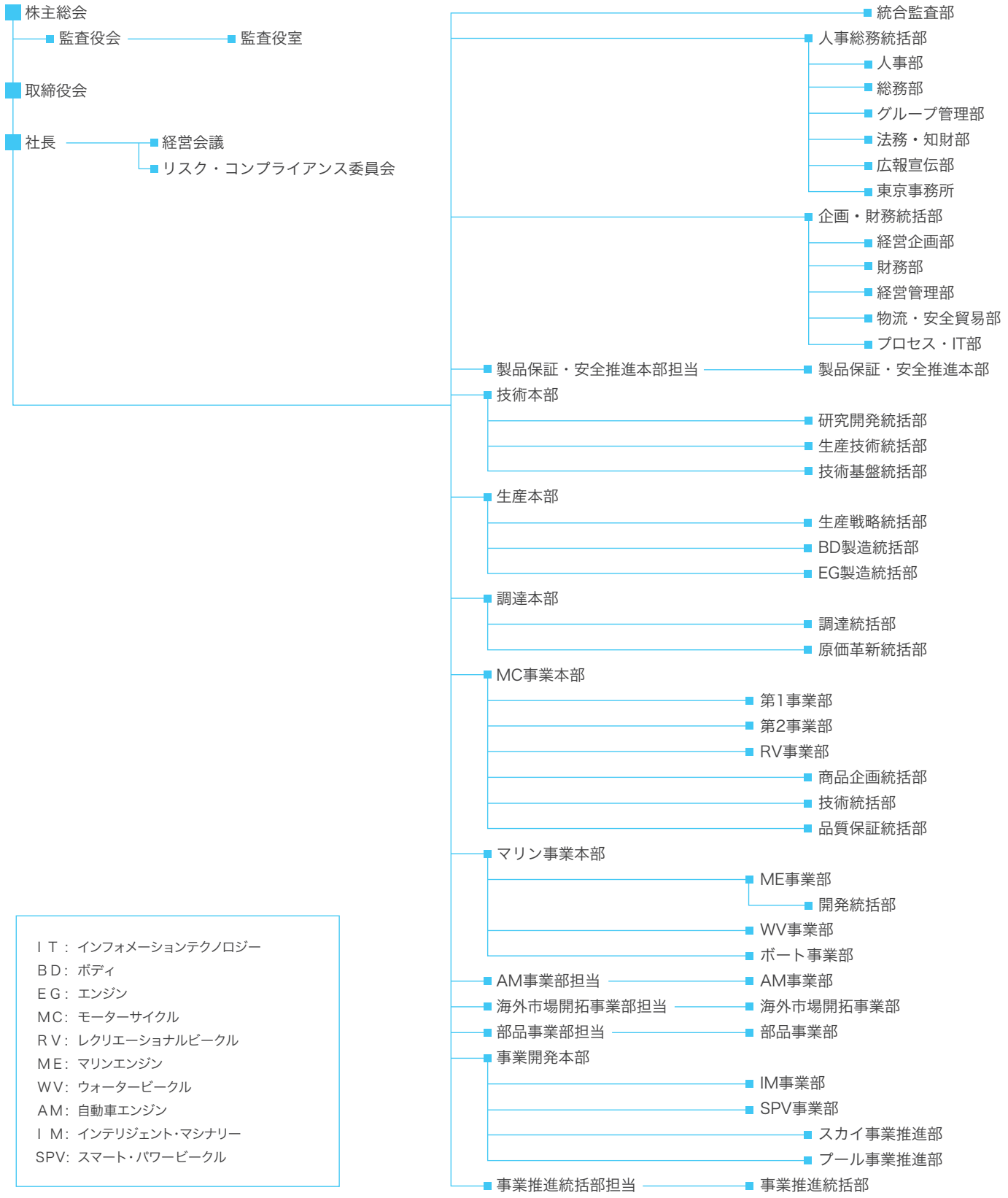
業績

トップ  
メッセー  
ジ特  
集事業  
の概況C  
S  
R企  
業情  
報財  
務セ  
クシ  
ョ  
ン

# 組織図

2011年1月1日現在

業績  
トップメッセージ  
特集  
事業の概況  
CSR  
企業情報  
財務セクション



IT：インフォメーションテクノロジー  
 BD：ボディ  
 EG：エンジン  
 MC：モーターサイクル  
 RV：レクリエーションバイク  
 ME：マリンエンジン  
 WV：ウォーターバイク  
 AM：自動車エンジン  
 IM：インテリジェント・マシナリー  
 SPV：スマート・パワーバイク

当社グループの事業の状況、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、2011年3月25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、需要がさらに縮小した場合には、当社グループの事業展開に影響を与える可能性があります。

### 市場における競争

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

### 為替の変動

当社グループの製品のうち、主に北米および欧州で多く販売されている二輪車や船外機のほとんどは日本国内で生産され、完成品としてそれらの市場に輸出されています。このため、円と米ドル、ユーロ等の主要通貨間の為替レートの変動は、当社グループの売上はもとより、収益等に影響を与えます。一般的に他の通貨に対する円高は当社グループの業績に悪影響を及ぼし、円安は当社グループの業績に好影響をもたらします。当社グループは為替ヘッジ取引を行い、円と、米ドルおよびユーロを含む主要通貨間の為替レートの変動による悪影響を最小限に止める努力をしていますが、急激な為替相場の変動により、計画された調達、製造および販売活動に影響が出る可能性があります。また、為替が想定とは逆方向に変動することにより、ヘッジ契約のために受け取りし利益を逸失す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展開をしています。当社グループの売上高に占める海外売上高の比率は2010年度においては89.0%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。

## 事業等のリスク

## 合併事業

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

## 特定の原材料および部品の供給業者への依存

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

## 顧客企業への依存

当社グループは、二輪車、船外機等の消費者向け製品を市場に供給しているだけでなく、自動車用エンジンを顧客企業である自動車メーカーに対して、またサーフェスマウンターをOEM顧客に対して供給しています。これらの自動車用エンジンやOEM供給しているサーフェスマウンターの売上はその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2010年度末における時価と再評価後の帳簿価額との差異は△63億円であり、保有する土地に含み損が発生しています。土地の売却等の場合にはこの含み損が実現し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 自然災害等

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

## 東日本大震災の影響

2011年3月11日に発生いたしました東日本大震災に伴い、当社グループでは一部の関連会社のマリーナ施設等で被害を受けたものの、当社および連結子会社の工場・設備等においては重要な被害はありませんでした。しかし、震災および福島原子力発電所の影響を受け、生産部品の供給不足により2011年3月16日以降提出日現在までの間、一部を除き工場の操業を停止しています。今後、部品供給の状況を見ながら操業再開の判断をまいります。操業停止が長期化した場合には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。

## 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、主に米国におけるサイド・バイ・サイド・ビークルに係る製造物賠償責任訴訟等の進展により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 環境その他の規制

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

余儀なくされる可能性があります。

### 知的財産保護

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

### 東海地震

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

### 情報の管理

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

# ヤマハ発動機グループの歩み

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

CSR

企業情報

財務セクション

## 1955年

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

## 1956年

- ・第4回富士登山レースの125cc&250ccで2種目優勝

## 1957年

- ・第2回浅間高原レースの125cc&250ccで2種目優勝

## 1958年

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

## 1960年

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

## 1961年

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

## 1962年

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

## 1963年

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

## 1964年

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

## 1965年

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

## 1966年

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

## 1967年

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

## 1968年

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

## 1969年

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

## 1970年

- ・ヤマハモートル・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・マニユファクチャリング(YIMM)設立
- ・世界GPロードレースの125cc・250cc・350cc・500cc全クラスでメーカーチャンピオン獲得

## 1975年

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

## 1976年

- ・第13回日本GPロードレースでYZR750が1-2フィニッシュ

## 1977年

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

## 1978年

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

## 1979年

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

## 1980年

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

## 1981年

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

## 1982年

- ・NHW社と二輪車の技術販売提携(西ドイツ)
- ・モトベカヌ社と二輪車の製造販売業務提携(フランス)
- ・合併会社SEMSA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・マニユファクチュアリング・コーポレーション・オブ・アメリカ(YMMC)設立(U.S.A.)

## 1987年

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



## 1988年

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

## 1989年

- ・F1レースにウエスト・ザクスピード・ヤマハチームとして初参戦

## 1990年

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

## 1991年

- ・地球環境対策室設置
- ・お客様相談室の機能を拡充強化
- ・テクニカルトレーニングセンター(TTC)完成
- ・ヤマハモーター・フランスS.A.(YMF)設立
- ・ヤマハモーター・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社と表面塗装機の技術製造販売で提携
- ・第58回ボルドー24時間耐久ロードレースでYZF750が優勝
- ・第6回ホイットブレッド世界一周ヨットレースでYAMAHA号が初挑戦・初優勝

## 1995年

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

## 1996年

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

## 1997年

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

## 1998年

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

## 1999年

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

## 2000年

- ・トヨタ自動車(株)と業務提携強化
- ・IM事業部をカンパニー化

## 2001年

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

## 2002年

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

## 2003年

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

## 2004年

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

## 2005年

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

## 2006年

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

## 2007年

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

## 2008年

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

## 2009年

- ・業績予想修正に伴い、「2010年連結営業利益黒字化」「2012年連結営業利益率5%」への取り組み策発表
- ・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

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

CSR

企業情報

財務セクション

# 主要子会社および関連会社

2010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
<b>米国</b>		
⑤ Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (YMUS)	Los Angeles, California	北米地域本部
⑥ Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America (YMMC)	Atlanta, Georgia	ゴルフカーの製造・販売、ウォータービークルおよびATVの製造
⑦ Century Boat Company, Inc.)	Panama City, Florida	FRPボートの製造・販売
⑧ Skeeter Products, Inc.	Dallas, Texas	FRPボートの製造・販売
⑨ Precision Propeller Industries, Inc. (PPI)	Indianapolis, Indiana	船外機のステンレス製プロペラの製造・販売
⑩ Tennessee Water Craft, Inc.	Knoxville, Tennessee	FRPボートの製造・販売
⑪ Yamaha Golf-Car Company (YGC)	Atlanta, Georgia	ゴルフカーの販売
⑫ Yamaha Motor Distribution Latin America Inc. (YDLA)	Miami, Florida	部品およびアクセサリーの販売
<b>カナダ</b>		
⑬ Yamaha Motor Canada Limited (YMCA)	Toronto	二輪車、ATV、船外機、ウォータービークルおよびスノーモビルの販売
<b>オランダ</b>		
⑭ Yamaha Motor Europe N.V. (YMENV)	Amsterdam	欧州地域本部
⑮ Yamaha Motor Netherland B.V. (YMNL)	Amsterdam	二輪車、ATV、船外機、ウォータービークルおよび特機の販売
⑯ Yamaha Motor Middle Europe B.V. (YMME)	Amsterdam	ドイツ、英国の販売会社の経営統括
<b>フランス</b>		
⑰ Yamaha Motor France S.A. (YMF)	Paris	二輪車、船外機、ウォータービークル、ATVおよび特機の販売
⑱ MBK Industrie (MBK)	Saint Quentin	スクーター、船外機および自転車の製造・販売
<b>イタリア</b>		
⑲ Yamaha Motor Italia S.p.A. (YMIT)	Milan	二輪車の製造、二輪車、ATV、船外機および特機の販売
⑳ Motori Minarelli S.p.A.	Bologna	二輪車用エンジンの製造・販売
㉑ Yamaha Motor Research & Development Europe S.r.l. (YMRE)	Milan	コンポーネントおよび部品の調達
<b>スペイン</b>		
㉒ Yamaha Motor España S.A. (YMES)	Barcelona	二輪車の製造・販売、ATV、船外機および特機の販売
<b>ポルトガル</b>		
㉓ Yamaha Motor Portugal S.A. (YMP)	Lisbon	二輪車、ATVおよびゴルフカーの販売
<b>英国</b>		
㉔ Yamaha Motor (UK) Limited (YMUK)	London	二輪車、船外機、ウォータービークル、ATV、ゴルフカーおよび特機の販売
<b>ドイツ</b>		
㉕ Yamaha Motor Deutschland GmbH. (YMG)	Düsseldorf	二輪車、船外機、ウォータービークル、ATVおよび特機の販売
<b>スウェーデン</b>		
㉖ Yamaha Motor Scandinavia AB (YMS)	Stockholm	スカンジナビア諸国へのヤマハ製品の販売
<b>ロシア</b>		
㉗ OOO Yamaha Motor CIS (YMCIS)	Moscow	二輪車、船外機、ATV、スノーモビルおよび部品の販売
<b>オーストラリア</b>		
㉘ Yamaha Motor Australia Pty Limited (YMA)	Sydney	二輪車、ATV、ゴルフカー、舟艇、船外機、ウォータービークルおよび特機の販売
<b>ニュージーランド</b>		
㉙ Yamaha Motor New Zealand Limited (YMNZ)	Auckland	二輪車、ATV、ゴルフカー、舟艇、船外機、ウォータービークルおよび特機の販売

会社名	所在地	主な事業内容
<b>ブラジル</b>		
⑩ Yamaha Motor do Brasil Ltda. (YMDB)	São Paulo	二輪車部品の製造・販売、二輪車、船外機、ATVおよび発電機の販売
⑪ 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>		
⑫ Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A. (INCOLMOTOS)	Medellin	二輪車および二輪車部品の製造・販売
<b>アルゼンチン</b>		
⑬ Yamaha Motor Argentina S.A. (YMARG)	Buenos Aires	二輪車、船外機およびウォータービークルの販売
<b>メキシコ</b>		
⑭ Yamaha Motor de Mexico, S.A. de C.V. (YMMEX)	Mexico City	二輪車の製造・販売、ATVおよびゴルフカーの販売
<b>インドネシア</b>		
⑮ PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (YIMM)	Jakarta	二輪車の製造・販売
⑯ PT. Yamaha Motor Kencana Indonesia (YMKI)	Jakarta	二輪車の販売
⑰ PT. Yamaha Motor Manufacturing West Java (YMMWJ)	Karawang	二輪車の製造
⑱ PT. Yamaha Motor Parts Manufacturing Indonesia (YPMI)	Jakarta	二輪車部品の製造・販売
⑲ PT. Yamaha Motor Nuansa Indonesia (YMNI)	Jakarta	浄水器の製造・販売
<b>シンガポール</b>		
⑳ Yamaha Motor Asia Pte. Ltd. (YMAP)	Singapore	アジア製造拠点のファイナンス
㉑ Yamaha Motor Distribution Singapore Pte. Ltd. (YDS)	Singapore	部品およびアクセサリーの販売
<b>ベトナム</b>		
㉒ Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd. (YMVN)	Hanoi	二輪車の製造・販売
㉓ Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam Co., Ltd. (YPMV)	Hanoi	二輪車部品の製造
<b>タイ</b>		
㉔ Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (TYM)	Bangkok	二輪車の製造・販売
㉕ Yamaha Motor Asian Center Co., Ltd. (YMAC)	Bangkok	アセアン地域本部
<b>フィリピン</b>		
㉖ Yamaha Motor Philippines, Inc. (YMPH)	Laguna	二輪車の製造・販売
<b>台湾</b>		
㉗ Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd. (YMT)	Taipei	二輪車の製造・販売
㉘ Yamaha Motor Taiwan Trading Co., Ltd. (YMTT)	Taipei	二輪車の輸出
㉙ Yamaha Motor R&D Taiwan Co., Ltd. (YMRT)	Taipei	二輪車の研究・開発
<b>インド</b>		
㉚ India Yamaha Motor Pvt. Ltd. (IYM)	Delhi	二輪車の製造
㉛ Yamaha Motor India Sales Pvt. Ltd. (YMIS)	Delhi	二輪車の販売
<b>中国</b>		
㉜ 雅馬哈発動機商貿(上海)有限公司 (YMCT)	上海市	部品および原材料の中国国内からの調達、海外製造拠点への供給
㉝ 上海雅馬哈建設摩托車銷售有限公司 (YMSM)	上海市	中国製ヤマハブランド二輪車の販売、アフターサービスおよび部品の販売
㉞ 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・販売
㉟ 雅馬哈発動機研發(上海)有限公司 (YMRS)	上海市	二輪車の企画・開発

