

2004.4 – 2007.3
中期経営計画説明会

2004年2月10日
ヤマハ株式会社

■ 経営リスクの増大

市場構造・技術の変動、競争の激化、コンプライアンスリスク等

■ 知価社会への動き

技術、ノウハウなど「知恵」の収益化とブランド確立が競争の鍵

■ 中国の影響力の増大

生産地及び消費地としての存在感の拡大と、世界市場での競合

高水準の利益を安定的に創出し、
持続的な発展を可能とする経営構造の実現を目指す

YSD50 SUSTAINABLE DEVELOPMENT

* YSDは、YAMAHA Sustainable Development（持続的な発展）の頭文字。
50は「500億円の利益水準＋実質有利子負債ゼロ」の目標を表します。

企業の持続的な発展のために、
「①強い収益基盤 ②付加価値を創造し成長し続けること ③環境・社会との調和」の実現を目指します。

中期経営計画の3つの方針



持続的・安定的な
高収益構造の確立

独創的かつ高品質な
商品開発／事業創出

企業の社会的責任
(CSR)を重視した経営

2007年3月期数値目標



為替レート〔\$: 110円 € : 127円〕

連結営業利益

500億円

当期利益

340億円

R O E

10%

F C F (3 年 間)

600億円

実質有利子負債

ゼロ

在庫月数

2.9ヶ月

連結売上高

5,900億円

持続的・安定的な
高収益構造の確立

- 1) 楽器事業営業利益300億円
- 2) その他中核事業の収益基盤の安定化
- 3) 既存の全事業ユニットの損益黒字化
- 4) 調達コスト削減、製造改革、ビジネスプロセス革新、事務合理化による全社コストダウン

- 1) 企画・開発力、マーケティング力の強化
による商品の付加価値向上
- 2) 設備音響ビジネス、中国市場における成長と
国内市場の活性化
- 3) 製造改革の推進

1) 企画・開発力、マーケティング力の強化による 商品の付加価値向上



■ 高付加価値商品の開発

- 技術シーズの活用により、顧客へ楽器の楽しさ、使い易さを提案
- 中高級モデル開発強化



エレクトーン
STAGEA

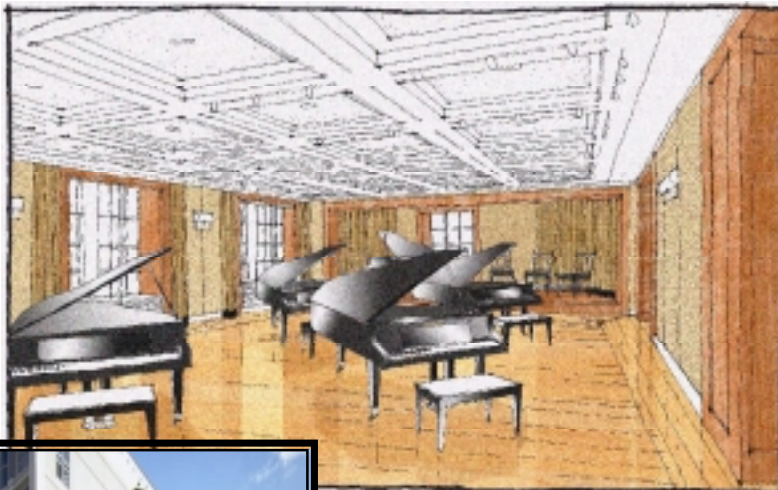


ディスクラビア
Mark IV



カスタムZシリーズ

■ アーティスト、専門家対策



ヤマハアーティスト
サービスNYオフィス
(イメージ)

世界の拠点
からの情報



現地法人
サイトリンク

事業部
サイトリンク

アーティスト
動画

ヤマハのアーティストリレーション活動を
紹介する新ホームページ(イメージ)

2) 設備音響ビジネス、中国市場における成長と 国内市場の活性化



■ 設備音響ビジネスでの成長(150%)

- ミキサーを基軸にシステムソリューションの実現
- 中小SR(ライブ音響)設備市場にフォーカス
- 営業体制の強化



■ 中国市場での売上大幅伸長

- － 販売網、営業体制の強化
- － ヤマハの品質訴求、音院・アーティスト対策の積極的展開によるブランド強化
- － ヤマハ音楽教室の立ち上げ
- － 杭州工場立ち上げによる生産拠点拡充



■ 国内市場の活性化

- － 国内営業における販売のしくみの改革
- － 普及・販売拠点への投資強化
(3年間で100億円)
- － エレクトーン「STAGEA」の発売とエレクトーン愛好家の拡大



