



ヤマハ発動機株式会社

第 76 期 報 告 書

(第76期定時株主総会招集ご通知添付書類)

2010年1月1日から2010年12月31日まで



# 株主の皆様へ

## 目次

株主の皆様へ	1
■ 第76期定時株主総会招集ご通知添付書類	
事業報告	2
連結貸借対照表	26
連結損益計算書	27
連結株主資本等変動計算書	28
貸借対照表	30
損益計算書	31
株主資本等変動計算書	32
連結計算書類に係る 会計監査人の監査報告書(謄本)	34
会計監査人の監査報告書(謄本)	35
監査役会の監査報告書(謄本)	36
■ ご参考	
トピックス	38
新商品	41



株主の皆様には、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。  
第76期(平成22年1月1日から平成22年12月31日まで)の  
事業内容をご報告するにあたり、ご挨拶申し上げます。

昨年は、経営再建を目指した課題を着実に進捗させてきました。  
あわせて、経営体制・事業見直しなど、経営枠組みの整理も進め  
てまいりました。

結果として、先進国における構造改革、新興国二輪車の販売伸  
張及び船外機・IMの復調などにより、急速な連結利益黒字化を果  
たすことができました。これは、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。

本年の経営環境は、先進国市場低迷・新興国市場成長という基  
本シナリオは変わりませんが、加えて更なる円高対応が重要課題  
になります。こうした中で、より一層の経営基盤安定化を図ると  
ともに軸足を成長に移し、ヤマハ発動機をモノ創りで輝き・存在  
感を発揮する会社、持続的成長する会社にしていきたいと考えて  
います。

以上、業績は着実に回復しておりますが、本社累積損失を解消  
するまでには至らず、当期配当金につきましては誠に遺憾ながら  
無配とさせていただきます。株主の皆様には、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。早期に配当再開  
できるよう、またステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、  
経営陣一同で最大限の努力をしてまいります。

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

平成23年3月  
代表取締役社長

柳 弘之

## 事業報告（平成22年1月1日から平成22年12月31日まで）

## 1. 企業集団の現況に関する事項

## (1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における経済環境は、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。

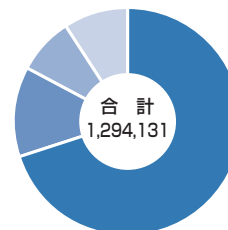
このような中で、当連結会計年度は、グループの総力をあげて事業構造改革に取り組んだ結果、中期経営計画の第1フェーズの目標である黒字化を達成することができました。

業績の概要といたしましては、当連結会計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1兆2,941億3千1百万円（前期比12.2%増加）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513億8百万円（前期比1,139億円改善）、連結経常利益は661億4千2百万円（前期比1,345億円改善）となりました。連結当期純利益は、前連結会計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。

なお、為替換算レートは、1ドル88円（前期比6円円高）、1ユーロ116円（同14円円高）でした。

事業別売上高構成比率

(単位：百万円)



- 二輪車 …… 905,977 (70.0%)
- マリソン …… 167,141 (12.9%)
- 特機 …… 102,968 (8.0%)
- その他 …… 118,043 (9.1%)

事業区分	売上高	前期比増減	構成比	海外比率	営業利益
二輪車	905,977 百万円	10.9%	70.0%	96.4%	42,740 百万円
マリソン	167,141	11.3	12.9	86.8	748
特機	102,968	2.4	8.0	89.4	△11,252
その他	118,043	37.4	9.1	34.8	19,073
合計	1,294,131	12.2	100.0	89.0	51,308

## 〔二輪車事業〕

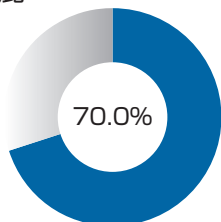
新興国市場における出荷台数は656万台（前期比22.8%増加）となり、先進国市場を含む事業全体では696万台（同19.2%増加）となりました。特に、今後も成長が見込まれるインドネシアでは360万台、ベトナムでは100万台までの生産能力増強を行いました。

新興国市場では、販売数量増加により売上高が前期比増加しましたが、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期比減少しました。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。

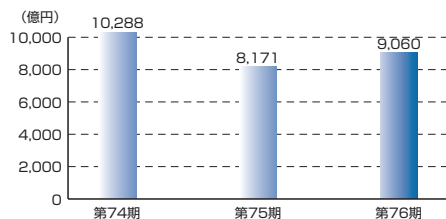
これらの結果、二輪車事業の売上高は9,059億7千7百万円（同10.9%増加）、営業利益は427億4千万円（同469億円改善）となりました。



◆売上高構成比



◆売上高の推移

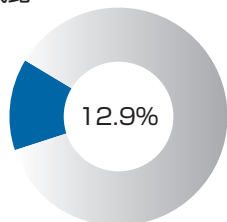


## 〔マリン事業〕

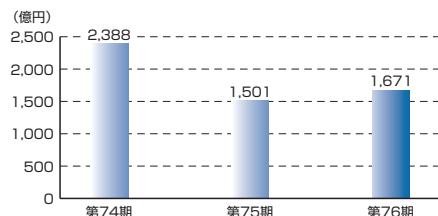
船外機については、新開発の次世代環境対応商品や、米国では前年に在庫調整を実施したことに加え、小売販売が回復したことなどにより、先進国市場において小売販売、卸出荷が前期を上回りました。また、ロシアやブラジルなど新興国市場でも販売が増加しました。これらの結果、マリン事業の売上高は1,671億4千1百万円（前期比11.3%増加）、営業利益は7億4千8百万円（同250億円改善）となりました。



◆売上高構成比



◆売上高の推移

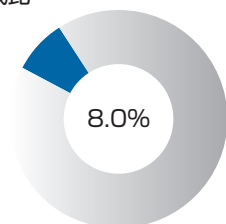


### 〔特機事業〕

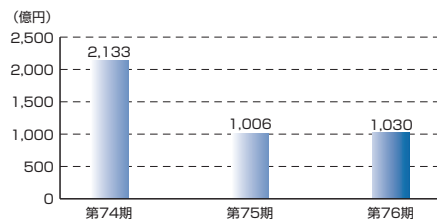
米国での四輪バギーの小売販売は前年を下回りましたが、前年に在庫調整を実施したこともあり、卸出荷は前期比増加しました。これらの結果、特機事業全体の売上高は1,029億6千8百万円（前期比2.4%増加）、営業損益は同225億円改善し、112億5千2百万円の営業損失となりました。



#### ◆売上高構成比



#### ◆売上高の推移

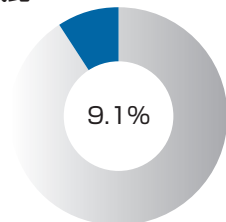


### 〔その他の事業〕

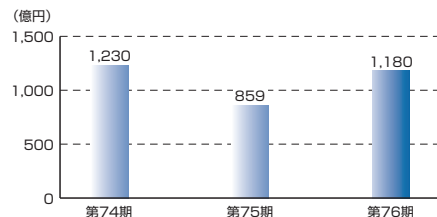
サーフェスマウンターの中国での需要回復や自動車エンジンの出荷増、日本市場における電動アシスト自転車の需要増加などで、その他の事業の売上高は1,180億4千3百万円（前期比37.4%増加）、営業利益は190億7千3百万円（同195億円改善）となりました。



#### ◆売上高構成比



#### ◆売上高の推移



特に重点をおいて取り組んだ事項といたしましては、まず、国内生産体制の再編成を計画どおり進め、本社人員の希望退職を始めとした雇用調整を実施するなど、さらなる固定費削減を進めました。また、グループ一丸となってコストダウン活動を推進し、中期目標に達成の目処をつけました。さらに、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いたしました。

加えて、中期経営計画第2フェーズとして、将来成長シナリオ実現のため、新興国二輪車市場でのコスト競争力のあつる魅力的な新商品開発や、次世代環境対応エンジンの技術開発を進めました。また、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。

## **(2) 設備投資の状況**

国内においては、主に二輪車事業やマリソ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339億3千9百万円となりました。

## **(3) 資金調達の状況**

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、平成22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。

#### (4) 対処すべき課題

今後の経済環境としては、アジアを中心に新興国では景気拡大傾向が続き、先進国の景気も緩やかながら回復し、レジャー商品の需要回復も見込まれます。しかしながら、原油や原材料価格の上昇、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景気を下押しするリスクも存在しています。

日本では、アジア向け輸出の拡大は見込まれるものの、雇用情勢に厳しさが残ることに加え、デフレ傾向の継続により、引き続き景気回復の動きは緩やかなものにとどまることが予想されます。

これらに加え、年後半に急速に進行した為替円高傾向の定着など、当社グループを取り巻く経営環境は、依然として非常に厳しい状況であると認識しております。

このような環境変化に対応し、持続的に成長を遂げていくために、平成22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、総力を結集して取り組んでまいります。

##### 1. 構造改革の継続

- ①国内生産体制の再編成
- ②コストダウン

##### 2. 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

- ①短期：さらなる事業コストの低減
- ②中期：損益分岐点台数以上の生産数量の確保
- ③長期：本社機能の変革及び高付加価値化の推進

##### 3. 新たな市場開拓と新規分野への挑戦

- ①新興国市場におけるさらなる市場開拓並びに多商品展開
- ②パーソナルモビリティのさらなる進化
- ③新技術分野の研究開発

これらの課題への取組みを通じ、平成24年度での連結営業利益率5%を目指してまいります。

なお、為替換算レートについては、1ドル82円、1ユーロ110円を前提としております。

当社グループは、モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社を目指し、企業価値向上に努めるとともに、法令遵守をはじめとした企業倫理の徹底など、CSR活動を推進することで企業の社会的責任を果たしてまいります。

