

# 感動を・ともに・創る

## プロフィール

ヤマハは1887年の創業以来、世界有数の楽器製造メーカーとして活躍するとともに、AV機器や半導体などのさまざまな事業活動を通じて成長してまいりました。

21世紀も持続的な成長を目指すため、真のグローバル企業として、世界の人々の豊かな人生の実現に貢献できるよう全力を尽くしてまいります。

## 目次

社長からのメッセージ.....	2	エグゼクティブ・サマリー.....	34
新中期経営計画「YSD50」.....	6	6年間の要約財務データ.....	35
コーポレートガバナンス.....	8	業績および財務分析.....	36
環境への取り組み.....	10	ヤマハの歩み.....	42
事業概況.....	12	海外ネットワーク.....	44
営業概況.....	16	国内ネットワーク.....	46
楽器事業.....	16	投資家情報.....	47
AV・IT事業.....	20		
リビング事業.....	24		
電子機器・電子金属事業.....	26		
レクリエーション事業.....	28		
その他事業.....	30		
役員.....	32		

### 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等により、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。

## 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。

### <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。

### <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。

### <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。

# 社長からのメッセージ

## 当期の営業概況

2004年3月期は前回策定した中期経営計画「感動創生21」の総仕上げの年として、各事業における成長基盤を確立し、更なる経営効率化を図るべく、さまざまな経営課題に取り組んでまいりました。その結果、売上高は5,395億円、営業利益は451億円、当期純利益は435億円となり、計画策定にあたり、当初掲げた目標に対し、**売上高は未達となりましたが、営業利益、当期純利益とも大幅に上回りました。**

このような増益を達成した背景には、携帯電話用音源LSIを中心とする半導体事業が計画以上に成長し、利益に大きく貢献したことがあげられます。

また、楽器、AV・IT事業での収益力強化に向けた諸施策や不採算事業のリストラ、SCM(サプライチェーンマネジメント)をはじめとする業務改革を着実に実施してきた効果が、ようやく表れてきたからだと考えております。

## 「感動創生21」を振り返って

当社はこの3年間、「感動創生21」で掲げた「成長へのチャレンジ」「グループ連結経営」「企業価値の増大・ブランドを輝かす」という3つの目標の具現化に努めてまいりました。個々の事業ごとには、必ずしも当初の計画どおりにはいっていない面もありますが、**全体的には収益体質は強化されたと考えております。**

グループ連結経営につきましては、単に会計システムを連結中心へ変更するというだけではな

## 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日に終了した各会計年度

	百万円		百万米ドル
	2004	2003	2004
<b>会計年度：</b>			
売上高 .....	<b>¥539,506</b>	¥524,763	<b>\$5,104.61</b>
営業利益 .....	<b>45,056</b>	32,043	<b>426.30</b>
当期純利益 .....	<b>43,541</b>	17,947	<b>411.97</b>
<b>会計年度末：</b>			
総資産 .....	<b>¥508,731</b>	¥512,716	<b>\$4,813.43</b>
株主資本 .....	<b>259,731</b>	214,471	<b>2,457.48</b>
		円	米ドル
<b>1株当たり情報：</b>			
当期純利益 .....	<b>¥ 210.63</b>	¥ 86.65	<b>\$ 1.99</b>
株主資本 .....	<b>1,259.28</b>	1,040.06	<b>11.91</b>
配当金 .....	<b>15.00</b>	10.00	<b>0.14</b>
<b>従業員数(人)</b> .....	<b>23,903</b>	23,563	
[内 臨時従業員年間平均雇用人員]	<b>[5,061]</b>	[5,016]	

(注)米ドル金額は、2004年3月31日の為替レート1ドル=105.69円で換算しております。



く、グループ一丸となって、連結経営を意識し、業務執行に取り組むためのベクトル合わせができるようになったと思っています。

また、ブランド戦略では、ブランドスローガン「感動を・ともに・創る」のもと、全社戦略の枠組みの中で行われるトップダウンの事業展開とヤマハグループで働く社員が参画するボトムアップ型のブランド活動の両輪で展開したことにより、社員のブランドに対する意識は相当に変わってきたと思っています。しかしながら、各種の調査を見ますと、お客様が持つヤマハのブランドイメージとしては、信頼、伝統、安心感、手堅さといった項目が高く評価されていますが、成長をイメージできるような若さ、活力といった部分では依然低い評価にとどまってい

ます。今後は、対外的なブランド戦略の強化が課題と考えております。

#### 新中期経営計画「YSD50」

企業を取り巻く社会環境は今、経営リスクの増大や知価社会への動き、中国の影響力の増大など、非常に不安定です。このような状況の中で、当社が将来にわたって持続的に発展し、存続するためには、**収益基盤を一層強化し、着実に企業価値を増大していかなければなりません。**そのため、2004年2月に、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べく、**新たに2004年4月から2007年3月までの3年間の中期経営計画「YSD50」を策定いたしました。**

「YSD50」では、2007年3月期

の連結営業利益500億円、実質有利子負債ゼロを数値目標として掲げ、同計画を達成するために3つの基本方針——「**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**」——を定めました。

#### ●楽器事業を利益の柱に、高収益構造を確立

現在の利益構造は半導体事業に大きく依存しておりますが、同事業は技術革新などによる変動が著しく、利益が大きく振幅する傾向にあります。したがって、中期で持続的・安定的な高収益構造を確立するには、**半導体事業に頼らない経営構造をつくり上げることが何より重要と考えています。**

当社はピアノ、管楽器を中心としたアコースティック楽器から電子・デジタル楽器までを扱う**世界一の総合楽器メーカー**であり、その商品は一般向けからプロの演奏家向けまで多岐にわたっております。また現在、世界中で約70万人（日本で50万人、海外で20万人）の生徒数を誇る音楽教室を通じ、さまざまなかたちで**音楽の普及に貢献**しております。

この本業である楽器事業での収益性を大幅に高めるため、**企画・開発力やマーケティング力を強化**して、**付加価値ある商品の開発**に努めてまいります。また、**今後大きな成長が期待される中国市場**では、昨年設立した持株会社を中心に音楽教室の立ち上げなどによるブラ

ンド戦略を進めるとともに、**販売・営業体制を強化してシェアの拡大を目指**します。同時に、今秋には新たに設立したピアノとギター工場が生産を開始してまいります。

もう一つの成長分野として考えている**設備音響ビジネス**では、引き続きミキサーを中核に周辺機器を揃えながら、**着実な成長を図**ります。また、**国内市場**は少子化の影響もあり、依然として右肩下がりの厳しい状況にありますが、**「アクティブ・シニア」と呼ばれる団塊の世代層を対象**に、成人向け音楽教室などを積極的に展開し、**新たな需要の開拓**に挑みます。これらの施策を着実に実施することに加え、**製造改革をはじめとするコスト削減**を図ることで、中期経営計画最終年度にあ

たる2007年3月期では、**楽器事業での営業利益300億円の達成**を目指してまいります。

#### ●独創的な新規商品でブランドを確立

近年、ブロードバンド時代の到来により、楽器や映像とネットワークが連動した世界がますます広がってきております。そのような状況の中、ヤマハブランドの価値を更に高めていくためには、商品の付加価値向上に努めるとともに、当社の総合力を生かした独創的な新規商品を発売し、新たな需要を開拓していかなければならないと考えております。そのため、今後も引き続き**「音」にこだわった商品や演奏性を追求した商品の開発**に努めるほか、ネッ



“ブランド価値をより向上させる経営を行うことが、結果的に株主価値の向上につながると考えております”

トワーク対応を図ってまいります。  
また、配信メディアであるソフトの整備・拡充やネットワーク関連商品などハードの開発、更にはコンテンツの拡充・集積まで含めた**メディア総合戦略を展開し、新規事業の創出を目指します。**

そして長期的には、これまで培ってきた音づくりの技術、ノウハウをもとに、音楽の音や日常生活の中の音をも扱う**「音の専門企業」としてのブランドを確立**すべく、力を傾けてまいります。

#### ●地域社会から支持される企業体制を構築

企業が持続的に発展していくためには、すべてのステークホルダーを重視したバランスの良い経営を行い、**企業の社会的責任(CSR)を誠実に果たしていくことが最も重要だと考えております。**

当社はこれまでもコーポレートガバナンスのあり方やコンプライアンス、環境問題などには取り組んできておりますが、その重要性を

再度認識し、これを体質化していくため、**「YSD50」の基本方針の一つとして「企業の社会的責任を重視した経営」を掲げました。**

今後は環境問題など課題ごとに明確な方針や目標を定めて、一つひとつ着実に取り組むとともに、ステークホルダーに対しては適宜、取り組み状況に関する情報を開示してまいります。そのことが結果的にコーポレートガバナンスやブランドの評価につながり、地域・社会から認めていただけることになると確信しているからです。

#### 今後の展望

現在、当社を取り巻く事業環境は依然として厳しい状況にありますが、**生活の中で楽しむ「音・音楽」の分野に関しては、今後、ますますその可能性が広がっていくと考えております。**私は今後も、プロの演奏家からアマチュア、初心者に至るまで、その要求に応えられる商品を開発する伝統的な技術や生産ノウハウの蓄積はもとより、ネットワーク時

代にいち早く対応できるだけの柔軟性や活力を持った企業に、当社を変えていきたいと考えております。

数値目標としては、**ROE10%の維持を目標**としておりますが、数字にとらわれることなく、**ブランド価値をより向上させる経営を行う**ことが、結果的に株主価値の向上につながると考えております。そのため、今後も引き続きグループ一丸となって、「YSD50」で掲げた数値目標を達成すべく諸施策を着実に実行していく所存であります。

今後ともより一層のご指導、ご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

2004年6月

代表取締役社長

伊藤修二

#### ●サプライチェーンマネジメント

企業活動の管理手法の一つ。取引先との間の受発注、原材料の調達から在庫管理、製品の配送までを情報技術を使って総合的に管理することで、経営を合理化する効果があります。

#### ●設備音響

コンサートホールやライブ施設に設置する業務用音響機器(コマーシャル・オーディオ)のことで、ミキサーやパワーアンプ、スピーカー等が含まれます。

#### ●アクティブ・シニア

定年イコール人生の定年とは考えず、仕事に趣味に意欲的であり、社会に対してアクティブな行動を起こす新世代の中高年齢者(団塊の世代層)を表しています。

#### ●ROE(Return On Equity)

株主資本利益率。企業の株主資本(自己資本)に対する税引後利益の割合。株主から預かった資本を元にして、1年間でどの程度の利益を上げているかを示す指標の一つです。

$ROE(\%) = \text{当期純利益} \div [(\text{前期末株主資本} + \text{当期末株主資本}) \div 2] \times 100$

# 新中期経営計画「YSD50」

## 基本スタンス

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

\*「YSD」とは、YAMAHA Sustainable Development (持続的な発展)の頭文字であり、「50」(ゴ・ゼロ)は「500億円の営業利益水準+実質有利子負債ゼロ」の目標を表しています。

