

2001.4 - 2004.3

中期経営計画説明会

この資料の中で将来の見通しに関する数値すなわち2001年3月期及び中期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. 2. 8

ヤマハ株式会社

(証券コード) 7951

(ホームページ) <http://www.yamaha.co.jp/>

本日の内容

1. 成長へのチャレンジ
2. グループ連結経営へ
3. ブランド戦略・新企業理念
4. 数値目標

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

1.成長へのチャレンジ



ヤマハグループ事業の構造



ヤマハ音楽振興会

I 中核事業

= 音・音楽 =

楽器

AV・IT

半導体

メディア関連

(YMM・YMC・・・)

II 生活・余暇事業

= ブランド共有 =

リビング

リゾート

ゴルフ

III 部品・素材事業

= 技術連鎖 =

電子金属

カーパーツ

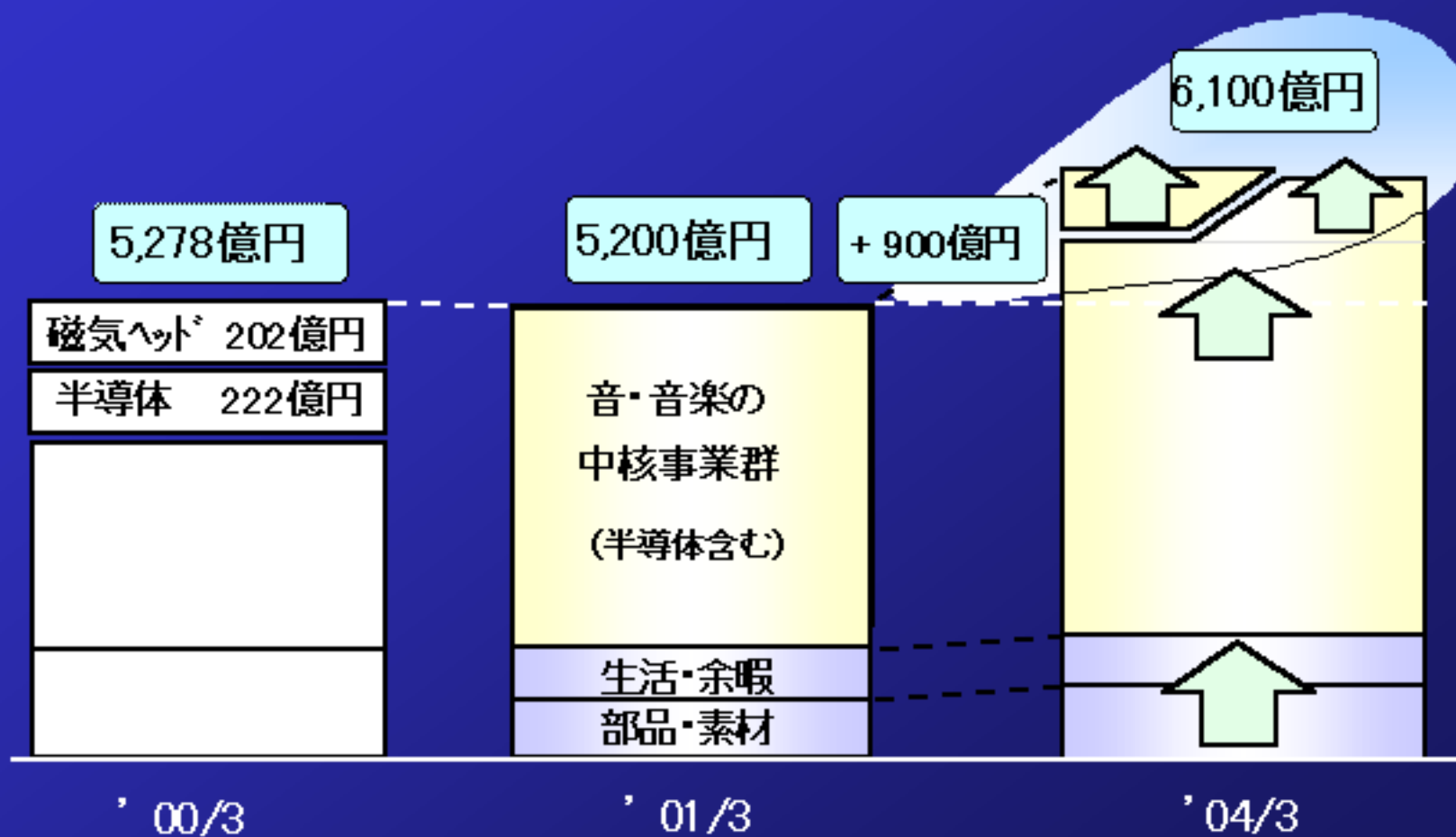
FA・金型

インハウス系サービス事業

ヤマハ発動機

※ 太枠は本体内で行っている事業

成長戦略・メディア総合戦略の構図



成長(+900億円)の枠組

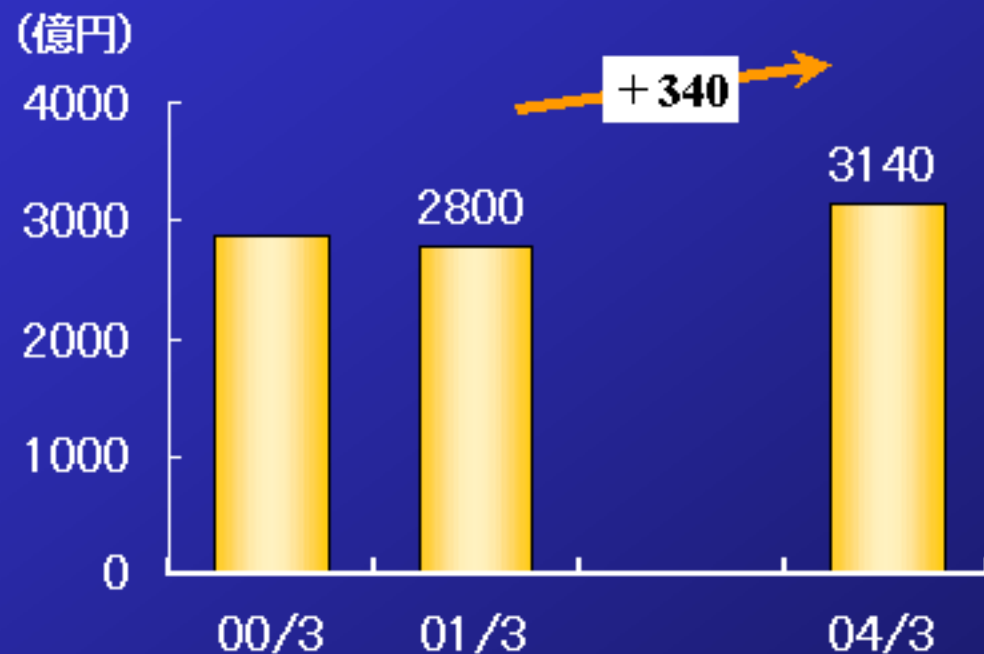


- 中核事業群 + 635億円
(4,135 → 4,770)
- 生活・余暇事業群 + 65億円
(715 → 780)
- 部品・素材事業群 + 200億円
(350 → 550)

1-1. 中核事業群

音・音楽を中心とした中核事業群において
「事業成長」と「グローバル事業連結ベース」
でのアウトプット極大化を図る

- 世界の楽器市場は成長
- 製品市場別に競争優位を築き、3年間で12%の成長を図る



■ 主要施策

音楽制作市場での事業強化

中国市場政策推進

国内楽器販売組織改革

大人市場本格取組

音楽制作市場での事業強化



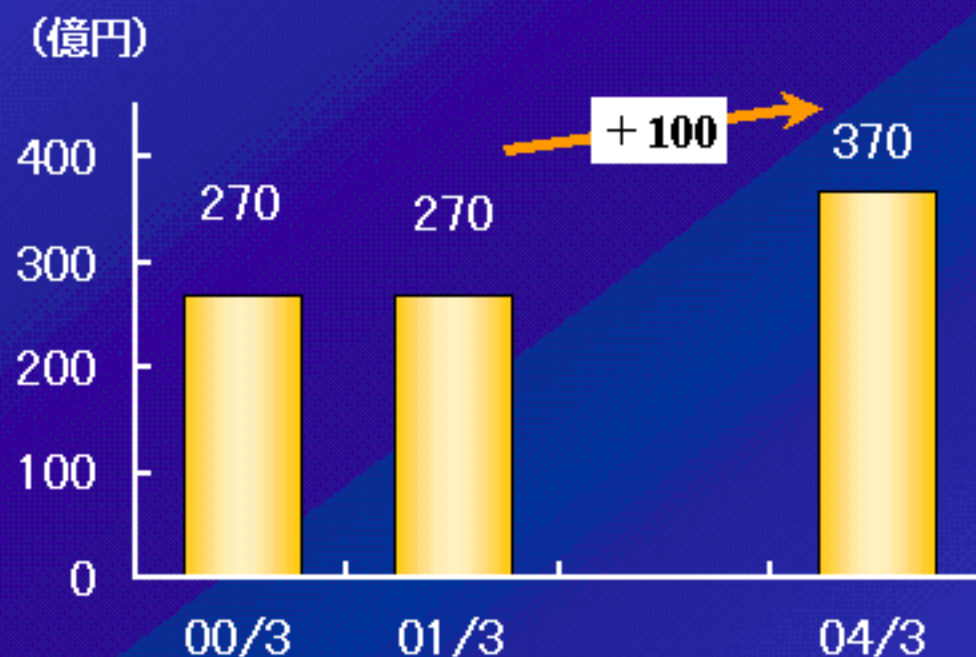
ー 成長が期待できる音楽制作市場での事業拡大・シェアアップを図る

■ デジタルミキサーの拡充

■ エフェクトプロセッサの新規開発

■ ワークステーションの強化

■ サウンドシステム商品群の開発
(プロセッサ、ネットワーク、PW/SPKR 等)



