

# 2003年3月期 決算説明会

2003. 5. 12

ヤマハ株式会社

# 2003/3期 決算の概要

- 営業利益、当期利益は過去最高益を計上

営業利益 320億円（過去最高 97/3 296億円）

当期利益 179億円（過去最高 97/3 140億円）

- 売上高は5期振りに前期比増収（+4.0%）

携帯電話用音源チップを中心とする半導体の増収が主因

- 銀行株式を中心とする保有株式の株価下落に伴う評価損を特別損失として計上（77億円）

- 構造改革費用としてリストラ関連の特別損失を計上（23億円）

- 期末棚卸資産は、ほぼ適正水準（前期末比▲42億円の801億円）

- 実質有利子負債は改善（前期末比91億円の減少）

# 業績概要

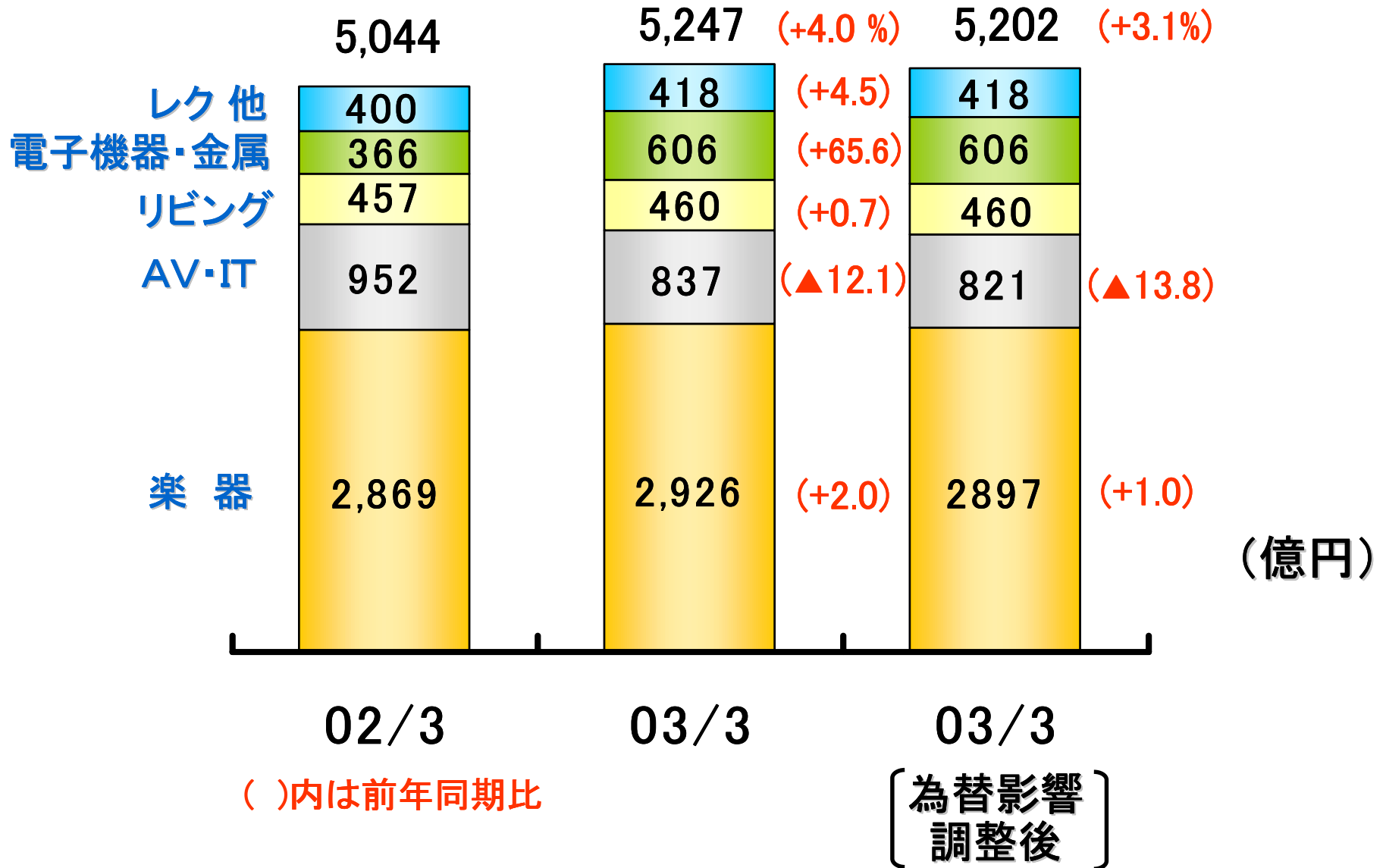
(億円)

	02/3実績	03/3実績	+/▲	前回予想 (’03/3/4発表)
売上高	5,044	5,247	+203	5,260
営業利益 (営業利益率)	110 (2.1%)	320 (6.1%)	+210	275
経常利益 (経常利益率)	76 (1.5%)	338 (6.4%)	+262	290
当期利益 (当期利益率)	▲103 (▲2.0%)	179 (3.4%)	+282	170
E P S(円)	▲49.7	86.7	-	82.3
R O E(%)	▲5.2	8.6	-	-
1株あたり配当 (円)	8	10	-	10

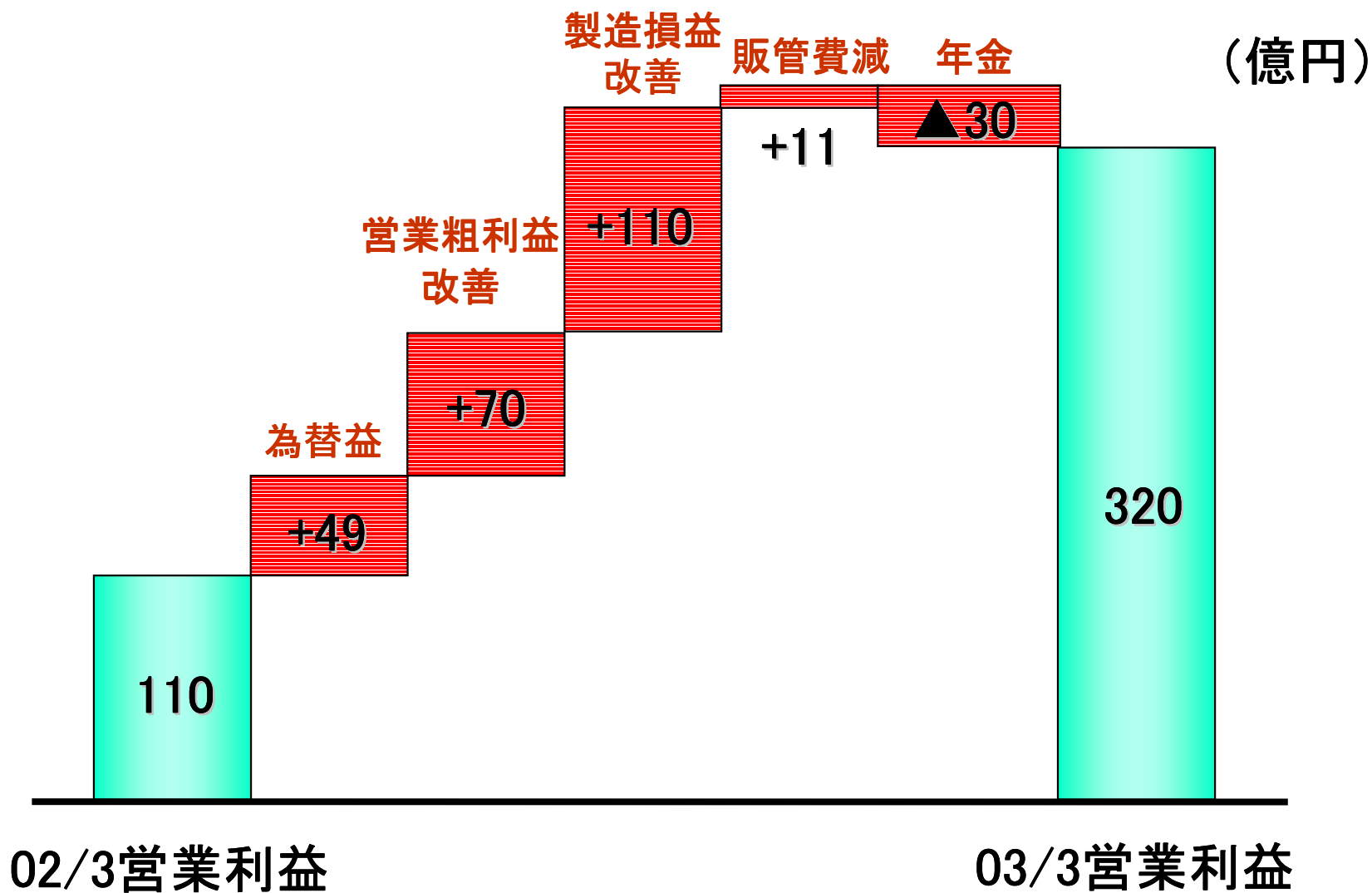
# 為替レートの影響

		02/3	03/3	影響額
売上高	US \$	125 円	122 円	▲20 億円
	EUR	110	121	+49
	他			+16
	計			<u>+45 億円</u>
利益	US \$	124 円	122 円	+ 3 億円
	EUR	107	116	+41
	他			+ 5
	計			<u>+49 億円</u>