株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## (5) 財産及び損益の状況の推移

区 分	第73期	第74期	第75期	第76期 (当連結会計年度)
	(自 平成19年1月 至 平成19年12月)	(自 平成20年1月 至 平成20年12月)	(自 平成21年1月 至 平成21年12月)	(自 平成22年1月 至 平成22年12月)
売上高(百万円)	1,756,707	1,603,881	1,153,642	1,294,131
経常利益又は経常損失(△)(百万円)	140,338	58,872	△68,340	66,142
当期純利益又は当期純損失(△)(百万円)	71,222	1,851	△216,148	18,300
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△)(円)	248.81	6.47	△755.92	55.50
総資産(百万円)	1,258,430	1,163,173	987,077	978,343
純資産(百万円)	569,221	428,483	249,266	310,809

- (注) 1. 第73期は、原油や原材料価格の高騰に加え、金融市場の混乱による景気後退により米国での販売は減少しましたが、アジアや中南米の二輪車事業が好調に推移したため、売上高、経常利益では増収増益となりました。当期純利益では製造物賠償責任引当金特別繰入額を特別損失として計上したことなどにより減益となりました。
2. 第74期は、原油・原材料価格の高騰、米国のサブプライムローン問題に端を発した金融危機により、特に欧米における売上高、経常利益が大きく減少し、減収減益となりました。当期純利益では有価証券特別減損額を特別損失として計上したことなどにより大幅な減益となりました。
3. 第75期は、世界的な景気後退の中、特に欧米市場での需要が急減し、大幅な減収となりました。経営環境の急激な悪化を受け、欧米の流通在庫圧縮のための出荷調整・国内生産拠点における大幅減産、経費・コスト削減、設備投資前年比半減など緊急対策を実施しましたが、生産設備の減損損失などの事業構造改善費用を特別損失に計上したことなどにより、大幅な当期純損失を計上しました。
4. 第76期(当連結会計年度)の状況につきましては、前記「(1)事業の経過及びその成果」に記載のとおりです。



## (6) 重要な親会社及び子会社の状況

### ① 親会社との関係

該当事項はありません。

### ② 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
ヤマハ発動機販売株式会社	490 百万円	100.0 %	二輪車、自転車の販売
ヤマハ モーター パワー プロダクツ 株式会社	275 百万円	100.0	四輪バギー、ゴルフカー、発電機の製造及び販売
Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (米国)	185,020 千米ドル	100.0	二輪車、船外機、ウォータービークル、四輪バギー、サイド・バイ・サイド・ビークル、スノーモビルの輸入及び販売
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America (米国)	107,790 千米ドル	100.0※	ウォータービークル、四輪バギー、サイド・バイ・サイド・ビークル、ゴルフカーの製造及び販売
Yamaha Motor Europe N.V. (オランダ)	149,759 千ユーロ	100.0	二輪車、船外機、ウォータービークル、四輪バギー、サイド・バイ・サイド・ビークル、スノーモビル、ゴルフカーの輸入及び販売
MBK Industrie (フランス)	40,386 千ユーロ	100.0※	二輪車、船外機の製造
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (インドネシア)	25,647,000 千インドネシアルピア	85.0	二輪車の製造及び販売
Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (タイ)	1,820,312 千タイバーツ	91.2	二輪車の製造及び販売
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd. (ベトナム)	37,000 千米ドル	46.0	二輪車の製造及び販売
台湾山葉機車工業股份有限公司 (台湾)	2,250,000 千ニュータイワンドル	51.0	二輪車の製造及び販売
Yamaha Motor do Brasil Ltda. (ブラジル)	374,324 千ブラジリアル	100.0	二輪車、船外機、四輪バギー、発電機の輸入及び販売

(注) 1. ※印は、間接所有による持分を含む比率です。

2. 上記の重要な子会社11社を含む連結子会社は104社、持分法適用会社は33社です。

当連結会計年度の売上高は1兆2,941億3千1百万円、当期純利益は183億円となりました。

## (7) 主要な事業内容

事業区分	主 要 な 製 品
二 輪 車	二輪車、海外生産用部品
マ リ ン	船外機、ウォータービークル、ボート、プール、漁船・和船、ディーゼルエンジン
特 機	四輪バギー、サイド・バイ・サイド・ビークル、スノーモビル、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン
そ の 他	サーフェスマウンター、産業用ロボット、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、自転車、産業用無人ヘリコプター、車椅子、中間部品

## (8) 主要な営業所及び工場

### ① 当社

本 社	静岡県磐田市
区 分	名 称 ( 所 在 地 )
工 場	磐田工場 (静岡県磐田市) 豊岡工場 (静岡県磐田市) 浜北工場 (静岡県浜松市浜北区) 中瀬工場 (静岡県浜松市浜北区) 浜松南工場 (静岡県浜松市南区) 早出工場 (静岡県浜松市中区) 袋井工場 (静岡県袋井市) 袋井南工場 (静岡県袋井市) 森町工場 (静岡県周智郡森町) 新居工場 (静岡県湖西市新居町)

### ② 子会社

区 分	名 称 ( 所 在 地 )
国 内	ヤマハ発動機販売株式会社 (東京都港区) ヤマハ モーター パワー プロダクツ株式会社 (静岡県掛川市)
海 外	Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (米国) Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America (米国) Yamaha Motor Europe N.V. (オランダ) MBK Industrie (フランス) PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (インドネシア) Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (タイ) Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd. (ベトナム) 台湾山葉機車工業股份有限公司 (台湾) Yamaha Motor do Brasil Ltda. (ブラジル)

## (9) 使用人の状況

事業区分	使用人数	前期末比増減数
二輪車	39,570名	2,368名増加
マシン	4,353	250名減少
特機	1,787	202名減少
その他	6,474	274名増加
合計	52,184	2,190名増加

- (注) 1. 使用人数は就業人員数です。
2. 特機事業の使用人数が前期末と比較して202名減少していますが、主として米国連結子会社のYamaha Motor Corporation, U.S.A.及びその連結子会社で人員が104名減少したことによります。
3. 当連結会計年度において、当社は希望退職を実施し932名が退職しました。また米国連結子会社のYamaha Motor Corporation, U.S.A.及びその連結子会社、並びに欧州連結子会社のYamaha Motor Europe N.V.及びその連結子会社でも、人員の合理化を実施しました。一方、アセアンのPT. Yamaha Motor Parts Manufacturing Indonesia及びYamaha Motor Vietnam Co., Ltd.における人員の増加により、使用人数合計では前期末と比較して2,190名増加しています。

## (10) 主要な借入先及び借入額

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	38,091百万円
株式会社静岡銀行	33,393
株式会社三菱東京UFJ銀行	31,039
株式会社みずほコーポレート銀行	25,036
住友信託銀行株式会社	20,000
株式会社日本政策投資銀行	20,000
中央三井信託銀行株式会社	20,000

## (11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

特に記載すべき事項はありません。

## 2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 900,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 349,757,784株（自己株式623,211株含む。）

(注) 1. 平成22年4月20日を払込期日とする募集による新株式発行により、発行済株式総数が55,000,000株増加しております。  
2. 平成22年5月11日を払込期日とする第三者割当増資による新株式発行により、発行済株式総数が8,250,000株増加しております。

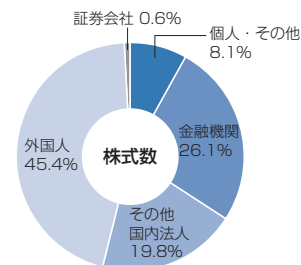
- (3) 株主数 31,615名
- (4) 大株主（上位10名）

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
ヤマハ株式会社	42,271 千株	12.11 %
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	29,954	8.58
トヨタ自動車株式会社	12,500	3.58
株式会社みずほ銀行	10,938	3.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	10,391	2.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	9,085	2.60
三井物産株式会社	8,586	2.46
ザバンクオブニューヨークージャスティック トリーティー アカウト	8,440	2.42
株式会社静岡銀行	6,813	1.95
ザチェースマンハッタンバンク エヌイー ロンドン エス イル オムニバス アカウト	5,613	1.61

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

### ◆所有者別状況

	株 主 数	株 式 数
個人・その他	30,794 名	28,191 千株
金融機関	79	91,443
その他国内法人	297	69,402
外国人	402	158,683
証券会社	43	2,039



(注) 「個人・その他」には自己株式が含まれております。

### 3. 会社の新株予約権等に関する事項

#### (1) 当事業年度の末日に当社役員が有する職務執行の対価として交付された新株予約権等の内容の概要

銘柄 (発行日)	個数	新株予約権の 目的となる 株式の 種類及び数	新株予約権 の発行価額	新株予約権 の行使時の 払込金額	行使期間	保有者数
第4回 (平成20年 6月13日)	150個	普通株式 15,000株	1株当たり 535円	1株当たり 2,205円	平成22年6月13日から 平成26年6月12日まで	取締役(社外を除く) 6名
第5回 (平成21年 6月16日)	235個	普通株式 23,500株	1株当たり 380円	1株当たり 1,207円	平成23年6月16日から 平成27年6月15日まで	取締役(社外を除く) 6名
第6回 (平成22年 6月15日)	290個	普通株式 29,000株	1株当たり 465.27円	1株当たり 1,396円	平成24年6月15日から 平成28年6月14日まで	取締役(社外を除く) 7名

(注) 新株予約権の行使の条件

1. 新株予約権の割当てを受けた者(以下「新株予約権者」という。)は、解任、解雇その他の本新株予約権の発行の取締役会決議に基づき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」に定める事由により、当社の取締役または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ない。
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ない。
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る。

#### (2) 当事業年度中に当社使用人、子会社役員及び使用人に対して職務執行の対価として交付された新株予約権等の状況

銘柄 (発行日)	個数	新株予約権の 目的となる 株式の 種類及び数	新株予約権 の発行価額	新株予約権 の行使時の 払込金額	行使期間	交付した当社使用人 (当社取締役を除く)
第6回 (平成22年 6月15日)	275個	普通株式 27,500株	1株当たり 465.27円	1株当たり 1,396円	平成24年6月15日から 平成28年6月14日まで	17名

