

# 2002年3月期 決算説明会

2002. 5. 20

ヤマハ株式会社

# 2002/3期レビュー

# 2002/3期 決算の概要

- 前期比減収減益、当期利益は2年振りの赤字
- 売上高は前期比147億円の減収(▲2.8%)  
為替影響204億円を除いた実質売上高は351億円の減収(▲6.8%)
- 営業利益は、前期比半減の110億円  
円安に伴う為替益は67億円
- 棚卸資産は大幅に圧縮。適正水準に近づく  
(下期首比▲202億円、前期末比▲134億円)  
売上債権は前期末比▲139億円  
フリーキャッシュフロー良化(186億円の黒字)  
実質有利子負債は前期末比153億円の改善
- 資産の適正な評価を行うため、事業用土地の再評価を実施。  
再評価差額金として82億円を資本勘定に計上。

# 業績概要

(億円)

	01/3実績	02/3実績	+ / ▲
売上高	5,191	5,044	▲147
営業利益 (営業利益率)	230 (4.4%)	110 (2.1%)	▲120
経常利益 (経常利益率)	192 (3.7%)	76 (1.5%)	▲116
当期利益 (当期利益率)	133 (2.6%)	▲103 (▲2.0%)	▲236
E P S(円)	64.5	▲49.7	—
R O E(%)	6.4	▲5.2	—
1株あたり配当 (円)	7	8	—

当初予想  
(’01/11/16発表)

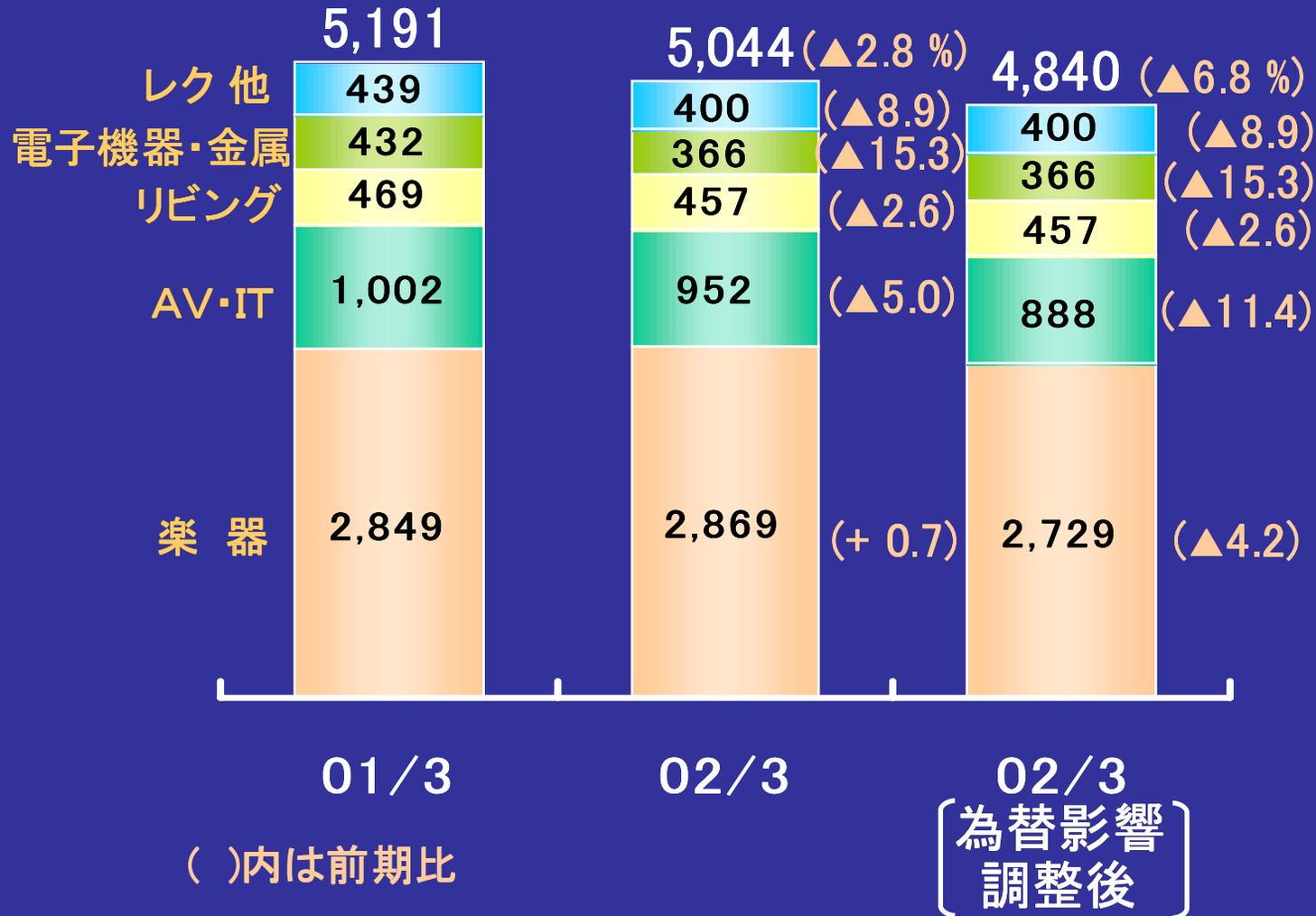
5,050
130
100
90
43.5
4.6
8

# 為替レート

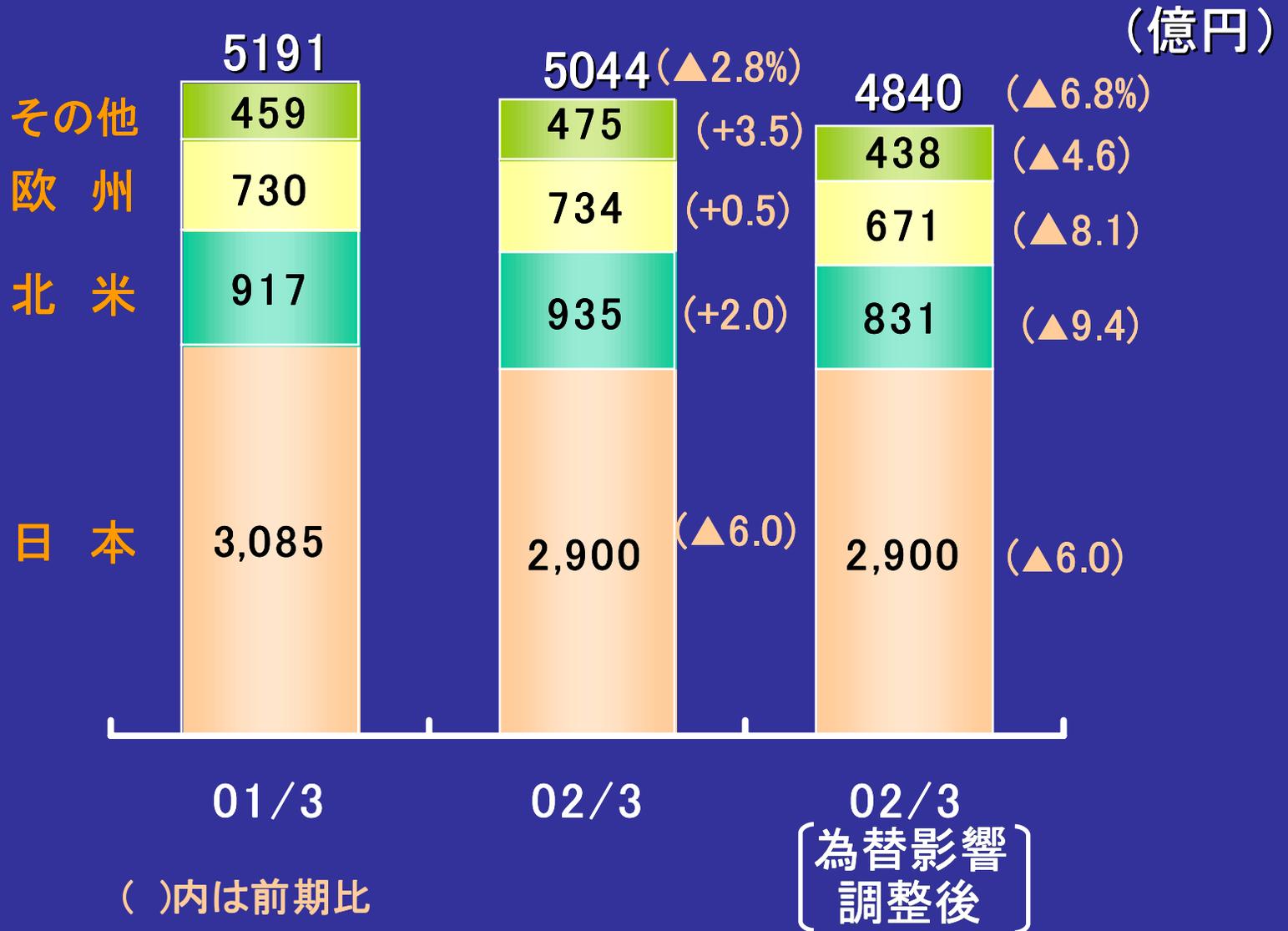
		01/3	02/3	影響額
売上高	US\$	110 円	125 円	+113 億円
	EUR	100	110	+51
	他			+40
	計			<u>+204 億円</u>
利益	US\$	108 円	124 円	+25 億円
	EUR	98	107	+35
	他			+7
	計			<u>+67 億円</u>

# 事業別売上高

(億円)

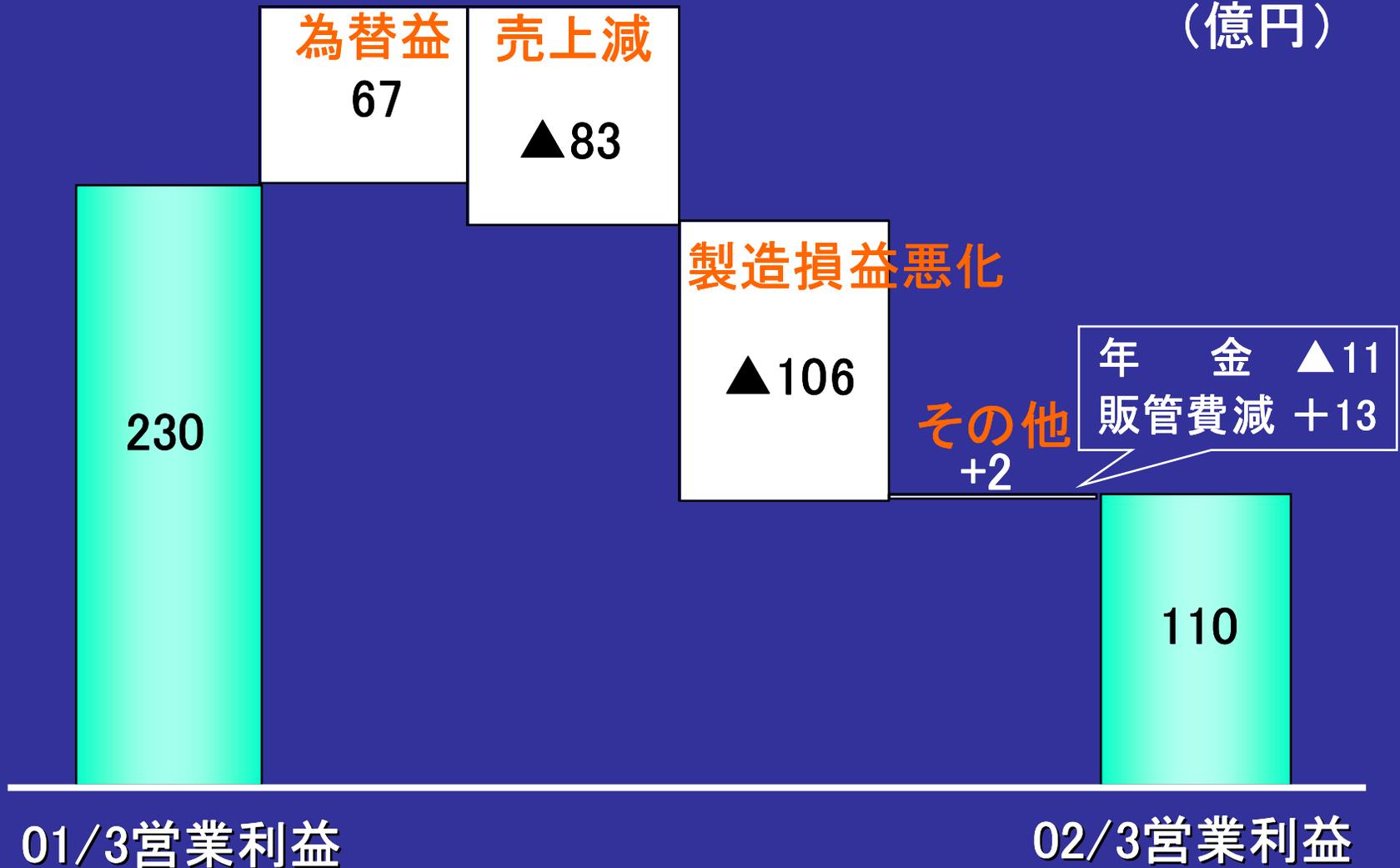


# 地域別売上高



# 営業利益増減分析

(億円)



# 事業別営業利益

(億円)

	01/3 実績	02/3 実績	+ / ▲	為替影響	実質 + / ▲
楽 器	123	47	▲76	+63	▲139
A V ・ I T	39	30	▲9	+4	▲13
リビング	9	10	+1		+1
電子機器・金属	67	44	▲23		▲23
レクリエーション	▲13	▲17	▲4		▲4
他	5	▲4	▲9		▲9
計	230	110	▲120	+67	▲187

# 地域別営業利益

(億円)

	01/3 実績	02/3 実績	+ / ▲	為替影響	実質 + / ▲
日本	134	32	▲102	+66	▲168
北米	58	34	▲24	+ 2	▲26
欧州	13	6	▲7	▲1	▲6
その他地域	30	37	+ 7		+ 7
消去	▲5	1	+6		+ 6
計	230	110	▲120	+67	▲187

# 営業外収支

(億円)

	01/3 実績	02/3 実績	前期比
持分法投資利益	24	30	+ 6
金融収支	▲19	▲22	▲3
その他営業外収支	▲43	▲42	+ 1
計	▲38	▲34	+ 4

# 特別損益

(億円)

	01/3 実績	02/3 実績	前期比
固定資産処分損益	41	▲17	▲58
投資有価証券売却益	32	37	+5
投資有価証券評価損	▲5	▲149	▲144
退職会計移行差異	▲28	—	+28
特別退職金	—	▲10	▲10
その他	2	4	+2
計	42	▲135	▲177

# 中期経営計画枠組と 2003/3期計画

# 中期経営計画

## ■成長への取組み

### ●中核事業での成長加速

#### -楽器事業

- 既存分野でのシェアアップ
- 成長分野(音楽制作用音響機器)の拡売
- 成長市場としての中国ビジネス拡大

#### -AV・IT事業

- 映像機器を含めたホームシアター事業の拡大
- IT関連機器(CDR/RW、DVD+RW、ルーター)は高付加価値ビジネスでの生き残り

- IT関連、素材事業(電子金属、FA・金型)は市況回復に乗り、成長を目指す

- レクリエーション、リビング事業は選択と集中による事業基盤強化と収益力の向上

# 中期経営計画

## ■グループ連結経営の強化、企業価値の向上

- ITを活用したグループ業務効率化、高度化
- スタッフ業務の生産性向上
- 環境問題への積極的取組み
- グループ生産戦略の見直し
- 成果主義を含めた競争力強化のためのグループ人事制度推進

# 中期経営計画

## ■数値目標

	2002/3期	2004/3期
売上高	5,044 億円	5,600 億円
営業利益	110	250
経常利益	76	200
FCF	186	70
ROE(%)	▲5.2%	6.6%

(05/3期 9%目標)

# 2003/3期 業績予想

(億円)

	02/3実績			03/3予想			増減率
	上	下	計	上	下	計	
売上高	2,487	2,557	5,044	2,500	2,800	5,300	+5.1%
営業利益	77	33	110 (2.1%)	90	120	210 (4.0%)	+90.9%
経常利益	75	1	76 (1.5%)	80	105	185 (3.5%)	+140.3%
当期利益	72	▲175	▲103 (▲2.0%)	65	75	140 (2.6%)	-
E P S(円)	-	-	▲49.7	-	-	67.8	-
R O E(%)	-	-	▲5.2	-	-	6.7	-
1株あたり配当 (円)	4	4	8	4	4	8	-



# 事業環境の変化(1)



02/3期

03/3期

## ■楽器

- ・国内市況の低迷
- ・北米景気の後退
- ・アジアの成長
- ・国内携帯コンテンツ  
ビジネス拡大

- ・国内市況低迷継続
- ・北米景気回復の兆し
- ・中国経済の成長
- ・国内携帯ビジネス成長鈍化、  
海外拡大期待

## ■AV・IT

- ・ホームシアター市場拡大  
と競争激化
- ・CDR/RW市場の競争激化  
と価格下落
- ・ブロードバンド化による  
ルーター市場拡大と価格  
下落

- ・PDP等映像市場拡大
- ・ホームシアター市場の拡大と  
一層の競争激化
- ・競争激化と価格下落は継続。
- ・録画、再生一体型DVDの  
普及本格化
- ・個人市場での価格下落継続