# 事業別売上高



# 營業利益增減分析



# 事業別営業利益

(億円)

	02/3 実績	03/3 実績	+/ <b>▲</b>	為替影響	実質 +/ <b>▲</b>
楽 器	47	98	+51	+33	+18
A V ・ I T	30	32	+ 2	+16	<b>▲</b> 14
リビング	10	5	<b>▲</b> 5		<b>▲</b> 5
電子機器・金属	44	193	+149		+149
レクリエーション	<b>▲</b> 17	<b>▲</b> 11	+ 6		+ 6
そ の 他	<b>▲</b> 4	4	+ 8		+ 8
計	110	320	+210	+49	+161

# 2003/3期のまとめ

## ■ 「中核事業群」での収益力向上

### (1) 楽器事業の増収増益

売上高営業利益率	02/3		03/3
	1.7%	→	3.3%

### (2) AV・IT事業は、減収となるものの、収益性は改善

売上高営業利益率	02/3		03/3
	3.2%	→	3.9%

### (3) 携帯用音源チップを中心とする半導体が大幅な増収増益を達成

半導体売上高	1.9倍
営業利益	3.2倍

## ■ 「生活・余暇事業群」、「部品素材事業群」での損失縮小

	02/3		03/3
	▲34億円	→	▲23億円



# 2003/3期の施策の進捗状況

## ◆楽器

### ・中国市場政策の推進

持ち株会社は、2003年4月予定通り業務開始  
ピアノ・ギター工場 2004年4月生産開始

### ・国内成人市場の開拓

大人の音楽クラブ「ミューズクラブ札幌」オープン  
成人専用音楽教室布石 52拠点（→3年後100拠点目標）  
楽器レンタルサービススタート 2003年4月  
「光るギター:EZ-EG」16,000本を超えるヒット

### ・音楽制作市場開拓

アメリカで専任組織化

### ・メディア関連ビジネスの展開

ミュージック・イー・ネット設立 2002年9月

# 2003/3期の施策の進捗状況

- ◆AV・IT   ホームシアター新製品の拡充  
SOHO、中小規模ネットワーク向けルータービジネス拡大  
蘇州工場は予定どおり、2003年3月生産開始
- ◆半導体   携帯用音源チップビジネス拡大  
韓国、中国への出荷急増  
供給体制整備
- ◆ゴルフ   新製品「インプレス」ヒット  
生産のアウトソーシングと業務改革による収益力回復

# 収益体質の強化

■ リストラクチャリングの推進	当期のP/L影響額
・CDR/RWDドライブ事業撤退(2003/3末)	7億円(特別損失)
・リゾート施設「寸座ビラ」閉鎖(2003/6末)	5億円(特別損失)
・「キロロ」ゴルフ場閉鎖(2003/10末)	10億円(特別損失)
■ 生き残りのためのアライアンス推進	
・エア・ウォーター・リビング社との包括業務提携(2002/11月)	
・仕上げ用ロボット分野でのファナック社との提携(2002/12月)	

# 2004/3期計画

# 2004/3期の事業環境

## ■ 楽器

- ・ 世界景気は不透明感拡大
- ・ 消費市場としての中国のプレゼンス拡大とアコースティック分野(ピアノ、管楽器等)を中心に中国製品の台頭

## ■ AV・IT

- ・ ホームシアター市場の構造変化と競争激化
- ・ デジタル化、ネットワーク化の進行

## ■ リビング

- ・ 新築住宅着工数減少継続
- ・ 業界は、リフォーム需要に向けた動き活発化

## ■ 半導体

- ・ 携帯電話での和音(複音)機能搭載が欧米で増加の動き

## ■ 電子金属

- ・ 銅系リードフレーム材料市場は引き続き堅調

## ■ レクリエーション

- ・ 一層の低価格化と業界再編の進行

# 2004/3期の事業執行上のポイント

- 連結利益の確保
- グローバル経営の推進、強化
- コンプライアンスの強化

# 2004/3期 業績予想

(億円)

	03/3実績			04/3予想			増減率	04/3 中期計画
	上	下	計	上	下	計		
売上高	2,537	2,710	5,247	2,690	2,780	5,470	+4.3%	5,600
営業利益	131	189	320 (6.1%)	185	135	320 (5.9%)	-	250
経常利益	142	196	338 (6.4%)	195	155	350 (6.4%)	+3.6%	200
当期利益	100	79	179 (3.4%)	170	120	290 (5.3%)	+62.0%	150
EPS(円)	-	-	86.7	-	-	140.7	-	-
ROE(%)	-	-	8.6	-	-	12.7	-	-
1株あたり配当 (円)	5	5	10	5	5	10	-	-

