

**2007.4 – 2010.3**  
**新中期経営計画**

**2007年4月6日**  
**ヤマハ株式会社**

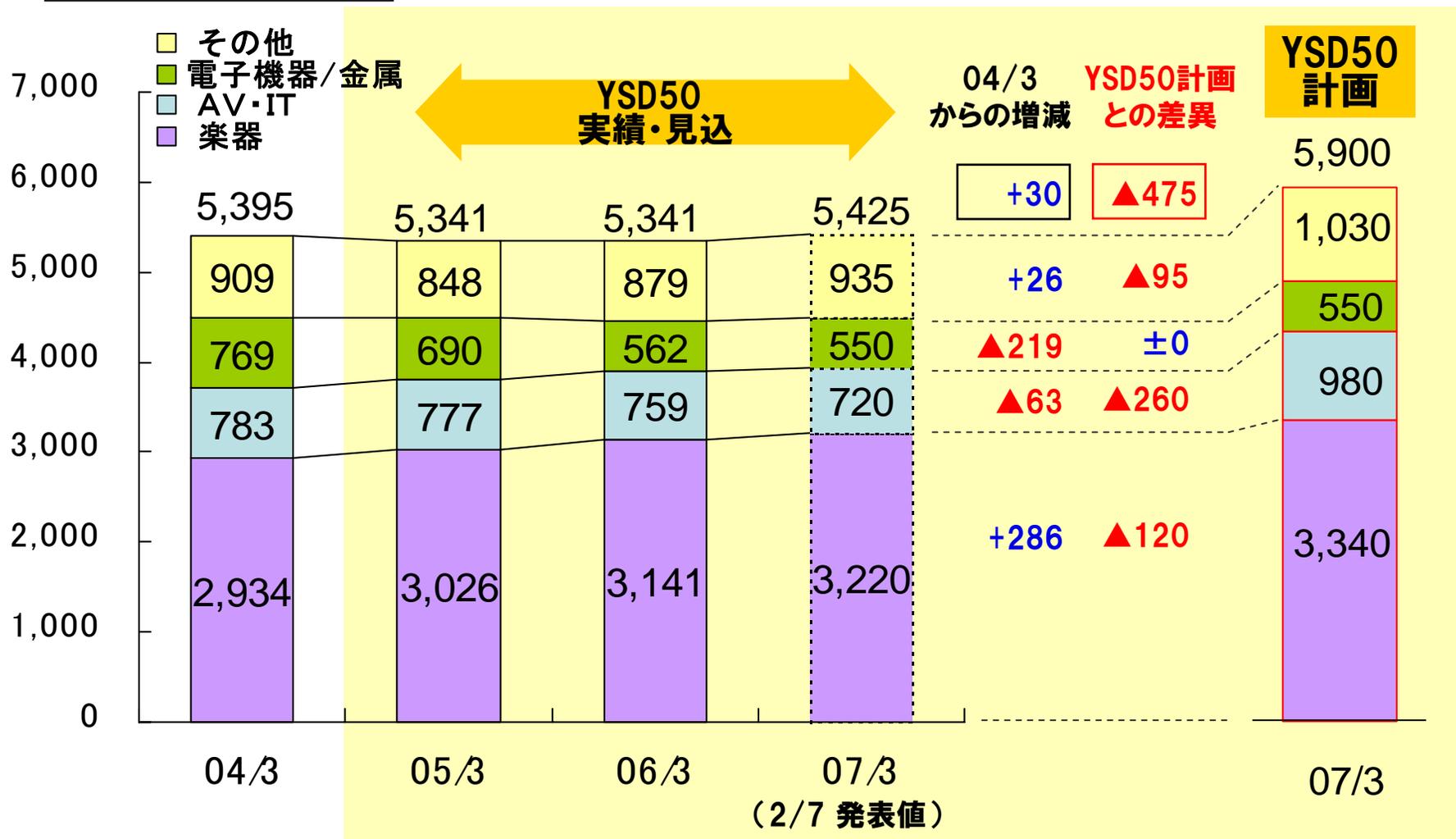
# 1. YSD50レビュー

財務体質の健全化は進んだものの、成長性・収益性の面で  
目標を達成できず

2007年3月期	当初目標	2/7 発表値
売上高	5,900億円	5,425億円
営業利益	500億円	260億円
当期利益	340億円	305億円
ROE	10.0%	9.2%
FCF（3年間）	600億円	403億円
実質有利子負債	ゼロ	▲94億円
在庫月数	2.9ヶ月	2.9ヶ月

