

Composing Harmonies for Growth

世界中の人々に、愛され、支持される

「信頼と憧れのブランド」となる

顧客主義・高品質主義を貫き、

「ブランド価値」をさらに高める



ハーモニーを奏でていきます

ヤマハの企業理念

ヤマハグループは、経営理念において、「お客様」「株主」「ともに働く人々」「社会」のそれぞれに対する考え方を明確に表現し、これをヤマハグループ全体で共有しています。また、企業目的のタイトルである「感動を・ともに・創る」は、理念体系の最上位に位置付けられ、ヤマハグループが最も大切にする概念です。ヤマハグループは、それぞれのステークホルダーの満足度を高めつつ、経営資源を有効に活用して持続的な発展を実現することを通じ、企業価値の最大化に向け努力しています。



企業目的 「感動を・ともに・創る」

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

経営理念

顧客主義・高品質主義に立った経営 (お客様に対して)

お客様の心からの満足のために、先進と伝統の技術、そして豊かな感性と創造性で、優れた品質の価値ある商品・サービスを提供し続けます。

健全かつ透明な経営 (株主に対して)

健全な業績を確保し適正な成果の還元を継続するとともに、透明で質の高い経営による持続的な発展を図ります。

人重視の経営 (ともに働く人々に対して)

ヤマハに関わりを持って働く全ての人々が一人ひとりの個性や創造性を尊重し合い、業務を通じて自己実現できる企業風土づくりを目指します。

社会と調和した経営 (社会に対して)

高い倫理性をもって法律を遵守するとともに、環境保護に努め、良き企業市民として、社会・文化・経済の発展に貢献します。

Management

- 03 財務ハイライト
- 04 株主の皆様へ
- 08 新中期経営計画

Yamaha Management Plan 125

Feature

- 10 特集

成長の鍵を握るハーモニー

- 10 中国市場 ~5年後に売上高350億円へ
- 13 成長を支えるモノづくり力強化

Performance

- 16 事業概要
- 18 営業概況
 - 18 楽器事業
 - 22 AV・IT事業
 - 24 電子部品事業
 - 25 リビング事業
 - 25 その他の事業
- 26 研究開発と知的財産
 - 26 研究開発
 - 27 知的財産

Corporate Governance

- 28 コーポレート・ガバナンスとCSR
 - 28 コーポレート・ガバナンス
 - 31 CSR
- 32 役員一覧

Financial Section

- 33 財務セクション

- 54 主要ネットワーク
- 56 ヤマハの歩み
- 58 組織図
- 59 投資家情報



Composing Harmonies for Growth

ヤマハは、自らのコア・コンピタンスをフルに生かし、お客様の心からの満足のために、優れた品質の価値ある商品・サービスを提供しつづけ、世界中の人々に愛され、支持される「信頼と憧れのブランド」となることを目指しています。ヤマハは、その実現によって持続的な成長を果たすべく、新中期経営計画の3年間を通じて強固な成長基盤を構築することで「成長へのハーモニー」を創造していきます。本レポートのタイトルには、このようなヤマハの強い意志が込められています。

見直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、戦略及び将来の見直しにつきましては、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、これらの見直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。

財務ハイライト

ヤマハ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

	百万円					百万米ドル*
	2010	2009	2008	2007	2006	2010
会計年度:						
売上高	¥414,811	¥ 459,284	¥ 548,754	¥ 550,361	¥ 534,084	\$4,458.42
営業利益	6,828	13,845	32,845	27,685	24,135	73.39
当期純利益(損失)	(4,921)	(20,615)	39,558	27,866	28,123	(52.89)
設備投資額	14,480	22,581	24,394	25,152	22,882	155.63
減価償却費	14,139	17,912	20,289	19,956	18,944	151.97
研究開発費	21,736	23,218	24,865	24,220	24,055	233.62
フリー・キャッシュ・フロー	27,159	(28,234)	79,225	17,305	7,406	291.91
会計年度末:						
総資産	¥402,152	¥ 408,974	¥ 540,347	¥ 559,031	¥ 519,977	\$4,322.36
純資産**	254,591	251,841	343,028	351,398	316,005	2,736.36
有利子負債	15,017	19,192	21,036	25,551	28,474	161.40
円						
1株当たり情報:						
当期純利益(損失)	¥ (24.95)	¥ (103.73)	¥ 191.76	¥ 135.19	¥ 136.04	\$ (0.27)
純資産**	1,276.35	1,262.42	1,646.44	1,680.91	1,532.62	13.72
配当金***	27.50	42.50	50.00	22.50	20.00	0.30
米ドル						
円						
主な指標:						
売上高営業利益率	1.6%	3.0%	6.0%	5.0%	4.5%	
ROE(自己資本当期純利益(損失)率)**	(2.0)	(7.0)	11.5	8.4	9.5	
ROA(総資産当期純利益(損失)率)	(1.2)	(4.3)	7.2	5.2	5.5	
自己資本比率**	62.6	60.9	62.9	62.0	60.8	
%						
従業員数(人)						
	25,658	26,803	26,517	25,992	25,298	

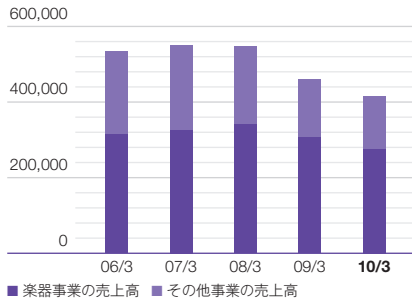
* 米ドル金額は、2010年3月31日の為替レート1米ドル=¥93.04で換算しています。

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

*** 「1株当たり配当金」は、2008年3月期から2010年3月期まで、それぞれ特別配当20円を含みます。

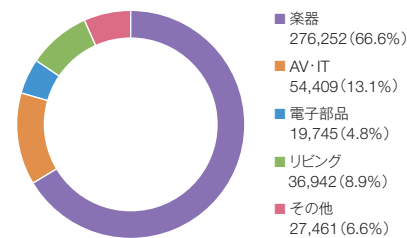
売上高

(単位:百万円)



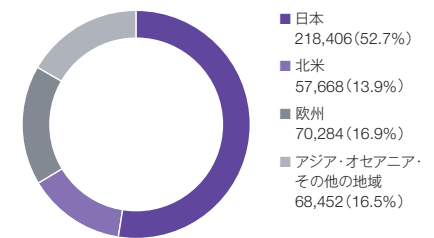
事業別売上高(2010年3月期)

(単位:百万円)



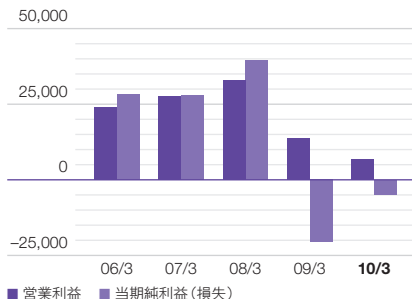
地域別売上高(2010年3月期)

(単位:百万円)



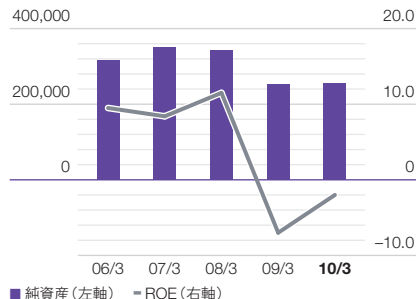
営業利益及び当期純利益(損失)

(単位:百万円)



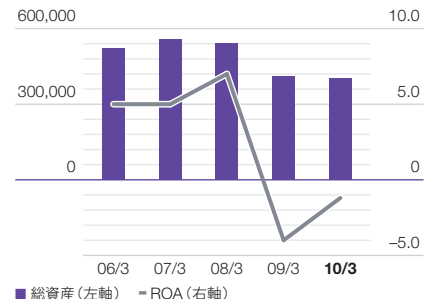
純資産及びROE


(単位:百万円)



総資産及びROA

(単位:百万円)





ヤマハのコア・コンピタンスをフルに生かし、
顧客主義・高品質主義を基本に
「信頼と憧れのブランド」を目指します。

中期経営計画「YGP2010」についてのレビュー

今から3年前に、中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」(2007年4月~2010年3月)を策定し、私たちはヤマハグループ全体の成長戦略に取り組んでまいりました。しかしながら、期間後半に、世界的な金融危機による経営環境の激変を受け、成長戦略を修正し、短期的な収益の改善と事業構造改革に最優先課題として取り組むことへ方向転換を余儀なくされました。最終的に、中期経営計画最終年度の数値目標に対し、売上高が70%の達成率にとどまるなど、目標を大きく下回る結果となりました。需要の急激な変化や顧客行動の変化への対応に遅れが生じてしまったことに加え、新たな成長の柱となる事業が十分に育たなかったことが反省点として残りました。

一方、成果としては、中国市場で、ピアノの販売が年3万台を超え、年率2桁の成長を達成したと同時に、楽器製造拠点の再編が進んだことがあげられます。ピアノ事業では、台湾、イギリス工場を閉鎖、日本の2工場の統合を進める一方、中国・インドネシア工場の増産体制構築を行いました。

管楽器についても、日本の工場を3年以内に1工場へ統合し、中国、インドネシアの工場と合わせて、3工場へ集約することを決定しました。

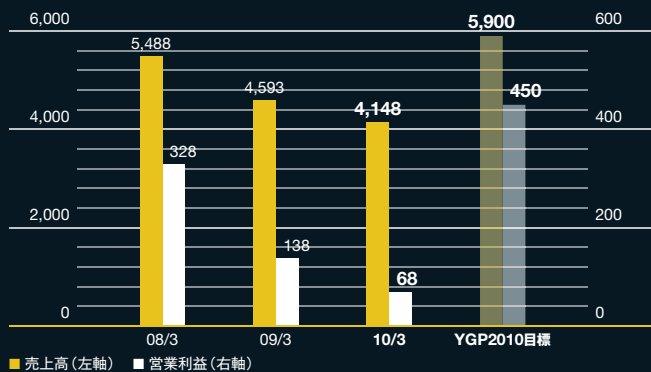
また、リビング事業の譲渡、マグネシウム部品事業からの撤退など事業の選択と集中をさらに進めることができました。



代表取締役社長
梅村 充

YGP2010の売上高と営業利益

(単位: 億円)



YGP2010の数値目標と実績値

(単位: 億円)

		YGP2010 目標	10/3	対目標
売上高	全社	5,900	4,148	70.3%
	The Sound Company*領域	4,930	3,504	71.1%
営業利益	全社	450	68	-382
	The Sound Company*領域	395	59	-336
ROE		10%	-2.0%	-
フリー・キャッシュ・フロー (3年間)		550	782	+232

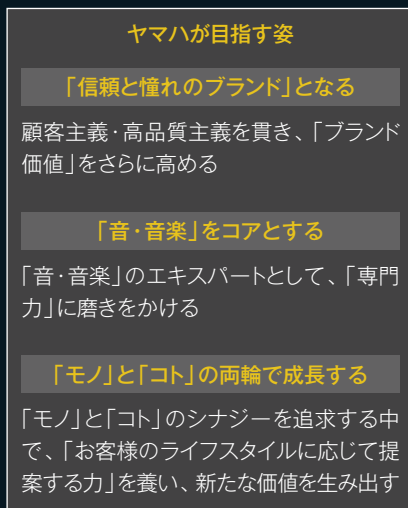
* 楽器・音響・音楽ソフト、AV・IT、半導体

ヤマハの経営ビジョン

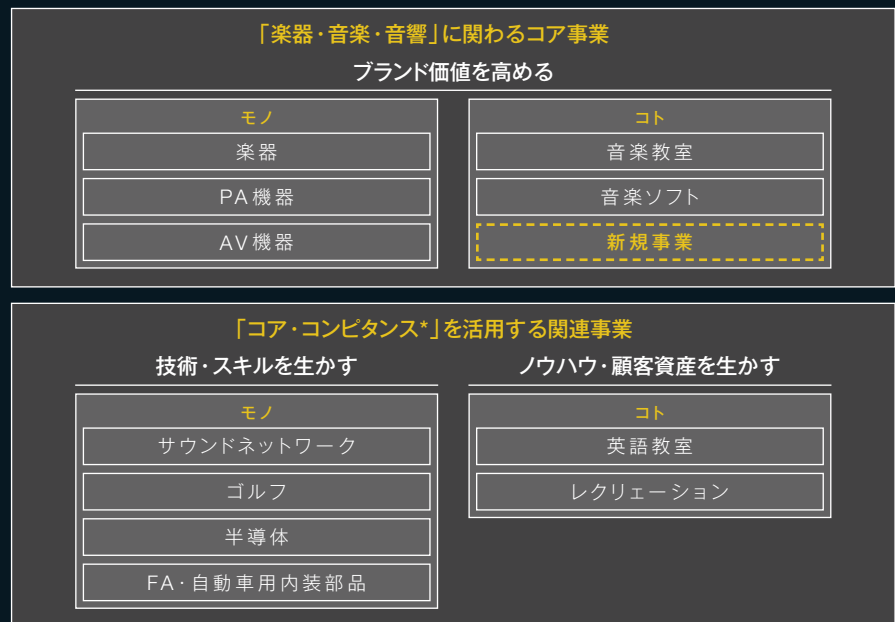
2010年4月からの新たな中期経営計画を策定するに当たり、私たちはヤマハの「目指す姿」を今一度明確にし、「信頼と憧れのブランドとなる」こと、「音・音楽をコアとする」こと、そして「モノとコトの両輪で成長すること」を目標に掲げました。私たちは常に顧客主義・高品質主義を貫き、一層のブランド価値の向上を目指します。また「音・音楽」をコアとし、「音・音楽」のエキスパートとして、専門力に磨きをかけていきます。ヤマハが生み出す価値の源泉は、グループ内で働く従業員の“音楽リテラシー”、つまり「音・音楽」に関する知見にあると思っています。このような「音・音楽」で培った技術やスキルで、他社の追随を許さない商品やサービスの提供につなげていきたいと考えています。

さらに、「モノ」と「コト」の両輪で成長することを目指します。従来、マーケティングツールの1つとして音楽教室などの「コト」を位置付けていましたが、今後は、「モノ」と「コト」が各々成長することを目指します。そのため、私たちは、事業全体を「楽器・音楽・音響」に関わる「コア事業」領域とコア・コンピタンスを活用する「関連事業」領域の2つに括り直すこととし、さらに、2つの領域を各々「モノ事業」と「コト事業」に分類することにより、それぞれが価値を創造し、互いにシナジー効果を発揮しながら、成長を目指していきたいと思っています。そのため、「コア事業」では、シナジーが期待できる案件があれば、積極的なM&Aも視野に入れて臨んでいきたいと考えています。

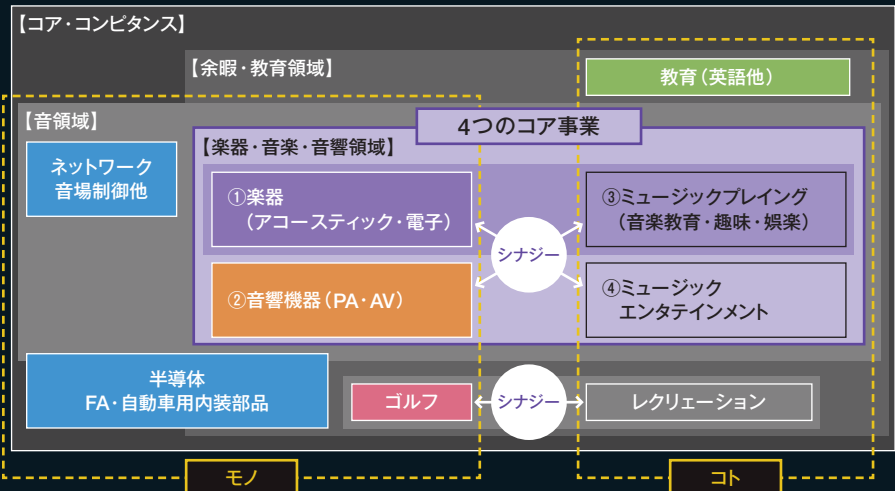
経営ビジョン



事業領域



*コア・コンピタンス:技術、スキル、ノウハウ、資産、ブランド



ビジョンの実現に向けて～新中期経営計画「YMP125」に込める思い～

2010年4月、ヤマハはこの経営ビジョンに基づき、3年間のアクションプランとしての新中期経営計画「Yamaha Management Plan 125 (YMP125)」を発表しました。ヤマハは2013年3月期で創業125周年を迎えますが、この中期経営計画では2011年3月期から2013年3月期までの3年間で将来の成長、飛躍につなげる「成長基盤構築フェーズ」と位置付け、創業125周年に向けて成長への基盤を築くことを目指します。新中期経営計画では、前中期経営計画「YGP2010」で残された課題を早期に解決したいと考えています。そのため、「楽器・音楽・音響」領域に一段と経営資源を集中して、強固な成長基盤を構築するとともに、事業構造改革を継続して進めていきます。この3年間の経営環境については、中国を始めとした新興国市場では、引き続き市場の拡大が見込まれるものの、米国、欧州、日本などの先進国市場では、緩やかな成長にとどまるものと見ています。また、消費者の購買行動が多様化し、流通市場は価格競争の激化やWebによるeコマースなどが広がる中で、「低価格志向」が進む一方、価格よりも個々のこだわりの実現を重要視する「こだわり志向」の二極化が進むものと見ています。ヤマハとしては、様々な顧客志向に応える商品開発、マーケティングを進めていく必要があると考えています。

それを実現するためには、生産の海外シフトも含めた最適な生産体制の構築も急ぎます。併せて、新たな成長の柱となる新規事業の育成にも注力します。既に、「音」環境や「音」空間関連分野など

で、いくつか芽のようなものが見え始めてきており、それらを育て、花を咲かせたいと考えています。

新中期経営計画3年目の具体的な数値目標としてROE 7%、売上高営業利益率6%を掲げましたが、この3年間は将来の成長に向けての強固な財務体質をつくる期間ととらえており、次のフェーズでは、ともに2桁以上の水準を考えています。

私たちが目指す「信頼と憧れのブランド」に近づくためには、一つ一つの努力の積み重ねが必要です。解決すべき課題は少なくありませんが、個々の課題に真摯に取り組むことでヤマハのあるべき姿に確実に近づいていくよう成果をあげていきたい、と考えています。



ヤマハだからできること

私は常々、ヤマハが展開する事業分野は非常に恵まれたビジネス環境にあると感じています。私たちは楽器を中心にグローバルな規模でビジネス展開をしていますが、世界のどの地域でも、ヤマハのビジネスは高い評価を以て受け入れられています。例えば、日本はもとより世界の40カ国以上の国と地域で展開しているヤマハ音楽教室などを通じて楽器演奏の人口を広げる活動や様々な音楽イベント展開などの取り組みを通じ、世界中の人々が心豊かになり、地域社会に貢献することができていると考えています。私たちは、様々な楽器の提供から質の高い音楽サービスの提供までを一手に引き受けることのできる、世界に類のない総合楽器メーカーとして、音楽、教育・文化に関する幅広いニーズや期待に応えることが私たちの使命の一つであると思っています。

当面は厳しい事業環境が続くものと予想されますが、このような難局の中でもヤマハならではの強みを最大限に発揮して、新中期経営計画に掲げる目標の達成に向け、堅実に成果を積み上げることに

注力します。言うまでもありませんが、これらの事業活動を通じて、企業価値、株主価値を向上させることは最も重要な経営課題の一つと考えており、引き続きROEを意識した経営執行を進めていきます。また、株主の皆様には、今後とも配当を通じた適切な利益配分や、必要に応じ、自社株買いを実施するなど総合的な株主還元を努めてまいります。

経営環境の変化に柔軟に対応し、次なる飛躍フェーズに向けた成長基盤の構築に邁進していきます。引き続き、ご支援をよろしくお願いいたします。

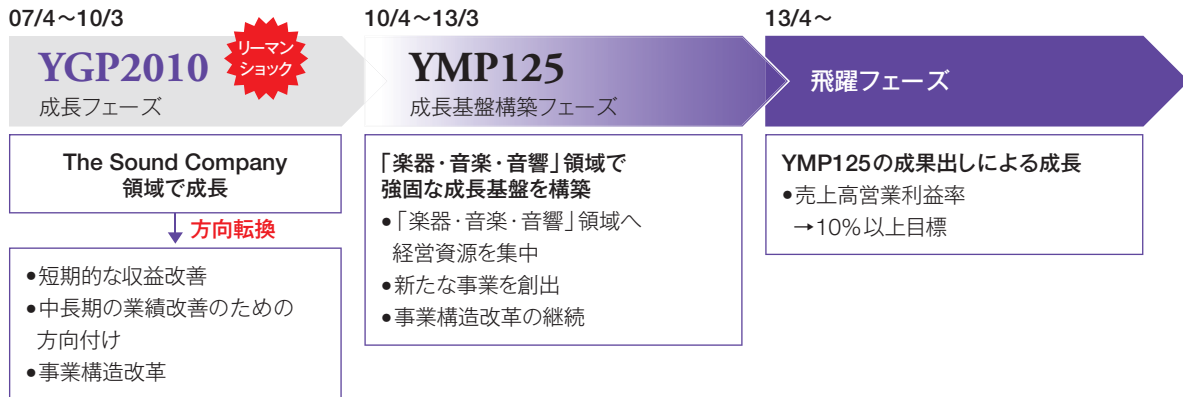
2010年7月

梅村 充

代表取締役社長

梅村 充

Yamaha Management Plan 125



ヤマハグループは、2010年4月から2013年3月までの3年間を対象として、経営の基本方針、重点事業戦略及び数値目標を定めた新中期経営計画「Yamaha Management Plan 125 (YMP125)」を策定しました。

新中期経営計画では、この3年間で「成長基盤構築フェーズ」と位置付け、「楽器・音楽・音響」領域に経営資源を集中して、強固な

成長基盤の構築を図っていきます。また、事業構造改革を継続して推進するとともに新たな成長の芽を育てます。

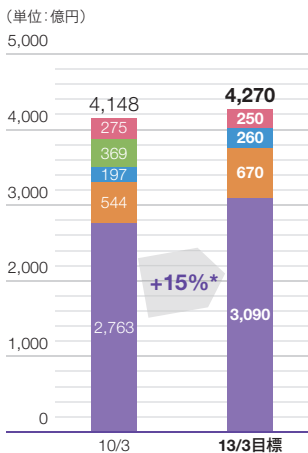
新中期経営計画の最終年度となる2013年3月期の連結売上高は4,270億円(3年間の実質成長率+15%)、営業利益は250億円(売上高営業利益率6%)、ROEは7%を目指します。

数値目標 (2013年3月期)

	13/3目標
売上高 3年間の成長率	4,270億円 実質成長率+15%*
営業利益 売上高営業利益率	250億円 6%
ROE	7%
設備投資額(3年間)	380億円
フリー・キャッシュ・フロー(3年間)	400億円

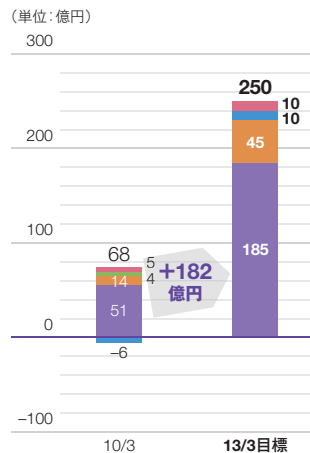
*リビング、マグネシウム部品事業を除いた実質成長率

売上高



*リビング、マグネシウム部品事業を除いた実質成長率

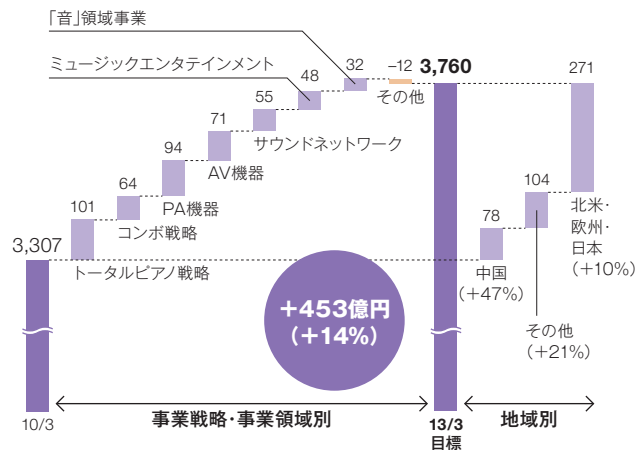
営業利益



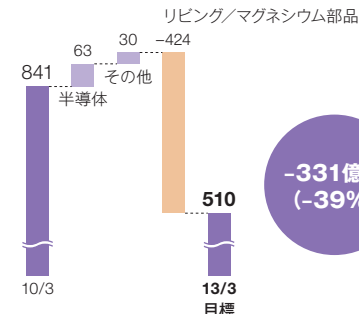
売上高増減イメージ

(単位: 億円)