 YAMAHA
uniStyle

ユニスタイル



コア100

3) 製造改革の推進



■ ヤマハ生産思想の形成と、楽器製造に最適な仕組みの構築

- － TPS、TPMの全面展開
- － SCM活動と連動した在庫削減

■ 生産拠点の見直し

- － 拠点の整備、再配置
- － 杭州ヤマハの軌道乗せ

■ 調達コスト削減

- － グローバルな材料調達・供給能力の拡大

■ 海外着メロ配信ビジネスの拡大

—07/3期 …… 売上高7.2億円目標

■ ポータルサイトを活用した新規事業展開

— 携帯総合サイト「メロっちゃ」(会員400万人)

— 音楽ポータルサイト「Music e-club」
(月間220万ビジター、YOM会員30万人)

* YOM: ヤマハオンラインメンバー

■ グループ内レーベル(YMC, ミュージックフロント) における新ヒットアーティストの輩出にチャレンジ

■ ホームシアター事業の強化

－ 商品の差別化

- ・ ヤマハの強みである「音」にこだわった違いの演出
- ・ 薄型TV時代に対応したデザインマッチング
- ・ スピーカーのブランドポジション確立

－ QCDの更なる向上と変種変量生産

- ・ セル生産の統合マネジメント
- ・ SCMのレベルアップ

■ ルーター事業の企業／SOHO向ソリューション ビジネス拡大

－ VPN／VoIPを軸としてSOHO・企業向に特化

- ・ 高速・多機能ルーターの強化・拡大
- ・ Voice & Data統合提案

－ ソリューションビジネスプロセスの確立

- ・ 代理店・開発・営業一体の顧客対応体制
- ・ 顧客要望をタイムリーにフィードバックする
マーケティングプロセスの確立

■ 携帯音源ビジネスの世界ワイドシェアの維持

ーグローバルマーケットでのSMAFの更なる推進

- ・ 各国・各地域でのコンテンツサポートの拡充

ー新商品の継続的開発と市場投入

- ・ 高機能商品による差別化提案
- ・ ローコスト商品による競合価格攻勢への対応

ー変化する需要への生産対応

■ 携帯音源事業以外の領域の拡大

- ーアミューズメント分野(音源、画像)
- ーオーディオ分野(車載、デジタルアンプ)
- ー通信分野(IPv6関連)
- ーセンサー分野(地磁気、その他)

■ 損益分岐点の引き下げ

- 業界に適合した生産対応能力の実現
- 旧インバー設備の転用による銅系生産能力の拡大
- TPMの推進によるQCDの継続的改善

■ 銅系コネクタ材事業の開拓と拡大

- オーリン社との提携による新市場開拓

■ リフォーム事業のビジネスモデル確立

- － エンドユーザーをターゲットとし、ショールームを核に地域・フロントユーザーに密着した市場政策
- － AWL社との提携・協業での売上と資源補完

■ 更なる損益分岐点の引き下げと資源の継続的投入

- － 施工を軸に、更なる生産供給方式の高度化
- － 商品改革、業務改革、要員構造改革

- 地域または特定分野におけるオンリーワン、No.1
 - ー 地域との共生、地域物産の特性を活かした「料理」「もてなし」「楽しみ方」の提案による差別化
 - ー 音・音楽の楽しめる施設



キロロ



葛城 北の丸



はいむるぶし

■ゴルフ

- New Inpresシリーズによるブランドの存在感確立

■自動車用内装部品

- 製造改革によるコストダウンで競争力強化
- 新規顧客の開拓...海外メーカー、新製法・新意匠

■金型部品、FA

- MgコストNo. 1工場の実現
- 加飾筐体ソリューションプロバイダーのビジネスモデル確立
- FAは、プレシジョン、リークテスター、ロボットで自立可能な事業規模まで拡大

