

Together, We Set the Rhythm

「音・音楽」の価値を世界に広げるヤマハ

1887年、ヤマハの歴史は創業者山葉寅楠^{やまはとらくす}による1台のオルガン修理に始まりました。以来ヤマハは120年を越える発展の歴史を通じ、楽器を始め、「音・音楽」を中心とした様々な価値を世界中の人々に提供する企業に成長しました。

ヤマハは今後も、事業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ていきたいと願っています。

目次

財務ハイライト	01	コーポレート・ガバナンスとCSR	30
株主の皆様へ	02	コーポレート・ガバナンス	30
社長インタビュー	03	企業理念とCSR	33
特集:Together, We Set the Rhythm お客様とともに創り出すヤマハのリズム	09	役員一覧	34
事業概要	16	財務セクション	36
営業概況	18	主要財務指標の推移	36
全体の概況	18	財政状態及び経営成績の説明及び分析	38
楽器事業	19	事業等のリスク	47
AV・IT事業	23	連結貸借対照表	50
電子部品事業	24	連結損益計算書	52
リビング事業	25	連結株主資本等変動計算書	53
その他の事業	26	連結キャッシュ・フロー計算書	54
研究開発と知的財産	27	主要ネットワーク	56
研究開発	27	ヤマハの歩み	58
知的財産	29	組織図	60
		投資家情報	61



Together, We Set the Rhythm

— お客様とともに創り出すヤマハのリズム

ヤマハは、お客様の満足度を向上させることこそがヤマハの存在価値であると考えています。本表紙に掲げたメッセージには、お客様との良好な関係を大切にしながら成長を続けることに対するヤマハの強い思い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

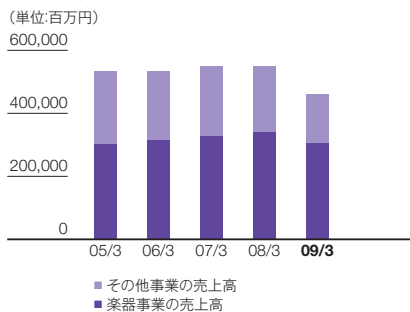
	百万円					百万米ドル*
	2009	2008	2007	2006	2005	2009
会計年度:						
売上高	¥ 459,284	¥ 548,754	¥ 550,361	¥ 534,084	¥ 534,079	\$4,675.60
営業利益	13,845	32,845	27,685	24,135	35,695	140.95
当期純利益(損失)	(20,615)	39,558	27,866	28,123	19,697	(209.87)
設備投資額	22,581	24,394	25,152	22,882	22,702	229.88
減価償却費	17,912	20,289	19,956	18,944	18,958	182.35
研究開発費	23,218	24,865	24,220	24,055	22,953	236.36
フリー・キャッシュ・フロー	(28,234)	79,225	17,305	7,406	26,692	(287.43)
会計年度末:						
総資産	¥ 408,974	¥ 540,347	¥ 559,031	¥ 519,977	¥ 505,577	\$4,163.43
純資産**	251,841	343,028	351,398	316,005	275,200	2,563.79
有利子負債	19,192	21,036	25,551	28,474	46,598	195.38
円						
1株当たり情報:						
当期純利益(損失)	¥ (103.73)	¥ 191.76	¥ 135.19	¥ 136.04	¥ 95.06	\$ (1.06)
純資産**	1,262.42	1,646.44	1,680.91	1,532.62	1,334.51	12.85
配当金***	42.50	50.00	22.50	20.00	20.00	0.43
米ドル						
%						
レシオ:						
自己資本比率**	60.9%	62.9%	62.0%	60.8%	54.4%	
ROE(自己資本当期純利益(損失)率)**	(7.0)	11.5	8.4	9.5	7.4	
ROA(総資産当期純利益(損失)率)	(4.3)	7.2	5.2	5.5	3.9	
従業員数(人)						
	26,803	26,517	25,992	25,298	23,828	

* 米ドル金額は、2009年3月31日の為替レート1米ドル=¥98.23で換算しています。

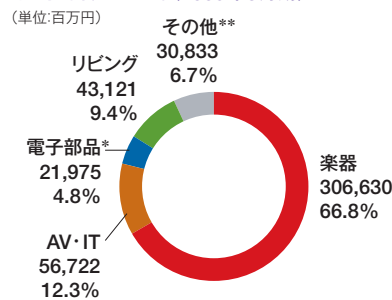
** 「純資産」「自己資本比率」「ROE(自己資本当期純利益率)」は、2006年3月期まではそれぞれ「株主資本」「株主資本比率」「ROE(株主資本当期純利益率)」を開示しています。

*** 「1株当たり配当金」は、2008年3月期と2009年3月期はそれぞれ特別配当20円を含みます。

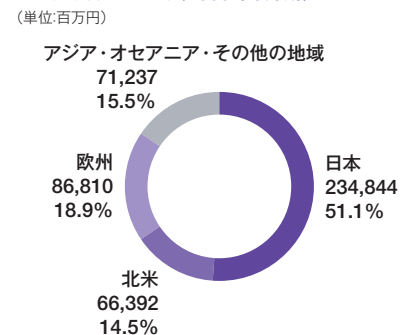
売上高



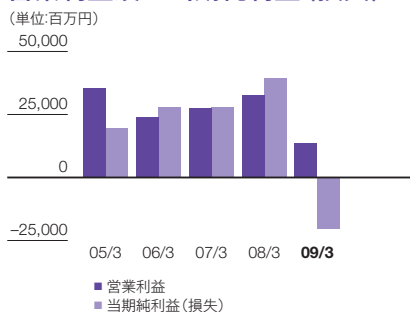
事業別売上高(2009年3月期)



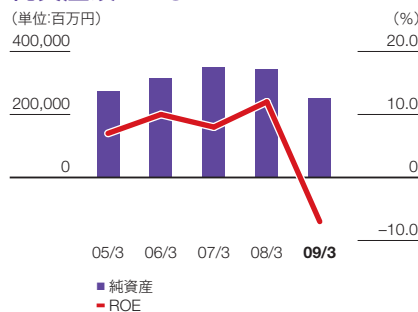
地域別売上高(2009年3月期)



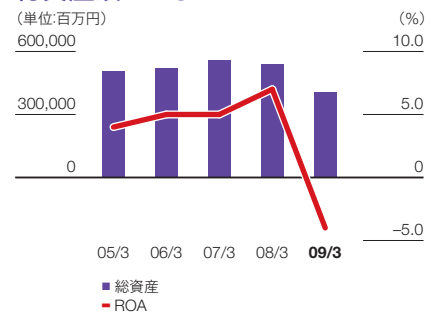
営業利益及び当期純利益(損失)



純資産及びROE



総資産及びROA



* 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いたしました。

** レクリエーション施設の一部譲渡に伴い、2009年3月期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。

株主の皆様へ



2009年3月期の業績はヤマハグループにとって非常に厳しい結果となりました。ヤマハを取り巻く経営環境は大きく変化していますが、より多くのお客様からの満足をいただけるよう、一層の努力を重ねてまいります。

2009年3月期の業績について

2009年3月期におけるヤマハグループは、楽器を始め、様々な分野で新製品を投入し、お客様から高い評価をいただきましたが、期の前半における原油価格や原材料価格の上昇、米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な景況感の悪化、さらには、期の後半での急激な円高の進行といった外部環境要因もあり、非常に厳しい業績となりました。

業績改善プログラムの実行

想定を超える世界経済の減速による収益の低下に対応するため、ヤマハは2008年11月に「経営改革委員会」を設置し、業績改善への全社取り組みを開始しました。短期的な収益改善施策としての経費の削減、投資見直し、販売価格の引き上げなどを行ったほか、中長期での事業ポートフォリオの方向づけを議論しました。

ヤマハの存在価値

120年を越える歴史のなかで、ヤマハは「音・音楽」を中心とした様々な価値を世界中の人々に提供してきました。お客様とのかかわりのなかで、お客様の満足度をより向上させることに、ヤマハの存在価値があると思っています。今後とも、お客様との絆をさらに強固なものとし、お客様の満足度を高められるように努力してまいりたいと考えています。

引き続き、ヤマハへのご支援とご鞭撻をお願いいたします。

2009年7月

梅村 充

代表取締役社長

梅村 充

社長インタビュー

Question 1

2009年3月期の業績について、どのように評価していますか？

景況感の悪化などから、当初計画は達成できませんでしたが、中期経営計画「YGP2010」で打ち出した施策を着実に実行できたと考えています。

2009年3月期は、電子楽器、アコースティックギター、電子ドラム、AVアンプなどの新製品を発売し、お客様から好意的な評価をいただきました。一方で、世界的な景気の減速、期前半での原材料価格などの高騰、期後半では急激かつ急速な円高の進行といった外部環境の悪化もあり、売上高は前期に比べて減収、206億円の最終損失を計上するなど、厳しい結果となりました。また、楽器・音響・音楽ソフト、AV・IT、半導体などの“The Sound Company”領域においては、新たな成長の芽を十分に育てることができなかつたことが反省点として残りました。

楽器事業では、米国や日本などでハイエンドのグランドピアノが想定以上に落ち込みました。また、PA機器も、期後半以降、特に法人向けビジネスが伸び悩みました。電子部品事業においては、これまで成長を牽引してきた携帯電話用音源LSIに代わる新デバイスの開発を進めてきましたが、残念ながら当初想定していたような成果を出すことができませんでした。

その結果、中期経営計画「YGP2010」の数値目標達成は、実質的に困難と判断せざるを得ない状況です。ただ、私自身が「YGP2010」で打ち出した方向性に沿った施策の展開はできたにとらえています。

すなわち、当初計画した施策を着実に進め、ピアノ工場を始めとする楽器製造拠点の再編が進んだほか、ギターや電子ドラムは北米市場を中心に高評価を得ることができました。音楽ソフト事業もおおむね順調に推移しました。また、重点市場のエマージング市場、とりわけ中国では2桁成長を達成することができました。

事業の位置づけ

“The Sound Company”領域

楽器・音響・音楽ソフト
AV・IT
半導体

音・音楽・ネットワーク関連技術を基盤として、楽器・音響・音楽ソフト、AV・IT、デバイス領域における事業の深化、拡張、創造を通じて、グループの成長を牽引

多角化事業領域

リビング

レクリエーション

PT*

ゴルフ

これまでの事業運営で培った独自の技術と感性を生かし、各業界における強固なポジション確立と健全な事業運営により、グループの企業価値増大に貢献

*PT: プロダクティブ・テクノロジー
(FA・金型・自動車用内装部品)



Question 2

中期経営計画「YGP2010」は実質的に困難と判断されたようですが、当初の想定と違った部分はどのようなところでしょうか？

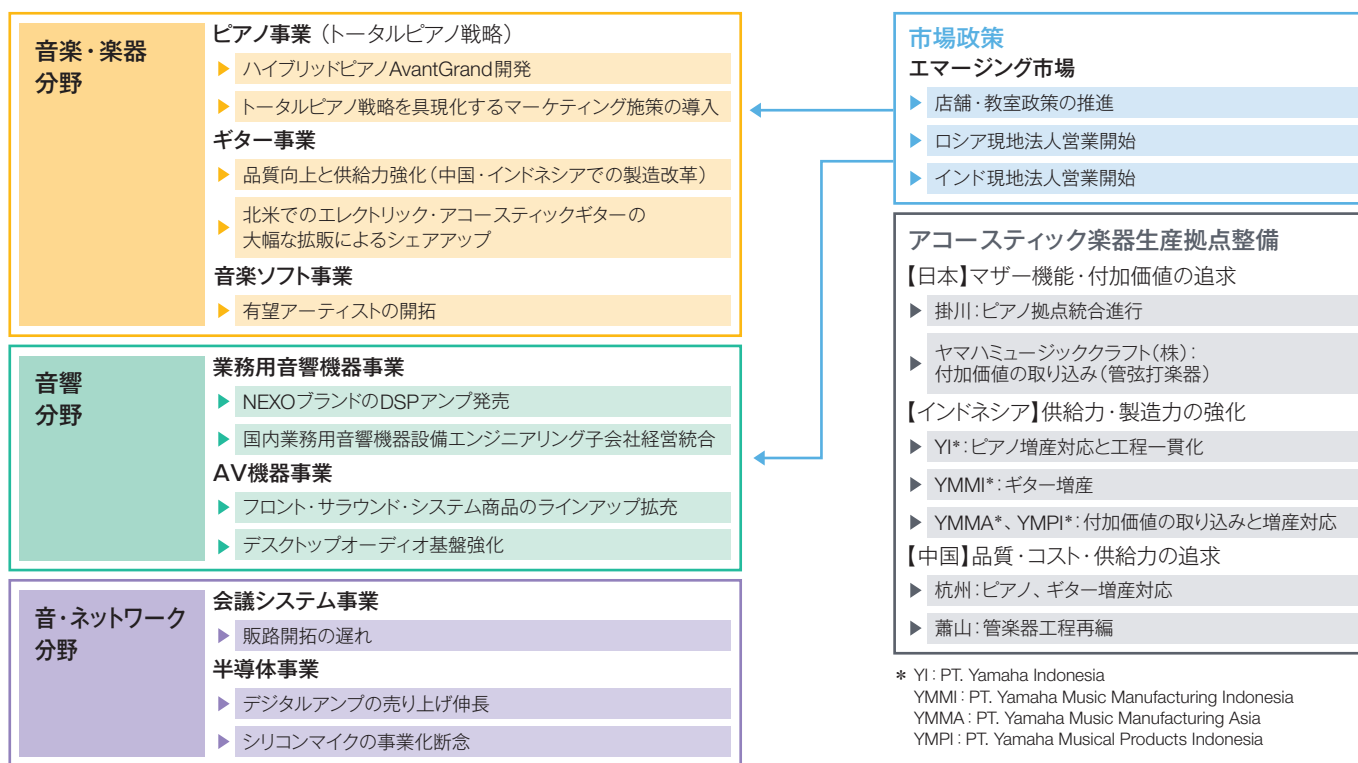
世界的な景気減速や急激な円高の進行は予想を超え、当初描いていたシナリオどおりとはなりませんでした。

2010年3月期は、中期経営計画「YGP2010」の最終年度となりますが、目指した数値目標の達成は極めて困難と考えています。そのため、2010年3月期を、急激に変化する経営環境への対応と経営基盤の再構築、次期中期経営計画への方向づけのための事業年度と位置づけを変更することとしました。また、市況の急速な悪化により期待を大きく下回る結果となったことに

加え、新商品の開発遅れや一層の競争激化が進み、一部事業からの撤退を含む事業構造改革に着手することになりました。

「YGP2010」が未達となることは、私自身の事業環境認識の甘さなど、素直に反省しなければならない点は多々ありますが、楽器及び音関連事業での成長、多角化事業での収益性改善を柱としていく考え方そのものに変更はありません。

“The Sound Company” 領域での成長戦略の進捗状況



Question 3

業績改善プログラムの内容について教えてください。

私自身が委員長である「経営改革委員会」を通して、短期的な収益改善と、中長期的な事業の方向性の検討を進めています。

2008年11月に私自身が委員長となり、全取締役が参加する「経営改革委員会」を設置しました。この委員会では短期的な業績の改善施策の立案・実施及び中長期での事業の方向性などの検討を進めています。短期的な収益改善という観点からは、原価の低減と経費の削減、投資の見直しを行い、為替変動対応としての販売価格の引き上げなどを実施したことで、2009年3月期の収益の改善につなげることができました。

併せて、事業ごとのレビューや方向性を検討し、不採算事業への対応の検討や損益の改善を図っています。その結果として、

一眼レフデジタルカメラ用のマグネシウム成形部品事業からの撤退、半導体シリコンマイクの事業化断念などの決定をしました。また、ピアノ生産拠点である台湾山葉楽器製造股份有限公司、Kemble & Company Ltd. (イギリス)の解散も決定しました。そのほか、固定資産、のれんの減損処理なども実施し、事業体質の強化に努めました。これら一連の事業構造改革は、今回で終了ということではなく、今後も継続していきます。

同時に、2010年の春をめどに次期中期経営計画を策定し、事業の方向性を明確にしていきます。

主な決定事項

主な事業構造改革と減損処理	一時費用*	期待効果
マグネシウム成形部品事業からの撤退	8億円	■ 中期では、約20億円程度の効果期待
半導体シリコンマイクビジネス参入断念	4億円	■ 2010年3月期では約11億円の効果
ピアノ生産拠点再編 (台湾、イギリスのピアノ工場閉鎖)	17億円	■ 2010年3月期は約1億円の効果 ■ 中期では、約5億円程度の効果期待
半導体及びレクリエーション固定資産、のれんの減損	186億円	■ 2010年3月期の効果は32億円 (楽器14億円、半導体17億円、レクリエーション1億円)

*一時費用は2009年3月期で計上済み

Question 4

事業の存続、撤退の判断基準と考え方について教えてください。

2期連続で赤字損失が見込まれる事業については、議論のテーブルに載せ、事業の存続を判断することとしています。

その際、将来の事業の収益性に加え、その事業が、ヤマハならではの、ヤマハだからできる商品・サービスを提供し、ブランド貢献を含め市場から評価をいただけるかどうかを判断基準としています。

Question 5

ピアノ事業の収益改善に向けた施策について教えてください。

減産や生産拠点の統廃合を進めるとともに、自動演奏ピアノやサイレントピアノ™の拡販を強化します。

2009年3月期のピアノの販売は、中国市場で中国製普及価格品が予定どおり伸長したものの、景気減速の影響を受け、国内市場や米国市場で中高級の日本製ピアノの販売が大きく減少しました。その結果、日本の工場では、大幅な減産を余儀なくされ、ピアノ事業の収益が悪化しました。

グローバルな観点からの生産拠点見直しの一環として、より一層の生産効率改善のため台湾とイギリスのピアノ工場を閉鎖し、日本、中国、インドネシアの3拠点にヤマハピアノの生産を集

約することを決定しました。また、2010年夏を目指して進行中の日本でのピアノ工場の統合集約化を急ぎ、統合効果を早期に実現したいと思っています。

販売面では当社の強みである自動演奏ピアノ、サイレントピアノなどの拡販を強化していきます。また、先にも買収したオーストリアピアノメーカーL. Bösendorfer Klavierfabrik GmbH（ベーゼンドルファー）とヤマハのコンサートグランドピアノとの両輪で、プレミアムピアノ領域での成長を目指します。

Question 6

2010年3月期の見通しについてお聞かせください。

2010年3月期の市場環境は、世界的な景気の減速と円高の定着により、厳しさが継続し、対前期減収営業減益を予想していますが、最終利益は黒字化を目指します。それぞれの事業・地域でのニーズに沿った高付加価値商品を着実に投入すると

ともに、前述の業績改善プログラムの実行を継続していきます。併せて、将来の成長に向けた枠組みづくりにも取り組んでいきます。

Question 7

今後成長を期待できる領域はどのような分野でしょうか？

電子ドラムやエレクトリック・アコースティックギターは高評価を得ています。また、エマージング市場での成長を期待しています。

厳しい経済環境のなかでも新しい商品カテゴリーの電子ドラムなどは、市場も拡大しており、2009年3月期は前期比2桁の成長を達成しています。また、エレクトリック・アコースティックギターも高評価を得ています。

PA機器は、経済環境の悪化により、足元では停滞感があるものの、中期では成長が期待できると考えています。

市場別に見ますと、中長期では、アジア、中南米、ロシアなどのエマージング市場での成長を期待しています。

中国では、ピアノ販売で、引き続き2桁成長を目指すとともに、ヤマハ音楽教室の展開などで需要の拡大を図り、電子楽器やPA機器などの販売にも積極的に取り組んでいきます。

ブラジルを中心とする中南米市場も、引き続き2桁成長を期待しています。

また、ここ数年、比較的順調に拡大を続けてきた東欧市場は、足元では需要の伸び悩みが見られますが、もともと音楽文化が根づいている地域でもあり、経済環境が好転すれば多くの事業機会があるものと考えています。引き続き販売網の強化に取り組んでいきます。

大きな期待を寄せていたロシア市場は、資源価格の急落を受けて市場環境が一変しました。当面は、販売網の整備や人材の育成を着実に進め、次の成長に向けた基盤整備を優先させます。



Question 8

今後のバランスシートの考え方について教えてください。

不透明な事業環境や戦略投資の必要性を踏まえ、手元流動性を高めたいと考えています。

2009年3月期は、自己株式取得、配当の支払い、法人税の支払いや設備投資、在庫の増加で、急激に手元の現預金が減少しました。ヤマハの現在の事業規模では、300億円程度の手元資金が必要だと考えていますが、事業環境の先行き不透明感が増していることや事業成長のための資金需要に機動的に対応するため、手元流動性を少しでも高めていきたいと考えています。

そのために、利益の拡大はもとより、在庫の削減、固定資産の圧縮など運転資金からキャッシュを稼ぎ、財務体質の強化にも努めたいと思っています。また、必要があれば借り入れによる資金調達も行っていきます。資本効率の観点から、エクイティファイナンスによる資金調達については現時点では考えていません。

