

## 目次

02	財務ハイライト
03	感動を・ともに・創る
12	株主の皆様へ
16	事業概要
18	営業の概況
18	楽器事業
22	AV・IT事業
26	電子機器・電子金属事業
28	リビング事業
30	レクリエーション事業
32	その他事業
34	研究開発と知的財産権
38	CSRを重視した経営
44	役員
46	財務セクション
60	ヤマハの歩み
62	ネットワーク
63	投資家情報

## 財務ハイライト

ヤマハ株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
<b>会計年度：</b>			
売上高	¥ 534,084	¥ 534,079	\$ 4,546,557
営業利益	24,135	35,695	205,457
当期純利益	28,123	19,697	239,406
<b>会計年度末：</b>			
総資産	¥ 519,977	¥ 505,577	\$ 4,426,466
株主資本	316,005	275,200	2,690,091
		円	米ドル
<b>1株当たり情報：</b>			
当期純利益	¥ 136.04	¥ 95.06	\$ 1.16
株主資本	1,532.62	1,334.51	13.05
配当金	20.00	20.00	0.17
<b>従業員数（人）</b>	<b>25,298</b>	23,828	

注：米ドル金額は、2006年3月31日の為替レート1ドル=¥117.47で換算しております。

### 見通しに関する注記事項

本アニュアルレポートに記載されている、ヤマハの現在の計画、戦略および将来の見通しにつきましては、現時点で入手可能な情報に基づき、ヤマハの経営者が判断したものであり、リスクや不確定要素が含まれています。従いまして、実際の業績は事業を取り巻く経済環境、需要動向、米ドル・ユーロを中心とする為替動向、技術革新の進展、知的財産訴訟の動向などにより、これらの見通しとは大きく異なる可能性があります。このことをご承知おきください。

私たちはさまざまな「音」に囲まれて生きています。例えば、「音楽」は私たちの生活に、時に癒しや潤いを、時には情熱や興奮を与えてくれます。演劇や映画などで「音・音楽」が果たす役割は非常に重要です。また、野球やサッカーのスタジアムでの歓声も私たちを奮い立たせてくれます。今では、携帯電話の着信メロディも生活に溶け込んだ日常の音ではないでしょうか。

ヤマハは心地よい「音」や「音楽」を通じて、「感動」をお客様にお届けしたいと考えています。ヤマハのすべての従業員はブランドスローガン「感動を・ともに・創る」を心に刻み、幅広い事業領域で日々努力を重ねています。

ヤマハは楽器事業から始まりました。最初のオルガン製造以来100年以上の時を重ね、現在ではほぼすべてのアコースティック楽器を製造し、世界No.1の楽器メーカーと評価されるまでになりました。また、デジタル分野においても、さまざまな電子楽器から、設備音響に至る広範な分野でヤマハの技術は活躍しています。このほかにもホームシアターシステムや携帯電話の音源LSIを提供するなど、その事業は幅広く「音・音楽」に関わっています。

## CREATING 'KANDO' TOGETHER

感動を・ともに・創る

「音・音楽」は21世紀にも私たちの生活の中で重要な役割を果たしていくはずです。ヤマハがこれから目指すことは「世界No.1の楽器メーカー」から「音のプロフェッショナル」への進化です。ヤマハは、「音・音楽」に関する技術を磨き、優れた品質の商品やサービスを通じて、多くの方々とともに「感動」を創り続けていきたいと考えています。













音楽の美しさや楽しさを、大勢の人たちと分かち合いたい。そのためには、奏者達のハーモニーを最良の形で聴衆に伝えなくてはなりません。私たちの音響技術が目指すのは聴衆の間に大きな感動を起こすことです。私たちの喜びは聴衆の笑顔であり、歓喜であり、陶醉です。



自宅のリビングルームでくつろぎながら、さまざまな「感動」を味わいたい。「感動」をいかにそこで再生するか。私たちが駆使するのは究極のデジタル技術です。あたかも自分が野球場の興奮の真只中にいるかのように。そして、時には、劇場でオペラを心安らかに聴いているかのように。

中期経営計画「YSD50」（2004年4月～2007年3月）の2年目にあたる2006年3月期連結業績は、厳しい結果となりました。売上高はほぼ前期並みに留まり、営業利益は電子機器・電子金属事業の大幅減益に加え、楽器事業の増益が予想に届かなかったことなどから対前期減益となりました。この結果、中期経営計画の最終年度に設定した営業利益の目標達成は困難な状況ではありますが、計画骨子を堅持し、目標実現に向けて諸施策の実施に集中的に取り組んでまいります。

## 「音」・「音楽」を通じて、人々の生活を豊かにすること

### 当期の業績内容と総括

当期は、中期経営計画での想定を上回るスピードで半導体事業が減速したことを背景に、楽器事業の収益力強化を中心に損益改善に努めました。しかしながら、当期の売上高は、ほぼ前期並みの5,341億円(前期比0.0%増加)に留まり、損益につきましても、半導体の一層の利益率低下と楽器事業の増益額も予想に届かなかったことにより、営業利益は241億円(前期比32.4%減少)となりました。当期純利益は、持分法投資損益の増益に伴う営業外収支の改善や、前期計上の固定資産の減損に係る特別損失と厚生年金基金の代行部分の過去分返上に伴う特別利益がなくなったため、281億円(前期比42.8%増加)となりました。

業績の詳細に関しましては後述の「業績および財務分析」（47～53ページ）をご一読いただければと思いますが、要約は以下のとおりです。

- 楽器は、北米を中心とした海外市場が好調に推移し、設備音響機器も売上を伸ばしましたが、主に国内市場でのエレクトーン®の大幅な売上減少により、セグメント全体では、若干の増収となりました。

した。しかしながら、売上構成の変化や、販売管理費が増加したことなどにより営業利益は横ばいとなりました。

- AV・IT事業は、オーディオ機器では、新製品のデジタル・サウンド・プロジェクター™が好評を得ましたが、ホームシアターシステムが各主要市場で振るわなかったことにより減収となりました。情報通信機器のルーターも競争激化と低価格化の進行で減収となり、セグメント全体でも減収減益となりました。
- 電子機器・電子金属事業は主力の携帯電話用音源LSIが、需要の減少と単価の落ち込みにより、期初の予想以上に厳しい結果となりました。
- リビング事業は、リストラ効果に加え、リフォーム事業への注力と人造大理石シンクのキッチンが好調に売上を伸ばしたことなどで、損益改善が進み、前期の営業損失から黒字転換を実現することができました。



代表取締役社長  
伊藤 修二

- レクリエーション事業では、宿泊は順調に推移したものの、婚礼収入の減少などにより、引き続きの赤字となりました。

このような結果を受け、ヤマハグループの中期経営計画「YSD50」で掲げている2007年3月期の営業利益目標500億円の達成は非常に厳しい状況となりました。しかしながら、中期経営計画の基本方針、実行計画の骨子についてはこれを堅持し、これまでの施策をさらにスピードアップし、成果出しを目指すと同時に、次フェーズでの成長を意識した施策の展開を進めてまいります。

### 事業基盤強化の進捗状況

ヤマハは、中期経営計画の基本方針として、「持続的・安定的な高収益構造の確立」を目指しています。楽器事業におきましても、収益性向上のためにさまざまな施策に取り組んでいます。生産構造改革としては、楽器市場として今後成長が期待できる中国国内向け商品の製造拠点の強化を進めています。また当期には、国内市場の需要動向を踏まえてピアノ製造の生産性の向上と技能伝承などの人材育成にも備えるため、浜松市のグランドピアノ工場を掛川市のアップライトピアノ工場に集約することを決定し、取り組みを開始しております。

同時に、トヨタ生産方式を基本としたヤマハ・プロダクティビティ・マネジメント(YPM)の導入により一層の生産効率の改善に努めて

います。管楽器に関しては、以前よりYPMの導入を進めており、順調な成果を出しています。

AV事業につきましては、2004年発売以来好評なデジタル・サウンド・プロジェクター™を中心として引き続きホームシアターシステムの開発と販売拡大に努めていきます。また、新たな音楽の楽しみ方のひとつとして定着した携帯電話や携帯音楽プレーヤー用として、小型ながら低音域の再生に優れたスピーカーシステムを当期に販売しました。ホームシアターのリーディングメーカーとして「音」にさらにこだわり、拡大する新たな市場の対応にも力を入れていきます。

一方、不採算事業の今後の方向性に関しては、中長期的な観点で、さまざまな要素を踏まえ判断していきたいと考えています。すなわち、楽器事業を中心とした中核事業の収益力強化の進捗状況を見極める中で、お客様との関係、地域社会との関係などのいわゆるCSRの観点で、ヤマハへの信頼を傷つけない形で判断していきたいと考えています。特に損益面で厳しいレクリエーション事業につきましては、一定の投資を行う中で、各施設ごとに「選択」と「集中」を行い、セグメント全体で黒字化を目指すことを当面の目標に掲げ取り組んでいますので、ご理解をいただきたいと思います。

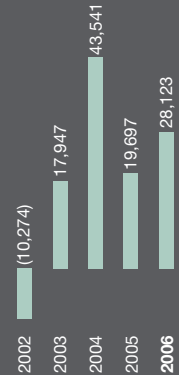
### 「音楽」から「音」への事業機軸の拡大

ヤマハは「音楽」から「音」へと事業領域の拡大を目指し、新たな事業の創出に力を入れ

売上高 (百万円)



当期純利益 (損失) (百万円)



総資産 (百万円)



「ヤマハは音・音楽が社内存在する企業です。この大きな資産をフルに生かし、今後の長期的な事業拡大に努めていきます。」

ています。当期には、1月1日付で新事業部「サウンドネットワーク事業部」を設置し、「音」と「ネットワーク」を結びつけた新たな事業分野への取り組みを開始しました。その具体的な商品第一弾として2006年4月には電話会議システムを発売し、拡大する電話会議業界に参入をいたしました。

また、拡大する成人音楽市場に対応する形で、インターネット上に、楽器演奏のeラーニングサイトを開設するなど、新たな需要の開拓を進めヤマハならではの収益モデルのさらなる構築を推進しています。

このように、将来に向けての「種蒔き」は着実に進行しています。

#### 株主還元について

当社は、連結株主資本利益率の向上を念頭において、中期的な連結利益水準をベースに、研究開発・合理化投資など経営基盤強化のために適正な内部留保を行いながら安定的な配当を実施することを基本方針としています。これは中長期的には株主の皆様利益に適うものと考えております。年度毎の業績に、配当額を直接連動させる考え方がありますが、安定配当を基本とした上で、業績の良い場合には将来の業績変動を見定めた上で増配も検討いたしております。将来に備え内部留保を充実させた安定経営を行い、不況の折にも安定配当を心掛ける方針について、ご理解を賜りたいと存じます。

さらに、会社や株主の皆様利益に資さないような突発的で不合理な買収が行われる事態を避けるために、当社は、株主全体の利益の観点から、「当社株式の大量買付提案への対応方針（買収防衛策）」を策定しました。当社は、上場会社として当社株式の自由な売買が認められる以上、特定者から大量買

付行為がなされた場合、これを受け入れるかどうかを判断するのは株主の皆様であると考えます。そして、大量買付行為に際しては、大量買付者から事前に、株主の皆様判断のために必要かつ十分な情報が提供されるべきであると考え、大規模買付者に対して、その目的や内容、買付対価の算定根拠などの十分な情報の提供と適切な評価期間の確保を要請する「大量買付ルール」を設定しました。当社は、買収防衛策導入は企業価値向上に向けての総合的な取り組みの一環と捉え、常日頃から株主価値最大化を目指した経営を心掛けてまいります。

また、日頃の株主の皆様からのご支援にお応えするとともに、今後も、より多くの皆様当社への理解とご支持をいただくことを願い、当期より「株主優待制度」を新設いたしました。実際に優待をご利用いただくことでより当社を身近に感じ、ヤマハファンになっていただけるよう、当社の特徴を生かした内容にいたしました。今後も株主の皆様のご意見をお聞きしながら、さらに充実した内容にしてまいります。

#### 「音」と「音楽」文化の創造に向けて

ヤマハは、「音」や「音楽」を創り出す製品の製造を主な事業とする会社です。しかしながら、弊社のブランドスローガンである「感動を・ともに・創る」が示すように、当社の企業目的は、単に楽器やAV機器の製品をつくることだけではなく、そこから生み出される音や音楽を通じて世界中の人々に、「感動」をお届けすることです。この目的のために、当社は、アーティストをはじめとするお客様とのコミュニケーションを大切に、楽器づくりに関わる技術・ノウハウを磨き続けるとともに、ヤマハ音楽教室の運営、各種コンサートの主催や協賛、

アマチュアバンドへの発表の場の提供など、さまざまな活動を通じて音や音楽の文化の育成に弛まず取り組んでいかねばならないと考えています。

音楽は世界万人が愛する人類共通の資産です。当社には、常に「音」「音楽」が存在します。「音」「音楽」に関わる多くの資産を持つユニークな文化企業であると自負しています。今後も、当社の社員、一人ひとりが、ヤマハブランドに誇りを持ち、独自の製品やサービスを提供する中で、多くの方々との感動を創り続けていけると考えています。そのことが、企業価値の向上にもつながるものと確信しております。

今後とも引き続き倍旧のご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2006年6月

代表取締役社長

伊藤 修二



中国・杭州工場でのピアノ組立工程



ピアノ製造の技能伝承



ヤマハ音楽教室



全国バンド自慢コンサート

## 事業概要

### セグメント

### 主要製品およびサービス

- 楽器**
- ピアノ
  - 電子・デジタル楽器（電子ピアノ、エレクトーン®、ポータブルキーボード、シンセサイザー 他）
  - 管楽器（トランペット、フルート、サクソ 他）
  - 弦楽器（ギター、バイオリン 他）
  - 打楽器（ドラム、ビブラフォン 他）
  - 教育楽器（リコーダー、ピアニカ® 他）
  - 設備音響機器（ミキサー、パワーアンプ 他）
  - 防音室（アビテックス®）
  - 音楽教室、英語教室
  - コンテンツ配信（メロっちゃん!®、ウタっちゃん! 他）

- AV・IT**
- AV機器（AVアンプ・レシーバー、スピーカーシステム、デジタル・サウンド・プロジェクター™ 他）
  - 映像機器（デジタルシネマプロジェクター 他）
  - 業務用通信カラオケ
  - ルーター
  - 会議システム

- 電子機器・電子金属**
- 半導体
  - 特殊合金

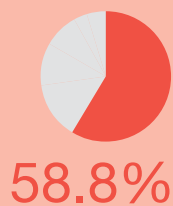
- リビング**
- システムバス
  - システムキッチン
  - 洗面化粧台

- レクリエーション**
- 総合レクリエーション施設（キロロ®、つま恋®、葛城北の丸®、鳥羽国際ホテル®、合歓の郷®、はいむるぶし®）
  - スキー場（キロロ®）
  - ゴルフ場（葛城ゴルフ倶楽部®、合歓の郷ゴルフクラブ®）

- その他**
- ゴルフ用品
  - 自動車用内装部品
  - FA機器
  - 金型・部品



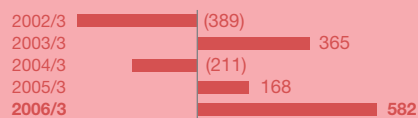
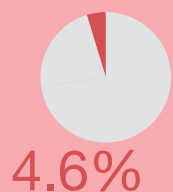
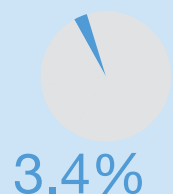
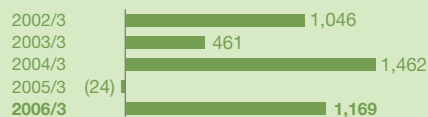
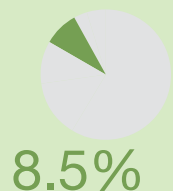
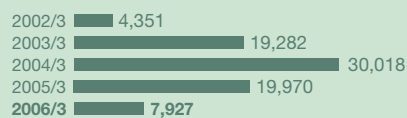
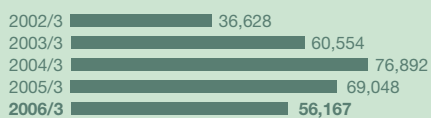
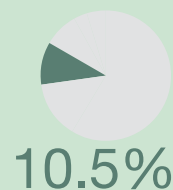
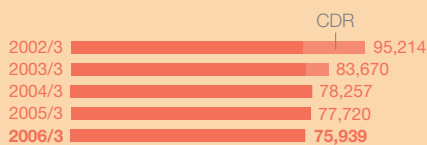
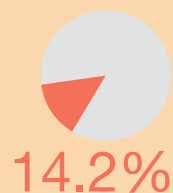
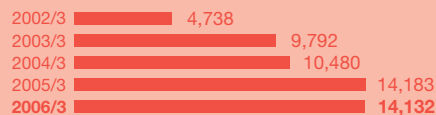
売上高の内訳



