



アニュアルレポート2007  
2007年3月期



ヤマハ株式会社  
広報部

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



2007/8 カタログコード - CM071  
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。

## 財務ハイライト

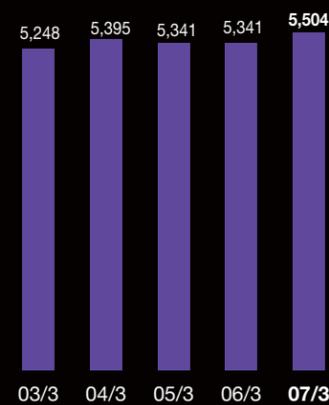
ヤマハ株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した会計年度

	2005	百万円 2006	2007	千米ドル 2007
<b>会計年度:</b>				
売上高	¥ 534,079	¥ 534,084	¥ 550,361	\$ 4,662,101
営業利益	35,695	24,135	27,685	234,519
当期純利益	19,697	28,123	27,866	236,053
設備投資	22,702	22,882	25,152	213,062
減価償却費	18,958	18,944	19,956	169,047
研究開発費	22,953	24,055	24,220	205,167
フリーキャッシュフロー	26,692	7,406	17,305	146,590
<b>会計年度末:</b>				
総資産	¥ 505,577	¥ 519,977	¥ 559,031	\$ 4,735,544
純資産*	275,200	316,005	351,398	2,976,688
有利子負債	46,598	28,474	25,551	216,442
<b>1株当たり情報:</b>				
	円		米ドル	
当期純利益	¥ 95.06	¥ 136.04	¥ 135.19	\$ 1.15
純資産*	1,334.51	1,532.62	1,680.91	14.24
配当金	20.00	20.00	22.50	0.19
<b>レシオ:</b>				
	%			
自己資本比率*	54.4 %	60.8 %	62.0 %	
総資産当期純利益率(ROA)	3.9	5.5	5.2	
自己資本当期純利益率(ROE)*	7.4	9.5	8.4	
<b>従業員数(人)</b>	23,828	25,298	25,992	

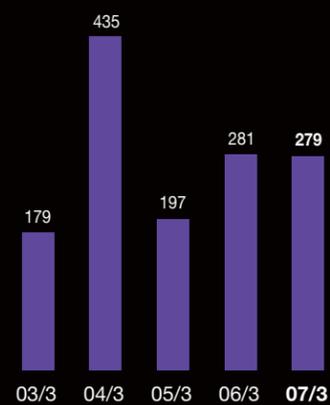
\* 「純資産」「自己資本比率」「自己資本当期純利益率(ROE)」は、2006年3月期まではそれぞれ「株主資本」「株主資本比率」「株主資本当期純利益率(ROE)」を開示しています。

注：米ドル金額は、2007年3月31日の為替レート1ドル=¥118.05で換算しています。

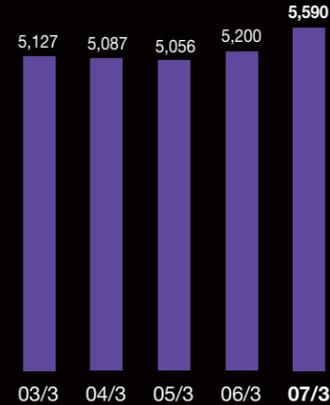
売上高 (億円)



当期純利益 (億円)



総資産 (億円)



### 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ることをご承知おきください。

今年創業120周年を迎えるヤマハは、新たなスタートを切りました。

ヤマハは、「音」のプロフェッショナルとして、「音」のある空間を、より心地よく、感動に溢れたものにしていくため、さまざまな提案を積極的に行っていきます。皆様とともに私たちのブランドスローガン「感動を・ともに・創る」を実現していきたいと願っています。

## 目次

01	財務ハイライト
11	ステークホルダーの皆様へ
13	新社長メッセージ
15	特集：新中期経営計画 「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」の概要
17	特集：成長著しいヤマハの業務用音響機器事業
19	事業概要 営業の概況
21	楽器事業
25	AV・IT事業
27	電子機器・電子金属事業
29	リビング事業
31	レクリエーション事業
33	その他の事業
35	研究開発と知的財産権
39	CSR (企業の社会的責任) を重視した経営
45	役員
47	財務セクション
63	主要ネットワーク
65	組織図
66	投資家情報

伝統：

## 私たちの始まり

一台の壊れたオルガンの修理。それが、私たちの歩みの始まりでした。修理を手がけたのは山葉寅楠。現在のヤマハの創業者です。1887年のことでした。

あれから120年、ヤマハは事業を拡大し、アコースティック楽器からデジタル楽器までフルラインで製造する世界の代表的な総合楽器メーカーに成長しました。

一方で、多くの人々に自ら楽器を演奏して楽しんで頂くことを願い、1954年に子ども向けのオルガンの実験教室を始め、以後、ヤマハ音楽教室として幅広く展開。その後、成人向けのプログラムも拡充し、今では、世界の40以上の国や地域で70万人以上の生徒が学んでいます。





クラフトマンシップ：

## 私たちの誇り

木材をはじめ天然素材を使ったアコースティック楽器は非常に繊細な生き物ともいえます。素材や形状はもとより、湿度や温度も品質に大きな影響を与えます。また、プレーヤーの「思い」を伝える楽器のデザインは美しくありたいと願い、最先端の技術をいち早く導入するとともに、素材を吟味し、慈むクラフトマンシップにこだわりつづけてきました。ヤマハの楽器の音色はこうした日々の細やかな取り組みの積み重ねの中から生まれるのです。この熟練工が持つ「技」は世代から世代へヤマハの中で伝承されつづけます。

デジタルテクノロジー：

## 私たちの先進性

ヤマハは「デジタル時代」の到来を予見し、早くからデジタル技術の研究を重ねてきました。私たちの最大の強みは、「本来のアコースティック楽器の音を知っている」ということです。

ヤマハのデジタル技術はさまざまな事業で活躍しています。電子ピアノやシンセサイザーはもとより、業務用音響機器のデジタルミキサーは世界で高く評価されています。また、デジタルとアコースティックを融合したハイブリッド楽器の開発では世界の市場をリードし、自動演奏ピアノ、サイレント™シリーズを生み出しています。今後、デジタル化がますます進む中で、「音」を扱う場面は確実に増えていきます。いかに心地よい音をつくるかが「音」を知りつくしたヤマハの活躍の場です。





音・音楽：

## 私たちの行方

いつの時代にも、人々の生活・暮らしの中に「音」や「音楽」は、潤いや喜びをもたらす欠かせない要素として存在します。人は、「音・音楽」とともに生きているのです。私たちは、「音・音楽」に関する技術・ノウハウをさらに磨き上げることで、より心地よい空間づくりや、楽器を自ら演奏して音楽を楽しむ人々が一人でも増え、心豊かな人生を過ごすことを支えたい。それが私たちの喜びであり、役割であると考えています。

2007年3月期はヤマハグループにとって、中期経営計画「YSD50」(2004年4月～2007年3月)を締めくくる年であると同時に、これからのヤマハの成長戦略の基本となる新中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」(2007年4月～2010年3月)を策定した非常に重要な一年でした。2007年6月に代表取締役の交替を実施いたしました。前中期経営計画「YSD50」についてご報告させていただきます。

#### 「YSD50」を振り返って

「YSD50」最終年度となる当期の売上高は前期比3.0%増の5,503億61百万円となり、営業利益は前期比14.7%増の276億85百万円、当期純利益は前期比0.9%減少の278億66百万円となりました。「YSD50」における売上高5,900億円、営業利益500億円、当期純利益340億円という目標には残念ながら未達という結果になりました。しかしながら、成長戦略である新中期経営計画「YGP2010」を実現するために、懸案の課題処理のための決定を行い、今後のさらなる収益性の拡大に繋がる施策を展開することができたと考えています。

#### 楽器事業の収益性を改善

2007年3月期ではヤマハの売上高の59.2%、営業利益の79.6%を担っているのが楽器事業です。今後とも、グループ全体の収益拡大のため、一層の事業強化を図っていきます。当事業では「YSD50」の3年間で、業務用音響機器が海外市場を中心に大幅な増収となり、また、中国、韓国やエマージング市場での成長が収益拡大に貢献しました。前期には、楽器製造の競争力強化のための拠点統廃合の一環として、国内に2カ所あったピアノの生産拠点を掛川工場に一本化することを決定し、さらに当期には米国にあるピアノ・管楽器の2工場と台湾にあるギター工場の閉鎖を決定しました。閉鎖拠点の生産分は、中国の生産拠点の生産設備増強や、インドネシアでの増産などで対応することとしました。今後、楽器の生産拠点としては日本、インドネシア、中国の三極に集中して展開していくこととなります。また、その他製造原価低減のための各施策を進めました。

#### レクリエーション4施設および電子金属事業の譲渡を決定

当社のレクリエーション事業のうち、キロロ<sup>®</sup>(北海道)、鳥羽国際ホテル<sup>®</sup>(三重県)、合歓の郷<sup>®</sup>(三重県)、はいむるぶし<sup>®</sup>(沖縄県)の4拠点の事業用資産と運営子会社の全株式を雇用の継続と事業承継を前提として三井不動産株式会社に譲渡することを決定いたしました。

静岡県内に立地するつま恋<sup>®</sup>および葛城ゴルフ倶楽部<sup>®</sup>・葛城北の丸<sup>®</sup>に関しましては、今後も引き続き当社のレクリエーション事業として管理運営をしていきます。つま恋は「音・音楽」を中心としたヤマハのお客様との重要な接点として、葛城ゴルフ倶楽部・葛城北の丸は最高レベルのサービス提供でヤマハグループの企業価値に貢献するリゾートとして事業展開をしていきます。

また、当社の連結子会社でありリードフレーム材を中心とした電子金属製造販売を事業とするヤマハメタニクス株式会社の発行済株式の90%をDOWAメタルテック株式会社に譲渡することを決定しました。これは主力のリードフレーム材の需要が長期的に需要減少傾向にあることから、同社への譲渡が今後の電子金属事業の発展にとって好ましいと判断したためです。

#### 事業提携およびM&Aを積極的に推進

成長領域と位置づける業務用音響機器事業の一層の拡大を図るため、2005年にはドイツの音楽制作ソフトウェアを制作・販売するスタインバーク社を買収、2006年のフランスの大手業務用スピーカーメーカーであるネキソ社との業務提携に続き、2007年2月には業務用音響機器および設備のプランニング、開発、製造、施工、調整、保守の分野で過去60年以上の実績を持つ不二音響株式会社の全株式を取得しました。今後は、これらの会社の持つ高い技術力、音響設計ノウハウ、販売網などの資産を生かし、業務用音響機器事業の拡大を図っていきます。

#### 音楽ソフト事業拡大のために組織再編

ヤマハグループは、1960年代からさまざまなコンテストを開催するなど、アマチュア音楽家の方々に発表の場を設けることで、数多くのアーティストを世に送り出してきました。また、これまでに、楽譜や雑誌等の出版事業、携帯電話向け着信メロディや「着うた<sup>®</sup>」\*配信、インターネットのSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)をベースにした楽曲発表ウェブサイト、レコード会社などを事業展開してきましたが、これらの音楽ソフト事業は統括された形



取締役会長 伊藤 修二 代表取締役社長 梅村 充

での運営形態とはなっておらず、十分な成果が得られていた状況ではありませんでした。今回、こうした音楽ソフト事業を再度、統括し運営するために、2007年6月に音楽ソフト事業の統括新会社を設立しました。今後は同社の傘下に6つの事業会社を集約配置し、同社が一貫して管理、運営することで、音楽ソフト業界へ本格参入し、事業としての拡大を図る新体制を構築しました。将来的には、リゾート施設のつま恋を有効に使ったイベントを積極的に企画するなどの構想もあり、事業間の相乗効果を目指していきます。

\*「着うた<sup>®</sup>」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。

#### 新ヤマハ銀座ビルの建築を決定

今後、「音・音楽」に関するライフスタイルの提案活動を積極的に行うためのコミュニケーション拠点として、ヤマハ銀座ビルの建替えを決定しました。新ヤマハ銀座ビルは地上12階、地下3階で大幅に拡大し、現在の店舗、ホールの拡充に加え、スタジオとイベントスペース、大人の音楽教室、アーティストサービス機能などを総合的に集約し、当ビル内でヤマハの事業活動を実体験していただける拠点となる予定です。新ビルは2009年春のオープンを予定しています。

以上のように、当期末までには懸案であった課題の多くに意思決定を行い、今後の事業拡大が期待できる土台を構築できたものと考えています。

#### 「音・音楽」を愛する人材を大きな企業資産として

ヤマハには、音楽を愛するだけでなく、「音・音楽」に対して深い造詣を持つ人が数多く働いています。ものづくりの基本となる素材に対する蓄積された知識と熟練の技を持つクラフトマン、確かな技術を豊富な経験で磨き上げた調律師、日本のみならず世界で展開するヤマハ音楽教室の先生方など。ヤマハグループで働く全ての人々の力がヤマハの最大の強みです。従業員一人ひとりが、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、多くの方々とともに感動を創りつづけていきたいと思えます。

私が社長に在任したこの7年間を振り返れば、残念ながら「YSD50」で掲げた利益拡大の面においては目標未達となりましたが、財務体質の改善は大幅に進み、今後のより強固な収益力の基盤づくりが確実に進展したと考えています。

ヤマハは今後も「音・音楽」を事業の中心に据え、新中期経営計画「YGP2010」を着実に実行し、グループ全体の成長を図っていきます。

今後は、新たなリーダーを中心とした新体制でスピードのある意思決定を行い、「音・音楽」のヤマハをさらに大きな飛躍に導けるものと確信しております。

株主をはじめとするステークホルダーの皆様にはこれまでと変わらぬご支援とご鞭撻を頂戴できますようお願い申し上げます。

取締役会長

伊藤 修二

## 新中期経営計画「YGP2010」の達成に向けて

### 「YGP2010」の概略について

「YGP2010」では、音・音楽・ネットワーク関連技術を基盤とした、楽器・音響・音楽ソフト、AV・IT、半導体で構成される領域を“The Sound Company”領域という名称で括りなおし、積極的な成長を目指します。一方、従来の生活・余暇事業、部品・素材事業を“多角化事業”領域とし着実な事業運営での経営目標の達成を目指します。この新中期経営計画では、2010年の目標が売上高5,900億円、営業利益450億円となっています。売上高の83.6%、営業利益の87.8%を“The Sound Company”領域から創出する計画です。今回のヤマハ発動機株式会社の株式売却で得た資金の一部は、この“The Sound Company”領域の拡大のため有効に活用していきたいと考えています。

### 前中期経営計画「YSD50」と新中期経営計画「YGP2010」の違い

「YSD50」と「YGP2010」の大きな違いは2つ挙げられます。まず、当社の置かれている環境です。「YSD50」の策定時は当社の半導体事業が膨大な利益を生んでおり、その利益がその後落ち込むであろうという見通しの中で、いかにその利益水準を維持するか、からスタートしました。しかし、今回の計画では、それぞれの事業が今後どれぐらいの成長が見込まれるかを長期レンジで精査した上で、3年間の成長の目標を設定しました。

もうひとつは、ヤマハがこれまで抱えてきた懸案事項が概ね当期をもって処理することができたことです。これは「YSD50」の最大の成果とも言えますが、今後はどのように事業を拡大していくかということに純粋に集中できるものと考えています。これは「YSD50」設定時とは大きく異なる点だと思えます。

### 楽器事業の成長性について

一般的には楽器事業は成熟事業といわれていますが、ヤマハは、まだまだ事業を拡大できると考えています。過去20年でヤマハの収益を支えてきた国内のピアノとエレクトーン®の市場が急速に縮小しました。ピアノは年間30万台規模から3万台へとおよそ10分の1の規模になったわけです。通常ならば生き残れないような厳しい環境の中、ヤマハは他の高付加価値な商品の開発や、生産能力の適正化などの施策を実施し、生き残ることができました。現在、この縮小トレンドに底打ちの傾向がでています。今後は、楽器事業全体の業績という観点では、拡大できると考えています。

拡大の理由は、第一に、エマージング市場の存在が挙げられます。日欧米の成熟市場がある一方、中国、ロシア、インドをはじめとする今から伸びる市場が存在します。ロシアでは販売現地法人の設立を決定するなど、それぞれの地域で着実に布石をうっていきます。

第二に、楽器や音響機器のさまざまな領域の中で、世界的に市場規模は大きいもののヤマハのシェアが小さい分野が存在します。楽器でいえばギターが挙げられますが、今後北米市場を中心としてアーティストリレーション活動を通じて魅力ある商品開発を行い、成長を目指します。音響分野では業務用音響機器事業です。ここでは、デジタルミキサーに関してはヤマハが先行していますが、アンプ・スピーカーなど出力系の製品を含めた市場全体では、まだまだシェア拡大が可能な事業領域と認識しています。

第三は、ヤマハがアコースティックとデジタルの両方の技術を持っていることだと思えます。これから、特に日欧米の成熟市場ではアコースティック楽器とデジタル楽器の双方の技術が融合したハイブリット楽器で新しい需要の創造に繋がりたいと考えています。この分野ではヤマハの独自性が発揮でき、他社には絶対に負けないと思っています。

### 音楽ソフト事業の再編と今後の期待

私は、この事業の可能性に大いに期待しています。かつてヤマハはさまざまなコンサート活動、コンテスト活動を提供していました。そこから生まれた多くのアーティストが現在も数多く活躍しています。ただ、これまでの組織ではこの音楽ソフト事業がバラバラになってしまっています。それらを今回、統合し直し、改めて経営資源を投入することで成長を目指します。

ヤマハがもう一度自らの名前前でアーティストを発掘して、育成していけば、必ず世の中の多くの支持を得られるという自信を持っています。それには勿論ヤマハらしいアーティストでヤマハらしい楽曲でなくてはなりません。この分野でもヤマハの独自性はコンテンツ、イベントの「品質」が要であると認識しています。現在、若い人たちにも共感していただける音楽ソフト事業の新たな展開も計画しています。また、リゾート施設のつま恋を有効に使った音楽関連イベントも積極的に展開し、事業間の相乗効果が出てくれば素晴らしいと思っています。

### M&Aについて

M&Aについては、ヤマハの強みを補完できるということを第一義とし、事業分野が“The Sound Company”の領域であれば積極的に検討していきたいと考えています。

また、M&Aにおいて重要なのは、買収後いかに相乗効果を生むかという点にあります。既にグループ傘下にあるスタインバーク社、不二音響株式会社等それぞれ歴史のある会社であり、それぞれの会社に働く人たちの気持ちを丁寧に合わせていくことが何よりも大切だと思っています。それがシナジーを出す上で非常に重要なことであると考えています。なぜなら企業にとって人が一番重要な資産ですから。



### 今後のヤマハの目指す企業像について

ヤマハはベストサプライヤーであり、ベストコーポレートシチズンでありたいと考えています。ベストサプライヤーとは、参入した市場領域ではマーケットリーダーであること、そこでベストサービスを提供できること、そしてマーケットクリエイターであること、が要件と考えています。ベストコーポレートシチズンとは長期的に安定的に利益を生むことができる企業と考えています。利益を長期的に生むことでその地域への貢献を継続できる、それに加えてヤマハの場合は、大変幸せなことに音楽関連事業の拡大を通して、その国・地域の音楽文化にも貢献できるのです。したがって、「長期的な利益成長が可能な企業」こそが目指す企業像です。

### ヤマハ発動機株式会社との資本関係の見直しと株主還元策について

持分法適用会社であるヤマハ発動機株式会社との関係についてですが、ヤマハ発動機株式会社の事業規模拡大に伴い、持分法を通じて連結業績における同社の業績が非常に大きな影響を持ってきました。このため、本業以外での業績変動リスクを排除し、ヤマハ自体の業績の透明性を確保するため、保有株式の一部である同社発行済株式総数の7.8%相当を売却し、ヤマハ発動機株式会社を当社の持分

法適用会社から外すことを決定し、2007年5月23日まで同社株式の売却を実施しました。

今後は、共通のヤマハブランドのもと、長期的・安定的な資本関係の構築を図り、両社がそれぞれの事業分野で企業価値を高めるとともに、社会的な使命と責任をグローバルに果たしていく考えです。

売却資金については、新たな中期経営計画「YGP2010」での成長領域である“The Sound Company”領域への投資のための準備資金とすると同時に、今回の株式売却に伴う株主還元として、2008年3月期より3年間にわたって、総額300億円の特別配当および自己株式取得を予定しております。

また、本売却によりヤマハ発動機株式会社が当社の持分法適用会社から外れることで持分法利益が減少するため、目標連結配当性向を従来の25%から40%へ変更しました。今後は継続的かつ安定的な配当を基本とし、連結配当性向40%を目標にさらなる利益還元而努力していきます。

