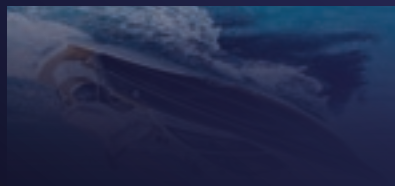
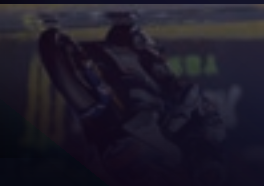




ヤマハ発動機株式会社
第78期 報告書

(第78期定時株主総会招集ご通知添付書類)
2012年1月1日から2012年12月31日まで



株主の皆様へ



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あげます。

第78期（平成24年1月1日から平成24年12月31日まで）の事業内容をご報告するにあたり、ご挨拶申しあげます。

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

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

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

本年の業績目標については、新しい中期経営計画の初年度として、着実な回復を果たすべく最大限の努力をいたします。前期末の配当につきましては、1株につき5円とさせて頂きたく、第78期定時株主総会でご提案申しあげたいと存じます。これにより、中間配当金（1株につき5円）を加えた年間配当金は10円となります。

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あげます。

平成25年3月
代表取締役社長

目次

株主の皆様へ	1	株主資本等変動計算書	36
■ 第78期定時株主総会招集ご通知添付書類		連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本	37
事業報告	2	会計監査人の監査報告書 謄本	38
連結貸借対照表	31	監査役会の監査報告書 謄本	39
連結損益計算書	32	■ ご参考	
連結株主資本等変動計算書	33	トピックス	41
貸借対照表	34	新商品	43
損益計算書	35		

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世界経済環境の全体感は、特に4月以降に減速感が広がり、後半も目立った改善は見られないというものでした。

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

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

このような経営環境のなか、当社グループでは中期経営計画（平成22年から平成24年まで）の最終年度として、主に以下の事項に取り組みました。

新興国二輪車

アセアンでは、商品競争力強化のために、フュエル・インジェクション搭載モデルを積極的に投入して、搭載比率を10%から44%に高めました。特に、インドネシアにおいては、5モデル投入して商品ラインナップ強化を図ると同時に、6月に導入されたクレジット頭金規制への対応に注力しました。

インドでは、需要伸長しているスクーター分野に、当社初のCYGNUS RAYを投入しました。また、将来の事業規模拡大に向け、第2工場建設（チェンナイ市）の準備を進めました。

マリン

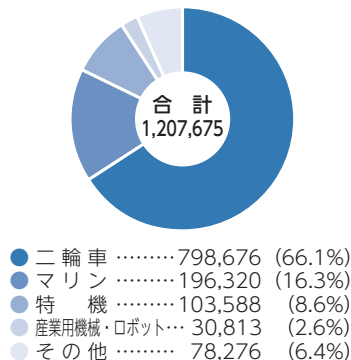
船外機事業については、米国で商品競争力・ポートビルダー連携強化等により販売拡大に取り組みました。また、ボルボ・ペンタ社との共同開発による新操船システム・ヘルムマスターを発表しました。一方、新興国市場では、中間所得層増加による需要拡大が続くなか、積極的な販売拡大に取り組みました。

ボート事業については、国内において、震災復興に取り組むと同時に、プレジャーモデルSR310・SR-X F90を投入して市場を活性化しました。また中国では、製造・販売合併会社（遼寧省・大連市）による漁船市場開拓の準備を進めました。

ウォータービークル事業では、スポーツボートが順調に販売拡大して、米国生産工場（テネシー州）の生産能力増強に取り組みました。

事業別売上高構成比率

(単位：百万円)



新しい成長分野

サーフェスマウンター事業では、業界最高水準の高速機Z:TAを開発完了・発表して、新しい顧客獲得を進めました。

スマートパワービークル事業では、電動アシスト自転車の欧州市場展開や高機能システムの開発を進めました。また、中国では、電動自転車の商品ラインナップ強化による販売拡大に取り組みました。

発電機・汎用エンジン事業では、新しい中国生産工場（江蘇省・泰州市）を稼働させました。また、事業拡大に向けて、新規顧客開拓や低燃費・低価格エンジン開発に取り組みました。

構造改革

国内生産体制は、当初の12工場・25ユニットから9工場・17ユニットまで集約・再編成が進みました。また、四輪バギー車体生産の、日本から米国への移管が完了しました。

欧州生産体制は、当初の4工場から2工場まで集約・再編を完了しました。

コストダウン活動は、中期累計目標750億円を達成しました。また、日本・アセアン・インド・中国を4極の調達センターとして、グローバル部品供給体制の構築を進めました。

事業体制

開発体制として、まず、アセアン統合開発センター（タイ）を、市場要求に合致した商品性・コスト実現を目的として、本格的稼働させました。また、インド統合開発センター（チェンナイ市）を、市場品質水準に合致したコスト実現を目的として、来期早々に稼働できるよう設立準備を進めました。中期的には、現地開発率30%を目標とします。

デザイン本部を設置して、商品・ブランドイメージ・ブランドコミュニケーション・人材育成など、デザイン総合力の強化に取り組みました。

GEC（経営幹部委員会）・GEP（経営幹部育成プログラム）を立ち上げ、グローバルな経営課題解決や人材育成に取り組みました。

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

営業利益は186億円（前期比65.2%減少）、経常利益は273億円（同57.1%減少）、当期純利益は75億円（同72.2%減少）となりました。コスト削減・原材料価格下落及び経費削減などの増益要因があったものの、欧州・新興国での二輪車販売減少、円高影響に加え、製造物賠償責任引当金の戻し入れの影響（前期134億円・当期24億円）、将来成長に向けた開発費増加などが減益要因となりました。

なお、年間の為替換算レートは米ドル80円（前期に同じ）、ユーロ103円（前期比8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	798,676 百万円	△10.0%	66.1%	95.5%	△191 百万円
マリン	196,320	9.7	16.3	86.4	10,829
特機	103,588	3.3	8.6	85.3	527
産業用機械・ロボット	30,813	△10.2	2.6	51.7	3,829
その他	78,276	4.2	6.4	24.2	3,602
合計	1,207,675	△5.4	100.0	87.4	18,598