Question 9

M&Aの考え方について教えてください。

既存事業とのシナジー効果により成長が加速する案件であれば、前向きに検討します。

M&Aについては事業を取り巻く環境変化がますますスピード感を増すなかで、不可欠な経営戦略の一つと考えています。M&A案件を判断するに当たっては、現在のヤマハの経営資源では実現できない事業を展開し、ヤマハの既存の事業とのシナジーにより、成長を加速化できるのかどうかを基準となります。また買収先が、人間が営む企業体であることを踏まえれば、事業に対する考え方がヤマハと一致することが大前提とな

ります。2008年3月期にはプレミアムピアノの製造販売を行うオーストリアのベーゼンドルファー社や、日本で業務用音響機器事業を行う不二音響(株)をグループに迎え入れ、グループ内での事業展開はそれぞれ軌道に乗りつつあります。2009年3月期においてもフランスの大手業務用スピーカー製造販売会社 NEXO S.A.(ネキソ)を買収しました。今後のヤマハのPA機器事業が強化されるものと期待しています。

Question 10

株主価値の向上についてはどのように考えていますか？

配当を通じた適切な利益配分と、
必要に応じ、資本効率を高めるための自社株買いなどを総合的に考えていきます。

資本主義社会では、会社は持続的に成長することが求められますが、現状は急激な環境変化に直面し、短期的な収益改善を優先せざるを得ない状況にあります。

ヤマハが長期的に成長する源泉は、ヤマハの存在価値をいかに向上させることができるかということだと考えています。私の言う存在価値とは、会社が世の中で担う役割のことであり、すなわち、ヤマハの商品・サービスの提供を通じてお客様にどれだけ満足を与えられるかということです。

そのためには、常にお客様の視点で発想し、検討し、議論し、判断する、という『顧客主義』と、ヤマハの商品・サービスは、どの価格帯においても高品質を崩さないという『高品質主義』の姿勢を貫きたいと思います。

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であると思っています。そのため、ヤマハは今後も配当を通じた適切な利益配分や、必要に応じ、資本効率を向上させるための自社株買いなどを総合的に考えていきます。配当に関しては継続的かつ安定的な配当を基本とし、連結配当性向40%を目標に利益還元に努めます。

なお、2009年3月期については、2008年3月期に実施したヤマハ発動機(株)株式の一部売却に伴う株主還元の特別配当20円を含め、1株につき42.5円(年額)の配当とさせていただきます。2010年3月期は、20円の特別配当と合わせて1株につき年間配当金30円を予定しています。



特集

Together, We Set the Rhythm

お客様とともに創り出すヤマハのリズム

ヤマハは、お客様の満足度をいかに向上させるかがヤマハの存在価値であると考えています。今回の特集では、お客様とヤマハとの間のユニークな関係を、いくつかの例をあげて示すことにより、ヤマハが持つ「見えない価値」を知っていただきたいと思います。

Communicating the Joy of Music

音楽の楽しさを伝える

音楽は私たちにとって、最も純粋なコミュニケーション手段の一つです。音楽によって、人々は、国や言葉の壁を越えて、感情や感動を共有することができます。ヤマハは、その音楽の楽しさを人々の生活のなかで育み、一人でも多くの人に伝えたいと願い、ヤマハ音楽教室をスタート。55年に渡り、世界の多くの人々と音楽の楽しさを共有してきました。

ヤマハ音楽教室について

ヤマハ音楽教室は1954年、東京で開設した幼児のためのオルガン教室から始まりました。以来「子どもの可能性を引き出し、音楽によって自分を表現する能力を養う」という目標を掲げ教室活動を重ねることで、「適期教育」、「グループレッスン」、「創造性の育成」を柱とするヤマハ独自の教育メソッド「ヤマハ音楽教育システム」を確立しました。ヤマハ音楽教室では、このヤマハ音楽教育システムの下、総合的な音楽教育を展開しています。

ヤマハ音楽教室システムの特長

・適期教育

「伸びる時期に伸びる力を育む」子どもの発達に合わせ最も適した素材と指導法で学べる様々なコースを設定しています。

・グループレッスン

仲間とのかかわりのなかで音楽を学ぶことでより大きな喜びを感じることができます。またアンサンブルなどを通し音楽の総合的な理解が深まり、豊かな音楽体験ができます。

・創造性の育成

音楽を多面的にとらえる学習を通して、感受性や想像力を働かせ創造する力を育みます。

・保護者同伴

「おとのおもちゃばこ」(1歳児対象)から「幼児科」(4、5歳児対象)までの幼児期コースでは、子どもたちが安心して参加でき、より音楽への興味や意欲をもてるよう保護者同伴でレッスンを行っています。

ヤマハ音楽教室の生徒数は、国内約53万人、現在までに延べ500万人以上の卒業生を世に送り出しています。また海外では、1965年、米国・ロサンゼルスでの開設を皮切りに、今では世界40以上の国と地域で約18万人の生徒が学んでいます。

音楽教室を通じたヤマハの価値創造

日本における展開

日本では、子どもを取り巻く環境の変化や少子化が進む反面、趣味の多様化や成人層のライフスタイルの変化などが顕著になってきています。また、近年、レッスンそのものの楽しみ方に加え、快適なレッスン環境、営業時間、コースの多様などが強く求められるようになってきました。ヤマハでは、こうしたお客様の要望や環境の変化に対応し、大都市のターミナル駅に隣接した大人専用教室や、郊外のロードサイドを中心に子ども・大人の教室、英語教室を全国統一規格で展開するユニスタイル™教室など会場の整備をするとともに、鍵盤楽器、管弦打楽器からボーカルといった多様なコース展開をしています。

また、新しいレッスン形態として、インターネットを使って自宅で受講できるミュージックレッスン オンラインや、楽器を購入することなく気軽に演奏やレッスンを楽しむことができるよう、楽器レンタルシステムを提供しています。

世界各地に広がるヤマハの音楽教室



海外での展開

ヤマハ独自の教育メソッドによる音楽教室をグローバルに展開することにより、世界の音楽人口の拡大に貢献しています。その展開に当たって、各国の言語、文化習慣や行政との融和を図り、各国で現地講師を育成し、地域に根ざした音楽教室の展開を行っています。

欧州では、1967年ドイツ・ハンブルグに欧州最初のヤマハ音楽教室が開設されました。幼児科・ジュニア科などの子どものコースを始め、大人のためのピアノや管楽器などの各種コースを展開しています。

アジアでは、1966年タイでの教室開設から始まり、インドネシア、シンガポールなど、ほかの東南アジア諸国でも相次いで展開しました。各国で40年に及ぶ歴史を積み重ね、音楽教育の重要性に対する理解も広がっています。比較的近年になって教室を開設した韓国や中国でも、ヤマハ音楽教室のシステムに対して十分な理解、支持が得られ会場や生徒が増えています。特に中国では、経済発展を背景に子どもへの音楽教育が熱を帯びており、その需要に応えるために、ヤマハでは上海、北京、広州に直営拠点を設け、これらの拠点を中心として講師育成、運営研修に努め、周辺都市への教室展開を拡大しています。



スウェーデン



メキシコ



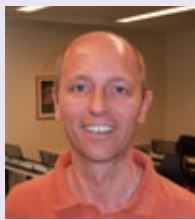
日本



中国

COLUMN

音楽教室の生徒とのつながり



「とても楽しみながら自然に音楽を身につけているようです」

トーマス・エッベンさん
ヤマハ音楽教室 ハンブルグ(ドイツ)
幼児科2年目の生徒のお父様

私の娘は、幼児科のレッスンを受講していますが、子どもの年齢に合わせた教育のおかげで、とても素晴らしい影響を受けています。日々、音楽を聴いたり歌ったり、キーボードもとても上手に演奏し、まるで音楽が第二言語のように娘の生活に溶け込んでいるようです。ヤマハ音楽教室に通っているおかげで、自然に、どんどん音楽が身につけている様子で、“音楽生活”を楽しんでいます。



「娘と一緒に音楽体験ができて母としての喜びを実感しています」

シェロミタ・スリスティアニ・ディアさん
ヤマハ音楽教室 ジャカルタ(インドネシア)
幼児科2年目の生徒のお母様

幼児科のレッスンには保護者も参加するので、レッスンを通じて娘と仲良くできるだけでなく、母親としての喜びを実感しています。娘の音楽体験は同時に、私の音楽体験にもなっています。

音楽を習うことによって、子どもたちは、感情のコントロールや前向きな性格など、とても重要な素養を身につけています。

私は、ヤマハ音楽教室に満足しています。

Refining Our Expertise

アーティストから学ぶ

優れた楽器は、アーティストと楽器メーカーとの良好な関係のなかで生まれます。音づくりにこだわるヤマハの技術者が、音楽専門家であるアーティストと継続的に対話し良好な関係を構築することは、世界最高の楽器づくりにつながっています。

ヤマハのアーティストリレーション活動について

多くのユーザーに愛される楽器を開発する上で、アーティストとの対話を重ね技術革新とノウハウの蓄積を続けることは極めて重要です。その意味で、ヤマハにとって、影響力の大きいトップアーティストとの良好な関係を構築・維持することの重要性は計り知れません。

ヤマハのアーティストリレーション活動の歴史は1969年、20世紀最大のピアニストと称されるスヴャトスラフ・リヒテルがヤマハのピアノを弾き始めた頃に始まりました。以来、ピアノに加え、ギターやドラム、シンセサイザー、管楽器といった楽器についても活発に活動を行っています。



ヤマハのピアノを弾くリヒテル
撮影：昆田 亨
提供：The Sviatoslav Richter estate

アーティストからの信頼と商品開発力の向上

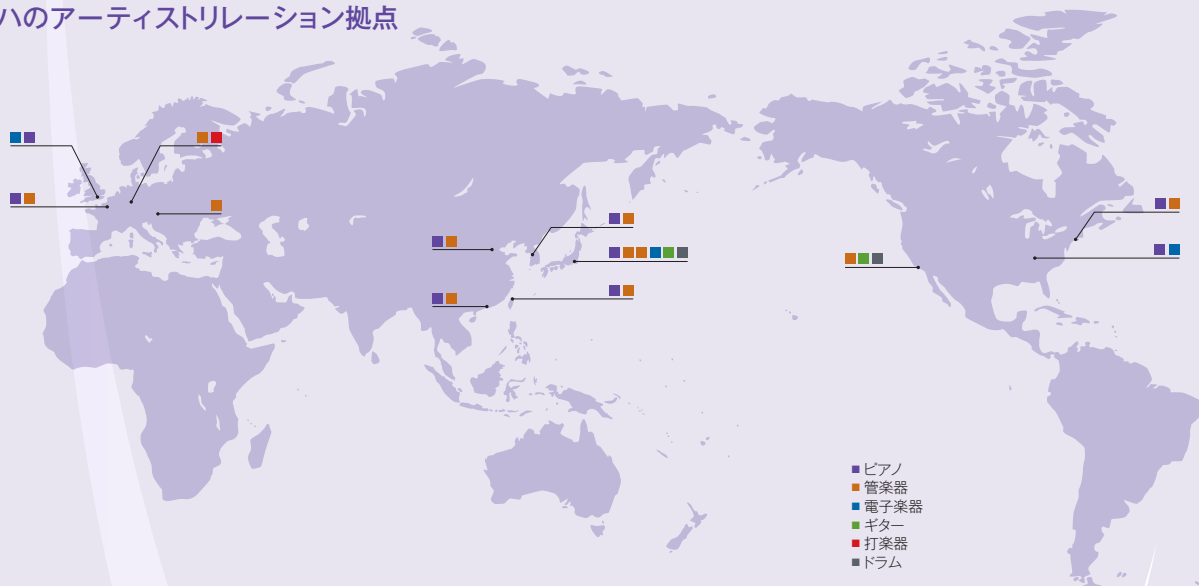
「トップアーティストが満足して使う楽器」は、一般のプレイヤーにとって、憧れであるとともに演奏を楽しむための参考となり、楽器選びのきっかけとなることもあります。著名なアーティストがヤマハの楽器を愛用し、そのアーティストから信頼され支持されるということが、高品質な楽器のブランドイメージを生み出しています。

アーティストから求められる音は、その時代ごとの音楽の流行や演奏ジャンルなどにより変化しています。また、アーティスト自身の音の好みや楽器への想いも様々です。そのような要求に応えるため、ヤマハは、世界各地の拠点でアーティストとの密接な関係を維持し、求められる音に応えることで、楽器の表現力のさらなる向上に努めています。

例えば管楽器では、管楽器奏者をサポートするため、世界各地に設けたアトリエでアーティストとの対話を重ねながら、理想の音、アーティストの創造性を高める楽器を追求しています。

ピアノでは、調律技術者がピアニストと一緒に、世界各地のコンサートで、お客様に最高の演奏を楽しんでいただけるように努めています。また、ピアニストとの良好な関係を構築し、ピアニストの意見をピアノづくりに生かすよう、努力を重ねています。

ヤマハのアーティストリレーション拠点



ロックやジャズ系の、ギター、ドラム、電子キーボードといった楽器のアーティストリレーション活動は、演奏活動のサポートなど様々な活動を通じて展開しています。例えば米国・ハリウッドのアーティストリレーション拠点であるYamaha Artist Services Hollywoodでは、エレクトリック・アコースティックギ

ターや高級ドラムを中心に、プレイヤーとの交流を深め、プロのニーズを把握し、商品開発に役立てています。同様に、同国のナッシュビルでもYamaha Corporate Artist Affairsが主体となって、エルトン・ジョンやポール・マッカートニーなどといったトップアーティストとの交流を行っています。



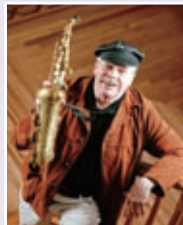
アリシア・キーズ(ピアノ)



エルトン・ジョン
(ピアノ)



マリア・ジョアン・ピリス
(ピアノ)



フィル・ウッズ
(サクソフォン)



キース・カーロック
(ドラム)



ジョー・ボナマッサ
(ギター)

COLUMN

アーティストとのつながり



「今までにない
新しいトランペットを目指して」

ジョン・ハグストロム氏(写真右)
シカゴ交響楽団トランペット奏者

日米の素晴らしいヤマハスタッフとともに、シカゴアーティストモデルトランペットの開発に携われたことは大変光栄です。この7年間、世界中のプロに愛される最高の楽器を開発するために一緒に取り組んできましたが、その結果、今では多くのトッププロがこの楽器を真っ先に選んでくれています。私は、最高の品質のものを作ろうと絶えず努力をするヤマハの姿勢に大変感動しました。そして、シカゴ交響楽団でこのトランペットを演奏できることを、私は大変誇りに思っています。

ボブ・マローン(写真左)

Yamaha Atelier Los Angeles 責任者兼
Yamaha Artist Services, Inc. アトリエ責任者

ヤマハのトランペットの完成度をさらに高めるためには、超一流のアーティストの協力を得ることが必要であると考えました。アーティストたちの様々な理想や経験を楽器づくりにフィードバックしていく上で大切なことは、オープンなコミュニケーションとチームワークです。アーティストとともに日々対話を続けることで多彩なアイデアを引き出すことができます。ヤマハは、世界各地に数多くの優秀なスタッフを擁しており、そのスタッフがさらにアーティストとの結びつきを深めることで素晴らしい最高性能・最高品質の管楽器を生み出せると信じています。

Forging Strong Partnerships

信頼関係を築く



広い空間において、正確かつ心地よい音を伝える理想的な音空間の実現は、音楽・文化・芸術の領域を始めとして、様々な分野に広がる可能性を秘めています。ヤマハは、お客様の求める音空間への提案とサポートを通じ、多くのお客様と長期にわたる良好な関係を続けています。

ヤマハの音空間ビジネスの展開について

ヤマハの業務用音響機器は、世界中の劇場、コンサートホール、スポーツ施設、教会などで使われ好評を博していますが、ヤマハはこうした施設向けに、機器の納入のみならず、電気音響設備の調査・企画から設計・施工・保守に至るまでの包括的なソリューションを提供し、充実したサポート体制でより良い音空間づくりに貢献しています。

ヤマハサウンドシステム(株)の誕生

日本では2009年4月、不二音響(株)とヤマハサウンドテック(株)が統合し、ヤマハサウンドシステム(株)が誕生しました。電気音響設備分野で長い歴史を持ち、国立劇場、新国立劇場など2,000件を超える施工実績を有する2社の統合により、両社に蓄積された技術力、顧客対応力などのシナジー効果を結集し、お客様から一層の信頼の獲得と、より良質のサービスの提供ができるものと考えています。

地道な保守、メンテナンス業務を通じた信頼の獲得

業務音響設備ビジネスでは、お客様からの信頼を獲得するには、設備の設置にとどまらない保守、メンテナンスサービスを継続的に行うことが重要です。音響設備の保守・メンテナンスでは、直接システムを使用するオペレーターの生の声を聞きながら、きっちりとした保守を努めることも快適な音空間の実現につながります。

今後のビジネス展開

ヤマハサウンドシステムは、劇場やコンサートホール、ドーム、アリーナなどのスポーツ施設への最高の音空間の提供を通じ、日本国内では既に圧倒的なプレゼンスを有しています。

一方、近年、例えば大規模な商業施設、駅や学校といった公共性の高い共有スペースなど、心地よい音を伝える「理想的な音空間」へのニーズは多方面に拡大する可能性を秘めています。こうしたニーズに対応するため、劇場やコンサートホールなどで培ったノウハウを生かし、より良い音空間づくりに貢献したいと考えています。

ヤマハサウンドシステムの業務プロセス



施工事例

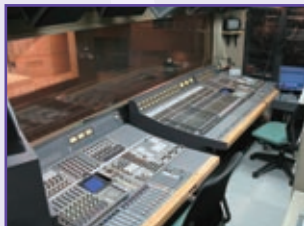
東京国際フォーラム 1997年1月開館

国際都市東京のシンボルとして、また、文化と情報を国際規模で発信する施設として丸の内地区に誕生しました。5,000席を超える国内最大級のホールAを含む、4つのホール棟と展示ホールなどで構成されています。地域の魅力あるまちづくりの核として、社会に貢献していくと同時に、最高の品質とサービスを提供する、リーディング・コンベンション&アートセンターです。

ホールAでは、空間の響きを音場制御技術でコントロールし、音楽演奏やスピーチに最適な音響をサポートする、ヤマハの音場支援システム(AFC*)が採用されています。



* AFC: Active Field Control



国立劇場小劇場 1966年11月開館 2007年3月改修

人形浄瑠璃文楽、歌舞伎など世界無形遺産に指定された日本の伝統芸能の鑑賞、保存が可能な劇場の改修工事では、オーディオファイルの再生システムや最新のデジタル音響システムが採用されました。クリアなデジタル音響システムが、伝統芸能を守る劇場音響を支援します。

いわき芸術文化交流館アリオス 2008年4月開館

いわき市民の文化・芸術などの創造的な活動の拠点として整備された交流館は、ホールで公演を鑑賞するだけでなく、普段からの憩いの場としての機能も備えており、隣接する美術館、文化センターとともに文化交流ゾーンを形成しています。大ホール、中劇場、小劇場、音楽小ホールと、充実した稽古場があり、多岐にわたる演目を、充実したデジタル音響システムがサポートします。



サントリーホール 1986年10月開館

「世界一美しい響き」を基本コンセプトに掲げ、1986年に誕生した日本初のヴィンヤード形式の本格的なコンサート専用ホールは、開館20周年を機に、響きの素晴らしさと雰囲気はそのままだに全館リニューアルが行われました。そのなかでヤマハサウンドシステムは、音響調整卓、アンプ、吊りマイク装置などの設備を納入しました。

COLUMN

ホール・劇場の現場とのつながり

「ホールの特性に対応した音響サポートに感謝しています」

浜本 和男様

サントリーホール 運営・総務統括

ヤマハサウンドシステムには、サントリーホールオープン以来、電気音響設備の施工及びメンテナンスをお願いしております。

2007年開館20周年を記念しての大改修工事(4月-8月開館)の際には、開館以来使用してきたメインスピーカーを改修するため、機種を選定やデザインの検討など、音響実験を含め大変ご苦勞いただきました。

開館当時はクラシック専用のコンサートホールとして、電気音響設備の重要性は今ほど高いものではありませんでしたが、近年はコンサート前のプレトークやレクチャーコンサートのように演奏だけでなくお話を交えてのコンサートも増えてきており、電気音響の重要性も高まっております。残響時間の長いホールに、電気音響設備で、明瞭な拡声音を客席に満遍なく届けることは簡単ではありませんが、検討を重ね施工いただいた結果、改修前に比べ格段に聞き取りやすくなりました。

メンテナンスを含め、クオリティーの高いサービスをご提供いただいております。

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

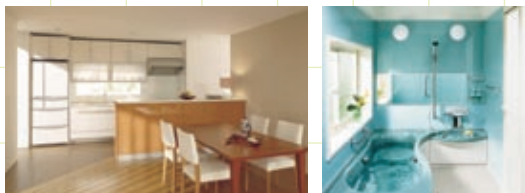
電子部品



■ 半導体

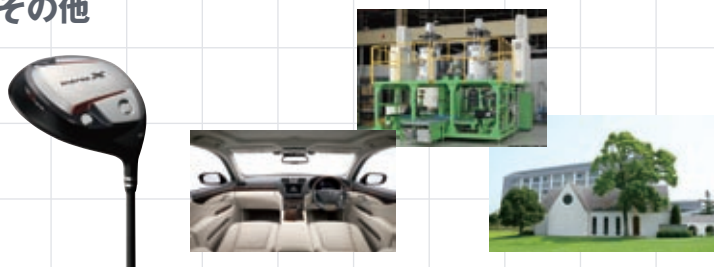
* 電子金属事業は2007年11月30日に事業譲渡。これに伴い、2009年3月期よりセグメント名称を電子部品事業に変更しました。

