

# 楽器事業説明会

ヤマハ株式会社

取締役 常務執行役員  
楽器事業統括

岡部 比呂男

2008年7月10日

- **中期経営計画の骨子**
- **事業環境認識と主要テーマ**
- **1年目のレビュー**
- **重点施策の進捗と今後の展開**
- **2年目の計画**

- **中期経営計画の骨子**
- 事業環境認識と主要テーマ
- 1年目のレビュー
- 重点施策の進捗と今後の展開
- 2年目の計画

## The Sound Company

楽器・音響・音楽ソフト  
AV機器  
サウンドネットワーク  
半導体

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

リビング

レクリエーション

PT

ゴルフ

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)

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。**

## ヤマハグループ 企業理念



### 企業目的

「感動を・ともに・創る」

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。

### 経営理念

#### 顧客主義・高品質主義に立った経営（お客様に対して）

お客様の心からの満足のために、  
先進と伝統の技術、そして豊かな感性と創造性で、  
優れた品質の価値ある商品・サービスを提供し続けます。

#### 健全かつ透明な経営（株主に対して）

健全な業績を確保し  
適正な成果の還元を継続するとともに、  
透明で質の高い経営による持続的な発展を図ります。

#### 人重視の経営（ともに働く人々に対して）

ヤマハに関わりを持って働く全ての人々が  
一人ひとりの個性や創造性を尊重し合い、  
業務を通じて自己実現できる企業風土づくりを目指します。

#### 社会と調和した経営（社会に対して）

高い倫理性をもって法律を遵守するとともに、  
環境保護に努め、良き企業市民として、  
社会・文化・経済の発展に貢献します。

（注）上記の順序は優先順位を表わすものではない

**“I Play Yamaha”と誇らしげに言われる  
ブランド”となることをビジョンとして掲げ、  
世界中の一人でも多くの人々に音楽する  
喜びを提供しながら、ヤマハの基幹事業  
として生成発展を遂げていく。**

## ■ Customer Intimacy

常に顧客の視点で思考することで、顧客の購買行動変化に対応する革新的マーケティング手法を開発し、顧客の信頼を勝ち取ること