# 事業環境の変化(2)

02/3期

## ■半導体

- ・携帯電話普及の一巡と在庫調整進展

## ■電子金属

- ・半導体市況の低迷

## ■リビング

- ・持家住宅着工数の減少

## ■リゾート

- ・景気低迷による単価ダウン

03/3期

- ・国内携帯伸び悩み
- ・iモードの欧州展開

- ・半導体市況に明るさ

- ・持家住宅着工数の減少継続

- ・単価ダウン継続

# 2003/3期 増益計画の概要

- ・在庫適正化による利益回復

楽器、AV/IT

50億円

- ・IT市況回復による生産増

リードフレーム材料、マグネシウム部品

30億円

- ・円安による利益増

楽器、AV/IT

39億円

- ・固定費の削減

リビング、レクリエーション

12億円

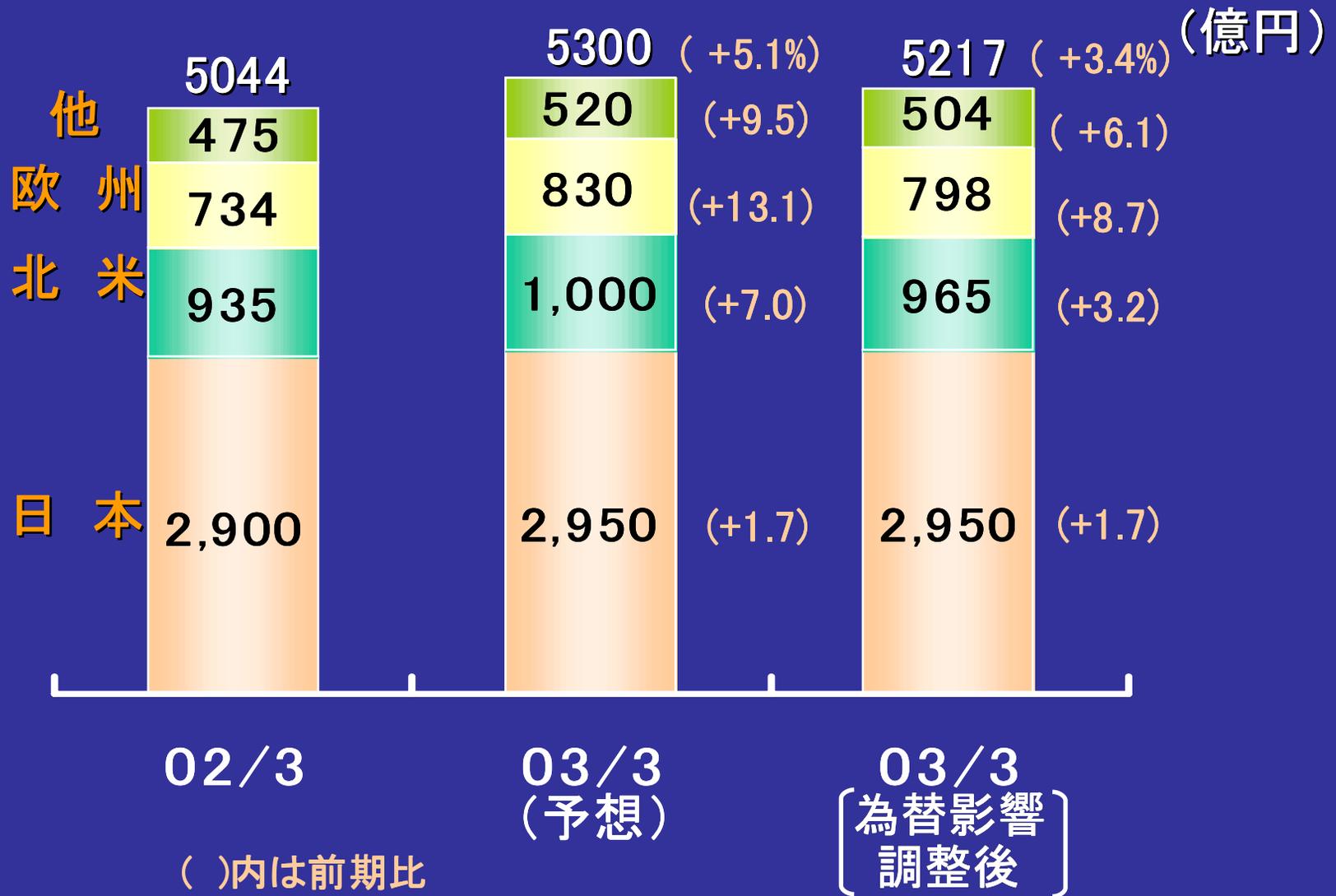
- ・年金負担の増加

▲30億円

# 2003/3期 事業別売上高予想

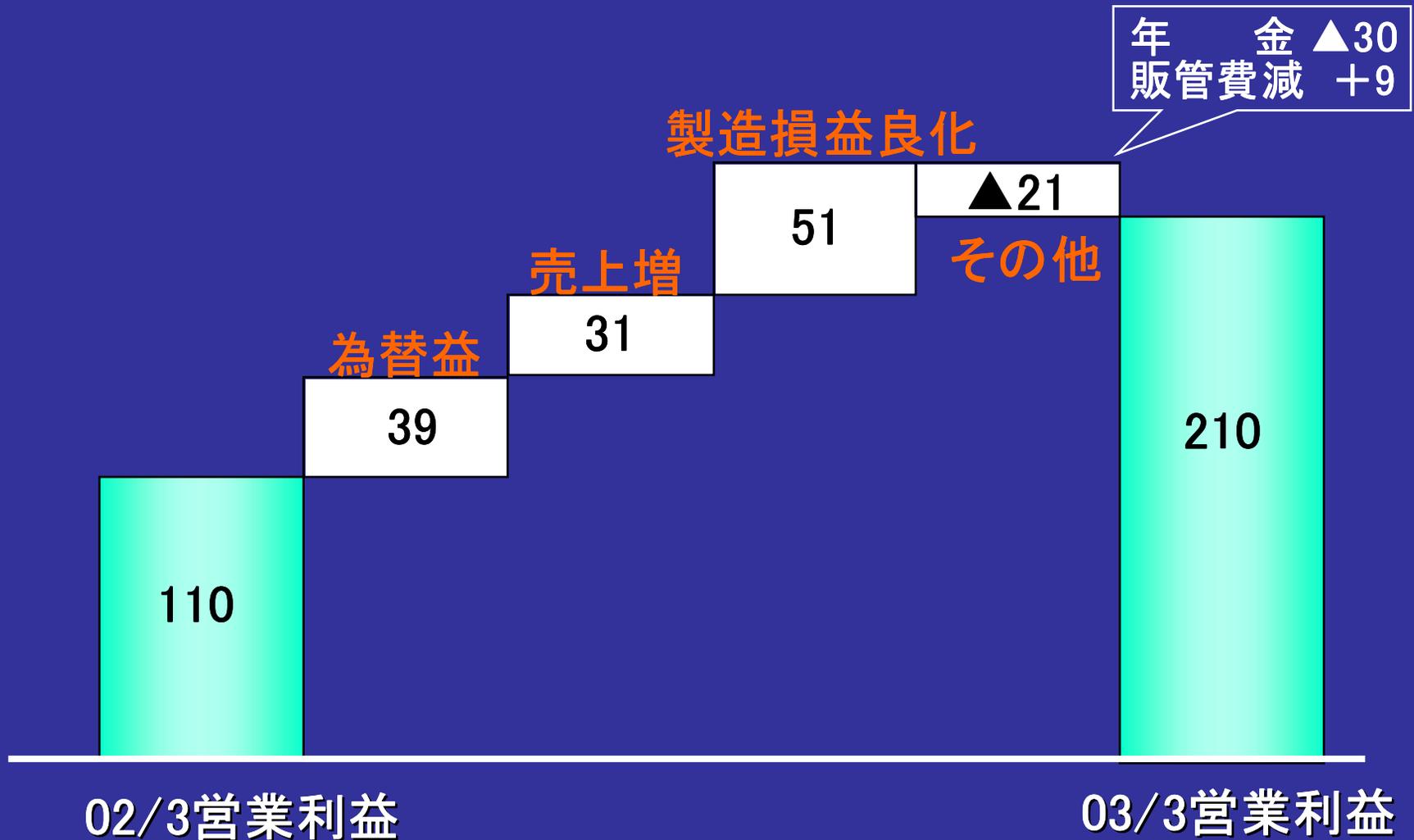


# 2003/3期 地域別売上高予想



# 営業利益増減分析

(億円)



# 2003/3期 事業別営業利益予想 (億円)

	02/3 実績	03/3 予想	+ / ▲	為替 影響	実質 + / ▲
楽 器	47	104	+ 57	+ 30	+ 27
AV・IT	30	35	+ 5	+ 9	▲ 4
リビング	10	16	+ 6		+ 6
電子機器・金属	44	62	+ 18		+ 18
レクリエーション	▲ 17	▲ 6	+ 11		+ 11
他	▲ 4	▲ 1	+ 3		+ 3
計	110	210	+ 100	+ 39	+ 61

# 2003/3期 地域別営業利益予想

(億円)

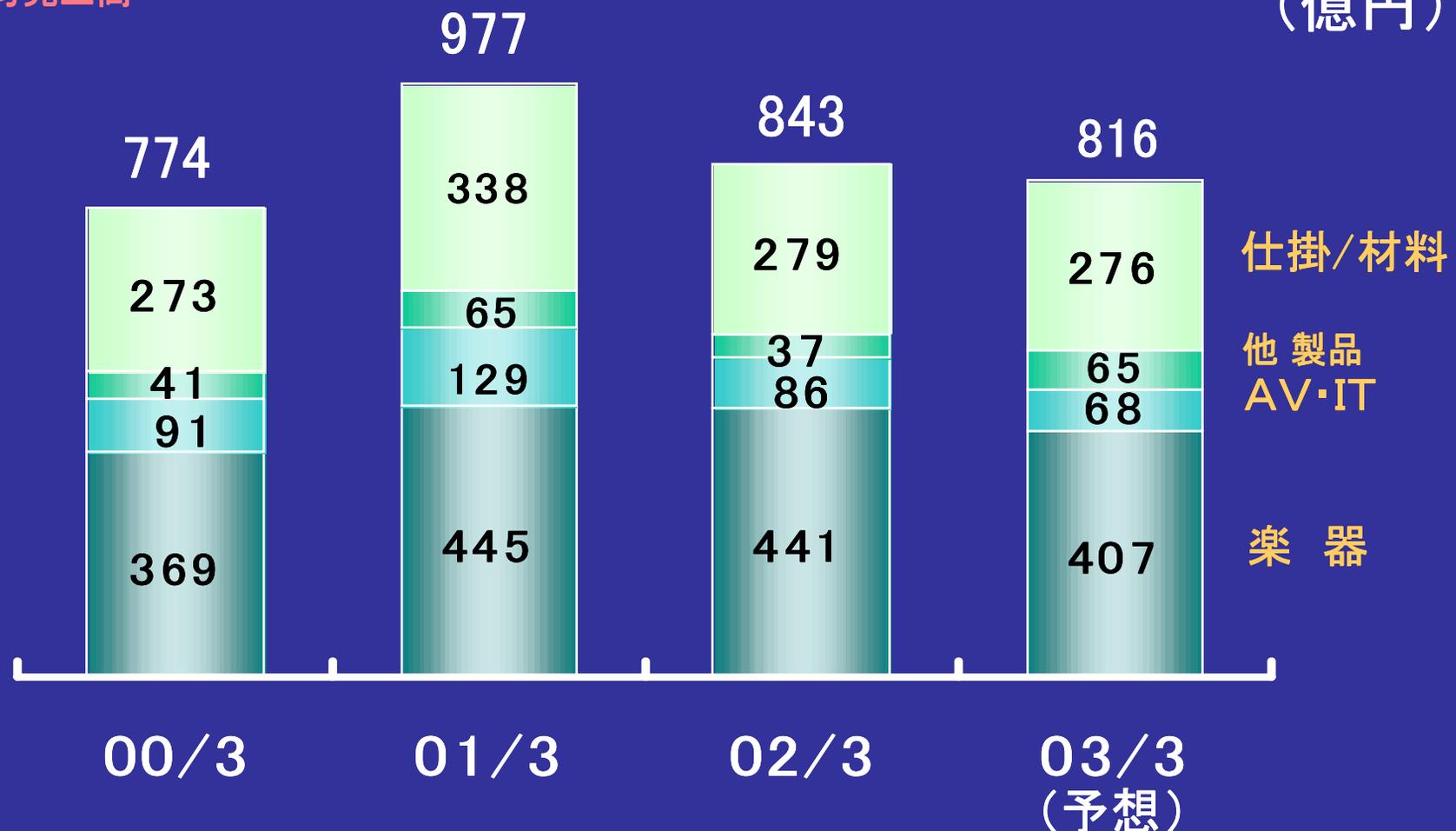
	02/3 実績	03/3 予想	+ / ▲	為替 影響	実質 + / ▲
日 本	32	75	+ 43	+ 39	+ 4
北 米	34	60	+ 26	-	+ 26
欧 州	6	30	+ 24	-	+ 24
他	37	40	+ 3	-	+ 3
消 去	1	5	+ 4	-	+ 4
計	110	210	+ 100	+ 39	+ 61

# 棚卸資産

**月数**  
 期末棚卸資産  
 月平均売上高

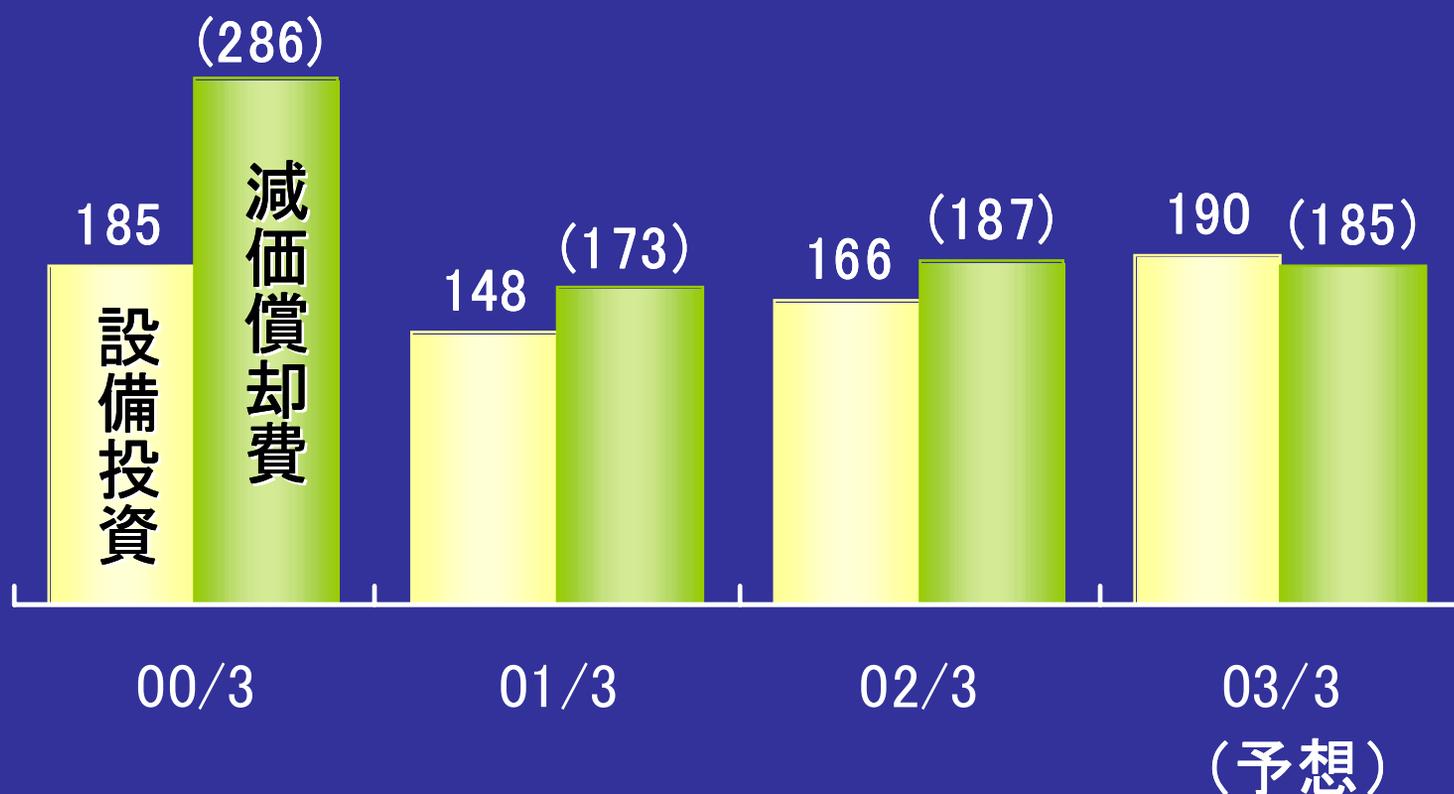


(億円)