二輪車事業

主要な事業内容

二輪車、中間部品、海外生産用部品

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

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



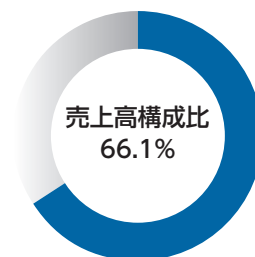
マリン事業

主要な事業内容

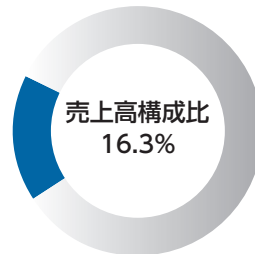
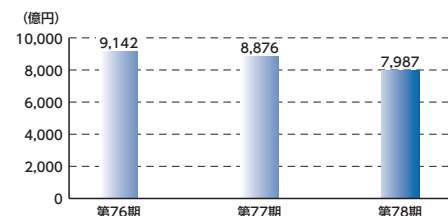
船外機、ウォータービークル、ボート、プール、漁船・和船

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

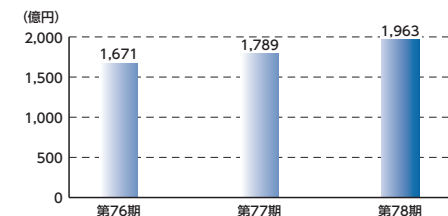
出荷台数は、米国では、船外機・ウォータービークル・スポーツボートが需要回復して好調に推移しました。また、ロシアなど新興国でも、船外機が増加しました。日本では、漁船・和船、船外機が復興需要もあり増加しました。



◆売上高の推移



◆売上高の推移

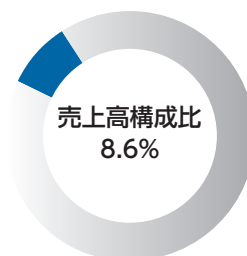




特機事業

主要な事業内容

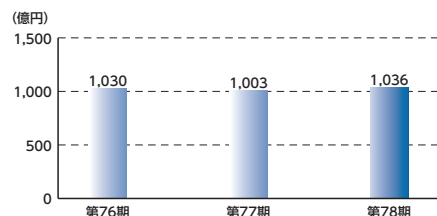
四輪バギー、サイド・バイ・サイド・ビークル、ゴルフカー、スノーモビル、発電機、除雪機、汎用エンジン



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

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

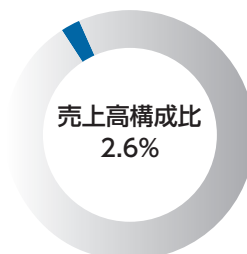
◆売上高の推移



産業用機械・ロボット事業

主要な事業内容

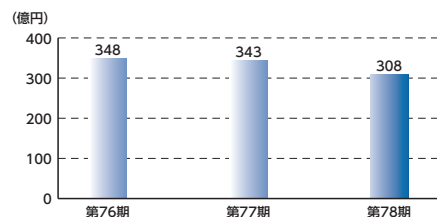
サーフェスマウンター、産業用ロボット、電動車イス



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

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

◆売上高の推移

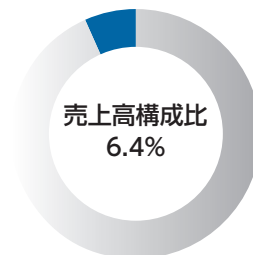




その他の事業

主要な事業内容

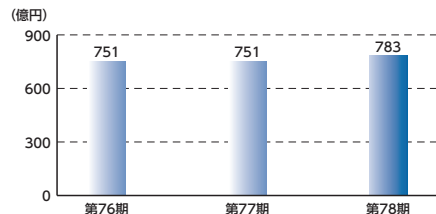
自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター



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

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

◆売上高の推移



(2) 設備投資の状況

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

これらの結果、設備投資の総額は488億円となりました。

(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

当社は、2012年12月18日に、2013年からの中期経営計画を発表しました。

新しい中期経営計画は、「V字回復と収益の安定化」を目指した前回の中期経営計画を発展させ、「事業規模・財務力・企業力の持続的成長を図り、企業価値を高める」ことを目指すものです。

数値目標は、2017年迄に連結売上高2兆円・連結営業利益率7.5%に到達することを目指して、2015年の時点では連結売上高1兆6,000億円・連結営業利益率5%（800億円）を達成するという事です。為替レートは、米ドル80円・ユーロ105円の前提です。

経営戦略

ヤマハらしい個性あるコンセプトで、お客様の期待を超えるような「モノ創り」「マーケティング」「新しい事業」で輝くこと、また経営変革に挑戦し続けることを骨子とします。経営変革として、コストダウン・構造改革・真のグローバル化等に取り組みます。

事業開発戦略

3つに層別（既存の基盤事業・次の刈り取り事業・新しい分野）して、それぞれに最適経営資源を投入して取り組みます。

1つ目は、現在の基盤事業である二輪車事業・マリンスポーツ事業、技術的基盤事業としての自動車用エンジン事業について、新技術開発・商品競争力強化・市場拡大を図ることで、着実な成長を目指します。2つ目は、将来成長の布石を準備してきた、スマートパワービークル事業、特機事業、産業用機械・ロボット事業について、刈り取りの段階に進めていきます。3つ目は、新しい分野として、新オフロードビークル市場導入、新コンセプトモビリティ市場導入、無人システム（陸・海・空）など新技術導入に挑戦します。

商品開発戦略

3ヶ年・250のニューモデルを投入します（前回中期計画比2倍）。

「独創的なコンセプト」「卓越した性能・機能を実現する技術」「洗練された躍動美を表現するデザイン」で、ヤマハらしい個性を発揮して、お客様の期待を超えるようなモノ創りに挑戦します。

