

ヤマハ株式会社 楽器事業説明会

常務取締役 梅村 充

取締役 岡部 比呂男

2006年7月10日

I .2006/3期業績概要と 2007/3期計画

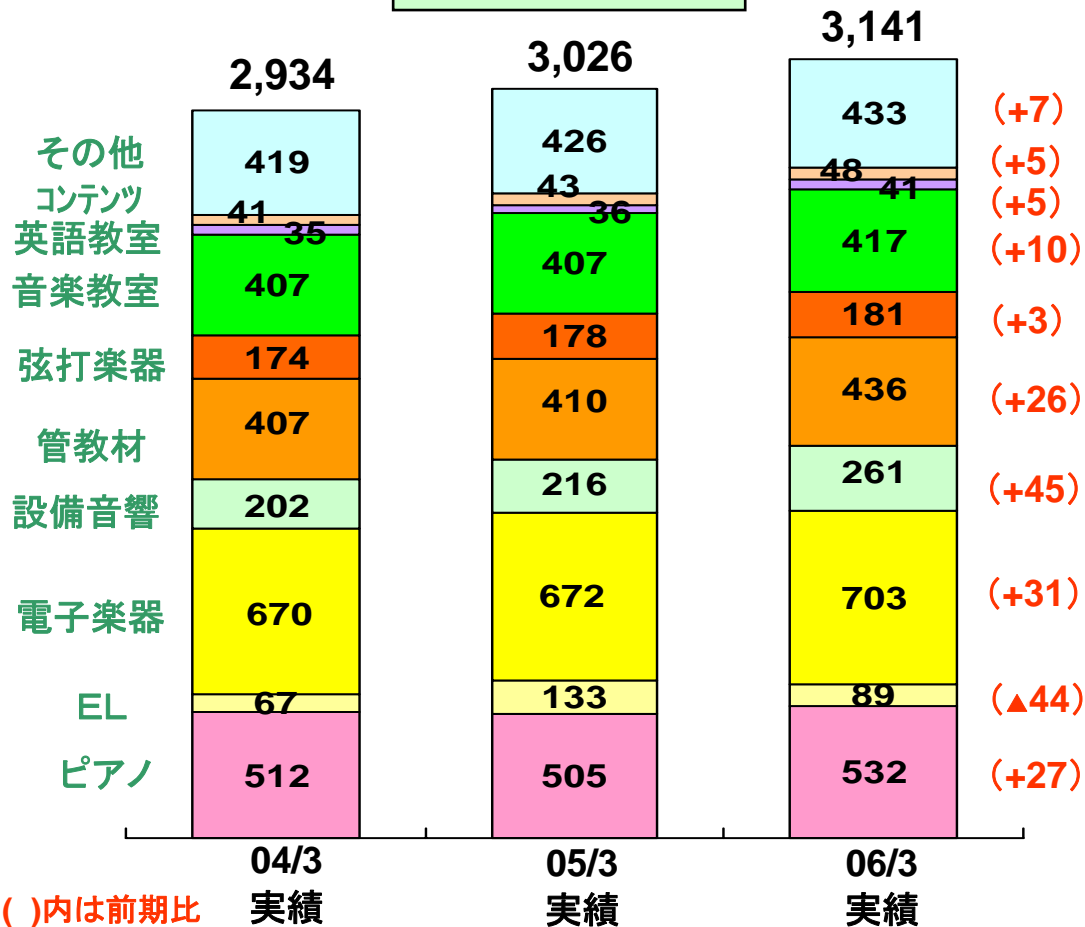
II .「YSD50」中期経営計画進捗と
ポスト「YSD50」

I .2006/3期業績概要と 2007/3期計画

2006/3期 業績概要



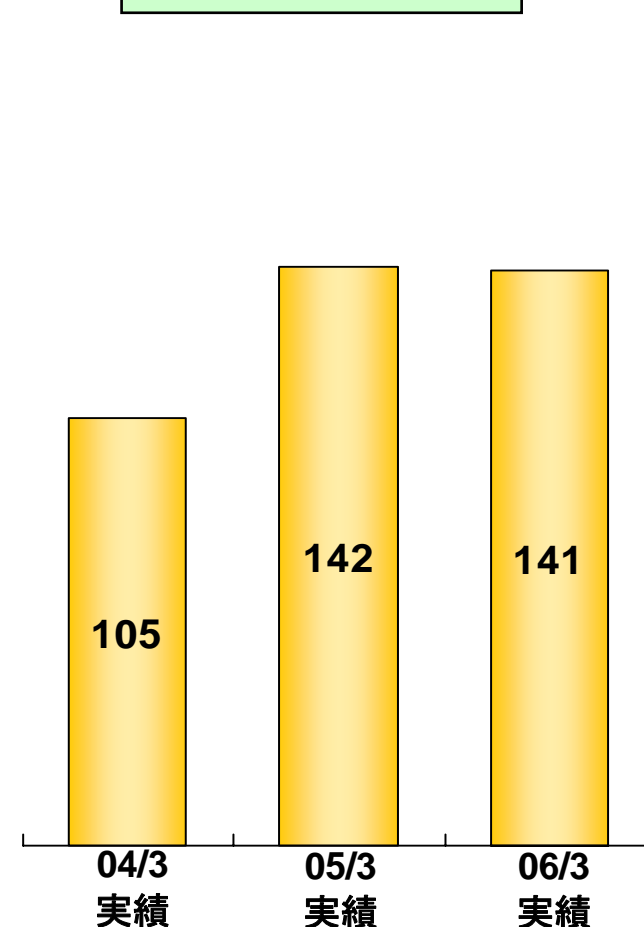
売上高



製品別：設備音響、ピアノ、管楽器等伸長
エレクトーンは対前年減少
地域別：アジア・中南米伸長
為替影響(対前年)+83億円

営業利益

(億円)

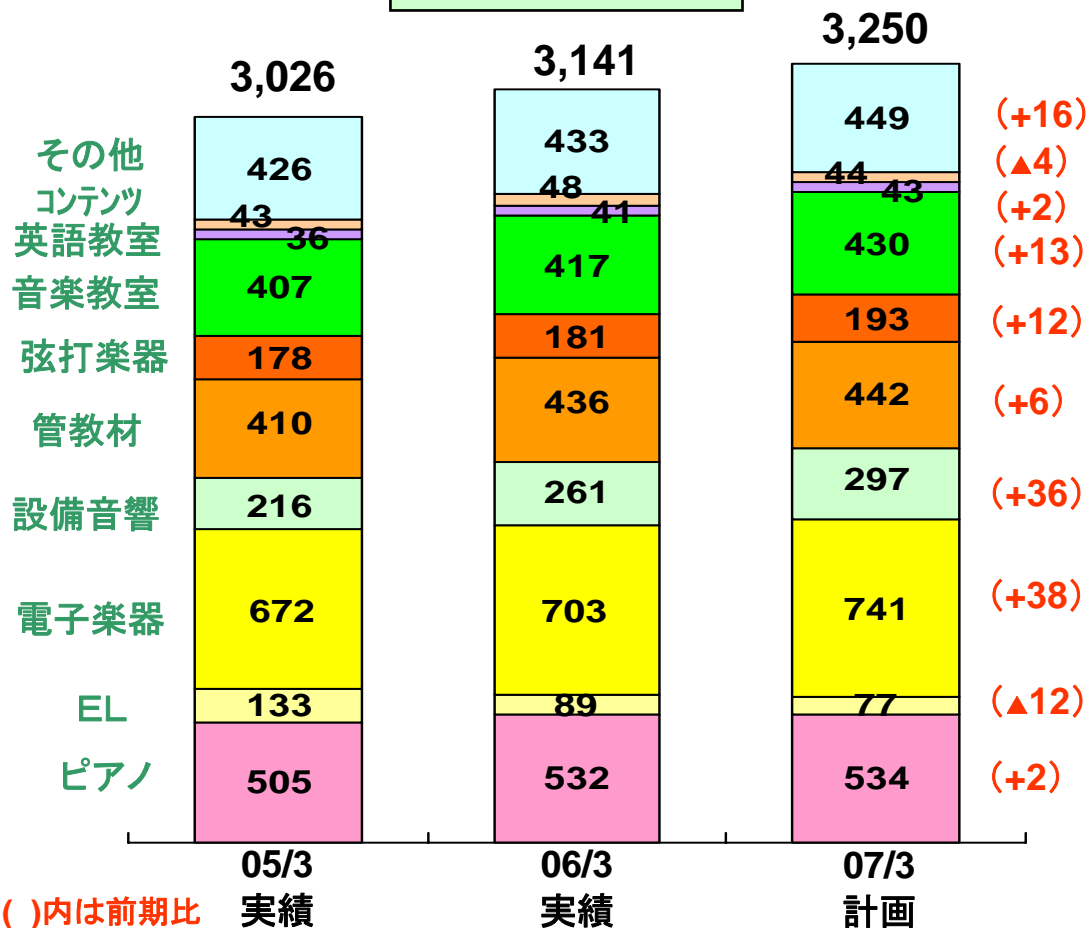


売上は伸長したものの在庫圧縮の為の
生産調整による操業度損の発生等により、
コストダウン施策進捗するも前年並みの
損益となった。

2007/3期 計画

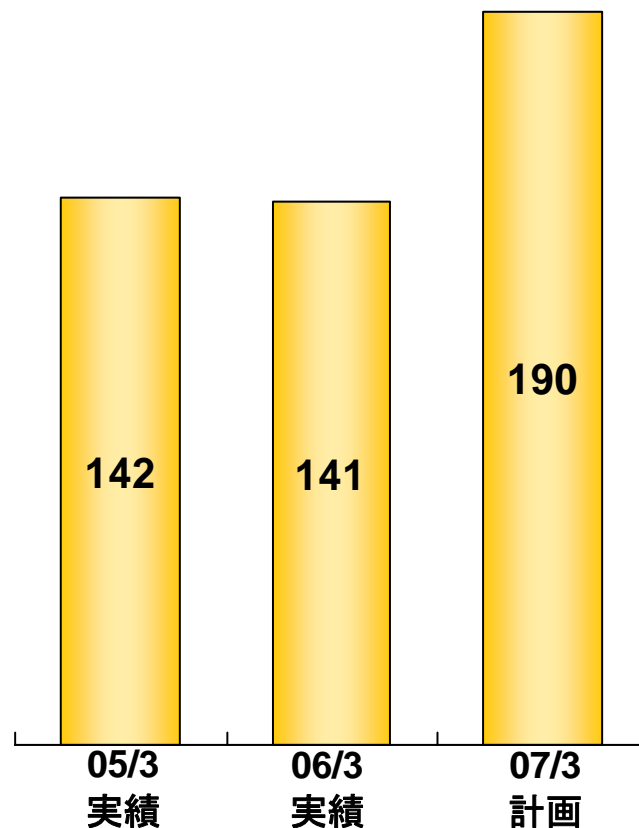


売上高



営業利益

(億円)



