



More Than the Sum of Our Strengths

1887年の創業以来、ヤマハは「音・音楽」を中心とした楽器、AV機器、半導体事業からリビング用品、金型・部品事業に至るまで幅広く事業展開をしています。ヤマハの事業はグローバルに拡大を続けており、世界の各地域で優れた品質の商品とサービスの開発・提供を行っています。今後もヤマハは事業を通じて、「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ていきたいと願っています。

財務ハイライト

ヤマハ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した会計年度

	百万円			千米ドル*
	2008	2007	2006	2008
会計年度：				
売上高	¥ 548,754	¥ 550,361	¥ 534,084	\$5,477,133
営業利益	32,845	27,685	24,135	327,827
当期純利益	39,558	27,866	28,123	394,830
設備投資額	24,394	25,152	22,882	243,477
減価償却費	20,289	19,956	18,944	202,505
研究開発費	24,865	24,220	24,055	248,178
フリー・キャッシュ・フロー	79,225	17,305	7,406	790,748
会計年度末：				
総資産	¥ 540,347	¥ 559,031	¥ 519,977	\$5,393,223
純資産**	343,028	351,398	316,005	3,423,775
有利子負債	21,036	25,551	28,474	209,961
1株当たり情報：				
当期純利益	¥ 191.76	¥ 135.19	¥ 136.04	\$ 1.91
純資産**	1,646.44	1,680.91	1,532.62	16.43
配当金***	50.00	22.50	20.00	0.50
レシオ：				
	%			米ドル
自己資本比率**	62.9%	62.0%	60.8%	
総資産当期純利益率 (ROA)	7.2	5.2	5.5	
自己資本当期純利益率 (ROE)**	11.5	8.4	9.5	
従業員数 (人)	26,517	25,992	25,298	

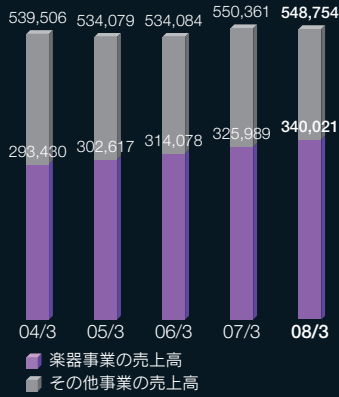
* 米ドル金額は、2008年3月31日の為替レート1米ドル=¥100.19で換算しています。

** 「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。

*** 「1株当たり配当金」は、2008年3月期は特別配当20円を含みます。

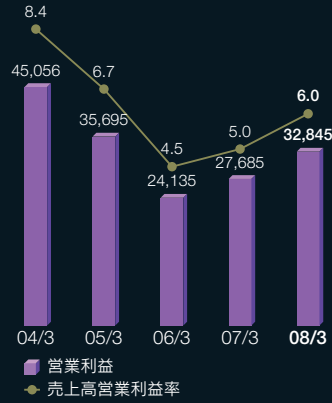
売上高

(百万円)



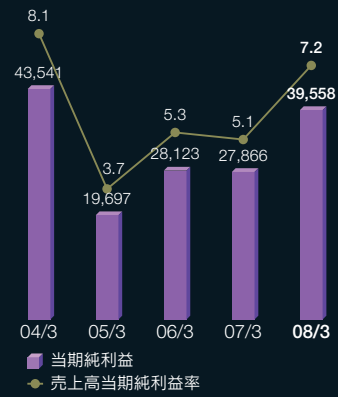
営業利益及び 売上高営業利益率

(百万円/%)



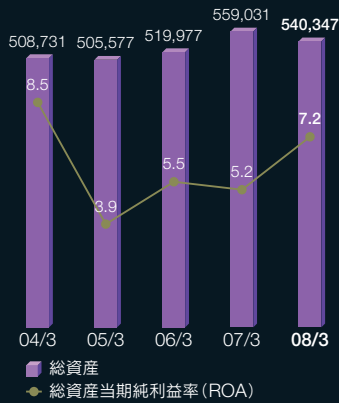
当期純利益及び 売上高当期純利益率

(百万円/%)



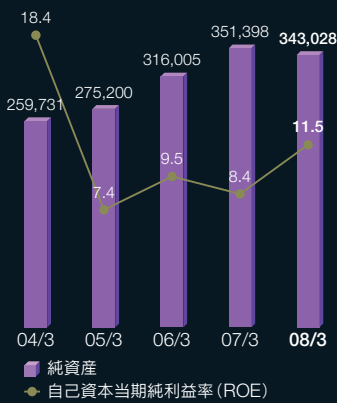
総資産及び 総資産当期純利益率 (ROA)

(百万円/%)



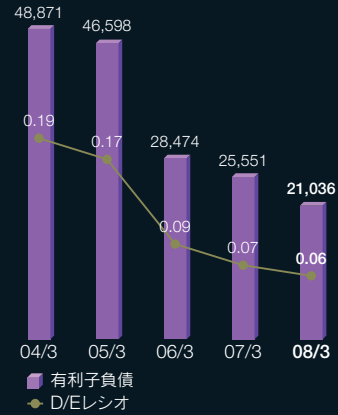
純資産及び 自己資本当期純利益率 (ROE)

(百万円/%)



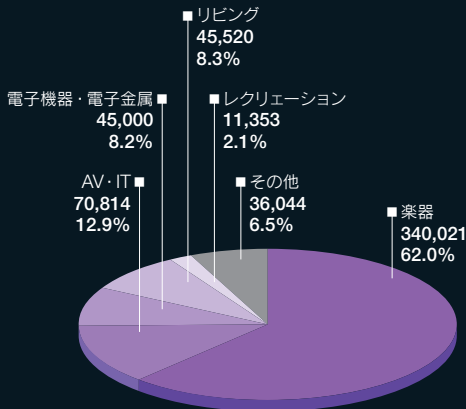
有利子負債及びD/Eレシオ

(百万円/倍)



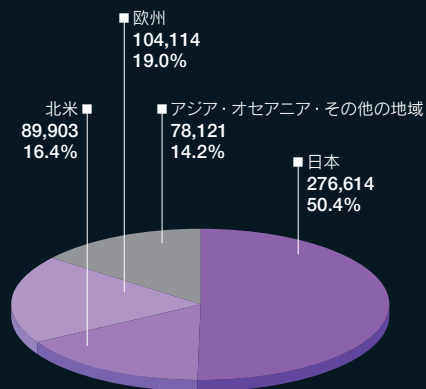
事業別売上高 (2008年3月期)

(百万円/%)



地域別売上高 (2008年3月期)

(百万円/%)



目次

03 ■ 株主の皆様へ

04 ■ 社長インタビュー

09 ■ 特集:ヤマハを動かす3つの力

10 ■ 商品の価値を高める力

14 ■ 事業を成長させる力

18 ■ 成長を持続させる力

22 ■ 事業概要

24 ■ 営業概況

24 ■ 楽器事業

30 ■ AV・IT事業

32 ■ 電子機器・電子金属事業

34 ■ リビング事業

36 ■ レクリエーション事業

38 ■ その他の事業

40 ■ 研究開発と知的財産権

40 ■ 研究開発

42 ■ 知的財産権

44 ■ コーポレート・ガバナンスとCSR

48 ■ 役員

49 ■ 財務セクション

50 ■ 主要財務指標の推移

52 ■ 業績及び財務分析

61 ■ 事業等のリスク

64 ■ 連結貸借対照表

66 ■ 連結損益計算書

67 ■ 連結株主資本等変動計算書

68 ■ 連結キャッシュ・フロー計算書

70 ■ 主要ネットワーク

70 ■ 海外ネットワーク

71 ■ 国内ネットワーク

72 ■ 組織図

73 ■ 投資家情報

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、ヤマハの計画、戦略及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。

株主の皆様へ



2008年3月期のヤマハグループは、
中期経営計画の初年度として
一定の成果をあげることができました。
私たちは今後も、ヤマハ独自の強みを生かし、
付加価値の高い商品・サービスを
提供し続けていきます。

中期経営計画の初年度を終えて

当期、私たちヤマハグループは、2010年3月期を最終年度とした中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」の初年度を終えました。「YGP2010」は、これまでのヤマハの事業領域を再定義し、音・音楽・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成長を目指していく一方、リビング、レクリエーション、その他の事業といった“多角化事業”領域では、強固なポジションを確立し、一層の収益力向上を図っていきます。定量目標として、私たちは2010年3月期にヤマハグループ全体での売上高5,900億円、営業利益450億円を掲げています。

2008年3月期は、主に楽器事業で、地域別ではエマージング市場を中心に、商品面では業務用音響機器で大きな成長を果たすことができました。また、製造拠点の再編などを実施し、成長へのシフトと、一層の収益力向上の両面において一定の成果をあげることができ、おおむね順調に推移した1年であったと考えています。一方で、期待していた半導体の新デバイスや会議システム事業といった新しい商品、事業での成長の芽を十分に顕在化できなかったという中期経営計画2年目へ向けた課題も残りました。

ヤマハの強みを生かし、 グローバルに成長を加速する

「YGP2010」の目標を達成するためには、“The Sound Company”領域を中心に、事業環境の変化に柔軟かつスピーディーに対応し、掲げた諸施策を着実に遂行することにより、グローバルに成長を加速していかなければなりません。

とりわけ、中期経営計画の2年目となる2009年3月期は、最終年度の目標の成否を左右する上で極めて重要な年であると認識していますが、世界市場での競争の激化や、北米を始めとする世界経済の先行き不透明感の増大など、私たちを取り巻く経営環境は厳しさを増しています。こうした中でヤマハは、120年の伝統に培われた高品質なものづくりという基本の上に、熟練の技を持つクラフトマンシップと最先端のデジタル技術の両方を併せ持つまれな企業であると考えており、これらを生かしたヤマハ独自の強みを発揮し、付加価値の高い商品・サービスを提供し続けていきます。そのことを通じ、世界の人々と音楽の楽しさ、素晴らしさを共有し、「感動を・ともに・創る」という企業目的の実現に向けて邁進してまいります。引き続きご支援・ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

2008年6月

梅村 充

代表取締役社長
梅村 充



+ Question: 1

まずは、中期経営計画「YGP2010」の初年度としての、2008年3月期の成果に対する梅村社長ご自身の評価を聞かせてください。

「YGP2010」の達成に向けた初年度として、私は一定の成果をあげることができたと思っています。

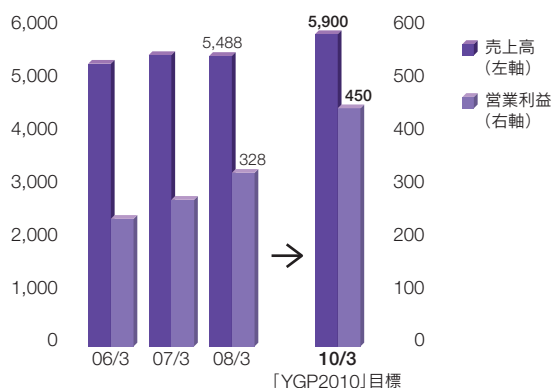
“The Sound Company”領域では、年度の後半にかけて北米の景気減速の影響を受けたものの、楽器事業では、特に業務用音響機器分野が伸長するなど、おおむね満足のいく結果が得られたと思っています。地域ごとには、エマージング市場とりわけ中国市場が期待を上回る成果をあげることができました。一方、半導体事業については携帯電話用音源LSIが伸び悩んだことなどから予想を下回る結果となりました。同様に、新規事業として期待した会議システムも、販路開拓の遅れから予想を大きく下回りました。

“多角化事業”領域では、ゴルフ、自動車用内装部品などのその他の事業が好調に推移し、各業界におけるヤマハのポジション確立に向けて目標達成への順調なスタートを切ることができました。

成長の加速化と同時に、ヤマハは収益力強化に向けた事業の選択と集中を進展させました。昨年ご報告した、電子金属事業を営むヤマハメタニクス(株)については、2007年11月30日をもってDOWAメタルテック(株)に90%の株式譲渡を完了しました。また、レクリエーション事業については4施設(キロ口、鳥羽国際ホテル、合歓の郷、はいむるぶし)の売却を終え、つま恋、葛城の2施設に経営資源を集中させる体制を整えました。また、楽器製造拠点の再編を行い、米国でのピアノ・管楽器、台湾でのギター生産拠点をそれぞれ2007年中に閉鎖しました。

このような取り組みにより、2008年3月期の売上高は5,488億円と前期に比べ0.3%減少しましたが、営業利益は前期に比べ18.6%増加し328億円となりました。なお、これには為替影響による増収68億円や先の電子金属事業及びレクリエーション事業の4施設譲渡分の減収150億円が含まれており、これらの影響を除いた実質ベースでの売上高では、前期に比べ1.2%成長することができました。中期経営計画の定量目標達成に向け、一步を踏み出すことができたと考えています。

業績の推移
(億円)



+ Question: 2

「YGP2010」の数値目標達成に向けて、「The Sound Company」領域での成長戦略のスムーズな進捗に期待がかかります。成長戦略の概要と、その進捗状況について教えてください。

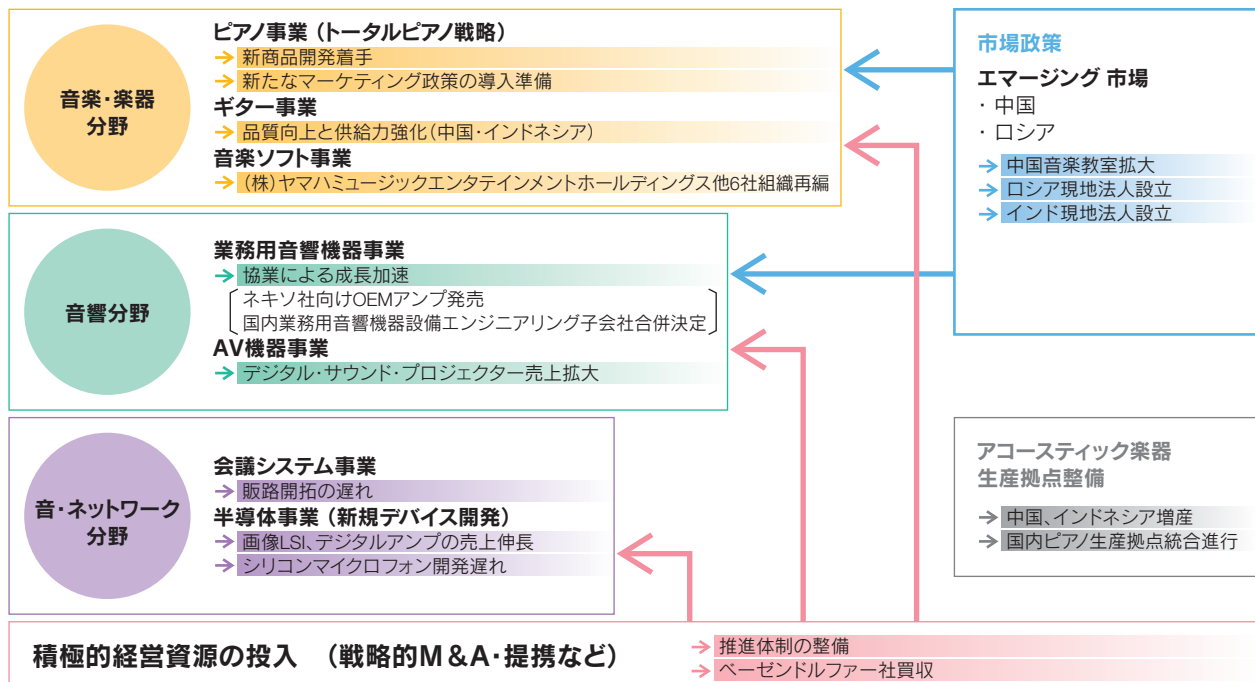
「YGP2010」を策定する段階で、今後3年から5年程度の当社を取り巻く事業環境を見渡し、私は音・音楽・ネットワーク関連技術を基盤とした「The Sound Company」領域で事業の芽を育て、成長していくことがこの目標達成のためのキーであると考えました。そして、そのためにエンドユーザー向け、企業向けを問わず、ヤマハの持つ強みを生かした、魅力ある商品開発と最適な生産体制、また市場からの視点を第一に考えたマーケティングを進めています。

具体的には、ピアノ事業については、アコースティックやデジタルといった従来の狭義の商品カテゴリーにこだわらない、新しいコンセプトのピアノの開発を進めており、今後、お客様からの視点に合わせたラインアップを増やしていく計画です。ギター事業については、製品品質の向上に努めるほか、最大の市場である北米を中心に、ヤマハの強みを生かしたエレクトリック・アコースティックギターの拡販を図っていきます。生産面では、楽器製造拠点の一層の強化のため、アコースティック楽器の最重要生産拠点である日本、中国、インドネシアの各工場の役割分担をより明確にし、それぞれ高付加価値商品、普及価格帯商品に最適な生産体制を整備していきます。音楽ソフト事業については、昨年設立した(株)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主導によるインフラ整備を終え、2008年を音楽ソフト関連各社の拡大スタートの年としていきます。

好調が続く業務用音響機器事業では、戦略的提携を推進させ、当社が得意とするミキサーに加えて、アンプやスピーカーといった出力系商品のラインアップ充実や、施工・保守まで幅広く対応可能なシステムソリューションプロバイダー化を加速させていきます。業務用音響機器は、欧米市場に加え、中国、ロシア、インド、ブラジルなどエマージング市場でもマーケットの拡大が見込まれ、楽器を超える成長の可能性があるかと期待しています。AV機器事業については、主力のホームシアター用AVレシーバー、フロント・サラウンド・システム商品、HiFiオーディオに加え、デスクトップオーディオなどの新規領域の開拓を進めます。

一方で、今後解決すべき課題もあります。半導体事業については、従来の携帯電話用音源LSIに代わって今後携帯電話を中心に需要の伸びが予想されるシリコンマイクロフォンの商品開発に想定以上の時間を要し、市場投入の遅れを招く結果となっています。また、ヤマハの音、ネットワーク技術を生かし、クオリティーが高く、スムーズな音を提供できる会議システムを市場投入しましたが、販路の開拓が遅れています。差別化が難しい時代になっていますが、今後とも、ヤマハならではの独自性を持った魅力ある商品の開発に努めていきたいと考えています。

“The Sound Company”領域での成長戦略の進捗状況



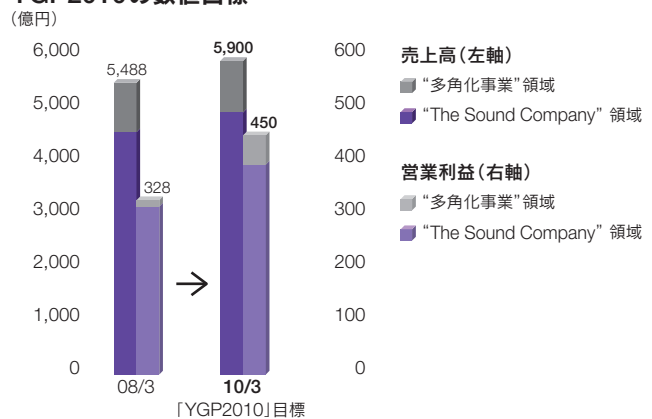
+ Question: 3

“多角化事業”領域には、レクリエーション事業など、収益面で課題の多い事業も含まれています。
“多角化事業”領域の各事業について、安定的な収益をあげていくためのポイントを教えてください。

“多角化事業”領域については、成長・強化分野への経営資源の集中と、コスト競争力の強化を並行して行うことで、収益力の向上を図ることを基本方針としています。

レクリエーション事業については、つま恋、葛城北の丸・葛城ゴルフ倶楽部に対し、各施設の特長を最大限生かしながら、ヤマハが運営するレクリエーション施設としての魅力を高めるための投資を行い、収益力の改善とブランドへの貢献を図っていきます。リビング事業については、競合メーカーとの競争激化に加え、日本国内の新築着工数減少の影響を受けて苦戦しましたが、システムキッチン、システムバスルームのコスト競争力の強化とリフォームビジネス拡大のための販路開拓やショールームの増設、機能の強化などの営業改革を推進し、コスト・販売両面での強化を図ります。また、ゴルフ事業についてはinpresブランドが順調に売り上げを伸ばしており、今後もヤマハ施設を利用したゴルフーナメントの開催や、積極的な広告展開を継続し、シェアの拡大を図っていきます。自動車用内装部品や金型・部品事業については、歩留まり改善に注力し、安定した収益構造を作り出すことで、グループ全体の収益底支えに貢献していきます。

YGP2010の数値目標



+ Question: 4

ヤマハがこれまで、楽器事業を中心とした様々な領域でプレゼンスを高めることができた背景には、ヤマハ独自の強みの存在があるように思われます。今後の成長の源泉でもある「ヤマハ独自の強み」について、社長ご自身ではどのように捉えていますか？



私は、120年の伝統に培われたヤマハの高品質なもののづくりを基本としながら、熟練のクラフトマンの技に象徴されるアコースティックの技能・技術と、最先端のデジタル技術との両方をヤマハが有していることが本質的な強みであると考えています。とりわけクラフトマンの技能醸成には20年から30年の時間が必要であり、既に多くの熟練工を有しているヤマハにとっては、人の力こそがヤマハの重要な資産であると捉えています。

今後はこの強みを生かしながら、ヤマハの独自性が最大限発揮できる分野での成長を考えています。“The Sound Company”領域の確立も、こうした強みを生かした成長というコンセプトの基に成り立っています。これらの強みは楽器事業以外にも波及しており、例えば半導体事業においては、「Smart AnaHyM*戦略」というアナログ・デジタル音声信号処理技術を融合させることで、付加価値の高い製品を創出していきます。

* AnaHyM: アナログ(Ana)、ハイブリッド(Hy)、MEMS(M)の技術を強化し、さらに得意領域のスマート(Smart)な価値を加えた、優位性の高い技術

+ Question: 5

最近のヤマハの事業活動では、グローバル・マーケットでの事業の拡大が目立っています。ヤマハはなぜ、グローバル・マーケットで勝ち残ることができるのでしょうか？

ヤマハは早い時期から海外展開を行っています。これまで高品質な商品とサービスの提供によって長い年月をかけて培われた、お客様からの厚い信頼に裏付けされたブランドバリューは、世界各地域で高い評価を得てきました。今後もヤマハブランドとしての価値を維持しながら、各地域の音楽文化と共存・貢献する事業展開を行うことで、グローバルな総合楽器メーカーとしてのポジションをますます確固たるものにしていく所存です。

地域別には、経済成長の進展により、生活の中で音楽を楽しむ人々が増えているエマージング市場での積極展開のみならず、成熟市場である日本、北米、欧州市場においても、提案の仕方次第では市場を拡大し、マーケットシェアを高めていくことによる拡販は十分可能だと考えています。そのため、今後も新たな価値を持った商品、きめ細かなサービスを提供することで、ヤマハのプレゼンスをさらに高めていく必要があると思っています。エマージング市場においては、地域や各国の特性に合わせた商品の販売や、経営資源の投入によって売り上げの拡大を目指します。例えば好調を続ける中国市場では、音楽教室の運営や販売網の整備を急ピッチで進める一方、西洋音楽の土壌があり、経済成長の著しいロシア、市場規模の拡大が期待できるインドでは、各々、販売現地法人を立ち上げ、楽器事業拡大のための事業インフラを整備しています。



+ Question: 6

ヤマハの今後の成長には、M&A戦略を含めた効果的な戦略投資が必要不可欠と思われます。最近の事例を交えて、戦略投資に対するヤマハの考え方を教えてください。

ヤマハの戦略投資に対する基本方針は、“The Sound Company”領域での成長に向け、適正な資源投資を行い、さらなる成長の機会を探ることにあります。そのために、社内担当部門の機能強化も進めました。具体的には、単なる規模の拡大を狙うのではなく、自社の技術、販売網、製造拠点や、シェアの低い領域での商品ポートフォリオの充実・補完を図れる機会を積極的に探していきます。

既に音楽制作市場分野では、ドイツの音楽ソフト専門メーカー Steinberg Media Technologies GmbH (スタインバーグ)のソフトとヤマハの持つハードの技術との融合を図っています。

業務用音響機器分野では、フランスの大手業務用スピーカーメーカー NEXO S.A. (ネキソ)と提携していますが、同社のスピーカーの音の良さを最も良く引き出すデジタルアンプをヤマハが開発することにより、シナジーを追求していきます。また、国内の業務用音響機器

設備エンジニアリング子会社を合併・統合し、音響設備の施工・保守におけるスケールメリットを追求することで、音響設備のリニューアル時期を迎えている国内の多数のホール・劇場でのビジネスチャンスを実際に捉えていきます。

2008年に新たにヤマハグループに迎え入れたオーストリアのプレミアムピアノ製造会社 L. Bösendorfer Klavierfabrik GmbH (ベーゼンドルファー)については、ヤマハの販売ノウハウの活用や自動演奏機能技術を使った新商品の開発などによって売上増を実現し、収益力の強化を目指すとともに、プレミアムピアノ市場での一層のプレゼンス向上を実現します。

+ Question: 7

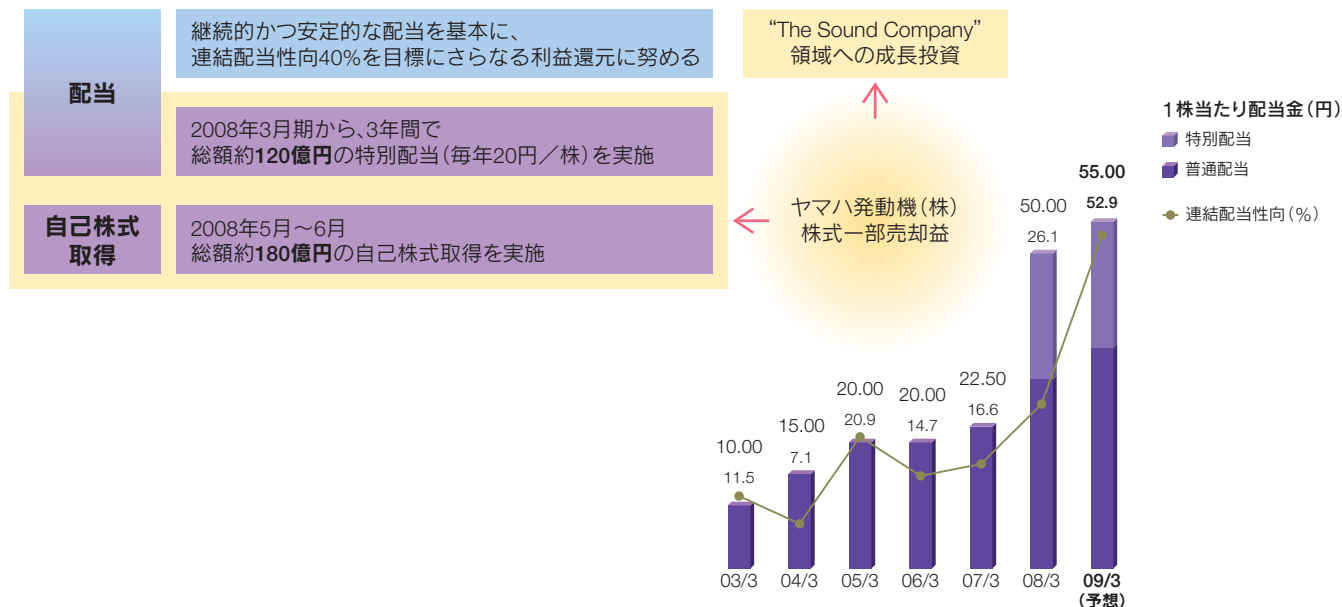
最後に、株主価値に対するヤマハの考え方を含め、ステークホルダーの皆様に対するメッセージをお願いします。