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

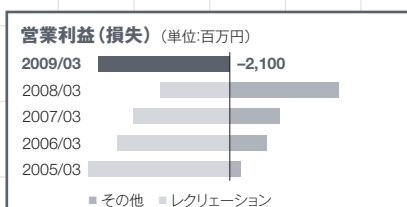
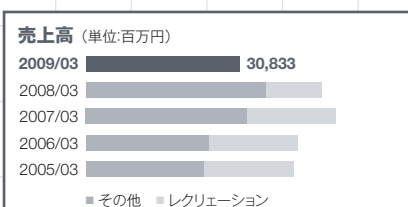
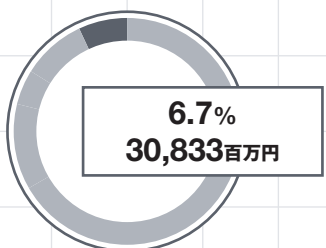
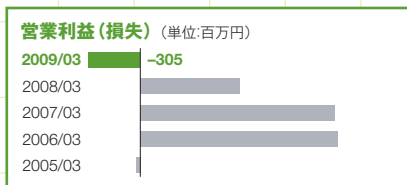
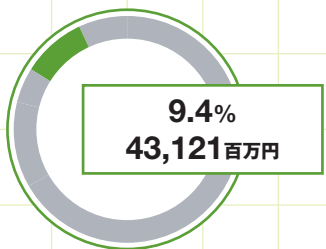
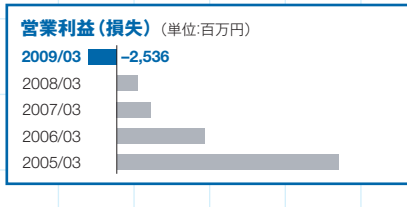
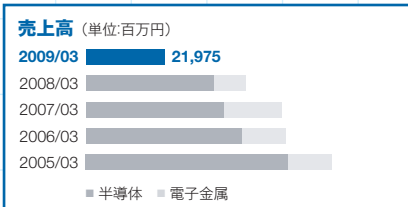
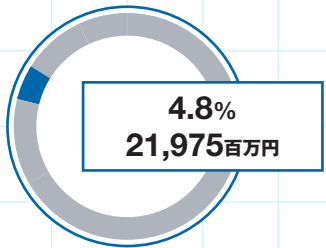
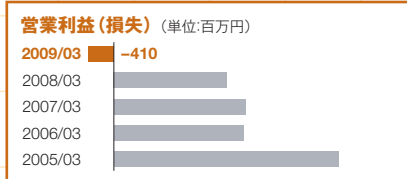
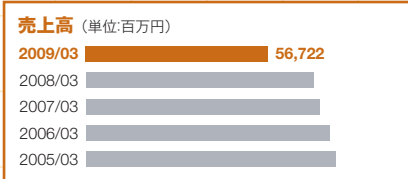
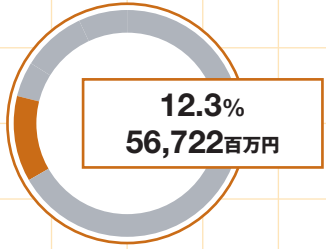
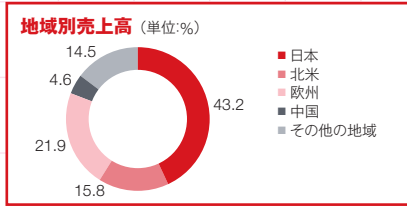
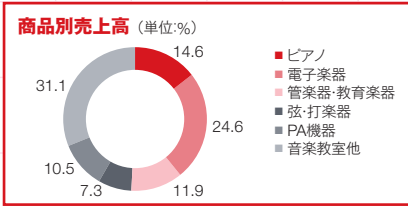
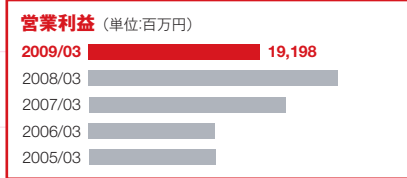
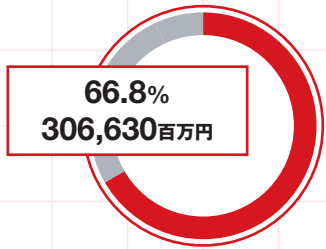
その他



- 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。

売上高の内訳



営業概況

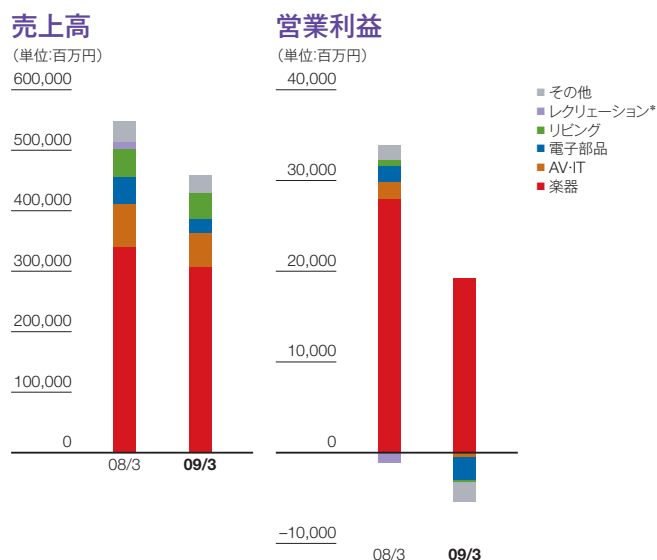
全体の概況

2009年3月期はすべての事業セグメントで売上げが対前期減少しました。

2009年3月期のヤマハは、経営環境が厳しさを増すなかで、引き続き高付加価値商品の開発や成長事業領域への積極的な投資を行うとともに、中国を始めとするエマージング市場の開拓に努めました。また、国内外の製造拠点の統廃合による収益力の向上や、欧州販売子会社の再編による経営の効率化にも取り組みました。

販売の状況については、楽器事業においてギターや電子ドラムなどが堅調に推移したものの、すべての事業セグメントにおいて前期比で売上げが減少しました。加えて、為替影響による売上げの減少約349億円、2008年3月期に電子金属事業及びレクリエーション事業の一部施設を譲渡したことによる売上げの減少約143億円もあり、連結売上高は4,592億84百万円(前期比16.3%減少)となりました。

損益については、減収に加え、減産に伴う利益の減少、原材料価格などの上昇、為替影響(約69億円)、退職給付債務の利差損、のれんの償却などにより、営業利益は138億45百万円(前期比57.8%減少)となりました。

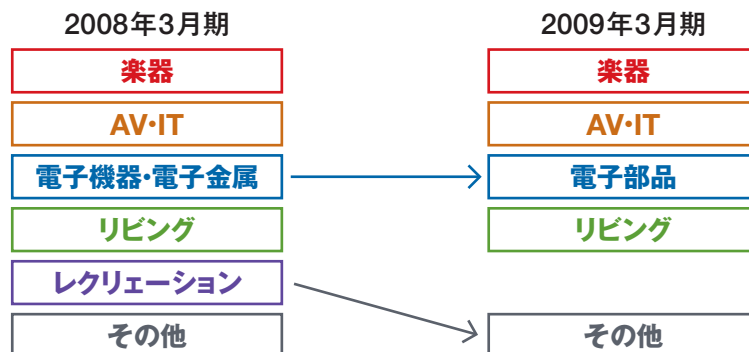


*レクリエーション施設の一部譲渡に伴い、2009年3月期より当該事業をその他の事業に含めています。

事業セグメントの変更

2008年3月期において電子金属事業を譲渡したことに伴い、2009年3月期より当該事業の名称を電子機器・電子金属事業から電子部品事業に変更しています。

また、2008年3月期においてレクリエーション事業の6施設のうち、4施設を譲渡したことに伴い、2009年3月期より当該事業をその他の事業に含めています。



楽器事業

2009年3月期の業績概況

売上高3,066億30百万円(前期比9.8%減少)、営業利益191億98百万円(前期比31.3%減少)。

商品別では為替影響もあり、すべての商品群で前期比減収。特にピアノと管楽器が減少。地域別では北米、日本で前期比減収、欧州はほぼ前年並み。中国などエマージング市場は堅調。

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生かした楽器づくり
- PA機器などでのデジタル・ネットワーク技術
- 各国に根づいた販売現地法人を通じたグローバル戦略
- 音楽教室展開による音楽普及活動

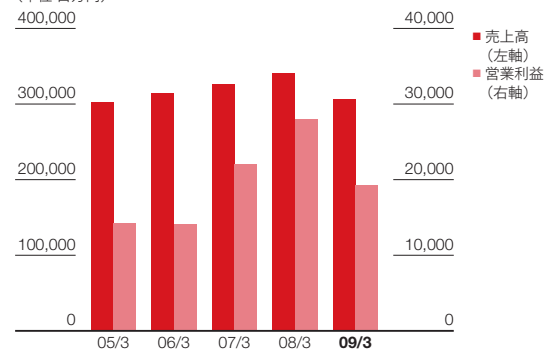
主要指標推移

(単位:百万円)

	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
売上高	¥302,617	¥314,078	¥325,989	¥340,021	¥306,630
営業利益	14,183	14,132	22,037	27,924	19,198
設備投資額	11,311	11,877	14,817	16,472	14,793
減価償却費	7,819	8,632	9,242	10,156	10,042
研究開発費	11,183	11,356	11,437	11,597	10,780

売上高／営業利益

(単位:百万円)



2009年3月期の業績

主要商品別レビュー

エレクトリック・アコースティックギターと電子ドラムが好調

ピアノは日本及び北米を中心に、高額品の販売が減少しましたが、中国では、販売網の拡充に加え、中国工場製商品の投入効果もあり、成長を継続しました。

電子楽器は、景気の減速影響を受け、日本と北米で減収となりました。欧州は、ポータブルキーボードの新商品寄与もあり、堅調に推移しました。

管楽器は、すべての地域で減収となりました。北米では特に2008年秋以降に急速に鈍化し、日本でも需要が縮小しました。

弦打楽器では、エレクトリック・アコースティックギターと電子ドラムが北米を中心に大きく販売を伸ばしました。

PA機器は、期後半で、景気減速の影響を受けましたが、為替を除いた実質ベースでは、新たにフランスの業務用スピーカーメーカー、NEXO S.A. (ネキシ)を連結対象に加えたことにより微増となりました。



インドネシア製アップライトピアノ: b3
インドネシア製b3は、その高いコストパフォーマンスが欧州市場で評価され、ヤマハのシェアアップに貢献しました。



エレクトリック・アコースティックギター: APX・CPXシリーズ
魅力的な新商品の投入、積極的なアーティストリレーション活動や販売網の開拓により、ヤマハのエレクトリック・アコースティックギターは特に北米市場で伸長し、市場シェアが高まりました。



電子ドラム: DTXPLORER®
電子ドラムは、アコースティックドラムとは別の新たな市場を形成しつつあります。ヤマハのDTXPLORERはロングセラーとして堅調に推移しました。



ポータブルキーボード: Tyros®3
ドイツを中心とした欧州で、プロの演奏家からの安定した需要が好調を支えました。

地域別レビュー

日本

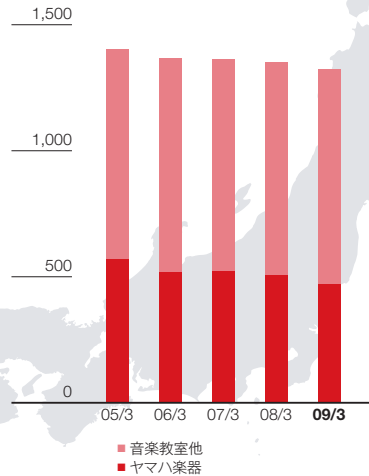
大型鍵盤楽器の需要縮小と低価格化が進み、売り上げが減少しました。

2009年3月期の業績概況

期後半以降の急激な市況悪化の影響を受け、総じて高額商品の需要が減少しました。特にアコースティックピアノの苦戦が深刻化しました。これまで比較的順調だった管楽器についても、中高級品を中心に需要が縮小しました。一方、PA機器はほぼ前期並みにとどまりました。音楽教室も子ども、大人の生徒数がともに伸び悩み苦戦しましたが、英語教室は増収となりました。また音楽ソフト事業はCDや音楽出版が好調に推移しました。

地域別売上高

(単位:億円)



市場動向・特性

日本では、少子化、ピアノの普及率が進んだことで、この30年でアコースティックピアノ市場が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、電子ピアノの技術革新・多様化により、アコースティックピアノが一部電子ピアノに置き換わりつつあり、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。

流通チャネルも、既存の楽器店に加え、家電・カメラ量販店、全国規模の楽器チェーン店など多様化しています。

北米

経済減速と消費低迷の影響を大きく受け、鍵盤楽器全般で売り上げが減少しました。

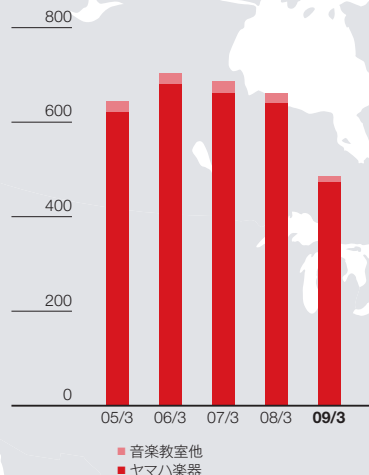
一方でエレクトリック・アコースティックギター、電子ドラムは好調に推移しました。

2009年3月期の業績概況

米国市場では、住宅不況の影響で期初からアコースティックピアノが伸び悩みましたが、2008年秋の金融恐慌以降、一段の減少となりました。ポータブルキーボードなども消費低迷のあおりを受け、売り上げが減少しました。ギターは、エレクトリック・アコースティックギターの商品導入と販売チャネル対策が功を奏し、売り上げを伸ばしました。市場拡大が進む電子ドラムは前期の売り上げを大きく上回りました。

地域別売上高

(単位:億円)



市場動向・特性

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、昨今のサブプライムローン問題や住宅着工数の減少による景気の低迷で消費が冷え込んでいます。小売りのクレジット引き締めも続いています。

米国は、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ネルです。

楽器市場の3分の1はギターやドラムなどが占め、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。

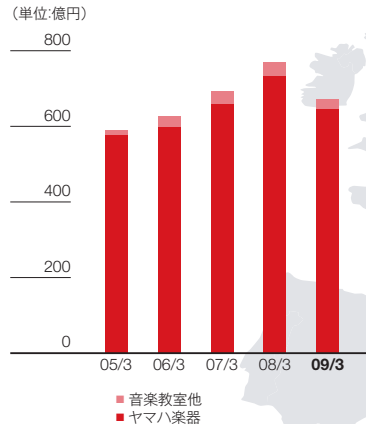
欧州

景気悪化影響があったものの、電子楽器の新商品効果もあり、欧州全体ではほぼ前年並みとなりました。主要市場のドイツは堅調に推移しましたが、その他の地域はまだら模様で、東欧も期後半に成長が鈍化しました。

2009年3月期の業績概況

アコースティックピアノでは、インドネシア製の普及価格帯商品を積極的に投入し、前期並みの売り上げを維持しました。管楽器については、木管楽器を中心に減少しました。一方で、ポータブルキーボードの高級多機能モデルが高い評価を得て好調でした。

地域別売上高



市場動向・特性

2009年3月期は急激な円高と英ポンドなど欧州内通貨のユーロに対する一段の下落や、ネット販売の拡大などにより価格競争が激化しました。販売チャネルはピアノや管楽器の専門店が中心ですが、近年では家電などの総合量販店にも販路が広がっています。

東欧諸国は、成長が鈍化していますが、もともと音楽文化が根づいていることもあり、中長期での成長が期待できます。

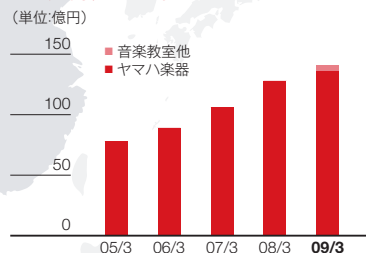
中国

世界的な景気後退の影響を受けましたが、ピアノは着実に市場シェアを高めています。

2009年3月期の業績概況

中国では世界的な経済危機の影響を受け内需の鈍化があるものの、アコースティックピアノが牽引し、2009年3月期も引き続き2桁の成長を果たすことができました。

地域別売上高



市場動向・特性

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。今後もピアノを中心に高成長を維持していけるものと期待しています。

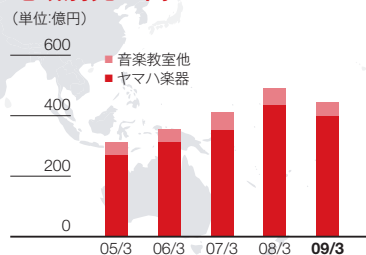
その他の地域

2009年1月以降の市況悪化による成長鈍化はあるものの、アジア、中南米などで成長基調を維持しました。

2009年3月期の業績概況

韓国は2009年の年明けに減速感が出ているものの、前期の売り上げを上回りました。インドネシア、中南米、オーストラリアは好調に売り上げを伸ばしましたが、台湾、ロシアなどは苦戦しました。

地域別売上高



市場動向・特性

ロシア、中東、中南米などでは、資源価格の下落や世界経済低迷の影響を受け、一旦景気が減速していますが、中長期では成長できると期待しています。

ショッピングモールや量販店の出店加速など販売網の変化も見られます。

今後の重点的な取り組み

重点市場

中国などエマージング市場では、今後も世界的な経済危機の影響を受け、厳しい状況が予想されますが、市場に適合した商品開発、高付加価値商品の拡販に努め、さらなる事業の拡大を図ります。

中国市場では、大きな売上構成比を占めるアコースティックピアノの売り上げ拡大、シェアアップに加え、グランドピアノを始めとした高級ピアノの販売比率拡大を目指します。管楽器も今後の成長が期待できることから、販売網の構築を進めると同時に、アーティストリレーション活動も進めていきます。

ロシア、インドでは、引き続き販売体制の整備を進め、成長基盤も確立していきます。

重点商品

アコースティックピアノについては、電子ピアノへの移行や、価格競争の激化といったこれまでの課題に、景気低迷に伴う消費の冷え込みという要素が加わったこともあり、需要の回復にはある程度の時間がかかるものと思われます。

こうしたなかで、グランドピアノの中高級の分野でしっかりとしたブランドポジションを確立し伸ばしていくこと、さらには中

国を始めとするエマージング市場向けに、自社海外工場製のコストパフォーマンスの高いモデルを積極的に投入することにより、事業の拡大を図ります。また生産拠点の集約によりピアノの収益性向上を追求します。

ヤマハはアコースティックピアノから電子ピアノまでをトータルでとらえ、新しい需要を開拓する「トータルピアノ戦略」を進めています。2009年4月に発表したハイブリッドピアノAvantGrand®は、アコースティックとデジタルの間を埋める中核的な商品として訴求していきます。

ギターについては、これまでインドネシアと中国におけるギター工場の強化と北米における販売網の拡充を進めてきましたが、それぞれ成果が出てきています。今後も引き続き製造改革を進めるとともに、エレクトリック・アコースティックギターの開発を加速していきます。

業務用音響機器については、既に強みのあるデジタルミキサーのほか、買収したフランスのスピーカーメーカー ネキソ社との連携も強め、今後はアンプやスピーカーといった出力系の分野を強化していきます。

音楽ソフト事業では、新しいアーティストの発掘・育成などを積極的に展開することで関連商材の売り上げ拡大を図り、引き続き事業基盤の強化に努めます。



ハイブリッドピアノ
AvantGrand® N3



エレクトリック・
アコースティックギター
CPX15II



NEXOラインアレイ
スピーカーシステム
GEOシリーズ



Xeno®アーティストモデルトランペット
YTR-9445CHS



電子ピアノ
MODUS® F01グラフィックモデル



ドラムセット PHXシリーズ



阿部 真央
(株)ヤマハミュージック
アーティスト所属



capsule
(株)ヤマハミュージック
アーティスト所属

AV・IT事業

2009年3月期の業績概況

売上高567億22百万円(前期比19.9%減少)、営業損失4億10百万円(前期は営業利益18億39百万円)。

オーディオ機器は、AVレシーバーが、市況悪化による総需要の縮小により減収。フロント・サラウンド・システムは日本でラック一体型システムがヒット。ルーターは、SOHO向けルーターが市場で高い評価を受けてトップシェアを維持。

事業の強み

- デジタル・サウンド・プロジェクター®技術
- iPod*1オーディオを楽しむ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