(注) 新株予約権の行使の条件

前記(1) 当事業年度の末日に当社役員が有する職務執行の対価として交付された新株予約権等の内容の概要の注記と同内容になります。

## 4. 会社役員に関する事項

### (1) 取締役及び監査役の氏名等

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況
☆柳 弘之	※取締役社長	社長執行役員
木村 隆昭	※取締役	専務執行役員 マリン事業本部長 (兼) マリン事業本部WV事業部長 (兼) AM事業部担当
大坪 豊生	取締役	常務執行役員 技術本部長 (兼) IM事業部担当
☆高橋 吉輝	取締役	常務執行役員 MC事業本部長 (兼) MC事業本部MC事業統括 (兼) 海外市場開拓事業部担当
鈴木 正人	取締役	上席執行役員 製品保証本部長 (兼) 事業推進統括部担当 (兼) SP事業推進統括部担当
☆鈴木 啓之	取締役	上席執行役員 India Yamaha Motor Pvt. Ltd.取締役社長
☆篠崎 幸造	取締役	上席執行役員 財務統括部長
伊藤 修二	取締役	ヤマハ株式会社特別顧問 財団法人ヤマハ音楽振興会理事長
降旗 正義	取締役	
小林 英三	取締役	日本証券金融株式会社代表取締役専務 クロスプラス株式会社社外取締役
川本 裕子	取締役	早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授 株式会社大阪証券取引所社外取締役 株式会社りそなホールディングス社外取締役 マネックスグループ株式会社社外取締役 東京海上ホールディングス株式会社社外監査役
和久田 晴比古	常勤監査役	
馬 淵 勉	常勤監査役	
太田 直幹	監査役	
清水 紀彦	監査役	一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授 日新製糖株式会社社外監査役 株式会社ファーストリテイリング社外監査役
河 和 哲雄	監査役	弁護士 株式会社日清製粉グループ本社社外監査役

- (注) 1. ※印は、代表取締役です。  
2. 取締役 伊藤修二、降旗正義、小林英三及び川本裕子は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。  
3. 監査役 太田直幹、清水紀彦及び河和哲雄は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。  
4. 当社は、降旗正義、小林英三、川本裕子、清水紀彦及び河和哲雄を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。  
5. 当事業年度中の取締役及び監査役の異動  
☆印は、平成22年3月25日開催の第75期定時株主総会において新たに選任され就任した取締役です。  
6. WVはウォータービークル、AMIはオートモーティブ、IMはインテリジェントマシーナリー、MCはモーターサイクル、SPIはスマートパワーの略です。

## (2) 当事業年度後における取締役の異動

担当及び重要な兼職の異動

(平成23年1月1日及び2月1日付)

氏名	変更後	変更前
※ 木村 隆 昭	専務執行役員 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	専務執行役員 マリン事業本部長 (兼) マリン事業本部WV事業部長 (兼) AM事業部担当
大坪 豊 生	常務執行役員 技術本部長	常務執行役員 技術本部長 (兼) IM事業部担当
☆ 高橋 吉 輝	常務執行役員 MC事業本部長 (兼) 海外市場開拓事業部担当	常務執行役員 MC事業本部長 (兼) MC事業本部MC事業統括 (兼) 海外市場開拓事業部担当
鈴木 正 人	上席執行役員 ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社 取締役会長	上席執行役員 製品保証本部長 (兼) 事業推進統括部担当 (兼) SP事業推進統括部担当
☆ 篠崎 幸 造	上席執行役員 企画・財務統括部長	上席執行役員 財務統括部長

(注) 1. ※印は、代表取締役です。

2. ☆印は、平成22年3月25日開催の第75期定時株主総会において新たに選任され就任した取締役です。

3. WVはウォータービークル、AMIはオートモーティブ、IMはインテリジェントマシーナリー、MCはモーターサイクル、SPIはスマートパワーの略です。

### (3) 執行役員の氏名等

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おります。平成22年12月31日現在の執行役員は24名で、執行役員を兼務する前記の取締役7名と以下の17名であります。

氏 名	地 位	担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況
秀 島 信 也	上 席 執 行 役 員	調達本部長
橋 本 義 明	上 席 執 行 役 員	人事総務統括部長
三 輪 邦 彦	上 席 執 行 役 員	MC事業本部技術統括部長（兼）MC事業本部CV事業統括
滝 沢 正 博	上 席 執 行 役 員	企画統括部長（兼）企画統括部経営企画部長（兼）部品事業部担当（兼）特機事業担当
飯 尾 俊 光	執 行 役 員	Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America取締役社長
古 沢 政 生	執 行 役 員	技術本部技術基盤統括部長（兼）MC事業本部技術統括部MS開発担当
白 石 信 明	執 行 役 員	MC事業本部RV事業統括
石 橋 直 和	執 行 役 員	事業推進統括部長（兼）事業推進統括部新規事業推進部長
笹 川 壯 一	執 行 役 員	マリン事業本部ボート事業部長
山 路 肇	執 行 役 員	Yamaha Motor Europe N.V.取締役社長
加 藤 敏 純	執 行 役 員	MC事業本部営業統括部長
吉 井 大	執 行 役 員	技術本部生産技術統括部長
後 安 孝 彦	執 行 役 員	海外市場開拓事業部長
足 立 雅 人	執 行 役 員	Yamaha Motor Corporation,U.S.A.取締役社長
小 林 正 典	執 行 役 員	SP事業推進統括部長（兼）SP事業推進統括部PAS事業推進部長（兼）MC事業本部EV事業統括
小 嶋 要 一 郎	執 行 役 員	マリン事業本部ME事業部長
渡 部 克 明	執 行 役 員	生産本部長

(注) MCはモーターサイクル、CVIはコミュータービークル、MSはモータースポーツ、RVはレクリエーションビークル、SPIはスマートパワー、EVIはエレクトリックビークル、MEはマリンエンジンの略です。



(4) 当事業年度後における執行役員の変動

担当及び重要な兼職の変動

(平成23年1月1日及び2月1日付)

氏名	変更後	変更前
秀島 信也	上席執行役員 調達本部長（兼）部品事業部担当	上席執行役員 調達本部長
橋本 義明	上席執行役員 人事総務統括部長（兼）事業推進統括部担当	上席執行役員 人事総務統括部長
三輪 邦彦	上席執行役員 MC事業本部技術統括部長	上席執行役員 MC事業本部技術統括部長（兼）MC事業本部CV事業統括
滝沢 正博	上席執行役員 事業開発本部長	上席執行役員 企画統括部長（兼）企画統括部経営企画部長（兼）部品事業部担当（兼）特機事業担当
飯尾 俊光	執行役員	執行役員 Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America取締役社長
古沢 政生	執行役員	執行役員 技術本部技術基盤統括部長（兼）MC事業本部技術統括部MS開発担当
白石 信明	執行役員 MC事業本部RV事業部長	執行役員 MC事業本部RV事業統括
石橋 直和	執行役員 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 事業推進統括部長（兼）事業推進統括部新規事業推進部長
笹川 壮一	執行役員 ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社	執行役員 マリン事業本部ボート事業部長
加藤 敏純	執行役員 Yamaha Motor Corporation,U.S.A.取締役社長	執行役員 MC事業本部営業統括部長
足立 雅人	執行役員 マリン事業本部ボート事業部長	執行役員 Yamaha Motor Corporation,U.S.A.取締役社長
小林 正典	執行役員 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 SP事業推進統括部長（兼）SP事業推進統括部PAS事業推進部長（兼）MC事業本部EV事業統括

(注) MCIはモーターサイクル、CVIはコンピュータービークル、RVIはレクリエーションビークル、MSはモータースポーツ、SPVIはスマートパワービークル、SPIはスマートパワー、EVIはエレクトリックビークルの略です。

(5) 取締役及び監査役の報酬等の額

① 報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針

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及びストック・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、社外取締役及び監査役については、業績連動報酬制度及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（平成17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（平成20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 報酬等の額

（単位：百万円）

	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)				(29)
監査役（5名）	70				70
うち社外監査役（3名）	(22)				(22)
合計	259	—	—	48	307

- (注) 1. 上記には、平成22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名分が含まれています。  
 2. 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額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。

## (6) 社外役員に関する事項

### ① 重要な兼職の状況及び他の兼職先との関係

地 位	氏 名	重 要 な 兼 職 の 状 況
取 締 役	伊 藤 修 二	ヤマハ株式会社特別顧問 財団法人ヤマハ音楽振興会理事長
	小 林 英 三	日本証券金融株式会社代表取締役専務 クロスプラス株式会社社外取締役
	川 本 裕 子	早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授 株式会社大阪証券取引所社外取締役 株式会社りそなホールディングス社外取締役 マネックスグループ株式会社社外取締役 東京海上ホールディングス株式会社社外監査役
監 査 役	清 水 紀 彦	一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授 日新製糖株式会社社外監査役 株式会社ファーストリテイリング社外監査役
	河 和 哲 雄	弁護士 株式会社日清製粉グループ本社社外監査役

- (注) 1. 伊藤修二が特別顧問を兼務するヤマハ株式会社は、当社の株式12.11%を所有する株主であります。  
2. 当社と各兼職先との間に重要な取引関係はありません。