中国市場政策推進



— 急拡大する中国楽器市場に対して、事業本部としてのシナリオ（生産/販売）の詰めと推進を急ぐ



背景 市況の低迷と市場・販売網の
大きな変化

目的 現場に近いところでの意思決定
ライン専門性強化
企画業務の統合強化と効率化
お客様との接点強化



今春を目処に、国内楽器販売組織の抜本的な改革の検討に入る

大人市場戦略本格取組



—国内音楽市場の活性化に向け、大人市場
に本格取組み

国内楽器営業 財 団

Y M M Y M 販 社

+

メディア戦略

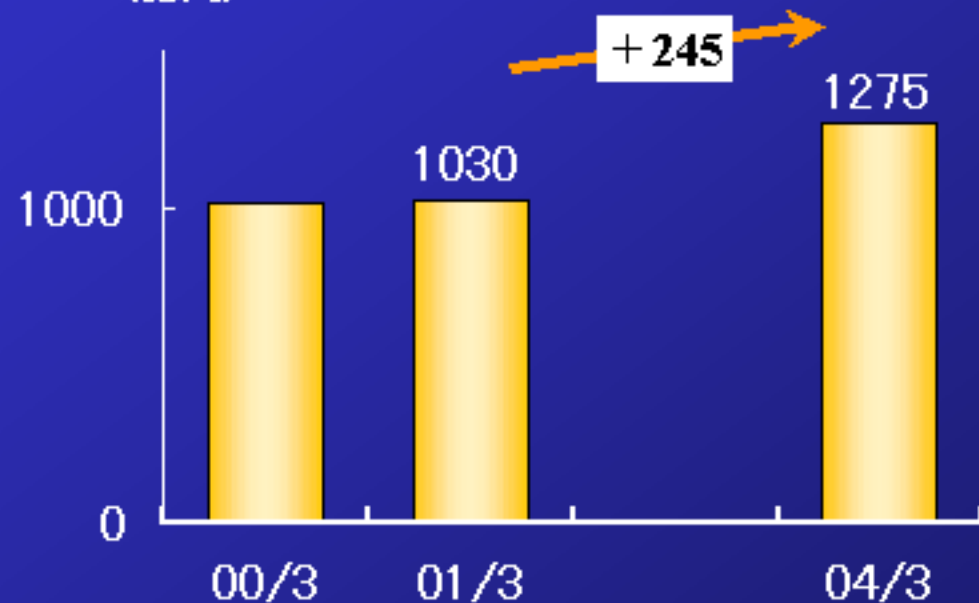
(リアルメディア/ITメディア)

<ヤマハプログラムの充実>



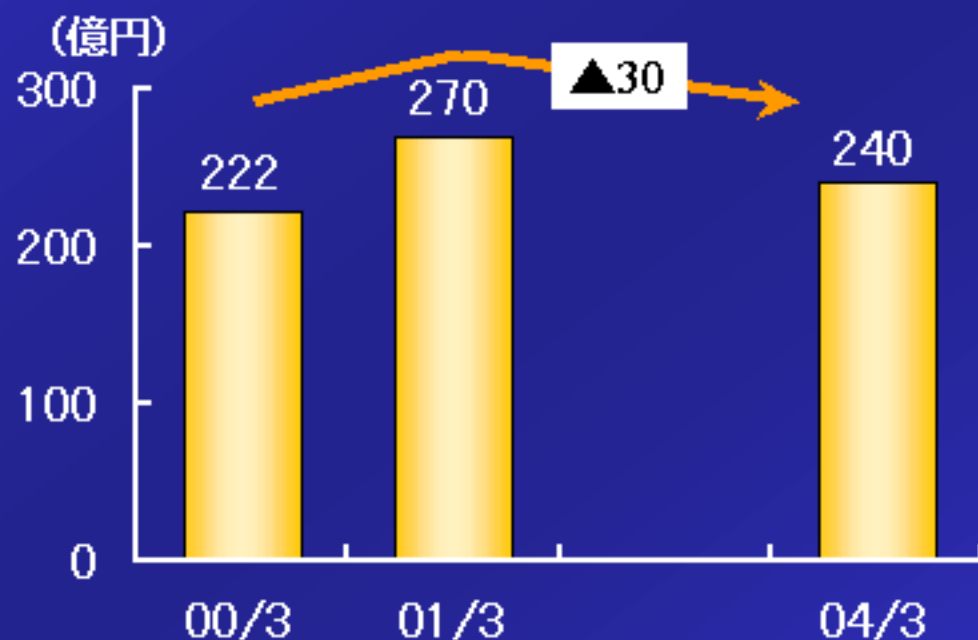
- ホームシアター No.1 戦略の推進
- CDR/RW商品力、販売力の確立
- ルータの継続的成長
- AV・IT融合商品の開発

(億円)



—「音」「ネットワーク」を中心としたインテリジェントデバイスに集中し、収益力の強化を図る

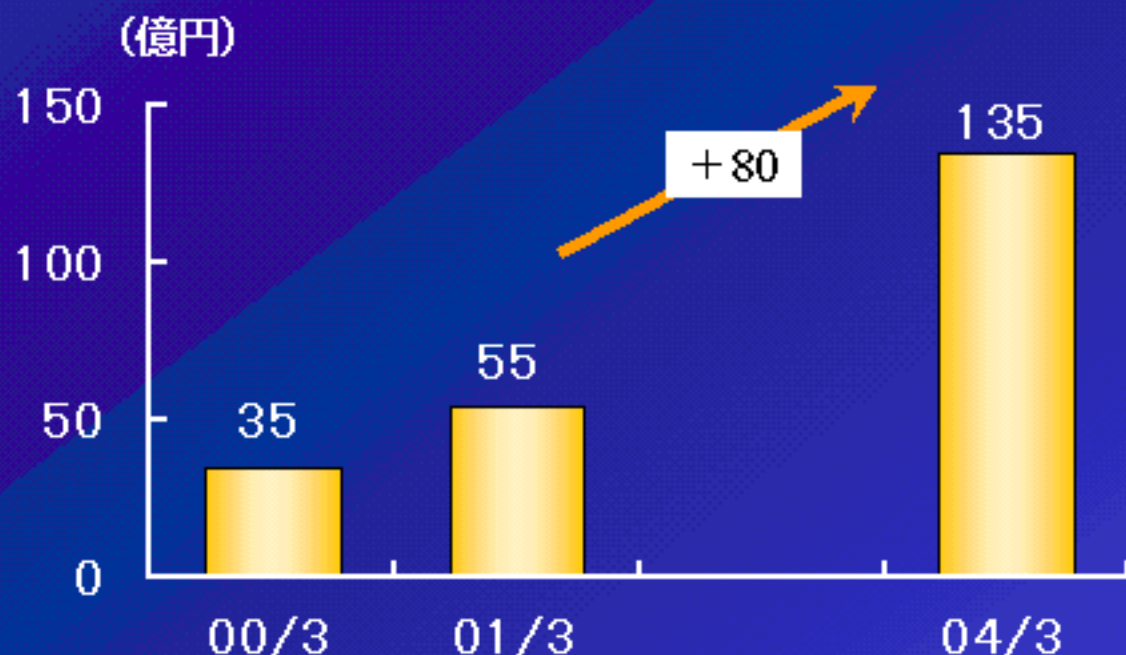
- モバイル音源ビジネスの極大化
- アミューズメント市場No.1シェア
- オーディオ領域(DSP他)の再構築



メディア関連事業群



- YMM デジタル対応、アライアンスによる成長
- YMC 新人アーティストの発掘
- コンテンツ モバイルコンテンツ強化とグローバル化
- メディア推進 プロジェクトの事業化



メディア推進室を中心に芽づくりは積極的に開始された

推進テーマ	<ねらい概要>	<成果>
•MusicFront	ネットによるコンテンツ発掘	2700曲 デビュー7組(12月末)
•音楽ポータルサイト	MidRadio、電子楽譜配信	12月サイトオープン
•着メロビジネス	音源チップ コンテンツ(事業化推進室)	60億円(01/3期) 135万人(01年1月末)
•ネット楽器PJ	PA・DMIでの開発強化	PJリスタート(9月)
•プロジェクト”風鈴”	次世代音チップと新アプリ	12月中間 2月最終
•YMM	コンテンツビジネスの拠点	100億をターゲット
•YMC	CD著作権(レーベル会社)	新人の投入
•YMIA	楽譜著作権、電子楽譜主導	合併会社(YMH)設立

