

事業構造改革の継続

- **固定費の削減 15億円**
 - ・ 間接部門等の最適化
 - ・ お客様の付加価値につながらないコストを徹底削減
- **グローバル購買の推進**
 - ・ 現状：海外の生産拠点がそれぞれ独自で材料調達
 - ・ 変更：現状の海外調達を集約化

収益管理体制の強化

- **カテゴリー別・製品別収益管理の強化**
- **グループ全体の決算期統一の検討開始**
 - ・ 現状：国内 3月決算、海外 12月決算
 - ・ 変更：12月決算に統一
 - ・ コンピュータ周辺機器事業含む

前期実施した構造改革により国内は概ね体制が整いましたが、海外についてはまだまだ着手すべき課題が多く残っています。海外を中心にこの3年間でさらに15億円の固定費削減を実施する予定です。

また新たな課題としてグローバル購買の推進があげられます。現在、ローランドでは海外の生産拠点がそれぞれ独自で材料調達している実態があり、これを集約化してまいります。集約化による効果は、ボリュームをまとめたことによる購買交渉力のアップだけでなく、オペレーションの省力化などにも広がりますが、現時点では効果を読みにくく、定量目標には織り込んでおりません。

そして、これらのコスト削減効果を継続し、さらなる効率化を図るべく、カテゴリー別や製品別の収益管理体制を強化してまいります。

また現在当社の決算期は3月決算でございますが、海外の子会社は12月決算となっております。これが株主様や投資家の方にとって当社の業績をわかりにくくしているため、当中期ではこの決算期の統一も目指してまいります。

SCMのさらなる推進

- 地産地消の「ローカルプロダクション」から「集約による効率生産」へ
- 生産集約と欧州・北米の集約倉庫を基盤としてSCM体制を確立
- 在庫の最適化～ 棚卸資産回転月数を1.5ヶ月圧縮（17億 14%減）

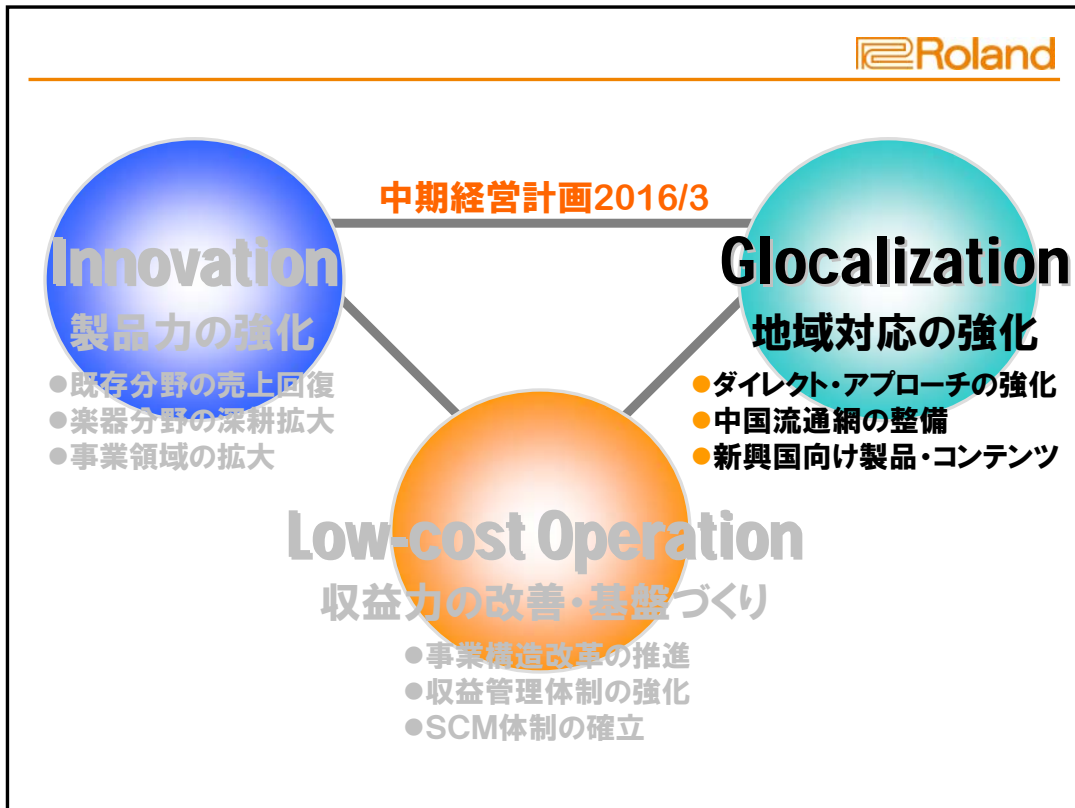


さらにLOW-COST OPERATIONはコスト削減だけでなく、サプライチェーンマネジメントを推進し、在庫の最適化にも取り組んでまいります。

前期の構造改革で整えた生産集約体制により、サプライチェーンをさらにシンプルにしてまいります。

これにより製品、材料などの棚卸資産の回転月数を、1.5ヶ月圧縮いたします。

具体的には前期末6.4ヶ月であったものを4.8ヶ月まで圧縮してまいります。金額では17億円、14%の減少となります。



2つめにGLOCALIZATIONです。
これは地域別の対応強化になります。

情報化社会の発展とともに様々な分野でグローバル化が進んでおりますが、一方で音楽や楽器は、地域ごとの特色、特性が強く非常に強く残る分野です。

グローバルな展開を進めながら、同時に地域特性に応じた活動をおこない、販売の拡大を図ってまいります。

2-(6) Glocalization～地域対応の強化



	市場特性	ローランドの戦略
日米欧	<ul style="list-style-type: none"> 西洋音楽文化をベースとした安定市場 流通寡占化、ネット販売拡大が進行 	<ul style="list-style-type: none"> ●ダイレクト・アプローチの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・潜在顧客に向けた情報発信を可能とする新たな接点構築 <ul style="list-style-type: none"> －ネット：ユーザーコミュニケーション －リアル：ライブハウス、スタジオ、アミューズメント施設／アーティスト・リレーション等 ・電子楽器ならではのソリューションで幅広い年齢層、音楽ジャンルへアプローチ、若年層へのブランディング
中国	<ul style="list-style-type: none"> ・経済発展にともなうピアノを中心とした西洋音楽文化の浸透 ・ネット販売を含め流通は整備途上 	<ul style="list-style-type: none"> ●流通整備 <ul style="list-style-type: none"> ・ショップインショップ設置による製品訴求環境の整備 ・主力都市ディーラーの開拓と育成によるピアノ販売強化 ●ブランド及び製品価値の訴求拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・電子楽器を活用した音楽教室を主要都市に展開推進 ・インターネット活用、アーティストリレーション等
新興国 (東南アジア 中南米 中近東等)	<ul style="list-style-type: none"> ・独自音楽文化の発展 ・特定の製品や分野に販売が集中、長期に継続して販売可能 	<ul style="list-style-type: none"> ●有力エリアの代理店における当社専任体制の構築 ●新興国向け製品・コンテンツ <ul style="list-style-type: none"> ・開発・コーディネーション推進を専任化 ・コンテンツの現地ローカライズが可能な新興国向け製品開発