### ② 当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	主 な 活 動 状 況
社外取締役	伊 藤 修 二	当事業年度開催の取締役会16回のうち13回に出席し、上場企業の経営経験者としての知見に基づき発言を行っております。
社外取締役	降 旗 正 義	当事業年度開催の取締役会16回のうち15回に出席し、長年にわたる国際経験や業界に関する知見に基づき発言を行っております。
社外取締役	小 林 英 三	当事業年度開催の取締役会16回のうち12回に出席し、経済・金融情勢全般にわたる豊富な知見に基づき発言を行っております。
社外取締役	川 本 裕 子	当事業年度開催の取締役会16回のうち14回に出席し、経営コンサルタントとして、また金融についての研究活動等の幅広い経験及び豊富な知見に基づき発言を行っております。
社外監査役	太 田 直 幹	当事業年度開催の取締役会16回全てに出席、監査役会14回全てに出席し、監査役としての豊富な経験・知見に基づき発言を行っております。
社外監査役	清 水 紀 彦	当事業年度開催の取締役会16回のうち14回に出席、監査役会14回のうち12回に出席し、国際企業戦略の研究者としての豊富な経験・知見に基づき発言を行っております。
社外監査役	河 和 哲 雄	当事業年度開催の取締役会16回のうち14回に出席、監査役会14回のうち12回に出席し、企業法務に精通した弁護士としての豊富な経験・知見に基づき発言を行っております。

### ③ 責任限定契約の内容の概要

当社は全ての社外取締役及び社外監査役と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、全ての社外取締役及び社外監査役とも、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。

## 5. 会計監査人の状況

### (1) 当社の会計監査人の名称

新日本有限責任監査法人

### (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

#### ① 当事業年度に係る会計監査人としての報酬等

98百万円

#### ② 当社及び当社子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額

128百万円

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

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

### (3) 非監査業務の内容

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

- ① 新株発行に関するコンフォートレター作成業務
- ② ヤマハ発動機グループ会計基準に関するレビュー
- ③ アニュアルレポートレビュー
- ④ 株主総会招集通知の英訳レビュー

### (4) 解任又は不再任の決定の方針

当社は、会社法第340条に定める監査役会による会計監査人の解任のほか、原則として、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合には、監査役会の同意又は請求により、会計監査人の解任又は不再任に関する議案を株主総会に上程いたします。

## 6. 業務の適正を確保するための体制

- (1) **取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**
  - ・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などの阻止に取り組む。
  - ・取締役の職務執行状況を、監査役は監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、監査する。
  - ・市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
  - ・財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。
- (2) **取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制**
  - ・取締役の職務の執行に係る文書その他の情報は、必要な社内規程等を整備・運用することで、適切に作成、保存、管理する。
  - ・取締役の職務の執行に係る文書その他の情報を含め、機密情報については、必要な社内規程等を整備・運用することで、適正な取扱いを行う。
  - ・重要な会社情報を適時かつ適切に開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。
- (3) **損失の危険の管理に関する規程その他の体制**
  - ・当社のリスク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。
  - ・個別の重要リスクについては担当部門を明確にし、当該部門がリスク低減活動に取り組む。
  - ・個々のリスクに対する部門別のリスクマネジメント活動を統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。
  - ・重大な危機が発生した場合には、社内規程等に基づき、社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設け、損害・影響を最小限にとどめる。
- (4) **取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**
  - ・取締役会規則、決裁規程などを整備し、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はかる。
  - ・取締役会決議事項については、審議手続き、内容の適正を担保するため、事前に経営会議などにおいて十分な審議を行う。
  - ・中期経営計画及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及び定款に適合することを確保するための体制**
  - ・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。
  - ・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。
  - ・会社の信頼・信用を損なうような違法行為や或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。
  - ・市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
  - ・財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。
- (6) **当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**
  - ・各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を社内規程などにより定める。
  - ・業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門を設置し、当社及び子会社に対する監査を行う。

- ・国内子会社には、原則として取締役会及び監査役を設置し、海外子会社については、現地の法令に従い、適切な機関設計を行う。
  - ・子会社の取締役のうちの1名以上は、原則として当該子会社以外の当社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。
  - ・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。
  - ・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。
  - ・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**
- ・監査役職務を補助すべき使用人の人事異動及び懲戒処分については、事前に監査役会の同意を必要とする。
  - ・監査役職務を補助すべき使用人は、他の業務執行にかかる役職を兼務せず、監査役の指揮命令のもとに職務を遂行し、その人事評価については監査役の意見を踏まえ行う。
- (9) **取締役及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**  
 取締役及び使用人は、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。
- ・内部統制システムの構築、運用に関する事項
  - ・内部監査部門が実施した内部監査の結果
  - ・内部通報制度の運用、通報状況
  - ・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
  - ・会社に著しい損害を与える恐れのある事実
- (10) **その他監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制**
- ・代表取締役は、定期的に監査役と意見交換会を開催する。
  - ・経営会議、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。
  - ・内部監査部門は、実施する内部監査計画について、監査役に事前に説明する。
  - ・経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録及び決裁書を監査役が閲覧できる状態を維持する。
  - ・監査役会が必要と認める場合、監査業務について外部専門家による支援を確保する。

## 7. 会社の支配に関する基本方針

### (1) 基本方針の内容の概要

当社は、当社の事業領域である、二輪車事業、マリン事業、特機事業等において、多くの世界市場をリードする商品を生み出してまいりました。独自技術の開発には長期的視野にたった継続的な資源の投入を必要としますが、その過程で得られた独創性の高い技術・ノウハウの蓄積、開発努力を通じて獲得された特定の市場分野における知識・情報、長年にわたる問題解決を通じて醸成された取引先との深い信頼関係、専門分野に通暁した質の高い人材等は、当社の競争優位性をさらに向上させており、将来においても当社の企業価値の源泉をなす重要な経営資源であると考えます。また、当社の活動領域は事業活動のみならず、社会貢献活動、環境保護活動等に及んでおり、これらがシナジー効果を生むことによってコーポレートブランドの価値となり、当社のブランド価値や企業価値を築いていると認識しております。かかるブランド価値、企業価値のさらなる向上を図るためには、ニューモデルの積極的な投入、特に新技術の導入による新たな付加価値のある製品の開発が不可欠ですが、これを可能とするためには、新技術を生むための研究・開発のさらなる推進が重要となります。また、環境に配慮した低燃費エンジンの開発や電動二輪車等の次世代環境技術は将来高収益・規模成長が期待できる事業領域ですが、かかる事業領域で当社グループが収益をあげていくためには、事業の基礎となる研究・開発を積極的に推進することが不可欠です。こうしたブランド価値、企業価値の源泉に対する理解に欠ける者が当社を買収して財務及び事業の方針の決定を支配し、短期的な経済的効率性のみを重視して競争力を毀損する過度な生産コストや研究開発コストの削減を行うなど、中長期的視点からの継続的・計画的な経営方針に反する行為を行うことは、企業価値及び株主共同の利益が毀損されることにつながります。また、これらに限らず株式の買付行為の中には、その態様によっては、企業価値及び株主共同の利益を害するものも存在します。

このようなことに対処するためには、当社株式の買収者が意図する経営方針や事業計画の内容、買収提案が当社株主や当社の経営に与える影響、当社を取り巻く多くの関係者に対する影響、製品の安全性をはじめとした社会的責任に対する考え方等について、事前の十分な情報開示がなされ、また、相応の検討期間・交渉力等も確保される必要があると考えております。

### (2) 当社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の基本方針の実現に資する特別な取組みの概要

「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」という企業目的を達成するために中長期的視点から継続的・計画的な下記の諸施策を通じて企業価値・株主共同の利益の確保・向上に努めております。

#### ① 中期経営計画に基づく企業価値向上の取組み

新中期経営計画（平成22年度から平成24年度まで）において、昨年より進めている構造改革をさらに加速させ、早期に収益体質を確立し、将来的な成長シナリオの実現に向け、次の重要課題に取組んでまいります。

1. 先進国事業については、今後の需要をさらに厳しく想定し、目標とする損益分岐点生産台数をもう一段引き下げ、グローバル生産体制の再編、人員体制のスリム化により固定費の削減を行います。さらに、海外調達の拡大などにより調達コストを削減します。これらの改革に取組み、収益改善を進めます。
2. 成長が期待される新興国二輪車事業は、お客様のニーズに対応した商品力を強化し、需要拡大の見込まれるアジア市場に低価格で魅力ある商品を提供します。現地メーカーからの部品の調達の拡大を行い、さらなるコストダウンによる競争力向上で事業拡大を目指してまいります。
3. 次世代環境技術の早期商品化に向けた取組みを推進します。二輪車・船外機の環境に配慮した低燃費エンジンの開発、電動二輪車の市場投入に向けた取組みに加え、需要の伸長が期待される電動アシスト自転車の海外展開を行います。

これらの課題への取組みを通じ、平成22年度の連結営業利益の黒字化を達成し、平成24年度での連結営業利益率5%を目指してまいります。

#### ② コーポレート・ガバナンス（企業統治）の強化による企業価値向上の取組み

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取締役の業績責任の明確化、透明性のある取締役人事・報酬制度の整備などに取組んでまいりました。具体的には、執行役員制を導入するとともに、社外取締役を複数名選任し、経営の執

行と監督の分離に取組む一方、取締役の株主の皆様に対する責任を明確にするため、その任期を2年から1年に短縮いたしました。また、任意の委員会として常勤取締役及び社外取締役若干名からなる「役員人事委員会」を設置し、取締役・執行役員候補者や報酬制度・報酬額についての審議を通じて、妥当性・透明性の向上を図っております。同委員会の審議に基づき、業績連動性の高い報酬制度への変革や役員退職慰労金の廃止を行いました。今後も、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」、執行役員の役割を「グループの経営及び業務執行」と明確化し、これに合致した経営体制の構築に取り組んでまいります。

**(3) 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組みの概要**

当社は、企業価値及び株主共同の利益を確保向上するための方策として、平成22年3月25日開催の第75期定時株主総会においてご承認いただいた「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）の更新の件」の内容に従い、新株予約権の無償割当てを活用した方策（以下「本プラン」といいます。）を導入しております。本プランの概要は以下のとおりです。

