



ヤマハ発動機株式会社

第 77 期 報 告 書

(第77期定時株主総会招集ご通知添付書類)

2011年1月1日から2011年12月31日まで



株主の皆様へ

目次

株主の皆様へ	1
■ 第77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	31
連結損益計算書	32
連結株主資本等変動計算書	33
貸借対照表	35
損益計算書	36
株主資本等変動計算書	37
連結計算書類に係る 会計監査人の監査報告書 謄本	39
会計監査人の監査報告書 謄本	40
監査役会の監査報告書 謄本	41
■ ご参考	
トピックス	43
新商品	45



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

第77期（平成23年1月1日から平成23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、欧米経済危機、超円高に加え、東日本大震災、タイ洪水の発生など、日本の製造業にとって多くの困難がありました。

このような経営環境下、様々な減益要因はありましたが、新興国二輪車・マリンなどの販売増加、構造改革・コストダウン、経費削減などの増益努力で吸収し、復配の目処を立てることができました。

期末配当につきましては、1株につき15.5円とさせていただきたく、第77期定時株主総会でご提案申し上げたいと存じます。

本年も、欧州経済危機、超円高への対応など依然として困難な経営環境が予想されますが、「前向きに・外向きに・上向きに」業務に取り組んで参ります。

■ 前向きに

本年は、次期中期経営計画（平成25年度から平成27年度まで）を策定します。次期中期経営計画では、「事業規模」「財務力」「企業力」の持続的成長を図ることで、企業価値を高めていきます。

■ 外向きに

モノ創りの原点は、お客様（市場）です。その基本に立ち返り、お客様にとっての価値を創ることに焦点を絞って仕事に取り組みます。

■ 上向きに

収益体質は着実に改善が進んで参りました。本年も体質改善を続けます。販売を増やす・利益を増やす・費用を減らすことに、スピードを上げて取り組みます。高い目標に挑戦してやり抜きます。

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24年3月
代表取締役社長

柳 弘之

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

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

このような中、当社グループでは中期経営計画（平成22年度から平成24年度まで）の2年目として、主に以下事項に取り組みました。

・新興国二輪車

アセアンでは、フュエル・インジェクション搭載モデルの投入準備やコストダウンにより、商品競争力を強化することに取り組みました。また、車両販売（Sales）・部品販売（Spare Parts）・サービス（Service）を含めて、総合的に顧客満足度を向上させる3S施策を進めました。

インドでは、デラックスセグメント（150cc）へのニューモデル投入により商品競争力を強化し、同セグメントでの市場シェアは伸長しました。また、更なる販売増加のために販売網拡充を進めるとともに、輸出拡大にも取り組んで生産台数を増加させました。

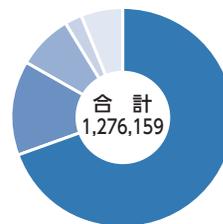
また、平成24年以降の市場投入に向けた商品開発を着実に進めました。

・船外機

ゆるぎない市場優位性を確立するために、継続的な商品競争力強化に取り組みました。また、ロシア・ブラジルなどの新興国市場においては積極的に販売拡大を進め、先進国市場においては更にパートナー提携戦略を進めました。

事業別売上高構成比率

（単位：百万円）



● 二輪車	887,556	(69.5%)
● マリン	178,929	(14.0%)
● 特機	100,257	(7.9%)
● 産業用機械・ロボット	34,326	(2.7%)
● その他	75,089	(5.9%)

- ・新しい成長分野

サーフェスマウンターの欧州・米国事業強化のために、新たに販売会社を設立しました。また、電動アシスト自転車・電動二輪車の海外市場展開、発電機・汎用エンジンの中国生産体制再編成、産業用無人ヘリコプターの豪州市場参入準備など、将来の事業拡大に向けて積極的に取り組みました。

- ・構造改革

国内における二輪車の車体・エンジン組立一貫化完了、四輪バギー生産の米国移管など、生産体制再編成を進めました。また、調達部品のコストダウン活動は、日本・アセアン・インド・中国での展開を進め、目標750億円の86%まで進捗しました。

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

利益面では、第3四半期連結累計期間（1月～9月）では円高・原材料価格上昇・震災影響などの減益影響を、販売増加・構造改革によるコスト削減・製造物賠償責任引当金戻入れなどの増益要因により吸収し、各利益とも前年同期を大幅に上回りました。第4四半期連結会計期間（10月～12月）では、更なる円高進行・タイ洪水影響・欧米需要減少などにより、73億円の営業損失となりました。この結果、当連結会計年度は、営業利益534億円（前期比4.1%増加）、経常利益635億円（同4.0%減少）、当期純利益270億円（同47.3%増加）となりました。

また、財務面の改善も進み、自己資本比率は31.2%、D/Eレシオ（グロス）は1.0倍となり、中期経営計画目標を1年前倒しで達成いたしました。

なお、年間の為替換算レートは米ドル80円（前期比8円の円高）、ユーロ111円（同5円の円高）でした。

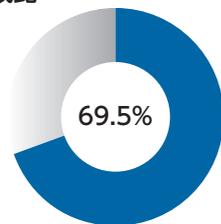
事業区分	売上高	前期比増減	構成比	海外比率	営業利益
二輪車	887,556 百万円	△2.9%	69.5%	95.8%	27,573 百万円
マリン	178,929	7.1	14.0	86.9	7,076
特機	100,257	△2.6	7.9	86.8	7,473
産業用機械・ロボット	34,326	△1.2	2.7	54.0	6,263
その他	75,089	0.1	5.9	24.2	5,018
合計	1,276,159	△1.4	100.0	88.5	53,405