## ■ Product Leadership

市場の二極化に対応した商品開発と独自性ある商品・サービスの提供により、各分野の専門メーカーに打ち勝つ為の商品力の圧倒的優位を確立すること

## ■ Operational Excellence

目標の明確化と業務の統合・標準化・効率化を推進し、少ない資源で目標を達成出来る優れた体質を身に付けること

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)**



## 1. “The Sound Company”領域での**成長の実現**

積極的な経営資源投入による成長

## 2. 成長の基盤となる**収益力の一層の強化**

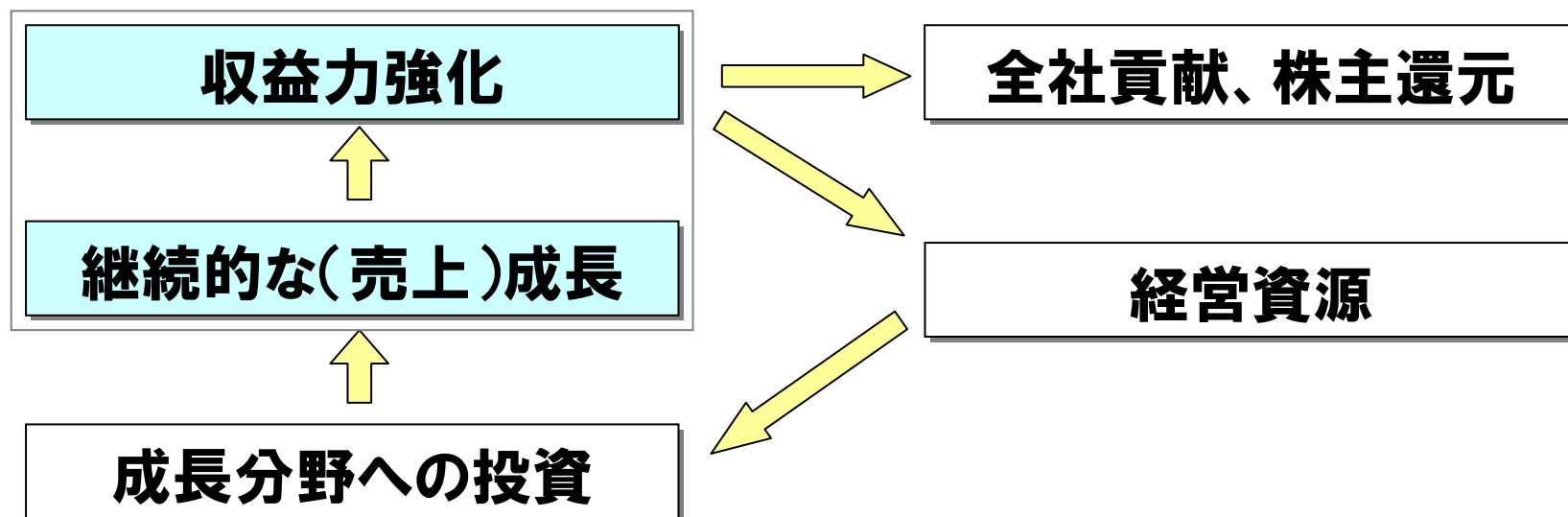
製造改革と事業再編による収益力の向上

## 3. グループ総合力を高める**ガバナンスの向上**

経営の効率性・透明性・健全性の更なる向上

## 基本方針

収益の抜本的強化を軸としつつ、経営資源を成長分野へ戦略的に配分して『ヤマハならではの』事業強化を進めることで、継続的な成長を実現する。



## 2010年3月期 目標

	全社	The Sound Company 領域	楽器事業
<b>売上高</b>	<b>5,900億円</b> 3年間成長率 7.2%	<b>4,930億円</b> 3年間成長率 12.7%	<b>3,600億円</b> 3年間成長率 10.4%
<b>営業利益</b>	<b>450億円</b> 営業利益率 7.6%	<b>395億円</b> 営業利益率 8.0%	<b>300億円</b> 営業利益率 8.3%

- 中期経営計画の骨子
- **事業環境認識と主要テーマ**
- 1年目のレビュー
- 重点施策の進捗と今後の展開
- 2年目の計画

## 【顧客】

- 市場での構造変化
  - 日本市場での少子高齢化
  - 新興市場における需要の拡大
- 需要の二極化
  - 低価格商品のコモディティ化
  - 価値を認めれば価格に拘らない消費行動

## 【販売網】

- 小売店の大資本化・チェーン化
  - 流通大手の楽器ビジネス展開
  - 楽器量販店の台頭
- 店舗・情報のクロスボーダー化
  - インターネット販売の一般化
  - 商品・価格情報のグローバル化

## 【競合】

- 中国製品を活用した低価格政策進展
  - 老舗メーカーの第2ブランド展開
  - 大手ディーラーのハウスブランド展開

## 【懸念材料】

- 米国の景気悪化とまだら模様の欧州経済
  - 販売への影響
- 原油及び原材料(木材・金属等)価格の高止まり
  - 製造コスト・物流費への影響
- 為替の変化(特に、ドル安・人民元高)
  - 海外事業の収益への影響