まず、主要な市場となる日米欧では、現在、流通の寡占化、ネット販売の拡大など、大きな流通変化が楽器市場でも起こっております。

それらの変化に左右されないよう、エンドユーザーへのダイレクト・アプローチをさらに強化いたします。

具体的にはインターネットを活用したさまざまなユーザーコミュニケーションの強化と同時に、ライブハウスやスタジオ、アミューズメント施設など、現在の流通以外でもお客様との接点を増加させていきます。

また、電子楽器ならではのソリューションの提供により、年齢層や音楽ジャンルを拡大し、潜在顧客の市場開拓を行ってまいります。

中国は今後、日米欧と同様の市場となる可能性をもっており、西洋音楽の浸透や、ネット販売を含む流通変化が同時に起こる非常に特殊な市場と考えています。

日米欧では縮小しましたショップインショップですが、中国ではこれをベースに流通整備を行い、主力都市を中心にピアノ販売の拡大を狙っていきます。

またブランドや製品価値の訴求のため、電子ドラムや電子ピアノを活用した音楽教室を主要都市に展開し、インターネットの活用、またアーティスト・リレーションなどの強化により、ローランドのブランド訴求も行ってまいります。

また独自の音楽文化が発展する東南アジアや中南米、中近東、アフリカなどの新興国では、流通整備とともにこの独自音楽文化に対応した製品や、音色や伴奏スタイルといったコンテンツの対応を専門のプロジェクトを立ち上げて進め、積極的な市場展開を行います。

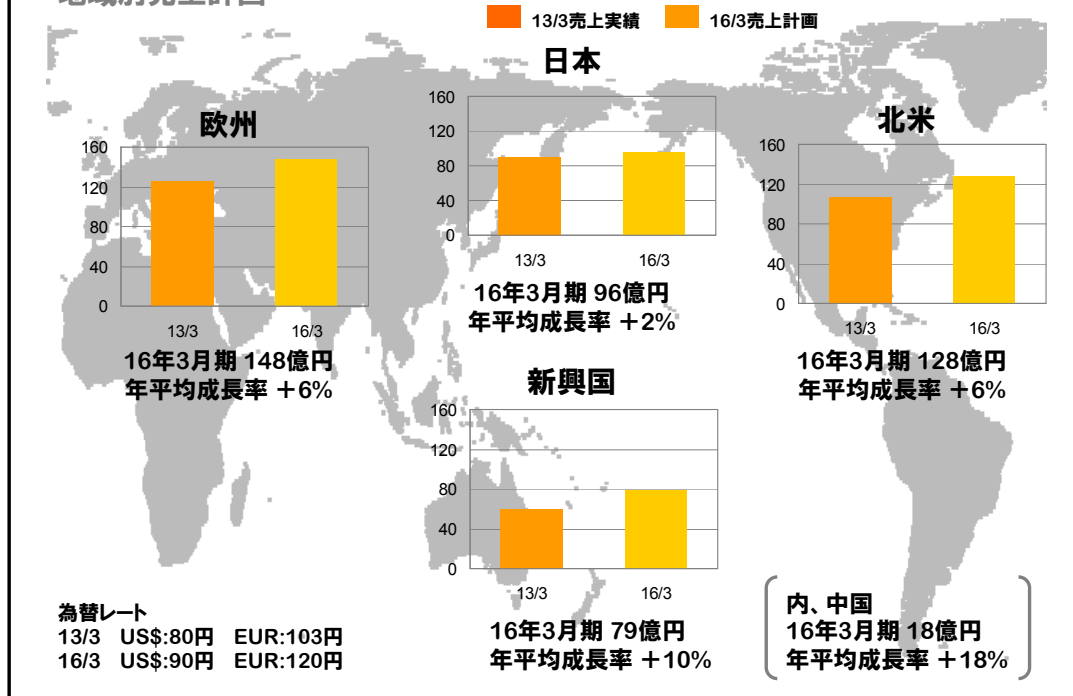
また有力なエリアではプレミアム・ディストリビューターとして、当社の専任制度の構築を進めてまいります。

2-(6) Glocalization～地域対応の強化



地域別売上計画

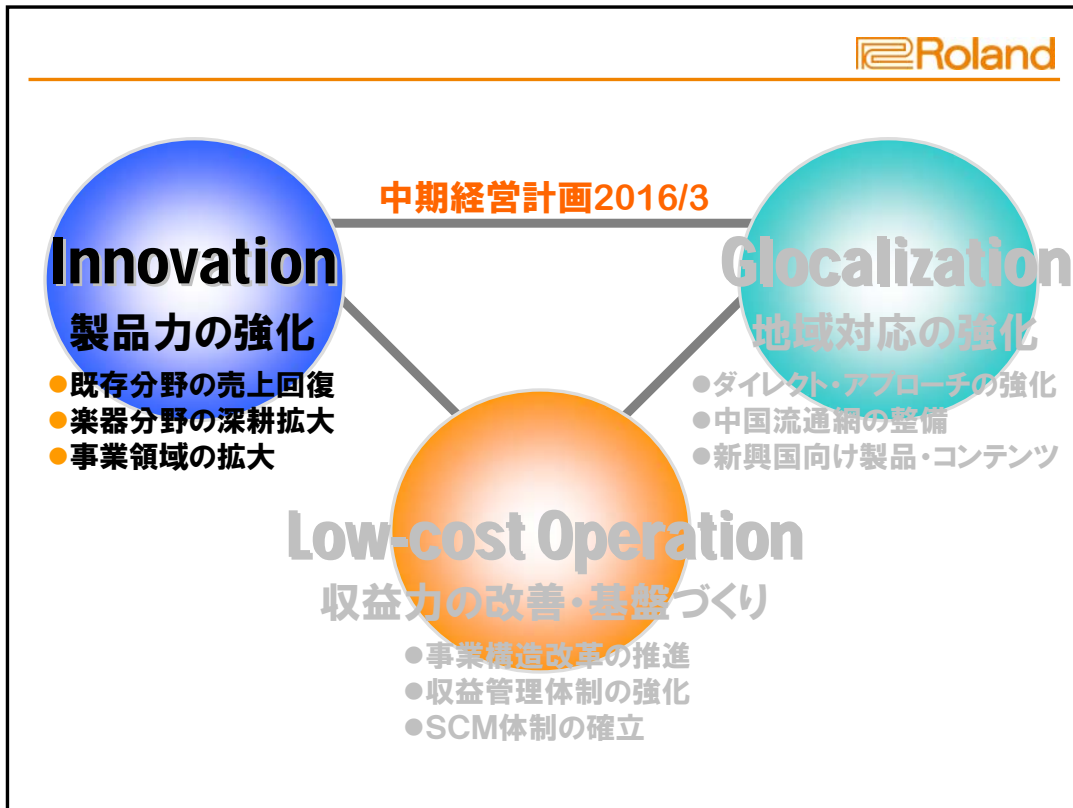
(単位：億円)