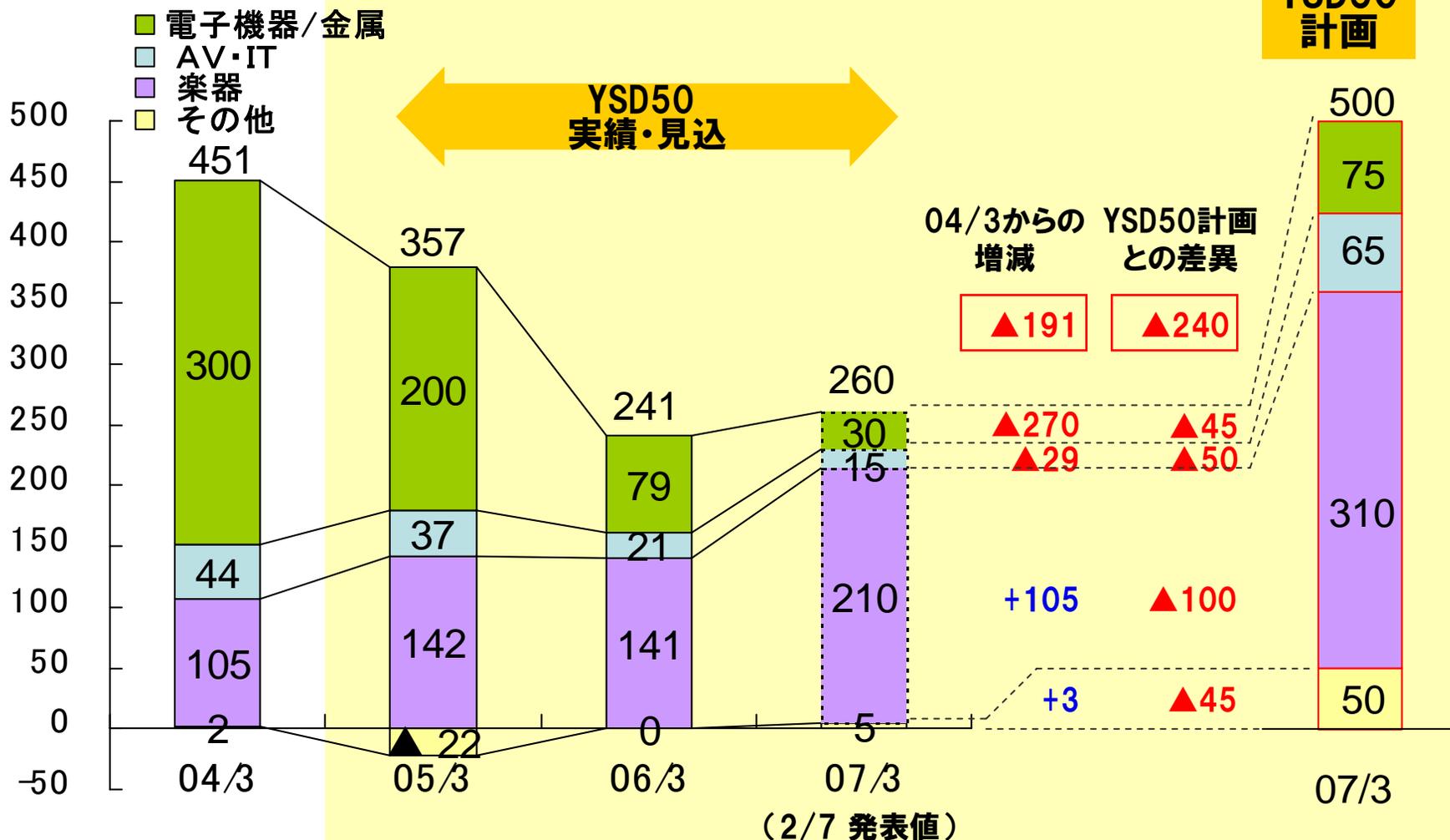
## 売上成長の計画未達

売上高（億円）



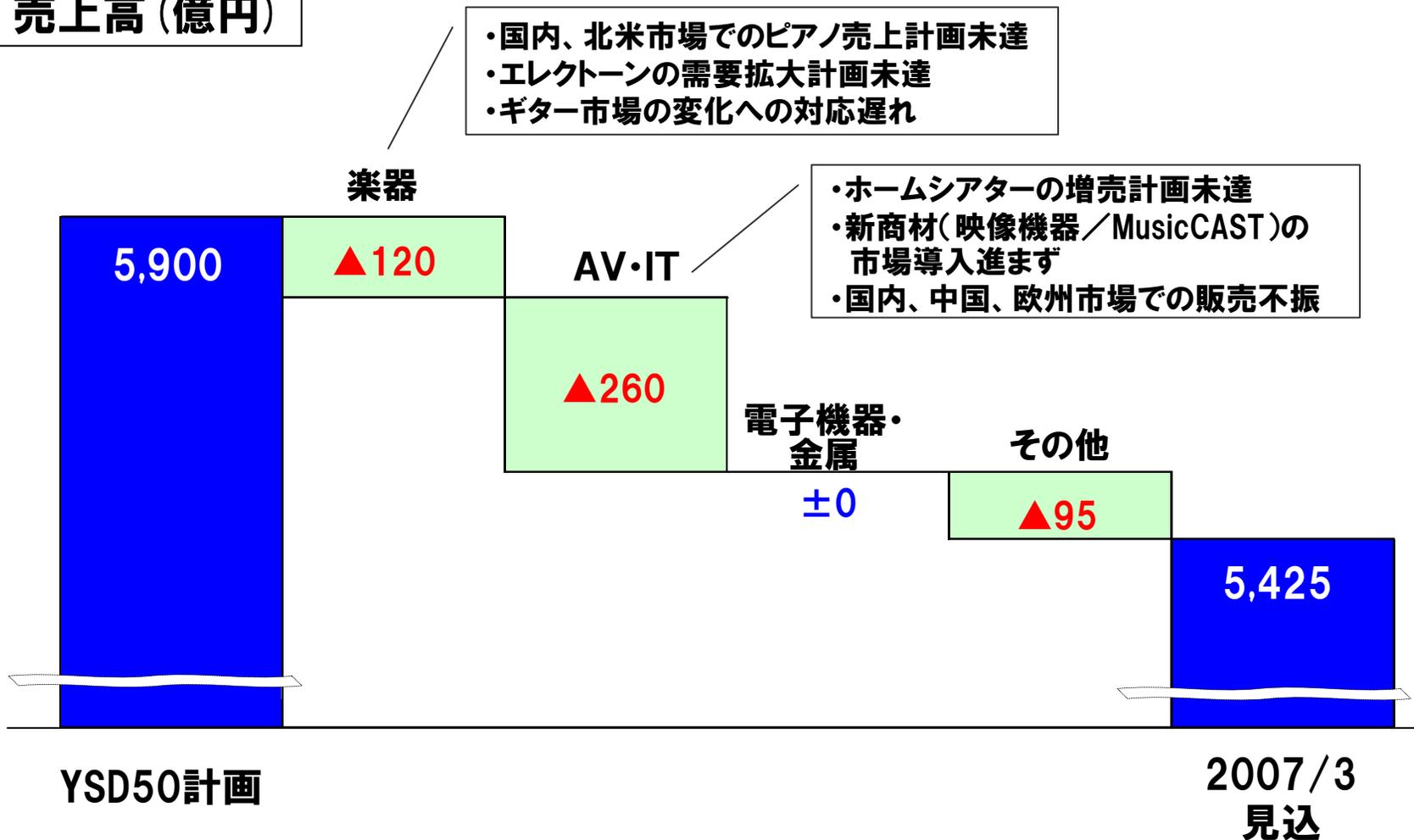
## 楽器の収益性は向上するも、全体的に計画未達

### 営業利益（億円）



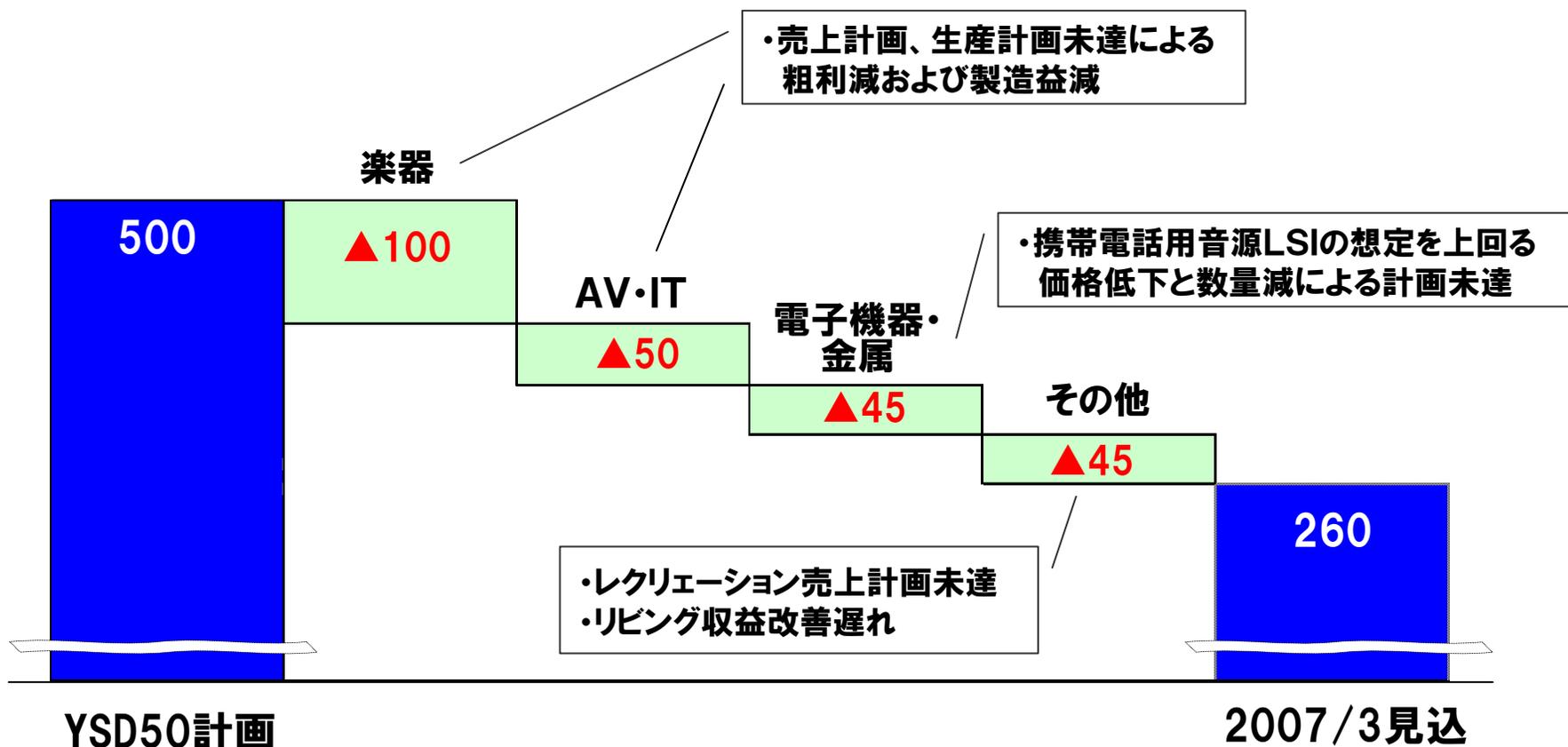
## 売上成長の未達要因

売上高 (億円)



## 利益成長の未達要因

営業利益 (億円)



## 総括

- 売上計画、利益計画とも、見通しに甘さがあったことは否めず
- 売上は対計画▲475億円(見込)と大幅な未達に終わり、その結果、営業利益も対計画▲240億円(見込)と半減

・ 対計画	{	売上	: 92%(見込)
		営業利益	: 52%(見込)

- 電子機器・金属事業を除き全事業セグメントで売上未達。営業利益は全事業セグメントで未達
- 計画未達ながら、楽器事業での収益力は改善の方向

・ 営業利益	: 対04/3期、倍増の210億円(見込)
・ 売上高営業利益率	: 対04/3期、約3ポイント改善の6.5%(見込)

## 楽器事業営業利益 300億円

(中期計画未達の要因)

- 売上計画・生産計画未達による粗利減および製造益減
- 需要二極化傾向における、低価格化・差別化対策の遅れ
  - ・ 中国製の市場浸透が想定以上に進み対策遅れ
  - ・ 高付加価値商品の拡売は管楽器で成果が出るものの、全体では不十分
  - ・ ピアノ : 新商品投入進むものの、北米・国内で需要縮退し計画未達
  - ・ 電子ピアノ : 低価格化が進み、拡大する市場において台数シェア低下  
デザインピアノ等、高付加価値の新規需要喚起の取り組みが始まるものの、本格展開に遅れ
  - ・ ギター : 総需要が拡大する中、ヤマハの存在感出せずシェア低下
- 国内市場は、鍵盤楽器の需要拡大策が遅れ販売不振

## 楽器事業営業利益 300億円

(中期計画で進んだこと)

- **設備音響ビジネスでの成長** 3年間で51%成長、104億円増収 (PA商品)
  - ・ Nexo社との提携、Steinberg社・不二音響(株)の買収等、事業拡大に向けた基盤整備が進展
- **中国での成長** 3年間で33%成長、26億円増収
  - ・ 販売網や音楽教室の基盤構築が進み、着実な成長を継続
- **その他地域での成長** 3年間で40%成長、116億円増収  
(日本、欧米、中国以外)
  - ・ 成長市場の伸びに加え、成熟市場の韓国でシェアを拡大
- **国内市場の活性化**
  - ・ 今後の成長を牽引する、集客型店舗・教室への投資は着実に進捗
- **製造改革**
  - ・ 製造力強化に向けた拠点再編は、ほぼ計画通りに推進

## その他中核事業の収益基盤の安定化

### ■ AV事業

(中期計画未達の要因)