その他の連結子会社: 49社

連結子会社合計: 104社

業績

トップ  
メッセ  
ージ

特集

事業  
の概  
況

C  
S  
R

企  
業  
情  
報

財  
務  
セ  
ク  
シ  
ョ  
ン

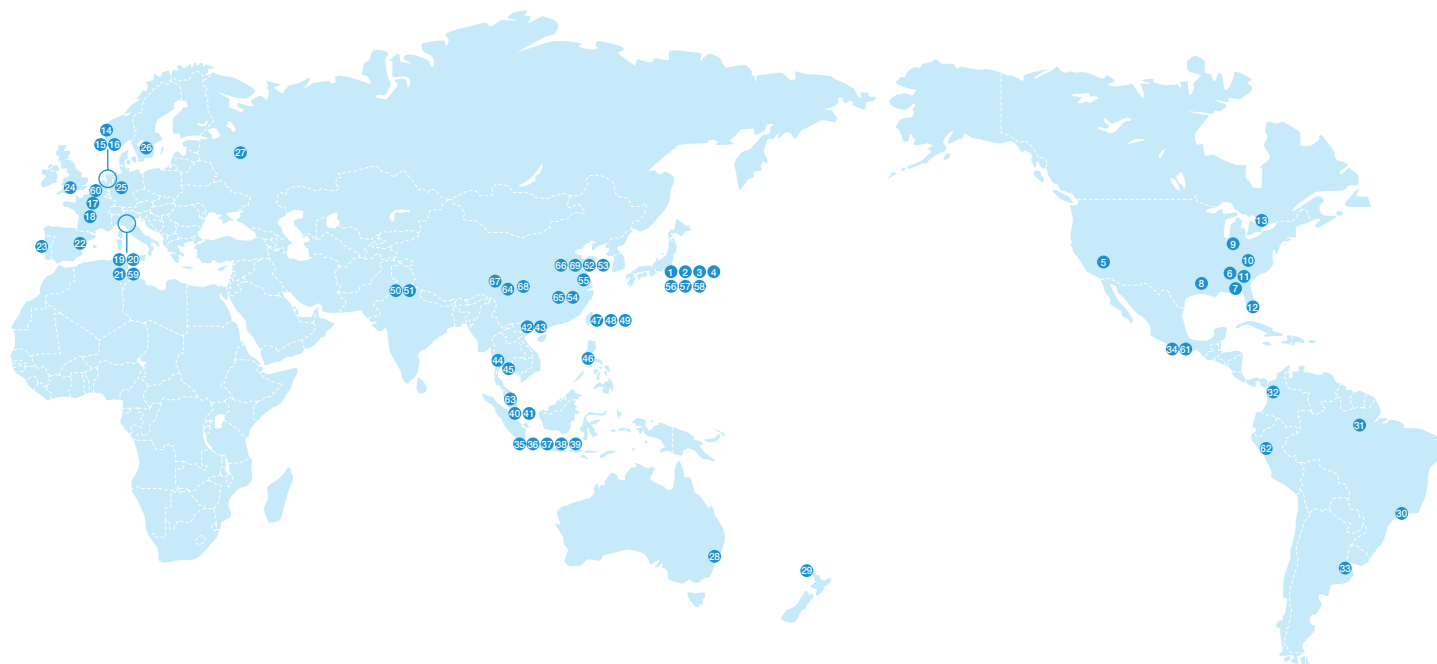
# 主要子会社および関連会社

2010年12月31日現在

## 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、運営の受託
<b>ベルギー</b>		
60 D'leteren Sport S.A.	Brussels	二輪車、船外機、ウォータービークル、ATVおよび特機の販売
<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、船外機、発電機、ウォータービークルおよび部品の販売
<b>ペルー</b>		
62 Yamaha Motor del Perú S.A. (YMDP)	Lima	二輪車、ATV、部品およびその他関連製品の販売
<b>マレーシア</b>		
63 Hong Leong Yamaha Motor Sdn. Bhd. (HLYM)	Kuala Lumpur	二輪車の製造
<b>中国</b>		
64 重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司 (CJYM)	重慶市	二輪車の製造
65 株洲建設雅馬哈摩托車有限公司 (ZJYM)	湖南省株州市	二輪車の製造
66 江蘇林海雅馬哈摩托車有限公司 (LYM)	江蘇省泰州市	二輪車用エンジンの製造・販売
67 四川華川・雅馬哈摩托部品制造有限公司 (SHY)	四川省成都市	二輪車用電装部品の製造・販売
68 重慶平山泰凱化油器有限公司 (PTK)	重慶市	二輪車用エンジンキャブレターの製造・販売
69 泰州雅馬哈動力有限公司 (YMTD)	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: 19社  
 持分法適用子会社および持分法適用関連会社合計: 33社



業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

CSR

企業情報

財務セクション

## 財務セクション

2010年12月期の経営成績の分析	68
5年間の主要連結財務データ	79
各四半期の財務情報	79
連結貸借対照表	80
連結損益計算書	82
連結株主資本等変動計算書	83
連結キャッシュ・フロー計算書	86
連結財務諸表注記	87



# 2010年12月期の経営成績の分析

## ■ 概況

2010年12月期(以下「2010年度」)における経済環境は、米国では個人消費に改善は見られたものの雇用環境改善が遅れ、欧州ではユーロ圏周辺国の財政危機などから、欧米での景気回復は鈍いものとなりました。また、日本でも輸出の持ち直しは見られたものの、円高の定着など景気の先行きは不透明な状況で推移しました。一方、アジアを中心とする新興国では景気拡大傾向が続きました。

主な当社関連市場のうち、欧米での二輪車市場や四輪バギー市場は前年度に比べ縮小しましたが、船外機市場で年後半に底打ちの兆しが見られました。一方、新興国の二輪車市場は拡大が続き、特にインドネシアでは前年に比べ大きく伸張しました。

このような中で、2010年度の連結売上高は、為替円高による減少はあったものの新興国二輪車の販売増加、船外機、サーフェスマウンターの販売回復により、前年度比12.2%増加の1兆2,941億円となりました。利益面では、為替円高や原材料価格上昇による減少はあったものの、増収及び、構造改革による減価償却費・人件費の減少、コストダウン、二輪車や船外機の国内生産台数の回復による限界利益改善などで、連結営業利益は前年度比1,139億円改善の513億円、連結経常利益は前年度比1,345億円改善の661億円となりました。連結当期純利益は、前年度に事業構造改善費用1,037億円を計上したことなどにより、2,344億円改善となる183億円となりました。

## ■ 連結の範囲

2010年度の連結対象子会社数は、前年度比3社減の104社に、一方、持分法適用会社数は前年度と同じ33社となりました。

## ■ 為替変動の影響

為替の変動により、前年度と比較して、2010年度の売上高は87億円、売上総利益は184億円の減収、減益影響を受けています。

為替変動の影響につきましては、売上高は在外子会社の外貨建売上高の円貨への為替換算レートの前年度との差を影響額としています。売上総利益については、在外子会社の外貨建売上総利益の円貨への為替換算レートの前年度との差を影響額としています。また、販売価格の変動については為替影響額に含めていません。

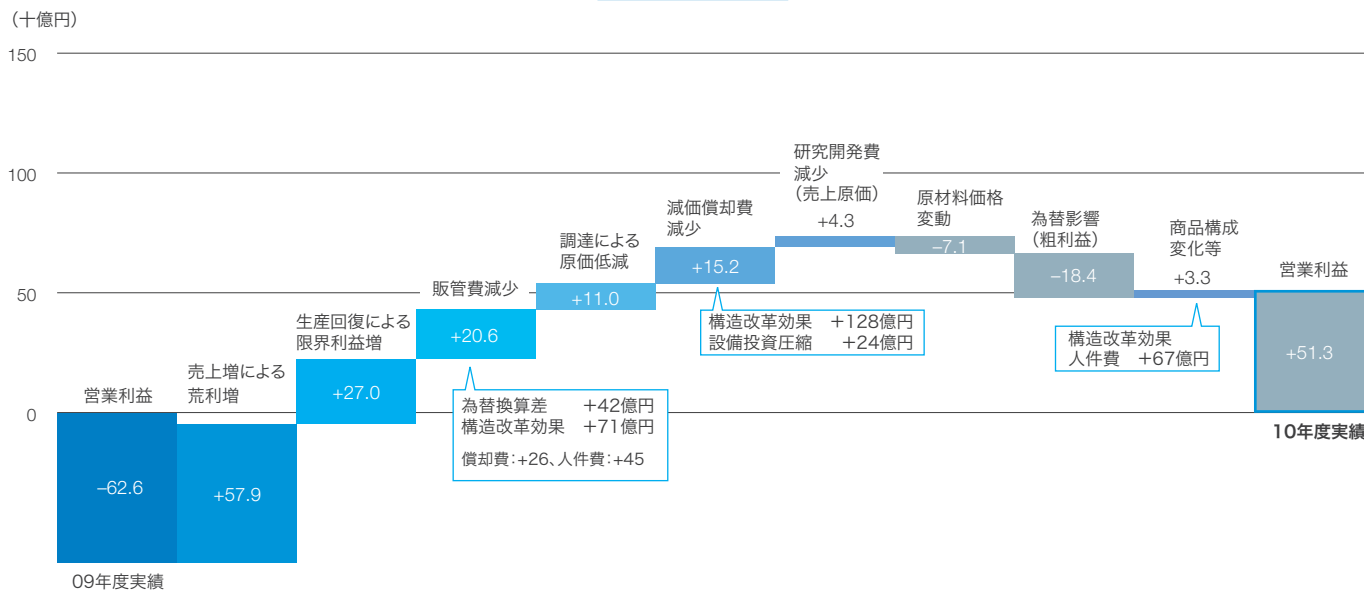
なお、2010年度のPL換算レートは、1ドル88円で前年度比6円の円高、1ユーロ116円で同14円の円高でした。

## ■ 売上高・営業利益

2010年度における当社グループの売上高は、前年度比1,405億円(12.2%)増の1兆2,941億円となりました。国内売上高は前年度比119億円(9.2%)増の1,424億円となり、2010年度の売上高の11.0%を占めました。一方、海外の売上高は前年度比1,285億円(12.6%)増の1兆1,518億円となり、2010年度の売上高の89.0%を占めました。

営業利益は、前年度比1,139億円改善し、513億円となりました。その要因は、為替円高や原材料価格上昇による減少はあったものの、増収および、構造改革による減価償却費・人件費の減少、コストダウン、二輪車や船外機の国内生産台数の回復による限界利益改善などが、減益要因を上回ったことです。

## 営業利益変化要因



## 事業部門別売上高

### 二輪車事業

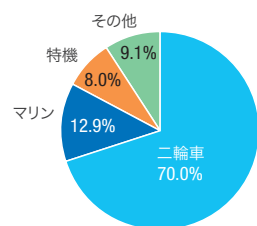
新興国市場における出荷台数は656万台(前年度比22.8%増加)となり、先進国市場を含む事業全体では696万台(同19.2%増加)となりました。特に、今後も成長が見込まれるインド

ネシアでは360万台、ベトナムでは100万台までの生産能力増強を行いました。

新興国市場では、販売数量増加により売上高が前年度比増加しましたが、先進国市場では、需要が想定を下回ったことによる販売数量減少に加え、為替円高により売上高が前年度比減少し

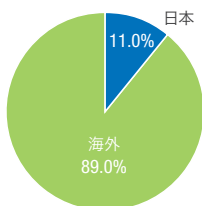
### 事業別売上高比率

(2010年12月期)



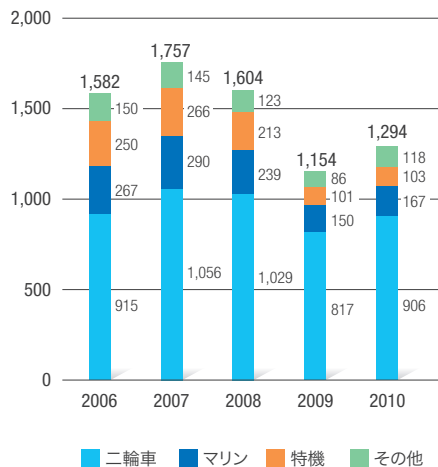
### 市場別売上高比率

(2010年12月期)



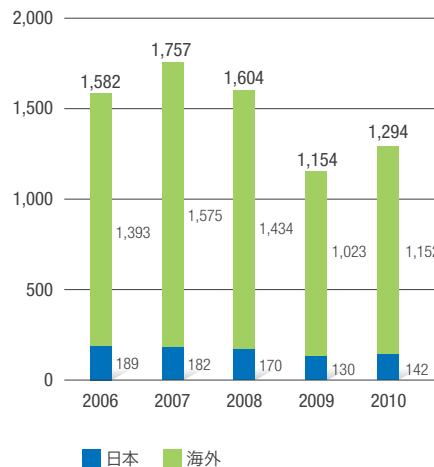
### 事業別売上高

(十億円)



### 市場別売上高

(十億円)



# 2010年12月期の経営成績の分析

ました。また米国では、現在の需要に見合った水準への流通在庫適正化に努めました。

これらの結果、二輪車事業の売上高は9,060億円(同10.9%増加)、営業利益は427億円(同469億円改善)となりました。

## マリン事業

船外機については、新開発の次世代環境対応商品や、米国では前年に在庫調整を実施したことに加え、小売販売が回復したことなどにより、先進国市場において小売販売、卸出荷が前年度を上回りました。また、ロシアやブラジルなど新興国市場でも販売が増加しました。これらの結果、マリン事業の売上高は1,671億円(前年度比11.3%増加)、営業利益は7億円(同250億円改善)となりました。

## 特機事業

米国での四輪バギーの小売販売は前年を下回りましたが、前年に在庫調整を実施したこともあり、卸出荷は前年度比増加しました。これらの結果、特機事業全体の売上高は1,030億円(前年

度比2.4%増加)、営業損失は同225億円改善し、113億円の営業損失となりました。

## その他の事業

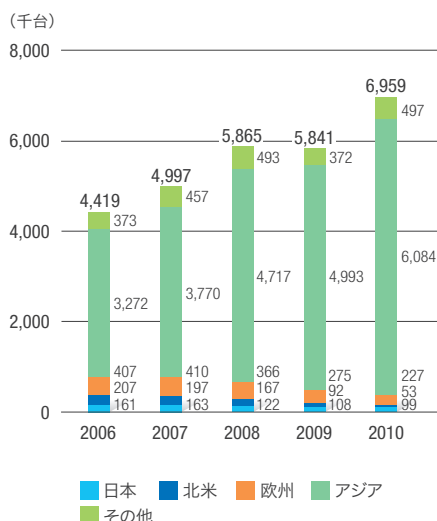
サーフェスマウンターの中国での需要回復や自動車エンジンの出荷増、日本市場における電動アシスト自転車の需要増加などで、その他の事業の売上高は1,180億円(前年度比37.4%増加)、営業利益は191億円(同195億円改善)となりました。