基本的なスタンスとして、ヤマハは企業価値の持続的な拡大を通じて、全てのステークホルダーの皆様への期待に応えていきたいと考えています。私は今後も、ヤマハの強みである熟練の技を持つクラフトマンシップと、デジタル技術との融合によるポテンシャルをさらに高めていくとともに、ヤマハの強みが生かせる音・音響・ネットワーク分野での事業領域を広げ、グローバルに成長していくことが、ヤマハの企業価値を高める最善の策であると確信しています。私は社長として、「YGP2010」で掲げた目標をグループ一体となって達成するために、社員に対して常に顧客の視点に基づいた発想を持つこと、日々の業務を見つめなおし、業務の品質をさらに高めてもらうよう、社員とのコミュニケーションを積極的に進めています。同時に、健全な経営判断を担保できるような、透明性、公正性を確保できるガバナンス体制も重要であると考えています。

株主の皆様に対しては、配当や自己株式の取得などを通じて、株主価値の向上に積極的に取り組んでいきます。ヤマハは連結自己資本当期純利益率の向上を念頭において、事業の維持・拡大に向けて必要な資金を内部留保するとともに、それ以外の資金については優先的に株主の皆様へ還元していくことを基本的な資本政策としています。2008年3月期においては、ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による実質391億円の資金については、成長領域である“The Sound Company”領域への成長投資を中心とした準備資金とする他、3年間で総額約300億円の株主還元を予定しています。具体的には、2008年3月期からの3年間で毎年20円の特別配当を実施するとともに、総額180億円の自己株式の取得*を実施します。

*本インタビューは2008年4月に行われたものです。自己株式の取得及び消却については2008年6月に完了しました。

株主還元



ヤマハは、音楽関連事業の拡大を通じて、世界の国・地域における音楽文化の発展に貢献できるという大変ユニークな企業です。今後もステークホルダーの皆様から信頼され続ける経営により、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ていく所存であり、皆様のご期待に応えるよう一層の価値創造を図ってまいります。



The Power of Strengths Compounded

ヤマハを動かす3つの力

ヤマハが持つ商品の価値を高める力、事業を成長させる力、そして成長を持続させる力を結集し、中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」の目標達成に貢献するとともに、企業目的の「感動を・ともに・創る」の実現を目指していきます。

商品の価値を高める力

ヤマハは楽器を始めとして「音」に対する品質・技術に徹底的にこだわり、最高の商品づくりを目指してきました。120年の伝統に培われた熟練工たちが保有するアコースティック技術と最先端のエレクトロニクス技術、そして、世界のトップアーティストとの協業による商品開発などが、付加価値の高い商品を生み出すための源泉となっています。これらはヤマハの大きな強みの一つとなっており、この強みを背景に、ヤマハの事業は楽器事業にとどまらず、AV機器事業、携帯電話用音源LSIを代表とする半導体事業など、様々な領域に広がっています。



⇒ Inspiring Products

商品の価値を高める力

音を創る

ヤマハグランドピアノに息づく技術とクラフトマンシップ

ヤマハのピアノは、創業者の山葉寅楠^{やまは とうらくす}が1900年(明治33年)にピアノ製造を始めて以来1世紀以上にわたり、最先端のテクノロジーとクラフトマンシップの融合を図り、常に最良のピアノを市場に提供すべく、きめ細かく丹念な音づくりを重ねてきました。ヤマハの工場では、音と製品の因果関係を科学的に把握するための無響室や、温度・湿度の影響を測定するための耐候試験室、コンピュータ制御による世界最高水準の乾燥装置など、様々な最新設備が駆使されています。

そして、グランドピアノにとって最も大切な、豊かな響きと表現力を最大限に発揮するための音づくりは、熟練技術者による仕上げ整調、仕上げ整音の工程(鍵盤1鍵ごとのアクション機構の調整、ハンマーヘッドを整えることによる音づくりなど)です。これらの作業は、高度に熟練した手と鋭い聴感が必要とされ、すべて完全な手作業で進められています。その伝統と技能は100年以上にわたって受け継がれてきました。国内外のトップアーティストとの深い関わりの中で、ピアノを知りつくした技術者たちの絶え間ない努力によって、ヤマハのピアノは生み出されます。



楽器づくりから生まれた、エレクトロニクス技術

最高の電子楽器を目指して、ヤマハは早くからエレクトロニクス技術に積極的に取り組んできました。表現力豊かな音を電子的に創り出すため、FM音源を始めとする様々なデジタル音源技術を研究し、エレクトーン®、シンセサイザーを始めとする、数多くの電子楽器を開発し、大きな成果をあげてきました。

さらに、楽器から生み出される楽音を收音・調整・混合・増幅して多くの聴衆に聞かせるための音響処理技術に関して徹底的な研究を行い、業務用デジタルミキサーに代表されるPA機器を開発し、市場で高い評価を得ています。

また、世界各国の有名なコンサートホールや劇場の臨場感を電子的に再現するための音場再現技術に関して最先端の研究を行っており、その技術はAV機器のCINEMA DSP™を始め、PA機器、電子楽器などにも組み込まれ、ヤマハのコア技術として大きな貢献をしています。

そしてヤマハは、これらの音源・音響・音場技術を実現するために必要となる高性能LSIも自ら設計・製造することで、他の追随を許さない圧倒的な競争力を手にすることができました。その成果は、楽器やAV機器のみならず、PC用音源LSI、携帯電話用音源LSIなど、他の分野での応用製品にもつながり、ヤマハのイノベーションの大きな原動力となっています。

さらには、これらのエレクトロニクス商品群に魂を吹き込むための、音づくり技術、楽器の莫大な音色データ、世界中の音楽スタイルデータ、世界中のホール・劇場の音響特性データなど、これまでの研究開発の過程で培われた知識、データ、ノウハウなどが無形の知的財産として、ヤマハのエレクトロニクス技術の優位性維持のための大きな支えとなっています。



1983年に発売されるやいなや、一大シンセサイザーブームを巻き起こしたDX7



音を磨く

アーティストが求める音を創る

ヤマハは、優れた楽器を生み出すためには、楽器愛好家からの声に加え、世界の一流アーティストからのフィードバックを得ることが重要と考えており、一流の楽器専門家（オーケストラ、吹奏楽団員、プロフェッショナルプレイヤー、音楽大学指導者、音楽大学生など）とのリレーション活動を積極的に展開しています。

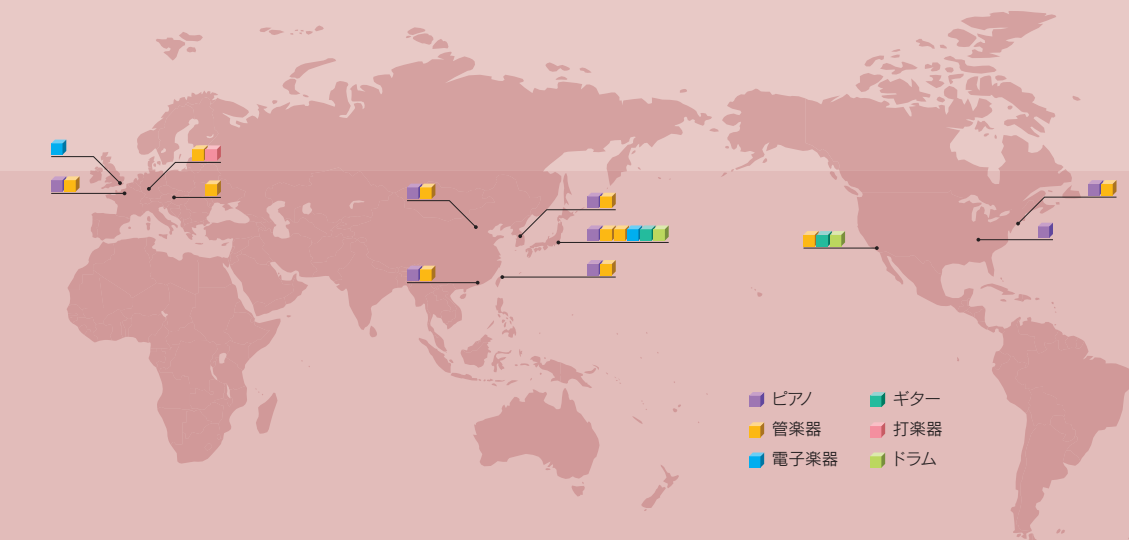
具体的には、世界各地でアーティストリレーション拠点を展開し、そこには専門の技術者を配置し、地域の楽器専門家に対し、楽器のメンテナンス、改造、カスタマイズに加え、アーティストとの楽器の共同開発や試作品の評価を進めています。さらに、各拠点のネットワークを活用し、今後の活躍が期待される若手アーティストの発掘・育成もサ

ポートしています。

アーティストとの共同開発の一例として、元ニューヨーク・フィルハーモニックのアーティストと共同で開発したトランペット YTR-9445NYS があげられます。トランペットの基本的な構造を再考し、細部にわたる各パーツの研究、そして難易度の高い設計を安定した商品として生産する技術者の技を駆使することにより、アーティストが納得して使える最高のトランペットが誕生しました。

このような広範囲にわたる本格的なアーティストリレーション活動を行っているという点で、ヤマハは他の楽器メーカーを大きくリードしています。これらの地道な活動の積み重ねが、楽器の品質向上やブランド価値の向上に大きく寄与しています。

アーティストリレーション拠点



ヤマハアトリエフランクフルト(ドイツ)



ヤマハアトリエロサンゼルス(米国)



ヤマハミュージックコミュニケーションセンター北京(中国)



ヤマハコーポレートアーティストアフターズ(米国)



ヤマハアーティストサービスズハリウッド(米国)



ヤマハアーティストサービスズ(米国)

事業を成長させる力

グローバルに事業を展開しているヤマハは、日本、北米、欧州などの成熟市場に加え、中国、ロシア、インド、ブラジルといった経済成長の著しい地域での営業活動を強化しています。また、ヤマハの業務用音響(PA)機器は、デジタル化、ネットワーク化の進展に合わせ、大きな成長が見込まれます。ヤマハは、今後とも、各地域特有の文化に配慮した魅力ある商品開発や、グローバルな事業展開を加速させ、世界の人々や社会・音楽文化にとってかけがえのないポジションを目指していきます。



→ **Dynamic Expansion**

事業を成長させる力

エマージング市場での成長

中国

目まぐるしいスピードで成長を続けている中国では、楽器販売網の整備による販売強化に加え、音楽教室の展開やアーティストサービス拠点を活用した音楽市場拡大強化策を急ピッチで進めています。主力商品のピアノは、2010年をめどに、ピアノ小売販売網の店舗数を現在の200店から350店へ、また、ヤマハピアノコーナーを設置した店舗数を100カ所から200カ所へそれぞれ拡大し、販売力を強化していきます。また、既に上海、北京、広州に開校しているヤマハ音楽教室は、さらに都市部を中心に展開を積極化し、ピアノ、キーボード、管楽器の拡販と音楽教室を加えた総合店づくりや、教育機関へのアプローチを行っていきます。

ロシア・東欧

ロシア市場については、従来、現地代理店に販売を委託していましたが、政治・経済が安定して今後の成長が期待できるものと考え、モスクワに販売現地法人を設立しました。2008年4月より営業を開始し、販売・音楽普及戦略を推進することによって売り上げ成長を加速させていきます。楽器・業務用音響機器・AV機器の各販売と音楽教室を中心に、ロシア市場向け商品の拡充と積極的な広告宣伝をミックスさせ、ロシア市場でのヤマハブランドを確立させていきます。また、同じく高い経済成長を誇るロシア語圏のCIS地域も今後注目される市場で、各販売拠点の総力を結集し、ヤマハ商品の存在力を高め、顧客サービスを一層充実させていきます。

堅調な伸びを見せる東欧市場では、グランドピアノを中心とした高付加価値商品を投入していきます。



ヤマハピアノコーナー (中国)



ロシア現地法人のオフィスの入ったビル

インド

巨大な消費市場として今後の成長が期待できるインド市場においては、2007年9月にインドの音楽愛好家が好む音色やスタイル、機能を充実させたポータブルキーボードPSR-I425を発売しました。インド音楽特有の民族楽器タブラーを始めとする、現地でサンプリングした70種類以上の打楽器音、12種類のインド民族音楽の伴奏スタイルと3曲のインドポップスを内蔵し、好評を得ています。今般、事業拡大を加速すべく、首都デリー近郊に楽器及びAV機器の販売現地法人を設立し、2008年10月から営業を開始する予定です。

ブラジル

現地通貨の安定により順調な経済成長を続けているブラジルでは、中南米市場の主力商品であるポータブルキーボードを中心に拡販を図る他、音楽人口の拡大や学校教育における楽器の普及に合わせた事業を展開していく考えです。2008年3月期には、AV機器商品においてもブラジルへの本格参入を開始しました。今後は販売店に対する研修などの販売促進活動を強化することで、大きなポテンシャルを持つ市場での成長を目指していきます。



インド市場向けポータブルキーボード PSR-I425



指導者向けのリコーダー研修 (ブラジル)

業務用音響機器事業の強化

システムソリューションプロバイダーを目指して

ヤマハのデジタルミキサーは、世界の著名ホールや劇場で採用されており、業界のスタンダードモデルとして認知され、高い評価を得てきました。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、さらにビジネスチャンスが拡大すると予想されます。北米、欧州はもとより、中国、ロシア、中東、インドなどのエマージング市場でも成長基調にあり、世界市場全体で年率4%程度の成長が見込まれます。特に米国では、景気動向に大きく左右されない教会で、エマージング市場では、建設ラッシュが続くビル、ホテル、コンサートホール、劇場などで、需要が拡大すると予想されています。



ヤマハCATトレーニングセミナー (YCATS)

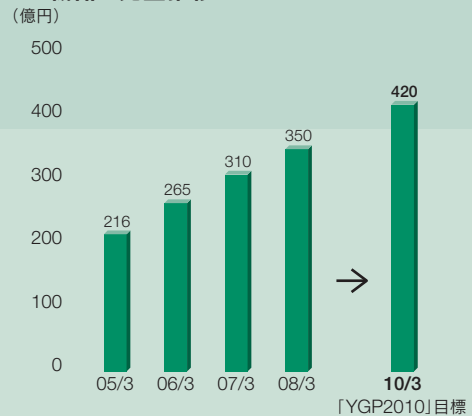


YDACCを通じてエンジニアをサポート

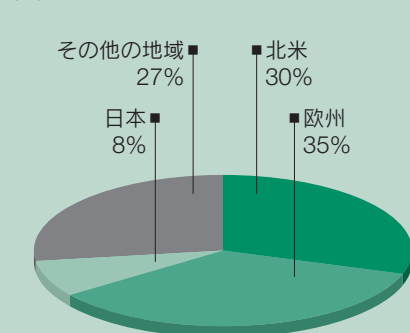
世界10拠点に配するヤマハデジタルオーディオクリエイティブセンター (YDACC) で、販売店担当者やエンジニア向けのトレーニングセミナーなどを提供し、市場ごとのきめ細やかなサービス・サポート対応も行っています。

このような環境の中、ヤマハでは、強みであるデジタル技術・ネットワーク技術を生かしながらパワーアンプ、スピーカーなど出力系商品の拡充を図り、商品の操作性や信頼性、システム性を高めるとともに、各顧客ニーズに適合した商品の納入、サービスなどのソリューション提案、技術サポート体制の強化などを進めていくことにより「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。また、今後の新たな市場として、ホテル、レストラン、企業施設など専門のオペレーターがいない固定設備市場へも事業領域を拡大することにより、一層の成長を図っていきます。

PA機器* 売上推移



PA機器* 地域別売上高 (2008年3月期)



* PA機器：業務用音響機器+主として楽器店で販売されるPA機器

成長を持続させる力

ヤマハはこれまでに、生産拠点の再編や事業撤退も含めた数々の改革を行い、財務体質の強化と収益性の改善に努めてきました。併せて、ヤマハが独自の強みを生かせる事業領域へ投資を集中し、持続的な成長を果たしていきます。設備投資、研究開発費の多くを、楽器事業、AV・IT事業、半導体事業といった“The Sound Company”領域に振り向け、成長を図っていきます。



→ **Sustained Growth**

成長を持続させる力

財務体質の強化

アコースティック楽器の収益性を高める

ヤマハは長期的・持続的成長の基盤となる収益性の強化を図るため、競争力のあるアコースティック楽器製造の最重要生産拠点である日本、中国、インドネシアの各工場の役割分担をより明確にし、生産体制の整備を進めています。具体的には、日本を中高級品を中心とする付加価値の高い製品を生み出すマザー工場として位置付け、掛川工場へのピアノ事業部門の集約を進め、豊岡(静岡県)・埼玉工場などで生産される管楽器、弦・打楽器の付加価値創出を追求していきます。中国では品質・コスト競争力・供給力の追求を目的に、杭州雅馬哈楽器有限公司(杭州ヤマハ)を中国向けピアノの一貫生産体制工場として確立させ、蕭山雅馬哈楽器有限公司(蕭山ヤマハ)では管楽器及びドラムの増産と生産品質の安定化を進めていきます。インドネシアでは供給力、製造力の強化を目的に、ピアノの増産と工程の一貫化、及び中級クラスのギター生産を拡大する計画です。一方で、台湾でのギター工場、北米でのピアノ・管楽器工場は2007年中に閉鎖し、約20億円の収益改善効果を果たすことができました。今後も、ピアノ事業を中心に、SCMへの取り組みやリードタイムの短縮などにより、仕掛品・完成品在庫の削減に継続して取り組んでいきます。

とりわけ、掛川工場へ、ピアノ事業に関わる開発、生産、販売、アフターサービスなど、ほぼすべての機能を集約する計画は、ピアノ事業の持続的な発展のための拠点整備を目的に行っており、2010年の完

了をめどに進めています。この計画により、グランドピアノ・アップライトピアノの拠点統合による品質、コスト競争力、物流面での向上に加え、今後のピアノ製造における技術・技能の伝承をより確実なものとするための人材育成の環境整備実現を目指しています。既にスタッフ部門の移転は終えており、今後はアップライトピアノ生産部門の工程再編、スペース圧縮などの実施、グランドピアノ組立部門及び前工程の塗装部門、部品加工部門が順次移転するなど、製造改革・事業構造改革をさらに進めていく計画です。

資本効率の改善を図る

ヤマハでは、このような楽器事業を中心とした生産拠点の再編の他、継続して事業の選択と集中を進めています。2008年3月期も本業とのシナジーが見込めない電子金属事業、レクリエーション事業4施設(キロ口、鳥羽国際ホテル、合歓の郷、はいむるぶし)の売却や、保有するヤマハ発動機(株)の株式一部売却により得られたキャッシュを、“The Sound Company”領域への成長投資及び株主還元を使用し、資本効率の改善に努めていきます。

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・供給力の追求

- 杭州
ピアノ増産、一貫生産体制確立
・アップライトピアノ/5万台/年、
グランドピアノ/5千台/年
ギター増産対応
・20万本/年
- 蕭山
管楽器増産体制確立
・12.8万本/年
ドラム高級品の基幹工場化
・本体7千台/年

【日本】
マザー機能・付加価値の追求

- 掛川：ピアノ拠点統合完了(2010年)
- 豊岡・埼玉・ヤマハミュージッククラフト他：
付加価値創出の継続追求(管・弦・打)

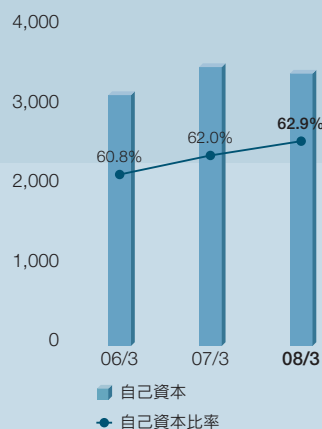
【インドネシア】
供給・製造力の強化

- YI：ピアノ増産対応と工程一貫化
・アップライト2.5万台/年、
グランドピアノ/7.5千台/年
- YMMI：ギターに特化、中級品への拡大
・60万本/年

生産終了拠点

- 台湾：ギター(2007年2月)
- 北米：ピアノ(2007年3月)
管楽器(2007年4月)

自己資本及び自己資本比率 (億円)



杭州ヤマハ



PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia (YMMI)

成長分野への積極的投資

戦略的M&A・提携の強化

ヤマハでは、2005年にはドイツの音楽制作用ソフトウェアを制作・販売するSteinberg Media Technologies GmbH (スタインバーク)を買収、フランス大手業務用スピーカーメーカーであるNEXO S.A. (ネキソ)との業務提携(2008年6月、同社に子会社化へ向けての株式取得申し入れ)を行いました。2007年には業務用音響機器製造開発及び設備エンジニアリング会社の実績を持つ不二音響(株)の全株式を取得しました。2008年には、180年の歴史を持つオーストリアのプレミアムピアノメーカーL. Bösendorfer Klavierfabrik GmbH (ベーゼンドルファー)を買収しました。ベーゼンドルファー社の伝統と音づくりを継承しつつ、ヤマハの経営資源を活用してベーゼンドルファー社を再建し、ブランド価値を向上させていきます。

今後も、ヤマハの強みを補完できるということを前提に、“The Sound Company”領域を中心に積極的にM&Aを進めていきます。

「Smart AnaHyM*戦略」への投資

楽器、携帯電話、自動車、家電・音響機器など様々な用途に使われる半導体においても、ヤマハは音に関わる技術を生かした高音質、高付加価値のデバイスを提供しており、今後も“The Sound Company”領域の一つとして積極的な投資を行っていきます。現在

はシリコンマイクロフォンのシリーズ化やデジタルアンプの競争力強化など、「Smart AnaHyM*戦略」を中心とした応用デバイス開発への投資と、ヤマハ鹿児島セミコンダクタ(株)のプロセスの最大活用と製造力強化への投資を行っています。

* AnaHyM®: アナログ(Ana)、ハイブリッド(Hy)、MEMS(M: 微小電気機械システム)の技術を強化し、さらに得意領域のスマート(Smart)な価値を加えた、優位性の高い技術

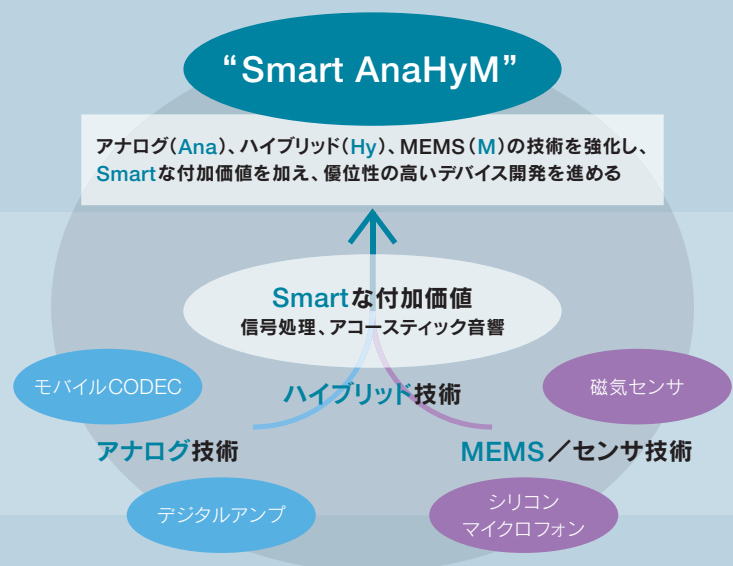
マグネシウム部品中国(蘇州)工場への投資

近年、高級デジタル一眼レフカメラの市場の成長が著しく、素材としてのマグネシウム^{きぼう}筐体の需要が急増しています。

ヤマハのマグネシウム部品は、楽器生産のための汎用設備の製造で培った金型技術、部品加工技術、塗装技術といったヤマハが強みとする技術を生かして、現在、国内のヤマハフアインテック(株)で生産をしています。ヤマハは、急速な需要増に対応するため、2009年3月期には中国の雅馬哈電子(蘇州)有限公司(蘇州ヤマハ)においてマグネシウム部品の生産工場の建設を決定しました。2009年5月の量産開始に向けて、20億円の投資を行っていきます。



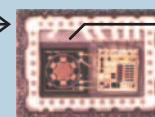
蘇州ヤマハ マグネシウム部品生産棟(完成予想図)



デジタルアンプ



シリコンマイクロフォン



MEMS構造

事業概要

セグメント

楽器



主要製品及びサービス

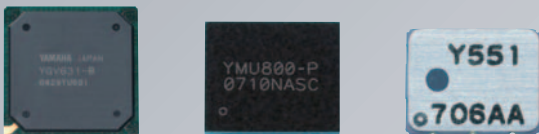
- ピアノ
- 電子楽器 (電子ピアノ、エレクトーン®、ポータブルキーボード、シンセサイザー 他)
- 管楽器 (トランペット、フルート、サクソフォン 他)
- 弦楽器 (ギター、バイオリン 他)
- 打楽器 (ドラム、ティンパニー、マリンバ 他)
- 教育楽器 (リコーダー、ピアニカ® 他)
- PA機器 (ミキサー、パワーアンプ 他)
- 防音室 (アビテックス®)
- 音楽教室、英語教室
- 音楽ソフト
- 調律

AV・IT



- AV機器 (AV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®、デスクトップオーディオ 他)
- 業務用通信カラオケ
- ルーター
- 会議システム

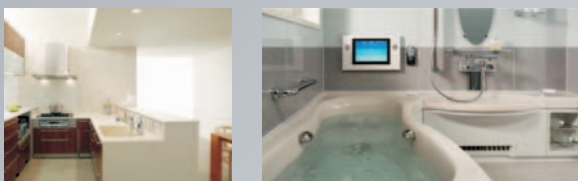
電子機器・電子金属



- 半導体
- 特殊合金*

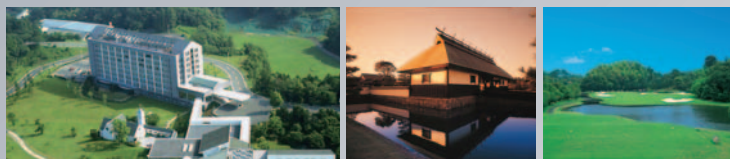
* 電子金属事業は2007年11月30日に事業譲渡。
これに伴い、2009年3月期よりセグメント名称を電子部品事業に変更します。