- **ホームシアター市場の縮小と、低価格化・競合激化など、市場変化への対応遅れ**
  - ・ **ホームシアターシステム** : 価格競争力低下と市場縮退で売上伸びず
  - ・ **映像機器／MusicCAST** : 新商材の市場導入進まず
- **地域別では、国内・欧州・中国で売上不振**
  - ・ **国内** : 薄型TV周辺の音響市場拡大への対応遅れ
  - ・ **欧州** : 競合激化の環境下、他社対抗施策の遅れ
  - ・ **中国** : ヤマハブランドの市場浸透不十分

(中期計画で進んだこと)

- **YSP拡売、AVレシーバー・Hi-Fiの伸長により収益改善**
- **北米市場にて量販店開拓が進展し売上成長**

3年間で14%成長、31億円増収

## その他中核事業の収益基盤の安定化

### ■ 半導体事業

- 携帯電話用音源LSIの想定以上の数量減と単価の落ち込み
- その他の商品分野の伸びは不十分

## 全事業ユニットの損益黒字化

### ■ リビング事業

- 事業再建の改革に着手し、計画には届かずも黒字化達成

### ■ レクリエーション事業

- 経費削減は進むも、増収計画未達により黒字化達成できず

### ■ ゴルフ事業

- 黒字化達成
- inpresブランドの認知度向上

## 2. 新中期経営計画

## 新中期経営計画 (2007/4-2010/3)

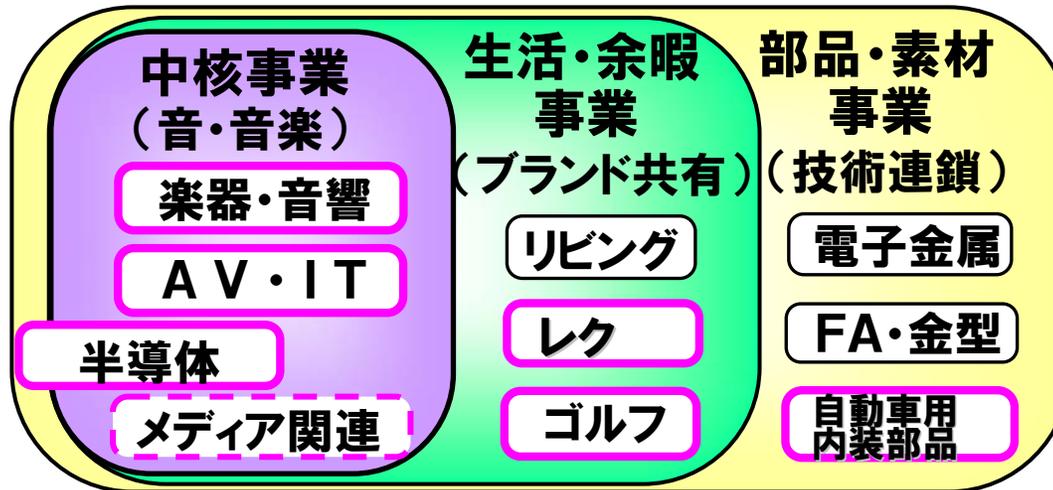
# Yamaha Growth Plan 2010 ～ *Act & Change!* ～



全社一丸となって成長戦略を確実に実行し、(*Act*)  
成長フェーズへのシフトに向けて会社を変えていこう! (*Change*)

強化された財務体質をベースに成長フェーズへシフト

## 従来

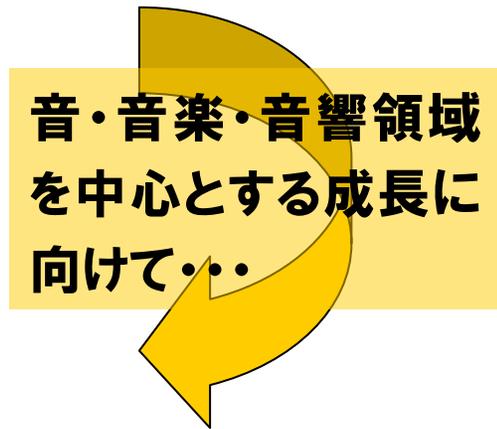


## 今後



積極的な成長を目指す事業領域

ヤマハ独自の技術と感性を活かし、健全な事業運営を通じてグループの企業価値増大に寄与する事業領域



PT・・・プロダクティブ・テクノロジー  
 (FA・金型・自動車用内装部品)

## “The Sound Company”領域

音・音楽・ネットワーク関連技術を基盤として、  
楽器・音響・音楽ソフト、AV・IT、デバイス領域における  
事業の深化、拡張、創造を通じて、グループの成長を  
牽引する

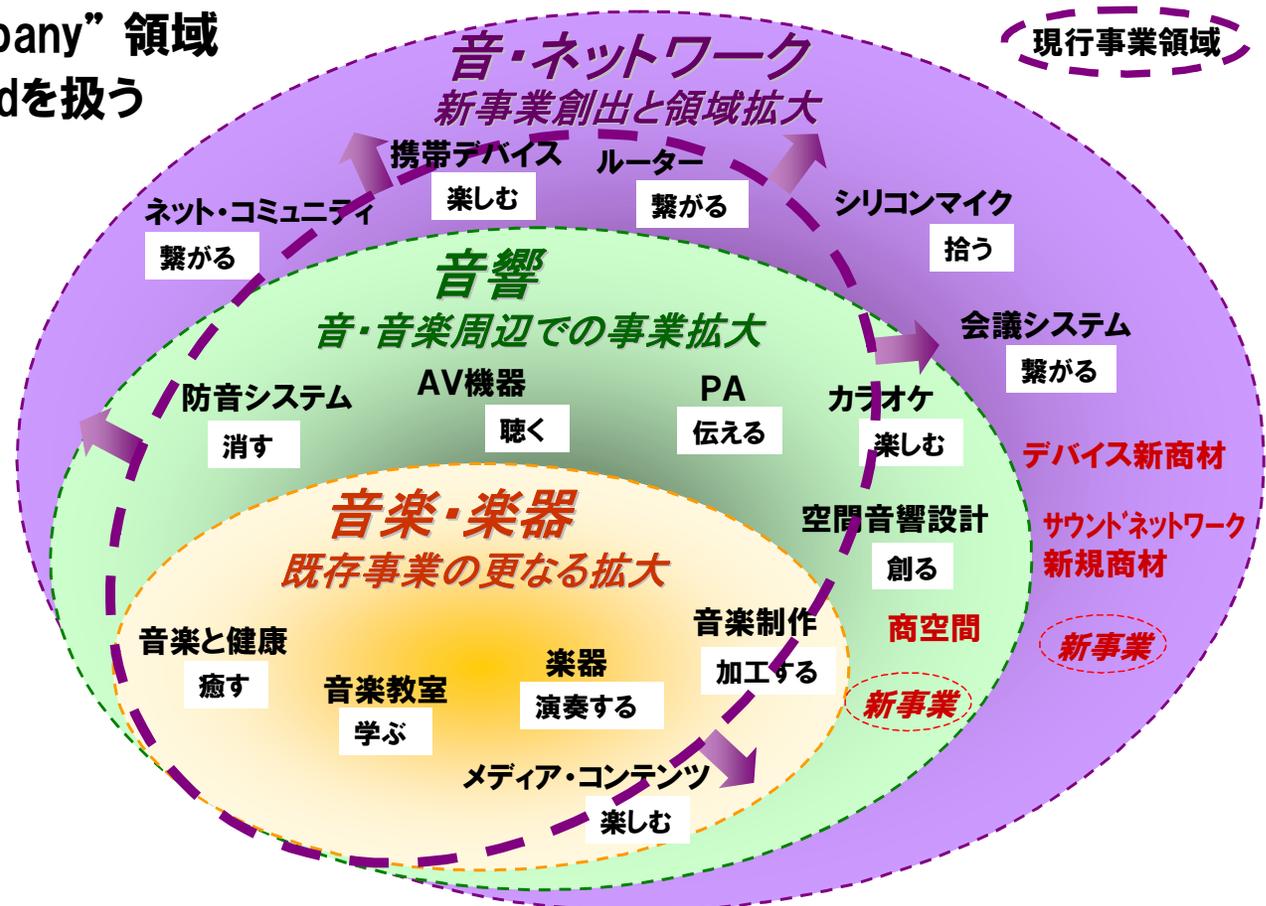
## “多角化事業”領域

ブランドスローガン「感動を・ともに・創る」のもと、  
これまでの事業運営で培った独自の技術と感性を生かし、  
各業界における強固なポジション確立と健全な事業運営  
により、グループの企業価値増大に貢献する