国内:エレクトーン中心に対前年減収
 欧米:設備音響、ギター等増収計画
 中国:ピアノ中心に増収
 アジア・中南米:開拓市場含め積極展開

増収計画、期首在庫適正化にともなう平準化生産、先行投資(経費)の終息、及びコストダウン施策の成果出しによる増益を計画

<売上> 対前年+109億円

- 管楽器アーティストモデル等、高付加価値商品の継続投入
- 需要の2極化に対応。中国勢等低価格品対抗のスピードアップ、普及価格帯でのシェア奪回
- 技術サポート拠点等インフラ整備、商品開発スピードアップ等による設備音響ビジネスの加速
- 北米市場では、設備音響及びマス販売網での電子楽器、ギターを中心に大幅な拡販を計画
- ロシア、中東欧、南米及びアジア開拓市場での拡販加速

<損益> 対前年+49億円

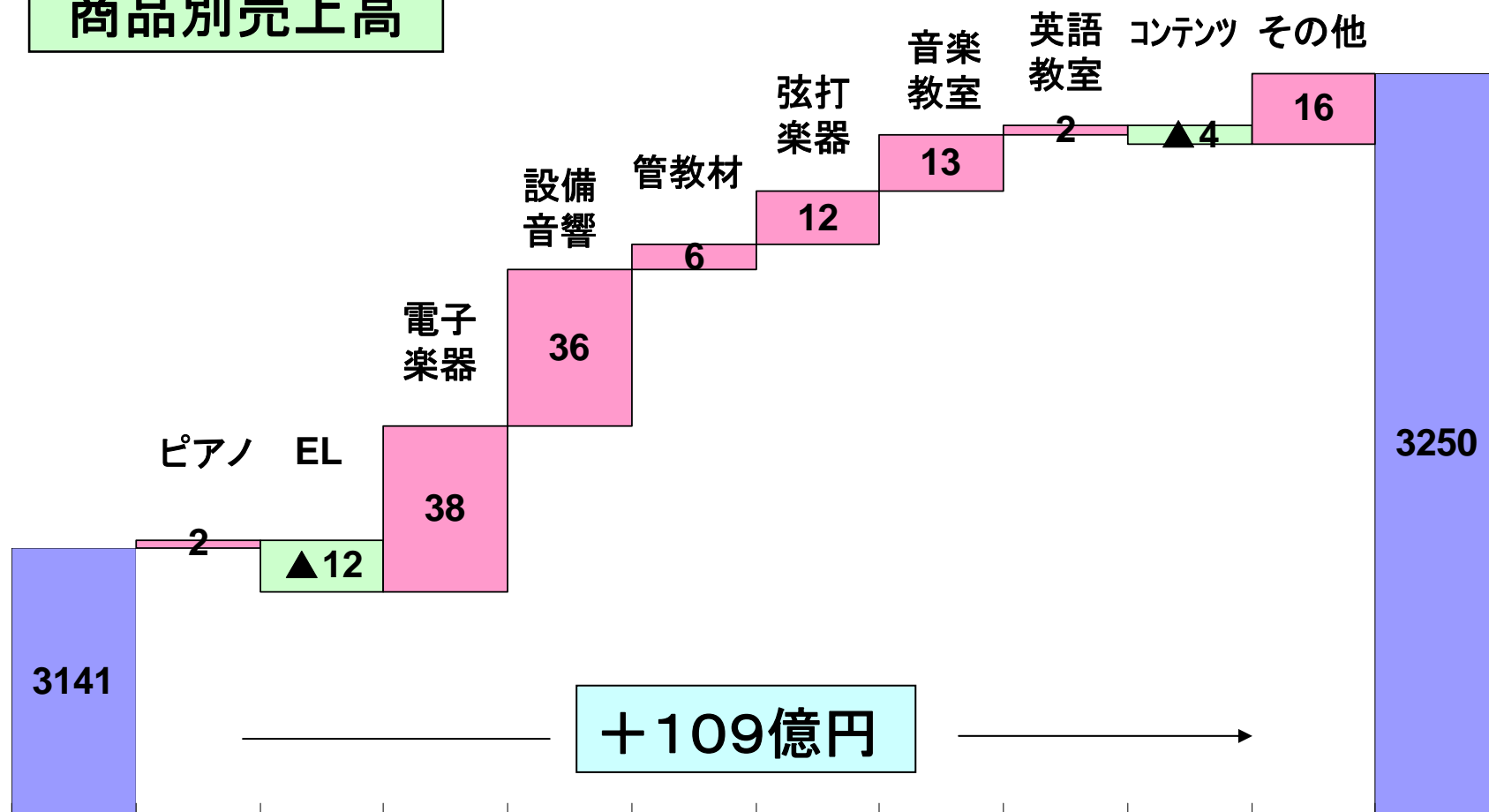
- 増収計画による粗利の拡大
- 高付加価値商品投入するも、需要の2極化対応により粗利率は若干の低下
- 期首在庫適正化にともなう平準化生産
- 能率改善と付加価値の社内取り込み、現調率アップ等C/D施策の継続推進
- 先行投資(経費)の終息と効率運営により販管費を削減

売上成長 全世界



前年差異

商品別売上高



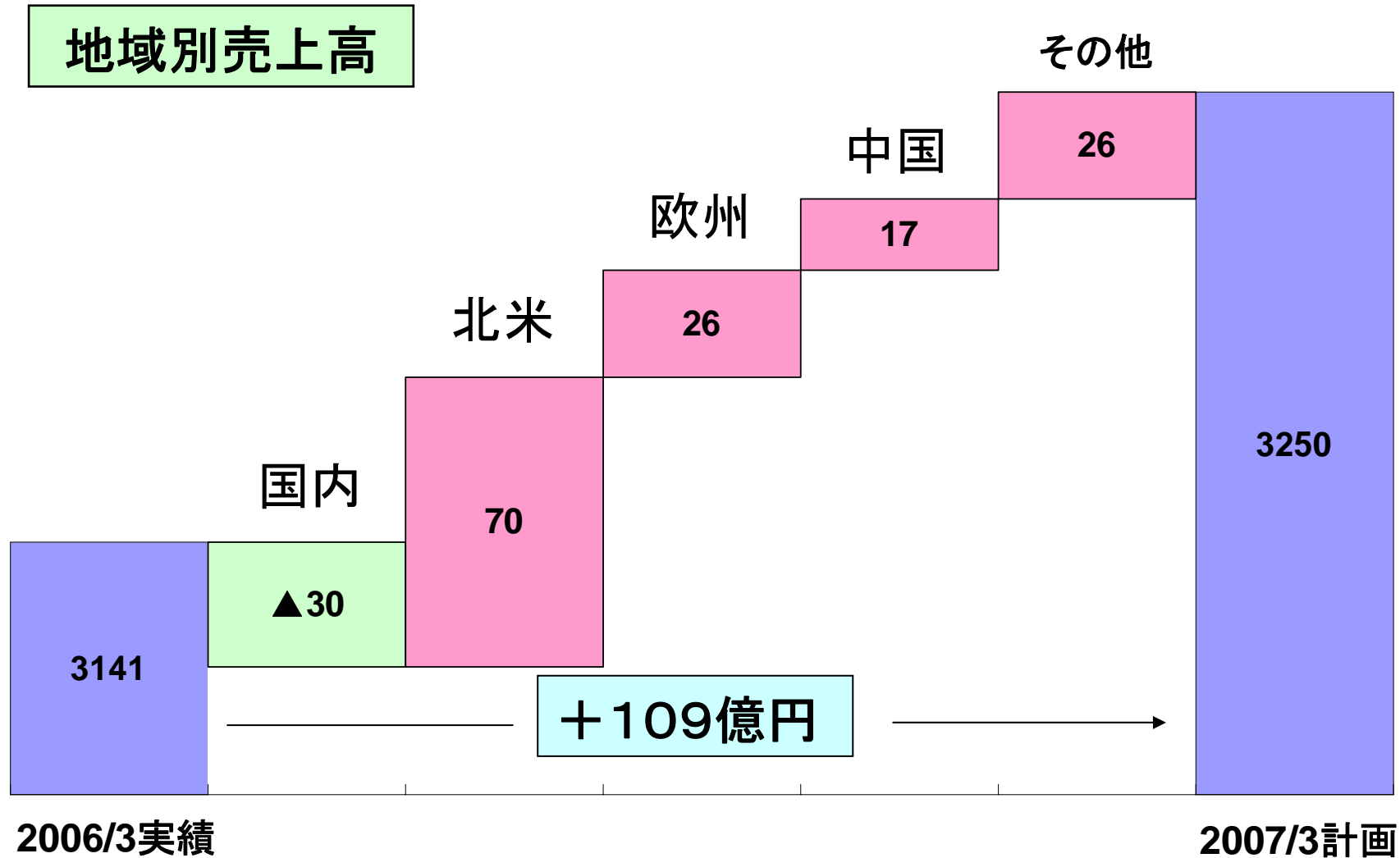
2006/3実績

2007/3計画

売上成長 全世界



前年差異

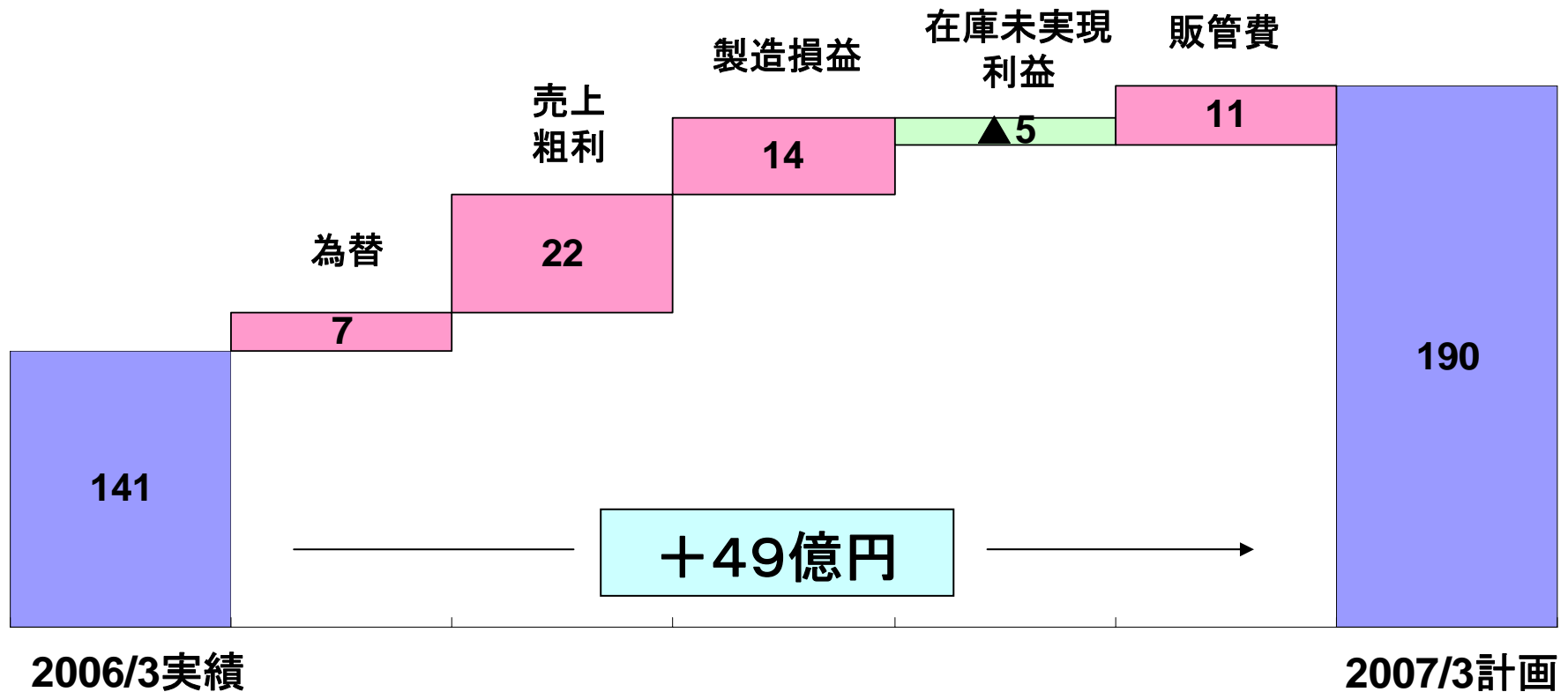


營業利益分析



前年差異

營業利益



Ⅱ. 「YSD50」中期経営計画進捗と ポスト「YSD50」

中期経営計画の進捗状況と今期の計画

	YSD50 3カ年計画
売上高	
伸長額	316
営業利益	
改善額	85

(億円)