リビング



- システムキッチン
- システムバスルーム
- 洗面化粧台

レクリエーション



- つま恋®
- 葛城北の丸®、葛城ゴルフ倶楽部®
- キロロ*、鳥羽国際ホテル*、合歓の郷*、はいむるぶし*

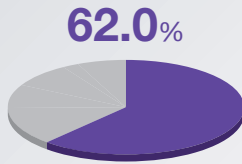
* 4施設は2007年10月1日に事業譲渡。
これに伴い、同セグメントは2009年3月期よりその他の事業に含めます。

その他

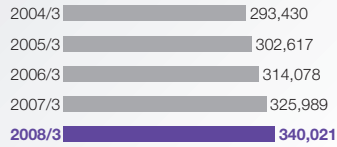


- ゴルフ用品
- 自動車用内装部品
- FA機器
- 金型・部品 (マグネシウム成形部品、プラスチック成形部品 他)

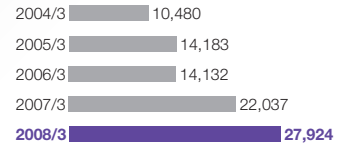
売上高の内訳



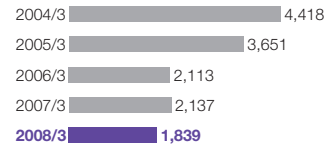
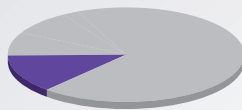
売上高 (単位: 百万円)



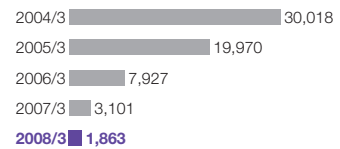
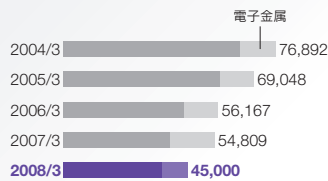
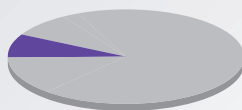
営業利益 (損失) (単位: 百万円)



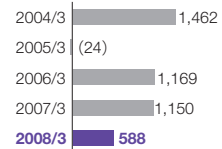
12.9%



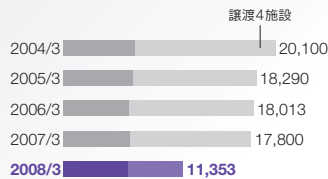
8.2%



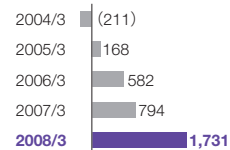
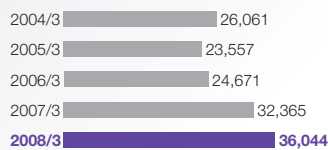
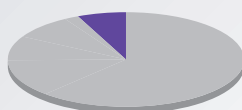
8.3%



2.1%



6.5%



楽器事業

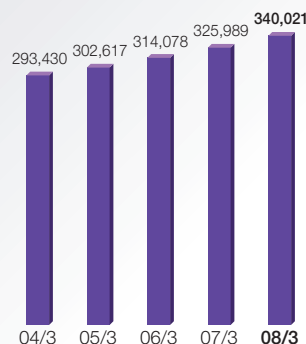
2008年3月期の重点施策

- ヤマハの中核事業としての高収益構造の確立
- 顧客視点からの商品ラインアップ充実
- コスト競争力の強化(中国・インドネシア工場強化、ピアノ国内工場統合)
- 中国、ロシア、ブラジルなど成長市場での積極的な拡大

2008年3月期の成果

- 増収、営業利益は前期比26.7%増の大幅増益を達成
- PA機器の売上高は前期比12.9%増と2桁成長し、順調に推移
- 中国、インドネシアでの増産体制進展。国内ピアノ工場統合計画は予定どおり進行
- エマージング市場では中国を中心に2桁成長を達成。ロシア及びインドに現地法人を設立

売上高
(百万円)



事業の概要

楽器事業は、ヤマハの売上高の60%以上を占める主力事業です。120年の歴史と実績に培われた幅広いラインアップと高い品質、音を知り尽くしたヤマハならではのきめ細かなサービスなどを通じて、多くの人々から高い評価を得ています。主要製品はピアノ、管楽器、弦・打楽器などのアコースティック楽器から、電子ピアノ、キーボードなどの電子楽器、PA機器まで、初心者からプロフェッショナルまで、幅広いニーズに対応しています。その他、音楽人口の拡大や音楽愛好家支援のためのヤマハ音楽教室の展開、音楽ソフト事業など様々なサービスを提供し、音楽事業の拡大に努めています。

業績の概要

2008年3月期の楽器事業の売上高は、電子楽器、PA機器、管楽器を中心に、欧州市場や中国、中東、中南米などのエマージング市場での売り上げが増加し、前期に比べ4.3%増加の3,400億円となりました。営業利益については、増収に加え、ユーロを中心とした為替による効果、生産拠点の再編やコスト削減活動による売上総利益率の上昇により、前期に比べ26.7%増加の279億円となりました。

主要商品別レビュー

ピアノ

ピアノは、低価格帯ピアノのコモディティ化が進む一方、高品質・高付加価値ピアノへの需要も多く、近年、顧客ニーズの二極化が顕著となっています。こうした中、2008年3月期では、成熟市場の日本や景気減速の影響を受けた米国では厳しさが継続したものの、東欧や中国などエマージング市場では売り上げ拡大が続き、全体では対前期増収となりました。

欧州では、低価格化と価格競争がさらに激化しましたが、インドネシア製アップライトピアノが堅調に推移しました。特に東欧では経済の成長に伴い楽器が普及し、2桁の成長となりました。2008年には、今後の最高級グランドピアノの分野でのプレゼンスを強化するため、オーストリアのプレミアムピアノメーカーL. Bösendorfer Klavierfabrik GmbH(ベーゼンドルファー)を買収しました。

中国では、都市部を中心に、ヤマハピアノ展示コーナーを設置するなど店舗網の整備やヤマハ音楽教室の開校などのマーケティング戦略を展開し、自社中国工場製の普及価格帯アップライトピアノの拡販に努めた他、日本製の高級モデルの販売も強化しました。

製造面では、杭州雅馬哈楽器有限公司(杭州ヤマハ)やPT. Yamaha Indonesiaでの増産が進みました。また、2010年までに日本国内にある2つのピアノ工場(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統合を進めています。

電子楽器

電子楽器は、当期発売した電子ピアノCVP-400シリーズが好評を博するなど好調に推移しました。地域別には、日本、米国では伸び悩みましたが、欧州、エマージング市場などで順調に推移し、全体では対前期増収となりました。特に、デザイン性や多機能性を備えた高付加価値製品の売り上げが拡大し、収益面でも増益となりました。

日本では、電子ピアノは堅調に伸ばしましたが、エレクトーン®の売り上げ減少が継続し、北米でも米国市場の景気減速により、個人消費が低迷し、低価格品を中心に、厳しい展開となりました。一方で、欧州やエマージング市場では電子ピアノが好調に推移しました。また、電子ピアノARIUS™ブランドを新たに立ち上げ、商品ブランドの差別化を図るとともに、顧客ニーズに合わせた商品ラインアップの強化を進めました。

管楽器・教育楽器

管楽器・教育楽器は、管楽器の普及価格帯商品が伸び悩みましたが、高級品を中心に順調に伸ばし、対前期増収となりました。地域別には、日本は引き続き中高級品を中心に堅調に推移し、北米でも学校でのバンド活動や、オーケストラ向け中・高級管楽器の需要が高く、アーティストと共同で開発したモデルの販売、アーティストとの親密なコミュニケーションを重視した楽器の改良・開発を通じて、好調に推移しました。欧州では学校販売が伸びました。その他の地域では、新興国の活況と各国での学校販売、普及活動が奏功し販売を拡大しました。

また、2007年4月には米国の生産現地法人であったYamaha Musical Products, Inc.の生産が終了したことを受けて、中国の生産現地法人蕭山雅馬哈楽器有限公司(蕭山ヤマハ)、インドネシアの生産現地法人PT. Yamaha Musical Products Indonesia及び国内の豊岡工場での増産に対応することとし、特に、蕭山ヤマハで、期待される中国国内需要拡大に向けた増産体制整備を実施しました。



電子ピアノ
MODUS®H01

弦楽器・打楽器

弦・打楽器は、北米の楽器／電器量販店での競争激化に加えて国内で売り上げ減少となりましたが、欧州でギターが好調に推移したことにより、対前期増収となりました。電子ドラムは、新商品効果もあり、順調な出荷となりました。

また、2007年1月末に台湾のギター生産現地法人である高雄山葉股份有限公司の生産活動が終了したことを受け、PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia や杭州ヤマハで、増産と生産品質の安定化に向けた生産体制基盤の確立に努めました。

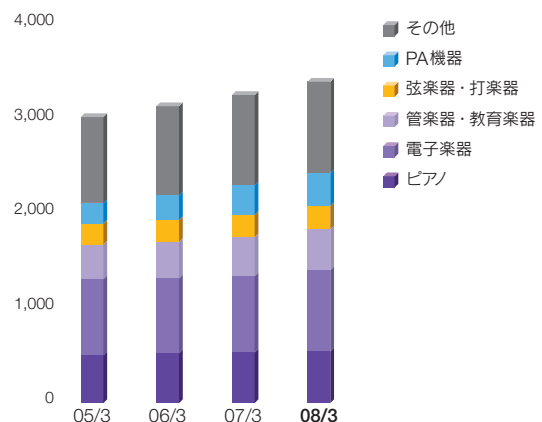
PA機器

PA機器は、前期に発売したデジタルミキサーLS9が、PM5D、M7CLなどとともに売り上げを牽引し、出力系商品群(アンプ・スピーカー・プロセッサー)も前期に比べ大幅な増収となったことなどにより、全体では対前期2桁成長を達成しました。地域別には、日本では、業務用音響設備エンジニアリング子会社のヤマハサウンドテック(株)、不二音響(株)によるコンサートホールや劇場での設備リニューアルが堅調に推移しました。欧米ではミキサーのアナログからデジタルへの入れ替え需要が進行しており、その他の地域でも新興国を中心に、音響設備機器の設置が増加したことで好調を継続し、全地域で大幅な成長を遂げました。

音楽ソフト事業

音楽ソフト事業では、2007年6月にヤマハグループ内の音楽ソフト事業を統括するための統括会社(株)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、音楽ソフト事業拡大のための組織再編を行いました。また、音響、照明、音楽企画を事業とする(株)エピキュラスを買収しました。各子会社及び設立会社の音楽ソフト事業の統合が計画どおり進んだことにより、今後のこの分野での事業成長に向けた布石を打つことができました。

商品別売上高
(億円)

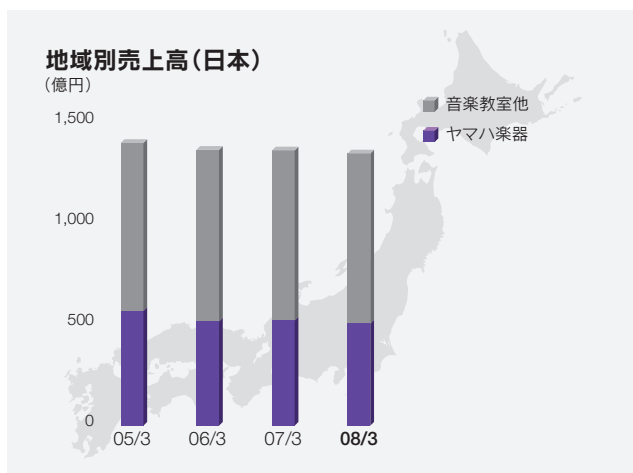


地域別レビュー

日本

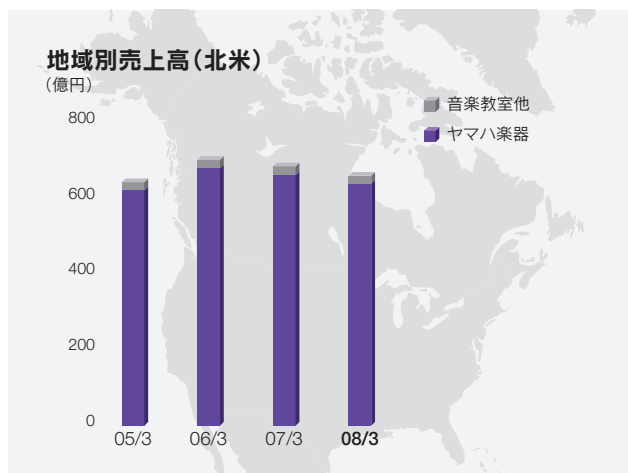
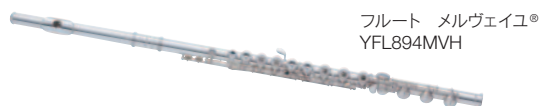
日本では、楽器総需要漸減の中、ピアノやエレクトーンといった大型鍵盤楽器が停滞したものの、管楽器、PA機器などが好調に推移しました。音楽教室では、さらなる音楽人口の維持・拡大を図り、郊外のロードサイドを中心に子供・大人の音楽教室、英語教室を全国統一規格で展開するユニスタイル™や、大都市のターミナル駅などに設置される大人専用会場／コア100など、子供から大人まで幅広い年齢層、お客様の環境の変化に対応した質の高いサービスの強化に努めました。さらに、販売網とマーケティングの強化を図った組織再編を行い、ヤマハ特約楽器店に加え、量販店、大手総合楽器店など多様化する流通形態ごとの価格帯に合った商品を投入し、品質・機能・価格面において様々なニーズに対応できる体制を整えました。

また生産面においては、日本を付加価値の高い楽器づくりのマザー拠点と位置付け、国内生産拠点の統合を進めました。



北米

北米では、住宅着工数の減少やサブプライムローン問題など米国経済の成長鈍化の影響もあり、楽器市場全体として停滞し、売上高は前期比減少となりました。特にピアノは、期を通じて厳しさが継続しましたが、電子楽器、管楽器、PA機器は好調に推移しました。販売チャンネルでは、大手量販店での楽器取り扱いの縮小などの影響により売り上げ数量が減少となり、販売網政策での課題が残りました。生産面では、米国内向けのピアノ、管楽器の生産拠点を2007年中に閉鎖し、生産拠点の再編を行いました。



地域別市場動向・特性

日本

日本では、少子化、ピアノの普及率などで、この20年でピアノ市場が10分の1以下まで縮小し、楽器の総需要も漸減傾向にあります。近年では、電子ピアノの多様化に連動し、鍵盤の活性化の兆しが見られます。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。また、団塊の世代を中心に音楽、楽器演奏に戻る現象もあり、ヤマハでは音楽普及を目的としたヤマハ音楽教室を始め、様々なイベントを通じて音楽人口の維持・拡大を図っています。

北米

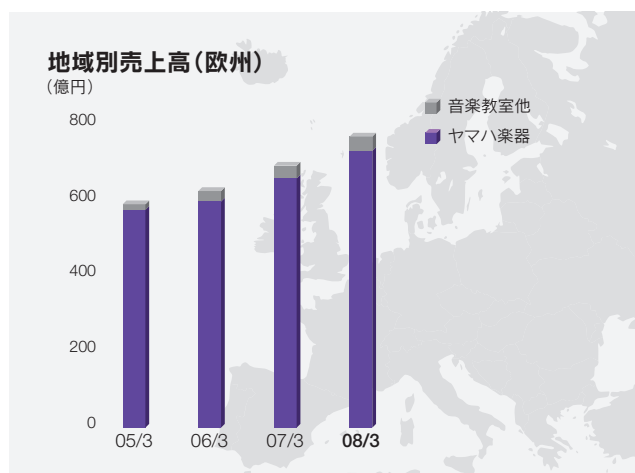
米国の楽器市場は、中期的には安定的な成長が見込まれますが、足元では、住宅着工数の減少により大型鍵盤を中心に不振が継続し、さらに昨年来のサブプライムローン問題など米国経済の成長鈍化による消費低迷の影響もあり、低価格品の出荷が減少するなど、市場全体が停滞しています。米国では、ピアノや管楽器の専門店と大型楽器量販店が主要な販売チャンネルです。市場の特徴としては、市場の3分の1はギターやドラムなどが占めるなど、趣味、エンターテインメントの色彩が濃い市場といえます。また、北米市場は、PA機器とりわけ業務用音響機器がコンサートホール、劇場、教会などを中心に、需要が拡大しています。

欧州

欧州は、ピアノ・電子楽器・管楽器を中心におおむね堅調に推移しました。年末からは、市場成長がやや鈍化しましたが、期前半は主要諸国で堅調に推移したことにより、通期では増収となりました。特に、成長が著しい東欧地域では、ピアノを中心に売り上げを伸ばし、対前期2桁成長となりました。



アップライトピアノ
b1



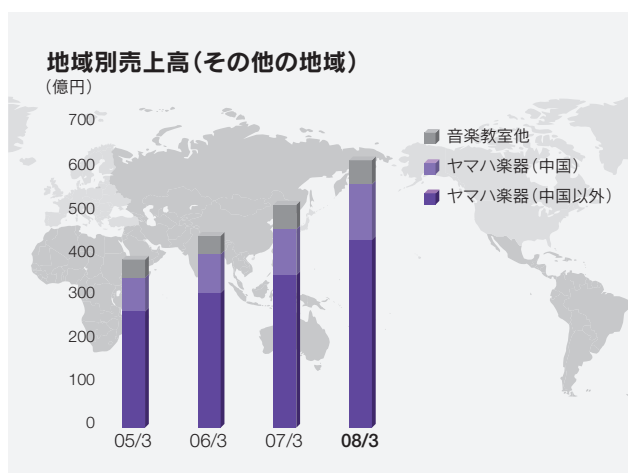
欧州

欧州は、主要国のドイツ・フランス・イギリス市場では、好調な景気や通貨高を背景に、順調な成長を続けています。2008年3月期も、期後半に入り景気減速による伸び悩みはありましたが、期前半では堅調に推移したこともあり、通期では緩やかな成長となりました。また、元々クラシック音楽を中心に音楽文化が根付いている東欧諸国では、経済の発展に伴い楽器需要が拡大しています。

その他の地域

その他の地域は、全般に好調な景気に支えられ、対前期大幅な増収となりました。商品別にもほぼすべてのカテゴリーで対前期増収となり、特に電子楽器、PA機器などの高付加価値商品が好調に推移しました。地域別には、楽器需要が拡大している中東、中南米が好調を継続しました。

経済成長が著しい市場である中国においては、ピアノを中心に好調に推移しました。販売・マーケティング面では、ヤマハ音楽教室を上海、北京、広州の都市部に開設し、音楽人口の拡大と併せてヤマハの認知度向上に取り組みました。加えて、ヤマハピアノ展示コーナーを設置した店舗網の拡大を通じた販売網整備を進めました。さらに、各販売店に対して、ヤマハの製品の特長を正しく理解してもらうための教育研修も実施し、販売店と一体となったマーケティング活動を強化しました。



その他の地域

ロシア、中東・アフリカ、中南米などでは、全般に好調な景気に支えられ、大幅な成長を継続しています。これらの国々では、電子楽器、PA機器などの高付加価値商品が好調に推移しています。

成長著しい中国では、楽器市場は、高成長の後、ここ数年停滞傾向が続きましたが、再び成長ベクトルをシフトしています。中国本土の楽器市場規模は推定600億円以上で、そのうち3分の2をアコースティックピアノが占める鍵盤楽器市場です。

今後の重点的な取り組み

重点市場

2008年より、現地法人での営業を開始するロシア、インド市場での成長を加速化させるとともに、中国、東欧、中東、ブラジルなどのエマージング市場での販売を強化していきます。4月にロシアで楽器・AV機器販売を行う現地法人が営業を開始したのを始め、10月からはインドでの営業開始を予定しており、さらに営業活動を加速します。また欧州市場では、6月までにドイツ・フランス・イギリス3カ国の楽器・AV機器販売子会社3社を統合し、欧州市場の変化に対応した価格政策、業務の効率化と、マーケティング力を強化し、販売拡大を図っていきます。



ヤマハ音楽教室 上海センター

重点商品

ピアノについては、ニーズの二極化・流通形態の多様化に伴い、品質・機能・価格面で様々な顧客ニーズに対応したピアノづくりが求められており、ヤマハは独自のアコースティック・デジタル双方の技術力をさらに強化するとともに、アコースティックピアノと電子ピアノを融合したハイブリッドピアノの提案など、シームレスな商品ラインアップによる「トータルピアノ戦略」を推進していきます。アコースティックピアノは品質・機能面をさらに向上させ、電子ピアノは品質とコストパフォーマンスのバランスを追求していく考えです。

また、最高級グランドピアノ分野では、2008年に買収したベーゼンドルファーブランドとヤマハブランドのシナジーを追求し、プレゼンスを強化していきます。

大きな市場にあつてマーケットシェアの低いギターについては、これを新たな成長のチャンスと捉え、ヤマハらしい魅力あるギター開発に経営資源を集中させる方針です。特に、アコースティックギターの技術にデジタル技術を融合させたエレクトリック・アコースティックギターは、ギターの最大市場である北米で急速に需要が増えており、商品開発に注力していきます。ヤマハはピックアップ、DSP*など、エレクトリックアコースティック要素技術の開発を強化すると同時に、グローバル・アーティストとの関係づくりを積極的に展開し、ギター・ドラムのR&D・アーティストリレーション拠点であるYamaha Artist Services Hollywoodを活用した商品企画とマーケティングに取り組んでいきます。

* 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



電子ピアノ クラビノーバ®
CVP-409



エレクトリック・アコースティックギター
APX500

ドラムでは、新技術の開発に注力し電子ドラムを強化するとともに、中高級価格帯でのシェア拡大を目指します。また、高級アコースティックドラムは国内、普及価格帯ドラムはインドネシアと中国において生産性を高める中で、さらなるコストパフォーマンスを追求していきます。

管楽器は、ヤマハは多岐にわたる金管・木管楽器を製造し、入門用からプロ用まで幅広いラインアップを有しています。今後も引き続き日本及び欧米を中心にバンド、オーケストラ用の中・高級管楽器を投入し、ヤマハのR&D拠点を活用したアーティストリレーションの強化や、きめ細かなサービスを展開していきます。

PA機器については、さらなるグローバルな成長が期待できる市場であることから、今後戦略的M&Aや提携も視野に、パートナー企業のブランドも生かしながら、デジタルミキサーからスピーカーやアンプなど出力系商品までを一貫して提供するトータルソリューションを強化していきます。また、国内外のコンサートホール・劇場に加え、ホテル、レストラン、企業施設など、音楽が主用途ではない固定設備市場への事業拡大を図ります。2007年2月に買収した業務用音響機器及び音響設備の設計・開発・施工・製造・調整・保守の老舗である不二音響(株)と、ホール各種公共施設の音響設備の設計・施工・調整・保守を行うヤマハサウンドテック(株)を、ヤマハサウンドシステム(株)として2009年1月に合併・統合

することを決定しました。営業効率向上と両社のノウハウ共有によるシナジーをベースに、国内業務用音響設備市場での経営基盤強化と競争力拡大を目指して音響設備の設計からメンテナンスまでをトータルに行う体制を強化していきます。

音楽ソフト事業では、2007年に設立した(株)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に音楽ソフトに関わる機能を集約し、2008年3月期で成長に向けた体制づくりの一定の枠組みが完成しました。今後は積極的な事業展開を行い、新人アーティスト発掘、アーティストマネジメント、マーケティングを通じ、総合的な音楽ソフト事業の成長を目指していきます。

以上のような取り組みにより、2010年3月期では楽器事業で売上高3,600億円、営業利益300億円を目指します。

サイレントセッションドラム™
DTXTREME® III



デジタルミキシングコンソール
LS9-32



中島みゆきライブCD
「歌旅-中島みゆき
コンサートツアー2007」



上原ひろみ~HIROMI'S
SONICBLOOM CD
「ビヨンド・スタンダード」



サクソフォン
YAS-875EX

AV・IT事業

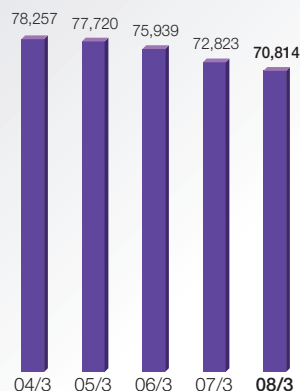
2008年3月期の重点施策

- 市場環境に合わせたAVビジネスの構築
 - フロント・サラウンド・システム商品のラインアップ充実による販売拡大
 - 中高級品を中心とした2ch HiFiビジネスの強化
 - 新ジャンル商品の開発、市場投入(デスクトップオーディオなど)
- ルータービジネスの販路統合によるビジネス強化と効率化
- 会議システムのマーケティング強化(日本、北米)

2008年3月期の成果

- デジタル・サウンド・プロジェクター「YSP」シリーズが好調に推移(前期比12.9%増、79億円の売り上げ)
- 主力のAVレシーバーは競合激化で微減も、HiFiオーディオ、デスクトップオーディオが好調に推移
- 会議システムは、販路開拓遅れにより期待を大きく下回る

売上高
(百万円)



事業の概要

ヤマハのAV・IT事業は、AV機器(AVレシーバー、デジタル・サウンド・プロジェクター®、HiFiオーディオ、デスクトップオーディオ他)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。ヤマハ独自の音声信号処理技術を生かし、大規模コンサートホールやライブハウスなどの様々な音場空間を家庭で気軽に楽しめるヤマハのAV機器は、ホームシアターユーザーから高い評価を得ています。また、会議システムでは、独自のエコーキャンセラー技術を強みとしたボイスコミュニケーション領域での事業拡大も推進しており、これまで蓄積してきた音に関する技術を新たな領域に生かすことで、ユニークなビジネスモデルの構築を目指しています。



YSPシアターラックシステム
YSP-LC4000

業績の概要

2008年3月期のAV・IT事業の売上高は、「YSP」シリーズの販売が好調に推移しましたが、AVレシーバーの競合激化や業務用通信カラオケ機器の大幅な減収により、前期に比べ2.8%減少し708億円となりました。営業利益については減収となったものの、為替差益や製造原価の低減による効果もあり、前期に比べ14.0%減少にとどまり18億円となりました。