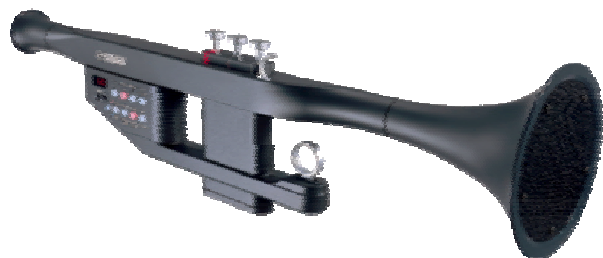
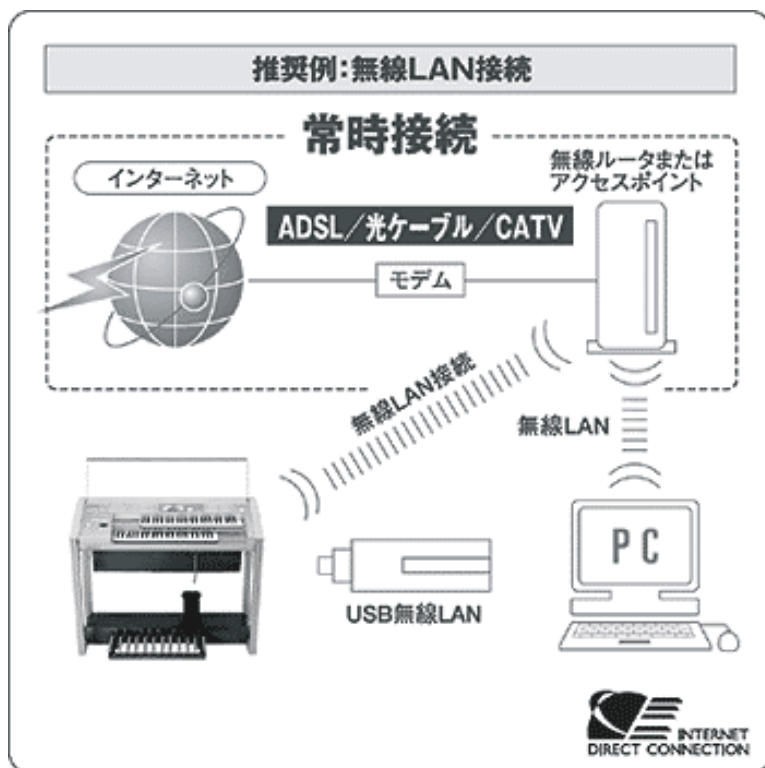
独創的かつ高品質な
商品開発／事業創出

- 1) 新たな楽しみ方の提案
- 2) メディア総合戦略の継続展開
- 3) コアコンピタンスの「音」をベースにした
新規事業創出
- 4) 開発のベースとなる技術の強化／風土活性化