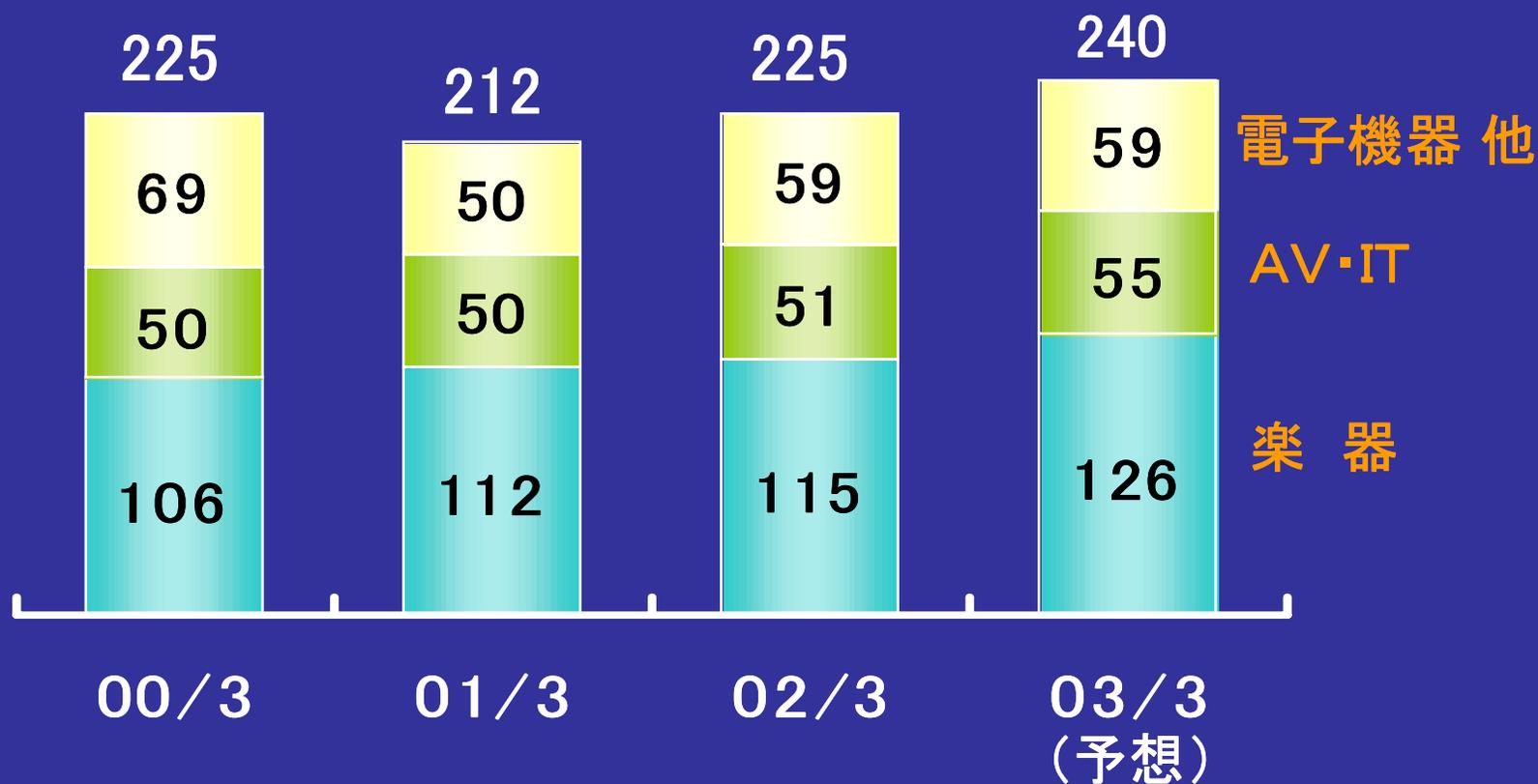
# 設備投資・減価償却費

(億円)



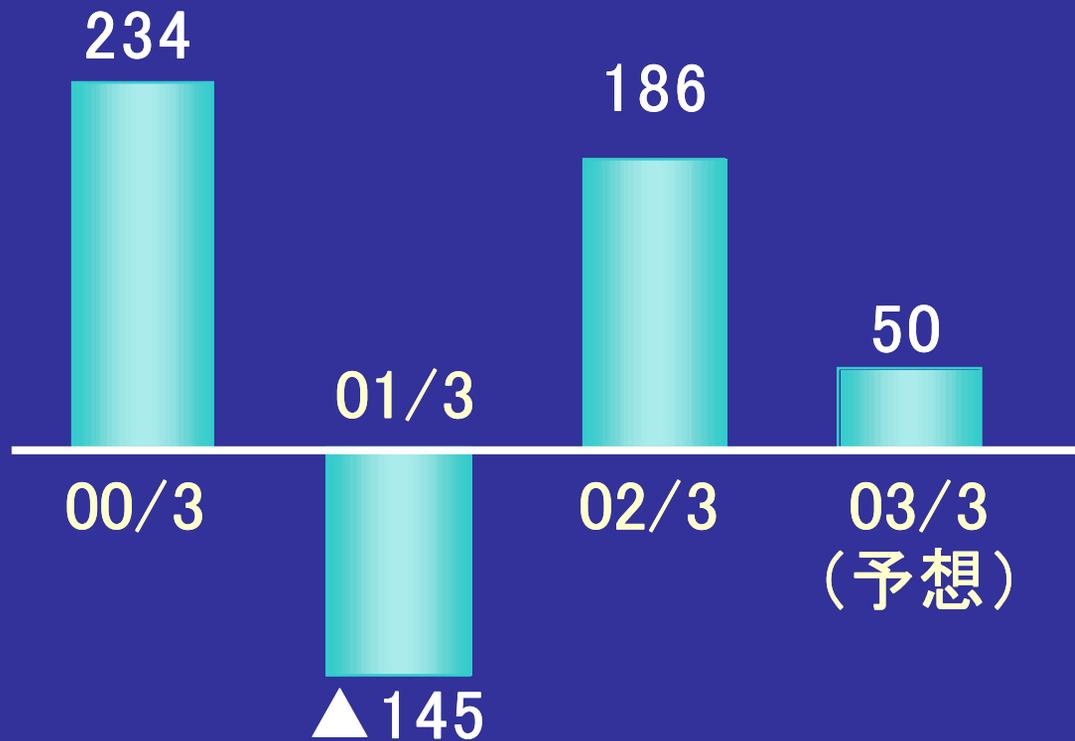
# 研究開発費

(億円)



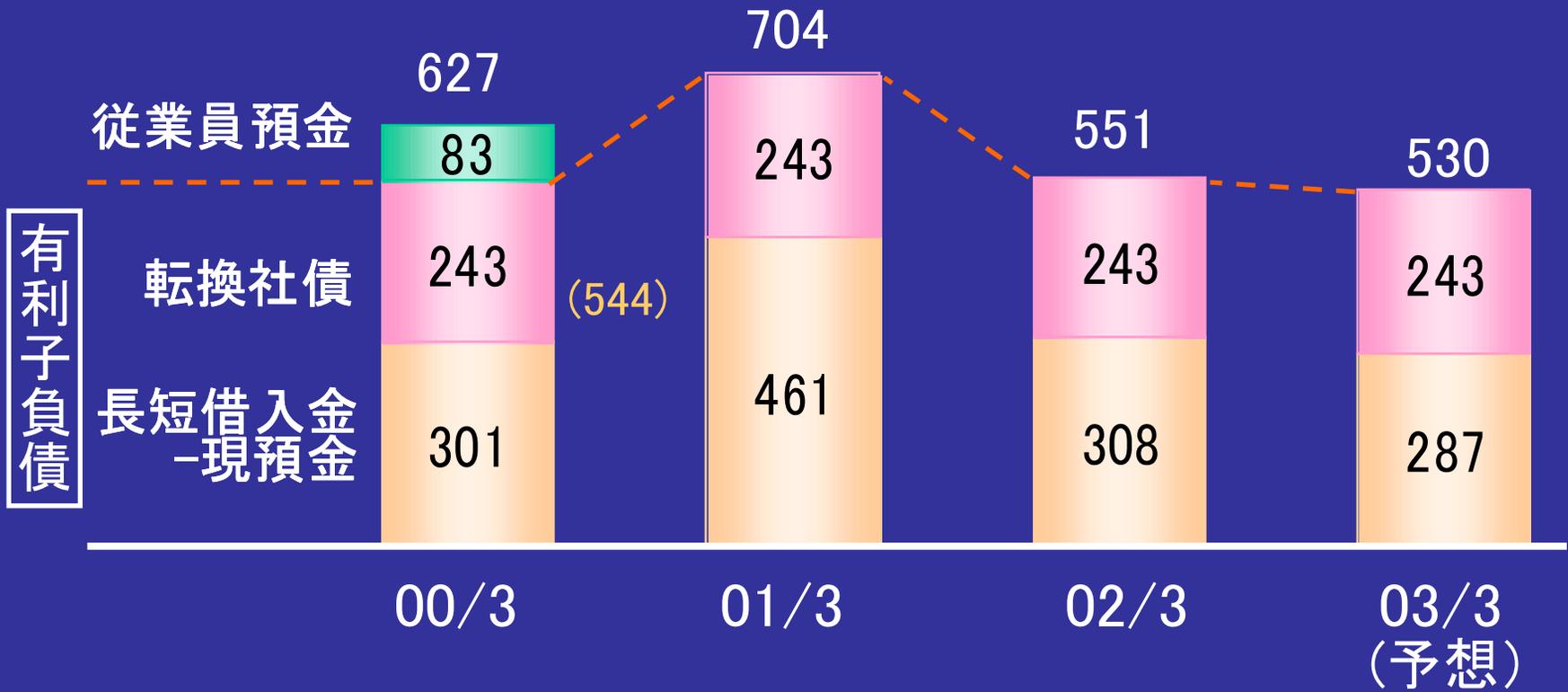
# フリーキャッシュフロー

(億円)



# 実質有利子負債

(億円)



上記以外に、リゾート預託金 約385億円

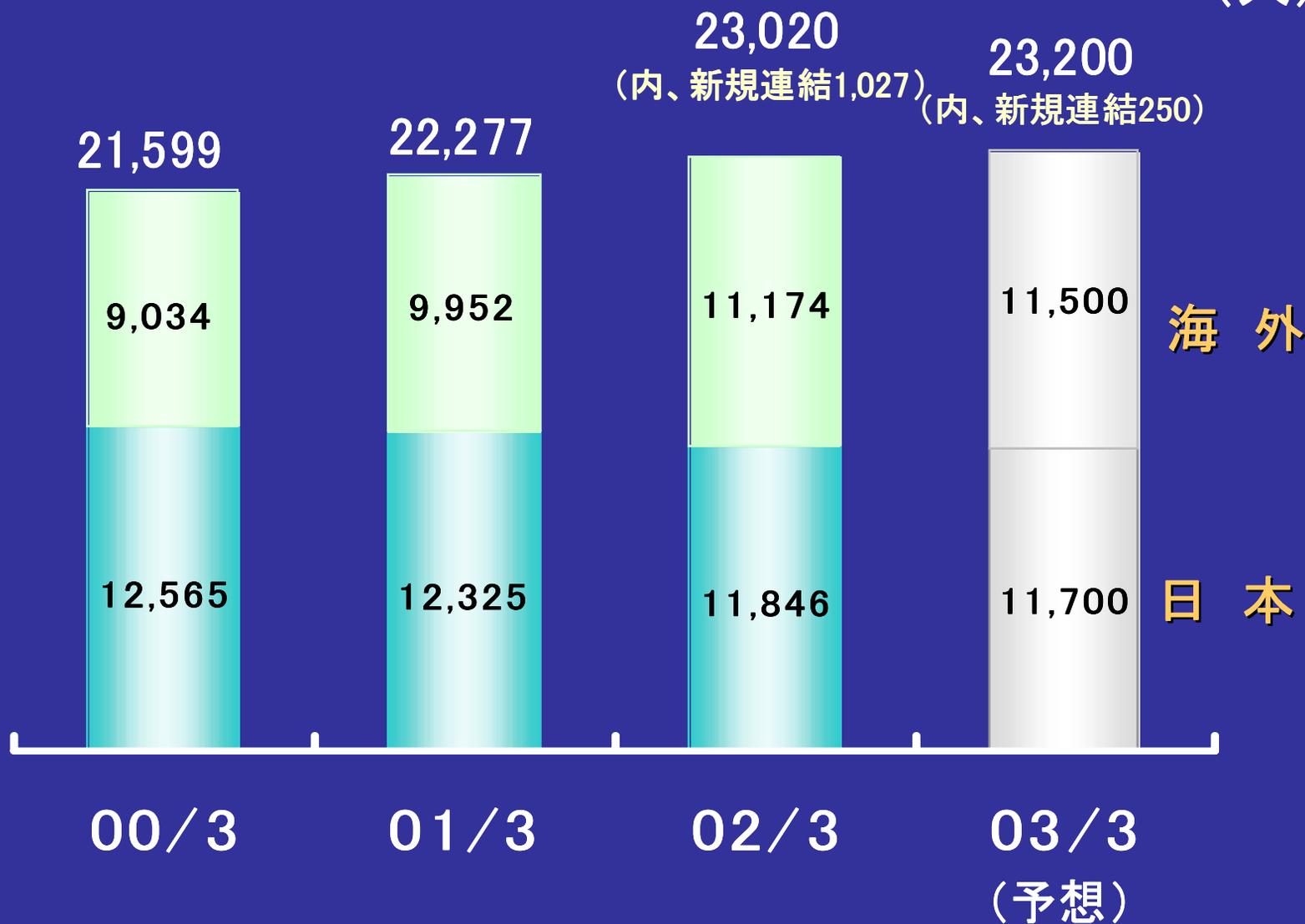
# 貸借対照表

(億円)

	01/3末	01/9末	02/3末	03/3末
現金	329	382	411	384
預金				
売上債権	857	796	718	770
棚卸資産	977	1,045	843	816
他流動資産	156	157	139	101
固定資産	2,906	2,828	2,986	3,008
<b>資産計</b>	<b>5,225</b>	<b>5,208</b>	<b>5,097</b>	<b>5,079</b>
仕入債務	489	421	369	360
借入金	790	954	718	671
転換社債	243	243	243	243
他負債	1,736	1,639	1,747	1,645
資本計	1,967	1,951	2,020	2,160
<b>負債・資本計</b>	<b>5,225</b>	<b>5,208</b>	<b>5,097</b>	<b>5,079</b>

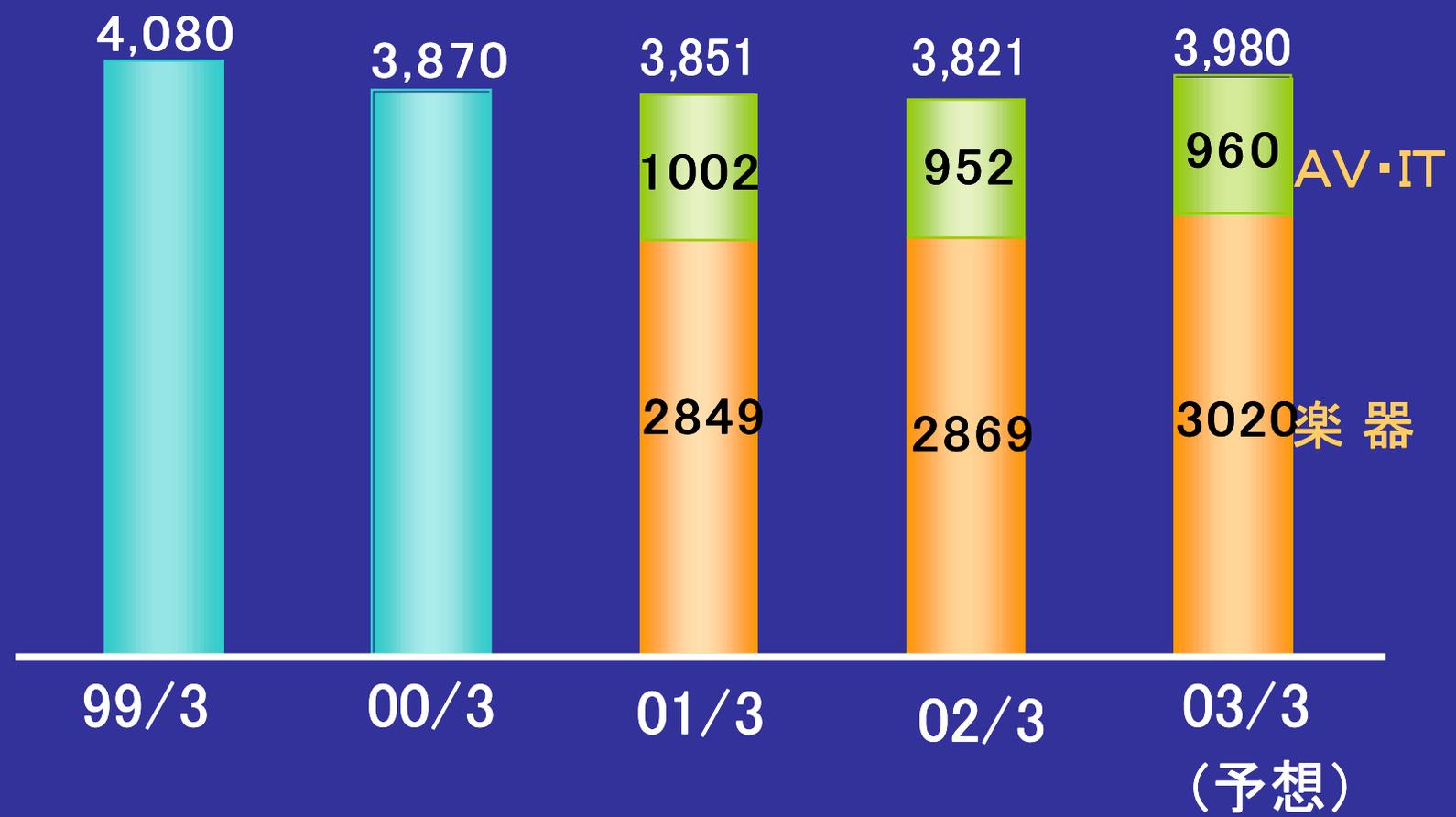
# 従業員数

(人)