地域別の売上計画はグラフの通り、日米欧では安定的な売上回復を図ります。為替影響を除く実質の成長率は年平均2%程度と、本中期では欧州の景気改善は大きくは見込んでおりません。

新興国は年平均成長率10%。

中国については、まだ当社の金額規模が小さいため、18%と高い成長率を目指します。



最後にINNOVATIONです。
これは製品力の強化です。

**創業以来、ローランドは独自技術をベースに
電子楽器ならではのソリューションで市場を創造**

音楽をアクティブに楽しむ人口を拡大してきた



**インターネット、クラウド活用により
電子楽器の可能性はさらにひろがる**

ローランドは創業以来、独自の技術をベースに電子楽器ならではのソリューションで市場を創造し、音楽人口を拡大してまいりました。

ピアノ演奏をより身近にした電子ピアノ、自宅でも練習できる電子ドラム、楽器を演奏できない人でも作曲を楽しめるコンピュータ・ミュージック、またホーム・スタジオを実現したデジタルレコーダー等々があります。

またシンセサイザーやリズムマシン、エフェクターといったプロも使ってもらえる商品は、ミュージシャンの創造力を刺激し、例えば最先端のダンス・ミュージックやテクノなど、音楽シーンの発展にも貢献してまいりました。

今後もインターネットや、クラウドを活用していけば、さらに可能性は広がり、電子楽器はまだまだ成長していくことが可能だと考えています。

独自技術によるProduct Innovationの実現

DSP(Digital Signal Processing)技術を進化

- 楽器としての表現力の追求
- 音場処理の進化
- 新たなソリューション提供

カスタムLSIによるコアコンピタンスの具現化

- 次世代音源LSIの開発

既存分野の売上拡大

- ・適正価格の実現
- ・潜在顧客の開拓
- ・市場ニーズ反映 ～「301プロジェクト」※

楽器分野の深耕・拡大

- ・ダンス・ミュージック、ボーカルなど新規分野開拓
- ・業務用音響・映像機器の投資継続

事業領域の拡大

- 独自技術の用途展開～音の分野で社会に貢献
(可能性のある分野) 自動車/医療・健康/生活

※301プロジェクト:市場価値を30%高め、その製品分野でNo.1製品をつくるマーケティングの取り組み

この中期では独自のデジタル信号処理技術をさらに進化させ、表現力、音場の処理などのソリューションを差別化の要素となるカスタムLSIに集約し、コアコンピタンスとして具現化してまいります。

目指すのはProduct Innovationの実現です。

既存分野では、市場規模の大きいピアノ、ドラム、ギター関連商品を中心に、より一層の市場ニーズの取り込み、適正価格の設定など、売上の安定化を図ってまいります。

また最先端のダンス・ミュージックやボーカル、業務用音響・映像機器など、楽器分野含め深耕・拡大を進め、成長のベースを築きます。

長期的には、既存分野にとらわれない音声や映像の独自技術の用途展開をすすめ、事業領域の拡大も目指してまいります。

2-(7) Innovation～製品力の強化

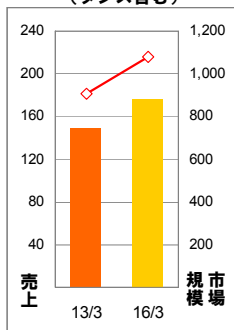


カテゴリ別売上計画・市場規模

(単位：億円)

■ 13/3売上実績 ■ 16/3売上計画 — 市場規模(当社推定)

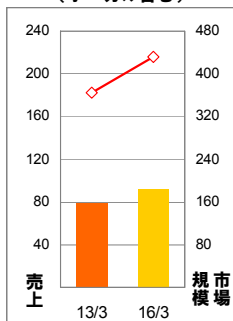
電子楽器 (ダンス含む)



16年3月期 176億円
当社年平均成長率 +6%



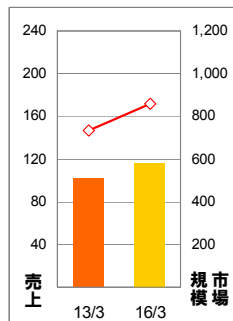
ギター関連機器 (ボーカル含む)