## 中期経営計画の3つの方針

1. 持続的・安定的な高収益構造の確立
2. 独創的かつ高品質な商品開発/事業創出
3. 企業の社会的責任(CSR)を重視した経営

### 1. 持続的・安定的な高収益構造の確立

#### 楽器事業

企画・開発力、マーケティング力を強化し、高付加価値商品の開発に努め、設備音響ビジネスや中国市場での大幅な売上増を目指します。国内では効率的な販売体制を構築し、魅力的な店舗づくりや教室展開を積極的に行い、楽器需要の開拓に注力します。また、楽器製造に最適な仕組みの構築や生産拠点の見直し、調達コストの削減などによる生産構造改革を進めていきます。

#### ●実質有利子負債

有利子負債とは、金利をつけて返済しなければならない債務のこと。当社では「実質有利子負債残高=借入金+転換社債-現預金」としています。有利子負債の残高は、企業の財務内容の健全性を測る指標の一つです。

#### ●アライアンス

複数の企業間のさまざまな連携・共同行動のこと。

#### ●ポータルサイト

インターネットの入り口となるWebサイトのこと。

#### ●コンテンツ

WebサイトやCD(CD-ROM)、DVDなどの媒体で閲覧できるテキストや静止画、動画、音楽、音声といった情報全般のこと。

#### AV・IT事業

ヤマハの強みとする「音」にこだわったオリジナル性の高い、ネットワーク化・デジタル化の流れにマッチした商品の開発を通じて、ホームシアター事業をより一層強化していきます。ルーター事業では、SOHO、企業向け市場におけるソリューションビジネスで引き続き成長を図ります。また、一層のQCD(品質、コスト、納期)の向上に努め、生産体制の強化を図ります。

#### リビング事業

更なるコスト削減と他社とのアライアンス効果で、より一層収益性を高めるとともに、今後大きな成長が見込まれるリフォーム事業におけるビジネスモデルの確立に努めます。

#### 電子機器・電子金属事業

半導体事業では、ヤマハ独自の商品提案やサポート体制の強化を通じ、引き続き、携帯電話用音源LSI市場でのワールドワイドなシェアの維持・拡大に努め、携帯電話用音源LSI以外の領域事業にも注力していきます。電子金属事業では、リードフレーム材を中心に、拡売を図るとともに、生産構造改革を継続し、事業基盤の強化を図ります。

#### レクリエーション事業

地域におけるNo.1のサービスやおもてなし、お客様に楽しんでいただける提案を通じて、魅力のある施設づくりに努めます。より多くのお客様にご利用いただくことと業務の合理化を推進することにより、収益性の向上を図ります。

#### その他事業

自動車用内装部品事業では、コスト削減により生産効率を向上させるとともに、新規顧客の開拓に努めます。金型・部品事業では、生産効率の向上により収益性を高めていきます。ゴルフ事業では、独自のブランドを確立するため、商品開発とマーケティングを通じて売上拡大を図ります。

### 2. 独創的かつ高品質な商品開発/事業創出

経営環境が厳しさを増す中、企業が将来にわたって存続するためには、企業価値を増大させ、継続的に成長することが求められます。当社は永年培った「音・音楽」のコア技術を生かし、独創的かつ高品質な商品開発や事業創出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いきます。



### 新たな楽しみ方の提案

ネットワークに接続するだけで音楽の新たな聴き方を実現する商品や誰でも簡単に演奏できる楽器など、ネットワーク時代に対応する新たな楽しみ方の提案や商品の開発に努め、お客様の多様なニーズに応えてまいります。

### メディア総合戦略の継続展開

音楽ポータルサイトなど配信メディアであるインフラを整備・拡充するとともに、それに対応するネットワーク関連商品などの開発を進めていきます。また同時に、コンテンツの拡充およびグループ内外のコンテンツの集積を図ることで、総合的に新規事業の創出に努めていきます。

### コアコンピタンスの「音」をベースにした新規事業創出

「音楽の音」の深耕はもちろん、ネットワーク化を背景とした「音生活」のための技術開発や「人」の感性、感覚を扱う部品事業に注力することで、人の声や環境の音をも扱う「音の専門企業」としてのブランドを確立し、新規事業の創出と成長を目指します。

### 開発技術力の強化／開発環境の整備

コア技術に一層磨きをかけるとともに、技能伝承などによる人材育成を継続し、開発、生産のベースとな

る技術力の維持向上を図るとともに、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ます。そのために、必要に応じ、組織や経営資源の見直しも実施し、効率的に開発できる体制の整備に努めていきます。

### 3. 企業の社会的責任(CSR)を重視した経営

企業価値を判断する基準として現在、収益性は当然のこととして、環境、雇用、人権、コンプライアンス、社会貢献といった企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)を求める潮流が高まっています。当社は、従来からCSRを、企業価値やブランド価値の持続的な増大・発展を目指すためには不可欠な概念と捉え、積極的な取り組みを行ってきました。今後も良き企業市民として、以下の課題に優先的に取り組みながら、経済面、環境面、社会面で求められる責任を誠実に果たしてまいります。

### 社会／文化との調和を目指して

お客様をはじめ、株主や社員、地域社会からの期待により一層応えられるよう、コンプライアンスの強化を図ってまいります(P.9参照)。お客様へのサービスを含めた業務品質の向上はもちろん、生産、営業活動に携わる社員の安全・衛生面にも

配慮した取り組みも強化してまいります。

演奏会などを通じて人々が音楽と触れるさまざまな「場」や「機会」を提供し、生活に潤いや感動を与える音楽の普及に努めるほか、楽器の寄贈や地域の美化活動などを通じて社会貢献活動も積極的に行っていきます。

### 環境保全に貢献

グリーン調達や環境に配慮した商品設計をはじめ、ゼロエミッション、PRTR対象物質の排出量削減、CO<sub>2</sub>排出量削減などの取り組みに関しては、具体的な目標を設定し、着実に実行してまいります(P.10参照)。

### 積極的な情報開示

中期経営計画「YSD50」で掲げた数値目標の実現を目指して、諸施策を実施してまいります。その過程では、計画の進捗状況などさまざまな経営情報を積極的に開示し(P.8参照)、株主利益の適切な還元にも努めるほか、社会・環境情報については、環境報告書やホームページなどを通じて情報を開示し、地域社会との緊密なコミュニケーションを図ってまいります。

#### ●CSR(Corporate Social Responsibility)

企業の社会的責任と訳されます。安全かつ高品質な製品を提供することで社会に貢献していくこと、環境に配慮して事業活動を改善していくこと、関連法規が遵守される組織を構築することなどがあげられます。

#### ●コンプライアンス

法令や社会規範等のルールを守ること。法令遵守とも言います。

- グリーン調達
  - ゼロエミッション
  - PRTR
- } P.11参照

# コーポレートガバナンス

●**コーポレートガバナンス**  
企業統治と訳されるように、企業の経営を監視する仕組みのこと。

●**ステークホルダー**  
企業の利害関係者のこと。顧客や株主だけでなく、地域住民、官公庁、研究機関、金融機関、従業員など、企業活動を行う上で関わるすべての人を含みます。

●**ゴーイングコンサーン**  
継続企業、企業の継続性のこと。

●**執行役員制度**  
当社では、コーポレートガバナンス充実の観点から、経営上の意思決定を迅速化し、同時に事業執行力を強化するために、執行役員制度を導入しています。取締役は取締役会における経営意思決定と全社グループ経営の機能を担う一方、執行役員は担当部門の執行に集中し、部門業績・成果の最大化に努めるという形で、それぞれの役割分担を明確にしています。

●**IR (Investor Relations)**  
投資家向け広報のこと。

**基本方針>>>**当社では、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つととらえ、積極的に取り組んでいます。その目的は、「各ステークホルダーの利益バランスを適正に勘案し、企業がゴーイングコンサーン(継続企業)であるために、健全かつ効率的な企業経営を可能にするシステムを構築し、長期的な株主利益への貢献を図ること」であると考えています。

**コーポレートガバナンス強化のための取り組み>>>**当社はこれまで、コーポレートガバナンスを強化する上では、「説明責任と透明性の確保」「外部環境変化への対応力強化」「ステークホルダー・マネジメント」が課題であると認識し、執行役員制度の導入や株主総会実施方法の改革、IR活動の充実、コンプライアンスの強化等を柱とする改革を実施してきました。当期はより一層ガバナンスを強化するため、次のような施策を実施しました。

## ●執行体制および監督機能の強化

2003年4月の商法改正を踏まえ、当社にとって最適なガバナンス体制のあり方について検討した結果、現状では、委員会等設置会社への移行ではなく、現在の取締役会組織を中心とするガバナンス体制の充実を図り、経営執行力を強化していくことにしました。具体的には、取締役、執行役員それぞれがその機能を最大限に発揮するため、取締役と執行役員の役割分担の明確化を図りました。取締役はグループ全体の戦略立案、意思決定、部門執行のモニター・指導など全社経営機能を担い、執行役員は担当部門の執行に集中していくこととなります。

また、取締役、監査役、執行役員の選任プロセスの透明性・公平性を高めるため、取締役全員で構成する「役員人事委員会」を新設しました。同委員会では、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も検討していきます。

## ●開示体制の強化

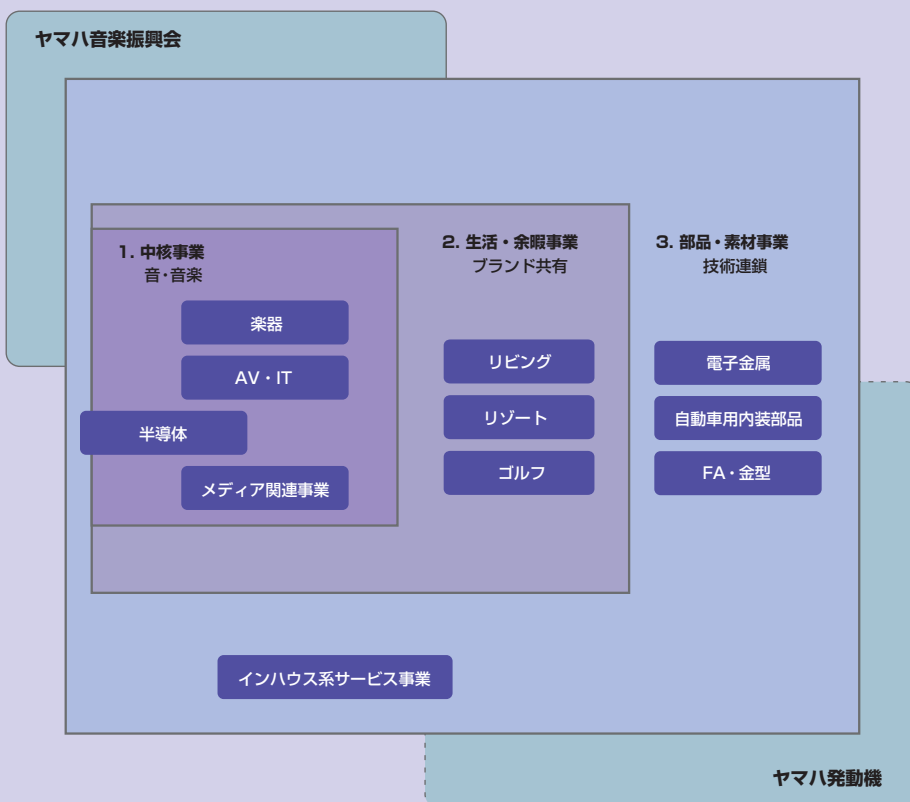
国際的に情報開示規制が強化される中、当社は透明性のある経営を目指して企業情報の適時開示を行うことが、経営に対する理解を得る上で重要だと考えています。そのため、株主、投資家に対しては適切な経営情報を迅速、正確かつ公平に開示するとともに、当社をより理解していただくために、重要と判断した事項につきましては、積極的に情報を公表していきます。当期は、東京証券取引所における四半期業績開示の制度化に伴い、四半期決算の公表を開始しました。決算説明会では、常にトップマネジメントが業績概要などを説明することにより、積極的な対話を目指しています。今後も引き続きIR活動の充実を図り、ステークホルダーへの説明責任を果たしていきます。