製品別では、AVレシーバーについては、ホームシアター市場が縮小傾向にある中で、先進国を中心に、競争が激化しました。ホームシアターシステム商品については、国内・海外ともに薄型テレビに対応したフロント・サラウンド・システム市場が拡大しており、デジタル・サウンド・プロジェクター「YSP」シリーズを中心に伸長しました。HiFiオーディオについては、アンプ、CDプレーヤー、スピーカーなどの中高級新商品投入の効果によりおおむね堅調に推移しました。デスクトップオーディオについては、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など、音楽の楽しみ方が大きく変わる中で、商品ラインアップの整備を進め、新商品が好調に推移しました。

業務用通信カラオケ機器については、カラオケ市場の縮小や、機器の買い替え需要が一巡し、新規投資が控えられている中、売上高、利益とも大幅に減少しました。

ルーターについてはVPNでの事業展開を進め、業務用かつ中小規模ネットワーク用ルーターを展開していますが、市場が漸減傾向にある中、売上高、利益ともに減少しました。

会議システムについては、ウェブ会議用のマイクスピーカーが好評を博しましたが、販路開拓の遅れにより伸び悩みました。

* iPodは、米国及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。

市場動向と今後の戦略

AV機器事業

AVレシーバーは、市場動向としては北米を中心に底を打ったものの、競合音響メーカーの機能先行もあり、今後も予断が許されない状況にあります。また、次世代光ディスクとなるブルーレイディスクプレーヤーへの本格的な市場の移行によるDVD関連商品の販売影響も、今後の課題となっています。こうした中で、AVレシーバーは商品力強化によるラインアップ拡充で売り上げ拡大を目指します。フロント・サラウンド・システム商品関連では、デジタル・サウンド・プロジェクターにとどまらない様々な形態のフロント・サラウンド・システム商品のラインアップ展開を図り、市場でのプレゼンスをあげていきます。HiFiオーディオについては、スピーカーの「Soavo®」シリーズの拡充と中高級HiFiアンプ、CDプレーヤーの投入により、商品ラインアップを拡充し、シェア拡大を図ります。さらに、日本を始めとしてミニシステムの投入によりゼネラル商品市場へ本格参入していきます。また、新規領域の一つであるデスクトップオーディオはグローバルに市場が拡大しており、今後はiPod*ドックスピーカー、卓上クロックラジオなど新しいジャンルへの参入を目指します。

このような様々な市場特性に即した商品展開により、経済成長を続けるロシアや中国などへも拡販を行っていきます。

また、海外の販売体制面では、ドイツ、フランス、イギリスのAV機器販売子会社を2008年4月以降、順次各国の楽器販売子会社へ統合することにより、楽器とAV機器販売におけるシナジー効果を最大限に引き出すとともに、中期的には物流統合などによる経営の効率化を目指していきます。



HiFiオーディオシステム

業務用カラオケ機器事業

カラオケ市場は引き続き縮小トレンドの中にあり、大幅な拡大は見込めないものの、次期モデルに向けた高精細映像化とネットワーク化の開発活動に注力していきます。

ルーター事業

ルーターについては、国内のSOHOルーター市場が漸減傾向にあり、大幅な拡大は見込めないものの、ヤマハのSOHO向けルーターは、継続的に高い評価を得ています。今後は販路統合による営業力の強化と効率化を図るとともに、顧客ニーズに合った商品開発と、ルーターの技術を応用した次世代ネットワーク対応の商品開発を進め、新規顧客の掘り起こしに注力していきます。

会議システム事業

会議システムについては、音声/TV会議市場の伸長とともに、特に日本-中国間のビジネス需要を中心に拡大が期待されており、中国における通信インフラの整備が進めば、大きな収益源となるチャンスが潜在しています。今後は、ヤマハが強みとする音とルーターのネットワーク技術を組み合わせた商品開発に加え、小型・軽量で持ち運びが簡単な機種種の提案など、様々なユーザーニーズにも対応していきます。併せて、海外を含む販売網の整備を行い、自社販路に加えて販売代理店の開拓を推進していきます。

会議システムは、各国の通信インフラの違いなど課題はあるものの、同時にワールドワイドでの成長が期待される事業でもあり、徹底的に音にこだわるヤマハの強みが新たに生かせる分野として期待しています。

以上のような取り組みにより、2010年3月期ではAV・IT事業で売上高880億円、営業利益45億円を目指します。



会議用マイクスピーカー
PJP-25UR

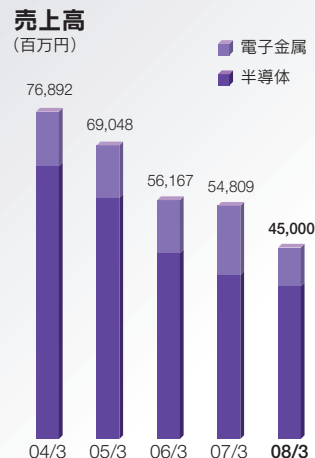
電子機器・電子金属事業

2008年3月期の重点施策

- 「Smart AnaHyM[®]戦略」の強化による、付加価値の高いAnaHyM商品群の積極投入(デジタルアンプ、シリコンマイクロフォンなど)
- アミューズメント分野(音源/画像LSI)でのシェア拡大
- 携帯電話用音源LSI分野での収益確保

2008年3月期の成果

- デジタルアンプの売り上げは前期に比べ3倍に増加。シリコンマイクロフォンを市場投入
- アミューズメント分野では画像LSIが売り上げ拡大
- 携帯電話用音源LSIは海外を中心に需要が一段と縮小し、売り上げが大きく減少
- 電子金属事業の譲渡完了



* AnaHyM[®]: アナログ(Ana)、ハイブリッド(Hy)、MEMS(M: 微小電気機械システム)の技術を強化し、さらに得意領域のスマート(Smart)な価値を加えた、優位性の高い技術

事業の概要

ヤマハの電子機器・電子金属事業は、半導体及び電子金属の2事業から成っています。半導体事業は、自社の電子楽器の音源を内製化するためのLSIの製造から始まりました。楽器用LSIの開発を通して蓄積されたノウハウは、携帯電話用音源LSIやアミューズメント機器用LSIに生かされ、さらに最近では車載用LSIやデジタルアンプ、MEMS技術を活用したシリコンマイクロフォンなどに発展するなど、音に関わる技術を中心としながらも、楽器にとどまらない分野での技術開発を推進し、ヤマハならではのユニークな市場展開を行っています。

現在は、アナログ(Ana)、ハイブリッド(Hy)、MEMS(M)の技術強化による基本性能の向上と、DSP*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AnaHyM[®]商品群(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、モバイルコーデックなどの商品群)の開発を早急に進める「Smart AnaHyM戦略」を通じて、携帯電話用音源LSI以外の新商品の開発と投資を積極化させています。

一方、電子金属事業は、長年、子会社のヤマハメタニクス(株)を通じて、リードフレーム材料を中心とする高機能合金を製造、販売してきましたが、2007年11月30日付で同社株式の90%をDOWAメタルテック(株)へ譲渡しました。

* 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

業績の概要

2008年3月期は半導体事業の新しい成長分野を目指した「Smart AnaHyM戦略」の強化に向けた基盤づくりの1年となりました。

半導体事業は、デジタルアンプ、アミューズメント機器用LSI、車載用LSIが好調だったものの、携帯電話用音源LSIについては、海外を中心にソフト音源の利用がさらに進んだことにより需要が減少し、前期に比べ減収となりました。

また、電子金属事業は、前述の事業譲渡に合わせ、当期よりヤマハメタニクス(株)を連結範囲から除外し、下期の売上高がなくなったことから、減収となりました。

その結果、電子機器・電子金属事業の売上高は、前期に比べ17.9%減少の450億円となりました。営業利益については電子金属事業が前下期に計上した利益がなくなったこと及び、半導体事業が減収に伴い減益となったことにより、前期に比べ39.9%減少の19億円となりました。

製品別では、携帯電話用音源LSIについては、ソフト音源の利用が進んでいる海外向けが減少しましたが、国内では、携帯電話の買い控えなどの厳しい市場環境の中、付加機能への一定の評価も頂きました。

デジタルアンプについては、低発熱性・省電力化のニーズが高まっており、携帯電話向け・薄型テレビ向けなどの用途の拡大とともに、ヤマハ独自の回路技術による優れたオーディオ音質が評価され、大幅に売り上げを伸ばしました。

アミューズメント機器用LSIについては、今期発売した画像LSIが好評を博し、売り上げを伸ばしました。

中期経営計画の柱の一つとしているシリコンマイクロフォンについては、生産立上げが遅れたものの、2008年3月に量産出荷を開始しました。

市場動向と今後の戦略

今後は、引き続き主力の携帯電話用音源LSIの維持確保に努め、アミューズメント機器や車載用の音源・画像LSIなどの拡販を積極的に進めるとともに、デジタルアンプやシリコンマイクロフォンの開発・生産力の向上によりAnaHyM商品群で事業を牽引していく体制づくりを進めていきます。

携帯電話用音源LSIについては、海外市場を中心としたソフト音源へのさらなるシフトや一層の単価下落など、今後も厳しい展開が予想されますが、通信事業者や端末メーカーへの緊密なサポート、商品開発、付加価値の提案や、非音源デバイス(コーデック、シリコンマイクロフォンなど)との組み合わせ展開などにより、事業の底支えに注力していきます。

デジタルアンプについては、携帯電話、薄型テレビ、アミューズメント機器など、デジタルアンプ自体の用途の拡大が進む中で、さらなる需要の拡大を見込んでいます。今後も成長基調にある薄型デジタルテレビ向けに音の自動補正技術などを付加した商品の市場投入を予定しています。

シリコンマイクロフォンについては、携帯電話を中心に市場が伸びる傾向にあり、表面実装や小型化といったシリコンマイクロフォンの特性が、今後さらに市場に受け入れられると期待されています。その中でヤマハはさらなる顧客開拓、商品開発と、生産体制の整備を進めていきます。

併せて、生産子会社であるヤマハ鹿児島セミコンダクタ(株)では、通常設備更新などに加え、シリコンマイクロフォン生産に対応した設備投資を行い、効率の良い生産体制の構築を目指していきます。

以上のような取り組みにより、2010年3月期では半導体事業で売上高450億円、営業利益50億円を目指します。



グラフィックLSI
YGV631



高音質コーデックLSI
YMU800



シリコンマイクロフォン
YAM551



ヤマハ鹿児島セミコンダクタ(株)



クリーンルーム

リビング事業

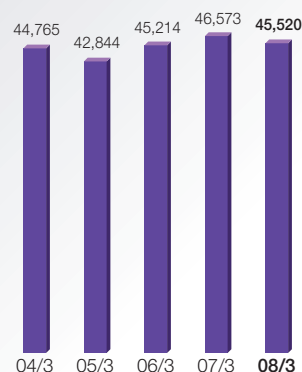
2008年3月期の重点施策

- キッチンを中心とした成長戦略の推進
 - 高級／普及／エントリーの商品体系の確立
- 市場ニーズに合わせた営業改革の推進（ショールーム増設、リフォーム強化）
- 差別化戦略の強化（人造大理石、サウンドシャワー®など）
- 製品の標準化、生産リードタイム短縮によるコストダウン

2008年3月期の成果

- 販売促進施策展開により、システムキッチンが対前期7%伸長
- ショールームの移転、新設により来場組数の増加

売上高
(百万円)



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おり、グループ会社であるヤマハリビングテック(株)が事業を担っています。人造大理石技術、塗装・木工加工技術を強みとした高品質・高機能な製品をお客様の視点から提案するとともに、生産工程合理化と調達力強化を始めとする生産構造改革により、一層の収益力向上に取り組んでいます。



システムキッチン
DOLCE®

業績の概要

2008年3月期の住宅設備機器市場は、2007年6月施行の改正建築基準法の影響により新設住宅着工戸数が前年を大幅に下回るとともに、増改築需要も盛り上がり欠け、厳しい事業環境となりました。このような背景から、リビング事業の売上高は前期に比べ2.3%減少し455億円となりました。営業利益については減収と原材料価格の高騰、単価ダウンに伴う売上総利益率の低下により、前期に比べ48.8%減少し6億円と厳しい結果となりました。

製品別では、人造大理石シンクを採用したシステムキッチンは、普及価格帯商品の「berry®」が健闘し、順調に売り上げを伸ばしました。システムバスについては、中・高級商品を投入したものの、新設住宅着工戸数の減少と競争激化による単価の下落により、対前期大幅な減収となりました。

ヤマハリビングテックでは3年前に事業の再構築のためのグランドデザイン見直しを行い、以後6つのビジネスプロセス革新に継続して取り組んできました。当期は特に今後の成長を期待しているリフォーム事業を強化するため、ショールームの移転・新設などの整備やスタッフ教育の推進に努めました。

市場動向と今後の戦略

国内の住宅設備機器市場については、核家族世帯減少などによる新築需要の冷え込み、普及価格帯住宅の価格下落、資源価格高騰の影響などにより、厳しい状況が続いています。こうした中で、競合各社ともリフォーム事業へのシフトを進めており、今後は、この市場でも競争は激化するものと予想されます。

このような事業環境の中、ヤマハリビングテックは中期経営計画「YGP2010」では2010年3月期の売上高560億円、営業利益30億円を目指しており、「生き残り企業競争力強化」を推進し、売り上げの成長と収益性向上を図っていきます。そのために、人造大理石技術を強みとした付加価値の高い商品を積極的に展開し、高級クラスの商品ラインアップを充実させるとともに、リフォーム市場を中心とした事業拡大、抜本的生産構造改革を通じて、一層の収益性強化を図っていきます。

ヤマハリビングテックが開発した人造大理石は、天然の大理石が持つ重厚感と美しさを忠実に再現するだけでなく、優れた耐熱性、衝撃に強い素材特性、表面を研磨すれば新品同様の状態に戻せるリニューアル性など、多くのメリットを兼ね備えています。ヤマハリビングテックは、マーブルクラフト®で世界最高の人造大理石を目指すブランド展開を推進し、高級システムキッチン、高級システムバスルームでの市場拡大を狙います。

販売体制面では、従来の営業体制を見直し、エンドユーザーとの接点を重視した営業活動を推進していきます。具体的には、当社のシステムキッチン、システムバスルームといった個別商品の優位性が発揮できるリフォーム市場での、高級・高品質メーカーとしてのプレゼンスを高めていきます。そのために、リフォーム事業に強い販路の開拓を進めるとともに、全国42拠点に展開する(2008年5月現在)ヤマハリビングテックショールームでのイベント実施、体験コーナー、専門スタッフ

の設置など、ショールームを中心とした販売体制を強化しています。これにより、リフォームを検討している潜在顧客の掘り起こしや地域住民とのネットワークづくり、アフターサービスの充実などが期待されています。加えて、リフォーム販路での取引店拡大を図るため、ヤマハリフォームクラブ(YRC)加盟店の獲得推進などを図っていきます。

生産構造改革については、部品点数の共通化・標準化に加え、海外調達の実施や物流網の見直しなどにより、2010年3月期までに30億円のコストダウンと30%の生産性向上を目指しています。



川越ショールーム

〈体験型ショールーム〉



体験型の展示キッチンを囲んだ料理教室



システムバスルーム
Beaut®



実際に入浴できる体験バスコーナー

レクリエーション事業

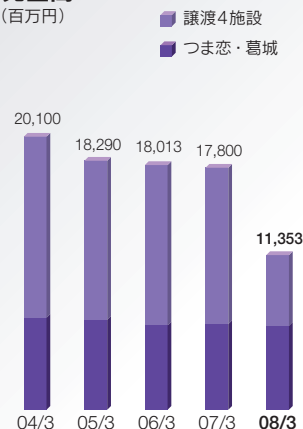
2008年3月期の重点施策

- レクリエーション4施設(キロロ・鳥羽国際ホテル・合歓の郷・はいむるぶし)のスムーズな譲渡
- 継続運営2施設(つま恋、葛城北の丸・葛城ゴルフ倶楽部)の一層の価値向上

2008年3月期の成果

- レクリエーション4施設については2007年10月1日付で譲渡完了
- ゴルフトーナメント開催を軸とした販促展開(葛城北の丸・葛城ゴルフ倶楽部)

売上高
(百万円)



事業の概要

ヤマハのレクリエーション事業は、2007年10月1日付でキロロ・鳥羽国際ホテル・合歓の郷・はいむるぶしの事業用資産と運営子会社の全株式を三井不動産リゾート(株)に譲渡したことにより、現在は(株)つま恋、(株)葛城(宿泊施設運営・ゴルフ場)の2施設となりました。



つま恋®ミュージックガーデン



葛城ゴルフ倶楽部®

業績の概要

2008年3月期のレクリエーション事業の売上高は、前述の4施設の売却で下期の売上高が無くなったことにより、前期に比べ36.2%減少し114億円となりました。損益については、不採算施設の売却により損失幅が縮小でき、11億円の営業損失となりました。ヤマハのレクリエーション事業として残した2施設の状況は、以下のとおりです。

つま恋®

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。2008年3月期は、各種音楽イベントの開催、学校利用・企業研修による長期宿泊が好調に推移しました。

しかしながら婚礼については、近隣の婚礼場の改装などにより競争が激化し、前期を大きく下回りました。

葛城北の丸®・葛城ゴルフ倶楽部®

2008年3月期は、前期に実施したグリーンの改修や宿泊施設の改装が終了し、経営安定に向けた初年度として、葛城北の丸では宿泊・日帰り客の増加、葛城ゴルフ倶楽部は集客数の増加を目標としましたが、法人・団体の需要が低調に終わり、集客数が期待を下回りました。また2008年4月開催のゴルフトーナメントに向けた準備費用も増加したことにより、営業損失となりました。

市場動向と今後の戦略

ヤマハは、つま恋及び葛城北の丸・葛城ゴルフ倶楽部に資源を集中し、高品質のヤマハのリゾート施設としての魅力を最大限に高めることで、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。中期経営計画「YGP2010」では、2010年3月期の売上目標は70億円、営業利益の黒字化を目指しています。

つま恋®

2008年は国内でのリゾート関連消費の伸びが期待されない中、原油価格の高騰に伴うコスト増や、食材価格の値上げ影響への対応などが重要課題となっています。

このような事業環境の中で、つま恋は営業活動の強化により集客の確保に努めるとともに、コスト増を最小限にとどめる努力を行っていきます。特に、団塊世代や女性に合わせた個人商品の充実や、企業研修、旅行などで利用する団体客の獲得を積極的に推進します。

葛城北の丸®・葛城ゴルフ倶楽部®

純和風建築の宿泊施設、葛城北の丸では、最高レベルのサービスを提供することにより、葛城ゴルフ倶楽部利用のお客様はもとより、ゴルフをされない宿泊や食事のみのお客様への営業も強化していきます。

葛城ゴルフ倶楽部では、周辺ゴルフ場との価格競争の激化や首都圏地域からの集客が課題としてあげられ、依然として厳しい市場環境にありますが、徐々に法人利用を中心に回復の兆しもみられます。

今後は、2008年4月に16年ぶりに開催した「ヤマハレディースオープン葛城」などのプロ・トーナメントの定期開催、有名レッスンプロの配置など様々な機会を利用して、認知度の向上に努めるほか、他のゴルフコースとの差別化を進めるなど積極的な営業活動に取り組んでいきます。



葛城北の丸®



つま恋®内の湯



ヤマハレディースオープン葛城



つま恋®

その他の事業

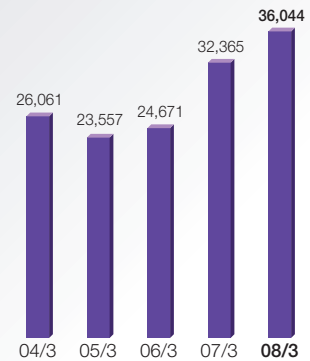
2008年3月期の重点施策

- ゴルフ事業では、inpresブランドを核に、継続的広告展開による販売拡大
- 自動車用内装部品事業では、ヤマハファインテック株式会社への事業移管によるシナジー効果を追求
- 金型・部品事業では受注変動への円滑な対応力の強化と歩留まりのさらなる改善を追求

2008年3月期の成果

- ゴルフ事業はinpresの認知度が向上し、大幅な増収増益を達成
- 高級車向け自動車用内装部品は品質が安定し、対前期増収増益
- 金型・部品事業は増収となるものの、マグネシウム部品の歩留まり悪化の影響を受け減益

売上高
(百万円)



事業の概要

その他の事業は、ヤマハのゴルフ事業と、グループ会社であるヤマハファインテック(株)が製造販売する自動車用内装部品、金型・部品、FA機器事業で構成されています。ピアノ製造で培われた木材加工・塗装技術、さらに精密成形技術により、天然木材が持つ魅力を生かした自動車用内装部品は主に高級車に搭載されています。また、デジタルカメラなどに最適な軽量・高強度のマグネシウム^{きよう}筐体を一貫生産する技術は楽器の金型技術を原点としており、プレジジョンマシン・リークテスター・産業用ロボットシステムなどは楽器の量産化・合理化の要求から始まりました。このように、高品質・高付加価値を追求した楽器づくりの技術・ノウハウが当事業に活かされています。



ゴルフクラブ
inpres®X 4.6D

業績の概要

2008年3月期のその他の事業の売上高は、ゴルフ用品が国内販売、海外販売とも好調に推移したことに加え、デジタル一眼レフカメラメーカー向けマグネシウム部品の増加などにより、前期に比べ11.4%増加して360億円となりました。営業利益については、前期に比べ118.0%増加し、17億円となりました。

ゴルフ事業は、飛びの高いドライバーを中心とした商品展開、積極的な広告宣伝活動、契約プロゴルファーとのプロモーション効果などにより大幅な増収増益となりました。

自動車用内装部品事業は、ヤマハファインテックへのスムーズな事業移管に加え、製品品質が安定し、対前期増収、大幅な増益改善となりました。

金型・部品事業は、デジタル一眼レフカメラ用マグネシウム部品が市場拡大に呼応し増産となったものの、歩留まり改善の遅れにより減益となりました。

FA機器事業は、対前期では売り上げを伸ばし、順調に推移しました。

市場動向と今後の戦略

ゴルフ事業

2009年3月期は、国内の規制適合モデルへの買い替え需要が一巡し、後半は厳しい状況が続くと予想されます。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、積極的なユーザー分析による商品開発・プロモーション・販売活動を展開しています。今後も、国内・海外ともに高価格帯の商品ラインアップを中心に展開していきます。国内市場においては、全国展開を行う大型店舗向けマーケティング活動を強化します。海外市場においては、ゴルフ用品の売り上げが堅調に推移している韓国市場と、大きく伸びつつある中国市場を強化します。また開発面では、差別化商品の継続的な投入に向けて、研究開発スタッフの強化を図ります。

2008年4月には、ヤマハ発動機(株)との共同主催で「ヤマハレディースオープン葛城」を開催しました。ヤマハはこのイベントを通じ、ゴルフ業界におけるプレゼンスを高めるとともに、ゴルフビジネスに対する積極的な姿勢を対外的にアピールすることで、今後の事業のさらなる発展の原動力としていきたいと考えています。

自動車用内装部品事業

自動車用内装部品については、引き続き高級車をターゲットとした付加価値の高い製品を提供するとともに、さらなるリードタイムの短縮、歩留まりの改善などによってコスト競争力を高め、サプライヤー間のグローバルな調達競争を勝ち抜いていきます。さらに今後は海外市場対応を強化し、木材の魅力を生かした斬新な意匠の提案を海外自動車メーカーに対しても積極的に展開し、高級車用内装部品でのヤマハブランドイメージをグローバルに高めていきます。

金型・部品事業

金型・部品については、デジタル一眼レフカメラの市場拡大に対し、マグネシウム部品生産体制の強化と歩留まりの改善を徹底し、確実な収益機会を捉えていきます。加えて、継続的な原価低減活動とともに、複合部材の量産技術開発による事業領域の拡大を図っていきます。また、2009年3月期には、中国でのマグネシウム^{きょう}筐体の生産設備投資20億円を予定し、増産体制の強化を進める中で、今後ますます期待されるマグネシウム部品市場の拡大に対応していきます。

FA機器事業

FA機器においては、IT分野ではフレキシブルプリント基板製造関連装置のプレジジョンマシン、自動車分野では微小な漏れを検知するリークテスターの拡大を図ります。

以上のような取り組みにより、2010年3月期ではその他の事業で売上340億円、営業利益25億円を目指します。



リークテスター



自動車用内装部品

研究開発と知的財産権

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」に他なりません。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を獲得、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

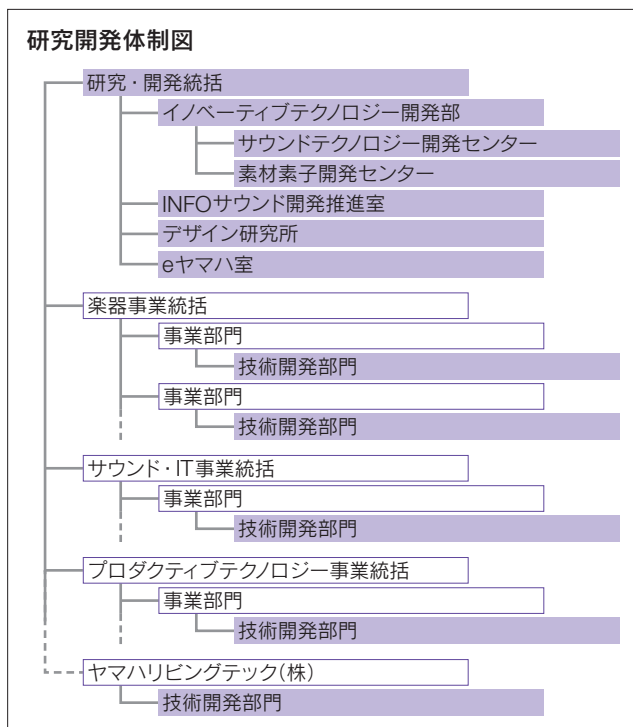
ヤマハは「音・音楽」の分野で永年培ったコア技術を生かし、独創的かつ高品質な商品やサービスの提供により、新たな需要を開拓し、ヤマハブランドの価値向上に努めてきました。同時に、ヤマハの生み出すデザイン・意匠は、世界的にも高く評価されており、独自の顧客訴求力と商品競争力を創出し、高いブランドイメージ維持のために重要な役割を果たしています。

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。

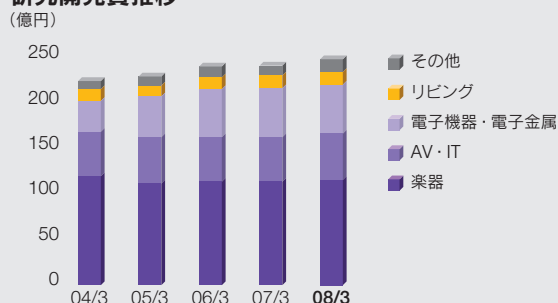
このような新たな事業展開を支えていくために、ヤマハはコア技術に一層磨きをかけると同時に、技能伝承などによる人材育成、開発・生産技術の維持、向上を図っています。また、ブランド、知的財産を始めとする無形資産を強化し、ヤマハ独自の価値創造を推進していきます。

研究開発体制

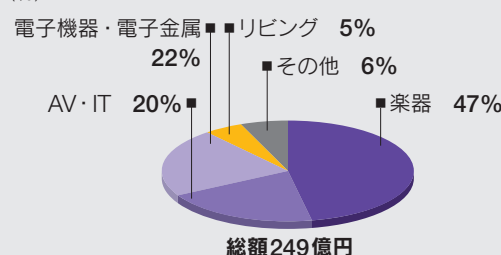
ヤマハの研究開発体制は、事業セグメントごとに製品開発に携わる事業部に付随する技術開発部門、全社的・先駆的な研究開発・技術開発を全社組織として行うイノベティブテクノロジー開発部及びINFOサウンド開発推進室、全社戦略テーマに従って事業開発・システム開発を行う全社横断組織の3つで構成されています。イノベティブテクノロジー開発部内には楽器、音響、電子機器及びソフトウェアを総合的に研究・開発するサウンドテクノロジー開発センターと、新規素材・デバイスを研究開発する素材素子開発センターがあります。また、INFOサウンド開発推進室は新しいサウンドシステムの技術開発を行っています。全社横断的な組織としては、ネ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



研究開発費推移



セグメント別研究開発費 (2008年3月期)



研究開発成果

TENORI-ON®の開発

TENORI-ONは、メディアアーティストとして国際的に活躍中の岩井俊雄氏と2002年に共同開発を開始し、当社の電子楽器技術と岩井俊雄氏のアイデアを組み合わせ合わせたコラボレーション製品として、音楽知識がなくても視覚的・直感的に作曲、演奏することができる、全く新しいコンセプトのインターフェースによる電子楽器です。

正式発売以前の2005年には、グッドデザイン賞においてインタラクティブデザイン賞(経済産業大臣賞)を受賞し、また当期には米国の「PC World」誌から2007年の「The 25 Most Innovative Products of the Year」に選出、英国・ロンドンのDesign Museumが主催する「Brit Insurance Design of the Year Awards」のProduct部門にノミネートされるなど、高い評価を得ています。



VOCALOID®

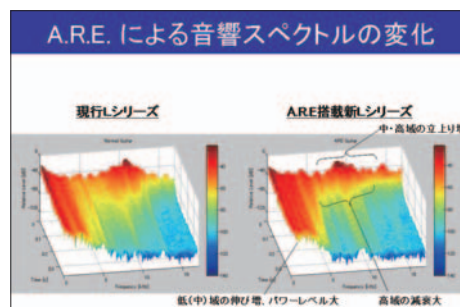
VOCALOIDは、2003年に発表した、コンピュータ上で歌声のパートの旋律と歌詞を入力すれば、そのまま楽曲のヴォーカルパートを制作することができる歌声合成ソフトウェアです。実際の人の歌声から収録したデータベースである「歌声ライブラリ」を用いて合成を行うため、元の歌声の性質が残り、リアルな歌声の合成音を得ることができます。VOCALOIDには、歌声や音声の信号処理の研究開発を長年行ってきた当社が独自に開発した、周波数領域での信号処理をベースにした合成方法を採用しています。当期には、当社とライセンス契約を結んで頂いたクリプトン・フューチャー・メディア(株)が開発しリリースしたソフトウェア「初音ミク」が人気となり、当社の技術も高い評価を受けています。



Copyright © 2007 Crypton Future Media, Inc.

