

2001年3月 決算説明会

この資料の中で将来の見通しに関する数値すなわち2002年3月期以降の業績見通しにつきましては、ヤマハ及びヤマハグループ各社の現時点での入手可能な情報に基づいており、この中には、リスクや不確定な要因も含まれております。

従いまして、実際の業績は、事業を取り巻く経済環境、需要動向、米ドル、ユーロを中心とする為替動向等により、これらの業績見通しと大きく異なる可能性があります。

2001. 5. 22

ヤマハ株式会社

1. 2001/3期 決算

2001/3期 決算の概要

- 3期振りの黒字化
- 売上高は前期比微減(▲1.6%)
但し、事業撤退した磁気ヘッド売上(前期202億円)
を除けば増収(+2.3%)
- 為替影響(会計基準の変更あり)

売上高	+15億円
利益	▲170億円
- 11月発表値に対しては、売上高、利益とも予定どおり
- 棚卸資産増加(+202億円)、
キャッシュフロー(▲145億円)

連結範囲

■ 連結対象会社

国内	31社（子会社	52社）
海外	42社（	” 55社）
計	73社（	” 107社）

（持分法適用子会社） 3社（ 関連会社 16社 ）

合計 76社（子会社 + 関連会社123社）

■ 会計基準の変更

- ・ 外貨換算基準を、期末日レート基準から期中平均レート基準へ変更

■ セグメントの分割

- ・ 楽器・音響セグメントを、楽器セグメントとAV・ITセグメントに分割

業績概要

(億円)

	00/3実績	01/3実績	+ / ▲	当初予想 ('00/11/17発表)
売上高	5,278	5,191	▲87	5,200
営業利益 (営業利益率)	80 (1.5%)	230 (4.4%)	+150	220
経常利益 (経常利益率)	85 (1.6%)	192 (3.7%)	+107	190
当期利益 (当期利益率)	▲407 (▲7.7%)	133 (2.6%)	+540	125
EPS(円)	▲197.5	64.5	—	60.5
ROE(%)	▲18.7	6.4	—	6.8
1株あたり配当 (円)	3	7	—	6

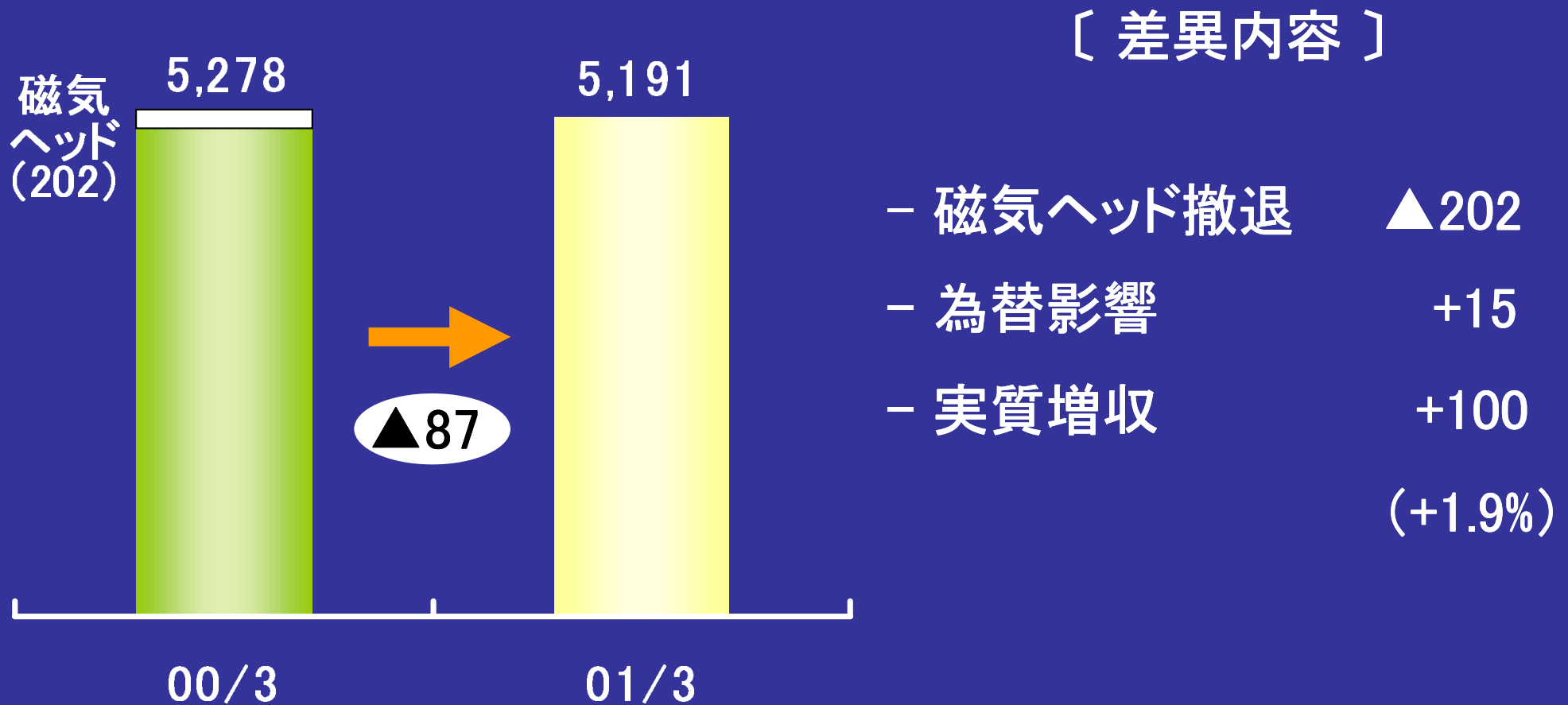
為替レート

		00/3	01/3	影響額
売上高	US \$	106 円	110 円	+27 億円
	EUR	102	100	▲16
	他			+4
	計			(+15)

00/3期は期末日レート
01/3期は期中平均レート

利益	US \$	114 円	108 円	▲46 億円
	EUR	119	98	▲117
	他			▲7
	計			(▲170)

売上高



事業別売上高

(億円)

	00/3 実績	01/3 実績	+/ \blacktriangle	セグメン ト組替	為替 影響	実質 +/ \blacktriangle
楽 器	3,870	2,849	\blacktriangle 19	\blacktriangle 50	\blacktriangle 10	\blacktriangle 84 (\blacktriangle 2.2%)
A V ・ I T		1,002			\blacktriangle 5	
リビング	469	469	0			0 (-%)
電子機器・金属	357	432	+75			+75 (+21.0%)
磁気ヘッド	202		\blacktriangle 202			\blacktriangle 202 (-%)
レクリエーション	235	218	\blacktriangle 17			\blacktriangle 17 (\blacktriangle 7.2%)
他	146	221	+75	+50		+125 (+85.6%)
計	5,278	5,191	\blacktriangle 87		\blacktriangle 15	\blacktriangle 102 (\blacktriangle 1.9%)
実質計 (除磁気ヘッド)	5,076	5,191	+115		\blacktriangle 15	+100 (+2.0%)

※ 01/3期にて着メロ配信収入及び英語教室収入を、「その他セグメント」から「楽器セグメント」へ組替(組替影響額50億円)

地域別売上高

(億円)

	00/3 実績	01/3 実績	+/ ▲	為替 影響	磁気 ヘッド	実質 +/ ▲
日 本	3,079	3,085	+ 6		+63	+69 (+2.3%)
北 米	960	917	▲ 43	▲ 27	+88	+18 (+2.1%)
欧 州	734	730	▲ 4	+16		+12 (+1.6%)
そ の 他 地 域	505	459	▲ 46	▲ 4	+51	+1 (+0.2%)

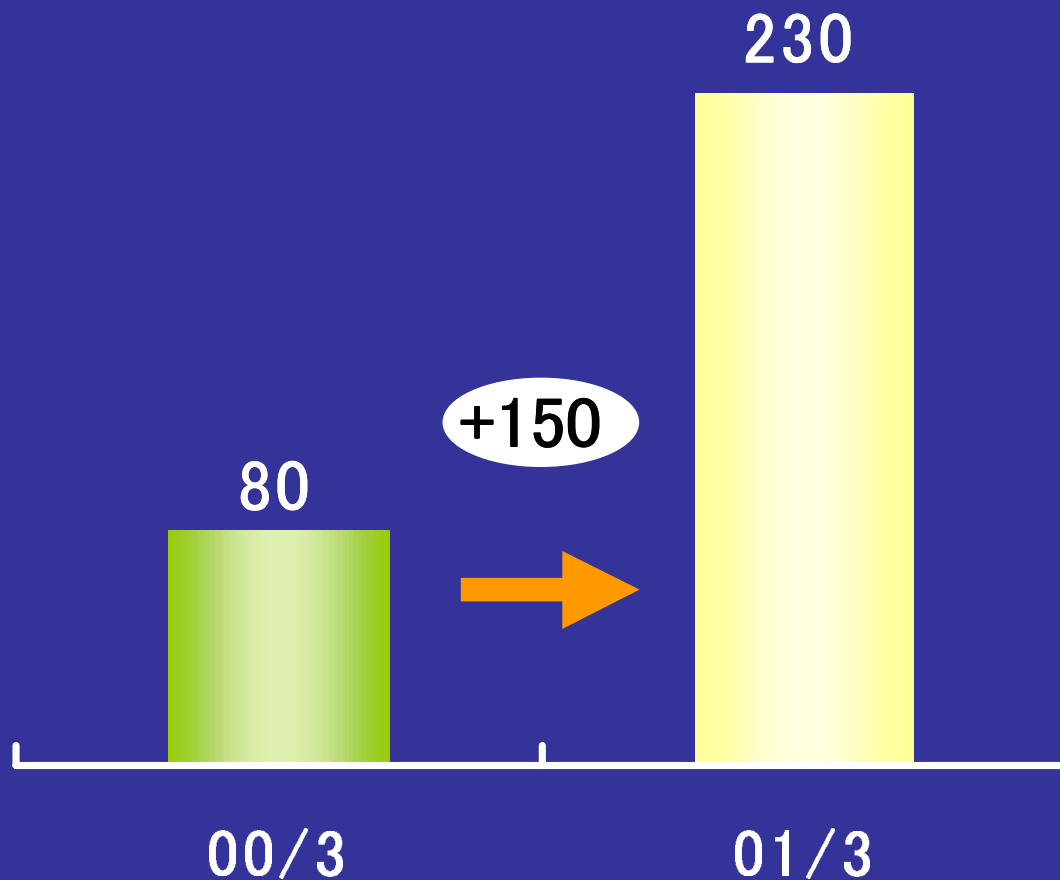
売上増減分析

(億円)