### 新社長に与えられた課題について

私が担うべき仕事は2つであると考えています。ひとつは「YSD50」で取り組んできた「経営改革」を続行することです。最大のテーマは収益性を一層改善していかなければいけないということ。そのためには高付加価値な商品を開発する力、ものづくり力、販売力を高め、同時に原価を含めた事業運営コストを下げなくてはなりません。現状、すでに成果が出始めていますが、一層の改善が必要となります。

もうひとつの課題が、ヤマハというグループの成長戦略を明確にし、実行することだと考えています。今回の新中期経営計画は今後3年のヤマハの成長を支える政策として発表しましたが、日々の意思決定のなかで、一層具体的で明確なものにしていくことが重要です。同時に長期的な成長戦略の明確化が取り組み課題です。

ヤマハは今年、創業120周年を迎えましたが、次の120年もヤマハブランドが輝きつづけるように、これからも先進と伝統に培われた技術を生かし、豊かな感性と創造性とともに、お客様に満足頂ける製品・サービスを提供し、お客様の期待を超える「感動」を創りつづけていきます。今後とも引き続きのご支援をお願いいたします。

代表取締役社長

梅村 充

## 新中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」の概要

ヤマハグループは、2007年3月末で終了した中期経営計画「YSD50」(2004年4月～2007年3月)に続いて、2008年3月期から2010年3月期までの3年間を対象として、経営の基本方針、重点事業戦略および数値目標を定めた新中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」を策定しました。

新中期経営計画では、音・音響・ネットワーク関連技術を基盤とする楽器・音響・音楽ソフト、AV・IT、半導体の事業領域を“The Sound Company”領域と位置づけ、積極的な経営資源の投入により事業拡大を目指していきます。一方、健全な事業運営でグループの企業価値増大に寄与する“多角化事業”領域では、各業界で強固なポジション確立を進め、一層の収益力向上を図ります。

### 新中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010」の骨子

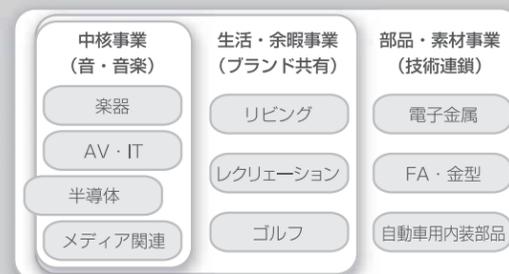
#### 基本スタンス

前中期経営計画「YSD50」で強化された財務体質をベースに成長フェーズにシフト

#### 事業領域の再定義

「YSD50」策定時に定めた3つの事業領域、(1) 中核事業、(2) 生活・余暇事業群、(3) 部品・素材事業群を、以下2つの事業領域に再定義し事業運営を進める。

##### YSD50



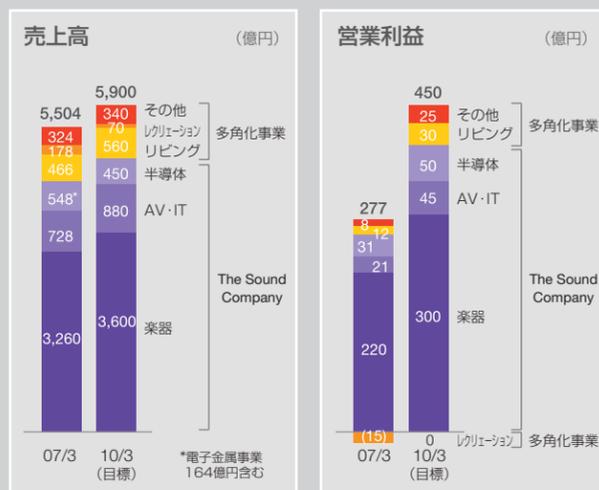
##### YGP2010



\*PT：プロダクティブ・テクノロジー (FA 機器、高級車用内装部品、デジタルカメラ・携帯端末用外装部品)

#### 主要な経営数値目標

	全社	“The Sound Company” 領域
売上高	5,900億円	4,930億円
営業利益	450億円	395億円
ROE	10%	—
FCF (3年間)	550億円	—



#### 各事業領域の成長戦略

##### “The Sound Company” 領域での成長

1. トータルピアノ戦略によるピアノ事業の拡大
  - アコースティック、デジタルに拘らない新たなピアノ融合商品の開発を進め、顧客視点でのピアノラインアップを再構築する。
2. ギター事業成長への再挑戦
  - 品質安定とモノづくり力向上に最優先で取り組む。
  - 北米のアーティストサービス拠点を活用した商品企画とマーケティングで最大市場北米での成長を目指す。
  - エレクトリック・アコースティックギターの要素技術の開発を強化する。
3. 中国、日本、インドネシアでのアコースティック楽器製造拠点の再編・強化
  - 中国：品質・コスト・供給力を追求する。
  - 日本：マザー機能・付加価値を追求する。
  - インドネシア：供給力・製造力を強化する。
4. 音楽ソフト関連業務の再編、統合による事業拡大
  - アマチュア活動支援、アーティスト発掘育成サポート、コンテンツ制作、作品の市場供給を一気通貫で運営推進する。
5. デジタルミキサーNo.1堅持と、出力系（スピーカー、アンプ等）商品強化と領域の拡大
  - 業務用音響機器事業でのシステムソリューションプロバイダー化を加速し、出力系商品の拡充と新たな市場への事業拡大による一層の成長を図る。
6. AV機器での成長
  - Hi-Fi市場での中高級商品を強化する。
  - 薄型TV周辺のフロントサラウンドソリューション分野で成長を図る。
  - 小型・高音質技術を生かしたデスクトップオーディオジャンルなど、新規領域での成長を図る。
7. 会議システム事業ユニットの確立
  - 販売力強化による国内・北米市場の販売拡大を進める。
  - Webを活用した提案・販売・サポート（eセールス）を展開する。
8. 半導体事業の新デバイス開発・新市場開拓
  - 携帯端末向けLSI事業の底支えに注力する。
  - 音を中心とした得意領域でアナログ/ハイブリッド/MEMS技術を強化し、優位性の高いデバイスを開発する。(シリコンマイクロフォン・デジタルアンプの競争力強化など)
9. エマージング市場での成長
  - 中国：楽器販売網構築とマーケティングを強化する。
  - ロシア：ロシア現地法人設立により売上を拡大する。
10. 戦略的M&A・提携の積極化
  - “The Sound Company”領域を中心に、最適なパートナーシップの検討・構築を主導的に進める。
  - 担当部門の機能強化を実施する。

##### “多角化事業” 領域での強固なポジションの確立

1. レクリエーション事業の選択と集中
  - つま恋®：「音・音楽のヤマハ」を具現化する施設とする。
  - 葛城ゴルフ倶楽部®・葛城北の丸®：最高レベルのサービス提供でグループの企業価値に貢献する。
2. リビング事業の強化
  - 3つのビジネスユニット（プラットフォームBU・高級イージーオーダーBU・最高級オーダーメイドBU）に大別し、商品体系の再編と拡充を図る。
  - 抜本的生産構造改革を推進する。(生産性向上と労務費削減によるコストダウン、マーブルクラフト®戦略の進化・発展)
  - 顧客を増やす営業改革に取り組む。(リフォーム対応業務の確立、ショールームの強化・活用)
3. プロダクティブテクノロジー事業の再編・強化
  - ヤマハファインテック(株)(YFT)へ事業を集中し、FA・金型・部品事業で成長を図る。
  - 自動車用内装部品事業のYFTへの移管によるシナジー効果を追求する。
4. ゴルフ事業の成長継続
  - “inpres®” ブランドを核に、差別化を徹底追求する。
  - ブランド認知度向上のためのプロモーションを継続実施する。

2007年2月10日、米国ロサンゼルスで開催されたグラミー賞式典で、ヤマハは、特別功労賞に属するテクニカルグラミー賞を受賞しました。今回の受賞は、業界標準として伝説的な評価を得ているNS-10M STUDIOモニタースピーカーをはじめ、デジタルリバーブ、デジタルミキサーなどの機器を通して長年にわたり音楽やレコーディング分野の発展に高く貢献してきたことが認められたものです。これらの機器はヤマハの業務用音響機器に属する製品で、現在のヤマハグループの事業の中で、成長著しい事業分野として今後の展開が期待されています。



写真：Robert C. Mora/WireImage.com  
2007グラミー賞式典



カーネギーホール



YDACC北京



ウォルト・ディズニー・コンサートホール



ヤマハCAトレーニングセミナー



新国立劇場

ヤマハの業務用音響機器は、ニューヨークのカーネギーホール、ロサンゼルスウォルト・ディズニー・コンサートホール、パリのオペラ・バステュー、ミラノのスカラ座、東京の新国立劇場など、世界の著名ホールや劇場をはじめ、数多くの施設で採用されています。

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として認知され、従来のアナログから、デジタル化の世界への移行をリードしてきました。

ヤマハが対象とする業務用音響機器（主として楽器店で扱われるミュージシャン用PA機器を除く）での世界の市場規模は約2,500億円と推定しています。国内市場は横ばいであるものの、北米、欧州、中国いずれの地域においても成長基調にあり、今後世界市場全体で年率4%程度の成長を見込んでいます。特に、米国では景気動向に大きく左右されない教会などの音響設備需要が好調で、市場は拡大しています。日本でも、1980年から90年代に建設された各種施設がリニューアル時期を迎えつつあります。

また、業界ではデジタル化・ネットワーク化による技術革新が進み、当社が誇るデジタルミキサーの普及が本格化しています。今後、統合ネットワーク化への技術革新ニーズの高まりとともに、さらにビジネスチャンスが拡大する事が予想されます。

このような環境の中、ヤマハでは、当社の強みである「デジタル技術」と「ネットワーク技術」を生かしながら出力系商品（パワーアンプ、スピーカーなど）の拡充と新たな市場への事業拡大により一層の成長を図ってまいります。

また、商品の操作性や信頼性、システム性を高めることにより、各顧客ニーズに適した納入、サービスなどのソリューション提案、技術サポート体制強化などを進めていくことにより、事業の「システムソリューションプロバイダー」化を加速していきます。

具体的には、デジタルミキサー事業を核に、フランスの大手業務用スピーカーメーカーネキソ社との業務提携を生かし、アンプ・スピーカー分野での事業拡大を目指します。一方、国内では業務用音響機器開発・製造およびホール音響設備のプランニング、施工、保守の老舗である不二音響株式会社を傘下に収めたことで、より幅広く業務用音響機器事業をカバーできる体制を整えました。

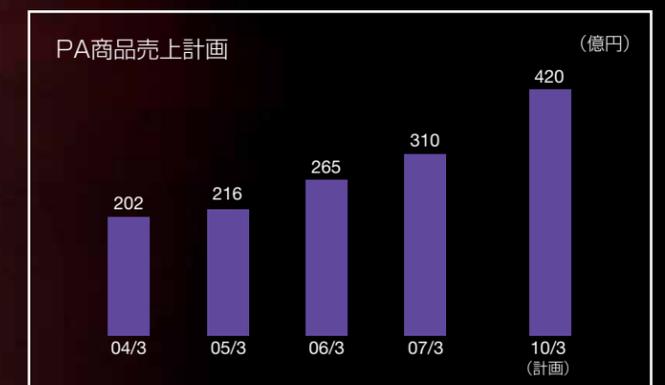
また、今後一層力を入れ取り組む内外の市場セグメントとして、Commercial Installed Sound市場（レストラン、ホテル宴会場など、主用途が音楽以外の各種サービスであり、専門オペレーターがいらない固定設備市場）での事業拡大を目指していきます。

セールス・サポートの面では、ロンドンに欧州CAサポートセンター、ブエナパーク（米国LA郊外）に業務用音響専門販売

Yamaha Commercial Audio Systems, Inc.などを拠点として設立する一方、ヤマハデジタルオーディオクリエイティブセンター（YDACC）を北京、台北、シンガポール、パナマなど世界10拠点体制と拡充しました。これらのサポートセンター、YDACCをベースに、全世界で販売店担当者やエンジニアに向けたトレーニングセミナーを提供。ここでは年間7,000人以上の方々を受講しています。加えて、各国現地法人による市場別の木目細かなクライアントサポート対応も行っていきます。

こうした商品力やサポート体制の着実な整備により、この業務用音響機器全体の売上高は年率2桁台の伸びを継続し、中期経営計画「YSD50」で設定された目標を達成しました。新中期経営計画「YGP2010」でも、成長戦略のひとつとしてこの事業領域の拡大に取り組み、主力のデジタルミキサーに加え出力系商品でも伸長を図ることにより、PA商品計（業務用音響機器+主として楽器店で販売されるPA機器）2010年3月期連結売上トータルで420億円を目指していきます。

ヤマハの業務用音響機器は、今後とも収益性の高い事業ユニットとしてグループ全体の成長に貢献するものと期待されています。



セグメント

主要製品およびサービス

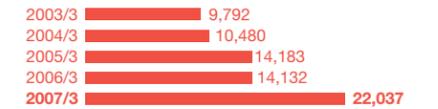
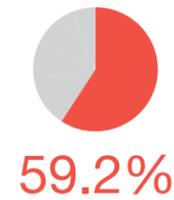
売上高の内訳

売上高 (単位：百万円)

営業利益 (損失) (単位：百万円)

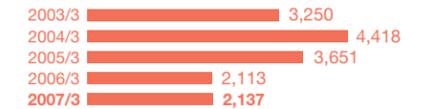
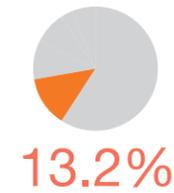
**楽器**

- 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、サクソフォン 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)
- プロオーディオ機器 (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!®, ウタっちゃ®! 他)
- 調律



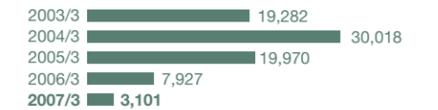
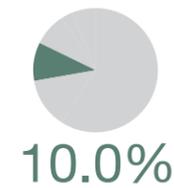
**AV・IT**

- 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)
- 業務用通信カラオケ
- ルーター
- 会議システム



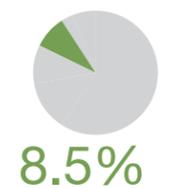
**電子機器・電子金属**

- 半導体
- 特殊合金



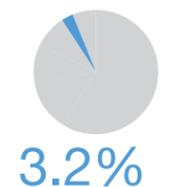
**リビング**

- システムバス
- システムキッチン
- 洗面化粧台



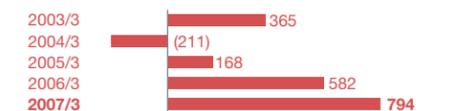
**レクリエーション**

- 総合レクリエーション施設 (キロロ®, つま恋®, 葛城北の丸®, 烏羽国際ホテル®, 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



楽器事業は、設備音響機器事業の成長と中国市場の拡大などに加え、為替影響もあり増収増益となりました。中期経営計画「YSD50」(2004年4月～2007年3月)で取り組んできたさまざまな構造改革の成果も出てきており、今後の一層の収益拡大に向けて大きな一歩を踏み出せる体制整備が進みつつあります。

### 事業の概要

120年の歴史と実績を持つヤマハの楽器事業は、ピアノから管楽器、弦楽器、打楽器まで充実したラインアップと品質の高さで、幅広い方々から高い評価を得ています。アコースティック楽器をはじめ、伝統的な匠の技と最先端技術を融合した電子・デジタル楽器、業務用音響機器などの開発・製造を行っているほか、世界中で約70万人の生徒数を誇る音楽教室を通じて、音楽の普及にも努めています。また、携帯電話用の着信メロディを中心としたコンテンツ配信、音楽関連の楽譜・書籍・ソフトなども提供しています。

### 業績の概要

当期の楽器事業の売上高は前期比3.8%増の3,260億円、営業利益は増収に加えて為替益、売上総利益の改善等で前期比55.9%増の220億円と大幅な増加となりました。営業利益に関しましては、中期経営計画「YSD50」設定時の目標310億円には未達となりましたが、2004年3月期実績の約2倍の水準となりました。

地域ごとには、欧州がドイツ市場の市況回復に牽引され堅調に推移しました。また中国市場は、ヤマハピアノ展示コーナーを設置した店舗網の拡大を中心に販売網整備への注力とヤマハ音楽教室の整備等により、前期比19%増と予定通りの拡大を達成しました。その他の地域では、韓国、中東、中南米が総じて好調で売上を伸ばしました。一方、日本はピアノ市場の縮小に底打ち感があり、管楽器、キーボード、電子ピアノは順調に推移したものの、エレクトーン\*が不調で前年同期並みの結果となりました。北米は個人消費が低迷し、住宅着工数の伸び悩みによるピアノ販売への影響もあり、前期の売上高を下回る結果となりました。

商品別に見ますと、設備音響機器が圧倒的な強みを持つデジタルミキサーを中心に、海外市場において大きく成長しました。楽器では、電子楽器、管楽器が好調で、ピアノ、弦打楽器も前期比増収となりました。特に管楽器はアーティスト対策の効果もあり、サクソフォンやトランペットを中心に総じて好調な結果となりました。

コンテンツ事業では、携帯電話における着信メロディと「着うた®」\*の配信、および、PC音楽配信により収益をあげています。近年、着信メロディの売上が減少しており、一方で「着うた®」\*は増加してきています。しかし、「着うた®」\*は著作権保有者へのロイヤルティー率が高く、利益率を押し下げる原因となっています。当期は配信事業では、売上高および営業利益とも減少しました。

\*「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。

音楽教室事業では、日本のみならず、世界40カ国以上の国や地域で、現在約70万人の生徒が学んでいます。国内市場においては団塊の世代が定年退職を迎え、楽器の演奏に再び戻ってくる傾向があり、大人の教室における中高年層が拡大しました。特に当期は、大人を対象とした音楽教室「ポピュラーミュージックスクール」開設20周年を迎え、都市型大人専用教室の布石推進と中高年層対象のクラスメニュー充実により、大人の教室の生徒数は11万人を突破しました。

また、2006年3月から開始したインターネットを利用した「ヤマハ ミュージックレッスン オンライン™」も好評で生徒数も堅調に推移しています。

一方、子どもの生徒数は、ここ数年下げ止まり感が出ている中、当期は対前期ほぼ横ばいとなっていますが、郊外型音楽教室

施設「ユニスタイル™」で時代のニーズやライフスタイルの変化に対応しながら質の高いサービスを提供しています。またテレビを中心に広告展開することで生徒数の拡大を推進しています。海外では、中国において前期に展開した音楽教室が6会場に拡大し、生徒数は着実に増加しています。

前中期経営計画「YSD50」においては、楽器事業の製造改革を進めました。2006年3月期に国内のピアノ工場2カ所(浜松・掛川)を、効率化と技能の伝承・人材の育成など総合的な観点から2010年夏までに掛川に統合を決定したことに続き、当期には米国のピアノ・管楽器の2工場と台湾のギター工場を閉鎖することを決定しました。これにより楽器生産の拠点は、今後、日本、インドネシア、中国に一層集約が進むこととなります。また、SCMシステムの構築を着実に進めてきており、当期末の在庫は内容面で大きな改善を図ることができました。さらに、材料調達コストの削減、原価管理力の強化も推進しました。

### 市場動向

日本では少子化、中古ピアノの流通などで、この20年でピアノ市場が10分の1まで縮小しましたが、ようやく下げ止まり感ができています。近年では、デジタルピアノの多様化に連動し、鍵盤の需要は活性化の兆しがみられる中、鍵盤楽器を中心に高付加価値品と廉価品の二極化も進んでいます。さらに、日本の楽器販売店では市場の変化に対応しながら音楽教室や個人レッスンなども展開しており、若い世代も含め、団塊の世代を中心に音楽、楽器の演奏に戻ってくる現象も見えており、今後少し市場が向上していくと見えています。

米国では金利上昇、個人消費の低迷と住宅着工の伸び悩みの影響で大型鍵盤を中心



自動演奏機能付きグランドピアノ「DC3M4」



トランペット「YTR-9445NYS」  
ニューヨークフィルハーモニックのアーティストとともに開発したニューヨークモデル。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、さらに楽器の完成度を高めるとの認識に立ち、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。



サイレントセッションドラム™「DTXPRESS®IV」  
40年間にわたるアコースティックドラムの開発・製造で培ったノウハウを活用し、生のドラム音に徹底してこだわり、さらに演奏性を向上させました。



サイレントチェロ™「SVC210」



デジタルピアノ MODUS®「HO1」  
ヤマハならではの電子ピアノとしての優れた基本性能を保ちながらインテリアとしての存在感を併せ持ち、楽器販売店のみならずインテリアショップ等の新規接点での展示が進んでいます。



