



**アニュアルレポート2009**

2009年12月期

**Engineering Excellence and Prominence**



**ヤマハ** 発動機株式会社は、35カ国に60の生産拠点をもち、連結売上高の約90%を海外で占めている国際企業です。その活動は、世界をリードする小型エンジン・FRP(ガラス繊維強化プラスチック)・制御技術を核として、二輪車、マリナー製品、特機、サーフェスマウンター(表面実装機)など幅広い分野にわたっています。

当社は、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指して、2010年度を初年度とする3カ年の新中期経営計画をスタートしました。

## 企業理念

### 企業目的

#### 感動創造企業

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する

### 経営理念

1. 顧客の期待を超える価値の創造
2. 仕事をする自分に誇りがもてる企業風土の実現
3. 社会的責任のグローバルな遂行

### 行動指針

「課題認識」「決断・克服・貫徹」「評価の徹底」「あるべき姿へのこだわり」の4テーマ・21項目で、行動すべき方向性とその基準を明確化

(「YAMAHAバリュー21」)

# CONTENTS

## 2 業績

- 2 連結財務ハイライト
- 6 営業の概況

## 8 トップメッセージ

「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指します。

- 8 ステークホルダーの皆さまへ



- 11 社長インタビュー

## 22 特集 1

### 新中期経営計画 — 主要事業戦略

## 28 特集 2 「LEXAM」開発ストーリー

### 革新技術で、オートマチック・モペッド需要を開拓

成長が期待されるアセアン・モーターサイクル市場に、「LEXAM」が新たな歴史を刻みます。



## 32 特集 3 コンセプト・モーターサイクル

### 夢を育む次世代バイク

ヤマハ発動機は、大きな感動の実現に向けテクノロジーを追求し、人間の感性に訴える性能とデザインの融合を目指しています。

## 34 事業の概況

- 34 二輪車事業



- 40 マリン事業
- 42 特機事業
- 44 その他の事業
- 47 レース活動

## 48 CSR(企業の社会的責任)活動

- 48 環境保全活動
- 49 お客さま満足度の最大化のために
- 50 社会貢献活動



## 52 企業情報

- 52 コーポレート・ガバナンス
- 58 取締役、監査役および執行役員
- 60 組織図
- 61 事業等のリスク
- 64 ヤマハ発動機グループの歩み
- 66 主要子会社および関連会社

## 69 財務セクション

## 116 インベスター・インフォメーション

当冊子は、英文版アニュアルレポートを便宜的に日本語に翻訳したものです。

## 連結財務ハイライト

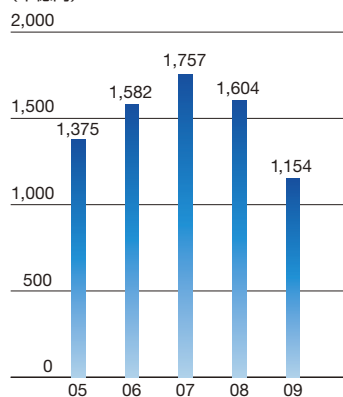
ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル	増減率(%)
	2008	2009	2009	2009/2008
<b>事業年度:</b>				
売上高	¥1,603,881	¥1,153,642	\$12,525,972	(28.1)%
売上総利益	377,105	202,292	2,196,439	(46.4)
営業利益(損失)	48,382	(62,580)	(679,479)	—
経常利益(損失)	58,872	(68,340)	(742,020)	—
当期純利益(純損失)	1,851	(216,148)	(2,346,884)	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	(6,446)	74,096	804,517	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(99,543)	(45,285)	(491,694)	(54.5)
フリー・キャッシュ・フロー	(105,989)	28,810	312,812	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	163,179	(32,022)	(347,687)	—
資本的支出	94,391	46,035	499,837	(51.2)
減価償却費	59,606	53,701	583,073	(9.9)
<b>事業年度末:</b>				
総資産	¥1,163,173	¥ 987,077	\$10,717,448	(15.1)%
純資産	428,483	249,266	2,706,471	(41.8)
有利子負債	349,203	399,942	4,342,476	14.5
<b>レシオ:</b>				
営業利益率(%)	3.0	(5.4)		
自己資本当期純利益率(%)	0.4	(71.2)		
自己資本比率(%)	33.9	21.5		
株価収益率(倍)	144.0	—		
有利子負債自己資本比率(%)	88.5	188.3		
	円		千米ドル	増減率(%)
<b>1株当たり情報:</b>				
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 6.47	¥ (755.92)	\$ (8.21)	—%
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	6.47	—	—	—
1株当たり純資産	1,377.81	743.04	8.07	(46.1)
1株当たり配当金	25.50	0.00	0.00	(100.0)
	百万円、但し1株当たり情報を除く		千米ドル、但し1株当たり情報を除く	増減率(%)
<b>株価情報(事業年度末):</b>				
株価(円および米ドル)	¥ 932	¥ 1,166	\$ 12.66	25.1%
株式時価総額	266,899	333,300	3,618,893	24.9
	人			増減率(%)
<b>その他の情報(事業年度末):</b>				
株主数	35,156	30,013		(14.6)%
従業員数	49,761	49,994		0.5

注 ●米ドル金額は、便宜上2009年12月31日現在の実勢為替相場1米ドル=92.10円で換算しています。(連結財務諸表注記の「注記9」をご参照ください。)  
●2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度は、表示年の1月1日から12月31日までの12カ月になっています。事業年度以外の年表示はすべて暦年となっています。  
●百万円単位で表示されている金額につきましては、百万円未満は切り捨て処理されています。一億円もしくは十億円単位で表示されている金額につきましては四捨五入処理されています。

## 売上高

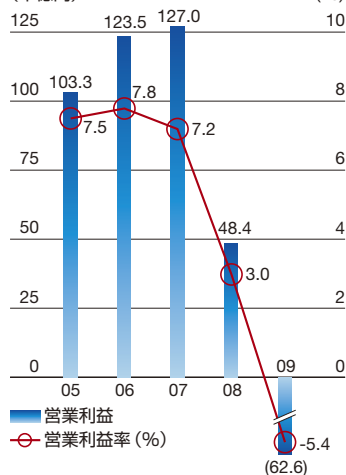
(十億円)



## 営業利益および営業利益率

(十億円)

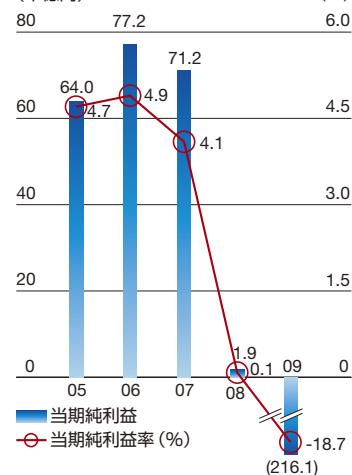
(%)



## 当期純利益および当期純利益率

(十億円)

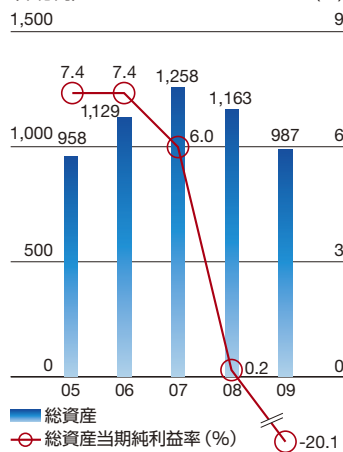
(%)



## 総資産および総資産当期純利益率

(十億円)

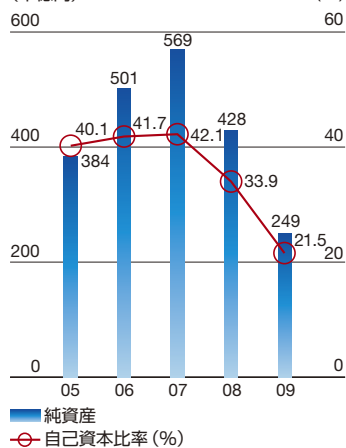
(%)



## 純資産および自己資本比率

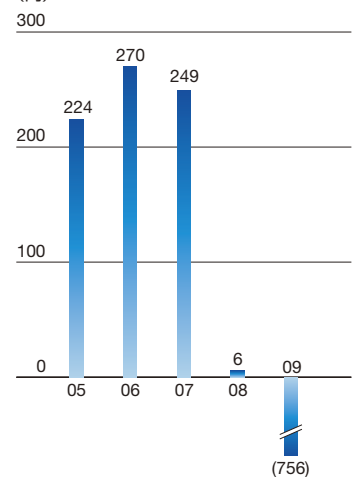
(十億円)

(%)



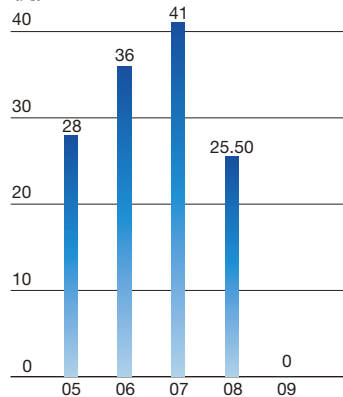
## 1株当たり当期純利益

(円)



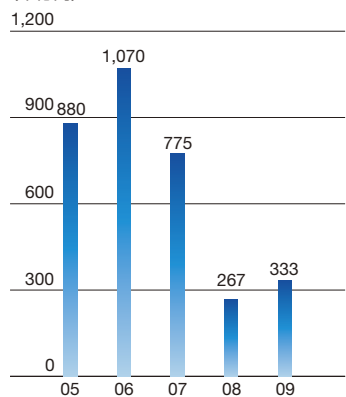
## 1株当たり配当金

(円)



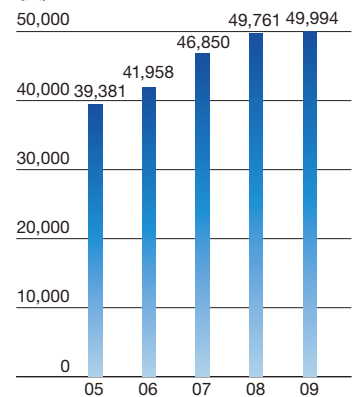
## 株式時価総額

(十億円)



## 従業員数

(人)



## 将来の見通しに関する注意事項

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

# 連結財務ハイライト

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社  
2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## 市場別二輪車販売台数

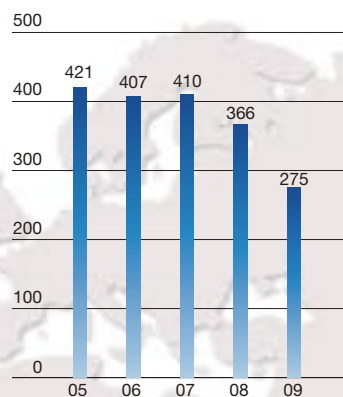
	千台	千台	増減率(%)
	2008	2009	2009/2008
日本.....	122	<b>108</b>	(11.5)%
北米.....	167	<b>92</b>	(44.9)
欧州.....	366	<b>275</b>	(24.9)
アジア <sup>注</sup> .....	4,717	<b>4,993</b>	5.9
その他.....	493	<b>372</b>	(24.5)
合計.....	5,865	<b>5,841</b>	(0.4)%

注 日本を除く

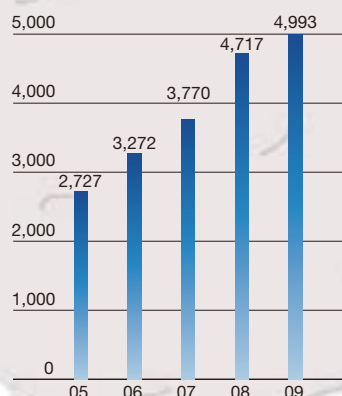
## 二輪車販売台数 (千台)

12月31日に終了した事業年度

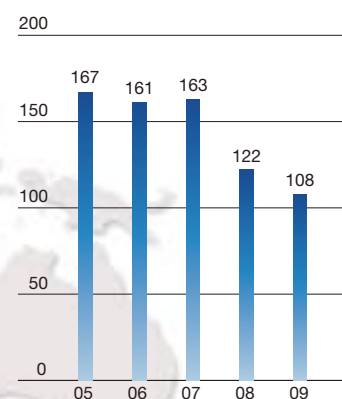
### 欧州



### アジア



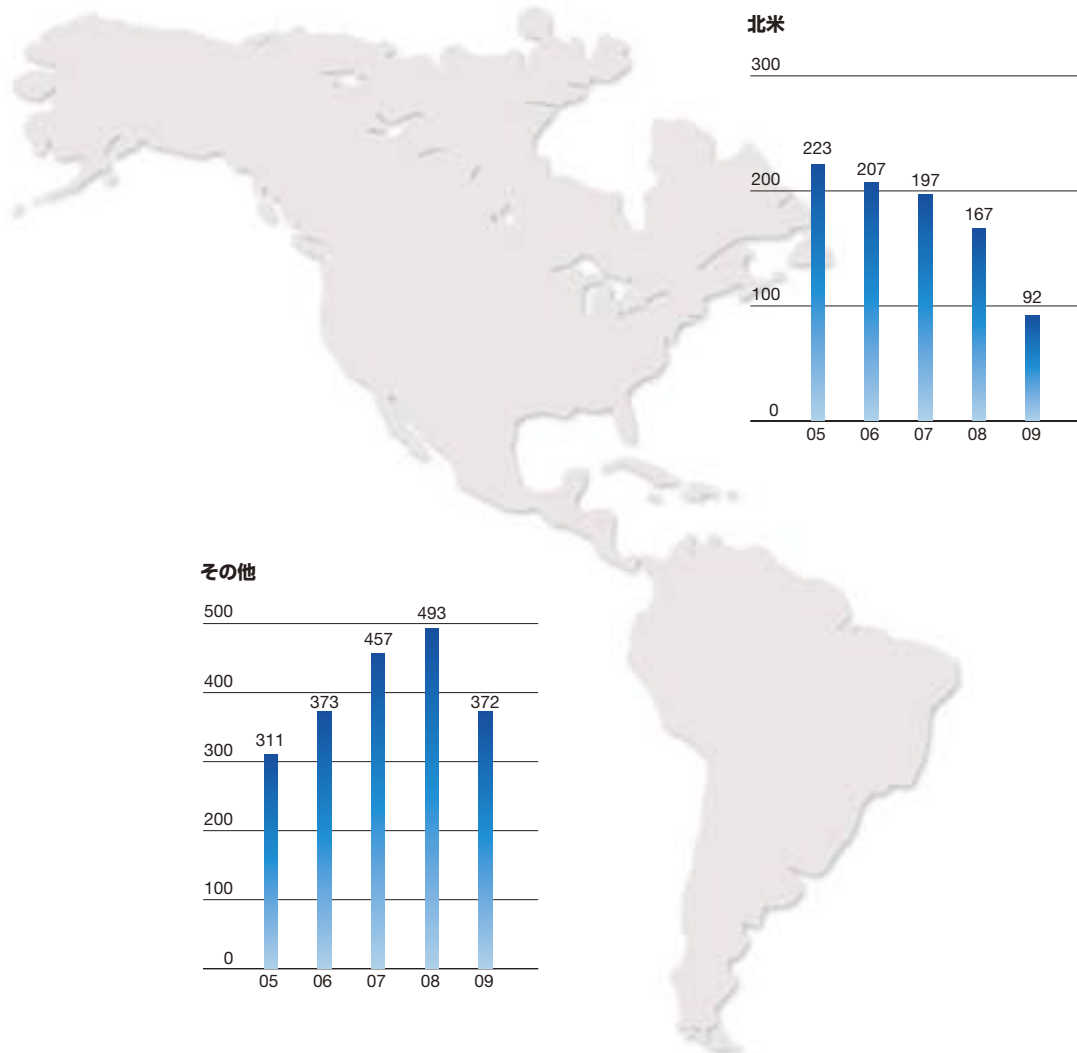
### 日本



## 市場別売上高

	二輪車事業			マリン事業			特機事業			その他の事業		
	百万円		増減率(%)	百万円		増減率(%)	百万円		増減率(%)	百万円		増減率(%)
	2008	2009	2009/2008	2008	2009	2009/2008	2008	2009	2009/2008	2008	2009	2009/2008
日本	¥ 43,423	¥ <b>38,015</b>	(12.5)%	¥ 30,971	¥ <b>23,701</b>	(23.5)%	¥ 10,011	¥ <b>8,880</b>	(11.3)%	¥ 85,802	¥ <b>59,839</b>	(30.3)%
北米	107,123	<b>57,979</b>	(45.9)	98,706	<b>55,279</b>	(44.0)	141,027	<b>52,389</b>	(62.9)	1,120	<b>680</b>	(39.3)
欧州	215,012	<b>143,723</b>	(33.2)	54,100	<b>33,776</b>	(37.6)	32,039	<b>20,553</b>	(35.9)	11,724	<b>3,895</b>	(66.8)
アジア <sup>注</sup>	520,143	<b>478,966</b>	(7.9)	9,262	<b>6,637</b>	(28.3)	6,120	<b>4,321</b>	(29.4)	13,695	<b>10,517</b>	(23.2)
その他	143,105	<b>98,371</b>	(31.3)	45,773	<b>30,716</b>	(32.9)	24,060	<b>14,432</b>	(40.0)	10,654	<b>10,960</b>	2.9
合計	¥1,028,809	¥ <b>817,058</b>	(20.6)%	¥238,814	¥ <b>150,113</b>	(37.1)%	¥213,259	¥ <b>100,577</b>	(52.8)%	¥122,997	¥ <b>85,893</b>	(30.2)%

注 日本を除く



# 営業の概況

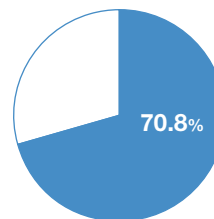
2009年12月31日に終了した事業年度

## 二輪車事業

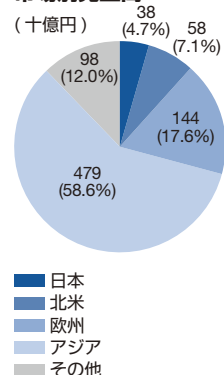


**主要製品:**  
二輪車、海外生産用部品

### 売上高比率



### 市場別売上高

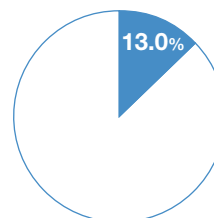


## マリン事業

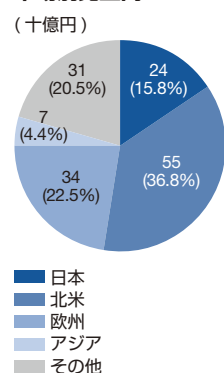


**主要製品:**  
船外機、ウォータービークル(水上オートバイ)、レジャーボート、FRP(ガラス繊維強化プラスチック)ボート、漁船、和船、ディーゼルエンジン

### 売上高比率



### 市場別売上高

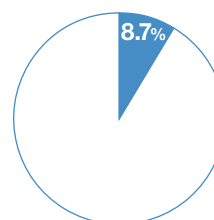


## 特機事業

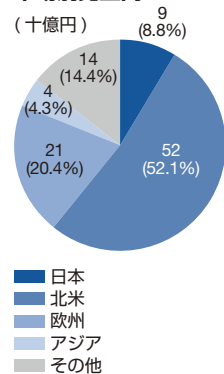


**主要製品:**  
ATV(四輪バギー)、SSV(サイドバイ・サイド・ビークル)、スノーモビル、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン

### 売上高比率



### 市場別売上高

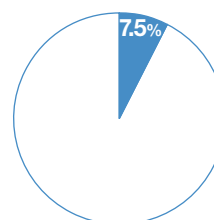


## その他の事業

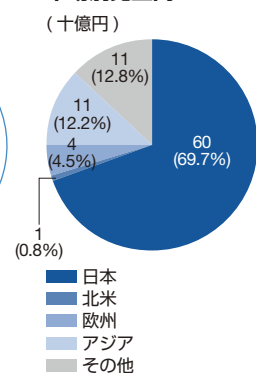


**主要製品:**  
サーフェスマウンター(表面実装機)、産業用ロボット、自動車エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター、電動車椅子、中間部品

### 売上高比率

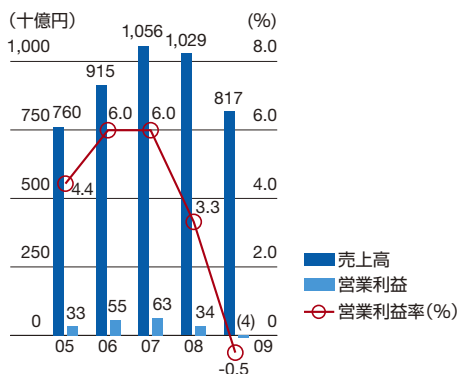


### 市場別売上高





## 業績



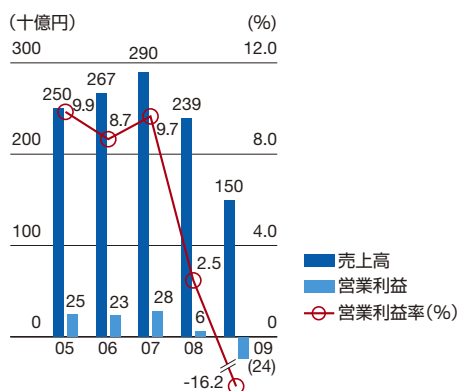
## 営業の概況:

2009年12月期(以下「2009年度」)、日米欧の先進国では、景気後退による需要の減少により、売上高は前年度比減少しました。アセアンでは、インドネシアの需要が減少する中、顧客基点のマーケティングを行うことにより、普及価格帯モペッドの「Vega(ベガ)-ZR」やオートマチックスクーターの「Mio(ミオ)」などの販売数量が増加しました。需要が早期に回復したベトナム、インドなどでも、新商品を積極的に投入することで販売は堅調に推移しましたが、為替円高による影響により、アジアでの売上高は前年度比減少しました。また、ブラジルを中心とした中南米の販売は、需要の減少により前年度比減少しました。

これらの結果、2009年度の売上高は前年度比2,118億円(20.6%)減少の8,171億円、営業利益は前年度比378億円減少し、42億円の損失となりました。

▶事業の概況 34～39ページ

## 業績



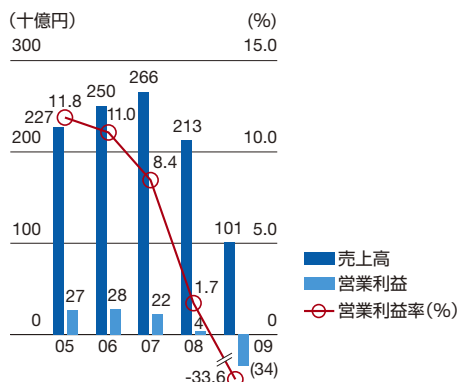
## 営業の概況:

米国での景気後退に伴うレジャー支出の減少による需要の低迷から、大型船外機やウォータービークルの販売が減少しました。また、欧州、ロシアでも船外機の販売が減少しました。

これらの結果、2009年度の売上高は、為替円高による影響に加え、流通在庫圧縮のための減産の影響もあり、前年度比887億円(37.1%)減少の1,501億円となり、営業利益は、前年度比304億円減少し、243億円の損失となりました。

▶事業の概況 40～41ページ

## 業績



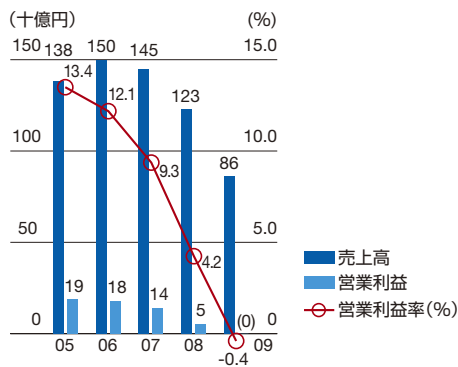
## 営業の概況:

米国での景気後退に伴うレジャー支出の減少による需要の低迷から、レジャー性の高いスポーツ四輪バギーやサイド・バイ・サイド・ビークルの販売が減少しました。

これらの結果、2009年度の売上高は、為替円高の影響や、流通在庫圧縮のための減産に加え、製造物賠償責任引当金の繰入れなどの影響もあり、前年度比1,127億円(52.8%)減少の1,006億円となり、営業利益は、前年度比373億円減少し、338億円の損失となりました。

▶事業の概況 42～43ページ

## 業績



## 営業の概況:

電動アシスト自転車は、健康や環境に対する意識の高まりなどにより需要が増加し、新基準対応モデルや幼児二人同乗用モデルなどの市場投入により、販売は好調に推移しました。しかしながら、景気低迷による需要減少により自動車エンジンやサーフェスマウンターなどの販売が減少しました。

これらの結果、2009年度の売上高は、前年度比371億円(30.2%)減少の859億円、営業利益は前年度比55億円減少し、4億円の損失となりました。

▶事業の概況 44～46ページ

## ステークホルダーの皆さまへ

早期の業績回復を実現し、持続的な成長への道を切り拓くとともに、  
「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指します。



代表取締役社長 社長執行役員  
柳 弘之(左)

代表取締役 専務執行役員  
木村 隆昭

「第41回東京モーターショー 2009」  
に参考出品された電動二輪車「EC-f」

## 新たな船出

このたび、ヤマハ発動機株式会社は、2010年3月25日付で新たな経営体制へ移行しましたことをご報告いたします。代表取締役 社長執行役員に柳 弘之が就任し、代表取締役 専務執行役員 木村 隆昭とともにヤマハ発動機グループの経営の舵取りを行ってまいります。

ヤマハ発動機にとって2009年12月期は、世界的な金融危機が实体经济へと波及する中、欧米市場における急速な需要の冷え込みや為替の円高傾向定着などの影響を大きく受け、これまででない厳しい業績となりました。

こうした状況にあって、私たちが先頭に立ち、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、グループの舵取りに全力で臨みます。

## モノ創りで輝き・存在感を発揮

私たちの企業目的である「感動創造企業」とは、社会や環境との調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人々に喜びや驚き、高揚感、豊さや幸福感をもたらすことを志向したものです。その実現のため、これまで以上に「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」でありたいと考えています。

モノ創りの原点はお客さまです。私たちは今一度、この原点に立ち戻り、製品の魅力・信頼性・価格、すなわちお客さまへの提供価値の最大・最良化に真摯に取り組んでまいります。そして、さらにお客さまの期待を超える価値を実現し、競争力を高めていくことが私たちの使命であり、ひいては企業価値の向上につながるものと信じています。そのために私たちは、現場主義・現物主義を貫いていきます。お客さまへの価値の提供は、現場・現物を通じてのみ実現できるものだからです。

# ステークホルダーの皆さまへ

## 新中期経営計画

当面厳しい経営環境が予想されますが、昨年より進めております構造改革をさらに加速させ、収益体質の回復に努めるとともに、将来に向けた成長シナリオの実現に注力していきます。そのために、2010年度から3カ年の新たな中期経営計画を策定しました。新中期経営計画では、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指し、2010年度の連結営業利益黒字化と2012年度の連結営業利益率5%の達成に取り組みます。

## 挑戦と進化

経営陣ならびにグループ社員が一丸となり、新中期経営計画の実現に不退転の決意で取り組んでまいります。同時に、法令遵守や企業倫理の徹底、環境保全、社会貢献など、企業としての社会的責任も果たしてまいります。こうしたことを着実に遂行することにより、一刻も早く業績を回復させるとともに、ステークホルダーの皆さまからの信頼を深め、持続的な成長を図りたいと考えています。

こうした挑戦を通じて進化するヤマハ発動機グループにご期待いただきますとともに、より一層のご支援を賜りますよう、心からお願い申し上げます。

2010年4月

柳 弘之

代表取締役社長 社長執行役員  
柳 弘之

木村 隆昭

代表取締役 専務執行役員  
木村 隆昭

# 社長インタビュー

## 構造改革と収益体質の確立に全力を挙げ、将来に向けた成長シナリオの実現を目指します。

### 2009年度業績

#### Q1 2009年度の業績は厳しい結果となりましたが、どのように評価していますか？

想定をはるかに超えた需要の急減や、為替円高傾向の定着などにより、非常に厳しい結果となりました。

2009年度は、世界的な景気後退に伴い、欧米を中心としたレジャー市場での需要が急速に冷え込み、また為替円高傾向もあり、二輪車や船外機、ATV(四輪バギー)など、主力製品の販売が大きく落ち込みました。

想定をはるかに超えた需要の急減により、当社は欧米市場での流通在庫の圧縮を図るため、出荷調整ならびに日本国内の生産拠点における大幅な減産を実施しました。

同時に、緊急対策として、徹底した経費削減や本社の役員・管理職の報酬減額、設備投資の抑制、余剰人員対策などにより、連結総経費について前年度比10%以上の削減を行いました。また、二輪車、船外機、ATVの各事業において「緊急コスト削減プロジェクト」を立ち上げ、2009年度下期からの成果取り込みに注力しました。

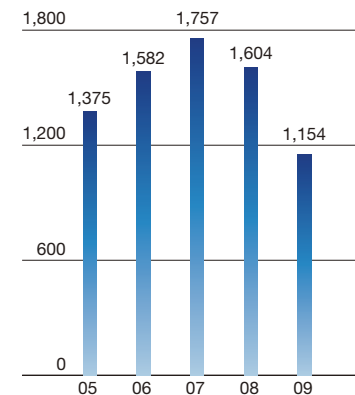
このように、急激に変化する事業規模に対応して、コスト構造改革を実施してまいりましたが、2009年度の業績は、売上高が前年度比28.1%減の1兆1,536億円、営業損失626億円、経常損失683億円となりました。

また、先進国事業の構造改革をさらに加速するため、主に日本および欧米の固定資産の減損や、従業員の早期退職にかかる費用を事業構造改善費用として計上した影響、繰延税金資産の取り崩しなどにより、当期純損失は2,161億円となりました。

このように、2009年度の業績は大変厳しい結果となり、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えることができませんでした。経営を預かる責任者としては大いに反省し、今後、抜本的な改革を進めていきたいと考えます。

売上高

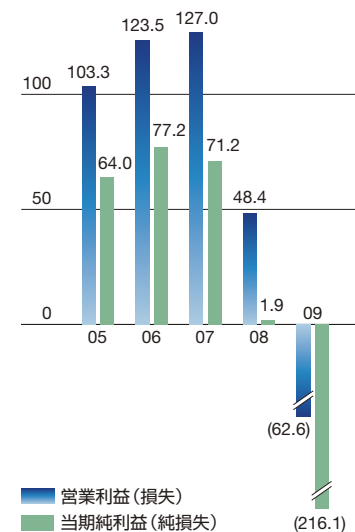
(十億円)



営業利益(損失)および当期純利益(純損失)

(十億円)

150



# 社長インタビュー

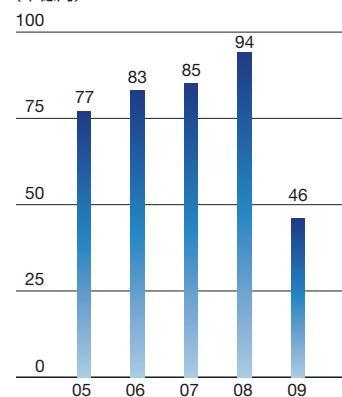
業績悪化の要因としては、これまで規模拡大を前提とした経営を行ってきたため、急激な需要減少に適切に対応できなかったこと、そのために在庫調整負担や固定費負担が大きいのしかかり経営を圧迫したこと、さらには為替耐力が十分でなかったことだと考えています。

2009年度は、このような結果ではございましたが、一部明るい兆しも見えております。事業面では、日本を除くアジア市場において二輪車需要の落ち込みが軽微に止まる中、積極的な新製品投入と販売促進活動が奏功し、インドネシアやベトナムなどで販売が好調に推移しました。また、成長が期待できる環境技術の分野では、電動アシスト自転車市場に新基準対応モデルを投入し着実に販売を拡大する一方、電動二輪車など次世代のモビリティ技術の開発体制強化を行うなど、将来への布石を打つことができました。財務面では、設備投資を前年度比でほぼ半減させ、流通在庫削減により運転資金を大幅に圧縮したことで、フリー・キャッシュ・フローは改善し、下期には黒字に転換しました。

当面厳しい経営環境が続くことが予想されますが、社長としての私の最大の責務は、昨年より進めております構造改革をさらに加速させ、収益体質の回復に努めますとともに、将来に向けた成長シナリオを実現することです。

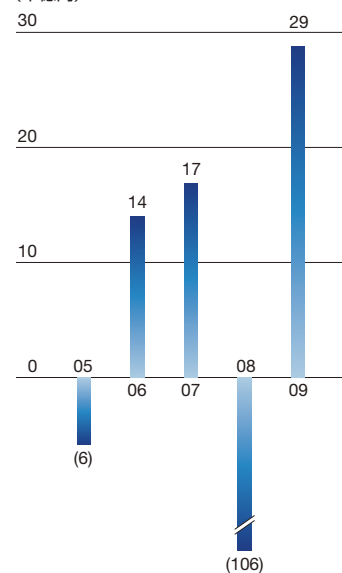
## 資本的支出

(十億円)



## フリー・キャッシュ・フロー

(十億円)



## Q2 緊急対策や構造改革による2009年度の成果についてお聞かせください。

計画を上回る成果をあげたことで、ある程度、収益性の悪化に歯止めをかけることができたものと評価しています。

緊急経費削減の効果は計画<sup>注</sup>を140億円、緊急コスト削減プロジェクトの効果は計画<sup>注</sup>を18億円、また報酬減額などの人件費削減や生産設備減損による減価償却費減少を含む構造改革効果は計画<sup>注</sup>を102億円、それぞれ上回りました。これらの効果による営業利益改善額の合計が計画<sup>注</sup>を260億円上回ったことにより、営業利益は計画<sup>注</sup>比で244億円のプラスとなりました。