営業利益

〔差異内容〕



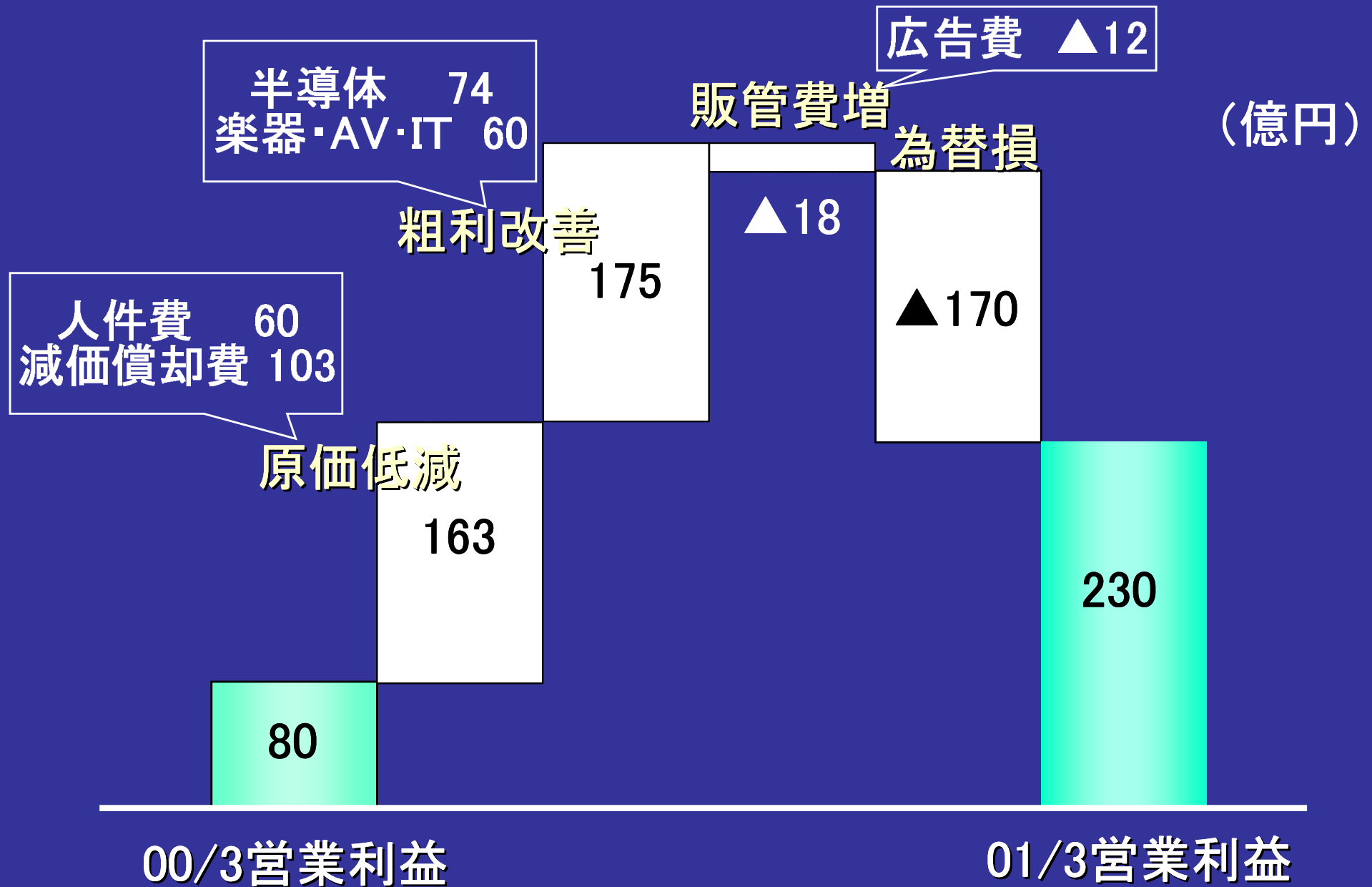
■ 増益要因

- 磁気ヘッド事業撤退 +132億円
- 半導体損益改善 +114億円
- 楽器、AV・IT損益改善+61億円

■ 減益要因

- 為替影響 ▲170億円

営業利益増減分析



事業別営業利益

(億円)

	00/3 実績	01/3 実績	+/ ▲	為替影響	実質 +/ ▲
楽 器	271	123	▲ 109	+90	+61
A V ・ I T		39		+80	
リビング	▲ 10	9	+19		+19
電子機器・金属	▲ 181	67	+248		+248
レクリエーション	▲ 8	▲ 13	▲ 5		▲ 5
他	2	5	+3		+3
消 去	6		▲ 6		▲ 6
計	80	230	+150	+170	+320

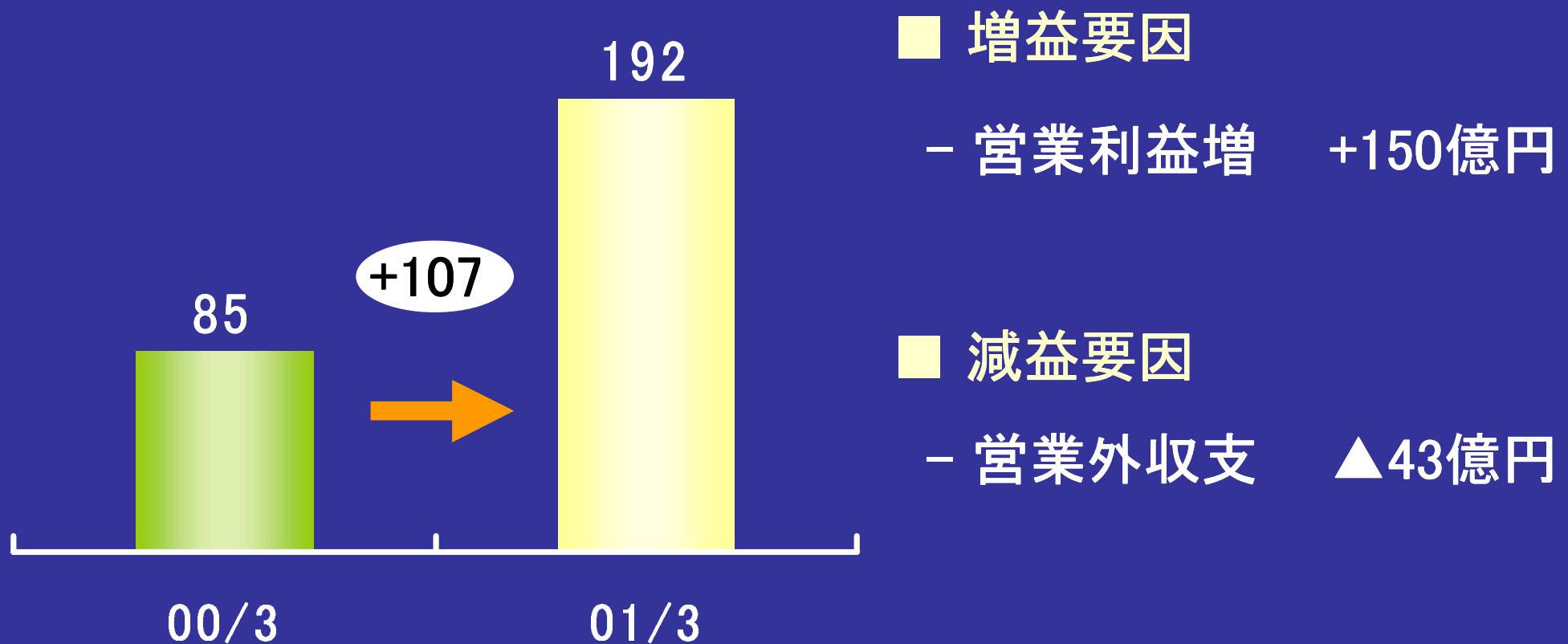
地域別営業利益

(億円)

	00/3 実績	01/3 実績	+/ ▲	為替 影響	実質 +/ ▲
日本	▲ 51	134	+185	+129	+314
北米	60	58	▲ 2	+16	+14
欧州	29	13	▲ 16	+24	+8
その他の地域	18	30	+12	+1	+13
消去	25	▲ 5	▲ 30		▲ 30

經常利益

〔 差異内容 〕



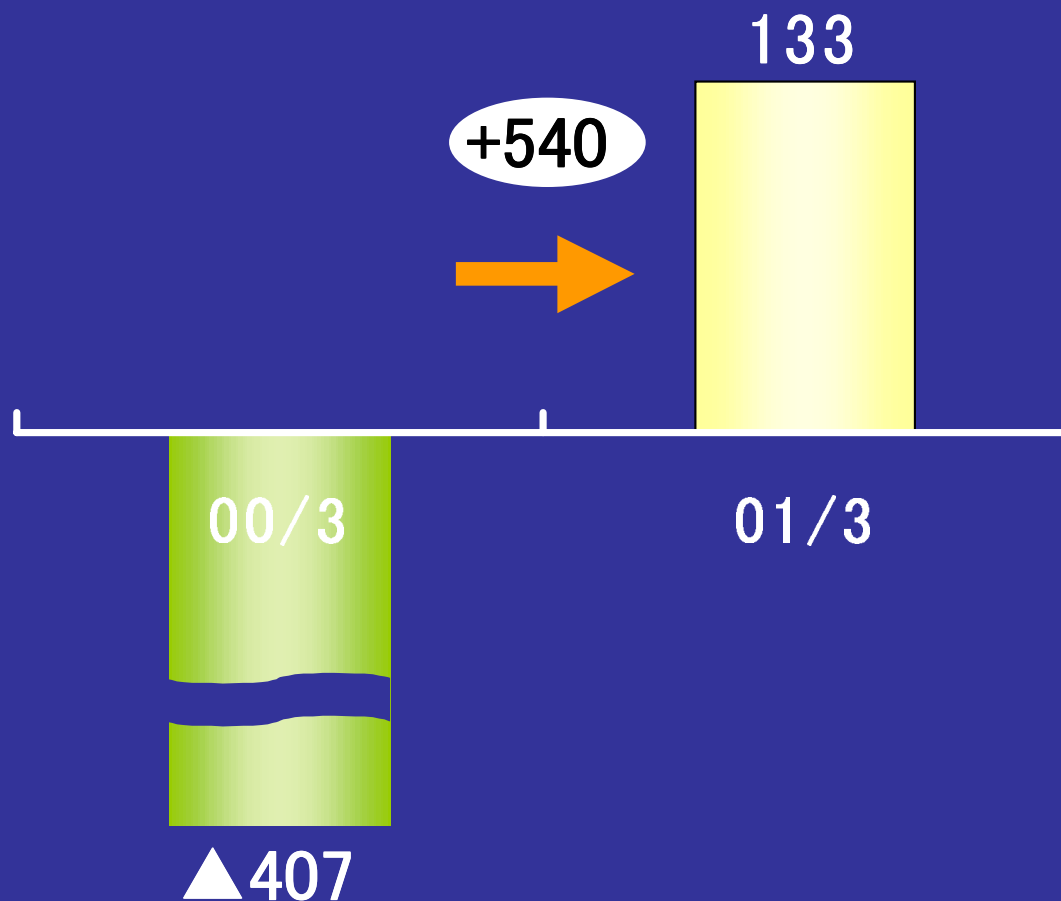
営業外収支

■ 営業外収支(前期比 ▲43億円)

	00/3	01/3	(前期比)
—持分法投資利益	42	24	(▲18)
—有価証券売却益	32	0	(▲32)
—金融収支	▲20	▲19	(+1)
—その他営業外収支	▲49	▲43	(+6)

当期利益

〔 差異内容 〕



■ 増益要因

- 経常利益増 +107億円
- 特別損益 +604億円

■ 減益要因

- 法人税・法人税等調整額他 ▲171億円

特別損益

■ 特別損益(前期比 +604億円)

	00/3	01/3	前期比
－ リストラ関連費用	▲391	0	(+391)
－ 退職年金・時価会計	▲267	▲34	(+233)
－ 固定資産・ 投資有価証券売却益 他	+97	+77	(▲20)