〔二輪車事業〕

新興国市場の出荷台数は、ベトナム・インド・中南米などで増加しましたが、インドネシア・タイなどではタイ洪水による生産影響のため減少し、前期比微増の661万台（前期比0.8%増加）となりました。先進国市場の出荷台数は、米国では前年の流通在庫適正化により回復増加し、日本では震災復興需要もあり増加しましたが、欧州では経済危機影響を受けて減少し、37万台（同7.3%減少）となりました。これらの結果、出荷台数合計は、前期並みの698万台（同0.3%増加）となりました。売上高は円高影響により8,876億円（同2.9%減少）、営業利益は円高・タイ洪水影響及び研究開発費増加により276億円（同43.2%減少）となりました。



◆売上高構成比



◆売上高の推移

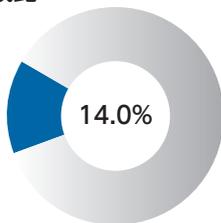


〔マリン事業〕

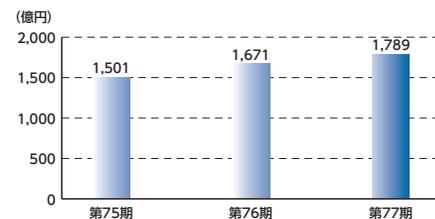
船外機の出荷台数は、中南米・ロシアでの需要拡大、米国での需要底打ちなどにより、30万台（前期比11.4%増加）となりました。ウォータービークルの出荷台数も、米国での需要回復などにより増加しました。これらの結果、円高影響はありましたが、売上高は1,789億円（同7.1%増加）、営業利益は71億円（同846.1%増加）となりました。



◆売上高構成比



◆売上高の推移

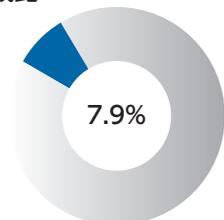


〔特機事業〕

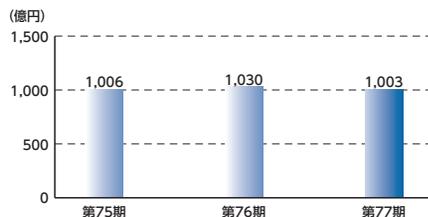
四輪バギーの出荷台数は、北米での需要減少が続き8万台（前期比6.9%減少）となりました。発電機の出荷台数は、日本での震災復興需要もあり増加しました。売上高は円高影響もあり1,003億円（同2.6%減少）となりましたが、営業利益は製造物賠償責任引当金戻入れ・経費削減などにより75億円（前期は営業損失113億円）となりました。



◆売上高構成比



◆売上高の推移

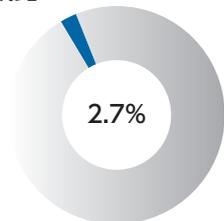


〔産業用機械・ロボット事業〕

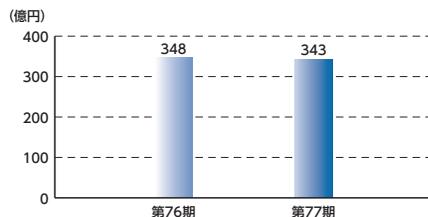
サーフェスマウンターの出荷台数は、世界景気減速を受けて設備投資が落ち込んだ中国で減少しました。売上高は343億円（前期比1.2%減少）、営業利益は63億円（同9.9%減少）となりました。



◆売上高構成比



◆売上高の推移

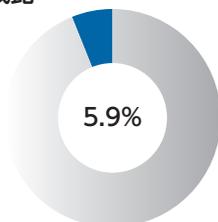


〔その他の事業〕

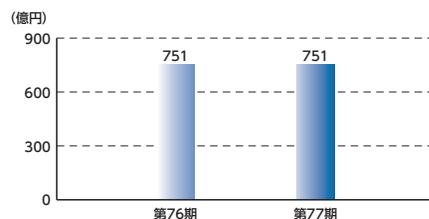
電動アシスト自転車の出荷台数は、好調な需要推移により増加しましたが、自動車用エンジンの出荷台数は、震災影響により減少しました。売上高は751億円（前期比0.1%増加）、営業利益は50億円（同20.6%減少）となりました。



◆売上高構成比



◆売上高の推移



なお、当連結会計年度において、量的重要性が増加したことに伴い、「その他」に含めていた「産業用機械・ロボット」を報告セグメントとしています。また、前期との比較では、前期数値を当期セグメントに基づいて組み替えたくえで行っています。

(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ン事業における研究開発のための投資、国内生産体制再編に伴う投資、及び産業用機械・ロボット事業の規模拡大に向けた土地・建物の取得により、132億円の投資を実施しました。

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

これらの結果、設備投資の総額は450億円となりました。

(3) 資金調達の状況

特に記載すべき事項はありません。

(4) 対処すべき課題

今後、新興国では経済成長が続くものの、超円高水準の定着や欧州経済危機の長期化などにより、世界的経済停滞の可能性もあり、厳しい経営環境が続くものと予想されます。

当社は、超円高環境下の事業対応として、総合的な事業競争力を強化することにより、事業規模拡大・収益力強化を図って参ります。その施策は以下のとおりです。

①商品競争力の強化

新機種投入数：2014年 1.5倍（2011年比）

研究開発費：2011年 650億円、2012年 710億円

設備投資：2011年 450億円、2012年 690億円

②事業コストの低減

国内生産：海外調達部品 30%以上

海外生産：グローバルモデル拡充

③事業機能をグローバル化し、市場対応力強化・本社費用負担軽減

本社：技術戦略・基盤技術開発

海外：商品開発（アセアン統合開発センター等）

④先進国事業体制の更なる合理化

現中期経営計画（平成22年度から平成24年度まで）では、V字回復から収益安定化を図ることに取り組んでいます。次期中期経営計画（平成25年度から平成27年度まで）では、「事業規模」「財務力」「企業力」を高めながら、持続的成長による企業価値向上に取り組んで参ります。出荷台数としては、二輪車・船外機などの主要製品で1,000万台を超える規模を目指します。（平成23年度実績742万台）