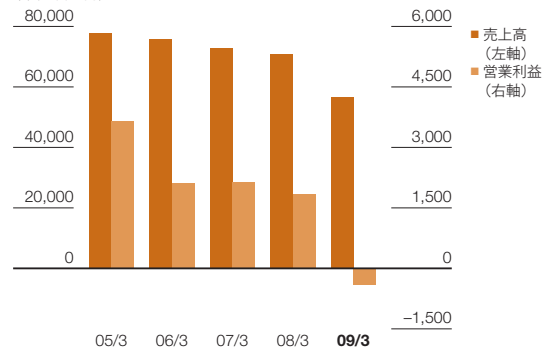
主要指標推移

(単位:百万円)

	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
売上高	¥77,720	¥75,939	¥72,823	¥70,814	¥56,722
営業利益(損失)	3,651	2,113	2,137	1,839	(410)
設備投資額	1,111	1,129	1,539	2,009	1,451
減価償却費	1,492	1,542	1,610	1,794	1,631
研究開発費	5,069	4,919	4,858	5,087	5,257

売上高/営業利益(損失)

(単位:百万円)



市場動向と今後の戦略

市場動向

オーディオ機器市場ではデスクトップオーディオに期待。

SOHO向けルーター市場は縮小継続

オーディオ機器市場では、世界的な消費の冷え込みを受けてAVレシーバーやホームシアターシステムの競争が激化すると見えています。一方、iPodの普及に伴い、デスクトップオーディオ市場の成長が見込まれます。業務用カラオケ機器市場、国内のSOHO向けのルーター市場はともに市場が成熟化しており、引き続き縮小が続くものと見えています。また、会議システムは、ビジネスのグローバル化やインターネットの普及により市場は拡大しており、出張コスト削減や業務効率化のためのツールとして需要の伸びが期待されます。

今後の戦略

ゼネラルオーディオ機器を幅広く市場に投入

オーディオ機器では、2009年春に発売した中・普及価格帯のAVレシーバーに加え、デジタル・サウンド・プロジェクターの新モデル投入、新コンセプトのサラウンドシステムの投入、新しい

デザインのデスクトップオーディオの投入、さらには普及価格帯のミニシステムラインの拡充など、ゼネラルオーディオ機器*2を中心に商品ラインアップの充実を図ります。同時に、部品内製の促進や材料のコストダウンに積極的に取り組み、製造原価の低減を通じ、収益力強化を目指します。

業務用カラオケ機器事業では、次世代製品開発を積極的に進めることにより、売り上げ増、収益の改善を目指してまいります。

ルーター事業では、既存機種及び新たに市場投入したRTX1200の販売台数拡大により売り上げ増を目指すほか、これまで蓄積してきたルーター技術を応用した次世代ネットワーク対応機器の商品開発を進めます。

会議システム事業では、国内で引き続きWEB会議用マイクスピーカーのシェア拡大に注力するほか、販売網構築を進め、ソリューション提案を展開していきます。

*1 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。

*2 ゼネラルオーディオ機器は、幅広いユーザー層を対象として、1台で、手軽に音楽を楽しむことができる商品です。

電子部品事業

2009年3月期の業績概況

売上高219億75百万円(前期比51.2%減少)、営業損失25億36百万円(前期は営業利益18億63百万円)。

携帯電話用音源LSIは海外でのソフト化の進行及び国内携帯電話の販売減少により、大幅な減収。デジタルアンプ、アミューズメント向け音源LSIや車載用画像LSIは、市況の悪化により期待には届かず。シリコンマイクは競争激化により、事業化を断念。

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

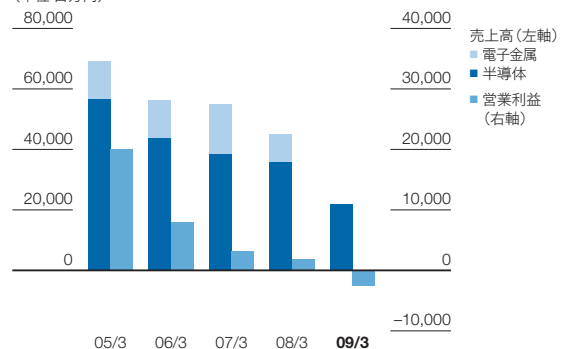
主要指標推移

(単位:百万円)

	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
売上高	¥69,048	¥56,167	¥54,809	¥45,000	¥21,975
営業利益(損失)	19,970	7,927	3,101	1,863	(2,536)
設備投資額	4,955	5,488	4,395	2,435	3,247
減価償却費	4,183	4,471	4,676	4,618	3,326
研究開発費	4,473	5,345	5,372	5,387	4,474

売上高/営業利益(損失)

(単位:百万円)



市場動向と今後の戦略

市場動向

携帯電話などの需要減少を受け、総じて厳しい状況継続

携帯電話用音源LSI市場では、海外市場を中心に引き続きハード音源からソフトウェアへの移行が進行しています。国内では、携帯電話の割賦販売制度の導入による端末の買い控えに加え、景気後退による消費の低迷などにより、今後も携帯電話そのものの需要低迷が想定されます。アミューズメント分野(音源/画像LSI)では、法規制の変更により遊技機器市場が縮小しました。デジタルアンプLSI市場では、低発熱性、省電力化のニーズが高まる一方、薄型TV市場の成長鈍化による需要減速と競争激化による低価格化の進行が懸念されます。車載用画像LSIは、自動車市場の急速な縮小を受け、当面は厳しい状況が続くものと思われます。

今後の戦略

音源LSIに代わるビジネスの拡大を強化

半導体事業全体では、これまで取り組んできた携帯電話、アミューズメント、自動車向けの商品群で事業基盤のさらなる強化を図ります。また競争が激化するなかで、ミドルウェアとしての

ソフトウェアの提供やお客様サポートといった活動で差別化を図ることで、お客様との関係を一層強固にします。さらに、アプリケーションの提案を含め、新たな音の付加価値を創造する新音源デバイスを提案し、次の成長を目指します。

具体的には、市場の低迷が続く携帯電話市場においては、通信事業者や端末メーカーに対して緊密なサポートを行うほか、通話音質の改善や、携帯電話を使った音楽演奏などのアプリケーション提案に努めます。さらには非音源デバイス(コーデック、デジタルアンプ)の拡販などにより、音源LSI事業の縮小をカバーしていきます。

アミューズメント分野では、好評を博している新商品のサラウンド機能内蔵音源LSIや高圧縮デコーダ内蔵画像LSIの販売に注力し、さらなるシェアアップを図ります。

車載用画像LSIについては、自動車市場の低迷が続くなかで、デコーダを内蔵した新商品の採用が拡大しています。今後お客様のニーズを取り入れた新商品の開発を進め、市場におけるプレゼンスを高めていきます。

同時に、事業構造改革を進め、固定費の削減、製造のコストダウン、開発の効率化に徹底して取り組み、収益改善を目指します。

リビング事業

2009年3月期の業績概況

売上高431億21百万円（前期比5.3%減少）、営業損失3億5百万円（前期は営業利益5億88百万円）。

システムキッチン及びシステムバスルームは、住宅ローン減税の新築駆け込み需要があったものの、2008年12月以降の新設住宅着工戸数の大幅減少や個人消費の悪化によるリフォーム需要減少を受けて売り上げは減少。エネルギー需要構造が大きく変化するなかで、将来的な需要が見込めない灯油給湯器事業からは撤退を決定。

事業の強み

- 人造大理石関連技術（マーブルクラフト®）
- 木工塗装技術
- 独創的デザイン力

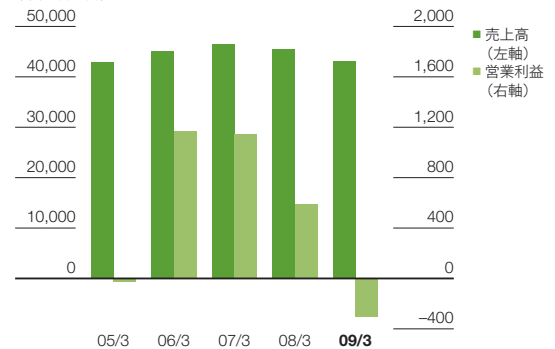
主要指標推移

（単位：百万円）

	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
売上高	¥42,844	¥45,214	¥46,573	¥45,520	¥43,121
営業利益（損失）	(24)	1,169	1,150	588	(305)
設備投資額	1,195	1,245	1,303	647	1,006
減価償却費	1,518	1,062	1,007	1,063	1,021
研究開発費	1,236	1,260	1,403	1,351	894

売上高／営業利益（損失）

（単位：百万円）



市場動向と今後の戦略

市場動向

新設住宅着工数減少継続。各社ともリフォーム強化

引き続き景気動向は先行き不透明感が強く、一層の消費マインドの低下が想定されます。住宅設備機器市場では、100万戸前後と推定される国内の新築住宅市場の縮小及び一層の低価格化の進行により、競争激化が予想されます。そのなかで業界各社とも、生き残りをかけ、住宅リフォーム事業の拡大やアジア市場ビジネスなどを強化し、新商品の投入や宣伝活動などに力を入れています。リフォーム事業では、住環境改善に向けた消費者心理が依然根強く、販売先企業との連携強化とユーザーの需要喚起が重要と考えています。

今後の戦略

中長期的に安定的な利益の創出を目指す

リフォーム市場においては、人造大理石キッチンカウンターをお客様が現在使用中のキッチンカウンターと交換するポイントリフォーム「いいとこどり」の部材ビジネスの展開を進めていきます。主に普及価格帯で流通販路との取り組みを強化することで、リフォーム事業の拡大を図っていきます。

また中長期的には、新築需要に左右されず、安定的利益創出が可能となる事業基盤の確立を目指します。そのために、今後はリフォームを強く意識している設備・管材・住設ルート及びエネルギー系販路などの新規販路開拓に取り組むとともに、すべてのビジネスプロセスにおいて徹底した効率化経営を進めます。特に、施工力などで特長のある販路との結びつきを強化し、それぞれの役割を明確化することで、流通販売先企業の過剰なメーカー依存による負荷を軽減し、収益構造の改善につなげていきます。

また、住宅設備業界は商品の均質化が進み、価格競争が激化していますが、今後は強みとする人造大理石技術、木工塗装技術、独創的デザイン力などで、競合との差別化を進めていきます。

その他の事業

2009年3月期の業績概況

売上高308億33百万円(前期比34.9%減少)、営業損失21億円(前期6億28百万円の営業利益)。

ゴルフ事業は増収増益。期後半では、世界的な景況感が悪化し減速。

自動車用内装部品事業は、完成品メーカーからの受注大幅減で、減収減益。

金型・部品事業はマグネシウム成形部品事業から撤退を決定。レクリエーション事業は前期に一部施設を譲渡したことにより利益改善。

主要指標推移

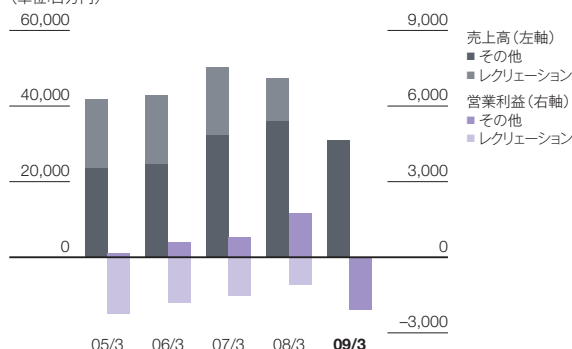
(単位:百万円)

		05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
売上高	その他	¥23,557	¥24,671	¥32,365	¥36,044	¥30,833
	レクリエーション	18,290	18,013	17,800	11,353	
営業利益 (損失)	その他	168	582	794	1,731	(2,100)
	レクリエーション	(2,253)	(1,789)	(1,536)	(1,103)	
設備投資額		4,127	3,141	3,095	2,828	2,082
減価償却費		3,943	3,235	3,419	2,656	1,889
研究開発費		990	1,173	1,147	1,440	1,809

* 設備投資額・減価償却費・研究開発費は、2005年3月期から2008年3月期にわたる4期は、その他の事業とレクリエーション事業を合算して表示しています。

売上高／営業利益(損失)

(単位:百万円)



市場動向と今後の戦略

市場動向

回復の兆しが見えず、当面は厳しい市場環境が続く

世界的な景況感の悪化により、ゴルフ事業は国内・海外ともに市場の大きな回復は見込めない状況です。自動車用内装部品事業は、在庫の調整が進み、底打ち感が出てきたものの、早期回復は難しいと思われます。FA機器事業は、新年度に入り、環境対策関連機器を中心に若干動きが出てきました。レクリエーション事業は、法人需要は依然減少傾向です。個人需要も消費マインドの落ち込みにより、厳しさは継続すると予想されます。

今後の戦略

早急な収益の改善を目指す

ゴルフ事業では、研究開発投資を継続し、現在のinpres®ブランドのさらなる強化を図り、シェアの拡大を目指します。特に、中高級のカスタムオーダー品への対応力を強化します。

自動車用内装部品事業は、損益分岐点の引き下げに注力することにより、利益体質への転換を進めます。とりわけ、新製品の立ち上げロスを縮小し、歩留まり改善に努めます。

FA機器事業では、積極的に顧客開拓を進め、増収を目指します。

レクリエーション事業では、厳しい経済環境が続くなか、施設の魅力を生かした商品企画提案や社員育成の強化によるサービス向上と業務改善により、営業利益の早期黒字化を目指します。つま恋®は、個人客営業施策を強化するとともに、日本有数の野外音楽施設と乗馬施設を保有する施設として差別化を図っていきます。葛城北の丸®・葛城ゴルフ倶楽部®は、2年目となった女子プロトーナメントの営業効果を最大限に活用し、魅力ある商品プランの提案を前倒しで行っていきます。

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

研究開発

コア技術と事業の方向性

ヤマハは「音・音楽」の分野で長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。

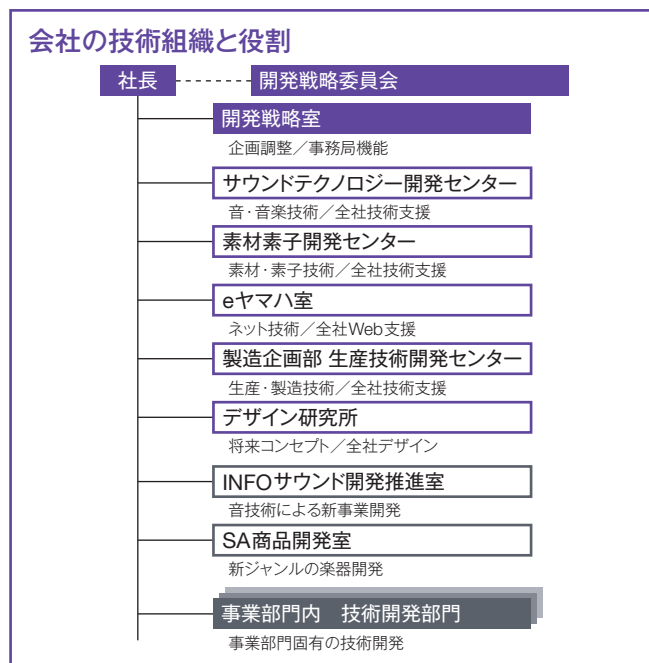
今後は、ネットワーク化による音生活のための技術開発や人の感性や感覚を扱う素材・デバイス開発に注力していくことで、声や環境の音をも視野に入れた音の専門企業として進化し、新たな事業分野の創出と育成を目指していきます。具体例としては、ヤマハの音響技術・信号処理技術・ネットワーク技術を融合させ、家庭生活の情報伝達やセキュリティなどの分野で音を活用する技術開発を進めています。

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。

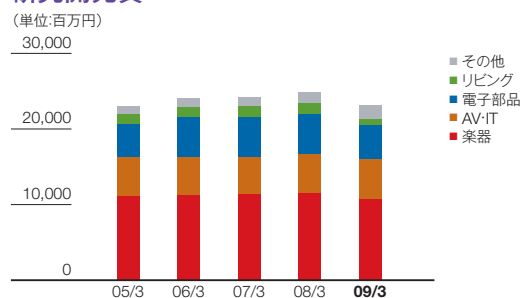
研究開発体制

ヤマハの研究開発体制は、全社共通技術の強化及び新規事業創出のための研究開発を担う全社R&Dと、事業セグメント内で製品にかかわる技術開発を行う部門内R&Dとで構成されています。

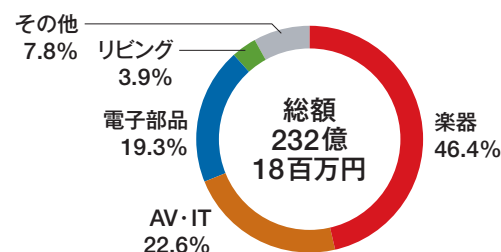
全社R&Dとしては、音・音響・ネットワークの研究開発を行うサウンドテクノロジー開発センターのほか、素材素子開発センター、ネットワーク技術の全社展開を行うeヤマハ室、生産技術開発センターがあります。また、ヤマハの製品デザインの大半を手掛けるデザイン研究所は、常に新鮮な感覚で近未来を見据えたコンセプトの下に、斬新なプロダクトデザインを生み出しています。そして、具体的に新規事業開発に焦点を当てた組織としてINFOサウンド開発推進室、SA商品開発室があります。



研究開発費



セグメント別研究開発費 (2009年3月期)



ハイブリッドピアノ AvantGrand®

AvantGrand (アバングランド)は、設置場所や周囲への音の問題など従来のピアノユーザーが直面していた問題を解決しつつ「本物のグランドピアノ体験」が味わえる、新しいピアノです。

リアルな弾き心地を実現する「専用グランドピアノアクション」、繊細な操作感を実現した「専用グランドピアノペダル」、グランドピアノの響きをそのまま生かした「スペシャル・アコースティック・サンプリング」、弾く人に心地よく音を届ける「スペシャル・アコースティック・スピーカーシステム」、立ち上がりの早い音を再現する「サウンドボード・レゾネーター」、グランドピアノを弾いたときの振動を体感できる「タクトイル・レスポンスシステム」などの新技術により、グランドピアノならではの音と演奏感が奏者に伝わるよう最適設計。ヤマハの100年以上の時を経たピアノづくりの経験と、21世紀の最新技術をハイブリッドに実現しています。



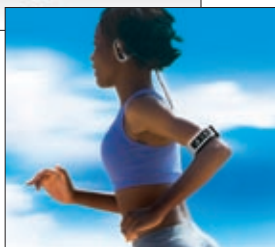
インタラクティブミュージックプレーヤー BODiBEAT®

走るビートが音楽になる。

BODiBEAT (ボディビート)は、スポーツ科学に基づいて、音楽と一体感を感じながら運動するという新しい価値を追求した、全く新しい音楽プレーヤーです。

本体に取り込んだ曲から、自分が走る／歩くペースに合わせた曲が自動選曲再生される「フリーワークアウトモード」や、心拍数や年齢に合わせて最も効果的な有酸素運動ができるペースの曲が自動選曲再生される「フィットネスモード」など、スポーツ科学を専門分野とする東京大学大学院の深代千之教授が監修した運動プログラムを搭載しています。

ふさわしいテンポの曲がメモリー内にない場合も、本体内蔵の音源とシーケンサーを利用して楽曲を生成する「BODiBEAT Mixer」機能(特許出願中)により、走る／歩くペースに合ったテンポの曲が自動的に再生されます。



ポータブルプレーヤードックPDX-50

ヤマハ独自のデジタルワイヤレス伝送技術AirWired® (エアワイヤード)を搭載し、手元のiPod*をリモコンのように使って操作するワイヤレス型ポータブルプレーヤードックPDX-50を開発しました。

お手持ちのiPodに付属のトランスミッターを装着するだけで、iPodをワイヤレスで再生。iPodの操作が手元で行えるのはもちろん、本機の電源ON/OFFや音量調整もiPodから操作でき、iPodをリモコンのように使って再生が楽しめます。

ヤマハが開発した独自のデジタルワイヤレス伝送技術AirWiredの採用により、ワイヤレス再生時の音声の遅延時間をわずか12ms(通常視聴で音声と映像のズレが気にならない水準)で実現。手元でiPodの動画を観賞する際にも、一般的なデジタルワイヤレス伝送にありがちなストレスを感じることなく、本機を迫力あるサウンドとともに楽しむことができます。また、音質劣化のない非圧縮PCM伝送方式を採用したAirWiredは、クリアで自然な高音質再生を実現しています。



* 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。

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が、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

各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、そのなか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。

また、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活用するとともに、事業分野によっては第三者へのライセンス活動も推進しています。

さらに、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2009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5,700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4,600件です。

意匠

ヤマハは、デザインを製品差別化の重要な要素の一つととらえ、適切な保護・活用に努めています。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2009年3月末における日本及び海外での合計保有件数は、約700件です。

著作権

ヤマハは、特許・意匠・商標の産業財産権に加え、音・音楽の分野を中心に多数の著作物を創造しています。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し、併せて全社的な管理組織（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。

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。

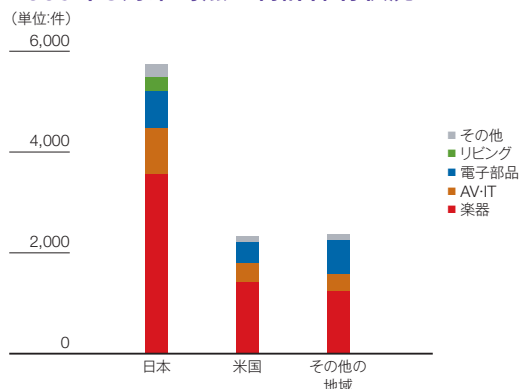
模倣品対策

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、実績ができていますが、今後も、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要員を配置しています。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、全社的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。