楽器・AV/IT



電子部品・その他



新興国市場での成長加速

5年後1,000億円目標（3年後では835億円）

うち、中国…5年後に売上高350億円へ

- 市場適合商品の開発・投入
- 販売チャネルの整備、増強
- アーティストやユーザーに対する総合サポート体制の確立
- 楽器演奏人口の拡大

先進国市場での商品戦略によるマーケットシェア拡大

トータルピアノ戦略…シームレスな商品ラインアップにより、お客様の多様な価値観を充足

- プレミアムピアノ市場での地位確立
- ハイブリッドピアノ拡充による新しい価値の訴求
- 電子ピアノによる新たな需要の開拓

コンボ戦略…ギター、ドラム市場でのプレゼンス拡大

- プロフェッショナルなコンボブランドとしての地位確立
- エレクトリック・アコースティックギター、電子ドラムを成長のドライバーとして強化
- 重点市場（米国、中国、アジア・パシフィック地域）に特化した戦略の推進

PA機器事業…成長戦略をリード

- ヤマハの強みである「デジタル技術+ネットワーク技術」を生かしたシステムソリューションの提供
- 市場規模の大きいCommercial Installed Soundへの事業領域拡大
- Steinberg®ブランドとのシナジーによる成長加速
- 中国を始めとする新興国市場の開拓

AV機器事業…生活者志向の追求

- 音質・使いやすさ・先進性など、顧客ニーズに沿った商品の積極的な開発・投入
- 次なる成長の柱として、TV周辺機器、HiFiオーディオ、デスクトップオーディオ領域でのビジネス拡大
- コストダウンによる普及価格帯商品の拡充

需要動向に合わせた最適生産体制の構築

生産拠点の再編…需要に合わせた効率的な生産拠点体制（日本、中国、インドネシア）の確立

コト事業でのビジネスモデル構築

ミュージックプレイング事業…楽器演奏人口の拡大

- 様々な機会と場を提供し、収益事業として成長を図る

ミュージックエンタテインメント事業…音楽ソフトビジネスの多面的展開

「音」領域での新規ビジネス創出

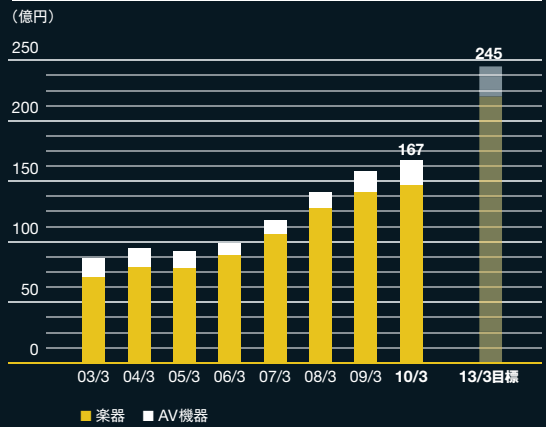
新技術を事業化…「音」環境、「音」空間ビジネスの展開

成長の鍵を握るハーモニー

Harmonies Hold the Key to Growth



中国売上高



中国市場 ～5年後に売上高350億円へ

世界的な金融危機が進行する中、いち早く景気回復を示した中国は、今後大きな成長が期待される市場です。ヤマハグループは、新中期経営計画「YMP125」の最重要課題の一つとして「新興国市場での成長の加速」を掲げ、中でも中国をヤマハの成長の鍵を握る市場としてとらえています。

ヤマハは中国を生産拠点としてのみならず、重要な消費市場として早い時期から経営資源を投入し販売網の構築などを進め、前回の中期経営計画期間では、3年連続の2桁成長を果たしました。

ヤマハは、新中期経営計画でも、商品・販売・ブランド・需要創造が一体となった統合的な戦略を実行することにより、5年後に350億円の売り上げ規模を実現することを目指します。

モノづくり基盤の整備と販売網の拡大

ヤマハグループの中国との関わりは、1989年に天津雅馬哈電子楽器有限公司を設立し、ポータブルキーボードのグローバル生産拠点としてスタートしたことが始まりです。その後、主に、中国市場向けのピアノ、ピアノ部品やギターを生産拠点として、1997年に蕭山雅馬哈楽器有限公司を、2003年には杭州雅馬哈有限公司を設立しました。また、2002年にはAV機器製品の組立工場として雅馬哈電子(蘇州)有限公司を設立しました。このように中国はヤマハの生産基地として、年々重要性を高めてきました。

一方、巨大消費市場としての中国への対応では、販売、マーケ

ティングを統括する会社として雅馬哈楽器音響(中国)投資有限公司を2002年に設立し、大都市を中心に販売網を広げてきました。現在では、全土で1,500店舗にのぼるピアノ・電子鍵盤楽器及びAV機器の販売店を持つに至っています。

市場に適合した戦略商品を投入

経済成長の著しい中国では、国民一人当たりのGDPが伸長をづけ、購買力も急速に拡大する中で人々の生活が急激な変化を見せています。今後、全土にわたって都市化が進むことが予想され、需要は沿海部から内陸部への拡大が予想されます。一般的に、一

歴史

1985年	北京駐在員事務所設立
1989年	天津ヤマハ設立(電子楽器工場)
1990年	キーボード教室展開
1995年	広州ヤマハ・珠江鋼琴有限責任公司設立 (ピアノ合弁工場) [2007年撤退]
1996年	ヤマハ貿易上海設立 (香港向け楽器・PA機器の仲介貿易販売)
1997年	蕭山ヤマハ設立(独資ピアノ・管楽器工場)
2002年	ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司設立 (持株会社。中国本土における楽器・音響機器の販売) 蘇州ヤマハ設立(独資AV機器工場)
2003年	杭州ヤマハ設立(独資ピアノ・ギター工場)
2004年	総合サービスセンター開設(上海) (カスタマーサービス)
2005年	ヤマハ音楽教室展開
2006年	総合音楽センター開設(北京) (アーティストサービスほか)
2009年	ヤマハ音楽広場開設(上海)(音楽の体験、教育、交流、 サービス、販売が一体となった総合施設)

人当たりのGDPが3,000米ドルを超えると耐久消費財や高付加価値の商品・サービスの消費が活発になると言われていますが、中国ではその対象人口が従来の沿海部を中心とする富裕層4千万人から、内陸部も含め4億人まで増加しており、今後も、大きな需要の拡大が期待されます。こうした市場の成長を追い風に、ヤマハは内陸部への販売網拡大に尽力すると同時に、中国市場における独自のニーズに合致した商品の積極的な開発・投入を現地の製造拠点と一体になって進めます。そして、新中期経営計画の最終年度である2013年3月期には、中国での売上高を245億円(2010年3月期比47%増)まで拡大していきます。

そのため、主力のピアノでは、中国市場の売れ筋価格帯を意識した普及価格帯モデルを発売するとともに、廉価品の電子ピアノも投入していきます。市場規模の小さい管弦打楽器については、需要の拡大施策と市場ニーズに沿った商品の開発を進めます。また、AV機器では、普及価格帯でのTV周辺商品の開発に取り組みます。

一方、今後増加が見込まれる楽器の上級者向けには、沿海部を中心に、上級モデルを扱う専門店を設置し、グランドピアノや高級管楽器などの普及に積極的に取り組みます。

新中期経営計画の重点施策

販売網・店舗の増強

- 販売店の重層化=二極化へ対応
・専門店の設置(グランドピアノ・AV機器・高級管楽器)
・総合楽器店舗の展開
- 2、3級都市での店舗数増強=新規需要獲得
- ヤマハ取扱店舗1,500店→2,500店

市場適合商品の開発・投入

- ピアノ: 普及価格モデル投入
- 電子ピアノ: 中国製廉価アコースティックピアノに対抗
- 管弦打楽器: 中国専用商品の開発
- AV機器: TV周辺廉価商品の開発

ブランド価値向上:アフターサービス・広報活動の推進

- ヤマハブランドの広報活動推進
- ピアノ・管楽器技術者養成学校の拡充
- アーティスト・音楽院との関係強化

需要創出:楽器演奏人口の拡大

- ヤマハ音楽教室の拡充
- 鍵盤教室の布石
- ヤマハイイベントの展開

中国市場でのヤマハグループの主な競合相手は、地元メーカーや世界各国の専門メーカーですが、中国国内で、生産から販売までを自前でカバーする総合楽器メーカーとしての強みを生かしながら、質の高い製品を低コストで生産し、存在感を一層高めています。



ヤマハブランドの価値向上

市場での優位を勝ち得るためには、ヤマハブランドの浸透を図ることが重要です。広報活動を積極的に推進し、ヤマハが音・音楽・楽器の世界トップメーカーとして、長年にわたり築き上げてきた優れたモノづくり力や品質に対する厳しい姿勢をアピールしていきます。また、アフターサービスを通じて顧客満足度を向上させるために、ピアノと管楽器の技術者養成学校を拡充させるほか、新しい才能が続々と開花している中国人アーティストや音楽院に対する様々なサポート体制を確立させていきます。

需要創出に向けて音楽教室を積極的に展開

巨大市場、中国で西洋音楽の人口を増やすことが、ヤマハグループの今後の成長の重要な鍵となります。

2005年にスタートした中国のヤマハ音楽教室は現在上海、北京、広州の沿海部地域で3,500人の生徒数を有していますが、新中期経営計画では、教室数の拡充や音楽を教える講師の育成を進めることにより、最終年度で約5倍の15,000人へと拡大させていきます。

2009年7月に上海市にオープンした雅馬哈音楽広場は、ピアノやエレクトーン®を備えた音楽教室に加え、展示スペース、さらには100人収容可能なホールを備えています。この音楽教室は、1週間に最大4,000人の生徒が受講可能という世界最大級の規模を誇っており、今後はここを情報発信基地として活用しながら中国市場に最適な事業モデルを構築し、楽器演奏人口を拡大させていきます。また、キーボードなどでも対応できる現地開発の簡易な鍵盤教室の布石も進め、地方都市を中心に音楽の裾野を広げていきます。このような積極的な音楽普及施策の推進が、今後の中国市場での成長にもつながるものと考えています。



ブランド価値の向上



主な楽器店に、ヤマハ専売コーナーを設置。ブランドイメージの向上と展示・販売の強化を推進しています。



上海・北京・広州にヤマハ・ミュージック・スクエアを開設。音楽の情報発信基地として、専門家から教室の生徒まで、音楽にかかわるすべての方にご利用いただける施設です。



ヤマハのサービス水準をすべてのお客様に提供するため、全国のヤマハ取扱店に対しサービス技術研修を実施。社内に研修施設を設け、各々約1カ月の研修を常時実施中です。

需要創出



ミュージック・チャイナ
年に一度の楽器ショー（上海）。来場者数は4万人以上。ヤマハは音楽の楽しみ方を提案しています。



Asian Beat®
ポピュラーミュージックの振興とアマチュアミュージシャンの育成を目的に中国での地域大会を開催。アジアNo. 1バンドの座を目指して多くの参加バンドが熱演を繰り広げます。



奨学金
中国8大音楽学院を中心にピアノを学習する学生に奨学金を授与しています。そのほか、地域ごとに楽器店との協力の下で、各地区の師範学院音楽科への奨学金も準備。地域振興を目指しています。

Harmonies Hold the Key to Growth

成長を支えるモノづくり力強化

生産拠点の再編 ～日本、中国、インドネシア3生産拠点体制の確立～

	現状		3年後
ピアノ	本社・浜松工場	①2010年8月、3拠点化完了 ②海外への生産移管推進	掛川工場
	掛川工場		杭州ヤマハ(中国)
	杭州ヤマハ(中国)		YI(インドネシア)
	YI(インドネシア)		
管楽器 教育楽器	埼玉工場	①2010年10月、蕭山新工場稼働 ②2012年、3拠点化完了(埼玉閉鎖) ③海外への生産移管推進	豊岡工場
	豊岡工場		【新】蕭山ヤマハ(中国)
	蕭山ヤマハ(中国)		YMPI(インドネシア)
	YMPI(インドネシア)		
弦楽器 打楽器	ヤマハミュージッククラフト(日本)	①ヤマハミュージッククラフトはハイエンドギター特化 ②OEMギターのYMMIへの取り込み	ヤマハミュージッククラフト(日本)
	杭州ヤマハ(中国)		杭州ヤマハ(中国)
	OEM		YMMI(インドネシア)
	YMMI(インドネシア)		
電子楽器 PA機器	豊岡工場	○海外工場の増産体制構築	豊岡工場
	天津ヤマハ(中国)		天津ヤマハ(中国)
	YMMA(インドネシア)		YMMA(インドネシア)
AV機器	YEM(マレーシア)	○内製化推進による付加価値取り込み	YEM(マレーシア)
	YES(中国)		YES(中国)
	YEMI(インドネシア)		YEMI(インドネシア)

最適生産体制の構築

ヤマハグループでは、どこで作ってもヤマハのQ.C.D.を確保することを旨とする「メイド・イン・ヤマハ*」の考え方を基本とした製造戦略に基づき、生産体制の強化に取り組んできました。今後は前中期経営計画YGP2010を通じて進めてきた施策をさらに一歩進め、日本(AV機器はマレーシア)、中国、インドネシアの3生産拠点の役割・機能を明確化し、ヤマハにとって最適な生産体制の構築を目指します。

日本国内の工場は、技術開発・技能伝承・人材育成を進めるための重要な拠点と位置付けるとともに、構造改革と継続的な改善活動により、収益性の確保を目指します。海外拠点の中国、インドネシアは、主力量産拠点として、製造力をさらに強化します。

ピアノでは、浜松工場と掛川工場の統合を2010年8月に完了させるとともに、普及価格帯商品の海外工場への生産移管をこの3年間で積極的に進めます。今回の統合に当たり、生産効率の向上に向けた様々な工程の見直しを図りました。その結果、工程の連結や短縮がフレキシブルにできるようになり、生産性が向上しました。また、生産要員の多能工化を進める中で、複数の工程にわたる技能伝承が集約され、人材育成のスピードアップが図られました。今後も、各工場の役割・機能をさらに明確化し市場動向に合わせた最適生産体制の構築を進めていきます。具体的には、3年後の2012年には、掛川工場は中高級ピアノの生産拠点として高付加価値商品の製造を行い、中国の杭州工場は、中国や北米向けの普及価格帯ピアノの生産拠点とピアノの部品供給基地としての役割を担うことになりま

す。インドネシア工場は、欧州・アジア・パシフィック地域向けの普及価格帯アップライトピアノと、普及価格帯グランドピアノの生産拠点とピアノの部品供給基地となります。

管楽器では、2011年3月期から、日本の埼玉工場と豊岡工場の統合に着手するとともに、2010年10月より中国・蕭山の新工場の稼働に合わせ、普及価格帯商品の日本から海外への生産移管を推進していきます。豊岡工場は、2012年をめどに埼玉工場との統合を完了し、「匠集団」という位置付けで高級管楽器を中心とした高付加価値製品の生産を担う拠点となります。蕭山工場は、中国向け管楽器及び輸出用金管楽器とその部品の生産を担います。また、各工場向けの材料を調達する拠点となります。インドネシア工場は、主に木管楽器とその部品の生産拠点としての役割を担います。

電子楽器では、日本の豊岡工場で鍵盤の成型・組立や電子ドラムのDTX®-PADなどの基幹技術を保持し、業界最先端の技術開発につなげていくとともに、インドネシア工場と中国の天津工場で、圧倒的な競争力を持った製品を生産していきます。

このように、今後は各工場の役割・機能を明確化し、材料の現地調達や部品の海外生産によるコストダウンを進めていきます。一方、マザー工場としての機能を果たす日本の工場の製造技術を海外工場へ移植することで海外工場の機能向上を図り、最適な生産体制を早期に構築します。

*「どの国でつくられたか」ではなく、「どの企業がつくったか」ということが重要であるというヤマハの考え方

研究開発体制を強化

ヤマハグループでは、技術、スキル、ノウハウ、資産、ブランドをコア・コンピタンスととらえていますが、特に音領域、さらに絞れば、楽器・音楽・音響領域に強い技術やスキルを持っています。

ヤマハは2010年4月1日付で、開発部門が担当するテーマの内容及び開発期間に基づき、研究開発体制を再編しました。コア事業のさらなる強化・成長のため、研究開発をできるだけ関係事業部門に近い場所で行うことで事業化を加速するとともに、関連テーマを集約し、重複を避けることで業務効率の向上を図ります。また、研究者間のコミュニケーションを密にしてシナジーの醸成を進めます。

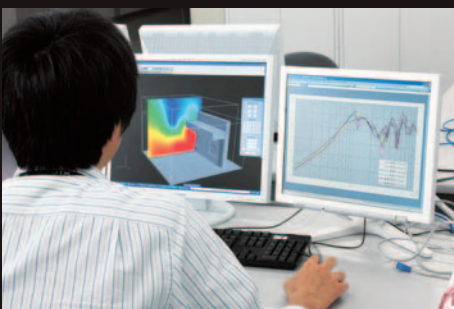
具体的には、長期テーマ並びに新規事業テーマは全社R&Dを担う研究開発センター、楽器事業領域に共通なテーマは楽器開発室、サウンド・IT事業領域に共通なテーマはサウンド・IT開発室、個々の事業部テーマは事業部内の開発部門で推進することとしました。

また、併せて素材系の技術開発に関しては、製造企画部内に設置されている生産技術開発センターに集約しました。

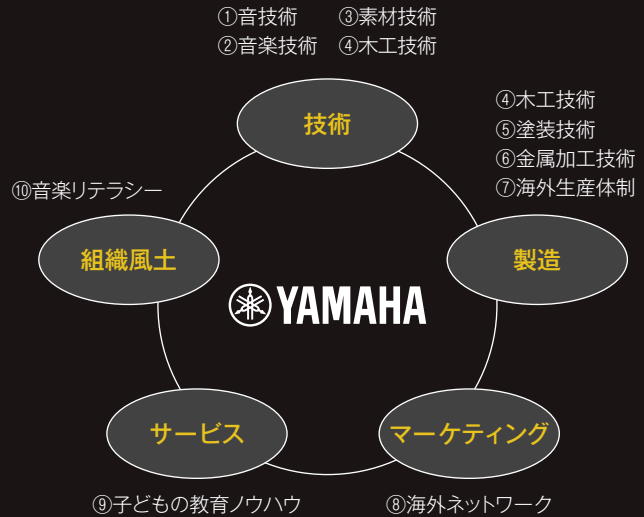
今後は、技術部門のスキルや経験業務を可視化し、商品開発力の向上を図っていきます。

強化する開発技術領域

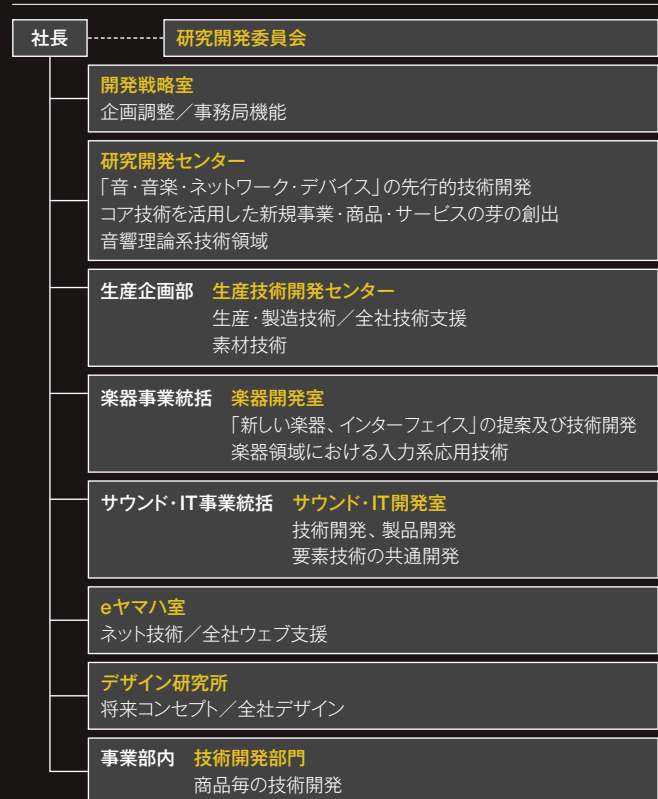
- 入力系（マイク・ピックアップ・センサーなど）
- 出力系（スピーカー・アンプなど）
- 素材系（ARE・代替素材など）
- 理論系（管体設計・物理音響など）



ヤマハのコア・コンピタンス



研究開発体制

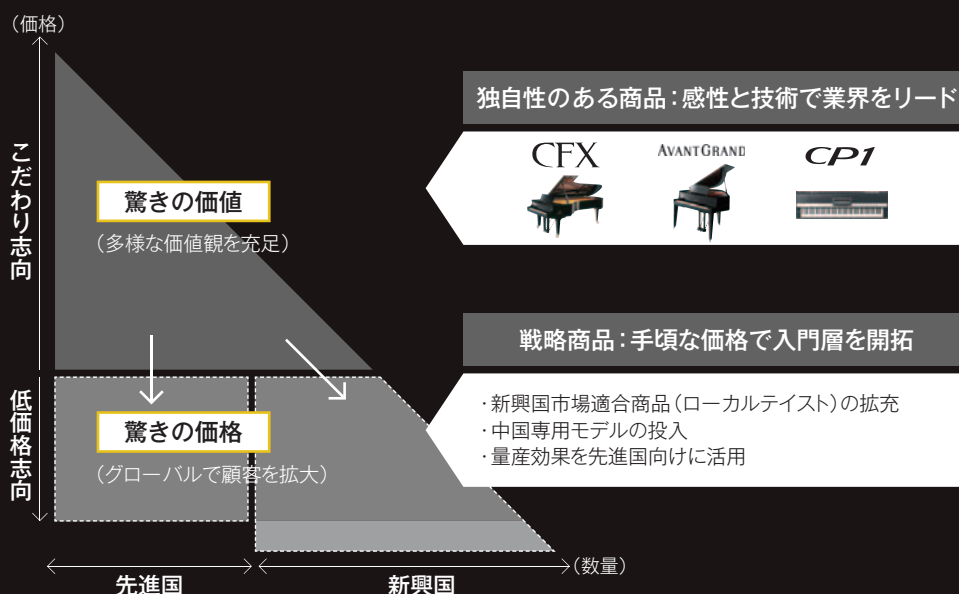


お客様が求める価値の追求

「こだわり志向」、「低価格志向」など、品質・性能・機能に対するお客様の価値観は多岐にわたります。ヤマハグループが目指す「信頼と憧れのブランド」となるためには、お客様が求める多様な価値

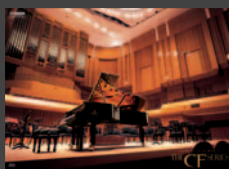
観に対応していく必要があります。ヤマハグループは今後も、楽器・音楽・音響といったコア事業の分野での研究開発を強化し、様々な価値を提供します。