## 所在地別売上高<sup>注1</sup>

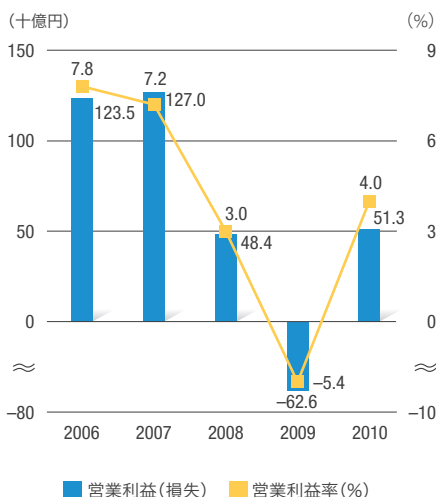
### 日本

サーフェスマウンター、自動車エンジン、電動アシスト自転車などの売上高が増加したことなどにより、売上高は5,272億円(前年度比17.1%増加)となりました。営業損失は為替円高などによる減益影響があったものの、先進国市場向け二輪車や船外機などの生産台数回復に伴う限界利益の増加や固定費削減効果により、同531億円改善となる25億円の営業損失となりました。

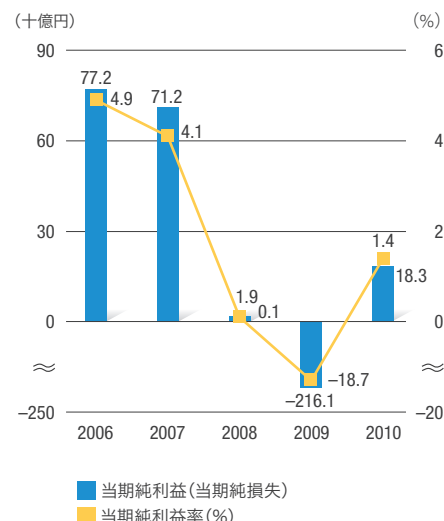
## 二輪車出荷台数



## 営業利益(損失)および営業利益率



## 当期純利益(当期純損失)および当期純利益率





## 北米

船外機、四輪バギーの売上高は増加したものの、需要減少が続いたことにより二輪車の売上高は前年度比減少し、売上高は1,714億円(前年度比6.4%減少)、営業損益は事業構造改革による固定費削減効果などにより、同275億円改善となる147億円の営業損失となりました。

## 欧州

二輪車、四輪バギーの販売が減少し、売上高は1,687億円(前年度比16.1%減少)、営業利益は事業構造改革による固定費削減効果などにより、同111億円改善の20億円となりました。

## アジア

インドネシア、ベトナムなどでの二輪車の販売が好調に推移し、売上高は6,582億円(前年度比26.7%増加)、営業利益は552億円(同64.6%増加)となりました。

## その他の地域

ブラジルでの二輪車の販売が増加し、その他の地域における売上高は1,446億円(前年度比19.7%増加)、営業利益は103億円(同123億円改善)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。

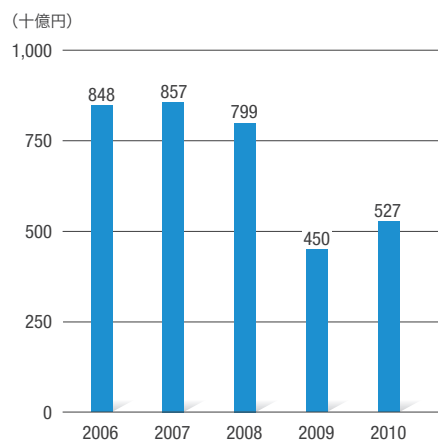
## 損益の状況

### 売上原価、売上総利益、販売費及び一般管理費

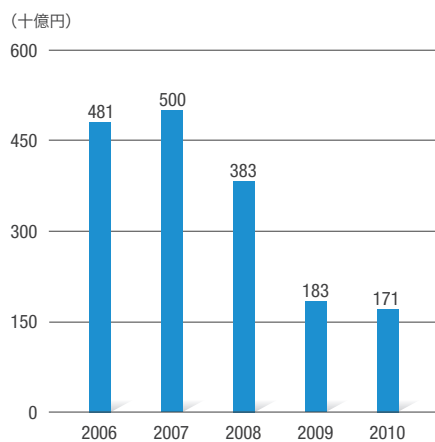
売上原価は、前年度比472億円(5.0%)増加し、9,986億円となり、売上高の77.2%を占めました。

売上総利益は前年度比933億円(46.1%)増加し、2,956億円となり、売上高の22.8%を占めました。これは、主に、売上増加による増益影響が579億円、調達コストダウン活動による増益影響が110億円となったことによるものです。売上総利益率は前年度比5.3ポイント改善し22.8%となりました。

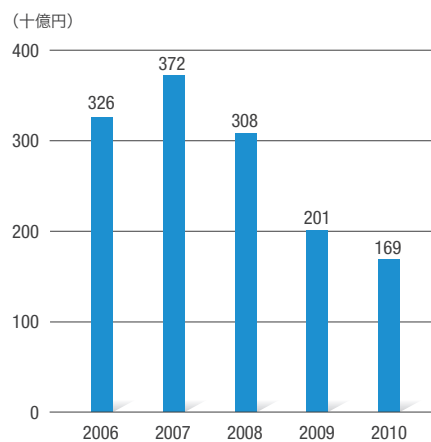
所在地別売上高<sup>注1</sup> — 日本



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



# 2010年12月期の経営成績の分析

また、販売費及び一般管理費は、緊急経費削減等により前年度比206億円減少の2,443億円となりました。売上高に対する販売費及び一般管理費の割合は18.9%と前年度比4.1ポイント改善しました。

## 研究開発費

当社グループは、小型エンジン技術を中心に、車体技術・船体技術・制御技術などを応用して、二輪車、マリン商品、特機商品、サーフェスマウンター、産業用ロボット、自動車用エンジン、その他の分野の商品の研究開発を行っています。

2010年度の研究開発費の総額は、前年度比69億円(11.1%)減の552億円となり、売上高の4.3%を占めました。事業部門別の内訳は、二輪車事業が349億円、マリン事業が69億円、特機事業が59億円、その他事業は74億円となりました。

新中期経営計画(2010年度から2012年度まで)においては、「中国・インドを始めとした新興国市場へ投入する普及価格帯

二輪車の開発」、「インドネシアやベトナムなどのアセアン市場向け二輪車における当社独自技術によるフェュエルインジェクション化とコストダウン推進による商品力・収益力の両立」、更に「二輪車・船外機における次世代環境対応エンジンの開発」、そして「電動二輪車、電動アシスト自転車などのスマート・パワー<sup>注2</sup>の技術開発」に取り組むこととしています。

### 注2

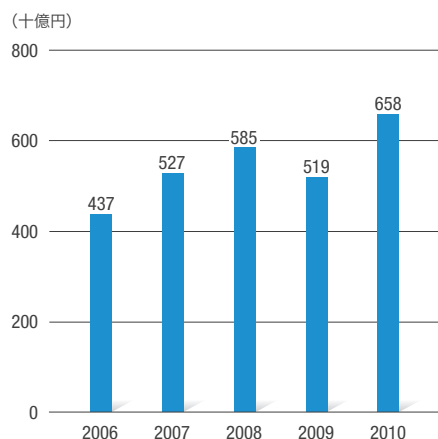
スマート・パワーとは、電動車両を基軸とする新しいモビリティを追求した新動力源技術です。

## 営業利益(損失)

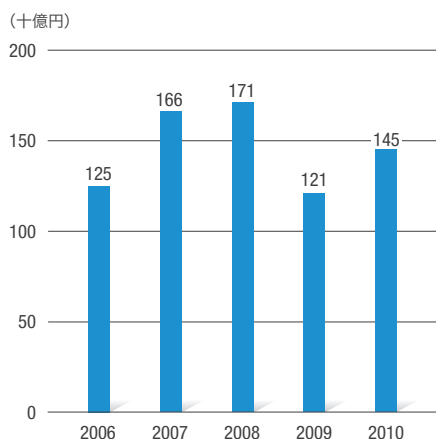
2010年度の営業利益は、前年度比1,139億円改善の513億円となりました。これにより、営業利益率は前年度比9.4ポイント上昇し、4.0%となりました。

事業別に見てみますと、二輪車事業の営業利益は、新興国市場では、販売数量が増加したことにより、また米国では、現在の需要に見合った水準への流通在庫適正化に努めたことにより、同469億円改善の427億円となりました。

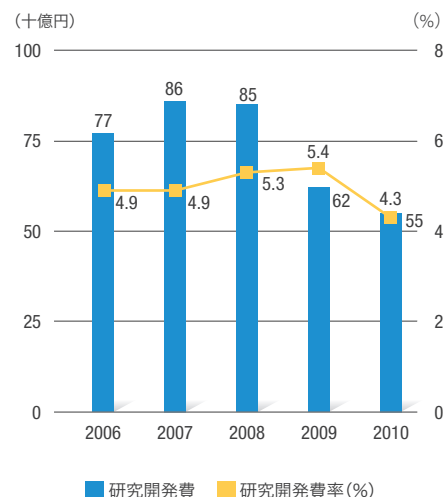
所在地別売上高<sup>注1</sup> — アジア



所在地別売上高<sup>注1</sup> — その他



研究開発費および研究開発費率



マリン事業の営業利益は、米国で前年に在庫調整を実施したこと、またロシアやブラジルなど新興国市場で販売が増加したことなどにより、同250億円改善の7億円となりました。

特機事業の営業損益は、前年に在庫調整を実施したことなどによる卸出荷の増加により、同225億円改善の113億円の損失となりました。

その他の事業の営業利益は、サーフェスマウンターの中国での需要回復や自動車エンジンの出荷増、日本市場における電動アシスト自転車の需要増加などにより、同195億円改善の191億円となりました。

#### 営業外収益・費用

主として為替影響や販売金融資産に関する評価損の減少により、営業外収支は148億円のプラスとなり、前年度比206億円の改善となりました。

#### 特別利益・特別損失

特別利益は7億円となりました。これは主に固定資産売却益5億円です。

特別損失については、前年度に事業構造改善費用1,037億円を計上していましたが、当期は主に減損損失として66億円を計上したことにより、前年度比978億円(92.5%)減少し、79億円となりました。

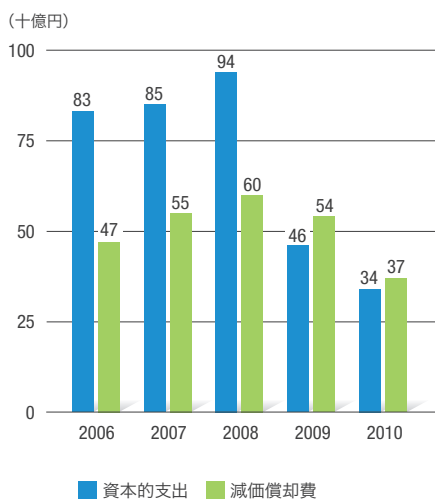
#### 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前年度の1,737億円の損失から2,326億円改善し、589億円となりました。

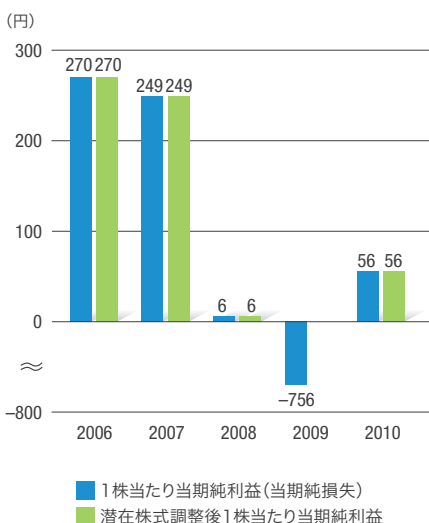
#### 法人税等

法人税等は前年度比75億円(19.0%)減少し、318億円となりました。

#### 資本的支出および減価償却費

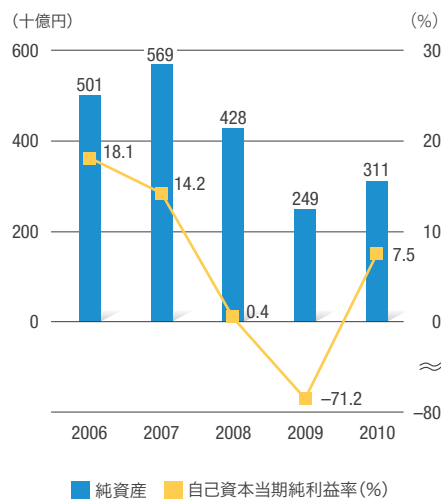


#### 1株当たり当期純利益(当期純損失)



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

#### 純資産および自己資本当期純利益率



# 2010年12月期の経営成績の分析

## 少数株主利益

少数株主利益は、主としてPT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturingおよびその連結子会社、Yamaha Motor Vietnam Co.,Ltd.、Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.、台湾山葉機車工業股份有限公司などの少数株主に帰属する利益からなり、2010年度においては、前年度比56億円(174.8%)増加し、88億円となりました。

## 当期純利益(損失)

当期純利益(損失)は、前年度の2,161億円の損失から2,344億円改善し、183億円となりました。また、1株当たりの当期純利益(損失)は前年度の755円92銭の損失から811円42銭改善し、55円50銭となりました。

## 資本の財源および資金の流動性

### 資産および負債・純資産の状況

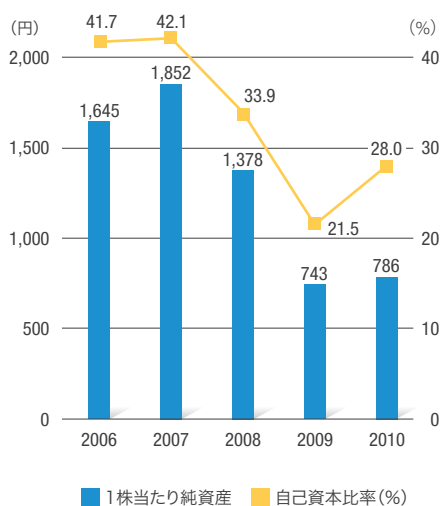
2010年度においては、黒字化の達成や、在庫調整等による運転資金の圧縮、設備投資の抑制により、フリー・キャッシュ・フロー669億円を獲得しました。これらを借入金の返済に充てたことにより、有利子負債が前年度末比775億円減少しました。一方、成長戦略のための研究開発へ投資するため、公募増資を実施したこと等により、現金及び預金が前年度末比680億円増加し、また、資本金および資本準備金がそれぞれ同373億円増加しました。

これらの結果、2010年度末の総資産は前年度末比87億円減少の9,783億円、負債は同703億円減少の6,675億円、純資産は同615億円増加の3,108億円となり、2010年度末の自己資本比率は28.0%と、前年度末比6.5ポイント改善となりました。

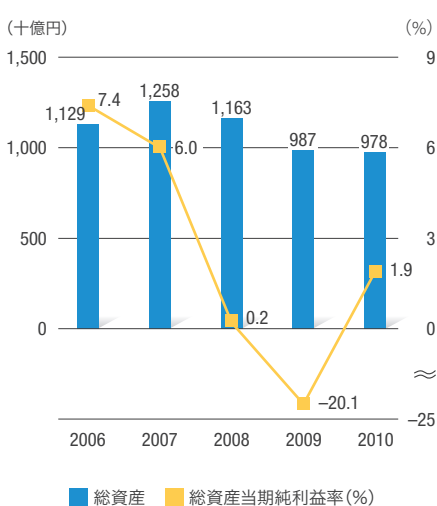
### 注3

自己資本比率:(自己資本+評価・換算差額等)/総資産×100(%)