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ながら、企業価値向上に努めます。また、法令遵守をはじめとした企業倫理の徹底など、CSR活動を推進して社会的責任を果たして参ります。

そして、コーポレート・ガバナンスを強化・確立することに継続的に取り組み、透明性ある経営を通じて、ステークホルダーの皆様との信頼関係を構築して参ります。

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74期	第75期	第76期	第77期 (当連結会計年度)
	(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)	(自 平成23年 1 月 至 平成23年12月)
売 上 高 (百万円)	1,603,881	1,153,642	1,294,131	1,276,159
経常利益又は経常損失(△) (百万円)	58,872	△68,340	66,142	63,495
当期純利益又は当期純損失(△) (百万円)	1,851	△216,148	18,300	26,960
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失 (△) (円)	6.47	△755.92	55.50	77.23
総 資 産 (百万円)	1,163,173	987,077	978,343	900,420
純 資 産 (百万円)	428,483	249,266	310,809	309,914

- (注) 1. 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。
2. 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。
3. 第76期は、アジアを中心とする新興国で景気拡大傾向が続いたことやマリン市場の底打ちなどにより販売が増加したことに加え、事業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により、為替円高や原材料価格上昇はあったものの、収益は大幅に改善し利益黒字化を果たしました。
4. 第77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、電動アシスト自転車の販売
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
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)	45,000 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
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
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
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 千ブラジルレアル	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、間接所有によるものです。

2. 上記の重要な子会社11社を含む連結子会社は107社、持分法適用会社は31社です。

当連結会計年度の売上高は1兆2,761億5千9百万円、当期純利益は269億6千万円となりました。

(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、中間部品
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
産業用機械・ロボット	サーフェスマウンター、産業用ロボット、車椅子
その他	自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター

(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（東京都大田区） 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） Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.（ベトナム） Thai Yamaha Motor Co., Ltd.（タイ） 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	44,952 名	2,247名増加
マシン	4,656	303名増加
特機	1,919	132名増加
産業用機械・ロボット	725	33名増加
その他	2,425	222名減少
合計	54,677	2,493名増加

(注) 1. 使用人数は就業人員数です。

2. 前期末比増減数については、前連結会計年度の使用人数を、当連結会計年度の事業区分に基づいて組み替えたうえで算定しています。

(10) 主要な借入先及び借入額

借入先	借入額
株式会社三菱東京UFJ銀行	25,635 百万円
株式会社三井住友銀行	25,509
住友信託銀行株式会社	20,302
中央三井信託銀行株式会社	20,000
株式会社静岡銀行	18,993
株式会社日本政策投資銀行	17,150
株式会社みずほコーポレート銀行	14,236

(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 623,882株含む。)
- (3) 株主数 32,259名
- (4) 大株主 (上位10名)

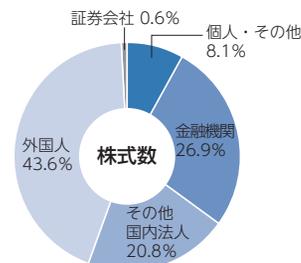
株主名	持株数	持株比率
ヤマハ株式会社	42,271 千株	12.11 %
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	30,474	8.73
トヨタ自動車株式会社	12,500	3.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	11,406	3.27
株式会社みずほ銀行	10,938	3.13
三井物産株式会社	8,586	2.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	8,263	2.37
株式会社静岡銀行	6,813	1.95
ザバンクオブニューヨークージャスディック トリーティー アカウント	6,037	1.73
全国共済農業協同組合連合会	5,911	1.69

(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	31,443 名	28,457 千株
金融機関	75	94,169
その他国内法人	295	72,581
外国人	377	152,556
証券会社	69	1,995

(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〕	120個	普通株式 12,000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) 5名
第5回 〔平成21年〕 〔6月16日〕	250個	普通株式 25,000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) 7名
第6回 〔平成22年〕 〔6月15日〕	305個	普通株式 30,500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	取締役(社外を除く) 8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
該当事項はありません。

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) 製品保証・安全推進本部担当 (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
高 橋 吉 輝	取締役	常務執行役員 MC事業本部長 (兼) 海外市場開拓事業部担当
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 企画・財務統括部長
☆秀 島 信 也	取締役	上席執行役員 調達本部長 (兼) 部品事業部担当
☆滝 沢 正 博	取締役	上席執行役員 事業開発本部長
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 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 伊藤忠商事株式会社社外取締役
☆桜 井 正 光	取締役	株式会社リコー取締役会長執行役員 コカ・コーラウエスト株式会社取締役 オムロン株式会社社外取締役 財団法人新技術開発財団理事長
☆梅 村 充	取締役	ヤマハ株式会社代表取締役社長
☆久 米 豊	常勤監査役	
☆平 沢 茂 樹	常勤監査役	
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 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 川本裕子、桜井正光及び梅村充は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

3. 監査役 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、川本裕子、桜井正光、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、同取引所に届け出しています。