16年3月期 93億円
当社年平均成長率 +5%



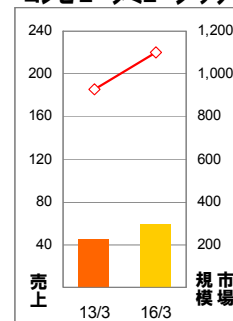
家庭用電子楽器



16年3月期 116億円
当社年平均成長率 +4%



業務用音響・映像 コンピュータミュージック



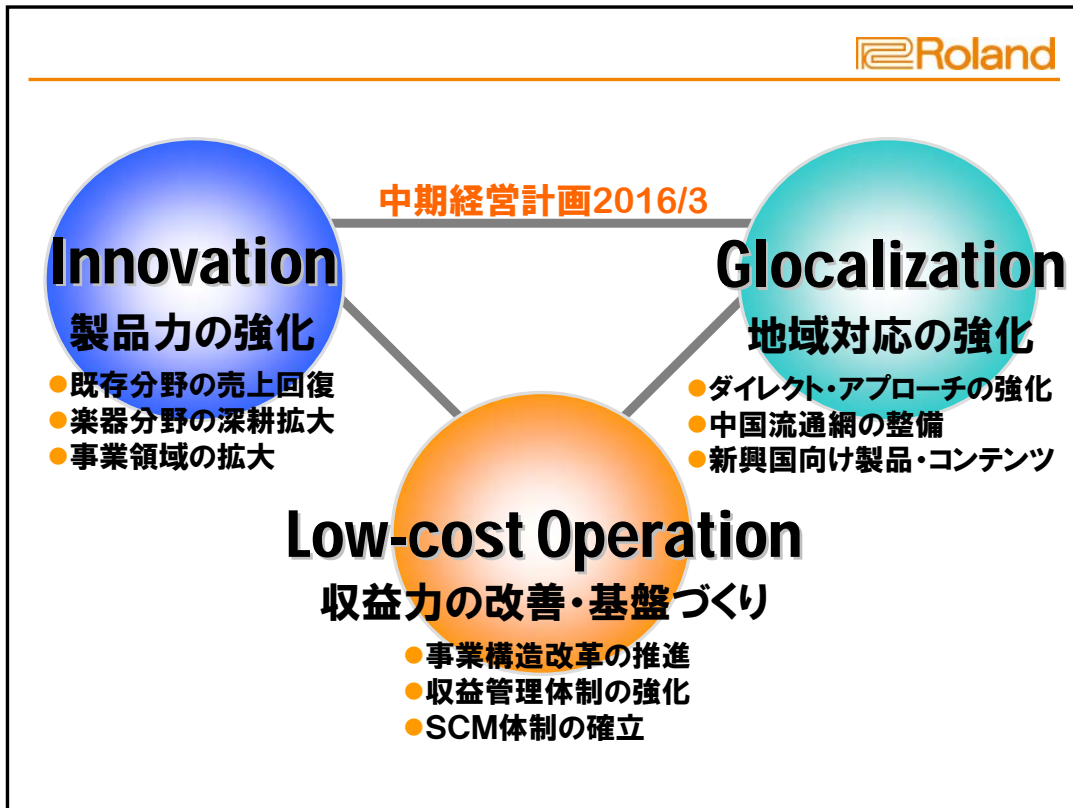
16年3月期 60億円
当社年平均成長率 +10%



続いてこちらがカテゴリごとの売上計画と市場規模です。

いずれのカテゴリも市場の成長率は年平均4～6%であり、
当社の成長率は製品群によって異なりますが、概ね
市場成長率と同程度で増加、シェアを維持します。

ただし、業務用音響・映像の分野では市場成長率を
上回る成長を狙っており、金額規模はまだ小さいですが、
シェアアップを狙います。



以上、内部要因の対応方針について説明いたしました。

2-(8) 楽器事業・中期業績計画



2015/3で収益改善効果を発揮するとともに、売上回復と棚卸資産等の圧縮をすすめ、2016/3には営業利益率5%以上、資本コストを上回るROIC※ 6%以上を目指す

※ROIC = 税引後・営業利益 ÷ 投下資本 (= 運転資本 + 固定資産)

(単位：億円)

	2013/3 実績	2014/3	2015/3 中期経営計画	2016/3	平均成長率 13/3~16/3
売上高 <i>対前年比</i>	398	425 +6.5%	440 +3.5%	470 +6.8%	+5.6%
営業利益 <i>利益率</i>	▲20 ▲ 5.3%	▲5 ▲ 1.2%	10 2.3%	25 5.3%	
為替レート US\$	80	90	90	90	
EUR	103	120	120	120	
(参考) 2013年3月期・為替レートによる売上計画					
売上高 <i>対前年比</i>	398	387 ▲2.9%	401 +3.5%	428 +6.8%	+2.4%

最後に定量目標です。

電子楽器事業は初年度については赤字が残るものの、先の3つの方針を着実に実行してまいります。

そして2年目で収益改善効果を発揮するとともに、売上回復と棚卸資産等の圧縮をすすめ、最終年度には営業利益率5%以上、資本コストを上回るROIC 6%以上を目指していきます。

将来見通しに関する注意事項

本資料にはローランド、及びそのグループの「将来に関する記述に該当する情報」が記載されています。本資料における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、係わる将来予測に関する記述に該当します。これら将来予測に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたローランド、及びそのグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。

お問い合わせ先

ローランド株式会社

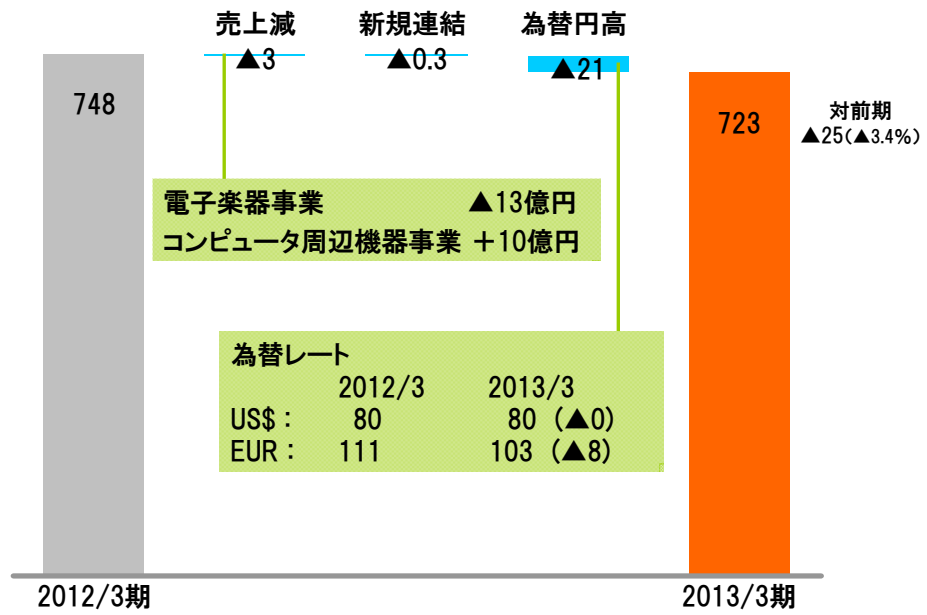
経営企画部 広報・IR室
担当: 室長 相原 靖
電話: 053-523-3652
イーメール: aihara@roland.co.jp

以上、本中期計画の内容についてご説明申し上げました。
ご清聴誠にありがとうございました。

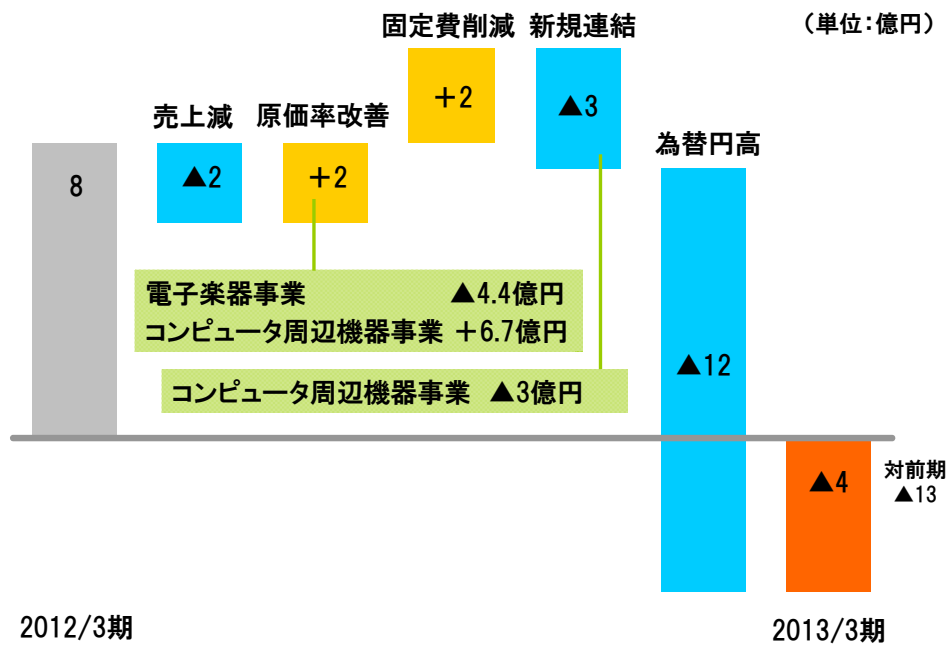
決算説明会 補足資料

2013年3月期 売上高 増減要因<連結>

(単位:億円)