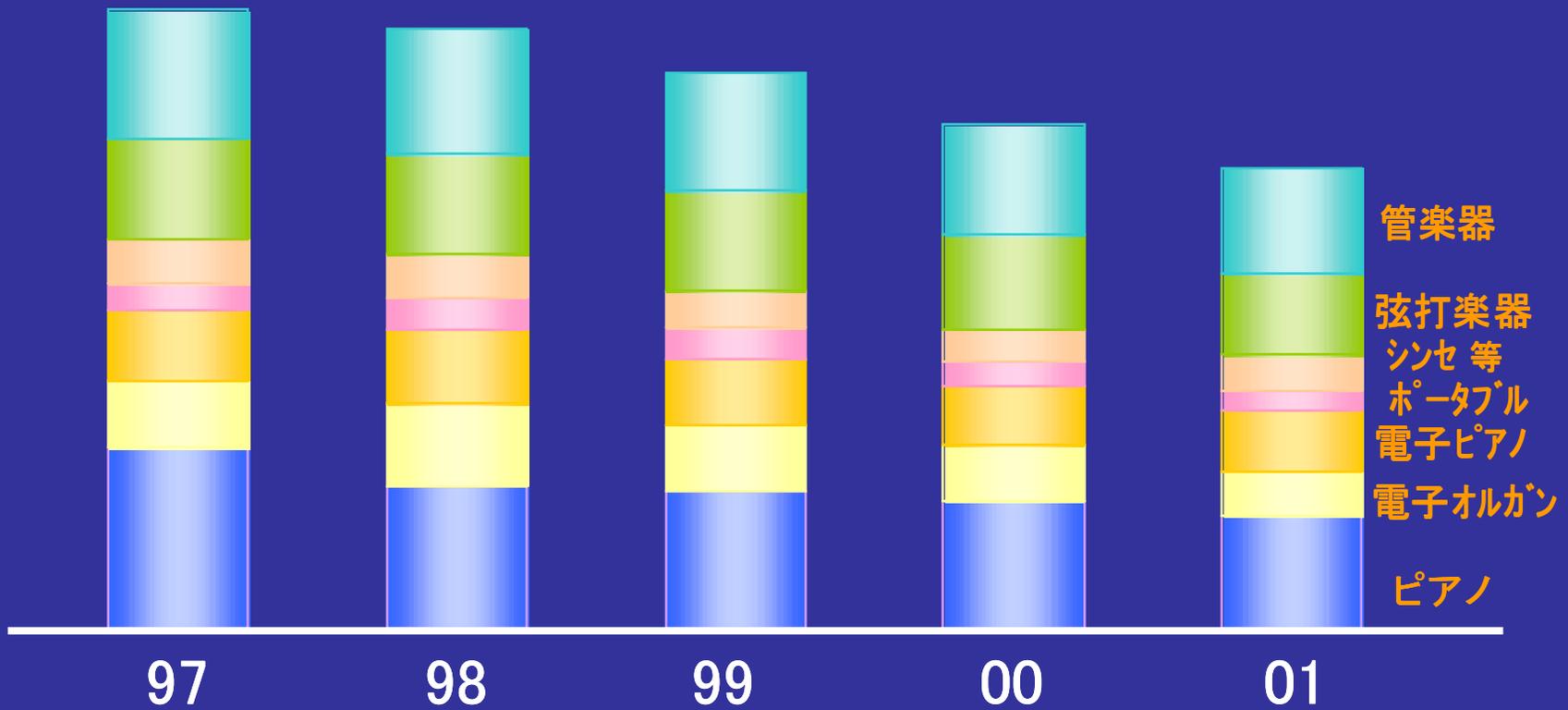


# 楽器 / AV・IT 売上高

(億円)

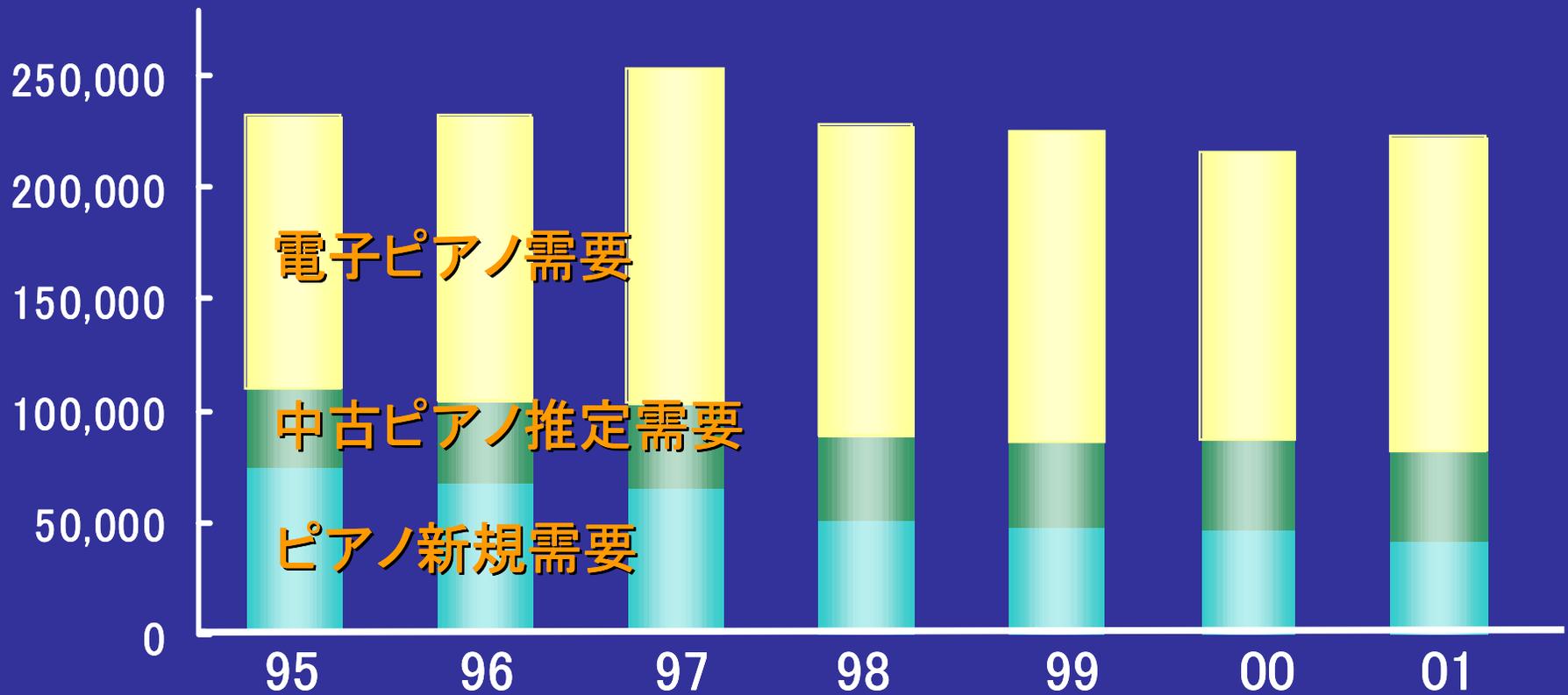


# 国内楽器市場推移 <カテゴリー別 (除 PA)>



# 国内ピアノ志向需要推移

(台)

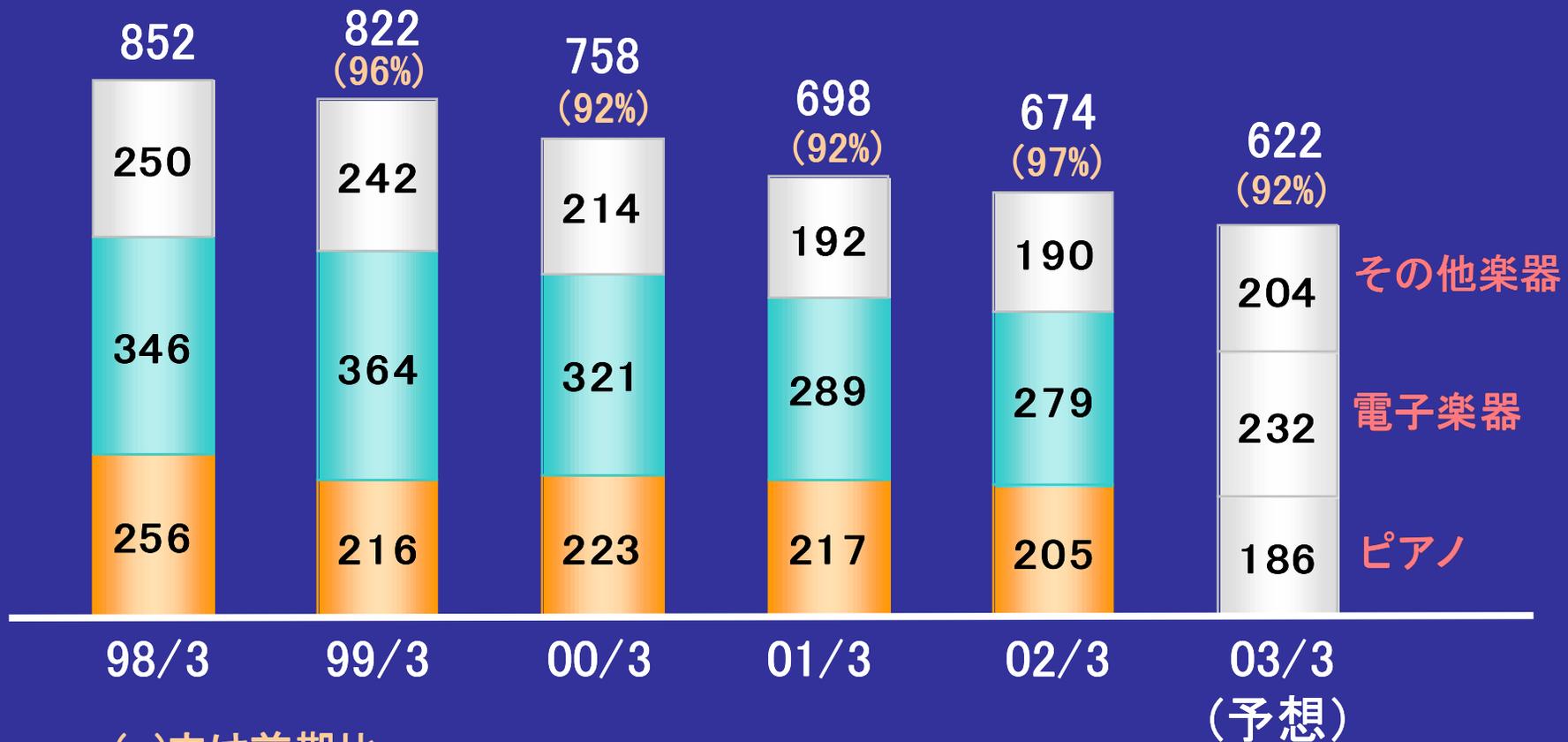


Source: 経済産業省雑貨統計をベースとした当社推定(暦年)  
中古ピアノ台は当社推定

# ヤマハ楽器売上推移

## <国内単独ベース売上高>

卸金額  
(億円)

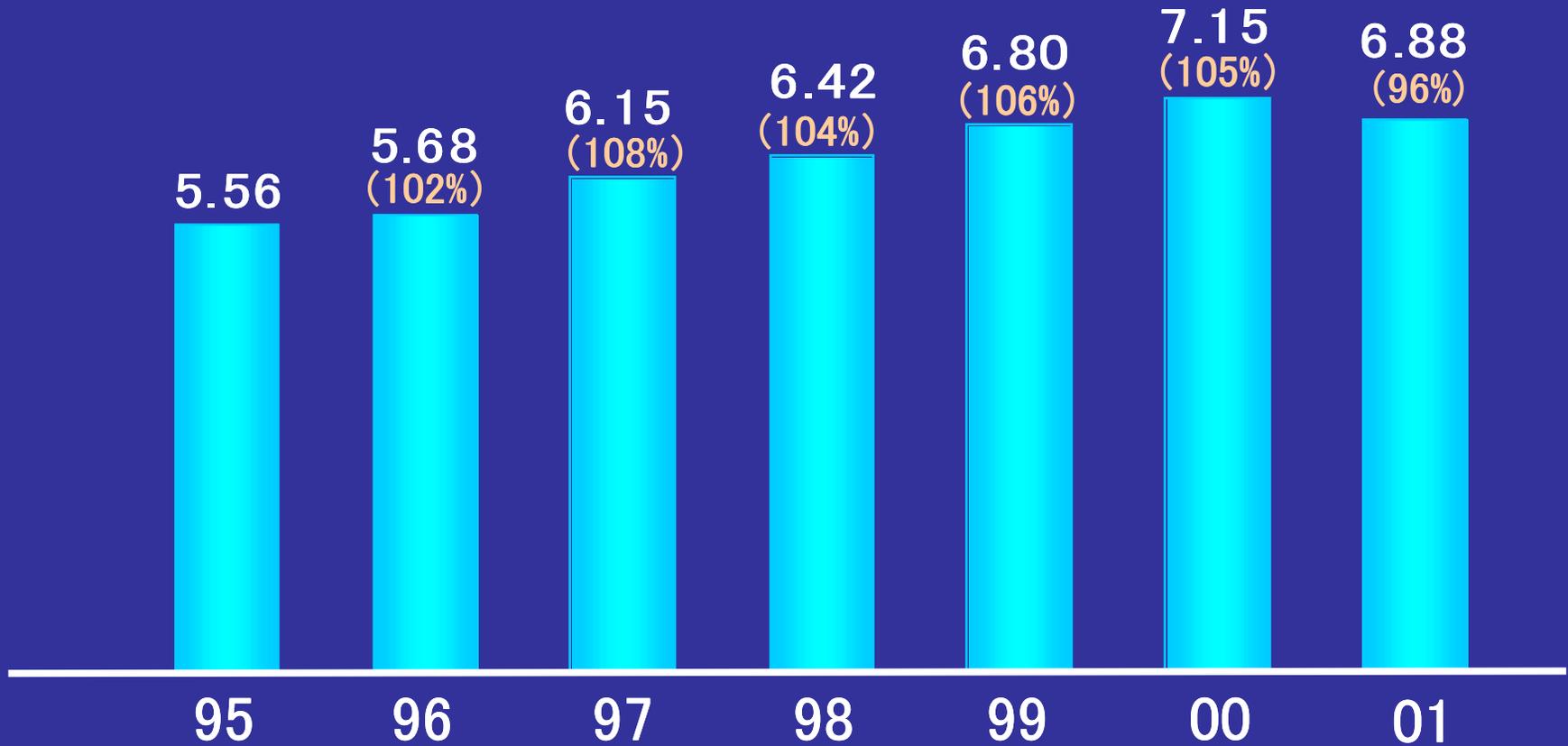


( )内は前期比

# アメリカの楽器市場推移

## ＜楽器と音響機器＞

小売金額  
(10億\$)



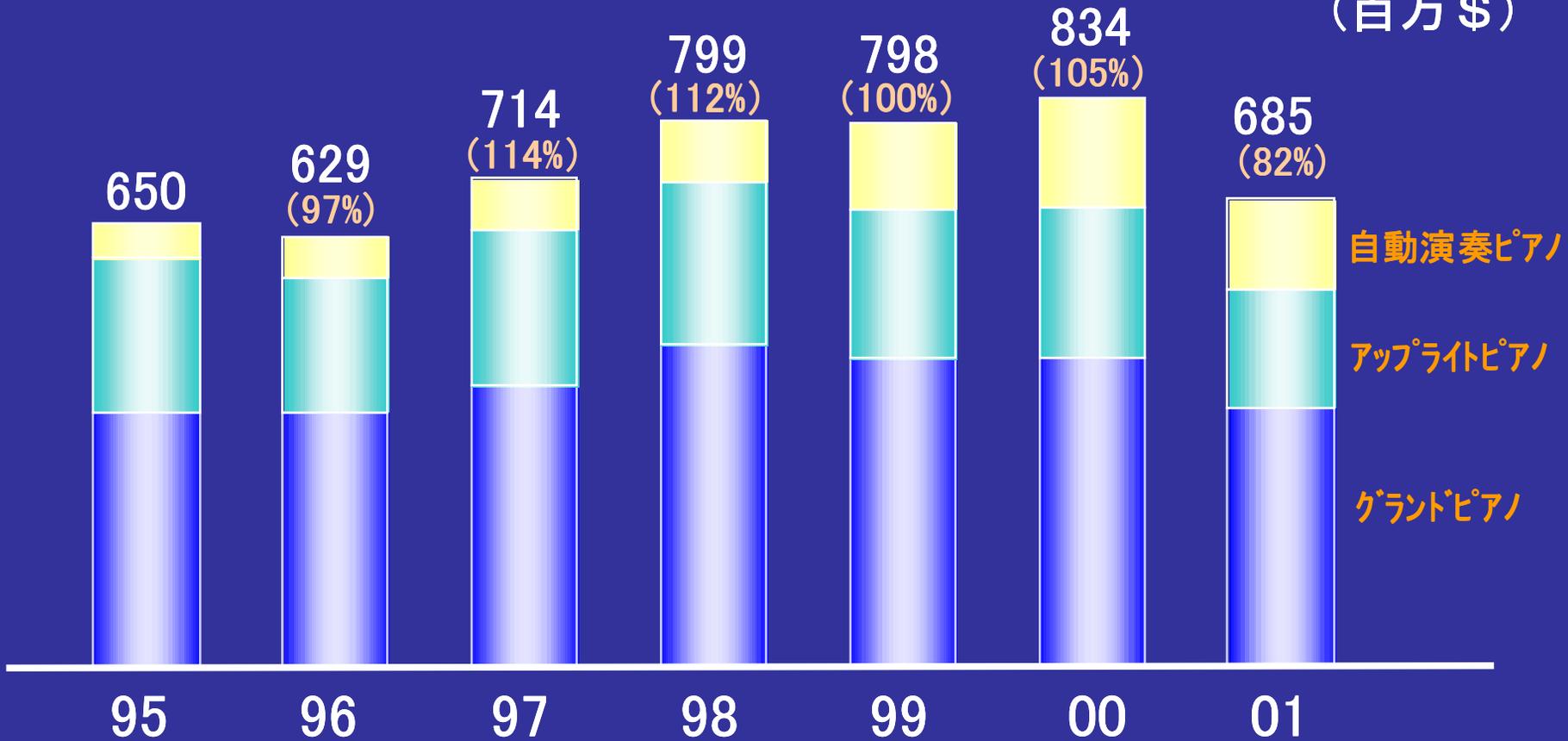
Source: International Music Products Association (Music USA 2002)