# 為替レートの影響

<03/3実績>

<04/3予想>

影響額

上 下 計

上 下 計

売上高

US\$

123<sup>円</sup> 121<sup>円</sup> 122<sup>円</sup>

120<sup>円</sup> 120<sup>円</sup> 120<sup>円</sup>

▲15 億円

EUR

117 125 121

125 125 125

+21

他

-

▲1

計

+5 億円

利益

US\$

122 121 122

120 120 120

0 億円

EUR

115 118 116

125 125 125

+35

他

-

0

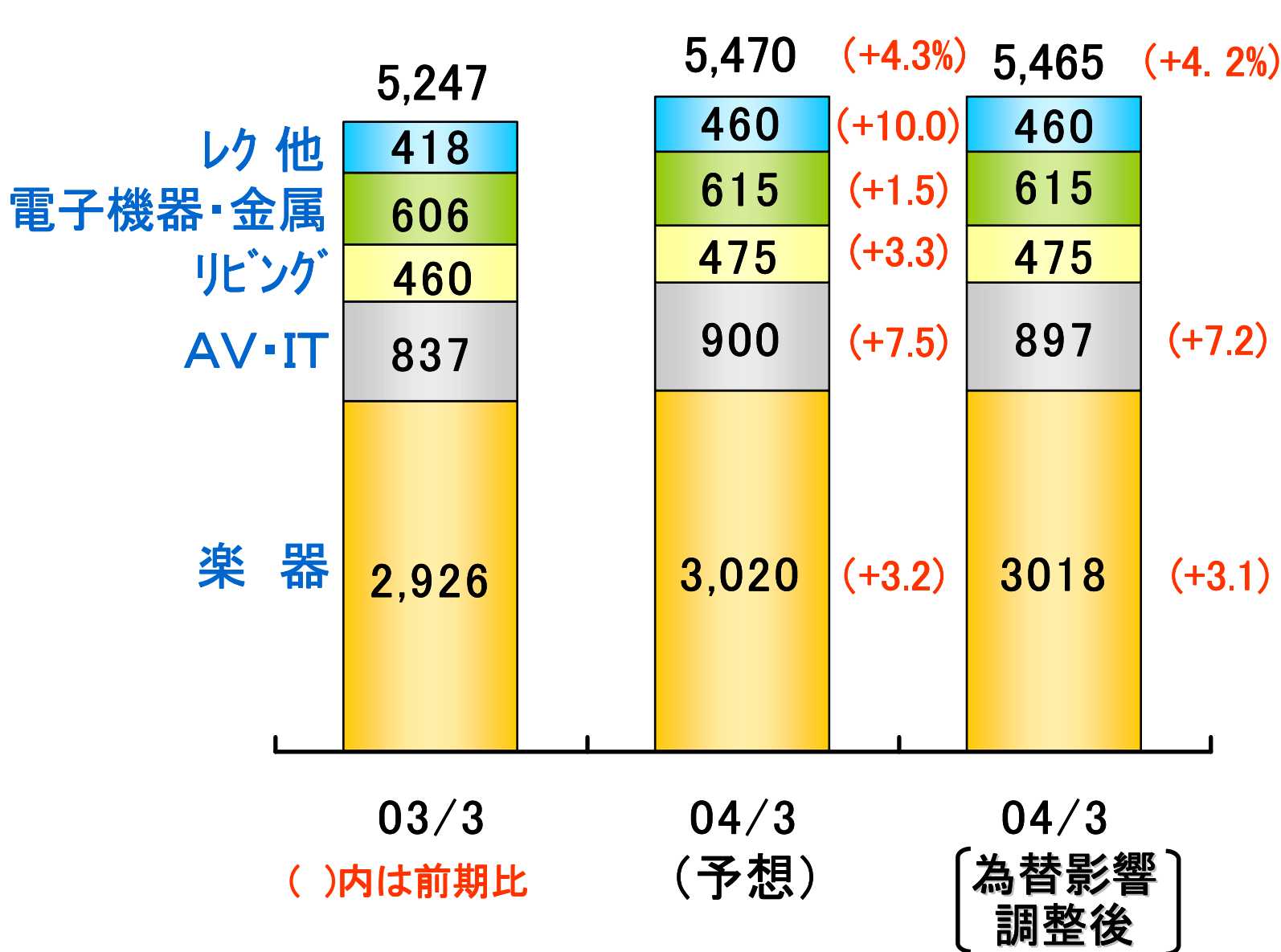
計

+35 億円



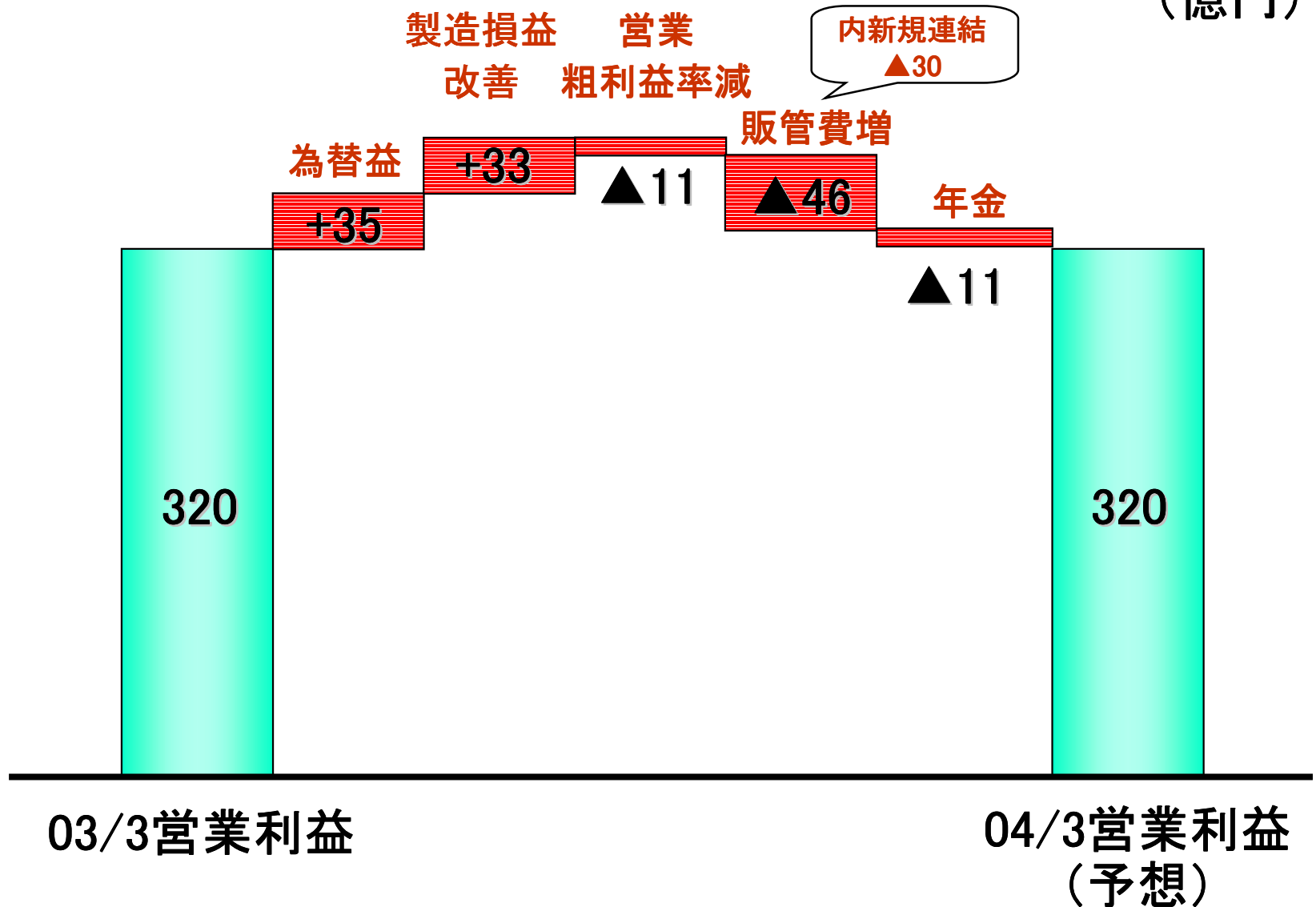
# 事業別売上高予想

(億円)



# 營業利益增減分析

(億円)



# 2004/3期 事業別営業利益予想

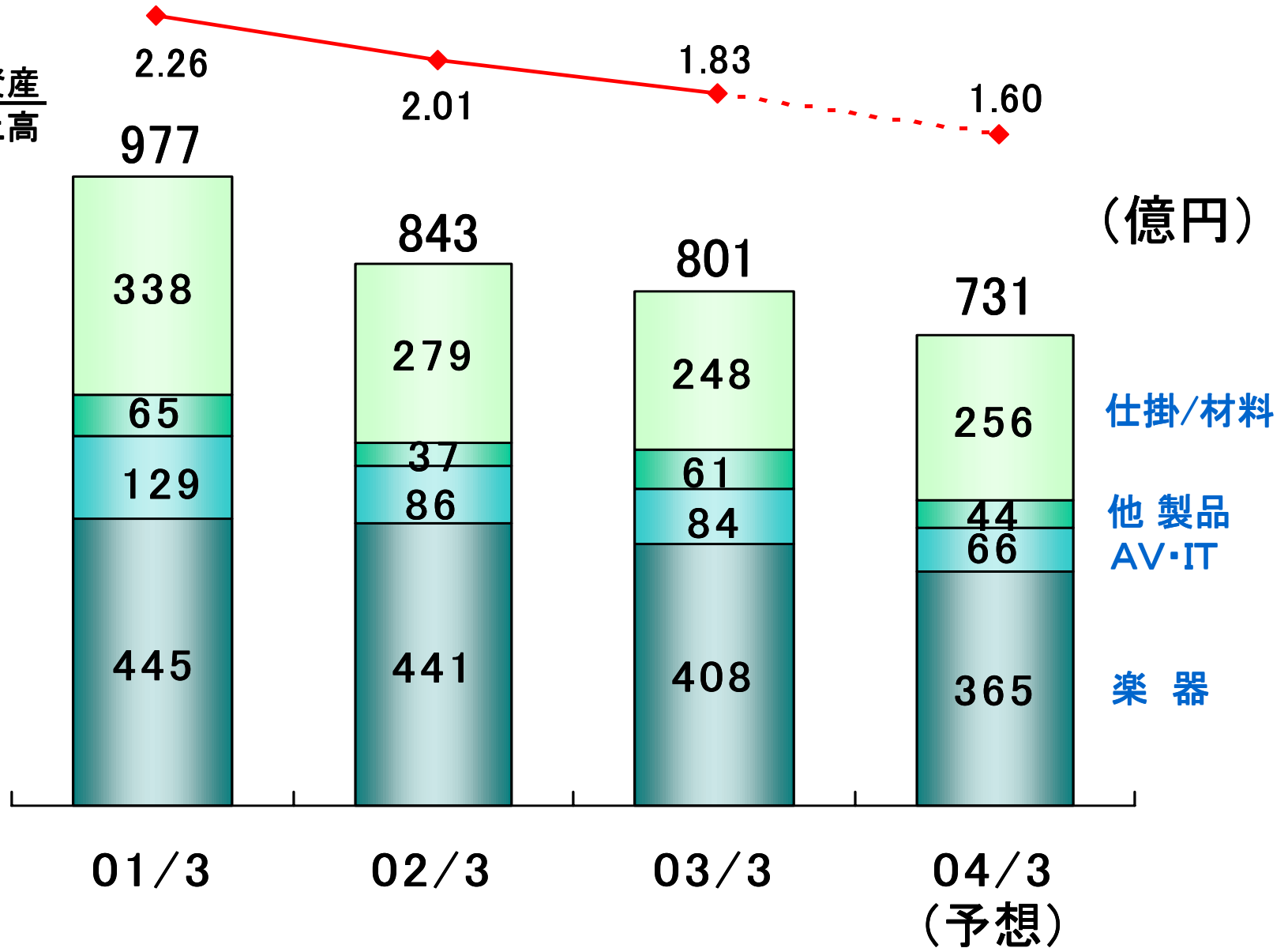
(億円)

	03/3 実績	04/3 予想	+/ <b>▲</b>	為替影響	実質 +/ <b>▲</b>
楽 器	98	120	+22	+22	0
A V ・ I T	32	37	+ 5	+13	<b>▲</b> 8
リビング	5	8	+ 3		+ 3
電子機器・金属	193	157	<b>▲</b> 36		<b>▲</b> 36
レクリエーション	<b>▲</b> 11	<b>▲</b> 5	+ 6		+ 6
そ の 他	4	3	<b>▲</b> 1		<b>▲</b> 1
計	320	320	0	+35	<b>▲</b> 35