商品開発の方向性 ～こだわり志向と低価格志向への対応～



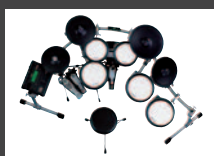
CFX®

「世界最高のピアノ」を目指した、ヤマハのピアノ製造技術の粋を集めたコンサートグランドピアノのフラッグシップモデル。“美が響く力”をコンセプトに、木材・金属・音響など各分野の設計者、生産技術者、調律師、世界各地でアーティストサポートを行うヤマハアーティストサービスのスタッフが、19年の歳月をかけて開発しました。これまでの音づくりにおける蓄積とヤマハならではの最先端の科学技術を用いて、本体、響板、フレーム、弦の振動や部材相互の干渉などあらゆる要素を分析し、ピアノの設計に採用しました。



DTX®-PAD

電子ドラムのさらなる演奏性向上のために、新発想で開発したドラムパッドDTX®-PAD。トップドラマーによる評価を繰り返し、特殊複合材料と独自成形技術を採用するとともにスネアやタムなどの用途によって組成を調整し、ドラマーがたたきつけたい最適な打感を実現しました。アコースティックドラムに匹敵する演奏性や表現力だけでなく、静粛性や耐久性にも優れています。



MODUS® R01

電子ピアノのMODUS®ブランドはデザインやライフスタイルにこだわりを持つ人々が“所有する喜び”を感じることを目指した商品です。R01は、洗練された外装で、デザインは白を基調とし、機能面ではシンプルさと高音質を追求しました。グランドピアノのタッチと質感を再現したナチュラルウッド鍵盤を採用し、優れた連打性と豊かな弾き心地を実現しています。



MCR-040

音楽の楽しみ方が大きく変わる中で、機能だけでなくインテリア要素を取り入れたiPod対応のミニコンポ。フォルムやカラーにこだわった気軽に置けるコンパクトサイズ。独自技術Advanced YST®を採用し、サイズを超えた迫力の重低音を実現しています。



セグメント

主要製品及びサービス

楽器



- 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、ピアノカ® 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

電子部品



- 半導体

*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した。

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

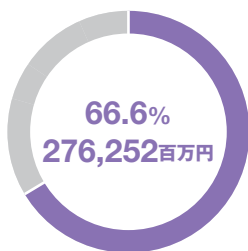
その他



- 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)
- レクリエーション (つま恋®、葛城北の丸®、葛城ゴルフ倶楽部®)

*レクリエーション4施設は、2007年10月1日に事業譲渡。
これに伴い、レクリエーション事業は2009年3月期より、その他の事業に含めています。

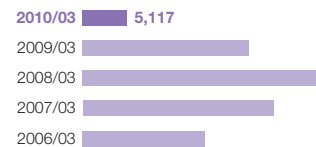
売上高／営業利益の推移



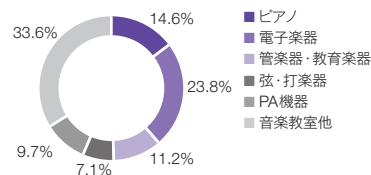
売上高 (単位:百万円)



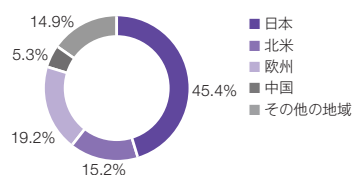
営業利益 (単位:百万円)



商品別売上高 (2010年3月期)



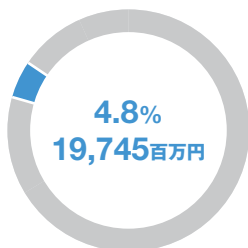
地域別売上高 (2010年3月期)



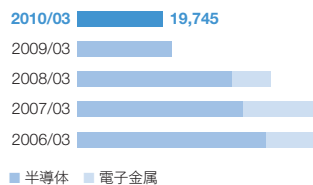
売上高 (単位:百万円)



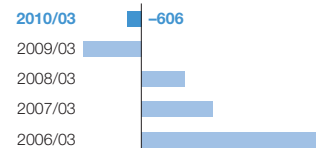
営業利益 (単位:百万円)



売上高 (単位:百万円)



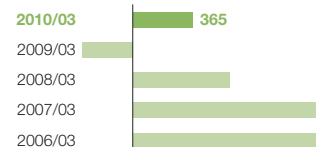
営業利益 (単位:百万円)



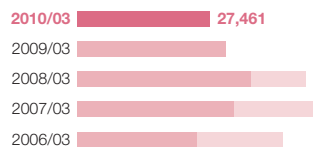
売上高 (単位:百万円)



営業利益 (単位:百万円)



売上高 (単位:百万円)



営業利益 (単位:百万円)



楽器事業

事業の強み

- ピアノ、管楽器などのアコースティック楽器における音づくりとクラフトマンシップ
- アーティストリレーション活動を通じた高品質商品の開発
- 最先端のエレクトロニクス技術を駆使した付加価値の高い楽器づくり
- PA機器などでのデジタル・ネットワーク技術を生かしたシステムソリューションの提供
- 各国に根ざした販売現地法人を通じたグローバルな営業・サービス展開
- 音楽教室展開による楽器演奏人口の拡大、音楽普及活動

2010年3月期の業績概況

売上高は2,762億52百万円(前期比9.9%減少)、営業利益は51億17百万円(前期比73.3%減少)。

景気減速による市場の低迷と円高影響を受け、すべての主要商品群で前期比減収となりました。地域別では、中国など新興国市場は継続して成長しましたが、日本及び北米・欧州といった先進国市場では前期比減収となりました。営業利益は、経費削減効果はあったものの、減収に加え、為替損の発生などで対前期大幅減益となりました。

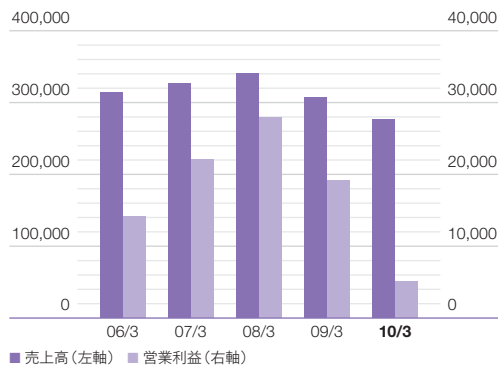
主要指標推移

(単位:百万円)

	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
売上高	¥314,078	¥325,989	¥340,021	¥306,630	¥276,252
営業利益	14,132	22,037	27,924	19,198	5,117
設備投資額	11,877	14,817	16,472	14,793	11,663
減価償却費	8,632	9,242	10,156	10,042	9,511
研究開発費	11,356	11,437	11,597	10,780	9,910

売上高／営業利益

(単位:百万円)



2010年3月期の業績

商品別レビュー

全体としては、景気の減速に伴い、各商品群とも苦戦しました。期後半では、個人消費に回復の兆しが見え始めたものの、個人向け以外の設備関連、教育機関向け販売は期を通じて低調に推移しました。

ピアノは、日本では、グランドピアノなど高額品の受注が低迷し、苦戦しました。欧州も、市況の悪化により売り上げが低迷しましたが、中国では、引き続き2桁の成長を果たしました。

電子ピアノは、販路の拡充が奏功した北米では台数、金額とも前期を上回ったものの、低価格志向が急速に進行した日本と欧州で売り上げが減少しました。ポータブルキーボードは、大きく売り上げに寄与する新モデルがなかったことに加え、景気の悪化により、欧州で苦戦しました。

管楽器はすべての地域で減収となりました。特に、日本・北米の個人向け中高級品販売が落ち込んだほか、北米ではレンタル市場向け需要も低迷しました。

弦・打楽器では、エレクトリック・アコースティックギターが伸びし、北米を中心にシェアを伸ばしました。

PA機器は、景気低迷による設備物件の予算規模縮小、投資中止などの影響を受け、北米・欧州で前期を下回りました。



エレクトリック・アコースティックギター:
APX500FM

市場規模が縮小する中で、ヤマハエレクトリック・アコースティックギターはお客様の支持を集め、ヤマハの市場シェアが高まりました。



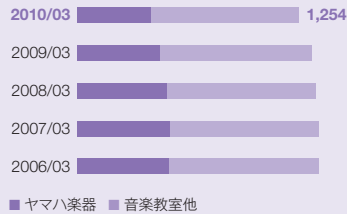
電子ピアノ: ARIUS® YDP-160

入門層をターゲットとして、より弾き応えのあるピアノ音と、レッスンに役立つ機能に絞った、シンプルな電子ピアノが時代のニーズにフィットし、好評を博しました。

地域別レビュー

日本

地域別売上高 (単位: 億円)

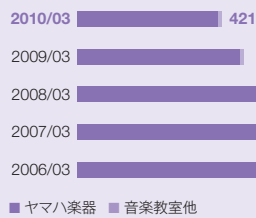


市場動向と2010年3月期の業績概況

- 日本では、少子化の進行やピアノの普及率の高さから、この30年でアコースティックピアノの市場規模が10分の1以下まで縮小するなど、楽器の総需要は漸減傾向にあります。
- 全体的に景気後退の影響を受け、低価格志向が続き、中高級大型鍵盤楽器の需要が減少しました。ピアノでは、特に、グランドピアノが不振でした。電子ピアノは普及価格帯商品が堅調でしたが、中高級品が苦戦しました。管楽器についても、高級品の買い控えや下位モデルへのシフトが顕著で売り上げ減少となりました。

北米

地域別売上高 (単位: 億円)

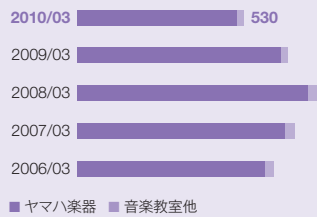


市場動向と2010年3月期の業績概況

- 米国では、住宅市場が大幅に減速する環境下で、高級グランドピアノ市場が急激に縮小するとともに、販売店の淘汰が加速しています。楽器市場は、3分の1をギターやドラムが占め、趣味、エンターテインメント的色彩が濃い市場といえます。
- 期の後半からは、鍵盤楽器の販売が回復してきたものの、管楽器では、教育関連投資の抑制による低迷が続きました。ギターは、市場縮小の中で、エレクトリック・アコースティックギターがシェアを伸ばしました。PA機器は、設備音響市場の投資冷え込みにより大幅に売り上げが減少しました。

欧州

地域別売上高 (単位: 億円)



市場動向と2010年3月期の業績概況

- 欧州は、景気回復の遅れから高額商品の買い控えと低価格志向により、楽器市場は縮小しました。
- ドイツは、電子ピアノの新モデルの健闘などにより比較的堅調だったものの、イギリスでは、中国製管楽器の台頭により売り上げが減少したほか、東欧及び南欧は経済危機の影響が色濃く、前年割れとなりました。商品では特にピアノとPA機器が苦戦を強いられました。

中国

地域別売上高 (単位: 億円)

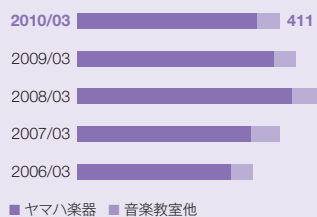


市場動向と2010年3月期の業績概況

- 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ています。
- ピアノ、ポータブルキーボードが好調に売り上げを伸ばし、ピアノは3期連続の2桁成長を継続しました。杭州ピアノ工場の増産体制構築に加え、「ヤマハピアノコーナー」を設置した店舗を増強するなどの販売網政策が奏功し成長を牽引しました。香港市場は、期前半では景気減速影響を受けましたが、夏以後は復調しました。また、PA機器も順調に売り上げを伸ばしました。

その他の地域

地域別売上高 (単位: 億円)



市場動向と2010年3月期の業績概況

- 世界金融危機により各国・地域の景気も悪化し、顧客の低価格志向は継続しています。路面店からショッピングモール店へ、個人商店から大型量販店へと、顧客購買行動の変化が加速しています。
- 期前半に景気減速の影響を受け、ピアノ、ポータブルキーボードが苦戦しましたが、電子ピアノ、ギター、ドラムは比較的好調に推移しました。成熟市場の韓国・台湾や景気が低迷した中東では苦戦を強いられましたが、オセアニア・東南アジアでは堅調に推移し、中南米のブラジル・メキシコでも売り上げを伸ばしました。インド、ロシアも売り上げが伸長しました。

新中期経営計画「YMP125」の重点施策について

新興国市場での事業拡大を目指すとともに、市場動向に合わせた最適生産体制を構築

いち早く景気回復に転じた新興国市場では引き続き成長が見込まれるものの、日本、北米、欧州といった先進国市場では当面不透明感が継続し、緩やかな成長にとどまるものと見えています。

こうした中でヤマハは中国を始めとする新興国を最重要市場として位置付け、2010年3月期の売上高558億円から3年後には720億円（うち中国、147億円から220億円）を目指して、積極的な事業の拡大を図ります。具体的には、中国、インド、ロシア、インドネシア、ブラジルを中心に、地域ごとのローカルテイストを付加したポータブルキーボードなど市場適合商品を開発・投入するとともに、販売力強化や販売網の拡張に取り組みます。また、音楽教室を軸に楽器演奏人口を増加させ需要の拡大を図ります。

生産面では、需要動向に合わせた最適生産体制の構築を進めることで、さらなる収益性の向上を追求していきます。日本、中国、インドネシア各々の工場の役割・機能を明確にし、製造力を一層強化していきます。日本では、当初の予定通り、2010年8月に、ピアノ工場を統合一元化し、今後、管楽器工場の一元化にも着手します。また、中国・インドネシア工場では、新興国市場の拡大に合わせ、増産を進めるとともに、一層の競争力確保のため、材料・部品の現地化にも取り組んでいきます。

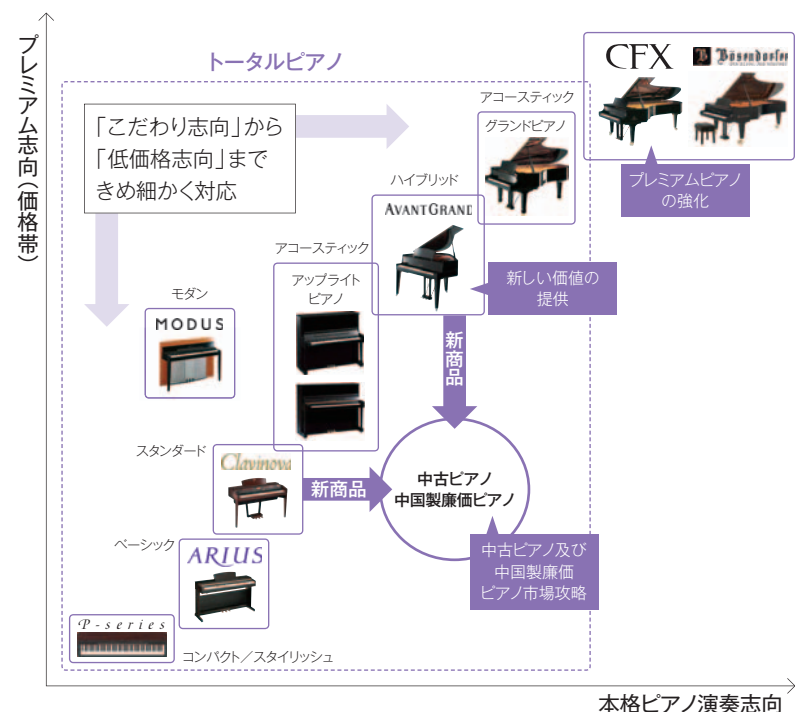
一方、先進国市場では市場規模の大きな商品カテゴリーに集中して新商品を投入し、マーケットシェアの拡大を図ります。感性と技術で業界をリードするような独自性のある商品から、品質を確保しつつ手ごろな価格で幅広い需要層をカバーする戦略商品までラインアップを充実し、「こだわり志向」と「低価格志向」に二極化するお客様の価値観に添えていきます。

トータルピアノ戦略

アコースティックピアノから電子ピアノまでを一括りのピアノとしてトータルにとらえ、新しい需要を開拓する「トータルピアノ戦略」では、ピアノ全体で3年後に14%増の売上高800億円を目指します。そのためには、グランドピアノを始め、ハイブリッドピアノ、アップライトピアノなど商品バリエーションを効果的に提案してお客様の多様な価値観に添えていくことが戦略の鍵となります。

プレミアムピアノではThe CF Series®の市場評価を確立させ、ヤマハピアノ全体のブランドイメージを高めます。ハイブリッドピアノでは、アコースティックピアノに匹敵する演奏性・表現力・音質など優れた性能を訴求するとともに、現行のAvantGrand®の下位モデルを投入して、需要を開拓していきます。電子ピアノは、幅広い品揃えで新たな価値を提案するとともに、低価格志向に対応する商品も用意し、グローバルで需要を拡大していきます。

トータルピアノ戦略 ～お客様の多様な価値観を充足～



ハイブリッドピアノ
AvantGrand® N3



フルコンサートグランドピアノ
CFX®

コンボ戦略

ヤマハでは、ギター及びその周辺商品とドラムをコンボ領域と定義し、特にギター及びその周辺の領域で、積極的な拡販を目指します。北米などで支持を集めるエレクトリック・アコースティックギターや電子ドラムを成長のドライバーとして、コンボ市場でのヤマハの存在感を高めていきます。北米と中国を含む新興国を重点市場と位置付け、当社の強みが出せるエレクトリック・アコースティックギターを積極的に拡販していきます。また、新興国では、安価で良質なアコースティックギターの戦略モデルを投入して、拡販を目指します。ギターアンプやエフェクターなどギター周辺商品では新規商材を投入して売り上げの拡大に努めます。電子ドラムでは、他社を凌ぐ性能と商品ラインアップの充実により、DTX®drumsブランドを確立させ、世界No.1シェアの獲得を目指します。また、従来のドラム購入層以外の新規のユーザー向けに、低価格商品を投入し、潜在需要の掘り起こしを図っていきます。

PA機器事業

PA機器については、当社の強みとするデジタル技術とネットワーク技術を生かしたシステムソリューションを提供し、販売拡大を目指します。市場の大きい業務用途市場（B to B市場）では、デジタルミキサーの開発とラインアップ拡充、出力系NEXO®ブランド商品との組み合わせ、ワンストップソリューションの実現を図ることにより、競争優位の確立を目指します。また、今後大きな成長が見込まれるCommercial Installed Sound市場（ホテルの宴会場や公民館など専門のエンジニアが常駐しない施設）向けに、操作が簡単な機器を

開発し、成長加速を図っていきます。個人用途を中心とした音響機器市場では、商品ラインアップを拡充します。また、音楽制作市場用では、Steinberg®ブランド訴求に努めるとともに、ソフトウェアインテグレーションの強化とハードウェアの拡充を図り、成長を目指していきます。

ミュージックプレイング事業

時代や地域、社会の要請に応じて、従来のヤマハ音楽教室以外にも様々な「機会」と「場」をお客様に提供することによって、音楽演奏人口を拡大していきます。音楽教育の領域を超えてビジネスを展開することから、これを「ミュージックプレイング事業」と呼びます。

日本の音楽教室では、低年齢児向けコースの拡充や打楽器教室を開設するほか、「大人の音楽レッスン」の充実を図ります。また海外では、成長余地の大きい中国・韓国の音楽教室の拡大に注力していきます。また、中国やインドで入門層向けの鍵盤教室を展開するとともに、新興国で器楽合奏の学校教育への導入を図るなど、国・地域に対応したプログラムを充実していきます。こうした施策により、収益力の強化を図り、2013年3月期には20億円の損益改善を目指します。

ミュージックエンタテインメント事業

新しいアーティストの発掘・育成をさらに強化していきます。また、音楽関係の出版や配信ビジネスを強化するとともに、新規ビジネスの育成にも力を注ぎます。さらに、他社との提携にも積極的に取り組み、着実な成長を目指します。



電子ドラム
DTX950K



エレクトリック・アコースティックギター
LJX26CP



デジタルミキシングコンソール M7CL-48ES



Steinberg®ソフトウェア
NUENDO 5



阿部真央
(株)ヤマハミュージックアーティスト所属

AV・IT事業

事業の強み

- デジタル・サウンド・プロジェクター®技術
- iPod®オーディオなどを楽しむ音楽用ワイヤレス伝送技術
- AVコンポ/HiFiオーディオでの高音質技術
- ルーターにおけるソリューションビジネス
- WEB会議用マイクスピーカーにおける高音質・高収音の信号処理技術

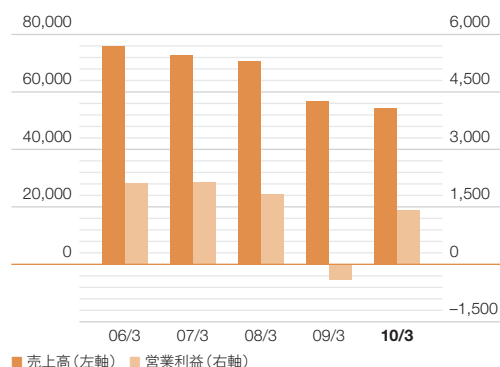
2010年3月期の業績概況

売上高は544億9百万円(前期比4.1%減少)、営業利益は14億5百万円(前期は営業損失4億10百万円)。

AV機器は、日本では薄型テレビの需要拡大に伴い、フロント・サラウンド・システム商品の売上げが伸長しましたが、欧米での競争激化と為替影響により、減収となりました。業務用カラオケ機器、会議システムは増収となりましたが、ルーターは市場の縮小によりほぼ前期並みの売上げにとどまりました。損益面では、AV機器のコストダウンによる製造原価の低減、経費削減などにより、営業黒字転換を果たしました。

売上高／営業利益(損失)

(単位:百万円)



主要指標推移

(単位:百万円)

	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
売上高	¥75,939	¥72,823	¥70,814	¥56,722	¥54,409
営業利益(損失)	2,113	2,137	1,839	(410)	1,405
設備投資額	1,129	1,539	2,009	1,451	1,348
減価償却費	1,542	1,610	1,794	1,631	1,436
研究開発費	4,919	4,858	5,087	5,257	5,605

市場動向

日本はフロント・サラウンド・システム商品の成長続く

AV機器では、ホームシアター用のAVレシーバーが、金融危機の影響により最大市場の米国で回復が遅れているものの、欧州、日本では微増傾向にあり、今後薄型TVの市場の伸びに合わせ、緩やかな成長が期待されます。また、TV周辺機器は、日本でシアターラックシステムが急速に成長し、当面、ホームシアター市場の成長を牽引すると思われます。HiFiオーディオ分野は、従来型ミニシステムの市場が縮小し、一体型やiPodドックの需要が拡大しています。

業務用カラオケ機器とルーターはともに、市場の成熟化により、国内では頭打ち傾向が続くものと見えています。

会議システムは、企業の業務の効率化志向の高まりにより、今後需要の伸びが期待されます。



AVアンプ AX-V565

デジタル・サウンド・プロジェクター®
YSP-4100



マイクロコンポーネントシステム
MCR-040

2011年3月期及び新中期経営計画「YMP125」の重点施策について

生活者志向重視の商品を追求、中国・新興国の基盤を強化

AV機器事業は、音・美しさ・使いやすさ・先進性・信頼性のすべての面において優れた生活者志向に応える商品開発によりお客様の支持獲得を図ります。TV周辺機器、HiFiオーディオ、デスクトップオーディオ領域の拡大と設計・製造プロセスのコストダウン実現、売れ筋価格帯商品の導入により成長を目指します。

AVレシーバーでは、HDMI対応やネットワーク機能など、必要とされる最新の商品仕様を充実させ、基本性能の継続的な向上によりトップシェアを堅持していきます。TV周辺機器では、シアターラックシステムのラインアップ強化と海外市場での拡大を図るとともに、普及価格帯モデルを強化していきます。HiFiオーディオでは、iPod、ネットワークなど市場変化に対応した先進機能を取り込み、ミニシステム、マイクロシステムのラインアップを継続的に拡充していきます。デスクトップオーディオなどの新領域については、生活者志向に応える音質、デザイン、使いやすさを追求し、様々な商品を提供していきます。