- ① 取締役会は、その決議により企業価値委員会を設置するものとします。企業価値委員会は、取締役会から付議される買収提案を検討し、勧告決議を行うかどうかを審議するほか、取締役会から付議されるその他の事項を審議するものとし、その決議は、全委員の過半数により行うものとします。企業価値委員会の委員は当社の社外役員のみから選任されるものとします。
- ② 取締役会は、特定買収行為を企図する者に対して、特定買収行為に関する提案（特定買収行為を企図する者（グループ会社その他の関係者を含みます。）に関する事項、買収の目的、買収後の当社の経営方針と事業計画、対価の算定の基礎とその経緯、買収資金の裏付け、当社の利害関係者に与える影響その他下記④(イ)ないし(ト)記載の事項に関連する情報として当社が合理的に求める必要情報が記載されるものとします。必要情報が記載された当該提案を以下「買収提案」といい、買収提案を行った者を以下「買収提案者」といいます。）を予め書面により当社に提出し確認決議を求めよう要請するものとし、特定買収行為を企図する者は、その実行に先立ち買収提案を提出して確認決議を求めるとします。「確認決議」とは、下記③に定める企業価値委員会が行った勧告決議を受けてなされる新株予約権（以下「本新株予約権」といいます。）の無償割当てを行わない旨の取締役会決議をいいます。

なお、本プランの迅速な運営を図る観点から、必要情報が不足していることにより買収提案とは認められない提案につき、当該当社株式の取得に係る提案を行った者に対し、当社は必要に応じて情報提供を要請する場合があります。この場合、最初の情報提供要請を当該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、提案者に対して情報提供を要請しかつ当該提案者が回答を行う期間（以下「情報提供要請期間」といいます。）を設定することを基本とし、万が一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いたします。なお、合理的な理由に基づく延長要請があった場合には、必要に応じて情報提供要請期間を延長することができるものとしますが、当該延長期間も30営業日を上限とするものとします。

- ③ 取締役会は、受領した買収提案を、企業価値委員会に速やかに付議することとします。企業価値委員会は、買収提案を検討し、当該買収提案について取締役会が確認決議を行うべきである旨を勧告する決議（以下「勧告決議」といいます。）を行うかどうかを審議します。企業価値委員会の決議結果は開示されるものとします。企業価値委員会の検討・審議期間は、取締役会による買収提案受領日又は情報提供要請期間の満了日のいずれか早い日から60営業日（対価を円貨の現金のみとした買付上限株数を設けない買収提案以外の場合には90営業日。）を目安とし、合理的理由がない限りこれらの期間は延長されないものとします（延長される場合には当該理由について開示いたします。）。
- ④ 企業価値委員会における勧告決議の検討・審議は、当該買収提案が企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に適うものであるかどうかの観点から真摯に行われるものとします。なお、企業価値委員会は、以下に掲げる事項が全て満たされていると認められ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ものとし、また、以下に掲げる事項の一部を充たさない買収提案であっても企業価値及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します。

(イ) 下記のいずれの類型にも該当しないこと

- (a) 株式を買い占め、その株式について当社又はその関係者に対して高値で買取りを要求する行為



- (b) 当社を一時的に支配して当社の重要な資産等を移転させるなど、当社の犠牲の下に買収提案者又はそのグループ会社その他の関係者の利益を実現する経営を行う行為
- (c) 当社の資産を買収提案者又はそのグループ会社その他の関係者の債務の担保や弁済原資として流用する行為
- (d) 当社の経営を一時的に支配して将来の事業展開、商品開発等に必要資産や資金を減少させてその処分利益をもって一時的な高配当やそれによる株価の急騰をねらって高値で売り抜けるなど、当社の継続的発展を犠牲にして一時的な高いリターンを得ようとする行為
- (e) 特定買収行為を行う者による支配権の取得により、当社の企業価値の源泉をなす重要な経営資源（独創性の高い技術・ノウハウ、特定の市場分野における知識・情報、長期にわたり醸成された取引先との深い信頼関係、専門分野に通暁した質の高い人材等）を不当に害することで買収提案者又はそのグループ会社その他の関係者が利益をあげる態様の行為
- (ロ) 当該買収提案に係る取引の仕組み及び内容等が、関連する法令及び規則等を遵守したものであること
- (リ) 当該買収提案に係る取引の仕組み及び内容が、強圧的二段階買付（最初の買付けで全株式の買付けを勧誘することなく、二段階目の買付条件を不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付け等の株式買付けを行うことをいいます。）その他買収に応じることを当社株主に事実上強要するおそれがあるものではないこと
- (二) 当該買収提案を検討するために必要でかつ虚偽のない情報が、当社の要請等に応じて適時に提供されていること、その他本プランの手續に即した真摯な対応がなされていること
- (ハ) 当該買収提案を当社が検討（代替案を検討し当社株主に対して提示することを含む。）するための期間（買収提案の受領日から60営業日（対価を円貨の現金のみとした買付上限株数を設けない買収提案以外の場合には90営業日。なお、これらの日数を超える合理的理由がある場合は当該日数。））が確保されていること
- (ニ) 当社の企業価値及び株主共同の利益に照らして著しく不十分又は不適切であると認められる条件による買収提案ではないこと
- (ホ) その他企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に適うものであると合理的に認められること
- ⑤ 取締役会の確認決議は、企業価値委員会の勧告決議に基づいてなされるものとします。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ものとし、確認決議を受けた買収提案に対して本新株予約権の無償割当等を行うことができないものとします。
- ⑥ 確認決議を得ない特定買収行為が行われた場合、取締役会は、無償割当等の基準日等を定め本新株予約権の無償割当等を行い、当該基準日時点の株主に本新株予約権を割り当てるものとします。但し、無償割当等の基準日以前の日で取締役会が定める日までに特定買収者の株券等保有割合が20%を下回ったことが明らかになった場合（これに準じる特段の事情が生じた取締役会が認めた場合を含みます。）には、取締役会は当該無償割当等を中止し、その効力を生じさせないことができます。なお、本新株予約権の強制取得の対価として、特定買収者等に対する現金交付は行わないものとします。

#### (4) 取締役会の判断及びその理由

本プランは、企業価値及び株主共同の利益の確保・向上を目的として導入されるものですが、その合理性を高めるため以下のような特段の工夫を施しております。

- ① 本プランは、平成22年3月25日開催の第75期定時株主総会において株主の皆様の承認を受けております。
- ② 当社取締役の任期は1年であり、任期期差制や解任要件の普通決議からの加重等も行っておりません。従って、1回の株主総会普通決議による取締役の選解任を通じて、取締役会決議により本プランを廃止することが可能であり、この点においても株主の皆様の意思が反映されることとなっております。
- ③ 本プランにおける判断の中立性を担保するため、当社の業務執行に従事していない独立性が確保された当社社外役員のみから構成される企業価値委員会が、買収提案の内容につき検討を行い、会社に対し負う当社役員としての法的義務を背景に、企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に適うものであるかどうかの観点から買収提案について真摯に審議します。

そして、企業価値委員会から取締役会に対し、確認決議を行うべきである旨の勧告決議がなされた場合、取締役会は、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、同勧告決議に従い確認決議

を行わなければならないこととされています。

- ④ 企業価値委員会は、上記(3)④(イ)ないし(ト)に掲げる事項が全て満たされていると認められ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ものとされ、また、当該事項の一部を満たさない買収提案であっても企業価値及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されており、客観性を高めるための仕組みが採られています。
- ⑤ 株主総会におけるご承認の有効期間を第75期定時株主総会から3年に設定しております。有効期間中は、当該総会承認の授権の範囲内で、取締役会が1年ごとに本プランの内容を決定することとしており、関連する法制度の動向その他当社を取り巻く様々な状況に対応することが可能となっております。3年が経過した時点で、取締役会は、附帯条件の見直し等を含め、改めて株主意思の確認を行い、株主の皆様にご判断いただくことを予定しております。但し、有効期間内であっても、本プランは、上記(4)②にも記載のとおり、株主総会普通決議による取締役の選解任等を通じて、取締役会決議によりいつでも廃止可能であります。
- ⑥ 本プランは、経済産業省及び法務省が定めた平成17年5月27日付「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」が求める適法性の要件（新株予約権等の発行の差止めを受けることがないために充たすべき要件）、合理性の要件（株主や投資家等関係者の理解を得るための要件）を全て満たしております。また、経済産業省企業価値研究会の平成20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」の提言内容にも合致しております。