このように、緊急対策や構造改革は計画を上回る成果をあげることができました。なお、今後の先進国需要をさらに厳しく見直し、収益が確保できるよう損益分岐点を引き下げるため、生産設備の追加減損に加え、追加人員削減費用を計上したため、当期純利益は計画<sup>注</sup>を341億円下回りました。

<sup>注</sup>  
2009年8月に行われた2009年12月期中間決算発表時の計画数値



## Q3 需要減少の著しい、米国・欧州市場における二輪車・船外機・ATVの在庫削減は、どのように進捗していますか？

**米国の二輪車を除き、在庫は2009年度中に適正水準に達しました。**

2009年度は、生産や卸出荷を小売台数以下に抑えた結果、米国の船外機・ATVについてはほぼ適正水準に達しました。また、欧州の二輪車も2009年中に適正在庫になりました。

米国の船外機・ATV、欧州の二輪車については、2010年度も総需要は減少するものと予想していますが、小売に見合う卸出荷を回復するため、2009年度と比べて生産増加を見込んでいます。

ただし、米国の二輪車については、まだ在庫水準が高いと判断し、引き続き生産調整を図り、2010年中の在庫適正化を目指します。

## 社長インタビュー

### Q4 株主利益還元についての考え方をお聞かせください。

連結業績などを総合的に考慮しながら、長期的な視点に立った配当を基本方針とし、株主の皆さまのご期待にお応えしていきたいと考えています。

当社は、株主の皆さまの利益向上を重要課題と位置付け、グローバルな視点から世界各地で事業を展開し、企業価値の向上に努めております。

配当につきましては、配当性向を尺度として連結業績などを総合的に考慮しながら、長期的な視点に立った配当を基本方針としております。

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

当社は、現在の難局を一刻も早く乗り越え業績を回復するとともに、着実な成長軌道を歩むことで、株主の皆さまのご期待にお応えしていきたいと考えています。



### 新中期経営計画の目指す姿

### Q5 2010年から2012年までの3カ年を対象期間とした新中期経営計画では、何を目標としているのですか？ 具体的な数値を挙げて教えてください。

「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指し、2010年度の連結営業利益黒字化と2012年度の連結営業利益率5%の達成に取り組みます。

当社は、2008年度から3カ年の中期経営計画を見直し、現状ならびに今後の見通しをより正確に反映した、新たな計画の策定を進めてまいりました。

今回発表した新中期経営計画では、お客さまというモノ創りの原点に立ち返り、製品開発と現場主義の基本を徹底させることで、「モノ創りで輝き・存在感を発揮し続ける企業」を目指します。

計画は2つのフェーズで構成されています。フェーズIの2010年度は、連結営業利益黒字化必達を目標に構造改革を完遂し、収益体質の確立に全



力を注ぎます。フェーズⅡの2011～2012年度は、将来に向けた成長シナリオの実現に取り組み、その成果として2012年度に連結営業利益率5%を達成する計画です。

このように収益回復から成長軌道へと、迅速かつ着実に経営を進めていきたいと考えています。

具体的な連結業績としては、為替レートで1米ドル=88円、1ユーロ=128円を前提に、ご覧の目標数値(右表)を設定しています。

また、将来の成長へ焦点を当てた設備投資としては、新中期3カ年で累計1,200億円を計画しています。一方、フリー・キャッシュ・フローは3カ年累計で1,500億円の創出、有利子負債は3カ年累計で1,500億円の圧縮を行う予定です。

なお、2010年度の詳細な見通しにつきましては、「2009年度12月期の経営成績の分析」のP80「2010年12月期の見通し」をご参照ください。

#### 2009年度実績と新中期経営計画目標

	2009年度 実績	2010年度 予想	2012年度 目標
連結売上高 (十億円)	1,153.6	1,250	1,400
連結営業利益 (十億円)	△62.6	10	70
営業利益率 (%)	-5.4	0.8	5.0



# 社長インタビュー

## Q6 目標を達成するための施策について教えてください。

「先進国事業の収益構造改革」、「新興国事業の量的・質的拡大」、技術開発を基盤とした「将来成長シナリオ実現」の3つの施策を実施していきます。

まず「先進国<sup>注</sup>事業の収益構造改革」については、グローバルな生産体制の再編と余剰人員対策などによる固定費の圧縮を実行します。「新興国事業の量的・質的拡大」については、さらなる商品力強化とコストダウン、また販売網の拡充などにより、その実現を図ります。「将来成長シナリオ実現」に向けては、戦略的低価格モデルのグローバルな投入や、アセアン二輪車の商品力・収益力を両立させた事業拡大、超低燃費エンジンやスマート・パワー<sup>注</sup>技術の開発に取り組みます。

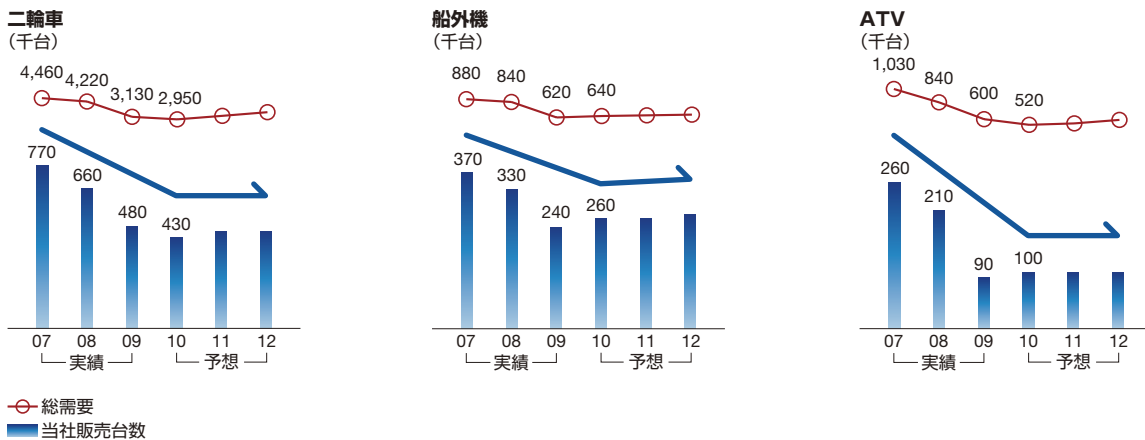
詳細は、この後に続く「新中期構造改革」セクションと「新中期成長戦略」セクションをご参照ください。

注  
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

## Q7 主要事業について、目指す姿をどのように設定していますか？

先進国事業については「規模依存型」から「損益分岐点」経営への脱却を図り、新興国二輪車事業では「積極的な量的・質的拡大」を目指します。

### 先進国<sup>注</sup>における総需要と当社販売台数



注  
●先進国：日本・北米・欧州  
●需要の数値は当社調べです。

まず、先進国の二輪車、船外機、ATV/SSVの各事業についてですが、総需要の回復にはまだ時間がかかるものと予想し、増えない事業規模を前提とした収益確保に向け、従来の「規模依存型」から「損益分岐点」経営への転換を図ります。

二輪車事業については、「市場回復へ向けた事業体質改革」を目指し、1米ドル=85円/1ユーロ=120円で採算がとれる収益構造改革を進めます。船外機事業では、「ゆるぎない世界シェアNo.1」を目指して、収益力構築と先進環境技術開発を加速させます。ATV/SSV事業に関しては、「事業基盤の再構築」を目指し、1米ドル=85円/事業規模10万台で採算がとれる収益構造の構築に取り組みます。

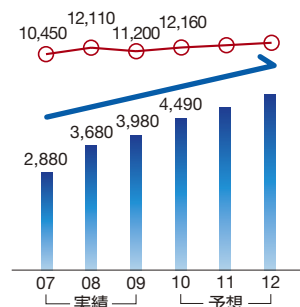
一方、成長が期待できる主要新興国の二輪車事業については、「積極的な量的・質的拡大」を目指し、事業規模800万台、営業利益率10%の目標達成に取り組みます。

特に、好調を継続するアセアン市場では、低燃費モデルの積極的投入や原価低減活動を進め、商品力と収益力の両立を図ります。世界第1位と第2位の二輪車市場である、中国とインドでは、低価格モデルの積極的投入や販売網の拡大・強化による市場プレゼンスの向上、および輸出拡大などの施策を進めます。

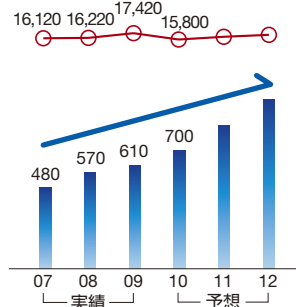


## 新興国における総需要と当社販売台数

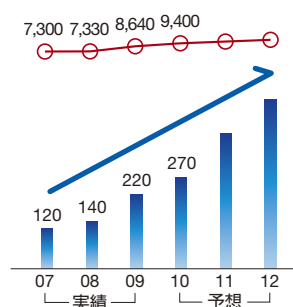
アセアン<sup>注</sup>  
(千台)



中国  
(千台)



インド  
(千台)



○ 総需要  
■ 当社販売台数

### 注

- アセアン: インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア
- 需要の数値は当社調べです。

# 社長インタビュー

## 新中期構造改革

### Q8 先進国<sup>注</sup>事業の収益構造改革では、具体的にどのようなことに取り組む計画ですか？

「生産体制再編成」「人への対応」「コストダウン」の構造規模を拡大し、大幅な固定費削減と収益力の向上に取り組めます。

より一層厳しい需要を想定した経営計画のもと、損益分岐点年間生産台数を、二輪車事業については25万台から20万台へ、またATV/SSV事業については14万台から10万台へとさらに引き下げます。なお、船外機事業の損益分岐点年間生産台数は、23万台と変更していません。

これに伴い、「生産体制再編成」「人への対応」「コストダウン」の構造規模を拡大し、大幅な固定費削減と収益力向上を目指します。



### Q9 まずは「生産体制の再編成」についてお聞かせください。

グループ会社を含め国内と海外で工場を集約します。

国内における生産体制再編成については、従来の商品事業別・生産機能別に「分散」していた工場レイアウトから、「集約・統合」された工場レイアウトへと抜本的な改革を実施し、総合的な生産性ならびに製造技術力の強化を図ります。これにより、グループ会社を含めた12工場から7工場へと再編成する計画です。

一方、海外においては2009年度の9工場体制(欧州4工場・米国5工場)から7工場体制(欧州3工場・米国4工場)へと再編成します。欧州ではイタリアの二輪車工場を、また米国ではボート関連4工場の1つを閉鎖します。日本(掛川)と米国(アトランタ)で並行生産しているATVについては、為替円高対応や生産効率向上のため、2013年を目途に米国(アトランタ)への生産集約完了する予定です。

注

●先進国: 日本・北米・欧州

## Q10 「人への対応」について、2010年度はどのような施策を実施されるのですか？

国内と海外で追加人員削減を行います。

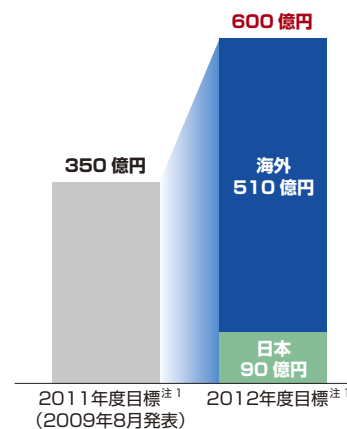
人への対応については、2009年度の余剰人員対策1,620名に加え、2010年度は、欧米で200名、国内での希望退職による800名の計1,000名の追加人員削減を行う計画です。

## Q11 「コストダウン」について、具体的に教えてください。

アジアを中心に、3カ年で600億円のコストダウンを行います。

コストダウンについては、調達部品を対象に新中期計画3カ年の累計で600億円を目標とします。具体的には総調達金額の60%を占めるアジアに焦点を合わせ、中国・インド現地メーカーの開拓、アセアンにおけるコンカレント活動、相互部品補完などを促進します。また、2010年1月に設計・製造技術・調達機能を一体化した原価革新統括部を設立し、グローバルなコンカレント活動を推進する体制をつくりました。さらには、コンカレント開発、バリュー・アナリシス活動、理論値生産<sup>注2</sup>などをコアサプライヤーへ集中的に展開し、相互に協働する体制を強化します。

調達部品コストダウン目標



### 注1

2011年度効果目標：2009—2011年活動予想  
(2008年比)

12年度効果目標：2010—2012年活動予想  
(2009年比)

### 注2

理論値生産とは、加工や組立工程の作業を「価値作業」、「準価値作業」、「無価値作業」と区分し、その中で特に「無価値作業」のゼロを目指して徹底的に削減を図る手法です。

## 新中期成長戦略

## Q12 新中期経営計画の成長戦略はどのようになっていますか？

4つの分野での取り組みを加速させます。

2008年2月に発表した長期ビジョン「Frontier(フロンティア) 2020」で掲げた事業領域(ヤマハブランド、パーソナルモビリティ、エンジン、新技術)のうち、新中期経営計画では「パーソナルモビリティ」「エンジン」の領域に優先して経営資源を投入し、「新興国市場への低価格二輪車投入」「アセアン二輪車の商品力・収益力の両立」「次世代環境エンジンの技術開発」「スマート・パワー<sup>注</sup>の技術開発・市場導入」の4つの分野で具体的な取り組みを行います。

### 注

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

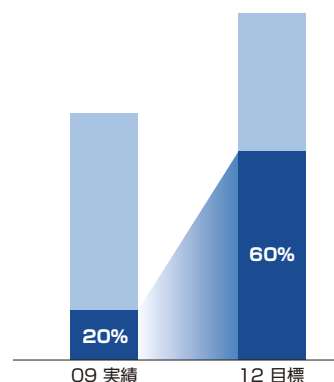
## 社長インタビュー

### Q13 「新興国市場への低価格二輪車投入」についてお聞かせください。

低価格モデルの比率を2009年度の20%から2012年度までに60%へと拡大していきます。

従来の高品質・高付加価値モデルによる新興国<sup>注</sup>市場でのブランドイメージを活かし、特にインド・中国市場において、低価格ボリューム・セグメントに積極的に商品を投入し、年間販売台数に占める低価格モデル比率を2009年度の20%から2012年度までに60%へと拡大を図ります。また、プラットフォームの共通化や部品相互補完により、新興国二輪車事業の収益力の向上を図ります。将来的には、中国・インド製低価格モデルをトルコ・アフリカ市場へ輸出したり、これらと共通仕様モデルをアセアン・中南米市場へ投入するなど、グローバルな展開も計画しています。

新興国<sup>注</sup>の販売台数に占める低価格モデルの比率



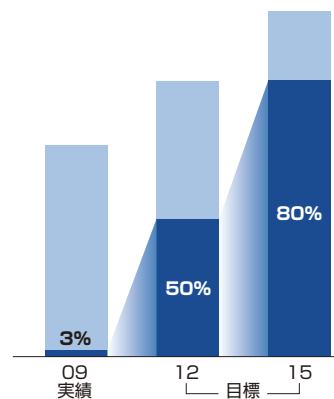
注  
新興国：日本・欧州・北米以外の国

### Q14 「アセアン二輪車の商品力と収益力」をどのようにして両立させていくお考えですか？

FIシステム搭載モデル比率を高めていくことで、商品力と収益力の両立を目指します。

「アセアン二輪車の商品力・収益力の両立」については、アセアン市場におけるさらなる競争力強化を狙います。アセアン市場では燃費が重要なニーズになってきていることから、従来のキャブレター方式から、当社独自技術を用いたフューエル・インジェクション(FI)方式への変更を進め、年間販売台数に占めるFI比率を2009年度の3%から2012年度には50%、2015年度には80%へと拡大していく予定です。同時に、キャブレター搭載モデル同等のコストでFIシステム搭載モデルをつくり込み、規模効果による収益性の向上を目指します。

アセアン<sup>注</sup>地域の販売台数に占めるFIシステム搭載モデルの比率



注  
アセアン：インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア

### Q15 「次世代環境対応エンジン」では、どのようなことに取り組むのですか？

アセアン・コンピュータービークルと船外機について、大幅な燃費改善に取り組みます。

「次世代環境対応エンジン」の分野では、燃費を飛躍的に改善するための技術開発を加速します。二輪車では当社独自のFIシステムをさらに進化させ、2012年度に当社2008年度モデル比で30%の燃費改善を、また

2015年度には同50%の改善を目標とした技術開発に取り組み、アセアン・コムータービークルの商品競争力をより一層強化していきます。同様に船外機でも米国排気ガス規制へ前倒しで対応し、2015年度に当社2007年度モデル比で30%の燃費改善を目標とした技術開発に取り組み、軽量・コンパクト・低燃費の実現による商品優位性の確立に注力します。

## Q16 「スマート・パワーの技術開発・市場投入」について具体的に教えてください。

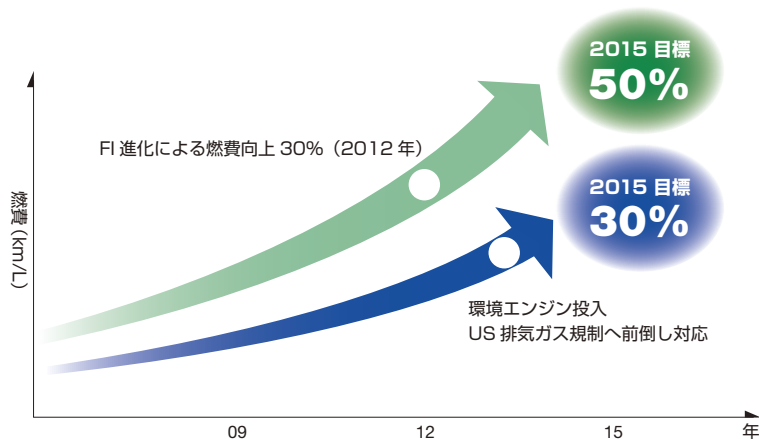
電動二輪車と電動アシスト自転車の普及および事業拡大を進めていきます。

「スマート・パワー<sup>注</sup>(SP)の技術開発・市場投入」については、2010年度に国内市場へ電動二輪車を再投入します。中期的には、バリエーション展開や需要開拓に取り組むとともに、台湾・欧州など海外市場への展開も進めます。長期的には、航続距離・速度・コスト面での技術進化に取り組み、商品の普及と事業の拡大を目指します。その実現に向け、バッテリー、モーター、制御などのコア技術開発を加速するため、2010年1月に「SP事業推進統括部」を設立し、事業体制を強化しました。

スマート・パワーの一環であり、成長が期待される電動アシスト自転車「PAS」事業は、国内市場における総需要が年率10%の伸長を続け、2009年には37万台となりました。こうした中、当社は、シェア22%から30%への拡大を目指して販売網や商品の強化に取り組んでいます。また、年率50%で急拡大する欧州市場に向けては、ユニットの供給拡大に加え、将来的な完成車の投入も検討していきます。



**注**  
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



# 新中期経営計画 — 主要事業戦略

## 先進国二輪車事業（日本・北米・欧州）

### 市場回復へ向けた事業体質強化

先進国二輪車市場は短期的には回復が見込めないとの見通しのもと、増えない市場規模を前提に、収益確保に向けた構造改革をより一層強化します。そのために、日本国内での損益分岐点年間生産台数を20万台へ引き下げるとともに、固定費の削減に全力を挙げます。具体的には、国内外の工場を含む生産体制の再編成、人員削減やコストダウンのグローバルな推進を行います。

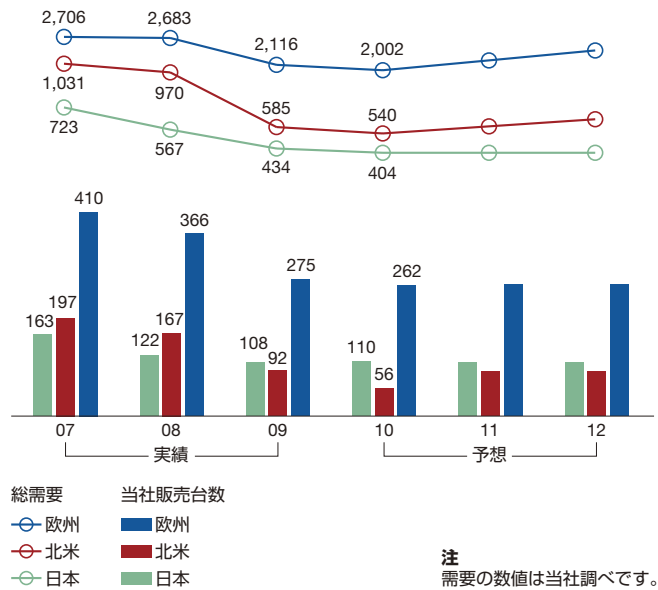
特にコストダウンについては、海外部品の調達により、連結調達コストの10%削減に取り組みます。

販売面では、販売網の強化や小売促進策などにより、着実な需要の取り込みに注力します。

こうした施策を通して、「市場回復へ向けた事業体質改

革」を目指し、1米ドル=85円/1ユーロ=120円で採算がとれる収益構造改革を進めます。

総需要 / 当社販売台数  
(千台)



1,000ccスーパースポーツ「YZF-R1」



## 新興国二輪車事業

### 積極的な量的・質的事業拡大

アセアン<sup>注1</sup>では、小排気量のスクーター・コミューター・ビークル用フューエルインジェクション・システム「YM-JET-FI」やモペッド<sup>注2</sup>用小型無段変速機「Y.C.A.T.」といった当社独自の技術を搭載した競争力のある商品の投入により、販売台数を2009年度の約400万台から、2012年度には約520万台へと拡大していく計画です。「Y.C.A.T.」の詳細については、P28～P31「特集2:『LEXAM』開発ストーリー」をご参照ください。

また、中国・インドにおいては、高付加価値領域で培ってきたブランドイメージを「普及価格帯」へ投入し、販売台数を2009年度の約83万台から、2012年度には約80%(中国:約60%増、インド:約130%増)増加させる計画です。



インドネシアのバリで行われたヤマハ二輪車ユーザー向けイベント「ヤマハバイクデー 2009」

その他の国を含め新興国全体では、2009年度の約530万台から、将来的には800万台の販売台数を目指します。

利益面では、中国・インドでの現地部品メーカーの開拓や、アセアン域内でのコンカレント・エンジニアリング活動<sup>注3</sup>、部品相互補完の推進などによる原価低減活動を強化することで、2012年度には新興国全体での営業利益率10%の実現に注力します。

なお、アセアンのフューエルインジェクション・システム搭載モデル、新興国でのコストダウンと成長戦略については、おのおの、「社長インタビュー」セクションのP20「Q14」、P19「Q11」、P20「Q13」をご参照ください。

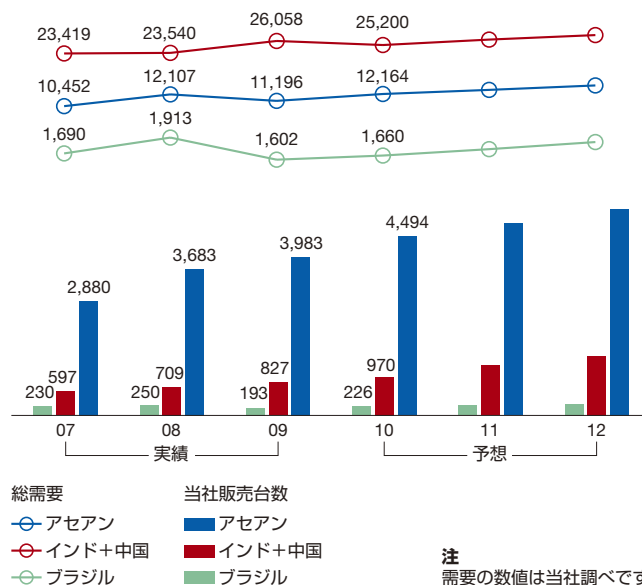
#### 注

1 アセアン: インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア

2 モペッドとは、乗り降りし易いようにメインフレームを下側へ湾曲させ、大径タイヤ(前後17インチ等)を装着した小型二輪車で、「アンダーボーン型」とも呼ばれます。

3 コンカレント・エンジニアリング活動: 設計から製造にいたるさまざまな業務を同時並行的に処理することで、製品化までの開発プロセスをできるだけ短期化する開発手法。

#### 総需要 / 当社販売台数 (千台)



# 新中期経営計画 — 主要事業戦略

## 船外機事業

### ゆるぎない世界シェアNo.1

今後は、急速な需要回復が見込めないため、日本国内での損益分岐点年間生産台数23万台で採算がとれる事業体質の構築に注力します。

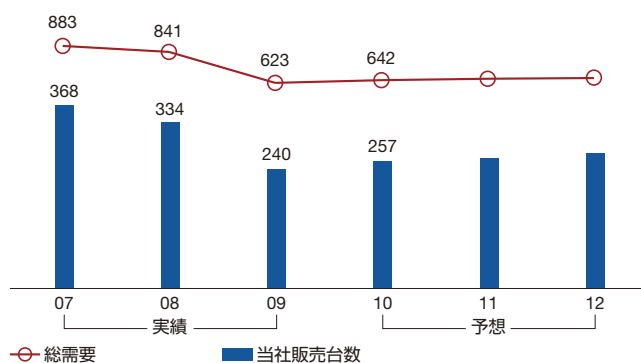
商品面では、これまで当社は、環境に配慮した4ストロークモデルを他社に先駆けて一部市場に投入していましたが、この強みをより一層強化するため、世界中の他の市場においても4ストローク中・大型モデルを順次投入していきます。また2015年を目途に2007年度当社モデル比で30%の燃費改善を目標としています。さらに、次世代4ストローク船外機の市場投入に取り組みます。次世代4ストロークモデルについては、エンジン・プラットフォームを進め、収益性の向上を図ります。すべての新商品には、軽

量・コンパクト・低燃費のコンセプトが実現されます。

一方、販売面では、米国に加え欧州においてもボートビルダーとの協業を強化し、ボートと船外機のパッケージ販売を拡大していきます。

このように、収益力の構築と先進環境技術開発を加速させることで「ゆるぎない世界シェアNo.1」を目指します。

総需要 / 当社販売台数  
(千台)



注  
需要の数値は当社調べです。



ボートと船外機のパッケージ販売を拡大

## ATV 事業

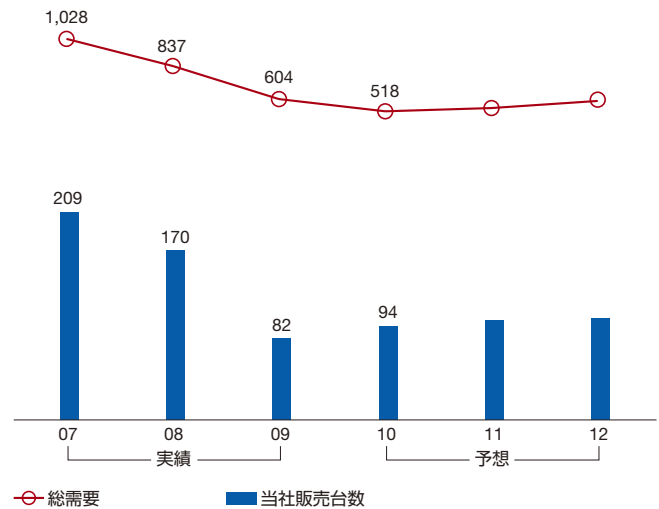
### 事業基盤の再構築

ATV事業についても、総需要が低迷する中での収益の確保に向け、当社は損益分岐点年間生産台数を14万台から10万台へと引き下げるとともに、日本(掛川)と米国(アトランタ)で行ってきた並行生産を、米国へ集約する計画です。これにより、世界のATV総需要の約5割を占める最大市場での生産が実現し、製造効率と収益性の改善が可能になります。

以上の施策を通して為替の円高対応と生産効率の向上を図り、1米ドル=85円、事業規模10万台で採算がとれる「事業基盤の再構築」を目指します。

総需要 / 当社販売台数

(千台)



注  
需要の数値は当社調べです。



700ccユーティリティー ATV「Grizzly(グリズリー) 700」

# 新中期経営計画 — 主要事業戦略

## IM 事業

### 商品競争力強化による収益性の回復

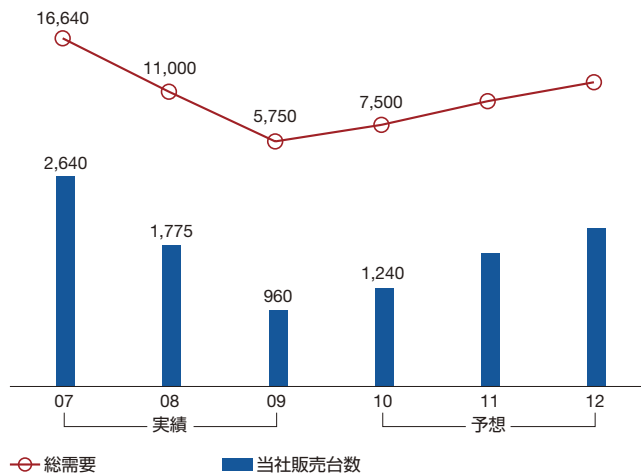
サーフェスマウンター（表面実装機）を中心とするIM（インテリジェント・マシナリー）事業では、中国や日本以外のアジアの国々で需要が急速な回復基調で推移していることから、その着実な取り込みに向けた施策を加速させています。

商品面では、小型高速モジュラー・サーフェスマウンターや電子部品の電動フィーダーのシリーズ展開により、既存顧客満足度向上と新市場の開拓を図ります。

また、事業コストの大幅な削減による収益の向上に注力するとともに、国内外における販売・サービス面でのサポートを強化し、市場での差別化を図ります。

こうした施策により、IM事業では「商品競争力強化による収益性の回復」を目指します。

サーフェスマウンター：総需要 / 当社販売台数  
(台)



注  
需要の数値は当社調べです。



高性能マウンターと周辺機器を組み合わせた実装ラインの提案

## PAS 事業

### 成長市場におけるパイオニアとしてのプレゼンス強化

電動アシスト自転車(PAS)事業については、年率10%で伸長を続ける国内市場において、長寿命バッテリーなど、お客さまの利便性に焦点を当てた製品開発強化に取り組む一方、ラインナップの拡充により新規需要の開拓を進めます。また、営業面では、販売網やサービス力の強化、市場での認知度の向上に注力します。

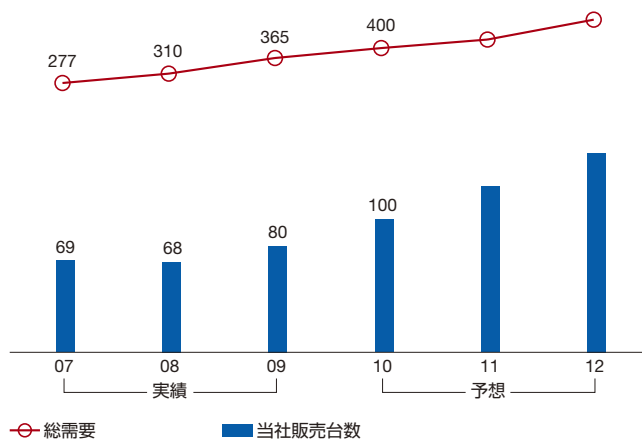
急速に拡大する欧州市場に向けては、ユニットの供給拡大に加え、将来的な完成車の投入も検討していきます。

こうした施策を通して、「成長市場におけるパイオニアとしてのプレゼンス強化」を実現していきます。

PAS事業の成長戦略の詳細については、「社長インタビュー」セクションのP16「Q6」をご参照ください。

日本：総需要 / 当社販売台数

(千台)



○ 総需要      ■ 当社販売台数

注  
需要の数値は当社調べです。



ユーザーニーズに対応した商品開発の強化

## 革新技术で、オートマチック・モペッド需要を開拓

ヤマハ最新技術を搭載した次世代オートマチック・モペッド「LEXAM(レグザム)」が、ベトナム導入を契機に、成長が期待されるアセアン・モーターサイクル市場で新たな歴史を刻みます。

### 「LEXAM」導入の背景

世界的な景気後退に伴い、新興国の二輪車事業も少なからずその影響は受けたものの、概ね需要は堅調に推移しています。中でもアセアン5カ国<sup>注</sup>では、他社に先駆けてオートマチック・コンピューターバイクを2002年に導入して以来、当社は好調を持続しています。今やアセアン二輪車事業は、当社の連結売上高の約7割を占める二輪車事業の収益を牽引し続けています。

そのアセアン5カ国の二輪車需要の約6割を占める人気の高いモペッドカテゴリーに、新たに115cc空冷4ストロークエンジンを搭載したオートマチックモデル「LEXAM」をベトナムを皮切りに導入することで、当社は市場における優位性をより強固にすると同時に、収益の向上を目指しています。

**注**  
アセアン5カ国: インドネシア・タイ・ベトナム・フィリピン・マレーシア

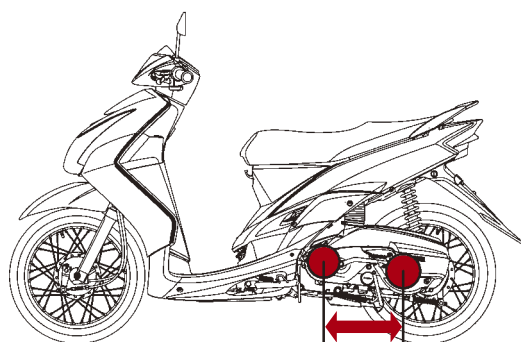
### 困難への挑戦

前後輪17インチ・タイヤをはいたモペッドと呼ばれるアンダーボーン型二輪車は、アセアンでは定番の乗り物として、人々の生活に根強く定着しています。17インチ・タイヤならではの安定した走行性能に加えて機動性、汎用性、オーソドックスな外観、手頃な価格、こうした点が