黒字化施策レビュー

- 電子デバイスのリストラ
- 赤字事業(子会社)再建
- 楽器、AV・ITの収益力向上

電子デバイスのリストラ

■ 磁気ヘッド事業からの撤退

- 2000年3月末生産停止、事業撤退

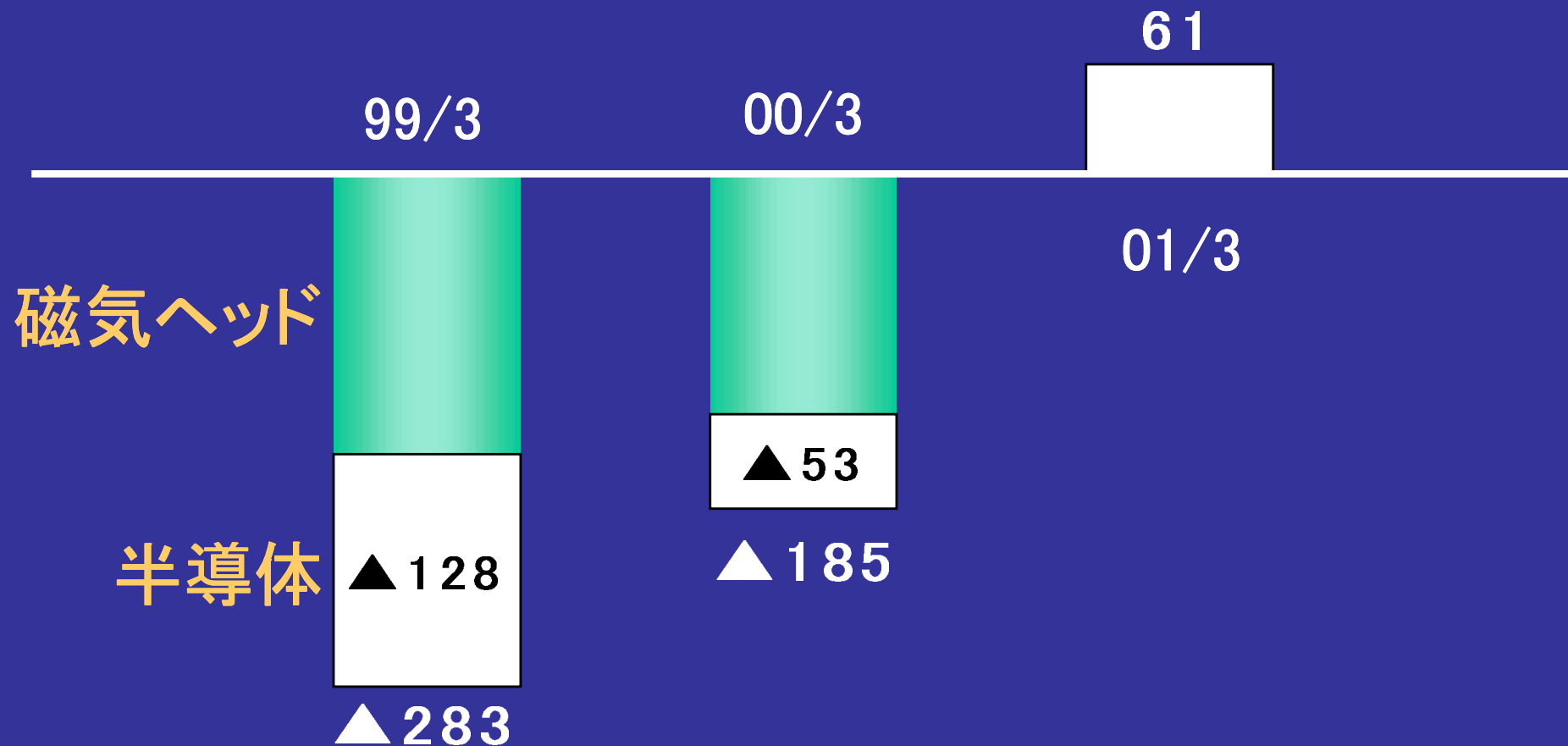
■ 半導体事業の構造改革

- 既存の工場を活用した「音」、「ネットワーク」関連の収益性を重視した製品への集中

半導体 + 磁気ヘッドの損益

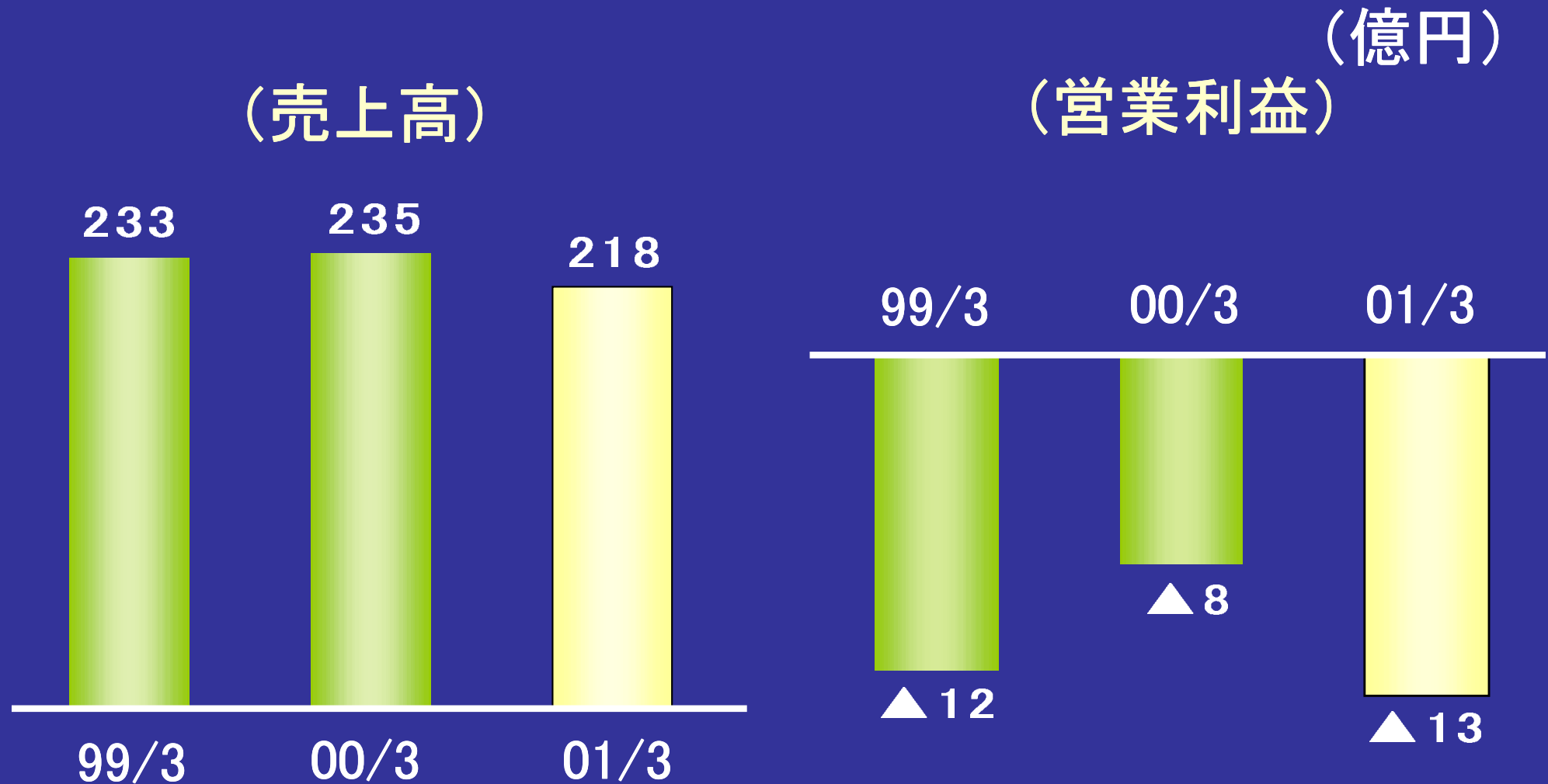
— 半導体は事業の選択と集中、固定費削減により、
100億円強の増益

(億円)



