



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