( )内は前期比

# アメリカのピアノ需要推移

## <カテゴリー別>

小売金額  
(百万\$)

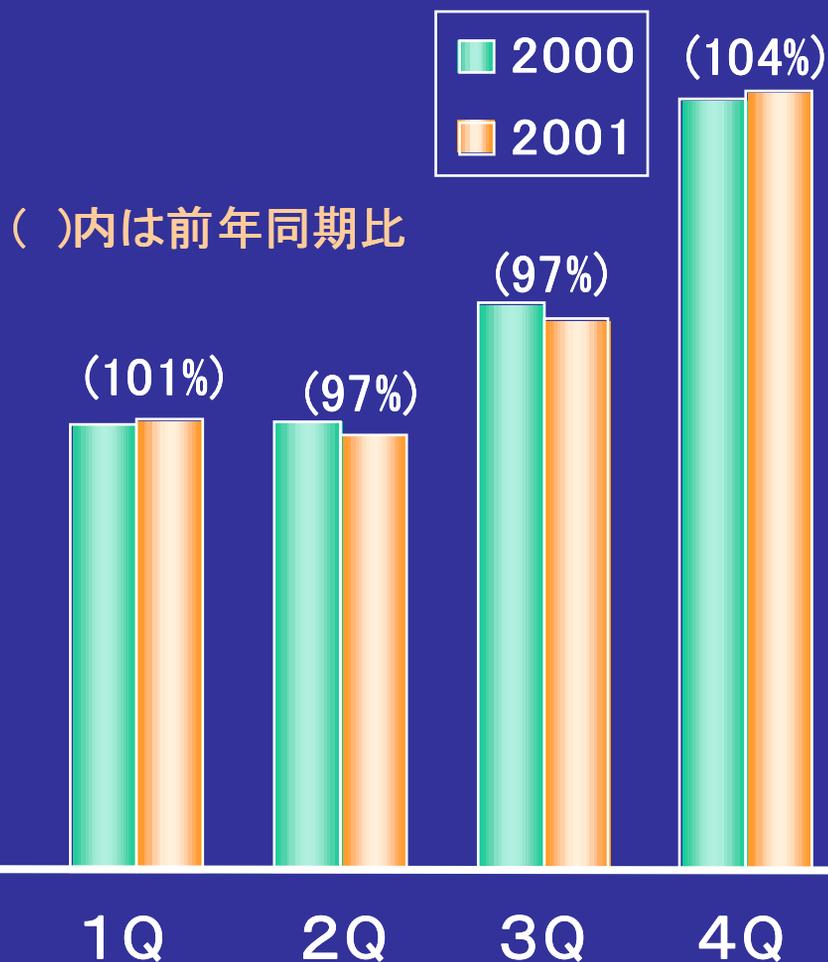


Source: International Music Products Association (Music USA 2001)

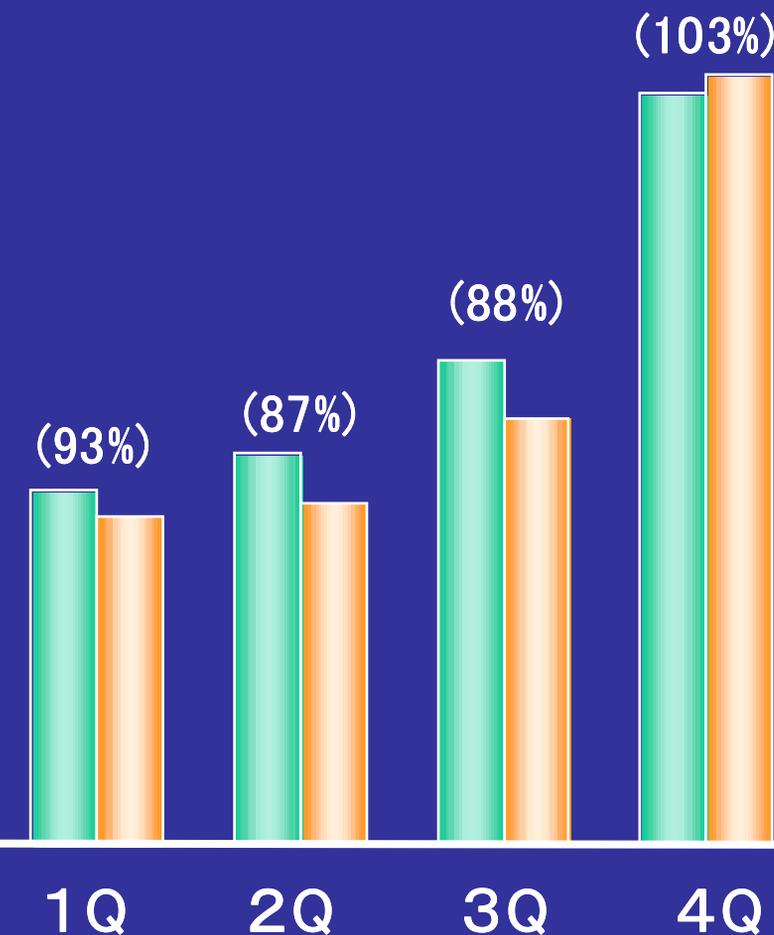
( )内は前期比

# アメリカの楽器市場回復の兆し

## ◆楽器全体市場

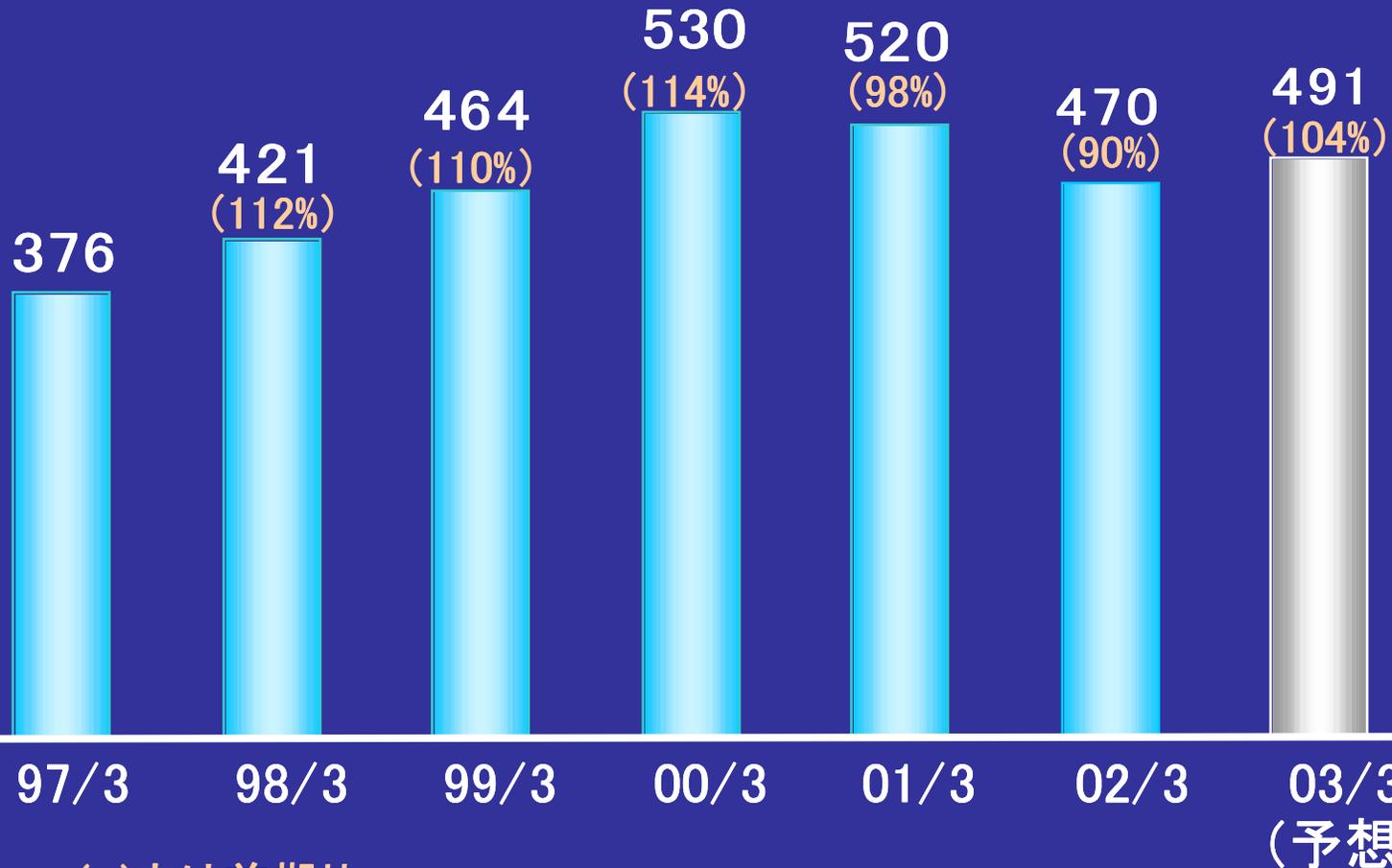


## ◆ピアノのみ



# ヤマハ楽器売上推移 ＜アメリカ＞

卸金額  
(百万\$)



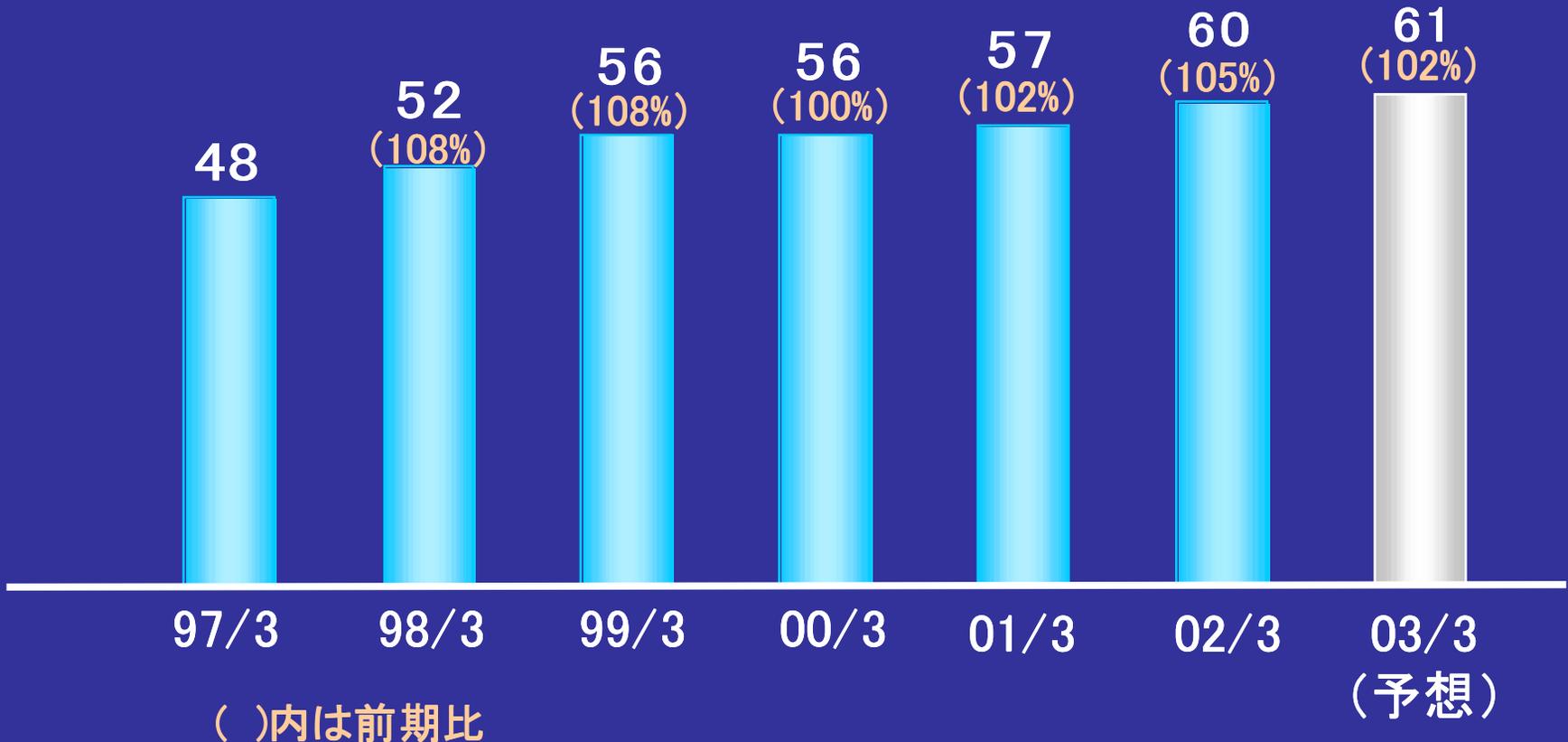
( )内は前期比

# ヤマハ楽器売上推移 <ドイツ>



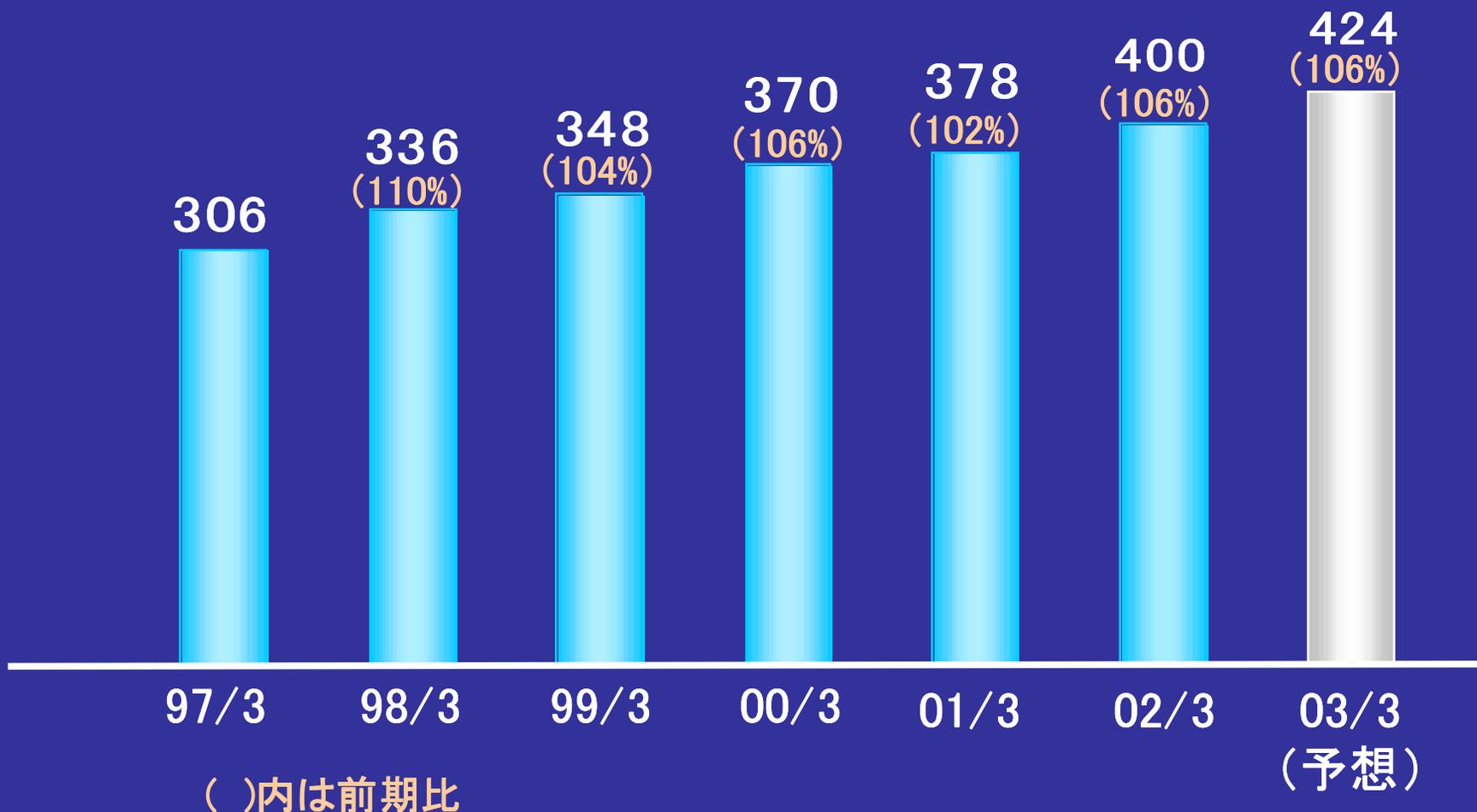
# ヤマハ楽器売上推移 ＜イギリス＞

(百万£)