新たな楽しみ方の提案



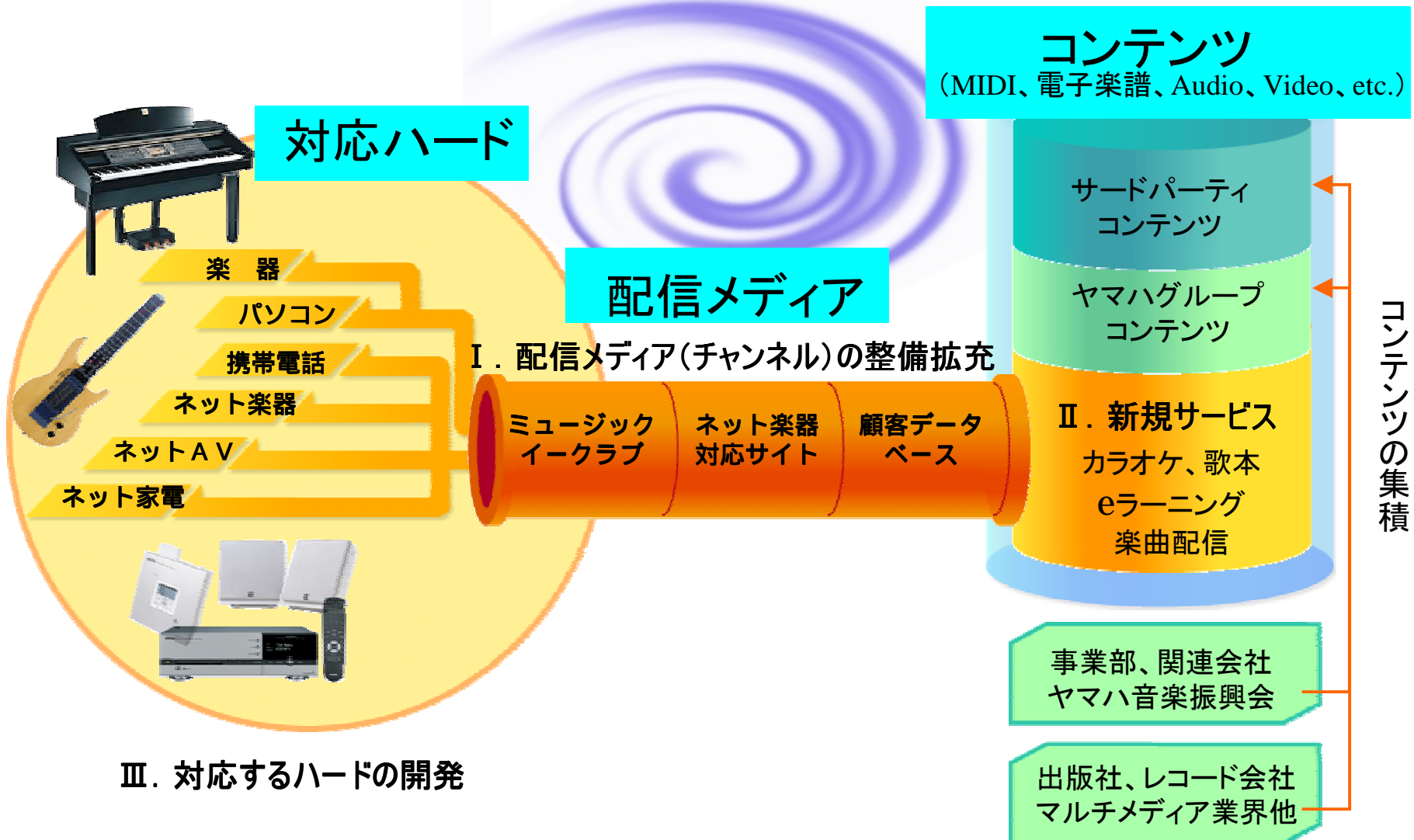
■ ネットワーク接続や簡単演奏で需要を拡大



メディア総合戦略 新フェーズ



■ ハード、ソフト、コンテンツを連動させ新規ビジネス創出



コアコンピタンスの「音」をベースにした新規事業創出

「音楽の音」の深耕と併せて、人の声や環境の音も扱う「音の専門企業」としてのブランドを確立し、新規事業の創出と成長を目指す。

- ネットワーク化を背景とした「音生活」のための技術開発
開発・マーケティング組織として「サウンドライフ戦略推進室」新設
- HIC(Human Interface Component)を切り口に、「人」に焦点をあてた、感性、感覚を扱う部品事業
- 「音のヤマハ」としての基盤強化

企業の社会的責任 (CSR)を重視した経営

- 1) 法令遵守
- 2) 環境保全
- 3) 安全・衛生
- 4) 情報開示
- 5) 社会／文化との調和

- RoHS対応(グリーン調達及び環境配慮設計)
 - － 2005年度までに対応を完了させる
- ゼロエミッション
 - － ヤマハ単体の工場については2005年末までに達成
- PRTR対象物質排出量削減
 - － 2006年度に2002年度比で20%削減
- CO2排出量削減
 - － 2010年度に1990年度比で6%削減(京都議定書に準拠)