売上高 (単位：百万円)



営業利益 (損失) (単位：百万円)



## STRIKING THE PERFECT PITCH

当事業セグメントは、楽器、設備音響機器の製造・販売、音楽教室・英語教室の運営、携帯電話用の着信メロディなどを中心としたコンテンツ配信に加え、他メーカーからの仕入品や付属品など販売の事業で構成されています。楽器には大別してアコースティック楽器、電子・デジタル楽器がありますが、両者の長を融合したハイブリッド楽器も新たな領域の楽器として販売が拡大しています。ヤマハは、このようにアコースティックからデジタル双方の技術を保有し、アーティストから入門者層に至るまでの楽器をフルラインで製造・販売する世界唯一の楽器メーカーです。

### 当期の業績

楽器事業は、国内市場では対前期減収となりましたが、北米・欧州市場とも対前期増収となりました。そのほか、韓国、南米、中近東で順調に売上を伸ばし、中国も杭州工場での増産体制の進展に伴い、ピアノを中心に引き続き2桁の成長となりました。

電子・デジタル楽器は、エレクトーン®「STAGEA®」の需要一巡で大幅な減少となりましたが、ポータブルキーボード、シンセサイザーが売上増加となりました。設備音響機器は北米を中心とした海外で売上を伸ばし前年比20%を超える成長となったことに加え、ピアノ、管楽器なども伸ばしました。また、ギターは北米市場で、期待値を下回り、減収となりました。

音楽教室は、子供の生徒数が前年比で増加、好調な成人教室と合わせて在籍生徒数が拡大し、売上を伸ばしました。また、英語教室でも着実に売上を伸ばしました。コンテンツ配信は国内市場が伸ばし、売上を伸ばしました。

当事業セグメントの総売上高は前期比115億円(3.8%)増の3,141億円となりました。営業利益は、増収に加え、円安に伴う為替益がありましたが、原材料価格の上昇、売上構成の変化、在庫対策の実施などによる売上総利益率の低下で、ほぼ前期並みの141億円となりました。



グランドピアノ S6B



トランペット YTR-9445CHS



クラビノーバ® CLP-F01



サイレントセッションドラム™  
DTXPLORER®



エレキギター RGX A2

## 市場動向と戦略

世界の楽器総需要を市場別に概観しますと、日本国内では、漸減傾向が続いているものの、北米および欧州では拡大基調にあり、中国を中心としたアジア・中東でも拡大しており、今後もこの傾向は継続するものと想定しています。

しかしながら、これら日米欧の主要市場では、お客様の商品ニーズが大きく変化しつつあり、またインターネットなどを通じて入手したさまざまな情報を比較するなどその購買行動も変化しており、それに呼応する形で流通形態も著しく変化しています。代表的な例として電子ピアノは、従来の楽器販売ルートとは異なる量販店での取り扱いが増加するなど世界的に需要が拡大する中、低価格化が大きく進展しています。一方、これとは逆に、自らのライフスタイルを重視し、商品の機能性やデザイン性を最も重視する層も確実に増加しています。

このような経営環境、課題認識の中、ヤマハは、高水準の利益を安定的に創出し、持続的な発展を可能とする経営構造の実現を目指すことを中期計画の基本スタンスとし、楽器事業においては、次の6つのコア戦略を推進しています。

- ① 国内市場の活性化
- ② 高付加価値商品の拡売
- ③ 中国市場、設備音響市場での成長
- ④ 製造改革
- ⑤ 人材開発
- ⑥ 業務プロセス改革

## 国内市場の活性化

国内市場は、少子高齢化、成熟市場化、ネットワーク社会への移行が急速に進む中、お客様のライフスタイルが大きく変化しています。中でも団塊の世代を中心とした中高年層の音楽活動への盛り上がりが見られます。当社は、これまでも着実に進めてきた成人専用音楽教室の整備を急ぐとともに成人向けの教室メニューの充実、レンタル楽器事業の展開などで積極的に市場ニーズへの対応に取り組んでいます。また、お客様に魅力ある提案のできる店舗機能の充実、郊外型音楽教室施設の整備を順次進め、コンサートや音楽発表の場の展開などと併せ、楽器演奏人口の一層の拡大に努めています。

## 高付加価値商品・サービスの拡充

アコースティック楽器では、世界のトップアーティストの要求する音色、表現力、演奏性に応えた楽器づくりが、入門者層対象の製品も含めて、さらに楽器の完成度を高めるとの基本認識に立ち、アーティストとの親密なコミュニケーションを重視し、楽器の改良、開発を進めています。米国のシカゴシンフォニーオーケストラ所属のアーティストとともに開発したトランペットは、その代表例であり、「シカゴモデル」として、高い評価を得ており、売上也伸びています。当期には、台北とソウルに新たにピアノ・管楽器のアーティストサービスセンターを開設し、さまざまなジャンルのトップアーティストとの連携強化、より良い楽器づくりのための拠点整備を実施しました。

電子・デジタル楽器では、子供のレッスン用から大人の趣味用まで、多彩なラインアップを揃える電子ピアノ、ポータブルキーボード、



デジタルワークステーション Tyros® 2



サイレントチェロ™ SVC-200



ミュージックプロダクションシンセサイザー MO8

エレクトーン®、世界中のアーティストから高い評価を得ているシンセサイザーなど、そのどれもがヤマハならではの音源技術による高品位のサウンドクオリティ、機能、操作性を実現しています。当期にはポータブルキーボードの最高級機であるTyros®2を、ドイツを主力とする欧州市場を中心に投入し、高い評価を得ています。シンセサイザーは、MOシリーズを販売し、売上也順調に推移しています。2004年12月に発売したクラビノーバ®「CLP-F01」は、その新しいデザインコンセプトと斬新なフォルムが引き続き好評で、主として欧州市場で売上を伸ばしました。しかしながら、先期には2004年3月に発売したエレクトーン®の最高級モデルSTAGEA®が売上に貢献しましたが、当期には需要の一巡から苦戦しました。

ハイブリッド楽器は、アコースティック楽器とデジタル楽器の良さを融合したもので、新しい市場を開拓する商品群として期待されており、ヤマハの持つ技術・ノウハウを最も発揮出来る商品カテゴリーとも言えます。自動演奏機能付きピアノのDisklavier® MarkIVは米国で順調に売れているものの、現在入門モデル市場が拡大しており、ハイエンド市場は今後競争が激化していくものと見られます。今後は、ネットワークとの連携をさらに高めることで、教育・レッスンの現場などで今後の販売拡大を期待しています。消音機能により時間や場所を気にすることなく自由に演奏を楽しむことができる「サイレント™シリーズ」は、当期には、サイレント™ピアノの廉価版を投入し、

より購入しやすい価格帯のラインアップを拡充しました。

#### 教室事業

ヤマハは多くの方々に楽器演奏や音楽の楽しみを知っていただくため、40以上の国や地域でヤマハ音楽教室を運営しており、現在約70万人弱の生徒が学んでいます。国内では昨年に引き続き、子供の生徒数も前年比で増加し、好調な成人教室と合わせて生徒総数が拡大しました。この背景には、時代のニーズやライフスタイルの変化にマッチし、質の高いサービスを目指した郊外型音楽教室施設「ユニスタイル™」や成人専用音楽教室の推進、またTVCMを積極的に放映していることにも起因しています。国内市場のみの展開ながら、英語教室も昨今の英会話のニーズ拡大に伴い、競争は激化する中、着実に生徒数が増えています。

#### 中国市場での拡充

中国の楽器市場は、高い経済成長率を背景に拡大を続けており、今後も2008年の北京オリンピック、2010年には上海万博の開催と国家的プロジェクトが予定され、日米欧に次ぐ巨大市場として一層の成長が期待されています。ヤマハはピアノ、管楽器、ポータブルキーボード、設備音響機器を中心に中上級価格帯の商品群で事業展開を進めています。

商品展開においては、中国国内メーカーの低価格ピアノに対抗するため、2004年秋から操業を開始した、杭州の生産現地法人製のピアノを市場に

投入し、好調に実績を伸ばしています。同生産現地法人では、第二棟が2007年春にも稼働を開始する予定で、生産能力は2倍の年間4万台になる計画です。価格競争力強化へ向けてコストダウンに取り組み、製造力の確立を図ってまいります。

また、生産拠点の整備に加え、当期には、ヤマハコーナーを設置するなど、ピアノ重要特約店政策を推進し販売網の強化に継続して努め、重要特約店ネットワークは40店舗となりました。このほかにも、当期の夏後半からTVCMの放映、中国(上海)国際楽器展覧会に出展などを実施し、ヤマハブランドイメージ訴求に取り組みました。

また、当期の中国市場での大きな動きとしては、現地法人直営の音楽教室を上海にオープンしたことです。個人レッスンが中心の中国市場に、グループレッスン父兄同伴のヤマハのシステムを導入できた意味は大きく、上海市内の教室拠点拡大を当面の視野に入れ、今後、中国各地に教室事業を拡大する予定です。音楽教室の拡大によるブランドイメージの形成もこれまでの他の市場と同様に中国市場での事業展開に大きな効果があるものと期待しています。

#### 設備音響事業

ヤマハの業務用の設備音響機器は、世界の著名な劇場、コンサートホール、教会、TV局などに採用されています。ヤマハはミキサー、アンプ、スピーカーなどの機器を「音・音楽」に関連して蓄積してきたノウハウと使用者のニーズ



ポータブルPAシステム  
STAGEPAS® 300



デジタルミキシングコンソール M7CL-48



「着うた®」サイト ウタっちゃ®!

を捉えたヒューマンインターフェイスを融合させ開発し、幅広いラインアップを揃えています。中でも、デジタルミキサーの分野においては、PM1DやPM5Dは業界のスタンダードモデルともいえる存在になっており、ヤマハは世界No.1のシェアを獲得しています。

当期にはフランスのスピーカーメーカーであるNexo社とも業務提携を結びました。今後は、アンプやスピーカーを含めた総合力を前面に出し、ソリューションプロバイダーへと進化することにより、各市場においてヤマハのプレゼンス向上を図る計画です。体制整備の面では、2006年1月、設備音響機器の最大市場であるアメリカおよびカナダでの事業の拡大強化を図るため、販売子会社ヤマハ・コマーシャル・オーディオ・システムズ(YCAS)をロサンゼルスに設立しました。北米での顧客や特約店への教育研修および技術・エンジニアリング面での顧客サポートを行い、販売網の強化を図っていきます。

#### 製造改革・事業構造改革

当事業の収益性を改善するため、これまでSCMシステムの構築などを進め、生産拠点や部門間での情報共有を強化するなど、業務プロセスの改革を進めてきました。また、生産ラインでも工程を見直し、製造工程や部品などの共有化を図りました。特に、在庫の削減に注力し、ピアノ生産ではリードタイムを2~3ヵ月短縮し、電子楽器でもセル生産を導入したことによりリードタイムを短縮することができました。

しかし、こうした効率化にもかかわらず、海外現地法人からの意欲的な販売計画に基づく生産リクエストが実績と乖離したことや、製造原価低減や基幹システム見直しによる効率性向上などコストダウンの諸施策による成果出しが遅れており、収益性の改善は計画通りには進んでいないのが現状です。今後は、可能な限り本社側での在庫管理を実現するなど、改善の遅れを回復する取り組みに注力していきます。

当期は、製造改革として、国内に2カ所あるピアノ生産工場を統合することを決定しました。これはピアノ生産台数の推移を踏まえて、グランドピアノ・アップライトピアノ生産拠点統合による効率化を目指すことと併せ、同時に今後のピアノ製造における技術・技能の伝承をより確実なものとする人材育成の環境整備実現を目指すものです。

今後も、スピード感をもって事業構造改革を進め、次期中期計画へと繋げていく予定です。

#### コンテンツ事業

コンテンツ事業では携帯電話による着信メロディおよび「着うた®」\*の配信とPC音楽配信により収益をあげています。着信メロディの売上は減少傾向にありますが、それに代わって「着うた®」が増加してきています。

ヤマハの着信メロディサービスは2000年3月の配信開始以来、メインサイトの『メロっちゃ!®』を中心に、ピアノ、ギター、エレクトーン®など、各種専門サイトを取り揃えています。また、「着うた®」サイト『ウタっちゃ®!』でも、

ヤマハならではの楽曲などバラエティ豊かな「着うた®」フォーマットのコンテンツを提供し、人気を集めています。

中高生を主なターゲットにした着信メロディサイト『ゴルゴンゾーラ』においては高音質の着信メロディをはじめ十代向けのコンテンツが好評を博しています。

また、海外では、台湾、中国、アメリカ、欧州、豪州などで配信サービスを行っています。

当期には、新規領域への取り組みとして、ブロードバンドユーザーを対象としたインターネット音楽配信サービス『MySound®』を開始しました。単に楽曲のダウンロード販売を行うだけでなく、音楽ジャンルやライフスタイル別の専門サイトを開設し、音楽情報の提供を行っています。

今後は、さまざまなジャンルやカルチャーの情報サイトを立ち上げるとともに、配信楽曲のラインアップを充実させ、アマチュア制作の楽曲を販売し制作者に利益還元していくなど、さらに幅広い顧客ニーズに対応していく予定です。

\*「着うた®」は、株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメントの登録商標です。

## OUT OF SIGHT AND SOUND

当事業セグメントは、AV（オーディオ・ビジュアル）機器（AVアンプ・レシーバー、スピーカーシステム、デジタル・サウンド・プロジェクター™他）、業務用通信カラオケ機器、ルーター、会議システムで構成されています。ヤマハは、音・音楽とネットワークの技術を駆使して市場をリードし、顧客の期待に応える製品を開発、提供しています。

### 当期の業績

当期のAV事業は、新製品のデジタル・サウンド・プロジェクター™「YSP」シリーズが市場の評価が高く、ヒット商品となりましたが、ホームシアター市場の低迷などにより、売上は減少となりました。地域別では、欧州・日本では伸び悩みましたが、米国では量販店を中心としたチャンネル政策が奏功し、売上を伸ばしました。期待の中国では販売網整備の遅れで引き続き低迷しました。

また、中小企業向けVPNルーターも競争の激化と低価格化の進行により減収となりました。

これらの結果、当期の売上高は前期比2.3%減の759億円となりました。このような状況下、引き続き製造原価の低減などに努めたものの、減収に加え、競争激化に伴う売上総利益の低下などの影響で、営業利益も前期に比べ15億円減の21億円となりました。



デジタル・サウンド・プロジェクター™ YSP-1000

## 市場動向と戦略

### AV事業

事業をとりまく環境は、薄型TVの大画面化、高音質/高画質化などの急速な技術革新と、地上波デジタル放送に代表されるコンテンツのデジタル化への変化が進んでいます。また、「iPod™」\*や携帯電話による音楽ダウンロードが広がり、従来からの音楽の楽しみ方の変化が顕著になっています。

国内市場においては、既存の音響市場が縮小する一方、薄型TVが価格低下に合わせて需要の拡大が進み、映像再生機器やTV周辺音響機器の需要が喚起されています。また、携帯音楽プレーヤーの普及や一部でのピュアオーディオへの回帰層など多様化が進行しています。海外でも欧米を中心にAVレシーバー、ホームシアターシステムとも成長は鈍化し、競争の激化と一層の低価格化が進行しています。

こうした中で、顧客・市場の支持を獲得し、事業の成長を確保していくためには、多様化する顧客ニーズをいち早く捕らえ、それらに応える商品をタイムリーに開発し、サービスも含めたトータルでの「音・音楽・映像の楽しみ」を提供していく必要があると考えています。

当期、ヤマハは、現在市場で大きく伸びている薄型TVと携帯音楽プレーヤーの動向に着目し、さまざまな製品を市場に投入してきました。

まず、デジタル・サウンド・プロジェクター™ [YSP]シリーズは、急速な需要拡大を続ける薄型大画面TVユーザーに、本格的な音の臨場感を提供し、前期発売当初より好評を博しています。このシステムの特長は、薄型ワンボディーの本体を部屋の前方に設置するだけで5本の音のビームを部屋の壁に反射させ、5.1チャンネルのリアルサラウンドを実現するまったく新しいホームシアターシステムです。リアスピーカーの設置や面倒な配線の手間が不要なことも人気の理由のひとつです。

当期にはさらに使いやすさなどに改良を加え、TVのサイズバリエーションに対応したYSP-800とYSP-1000を発売しました。「YSP」シリーズは取扱店数の倍増や、売り方、展示の仕方を含めた積極的なプロモーションにより売上げを伸ばしました。今後は、全世界においてさらなる普及拡大に努めるとともにTVメーカーとの協力も進め、流通業者に対しTVとYSPのセット展開など、多くのお客様に楽しんでいただくため、積極的に提案していく計画です。