独自の木材改質技術を採用したアコースティックギターの開発

楽器全般の主要素材の一つである木材に関する当社の基礎研究から生まれた「A.R.E.」(アコースティック・レゾナンス・エンハンスメント)は、温度、湿度、気圧を高精度に制御することにより、木材のミクロな物性を長年使い込まれたものと同様の状態へ変化させる、当社独自の木材改質技術です。また、その過程において薬剤などは一切使わず、環境面への負荷が低いのも特長です。本処理をギターに採用し、音の伝達と振動効率を上げ、中低音成分の伸びの促進と高音成分の立ち上がりや減衰の高速化により、バランスが良く、耳障りな倍音成分の少ない、熟成された温かみのあるビンテージサウンドを実現しました。



早稲田大学大隈講堂改修の音響設計を担当

より良い楽器づくりの追求の過程で、当社は楽器自身の良い音づくりだけでなく、建築・電気音響の重要性を認識しました。以来、20年以上にわたって200件を超える物件及び改修プロジェクトを手掛け、「良い音環境」の提案を実現してきました。

建築及び電気音響設計それぞれの特性を理解・駆使し、様々なケース、ニーズに応じた最適音響空間設計を提案する当社の音環境設計は、高い評価を受けています。

本改修に際しては、その歴史的建物の保存・再生の観点から、大講堂は創建時の意匠・音響の保存及び復元を前提とした壁・天井の内装材の補修や客席床、椅子の改修を行うとともに、電気音響設備についても、機器のデジタル化を基本としながらも室内音響の特質(生音の大きさや明瞭性が良好)を生かしたスピーカーシステムの見直しなどを図り、改修を実現しました。



早稲田大学大隈講堂

知的財産権

特許の概況

「日本特許公開件数の推移」及び「2008年3月末時点の特許保有状況」は下図のとおりです。楽器事業がヤマハ全体の日本特許公開件数の4割、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」及び「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及び特許取得を強化し、また、「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。

各事業においては、事業の特性に合わせて事業領域ごとの特許戦略を策定し、その中で特許重点取得領域（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及び権利保有件数の確保を目標として、特許出願・権利化を推進しています。

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

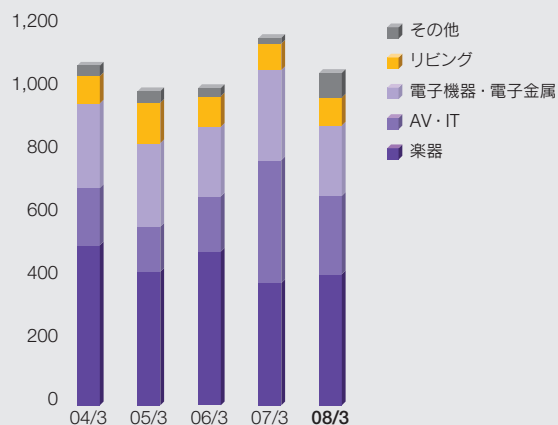
また、会社及び従業員の基本的な行動基準である「コンプライアンス行動規準」の中に、「知的財産権の尊重」と「守秘義務の徹底」が定められています。

発明奨励・特許報奨

2005年に特許報奨に関する社内規程を大幅に改定しました。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

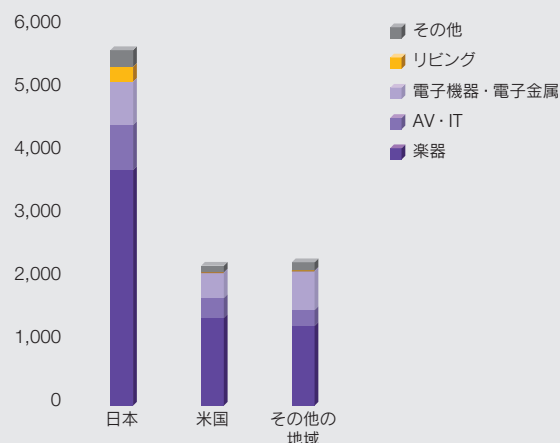
日本特許公開件数の推移

(件)



2008年3月末時点の特許保有状況

(件)



及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、特許出願及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

「2008年3月末時点の意匠保有状況」は下図のとおりです。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作しています。特に、音楽関係の著作権などは重要な知的財産権であり、法的措置の実施を含めて適正な管理・活用に努めています。具体的には、電子楽器に内蔵する自動伴奏用音楽データ(スタイルデータ)などは、高度な創作力と多大な投資のもとに制作されているもので、極めて重要な知的財産権です。

最近、このようなスタイルデータを違法に複製して使用するメーカーが出現し、これに対して法的措置を実施しました。今後も、知的財産の尊重保護に努め、侵害行為に対しては毅然とした姿勢で臨みます。

ブランド管理

ヤマハは、1986年にヤマハブランドに関する管理規程を制定し、併せて管理組織(委員会)を設置するとともに、表示ルールなどの整備を進め、適正な使用の実現によるブランド価値の維持及び向上を図ってきました。また、2007年に発足したヤマハ発動機(株)との合同ブランド委員会の活動を通じて、両社共通の財産であるブランド価値の維持・向上に努めています。

今後は、ヤマハブランドに加え、サブブランドとしての製品・サービスブランドに関する管理を強化し、戦略的育成・活用を進めていきます。

模倣品対策

模倣品に対しては、10年以上前から、摘発及び行政/司法ルートで積極的な対策活動を実施しており、実績ができてつあります。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、当社ブランド及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。

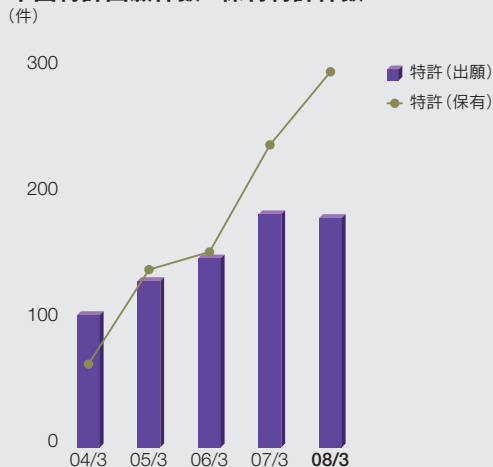
中国・スタイルデータ訴訟

当社ポータブルキーボードに内蔵している自動伴奏用データ(スタイルデータ、延べ425曲)を中国の得理電子(深圳)有限公司(得理電子 ブランド名:MEDELI)が違法に複製し、同社の電子楽器に搭載して販売していた事実が判明、当社は2006年11月、北京市第二中级人民法院に著作権侵害事件として同社他3社に対し製造・販売差し止め、損害賠償、謝罪などを求め提訴しました。

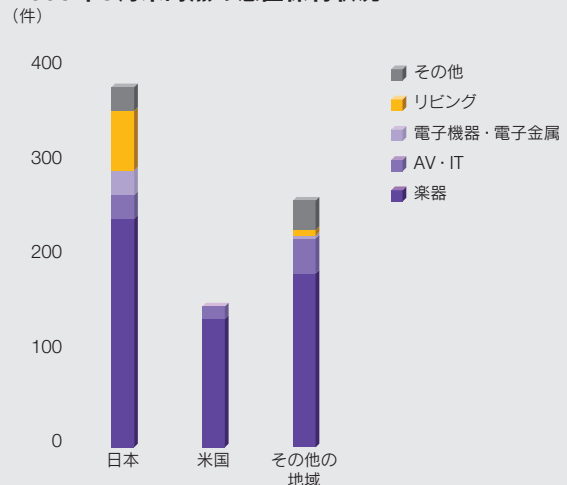
2007年12月に先行審理した事件(26曲)について当社の勝訴判決が出され、その後、残る事件(約400曲)についても判決に基づいた内容で、2008年4月に裁判上の和解が成立しました。

当社の貴重な知的財産であるスタイルデータに著作権が認められた世界で初めての判例となり、今後の同種事件発生時の強い抑止効果を生むとともに、発生時の迅速な差し止め対応が可能になりました。

中国特許出願件数・保有特許件数



2008年3月末時点の意匠保有状況



コーポレート・ガバナンスとCSR

- 内部監査統括室を設置し、全社のモニタリング体系を整備する体制を強化
- CSRの専任組織として総務部内にCSR推進室を設置

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

ヤマハでは、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の重要課題と捉え、積極的に取り組んでおります。

「感動を・ともに・創る～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る」を企業目的として掲げ、経営の効率化を追求し、グローバルな競争力と高水準の収益性を確保するとともに、コンプライアンス、環境、安全、地域社会への貢献など企業の社会的責任を果たすことにより、企業価値／ブランド価値を高めてまいります。

その実現のために、経営上の組織体制や仕組みを整備し、必要な施策を実施するとともに、タイムリーな情報開示を通して、透明で質の高いかつ効率性を追求した経営の実現に向け取り組んでまいります。

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9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任期を1年としています。

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、17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・スタッフ部門を統括し、担当するグループの業績に責任を負うとともに、グループ内の部門に対し適宜適切に指揮・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他、各部門及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。

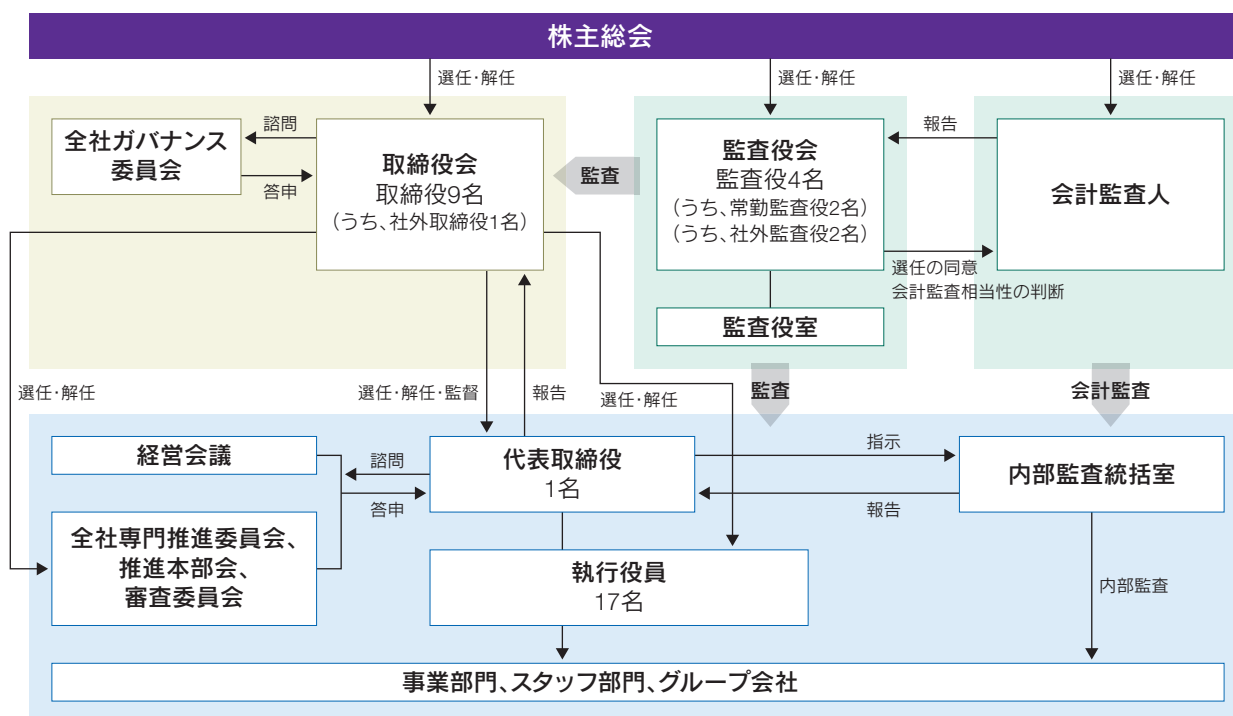
また、代表取締役社長の直轄機関として内部監査統括室を設置し、当社及びグループ企業の諸活動全般を合法性と合理性の観点から検討・評価しています。その結果に基づく情報提供や提案を通じて現状の改善や合理化を促しています。2008年3月期は、社長に対する監査報告を9回実施しました。

2008年3月期 社外取締役・社外監査役の主な活動状況

社外取締役 長谷川至は、2008年3月期開催の取締役会13回のうち10回に出席しました。また、上場会社の取締役であった経験を生かし、議案審議などに必要な発言を適宜行いました。

社外監査役 三浦州夫は、2008年3月期開催の取締役会13回のすべてに出席しました。また、監査役会14回のすべてに出席し、主に弁護士としての専門的見地からの発言を行いました。

社外監査役 寺井康晴は、2008年3月期開催の取締役会13回のすべてに出席しました。また、監査役会14回のすべてに出席し、主に経営者としての経験や見識に基づく発言を行いました。



取締役及び監査役の報酬等の額

2008年3月期に係る取締役及び監査役の報酬等の額は以下のとおりです。

取締役8名 4億59百万円(うち、社外取締役1名 5百万円)

監査役4名 80百万円(うち、社外監査役2名11百万円)

(注) 1 報酬等の額には、2008年3月期にかかる取締役賞与1億2百万円(うち社外取締役分1百万円)及び監査役賞与18百万円(うち社外監査役分2百万円)、役員賞与総額1億20百万円が含まれております。

2 2006年6月27日開催の第182期定時株主総会において取締役及び監査役に対する退職慰労金制度廃止に伴う退職慰労金打切り支給が承認され、それに基づき上記の報酬等の額その他、第183期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役1名に対し総額1億97百万円の退職慰労金の支払いをしています。また、2008年6月25日開催の第184期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役1名に対し総額25百万円の退職慰労金の支払いをいたしました。

なお、上記支払金額は、2006年6月末日までの取締役及び監査役それぞれの在任期間に基づき算定された金額であります。

社外取締役及び社外監査役のサポート体制

社外取締役に対しては、必要に応じて取締役会議案、報告事項について個別に説明を行っています。

社外監査役に対しては、社外監査役が出席する取締役会及び監査役会の議案について、専任の監査役スタッフが事前に資料などを送付し、必要に応じ説明を行い、あらかじめ十分な検討ができるようになっています。また、経営会議の議案を始めその他の重要な事項についても情報の伝達、資料送付、意見の聴取、調査・情報収集のサポートなどを行い、常に有効な監査環境の整備に努めています。

グループをあ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、財産の保全及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。これまで、プロジェクトで推進してきた財務報告に係る内部統制の再整備については、2008年4月より経理・財務部に機能を移管し、新たに財務報告内部統制グループを設置しました。また内部監査統括室では、従来の監査に加え、内部統制システムの全社のモニタリングの体系化を推進します。

ガバナンスの強化を目指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。

2008年4月よりCSR委員会の事務局を、総務部内に専任組織として新たに体制整備したCSR推進室が担い、本業を通じた社会貢献を目指す活動に引き続き取り組んでいきます。

また、業務執行に伴い発生する可能性のあるブランド、品質、環境などの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。

社外監査役からのメッセージ



社外監査役
三浦 州夫

意思決定のプロセスの客観性・説得性を重視する

私は、これまで弁護士として企業法務に関わり、また株主代表訴訟などで会社の業務執行を巡る訴訟を経験してきました。縁あって、2003年にヤマハの社外監査役に選任頂きましたが、これは株主の皆様が、私のそれまでの知識・経験を生かした監査活動を期待されてのことと思っています。この1年間では、すべての取締役会・監査役会に出席した他、会社全体の会議にも積極的に出席しました。また、私の認識する限り、ヤマハは他社と比較しても非常勤社外監査役が社内の情報にアクセスするツールや体制はよく整備されており、監査役間でもオンライン上での議論を活発に行いました。さらに常勤監査役から往査などの日常における監査の結果報告を受けて、積極的な意見交換にも努めてきました。

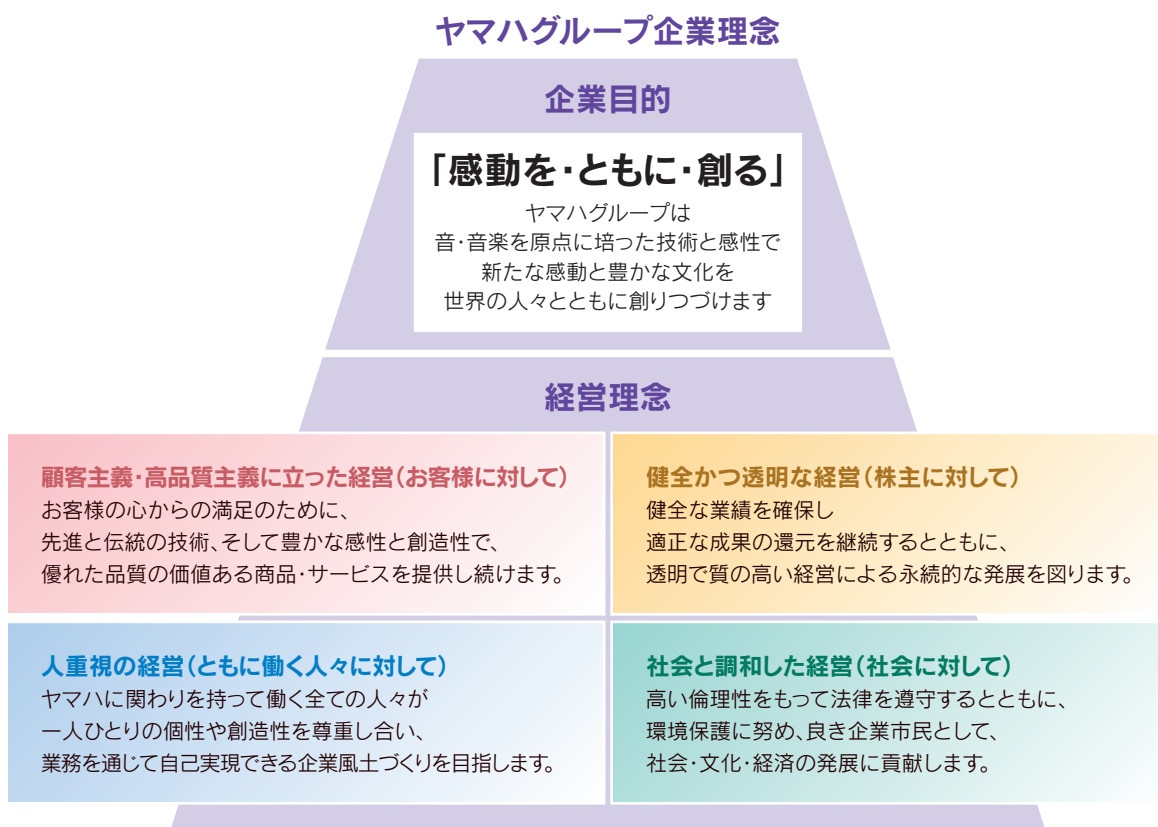
私は、取締役会が会社の業務執行について重要な意思決定をする際には、いわゆる経営判断原則(Business Judgment Rule)を踏まえて、適法で合理的な判断・決定がなされようとしているかどうかをチェックするよう心掛けています。つまり、その決定をするに当たって、十分な情報収集がなされているか、その情報の分析は適切か、分析結果に基づいてなされた判断の内容は合理的か(メリットやデメリット、リスクなどを比較考量した上で、株主の利益になる内容となっているか)という観点からチェックしています。

また、私は監査役活動には「平時における監査」と「有事における監査」があり、社外監査役は、特に有事(リスクが現実化した場面)において、客観的・第三者的な視点から、会社の被る損失を極小化するための監査活動に力を発揮することができると考えています。

幸いにも、就任後に大きなリスクが現実化したという場面に遭遇したことはありませんが、今後も社外の人間として、客観的な視点に基づいた監査活動を行うことで、社内出身者の常勤監査役とは違った役割を果たし、ヤマハの健全な経営活動をしっかりとサポートしていきたいと考えています。

ヤマハグループの企業理念とCSR

ヤマハは、株主、顧客、従業員、地域社会それぞれのステークホルダーを考慮した経営に努めています。当社は企業理念において、下図のとおり、4つのステークホルダーに対しそれぞれどのように「企業の社会的責任」を果たしていくのかを明確にし、その実行に取り組んでいます。ヤマハはこれからもそれぞれのステークホルダーの満足度を高めつつ、企業価値の最大化に向け努力をしていきます。



ヤマハのCSRの考え方

この理念に則り、事業を持続的に発展させ、本業で培った技術や保有する資源を生かして多様なステークホルダーの皆様と関わり合い、新たな感動と豊かな文化を創りつづけることへの取り組みこそが、ヤマハのCSRであると考えています。

ヤマハでは、コンプライアンス、品質保証、株主との積極的・継続的なコミュニケーションの実施、働きやすい企業風土づくり、コンサート支援などの社会貢献活動、環境に配慮した様々な取り組みを通じて、グループ全体でCSR活動に取り組んでいきます。

コンプライアンス

コンプライアンス経営の推進

- 「コンプライアンス委員会」「行動規準」を定め、国内でコンプライアンス推進活動を開始(2003年4月)
- 行動規準に「強制労働・児童労働の禁止」などを追加し、グローバルな事業展開を行う上で留意すべき項目を追加(2006年4月)
- 海外グループ会社においてそれぞれの現地法を加味した「行動規準」の制定を完了(2008年4月)

コンプライアンス強化月間

- 毎年10月をコンプライアンス強化月間と定め、コンプライアンス意識を高めるための企画を実施
- 2008年3月期は、ハラスメントをテーマとした講演会の開催や、「コンプライアンス川柳・標語」をグループ内の従業員などから募集

コンプライアンス・ヘルプラインの運用

- 2003年の運用開始以来、延べ250件の相談・通報に対応し、問題解決への取り組みを実施
- 2008年3月期は海外グループ会社社員の利用も含め、55件の相談・通報に対応

CSRの主な取り組み

お客様とのかかわり

■ ユーザーアンケートを活用した商品づくり

PA・DMI事業部では2006年3月期より、商品を購入されたお客様にユーザー登録を依頼し、購入直後と1年後にユーザーアンケート調査を行っています。寄せられたお客様の声は、商品の改良などに生かしています。また顧客視点での商品仕様評価の収集を目的に、日本、米国、欧州において、ヤマハとヤマハ以外の電子ピアノを購入した方々の、期待値と満足度を調査しました。この取り組みの導入で、お客様が楽器やブランドに期待するポイントを深く認識することができました。今後も定期的に調査を実施し、商品開発・販売に活用していきます。

■ お客様サポート体制の強化

多事業を展開しているヤマハは、楽器・音楽ソフトのお客様相談窓口の他、AV機器窓口、電子楽器やPA機器の修理受付窓口など、商品別に15以上のサービス窓口がありましたが、お客様の利便性の向上を目指して、国内営業本部にカスタマーサービス部を設置、窓口の統合に取り組みしました。相談窓口を同一フロアにまとめ新設した「お客様コミュニケーションセンター」では、従来の商品別窓口に加えて、総合受付を設け、円滑な対応ができるよう整備しました。