太陽光発電施設設置イメージ



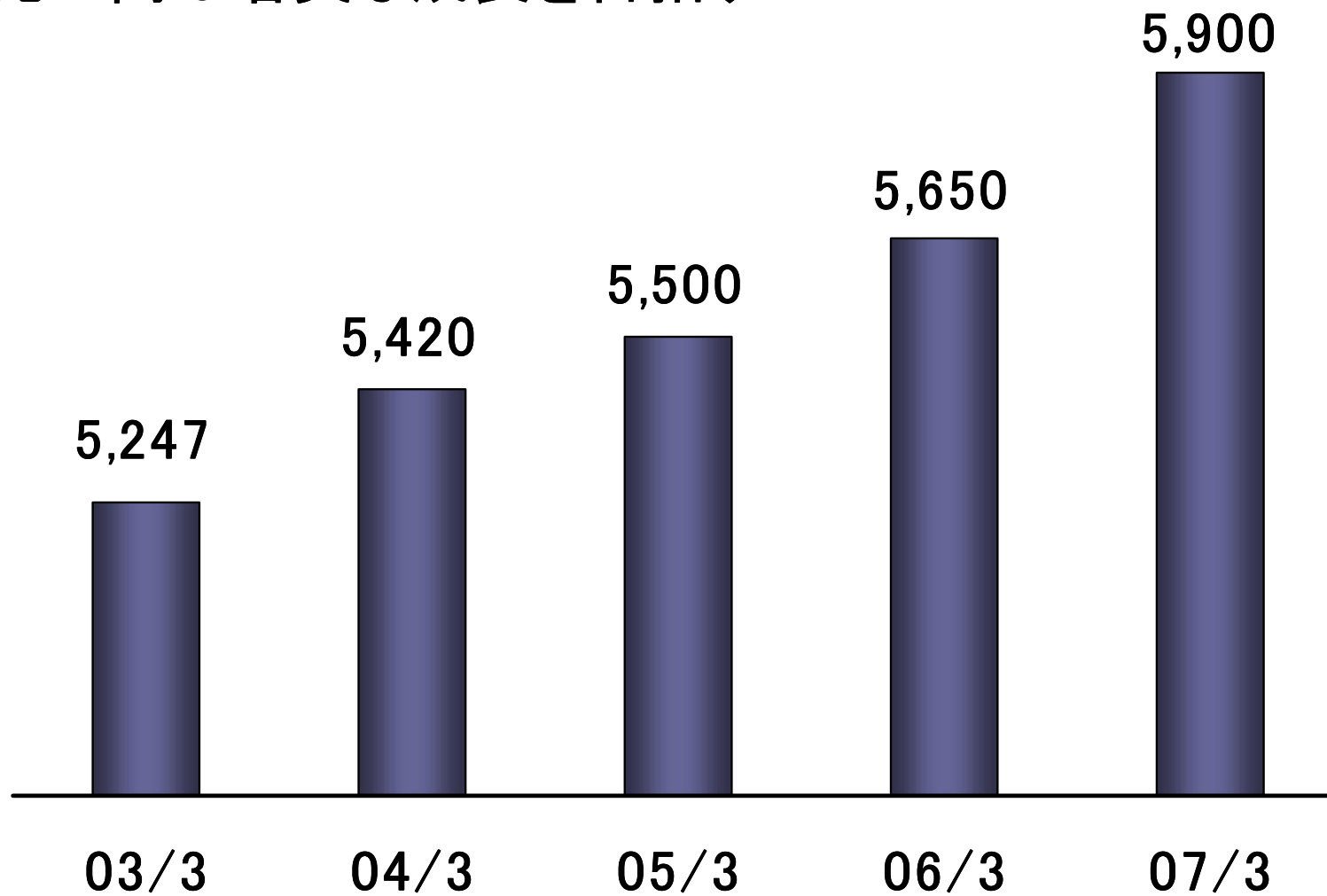
中期経営計画数値目標

売上計画



■ 売上高は着実な成長を目指す

(億円)