2009年3月末時点の特許保有状況



コーポレート・ガバナンスとCSR

コーポレート・ガバナンス

グループ全体における体系的な内部統制システムの整備に継続的に取り組めます。
また事業継続計画（BCP）を通じて緊急時における迅速な対応がとれるよう、体制準備を進めています。

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、積極的に取り組んでいます。

「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、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、2009年6月25日現在で9名（うち、社外取締役1名）です。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。また、取締役は、その任期を1年にしています。

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、2009年6月25日現在で17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、原則として、取締役を兼務する執行役員が、事業、スタッフ部門の統括を担当しています。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。統括の下、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。

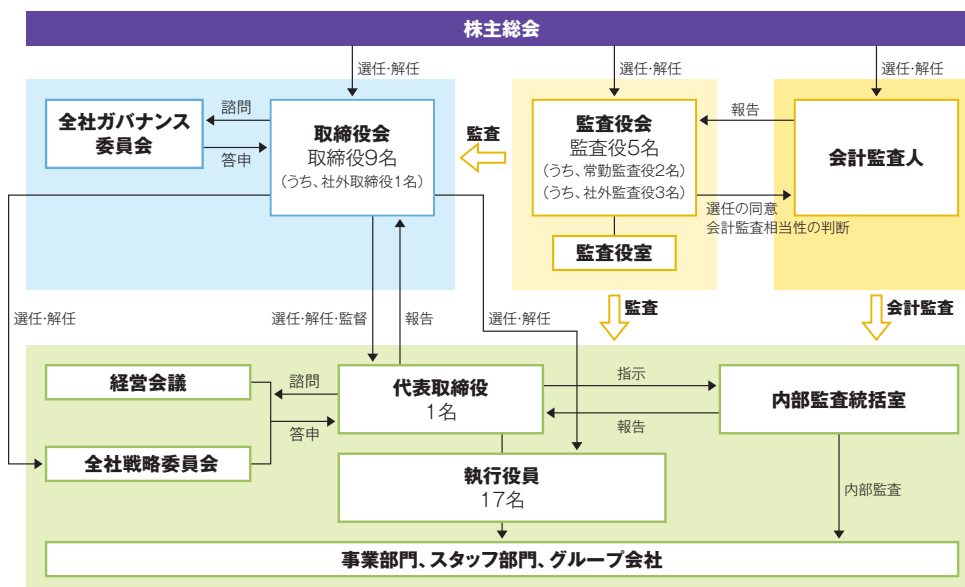
適正な監査実施による公正性・透明性の確保

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、2009年6月25日現在で5名（うち、社外監査役3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・網羅的に各部門及びグループ会社において監査を実施するとともに、取締役会に出席するほか、経営会議などの重要会議に参加しています。会計監査について

コーポレート・ガバナンス体制

(2009年6月25日現在)



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ることにより会計監査の相当性の判断をしています。また、常に有効な監査環境が整備されるよう監査役スタッフとして監査役室（スタッフ数は、2009年6月25日現在で1名）を設置しています。

なお、内部監査統括室（スタッフ数は、2009年6月25日現在で11名）は、当社における経営諸活動の全般にわたる管理・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・提案などを行っており、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。

2009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、就任後、2009年3月期開催の取締役会11回のうち8回に出席しました。上場会社の代表取締役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、2009年3月期開催の取締役会14回のうち13回に出席しました。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、取締役会14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総額

取締役及び監査役の報酬等の総額（2009年3月期）

取締役 10名 4億30百万円（うち、社外取締役2名 4百万円）
監査役 5名 70百万円（うち、社外監査役2名 9百万円）

（注）

1. 上記には、2008年6月25日開催の第184期定時株主総会終了の時をもって退任した取締役（社外取締役）1名及び監査役1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、2006年6月末日までの在任期間に応じて算定された退職慰労金を支払いました。具体的には、第184期定時株主総会終了の時をもって退任した取締役（社外取締役）1名に対し1百万円及び監査役1名に対し24百万円の退職慰労金の支払いをし、また、2009年6月25日開催の第185期定時株主総会終了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。

社外取締役及び社外監査役をサポート体制

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、必要に応じて説明を行い、あらかじめ十分な検討ができるようにしています。また、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。

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。

新任社外監査役からのメッセージ



社外監査役
喜多村 晴雄

私はこれまで、公認会計士として様々な企業の会計や内部統制への取り組みを、またコンサルタントとして経営管理に関する取り組みを、さらには様々な企業の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。

企業が発展するためには、通常、様々な新規事業にチャレンジし、またそのために必要な投資活動を実施します。私はヤマハの社外監査役に就任するに当たり、こうした活動に関する法令や諸規則に対するコンプライアンスはもとより、企業価値向上に向けた経済合理性について、社外監査役の立場で常に客観的な視点を意識しながら監査を行っ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します。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、社外監査役の立場から厳しい目でチェックしていきたいと考えています。

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。

グループ横断的な内部統制に係る具体的な取り組みとして、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。また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。

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BCP戦略委員会を設置しました。これにより全社の拠点・グループ企業への展開を開始するとともに、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きます。

コンプライアンス経営の推進

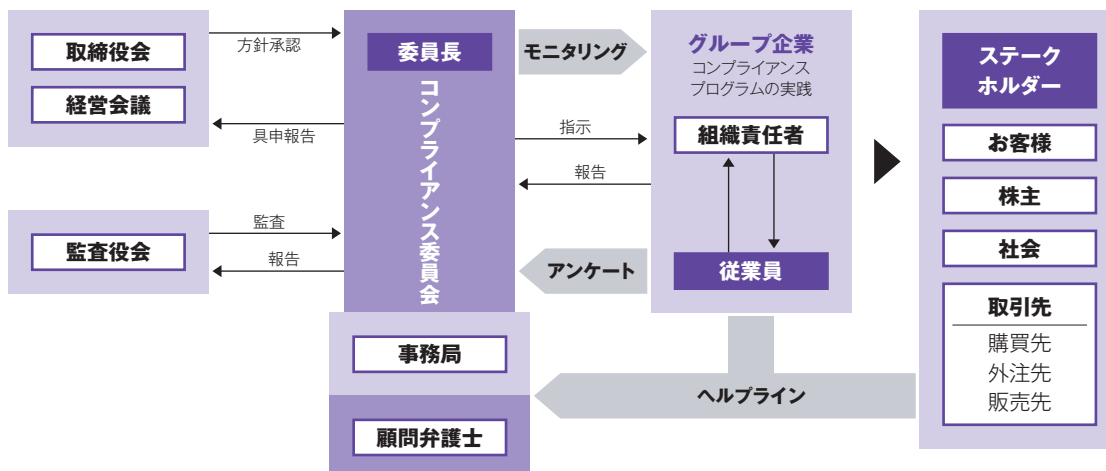
当社は、2003年にコンプライアンス委員会を設置し行動規準*を定め、まず国内でコンプライアンス推進活動をスタートしました。2007年3月期からは、行動規準に強制労働・児童労働の禁止などの、海外で事業を行う上で留意すべき項目を追加するなど、グローバルな事業展開にふさわしい体制づくりを進めました。2008年4月には、海外グループ企業においてそれぞれの現地法を加味した行動規準の制定を完了するなど、ヤマハグループ全体で統一された理念・規範の下に推進活動を展開する体制が整いました。

なお、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。2009年3月期は、海外グループ企業社員の利用も含め51件の相談・通報があり、運用開始以来、6年累計で301件の相談・通報に対応し、問題解決に努めてきました。

*行動規準の詳細はウェブサイトをご覧ください。

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

コンプライアンス経営の仕組み



企業理念とCSR

ヤマハの企業理念

ヤマハグループでは、経営理念において、「お客様」「株主」「ともに働く人々」「社会」のそれぞれに対しての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、企業目的に掲げる「感動を・ともに・創る」というスローガンは、理念体系の最上位に位置づけられ、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。

ヤマハグループ企業理念



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永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。

ヤマハのCSR

ヤマハのCSRは、企業理念に則り、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産を生かして多様なステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深めながら、新たな感動と豊かな文化を創り続けることです。

音楽は、人々の感情を高揚させ、時に癒し、また感動を与えます。ヤマハは、「音・音楽」を事業の中核に据える当社の事業が、発展すればするほど、世界中が心豊かになり、社会に貢献することができると考えています。120年余りの伝統の技術と最先端のデジタル技術、音・音楽に対する豊かな感性と創造性、そして世界の様々な地域の生活や文化への理解といった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、あらゆる場面で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、世界の人々の音楽文化の発展と豊かな暮らしに貢献していきます。

同時に、健全な業績を確保することで、株主への適切な利益還元を図り、経営に関する様々な情報を開示し積極的かつ継続的なコミュニケーションに取り組み、株主のさらなる理解と満足の上を目指します。

また、ヤマハグループを支える、ともに働くすべての人々が、それぞれの能力を最大限に発揮し、成長し、ともに豊かになれるよう、人事・教育研修制度の充実や、ワークライフバランス支援を推進しています。

さらには、地域社会の文化・教育発展への取り組み、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、森林の再生など、ヤマハグループならではの活動に重点をおいて社会・環境的課題に取り組んでいます。

社会とのかかわり



チャリティー収益金で養護施設に楽器を寄贈



子どもたちに音・音楽の不思議を伝える



入院患者の音楽創造をサポート

ともに働く人々とのかかわり



均等・両立推進企業表彰を受賞



YMPI(インドネシア)が海外グループ企業として初めての労働安全衛生マネジメントシステム「OHSAS18001」の認証を取得

環境への取り組み



4回目のインドネシア「ヤマハの森」植林活動



天然ガスコージェネレーションシステムの導入



遠州灘海岸林再生活動への支援

お客様とのかかわり



製品のユーザビリティテストの様子

株主とのかかわり



「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。

役員一覧

取締役



代表取締役社長
梅村 充

1975年 当社入社
2000年 Yamaha Corporation of America
取締役社長
2001年 当社執行役員
2003年 同 上席執行役員 楽器事業本部長
2006年 同 常務取締役
2007年 同 代表取締役社長 現在に至る



取締役
岡部 比呂男

1974年 当社入社
2000年 同 管・教育楽器事業部長
2003年 同 執行役員 楽器事業本部副本部長
2006年 同 取締役
2007年 同 取締役常務執行役員 楽器事業統括
現在に至る



取締役
高橋 源樹

1974年 当社入社
1999年 Yamaha Europe GmbH取締役社長
2001年 当社執行役員
2006年 同 経営企画室長
2007年 同 取締役執行役員
2009年 同 取締役常務執行役員 経営企画統括
現在に至る



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

1969年 ヤマハ発動機株式会社入社
1997年 同 取締役
2001年 同 常務取締役
2003年 同 代表取締役専務
2005年 同 代表取締役社長
2007年 同 代表取締役社長 執行役員
現在に至る
2008年 当社取締役 現在に至る



取締役
八幡 泰司

1978年 当社入社
2004年 同 執行役員 生産技術統括本部長
2005年 同 取締役
2007年 同 取締役執行役員 現在に至る
2009年 同 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HS事業部担当 現在に至る



取締役
佐々木 勉

1975年 当社入社
2002年 同 購買・物流部長
2005年 同 執行役員
2008年 同 取締役執行役員 総務部長
現在に至る
2009年 同 経営管理統括 現在に至る



取締役
近藤 昌夫

1978年 当社入社
2004年 同 PA・DMI事業部豊岡生産部長
2005年 杭州雅馬哈楽器有限公司総経理
2007年 当社 AV機器事業部長 現在に至る
2008年 同 執行役員
2009年 同 取締役執行役員
サウンド・IT事業統括 現在に至る



取締役
土井 好広

1980年 当社入社
2000年 Yamaha Canada Music Ltd.
取締役社長
2003年 Yamaha Corporation of America
取締役社長
2006年 当社執行役員
2007年 同 国内営業本部長 現在に至る
2009年 同 取締役執行役員 楽器・AV営業統括
現在に至る



取締役
中田 卓也

1981年 当社入社
2005年 同 PA・DMI事業部長 現在に至る
2006年 同 執行役員
2009年 同 取締役執行役員 現在に至る

監査役



常勤監査役
牧野 時久
1968年 当社入社
2001年 同 執行役員
2003年 同 取締役
2006年 同 顧問
2007年 同 常勤監査役 現在に至る



常勤監査役
矢部 久
1974年 当社入社
1994年 ヤマハリビングテック株式会社
経営管理本部経理部長
2000年 ヤマハリゾート株式会社取締役
2004年 当社リゾート統括本部長
2008年 同 常勤監査役 現在に至る



社外監査役(弁護士)
三浦 州夫
1979年 裁判官任官
1988年 裁判官退官
弁護士登録(大阪弁護士会入会)
1997年 河本・三浦法律事務所設立
現在に至る
2003年 当社社外監査役 現在に至る



社外監査役
寺井 康晴
1974年 ヤマハ発動機株式会社入社
1999年 同 取締役
2001年 株式会社ワイ・イー・シー*1取締役
2005年 株式会社アルファ情報システムズ
代表取締役社長
2006年 当社社外監査役 現在に至る
ヤマハモーターソリューション
株式会社*2代表取締役社長
2008年 同 顧問
2009年 同 顧問退任

*1 現 ヤマハモーターエンジニアリング株式会社
*2 株式会社アルファ情報システムズより社名変更



社外監査役(公認会計士)
喜多村 晴雄
1983年 アーサーアンダーセン公認会計士
共同事務所入所
1987年 公認会計士登録
2002年 喜多村公認会計士事務所開設
現在に至る
2004年 ローム株式会社社外監査役
現在に至る
2009年 当社社外監査役 現在に至る

執行役員

岡部 比呂男
常務執行役員[楽器事業統括]

佐々木 勉
執行役員[経営管理統括、総務部長]

中田 卓也
執行役員[PA・DMI事業部長]

小野田 孝
執行役員[ピアノ事業部長]

安部 盛次
執行役員[製造企画部長]

大澤 博史
執行役員[Yamaha Corporation of America取締役社長]

高橋 源樹
常務執行役員[経営企画統括]

近藤 昌夫
執行役員[サウンド・IT事業統括、AV機器事業部長]

小原 辰三
執行役員[サウンドネットワーク事業部長]

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]

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HS事業部担当]

土井 好広
執行役員[楽器・AV営業統括、国内営業本部長]

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]

三木 渡
執行役員[広報部長]

飯塚 朗
執行役員[INFOサウンド開発推進室長]

(2009年7月1日現在)

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			
	2009	2008	2007	2006
会計年度:				
売上高	¥ 459,284	¥ 548,754	¥ 550,361	¥ 534,084
売上原価	290,381	343,688	352,381	341,816
売上総利益	168,902	205,066	197,980	192,267
販売費及び一般管理費	155,057	172,220	170,295	168,132
営業利益(損失)	13,845	32,845	27,685	24,135
税金等調整前当期純利益(損失)	(12,159)	62,510	33,101	35,842
当期純利益(損失)	(20,615)	39,558	27,866	28,123
設備投資額	22,581	24,394	25,152	22,882
減価償却費	17,912	20,289	19,956	18,944
研究開発費	23,218	24,865	24,220	24,055
営業活動によるキャッシュ・フロー	(2,235)	37,225	39,732	25,510
投資活動によるキャッシュ・フロー	(25,999)	41,999	(22,427)	(18,104)
フリー・キャッシュ・フロー	(28,234)	79,225	17,305	7,406

会計年度末:				
総資産	¥ 408,974	¥ 540,347	¥ 559,031	¥ 519,977
流動資産	202,097	275,754	231,033	209,381
流動負債	90,050	120,174	136,656	117,047
有利子負債	19,192	21,036	25,551	28,474
純資産*	251,841	343,028	351,398	316,005

円

1株当たり情報:				
当期純利益(損失)	¥ (103.73)	¥ 191.76	¥ 135.19	¥ 136.04
純資産*	1,262.42	1,646.44	1,680.91	1,532.62
配当金**	42.50	50.00	22.50	20.00

%

レシオ:				
ROE(自己資本当期純利益(損失)率)*	(7.0)	11.5	8.4	9.5
ROA(総資産当期純利益(損失)率)	(4.3)	7.2	5.2	5.5
自己資本比率*	60.9	62.9	62.0	60.8
インタレスト・カバレッジ(倍)	26.74	34.56	47.83	36.89
流動比率	224.4	229.5	169.1	178.9
連結配当性向	-	26.1	16.6	14.7

* 「純資産」「自己資本比率」「ROE(自己資本当期純利益率)」は、2006年3月期まではそれぞれ「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月期と2009年3月期はそれぞれ特別配当20円を含みます。

百万円

2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
¥ 534,079	¥ 539,506	¥ 524,763	¥504,406	¥519,104	¥ 527,897	¥ 563,751
335,483	337,813	338,307	340,411	346,200	371,758	402,239
198,595	201,693	186,456	163,994	172,904	156,140	161,511
162,899	156,637	154,413	152,951	149,902	148,057	161,608
35,695	45,056	32,043	11,043	23,001	8,082	(97)
33,516	47,456	22,612	(5,784)	23,491	(47,601)	(6,532)
19,697	43,541	17,947	(10,274)	13,320	(40,777)	(15,879)
22,702	21,160	16,883	16,627	14,770	18,544	34,342
18,958	17,522	17,586	18,767	17,310	28,635	36,446
22,953	22,503	22,441	22,539	21,158	22,588	20,700
39,588	58,349	33,052	29,016	(9,089)	10,851	-
(12,896)	(18,775)	(21,645)	(10,437)	(5,441)	12,474	-
26,692	39,574	11,407	18,579	(14,530)	23,325	-

¥ 505,577	¥ 508,731	¥ 512,716	¥509,663	¥522,486	¥ 543,088	¥ 532,852
225,581	201,704	221,089	211,140	231,872	205,979	212,911
145,820	123,596	158,148	144,498	175,371	178,281	189,386
46,598	48,871	90,436	96,166	103,304	88,167	97,318
275,200	259,731	214,471	201,965	196,733	221,750	214,896

円

¥ 95.06	¥ 210.63	¥ 86.65	¥ (49.75)	¥ 64.50	¥ (197.45)	¥ (76.89)
1,334.51	1,259.28	1,040.06	978.15	952.62	1,073.75	1,040.56
20.00	15.00	10.00	8.00	7.00	3.00	6.00

%

7.4	18.4	8.6	(5.2)	6.4	(18.7)	(7.1)
3.9	8.5	3.5	(2.0)	2.5	(7.6)	(2.9)
54.4	51.1	41.8	39.6	37.7	40.8	40.3
44.62	36.51	19.97	5.07	8.82	4.46	1.26
154.7	163.2	139.8	146.1	132.2	115.5	112.4
21.0	7.1	11.5	-	10.9	-	-

財政状態及び経営成績の説明及び分析

■ 2009年3月期は対前期減収減益

当期損益は営業利益減少と事業構造改革に伴う特別損失の計上で、7期ぶりの最終赤字

■ 景況感の悪化、円高影響により、各セグメントとも減収減益

■ 総額約180億円の自己株式取得と消却の実施

■ 事業構造改革のためのリストラクチャリングと固定資産、のれんの減損処理による経営体質強化

概観

経済環境

2009年3月期は、米国のサブプライムローン問題に端を発した金融不安が実体経済に波及し、米国はもとより、欧州、日本など、世界規模で景気が減速しました。特に秋以降、大手金融機関の破綻をきっかけに金融不安が増幅し、それまで成長を牽引してきたエマージング市場でも減速に転じるなど、深刻な世界同時不況の様相となりました。わが国でも、期前半は原油や原材料価格の高騰により、期後半では急激な円高の進行により、企業収益が大幅に悪化し、また生産調整に伴う雇用不安の拡大、先行き不透明感が増すなかで、個人消費が一段と冷え込むなど深刻な経済状況となりました。

当社を取り巻く事業環境

マクロ経済環境の悪化影響を受け、主力の楽器やAV機器など直接顧客と接する事業では、米国市場での販売不振が日本、欧州やエマージング市場にも徐々に波及し、期後半で減速感を強めました。

また法人向け事業では、自動車、携帯電話、デジタルカメラなどの販売低迷とそれに伴う在庫調整の影響を受け、高級自動車用内装部品、マグネシウム成形部品、携帯電話用音源LSIなどが、期後半にかけて大幅な受注減少となりました。

さらに、期前半での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上昇や急激な円高は、収益の悪化を招きました。

業績の総括

2009年3月期は厳しい事業環境の下、当社は高付加価値商品の開発や成長事業領域への積極的な投資を行うとともに、中国市場での拡販やエマージング市場の開拓に努めました。また、国内外の生産拠点統廃合による収益力の向上や欧州販売現地法人の再編による経営の効率化にも取り組みました。一方で、想定を超える世界経済の減速に対応するため「経営改革委員会」を組織し、短期的な収益力向上のための経費削減、投資の見直し、資材・原材料価格の低減、為替変動対応としての販売