5. 当事業年度中の取締役及び監査役の異動

- ① ☆印は、平成23年3月24日開催の第76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及び監査役です。
 ② 平成23年3月24日開催の第76期定時株主総会終結の時をもって、監査役馬淵勉は辞任により退任いたしました。

6. AMはオートモーティブ、MCはモーターサイクルの略です。

(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24年1月1日付)

氏 名	変 更 後	変 更 前
※柳 弘 之	社長執行役員 MC事業本部長	社長執行役員
※木 村 隆 昭	専務執行役員 技術本部長 (兼) マリン事業本部長 (兼) デザイン本部担当 (兼) AM事業部担当	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
大 坪 豊 生	常務執行役員	常務執行役員 技術本部長
高 橋 吉 輝	常務執行役員	常務執行役員 MC事業本部長 (兼) 海外市場開拓事業部担当

(注) 1. ※印は、代表取締役です。

2. MCはモーターサイクル、AMはオートモーティブの略です。

(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23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8名と以下の16名であります。

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況
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
三輪 邦彦	上席執行役員	MC事業本部技術統括部長
渡部 克明	上席執行役員	生産本部長
白石 信明	執行役員	MC事業本部RV事業部長
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
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代表取締役社長
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	Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長
吉井 大	執行役員	技術本部生産技術統括部長（兼）技術本部生産技術統括部金型技術部長
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	マリン事業本部ボート事業部長
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事業部技術企画部長
小嶋 要一郎	執行役員	マリン事業本部ME事業部長
鈴木 恒司	執行役員	PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing取締役社長 （兼）PT.Yamaha Motor Manufacturing West Java取締役社長
墨岡 良一	執行役員	MC事業本部第1事業部長
藤田 宏昭	執行役員	事業開発本部IM事業部長（兼）事業開発本部IM事業部品質保証部長 （兼）アイパルス株式会社代表取締役社長

(注) MCはモーターサイクル、RVはレクリエーションビークル、SPVはスマートパワービークル、MEはマリンエンジン、IMはインテリジェントマシーナリーの略です。

(4) 当事業年度後における執行役員の異動

担当及び重要な兼職の異動

(平成24年1月1日付)

氏名	変更後	変更前
橋本 義明	上席執行役員 人事総務統括部長（兼）製品保証・安全推進本部担当	上席執行役員 人事総務統括部長（兼）事業推進統括部担当
三輪 邦彦	上席執行役員 MC事業本部第2事業部長	上席執行役員 MC事業本部技術統括部長
白石 信明	執行役員	執行役員 MC事業本部RV事業部長
石橋 直和	執行役員	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
小林 正典	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）技術本部つながるバイク推進部長	執行役員 事業開発本部SPV事業部長（兼）事業開発本部SPV事業部技術企画部長
墨岡 良一	執行役員 MC事業本部第3事業部長（兼）海外市場開拓事業部担当	執行役員 MC事業本部第1事業部長

(注) MCはモーターサイクル、RVはレクリエーションalビークル、SPVはスマートパワービークルの略です。

(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。

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）	218	65	2	44	330
うち社外取締役（6名）	(28)				(28)
監査役（7名）	68				68
うち社外監査役（3名）	(19)				(19)
合計	287	65	2	44	399

(注) 1. 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、当事業年度における役員賞与引当金の繰入額を記載しています。平成24年3月23日開催予定の第77期定時株主総会の第4号議案（取締役賞与支給の件）では、当該引当金の範囲内の52百万円を取締役賞与支給総額として付議しています。

2. 上記には、平成23年3月24日開催の第76期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名及び監査役3名を含んでいます。

3. 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額61百万円を支払っています。

(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	川 本 裕 子	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・伊藤忠商事株式会社社外取締役 重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。
	桜 井 正 光	<ul style="list-style-type: none"> ・株式会社リコー取締役会長執行役員 ・コカ・コーラウエスト株式会社取締役 ・オムロン株式会社社外取締役 ・財団法人新技術開発財団理事長 重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。
	梅 村 充	<ul style="list-style-type: none"> ・ヤマハ株式会社代表取締役社長 ヤマハ株式会社は、当社の株主12.11%を所有する株主であり、当社は同社と製品・商品の売買取引等があります。
監 査 役	清 水 紀 彦	<ul style="list-style-type: none"> ・一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授 ・株式会社ファーストリテイリング社外監査役 重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。
	河 和 哲 雄	<ul style="list-style-type: none"> ・弁護士 ・株式会社日清製粉グループ本社社外監査役 重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

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	川 本 裕 子	当事業年度開催の取締役会12回全てに出席し、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。
社外取締役	桜 井 正 光	平成23年3月の社外取締役就任後開催された9回の取締役会全てに出席し、経験豊富な上場企業の経営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	梅 村 充	平成23年3月の社外取締役就任後開催された9回の取締役会のうち8回に出席し、上場企業の経営者としての豊富な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12回のうち11回に出席、監査役会12回のうち11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12回のうち11回に出席、監査役会12回のうち11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

127百万円

(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 子会社設立等に関する調査業務
- 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) 監査役の職務を補助すべき使用人を置くことに関する事項

監査役の職務を補助すべき部門として監査役室を設け、専任の使用人を配置する。

(8) 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項

- ・監査役の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。
- ・監査役の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
- ・取締役の職務の遂行に関する不正行為、法令、定款に違反する事実
- ・会社に著しい損害を与える恐れのある事実

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

- ・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

中期経営計画（平成22年度から平成24年度まで）において、平成22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、次の重要課題に取り組んでまいります。