コストダウン戦略

2つの枠組みで、3ヶ年・900億円のコストダウンに取り組みます。

1つ目は、「グローバルなモノづくりを変える」ことを目的にして、製品のプラットフォーム化を進めると、市場品質基準に合わせた現地設計により図面を変えること、基本プラットフォームをベースにしたバリエーション開発を拡大することに取り組みます。

2つ目は、「グローバルな調達・供給を拡大する」ことを目的に、調達先を集約して戦略的協働活動を推進すること、生産のモノづくり力を高めること、ロジスティックスを合理化することに取り組みます。

財務戦略

積極的な成長投資と、株主還元・借入金返済をバランスさせることを目指します。

前回の中期経営計画では、財務体質改善を優先させて、投資資金枠を償却費枠内に抑えていました。新しい中期経営計画では、投資資金枠を「償却費＋当期利益の1/2」に拡大して成長投資に備えると同時に、株主還元・借入金返済をバランスさせます。投資総額は、前回中期経営計画では1,250億円でしたが、新しい中期経営計画では1,900億円を予定しています。

また、株主還元として、前回中期計画と同様に、配当性向（連結）20%以上を継続します。

ブランド戦略

新しい中期経営計画をスタートするにあたり、グローバル・グループ全社の共通概念として、社内・社外へのブランドメッセージを準備してきました。「感動創造企業」を企業目的にして、新しいブランドスローガン「Revs Your Heart」（Rev：エンジン回転を上げる・わくわくさせる・昂ぶらせる）を、全世界市場で発信していきます。その背景には、「ヤマハ発動機は、イノベーションへの情熱を胸に、お客様の人生を豊かにする、期待を超える価値と感動体験を提供したい」という強い思いが込められています。

中期経営目標

	2010年 (平成22年) 実績	2011年 (平成23年) 実績	2012年 (平成24年) 実績	2015年 (平成27年) 目標	2017年 (平成29年) 目指す姿
全製品販売台数	730万台	740万台	650万台	900万台	1,200万台
連結売上高	12,941億円	12,762億円	12,077億円	16,000億円	20,000億円
連結営業利益	513億円	534億円	186億円	800億円	1,500億円
連結営業利益率	4.0%	4.2%	1.5%	5.0%	7.5%
ROE※	6.7%	9.6%	2.4%	10%	15%
自己資本比率	28%	31%	32%	33%	35%
D/Eレシオ	1.2倍	1.0倍	1.1倍	1.0倍	1.0倍
コストダウン	—	—	750億円 (3年間)	900億円 (3年間)	1,500億円 (2013年から5年間)
為替(\$/€)	88/116	80/111	80/103	80/105	80/105

※ROEは当期純利益/期末自己資本で計算しています。

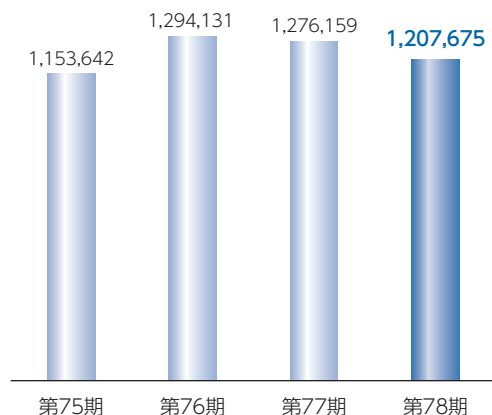
最後に、当社グループは、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける会社」を目指しながら、更なる企業価値向上に努めていきます。また、法令遵守をはじめとした企業倫理を徹底することなど、CSR活動を推進して社会的責任を果たして参ります。そして、グローバル経営を進めていくなかで、コーポレート・ガバナンスを改善することに継続的に取り組み、わかりやすい経営を実践して、ステークホルダーの皆様との信頼関係を構築して参ります。

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。

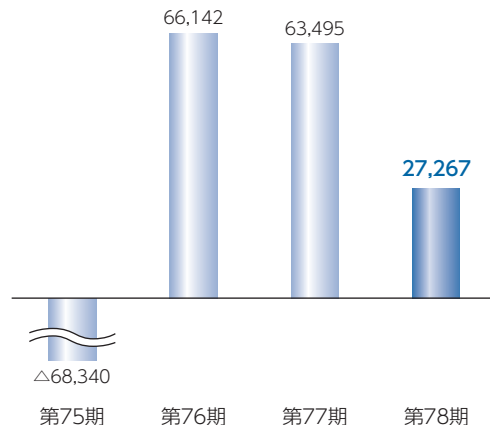
(5) 財産及び損益の状況の推移

区 分	第75期	第76期	第77期	第78期
	(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)	(当連結会計年度) (自 平成24年 1 月 至 平成24年12月)
売 上 高 (百万円)	1,153,642	1,294,131	1,276,159	1,207,675
経常利益又は経常損失(△) (百万円)	△68,340	66,142	63,495	27,267
当期純利益又は当期純損失(△) (百万円)	△216,148	18,300	26,960	7,489
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失 (△) (円)	△755.92	55.50	77.23	21.45
総 資 産 (百万円)	987,077	978,343	900,420	962,329
純 資 産 (百万円)	249,266	310,809	309,914	341,561

■ 売上高 (百万円)

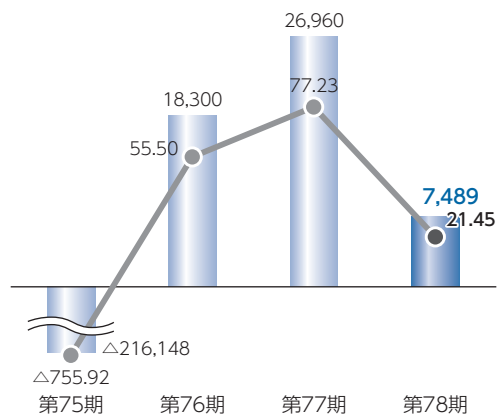


■ 経常利益 (百万円)