## 1. 新製品創出力の強化



「需要の二極化」に対応

## 2. モノづくり力の強化



「競合の激化」に対応

## 3. 売る力の強化



「市場の構造変化」に対応

## 4. 効率経営



「全体最適」を追求

# 1. 新製品創出力の強化

## ① 高級・高付加価値商品の開発

方針：「ヤマハならではの」の特長で他社と差別化

- トータルピアノ戦略の推進
- Artist Relationを絡めた高付加価値戦略の構築
- ギタービジネスの再構築

## ② 価格競争力ある普及商品の開発

方針：フルスペック装備で高いコストパフォーマンス

- 普及価格帯ラインアップの充実
- 市場適合モデルの開発

## 2. モノづくり力の強化

### ① 生産拠点の再編と強化

**方針： 日本・中国・インドネシアを主力生産拠点として  
拡充し、基幹商品群は自社拠点で生産**

- 日本国内拠点の再編
- 中国・インドネシア拠点の強化

### ② 生産性の向上と原価低減

**方針： 改善活動の定着と材料調達コストの削減**

- Yamaha Productivity Management(YPM)活動の推進
- グローバルでの部材・資材調達力の強化

# 3. 売る力の強化

## ① 市場特性に応じた販売体制の構築

### 方針： 総合力と専門力の両立

- 「One Yamaha」によるシナジーの創出
- 「Multi-Specialist」化の推進

## ② 顧客視点に立った販売手法の確立

### 方針： 顧客主義の実践

- 顧客の欲求に応える店舗政策の推進
- 営業・サービス品質の向上