アップライトピアノ「bシリーズ」  
欧州でエントリーモデルとして発売し、好評を博しました。



デジタルミキシングコンソール「M7CL-48」  
米国教会・ライブハウスなどでのデジタル化を飛躍的に拡大させたデジタルミキシングコンソール。トップエンジニアからデジタル入門者まで幅広い層のライブミキシングをバックアップします。当期は「M7CL-48」をはじめデジタルミキサーが欧米を中心に好調な販売で、業務用音響機器事業の売上を牽引しました。

とした不振が継続しています。これはマクロ経済とある時間差の中で連動しており、小売販売が停滞している状況です。また、大手楽器販売店チェーンの売上が大きな比重を占めており、今後、この楽器販売店との取引が重要になってくると見えています。ただ楽器市場全体ではここ10年伸びてきており、長期的トレンドとしては今後も伸び続けると考えられます。

欧州では、主力のドイツがマクロ経済の回復傾向にあり、楽器の小売市場が上向きに変化しました。今後はハウスブランド品を発売している楽器販売店に対し、ヤマハブランドの強みをさらに生かす市場政策の展開が必要だと考えられます。

中国本土の楽器市場規模は約600億円と想定しており、そのうち3分の2をピアノが占める鍵盤需要が主たる市場です。現在はやや足踏みの状況が続いていますが、中長期では成長していくと見えています。

ロシアおよび東欧市場は、従来に比べ政治・経済が安定してきており、今後の急速な成長が期待されています。

**「YGP2010」における目標設定と施策**  
「YGP2010」においては、2010年3月期の当セグメントの売上高は3,600億円、営業利益は300億円を目標値として設定しています。この目標を達成するために、「YSD50」で設定した施策を引き続き展開する一方、以下の新たな施策に取り組む計画です。

**ピアノ事業の成長**  
**顧客ニーズに応じた商品戦略の推進**  
ピアノ事業では、当社のもつアコースティックとデジタル双方の技術力をさらに強化する

とともに双方の技術連携を深め、顧客視線に立ったシームレスな商品体系を再構築する「トータルピアノ戦略」を推進し、時代とお客様のニーズにあったピアノを創出していくことを計画しています。これは、アコースティックピアノを、さらなる頂点を目指し進化させていくことを基本とした上で、さらに、用途やレベルに応じて気軽にお使いいただけるピアノ、デザインを特に重視したもの、置き場所・置き方を優先したピアノなど、これまでの既成概念に捉われない新しい発想でハイブリッドピアノを創出していくことで、さまざまな市場ニーズに対応していく考えです。

**ギター市場における競争力強化**  
**シェアの拡大**  
ギターの世界市場は拡大しており、市場規模は年間2,000億円にのぼるといわれています。この市場規模と比較しヤマハのギター事業規模は非常に小さく、アコースティックギターは一定の評価を得ているものの、エレクトリックギターにおける市場シェアは十分とは言えない状況です。今後、ヤマハの強みを再構築していく中で、シェアの拡大を目指していきます。

ヤマハが現在注力しているのは、エレクトリック・アコースティックギターの領域です。近年北米での伸長が著しく、生ギターとの金額比で半分を超えるところまで成長してきています。この動向は今後世界的に広まっていくと予想されます。ヤマハは、アコースティックギターの技術(木の特性をコントロールする技術)にデジタル技術(ピックアップ技術とDSP\*技術)を融合し、アコースティックギターの音質を落とすことなく大きな音を出せるエレクトリック・



ヤマハ音楽教室



ヤマハ大人の音楽レッスン



エレクトリック・アコースティックギター「CPX900」  
ホールからストリートまでさまざまな演奏シーンに対応した音づくりを可能とするエレクトリック・アコースティックギター。

アコースティックギターを中心に、ヤマハならではの商品を投入していきます。

\*DSP [Digital Signal Processor (Processing)]:  
AV機器の音場制御、業務用ミキシングコンソールのエフェクター付加、携帯電話用音源や音声の3D技術など、ヤマハ独自のデジタル音声・音楽信号処理を含む汎用的なデジタル信号処理技術

現在、ヤマハは、高級ギターを日本で、入門ギターをインドネシアと中国で生産しています。これらの拠点において製造改革を積極的に進めていきます。同時に、アーティストリレーションも積極的に展開していく計画で、米国ハリウッドにあったR&D施設を拡張し、Yamaha Artist Services Hollywood とし米国のアーティストリレーションに注力していきます。同時に、ロンドンにはギター専任のアーティストリレーション担当者を配置し、国内においても営業部門と連携を強化し、アーティストリレーションの一層の強化を図っていきます。

**音楽ソフト事業の統合的運営**  
音・音楽・音響領域を成長の軸とする「YGP2010」においては、ヤマハグループ各社と財団法人ヤマハ音楽振興会が持つ、音楽関連ソフト事業を統括するために、2007年6月に株式会社ヤマハミュージックエンタテインメントホールディングスを設立し、その傘下の子会社6社に音楽ソフト事業を集結しました。同社は今後ヤマハグループのアマチュアミュージシャン活動支援、アーティスト発掘・育成・創作活動支援、各種メディアを通して作品の市場への供給、音楽出版事業などの音楽ソフト関連業務全体を、より効果的で柔軟性のある体制で管理、拡大していきます。今後は、「新たな感動」と「豊かな文化」を軸として、

ヤマハらしい社会に貢献する音楽の創造に努めていきます。

**業務用音響機器事業における事業領域拡大による一層の成長**

ヤマハのデジタルミキサーは、PM1DやPM5Dなど業界のスタンダードモデルともいえる存在として認知されており、従来のアナログから、デジタル化への業界トレンドの移行をリードしています。引き続きヤマハの強みであるデジタル技術とネットワーク技術を生かし、ミキサー世界No.1を堅持していくとともに、市場が求めているシステム化された音響機器製品、設計提案、技術サポートなどの提供によりシステムソリューションプロバイダーとしての成長を目指していきます。また、新たに取り組む市場セグメントとして、Commercial Installed Sound市場と呼ばれる展覧場・学校・ホテルなど、音楽が主用途でない商業固定設備市場への事業拡大によりさらなる成長を目指します。  
(詳細は「特集：成長著しいヤマハの業務用音響機器事業」17～18ページをご覧ください。)



「着うた®」サイト ウタっチャ®!



ミュージックプロダクションシンセサイザー「MM6」



ポータブルPAシステム「STAGEPAS® 500」

AV機器事業は、楽器メーカーの強みを生かした音のプロフェッショナルとして、ホームシアター、Hi-Fiオーディオ等を楽しむための家庭用音響製品を市場へ提供することにより、事業の拡大を図っています。また、情報通信機器事業は、前期新規事業参入した会議システム事業の早期の本格的立ち上げと拡大を図ります。

#### 事業の概要

ヤマハのAV・IT事業は、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）と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。

#### 業績の概要

当期の売上高は前期比4.1%減の728億円となりました。主力のAVレシーバーが欧米で順調に売上げを伸ばし、デジタル・サウンド・プロジェクター™も大きく伸ばしたものの、業務用通信カラオケ機器の販売は減少しました。営業利益は為替の影響もあり、前期比微増の21億円となりました。

#### 市場動向と今後の戦略

##### AV機器事業

当期は、既存のホームシアター市場が世界的に縮小傾向に転じ、韓国や中国メーカーとの競合による販売価格の下落の中、売上成長は達成できましたが、中高級品での競合激化に十分対応することができませんでした。今後ヤマハは、成長領域の高付加価値事業に集中して資源を投入し、お客様に支持されるブランドとしての価値の向上を図るとともに、設計から生産現場においても製造改革に努め、一層のコストダウンを図って厳しい競争に対応できる事業体質を作っていきます。商品事業分野としては、以下に重点を置き、事業を拡大していきます。

##### フロント・サラウンド分野での成長

既存のホームシアター市場は、コンポーネント商品、HTiB\*、DVD一体型システムなど日本、欧州を中心に縮小傾向にあります。薄型テレビに対応したフロント・サラウンド

システムの市場は急速に拡大しています。この需要の高まりに合わせ、ヤマハはデジタル・サウンド・プロジェクター™の商品展開を積極的に行っています。今後は、現状の「YSP」シリーズに加え、AirSurround™方式の商品を追加することによりラインアップの拡充を図り、多様な設置スタイルの提案や商品の多機能化、さらなる使い勝手の向上などの付加価値を追求しながら、販売を拡大して参ります。

\*HTiB (Home Theater in a Box): AVレシーバーとスピーカーをパッケージ化した商品

##### 中高級のHi-Fi商品群を強化

国内では、団塊の世代が定年を迎えるとともにオーディオへの回帰現象が見られ、2チャンネルの高級Hi-Fi機器の需要拡大が見込まれています。また、欧州市場においても近年この市場が2桁成長しています。ヤマハは楽器づくりを原点として音楽と深く関わってきた強みを生かし、この分野における商品群の強化を図っていきます。昨年の高級Hi-Fiオーディオ用スピーカー「Soavo™」シリーズの発売に続き、今後はこれらのスピーカーに適合した、中高級Hi-FiアンプとCDプレーヤーを順次市場投入していきます。

##### 新規領域での成長

ヤマハは新規領域として、デスクトップオーディオジャンルの確立を目指します。昨今、iPod\*に代表されるデジタルオーディオプレーヤーの普及、インターネットを通じた音楽配信サービスの拡大、携帯電話の音楽視聴機能の進歩などを背景に、音楽の楽しみ方が大きく変わってきています。こうした動きをとらえ、デスクトップ



スピーカーシステム「Soavo™-2」



USBパワードスピーカー「NX-U10」



YSPラックスシステム「YSP-LC1100」

オーディオ領域では、コンパクトながら高音質でスタイリッシュな商品で差別化を図っていきます。また、効果的なビジネスプレゼンテーションをサポートする新たなオーディオ機器も創出していきます。

\*iPodは、米国およびその他の国々で登録されたApple Computer, Inc.の登録商標、または商標です。

##### 業務用通信カラオケ機器事業

カラオケ市場は第一世代機の買い替え需要が一巡し、新規投資が控えられているなか、通信カラオケ事業者のコスト削減要求や韓国メーカーへのシフトが顕著となっています。現在、当事業の売上は大きく減少していますが、通信カラオケ事業者の次の高精彩映像化とネットワーク化に向けての代替の波に乗れるよう開発活動に注力していきます。

##### ルーター事業

世界のルーター市場は堅調に伸びています。ヤマハはこの市場でISDNからVPN（バーチャル・プライベート・ネットワーク）へと事業を展開してきました。今後は、お客様の目的・用途に応じた商品展開を進め、ビジネス規模を維持していきます。豊富なノウハウをベースに、メンテナンスをも含め、幅広い視点に立った次世代ネットワーク

のトータルソリューションを提案していきます。

##### 会議システム事業

会議システム市場の世界規模は2005年で4,000億円\*（当社領域は1,000億円\*）と見られており、2010年までに中国を中心に大きく伸びていくと見られています。ヤマハは「音」と「ネットワーク」を生かし、音のよさのみならず、多数台接続や音を用いた映像の自動切換えなどの利便性を追及していきます。今後は海外を含む販売網の整備を行い、自社販路のみならず同業メーカーなどを含め高性能マイク・スピーカー・エコーキャンセラー（デバイス）の販売も進め、2010年で50億円の売上を目指していきます。特に商品面では、「音」に加えて「ルーター技術」の強みとパソコンの映像やデータを組み合わせた、多地点の「トレーニングシステム」に発展させることを重点施策としています。企業の多地点間の研修等に使用される「トレーニングシステム」の需要は拡大基調にあり、eセールスの展開を含め、今後グローバルに販売していく計画です。

\*当社推定

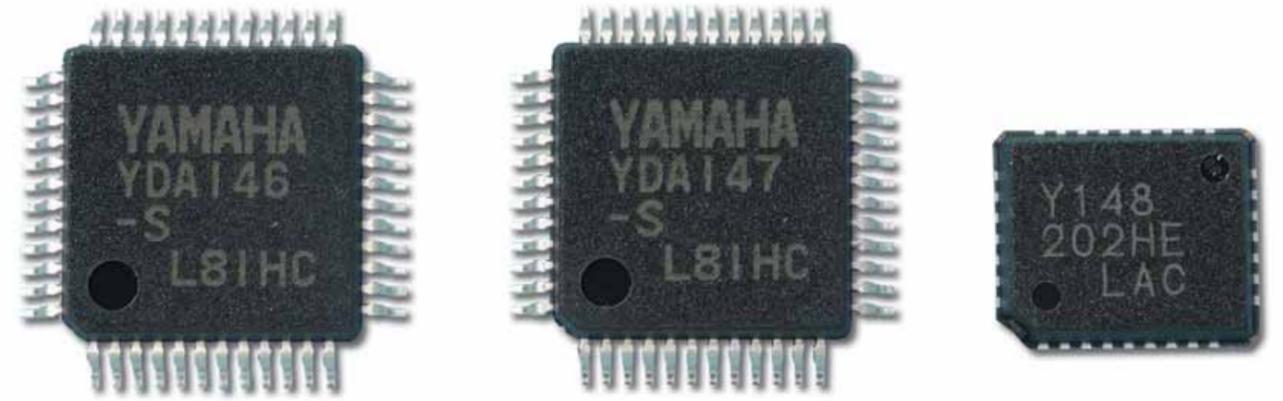


ブロードバンドVoIPルーター「RT58i」



プロジェクトフォン®「PJP-50R」

ヤマハは、「音」のヤマハを象徴する特徴あるデバイス群を新たに開発することで、競合他社との差別化を図り、事業を拡大していきます。



薄型デジタルテレビ向けデジタルアンプIC

### 事業の概要

当事業は、ヤマハの半導体事業部とその生産子会社であるヤマハ鹿児島セミコンダクタ株式会社が提供する携帯電話用音源LSIやアミューズメント機器用音源ICなどの半導体とヤマハメタニクス株式会社が製造、販売する銅系とニッケル系の高機能合金および加工品で構成されています。

なお、ヤマハメタニクスは、主力のリードフレーム材の需要が長期的な縮小傾向にあることから、業績の安定と将来の発展を図るためこれまでにさまざまな方策を模索してきました。しかしながら、ヤマハメタニクス単独では、新製品の開発、競争力の強化は難しいとの判断に至り、2007年3月20日にヤマハメタニクスの発行済株式の90%、および関連会社であるヤマハ・オーリンメタル株式会社の当社保有株式の全部(発行済株式の50%)をDOWAメタルテック株式会社に譲渡とすることを決定しました。

### 業績の概要

当期には、電子機器主力の携帯電話用音源LSIが海外市場を中心に数量及び単価とも大きく下落しました。一方、電子金属は、市況が低迷する中、数量ベースでは対前期横ばいであったものの、材料価格の上昇に伴う販売価格の増加により、前期比増収となりました。この結果、売上高は前期比微減の548億円となりました。営業利益では、半導体の売上減少と利益率低下により前期比60.9%減の31億円となりました。

### 市場動向と今後の戦略

携帯電話用音源LSIの主要市場である携帯電話の世界市場は、当期も前期比約25%増と拡大しており、2007年の需要はさらに10%以上伸びると予想されています。しかしながら、携帯電話用音源LSI事業では、成長が著しいインド、ロシア、ブラジル、中国などでコストの安いソフト音源の利用が進んでおり、高品質のヤマハの携帯電話用音源LSIにとっては非常に厳しい状況となっています。

こうしたソフト音源へのシフトや単価下落を踏まえ、携帯電話用音源LSI事業は今後も減少傾向を想定していますが、キャリア・端末メーカーへの音質向上の提案や非音源デバイス(CODEC、シリコンマイクロフォンなど)との組み合わせ展開で、事業の底支えに注力していきます。

一方で、携帯電話やノートパソコンなどの携帯機器では小型スピーカーが搭載され、近年電池での長時間動作が求められることから、低発熱・低消費電力であるデジタルアンプのニーズが高まっています。また、地上波デジタルテレビ放送の開始に伴い、高画質大画面の薄型テレビにふさわしいより高音質な再生音が求められており、ヤマハのデジタルアンプは、この分野でも国内市場では一部最新世代のLSIが採用され始め、今後の需要を見込んでいます。

### 新たなデバイスで新市場を確立

今後は、新しい成長分野への開拓を「Smart AnaHyM™戦略」と称し、アナログ



ポータブル機器向けシリコンマイクロフォン



3軸地磁気センサーLSI

(Ana)、ハイブリッド(Hy)、MEMS(M:微小電気機械システム)の技術の強化による基本性能の向上と、信号処理技術などヤマハならではのスマート(Smart)な価値が付加された優位性の高いデバイスの開発を早急に進めています。

この分野は大きく、デジタルアンプ、シリコンマイクロフォン、地磁気センサー、CMOS(相補性金属酸化膜半導体)イメージセンサーなどの商品群を指します。

中でも、デジタルアンプは商品化が進んでおり、携帯電話以外にも薄型テレビ、アミューズメント機器などへの幅広い展開が期待されています。当社では、2001年以来、主としてAV機器市場向けに高音質で低消費電力のデジタルアンプICの商品化を行ってきました。2007年4月には薄型デジタルテレビの大画面から小画面までの製品構成に対応したデジタルアンプICを開発し、サンプル出荷を始めています。引き続きデジタルアンプの競争力強化に努めるとともに、他の商品との組み合わせ提案などの訴求で、他社への優位性を訴求していきます。

また、シリコンマイクロフォンの開発にも注力しており、2007年3月からサンプルの提供を開始しました。主力ユーザーである携帯電話メーカーで実装評価を進めていただいています。当社は、モバイルオーディオLSIをはじめとする幅広い音声LSI商品ラインアップ、およびアナログ・デジタル音声信号処理技術を有しており、今後これらを活用することにより、ノイズ抑制、指向

性制御等、さまざまなニーズに対応した高付加価値マイクロフォンの提供を目指していきます。

また、自動車用液晶表示器用の画像LSIの市場は、エレクトロニクス化が進む自動車産業で、安心性、利便性、快適性に対するニーズが今後ますます高まっていくと見られています。ここでヤマハは、描画機能やバックビューモニター機能を持つLSIの提案を進めていきます。

「YGP2010」においては2010年3月期に売上高450億円、営業利益で50億円を目指していきます。シリコンマイクロフォン、デジタルアンプ、モバイル用非音源等を伸長させることで成長・増収を見込んでいます。

当期には、今後の事業展開にあわせた鹿児島工場の0.18μプロセスへの投資が終了し、生産が始まっています。今後は、この0.18μを商品企画へ生かし、製造力を強化するとともに、最先端の製造プロセスを必要とするデバイスについては外部ファクトリーを利用し効率のよい生産体制の構築を目指していきます。設備投資につきましては、今後3年間で90億円程度を予定しています。

ヤマハリビングテック株式会社は、収益力ある事業基盤の確立に向けて、システムキッチンを中心とした成長戦略を推進しています。そのために、お客様本位のモノづくりを実践し、ショールーム強化とリフォーム販路開拓による顧客数の拡大や、また抜本的生産構造改革によるコスト競争力強化などのさらなる経営構造改革を実践してまいります。

#### 事業の概要

ヤマハのリビング事業は、システムキッチン、システムバスルーム、洗面化粧台を中心に構成されています。グループ会社であるヤマハリビングテック株式会社がこのリビング事業を担っており、人造大理石技術、ピアノ塗装技術、木工加工技術をコア技術とした、独創的で高品質・高機能な製品、素材から製品に至る一貫した開発・生産、全国のショールームでの商品体感やプラン提案を強みとして、お客様の期待を超える効用と満足の創造を目指しています。

#### 業績の概要

当期の売上高は、前期に比べ14億円(3.0%)増加し、期初目標の430億円を36億円上回る466億円となりました。売上構成では、システムバスルームの市場における競争激化で単価が下落しましたが、システムキッチンは人造大理石シンクを装備したモデルが好評を博し、売上増加となりました。一方、営業利益は材料価格の上昇などにより、ほぼ前期並みの12億円となりました。

#### 市場動向

住宅設備機器市場については、新築需要で一次取得者が若年化しており、普及価格帯の下落傾向なども見られるほか、普及価格帯販路のパワービルダー系と注文住宅のハウスメーカー系との市場の二極化現象が顕在化し、国内の市場環境は非常に厳しい状況にあります。2006年6月には住生活基本法が施行され、今後は量の拡大から住宅の安全性と高品質の追求、ストック需要活性化の動きが予想され、また省エネルギーへの

対応とユニバーサルデザインの進行に加え、高耐久・長寿命を兼ね備えた住宅の利便性への要求がますます高まっています。

#### 今後の戦略

##### 成長戦略の強力な推進

新中期経営計画「YGP2010」においては、2010年3月期末の売上高で560億円、営業利益で30億円を設定しています。これを達成するために、ヤマハリビングテックは、「抜本的生産構造改革」、「顧客志向の商品企画開発」、「顧客数の拡大」、「顧客の期待を超える品質保証」、「損益重視の経営管理」、「顧客の顔が見え、ニーズが分かるマーケティング」を重点施策として、経営構造改革と収益力ある事業基盤構築を推進しており、これらの施策を「バリューアップ30」と称し、全社的に活動を展開しています。これらの成果は2007年3月期の後半から徐々に現れてきています。