1-2. 生活・余暇事業群

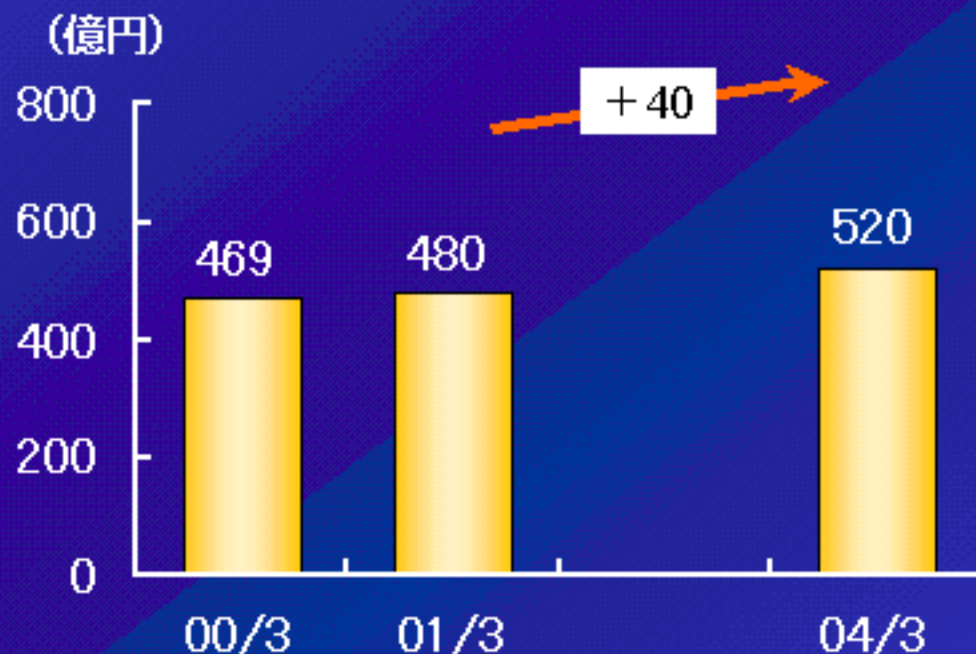
当面国内市況の回復は期待できず、
選択と集中による事業の基盤強化と
収益の改善にウエイトをおく

リビング事業(ヤマハリビングテック)



—市況は厳しいが、商品力強化、販売力強化により経営基盤を固める

- <LIFE RESORT>をコンセプト
- システムバス及びルームズ商品で
中高級品市場に注力

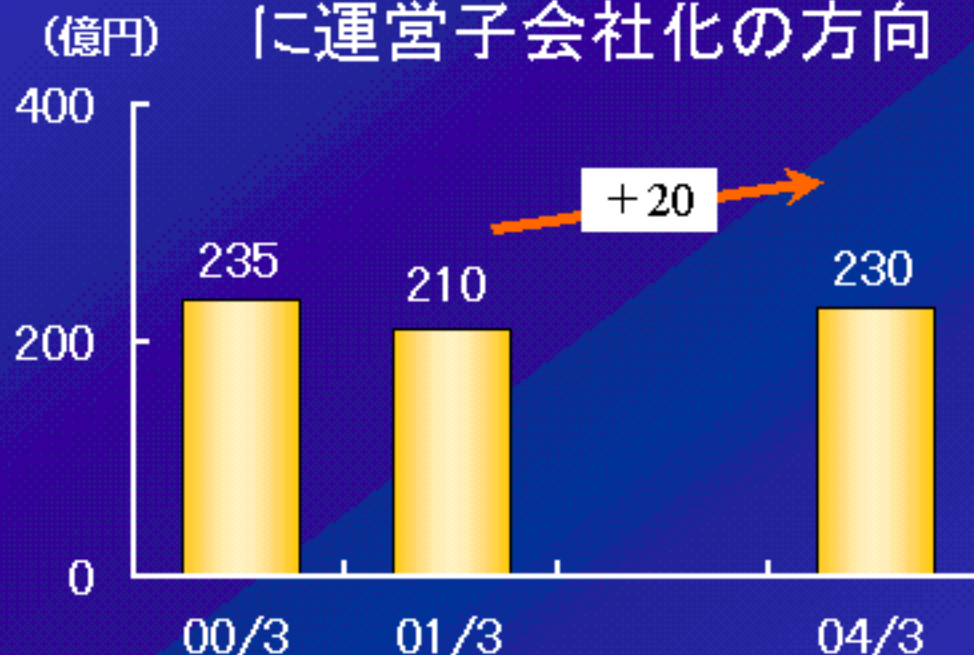


レクリエーション事業(ヤマハリゾート)



施設ごとに更なる事業構造改革を進め、事業の
存立基盤を確立する

- 黒字経営によるグループ/ブランドへの貢献
- 選択と集中による業界との差別化
- 地域の業界競争条件を取り入れ、2002年4月に運営子会社化の方向



1. 施設毎に集中差別化し事業継続(黒字化)

つま恋 合 歓 キ 口 口

2. リゾート事業の品質ステータスを牽引

葛城 北の丸 鳥 羽

3. 個別に市場対応

はいむるぶし 寸 座

1-3. 部品・素材事業群

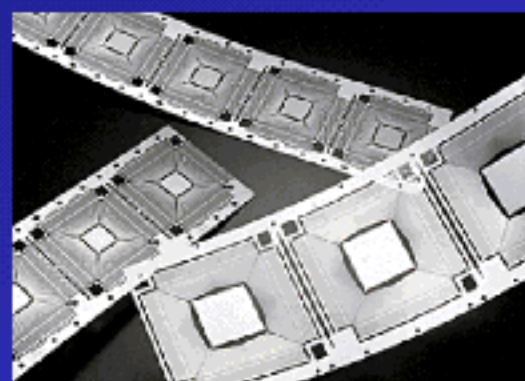
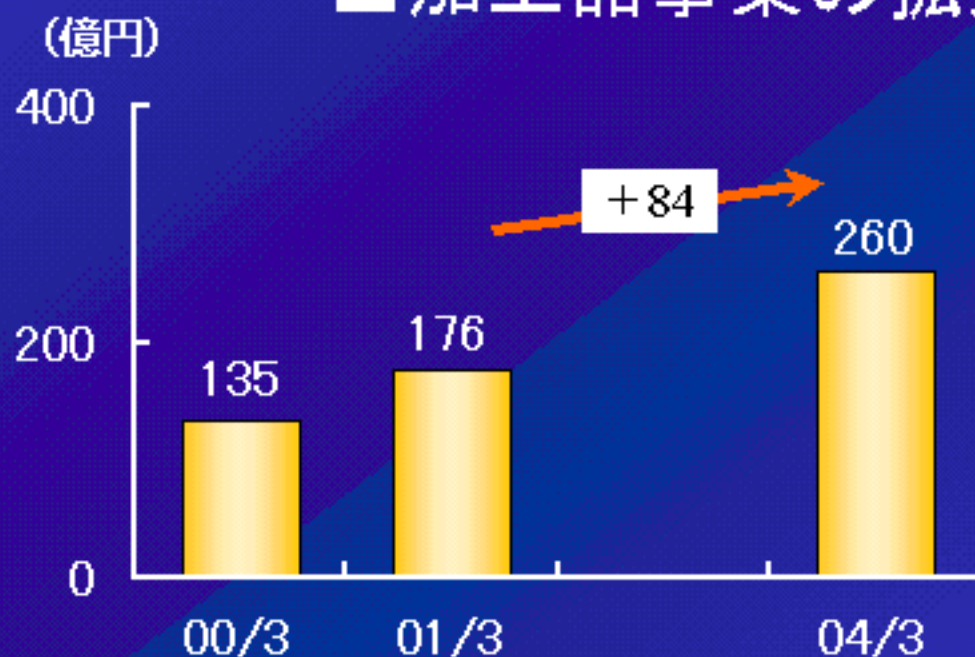
中核事業で培ってきた技術を活かし、
企業体力の範囲でのバランスのとれた
成長を目指す

電子金属部品事業(ヤマハメタニクス)