## ●グループマネジメントの仕組みの整備

より効果的なグループ連結経営を行う上では、グループ全体が共通の理念のもとに事業活動を行うことが重要です。そのため、当期はグループマネジメントの仕組みの整備を進め、「グループマネジメントスタンダード」を制定しました。これはすべてのヤマハグループ企業に対する最上位の基本的な規程であり、「経営理念の実現」「経営の自立」「相互協力」の3つをグループ経営の原則として定めました。

## ●コンプライアンス経営の確立に向けて

2003年1月、専務取締役を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、グループにおけるコンプライアンス経営への取り組みをスタートしました。同委員会では、コンプライアンス経営の基本となるコンプライアンス行動基準を制定するとともに、それらの運用ルールや解説等をまとめた「コンプライアンス・ガイド」を作成し、グループ全社員に配布しました。また、グループ全体でコンプライアンスを確実に実行していくため、職場ごとに説明会を開催したほか、コンプライアンス委員会ホームページの掲載やコンプライアンス・ヘルプライン（相談・通報窓口）も設置しました。現在のところ、日本国内のグループ会社のみとなっていますが、今後はワールドワイドでのコンプライアンス推進活動を展開していきます。



ヤマハグループの事業領域

## 環境への取り組み

ヤマハグループでは、環境保全を企業活動の中でも重要課題の一つと位置づけ、1994年に環境に対する基本的な考え方を示す「ヤマハ地球環境方針」を策定しました。以来、教育啓蒙活動などを通じて、機会あるごとに従業員への浸透を図っています。

また、企業理念においても、「社会への約束」の中で「安全と地球環境への配慮を最優先する」ことを約束し、高い倫理性を持って取り組む決意を表明しています。



蕨山ヤマハ楽器のISO推進チーム

**環境マネジメントシステム>>>**ヤマハグループでは、すでに工場を有する全拠点においてISO14001の認証取得を完了し、各拠点で積極的な環境保全活動を展開しています。また、2004年3月期末までにすべてのリゾート施設においても、ISO14001の認証取得を完了しました。



ISO14001認証を取得した「はいむるぶし」

**地球温暖化防止への取り組み>>>**ヤマハグループは地球温暖化の原因となるCO<sub>2</sub>排出量を削減すべく努力を続けています。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、各種生産設備や空調設備、照明機器の高効率化や管理の徹底、更にはバイオマスエネルギーや光エネルギーの導入を推進しています。

また、製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量削減のため、消費電力・待機時消費電力の低減にも取り組んでいます。当期はホームシアター製品の量販モデルで待機時消費電力を0.4W以下に低減したほか、フロントプロジェクターでも0.1Wを達成しました。

●バイオマスエネルギー  
木材等生物起源の再生可能エネルギーのこと。

**化学物質の管理と削減の取り組み>>>**ヤマハグループは化学物質の漏洩事故を防ぐため、タンクの二重構造化、地上化を推進するとともに、緊急時に速やかな応急処置や連絡ができるよう、対応訓練も定期的に行っています。



排ガス処理装置

生産拠点からのPRTR対象物質の排出については、2007年3月期に2003年3月期比で20%削減することを目標に排ガス処理装置の設置、化学物質の使用量削減、より環境へのインパクトの少ない物質への代替に取り組んでいます。

また、製品に含まれる化学物質についても対応を進めており、EU(欧州連合)の有害物質規制(RoHS)への対応を2006年3月期までに完了するという目標のもと、グリーン調達や環境配慮設計を推進しています。

**資源循環の取り組み>>>**ヤマハグループでは、資源を有効に使用するためさまざまな取り組みを行っています。管楽器の生産工程では、工程排水を処理した後、再利用しています。また、ピアノや建材の生産工程では、木くずをボードメーカーに運搬し、生産されたボードを材料として購入しています。



木くずの再利用

ヤマハ株式会社では現在、生産工程から発生した廃棄物の埋め立てを限りなくゼロに近づける「ゼロエミッション」活動を展開しています。今後は2005年12月をめどに、工場を有する全拠点でのゼロエミッション達成を目指し、さまざまな取り組みを行っていきます。

**社会貢献活動>>>**ヤマハグループは、さまざまな災害支援や恵まれない子供たちへの楽器の寄贈を行っています。また、地域との共生を図るため環境関連情報を開示するとともに、自然環境を保全するための清掃活動に参加しています。



楽器寄贈の様子



浜名湖クリーン作戦

ヤマハグループの環境活動についての詳細は、ヤマハホームページ「環境報告書 2003」(<http://www.yamaha.co.jp/pdf/cor/env/environment2003.pdf>)をご覧ください。

●PRTR法

特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(通称:PRTR法、化学物質管理促進法)、2001年から施行。PRTR=Pollutant Release and Transfer Register(環境汚染物質排出・移動登録)

●RoHS

電子・電子機器に含まれる有害物質の使用期限に関するEUの規則。2006年7月1日以降にEUで上市される製品には、鉛等の対象6物質の使用が制限されます。

●グリーン調達

製品に使用する部品原材料を従来のQCD(品質・コスト・納期)などの条件だけではなく、有害化学物質の使用抑制やリサイクルのしやすさなどの環境対応で選別して調達する仕組み。

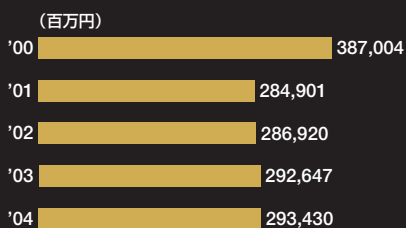
●ゼロエミッション

1994年に国連大学が提唱した概念。産業界の生産活動により排出される廃棄物を、すべて他の産業で原料として利用すること。

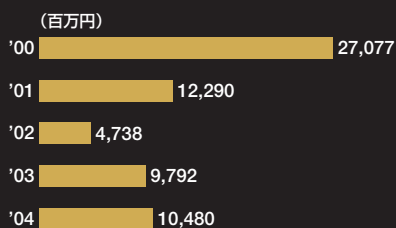
# 事業概況

セグメント	主要製品およびサービス
楽器	<ul style="list-style-type: none"><li>• ピアノ</li><li>• 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)</li><li>• 管楽器 (トランペット、フルート、サクソ 他)</li><li>• 弦楽器 (ギター、バイオリン 他)</li><li>• 打楽器 (ドラム、ビブラフォン 他)</li><li>• 教育楽器 (リコーダー、ピアニカ® 他)</li><li>• PA機器 (ミキサー、パワーアンプ 他)</li><li>• 防音室 (アビテックス®)</li><li>• 音楽教室、英語教室</li><li>• コンテンツ配信</li></ul>
AV・IT	<ul style="list-style-type: none"><li>• AV機器 (AVアンプ・レシーバー、スピーカーシステム 他)</li><li>• 映像機器 (デジタルシネマプロジェクター 他)</li><li>• 通信カラオケ</li><li>• ルーター</li></ul>
リビング	<ul style="list-style-type: none"><li>• システムバス</li><li>• システムキッチン</li><li>• 洗面化粧台</li><li>• 家具</li><li>• 住設部材</li></ul>
電子機器・電子金属	<ul style="list-style-type: none"><li>• 半導体</li><li>• 特殊合金</li></ul>
レクリエーション	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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®)</li><li>• スキー場 (キロロ®)</li><li>• ゴルフ場 (葛城ゴルフ倶楽部®、合歓の郷ゴルフクラブ®)</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>• ゴルフ用品</li><li>• 自動車用内装部品</li><li>• FA機器</li><li>• 金型・部品</li></ul>

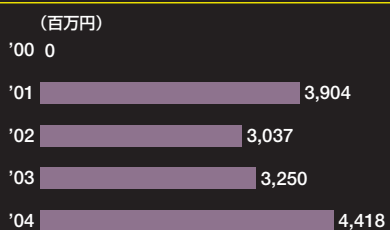
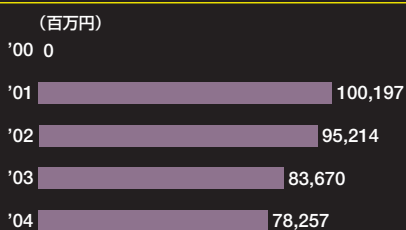
## 売上高



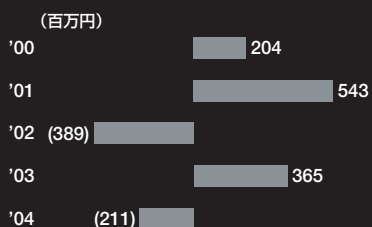
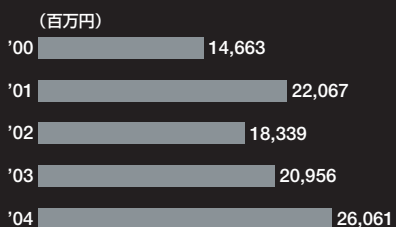
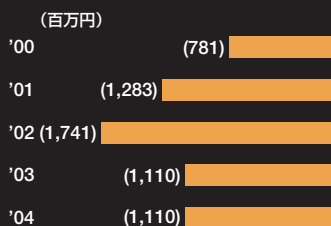
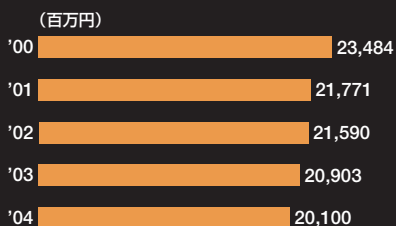
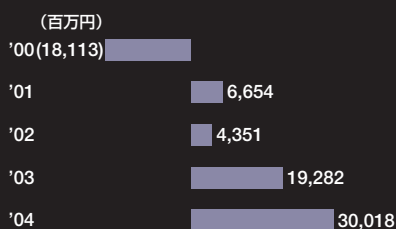
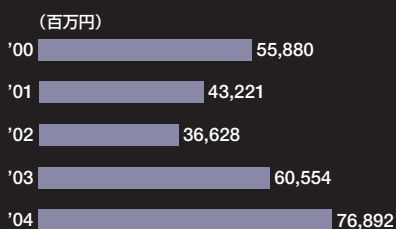
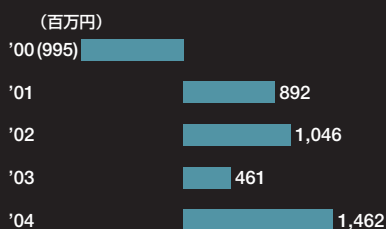
## 営業利益(損失)