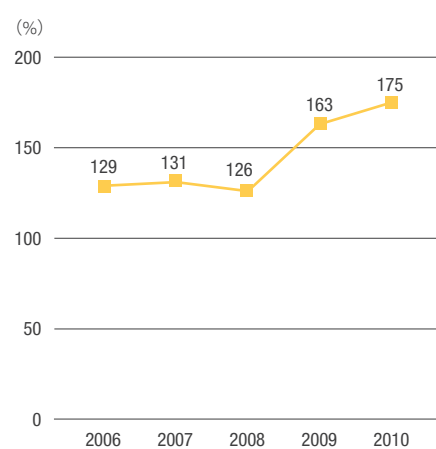
1株当たり純資産および自己資本比率<sup>注3</sup>



総資産および総資産当期純利益率



流動比率



## 設備投資

2010年度の設備投資は、二輪車・マリン事業の新機種生産のための設備投資、生産能力増強投資および研究開発投資を中心に実施され、前年度と比べて121億円(26.3%)減の339億円となりました。

二輪車事業では、アジア地域で新機種生産のための設備・型投資や増産用設備投資、既存設備の維持・保全のための設備投資などを中心に、また国内では研究開発用設備を取得するなど、238億円の投資を実施しました。

マリン事業では、船外機やウォータービークルの新機種生産のための設備・型投資を中心に、36億円の投資を実施しました。

特機事業では、レクリエーショナルビークルの新機種生産のための設備投資を中心に、25億円の投資を行いました。

その他の事業では、自動車用エンジン事業における研究開発のための設備投資などを中心に、41億円の投資を行いました。

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、2010年度において、固定資産の減損損失66億円を計上しています。

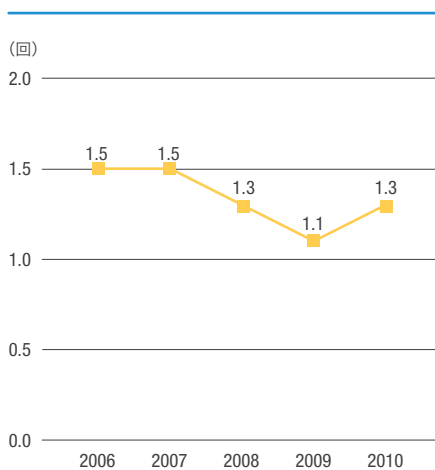
このほか、2010年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

## キャッシュ・フローの状況

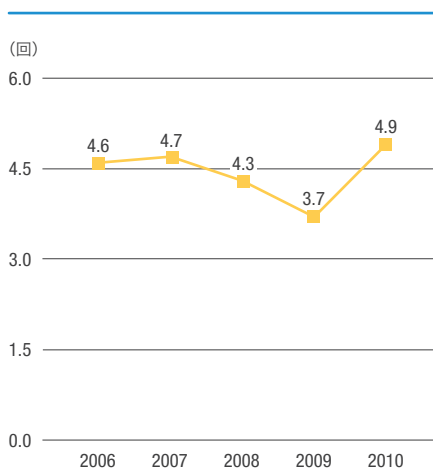
2010年度のキャッシュ・フローの概況につきましては、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益589億円及び、減価償却費366億円、仕入債務の増加224億円などにより、1,045億円(前年度比304億円増加)となりました。

また、投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度比77億円支出が減少し△376億円となりました。これは主に設備投資を償却費の範囲内に抑えたことで、設備の取得による支出が△319億円となったことによります。これらにより、フリー・キャッシュ・フローは669億円(同381億円増加)になりました。

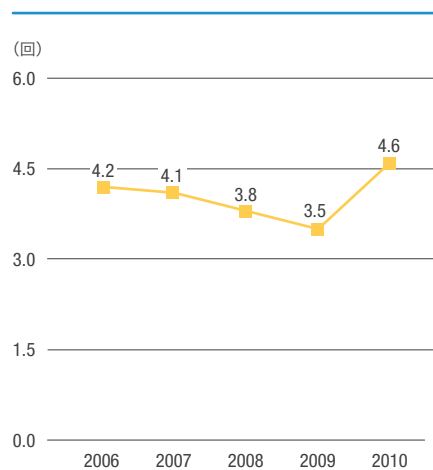
### 総資産回転率



### 有形固定資産回転率



### たな卸資産回転率



# 2010年12月期の経営成績の分析

業績

トップメッセージ

特集

事業の概況

CSR

企業情報

財務セクション

財務活動によるキャッシュ・フローは、新興国向け低価格二輪車や次世代環境対応エンジンなどの研究開発資金に充当するための公募増資等により746億円調達する一方、フリー・キャッシュ・フローで獲得した資金を短期及び長期借入金の返済に充てたことなどにより、53億円(同373億円増加)となりました。

これらの結果、2010年度末の有利子負債は3,224億円(前年度末比775億円減少)、現金及び現金同等物は2,039億円(同667億円増加)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1,142億円含まれます。

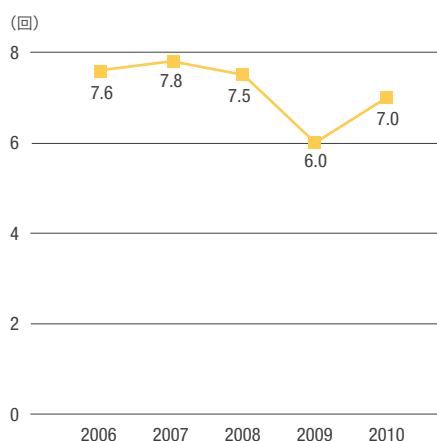
## 資金需要

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、および設備投資資金です。

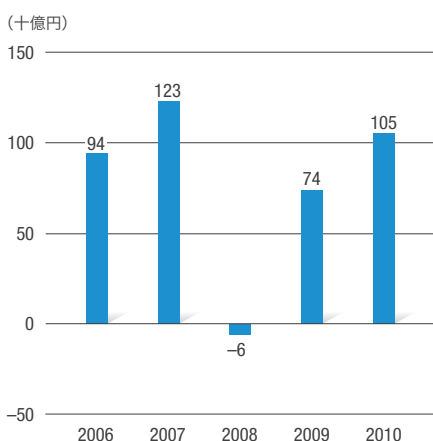
2010年度の設備投資につきましては、国内においては、主に二輪車事業やマリンスポーツ事業における研究開発のための投資を実施しました。海外においては、主にインドネシアを中心とした新機種導入及び生産能力増強のための投資を実施しました。その結果、設備投資の総額は339億円となりました。

なお、新中期経営計画(2010年度から2012年度まで)では、2008年2月に発表した長期ビジョン「Frontier 2020」の中で今後取り組むこととした四つの領域のうち、「パーソナルモビリティ」と「エンジン」の二つの領域に集中して経営資源を投入することとしています。具体的には、新興国市場へ投入する普及価格帯二輪車の開発、アセアン二輪車におけるフェルインジェクション化による商品力・収益力の向上や、次世代環境対応エンジンの開発、技術強化によるスマート・パワー・電動商品の市場投入を目指した研究開発活動ならびに研究開発投資を計画しています。

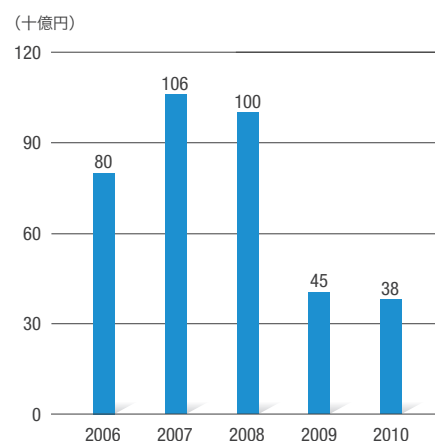
売掛金回転率



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、株主の皆さま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おります。配当につきましては、配当性向を尺度として連結業績などを総合的に考慮しながら、長期的な視点に立った配当を基本方針とし、株主の皆さまのご期待に応えてまいりたいと考えております。

しかしながら、2009年度の業績悪化および引き続き厳しい経営環境が予想されることなどを総合的に勘案し、誠に遺憾ではありますが、2009年度末ならびに2010年度の配当金につきましては無配とさせていただきます。

## ❖ 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、通常各々の連結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。

2010年度は、将来成長シナリオの実現に向けた研究開発への投資を積極的に展開するために、2010年4月2日開催の当社取締役会決議に基づき、同年4月に公募増資を、同年5月にオーバーアロットメントによる売出しに関連した第三者割当増資を行うことにより、総額746億円の資金調達を行いました。

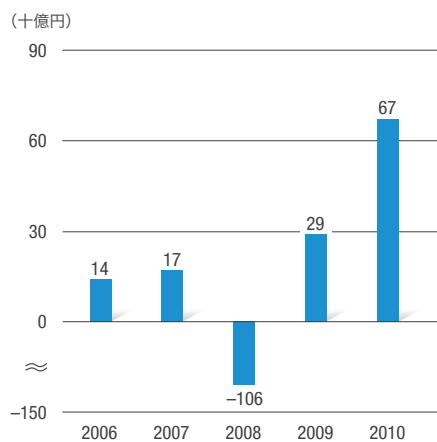
有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

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	355	355	—	—	—	—
長期借入金	2,870	576	980	614	488	112
			100			

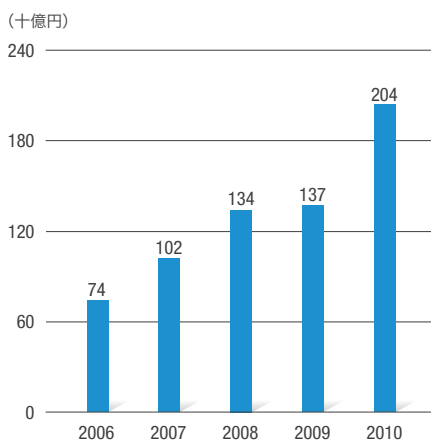
## ❖ 株式の状況

株価は、前年度末の1,166円から、2010年度末には1,323円になりました。自己株式を除く発行済株式総数は、前年度末の285,849,635株から、2010年度末には349,097,035株になりました。これらにより、株式時価総額は、前年度末の3,333億円から2010年度末には4,619億円になりました。

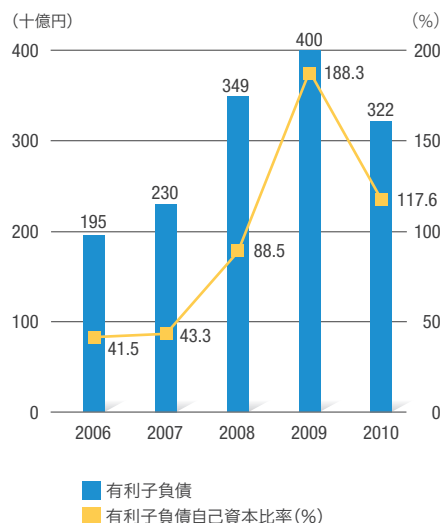
## フリー・キャッシュ・フロー



## 現金及び現金同等物の期末残高



## 有利子負債および有利子負債自己資本比率



# 2010年12月期の経営成績の分析

## 2011年12月期の見通し

2011年度の需要動向につきましては、アジアを中心とする新興市場での伸張は見込めるものの、欧米市場での回復にはまだ時間を要することが想定されます。

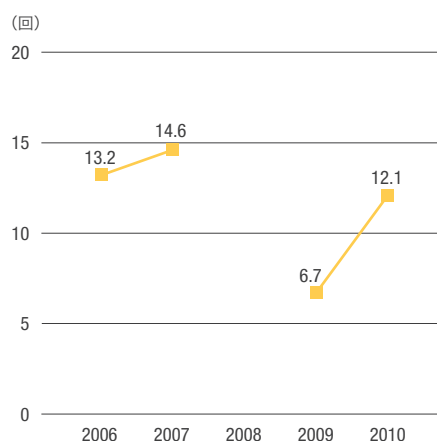
また、為替円高傾向の定着や原材料価格の上昇など、経営環境は厳しい状況が続くものと予想されます。

このような環境に対処するため、当社グループでは引き続き構造改革を着実に実行し、経営基盤変革により、さらなる事業コストの低減を進めてまいります。

以上を踏まえ、2011年度の連結業績について、現時点では、売上高は1兆3,500億円(前年度比559億円増)、営業利益530億円(前年度比17億円増)、経常利益550億円(前年度比111億円減)、当期純利益200億円(前年度比17億円増)を予想しています。

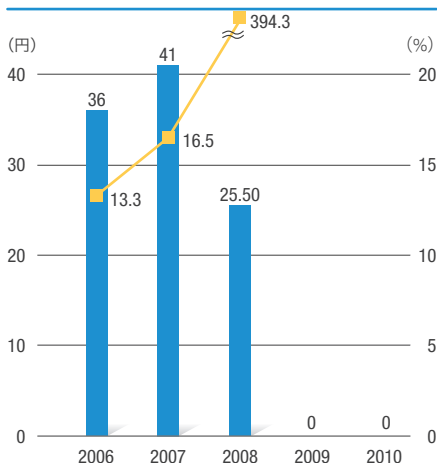
なお、上記業績見通しは、1米ドル=82円(前年度比6円の円高)、1ユーロ=110円(前年度比6円の円高)を前提としています。

### インタレスト・カバレッジ



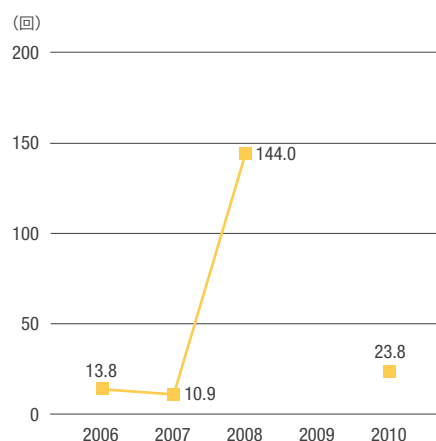
注  
2008年12月期のインタレスト・カバレッジは営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

### 1株当たり配当金および配当性向



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

### 株価収益率



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



## 5年間の主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2006年12月31日、2007年12月31日、2008年12月31日、2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

	百万円				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>各事業年度</b>					
売上高	¥1,582,046	¥1,756,707	¥1,603,881	¥1,153,642	<b>¥1,294,131</b>
地域別売上高:					
日本	188,650	181,586	170,208	130,437	<b>142,378</b>
海外	1,393,395	1,575,120	1,433,672	1,023,205	<b>1,151,752</b>
商品別売上高:					
二輪車	914,810	1,056,212	1,028,809	817,058	<b>905,977</b>
マリン	266,529	289,867	238,814	150,113	<b>167,141</b>
特機	250,418	265,606	213,259	100,577	<b>102,968</b>
その他	150,288	145,021	122,997	85,893	<b>118,043</b>
売上原価	1,162,255	1,280,616	1,226,775	951,350	<b>998,565</b>
営業利益(損失)	123,534	126,998	48,382	(62,580)	<b>51,308</b>
経常利益(損失)	125,371	140,338	58,872	(68,340)	<b>66,142</b>
当期純利益(純損失)	77,233	71,222	1,851	(216,148)	<b>18,300</b>
資本的支出	83,014	84,789	94,391	46,035	<b>33,939</b>
減価償却費	47,448	54,578	59,606	53,701	<b>36,594</b>
<b>各事業年度末</b>					
総資産	¥1,128,688	¥1,258,430	¥1,163,173	¥ 987,077	<b>¥ 978,343</b>
純資産	501,054	569,221	428,483	249,266	<b>310,809</b>
	円				
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 270.09	¥ 248.81	¥ 6.47	¥ (755.92)	<b>¥ 55.50</b>
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	269.82	248.73	6.47	—	<b>55.50</b>
1株当たり配当金	36.00	41.00	25.50	0.00	<b>0.00</b>
従業員数	41,958	46,850	49,761	49,994	<b>52,184</b>