システムキッチン berry®



システムキッチン berry®



システムキッチン DOLCE LEGATO™

#### 顧客ターゲット別商品ラインアップの確立

商品では、「顧客が求める商品企画開発」を基本に、ロングライフ、利便性、人と環境への配慮といった機能を追求すると同時に、ユーザーターゲットを明確にし、高級/普及/エントリーの商品体系を構築し、ヤマハならではの「Value for Money」を提案しています。

さらに、高級イーザーオーダーと最高級オーダーメイドの新たなビジネスユニットの確立に向けてビジネスモデルを構築してまいります。

今後、キッチンについては、普及価格帯商品「ベリー®」のさらなる強化を中心に、2007年春発売の「ドルチェ レガート™」で高級品ユーザーを獲得していきます。

一方システムバスルームは、現在価格の下落などにより非常に厳しい競争環境下であり、普及価格帯商品のコスト競争力強化を目指すとともに、使い勝手、お手入れのし易さ、広さと施工性の向上に努め、他社との差別化を推進していきます。

#### お客様との接点と取引店の拡大

ヤマハリビングテックはお客様に直接ご指名いただく新築注文戸建とリフォーム市場を中心に事業の拡大を目指しています。お客様との接点を拡大するため、ショールームの拡充とこれらの拠点のビジネスセンター化に努めてきました。現在、38拠点に拡大したショールームを2010年までには首都圏を中心に50拠点に増やす計画です。

また、雑誌を中心とした広告宣伝活動を積極的に展開することで消費者への認知度向上に努めており、住設メーカー想起率で

は着実にランクアップしています。さらにリフォーム販路での取引店拡大を図るため特約店・販売店政策を推進していきます。現在、日本には約18万店の工務店が存在しますが、ヤマハリビングテックは現在の6,000店の取引先から、2010年には2万5千店まで拡大していく計画です。

#### 抜本的生産構造改革の推進

「YGP2010」の達成のためには、これらの施策に加え、業界トップクラスのコスト競争力をつけることが最大の課題となっています。ヤマハリビングテックでは、今後3年間に、30億円のコストダウンを目指しており、工場レイアウトの見直し等による30%の労務費削減と30%の生産性向上を推進してまいります。



システムバスルーム Beaut®



これまでの全国6施設の体制から、株式会社つま恋と株式会社葛城(ゴルフ場・宿泊施設運営)を除く4施設の売却を決定。今後は、この2施設の特徴を一層生かす運営に注力し、収益の改善とブランドへの貢献を目指します。

### 事業の概要

ヤマハのレクリエーション事業は、過去40年以上の歴史があり、北は北海道から南は沖縄まで国内6カ所のリゾート施設を運営しています。年間、約200万人の方々にこれらの施設をご利用いただいておりますが、収益動向は厳しい状況が続いています。

### 業績の概要

当期のレクリエーション事業は、日帰り客の増加はありましたが、婚礼収入やスキー宿泊客の減少や、つま恋および葛城北の丸施設改装のためのクローズ期間があり売上高は、前期に引き続き減収の178億円となりました。損益は、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により改善し、営業損失は15億円となりました。各施設の動向は以下の通りです。

#### つま恋<sup>®</sup>

静岡県掛川市にあるつま恋は、音楽やスポーツを楽しむことのできる複合型リゾート施設です。当期には、施設改修による約1カ月間の閉鎖にもかかわらず、集客数は昨年を上回ることができました。これは話題となった「吉田拓郎&かぐや姫Concert in つま恋2006」をはじめとする各種音楽イベントが開かれたことや、企業研修なども好調であったことが要因となっています。

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

葛城ゴルフ倶楽部における当期の集客数は土日を中心に増えているものの、平日営業では伸び悩みました。また、宿泊施設である葛城北の丸においては、2007年1月から

3月まで休館し、室内のバリアフリー化を一層推進するためのエレベーター設置工事、一部客室および厨房の改修を行いました。この結果、両施設における集客数は前期比減少となりました。

#### その他の施設

キロロ<sup>®</sup> (北海道)では、近年の国内のスキー人口減少に加え、当期は暖冬も影響し、宿泊客は昨年引き続き減少しました。しかしながら、道内からの日帰り客は、一昨年のゲレンデ改修の効果もあり、前期比増加となりました。

鳥羽国際ホテル<sup>®</sup> (三重県)では、前期に開催された愛・地球博(愛知万博)のような大型イベントがなかったため、集客数は前期比減少しました。

合歓の郷<sup>®</sup> (三重県)では、当期の集客数が外国人の団体客を中心に増えたものの、個人の集客がふるわず、売上高は前期比減少となりました。また、合歓の郷ゴルフクラブ<sup>®</sup>は、前期にグリーンを高麗グリーンからベントグリーンに改修したことが好評だったことと三重県オープンが開催された効果もあり、まずまずの業績となりました。

はいむるぶし<sup>®</sup> (沖縄県)では、本土から石垣島への直行便が廃止された影響と競合ホテル施設が進出したことにより、集客数は若干のマイナスとなりました。しかしながら、損益面では順調に推移しています。

#### 4施設の売却を決定

2007年3月23日の取締役会において、レクリエーション事業4施設(キロロ、鳥羽国際ホテル、合歓の郷(合歓の郷ゴルフクラブ含む)、はいむるぶし)に関して保有する事業用資産と運営子会社の全株式を三井



葛城ゴルフ倶楽部<sup>®</sup>



葛城北の丸<sup>®</sup>

不動産株式会社に譲渡することを決定いたしました。

これまでも、これら施設の再建案を作成・検討してきましたが、今後の運営継続のためには、大きな設備投資が必要となり、さらなる発展の可能性、地元への今後の貢献、従業員への責任を総合的に考えた結果、雇用の継続、事業の承継を前提に売却を決定したものです。

これにより譲渡予定資産について当期に減損損失47億円を計上しました。

#### 今後の戦略

ヤマハは今後、つま恋、葛城ゴルフ倶楽部・葛城北の丸に資源を集中し、各施設の特長を最大限に生かし、ヤマハが運営するリゾートとしての魅力を高めることで収益の改善とヤマハブランドへの貢献を追求していきます。「YGP2010」では、2010年の売上目標は70億円、営業利益の黒字化を目指しています。

なお、今後の各施設の注力点は以下のとおりです。

#### つま恋<sup>®</sup>

今後は「音・音楽のヤマハ」を具現化する施設として位置づけていきます。しかしながら、これを支えるためには、企業、学校等の研修施設として収益基盤をさらに強固にしていく必要があります。今後はこれまでの音楽教室講師や音楽大学等の音楽研修に加え、営業研修施設として積極的に展開していきます。バブル崩壊後自社所有の研修施設を売却している企業も多く、これら企業は外部施設を利用し研修を実施しています。営業研修には、さまざまなIT対応の設備も必要となりますが、つま恋はこれらの

IT対応投資はすでに昨年終了しています。このような各種研修に加え、夏場の家族客の取り込みを図ることで、この施設の収益を安定させていきます。

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

ゴルフコースにとっては、そのコースの魅力、サービスの品質を広く認知していただくためのプロモーションが重要となります。葛城ゴルフ倶楽部では、プロ・トーナメントの誘致、有名レッスンプロの配置、日本アマチュア選手権の誘致などさまざまな機会の獲得を目指し積極的に取り組んでいく予定です。

葛城北の丸は葛城ゴルフ倶楽部のお客様のご利用が多く、今後は首都圏地域からいかに多くの方々に、ご利用いただくかが課題となります。葛城北の丸では、2008年3月期は庭園などの周辺設備の整備、施設の充実を図るとともにお客様への接客、ご満足頂ける料理の提供など最高レベルのサービスを提供していきます。



つま恋<sup>®</sup>



つま恋<sup>®</sup>



つま恋<sup>®</sup>

その他の事業はゴルフ用品事業と金型・部品事業が順調に推移しています。また自動車用内装部品事業と金型・部品事業とのシナジー効果を狙いヤマハファインテック株式会社への移管を決定するなど全体としては、今後収益に貢献していくものと期待しています。

#### 事業の概要

当事業は、ヤマハのゴルフ用品および自動車用内装部品と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・部品で構成されています。なお、自動車用内装部品事業については、営業・技術・製造のシナジー効果による継続的成長と効率性向上を図るため、2007年4月1日に、ヤマハファインテック株式会社に吸収分割しました。

#### 業績の概要

当事業の売上高は前期比31.2%増の324億円となりました。これはゴルフ用品が韓国市場を中心とした輸出が売上を伸ばしたことに加え、マグネシウム部品とプラスチック部品等の金型・部品事業が大幅に伸長したことによります。一方、営業利益は、自動車用内装部品が新車需要で増産になったものの、歩留まりが想定以上に悪化したため、目標とした営業利益には届かず前期比36.5%増の8億円となりました。

#### 今後の戦略

その他の事業の2010年の目標は売上高で340億円、営業利益で25億円としています。それぞれの市場動向と今後の施策は以下のとおりです。

#### ゴルフ事業

ヤマハはゴルフ人口の中でも50代、60代を中心とした本物志向の富裕層をターゲットに製品を展開し、国内、韓国、香港および東南アジア市場で販売しています。現在、国内のゴルフ用品市場は縮小傾向にありますが、海外市場が活況に推移しています。

特にゴルフブームを迎えている韓国に加え、香港での販売倍増が当期の業績改善に大きく貢献しました。また、国内市場においても2006年後半よりお客様の認知度向上と売上増加を図るため展開した広告宣伝活動が功を奏し、シェアが拡大、前期に続き2桁台の売上成長を記録しました。これらの結果、当期のゴルフ事業は大幅な収益改善を達成することができました。

当期にフルモデルチェンジした「新・inpres<sup>®</sup>X」は、2008年より施行されるドライバーの反発規制に対応しながら、従来の高反発モデルよりさらに最大飛距離・平均飛距離を伸ばすことを可能にし、売上を伸ばしました。また、カスタムオーダー導入やアナライジングシステムによるドライバーの製作などのカスタム対応も好評を博しています。

2007年は、高反発クラブから規制適合モデルへの買い替え需要が高まると推定されます。また、ここ数年のうちにいわゆる“団塊の世代”がリタイアし、余暇にゴルフを楽しむ人口も増えると予想され、一層の販売拡大が期待されています。今後は、広告展開を継続し販売を伸ばしていくことで、現在の収益基盤を強化し、グループへの貢献を図っていきます。

#### 自動車用内装部品事業

自動車用内装部品事業ではピアノやスポーツ用品の製造で培ってきた木材の処理、加工、接着、塗装技術を生かし、高級乗用車用木製内装部品を製造しています。

近年、木製パネルを利用した車種は増加しているものの、自動車メーカーのグロー



自動車用内装部品



携帯電話用マグネシウム部品

バル調達により海外メーカーとの競争も激化しており、取引単価が低下しています。また、品質基準の厳しさと木工加工の一部生産工程で歩留まり改善に遅れがでているため、損益面では厳しい状況が続いています。

今回の分社化により、自動車用内装部品事業を金型・部品事業と統合的に運用することで、既存顧客への相互営業展開、金型技術等の共有による開発の促進、部品事業にあった製造工程の再構築と要員の相互活用等の効果を目指し、自動車用内装部品の量産最適化を図るとともに高付加価値商品の開発・販路拡大を図っていきます。

歩留まりの改善は、自動車メーカーの協力を得ながら、さまざまな施策を全力で展開し、収益改善を目指していきます。

#### 金型・部品事業

金型・部品事業では従来からの3D製法に、開発から成形塗装まで一貫した製造技術を加えることにより、家電製品・通信機器・モバイル機器等へマグネシウム・プラスチック部品を提供しています。

マグネシウム部品市場では、携帯電話の薄型化が進み、また、高級デジタル一眼レフカメラの市場も成長が著しく、マグネシウム部品に対する需要は増加しています。しかしながら、多品種少量化や高機能化、商品ライフサイクルの短縮化も進むことから、激しい受注変動や単価下落も予想されます。

今後は原価低減と量産技術開発による事業領域の拡大を図り、受注変動への円滑な対応と歩留まりのさらなる改善で利益率の向上に努めていきます。



ゴルフクラブ inpres<sup>®</sup>X 460D

#### FA機器事業

FA機器事業では、精密電子回路基板の加工・検査に対応した各種プレジジョンマシン、気体や液体の微小な漏れを高精度で検出するリークテスター、バリ取り加工・仕上げ研磨等を行う産業用ロボットなどを製造、販売しています。

プレジジョンマシンは、薄型テレビ、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が好調ではあるものの、当期後半から韓国および中国の市況が悪化し、海外を中心に売上が伸び悩みました。

一方、リークテスターと産業用ロボットは自動車業界向けが好調であるものの、競争が激化しています。リークテスターは環境問題に関する関心の高まりから市場は今後拡大していくものと見られます。

また、産業用ロボットは世界トップメーカーであるファナック株式会社と業務提携しており、共同開発による仕上げ加工専用ロボットシステムは順調に伸び、需要の多様化に対応して、取り扱い機種も増やしています。

今後ともこれら製品の販売拡大に努め、市場シェアの拡大を図っていきます。



プレジジョンマシン (フィルムパンチャー)



仕上げロボット

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

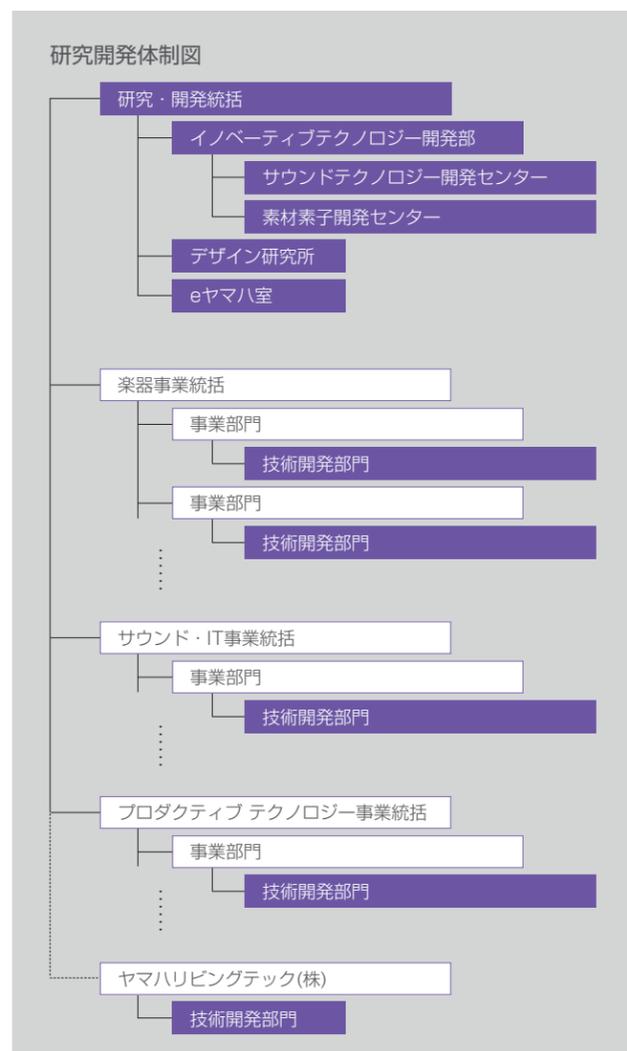
ヤマハは「音・音楽」の分野で永年培ったコア技術を生かし、独創的かつ高品質な商品やサービスの提供により、新たな需要を開拓し、ヤマハブランドの価値向上に努めてきました。同時に、ヤマハの生み出すデザイン・意匠は、世界的にも高く評価されており、独自の顧客訴求力と商品競争力を創出し、高いブランドイメージ維持のために重要な役割を果たしています。

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やグループ会社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開発部、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開発部内には楽器、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。また、全社横断的な組織としては、ネット時代に対応した新しいビジネスモデルの研究開発を行う部門であるeヤマハ室があります。さらに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。

### 研究開発成果

#### MEMS (Micro Electro Mechanical Systems)

##### 製品の開発

当社では、2002年よりMEMS基礎開発、2004年よりシリコンマイクロフォン開発に着手し、当社の半導体製造技術、回路設計技術、および音響設計技術の活用により、短期間でのシリコンマイクロフォン開発に成功いたしました。

当社は、モバイルオーディオLSIをはじめとする幅広い音声LSI商品ラインアップ、およびアナログ・デジタル音声信号処理技術を有しており、今後これらを活用することにより、ノイズ抑制、指向性制御等、さまざまなニーズに対応した高付加価値マイクロフォン、高付加価値マイクロフォンシステムの開発を目指していきます。

また、2005年より既に2軸、3軸地磁気センサーを携帯電話等のアプリケーション向けに、量産出荷しております。当期はプロセス開発により、小型化を実現しました。

#### アレイマイク/アレイスピーカー制御技術の開発

電話会議システムにおいてアレイマイクによる話者位置検出技術、アレイスピーカーによる仮想音源生成技術と3chエコーキャンセラー技術の組合せにより、通話先の着座位置に合わせて音声を再生する「話者位置再生モード」を実現しました。

#### 大出力USB給電スピーカーの開発

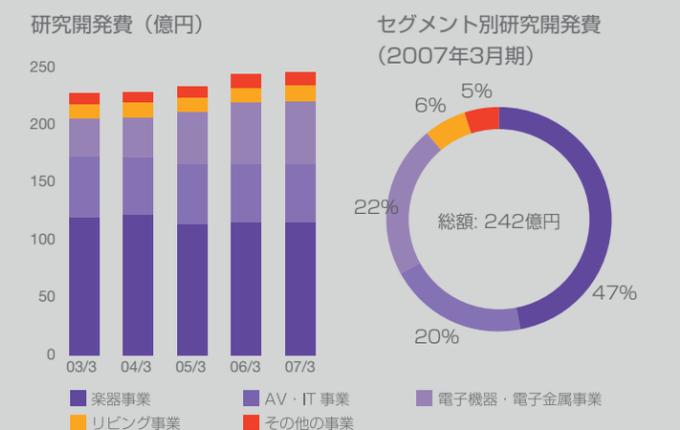
当期、ヤマハが独自に開発した新技術「Power Storage™ (パワーストレージ) 回路」により、通常のUSB給電方式によるUSBスピーカーの約20倍にあたる20W (10W×2)の瞬間パワー\*を実現しました。

\*瞬間パワーとは、0.1秒間連続して出力できるパワーです。



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」を探索しています。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「2007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「YGP2010」の重要なテーマである「The Sound Company」領域での成長の実現」および「成長の基盤となる収益力の一層の強化」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、「The Sound Company」領域での成長の実現」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、「成長の基盤となる収益力の一層の強化」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、業務用音響関連技術

#### 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

その他の事業においても、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、「音響技術・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、事業部門、研究開発部門と法務・知的財産部とで定期的にミーティングを行っています。

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年に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しています。

### 意匠

「2007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。

### ブランド管理

当社では2000年より、「ブランド憲章」の制定、運用ルール・表示ルール等の整備を行ってまいりました。

今後はブランド戦略展開の軸を社内から社外に移し、事業・商品戦略の強化、推進を図ってまいります。

### 模倣品対策

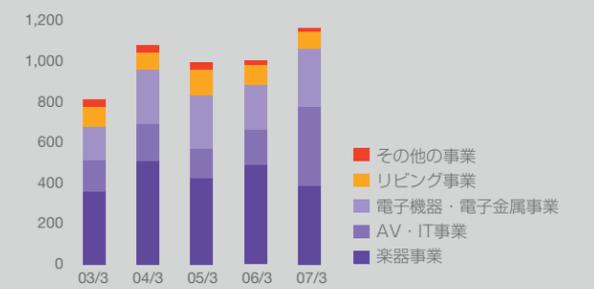
模倣品に対しては、10年以上前から、摘発および行政／司法ルートで積極的な対策活動を実施しており、実績ができております。最近、当社のブランドにただ乗りする案件が頻発していますが、当社ブランドおよび消費者のヤマハブランドへの信頼を保護するため、これまで以上に、訴訟提起を含めて徹底的な法的措置を行っていきます。