# 棚卸資産

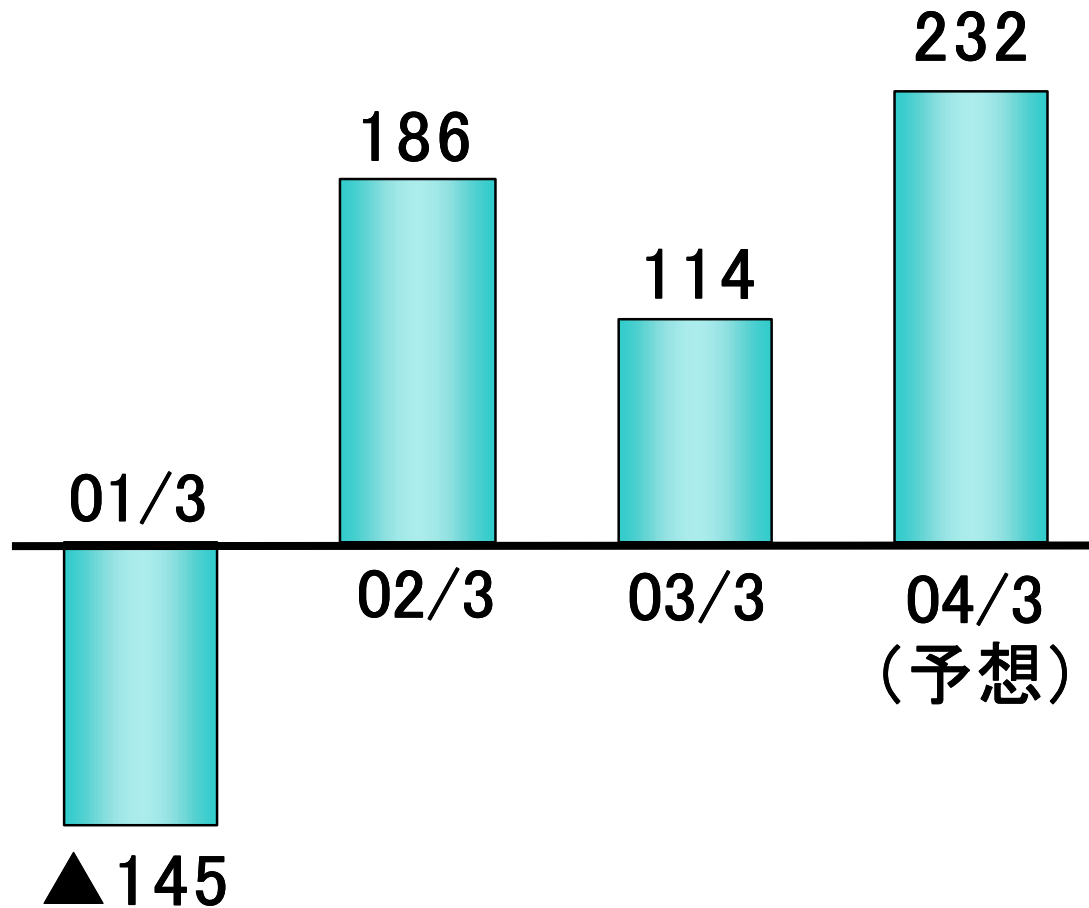
月数

期末棚卸資産  
月平均売上高

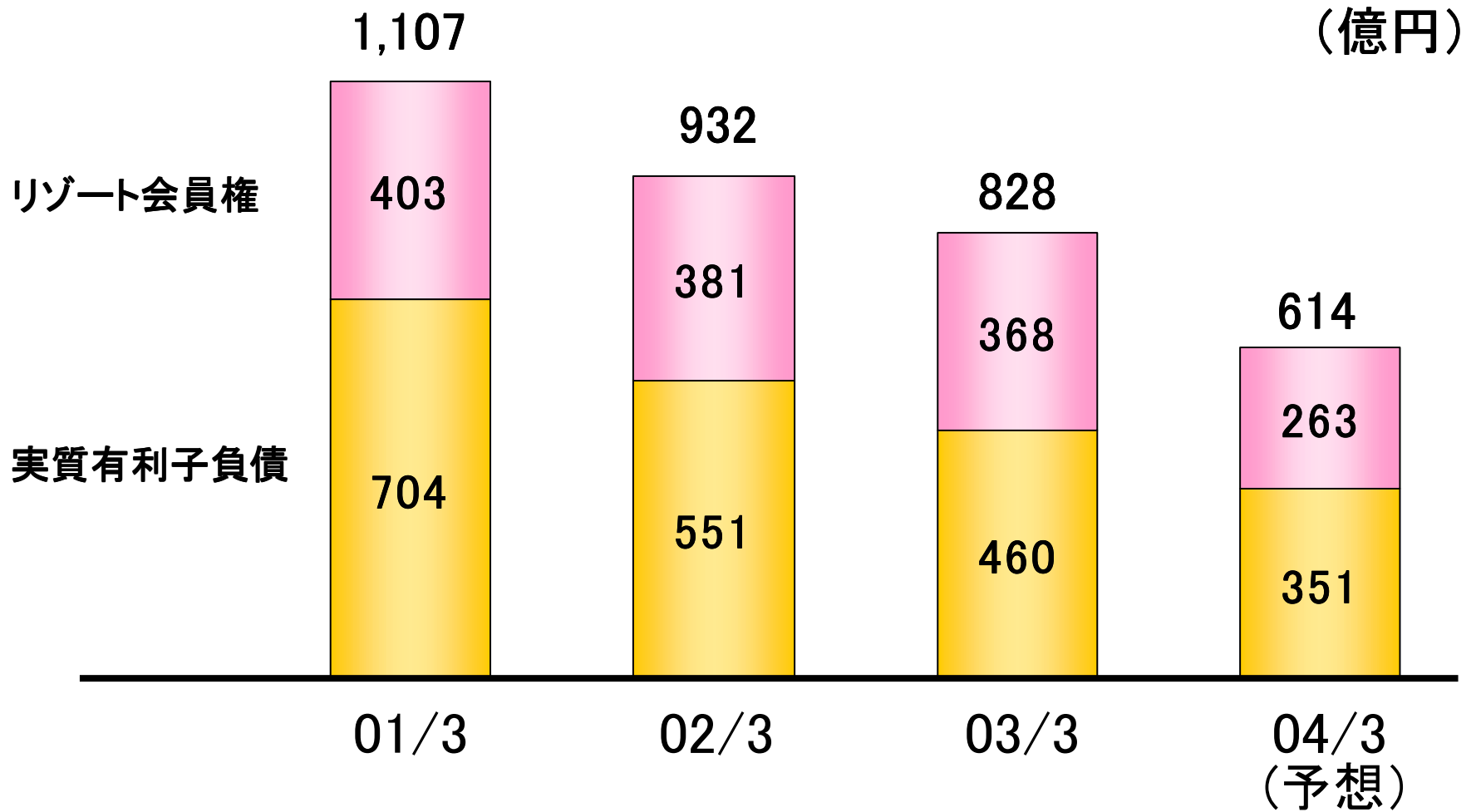


# フリーキャッシュフロー

(億円)



# 実質有利子負債等



# 個別事業の施策

# 楽器事業施策

## ■市場別政策

### 国内市場

- ・業務改革による効率UPと固定費削減による収益性の改善
- ・成人需要開拓のための普及・商品政策の推進

### 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
- ・欧州統括会社軌道乗せによる経営効率の向上

### 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

- ・成長の見込める音楽制作市場向けビジネスの拡大  
商品の継続的市場投入と欧米での業務用販売ルート開拓と体制強化
- ・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



# 国内成人需要の開拓

## ■ 普及基盤の整備

- ・Unistyle 郊外型の新コンセプト教室を20会場布石  
(中期布石目標200会場)
- ・コア100 都市型成人専用教室を20会場布石  
(中期布石目標100会場)
- ・MuseClub 新しい会員制音楽スタジオ  
札幌で運営ノウハウ確立後、全国展開へ

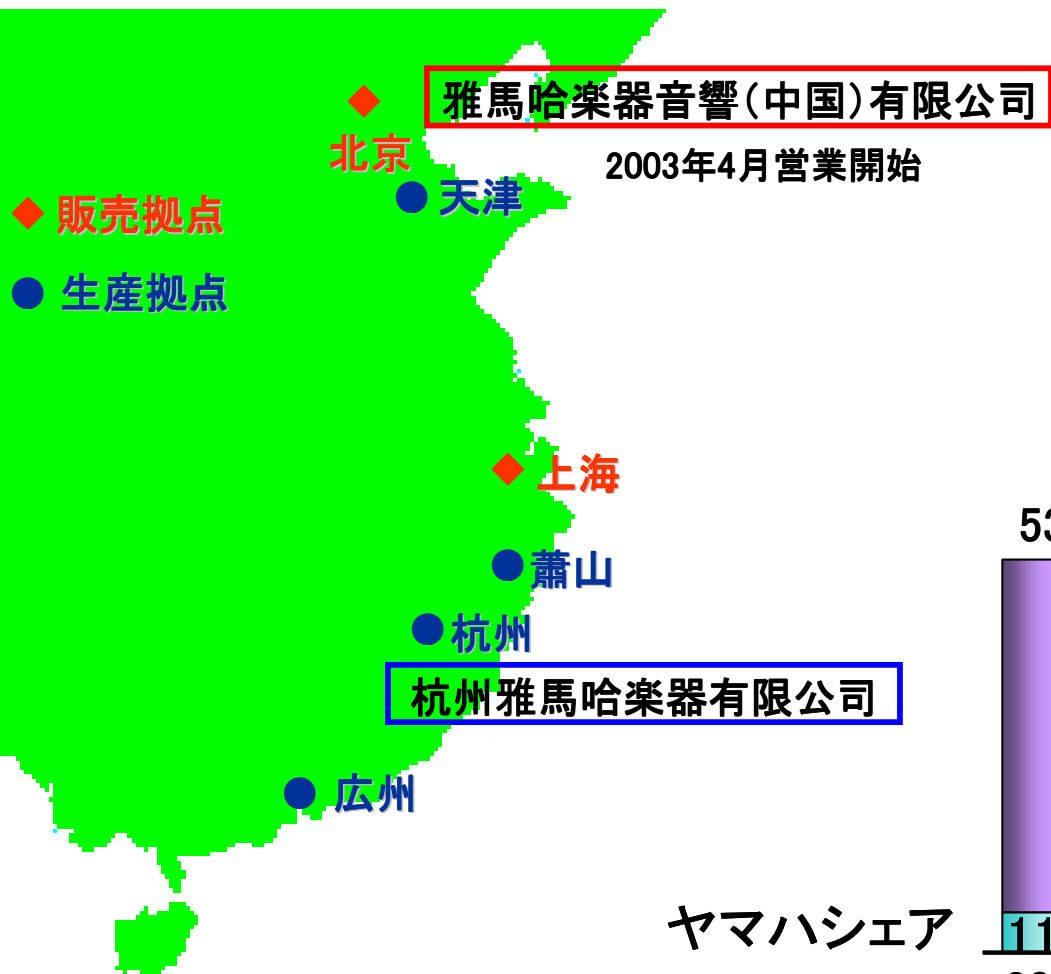
## ■ マーケティング施策及び商品政策

- ・楽器レンタル 全国400拠点でスタート
- ・ネットによる直販 ミュージック・イー・ネットのスタート
- ・差別化商品の開発 光るギター、サウンドスケッチャー、サイレントギターに次ぐ商品の開発