次に、当期発売したAVレシーバーのDSP-AX759、DSP-AX559は「iPod™」再生に対応しています。また、ヤマハ独自のミュージックエンハンサー機能も搭載しており、圧縮音声を高音質で再生可能とし、従来のAVレシーバーへ新機能を付加して提供しています。

さらに、ヤマハは新たな音楽の楽しみ方の提案として、独自の低音再生技術Swing Radiator Bass™搭載のキュービク



ナチュラルサウンドスピーカーシステム NX-A01



スピーカーシステム NS-525 シリーズ

タイプの小型スピーカーNX-A01を国内大手携帯電話キャリアと共同で企画し、開発しました。携帯電話はもとより、携帯音楽プレーヤーにも対応可能で、小型ながら驚くほど豊かな低音を再生できるスピーカーとして注目されています。

ヤマハは、100年を超えて音とともに歩み、その伝統を軸に常に絶え間ない新技術開発と、最先端の音響技術を追求め、お客様に新たな音の楽しみ方の提案を継続してきました。

代表的なものとして、ホール音響設計や設備音響機器分野での実績をもとに、ヤマハが20年以上にわたり収集蓄積してきた世界中の著名な劇場やコンサートホールの音場に関する豊富な解析データは、ヤマハ独自のシネマDSP™(デジタル・サウンドフィールド・プロセッサ)に生かされ映画や音楽の臨場感を実現しています。現在ヤマハが音響市場においてリーディングポジションを維持し続けている源泉といえます。

当事業は、企画、開発、材料調達、製造、販売、アフターサービスを事業部門内で一貫して推進しており、日本、マレーシア、インドネシア、中国の生産拠点を軸に納品リードタイムの短縮を図り、お客様の期待に応える商品をタイムリーに供給すべく、企画から販売まで徹底したサプライチェーンマネジメントを展開しています。

\*「iPod™」は米国その他の国で登録されたApple Computer, Inc.の登録商標または商標です。

#### 業務用通信カラオケ事業

ヤマハは国内の通信カラオケ事業者と提携し通信カラオケ機器の事業を展開しています。当期は市場の停滞およびそれに伴う低価格化トレンドの中、売上減少となりました。最近



シネマステーション® AVX-S30



デジタルホームシアターシステム DSP-AX759

上り回線を利用し、歌唱データなどをアップロードすることでオーディションへの参加や歌唱検定などの新たなコンテンツサービスが可能となってきています。このような優れた機能やアイデアを付加していくことで、市場における優位性を確保していきます。

#### ルーター事業

1995年の発売開始以来、ヤマハは日本のインターネットの進展の節目で時代をリードする製品を提供してきました。現在企業ネットワークのブロードバンド化が進む中、安全な通信を実現するVPN技術を核として、ヤマハはRT57iに代表されるSOHOや小規模多拠点展開企業向け多機能オールインワンルーターのほか、中小規模ネットワーク向けVPN



ルーターの業界標準機となったRTX1100などさまざまなルーターを提供しています。

当期は、当社の主力領域であるVPN市場での競合メーカーの台頭により、価格競争が進み、苦戦を強いられました。こうした中、着実な事業展開を進めるべく、通信帯域の有効活用を実現するQoS技術\*の搭載など、より付加価値の高い商品を提供していくとともに、中国市場への製品展開も検討しています。

#### 会議システム事業

会議に参加するための移動時間と経費が削減でき、加えて拠点間のコミュニケーションおよび生産性向上に寄与するツールとして、会議システムの市場は2桁成長を続けており、特に中国市場ではここ数年で倍増が見込まれています。さらにIP対応の会議システムは従来よりも取り扱い情報量が増え、よりスムーズな会話や会議を実現できるため、アナログ/ISDN中心のマーケットからの移行が見込まれています。

現状のIP会議システムでは、ネットワーク品質や帯域制御の問題とそれに伴う音声の劣化や不安定化など会議システム製品の音声処理部分には工夫改善の余地が数多く残されています。ヤマハは、長年にわたる音響製品開発を通じて築き上げてきたDSP、スピーカー、マイクなどの音声技術と、ルーターで培ったネットワーク技術を生かし、遠隔会議において最も安定性の求められる音声を確実に伝達・再生し、IP化による各種のメリットを実現できる新しいIP対応の会議システムを開発し、市場参入を決定しました。

2005年秋頃から、会議システムへの新規参入企業が増えてきていますが、ネットワーク技術を併せ持つ企業は少なく、当社の会議システムはルーターとの組み合わせによる最適な

ソリューションの提案とヤマハ独自の高音質技術による「音の良さ」で高く評価されています。2007年3月期後半から、複数のラインアップを本格的に市場導入する予定で、ルーター事業との連携をとりながら、販売を拡大していく計画です。

#### \*QoS (Quality of Service)

通信ネットワーク上の通信品質を制御する技術の総称。帯域、遅延、パケットロスなどの通信品質を示す代表的な指標を基に、特定のアプリケーションに関する通信品質を確保し、動作を安定化させるための技術。



VPNルーター RTX3000



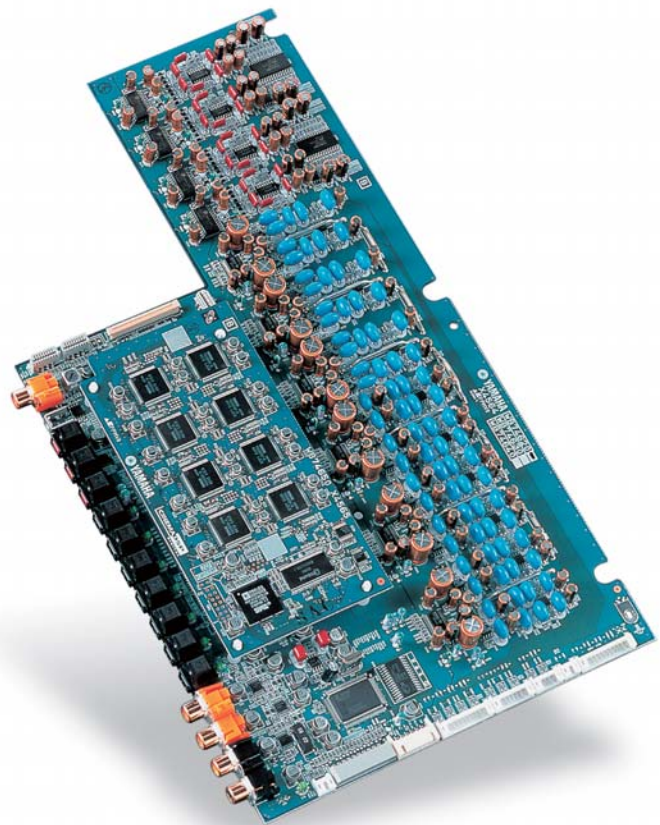
プロジェクトフォン® PJP-100H

## VITAL TECHNOLOGIES

当事業セグメントは、ヤマハの半導体事業部とその生産子会社のヤマハ鹿児島セミコンダクタ株式会社が提供する音源LSIを中心とした半導体とヤマハメタニクス株式会社が提供する銅系およびニッケル系の高機能合金、加工部品で構成されています。ヤマハの半導体は、携帯電話用途だけでなく、アミューズメント機器、車載用途、TVなどの民生機器、通信機器など、ヤマハが得意とする音・ネットワークを中心にしたさまざまな分野で活躍しています。また、ヤマハの電子金属材料は、パソコン、携帯電話用接点部品、自動車電装部品などに幅広く使われています。

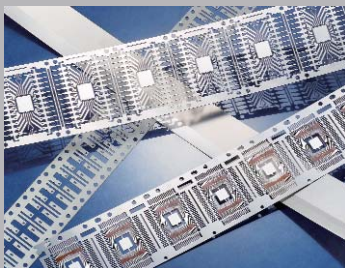
### 当期の業績

当事業セグメントの売上高は、前期に比べ129億円（18.7%）減少し562億円となりました。携帯電話用音源LSIが需要の減少と販売単価の低下により対前期大幅な売上減少となりました。一方、電子金属材料は、期後半からデジタル家電市場の回復に合わせ、緩やかな売上回復となりました。しかしながら、当事業セグメントの営業利益は、携帯電話用音源LSIの需要の減少および販売単価の低下の影響を受け、前期の200億円から120億円（60.3%）減の79億円と、大幅な減益となりました。





携帯電話用音源LSI



リードフレーム材

## 市場の動向と戦略

### 電子機器(半導体)事業

当期の市場環境は、期初からの想定通り、非常に厳しいものとなりました。携帯電話用音源LSIにつきましては、当期、世界の携帯電話市場は出荷台数ベースで約2割拡大したものの、伸びの著しい新興市場では、当社製含め携帯電話用音源LSIが搭載されていない携帯端末が主流となっています。また、ユーザーやメーカーからの音や音楽に対する要望には根強いものがあるものの、高機能端末においても多機能化に伴い着信メロディに対する相対的価値が低下しています。

このような状況の中、ヤマハは従来の着信発音機能に加え、圧縮音楽再生(「着うた®」)機能やデジタルアンプを混載したLSIへと徐々にシフトしています。今後も携帯電話用音源でのシェアを確保しつつ、ヤマハの音を扱うノウハウときめ細かな端末メーカーへのサポートなどで事業を展開していきます。

アミューズメント機器(パチンコ、パチスロなど)向け音源と画像プロセッサに関しましては、アミューズメント機器の高機能化が進む中、搭載されるデバイスにもより高度な機能・性能が求められています。

当期後半には、次世代モデル用の画像LSIの出荷を開始し、順調に推移しています。今後もアミューズメント機器メーカーとのコミュニケーションや提案を通じて商品展開を進め、着実な成長を目指してまいります。

このように、主力の携帯電話用音源LSIが減速する中、アミューズメント機器、車載用途、民生機器、通信機器市場に対しても新規のアプリケーションの開発やニーズに合った新商品のタイムリーな市場投入を進めてまいります。

### 電子金属事業

ヤマハメタニクスは銅系およびニッケル系リードフレーム材料、銅系コネクタ材料、および加工部品を中心に生産・販売しています。

当期の市場環境は、期前半はデジタル家電を中心とした市場の在庫調整が続いていましたが、後半で市況が緩やかに回復したことにより、需要が拡大してきています。しかし、企業間競争の激化や、原材料価格の高騰により、今後の市場環境は楽観できない状況が続くと思われれます。

このような影響下の中、安定した利益確保の為に、TPM活動(Total Production Management)の展開による生産性の向上と、徹底したコスト削減に努めています。2007年3月期は本格的な生産に入る新しい銅系コネクタ事業での成長と、自動車部品材料の分野を強化し、さらに事業拡大を目指していきます。

## ENHANCING LIFESTYLES

当事業セグメントは、ヤマハグループの人造大理石・ピアノ塗装・木工加工技術などを中心としたコア技術を生かし、住居内での快適な生活をサポートするシステム機器の提案に努めています。ヤマハリビングテック株式会社が当事業を担っており、システムキッチン、システムバス、洗面化粧台などの水まわり関連機器に事業を集中し、ヤマハならではの特徴ある機能をもった商品を開発、提供しています。

### 当期の業績

リビング事業は、リフォーム市場への取り組み強化が功を奏し、また、人造大理石のシンクを採用したシステムキッチンが期を通じて好調に売上を伸ばしたことにより、売上高は前期に比べ24億円(5.5%)増加し452億円となりました。営業利益では、増収に加え、製造原価の低減や固定費の削減などもあり、前期24百万円の赤字から、12億円の黒字へと転換することができました。





(上2つ) システムキッチン Dolce®、システムキッチン berry®  
(下2つ) システムバスルーム Beaut®

## 市場動向と戦略

国内の住宅設備機器市場は新築市場とリフォーム市場に大きく分けられ、それぞれに戸建市場とマンション市場があります。当期の市場動向としては、パワービルダーを中心とした普及価格層の戸建市場とリフォーム市場が大きく伸びました。ヤマハのリビング用品は、これまで主に戸建市場向を中心に、商品開発、販売展開をしてきましたが、中高級品を得意とするヤマハの従来の商品群が必ずしも市場に適さず、また、リフォーム市場への対応も遅れており、市場で特に第一次取得層の認知度も十分ではありませんでした。

ヤマハリビングテック(株)では、前期営業赤字の実態を受け、当期には収益の回復に向け事業と経営の再建に積極的に取り組むため、市場動向の徹底した分析、ヤマハの持つ強みと課題の洗い出し、組織変更、事業のグランドデザインの構築などを実施し、中期経営計画の再構築を行いました。これに基づき以下の経営基盤の強化に努めました。

まず組織面では、これまでの垂直的で重装備な組織から、フラット・アンド・ウェブで市場の変化に迅速に対応できる体制へと変更しました。また、戸建市場と比較して今後需要拡大が期待できるリフォーム市場を積極的に開拓するため、2005年4月1日よりリフォーム戦略推進室を新たに設置しました。さらに、お客様との接点としてのショールームは、潜在顧客を顕在化するエリアマーケティングのビジネスセンターとして位置付け、ショールーム戦略推進室を設置するとともに必要に応じ新設、移転なども実施し、機能強化に努めました。全国のショールームのイメージ統一を推進し、生活シーンを想定するようなショールームづくりに努め、お客様からは大変ご好評を頂戴しました。

一方、商品並びに技術開発面では、ヤマハの強みである人造大理石と成形技術、ピアノ塗装や木工加工の技術とデザイン力を磨き上げるとともに、これらの技術をベースにデザイン性、利便性、収納性やお手入れのしやすさなど機能性を充実させ、お客様の視点での商品開発に注力しました。さらに、女性社員を積極的に登用し、女性ならではの商品企画開発への取り組みも強化しました。

また、ターゲットを絞り込んだ広告展開が功を奏し、売上を伸ばすことができました。

2007年3月期は、お客様本位で持続的に発展する事業基盤の強化を目指し、引き続きビジネスプロセス改革による生産性向上と収益基盤の確立を進めてまいります。

また、コスト低減を図りながら、当社の強みを生かした商品開発に取り組み、リフォームビジネスの強化に努めてまいります。

## RELAXING ENVIRONMENTS

ヤマハは、北は北海道から南は沖縄まで国内6カ所にリゾート施設を保有し、施設ごとの運営会社により運営をしています。損益面では厳しい状況にありますが、年間200万人近くのお客様が訪れ、ヤマハのブランドイメージ形成に貢献しています。

### 当期の業績

レクリエーション事業は、宿泊収入は順調に推移したものの、婚礼収入の減少などにより、売上げ減少となりました。しかしながら、主に減価償却費の減少により販売管理費が減少したことから、損益は改善いたしました。当事業の売上高は180億円（前期比1.5%減少）、営業損失は18億円（前期は営業損失23億円）となりました。

### 市場の動向と戦略

レクリエーション事業は、ここ数年の個人消費の低迷に加え、スキー人口減少などの構造的要因が加わり、売上也減少傾向にあります。2005年3月期には資産の減損会計を導入するなどして償却費の削減を実施しており、当面は現状の施設を維持しながら、施設ごとの「選択」と「集中」を進め、収益力を回復することが最重要課題となっています。

### キロロ®

北海道小樽市近郊にあるキロロ®は、スキー場と隣接する2つのホテル施設からなっています。スキー場を取り巻く環境も少子高齢化、スキー用具の変化、スキー・スノーボード人口の減少など変化する中、当期には、ファミリー層誘客のため一部のコースを急激な変化あるバーンから快適なクルージングを楽しめるバーンへ大幅な改修を行いました。この効果もあり、道内の日帰り客は5%程度増えたものの、宿泊客は本州の積雪が早かったため、微減となりました。

今後は引き続き、春から秋にかけては旅行代理店への働きかけを強化すると同時に、学会やセミナーへの誘致を進めていきます。また、冬のスキー客に関しましては、施設の使いやすさの向上とともにコースの魅力アップに努め、集客力を一層強化していきます。



キロロ®



つま恋<sup>®</sup>



葛城ゴルフ倶楽部<sup>®</sup>



鳥羽国際ホテル<sup>®</sup>



合歓の郷<sup>®</sup>



はいむるぶし<sup>®</sup>

### つま恋<sup>®</sup>

静岡県掛川市にあるつま恋<sup>®</sup>は、170万m<sup>2</sup>の自然環境の中で、スポーツや音楽などを楽しむことのできる複合型リゾート施設です。当期は、国内の著名アーティストのコンサートを二度開催し、大勢の観客が集まりました。当期には音楽研修センター「つま恋ミュージックガーデン」を増床しました。この施設はヤマハの音楽教室講師や音楽大学の研修、音楽プロダクションのオーディション会場などに幅広く利用されています。