新中期経営計画で重要市場と位置づけている中国市場では、プレミアムブランドとしての地位確立を目指し、主に中高級品でのコンポの販売強化に取り組むとともに、普及価格帯シアターシステムの開発に取り組みます。中国以外の新興国市場では、ブラジル市場向けの商品の立ち上げと販売網の整備・強化に努めます。

業務用カラオケ機器事業では、パートナー企業との連携を強固にして、次世代製品モデルの開発を積極的に進めることにより収益改善を図ります。

ルーター事業では、次世代ネットワーク(NGN)やクラウドコンピューティングなどの新サービスに対応した機能を強化することでシェアの拡大を目指し、さらには中国市場の開拓を積極的に進めていきます。

会議システム事業では、日本で引き続きWEB会議向けマイクスピーカーのシェア拡大に注力するほか、日本、中国、アジア・パシフィック地域を中心に販売網の構築を進め、ソリューション提案を展開していきます。

* iPodは米国及びその他の国々で登録されたApple Inc.の登録商標、または商標です。



生活者志向に応える

音質、デザイン、使いやすさを追求し、
多様な商品を提供していきます。



事業の強み

- 楽器用LSIの開発を通して蓄積されたノウハウ
- 高性能なデジタル信号処理 (DSP) 技術
- ミドルウェア、コンテンツ開発ツールなどのソフトウェア技術

2010年3月期の業績概況

売上高197億45百万円 (前期比10.2%減少)、営業損失は6億6百万円 (前期は営業損失25億36百万円)。

携帯電話用音源LSIは、海外市場でのソフト音源化の進行と日本市場での携帯電話の販売台数減少により減収となりましたが、デジタルアンプ、地磁気センサや車載用画像LSIは売り上げを伸ばしました。利益は、前期に実施した固定資産の減損による減価償却費の減少と売上構成の変化などにより、対前期増益となりました。

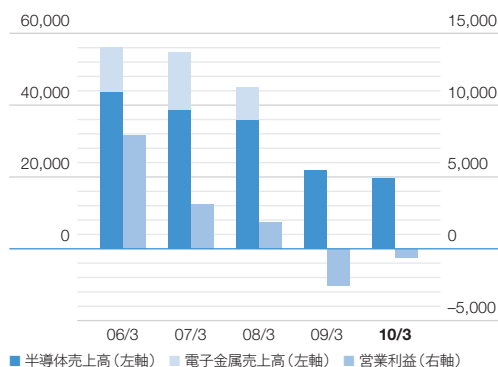
主要指標推移

(単位:百万円)

	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
売上高	¥56,167	¥54,809	¥45,000	¥21,975	¥19,745
営業利益 (損失)	7,927	3,101	1,863	(2,536)	(606)
設備投資額	5,488	4,395	2,435	3,247	659
減価償却費	4,471	4,676	4,618	3,326	981
研究開発費	5,345	5,372	5,387	4,474	3,630

売上高／営業利益 (損失)

(単位:百万円)



市場動向と2011年3月期の見通し

需要拡大の波に乗り、収益力を回復強化

携帯電話用音源LSIは、引き続き海外市場でのソフト音源化が進行するものと思われます。日本でもスマートフォン市場の拡大に伴い、ソフト音源化へのシフトが懸念されます。このような状況の中で、今後は音源以外の機能を取り込むことによって付加価値の向上を図り、国内市場でのシェア維持を目指します。

アミューズメント分野 (音源／画像LSI) では、市場はやや縮小傾向にあるものの、音源は引き続き高いシェアを維持しています。画像LSIは、2010年から出荷開始する新商品が高い描画性能で好評を博しており、増収を目指します。

デジタルアンプは、薄型TVや携帯電話向けの需要が拡大傾向にあり、販売増加を見込んでいます。

地磁気センサは、スマートフォン向けの需要が急速に拡大しており、増産対応を図るとともに、新商品の開発を進めています。

車載用画像LSIは、自動車市場が回復基調にある中で車載ディスプレイの搭載率が上昇しており、新商品の投入などにより積極的な拡大を図ります。

新中期経営計画「YMP125」の重点施策について

独創的なデバイスの開発により差別化を推進

電子部品事業全体では、アナログ系デバイス*1で顧客基盤の拡大を図り、安定成長を確保するとともに、デジタル系デバイス*2を収益の柱としていきます。また、競合他社との競争激化に対し、顧客が求める仕様の取り込みを強化するとともに、製造コストダウンと開発効率化に取り組みます。具体的には、コーデックと地磁気センサは、需要が拡大しているスマートフォン向けにターゲットを絞り、開発強化と新商品の投入により拡大を目指します。デジタルアンプは、携帯電話に加え薄型TVでの採用が拡大しており、DSP*3による音質改善など独自機能による付加価値の向上を図り、採用拡大を図ります。画像商品では、アミューズメント向け、自動車向けの新商品が好評を博しており、さらなる市場拡大を目指します。

また、新デバイスとして、携帯電話向けに圧倒的な表現力を実現する新音源デバイスの開発を進めます。

*1 アナログ系デバイス:コーデック、デジタルアンプ、地磁気センサ

*2 デジタル系デバイス:音源、画像LSI

*3 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・音声信号処理を含む汎用的なデジタル信号処理技術

リビング事業

2010年3月期の業績概況

売上高369億42百万円(前期比14.3%減少)、営業利益3億65百万円(前期は営業損失3億5百万円)。

システムキッチン及びシステムバスルームは、新設住宅着工戸数の大幅な減少と競争激化による低価格化の進行を受け、大幅な減収となりました。損益面では、製造コストダウン、経費削減などにより、営業黒字化を果たすことができました。

※リビング事業を営む連結子会社ヤマハリビングテック(株)の過半数株式(85.1%)を、日本産業第三号投資事業有限責任組合等に対し2010年3月末に譲渡。同事業は、2011年3月期より連結対象から外れました。

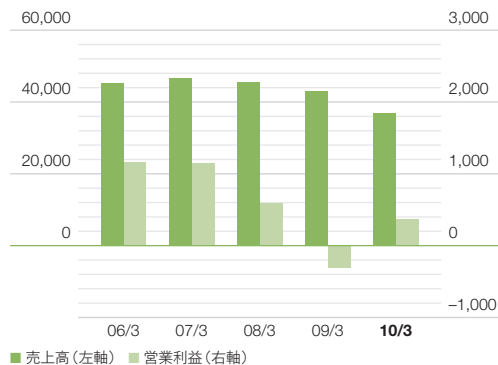
主要指標推移

(単位:百万円)

	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
売上高	¥45,214	¥46,573	¥45,520	¥43,121	¥36,942
営業利益(損失)	1,169	1,150	588	(305)	365
設備投資額	1,245	1,303	647	1,006	525
減価償却費	1,062	1,007	1,063	1,021	887
研究開発費	1,260	1,403	1,351	894	927

売上高/営業利益(損失)

(単位:百万円)



その他の事業

2010年3月期の業績概況

売上高は274億61百万円(前期比10.9%減少)、営業利益は5億46百万円(前期は営業損失21億円)。

ゴルフ用品は国内外の市場の冷え込みにより減収となりましたが、自動車用内装部品が完成品メーカーの在庫調整が一巡したことにより増収となりました。損益面では経費削減効果と製造コストダウンによる損益分岐点の引き下げにより対前期増益となりました。なお、マグネシウム成形部品事業は、2010年3月末を以て国内生産を終了しました。

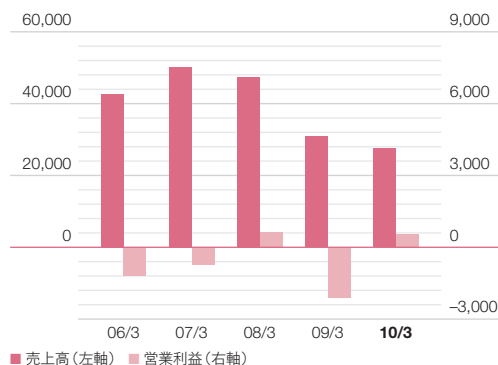
主要指標推移

(単位:百万円)

	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
売上高	¥42,684	¥50,165	¥47,397	¥30,833	¥27,461
営業利益(損失)	(1,207)	(742)	628	(2,100)	546
設備投資額	3,141	3,095	2,828	2,082	284
減価償却費	3,235	3,419	2,656	1,889	1,323
研究開発費	1,173	1,147	1,440	1,809	1,661

売上高/営業利益(損失)

(単位:百万円)



2011年3月期及び新中期経営計画「YMP125」の重点施策について

ゴルフ事業では、inpresX®を軸とした商品力、ブランド力を高め、安定的な収益を確保するために事業基盤を整備・強化していきます。今後は、成長が期待される中国・インドなど新興国市場の開拓にも努めます。

自動車用内装部品事業では、損益分岐点の一層の引き下げを図るとともに、新製法の開発と国内外の新規顧客の開拓を進めます。

FA機器事業では、より市場ニーズに適合した商品開発に注力します。

レクリエーション事業では、つま恋®、葛城®の持つ魅力を引き出すための適切な投資と企画の提案、2施設共同での事業展開により、収益改善を目指します。

研究開発と知的財産

ヤマハの幅広い事業展開を支える基盤は、長年の研究開発によってグループ内に蓄積された技術にほかなりません。この技術、言い換えれば知的財産の蓄積を加速させるために、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」の分野で長年培った技術を生かして独創的かつ高品質な商品やサービスを提供することで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。

また、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を維持するために重要な役割を果たしています。

ヤマハはこれまで研究開発してきた「音・音楽」に関する世界最高レベルの技術群をコア技術と定め、さらに高度化させていきます。今後、一層力を入れていく分野としては、音響センシング、立体音響技術、音響解析・シミュレーション・モデリング技術、音声合成、木質改善や新素材関連技術、そして心理音響などの技術があげら

れます。すなわち音の入り口から出口まで、さらには人間の知覚領域までをカバーする高度で専門的な技術領域です。

こうした技術を適用する事業として、楽器や音響機器はもちろん、新しい事業分野に積極的にヤマハ独自の価値を提供していきます。その一例として、スピーチプライバシーなど音の環境問題を解決する事業、音を情報伝達手段としてとらえた事業などが考えられます。

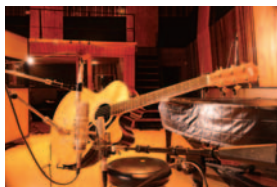
このような新たな事業展開を支えていくための人材育成にも取り組んでおり、先端的な技術の獲得や大学・研究機関との連携、そして蓄積された高度な知見や技術の継承にも努めます。また、ブランド、知的財産を始めとする資産を有効に活用していくとともに、継続的に知的資産価値の創出と増大に取り組んでいきます。

研究開発成果

ヤマハ エレクトリック・アコースティックギター LJX26CP

エレクトリック・アコースティックギター LJX26CPは、新開発したSRT (Studio Response Technology: スタジオ・レスポンス・テクノロジー)を搭載し、ライブステージからレコーディングまでの幅広い環境で、自然な演奏音を届けることができます。

SRTシステムとは、弦振動を忠実に伝えるためにピエゾ素子をサドル内部に搭載した新開発SRTピックアップを採用し、このSRTピックアップの音とレコーディングスタジオの代表的なマイクロフォンによる音を同時に一流エンジニアが録音し、差分を独自技術により分析。ピックアップの音に対してこの差分をSRTプリアンプで与えることにより、スタジオでのマイクサウンドを再現します。



スピーチプライバシー・ソリューション技術

人の会話情報でマスクングするという情報マスクング技術を利用し、人の声から合成したオリジナル攪乱音を開発。この攪乱音と環境音を組み合わせることにより、人に優しい新しいマスクング音を考案し、その音を使用したアプリケーションによって、従来とは異なるスピーチプライバシー・ソリューション技術を開発しました。

この技術を使用し、ロビーなどのオープンな空間を対象として、特殊スピーカーを組み入れた音響システムでマスクング音を再生することで、会話情報の漏洩・侵害を防ぐルームマスクングシステム、ロ

ビー内の打ち合せスペースを想定して、遮音性能のある衝立を組み合わせ、その上部に設置したスピーカーからマスクング音を再生し、会話スペースから数メートル程度離れた場所で会話の内容を理解できなくするパーティションマスクングシステムの2つのシステムを開発しました。



人の声から合成されたマスクング音で会話聞き取りにくくする技術により、会話プライバシーを保護します。

TLF スピーカー

TLFスピーカーは、TLF=Thin Light Flexibleという名前が示すとおり、薄くて軽くて曲げられるという特性を備えた静電型のスピーカーです。静電型スピーカーは、静電の力で薄い振動版を震わせて音を出す仕組みで、TLFスピーカーは平板な形状にした場合、コーン型スピーカーに比べ、音の向かう方向が一定でかつ遠くまで届き、しかも紙のように薄いという特長を持っています。静電型であるTLFスピーカーはスピーカーに見えない外見を持ち、今までスピーカーが使われることのなかったような場所や用途での利用が見込まれています。



薄く(約1mm)、軽く(約400g/m²)、フレキシブル。大面積での製作、表面への印刷が可能です。

知的財産

ヤマハは、創業以来、特許などの知的財産権の取得とともに、第三者の知的財産権を尊重すべく知的財産活動に取り組んでいます。近年では、事業戦略、研究開発戦略と知的財産戦略との一体化を図り、知的財産による事業収益への貢献を最大化するための種々の施策を実行しています。

特許

他社との差別化、事業の優位性獲得、自由度確保、第三者へのライセンス活動などを目的として、事業セグメントごとに事業の特性に合わせた特許戦略を策定しています。その中でコア技術や将来事業・新技術などに対応して特許重点取得領域を定め、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。

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などを含めた権利評価を行って保有権利を峻別することにより、資産の適正化を図っています。

ヤマハグループの2010年3月末における日本での特許及び実用新案の合計保有件数は、約5,300件です。また、海外での保有件数は、米国、欧州、中国を中心に約4,900件ですが、特に中国での保有件数を強化しています。

意匠

ヤマハは、デザインを製品差別化の重要な要素ととらえ、適切な保護・活用に努めております。近年では、模倣品対策のため、中国での意匠権取得を強化しています。ヤマハグループの2010年3月末における日本及び海外での合計保有件数は、約800件です。

著作権

ヤマハは、特許・意匠・商標の産業財産に加え、「音・音楽」の分野を中心に多数の著作物を創造しています。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。

ブランド

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するとともに、全社的な管理組織(委員会)を設置し、適正な使用の実現によるブランド価値の維持・向上を図ってきました。併せて、ヤマハブランド保護のために、様々な商品分野において、世界各国すみずみに至るまで商標権の取得を進めています。

模倣品対策

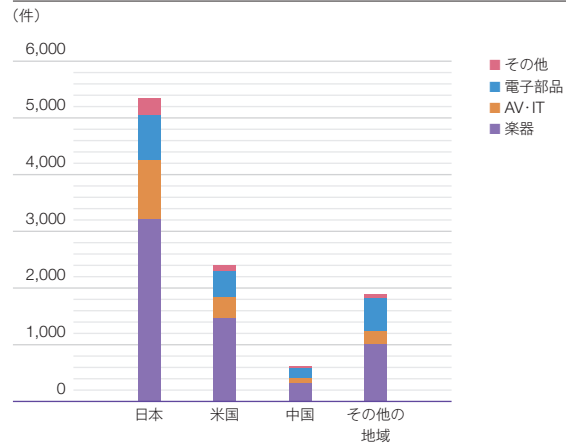
近年、第三者が当社に無断でヤマハブランドを付した製品を製造販売する案件や当社製品デザインを模倣する案件などが増加してい

ますが、これらに対しては、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、実績ができています。今後も、当社ブランド、消費者のヤマハブランドへの信頼及び当社事業を保護するために、訴訟提起を含めて徹底的な法的措置を行っていきます。

管理体制

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知的財産を一元管理するとともに、事業戦略、研究開発戦略と知的財産戦略との一体化を図るために、すべての事業部門、研究開発部門に知的財産担当を配置しています。そして、法務・知的財産部と各部門の知的財産担当とが連携し、全社の観点及び事業領域別観点の両面から知的財産活動を推進しています。

2010年3月末時点の特許保有状況



知的財産権で守られた製品事例

TENORI-ON® (テノリオン)

16×16個のLEDボタンを使って、音楽の知識がなくても、視覚的・直感的に作曲、演奏することが可能な21世紀の音楽インターフェース
(2007年9月発売)



受賞歴:

全国発明表彰「発明賞」(H21年度)、文化庁メディア芸術祭エンターテインメント部門「大賞」(H20年度)、グッドデザイン賞「インタラクションデザイン賞」(H17年度)

知的財産権:

開発・商品化の過程で生まれた技術・デザイン・ネーミングを知的財産権で網羅的に保護。国内外で特許約40件、意匠7件及び商標9件を出願、権利化

コーポレート・ガバナンス

取締役会の監督機能強化に取り組んでいます。

また、業務執行機能強化のため、執行役員の体制整備を進めています。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社では、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の重要課題ととらえ、積極的な取り組みを進めています。

「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ます」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いきます。

その実現のために、経営を執行する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、適切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いきます。

取締役と執行役員による経営体制を構築

当社の取締役は、2010年6月25日現在で5名（うち、社外取締役2名）です。取締役会による経営意思決定の迅速化と監督機能強化のため、2011年3月期より執行役員を兼務する取締役を4名減員するとともに社外取締役を1名増員しています。社外取締役は、全社ガバナンス委員会メンバーとして、経営意思決定における透明性確保の役割を併せて担います。取締役会は、原則として毎月1回開催されており、当社グループの戦略立案、部門執行のモニター・指導

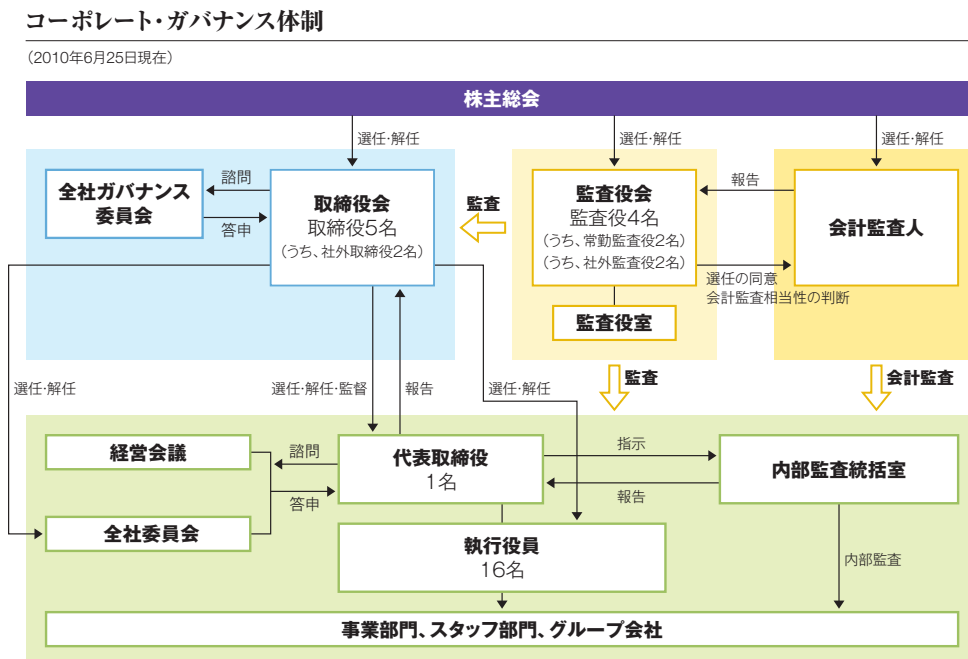
など、グループ経営機能を担っています。なお、取締役の経営責任を明確にするために、その任期を1年にしています。

また、当社は、連結グループ経営機能の強化及び事業執行機能強化のために執行役員制度を採用しています。業務執行の最高責任者である社長をサポートすべく、経営上の主要テーマを担う部門に執行役員を配置しており、2010年6月25日現在で16名（うち、常務執行役員2名）が就任しています。職責の重要性に鑑み、取締役を兼務する常務執行役員が、事業、スタッフ部門を分掌しています。また、上席執行役員5名が全社の組織を束ねる統括を兼務し、担当するグループの業績に対し責任を負い、グループが最大限の機能を発揮できるように適切に指揮・命令を行います。

適正な監査実施による公正性・透明性の確保

当社は、監査役設置会社です。執行役員制度の導入、全社ガバナンス委員会の設置、内部監査体制の整備などを通してガバナンス機能の強化を図っており、監査役の常勤監査体制による日々の業務監査と相まってガバナンスの実効性を高めています。

当社の監査役は、2010年6月25日現在で4名（うち、社外監査役2名）です。原則として月1回の監査役会を開催するほか、監査計画に基づき定期的・網羅的に事業部門、スタッフ部門及びグループ会社の監査を実施するとともに、取締役会や経営会議などの重要会



議に出席しています。なお、常に有効な監査環境が整備されるよう監査役をサポートするスタッフとして監査役室(2010年6月25日現在1名)を設置しています。

会計監査については、会計監査人から財務諸表監査の経過報告を定期的に受け、会計監査の相当性の判断をしています。

さらに、代表取締役社長に直結する内部監査統括室(2010年6月25日現在10名)を設置し、当社及びグループ会社の経営諸活動全般にわたる管理・運営の制度及び業務の遂行状況を合法性と合理性の観点から検討・評価し、その結果に基づく情報の提供並びに改善・合理化への助言・提案などを行い、同時に監査役及び会計監査人との連絡・調整を密に行うことにより、監査効率の向上に努めています。

独立役員への届出

当社は、社外取締役喜多村晴雄、社外監査役三浦州夫の両名を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出をしています。

2010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 梶川隆は、2010年3月期開催の取締役会14回のうち13回に出席し、経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、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、2010年3月期開催の取締役会14回のうち12回に出席しました。また、監査役会15回のうち12回に出席し、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、取締役会14回のすべてに出席しまし

た。また、監査役会15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。

社外監査役 喜多村晴雄は、就任後の取締役会11回のうち10回に出席しました。また、監査役会10回のすべてに出席し、主に公認会計士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

取締役及び監査役の報酬等の額(2010年3月期)

取締役 12名 2億76百万円(うち、社外取締役1名 5百万円)

監査役 5名 74百万円(うち、社外監査役3名 18百万円)

(注)

- 1.上記には、2009年6月25日開催の第185期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。
- 2.上記以外に、2006年6月27日開催の第182期定時株主総会において決定した「退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給の件」に基づき、2009年6月25日開催の第185期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名に対し総額3億56百万円の退職慰労金の支払いをしました。
なお、上記支払金額は、2006年6月末までの取締役及び監査役それぞれの在任期間に基づき計算された金額です。

社外取締役及び社外監査役のサポート体制

社外取締役・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、それぞれ担当の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しています。なお、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。また、社外監査役に対しては、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。

役員報酬等の額の決定に関する方針

方針の決定方法

取締役の報酬等については、社外取締役を含めた役員人事委員会において、報酬等の決定に関する方針を定めており、監査役の報酬等については、監査役会において方針を決めています。

方針の内容

(1) 取締役の報酬

取締役の報酬は、上場企業を中心とした他企業の報酬水準及び従業員の処遇水準を勘案し、以下の基準に基づき決定しています。

(i) 社外取締役以外の取締役の報酬は、職責に基づいて設定された基準年俸に、「連結業績」及び各取締役の「個人別成果」を反映させて決定しています。

具体的には、基準年俸を「連結業績」及び「個人別成果」によりプラスマイナスそれぞれ20%の範囲で増減させています。

(ii) 社外取締役の報酬は業績連動ではありませんが、取締役報酬額とのバランスや当社の事業規模などを考慮して決定しています。

(2) 監査役の報酬

監査役及び社外監査役の報酬は業績連動ではありませんが、取締役報酬額とのバランスや当社の事業規模などを考慮して、監査役の協議により決定しています。

(3) 賞与

賞与については、あらかじめ株主総会で決議された報酬枠とは別に、会社業績などを勘案し、定時株主総会の承認を得て、取締役及び監査役に支給しています。各取締役への支給額については、取締役会の決議により決定し、各監査役への支給額については、監査役の協議により決定しています。