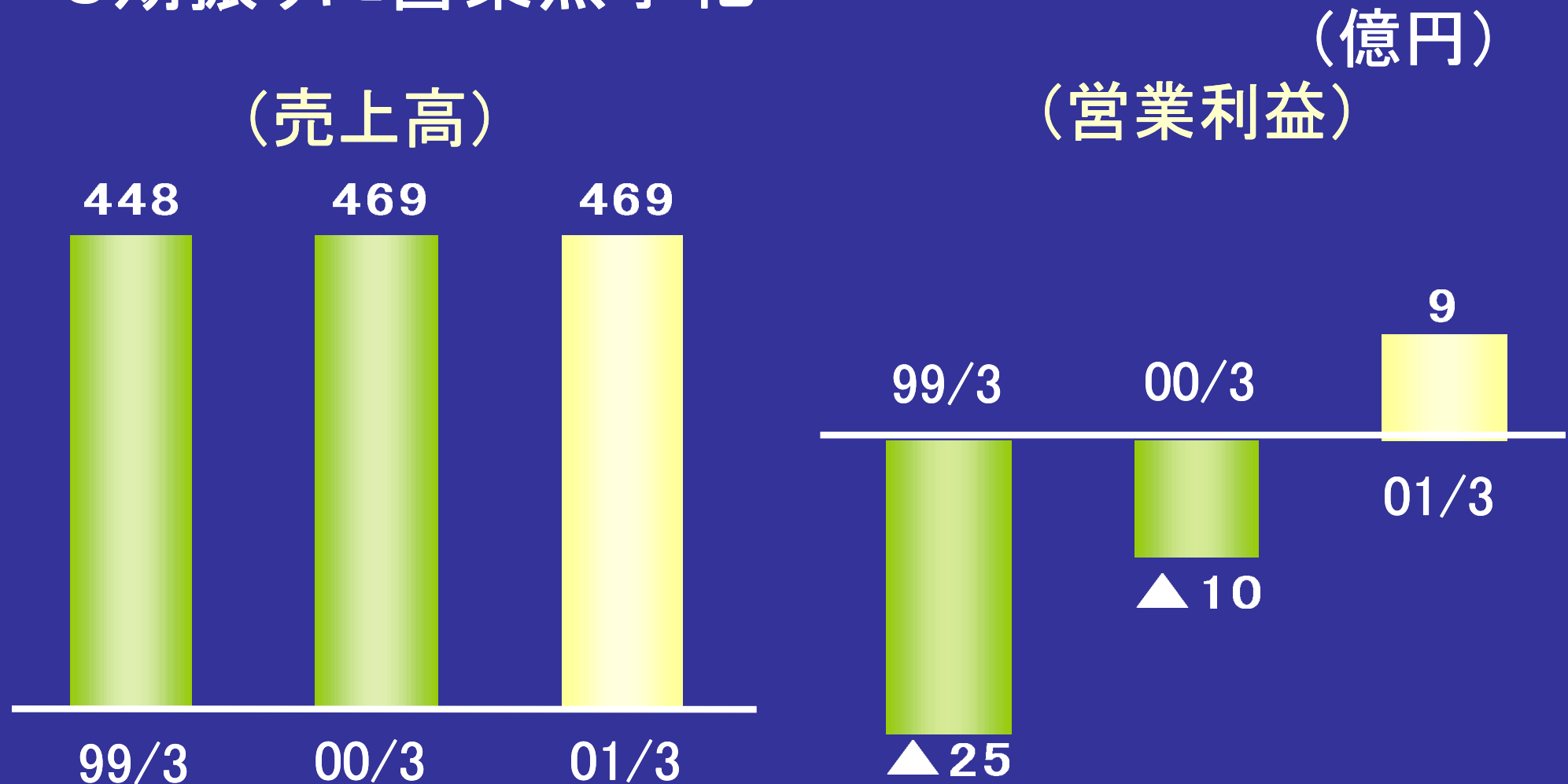
レクリエーション事業の再建

— 集客の減少と単価下落により、減収減益となる



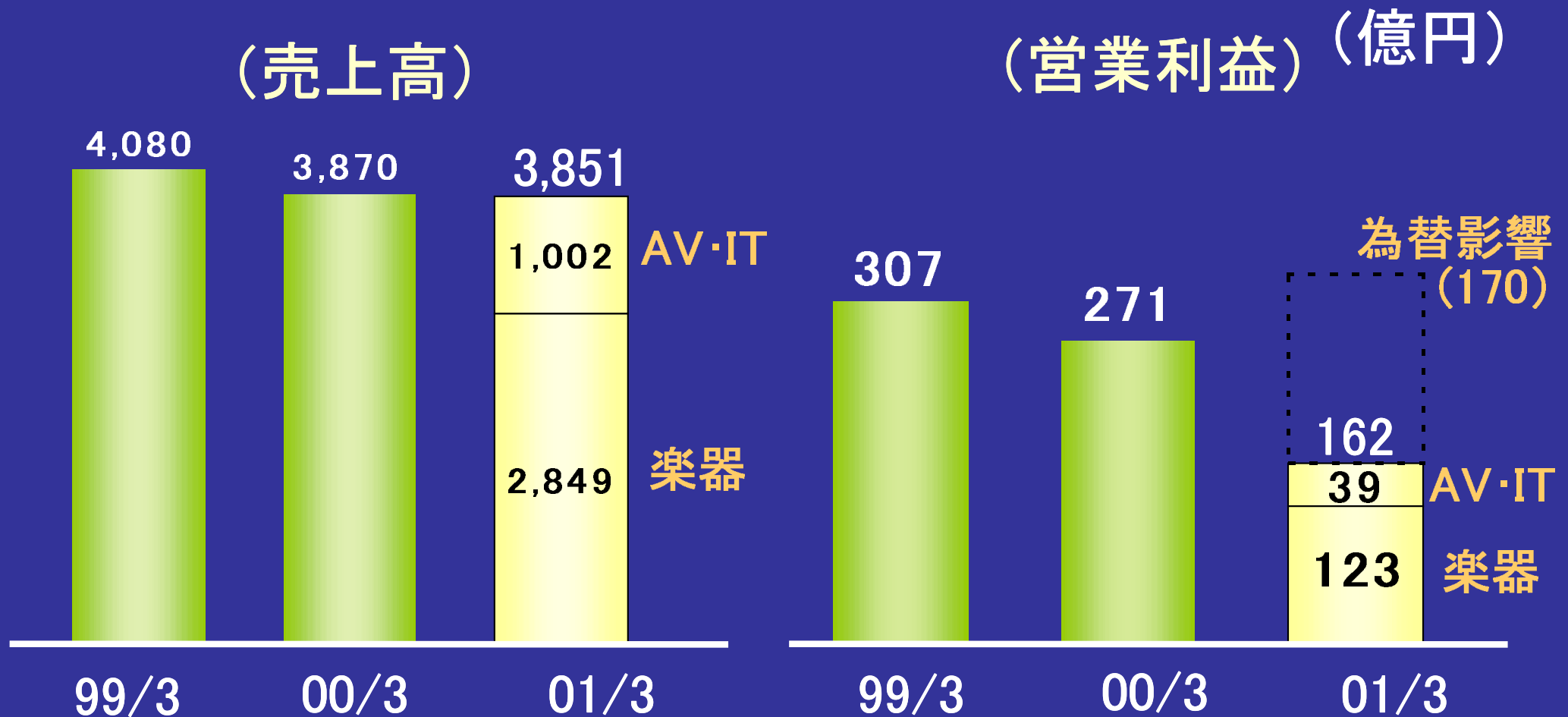
リビング事業の再建

— 要員リストラ効果と製造コストダウンにより、
3期振りに営業黒字化



楽器、AV・IT事業の収益力向上

— 為替影響を除けば、実質増益



2. 2002/3期 計画

中期経営計画(01/4-04/3)初年度

- 中期経営計画(2/1発表)で掲げた3つのテーマについて、確実にその具体化を図っていく

成長へのチャレンジ

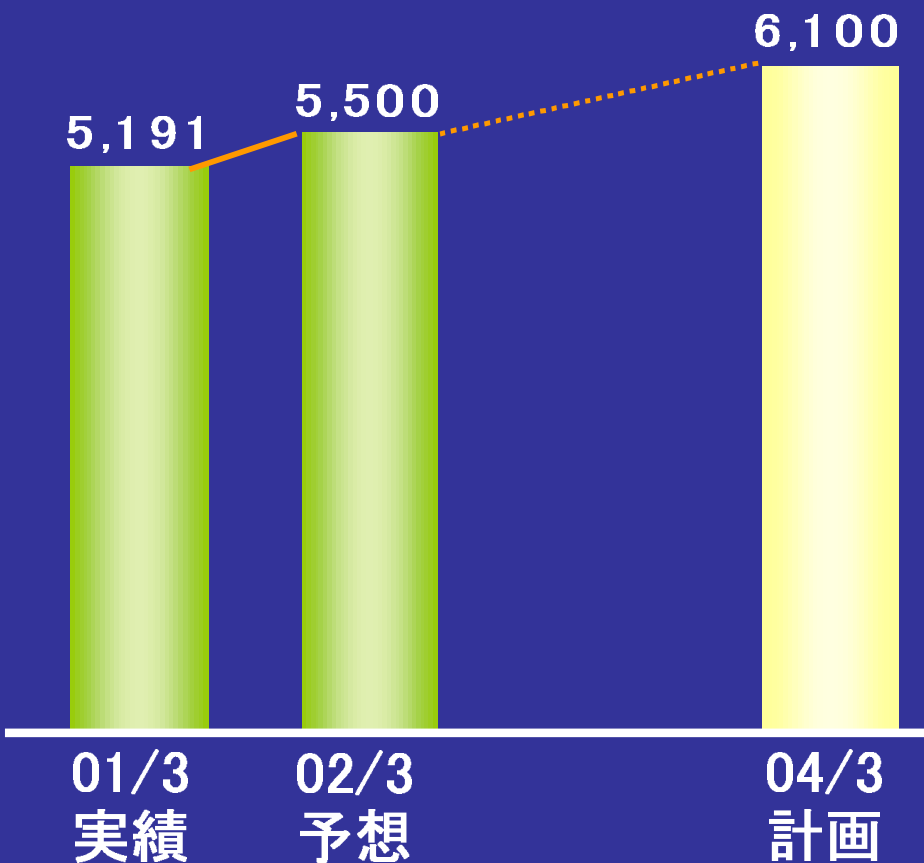
グループ連結経営

企業価値の増大
ブランドを輝かす

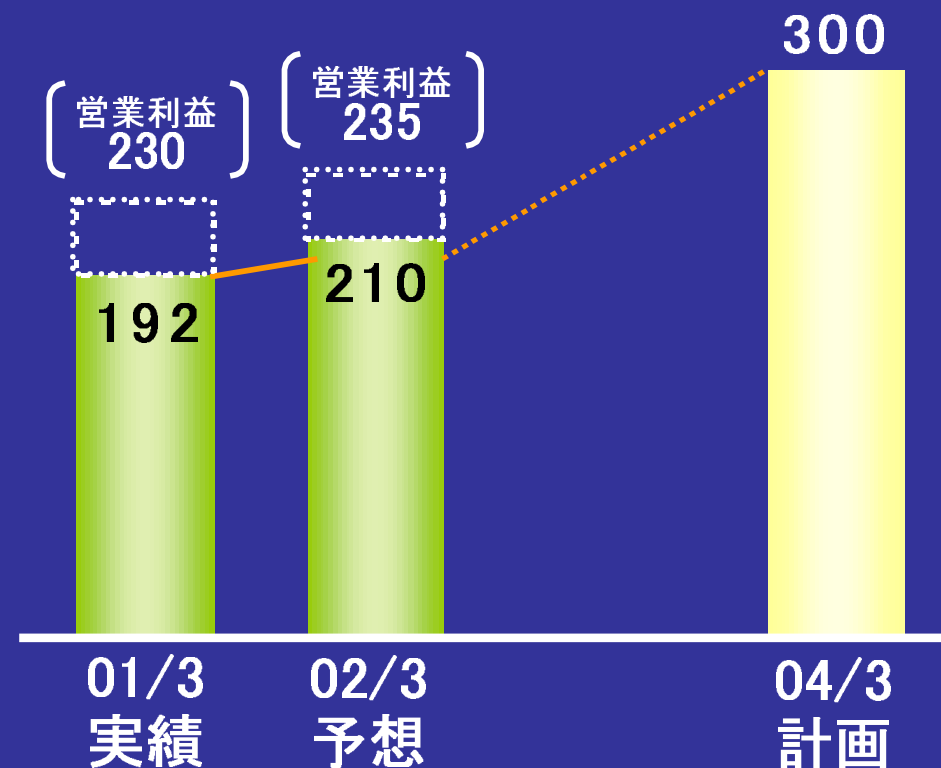
中期経営計画(04/3)と02/3予想

- 売上高は前期比5.9%増の5,500億円
- 経常利益は、環境の厳しさを踏まえ、前期比9.4%増の210億円

<売上高>



<経常利益> (億円)



損益計画

(億円)

	01/3 実績	02/3 (予想)	+ / ▲
売上高	5,191	5,500	+ 309
営業利益 (営業利益率)	230 (4.4%)	235 (4.3%)	+ 5
経常利益 (経常利益率)	192 (3.7%)	210 (3.8%)	+ 18
当期利益 (当期利益率)	133 (2.6%)	150 (2.7%)	+ 17
EPS(円)	64.5	72.6	
ROE(%)	6.4	7.4	
1株あたり配当 (円)	7	8	

02/3為替レート

US\$ = 115円

EUR = 105円

事業環境

■楽器

- 厳しさが続く国内市況
- 北米景気の後退と在庫増
- アジア(中国、韓国)の成長

■AV・IT

- ホームシアター市場の社会化/本格普及と競争激化
- CDR/RW市場の単価低下と、PC標準搭載化
- ルーター市場はネットワークインフラの高速化、多様化

■電子機器・金属

- 半導体市況の低迷

■リビング

- 住宅着工件数の落ち込み

■レクリエーション - ライフスタイルの変化と客単価ダウン

重点施策

■成長への取組み

(1) 楽器事業での成長	2,826	→	3,031
(2) AV・IT事業での成長	1,002	→	1,060
(3) コンテンツビジネス拡大	23	→	34
(4) 熱電素子ビジネス立上げ	0	→	20

■事業構造改革

- (1) 国内楽器ビジネス改革
- (2) レクリエーション事業の選択と集中継続

■企業価値の向上／ブランドを輝かす

- (1) ブランド戦略の全社業務へのビルトイン
- (2) 環境、安全、品質への取組み強化

事業別売上高

(億円)

	01/3実績	02/3予想	+ / ▲
楽 器	2,849	3,065	+216 (+7.6%)
AV・IT	1,002	1,060	+58 (+5.8%)
リビング	469	475	+6 (+1.3%)
電子機器・金属	432	450	+18 (+4.2%)
レクリエーション	218	230	+12 (+5.5%)
他	221	220	▲1 (▲0.5%)
計	5,191	5,500	+309 (+5.9%)