# “The Sound Company” 領域を成長領域として明確化

楽器中心の強い領域の更なる強化と、コアとしての音を活かせる領域（音響、音・ネットワーク領域）に事業を拡げることにより成長する

■ “The Sound Company” 領域  
の商品例と、Soundを扱う  
キーワード



## 音楽・楽器分野

- ピアノ事業（トータルピアノ戦略）
- ギター事業
- 音楽ソフト事業

## 音響分野

- 設備音響事業
- AV機器事業

## 音・ネットワーク分野

- 会議システム事業
- 半導体事業（新規デバイス開発）

## 市場政策

- エマージング市場
  - ・中国
  - ・ロシア

積極的経営資源の投入

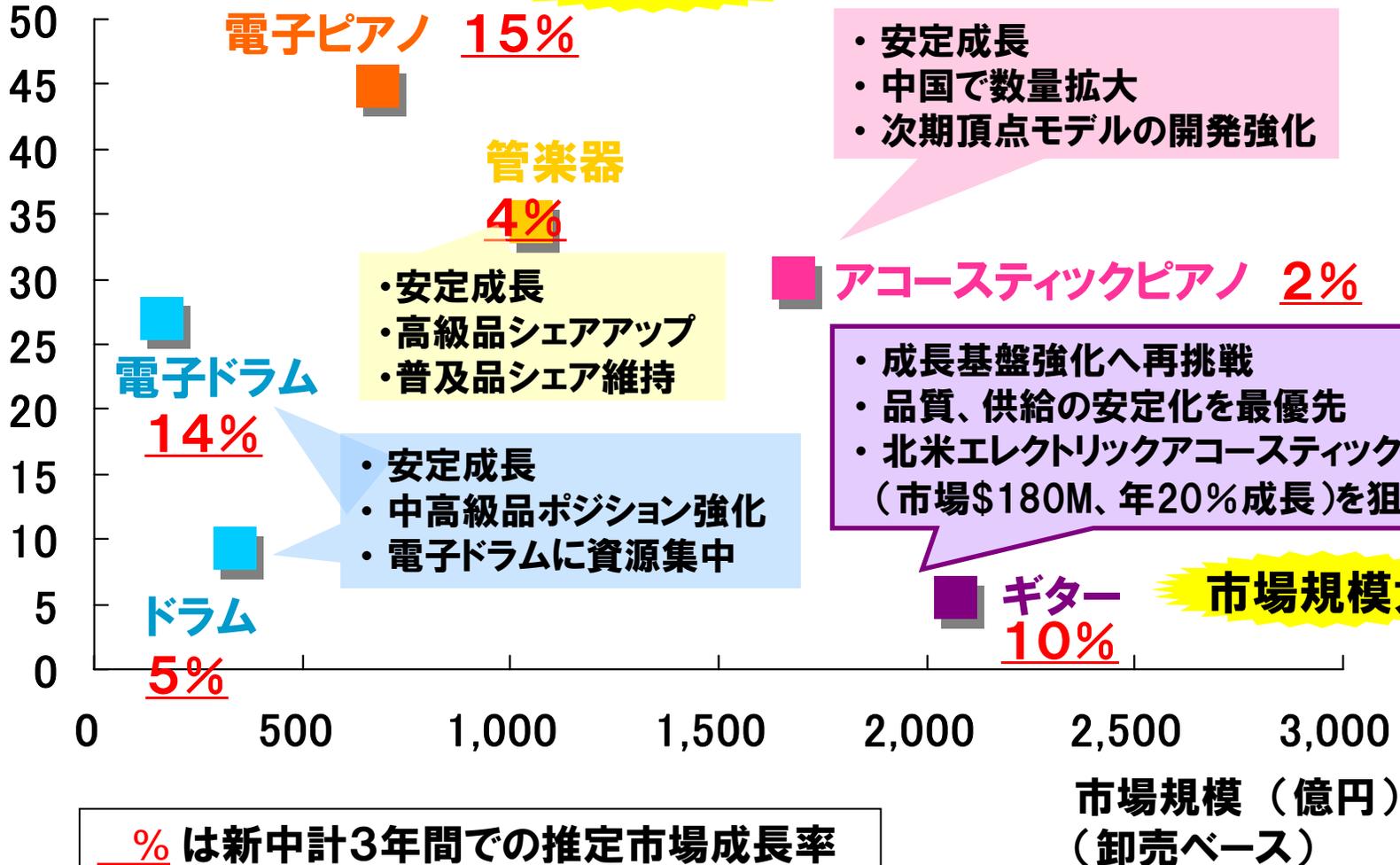
含、戦略的M&A・提携

# 楽器商品別の方向性

ヤマハ売上  
シェア (%)

- ・ピアノータルで成長
- ・顧客視点の企画/マーケティング

成長性大



   % は新中計3年間での推定市場成長率

市場規模 (億円)  
(卸売ベース)

\*シェア及び市場規模は2006年推定

## トータルピアノ戦略による ピアノ事業拡大への取り組み

### ■ 顧客視点でのピアノラインナップ再構築

- 顧客の求める「ピアノ」を、アコースティック・デジタルに拘らずトータルで提供
  - アコースティックピアノとデジタルピアノを融合し、各々の長所を両立させた新しいピアノを創出
  - アコースティックピアノはさらなる頂点を目指し、デジタルピアノはコストパフォーマンスを追求



ピアノ事業トータルで100億円の増収  
(現状:ピアノ+電子ピアノ 約870億円)

## 事業成長に向けて再挑戦

### ■ 品質安定とモノづくり力のアップを最優先

- 杭州ヤマハの増強（10万 → 20万 本/年）
  - ・ 安定品質確保と供給必達
- インドネシア工場のギター特化生産体制化（50万 → 60万 本/年）
  - ・ 中級品への拡大と製造力アップ

### ■ Yamaha Artist Services Hollywood を活用した商品企画とマーケティング

### ■ エレクトリックアコースティック要素技術(ピックアップ、DSPなど)の開発に資源集中



**3年後のマイルストーン：20億円の増収**  
(現状:約120億円)

# 北米 アコースティックギター市場の成長率

市場規模

売上(卸)  
M\$

【成長率】 ('92-'05平均)

アコースティック全体	年 8.5%
エレクトリックアコースティック	年 21%

強みを発揮できる領域  
アコースティックと  
デジタルの融合

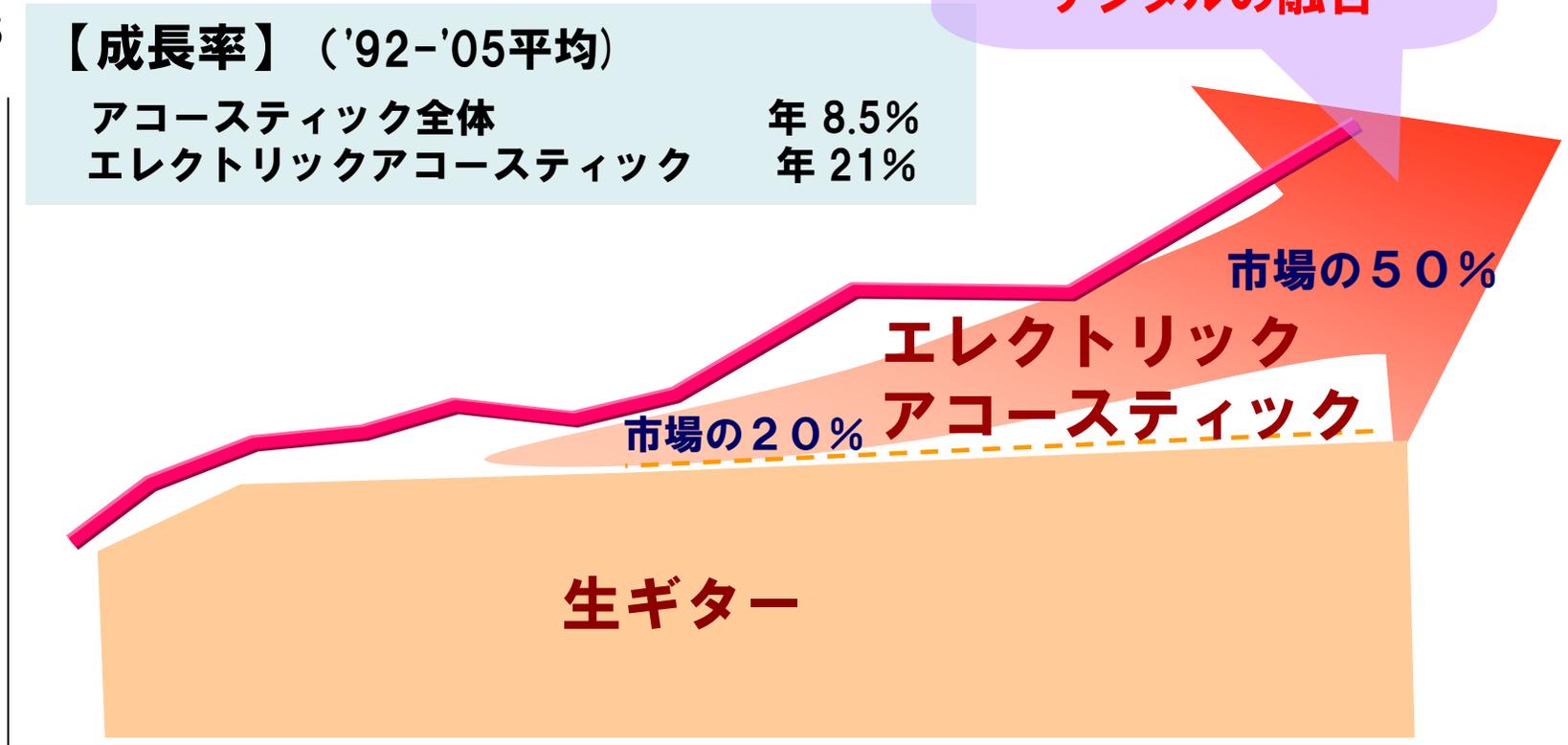
360

118

1992

1997

2005



## アコースティック楽器製造拠点の再編・強化

### 【中国】

#### 品質・コスト・供給力の追求

- 杭州：
  - ピアノ増産、一貫生産体制確立
    - ・ UP5万台/年、GP5千台/年
  - ギター増産対応
    - ・ 20万本/年
- 蕭山：
  - 管楽器増産体制確立
    - ・ 12.8万本/年
  - ドラム高級品の基幹工場化
    - ・ 本体7千台/年