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。これらの改革に取り組み、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り組みを推進します。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り組みに加え、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。

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り組み

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り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り組む一方、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・執行役員の候補者や報酬制度・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り組みの概要

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る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ものとします。「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。）の無償割当等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充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、商品開発等に必要な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
 - (ハ) 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
 - (ニ) 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
 - (ホ) 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
 - (ヘ) 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
 - (ト) 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、
- 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とき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充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満たすべき要件）、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)

	(ご参考)		(ご参考)	
	当連結会計年度 (平成23年12月31日現在)	前連結会計年度 (平成22年12月31日現在)	当連結会計年度 (平成23年12月31日現在)	前連結会計年度 (平成22年12月31日現在)
資産の部				
I 流動資産				
現金及び預金	133,707	205,362		
受取手形及び売掛金	166,531	183,711		
商品及び製品	134,215	136,308		
仕掛品	39,971	37,423		
原材料及び貯蔵品	39,372	39,903		
その他	53,705	43,822		
貸倒引当金	△6,297	△7,503		
流動資産合計	561,205	639,028		
II 固定資産				
1 有形固定資産				
建物及び構築物(純額)	75,072	83,630		
機械装置及び運搬具(純額)	65,140	65,610		
土地	75,726	72,486		
建設仮勘定	17,936	12,658		
その他(純額)	14,554	15,935		
有形固定資産合計	248,430	250,320		
2 無形固定資産				
借地権	2,705	3,144		
その他	764	1,102		
無形固定資産合計	3,469	4,247		
3 投資その他の資産				
投資有価証券	35,549	35,316		
長期貸付金	36,017	37,034		
その他	17,344	13,868		
貸倒引当金	△1,596	△1,473		
投資その他の資産合計	87,314	84,745		
固定資産合計	339,214	339,314		
資産合計	900,420	978,343		
負債の部				
I 流動負債				
支払手形及び買掛金	121,974	125,809		
短期借入金	42,919	35,455		
1年内返済予定の長期借入金	69,398	57,576		
未払法人税等	2,853	8,282		
賞与引当金	9,292	8,800		
製品保証引当金	25,112	28,356		
その他の引当金	1,137	1,083		
その他	93,727	99,765		
流動負債合計	366,415	365,131		
II 固定負債				
長期借入金	162,403	229,410		
再評価に係る繰延税金負債	6,143	7,009		
退職給付引当金	39,611	35,423		
製造物賠償責任引当金	6,261	20,882		
その他の引当金	1,329	1,529		
その他	8,341	8,147		
固定負債合計	224,090	302,401		
負債合計	590,505	667,533		
純資産の部				
I 株主資本				
1 資本金	85,666	85,666		
2 資本剰余金	74,582	98,147		
3 利益剰余金	249,478	199,190		
4 自己株式	△683	△681		
株主資本合計	409,044	382,323		
II その他の包括利益累計額				
1 その他有価証券評価差額金	△1,470	2,719		
2 土地再評価差額金	11,050	10,186		
3 為替換算調整勘定	△137,860	△120,977		
その他の包括利益累計額合計	△128,280	△108,070		
III 新株予約権	109	102		
IV 少数株主持分	29,042	36,454		
純資産合計	309,914	310,809		
負債純資産合計	900,420	978,343		

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

(追加情報)

「包括利益の表示に関する会計基準」(企業会計基準第25号 平成22年6月30日)を適用しています。ただし、「その他の包括利益累計額」及び「その他の包括利益累計額合計」の前連結会計年度の金額は「評価・換算差額等」及び「評価・換算差額等合計」の金額を記載しています。

連結損益計算書

(単位：百万円)

		当連結会計年度 (自平成23年1月1日 至平成23年12月31日)	(ご参考) 前連結会計年度 (自平成22年1月1日 至平成22年12月31日)
I	売上	1,276,159	1,294,131
II	売上原価	1,000,113	998,565
III	売上総利益	276,046	295,565
III	販売費及び一般管理費	222,640	244,256
IV	営業外収益	53,405	51,308
	受取配当金	8,324	8,734
	受取配当利益	525	676
	受取配当利益	3,218	2,516
	受取配当利益	344	—
	受取配当利益	—	4,072
	受取配当利益	11,408	13,071
	受取配当利益	23,821	29,071
V	営業外費用	6,814	8,023
	支取配当金	—	321
	支取配当金	3,138	—
	支取配当金	3,779	5,892
	支取配当金	13,732	14,238
	支取配当金	63,495	66,142
VI	特別利益	323	544
	固定資産売却益	—	34
	固定資産売却益	—	106
	固定資産売却益	323	685
VII	特別損失	149	175
	固定資産売却損	735	1,038
	固定資産売却損	776	6,628
	固定資産売却損	81	3
	固定資産売却損	—	34
	固定資産売却損	552	—
	固定資産売却損	316	—
	固定資産売却損	2,610	7,879
	税金等調整前当期純利益	61,207	58,947
	法人税、住民税及び事業税	26,477	31,671
	法人税、住民税及び事業税	396	126
	法人税、住民税及び事業税	26,873	31,798
	少数株主損益調整前当期純利益	34,333	—
	少数株主利益	7,372	8,849
	当期純利益	26,960	18,300

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

トピックス

連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度（自平成23年1月1日 至 平成23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22年12月31日 残高	85,666	98,147	199,190	△681	382,323
連結会計年度中の変動額					
欠 損 填 補		△23,565	23,565		0
土地再評価差額金の取崩			1		1
当 期 純 利 益			26,960		26,960
連結子会社の増加			△251		△251
持分法適用会社の減少			11		11
自己株式の取得				△2	△2
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	△23,565	50,288	△2	26,720
平成23年12月31日 残高	85,666	74,582	249,478	△683	409,044