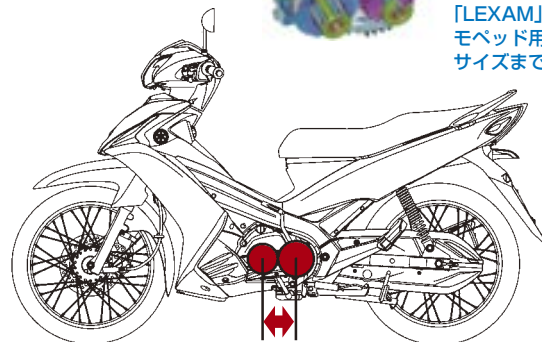


次世代オートマチック・モペッド「LEXAM」

### 「Mio」と「LEXAM」のシブ（滑車）間隔比較



「Mio(ミオ)」通勤用・バイク: 283.15mm



「LEXAM」モペッド: 119mm

Y.C.A.T.の採用により、「LEXAM」のエンジンはモペッド用エンジンと同サイズまで小型化

評価され、幅広い世代のユーザーから支持されています。

モペッドの基本性能を継承しつつも、そこに扱いやすいオートマチック・トランスミッション機能を織り込み、次世代の走りを実現したモペッドができないものか? 「LEXAM」開発のきっかけは、卓越した技術に裏付けられた市場ニーズの先取りから生まれました。しかし、オートマチック・トランスミッション機構を通常サイズのモペッド用変速機付エンジンと同一サイズに、果たしてコンパクトに収めることができるものか? いまだ市場で実用化されていないこの難題が、開発プロジェクトチームの行く手に大きく立ちふさがっていました。

#### 画期的なY.C.A.T.

CVT(Continuously Variable Transmission:無段階変速機構)と呼ばれる車両用オートマチック・トランスミッションは、エンジン側と後輪側のシブ(滑車)をVベルトでつなぎ、無段階で変速するため、滑らかな走行性が維持でき、通勤用・バイクとしては最適な駆動システムです。しかし、アセアンの定番となっているモペッド型二輪車にCVTを搭載するのは構造上難しく、モペッドの外観を維持した状態でのオートマチック化は、これまで不可能とされてきました。

この難題を解決するには、まったく新しい画期的な構造をもつVベルトとそれに適合した専用シブ、さらには効率のよい冷却システムなどが不可欠であると考え、プロジェクトチームではそれらの開発に注力しました。構想から実に7年を経た2009年、プロジェクトチームはY.C.A.T.(Yamaha Compact Automatic Transmission)と呼ばれるモペッドに最適なCVTの開発に成功したのです。モペッドの基本性能はそのままに、コンパクトなオートマチック・トランスミッションを搭載した次世代プレミアム・モペッド「LEXAM」の誕生は、このY.C.A.T.の開発抜きに語ることはできません。



ベトナムの市街地を走行する「LEXAM」

# 革新技术で、オートマチック・モペッド需要を開拓

## 4つのキー・ファクター

Y.C.A.T.を独自システムとして成立させる重要な要素は4つあります。

まずは、耐熱性・耐久性に優れた新開発の「高弾性耐熱樹脂ベルト」の採用です。この樹脂ベルトは、当社の従来の通勤用・バイク用変速ベルトと比べて約2倍の耐久性をもつと同時に、その長さを約60%に短縮したため、従来型モペッド用エンジンとほぼ同サイズのクランクケースにY.C.A.T.を取り入れることができました。また、独自の構造により動力伝達効率に優れるため、燃費の向上にも貢献しています。

次が専用シーブの存在です。専用シーブには、エンジン側と後輪側で異なる材質を使い、ベルトとの摩擦によって帯びる熱の放射性、効率的な動力の伝達、樹脂ベルトの

劣化抑止などを考慮した最適な設計が行われています。

そして、ベルトとシーブの摩擦による発熱と耐久性の解消に向けた冷却システムの新設計です。アセアン地域特有の冠水に配慮したうえで、冷却システムには優れた防水・防塵機能を付加しました。また、冷却システムをはじめ随所に吸音材を使用し、吸気と排出に伴うノイズ低減対策も施しています。

最後に、レスポンスの良い変速を実現したウェイトローラーです。Y.C.A.T.のつくり込みでの最大のこだわりは、「リニア感・ダイレクト感」の具現化でした。樹脂ベルトならではの高弾性を活かすとともに、変速特性に影響の大きいウェイトローラーをさまざまな観点から解析し、それぞれの段階での最適化を追究しました。

## プロジェクト関係者からのメッセージ



シルエットはあくまでもモペッドですが、その中でいかに新規性を表現していくかという点に注力しました。「フューチャリスチック」で「クリーン」なイメージのもと、清潔感を印象づけるデザインにトライしました。

**田村 純さん**  
(株)GKダイナミクス 動態デザイン部室長

「Y.C.A.T.」の実用化にはずいぶん苦労しました。従来にない新技術の投入ということで、開発には時間がかかりましたが、モペッドの良さを維持しつつ、オートマチックのスムーズ感を実現するために、とことんこだわりました。

**大西 哲郎さん**  
ヤマハ発動機(株)「LEXAM」プロジェクトリーダー



## 「LEXAM」に寄せられた声



「Y.C.A.T.」によるとても滑らかな加速感と乗りやすさはもちろん、世界初の技術を人に自慢できますよ。細部にまで凝った洗練されたデザインはヤマハバイクに共通してますね。

**ヌアン アン クアンさん**  
「LEXAM」オーナー  
銀行員(ベトナム・ハノイ)



お客様からは、「新技術「Y.C.A.T.」を搭載した世界初のオートマチック・モペッドをぜひ体感したい」、「新機能を搭載しているうえに、スポーティでスタイリッシュ、斬新で質感の高いデザインでありながら、お求めやすい価格がいいね」といった声を良く聞きます。

**トラン バン ニアさん(右)**  
ヤマハ・タウン・ハノイ  
セールス・マネージャー (ベトナム・ハノイ)

### 歴史を刻む力

Y.C.A.T.を搭載した「LEXAM」では、オートマチック・トランスミッション固有の利便性に加え、従来のオートマチック・コンピューターバイクでは体感できなかったモペッドならではの数々のメリットを実現しました。

例えば、車体中央部に重心が位置するため、ハンドリング性能が向上し、かつてのオートマチック・バイクでは味わえなかった安定したライディングを実現しました。また、コンパクトな構造によりエンジン周りの重量が軽減されるため、サスペンション効果が最大化され、ライダー・同乗者ともに快適な走行を楽しむことができると同時に、モペッド特有の大径タイヤとの相乗効果により悪路での走破性も向上しました。

「LEXAM」では、デザイン面においてもY.C.A.T.という先進技術にふさわしい独自のプレゼンス訴求がテーマとなりました。「エモーショナルテック・スプリンター・

モペッド」をデザイン・コンセプトとして設定し、「スポーティDNA」「特色あるキャラクター」「クラッシー・クリーン(高級感のあるクリーンさ)」がバランスよく細部に表現できるようデザインしています。

「LEXAM」の市場導入に際しては試乗会を積極的に開催し、とにかくお客さまに乗っていただき、今までにないその良さを体感してもらっているところです。新次元の走りだけでなく、ファッショナブルでスポーティなルックスも相まって、市場では「いつもヤマハは何か新しいことをやってくれる」という期待感が高まりつつあります。

操作性、走行性、快適性、居住性、そしてデザイン性。すべてにおいてこれまでにない新たな価値を具現化した次世代モペッド「LEXAM」の誕生により、ヤマハの手でアセアン・モーターサイクル史にまた新たな歴史が刻まれようとしています。

## 夢を育む次世代バイク

ヤマハ発動機は、アートという言葉にモノ創りの想いを込め、モノ創りの中に感性の世界を表現したいと考えています。例えば、モーターサイクルで走るとき、カーブで身体を傾けるのがどうしてあんなに楽しいのか言葉で言い表すのは難しいものです。体に伝わってくるエンジンの鼓動が心地よく感じるのはなぜなのか。アクセルを操作する手

の動きがタイヤの回転とダイレクトにつながったように感じたときの、なんともいえない幸福感はどこからくるのか。その一瞬、そこにある大きな感動の体験を、ヤマハ発動機はいつも特別な想いで受けとめています。そして、その実現に向けテクノロジーを追求し、人間の感性に訴える性能とデザインの融合を目指しています。



EC-03\*<sup>1</sup>

「EC-03」は、「ライト・スマート・クリーン&サイレント」をコンセプトに、薄型の電動パワーユニットとリチウムイオンバッテリーを軽量アルミフレームに搭載した、100%電気エネルギーで走るエレクトリック・コミューターです。充電器を車両内に内蔵したプラグイン方式で、家庭用コンセントから手軽に充電できます。

EC-f\*<sup>1</sup>



EC-fs\*<sup>1</sup>



「EC-f」と「EC-fs」は、オートバイ経験や世代を問わず多くの人に二輪車の楽しさや親近感を抱いていただこうと、電動ならではのシンプルで、未来感のあるスタイリングを採用したエレクトリック・コミュータービークルです。扱いやすく、静かで滑らかなので、気負うことなく走行が楽しめます。



### PAS er<sup>\*2</sup>

「PAS er(パス エア)」は、「人間」と「モーター」のハイブリットの進化形をコンセプトにした電動アシスト自転車です。前後輪ともモーターがアシストする二輪駆動方式と、電動自動変速機の採用により、路面や走行環境に変化があってもスムーズで快適な走行を実現しました。



### HV-X<sup>\*3</sup>

「HV-X」は、モーターサイクルのサイズにコンパクトに収めたハイブリッドシステムにより排出ガス低減や燃費向上など地球環境に配慮しながら、上質な加速感や優雅なクルージングを楽しめます。



### Super Ténéré<sup>\*4</sup>

「Super Ténéré(スーパーテネレ)」は、「タフな国境越えを難なくこなすベストツーリングギア」をコンセプトに企画されました。世界で最も過酷なラリーのひとつ「ダカール」を1980～90年代に牽引し、欧州で高い支持を獲得した「Ténéré」スピリットを継承したニューモデルです。長距離ツア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ています。

#### Note

\*1、\*2、\*3は、おのおの、「第41回東京モーターショー2009」に出展した参考出品車、その他出品車、その他展示物です。\*4は、2010年欧州向け市販ニューモデルです。

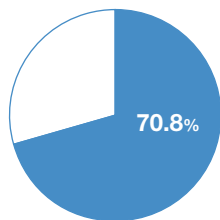
## 二輪車事業

注

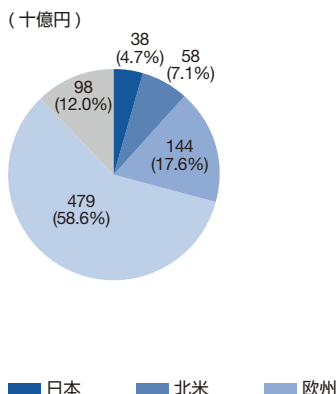
- 当セクションで言及する需要には、中国、インド、台湾製二輪車を含まれています。
- 需要の数値は当社調べです。

2009年度の二輪車事業の売上高は、前年度比2,118億円(20.6%)減の8,171億円となり、全体の売上高の70.8%を占めました。また、営業利益は同378億円減の42億円の損失となりました。

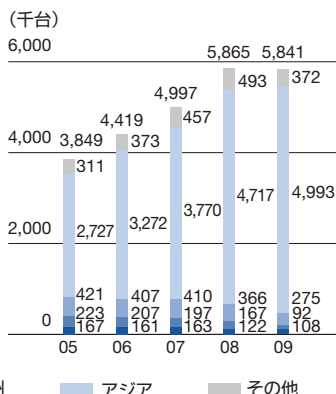
2009年度売上高比率



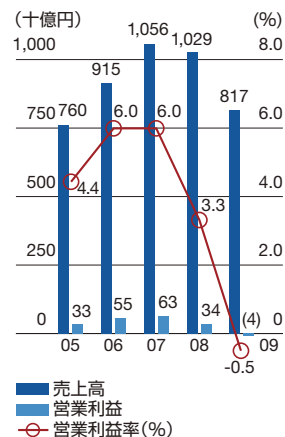
2009年度市場別売上高



販売台数



業績



### 日本 — 市場が低迷する中、シェアは向上

2009年度の国内の二輪車需要は、景気低迷の影響が大きく全カテゴリーで減少しました。特に軽二輪車(排気量126cc~250cc)、原付2種(51cc~125cc)のカテゴリーでの落ち込みが大きく、全体では前年度比23.5%減の43.4万台となりました。

こうした中、当社は50ccスクーター「Jog(ジョグ)」および新たに投入した「Jog ZR」等の好調な販売により、原付1種(50cc以下)カテゴリーでは販売台数を維持しました。原付2種カテゴリーでは、ニューモデルの125ccスクーター「Axis Treet(アクシストリート)」が好調に販売台数を伸ばしたものの、カテゴリー全体では前年度と比べて販売台数は減少しました。軽二輪車カテゴリーでは、特にスクーターの落ち込みが大きく、販売台数は前年度を下回りました。小型二輪車カテゴリー(251cc以上)では、カテゴリー全体の販売台数は前年度を下回りました。このように厳しい状況ではありましたが、2009年度の当社販売台数は市場全体の落ち込みと

比べて少なく、前年度比11.5%減の10.8万台にとどまることができ、売上高は同12.5%減の380億円となりました。

2010年度の需要は、前年度比6.9%減の40.4万台となる見通しです。当社は、好調な1,680ccスポーツバイク「VMAX(バイマックス)」や1,000ccスーパースポーツ「YZF-R1」、125ccスクーター「Axis Treet」などの拡販に努めるとともに、専売店の育成強化や大型スクーターの販売促進、50ccスタンダード・スクーターのラインナップ強化、業界として二輪車の駐車問題や高速料金の



125ccスクーター「Axis Treet」

の適正化に向けた活動の継続などにより、2010年度の販売台数として前年度並みの11.0万台を計画しています。

## 欧州 ― 厳しいながらも、在庫は適正化

2009年度の欧州の二輪車需要<sup>注1</sup>は、イタリアにおいてスクラップ・インセンティブ<sup>注2</sup>効果により需要減少に緩和傾向が見られたものの、景気の先行き不透明感によ



800ccスポーツバイク「FZ8」

る購買意欲の減退や、ローン購入比率の高いフランスやスペインにおけるクレジット審査厳格化などの影響を受け、前年度比21.1%減の211.6万台となりました。

2009年度の当社の販売は、想定以上に需要減少の影響が大きかったことや、拡大している低価格スクーター・セグメントにおける中国・台湾製モデルの伸張により、出荷台数ベースで前年度比24.9%減の27.5万台、売上高では同33.2%減の1,437億円となりました。なお在庫については、減産や、旧モデル在庫の売り切りにより、2008年度末の12.2万台が2009年度末には4.4万台まで削減が進み、ほぼ適正水準に達したものと考えています。

2010年度の欧州の景気は、後半から緩やかな回復基調で推移するものと予想していますが、引き続き高い失

業率が見込まれることや、ローン審査緩和に対する不透明感、イタリアにおけるスクラップ・インセンティブの2009年末での終了などにより、2010年度の需要は前年度比5.4%減の200.2万台となる見通しです。

こうした中、当社は、商品面では125/250ccスクーター「XMAX(エクスマックス)」のモデルチェンジや、800ccスポーツバイク「FZ8」、1,200ccスポーツバイク「XTZ1200(テネレ)」といったニューモデルの投入による拡販に努めます。また、コンピューター・ビークルの販売に適した販路や、地域の核となりフル・ラインナップ・モデルを高い質とサービスで提供できる販売網の強化、お

客さまの来店を促進し試乗機会を増やす小売促進策などを実施します。こうした施策により、2010年度の出荷台数としては、前年度比4.7%減の26.2万台を目指します。

**注1**  
**欧州の二輪車需要:** 欧州の需要には、西欧のほか東欧、トルコ、ロシアの需要を含んでいます。

**注2**  
**スクラップ・インセンティブ:** 国が消費者に対して、所有している古い自動車(二輪車)の廃車を促し、新車に買い換えるための動機付けを行う各種優遇策。



250ccスクーター「XMAX」

## 二輪車事業

### 北米 — 小売促進とより一層の在庫削減

2009年度の北米の二輪車需要は、景気が低迷する中、失業率の増加による購買力の低下や、クレジット審査の厳格化によるローン販売の落ち込みにより、前年度比39.7%減の58.5万台となりました。

当社は、急速な需要の冷え込みに対し、思い切った減産



1,680ccスポーツバイク「VMAX」

による在庫の適正化を進める一方、1,680ccスポーツバイク「VMAX」や950ccクルーザー「XVS950」シリーズ、1,000ccスーパースポーツ「YZF-R1」などのニューモデル投入により拡販に注力しましたが、2009年度の販売台数は前年度比44.9%減の9.2万台に、売上高は同45.9%減の580億円となりました。

2010年度の需要は、失業率回復の遅れやローン販売の落ち込みに改善の兆しが見られないことなどにより、前年度比7.7%減の54万台になる見通しです。

メイン市場の米国における当社の在庫状況は、2008年度末の12.4万台から2009年度末には9.0万台と改善

されましたが、まだ高水準にとどまっているため、2010年度も引き続き適正化に向け、小売促進と生産・出荷調整を進め、年度末での在庫4.0万台を目指します。

同時に優良販売店育成のための「PRO(プロ)-YAMAHA」プログラムなどによる顧客満足度向上策を実施していきます。しかしながら、在庫適正化に向け引き続き生産・出

荷調整を行うため、2010年度の出荷台数は前年度比39.1%減の5.6万台となる見通しです

### アジア — 二輪車事業の収益を牽引

2009年度のアジア(日本は除く)の需要は、インドネシア・タイでの減少はあったものの、中国・インドで順調に伸びたため、全体としては前年度比4.6%増の3,944.0万台となりました。

こうした中、2009年度の当社販売台数は、インドネシア・ベトナム・インドなどでの順調な伸びにより前年度比

5.9%増の499.3万台に、売上高は同7.9%減の4,790億円になりました。

2010年度は、中国での環境規制による一時的な需要の冷え込みはあるものの、インドネシア・タイの需要が回復基調で推移することや、インドでの堅調な伸びもあり、全体では前年度比0.5%増の3,964.4万台とほぼ前年度並みに落ち着く見通しです。

一方、2010年度の当社販売台数は、アジア(日本は除く)のほぼ全市場において伸びる見通しで、販売台数は、前年度比13.9%増の568.9万台を計画しています。

## アセアン

アセアンの二輪車最大市場インドネシアでは、2009年度の総需要が景気悪化の影響により前年度比11.7%減の569.2万台と低迷する中、当社の販売台数は、逆に前年度比7.5%増の265.1万台と着実に伸びました。これは主に、二輪車市場の約半分の需要を占める廉価帯のモペッド<sup>注</sup>・セグメントにおいて、当社の115ccニューモデル「Vega(ベガ)-ZR」の販売が好調であったことや、当社がパイオニアとして市場で強みをもつオートマチック・通勤タービークル・セグメントでの販売台数が大幅に伸びたことによります。こうした成果が得られた背景には、商品、価格、販売網、ブランド面において、これまで市場で築き上げてきた確固とした信頼が大きく寄与しているものと認識しています。

2010年度のインドネシアでは、景気が回復基調で推移する中、人口構成や交通インフラの未整備、クレジット審査の緩和などによる市場の回復が見込まれるため、総需要は前年度比12.4%増の640.0万台になる見通しです。当社は、ラインナップの拡充や、キメ細かなプロモーション、販売網の整備、適切な価格管理、ローン販売基盤の整備などの施策に取り組み、前年度比13.2%増の

300.0万台の販売台数を目指します。

タイでは、景気悪化の影響により、2009年度の需要が前年度比9.8%減の153.6万台となりましたが、主力の115ccオートマチック・トランスミッション(AT)モデル「Fino(フィーノ)」が幅広く市場で支持されたことや、ニューモデルの110ccマニュアル・トランスミッション(MT)モデル「Spark Nano(スパーク ナノ)」の投入効果もあり、当社の販売台数は前年度比4.8%減にとどまり、43.2万台となりました。

2010年度のタイの需要は、安定した経済成長に支えられ前年度比6.1%増の163.0万台になる見通しです。当社は、積極的なニューモデルの投入や販売網の強化、ブランドイメージの向上などにより、前年度比4.2%増の45.0万台の販売台数を計画しています。

ベトナムでは、前年度下期に需要が大きく落ち込みましたが、2009年には景気回復の兆しが見え始め、需要は回復基調に転じました。その結果、2009年度の総需要は前年度比1.3%増の274.5万台と、ほぼ前年度並みに推移しました。当社の2009年度の販売台数は、総需要の伸びを大きく上回る前年度比34.2%増の64.3万台になりました。

2010年度のベトナムでは、交通インフラの未整備や、二輪車の需要が見込まれる若年層の増加傾向に加え、お客様のブランド志向の高まりから日系メーカーを中心とした需要増が期待できることなどにより、総需要は前年度比2.4%増の281.0万台になる見通しです。当社としては、キメ細かなエリア・マーケティングの推進や、販売強化、若年層へのブランドイメージ浸透策などにより、2010年度の販売台数を前年度比12.8%増の72.5万台にする計画です。

**注**  
**モペッド**は、乗り降りし易いようにメインフレームを下側へ湾曲させ、大径タイヤ(前後17インチ等)を装着した小型二輪車で、「アンダーボーン型」とも呼ばれます。



インドネシアで好評の115ccオートマチック・通勤タービークル「Mio Soul(ミオ ソウル)」

## 二輪車事業

### 安全で正しい二輪車運転の普及に向けて



TYMの「ヤマハ・ライディング・アカデミー」

タイの二輪車販売子会社「Thai Yamaha Motor Co., Ltd.(TYM)」では、二輪車の安全で正しい運転の普及・啓

発に向けて、2008年に「ヤマハ・ライディング・アカデミー (YRA)」を開設しました。

YRAでは、二輪車免許取得者を対象とした座学と実技からなる安全運転講習や、二輪車安全運転インストラクターの養成のほか、運転免許講習と政府機関による公式テストを実施し、運転免許資格証を発行しています。

YRAでは二輪車の普及が進むアセアン全地域における安全運転の普及・啓発を目指し、タイのみならず他国のヤマハ販売店インストラクターの養成も行っています。

当社では、質の高い二輪車の提供はもちろん、ユーザーの皆さまに安全で正しくお使いいただくことで、二輪車の利便性や楽しさを体感していただきたいと考えています。

#### YRA 受講者の声



**大**型バイクでバンコクを離れて旅するのが何より好きだね。YRAで安全運転の講習を受けることは、僕のライフスタイルにまったくぴったりさ。楽しんでいるよ!

**ニミブトラ・サクルドンサムさん**  
ビジネス・オーナー (バンコク・タイ)  
選択コース: 大型二輪車安全運転講習

#### YRA 関係者の声



**Y**RAのインストラクターならびにTYMを代表し、二輪車による交通事故ゼロを目指し、ユーザーの皆さまに安全運転技能を体得してもらうことで、社会に貢献できることを光榮に思っています。

**チャイナロン・プラサトサッドさん**  
YRAチームリーダー (バンコク・タイ)

#### 中国 — 排ガス規制への迅速な対応

2009年度の中国の総需要は、下期に景気が回復軌道に乗ったため前年度比7.4%増の1,742.0万台になりました。こうした中、当社は全土で販売網を拡大し、積極的なプロモーションを展開した結果、スクーター・セグメントの大幅な伸びや、アンダーボーン・セグメントの販売増により、2009年度の販売台数は前年度比6.3%増の60.8万台になりました。



中国の二輪車製造関連会社 重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司



2010年度の中国では、前年度の国内向け出荷増による市場在庫増加の影響や、7月施行予定の排ガス規制に伴い小売価格が上昇するため、一時的な買い控えが懸念されることから、総需要は前年度比9.3%減の1,580.0万台になる見通しです。当社は、排ガス規制対応商品のラインナップの拡充を図り、2010年度の販売台数を前年度比15.1%増の70.0万台にする計画です。

### インドー積極的な拡大策の展開

2009年度のインドでは、景気が回復基調で推移する中、クレジット審査の緩和や業界を挙げた需要の喚



インドのヤマハディーラー

起により、総需要は前年度比17.9%増の863.8万台と、大きく伸びました。好調な需要を追い風に、当社も150ccスポーツバイクの「FZ16」とニューモデルの「Fazer(フェーザー)」が大きく販売を伸ばしたことなどにより、2009年度の総販売台数は前年度比61.0%増の21.9万台になりました。

2010年度のインドの総需要は、景気回復による底

堅い需要の伸びが期待されるため、前年度比8.8%増の940.0万台になる見通しです。当社としては、これまで若者にターゲットを絞った高付加価値モデルを投入してきましたが、実用性を重視したモデルラインナップの拡充や販売網の強化などで、2010年度の販売台数は前年度比23.3%増の27.0万台を計画しています。

### 中南米ー地域特性に合ったキメ細かな対応

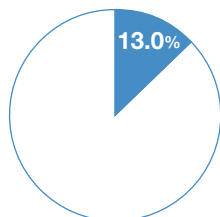
2009年度の中南米の需要は、景気悪化やローン審査の厳格化などにより、メイン市場のブラジルで前年度比

16.3%減の160.2万台となる一方、アルゼンチン、コロンビア、メキシコでも落ち込みが大きく、中南米合計では前年度比22.6%減の337.2万台となりました。こうした厳しい状況の中、2009年度の当社販売台数は、コロンビアで前年度をわずかに下回ったものの、メイン市場のブラジルにおける前年度比22.8%減の19.3万台をはじめとして、アルゼンチン、メキシコでも大きく落ち込んだため、中南米合計では前年度比24.2%減の32.2万台になりました。

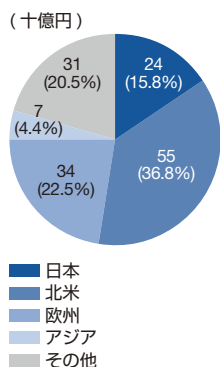
2010年度の中南米では、堅調な景気の推移によりブラジルの総需要が前年度比3.6%増の166.0万台になる見通しであるほか、他の国においても緩やかながら回復基調に転じることが予想されるため、中南米合計では前年並みの337.0万台になる見通しです。これを受けて、2010年度の当社販売台数は、需要回復を見越し地域特性に応じたキメ細かな販売戦略や、積極的なニューモデルの投入により、前年度比18.9%増の38.3万台を目指しています。

**2009年度のマリン事業の売上高は、前年度比887億円(37.1%)減の1,501億円となり、全体の売上高の13.0%を占めました。また、営業利益は同304億円減の243億円の損失となりました。**

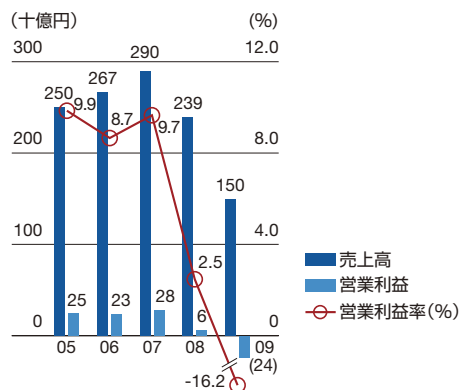
2009年度売上高比率



2009年度市場別売上高



業績



## 船外機事業 — 需要は回復基調で推移

2009年度の船外機総需要は、世界的な景気低迷により、新興国を含めたほとんどの地域で前年を下回る状況となり、全体では前年度比25.9%減の62.3万台で推移しました。こうした厳しい状況下で、当社は在庫水準の適正化を最優先に掲げ減産・出荷調整を図りました。その結果、主力の米国・欧州市場において在庫水準適正化を完了させました。しかしながら、景気低迷により販売が伸長しなかったことに加えて円高の影響もあり、2009年度の当社販売台数は前年度比28.1%減の24.0万台に、売上高も同36.5%減の822億円となりました。

2010年度は、世界的な市場回復には至らないものの、米国・欧州市場での在庫適正化やアジア(日本を除く)などその他の地域で底打ちが感じられつつあることにより、前年度を若干上回る需要を想定しています。こうした中、当社は需要を着実に取り込むため、ニューモデルとして

軽量で高性能な4ストローク中・大型モデルを積極的に投入し、各市場での拡販を進めます。市場に合致したマーケティング活動の継続により、ポジショニングの維持・向上を図り、2010年度の販売台数を前年度比7.1%増の25.7万台とする計画です。



350馬力の世界最高出力船外機「F350A」



1,050ccウォータービークル「VXクルーザー」

#### ウォータービークル事業 — 継続する厳しい市場環境

2009年度のウォータービークル(水上オートバイ)の総需要は、景気低迷により前年度比32.4%減の7.3万台になりました。当社もメインの米国市場での落ち込みが大きく響き、2009年度の販売台数は前年度比39.5%減の2.6万台に、売上高も同47.4%減の255億円となりました。

2010年度も引き続き厳しい状況が予想されるため、総需要は前年度比4.1%減の7.0万台となる見通しです。当社は、小型でリーズナブルな価格が好評な「VX」シリーズのクルーザーモデルを中心とした販売強化により、2010年度の販売台数を前年度比3.8%増の2.7万台とする計画です。

#### 国内舟艇事業 — 小型プレジャーボートの拡販

2009年度の日本国内のボート需要は、景気低迷によりプレジャーボート、和船、漁船ともに落ち込み、前年度比22.3%減の2,513隻になりました。こうした厳しい状況下、2009年度の当社では、プレジャーボートで小型廉価

モデルの販売が堅調に推移したものの、全体では需要の冷え込みが大きく影響し、販売隻数が前年度比20.0%減の690隻に、売上高も33.9%減の78億円になりました。

2010年度の需要は、プレジャーボート市場においては回復が見込まれていますが、和船、漁船ともに引き続き落ち込みが予想されることから、全体では前年度比1.6%減の2,473台となる見通しです。当社は、厳しいながらも需要拡大が見込まれるプレジャーボート市場に、新たに低価格小型モデルや中型モデルを投入することで、2010年度の販売隻数を前年度比3.9%増の717台とする計画です。



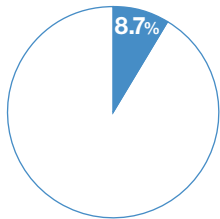
「EXULT(イグザルト)36 スポーツサルーン」クルーザー

# 特機事業

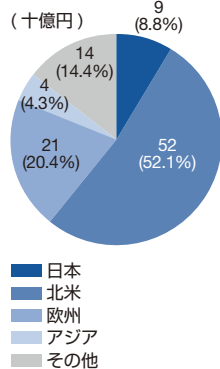
注  
 需要の数値は当社調べです。

2009年度の特機事業の売上高は、前年度比1,127億円(52.8%)減の1,006億円となり、全体の売上高の8.7%を占めました。また、営業利益は同373億円減の338億円の損失となりました。

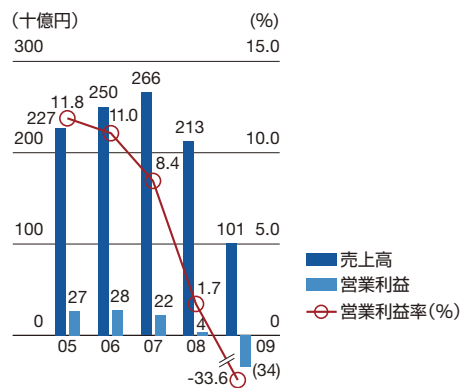
2009 年度売上高比率



2009 年度市場別売上高



業績



## ATV・SSV事業 — 需要の下げどまり

2009年度のATV(四輪バギー)の総需要は、景気低迷により、前年度比27.8%減の60.4万台になりました。

2009年度の当社のATV販売台数は、最大市場の米国や欧州での落ち込みが依然として大きく、その影響や在庫適正化に向け減産・出荷調整を行ったことで、前年度比51.8%減の8.2万台となりました。SSV(サイド・バイ・サイド・ビークル)については小売の停滞により、2009年度の販売台数は前年度比89.5%減の0.4万台になりました。以上の結果、円高の影響もあり、2009年度の当社の売上高は前年度比66.4%減の458億円になりました。

ATVの需要は今後引き続き減少するものの、2010年を底に緩やかながら回復基調で推移するものと予測していますが、通年では、前年度比14.2%減の51.8万台になる見通しです。当社は、販売網の強化による顧客サービスの向上や、地域ごとのキメ細かなプロモーションなどに



700ccスポーツATV  
 「Rapter(ラプター)700」

より、2010年度のATV販売台数については、前年度比14.6%増の9.4万台を目指しますが、SSVについては小売停滞の影響を引き続き受けるため、2010年度の販売台数は、前年度比25.0%減の0.3万台を計画しています。

### スノーモビル事業 — 持続する厳しい事業環境



1,050ccスノーモビル「Phazer(フェイザー) M-TX」

2009年度のスノーモビルの総需要は、雪不足に加え景気低迷の影響もあり、前年度比14.0%減の11.7万台になりました。こうした中、当社は環境性能に優れた製品開発と普及を進めたものの、主力市場である米国での販売不振や円高の影響などにより、2009年度の販売台数は、前年度比37.9%減の1.8万台に、売上高は同36.2%減の139億円となりました。

### ゴルフカー事業 — 事業環境の悪化



電動ゴルフカー「The Drive(ザ ドライブ)」

2009年度のゴルフカーの総需要は、景気低迷の影響により、前年度比22.8%減の23.0万台になりました。こうした中、当社は環境性能とコストパフォーマンスの高い電動ゴルフカーの拡販に努めましたが、2009年度の販売台数は前年度比24.6%減の4.3万台に、売上高は円高の影響もあり、同28.3%減の195億円となりました。

### 発電機・その他の特機製品 — 需要低迷により苦戦

2009年度の発電機の売上高は、中国、中南米では堅調に推移したものの、北米および国内での低迷により前年度比で約15%減少しました。また、汎用エンジンは発電機同様北米での低迷により、除雪機は降雪の遅れにより、おのおの販売が低調に推移したため、当部門のその他の製品の売上高は前年度に対し約23%下回る結果となりました。