(4) その他

取締役(社外取締役を含む)及び監査役(社外監査役を含む)の退職慰労金は、2006年6月27日開催の第182期定時株主総会において制度廃止が承認されています。また、ストックオプション制度はありません。

内部統制システムに関する基本的な考え方

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、内部統制システムを整備しています。企業価値／ヤマハブランド価値を高めるために最適なコーポレート・ガバナンスを追求するとともに、事業活動の効率性向上、経理・財務情報の信頼性向上、法令遵守の徹底、財産の保全及びリスク管理能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。

また、グループ横断的な内部統制に係る具体的取り組みとして、当社グループではグループ全体の内部統制ポリシーを定めています。この内部統制ポリシーに沿って子会社の規定類整備を統一的に進めるとともに、モニタリングの網羅性を高めるためコーポレートスタッフ部門による内部統制に係る全社モニタリング連絡会を実施しています。

コンプライアンス体制について

取締役会では、取締役会決議を要する重要事項を取締役会規則で定めるとともに、意思決定の手続き、決議内容の合理性を要求しています。代表取締役及び業務執行取締役は、職務執行の状況を取締役会に報告し、取締役会は取締役の職務執行を監督しています。

監査役は、取締役の職務執行状況を監査基準、監査計画に基づき監査しています。今後は、独立社外取締役、独立社外監査役の積極的な導入を進め、さらなる経営の客観性と透明性を高めていきます。

また社内にはリスクマネジメント委員会を設置して、「コンプライアンス行動規準」の制定、規定・マニュアルの整備を行い、コンプライアンス教育の徹底を図っています。このほか、法令などの遵守体制

及び有効な内部牽制システムの構築を行っています。その推進のため、担当スタッフ部門は、グループ企業に対し指導・助言を行っています。

さらに内部監査部門を設置し、直接的あるいは間接的なグループ企業に対する内部監査を通してさらなる業務改善を進めています。

以上を通じ、公平で透明性の高い人事制度を確立することにより、グループ企業従業員の意識の昂揚、モラルの向上を図っています。また、コンプライアンスの実効性を高めるため、コンプライアンス・ヘルプライン(相談・通報制度)を設けています。2010年3月期は、海外グループ企業社員の利用も含め43件の相談・通報があり、運用開始以来、7年累計で344件の相談・通報に対応し、問題解決に努めてきました。

事業継続計画(BCP)について

当社は、東海地震などの大規模な自然災害に備え、万一建物や設備などが被災した場合でも迅速に業務を復旧することができるよう、2009年3月期より事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の構築に着手し、全社の基本方針となる「BCPガイドライン」を定めました。

2009年4月には代表取締役社長を委員長とする全社委員会を設置して具体的な対応の協議を開始しました。2010年6月からは、リスクマネジメント委員会にて全社の拠点・グループ企業への展開をするとともに、新型インフルエンザの発生など、様々なリスクに対応できるよう必要な体制・対策の整備を進めています。

新任社外取締役からのメッセージ



社外取締役
喜多村 晴雄

主な兼職

公認会計士(喜多村公認会計士事務所所長)
ローム株式会社 社外監査役
株式会社MonotaRO 社外取締役
MIDリート投資法人 監督役員

私は2009年6月に当社の社外監査役に就任し様々な視点で当社を監査してまいりましたが、今のヤマハには課題が集積しており、その解決のためにはさらなる取り組みを進めていく必要があることを痛感しています。私は、公認会計士や経営コンサルタントとして各社の経営課題に関する取り組みを、さらには社外取締役や社外監査役として企業のコーポレート・ガバナンスのあり方を数多く経験してきましたが、こうした経験を踏まえ社外取締役として、ヤマハが取り組むべき施策や、特に専門分野である財務・会計面や経営管理面からそれら施策の妥当性や経済合理性について意見具申していきたいと考えています。

ヤマハには古くからの名門企業としての歴史があるとともに格調高きヤマハブランドが存在すると昨年申し上げましたが、世界に通じるヤマハのブランドがより一層発展するよう、社外取締役の立場から経営を監視していきたいと考えています。

ヤマハグループは、事業活動を通じたステークホルダーの皆様とのかかわりの中で、様々な感動を生み出すお手伝いをしています。

私たちは、「音・音楽」を原点とした活動を通じて、新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます。

ヤマハグループのCSR

ヤマハグループは、「音・音楽」を原点とする事業活動を通じて、企業目的である「感動を・ともに・創る」の実現を目指して、企業経営に取り組んできました。そして、経営の基本方針の一つに「企業の社会的責任(CSR)の重視」を掲げて、品質、CS、調達、環境、広報渉外など、様々なテーマについて地道に取り組み、企業市民の一員としての役割を継続的に果たしています。これからも、ヤマハグループの経営理念である「顧客主義・高品質主義に立った経営」「健全かつ透明な経営」「人重視の経営」「社会と調和した経営」に基づき、企業としての社会的責任と貢献について、グループ全体でより認識を高め、社会的諸課題に取り組んでいきます。

2010年2月にはヤマハグループのCSRに関する考え方をとりまとめた、「ヤマハグループCSR方針」を制定しました。この方針を基に、グループあがてのCSR活動のさらなる推進を図ります。

ヤマハグループが展開するCSR経営の特徴は、事業を通じて世界の音楽文化の発展に貢献することであると考えています。ヤマハが持つ強みを生かして、音楽を楽しむすべてのお客様に、ご満足いただけるような製品やサービスを提供することにより、世界の音楽文化の発展と豊かな暮らしに貢献したいと思えます。

同時に、ヤマハグループがグローバルに事業を展開する上での基盤となる、それぞれの地域社会が抱える課題や温暖化、生物多様性といった地球規模の課題に対しても、貢献することが重要と考えています。地域社会の文化・教育発展への取り組み、また、資源の効率的活用や環境負荷低減を追求した製品の開発・生産、さらには、木材を使った製品を製造する企業として森林の再生支援など、ヤマハグループならではの活動に重点をおいて社会的課題への取り組みを推進していきます。

「ヤマハグループCSR方針」

「感動を・ともに・創る」をめざして

ヤマハグループは、音・音楽を原点に培った技術と感性で、新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけることを企業目的としています。

この企業目的に基づき、企業活動を通じてステークホルダーの皆様への信頼をより確かなものにするともに、社会の持続的発展に貢献するために、以下に掲げる指針に沿って、CSR活動を推進します。

1. 音楽を志す人、楽しむ人を幅広く支援し、音・音楽文化の普及と発展に貢献します。
2. 環境保護、生物多様性維持の意義を理解し、環境負荷の軽減、適正な木材活用と森林保護活動などを推進し、健全な地球環境維持に努めます。
3. 社会の一員である「企業市民」として、地域社会・文化の発展に資するさまざまな活動に積極的に参加し、よりよい社会づくりに貢献します。
4. 法律、社会倫理規範を遵守し、働く人々が感性・創造性を十分に発揮できる環境整備に努め、より良い商品・サービスを提供できる企業風土づくりをめざします。
5. 企業活動を資金面から支えてくださる株主の皆様に対し、経営情報開示と積極的・持続的なコミュニケーションを行い、透明性の高い経営をめざします。また、お取引先様とは、公正かつ透明な取引を基本とし、相互理解を深め、良好な信頼関係の構築に努めます。



インドネシア「ヤマハの森」植林活動5年事業完了



スマトラ島沖大地震義援のためのチャリティコンサート実施



チャリティ収益金で児童福祉施設へ楽器を寄贈



遠州灘海岸再生支援のための植林活動



音楽を志す若い人々への支援



小児疾病対策支援のためのマラソン募金実施



製品のユーザビリティテスト



緑のカーテンづくりの実施



FTSE4Goodグローバル・インデックスへの組み入れ

ヤマハのCSR活動の詳細な報告に関しては、ウェブサイト「CSR／環境・社会活動」<http://www.yamaha.co.jp/about/csr/>をご参照ください。



梅村 充 (中央)
岡部 比呂男 (左)
高橋 源樹 (右)

取締役

梅村 充

代表取締役社長

岡部 比呂男

取締役

高橋 源樹

取締役

梶川 隆

社外取締役(ヤマハ発動機株式会社顧問)

喜多村 晴雄

社外取締役(公認会計士)

監査役

牧野 時久

常勤監査役

矢部 久

常勤監査役

三浦 州夫

社外監査役(弁護士)

久米 豊

社外監査役(ヤマハ発動機株式会社顧問)

執行役員

岡部 比呂男

常務執行役員

佐々木 勉

上席執行役員[コーポレートリソース統括]

中田 卓也

上席執行役員[Yamaha Corporation of America取締役社長]

小原 辰三

執行役員[サウンドネットワーク事業部長]

三木 渡

執行役員[広報部長]

飯塚 朗

執行役員[デジタル楽器事業部長]

高橋 源樹

常務執行役員

近藤 昌夫

上席執行役員[サウンド・IT事業統括]

越場 正明

上席執行役員[楽器事業統括]

小野田 孝

執行役員[ピアノ事業部長]

安部 盛次

執行役員[製造企画部長]

大澤 博史

執行役員[AV機器事業部長]

土井 好広

上席執行役員[楽器・AV営業統括]

加藤 政人

執行役員[経営企画室長]

細井 正人

執行役員[人事部長]

大池 真人

執行役員[Yamaha Music Europe GmbH取締役社長]

(2010年7月1日現在)

財務セクション

- 34 主要財務指標の推移
 - 36 財政状態及び経営成績の説明及び分析
 - 45 事業等のリスク
 - 48 連結貸借対照表
 - 50 連結損益計算書
 - 51 連結株主資本等変動計算書
 - 52 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

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
会計年度:						
売上高	¥ 414,811	¥ 459,284	¥ 548,754	¥ 550,361	¥ 534,084	¥ 534,079
売上原価	268,380	290,381	343,688	352,381	341,816	335,483
売上総利益	146,431	168,902	205,066	197,980	192,267	198,595
販売費及び一般管理費	139,602	155,057	172,220	170,295	168,132	162,899
営業利益	6,828	13,845	32,845	27,685	24,135	35,695
税金等調整前当期純利益(損失)	(201)	(12,159)	62,510	33,101	35,842	33,516
当期純利益(損失)	(4,921)	(20,615)	39,558	27,866	28,123	19,697
設備投資額	14,480	22,581	24,394	25,152	22,882	22,702
減価償却費	14,139	17,912	20,289	19,956	18,944	18,958
研究開発費	21,736	23,218	24,865	24,220	24,055	22,953
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,870	(2,235)	37,225	39,732	25,510	39,588
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,711)	(25,999)	41,999	(22,427)	(18,104)	(12,896)
フリー・キャッシュ・フロー	27,159	(28,234)	79,225	17,305	7,406	26,692

会計年度末:

総資産	¥ 402,152	¥ 408,974	¥ 540,347	¥ 559,031	¥ 519,977	¥ 505,577
流動資産	193,260	202,097	275,754	231,033	209,381	225,581
流動負債	75,182	90,050	120,174	136,656	117,047	145,820
有利子負債	15,017	19,192	21,036	25,551	28,474	46,598
純資産*	254,591	251,841	343,028	351,398	316,005	275,200

円

1株当たり情報:

当期純利益(損失)	¥ (24.95)	¥ (103.73)	¥ 191.76	¥ 135.19	¥ 136.04	¥ 95.06
純資産*	1,276.35	1,262.42	1,646.44	1,680.91	1,532.62	1,334.51
配当金**	27.50	42.50	50.00	22.50	20.00	20.00

%

主な指標:

売上高営業利益率	1.6%	3.0%	6.0%	5.0%	4.5%	6.7%
ROE(自己資本当期純利益(損失)率)*	(2.0)	(7.0)	11.5	8.4	9.5	7.4
ROA(総資産当期純利益(損失)率)	(1.2)	(4.3)	7.2	5.2	5.5	3.9
自己資本比率*	62.6	60.9	62.9	62.0	60.8	54.4
インタレスト・カバレッジ(倍)	16.88	26.74	34.56	47.83	36.89	44.62
流動比率	257.1	224.4	229.5	169.1	178.9	154.7
連結配当性向	—	—	26.1	16.6	14.7	21.0

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

** 「1株当たり配当金」は、2008年3月期から2010年3月期までは、それぞれ特別配当20円を含みます。

百万円				
2004	2003	2002	2001	2000
¥ 539,506	¥ 524,763	¥504,406	¥519,104	¥ 527,897
337,813	338,307	340,411	346,200	371,758
201,693	186,456	163,994	172,904	156,140
156,637	154,413	152,951	149,902	148,057
45,056	32,043	11,043	23,001	8,082
47,456	22,612	(5,784)	23,491	(47,601)
43,541	17,947	(10,274)	13,320	(40,777)
21,160	16,883	16,627	14,770	18,544
17,522	17,586	18,767	17,310	28,635
22,503	22,441	22,539	21,158	22,588
58,349	33,052	29,016	(9,089)	10,851
(18,775)	(21,645)	(10,437)	(5,441)	12,474
39,574	11,407	18,579	(14,530)	23,325

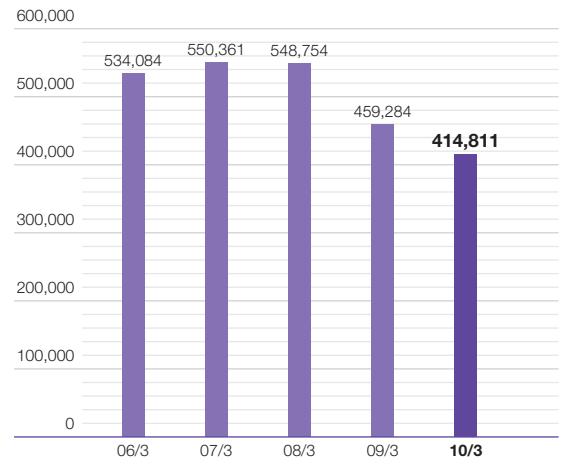
¥ 508,731	¥ 512,716	¥509,663	¥522,486	¥ 543,088
201,704	221,089	211,140	231,872	205,979
123,596	158,148	144,498	175,371	178,281
48,871	90,436	96,166	103,304	88,167
259,731	214,471	201,965	196,733	221,750

円				
¥ 210.63	¥ 86.65	¥ (49.75)	¥ 64.50	¥ (197.45)
1,259.28	1,040.06	978.15	952.62	1,073.75
15.00	10.00	8.00	7.00	3.00

%				
8.4%	6.1%	2.2%	4.4%	1.5%
18.4	8.6	(5.2)	6.4	(18.7)
8.5	3.5	(2.0)	2.5	(7.6)
51.1	41.8	39.6	37.7	40.8
36.51	19.97	5.07	8.82	4.46
163.2	139.8	146.1	132.2	115.5
7.1	11.5	—	10.9	—

売上高

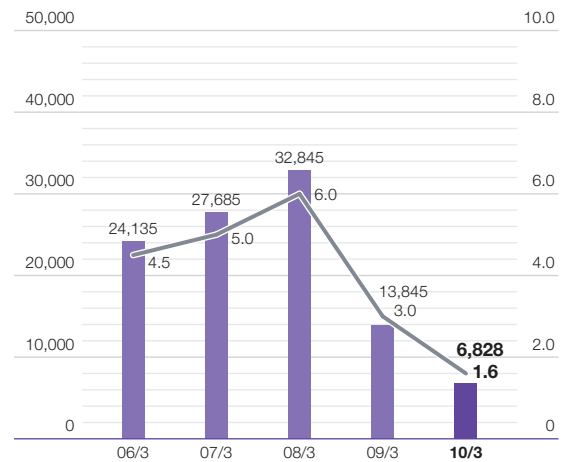
(単位:百万円)



営業利益及び売上高営業利益率

(単位:百万円)

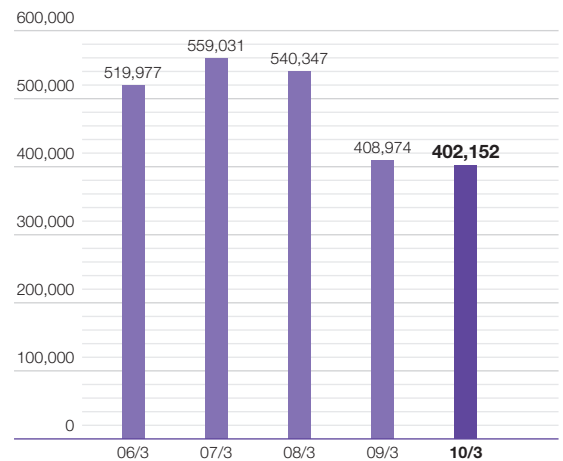
(%)



■ 営業利益 (左軸) ■ 売上高営業利益率 (右軸)

総資産

(単位:百万円)



財政状態及び経営成績の説明及び分析

● 2010年3月期は対前期減収営業減益

当期損益は事業構造改革に伴う特別損失の計上等により、2期連続の最終赤字

● 景況感の悪化、円高影響により、全セグメントで対前期減収

● 営業利益は楽器セグメントを除く全セグメントで対前期増益または改善

● 期末たな卸資産は、対前期末約112億円減少し、ほぼ適正水準

概観

経済環境

2010年3月期は、前期に発生した金融危機を契機とした世界規模での深刻な景気の低迷が続きました。中国や一部新興国では、比較的早い段階で景気が拡大基調に転じましたが、米国、欧州などの先進国市場は、景気の減速が長期化しています。

また、我が国でも、円高傾向の定着による企業収益の悪化と設備投資の減退、個人消費の低迷などにより、本格的な景気回復には至りませんでした。

当社を取り巻く事業環境

マクロ経済環境の悪化と円高影響を受け、主力の楽器やAV機器事業では、欧・米・日の先進国市場での販売不振が期を通じて継続しました。また、顧客の低価格化志向が進行するとともに、投資抑制の動きも見られ、設備市場向けの音響機器、学校レンタル向け管楽器などの販売も低迷しました。

一方、法人向けの部品事業は、完成品メーカーの在庫調整が一巡し、自動車用内装部品、マグネシウム成形部品などに受注回復の動きが見られました。

また、2010年3月期は、楽器の材料となる銅、ニッケル、鉄や樹脂などの原材料価格の下落による収益貢献もありましたが、期後半からは、上昇基調となっており、2011年3月期では、業績への重石となることが予想されます。

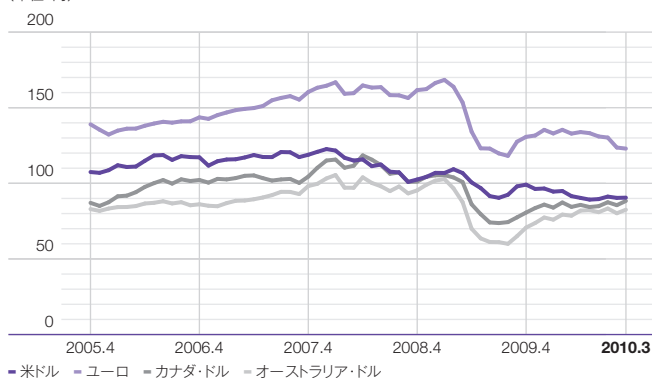
業績の総括

2010年3月期は厳しい事業環境の下、当社グループは技術開発、品質の強化に取り組み、ハイブリッドピアノの新モデルを始めとする高付加価値商品を発売するとともに、市場の低価格化志向に対応した普及価格帯商品群の拡充や積極的な販売を通して、需要の掘り起こしに努めました。新興国市場においては、中国に世界最大規模となる「ヤマハ音楽教室上海センター」を開設したほか、販売網強化を図りさらなる成長のための体制を整え、ロシア、インドにおいても販売体制の構築に努めました。製造改革では、事業効率の向上を図るため、国内生産拠点の統合や中国、インドネシアでの生産拠点の増強を進めました。また、世界的な景気低迷に対応するため、引き続き経営全般にわたり、コストの削減、投資・イベントの見直しや在庫の削減などを行い損益改善に取り組んだほか、中長期的な視点からの選択と集中を進め、マグネシウム成形部品事業からの撤退やリビング事業子会社の譲渡を行いました。

以上の結果、2010年3月期の売上高は、すべてのセグメントで対前期減収となり、4,148億11百万円（前期比9.7%減少）となりました。減収に伴い、営業利益は68億28百万円（前期比50.7%減少）となりました。また、当期純損益はリビング事業子会社株式の譲渡に係る損失や、事業再配置などに伴う遊休不動産に係る減損損失などを特別損失として計上したことにより、49億21百万円の当期純損失（前期は206億15百万円の当期純損失）となりました。

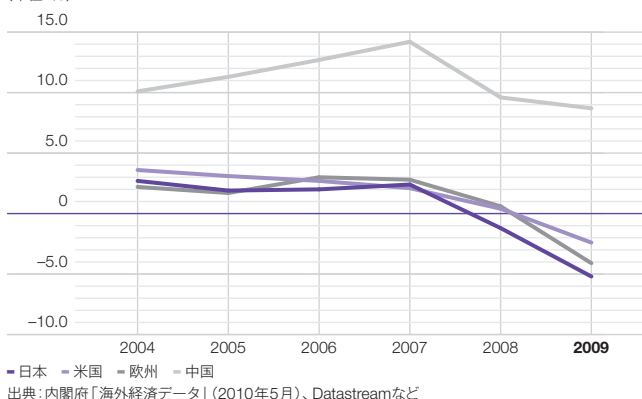
主要通貨の為替レート推移

(単位:円)



主要各国の実質GDP成長率

(単位:%)



経営成績に関する分析

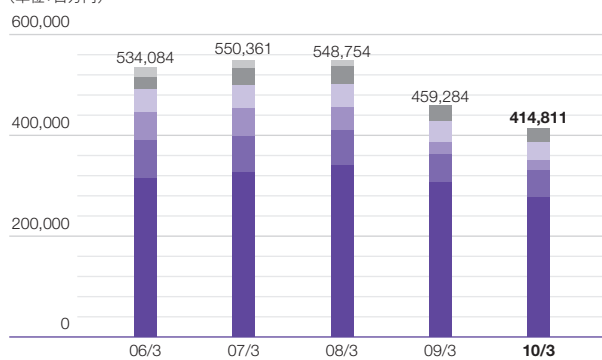
売上高

セグメント別売上高の状況

2010年3月期の売上高は、前期に比べ444億73百万円(9.7%)減少し4,148億11百万円となりました。為替影響による売り上げ減少(約188億円)に加え、景気悪化による世界的な需要の低迷で、主力の楽器事業セグメントを始め全セグメントで減収となりました。

セグメント別売上高

(単位:百万円)



■ 楽器 ■ AV・IT ■ 電子部品* ■ リビング ■ その他 ■ レクリエーション**

* 電子機器・金属事業は、電子金属事業の譲渡に伴い、2009年3月期より電子部品事業と名称変更しました。

** レクリエーション施設の一部譲渡に伴い、2009年3月よりその他の事業にレクリエーション事業を含めています。

楽器事業

2010年3月期の売上高は、前期に比べ303億78百万円(9.9%)減少し2,762億52百万円となりました。為替による減収分(約148億円)の影響を除いた実質ベースの売上高は、前期に比べ約156億円(5.3%)の減収となりました。

商品別では、ピアノは、中国市場では引き続き売り上げが増加しましたが、欧州、日本市場では、需要の減少により、売り上げが減少となりました。全世界でのピアノの販売台数は、前期に比べ約4,300台減少し約89,900台となりました。普及価格帯の中国製ピアノの販売が増加しましたが、日本製の中高級ピアノの販売が先進国市場を中心に減少し、販売単価の低下が一段と進行しました。電子楽器もピアノ同様、欧州、日本市場で減収となりました。管・弦・打楽器は全般に振るわず、売り上げ減少となりましたが、エレクトリック・アコースティックギターは米国を中心に伸長しました。デジタルミキサーを中心とするPA機器は、設備機器市場向けが景気悪化の影響を受け、減収となりました。音楽ソフト事業は、音楽配信や音楽出版などが振るわず減収となりました。また、音楽教室も減収となりましたが、英語教室は、増収となりました。