### 【日本】

#### マザー機能・付加価値の追求

- 掛川：ピアノ拠点統合完了（2010）
- 豊岡・埼玉・ヤマハミュージッククラブ 他：
  - 付加価値創出の継続追求（管弦打）

### 【インドネシア】

#### 供給力・製造力の強化

- YI：ピアノ増産対応と工程一貫化
  - ・ UP2.5万台/年、GP7.5千台/年
- YMMI：ギターに特化、中級品へ拡大
  - ・ 60万本/年

## 音楽ソフト産業に本格参入し、事業ユニットとして確立

### ■音楽ソフト関連業務の再編・統合による事業拡大

- アマチュアの活動支援、アーティストの発掘・育成・サポート、コンテンツ制作、作品の市場供給を一気通貫で運営推進する



音楽ソフト事業で50億円の増収  
5年後に300億円の事業規模へ  
(現状:約120億円)

〔 上記のほか、音楽教室による事業収入  
現状:約430億円 〕

# 現状：音楽ソフト産業に関わる機能が分散

国内市場規模  
(2006年推定)

音楽CD  
約5,000億円  
インターネット  
音楽配信  
約300億円  
音楽書籍・楽譜  
約300億円

## マーケティング

コンテンツ（配信）  
売上39億円



YMM（出版）

売上60億円



YMC（CD）

売上15億円



## インキュベーション

コンテンツ



財団ME

YMC



## アーティストマネジメント

財団ME

コンテンツ



# グループ総合力を結集!

新アーティスト  
新コンテンツ 等



## 事業領域の拡大による一層の成長 — システムソリューションプロバイダー化\*の加速 —

\*デジタル・ネットワーク技術を活かし、ソリューションの提供ができる事業体へ

〔 システム化商品/ネットワーク技術の提供  
システム設計提案・技術サポート

■ **ミキサーNo.1の堅持と、出力系商品（パワーアンプ、スピーカー等）事業の強化**

■ **Commercial Installed Sound\*市場への事業拡大**

\*主目的が音楽以外の各種サービスであり、専門オペレータがいない音響設備（展示場、学校、宴会場、レストラン等）



**出力系商品を中心にPA商品トータルで120億円の増収  
（現状：約300億円）**

# 業務用音響機器 推定市場規模

(全世界卸売金額)



## 商品開発の資源投入を成長領域に集中

### 【事業環境】（数字は06年出荷）

#### ● 既存ホームシアター音響市場の縮退

- － HTシステム市場 : **前年比95%**（1,100万台）
- － AVアンプ・レシーバー市場 : **前年比96%**（300万台）

#### ● HiFi市場の復調

- － 独 Hi-Fiアンプ・レシーバー市場 : 前年比99%（10万台）  
金額では**前年比105%**（€29M）
- － 国内 Hi-Fiアンプ・レシーバー市場 : **前年比107%**（8.8万台）

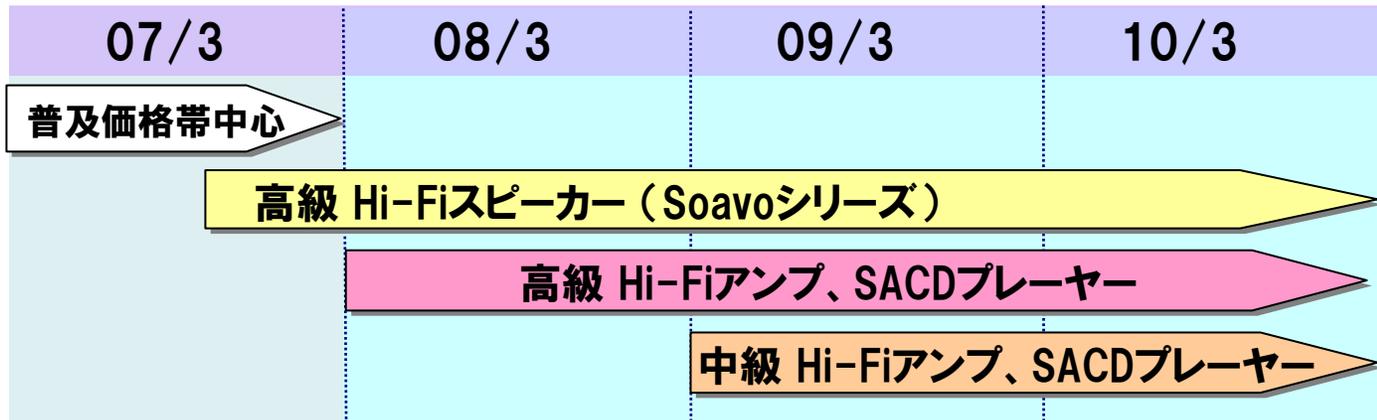
#### ● 薄型TV周辺市場の拡大



**HiFiアンプ・コンポ、薄型TV向けフロントサラウンド機器、新規領域（デスクトップオーディオ、小規模商空間等）に開発資源を集中し、成長を図る**

## ■ Hi-Fi市場での中高級商品の強化

- 中高級Hi-Fiアンプの台数シェアNo.1
- 高級Hi-Fiコンポ市場に再参入
  - Soavo(スピーカー)で先行し、Hi-Fiアンプ、CDプレーヤーを投入



**30億円の増収 (現状:105億円)**

## ■ フロントサラウンドソリューション分野での成長

— 既存YSP方式に、低価格の AirSurround方式\*を追加し拡売

\*前方2スピーカーユニットにより、自然で方向感の優れたサラウンド効果を広範囲で創りだす独自の音場創生技術



HTiB = Home Theater in a Box

**60億円の増収 (現状:約70億円)**

## ■ 新規領域での成長

### ー デスクトップオーディオジャンルの確立

- ・ 小型・高音質技術(SR-Bass、PowerStorage等)を活かした商品開発  
DAP・音楽携帯ユーザー向けコンパクトスタイリッシュオーディオ  
PCビジネスユーザー向けオーディオ機器



### ー 小規模商空間ビジネスへの新規進出

- ・ 音と光の融合をテーマにコア技術(アレーSp等)を活用

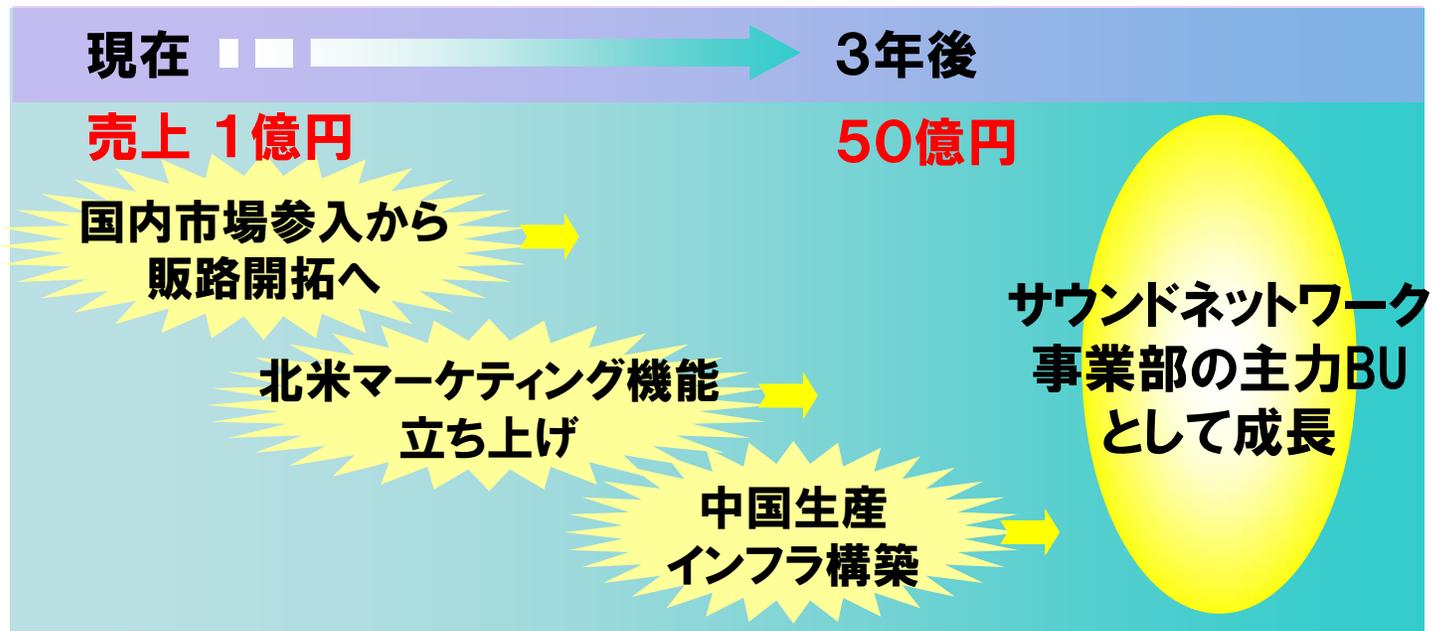


**30億円の増収 (現状:約3億円)**

## 事業ユニットとしての確立を急ぐ

### ■ 国内・北米での拡販に集中

- 販売網開拓
- eセールス展開（Webを活用した提案・販売・サポート）



# 会議システム市場規模（現状推定）

	専用端末会議		PC/Web会議
	テレビ会議	音声会議	
端末の世界市場規模	700億円	300億円	50億円 (マイク、スピーカーとして)
市場の年間成長率	10%	0%	20%
ヤマハの 現行商品	 PJP-300V	 PJP-100H(IP接続)	 PJP-100UH(USB接続)   PJP-50R