# 3. 売る力の強化

## ③ 楽器演奏・音楽制作人口の拡大

方針：「機会と場」の提供を通じた需要の創造

- 顧客に支持される教室環境作りの推進
- 音楽ソフト事業のコアビジネスへの育成

## ④ 重点市場・商品領域への投資拡大

方針：成長分野への積極投資を継続

- 市場：中国・ロシア+インド
- 商品：業務用音響機器

## ① 人材の育成と有効活用

**方針： 世代交代と人材の適正配置を推進**

- 系統的技能伝承の推進
- グローバル生産要員の確保

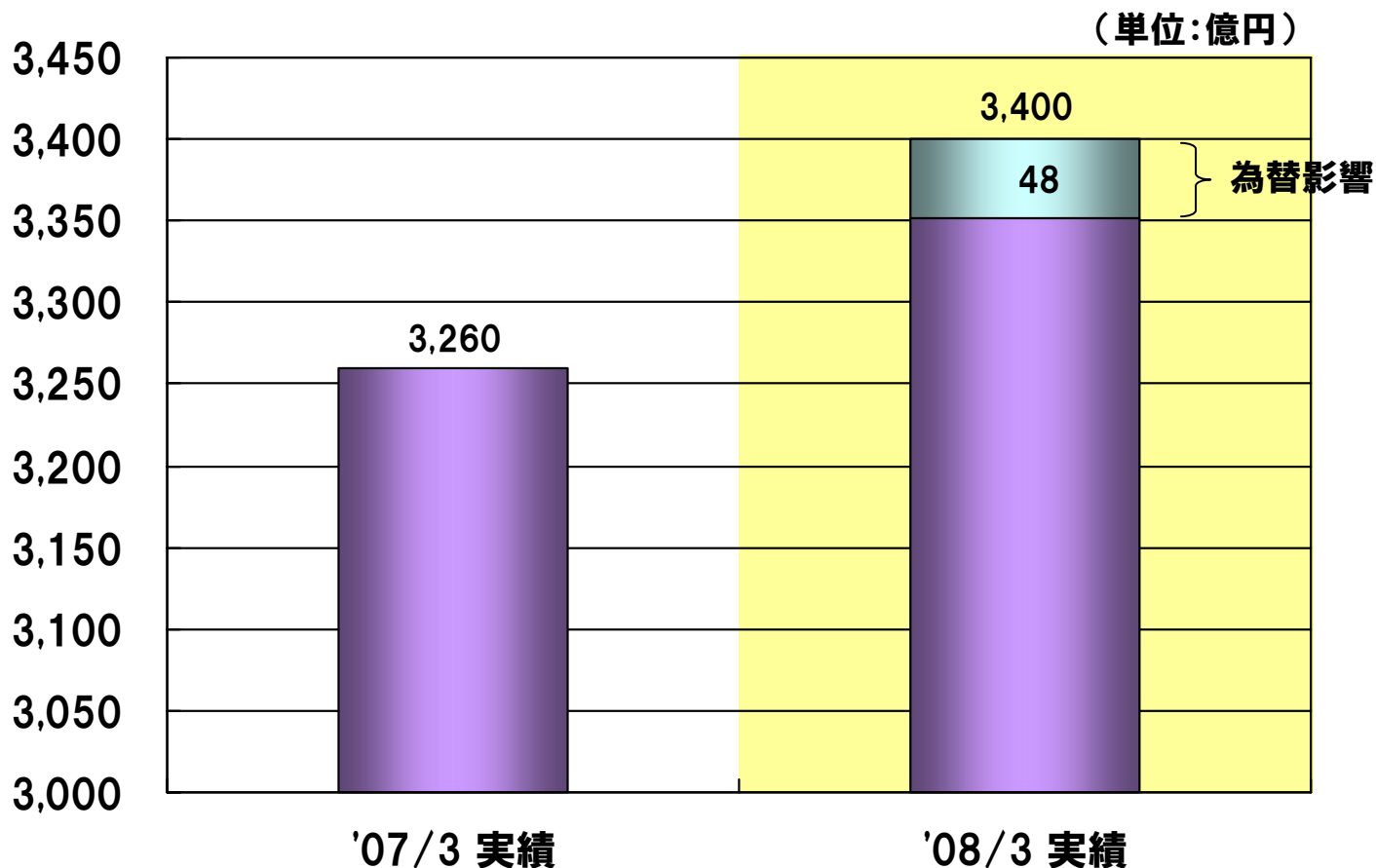
## ② SCMの進化

**方針： 業務効率化と顧客満足向上の実現**

- 統合PSIシステムの構築
- タイプ別在庫管理システムの導入
- 在庫の事業部(生産サイド)への引き付け

- 中期経営計画の骨子
- 事業環境認識と主要テーマ
- **1年目のレビュー**
- 重点施策の進捗と今後の展開
- 2年目の計画

# 売上高（楽器事業全体）

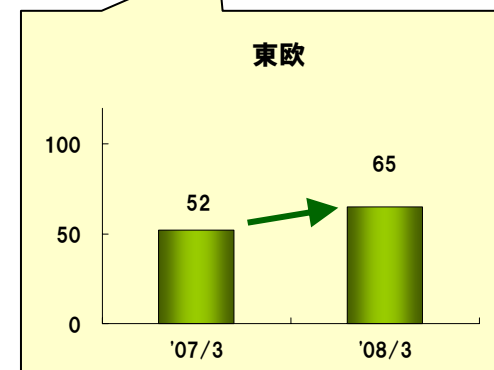
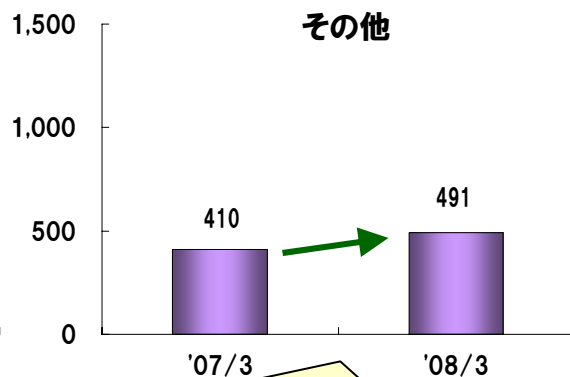
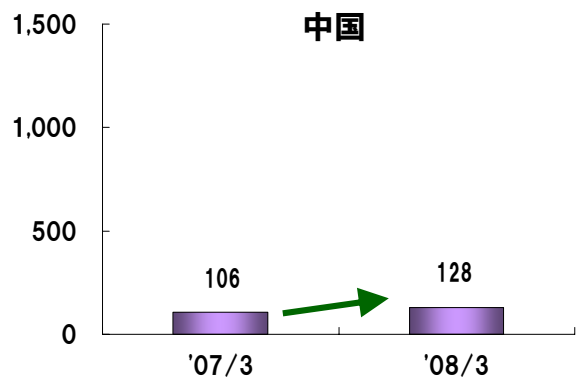
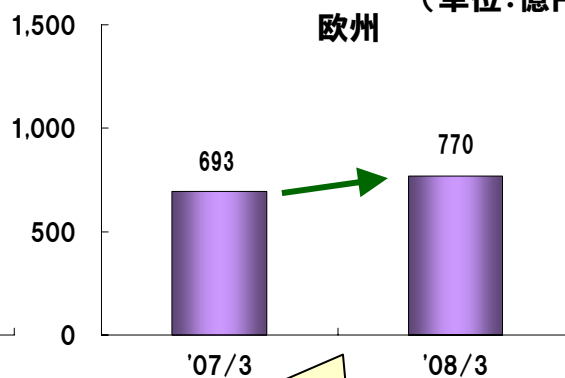
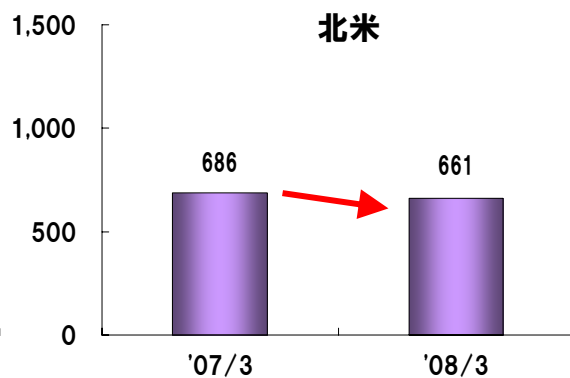
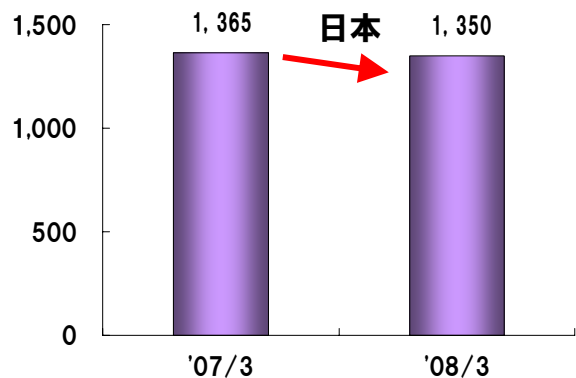


- 全体で対前年140億円の増収  
(当初計画比101%、前年比104%)