# 中国市場政策(1)

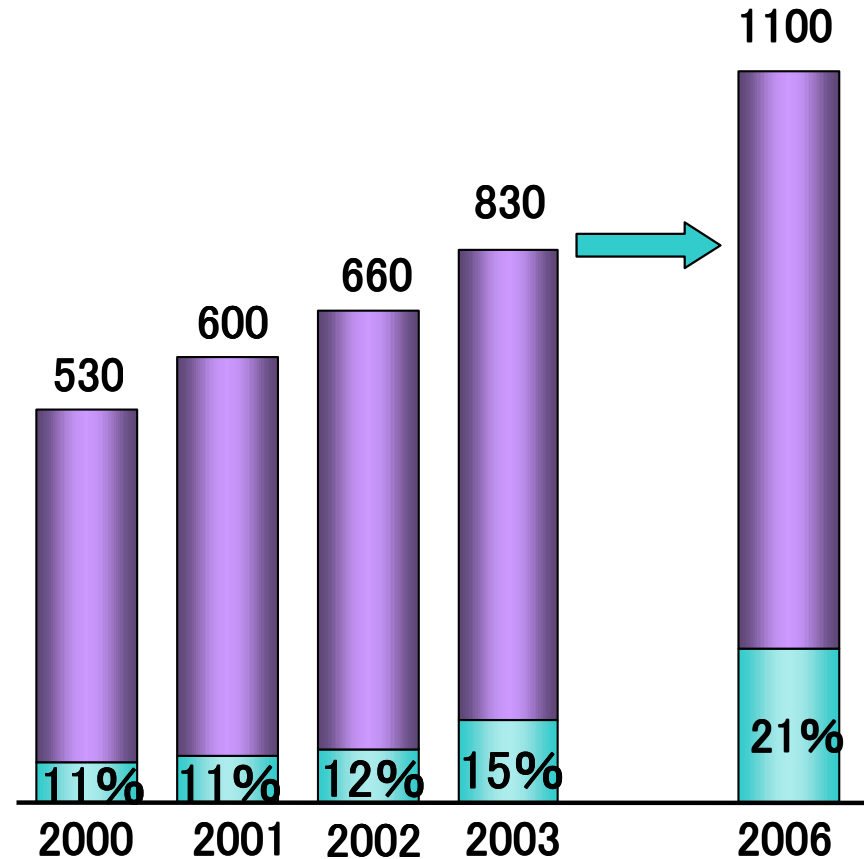
■ 持株会社「雅馬哈楽器音響有限公司」(2003/4活動開始)でマーケティングの一元化を目指す。

■ 楽器(ピアノ・ギター)生産拠点「杭州雅馬哈楽器有限公司」の新規立ち上げ



中国楽器市場推移

(億円)



ヤマハシェア

# 中国市場政策(2)

楽器/AVを中心に「営業統括機能」と  
「投資管理機能」を推進

雅馬哈音楽音響(中国)投資有限公司  
YMEC

既存販売・生産拠点

## ■重点施策

- ・マーケティング一元化による展開  
販売網開拓と育成
- ・市場適合商品の開発と市場参入  
ピアノ、電子楽器、PA、ギター等
- ・ヤマハ音楽教室展開のスタディ
- ・ブランド訴求/市場啓蒙強化  
専門家/音大 対策  
トレードショーへの出展  
顧客対策 (A/S体制、安全規格対応等)

# 着メロ事業の積極的展開

## 重点施策

国内: 10代をターゲットにしたサイト構築と広告宣伝強化  
他業界との提携(出版、コンビニ、MTV) 推進

海外: 欧米での現地体制構築(編集・企画・制作体制)  
現地から海外通信業者へのアプローチ強化

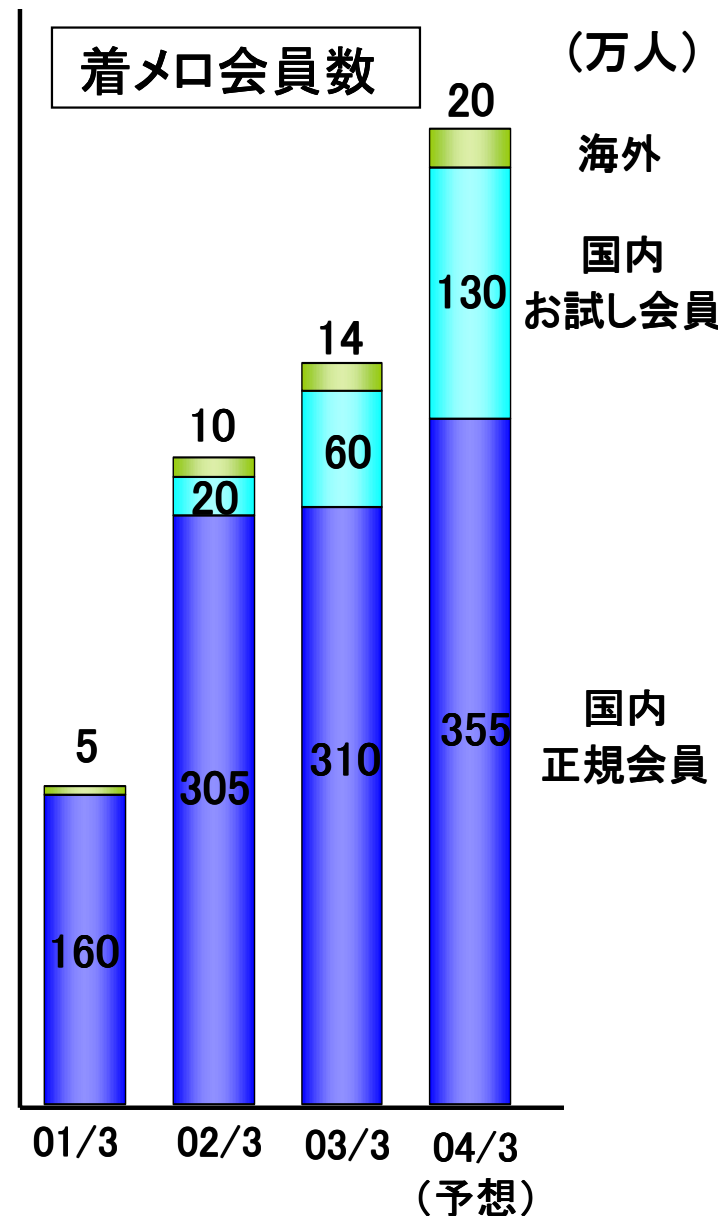
## 海外事業展開動向

### ● 既展開国と通信業者

中国	...	e-Dongcity, CMCC
台湾	...	TCC, KGT, TAT, CHT
香港	...	Hutchison
スペイン	...	Telefonica
ドイツ	...	E-Plus
オランダ	...	KPN
ベルギー	...	BASE