価格の引き上げなどを実施しました。加えて中長期での事業構造の見直しの観点から、事業ごとのレビューと今後の事業の方向性の検討を進めています。

以上の結果、2009年3月期の売上高は4,592億84百万円（前期比16.3%減少）、営業利益は138億45百万円（前期比57.8%減少）となりました。当期純損益は構造改革費用や固定資産、のれんの減損損失などを特別損失として計上したことにより、206億15百万円の当期純損失（前期は395億58百万円の当期純利益）となりました。

事業構造改革

当社では、中長期での事業構造の見直しの観点から「経営改革委員会」を組織し、事業ごとのレビューと今後の事業の方向性の検討を進めています。

2009年3月期では、48億63百万円の構造改革費用を特別損失として計上しました。このなかで、2007年に閉鎖した米国のピアノ・管楽器工場に続き、イギリス及び台湾のピアノ製造子会社解散の方針を決定しました。これで、当社のピアノ生産拠点は、日本（2010年夏をめどに本社工場を閉鎖し、掛川工場に統合集約）、中国、インドネシアの3カ所となります。また、一眼レフデジタルカメラ用のマグネシウム成形部品事業から撤退することを決定しました。リビング事業では、灯油給湯機・ボイラーの製造、販売から撤退し、同事業の選択と集中を一層進めました。電子部品事業では、期待していたシリコンマイクの開発が遅れ、競争の激化により販売価格が下落し、今後の黒字化が難しいことから、シリコンマイクの事業化を断念することとしました。

以上の構造改革費用に加え、固定資産、のれんの減損処理などを実施し、各事業での早期の収益力改善を目指します。連結損益計算書上には、減損損失153億23百万円及び関係会社出資金評価損33億1百万円として特別損失に計上しています。

今後も引き続き、不採算事業を中心に利益計画の検討、見直しを進め、必要に応じさらなる構造改革にも着手していきます。

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

2009年3月期の売上高は、前期に比べ894億69百万円(16.3%)減少し4,592億84百万円となりました。2008年3月期に実施した電子金属事業及びレクリエーション事業の一部譲渡による売り上げ減少(約143億円)、為替影響による売り上げ減少(約349億円)に加え、景況感の悪化などで、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が、特に電子部品事業、その他の事業セグメントが大幅な落ち込みとなりました。

楽器事業

2009年3月期の売上高は、前期に比べ333億90百万円(9.8%)減少し3,066億30百万円となりました。為替影響による減収分(約276億円)の影響を除いた実質ベースの売上高は、新規連結会社の売上高約51億円を含め、前期に比べ約58億円(1.7%)の減収となりました。

商品別には、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、米国市場、日本市場では、需要の減少により、売り上げ減少となりました。全世界でのピアノの販売台数は、前期に比べ約1,100台減少し約94,200台となりました。日本製の中高級ピアノの販売が減少する一方、普及価格帯の中国製ピアノの販売が増加し、販売単価の低下が進行しました。電子楽器は、北米市場を中心に減収となりました。管楽器は全般に振るいませんでしたが、弦・打楽器はアコースティックギターが堅調に推移しました。特に、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大きく伸長しました。電子ドラムも北米市場を中心に増収となりました。成長を期待していたデジタルミキサーを中心とするPA機器は、市場の景気悪化影響を受け、前期並みの売り上げにとどまりました。音楽ソフト事業は、CDなどの音楽ソフトや音楽出版が好調に推移しました。

現地通貨ベースでの地域別の売上高では、日本は前期に比べ減収となりました。また、北米も景況感の悪化から、前期に比べ大幅な減収となりました。一方欧州は、電子楽器新製品の効果もあり、ほぼ前期並みの売り上げとなりました。その他の地域では、中南米などで引き続き成長基調を維持し、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(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。

AV・IT事業

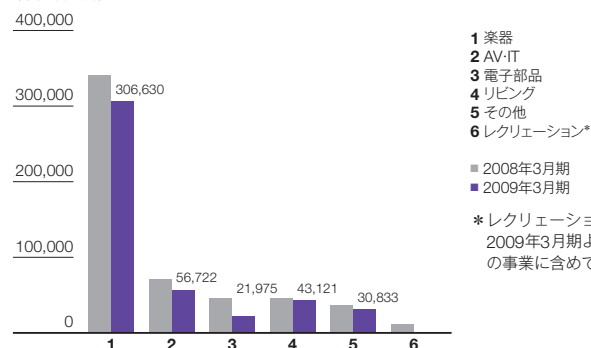
2009年3月期の売上高は、前期に比べ140億91百万円(19.9%)減少し567億22百万円となりました。AV機器は、世界的な景気減速の影響を受け、AVレシーバーやホームシアター商品が主要市場の北米、欧州で販売が苦戦しました。フロント・サラウンド・システム商品は、テレビラックにデジタル・サウンド・プロジェクター®YSPシリーズとサブウーファーを組み込んだYRS-1000が、日本市場で引き続き好調な出荷となりましたが、欧米市場では売り上げ減少となりました。また、ルーターやOEMで供給している業務用通信カラオケ機器も、前期に比べ減収となりました。会議システムは販路開拓が遅れ、伸び悩みました。

電子部品事業

2009年3月期の売上高は、前期に比べ230億24百万円(51.2%)減少し219億75百万円となりました。前期に実施した電子金属事業の譲渡の影響(約92億円)を除いた半導体事業のみの売り上げでは、前期に比べ約139億円(38.7%)の減収となりました。半導体事業は、日本市場では携帯電話販売台数が減少したことにより、また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、携帯電話用音源LSIが前期に比べ大幅な減収となりました。アミューズメント用音源・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。薄型テレビ、携帯電話向けのデジタルアンプは、開発が遅れたことにより、出荷先が広がらず前期並みの売り上げにとどまりました。なお、携帯電話用音源LSIに代わる新デバイスとして期待していたシリコンマイクは、競争激化による販売単価の下落で収益の確保が難しいと判断し、本格的な事業参入を断念することとしました。

セグメント別売上高

(単位:百万円)



- 1 楽器
- 2 AV・IT
- 3 電子部品
- 4 リビング
- 5 その他
- 6 レクリエーション*

■ 2008年3月期
■ 2009年3月期

*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。

リビング事業

2009年3月期の売上高は、前期に比べ23億98百万円(5.3%)減少し431億21百万円となりました。システムキッチン、システムバスとも、2007年6月施行の改正建築基準法による住宅着工の落ち込みの鎮静化と、2008年12月末が期限となった住宅ローン減税獲得のための駆け込み需要もあり、年央では盛り上がりを見せたものの、年明け以後は一転、新設住宅着工数が前年同期を大きく下回り、売上げが減少しました。こうしたなかで、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新設、移転など利便性の向上やイベント展開に努めるとともに、販路開拓を進めましたが、売上高全体に占めるリフォーム比率は、ほぼ前期並みの21%にとどまりました。

その他の事業

2009年3月期の売上高は、前期に比べ165億64百万円(34.9%)減少し308億33百万円となりました。前期に実施したレクリエーション4施設の譲渡による減収影響(約51億円)を除けば、前期に比べ約115億円(27.1%)の減収となりました。ゴルフ用品は期の前半で国内販売が好調に推移したことにより、前期に比べ増収となりましたが、高級自動車用内装部品や一眼レフデジタルカメラ用のマグネシウム成形部品は大幅な減収となりました。FA事業も景気低迷による企業の設備投資の減退で、前期に比べ減収となりました。なお、マグネシウム成形部品事業は、供給先メーカーからの受注状況を考慮しながら、2010年3月までに事業撤退することを決定しました。

地域別売上高の状況

2009年3月期の国内売上高は、前期に比べ417億70百万円(15.1%)減少し、2,348億44百万円となりました。事業譲渡による電子金属事業、レクリエーション4施設の売上げ減少に加え、すべてのセグメントで減収となったことによります。そのなかで、特に半導体、高級自動車用内装部品、マグネシウム成形部品が大幅な減収となりました。

海外売上高は、前期に比べ476億98百万円(17.5%)減少し2,244億40百万円となりました。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実質売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49.6%から0.7ポイント低下し、48.9%となりました。

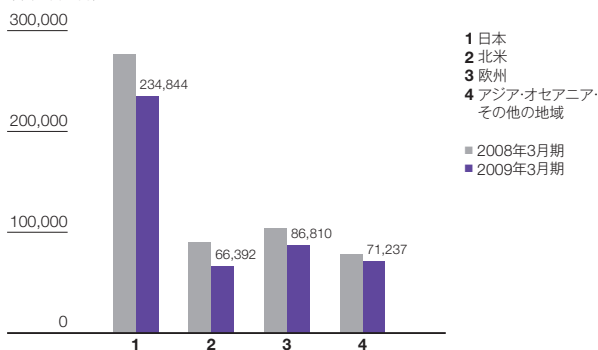
地域別では、北米は前期に比べ235億11百万円(26.2%)減少し663億92百万円となりました。円高進行に伴う為替影響や景気減速に伴い、ピアノ、ポータブルキーボードやAV機器などの売上げが減少しました。北米での為替影響を除いた実質ベースでの売上高は、前期に比べ約137億円(15.2%)減少しました。

欧州は、前期に比べ173億4百万円(16.6%)減少し868億10百万円となりました。ユーロ安に伴う減収及びAV機器が前期に比べ売上げ減少となったことによります。一方楽器は、新規連結(約15億円)を含めれば、ほぼ前期並みの売上げとなりました。欧州での為替影響を除いた実質ベースでの売上高は、前期に比べ約41億円(3.9%)減少しました。

アジア・オセアニア・その他の地域では、前期に比べ68億83百万円(8.8%)減少し712億37百万円となりました。中南米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。一方で、アジアにおける売上げを牽引してきた韓国は、ウォン安が進行し減収となりました。全体では、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50億円(6.3%)増加しました。

地域別売上高

(単位:百万円)



売上原価と販売費及び一般管理費

2009年3月期の売上原価は、前期に比べ533億4百万円(15.5%)減少し2,903億81百万円となりました。原材料価格の上昇による売上原価の増加(約31億円)はありましたが、減収に加え、円高、電子金属事業及びレクリエーション4施設の事業譲渡による売上原価の減少などによります。売上原価率は、前期の62.6%から0.6ポイント上昇し、63.2%となりました。

その結果、売上総利益は前期に比べ361億63百万円(17.6%)減少し1,689億2百万円となりました。売上総利益率は、前期の37.4%から0.6ポイント低下し、36.8%となりました。

また、販売費及び一般管理費は、前期に比べ171億63百万円(10.0%)低下し、1,550億57百万円となりました。このうち、広告費及び販売促進費は前期の290億33百万円から61億78百万円(21.3%)減少の228億55百万円、人件費は前期の674億87百万円から43億41百万円(6.4%)減少の631億45百万円、また運送費も前期の173億59百万円から12億75百万円

(7.3%)減少の160億83百万円となりました。売上高販管費比率は、前期から2.4ポイント上昇し33.8%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を除いた場合、実質約97億円の減少となりました。また、電子金属事業及びレクリエーション4施設の事業譲渡影響(約53億円)及び新規連結会社影響(約34億円)を考慮すれば、実質約78億円(4.5%)の減少となります。

営業利益

2009年3月期の営業利益は、前期に比べ189億99百万円(57.8%)減益の138億45百万円となりました。円高による為替影響約69億円の減益要因を除くと、約121億円(37.0%)の実質減益となります。主な要因として、減産に伴う利益の減少、原材料価格の上昇(約31億円)、退職給付債務の利差損(約21億円)、のれんの償却などがあげられます。一方で、大幅な経費の削減や販売価格の引き上げなどを実施しましたが、減益分を埋められませんでした。

セグメント別営業利益の状況

事業の種類別セグメントの営業利益では、楽器事業は前期の279億24百万円から87億26百万円(31.3%)減益となり、191億98百万円となりました。景気の減速に伴い、売上高が前期に比べ減少したことに加え、円高による為替影響、原材料価格の上昇によるコスト増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18億39百万円の営業利益から22億49百万円減益となり、4億10百万円の営業損失となりました。世界的な景気低迷の影響で、AV機器の売上げが欧米市場を中心に、前期に比べ大幅な減収となったことによります。

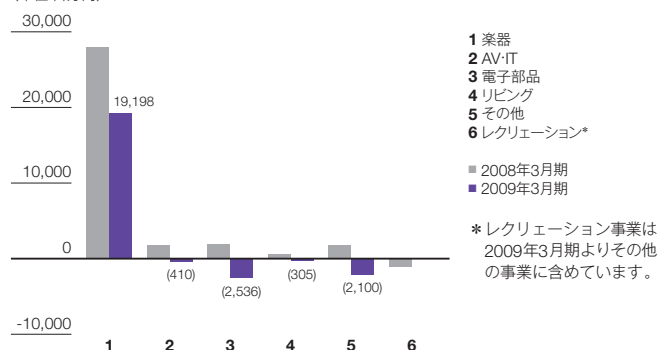
電子部品事業は、前期の18億63百万円の営業利益から44億円減益となり、25億36百万円の営業損失となりました。携帯電話用音源LSIのソフト化の進行や国内市場での携帯電話販売台数の減少により、引き続き売上げが減少となったことによります。

リビング事業は、前期の5億88百万円の営業利益から8億94百万円減益となり、3億5百万円の営業損失となりました。売上げの減少、原材料価格の上昇に伴う売上原価の増加などによります。

その他の事業は、前期の6億28百万円の営業利益から27億29百万円減益となり、21億円の営業損失となりました。前期に実施したレクリエーション事業の一部施設の譲渡による損益の改善はありましたが、高級自動車用内装部品、マグネシウム成形部品が前期に比べ大幅な売上げ減少となり、減益となりました。

セグメント別営業利益(損失)

(単位:百万円)



地域別営業利益の状況

2009年3月期の地域別の営業利益は、国内は前期に比べ162億18百万円減少となり、16億47百万円の損失となりました。円高による為替損に加え、半導体、リビング、その他の事業などでの減収に伴い減益となったことによります。

北米は、前期に比べ30億30百万円減少し18億63百万円となりました。楽器、AV機器とも前期に対し、大幅な減収となったことが主な要因です。

欧州は、AV機器の販売減少により、前期に比べ6億46百万円減少し51億60百万円となりました。

アジア・オセアニア・その他の地域では、前期に比べ1億62百万円減少し77億96百万円となりました。

営業外損益

2009年3月期の営業外収益は、前期の61億92百万円から23億36百万円(37.7%)減少し、38億56百万円になりました。このうち、受取利息・受取配当金は、前期の39億25百万円から13億23百万円(33.7%)減少し、26億1百万円となりました。その他の営業外収入は、前期の21億20百万円から8億66百万円(40.9%)減少し、12億54百万円となりました。

営業外費用は、前期の64億53百万円から7億31百万円(11.3%)減少し、57億22百万円となりました。このうち、支払利息は、前期の10億68百万円から4億53百万円(42.4%)減少し、6億15百万円となりました。期日前決済に対する売上割引は、前期の41億5百万円から6億88百万円(16.8%)減少し、34億16百万円となりました。また、その他の営業外費用は前期の12億78百万円から4億11百万円(32.2%)増加し、16億90百万円となりました。

特別損益

2009年3月期の特別利益は、前期の327億25百万円から319億32百万円(97.6%)減少し、7億93百万円となりました。2008年3月期に発生したヤマハ発動機(株)株式の一部売却に伴う関係会社株式売却益297億56百万円がなくなったことが主な要因です。固定資産売却益は、前期の16億56百万円から13億71百万円減少し、2億84百万円となりました。投資有価証券売却益も、前期の7億63百万円から7億58百万円減少し、5百万円となりました。また、清算を決定した子会社の資産売却に伴い子会社清算益2億31百万円を計上しました。

一方特別損失は、前期の27億99百万円から221億33百万円増加し、249億32百万円となりました。主として構造改革費用(48億63百万円)や固定資産の減損損失(153億23百万円)、関係会社出資金評価損(33億1百万円)などを計上したことによります。減損損失の内容は、半導体事業に係る固定資産の減損(55億59百万円)、レクリエーション事業に係る固定資産の減損(39億18百万円)、のれんの減損(56億65百万円)などです。また、構造改革費用は、イギリス及び台湾のピアノ製造子会社解散に係る費用(16億63百万円)、欧州物流拠点再編に係る費用(16億60百万円)、マグネシウム成形部品事業の撤退に係る費用(8億8百万円)、半導体シリコンマイクの事業化断念に係る費用(4億39百万円)などを見積り、特別損失として計上しました。また、非連結子会社の出資金に係る評価損を関係会社出資金評価損として、33億1百万円を計上しました。

税金等調整前当期純利益

2009年3月期の税金等調整前当期純利益は、前期の625億10百万円の利益から746億70百万円減少し、121億59百万円の損失となりました。主として営業利益の減少と特別損失の大幅な増加によります。売上高税金等調整前当期純利益率は、前期の11.4%から14.0ポイント低下し、△2.6%となりました。

法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額

2009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222億63百万円から135億48百万円(60.9%)減少し、87億14百万円となりました。

少数株主利益

2009年3月期の少数株主利益は、前期の6億89百万円の利益から9億47百万円減少し、2億58百万円の損失となりました。

当期純利益

以上の結果、2009年3月期の当期純利益は、前期の395億58百万円の利益から601億73百万円減少し、206億15百万円の損失となりました。売上高当期純利益率は前期の7.2%から11.7ポイント低下し、△4.5%となりました。1株当たり当期純利益は、前期の191円76銭に対し、2009年3月期は103円73銭の損失となりました。

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、豪ドル、カナダドル、英ポンドなどの通貨が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、豪ドル、カナダドルに対してはあらかじめ想定される実需の範囲で、3カ月前に行っています。

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、2009年3月期の米ドルの期中平均レートは前期に対し13円円高の100円となり、それに伴う影響額は前期に比べ約109億円の減収となりました。また、ユーロの期中平均レートは前期に対し17円円高の144円となり、前期に比べ約84億円の減収となりました。また、豪ドル、カナダドルなど、米ドル、ユーロ以外の通貨は、前期に比べ約156億円の減収影響となり、売上高全体での為替影響額は、前期に比べ約349億円の大幅な減収となりました。

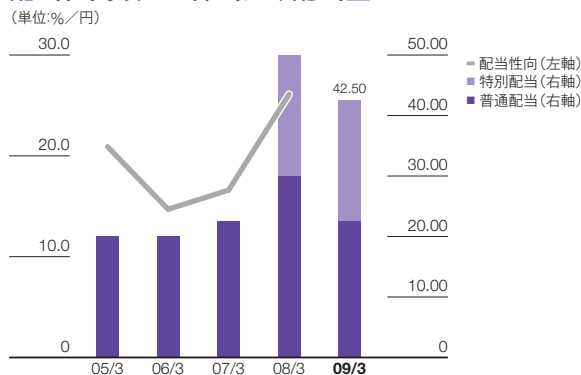
また、営業利益につきましては、米ドルは充当(マリー)効果により、決済レートの変動による為替影響はほぼヘッジできているものの、在外子会社の営業利益の換算などにより、約4億円の減益となりました。ユーロは、ユーロ売り予約効果もあり、前期に対し5円円高の153円にとどまったものの、主に為替レートの変動により約17億円の減益影響となりました。米ドル、ユーロ以外の通貨での円高影響は、約47億円となり、全体では前期に比べ約69億円の減益影響となりました。

配当

2009年3月期の配当金は1株当たり42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7円50銭減配し22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。

配当性向及び1株当たり配当金



自己株式取得・消却

2009年3月期は、上記のとおり、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を原資に、9,033,800株(発行済み株式数の4.4%)の自己株式の取得を実施し、9,269,601株(発行済み株式数の4.5%)を消却しました。

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、資金調達を行っています。

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、2009年3月期末の現金及び預金413億73百万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)	AA-(安定的)

資産

2009年3月末の総資産は、前期末の5,403億47百万円から1,313億72百万円(24.3%)減少し、4,089億74百万円となりました。このうち、流動資産は、前期末の2,757億54百万円から736億56百万円(26.7%)減少し、2,020億97百万円となりました。また、固定資産は、前期末の2,645億92百万円から577億15百万円(21.8%)減少し、2,068億76百万円となりました。

流動資産

2009年3月末の流動資産は、前期末に比べ736億56百万円(26.7%)減少し、2,020億97百万円となりました。主として、法人税等の支払い、自己株式の取得、配当金支払い、企業買収などにより、現金及び預金、有価証券(譲渡性預金を含む)が減少したこと、受取手形及び売掛金が減少したことなどによります。

現金及び預金は、前期末に比べ322億46百万円(43.8%)減少し413億73百万円となりました。受取手形及び売掛金(貸倒引当金控除後)は、前期末に比べて145億90百万円(22.4%)減少して505億36百万円となりました。有価証券は、譲渡性預金の減少により前期末に比べ299億19百万円減少(95.9%)して12億80百万円となりました。棚卸資産は、前期末に比べ43億90百万円(5.8%)増加し806億94百万円となりました。このなかには、為替影響による在庫の減少(約61億円)が含まれており、それを除けば実質約105億円(13.8%)の増加となりました。主として、楽器、半導体の在庫が売上高の減少により、増加したことによります。他のセグメントの在庫は、おおむね適正水準といえます。繰延税金資産は、前期末に比べ67億36百万円(38.2%)減少し109億5百万円となりました。その他の流動資産は、前期末に比べて54億46百万円(45.9%)増加し173億7百万円となりました。流動資産と後述の流動負債を比較した流動比率は2.24倍と、ほぼ前期並み(前期末は2.29倍)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