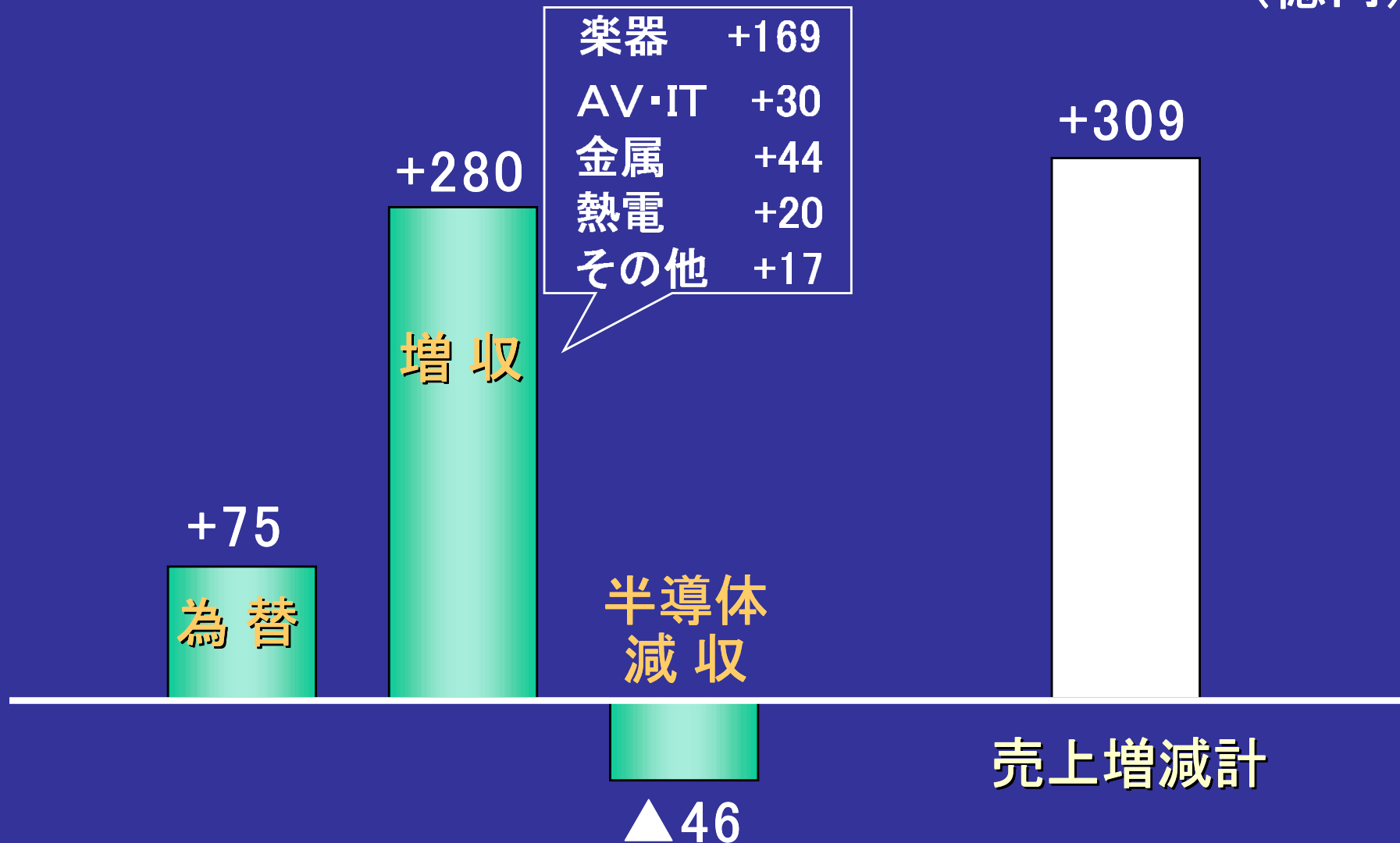
地域別売上高

(億円)

	01/3実績	02/3予想	+ / ▲
日 本	3,085	3,120	+35 (+1.1%)
北 米	917	1,025	+108 (+11.8%)
欧 州	730	850	+120 (+16.4%)
他	459	505	+46 (+10.0%)

売上増減分析

(億円)



事業別営業利益

(億円)

	01/3実績	02/3予想	+ / ▲
楽 器	123	138	+15
AV・IT	39	40	+1
リビング	9	13	+4
電子機器・金属	67	47	▲20
レクリエーション	▲13	▲8	+5
他	5	5	—
計	230	235	+5

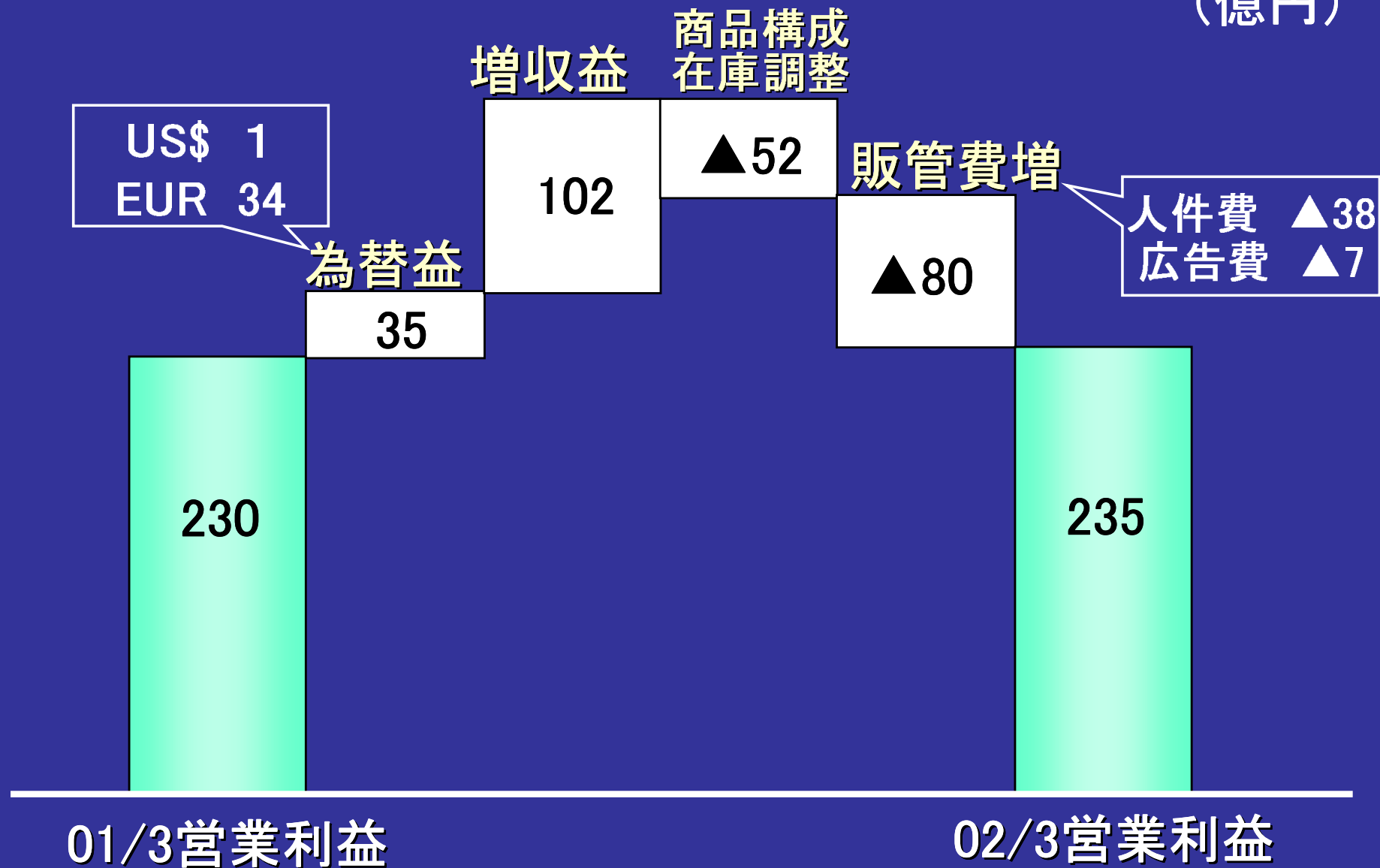
地域別営業利益

(億円)

	01/3実績	02/3予想	+ / ▲
日 本	134	120	▲14
北 米	58	60	2
欧 州	13	25	+12
他	30	35	+ 5
消去	▲5	▲5	0

營業利益增減分析

(億円)



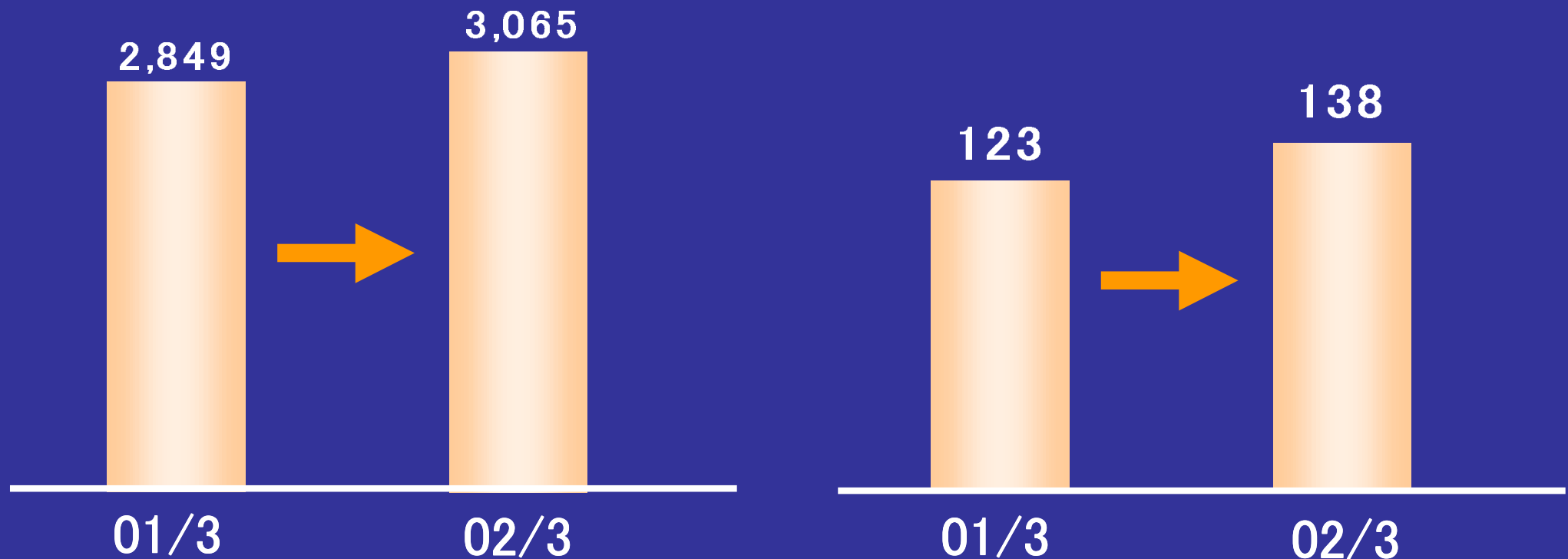
楽器事業

- 重点施策
- (1) 欧米市場での売上伸長／中国市場本格取組み
 - (2) 国内営業改革による新たな成長へのチャレンジ
 - (3) 音楽制作市場の成長基盤構築
 - (4) 楽器 e ビジネス／国内大人市場への取組み

(売上高)

(営業利益)

(億円)