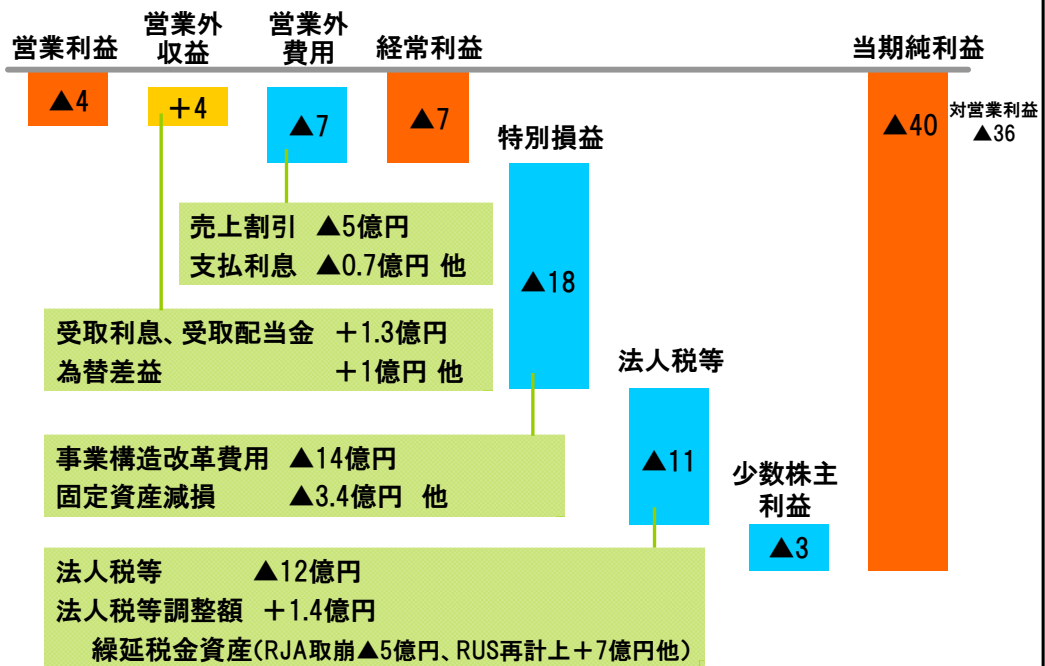


2013年3月期 営業利益 増減要因<連結>



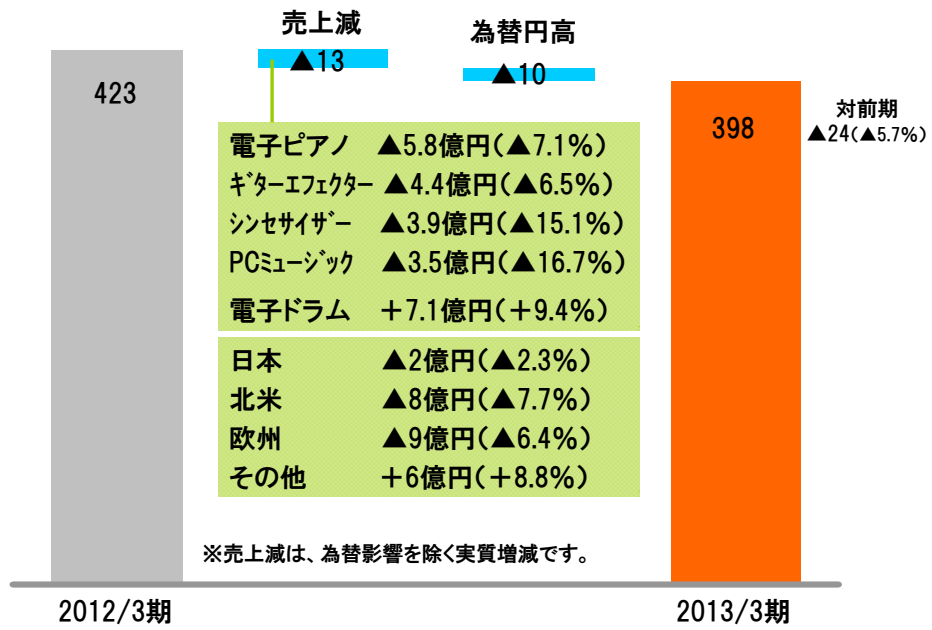
2013年3月期 経常利益および当期純利益 要因

(単位:億円)



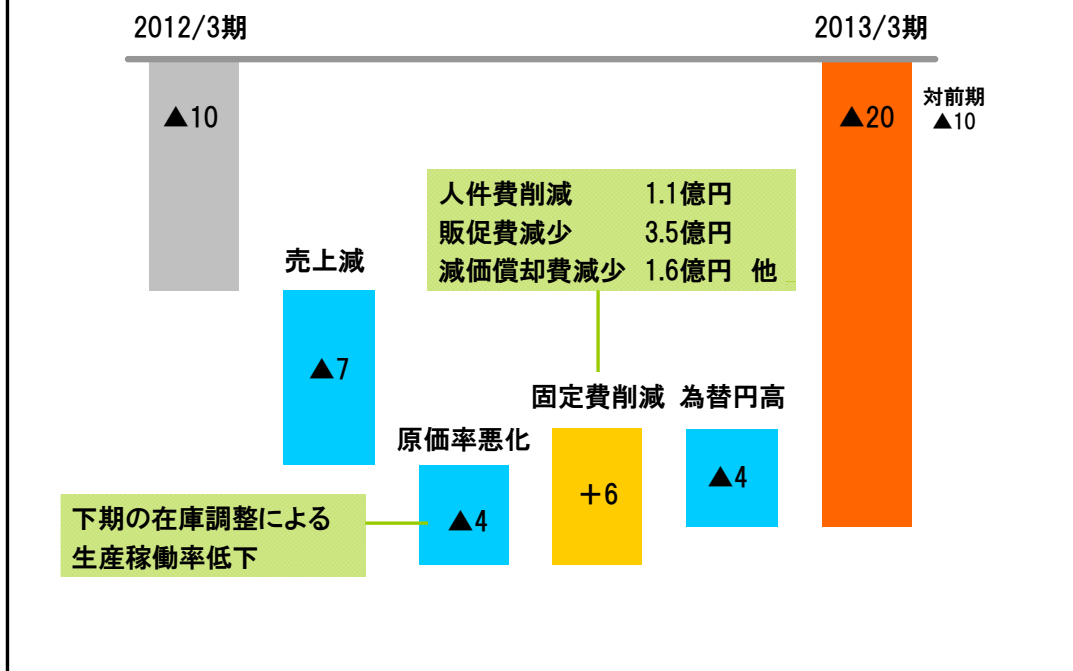
2013年3月期 売上高 増減要因<電子楽器事業>

(単位:億円)