## 各四半期の財務情報

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2010年12月31日に終了した事業年度

	百万円			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
<b>各期間</b>				
売上高	¥ 309,898	¥ 676,166	¥ 987,402	¥1,294,131
営業利益	9,611	35,030	48,773	51,308
当期純利益	7,511	23,776	31,067	18,300
<b>各期末</b>				
総資産	¥1,033,310	¥1,017,130	¥1,007,521	¥ 978,343
純資産	259,031	324,386	331,005	310,809
	円			
<b>1株当たり情報</b>				
1株当たり当期純利益	¥ 26.28	¥ 76.68	¥ 96.12	¥ 55.50
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	26.28	76.68	96.12	55.50

# 連結貸借対照表

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日現在

	百万円		千米ドル(注記9)
	2009	2010	2010
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金	¥137,328	¥205,362	\$ 2,520,088
受取手形及び売掛金(注記9(2)および9(7))	201,684	183,711	2,254,399
商品及び製品(注記9(2))	147,380	136,308	1,672,696
仕掛品(注記9(2))	42,746	37,423	459,234
原材料及び貯蔵品(注記9(2))	33,401	39,903	489,667
繰延税金資産	3,276	—	—
その他(注記9(2))	63,273	43,822	537,759
貸倒引当金	(8,291)	(7,503)	(92,073)
流動資産合計	620,800	639,028	7,841,797
<b>固定資産:</b>			
有形固定資産:			
建物及び構築物(純額)(注記9(1)および9(2))	94,743	83,630	1,026,261
機械装置及び運搬具(純額)(注記9(1)および9(2))	76,114	65,610	805,129
土地(注記9(2)および9(3))	73,829	72,486	889,508
建設仮勘定(注記9(2))	13,444	12,658	155,332
その他(純額)(注記9(1)および9(2))	17,424	15,935	195,545
有形固定資産合計	275,556	250,320	3,071,788
無形固定資産	4,802	4,247	52,117
投資その他の資産:			
投資有価証券(注記9(2)および9(6))	38,137	35,316	433,378
長期貸付金(注記9(2))	32,390	37,034	454,461
繰延税金資産	5,707	—	—
その他(注記9(2)および9(6))	10,987	13,868	170,180
貸倒引当金	(1,305)	(1,473)	(18,076)
投資その他の資産合計	85,917	84,745	1,039,944
固定資産合計	366,276	339,314	4,163,873
<b>資産合計</b>	<b>¥987,077</b>	<b>¥978,343</b>	<b>\$12,005,682</b>

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

	百万円		千円ドル(注記9)
	2009	2010	2010
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債:</b>			
支払手形及び買掛金(注記9(7))	¥110,147	¥ 125,809	\$ 1,543,858
短期借入金(注記9(2))	87,574	35,455	435,084
1年内返済予定の長期借入金	30,470	57,576	706,541
未払金	49,328	—	—
未払法人税等	2,480	8,282	101,632
賞与引当金	8,052	8,800	107,989
製品保証引当金	22,403	28,356	347,969
その他の引当金	926	1,083	13,290
その他	68,313	99,765	1,224,261
流動負債合計	379,698	365,131	4,480,685
<b>固定負債:</b>			
長期借入金(注記9(2))	281,898	229,410	2,815,192
再評価に係る繰延税金負債(注記9(3))	7,024	7,009	86,011
退職給付引当金	34,748	35,423	434,691
役員退職慰労引当金	156	—	—
製造物賠償責任引当金	24,715	20,882	256,252
二輪車リサイクル引当金	1,183	—	—
その他の引当金	407	1,529	18,763
その他(注記9(2))	7,978	8,147	99,975
固定負債合計	358,111	302,401	3,710,897
<b>負債合計</b>	<b>737,810</b>	<b>667,533</b>	<b>8,191,594</b>
<b>純資産の部</b>			
<b>株主資本:</b>			
資本金	48,342	85,666	1,051,246
資本剰余金	60,824	98,147	1,204,405
利益剰余金	180,880	199,190	2,444,349
自己株式	(677)	(681)	(8,357)
株主資本合計	289,369	382,323	4,691,655
<b>評価・換算差額等:</b>			
その他有価証券評価差額金	4,039	2,719	33,366
土地再評価差額金(注記9(3))	10,208	10,186	124,997
為替換算調整勘定	(91,220)	(120,977)	(1,484,563)
評価・換算差額等合計	(76,971)	(108,070)	(1,326,175)
<b>新株予約権</b>	<b>72</b>	<b>102</b>	<b>1,252</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>36,796</b>	<b>36,454</b>	<b>447,343</b>
<b>純資産合計</b>	<b>249,266</b>	<b>310,809</b>	<b>3,814,075</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥987,077</b>	<b>¥ 978,343</b>	<b>\$12,005,682</b>

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

# 連結損益計算書

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル(注記9)
	2009	2010	2010
<b>売上高</b>	¥1,153,642	¥1,294,131	\$15,880,857
<b>売上原価(注記10(1)および10(3))</b>	951,350	998,565	12,253,835
<b>売上総利益</b>	202,292	295,565	3,627,009
<b>販売費及び一般管理費(注記10(2)および10(3))</b>	264,872	244,256	2,997,374
<b>営業利益又は営業損失</b>	(62,580)	51,308	629,623
<b>営業外収益:</b>			
受取利息	8,367	8,734	107,179
受取配当金	532	676	8,295
持分法による投資利益	1,911	2,516	30,875
為替差益	—	4,072	49,969
その他	12,443	13,071	160,400
<b>営業外収益合計</b>	23,255	29,071	356,743
<b>営業外費用:</b>			
支払利息	9,984	8,023	98,454
早期退職制度費用	35	—	—
販売金融関連費用	1,378	—	—
販売金融資産評価差損	3,056	321	3,939
為替差損	2,559	—	—
その他	12,001	5,892	72,303
<b>営業外費用合計</b>	29,015	14,238	174,721
<b>経常利益又は経常損失</b>	(68,340)	66,142	811,658
<b>特別利益:</b>			
固定資産売却益(注記10(4))	367	544	6,676
投資有価証券売却益	4	34	417
事業譲渡益	—	106	1,301
<b>特別利益合計</b>	372	685	8,406
<b>特別損失:</b>			
固定資産売却損(注記10(5))	531	175	2,148
固定資産処分損(注記10(6))	1,186	1,038	12,738
減損損失(注記10(7))	239	6,628	81,335
投資有価証券売却損	15	3	37
リース解約損	—	34	417
事業構造改善費用(注記10(7))	103,729	—	—
<b>特別損失合計</b>	105,701	7,879	96,687
<b>税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失</b>	(173,669)	58,947	723,365
<b>法人税等:</b>			
法人税、住民税及び事業税	14,114	31,671	388,649
法人税等還付税額	(13,553)	—	—
法人税等調整額	38,697	126	1,546
<b>法人税等合計</b>	39,258	31,798	390,207
<b>少数株主利益</b>	3,220	8,849	108,590
<b>当期純利益又は当期純損失</b>	¥ (216,148)	¥ 18,300	\$ 224,567

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

# 連結株主資本等変動計算書

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル(注記9)
	2009	2010	2010
<b>株主資本</b>			
<b>資本金:</b>			
前期末残高	¥ 48,342	¥ 48,342	\$ 593,226
<b>当期変動額:</b>			
新株の発行	—	37,323	458,007
<b>当期変動額合計</b>	—	37,323	458,007
<b>当期末残高</b>	48,342	85,666	1,051,246
<b>資本剰余金:</b>			
前期末残高	60,824	60,824	746,398
<b>当期変動額:</b>			
新株の発行	—	37,323	458,007
自己株式の処分	(0)	0	0
<b>当期変動額合計</b>	(0)	37,323	458,007
<b>当期末残高</b>	60,824	98,147	1,204,405
<b>利益剰余金:</b>			
前期末残高	392,025	180,880	2,219,659
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	(609)	—	—
<b>当期変動額:</b>			
土地再評価差額金の取崩	7,045	21	258
剰余金の配当	(1,432)	—	—
<b>当期純利益又は当期純損失</b>	(216,148)	18,300	224,567
連結子会社の増加	—	(12)	(147)
<b>当期変動額合計</b>	(210,535)	18,309	224,678
<b>当期末残高</b>	180,880	199,190	2,444,349
<b>自己株式:</b>			
前期末残高	(181)	(677)	(8,308)
<b>当期変動額:</b>			
自己株式の取得	(497)	(3)	(37)
自己株式の処分	0	0	0
<b>当期変動額合計</b>	(496)	(3)	(37)
<b>当期末残高</b>	¥ (677)	¥ (681)	\$ (8,357)

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

業  
績

ト  
ッ  
プ  
メ  
ッ  
セ  
ー  
ジ

特  
集

事  
業  
の  
概  
況

C  
S  
R

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および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル(注記9)
	2009	2010	2010
<b>株主資本合計:</b>			
前期末残高	¥ 501,011	¥ 289,369	\$ 3,550,976
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	(609)	—	—
<b>当期変動額:</b>			
新株の発行	—	74,647	916,027
土地再評価差額金の取崩	7,045	21	258
剰余金の配当	(1,432)	—	—
当期純利益又は当期純損失	(216,148)	18,300	224,567
連結子会社の増加	—	(12)	(147)
自己株式の取得	(497)	(3)	(37)
自己株式の処分	0	0	0
<b>当期変動額合計</b>	<b>(211,032)</b>	<b>92,953</b>	<b>1,140,668</b>
<b>当期末残高</b>	<b>289,369</b>	<b>382,323</b>	<b>4,691,655</b>
<b>評価・換算差額等</b>			
その他有価証券評価差額金:			
前期末残高	100	4,039	49,564
<b>当期変動額:</b>			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,939	(1,320)	(16,198)
<b>当期変動額合計</b>	<b>3,939</b>	<b>(1,320)</b>	<b>(16,198)</b>
<b>当期末残高</b>	<b>4,039</b>	<b>2,719</b>	<b>33,366</b>
繰延ヘッジ損益:			
前期末残高	1,992	—	—
<b>当期変動額:</b>			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,992)	—	—
<b>当期変動額合計</b>	<b>(1,992)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>当期末残高</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
土地再評価差額金:			
前期末残高	17,254	10,208	125,267
<b>当期変動額:</b>			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(7,045)	(21)	(258)
<b>当期変動額合計</b>	<b>(7,045)</b>	<b>(21)</b>	<b>(258)</b>
<b>当期末残高</b>	<b>10,208</b>	<b>10,186</b>	<b>(124,997)</b>
為替換算調整勘定:			
前期末残高	(125,791)	(91,220)	(1,119,401)
<b>当期変動額:</b>			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	34,570	(29,757)	(365,161)
<b>当期変動額合計</b>	<b>34,570</b>	<b>(29,757)</b>	<b>(365,161)</b>
<b>当期末残高</b>	<b>¥ (91,220)</b>	<b>¥(120,977)</b>	<b>\$ (1,484,563)</b>

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

	百万円		千米ドル(注記9)
	2009	2010	2010
評価・換算差額等合計:			
前期末残高	¥(106,443)	¥ (76,971)	\$ (944,545)
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	29,471	(31,099)	(381,630)
当期変動額合計	29,471	(31,099)	(381,630)
当期末残高	(76,971)	(108,070)	(1,326,175)
<b>新株予約権</b>			
前期末残高	30	72	884
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	42	30	368
当期変動額合計	42	30	368
当期末残高	72	102	1,252
<b>少数株主持分</b>			
前期末残高	33,885	36,796	451,540
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	(57)	—	—
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,969	(342)	(4,197)
当期変動額合計	2,969	(342)	(4,197)
当期末残高	36,796	36,454	447,343
<b>純資産合計</b>			
前期末残高	428,483	249,266	3,058,854
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	(667)	—	—
当期変動額:			
新株の発行	—	74,647	916,027
土地再評価差額金の取崩	7,045	21	258
剰余金の配当	(1,432)	—	—
当期純利益又は当期純損失	(216,148)	18,300	224,567
連結子会社の増加	—	(12)	(147)
自己株式の取得	(497)	(3)	(37)
自己株式の処分	0	0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	32,483	(31,410)	(385,446)
当期変動額合計	(178,549)	61,543	755,221
当期末残高	¥ 249,266	¥ 310,809	\$ 3,814,075

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル(注記9)
	2009	2010	2010
<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又は税金等調整前当期純損失(括弧は純損失)	¥(173,669)	¥ 58,947	\$ 723,365
減価償却費	53,701	36,594	449,061
減損損失	239	6,628	81,335
事業構造改善費用(注記12(2))	82,819	—	—
事業譲渡損益(括弧は益)	—	(106)	(1,301)
貸倒引当金の増減額(括弧は減少)	2,407	263	3,227
退職給付引当金の増減額(括弧は減少)	2,799	1,513	18,567
製造物賠償責任引当金の増減額(括弧は減少)	8,271	(2,165)	(26,568)
受取利息及び受取配当金	(8,900)	(9,410)	(115,474)
支払利息	9,984	8,023	98,454
為替差損益(括弧は益)	153	—	—
持分法による投資損益(括弧は益)	(1,911)	(2,516)	(30,875)
有形及び無形固定資産売却損益(括弧は益)	163	(369)	(4,528)
有形及び無形固定資産処分損益(括弧は益)	1,186	1,038	12,738
投資有価証券売却損益(括弧は益)	10	(30)	(368)
売上債権の増減額(括弧は増加)	61,028	(6,774)	(83,127)
たな卸資産の増減額(括弧は増加)	116,810	(8,394)	(103,007)
仕入債務の増減額(括弧は減少)	(55,858)	22,377	274,598
その他	(18,617)	6,160	75,592
小計	80,618	111,779	1,371,690
利息及び配当金の受取額	9,955	11,213	137,600
利息の支払額	(11,125)	(8,613)	(105,694)
法人税等の支払額又は還付額(括弧は支払)(注記12(3))	(5,351)	(9,848)	(120,849)
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,096	104,531	1,282,746
<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	(1,042)	(3,252)	(39,907)
定期預金の払戻による収入	484	1,959	24,040
有形及び無形固定資産の取得による支出	(47,786)	(31,867)	(391,054)
有形及び無形固定資産の売却による収入	7,187	2,048	25,132
投資有価証券の取得による支出	(0)	(3)	(37)
投資有価証券の売却による収入	60	51	626
長期貸付けによる支出	(3,972)	(4,437)	(54,448)
長期貸付金の回収による収入	204	971	11,916
事業譲渡による収入	—	250	3,068
その他	(421)	(3,352)	(41,134)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,285)	(37,632)	(461,799)
<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)	(215,013)	(45,711)	(560,940)
長期借入れによる収入	209,343	21,719	266,523
長期借入金の返済による支出	(21,807)	(38,473)	(472,119)
少数株主からの払込みによる収入	16	—	—
社債の償還による支出	(3)	—	—
株式の発行による収入	—	74,647	916,027
配当金の支払額	(1,432)	—	—
少数株主への配当金の支払額	(2,011)	(6,355)	(77,985)
自己株式の純増減額(括弧は増加)	(496)	(3)	(37)
その他	(617)	(526)	(6,455)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(32,022)	5,296	64,990
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,066	(5,605)	(68,781)
現金及び現金同等物の増減額(括弧は減少)	2,854	66,590	817,155
現金及び現金同等物の期首残高	134,364	137,219	1,683,875
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	68	834
現金及び現金同等物の期末残高(注記12(1))	¥ 137,219	¥203,878	\$2,501,878