	F04/3 実績	F05/3 実績	F06/3 実績	F07/3 計画
売上高	2,934	3,026	3,141	3,250
伸長額		92	* 115	109
営業利益	105	142	141	190
改善額		37	-1	49

*内為替影響額 83

当初計画

	YSD50 3カ年計画
売上高	
伸長額	380
営業利益	
改善額	190

	F04/3 見込	F05/3 計画	F06/3 計画	F07/3 計画
売上高	2,960	3,030	3,170	3,340
伸長額		70	140	170
営業利益	120	155	220	310
改善額		35	65	90

損益改善の内訳

損益改善の進捗状況と今期の計画

(億円)

営業利益	YSD50 3カ年計画
売上成長・粗利率改善	32
販売管理費	0
製造改革	18
要員構造改革	35
合計	85

F05/3 実績	F06/3 実績	F07/3 計画
26	-14	20
-17	5	12
13	-5	10
15	13	7
37	-1	49

当初計画

営業利益	YSD50 3カ年計画
売上成長・粗利率改善	150
販売管理費	-28
製造改革	32
要員構造改革	36
合計	190

F05/3 計画	F06/3 計画	F07/3 計画
24	58	68
-15	-13	0
13	9	10
13	11	12
35	65	90

プラス数値: 損益改善、マイナス数値: 損益悪化を表す。

製造改革には操業度損益、資材価格変化影響を含む

「YSD50」中期経営計画進捗



＜売上成長・粗利率改善＞

- 中国勢の台頭、製品の低価格化、マス販売網の拡大等、市場が想定以上のスピードで変化。大型鍵盤楽器、弦打楽器を中心に売上高が当初計画を大きく下回る。高付加価値商品投入するも、全体的な利益率が低下
- 設備音響、開拓市場は期待通りに伸長
- 国内市場は、エレクトーン拡販計画の未達、ピアノ需要の減少、電子ピアノ市場の急激な変化への対応遅れから大幅な計画の見直し

＜製造改革＞

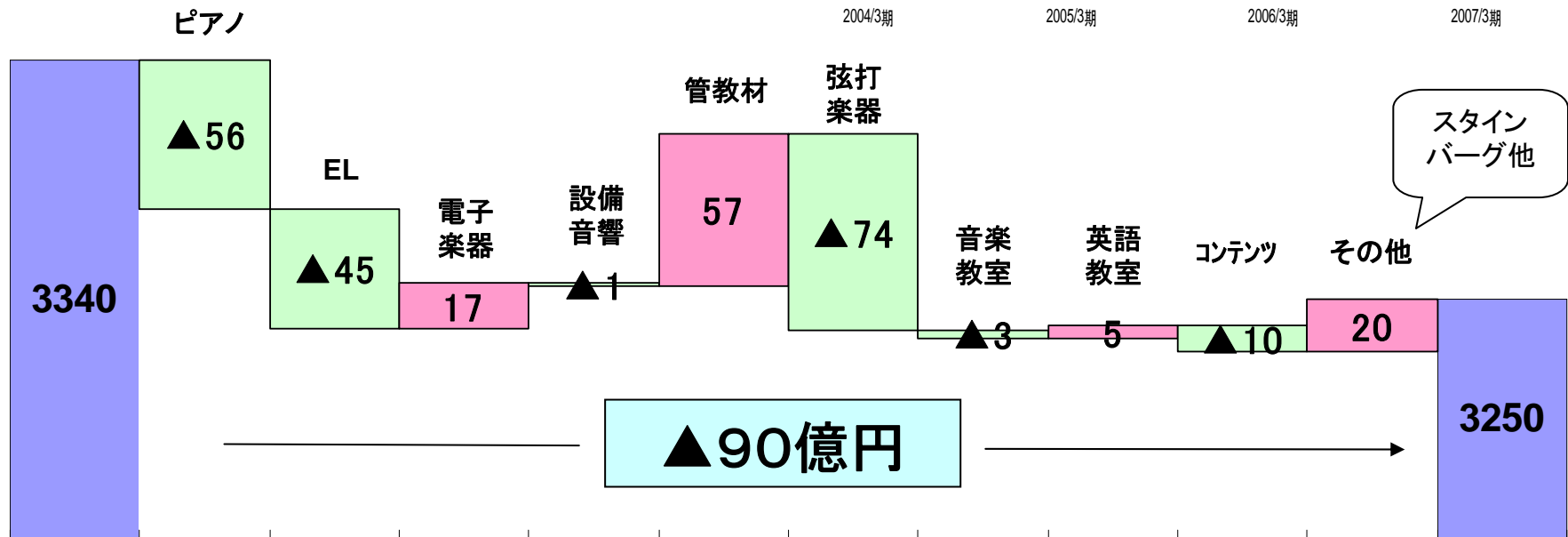
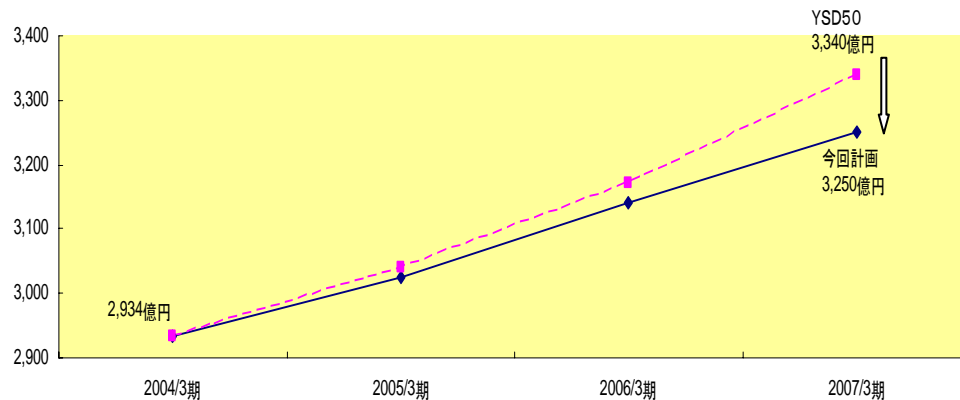
- 各施策は着実に進捗。但し、売上計画の未達及び在庫削減の為の生産調整による操業度損の発生等により施策の成果が経営成績に結びついていない
- TPSを基軸とする改革の推進及び今後の拠点戦略により、製造改革の成果だしを図る

＜要員構造改革＞

- ほぼ計画通りに推移
- 技能伝承を含めた2007年問題への対応の為、一部採用の前倒しを実施

「YSD50」中計と今回計画の差異

2007/3期 商品別売上高



「YSD50」

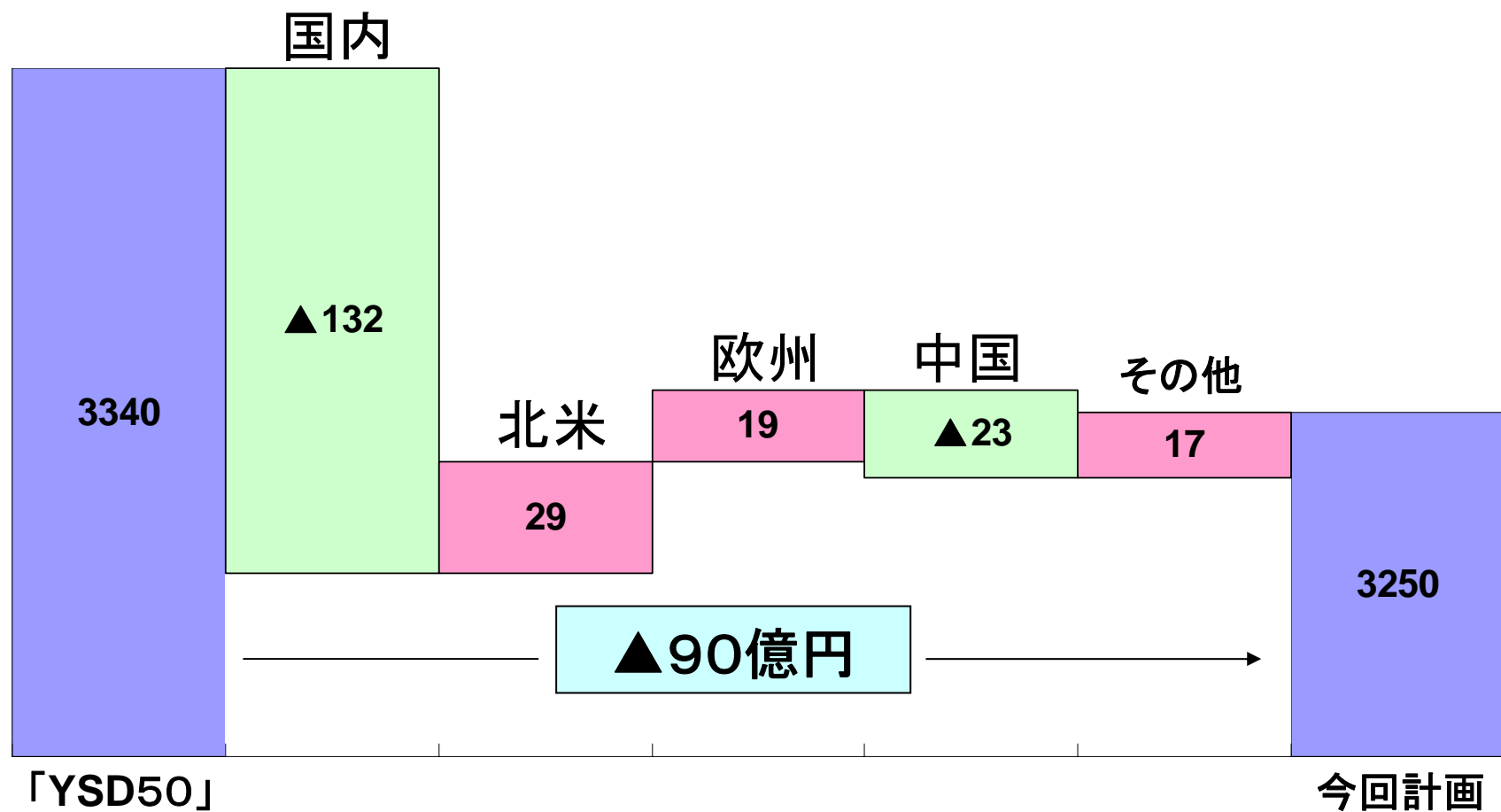
今回計画₁₄

売上成長 全世界



「YSD50」中計と今回計画の差異

2007/3期 地域別売上高



売上成長 国内市場



■ 鍵盤楽器、ギター売上計画を大幅に見直し

- エレクトーン演奏人口の拡大を目指し若者への訴求を進めたが、販売台数の上乘せに至らず
- アコースティックピアノ販売台数減少。グランドピアノ拡販による単価増を計画するも思うように進捗せず
- 電子ピアノ市場の急激な変化への対応遅れ。新商品で対応
- シェアの低いギターの拡販を計画するも、商品力に欠け進捗せず