### ■ 予定展開国

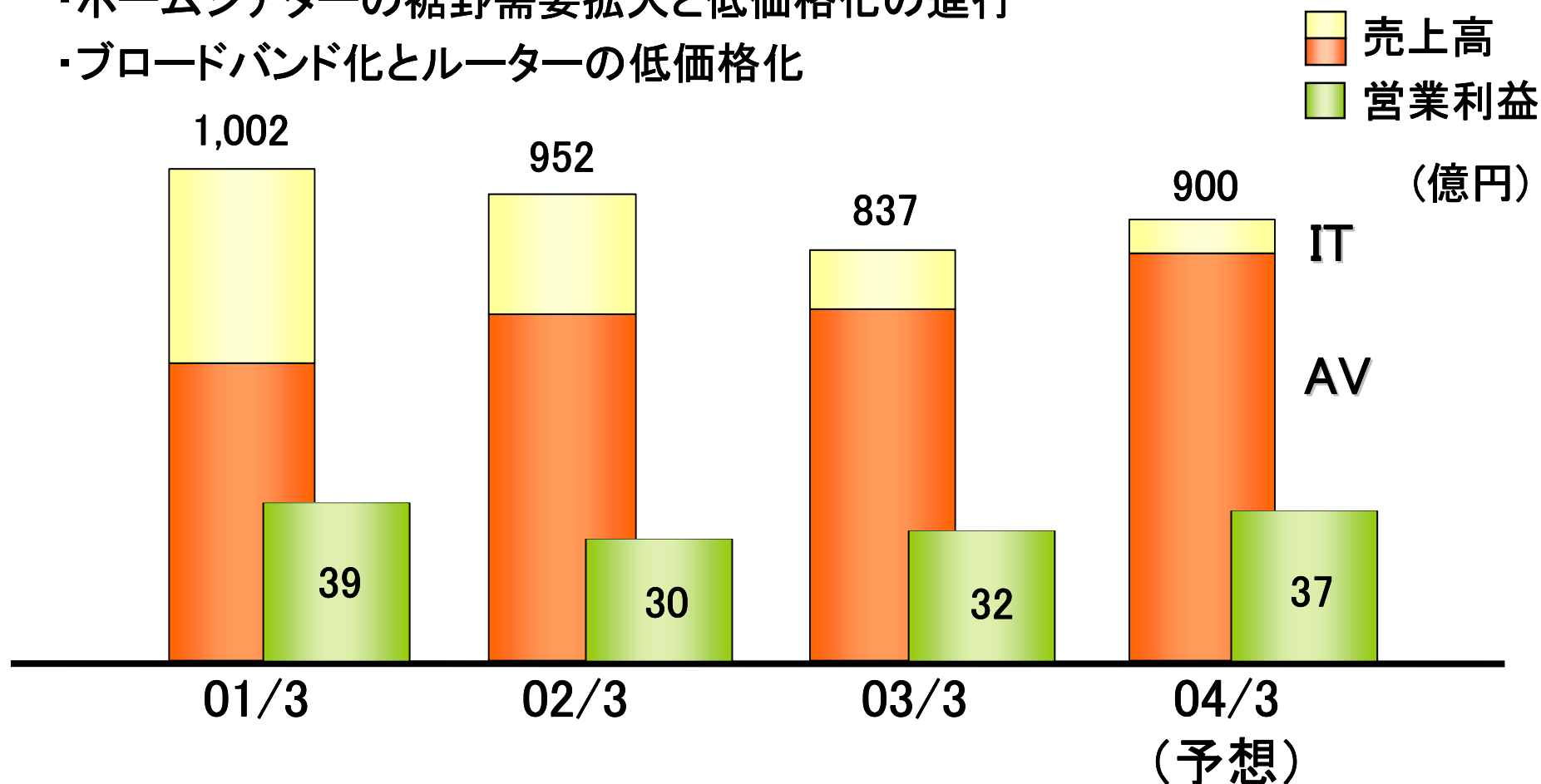
フランス、イタリア、イギリス、アメリカ



# AV・IT事業売上/営業利益

## ■市場環境

- ・市場のグローバル化と製品のデジタル化/ネットワーク化
- ・競争激化と業界再編、中国製/中国ブランドの普及
- ・ホームシアターの裾野需要拡大と低価格化の進行
- ・ブロードバンド化とルーターの低価格化



# AV・IT事業施策（1）

## 1. 既存事業で競争戦略の推進

- ・コア事業<ホームシアター>で競争に勝つ  
当社が強みとする単品アンプ・レシーバーの増売  
市場ニーズに沿った普及価格商品と一体型シネマステーションの開発・投入
- ・SOHO/SI向けルーターソリューションビジネスの拡大
- ・通信カラオケNo.1戦略推進



RTX2000



RT56v



RT55i



DAM

# AV・IT事業施策(2)

## 2. 新規事業開拓で成長戦略の推進

- MusicCAST/AV Stationの展開
- 映像事業の推進



MusicCAST 

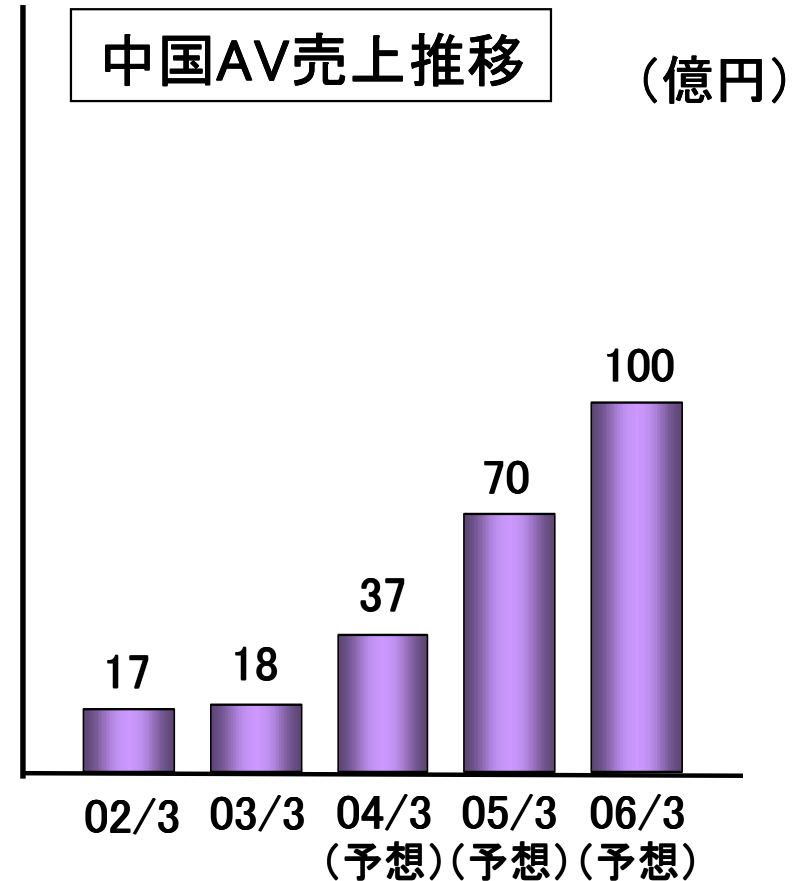


**DPX-1000**

# AV・IT事業施策 (3)

## 3. 中国市場政策の展開

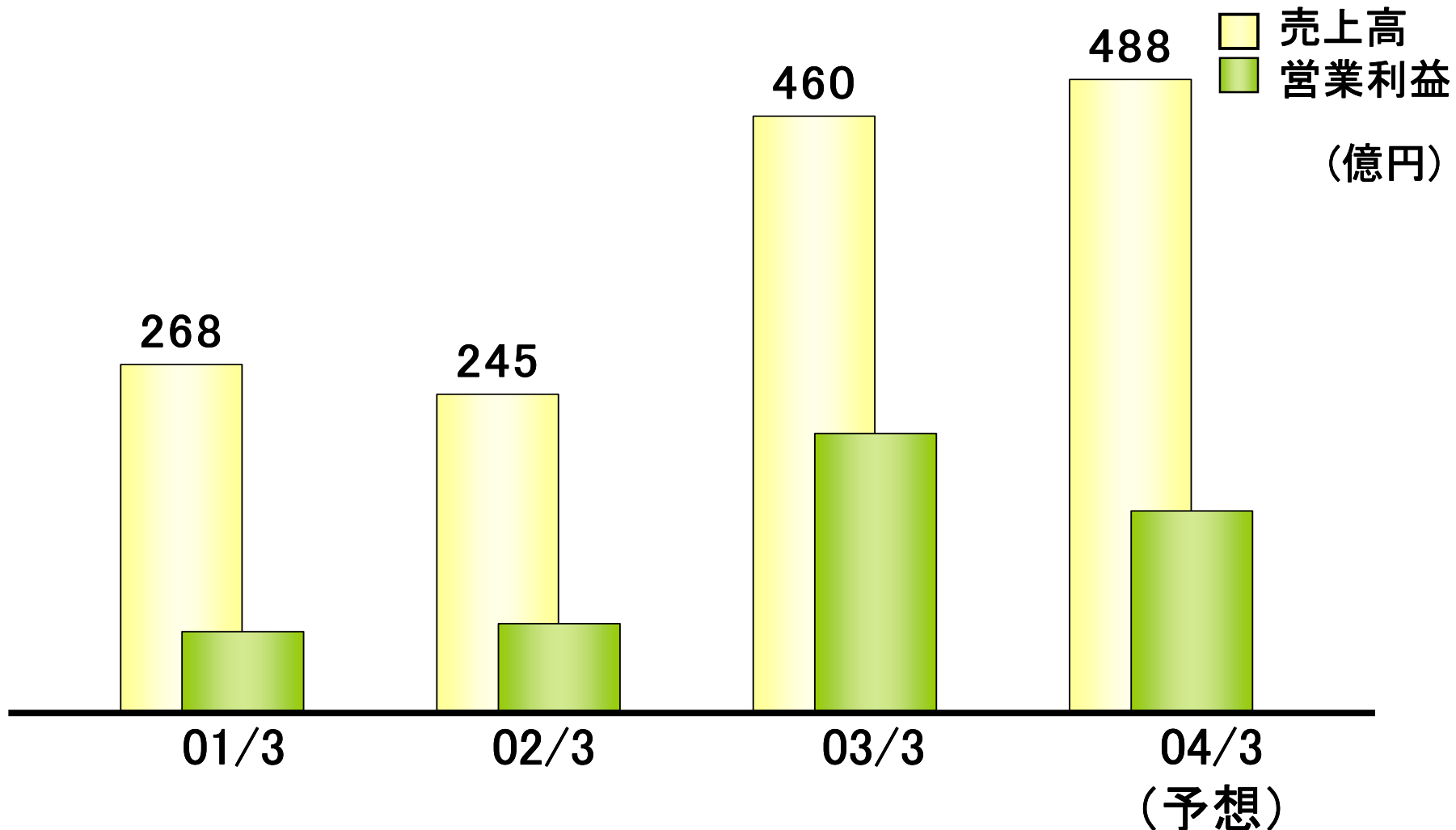
- ・傘型統括会社のセールスマーケティング体制整備
- ・雅馬哈電子(蘇州)有限公司(YES)の生産軌道乗せ