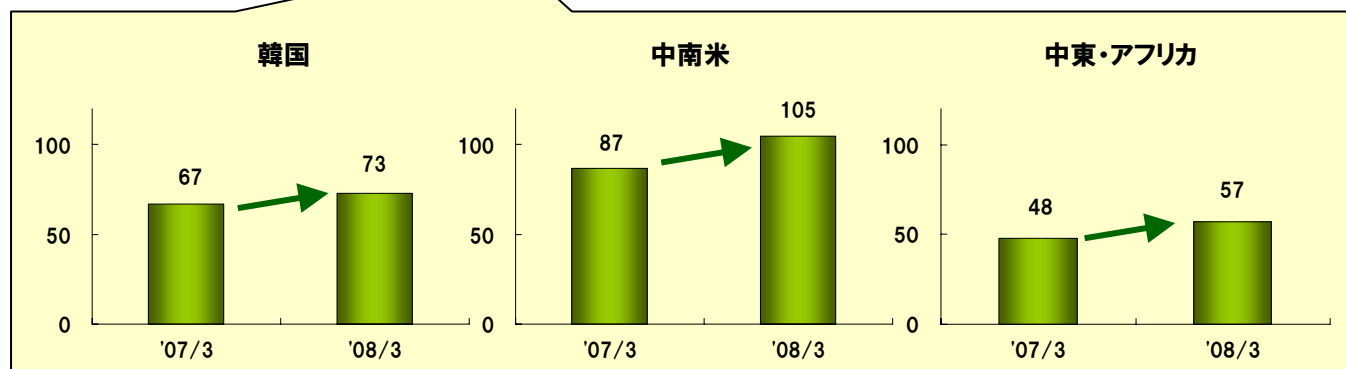
# 売上高（地域別）

（単位：億円）

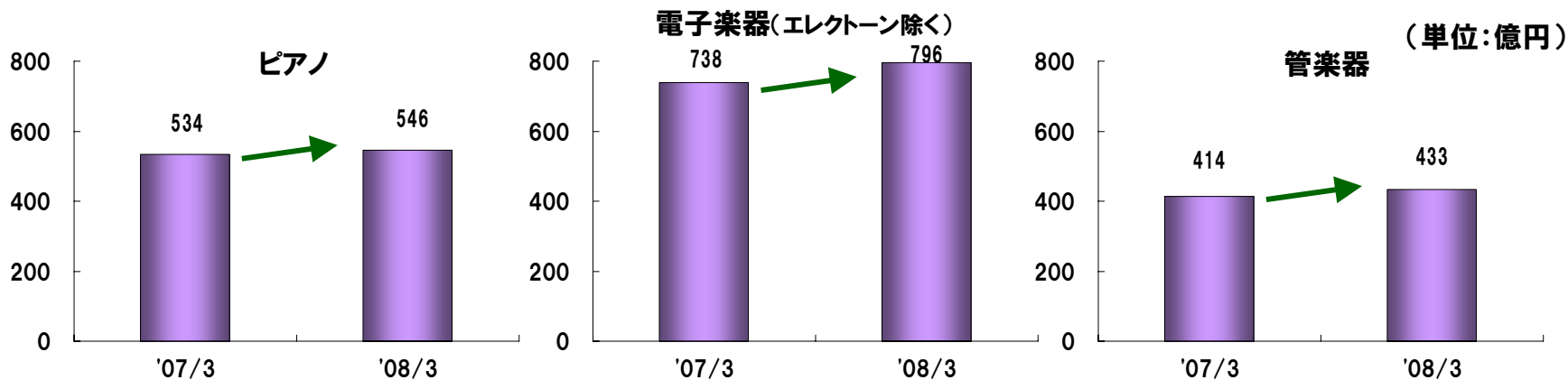


実質ベースでの前期比増減  
（為替影響を除く）は、

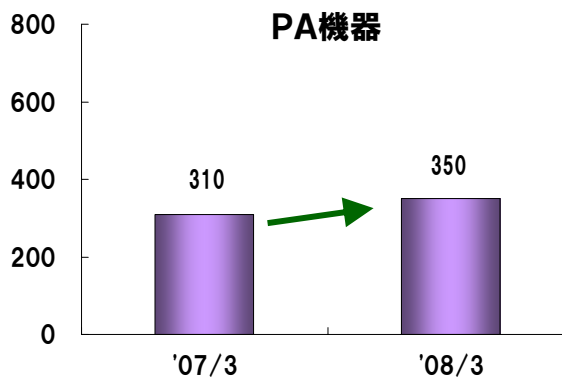
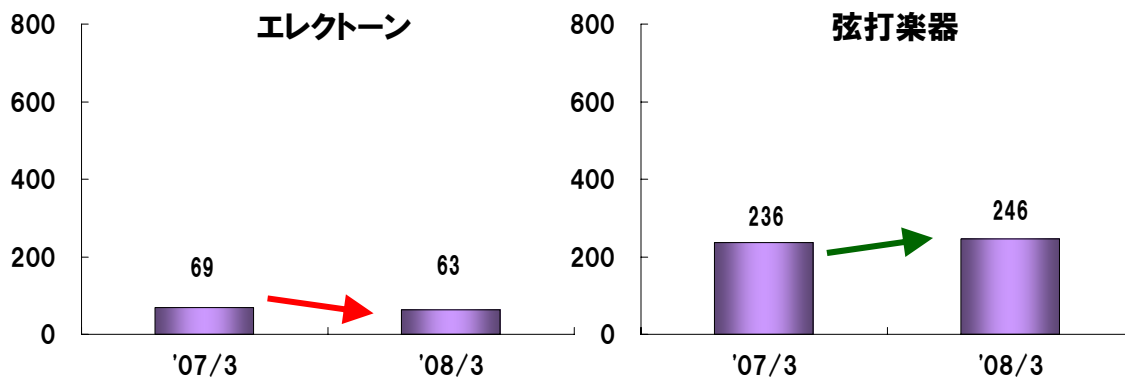
日本(▲1%)、北米(▲3%)、  
欧州(+4%)、中国(+20%)、  
その他地域(+18%)