# 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (平成22年12月31日現在)		(ご参考) 前連結会計年度 (平成21年12月31日現在)			当連結会計年度 (平成22年12月31日現在)		(ご参考) 前連結会計年度 (平成21年12月31日現在)	
	<b>資産の部</b>						<b>負債の部</b>		
<b>I 流動資産</b>					<b>I 流動負債</b>				
現金及び預金	205,362	137,328			支払手形及び買掛金	125,809	110,147		
受取手形及び売掛金	183,711	201,684			短期借入金	35,455	87,574		
商品及び製品	136,308	147,380			1年内返済予定の長期借入金	57,576	30,470		
仕掛品	37,423	42,746			未払金	—	49,328		
原材料及び貯蔵品	39,903	33,401			未払法人税等	8,282	2,480		
繰延税金資産	—	3,276			賞与引当金	8,800	8,052		
その他	43,822	63,273			製品保証引当金	28,356	22,403		
貸倒引当金	△7,503	△8,291			その他の引当金	1,083	926		
					その他	99,765	68,313		
<b>流動資産合計</b>	<b>639,028</b>	<b>620,800</b>			<b>流動負債合計</b>	<b>365,131</b>	<b>379,698</b>		
<b>II 固定資産</b>					<b>II 固定負債</b>				
<b>1 有形固定資産</b>					長期借入金	229,410	281,898		
建物及び構築物(純額)	83,630	94,743			再評価に係る繰延税金負債	7,009	7,024		
機械装置及び運搬具(純額)	65,610	76,114			退職給付引当金	35,423	34,748		
土地	72,486	73,829			役員退職慰労引当金	—	156		
建設仮勘定	12,658	13,444			製造物賠償責任引当金	20,882	24,715		
その他(純額)	15,935	17,424			二輪車リサイクル引当金	—	1,183		
<b>有形固定資産合計</b>	<b>250,320</b>	<b>275,556</b>			その他の引当金	1,529	407		
<b>2 無形固定資産</b>					その他	8,147	7,978		
借地権	3,144	2,021			<b>固定負債合計</b>	<b>302,401</b>	<b>358,111</b>		
その他	1,102	2,781			<b>負債合計</b>	<b>667,533</b>	<b>737,810</b>		
<b>無形固定資産合計</b>	<b>4,247</b>	<b>4,802</b>			<b>純資産の部</b>				
<b>3 投資その他の資産</b>					<b>I 株主資本</b>				
投資有価証券	35,316	38,137			1 資本金	85,666	48,342		
長期貸付金	37,034	32,390			2 資本剰余金	98,147	60,824		
繰延税金資産	—	5,707			3 利益剰余金	199,190	180,880		
その他	13,868	10,987			4 自己株式	△681	△677		
貸倒引当金	△1,473	△1,305			<b>株主資本合計</b>	<b>382,323</b>	<b>289,369</b>		
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>84,745</b>	<b>85,917</b>			<b>II 評価・換算差額等</b>				
<b>固定資産合計</b>	<b>339,314</b>	<b>366,276</b>			1 其他有価証券評価差額金	2,719	4,039		
<b>資産合計</b>	<b>978,343</b>	<b>987,077</b>			2 土地再評価差額金	10,186	10,208		
					3 為替換算調整勘定 評価・換算差額等合計	△120,977	△91,220		
						△108,070	△76,971		
					<b>III 新株予約権</b>	102	72		
					<b>IV 少数株主持分</b>	36,454	36,796		
					<b>純資産合計</b>	<b>310,809</b>	<b>249,266</b>		
					<b>負債純資産合計</b>	<b>978,343</b>	<b>987,077</b>		

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

# 連結損益計算書

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (自平成22年1月1日 至平成22年12月31日)	(ご参考) 前連結会計年度 (自平成21年1月1日 至平成21年12月31日)
I 売上高	1,294,131	1,153,642
II 売上原価	998,565	951,350
<b>売上総利益</b>	<b>295,565</b>	<b>202,292</b>
III 販売費及び一般管理費	244,256	264,872
<b>営業利益又は営業損失(△)</b>	<b>51,308</b>	<b>△62,580</b>
IV 営業外収益		
受取配当金	8,734	8,367
持分法による投資利益	676	532
為替差益	2,516	1,911
その他	4,072	—
営業外収益合計	13,071	12,443
V 営業外費用	29,071	23,255
支払利息	8,023	9,984
早期退職制度費用	—	35
販売金融関連費用	—	1,378
為替差損	321	3,056
その他	—	2,559
営業外費用合計	5,892	12,001
<b>経常利益又は経常損失(△)</b>	<b>66,142</b>	<b>△68,340</b>
VI 特別利益		
固定資産売却益	544	367
投資有価証券売却益	34	4
事業譲渡益	106	—
特別利益合計	685	372
VII 特別損失		
固定資産売却損	175	531
固定資産処分損	1,038	1,186
減損損失	6,628	239
投資有価証券売却損	3	15
リソース解約損	34	—
事業構造改善費用	—	103,729
特別損失合計	7,879	105,701
<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>	<b>58,947</b>	<b>△173,669</b>
法人税、住民税及び事業税	31,671	14,114
法人税等還付税額	—	△13,553
法人税等調整額	126	38,697
法人税等合計	31,798	39,258
少数株主利益	8,849	3,220
<b>当期純利益又は当期純損失(△)</b>	<b>18,300</b>	<b>△216,148</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

# 連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度（自平成22年1月1日 至平成22年12月31日）

（単位：百万円）

	株 主 資 本				
	資 本 金	資本剰余金	利益剰余金	自 己 株 式	株主資本合計
平成21年12月31日 残高	48,342	60,824	180,880	△677	289,369
連結会計年度中の変動額					
新 株 の 発 行	37,323	37,323			74,647
土地再評価差額金の取崩			21		21
当 期 純 利 益			18,300		18,300
連結子会社の増加			△12		△12
自己株式の取得				△3	△3
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額（純額）					
連結会計年度中の変動額合計	37,323	37,323	18,309	△3	92,953
平成22年12月31日 残高	85,666	98,147	199,190	△681	382,323

	評 価 ・ 換 算 差 額 等				新 予 約 株 権	少 数 株 主 持 分	純 資 産 計 合
	その他有価証 券評価差額金	土地再評価 差 額 金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計			
平成21年12月31日 残高	4,039	10,208	△91,220	△76,971	72	36,796	249,266
連結会計年度中の変動額							
新 株 の 発 行							74,647
土地再評価差額金の取崩							21
当 期 純 利 益							18,300
連結子会社の増加							△12
自己株式の取得							△3
自己株式の処分							0
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額（純額）	△1,320	△21	△29,757	△31,099	30	△342	△31,410
連結会計年度中の変動額合計	△1,320	△21	△29,757	△31,099	30	△342	61,543
平成22年12月31日 残高	2,719	10,186	△120,977	△108,070	102	36,454	310,809

（注）記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

## (ご参考) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自平成21年1月1日 至平成21年12月31日）

(単位：百万円)

	株 主 資 本				
	資 本 金	資本剰余金	利益剰余金	自 己 株 式	株主資本合計
平成20年12月31日 残高	48,342	60,824	392,025	△181	501,011
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減			△609		△609
連結会計年度中の変動額					
土地再評価差額金の取崩			7,045		7,045
剰余金の配当			△1,432		△1,432
当期純損失(△)			△216,148		△216,148
自己株式の取得				△497	△497
自己株式の処分		△0		0	0
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)					
連結会計年度中の変動額合計	0	△0	△210,535	△496	△211,032
平成21年12月31日 残高	48,342	60,824	180,880	△677	289,369

	評 価 ・ 換 算 差 額 等					新 予 約 株 権	少 数 株 主 持 分	純 資 産 合 計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	評価・換算差額等合計			
平成20年12月31日 残高	100	1,992	17,254	△125,791	△106,443	30	33,885	428,483
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減							△57	△667
連結会計年度中の変動額								
土地再評価差額金の取崩								7,045
剰余金の配当								△1,432
当期純損失(△)								△216,148
自己株式の取得								△497
自己株式の処分								0
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)	3,939	△1,992	△7,045	34,570	29,471	42	2,969	32,483
連結会計年度中の変動額合計	3,939	△1,992	△7,045	34,570	29,471	42	2,969	△178,549
平成21年12月31日 残高	4,039	0	10,208	△91,220	△76,971	72	36,796	249,266

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

# 貸借対照表

(単位：百万円)

	当事業年度 (平成22年12月31日現在)		(ご参考) 前事業年度 (平成21年12月31日現在)			当事業年度 (平成22年12月31日現在)		(ご参考) 前事業年度 (平成21年12月31日現在)	
<b>資産の部</b>					<b>負債の部</b>				
<b>I 流動資産</b>					<b>I 流動負債</b>				
現金及び預金	96,397	35,126	支払手形	4,781	2,875				
受取手形	4,293	2,675	設備関係支払手形	259	272				
売掛金	43,497	41,001	買掛金	49,803	40,680				
商品及び製品	32,130	27,966	短期借入金	6,284	3,451				
仕掛品	13,272	15,069	1年内返済予定の長期借入金	47,850	23,800				
原材料及び貯蔵品	11,503	10,085	リース債務	32	40				
前渡金	463	505	未払金	11,833	23,673				
前払費用	442	470	設備関係未払金	3,596	3,918				
未収入金	8,643	7,169	未払費用	3,884	3,822				
短期貸付金	39,156	13,919	未払法人税等	—	110				
その他の	498	200	繰延税金負債	34	271				
貸倒引当金	△1,783	△1,406	前受り金	1,994	1,396				
<b>流動資産合計</b>	<b>248,516</b>	<b>152,785</b>	賞与引当金	1,594	2,048				
<b>II 固定資産</b>					製品保証引当金	4,175	3,895		
<b>1 有形固定資産</b>					その他の	18,458	14,138		
建物(純額)	32,823	35,018	流動負債合計	<b>155,033</b>	<b>125,752</b>				
構築物(純額)	1,780	1,882	<b>II 固定負債</b>						
機械及び装置(純額)	8,110	8,056	長期借入金	140,150	188,000				
船舶(純額)	59	85	リース債務	1,055	1,083				
車両運搬具(純額)	227	96	繰延税金負債	869	1,033				
工具、器具及び備品(純額)	3,029	3,262	再評価に係る繰延税金負債	7,009	7,024				
土地	48,290	48,483	退職給付引当金	26,224	26,167				
建設仮勘定	2,781	4,943	役員退職慰労引当金	31	110				
<b>有形固定資産合計</b>	<b>97,104</b>	<b>101,829</b>	製造物賠償責任引当金	8,959	10,504				
<b>2 無形固定資産</b>					二輪車リサイクル引当金	1,228	1,183		
借地権	514	534	投資損失引当金	109	713				
その他の	138	156	その	672	669				
<b>無形固定資産合計</b>	<b>653</b>	<b>691</b>	<b>固定負債合計</b>	<b>186,310</b>	<b>236,490</b>				
<b>3 投資その他の資産</b>					<b>負債合計</b>	<b>341,343</b>	<b>362,243</b>		
投資有価証券	17,172	19,127	<b>純資産の部</b>						
関係会社株式	126,745	126,804	<b>I 株主資本</b>						
出資金	3	3	1 資本金	85,666	48,342				
関係会社出資金	21,472	21,320	2 資本剰余金						
長期貸付金	21	21	(1) 資本準備金	97,756	60,432				
従業員に対する長期貸付金	17	23	(2) その他資本剰余金	391	391				
関係会社長期貸付金	1,443	1,740	<b>資本剰余金合計</b>	<b>98,147</b>	<b>60,824</b>				
長期前払費用	45	48	<b>3 利益剰余金</b>						
差入保証金	824	1,078	(1) 利益準備金	3,775	3,775				
その他の	3	—	(2) その他利益剰余金						
貸倒引当金	△74	△69	特別償却準備金	22	30				
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>167,674</b>	<b>170,099</b>	圧縮記帳積立金	327	330				
<b>固定資産合計</b>	<b>265,432</b>	<b>272,620</b>	繰越利益剰余金	△27,690	△63,812				
<b>資産合計</b>	<b>513,948</b>	<b>425,406</b>	<b>利益剰余金合計</b>	<b>△23,565</b>	<b>△59,675</b>				
			<b>4 自己株式</b>	△640	△638				
			<b>株主資本合計</b>	<b>159,608</b>	<b>48,852</b>				
			<b>II 評価・換算差額等</b>						
			1 その他有価証券評価差額金	2,706	4,029				
			2 土地再評価差額金	10,186	10,208				
			評価・換算差額等合計	12,893	14,237				
			<b>III 新株予約権</b>	102	72				
			<b>純資産合計</b>	<b>172,604</b>	<b>63,162</b>				
			<b>負債純資産合計</b>	<b>513,948</b>	<b>425,406</b>				