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。

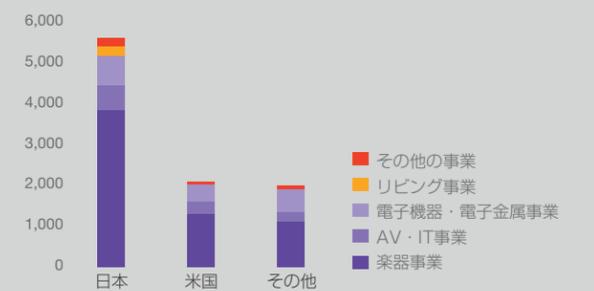
### リスク対応情報

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）



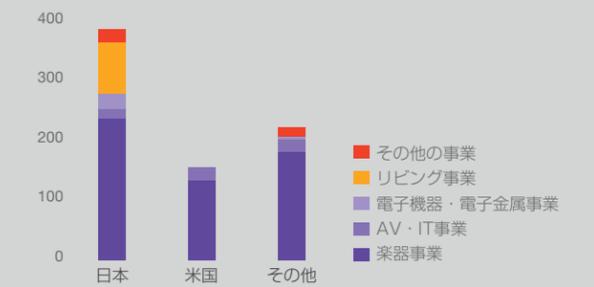
2007年3月末時点の特許保有状況（件）



中国特許出願件数・保有特許件数（件）



2007年3月末時点の意匠保有状況（件）

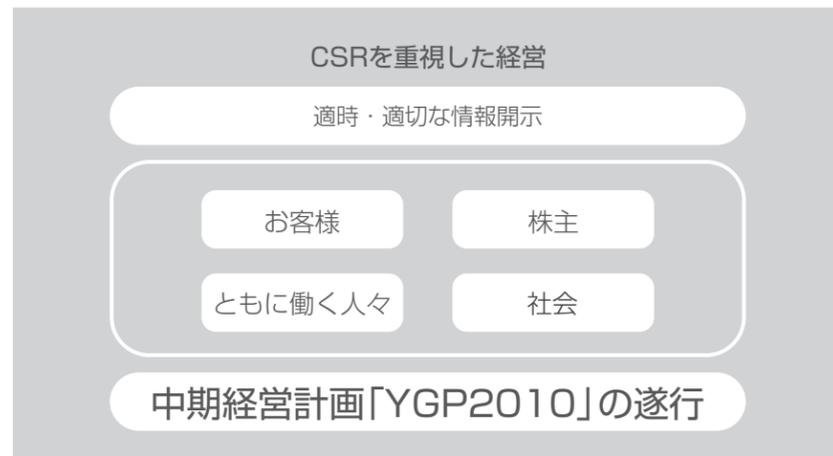


ヤマハグループは、企業理念を实践し、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるCSR（企業の社会的責任）を重視した経営を追求していくことで、企業価値を高めてまいります。

企業理念

<p><b>企業目的：</b> 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。</p>	<p><b>ブランドスローガン：</b> 感動を・ともに・創る</p>
<p><b>お客様への約束</b> 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。</p>	<p><b>ともに働く人々への約束</b> 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。</p>
<p><b>株主への約束</b> 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。</p>	<p><b>社会への約束</b> 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。</p>

ヤマハのCSRの取り組み



※CSR活動のより詳細な情報につきましては、CSRレポートをご参照ください。

コーポレートガバナンスの強化

取締役と執行役員による経営体制を構築

当社の取締役会は、代表取締役1名、社外取締役1名を含む8名の取締役で構成しています。取締役会はグループ経営機能を担っており、経営責任の明確化のため1年の任期としています。

また、執行役員制度を採用し、業務執行の最高責任者である社長をサポートすべく、16名(うち、専務執行役員1名、常務執行役員2名)が就任しています。

原則として取締役を兼務する執行役員が、事業部門・スタッフ部門を大きく6つにグループ化した部門を統括し、担当するグループの業績に責任を負い、グループ内の部門に対し適切に指揮・命令を行います。また、各グループ内で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。

適正な監査実施による公正性・透明性の確保

当社は監査役制度を採用しています。監査役は、社外監査役2名を含む4名で構成し、原則月1回の監査役会を開催するほか、各部門およびグループ企業に対する監査を実施するとともに、取締役会、経営会議などに参加しています。

また、代表取締役社長の管轄機関として監査室を設置し、当社およびグループ企業の諸活動全般を合法性と合理性の観点から検討・評価しています。その結果に基づく情報提供や提案を通じて現状の改善や合理化を促しています。

グループを挙げた内部統制システムの整備

当社は、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6月には、当社およびグループ企業の業務の適正を確保するために、「グループマネジメント憲章」を定め、グループ経営の方針を明確化しました。

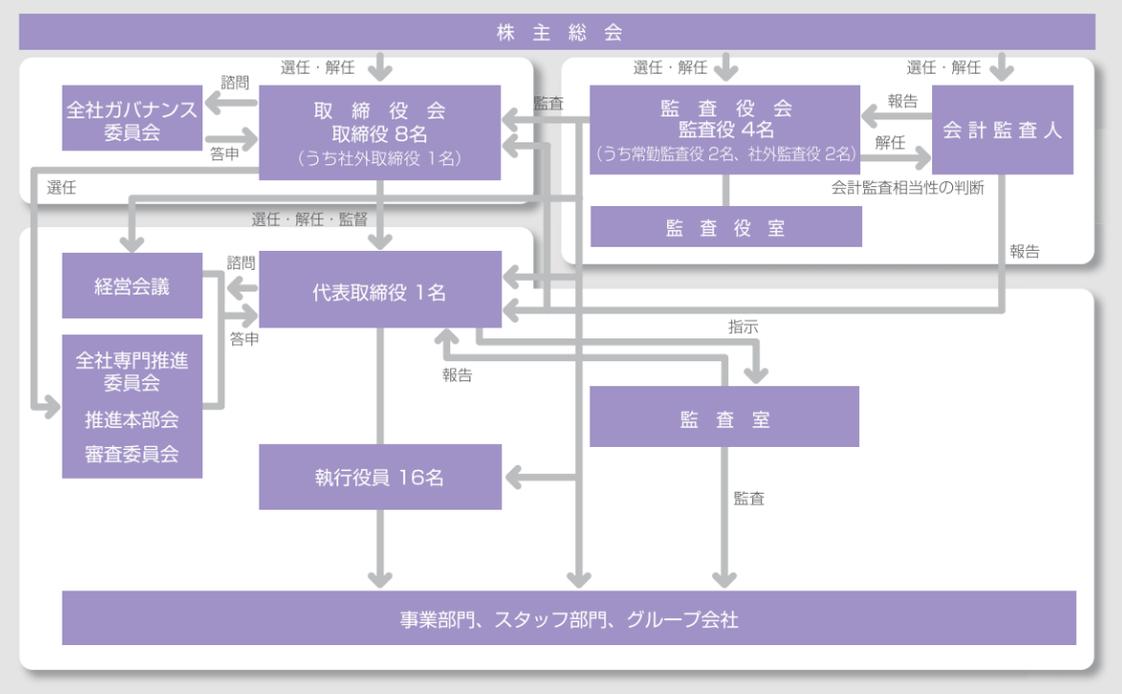
ガバナンスの強化をめざす全社ガバナンス委員会

当社は、コンプライアンス委員会、CSR委員会、役員人事委員会の3委員会を「全社ガバナンス委員会」として位置付け、グループ全体のガバナンス強化に努めています。

コンプライアンス委員会は法令・社会規範遵守の経営を追求し、グループ横断的な活動を推進しています。CSR委員会は企業の社会的責任(CSR)の観点からヤマハグループが取り組むべきテーマを決定し推進しています。役員人事委員会は役員候補者を協議によって選任することで、透明性・公平性を高めています。

また、業務執行に伴い発生する可能性のある重要リスクに関しては、グループ横断的な対応をするための各種全社委員会を設けています。

コーポレート・ガバナンス体制図



### 当社株式の大量買付行為に関する新たな対応方針

当社は、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることを目的として、2006年4月28日より「当社株式の大量買付提案への対応方針（買収防衛策）」を導入しています。今般、より一層、株主意を反映した対応方針とするため、2007年4月27日開催の取締役会において見直しを行い、2007年6月26日開催の当社定時株主総会における承認を経て、「当社株式の大量買付提案への新たな対応方針（買収防衛策）」を発効しました。

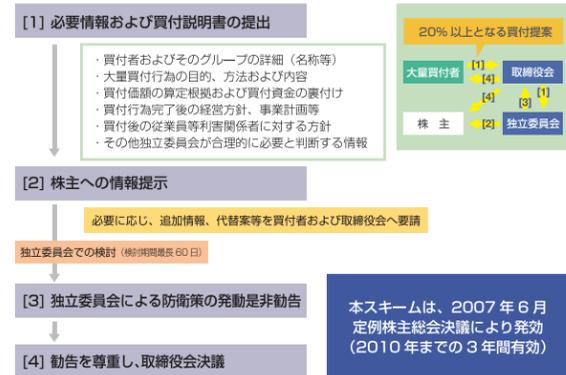
今回のルールの仕組みは、当社議決権の20%以上の取得を目的とする買収提案者に対しあらかじめ必要な情報の提供を要請し、社外取締役、社外有識者等から成る独立委員会が買付等内容の検討を行います。その後独立委員会が対抗措置の発動・不発動を取締役会へ勧告し、取締役会がその勧告を尊重し、決議を行うというものです。防衛策の導入条件を株主総会承認とし、従来以上に株主の意思を尊重したものとなっています。

このルールの目的は、不意打ち的に、当社株式の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するとともに、株主の皆様はその買付行為が当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していただくことです。このことは、たとえ敵対的な買収であったとしても、当社の企業価値を高める有益な買収であれば、それを排除することを目的とするものではありません。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/2007/07042702.html>

### 大量買付行為への対応策について

2006年発表した保有比率が20%以上となる買付行為に対するルールを見直し独立委員会による検討。防衛策導入については株主総会決議事項へ変更



### コンプライアンス経営の推進

行動規準を制定し、コンプライアンス経営を推進  
ヤマハグループでは、法令の遵守だけでなく、社会規範や企業倫理に即した高いレベルでのコンプライアンス経営を追求しています。

2003年4月、その実現のためにコンプライアンス委員会を設置するとともに、遵守すべき事項をまとめた「コンプライアンス行動規準」を定め、職場での説明会を通じてグループの全役員および従業員（嘱託社員、契約社員を含む）に周知。あわせて、コンプライアンスに関する相談・通報制度として、コンプライアンス委員会事務局および外部弁護士事務所を窓口とする「コンプライアンス・ヘルプライン」を開設しました。

また、グループ従業員の意識向上と、コンプライアンス上の問題点や潜在的なリスクの把握を目的として「コンプライアンス・アンケート」を定期的実施しています。これまでに3回実施し、それぞれの結果を施策に反映させました。

2006年4月には「コンプライアンス行動規準」を改定し、全職場でのミーティングを通じて改めて内容の周知徹底を図りました。この改定では、「強制労働・児童労働の禁止」「人権の尊重と差別の禁止」など、海外で事業を展開する企業グループとして留意すべき項目を追加したほか、個人情報保護法をはじめとする新しい法律や既存の法令の改正などにも対応しました。

この改定後の「行動規準」をもとに、ヤマハグループでは各社が拠点をおく各国の法令や社会規範に準拠した、海外各国・地域版の制定を進め、2007年6月までに12カ国対応した「行動規準」を完成させました。



コンプライアンス行動規準各国版

### お客様への取り組み

#### 世界各国の安全規格への適合

ヤマハグループでは、お客様に安心して商品をご使用いただけるよう、製品の品質や安全性に関する法令・規格を確実に遵守する体制を構築しています。

当社グループでは、電気・電子製品に関する世界各国の安全規格・基準の情報収集に積極的に取り組み、ヤマハグループの製品が必要な規格・基準に適合していることを検証しています。あわせて、検証結果をデータベース化し、各製品の適合状況を、各国のグループ拠点から即座に確認できる仕組みを運用しています。

また、こうした検証作業の効率と精度を一層高めるため、2006年5月には、当社本社構内に、最新鋭の電磁波測定設備をはじめとした各種の測定・評価機器を備えた品質評価施設を開設しました。また、製品安全についての表示を製品本体などへ明示するために「表示ガイド」を作成し、これに即して適切な表示をしています。



電磁波測定に使用する電波暗室

#### 顧客視点の品質づくり

業務用のデジタルミキサーに搭載されるモーター駆動型の自走式フェーダー\*は、電子楽器で言えば鍵盤に相当する重要なユーザーインターフェースです。

当社ではこのフェーダーシステムの開発にあたり、制御機構、制御回路、制御ソフトウェアの各技術の統合に品質工学を応用しています。その開発はまず、お客様にとってフェーダーの理想的な動作とは何かを数値的に定義することから始まります。そして計画的な実験と分析を通じ、デジタルミキサーが現実に使用されるさまざまな環境下においても、その理想に最も近い動きを実現することのできる「強い」制御パラメータの組み合わせを追求していくのです。

こうして開発されたフェーダーシステムは、さまざまな使用環境に対してもその自走スピード、停止位置の精度、動作の均一性や静音性といった性能や品質を保つことのできる、品位と強さを兼ね備えたユーザーインターフェースとしてご提供しています。



デジタルミキサーLS9-32

\*フェーダー：音量調整のために操作するスライド部品

### ともに働く人々への取り組み

#### 「From To 運動」で組織的・計画的な技能伝承

当社では、国内製造業に共通の課題である技能伝承に取り組んでいます。

1996年10月に「技能登録制度」を設けて、各部門で伝承を急ぐ必要のある重要な技能およびその保持者を特定するとともに、その技能を「誰に」「いつまでに」継承するかを登録。1998年10月から、技能保持者（伝承者）と継承者のペアごとに目標と実行計画を定めて技能伝承に取り組む「From To 運動」を開始しました。2007年3月期までに、約120組のペアが計画通り技能伝承を果たしています。

なお、計画終了後に、伝承者・継承者それぞれが「活動報告書」を人事部へ提出し、伝承ノウハウを社内に蓄積していくことで、「伝承方法の伝承」にもつなげています。



ピアノ製造の技能伝承

#### 公正な評価・選定を基本とする取引関係

ヤマハグループは、取引先・外注先を企業目標実現に向けてともに歩むパートナーであると考え、信頼関係に基づいた公正な取引を徹底しています。

取引にあたっては、法令を遵守し、社内の規程や基準に沿って適正な評価・公正な選定を徹底しています。また「開かれた購買」をスローガンに、「開放」「公平」「内外無差別」を心がけるとともに、「資源保護・環境保全」を基本方針として掲げています。

これら取引先・外注先とは会合などを通じて基本方針や具体的な施策を共有しています。なかでもヤマハ(株)協力会\*の会員に対しては、半期ごとの説明会を開催して全社および事業部の生産方針や販売状況を説明しています。

\*ヤマハ(株)協力会：ヤマハ(株)が部材加工を委託する協力工場の代表者による組織。会員相互の親睦・情報共有と、経営管理に関する自主的かつ継続的な研鑽活動による会員企業の経営力向上を図ることを目的としています。

### 株主への取り組み

#### 企業理解を促す積極的なIR活動

当社では「ディスクロージャーポリシー」に則って、国内外の機関および個人投資家に対して格差のない情報開示に努めています。決算説明会資料やアニュアルレポート、ウェブサイトなどを活用して、タイムリーに経営情報を発信しています。国内の証券アナリスト・機関投資家向けには、四半期ごとに決算説明会を開催し、経営陣が業績について説明するほか、個別事業の戦略説明会や工場見学も随時実施しています。

海外の機関投資家向けには、国内の投資家向けに発信する情報をすべて英文化して発信しています。また、年数回、社長または役員が直接海外に赴いて投資家を訪問し、事業の説明と対話に努めています。

#### 社会的責任投資（SRI<sup>\*1</sup>）ファンドへの組み入れ状況

株式投資対象を選定するうえで、企業の経済的側面だけでなく、社会的責任の視点をも加味する「社会的責任投資（SRI）」の気運が、日本でも高まっています。

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」（英国FTSE社<sup>\*2</sup>）や、「エティカル・サステナビリティ・インデックス（ESI）」（ベルギー Ethibel社<sup>\*3</sup>）、モーニングスター社会的責任投資株価指数（MS-SRI）などの主要な指標に採用されています。また、国内のSRIファンドのうち、朝日ライフSRI社会貢献ファンド「あすのはな」やUBS日本株式エコ・ファンド「エコ博士」など多くのファンドに組み込まれています。

- \*1 SRI：Socially Responsible Investmentの略。
- \*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弁会社。
- \*3 Ethibel社：銀行、ブローカー、機関投資家に社会的責任投資について提言する独立系コンサルタント会社。



### 環境への取り組み

#### 天竜工場コージェネレーションシステムを導入

当社は天竜工場内にコージェネレーション（熱電併給）システムを導入し、2007年1月8日より稼働を開始しました。都市ガス（天然ガス）仕様の排気量65リットル（軽自動車約100台分）エンジン2基で815キロワットの

発電機2基を運転し、排熱を蒸気や温水として工場内の空調や生産プロセスに利用します。このシステムの導入により、原油換算で年間約250キロリットル相当の一次エネルギーの使用量が削減され、その結果として年間約1,600トンの二酸化炭素排出量の削減が可能となります。この削減量は、ヤマハグループ生産系事業所の2005年度排出量の1.6%に相当し、「2010年度の二酸化炭素排出量を1990年度比で6%削減する」というグループ全体の目標達成に向けて大きく寄与するものです。



コージェネレーションシステム

#### 「ヤマハの森」—インドネシア植林活動2年目報告

ヤマハ株式会社、ヤマハ発動機株式会社共同によるインドネシア植林活動「ヤマハの森」が2年目を迎えた2006年、第2回目となる植林イベントを12月17日に行いました。

「ヤマハの森」は両社が生産・販売拠点を置くインドネシアで、植林を通じた環境保全や教育支援などによって地域社会へ貢献していこうという取り組みで、2005年にスタートしました。活動の推進にあたっては、アジア・太平洋地域において、農業普及・開発支援、環境保全活動などの実績をもつ日本のNGO、(財)オイスカ\*のサポートを受けています。

また植樹作業に先立って開催されたセレモニーでは地元の子どもたちへの学用品贈呈などを行い、地元の方々との交流をはかりました。

\* (財)オイスカ：1961年設立。外務省・農林水産省・経済産業省・厚生労働省所管公益法人



植林の様子

### 社会への取り組み

#### スペシャル・オリンピック支援

ヤマハ・コーポレーション・オブ・アメリカ(YCA)南カリフォルニアで2006年6月に開催された知的障がい者のスポーツ競技会に、例年通りYCAが参加支援しました。YCAからは社員が競技運営ボランティアとして参加する一方、競技参加者が自ら楽器演奏が体験できるように、自動演奏ピアノや電子ピアノを自由に触れるブースも開設し、1,300人を超える参加者に楽器を楽しむ機会を提供しました。スペシャル・オリンピック・サザン・カリフォルニアは、年間を通して知的障がいを持つ子どもと成人を対象にしたスポーツやトレーニングプログラムを提供しています。



スペシャル・オリンピック・サザン・カリフォルニア

#### 設立10周年記念コンサートで病院を支援

ヤマハ・ミュージック・ラテンアメリカ (YMLA) 2006年10月22日にYMLAのアルゼンチン支店とヤマハ・モーター・アルゼンチンが両社の10周年設立記念のチャリティコンサートを実施し、快晴のもと3,000人もの人が足を運び5時間を超える、ヤマハアーティストや音楽教室の生徒たちの演奏を楽しみました。開催にあたっては厳しい財政運営下にある同国ガラハン病院の支援のため、入場料として紙オムツの寄付を募りました。両社社員に加えて、アーティスト、取引先、関係各社がコンサートに協力し、同病院の3カ月使用分相当の紙オムツを寄付することができました。



アルゼンチン10周年記念コンサート

#### ブレイザークラッセ 公立学校での吹奏楽普及支援

ヤマハ・ミュージック・セントラル・ヨーロッパ (YMCE) ドイツのYMCEが、1994年から公立学校向けに展開しているヤマハBläserKlasse（ブレイザークラッセ）は、生徒に吹奏楽のオーケストラの演奏を提供するユニークなプログラムです。公立学校で学ぶ10-16歳の生徒を対象に一般的な音楽レッスンを提供するという考えを実践したプログラムで、ドイツ、オーストリア、オランダの3カ国の計1,000カ所、累計2万8千人の生徒が参加しています。



ブレイザークラッセ

#### ジョグジャカルタ地震で崩壊した小学校校舎再建に、

#### ヤマハ・インドネシア現地法人6社が協力

2006年5月27日のインドネシアのジャワ島の古都ジョグジャカルタ近郊で発生した地震で、約5,700名の死者を出しましたが、ヤマハ・インドネシア現地法人6社は共同で、地震の被害を受けたウイロ村の小学校2校の再建費用として、300万円を日本のNGO、(財)オイスカを経由して寄付しました。新校舎は2006年11月に完成し、関係者が出席して完成式典が行われました。



再建された小学校校舎

## ■ 取締役



取締役会長  
伊藤 修二



代表取締役社長  
梅村 充



取締役  
加藤 博万



取締役  
黒江 常夫



取締役  
岡部 比呂男



社外取締役  
長谷川 至  
ヤマハ発動機株式会社 顧問



取締役  
八幡 泰司



取締役  
高橋 源樹

## ■ 監査役

堀越 美知夫 (常勤監査役)