情報・通信関連分野に経営資源を集約し、
高付加価値商品化を推進する

- インバー事業の軌道乗せ
- 新バネ材料の商品化
- 加工品事業の拡大

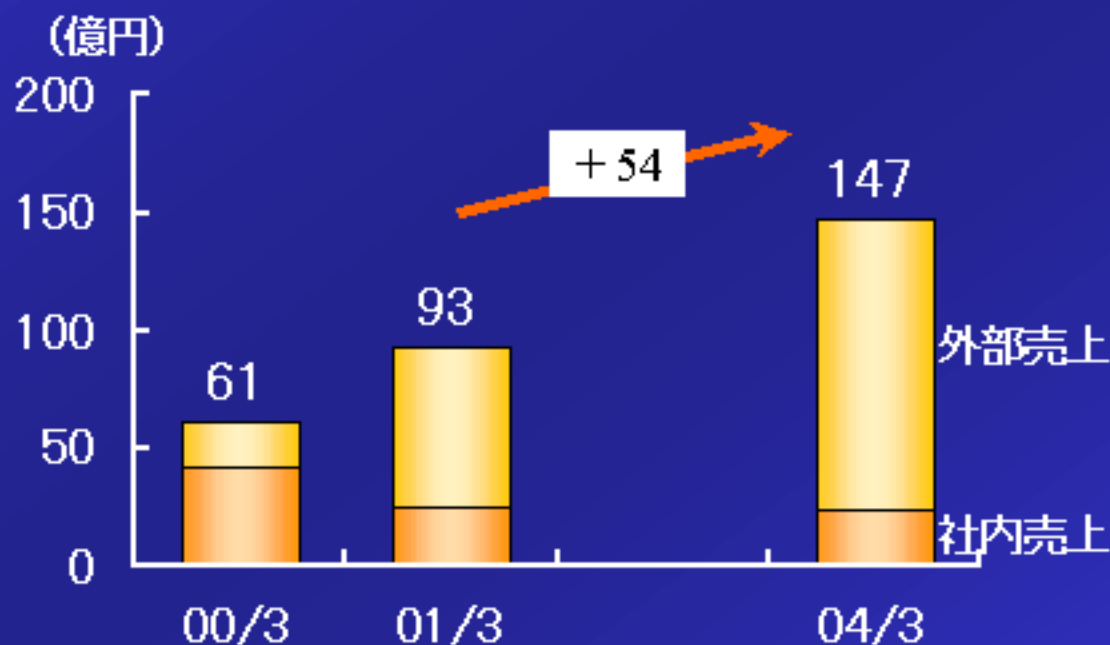


FA・金型・部品事業(ヤマハファインテック) YAMAHA

— FA・金型・部品生産での技術開発シナジーを活かし、トータルソリューション訴求による顧客拡大、外販における量販ビジネスを確立する

■ 金型とMg部品での成長

■ FAは、プレジジョン、リークテスター、ロボットの3本柱

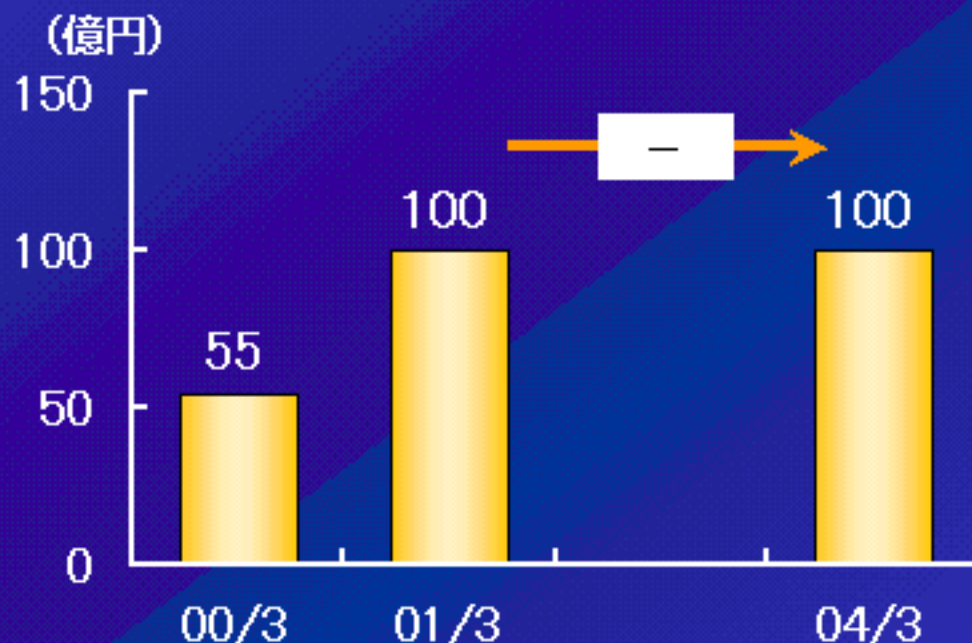


カーパーツ事業



一年間100億円規模のビジネスを継続

- パネル、ハンドル競争力強化
- 新規顧客の開拓



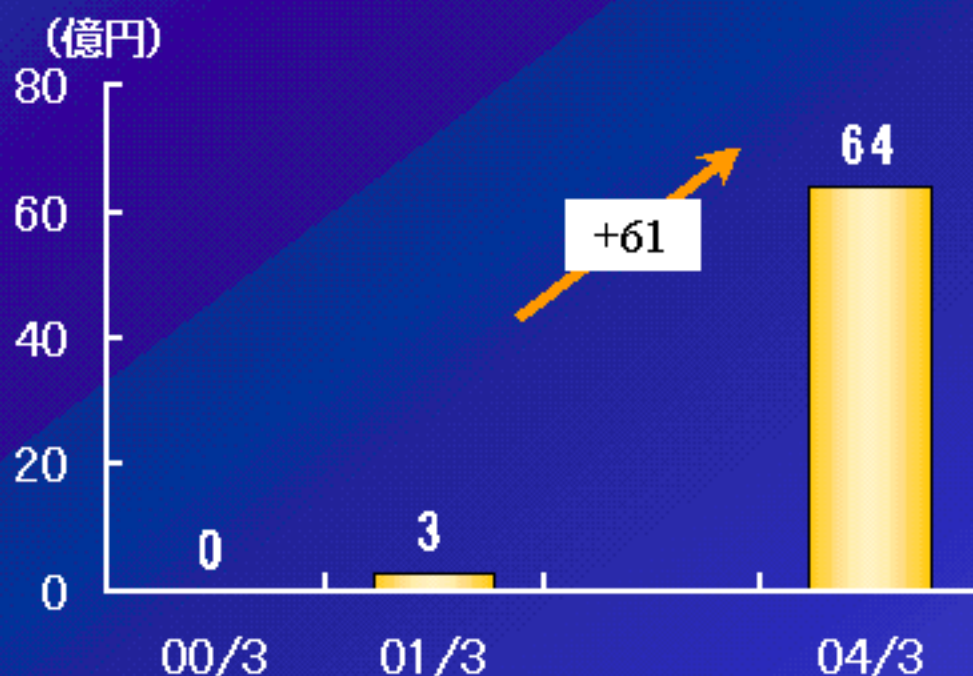
1-4. 新規事業の創出

インキュベーションの段階にあった
熱電素子事業を事業化する

熱電素子事業



- ヤマハが培ってきた金属・材料技術を活かし、光通信分野での部品事業に参入する
 - 技術供与、アライアンス等柔軟なビジネスモデルによるリスク軽減
 - 設備投資は5億円／年を計画

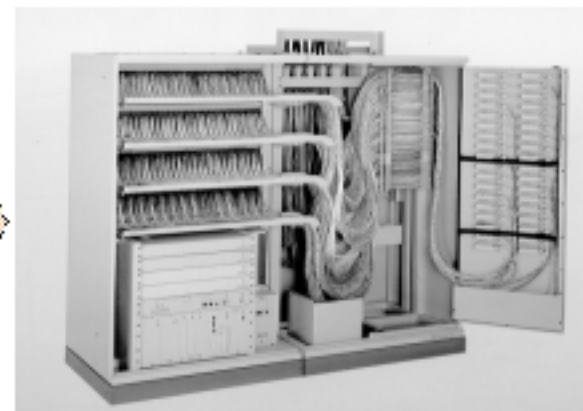
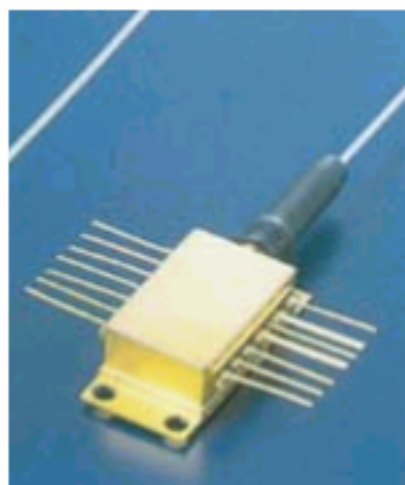
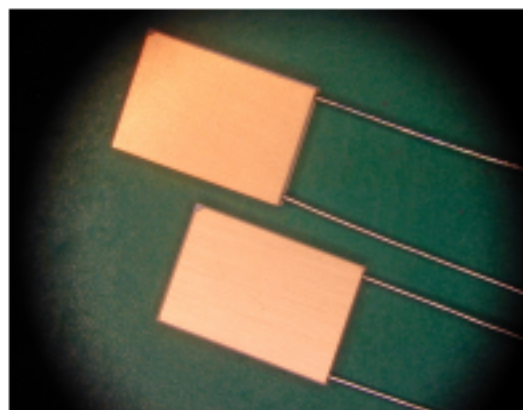


- ヤマハの参入事業は、光通信増幅用レーザーモジュール用の吸熱素子部品(ペルチェモジュール)