■ 管楽器で高付加価値商品販売進む

- 需要掘り起こし施策が功を奏し、台数、カスタム商品比率アップ

■ 顧客のライフスタイルに合わせた事業展開へ

- 旧来の外販型販売から店舗集客型販売への投資継続
- 郊外型音楽教室「ユニスタイル」47ヶ所、4年後200会場
⇒募集活動も奏功し、子供の在籍生徒数反転上昇、42万人

■ 新規顧客の開拓

- 大人の音楽レッスン 在籍生徒10万名を超える
- 楽器レンタル事業 着実な伸長を維持



ヤマハ東海 浜松店
新店舗
2006年3月オープン



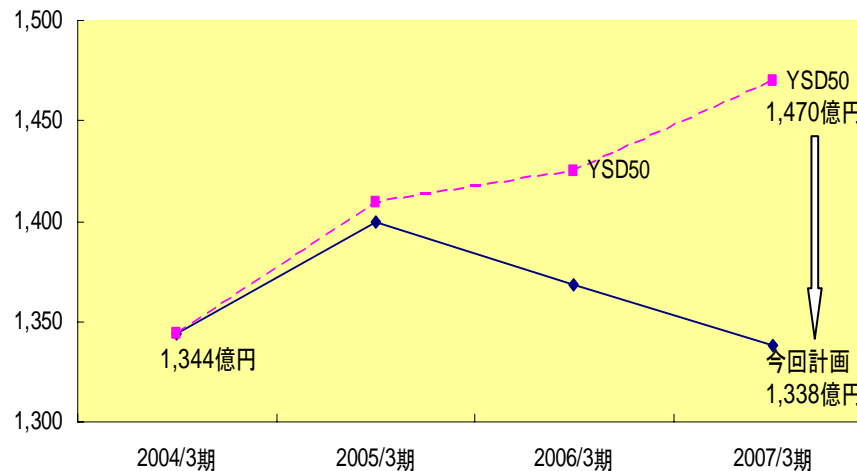
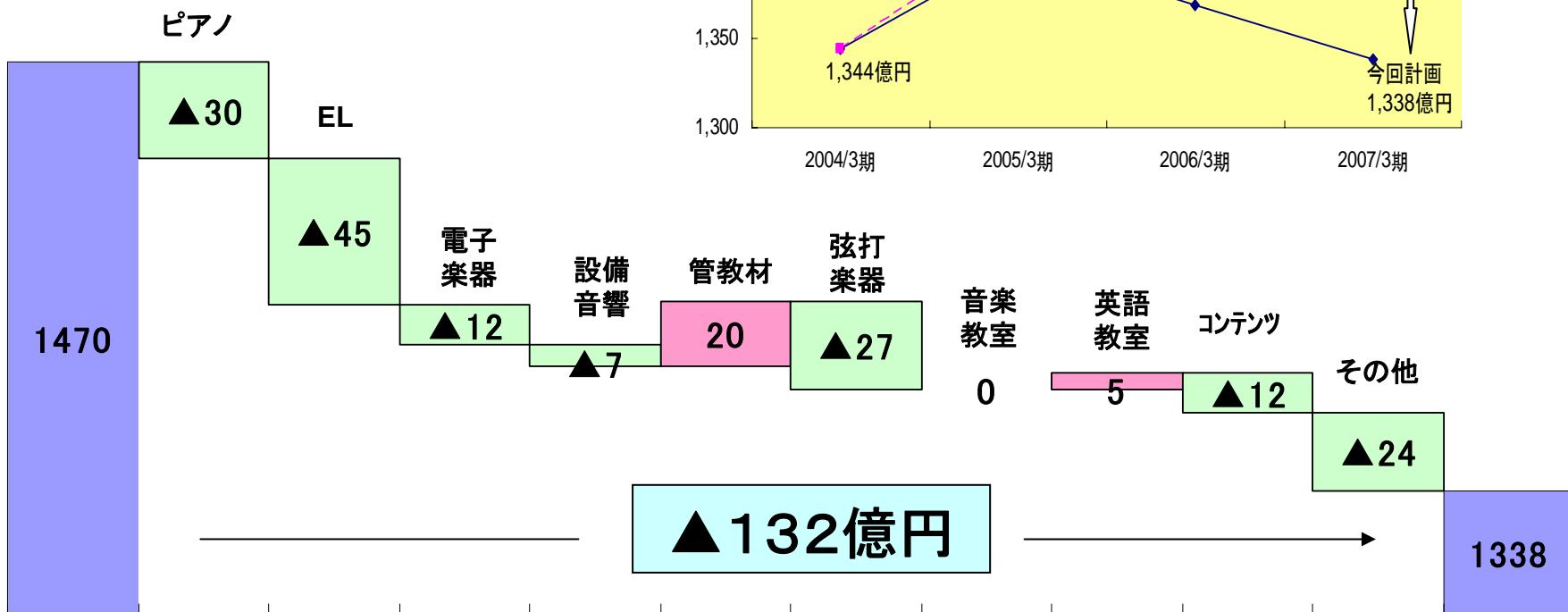
大人の音楽レッスン

売上成長 国内市場



「YSD50」中計と今回計画の差異

2007/3期 商品別売上高



「YSD50」

今回計画₁₇

■ アコースティックピアノ、ギターの上計画を見直し 新商品を投入し挽回を図る

- 大型楽器店、マス販売網への市場のシフト顕著、新商品で対応
- 中国勢の台頭により、低価格ピアノの販売比率が高まる中、アコースティックピアノの減少を電子ピアノ新商品で補う政策に変更
- ギター最大市場での大幅拡販を計画するも伸び悩む。マス販売網での巻き返しを図る。



ヤマハアーティストサービス
(NY)

■ 高付加価値商品の開発・販売が進む

⇒ 今後も更なる新商品の開発を継続

- アーティストサービス拠点を通じた管楽器アーティストモデル開発



Xeno Artist
Model: YTR-
9445CHS

■ 設備音響ビジネスの成長加速

- 「ヤマハ・コマーシャル・オーディオ・システムズ」設立
- Nexo社商品の北米でのディストリビューション開始

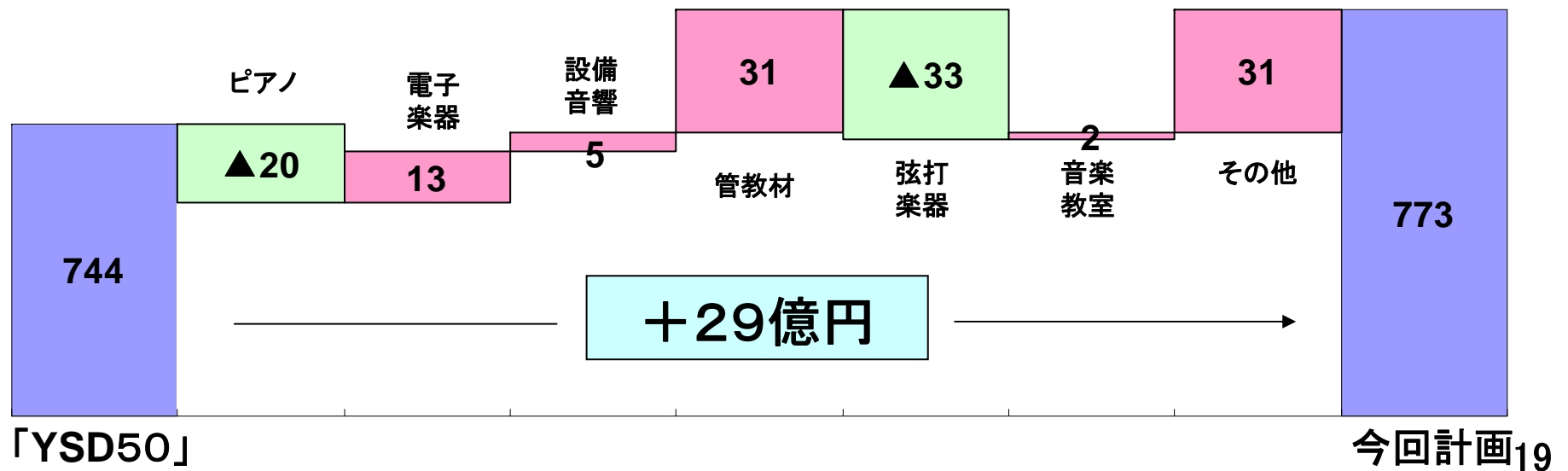
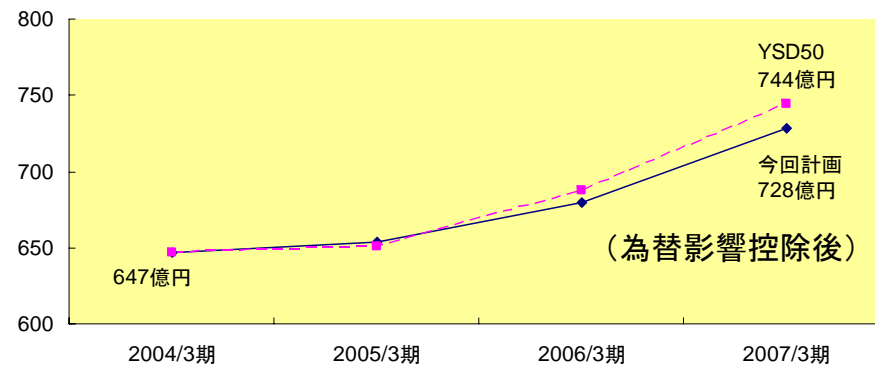