牧野 時久 (常勤監査役)

三浦 州夫 (社外監査役 弁護士)

寺井 康晴 (社外監査役 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

加藤 博万  
専務執行役員 [サウンド・IT事業統括、研究・開発統括]

黒江 常夫  
常務執行役員 [経営管理統括、リゾート統括本部担当]

岡部 比呂男  
常務執行役員 [楽器事業統括]

八幡 泰司  
執行役員 [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]

高橋 源樹  
執行役員 [経営管理副統括(経営企画、事業企画担当)、経営企画室長]

田丸 卓也  
執行役員 [サウンドネットワーク事業部長]

新美 幸二  
執行役員 [インベティブテクノロジー開発部長]

吉良 康宏  
執行役員 [デザイン研究所長]

小原 辰三  
執行役員 [半導体事業部長]

佐々木 勉  
執行役員 [購買・物流部長]

越場 正明  
執行役員 [ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司総経理]

土井 好広  
執行役員 [国内営業本部長]

中田 卓也  
執行役員 [PA・DMI事業部長]

小野田 孝  
執行役員 [ピアノ事業部長]

加藤 政人  
執行役員 [事業企画室長]

三木 渡  
執行役員 [広報部長]

(2007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					
	2007	2006	2005	2004	2003	2002
<b>会計年度：</b>						
売上高	¥ 550,361	¥ 534,084	¥ 534,079	¥ 539,506	¥ 524,763	¥ 504,406
売上原価	352,381	341,816	335,483	337,813	338,307	340,411
売上総利益	197,980	192,267	198,595	201,693	186,456	163,994
販売費及び一般管理費	170,295	168,132	162,899	156,637	154,413	152,951
営業利益	27,685	24,135	35,695	45,056	32,043	11,043
税金等調整前当期純利益（純損失）	33,101	35,842	33,516	47,456	22,612	(5,784)
当期純利益（純損失）	27,866	28,123	19,697	43,541	17,947	(10,274)

	百万円					
<b>会計年度末：</b>						
総資産	¥ 559,031	¥ 519,977	¥ 505,577	¥ 508,731	¥ 512,716	¥ 509,663
純資産*	351,398	316,005	275,200	259,731	214,471	201,965
流動資産	231,033	209,381	225,581	201,704	221,089	211,140
流動負債	136,656	117,047	145,820	123,596	158,148	144,498

	円					
<b>1株当たり情報：</b>						
当期純利益（純損失）	¥ 135.19	¥ 136.04	¥ 95.06	¥ 210.63	¥ 86.65	¥ (49.75)
純資産*	1,680.91	1,532.62	1,334.51	1,259.28	1,040.06	978.15

	%					
<b>レシオ：</b>						
流動比率	169.1%	178.9%	154.7%	163.2%	139.8%	146.1%
自己資本比率*	62.0	60.8	54.4	51.1	41.8	39.6
総資産当期純利益（損失）率（ROA）	5.2	5.5	3.9	8.5	3.5	(2.0)
自己資本当期純利益（損失）率（ROE）*	8.4	9.5	7.4	18.4	8.6	(5.2)

\* 「純資産」「自己資本比率」「自己資本当期純利益率（ROE）」は、2006年3月期まではそれぞれ「株主資本」「株主資本比率」「株主資本当期純利益率（ROE）」を開示しています。

## 財務セクション

主要財務指標の推移	47
業績および財務分析	48
連結貸借対照表	57
連結損益計算書	59
連結株主資本等変動計算書	60
連結キャッシュ・フロー計算書	61

## 業績および財務分析

### 業績の概要

#### 中期経営計画「YSD50」

当期は、「YSD50」の最終年度として、掲げた数値目標、売上高5,900億円、営業利益500億円、当期利益340億円に対し、売上高5,504億円、営業利益277億円、当期利益279億円となり、売上高、利益とも未達に終わりました。計画未達の要因としては、楽器事業、AV・IT事業を中心として、全体的に、成長シナリオに甘さがあったことや、携帯電話用音源LSIが想定を上回るスピードでの需要減や単価下落となったことがあげられます。

一方で、財務体質改善のための実質有利子負債ゼロ目標については、当初の目標を達成することができました。

楽器事業は、売上高、営業利益とも中期経営計画目標を大幅に下回りましたが、期待していた音響機器ビジネスでの成長が予定通り進んだことや、中国市場での販売網や音楽教室等のインフラ整備が着実に進み、年率10%を超える成長を遂げたほか、アジアを中心とした成長市場や成熟市場である韓国でもシェア拡大ができました。また、製造改革も拠点の再編等は予定通りに進展いたしました。今後の成長に向けての施策が着実に進んできていると考えています。

半導体事業は、携帯電話用音源LSIが想定以上の数量減、単価下落となり、他のデバイスの伸長も期待には届きませんでした。

リビング事業では、今後の成長に繋がる構造改革に着手しました。また、レクリエーション事業は、売上高の低迷が継続し収益回復の目処が立たないことから、さらなる選択と集中のため、4施設の譲渡を決定しました。

### 売上高

#### セグメント別売上高の状況

当期の売上高は、AV・IT事業、電子機器・電子金属事業、レクリエーション事業が対前期減収となりましたが中核事業である楽器事業に加え、リビング事業、その他の事業が増収となり、全体では、前期比3.0%増の5,503億61百万円となりました。

楽器事業の売上高は前期比119億10百万円（3.8%）増加の3,259億89百万円となりました。この中には円安に伴う増収分が112億円含まれており、為替影響を除いた実質ベースの売上高は、前期に比べ7億円（0.2%）の増収となりました。

商品別には、エレクトーン\*が減少となりましたが、音響機器が引き続き2桁成長となったことに加え、電子楽器、管楽器等も伸長しました。

音楽教室は、子どもの生徒数はほぼ横這いとなり、大人向け音楽教室は順調に拡大しました。一方、コンテンツ配信は着メロ市場の縮小により減収となりました。

AV・IT事業は、前期比31億15百万円（4.1%）減少の728億23百万円となりました。この中には円安に伴う増収分が35億円含まれており、為替影響を除いた実質ベースの売上高は、前期に比べ

66億円（8.7%）の減収となりました。オーディオは、主力のAVレシーバーが欧米で順調に売上げを伸ばし、また、デジタル・サウンド・プロジェクター™「YSP」も引き続き好調な出荷となりましたが、OEM供給の業務用カラオケ機器は大幅な減収となりました。

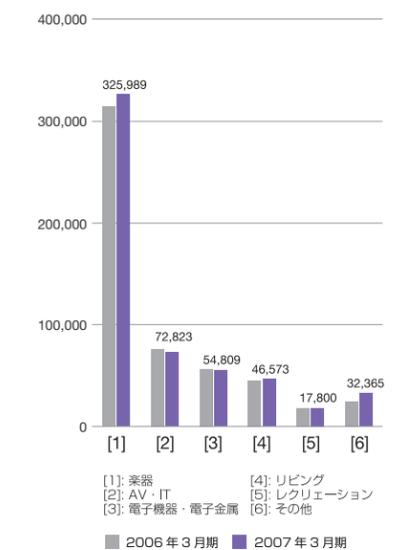
電子機器・電子金属事業は、前期比13億58百万円（2.4%）減少の548億9百万円となりました。携帯電話用音源LSIは、ソフト化進行に伴う需要の減少により対前期大幅な売上減少となりました。一方、電子金属は、市況が低迷する中、材料価格の上昇に伴う値上げ等により増収となりました。

リビング事業は、システムバスが、競争激化と単価下落により減収となりましたが、人造大理石シンクを採用したシステムキッチンが引き続き好調に売上げを伸ばし、前期比13億58百万円（3.0%）増加の465億73百万円となりました。

レクリエーション事業では、日帰り客は増加しましたが、婚礼収入の減少により、前期比2億12百万円（1.2%）減少の178億円となりました。

その他の事業では、携帯電話、デジタルカメラ用途のマグネシウム部品やゲーム用のプラスチック部品が大幅な増収となったほか、自動車用内装部品も新車需要で売上げ増となりました。また、ゴルフ用品も国内販売の好調に加え、アジア向け輸出が拡大し、セグメント全体では、前期比76億94百万円（31.2%）増加の323億65百万円となりました。

セグメント別売上高（単位：百万円）



### 地域別売上高の状況

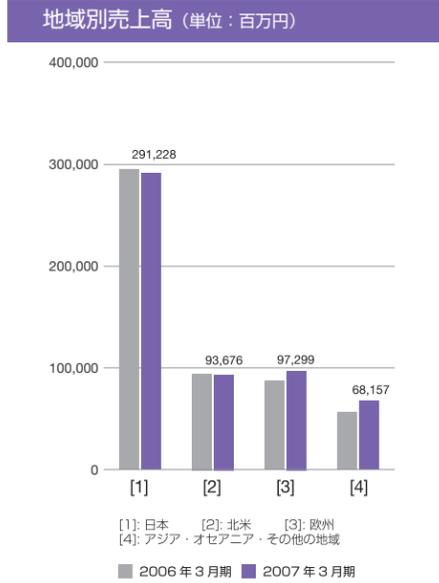
地域別には、日本国内では、マグネシウム部品等の金型・部品事業、高級自動車用内装部品に加え、リビング事業が対前期増収となりましたが、携帯電話用音源LSIを中心とする半導体、通信カラオケ機器が減収となり、全体売上高は前期比39億86百万円(1.4%)減少の2,912億28百万円となりました。

海外売上高は、対前期147億円の円安効果に加え、楽器事業、金型・部品事業、ゴルフ用品等が増収となり、前期比202億63百万円(8.5%)増加の2,591億33百万円となりました。当期の海外売上高比率は前期の44.7%から2.4ポイント上昇し、47.1%となりました。

北米は、円安に伴う売上げ増はありましたが、景気の減速に伴い、ピアノを中心に、楽器事業が売上げ減少となり、前期比10億17百万円(1.1%)減少の936億76百万円となりました。

欧州は、円安に伴う売上げ増に加え、楽器、オーディオとも対前期増収となったことにより、売上高は前期比98億5百万円(11.2%)増加の972億99百万円となりました。

アジア・オセアニア・その他の地域では、韓国、南米、中近東等で引き続き楽器事業が増収となり、前期比114億75百万円(20.2%)増加の681億57百万円となりました。また、中国においては、杭州雅馬哈楽器有限公司(杭州ヤマハ楽器)でのピアノ増産も寄与し、ピアノを中心とする楽器事業が引き続き対前期比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、前期比104億96百万円(3.1%)増加し、3,523億82百万円となりましたが、売上高も前期比3.0%の増収となり、売上原価率は、ほぼ前期並みの64.0%となりました。当期は、金属材料等の上昇がありましたが、引き続きコストダウンに努めたことによります。

また、販売費及び一般管理費は、前期に比べ21億63百万円(1.3%)増加し、1,702億95百万円となりました。これは、主として、円安により販管費が増加したことによります。売上高販管費比率は、前期の31.5%から0.5ポイント改善し31.0%となりました。

### 営業利益

営業利益は前期に比べ35億50百万円(14.7%)の増益となり、276億85百万円となりました。原材料コストの高騰や価格競争激化の影響はありましたが、売上高の増加や為替差益、事業全般にわたるコスト合理化効果などにより、増益を果たすことができました。

### セグメント別営業利益の状況

事業の種類別セグメントの営業利益では、楽器事業は、原材料価格の上昇はありましたが、増収に加え、円安に伴う為替差益、売上構成の変化による売上総利益率の上昇等で、前期の141億32百万円から220億37百万円へ大幅な増益となりました。

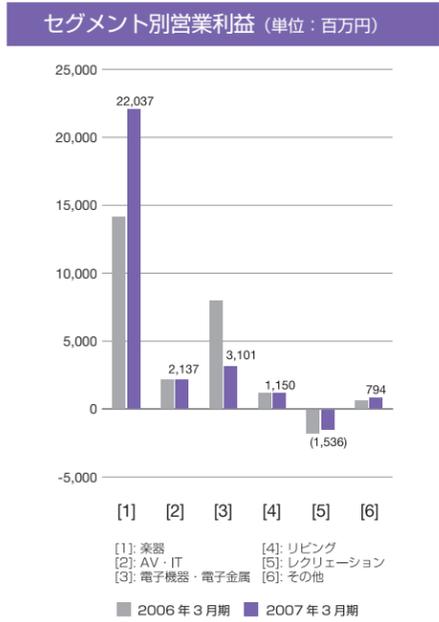
AV・IT事業は、対前期減収となりましたが、為替差益や製造原価の低減等により、ほぼ前期並みの21億37百万円となりました。

電子機器・電子金属事業は、携帯電話用音源LSIが需要の減少に伴い、引き続き売上が減少し、前期の79億27百万円から31億1百万円へ大幅な減益となりました。

リビング事業では、製造原価の低減や固定費の削減等の合理化効果はありましたが、原材料コストの高騰に加え、システムバスが価格競争激化の影響を受けたことから、営業利益は、ほぼ前期並みの11億50百万円にとどまりました。

レクリエーション事業は、減価償却費の減少等により前期の17億89百万円から15億36百万円へ損失幅を縮小しました。

その他の事業では、金型・部品事業が、増産効果等により対前期大幅増益となりましたが、自動車用内装部品の歩留まり悪化により、営業利益は前期の5億82百万円から2億12百万円増の7億94百万円にとどまりました。

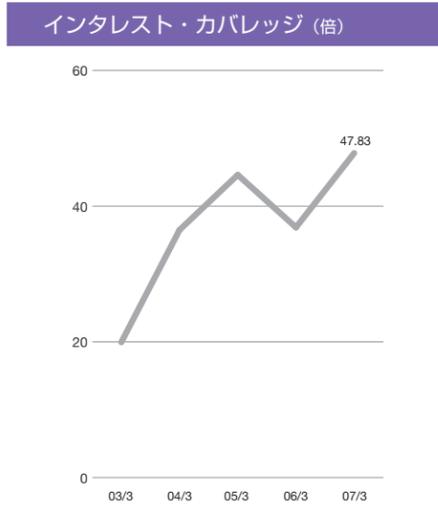


### 営業外損益

営業外収益については、前期の176億12百万円から213億34百万円へ37億22百万円(21.1%)の増加となりました。

このうち、受取利息・受取配当金は、前期の9億7百万円から10億83百万円へ、1億76百万円(19.4%)増加しました。また、持分法による投資利益は業績好調なヤマハ発動機株式会社の増益寄与により、前期の148億38百万円から177億64百万円へ29億26百万円(19.7%)増加しました。その他の営業外収益は、生産中止に係る補償金収入もあり、前期の18億65百万円から24億85百万円へ6億20百万円(33.2%)の増加となりました。

営業外費用については、前期の65億3百万円から63億93百万円へ1億10百万円(1.7%)の減少となりました。支払利息や期日前決済に対する売上割引は前期の55億48百万円から53億43百万円へ2億5百万円(3.7%)減少しましたが、その他の営業外費用は、前期から95百万円(10.0%)増加しました。



### 特別損益

特別利益については、前期の18億74百万円から6億6百万円へ12億68百万円の減少となりました。固定資産売却益、製品保証引当金戻入額、投資有価証券売却益とも前期に比べ減少したことによります。

特別損失は、前期の12億76百万円から101億30百万円へ88億54百万円の増加となりました。レクリエーション事業4施設の譲渡決定に伴い、固定資産の減損損失を47億28百万円計上したこと、構造改革費用として、台湾製造子会社1社および米国製造子会社2社の解散決定に伴う閉鎖関連費用31億46百万円を計上したこと、特別早期退職制度に伴う退職割増金として7億28百万円計上したことによります。

### 税金等調整前当期純利益

営業利益の増加、営業外損益の改善はありましたが、特別損失が大幅に増加したことにより、税金等調整前当期純利益は、前期の358億42百万円から27億41百万円(7.6%)減少し、331億1百万円となりました。売上高税金等調整前当期純利益率は、前期の6.8%から0.8ポイント減少し、6.0%となりました。

### 法人税、住民税及び事業税・法人税等調整額

法人税、住民税及び事業税・法人税等調整額は、前期の71億86百万円から24億44百万円(34.0%)減少し、47億41百万円となりました。これは、税金等調整前当期純利益の減少、解散・譲渡が決定した連結子会社の留保損失に係る繰延税金資産を計上したこと等によります。

## 少数株主利益

少数株主利益は、ほぼ前期並みの4億93百万円となりました。

## 当期純利益

以上の結果、当期純利益は、前期の281億23百万円から2億57百万円(0.9%)減少し、278億66百万円となりました。売上高当期純利益率は前期の5.3%から0.2ポイント減少し、5.1%となりました。また、1株当たり当期純利益は、前期の136円4銭に対し、当期は135円19銭となりました。

## 為替変動とリスクヘッジ

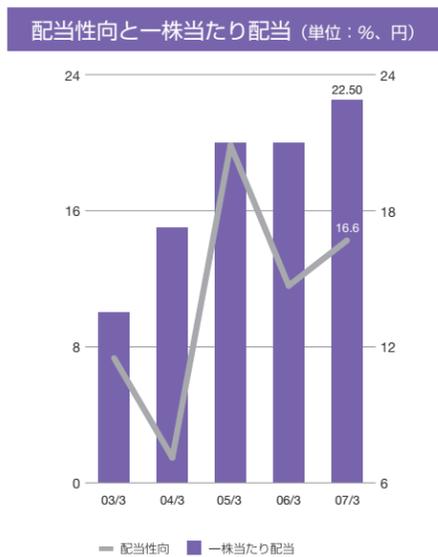
海外連結子会社の売上高は、期中平均レートを換算基準としており、米ドルの当期の期中平均レートは前期に対し4円の円安で117円となり、それに伴う影響額は前期に比べ32億円の増収となりました。また、ユーロも当期の期中平均レートは前期に対し12円の円安で150円となり、前期に比べ59億円の増収となりました。売上高全体での為替影響額は、豪ドル、カナダドル等其他通貨も含めて、前期に比べ147億円の増収となりました。

また、利益につきましては、米ドルは為替変動に伴う利益影響は殆ど発生していませんが、ユーロは当期の平均決済レートが前期に対し9円の円安で144円となり、40億円の増益効果となり、その他通貨も含めて前期に比べ56億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金を輸入品代金支払に充てる方法(マリー)によるリスク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あらかじめ想定される実需の範囲で、3カ月前に為替予約によるリスクヘッジを行っています。

## 配当

営業利益の増加に伴い、当期の1株当たり配当金は、前期に対し2円50銭増配し、22円50銭としました。連結配当性向は前期の14.7%から1.9ポイント増加し、16.6%となりました。なお、現金収入を伴わない、持分法による投資利益を除いた当期純利益を基準にすれば、40.0%となります。



## 財政状態および流動性

### 財政に対する方針

当社は、事業の性格上、それほど旺盛な資金需要は必要とせず、手元資金と営業活動によるキャッシュフローや銀行借入により、資金調達を行っております。

当社の財務運営方針としては、低コストかつ安定的な資金調達を基本に、十分な流動性の確保を保持することとしています。

また、外部から財務の評価をいただく観点から、毎年、長期優先債務の格付けを格付機関に依頼しており、下記のような評価を得ています。

格付け	
格付け機関	長期優先債務格付け
(株) 格付投資情報センター (R&I)	A (安定的)
(株) 日本格付研究所 (JCR)	AA- (安定的)

### 流動資産・流動負債

当期の流動資産は前期比10.3%、216億52百万円増加し、2,310億33百万円となりました。主として、現金及び預金、売掛債権等が増加したことなどによります。一方、流動負債は196億9百万円(16.8%)増加し、1,366億56百万円となりました。支払債務の増加に加え、返金されるレクリエーション事業の会員預託金93億円を固定負債から流動負債へ振替えたことなどによります。

当期の流動比率は169.1%で前期の178.9%から9.8ポイント減少しましたが、引き続き、高い流動性を維持しています。



## 資産

当期末の総資産は、前期末に比べ390億54百万円(7.5%)増加し、5,590億31百万円となりました。このうち、流動資産は、前期末に比べ216億52百万円(10.3%)増加し、2,310億33百万円となりました。現金及び預金が前期末の364億29百万円から467億2百万円へ102億73百万円(28.2%)増加したほか、円安影響もあり、売上債権、棚卸資産も増加したことによります。また、固定資産は、前期末の3,105億95百万円から3,279億98百万円へ174億3百万円(5.6%)増加しました。主として、投資有価証券が前期末から174億67百万円(13.1%)増加したことによります。これは、持分法適用会社であるヤマハ発動機株式会社の純資産増加額を持分で計上したことによります。