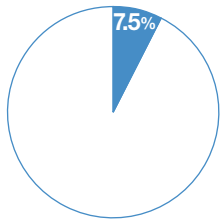
インバータータイプ発電機  
「EF1600iS」

# その他の事業

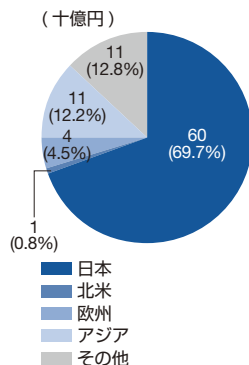
注  
 需要の数値は当社調べです。

2009年度のその他の事業の売上高は、前年度比371億円(30.2%)減の859億円となり、全体の売上高の7.5%を占めました。営業利益は同55億円減の4億円の損失となりました。

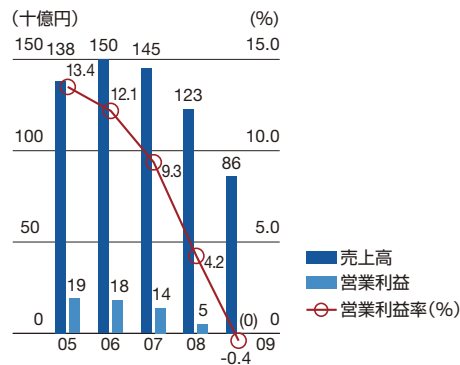
2009年度売上高比率



2009年度市場別売上高



業績



高性能小型超高速モジュラー機「YS24」

## IM事業 — 回復から拡大へ向け加速

IM(インテリジェント・マシナリー)事業の売上高の約80%を占めるサーフェスマウンター(表面実装機)の2009年度の総需要は、下期にはアジア(日本を除く)を中心に、携帯電話や液晶TVに向けた設備投資の活性化により、回復の兆しが見えたものの、通年では前年度比半減となりました。こうした中、当社においては新世代のモジュ

ラー機である「YS」シリーズのラインナップ化により、下期に販売回復の兆しが見えてきたものの、通年では景気低迷による設備投資凍結の影響が大きく、販売台数は前年度比45.9%減の960台に、IM事業全体の売上高も51.5%減の151億円となりました。

サーフェスマウンターの需要縮小は2009年度を底に、設備投資の回復とともに順調な需要拡大が見込まれるため、2010年度の総需要は前年度比約30%増となる見通しです。当社は、「省スペース」、「低コスト」の市場トレンド

に対応し、よりコンパクトで生産性の高い小型超高速モジュラー機「YS24」および小型高速汎用モジュラー機「YS24X」による高生産性実装ラインの提案や、周辺装置としての各種検査機などニューモデルの投入、海外での販売網強化により、2010年度の販売台数は、29.2%増の1,240台を計画しています。

## 自動車エンジン事業 — 需要の大幅減少

当社は、二輪車で培ったエンジン技術を活用し、国内外の自動車メーカーへ高性能自動車エンジンを供給しています。また、走行時のより一層上質な乗り心地と操縦安定性を実現する自動車用サスペンション「リアス」と自動車用車体制振ダンパー「パフォーマンスダンパー」を国内の自動車メーカーを中心に販売しています。

2009年度は、景気低迷の影響により自動車メーカーからのエンジン発注量が大幅に減少し、売上高は前年度比38.4%減の241億円になりました。



4,800cc V10自動車エンジン

## PAS事業 — 好調を維持

2009年度の電動アシスト自転車の総需要(国内)は、幼児2人同乗モデルの導入や、法改正の追風もあり、前年度比17.7%増の36.5万台になりました。こうした中、法改正対応モデルのバリエーションの拡充や積極的な試乗会の開催などプロモーションの強化により、2009年度の当社販売台数は前年度比18.2%増の16.2万台に、売上高は同21.2%増の120億円(ともにOEM供給分を含む)となりました。

2010年度の総需要は、環境・健康志向の高まりを受け高い比率で新規購入が続いていることや、拡大しつつある通勤需要などにより、前年度比9.6%増の40.0万台に



電動アシスト自転車「PAS Raffini(パス ラフィーニ)」

なる見込みです。当社は、引き続きユーザーニーズを先取りした製品改良に取り組むとともに、積極的なプロモーションを行い、2010年度の販売台数として、前年度比20.4%増の19.5万台を目指します。

## その他の事業 — 継続する厳しい事業環境

当事業セグメントのその他の製品には、産業用無人ヘリコプターや各事業部門に供給される中間部品、健康食品成分としてのアスタキサンチンの製造・販売を行うライフサイエンス事業などがあります。これらの事業の2009年度の売上高は、引き続き需要が減少したため、前年度比19.1%減の347億円になりました。

## その他の事業

### PAS事業好調の背景

#### 多様化するニーズに、最適な商品とサービスで応えます。

2008年12月に国内で施行された「電動アシスト自転車のアシスト比率に関する法令基準の改正<sup>注1</sup>」を機に、当社は変速機のギアポジションごとに、より広い速度域で最適なアシスト力が供給できる「S.P.E.C.(スペック)<sup>注2</sup>」機構を新たに開発しました。これにより、発進時から加速、巡航時まで全域で、スムーズかつパワフルで無駄のない走行が実現し、その搭載モデルを拡充させています。

また、2009年7月に国内で制定された「幼児二人同乗用自転車の安全基準」に対しても、各都道府県の公安委員会規則改正・施行タイミングに合わせて、同基準を満たした新モデルを導入しました。

このように、当社ではお客さまの多様化する用途やニーズに応える最適なモデル開発に取り組むとともに、製品の保守・点検を含むサービスの一貫化や、法人向けリース、レンタルサービスなど、お客さまのサポート体制の拡充にも注力しています。

#### 注1

従来、時速15km未満の状態において、「人力対アシスト力」が最大「1:1以下」であったアシスト比率が、今回の法令基準の改正により時速10km未満の状態において「1:2以下」となりました。

#### 注2

S.P.E.C.: Shift Position Electric Controlの略称。

## PAS についてひとこと



**最**近は、カラーやスタイリングなど、デザイン性を重視するお客さまが増えています。そんな中、ヤマハブランドは、スタイリッシュでスポーティなモデルを選ぶお客さまに、高く評価されているように思います。

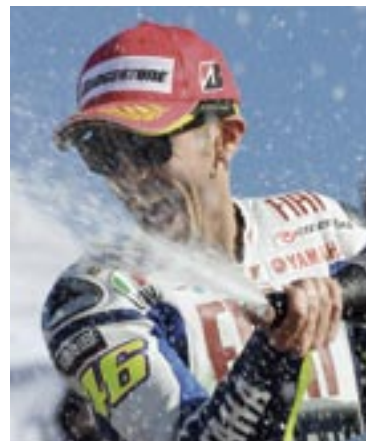
飯泉 正順さん(右)  
電動自転車専門店「アシスト」社長(東京)

「PAS Brace(パス ブレース)」を選んだきっかけは、まず、見た目がカッコイイからです。スポーティな電動アシスト自転車があるなんて、全然知りませんでした。次に、パワフルなのにとっても自然なアシスト感覚が気に入りました。あとは、ヤマハ発動機が世界で初めての電動アシスト自転車メーカーであるという点で、その技術力や実績に安心を覚えたのが大きいですね。

瀬戸悠太さん  
会社員(東京)



## レース活動



「2009 MotoGP」第17戦バレンシアラウンド  
で年間チャンピオンを決定したフィアット・  
ヤマハ・チームのバレンティノ・ロッシ選手

「2009 MotoGP」第17戦  
バレンシアラウンド

### 2009年、国内外のレースでヤマハ勢が大活躍

YAMAHAの存在を世界の人々に大きくアピールしていく活動として、当社は、世界中でさまざまなレースにチャレンジしています。2009年度は、国内外のモーターサイクル・レースでヤマハ勢が大活躍した記念すべき年となりました。

世界最高峰のモーターサイクルロードレース「MotoGP(モト・ジープー)」において2年連続で、ライダー、チーム、コンストラクターの3部門完全制覇を達成するとともに、モトクロスレースの最高峰「モトクロス世界選手権MX1」でも、ライダー、コンストラクターの2部門のチャンピオンに輝きました。そのほか、「ワールド・スーパーバイク」「ワールド・スーパースポーツ」「AMAスーパークロス」でもライダーチャンピオンを獲得しました。



インドネシアで開催された第7回  
「ヤマハ・アセアンカップレース」



「2009モトクロス世界選手権MX1」第2戦ブルガリアラウンド

一方、「全日本選手権」でも、ロードレース、モトクロス、トライアルにおいて史上初となる2年連続3冠を達成しました。

また、アセアン地域では、2003年からワンメイクの「ヤマハ・アセアンカップレース」を開催するなど、モータースポーツの普及にも尽力しています。

創業当時よりレース活動を通じて脈々と受け継がれているチャレンジ精神は、モノ創りの原点であるとの認識のもと、当社はレース活動を技術開発の重要な要素としてとらえ、そこで得られる経験や、ノウハウを企業活動全般にフィードバックし、その質の向上をはかっていくという企業文化を有しています。

## 環境保全活動



2009年12月の第5回「ヤマハの森」植林活動に参加した皆さん



### 「ヤマハの森」5カ年計画完了

2005年から、当社とヤマハ株式会社が共同で実施してきた「ヤマハの森」5カ年計画が2010年3月をもって完了しました。当計画は、アジア・太平洋地域において農業普及・開発支援、環境保全活動などで実績のある日本のNGO「財団法人オイスカ」の支援の下、植林活動を中心とした環境保全啓発や教育支援、地域支援などを通じた地域社会への貢献を目的とした活動です。

植林活動としては、5カ年累計で120haに約112,000本の苗木を植えました。

当プロジェクトでは、植林活動のほか、地域の小・中・高校に向けた環境教育活動や、文房具・机・椅子・スポーツ用品などの支援、共同水場の建設も行いました。

## 米国での植樹活動



植樹活動に参加したYMUS従業員ボランティアとその家族の皆さん

2009年4月、米国・ロサンゼルス郊外のサンバラディー郡国立森林公園において、当社の北米地域本部担当子公司「Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (YMUS)」の従業員ボランティアとその家族により、森林保護のための植林とオフロード車専用林道の清掃が行われました。今回の植林と清掃は、全米のオフロードコース保全を目的にYMUSが設立した「オフロード保護基金」活動の一環として実施され、100人を超える参加者により1,200本の苗木が植えられました。

## お客さま満足度の最大化のために

### YTAの推進

ヤマハ発動機グループでは、お客さまに満足いただくには、最前線のディーラースタッフがその対応やサービスの質の向上に努めることにより、お客さまの安心と信頼を絶えず獲得していくことが不可欠であると考えています。その一環として、ディーラースタッフが新規購入から購入後の点検整備、さらに買い替えにいたるまでの全てのステージにおいて、必要とされる知識・技術・接客スキルを体系的に身に付けていくために、当社は「ヤマハテクニカルアカデミー (YTA)」の導入をグローバルに推進しています。

YTAのプログラムは、広範囲にわたる知識を習得する座学と、製品の取り扱い方法や状況に応じたメンテナンスなどの実地研修、検定試験で構成されています。また、マニュアルや教材は日本語・英語・スペイン語・フランス語・中国語・ポルトガル語の6カ国語が用意されています。

2009年12月末現在、YTAは世界22カ国に導入され、当社独自の認定制度による資格取得者は5,673人に達しています。

### ブラジルでのYTA活動

YTA導入の初期段階にあるブラジルの製造・販売子会社「Yamaha Motor do Brazil Ltda.(YMDB)」のマリン事業では、現地の公的機関「全国工業関係職業訓練機関」と連携し、ヤマハ認定ショップ・スタッフの数を増やすことでサービス全体の底上げを図っています。

サンパウロに開設したトレーニングセンターに、ブラジル全土の代理店代表者を集めてYTAを行う一方、YTAのプログラムを熟知したインストラクターが各地方に出向きトレーニングを展開しています。

東西南北ともに約4,000kmという広大な国土や、都市と地方の経済格差に開きがあるというブラジルの状況下で、YMDBでは少しでも多くの人々にトレーニング機会を提供することに配慮しています。

今後は、モーターサイクル事業で展開しているYTA活動と連携して相乗効果を高めていくことや、職業機会の提供といった側面から地域社会を支援していきたいと考えています。



サンパウロのYMDBトレーニングセンターで実施されているYTA実地研修と講義

## 社会貢献活動



2009年ボスニアで開催された「ラフティング世界選手権」で2位に輝いた、第2期「YMFSスポーツチャレンジ体験」助成金受給日本女子ラフティングチーム

### スポーツ文化の支援

スポーツ文化の発展・向上を目的とした公益財団法人「ヤマハ発動機スポーツ振興財団(YMFS)」は、スポーツを通して夢の実現にチャレンジする人をさまざまなかたちで支援しています。2009年度(2009年4月～2010年3月)は、個人・団体を対象とした助成金交付制度「YMFSスポーツチャレンジ体験/研究助成」として26件に対し合計2,800万円の助成金が、また、スポーツの普及・振興にかかわる学問・研究に取り組む国内外の留学生を対象

とした奨学金制度「YMFS国際スポーツ奨学金」では5名に対し年間で計600万円の奨学金が交付されました。

一方、スポーツ関係者の功績を表彰する「YMFSスポーツチャレンジ賞」では、スポーツ振興への長年にわたる貢献および多大な実績に対する「功労賞」として、また、今後のスポーツ界における活躍が期待される成果に対する「奨励賞」として、各1件が表彰され、メダルと賞状、賞金が贈呈されました。



2009年7月に開催された「ヤマハ・ナイス・ライド募金」贈呈式

### 盲導犬育成の支援

当社は、「ヤマハ・ナイス・ライド募金」活動を通して財団法人「日本盲導犬協会」に盲導犬の育成資金を毎年贈呈しています。1989年の活動開始から20年間の累計額は約7,400万円になりました。



モスクワで開催された「親子バイク教室」

### 親子バイク教室の開催

当社は、多くの人々にモーターサイクルのある生活を楽しく、より安全に楽しんでいただくために、さまざまな普及活動や安全啓発活動を国内外で積極的に推進しています。その一環として、専門のインストラクターの指導の下、子供たちにバイクの仕組みや楽しさを体験してもらいながら、親子がいっしょになってバイクの魅力を共有できる「親子バイク教室」を開催しています。

2009年6月にモスクワで開催した「親子バイク教室」には29組の親子が参加し、プログラムを受講しました。



「エクセレンス・イン・プラクティス賞」を受賞したTYM経営陣

### タイ子会社での人材教育が高評価

タイの二輪車製造・販売子会社「Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (TYM)」では、2005年から能力開発に重点を置いたスタッフ・マネージャー教育プログラムを実施してきました。これまでの取り組みを通じた経営への貢献など、5つの点が「米国人材開発機構」から高く評価され、2009年6月、同機構よりアセアン域内で初めて「エクセレンス・イン・プラクティス賞」を授与されました。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを長期的な企業価値最大化のために、経営体制を規律していくことと認識し、意思決定の迅速化や責任の明確化、透明性のある役員人事・報酬制度の整備、内部統制システムの整備などを進めています。今後も最も重要な経営課題のひとつとして、コーポレート・ガバナンスの強化・確立に取り組むとともに、IR活動の充実を図ることで、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築を図ってまいります。

## 経営の意思決定、執行および監督に係わる経営管理組織 その他の体制の状況

### 1)取締役・取締役会

当社は、迅速な業務執行を目的として執行役員制を導入しており、執行役員の役割を「業務執行」とする一方、取締役会の役割を「グループの基本方針の承認と業務執行の監督」とし、それぞれの役割を明確化することで、監督機能の強化を図っています。

取締役の定数は、定款で15名以内と定められていますが、2010年3月25日現在の員数は11名で、そのうち4名は社外取締役です。取締役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催されます。

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

執行役員は2010年3月25日現在24名で、そのうち7名は取締役が兼務しています。業務執行の審議機関として役付執行役員で構成される経営会議を設け、意思決定の迅速化を図っています。

なお、取締役、執行役員ともに、責任の明確化のため任期を1年としています。

### 2)役員人事委員会

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

### 3)監査役・監査役会

監査役は2010年3月25日現在5名で、そのうち社外監査役は3名です。監査役は、取締役会、経営会議その他の重要な会議に出席するほか、取締役の職務執行状況の報告を受け、重要な決裁書類の閲覧、子会社の往査などを通じて、監査を実施しています。会計監査人との関係においては、法令に基づき会計監査報告を受領し、相当性についての監査を行うとともに、必要の都度相互の情報交換・意見交換を行うなどの連携を行い、内部監査部門との関係においても、内部監査の計画および結果についての報告を受けることで、監査役監査の実効性と効率性の向上を目指しています。

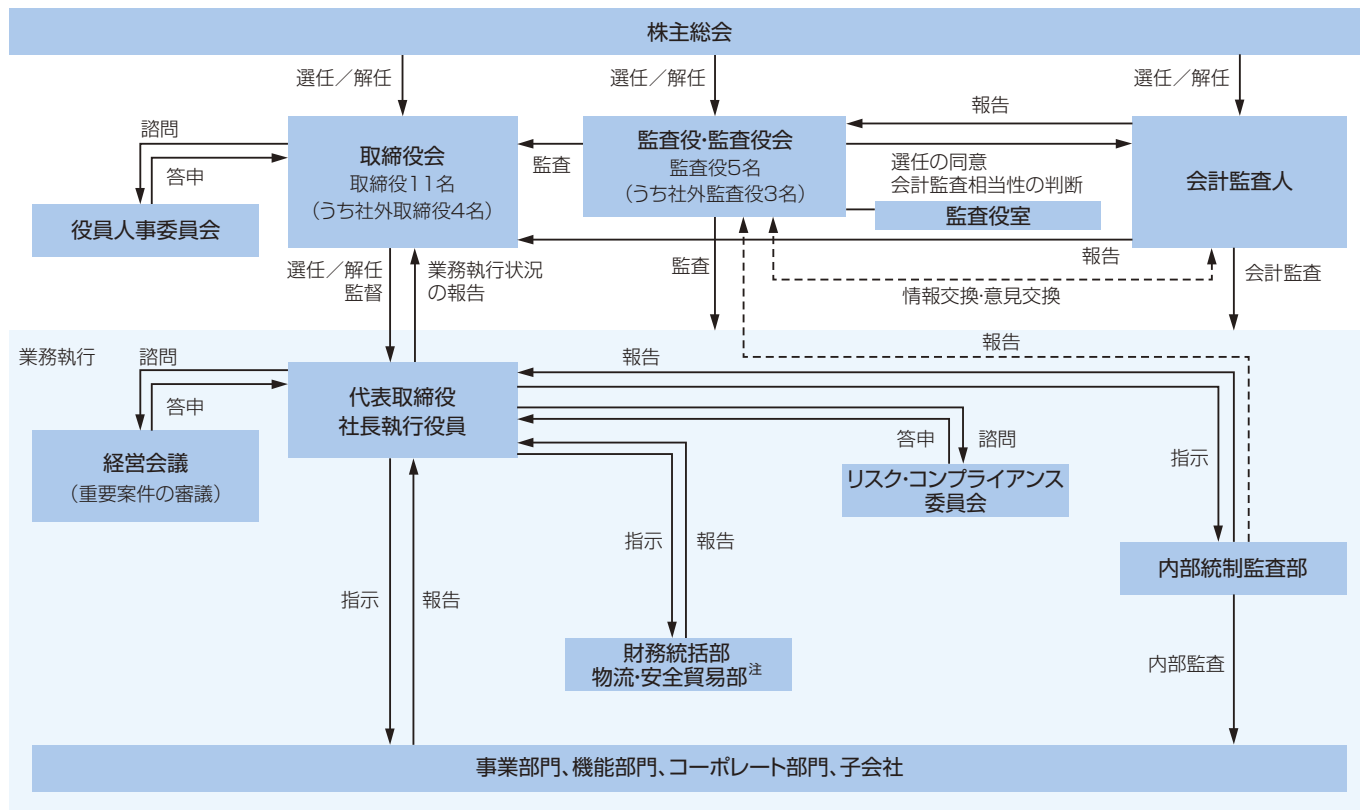
以上のような監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフを配置しています。

### 4)内部監査

内部監査部門として社長執行役員直属の内部統制監査部(人員21名:2010年3月25日現在)を設置しています。内部統制監査部は、年間の監査計画に基づいて当社およびグループ各社の業務執行の適正性、妥当性、効率性について監査し、評価と提言を行っています。

内部統制監査部は、2009年12月期に国内で19件、海外で9件の監査を実施しました。2010年12月期には、国内で18件、海外で4件の監査を実施する予定です。

## 5) コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図(2010年3月25日現在)



## 注

貿易管理機能の相乗的な強化を図るため、「安全保障貿易管理本部」は2010年1月1日付で、「物流・安全貿易部」に統合されました。

## 株主総会決議事項のうち、取締役会で決議できることとしている事項

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

定款に定めています。これは、取締役および監査役が職務の遂行にあたり期待される役割を十分に発揮できるようにすることを目的とするものです。

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

# コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬等の内容

当社の取締役の報酬制度は、固定額の基本報酬(月額報酬)、短期的な全社業績を反映する取締役賞与、取締役個人の業績に連動する個人業績連動報酬、中長期的な全社業績を反映する株式取得型報酬およびストック・オプションとしての新株予約権で構成されています。

株式取得型報酬は、毎月一定額で自社株を取得(役員持株会経由)し、在任中保有をするもので、株主価値との連動を図ったものです。なお、社外取締役および監査役については、

業績連動報酬制度は採用していません。

また、役員退職慰労金につきましては、第70期定時株主総会(2005年3月29日開催)終結の時をもって廃止しましたが、同日までに積み立てた退職慰労金につきましては、第73期定時株主総会(2008年3月26日開催)における打切り支給決議に基づき、各役員の退任時に支払うこととしています。

当事業年度の当社の取締役・監査役の報酬等の額は、以下のとおりです。

(百万円)

区分	取締役		監査役		合計	
	支給人員	支給額	支給人員	支給額	支給人員	支給額
定款または株主総会決議に基づく報酬(うち社外)	13名 (4名)	273 (27)	6名 (3名)	72 (20)	19名 (7名)	345 (48)
費用処理した役員賞与の額(うち社外)	— (—)	— (—)	—	—	— (—)	— (—)

### 注

- 1 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人給与相当額55百万円を支払っています。
- 2 上記には、ストック・オプションに係る報酬が含まれています。

## IR活動

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

## 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役および社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する金額です。

なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役または社外監査役が責任の原因となった職務の遂行について、善意で且つ重大な過失がないときに限られます。

## 会社と社外取締役および社外監査役の利害関係

社外取締役伊藤修二は、当社株式の保有のほか、当社株式の14.8%(2009年12月31日現在)を保有するヤマハ株式会社の特任顧問で、当社は同社と製品・商品等の売買取引があります。また、財団法人ヤマハ音楽振興会の理事長を兼務し、当社は同財団に対し、協賛金等の支払の取引があります。

社外取締役降旗正義、社外取締役小林英三、社外取締役川本裕子、社外監査役太田直幹、社外監査役清水紀彦および社外監査役河和哲雄と当社との間に当社株式の保有を除いては特別な利害関係はありません。



## 会計監査の状況

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

指定有限責任社員 業務執行社員 藤田 和弘

指定有限責任社員 業務執行社員 田宮 紳司

指定有限責任社員 業務執行社員 塚原 正彦

継続監査年数については、全員7年以内であるため、記載を省略しています。

同監査法人は既に自主的に業務執行社員の交代制度を導入しており、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置をとっています。

なお、監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士6名、その他29名からなっています。

## 株主総会の特別決議要件

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

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

## 内部統制システムに関する基本的考え方およびその整備状況

当社は、会社法に基づき、業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針を次のとおり取締役会で決議し、リスクマネジメントやコンプライアンスを最重要テーマとし、内部統制システムの整備に取り組んでいます。

### 1) 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

1. 取締役会は、取締役の職務の執行を監督し、善良なる管理者としての注意義務・忠実義務の履行状況の確保や違法行為等の阻止に取り組む。
2. 取締役の職務執行状況を、監査役は監査役会の定める監査基準、監査計画に従い、監査する。
3. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
4. 当社および子会社の財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

### 2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役の職務執行に係る文書その他の情報は、社内規程に従い、適切に保存および管理する。

# コーポレート・ガバナンス

## 3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1. 当社のリスクの統合管理を推進し、対応施策を審議・提言するリスク・コンプライアンス委員会を設置する。
2. 個別の重要リスクについては担当部門を明確にし、当該部門がリスク低減活動に取り組む。
3. 個々のリスクに対する部門別のリスクマネジメント活動を統合的に管理するために、リスクマネジメントマニュアルを整備・運用する。
4. 重大な危機が発生した場合には、緊急時対応マニュアルに基づき、社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設け、損害・影響を最小限にとどめる。

## 4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

1. 取締役会規則、決裁規程などを整備し、取締役会、社長執行役員、部門長の権限を明確化することで、効率的な職務の執行が可能となるように権限委譲と責任の明確化を図る。
2. 取締役会決議事項については、審議手続き、内容の適正を担保するため、事前に経営会議などにおいて十分な審議を行う。
3. 中期経営計画および年度予算を定めるとともに、当該計画達成のため、目標管理制度等の経営管理システムを構築する。

## 5) 使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

1. コンプライアンスに係る施策を審議・提言するリスク・コンプライアンス委員会を設置する。
2. 倫理行動規範を整備するとともに、階層別に教育を実施する。

3. 会社の信頼・信用を損うような違法行為あるいはその恐れがある場面に遭遇したときに、経営トップに直接情報を提供できる内部通報制度を設ける。
4. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応することとし、倫理行動規範により徹底を図る。
5. 当社および子会社の財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、必要な組織・社内規程等を整備する。

## 6) 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

1. 各子会社の管轄部門、子会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を社内規程等により定め、企業集団における業務の適正を確保する。
2. 業務活動の適正性を監査する目的で、社長執行役員直轄の内部監査部門を設置し、当社および子会社に対する監査を行う。
3. 国内子会社には、原則として取締役会および監査役を設置し、海外子会社については、現地の法令に従い、適切な機関設計を行う。
4. 子会社の取締役のうちの1名以上は、当該子会社以外の当社企業集団に属する会社の取締役、執行役員または使用人が兼務するものとする。
5. 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) 監査役を補助すべき使用人を置くことに関する事項

1. 監査役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

1. 監査役の職務を補助すべき使用人の人事異動および懲戒処分については、事前に監査役会の同意を必要とする。
2. 監査役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) 取締役および使用人が監査役会に報告するための体制 その他の監査役への報告に関する体制

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

1. 内部統制システムの構築、運用に関する事項
2. 内部監査部門が実施した内部監査の結果
3. 内部通報制度の運用、通報状況
4. 取締役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
5. 会社に著しい損害を与える恐れのある事実

## 10) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

1. 代表取締役は、定期的に監査役と意見交換会を開催する。
2. 経営会議、リスク・コンプライアンス委員会、拡大執行役員会等、重要な会議には、監査役は出席する。
3. 内部監査部門が実施する内部監査計画について、監査役に事前に説明する。
4. 経営会議、その他監査役会が指定する会議体の議事録および決裁書を監査役が閲覧できる状態を維持する。
5. 監査役会が必要と認める場合、監査業務について外部専門家による支援を確保する。

## 当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)

当社は、2010年2月12日開催の取締役会におきまして、2007年3月27日開催の第72期定時株主総会および同日開催の取締役会の決議に基づき導入した当社株式の大量取得行為に関する対応策の内容を、株主・投資家保護の観点から一部改定した上で(改定後の対応策を、以下「本プラン」といいます。)、第75期定時株主総会(以下「本定時総会」といいます。)の承認を得ることを条件に、これを継続することを決議いたしました。2010年3月25日開催の本定時総会において承認をいただきましたので、お知らせいたします。

本プランの詳細につきましては、2010年2月12日付プレスリリース「当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)の更新に関するお知らせ」(<http://www.yamaha-motor.co.jp/news/2010/0212/prevent.html>)をご参照下さい。

当社といたしましては、本プランに従い、引き続き株主共同の利益の確保・向上に努めていく所存です。

# 取締役、監査役および執行役員

(2010年3月25日現在)

## 取締役会

代表取締役社長



柳 弘之

代表取締役



木村 隆昭

取締役



大坪 豊生

取締役



高橋 吉輝

取締役



鈴木 正人

取締役



鈴木 啓之

取締役



篠崎 幸造

取締役



伊藤 修二\*

取締役



降旗 正義\*\*

取締役



小林 英三\*\*

取締役



川本 裕子\*\*

\* 伊藤 修二氏は社外取締役であり、ヤマハ株式会社の特任顧問です。  
\*\* 社外取締役

## 監査役

和久田 晴比古

馬淵 勉

太田 直幹\*\*\*

清水 紀彦\*\*\*

河和 哲雄\*\*\*

\*\*\* 社外監査役

## 執行役員

社長執行役員  
柳 弘之

専務執行役員  
木村 隆昭  
マリン事業本部長  
(兼)マリン事業本部WV事業部長  
(兼)AM事業部担当

常務執行役員  
大坪 豊生  
技術本部長  
(兼)IM事業部担当

常務執行役員  
高橋 吉輝  
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

上席執行役員  
鈴木 正人  
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

上席執行役員  
鈴木 啓之  
生産本部長  
(兼)特機事業担当

上席執行役員  
篠崎 幸造  
財務統括部長

上席執行役員  
石島 信也  
調達本部長

上席執行役員  
橋本 義明  
人事総務統括部長

上席執行役員  
三輪 邦彦  
MC事業本部技術統括部長  
(兼)MC事業本部CV事業統括

上席執行役員  
滝沢 正博  
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

執行役員  
飯尾 俊光  
YMMC社長

執行役員  
古沢 政生  
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

執行役員  
白石 信明  
MC事業本部RV事業統括

執行役員  
石橋 直和  
事業推進統括部長  
(兼)事業推進統括部新規事業推進  
部長

執行役員  
笹川 壮一  
マリン事業本部ボート事業部長

執行役員  
山路 肇  
YMENV社長

執行役員  
加藤 敏純  
MC事業本部営業統括部長

執行役員  
吉井 大  
生産本部EG製造統括部長

執行役員  
後安 孝彦  
海外市場開拓事業部長

執行役員  
足立 雅人  
YMUS社長

執行役員  
小林 正典  
SP事業推進統括部長  
(兼)MC事業本部EV事業統括  
(兼)SP事業推進統括部PAS事業推進  
部長

執行役員  
小嶋 要一郎  
マリン事業本部ME事業部長  
(兼)マリン事業本部ME事業部  
営業部長

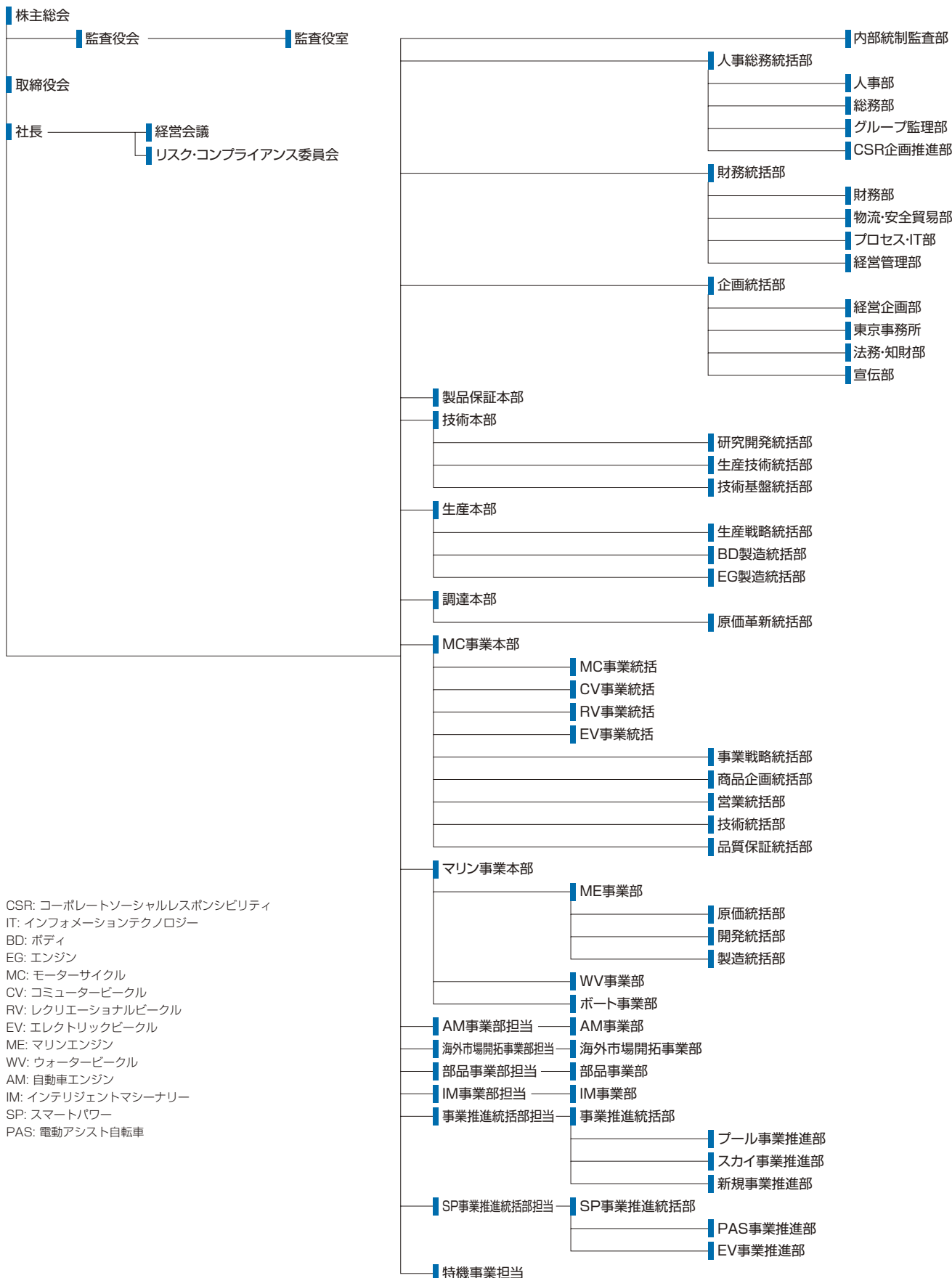
執行役員  
渡部 克明  
生産本部BD製造統括部長

WV: ウォータービークル  
AM: 自動車エンジン  
IM: インテリジェントマシーナリー  
MC: モーターサイクル  
SP: スマートパワー  
CV: コミュータービークル  
MS: モータースポーツ  
RV: レクリエーションビークル

EG: エンジン  
EV: エレクトリックビークル  
PAS: 電動アシスト自転車  
ME: マリンエンジン  
BD: ボディ  
YMMC: Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America  
YMENV: Yamaha Motor Europe N.V.  
YMUS: Yamaha Motor Corporation, U.S.A.