売上成長 北米市場



「YSD50」中計と今回計画の差異

2007/3期 商品別売上高



- 管楽器販売は中国勢の台頭、ハウスブランドの拡大により苦戦、今後の商品・販売計画を見直し
 - 対抗策として中国・インドネシア自社工場製ヤマハブランド投入を計画
- ピアノは堅調に推移、普及価格帯で伸長する中国製商品の対抗商品を投入
 - 普及価格帯対抗商品としてインドネシア自社工場製アップライト投入
 - サイレントピアノなど高付加価値商品の市場訴求をさらに強化
- 成長市場の販売体制拡充継続
 - ポーランド支店設立(2004.8)
 - モスクワ駐在員事務所開設(2005.9)
 - 拡大EU(チェコ、スロバキア、ハンガリー、スロベニア)直売体制準備



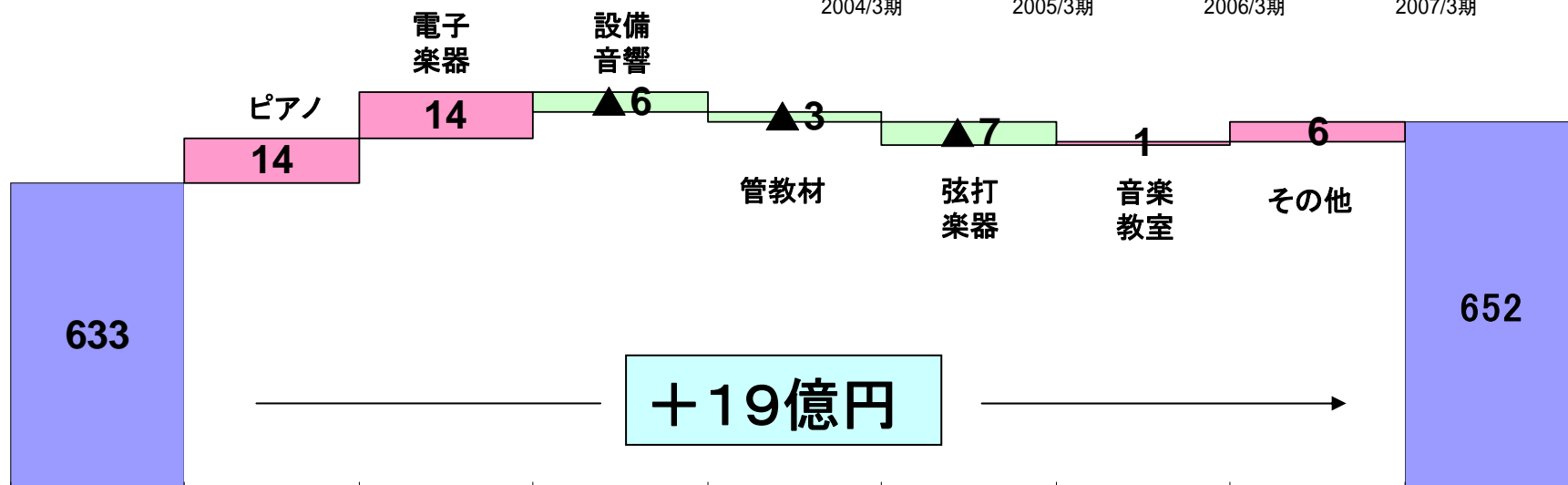
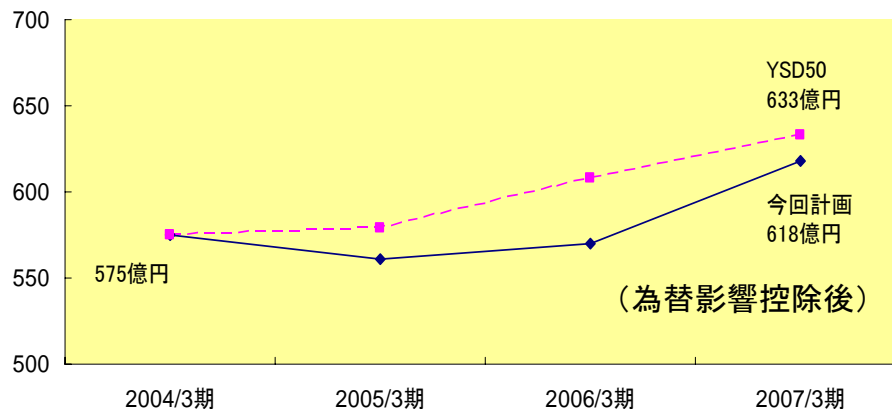
アップライトピアノ
b2

売上成長 欧州市場



「YSD50」中計と今回計画の差異

2007/3期 商品別売上高



「YSD50」

今回計画 21

■ 当初計画を下方修正、07/3期に売上100億円達成を目指す

- 当初計画は下回るものの、インフラ整備が着実に進展
- 04/3期実績 65億円 ⇒ 06/3期実績 89億円、07/3期計画 106億円
- ピアノ需要の伸びは当初見込みよりゆるやか

■ 重要施策の継続

- 事業インフラの整備と販売網確立
- 上海直営音楽教室開設(05/10)
- 杭州ヤマハでの製造力強化



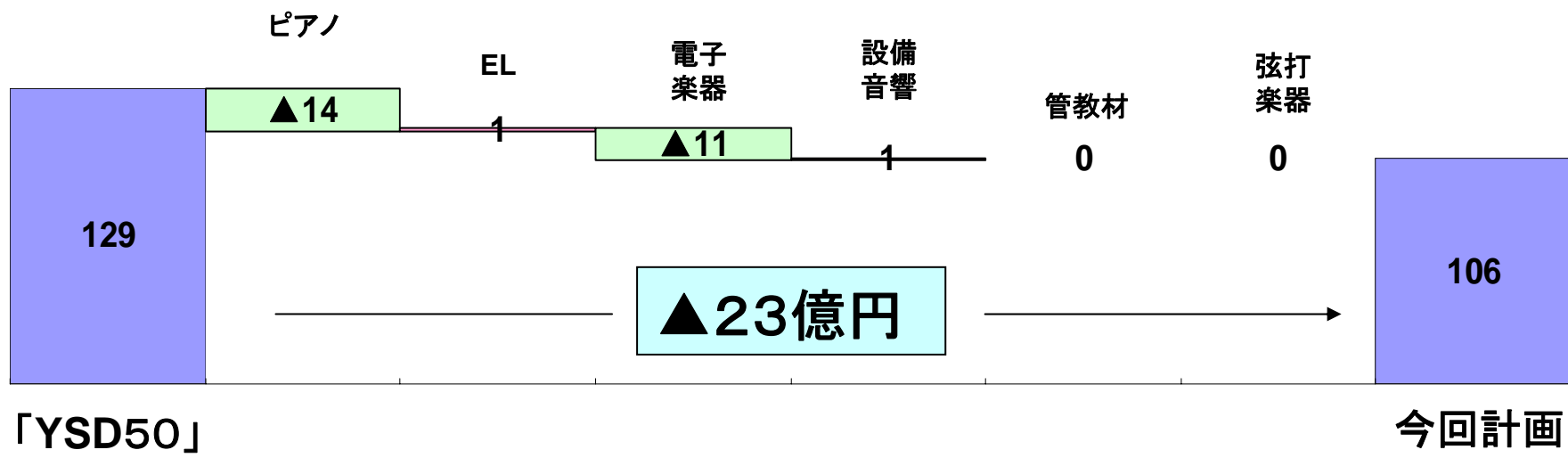
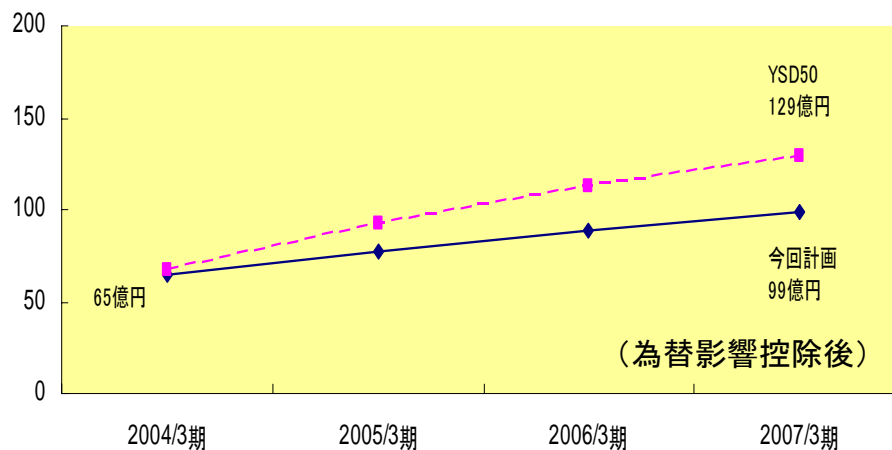
中国：杭州工場



上海直営センター（音楽教室）

「YSD50」中計と今回計画の差異

2007/3期 商品別売上高



「YSD50」中計と今回計画の差異(2007/3期 売上高)

- 韓国 56億円 → 60億円 +4億円 (対04/3期150%)
 - ピアノ総需要縮退の中、ブランド高揚策強化、AR対策強化によりシェア拡大
 - Yamaha Artist Services Seoul 設立(05年11月)
 - 音楽教室拠点の拡大
- ガルフ 38億円 → 43億円 +5億円 (対04/3期143%)
 - イラン、UAE、サウジなど重点市場でのマーケティング活動強化
 - CIS、カザフスタン等開拓途上市場での販売基盤整備
- ロシア・中東欧他 59億円 → 59億円 計画通り (対04/3期144%)
 - モスクワ駐在員事務所開設(05年9月)→ロシア販売基盤確立による拡販
 - ポーランド支店、及び、オーストリア支店を拠点とした直販による拡販
- インド 21億円 → 21億円 計画通り (対04/3期191%)
 - 市場開放に応じた販売網の構築

■ 販売計画は当初予定通りに推移

- 当初計画通り、04/3期 202億円⇒07/3期計画 297億円で売上拡大
- サポート拠点等インフラ整備も着実に進展
- 今後とも最大市場の北米を軸に積極的な商品計画を進める

■ 「ミキサーメーカー」から「ソリューションプロバイダー」への転換

- ミキサーNo.1堅持
- ミキサー、アンプ、スピーカ、プロセッサの統合ネットワークシステム提案
- グローバルでのサポート体制の構築(プリ・アフターセールスサポート)
- 案件型ビジネスへの転換、ダイレクトマーケティング
- M&A戦略の成果出し
 - Steinberg
 - NEXO