## 新デバイス開発・新市場開拓を急ぐ - 攻めと守りで反転上昇 -

### ■ 携帯端末向けLSI事業の底支え

- 楽曲再生と音の総合機能の強化
- キャリア・端末メーカーへの音質向上サービス提供

### ■ “Smart AnaHyM”戦略を中心とする成長

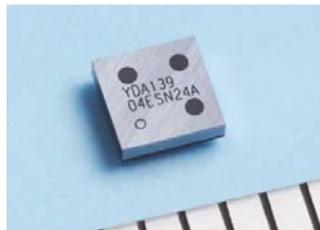
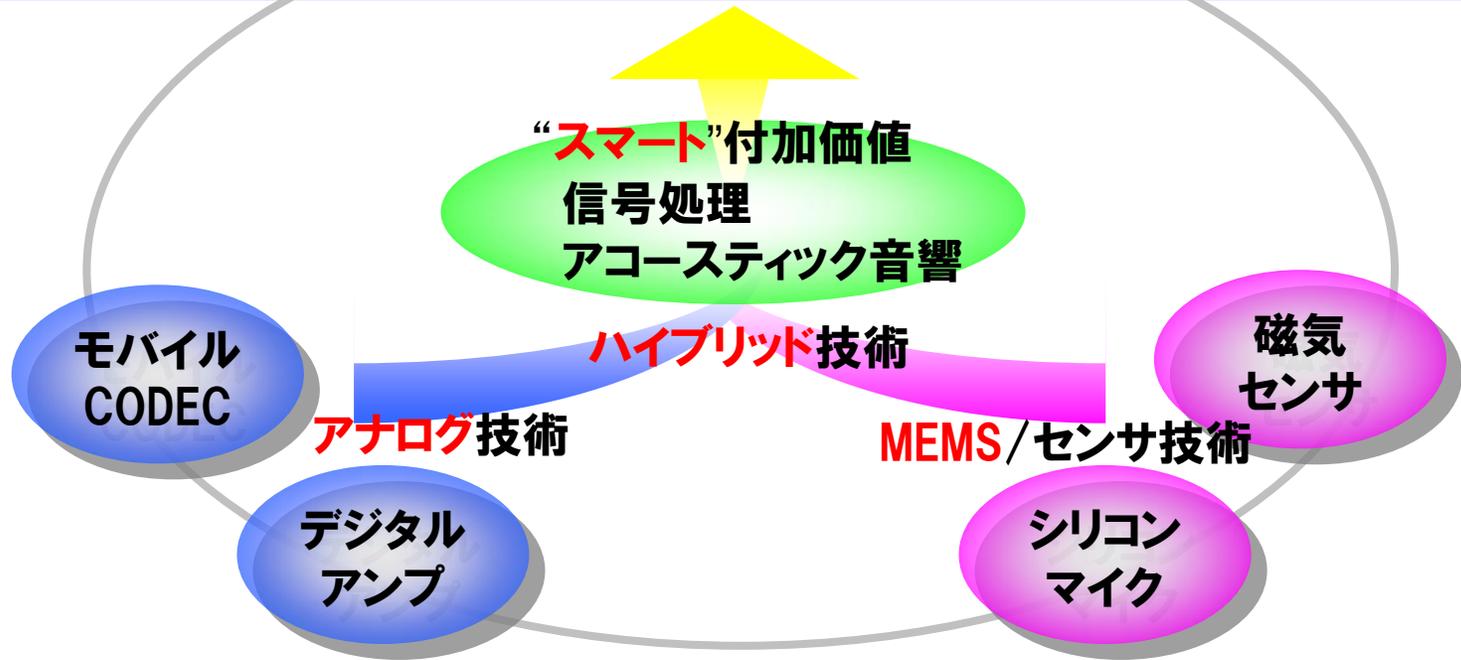
- 得意分野の応用デバイス開発へ集中投資
  - ・ シリコンマイクのシリーズ化、デジタルアンプの競争力強化 等
- 鹿児島工場プロセスの最大活用と製造力強化



64億円の増収（現状：386億円）  
営業利益 50億円を目指す

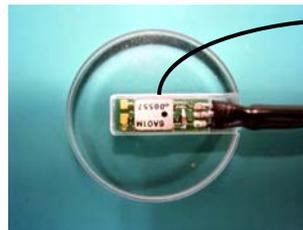
# "Smart AnaHyM"

アナログ (Ana)、ハイブリッド(Hy)、MEMS(M) の技術を強化し、さらに得意領域のSmartな価値を加え、優位性の高いデバイス開発を進める



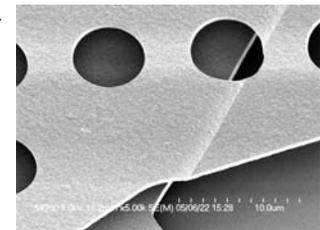
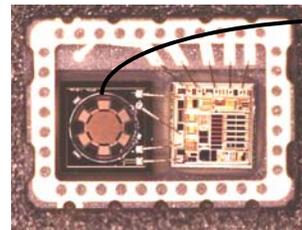
デジタルアンプ

TV、モバイル、アミューズメント用途



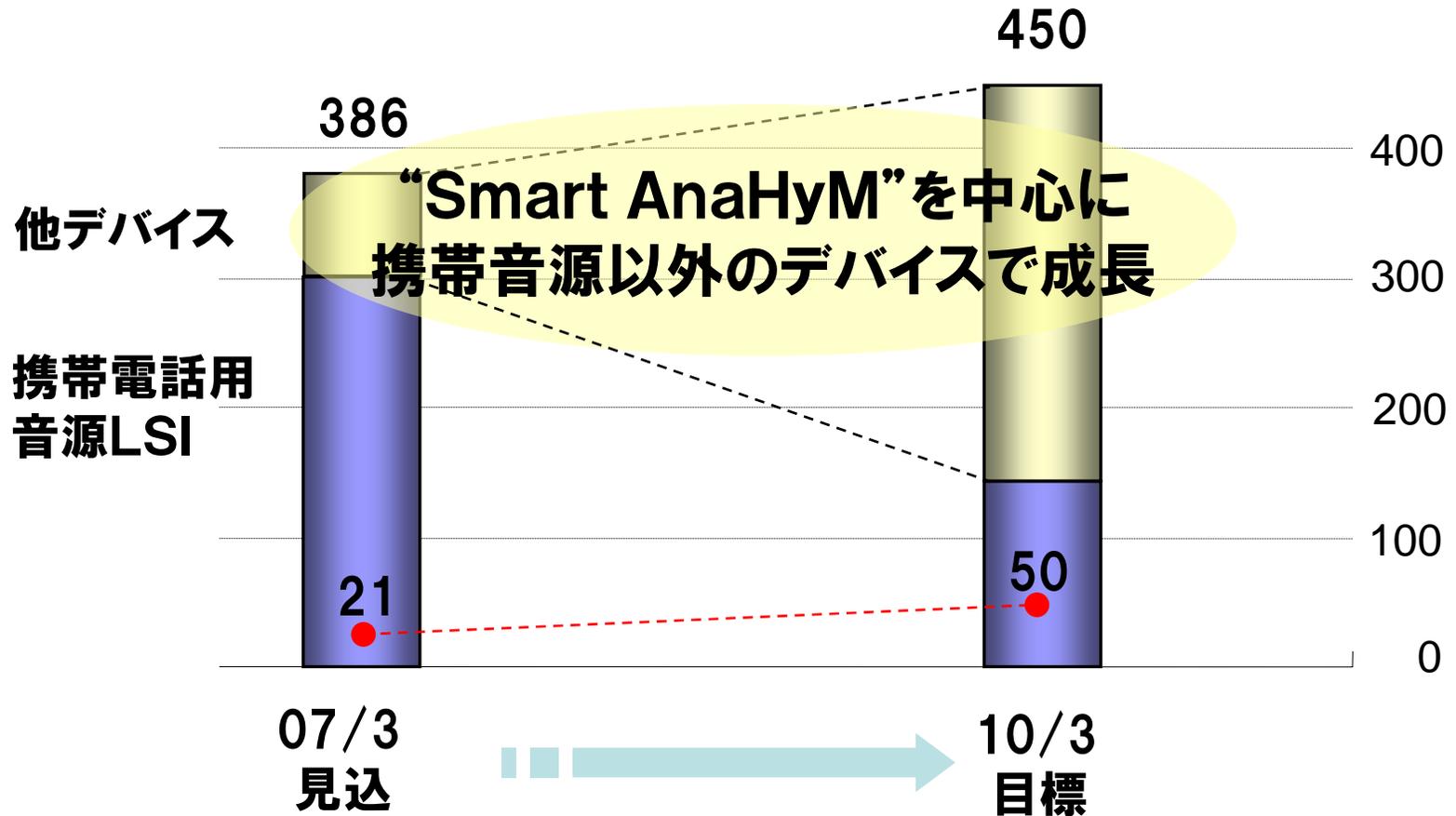
シリコンマイク

モバイル、ビデオカメラ、PC用途



MEMS構造

# 半導体 売上高・営業利益計画 (億円)



## 楽器販売網構築とマーケティング強化を急ぐ

### ■ 積極的投資

- ピアノ小売販売網の量的拡大
  - ・ 中核店 200店 → 350店
  - ・ ヤマハコーナー 70箇所 → 200箇所
- ピアノ/EKB/管の物販に、教室を加えた総合店作り
- 音楽教室事業の基盤構築
  - ・ 40会場 1万人へ（現状：6会場 1,300人）
- YDACC(北京)機能の拡大
  - ・ 上海/広州でのPAデモルーム設置