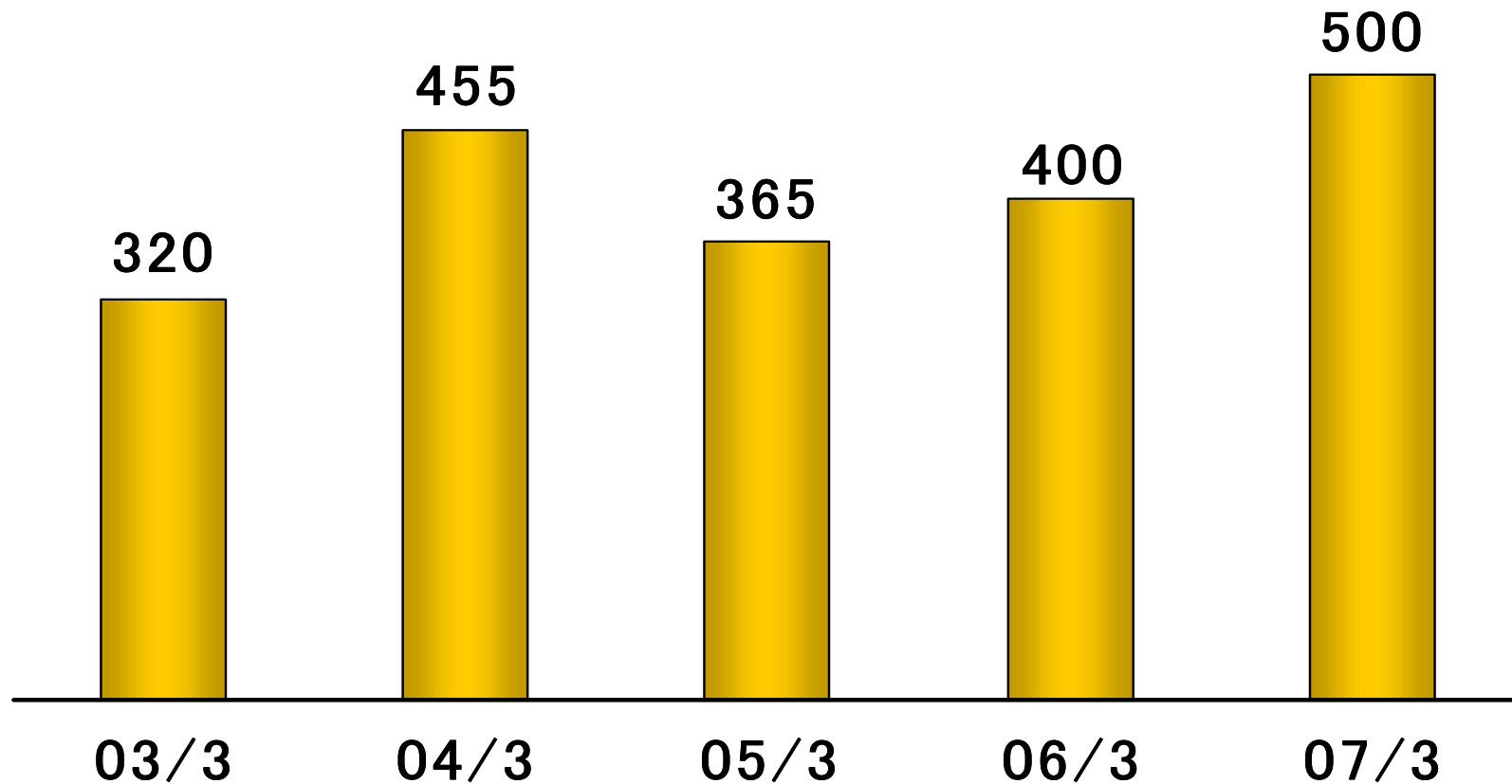


利益計画(営業利益)



■ 07/3期、最高益の実現目標

(億円)