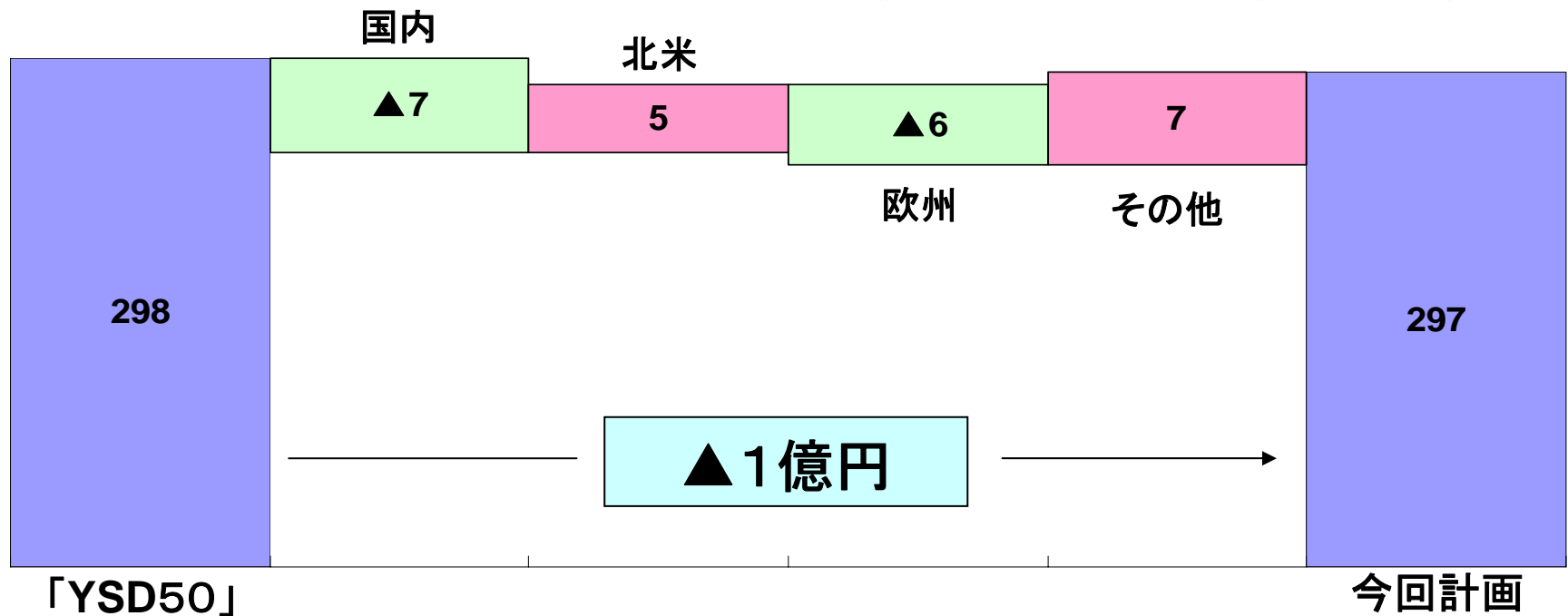
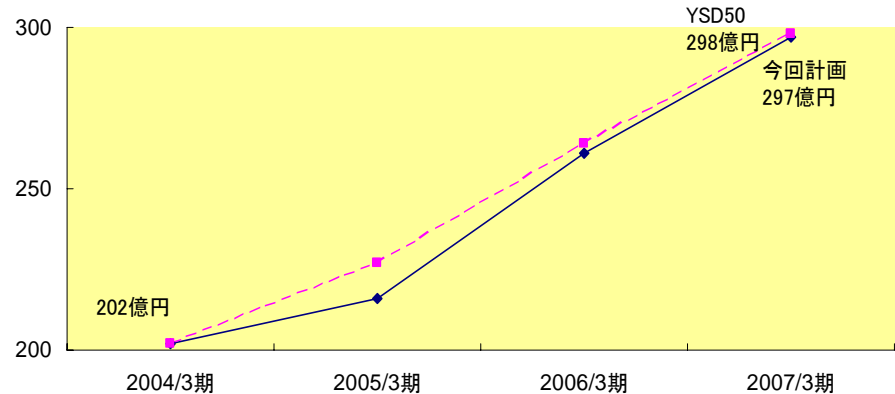
デジタルミキサーM7CL



YDACC

「YSD50」中計と今回計画の差異

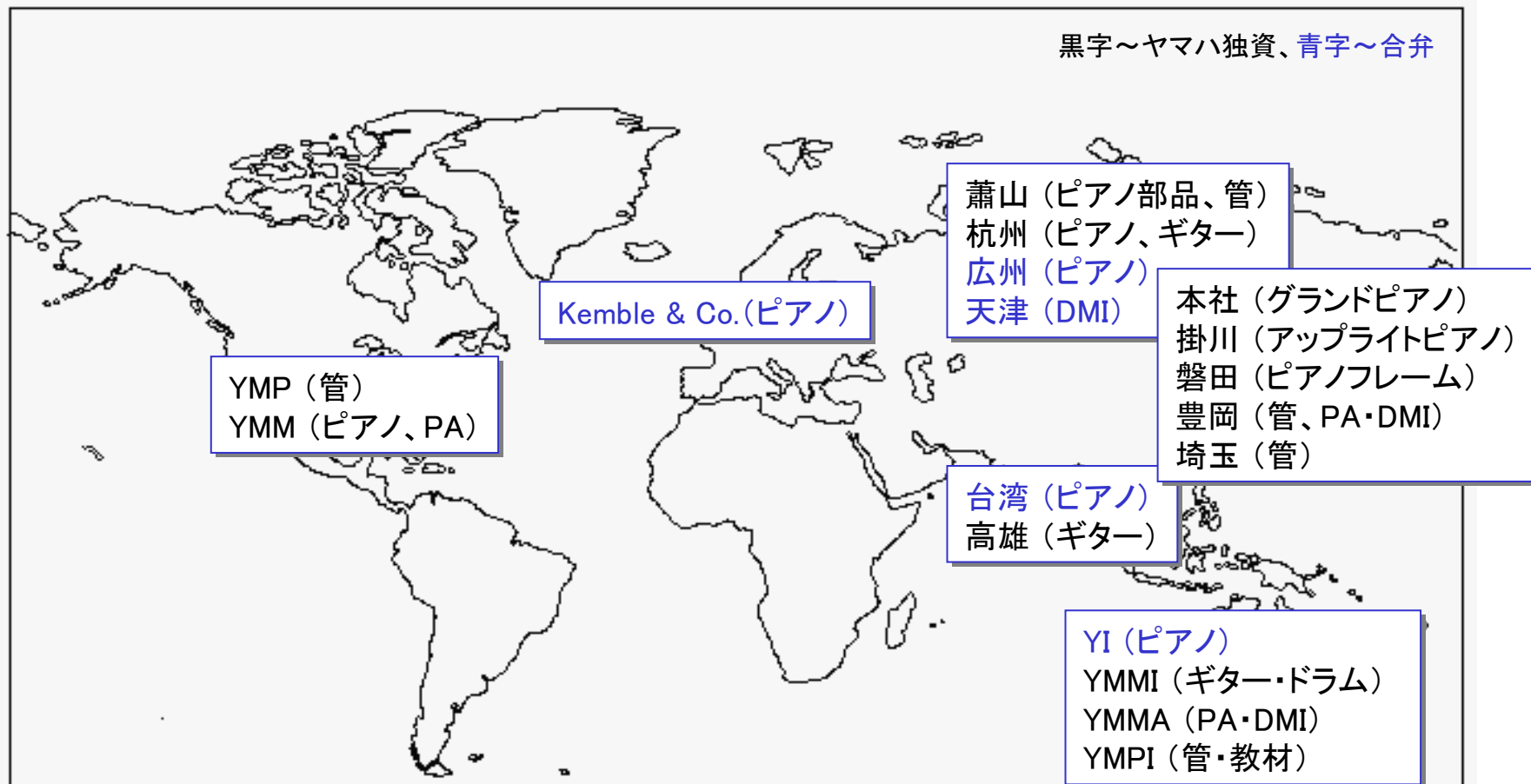
2007/3期 地域別売上高



ヤマハの楽器生産拠点



黒字～ヤマハ独資、青字～合弁



ヤマハの生産要員(F06/3)

日本 2,400名 (単体 2,000名、子会社400名)

海外 9,200名

■ 製造改革・拠点戦略の進捗

- 日本、中国、インドネシアを中核拠点とする全体戦略は変更なし
- 上記拠点のインフラ整備をF06/3からF07/3にかけて実施
- その他拠点も含め、TPSを基軸とする改革が着実に進行

■ 製造原価低減の進捗

- 原油価格、銅をはじめとする資材価格の高騰影響を受けつつも、個々の原価低減活動はほぼ予定通り進捗
- グランドピアノ、エレクトーンなど国内生産品のF06/3販売が当初計画を下回ったため、国内工場の操業度が低下し、製造原価低減目標は未達

■ 各拠点の要員状況

- 日本は定年者の増加により社員減少
技能伝承が引き続き重要テーマ
- インドネシア、中国で社員増加
生産力増強のための要員先行投入
OEM先などからの付加価値取り込み
計画に沿った生産性改善が今後のテーマ

製造改革・拠点戦略



マザー工場として
生産革新をリード

楽器群	ヤマハの製造拠点		
	日本	中国	インドネシア
電子楽器	○	○	○
PA	○	—	△
ピアノ	○	△	○
管・教育	○	△	○
ギター	△	△	○
ドラム	△	—	○

○ : 拠点成立
△ : 拠点育成中
— : 対象拠点なし

YSD-50		
F05/3	F06/3	F07/3
日本、中国、インドネシアの 拠点製造力強化		
エレクトーンの増産対応 (セル生産の定着)	生産品目の最適拠点化 (低価格CL、高価格PK)	設備増強、増産 (天津、インドネシア)
普及帯PAミキサーのインドネシア集約(OEM品ほか)		
杭州ヤマハ立ち上げ (中国市場向け商品)	中国、インドネシア 品番・数量拡大	国内拠点統合開始 工場増床、輸出開始
国内生産品目の拠点最適配置 (高級品工房、埼玉を金管中低音専用工場化)		管楽器生産増強投資 (蕭山、インドネシア)
杭州ヤマハ立ち上げ 【事業部統合】	生産品目拡大	杭州ギター新棟建設 輸出台数拡大
ハードウェア調達C/D		日本での高級品製造・ 企画力強化

製造原価低減：実績と今後の計画



コストダウン効果

単位：億円

C/D効果	YSD-50中期計画での F07/3原価低減効果 (対F04/3)	F05/3 効果実績 (対F04/3)	F06/3 当初予定 (対F05/3)	F06/3 効果実績 (対F05/3)	F07/3 効果予定 (対F06/3)	F07/3累計 効果予定
国内製造人件費	16.7	5.0	8.2	9.0	7.0	21.0
その他製造費用	32.0	12.8	9.0	▲ 4.8	10.2	18.2
合計	48.7	17.8	17.2	4.2	17.2	39.2