## 負債

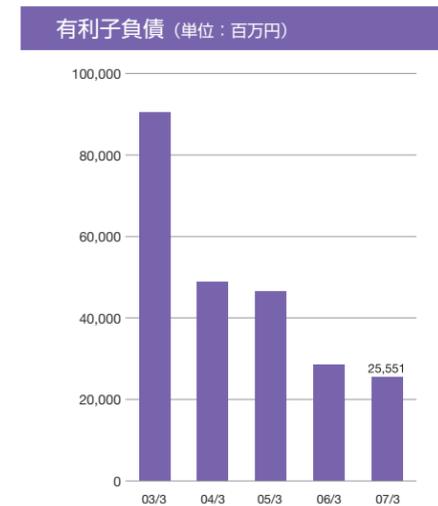
負債につきましては、前期末に比べ81億34百万円(4.1%)増加し、2,076億33百万円となりました。流動負債は、前期末に比べ、196億9百万円(16.8%)増加し、1,366億56百万円となりました。支払債務、未払法人税等が増加したことや、レクリエーション事業4施設の譲渡決定に伴う会員預託金の返金を実施するため、当該預託金を固定負債から流動負債へ振替えたこと、台湾製造子会社1社および米国製造子会社2社の解散決定に伴う閉鎖関連費用を構造改革費用引当金として、流動負債に計上したこと等によります。

一方、固定負債は前期末に比べ114億75百万円(13.9%)減少し、709億77百万円となりました。上述の会員預託金を流動負債へ振替えたことが主な理由です。

### 実質有利子負債\*

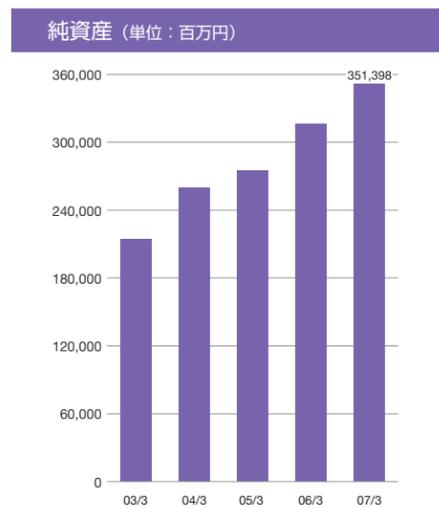
2007年3月までの中期経営計画「YSD50」では、財務健全化のため、借入金から現金及び預金を控除した実質有利子負債残高ゼロを目指しましたが、当期末においても、借入金255億51百万円、現金及び預金467億2百万円となり、前期に続き、財務内容の改善をさらに進めることができました。

\*実質有利子負債残高=借入金-現金及び預金



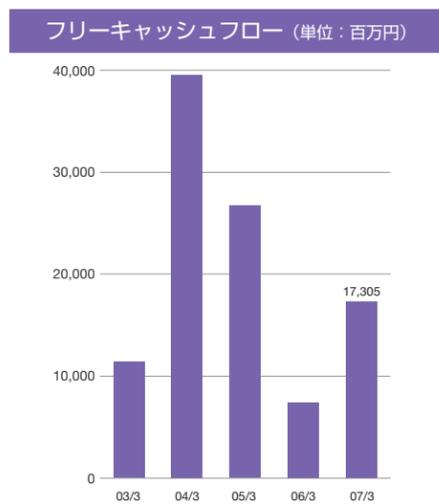
## 純資産

純資産は、当期から貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等を適用し、3,513億98百万円となりました。従来の「資本の部」の合計に相当する金額は3,468億73百万円です。当期末の自己資本比率は前期末の60.8%から62.0%へ1.2ポイント増加しました。なお、自己資本当期純利益率(ROE)は、8.4%となりました。



## 連結キャッシュフロー

当期の営業活動により増加したキャッシュフローは、397億32百万円となりました。前期の255億10百万円に比べ、142億22百万円(55.8%)増加しましたが、主として、法人税等の支払が減少したことによります。



また、投資活動による使用キャッシュフローは、前期の181億4百万円から43億23百万円(23.9%)増加し、224億27百万円となりました。これは、設備投資の増加に伴い、有形固定資産の取得による支出が増加したことに加え、有形固定資産や投資有価証券の売却による収入が減少したことによります。

財務活動による使用キャッシュフローは、82億46百万円で、前期の258億34百万円から175億88百万円(68.1%)の減少となりました。主として、長短借入金の返済による支出が減少したことによります。

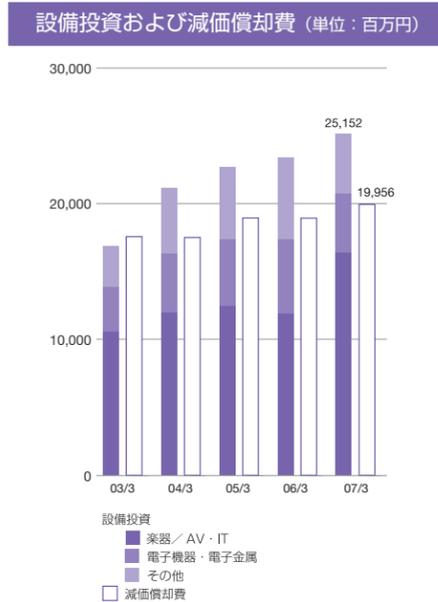
上記のほか、為替影響や連結範囲の変更も含め、当期末の現金及び現金同等物は、前期末に対し104億92百万円(29.6%)増加し、459億26百万円となりました。

## 設備投資および減価償却費

当期の設備投資は、前期の228億82百万円から22億70百万円(9.9%)増加し、251億52百万円となりました。このうち、楽器事業は、新製品の金型投資、杭州雅馬哈楽器有限公司やPT. Yamaha Indonesiaでの増産投資、国内ピアノ工場集約に伴う投資等が増加したこと等により、前期に比べ29億40百万円(24.8%)増加し、148億17百万円となりました。

また、電子機器・電子金属事業では、前期の54億88百万円から10億93百万円(19.9%)減少し、43億95百万円となりました。

減価償却費は、前期の189億44百万円から10億12百万円増加し、199億56百万円となりました。



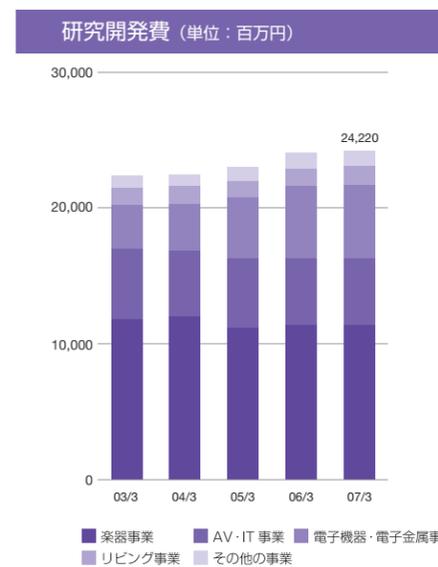
## 研究開発費

研究開発費は、前期並みの242億20百万円となりました。売上高研究開発費比率は前期の4.5%から0.1ポイント低下し、4.4%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\*等の音関連技術、アクチュエーター、センサー等のHIC\*関連技術、音響素材、環境対応技術等があげられます。

\*DSP [Digital Signal Processor (Processing)]: AV機器の音場制御、業務用ミキシングコンソールのエフェクター付加、携帯電話用音源や音声の3D加工など、ヤマハ独自のデジタル音声・音楽信号処理を含む汎用的なデジタル信号処理技術

\*HIC [Human Interface Components]: 「人」、「感性」、「快適性」といった分野で、材料の性質が楽器やAV機器等の機能アップに繋がるデバイス、素材。例えば、静かな音環境を実現するデバイス



## 業績見通し

2008年3月期は、新中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」の初年度にあたり、掲げた諸施策を着実に遂行し、楽器を中心とした「The Sound Company」領域での成長を目指します。売上高は、当期とほぼ同額の5,510億円を予想しています。これは、当期に決定しました電子金属事業、レクリエーション事業4施設の譲渡影響を考慮すれば、実質3.3%の増収となります。営業利益については、減価償却制度の変更による影響が23億円発生する見込みですが、増収や円安効果により、当期を23億円上回る300億円を予想しています。また、当期純利益は、保有するヤマハ発動機株式会社株式の一部売却に伴い、当期に178億円計上しました持分法投資利益がなくなる一方、投資有価証券売却益などが発生することから、当期の279億円に対し、46億円増の325億円を見込んでいます。

なお、業績の見通しに際し、為替レートは115円/米ドル、148円/ユーロを前提としています。

## セグメント別見通し

### 楽器事業

「The Sound Company」領域の主力事業として、高収益構造の確立を目指します。楽器市場は高付加価値品と廉価品の二極化や大型チェーン店や量販店のシェア拡大など流通再編が進行する中で、顧客視点に立った商品ラインアップの充実や中国工場等でのコスト競争力の強化を図っていきます。また、成長が著しい中国、ロシア、東欧市場での販売拡大を図っていきます。2008年3月期は、売上高は当期の3,260億円から、120億円(3.7%)増の3,380億円を予想しています。また、営業利益は当期の220億円から20億円増益の240億円を見込んでいます。

### AV・IT事業

市場変化に合わせたAVビジネスの構築を目指します。ホームシアター事業は既存領域でのビジネス強化に加え、フロントサラウンド商品のラインアップ充実や中高級を中心としたHi-Fi商品の充実を図るほか、新しいジャンルの商品開発に積極的に取り組んでまいります。また、当期に発売しました会議システムの事業軌道乗せを図っていきます。

2008年3月期は、売上高は当期の728億円から、62億円(8.5%)増の790億円を予想しています。営業利益は当期の21億円から4億円増益の25億円を見込んでいます。

#### 電子機器・金属事業

2008年3月期は、電子金属事業譲渡に伴い、売上高は当期の548億円から、88億円（16.1％）減の460億円を予想しています。また、営業利益は当期の31億円から21億円減の10億円を見込んでいます。

半導体事業では、携帯電話用音源LSIの需要減少が継続する中で、生き残りを図る一方、新デバイスの販売拡大を積極的に進めています。

また、電子金属事業は、スムーズな事業譲渡へ向けた準備を進めます。

#### リビング事業

引き続き、システムキッチンを軸とした成長戦略を進めていきます。競争が激化している浴室事業は人造大理石仕様のバスタブや浴室で音楽が聴けるサウンドシャワー™装備等の差別化戦略により、成長を目指します。また、今後期待されるリフォーム需要への布石も着実に進めていきます。2008年3月期は、売上高は当期の466億円から、24億円（5.2％）増の490億円を予想しています。また、営業利益は当期の12億円から3億円増益の15億円を見込んでいます。

#### レクリエーション事業

レクリエーション事業は譲渡決定した施設のスムーズな引渡しと、残った2施設での事業成立に向けてのインフラ整備を進めていきます。2008年3月期は、4施設を譲渡することから、売上高は当期の178億円から、78億円（43.8％）減の100億円を予想しています。また、営業損失は当期の15億円から10億円改善し、5億円を見込んでいます。

#### その他の事業

マグネシウム部品等の金型・部品事業、自動車用内装部品事業とも、顧客の受注変動へ柔軟に対応できる生産体制の整備や歩留まり向上により増益を目指します。また、ゴルフ事業では、広告展開等による認知度向上と売上増加を目指します。2008年3月期は、売上高は当期の324億円から、34億円（10.5％）減の290億円を予想しています。また、営業利益は当期の8億円から倍増の15億円を見込んでいます。

#### 設備投資の見通し

2008年3月期の設備投資は、当期の252億円から8億円増加し、260億円を見込んでいます。

半導体事業が微細化投資の一巡で、減少しますが、2009年春新装オープン予定の銀座ビルや中国、杭州雅馬哈楽器有限公司での増築工事による投資が増加し、楽器事業が当期の148億円から173億円へ25億円増加する見込みです。

また、減価償却費は、当期の200億円から215億円へ15億円増加する見込みです。この中には、減価償却制度変更による影響額23億円を含みます。

#### 新中期経営計画

当社は、2007年3月末で終了した前回の中期経営計画「YSD50」に続いて、2008年3月期から2010年3月期までの3年間の新中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」を策定しました。

新中期経営計画では、楽器を中心とする事業のさらなる強化と音・音響・ネットワーク領域で事業拡大を目指す成長領域を“The Sound Company”領域と位置づけ、積極的な経営資源の投入を進めてまいります。また、健全な事業運営でグループの企業価値増大に寄与する“多角化事業”領域では、各業界でのポジション確立を進め、一層の収益力向上を図ります。

計画最終年度となる2010年3月期には、連結売上高5,900億円、営業利益450億円、ROE10%を目指します。

#### 利益還元方針（配当見通し）

当社は連結自己資本当期純利益率（ROE）の向上を前提に、中期的な連結利益水準をベースに、成長のための研究開発、設備投資等必要な経営基盤強化のための適正な内部留保を行うとともに、連結業績を反映した利益還元を実施することを基本方針としています。具体的には、継続的かつ安定的な配当を基本とし、連結配当性向40%を目標にさらなる利益還元に努めます。この方針のもと、2008年3月期では、1株につき普通配当30円（うち中間配当金15円）を予想しています。

また、今回、保有するヤマハ発動機株式会社株式の一部売却に伴い、上記の普通配当とは別に特別配当として、2008年3月期から3年間にわたり、年20円（うち中間特別配当金10円）の追加配当実施を予定しています。また、併せて、株主資本の効率化の観点から、今後3年間で総額180億円の自己株式の取得を予定しています。

#### 新会計基準について

当社は、平成19年度税制改正による減価償却制度の変更に伴い、2008年3月期から保有する95%まで償却した減価償却資産の残存価額を5年間で均等償却するとともに、2007年4月以後に取得する減価償却資産につきましては、新設の250%定率法を適用します。

## 連結貸借対照表

ヤマハ株式会社および連結子会社  
2007年および2006年3月期

資産	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
流動資産：			
現金及び預金	¥ 46,702	¥ 36,429	\$ 395,612
受取手形及び売掛金	78,669	72,613	666,404
有価証券	419	520	3,549
棚卸資産	82,214	77,943	696,434
繰延税金資産	17,724	16,922	150,140
その他	7,362	7,286	62,363
貸倒引当金	(2,060)	(2,333)	(17,450)
<b>流動資産合計</b>	<b>231,033</b>	<b>209,381</b>	<b>1,957,078</b>
有形固定資産：			
建物及び構築物	46,179	45,953	391,182
機械装置及び運搬具、工具器具備品	38,373	38,801	325,057
土地	63,495	63,772	537,865
建設仮勘定	1,824	2,462	15,451
<b>有形固定資産合計</b>	<b>149,872</b>	<b>150,990</b>	<b>1,269,564</b>
投資その他の資産：			
投資有価証券	150,369	132,902	1,273,774
長期貸付金	524	688	4,439
賃借不動産保証金敷金	5,986	5,891	50,707
繰延税金資産	16,790	14,087	142,228
のれん	1,521	2,028	12,884
その他	2,933	4,007	24,845
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>178,125</b>	<b>159,605</b>	<b>1,508,895</b>
<b>資産合計</b>	<b>¥ 559,031</b>	<b>¥ 519,977</b>	<b>\$ 4,735,544</b>

負債	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 43,165	¥ 37,153	\$ 365,650
短期借入金	15,118	17,147	128,064
一年以内返済の長期借入金	4,301	5,132	36,434
未払費用及び未払金	54,415	43,098	460,949
未払法人税等	6,012	3,758	50,928
特定取引前受金	2,273	2,548	19,255
繰延税金負債	22	4	186
役員賞与引当金	100	—	847
製品保証引当金	4,266	3,805	36,137
構造改革費用引当金	1,488	—	12,605
その他	5,491	4,398	46,514
<b>流動負債合計</b>	<b>136,656</b>	<b>117,047</b>	<b>1,157,611</b>
固定負債：			
長期借入金	6,132	6,195	51,944
繰延税金負債	239	303	2,025
再評価に係る繰延税金負債	17,735	17,742	150,233
退職給付引当金	27,140	27,978	229,903
役員退職慰労引当金	—	891	—
長期預り金	17,424	27,577	147,598
その他	2,303	1,763	19,509
<b>固定負債合計</b>	<b>70,977</b>	<b>82,452</b>	<b>601,245</b>
純資産			
株主資本：			
資本金：			
授権株式数—700,000,000株			
発行済株式数 2007—206,524,626株			
2006—206,524,626株	28,534	28,534	241,711
資本剰余金	40,054	40,054	339,297
利益剰余金	260,555	236,913	2,207,158
自己株式	(339)	(302)	(2,872)
<b>株主資本合計</b>	<b>328,804</b>	<b>305,199</b>	<b>2,785,294</b>
評価・換算差額等：			
その他有価証券評価差額金	13,718	15,470	116,205
繰延ヘッジ損益	(406)	—	(3,439)
土地再評価差額金	18,116	18,426	153,460
為替換算調整勘定	(13,765)	(23,091)	(116,603)
<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>17,662</b>	<b>10,805</b>	<b>149,615</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>4,931</b>	<b>4,472</b>	<b>41,770</b>
<b>純資産合計</b>	<b>351,398</b>	<b>320,477</b>	<b>2,976,688</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥ 559,031</b>	<b>¥ 519,977</b>	<b>\$ 4,735,544</b>

## 連結損益計算書

ヤマハ株式会社および連結子会社  
2007年および2006年3月期

	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
売上高	¥ 550,361	¥ 534,084	\$ 4,662,101
売上原価	352,381	341,816	2,985,015
売上総利益	197,980	192,267	1,677,086
販売費及び一般管理費	170,295	168,132	1,442,567
営業利益	27,685	24,135	234,519
その他の収益（費用）：			
受取利息・受取配当金	1,084	907	9,183
持分法による投資利益	17,764	14,838	150,479
支払利息	(972)	(1,081)	(8,234)
売上割引	(4,371)	(4,467)	(37,027)
投資有価証券売却益	31	605	263
固定資産除却損（純額）	(1,063)	(181)	(9,005)
減損損失	(4,728)	—	(40,051)
構造改革費用	(3,146)	—	(26,650)
特別退職金	(728)	—	(6,167)
その他（純額）	1,547	1,085	13,105
	5,416	11,706	45,879
税金等調整前当期純利益	33,101	35,842	280,398
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	7,010	8,922	59,382
法人税等調整額	(2,268)	(1,736)	(19,212)
	4,741	7,186	40,161
少数株主利益控除前当期純利益	28,359	28,656	240,229
少数株主利益	493	532	4,176
当期純利益	¥ 27,866	¥ 28,123	\$ 236,053

## 連結株主資本等変動計算書

ヤマハ株式会社および連結子会社  
2007年および2006年3月期

	百万円											
	株主資本					評価・換算差額等						
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主 資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計	少数 株主持分	純資産合計
2005年3月31日残高	¥ 28,534	¥ 40,054	¥ 212,340	¥ (279)	¥ 280,650	¥ 7,364	¥ —	¥ 22,453	¥ (35,267)	¥ (5,449)	¥ 3,834	¥ 279,035
当期中の変動額：												
剰余金の配当			(4,642)		(4,642)							(4,642)
当期純利益			28,123		28,123							28,123
連結範囲の変動			711		711							711
持分の変動			99	0	100							100
土地再評価差額金の取崩			379		379							379
役員賞与金			(100)		(100)							(100)
自己株式の取得				(23)	(23)							(23)
株主資本以外の項目の 当期中の変動額（純額）						8,105		(4,027)	12,176	16,254	638	16,893
当期中の変動額合計	—	—	24,572	(22)	24,549	8,105	—	(4,027)	12,176	16,254	638	41,442
2006年3月31日残高	¥ 28,534	¥ 40,054	¥ 236,913	¥ (302)	¥ 305,199	¥ 15,470	¥ —	¥ 18,426	¥ (23,091)	¥ 10,805	¥ 4,472	¥ 320,477
当期中の変動額：												
剰余金の配当			(4,126)		(4,126)							(4,126)
当期純利益			27,866		27,866							27,866
連結範囲の変動			(0)		(0)							(0)
持分の変動			(138)	0	(138)							(138)
土地再評価差額金の取崩			121		121							121
役員賞与金			(80)		(80)							(80)
自己株式の取得				(37)	(37)							(37)
株主資本以外の項目の 当期中の変動額（純額）						(1,752)	(406)	(309)	9,325	6,857	458	7,315
当期中の変動額合計	—	—	23,642	(37)	23,604	(1,752)	(406)	(309)	9,325	6,857	458	30,920
2007年3月31日残高	¥ 28,534	¥ 40,054	¥ 260,555	¥ (339)	¥ 328,804	¥ 13,718	¥ (406)	¥ 18,116	¥ (13,765)	¥ 17,662	¥ 4,931	¥ 351,398