また、このほかにも会議・研修施設を備え、企業の社員研修用の施設として評価を得ており、企業業績が回復する中、法人利用は増加しています。一方、個人のお客様のご利用を増加させることが最大の課題となっており、今後は園内の自然を生かした散策路の整備やイベント企画などを進めるとともに、温泉施設の充実、レストランメニューの改善などのきめ細かな対応により、お客様にご満足いただける施設づくりに努めていきます。

### 葛城ゴルフ倶楽部<sup>®</sup>・葛城北の丸<sup>®</sup>

葛城ゴルフ倶楽部<sup>®</sup>は、一年を通して温暖な気候に恵まれた静岡県袋井市にある、名匠・井上誠一氏の設計による格調高いチャンピオンコースです。当期には、企業業績の回復を背景に法人需要が回復してきました。2006年9月には開場30周年を迎え、樹木の剪定整備、バンカーの改修、アプローチエリアの新設とさらなる品質の向上とともに、レディースティーの新設により女性の皆様にも楽しんでいただけるコースづくりに努めてまいります。

隣接する葛城北の丸<sup>®</sup>は、北陸の古民家を移築し、重厚で伝統的な日本の城をイメージした純和風建築の宿泊施設です。ゴルフコースの整備に合わせ、バリアフリー対応、湯殿の増設、一部客室の改装および厨房の改修を実施し、「さらなる上質感づくり」を目指し、施設の充実を図っていきます。

### 鳥羽国際ホテル<sup>®</sup>

鳥羽国際ホテル<sup>®</sup>は、本州中西部に位置する伊勢志摩国立公園にあり、風光明媚な環境の中で海と山の幸を楽しんでいただく観光型リゾート施設です。当期には、愛・地球博(愛知万博)の開催と中部国際空港の開港を機に、東北や北海道からのお客様など、これまで少なかった地域からのお客様にもご利用いただきました。

三重県はこれまでのハイテク産業重視の政策から、観光業重視の姿勢を取り始めています。また、2013年の伊勢神宮の遷宮に向かってさまざまなイベントが計画されており、伊勢神宮の催事への参加などを盛り込んだツアーを企画提案するとともに、伊勢志摩の鮑、伊勢海老など新鮮な海の幸を利用した料理を提供していきます。

### 合歓の郷<sup>®</sup>・合歓の郷ゴルフクラブ<sup>®</sup>

合歓の郷<sup>®</sup>は、伊勢志摩国立公園の中に位置し、英虞湾に面する大崎半島に展開する300万m<sup>2</sup>の広大なリゾート施設です。2005年3月期には、ヴィラ、レストランなどをリニューアルし、各施設の特徴をさらに強化しました。体験型や滞在型の個人のお客様に一年を通じてご利用いただけるよう運営して来ましたが、日帰りのお客様にも楽しんでいただけるよう、より多くのプレイメニューを用意しお客様のニーズにマッチした施設を目指していきます。

一方、合歓の郷ゴルフクラブ<sup>®</sup>では、高麗グリーンからベントグリーンへの改修を行い、定休日を設け、コースの維持・整備に努めた結果、お客様から高い評価を受けることが出来ました。

### はいむるぶし<sup>®</sup>

はいむるぶし<sup>®</sup>は沖縄本島の南、八重山諸島のほぼ中央にある小浜島のリゾート施設です。国内市場では圧倒的な優位性を持つ沖縄は、健康志向の高まりもあり、ここはいむるぶし<sup>®</sup>も人気のリゾート施設として多くのお客様にご利用いただいています。2005年2月に新設したホテル、ラグジュアリーオーシャンヴィラ、プールサイドレストランがお客様から高い評価を受け、離島ブームと相まって、若い方々から熟年のお客様まで年間を通じてご利用いただいております。好調な業績を残しています。

## VARIETY BREEDS SUCCESS

当事業セグメントは、ヤマハのゴルフ用品と自動車用内装部品、ヤマハファインテック株式会社が製造・販売するFA機器、金型・部品などで構成されています。

### 当期の業績

当期には、自動車用内装部品事業とゴルフ事業が好調に推移しました。同時に、FA機器事業も引き続き順調に推移し、金型・部品事業も携帯電話用およびデジタルカメラ用マグネシウム部品需要が回復したことで、当事業セグメントの売上高は、前期に比べ11億円(4.7%)増加し、247億円となりました。営業利益は前期に比べ4億円増の6億円となりました。



ゴルフクラブ inpres®X 445D





自動車用内装部品



携帯電話用マグネシウム部品



プレジジョンマシン (トリムパンチャー)

## 市場の動向と戦略

### ゴルフ事業

ヤマハのゴルフクラブは、葛城ゴルフ倶楽部<sup>®</sup>の運営を通じて数多くのゴルファーに接してきた経験や、楽器製造などで長年培ってきた素材加工技術の集積を基盤に開発を重ね製造されています。

日本のゴルフ市場が低迷する中で、当期には、2008年から始まるドライバーの反発規制ルールの実行に先駆けて、規制適合モデルinpres<sup>®</sup>Xを発売しました。

2006年から2007年にかけては、規制対応モデルへの買い替え需要が高まると期待しています。また、今後いわゆる“団塊世代”がリタイアし、余暇にゴルフを楽しむ人口が増えることも予想されます。当社では、こうした買い替え需要や新しいユーザー層に対応し、市場における認知度向上とシェア増大を目指していきます。

### 自動車用内装部品事業

ゴルフ用品同様、楽器製造などで培ってきた木材の処理・加工・接着・着色技術などを生かし、高級乗用車用インテリアオーナメントなどの内装部品を内外の自動車メーカーに供給しています。

世界的に競争が広がり、低価格化が進行していますが、当期は欧州メーカーからの引き合いもあり、当社の技術の高さが評価されています。また、2006年夏以降の国内自動車メーカーの新モデル立ち上げに合わせ、製法変更も含めた増産対応を強化しています。今後も商品開発力・製造力・供給力の一層の強化を図り、自動車用内装部品市場での競争優位を確立し、安定的な収益確保を目指します。

### 金型・部品、FA機器事業

金型・部品事業では長年独自に培ってきた設計思想を基に3Dソリッドモデルによる金型設計・製作システムを構築し、また、プレスラインの合理化を実現するシステムを提案し、お客様のニーズに 대응しています。

マグネシウム部品は、携帯電話需要に加え、デジタル一眼レフカメラ市場の需要増大と顧客メーカー層の拡大が見込まれています。

一方、FA事業では、電子回路基板の加工・検査に対応したプレジジョンマシンは、薄型TV、携帯電話、デジタルカメラ、携帯音楽プレーヤーなどのデジタル家電製品用フレキシブルプリント基板業界の好況を背景に、好調な出荷となっています。また、リークテスター、仕上げロボットは、自動車部品業界の好況に支えられ、好調に推移しています。

今後他メーカーとの競争が激化すると予想され、さらなる競争力向上を目指します。

ヤマハの幅広い事業展開を支える基盤は、グループ内に蓄積された“技術”にほかなりません。この技術開発力を一層強化するために、ヤマハは研究開発活動への積極的な資源投入を行ってきました。また、獲得した技術の競争力を維持、向上させていくことを第一義的な目的として、関連する知的財産権の獲得、維持、活用する活動を展開しています。

## 研究開発

### コア技術と事業の方向性

ヤマハは“音・音楽”の分野で永年培ったコア技術を生かし、独創的かつ高品質な商品の開発やサービスの提供により、新たな需要を開拓し、ヤマハブランドの価値向上に努めてきました。同時に、ヤマハの生み出すデザイン・意匠は、世界的にも高く評価されており、独自の顧客訴求力と商品競争力を創出し、高いブランドイメージ維持のために重要な知的財産としての役割を果たしています。

今後は、ネットワーク化による“音生活”のための技術開発や“人”の感性や感覚を扱う素材・デバイス開発に注力していくことで、“声”や“環境の音”をも視野に入れた“音の専門企業”として進化し、新たな事業分野の創出と育成を目指していきます。具体例としては、ヤマハの音響技術・信号処理技術・ネットワーク技術を融合させ、家庭生活の情報伝達やセキュリティなどの分野で“音”を活用する技術開発を進めています。このほか、高齢化が進む社会環境を考慮し、東京にスタジオを設置し、「音楽と健康」に関する新事業について新しいウェルネスシステムの開発、事業化を進めています。

このような新たな事業展開を支えていくために、ヤマハはコア技術に一層磨きをかけると同時に、技能伝承などによる人材育成、開発・生産技術の維持、向上を図っています。また、ブランド、知的財産をはじめとする無形資産を強化し、ヤマハ独自の価値創造を推進していきます。

### 研究開発体制

ヤマハの研究開発体制は、事業セグメントごとに製品開発に携わる事業部に付随する技術開発部門、全社的・先駆的な研究開発・技術開発を全社組織として行うイノベティブテクノロジー本部、全社戦略テーマに従って事業開発・システム開発を行う全社横断組織の3つで構成されています。イノベティブテクノロジー本部内には楽器、音響、電子機器およびソフトウェアを総合的に研究、開発するサウンドテクノロジー開発センターと、新規素材・デバイスを研究開発する素材素子開発センターがあります。



2005年12月に開設したデザイン・スタジオ・ロンドン  
浜松、東京、ロンドンという異なる文化環境のデザイン拠点と連携を図りながら、  
近未来、数年後を見据えたアドバンスデザインワークを進めています。

また、全社横断的な組織としては、メディア総合戦略の推進部門であるeヤマハ室と生産性の高い“モノづくり”の視点から新規事業化を目指すプロダクティブテクノロジー事業戦略推進室があります。またヤマハ製品のプロダクトデザインの大半を手掛けるデザイン研究所は、国内では東京、海外ではロンドンにデザインスタジオを設けており、常に新鮮な感覚で近未来を見据えた良質なプロダクトデザインを生み出す体制づくりを強化しています。



素材素子開発センター内の素材の物性測定  
素材素子開発センターでは、“音・音楽”に関わるさまざまな新素材や新デバイスの研究開発に取り組み、これらの開発成果を礎として新規事業の創出を目指しています。



無響室でのダミーヘッドを用いた音響特性測定  
サウンドテクノロジー開発センターでは、音楽はもとより言葉やノイズまでも含め、トータルに“音”を探求しています。音楽から生まれる感動や癒し、音の伝播やその解析など、多くの研究テーマを同時進行させながら、“音”から派生する未知の可能性に挑戦しています。

## 知的財産権

### 特許の概況

「日本特許公開件数の推移」および「2006年3月末時点の特許保有状況」は次ページ右図のとおりです。楽器事業がヤマハ全体の日本特許公開件数の4割強、保有特許件数の6割強を占めています。

また、最近では中国への出願件数を増やしており、その成果として特許取得件数も増加しています。

### 特許戦略

#### 特許取得

ヤマハの中期経営計画「YSD50」の3つの基本方針のうち、「持続的・安定的な高収益構造の確立」および「独創的かつ高品質な商品開発／事業創出」に貢献する特許戦略を定め、経営戦略と特許戦略の一体化を図って推進しています。具体的には、「持続的・安定的な高収益構造の確立」への貢献として、現行事業のプロテクションのための内外特許取得を継続的に推進するとともに、「独創的かつ高品質な商品開発／事業創出」への貢献として、ヤマハらしいイノベーションの創出支援および特許取得を強化しています。

また各事業においては、特許重点取得領域（テーマ）を定め、選択と集中による強い特許網構築を目指して取り組んでいます。各事業における特許重点取得領域（テーマ）の一例をあげますと、以下のとおりです。

#### 楽器事業

ネットワーク関連技術、新コンセプト楽器、設備音響関連技術

#### AV・IT事業

音場制御技術、ネットワーク関連技術

#### 電子機器・電子金属事業

音周辺デバイス

#### リビング事業

キッチン関連技術、浴室関連技術

その他事業においても、ビジネス規模に見合った特許出願件数および権利保有件数の確保を目標として、特許出願・権利化を推進しています。

全社的な研究開発部門においては、「音信号処理技術」を重点テーマとして特許出願に取り組んでいます。また、開発ステージ管理に特許的視点を組み込むことにより、重点研究開発テーマに関する研究開発の進行に従って、漏れなく積極的に特許出願を推進しています。

#### 特許活用

各事業セグメントにおいては、他社との差別化、事業の優位性の獲得・確保を主眼に特許を取得し活用しています。このほか、AV・IT事業や電子機器・電子金属事業では、事業の自由度を確保する観点からクロスライセンスも行っています。また、AV・IT事業においては、光ディスク記録技術などに関する特許について、Philips（蘭）・ソニーを中核とするライセンスング・グループに参加することにより、ヤマハ権利の第三者へのライセンス活動も推進しています。

なお、内外の保有権利全件について、毎年、現在の活用状況、将来の活用の可能性を判断して峻別することにより、資産の適正化を図っています。

#### 特許管理体制・管理方法

特許戦略を遂行するために、コーポレートスタッフを法務・知的財産部に配置して全社の特許を一元管理するとともに、事業戦略、研究開発戦略と知財戦略との一体化を図るために、全ての事業部門、研究開発部門に知財要員を配置しています。さらに、全社一体となった特許戦略の遂行を目的に、技術担当常務を委員長とする全社組織の特許推進委員会を設置しています。また、会社および従業員の基本的な行動基準である「コンプライアンス行動規準」の中に、「知的財産権の尊重」と「守秘義務の徹底」が定められています。

## 発明奨励・特許報奨

2005年改正された特許法第35条を踏まえ、特許報奨に関する社内規程を改定しました。この規定に従って、発明者に対し、特許出願時、特許登録時、自社実施時および他社ライセンス時などに報奨金を支払いインセンティブとしています。なお、報奨規定の改定においては、改正法が要求する手続きプロセスを取り入れており、報奨金額もアップしました。

また、特許を積極的に生み出す企業風土を一層活性化させることを目的に、発明創出、特許出願および特許登録に積極的に取り組み、有望と思われる成果を出した発明者を毎年表彰する特許表彰制度を前期に新設し、今後も継続する方針です。

## 意匠

「2006年3月末時点の意匠保有状況」は右図のとおりです。楽器事業が、ヤマハ全体の7割前後を占めています。近年では、模倣品対策のため、中国出願を強化しています。

## 著作権など

ヤマハは、特許・意匠・商標の産業財産権に加え、“音・音楽”の分野を中心に多数の著作物を創造しています。音楽関係の著作権などの知的財産権についても適正な管理・活用に努めています。

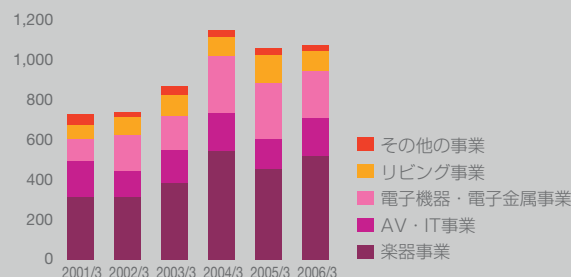
## 模倣品対策

模倣品に対しては、10年以上前から、摘発および行政／司法ルートで積極的な対策活動を実施しており、実績ができています。最近、当社のブランドにただ乗りする案件が頻発していますが、当社ブランドおよび消費者のヤマハブランドへの信頼を保護するため、これまで以上に、訴訟提起を含めて徹底的な法的措置を行っていきます。同時に、模倣品対策は、当社のみならず、業界や他社などとも連携して進めていきます。

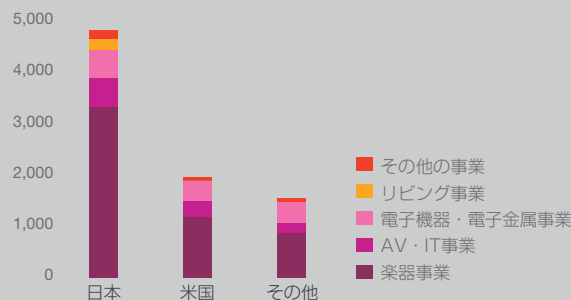
## リスク対応情報

本資料発行時点において、ヤマハグループの経営に重大な影響を与えるような、知的財産に関連する係争はありません。

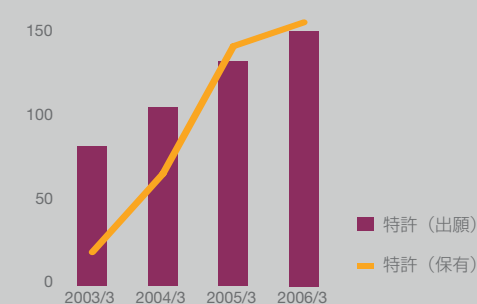
日本特許公開件数の推移（件）



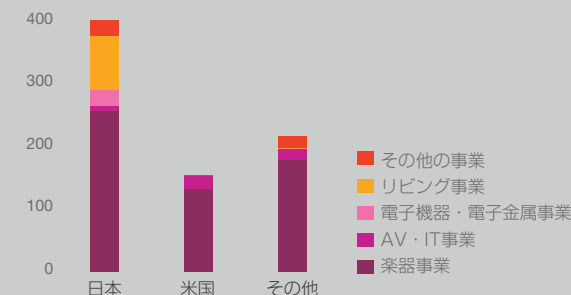
2006年3月末時点の特許保有状況（件）



中国特許出願件数・保有特許件数（件）



2006年3月末時点の意匠保有状況（件）



## CSR(企業の社会的責任)を重視した経営

ヤマハはステークホルダーの信頼と期待に応えるべく、透明で質の高い経営を目指しています。お客様に、株主に、従業員に、お取引先に、そして社会全体から好意的に受け入れられる企業として成長していくべく、さまざまなCSR活動を展開しています。