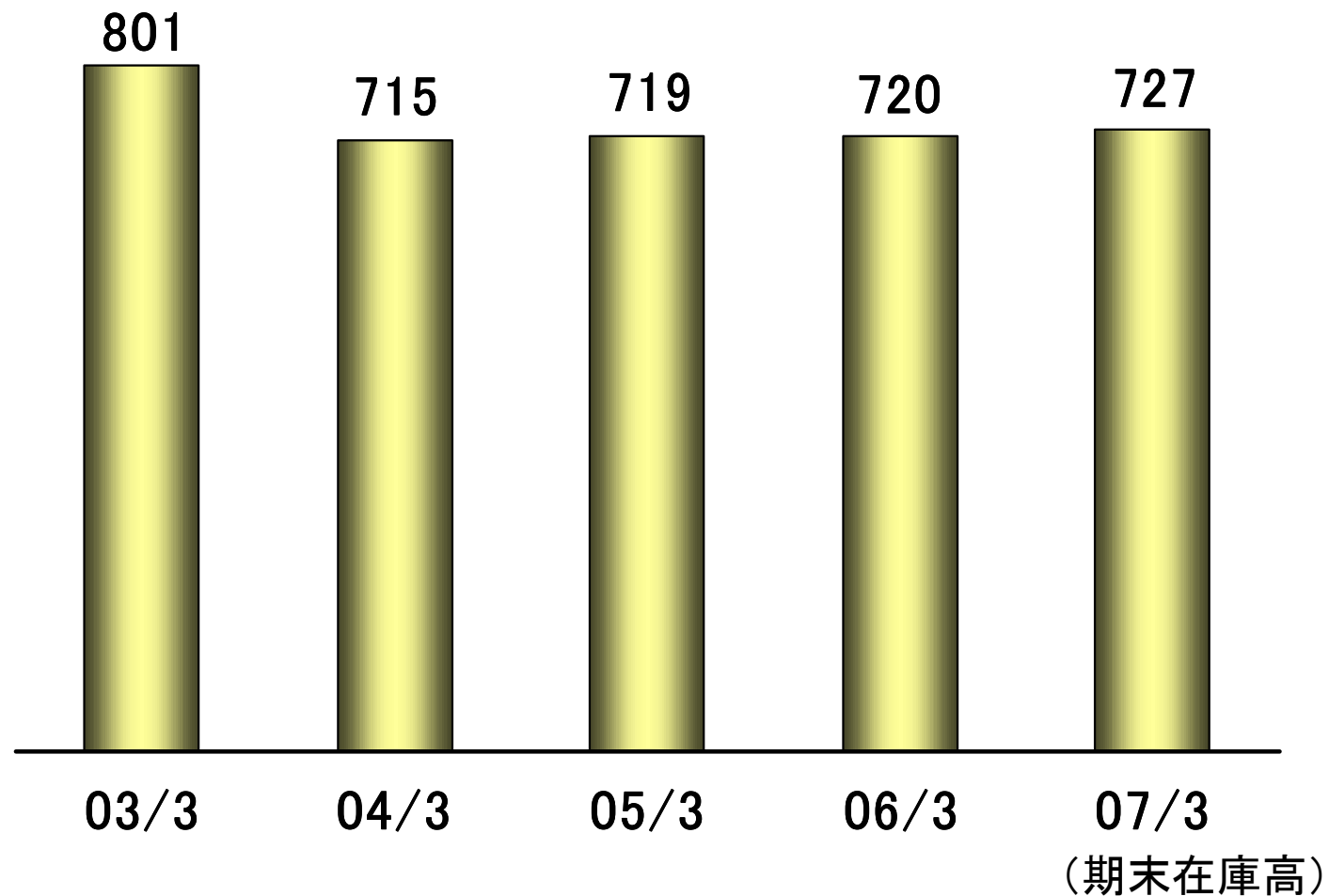


在庫計画



■ 07/3期末在庫高は、在庫月数ベースで、03/3期比20%削減

(億円)