現地通貨ベースでの地域別の売上高は、日本は前期に比べ減収となりました。北米も景気低迷が継続し、前期に比べ減収となりました。欧州も景気減速影響を大きく受け、前期に比べ2桁の減収となりました。一方、中国は、杭州雅馬哈楽器有限公司(杭州ヤマハ)

でのピアノの増産が進み、引き続き、前期に比べ2桁の成長を維持しました。その他の地域では、期の前半では景気減速の影響を受けましたが、アジア市場などで引き続き成長基調を維持し、通期では売り上げを伸ばしました。

AV・IT事業

2010年3月期の売上高は、前期に比べ23億13百万円(4.1%)減少し544億9百万円となりました。為替影響による減収分(約39億円)の影響を除いた実質ベースの売上高は、前期に比べ約16億円(3.0%)の増収となりました。

AV機器は、日本市場では、薄型テレビの需要拡大に伴い、フロント・サラウンド・システム商品のシアターラックシステムやデジタル・サウンド・プロジェクター®が前期に比べ大幅に売り上げを伸ばしました。AVレシーバーは、欧米市場で、期の後半では盛り返したものの、世界的な景気減速の影響を受けました。

また、OEMで供給している業務用通信カラオケ機器、会議システムは、前期に比べ増収となりましたが、ルーターは微減となりました。

電子部品事業

2010年3月期の売上高は、前期に比べ22億30百万円(10.2%)減少し197億45百万円となりました。薄型テレビ、携帯電話用のデジタルアンプ及び車載用LSIが前期に比べ増収となりましたが、携帯電話用音源LSIが、海外市場では一段と音源のソフト化が進行したことにより、また日本市場では携帯電話の販売台数減少により減収となりました。アミューズメント用画像LSIの出荷も市況悪化の影響を受け、前期に比べ減少しました。

リビング事業

2010年3月期の売上高は、前期に比べ61億78百万円(14.3%)減少し369億42百万円となりました。システムキッチン、システムバスとも、新設住宅着工数の大幅な減少や競争激化による低価格化の進行により減収となりました。こうした中で、リフォーム事業の強化に努めたことにより、売上高全体に占めるリフォーム比率は、前期の21%から4ポイント上昇し25%となりました。なお、2010年3月31日付で日本産業パートナーズ(株)が管理・運営する投資事業有限責任組合などに、リビング事業を営む連結子会社ヤマハリビングテック(株)の株式85.1%を譲渡し、同社及びその100%子会社であるヤマハリビングプロダクツ(株)、(株)ジョイエルホームの3社を、同日に連結の範囲から除外しました。

その他の事業

2010年3月期の売上高は、前期に比べ33億71百万円(10.9%)減少し274億61百万円となりました。自動車用内装部品は、完成品

メーカーの在庫調整が一巡したことにより、売り上げ増加となりましたが、ゴルフ用品は国内外の市場の冷え込みにより売り上げ減少となりました。また、2010年3月末で事業撤退したマグネシウム成形部品も携帯電話用途の落ち込みにより減収となりました。FA事業は景気低迷による企業の設備投資の減退で減収となりました。レクリエーション事業は宿泊客やゴルフ客の減少により減収となりました。

地域別売上高の状況

2010年3月期の日本の売上高は、前期に比べ164億37百万円(7.0%)減少し、2,184億6百万円となりました。フロント・サラウンド・システム商品が好調なAV・IT事業を除く、すべてのセグメントで減収となったことによります。特に、楽器と半導体、リビング事業が景気の減速と市況の悪化などから大幅な減収となりました。

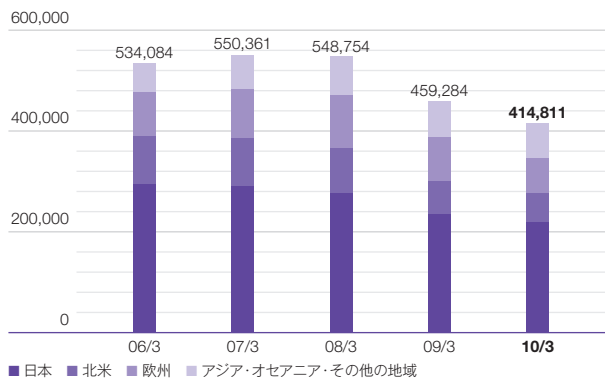
海外売上高は、前期に比べ280億35百万円(12.5%)減少し1,964億5百万円となりました。円高に伴う減収に加え、世界的な景気減速の影響を受け、楽器、AV機器などが前期に比べ売り上げ減少となったことによります。海外売上高比率は前期の48.9%から1.6ポイント低下し、47.3%となりました。

地域別では、北米は前期に比べ87億23百万円(13.1%)減少し576億68百万円となりました。円高進行に伴う為替影響や景気減速により、管楽器、PA機器などを中心に売り上げが減少しました。ただ、期の後半では、ピアノ、電子楽器などの鍵盤楽器やAV機器に底打ちの兆しが見えてきました。北米での為替影響を除いた実質ベースでの売上高は、前期に比べ約41億円(6.6%)減少しました。

欧州は、前期に比べ165億26百万円(19.0%)減少し702億84百万円となりました。北米市場同様、円高進行に伴う為替影響や景気減速により、ピアノ、ポータブルキーボード、PA機器などの楽器を中心に売り上げ減少となったことによります。欧州での為替影響を除いた実質ベースでの売上高は、前期に比べ約86億円(10.9%)減少しました。

地域別売上高

(単位:百万円)



アジア・オセアニア・その他の地域では、前期に比べ27億85百万円(3.9%)減少し684億52百万円となりました。中国はピアノが引き続き成長を牽引し、前期に比べ2桁の増収となりましたが、韓国、台湾などが景気減速の影響を受けました。なお、為替影響を除いた実質ベースでの売上高は、前期に比べ約34億円(5.3%)増加しました。

売上原価と販売費及び一般管理費

2010年3月期の売上原価は、前期に比べ220億1百万円(7.6%)減少し2,683億80百万円となりました。減収に加え、円高影響、原材料価格の下落(約28億円)、前期実施の構造改革による減価償却費を始めとする固定費の減少などにより、売上原価が減少しました。売上高の減少により売上原価率は、前期の63.2%から1.5ポイント上昇し64.7%となりました。

その結果、売上総利益は前期に比べ224億71百万円(13.3%)減少し1,464億31百万円となりました。売上総利益率は、前期の36.8%から1.5ポイント低下し35.3%となりました。

また、販売費及び一般管理費は、前期に比べ154億54百万円(10.0%)減少し1,396億2百万円となりました。このうち、広告費及び販売促進費は前期の228億55百万円から47億25百万円(20.7%)減少の181億30百万円、運送費は前期の160億83百万円から31億17百万円(19.4%)減少の129億66百万円、また人件費も前期の631億45百万円から39億20百万円(6.2%)減少の592億25百万円となりました。売上高販管費比率は、前期から0.1ポイント低下し33.7%となりました。なお、販売費及び一般管理費は円高による為替換算影響(約47億円)を除いた場合、実質約108億円(7.2%)の減少となりました。また、新規連結会社影響(約21億円)を考慮すれば、実質約129億円(8.4%)の減少となります。

営業利益

2010年3月期の営業利益は、前期に比べ70億17百万円(50.7%)減益の68億28百万円となりました。楽器以外の事業セグメントで、対前期営業増益または改善となりましたが、主力の楽器が大幅な減益となりました。円高による為替影響約127億円の減益要因を除くと、約57億円の実質増益となります。減収減産に伴う利益の減少、退職給付債務の利差損(約35億円)などの減益影響はありましたが、原材料価格コストダウン(約28億円)、前期に実施した構造改革効果(約48億円)及びグループをあげての大幅な経費の削減(約135億円)や販売価格の引き上げ(約79億円)などが主な要因です。

セグメント別営業利益の状況

事業の種類別セグメントの営業利益では、楽器事業は前期の191億98百万円から140億80百万円(73.3%)減益となり、51億17百万円となりました。景気の減速に伴い、売上が前期に比べ減少したことに加え、在庫調整のための減産の実施、円高による為替影響などにより売上総利益率が低下したことによります。

AV・IT事業は、前期の4億10百万円の営業損失から18億15百万円改善し、14億5百万円の営業利益となりました。円高に伴う為替損はありましたが、製品、部品の内製化推進と材料コストダウンによる原価低減、経費削減などにより、大幅な損益改善を果たすことができました。

電子部品事業は、前期の25億36百万円の営業損失から19億29百万円改善し、6億6百万円の営業損失となりました。引き続き売上が減少しましたが、前期に実施した製造設備の減損処理により、減価償却費負担が減少したことなどにより赤字幅が縮小しました。

リビング事業は、前期の3億5百万円の営業損失から6億70百万円改善し、3億65百万円の営業利益となりました。売上高は大幅な減少となりましたが、製造コストダウンによる売上原価の低減、販売費及び一般管理費の削減などにより黒字転換を果たすことができました。

その他の事業は、前期の21億円の営業損失から26億47百万円改善し、5億46百万円の営業利益となりました。自動車用内装部品が市況の回復で売り上げ増加となったことに加え、歩留まり改善、経費削減などによりマグネシウム成形部品事業、ゴルフ事業が改善となりました。

所在地別営業利益の状況

2010年3月期の所在地別の営業利益は、日本は前期に比べ58億63百万円減少となり、75億10百万円の損失となりました。電子部品、リビング、その他の事業は増益または改善となりましたが、円高に伴い楽器が大幅減益となりました。

北米は、前期に比べ4億36百万円(23.4%)増加し23億円となりました。楽器、AV機器とも前期に比べ減収となったものの、経費削減などにより増益となりました。

欧州は、楽器の販売が大幅な減少となり、前期に比べ27億4百万円(52.4%)減少し24億55百万円となりました。

アジア・オセアニア・その他の地域では、前期に比べ4億12百万円(5.3%)減少し73億83百万円となりました。

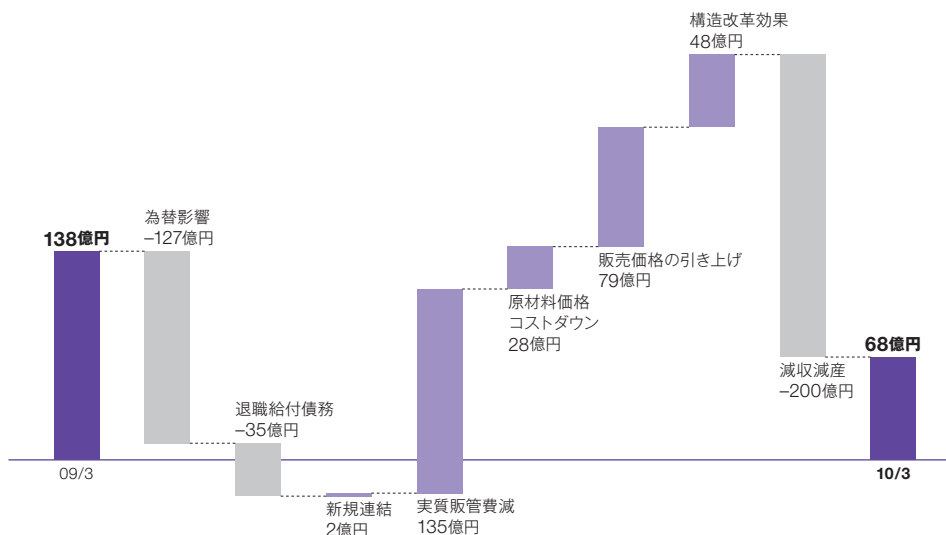
営業外損益

2010年3月期の営業外収益は、前期の38億56百万円から13億84百万円(35.9%)減少し、24億71百万円となりました。このうち、受取利息・受取配当金は、前期の26億1百万円から18億15百万円(69.8%)減少し、7億86百万円となりました。その他の営業外収入は、前期の12億54百万円から1億77百万円(14.1%)増加し、14億31百万円となりました。また、2010年3月期は、2009年9月から2010年3月に実施した生産調整に対する雇用調整助成金収入2億53百万円を計上しました。

営業外費用は、前期の57億22百万円から13億33百万円(23.3%)減少し、43億88百万円となりました。このうち、支払利息は、前期の6億15百万円から1億63百万円(26.6%)減少し、4

営業利益増減要因

前期との比較



億51百万円となりました。期日前決済に対する売上割引は、前期の34億16百万円から6億12百万円(17.9%)減少し、28億4百万円となりました。また、その他の営業外費用は前期の16億90百万円から5億56百万円(33.0%)減少し、11億33百万円となりました。

特別損益

2010年3月期の特別利益は、前期の7億93百万円から5億8百万円(64.1%)増加し、13億1百万円となりました。このうち、固定資産売却益は、前期の2億84百万円から5億19百万円(182.6%)増加し、8億4百万円となりました。

一方、特別損失は、前期の249億32百万円から185億18百万円(74.3%)減少し、64億13百万円となりました。主として前期に計上した関係会社出資金評価損(33億1百万円)、構造改革費用(48億63百万円)がなくなったこと及び固定資産の減損損失が前期の153億23百万円から19億62百万円となり、133億61百万円(87.2%)減少したことによります。

2010年3月期の減損損失は、本社及び周辺の工場などの土地、建物の減損が主な内容です。固定資産除却損は前期の9億6百万円から1億23百万円(13.6%)減少し、7億82百万円となりました。

なお、2010年3月期では、子会社のヤマハリビングテック(株)の株式の85.1%を日本産業パートナーズ(株)が管理・運営するファンドなどへ譲渡したことによる関係会社株式売却に係る損失(21億59百万円)、インドネシア子会社の関税調査に基づく過年度関税(5億74百万円)などを計上しました。インドネシアにおける過年度関税については、当追徴を不服とし、同子会社がインドネシア最高裁へ上告しています。

税金等調整前当期純利益

2010年3月期の税金等調整前当期純利益は、2期連続の損失となりましたが、前期の121億59百万円の損失から119億58百万円改善し、2億1百万円の損失となりました。売上高税金等調整前当期純利益率は、前期の△2.6%から2.6ポイント改善し、△0.0%となりました。

法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額

2010年3月期の法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額は、前期の87億14百万円から43億65百万円(50.1%)減少し、43億49百万円となりました。

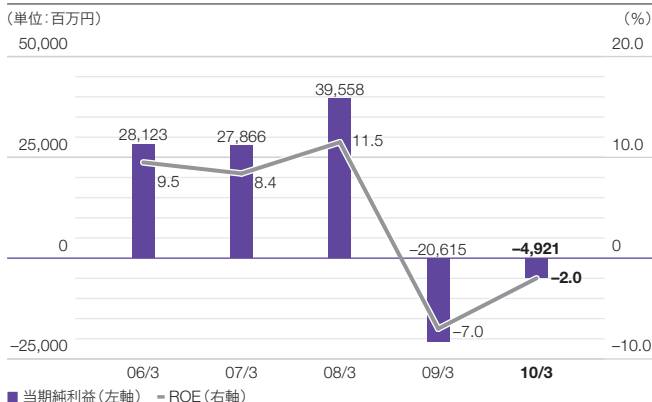
少数株主利益

2010年3月期の少数株主利益は、前期の2億58百万円の損失から6億29百万円改善し、3億71百万円の利益となりました。

当期純利益

以上の結果、2010年3月期の当期純利益は、前期の206億15百万円の損失から156億93百万円改善し、49億21百万円の損失となりました。売上高当期純利益率は前期の△4.5%から3.3ポイント上昇し、△1.2%となりました。1株当たり当期純利益は、前期の103円73銭の損失に対し、2010年3月期は24円95銭の損失となりました。

当期純利益及びROE



為替変動とリスクヘッジ

当社は、楽器事業を中心にグローバルな事業展開をしており、為替変動の影響を受けやすい事業構造となっています。当社の連結財務諸表は、米ドル、ユーロ、カナダドル、豪ドル、英ポンド、中国元などの為替換算リスク及び取引リスクによる為替影響を受けています。このうち、為替換算リスクは、連結子会社の特定期間もしくは特定日の財務諸表を日本円に読み替える時に発生するリスクで、取引リスクは収益と費用、資産と負債の通貨が異なることによるリスクであり、取引リスクのみがリスクヘッジの対象となります。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いに充てる方法(マリー)による為替ヘッジを行っており、ユーロ、カナダドル、豪ドルに対してはあらかじめ想定される実需の範囲で、3カ月前に為替予約によるヘッジを行っています。

海外連結子会社の売上高は、市場の期中平均レートを換算基準としており、2010年3月期の米ドルの期中平均レートは前期に対し8円円高の93円となり、前期に比べ約55億円の減収影響となりました。また、ユーロの期中平均レートは前期に対し13円円高の131円となり、前期に比べ約56億円の減収影響となりました。また、カナダドル、豪ドルなど、米ドル、ユーロ以外の通貨は、前期に比べ約77億円の減収影響となり、売上高全体では、前期に比べ約188億円の減収影響となりました。

また、営業利益につきましては、米ドルは充当(マリー)効果により、決済レートの変動による為替影響はほぼヘッジできているもの

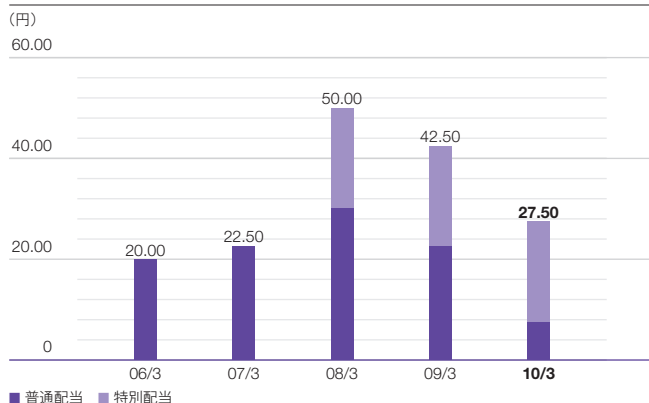
の、在外子会社の営業利益の換算などにより、約3億円の減益影響となりました。ユーロは、前期に対し23円円高の130円となり、約90億円の減益影響となりました。また、米ドル、ユーロ以外の通貨での円高影響は約34億円となり、全体では前期に比べ約127億円の減益影響となりました。

配当

2010年3月期の配当金は1株当たり27円50銭としました。このうち、特別配当金は20円、普通配当金は、業績の悪化に伴い、前期に比べ15円減配し7円50銭としました。

なお特別配当金は、2008年にヤマハ発動機(株)株式を一部売却したことに伴う売却代金の一部を、2008年3月期より2010年3月期までの3年間に限り、1株当たり20円を株主還元するものです。

1株当たり配当金



財政状態に関する分析

財政に対する方針

当社及びグループ子会社は、事業活動のための運転資金確保と事業拡大のための資金調達については、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行っています。

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維持することとしています。

手元流動性については、連結売上高の1カ月程度を目安としており、2010年3月期末の現金及び預金594億7百万円でカバーできていますが、中期的な資金の確保のため、金融機関との間で総額200億円のコミットメントラインを設定しています。

資金調達は各子会社での自己調達を原則としていますが、銀行との交渉については必要に応じて当社が関与しています。また国内子会社において余剰資金が発生した場合には、当社への貸し付けを実施させ、グループ全体での効率的な資金の活用を行っています。なお、一部の子会社では、キャッシュ・マネジメント・システムを導入しています。

また、資本市場からの円滑な資金調達を促進するため、毎年、長期優先債務の格付けを格付け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)	A+(安定的)

資産

2010年3月末の総資産は、前期末の4,089億74百万円から68億22百万円(1.7%)減少し、4,021億52百万円となりました。このうち、流動資産は、前期末の2,020億97百万円から88億37百万円(4.4%)減少し、1,932億60百万円となりました。また、固定資産は、前期末の2,068億76百万円から20億15百万円(1.0%)増加し、2,088億91百万円となりました。

流動資産

2010年3月末の流動資産は、前期末に比べ88億37百万円(4.4%)減少し、1,932億60百万円となりました。現金及び預金は増加しましたが、たな卸資産、繰延税金資産、受取手形及び売掛金などが減少したことによります。

現金及び預金は、前期末に比べ180億33百万円(43.6%)増加し、594億7百万円となりました。受取手形及び売掛金(貸倒引当金控除後)は、前期末に比べ31億21百万円(6.2%)減少し、474億14百万円となりました。有価証券は、前期末に比べ6億10百万円(47.7%)減少し、6億70百万円となりました。たな卸資産は、前期末に比べ111億75百万円(13.8%)減少し、695億18百万円となりました。この中には、為替影響による在庫の減少(約4億円)が含まれており、それを除けば実質約108億円(13.4%)の減少となりました。売上高の減少に伴い、グループをあげて在庫削減に努めたことにより、一部商品を除き、おおむね適正在庫レベルにまで低下させることができました。繰延税金資産は、前期末に比べ34億1百万円(31.2%)減少し、75億4百万円となりました。その他の流動資産は、前期末に比べ85億62百万円(49.5%)減少し、87億44百万円となりました。前期末に未収入金としていた未収法人税及び未収消費税が還付入金されたことによります。流動資産と後述の流動負債を比較した流動比率は257%(前期末は224%)で、引き続き高い流動性を維持しています。

固定資産

有形固定資産

2010年3月末の有形固定資産は前期末に比べ113億21百万円(8.9%)減少し、1,162億91百万円となりました。主として、ヤマハリビングテック(株)が連結の範囲から外れたこと、施設の再配置などに伴う遊休不動産の減損を実施したことによります。

なお、銀座ビル完成により、建設仮勘定が減少し、建物及び構築物が増加しました。

無形固定資産

2010年3月末の無形固定資産は、前期末に比べ3億93百万円(10.9%)減少し、32億3百万円となりました。一部連結子会社の土地の使用権を中心とする施設利用権などが減価償却により減少したことによります。

投資その他の資産

2010年3月末の投資その他の資産は、前期末に比べ137億29百万円(18.1%)増加し、893億96百万円となりました。投資有価証券の時価評価が前期末に比べて増加したことが主な要因です。

投資有価証券は、前期末に比べ229億12百万円(40.1%)増加し、800億44百万円となりました。主として、ヤマハ発動機(株)株式及びその他の保有する上場株式の時価が上昇したことによります。一方、繰延税金資産は、前期末に比べ66億46百万円(69.5%)減少し、29億20百万円となりました。

負債

2010年3月末の負債残高は、前期末の1,571億33百万円から95億72百万円(6.1%)減少し、1,475億60百万円となりました。流動負債は、前期末の900億50百万円から148億67百万円(16.5%)減少し、751億82百万円となりました。また、固定負債は前期末の670億83百万円から52億95百万円(7.9%)増加し、723億78百万円となりました。

流動負債

2010年3月末の流動負債は、前期末に比べ148億67百万円(16.5%)減少し、751億82百万円となりました。支払手形及び買掛金、短期借入金及び1年内返済予定の長期借入金、構造改革費用引当金などが減少したことによります。

支払手形及び買掛金は、前期末に比べ38億34百万円(15.0%)減少し、217億91百万円となりました。また、短期借入金及び1年以内返済予定の長期借入金は、前期末に比べ58億60百万円(37.3%)減少し、98億39百万円となりました。未払金及び未払費用は、前期末に比べ15億15百万円(4.5%)減少し、324億96百万円となりました。未払法人税等は、前期末に比べ1億90百万円

(9.1%)減少し、19億円となりました。構造改革費用引当金は、前期末に比べ22億34百万円(70.7%)減少し、9億26百万円となりました。

固定負債

2010年3月末の固定負債は、前期末に比べ52億95百万円(7.9%)増加し、723億78百万円となりました。主として、長期借入金、退職給付引当金などが増加したことによります。