2013年3月期 営業利益 増減要因<電子楽器事業>

(単位:億円)



2014年3月期 為替影響

為替レート 前期比較

(想定)

(実績)

(金額単位:円)

通貨	2014年3月期	2013年3月期	変動
US \$	90	80	+10 (+12.8%)
EUR	120	103	+17 (+16.9%)

為替のインパクト

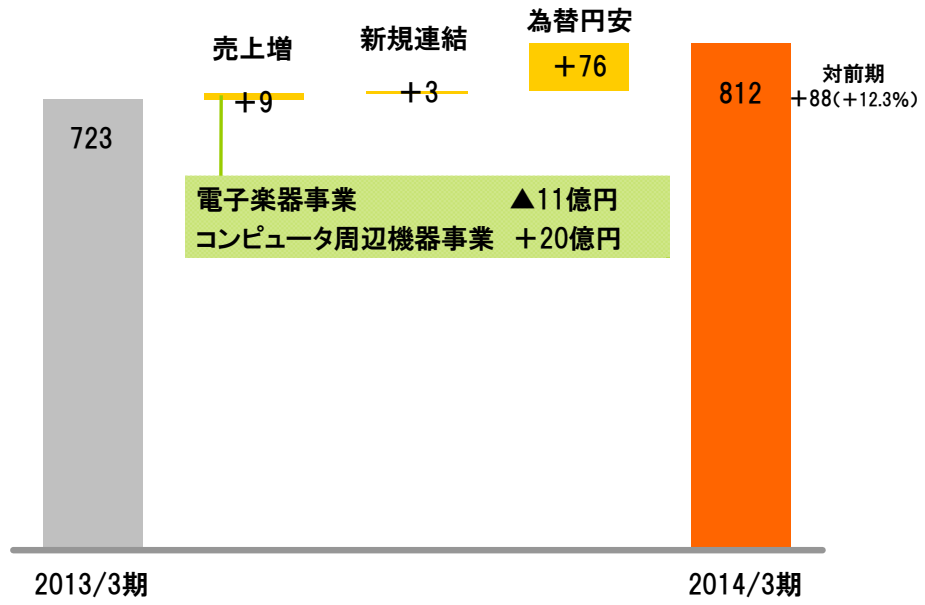
(1円変動あたりの年間影響額)

(金額単位:億円)

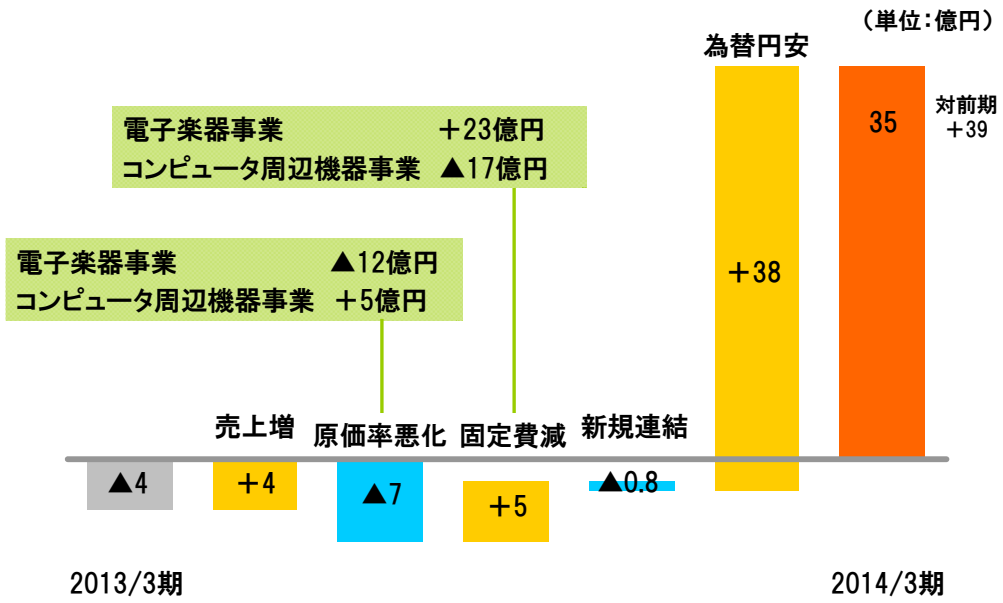
区 分	通 貨	売上高	営業利益
電 子 楽 器 事 業	US \$	1.1	0.2
	EUR	0.6	0.6
コンピュータ周辺機器事業	US \$	1.3	1.0
	EUR	0.8	0.5
合 計	US \$	2.4	1.2
	EUR	1.4	1.1

2014年3月期 売上高 増減要因<連結>

(単位:億円)