# 半導体事業売上/営業利益

音源チップの数量増は見込まれるものの、単価ダウンを折り込んだため  
売上微増、利益ダウンを予想



# 半導体の重点施策

## ■音源チップ数量の更なる拡大と収益性の確保

- ・国内顧客の高シェア維持と海外モデルへの搭載率UP
- ・SMAFを梃子にアジアに続き欧州、北米での販売を強化
- ・アジア顧客(韓国、中国、台湾ODM)の高シェア維持

## ■供給体制の維持

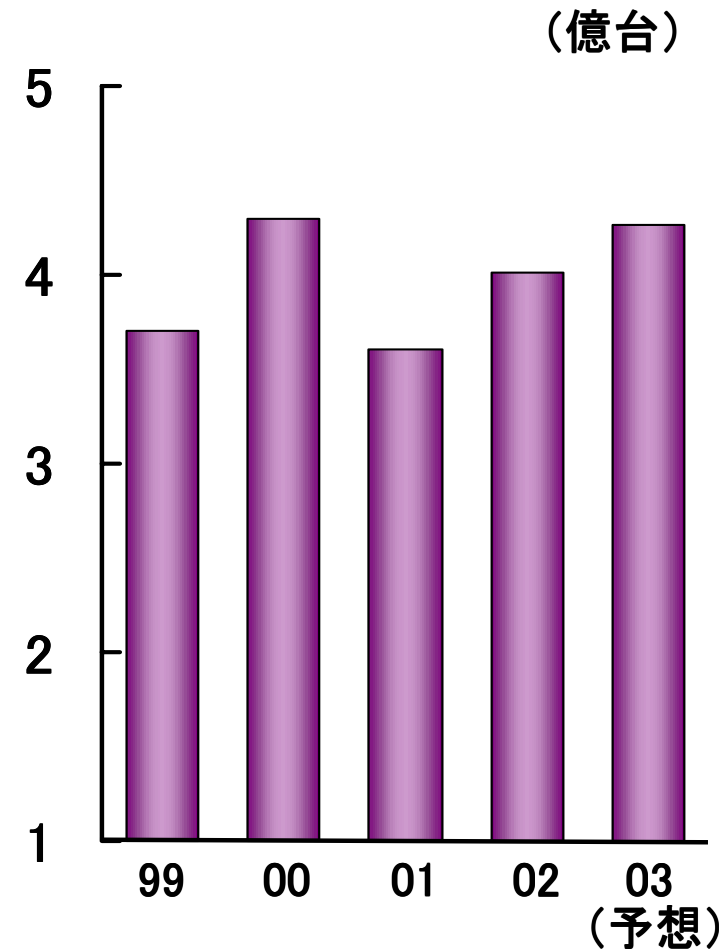
- ・外部委託先の確保とOEMコントロール

## ■アミューズメントでの音源シェア維持と画像シェアの奪還

## ■新規分野商品の確実な立ち上げ

# 世界の携帯電話端末市場動向

- 年間販売4億台強で再度成長基調に乗り始める
- キャリアの新たなサービス提供と端末の高機能化による買い替えが促進中
- 韓国サムスンが輸出を含めて急進
- 中国市場が著しく伸長・・・所有台数2億台突破  
特にローカルメーカーのシェアが拡大
- 欧米ではカラー化やIP接続機能の普及に伴って  
和音音源搭載率が増加傾向



Source: 「日経マーケット・アクセス」

# 新音源チップ MA-5の概要

- 最大同時発音数 64音

FM音源32音 + Wave Table32音

- 今後のコンテンツの多様化に応えるための  
音色バラエティーの拡大

(例) ゲームコンテンツに対応したヒューマノイドボイス  
(簡単な言葉を発声)