ヤマハは「全てのステークホルダーを尊重したバランスの良い経営を行い、企業の社会的責任(CSR)を誠実に果たすことなくして、企業としての持続的な発展はありえない」と考えています。この信念は当社の中期経営計画「YSD50」の3つの基本方針のひとつに「企業の社会的責任を重視した経営」として掲げています。また、ヤマハのブランドスローガンである「感動を・ともに・創る」のもと、「お客様」「株主」「ともに働く人々」「社会」の4つのステークホルダーに対して、どのように社会的責任を果たしていくかを明記しています。

このアニュアルレポートでは、ヤマハグループのCSR活動の大枠をご紹介します。より詳細な情報に関しましては、ヤマハホームページ「環境・社会活動」のページをご参照ください。  
(<http://www.yamaha.co.jp/corporation/environment/index.html>)

### 企業理念

#### 企業目的：

ヤマハグループは  
音・音楽を原点に培った技術と感性で  
新たな感動と豊かな文化を  
世界の人々とともに創りつづけます。

#### お客様への約束

お客様の心からの満足の為に、  
先進と伝統の技術、  
そして豊かな感性と創造性で、  
優れた品質の商品・サービスを提供し、  
存在感と信頼感そして感動に溢れた  
ブランドでありつづけます。

#### ともに働く人々への約束

ヤマハブランドを輝かせ、その価値を創り出していくのは、  
ヤマハに関わりを持って働く全ての人々です。  
社会規範に基づいた公正なルールの下で  
互いの信頼関係を築くとともに、  
業務を通じて能力の発揮と自己実現がなされ、  
誇りと自信の持てる、  
明るい企業風土づくりを目指します。

#### 株主への約束

透明で質の高い経営により、  
健全な業績を確保し、  
適正な成果の蓄積と還元を図るとともに、  
情報開示に努め、  
株主の皆様の理解と満足を高めます。

#### 社会への約束

安全と地球環境への配慮を最優先し、  
高い倫理性をもって法律を遵守し、  
良き企業市民として、  
地域社会、グローバル社会への  
社会・文化・経済の発展に貢献します。

#### ブランドスローガン：

感動を・ともに・創る

### コーポレートガバナンスの強化

透明で質の高い経営を実現するためには、コーポレートガバナンスの強化が最重要課題です。当社は、執行役員制度の導入、全社ガバナンス委員会の設置、内部監査体制の整備などを通してガバナンス機能の強化を図っており、監査役の常勤監査体制による日々の業務監査と相まってガバナンスの実効性を高めています。

当社の取締役会は、当社グループの戦略立案、部門執行のモニター・指導など、グループ経営機能を担っています。また、2006年6月27日付けで、5名の取締役が事業・スタッフ部門のグループ統括を担当する体制に変更しました。統括は、担当するグループの業績に対し責任を負い、グループ内の部門業績を評価します。また、取締役が統括を担当することにより、取締役会、経営会議などを通して各グループの情報を共有し、経営課題に対する迅速な対応を行います。一方、連結グループ経営および事業執行機能強化のため、原則として、取締役が統括する事業・スタッフ部門のグループ内において、経営上の主要テーマを担う部門に執行役員を配置しています。部門執行責任を明確にするとともに、業務の効率性を高めています。

ヤマハではコンプライアンス委員会、CSR委員会、役員人事委員会の3つを「全社ガバナンス委員会」として位置付け、全社横断的な活動を推進しています。

コンプライアンス委員会では企業活動における法令・社会規範および社内規程の遵守、倫理観の向上に関する事項を審議決定しています。CSR委員会では法令を超える自主基準を設定し取り組むことで社会的責任を果たすとともに、自発的な社会貢献を目指す活動を行っています。

役員人事委員会は、取締役、監査役、執行役員候補者の選任を協議し、選任プロセスの透明性・公平性に努めています。また、将来の役員候補者の人材育成プログラムや役員報酬体系について検討しています。

### 内部統制システムの整備

当社は、企業価値・ブランド価値を高めるために最適なコーポレートガバナンスを追求するとともに、事業活動の効率性向上、経理・財務情報の信頼性向上、法令遵守の徹底、財産の保全およびリスク管理力の強化を図るべく、内部統制システムの質的向上に努めています。2006年4月には内部統制システム整備プロジェクトを発足させ、既存の統制システムの有効性を検証しながら体系的な再整備を進めています。

### コンプライアンス

当社は、2003年にコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスだけではなく、社会規範や企業倫理、社内規定に即した行動を促す行動規準を制定しました。それらの運用ルールや解説などをまとめたマニュアルの整備を行い、コンプライアンス教育を実施し、全従業員への意識の浸透を図っています。また、コンプライアンスの実効性を高めるため、内部者通報制度を設けています。2006年4月には、「コンプライアンス行動規準」を改定し、グループ内の役員および従業員に再徹底させました。

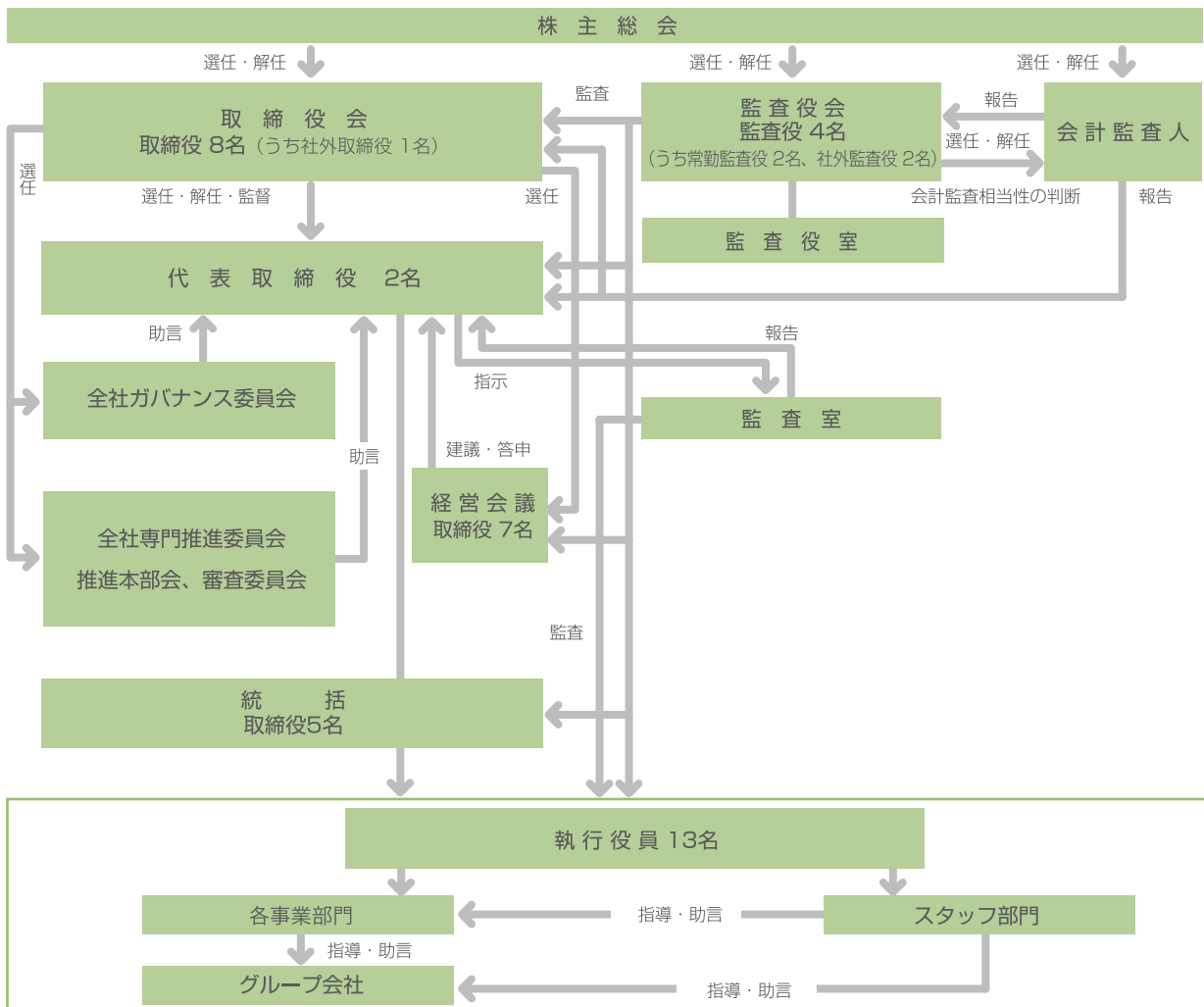
## CSR (企業の社会的責任) を重視した経営

### リスク管理の状況

ヤマハでは、業務執行に伴い発生する可能性のある各種リスクに関して、その内容に応じて個々の部門で対応するものから、全社横断的な委員会等を設置し、もしくはグループ全体で管理体制を敷くものまで、経営への影響度に応じて機動的かつ最適な体制で適時対応できる体制をとっています。リスク管理に

関連する委員会等には、コンプライアンス委員会、ブランド運用委員会、品質委員会、環境委員会、輸出審査委員会、個人情報保護推進委員会、健康安全推進本部会などがあります。

当社の2006年6月27日現在のコーポレートガバナンス体制および内部統制体制は以下のチャートのようになっています。



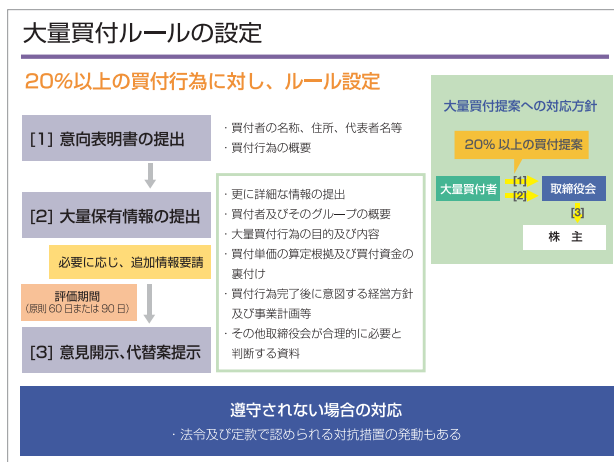


### 当社株式の大規模な買付行為に関する対応方針

当社は、2006年4月28日の取締役会において、当社株式の大量買付提案への対応方針（買収防衛策）の採用を決議しました。今回導入のルールは、一般的に「事前警告型」に分類される買収防衛策です。

ルールの仕組みは、当社議決権の20%以上の取得を目的とする買収提案者に対し、①必要な情報の提供と、②取締役会による評価・検討・条件交渉、場合によっては代替案作成のための時間の確保を事前に要請するものであり、そのルールが守られない場合に原則として対抗措置を発動するというものです。

このルールの目的は、特定の者から大量買付行為がなされた場合、当該大量買付者からその買付行為についての必要かつ十分な情報が提供される機会を確保して、株主の皆様はその買付行為が会社や株主の皆様にとって利益となるか否かの適切な判断をさせていただくことです。従いまして、たとえ敵対的な買収であったとしても、企業価値を高める有益な買収であれば、それを排除しようとするものではありません。



この「当社株式の大量買付提案への対応方針」の詳細につきましては、当社ホームページをご参照下さい。

(<http://www.yamaha.co.jp/news/2006/06042803.html>)

### CSRを重視した経営の実現に向けた具体的取り組み

ヤマハは、企業の社会的責任に関するさまざまな課題の中から、その優先度に応じてCSR委員会で推進テーマを決定し、当期は以下のテーマに関して具体的取り組みを実施しました。

#### 2006年3月期の主な活動テーマ

安全	施設の安全性の確保
品質	品質マネジメントシステムの水準向上 顧客満足活動の推進
環境	産業廃棄物のゼロエミッション化 地球温暖化防止への貢献 森林の保護
労務	労働安全衛生の推進 女性社員の活躍推進
IR	情報の適時・適正開示の推進
危機管理	危機管理対応力の強化

## CSR(企業の社会的責任)を重視した経営

### 具体的内容紹介

#### 女性社員の活躍推進

当社では、女性社員の活躍をより一層推進することを目的とし、2006年3月、人事部門に女性キャリア開発室を設置しました。

2004年5月より約1年間、社内公募メンバーを中心に活動した、「ポジティブ・アクション\*・プロジェクト」の提言も踏まえながら、女性社員のステップアップ施策や、働きやすい職場環境づくりに向けた活動に取り組んでいきます。

\*ポジティブ・アクション: 固定的な性別による役割分担意識や、過去の経緯から男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと企業が行う自主的かつ積極的な取り組みのことです。

#### ゼロエミッションへの取り組み

ヤマハグループでは、廃棄物を資源として有効に利用し、また廃棄物処分場不足に対応することを目的にゼロエミッション活動を推進しています。2005年にはヤマハ(株)全工場でゼロエミッション(廃棄物の最終埋立処分量を発生量の1%以下とする)を達成しました。さらに2007年3月末までにヤマハグループ全工場でのゼロエミッション達成を目指しています。

#### 省エネルギーによる地球温暖化防止

地球温暖化防止に貢献するため、ヤマハグループの国内外事業所では、それぞれ具体的なプログラムを策定して、省エネルギーによるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。現在、生産拠点からのCO<sub>2</sub>排出量を2011年3月期に1991年3月期比で6%削減するという目標を掲げ、その達成を目指しています。

当期は、一次エネルギー使用量の削減と、CO<sub>2</sub>排出量の削減を目的に、ヤマハリビングテック(株)がコージェネレーションシステムを導入し、3月から稼働を開始しました。また、ヤマハ鹿兒島セミコンダクタ(株)は全国

レベルのエネルギー管理優良工場として、2006年2月1日、経済産業省が主催する『平成17年度エネルギー管理優良工場など表彰』において、資源エネルギー庁長官賞を受賞しました。

### 2006年3月期のトピックス

#### 厚生労働大臣賞を受賞

ヤマハは『ファミリー・フレンドリー企業表彰』で厚生労働大臣賞を受賞しました。これは「育児休業制度」「介護休業制度」「勤務時間短縮等の措置」などきめ細やかな支援で復職しやすい環境を整備していることが高く評価されたものです。

#### 社会的責任投資(SRI)\*1

当社は、SRIの指標として世界を代表する『FTSE4Good グローバル・インデックス』(FTSE社\*2)に2002年3月から毎期連続して採用されているほか、2005年4月より『エティベル・サステナビリティ・インデックス(ESI)』(Ethibel社\*3)にも採用されています。また、日本では2003年7月から始まった『モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI)』に連続して選ばれています。このほかにも、国内のSRIファンドの多くに組み込まれています。

今後も、こうした社会的責任の視点から評価を得ることができるよう、地道な活動を続けていきます。

\*1 社会的責任投資(SRI): Socially Responsible Investment  
企業に投資する際、従来の財務分析による投資基準に加え、法令遵守や雇用問題、人権問題、消費者対応、社会や地域への貢献などの社会・倫理面および環境面から、企業を評価・選別し、安定的な収益を目指す投資手法。

\*2 FTSE社: ファイナンシャルタイムズ社(英国)とロンドン証券取引所の合併会社。

\*3 Ethibel社: 銀行、フローカー、機関投資家に社会的責任投資について提言するベルギーの独立系コンサルタント会社。



## 社会貢献活動

### 音楽普及活動

ヤマハは音楽を通じて感動や豊かな時間を共有したいと願う人々のために、演奏会や一流アーティストとの交流、テクニカルセミナーの提供などさまざまなイベントを支援しています。『浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル』や『ハママツ・ジャズ・ウィーク』『全国バンド自慢コンサート』『自由演奏会』『ニュー・タレント・オブ・ザ・ピアノ』など、継続して場と機会を提供しています。