\* '00年はAV・ITを含む。



\* '00年は楽器に含まれる。



主要製品



グランドピアノ「CFⅢS」



シンセサイザー「MOTIF® ES8」



ホームミュージック・ネットワークシステム「MusicCAST®」



DSP AVアンプ「DSP-Z9」、DVDプレーヤー「DVD-S540」、スピーカーシステム「MC II」シリーズ



システムバスルーム「Beaut®」



システムキッチン「Dolce®」



携帯電話用音源 LSI



AVアンプ用音声信号処理 LSI



キロロ®



つま恋®



ゴルフクラブ「New inpres™ V-MX」



自動車用内装部品





デジタルプロダクションコンソール  
「DM2000」



音楽教室



着信メロディ配信



page 16



デジタルシネマプロジェクター  
「DPX-1100」



シネマステーション®「DVX-S200」



ルーター「RTX1000」



page 20



木質玄関ドア  
「REGARD®」



page 24



リードフレーム材  
コネクター部品



page 26



鳥羽国際ホテル®



合歓の郷®



はいむるぶし®



page 28



導通絶縁検査機  
マイクロプロパー「M504」



携帯電話用マグネシウム部品



page 30

## 営業概況



### 楽器事業

100年以上の歴史と実績を持つヤマハの楽器事業。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。現在では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、PA機器、設備音響、ネットワーク対応楽器などの製造・開発を行っているほか、コンテンツ・ネット関連事業での新たな可能性も追求しています。

また、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。

2004年3月期の楽器事業セグメントの売上高は2,934億円(前期比0.3%増)、営業利益は105億円(前期比7.0%増)となりました。

当期の売上は、欧米が順調に伸びたほか、韓国、中近東でも伸長しました。一方、成長が期待された中国は、期初のSARS影響による混乱もあり、マーケティング展開の遅れで苦戦しました。また、国内は、全般的に減少傾向に歯止めがかかったものの、エレクトーン®がモデルチェンジの端境期にあたったこともあり、前期を下回りました。

商品別では、ポータブルキーボードやクラビノーバ®(電子ピアノ)などの電子楽器は、引き続き堅調に推移しました。また、PA機器は、大型ミキサーなど基軸商品が貢献し、米国市場を中心に前期を上回る売上となりました。管楽器、ギター、ドラムも全般に堅調に推移しました。一方、利益は、増売に伴う増益効果もありましたが、事業体質強化のための、在庫圧縮を行ったことによる減産影響や今後の成長に向けた先行投資を積極的に進めた結果、前期比小幅な増益にとどまりました。当期はサイレントピアノ™の発売を開始してから10周年目にあたり、1年間の期間限定生産モデル「YS10」、「YS30」を発売しました。このほか、サイレントギター™「SLG-100S」「SLG-100N」のカラーバリエーションやサイレントセッションドラム™「DTXPRESS®Ⅲ」、サイレントチェロ™「SVC50」を発売し、サイレント™シリーズの一層の充実を図りました。また、



今後大きな成長が期待される中国市場においては、2002年5月に設立した雅<sup>マ</sup>馬<sup>ハ</sup>楽器音響(中国)投資有限公司でマーケティング活動を開始し、取り組みを本格化しました。

音楽教室事業では、かつて楽器に触れたことのある成人・シニア層や楽器初心者に対し、楽器演奏を始める場や機会の提供を積極的に展開した結果、国内における成人の在籍生徒数は前期から着実に伸長しました。特に、シニア層を対象に開設した楽器入門講座「50歳からの音楽レッスン」は、大きな反響を呼んでいます。このほか、2003年4月に本格的に全国展開を開始した「楽器レンタルシステム」は、初年度目標2,000件を大幅に上回るペースで順調に推移しており、10月にはインターネットを通じた受付も開始しました。

携帯電話着信メロディ配信サービスは、国内会員数の頭打ちに加え、競争が激化しましたが、海外では、欧米、アジア、オセアニアの12カ国に布石を打ち、今後の成長が期待されます。また、国内では、2004年1月より新サービス「ウタっちゃ™」を開始し、ヤマハに所属するミュージシャンの楽曲などを提供し、

●ミキサー

音響調整卓。マイクやテープレコーダーなどからの信号を集わせて、レベルや音質などを総合的に調整して混合(ミックス)する装置のこと。



好評を博しています。

インターネットを通じて音楽普及を促進している音楽ポータルサイト「ミュージックイークラブ<sup>®</sup>」では、本格的な音楽レッスン「ネットでレッスン<sup>™</sup>」を他社に先駆けて開講しました。また、音・音楽を中心に、大人のアクティブな休日の過ごし方を提案するサイト「おとなを、休む日<sup>®</sup>」では、コンテンツの充実を図っています。

2005年3月期については、内外の景気指標にやや明るい兆しが見え始めており、欧米市場での着実な成長を図るとともに、中国市場での成長を目指し、中国現地法人の組織強化と販売網の基礎固めを進めていきます。特に、新しく設立した中国市場向けピアノ、ギターを生産拠点として杭州雅馬哈楽器有限公司が今秋操業開始の予定で、市場開拓に備えていきます。国内では、新しい形態の音楽普及拠点の拡充や、普及・販売拠点への投資強化を行うと同時に、営業の仕組み、あり方を改革し、市場活性化に取り組みます。さらに、2004年3月

## 楽器事業



に発売したネット接続等の新機能を備えたエレクトーン®「STAGEA™」を拡売し、若者を中心とする新たな顧客層を開拓し、エレクトーン®ビジネスの活性化を目指していきます。

このほか、設備音響ビジネスでの大幅な成長を図るため、ミキサーを中心に中小ライブ施設の音響設備市場に集中し、販売を強化していきます。

携帯電話着信メロディ配信サービスは、一層のコストダウンに努めるほか、サイトの充実により国内会員数を維持し、海外でのビジネス拡大を図っていきます。

特に、次期は、2007年3月までの中期経営計画の初年度にあたり、企画・開発力やマーケティング力の強化による高付加価値商品の開発やアーティスト、専門家対策の強化を通じ、楽器事業の持続的安定的な経営構造・体質づくりを着実に進めていきます。



## AV・IT事業

「シネマDSP™」(デジタル・サウンドフィールド・プロセッシング)技術を生かしたデジタルホームシアターサウンドシステムで、ホームシアター市場をリードするヤマハ。現在では市場の多様化にあわせて商品ラインアップの拡充を図るとともに、システム商品を取り揃えるほか、自社で開発したデジタルシネマプロジェクターなどの映像機器を加えて、音と映像を一体化したホームシアタートータルシステムを提案しています。

また、SOHO、企業向けを中心にインターネット上の安全な情報通信を実現するVPN(バーチャルプライベートネットワーク)技術や、不正アクセスを防ぐファイアウォール技術などを駆使して、ブロードバンド時代に対応した安全で快適なルーターを開発・提供しています。

2004年3月期のAV・IT事業セグメントの売上高は、PC用CD-R/RWドライブ事業から撤退したことにより、783億円(前期比6.5%減)となりましたが、営業利益は44億円(前期比35.9%増)となりました。

ホームシアター関連商品は、世界的に需要が拡大し、低価格化とシステム化の進行する中、期前半では主要市場の景気低迷によりやや苦戦したものの、期後半では新商品の投入により回復基調となり、前期比微増となりました。この中で、2003年4月から稼働した中国蘇州市のAV機器生産工場で生産されている、普及価格帯の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)が欧米市場にて好調な販売を記録しました。また、家庭で気軽に臨場感あふれる音声で映画鑑賞や音楽鑑賞を楽しめるホームシアターシステム「シネマステーション®」は、内外にて好評を博しました。なお、2003年8月には、AVレシーバー「RX-V440」とデジタルシネマプロジェクター「DPX-1000」が、世界で最も権威のある「EISA」賞(European Imaging and Sound Association: 欧州映像音響協会)を受賞しました。新規商品とし



て、家庭の中の好きな場所で好きな音楽を気軽に楽しめるワイヤレス対応のホームミュージック・ネットワークシステム「MusicCAST®」を発売し、市場の注目を集めました。また、所期の目的を果たしたフランス・アルザス工場を閉鎖するなど、生産拠点の集約も進めました。通信カラオケ機器は、新商品が評価され、引き続き好調に推移しました。

ルーターについては、SOHO、企業向けにビジネスドメインを転換した結果、商品の信頼性等高評価を受け、増収となりました。特に「RTX1000」は、インターネットVPNの標準的機器として高い評価を受けました。

利益面では、セル生産などの施策を通して徹底したコストダウン、生産性向上に努めたことや、PC用CD-R/RWドライブからの撤退効果もあり、前期比増益となりました。



2005年3月期は、ホームシアター関連事業では、DVDの普及、放送のデジタル化および薄型大画面テレビの普及等により本格的に市場が形成される中、市場ニーズにあわせたホームシアターシステム商品やスピーカーの開発導入と映像ビジネスの拡大により、引き続き成長を目指していきます。

また、ルーターについては、企業ネットワークのブロードバンド化の中でVPN対応商品を投入して、SOHO、企業向けビジネスの更なる拡大を目指します。市場別には、成長が期待される中国・アジア市場で増売を図るほか、北米・欧州・日本では着実な成長を目指していきます。

## AV・IT事業





●DSP (Digital Sound field Processing)

ヤマハが蓄積している世界の著名なコンサートホール、劇場、教会、ジャズクラブ等の実測データをもとに、リアルで臨場感のある音場をつくり出すヤマハ独自のデジタル信号処理技術のこと。

●SOHO (Small Office / Home Office)

インターネットを活用して自宅や少人数のオフィスで仕事をしたり、事業を起こすスタイルのこと。

●VPN (Virtual Private Network)