ペルチェモジュール

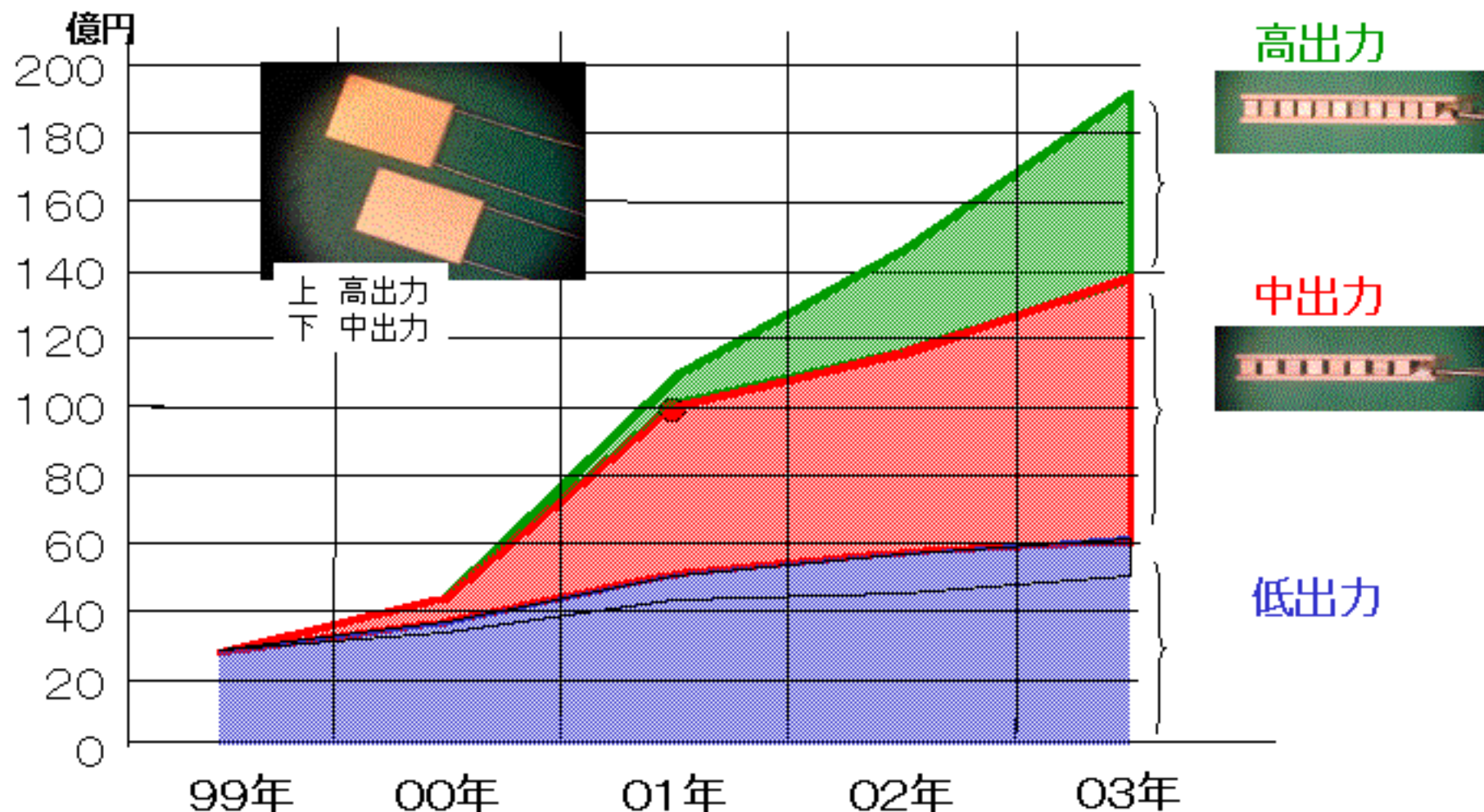
レーザーモジュール

光通信システム



□ヤマハの基本戦略

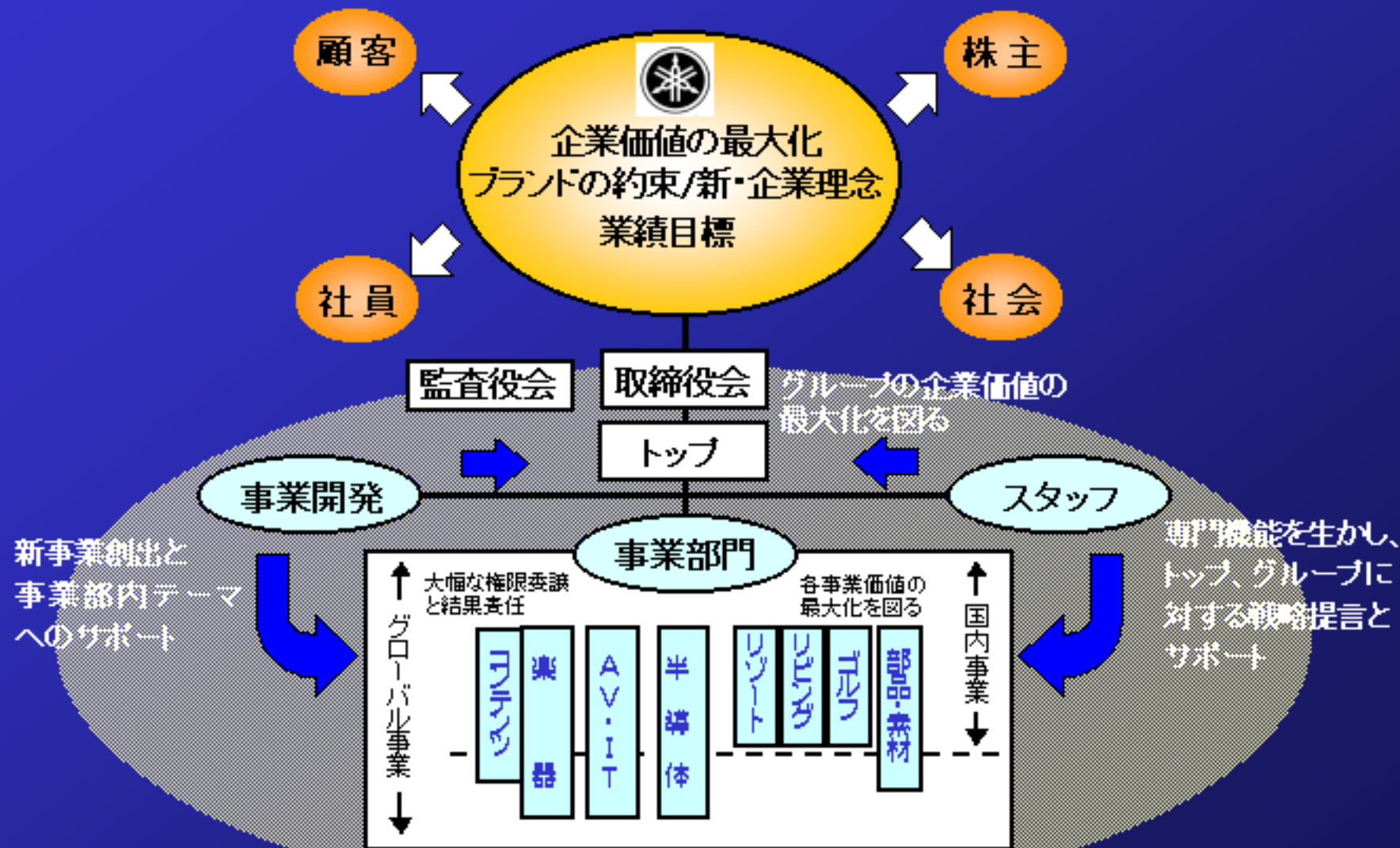
技術の優位性(高性能材料と高密度実装)が活かせる、単価も高い中・高出力用をメインに事業を立上げる。