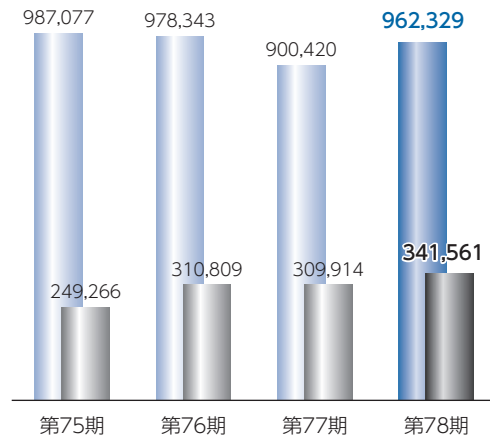
■ 当期純利益 (百万円)

● 1株当たり当期純利益 (円)



■ 総資産 (百万円)

■ 純資産 (百万円)



(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	所在地	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	東京都 大田区	百万円 490	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	静岡県 掛川市	百万円 275	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	千米ドル 185,020	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、発 電機の輸入及び販売
Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America	米国	千米ドル 107,790	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	千ユーロ 149,759	100.0	二輪車、船外機、ウォータービークル、 四輪バギー、スノーモビル、ゴ ルフカーの輸入及び販売
MBK Industrie	フランス	千ユーロ 45,000	100.0※	二輪車、船外機の製造
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	インド ネシア	千インドネシアルピア 25,647,000	85.0	二輪車の製造及び販売
Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	千米ドル 37,000	46.0	二輪車の製造及び販売
Thai Yamaha Motor Co., Ltd.	タイ	千タイバーツ 1,820,312	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	千ニュータイワンドル 2,395,600	51.0※	二輪車の製造及び販売
Yamaha Motor do Brasil Ltda.	ブラジル	千ブラジルリアル 374,324	100.0	二輪車、船外機、ウォータービークル、 四輪バギーの輸入及び販売

(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109社、持分法適用会社は28社です。

当連結会計年度の売上高は1兆2,076億7千5百万円、当期純利益は74億8千9百万円となりました。

(7) 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) 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)

② 子会社

P.11の(6) 重要な親会社及び子会社の状況 ② 重要な子会社の状況をご参照ください。

(8) 従業員の状況

事業区分	従業員数	前期末比増減数
二輪車	43,986 名	966名減少
マシン	4,919	263名増加
特機	1,848	71名減少
産業用機械・ロボット	872	147名増加
その他	2,333	92名減少
合計	53,958	719名減少

(注) 従業員数は就業人員数（当社及び当社連結子会社から連結の範囲外への出向者を除く。）です。臨時従業員数（雇用契約が1年未満の直接契約社員）は含んでいません。

(9) 主要な借入先及び借入額

借入先	借入額
三井住友信託銀行株式会社	43,441 百万円
株式会社みずほコーポレート銀行	31,702
株式会社静岡銀行	25,974
株式会社三井住友銀行	24,820
株式会社三菱東京UFJ銀行	15,027

(10) 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624,794株含む。)
- (3) 株主数 32,873名
- (4) 大株主 (上位10名)

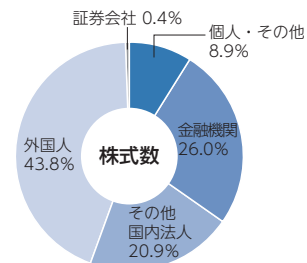
株主名	持株数	持株比率
ヤマハ株式会社	42,619 千株	12.21 %
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	33,775	9.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	12,504	3.58
トヨタ自動車株式会社	12,500	3.58
株式会社みずほ銀行	10,938	3.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	8,808	2.52
三井物産株式会社	8,586	2.46
ザバンク オブ ニューヨーク - ジャスディックトリーティー アカウ	6,881	1.97
株式会社静岡銀行	6,813	1.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	6,783	1.94

(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	32,098 名	30,742 千株
金融機関	62	90,963
その他国内法人	288	73,254
外国人	378	153,310
証券会社	47	1,489

(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〕	70個	普通株式 7,000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) 3名
第5回 〔平成21年〕 〔6月16日〕	205個	普通株式 20,500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〕	245個	普通株式 24,500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) 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
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 MC事業本部長
木 村 隆 昭	※取締役	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
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
☆橋 本 義 明	取締役	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
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（現株式会社日本取引所グループ）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 公益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 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長
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
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、同取引所に届け出ています。
 5. 当事業年度中の取締役及び監査役の異動
 ☆印は、平成24年3月23日開催の第77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. MCはモーターサイクル、AMはオートモーティブの略です。

(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25年1月1日付)

氏名	変更後	変更前
篠崎 幸造	上席執行役員 企画・財務本部長	上席執行役員 企画・財務統括部長
橋本 義明	上席執行役員 人事総務本部長 (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) 製品保証・安全推進本部担当

(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24年12月31日現在の執行役員は23名で、執行役員を兼務する前記の取締役7名と以下の16名です。

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況
三輪 邦彦	上席執行役員	MC事業本部第2事業部長
渡部 克明	上席執行役員	生産本部長
山路 肇	上席執行役員	Yamaha Motor Europe N.V.取締役社長
墨岡 良一	上席執行役員	MC事業本部第3事業部長 (兼) 海外市場開拓事業部担当
加藤 敏純	上席執行役員	Yamaha Motor Corporation, U.S.A.取締役社長
小嶋 要一郎	上席執行役員	PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
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
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	マリン事業本部ボート事業部長
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
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
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
小野 勝	執行役員	Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.取締役社長
山地 勝仁	執行役員	生産本部EG製造統括部長
黒元 敏則	執行役員	MC事業本部第1事業部長 (兼) デザイン本部長

(注) MCはモーターサイクル、IMはインテリジェントマシーナリー、EGはエンジンの略です。

(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25年1月1日付)