	その他の包括利益累計額				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	土地再評価 差 額 金	為替換算 調整勘定	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 合 計			
平成22年12月31日 残高	2,719	10,186	△120,977	△108,070	102	36,454	310,809
連結会計年度中の変動額							
欠 損 填 補							0
土地再評価差額金の取崩							1
当 期 純 利 益							26,960
連結子会社の増加							△251
持分法適用会社の減少							11
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連結 会計年度中の変動額（純額）	△4,190	863	△16,883	△20,209	6	△7,412	△27,615
連結会計年度中の変動額合計	△4,190	863	△16,883	△20,209	6	△7,412	△895
平成23年12月31日 残高	△1,470	11,050	△137,860	△128,280	109	29,042	309,914

（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 株 予 約 権	少数株主 持 分	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	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。

貸借対照表

(単位：百万円)

	当事業年度 (平成23年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (平成22年12月31日現在)		当事業年度 (平成23年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (平成22年12月31日現在)
資産の部			負債の部		
I 流動資産			I 流動負債		
現金及び預金	31,333	96,397	支払手形	4,684	4,781
受取手形	3,513	4,293	設備関係支払手形	327	259
売掛金	55,162	43,497	買掛金	54,333	49,803
商品及び製品	26,922	32,130	短期借入金	5,489	6,284
仕掛品	12,665	13,272	1年内返済予定の長期借入金	35,350	47,850
原材料及び貯蔵品	11,272	11,503	リース債務	103	32
前渡金	113	463	未払金	10,920	11,833
前払費用	470	442	設備関係未払金	5,574	3,596
未収入金	11,163	8,643	未払費用	4,123	3,884
関係会社未収配当金	18,671	—	繰延税金負債	—	34
短期貸付金	61,480	39,156	前受り金	1,678	1,994
その他の	158	498	預り金	1,956	1,594
貸倒引当金	△2,081	△1,783	賞与引当金	4,600	4,175
流動資産合計	230,847	248,516	役員賞与引当金	65	—
II 固定資産			製品保証引当金	16,570	18,458
1 有形固定資産			資産除去債務	48	—
建物（純額）	30,310	32,823	その	469	448
構築物（純額）	1,710	1,780	流動負債合計	146,296	155,033
機械及び装置（純額）	8,890	8,110	II 固定負債		
船舶（純額）	59	59	長期借入金	104,800	140,150
車両運搬具（純額）	270	227	リース債務	1,259	1,055
工具、器具及び備品（純額）	3,690	3,029	繰延税金負債	379	869
土地	49,495	48,290	再評価に係る繰延税金負債	6,143	7,009
建設仮勘定	4,235	2,781	退職給付引当金	29,490	26,224
有形固定資産合計	98,663	97,104	役員退職慰労引当金	—	31
2 無形固定資産			製造物賠償責任引当金	4,075	8,959
借地権	514	514	二輪車リサイクル引当金	1,282	1,228
その他の	126	138	投資損失引当金	702	109
無形固定資産合計	641	653	資産除去債務	751	—
3 投資その他の資産			その	659	672
投資有価証券	16,154	17,172	固定負債合計	149,542	186,310
関係会社株式	121,904	126,745	負債合計	295,839	341,343
出資金	3	3	純資産の部		
関係会社出資金	21,472	21,472	I 株主資本		
長期貸付金	21	21	1 資本金	85,666	85,666
従業員に対する長期貸付金	13	17	2 資本剰余金		
関係会社長期貸付金	1,144	1,443	(1) 資本準備金	73,941	97,756
長期前払費用	43	45	(2) その他資本剰余金	640	391
差入保証金	691	824	資本剰余金合計	74,582	98,147
その他の	2	3	3 利益剰余金		
貸倒引当金	△47	△74	(1) 利益準備金	—	3,775
投資その他の資産合計	161,402	167,674	(2) その他利益剰余金		
固定資産合計	260,707	265,432	特別償却準備金	15	22
資産合計	491,554	513,948	圧縮記帳積立金	350	327
			繰越利益剰余金	26,059	△27,690
			利益剰余金合計	26,425	△23,565
			4 自己株式	△641	△640
			株主資本合計	186,032	159,608
			II 評価・換算差額等		
			1 その他有価証券評価差額金	△1,477	2,706
			2 土地再評価差額金	11,050	10,186
			評価・換算差額等合計	9,573	12,893
			III 新株予約権	109	102
			純資産合計	195,715	172,604
			負債純資産合計	491,554	513,948

(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23年1月1日 至平成23年12月31日)	(ご参考) 前事業年度 (自平成22年1月1日 至平成22年12月31日)
I	売上	463,292	470,134
II	売上 上原 高価	416,786	407,578
	益	46,505	62,556
III	販売費及び一般管理費	65,196	71,300
IV	営業外損失	△18,690	△8,743
	受取配当金	637	272
	受取配当金の差	46,707	64,884
	受取配当金の他計	—	2,581
	受取配当金の合	2,358	3,359
V	営業外費用	49,703	71,097
	支払利息	2,636	2,813
	支払利息の差	1,212	—
	支払利息の他計	18	480
	支払利息の合	3,409	13,808
	支払利息の他計	1,191	1,519
	支払利息の合	8,467	18,621
VI	特別利益	22,545	43,731
	固定資産売却益	113	148
	固定資産売却益	—	28
	固定資産売却益	10,646	—
	固定資産売却益	—	106
	固定資産売却益	—	39
	固定資産売却益	10,759	322
VII	特別損失		
	固定資産売却損	35	8
	固定資産売却損	407	300
	固定資産売却損	52	196
	固定資産売却損	—	3
	固定資産売却損	533	—
	固定資産売却損	266	—
	固定資産売却損	1,296	508
	特別損失の合	32,008	43,545
	法人税、住民税及び事業税	5,679	7,732
	法人税、住民税及び事業税	△94	△275
	法人税、住民税及び事業税	5,585	7,457
	当期純利益	26,423	36,088