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。



# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 1. 作成の基礎

当社および国内連結子会社は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表等を作成しています。また海外連結子会社は、それぞれの国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表等を作成しています。

当社の連結財務諸表は、我が国で一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成しており、国際財務報告基準に準拠して作成される財務諸表とは異なるものです。

以下の記載内容は有価証券報告書の英訳版となります。  
金融商品取引法の規定に従い、100万円未満の額は切捨て表示しています。このため、連結財務諸表の合計欄の金額(円と米ドルの両方)は、個々の金額の合計に一致しない場合があります。

## 2. 連結の範囲に関する事項

連結子会社: 104社

非連結子会社: 11社

主要な連結子会社:

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

国内子会社のうち、(株)ティー・シー、ヤマハボーティングシステム(株)及びヤマハボーティングクリエイト(株)は清算により、連結の範囲から除外しました。

海外子会社のうち、Yamaha Motor Sanayi ve Ticaret Limited Sirketiは重要性が高まったため、連結の範囲に含めました。

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

なお、海外子会社のTYM Marketing Co., Ltd.は当社が保有していた株式をすべて売却したことにより連結の範囲から除外しました。

## 3. 持分法の適用に関する事項

持分法適用子会社: 7社

HL Yamaha Motor Research Centre Sdn. Bhd.  
他6社

持分法適用関連会社: 26社

重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司  
他25社

PT. Melco Indonesiaなどの非連結子会社4社およびワイスクエアマリン製造(株)などの関連会社2社については、連結純損益および連結利益剰余金等に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、これらの会社に対する投資については持分法を適用せず、原価法によっています。

## 4. 連結子会社の事業年度等に関する事項

すべての連結子会社の事業年度の末日は連結決算日と一致しています。

## 5. 会計処理基準に関する事項

### (1) 重要な資産の評価基準および評価方法

#### 1) 有価証券

その他有価証券

時価のあるもの

連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しています。)

時価のないもの

移動平均法による原価法

#### 2) デリバティブ

時価法

#### 3) たな卸資産

主として総平均法による原価法(貸借対照表価額は、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。)

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## (2)重要な減価償却資産の減価償却の方法

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

## (3)重要な引当金の計上基準

- 1)貸倒引当金  
売掛金、貸付金その他これらに準ずる債権を適正に評価するため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。
- 2)賞与引当金  
従業員および使用人兼務取締役に対して支給する賞与に充てるため、支給見込額に基づき計上しています。
- 3)役員賞与引当金  
役員に対して支給する賞与に充てるため、支給見込額に基づき計上しています。
- 4)製品保証引当金  
販売済製品の保証期間中のアフターサービス費用、その他販売済製品の品質問題に対処する費用に充てるため、発生額を個別に見積ることができる費用については当該費用を、その他については保証期間に基づいて売上高に経験率(アフターサービス費用/売上高)を乗じて計算した額を計上しています。

## 5)退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき計上しています。過去勤務債務については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(主として10年)による定額法により費用処理しています。

数理計算上の差異については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(主として10年)による定額法により翌連結会計年度から費用処理しています。

(会計方針の変更)

「『退職給付に係る会計基準』の一部改正(その3)」の適用  
当連結会計年度より、「『退職給付に係る会計基準』の一部改正(その3)」(企業会計基準第19号 2008年7月31日)を適用しています。

当該変更が当連結会計年度の損益に与える影響はありません。

## 6)役員退職慰労引当金

役員の退職慰労金の支給に備えるため、内規による必要額を計上しています。

## 7)製造物賠償責任引当金

製造物賠償責任保険で補填されない損害賠償金の支払に備えるため、過去の実績を基礎に支払見込額を計上しています。

## 8)二輪車リサイクル引当金

二輪車のリサイクル費用に充てるため、販売実績に基づいてリサイクル費用見込額を計上しています。

## (4)のれん および負ののれんの償却に関する事項

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

## (5)連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

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

## (6)その他連結財務諸表作成のための重要な事項

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

## 6. 米ドルへの換算

米ドル建て金額の記載は日本国外の読者の便宜のためにのみ示しているもので、2010年12月31日に適用される為替相場である1米ドル=81.49円により計算しているに過ぎません。

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

## 7. 会計処理の原則および手続きの変更

(「企業結合に関する会計基準」等の適用)

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2008年12月26日)、「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号 2008年12月26日)、「『研究開発費等に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第23号 2008年12月26日)、「事業分離等

に関する会計基準」(企業会計基準第7号 2008年12月26日)、「持分法に関する会計基準」(企業会計基準第16号 2008年12月26日公表分)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 2008年12月26日)を適用しています。

## 8. 表示方法の変更

### (1) 連結貸借対照表

- 1) 前連結会計年度まで区分掲記していました流動資産の「繰延税金資産」(当連結会計年度末の残高は3,669百万円)は、資産の総額の100分の1以下となったため、流動資産の「その他」に含めて表示しています。
- 2) 前連結会計年度まで区分掲記していました投資その他の資産の「繰延税金資産」(当連結会計年度末の残高は3,797百万円)は、資産の総額の100分の1以下となったため、投資その他の資産の「その他」に含めて表示しています。
- 3) 前連結会計年度まで区分掲記していました流動負債の「未払金」(当連結会計年度末の残高は34,334百万円)は、負債及び純資産の合計額の100分の5以下となったため、流動負債の「その他」に含めて表示しています。
- 4) 前連結会計年度まで区分掲記していました固定負債の「役員退職慰労引当金」(当連結会計年度末の残高は76百万円)は、負債及び純資産の合計額の100分の1以下となったため、固定負債の「その他の引当金」に含めて表示しています。

- 5) 前連結会計年度まで区分掲記していました固定負債の「二輪車リサイクル引当金」(当連結会計年度末の残高は1,228百万円)は、負債及び純資産の合計額の100分の1以下となったため、固定負債の「その他の引当金」に含めて表示しています。

### (2) 連結損益計算書

- 1) 前連結会計年度まで区分掲記していました営業外費用の「早期退職制度費用」(当連結会計年度は11百万円)は、営業外費用の総額の100分の10以下となったため、営業外費用の「その他」に含めて表示しています。
- 2) 前連結会計年度まで区分掲記していました「法人税等還付税額」(当連結会計年度は△628百万円)は、金額的重要性が乏しくなったため、「法人税、住民税及び事業税」に含めて表示しています。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 9. 連結貸借対照表関係

2009年12月期および2010年12月期における連結貸借対照表に関する情報は以下の通りです。

### (1) 有形固定資産より控除した減価償却累計額

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
	¥516,478	¥515,876	\$6,330,544

### (2) 担保資産および担保付債務

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
<b>担保資産:</b>			
受取手形及び売掛金	¥ 66,815	¥ 61,144	\$ 750,325
商品及び製品	2,152	648	7,952
仕掛品	464	783	9,609
原材料及び貯蔵品	2,124	3,473	42,619
流動資産のその他	9,772	9,842	120,776
建物及び構築物(純額)	182	166	2,037
機械装置及び運搬具(純額)	8,758	9,229	113,253
土地	1,528	44	540
建設仮勘定	1,130	295	3,620
有形固定資産のその他(純額)	327	309	3,792
投資有価証券	27	38	466
長期貸付金	23,994	21,276	261,087
投資その他の資産のその他	1,050	2,486	30,507
<b>計</b>	<b>¥118,328</b>	<b>¥109,739</b>	<b>\$1,346,656</b>
<b>担保付債務:</b>			
短期借入金	¥ 41,837	¥ 10,656	\$ 130,765
長期借入金	24,039	26,752	328,286
固定負債のその他	1,476	1,233	15,131
<b>計</b>	<b>¥ 67,352</b>	<b>¥ 38,643</b>	<b>\$ 474,205</b>

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

a) 再評価実施日 2000年3月31日

b) 再評価の方法

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

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

c) 再評価を行った事業用土地の当連結会計年度末における時価の合計額

2009年度末および2010年度末現在における時価の合計額は、当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額をそれぞれ5,272百万円、6,287百万円(77,151千米ドル)下回っています。

(4) 偶発債務

下記の会社の金融機関借入金に関して保証等を行っています。

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
関係会社:			
あまがさき健康の森(株)	¥316	¥293	\$3,596
その他:			
株式会社エンルムマリーナ室蘭	65	57	699
株式会社マリーナ河芸	25	15	184
計	¥408	¥365	\$4,479

2009年度末および2010年度末現在における上記の金額には、保証類似行為によるものがそれぞれ342百万円、308百万円(3,780千米ドル)含まれています。

(5) 受取手形割引高

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
	¥1,117	¥1,765	\$21,659

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

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
投資有価証券(株式)	¥18,644	¥17,825	\$218,738
出資金	426	756	9,277

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

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

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
受取手形	¥326	¥1,025	\$12,578
支払手形	259	260	3,191

## 10. 連結損益計算書関係

2009年12月期および2010年12月期における連結損益計算書に関する情報は以下の通りです。

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

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
	¥10,362	¥(4,281)	\$(52,534)

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

(2) 販売費及び一般管理費のうち、主なものは次のとおりです。

	百万円
	2009
広告宣伝費	¥21,910
販売促進費	18,871
運送費	29,887
製品保証引当金繰入額	6,768
貸倒引当金繰入額	2,533
製造物賠償責任引当金繰入額	13,041
二輪車リサイクル引当金繰入額	62
諸給与	73,560
賞与引当金繰入額	2,693
退職給付引当金繰入額	3,251

	百万円	千米ドル
	2010	2010
運送費	¥30,504	\$374,328
製品保証引当金繰入額	15,476	189,913
貸倒引当金繰入額	1,376	16,886
諸給与	71,392	876,083
賞与引当金繰入額	2,160	26,506
退職給付引当金繰入額	4,446	54,559

(3) 一般管理費および当期製造費用に含まれる研究開発費は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2009	2010
	¥62,066	\$677,175

(4) 固定資産売却益の内訳は、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2009	2010
建物及び構築物(純額)	¥ 11	\$ 933
機械装置及び運搬具(純額)	319	5,326
その他(純額)	36	405
計	¥367	\$6,676

(5) 固定資産売却損の内訳は、次のとおりです。

	百万円
	2009
建物及び構築物(純額)	¥ 97
機械装置及び運搬具(純額)	302
土地	14
その他(純額)	116
計	¥531

	百万円	千米ドル
	2010	2010
機械装置及び運搬具(純額)	¥156	\$1,914
その他(純額)	18	221
計	¥175	\$2,148

(6) 固定資産処分損の内訳は、次のとおりです。

	百万円		千ドル
	2009	2010	2010
建物及び構築物(純額)	¥ 283	¥ 300	\$ 3,681
機械装置及び運搬具(純額)	665	328	4,025
その他(純額)	238	408	5,007
計	¥1,186	¥1,038	\$12,738

(7) 減損損失および事業構造改善費用に含まれる減損損失の内容

2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

1) 減損損失を認識した資産グループの概要

用途	場所	種類	減損損失
			百万円 2009
二輪車事業	静岡県 磐田市、米国、ブラジル、フランス、イタリア、ハンガリー、他	建物及び構築物	¥ 8,701
		機械装置及び運搬具	25,804
		土地	12,242
		その他	5,586
		無形固定資産	61
		計	¥52,398
マリン事業	静岡県 浜松市、米国、フランス、他	建物及び構築物	¥ 1,004
		機械装置及び運搬具	9,788
		土地	29
		建設仮勘定	624
		その他	223
		無形固定資産	149
		計	¥11,819
特機事業	静岡県 掛川市、米国、他	建物及び構築物	¥ 1,116
		機械装置及び運搬具	5,914
		土地	4,795
		建設仮勘定	1,315
		その他	944
		無形固定資産	3
		計	¥14,091
その他の事業	静岡県 磐田市、他	建物及び構築物	¥ 406
		機械装置及び運搬具	3,310
		土地	54
		その他	274
		無形固定資産	6
		計	¥ 4,052
遊休資産	静岡県 浜松市、他	建物及び構築物	¥ 100
		機械装置及び運搬具	408
		土地	121
		建設仮勘定	21
		その他	37
		無形固定資産	6
		計	¥ 697

2) 資産のグルーピングの方法

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

3) 減損損失の認識に至った経緯

市場環境の著しい悪化に伴い、二輪車事業、マリン事業、特機事業およびその他の事業について減損損失を認識しました。また、事業の用に供していない遊休資産グループのうち、市場価格が帳簿価額に対して著しく下落した資産について減損損失を認識しました。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 4) 回収可能価額の算定

回収可能価額は、各資産グループ単位の将来キャッシュ・フローを、主として割引率4.0%を使用して算出した使用価

値と、不動産鑑定評価基準に基づく評価額、路線価による相続税評価額等を用いて合理的に算出した正味売却価額のいずれか高い額としています。

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

### 1) 減損損失を認識した資産グループの概要

用途	場所	種類	減損損失	
			百万円 2010	千米ドル 2010
二輪車事業	インド、他	建物及び構築物	¥1,369	\$16,800
		機械装置及び運搬具	4,039	49,564
		その他	134	1,644
		無形固定資産	413	5,068
		計	¥5,957	\$73,101
遊休資産	静岡県 掛川市、他	建物及び構築物	¥ 309	\$ 3,792
		機械装置及び運搬具	6	74
		土地	298	3,657
		その他	56	687
		計	¥ 670	\$ 8,222

### 2) 資産のグルーピングの方法

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

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

### 3) 減損損失の認識に至った経緯

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

### 4) 回収可能価額の算定

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

## 11. 連結株主資本等変動計算書関係

2009年12月期および2010年12月期における連結株主資本等変動計算書に関する情報は以下の通りです。

### 2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

#### (1) 発行済株式の種類および総数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	286,507,784	0	0	286,507,784

#### (2) 自己株式の種類および株式数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	134,458	524,176	485	658,149

注 株式数の増減の理由は以下のとおりです。

会社法第797条第1項に基づく買取請求による増加	520,000株*
単元未満株の買取りによる増加	2,713株
持分法適用会社の取得による増加	1,463株
単元未満株の買増請求による減少	485株

\*2009年1月1日付けで当社がヤマハマリン(株)を吸収合併することに反対する株主からの買取請求により取得したものです。



(3) 新株予約権および自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	新株予約権の 目的となる株式 の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計年度末残高	
			前連結会計 年度末	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結会計 年度末	百万円	
提出会社 (親会社)	ストック・オプションと しての新株予約権 <sup>注</sup>	—	—	—	—	—	—	¥72
	合計	—	—	—	—	—	—	¥72

注 スtock・オプションとしての第4回新株予約権および第5回新株予約権の権利行使期間はそれぞれ2010年6月13日から2014年6月12日、2011年6月16日から2015年6月15日までであり、権利行使期間の初日は当連結会計年度末日現在到来していません。

(4) 配当に関する事項

●配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 百万円	1株当たり配当額 円	基準日	効力発生日
2009年3月25日定時株主総会	普通株式	¥1,432	¥5.00	2008年12月31日	2009年3月26日

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

該当事項はありません。

2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

(1) 発行済株式の種類および総数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	286,507,784	63,250,000	0	349,757,784