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

# 損益計算書

(単位：百万円)

		当事業年度 (自平成22年 1月 1日 至平成22年12月31日)	(ご参考) 前事業年度 (自平成21年 1月 1日 至平成21年12月31日)
I	売上高	470,134	401,828
II	売上原価	407,578	378,732
	<b>売上総利益</b>	<b>62,556</b>	<b>23,095</b>
III	販売費及び一般管理費	71,300	78,394
	<b>営業損失(△)</b>	<b>△8,743</b>	<b>△55,299</b>
IV	営業外収益		
	受取配当金	272	439
	受取替差益	64,884	10,588
	その他	2,581	—
	営業外収益合計	3,359	4,508
V	営業外費用	71,097	15,535
	支払利息	2,813	2,658
	寄託進支	—	870
	転替差	—	35
	為替	—	1,815
	投資有価証券評価損	480	44
	関係会社株式評価損	13,808	11,922
	その他	1,519	4,192
	営業外費用合計	18,621	21,540
	<b>経常利益又は経常損失(△)</b>	<b>43,731</b>	<b>△61,303</b>
VI	特別利益		
	固定資産売却益	148	72
	投資有価証券売却益	28	1
	事業譲渡益	106	—
	子会社清算益	39	—
	抱合せ株式消滅差益	—	10,842
	特別利益合計	322	10,915
VII	特別損失		
	固定資産売却損	8	104
	固定資産処分損	300	757
	減損損失	196	239
	投資有価証券売却損	3	5
	関係会社株式売却損	—	9
	事業構造改善費用	—	79,377
	特別損失合計	508	80,493
	<b>税引前当期純利益又は税引前当期純損失(△)</b>	<b>43,545</b>	<b>△130,881</b>
	法人税、住民税及び事業税	7,732	1,972
	法人税等調整額	△275	25,581
	法人税等合計	7,457	27,553
	<b>当期純利益又は当期純損失(△)</b>	<b>36,088</b>	<b>△158,435</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。



# 株主資本等変動計算書

当事業年度（自平成22年1月1日 至平成22年12月31日）

（単位：百万円）

	株 主 資 本										自己株式	株主資本 合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			利益剰余金 合計	自己株式	株主資本 合計		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益剰余金						
						特別償却 準備金	圧縮記帳 積立金	繰越利益 剰余金				
平成21年12月31日 残高	48,342	60,432	391	60,824	3,775	30	330	△63,812	△59,675	△638	48,852	
事業年度中の変動額												
新株の発行	37,323	37,323		37,323							74,647	
特別償却準備金の取崩						△8		8	0		0	
圧縮記帳積立金の取崩							△3	3	0		0	
土地再評価差額金の取崩								21	21		21	
当期純利益								36,088	36,088		36,088	
自己株式の取得										△2	△2	
自己株式の処分			0	0						0	0	
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額（純額）												
事業年度中の変動額合計	37,323	37,323	0	37,323	0	△8	△3	36,121	36,110	△1	110,756	
平成22年12月31日 残高	85,666	97,756	391	98,147	3,775	22	327	△27,690	△23,565	△640	159,608	

	評 価 ・ 換 算 差 額 等			新株予約権	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等 合計		
平成21年12月31日 残高	4,029	10,208	14,237	72	63,162
事業年度中の変動額					
新株の発行					74,647
特別償却準備金の取崩					0
圧縮記帳積立金の取崩					0
土地再評価差額金の取崩					21
当期純利益					36,088
自己株式の取得					△2
自己株式の処分					0
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額（純額）	△1,322	△21	△1,344	30	△1,313
事業年度中の変動額合計	△1,322	△21	△1,344	30	109,442
平成22年12月31日 残高	2,706	10,186	12,893	102	172,604

（注）記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

# (ご参考) 株主資本等変動計算書

前事業年度（自平成21年1月1日 至平成21年12月31日）

(単位：百万円)

	株 主 資 本											自己株式	株主資本 合計
	資本金	資 本 剰 余 金				利 益 剰 余 金					利 益 剰 余 金 合計		
		資 本 準 備 金	そ の 他 資 本 剰 余 金	資 本 剰 余 金 合 計	利 益 準 備 金	そ の 他 利 益 剰 余 金							
						特 別 償 却 準 備 金	圧 縮 記 帳 積 立 金	別 途 積 立 金	繰 越 利 益 剰 余 金				
平成20年12月31日 残高	48,342	60,432	391	60,824	3,775	40	333	86,465	3,194	93,810	△154	202,822	
事業年度中の変動額													
特別償却準備金の取崩						△9			9	0		0	
圧縮記帳積立金の取崩							△3		3	0		0	
別途積立金の取崩								△86,465	86,465	0		0	
土地再評価差額金の取崩									7,045	7,045		7,045	
剰余金の配当									△1,432	△1,432		△1,432	
当期純損失(△)									△158,435	△158,435		△158,435	
分割型の会社分割による減少									△664	△664		△664	
自己株式の取得											△484	△484	
自己株式の処分			△0	△0							0	0	
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額(純額)													
事業年度中の変動額合計	0	0	△0	△0	0	△9	△3	△86,465	△67,007	△153,486	△484	△153,970	
平成21年12月31日 残高	48,342	60,432	391	60,824	3,775	30	330	0	△63,812	△59,675	△638	48,852	

	評 価 ・ 換 算 差 額 等				新 株 予 約 権	純 資 産 合 計
	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	繰 延 ヘ ッ ジ 損 益	土 地 再 評 価 差 額 金	評 価 ・ 換 算 差 額 等 合 計		
平成20年12月31日 残高	68	1,322	17,254	18,645	30	221,498
事業年度中の変動額						
特別償却準備金の取崩						0
圧縮記帳積立金の取崩						0
別途積立金の取崩						0
土地再評価差額金の取崩						7,045
剰余金の配当						△1,432
当期純損失(△)						△158,435
分割型の会社分割による減少						△664
自己株式の取得						△484
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額(純額)	3,960	△1,322	△7,045	△4,407	42	△4,365
事業年度中の変動額合計	3,960	△1,322	△7,045	△4,407	42	△158,336
平成21年12月31日 残高	4,029	0	10,208	14,237	72	63,162

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

## 独立監査人の監査報告書

平成23年2月7日

ヤマハ発動機株式会社  
取締役会 御中

### 新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 藤田和弘 ㊞  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 田宮紳司 ㊞  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 塚原正彦 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ヤマハ発動機株式会社の平成22年1月1日から平成22年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。この連結計算書類の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマハ発動機株式会社及び連結子会社から成る企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 独立監査人の監査報告書

平成23年2月7日

ヤマハ発動機株式会社  
取締役会 御中

### 新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 藤田和弘 ㊞  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 田宮紳司 ㊞  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 塚原正彦 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ヤマハ発動機株式会社の平成22年1月1日から平成22年12月31日までの第76期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。この計算書類及びその附属明細書の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監 査 報 告 書

当監査役会は、平成22年1月1日から平成22年12月31日までの第76期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）の状況を監視及び検証いたしました。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、

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

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- 一 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- 二 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実認められません。
- 三 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- 四 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

平成23年2月14日

ヤマハ発動機株式会社 監査役会

常勤監査役	和久田	晴比古	㊟
常勤監査役	馬	淵 勉	㊟
社外監査役	太	田 直 幹	㊟
社外監査役	清	水 紀 彦	㊟
社外監査役	河	和 哲 雄	㊟

## 新興国での二輪車戦略モデル投入

新たな二輪車戦略モデル「AL125（インドネシア名XEON：セオン）」を市場投入いたしました。2010年5月のインドネシアを皮切りに、タイ・ベトナム・マレーシアと、今後も成長が見込まれるアセアン市場でのオートマチック通勤用モデルとして、さらなる販売拡大への貢献が期待されます。

アセアン各国においてオートマチックカテゴリーは、扱い易さなどから需要が急速に伸張しており、ヤマハはアセアンでの同カテゴリーのパイオニアとして、本モデルでさらなるブランド強化を狙います。



インドネシア工場での記念セレモニー

## ヤマハ船外機累計生産900万台達成

当社は1960年7月に第1号機の「P7」（7馬力）を生産して以来、1996年3月に累計生産台数500万台、2006年10月に800万台を達成、その後、約3年4ヶ月の間で100万台を生産し、2010年3月に累計生産台数900万台を達成しました。当社では、プレジャーボート・和船など小型船舶向けの船外機を主に生産・販売しており、マリンエンジン事業に占める船外機の割合は90%を超えています。当社船外機は高性能・軽量・コンパクトをコンセプトとし、2馬力から350馬力までの製品をラインナップしています。