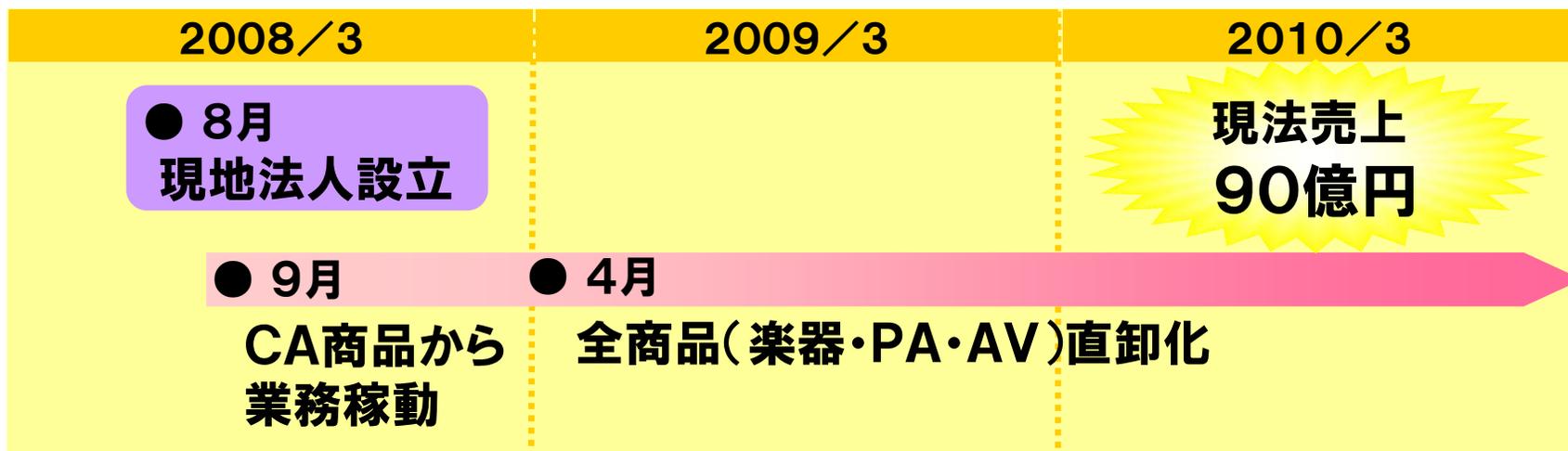
中国ピアノ販売目標（現状）  
シェア 10%（7%）  
台数 3万台（1.6万台）



## ロシア現地法人設立による売上拡大

### ■ 市場認知度・顧客信頼度の向上による拡売

- － 直卸販売開始のための販売網づくり
- － ロシア市場向け商品の拡充と積極的な広告宣伝展開
- － 楽器、PA、AV商品の総合的取り扱い



(現状：楽器＋AV 卸売上 約35億円)

## The Sound Company 領域を中心に成長機会を探る

### ■ M&A・提携の基本方針

- The Sound Company 領域での成長に向けて、最適なパートナーシップの検討・構築を主導的に進める

#### <実施済みの事例>

- ・ 自社の技術、販売網、製造拠点を補完するもの  
NEXO : スピーカーを加えたシステムソリューション提案強化  
不二音響(株) : 国内設備音響事業の強化・拡大
- ・ 低シェア領域での商品ポートフォリオの充実を図れるもの  
Steinberg : 音楽制作に関するポートフォリオ充実

### ■ 社内担当部門の機能強化

## 2施設にフォーカスし、経営資源を集中

■ 4施設(鳥羽国際ホテル、合歓の郷、キロロ、はいむるぶし)を三井不動産に譲渡し、新たな発展を期す

■ 2施設(つま恋、葛城北の丸)はヤマハならではの特徴を活かし、収益改善とブランドへの貢献を追求

### ー つま恋

- ・「音・音楽のヤマハ」を具現化する施設に



### ー 葛城北の丸

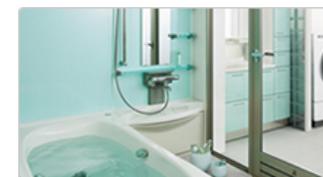
- ・ 最高レベルのサービス提供でグループの企業価値に貢献



## 事業環境に適合した企業競争力の強化

### ■ 3つのビジネスユニットへの商品体系の再編と拡充

- ー プラットフォームBU(売上の80%)での競争力強化
  - ・ 品番数の削減と部材共通化
- ー 高級イージーオーダーBU／最高級オーダーメイドBUによる収益モデル構築



### ■ 抜本的生産構造改革の推進

- ー 生産性向上と労務費削減による30億円のコストダウン
- ー 製造コアコンピタンスの蓄積
  - ・ マーブルクラフト(人造大理石の匠)戦略の進化・発展

### ■ 顧客を増やす営業改革

- ー リフォーム対応業務の確立
- ー ショールームの強化・活用(38拠点から50拠点へ拡大)

## FA・金型・部品事業での成長

### ■ ヤマハファインテックへの事業の集中

- － 部品・金型事業での継続的な原価低減と、複合部材の量産技術開発による事業領域の拡大
- － FA事業での新領域開拓着手
- － 自動車用内装部品事業のYFTへの移管によるシナジー効果追求
- － 熱電(TEC)・レンズ事業拡大への挑戦

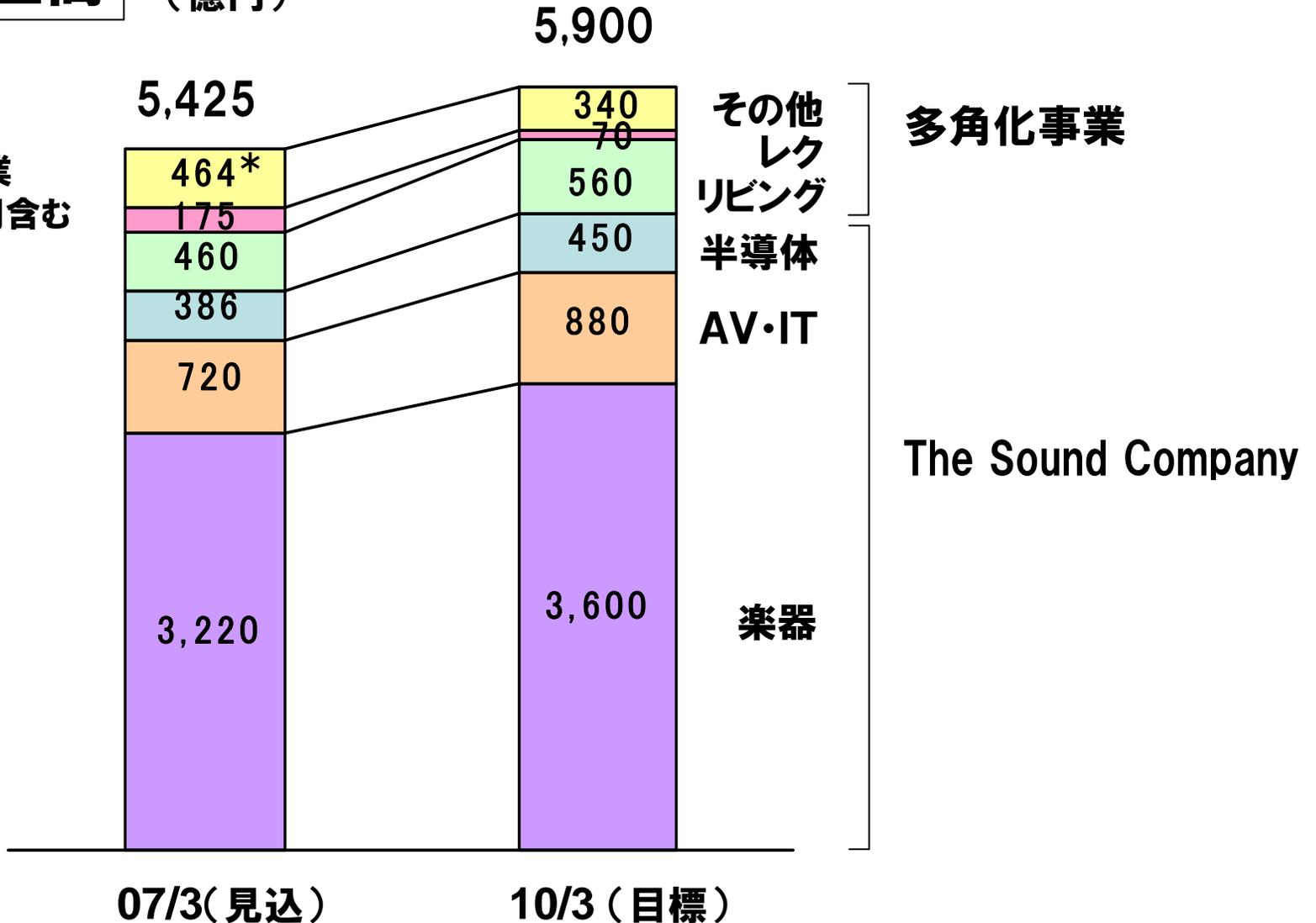
## 2010/3 目標

	全社	The Sound Company 領域
売上高	<b>5,900億円</b> 3年間 売上高成長率 8.8%	<b>4,930億円</b> 3年間 売上高成長率 14.0%
営業利益	<b>450億円</b> 売上高営業利益率 7.6%	<b>395億円</b> 売上高営業利益率 8.0%
ROE	<b>10%</b>	————
FCF	3年間 <b>550億円</b>	————