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

トピックス

株主資本等変動計算書

当事業年度（自平成23年1月1日 至 平成23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 準 備 金	利 益 剰 余 金			利 益 剰 余 金 計		
		資 本 準 備 金	そ の 他 剰 余 金	資 本 剰 余 金 計		特 別 償 却 準 備 金	圧 縮 記 帳 積 立 金	繰 越 利 益 剰 余 金			
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
事業年度中の変動額											
資本準備金の取崩		△23,814	23,814	0							0
欠損填補			△23,565	△23,565				23,565	23,565		0
利益準備金の取崩					△3,775			3,775	0		0
特別償却準備金の取崩						△6		6	0		0
圧縮記帳積立金の積立							25	△25	0		0
圧縮記帳積立金の取崩							△2	2	0		0
土地再評価差額金の取崩								1	1		1
当期純利益								26,423	26,423		26,423
自己株式の取得										△1	△1
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	△23,814	248	△23,565	△3,775	△6	22	53,750	49,990	△0	26,424
平成23年12月31日 残高	85,666	73,941	640	74,582	—	15	350	26,059	26,425	△641	186,032

	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22年12月31日 残高	2,706	10,186	12,893	102	172,604
事業年度中の変動額					
資本準備金の取崩					0
欠損填補					0
利益準備金の取崩					0
特別償却準備金の取崩					0
圧縮記帳積立金の積立					0
圧縮記帳積立金の取崩					0
土地再評価差額金の取崩					1
当期純利益					26,423
自己株式の取得					△1
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）	△4,184	863	△3,320	6	△3,314
事業年度中の変動額合計	△4,184	863	△3,320	6	23,110
平成23年12月31日 残高	△1,477	11,050	9,573	109	195,715

（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
		資本準備金	その他剰余金	資本金剰余金	利益準備金	その他利益剰余金			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。

独立監査人の監査報告書

平成24年2月8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	滝口隆弘	㊞
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23年1月1日から平成23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24年2月8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	滝口隆弘	㊞
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23年1月1日から平成23年12月31日までの第77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23年1月1日から平成23年12月31日までの第77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口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は認められません。
- 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24年2月14日

ヤマハ発動機株式会社 監査役会

常勤監査役 久 米 豊 ㊟

常勤監査役 平 沢 茂 樹 ㊟

社外監査役 清 水 紀 彦 ㊟

社外監査役 河 和 哲 雄 ㊟

以 上

サーフェスマウンター（表面実装機）出荷累計3万台達成

2011年6月、サーフェスマウンター（表面実装機）の出荷台数が3万台(*)に達しました。

工場の自動化に貢献する産業用ロボット事業分野に次ぐ、新たな分野として電子部品をプリント基板へ搭載するサーフェスマウンターの開発に着手し、1984年にOEM出荷を開始。1987年には当社ブランドとしての第1号機「YM4600S」を発売し、電子部品実装装置市場に本格的に参入しました。以来、拡大を続け、2001年2月に1万台、さらに2006年3月には2万台を達成しています。

当社では、設計・製造・販売・サービスが一体となった事業体制を構築し、電子部品実装機器のフルラインナップメーカーとして、多様化する顧客のニーズに最適な生産ラインを提案しています。

*OEMの出荷台数を含みます。



出荷累計3万台目となったYS24

電動アシスト自転車PASのリースシステムがグッドデザイン賞受賞

電動アシスト自転車の車両・メンテナンス・各種保険や導入時の安全講習会等をパッケージにした官公庁・法人・企業向けのリース・販売システムの「パスクル」が、「ビジネスモデルのデザイン」部門でグッドデザイン賞を受賞しました。子会社のヤマハ発動機販売(株)が2009年からサービスを提供し、全国66箇所を導入されています。

- グッドデザイン賞「ビジネスモデルのデザイン」部門
公益財団法人日本デザイン振興会が主催するグッドデザイン賞において、利益を生み出す事業戦略と収益構造のデザインがなされたものに贈られる賞です。
- 「パスクル」情報サイト
<http://www.ymsj.jp/business/lease/>
- レンタルスポットやPASで楽しめる周辺情報サイト「Beclle (ビークル)」 <http://beclle.jp/>



トヨタ自動車(株)と「つながるバイク」で協業

今回の合意は、自動車と当社の電動二輪車等とが充電インフラを共有し、トヨタ自動車(株)のエネルギー管理システムである「トヨタスマートセンター」をつなぐことで、統合的な情報インフラの早期構築とシェアリング等の新交通システムを確立することを目的としています。また、ITサービス分野における両社協業による開発コストの低減も視野に、近く実証実験を始め、「つながる」機能を搭載した車両及びサービスの商品化を目指します。具体的なサービスとしては、スマートフォンやWi-Fi通信を活用したカーナビ・テレマティクスサービスを当社製二輪車で可能とするほか、充電スタンドの位置情報・満空情報、充電完了通知などを提供します。また、充電インフラの共同利用で、自動車、二輪車の双方で共用可能な充電インフラ構築を目指します。