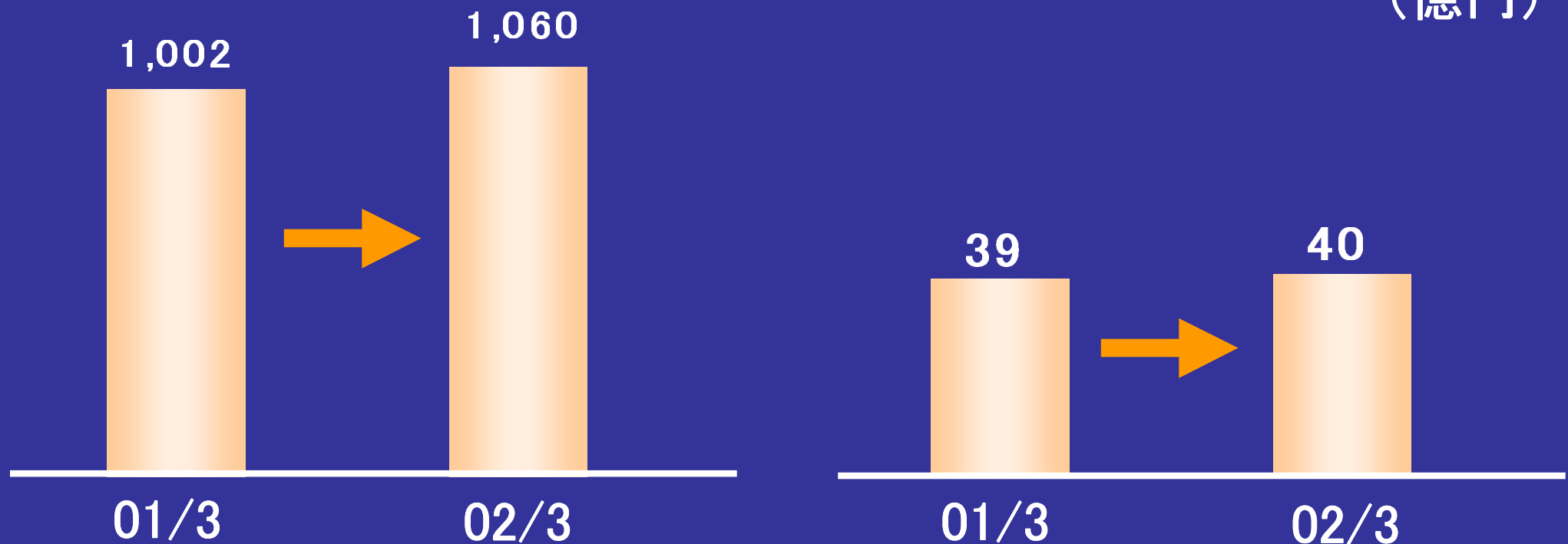
AV・IT事業

- 重点施策 (1)ホームシアターNo.1戦略の推進
 (2)CDR/RW商品力、販売力の強化
 (3)ルータの継続成長
 (4)新規事業領域(AV・IT融合商品、DLP)
 での成長

(売上高)

(営業利益)

(億円)



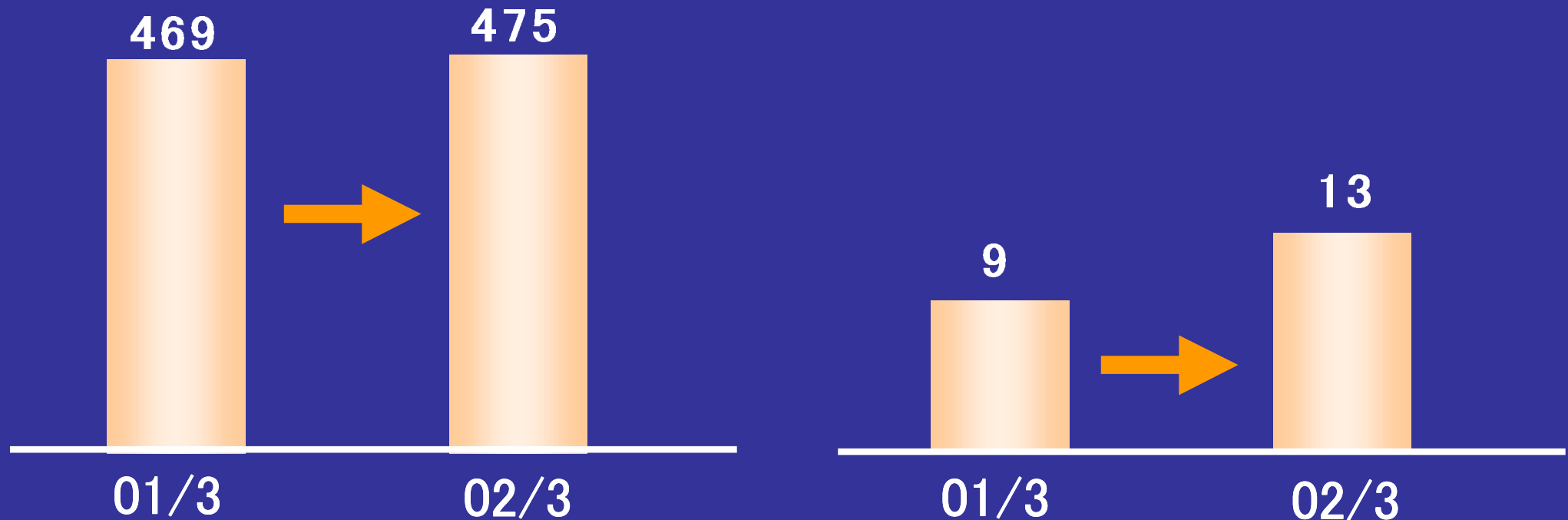
リビング事業

- 重点施策 (1) 更なる損益分岐点の引下げ
- (2) 2つのビジネスモデル構築
エリア密着型／直販(ハウスメーカー)型
- (3) 浴室No.1政策 — ラインup強化

(売上高)

(営業利益)

(億円)



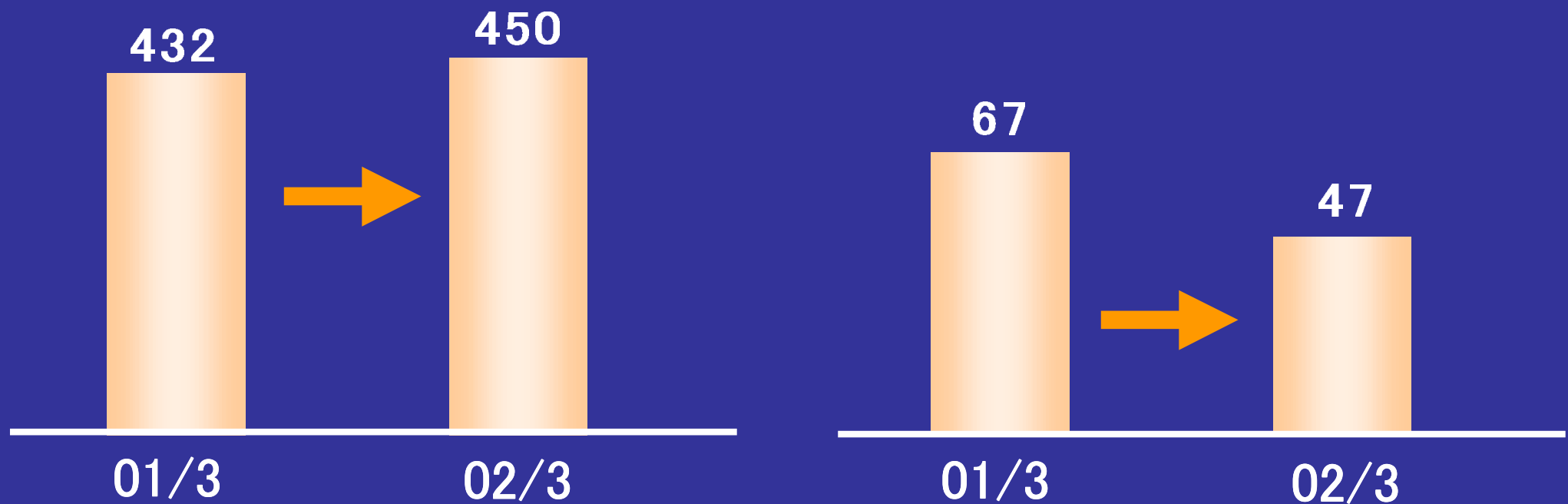
電子機器・金属事業

- 半導体 高付加価値商品の強化とコストダウンによる収益力確保
- 電子金属 インバー事業の軌道乗せと加工品事業の拡大
- 熱電素子 事業の速やかな立上げと軌道乗せ

(売上高)

(営業利益)

(億円)



レクリエーション事業

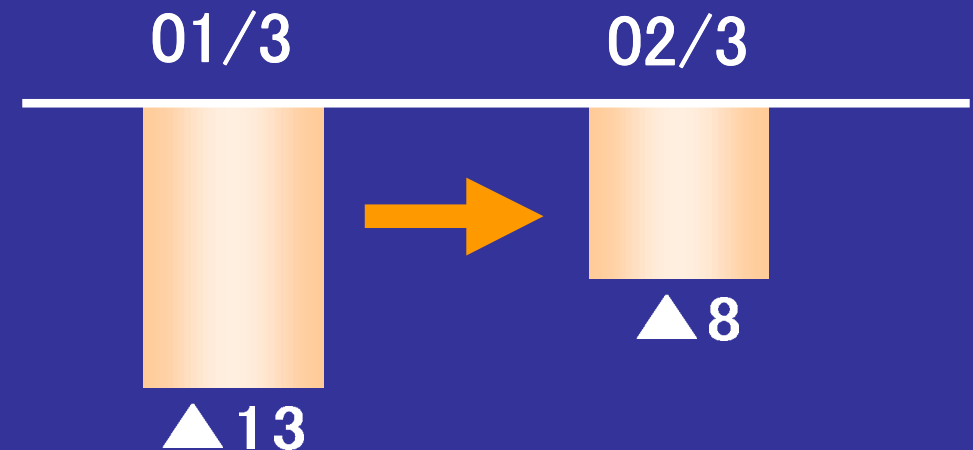
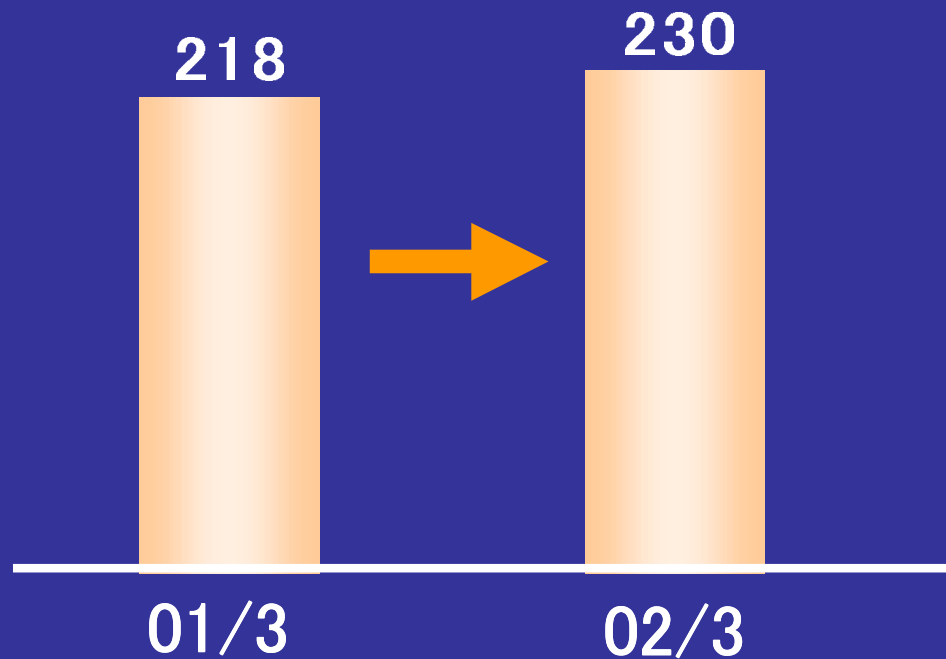
— 更なる選択と集中を進め、事業の存立基盤を確立する