# 組織図

(ヤマハ発動機株式会社 2010年2月1日現在)



CSR: コーポレートソーシャルレスポンス  
 IT: インフォメーションテクノロジー  
 BD: ボディ  
 EG: エンジン  
 MC: モーターサイクル  
 CV: コミュータービークル  
 RV: レクリエーショナルビークル  
 EV: エレクトリックビークル  
 ME: マリンエンジン  
 WV: ウォータービークル  
 AM: 自動車エンジン  
 IM: インテリジェントマシーナリー  
 SP: スマートパワー  
 PAS: 電動アシスト自転車

## 事業等のリスク

当社グループの事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、2010年3月26日現在において当社グループが判断したものです。

### 事業活動に伴うリスク

当社グループは、事業活動を展開していく上で通常想定される下記のようなリスクについては事業計画にリスクヘッジのための対策を織り込み、中期経営計画・予算等に展開し、進捗状況の把握、および変化への対応等の対策を講じています。また、当社グループは、現在、事業構造改革の加速、早期の収益体質の確立、将来的な成長シナリオ実現のための重要課題に取り組んでおります。

しかしながら、当社グループを取り巻く事業環境の見通しは未だ不透明なところがあり、新中期経営計画(2010年度から2012年度まで)で目指している生産体制の再編が遅れたり、構造改革後の各事業が軌道に乗るまでに時間が掛かる、コストダウンの取り組みに期待どおりの効果を得られない、また、これらの施策でカバーし切れないレベルのリスクが発生する場合があります。このようなリスクが現実化した場合には中期経営計画が未達成となり、固定資産の減損損失の再計上が必要となるなど、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

### 経済状況

当社グループは、日本国内、北米、欧州、アジア等を含む世界各国または地域において事業を展開しています。これらの市場における顧客にとって、当社グループの製品を購入することは必ずしも必要不可欠なことであるとは言えません。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る景気悪化からの回復が遅れ、先進国におけるレジャー向け支出が更に減少するなど、需要が一層縮小した場合には、当社グループの事業展開に影響を与える可能性があります。

### 市場における競争

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

### 為替の変動

当社グループの製品のうち、主に北米および欧州で多く販売されている二輪車や船外機のほとんどは日本国内で生産され、完成品としてそれらの市場に輸出されています。このため、円と米ドル、ユーロ等の主要通貨間の為替レートの変動は、当社グループの売上はもとより、収益等に影響を与えます。一般的に他の通貨に対する円高は当社グループの業績に悪影響を及ぼし、円安は当社グループの業績に好影響をもたらします。当社グループは為替ヘッジ取引を行い、円と、米ドルおよびユーロを含む主要通貨間の為替レートの変動による悪影響を最小限に止める努力をしていますが、急激な為替相場の変動により、計画された調達、製造および販売活動に影響が出る可能性があります。また、為替が想定とは逆方向に変動することにより、ヘッジ契約のために受べかりし利益を逸失する可能性があります。なお、当社グループは在外子会社の現地通貨ベースの業績を円換算して作成した連結財務諸表をもって業績および財政状態を表示していますので、円の各通貨に対する為替レートの変動が大きな影響を与える可能性があります。

### 海外市場での事業展開

当社グループは、世界中の数多くの国または地域において事業展開をしています。当社グループの売上高に占める海外売上高の比率は当連結会計年度においては88.7%となって

# 事業等のリスク

おり、特に二輪車事業は先進国市場における販売の低迷により、アジアを中心とした新興国市場に対する依存度が高まっています。これらの市場のうち、需要の拡大が期待できる、あるいは近隣諸国または地域への影響度が大きい等の理由から戦略的に重要と当社グループがみなした市場に対しては、収益の計上が見込まれる時期よりも相当前から多額の投資を行う必要が生じる可能性があります。これらの国または地域における為替政策、外資政策、税制等の変更など、投資を決定した際には想定しえなかった要因が将来発生することにより、市場での需要が大幅に減少し、投資額の回収に遅延が生じたり、投資の回収が不可能となる可能性があります。

## 合併事業

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

## 特定の原材料および部品の供給業者への依存

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

## 顧客企業への依存

当社グループは、二輪車、船外機等の消費者向け製品を市場に供給しているだけでなく、自動車用エンジンを顧客企業である自動車メーカーに対して、またサーフェスマウンターをOEM顧客に対して供給しています。これらの自動車用エンジンやOEM供給しているサーフェスマウンターの売上はその顧客企業の経営方針、調達方針等の当社グループが管理出来ない要因により影響を受けることがあります。

## 退職給付債務

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、割引率等数理計算上で設定される前提条件や年金資産の期待収益率に基づいて算出されています。実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、その影響は累積され、将来にわたって定期的に計上されるため、一般的には将来期間において認識される費用および計上される債務に影響を及ぼします。このため、割引率の低下や運用利回りの悪化が当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 土地の含み損

土地の再評価に関する法律に基づき再評価を行った土地の当連結会計年度末における時価と再評価後の帳簿価額との差異は△53億円であり、保有する土地に含み損が発生しています。土地の売却等の場合にはこの含み損が実現し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 自然災害等

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

## 事業基盤に関する重大なリスク

当社グループは、当社グループが事業活動を行っている基盤に影響を与える可能性のある重大なリスクおよび重点的に対策を講じるべきリスクについては、リスク・コンプライアンス委員会において統合管理し、対応施策を講じています。また、個別の重大リスクについては担当部門を明確にし、当該部門がリスク低減活動に取り組むこととしています。さらに重大な危機が発生した場合には、社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設け、損害・影響を最小限にとどめる体制を整えることとしています。そのようなリスクの主なものにつきましては以下のようなものがあり、対策の前提となっている想定を超える事態が発生した場合にはこれらは当社グループの業績に影響を与える可能性があります。



## 製造物責任

当社グループは、高品質を企業の社会的責任と認識し、ヤマハ発動機グループ品質保証規程に基づく品質保証体制の下に、世界各地の工場にて二輪車を主とする製品を製造しています。しかし、すべての製品について欠陥が無く、将来にリコールが発生する可能性が無いとは言えません。また、製造物賠償責任については保険に加入していますが、この保険が最終的に負担する賠償額を十分にカバー出来るという保証はありません。さらに、引き続き当社グループがこのような保険に許容可能な条件で加入出来るとは限りません。大規模なリコールや製造物賠償責任につながるような製品の欠陥が発生した場合には、多額のコストを発生させ、当社グループの評価に重大な影響を与え、それにより売上が低下し業績に悪影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループでは製造物賠償責任保険でカバーされない損害賠償金の支払に備えるため、過去の実績を基礎に支払見積額を製造物賠償責任引当金に計上していますが、主に米国におけるサイド・バイ・サイド・ビークルに係る製造物賠償責任訴訟等の進展により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 環境その他の規制

当社グループが事業を展開する多くの国または地域において、当社グループは、当社グループの製品の安全性、燃費、排気ガス排出量、ならびに生産工場からの汚染物質排出レベル等の広範囲な環境規制およびその他の法規制を受けています。これらの規制は変更されることがあり、多くの場合規制が厳しくなる傾向にあります。当社グループは、「ヤマハ発動機グループ地球環境方針」ならびに「ヤマハ発動機グループ2010年環境アクションプラン」に基づき、製品や工場から排出される環境負荷物質の削減を目的としたグリーン調達を推進するためのガイドラインを設けており、さらに専任者を含むチームを置いて活動するなどの環境活動を推進していますが、当社グループが事業を展開する国または地域におけるこれらの規制または法令の重要な変更により、当社グループが多額の追加費用の支出を余儀なくされる可能性があります。

## 知的財産保護

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

## 東海地震

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

## 情報の管理

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

# ヤマハ発動機グループの歩み

## 1955年

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

## 1956年

- 第4回富士登山レースの125cc&250ccで2種目優勝

## 1957年

- 第2回浅間高原レースの125cc&250ccで2種目優勝

## 1958年

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

## 1960年

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

## 1961年

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

## 1962年

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

## 1963年

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

## 1964年

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

## 1965年

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

## 1966年

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

## 1967年

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

## 1968年

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

## 1969年

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

## 1970年

- ヤマハモーター・ド・ブラジル(YMDB)設立
- 世界GPロードレースの250ccクラスでメーカー & ライダーチャンピオン獲得(TD2)

## 1971年

- インドネシアで二輪車を現地生産
- イギリスリバー世界選手権大会(U.S.A.)でスノーモビル・メーカーチャンピオン獲得

## 1972年

- 本社を現地の磐田市に移転
- モトクロス世界GPの250ccクラス(スウェーデンGP)&500ccクラス(ルクセンブルグGP)で初優勝
- ヤマハモーター・ドイツ(YMG)設立

## 1973年

- ヤマハモーター・カナダ(YMCA)設立
- ヤマハテクニカルセンター磐田開設(磐田市)
- モトクロス世界GPの250ccクラスで初のメーカー & ライダーチャンピオン獲得

## 1974年

- 合併会社ヤマハ・インドネシア・モーター・マニュファクチャリング(YIMM)設立
- 世界GPロードレースの125cc・250cc・350cc・500cc全クラスでメーカーチャンピオン獲得

## 1975年

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

## 1976年

- 第13回日本GPロードレースでYZR750が1-2フィニッシュ

## 1977年

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

## 1978年

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

## 1979年

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

## 1980年

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

## 1981年

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

## 1982年

- NHW社と二輪車の技術販売提携(西ドイツ)
- モトベカーヌ社と二輪車の製造販売業務提携(フランス)
- 合併会社SEMSPAスペインで二輪車の生産開始

## 1983年

- SIS社に現地生産の技術援助(ポルトガル)
- シドニーにヤマハモーター・オーストラリア(YMA)設立
- エスコート社と合併で二輪車を生産(インド)

## 1984年

- フォード社とエンジン供給で提携(U.S.A.)
- MBKインダストリ社と二輪車生産の技術援助契約(フランス)
- デイトナ200マイルレースで13年連続優勝(U.S.A.)

## 1985年

- フォード社と乗用車用エンジン開発・生産・供給契約(U.S.A.)

## 1986年

- ヤマハモーター台湾(YMT)設立
- イタリアで二輪車生産開始
- OX66エンジンが全日本F2選手権レースで初優勝
- ヤマハモーター・マニュファクチャリング・コーポレーション・オブ・アメリカ(YMMC)設立(U.S.A.)

## 1987年

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

## 1988年

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

## 1989年

- F1レースにウエスト・ザクススピード・ヤマハチームとして初参戦

## 1990年

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

## 1991年

- 地球環境対策室設置
- お客様相談室の機能を拡充強化
- テクニカルトレーニングセンター(TTC)完成
- ヤマハモーター・フランスS.A.(YMF)設立
- ヤマハモーター・デ・メヒコS.A.デ・C.V.(YMMEX)設立(メキシコ)

## 1992年

- CCS(カスタマー・コミュニティ・サテスファクション)委員会を発足
- (株)ヤマハフットボールクラブ設立
- 重慶建設ヤマハモーターサイクル有限公司(CJYM)設立(中国)

## 1993年

- 欧州物流センターが稼動(オランダ)
- 環境対策行動計画を発表
- ブランズウィック社と4ストローク船外機の共同開発契約(U.S.A.)

## 1994年

- フィリップスEMT社と表面実装機の技術製造販売提携
- 第58回ポルドルー 24時間耐久ロードレースでYZF750が優勝
- 第6回ホイットブレッド世界一周ヨットレースでYAMAHA号が初挑戦・初優勝

## 1995年

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

## 1996年

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

## 1997年

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

## 1998年

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

## 1999年

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

## 2000年

- トヨタ自動車(株)と業務提携強化
- IM事業部をカンパニー化

## 2001年

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

## 2002年

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

## 2003年

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

## 2004年

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

## 2005年

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

## 2006年

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

## 2007年

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

## 2008年

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

## 2009年

- 業績予想修正に伴い、「2010年連結営業利益黒字化」「2012年連結営業利益率5%」への取り組み施策発表
- ヤマハマリン株式会社を合併
- モペッド型二輪車の自動無段変速機構「Y.C.A.T.」の実用化を発表
- モトGP世界選手権でメーカー、ライダー & チームの3冠を2年連続で獲得

# 主要子会社および関連会社

(2009年12月31日現在)

## 連結子会社

会社名	所在地	主な事業内容
<b>日本</b>		
① ヤマハ発動機販売株式会社	東京都港区	ヤマハ製品の販売
② ヤマハ熊本プロダクツ株式会社	熊本県八代市	船外機等の製造
③ ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社(YMPC)	静岡県掛川市	特機製品、ショックアブソーバー、二輪車フレーム等の製造
④ ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社	静岡県周智郡森町	二輪車用電装品の製造
<b>米国</b>		
⑤ Yamaha Motor Corporation, U.S.A. (YMUS)	Los Angeles, California	北米地域本部
⑥ Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America (YMMC)	Atlanta, Georgia	ゴルフカーの製造・販売、ウォータービークルおよびATVの製造
⑦ Century Boat Company, Inc.	Panama City, Florida	FRPボートの製造・販売
⑧ Skeeter Products, Inc.	Dallas, Texas	FRPボートの製造・販売
⑨ Precision Propeller Industries, Inc. (PPI)	Indianapolis, Indiana	船外機のステンレス製プロペラの製造・販売
⑩ Tennessee Water Craft, Inc.	Knoxville, Tennessee	FRPボートの製造・販売
⑪ Yamaha Golf-Car Company (YGC)	Atlanta, Georgia	ゴルフカーの販売
⑫ Yamaha Motor Distribution Latin America Inc. (YDLA)	Miami, Florida	部品およびアクセサリ販売
<b>カナダ</b>		
⑬ Yamaha Motor Canada Limited (YMCA)	Toronto	二輪車、ATV、船外機、ウォータービークルおよびスノーモビルの販売
<b>オランダ</b>		
⑭ Yamaha Motor Europe N.V. (YMENV)	Amsterdam	欧州地域本部
⑮ Yamaha Motor Netherland B.V. (YMNL)	Amsterdam	二輪車、ATV、船外機、ウォータービークルおよび特機販売
⑯ Yamaha Motor Middle Europe B.V. (YMME)	Amsterdam	ドイツ、英国の販売会社の経営統括
<b>フランス</b>		
⑰ Yamaha Motor France S.A. (YMF)	Paris	二輪車、船外機、ウォータービークル、ATVおよび特機販売
⑱ MBK Industrie (MBK)	Saint Quentin	スクーター、船外機および自転車の製造・販売
<b>イタリア</b>		
⑲ Yamaha Motor Italia S.p.A. (YMIT)	Milan	二輪車の製造、二輪車、ATV、船外機および特機販売
⑳ Motori Minarelli S.p.A.	Bologna	二輪車用エンジンの製造・販売
㉑ Yamaha Motor Research & Development Europe S.r.l. (YMRE)	Milan	コンポーネントおよび部品の調達
<b>スペイン</b>		
㉒ Yamaha Motor España S.A. (YMES)	Barcelona	二輪車の製造・販売、ATV、船外機および特機販売
<b>ポルトガル</b>		
㉓ Yamaha Motor Portugal S.A. (YMP)	Lisbon	二輪車、ATVおよびゴルフカーの販売
<b>英国</b>		
㉔ Yamaha Motor (UK) Limited (YMUK)	London	二輪車、船外機、ウォータービークル、ATV、ゴルフカーおよび特機販売
<b>ドイツ</b>		
㉕ Yamaha Motor Deutschland GmbH. (YMG)	Düsseldorf	二輪車、船外機、ウォータービークル、ATVおよび特機販売
<b>スウェーデン</b>		
㉖ Yamaha Motor Scandinavia AB (YMS)	Stockholm	スカンジナビア諸国へのヤマハ製品の販売
<b>ロシア</b>		
㉗ OOO Yamaha Motor CIS (YMCIS)	Moscow	二輪車、船外機、ATV、スノーモビルおよび部品の販売
<b>オーストラリア</b>		
㉘ Yamaha Motor Australia Pty Limited (YMA)	Sydney	二輪車、ATV、ゴルフカー、舟艇、船外機、ウォータービークルおよび特機販売
<b>ニュージーランド</b>		
㉙ Yamaha Motor New Zealand Limited (YMNZ)	Auckland	二輪車、ATV、ゴルフカー、舟艇、船外機、ウォータービークルおよび特機販売

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

その他の連結子会社: 52社

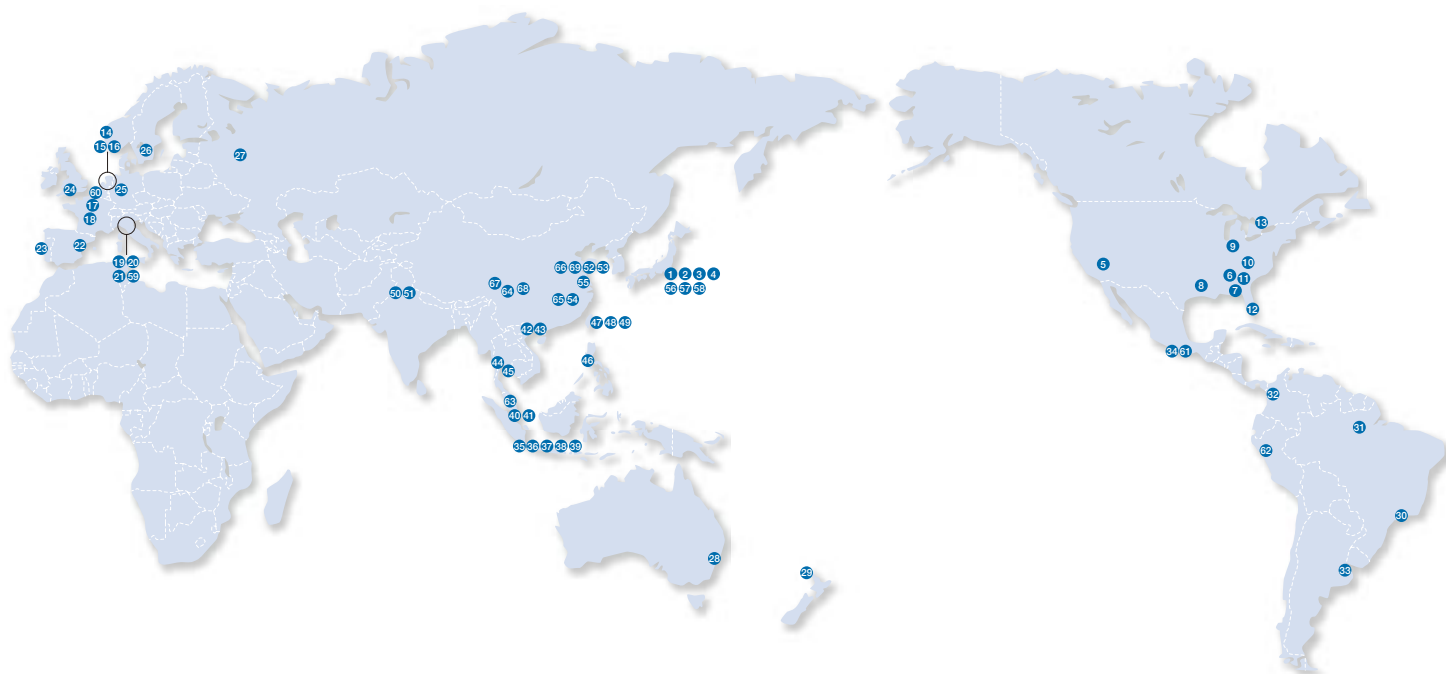
連結子会社合計: 107社

# 主要子会社および関連会社

## 持分法適用子会社および持分法適用関連会社

会社名	所在地	主な事業内容
<b>日本</b>		
56 横浜ベイサイドマリーナ株式会社	神奈川県横浜市	マリーナおよび関連事業の運営
57 株式会社ヤマハフットボールクラブ	静岡県磐田市	プロサッカーチームの運営
58 三笠運輸株式会社	静岡県掛川市	貨物自動車運送業
<b>イタリア</b>		
59 Yamaha Motor Racing S.r.l. (YMR)	Milan	モトGPならびにマシン開発テストに関する業務のコーディネート、運営の受託
<b>ベルギー</b>		
60 D'leteren Sport S.A.	Brussels	二輪車、船外機、ウォータービークル、ATVおよび特機の販売
<b>メキシコ</b>		
61 Industria Mexicana de Equipo Marino, S.A. de C.V. (IMEMSA)	Mexico City	FRPボートの製造・販売、船外機、発電機、ウォータービークルおよび部品の販売
<b>ペルー</b>		
62 Yamaha Motor del Perú S.A. (YMDP)	Lima	二輪車、ATV、部品およびその他関連製品の販売
<b>マレーシア</b>		
63 Hong Leong Yamaha Motor Sdn. Bhd. (HLYM)	Kuala Lumpur	二輪車の製造
<b>中国</b>		
64 重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司(CJYM)	重慶市	二輪車の製造
65 株洲建設雅馬哈摩托車有限公司(ZJYM)	湖南省株洲市	二輪車の製造
66 江蘇林海雅馬哈摩托車有限公司(LYM)	江蘇省泰州市	二輪車用エンジンの製造・販売
67 四川華川・雅馬哈摩托部品制造有限公司(SHY)	四川省成都市	二輪車用電装部品の製造・販売
68 重慶平山泰凱化油器有限公司(PTK)	重慶市	二輪車用エンジンキャブレターの製造・販売
69 泰州雅馬哈動力有限公司(YMTO)	江蘇省泰州市	汎用エンジンの製造

その他の持分法適用子会社および持分法適用関連会社: 19社  
 持分法適用子会社および持分法適用関連会社合計: 33社



## 財務セクション

# CONTENTS

- 70 2009年12月期の経営成績の分析
- 81 5年間の主要連結財務データ
- 81 各四半期の財務情報
- 82 連結貸借対照表
- 84 連結損益計算書
- 85 連結株主資本等変動計算書
- 88 連結キャッシュ・フロー計算書
- 89 連結財務諸表注記

# 2009年12月期の経営成績の分析

## 概況

2009年12月期(以下「2009年度」)における経済環境は、国際的な金融システム不安に端を発した信用収縮が実体経済へと波及し、消費の低迷、生産の減少、雇用情勢の悪化として全世界で顕在化しました。

日本経済においても、この影響を受け、生産・輸出が減少するなど企業収益が圧迫され、加えて為替円高傾向が定着したことにより、深刻な景気低迷に陥りました。

当社グループにおきましても、欧米市場でのレジャー需要の急減に直面し、流通在庫の圧縮を図るために、出荷調整ならびに日本の先進国向け生産拠点での大幅な減産を実施しました。

かかる環境に対処し、企業として持続していくために緊急対策として、連結総経費10%削減の目標を上回る費用削減を行うとともに、緊急コスト削減プロジェクトを立ち上げ、原価低減を図りました。また、中期的に急激に変化する事業規模に合わせたコスト構造体質転換を図るために構造改革を推進してまいりました。

これらの取り組みに加え、設備投資を前年度に対しほぼ半減させ、流通在庫削減により運転資金を大幅に圧縮したことでフリー・キャッシュ・フローは黒字化を達成しました。

一方、アジア市場では、二輪車需要の落ち込みは軽微に止まり、ニューモデル投入と販売促進活動の展開によって拡販を図り、インドネシア、ベトナムなどで販売が好調に推移しました。

今後の成長が期待できる環境技術については、電動アシスト自転車「PAS」の新基準対応モデルの市場投入や、電動二輪車など次世代のモビリティ技術の開発体制強化も行いました。

## 連結の範囲

2009年度の連結対象子会社数は、前年度比6社減の107社に、一方、持分法適用会社数は前年度と同じ33社となりました。

## 為替変動の影響

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

前年度との為替変動により2009年度の売上高は1,955億円、売上総利益は689億円の減収、減益影響を受けています。なお、2009年度のPL換算レートは、米ドルは94円で前年度比9円の円高、ユーロは130円で前年度比23円の円高でした。

## 売上高・利益

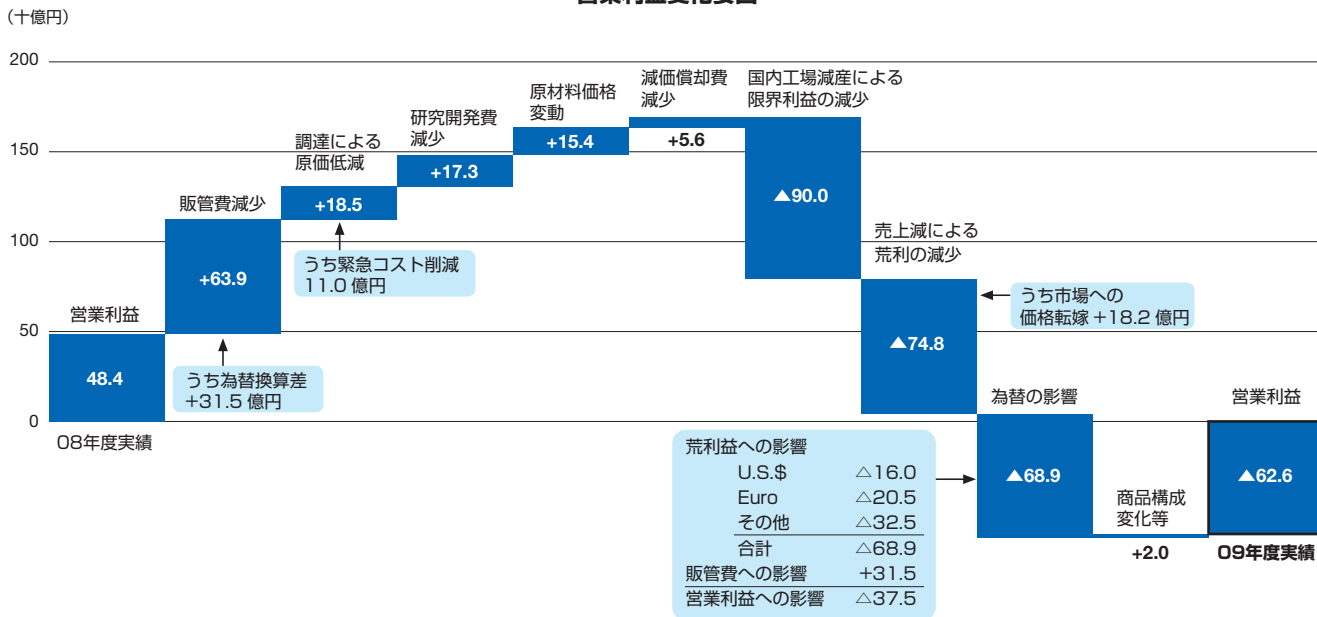
2009年度における当社グループの売上高は、前年度比4,502億円(28.1%)減の1兆1,536億円となりました。国内売上高は前年度比398億円(23.4%)減の1,304億円となり、2009年度の売上高の11.3%を占めました。一方、海外の売上高は前年度比4,105億円(28.6%)減の1兆232億円となり、2009年度の売上高の88.7%を占めました。

営業利益は、前年度比1,110億円減少し、626億円の損失となりました。その要因は、増益要因として、販売管理費の減少(前年度比+639億円)、緊急コスト削減を含む調達による原価低減(前年度比+185億円)、研究開発費の減少(前年度比+173億円)、原材料価格変動の影響(前年度比+154億円)、減価償却費の減少(前年度比+56億円)があったものの、売上減による荒利減少(前年度比△748億円)、為替の影響(前年度比△689億円)、国内減産の影響を含む商品構成変化等(前年度比△880億円)の減益要因がそれらを上回ったことです。経常利益は、前年度比1,272億円減の683億円の損失となりました。

また、先進国事業の構造改革を更に加速するため、主として日本および欧米の固定資産の減損損失、従業員の早期退職にかかる費用を事業構造改善費用に織り込んだ影響などにより、連結当期純利益は前年度比2,180億円減の2,161億円の損失となりました。



### 営業利益変化要因



### 事業部門別売上高

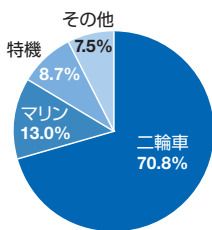
#### 二輪車事業

二輪車事業の売上高は、欧米を中心とした需要の減少や為替円高の影響により、前年度比2,118億円(20.6%)減の8,171億円となり、2009年度の売上高の70.8%を占めました。

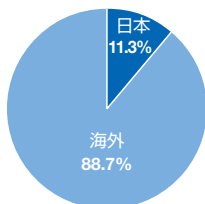
日本では、新商品を投入したものの景気後退による需要の減少の影響により、売上高は前年度比54億円(12.5%)減の380億円となり、当事業の売上高の4.7%を占めました。アジア(日

本を除く)では、インドネシアの需要が減少する中、顧客基点のマーケティングを行うことにより、普及価格帯モペット<sup>注1</sup>の「Vega(ベガ)-ZR」やオートマチックスクーターの「Mio(ミオ)」などの販売数量が増加しました。需要が早期に回復したベトナム、インドなどでも、新商品を積極的に投入することで販売は堅調に推移しましたが、為替円高の影響により、売上高は前年度比412億円(7.9%)減の4,790億円となり、当事業の売上高の58.6%を占めました。北米では、景気後退によるレジャー商品

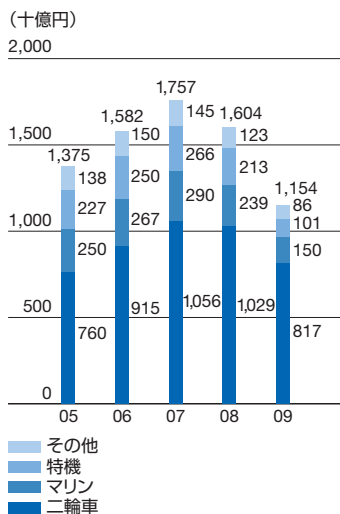
事業別売上高比率  
(2009年12月期)



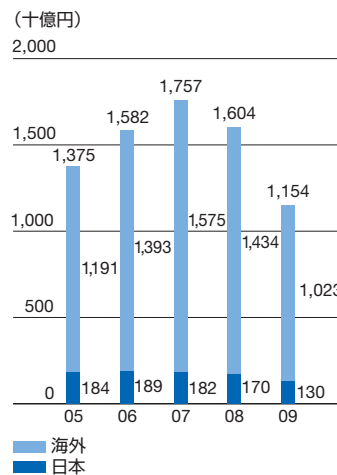
市場別売上高比率  
(2009年12月期)



事業別売上高



市場別売上高



# 2009年12月期の経営成績の分析

の需要動向の悪化や為替円高、在庫削減のための出荷調整による影響もあり、売上高は前年度比491億円(45.9%)減の580億円となり、当事業の売上高の7.1%を占めました。欧州では、景気後退による需要減少および為替円高の影響もあり、売上高は前年度比713億円(33.2%)減の1,437億円となり、当事業の売上高の17.6%を占めました。また、ブラジルを中心とした中南米の販売は、需要の減少や為替円高の影響により前年度比減少したため、その他地域の売上高は前年度比447億円(31.3%)減の984億円となり、当事業の売上高の12.0%を占めました。

以上の結果、二輪車事業の海外売上高は前年度比2,063億円(20.9%)減の7,790億円となり、当事業の売上高の95.3%を占めました。

**注1**  
モベッドは、乗り降りし易いようにメインフレームを下側へ湾曲させ、大径タイヤ(前後17インチ等)を装着した小型二輪車で、「アンダーボーン型」とも呼ばれます。

## マリンス事業

マリンス事業の売上高は、需要の減少や為替円高の影響により、前年度比887億円(37.1%)減の1,501億円となり、2009年度の売上高の13.0%を占めました。

日本では、売上高は前年度比73億円(23.5%)減の237億円となり、当事業の売上高の15.8%を占めました。北米では、主に米国での景気後退に伴うレジャー支出の減少による需要の低迷

から、大型船外機やウォータービークル(水上オートバイ)の販売が減少し、在庫削減のための出荷調整による影響もあり、売上高は前年度比434億円(44.0%)減の553億円となり、当事業の売上高の36.8%を占めました。欧州では、船外機の販売が減少し、売上高は前年度比203億円(37.6%)減の338億円となり、当事業の売上高の22.5%を占めました。

以上の結果などにより、マリンス事業の海外売上高は前年度比814億円(39.2%)減の1,264億円となり、当事業の売上高の84.2%を占めました。

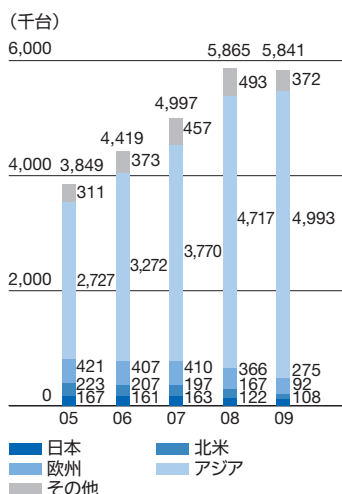
## 特機事業

特機事業の売上高は、主に米国の需要減少や為替円高の影響により、前年度比1,127億円(52.8%)減の1,006億円となり、2009年度の売上高の8.7%を占めました。