「仮想専用線」「仮想私設網」

インターネットなどの公衆網を、認証や暗号化などのセキュリティ技術を利用することで、仮想的に、あたかも専用網であるかのように利用できるネットワーク技術の総称。

●ファイアウォール

企業やインターネットプロバイダーなどの内部ネットワークを、外部からの不正侵入から保護するシステムのこと。

●セル生産

数人編成のチームが、部品の取り付け、組み立て、検査など、製造の全工程を取り仕切る(すなわち一人の人間が多工程を担当する)生産方式のこと。



## リビング事業

リビング事業では「Life Resort」というコンセプトをデザインベースに、ピアノを原点とする木材加工・塗装技術、並びに先進的な化成品技術と機能開発技術を駆使したさまざまな商品を開発しています。また、ラウンドタイプのオープンキッチンや、エルゴデザインと音・波・霧・光といった浴室の付加機能を盛り込んだシステムバスルームなど、世の中に新たな生活価値を提案し、業界の時流を生み出しています。

2004年3月期のリビング事業セグメントの売上高は448億円(前期比2.8%減)、営業利益は15億円(前期比217.1%増)となりました。

建築基準法の改正や住宅取得優遇税制に関連する一時的需要増もあり、2003年の住宅着工総数は前年をやや上回りましたが、競争激化やデフレ経済を反映し、製品価格が下落したことにより、売上高は前期を下回りました。一方、利益面では、SCMやセル生産等の生産改革や原材料費のコストダウン、エア・ウォーター・エモト社(旧エア・ウォーター・リビング社)との提携効果等が奏功し、前期比大幅な改善となりました。

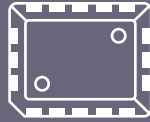
また、エア・ウォーター・エモト社とは、業務提携後、初の共同開発商品として2004年2月に発売した浴室新商品が市場から高い評価を受けており、今後も提携による効果の更なる拡大を期待しています。



2005年3月期についても、引き続き厳しい市場環境が続く中、製造原価の低減や業務提携効果に加え、ヤマハブランドを訴求しながら浴室、システムキッチンを中心に差別化された商品を発売していきます。また、今後需要の拡大が期待されるリフォーム市場においても、ショールームの拡充やインターネットの活用等を通じて直接消費者に訴えていくことにより、業界における存在感の拡大を目指していきます。

●エルゴデザイン

人間工学(Ergonomics)に基づいたデザインのこと。



## 電子機器・電子金属事業

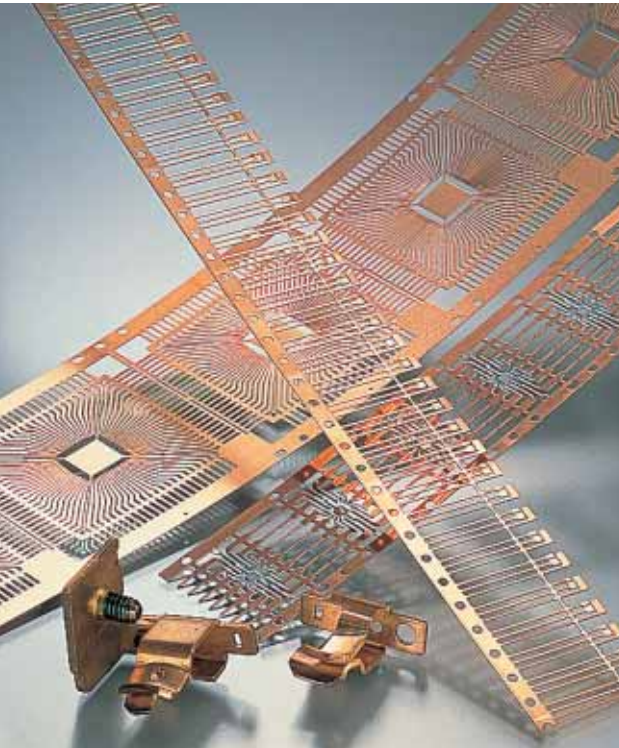
自社の電子楽器用音源の内製化がきっかけで始まったLSI(半導体)の製造。その開発で培った技術やノウハウは現在、携帯電話やパソコン用音源LSIだけでなく、ホームシアター用AVアンプや通信機器など、音・ネットワークを中心にしたさまざまな分野で生かされています。

また、電子金属材料である銅系およびニッケル系の高機能合金は、ハイエンドのICリードフレーム向けをはじめ、コネクタ、電池、コンデンサーなど幅広い用途に使用されているほか、金属材料の加工や熱処理プロセスに関するノウハウを生かした加工部品は、携帯電話用接点部品、自動車電装部品などに活用されています。

2004年3月期の電子機器・電子金属事業セグメントの売上高は769億円(前期比27.0%増)、営業利益は300億円(前期比55.7%増)となりました。

このうち、半導体事業では、携帯電話の普及拡大と機能向上を背景に、携帯電話用音源LSIが引き続き好調を維持しました。携帯電話用音源LSIは、最大64音同時発音の商品も発売を開始し、好評を博しています。地域別には、日本国内での需要が引き続き堅調に推移したほか、韓国・中国向けを中心とする海外への出荷が急増しています。このため、期後半には外部への委託生産も拡大し供給能力を引き上げたほか、一層の原価低減にも努めました。また、アミューズメント用LSI、通信用LSIも期を通じて堅調に推移しました。

電子金属事業では、不採算事業であったインバー材事業から2003年7月末の生産をもって撤退しました。主力の半導体用リードフレーム材料、バネ材料は、デジタル家電の活況に伴う半導体市場の拡大を背景に増産に転じました。また、加工品については、競争激化による携帯電話用部品の低価格化等で減収となりました。なお、熱電素子事業については、引き続き需要の回復が見込めないことから、組織体制を縮小しました。



2005年3月期についても、半導体事業では、世界的に携帯電話の更なる普及拡大が見込まれるため、引き続き携帯電話用音源LSIの拡販に努め、市場の需要変化に注視しながら対応を強化していきます。また、携帯電話用音源LSI以外の半導体も積極的な増売を図っていきます。

電子金属事業については、引き続き半導体市場の活況が見込まれる中、銅系を中心としたリードフレーム材料やコネクタ用合金の増産による売上拡大を目指していきます。あわせて、TPM活動の継続によりQCD(品質・コスト・納期)を改善し、収益力の強化を図っていきます。

●LSI (Large Scale Integration)

大規模集積回路  
IC(半導体集積回路)のうち、素子の集積度が1,000個~10,000個のもの。

●インバー

ニッケル(36%)と鉄を主成分とした合金で、熱膨張率が低いという特性があります。ブラウン管の中で電子ビームを蛍光体に導くため、微細な穴をあけたガイド板として使用します。

●リードフレーム

シリコンウエハから切り出されたチップを乗せる金属製の枠のこと。チップを乗せる基盤の部分と、リード線(ICの足になる金属)になる部分からなります。

●熱電素子

2種類の金属の接合部に電流を流すと、片方の金属からもう片方へ熱が移動するという「ペルチェ効果」を利用した素子で、冷却・過熱および精密な温度制御を行います。

●TPM (Total Productive Maintenance)

生産システムの総合的効率化を目標に、「災害ゼロ・不良ゼロ・故障ゼロ」などあらゆるロスを未然防止する仕組みを構築し、生産部門をはじめ、開発、営業、管理などのあらゆる部門にわたって、また、経営トップから第一線従業員に至るまで一丸となってロス・ゼロを達成する活動です。



## レクリエーション事業



1962年以来、常に斬新で魅力的なリゾート施設を開発してきたヤマハ。北海道の雄大な自然を満喫しながら、四季を通じてアウトドアスポーツを楽しめる「キロロ®」、広大な緑に囲まれた総合リゾート施設「つま恋®」、国内最南端のアイランドリゾート「はいむるぶし®」など、各地域の自然を生かした施設は、全国6カ所に及びます。ヤマハは心身ともにリフレッシュできる「総合リラクゼーションリゾート」として、充実したかけがえのない余暇を創造しています。

2004年3月期のレクリエーション事業セグメントの売上高は201億円(前期比3.8%減)、営業損失は11億円(前期の営業損失は11億円)となりました。

当期は、一連の合理化効果の進展と集客数の増加により、損益改善を目指しましたが、期後半の暖冬の影響により「キロロ®」スキー場での集客数が減少したため、前期並みの損失となりました。



沖縄・八重山ブームが継続する「はいむるぶし<sup>®</sup>」では集客数が増加したほか、「葛城・北の丸<sup>®</sup>」も引き続き堅調に推移しましたが、その他の施設については、集客数が伸び悩みました。こうした中、営業キャッシュ・フロー黒字化へのめどが立たない浜名湖畔のリゾート施設「寸座ビラ<sup>®</sup>」を閉鎖し、「キロロ<sup>®</sup>」のゴルフ場事業についても収益化のめどが立たず、2003年10月末にて事業を終了するなど、収益力強化に努めました。

2005年3月期は、引き続き個人消費の低迷が続く中、地域との共生を図りながら、更なるサービス向上を図り、お客様に安心してご利用いただけるよう安全への注力のもとより、ワンランク上のおもてなしを提供してまいります。また、業務見直しも継続することで、営業効率の向上を図り、収益改善に努めていきます。

なお、「キロロ<sup>®</sup>リゾート」については、運営を一元化して経営効率を高めるため、2004年7月1日付でキロロ開発公社を吸収合併することを決定しました。



## その他事業



ゴルフ事業では20年以上にわたる経験とノウハウをもとに、ゴルファーの幅広い要求に応える高性能なクラブづくりを行っています。

自動車内装部品事業ではピアノ製造で培われた木材加工・塗装技術を駆使し、天然木材の持つ魅力を生かした自動車用内装部品を製造しています。

また、金型・部品事業では3D製法に加え、開発から成形塗装まで一貫した製造技術により、家電・通信・精密産業へマグネシウム・プラスチック部品を提供しているほか、FA事業ではプレジジョンマシン、リークテスター、ロボットシステムなどを製造・開発し、最適な生産システムの構築を提案しています。

2004年3月期のその他事業セグメントの売上高は261億円(前期比24.4%増)、営業損失は2億円(前期は営業利益4億円)となりました。

自動車用内装部品事業は、主要車種のモデルチェンジ効果もあり、前期比大幅な増収となりました。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が市場の好況に支えられ、リークテスターも自動車関連向け





が健闘したほか、仕上げ用ロボットでもファナック社との提携効果が徐々に始まってきています。また、金型・部品事業では、携帯電話向けを中心としたマグネシウム部品が仕上げの良さも評価され、伸張しています。

このほか、ゴルフクラブは「inpres™」シリーズが好評を博しています。

一方、利益面では、自動車用内装部品事業およびゴルフ事業は、概ね順調に推移しましたが、金型・部品事業の損益が悪化しました。

2005年3月期については、自動車用内装部品では、製品仕様の多様化や顧客要求にフレキシブルに対応し、一層の原価低減を進めるとともに、顧客拡大により、収益力の安定化を目指していきます。FA事業では商品力の強化を図り、金型・部品事業についても、生産の合理化、差別化技術開発の強化等により利益拡大を目指します。ゴルフ事業については、商品ラインアップの強化と「New inpres™」シリーズでブランドの存在感確立を目指します。