2. グループ連結経営へ



グループ連結経営の骨格



経営執行体制の整備

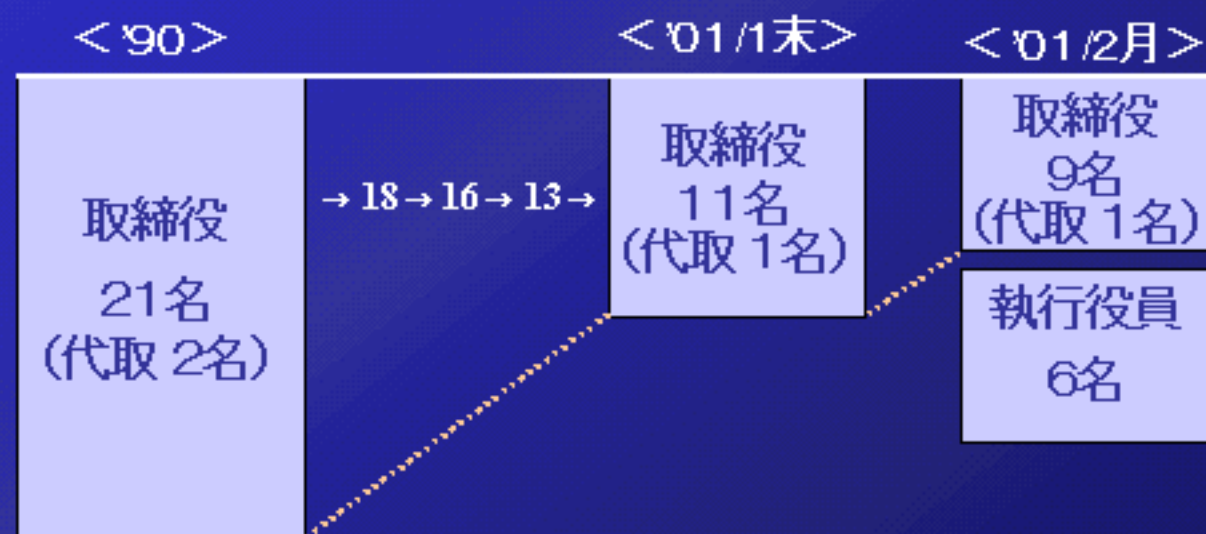


取締役

- ・ 全社グループ経営機能を担う
- ・ 全社グループにかかわる戦略タスクを分担

執行役員

- ・ 担当部門の執行に集中
- ・ 部門業績、成果の最大化に努める

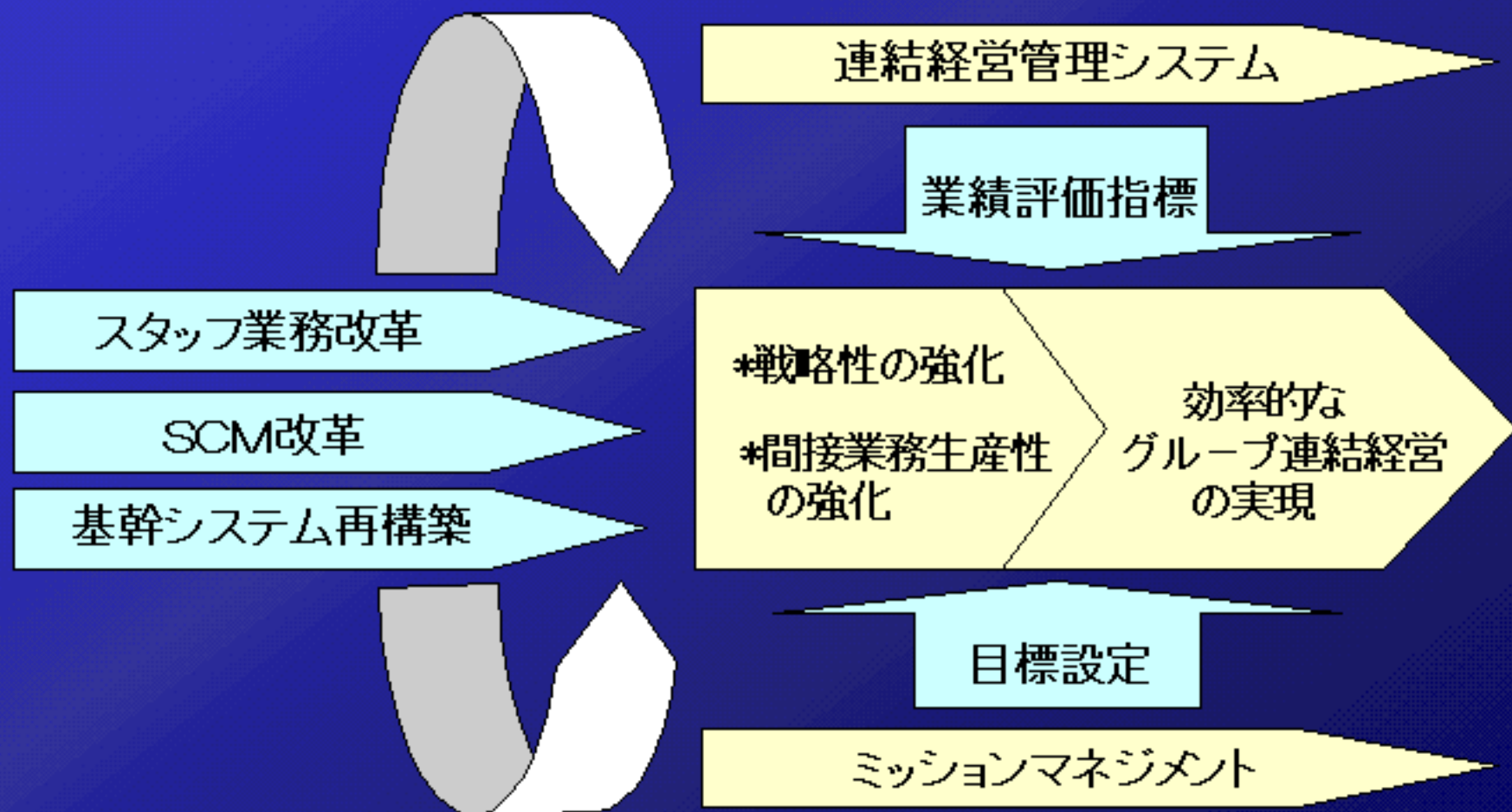


- 開発戦略委員会
- メディア総合戦略委員会
- ブランド戦略委員会
- 戦略人事推進委員会
- 環境委員会
- 環境安全推進本部会
- 輸出審査委員会
- スペース委員会

「制度・しくみ」改革



- 事業展開を支える「制度・しくみ」の改革を、事業部門に遅れることのないように、スピード感をもって推進



■環境規制への対応

- グリーン調達、廃製品の分解リサイクル、木材 規制への対応強化
- 環境配慮型製品作りのための、技術者への環境教育の推進

■グループでの地球環境への取組み

- 全グループ会社が2003年3月までにISO14001認証を取得
- グループベースでの環境情報収集の仕組みを整備 → 連結環境会計・連結環境報告書の公表

3. ブランド戦略の推進 新・企業理念



「感動」の共有



ヤマハブランド
の約束
「感動」



(財)ヤマハ音楽振興会

ヤマハ(株)



ヤマハ発動機(株)



ヤマハブランドの新たな約束

新・企業理念

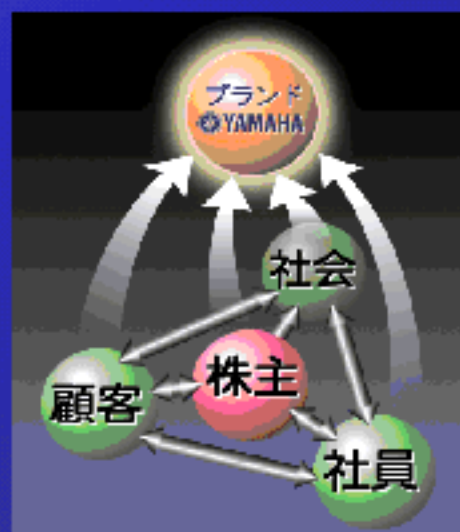
新・企業理念

〈企業目的〉

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

〈ブランド・スローガン〉

感動を・ともに・創る



■顧客への約束

お客様の心からの満足の為に、先進と伝統の技術、そして豊かな感性と創造性で、優れた品質の商品・サービスを提供し、存在感と信頼感そして感動に溢れたブランドでありつづけます。

■社員への約束

ヤマハブランドを輝かせ、その価値を創り出していくのは社員一人ひとりです。業務を通じ、各自がその能力を最大限に発揮し自己実現ができるよう、機会の公平と公正な評価に努め、誇りと自信の持てる、明るい組織風土づくりを目指します。