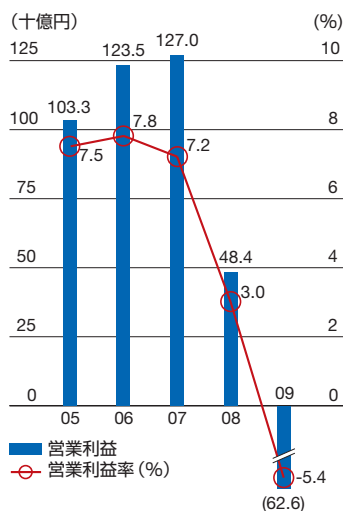
米国では、景気後退に伴うレジャー支出の減少による需要の低迷から、レジャー性の高いスポーツ四輪バギーやサイド・バイ・サイド・ビークルの販売が減少しました。この結果、北米の売上高は前年度比886億円(62.9%)減の524億円となり、当事業の売上高の52.1%を占めました。欧州の売上高は、前年度比115億円(35.9%)減の206億円となり、当事業の売上高の20.4%を占めました。

以上の結果などにより、特機事業の海外売上高は前年度比

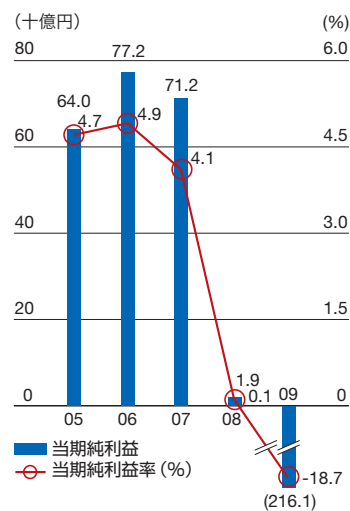
二輪車出荷台数



営業利益および営業利益率



当期純利益および当期純利益率



1,116億円(54.9%)減の917億円となり、当事業の売上高の91.2%を占めました。

### その他の事業

その他の事業の売上高は前年度比371億円(30.2%)減の859億円となり、2009年度の売上高の7.5%を占めました。

電動アシスト自転車は、健康や環境に対する意識の高まりなどにより需要が増加し、新基準対応モデルや幼児二人同乗用モデルなどの市場投入により、販売は好調に推移しました。しかしながら、景気低迷による需要減少により自動車エンジンやサーフェスマウンター（表面実装機）などの販売が減少しました。

その他の事業の国内売上高は前年度比260億円(30.3%)減の598億円となり、当事業の売上高の69.7%を占めました。一方、海外売上高は前年度比111億円(30.0%)減の261億円となり、当事業の売上高の30.3%を占めました。

## 所在地別売上高<sup>注2</sup>

### 日本

欧米向けの二輪車、船外機、四輪バギーの輸出売上高が減少したことにより、売上高は前年度比3,492億円(43.7%)減の4,503億円となり、2009年度の売上高の30.5%を占めました。

### 北米

景気後退によるレジャー商品の需要動向の悪化および為替円高による影響もあり、売上高は前年度比1,999億円(52.2%)減の1,832億円となり、2009年度の売上高の12.4%を占めました。

### 欧州

景気後退による需要減少および為替円高の影響もあり、売上高は前年度比1,067億円(34.7%)減の2,011億円となり、2009年度の売上高の13.7%を占めました。

### アジア

二輪車販売台数は堅調に推移したものの、為替円高の影響により売上高は前年度比653億円(11.2%)減の5,195億円となり、2009年度の売上高の35.2%を占めました。

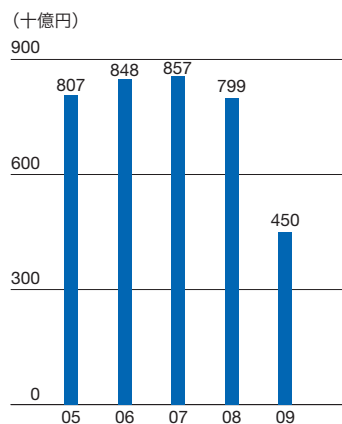
### その他の地域

中南米市場での二輪車売上高の減少などにより、その他の地域の売上高は前年度比504億円(29.5%)減の1,208億円となり、2009年度の売上高の8.2%を占めました。

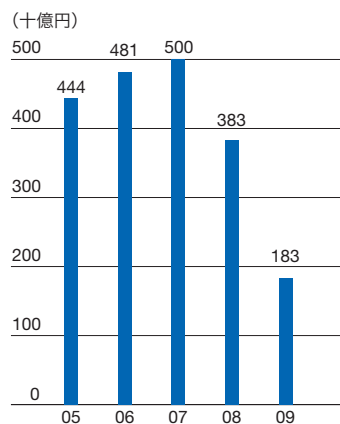
#### 注2

所在地別セグメントの売上高はセグメント間の内部売上高を含んでいます。

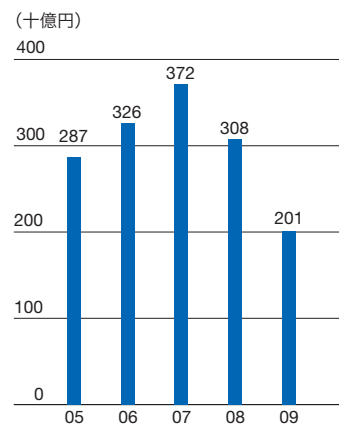
所在地別売上高<sup>注2</sup>—日本



所在地別売上高<sup>注2</sup>—北米



所在地別売上高<sup>注2</sup>—欧州



# 2009年12月期の経営成績の分析

## 損益の状況

### 売上原価、売上総利益、販売費及び一般管理費

売上原価は、前年度比2,754億円(22.5%)減少し、9,514億円となり、売上高の82.5%を占めました。

売上総利益は前年度比1,748億円(46.4%)減少し、2,023億円となり、売上高の17.5%を占めました。これは、調達による原価低減の増益影響が185億円あったものの、国内減産による減益影響が900億円、売上減による減益影響が748億円となったことによるものです。売上総利益率は前年度比6.0ポイント減少し、17.5%となりました。

また、販売費及び一般管理費は、緊急経費削減などにより前年度比639億円(19.4%)減少し2,649億円となりました。売上高に対する販売費及び一般管理費の割合は前年度比2.5ポイント悪化し、23.0%になりました。

### 研究開発費

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

2009年度の研究開発費の総額は、前年度比230億円(27.1%)減の621億円となり、売上高の5.4%を占めました。事

業部門別の内訳は、二輪車事業が401億円、マリノ事業が72億円、特機事業が68億円、その他の事業が80億円となりました。

新中期経営計画(2010年度から2012年度まで)においては、「中国・インドを始めとした新興国市場へ投入する普及価格帯二輪車の開発」、「インドネシアやベトナムなどのアセアン市場向け二輪車における当社独自技術によるフュエルインジェクション化とコストダウン推進による商品力・収益力の両立」、更に「二輪車・船外機における次世代環境対応エンジンの開発」、そして「電動二輪車、電動アシスト自転車などのスマート・パワー<sup>注3</sup>の技術開発」に取り組むこととしています。

### 注3

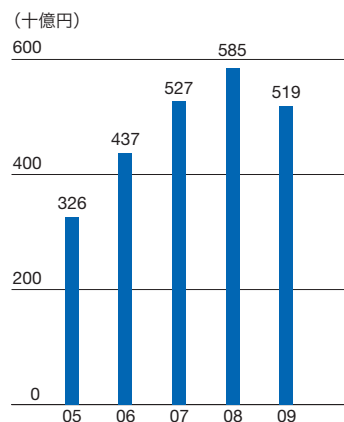
スマート・パワーとは、電動車両を基軸とする新しいモビリティを追求した新動力源技術です。

### 営業利益(損失)

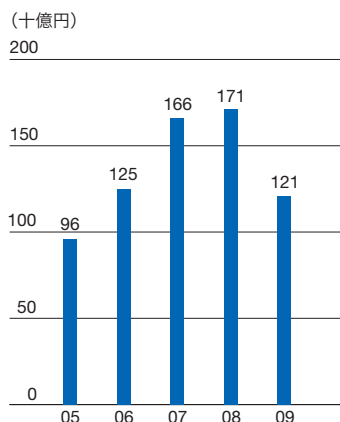
2009年度の営業利益は、前年度比1,110億円減少し、626億円の損失となりました。これにより、営業利益率は前年度比8.4ポイント低下し、-5.4%となりました。

事業別に見てみますと、二輪車事業の営業利益は、アセアンなど新興国の一部では販売増加があったものの、欧米での販売減少や為替の減益影響により378億円減少し、42億円の損失となりました。また、営業利益率は前年度比3.8ポイント低下し-0.5%となりました。

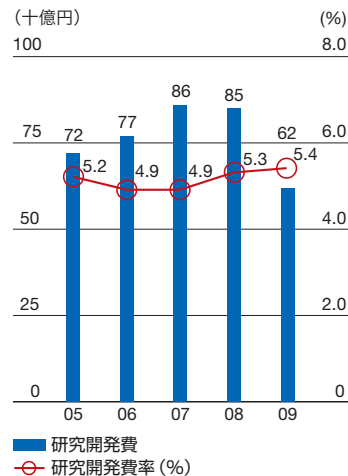
所在地別売上高<sup>注2</sup>—アジア



所在地別売上高<sup>注2</sup>—その他



研究開発費および研究開発費率



マリン事業の営業利益は、為替の減益影響や流通在庫圧縮のための減産、米国での景気後退に伴うレジャー支出の減少による需要の低迷、また、欧州、ロシアでも船外機の販売が減少したことなどにより、304億円減少し、243億円の損失となりました。営業利益率は前年度比18.7ポイント低下し-16.2%となりました。

特機事業では、米国での販売減少に加え、為替の減益影響や流通在庫圧縮のための減産、製造物賠償責任引当金の繰入れなどの影響により、373億円減少し、338億円の営業損失となりました。営業利益率は前年度比35.2ポイント低下し-33.6%となりました。

その他の事業では、電動アシスト自転車は需要が増加し販売は好調に推移しましたが、景気低迷による需要減少により自動車エンジンやサーフェスマウンターなどの販売が減少したため55億円減少し、4億円の営業損失となりました。営業利益率は前年度比4.6ポイント低下し-0.4%となりました。

所在地別に見てみますと、2009年度の日本の営業利益は、流通在庫圧縮のための減産、為替円高の影響もあり326億円減少し、556億円の損失となりました。北米の営業利益は、売上高の減少および為替円高による影響もあり前年度比488億円減少し、423億円の損失となりました。欧州の営業利益は、売上高の減少および為替円高による影響もあり前年度比196億円減少

し、91億円の損失となりました。アジアの営業利益は、為替円高の影響により前年度比18億円(5.0%)減少し、336億円となりました。その他の地域の営業利益は、売上高の減少などにより前年度比142億円減少し、20億円の損失となりました。

### 営業外収益・費用

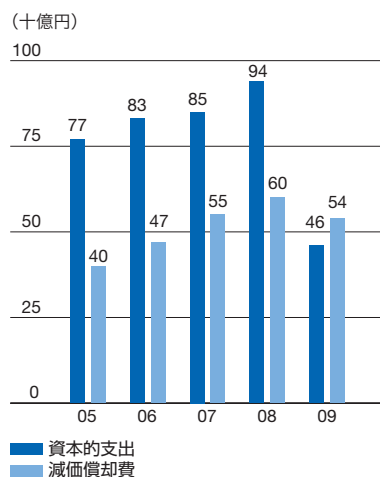
市場金利低下により調達コストが減少する一方で、手元資金確保のための借入金増加、一部拠点での運転資金増加による借入金増加などにより、金利収支は58億円のマイナスとなり、営業外収益と営業外費用を相殺した2009年度の営業外収支は前年度比163億円の減少となりました。

### 特別利益・特別損失

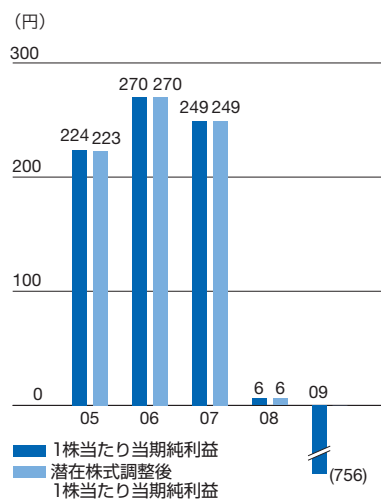
特別利益は4億円となりました。これは主に固定資産売却益です。

一方、特別損失は、事業構造改善費用として1,037億円を、また、固定資産の売却および廃棄により17億円を計上したことなどにより、前年度比848億円(406.2%)増加し、1,057億円となりました。

### 資本的支出および減価償却費



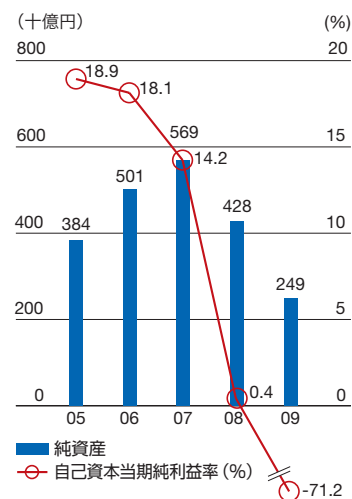
### 1株当たり当期純利益



#### 注

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

### 純資産および自己資本当期純利益率



# 2009年12月期の経営成績の分析

## 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前年度の388億円から2,125億円減少し、1,737億円の損失となりました。

## 法人税等

2009年度において、本社および米国などのグループ会社で繰延税金資産の取り崩しを行ったことなどにより、法人税等は前年度比76億円(24.0%)増加し、393億円となりました。

## 少数株主利益

少数株主利益は、主としてYamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing およびその連結子会社、台湾山葉機車工業股份有限公司、Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.などの少数株主に帰属する利益からなり、2009年度においては、前年度比21億円(39.4%)減少し、32億円となりました。

## 当期純利益

当期純利益は、前年度の19億円から2,180億円減少し、2,161億円の損失となりました。また、1株当たりの当期純利益は前年度の6円47銭から762円39銭減少し、755円92銭の損失となりました。

## 資本の財源および資金の流動性

### 資産および負債・純資産の状況

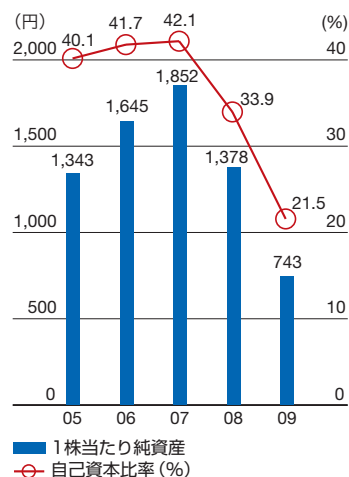
2009年度末の流動資産は、流通在庫の圧縮を進めたな卸資産が減少したことや、繰延税金資産の減少などにより、前年度末と比べて962億円(13.4%)減少し、6,208億円となりました。有形固定資産も、生産設備などの減損により800億円(22.5%)減少し、2,756億円となりました。投資その他の資産は、繰延税金資産が減少したものの、長期貸付金や投資有価証券の増加などにより、13億円(1.6%)増加し、859億円となりました。以上の結果、2009年度末の総資産は前年度末と比べて1,761億円(15.1%)減少し、9,871億円となりました。総資産当期純利益率は前年度と比べて20.3ポイント減少し、-20.1%となりました。

流動負債は、短期借入金や支払手形及び買掛金の減少などにより前年度末と比べて1,878億円(33.1%)減少し、3,797億円となりました。固定負債は、調達資金の安定性確保のため2,093億円の長期借入れを行ったことなどにより、前年度末と比べて1,909億円(114.2%)増加し、3,581億円となりました。以上の結果、2009年度末の負債合計は前年度末と比べて31億円(0.4%)増加し、7,378億円となりました。

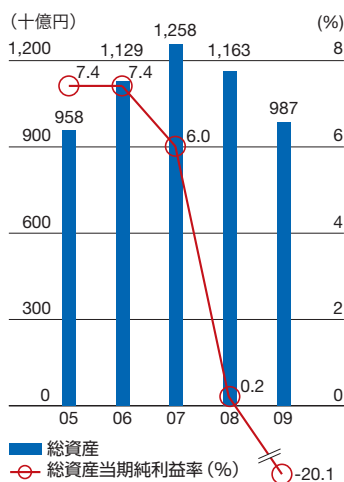
また、2009年度末の流動比率は前年度末と比べて37.2ポイント増加し、163.5%となりました。

2009年度末の純資産は、利益剰余金が2,111億円減少し

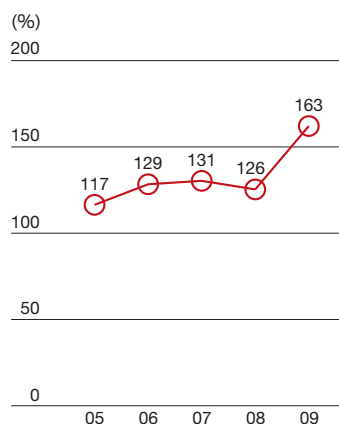
1株当たり純資産および自己資本比率<sup>注4</sup>



総資産および総資産当期純利益率



流動比率



たため、前年度末と比べて1,792億円(41.8%)減少し、2,493億円となりました。これにより、自己資本当期純利益率は前年度と比べて71.6ポイント減少し、-71.2%に、自己資本比率<sup>注4</sup>は前年度末と比べて12.4ポイント減少し、21.5%となりました。また、1株当たりの純資産は、前年度末の1,377円81銭から2009年度末には743円4銭となりました。

#### 注4

自己資本比率:(自己資本+評価・換算差額等)/総資産×100(%)

### 設備投資

2009年度の設備投資は、二輪車・マリン事業の新機種生産のための設備投資、生産能力増強投資および研究開発投資を中心に実施され、前年度と比べて484億円(51.2%)減の460億円となりました。

二輪車事業では、アジア地域で新機種生産のための設備・型投資や増産用設備投資、既存設備の維持・保全のための設備投資などを中心に、また国内では研究開発用設備を取得するなど、299億円の投資を実施しました。

マリン事業では、船外機やウォータービークルの新機種生産のための設備・型投資を中心に、67億円の投資を実施しました。

特機事業では、レクリエーションビークルの新機種生産のための設備投資を中心に、37億円の投資を行いました。

その他の事業では、自動車用エンジン事業における研究開発のための設備投資などを中心に、58億円の投資を行いました。

所要資金についてはいずれの投資も主に自己資金を充当しました。

なお、2009年度において、固定資産の減損損失831億円を計上しています。

このほか、2009年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

### キャッシュ・フローの状況

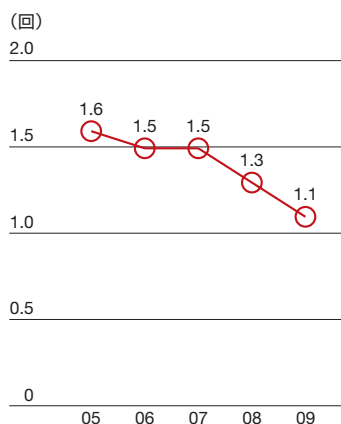
2009年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、流通在庫圧縮のための減産により仕入債務が559億円減少(前年度は24億円の増加)する一方、売上債権を610億円圧縮(前年度は82億円の増加)したこと、たな卸資産を1,168億円圧縮(前年度は760億円の増加)したことなどにより、たな卸資産の増加が著しかった前年度と比べ805億円改善し、741億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資を抑制したことなどにより、前年度と比べ543億円減少し、△453億円に止めました。

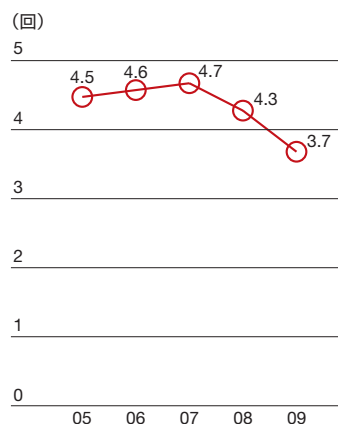
これらによりフリー・キャッシュ・フローは、前年度に比べ1,348億円改善し、288億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の圧縮などに

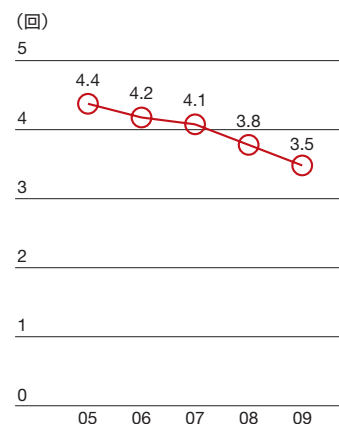
#### 総資産回転率



#### 有形固定資産回転率



#### たな卸資産回転率



# 2009年12月期の経営成績の分析

より、前年度と比べ1,952億円減少し、△320億円となりました。なお、当社米国連結子会社Yamaha Motor Corporation, U.S.A.の債権流動化による資金調達プログラムの見直しに伴う会計上の扱いの変更は、キャッシュ・フローへの影響を及ぼしていません。

これらの結果、2009年度末の有利子負債残高は前年度末比507億円増の3,999億円、現金及び現金同等物は前年度末比29億円増の1,372億円となりました。なお、有利子負債には販売金融に関する借入金が1,336億円含まれます。

## 資金需要

当社グループにおける主な資金需要は、製品製造のための材料・部品等の購入費、製造費用、製品・商品の仕入、販売費及び一般管理費、運転資金、および設備投資資金です。

2009年度の設備投資につきましては、インドネシアなどで生産設備を増強しましたが、減価償却費の抑制を図るため、グループ全体では投資圧縮に努めました。その結果、設備投資の総額は460億円となりました。

なお、新中期経営計画(2010年度から2012年度まで)では、2008年2月に発表した長期ビジョン「Frontier 2020」の中で今後取り組むこととした四つの領域のうち、「パーソナルモビリティ」と「エンジン」の二つの領域に集中して経営資源を投

入することとしています。具体的には、新興国市場へ投入する普及価格帯二輪車の開発、アセアン二輪車におけるフュエルインジェクション化による商品力・収益力の向上や、次世代環境対応エンジンの開発、技術強化によるスマート・パワー・電動商品の市場投入を目指した研究開発活動ならびに研究開発投資を計画しています。

## 配当金

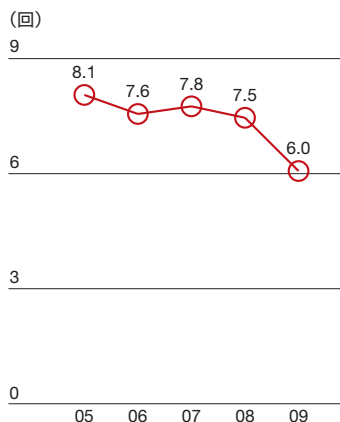
当社は、株主の皆さまの利益向上を経営の重要課題と位置付け、グローバルな視点から世界各地で事業を展開し、企業価値の向上に努めております。配当につきましては、配当性を尺度として連結業績などを総合的に考慮しながら、長期的な視点に立った配当を基本方針とし、株主の皆さまのご期待に添えたいと考えております。

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

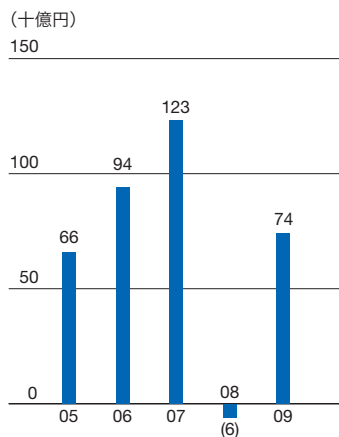
## 資金調達の状況

運転資金については期限が一年以内の短期借入金で、通常おのおのの連結会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達

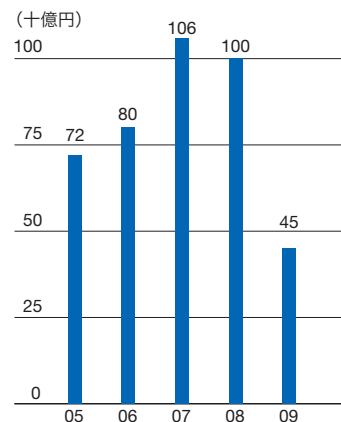
売掛金回転率



営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー





しています。設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金にてまかなうようにしています。2009年度は、調達資金の安定性確保のため金融機関から2,093億円の長期借入れを行いました。

有利子負債の年度別返済額は下記のとおりです。

区分	合計	単位：億円					
		1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	876	876	—	—	—	—	—
長期借入金	3,124	305	602	1,055	450	537	175

なお、手元流動性の補完のため、海外連結子会社において150百万ユーロが引出可能なコミットメントラインについて主要取引金融機関との間で契約を締結しました。2009年度末時点の現金及び現金同等物1,372億円は売上高の約1.4カ月相当の水準であり、コミットメントラインを加味すると約1.6カ月に相当する手元流動性を確保しています。

## 財務政策

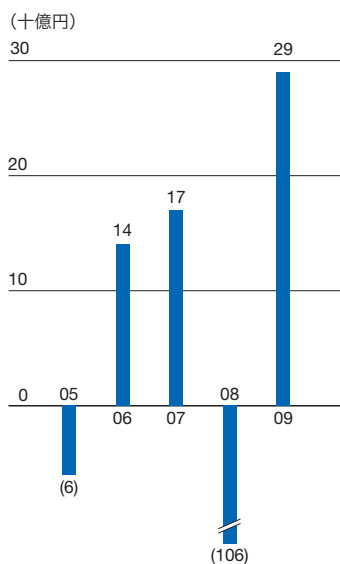
2009年度末における有利子負債の残高は、当社米国連結子会社の債権流動化による資金調達プログラムの見直しに伴い前年度比507億円(14.5%)増の3,999億円となり、有利子負債の自己資本(株主資本および評価・換算差額等の合計で、少数株主持分および新株予約権を含んでいません。)に対する比率

は、前年度末の有利子負債の自己資本に対する比率88.5%から188.3%となりました。有利子負債残高から現金及び預金を控除した実質の有利子負債残高では、前年度の54.6%から2009年度では123.6%と69.0ポイント上昇しました。

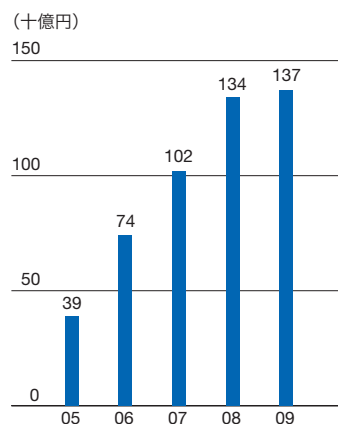
## 株式の状況

株価は、前年度末の932円から、2009年度末には1,166円になりました。自己株式を除く発行済株式総数は、前年度末の286,373,326株から、2009年度末には285,849,635株になりました。これらにより、株式時価総額は、前年度末の2,669億円から2009年度末には3,333億円になりました。

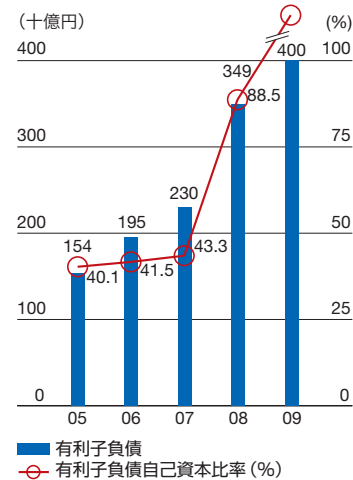
### フリー・キャッシュ・フロー



### 現金及び現金同等物の期末残高



### 有利子負債および有利子負債自己資本比率



# 2009年12月期の経営成績の分析

## 2009年12月期の見通し

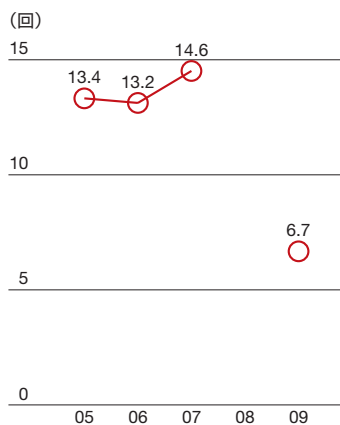
2010年度の需要動向につきましては、アジア市場における二輪車需要の増加は見込めるものの、欧米市場の需要回復にはまだ時間を要することが想定され、販売面では引き続き厳しい状況が継続するものと予想されます。

利益面では、2009年度に取り組みました欧米での流通在庫圧縮や緊急経費削減および緊急コスト低減活動による体質改善が進み、事業規模に合わせたコスト構造改革の効果とあわせ、黒字化を目指してまいります。

以上を踏まえ、2010年度の連結業績について、現時点では、売上高は1兆2,500億円(前年度比964億円増)、営業利益100億円(前年度比726億円増)、経常利益100億円(前年度比783億円増)、当期純利益0億円(前年度比2,161億円増)を予想しています。

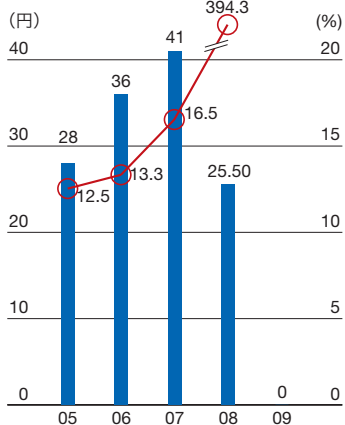
なお、上記業績見通しは、1米ドル=88円(前年度比6円の円高)、1ユーロ=128円(前年度比2円の円高)を前提としています。

### インタレスト・カバレッジ



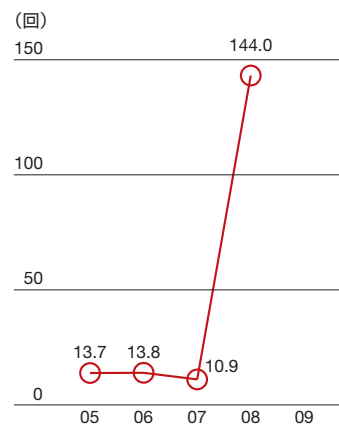
**注**  
2008年12月期のインタレスト・カバレッジは営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

### 1株当たり配当金および配当性向



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

### 株価収益率



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

## 5年間の主要連結財務データ

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2005年12月31日、2006年12月31日、2007年12月31日、2008年12月31日および2009年12月31日、に終了した事業年度

	2005	2006	2007	2008	2009
	百万円				
<b>各事業年度</b>					
売上高	¥1,375,249	¥1,582,046	¥1,756,707	¥1,603,881	<b>¥1,153,642</b>
地域別売上高:					
日本	183,877	188,650	181,586	170,208	<b>130,437</b>
海外	1,191,371	1,393,395	1,575,120	1,433,672	<b>1,023,205</b>
商品別売上高:					
二輪車	759,775	914,810	1,056,212	1,028,809	<b>817,058</b>
マリノ	249,844	266,529	289,867	238,814	<b>150,113</b>
特機	227,159	250,418	265,606	213,259	<b>100,577</b>
その他	138,469	150,288	145,021	122,997	<b>85,893</b>
売上原価	1,002,270	1,162,255	1,280,616	1,226,775	<b>951,350</b>
営業利益(損失)	103,341	123,534	126,998	48,382	<b>(62,580)</b>
経常利益(損失)	103,101	125,371	140,338	58,872	<b>(68,340)</b>
当期純利益(純損失)	64,024	77,233	71,222	1,851	<b>(216,148)</b>
資本的支出	76,774	83,014	84,789	94,391	<b>46,035</b>
減価償却費	39,915	47,448	54,578	59,606	<b>53,701</b>

### 各事業年度末

総資産	¥ 958,476	¥1,128,688	¥1,258,430	¥1,163,173	<b>¥ 987,077</b>
純資産	383,895	501,054	569,221	428,483	<b>249,266</b>

円

### 1株当たり情報

1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 224.42	¥ 270.09	¥ 248.81	¥ 6.47	<b>¥ (755.92)</b>
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	223.39	269.82	248.73	6.47	<b>—</b>
1株当たり配当金	28.00	36.00	41.00	25.50	<b>0.00</b>

従業員数	39,381	41,958	46,850	49,761	<b>49,994</b>
------	--------	--------	--------	--------	---------------

#### 注

●2005年12月期の1株当たり配当金には創立50周年記念配当5円を含んでいます。

## 各四半期の財務情報

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2009年12月31日に終了した事業年度

	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期
	百万円			
<b>各期間</b>				
売上高	¥ 266,494	¥ 579,393	¥ 858,509	¥1,153,642
営業損失	(15,528)	(33,827)	(44,967)	(62,580)
当期純損失	(15,764)	(74,712)	(158,755)	(216,148)
<b>各期末</b>				
総資産	¥1,293,854	¥1,211,177	¥1,052,964	¥ 987,077
純資産	431,167	390,567	296,075	249,266

円

### 1株当たり情報

1株当たり当期純損失	¥ (55.09)	¥ (261.21)	¥ (555.15)	¥ (755.92)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	—	—	—