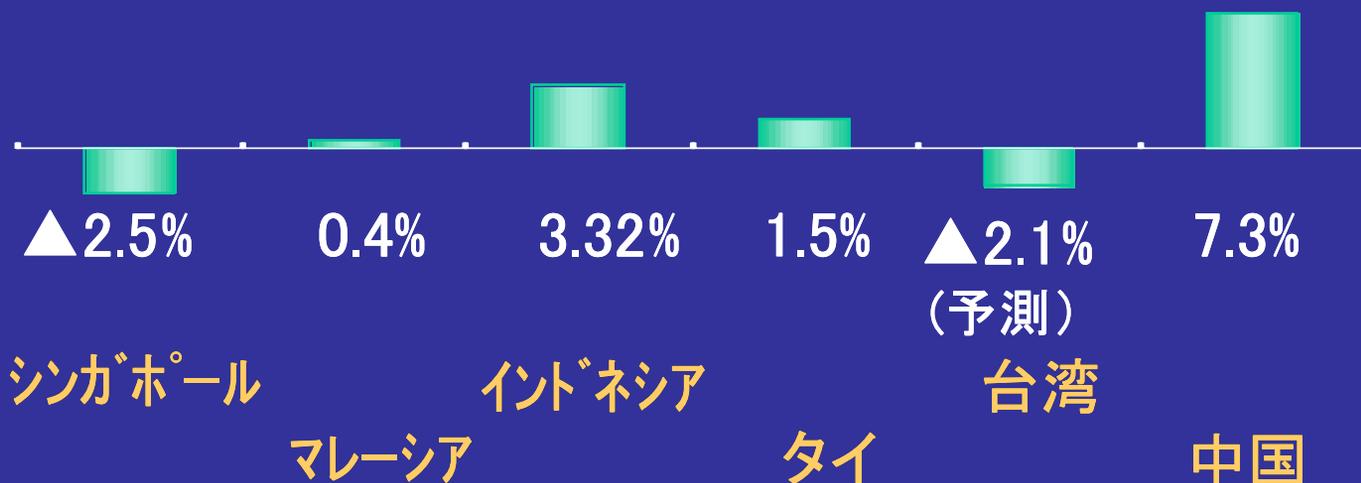
# ヤマハ楽器売上推移 〈フランス〉

卸金額  
(百万FRF)

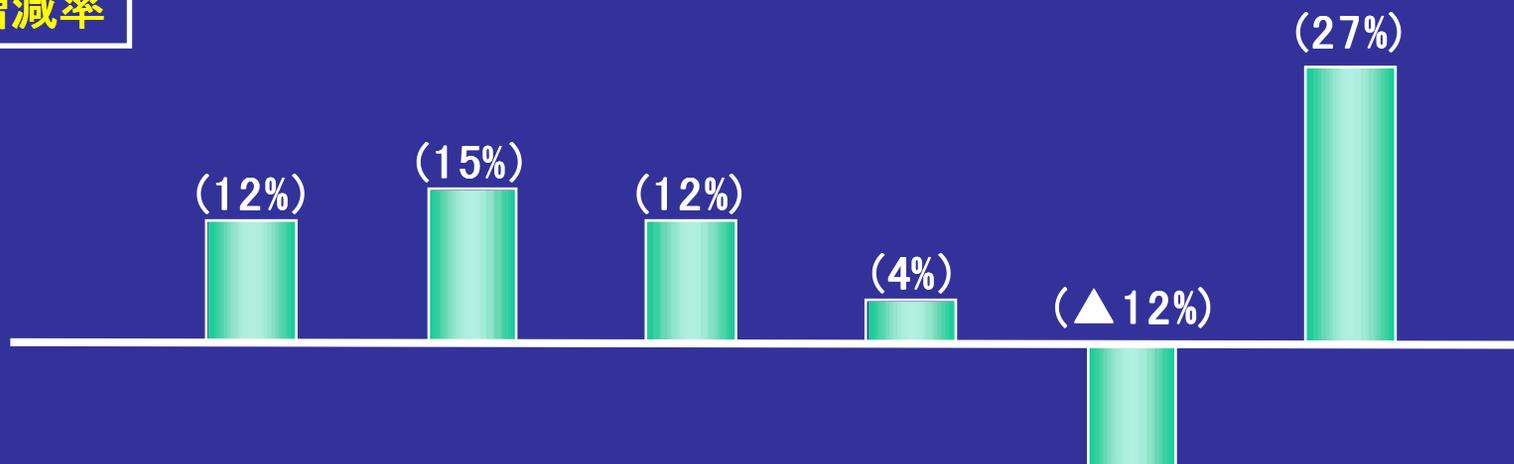


# アジア主要国の連結楽器売上と 経済成長率

経済成長率



前期比増減率



# 楽器事業施策

## ■市場別政策

国内市場・・・構造的課題と消費低迷が継続することを前提とした減量経営と収益性の改善

欧米市場・・・市場の成長とシェアアップによる安定的売上増  
欧州統括会社設立による更なる市場深耕

アジア市場・・・経営資源の集中投下による積極的市場開拓と売上拡大

特に中国・韓国での現法設立による市場開拓のスピードアップ

## ■商品政策

- 成長の見込める音響制作市場向けビジネスの拡大  
商品の開発と欧米での体制強化

- 成人向けビジネスモデルの開発  
商品開発／普及プログラム開発／拠点布石

- 次なるコンテンツの開発

# 欧州統括会社及び 中国持株会社の設立

- 統合が進む欧州市場において、欧州共通政策の推進による競争力強化と仕入・在庫統合による連結経営効率アップ

名 称 … Yamaha Music Holding Europe GmBH

資本金 … 7,000万ユーロ

設 立 … 2002年10月

- 巨大成長市場での生産・R&D・営業マーケティング活動を一元化し市場開拓のスピードを上げるため投資性会社を設立

名称 … ヤマハ楽器音響(中国)有限公司

設 立 … 2002年10月

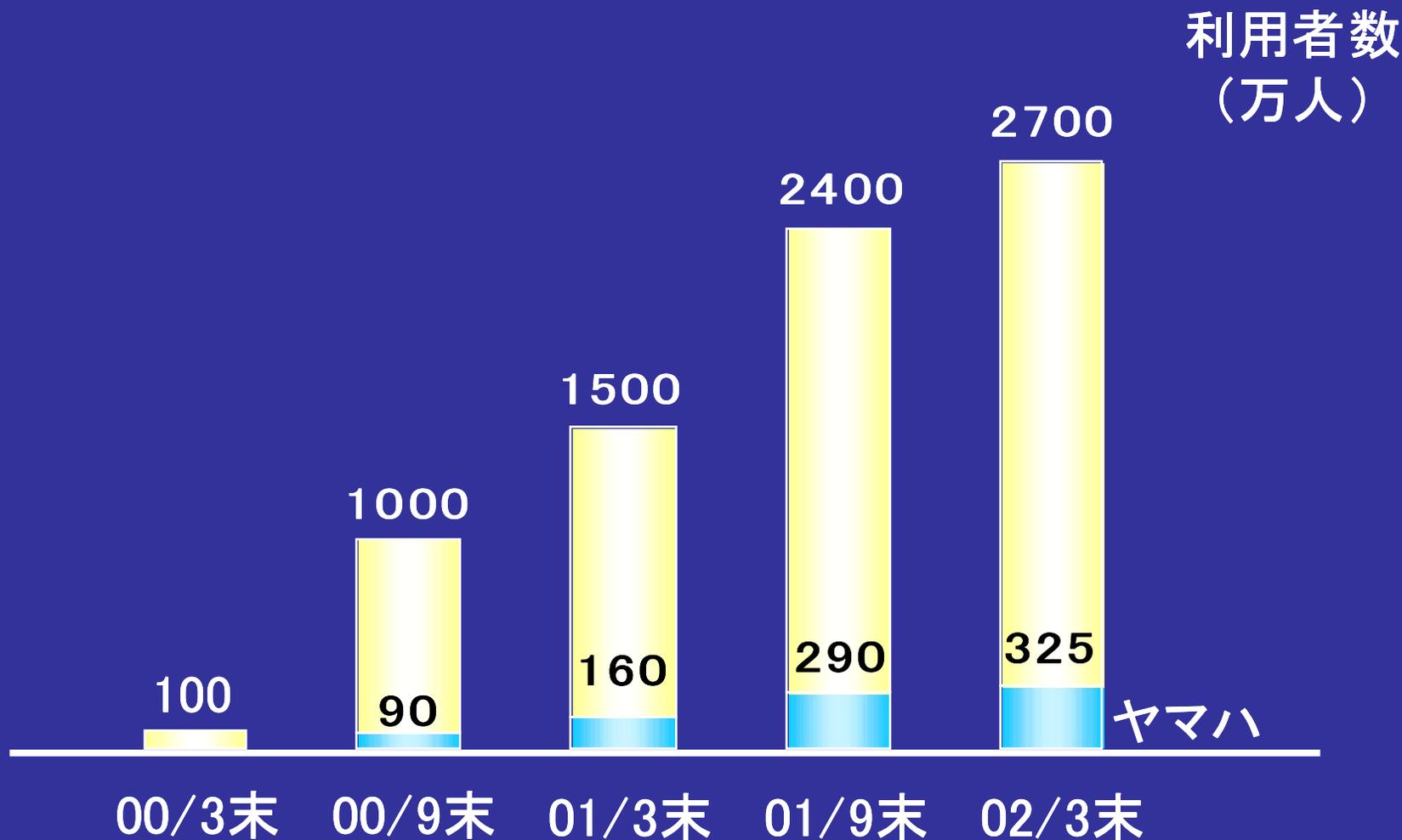
資本金 … 3,000万ドル

売上目標 … 200億円(設立3年後)

事業内容 …

- 中国国内における投資管理業務
- 楽器、AV/IT製品のマーケティングと営業
- R&D

# 国内携帯着信メロディー 配信サービス利用者数推定



# ヤマハ着メロ配信サービスの海外展開



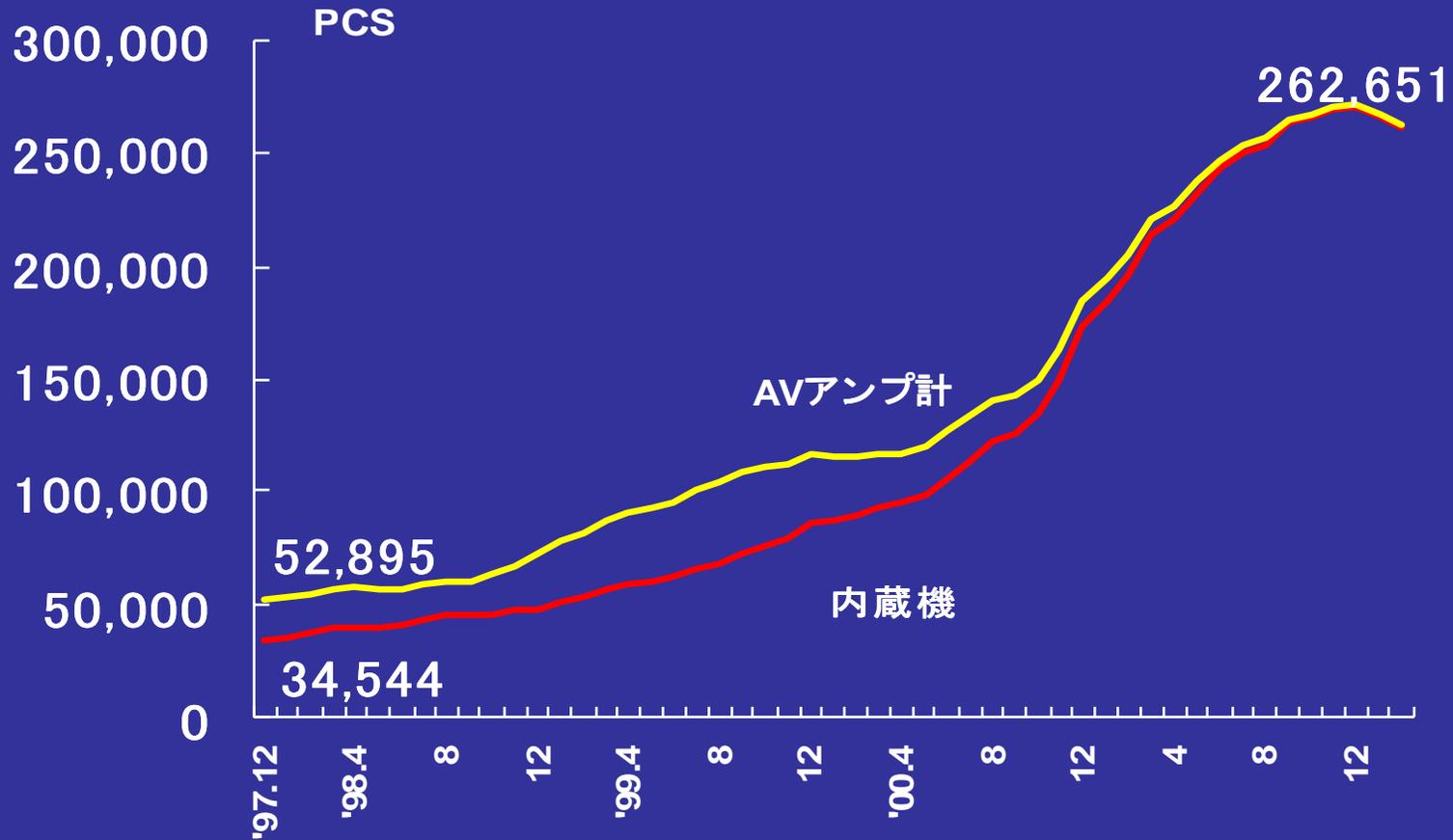
**● Already Started:**

<u>Country</u>	<u>Operator</u>
1) Taiwan	TCC, KGT, CHT
2) Hong Kong ,China	Hutchison
3) Spain	Telefonica
4) German,Holland,Bergium	E-Plus, KPN, KPN-Orange

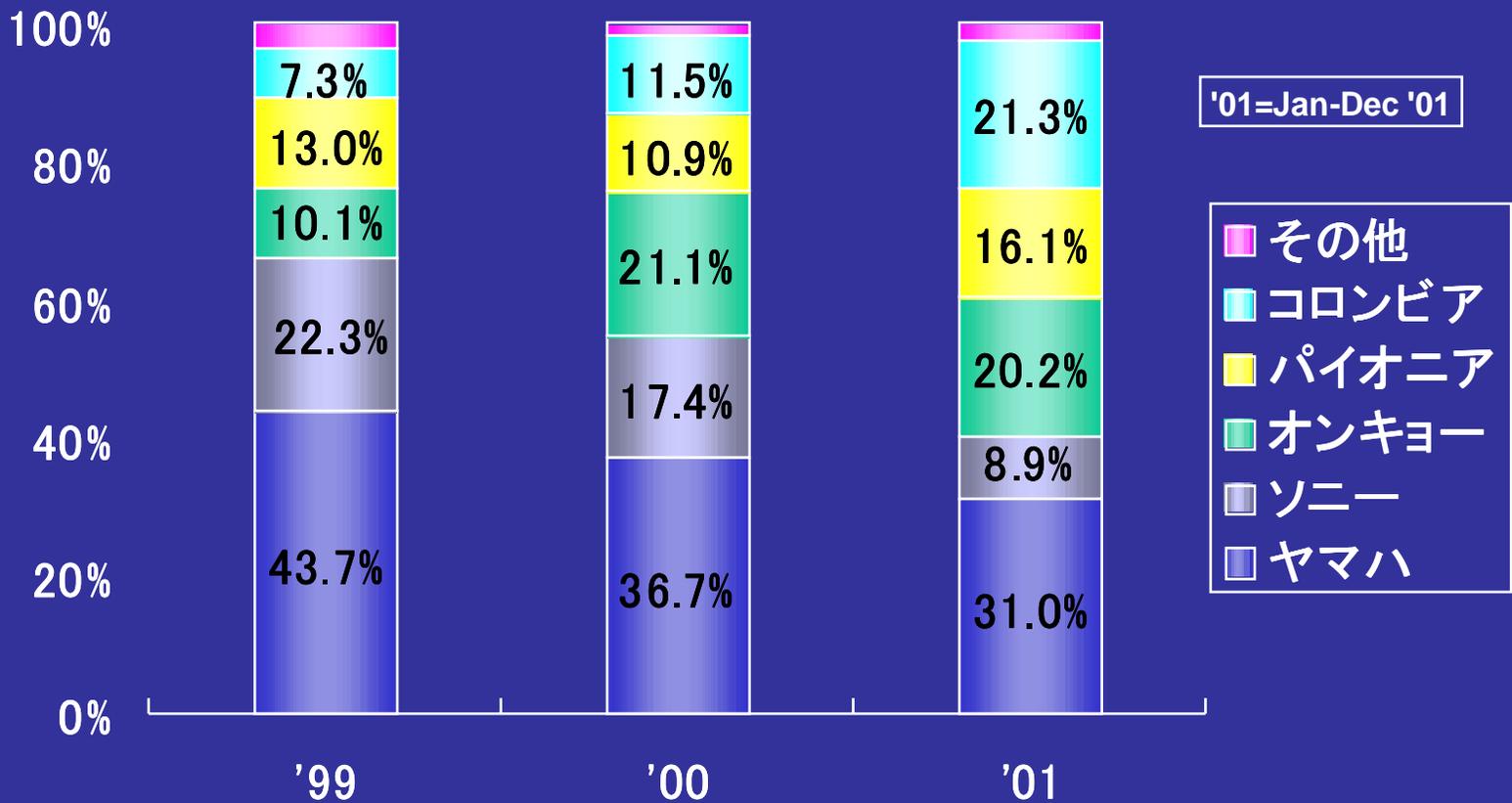
**● Under Work**

- 1) Singapore
- 2) Other Europe
- 3) U.S.A.