2009年3月末の有形固定資産は前期末に比べて119億62百万円(8.6%)減少し1,276億13百万円となりました。主として、土地や製造設備などの減損を実施したことによります。

建設仮勘定は、現在、建て替え中の銀座ビル、2010年夏をめどに統合集約を進めている掛川ピアノ工場、増床を行っている中国・杭州ピアノ工場の設備投資が主な内容です。

無形固定資産

2009年3月末の無形固定資産は、前期末に比べて11億25百万円(45.5%)増加し35億96百万円となりました。

のれんは、前期末の13億4百万円から9億98百万円(76.5%)減少し、3億6百万円となりましたが、その他の無形固定資産が、前期末の11億66百万円から21億23百万円増加し、32億90百万円となりました。その他の無形固定資産の増加は、前期末までは、土地に計上していた一部子会社の土地の使用権を会計処理基準の統一対応で、無形固定資産としたことによります。

投資その他の資産

2009年3月末の投資その他の資産は、前期末に比べて468億77百万円(38.3%)減少し756億67百万円となりました。投資有価証券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528億12百万円(48.0%)減少し571億31百万円となりました。主として、ヤマハ発動機(株)及びその他の保有する上場株式の時価が下落したことによります。一方、繰延税金資産は、前期末に比べて75億1百万円増加し95億66百万円となりました。

負債

2009年3月末の負債残高は、前期末の1,973億18百万円から401億84百万円(20.4%)減少し、1,571億33百万円となりました。流動負債は、前期末から301億24百万円(25.1%)減少し900億50百万円となりました。また、固定負債は前期末から100億60百万円(13.0%)減少し670億83百万円となりました。

流動負債

2009年3月末の流動負債は、前期末に比べて301億24百万円(25.1%)減少し900億50百万円となりました。主として、支払手形及び買掛金、未払金及び未払費用、未払法人税等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93億91百万円(26.8%)減少し256億25百万円となりました。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31億91百万円(16.9%)減少し、157億円となりました。未払金及び未払費用は、前期末に比べて74億30百万円(17.9%)減少し、340億12百万円となりました。未払法人税等は、法人税の支払いに伴い、前期末に比べて128億26百万円(86.0%)減少し、20億90百万円となりました。また、イギリス及び台湾ピアノ工場の閉鎖に係る費用などを構造改革費用引当金として、31億61百万円計上しました。

固定負債

2009年3月末の固定負債は、前期末に比べて100億61百万円(13.0%)減少し670億83百万円となりました。主として、投資有価証券の時価下落に伴い、長期繰延税金負債が減少したことによります。

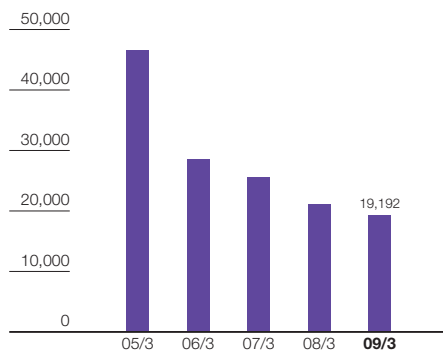
長期借入金は、前期末に比べ13億45百万円(62.7%)増加し34億91百万円となりました。長期繰延税金負債は、前期末に比べ138億72百万円(99.1%)減少し1億26百万円となりました。また、長期預り金は、レクリエーション事業の会員預託金の返還により、前期末に比べ3億16百万円(1.9%)減少し167億23百万円となりました。

実質有利子負債

有利子負債である長短借入金が191億92百万円ありますが、現金及び預金が413億73百万円あり、現金及び現金同等物から長短借入金を差し引いた、2009年3月末のネットでの現金及び現金同等物は、221億80百万円となりました。これは、前期末の829億82百万円（連結貸借対照表上の、有価証券に含まれる譲渡性預金を含む）に比べ608億1百万円（73.3%）の減少となりました。主として、法人税等の支払い、自己株式の取得、配当金の支払い、事業成長のための企業買収資金の支払いなどを行ったことによります。

有利子負債

(単位:百万円)

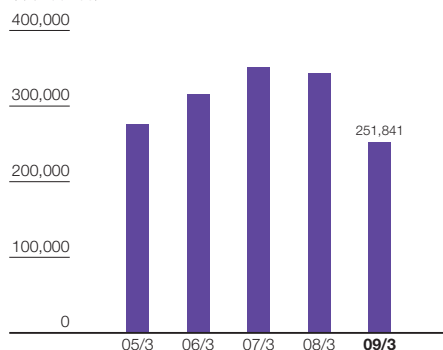


純資産

2009年3月末の純資産は、前期末の3,430億28百万円から911億87百万円（26.6%）減少し、2,518億41百万円となりました。利益剰余金は、当期純損失206億15百万円に加え、配当金の支払い105億81百万円、自己株式の取得と消却183億28百万円などにより、前期に比べ525億67百万円（22.9%）減少し、1,767億39百万円となりました。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は、前期に比べ291億28百万円（59.5%）減少し、198億17百万円となりました。

純資産

(単位:百万円)



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125億55百万円減少し344億95百万円となりました。自己資本比率は前期末の62.9%から60.9%へ2.0ポイント低下しました。

なお、自己資本利益率（ROE）は、△7.0%となりました。

キャッシュ・フロー

2009年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、22億35百万円の支出となりました。前期は372億25百万円を得られましたが、大幅な減益となったことに加え、法人税等の支払い額が増加したことなどによります。

また、投資活動によるキャッシュ・フローは、259億99百万円の支出となりました。前期は、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ため、419億99百万円を得られましたが、2009年3月期では固定資産の取得に加え、フランスの業務用スピーカーメーカー NEXO S.A.（ネキソ）を買収したことなどによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、310億41百万円の支出となりました。主として、自己株式の取得、配当金の支払いなどによります。前期の193億14百万円から117億26百万円支出が増加しました。

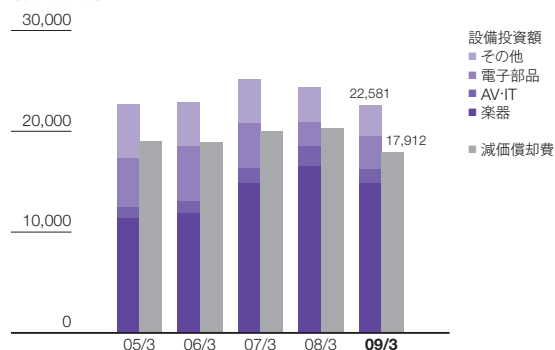
上記のほか、為替影響や連結範囲の変更も含め、2009年3月期末の現金及び現金同等物は、前期末に対し621億47百万円減少し、412億23百万円となりました。

設備投資及び減価償却費

2009年3月期の設備投資額は、期の後半で、業績改善施策として不急の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243億94百万円から18億13百万円（7.4%）減少し、225億81百万円となりました。このうち、楽器事業は、前期の164億72百万円から16億79百万円減少し147億93百万円となりました。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、従業員寮建設投資、銀座ビル建て替えなどが主な内容です。

設備投資額及び減価償却費

(単位:百万円)



また、電子部品事業は、ヤマハ鹿児島セミコンダクタ(株)の更新改修投資などで、前期の24億35百万円から8億12百万円増加し32億47百万円となりました。リビング事業は、ショールーム投資などで、前期の6億47百万円から3億59百万円増加し10億6百万円となりました。

減価償却費は前期の202億89百万円から23億77百万円(11.7%)減少し、179億12百万円となりました。

研究開発費

2009年3月期の研究開発費は、前期から16億47百万円(6.6%)減少し232億18百万円となりました。売上高研究開発費比率は前期の4.5%から0.6ポイント上昇し、5.1%となりました。

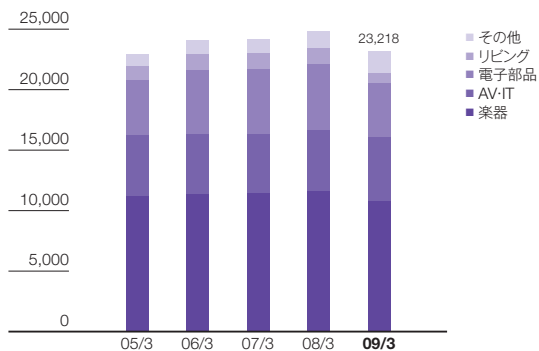
内容としては、電子楽器、AV・IT、半導体を中心とする商品開発費用が大半を占めており、具体的には、トータルピアノ戦略のためのアコースティック技術とデジタル技術を融合したハイブリッドピアノ開発のための研究、商品開発、デジタルネットワーク技術を生かしたデジタル商品の開発、アナログ技術、デジタル技術にMEMS*の技術を融合した高付加価値半導体の開発などが含まれます。

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の研究開発があげられます。

*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、センサーなど。

研究開発費

(単位:百万円)



2010年3月期の見通し 業績見通し

2010年3月期は、事業を取り巻く経営環境が引き続き不透明に推移するなかで、円高基調が継続するものと見えています。こうしたなか、期前半までは、景気減速の影響で販売が伸び悩むものの、在庫調整が一巡してくると見ており、期後半では、景気の回復が期待できるものと考えています。また、原材料価格も徐々に低下するものと見えています。

2010年3月期の業績見通しに際しては、通期の為替レートを95円/米ドル、120円/ユーロ、60円/豪ドル、75円/カナダドル、6.80米ドル/人民元を前提としており、売上高は、世界的な景気の減速と円高影響により、対前期減収を見込んでいます。営業利益は、円高影響に加えて、販売数量減少や在庫調整に伴う減産影響などの減益要因に対し、グループをあげての経費削減や楽器を中心とした販売価格の引き上げ努力に加え、原材料価格の低下、前期に実施した構造改革効果が見込まれますが、それらをカバーするには至らず、対前期減益を見込んでいます。当期純利益については、前期に実施した特別損失がなくなることで、増益が見込まれます。

設備投資の見通し

2010年3月期の設備投資は、景況感が悪化するなか、さらに投資の絞り込みを実施し、2009年3月期の225億81百万円から42億81百万円(19.0%)減少の183億円を予定しています。

2010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、合理化関連投資のほか、国内ピアノ工場集約のための投資、中国でのピアノ増産投資、銀座ビル建て替え投資などを予定しています。

減価償却費は、2009年3月期で実施した減損影響もあり、2009年3月期の179億12百万円から152億円へ27億12百万円減少する見込みです。

利益還元方針(配当見通し)

当社は自己資本利益率(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、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努めます。この方針の下、2010年3月期では、1株につき普通配当金10円とし、過年度に実施しましたヤマハ発動機(株)株式の一部売却に伴う利益還元としての特別配当金20円と合わせて1株当たり30円の配当(うち中間配当金15円)を予定しています。

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、2009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せん。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しています。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製品、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88社のうち46社が海外法人であり、そのうちの19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48.9%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

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可能性があります。

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・育成に関するリスク

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 知的財産権の保護と利用に関するリスク

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。ロイヤルティーの上昇は、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ます、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。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、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、当社グループ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止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(2009年3月期末の取得原価171億円、連結貸借対照表計上額499億円)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2009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121億円であり、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
	2009	2008	2009
流動資産:			
現金及び預金	¥ 41,373	¥ 73,619	\$ 421,185
受取手形及び売掛金	51,938	68,680	528,739
有価証券	1,280	31,200	13,031
棚卸資産	80,694	76,304	821,480
繰延税金資産	10,905	17,642	111,015
その他	17,307	11,861	176,189
貸倒引当金	(1,401)	(3,554)	(14,262)
流動資産合計	202,097	275,754	2,057,386
有形固定資産:			
建物及び構築物(純額)	38,885	42,602	395,857
機械装置及び運搬具・工具、器具及び備品(純額)	23,196	31,710	236,140
土地	56,690	61,134	577,115
リース資産(純額)	521	—	5,304
建設仮勘定	8,318	4,129	84,679
有形固定資産合計	127,613	139,575	1,299,125
投資その他の資産:			
投資有価証券	57,131	109,943	581,604
長期貸付金	436	265	4,439
敷金及び保証金	6,234	6,264	63,463
繰延税金資産	9,566	2,065	97,384
のれん	306	1,304	3,115
その他	5,587	5,172	56,877
投資その他の資産合計	79,263	125,016	806,912
資産合計	¥408,974	¥540,347	\$4,163,433

負債	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
流動負債:			
支払手形及び買掛金	¥ 25,625	¥ 35,017	\$ 260,867
短期借入金	14,216	14,419	144,722
一年内返済予定の長期借入金	1,483	4,472	15,097
未払金及び未払費用	34,012	41,443	346,249
未払法人税等	2,090	14,916	21,277
特定取引前受金	1,385	1,840	14,100
繰延税金負債	64	7	652
役員賞与引当金	—	120	—
製品保証引当金	3,380	3,755	34,409
構造改革費用引当金	3,161	—	32,180
その他	4,628	4,181	47,114
流動負債合計	90,050	120,174	916,726
固定負債:			
長期借入金	3,491	2,145	35,539
繰延税金負債	126	13,999	1,283
再評価に係る繰延税金負債	16,776	16,811	170,783
退職給付引当金	27,628	25,311	281,258
長期預り金	16,723	17,040	170,243
その他	2,336	1,836	23,781
固定負債合計	67,083	77,144	682,918
純資産			
株主資本:			
資本金:			
授権株式数—700,000,000株			
発行済株式数 2009—197,255,025株	28,534	—	290,482
2008—206,524,626株	—	28,534	—
資本剰余金	40,054	40,054	407,757
利益剰余金	176,739	229,307	1,799,236
自己株式	(29)	(326)	(295)
株主資本合計	245,298	297,570	2,497,180
評価・換算差額等:			
その他有価証券評価差額金	19,817	48,945	201,741
繰延ヘッジ損益	(394)	207	(4,011)
土地再評価差額金	18,769	14,861	191,072
為替換算調整勘定	(34,495)	(21,940)	(351,166)
評価・換算差額等合計	3,697	42,074	37,636
少数株主持分	2,845	3,383	28,963
純資産合計	251,841	343,028	2,563,789
負債純資産合計	¥408,974	¥540,347	\$4,163,433

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
	2009	2008	2009
売上高	¥459,284	¥548,754	\$4,675,598
売上原価	290,381	343,688	2,956,134
売上総利益	168,902	205,066	1,719,454
販売費及び一般管理費	155,057	172,220	1,578,510
営業利益	13,845	32,845	140,945
その他の収益(費用):			
受取利息・受取配当金	2,601	3,925	26,479
持分法による投資利益	—	145	—
支払利息	(615)	(1,068)	(6,261)
売上割引	(3,416)	(4,105)	(34,776)
固定資産処分損益(純額)	(621)	786	(6,322)
投資有価証券売却益	5	763	51
関係会社株式売却益(純額)	—	29,057	—
特別退職金	(96)	(814)	(977)
減損損失	(15,323)	—	(155,991)
構造改革費用	(4,863)	—	(49,506)
関係会社出資金評価損	(3,301)	(66)	(33,605)
その他(純額)	(373)	1,042	(3,797)
	(26,004)	29,665	(264,726)
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	(12,159)	62,510	(123,781)
法人税等:			
法人税、住民税及び事業税	3,790	17,552	38,583
法人税等調整額	4,924	4,710	50,127
	8,714	22,263	88,710
少数株主利益控除前当期純利益又は少数株主損失控除前当期純損失	(20,873)	40,247	(212,491)
少数株主利益又は少数株主損失	(258)	689	(2,626)
当期純利益又は当期純損失	¥ (20,615)	¥ 39,558	\$ (209,865)

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	¥ 28,534	¥ 40,054	¥ 260,555	¥ (339)	¥ 328,804	¥ 13,718	¥ (406)	¥ 18,116	¥ (13,765)	¥ 17,662	¥ 4,931	¥ 351,398
当期変動額:												
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変動額(純額)						35,227	614	(3,254)	(8,175)	24,411	(1,547)	22,864
当期変動額合計	—	—	(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
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

千円ドル

	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	\$ 290,482	\$ 407,757	\$ 2,334,389	\$ (3,319)	\$ 3,029,319	\$ 498,269	\$ 2,107	\$ 151,288	\$ (223,353)	\$ 428,321	\$ 34,440	\$ 3,492,090
当期変動額:												
剰余金の配当			(107,717)		(107,717)							(107,717)
当期純損失			(209,865)		(209,865)							(209,865)
連結範囲の変動			9,987		9,987							9,987
土地再評価差額金の取崩			(39,774)		(39,774)							(39,774)
自己株式の取得				(183,569)	(183,569)							(183,569)
自己株式の消却			(186,583)	186,583	—							—
その他			(1,171)		(1,171)							(1,171)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(296,529)	(6,118)	39,774	(127,812)	(390,685)	(5,477)	(396,172)
当期変動額合計	—	—	(535,142)	3,013	(532,129)	(296,529)	(6,118)	39,774	(127,812)	(390,685)	(5,477)	(928,301)
2009年3月31日残高	\$290,482	\$407,757	\$1,799,236	\$ (295)	\$2,497,180	\$ 201,741	\$(4,011)	\$191,072	\$(351,166)	\$ 37,636	\$28,963	\$2,563,789

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

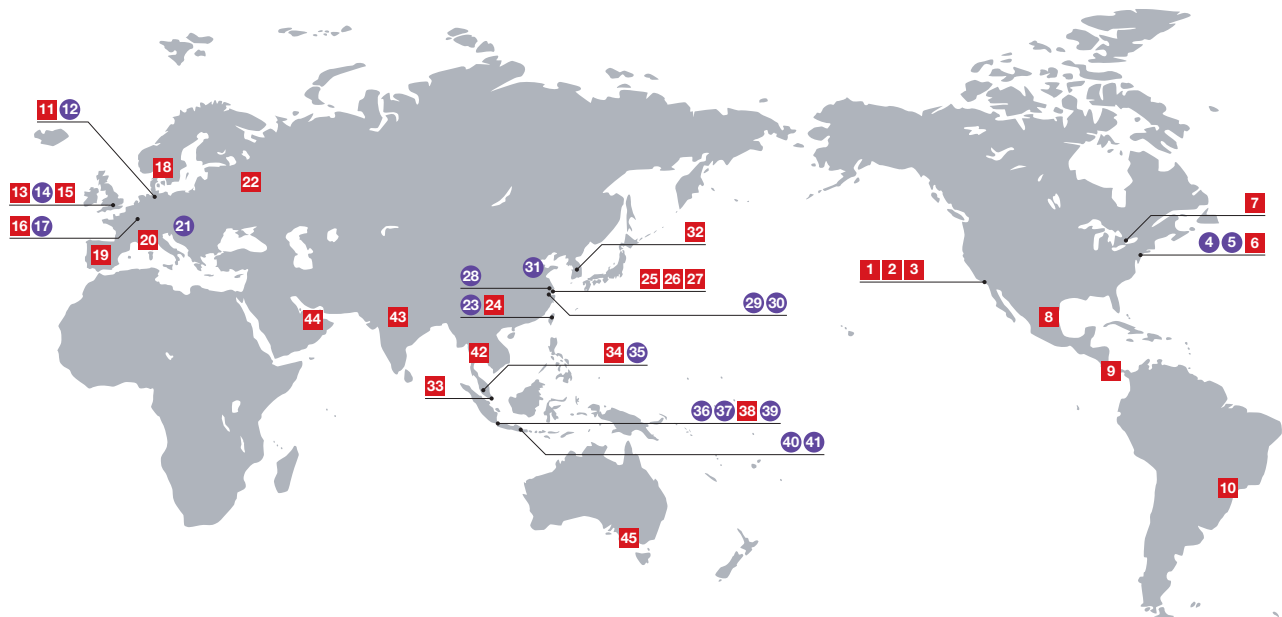
	百万円		千ドル
	2009	2008	2009
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ (12,159)	¥ 62,510	\$ (123,781)
減価償却費	17,912	20,289	182,348
減損損失	15,323	—	155,991
のれん償却額	1,422	539	14,476
貸倒引当金の増減額	(116)	(366)	(1,181)
関係会社出資金売却損	—	21	—
関係会社株式評価損	163	63	1,659
関係会社出資金評価損	3,301	66	33,605
投資有価証券評価損	277	263	2,820
退職給付引当金の増減額	2,456	(1,276)	25,003
受取利息及び受取配当金	(2,601)	(3,925)	(26,479)
支払利息	615	1,068	6,261
為替差損益	(144)	393	(1,466)
持分法による投資損益	7	(145)	71
投資有価証券売却益	(4)	(763)	(41)
関係会社株式売却益(純額)	—	(29,057)	—
固定資産処分損益(純額)	621	(786)	6,322
構造改革費用	4,863	—	49,506
特別退職金	96	814	977
子会社清算益	(231)	—	(2,352)
売上債権の増減額	13,432	3,093	136,740
棚卸資産の増減額	(8,859)	(3,844)	(90,186)
仕入債権の増減額	(9,540)	(1,800)	(97,119)
その他(純額)	(7,433)	(4,040)	(75,669)
小計	19,399	43,118	197,485
利息及び配当金の受取額	2,649	3,912	26,967
利息の支払額	(638)	(1,079)	(6,495)
法人税等の支払額	(23,646)	(8,725)	(240,721)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(2,235)	37,225	(22,753)
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)	423	(298)	4,306
有形固定資産の取得による支出	(20,522)	(25,364)	(208,918)
有形固定資産の売却による収入	1,397	6,316	14,222
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(8,073)	—	(82,185)
投資有価証券の取得による支出	(99)	(84)	(1,008)
投資有価証券の売却及び償還による収入	3,015	811	30,693
関係会社株式の取得による支出	(630)	(2,268)	(6,414)
関係会社株式の売却による収入	60	67,778	611
関係会社出資金の払込による支出	(869)	(3,020)	(8,847)
関係会社出資金の売却に伴う連結除外による減少	—	(3)	—
その他(純額)	(702)	(1,866)	(7,146)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(25,999)	41,999	(264,675)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の増減額(純額)	176	190	1,792
長期借入れによる収入	2,756	2,212	28,057
長期借入金の返済による支出	(4,622)	(4,256)	(47,053)
会員預り金の預りによる収入	17	13	173
会員預り金の返還による支出	(485)	(9,483)	(4,937)
自己株式の取得による支出	(18,032)	(29)	(183,569)
配当金の支払額	(10,581)	(7,736)	(107,717)
少数株主への配当金の支払額	(228)	(224)	(2,321)
その他(純額)	(41)	—	(417)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,041)	(19,314)	(316,003)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(3,668)	(2,398)	(37,341)
現金及び現金同等物の増減額	(62,943)	57,512	(640,772)
現金及び現金同等物の期首残高	103,371	45,926	1,052,336
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,107	41	11,269
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(311)	(108)	(3,166)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 41,223	¥103,371	\$ 419,658