# 連結貸借対照表

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日現在

	百万円		千米ドル (注記9)
	2008	2009	2009
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金	¥ 133,906	¥137,328	\$ 1,491,075
受取手形及び売掛金(注記13(2)および13(7))	195,481	201,684	2,189,837
たな卸資産(注記13(2))	318,897	—	—
商品及び製品(注記13(2))	—	147,380	1,600,217
仕掛品(注記13(2))	—	42,746	464,126
原材料及び貯蔵品(注記13(2))	—	33,401	362,660
繰延税金資産	24,957	3,276	35,570
その他(注記13(2))	49,289	63,273	687,003
貸倒引当金	(5,514)	(8,291)	(90,022)
流動資産合計	717,018	620,800	6,740,499
<b>固定資産:</b>			
有形固定資産:			
建物及び構築物(純額)(注記13(1)および13(2))	98,974	94,743	1,028,697
機械装置及び運搬具(純額)(注記13(1)および13(2))	113,603	76,114	826,428
土地(注記13(2)および13(3))	89,417	73,829	801,618
建設仮勘定(注記13(2))	28,486	13,444	145,972
その他(純額)(注記13(1)および13(2))	25,114	17,424	189,186
有形固定資産合計	355,596	275,556	2,991,922
無形固定資産	5,971	4,802	52,139
投資その他の資産:			
投資有価証券(注記13(2)および13(6))	32,136	38,137	414,083
長期貸付金(注記13(2))	22,001	32,390	351,683
繰延税金資産	25,938	5,707	61,965
その他(注記13(2)および13(6))	5,634	10,987	119,294
貸倒引当金	(1,122)	(1,305)	(14,169)
投資その他の資産合計	84,587	85,917	932,866
固定資産合計	446,154	366,276	3,976,938
<b>資産合計</b>	¥1,163,173	¥987,077	\$10,717,448

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

	百万円		千米ドル (注記9)
	2008	2009	2009
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債:</b>			
支払手形及び買掛金(注記13(7))	¥ 158,760	¥110,147	\$ 1,195,950
短期借入金(注記13(2))	228,336	87,574	950,858
1年内返済予定の長期借入金	22,435	30,470	330,836
1年内償還予定の社債	3	—	—
未払金	46,232	49,328	535,592
未払法人税等	63	2,480	26,927
賞与引当金	9,688	8,052	87,427
製品保証引当金	27,341	22,403	243,246
その他の引当金	—	926	10,054
その他	74,625	68,313	741,726
流動負債合計	567,488	379,698	4,122,671
<b>固定負債:</b>			
長期借入金(注記13(2))	98,428	281,898	3,060,782
再評価に係る繰延税金負債(注記13(3))	12,630	7,024	76,265
退職給付引当金	31,381	34,748	377,286
役員退職慰労引当金	184	156	1,694
製造物賠償責任引当金	16,757	24,715	268,350
二輪車リサイクル引当金	1,121	1,183	12,845
その他の引当金	—	407	4,419
その他(注記13(2))	6,698	7,978	86,623
固定負債合計	167,201	358,111	3,888,284
<b>負債合計</b>	734,690	737,810	8,010,966
<b>純資産の部</b>			
<b>株主資本:</b>			
資本金	48,342	48,342	524,886
資本剰余金	60,824	60,824	660,413
利益剰余金	392,025	180,880	1,963,952
自己株式	(181)	(677)	(7,351)
株主資本合計	501,011	289,369	3,141,900
<b>評価・換算差額等:</b>			
その他有価証券評価差額金	100	4,039	43,855
繰延ヘッジ損益	1,992	—	—
土地再評価差額金(注記13(3))	17,254	10,208	110,836
為替換算調整勘定	(125,791)	(91,220)	(990,445)
評価・換算差額等合計	(106,443)	(76,971)	(835,733)
<b>新株予約権</b>	30	72	782
<b>少数株主持分</b>	33,885	36,796	399,522
<b>純資産合計</b>	428,483	249,266	2,706,471
<b>負債純資産合計</b>	¥1,163,173	¥987,077	\$10,717,448

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

# 連結損益計算書

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル (注記9)
	2008	2009	2009
<b>売上高</b> .....	¥1,603,881	<b>¥1,153,642</b>	<b>\$12,525,972</b>
<b>売上原価</b> (注記14(1)および14(3)) .....	1,226,775	<b>951,350</b>	<b>10,329,533</b>
<b>売上総利益</b> .....	377,105	<b>202,292</b>	<b>2,196,439</b>
<b>販売費及び一般管理費</b> (注記14(2)および14(3)) .....	328,723	<b>264,872</b>	<b>2,875,917</b>
<b>営業利益又は営業損失</b> .....	48,382	<b>(62,580)</b>	<b>(679,479)</b>
<b>営業外収益:</b>			
受取利息 .....	13,078	<b>8,367</b>	<b>90,847</b>
受取配当金 .....	842	<b>532</b>	<b>5,776</b>
持分法による投資利益 .....	2,358	<b>1,911</b>	<b>20,749</b>
販売金融資産評価差益 .....	1,640	—	—
その他 .....	11,930	<b>12,443</b>	<b>135,103</b>
営業外収益合計 .....	29,850	<b>23,255</b>	<b>252,497</b>
<b>営業外費用:</b>			
支払利息 .....	8,129	<b>9,984</b>	<b>108,404</b>
早期退職制度費用 .....	362	<b>35</b>	<b>380</b>
販売金融関連費用 .....	1,357	<b>1,378</b>	<b>14,962</b>
販売金融資産評価差損 .....	—	<b>3,056</b>	<b>33,181</b>
為替差損 .....	4,380	<b>2,559</b>	<b>27,785</b>
その他 .....	5,131	<b>12,001</b>	<b>130,304</b>
営業外費用合計 .....	19,360	<b>29,015</b>	<b>315,038</b>
<b>経常利益又は経常損失</b> .....	58,872	<b>(68,340)</b>	<b>(742,020)</b>
<b>特別利益:</b>			
固定資産売却益(注記14(4)) .....	828	<b>367</b>	<b>3,985</b>
投資有価証券売却益 .....	0	<b>4</b>	<b>43</b>
特別利益合計 .....	828	<b>372</b>	<b>4,039</b>
<b>特別損失:</b>			
固定資産売却損(注記14(5)) .....	—	<b>531</b>	<b>5,765</b>
固定資産処分損(注記14(6)) .....	3,818	<b>1,186</b>	<b>12,877</b>
減損損失(注記14(7)) .....	203	<b>239</b>	<b>2,595</b>
投資有価証券売却損(注記14(8)) .....	6	<b>15</b>	<b>163</b>
有価証券特別減損額 .....	16,854	—	—
事業構造改善費用(注記14(7)および14(9)) .....	—	<b>103,729</b>	<b>1,126,265</b>
特別損失合計 .....	20,882	<b>105,701</b>	<b>1,147,676</b>
<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> .....	38,819	<b>(173,669)</b>	<b>(1,885,657)</b>
<b>法人税等:</b>			
法人税、住民税及び事業税 .....	24,853	<b>14,114</b>	<b>153,246</b>
法人税等還付税額(注記14(10)) .....	—	<b>(13,553)</b>	<b>(147,155)</b>
法人税等調整額 .....	6,799	<b>38,697</b>	<b>420,163</b>
法人税等合計 .....	31,652	<b>39,258</b>	<b>426,254</b>
<b>少数株主利益</b> .....	5,314	<b>3,220</b>	<b>34,962</b>
<b>当期純利益又は当期純損失</b> .....	¥ 1,851	<b>¥ (216,148)</b>	<b>\$ (2,346,884)</b>

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

# 連結株主資本等変動計算書

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

千米ドル  
(注記9)

	百万円		千米ドル (注記9)
	2008	2009	
<b>株主資本</b>			
資本金:			
前期末残高	¥ 48,300	¥ 48,342	\$ 524,886
当期変動額:			
新株の発行	42	—	—
当期変動額合計	42	—	—
当期末残高	48,342	48,342	524,886
資本剰余金:			
前期末残高	60,784	60,824	660,413
当期変動額:			
新株の発行	42	—	—
自己株式の処分	(3)	(0)	(0)
当期変動額合計	39	(0)	(0)
当期末残高	60,824	60,824	660,413
利益剰余金:			
前期末残高	401,972	392,025	4,256,515
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	(609)	(6,612)
当期変動額:			
土地再評価差額金の取崩	(56)	7,045	76,493
剰余金の配当	(11,741)	(1,432)	(15,548)
当期純利益又は当期純損失	1,851	(216,148)	(2,346,884)
連結子会社の増加	647	—	—
連結子会社の減少	(47)	—	—
持分法適用会社の増加	160	—	—
持分法適用会社の減少	(761)	—	—
当期変動額合計	(9,946)	(210,535)	(2,285,939)
当期末残高	392,025	180,880	1,963,952
自己株式:			
前期末残高	(186)	(181)	(1,965)
当期変動額:			
自己株式の取得	(13)	(497)	(5,396)
自己株式の処分	19	0	0
当期変動額合計	5	(496)	(5,385)
当期末残高	¥ (181)	¥ (677)	\$ (7,351)

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

# 連結株主資本等変動計算書

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル (注記9)
	2008	2009	2009
<b>株主資本合計:</b>			
前期末残高	¥ 510,870	¥ 501,011	\$ 5,439,859
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	(609)	(6,612)
当期変動額:			
新株の発行	85	—	—
土地再評価差額金の取崩	(56)	7,045	76,493
剰余金の配当	(11,741)	(1,432)	(15,548)
当期純利益又は当期純損失	1,851	(216,148)	(2,346,884)
連結子会社の増加	647	—	—
連結子会社の減少	(47)	—	—
持分法適用会社の増加	160	—	—
持分法適用会社の減少	(761)	—	—
自己株式の取得	(13)	(497)	(5,396)
自己株式の処分	16	0	0
当期変動額合計	(9,858)	(211,032)	(2,291,336)
当期末残高	501,011	289,369	3,141,900
<b>評価・換算差額等</b>			
その他有価証券評価差額金:			
前期末残高	4,660	100	1,086
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(4,559)	3,939	42,769
当期変動額合計	(4,559)	3,939	42,769
当期末残高	100	4,039	43,855
繰延ヘッジ損益:			
前期末残高	(253)	1,992	21,629
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,245	(1,992)	(21,629)
当期変動額合計	2,245	(1,992)	(21,629)
当期末残高	1,992	—	—
土地再評価差額金:			
前期末残高	17,198	17,254	187,340
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	56	(7,045)	(76,493)
当期変動額合計	56	(7,045)	(76,493)
当期末残高	17,254	10,208	110,836
為替換算調整勘定:			
前期末残高	(2,251)	(125,791)	(1,365,809)
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(123,539)	34,570	375,353
当期変動額合計	(123,539)	34,570	375,353
当期末残高	¥(125,791)	¥ (91,220)	\$ (990,445)

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。



	百万円		千米ドル (注記9)
	2008	2009	2009
評価・換算差額等合計:			
前期末残高	¥ 19,353	¥(106,443)	\$(1,155,733)
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(125,797)	29,471	319,989
当期変動額合計	(125,797)	29,471	319,989
当期末残高	(106,443)	(76,971)	(835,733)
<b>新株予約権</b>			
前期末残高	—	30	326
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	30	42	456
当期変動額合計	30	42	456
当期末残高	30	72	782
<b>少数株主持分</b>			
前期末残高	38,997	33,885	367,915
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	(57)	(619)
当期変動額:			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(5,112)	2,969	32,237
当期変動額合計	(5,112)	2,969	32,237
当期末残高	33,885	36,796	399,522
<b>純資産合計</b>			
前期末残高	569,221	428,483	4,652,367
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	(667)	(7,242)
当期変動額:			
新株の発行	85	—	—
土地再評価差額金の取崩	(56)	7,045	76,493
剰余金の配当	(11,741)	(1,432)	(15,548)
当期純利益又は当期純損失	1,851	(216,148)	(2,346,884)
連結子会社の増加	647	—	—
連結子会社の減少	(47)	—	—
持分法適用会社の増加	160	—	—
持分法適用会社の減少	(761)	—	—
自己株式の取得	(13)	(497)	(5,396)
自己株式の処分	16	0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(130,879)	32,483	352,693
当期変動額合計	(140,738)	(178,549)	(1,938,643)
当期末残高	¥ 428,483	¥ 249,266	\$ 2,706,471

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

	百万円		千米ドル (注記9)
	2008	2009	2009
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ 38,819	¥(173,669)	\$(1,885,657)
減価償却費	59,606	53,701	583,073
減損損失	203	239	2,595
事業構造改善費用(注記16(2))	—	82,819	899,229
有価証券特別減損額	16,854	—	—
負ののれん償却額	(0)	—	—
貸倒引当金の増減額(△は減少)	632	2,407	26,135
退職給付引当金の増減額(△は減少)	(1,154)	2,799	30,391
製造物賠償責任引当金の増減額(△は減少)	—	8,271	89,805
受取利息及び受取配当金	(13,921)	(8,900)	(96,634)
支払利息	8,129	9,984	108,404
為替差損益(△は益)	46	153	1,661
持分法による投資損益(△は益)	(2,358)	(1,911)	(20,749)
有形及び無形固定資産売却損益(△は益)	(828)	163	1,770
有形及び無形固定資産処分損益(△は益)	3,818	1,186	12,877
投資有価証券売却損益(△は益)	5	10	109
売上債権の増減額(△は増加)	(8,188)	61,028	662,628
たな卸資産の増減額(△は増加)	(75,961)	116,810	1,268,295
仕入債務の増減額(△は減少)	2,399	(55,858)	(606,493)
その他	1,471	(18,617)	(202,139)
小計	29,572	80,618	875,331
利息及び配当金の受取額	15,575	9,955	108,089
利息の支払額	(7,973)	(11,125)	(120,793)
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	(43,621)	(5,351)	(58,100)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(6,446)	74,096	804,517
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
定期預金の預入による支出	(9,244)	(1,042)	(11,314)
定期預金の払戻による収入	19,663	484	5,255
有形及び無形固定資産の取得による支出	(100,428)	(47,786)	(518,849)
有形及び無形固定資産の売却による収入	3,082	7,187	78,035
投資有価証券の取得による支出	(3,773)	(0)	(0)
投資有価証券の売却による収入	89	60	651
子会社株式の取得による支出	(0)	—	—
長期貸付けによる支出	(3,604)	(3,972)	(43,127)
長期貸付金の回収による収入	78	204	2,215
その他	(5,407)	(421)	(4,571)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(99,543)	(45,285)	(491,694)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
短期借入金の増減額(△は減少)	89,409	(215,013)	(2,334,560)
長期借入れによる収入	85,180	209,343	2,272,997
長期借入金の返済による支出	(196)	(21,807)	(236,775)
少数株主からの払込みによる収入	4,357	16	174
社債の償還による支出	—	(3)	(33)
配当金の支払額	(11,741)	(1,432)	(15,548)
少数株主への配当金の支払額	(3,918)	(2,011)	(21,835)
自己株式の純増減額(△は増加)	2	(496)	(5,385)
資本金及び資本剰余金の増加額	85	—	—
その他	—	(617)	(6,699)
財務活動によるキャッシュ・フロー	163,179	(32,022)	(347,687)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(25,665)	6,066	65,863
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	31,523	2,854	30,988
現金及び現金同等物の期首残高	102,079	134,364	1,458,893
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	859	—	—
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(98)	—	—
現金及び現金同等物の期末残高(注記16(1))	¥134,364	¥ 137,219	\$ 1,489,891

付属の連結財務諸表の注記をご覧ください。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## 1. 作成の基礎

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

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

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

## 2. 連結の範囲に関する事項

**連結子会社: 107社**

**非連結子会社: 12社**

主要な連結子会社:

ヤマハ発動機販売株式会社、ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社、ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社、Yamaha Motor Corporation, U.S.A.、Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America、Yamaha Motor Europe N.V.、Yamaha Motor España S.A.、PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing、Thai Yamaha Motor Co., Ltd.、Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.、Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd.

国内子会社のうちヤマハマリリン(株)は当社を存続会社とする吸収合併により、(株)イー・アンド・エスは(株)ワイエス<sup>注</sup>を存続会社とする吸収合併により、連結の範囲から除外しました。

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

海外子会社のYamaha Motor Polska Sp.z o.o.、Yamaha Motor Hungary Kft.、Yamaha Motor Austria GmbH.、Yamaha Motor Czech spol.s r.o.はYamaha Motor Middle Europe B.V.を存続会社とする吸収合併により、連結の範囲から除外しました。

**注**  
(株)ワイエスは、2009年1月1日付けでヤマハモーターサポート&サービス(株)に商号を変更しました。

## 3. 持分法の適用に関する事項

**持分法適用子会社: 7社**

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

**持分法適用関連会社: 26社**

重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司  
他25社

PT. Melco Indonesiaなどの非連結子会社5社およびワイスクエアマリリン製造(株)などの関連会社2社については、連結純損益および連結利益剰余金等に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、これらの会社に対する投資については持分法を適用せず、原価法によっています。

## 4. 連結子会社の事業年度等に関する事項

すべての連結子会社の事業年度の末日は連結決算日と一致しています。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## 5. 会計処理基準に関する事項

### (1) 重要な資産の評価基準および評価方法

#### 1) 有価証券

その他有価証券

時価のあるもの

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

時価のないもの

移動平均法による原価法

#### 2) デリバティブ

時価法

#### 3) たな卸資産

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

(会計方針の変更)

「棚卸資産の評価に関する会計基準」の適用

当連結会計年度より「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号 2006年7月5日公表分)が適用されたことに伴い、評価基準については、低価法から原価法(収益性の低下による簿価切下げの方法)に変更しています。

当該変更が当連結会計年度の損益に与える影響は軽微です。

### (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

#### 1) 有形固定資産(リース資産を除く)

主として定率法

(追加情報)

当連結会計年度より、当社および国内連結子会社は、2008年度の法人税法の改正(「減価償却資産の耐用年数等に関する省令の一部を改正する省令」(2008年4月30日 財務省令第32号))を契機に、主として機械および装置の耐用年数を見直しました。

これにより、従来と同一の処理方法を適用した場合と比べて、当連結会計年度の営業損失、経常損失、税金等調整前当期純損失はそれぞれ1,199百万円(13,018千米ドル)増加しています。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しています。

#### 2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法

自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法を採用しています。

#### 3) リース資産

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しています。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法を採用しています。

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

### (3) 重要な引当金の計上基準

#### 1) 貸倒引当金

売掛金、貸付金その他これらに準ずる債権を適正に評価するため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

#### 2) 賞与引当金

従業員および使用人兼務取締役に対して支給する賞与に充てるため、支給見込額に基づき計上しています。

#### 3) 役員賞与引当金

役員に対して支給する賞与に充てるため、支給見込額に基づき計上しています。

#### 4) 製品保証引当金

販売済製品の保証期間中のアフターサービス費用、その他販売済製品の品質問題に対処する費用に充てるため、発生額を個別に見積ることができる費用については当該費用を、その他については保証期間に基づいて売上高に経験率(アフターサービス費用/売上高)を乗じて計算した額を計上しています。

#### 5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき計上しています。

過去勤務債務については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(主として10年)による定額法により費用処理しています。

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

#### 6) 役員退職慰労引当金

役員の退職慰労金の支給に備えるため、内規による必要額を計上しています。

#### 7) 製造物賠償責任引当金

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

#### 8) 二輪車リサイクル引当金

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

### (4) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

#### 1) 消費税等の会計処理

消費税および地方消費税の会計処理は税抜方式によっています。

#### 2) 連結納税制度の適用

連結納税制度を適用しています。

## 6. 連結子会社の資産および負債の評価に関する事項

連結子会社の資産および負債の評価については、全面時価評価法を採用しています。

## 7. のれん および負ののれんの償却に関する事項

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

## 8. 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない

取得日から3カ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっています。

## 9. 米ドルへの換算

米ドル建て金額の記載は日本国外の読者の便宜のためにのみ示しているもので、2009年12月31日に適用される為替相場である1米ドル=92.10円により計算しているに過ぎません。

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

## 10. 会計処理の原則および手続きの変更

### (1)「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の適用

当連結会計年度より「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号2006年5月17日)が適用されたことに伴い、連結決算上必要な修正を行っています。

当該変更が当連結会計年度の損益、当連結会計年度末の利益剰余金および少数株主持分に与える影響は軽微です。

### (2)「リース取引に関する会計基準」等の適用

所有権移転外ファイナンス・リース取引については、従来、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっていましたが、当連結会計年度より「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号(1993年6月17日(企業会計審議会第一部会)、2007年3月30日改正))および「リース取引に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第16号(1994年1月18日(日本公認会計士協会 会計制度委員会)、2007年3月30日改正))を適用し、通常の売買取引に係る方法に準じた会計処理によっています。

なお、リース取引開始日が適用初年度開始前の所有権移転外ファイナンス・リース取引については、引き続き通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理を適用しています。

当該変更が当連結会計年度の損益に与える影響は軽微です。

### (3)重要なヘッジ会計処理等の方法の変更

従来、ヘッジ会計の要件を満たすデリバティブ取引に関しては繰延ヘッジ処理を、振当処理の要件を満たす為替予約に関しては振当処理を、特例処理の要件を満たす金利スワップに関しては特例処理を適用していましたが、当連結会計年度より、当社グループのヘッジ方針等を見直したことに伴い、デリバティブ取引が、当社グループの連結財務諸表に与える影響を適切に反映させるため、時価をもって計上する方法に変更しました。

なお、取引発生時以前に為替予約等を付することにより決済円貨額が確定している取引については、当該円貨額を付す処理を行っていましたが、上記変更に伴い、当該取引をより適切に反映する為替相場(取引発生時の直物為替相場)によって換算する方法に変更しています。

当該変更が当連結会計年度の損益に与える影響は軽微です。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## 11. 表示方法の変更

### (1) 連結貸借対照表

1) 「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」(2008年8月7日内閣府令第50号)が適用となることに伴い、前連結会計年度において、「たな卸資産」として掲記されていたものは、当連結会計年度から「商品及び製品」「仕掛品」「原材料及び貯蔵品」に区分掲記しています。

なお、前連結会計年度の「たな卸資産」に含まれる「商品及び製品」「仕掛品」「原材料及び貯蔵品」は、それぞれ230,378百万円、49,119百万円、39,399百万円です。

2) 「その他の引当金(固定負債)」は、前連結会計年度は「その他(固定負債)」に含めて表示しておりましたが、「四半期連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(2007年8月10日内閣府令第64号)が適用となったことに伴い当連結会計年度においても区分掲記することといたしました。

なお、前連結会計年度の「その他(固定負債)」に含まれる「その他の引当金(固定負債)」の金額は、624百万円です。

### (2) 連結損益計算書

前連結会計年度において「固定資産処分損」として掲記されていたものは、「固定資産売却損」を含んでいましたが、EDINETへのXBRL導入に伴い連結財務諸表の比較可能性を向上させるため、当連結会計年度より「固定資産処分損」「固定資産売却損」に区分掲記しています。

なお、前連結会計年度の「固定資産処分損」に含まれる「固定資産売却損」は1,393百万円です。

## 12. 追加情報

### 債権流動化による資金調達プログラムの見直しに伴う影響について

当連結会計年度において当社米国連結子会社Yamaha Motor Corporation, U.S.A.における債権流動化による資金調達プログラムを見直しました。この見直しにより、前連結会計年度までは計上していなかった当該資金調達プログラムの対象となる受取手形及び売掛金、短期借入金を、第2四半期連結会計期間末の四半期連結貸借対照表にてそれぞれ600百万米ドル<sup>※</sup>計上しました。

また上記の見直しが、キャッシュ・フローに与える影響は実質的には無いため、当連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書における影響を除外しています。

#### 注

2009年12月末日の外貨残高は301百万米ドルで、12月末日レートで27,698百万円です。

### 13. 連結貸借対照表関係

2008年12月期および2009年12月期における連結貸借対照表に関する情報は以下の通りです。

#### (1)有形固定資産より控除した減価償却累計額

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
	¥481,615	¥516,478	\$5,607,796

#### (2)担保資産および担保付債務

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
<b>担保資産:</b>			
受取手形及び売掛金.....	¥ 5,967	¥ 66,815	\$ 725,461
たな卸資産.....	4,964	—	—
商品及び製品.....	—	2,152	23,366
仕掛品.....	—	464	5,038
原材料及び貯蔵品.....	—	2,124	23,062
流動資産のその他.....	—	9,772	106,102
建物及び構築物(純額).....	1,309	182	1,976
機械装置及び運搬具(純額).....	5,294	8,758	95,092
土地.....	1,432	1,528	16,591
建設仮勘定.....	2,673	1,130	12,269
有形固定資産のその他(純額).....	183	327	3,550
投資有価証券.....	27	27	293
長期貸付金.....	—	23,994	260,521
投資その他の資産のその他.....	—	1,050	11,401
計.....	¥21,852	¥118,328	\$1,284,777
<b>担保付債務:</b>			
短期借入金.....	¥ 9,694	¥ 41,837	\$ 454,256
長期借入金.....	—	24,039	261,010
固定負債のその他.....	1,225	1,476	16,026
計.....	¥10,919	¥ 67,352	\$ 731,292

上記の2009年12月期の担保資産の金額には、当社米国連結子会社Yamaha Motor Corporation, U.S.A.における債権流動化による資金調達プログラムの見直しに伴って、当

連結会計年度において認識した担保資産が61,913百万円(672,237千米ドル)含まれています。これに対応する担保付債務は27,698百万円(300,738千米ドル)です。

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

a)再評価実施日 2000年3月31日

b)再評価の方法

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

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

c)再評価を行った事業用土地の当連結会計年度末における時価の合計額

2008年度末および2009年度末現在における時価の合計額は、当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額をそれぞれ20,681百万円、5,272百万円(57,242千米ドル)下回っています。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## (4)偶発債務

下記の会社の金融機関借入金に関して保証等を行っています。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
関係会社:			
あまがさき健康の森(株) .....	¥339	¥316	\$3,431
福州佳新創輝機電有限公司 .....	51	—	—
その他:			
株式会社エンルムマリーナ室蘭 .....	74	65	706
株式会社マリーナ河芸 .....	36	25	271
計 .....	¥501	¥408	\$4,430

2008年度末および2009年度末現在における上記の金額には、保証類似行為によるものがそれぞれ375百万円、342百万円(3,713千米ドル)含まれています。

## (5)受取手形割引高

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
	¥1,709	¥1,117	\$12,128

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

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
投資有価証券(株式) .....	¥17,029	¥18,644	\$202,432
出資金 .....	415	426	4,625

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

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

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
受取手形 .....	¥1,444	¥326	\$3,540
支払手形 .....	906	259	2,812



## 14. 連結損益計算書関係

2008年12月期および2009年12月期における連結損益計算書に関する情報は以下の通りです。

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

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
	—	¥10,362	\$112,508

(2) 販売費及び一般管理費のうち、主なものは次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
広告宣伝費	¥33,541	¥21,910	\$237,894
販売促進費	32,109	18,871	204,897
運送費	43,485	29,887	324,506
製品保証引当金繰入額	13,418	6,768	73,485
貸倒引当金繰入額	1,334	2,533	27,503
製造物賠償責任引当金繰入額	—	13,041	141,596
二輪車リサイクル引当金繰入額	59	62	673
諸給与	84,598	73,560	798,697
賞与引当金繰入額	3,029	2,693	29,240
退職給付引当金繰入額	2,901	3,251	35,299
役員退職慰労引当金繰入額	9	—	—

(3) 一般管理費および当期製造費用に含まれる研究開発費は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
	¥85,090	¥62,066	\$673,898

(4) 固定資産売却益の内訳は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
建物及び構築物(純額)	¥ 41	¥ 11	\$ 119
機械装置及び運搬具(純額)	366	319	3,464
土地	400	—	—
その他(純額)	19	36	391
計	¥828	¥367	\$3,985

(5) 固定資産売却損の内訳は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
建物及び構築物(純額)	¥ —	¥ 97	\$1,053
機械装置及び運搬具(純額)	—	302	3,279
土地	—	14	152
その他(純額)	—	116	1,260
計	¥ —	¥531	\$5,765

(6) 固定資産処分損の内訳は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
建物及び構築物(純額)	¥ 811	¥ 283	\$ 3,073
機械装置及び運搬具(純額)	1,808	665	7,220
土地	320	—	—
その他(純額)	877	238	2,584
計	¥3,818	¥1,186	\$12,877

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

(7)減損損失および事業構造改善費用に含まれる減損損失の内容

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

### 1) 減損損失を認識した資産グループの概要

用途	場所	種類	減損損失	
			百万円	千米ドル
二輪車事業	静岡県 磐田市、米国、ブラジル、フランス、イタリア、ハンガリー、他	建物及び構築物	¥ 8,701	\$ 94,473
		機械装置及び運搬具	25,804	280,174
		土地	12,242	132,921
		その他	5,586	60,651
		無形固定資産	61	662
		計	¥52,398	\$568,925
マリン事業	静岡県 浜松市、米国、フランス、他	建物及び構築物	¥ 1,004	\$ 10,901
		機械装置及び運搬具	9,788	106,276
		土地	29	315
		建設仮勘定	624	6,775
		その他	223	2,421
		無形固定資産	149	1,618
計	¥11,819	\$128,328		
特機事業	静岡県 掛川市、米国、他	建物及び構築物	¥ 1,116	\$ 12,117
		機械装置及び運搬具	5,914	64,213
		土地	4,795	52,063
		建設仮勘定	1,315	14,278
		その他	944	10,250
		無形固定資産	3	33
計	¥14,091	\$152,997		
その他の事業	静岡県 磐田市、他	建物及び構築物	¥ 406	\$ 4,408
		機械装置及び運搬具	3,310	35,939
		土地	54	586
		その他	274	2,975
		無形固定資産	6	65
		計	¥ 4,052	\$ 43,996
遊休資産	静岡県 浜松市、他	建物及び構築物	¥ 100	\$ 1,086
		機械装置及び運搬具	408	4,430
		土地	121	1,314
		建設仮勘定	21	228
		その他	37	402
		無形固定資産	6	65
計	¥ 697	\$ 7,568		

### 2) 資産のグルーピングの方法

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

### 3) 減損損失の認識に至った経緯

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

### 4) 回収可能価額の算定

回収可能価額は、各資産グループ単位の将来キャッシュ・フローを、主として割引率4.0%を使用して算出した使用価値と、不動産鑑定評価基準に基づく評価額、路線価による相続税評価額等を用いて合理的に算出した正味売却価額のいずれか高い額としています。

(8)投資有価証券売却損は、関係会社株式の売却による9百万円(98千米ドル)を含みます。

(9)事業構造改善費用の内訳  
事業構造改善費用は、固定資産の減損損失82,819百万円(899,229千米ドル)、従業員の早期退職に係る費用20,160百万円(218,893千米ドル)、生産体制の整備・再編に係る費用等749百万円(8,132千米ドル)です。

(10)法人税等還付税額は、当社米国連結子会社Yamaha Motor Corporation,U.S.A.における過年度の取引に関する法人税等の還付見込み額です。

## 15. 連結株主資本等変動計算書関係

2008年12月期および2009年12月期における連結株主資本等変動計算書に関する情報は以下の通りです。

### 2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

(1)発行済株式の種類および総数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	286,457,784	50,000	0	286,507,784

注 株式数の増加の理由は以下のとおりです。  
新株予約権の権利行使による増加 50,000株

(2)自己株式の種類および株式数に関する事項

	株			
	前連結会計年度末株式数	当連結会計年度増加株式数	当連結会計年度減少株式数	当連結会計年度末株式数
普通株式	129,915	16,801	12,258	134,458

注 株式数の増減の理由は以下のとおりです。  
単元未満株の買取りによる増加 8,971株  
持分法適用会社の取得による増加 7,830株  
単元未満株の買増請求による減少 12,258株

(3)新株予約権および自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	新株予約権の目的となる株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計年度末残高(百万円)
			前連結会計年度末	当連結会計年度増加	当連結会計年度減少	当連結会計年度末	
提出会社(親会社)	第4回無担保転換社債 <sup>注1</sup>	普通株式	—	—	—	—	
	ストック・オプションとしての新株予約権 <sup>注2</sup>	—	—	—	—	¥30	
	合計	—	—	—	—	¥30	

注1 新株予約権の目的となる株式の数は、当連結会計年度末日の発行済株式総数に対して重要性が乏しいため、記載を省略しています。また、旧商法に基づいて発行した転換社債であるため、残高はありません。

注2 スtock・オプションとしての新株予約権のうち当連結会計年度末日現在において権利行使期間の初日が到来しているものはありません。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## (4) 配当に関する事項

### ●配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 百万円	1株当たり配当額 円	基準日	効力発生日
2008年3月26日 定時株主総会	普通株式	¥5,870	¥20.50	2007年12月31日	2008年3月27日
2008年7月31日 取締役会	普通株式	¥5,870	¥20.50	2008年6月30日	2008年9月10日

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

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

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

### (1) 発行済株式の種類および総数に関する事項

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

### (2) 自己株式の種類および株式数に関する事項

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

注 株式数の増減の理由は以下のとおりです。

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

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

### (3) 新株予約権および自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	新株予約権の 目的となる株式 の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計年度末残高	
			前連結会計 年度末	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結会計 年度末	百万円	千米ドル
提出会社 (親会社)	ストック・オプションと しての新株予約権 <sup>注</sup>	—	—	—	—	—	¥72	\$782
	合計	—	—	—	—	—	¥72	\$782

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

## (4) 配当に関する事項

### ●配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額		1株当たり配当額		基準日	効力発生日
		百万円	千米ドル	円	米ドル		
2009年3月25日 定時株主総会	普通株式	¥1,432	\$15,548	¥5.00	\$0.05	2008年12月31日	2009年3月26日

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

該当事項はありません。

## 16. 連結キャッシュ・フロー計算書関係

2008年12月期および2009年12月期における連結キャッシュ・フロー計算書に関する情報は以下の通りです。

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

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
現金及び預金勘定.....	¥133,906	¥137,328	\$1,491,075
預入期間が3カ月を超える定期預金.....	(148)	(721)	(7,828)
流動資産のその他.....	606	612	6,645
現金及び現金同等物.....	¥134,364	¥137,219	\$1,489,891

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

## 17. リース取引関係

2008年12月期および2009年12月期におけるリース取引に関する情報は以下の通りです。

### 2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

(1)リース物件の所有権が、借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引

a) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額および期末残高相当額

	百万円		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
その他(工具、器具及び備品等).....	¥7,578	¥5,918	¥1,660