■株主への約束

透明で質の高い経営により、健全な業績を確保し、適正な成果の蓄積と還元を図るとともに、情報開示に努め、株主の皆様の理解と満足を高めます。

■社会への約束

安全と地球環境への配慮を最優先し、高い倫理性をもって法律を遵守し、良き企業市民として、地域社会、グローバル社会への社会・文化・経済の発展に貢献します。

4. 数值目标



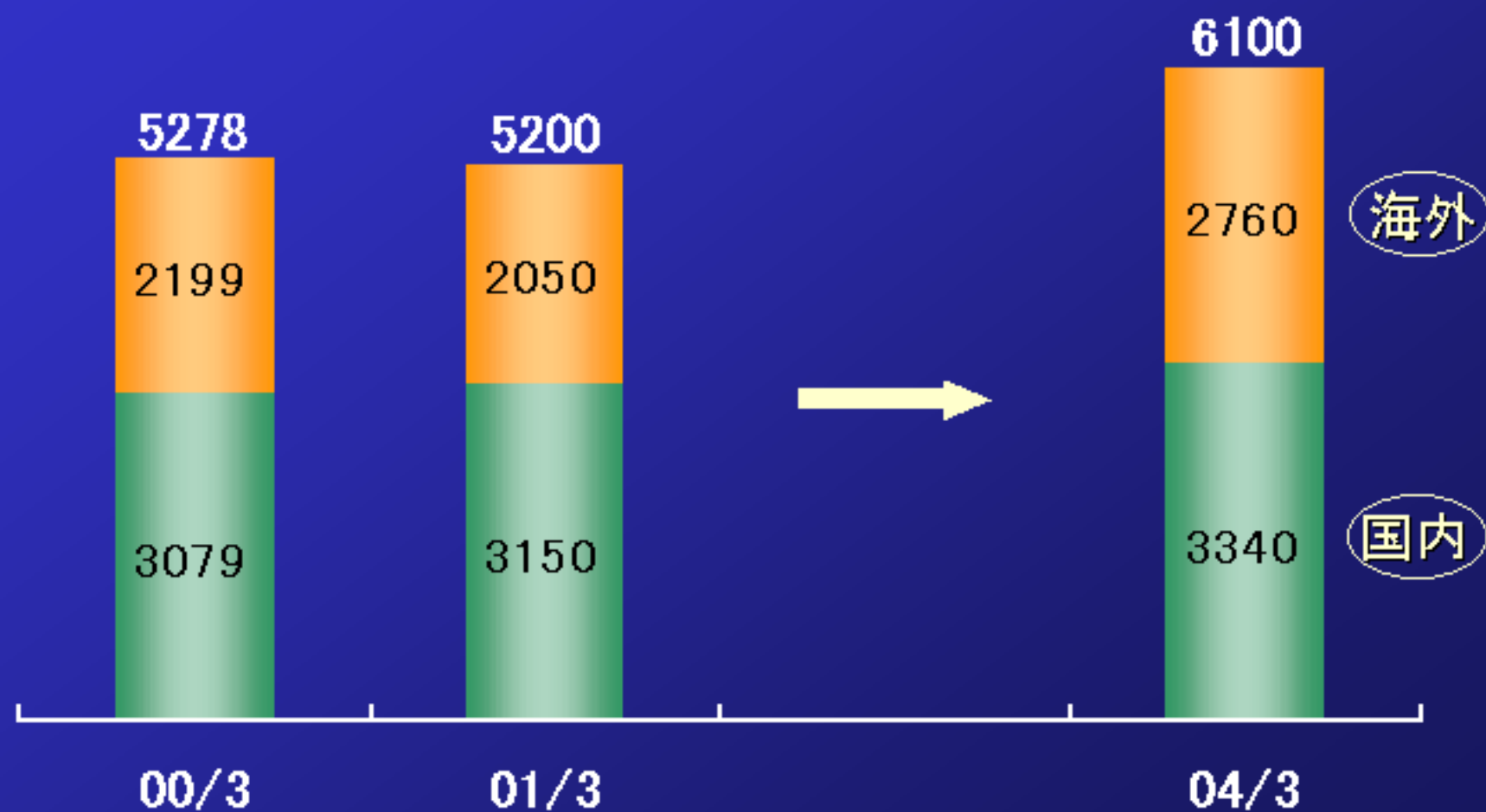
— 04/3期の目標値を以下の通りとする

	<連結>	<単独>
売上高	6,100億円	(3,800億円)
経常利益	300億円	(150億円)
ROE	9.5%	(7.5%)
FCF	170億円	(110億円)

連結売上高



(億円)



(円)

<' 01/3 >

<' 04/3 >

USDドル

107

110

EURO

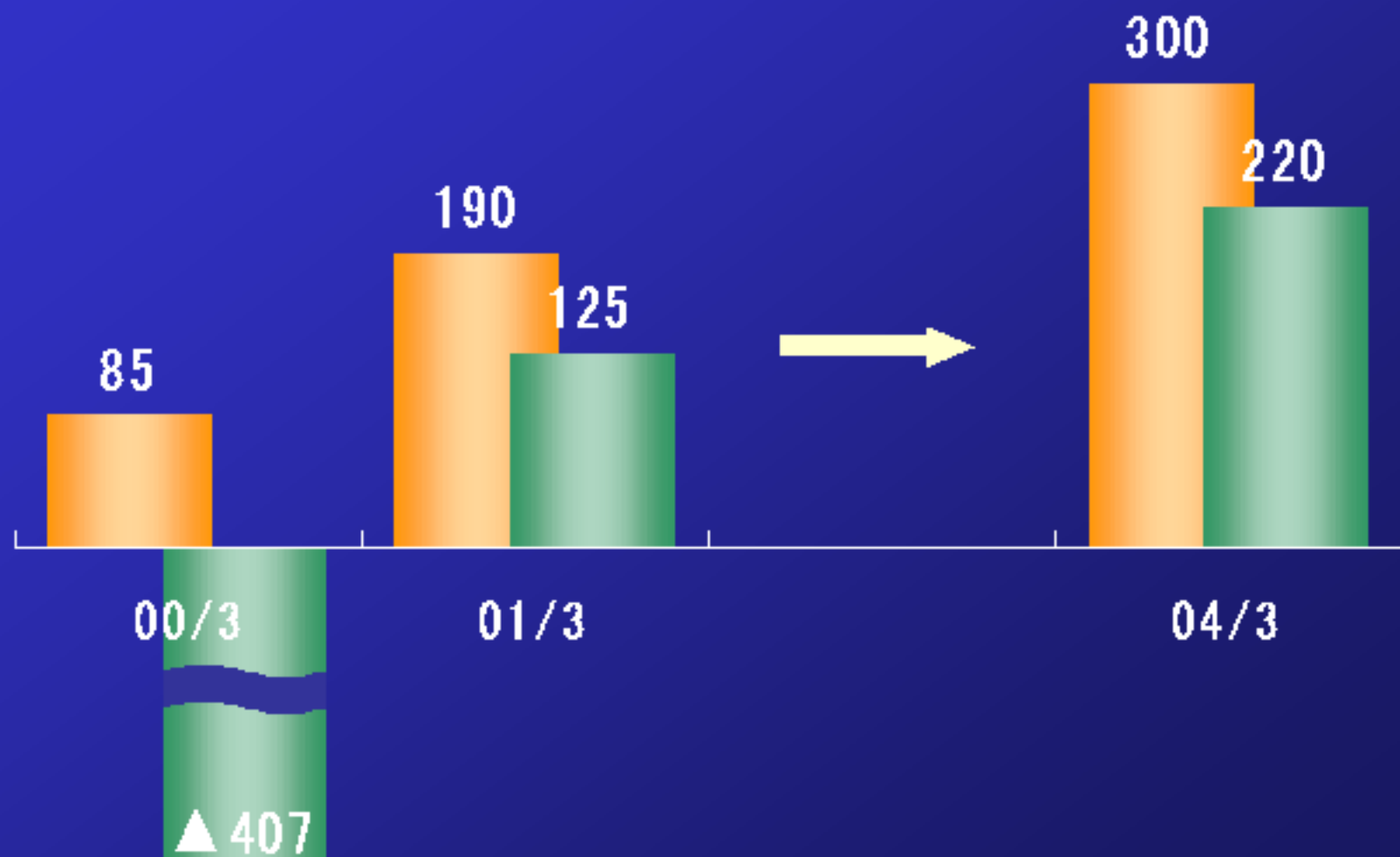
97

100

經常利益/当期利益



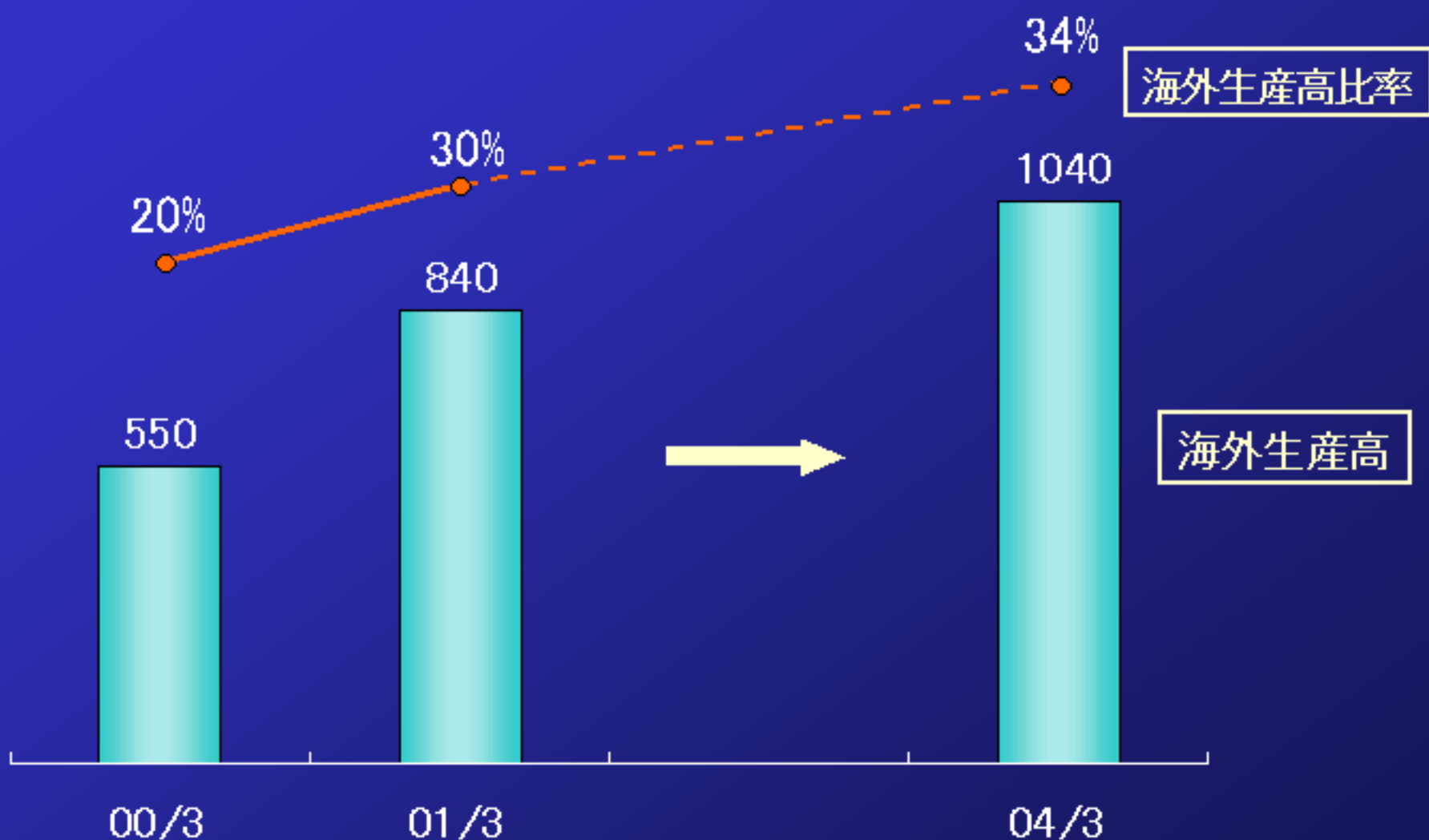
(億円)