- 既存顧客に現行MA-3(40和音音源チップ)からの  
置き換え働きかけ中

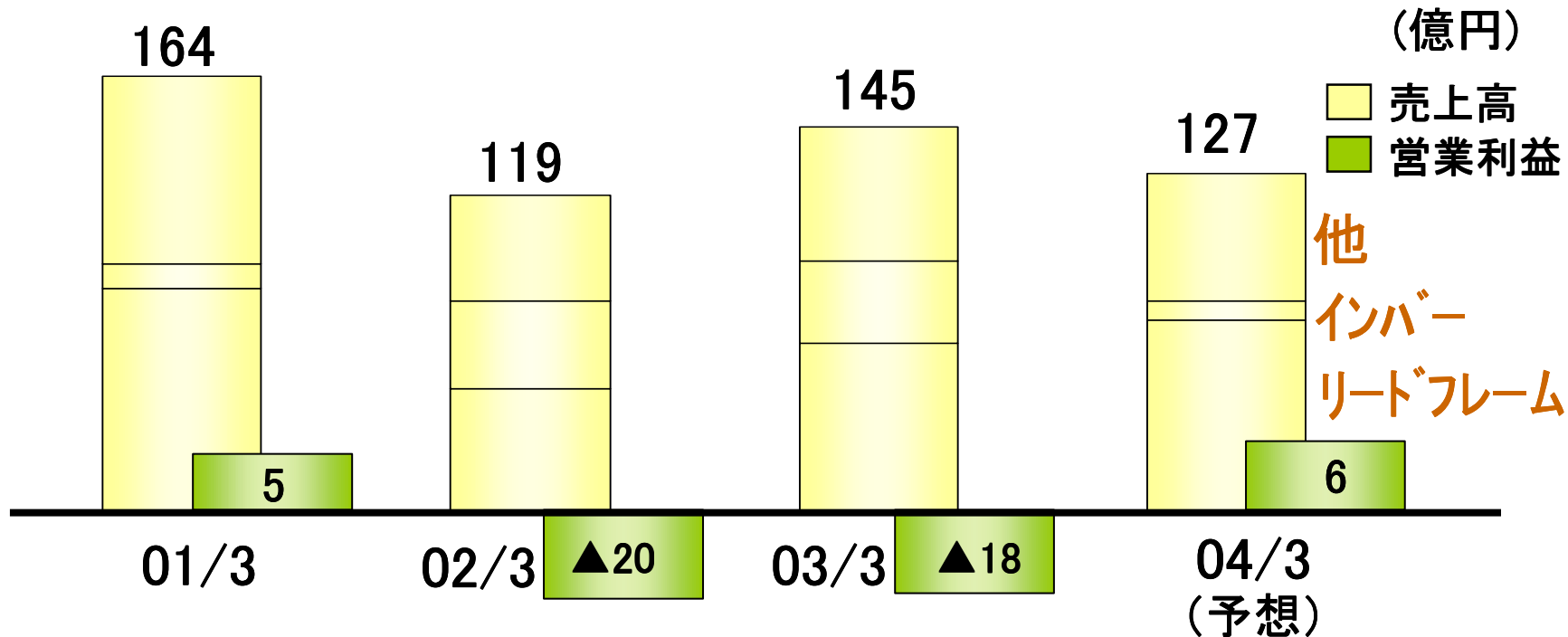
# 電子金属事業

## ■市場環境

- ・半導体、電子部品用金属材料への需要は中期的には安定的
- ・材料の高機能、高品質化の動きと完成品メーカーのコスト意識の高まり

## ■重点施策

- ・銅系リードフレーム材料のシェア拡大と加工品ビジネス強化
- ・インバー材事業のスムーズな撤退



# リビング事業

## ■市場環境

・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

・製造コストダウンによる損益分岐点引き下げ

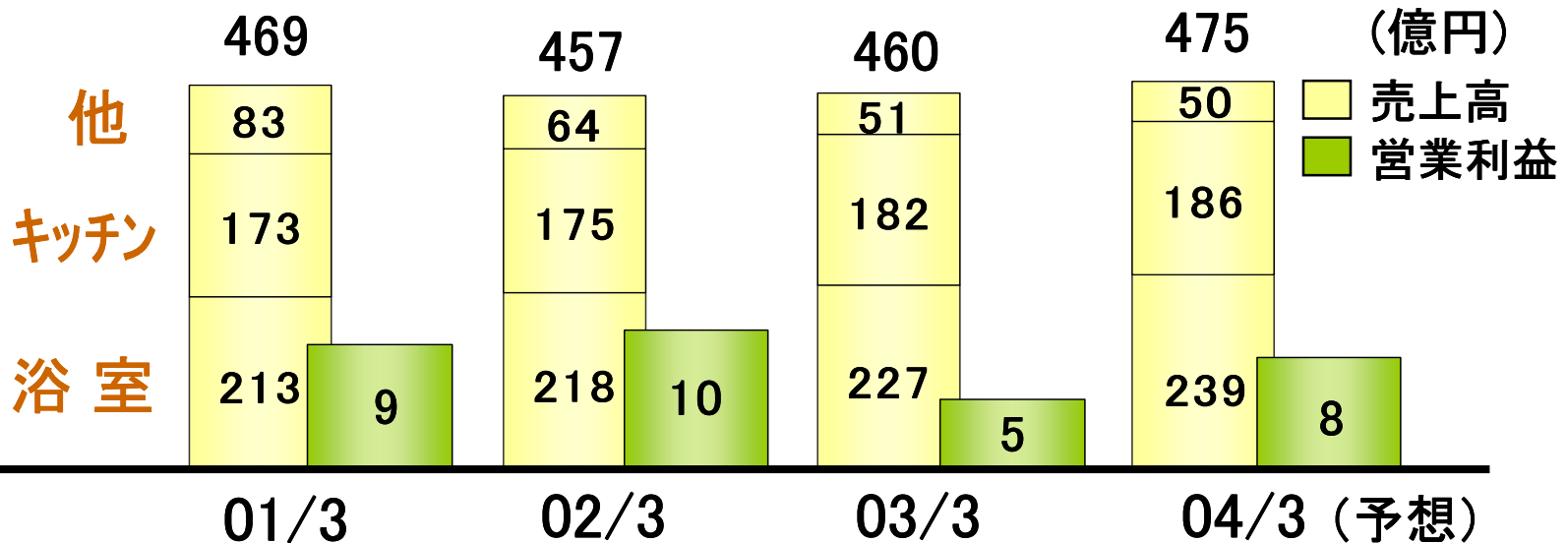
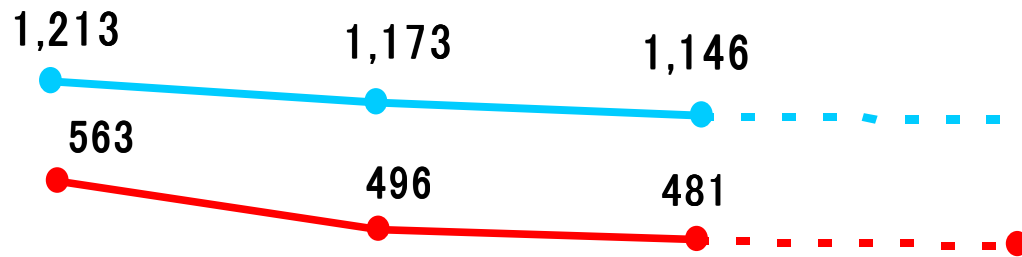
・エア・ウォーター・リビング社との提携効果具現化

・リフォーム事業収益化のビジネスモデル確立

## 住宅着工

## 持家+戸建分譲

※国土省「住宅着工統計」



# 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

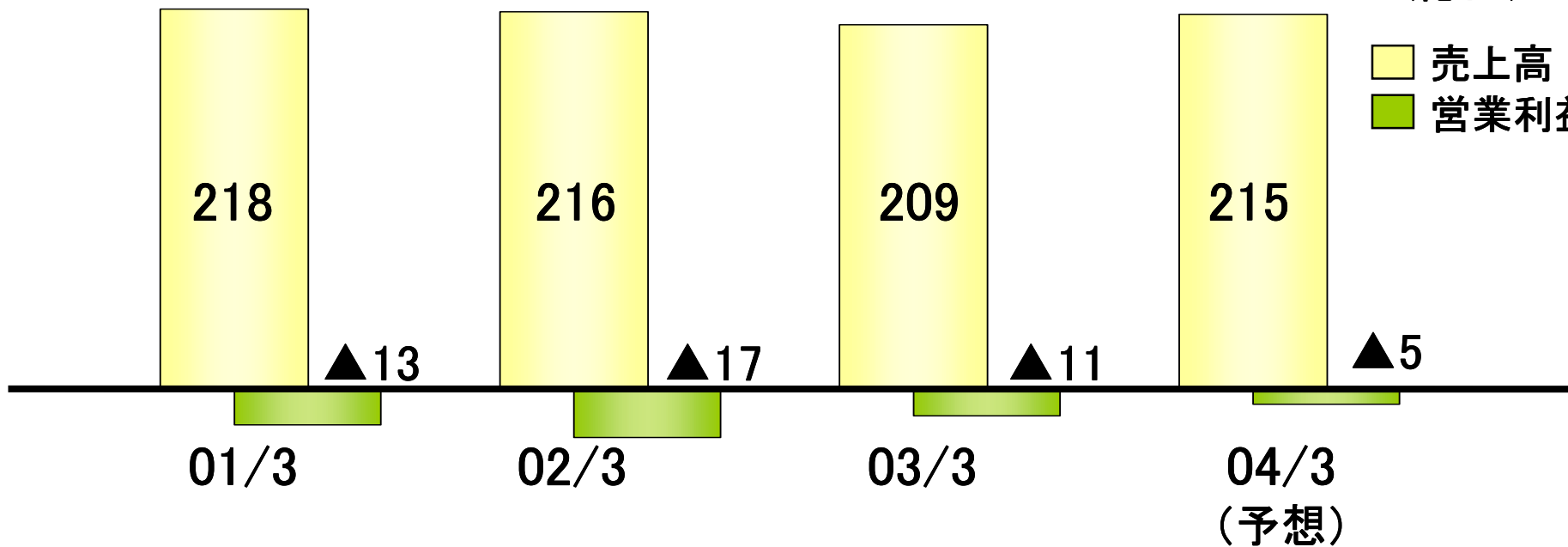
- ・営業効率向上と仕入れコストダウンによる損益分岐点引き下げ
- ・年間集客数200万人の確保
- ・施設ごとの収益性を定期的にモニター

集客数  
(万人)



(億円)

■ 売上高  
■ 営業利益



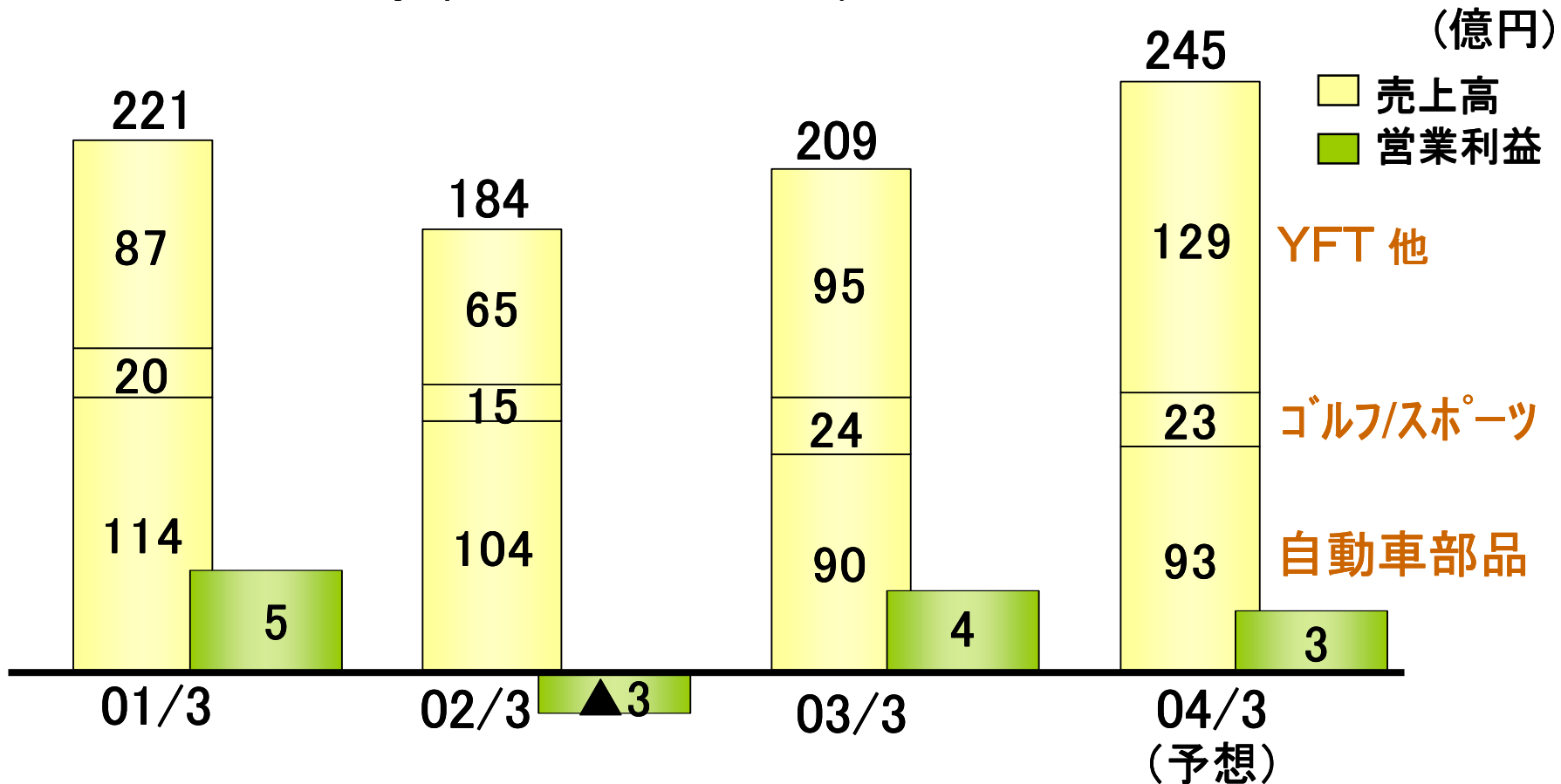
# その他事業

## ■市場環境

- ・国内景気低迷下での競争激化
- ・完成品メーカーからの絶えざるコストダウン圧力

## ■重点施策

- ・携帯電話用Mg部品事業の損益改善
- ・自動車用内装部品は製法改革によるコストダウンと新規顧客拡大
- ・ゴルフ事業のビジネスモデル確立





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。



**YAMAHA**

感動を・ともに・創る