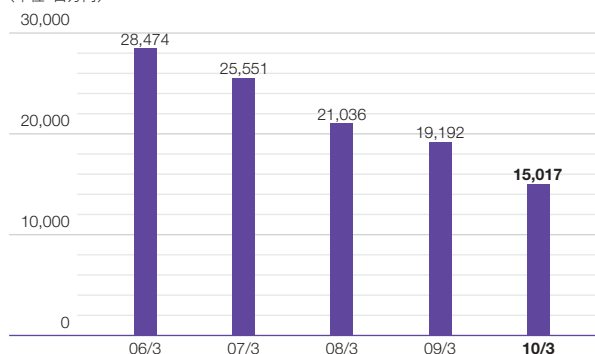
長期借入金は、前期末に比べ16億86百万円(48.3%)増加し、51億77百万円となりました。退職給付引当金は、前期末に比べ60億47百万円(21.9%)増加し、336億75百万円となりました。また、長期預り金は、レクリエーション事業の会員預託金の返還により、前期末に比べ5億78百万円(3.5%)減少し、161億44百万円となりました。

実質有利子負債

有利子負債である長短借入金が150億17百万円ありますが、現金及び預金が594億7百万円あり、現金及び現金同等物から長短借入金を差し引いた、2010年3月末のネットでの現金及び現金同等物は、443億89百万円となりました。これは、前期末の221億80百万円に比べ222億8百万円の増加となりました。たな卸資産の減少などにより、フリー・キャッシュ・フローが増加したことによります。

有利子負債

(単位:百万円)



純資産

2010年3月末の純資産は、前期末の2,518億41百万円から27億50百万円(1.1%)増加し、2,545億91百万円となりました。主として、時価のあるその他有価証券の評価が上昇したことによります。利益剰余金は、当期純損失49億21百万円に加え、配当金の支払い59億17百万円などにより、前期に比べ91億24百万円(5.2%)減少し、1,676億14百万円となりました。その他有価証券評価差額金は、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上昇により、前期に比べ141億83百万円(71.6%)増加し、340億円となりました。

また、土地再評価差額は、ヤマハリビングテック(株)が連結の範囲から外れたことにより、前期末に比べ25億67百万円(13.7%)減少し、162億1百万円となりました。

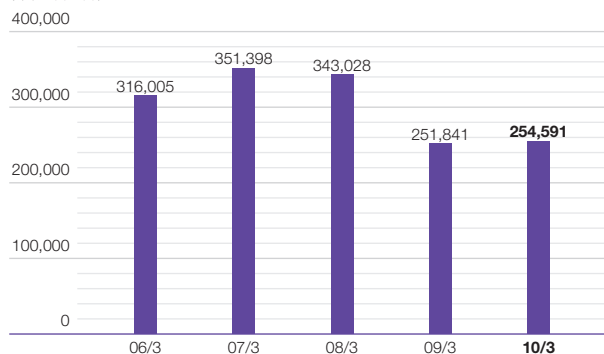
少数株主持分は、前期に比べ7百万円(0.2%)増加し、28億52百万円となりました。

自己資本比率は前期末の60.9%から62.6%へ1.7ポイント上昇しました。

なお、自己資本当期純利益(損失)率(ROE)は、△2.0%となりました。

純資産

(単位:百万円)



キャッシュ・フロー

2010年3月期の営業活動により得られたキャッシュ・フローは、398億70百万円(前期は22億35百万円の支出)となりました。税金等調整前当期純損失の減少や、たな卸資産の減少、また前期は支払いであった法人税が還付になったことなどにより、前期に対して421億5百万円の増加となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、127億11百万円の支出(前期は259億99百万円の支出)となりました。前期はNEXO社の買取による支出があったこと、また2010年3月期は設備投資の抑制により有形固定資産の取得による支出が減少したことなどにより、前期に対して132億88百万円支出が減少しました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、98億67百万円の支出(前期は310億41百万円の支出)となりました。自己株式の取得の減少、配当金の支払い減少などにより、前期に対して211億74百万円支出が減少しました。

上記のほか、為替影響や連結範囲の変更もあり、2010年3月期末の現金及び現金同等物は、前期末に対し180億11百万円増加し、592億35百万円となりました。

設備投資額及び減価償却費

2010年3月期の設備投資額は、期を通じて、業績改善施策としての不急な投資の繰り延べや中止など投資内容の見直しを進めた結果、前期の225億81百万円から81億1百万円(35.9%)減少し、

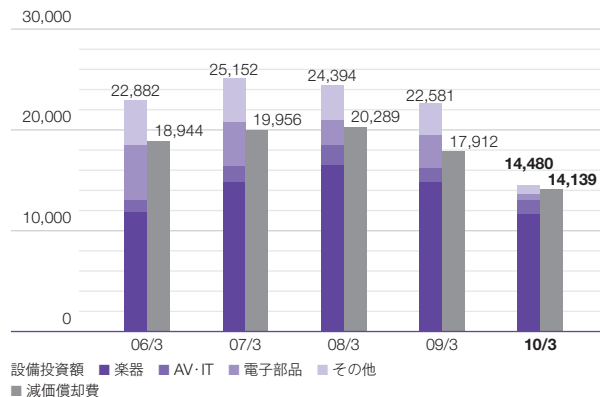
144億80百万円となりました。このうち、楽器事業は、前期の147億93百万円から31億30百万円(21.2%)減少し、116億63百万円となりました。2010年3月期の設備投資は新製品の金型投資、杭州ヤマハでのピアノ増産投資、国内ピアノ生産拠点の掛川工場統合集約、銀座ビル建て替えなどが主な内容です。

AV・IT事業は、前期の14億51百万円から1億3百万円(7.1%)減少し、13億48百万円となりました。また、電子部品事業は、設備投資の見直しを進めた結果、前期の32億47百万円から25億88百万円(79.7%)減少し、6億59百万円となりました。リビング事業は、前期の10億6百万円から4億81百万円(47.8%)減少し、5億2百万円となりました。その他の事業も前期の20億82百万円から17億97百万円(86.3%)の大幅な減少となり、2億84百万円となりました。

減価償却費は前期の179億12百万円から37億73百万円(21.1%)減少し、141億39百万円となりました。

設備投資額及び減価償却費

(単位:百万円)

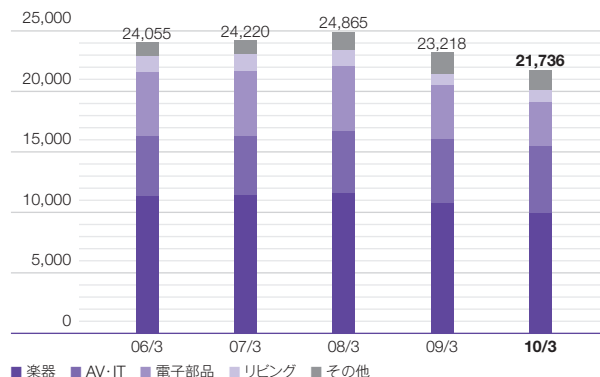


研究開発費

2010年3月期の研究開発費は、前期の232億18百万円から14億81百万円(6.4%)減少し、217億36百万円となりました。売上高研究開発費比率は前期の5.1%から0.1ポイント上昇し、5.2%となりました。

研究開発費

(単位:百万円)



内容としては、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、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の要素技術研究や商品開発、電子楽器の競争力を高める各種音源の開発、デジタルネットワーク化に対応する設備音響機器新商品の開発、AV商品ジャンル拡大のための商品開発、半導体では、アナログ、ハイブリッド高付加価値半導体の開発や携帯電話、アミューズメント新商品の開発などを進めています。

そのほか、音、音楽に係る基礎技術（音源技術、音声合成技術、建築音響技術など）の研究開発やスピーカー、センサーなどの新規デバイス、インターフェイスの研究、音響材料の研究開発があげられます。

2011年3月期の見通し

業績見通し

2011年3月期は、中国、新興国市場での景気回復は見込まれるものの、欧米及び日本市場での景気が引き続き不透明に推移する中で、円高基調も継続するものと見ています。また、原材料価格の上昇が業績に負の影響を与えるものと見ています。

2011年3月期の業績は、通期の為替レートを90円/米ドル、127円/ユーロ、75円/豪ドル、80円/カナダドル、6.80米ドル/人民元を前提とする為替影響やリビング事業の譲渡及びマグネシウム成形部品事業の撤退により、対前期減収を見込むものの、実質ベースでは増収増産が見込まれることと一層の経費合理化を進めることにより、営業利益は対前期増益を見込んでいます。

また、当期利益は、2010年3月期に実施した特別損失がなくなることで、3期ぶりに最終黒字を見込みます。

設備投資額の見通し

2011年3月期の設備投資額は、銀座ビルのオープンに伴う設備投資の一巡とリビング事業への投資がなくなることにより、2010年3月期の144億80百万円から5億80百万円(4.0%)減少の139億円を予定しています。2011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、工場の生産合理化関連投資のほか、中国でのピアノ、管楽器の増産投資などを予定しています。

減価償却費は142億円(2010年3月期は141億39百万円)の見込みです。

利益還元方針(配当見通し)

当社はROEの向上を念頭において、中期的な連結利益水準をペースに、成長のための研究開発、販売投資、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、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%を目標に利

益還元をめめます。この方針の下、2011年3月期では、1株につき年間配当金10円の配当(うち中間配当金5円)を予定しています。

新中期経営計画

Yamaha Management Plan 125

当社では中期経営計画を策定し、経営目標を掲げるとともに、その進捗状況を確認しながら目標の達成に取り組んでいます。2007年4月から2010年3月までの3年間を対象とした中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」では、楽器・音響・音楽ソフト、AV・IT、半導体の事業領域を「The Sound Company」領域とし、戦略的M&Aや業務提携も含めた積極的な経営資源の投入を通じ、成長を図るとともに、中国などの新興国市場での市場の拡大を目指しました。また、「多角化事業」領域では、業界内でのポジショニングの強化に努め、一層の収益力向上を目指しました。

「YGP2010」の初年度では、ほぼ目標通りの業績を確保できたものの、2009年3月期以後は、米国に端を発する経済危機が実体経済に波及したことで、世界的な景気の減速影響を受け、大幅に目標を下回る結果となりました。主力の楽器は期待していた中国市場で年10%以上の成長を遂げたほか、事業構造改革や楽器生産拠点の統廃合が進展するなどの成果もありましたが、需要の急変や顧客行動の変化への対応に遅れが生じ、特に主力の楽器事業での収益力が低下し、今後の課題として残りました。

このような状況を踏まえ、2010年4月からは新たな中期経営計画「Yamaha Management Plan 125 (YMP125)」(2010年4月～2013年3月)がスタートしました。「YMP125」では、引き続き世界的な景気の減速が進行する中で、経営ビジョンとして、「信頼と憧れのブランドとなる」、「音・音楽をコアとする」、「モノとコトの両輪で成長する」を当社が目指す姿として位置付けました。今回の新中期経営計画の3年間は、「成長基盤構築フェーズ」とし、今後の飛躍・成長に向けて、強固な成長基盤を整備する期間としました。そして、楽器・音楽・音響領域に経営資源を集中し、事業構造改革を継続して、新たな成長の芽を育てます。

具体的な施策としては、第一に、中国を始めとする新興国市場では、5年後の売上高1,000億円を目標に経営資源を投入し、成長を加速していきます。第二に、景気回復が遅れ、市場が成熟している先進国市場では、市場規模の大きな商品カテゴリーに集中して新商品を投入し、マーケットシェアの拡大を目指します。第三に、生産面では、需要動向を見据えた最適な生産体制の構築を行います。第四に、「コト」事業での収益力強化を図ります。第五に、「音」領域で新しく開発された技術の事業化に取り組んでいきます。

以上により計画最終年度の2013年3月期では、売上高4,270億円、営業利益250億円とし、3年間で400億円のキャッシュ・フローの創出を目指します。

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、2010年3月期末において当社グループが判断したものです。

1 経済状況

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

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、競合他社との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

当社グループは、経営資源を「楽器・音楽・音響」にかかわる事業領域に集中し、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AVレシーバーを中心とし、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や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

当社グループは事業の拡大のため、設備投資などの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

当社グループにおいては、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しています。これらの業務提携、出資などにおいて、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

当社グループが製造・販売する半導体、自動車用内装部品、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・品質などで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よる事業展開

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84社のうち45社が海外法人であり、そのうちの18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47.3%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港湾ストなど物流の障害
- ⑦移転価格税制などに基づく課税

8 原材料価格、原材料の供給、物流コスト

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

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ほか、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

当社は、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。楽器などの製造にかかわる技能の伝承や、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となっています。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 知的財産権の保護と利用

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、第三者が当社グループの知的財産を利用することを、効果的に防止できない可能性があります。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た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。

さらに当社グループは、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。これらのロイヤルティの上昇は、製造コストの増大を招き価格競争力に影響が出るほか、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

当社グループの製品は、当社が定めた品質保証規程及び製品品質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な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れば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の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の減少が予想されます。

13 公法規制

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、環境保護ほか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

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、工場跡地などの土壌が制限物質により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。さらに、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、地下水を汚染した場合、その対策費が発生する可能性があります。

15 情報漏洩

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を保有しています。重要情報などの管理については、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 為替レートの変動

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。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等を行っていますが、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3億円の損益影響をもたらします。

17 地震などの自然災害

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、施設面での損害のほか、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 財政状態などの変動に係る事項

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(2010年3月期末の取得原価167億円、連結貸借対照表計上額727億円)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2010年3月期末における時価と再評価後の帳簿価額との差異は16億円であり、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通りに運用収益が上げられない場合、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
	2010	2009	2010
流動資産:			
現金及び預金	¥ 59,407	¥ 41,373	\$ 638,510
受取手形及び売掛金	48,911	51,938	525,699
有価証券	670	1,280	7,201
たな卸資産	69,518	80,694	747,184
繰延税金資産	7,504	10,905	80,653
その他	8,744	17,307	93,981
貸倒引当金	(1,496)	(1,401)	(16,079)
流動資産合計	193,260	202,097	2,077,171
有形固定資産:			
建物及び構築物(純額)	42,158	38,885	453,117
機械装置及び運搬具、工具・器具及び備品(純額)	21,325	23,196	229,202
土地	50,655	56,690	544,443
リース資産(純額)	306	521	3,289
建設仮勘定	1,845	8,318	19,830
有形固定資産合計	116,291	127,613	1,249,903
投資その他の資産:			
投資有価証券	80,044	57,131	860,318
長期貸付金	467	436	5,019
敷金及び保証金	5,254	6,234	56,470
繰延税金資産	2,920	9,566	31,384
のれん	348	306	3,740
その他	3,566	5,587	38,328
投資その他の資産合計	92,600	79,263	995,271
資産合計	¥402,152	¥408,974	\$4,322,356

負債	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
流動負債:			
支払手形及び買掛金	¥ 21,791	¥ 25,625	\$ 234,211
短期借入金	8,816	14,216	94,755
1年内返済予定の長期借入金	1,023	1,483	10,995
未払金及び未払費用	32,496	34,012	349,269
未払法人税等	1,900	2,090	20,421
特定取引前受金	986	1,385	10,598
繰延税金負債	7	64	75
製品保証引当金	2,492	3,380	26,784
構造改革費用引当金	926	3,161	9,953
その他	4,741	4,628	50,957
流動負債合計	75,182	90,050	808,061
固定負債:			
長期借入金	5,177	3,491	55,643
繰延税金負債	929	126	9,985
再評価に係る繰延税金負債	14,931	16,776	160,479
退職給付引当金	33,675	27,628	361,941
長期預り金	16,144	16,723	173,517
その他	1,519	2,336	16,326
固定負債合計	72,378	67,083	777,923
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 2010—197,255,025株	28,534	—	306,685
2009—197,255,025株	—	28,534	—
資本剰余金	40,054	40,054	430,503
利益剰余金	167,614	176,739	1,801,526
自己株式	(34)	(29)	(365)
株主資本合計	236,169	245,298	2,538,360
評価・換算差額等:			
その他有価証券評価差額金	34,000	19,817	365,434
繰延ヘッジ損益	(166)	(394)	(1,784)
土地再評価差額金	16,201	18,769	174,129
為替換算調整勘定	(34,466)	(34,495)	(370,443)
評価・換算差額等合計	15,569	3,697	167,337
少数株主持分	2,852	2,845	30,653
純資産合計	254,591	251,841	2,736,361
負債純資産合計	¥402,152	¥408,974	\$4,322,356

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
	2010	2009	2010
売上高	¥414,811	¥459,284	\$4,458,416
売上原価	268,380	290,381	2,884,566
売上総利益	146,431	168,902	1,573,850
販売費及び一般管理費	139,602	155,057	1,500,451
営業利益	6,828	13,845	73,388
その他の収益(費用):			
受取利息・受取配当金	786	2,601	8,448
支払利息	(451)	(615)	(4,847)
売上割引	(2,804)	(3,416)	(30,138)
固定資産処分損益(純額)	21	(621)	226
投資有価証券売却損益	(13)	5	(140)
特別退職金	—	(96)	—
減損損失	(1,962)	(15,323)	(21,088)
構造改革費用	—	(4,863)	—
関係会社出資金評価損	—	(3,301)	—
その他(純額)	(2,605)	(373)	(27,998)
	(7,029)	(26,004)	(75,548)
税金等調整前当期純損失	(201)	(12,159)	(2,160)
法人税等:			
法人税、住民税及び事業税	3,084	3,790	33,147
法人税等調整額	1,265	4,924	13,596
	4,349	8,714	46,743
少数株主損益控除前当期純損失	(4,550)	(20,873)	(48,904)
少数株主利益又は少数株主損失	371	(258)	3,988
当期純損失	¥ (4,921)	¥ (20,615)	\$ (52,891)

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		
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
当期変動額:												
剰余金の配当			(10,581)		(10,581)							(10,581)
当期純損失			(20,615)		(20,615)							(20,615)
連結範囲の変動			981		981							981
土地再評価差額金の取崩			(3,907)		(3,907)							(3,907)
自己株式の取得				(18,032)	(18,032)							(18,032)
自己株式の消却			(18,328)	18,328	—							—
その他			(115)		(115)							(115)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(29,128)	(601)	3,907	(12,555)	(38,377)	(538)	(38,916)
当期変動額合計	—	—	(52,567)	296	(52,271)	(29,128)	(601)	3,907	(12,555)	(38,377)	(538)	(91,187)
2009年3月31日残高	¥28,534	¥40,054	¥176,739	¥(29)	¥245,298	¥19,817	¥(394)	¥18,769	¥(34,495)	¥3,697	¥2,845	¥251,841
当期変動額:												
剰余金の配当			(5,917)		(5,917)							(5,917)
当期純損失			(4,921)		(4,921)							(4,921)
連結範囲の変動			1,522		1,522							1,522
持分法の適用範囲の変動			6		6							6
土地再評価差額金の取崩			185		185							185
自己株式の取得				(4)	(4)							(4)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						14,183	227	(2,567)	28	11,872	7	11,879
当期変動額合計	—	—	(9,124)	(4)	(9,129)	14,183	227	(2,567)	28	11,872	7	2,750
2010年3月31日残高	¥28,534	¥40,054	¥167,614	¥(34)	¥236,169	¥34,000	¥(166)	¥16,201	¥(34,466)	¥15,569	¥2,852	¥254,591

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		
2009年3月31日残高	\$306,685	\$430,503	\$1,899,602	\$ (312)	\$2,636,479	\$212,994	\$(4,235)	\$201,730	\$(370,755)	\$39,736	\$30,578	\$2,706,804
当期変動額:												
剰余金の配当			(63,596)		(63,596)							(63,596)
当期純損失			(52,891)		(52,891)							(52,891)
連結範囲の変動			16,359		16,359							16,359
持分法の適用範囲の変動			64		64							64
土地再評価差額金の取崩			1,988		1,988							1,988
自己株式の取得				(43)	(43)							(43)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						152,440	2,440	(27,590)	301	127,601	75	127,676
当期変動額合計	—	—	(98,065)	(43)	(98,119)	152,440	2,440	(27,590)	301	127,601	75	29,557
2010年3月31日残高	\$306,685	\$430,503	\$1,801,526	\$(365)	\$2,538,360	\$365,434	\$(1,784)	\$174,129	\$(370,443)	\$167,337	\$30,653	\$2,736,361

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

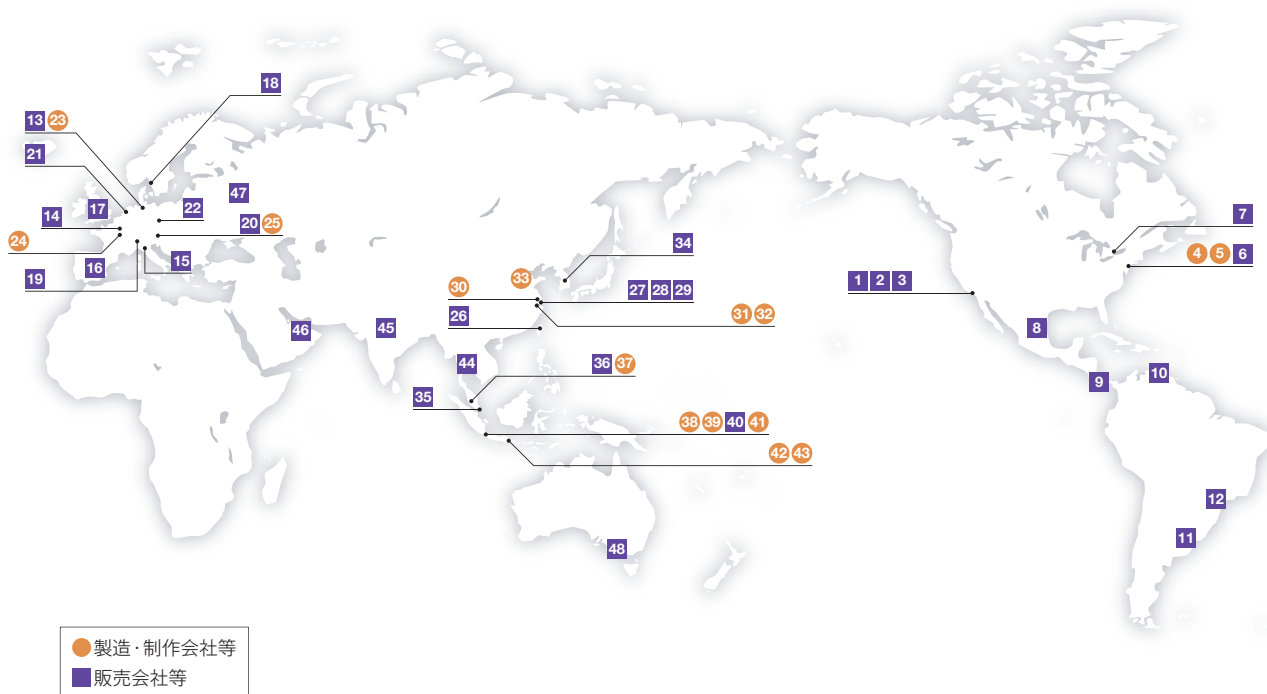
	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純損失	¥ (201)	¥ (12,159)	\$ (2,160)
減価償却費	14,139	17,912	151,967
減損損失	1,962	15,323	21,088
のれん償却額	163	1,422	1,752
貸倒引当金の増減額	23	(116)	247
関係会社株式評価損	428	163	4,600
関係会社株式売却に係る損益	2,159	—	23,205
関係会社出資金評価損	—	3,301	—
投資有価証券評価損	478	277	5,138
退職給付引当金の増減額	6,470	2,456	69,540
受取利息及び受取配当金	(786)	(2,601)	(8,448)
支払利息	451	615	4,847
為替差損益	104	(144)	1,118
持分法による投資損益	0	7	0
投資有価証券売却損益	13	(4)	140
固定資産処分損益(純額)	(21)	621	(226)
構造改革費用	—	4,863	—
構造改革費用引当金戻入額	(113)	—	(1,215)
特別退職金	—	96	—
関係会社清算損益	6	(231)	64
過年度関税	574	—	6,169
売上債権の増減額	(2,244)	13,432	(24,119)
たな卸資産の増減額	11,731	(8,859)	126,086
仕入債務の増減額	1,092	(9,540)	11,737
その他(純額)	(685)	(7,433)	(7,362)
小計	35,748	19,399	384,222
利息及び配当金の受取額	790	2,649	8,491
利息の支払額	(444)	(638)	(4,772)
法人税等の支払額又は還付額	3,775	(23,646)	40,574
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,870	(2,235)	428,525
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
定期預金の純増減額	(3)	423	(32)
有形固定資産の取得による支出	(14,106)	(20,522)	(151,612)
有形固定資産の売却による収入	1,771	1,397	19,035
連結の範囲の変更を伴う関係会社株式の取得による支出	—	(8,073)	—
連結の範囲の変更を伴う関係会社株式の売却による増減	(1,237)	—	(13,295)
投資有価証券の取得による支出	—	(99)	—
投資有価証券の売却及び償還による収入	8	3,015	86
関係会社株式の取得による支出	(847)	(630)	(9,104)
関係会社株式の売却による収入	—	60	—
関係会社出資金の払込による支出	—	(869)	—
関係会社の清算による収入	785	—	8,437
関係会社の減資による収入	453	—	4,869
その他(純額)	464	(702)	4,987
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,711)	(25,999)	(136,619)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の純増減額	(4,714)	176	(50,666)
長期借入れによる収入	2,783	2,756	29,912
長期借入金の返済による支出	(1,293)	(4,622)	(13,897)
会員預り金の預りによる収入	4	17	43
会員預り金の返還による支出	(585)	(485)	(6,288)
自己株式の取得による支出	(4)	(18,032)	(43)
配当金の支払額	(5,917)	(10,581)	(63,596)
少数株主への配当金の支払額	(146)	(228)	(1,569)
その他(純額)	6	(41)	64
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,867)	(31,041)	(106,051)
現金及び現金同等物に係る換算差額	83	(3,668)	892
現金及び現金同等物の増減額	17,375	(62,943)	186,748
現金及び現金同等物の期首残高	41,223	103,371	443,067
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,308	1,107	14,058
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(673)	(311)	(7,233)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 59,235	¥ 41,223	\$ 636,662