氏名	変更後	変更前
墨岡良一	上席執行役員 企画・財務本部副本部長 (兼) MC事業本部事業管理担当 (兼) 海外市場開拓事業部担当	上席執行役員 MC事業本部第3事業部長 (兼) 海外市場開拓事業部担当
小嶋要一郎	上席執行役員 PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing 取締役社長 (兼) PT.Yamaha Motor Manufacturing West Java取締役社長	上席執行役員 PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
鈴木恒司	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 PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing 取締役社長 (兼) PT.Yamaha Motor Manufacturing West Java取締役社長
藤田宏昭	執行役員 事業開発本部副本部長 (兼) 事業開発本部IM事業部長 (兼) 事業開発本部IM事業部品質保証部長 (兼) アイパルス株式会社代表取締役社長	執行役員 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、IMはインテリジェントマシーナリーの略です。

(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で構成されています。

株式取得型報酬は、毎月一定額で自社株を取得（役員持株会経由）し、在任中保有をするもので、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（12名）	209	20	29	39	299
うち社外取締役（3名）	(28)				(28)
監査役（4名）	77				77
うち社外監査役（2名）	(18)				(18)
合計	287	20	29	39	377

(注) 1. 上記の業績連動報酬の取締役賞与は、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25年3月26日開催予定の第78期定時株主総会の第5号議案（取締役賞与支給の件）では、当該引当金の範囲内の9百万円を取締役賞与支給総額として付議しています。

2. 上記には、平成24年3月23日開催の第77期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

3. 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額99百万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（現株式会社日本取引所グループ）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 ・公益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、当社の株式12.21%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。 <ul style="list-style-type: none"> ・一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長 上記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。
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 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15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	当事業年度開催の取締役会15回のうち12回に出席し、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	当事業年度開催の取締役会15回のうち14回に出席し、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。
社外監査役	清 水 紀 彦	当事業年度開催の取締役会15回全てに出席、監査役会14回全てに出席し、国際企業戦略の研究者としての豊富な経験・知見からの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15回のうち14回に出席、監査役会14回のうち13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・知見からの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います。

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います。

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
124百万円

(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、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、Thai Yamaha Motor 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 ヤマハ発動機グループ会計基準に関するレビュー
- ② アニュアルレポートレビュー
- ③ 株主総会招集通知の英訳レビュー

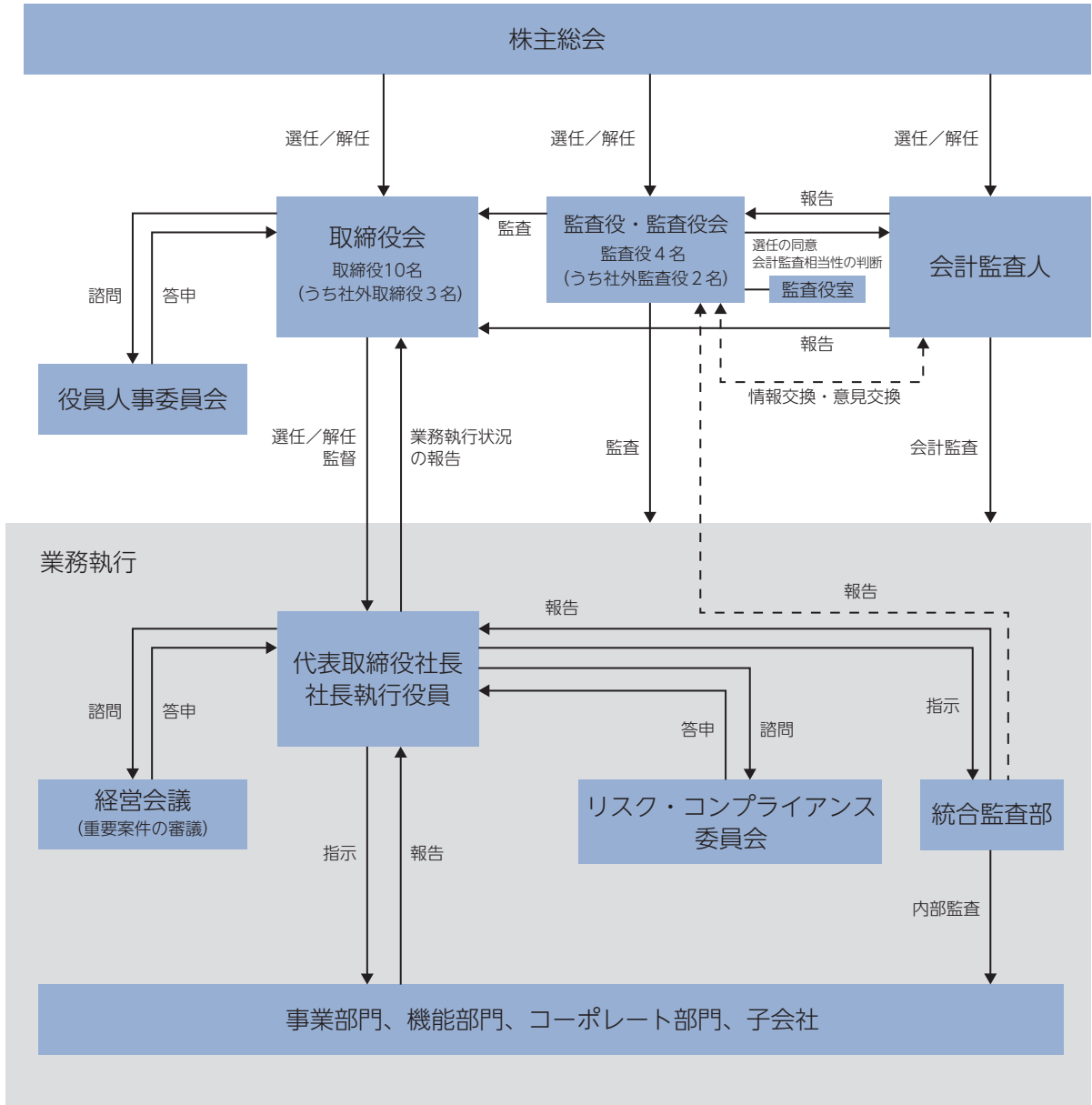
(4) 解任又は不再任の決定の方針

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。
- (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。
- ・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。