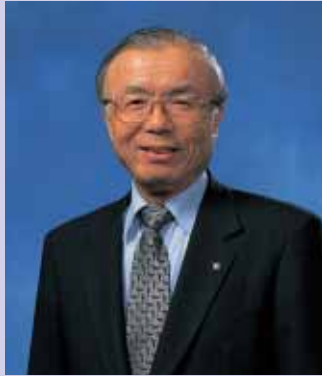
●FA(Factory Automation)  
コンピュータ制御技術を用いて工場を自動化すること。また、自動化に使われる機器のこと。

●プレシジョンマシン  
主にFPC(フレキシブルプリント基板)を加工または検査する設備に対する当社における総称です。

●リークテスター  
真空チャンバー内で、完成品・部品にヘリウムを封入し、漏出した微量のヘリウムを検出する装置のこと。

# 役員

## 取締役



代表取締役会長

**岸田 勝彦**

1941年11月19日生  
1966年4月 日本楽器製造株式会社  
(現ヤマハ株式会社)入社  
1992年4月 ピアノ事業本部長  
1994年6月 取締役  
1998年6月 常務取締役  
2000年4月 専務取締役  
2004年6月 代表取締役会長



代表取締役社長

**伊藤 修二**

1942年11月1日生  
1965年4月 日本楽器製造株式会社  
(現ヤマハ株式会社)入社  
1984年7月 Yamaha-Kemble Music (U.K.) Ltd.社長  
1988年6月 取締役  
1993年7月 常務取締役  
1997年6月 代表取締役専務  
2000年4月 代表取締役社長



常務取締役

**前嶋 邦啓**

1940年9月12日生  
1965年4月 日本楽器製造株式会社  
(現ヤマハ株式会社)入社  
1992年4月 AV機器事業部長  
1995年6月 取締役  
2000年6月 常務取締役



常務取締役

**加藤 博万**

1944年3月8日生  
1966年4月 日本楽器製造株式会社  
(現ヤマハ株式会社)入社  
1996年3月 エレクトロニクス開発センター長  
1998年6月 取締役  
2003年6月 常務取締役



取締役

**長谷川 至**

1936年5月15日生  
1960年4月 ヤマハ発動機株式会社入社  
1985年7月 同社取締役  
1997年6月 同社常務取締役  
2000年6月 同社専務取締役  
2001年4月 同社代表取締役社長  
2003年6月 ヤマハ株式会社 取締役



取締役

**花本 眞也**

1946年6月18日生  
1970年4月 日本楽器製造株式会社  
(現ヤマハ株式会社)入社  
1996年3月 国内楽器営業本部長  
1997年6月 取締役



取締役

**黒江 常夫**

1946年2月2日生  
1968年4月 日本楽器製造株式会社  
(現ヤマハ株式会社)入社  
1999年7月 経営企画室長  
2000年6月 取締役



取締役

**牧野 時久**

1950年2月20日生  
1968年4月 日本楽器製造株式会社  
(現ヤマハ株式会社)入社  
2000年4月 経理・財務部長  
2001年2月 執行役員  
2003年6月 取締役

**監査役**

太田 直幹 (常勤)

堀越 美知夫 (常勤)

三浦 州夫

和久田 晴比古

**執行役員**

上席執行役員

梅村 充 (楽器事業本部長)

執行役員

篤田 勝宏 (PA・DMI事業部長)

林田 甫 (ピアノ事業部長)

戸部 儀和 (広報部長)

高橋 源樹 (欧州総支配人  
Yamaha Music Holding  
Europe G.m.b.H.社長)

関口 博 (AV・IT事業本部長)

田丸 卓也 (サウンドライヴ戦略推進室長)

加茂 幸助 (法務・知的財産部長)

新美 幸二 (事業開発本部長)

岡部 比呂男 (楽器事業本部副本部長)

吉良 康宏 (デザイン研究所長)

八幡 泰司 (生産技術部長)

2004年6月25日現在

## エグゼクティブ・サマリー

世界経済が穏やかな回復基調で推移する中、当期のわが国経済は、企業業績の改善やそれに伴う設備投資、輸出の増加など、回復への明るい兆しが徐々に見えてまいりました。このような状況のもと、当社は中期経営計画「感動創生21」の最終年度にあたり、各事業における成長基盤を確立するとともに更なる経営効率化を図るべく、経営課題に取り組んでまいりました。その結果、2004年3月期の売上高は前期比2.8%増の5,395億円となりました。主として、携帯電話用音源LSIの需要増に支えられた電子機器・電子金属事業が好調に推移したことにより、2期連続の増収を果たすことができました。

収益面でも、携帯電話用音源LSIの増収効果に加え、不採算事業からの撤退や徹底した原価低減努力などにより、2期連続の増益を果たすこととなり、営業利益は前期比40.6%増の451億円となりました。部門別には、電子機器・電子金属事業をはじめ楽器事業、AV・IT事業、リビング事業が増益となりました。その一方で、レクリエーション事業は減収による売上総利益の減少を経費合理化では埋め切れず、前期に続いて赤字を計上いたしました。その他収益、費用の中では、持分法による投資利益が前期の76億円から104億円へ28億円増加したことに加え、投資有価証券評価損が前期比77億円減少し、当期純利益は前期比142.6%増の435億円と、大幅な増益を達成することができました。

財務状況における変化では、総資産が前期と比べ40億円(0.8%)減少し、5,087億円となりました。この減少の大部分は流動資産からきており、その中でも現金及び預金、棚卸資産の減少が顕著となっています。これは借入金返済を進めたこと、およびSCMの浸透で在庫を適正水準に近づけたことが要因となっております。その一方で、投資その他の資産では、株価上昇による保有株式評価益の上昇、および持分法適用会社の純資産増加等で投資有価証券が増加いたしました。また、負債の部では、3月末に転換社債243億円を償還したことに加えて、増加した営業キャッシュ・フローで借入金返済を進めたため、当期末の有利子負債は、前期の904億円から489億円へと減少いたしました。株主資本は、当期純利益の増加および有価証券評価差額金の増加に加え、主に円安ユーロ高に起因する為替換算調整勘定の改善などにより前期の2,145億円から2,597億円に増加いたしました。この結果、当期末の株主資本比率は前期の41.8%から51.1%へ9.3ポイント改善し、またD/Eレシオ((実質有利子負債/株主資本)×100)は前期の21.4%から6.5%へ14.9ポイント改善しております。なお、株主資本当期純利益率(ROE)も、同様に、8.6%から18.4%へと9.8ポイント上昇いたしました。

## 6年間の要約財務データ

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

単位:百万円

	2004	2003	2002	2001	2000	1999
<b>会計年度:</b>						
売上高 .....	<b>¥539,506</b>	¥524,763	¥504,406	¥519,104	¥527,897	¥563,751
売上原価 .....	<b>337,813</b>	338,307	340,411	346,200	371,758	402,239
売上総利益 .....	<b>201,693</b>	186,456	163,994	172,904	156,140	161,511
販売費及び一般管理費 .....	<b>156,637</b>	154,413	152,951	149,902	148,057	161,608
営業利益(損失) .....	<b>45,056</b>	32,043	11,043	23,001	8,082	(97)
税金等調整前当期純利益(損失) .....	<b>47,456</b>	22,612	(5,784)	23,491	(47,601)	(6,532)
当期純利益(損失) .....	<b>43,541</b>	17,947	(10,274)	13,320	(40,777)	(15,879)

<b>会計年度末:</b>						
総資産 .....	<b>¥508,731</b>	¥512,716	¥509,663	¥522,486	¥543,088	¥532,852
株主資本 .....	<b>259,731</b>	214,471	201,965	196,733	221,750	214,896
流動資産 .....	<b>201,704</b>	221,089	211,140	231,872	205,979	212,911
流動負債 .....	<b>123,596</b>	158,148	144,498	175,371	178,281	189,386

単位:円

<b>1株当たり情報:</b>						
当期純利益(損失) .....	<b>¥ 210.63</b>	¥ 86.65	¥ (49.75)	¥ 64.50	¥ (197.45)	¥ (76.89)
株主資本 .....	<b>1,259.28</b>	1,040.06	978.15	952.62	1,073.75	1,040.56

単位:%

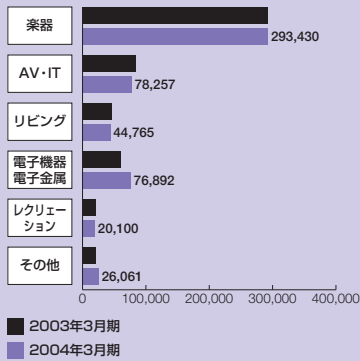
<b>レシオ:</b>						
流動比率 .....	<b>163.2%</b>	139.8%	146.1%	132.2%	115.5%	112.4%
株主資本比率 .....	<b>51.1</b>	41.8	39.6	37.7	40.8	40.3
ROA .....	<b>8.5</b>	3.5	(2.0)	2.5	(7.6)	(2.9)
ROE .....	<b>18.4</b>	8.6	(5.2)	6.4	(18.7)	(7.1)

# 業績および財務分析

## 業績の概況

### セグメント別売上高の推移

(単位:百万円)



### セグメント別売上高の状況

当期の売上高は、携帯電話用音源LSIの需要増に伴い、半導体が好調に推移したことにより、前期比2.8%増の5,395億円となり、2期連続で、前期比増収を果たすことができました。

楽器事業の売上高は前期比8億円(0.3%)増の2,934億円となりました。この中には為替影響に伴う減収分が18億円含まれており、為替影響を除いた実質ベースの売上高は、前期に比べ26億円(0.9%)の増加となりました。

商品別には、ピアノが欧州市場で前期に比べ増売となりましたが、国内および北米で減少しました。電子楽器は、総じて堅調に推移し、PA機器も米国市場で伸長しました。管楽器は、カスタムモデルが好調に売上を伸ばし、弦楽器についても売上増加となりました。携帯電話着信メロディ配信サービスは国内での利用者数が頭打ちになったことに加え、競争の激化により前期に比べ、売上減少となりました。また、音楽教室につきましては、成人向け教室が拡大しましたが、少子化の影響で子供の在籍数が減少したことにより、全体では減収となりました。

AV・IT事業の売上高は、ホームシアターや中高級アンプ、レシーバーが好調に売上を伸ばしたほか、企業向けルーターが好評を博しましたが、前期末でのPC用CDRドライブ事業からの撤退影響により、前期比54億円(6.5%)減の783億円となりました。なお、CDRドライブを除いた売上高での比較では、前期比2.5%の増加となりました。

リビング事業では、システムバスの新商品が好評価を得るなど健闘しましたが、システムキッチンが競争激化により伸び悩み、前期に比べ12億円(2.8%)減少し、448億円となりました。