	千米ドル											
	株主資本					評価・換算差額等						
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主 資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計	少数 株主持分	純資産合計
2006年3月31日残高	\$ 241,711	\$ 339,297	\$ 2,006,887	\$ (2,558)	\$ 2,585,337	\$ 131,046	\$ —	\$ 156,086	\$ (195,604)	\$ 91,529	\$ 37,882	\$ 2,714,756
当期中の変動額：												
剰余金の配当			(34,951)		(34,951)							(34,951)
当期純利益			236,053		236,053							236,053
連結範囲の変動			(0)		(0)							(0)
持分の変動			(1,169)	0	(1,169)							(1,169)
土地再評価差額金の取崩			1,025		1,025							1,025
役員賞与金			(678)		(678)							(678)
自己株式の取得				(313)	(313)							(313)
株主資本以外の項目の 当期中の変動額（純額）						(14,841)	(3,439)	(2,618)	78,992	58,086	3,880	61,965
当期中の変動額合計	—	—	200,271	(313)	199,949	(14,841)	(3,439)	(2,618)	78,992	58,086	3,880	261,923
2007年3月31日残高	\$ 241,711	\$ 339,297	\$ 2,207,158	\$ (2,872)	\$ 2,785,294	\$ 116,205	\$ (3,439)	\$ 153,460	\$ (116,603)	\$ 149,615	\$ 41,770	\$ 2,976,688

## 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  
2007年および2006年3月期

	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
<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	¥ 33,101	¥ 35,842	\$ 280,398
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整：			
減価償却費	19,956	18,944	169,047
減損損失	4,728	—	40,051
のれん償却額	507	507	4,295
貸倒引当金の増減額	(167)	(177)	(1,415)
投資有価証券評価損	14	83	119
関係会社株式評価損	119	118	1,008
退職給付引当金の増減額	(858)	(379)	(7,268)
受取利息及び受取配当金	(1,084)	(907)	(9,183)
支払利息	972	1,081	8,234
為替差損益	49	(107)	415
持分法による投資損益	(17,764)	(14,838)	(150,479)
投資有価証券売却益	(31)	(605)	(263)
固定資産除却損（純額）	1,063	181	9,005
構造改革費用	3,146	—	26,650
特別退職金	728	—	6,167
資産及び負債の増減額：			
売上債権の増減額	(4,537)	3,008	(38,433)
棚卸資産の増減額	(2,262)	4,944	(19,161)
仕入債権の増減額	5,272	(1,716)	44,659
その他（純額）	(1,709)	(5,135)	(14,477)
小計	41,245	40,843	349,386
利息及び配当金の受取額	3,437	2,730	29,115
利息の支払額	(971)	(1,084)	(8,225)
法人税等の支払額	(3,978)	(16,979)	(33,698)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>39,732</b>	<b>25,510</b>	<b>336,569</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）	254	(77)	2,152
有形固定資産の取得による支出	(22,863)	(20,401)	(193,672)
有形固定資産の売却による収入	1,094	2,327	9,267
投資有価証券の取得による支出	(1,163)	(732)	(9,852)
投資有価証券の売却・償還による収入	77	619	652
その他（純額）	173	160	1,465
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(22,427)</b>	<b>(18,104)</b>	<b>(189,979)</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）	(1,961)	(1,753)	(16,612)
長期借入れによる収入	4,235	4,556	35,875
長期借入金の返済による支出	(5,151)	(22,404)	(43,634)
会員預託金の預りによる収入	12	10	102
会員預託金の返還による支出	(969)	(1,352)	(8,208)
自己株式の取得による支出	(37)	(23)	(313)
配当金の支払額	(4,126)	(4,642)	(34,951)
少数株主への配当金の支払額	(248)	(223)	(2,101)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(8,246)</b>	<b>(25,834)</b>	<b>(69,852)</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>1,464</b>	<b>1,783</b>	<b>12,402</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額</b>	<b>10,523</b>	<b>(16,644)</b>	<b>89,140</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>35,434</b>	<b>50,393</b>	<b>300,161</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>—</b>	<b>1,685</b>	<b>—</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>(31)</b>	<b>—</b>	<b>(263)</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥ 45,926</b>	<b>¥ 35,434</b>	<b>\$ 389,039</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、2007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=118.05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2007もしくは有価証券報告書をご参照ください。

## 主要ネットワーク

### 海外ネットワーク

名称	所在地	設立	事業内容	資本金
Yamaha Corporation of America	米国・カリフォルニア・ブエナパーク	1960	米国本社、楽器、PA等の販売	50,000千US\$
Yamaha Electronics Corporation, U.S.A.	米国・カリフォルニア・ブエナパーク	1981	AV製品の輸入販売	2,500千US\$
Yamaha Music InterActive, Inc.	米国・ニューヨーク	2000	楽器用コンテンツ商材の開発・販売	35千US\$
YMH Digital Music Publishing, LLC*1	米国・ニューヨーク	2001	電子楽譜の制作・販売	630千US\$
Yamaha Artist Services, Inc.	米国・ニューヨーク	2004	ピアノ、管楽器のアーティストサービス	100千US\$
Yamaha Commercial Audio Systems, Inc.	米国・カリフォルニア・ブエナパーク	2006	北米での設備音響機器の販売	1,000千US\$
Yamaha Canada Music Ltd.	カナダ・トロント	1969	楽器、PA、AV製品の輸入販売	2,500千CAN\$
Yamaha de México, S.A. de C.V.	メキシコ・メキシコシティ	1958	楽器、PA、AV製品の輸入販売、音楽教室運営	1,709千P
Yamaha Music Latin America, S.A.	パナマ	1975	楽器、PA、AV製品の輸入販売	50千US\$
Yamaha Musical do Brasil Ltda.*2	ブラジル・サンパウロ	1973	楽器、PAの輸入販売	4,469千R\$
Yamaha Music Holding Europe GmbH	ドイツ・レリンゲン	2002	欧州現法の持株会社、欧州楽器ビジネス統括	70,000千€
Yamaha Music Central Europe GmbH	ドイツ・レリンゲン	1966	楽器・PAの輸入販売、音楽教室運営	10,452千€
Yamaha Elektronik Europa GmbH	ドイツ・レリンゲン	1981	AV製品の輸入販売	4,100千€
Steinberg Media Technologies GmbH	ドイツ・ハンブルク	1984	音楽制作用コンピューターソフトウェア開発、販売	6,891千€
Yamaha-Kemble Music (U.K.) Ltd.*3	イギリス・ミルトンキーンズ	1968	楽器、PAの輸入販売	25千£
Kemble Music Ltd.	イギリス・ミルトンキーンズ	1936	楽器、PA、楽譜等の販売	21千£
Yamaha Electronics (U.K.) Ltd.	イギリス・ワトフォード	1986	AV製品の輸入販売	1,000千£
Kemble & Company Ltd.	イギリス・ミルトンキーンズ	1947	ピアノ製造・販売	117千£
Yamaha Musique France	フランス・クロワシー・ボーパール	1973	楽器、PAの輸入販売	1,200千€
Yamaha Electronique France	フランス・クロワシー・ボーパール	1988	AV製品の輸入販売	1,824千€
Yamaha Scandinavia AB	スウェーデン・ヨテボリ	1975	楽器、PA、AV製品の輸入販売	20,000千KR
Yamaha-Hazen Música, S.A.*4	スペイン・マドリード	1986	楽器、PAの輸入販売	1,505千€
Yamaha Musica Italia S.p.A.	イタリア・ミラノ	1990	楽器、教材、PAの輸入販売、音楽普及活動	4,368千€
台湾山葉楽器製造股份有限公司	台湾・桃園	1969	ピアノの製造、ピアノパーツ製造	157,300千NT\$
功学社山葉楽器股份有限公司	台湾・台北	1996	楽器、PAの輸入販売	100,000千NT\$
雅馬哈楽器音響（中国）投資有限公司	中国・上海	2002	投資性公司(持株会社)、中国本土における楽器、PA、AV製品の販売	585,629千元
雅馬哈楽器技術培訓（上海）有限公司	中国・上海	2005	中国本土における音楽教室の運営	8,100千元
天津雅馬哈電子楽器有限公司	中国・天津	1989	電子楽器の製造	76,800千元
蕭山雅馬哈楽器有限公司	中国・杭州	1997	ピアノパーツの製造、管楽器組立製造	140,415千元
杭州雅馬哈楽器有限公司	中国・杭州	2003	ピアノ・ピアノパーツ、ギターの製造	274,105千元
雅馬哈貿易（上海）有限公司	中国・上海	1996	香港向け楽器・音響機器の仲介貿易販売	16,597千元
雅馬哈電子（蘇州）有限公司	中国・蘇州	2002	AV製品の製造	107,599千元
Yamaha Music Korea Ltd.	韓国・ソウル	2001	楽器、PA、AV製品の輸入販売及び音楽普及事業	7,000百万W
Yamaha Music (Asia) Pte. Ltd.	シンガポール	1966	楽器、PA、AV製品の輸入販売	6,260千S\$
Yamaha Electronics Asia Pte. Ltd.	シンガポール	1996	AV製品のASEAN諸国への販売	1,000千S\$
Yamaha Music (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア・クアラルンプール	1974	楽器、PA、AV製品の輸入販売	1,320千RM
Yamaha Electronics Manufacturing (M) Sdn Bhd	マレーシア・イポー	1991	AV製品の製造、AVサービスパーツの製造販売	31,000千RM
PT. Yamaha Indonesia	インドネシア・ジャカルタ	1974	ピアノ製造	8,507百万Rp
PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia	インドネシア・ジャカルタ	1989	ギター、ドラム等の製造	27,856百万Rp
PT. Yamaha Musik Indonesia Distributor	インドネシア・ジャカルタ	1990	インドネシア国内への楽器卸販売	18,050百万Rp
PT. Yamaha Music Manufacturing Asia	インドネシア・西ジャワ	1997	電子楽器の製造	82,450百万Rp
PT. Yamaha Musical Products Indonesia	インドネシア・東ジャワ	1997	管楽器の組立・パーツ・ケース・ピアノカ*・リコーダーの製造	30,237百万Rp
PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia	インドネシア・東ジャワ	1999	AV製品（スピーカー）の製造	79,000百万Rp
Siam Music Yamaha Co., Ltd.*2	タイ・バンコク	1989	楽器、PA、AV製品の輸入販売	100,000千B
Yamaha Music Guif FZE	UAE・ドバイ	1997	楽器、PA、AV製品の輸入販売	3,000千Dhs.
OOO Yamaha Music Russia*2 (2007年8月設立予定)	ロシア・モスクワ	2007	楽器、PA、AV製品の輸入販売	2億2千万RUB
Yamaha Music Australia Pty., Ltd.	オーストラリア・メルボルン	1986	楽器、PA、AV製品の輸入販売	1,540千A\$

\*1 持分法適用会社

\*2 非連結子会社、関連会社

\*3 2007年秋社名変更予定 Yamaha Music UK Ltd.

\*4 2007年秋社名変更予定 Yamaha Música Ibérica, S.A.U.

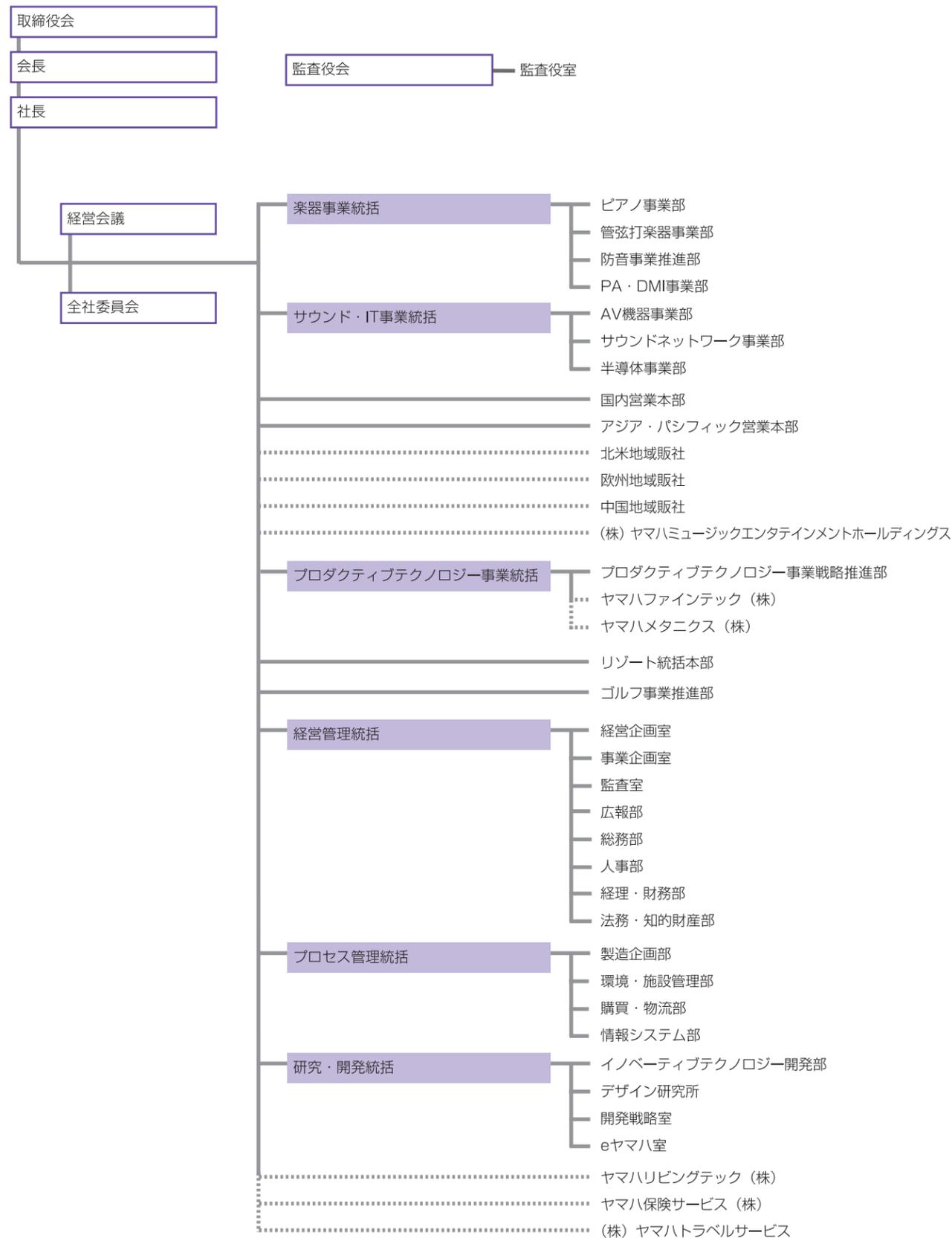
### 国内ネットワーク

名称	所在地	設立	事業内容	資本金
株式会社ヤマハミュージック東京	東京都中央区	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	400百万円
株式会社ヤマハミュージック西東京	東京都豊島区	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	350百万円
株式会社ヤマハミュージック横浜	神奈川県横浜市	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	350百万円
株式会社ヤマハミュージック関東	新潟県新潟市	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	100百万円
株式会社ヤマハミュージック大阪	大阪府大阪市	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	350百万円
株式会社ヤマハミュージック瀬戸内	広島県広島市	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	175百万円
株式会社ヤマハミュージック東海	愛知県名古屋	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	250百万円
株式会社ヤマハミュージック九州	福岡県福岡市	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	250百万円
株式会社ヤマハミュージック北海道	北海道札幌市	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	200百万円
株式会社ヤマハミュージック東北	宮城県仙台市	1994	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	250百万円
株式会社精琴堂楽器店*2	東京都八王子市	1955	楽器・楽譜・アビテックス®の販売、音楽・英語教室運営	81.2百万円
ヤマハミュージックトレーディング株式会社	東京都中央区	1979	楽器および楽器の付属品などの輸入・販売、学校音楽教材の開発・販売	200百万円
株式会社ヤマハミュージック エンタテインメントホールディングス	東京都渋谷区	2007	音楽ソフト事業グループ会社の事業統括	100百万円
株式会社ヤマハミュージックメディア	東京都渋谷区	1994	音楽出版物の製作、販売、マルチメディアソフトの製作・販売、海外ソフトの輸入販売	350百万円
株式会社ヤマハミュージックコミュニケーションズ	東京都目黒区	2000	音声・映像ソフトの企画・制作・製造・販売	300百万円
株式会社ヤマハエアーランドアール*2	東京都渋谷区	2007	音楽プロダクション業務、レーベル業務	50百万円
株式会社ヤマハミュージックパブリッシング*2	東京都目黒区	2007	音楽出版（著作権、原盤）管理	100百万円
ヤマハミュージッククラフト株式会社	静岡県浜松市	1962	サイレントバイオリン™、大正琴、教育楽器（オルガン、木琴）等の製造	30百万円
ヤマハサウンドテック株式会社	東京都中央区	1962	ホール、各種公共施設等の音響設備設計施工	100百万円
不二音響株式会社*2	東京都千代田区	1946	ホール、各種公共施設等の音響設備設計施工および音響機器の設計製作	49.6百万円
ヤマハミュージックリース株式会社	静岡県浜松市	1984	楽器等のリース、楽器のレンタル、割賦販売	50百万円
山梨工芸株式会社	静岡県掛川市	1966	ピアノ用の木材部品加工、UP支柱生産、家具工芸品の製造販売	20百万円
桜庭木材株式会社	秋田県北秋田市	1964	ピアノ用木材の製材、部品加工、他木工品の製造販売	90百万円
株式会社ヤマハホール	東京都中央区	1953	貸しホールおよび自営興行（映画試写・コンサート）	10百万円
ワイビーウインズ株式会社	静岡県磐田市	1987	管楽器他金属部品のバリル研磨、部品加工、組立	50百万円
ヤマハピアノサービス株式会社	静岡県浜松市	1988	中古ピアノの下取・修理塗装・販売、消音後付販売	50百万円
ディーエス株式会社	静岡県袋井市	1978	AV機器等の基板・部品組立・スピーカー生産、検査器・PCB設計	60百万円
ヤマハエレクトロニクスマーケティング株式会社	東京都港区	2001	AV商品、ルーター、関連仕入れ品の国内販売および機器の保守・設置サービス	300百万円
ヤマハリビングテック株式会社	静岡県浜松市	1991	住宅設備機器の開発・製造・販売	500百万円
ヤマハリビングプロダクツ株式会社	静岡県浜松市	1989	住宅設備機器の製造	80百万円
株式会社ジョイエルホーム	静岡県浜松市	1987	建築工事の設計および施工等	50百万円
ヤマハ鹿児島セミコンダクタ株式会社	鹿児島県始良郡	1987	半導体特定用途向LSIの製造	450百万円
ヤマハハイテックデザイン株式会社	静岡県磐田市	1996	LSIの機能設計、論理設計、支援ソフトの開発等	30百万円
株式会社葛城	静岡県袋井市	2001	葛城ゴルフ倶楽部®、葛城北の丸®の運営	50百万円
株式会社つま恋	静岡県掛川市	2001	つま恋®、つま恋乗馬倶楽部®の運営	100百万円
株式会社ヤマハクレジット	静岡県浜松市	1974	前払式積立業務（鍵盤商品予約）の管理運営	100百万円
ヤマハ保険サービス株式会社	静岡県浜松市	1962	損害保険代理業、生保の募集に関する業務	100百万円
ヤマハファインテック株式会社	静岡県浜松市	1987	自動車用内装部品、メカトロ機器および金型、パーツ等の設計・製造・販売	500百万円
ワイビー設備システム株式会社	静岡県浜松市	1988	工場設備・レイアウトの設計・施工および修理、工場設備保守	80百万円
株式会社ヤマハトラベルサービス	静岡県浜松市	1986	旅行代理店業	50百万円
日本事務センター株式会社	静岡県浜松市	1987	通信・ドキュメント・リース分野に於ける企業支援サービス	20百万円
ワイビービデオ株式会社	静岡県浜松市	1988	ビデオソフト他各種プロモーションツール等企画制作、カタログ制作	80百万円
株式会社ヤマハビジネスサポート	静岡県浜松市	1997	人材派遣・職業紹介（採用教育他）	10百万円
株式会社コルグ*1	東京都稲城市	1964	コルグブランドの電子楽器の製造販売	480百万円

\*1 持分法適用会社

\*2 非連結子会社、関連会社

組織図



(2007年7月1日現在)

投資家情報

本社  
〒430-8650 静岡県浜松市中区中沢町10番1号

総務部  
Tel: 053-460-2800

経理・財務部  
Tel: 053-460-2141

経営企画室  
Tel: 03-5488-6602

広報部  
Tel: 03-5488-6601

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  
15,470人

連結従業員数  
25,992人 (内 臨時従業員年間平均雇用人員6,081人)

連結子会社数  
93社

持分法適用会社数  
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

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8.08%
ステートストリートバンク アンド トラスト カンパニー	7.66%
三井住友海上火災保険株式会社	4.32%
株式会社 みずほ銀行	4.25%
株式会社 静岡銀行	4.04%
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン	3.76%
住友生命保険相互会社	3.53%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	3.31%
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%

株価の推移



(2007年3月31日現在)