ステークホルダーと関わる社会活動

- 本業を通じた活動
- 本業を越えた自発的な活動

社会活動を支える基盤

- コーポレート・ガバナンスの強化
- 内部統制システムの質的向上
法令遵守・企業倫理に基づく活動の徹底

ともに働く人々とのかかわり

■ 女性活躍推進への取り組み

ヤマハグループは、従業員の多様性を尊重し、性別や国籍などに関わらず、一人ひとりが能力を発揮できる組織風土づくりを目指しています。ヤマハ(株)では女性の活躍を推進するため、プロジェクト活動や女性キャリア開発室の設置などを通して、さらに働きやすい職場環境づくりを推進しています。

■ CSR取り組み調査を実施

購買・物流部では、同部と直接取引のある企業だけでなく、その先のメーカーなどまでを含めた国内外の企業約1,350社を対象に「お取引先様CSR取り組み調査」を実施しました。調査はJEITA(社団法人電子情報技術産業協会)作成の調査票に準拠し、特に遵法性確保の取り組みを評価の基準としました。取り組みのレベルを5段階に分け、評価の高かった企業との取引を優先し、評価の低かった企業に対しては改善要請を行います。

株主とのかかわり

■ 企業理解を促す積極的なIR活動

国内の証券アナリスト・機関投資家向けには、四半期決算説明会の開催、個別事業の説明会、工場・施設見学会などを実施しています。海外の機関投資家向けには、英文資料の発信や、社長または経営担当取締役による投資家訪問を行っています。そして個人株主向けには、株主優待制度や、ウェブサイトを通じた情報開示を行っています。

■ 社会的責任投資指標への組み入れ状況

ヤマハは、「FTSE4Good グローバル・インデックス」や、「エティカル・サステナビリティ・インデックス(ESI)」、「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。



社会とのかかわり

■ ヤマハの音楽奨学金

各国のヤマハの現地法人は、音楽を学ぶ人々を様々な形で支援しています。ヤマハ・ミュージック・ファンデーション・オブ・ヨーロッパは、1989年に、欧州で音楽を学ぶ才能ある若い人々を対象に、奨学金を授与するために、ヤマハ(株)及び(財)ヤマハ音楽振興会からの基金で設立されました。奨学金は支給が開始された1990年からこれまでに、約700名の学生が奨学金を受けています。

■ 環境への取り組み

■ 燃料転換によるCO₂排出量の削減

ヤマハ(株)豊岡工場は、熱供給設備を重油焼きボイラーからLNG(液化天然ガス)を燃料とする天然ガス焼きボイラーに更新しました。LNGは重油に比べ発生エネルギーが大きく、またCO₂排出量が少ないため、従来と同じエネルギー量を供給しながら、年間約970トン、従来に比べ約28%のCO₂を削減することができます。

ヤマハのCSR活動についての詳細な報告に関しては「CSRレポート2008」をご参照ください。

「CSRレポート2008」では、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを重視し、皆様のご期待に応えるための様々な取り組みの状況を、分かりやすくお伝えしています。

役員

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
(ヤマハ発動機株式会社
代表取締役社長)
梶川 隆



取締役
八幡 泰司



取締役
高橋 源樹



取締役
佐々木 勉

監査役



常勤監査役
牧野 時久



常勤監査役
矢部 久



社外監査役(弁護士)
三浦 州夫



社外監査役
寺井 康晴

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]

岡部 比呂男

常務執行役員[楽器事業統括]

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]

小原 辰三

執行役員[半導体事業部長]

土井 好広

執行役員[国内営業本部長]

小野田 孝

執行役員[ピア/事業部長]

三木 渡

執行役員[広報部長]

近藤 昌夫

執行役員[AV機器事業部長]

黒江 常夫

常務執行役員[経営管理統括]

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]

佐々木 勉

執行役員[総務部長]

新美 幸二

執行役員[イノベーションテクノロジー開発部長]

越場 正明

執行役員[雅馬哈楽器音響(中国)投資有限公司総経理]

中田 卓也

執行役員[PA・DMI事業部長]

加藤 政人

執行役員[事業企画室長]

谷口 恵治

執行役員[株式会社ヤマハミュージックエンタテインメント
ホールディングス代表取締役社長]

(2008年7月1日現在)

■ 財務セクション

- 50 ■ 主要財務指標の推移
- 52 ■ 業績及び財務分析
- 61 ■ 事業等のリスク
- 64 ■ 連結貸借対照表
- 66 ■ 連結損益計算書
- 67 ■ 連結株主資本等変動計算書
- 68 ■ 連結キャッシュ・フロー計算書

主要財務指標の推移

ヤマハ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

	百万円			
	2008	2007	2006	2005
会計年度：				
売上高	¥ 548,754	¥ 550,361	¥ 534,084	¥ 534,079
売上原価	343,688	352,381	341,816	335,483
売上総利益	205,066	197,980	192,267	198,595
販売費及び一般管理費	172,220	170,295	168,132	162,899
営業利益(損失)	32,845	27,685	24,135	35,695
税金等調整前当期純利益(純損失)	62,510	33,101	35,842	33,516
当期純利益(純損失)	39,558	27,866	28,123	19,697
設備投資額	24,394	25,152	22,882	22,702
減価償却費	20,289	19,956	18,944	18,958
研究開発費	24,865	24,220	24,055	22,953

会計年度末：				
総資産	¥ 540,347	¥ 559,031	¥ 519,977	¥ 505,577
純資産*	343,028	351,398	316,005	275,200
流動資産	275,754	231,033	209,381	225,581
流動負債	120,174	136,656	117,047	145,820

	円			
	2008	2007	2006	2005
1株当たり情報：				
当期純利益(純損失)	¥ 191.76	¥ 135.19	¥ 136.04	¥ 95.06
純資産*	1,646.44	1,680.91	1,532.62	1,334.51
配当金**	50.00	22.50	20.00	20.00

	%			
	2008	2007	2006	2005
レシオ：				
流動比率	229.5%	169.1%	178.9%	154.7%
自己資本比率*	62.9	62.0	60.8	54.4
総資産当期純利益(損失)率(ROA)	7.2	5.2	5.5	3.9
自己資本当期純利益(損失)率(ROE)*	11.5	8.4	9.5	7.4

* 「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。

** 「1株当たり配当金」は、2008年3月期は特別配当20円を含みます。

百万円

2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
¥ 539,506	¥ 524,763	¥504,406	¥519,104	¥ 527,897	¥ 563,751	¥ 608,990
337,813	338,307	340,411	346,200	371,757	402,240	416,434
201,693	186,456	163,994	172,904	156,140	161,511	192,556
156,637	154,413	152,951	149,902	148,057	161,608	168,452
45,056	32,043	11,043	23,001	8,082	(97)	24,103
47,456	22,612	(5,784)	23,491	(47,601)	(6,532)	18,995
43,541	17,947	(10,274)	13,320	(40,777)	(15,879)	13,475
21,160	16,883	16,627	14,770	18,544	34,342	37,066
17,522	17,586	18,767	17,310	28,635	36,446	35,399
22,503	22,441	22,539	21,158	22,588	20,700	-

¥ 508,731	¥ 512,716	¥509,663	¥522,486	¥ 543,088	¥ 532,852	¥ 544,465
259,731	214,471	201,965	196,733	221,750	214,896	231,940
201,704	221,089	211,140	231,872	205,979	212,911	217,408
123,596	158,148	144,498	175,371	178,281	189,386	181,409

円

¥ 210.63	¥ 86.65	¥ (49.75)	¥ 64.50	¥ (197.45)	¥ (76.89)	¥ 65.25
1,259.28	1,040.06	978.15	952.62	1,073.75	1,040.56	1,123.09
15.00	10.00	8.00	7.00	3.00	6.00	10.00

%

163.2%	139.8%	146.1%	132.2%	115.5%	112.4%	119.8%
51.1	41.8	39.6	37.7	40.8	40.3	42.6
8.5	3.5	(2.0)	2.5	(7.6)	(2.9)	2.5
18.4	8.6	(5.2)	6.4	(18.7)	(7.1)	6.0

業績及び財務分析

- 2008年3月期の連結売上高は、一部事業の譲渡による減少もあり、前期比0.3%減の5,488億円となりました。また、営業利益は前期比18.6%増の328億円、当期純利益は、ヤマハ発動機株式会社株式の一部売却による特別利益もあり、前期比42.0%増の396億円となりました。
- 2008年3月末の現金及び現金同等物は、ヤマハ発動機株式会社株式の一部売却により、前期末に比べて574億円増加し1,034億円となりました。今後、得られたキャッシュを事業成長のための投資や株主還元で使用し、資本効率の向上に努めていきます。

事業環境

2008年3月期の日本経済は、期前半は、世界的な景気拡大を背景に、好調な企業収益と旺盛な設備投資に支えられて、緩やかな回復が続きましたが、期半ばからは、住宅投資の落ち込み、原油や原材料価格の高騰に加えて、円高の進行、株価の下落などにより不透明感が増しました。

米国市場では、住宅投資の大幅な落ち込みに加え、サブプライムローンの影響により、景気の減速感が強まりました。欧州市場は、期を通じて、内需主導でおおむね堅調に推移しました。

その他の地域は、資源国が未曾有の好景気を謳歌し、中国、インドでも引き続き高成長が続きましたが、期後半では、アメリカ経済の不調による影響が懸念されるなど先行きに不安が強まりました。

このような環境の中、当社は、期初に策定しました中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」の遂行に積極的に取り組みました。中核事業領域である「The Sound Company」領域では、新技術の開発、徹底したマーケティングに基づく新たな高付加価値商品の開発を進めた他、中国、インドネシアでの生産拠点の増強にも努めました。また、ロシア、インドに現地法人を新たに設立するなど、エマージング市場での販売網の強化と構築に努め、高級ピアノ市場でのプレゼンス強化を図るべく、オーストリアのピアノメーカー、L. Bösendorfer Klavierfabrik GmbH (ベーゼンドルファー)を買収しました。業務用音響機器市場では、商品ラインアップの充実、販売体制の強化に加えて、業務提携やM&Aによる事業領域の拡大を進めました。さらに、音楽ソフト事業の拡大のために、(株)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、グループの音楽ソフト事業の再編、統合を行いました。

併せて、収益力の一層の強化を図るため、ピアノ製造拠点の統合などの製造改革やSCM・業務改革も進めました。

“多角化事業”領域では、引き続き選択と集中による収益力の強化を進め、電子金属事業を11月末で事業譲渡した他、レクリエーション事業では4施設を期半ばで事業譲渡しました。また、個々の商品力の強化や業務効率化にも努めました。

その他、グループの総合力を強化するため、グループ全体の内部統制システムの整備や環境問題への対応も強化しました。

このような施策を進めた結果、2008年3月期の売上高は5,488億円(前期比0.3%減少)、営業利益は2期連続の増益となり、328億円(前期比18.6%増加)となりました。当期純利益は保有するヤマハ発動機(株)株式の一部売却による特別利益が発生し、396億円(前期比42.0%増加)となりました。

売上高

セグメント別売上高の状況

2008年3月期の売上高は、前期に比べ16億7百万円(0.3%)減少し5,487億54百万円となりました。楽器事業、ゴルフ用品・マグネシウム部品などのその他の事業が、前期に比べ増収となりましたが、一部事業の譲渡をしたことにより、電子機器・電子金属事業、レクリエーション事業が前期に比べて減収となり、AV・IT事業、リビング事業も減収となりました。

楽器事業

2008年3月期の売上高は、前期に比べ140億32百万円(4.3%)増加し3,400億21百万円となりました。この中には為替影響による増収分が48億円含まれており、その影響を除いた実質ベースの売上高は、前期に比べ、92億円(2.8%)の増収となりました。

商品別には、ピアノは、国内市場では総需要の減少に伴い、また北米市場では市況の悪化により前期に比べ売り上げ減少となりましたが、欧州市場や中国他アジア市場で好調に推移しました。全世界でのピアノの販売台数は、前期に比べ2,700台増加し95,300台となりました。電子楽器では、海外市場を中心に電子ピアノが増収となり、デジタルミキサーを中心とするPA機器も売り上げを伸ばしました。また、管楽器もおおむね順調に推移し、電子ドラムは、新製品のDTXTREME® IIIが好評を博すなど、好調に推移しました。音楽教室は、国内での幼児、児童生徒数に下げ止まり感が出てきたことに加え、成人向け音楽教室が引き続き順調に拡大しました。

地域別の売上高では、国内は前期に比べ減収となりました。また、北米も市況回復の遅れから、前期に比べ減収となりました。一方、欧州は、電子楽器やPA機器が好調に推移し、前期に比べ増収となりました。また、韓国、中南米、中東でも、順調に売り上げを伸ばしました。中国は、杭州雅馬哈楽器有限公司(略称：杭州ヤマハ)でのピアノ増産が進み、引き続き、前期に比べ2桁の成長となりました。

AV・IT事業

2008年3月期の売上高は、前期に比べ20億9百万円(2.8%)減少し708億14百万円となりました。AV機器は、フロント・サラウンド・システム商品のデジタル・サウンド・プロジェクター®「YSP」シリーズが引き続き好調な出荷となりましたが、AVレシーバーが欧米で売り上げ減少となりました。また、OEMで供給している業務用通信カラオケ機器も、前期に比べ大幅な減収となりました。会議システムは販路開拓が遅れ、伸び悩みました。

電子機器・電子金属事業

2008年3月期の売上高は、前期に比べ98億9百万円(17.9%)減少し450億円となりました。下期に行った電子金属事業の事業譲渡の影響を除いた場合、前期に比べ10億円(1.8%)の減少となります。

半導体事業では、携帯電話用音源LSIが、海外を中心に、一段のソフト化進行に伴う需要の減少により、前期に比べ大幅な減収となりましたが、デジタルアンプは薄型テレビ、携帯電話向け用途の出荷が拡大し、また、アミューズメント用音源・画像の出荷も拡大しました。

リビング事業

2008年3月期のリビング事業の売上高は、2007年6月施行の改正建築基準法により、建築確認申請が長期化し、新築需要が落ち込んだこともあり、前期に比べ10億53百万円(2.3%)減少し455億20百万円となりました。人造大理石シンクを採用したシステムキッチン、引き続き好調に売り上げを伸ばしましたが、システムバスは、競争激化により、単価が下落し減収となりました。今後の成長を期待しているリフォーム事業を強化するため、引き続き、ショールームの拡充や販路開拓に努めました。

レクリエーション事業

2008年3月期の売上高は、前期に比べ64億47百万円(36.2%)減少し113億53百万円となりました。6施設のうち、4施設を下期に事業譲渡したことによりです。

その他の事業

2008年3月期の売上高は、前期に比べ36億79百万円(11.4%)増加し360億44百万円となりました。デジタルカメラメーカー向けのマグネシウム部品が大幅な増産となり、また、ゴルフ用品もinpres®ブランドが好評を博し、国内外で売り上げが拡大しました。高級自動車用内装部品はほぼ前期並みの売り上げとなりました。

地域別売上高の状況

2008年3月期の国内売上高は、前期に比べ146億13百万円(5.0%)減少し、2,766億14百万円となりました。事業譲渡による電子金属事業、レクリエーション4施設の売り上げ減少、及び楽器、半導体、業務用通信カラオケ機器、リビング用品などが減収となったことによりです。AV機器、マグネシウム部品、ゴルフ用品などは前期に比べ増収となりました。

2008年3月期の海外売上高は、前期に比べ130億6百万円(5.0%)増加し、2,721億39百万円となりました。AV機器は減収となったものの、円安に伴う増収に加え、楽器、ゴルフ用品などが前期に比べ売り上げ増となったことによりです。海外売上高比率は前期の47.1%から2.5ポイント上昇し、49.6%となりました。

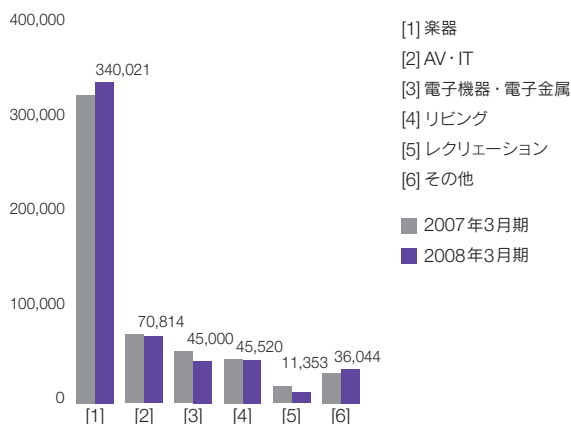
地域別では、北米は、前期に比べ37億73百万円(4.0%)減少し899億3百万円となりました。期後半からの円高進行に伴う為替影響や景気減速に伴い、ピアノ、ポータブルキーボードやAV機器の売り上げが減少しました。北米での為替影響を除いた実質ベースでの売上高は、前期に比べ29億円(3.1%)減少しました。

欧州は、前期に比べ68億15百万円(7.0%)増加し1,041億14百万円となりました。ユーロ高に伴う増収及び、楽器事業が前期に比べ売り上げ増となったことによりです。特に、東欧地域での楽器の売上高が増加しました。欧州での為替影響を除いた実質ベースでの売上高は、前期に比べ1億円(0.1%)増加しました。

アジア・オセアニア・その他の地域では、前期に比べ99億64百万円(14.6%)増加し781億21百万円となりました。韓国、中南米、中東などを中心に引き続き楽器事業が増収となりました。また、中国は、杭州ヤマハでのピアノ増産も寄与し、楽器事業を中心に、引き続き前期に比べ2桁の増収となりました。

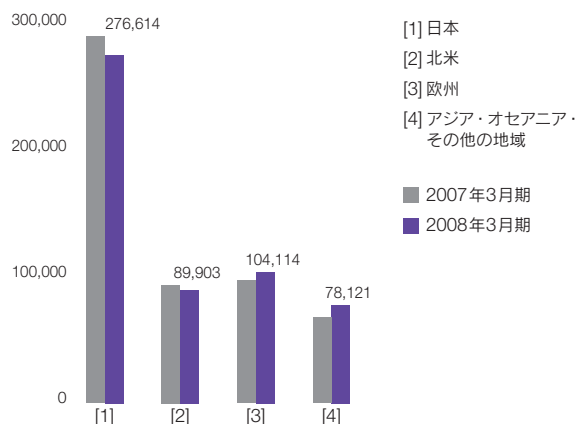
セグメント別売上高

(百万円)



地域別売上高

(百万円)



売上原価と販売費及び一般管理費

2008年3月期の売上原価は、前期に比べ86億96百万円(2.5%)減少し、3,436億86百万円となりました。増産、原材料価格の上昇による売上原価の増加はありましたが、電子金属事業及びレクリエーション4施設の事業譲渡(96億円の減少)、製造拠点再編によるコストダウンなどによります。売上原価率は、前期の64.0%から1.4ポイント改善し、62.6%となりました。

その結果、売上総利益は前期に比べ70億86百万円(3.6%)増加し、2,050億66百万円となりました。売上総利益率は、前期の36.0%から1.4ポイント上昇し、37.4%となりました。

また、販売費及び一般管理費は、前期に比べ19億25百万円(1.1%)増加し、1,722億20百万円となりましたが、為替影響を除いた場合、実質1億円の増加となりました。また、電子金属事業及びレクリエーション4施設の事業譲渡(51億円)を考慮すれば、実質52億円(3.1%)の増加となります。人件費は前期の682億11百万円から674億87百万円へ7億24百万円(1.1%)減少しました。広告費及び販売促進費は、前期の263億88百万円から290億33百万円へ26億45百万円(10.0%)の増加、運送費も前期の163億18百万円から173億59百万円へ10億41百万円(6.4%)増加しました。売上高販管費比率は、前期の31.0%から0.4ポイント上昇し31.4%となりました。

営業利益

2008年3月期の営業利益は前期に比べ51億60百万円(18.6%)増益の328億45百万円となり、2期連続で営業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

2008年3月期の事業の種類別セグメントの営業利益では、楽器事業は、前期の220億37百万円から58億87百万円(26.7%)増益となり、279億24百万円となりました。原材料価格の上昇によるコスト増はありましたが、エマージング市場を中心に売上高が増加したこと、為替影響、製造拠点再編によるコスト減、売上構成の変化などにより

売上総利益率が上昇したことによります。

AV・IT事業は、前期の21億37百万円から2億98百万円(14.0%)減益となり、18億39百万円となりました。前期に比べ減収となりましたが、為替影響や製造原価の低減などもあり小幅な減益にとどまりました。

電子機器・電子金属事業は、前期の31億1百万円から12億38百万円(39.9%)減益となり、18億63百万円となりました。電子金属事業を譲渡したことに加え、携帯電話用音源LSIが需要の減少に伴い、引き続き売り上げが減少したことによります。

リビング事業は、前期の11億50百万円から5億62百万円(48.8%)減益となり、5億88百万円となりました。主として、新築住宅着工数の減少による売上高の減少、原材料価格の上昇に伴う売上原価の増加によります。

レクリエーション事業は、前期の15億36百万円の営業損失から4億33百万円損失幅を縮小し、11億3百万円の営業損失となりました。主として、下期に不採算施設を譲渡したことによります。

その他の事業は、前期の7億94百万円から9億37百万円(118.0%)増益となり、17億31百万円となりました。ゴルフ用品及び高級自動車用内装部品が、前期に比べ増益となりましたが、マグネシウム部品を中心とする金型・部品事業は歩留まりが悪化し減益となりました。

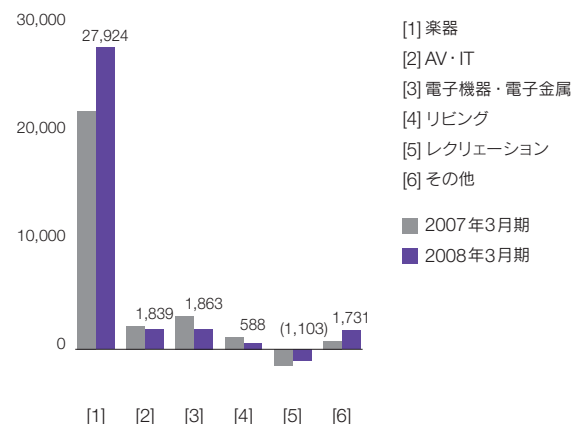
営業外損益

2008年3月期の営業外収益は、前期の213億34百万円から151億42百万円減少し、61億92百万円になりました。主として、ヤマハ発動機(株)株式の一部売却に伴い、同社が持分法適用関連会社から外れたことにより持分法による投資利益が前期の177億64百万円から176億19百万円減少し、1億45百万円となったことによります。受取利息・受取配当金は、前期の10億83百万円から28億41百万円増加し、39億24百万円となりました。主として、ヤマハ発動機(株)が持分法適用関連会社から外れたことにより、前期まで連結財務諸表上消去されていた受取配当金が17億円発生したことによります。その他の営業外収入は、前期の24億85百万円から3億65百万円減少し、21億20百万円となりました。

営業外費用は、前期の63億93百万円から60百万円増加し、64億53百万円となりました。支払利息は、前期の9億72百万円から96百万円増加し、10億68百万円となりました。期日前決済に対する売上割引は、前期の43億71百万円から2億66百万円減少し、41億5百万円となりました。また、その他の営業外費用は前期の10億48百万円から2億30百万円増加し、12億78百万円となりました。

セグメント別営業利益(損失)

(百万円)



特別損益

2008年3月期の特別利益は、前期の6億6百万円から321億19百万円増加し、327億25百万円となりました。ヤマハ発動機(株)株式の一部売却に伴い、関係会社株式売却益297億56百万円を計上したことが主な要因です。固定資産売却益、投資有価証券売却益なども前期に比べ増加しました。

一方、特別損失は、前期の101億30百万円から73億31百万円減少し、27億99百万円となりました。主として、前期に計上した固定資産の減損損失(47億28百万円)、構造改革費用(31億46百万円)がなくなったことによります。

税金等調整前当期純利益

2008年3月期の税金等調整前当期純利益は、営業利益及び特別利益が大幅に増加したことにより、前期の331億1百万円から294億9百万円増加し、625億10百万円となりました。売上高税金等調整前当期純利益率は、前期の6.0%から5.4ポイント上昇し、11.4%となりました。

法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額

2008年3月期の法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額は、ヤマハ発動機(株)株式の一部売却等により、前期の47億41百万円から175億22百万円増加し、222億63百万円となりました。前期までは、税金等調整前当期純利益に課税対象とならない持分法による投資利益が含まれていたこともあり法人税等の負担率は低くなっておりましたが、ヤマハ発動機(株)が持分法適用関連会社から外れたことなどにより実際の実効税率は35.6%となりました。

少数株主利益

2008年3月期の少数株主利益は、前期の4億93百万円から1億96百万円増加し6億89百万円となりました。

当期純利益

以上の結果、2008年3月期の当期純利益は、前期の278億66百万円から116億92百万円増加し、395億58百万円となりました。売上高当期純利益率は前期の5.1%から2.1ポイント増加し、7.2%となりました。1株当たり当期純利益は、前期の135円19銭に対し、当期は191円76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、2008年3月期の米ドルの期中平均レートは前期に対し3円円高の114円となり、それに伴う影響額は前期に比べ21億円の減収となりました。一方、ユーロの期中平均レートは前期に対し12円円安の162円となり、前期に比べ56億円の増収となりました。売上高全体における為替影響額は、豪ドル、カナダドルなどその他通貨も含めて、前期に比べ68億円の増収となりました。

また、営業利益につきましては、米ドルは当期の平均決済レートが前期に対し1円円高の116円となり1億円の減益、ユーロは前期に対し15円円安の159円となり62億円の増益効果となり、その他通貨も含めて、全体では前期に比べ67億円の増益影響となりました。

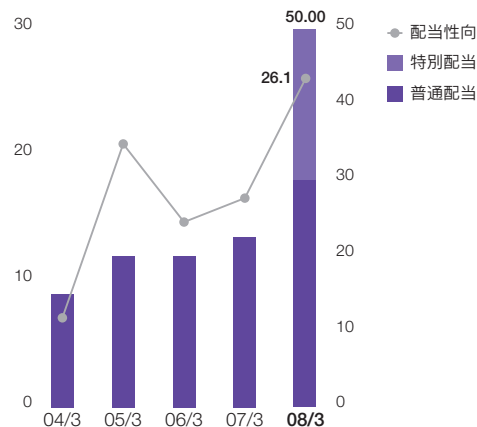
なお、為替変動リスクに対しては、主に日本でリスクヘッジを行っています。具体的には、米ドルは、輸出売上に伴う回収代金を輸入品代金支払に充てる方法(マリー)による為替ヘッジを行っており、ユーロ、豪ドル、カナダドルに対しては予め想定される実需の範囲で、3カ月前に為替予約によるヘッジを行っています。

配当

2008年3月期の配当金は1株当たり50円としました。このうち、1株当たり普通配当金は、前期に比べ7円50銭増配し30円としました。また、ヤマハ発動機(株)株式の一部売却したことに伴う特別配当金として、当期より2010年3月期までの3年間に限り、1株当たり20円を実施することとしました。連結配当性向は前期の16.6%から9.5ポイント増加し、26.1%となりました。