電子機器・電子金属事業では、携帯電話用音源LSIが最大64和音同時発音の新商品の発売や、中国および韓国を中心に引き続き需要が好調に推移したことにより、前期の606億円から769億円へ163億円(27.0%)の大幅な増加となりました。なお、PC用途のシャドーマスク用材料のインバー材は、7月末で生産を終了しました。

また、レクリエーション事業では、「寸座ビラ」閉鎖(2003年6月末)や暖冬による「キロロリゾート」のスキー客落ち込みにより、事業全体の売上高は201億円となり、前期に比べ8億円(3.8%)減少しました。

その他事業では、ゴルフが新商品の発売により、前期に比べ国内においては順調に売上を伸ばしましたが、海外では減少しました。また、自動車用内装部

品、FA・金型部品は前期に比べ増収となり、セグメント全体では、前期に比べ52億円(24.4%)増加し、261億円となりました。

## 地域別売上高の状況

地域別には、日本国内では、楽器、住宅設備機器、レクリエーション等の消費者向け製品およびサービスにおいて全般的に厳しさが継続しましたが、半導体が前期に比べ大幅な増収となり、全体売上高は前期比2.8%増の3,208億円となりました。

北米は、ドル安影響により、円貨ベースでの売上高は前期比3.4%減の867億円となりましたが、米ドルベースでは伸長しました。

欧州では楽器、AV機器とも全般的に堅調に推移したことに加え、ユーロ高の影響もあり、売上高は前期比8.1%増の835億円となりました。

また、その他の地域では、韓国、中近東等で楽器が伸長したことにより、前期比6.2%増の486億円となりました。一方、中国は、期初のSARS影響を払拭できず、期待はずれの結果に終わりました。

## 売上原価と販売費及び一般管理費

売上原価は、前期に比べ増収となったものの、5億円減少しました。売上総利益は、152億円増の2,017億円となり、売上総利益率は前期の35.5%から37.4%へ1.9ポイントの大幅な改善となりました。主な改善要因は、ユーロ高を中心に、為替益が50億円発生したことに加え、売上原価率の低い半導体が増収となったことがあげられます。

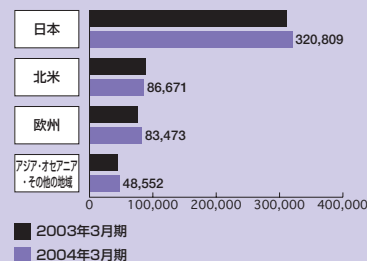
販売費及び一般管理費は、退職給付費用を含めた人件費の増加に加え、広告宣伝費の増加等により、前期に比べ22億円増加し、1,566億円となりました。なお、売上高販管費比率は、前期の29.4%から29.0%へ0.4ポイント減少しました。

以上の結果として、営業利益は前期に比べ130億円増加し、451億円となり、前期に続き2期連続で、過去最高益を更新することができました。

事業セグメント別の営業利益は、楽器事業がユーロ高に伴う為替益の発生や増収による増益要因もありましたが、SCMの展開による在庫削減のために生産を減少させたことや、国内での今後の楽器ビジネスの活性化のために、期後半に広告、テレビCM等を拡大したことにより、前期に比べ7億円増の105億円と小幅の増益にとどまりました。

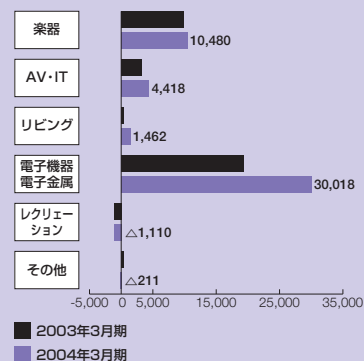
## 地域別売上高の推移

(単位:百万円)



## セグメント別営業利益の推移

(単位:百万円)



AV・IT事業につきましては、CDRドライブ事業のリストラ効果に加え、為替益の発生、製造原価の低減等により、前期に比べ12億円増益の44億円となりました。

リビング事業では、売上高は前期比減少となりましたが、材料調達コストの低減や製造ライン見直し等による製造原価の低減に加え、エア・ウォーター・エモト社との提携効果等も寄与し、前期に比べ大幅増益の15億円となりました。

電子機器・電子金属事業も、半導体の大幅な増収と不採算事業のインバー材料からの撤退による損益改善により、前期の193億円から300億円へ大幅な増益となりました。

レクリエーション事業につきましては、引き続き業務効率化に努めましたが、減収に伴う利益減を埋めきれず、ほぼ前期並みの11億円の損失となりました。

その他事業では、自動車用内装部品は増収となりましたが、完成品メーカーからの価格圧力もあり、前期並みの利益にとどまったほか、ゴルフは引き続き前期並みの利益水準となりました。一方、FA・金型事業は製造原価の増加等により減益となり、セグメント全体では、2億円の営業損失となり、前期に比べ6億円の減益となりました。

営業外損益は、前期の18億円から60億円へ42億円の改善となりました。これは、持分法投資利益が前期の76億円から104億円へ28億円増加したことが主因です。

また、特別損益につきましては、前期発生した銀行株式を中心とする保有株式の株価下落による77億円の評価損がなくなったことやリストラが前期で一巡したことにより、全体では前期の112億円の損失から36億円の損失へ76億円の改善となりました。なお、当期の特別損失は、総報酬制移行に伴う過年度社会保険料支払いや欧州委員会(EC)課徴金等が含まれます。

以上により、税引前利益は、前期の226億円から249億円増加し、475億円となりました。また、同様に、当期純利益は前期の179億円から435億円と大幅な増益となり、前期に続き、過去最高益を更新しました。

### **為替変動とリスクヘッジ**

売上高は、期中平均レートを計上基準としており、米ドルの当期の期中平均レートは前期に対し9円の円高で113円となり、それに伴う影響額は前期に比べ69億円の減収となりました。同様に、ユーロの当期の期中平均レートは133円で、前期に対し12円の円安となり、それに伴う影響額は前期に比べ54億円の増収となりました。全体での影響額は、豪ドル等のその他通貨も含めて前期に比べ12億円の減収となりました。



一方、利益につきましては、米ドルの当期の平均決済レートは114円で、前期に対し8円の円高となり、それに伴う影響額は前期に比べ6億円の減益となりました。また、ユーロの当期の平均決済レートは129円で、前期に対し12円の円安となり、それに伴う影響額は前期に比べ51億円の増益となりました。全体での影響額は、その他通貨も含めて前期に比べ50億円の増益となりました。

なお、為替変動リスクに対しては、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

2004年3月末の総資産は、前期末に比べ40億円減少し、5,087億円となりました。このうち、流動資産は、前期末に比べ194億円減少しました。特に、SCM展開に伴い、グループをあげて一段の在庫削減に努めた結果、楽器、AV・ITを中心に、棚卸資産が前期末に比べ80億円減少し721億円となり、3月末時点の在庫レベルとしては、当初の目標水準にまで近づけることができました。また、手元の現預金につきましても、124億円減少の321億円となりました。投資その他の資産につきましては、株価の上昇に伴い、保有株式の評価益が発生したことや持分法適用会社の純資産増加等で、前期に比べ153億円の増加となりました。

#### 負債

負債につきましては、キャッシュ・フローの増加により、リゾート預託金の返還をしたほか、3月末で転換社債を償還しましたことに加え、長短借入金も減少させることができたため、当期末の負債残高は前期末に比べ488億円の減少となりました。

#### 実質有利子負債

当期末での現預金を含めた実質ベースでの有利子負債残高は、増益に加え棚卸資産の減少等により、前期末に対し292億円改善し、借入金489億円、現預金321億円の合計168億円となりました。なお、3月31日で第2回転換社債残高243億円の償還をいたしました。

\* 実質有利子負債残高 = 借入金 + 転換社債 - 現預金

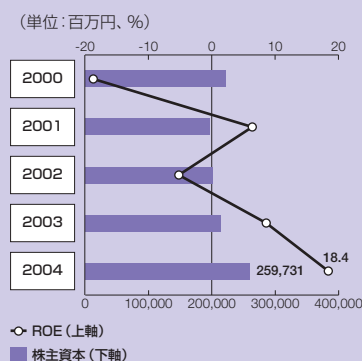
## 実質有利子負債の推移

3月31日に終了した各会計年度

単位:百万円

	2004	2003	2002	2001	2000
短期借入金 .....	<b>¥16,711</b>	¥27,078	¥47,871	¥58,349	¥42,638
1年以内償還の転換社債 .....	—	24,317	—	—	—
1年以内返済の長期借入金 ..	<b>7,388</b>	10,090	4,363	10,160	11,527
転換社債 .....	—	—	24,317	24,317	24,317
長期借入金 .....	<b>24,772</b>	28,951	19,615	10,478	9,685
有利子負債合計(a) .....	<b>48,871</b>	90,436	96,166	103,304	88,167
現預金(b) .....	<b>32,053</b>	44,485	41,074	32,885	33,796
実質有利子負債(a-b) .....	<b>16,818</b>	45,951	55,092	70,419	54,371

## 資本とROE



## 資本

2004年3月期末の資本は、増益および投資有価証券の評価益の発生等により、前期末に比べ453億円増加し、2,597億円となりました。その結果、当期末の株主資本比率は、51.1%となりました。なお、当期のROEは、18.4%となりました。

## 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、増益に加え、棚卸資産の減少等により、583億円となりました。前期に比べ、252億円増加しました。

また、設備投資を中心とした投資活動による使用資金は188億円となりました。前期との比較では、投資有価証券の取得が減少し、使用資金は前期に比べ28億円減少しました。

財務活動による使用資金は、転換社債の償還243億円に加え、リゾート事業会員預託金の返還60億円、長短借入金の返済により501億円となりました。前期との比較では、416億円増加しました。

その他、為替影響による資金減16億円や新規連結会社の増加も含め、当期末の現金及び現金同等物は、前期末に対し118億円減少し、312億円となりました。

## 要約キャッシュ・フロー

3月31日に終了した各会計年度

単位:百万円

	2004	2003
営業活動によるキャッシュ・フロー .....	<b>¥58,349</b>	¥33,052
投資活動によるキャッシュ・フロー .....	<b>(18,775)</b>	(21,645)
財務活動によるキャッシュ・フロー .....	<b>(50,141)</b>	(8,582)
現金及び現金同等物に係る換算差額 .....	<b>(1,599)</b>	(504)
現金及び現金同等物の増減額 .....	<b>(12,167)</b>	2,319
現金及び現金同等物の期首残高 .....	<b>42,976</b>	40,571
現金及び現金同等物の期末残高 .....	<b>31,245</b>	42,976

## 設備投資および減価償却費

設備投資は、前期に比べ25%増加し212億円となりました。楽器事業では、新製品金型投資に加え、音楽教室増設等により、前期に比べ10億円増の101億円となりました。