注 株式数の増加の理由は以下のとおりです。

募集による新株式の発行による増加	55,000,000株
第三者割当による新株式の発行による増加	8,250,000株

(2) 自己株式の種類および株式数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	658,149	2,776	176	660,749

注 株式数の増減の理由は以下のとおりです。

単元未満株の買取りによる増加	1,652株
持分法適用会社の取得による増加	1,124株
単元未満株の買増請求による減少	176株

(3) 新株予約権および自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	新株予約権の 目的となる株式 の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計年度末残高	
			前連結会計 年度末	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結会計 年度末	百万円	千米ドル
提出会社 (親会社)	ストック・オプションとし ての新株予約権 <sup>注</sup>	—	—	—	—	¥102	\$1,252	
	合計	—	—	—	—	¥102	\$1,252	

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

(4) 配当に関する事項

●配当金支払額

該当事項はありません。

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

該当事項はありません。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 12. 連結キャッシュ・フロー計算書関係

2009年12月期および2010年12月期における連結キャッシュ・フロー計算書に関する情報は以下の通りです。

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

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
現金及び預金勘定	¥137,328	¥205,362	\$2,520,088
預入期間が3カ月を超える定期預金	(721)	(2,016)	(24,739)
流動資産のその他	612	532	6,528
現金及び現金同等物	¥137,219	¥203,878	\$2,501,878

(2) 連結損益計算書に掲記されている事業構造改善費用のうち、減損損失に係る金額です。

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

## 13. リース取引関係

2009年12月期および2010年12月期におけるリース取引に関する情報は以下の通りです。

### 2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

(1) ファイナンス・リース取引(借主側)

所有権移転外ファイナンス・リース取引

1) リース資産の内容

有形固定資産

主として車両運搬具です。

2) リース資産の減価償却の方法

連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項「5.会計処理基準に関する事項 (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおりです。

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

a) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額および期末残高相当額

	百万円		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
その他(工具、器具及び備品等)	¥6,357	¥5,536	¥821

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

b) 未経過リース料期末残高相当額

	百万円
1年内	¥ 471
1年超	349
合計	¥ 821

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

c) 支払リース料等

	百万円
支払リース料	¥655
減価償却費相当額	655

d) 減価償却費相当額の算定方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

(2) オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	百万円
1年内	¥1,412
1年超	3,420
合計	¥4,832

2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

(1) ファイナンス・リース取引(借主側)

所有権移転外ファイナンス・リース取引

1) リース資産の内容

有形固定資産

主として車両運搬具です。

2) リース資産の減価償却の方法

連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項「5.会計処理基準に関する事項 (2)重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおりです。

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

a) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額および期末残高相当額

	百万円			千米ドル		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
その他(工具、器具及び備品等)	¥5,351	¥5,019	¥332	\$65,664	\$61,590	\$4,074

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

b) 未経過リース料期末残高相当額

	百万円	千米ドル
1年内	¥178	\$2,184
1年超	153	1,878
合計	¥332	\$4,074

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

c) 支払リース料等

	百万円	千米ドル
支払リース料	¥427	\$5,240
減価償却費相当額	427	5,240

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## d) 減価償却費相当額の算定方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

## (2) オペレーティング・リース取引 未経過リース料

	百万円	千米ドル
1年内	¥1,019	\$12,505
1年超	2,779	34,102
合計	¥3,799	\$46,619

## 14. 金融商品関係

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

#### 1. 金融商品の状況に関する事項

##### (1) 金融商品に対する取組方針

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

##### (2) 金融商品の内容及びそのリスク

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

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

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

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

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

##### (3) 金融商品に係るリスク管理体制

###### 1) 信用リスク(取引先の契約不履行等に係るリスク)の管理

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

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

##### 2) 市場リスク(為替や金利等に係るリスク)の管理

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

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

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

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

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

##### (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

## 2. 金融商品の時価等に関する事項

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

	百万円			千米ドル		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	¥205,362	¥205,362	¥ —	\$2,520,088	\$2,520,088	\$ —
(2)受取手形及び売掛金	183,711			2,254,399		
貸倒引当金 <sup>(※1)</sup>	(5,860)			(71,911)		
	177,850	177,816	(34)	2,182,476	2,182,059	(417)
(3)投資有価証券	16,469	16,469	—	202,098	202,098	—
(4)長期貸付金	37,034			454,461		
貸倒引当金 <sup>(※1)</sup>	(1,419)			(17,413)		
	35,615	40,233	4,618	437,047	493,717	56,670
資産計	435,297	439,881	4,583	5,341,723	5,397,975	56,240
(5)支払手形及び買掛金	125,809	125,809	—	1,543,858	1,543,858	—
(6)短期借入金	35,455	35,455	—	435,084	435,084	—
(7)1年内返済予定の長期借入金	57,576	57,576	—	706,541	706,541	—
(8)長期借入金	229,410	233,762	4,351	2,815,192	2,868,597	53,393
負債計	448,252	452,604	4,351	5,500,699	5,554,105	53,393
デリバティブ取引 <sup>(※2)</sup>	344	344	—	4,221	4,221	—

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

(※2) デリバティブ取引によって生じた債権・債務は純額で表示しています。

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

#### 資産

##### (1)現金及び預金

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

##### (2)受取手形及び売掛金

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

##### (3)投資有価証券

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

##### (4)長期貸付金

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

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

#### 負債

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

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

##### (8)長期借入金

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

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

#### デリバティブ取引

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

### 注2 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

区分	百万円	千米ドル
	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
投資有価証券 非上場株式	¥18,847	\$231,280

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

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 注3 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

	百万円				千ドル			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥205,362	¥ —	¥ —	¥ —	\$2,520,088	\$ —	\$ —	\$ —
受取手形及び売掛金	183,157	554	—	—	2,247,601	6,798	—	—
長期貸付金	—	36,844	70	119	—	452,129	859	1,460
合計	¥388,520	¥37,399	¥70	¥119	\$4,767,702	\$458,940	\$859	\$1,460

## 注4 長期借入金の連結決算日後の返済予定額

「資金調達の状況」をご参照下さい。

(追加情報)

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

## 15. 有価証券関係

2009年12月期および2010年12月期における有価証券に関する情報は以下の通りです。

### 2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

(1) その他有価証券で時価のあるもの(2009年12月31日)

種類	百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
(1) 株式	¥10,084	¥15,330	¥5,245
(2) 債券:			
1) 国債・地方債等	—	—	—
2) 社債	—	—	—
3) その他	—	—	—
(3) その他	—	—	—
小計	10,084	15,330	5,245
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
(1) 株式	¥ 3,624	¥ 3,078	¥ (545)
(2) 債券:			
1) 国債・地方債等	—	—	—
2) 社債	—	—	—
3) その他	—	—	—
(3) その他	—	—	—
小計	3,624	3,078	(545)
合計	¥13,709	¥18,408	¥4,699

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

(2) 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

百万円		
売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
¥62	¥4	¥15

(3) 時価評価されていない主な有価証券の内容および連結貸借対照表計上額(2009年12月31日)

百万円	
連結貸借対照表計上額	
その他有価証券:	
非上場株式	¥1,084

2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

(1) その他有価証券で時価のあるもの(2010年12月31日)

種類	百万円			千米ドル		
	取得原価	連結貸借対照表 計上額	差額	取得原価	連結貸借対照表 計上額	差額
連結貸借対照表計 上額が取得原価を 超えるもの	(1) 株式 ¥10,160	¥14,253	¥4,092	\$124,678	\$174,905	\$ 50,215
(2) 債券:						
1) 国債・地方債等	—	—	—	—	—	—
2) 社債	—	—	—	—	—	—
3) その他	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
小計	10,160	14,253	4,092	124,678	174,905	50,215
連結貸借対照表計 上額が取得原価を 超えないもの	(1) 株式 ¥ 3,081	¥ 2,215	¥ (865)	\$ 37,808	\$ 27,181	\$(10,615)
(2) 債券:						
1) 国債・地方債等	—	—	—	—	—	—
2) 社債	—	—	—	—	—	—
3) その他	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
小計	3,081	2,215	(865)	37,808	27,181	(10,615)
合計	¥13,241	¥16,469	¥3,227	\$162,486	\$202,098	\$ 39,600

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

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

	百万円			千米ドル		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
	¥51	¥34	¥3	\$626	\$417	\$37

(3) 減損処理を行った有価証券

当連結会計年度において、投資有価証券について511百万円(6,271千米ドル)(その他有価証券の上場株式477百万円(5,853千米ドル)、非上場株式31百万円(380千米ドル)、関係会社株式1百万円(12千米ドル))減損処理を行っています。

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

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 16. デリバティブ取引関係

### 取引の時価等に関する事項

#### 2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

当連結会計年度より、当社グループのヘッジ方針等を見直したことに従い、従来ヘッジ会計を適用していたデリバティブ取引を、時価をもって計上する方法に変更しました。

#### (1) 通貨関連

区分	種類	百万円			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建:				
	米ドル	¥27,776	¥—	¥28,287	¥(511)
	ユーロ	22,734	—	22,503	231
	カナダドル	6,054	—	6,137	(83)
	英ポンド	4,948	—	4,936	11
	ポーランドゾティ	1,631	—	1,663	(31)
	豪ドル	1,612	—	1,635	(23)
	ハンガリーフォリント	428	—	434	(6)
	チェココルナ	199	—	197	2
	日本円	20	—	19	0
	買建:				
	米ドル	14,553	—	14,592	39
	日本円	863	—	875	12
	合計	¥49,988	¥—	¥50,346	¥(358)

注 時価の算定方法  
期末の時価は先物相場を使用しています。

#### (2) 金利関連

区分	種類	百万円			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	金利スワップ取引				
	固定受取・変動支払	¥ 29,531	¥ 29,531	¥(203)	¥(203)
	変動受取・固定支払	86,238	81,557	(662)	(662)
	合計	¥115,770	¥111,089	¥(866)	¥(866)

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

#### (3) その他

区分	種類	百万円			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	その他	¥183,020	¥41,572	¥89	¥89
	合計	¥183,020	¥41,572	¥89	¥89

注1 販売金融に関するデリバティブ取引です。

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



2010年12月期(自 2010年1月1日 至 2010年12月31日)

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

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

区分	種類	千米ドル			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建:				
	米ドル	\$628,310	\$—	\$11,560	\$11,560
	ユーロ	154,362	—	2,687	2,687
	カナダドル	31,059	—	49	49
	ポーランドズロチ	19,597	—	(74)	(74)
	日本円	15,425	—	(98)	(98)
	ハンガリーフォリント	5,682	—	(25)	(25)
	シンガポールドル	4,590	—	(37)	(37)
	英ポンド	4,418	—	12	12
	買建:				
	米ドル	133,391	—	1,227	1,227
	ユーロ	92,085	—	(1,460)	(1,460)
	日本円	13,634	—	442	442
	スウェーデンクローナ	2,945	—	0	0
	合計	\$621,426	\$—	\$14,284	\$14,284

注 時価の算定方法  
期末の時価は先物相場を使用しています。

(2) 金利関連

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

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

区分	種類	千米ドル			評価損益
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	
市場取引以外の取引	金利スワップ取引				
	固定受取・変動支払	\$ 438,557	\$403,436	\$ (1,338)	\$ (1,338)
	変動受取・固定支払	1,139,784	382,697	(13,511)	(13,511)
	合計	\$1,578,353	\$785,888	\$(14,861)	\$(14,861)

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

## (3) その他

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

区分	種類	千米ドル			評価損益
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	
市場取引以外の取引	その他	\$1,653,700	\$508,173	\$4,798	\$4,798
	合計	\$1,653,700	\$508,173	\$4,798	\$4,798

注1 主として販売金融に関するデリバティブ取引です。  
2 時価の算定方法  
主として将来キャッシュ・フローを見積り、それを適切な市場利子率で割引く方法等により算定しています。

## 2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

該当事項はありません。

## 17. 退職給付関係

2009年12月期および2010年12月期における退職給付に関する情報は以下の通りです。

### (1) 採用している退職給付制度の概要

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

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

### (2) 退職給付債務に関する事項

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
退職給付債務	¥(149,076)	¥(150,126)	\$(1,842,263)
年金資産	97,423	97,130	1,191,925
未積立退職給付債務	(51,653)	(52,996)	(650,337)
未認識数理計算上の差異	18,644	18,301	224,580
未認識過去勤務債務	(1,512)	(510)	(6,258)
連結貸借対照表計上額純額	(34,521)	(35,204)	(432,004)
前払年金費用	226	218	2,675
退職給付引当金	¥ (34,748)	¥ (35,423)	\$ (434,691)

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

(3) 退職給付費用に関する事項

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
勤務費用	¥ 7,014	¥ 6,552	\$ 80,403
利息費用	3,630	3,558	43,662
期待運用収益(減額)	(2,671)	(2,964)	(36,373)
数理計算上の差異の費用処理額	3,423	4,084	50,117
過去勤務債務の費用処理額	(209)	278	3,411
退職給付費用	¥ 11,188	¥11,508	\$141,220

- 注1 上記退職給付費用以外に、2009年12月期は、従業員の早期退職に関わる費用20,160百万円を特別損失の「事業構造改善費用」に、その他の割増金35百万円を営業外費用の「早期退職制度費用」に、計上しています。2010年12月期は、臨時に計上した割増金等11百万円(135千米ドル)、また確定拠出年金制度への拠出額551百万円(6,762千米ドル)を計上しています。
- 2 2009年12月期は、上記退職給付費用以外に確定拠出年金制度への拠出額689百万円を計上しています。
- 3 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、勤務費用に計上しています。

(4) 退職給付債務等の計算の基礎に関する事項

	2009	2010
退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準	期間定額基準
割引率	主として2.0%	主として2.0%
期待運用収益率	主として2.5%	主として3.0%
数理計算上の差異の処理年数	主として10年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間 以内の一定の年数による定額法により、 翌連結会計年度から費用処理)	主として10年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間 以内の一定の年数による定額法により、 翌連結会計年度から費用処理)
過去勤務債務の額の処理年数	主として10年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間 以内の一定の年数による定額法)	主として10年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間 以内の一定の年数による定額法)

18. ストック・オプション等関係

2009年12月期および2010年12月期におけるストック・オプション等に関する情報は以下の通りです。

2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

1. ストック・オプションに係る当連結会計年度における費用計上額および科目名  
販売費及び一般管理費 42百万円

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 2. ストック・オプションの内容、規模およびその変動状況

### (1) ストック・オプションの内容

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

注1 株式数に換算して記載しています。

2 権利行使の主な条件は次のとおりです。

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

### (2) ストック・オプションの規模およびその変動状況

当連結会計年度(2009年12月期)において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しています。

#### a) ストック・オプションの数

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

#### b) 単価情報

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

### 3. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与された2009年度ストック・オプションについての公正な評価単価の見積方法は以下のとおりです。

- a) 使用した評価技法: ブラック・ショールズ式  
b) 主な基礎数値および見積方法

#### 2009年ストック・オプション

株価変動性 <sup>注1</sup>	46.82%
予想残存期間 <sup>注2</sup>	4年
予想配当 <sup>注3</sup>	25.5円/株
無リスク利子率 <sup>注4</sup>	0.71%

注1 ストック・オプション付与日(2009年6月16日)を最終日とする4年間の株価実績に基づき算定しています。

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

注3 2008年12月期の配当実績によっています。

注4 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りです。

### 4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

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

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

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

販売費及び一般管理費30百万円(368千円)

#### 2. ストック・オプションの内容、規模およびその変動状況

##### (1) ストック・オプションの内容

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

注1 株式数に換算して記載しています。

注2 権利行使の主な条件は次のとおりです。

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

(2)新株予約権者の相続人による新株予約権の行使は認めません。

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

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## (2) ストック・オプションの規模およびその変動状況