### ヤマハヨーロッパ財団奨学金

欧州地域において、ヤマハは音楽を学ぶ若者を対象に『ヤマハヨーロッパ財団奨学金制度』を設けています。当期は管楽器を学ぶ学生が対象で、31カ国から492名の応募がありました。うち55名を合格者として選考し、奨学金を給付しました。この制度には年々応募者数が増加しており、その認知度も上がってきています。奨学金の支給にとどまることなく、彼らの才能を世に知らしめるべく、奨学生を対象にコンサートなども実施しています。なお、2007年3月期はボーカルを専攻する学生を対象に同様の奨学金給付を予定しています。

### ハリケーン被災地支援

ヤマハ・コーポレーション・オブ・アメリカ(YCA)の慈善プログラム「ヤマハケアーズ」は、米国赤十字社を通じてハリケーンカトリーナによる被災地の支援を行いました。義援金および生活用品や飲料水などの救援物資はルイジアナ、ミシシッピ、アラバマ、フロリダの各州の救済に充てられました。

また、ジョージア州トーマストンにある工場ヤマハ・ミュージック・マニュファクチャリング(YMM)は、大型トレーラーを救援物資の輸送用として提供し、社員から寄付された生活必需品なども被災地へ届けました。

### インドネシアにおける植林活動「ヤマハの森」

ヤマハはヤマハ発動機(株)と共同で、両社の事業に関係が深いインドネシアで社会貢献と環境保全を目的とした植林活動を開始しました。活動は両社の現地法人を中心に、地元住民並びに行政関係の皆様のご協力と、NGO団体の(財)オイスカのサポートのもと、5カ年にわたって行う予定です。この間、約120haの土地にマホガニー、チーク、センゴンなどの苗木を15~20万本植林し、自然に近い森の再生を目指します。



ヤマハジャズフェスティバルレイン浜松'05



ヤマハヨーロッパ財団奨学金制度



救援物資を運ぶヤマハの大型トレーラー



インドネシアにおける植林活動

取締役



代表取締役会長  
岸田 勝彦



代表取締役社長  
伊藤 修二



常務取締役  
加藤 博万  
サウンド・IT事業統括  
研究・開発統括



常務取締役  
黒江 常夫  
経営管理統括



常務取締役  
梅村 充  
楽器・音楽ソフト事業統括



取締役  
長谷川 至  
ヤマハ発動機株式会社 取締役会長



取締役  
八幡 泰司  
プロダクティブテクノロジー事業統括  
プロセス管理統括  
ゴルフ事業推進部担当



取締役  
岡部 比呂男  
楽器・音楽ソフト事業副統括  
ピアノ事業部長

## 監査役

太田 直幹 (常勤)  
堀越 美知夫 (常勤)  
三浦 州夫 (弁護士)  
寺井 康晴 (ヤマハモーターソリューション株式会社 代表取締役社長)

## 執行役員

林田 甫  
HGピアノ統括室長

戸部 儀和  
広報部長

高橋 源樹  
経営企画室長

関口 博  
AV機器事業部長

田丸 卓也  
サウンドネットワーク事業部長

加茂 幸助  
法務・知的財産部長

新美 幸二  
イノベティブテクノロジー本部長

吉良 康宏  
デザイン研究所長

小原 辰三  
半導体事業部長

佐々木 勉  
購買・物流部長

越場 正明  
ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司総経理

土井 好広  
ヤマハ・コーポレーション・オブ・アメリカ社長

中田 卓也  
PA・DMI事業部長

(2006年6月27日現在)

## 主要財務指標の推移

ヤマハ株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度

	百万円					
	2006	2005	2004	2003	2002	2001
<b>会計年度：</b>						
売上高	¥ 534,084	¥ 534,079	¥ 539,506	¥ 524,763	¥ 504,406	¥ 519,104
売上原価	341,816	335,483	337,813	338,307	340,411	346,200
売上総利益	192,267	198,595	201,693	186,456	163,994	172,904
販売費及び一般管理費	168,132	162,899	156,637	154,413	152,951	149,902
営業利益	24,135	35,695	45,056	32,043	11,043	23,001
税金等調整前当期純利益（純損失）	35,842	33,516	47,456	22,612	(5,784)	23,491
当期純利益（純損失）	28,123	19,697	43,541	17,947	(10,274)	13,320
<b>会計年度末：</b>						
総資産	¥ 519,977	¥ 505,577	¥ 508,731	¥ 512,716	¥ 509,663	¥ 522,486
株主資本	316,005	275,200	259,731	214,471	201,965	196,733
流動資産	209,381	225,581	201,704	221,089	211,140	231,872
流動負債	117,047	145,820	123,596	158,148	144,498	175,371
円						
<b>1株当たり情報：</b>						
当期純利益（純損失）	¥ 136.04	¥ 95.06	¥ 210.63	¥ 86.65	¥ (49.75)	¥ 64.50
株主資本	1,532.62	1,334.51	1,259.28	1,040.06	978.15	952.62
%						
<b>レシオ：</b>						
流動比率	178.9	154.7 %	163.2%	139.8%	146.1%	132.2%
株主資本比率	60.8	54.4	51.1	41.8	39.6	37.7
総資産当期純利益（損失）率（ROA）	5.5	3.9	8.5	3.5	(2.0)	2.5
株主資本当期純利益（損失）率（ROE）	9.5	7.4	18.4	8.6	(5.2)	6.4

主要財務指標の推移	46
業績および財務分析	47
連結貸借対照表	54
連結損益計算書	56
連結剰余金計算書	57
連結キャッシュ・フロー計算書	58

## 業績の概況

### セグメント別売上高の状況

当期の売上高は、楽器事業、リビング事業が対前期増収となりましたが、電子機器・電子金属事業が携帯電話用音源LSIの需要減少と販売単価下落により、前期に続き大幅な減収となったことに加え、AV・IT事業、レクリエーション事業も減収となり、全体では、ほぼ前期並みの5,341億円に留まりました。

楽器事業の売上高は前期比115億円（3.8%）増の3,141億円となりました。この中には円安に伴う増収分83億円が含まれており、為替影響を除いた実質ベースの売上高は、前期に比べ32億円（1.1%）の増加となりました。

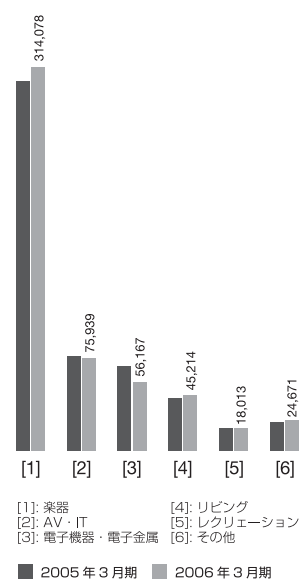
国内は、エレクトーン®「STAGEA®」の需要一巡で対前期減収となりましたが、北米はピアノ、設備音響機器、管楽器などが売上を伸ばし、また、欧州も電子楽器や設備音響機器が好調に推移し、両市場とも対前期増収となりました。そのほか、韓国、南米、中近東で順調に売上を伸ばしました。中国も杭州工場での増産体制の進展に伴い、ピアノを中心に引き続き2桁の成長となりました。

商品別には、エレクトーン®が大幅な減少となりましたが、設備音響機器が北米を中心とした海外で売上を伸ばし前期比20%を超える成長となったことに加え、ピアノ、管楽器なども伸ばしました。また、ギターは北米市場で、期待値を下回り、減収となりました。

音楽教室は、顧客のライフスタイルに合わせた新しいコンセプトの音楽教室や店舗の開設を進めるとともに、生徒募集活動にも注力した結果、子供の生徒数も前年比で増加、好調な成人教室と合わせて在籍生徒数が拡大し、売上を伸ばしました。中国でも当期より音楽教室事業をスタートさせました。

AV・IT事業の売上高は、前期比18億円（2.3%）減の759億円となりました。オーディオ機器では、新製品のデジタル・サウンド・プロジェクター™「YSP」シリーズが好調な出荷となりましたが、ホームシアター市場の低迷で、一般的に振るいませんでした。市場別には、米国では中高級アンプ、レシーバーを中心に好調に売上を伸ばしましたが、国内および欧州では競争激化から売上減少となりました。また、中小企業向けルーターは競争の激化と低価格化の進行により減収となりました。

セグメント別売上高（単位：百万円）



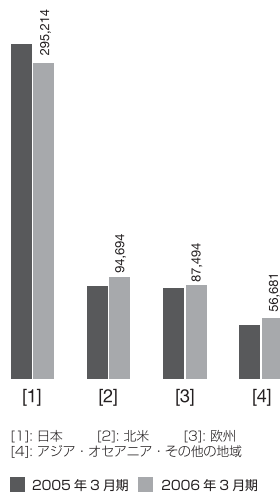
電子機器・電子金属事業の売上高は、前期に比べ129億円（18.7%）減少し562億円となりました。携帯電話用音源LSIが需要の減少と販売単価の低下により対前期大幅な売上減少となりました。一方、電子金属材料は、期後半からデジタル家電市場の回復に合わせ、緩やかな売上回復となりました。

リビング事業では、新築住宅着工数が伸び悩む中、リフォーム市場への取り組みを強化するとともに、人造大理石のシンクを採用したシステムキッチンが期を通じて好調に売上を伸ばし、売上高は前期に比べ24億円（5.5%）増加し452億円となりました。

レクリエーション事業では、宿泊は順調に推移したものの、婚礼収入の減少などにより、売上高は対前期3億円（1.5%）減の180億円となりました。

その他事業では、自動車用内装部品事業が既存顧客のモデルチェンジの端境期となった中、新規顧客の開拓で増収となったほか、ゴルフ事業も高反発規制に対応した商品が国内外で好評を博しました。また、FA機器事業は引き続き順調に推移し、金型・部品事業も期後半から携帯電話用およびデジタルカメラ用マグネシウム部品需要が回復し、セグメント全体では、前期に比べ11億円（4.7%）増加し、247億円となりました。

地域別売上高（単位：百万円）



#### 地域別売上高の状況

地域別には、日本国内では、リビングが対前期増収となったものの、携帯電話用音源LSIを中心とする半導体が大幅な減収となったほか、エレクトーン®「STAGEA®」の需要一巡により楽器も減収となり、全体売上高は前期比177億円（5.7%）減の2,952億円となりました。

北米は、楽器、AV機器とも全般的に堅調に推移したことに加え、円安に伴う売上増もあり、前期比80億円（9.2%）増の947億円となりました。

欧州はAV機器が対前期減収となりましたが、楽器が増収となったこと、自動車用内装部品の出荷増もあり、売上高は前期比30億円（3.6%）増の875億円となりました。

アジア・オセアニア・その他の地域では、韓国、南米、中近東などで引き続き楽器が増収となり、対前期67億円（13.4%）増の567億円となりました。中国も、期待値には届かなかったものの引き続き、前期比2桁の増収となりました。



### 売上原価と販売費及び一般管理費

売上原価は、引き続きコストダウンに努めましたが、円安や原油価格の高騰に伴う材料価格の上昇などにより、前期に比べ62億円（1.8%）増加しました。売上高が、前期とほぼ同額に留まったため、売上総利益は対前期63億円（3.2%）減の1,923億円となり、売上総利益率は前期の37.2%から1.2ポイント悪化し、36.0%となりました。

また、販売費及び一般管理費は、円安に伴う経費増、新規連結会社の費用増、物流費用の増加などにより、前期に比べ52億円（3.2%）増加し、1,681億円となりました。なお、売上高販管費比率は、前期の30.5%から31.5%へ1.0ポイント増加しました。

### 営業利益

営業利益は、円安に伴う為替益はありましたが、売上総利益率の高い半導体が落ち込むなど売上構成の変化と原油高に伴う原材料価格の高騰や輸送費の増加などもあり、前期に比べ116億円（32.4%）減少し、241億円となりました。

事業セグメント別の営業利益では、楽器事業が増収に加え、円安に伴う為替益はありましたが、原材料価格の上昇、売上構成の変化、在庫対策の実施などによる売上総利益率の低下で、ほぼ前期並みの141億円となりました。

AV・IT事業は、引き続き製造原価の低減などに努めましたが、減収に加え、競争激化に伴う売上総利益の低下などで、前期に比べ15億円（42.1%）減の21億円となりました。

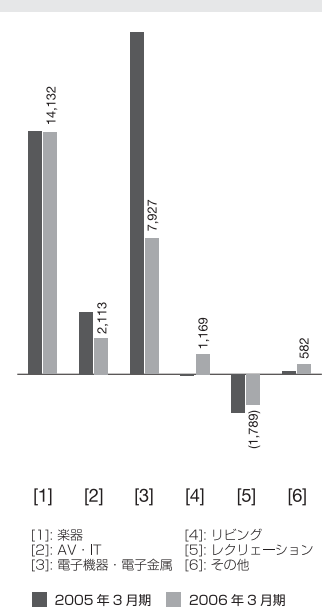
電子機器・電子金属事業は、携帯電話用音源LSIが需要の減少および販売単価の一層の低下に伴い、大幅な売上減少となったことにより、前期の200億円から120億円（60.3%）減の79億円と、2期続けての大幅な減益となりました。

リビング事業では、増収に加え、製造原価の低減や固定費の削減などもあり、黒字転換を果たすことができました。

レクリエーション事業は、前期に実施した減損会計による償却資産の減少に伴う減価償却費の減少により営業損失幅は縮小しましたが、売上減少に歯止めがかからず、引き続き、18億円の営業損失となりました。

その他事業では、増収に加え、自動車用内装部品やFA機器、金型・部品事業での製造原価低減効果により、営業利益は対前期4億円（245.4%）増益の6億円となりました。

セグメント別営業利益（単位：百万円）



### 営業外損益および特別損益

営業外損益は、前期の56億円から111億円へ55億円の改善となりました。これは、持分法投資利益が91億円から148億円へ57億円（62.9%）増加したことが主な要因です。

また、特別損益につきましては、投資有価証券の売却益などの発生により、6億円の利益となりました。前期との比較では、減損損失や厚生年金基金の代行返上益などの特殊要因が無くなり、前期の78億円の損失から84億円の改善となりました。

### 当期純利益

以上により、税金等調整前当期純利益は、前期の335億円から23億円（6.9%）増加し、358億円となりました。また、当期純利益は、課税対象とならない持分法損益の増加影響もあり、対前期84億円（42.8%）増加し、281億円となりました。

### 為替変動とリスクヘッジ

海外連結子会社の売上高は、期中平均レートを換算基準としており、米ドルの当期の期中平均レートは前期に対し5円の円安で113円となり、それに伴う影響額は前期に比べ50億円の増収となりました。また、ユーロも当期の期中平均レートは前期に対し3円の円安で138円となり、前期に比べ13億円の増収となりました。売上高全体での為替影響額は、豪ドル、カナダドルなどその他通貨も含めて前期に比べ107億円の増収となりました。

また、利益につきましては、米ドルの当期の平均決済レートは前期に対し5円の円安で113円となり、ユーロは135円と、前期に対し2円の円安となり、それに伴う影響額は前期に比べ各々、2億円、8億円の増益となり、その他通貨も含めて前期に比べ19億円の増益影響となりました。

なお、為替変動リスクに対しては、主に日本でリスクヘッジをしており、具体的には、米ドルは、輸出売上高に伴う回収代金を輸入品代金支払に充てる方法（マリー）による為替ヘッジを行っており、ユーロ、豪ドル、カナダドルに対しては予め想定される実需の範囲で、3カ月前に為替予約によるヘッジを行っています。

## 財務状況

### 資産および負債・資本

#### 資産

2006年3月末の総資産は、前期末に比べ144億円(2.8%)増加し、5,200億円となりました。このうち、流動資産は、前期末に比べ162億円(7.2%)減少しました。現預金が前期末の512億円から364億円へ148億円(28.9%)減少したほか、売上債権、棚卸資産も減少しました。

一方、固定資産につきましては、前期末の2,800億円から3,106億円へ306億円(10.9%)増加しました。主として、持分法適用会社であるヤマハ発動機(株)の株式の増価および株価上昇に伴う金融機関などの保有株式の評価増により、投資有価証券が前期末から319億円(31.6%)増加したことに由来します。

#### 負債

負債につきましては、長短借入金の返済に努めたことや未払法人税等が減少したことにより、当期末の負債残高は前期末の2,265億円から1,995億円へ270億円(11.9%)減少しました。

#### 実質有利子負債

「YSD50」では、財務健全化のため、現預金を含めた実質ベースでの有利子負債残高ゼロを目指していますが、当期末では、借入金285億円、現預金364億円となり、前期に続き実質黒字化を果たすことができました。今後は、成長のための投資と株主還元をバランスよく配分していきます。