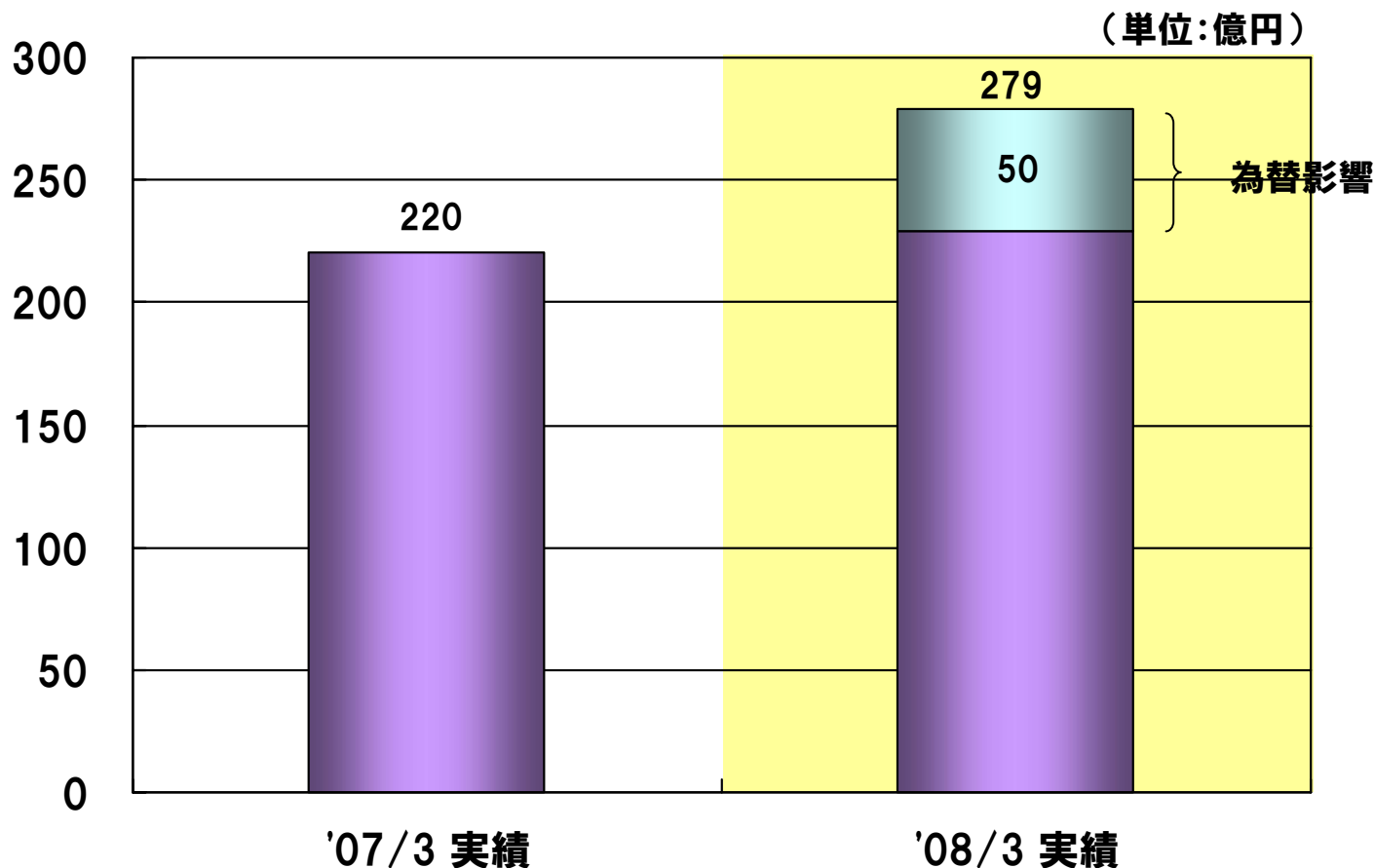


# 売上高（商品別）



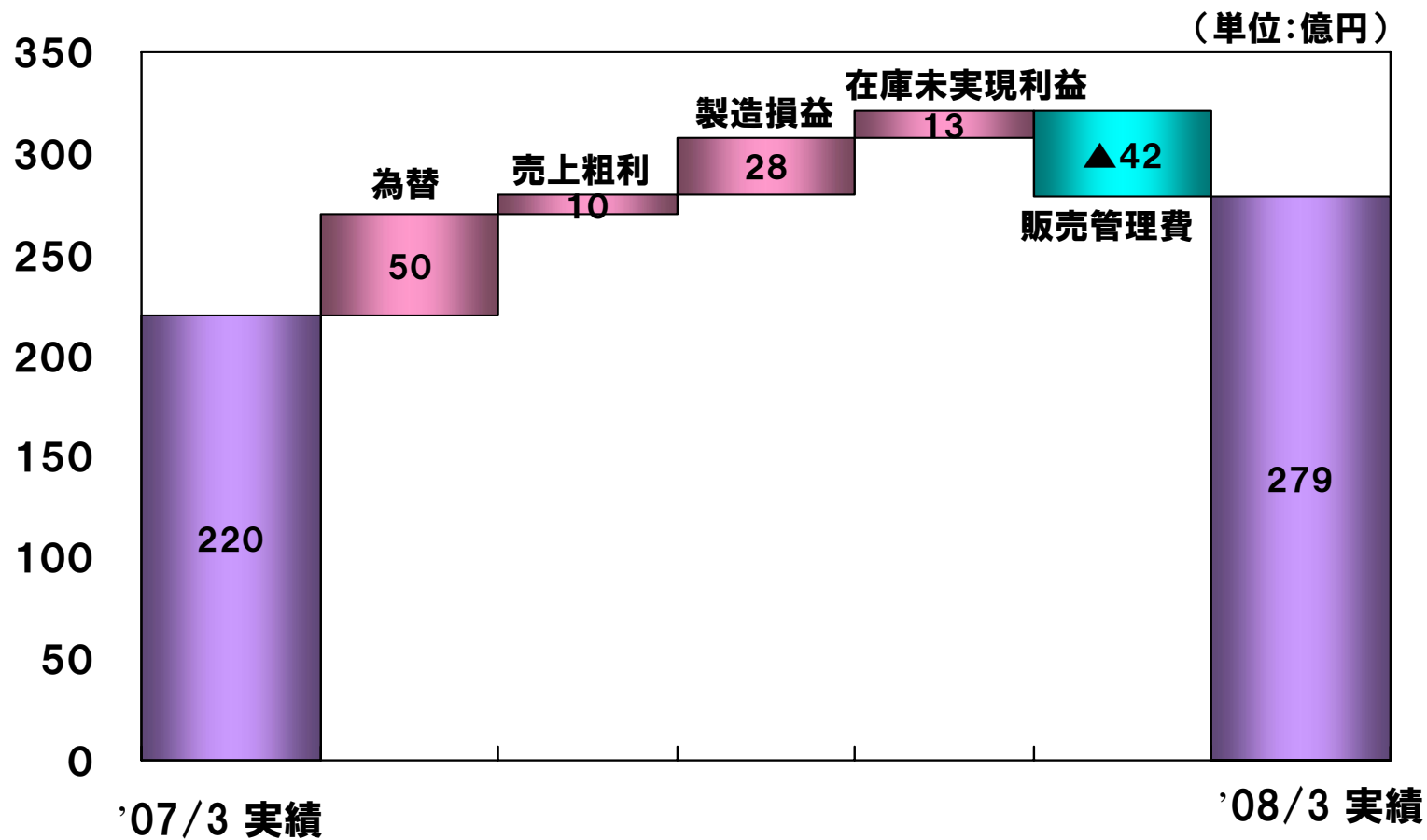
ピアノ売上台数	'07/3	'08/3
日本	21,300	19,200
北米	20,400	18,300
欧州	18,800	18,700
中国	18,400	24,000
その他	13,700	15,100
合計	92,600	95,300