- 重点施策
 - (1) 年間集客数200万人の確保
 - (2) 日帰り企画の充実と地域密着の営業展開
 - (3) 2002年4月運営分社化の条件整備

(売上高)

(営業利益)

(億円)



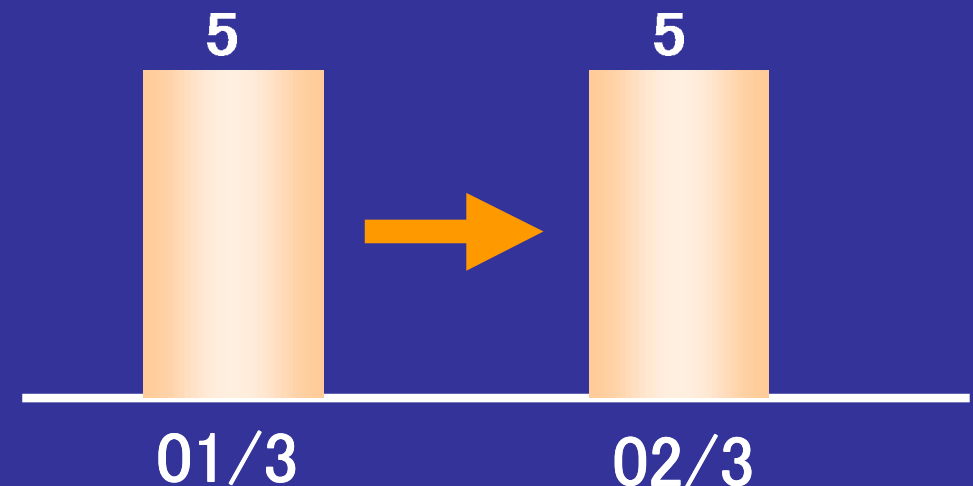
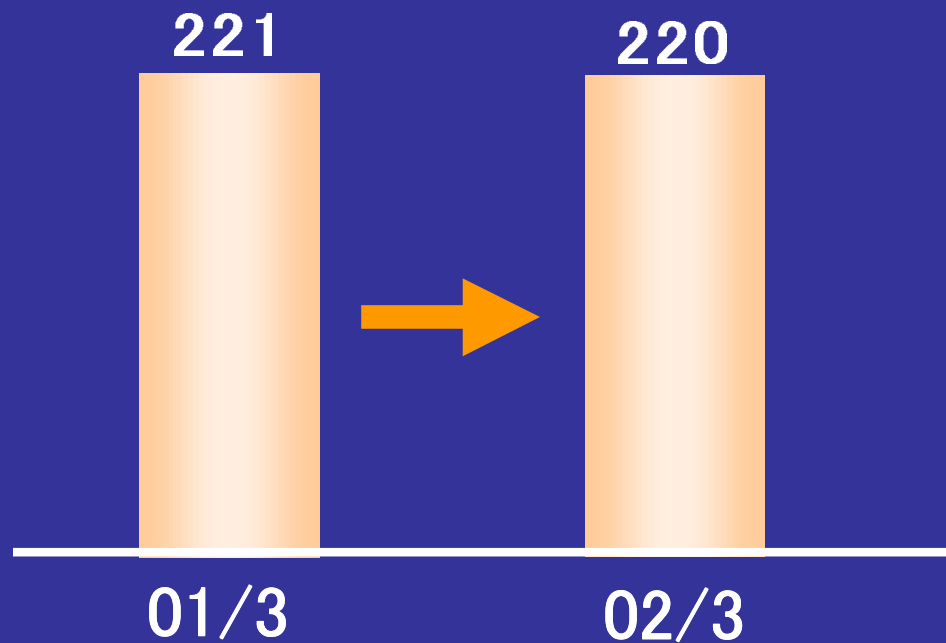
その他事業

- カーパーツ 年間100億円規模のビジネスを継続
- 金型・部品 FA・金型・部品のトータルソリューション訴求と顧客拡大
- ゴルフ アベレージゴルファーをターゲットにした新製品の拡充

(売上高)

(営業利益)

(億円)



3. 財務の状況

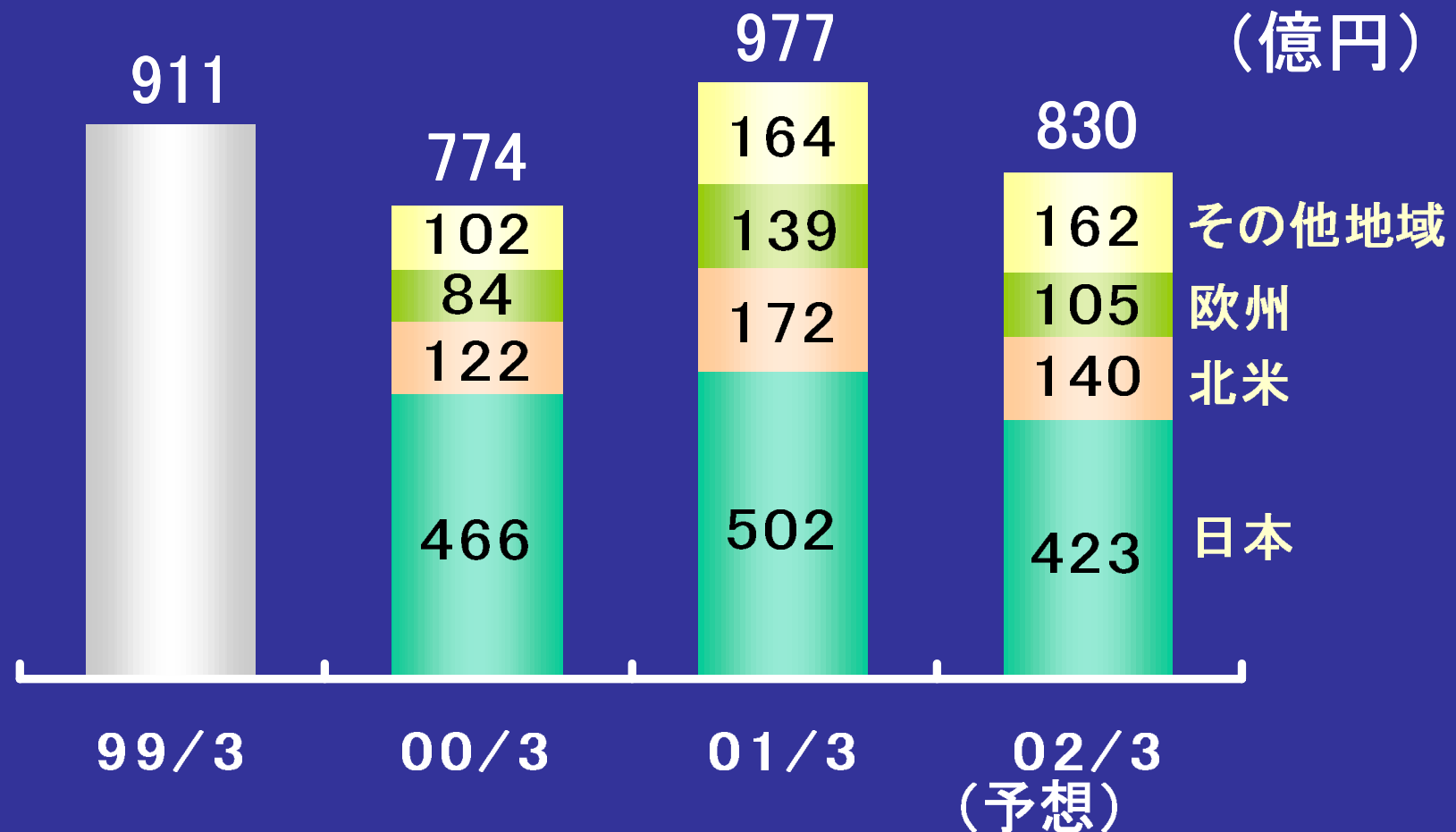
貸借対照表

(億円)

	00/3末	01/3末	02/3末
現金	338	329	288
預上債権	735	857	880
棚卸資産	774	977	830
他流動資産	213	156	115
固定資産	2,925	2,906	2,931
為替換算	446		
資産計	5,431	5,225	5,044
仕入債務	523	489	490
借入金	639	790	545
転換社債	243	243	243
他負債	1,809	1,736	1,665
資本計	2,217	1,967	2,101
(内、為替換算)		(▲378)	
負債・資本計	5,431	5,225	5,044