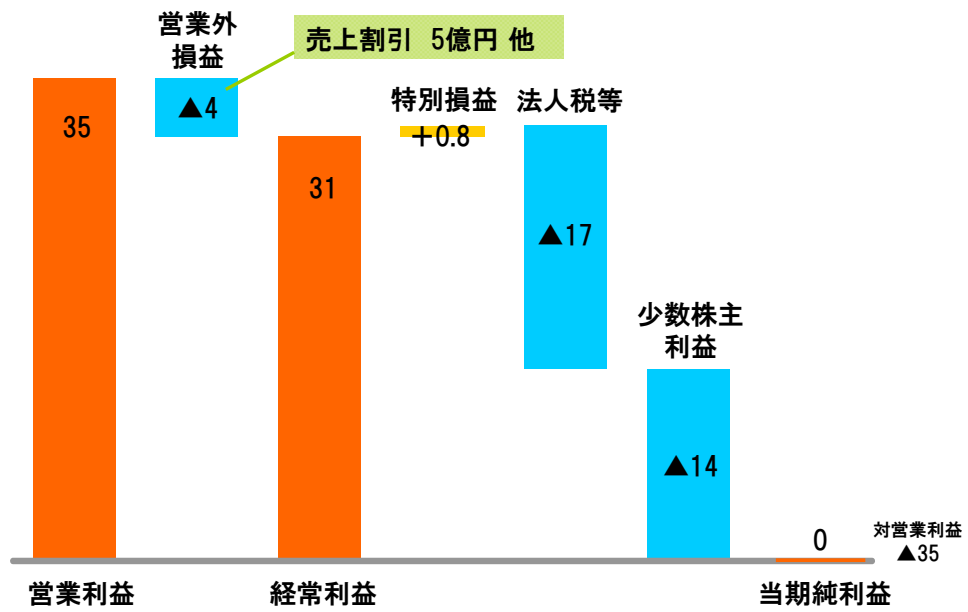


2014年3月期 営業利益 増減要因<連結>



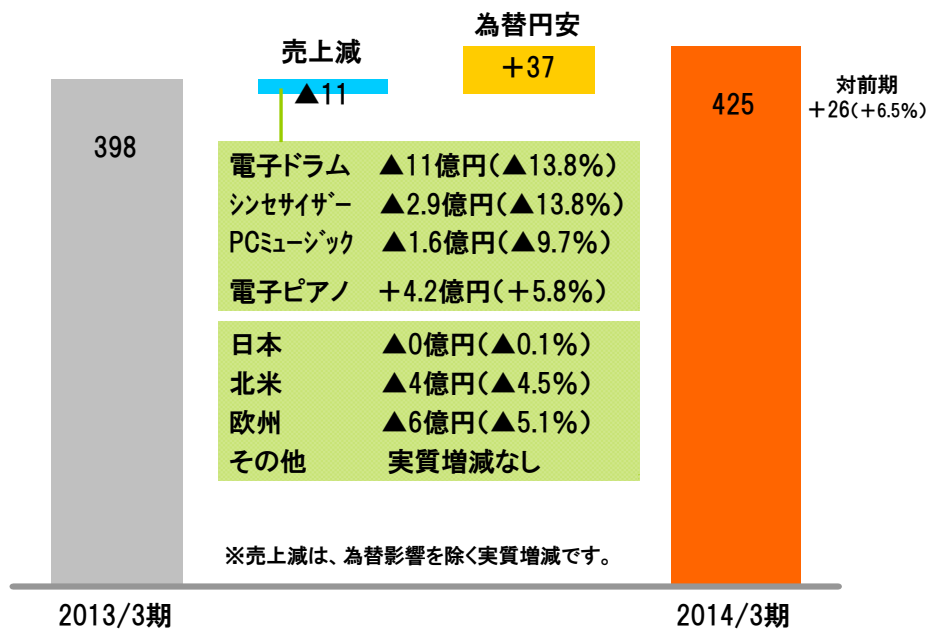
2014年3月期 経常利益および当期純利益 要因

(単位:億円)



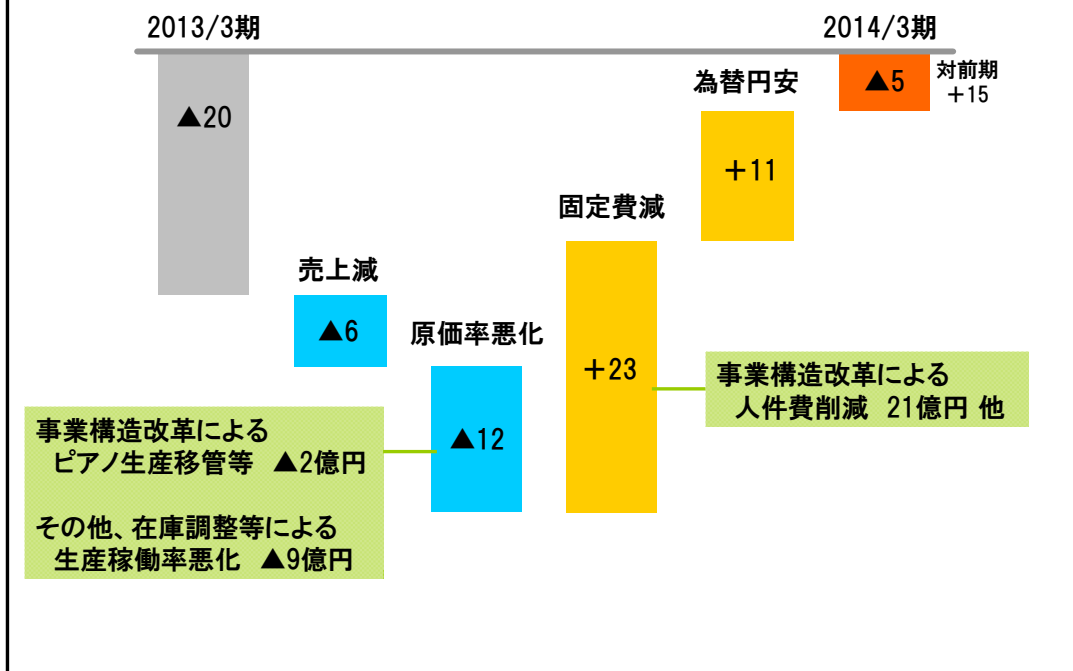
2014年3月期 売上高 増減要因<電子楽器事業>

(単位:億円)

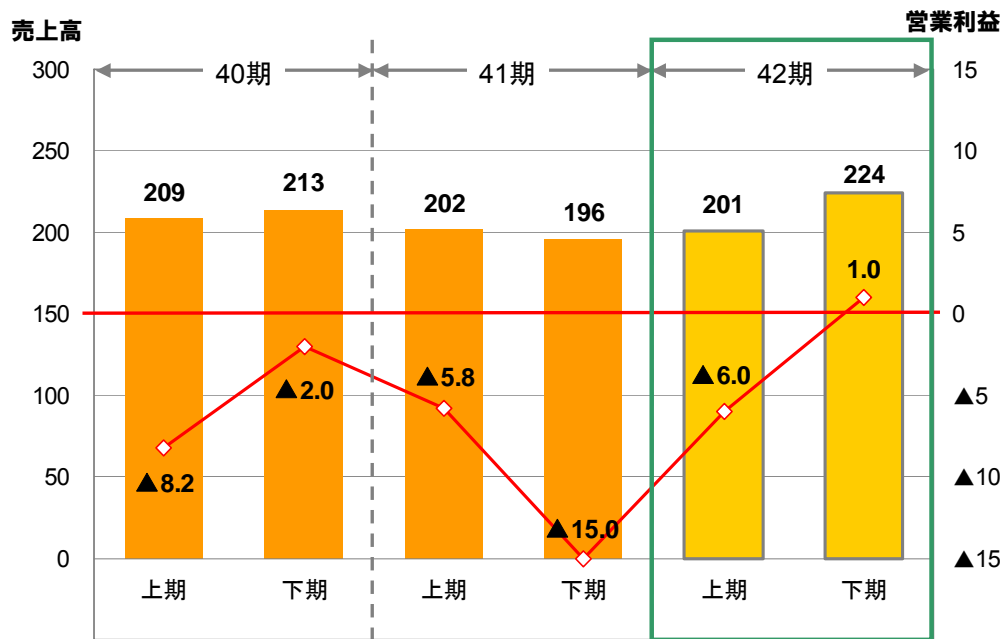


2014年3月期 営業利益 増減要因<電子楽器事業>

(単位:億円)