今後は、2007年比30%の燃費改善を目標とした技術開発や、米国排気ガス規制への対応など、環境対応をより充実させ、全世界、各エリアの使用環境に適した製品を供給して行きます。

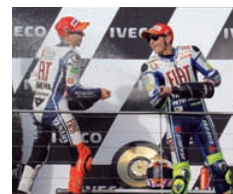


## モトGP 3年連続3冠に輝く

ホルヘ・ロレンソ選手（フィアット・ヤマハ・チーム）が全18戦中、優勝9回とライバルたちを圧倒し、年間チャンピオンを獲得しました。バレンティーノ・ロッシ選手は年間3位、ベン・スピーズ選手も同6位とヤマハ勢が強さを発揮して世界中のレースファンを魅了しました。これにより、ヤマハは史上初の3年連続ライダー・チーム・メーカーの3冠チャンピオンを獲得しました。



ホルヘ・ロレンソ選手



## マリン事業50周年

当社グループの基幹事業として、海外・国内で幅広く展開するマリン事業は2010年に50年という節目の年を迎えることができました。この間、船外機910万台、ボート（漁船も含む。）50万隻、ウォータービークル100万台と、多くのヤマハマリン製品をお客様にお届けしてまいりました。

今後、船外機は次世代環境対応エンジンの開発を進め、ボートは「シースタイル※」など、国内市場活性化に努めるとともに、ウォータービークルは当社らしいレジャービークルとしての価値を創造してまいります。

当社は、ひとりでも多くのお客様とマリンライフの感動を共有して行くために、揺るぎないNo.1ポジションの確立を目指し、よりよいヤマハマリン製品をお届けしてまいります。

※シースタイル：全国約140ヶ所のホームマリーナをネットワークで結び、海の様々な遊びの情報を提供する会員制マリンクラブです。

### マリン事業 50年の軌跡

- 1960年 市販FRP製ボート第1号艇「RUN-13」発売  
市販FRP製カタマランボート第1号艇「CAT-21」発売  
船外機第1号機「P-7」発売
- 1964年 ボート製造事業を日本楽器製造株式会社（現ヤマハ株式会社）から移管
- 1971年 「ヤマハボート免許教室」開催
- 1976年 ヤマハマリンディーゼルエンジン「MD」シリーズ発売
- 1984年 4ストローク船外機第1号機「F9.9A」発売
- 1986年 世界初のシットダウンタイプのウォータービークル「WaveRunner500（MJ-500T）」発売
- 1990年 アメリカズカップ1992挑戦艇「NIPPON」を建造
- 1995年 マリンの大衆化に貢献したオールラウンドボート「SRV」発売
- 2002年 世界初4ストロークエンジン搭載のウォータービークル「FX140」発売
- 2007年 市販船外機初のV8エンジンを搭載した世界最大馬力の4ストローク船外機「F350A」発売
- 2010年 船外機累計生産900万台達成  
「EXULT36 Sport Saloon」日本ボート・オブ・ザ・イヤー2009受賞



CAT-21  
市販FRP製カタマランボート第1号艇



P-7  
船外機第1号機



MD5Y  
自社開発マリンディーゼル  
エンジン第1号機



MJ-500T  
ウォータービークル第1号艇



FX-140  
世界初の4ストロークエンジンを搭載



## ロードレース世界選手権参戦50周年

2011年は当社がロードレース世界選手権に参戦して50周年目に当たります。50年の間には栄光もあれば挫折もありましたが、参戦を開始してから常に「チャレンジスピリット」で技術の研鑽に励み、世界中の皆様と「感動」を分かち合ってきました。

今後もレースを通じて新たな感動創造や、豊かな未来に貢献する技術開発、次代を担う有為な人材育成という基本的な命題を再確認し、次の50年に向けて力強いスタートを切ってまいります。

この度50周年を迎えることができましたのは、日頃の皆様のご支援の賜物と、感謝の気持ちを込め、今年1年を通し様々な活動を予定しておりますので、ご案内いたします。

2011年シーズン、MotoGPに参戦するヤマハファクトリーチームは参戦マシンYZR-M1やチームのユニフォーム、ピット、トラックなどに50周年記念ロゴを使用します。またGP参戦50周年の一環として当社ウェブサイトにてスペシャルサイトを公開しています。

### ヤマハGP参戦50周年記念スペシャルサイト

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



本サイトの主なコンテンツは、詳細な歴史資料や貴重な写真の数々も交えながら、レース参戦の歴史を年度・ライダー・マシン毎に紹介するデータアーカイブです。また、2011年のシーズンを通して、ヤマハレース史に欠かせない人物からのメッセージやインタビュー、コラムや映像などを定期的に更新します。



1963年  
伊藤史朗



1978年  
ケニー・ロバーツ



1986年  
平忠彦



2005年  
バレンティーノ・ロッシ

2010年5月欧州・豪州にて発売

## Super Tenere



欧州市場で知名度の高い当社製品ブランド「Tenere」の名を冠した1200ccのニューモデル、「Super Tenere」(スーパーテネレ)を欧州・豪州市場向けに発売しました。長距離ツアラー性能から未舗装路までの走行性、コーナリングでの爽快な走行性など大陸横断ツアーで要求される機能のバランスを高いレベルで実現しました。

2010年8月インドにて発売

## SZ-X



中低速での力強さと市街地での優れた機敏な走行性や2人乗りを含めた快適な走行性・居住性とスタイリッシュなボディーを兼ね備えています。今後は共通仕様モデルの中南米市場への展開も計画しています。

2010年5月インドネシアにて発売

## XEON (AL125)



アセアン市場において高い支持を得ている当社のオートマチック・通勤用車に、エンジン・車体・外觀デザインの全てを新設計した上級モデルを導入。市場伸張が見込まれ、需要の多様化が進む中、さらに高い走りのパフォーマンス・所有する喜びなどを満たすモデルとして開発したものです。なお、本モデルはタイ、ベトナム、マレーシアにも展開しています。

2010年9月(首都圏) 10月(全国) 発売

## EC-03



EC-03は「スマート・ミニマム コミューター」をコンセプトとするエレクトリック コミューターの新製品です。電動ならではの排出ガスゼロ、静粛かつ滑らかな走りに加え、従来型原付1種とは一線を画すスリムさ、軽快さなどが楽しめます。また、2010年度グッドデザイン賞において、「グッドデザイン・ライフスケープデザイン賞」(経済産業大臣賞)を受賞しました。

2010年10月発売

## S-QUALO



船体強度を維持しながら軽量化を実現する構造を採用するなど、スピード・乗り心地・横安定性を高次元でバランスさせたモデルです。一隻のボートに多様な機能を求める市場ニーズに応えました。

2010年4月米国にて発売

## F250D



徹底した軽量・コンパクト設計によりクラス最軽量を達成し、卓越したスピード性能と燃費性能を実現した船外機です。大型ボートへの複数搭載などにも対応し、代替モデルとしてのみならず、様々な用途のボートへの搭載を可能にしたニューモデルです。次世代環境対応エンジンとして、世界で最も厳しいと言われている米国カリフォルニア州大気資源局の2008年規制値における最高基準値（スリースター）をクリアしています。

2011年3月発売

## PASナチュラ Mデラックス



バッテリーのサイクル寿命を従来比約2倍に延ばした高耐久リチウムイオンバッテリーを採用しました。また、製品保証期間もバッテリーは2年、ドライブユニットは3年と、業界最長に延長しました。新設計の乗り降りしやすいフレームを採用し、耐久性を高め静粛性にも優れた新開発のドライブユニットや、バッテリー残量をデジタルで細かくパーセント表示する新設計のメインスイッチも採用しています。

2011年1月発売

## YSH20



近年の市場では、各種デバイスモジュールの進化とともに、市場・生産規模が拡大し、搭載精度と生産性の向上が求められています。「YSH20」は、i-CUBE（アイキューブ）シリーズの優れた汎用性を継承しつつ、より高い搭載精度と生産性を実現した表面実装機です。

## 株主インフォメーション

### ◆株主メモ

事業年度	1月1日から12月31日まで
剰余金の配当の基準日	期末配当：12月31日 中間配当：6月30日
定時株主総会	3月中に開催
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告によります。ただし、やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人	東京都港区芝三丁目33番1号 中央三井信託銀行株式会社
同事務取扱場所	〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号 中央三井信託銀行株式会社 名古屋支店証券代行部 電話 0120-78-2031 (フリーダイヤル)
同取次窓口	中央三井信託銀行株式会社本店及 び全国各支店 日本証券代行株式会社本店及び全 国各支店

### ◆お知らせ

1. 未払配当金の支払のお申出先  
これまでどおり、株主名簿管理人にお申出ください。
  2. 住所変更、単元未満株式の買取・買増、配当金受取方法の指定等のお申出先
    - ①証券会社に口座を開設されている株主様  
お取引先の証券会社等にお申出ください。
    - ②証券会社に口座がなく、特別口座に記録されている株主様  
特別口座を開設している下記の口座管理機関にお申出ください。  
口座管理機関：中央三井信託銀行株式会社
- フリーダイヤル 0120-87-2031 (24時間受付、自動音声案内)  
●ホームページ [http://www.chuomitsui.co.jp/person/p\\_06.html](http://www.chuomitsui.co.jp/person/p_06.html)
3. 配当金のお受取りについて  
配当金の支払期間が過ぎた場合でも、支払開始の日から3年以内はお受取りいただけます。株主名簿管理人の中央三井信託銀行株式会社へお申出ください。支払開始の日から3年を経過した場合、当社定款の規定によりお受取りいただけませんのでご注意ください。

ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500番地

電話 0538-32-1103

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