海外生産高



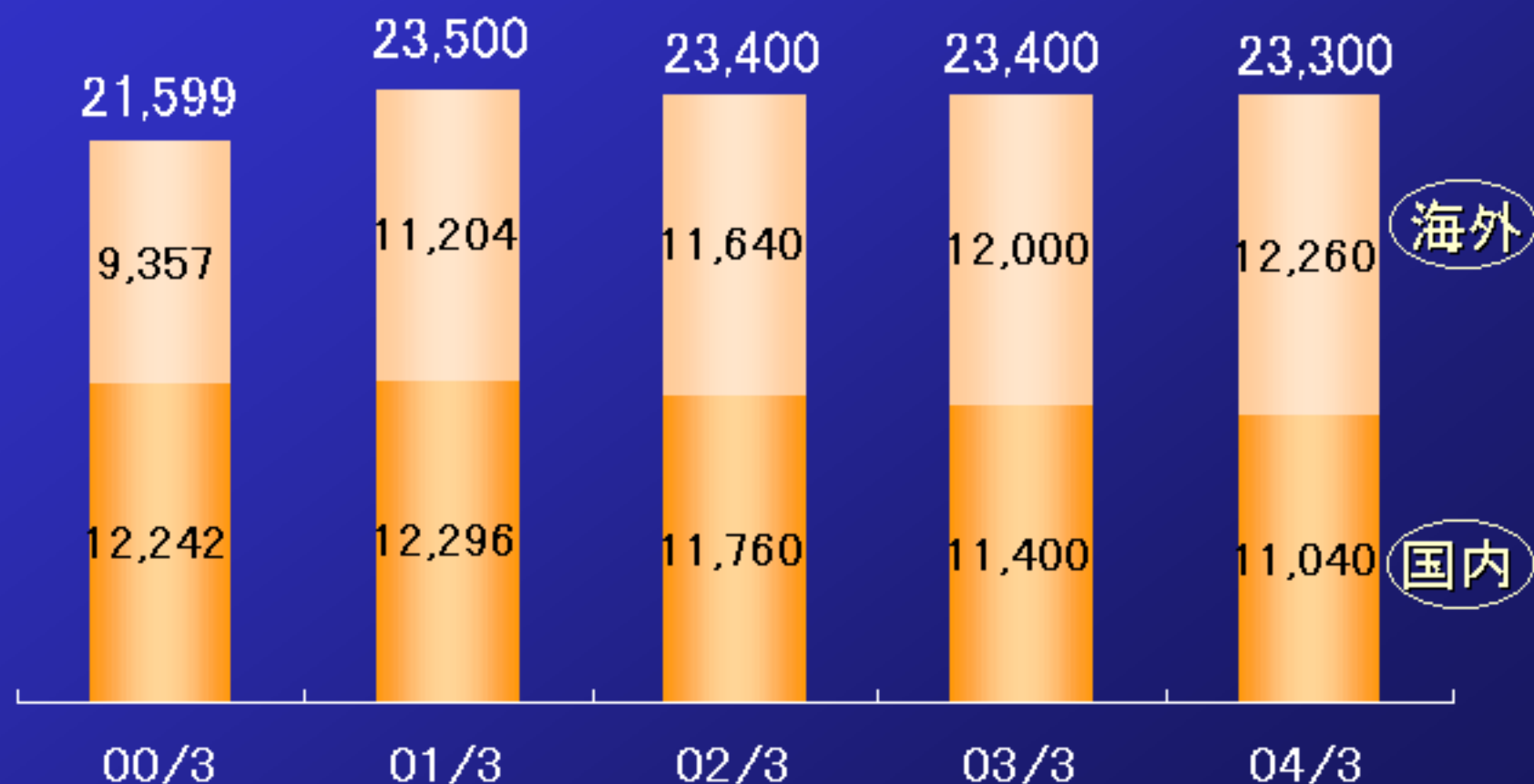
(億円、%)



要員計画



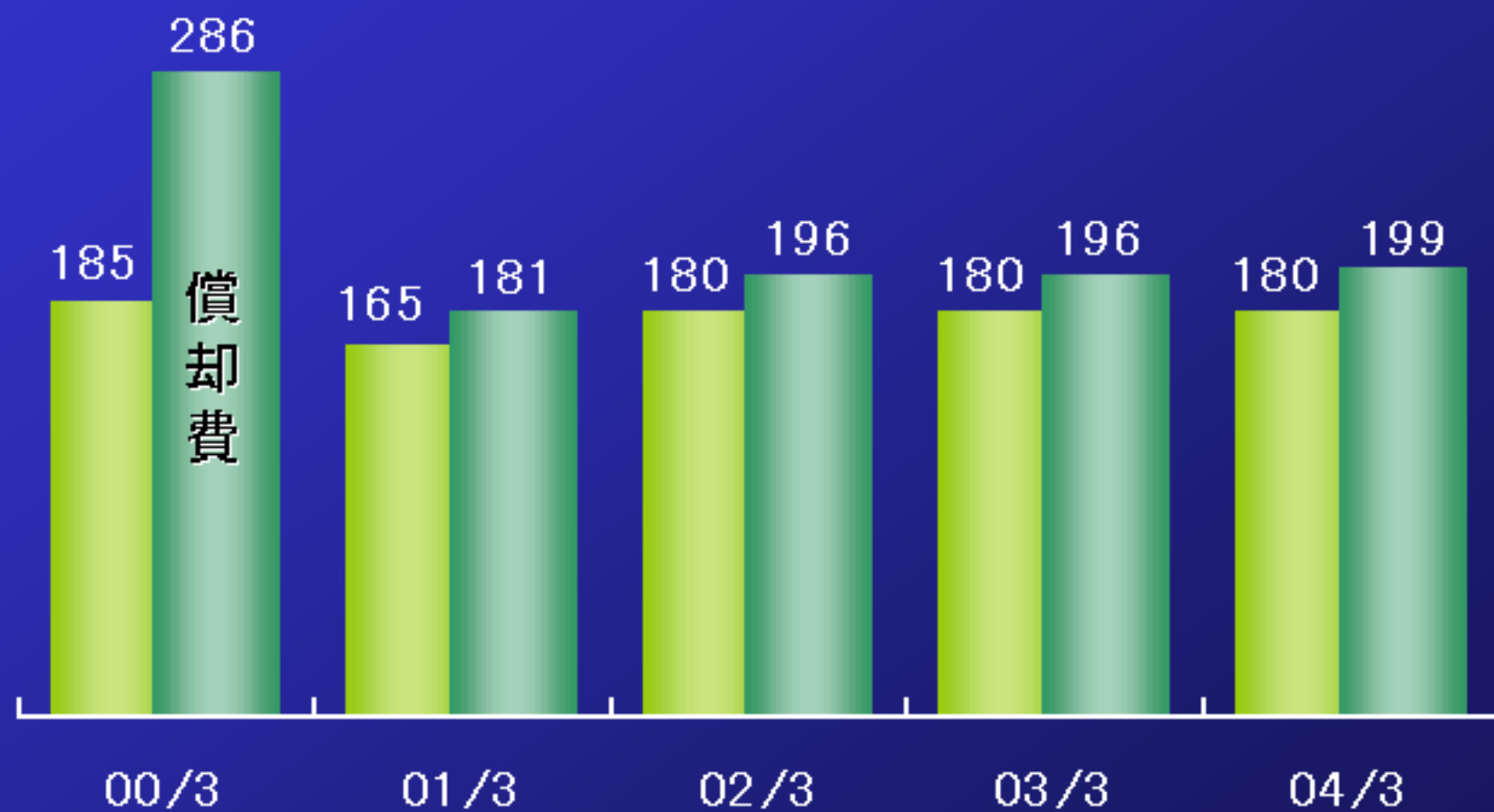
(人)



設備投資(減価償却費)



(億円)





感動を・ともに・創る