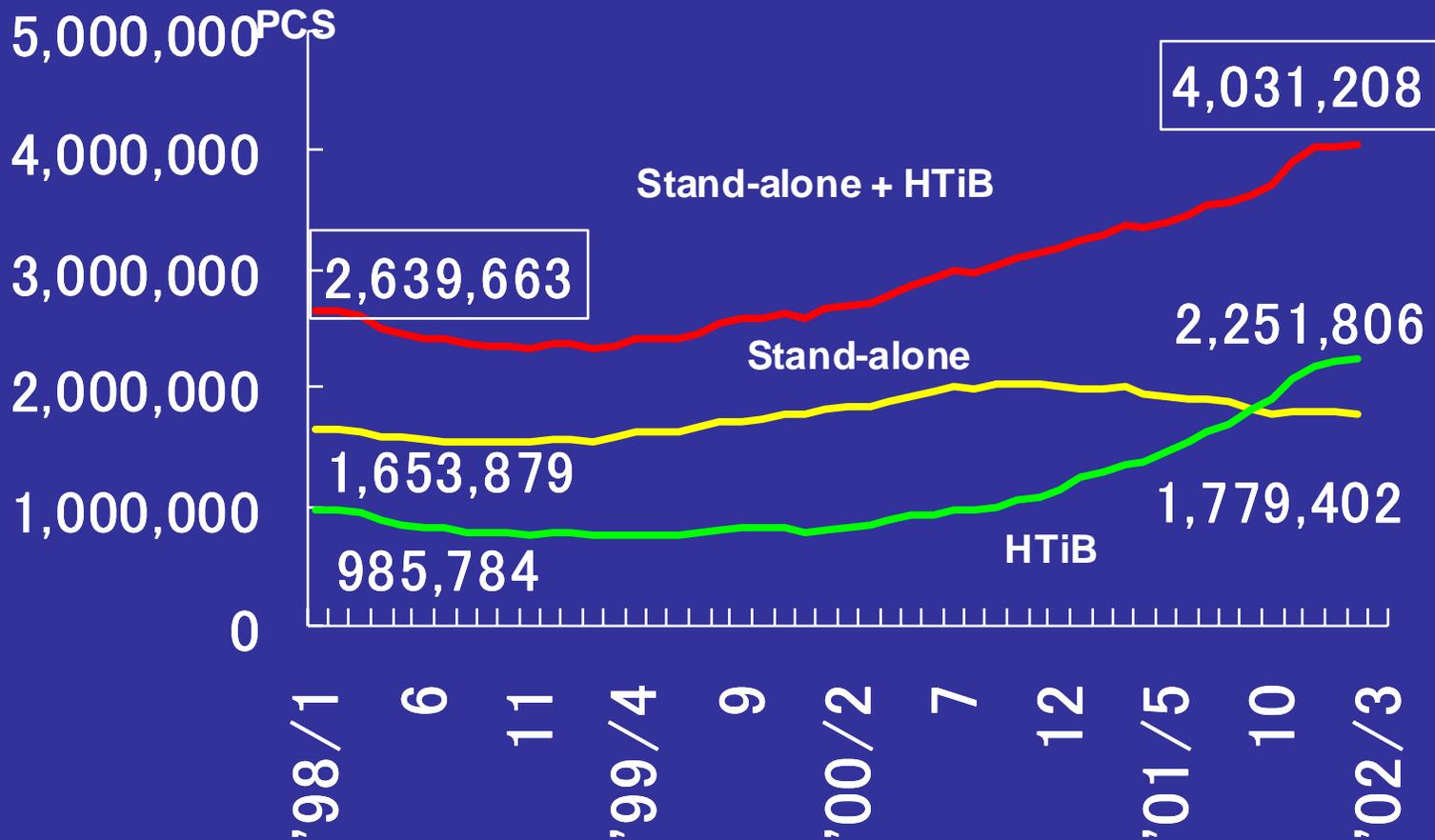
# 国内AVアンプ台数市場規模 年次累計 (JEITA)



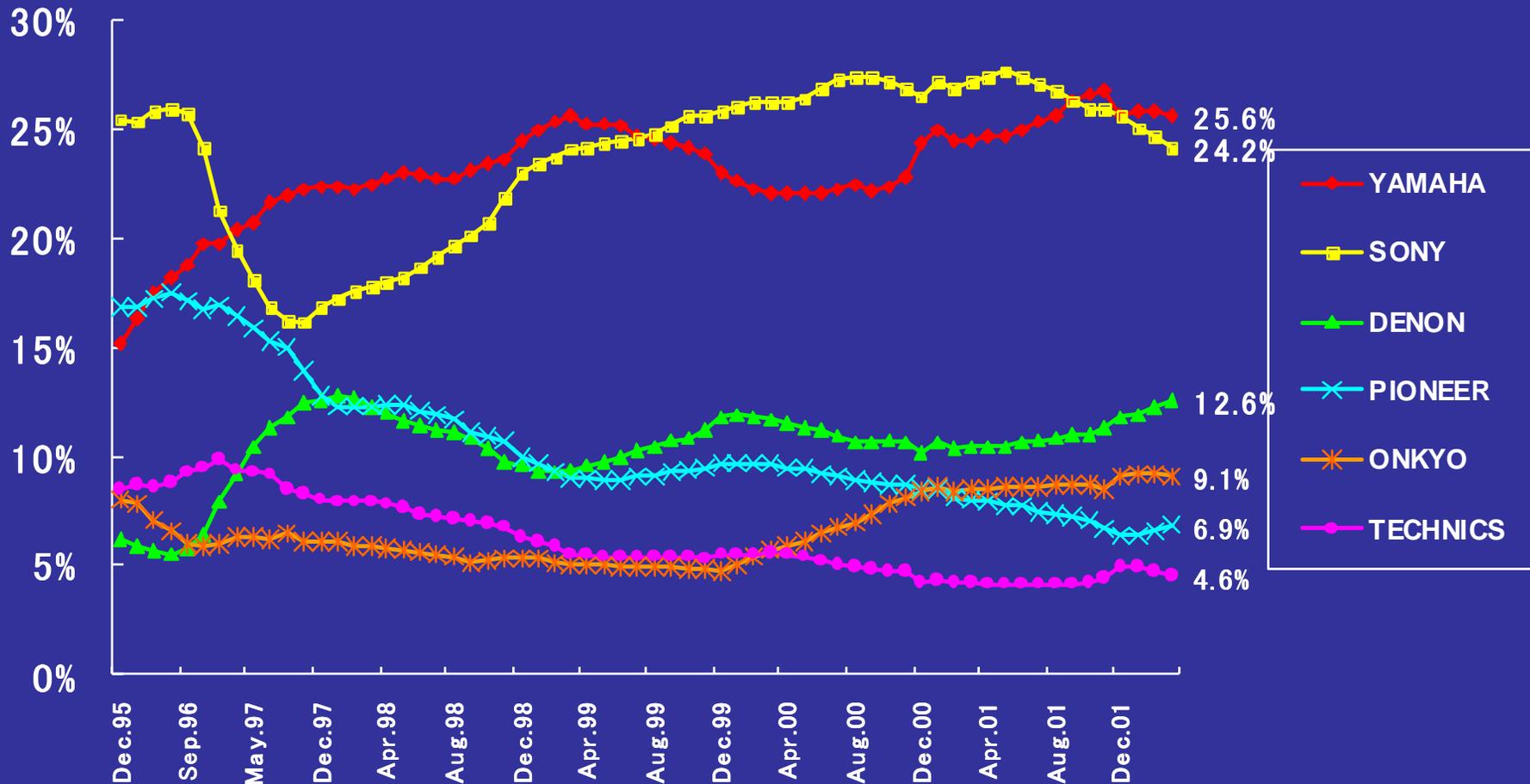
# 国内AVアンプ 金額マーケットシェア (GfK)



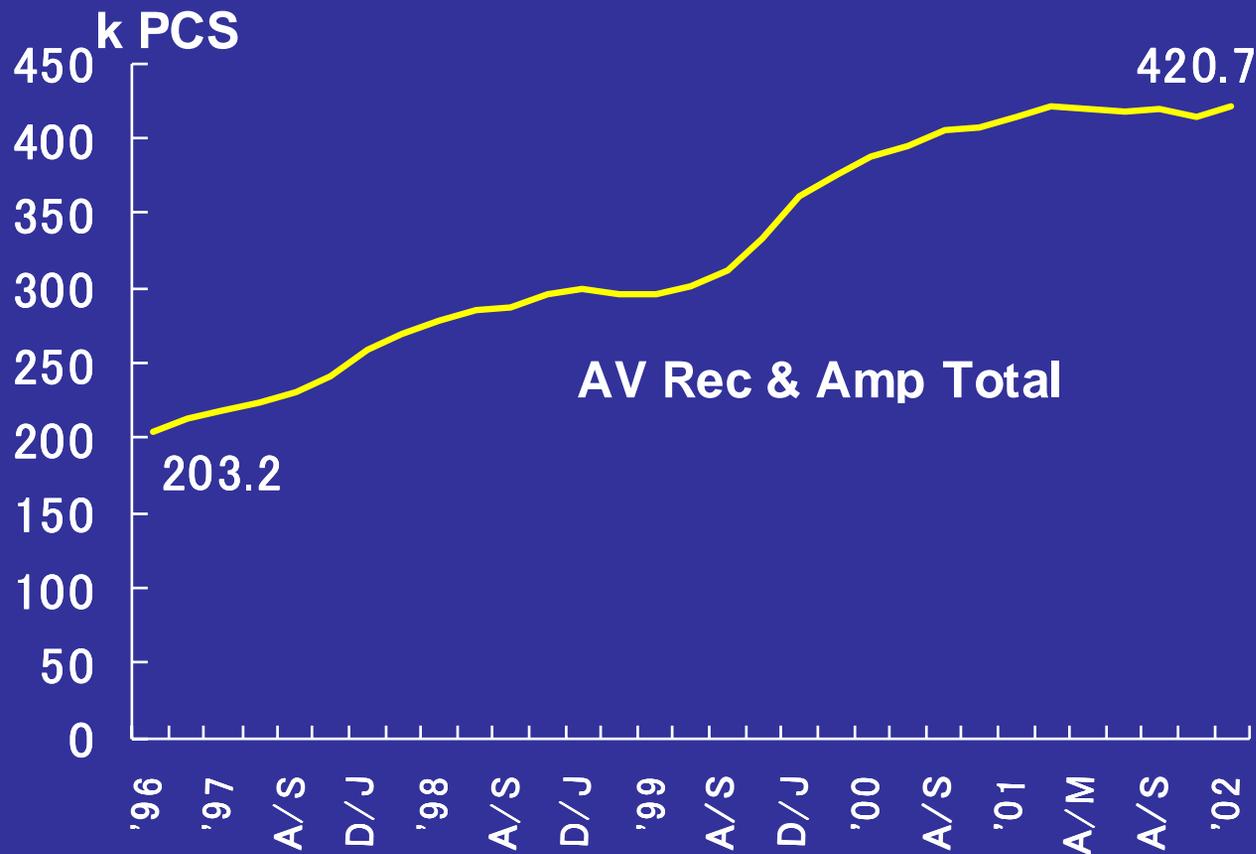
# アメリカAVレシーバー台数 市場規模 年次累計 (CEA)



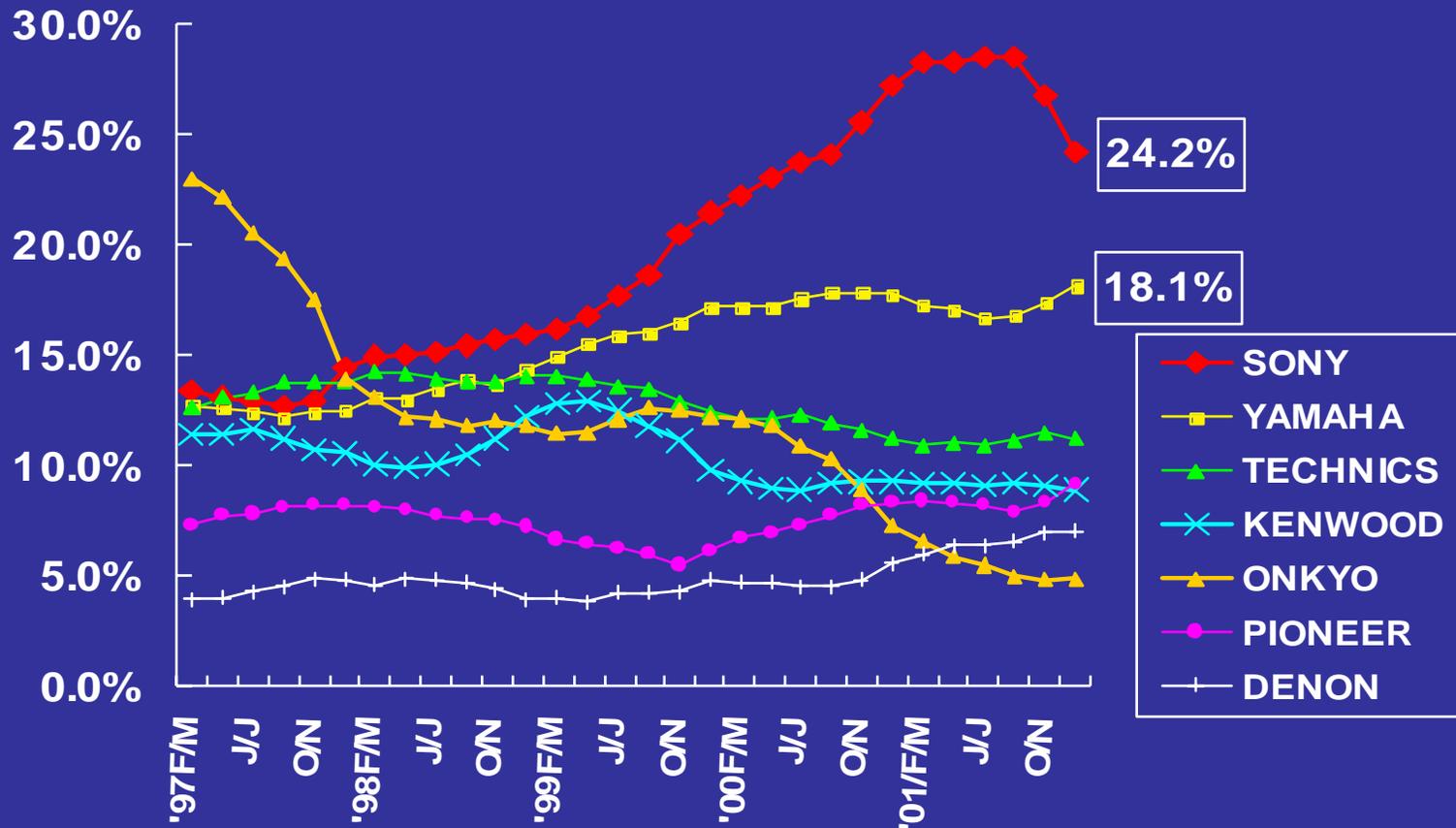
# アメリカAVレシーバー 金額シェア 年次累計



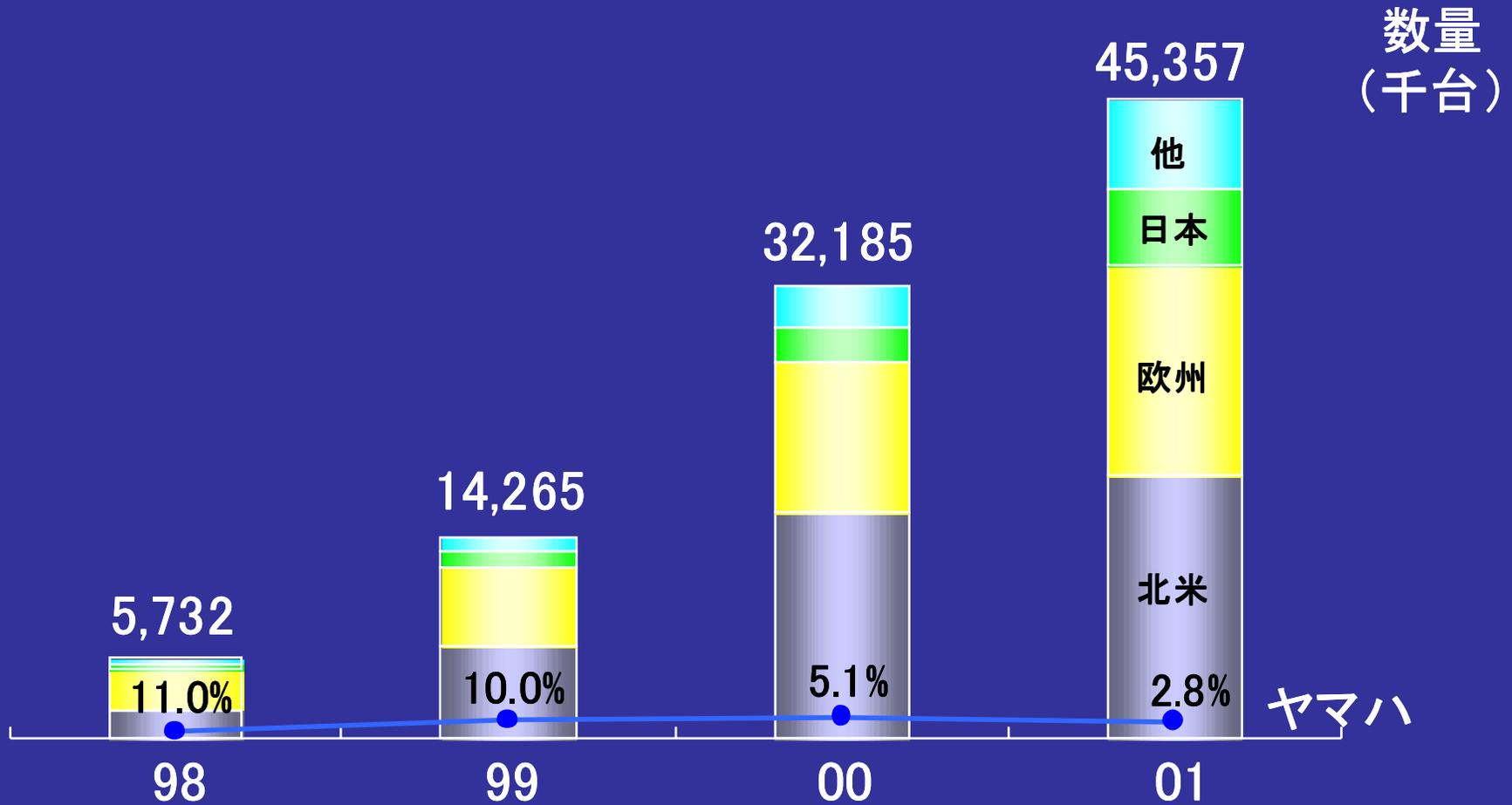
# ドイツ AV レシーバー・アンプ 台数市場規模 年次累計 '96-'02 Jan (GfK)