- (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) **その他監査役職務の監査が実効的に行われることを確保するための体制**
- 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。
- 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収益その他の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、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こと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、
- (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、当該総会承認の授權の範囲内で、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）を全て充たしております。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。

(ご参考)

なお、「7. 会社の支配に関する基本方針」の「(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」において記載する本プランは、平成25年2月14日開催の当社取締役会において、平成25年3月26日開催の第78期定時株主総会の承認を得ることを条件に、株主・投資家保護の観点から一部改定した上で継続することを決議しており、同定時株主総会の議案として上程しております。詳細については、招集ご通知 株主総会参考書類 第6号議案（11頁以降）をご覧ください。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (平成24年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (平成23年12月31日現在)		当連結会計年度 (平成24年12月31日現在)	(ご参考) 前連結会計年度 (平成23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	106,462	133,707	支払手形及び買掛金	114,344	121,974
受取手形及び売掛金	192,143	166,531	短期借入金	102,476	42,919
商品及び製品	153,109	134,215	1年内返済予定の長期借入金	58,158	69,398
仕掛品	40,438	39,971	未払法人税等	3,236	2,853
原材料及び貯蔵品	39,880	39,372	賞与引当金	9,230	9,292
その他	61,838	53,705	製品保証引当金	19,952	25,112
貸倒引当金	△7,074	△6,297	その他の引当金	1,102	1,137
			その他	82,651	93,727
流動資産合計	586,797	561,205	流動負債合計	391,153	366,415
II 固定資産			II 固定負債		
1 有形固定資産			長期借入金	166,340	162,403
建物及び構築物(純額)	77,076	75,072	再評価に係る繰延税金負債	6,107	6,143
機械装置及び運搬具(純額)	78,851	65,140	退職給付引当金	44,098	39,611
土地	78,613	75,726	製造物賠償責任引当金	3,539	6,261
建設仮勘定	21,449	17,936	その他の引当金	315	1,329
その他(純額)	16,951	14,554	その他	9,212	8,341
有形固定資産合計	272,942	248,430	固定負債合計	229,614	224,090
2 無形固定資産			負債合計	620,767	590,505
借地権	3,073	2,705	純資産の部		
その他	867	764	I 株主資本		
無形固定資産合計	3,940	3,469	1 資本金	85,666	85,666
3 投資その他の資産			2 資本剰余金	74,582	74,582
投資有価証券	41,010	35,549	3 利益剰余金	249,724	249,478
長期貸付金	40,560	36,017	4 自己株式	△686	△683
その他	18,532	17,344	株主資本合計	409,287	409,044
貸倒引当金	△1,454	△1,596	II その他の包括利益累計額		
投資その他の資産合計	98,648	87,314	1 その他有価証券評価差額金	1,843	△1,470
固定資産合計	375,531	339,214	2 土地再評価差額金	10,982	11,050
資産合計	962,329	900,420	3 為替換算調整勘定	△114,255	△137,860
			その他の包括利益累計額合計	△101,429	△128,280
			III 新株予約権	109	109
			IV 少数株主持分	33,595	29,042
			純資産合計	341,561	309,914
			負債純資産合計	962,329	900,420

(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24年1月1日 至平成24年12月31日)	(ご参考) 前連結会計年度 (自平成23年1月1日 至平成23年12月31日)
I 売上高	1,207,675	1,276,159
II 売上原価	972,607	1,000,113
売上総利益	235,068	276,046
III 販売費及び一般管理費	216,470	222,640
営業利益	18,598	53,405
IV 営業外収益		
受取利息	5,935	8,324
受取配当金	433	525
持分法による投資利益	1,598	3,218
販売金融資産評価差益	574	344
販売金融関連収益	3,120	1,549
その他	8,470	9,859
営業外収益合計	20,133	23,821
V 営業外費用		
支払利息	6,687	6,814
為替差損	1,304	3,138
その他	3,471	3,779
営業外費用合計	11,464	13,732
経常利益	27,267	63,495
VI 特別利益		
固定資産売却益	244	323
持分変動利益	460	—
特別利益合計	705	323
VII 特別損失		
固定資産売却損	192	149
固定資産処分損	811	735
減損損	1,127	776
投資有価証券売却損	9	81
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	552
災害による損失	—	316
特別損失合計	2,141	2,610
税金等調整前当期純利益	25,831	61,207
法人税、住民税及び事業税	15,986	26,477
法人税等調整額	△1,971	396
法人税等合計	14,015	26,873
少数株主損益調整前当期純利益	11,815	34,333
少数株主利益	4,326	7,372
当期純利益	7,489	26,960

(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

ご参考

連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度（自平成24年1月1日 至 平成24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
当 期 首 残 高	85,666	74,582	249,478	△683	409,044
連結会計年度中の変動額					
土地再評価差額金の取崩			67		67
剰 余 金 の 配 当			△7,157		△7,157
当 期 純 利 益			7,489		7,489
連結子会社の増加			100		100
持分法適用会社の減少			△255		△255
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	△0	245	△2	242
当 期 末 残 高	85,666	74,582	249,724	△686	409,287

	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			
当 期 首 残 高	△1,470	11,050	△137,860	△128,280	109	29,042	309,914
連結会計年度中の変動額							
土地再評価差額金の取崩							67
剰 余 金 の 配 当							△7,157
当 期 純 利 益							7,489
連結子会社の増加							100
持分法適用会社の減少							△255
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）	3,313	△67	23,605	26,851		4,552	31,404
連結会計年度中の変動額合計	3,313	△67	23,605	26,851	0	4,552	31,647
当 期 末 残 高	1,843	10,982	△114,255	△101,429	109	33,595	341,561