第42回東京モーターショー2011

乗りものもたらす「あしたらしい風。」をメッセージに、コンセプトモデルを含む二輪車20機種と、パーソナルモビリティの多様性を演出する特別出展物5台を展示しました。

「あしたらしい風。」とは、二輪車をはじめとするパーソナルモビリティの有用性や利便性、そして楽しさや爽快感、さらに未来へ広がるさまざまな可能性を表現した言葉です。当社では、クリーンでスマートな電気100%の電動バイク、日常生活を楽しくサポートする電動アシスト自転車、休日を楽しくエキサイティングなものにするモーターサイクル、海や山で活躍するさまざまなパーソナルビークルなど、地球上のあらゆるフィールドで、<心を動かす乗りもの>の可能性を追求するモノ創りを行っています。



Y125もえぎ MOEGI
(参考出展車)

モーターサイクル本来のシンブルな構成美を基調とし、自転車のような親しみやすさと軽快でやさしい乗り心地を併せ持つコンセプトモデルです。125ccエンジンを搭載し、軽量かつスリムな車体との組み合わせにより、低燃費とやさしい乗り心地を追求しました。



XTW250陵駆 RYOKU
(参考出展車)

二輪車ならではの優れた機動性と利便性をさらに際立たせたSUV二輪です。高い積載性・走破性・操作性・利便性を備え、二輪車とアウトドアを愛する人々に、日本に最適化した「頼れるツール」として提案します。

2012年3月発売

YZF-R1



MotoGPマシン「YZR-M1」の設計思想を反映したエンジンに加え、発進や加速時におけるアクセル操作を適切に支援するトランクシフト・コントロール・システムを新たに採用しました。また、運転性能と燃費の向上を両立し、前後ボディデザインの刷新などスーパースポーツフラッグシップモデルにふさわしい進化を施しました。

2011年9月インドにて発売

YZF-R15



スーパースポーツのYZF-Rシリーズをイメージさせるボディデザイン、スポーティな走行性ととも、快適な乗り心地、市街地での扱いやすさを特徴とする、インド市場で支持されているモデルです。今回のモデルチェンジでは、加速性能・高速走行性能の向上、高速域での空力特性向上と軽量化を図るとともに、さらにスポーティなデザインとしました。

2011年9月ベトナムにて発売

Nozza (ノザ)



ベトナムの現地工場生産され、同市場向けに専用開発した初めての12インチ小径ホイールのオートマッチング車です。若い世代の女性を中心としたお客様ニーズに応じて、「スタイリッシュ・ハンディ&コンファタブル」を具現化したモデルで、燃費性能に優れたフュエル・インジェクションを搭載しています。

2011年7月発売

SR-X



スタイリッシュなデザイン、優れた走行性能と安定性、充実した釣り機能を兼ね備えています。搭載エンジンには環境性能と経済性に優れた3種類（50・70・115馬力）の4ストローク船外機を設定しています。また、購入後の維持費を軽減できる「SR-X保管パッケージ」プランを全国約60ヶ所のマリーナで実施するなど新規需要活性化を担う製品です。

2012年4月発売

MJ-FX Cruiser SHO

フラッグシップモデルを5年ぶりにフルモデルチェンジしました。全長を19cm延長した艇体は、優れた直進性とコーナリング性能を両立。3人がゆったりと乗船できる新形状のシートやクルーズアシストなどを採用し、長時間のクルージングに対応する快適性、機能性を追求しました。さらに、新たにニュートラルポジション付きのシフトレバーを採用し、マリナー内など狭い水域での操縦性を高めています。

2011年9月発売

PAS VIENTA (パス ヴィエンタ)

最適な乗車姿勢をとりやすく、乗り降りしやすいフレームやハンドル形状・角度にこだわり、使いやすさを向上させたスタイリッシュモデルです。さらに消費カロリーや残りのアシスト走行可能距離などを表示する「液晶マルチファンクションメーター」を新採用。PASのアシスト性能を最大限に発揮する当社独自の機構「S.P.E.C.8」を搭載し、スポーティで軽快な走行性能を実現しました。

2011年11月発売

スカラ (水平多関節) 型ロボット YK400XG

高速・高精度・低価格をコンセプトとするヤマハスカラロボットの特徴を受け継ぎながら、モーターや減速機などの機械要素や構造を見直し、高い位置決め精度とサイクルタイムの短縮を実現しました。小型ながら、重加重の作業が可能で高い剛性を発揮するなど、今後の小型スカラ型ロボット市場を拡大していくことが期待される製品です。

2012年4月発売

Z:TA (ジータ) YSM40

最高レベルの部品搭載速度と幅広い部品対応力を1台に集約した新しいコンセプトの下に開発された表面実装機です。スマートフォンやタブレット型端末など近年急拡大しているデジタル電子機器に内蔵される小型・中型基板に最適化した生産設備で、今後の高速機市場を拡大していくことが期待される戦略製品です。

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(※) ※日本証券代行株式会社による取次事務につきましては、平成24年3月末をもって終了させていただきます。

◆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
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。
4. 株主名簿管理人について
当社の株主名簿管理人である中央三井信託銀行株式会社は、関係当
局の許認可を前提に、住友信託銀行株式会社、中央三井アセット信託
銀行株式会社と平成24年4月1日をもって合併し、「三井住友信託銀
行株式会社」となります。なお、平成24年4月1日(日)は、株主名
簿管理人の休業日につき、実際のお取扱いは、平成24年4月2日
(月) からとなります。

ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新員2500番地

電話 0538-32-1103

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



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