電子楽器事業 半期業績推移



単位:億円 (売上:億円未満切捨て 営業利益:千万未満切捨て)

貸借対照表(現金及び預金／たな卸資産)

(単位:億円)

科目名	2013/3期末	2012/3期末	増減	換算影響	新規連結	実質増減
現金及び預金	174.5	148.8	+25.6	+8.1	▲3.4	+20.9
MI	102.6	75.3	+27.2	+5.0	—	+22.1
DG	71.8	73.5	▲1.6	+3.0	▲3.4	▲1.2
たな卸資産	208.8	202.5	+6.3	+12.8	+4.2	▲10.7
MI	128.9	127.6	+1.3	+8.1	—	▲6.8
DG	79.8	74.9	+4.9	+4.7	+4.2	▲3.9

※ MI：電子楽器事業 DG：コンピュータ周辺機器事業

※ 現金及び預金残高には3ヶ月超の定期預金を含んでいます。

貸借対照表(固定資産)

(単位:億円)

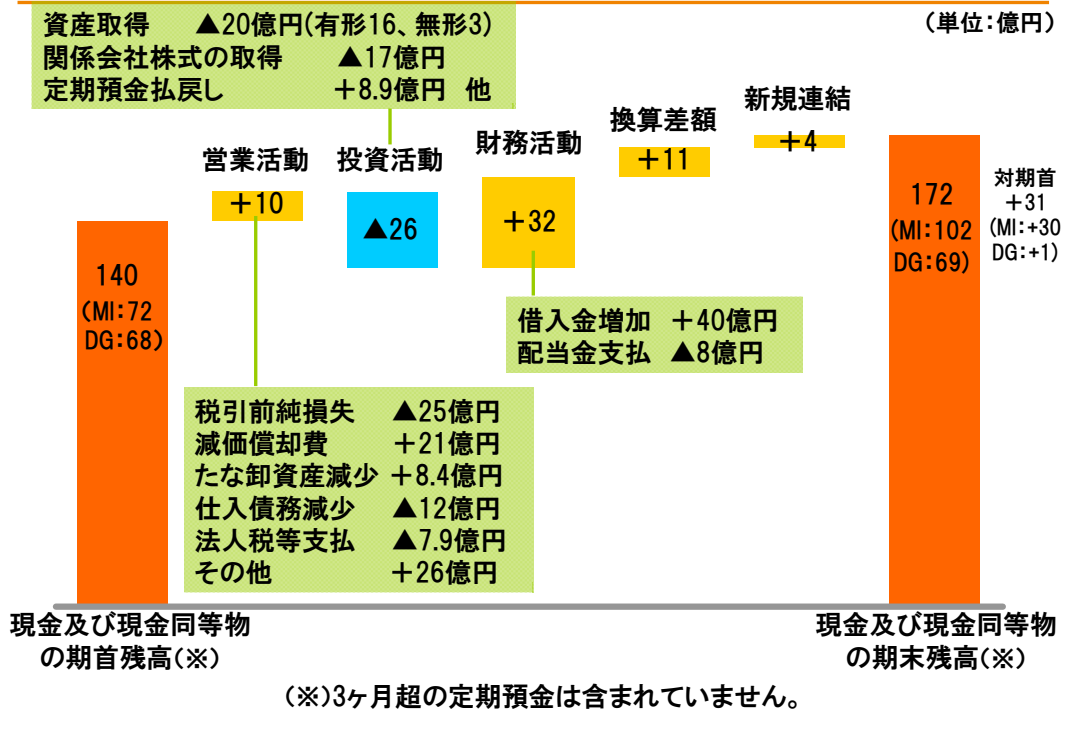
科目名	2013/3期末	2012/3期末	増減	換算 影響	新規 連結	実質 増減
固定資産	255.8	246.9	+8.9	+6.9	+2.5	▲0.6
有形固定資産	179.6	177.1	+2.5	+5.4	+7.0	▲9.9
無形固定資産	19.9	16.0	+3.8	+0.0	+0.6	+3.1
投資その他資産	56.3	53.8	+2.4	+1.4	▲5.1	+6.1
投資有価証券	19.0	21.0	▲2.0	+0.0	▲5.0	+3.0
繰延税金資産	9.6	4.3	+5.2	+0.2	—	+5.0
その他	27.6	28.3	▲0.7	+1.1	▲0.0	▲1.8

貸借対照表(自己資本)

(単位:億円)

科目名	2013/3期末	2012/3期末	増減
自己資本	418.7	441.3	▲22.5
資本金	92.7	92.7	—
資本剰余金	108.0	108.0	▲0.0
利益剰余金	275.6	337.9	▲62.2
自己株式	▲0.5	▲17.6	+17.1
その他有価証券評価差額金	2.2	0.1	+2.1
土地再評価 差額金	▲14.5	▲14.7	+0.2
為替換算 調整勘定	▲44.8	▲64.9	+20.1
自己資本比率	54.1%	59.9%	▲5.8ポイント

キャッシュフロー(2013年3月期実績)



設備投資／有形固定資産の減価償却費の推移

(単位:億円)

科目名	2014/3期予想	2013/3期実績	増減	2012/3期実績
設備投資の推移	12.0	16.9	▲4.9	12.8
MI	6.0	5.7	+0.2	7.7
DG	6.0	11.2	※ ▲5.2	5.1
有形固定資産の 減価償却費の 推移	17.0	16.0	+0.9	17.9
MI	10.0	9.9	+0.0	11.5
DG	7.0	6.0	+0.9	6.4

※ 前期はタイ工場設立で5億円があったため

研究開発費／販売費及び一般管理費の推移

(単位:億円)

科目名	2014/3期予想	2013/3期実績	増減	2012/3期実績
研究開発費の推移	64.0	63.8	+0.1	65.4
MI	40.0	40.0	▲0.0	42.0
DG	24.0	23.7	+0.2	23.3
販売費及び一般管理費の推移	317.0	291.0	+25.9	289.2
MI	175.0	179.5	▲4.5	180.1
DG	142.0	111.4	※ +30.5	109.0

※ 人件費、広告販促費のほか、下期における積極的な営業施策の実施費用を見込む