（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24年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (平成23年12月31日現在)		当事業年度 (平成24年12月31日現在)	(ご参考) 前事業年度 (平成23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	29,340	31,333	支払手形	3,992	4,684
受取手形	3,673	3,513	設備関係支払手形	347	327
売掛金	57,145	55,162	買掛金	45,372	54,333
商品及び製品	29,802	26,922	短期借入金	8,016	5,489
仕掛品	11,992	12,665	1年内返済予定の長期借入金	28,850	35,350
原材料及び貯蔵品	11,772	11,272	リース債務	106	103
前渡金	963	113	未設備関係未払金	11,064	10,920
前払費用	580	470	未払費用	6,702	5,574
未収入金	6,800	29,835	前受り金	4,021	4,123
短期貸付金	9,441	61,480	賞与引当金	1,742	1,678
その他の	148	158	役員賞与引当金	2,291	1,956
貸倒引当金	△2,190	△2,081	役員賞与引当金	4,685	4,600
流動資産合計	159,470	230,847	製品保証引当金	20	65
II 固定資産			資産除去債務	11,754	16,570
1 有形固定資産			その	—	48
建物（純額）	28,891	30,310	流動負債合計	130,418	146,296
構築物（純額）	1,870	1,710	II 固定負債		
機械及び装置（純額）	9,270	8,890	長期借入金	60,950	104,800
船舶（純額）	71	59	リース債務	1,152	1,259
車両運搬具（純額）	240	270	繰延税金負債	854	379
工具、器具及び備品（純額）	3,192	3,690	再評価に係る繰延税金負債	6,107	6,143
土地	49,283	49,495	退職給付引当金	31,207	29,490
建設仮勘定	6,848	4,235	製造物賠償責任引当金	3,295	4,075
有形固定資産合計	99,669	98,663	二輪車リサイクル引当金	285	1,282
2 無形固定資産			投資損失引当金	—	702
借地権	510	514	資産除去債務	764	751
その他の	119	126	その	632	659
無形固定資産合計	629	641	固定負債合計	105,250	149,542
3 投資その他の資産			負債合計	235,668	295,839
投資有価証券	20,496	16,154	純資産の部		
関係会社株式	134,572	121,904	I 株主資本		
出資金	3	3	1 資本金	85,666	85,666
関係会社出資金	21,472	21,472	2 資本剰余金		
長期貸付金	21	21	(1) 資本準備金	73,941	73,941
従業員に対する長期貸付金	7	13	(2) その他資本剰余金	640	640
関係会社長期貸付金	840	1,144	資本剰余金合計	74,582	74,582
長期前払費用	40	43	3 利益剰余金		
その他の	604	693	その他利益剰余金	—	15
貸倒引当金	△25	△47	特別償却準備金	—	—
投資その他の資産合計	178,033	161,402	圧縮記帳積立金	347	350
固定資産合計	278,332	260,707	繰越利益剰余金	29,256	26,059
資産合計	437,803	491,554	利益剰余金合計	29,604	26,425
			4 自己株式	△642	△641
			株主資本合計	189,211	186,032
			II 評価・換算差額等		
			1 その他有価証券評価差額金	1,831	△1,477
			2 土地再評価差額金	10,982	11,050
			評価・換算差額等合計	12,814	9,573
			III 新株予約権	109	109
			純資産合計	202,134	195,715
			負債純資産合計	437,803	491,554

(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

ご参考

損益計算書

(単位：百万円)

		当事業年度 (自平成24年1月1日 至平成24年12月31日)	(ご参考) 前事業年度 (自平成23年1月1日 至平成23年12月31日)
I	売上	474,589	463,292
II	売上原価	428,104	416,786
	売上総利益	46,484	46,505
III	販売費及び一般管理費	60,403	65,196
	営業損失(△)	△13,918	△18,690
IV	営業外収益		
	受取利息	277	637
	受取配当金	29,204	46,707
	その他	2,783	2,358
	営業外収益合計	32,265	49,703
V	営業外費用		
	支払利息	1,845	2,636
	為替差損	901	1,212
	関係会社株式評価損	—	3,409
	その他	792	1,209
	営業外費用合計	3,539	8,467
	経常利益	14,808	22,545
VI	特別利益		
	固定資産売却益	77	113
	関係会社株式売却益	19	10,646
	特別利益合計	97	10,759
VII	特別損失		
	固定資産売却損	37	35
	固定資産処分損	292	407
	減損	60	52
	資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	533
	災害による損失	—	266
	特別損失合計	390	1,296
	税引前当期純利益	14,515	32,008
	法人税、住民税及び事業税	4,242	5,679
	法人税等調整額	3	△94
	法人税等合計	4,246	5,585
	当期純利益	10,268	26,423

(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24年1月1日 至 平成24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	その他剰余金	資本金計	特別償却準備金	圧縮記帳積立金	繰越利益剰余金			
当 期 首 残 高	85,666	73,941	640	74,582	15	350	26,059	26,425	△641	186,032
事業年度中の変動額										
特別償却準備金の取崩					△15		15	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							67	67		67
剰余金の配当							△7,157	△7,157		△7,157
当期純利益							10,268	10,268		10,268
自己株式の取得									△0	△0
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	△15	△2	3,197	3,179	△0	3,178
当 期 末 残 高	85,666	73,941	640	74,582	—	347	29,256	29,604	△642	189,211

	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		
当 期 首 残 高	△1,477	11,050	9,573	109	195,715
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
土地再評価差額金の取崩					67
剰余金の配当					△7,157
当期純利益					10,268
自己株式の取得					△0
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）	3,309	△67	3,241		3,241
事業年度中の変動額合計	3,309	△67	3,241	0	6,419
当 期 末 残 高	1,831	10,982	12,814	109	202,134

（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25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24年1月1日から平成24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。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、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が含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

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な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。

利害関係

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25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24年1月1日から平成24年12月31日までの第78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。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、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が含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