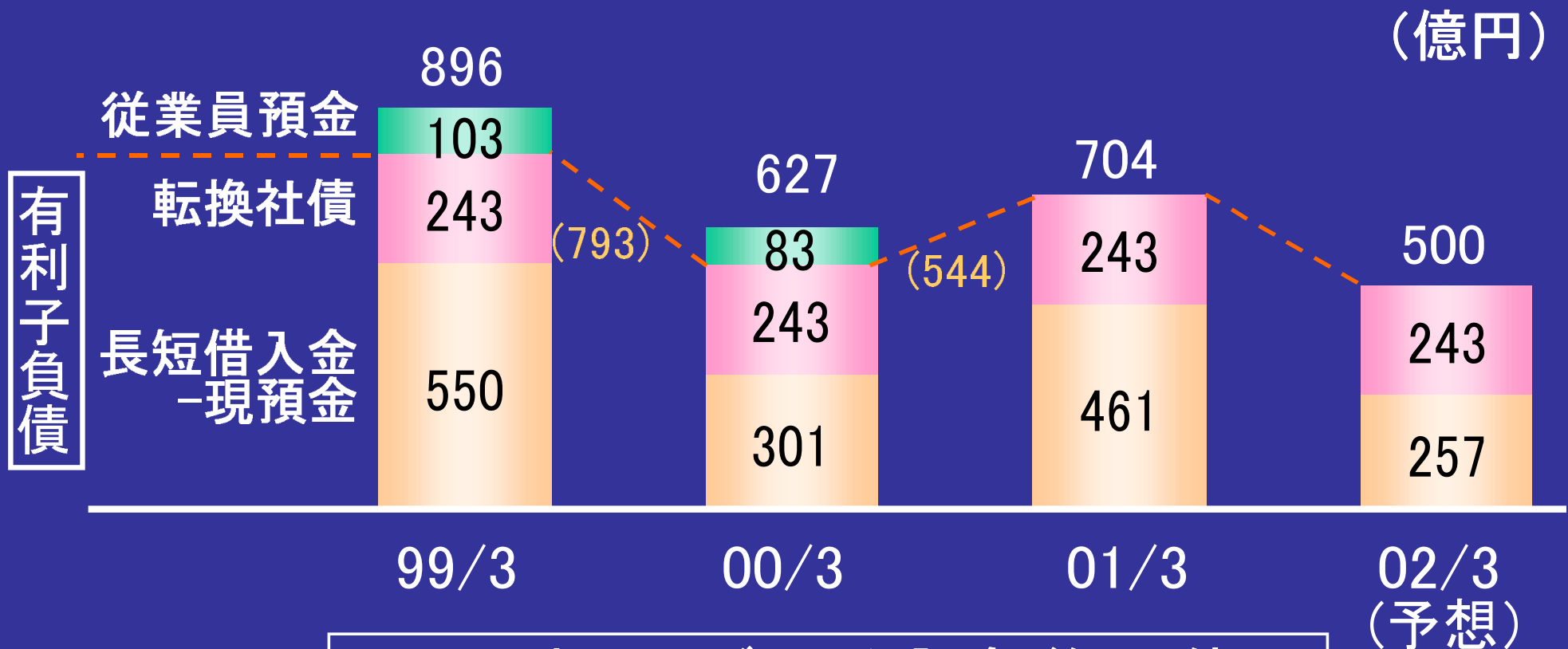
棚卸資産

- 01/3末は、海外を中心に楽器、CDRの在庫が大幅に増加
生産調整も含め、02/3では約150億円の削減目標



実質借入金残高

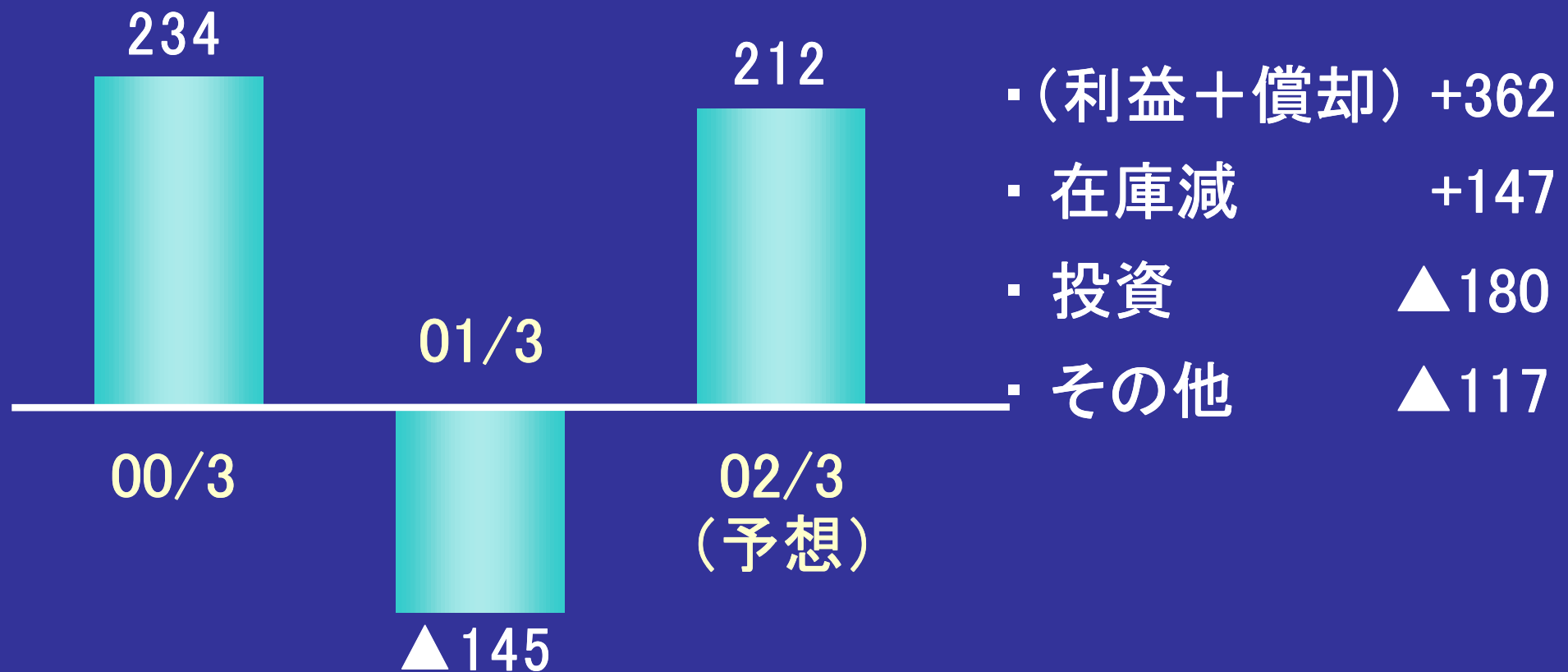
- 従業員預金制度の廃止及び棚卸資産の増加に伴い、01/3末で有利子負債は増加
- 02/3末では在庫圧縮により有利子負債は500億円が目標



上記以外に、リゾート預託金 約400億円

フリーキャッシュフロー

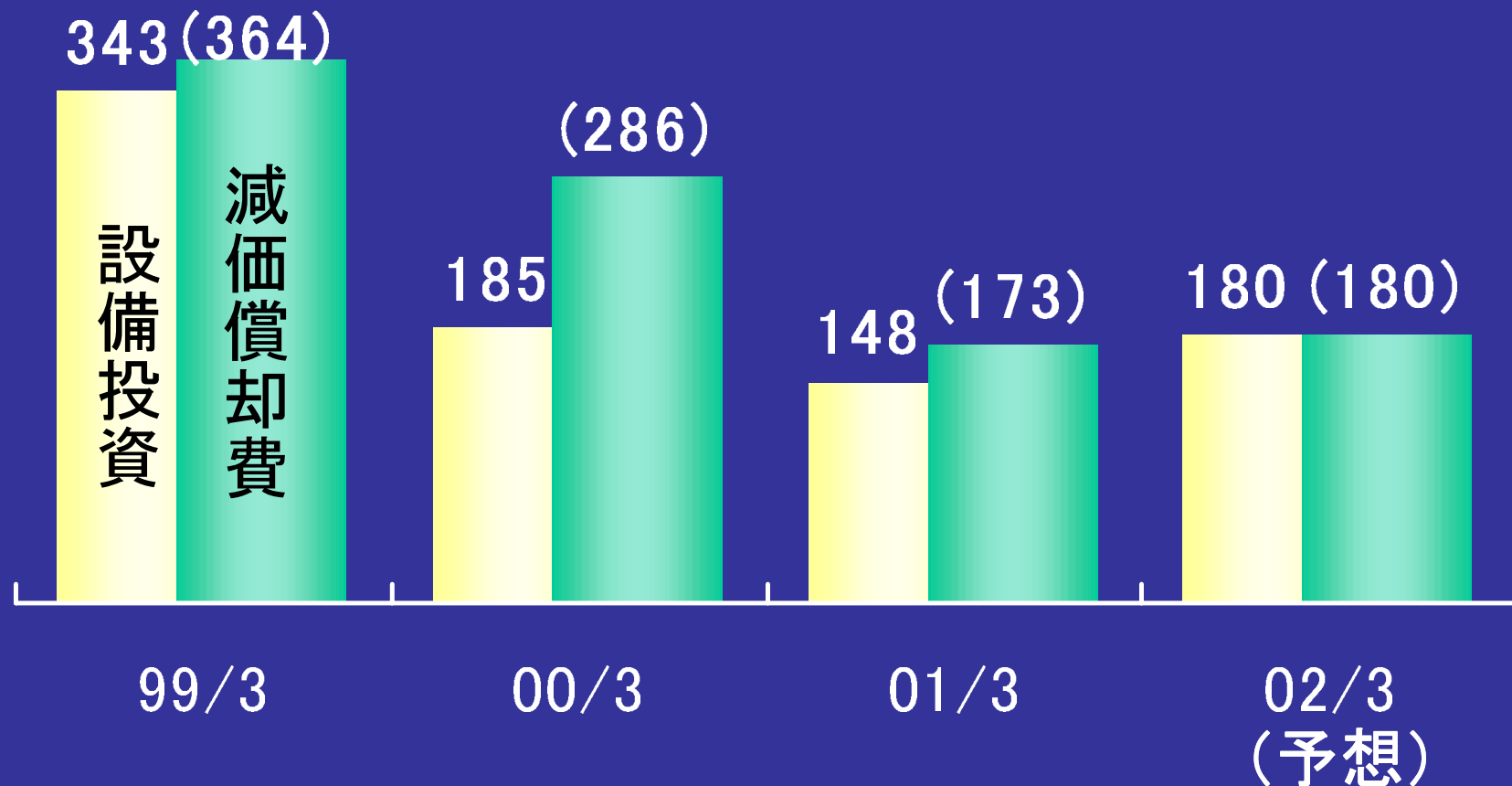
(億円)



設備投資・減価償却費

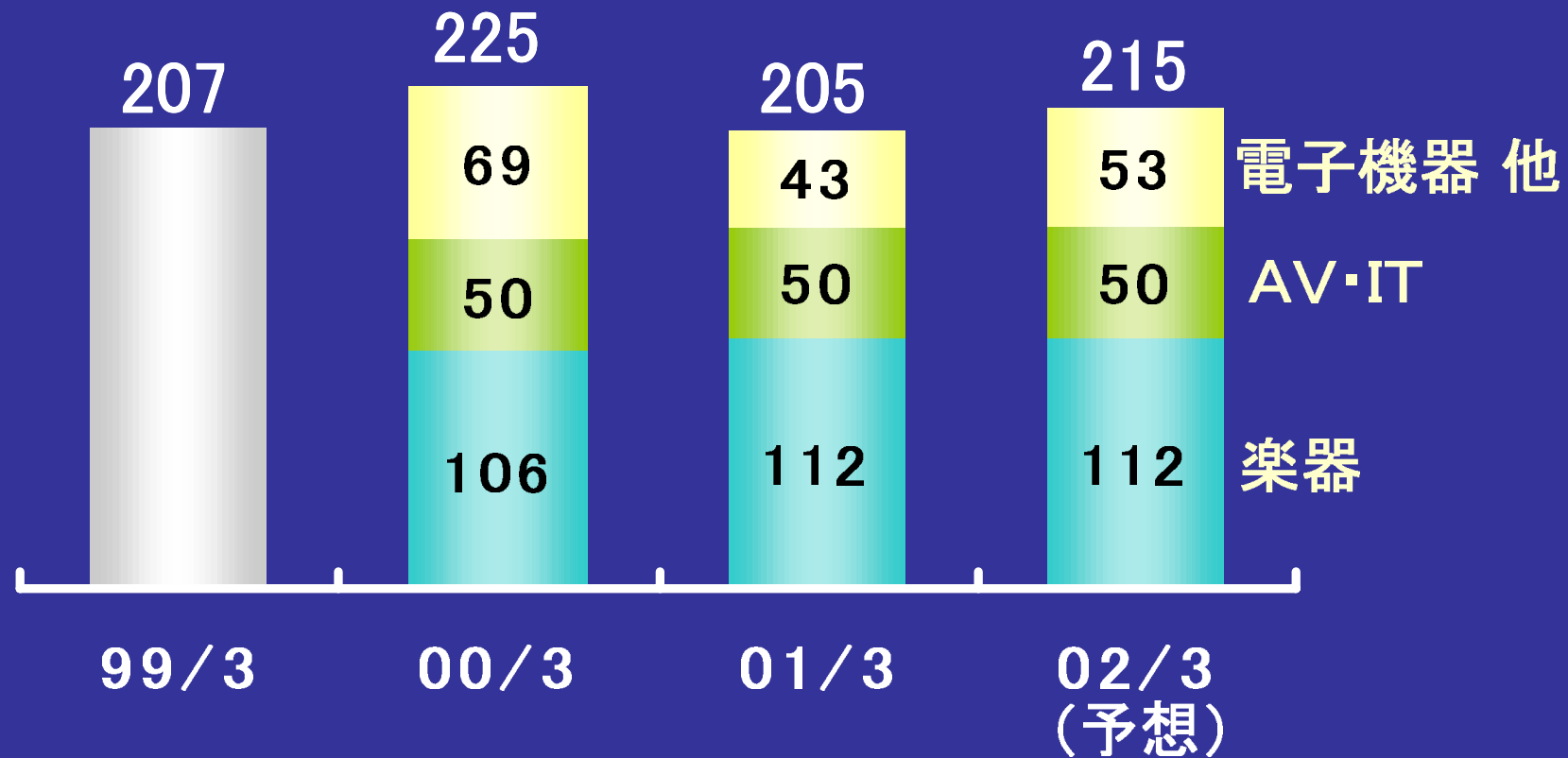
－ 磁気ヘッド事業撤退により、設備投資は半減。

(億円)



研究開発費

(億円)





YAMAHA

感動を・とともに・創る