また、リビング事業では、新商品の金型投資に加え、今後成長が期待できるリフォーム事業の布石としてショールーム増設に伴う投資もあり、前期比倍増の17億円となりました。

電子機器・電子金属事業では、主として鹿児島半導体工場の老朽化更新等により44億円となり、前期に比べ10億円増加しました。

そのほか、AV・IT事業は18億円、その他事業では24億円の設備投資を実施しました。

これらの設備投資に対して当期の減価償却費は、前期並みの177億円となりました。

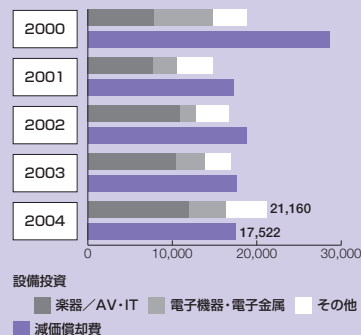
## 研究開発費

研究開発費は、前期に比べ0.4%増加し、225億円となりました。売上高研究開発費比率は前期並みの4.2%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、光通信関連技術、音響関連技術、DSP(音場創生)技術等があげられます。

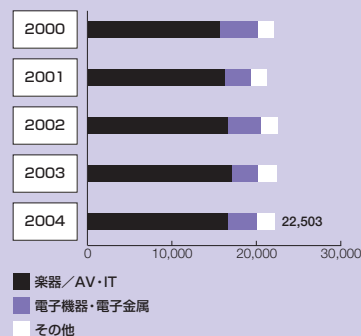
## 設備投資および減価償却費

(単位:百万円)



## 研究開発費

(単位:百万円)



# ヤマハの歩み



**1887(明治20)年**  
山葉寅楠、オルガン製作に成功

**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)

**1900(明治33)年**  
アップライトピアノ製造開始

**1902(明治35)年**  
グランドピアノ製造開始

**1903(明治36)年**  
高級木製家具製造開始

**1914(大正3)年**  
蝶印ハーモニカ製造開始

**1921(大正10)年**  
横浜工場開設(西川楽器を吸収合併)

**1922(大正11)年**  
高級手巻き蓄音機発売

**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

**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)発売

**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

**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

**1971(昭和46)年**  
半導体製造開始

**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

**1973(昭和48)年**  
ヤマハ・ミュージック・フランス(クロワシーボーブル)設立  
ヤマハ・ムジカル・ド・ブラジル(サンパウロ)設立  
ヤマハ・ミュージカル・プロダクツ(米国・ミシガン州)設立

**1974(昭和49)年**  
シンセサイザー「CSY-1」発売

1887 -

1900 -

1950 -

1960 -

1970 -

**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

**1926(大正15)年**  
105日間に及ぶ労働争議起こる

**1930(昭和5)年**  
音響実験室設置

**1932(昭和7)年**  
パイプオルガン製作に成功

**1935(昭和10)年**  
電気楽器「マグナオルガン」完成

**1937(昭和12)年**  
天竜工場開設

**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

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(ポプコン®の前身)開催

つま恋®オープン  
ヤマハ・ミュージック・マレーシア(クアラルンプール)設立

**1975(昭和50)年**  
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  
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

**1976(昭和51)年**  
半導体第2工場(現ヤマハ鹿児島セミコンダクタ)開設  
システムキッチン発売  
葛城ゴルフ倶楽部®オープン

**1979(昭和54)年**  
ヤマハ・ミュージック・マニュファクチャリング(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

**1980(昭和55)年**  
ポータサウンド®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

**1982(昭和57)年**  
ピアノプレーヤ®(自動演奏ピアノ)発売  
カーボンコンポジットゴルフクラブ発売

**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變更

**1988(昭和63)年**  
ヤマハ・エレクトロニクス・フランス(クワシーポール)設立  
アクティブサーボテクノロジー「YST」技術発表

**1990(平成2)年**  
ヤマハ・ムジカ・イタリア(ミラノ)設立

**1991(平成3)年**  
ヤマハ・エレクトロニクス・マニュファクチュアリング・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

**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

**1994(平成6)年**  
ヤマハミュージックメディア(株)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

**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

**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・ 코리아設立(韓国・ソウル)  
サイレントギター™発売

1980 -

1990 -

2000 -

**1983(昭和58)年**  
クラビノーバ®発売  
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

**1984(昭和59)年**  
FM音源用LSI・画像処理用LSI開発

**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・エレクトロニカ・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

**1989(平成1)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・マニュファクチュアリング・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

**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

ヤマハ・ミュージック・マニュファクチュアリング・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・マニュファクチュアリング・インドネシア(東ジャワ州)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

**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

**2004(平成16)年**  
エレクトーン®「STAGEA™」発売

# 海外ネットワーク

## アメリカ地域

---

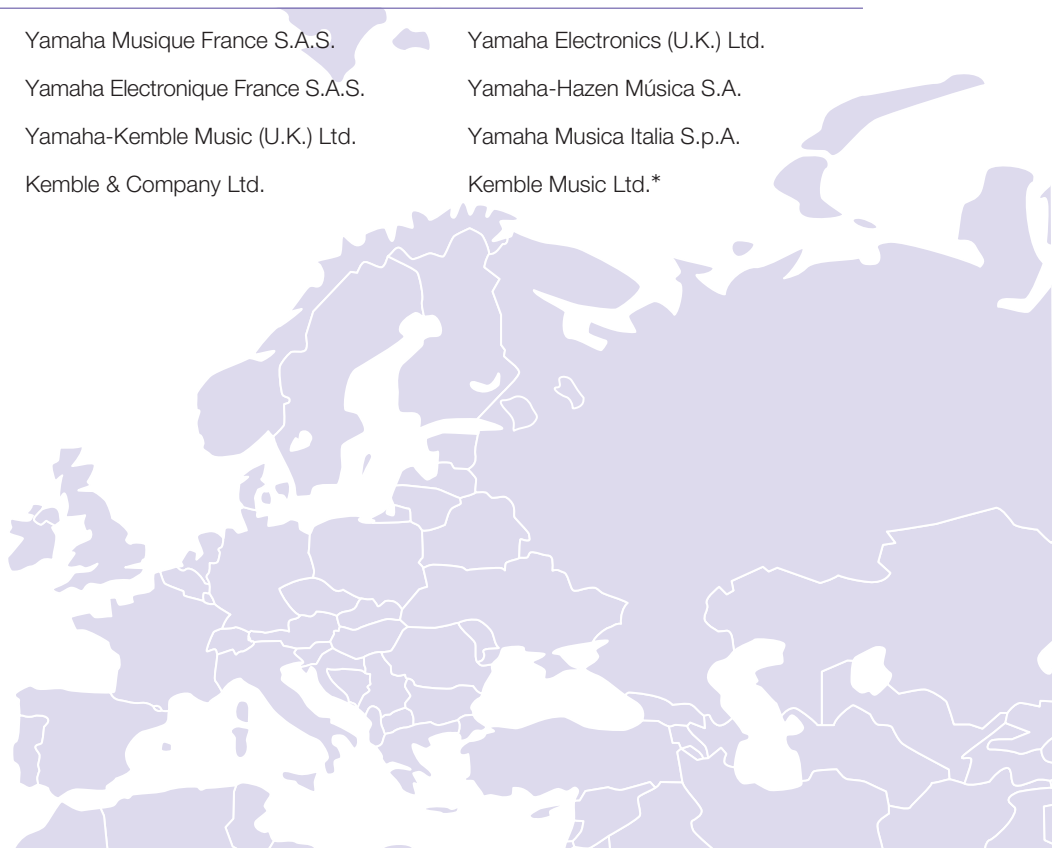
Yamaha Corporation of America	Yamaha Musical Products, Inc.	Yamaha Music Latin America, S.A.
Yamaha Electronics Corporation, U.S.A.	Yamaha Music InterActive Inc.*	Yamaha Musical do Brasil Ltda.*
Yamaha Music Manufacturing, Inc.	Yamaha Canada Music Ltd.	
Yamaha Exporting, Inc.	Yamaha de México, S.A. de C.V.	



## ヨーロッパ地域

---

Yamaha Music Holding Europe G.m.b.H.	Yamaha Musique France S.A.S.	Yamaha Electronics (U.K.) Ltd.
Yamaha Music Central Europe G.m.b.H.	Yamaha Electronique France S.A.S.	Yamaha-Hazen Música S.A.
Yamaha Elektronik Europa G.m.b.H.	Yamaha-Kemble Music (U.K.) Ltd.	Yamaha Musica Italia S.p.A.
Yamaha Scandinavia AB	Kemble & Company Ltd.	Kemble Music Ltd.*





## アジア・オセアニア地域

台湾山葉楽器製造股份有限公司

高雄山葉股份有限公司

功学社山葉楽器股份有限公司

雅馬哈楽器音響(中国)投資有限公司

天津雅馬哈電子楽器有限公司

広州雅馬哈・珠江鋼琴有限責任公司

蕭山雅馬哈楽器有限公司

雅馬哈電子(蘇州)有限公司

杭州雅馬哈楽器有限公司\*

雅馬哈貿易(上海)有限公司\*

雅馬哈電子貿易(上海)有限公司\*

PT. Yamaha Indonesia

PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia

PT. Yamaha Music 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.\*

\*非連結子会社、関連会社

2004年6月末現在

# 国内ネットワーク

## 楽器

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

## AV・IT

ヤマハエレクトロニクスマーケティング(株)  
ディーエス(株)

## リビング

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

## 電子機器・電子金属

ヤマハ鹿児島セミコンダクタ(株)  
ヤマハハイテックデザイン(株)  
ヤマハメタニクス(株)

## レクリエーション

(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

(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)  
ワイピー設備システム(株)  
(株)ヤマハトラベルサービス  
日本事務センター(株)  
ワイピービデオ(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

2004年6月末現在



# 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

## 決算期

3月31日

## 配当金受領株主確定日

利益配当金 3月31日

中間配当金 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)

会社が発行する株式の総数：700,000,000株

発行済株式総数：206,524,626株

## 株主数

17,551人

## 従業員数

23,903人(内 臨時従業員年間平均雇用人員 5,061人)

## 連結子会社数

89社

## 持分法適用関連会社数

2社

## 上場証券取引所

東証第一部 コード番号 7951

## 名義書換代理人事務取扱所

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: 052-262-1520

## 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

## 公告掲載新聞

東京都において発行する日本経済新聞

## 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

1. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	8.77%
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	6.00%
3. 株式会社みずほコーポレート銀行	4.50%
4. 三井住友海上火災保険株式会社	4.33%
5. 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	4.26%
6. 株式会社静岡銀行	4.05%
7. 住友生命保険相互会社	3.54%
8. 日本生命保険相互会社	3.38%
9. 株式会社三井住友銀行	2.52%
10. ステートストリートバンクアンド トラストカンパニー	2.40%

## 株価の推移





ヤマハ株式会社  
広報部

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



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。

2004/6 カタログコード-CM041