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

### a) ストック・オプションの数

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

### b) 単価情報

	円			米ドル		
	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2010年ストック・オプション	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2010年ストック・オプション
権利行使価格	¥2,205	¥1,207	¥1,396	\$27.06	\$14.81	\$17.13
行使時平均株価	—	—	—	—	—	—
公正な評価単価(付与日)	535	380	465	6.57	4.66	5.71

## 3. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

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

- a) 使用した評価技法: ブラック・ショールズ式  
b) 主な基礎数値および見積方法

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

- 注1 ストック・オプション付与日(2010年6月15日)を最終日とする4年間の株価実績に基づき算定しています。  
注2 十分なデータの蓄積がなく、合理的な見積りが困難であるために、権利行使期間の中間点において行使されるものと推定して見積っています。  
注3 2009年12月期の配当実績によっています。  
注4 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りです。

## 4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

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

## 19. 税効果会計関係

2009年12月期および2010年12月期における税効果会計に関する情報は以下の通りです。

(1) 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
繰延税金資産:			
税務上の繰越欠損金	¥ 56,905	¥ 63,275	\$ 776,476
減価償却超過額	30,542	23,247	285,274
退職給付引当金	11,468	12,030	147,625
製造物賠償責任引当金	9,849	8,842	108,504
未払金・未払費用	9,382	9,838	120,726
たな卸資産評価損	6,758	3,441	42,226
製品保証引当金	6,315	10,280	126,150
賞与引当金	2,144	2,236	27,439
有価証券評価損	1,572	1,410	17,303
貸倒引当金	971	1,711	20,996
その他	5,995	5,285	64,855
繰延税金資産小計	141,906	141,598	1,737,612
評価性引当額	(131,828)	(131,463)	(1,613,241)
繰延税金資産合計	10,077	10,134	124,359
繰延税金負債:			
その他有価証券評価差額金	(578)	(436)	(5,350)
圧縮記帳積立金	(436)	(422)	(5,179)
その他	(4,821)	(6,383)	(78,329)
繰延税金負債合計	(5,836)	(7,242)	(88,870)
繰延税金資産の純額	8,983	7,467	91,631
繰延税金負債の純額	¥ (4,742)	¥ (4,575)	\$ (56,142)

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

### 2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

税金等調整前当期純損失を計上しているため、記載を省略しています。

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

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

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 20. セグメント情報

当社グループは、主に日本および海外において主に製品の製造および販売を行っています。当社グループの取り扱う事業は、二輪車事業、マリン事業、特機事業、その他の事業に分類されます。二輪車事業に属する主要な製品には、二輪車および海外生産用部品が含まれています。マリン事業に属する主要な製品には、船外機、ウォーターバイク、ボート、プール、漁船・和船およびディーゼルエンジン

が含まれています。特機事業に属する主要な製品には、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、除雪機および汎用エンジンが含まれています。その他の事業に属する主要な製品には、サーフェスマウンター、産業用ロボット、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、自転車、産業用無人ヘリコプター、車椅子および中間部品が含まれています。

### (1) 事業の種類別セグメント情報

2009年12月期および2010年12月期における事業の種類別セグメントに関する情報は以下の通りです。

#### 2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

	百万円				計	消去または全社	連結
	二輪車事業	マリン事業	特機事業	その他の事業			
売上高:							
外部顧客に対する売上高	¥817,058	¥150,113	¥100,577	¥ 85,893	¥1,153,642	¥ —	¥1,153,642
セグメント間の内部売上高または振替高	—	—	—	77,770	77,770	(77,770)	—
計	817,058	150,113	100,577	163,664	1,231,413	(77,770)	1,153,642
営業費用	821,209	174,387	134,345	164,050	1,293,993	(77,770)	1,216,222
営業損失	¥ (4,151)	¥ (24,274)	¥ (33,768)	¥ (386)	¥ (62,580)	¥ 0	¥ (62,580)
資産	¥607,311	¥169,122	¥115,082	¥ 95,561	¥ 987,077	¥ —	¥ 987,077
減価償却費	32,521	10,052	3,993	7,134	53,701	—	53,701
減損損失	52,633	12,077	14,183	4,164	83,058	—	83,058
資本的支出	29,932	6,660	3,660	5,780	46,035	—	46,035

#### 注1 事業区分の方法

事業区分は、製品の種類及び販売市場等の類似性に基づいています。

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

3 遊休資産の減損損失は、遊休資産の属する事業に計上しています。

4 重要な減価償却資産の減価償却の方法

「会計処理基準に関する事項」の「重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおり、2008年度の法人税法の改正(「減価償却資産の耐用年数等に関する省令の一部を改正する省令」(2008年4月30日 財務省令第32号))を契機に、主として機械及び装置の耐用年数を見直しました。これにより、従来と同一の処理方法を適用した場合と比べて、営業費用は「二輪車事業」で353百万円、「マリン事業」で560百万円、「特機事業」で64百万円、「その他の事業」で221百万円増加し、営業損失はそれぞれ同額増加しています。

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

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



	千米ドル				計	消去または全社	連結
	二輪車事業	マリノ事業	特機事業	その他の事業			
売上高:							
外部顧客に対する売上高	\$11,117,646	\$2,051,061	\$1,263,566	\$1,448,558	\$15,880,857	\$ —	\$15,880,857
セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	1,003,743	1,003,743	(1,003,743)	—
計	11,117,646	2,051,061	1,263,566	2,452,301	16,884,599	(1,003,743)	15,880,857
営業費用	10,593,165	2,041,882	1,401,657	2,218,248	16,254,964	(1,003,743)	15,251,221
営業利益(損失)	\$ 524,482	\$ 9,179	\$ (138,078)	\$ 234,053	\$ 629,623	\$ 0	\$ 629,623
資産	\$ 7,484,943	\$1,988,293	\$1,275,420	\$1,257,001	\$12,005,682	\$ —	\$12,005,682
減価償却費	296,454	72,610	21,954	58,019	449,061	—	449,061
減損損失	74,402	2,405	1,792	2,700	81,335	—	81,335
資本的支出	291,864	44,607	30,188	49,798	416,481	—	416,481

## 注1 事業区分の方法

前連結会計年度に同じ。

- 2 営業費用は全て各セグメントに賦課しており、配賦不能営業費用はありません。  
3 遊休資産の減損損失は、遊休資産の属する事業に計上しています。

## (2)所在地別セグメント情報

2009年12月期および2010年12月期における所在地別セグメントに関する情報は以下の通りです。

## 2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

	百万円					計	消去または全社	連結
	日本	北米	欧州	アジア	その他			
売上高:								
外部顧客に対する売上高	¥188,276	¥165,528	¥197,641	¥482,370	¥119,825	¥1,153,642	¥ —	¥1,153,642
セグメント間の内部売上高 または振替高	261,973	17,654	3,503	37,098	937	321,167	(321,167)	—
計	450,250	183,183	201,144	519,469	120,762	1,474,810	(321,167)	1,153,642
営業費用	505,833	225,451	210,293	485,912	122,802	1,550,292	(334,069)	1,216,222
営業利益(損失)	¥ (55,582)	¥ (42,268)	¥ (9,148)	¥ 33,556	¥ (2,039)	¥ (75,481)	¥ 12,901	¥ (62,580)
資産	¥455,349	¥192,638	¥119,148	¥273,632	¥133,301	¥1,174,069	¥(186,991)	¥ 987,077

## 注1 国または地域の区分は、地理的近接度によっています。

## 2 各区分に属する主な国または地域

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

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

## 4 重要な減価償却資産の減価償却の方法

「会計処理基準に関する事項」の「重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおり、2008年度の法人税法の改正(「減価償却資産の耐用年数等に関する省令の一部を改正する省令」(2008年4月30日 財務省令第32号))を契機に、主として機械及び装置の耐用年数を見直しました。これにより、従来と同一の処理方法を適用した場合と比べて、「日本」の営業費用は1,199百万円増加し、営業損失は同額増加しています。

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

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

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

	千米ドル						計	消去または全社	連結
	日本	北米	欧州	アジア	その他				
売上高:									
外部顧客に対する売上高	\$2,654,964	\$1,906,197	\$2,032,176	\$7,526,690	\$1,760,805	\$15,880,857	\$	—	\$15,880,857
セグメント間の内部売上高 または振替高	3,814,959	196,871	37,894	550,288	13,597	4,613,646	(4,613,646)	—	—
計	6,469,935	2,103,068	2,070,082	8,076,991	1,774,414	20,494,515	(4,613,646)	15,880,857	15,880,857
営業費用	6,500,847	2,283,740	2,045,920	7,399,006	1,648,509	19,878,046	(4,626,813)	15,251,221	15,251,221
営業利益(損失)	\$ (30,912)	\$ (180,660)	\$ 24,150	\$ 677,973	\$ 125,893	\$ 616,456	\$ 13,167	\$ 629,623	\$ 629,623
資産	\$6,878,979	\$1,669,297	\$1,297,398	\$3,400,540	\$1,618,824	\$14,865,051	\$(2,859,369)	\$12,005,682	\$12,005,682

注1 国または地域の区分は、地理的近接度によっています。

2 各区分に属する主な国または地域

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

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

## (3) 海外売上高

2009年12月期および2010年12月期における海外売上高(当社および連結子会社の日本以外の国または地域における売上高)に関する情報は以下の通りです。

### 2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

	百万円				
	北米	欧州	アジア	その他	計
海外売上高	¥166,330	¥201,950	¥500,442	¥154,481	¥1,023,205
連結売上高					1,153,642
連結売上高に占める海外売上高の割合	14.4%	17.5%	43.4%	13.4%	88.7%

注1 国または地域の区分は、地理的近接度によっています。

2 各区分に属する主な国または地域

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

3 海外売上高は、当社および連結子会社の日本以外の国または地域における売上高です。

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

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

	千米ドル				
	北米	欧州	アジア	その他	計
海外売上高	\$1,922,641	\$2,090,698	\$7,913,621	\$2,206,700	\$14,133,661
連結売上高					15,880,857
連結売上高に占める海外売上高の割合	12.1%	13.2%	49.8%	13.9%	89.0%

注1 国または地域の区分は、地理的近接度によっています。

2 各区分に属する主な国または地域

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

3 海外売上高は、当社および連結子会社の日本以外の国または地域における売上高です。

#### (4) 関連当事者取引

該当事項はありません。

#### 21. 1株当たり情報

2009年12月期および2010年12月期における1株当たりに関する情報は以下の通りです。

	円		米ドル
	2009	2010	2010
1株当たり純資産額 <sup>注2</sup>	¥743.04	¥785.61	\$9.64
1株当たり当期純利益または当期純損失 <sup>注3</sup>	(755.92)	55.50	0.68
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 <sup>注3</sup>	— <sup>注1</sup>	55.50	0.68

注1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載していません。

注2 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
純資産の部の合計額	¥249,266	¥310,809	\$3,814,075
純資産の部の合計額から控除する金額	36,869	36,557	448,607
うち新株予約権	72	102	1,252
うち少数株主持分	36,796	36,454	447,343
普通株式に係る期末の純資産額	212,397	274,252	3,365,468
	千株		
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数	285,849	349,097	

注3 1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失:			
当期純利益または当期純損失	¥(216,148)	¥18,300	\$224,567
普通株主に帰属しない金額	—	—	—
普通株式に係る当期純利益または当期純損失	(216,148)	18,300	224,567
	千株		
普通株式の期中平均株式数	285,942	329,735	
	百万円		
潜在株式調整後1株当たり当期純利益:			
当期純利益調整額		—	
	株		
普通株式増加数		3,766	
うち新株予約権		3,766	
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定に含めなかった潜在株式の概要		2008年5月29日取締役会決議ストック・オプション(株式の数 75,500株)	
		2010年5月28日取締役会決議ストック・オプション(株式の数 56,500株)	

当連結会計年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、1株当たり当期純損失であるため記載していません。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2009年12月31日および2010年12月31日に終了した事業年度

## 22. 重要な後発事象

2009年12月期および2010年12月期における重要な後発事象に関する情報は以下の通りです。

### 2009年12月期(自 2009年1月1日 至 2009年12月31日)

該当事項はありません。

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

資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分について

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

#### 1. 資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分の目的

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

#### 2. 資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分の方法

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

##### 1) 減少する準備金の項目及びその額

資本準備金	23,814,148,434円
利益準備金	3,775,736,564円

##### 2) 増加する剰余金の項目及びその額

その他資本剰余金	23,814,148,434円
繰越利益剰余金	3,775,736,564円

##### 3) 減少後の準備金の項目及びその額

資本準備金	73,941,967,288円
利益準備金	0円

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

##### 1) 減少する剰余金の項目及びその額

その他資本剰余金	23,565,474,829円
----------	-----------------

##### 2) 増加する剰余金の項目及びその額

繰越利益剰余金	23,565,474,829円
---------	-----------------

#### 3. 資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分の効力発生日

2011年3月24日

# インベスター・インフォメーション

2010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: 30,017名

### 大株主

ヤマハ株式会社	12.09%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	8.56
トヨタ自動車株式会社	3.57
株式会社みずほ銀行	3.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2.60
三井物産株式会社	2.45
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	2.41
株式会社静岡銀行	1.95
ザ チェース マンハッタンバンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	1.60

### 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

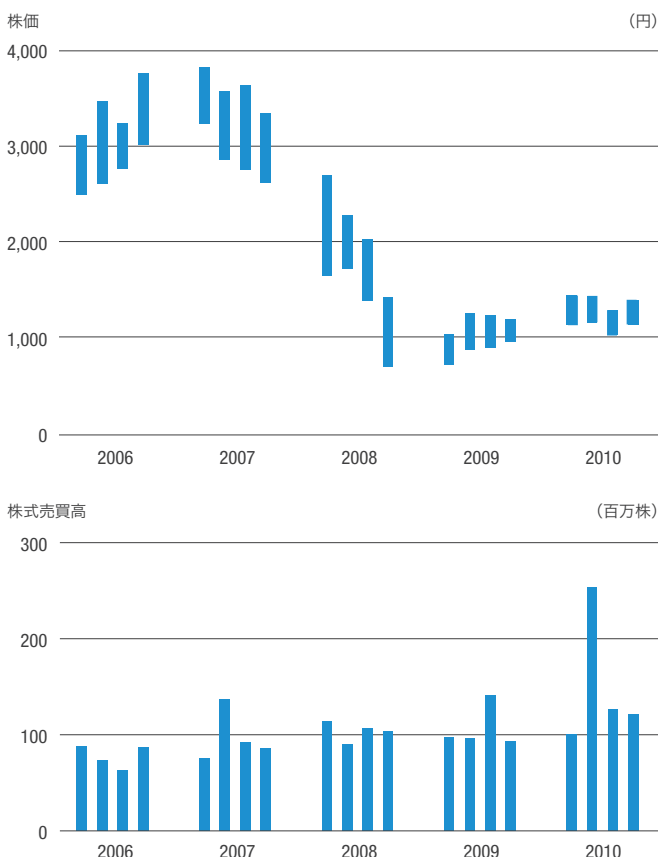
### 株式名義書換代理人

中央三井信託銀行株式会社  
〒105-8574 東京都港区芝3丁目33番1号

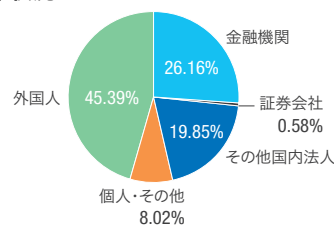
### 監査法人

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

財務部

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)