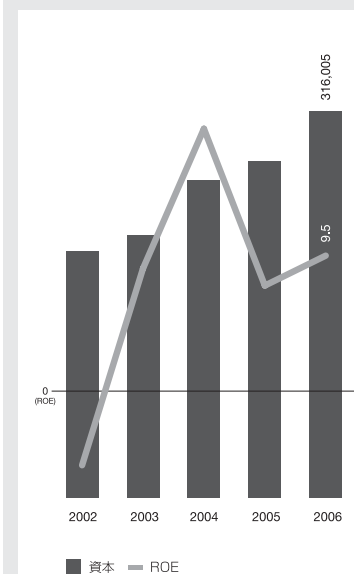
\*実質ベースでの有利子負債残高=借入金-現預金

#### 資本

2006年3月期末の資本は当期純利益の増加、株価上昇に伴う保有株式の評価差額の発生に加え、円安に伴う為替換算調整勘定の改善により、前期末に比べ408億円(14.8%)増加し3,160億円となりました。その結果、当期末の株主資本比率は前期末の54.4%から60.8%へ6.4ポイント増加しました。

なお、当期のROEは、9.5%となりました。

資本とROE (単位: 百万円、%)



### キャッシュ・フロー

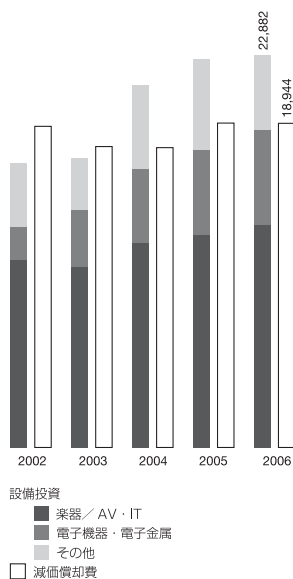
当期の営業活動により得られた資金は、255億円となりました。前期との比較では、税金等調整前当期純利益は増加しましたが、この中に含まれている現金の増減が伴わない減損損失がなくなったことや持分法損益の増加により、141億円（35.6%）減少しました。

また、投資活動による使用資金は181億円となりました。前期との比較では、当期には買収や業務提携に伴う投資などの支出は減少しましたが、投資有価証券の売却による収入も減少し、結果、使用資金は前期の129億円から52億円（40.4%）増加しました。

財務活動による使用資金は、長短借入金の返済に加え、配当支払の増加などにより258億円となりました。前期との比較では、使用資金は175億円（211.0%）の増加となりました。

その他、為替影響による資金増18億円や新規連結子会社の増加も含め、当期末の現金及び現金同等物の残高は、前期末に対し150億円（29.7%）減少し、354億円となりました。

設備投資および減価償却費(単位:百万円)



### 設備投資および減価償却費

設備投資は、ほぼ前期並みの229億円となりました。楽器事業は、新製品金型投資、国内音楽教室増設に加え、楽器レンタル事業伸長に伴いレンタル用の楽器資産が増加したことなどにより、前期に比べ6億円（5.0%）増加し119億円となりました。

また、電子機器・電子金属事業では、鹿児島半導体工場の微細化投資(0.18 $\mu$ m)などにより55億円となり、前期に比べ5億円（10.8%）増加しました。一方、レクリエーション事業では、前期に実施しました客室増室などが一段落し、対前期16億円（66.8%）減少し8億円となりました。

減価償却費は189億円となりました。

## 研究開発費

研究開発費は、前期に比べ11億円(4.8%)増加し、241億円となりました。売上高研究開発費比率は前期より0.2ポイント増加し、4.5%となりました。内容的には、電子楽器、AV・IT、半導体を中心とする商品開発費用が大半を占め、要素技術としては、スピーカー、音空間、音声、音源、DSPなどの音関連技術、アクチュエーター、センサーなどのHIC (Human Interface Components) 関連技術、音響素材、環境対応技術などがあげられます。

## 業績見通し

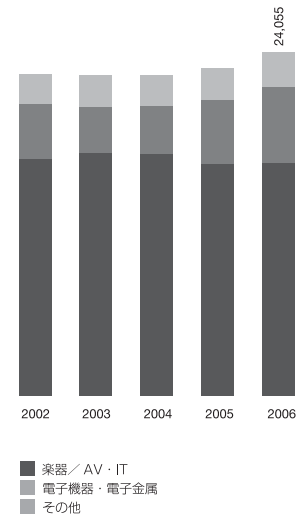
2007年3月期は、当期に対し増収が見込まれるものの、ほぼ当期並みの利益水準を見込んでいます。売上高は5,460億円(当期比2.2%増)、営業利益250億円(当期比3.6%増)、当期純利益280億円(当期比0.4%減)とし、中期経営計画「YSD50」の数値目標には及ばないものの、掲げた施策、「持続的・安定的な高収益構造の確立」、「独創的かつ高品質な商品開発/事業創出」、「企業の社会的責任(CSR)を重視した経営」を継続推進してまいります。

特に、楽器事業は、設備音響機器を中心に高付加価値商品の拡充に努め、国内外での成長を目指すとともに、収益力強化のための施策を着実に遂行することにより増収増益を目指します。また、リビング事業は競争の激化に伴い減収計画とはしていますが、製造原価の低減などにより増益を見込んでいます。レクリエーション事業も損失幅の縮小を目指します。一方で、AV・IT事業および電子機器・電子金属事業は市場環境の変化を見据えて減益の見込みです。

## 利益還元方針

当社は連結株主資本利益率(ROE)の向上を前提に、連結利益水準を勘案しながら、成長のための設備投資など必要な経営基盤強化のための内部留保を行うとともに安定的な配当を実施することを基本方針としています。

研究開発費 (単位:百万円)



# 連結貸借対照表

ヤマハ株式会社および連結子会社  
2006年および2005年3月期

資産	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
<b>流動資産：</b>			
現金及び預金	¥ 36,429	¥ 51,205	\$ 310,113
有価証券	520	457	4,427
受取手形及び売掛金	72,613	73,688	618,141
貸倒引当金	(2,333)	(2,114)	(19,860)
棚卸資産	77,943	78,434	663,514
繰延税金資産	16,922	16,495	144,054
前払費用、その他	7,286	7,412	62,024
<b>流動資産合計</b>	<b>209,381</b>	<b>225,581</b>	<b>1,782,421</b>
<b>有形固定資産：</b>			
土地	63,772	64,050	542,879
建物及び構築物	45,953	45,370	391,189
機械装置及び運搬具、工具器具備品	38,801	35,607	330,306
建設仮勘定	2,462	1,399	20,959
<b>有形固定資産合計</b>	<b>150,990</b>	<b>146,428</b>	<b>1,285,349</b>
<b>投資その他の資産：</b>			
投資有価証券	132,902	101,015	1,131,370
長期貸付金	688	924	5,857
賃借不動産保証金敷金	5,891	5,309	50,149
繰延税金資産	14,087	17,425	119,920
連結調整勘定	2,028	148	17,264
その他	4,007	8,743	34,111
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>159,605</b>	<b>133,567</b>	<b>1,358,687</b>
<b>資産合計</b>	<b>¥ 519,977</b>	<b>¥ 505,577</b>	<b>\$4,426,466</b>

負債及び資本	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
流動負債			
短期借入金	¥ 17,147	¥ 17,825	\$ 145,969
一年以内返済の長期借入金	5,132	22,259	43,688
支払手形及び買掛金	37,153	37,686	316,276
未払費用及び未払金	43,098	45,167	366,885
未払法人税等	3,758	12,603	31,991
特定取引前受金	2,548	2,775	21,691
繰延税金負債	4	4	34
その他	8,204	7,498	69,839
<b>流動負債合計</b>	<b>117,047</b>	<b>145,820</b>	<b>996,399</b>
固定負債			
長期借入金	6,195	6,514	52,737
繰延税金負債	303	200	2,579
再評価に係る繰延税金負債	17,742	14,346	151,034
退職給付引当金	27,978	28,269	238,171
役員退職慰労引当金	891	950	7,585
長期預り金	27,577	28,917	234,758
その他	1,763	1,522	15,008
<b>固定負債合計</b>	<b>82,452</b>	<b>80,722</b>	<b>701,898</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>4,472</b>	<b>3,834</b>	<b>38,069</b>
資本			
資本金：			
授權株式数－700,000,000 株			
発行済株式数 2006－206,524,626株			
2005－206,524,626株	28,534	28,534	242,905
資本剰余金	40,054	40,054	340,972
利益剰余金	236,913	212,340	2,016,796
土地再評価差額金	18,426	22,453	156,857
その他有価証券評価差額金	15,470	7,364	131,693
為替換算調整勘定	(23,091)	(35,267)	(196,569)
自己株式	(302)	(279)	(2,571)
<b>資本合計</b>	<b>316,005</b>	<b>275,200</b>	<b>2,690,091</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>¥ 519,977</b>	<b>¥ 505,577</b>	<b>\$ 4,426,466</b>

# 連結損益計算書

ヤマハ株式会社および連結子会社  
2006年および2005年3月期

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
売上高	¥ 534,084	¥ 534,079	\$ 4,546,557
売上原価	341,816	335,483	2,909,815
売上総利益	192,267	198,595	1,636,733
販売費及び一般管理費	168,132	162,899	1,431,276
営業利益	24,135	35,695	205,457
その他の収益（費用）：			
受取利息・受取配当金	907	708	7,721
支払利息	(1,081)	(1,020)	(9,202)
売上割引	(4,467)	(4,327)	(38,027)
固定資産除却損（純額）	(181)	(1,129)	(1,541)
持分法による投資利益	14,838	9,110	126,313
投資有価証券売却益	605	6,534	5,150
厚生年金基金代行返上益	—	19,927	—
減損損失	—	(32,703)	—
その他（純額）	1,085	722	9,236
	11,706	(2,179)	99,651
税金等調整前当期純利益	35,842	33,516	305,116
法人税等			
法人税・住民税及び事業税	8,922	14,497	75,951
法人税等調整額	(1,736)	(1,088)	(14,778)
	7,186	13,408	61,173
少数株主利益調整前当期純利益	28,656	20,107	243,943
少数株主利益	532	409	4,529
当期純利益	¥ 28,123	¥ 19,697	\$ 239,406



# 連結剰余金計算書

ヤマハ株式会社および連結子会社  
2006年および2005年3月期

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
<b>資本金：</b>			
期首残高			
(2006-206,524,626株; 2005-206,524,626株)	¥ 28,534	¥ 28,534	\$ 242,905
<b>期末残高</b>	<b>¥ 28,534</b>	<b>¥ 28,534</b>	<b>\$ 242,905</b>
(2006及び2005-206,524,626株)			
<b>資本剰余金：</b>			
期首残高	¥ 40,054	¥ 40,054	\$ 340,972
<b>期末残高</b>	<b>¥ 40,054</b>	<b>¥ 40,054</b>	<b>\$ 340,972</b>
<b>利益剰余金：</b>			
期首残高	¥ 212,340	¥ 203,485	\$ 1,807,610
増加高：			
当期純利益	28,123	19,697	239,406
連結会社増減に伴う増加高	827	—	7,040
持分変動に伴う増加高	99	—	843
土地再評価差額金取崩高	282	—	2,401
持分変動に伴う土地再評価差額金取崩高	97	188	826
減少高：			
配当金	4,642	3,611	39,516
役員賞与金	100	121	851
連結会社増減に伴う減少高	115	36	979
持分変動に伴う減少高	—	371	—
土地再評価差額金取崩高	—	6,890	—
<b>期末残高</b>	<b>¥ 236,913</b>	<b>¥ 212,340</b>	<b>\$ 2,016,796</b>
<b>土地再評価差額金：</b>			
期首残高	¥ 22,453	¥ 15,866	\$ 191,138
純増減	(4,027)	6,587	(34,281)
<b>期末残高</b>	<b>¥ 18,426</b>	<b>¥ 22,453</b>	<b>\$ 156,857</b>
<b>その他有価証券評価差額金：</b>			
期首残高	¥ 7,364	¥ 10,979	\$ 62,688
純増減	8,105	(3,615)	68,996
<b>期末残高</b>	<b>¥ 15,470</b>	<b>¥ 7,364</b>	<b>\$ 131,693</b>
<b>為替換算調整勘定：</b>			
期首残高	¥ (35,267)	¥ (38,937)	\$ (300,221)
純増減	12,176	3,670	103,652
<b>期末残高</b>	<b>¥ (23,091)</b>	<b>¥ (35,267)</b>	<b>\$ (196,569)</b>
<b>自己株式：</b>			
期首残高			
(2006-380,610株; 2005-368,014株)	¥ (279)	¥ (252)	\$ (2,375)
純増減	(22)	(27)	(187)
<b>期末残高</b>	<b>¥ (302)</b>	<b>¥ (279)</b>	<b>\$ (2,571)</b>
(2006-390,902株; 2005-380,610株)			

# 連結キャッシュ・フロー計算書

ヤマハ株式会社および連結子会社  
2006年および2005年3月期

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
<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	¥ 35,842	¥ 33,516	\$ 305,116
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整：			
減価償却費	18,944	18,958	161,267
減損損失	—	32,703	—
連結調整勘定償却額	507	80	4,316
貸倒引当金の増減額	(177)	(233)	(1,507)
投資有価証券評価損	83	70	707
関係会社株式評価損	118	70	1,005
退職給付引当金の増減額	(379)	(21,786)	(3,226)
受取利息及び受取配当金	(907)	(708)	(7,721)
支払利息	1,081	1,020	9,202
持分法による投資損益	(14,838)	(9,110)	(126,313)
投資有価証券売却損（純額）	(605)	(6,529)	(5,150)
関係会社清算益	—	(4)	—
固定資産売却損（純額）	181	1,129	1,541
為替差損益	(107)	(180)	(911)
資産及び負債の純増減：			
売上債権の増減額	3,008	8,636	25,607
棚卸資産の増減額	4,944	(4,654)	42,087
仕入債務の増減額	(1,716)	(2,798)	(14,608)
その他（純額）	(5,135)	(6,144)	(43,713)
小計	40,843	44,033	347,689
利息及び配当金の受取額	2,730	2,081	23,240
利息の支払額	(1,084)	(1,024)	(9,228)
法人税等の支払額	(16,979)	(5,501)	(144,539)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>25,510</b>	<b>39,588</b>	<b>217,162</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
定期預金の増減額（純額）	(77)	9	(655)
有形固定資産の取得による支出	(20,401)	(21,450)	(173,670)
有形固定資産の売却による収入	2,327	2,527	19,809
投資有価証券取得による支出	(732)	(113)	(6,231)
投資有価証券売却・償還による収入	619	9,416	5,269
その他（純額）	160	(3,285)	1,362
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(18,104)</b>	<b>(12,896)</b>	<b>(154,116)</b>
<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（純額）	(1,753)	902	(14,923)
長期借入れによる収入	4,556	5,373	38,784
長期借入金の返済による支出	(22,404)	(8,851)	(190,721)
配当金の支払額	(4,642)	(3,611)	(39,516)
会員預託金の預りによる収入	10	7	85
会員預託金の返還による支出	(1,352)	(1,889)	(11,509)
少数株主への配当金の支払額	(223)	(211)	(1,898)
その他（純額）	(23)	(28)	(196)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(25,834)</b>	<b>(8,306)</b>	<b>(219,920)</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>1,783</b>	<b>1,099</b>	<b>15,178</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額</b>	<b>(16,644)</b>	<b>19,485</b>	<b>(141,687)</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>50,393</b>	<b>31,245</b>	<b>428,986</b>
<b>新規連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>1,685</b>	<b>—</b>	<b>14,344</b>
<b>除外連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>—</b>	<b>(337)</b>	<b>—</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥ 35,434</b>	<b>¥ 50,393</b>	<b>\$ 301,643</b>

このアニュアルレポートは、海外向けに作成された英語版アニュアルレポートを日本語にしたものです。このため、当連結財務諸表は日本国外の読者が読み易いよう、日本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作成された財務諸表に、若干の科目の組替を行なっています。また、米ドルによる表示は、日本国外の読者に対して便宜的に表示するものであり、2006年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=117.47円の為替レートを用いて換算しています。