# ドイツAVレシーバー・アンプ 金額シェア 年次累計



# CDRのグローバル市場と ヤマハシェア



# AV・IT事業施策

## ■AV・IT事業施策

- ・ 成長市場でのホームシアターNo.1戦略の更なる推進と映像機器参入によるトータルソリューションの提供
- ・ 低価格化競争が進行するCDR/RW市場への差別化商品の提供とDVD/RWの投入による生き残り
- ・ ルーターはSOHO、企業向けソリューションビジネスへの方向転換
- ・ グローバル生産戦略の更なる推進(製造コストダウン10%を目標)

## ●ヤマハ電子(蘇州)有限公司

設立 ……2002年5月

資本金 ……1,300万ドル(ヤマハ楽器音響(中国)有限公司100%出資)

売上目標 ……100億円(設立3年後)

事業内容 ……AV/IT製品の製造と中国国内及び輸出向け販売

# リビング事業

## ■市場環境

- 持家住宅着工数の減少継続とリフォーム市場拡大
- 生き残りのための業務提携、資本統合の動き

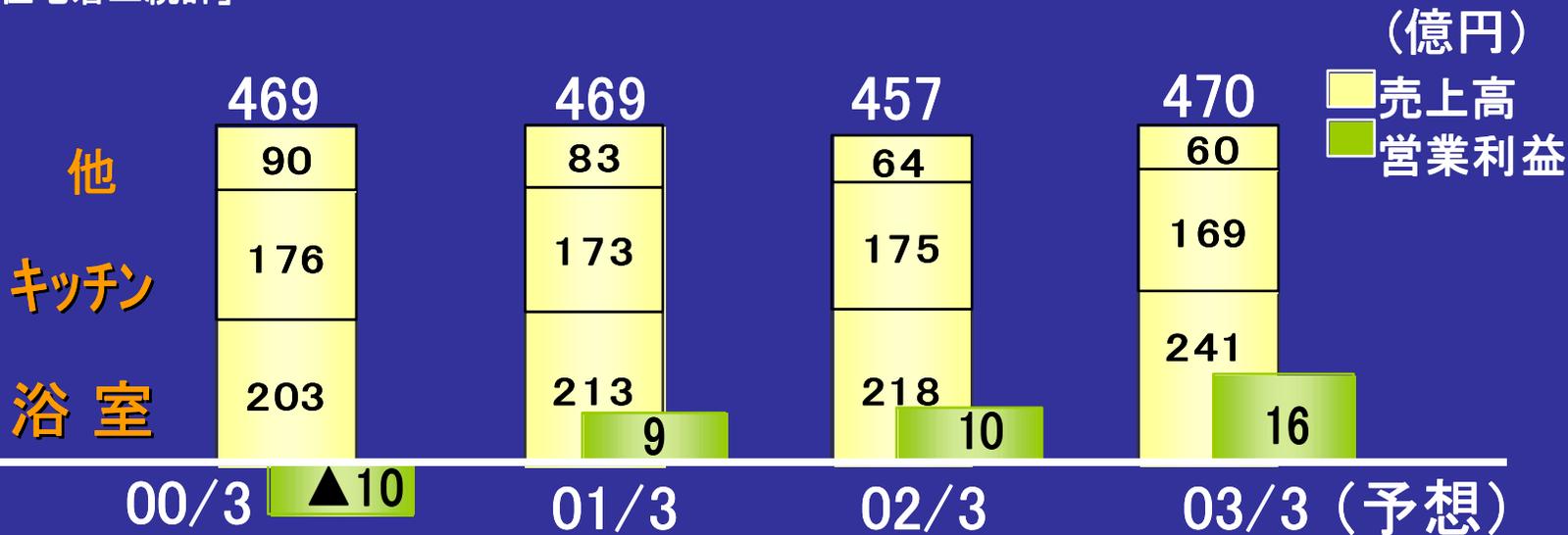
## ■重点施策

- 生産構造改革(購買CD, 内作化等)による損益分岐点引き下げ
- 顧客、エリアを絞り込んだ付加価値型商品でのシェア—確保

### 住宅着工 持家+戸建分譲



※国土省「住宅着工統計」



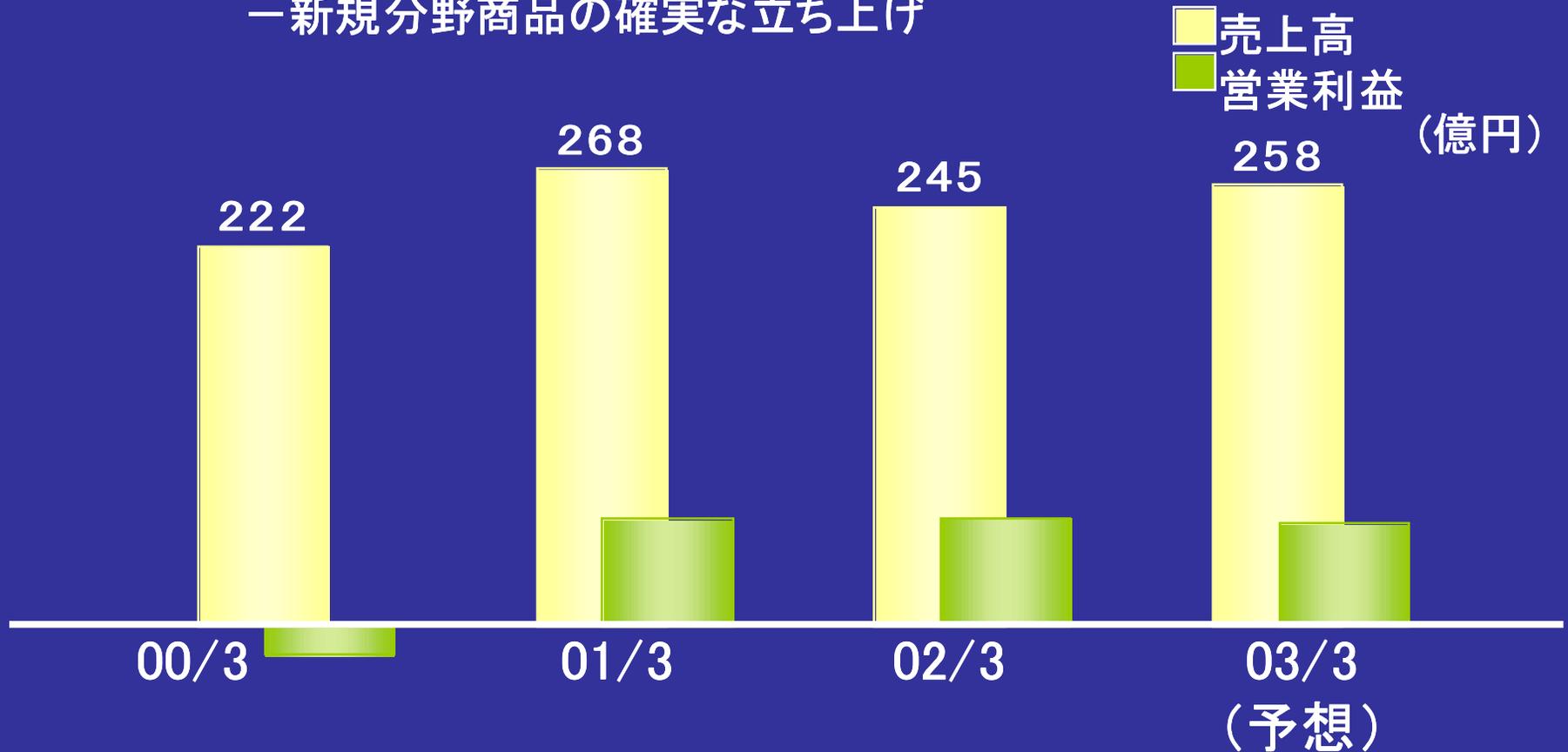
# 半 導 体 事 業

## ■市場環境

- 携帯普及一巡により、国内携帯音源数量は飽和状況
- iモードの欧州上陸と次世代携帯を巡る競争激化
- 着メロはCPU負荷問題から、ソフト化への移行は遅れる

## ■重点施策

- モバイル音源の売上拡大と収益性確保  
特に、韓国、中国市場での伸長期待
- 新規分野商品の確実な立ち上げ

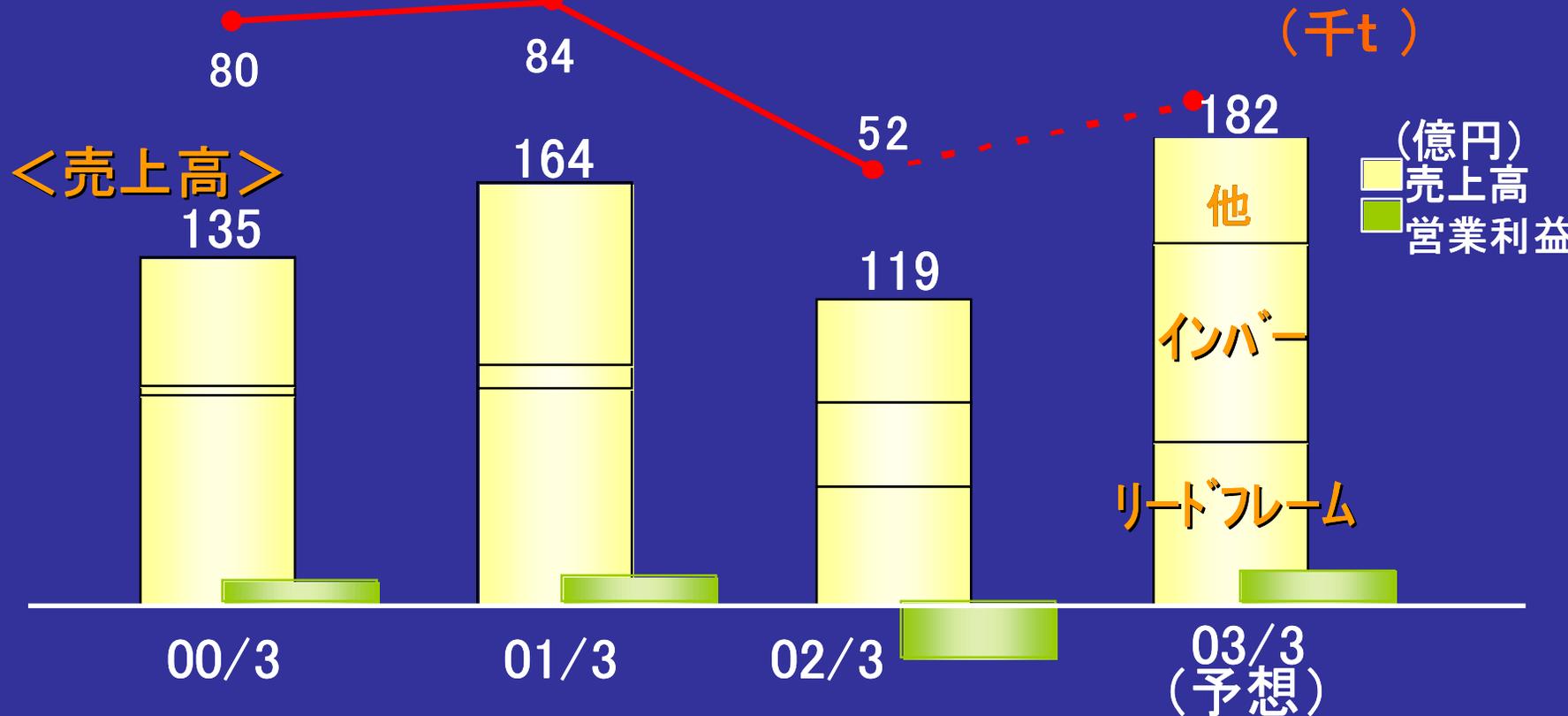


# 電子金属事業



- 市場環境
  - 半導体不況に回復の兆し
  - 液晶、プラズマの流れはあるものの、大画面ではブラウン管方式が引き続き主流
- 重点施策
  - 市況の回復に合わせ、リードフレーム材料増産
  - 品質向上によるCDT市場向けウルトラインバー材の増産体制確立

半導体用(伸銅品 + 42合金)出荷量



# レクリエーション事業



## ■市場環境

—国内景気の低迷継続とライフサイクルの変化

## ■重点施策

—運営子会社による収益力強化

—年間集客数200万人の確保

—ワールドカップによるブランドイメージと認知度向上

集客数  
(万人)

198

186

200

202

235

218

216

220

(億円)

■売上高  
■営業利益

▲8

▲13

▲17

▲6

00/3

01/3

02/3

03/3

(予想)

# ヤマハリゾート(株)合併について

## ■目的

- ヤマハリゾート(株)の資金調達問題の解決
- 預託会員・金融機関等対外的な信用力の確保

## ■合併の概要

- 合併方式 … ヤマハ(株)による吸収合併方式
- 合併期日・登記 … 2002年10月1日

## ■今後の施策

「選択と集中」を早期に実行し、3年後黒字化目標

# その他事業

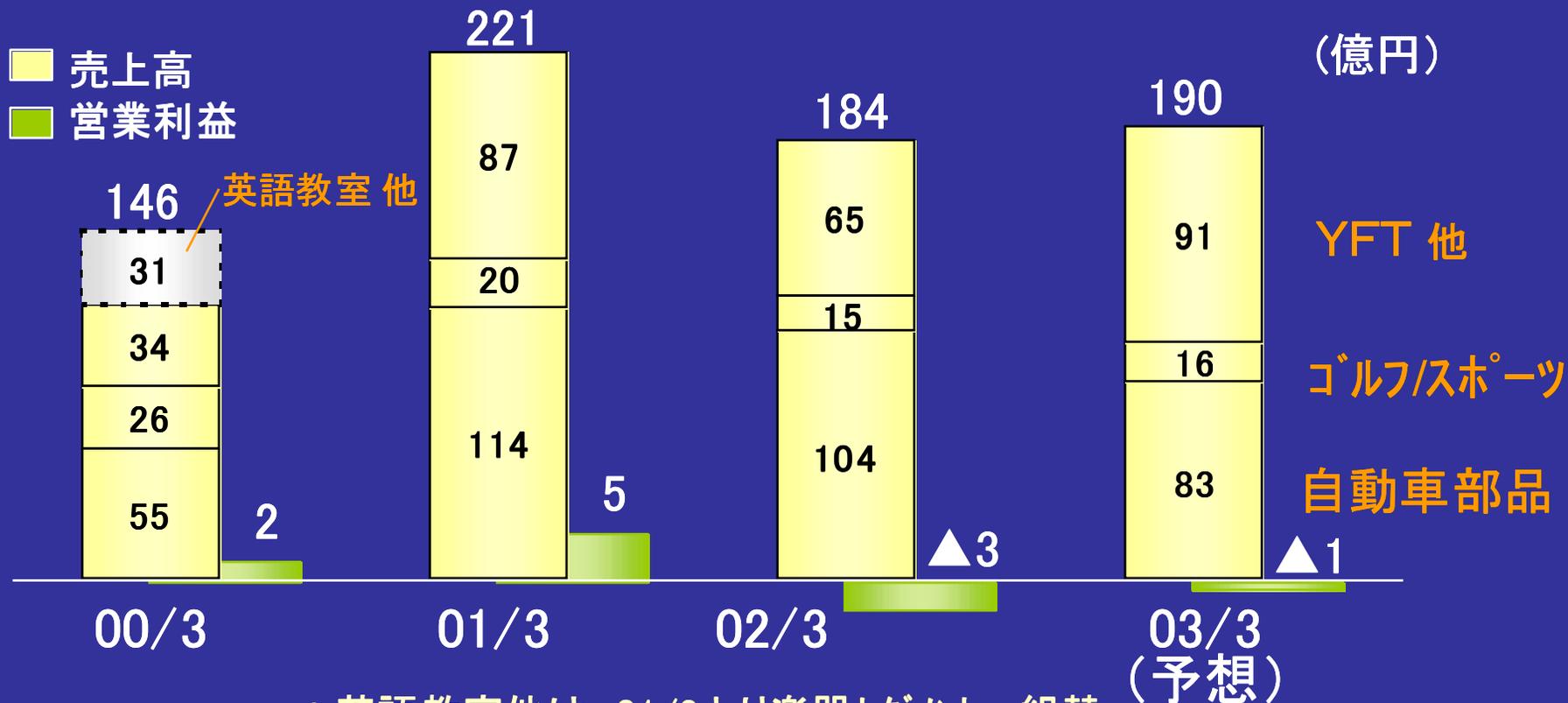


## ■市場環境

- 国内市場の低迷継続
- 生産拠点、消費地としての中国台頭

## ■重点施策

- 市場の回復に合わせ、携帯用MG部品ビジネス拡大
- 自動車用内装部品は新製法によるコストダウンと新規顧客拡大
- ゴルフビジネスの再構築



\* 英語教室他は、01/3より楽器セグメントへ組替

この資料の中で、将来の見通しに関する数値につきましては、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。



**YAMAHA**

感動を・ともに・創る