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、2009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=98.23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 2009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

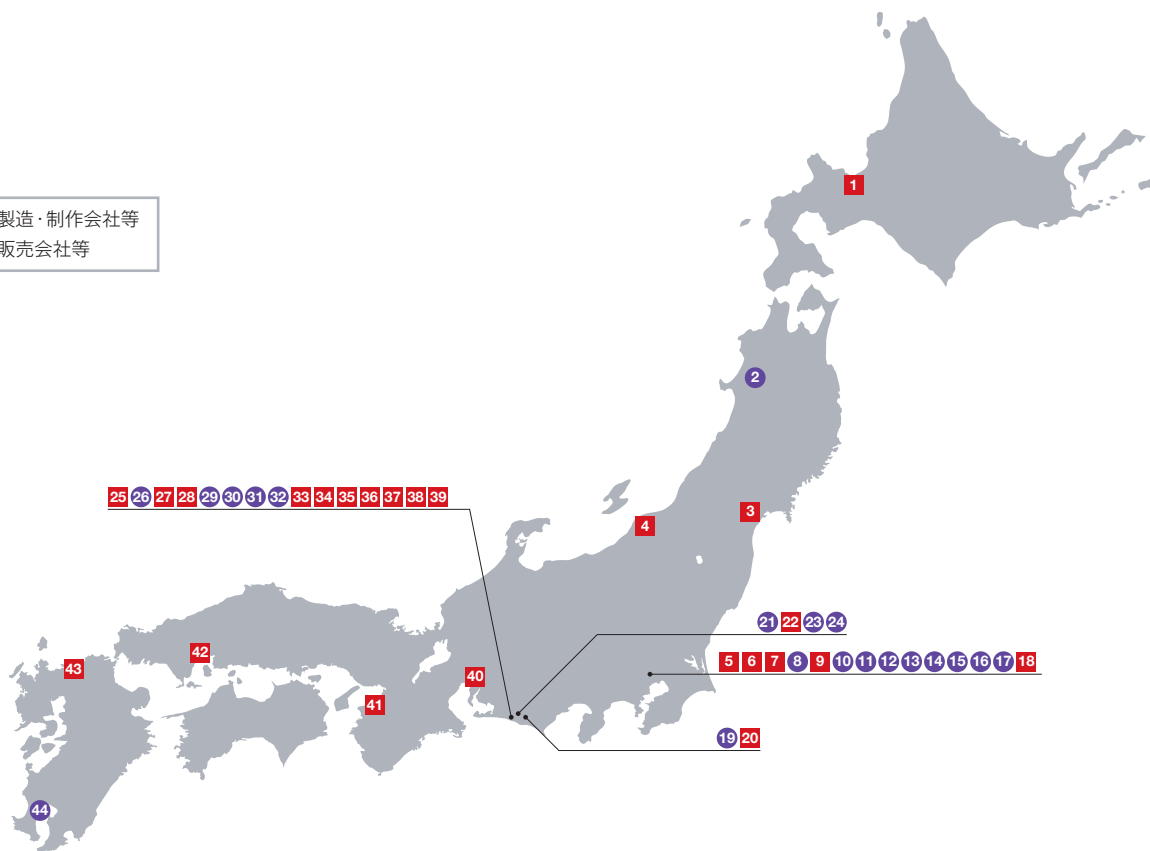
企業名	所在地
1 Yamaha Corporation of America	米国・カリフォルニア・ブエナパーク
2 Yamaha Electronics Corporation, USA	米国・カリフォルニア・ブエナパーク
3 Yamaha Commercial Audio Systems, Inc.	米国・カリフォルニア・ブエナパーク
4 Yamaha Music InterActive, Inc.	米国・ニューヨーク
5 YMH Digital Music Publishing, LLC*1	米国・ニューヨーク
6 Yamaha Artist Services, Inc.	米国・ニューヨーク
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.	ブラジル・サンパウロ
11 Yamaha Music Europe GmbH	ドイツ・レリンゲン
12 Steinberg Media Technologies GmbH	ドイツ・ハンブルク
13 Yamaha Music UK Ltd.	イギリス・ミルトンキーンズ
14 Kemble & Company Ltd.	イギリス・ミルトンキーンズ
15 Kemble Music Ltd.	イギリス・ロンドン
16 Yamaha Musique France	フランス・クロワシーボーブール
17 Nexo S.A.	フランス・パリ
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*3	オーストリア・ウィーン
22 Yamaha Music (Russia) LLC. *3	ロシア・モスクワ

企業名	所在地
23 台湾山葉楽器製造股份有限公司	台湾・桃園
24 功学社山葉楽器股份有限公司	台湾・台北
25 雅馬哈楽器音響(中国)投資有限公司	中国・上海
26 雅馬哈楽器技術培訓(上海)有限公司	中国・上海
27 雅馬哈貿易(上海)有限公司	中国・上海
28 雅馬哈電子(蘇州)有限公司	中国・蘇州
29 蕭山雅馬哈楽器有限公司	中国・杭州
30 杭州雅馬哈楽器有限公司	中国・杭州
31 天津雅馬哈電子楽器有限公司	中国・天津
32 Yamaha Music Korea Ltd.	韓国・ソウル
33 Yamaha Music (Asia) Pte Ltd	シンガポール
34 Yamaha Music (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア・ベタリンジャヤ
35 Yamaha Electronics Manufacturing (M) Sdn Bhd	マレーシア・チモール
36 PT. Yamaha Indonesia	インドネシア・東ジャカルタ
37 PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia	インドネシア・東ジャカルタ
38 PT. Yamaha Musik Indonesia (Distributor)	インドネシア・中央ジャカルタ
39 PT. Yamaha Music Manufacturing Asia	インドネシア・プカシ
40 PT. Yamaha Musical Products Indonesia	インドネシア・パスルアン
41 PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia	インドネシア・パスルアン
42 Siam Music Yamaha Co., Ltd.*2	タイ・バンコク
43 Yamaha Music India Pvt. Ltd.*2	インド・グルガオン
44 Yamaha Music Gulf FZE	UAE・ドバイ
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 2010年3月期より連結
*4 2009年4月ヤマハサウンドテック株式会社(連結)と不二音響株式会社(非連結)が合併
2010年3月期よりヤマハサウンドシステム株式会社として連結

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*4	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ランド	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*3	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*3	東京都豊島区
18 株式会社ベーゼンドルファー・ジャパン*3	東京都中野区
19 山梨工芸株式会社	静岡県掛川市
20 株式会社つま恋	静岡県掛川市
21 ディーエス株式会社	静岡県袋井市
22 株式会社葛城	静岡県袋井市

企業名	所在地
23 株式会社ヤマハミュージックウイंस	静岡県磐田市
24 ヤマハハイテックデザイン株式会社	静岡県磐田市
25 ヤマハピアノサービス株式会社	静岡県浜松市
26 ヤマハミュージッククラブ株式会社	静岡県浜松市
27 株式会社ヤマハクレジット	静岡県浜松市
28 ヤマハミュージックリース株式会社	静岡県浜松市
29 ヤマハリビングテック株式会社	静岡県浜松市
30 ヤマハリビングプロダクツ株式会社	静岡県浜松市
31 株式会社ジョイエルホーム	静岡県浜松市
32 ヤマハファインテック株式会社	静岡県浜松市
33 株式会社ヤマハメディアワークス	静岡県浜松市
34 株式会社ヤマハアイワークス*2	静岡県浜松市
35 株式会社ヤマハビジネスサポート	静岡県浜松市
36 ヤマハ保険サービス株式会社	静岡県浜松市
37 株式会社ヤマハトラベルサービス	静岡県浜松市
38 株式会社ヤマハフASHリテイナメント	静岡県浜松市
39 株式会社ヤマハオフィスリンク	静岡県浜松市
40 株式会社ヤマハミュージック東海	愛知県名古屋市
41 株式会社ヤマハミュージック大阪	大阪府大阪市
42 株式会社ヤマハミュージック中四国	広島県広島市
43 株式会社ヤマハミュージック九州	福岡県福岡市
44 ヤマハ鹿児島セミコンダクタ株式会社	鹿児島県始良郡

(2009年7月1日現在)

ヤマハの歩み

1887年

1950年


1960年

1970年

事業の歩み

1887 山葉寅楠オルガンを修理創業

 1889 (資)山葉風琴製造所設立
 1897 日本楽器製造株式会社設立

1890 本社工場

 1937 天竜工場 (1987 ヤマハファインテック(株)設立)

1908 中国に大連支店設立
 1909 共益商社(東京支店)設立

1953 山葉ホールオープン
 1954 ヤマハ音楽教室の始まり

 1955 ヤマハ発動機(株)設立 (オートバイ部門を分離)

1959 宮竹工場(～2000)

1958 メキシコ現地法人設立

1965 海外初の音楽教室開設(米国)
 1966 財団法人ヤマハ音楽振興会発足
 1967 第1回全日本ライトミュージックコンテスト開催(～1971)
 1968 株式時価発行(日本初)
 1969 第1回作曲コンクール開催 (1972年第4回より「ポピュラーソングコンテスト」と改称)(～1986)

1963 西山工場 (1991 ヤマハリビングテック(株)設立)
 1965 掛川工場

 1966 磐田工場 (1991 電子金属事業分社)
 1969 台湾楽器生産開始(～2009)

1960 米国現地法人設立

 1966 ドイツ現地法人設立
 1969 カナダ現地法人設立

1970 日本楽器器(株)吸収合併
 1970 第1回東京国際歌謡音楽祭開催 (第2回より「世界歌謡祭」と改称)(～1989)
 1972 第1回ジュニアオリジナルコンサート(JOC)開催

1970 埼玉工場
 1970 豊岡工場

 1974 米国楽器生産開始(～2007)
 1974 豊橋工場(～1995)
 1976 鹿児島工場 (1987 ヤマハ鹿児島セミコンダクタ(株)設立)
 1977 インドネシア楽器生産開始

1973 フランス現地法人設立
 1973 ブラジル現地法人設立
 1975 スウェーデン現地法人設立
 1975 パナマ現地法人設立

商品の歩み

1887 オルガン

 1900 アップライトピアノ
 1902 グランドピアノ

 1914 ハーモニカ


 1921 外国製楽器、楽譜輸入販売


1903 高級木製家具
 1921 木製プロペラ
 1931 金属製プロペラ

1959 エレクトーン® D-1





1954 HiFiプレーヤー (AV機器事業開始)
 1954 オートバイ試作車完成 (後にヤマハ発動機へ移管)

 1959 FRP製アーチェリー(～2002)

1965 トランペット(管楽器事業開始)
 1966 エレキギター、ドラム
 1969 ボーカルアンプシステム VA-120 (PA機器事業開始)


1960 ボート (後にヤマハ発動機へ移管)
 1961 FRP製スキー(～1997)
 1961 鉄・アルミ合金YFA / 銅チタン合金YCuT(～2007)
 1964 鳥羽国際ホテルオープン (2007譲渡)
 1964 FRP製バスタブ

 1967 合歓の郷オープン(2007譲渡)
 1968 NSスピーカー

1973 ビアニカ®
 1974 ミキシングコンソール PM-1000


 1972 半導体内製化
 1973 テニスラケット(～1997)
 1974 つま恋オープン
 1974 ベリリウム振動板スピーカー NS-1000M

 1975 システム家具(～2005)
 1976 システムキッチン (国産初の人造大理石カウンター)
 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)

1980年

1990年

2000年

2009年

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



1986 ポピュラーミュージックスクールスタート
ヤマハ株式会社社名変更
1987 英語教室スタート
1987 第1回Teens' Music Festival開催
(~2006)

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

2005 スタインバーク社買収
2005 中国音楽教室展開
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
2007 第1回Music Revolution 開催
2008 ベーゼンドルフアー社買収
2008 ヤマハレディースオープン葛城開催
2008 ネキソ社買収



1984 イギリス現地法人設立
1986 スペイン現地法人設立
1986 オーストラリア現地法人設立

1990 イタリア現地法人設立
1997 UAE現地法人設立

2001 韓国現地法人設立
2002 中国持株会社設立
2002 欧州統括会社設立
2007 ロシア現地法人設立
2008 インド現地法人設立

1980 ポータブルキーボード
1982 ピアノプレーヤ
1983 電子ピアノ クラビノーバ
1983 デジタルシンセサイザー DX7



1987 ウィンドMIDIコントローラー WX7



1989 防音室 AVITECS

1991 コンサートグランドピアノ CFⅢS



1993 サイレントピアノ™
1995 サイレントプラス™システム
1996 サイレントセッションドラム™
1997 サイレントバイオリン™



2000 着信メロディ配信サービス
2000 アコースティックバイオリン
Braviol
2001 ミュージックプロダクションシンセサイザー
MOTIF
2001 サイレントギター™
2002 イージーギター EZ-EG
2003 歌声合成ソフト VOCALOID
2003 楽器レンタルシステム
2006 エレクトリック・アコースティックギター
CPX900、APX900
2006 電子ピアノ MODUS H01
2008 TENORI-ON



2009 インタラクティブ
ミュージック
プレーヤー
BODIBEAT
2009 ハイブリッドピアノ
AvantGrand



1982 システムバス
1982 ゴルフクラブ
1982 CDプレーヤー CD-1
1983 半導体外販開始
1983 FM音源用LSI
1983 グラフィックLSI
1984 産業用ロボット



1986 デジタル・サウンドフィールド・プロセッサ
DSP-1



1989 自動車用内装部品

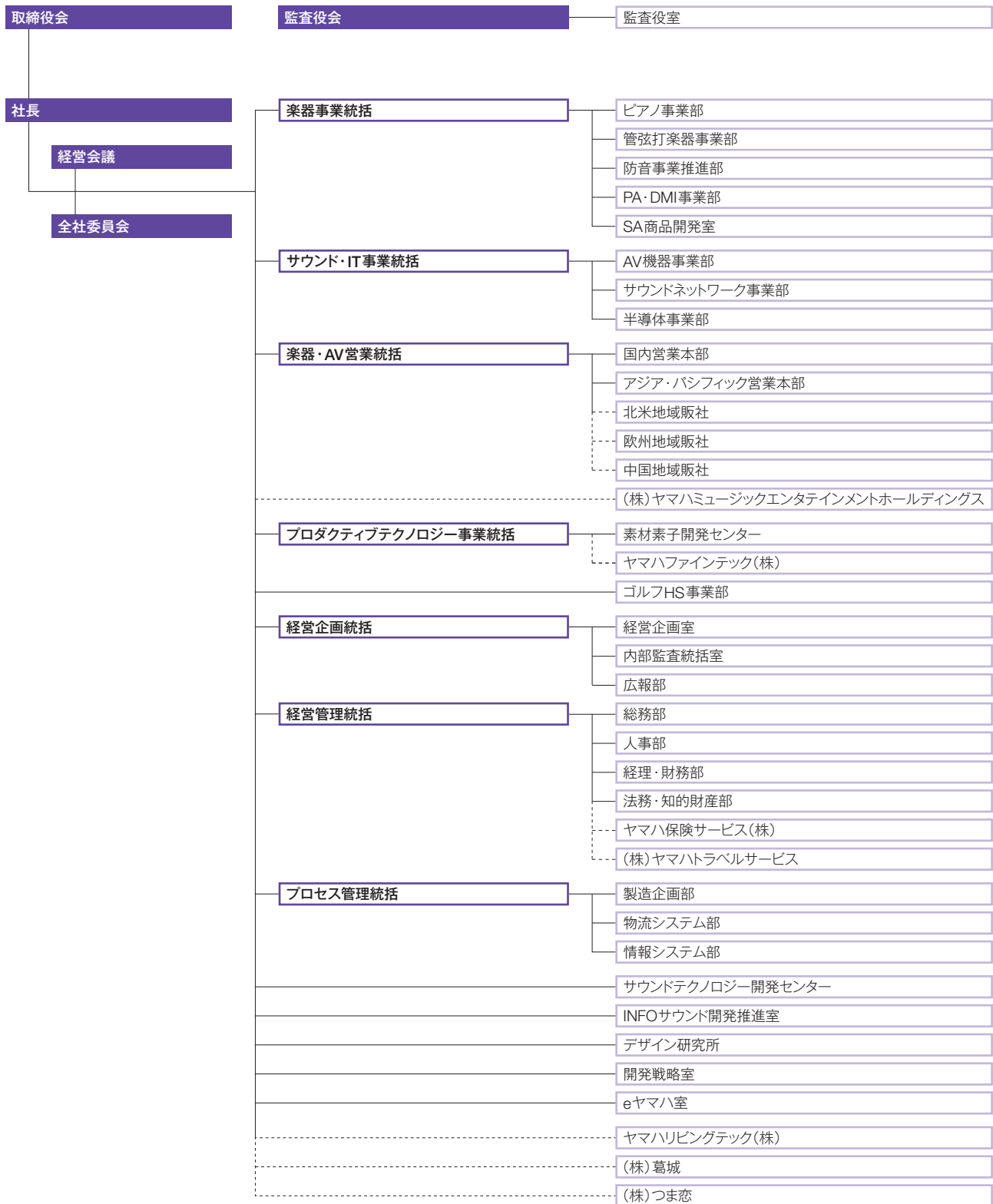
1991 キロロオープン(2007譲渡)
1991 薄膜磁気ヘッド(~2000)
1993 CDレコーダー(~2003)
1993 通信カラオケ
1995 リモートルーター
1997 マグネシウム成形部品
(2010事業撤退予定)
1999 携帯電話用音源LSI

2002 ゴルフクラブ inpres
2002 マーブルシンク搭載システムキッチン
2004 デジタル・サウンド・プロジェクター YSP-1



2006 会議システム

組織図



(2009年7月1日現在)

投資家情報

(2009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

26,803人(うち臨時従業員年間平均雇用人員6,735人)

連結子会社数

88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 コード番号 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

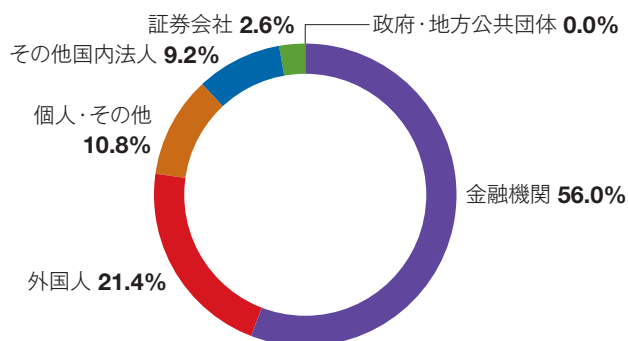
会計監査人

新日本有限責任監査法人

株主数

24,355名

株主構成(株式数)

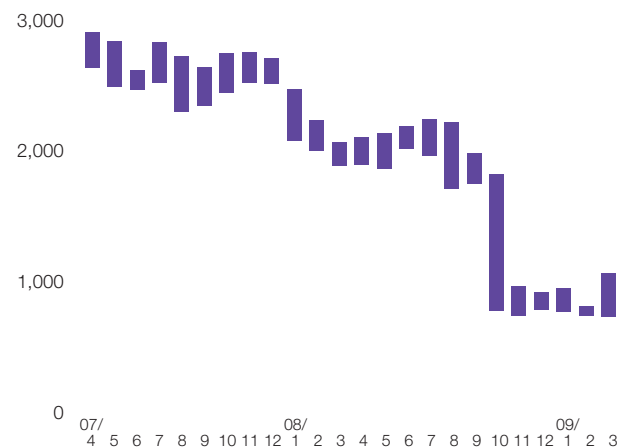


大株主の状況

大株主	持株比率
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6.77
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5.69
ヤマハ発動機株式会社	5.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	5.14
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

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>



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/>



2009/8 カタログコード - CM91

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。