なお、当連結財務諸表は、英語版が正規であり日本語版には詳細の注記事項が記載されておりません。必要な場合は、英語版アニュアルレポート2006をご参照ください。

## ヤマハの歩み

1887(明治20)年	山葉寅楠、オルガン製作に成功	1971(昭和46)年	半導体製造開始
1897(明治30)年	日本楽器製造株式会社設立(初代社長山葉寅楠・資本金10万円・10月12日設立)	1972(昭和47)年	ICリードフレーム製造開始 第1回ジュニアオリジナルコンサート®(JOC)開催 ヤマハ・エクスポーティング(米国・カリフォルニア州)設立
1898(明治31)年	社章を「音叉」、商標を「音叉をくわえた鳳凰の図」とする	1973(昭和48)年	ヤマハ・ミュージック・フランス(クワシー・ポーブル)設立 ヤマハ・ムジカル・ド・ブラジル(サンパウロ)設立
1900(明治33)年	アップライトピアノ製造開始	1974(昭和49)年	ヤマハ・ミュージカル・プロダクツ(米国・ミシガン州)設立 シンセサイザー「CSY-1」発売 つま恋®オープン
1902(明治35)年	グランドピアノ製造開始	1975(昭和50)年	ヤマハ・ミュージック・マレーシア(クアラルンプール)設立 ヤマハ・スベンスカ(スウェーデン・ヨテボリ/現ヤマハ・スカンジナビア)設立 ヤマハ・デ・パナマ(現ヤマハ・ミュージック・ラテンアメリカ)設立
1903(明治36)年	高級木製家具製造開始	1976(昭和51)年	エレクトーン®「GX-1」発売 ヤマハ・インドネシア(ジャカルタ)設立 半導体第2工場(現ヤマハ鹿兒島セミコンダクタ)開設 システムキッチン発売 葛城ゴルフ倶楽部®オープン
1914(大正3)年	蝶印ハーモニカ製造開始	1979(昭和54)年	ヤマハ・ミュージック・マニファクチュアリング(米国・ジョージア州)設立 はいむるぶし®オープン ヤマハ教販(株)(現ヤマハミュージックトレーディング(株))設立
1921(大正10)年	横浜工場開設(西川楽器を吸収合併)	1980(昭和55)年	ポータサウンド®発売
1922(大正11)年	高級手巻き蓄音機発売	1981(昭和56)年	ヤマハ・エレクトロニクス・コーポレーション・U.S.A.(カリフォルニア州)設立 ヤマハ・エレクトロニクス・ヨーロッパ(ドイツ・レリンゲン)設立 産業用ロボット生産開始
1926(大正15)年	105日間に及ぶ労働争議起こる	1982(昭和57)年	ピアノプレーヤ®(自動演奏ピアノ)発売 カーボンコンボジットゴルフクラブ発売 クラビノーバ®発売
1930(昭和5)年	音響実験室設置	1983(昭和58)年	コンサートグランドピアノ「CFⅢ」発売 デジタルシンセサイザー「DX7」「DX9」発売 カスタムLSI販売開始
1932(昭和7)年	パイプオルガン製作に成功	1984(昭和59)年	FM音源用LSI・画像処理用LSI開発
1935(昭和10)年	電気楽器「マグナオルガン」完成	1986(昭和61)年	ヤマハ・ミュージック・オーストラリア(メルボルン)設立 ヤマハ・エレクトロニクス・UK(ワトフォード)設立 ヤマハ・アッセン・エレクトロニクス・ムシカル(スペイン・マドリッド/現ヤマハ・アッセン・ムシカ)設立
1937(昭和12)年	天竜工場開設		
1954(昭和29)年	オルガンの実験教室(現ヤマハ音楽教室)開設 オートバイ第1号(赤トンボ)製造開始 HiFiプレーヤ製造開始		
1955(昭和30)年	ヤマハ発動機株式会社設立		
1958(昭和33)年	ヤマハ・デ・メヒコ(メキシコ)設立		
1959(昭和34)年	技術研究所設立 エレクトーン®「D-1」開発		
1960(昭和35)年	ボート開発(後にヤマハ発動機(株)に移管) ヤマハ・インターナショナル・コーポレーション(米国・カリフォルニア州/現ヤマハ・コーポレーション・オブ・アメリカ)設立		
1964(昭和39)年	鳥羽国際ホテル®オープン FRP製バスタブ製造開始		
1965(昭和40)年	管楽器第1号「YTR-1」(トランペット)製造開始		
1966(昭和41)年	ドラム発売 エレクトリックギター「SG」シリーズ発売 財団法人ヤマハ音楽振興会発足 ヤマハ・ミュージック・アジア設立(シンガポール) ヤマハ・ヨーロッパ(ドイツ・レリンゲン/現ヤマハ・ミュージック・セントラル・ヨーロッパ)設立		
1967(昭和42)年	第1回全日本LMC(ライトミュージックコンテスト)開催 コンサートグランドピアノ「CF」発売 合歓の郷®オープン		
1968(昭和43)年	株式時価発行(日本初)		
1969(昭和44)年	台湾ヤマハ楽器製造(桃園縣)設立 第1回作曲コンクール(ポップコン®の前身)開催		
1970(昭和45)年	高雄山葉(台湾)設立 ヤマハ・カナダ・ミュージック(トロント)設立 日本管楽器(株)を吸収合併 第1回東京国際歌謡音楽祭開催		

1987(昭和62)年	(株)ワイエスケー(現ヤマハファインテック(株))設立 ヤマハ鹿児島セミコンダクタ(株)設立 英語教室開始 社名をヤマハ株式会社に変更	2000(平成12)年	携帯電話着信メロディ配信サービス開始 (株)ヤマハミュージックコミュニケーションズ設立 インターネット上で新人アーティストの発掘と音楽配信「MusicFront®」を展開 アコースティックバイオリン「Braviol®(ブラビオール)」発売 ヤマハ・ミュージック・インタラクティブ(米国・ニューヨーク)設立
1988(昭和63)年	ヤマハ・エレクトロニック・フランス(クロワシーボーブール)設立 アクティブサーボテクノロジー「YST」技術発表	2001(平成13)年	ヤマハ・エレクトロニクス・トレーディング上海(中国)設立 全生産関連事業所でISO14001取得完了 ヤマハ・ミュージック・コリア設立(韓国・ソウル) サイレントギター™発売
1989(平成 元)年	防音室「アビテックス®」発売 ウィンドMIDIコントローラー™ 「WX7」NY近代美術館に永久保存 自動車用内装部品製造開始 ヤマハ・ミュージック・マニュファクチャリング・インドネシア(ジャカルタ)設立 天津ヤマハ電子楽器(中国)設立	2002(平成14)年	ヤマハリゾート運営子会社化 ヤマハ楽器音響中国(北京)設立 ヤマハ・エレクトロニクス・蘇州(中国)設立 第12回チャイコフスキー国際コンクール・ピアノ部門で「NEW CFⅢS」使用の上原彩子さんが優勝 ヤマハ・ミュージック・ホールディング・ヨーロッパ(ドイツ・レリンゲン)設立
1990(平成 2)年	ヤマハ・ムジカ・イタリア(ミラノ)設立	2003(平成15)年	ヤマハ楽器レンタルシステム開始 米国預託証券(ADR)プログラムLevel-1設定 ヤマハエレクトロニクスマーケティング(株)営業開始 杭州ヤマハ楽器(中国・杭州)設立
1991(平成 3)年	ヤマハ・エレクトロニクス・マニュファクチャリング・マレーシア(イポー)設立 アクティブ・サーボ・スピーカー「YST-SD90」、NY近代美術館に永久保存 ヤマハリビングテック(株)設立 ヤマハメタニクス(株)設立 キロロ®オープン	2004(平成16)年	エレクトーン® 「STAGEA®」発売 ヤマハ・アーティスト・サービスイズ(米国・ニューヨーク)設立 バイオリン「Artida®」発売 米クリプシュ・オーディオ・テクノロジーズ社と業務提携 イージー®トランペット「EZ-TP®」発売 「デジタルサウンドプロジェクター技術」を英国ワンリミテッド社と共同開発 デジタルサウンドプロジェクター™「YSP-1」発売
1993(平成 5)年	サイレントピアノ™発売 通信カラオケシステム第一興商と共同開発	2005(平成17)年	ポータブルPAシステム「STAGEPAS®300」発売 独スタインバーク社買収 管楽器1000万本生産達成 国内全生産事業所で廃棄物ゼロエミッション達成 仏Nexo社と業務用音響機器事業で業務提携 ヤマハ楽器技術培訓上海(中国)を設立 中国で音楽教室開始 インドネシアでの植林活動開始
1994(平成 6)年	ヤマハミュージックメディア(株)設立	2006(平成18)年	ヤマハ・コマーシャル・オーディオ・システムズ(米国・カリフォルニア州)を設立 会議システム「プロジェクトフォン®」発売
1995(平成 7)年	シアターサウンドシステム発売 広州ヤマハ・珠江鋼琴設立 ISDNリモートルーター発売 サイレントプラス™システム発売		
1996(平成 8)年	サイレントセッションドラム™ 「DTX®」発売 ヤマハ貿易上海(中国)設立 功学社ヤマハ楽器(台湾・台北)設立 ヤマハ・エレクトロニクス・アジア(シンガポール)設立		
1997(平成 9)年	サイレントバイオリン™発売 スタンフォード大学と共同開発による「SONDIUS-XG®」の特許ライセンスの供給開始 ヤマハ・ミュージック・ガルフ(U.A.E.)設立 蕭山ヤマハ楽器(中国)設立 ヤマハ・ミュージカル・プロダクツ・インドネシア(東ジャワ州)設立 ヤマハ・ミュージック・マニュファクチャリング・アジア(インドネシア・プカシ)設立 (株)ヤマハビジネスサポート設立		
1998(平成10)年	サイレントチェロ™発売		
1999(平成11)年	携帯電話用音源LSI出荷開始 ヤマハ・エレクトロニクス・マニュファクチャリング・インドネシア(東ジャワ州)設立		

# ネットワーク

## 海外ネットワーク

### アメリカ地域

Yamaha Corporation of America  
Yamaha Electronics Corporation, U.S.A.  
Yamaha Music Manufacturing, Inc.  
Yamaha Exporting, Inc.  
Yamaha Musical Products, Inc.  
Yamaha Artist Services Inc.  
Yamaha Music InterActive Inc.  
(持分法適用関連会社: YMH Digital Music Publishing LLC)  
Yamaha Commercial Audio Systems, Inc.  
Yamaha Canada Music Ltd.  
Yamaha de México, S.A. de C.V.  
Yamaha Music Latin America, S.A.  
Yamaha Musical do Brasil Ltda.\*

### ヨーロッパ地域

Yamaha Music Holding Europe GmbH  
Yamaha Music Central Europe GmbH  
Yamaha Elektronik Europa GmbH  
Steinberg Media Technologies GmbH  
Yamaha Scandinavia AB  
Yamaha Musique France S.A.S.  
Yamaha Electronique France S.A.S.  
Yamaha-Kemble Music (U.K.) Ltd.  
Kemble & Company Ltd.  
Yamaha Electronics (U.K.) Ltd.  
Kemble Music Ltd.\*  
Yamaha-Hazen Música S.A.  
Yamaha Musica Italia S.p.A.

### アジア・オセアニア地域

台湾ヤマハ楽器製造股份有限公司  
高雄ヤマハ股份有限公司  
功学社ヤマハ楽器股份有限公司  
ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司  
天津ヤマハ電子楽器有限公司  
広州ヤマハ・珠江鋼琴有限責任公司  
蕭山ヤマハ楽器有限公司  
ヤマハ電子(蘇州)有限公司  
杭州ヤマハ楽器有限公司  
ヤマハ貿易(上海)有限公司  
ヤマハ電子貿易(上海)有限公司  
ヤマハ楽器技術培訓(上海)有限公司\*  
PT. Yamaha Indonesia  
PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia  
PT. Yamaha Musik Indonesia (Distributor)  
PT. Yamaha Music Manufacturing Asia  
PT. Yamaha Musical Products Indonesia  
PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia  
Yamaha Music (Asia) Pte., Ltd.  
Yamaha Electronics Asia Pte., Ltd.  
Yamaha Music (Malaysia) Sdn. Bhd.  
Audio-Visual Land (Malaysia) Sdn. Bhd.  
Consolidated Music Sdn. Bhd.  
S.P. Music Centre Sdn. Bhd.  
Yamaha Electronics Manufacturing Malaysia Sdn. Bhd.  
Yamaha Music Korea Ltd.  
Yamaha Music Australia Pty., Ltd.  
Yamaha Music Gulf FZE  
Siam Music Yamaha Co., Ltd.\*

## 国内ネットワーク

### 楽器部門

(株)ヤマハミュージック東京  
(株)ヤマハミュージック西東京  
(株)ヤマハミュージック横浜  
(株)ヤマハミュージック関東  
(株)ヤマハミュージック大阪  
(株)ヤマハミュージック神戸  
(株)ヤマハミュージック瀬戸内  
(株)ヤマハミュージック東海  
(株)ヤマハミュージック九州  
(株)ヤマハミュージック北海道  
(株)ヤマハミュージック東北  
ヤマハミュージックトレーディング(株)  
(株)ヤマハミュージックメディア  
ヤマハミュージッククラフト(株)  
ヤマハサウンドテック(株)  
(株)ヤマハミュージックコミュニケーションズ  
ヤマハミュージックリリース(株)  
山梨工芸(株)  
桜庭木材(株)  
ワイビーウインズ(株)  
(株)ヤマハホール  
ヤマハピアノサービス(株)  
(株)精琴堂楽器店\*

### AV・IT 部門

ディーエス(株)  
ヤマハエレクトロニクスマーケティング(株)

### 電子機器・電子金属部門

ヤマハ鹿児島セミコンダクタ(株)  
ヤマハメタニクス(株)  
ヤマハハイテックデザイン(株)  
ヤマハ・オーリンメタル(株)\*

### リビング部門

ヤマハリビングテック(株)  
ヤマハリビングプロダクツ(株)  
(株)ジョイエルホーム

### レクリエーション部門

(株)キロロアソシエイツ  
(株)つま恋  
(株)葛城  
(株)鳥羽国際ホテル  
(株)合歓の郷  
(株)はいむるぶし

### その他部門

(株)ヤマハクレジット  
ヤマハ保険サービス(株)  
ヤマハファインテック(株)  
ワイビー設備システム(株)  
(株)ヤマハトラベルサービス  
日本事務センター(株)  
ワイビービデオ(株)  
(株)ヤマハビジネスサポート

### 持分法適用関連会社

ヤマハ発動機(株)  
(株)コルグ

\*非連結子会社、関連会社(2006年4月現在)

## 投資家情報

### 本社

〒430-8650 静岡県浜松市中沢町10番1号

### 総務部

Tel: 053-460-2800

Fax: 053-460-2802

### 経理・財務部

Tel: 053-460-2141

Fax: 053-464-8554

### 広報部

Tel: 03-5488-6602

Fax: 03-5488-5060

### 事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

### 配当の基準日

期末配当の基準日 3月31日

中間配当の基準日 9月30日

### 設立

1897年10月12日

### 資本金

28,534百万円

### 株式の状況

(普通株式)

発行可能株式総数： 700,000,000株

発行済株式総数： 206,524,626株

### 株主数

16,803人

### 従業員数

25,298人 (内 臨時従業員年間平均雇用人員5,677人)

### 連結子会社数

93社

### 持分法適用関連会社数

3社

### 上場証券取引所

東証第一部 コード番号 7951

### 株主名簿管理人事務取扱場所

中央三井信託銀行株式会社

名古屋支店 証券代行部

名古屋市中区栄三丁目15番33号

Tel: 0120-78-2031

### 米国預託証券 (ADR) 預託機関

ドイツ銀行信託会社アメリカ

(Deutsche Bank Trust Company Americas)

比率 1ADR=普通株1株

種類 Level-1 スポンサー付き

シンボル YAMCY

米国証券コード 984627109

### 公告の方法

電子公告 <http://www.yamaha.co.jp/about/publicnotices/>  
ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載

### 定時株主総会

6月

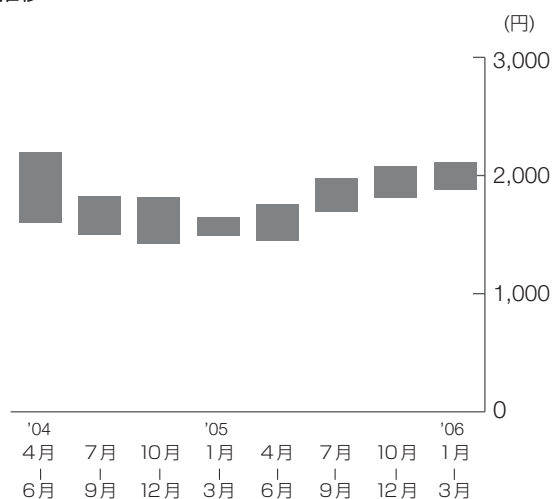
### 監査法人

新日本監査法人

### 大株主の状況

ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	9.24%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8.11%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.49%
三井住友海上火災保険株式会社	4.32%
みずほ信託退職給付信託みずほ銀行口再信託受託者	
資産管理サービス信託	4.25%
株式会社静岡銀行	4.04%
住友生命保険相互会社	3.53%
日本生命保険相互会社	3.14%
株式会社みずほコーポレート銀行	2.80%
ノーザン トラスト カンパニー(エービーエフシー)サブ アカウント	
アメリカン クライアント	2.09%

### 株価の推移



(2006年3月31日現在)



感動を・ともに・創る

ヤマハ株式会社  
広報部

URL: <http://www.yamaha.co.jp/>



2006/7 カタログコード - CM061  
このパンフレットは環境に配慮して再生紙と大豆油インキを使用しています。