増産傾向の中で、資材価格
アップ6.2億円を吸収し、コスト
ダウンが順調に進行

海外拠点でのコストダウンは
計画通り進捗したが、国内拠点
生産減等による操業度損22.6億
により、当初低減目標は未達

生産高回復により、当
初目標の達成を見込む

YSD50の基本戦略を踏襲しつつも、環境変化、各種施策成果出しの遅れを勘案し、具体的な戦略の見直しを行う。

- 高付加価値商品開発
- WEB戦略
- 成長商品・市場の再確認と成長加速
- 成熟商品・市場における効率経営
- 製造改革・拠点戦略

YSD50楽器基本戦略

「抜本的な事業構造改革と安定的な売上成長により
継続的に収益が確保できる体質を作り上げる」

■ 高付加価値商品開発

- アーチストとの協業強化、オリジナリティー訴求
- 普及価格品のスペック強化、新機能開発
- 全社開発リソースの最大活用

■ WEB戦略

- グローバルサイト運用による顧客への積極的・効率的情報提供
- 商品のインターネット・ダイレクト接続機能との連携による新たな価値の提供

■ 成長商品・市場の再確認と成長加速

- 設備音響ビジネス成長戦略の継続、成長新領域の検討
- 中国・ロシア・インド成長市場開拓スピードアップ
- M&Aの成果だしと新たな検討

■ 成熟商品・市場における効率経営

- 国内、欧州等、ローコストオペレーションの実現
(国内業務改革、欧州物流統合成果だし、SCM推進強化等)

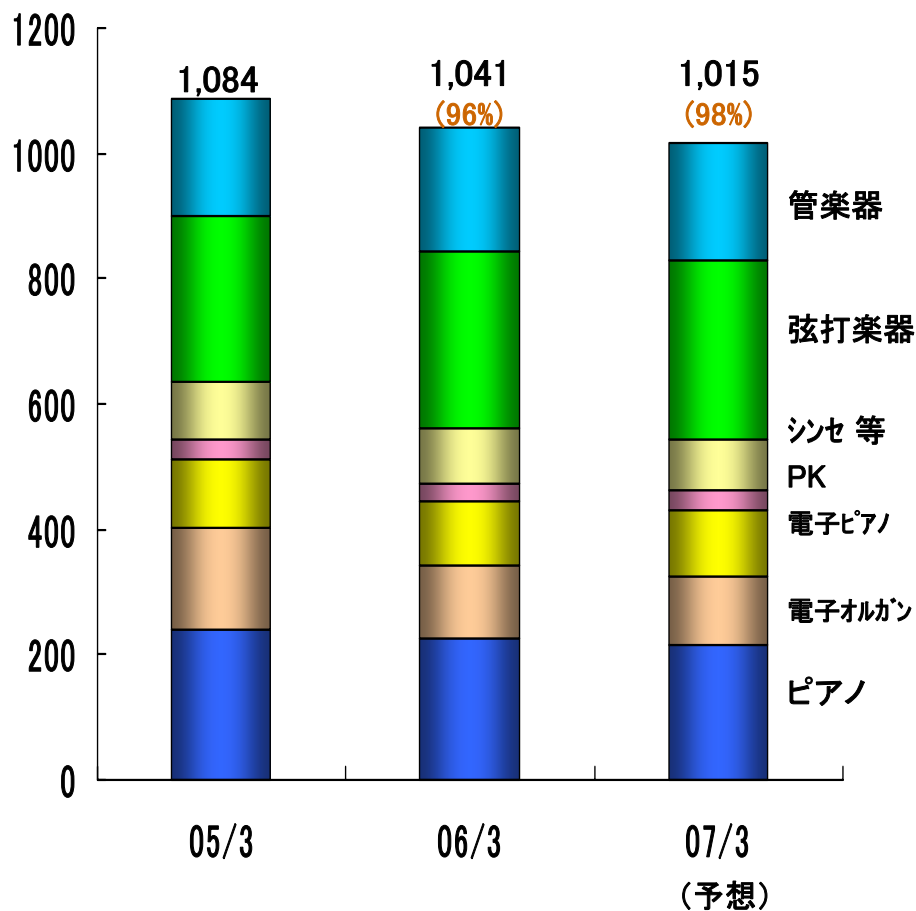
■ 製造改革・拠点戦略

- 「品質No.1」の定着
- 生産技術力での他社との差別化 → 「基幹商品は自社拠点で製造」
 - ① 高付加価値商品は日本生産
 - マザー機能(改革活動の他拠点への発信)
 - 工場のショールーム化(ものづくりをマーケティングに活用)
 - 開発・設計部門へのフィードバック(つくりやすい設計)
 - 商品企画から短期間での立ち上げ
 - 少量多品種、受注生産を志向
 - ② 普及帯商品は主に中国とインドネシアで、中国メーカーと競争できるコストの達成と、性能・品質での差別化

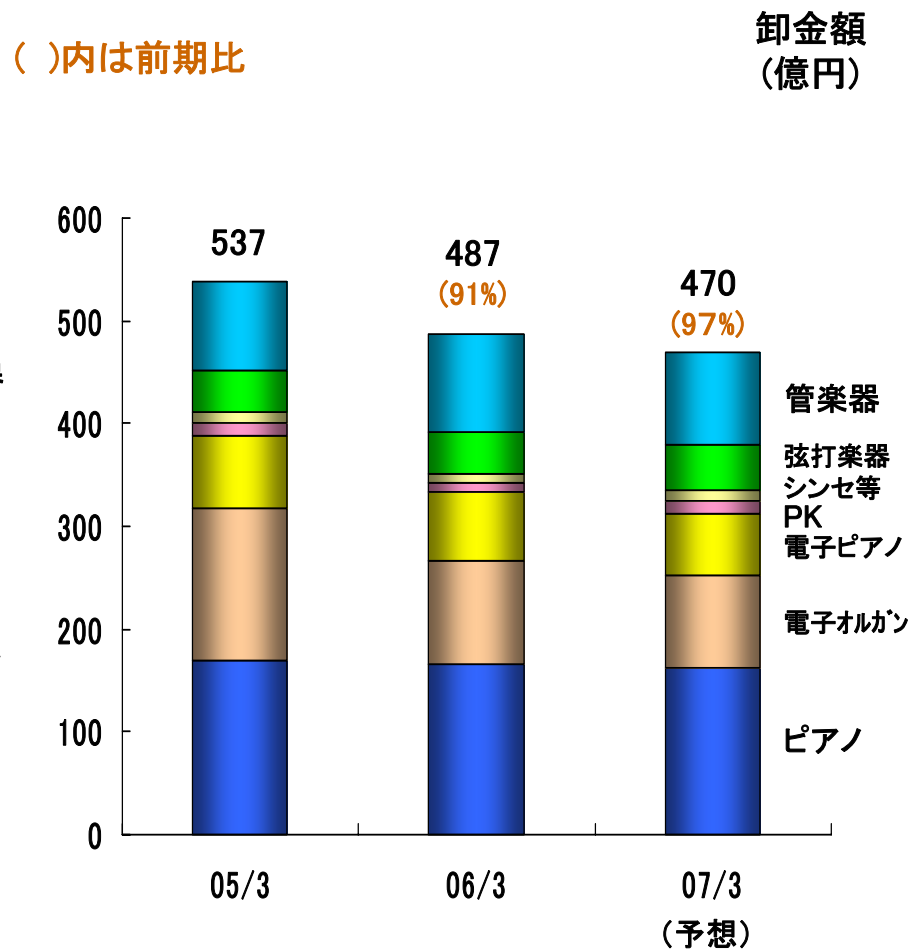
付属資料

国内楽器市場推移

国内楽器市場卸売上高推移
 <カテゴリー別(除設備音響)>



ヤマハ卸ベース売上高(除設備音響)

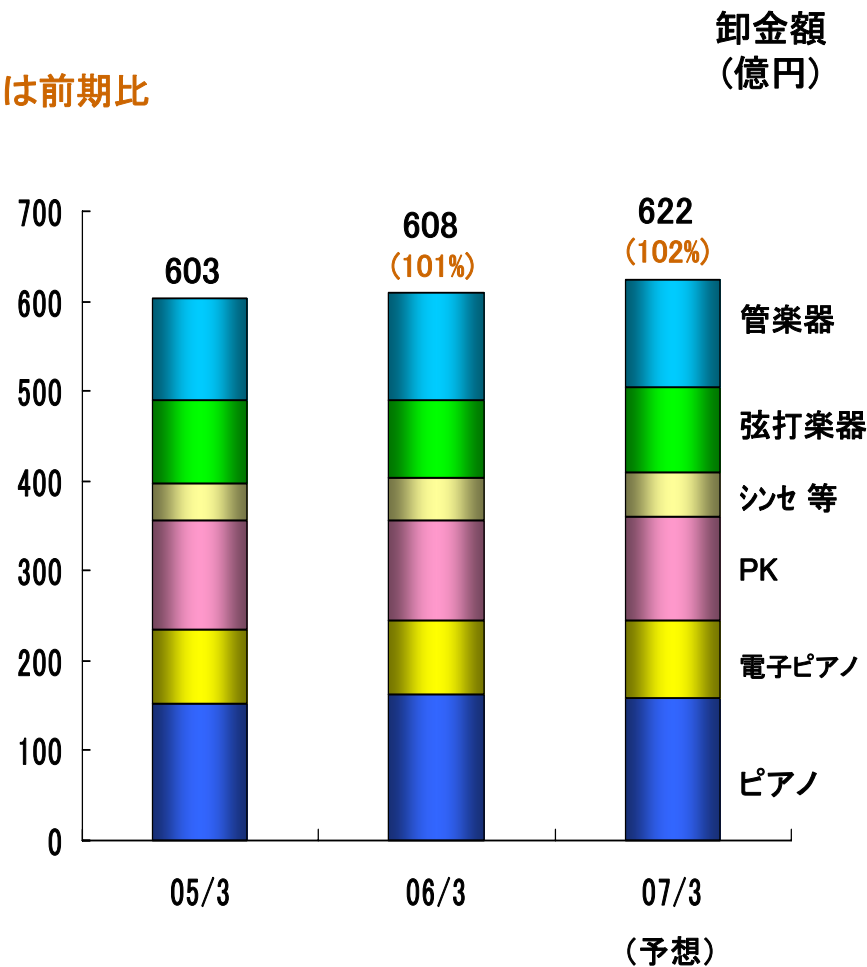
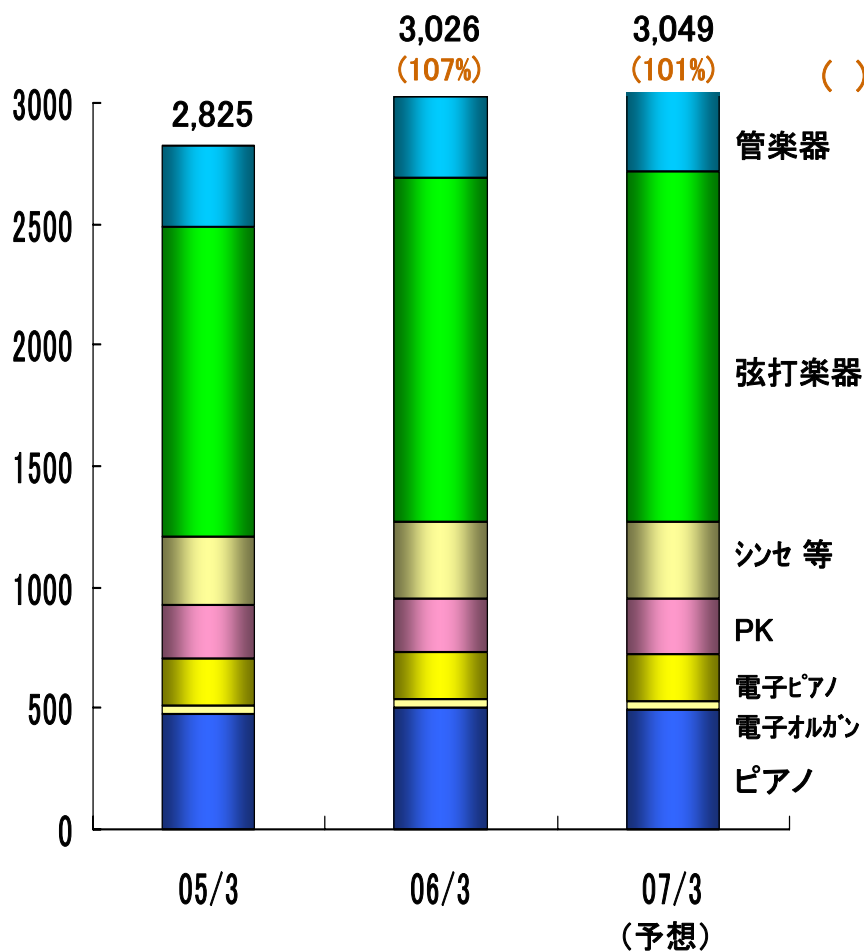