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翻訳したものです。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、2010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=93.04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 2010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



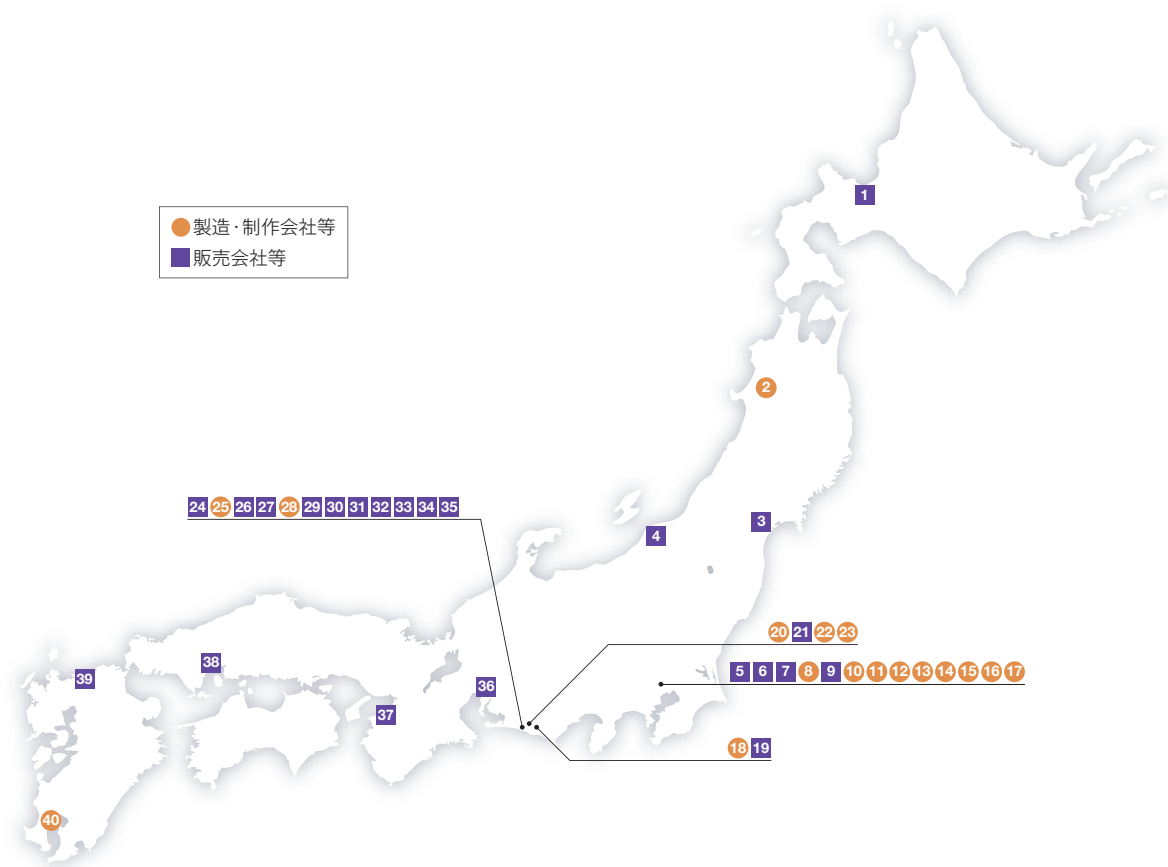
会社名	所在地
1 Yamaha Corporation of America	アメリカ・カリフォルニア
2 Yamaha Electronics Corporation, USA	アメリカ・カリフォルニア
3 Yamaha Commercial Audio Systems, Inc.	アメリカ・カリフォルニア
4 Yamaha Music InterActive, Inc.	アメリカ・ニューヨーク
5 YMH Digital Music Publishing, LLC*1	アメリカ・ニューヨーク
6 Yamaha Artist Services, Inc.	アメリカ・ニューヨーク
7 Yamaha 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 ベネズエラ支店	ベネズエラ・カラカス
11 アルゼンチン支店	アルゼンチン・ブエノスアイレス
12 Yamaha Musical do Brasil Ltda.	ブラジル・サンパウロ
13 Yamaha Music Europe GmbH	ドイツ・レリンゲン
14 フランス支店	フランス・クロワシー・ボーブール
15 イタリア支店	イタリア・ミラノ
16 イベリカ支店	スペイン・マドリッド
17 UK支店	イギリス・ミルトンキーンズ
18 スカンジナビア支店	スウェーデン・イエーテボリ
19 スイス支店	スイス・チューリッヒ
20 オーストリア支店	オーストリア・ウィーン
21 ベネルクス支店	オランダ・ヴィアネン
22 ポーランド支店	ポーランド・ワルシャワ
23 Steinberg Media Technologies GmbH	ドイツ・ハンブルク
24 Nexo S.A.	フランス・プレリー
25 L. Bösendorfer Klavierfabrik GmbH	オーストリア・ウィナノイシュタット

会社名	所在地
26 功学社山葉楽器股份有限公司	台湾・台北
27 雅馬哈楽器音響(中国)投資有限公司	中国・上海
28 雅馬哈楽器技術培訓(上海)有限公司	中国・上海
29 雅馬哈貿易(上海)有限公司	中国・上海
30 雅馬哈電子(蘇州)有限公司	中国・蘇州
31 蕭山雅馬哈楽器有限公司	中国・杭州
32 杭州雅馬哈楽器有限公司	中国・杭州
33 天津雅馬哈電子楽器有限公司	中国・天津
34 Yamaha Music Korea Ltd.	韓国・ソウル
35 Yamaha Music (Asia) Pte Ltd	シンガポール
36 Yamaha Music (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア・ベタリンジャヤ
37 Yamaha Electronics Manufacturing (M) Sdn Bhd	マレーシア・チモール
38 PT. Yamaha Indonesia	インドネシア・東ジャカルタ
39 PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia	インドネシア・東ジャカルタ
40 PT. Yamaha Musik Indonesia (Distributor)	インドネシア・中央ジャカルタ
41 PT. Yamaha Music Manufacturing Asia	インドネシア・バカシ
42 PT. Yamaha Musical Products Indonesia	インドネシア・バスルアン
43 PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia	インドネシア・バスルアン
44 Siam Music Yamaha Co., Ltd.*2	タイ・バンコク
45 Yamaha Music India Pvt. Ltd.*2	インド・グルガオン
46 Yamaha Music Gulf FZE	UAE・ドバイ
47 Yamaha Music (Russia) LLC.	ロシア・モスクワ
48 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

国内ネットワーク

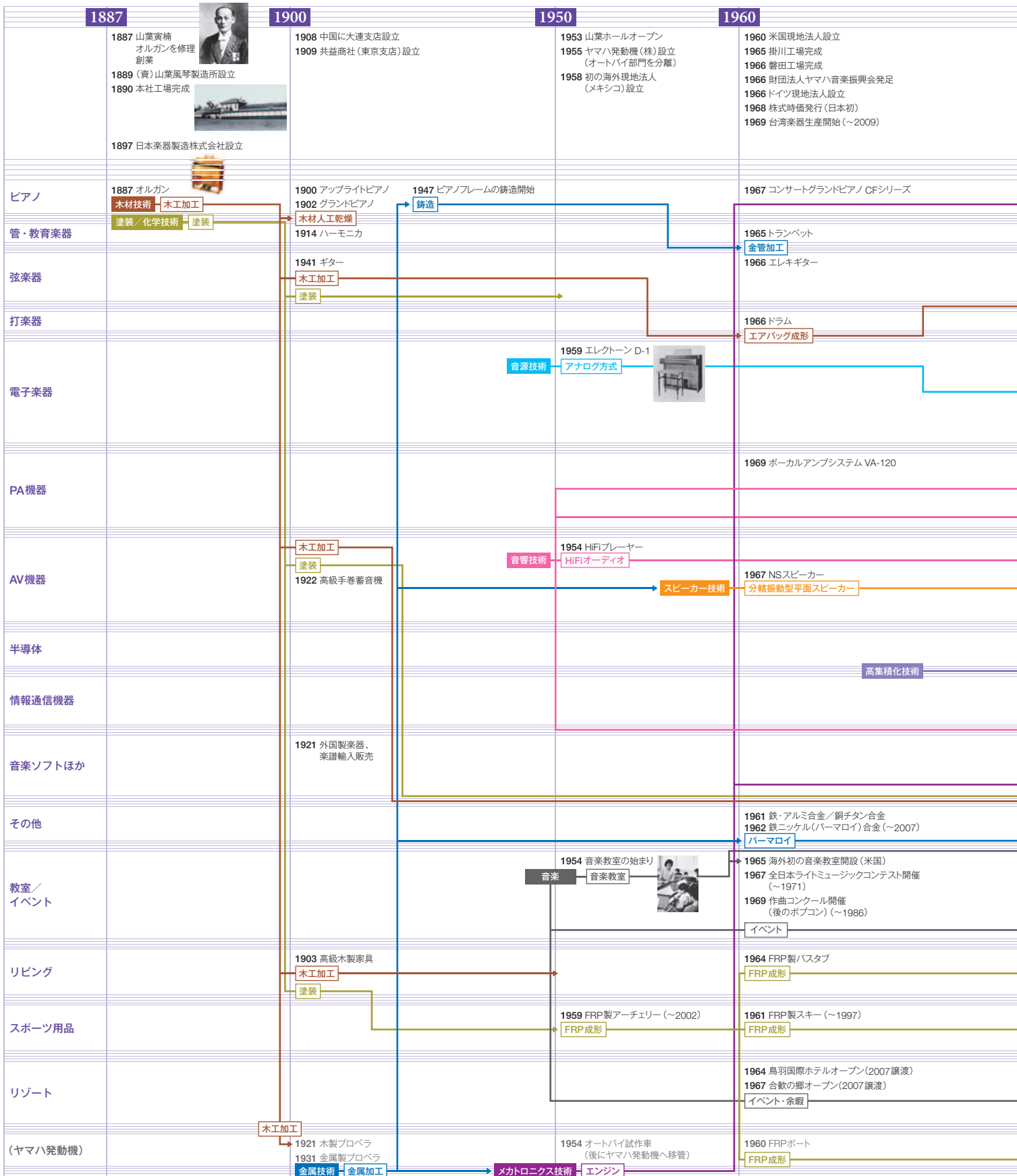


会社名	所在地
1 株式会社ヤマハミュージック北海道	北海道札幌市
2 桜庭木材株式会社	秋田県北秋田市
3 株式会社ヤマハミュージック東北	宮城県仙台市
4 株式会社ヤマハミュージック関東	新潟県新潟市
5 株式会社ヤマハミュージック東京	東京都中央区
6 株式会社ヤマハホール	東京都中央区
7 ヤマハミュージックトレーディング株式会社	東京都中央区
8 ヤマハサウンドシステム株式会社	東京都中央区
9 ヤマハエレクトロニクスマーケティング株式会社	東京都港区
10 株式会社ヤマハミュージックエンタテインメントホールディングス	東京都渋谷区
11 株式会社ヤマハミュージックコミュニケーションズ	東京都渋谷区
12 株式会社ヤマハエアーアンドアール	東京都渋谷区
13 株式会社ヤマハミュージックアーティスト	東京都渋谷区
14 株式会社ヤマハミュージックパブリッシング	東京都渋谷区
15 株式会社ヤマハミュージックアンドビジュアルズ	東京都渋谷区
16 株式会社ヤマハミュージックメディア	東京都豊島区
17 株式会社エビキュラス	東京都豊島区
18 山梨工芸株式会社	静岡県掛川市
19 株式会社つま恋	静岡県掛川市
20 ディーエス株式会社	静岡県袋井市

会社名	所在地
21 株式会社葛城	静岡県袋井市
22 株式会社ヤマハミュージックウイंस	静岡県磐田市
23 ヤマハハイテックデザイン株式会社	静岡県磐田市
24 ヤマハピアノサービス株式会社	静岡県浜松市
25 ヤマハミュージッククラフト株式会社	静岡県浜松市
26 株式会社ヤマハクレジット	静岡県浜松市
27 ヤマハミュージックリース株式会社	静岡県浜松市
28 ヤマハファインテック株式会社	静岡県浜松市
29 株式会社ヤマハメディアワークス	静岡県浜松市
30 株式会社ヤマハアイワークス*2	静岡県浜松市
31 株式会社ヤマハビジネスサポート	静岡県浜松市
32 ヤマハ保険サービス株式会社	静岡県浜松市
33 株式会社ヤマハトラベルサービス	静岡県浜松市
34 株式会社ヤマハファシリティマネジメント	静岡県浜松市
35 株式会社ヤマハオフィスリンク	静岡県浜松市
36 株式会社ヤマハミュージック東海	愛知県名古屋市
37 株式会社ヤマハミュージック大阪	大阪府大阪市
38 株式会社ヤマハミュージック中四国	広島県広島市
39 株式会社ヤマハミュージック九州	福岡県福岡市
40 ヤマハ鹿児島セミコンダクタ株式会社	鹿児島県始良郡

(2010年7月1日現在)

ヤマハの歩み



1970

1970 日本管楽器(株)吸収合併(埼玉工場)
1970 豊岡工場完成
1974 米国楽器生産開始(~2007)
1976 鹿児島工場完成
1977 インドネシア楽器生産開始

デジタル+アコースティック技術

1973 ピアニカ

1974 シンセサイザー CSY-1
1975 エレクトーン GX-1

ポリフォニック



1974 ミキシングコンソール PM-1000

アナログミキサー

1974 高級アンプ B-1

Power-FET

1974 ベリリウム振動板スピーカー NS-1000M

ベリリウム振動板スピーカー

1972 エレクトーン用音源LSI

楽器用LSI

建築音響

1974 コンピューターによる建築音響シミュレーション

1972 ジュニアオリジナルコンサート開催

1975 システム家具(~2005)
1976 システムキッチン(2010譲渡)
1977 人工大理石カウンター ニューマーブル

人工大理石

1973 テニスラケット(~1997)

1974 つま恋オープン
1976 葛城ゴルフ倶楽部オープン
1978 葛城北の丸オープン
1979 はいむるぶしオープン(2007譲渡)

イベント・余暇

1974 FRP プール

FRP成形

1980

1980 ヤマハピアノテクニカルアカデミー(調律師養成学校)設立



1987 ヤマハ株式会社社名変更

1982 ピアノプレーヤ

ピアノプレイヤ技術

1983 エレクトリック・アコースティックギター

1986 電子ドラム PMC1

1980 ポータブルキーボード

1983 デジタルシンセサイザー DX7

FM音源

1983 電子ピアノ クラビノーバ

1987 ウインドMIDIコントローラー WX7

1985 DSPエフェクター SPX90

デジタル・エフェクト

1982 CDプレーヤー CD-1

1986 デジタル・サウンドフィールド・プロセッサー DSP-1

DSP

1988 YST(ヤマハ・アクティブ・サーボテクノロジー)搭載スピーカー AST-1

YST

1983 FM音源用LSI

1983 グラフィックLSI

1983 MSXパソコン

1983 コンピューター

情報処理技術

1986 家庭向け音楽専用室 SRS(音楽室)

1989 防音室 AMITECS

防音室

ロボット

1984 産業用ロボット

1989 自動車用内装部品

自動車内装木目部品

1986 ボピューラミュージックスクールスタート

1987 英語教室スタート

英語教室

1987 Teens' Music Festival開催(~2006)

イベント

1982 システムバス(2010譲渡)

1982 ゴルフクラブ

1986 カーボンポジット・ゴルフクラブ アクユラスシリーズ

カーボンポジット

1990

1990 中国楽器生産開始

1992 マレーシアAV機器生産開始

1999 インドネシアAV機器生産開始

1991 コンサートグランドピアノ CFⅢS

1993 サイレントピアノ

消音技術

1995 サイレントプラスシステム

1997 サイレントバイオリン



1996 サイレントセッションドラム

1993 バーチャル・アコースティック・シンセサイザー VLシリーズ

物理モデル音源

1994 デジタルミキシングコンソール ProMix 01

デジタルミキサー

1995 シアターサウンドシステム

シアターサラウンド

1999 携帯電話用音源LSI

携帯電話用LSI

1993 CDレコーダー(~2003)

1993 通信カラオケ

1995 リモートルーター

通信カラオケ

ルーター

蒸着式薄膜成形

1991 薄膜磁気ヘッド(~2000)

1997 マグネシウム成形部品(~2010)

マグネシウム鑄造

1991 キロロオープン(2007譲渡)

1994 電動ハイブリッド自転車PAS

2000

2002 中国特株会社設立

2002 欧州統括会社設立

2003 中国AV機器生産開始

2005 スタインバーク社買収

2007 不二音響(株)買収

2007 (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設立

2008 ペーゼントルファア社買収

2008 ネキノ社買収

2000 アコースティックバイオリン Braviol

2001 サイレントギター

2008 アコースティックギター L36ARE、L26AREシリーズ

木材改質処理

PCM音源

2001 ミュージックプロダクション

シンセサイザー MOTIF

2002 イージーギター EZ-EG

2004 エレクトーン STAGEA

2006 電子ピアノ MODUS H01

2008 TENORI-ON

2009 ハイブリッドピアノ AvantGrand

ハイブリッド・ピアノ技術

2000 プロフェッショナルオーディオワークステーション AW4416

オーディオワークステーション

2001 デジタルオーディオミキシングシステム PM1D

2008 ポケットレコーダー POCKETRAK CX

2004 デジタル・サウンド・プロジェクターYSP-1

ビーム制御スピーカー

2006 SRベース搭載スピーカー NX-A01

SRベース

2002 デジタルアンプLSI

デジタルアンプLSI

2006 IP 音声会議システム

電話会議

ネットサービス

2000 着信メロディ配信サービス

2000 電子楽譜配信サービス

2003 歌声合成ソフト VOCALOID

DTM 2009 インタラクティブミュージックプレーヤー BODIBEAT

楽器レンタル

2003 楽器レンタルシステムスタート

2005 中国音楽教室展開

2006 ミュージックレッスンオンラインスタート

オンラインレッスン

2007 Music Revolution開催

イベント

2002 マーブルシンク搭載システムキッチン(2010譲渡)

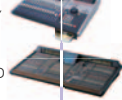
マーブルシンク

2002 ゴルフクラブ inpres

2002 エレクトリックコンピューター

2010

2010 コンサートグランドピアノ/CFX



2010 調音パネル

組織図



(2010年7月1日現在)

投資家情報

(2010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

25,658人(うち臨時従業員年間平均雇用人員6,383人)

連結子会社数

84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: 197,255,025株

上場証券取引所

東証第一部 証券コード 7951

株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関

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

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

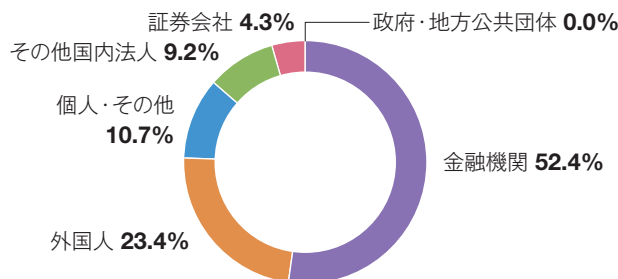
会計監査人

新日本有限責任監査法人

株主数

23,702名

株主構成(株式数)



大株主の状況

大株主	持株比率(%)
ヤマハ発動機株式会社	5.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.15
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4.89
三井住友海上火災保険株式会社	4.52
株式会社みずほ銀行	4.45
株式会社静岡銀行	4.23
住友生命保険相互会社	3.70
日本生命保険相互会社	3.29
株式会社みずほコーポレート銀行	2.93
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2.04

IR窓口

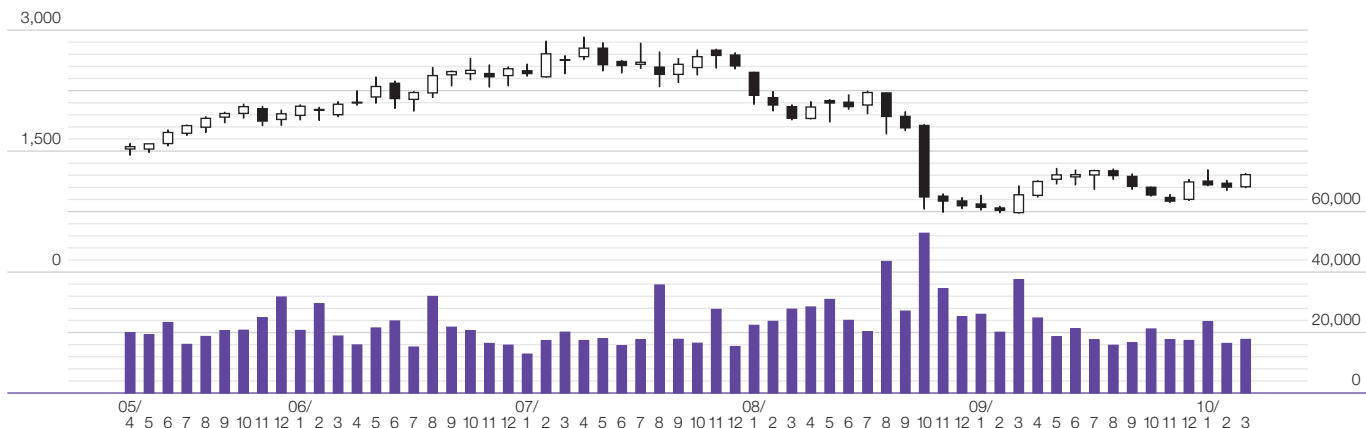
経営企画室

Tel: 03-5488-6602

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

株価及び出来高の推移

(円)





感動を・ともに・創る

ヤマハ株式会社
経営企画室

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



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。

2010/8 カタログコード - CM101