配当性向及び一株当たり配当金

(%/円)



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、主として、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頂く観点から、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)

資産及び負債・純資産

資産

2008年3月末の総資産は、前期末の5,590億31百万円から186億84百万円(3.3%)減少し、5,403億47百万円となりました。このうち、流動資産は、前期末の2,310億33百万円から447億21百万円(19.4%)増加し、2,757億54百万円となりました。また、固定資産は、前期末の3,279億98百万円から634億6百万円(19.3%)減少し、2,645億92百万円となりました。

流動資産

2008年3月末の流動資産は、前期末に比べ447億21百万円(19.4%)増加し2,757億54百万円となりました。主として、持分法適用関連会社であったヤマハ発動機(株)株式を一部売却したことにより、現金及び預金、有価証券(譲渡性預金)が増加したことなどによりです。

現金及び預金は、前期末に比べ269億17百万円(57.6%)増加して736億19百万円となりました。また、有価証券は前期末に比べ307億81百万円増加して312億円となりました。受取手形及び売掛金(貸倒引当金控除後)は、電子金属事業の事業譲渡などにより、前期末に比べて114億83百万円(15.0%)減少して651億26百万円となりました。棚卸資産は、前期末に比べ59億10百万円(7.2%)減少して763億4百万円となりました。この中には、為替影響による在庫の減少(45億円)、電子金属事業の事業譲渡による在庫の減少(38億円)が含まれており、これらの要因を除けば実質24億円(2.9%)の増加となりました。繰延税金資産を含めたその他の資産は、前期末に比べて44億17百万円(17.6%)増加して295億3百万円となりました。関係会社への貸付金の増加が主な要因です。

流動資産と後述の流動負債を比較した当期の流動比率は2.29倍で前期の1.69倍から0.60ポイント上昇し、引き続き高い流動性を維持しています。

有形固定資産・無形固定資産

2008年3月末の有形固定資産は前期末に比べて102億97百万円(6.9%)減少し1,395億75百万円となりました。主として、一部事業の譲渡に伴い、有形固定資産が減少したことによりです。

また、無形固定資産は、のれんの償却などにより、前期末に比べて4億80百万円(16.3%)減少し24億71百万円となりました。

投資その他の資産

2008年3月末の投資その他の資産は、前期末に比べて526億30百万円(30.0%)減少し1,225億44百万円となりました。投資有価証券、繰延税金資産が前期末に比べて減少したことが主な要因です。

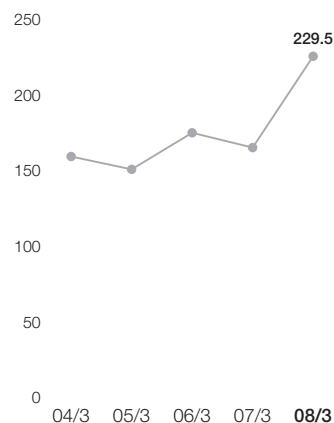
投資有価証券は、前期末に比べて404億26百万円(26.9%)減少し1,099億43百万円となりました。主として、ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による減少、同社が持分法適用関連会社から外れたことにより、同社株式を時価評価したことによる増加及び、その他の保有する上場株式の時価の下落によりです。繰延税金資産は、前期末に比べて147億25百万円(87.7%)減少し20億65百万円となりました。主として、ヤマハ発動機(株)株式の一部売却に伴い、繰延税金資産を取り崩したことによりです。

負債

2008年3月末の負債残高は、前期末の2,076億33百万円から103億15百万円(5.0%)減少し1,973億18百万円となりました。流動負債は、前期末の1,366億56百万円から164億82百万円(12.1%)減少し、1,201億74百万円となりました。一方、固定負債は前期末の709億77百万円から61億67百万円(8.7%)増加し、771億44百万円となりました。

流動比率

(%)



流動負債

2008年3月末の流動負債は、前期末に比べて164億82百万円(12.1%)減少し、1,201億74百万円となりました。主として、未払費用及び未払金が減少したことにより。支払手形及び買掛金は、電子金属事業の事業譲渡などにより、前期末に比べ81億48百万円(18.9%)減少し350億17百万円となりました。また、短期借入金及び1年以内に返済期限が到来する長期借入金は、前期末に比べて5億28百万円(2.7%)減少し、188億91百万円となりました。未払費用及び未払金は、主として、レクリエーション4施設の事業譲渡に伴う当該施設に係る会員預託金の返還(91億円)を行ったことにより、前期末に比べて129億72百万円(23.8%)減少し、414億43百万円となりました。未払法人税等は、ヤマハ発動機(株)株式の一部売却等による関係会社株式売却益の計上に伴い、前期末に比べて89億4百万円(148.1%)増加し、149億16百万円となりました。

固定負債

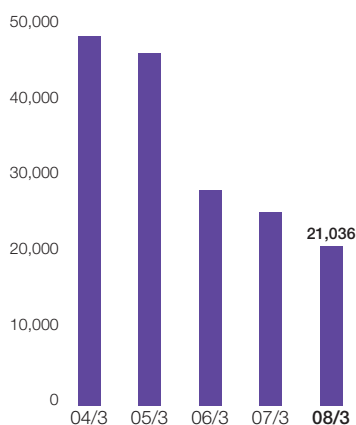
2008年3月末の固定負債は前期末に比べて61億67百万円(8.7%)増加し、771億44百万円となりました。主として、ヤマハ発動機(株)株式の時価評価に伴い長期繰延税金負債が増加したことにより。

長期借入金は、前期末に比べ39億87百万円(65.0%)減少し、21億45百万円となりました。

実質有利子負債

2008年3月期末の有利子負債である長短借入金が210億36百万円ありますが、現金及び預金が736億19百万円、また譲渡性預金が304億円あり、ネットでの現金及び現金同等物は829億83百万円となりました。今後、これらの資金は、ヤマハ発動機(株)株式の一部売却にかかる税金の支払い、株主還元及び事業成長のための投資などに充当する予定です。

有利子負債 (百万円)



純資産

2008年3月末の純資産は前期末の3,513億98百万円から83億69百万円(2.4%)減少し3,430億28百万円となりました。利益剰余金は、当期純利益395億58百万円が計上されたものの、主としてヤマハ発動機(株)が持分法適用関連会社から外れたことにより、前期に比べ312億47百万円(12.0%)減少し、2,293億7百万円となりました。また、円高の進行により為替換算調整勘定が、前期末に比べ81億75百万円減少し、219億40百万円となりました。一方、保有するヤマハ発動機(株)株式及びその他の上場株式の時価評価により、その他有価証券評価差額金が前期に比べ352億27百万円(256.8%)増加し、489億45百万円となりました。

当期末の自己資本比率は前期末の62.0%から62.9%へ0.9ポイント上昇しました。また、自己資本当期純利益率(ROE)は、11.5%となりました。

キャッシュ・フロー

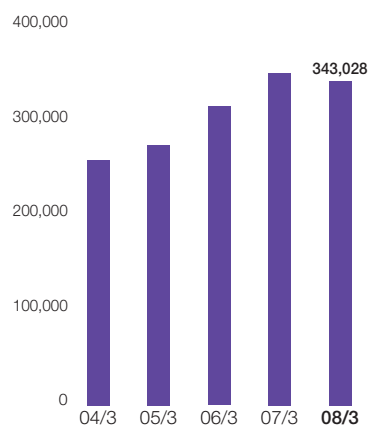
2008年3月期の営業活動により得られたキャッシュは、前期の397億32百万円から25億7百万円減少し、372億25百万円となりました。主として、法人税等の支払い額が増加したことなどにより。

また、投資活動により得られたキャッシュは、419億99百万円となりました。前期は224億27百万円を使用しましたが、ヤマハ発動機(株)株式の一部売却を始めとする関係会社株式の売却による収入677億78百万円が計上されたことにより。

財務活動により使用したキャッシュは、前期の82億46百万円から110億68百万円増加し、193億14百万円となりました。主として、レクリエーション事業に係る会員預託金の返還、配当金の支払いが増加したことにより。

上記の他、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574億45百万円増加し、1,033億71百万円となりました。

純資産 (百万円)



設備投資及び減価償却費

2008年3月期の設備投資は、前期の251億52百万円から7億58百万円(3.0%)減少し、243億94百万円となりました。このうち、楽器事業は、新製品の金型投資、杭州ヤマハやPT. Yamaha Indonesiaでの増産投資、国内ピアノ工場集約に伴う投資などが増加したことなどにより、前期の148億17百万円から16億55百万円増加し164億72百万円となりました。

また、電子機器・電子金属事業は、ヤマハ鹿児島セミコンダクタ(株)の微細化投資が一巡したことや電子金属事業の譲渡により投資額が減少し、前期の43億95百万円から19億60百万円減少し24億35百万円となりました。レクリエーション事業は、4施設の譲渡により、前期の14億64百万円から8億64百万円減少し6億円となりました。

減価償却費は前期の199億56百万円から3億33百万円増加し、202億89百万円となりました。この中には、当期より、国内における法人税法の改正に伴い2007年4月1日以降に取得した償却資産への250%定率法の適用や、償却可能限度額まで償却した減価償却資産の残存価額の5年間均等償却により、増加した減価償却費が15億円含まれます。

研究開発費

2008年3月期の研究開発費は、前期の242億20百万円から6億45百万円(2.7%)増加し248億65百万円となりました。売上高研究開発費比率は前期の4.4%から0.1ポイント上昇し、4.5%となりました。

内容的には、電子楽器、AV・IT、半導体を中心とする商品開発費用が大半を占めており、具体的には、中期経営計画で掲げたアコースティック技術とデジタル技術を融合したハイブリッドピアノ開発のための研究、商品開発、デジタルネットワーク技術を生かしたデジタル商品の開発、アナログ技術、デジタル技術にMEMS*の技術を融合したシリコンマイクロフォンなどの高付加価値半導体の開発などを進めています。

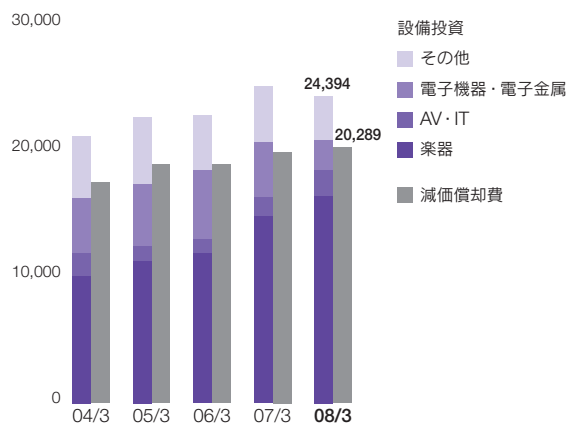
要素技術としては、スピーカー、音空間、音声、音源、DSP**などの音関連技術、MEMS、音響素材、環境対応技術などがあげられます。

* MEMS [Micro Electro Mechanical Systems]: センサー、アクチュエーター、電子回路などを一つのシリコン基板上に集積化したデバイス。具体的には、シリコンマイクロフォン、センサーなど。

** 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。

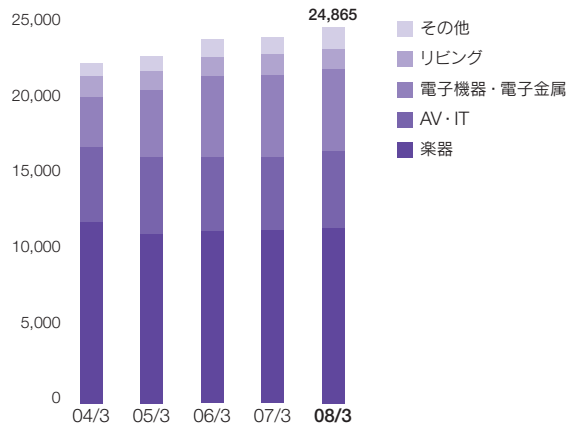
設備投資及び減価償却費

(百万円)



研究開発費

(百万円)



ヤマハ発動機株式会社株式の一部売却について

当社は、当社の営業活動以外のヤマハ発動機(株)の業績変動による利益変動リスクと当社の業績の透明性の向上を目的として、保有するヤマハ発動機(株)株式の一部売却しました。このことにより、同社が持分法適用関連会社から外れ、前期に178億円計上した持分法による投資利益がなくなる一方、株式売却益が特別利益として発生し、当期純利益は前期の279億円に対し、117億円増の396億円となりました。当社のヤマハ発動機(株)株式の保有比率は従前の22.7%から7.8ポイント減少し、14.9%となりました。

業績見通し

2009年3月期は、中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」の2年目に当たり、掲げた諸施策を着実に遂行し、楽器を中心とした“The Sound Company”領域でのさらなる成長を目指します。売上高は、2008年3月期に比べ88億円(1.6%)減少の5,400億円を予想しています。これは、当期に実行しました電子金属事業、レクリエーション4施設の譲渡影響(144億円)と為替影響(194億円)を考慮すれば、実質250億円(4.7%)の増収計画となります。営業利益については、為替による減益(51億円)、運用利回り悪化に伴う退職給付債務の償却(20億円)が発生する見込みですが、増収や収益力の改善により、当期を22億円(6.6%)上回る350億円を予想しています。また、当期純利益は、前期に発生したヤマハ発動機(株)株式の一部売却に伴う売却益がなくなることで、特別利益が減少し、前期の396億円に対し、191億円(48.2%)減の205億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100円/米ドル、155円/ユーロ、90円/豪ドル、100円/カナダドル、7.11米ドル/人民元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”領域の中核事業として、引き続き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、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など製造拠点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、中南米市場での拡販を図っていきます。

2009年3月期の売上高は、2008年3月期の3,400億円から25億円(0.7%)増加の3,425億円を予想しています。また、営業利益は、2008年3月期の279億円から6億円(2.1%)増益の285億円を予想しています。為替影響を除いた場合、売上高は、2008年3月期に対し、実質169億円(5.0%)の増収、営業利益は55億円(19.5%)の増益となります。

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。AV機器事業は既存領域でのビジネスを強化する他、フロント・サラウンド・システム商品の拡販や中高級を中心としたHiFi商品の充実を図るとともに、新しいジャンルの商品開発に積極的に取り組んでいきます。また、ルーターは販路統合による営業力の強化と効率化を目指します。併せて、市場導入の遅れている会議システムの軌道乗せを図っていきます。

2009年3月期の売上高は、2008年3月期の708億円から8億円(1.1%)減少の700億円を予想しています。また、営業利益は、2008年3月期の18億円から3億円(18.5%)減益の15億円を予想しています。為替影響を除いた場合、売上高は、2008年3月期に対し、実質41億円(5.7%)の増収、営業利益は2億円(12.6%)の増益の計画となります。

電子部品事業

2009年3月期より、電子金属事業の譲渡に伴い、従来の電子機器・電子金属事業から電子部品事業へセグメント名称を変更します。半導体事業では、携帯電話メーカーへ付加価値を提案することにより、携帯電話用音源LSIビジネスの維持に努めるとともに、デジタルアンプ、アミューズメント音源、画像などの拡販を積極的に進めていきます。また、期待しているシリコンマイクロフォンの開発や生産体制の整備も進めます。

2009年3月期の売上高は、2008年3月期の450億円から80億円(17.8%)減少の370億円を予想しています。また、営業利益は2008年3月期の19億円から4億円(19.5%)減益の15億円を予想しています。これらは譲渡した電子金属事業の影響を考慮した場合、売上高は、2008年3月期の358億円から12億円(3.4%)の増収、営業利益は2008年3月期の13億円から2億円(15.4%)の増益の計画となります。

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システムバスルームは人造大理石仕様のバスタブなどの差別化戦略により、成長を目指します。また、期待されるリフォーム需要強化のための販路の開拓やショールーム展開も着実に進めていきます。

2009年3月期の売上高は、2008年3月期の455億円から25億円(5.4%)増加の480億円を予想しています。また、営業利益は、2008年3月期の6億円から9億円(154.8%)増益の15億円を予想しています。

その他の事業

2009年3月期より、レクリエーション施設の一部譲渡に伴い、同事業の売上高が減少するため、同事業をその他の事業へ含めることに変更しています。マグネシウム部品などの金型・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の向上により増益を目指します。レクリエーション事業は、施設への集客の確保と一層の営業効率改善により、黒字化を目指します。また、ゴルフ事業は、広告展開などによるinpres®ブランド認知度の向上により売り上げ増加を目指します。

2009年3月期の売上高は、2008年3月期の474億円から49億円(10.3%)減少の425億円を予想しています。これは、事業を移管した4施設の変動要因を考慮した場合、売上高は3億円(0.7%)の増収計画となります。営業利益は、レクリエーション不採算施設の減少と金型・部品事業での増益により、2008年3月期の6億円から14億円(218.4%)増益の20億円を予想しています。

設備投資の見通し

2009年3月期の設備投資は、2008年3月期の244億円から76億円(31.2%)増加の320億円を予定しています。

2009年3月期では、通常の新製品生産に伴う金型などの設備投資、設備の更新改修投資、営業施策投資、研究開発投資、合理化関連投資の他、シリコンマイクロフォン生産のための半導体設備投資(20億円)、中国でのマグネシウム^{まがう}筐体生産のための投資(20億円)、杭州ヤマハでのピアノ増産投資が加わるためです。

減価償却費は、当期の203億円から210億円へ7億円増加する見込みです。

中期経営計画

当社は、2008年3月期から2010年3月期までの3年間の中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」を策定しています。

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”領域と定義し、積極的な経営資源の投入を進めていきます。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、各業界での確固たるポジショニング確立を進め、一層の収益力向上を図ります。

計画の最終年度となる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、設備投資など経営基盤強化のために適正な内部留保を行うとともに、従来以上に連結業績を反映した配当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。この方針の下、2009年3月期では、1株につき普通配当金35円とし、特別配当金20円と合わせて55円の配当(うち中間配当金27円50銭)を予定しています。

また、同時に、株主資本効率化の観点から、総額180億円の自社株買いを決定し、2008年6月に取得を終了しました。

事業等のリスク

投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。また、文中における将来に関する事項は、2008年3月期末現在において当社グループが判断したものです。当社グループは、中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」において、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」を“The Sound Company”領域とし、グループの成長を牽引する事業領域と位置付け、積極的な経営資源の投入を行っていますが、下記のようなリスクにより計画どおりの収益拡大を図れない場合、業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、リビング、レクリエーション、その他の事業を“多角化事業”領域とし、各業界における強固なポジションの確立を目指していますが、同様に計画どおりの事業展開を図れない可能性があります。

1. 経済状況に関するリスク

当社グループは、グローバルな事業展開を行っており、日本を始めとする世界各国の経済状況の影響を受けます。世界の市場における景気後退、これに伴う需要の減少は、当社グループの収益拡大と事業展開に影響を与える可能性があります。

2. 価格競争に関するリスク

当社グループは、事業を展開するそれぞれの分野で厳しい競争にさらされています。例えば楽器事業では、総合楽器メーカーとして高品質、高性能な製品を広い価格帯で販売していますが、個々の製品分野ごとに競合他社が存在しており、特に近年は、普及価格帯製品における競争が激化しています。

また、AV・IT事業では、競合他社や中国製品の台頭のため低価格化競争にさらされており、今後の流通変革、新技術開発の動向によっては、低価格化競争がさらに激化する恐れもあり、当社グループの現在の優位性が影響を受ける可能性があります。

3. 新技術開発リスク

当社グループは、経営資源を“The Sound Company”領域に集中し、楽器事業では世界一の総合楽器メーカーとしての地位を不動のものとする一方、AV・IT事業では、AV機器のHiFi商品を中心とし、電子部品事業では、音源を中心とする半導体を事業の核として展開しています。

音・音楽・ネットワーク関連技術の差別化を図ることが、当社グループの発展、成長に不可欠な要素となっています。これらの技術開発が、将来の市場ニーズを正しく予想し、的確に行われない場合、楽器事業では、製品付加価値の低下、価格競争に陥る恐れ、新規需要喚起ができないなどの問題が生じ、AV・IT事業、電子部品事業では事業そのものの存続が困難となる可能性があります。

4. 事業投資リスク

当社グループは事業の拡大のため、事業投資を行っています。投資決定に当たっては、投資効果とリスクを定性的かつ定量的に把握し、慎重に判断していますが、状況によっては、一部または全部の投資額を回収できない、または撤退の場合に追加損失が発生するリスクを負っています。このような場合、当該投資を行った資産が減損の対象となる可能性もあります。

5. 他社との提携に関するリスク

当社グループにおいて、他社との業務提携、出資、合併会社の設立など、近年、他社とのパートナーシップ戦略の重要性が増えています。これらの業務提携、出資などは、相手先との利害の対立や相手先の事業戦略の変更などにより、当初期待した効果が得られない場合があります。

6. 部材・部品事業における取引先への依存に関するリスク

当社グループが製造・販売する半導体、システムキッチンなどのリビング用品、自動車用内装部品、マグネシウム部品などの部材・部品は、供給先メーカーの業績の影響を受けます。また、供給先メーカーとの間で、納期・品質などにおいて信頼関係が損なわれた場合、その後の受注に悪影響を及ぼす可能性があります。また、品質などの欠陥によって、供給先メーカーから補償を求められる可能性があります。

7. 国際的活動及び海外進出に関するリスク

当社グループは、世界の各地域に製造・販売拠点を置き、グローバルな事業展開をしています。連結子会社87社のうち48社が海外法人であり、そのうちの14社が製造会社で、主要製造拠点は中国、インドネシア、マレーシアに集中しています。また、海外売上高は売上高の49.6%を占めています。

これらの海外市場での事業展開には、以下に掲げるようないくつかのリスクが内在していますが、いったんこれらのリスクが顕在化した場合には、例えば、製造においては拠点集中による弊害が顕著に現れ、安定的な製品供給ができなくなる可能性があります。

- ① 政治・経済の混乱、テロ、戦争
- ② 不利な政策の決定または規制の設定・変更
- ③ 予期しない法律または規制の変更
- ④ 人材の確保の難しさ
- ⑤ 原材料・部品調達の難しさ、技術水準の程度
- ⑥ 港湾ストライキなど物流の障害

8. 原材料価格の高騰、原材料の供給、 物流コストに関するリスク

当社グループは製品の製造に当たり、木材、銅などの金属材料、樹脂などを部品として使用していますが、これらの材料価格の高騰が製造原価を増加させることがあります。また、材料の種類によっては、特定の業者より供給を受けているものもあり、供給状況によっては、製造に影響を受けることがあります。

また、原油価格の高騰などにより物流コストが増加すると、製造原価及び販売における売上原価を増加させる原因となることがあります。

9. 少子化の影響によるリスク

当社グループの基幹事業である楽器事業では、子どもを中心とする音楽教室や英語教室を展開している他、学校を通じた販売も重要な販売経路となっています。今後、特に日本における少子化の進行により、売上高の減少を招く可能性があります。

10. 人材の確保・育成に関するリスク

当社グループは、平均年齢が高く、高齢層が厚い従業員構成となっており、従業員が大量に定年退職時期を迎えています。楽器などの製造に関わる技能の伝承や、次世代を担う人材の確保・育成など、要員構造変化への対応が重要課題です。このような要員構造変化への対応が十分にできない場合、事業活動や将来の成長が阻害される可能性があります。

11. 知的財産権に関するリスク

当社グループは、独自技術についての特許などの知的財産権、業務遂行上取得したノウハウを保有していますが、その一部は、特定地域では法的制限のため知的財産権による完全な保護が不可能、または限定的にしか保護されない状況にあります。第三者が当社グループの知的財産権を利用することを、効果的に防止できない可能性もあり、その結果、当該第三者の製造した類似品、模倣品が市場に出回ることにより当社グループ製品の販売に支障を来す可能性があります。また、当社グループの製品が第三者から第三者の知的財産権を侵害しているとされる場合があり、その結果、これを利用した当社グループ製品の販売が遅れたり、販売できなくなる可能性があります。

当社グループは、製品の重要な部分のいくつかについて第三者から知的財産権のライセンスを受けています。ロイヤリティーの上昇は、製造コストの増大を招き価格競争力に影響が出る他、ライセンスを受けられなくなった場合、当該製品の製造ができなくなる可能性があります。

12. 製品・サービスの欠陥に関するリスク

当社グループの製品は、当社が定めた品質保証規程によって管理されています。しかしながら、製品のすべてについて欠陥が無いという保証はありません。製造物責任賠償については保険に加入してはいますが、この保険で損害賠償額を十分にカバーできるという保証はありません。製造物責任を伴う事故の発生があると保険料率の上昇が予想されます。また、製品回収、交換・補修、設計変更などによる多額のコスト増大、当社グループの社会的評価の低下とそれによる売り上げ減少が予想されることから、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループが営む小売店舗、音楽教室、レクリエーション施設などにおける安全・衛生については十分注意を払っていますが、万一事故が発生した場合、店舗・教室・施設などの一時休業や社会的評価の低下とそれによる売り上げ減少が予想されます。

13. 公法規制リスク

当社グループの事業は、全世界の拠点において、それぞれの国における法律の適用を受け様々な規制の対象となっています。例えば、対外的投資、国家安全保障上の輸出入制限、通商規制、独占禁止規制、消費者保護、税制、環境保護他の規制の適用を受けています。また、個人情報については、安全管理義務が課せられています。当社グループは、コンプライアンスの遵守に尽力していますが、予期せずこれらの規制を遵守できなかった場合、当社グループの企業活動が制限される可能性があり、コストの増加につながる可能性があります。

14. 環境保護規制に関するリスク

事業活動に対する環境保護規制は強化の方向にあり、企業の社会的責任の一つとして自主的な環境活動プログラムの実施が求められています。当社グループは、製品、梱包材、省エネルギー、産業廃棄物処理などについて環境基準を上回る対策の実施に努めていますが、事故などの発生により制限物質が環境基準を超えることを完全に防止または軽減できる保証はありません。また、工場跡地などで、制限物質により土壌が汚染されている場合には、将来、売却しようとする際、多額の浄化費用が発生する、あるいは売却できない可能性があります。また、第三者に売却済みの土地から将来制限物質が拡散し、大気や地下水を汚染し、その対策費が発生する可能性があります。

15. 情報漏洩リスク

当社グループは、様々な経営及び事業に関する重要情報や、多数の顧客情報などの個人情報保有しています。重要情報などの管理につきましては、方針や規定を策定し、情報セキュリティのための体制を整備していますが、万一これらの情報が誤って外部に漏洩した場合には、当社の事業に重大な影響を与え、あるいは社会的信用を低下させる可能性があります。