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

b) 未経過リース料期末残高相当額

	百万円
1年内.....	¥ 757
1年超.....	903
合計.....	¥1,660

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

c) 支払リース料等

	百万円
支払リース料.....	¥ 800
減価償却費相当額.....	800

d) 減価償却費相当額の算定方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## (2)オペレーティング・リース取引

未経過リース料

	百万円
1年内.....	¥1,559
1年超.....	3,145
合計.....	¥4,704

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

### (1)ファイナンス・リース取引(借主側)

所有権移転外ファイナンス・リース取引

#### 1) リース資産の内容

有形固定資産

主として車両運搬具です。

#### 2) リース資産の減価償却の方法

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

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

#### a) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額および期末残高相当額

	百万円			千米ドル		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
その他(工具、器具及び備品等) ...	¥6,357	¥5,536	¥821	\$69,023	\$60,109	\$8,914

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

#### b) 未経過リース料期末残高相当額

	百万円	千米ドル
1年内.....	¥ 471	\$ 5,114
1年超.....	349	3,789
合計.....	¥ 821	\$ 8,914

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

#### c) 支払リース料等

	百万円	千米ドル
支払リース料.....	¥ 655	\$ 7,112
減価償却費相当額.....	655	7,112

#### d) 減価償却費相当額の算定方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

## (2)オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	百万円	千米ドル
1年内.....	¥1,412	\$15,331
1年超.....	3,420	37,134
合計.....	¥4,832	\$52,465

## 18. 有価証券関係

2008年12月期および2009年12月期における有価証券に関する情報は以下の通りです。

### 2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

(1) その他有価証券で時価のあるもの(2008年12月31日)

種類	百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
(1) 株式 .....	¥ 1,391	¥ 2,689	¥ 1,298
(2) 債券:			
1) 国債・地方債等 .....	—	—	—
2) 社債 .....	—	—	—
3) その他 .....	—	—	—
(3) その他 .....	—	—	—
小計 .....	1,391	2,689	1,298
(1) 株式 .....	¥12,395	¥11,354	¥(1,041)
(2) 債券:			
1) 国債・地方債等 .....	—	—	—
2) 社債 .....	—	—	—
3) その他 .....	—	—	—
(3) その他 .....	—	—	—
小計 .....	12,395	11,354	(1,041)
合計 .....	¥13,787	¥14,043	¥ 256

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

(2) 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

	百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
	¥58	¥0	¥6

(3) 時価評価されていない主な有価証券の内容および連結貸借対照表計上額(2008年12月31日)

	百万円
	連結貸借対照表計上額
その他有価証券:	
非上場株式 .....	¥1,063

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

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

(1) その他有価証券で時価のあるもの(2009年12月31日)

種類	百万円			千円ドル		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
(1) 株式 .....	¥10,084	¥15,330	¥5,245	\$109,490	\$166,450	\$56,949
(2) 債券:						
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの						
1) 国債・地方債等 .....	—	—	—	—	—	—
2) 社債 .....	—	—	—	—	—	—
3) その他 .....	—	—	—	—	—	—
(3) その他 .....	—	—	—	—	—	—
小計 .....	10,084	15,330	5,245	109,490	166,450	56,949
(1) 株式 .....	¥ 3,624	¥ 3,078	¥ (545)	\$ 39,349	\$ 33,420	\$ (5,917)
(2) 債券:						
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの						
1) 国債・地方債等 .....	—	—	—	—	—	—
2) 社債 .....	—	—	—	—	—	—
3) その他 .....	—	—	—	—	—	—
(3) その他 .....	—	—	—	—	—	—
小計 .....	3,624	3,078	(545)	39,349	33,420	(5,917)
合計 .....	¥13,709	¥18,408	¥4,699	\$148,849	\$199,870	\$51,021

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

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

百万円			千円ドル		
売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
¥62	¥4	¥15	\$673	\$43	\$163

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

その他有価証券:	百万円	千円ドル
	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
非上場株式 .....	¥1,084	\$11,770

## 19. デリバティブ取引関係

### 1 取引の状況に関する事項

(1) 取引の内容

当社グループが行っているデリバティブ取引は、先物為替予約取引、通貨オプション取引、金利スワップ取引および販売金融に係るその他取引です。

(2) 取引に対する取組方針、利用目的等

当社グループは、原則として債権債務および借入金の範囲内でデリバティブ取引を行っています。

デリバティブ取引への取組みは、営業活動および財務活動に

より発生する為替レートおよび金利の変動リスクをヘッジすること等を目的としています。具体的には、外貨建売上高の回収額が為替レートの変動により大きな影響を受けることを回避するために、先物為替予約取引および通貨オプション取引を利用しています。また、変動金利で調達した長期借入金の支払利息の一部を固定化したり、固定金利で調達した長期借入金の支払利息の一部を変動金利にするために、金利スワップ取引を利用しています。販売金融に係る信用リスクを低減しつつ、販売促進を図るために、その他取引を利用しています。



## (3)取引に係るリスク

当社グループはデリバティブ取引の信用リスクを低減するために、国際的な優良金融機関と取引を行っています。

## (4)リスク管理体制

先物為替予約取引および通貨オプション取引に関しては、「為替予約規則」を設けており、外貨建債権について為替相場変動のリスクをヘッジするための為替予約の平準化を図るとともに、急激な為替相場の変動に対応する機動性を確保していま

す。また、定期的に各取引金融機関との予約残高確認を行っています。

金利スワップ取引に関しては、取引金融機関別に金利の受払額および決済日を管理しています。また、定期的に取引金融機関との取引内容確認を行っています。

その他取引に関しては、定期的に取引金融機関との取引内容確認を行っています。

これらのデリバティブ取引については、各社の財務担当部門において、その全てを管理しています。

## 2. 取引の時価等に関する事項

## 2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

該当事項はありません。

なお、ヘッジ会計が適用されているものについては、記載対象から除いています。

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

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

## (1)通貨関連

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

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

区分	種類	千米ドル		時価	評価損益
		契約額等	契約額等のうち1年超		
	為替予約取引				
	売建:				
	米ドル	\$301,585	\$—	\$307,134	\$(5,548)
	ユーロ	246,840	—	244,332	2,508
	カナダドル	65,733	—	66,634	(901)
	英ポンド	53,724	—	53,594	119
市場取引以外の	ポーランドゾティ	17,709	—	18,056	(337)
取引	豪ドル	17,503	—	17,752	(250)
	ハンガリーフォリント	4,647	—	4,712	(65)
	チェココルナ	2,161	—	2,139	22
	日本円	217	—	206	0
	買建:				
	米ドル	158,013	—	158,436	423
	日本円	9,370	—	9,501	130
	合計	\$542,758	\$—	\$546,645	\$(3,887)

注 時価の算定方法  
期末の時価は先物相場を使用しています。

## (2)金利関連

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

区分	種類	千米ドル		時価	評価損益
		契約額等	契約額等のうち1年超		
市場取引以外の	金利スワップ取引				
取引	固定受取・変動支払	\$ 320,641	\$ 320,641	\$(2,204)	\$(2,204)
	変動受取・固定支払	936,352	885,527	(7,188)	(7,188)
	合計	\$1,257,003	\$1,206,178	\$(9,403)	\$(9,403)

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

## (3)その他

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

区分	種類	千米ドル		時価	評価損益
		契約額等	契約額等のうち1年超		
市場取引以外の	その他	\$1,987,188	\$451,379	\$966	\$966
取引	合計	\$1,987,188	\$451,379	\$966	\$966

注 1 販売金融に関するデリバティブ取引です。

2 時価の算定方法

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

## 20. 退職給付関係

2008年12月期および2009年12月期における退職給付に関する情報は以下の通りです。

### (1) 採用している退職給付制度の概要

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

年金制度および退職一時金制度を設けています。

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

### (2) 退職給付債務に関する事項

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
退職給付債務 .....	¥(147,245)	¥(149,076)	\$(1,618,632)
年金資産 .....	96,957	97,423	1,057,796
未積立退職給付債務 .....	(50,288)	(51,653)	(560,836)
未認識数理計算上の差異 .....	20,521	18,644	202,432
未認識過去勤務債務 .....	(1,362)	(1,512)	(16,417)
連結貸借対照表計上額純額 .....	(31,129)	(34,521)	(374,821)
前払年金費用 .....	252	226	2,454
退職給付引当金 .....	¥ (31,381)	¥ (34,748)	\$ (377,286)

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

### (3) 退職給付費用に関する事項

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
勤務費用 .....	¥6,589	¥ 7,014	\$ 76,156
利息費用 .....	3,676	3,630	39,414
期待運用収益(減額) .....	(3,059)	(2,671)	(29,001)
数理計算上の差異の費用処理額 .....	2,164	3,423	37,166
過去勤務債務の費用処理額 .....	(161)	(209)	(2,269)
退職給付費用 .....	¥9,209	¥11,188	\$121,477

注 1 2008年12月期は、上記退職給付費用以外に、臨時に計上した割増金等362百万円、また確定拠出年金制度への拠出額873百万円を計上しています。

2 2009年12月期は、上記退職給付費用以外に、従業員の早期退職に関わる費用20,160百万円(218,893千米ドル)を特別損失の「事業構造改善費用」に、その他の割増金35百万円(380千米ドル)を営業外費用の「早期退職制度費用」に、それぞれ計上しています。

3 2009年12月期は、上記退職給付費用以外に確定拠出制度への拠出額689百万円(7,481千米ドル)を計上しています。

4 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、勤務費用に計上しています。

### (4) 退職給付債務等の計算の基礎に関する事項

	2008	2009
退職給付見込額の期間配分方法 .....	期間定額基準	期間定額基準
割引率 .....	主として2.0%	主として2.0%
期待運用収益率 .....	主として2.5%	主として2.5%
	主として10年	主として10年
数理計算上の差異の処理年数 .....	(発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法により、翌連結会計年度から費用処理)	(発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法により、翌連結会計年度から費用処理)
	主として10年	主として10年
過去勤務債務の額の処理年数 .....	(発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法)	(発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法)

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## 21. スtock・オプション等関係

2008年12月期および2009年12月期におけるStock・オプション等に関する情報は以下の通りです。

### 2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

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

販売費及び一般管理費 30百万円

#### 2. Stock・オプションの内容、規模およびその変動状況

##### (1) Stock・オプションの内容

	2004年Stock・オプション	2008年Stock・オプション
付与対象者の区分および人数 (人)		
	当社取締役: 11	当社取締役: 9
	当社執行役員: 14	当社執行役員: 15
	当社従業員: 12	
	当社関係会社の取締役: 46	
	当社関係会社の執行役員: 5	
Stock・オプション数 <sup>注1</sup>	普通株式 298,000株	普通株式 75,500株
付与日	2004年8月2日	2008年6月13日
権利確定条件 <sup>注2</sup>	権利確定条件は付されていません。	付与日(2008年6月13日)が属する任期を満了すること。
対象勤務期間	対象勤務期間の定めはありません。	権利確定条件と同一の期間
権利行使期間	2006年8月2日から 2008年8月1日まで	2010年6月13日から 2014年6月12日まで

注1 株式数に換算して記載しています。

注2 権利行使の主な条件は次のとおりです。

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

(2)新株予約権者の相続人による新株予約権の行使は認めません。

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

##### (2) Stock・オプションの規模およびその変動状況

当連結会計年度(2008年12月期)において存在したStock・オプションを対象とし、Stock・オプションの数については、株式数に換算して記載しています。

##### a) Stock・オプションの数

	株	
	2004年Stock・オプション	2008年Stock・オプション
権利確定前:		
前連結会計年度末.....	—	—
付与.....	—	75,500
失効.....	—	—
権利確定.....	—	—
未確定残.....	—	75,500
権利確定後:		
前連結会計年度末.....	56,000	—
権利確定.....	—	—
権利行使.....	50,000	—
失効.....	6,000	—
未行使残.....	—	—

##### b) 単価情報

	円	
	2004年Stock・オプション	2008年Stock・オプション
権利行使価格.....	¥1,705	¥2,205
行使時平均株価.....	2,010	—
公正な評価単価(付与日).....	—	535

## 3. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与された2008年度ストック・オプションについての公正な評価単価の見積方法は以下のとおりです。

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

	2008年ストック・オプション
株価変動性 <sup>注1</sup> .....	34.4%
予想残存期間 <sup>注2</sup> .....	4年
予想配当 <sup>注3</sup> .....	41円/株
無リスク利子率 <sup>注4</sup> .....	1.321%

**注 1** ストック・オプション付与日(2008年6月13日)を最終日とする4年間の株価実績に基づき算定しています。

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

**注 3** 2007年12月期の配当実績によっています。

**注 4** 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りです。

## 4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

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

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

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

販売費及び一般管理費 42百万円(456千米ドル)

## 2. ストック・オプションの内容、規模およびその変動状況

## (1) ストック・オプションの内容

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

**注 1** 株式数に換算して記載しています。

**注 2** 権利行使の主な条件は次のとおりです。

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

(2) 新株予約権者の相続人による新株予約権の行使は認めません。

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

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## (2) ストック・オプションの規模およびその変動状況

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

### a) ストック・オプションの数

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

### b) 単価情報

	円		米ドル	
	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション	2008年ストック・オプション	2009年ストック・オプション
権利行使価格.....	¥2,205	¥1,207	\$23.94	\$13.11
行使時平均株価.....	—	—	—	—
公正な評価単価(付与日).....	535	380	5.81	4.13

## 3. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

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

### a) 使用した評価技法: ブラック・ショールズ式

### b) 主な基礎数値および見積方法

	2009年ストック・オプション
株価変動性 <sup>注1</sup> .....	46.82%
予想残存期間 <sup>注2</sup> .....	4年
予想配当 <sup>注3</sup> .....	25.5円/株
無リスク利率 <sup>注4</sup> .....	0.71%

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

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

**注3** 2008年12月期の配当実績によっています。

**注4** 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りです。

## 4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

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

## 22. 税効果会計関係

2008年12月期および2009年12月期における税効果会計に関する情報は以下の通りです。

(1) 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	百万円		千円ドル
	2008	2009	2009
<b>繰延税金資産:</b>			
税務上の繰越欠損金.....	¥ —	¥56,905	\$ 617,861
減価償却超過額.....	8,694	30,542	331,618
退職給付引当金.....	11,370	11,468	124,517
製造物賠償責任引当金.....	2,948	9,849	106,938
未払金・未払費用.....	9,604	9,382	101,868
たな卸資産評価損.....	3,365	6,758	73,377
製品保証引当金.....	8,468	6,315	68,567
賞与引当金.....	3,044	2,144	23,279
有価証券評価損.....	7,320	1,572	17,068
貸倒引当金.....	725	971	10,543
その他.....	15,411	5,995	65,092
繰延税金資産小計.....	70,955	141,906	1,540,782
評価性引当額.....	(11,010)	(131,828)	(1,431,357)
繰延税金資産合計.....	59,944	10,077	109,414
<b>繰延税金負債:</b>			
その他有価証券評価差額金.....	(67)	(578)	(6,276)
圧縮記帳積立金.....	(219)	(436)	(4,734)
減価償却費.....	(3,000)	—	—
特別償却準備金.....	(26)	—	—
その他.....	(8,446)	(4,821)	(52,345)
繰延税金負債合計.....	(11,760)	(5,836)	(63,366)
繰延税金資産の純額.....	50,895	8,983	97,535
繰延税金負債の純額.....	¥ (2,712)	¥ (4,742)	\$ (51,488)

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

### 2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

	2008
法定実効税率.....	39.7%
(調整):	
評価性引当額.....	22.8
在外連結子会社からの受取配当金.....	19.7
連結子会社当期純損失.....	13.3
外国税額等.....	11.0
未実現利益に係る税効果未認識.....	8.2
在外連結子会社の税率差異等.....	(32.7)
その他.....	(0.5)
税効果会計適用後の法人税等の負担率.....	81.5%

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

税金等調整前当期純損失を計上しているため、記載を省略しています。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## 23. セグメント情報

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

ATV(四輪バギー)、SSV(サイド・バイ・サイド・ビークル)、スノーモビル、ゴルフカー、発電機、除雪機および汎用エンジンが含まれています。その他の事業に属する主要な製品には、サーフェスマウンター、産業用ロボット、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、自転車、産業用無人ヘリコプター、車椅子および中間部品が含まれています。

### (1) 事業の種類別セグメント情報

2008年12月期および2009年12月期における事業の種類別セグメントに関する情報は以下の通りです。

#### 2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

	百万円						
	二輪車事業	マリン事業	特機事業	その他の事業	計	消去または全社	連結
売上高:							
外部顧客に対する売上高...	¥1,028,809	¥238,814	¥213,259	¥122,997	¥1,603,881	¥ —	¥1,603,881
セグメント間の内部売上高 または振替高 .....	—	—	—	122,131	122,131	(122,131)	—
計 .....	1,028,809	238,814	213,259	245,128	1,726,012	(122,131)	1,603,881
営業費用 .....	995,203	232,737	209,694	239,994	1,677,630	(122,131)	1,555,499
営業利益 .....	¥ 33,605	¥ 6,077	¥ 3,565	¥ 5,134	¥ 48,382	¥ 0	¥ 48,382
資産 .....	¥ 675,159	¥209,836	¥167,038	¥111,138	¥1,163,173	¥ —	¥1,163,173
減価償却費 .....	36,309	10,318	5,090	7,888	59,606	—	59,606
資本的支出 .....	64,517	12,927	6,702	10,243	94,391	—	94,391

#### 注 1 事業区分の方法

事業区分は、製品の種類および販売市場等の類似性に基づいています。

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

3 重要な減価償却資産の減価償却の方法

法人税法の改正により、2007年3月31日以前に取得した有形固定資産については、改正前の法人税法に基づく減価償却の方法を適用し、取得価額の5%に到達した連結会計年度の翌連結会計年度より、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間にわたり均等償却し、減価償却費に含めて計上しています。これにより、従来と同一の処理方法を適用した場合と比べて、営業費用は「二輪車事業」で775百万円、「マリン事業」で103百万円、「特機事業」で192百万円、「その他の事業」で249百万円増加し、営業利益はそれぞれ同額減少しています。

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

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



	千米ドル				計	消去または全社	連結
	二輪車事業	マリン事業	特機事業	その他の事業			
売上高:							
外部顧客に対する売上高...	\$8,871,422	\$1,629,891	\$1,092,041	\$ 932,606	\$12,525,972	\$ —	\$12,525,972
セグメント間の内部売上高 または振替高 .....	—	—	—	844,408	844,408	(844,408)	—
計 .....	8,871,422	1,629,891	1,092,041	1,777,025	13,370,391	(844,408)	12,525,972
営業費用 .....	8,916,493	1,893,453	1,458,686	1,781,216	14,049,870	(844,408)	13,205,451
営業損失 .....	\$ (45,071)	\$ (263,561)	\$ (366,645)	\$ (4,191)	\$ (679,479)	\$ 0	\$ (679,479)
資産 .....	\$6,594,039	\$1,836,287	\$1,249,533	\$1,037,579	\$10,717,448	\$ —	\$10,717,448
減価償却費 .....	353,105	109,142	43,355	77,459	583,073	—	583,073
減損損失 .....	571,477	131,129	153,996	45,212	901,824	—	901,824
資本的支出 .....	324,995	72,313	39,739	62,758	499,837	—	499,837

**注 1** 事業区分の方法

前連結会計年度に同じ

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

**3** 遊休資産の減損損失は、遊休資産の属する事業に計上しています。

**4** 重要な減価償却資産の減価償却の方法

「会計処理基準に関する事項」の「重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおり、2008年度の法人税法の改正（「減価償却資産の耐用年数等に関する省令の一部を改正する省令」(2008年4月30日 財務省令第32号)）を契機に、主として機械及び装置の耐用年数を見直しました。これにより、従来と同一の処理方法を適用した場合と比べて、営業費用は「二輪車事業」で353百万円(3,833千米ドル)、「マリン事業」で560百万円(6,080千米ドル)、「特機事業」で64百万円(695千米ドル)、「その他の事業」で221百万円(2,400千米ドル)増加し、営業損失はそれぞれ同額増加しています。

**(2)所在地別セグメント情報**

2008年12月期および2009年12月期における所在地別セグメントに関する情報は以下の通りです。

**2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)**

	百万円					計	消去または全社	連結
	日本	北米	欧州	アジア	その他			
売上高:								
外部顧客に対する売上高...	¥267,683	¥346,506	¥302,689	¥519,172	¥167,829	¥1,603,881	¥ —	¥1,603,881
セグメント間の内部売上高 または振替高 .....	531,722	36,571	5,137	65,644	3,364	642,440	(642,440)	—
計 .....	799,405	383,077	307,827	584,816	171,194	2,246,321	(642,440)	1,603,881
営業費用 .....	822,345	376,531	297,365	549,483	159,014	2,204,739	(649,240)	1,555,499
営業利益または営業損失...	¥ (22,939)	¥ 6,546	¥ 10,461	¥ 35,333	¥ 12,180	¥ 41,582	¥ 6,799	¥ 48,382
資産 .....	¥649,923	¥225,972	¥171,346	¥236,688	¥108,117	¥1,392,047	¥(228,874)	¥1,163,173

**注 1** 国または地域の区分は、地理的近接度によっています。

**2** 各区分に属する主な国または地域

(1)北米..... 米国、カナダ

(2)欧州..... オランダ、フランス、イタリア、スペイン、ロシア

(3)アジア..... インドネシア、台湾、タイ、シンガポール、ベトナム、中国、インド

(4)その他..... ブラジル、オーストラリア、コロンビア、メキシコ

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

**4** 重要な減価償却資産の減価償却の方法

法人税法の改正により、2007年3月31日以前に取得した有形固定資産については、改正前の法人税法に基づく減価償却の方法を適用し、取得価額の5%に到達した連結会計年度の翌連結会計年度より、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間にわたり均等償却し、減価償却費に含めて計上しています。これにより、従来と同一の処理方法を適用した場合と比べて、「日本」の営業費用は1,320百万円増加し、営業損失は同額増加しています。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

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

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

	千米ドル					計	消去または全社	連結
	日本	北米	欧州	アジア	その他			
売上高:								
外部顧客に対する売上高...	\$2,044,256	\$1,797,264	\$2,145,939	\$5,237,459	\$1,301,031	\$12,525,972	\$ —	\$12,525,972
セグメント間の内部売上高または振替高.....	2,844,441	191,683	38,035	402,801	10,174	3,487,155	(3,487,155)	—
計.....	4,888,708	1,988,958	2,183,974	5,640,271	1,311,205	16,013,138	(3,487,155)	12,525,972
営業費用.....	5,492,215	2,447,894	2,283,312	5,275,917	1,333,355	16,832,704	(3,627,242)	13,205,451
営業利益または営業損失...	\$ (603,496)	\$ (458,936)	\$ (99,327)	\$ 364,343	\$ (22,139)	\$ (819,555)	\$ 140,076	\$ (679,479)
資産.....	\$4,944,072	\$2,091,618	\$1,293,681	\$2,971,031	\$1,447,351	\$12,747,763	\$(2,030,304)	\$10,717,448

注1 国または地域の区分は、地理的近接度によっています。

注2 各区分に属する主な国または地域  
前連結会計年度に同じ

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

注4 重要な減価償却資産の減価償却の方法

「会計処理基準に関する事項」の「重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおり、2008年度の法人税法の改正(「減価償却資産の耐用年数等に関する省令の一部を改正する省令」(2008年4月30日 財務省令第32号))を契機に、主として機械及び装置の耐用年数を見直しました。これにより、従来と同一の処理方法を適用した場合と比べて、「日本」の営業費用は1,199百万円(13,018千米ドル)増加し、営業損失は同額増加しています。

### (3) 海外売上高

2008年12月期および2009年12月期における海外売上高(当社および連結子会社の日本以外の国または地域における売上高)に関する情報は以下の通りです。

#### 2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

	百万円				計
	北米	欧州	アジア	その他	
海外売上高.....	¥347,977	¥312,877	¥549,223	¥223,594	¥1,433,672
連結売上高.....					1,603,881
連結売上高に占める海外売上高の割合.....	21.7%	19.5%	34.2%	14.0%	89.4%

注1 国または地域の区分は、地理的近接度によっています。

注2 各区分に属する主な国または地域

(1) 北米..... 米国、カナダ

(2) 欧州..... イタリア、フランス、スペイン、ロシア、ドイツ

(3) アジア..... インドネシア、ベトナム、タイ、中国、台湾、インド

(4) その他..... ブラジル、オーストラリア、南アフリカ

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

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

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

	千米ドル				計
	北米	欧州	アジア	その他	
海外売上高 .....	\$1,805,972	\$2,192,725	\$5,433,681	\$1,677,318	\$11,109,718
連結売上高 .....					12,525,972
連結売上高に占める海外売上高の割合 .....	14.4%	17.5%	43.4%	13.4%	88.7%

注 1 国または地域の区分は、地理的近接度によっています。

2 各区分に属する主な国または地域

前連結会計年度に同じ

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

## (4) 関連当事者取引

該当事項はありません。

# 連結財務諸表注記

ヤマハ発動機株式会社および連結子会社

2008年12月31日および2009年12月31日に終了した事業年度

## 24.1 株当たり情報

2008年12月期および2009年12月期における1株当たりに関する情報は以下の通りです。

	円		米ドル
	2008	2009	2009
1株当たり純資産額 <sup>注2</sup> .....	¥1,377.81	¥743.04	\$8.07
1株当たり当期純利益または当期純損失 <sup>注3</sup> .....	6.47	(755.92)	(8.21)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 <sup>注3</sup> .....	6.47	— <sup>注1</sup>	— <sup>注1</sup>

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

**注2** 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
純資産の部の合計額 .....	¥428,483	¥249,266	\$2,706,471
純資産の部の合計額から控除する金額 .....	33,915	36,869	400,315
うち新株予約権 .....	30	72	782
うち少数株主持分 .....	33,885	36,796	399,522
普通株式に係る期末の純資産額 .....	394,568	212,397	2,306,156
	千株		
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数 .....	286,373	285,849	

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

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失:			
当期純利益または当期純損失 .....	¥1,851	¥(216,148)	\$(2,346,884)
普通株主に帰属しない金額 .....	—	—	—
普通株式に係る当期純利益または当期純損失 .....	1,851	(216,148)	\$(2,346,884)
	千株		
普通株式の期中平均株式数 .....	286,347	285,942	
	百万円		
潜在株式調整後1株当たり当期純利益:			
当期純利益調整額 .....	—		
	千株		
普通株式増加数 .....	3		
うち転換社債 .....	3		
うち新株予約権 .....	0		
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定に 含めなかった潜在株式の概要 .....	2008年5月29日取締役会決議 ストック・オプション(株式 の数75,500株)	当連結会計年度の 潜在株式調整後1株 当たり当期純利益 については、1株当 たり当期純損失で あるため記載して いません。	当連結会計年度の 潜在株式調整後1株 当たり当期純利益 については、1株当 たり当期純損失で あるため記載して いません。

## 25. 重要な後発事象

2008年12月期および2009年12月期における重要な後発事象に関する情報は以下の通りです。

### 2008年12月期(自 2008年1月1日 至 2008年12月31日)

1. 当社は、決算日後に資金の長期的な安定確保のため、市場金利に基づいた適正な金利条件で以下の資金調達の契約調印を行っています。

#### (1)2009年3月6日付調印

- a) 契約内容: シンジケート方式の長期借入金
- b) アレンジャー: 株式会社みずほコーポレート銀行
- c) 借入金額: 423億円
- d) 借入期間: 1年および3年
- e) 返済方法: 期限一括
- f) 担保および保証: なし

#### (2)2009年3月25日付調印

- a) 契約内容: 長期借入金
- b) 借入先: 株式会社日本政策投資銀行
- c) 借入金額: 100億円
- d) 借入期間: 5年
- e) 返済方法: 5年内の7回分割返済
- f) 担保および保証: なし

2. 当社の連結子会社Yamaha Motor Corporation, U.S.A.は、決算日後に長期的な運転資金の安定確保のため、市場金利に基づいた適正な金利条件で以下の資金調達の契約調印を行っています。

#### (1)2009年3月18日付調印

- a) 契約内容: 株式会社日本政策金融公庫(国際協力銀行)と民間金融機関の協調融資による長期借入金
- b) 借入金額: 350百万米ドル
- c) 借入期間: 3年
- d) 返済方法: 期限一括
- e) 担保および保証: なし

#### (2)2009年3月19日付調印

- a) 契約内容: 独立行政法人日本貿易保険により保険付保された長期借入金
- b) 借入先: 株式会社三井住友銀行
- c) 借入金額: 200百万米ドル
- d) 借入期間: 3年
- e) 返済方法: 期限一括
- f) 担保および保証: なし

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

該当事項はありません。

# インベスター・インフォメーション

(2009年12月31日現在)

## ヤマハ発動機株式会社

---

### 本社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500

TEL: 0538-32-1103

FAX: 0538-37-4252

### 設立

1955年7月1日

### 主な連結子会社

ヤマハ発動機販売株式会社

ヤマハモーターパワープロダクツ株式会社

ヤマハモーターエレクトロニクス株式会社

Yamaha Motor Corporation, U.S.A.

Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America

Yamaha Motor Europe N.V.

Yamaha Motor España S.A.

PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing

Thai Yamaha Motor Co., Ltd.

Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.

Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd.

### 株式の状況

発行する株式の総数: 900,000,000株

発行済株式総数: 286,507,784株

株主数: 30,013名

### 大株主

ヤマハ株式会社.....	14.75%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー.....	8.86
トヨタ自動車株式会社.....	4.36
株式会社みずほ銀行.....	3.82
三井物産株式会社.....	3.00
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口).....	2.45
株式会社静岡銀行.....	2.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口).....	1.98
ザ チェース マンハッタンバンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウンド.....	1.92
ザ バンク オブ ニューヨーク-ジャスディック トリーティアー アカウンド.....	1.71

### 定時株主総会

定時株主総会は3月に静岡県磐田市において開催されます。

### 上場証券取引所

東京証券取引所

### 株式名義書換代理人

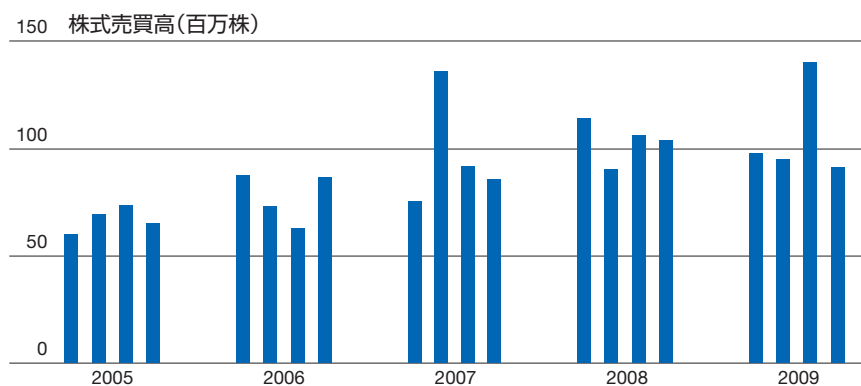
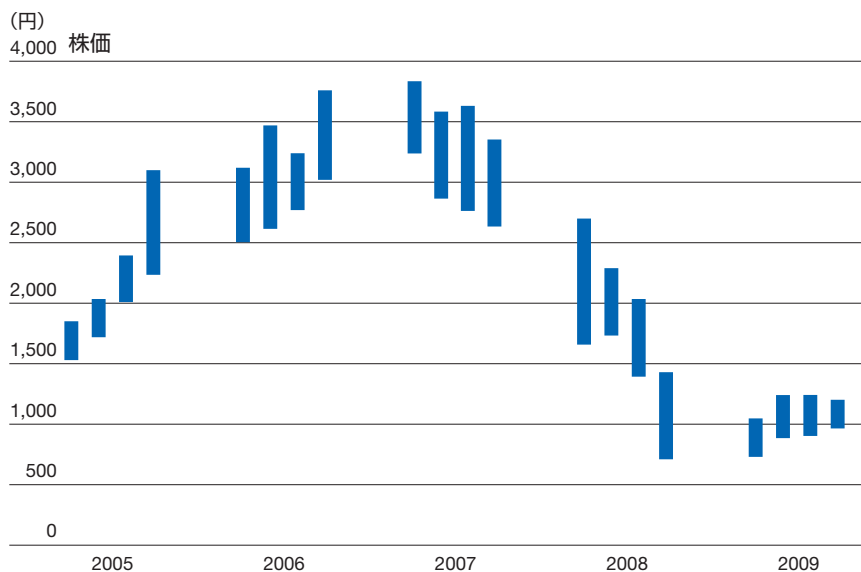
中央三井信託銀行株式会社

〒105-8574 東京都港区芝3丁目33番1号

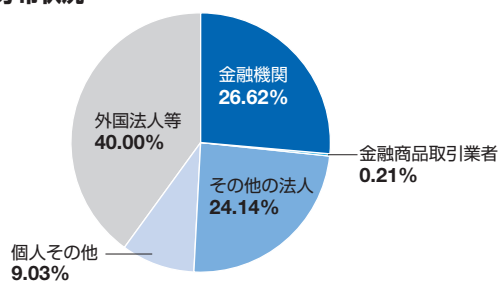
### 監査法人

新日本有限責任監査法人

## 東京証券取引所における株価および売買高



## 所有者別株式分布状況



より詳しい情報をご希望の方は下記までご連絡ください。  
 ヤマハ発動機株式会社  
 財務部  
 IR 担当  
 〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500  
 TEL: 0538-32-1103  
 FAX: 0538-37-4252  
<http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/index.html>

ヤマハ発動機ホームページで、ファクトブック、  
 ファイナンシャルデータ、CSR リポートをご覧  
 いただけます。  
<http://www.yamaha-motor.co.jp/>



ヤマハ発動機株式会社  
〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500  
インターネットホームページ  
<http://www.yamaha-motor.co.jp/>