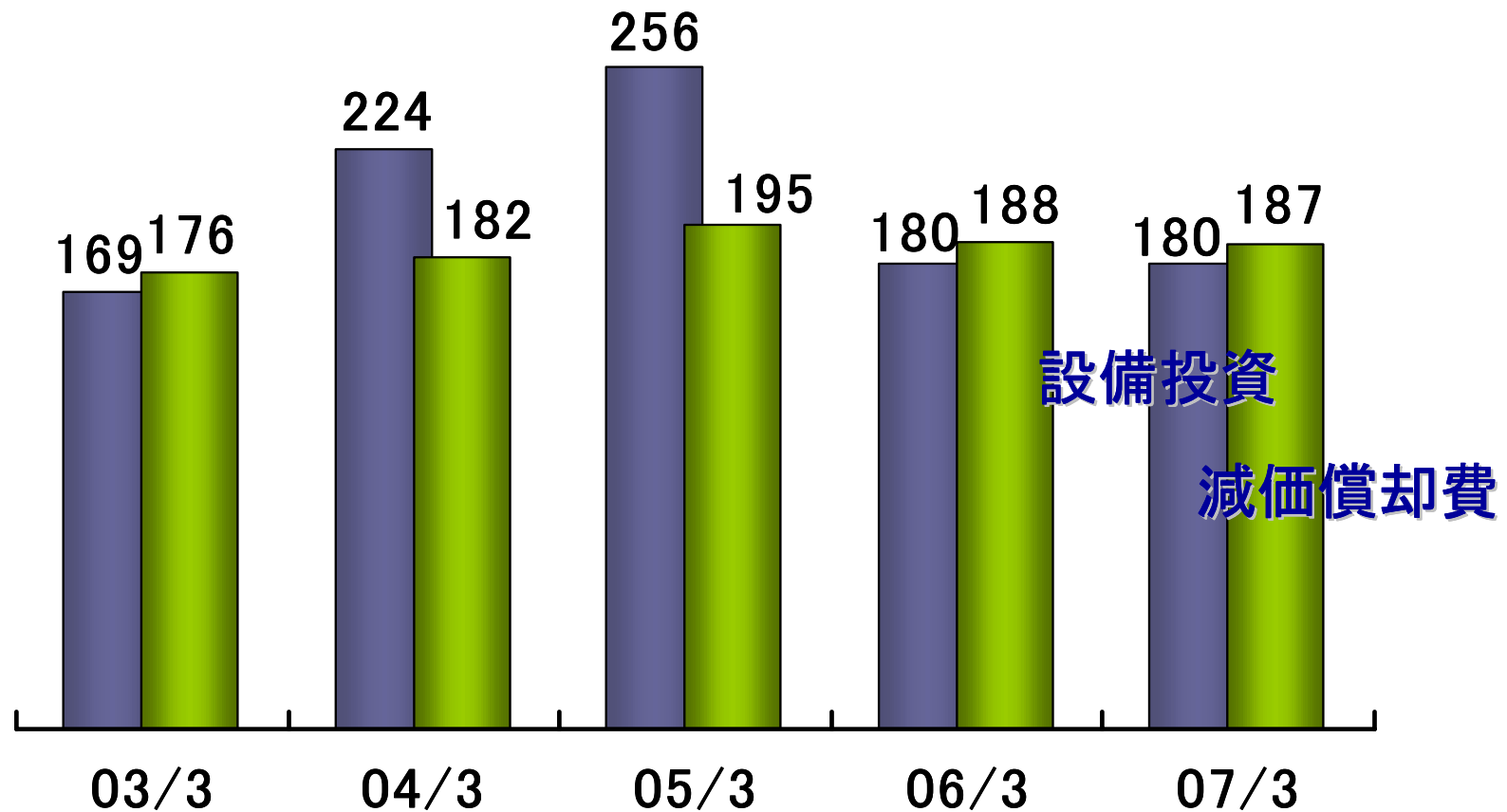


設備投資計画



■ 05/3期は営業拠点、設備更新等に積極投資の計画

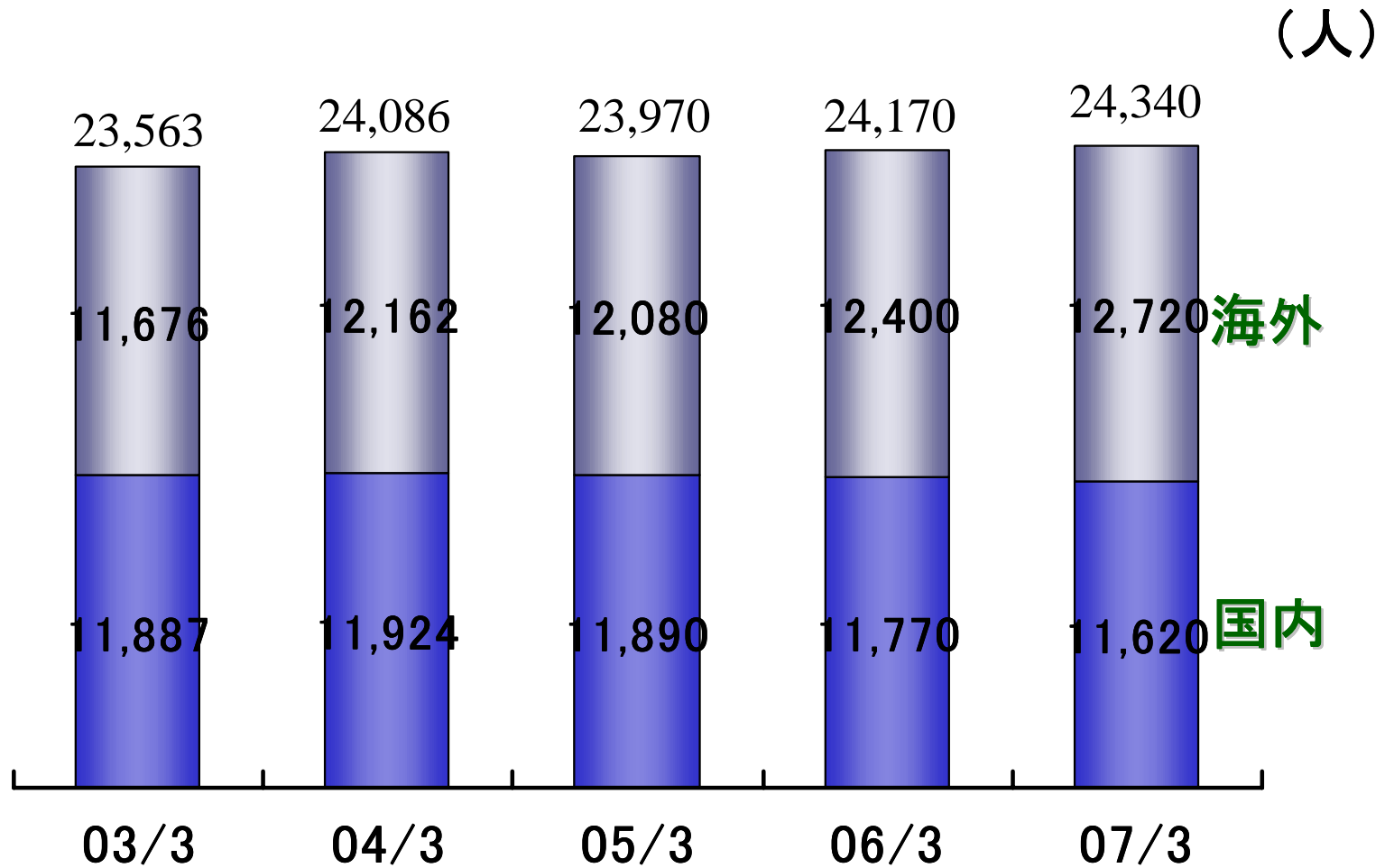
(億円)



要員計画



■ 国内は漸減。海外は中国を中心に増加



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。