16. 為替リスク

当社グループは、全世界において製造・販売などの企業活動を行っていますが、グループ各社における外貨建取引は為替レートの変動の影響を受けます。外貨建取引については、短期的な為替変動の影響を最小限にとどめるため先物為替予約取引などを行っていますが、為替変動により当初の事業計画を達成できない可能性があります。特に損益については、影響が大きいユーロ・円レートにおいて、1円変動すると約4億円の損益影響をもたらします。

17. 自然災害リスク

地震などの自然災害の発生により、当社グループの製造拠点などが損害を受ける可能性があります。特に当社の本社及び国内工場、主要国内子会社が集中している静岡県内においては、東海地震の発生が予想されています。また、製造拠点が集中する中国、インドネシアやマレーシアにおいても、予期せぬ自然災害が発生する恐れがあります。このような事象が発生した場合には、施設面での損害の他、操業の中断や遅延、多額の復旧費用の発生などが予想されます。

18. 財政状態等の変動に係るリスク

①投資有価証券の評価

当社グループは、時価のあるその他有価証券(当期末の取得原価172億円、連結貸借対照表計上額982億円)を保有しています。時価のあるその他有価証券は決算日の市場価格などに基づく時価法によって評価を行うため、決算日の株価によって貸借対照表計上額が変動し、その結果、純資産金額が変動する可能性があります。また、時価が取得価額に比べ著しく下落した場合には減損の対象となる可能性があります。

②土地の含み損

土地の再評価に関する法律に基づき再評価を行った土地の当期末における時価と再評価後の帳簿価額との差異は132億円であり、保有する土地に含み損が発生しています。土地の売却などの場合には、この含み損が実現する可能性があります。

③退職給付債務及び退職給付費用

当社グループの退職給付債務及び費用は、採用する退職給付制度及び割引率や期待運用収益率などの見積もりに基づいて算出されています。退職給付制度は変更される場合があり、また見積もりは決算期ごとの結果と相違することがあります。結果として、退職給付債務及び費用が増加する可能性があります。

特に、株価の下落などにより、期待どおりに運用収益があげられない場合、未認識の数理計算上の損失が発生し、将来の退職給付費用が増加する可能性があります。

連結貸借対照表

ヤマハ株式会社及び連結子会社
3月31日現在

資産	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
流動資産：			
現金及び預金	¥ 73,619	¥ 46,702	\$ 734,794
受取手形及び売掛金	68,680	78,669	685,498
有価証券	31,200	419	311,408
棚卸資産	76,304	82,214	761,593
繰延税金資産	17,642	17,724	176,085
その他	11,861	7,362	118,385
貸倒引当金	(3,554)	(2,060)	(35,473)
流動資産合計	275,754	231,033	2,752,311
有形固定資産：			
建物及び構築物	42,602	46,179	425,212
機械装置及び運搬具、工具器具備品	31,710	38,373	316,499
土地	61,134	63,495	610,181
建設仮勘定	4,129	1,824	41,212
有形固定資産合計	139,575	149,872	1,393,103
投資その他の資産：			
投資有価証券	109,943	150,369	1,097,345
長期貸付金	265	524	2,645
賃借不動産保証金敷金	6,264	5,986	62,521
繰延税金資産	2,065	16,790	20,611
のれん	1,304	1,521	13,015
その他	5,172	2,933	51,622
投資その他の資産合計	125,016	178,125	1,247,789
資産合計	¥540,347	¥559,031	\$5,393,223

負債	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 35,017	¥ 43,165	\$ 349,506
短期借入金	14,419	15,118	143,917
一年以内返済の長期借入金	4,472	4,301	44,635
未払費用及び未払金	41,443	54,415	413,644
未払法人税等	14,916	6,012	148,877
特定取引前受金	1,840	2,273	18,365
繰延税金負債	7	22	70
役員賞与引当金	120	100	1,198
製品保証引当金	3,755	4,266	37,479
構造改革費用引当金	-	1,488	-
その他	4,181	5,491	41,731
流動負債合計	120,174	136,656	1,199,461
固定負債：			
長期借入金	2,145	6,132	21,409
繰延税金負債	13,999	239	139,725
再評価に係る繰延税金負債	16,811	17,735	167,791
退職給付引当金	25,311	27,140	252,630
長期預り金	17,040	17,424	170,077
その他	1,836	2,303	18,325
固定負債合計	77,144	70,977	769,977
純資産			
株主資本：			
資本金：			
授權株式数—700,000,000株			
発行済株式数 2008—206,524,626株			
2007—206,524,626株	28,534	28,534	284,799
資本剰余金	40,054	40,054	399,780
利益剰余金	229,307	260,555	2,288,721
自己株式	(326)	(339)	(3,254)
株主資本合計	297,570	328,804	2,970,057
評価・換算差額等：			
その他有価証券評価差額金	48,945	13,718	488,522
繰延ヘッジ損益	207	(406)	2,066
土地再評価差額金	14,861	18,116	148,328
為替換算調整勘定	(21,940)	(13,765)	(218,984)
評価・換算差額等合計	42,074	17,662	419,942
少数株主持分	3,383	4,931	33,766
純資産合計	343,028	351,398	3,423,775
負債純資産合計	¥540,347	¥559,031	\$5,393,223

連結損益計算書

ヤマハ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
売上高	¥548,754	¥550,361	\$5,477,133
売上原価	343,688	352,381	3,430,362
売上総利益	205,066	197,980	2,046,771
販売費及び一般管理費	172,220	170,295	1,718,934
営業利益	32,845	27,685	327,827
その他の収益(費用):			
受取利息・受取配当金	3,925	1,084	39,176
持分法による投資利益	145	17,764	1,447
支払利息	(1,068)	(972)	(10,660)
売上割引	(4,105)	(4,371)	(40,972)
固定資産処分損益(純額)	786	(1,063)	7,845
投資有価証券売却益	763	31	7,616
関係会社株式売却益(純額)	29,057	-	290,019
特別退職金	(814)	(728)	(8,125)
減損損失	-	(4,728)	-
構造改革費用	-	(3,146)	-
その他(純額)	975	1,547	9,732
	29,665	5,416	296,087
税金等調整前当期純利益	62,510	33,101	623,915
法人税等:			
法人税、住民税及び事業税	17,552	7,010	175,187
法人税等調整額	4,710	(2,268)	47,011
	22,263	4,741	222,208
少数株主利益控除前当期純利益	40,247	28,359	401,707
少数株主利益	689	493	6,877
当期純利益	¥ 39,558	¥ 27,866	\$ 394,830

連結株主資本等変動計算書

ヤマハ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

百万円

	株主資本					評価・換算差額等					少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の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		
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
当期中の変動額:												
剰余金の配当			(7,736)		(7,736)							(7,736)
当期純利益			39,558		39,558							39,558
連結範囲の変動			(656)		(656)							(656)
持分法の適用範囲の変動			(60,275)	43	(60,232)							(60,232)
土地再評価差額金の取崩			(2,137)		(2,137)							(2,137)
自己株式の取得				(29)	(29)							(29)
株主資本以外の項目の当期中の変動額(純額)						35,227	614	(3,254)	(8,175)	24,411	(1,547)	22,864
当期中の変動額合計	-	-	(31,247)	13	(31,234)	35,227	614	(3,254)	(8,175)	24,411	(1,547)	(8,369)
2008年3月31日残高	¥28,534	¥40,054	¥229,307	¥(326)	¥297,570	¥48,945	¥207	¥14,861	¥(21,940)	¥42,074	¥3,383	¥343,028

千米ドル

	株主資本					評価・換算差額等					少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の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		
2007年3月31日残高	\$284,799	\$399,780	\$2,600,609	\$(3,384)	\$3,281,805	\$136,920	\$(4,052)	\$180,816	\$(137,389)	\$176,285	\$49,216	\$3,507,316
当期中の変動額:												
剰余金の配当			(77,213)		(77,213)							(77,213)
当期純利益			394,830		394,830							394,830
連結範囲の変動			(6,548)		(6,548)							(6,548)
持分法の適用範囲の変動			(601,607)	429	(601,178)							(601,178)
土地再評価差額金の取崩			(21,329)		(21,329)							(21,329)
自己株式の取得				(289)	(289)							(289)
株主資本以外の項目の当期中の変動額(純額)						351,602	6,128	(32,478)	(81,595)	243,647	(15,441)	228,206
当期中の変動額合計	-	-	(311,877)	130	(311,748)	351,602	6,128	(32,478)	(81,595)	243,647	(15,441)	(83,531)
2008年3月31日残高	\$284,799	\$399,780	\$2,288,721	\$(3,254)	\$2,970,057	\$488,522	\$2,066	\$148,328	\$(218,984)	\$419,942	\$33,766	\$3,423,775

連結キャッシュ・フロー計算書

ヤマハ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

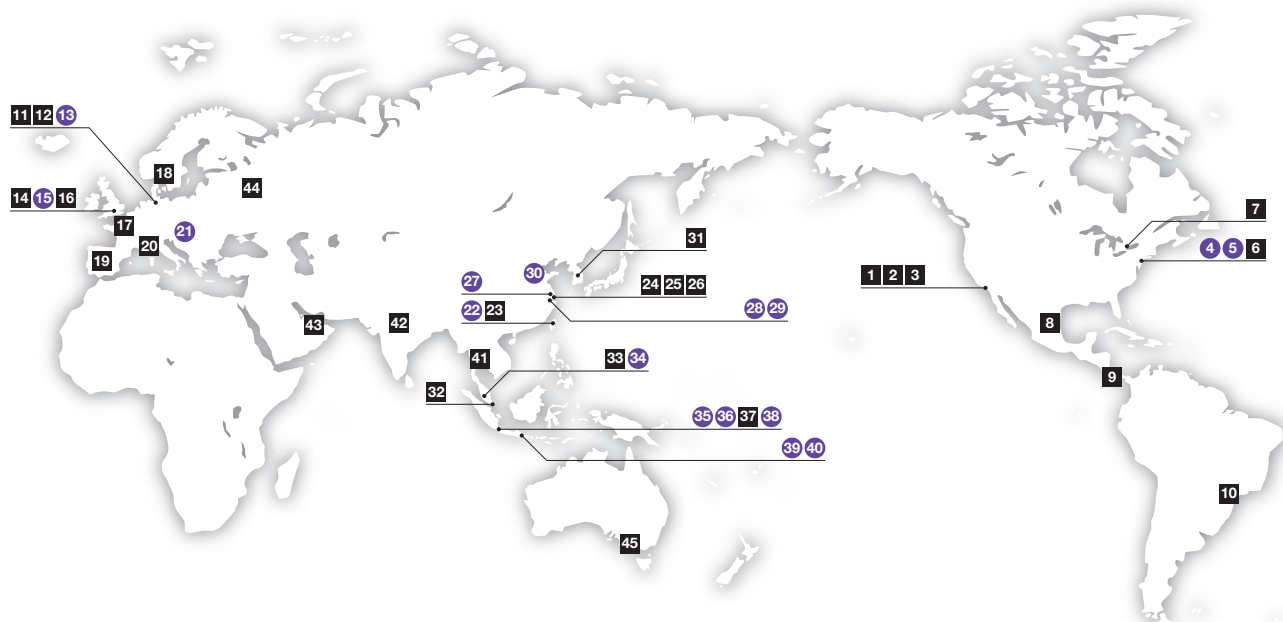
	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純利益	¥ 62,510	¥ 33,101	\$ 623,915
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整：			
減価償却費	20,289	19,956	202,505
減損損失	-	4,728	-
のれん償却額	539	507	5,380
貸倒引当金の増減額	(366)	(167)	(3,653)
関係会社出資持分売却損	21	-	210
関係会社株式評価損	63	119	629
関係会社出資持分評価損	66	-	659
投資有価証券評価損	263	14	2,625
退職給付引当金の増減額	(1,276)	(858)	(12,736)
受取利息及び受取配当金	(3,925)	(1,084)	(39,176)
支払利息	1,068	972	10,660
為替差損益	393	49	3,923
持分法による投資損益	(145)	(17,764)	(1,447)
投資有価証券売却益	(763)	(31)	(7,616)
関係会社株式売却益(純額)	(29,057)	-	(290,019)
固定資産処分損益(純額)	(786)	1,063	(7,845)
構造改革費用	-	3,146	-
特別退職金	814	728	8,125
資産及び負債の増減額：			
売上債権の増減額	3,093	(4,537)	30,871
棚卸資産の増減額	(3,844)	(2,262)	(38,367)
仕入債権の増減額	(1,800)	5,272	(17,966)
その他(純額)	(4,040)	(1,709)	(40,323)
小計	43,118	41,245	430,362
利息及び配当金の受取額	3,912	3,437	39,046
利息の支払額	(1,079)	(971)	(10,770)
法人税等の支払額	(8,725)	(3,978)	(87,085)
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,225	39,732	371,544
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
定期預金の増減額(純額)	(298)	254	(2,974)
有形固定資産の取得による支出	(25,364)	(22,863)	(253,159)
有形固定資産の売却による収入	6,316	1,094	63,040
投資有価証券の取得による支出	(84)	(1,163)	(838)
投資有価証券の売却・償還による収入	811	77	8,095
関係会社株式の取得による支出	(2,268)	-	(22,637)
関係会社株式の売却による収入	67,778	-	676,495
関係会社出資金の払込による支出	(3,020)	-	(30,143)
関係会社出資持分の売却に伴う連結除外による減少	(3)	-	(30)
その他(純額)	(1,866)	173	(18,625)
投資活動によるキャッシュ・フロー	41,999	(22,427)	419,194
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入金増減額(純額)	190	(1,961)	1,896
長期借入れによる収入	2,212	4,235	22,078
長期借入金の返済による支出	(4,256)	(5,151)	(42,479)
会員預託金の預りによる収入	13	12	130
会員預託金の返還による支出	(9,483)	(969)	(94,650)
自己株式の取得による支出	(29)	(37)	(289)
配当金の支払額	(7,736)	(4,126)	(77,213)
少数株主への配当金の支払額	(224)	(248)	(2,236)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(19,314)	(8,246)	(192,774)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,398)	1,464	(23,935)
現金及び現金同等物の増減額	57,512	10,523	574,029
現金及び現金同等物の期首残高	45,926	35,434	458,389
新規連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高	41	-	409
除外連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高	(108)	(31)	(1,078)
現金及び現金同等物の期末残高	¥103,371	¥ 45,926	\$1,031,750

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、若干の科目の組み替えを行っています。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、2008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=100.19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2008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



● 製造・制作会社等
■ 販売会社等

企業名	所在地
1 Yamaha Corporation of America	米国・カリフォルニア・ブエナパーク
2 Yamaha Electronics Corporation, USA	米国・カリフォルニア・ブエナパーク
3 Yamaha Commercial Audio Systems, Inc.	米国・カリフォルニア・ブエナパーク
4 Yamaha Music InterActive, Inc.	米国・ニューヨーク
5 YMH Digital Music Publishing, LLC*1	米国・ニューヨーク
6 Yamaha Artist Services, Inc.	米国・ニューヨーク
7 Yamaha Canada Music Ltd.	カナダ・トロント
8 Yamaha de México, S.A. de C.V.	メキシコ・メキシコシティ
9 Yamaha Music Latin America, S.A.	パナマ
10 Yamaha Musical do Brasil Ltda.*3	ブラジル・サンパウロ
11 Yamaha Music Holding Europe GmbH	ドイツ・レリンゲン
12 Yamaha Music Central Europe GmbH	ドイツ・レリンゲン
13 Steinberg Media Technologies GmbH	ドイツ・ハンブルク
14 Yamaha Music UK Ltd.	イギリス・ミルトンキーンズ
15 Kemble & Company Ltd.	イギリス・ミルトンキーンズ
16 Kemble Music Ltd.	イギリス・ロンドン
17 Yamaha Musique France	フランス・クロワシーポーブール
18 Yamaha Scandinavia AB	スウェーデン・イエーテボリ
19 Yamaha Música Ibérica, S.A. Unipersonal	スペイン・マドリード
20 Yamaha Musica Italia S.p.A.	イタリア・ミラノ
21 L. Bösendorfer Klavierfabrik GmbH*2	オーストリア・ウィーン
22 台湾山葉楽器製造股份有限公司	台湾・桃園
23 功学社山葉楽器股份有限公司	台湾・台北

企業名	所在地
24 雅馬哈楽器音響(中国)投資有限公司	中国・上海
25 雅馬哈楽器技術培訓(上海)有限公司	中国・上海
26 雅馬哈貿易(上海)有限公司	中国・上海
27 雅馬哈電子(蘇州)有限公司	中国・蘇州
28 蕭山雅馬哈楽器有限公司	中国・杭州
29 杭州雅馬哈楽器有限公司	中国・杭州
30 天津雅馬哈電子楽器有限公司	中国・天津
31 Yamaha Music Korea Ltd.	韓国・ソウル
32 Yamaha Music (Asia) Pte Ltd	シンガポール
33 Yamaha Music (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア・ベタリンジャヤ
34 Yamaha Electronics Manufacturing (M) Sdn Bhd	マレーシア・チモール
35 PT. Yamaha Indonesia	インドネシア・ジャカルタ
36 PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia	インドネシア・ジャカルタ
37 PT. Yamaha Musik Indonesia (Distributor)	インドネシア・ジャカルタ
38 PT. Yamaha Music Manufacturing Asia	インドネシア・西ジャワ
39 PT. Yamaha Musical Products Indonesia	インドネシア・東ジャワ
40 PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia	インドネシア・東ジャワ
41 Siam Music Yamaha Co., Ltd.*2	タイ・バンコク
42 Yamaha Music India Pvt. Ltd.*2	インド・グルガオン
43 Yamaha Music Gulf FZE	UAE・ドバイ
44 Yamaha Music (Russia) LLC.*2	ロシア・モスクワ
45 Yamaha Music Australia Pty. Ltd.	オーストラリア・メルボルン

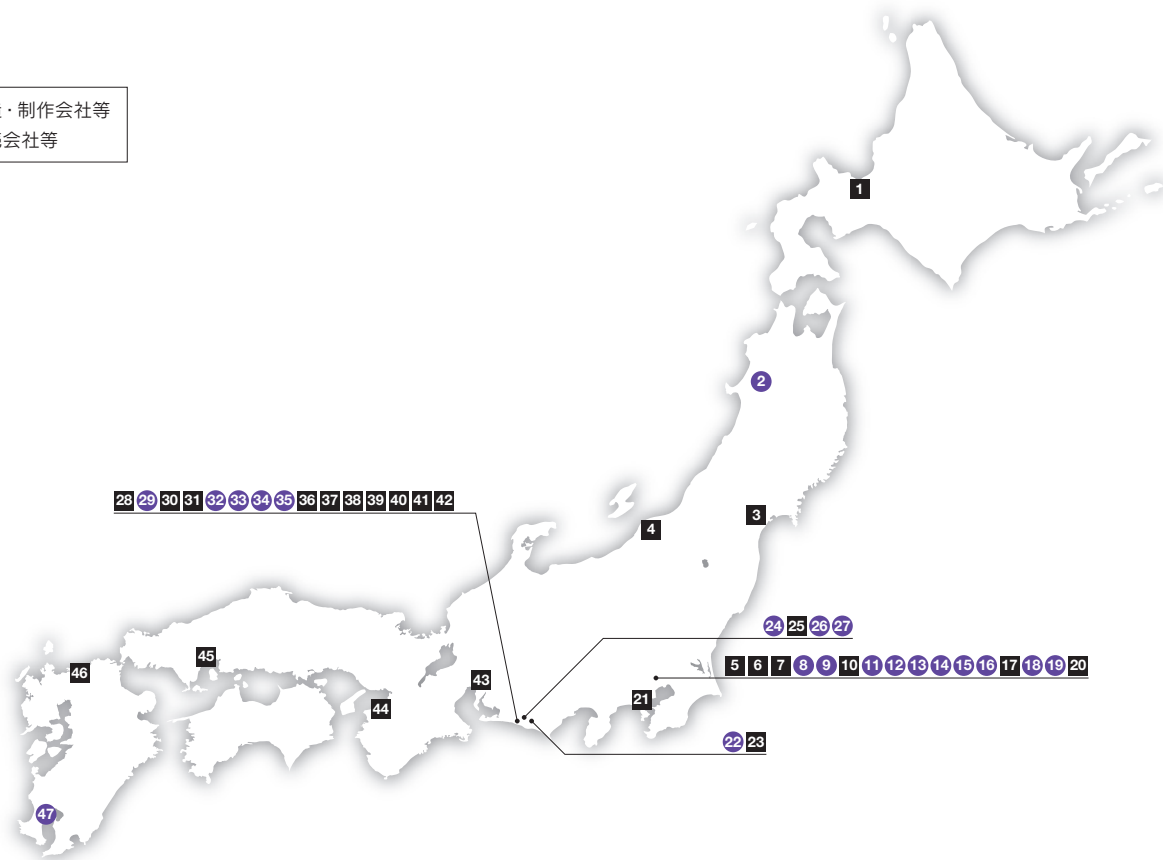
*1 持分法適用会社

*2 非連結子会社、関連会社

*3 2009年3月期より連結

国内ネットワーク

- 製造・制作会社等
- 販売会社等



企業名	所在地
1 株式会社ヤマハミュージック北海道	北海道札幌市
2 桜庭木材株式会社	秋田県北秋田市
3 株式会社ヤマハミュージック東北	宮城県仙台市
4 株式会社ヤマハミュージック関東	新潟県新潟市
5 株式会社ヤマハミュージック東京	東京都中央区
6 株式会社ヤマハホール	東京都中央区
7 ヤマハミュージックレーティング株式会社	東京都中央区
8 ヤマハサウンドテック株式会社	東京都中央区
9 不二音響株式会社*2	東京都千代田区
10 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
11 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
12 株式会社ヤマハミュージックコミュニケーションズ	東京都渋谷区
13 株式会社ヤマハエアーアンドアール*3	東京都渋谷区
14 株式会社ヤマハミュージックアーティスト*3	東京都渋谷区
15 株式会社ヤマハミュージックパブリッシング*3	東京都渋谷区
16 株式会社ヤマハ・アトス・ミュージック・アンド・ビジュアルズ*2	東京都渋谷区
17 株式会社ヤマハミュージック西東京	東京都豊島区
18 株式会社ヤマハミュージックメディア	東京都豊島区
19 株式会社エビキュラス*2	東京都豊島区
20 株式会社ベアゼンドルフアー・ジャパン*2	東京都中野区
21 株式会社ヤマハミュージック横浜	神奈川県横浜市
22 山梨工芸株式会社	静岡県掛川市
23 株式会社つま恋	静岡県掛川市

企業名	所在地
24 ティーエス株式会社	静岡県袋井市
25 株式会社葛城	静岡県袋井市
26 ワイビーウインス株式会社	静岡県磐田市
27 ヤマハハイテックデザイン株式会社	静岡県磐田市
28 ヤマハピアノ/サービス株式会社	静岡県浜松市
29 ヤマハミュージッククラフト株式会社	静岡県浜松市
30 株式会社ヤマハレジット	静岡県浜松市
31 ヤマハミュージックリース株式会社	静岡県浜松市
32 ヤマハリビングテック株式会社	静岡県浜松市
33 ヤマハリビングプロダクツ株式会社	静岡県浜松市
34 株式会社ジヨイエルホーム	静岡県浜松市
35 ヤマハファイナリティ株式会社	静岡県浜松市
36 ワイビービデオ株式会社	静岡県浜松市
37 ワイビービジネスサービス株式会社*2	静岡県浜松市
38 株式会社ヤマハビジネスサポート	静岡県浜松市
39 ヤマハ保険サービス株式会社	静岡県浜松市
40 株式会社ヤマハトラベルサービス	静岡県浜松市
41 ワイビー設備システム株式会社	静岡県浜松市
42 日本事務センター株式会社	静岡県浜松市
43 株式会社ヤマハミュージック東海	愛知県名古屋
44 株式会社ヤマハミュージック大阪	大阪府大阪市
45 株式会社ヤマハミュージック瀬戸内	広島県広島市
46 株式会社ヤマハミュージック九州	福岡県福岡市
47 ヤマハ鹿児島セミコンダクタ株式会社	鹿児島県鹿児島

(2008年7月1現在)

組織図



(2008年7月1日現在)

投資家情報

(2008年3月31日現在)

本社

〒430-8650 静岡県浜松市中区中沢町10番1号

設立

1897年10月12日

資本金

28,534百万円

連結従業員数

26,517人(内臨時従業員年間平均雇用人員6,732人)

連結子会社数

87社

決算期

3月31日

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

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*

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

〒460-8685 愛知県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/>

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

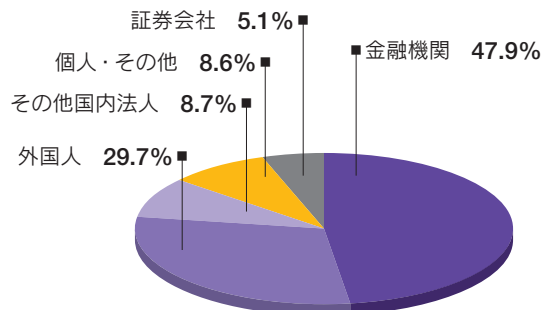
会計監査人

新日本監査法人

株主数

17,113名

株主構成(株式数)

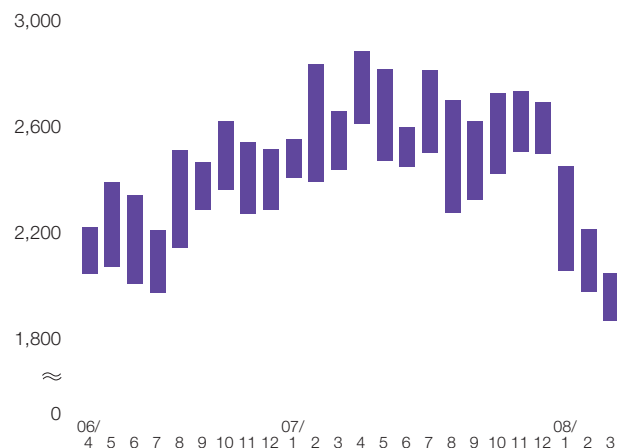


大株主の状況

大株主	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7.11%
ヤマハ発動機株式会社	4.95%
ジェーピー モルガン チェース バンク	4.75%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	4.43%
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%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4.13%
株式会社静岡銀行	4.04%
住友生命保険相互会社	3.53%
ドイツ証券株式会社	3.25%

株価の推移

(円)



IR窓口

経営企画室

Tel: 03-5488-6602

<http://www.yamaha.co.jp/about/ir/index.html>

* 2008年6月までに自己株式の取得及び消却を行いました。2008年6月30日現在の発行済株式総数は197,255,025株です。



ヤマハ株式会社
経営企画室

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



2008/8 カタログコード - CM081

このパンフレットは水なし印刷を採用し、
FSC認証紙と大豆油インキを使用しています。