北米楽器市場推移



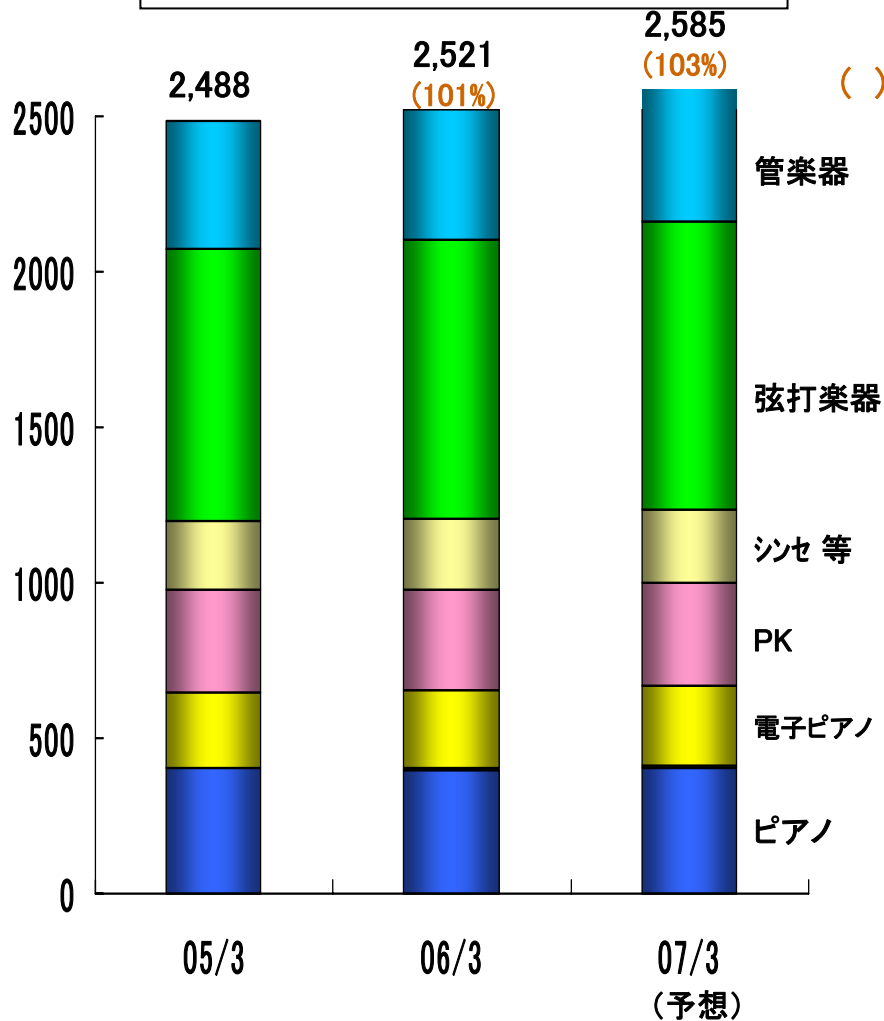
北米楽器市場卸売上高推移
 <カテゴリー別(除設備音響)>

ヤマハ卸ベース売上高(除設備音響)

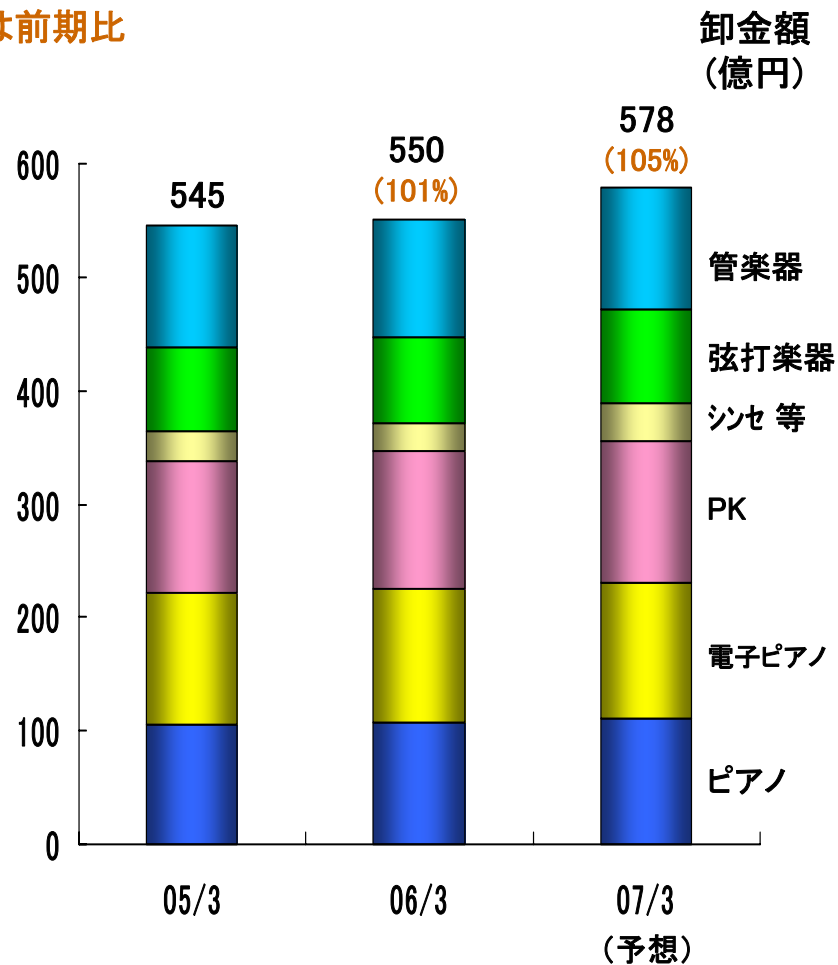


欧州楽器市場推移

欧州楽器市場卸売上高推移
 <カテゴリー別(除設備音響)>



ヤマハ卸ベース売上高(除設備音響)

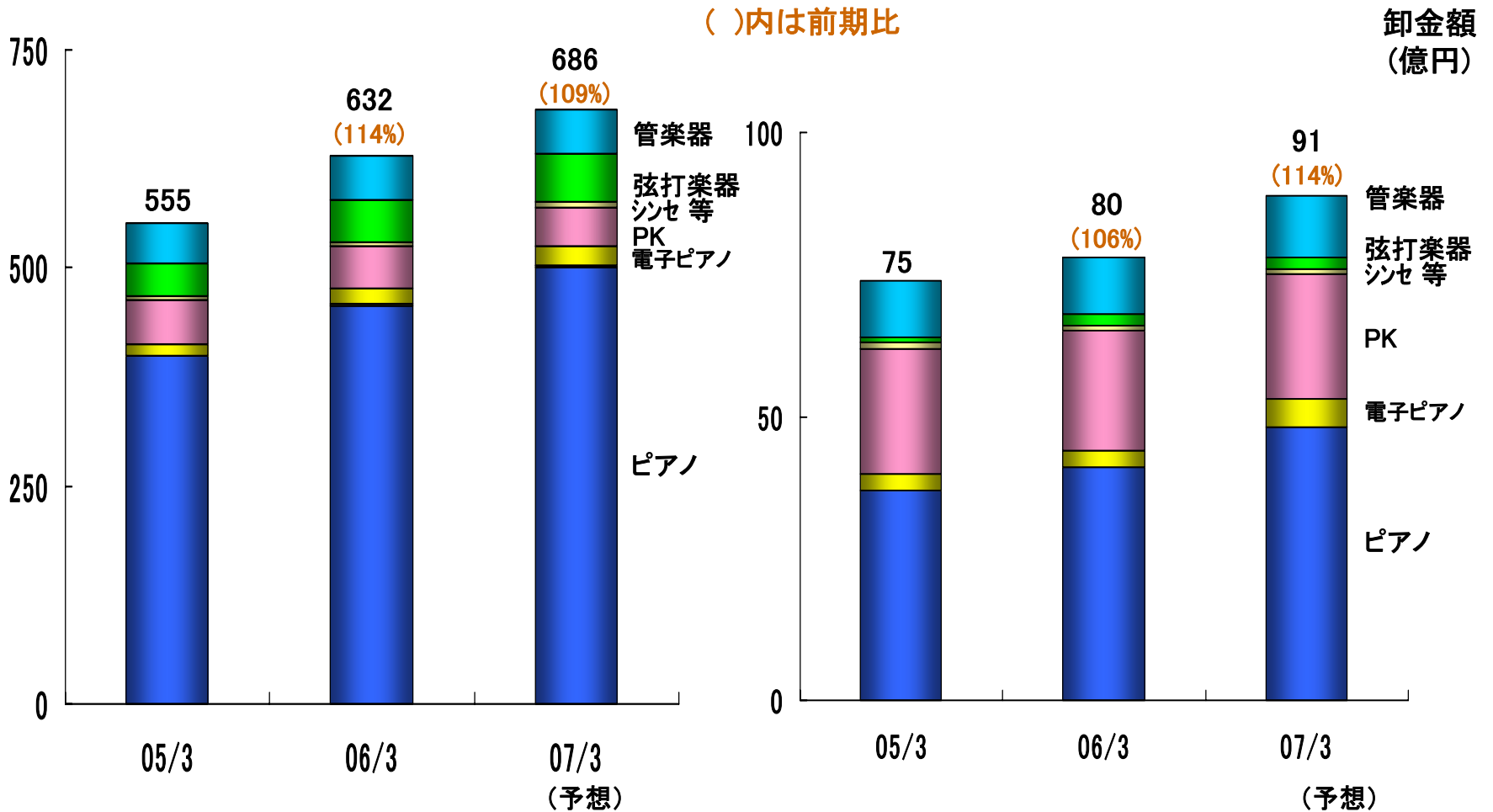


中国楽器市場推移



中国楽器市場卸売上高推移
 <カテゴリー別(除設備音響)>

ヤマハ卸ベース売上高(除設備音響)



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。