## 売上高

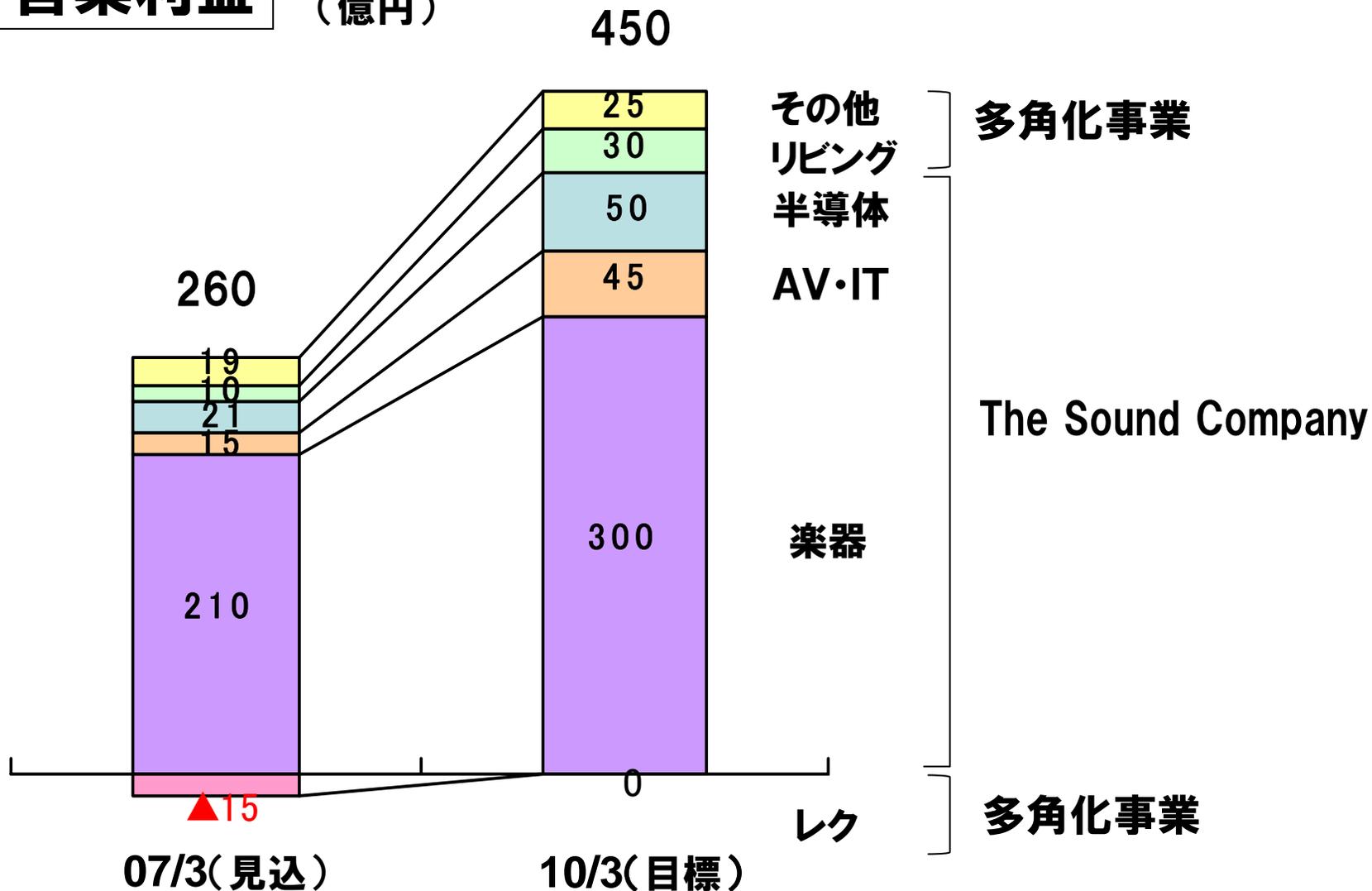
(億円)

\* 金属事業  
164億円含む



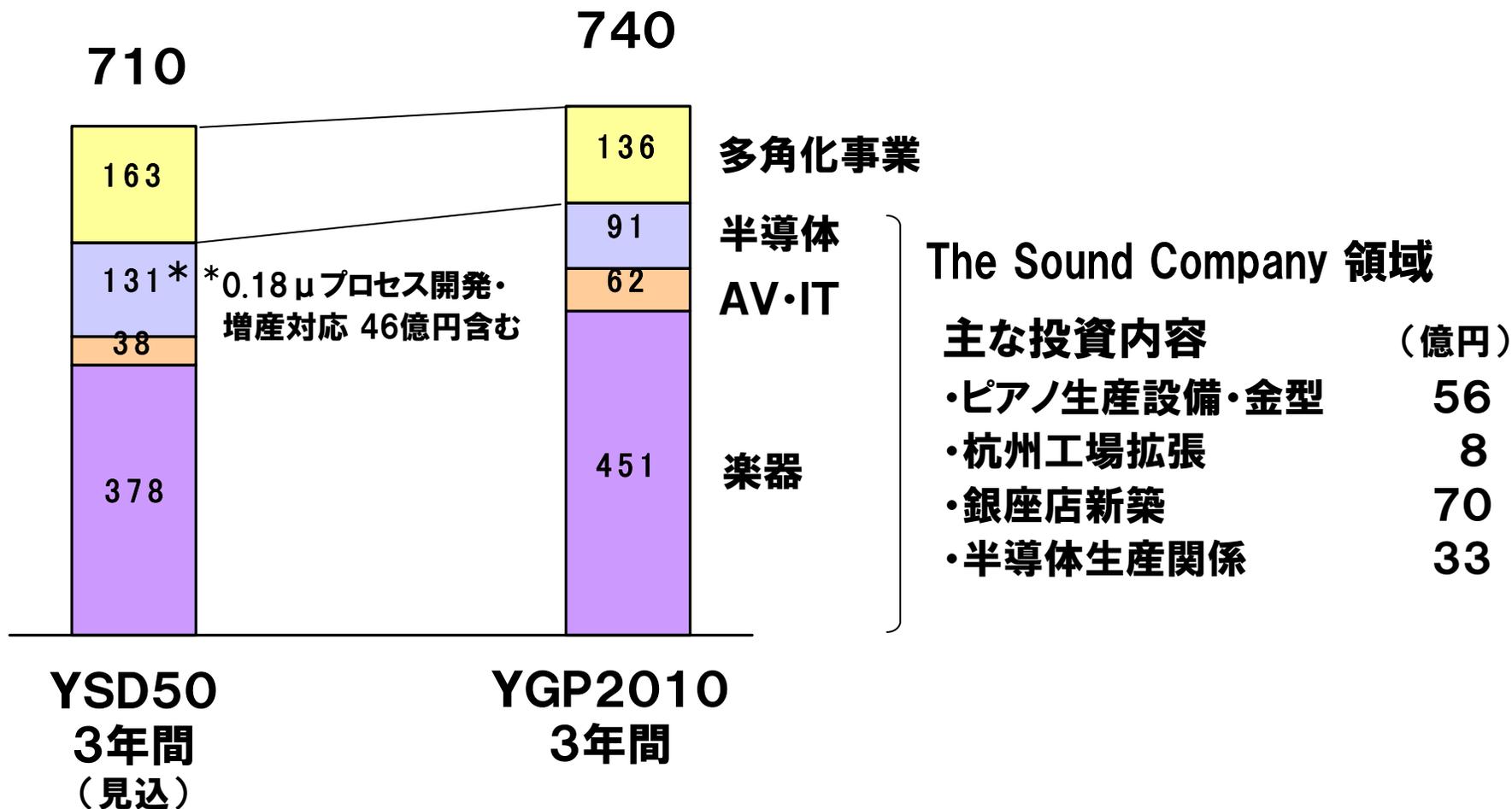
## 営業利益

(億円)



## 設備投資

(億円)



**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。**