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。

利害関係

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24年1月1日から平成24年12月31日までの第78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）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。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25年2月13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

環境ISO認証 世界41社での統合を開始

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

当社グループには当システムを導入している会社が日本・欧米・アセアン・中国・台湾・インド・南米の各地域で41社あり、それぞれが別々の認証機関から審査を受けている状態にあります。これ

を1つの認証機関でグローバルに統合することで、一元管理によるガバナンスの向上、環境活動のレベルアップ、効率化によるコストの大幅低減などを見込んでいます。2013年春までに12社を、2013年秋以降で残り29社の個別認証を順次統一認証化していきます。

新中期経営計画において当社は、「持続的成長による企業価値向上」を目指し、「事業規模拡大」、「財務力」強化、「企業力」向上に取り組んで参りますが、本施策は「企業力」向上につながるものであり、今後も世界規模で効率的・実効的な環境マネジメントをグループ一体となって推進して参ります。



統一認証登録書

二輪車サスペンション等の開発・製造・販売の合併事業

当社と油圧緩衝器専門メーカーであるKYB株式会社は、2013年7月より合併事業を開始します。両社それぞれが保有する経営資源やノウハウを相互に活用することで、二輪車用油圧緩衝器等のグローバル供給体制を整備し、世界トップクラスの性能、品質を伴う製品の市場投入と、コスト競争力の実現を目指します。新合併会社では、当社を含む全ての二輪車メーカーへの拡販を目指します。

モトGP ホルヘ・ロレンソ選手、2年ぶり王座奪還

欧米でもアジアでも、多くの人々の心に感動を届ける二輪車レースの最高峰であるモトGPで、ホルヘ・ロレンソ選手（ヤマハ）が2010シーズンに続き2度目のチャンピオンに輝きました。全18戦中、表彰台に乗れなかったのは2戦のみと、強さと速さを証明しました。



ブランドスローガンの展開

当社は新中期経営計画のスタートにあたり、当社グループのグローバルな共通概念として社内外に向けた企業メッセージを創り、新たなブランドスローガンとして2013年3月から展開していきます。

新しいブランドスローガンは、“Revs your Heart (レヴズ ユア ハート)”。当社は、このスローガンの下、ヤマハラしい個性あるモノ創り・マーケティング活動をグループ一丸となって推進し、そのヤマハラしさで、世界のお客様に期待を超える感動を提供してまいります。

Rev：エンジン回転を上げる、わくわくさせる、昂ぶらせる



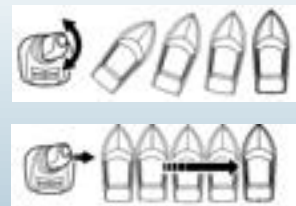
2012年10月発表

船外機用操船制御システム ヘルムマスター

ボルボ・ペンタ社と共同開発を進めていた船外機用操船制御システムを製品化し、2013年より米国および欧州の提携ボートビルダー向けに販売を開始します。通常のステアリングとリモコンボックスでの操船に加え、低速時にはジョイスティック1本で360°の移動・回転が可能となり、離岸・着岸時や狭いスペースでの操船を飛躍的に容易にしました。初心者でも気軽に大型ボートの操船を楽しむことができる機能を加えることで、中・大型ボート市場における当社製船外機の搭載比率向上が期待される製品です。



ジョイスティックによる操船イメージ



直感的な操作で前後・左右・斜め方向、その場回頭など、360°のボートの操船が可能になります。

2013年3月発売

電動アシスト自転車 PAS 3モデル



3ファンクションメーター



PAS ナチュラル デラックス

従来の車速を感知する「スピードセンサー」とペダルを踏み込む力を感知する「トルクセンサー」に、ペダリングの速度を感知する「クランク回転センサー」を加えたトリプルセンサーシステムを新開発しました。このシステムの搭載により、瞬時にかつ繊細に走行状況と乗り手の動きを把握し、よりなめらかで快適なアシスト走行を実現しています。また、選択している走行モードごとに、あと何kmアシスト走行できるかの目安を表示する機能も加えた新型メインスイッチも採用。なお、安心・充実の長期製品保証など、従来からの特徴はそのまま継承しています。

2013年2月発売

「SR400」 35th Anniversary Edition

発売から35年を経てなお人気のモデルです。クラシック感あるグリーンの特選塗装車体色にあわせて、ガソリタンク側面にはゴールドのYAMAHAロゴを採用、フレームも記念モデルらしくシルバー塗装としています。なお、当モデルは2013年8月末日までの受注期間限定モデルとなります。

2012年9月インドにて発売

CYGNUS RAY (シグナス レイ)

スタイリッシュなデザインを持ち、コンパクトで扱いやすい女性向けモデルへの要望に応えるために開発したモデルです。当社がインド市場で初めて販売するスクーターカテゴリーの製品であり、インド市場でのシェア拡大を担う戦略商品です。

2013年2月発売

シグナス-X XC125、上級モデルシグナス-X XC125SR

スポーティでありながら利便性の高さで人気の125ccスクーターがモデルチェンジ。新たにLEDのポジション&テールランプを採用するなど、スポーティなスタイリングをさらに洗練させながら大容量のシート下トランクを実現しました。上級モデルは、スポーツバイクに採用されているウェーブ形状のディスクブレーキを装備するなど、よりスポーティな仕様となっています。なお本製品の製造はヤマハモーター台湾で行います。

2013年4月発売予定

AR192

スーパーチャージャーを搭載し、210馬力を発揮するスーパーハイアウトプットエンジンを搭載したジェット推進式のスポーツボートです。優れた走行性能とアクティブなハンドリングを両立したほか、19フィートモデルというコンパクトな艇体ながらスペースをフル活用したワンランク上の居住性と幅広いマリンスポーツに対応できる高い機能性を両立しています。

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	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
各種お問合せ先 郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)
同取次窓口	三井住友信託銀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
株主名簿管理人の三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。
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：三井住友信託銀行株式会社
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。株主名簿管理人の三井住友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>



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。