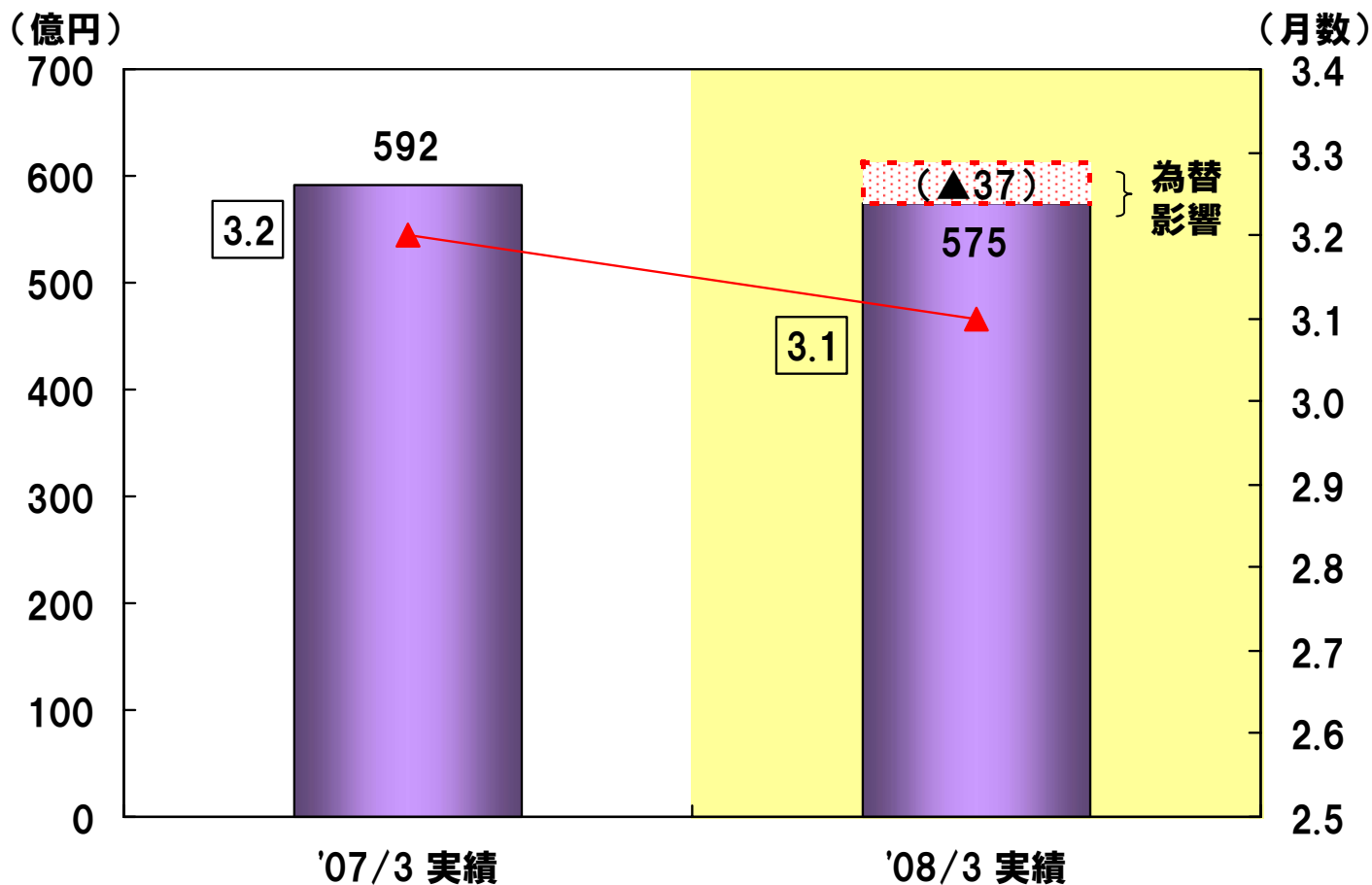


- 為替効果もあり、対前年59億円の増益  
(当初計画比116%、前年比127%)

# 営業利益分析



- 持続的な成長に向けて広告販促費を追加支出



- 当初計画は未達も、前年から17億円、0.1ヶ月減少 (当初計画比104%、前年比97%)

\* 在庫保有月数 = 期末在庫金額 ÷ (年間売上原価 ÷ 12)

- 中期経営計画の骨子
- 事業環境認識と主要テーマ
- 1年目のレビュー
- **重点施策の進捗と今後の展開**
- 2年目の計画

	北米	欧州	日本	中国	その他
	<b>9. 事業開発の促進</b>				
	<b>4. 生産拠点の再編と強化</b>		<b>5. 新店舗・教室政策の展開</b>		<b>7. エマージング市場での成長</b>
ピアノ	<b>2. 高付加価値戦略の構築</b>				
電子楽器	<b>1. トータルピアノ戦略の推進</b>				
PA機器	<b>8. 業務用音響機器ビジネスの拡大</b>				
管楽器	<b>2. 高付加価値戦略の構築</b>				
弦打楽器	<b>3. ギタービジネスの再構築</b>				
音楽教室					
音楽ソフト			<b>6. 音楽ソフト事業の基盤整備</b>		

\* 「新商品創出力の強化」: 1、2、3 「モノづくり力の強化」: 4 「売る力の強化」: 5、6、7、8

# 1. トータルピアノ戦略の推進

## 顧客視点でのピアノラインアップ作り

- **商品開発： アコースティック、デジタルに拘らない新しいピアノ**
  - New Hybrid Pianoの開発が順調に進捗
    - ⇒ 2009年に発表予定
- **販売手法： 顧客の要求を満たす選択肢を提供**
  - 販売体制・販売網の整備開始
    - ⇒ 新たなマーケティング政策の導入

「デジタルピアノコーナー」

日本



U.K.





## 2. 高付加価値戦略の構築

### ① Artist Relation活動の強化

- Artist Relation拠点の販社への移管
  - 販社を核にした体制にシフトし、マーケティングチームとの連携強化  
⇒ 営業と一体となった活動を本格化
- アコースティック楽器での人的ネットワーク構築
  - 汎欧州でのYamaha Piano Technicians Guild(YPTG)の設立  
⇒ 在野ピアノ技術者の親ヤマハ化を更に推進
  - カスタム管楽器のアーティストとの共同開発  
⇒ 工房(アトリエ)の技術者との連携を更に強化

## 2. 高付加価値戦略の構築

### ② ベーゼントルファーの買収

#### ■ 会社概要（名称：L. Bösendorfer Klavierfabrik GmbH）

- 工場所在地： オーストリア・ウィーン郊外
- 設立： 1828年、従業員数： 180名
- 売上金額(2006年)： 13,533千ユーロ（約22億円）
- 販売台数(2006年)： 343台（GP308台、UP35台）



#### ■ 買収後の基本方針

- ベーゼントルファー社の音づくりを継承しつつ、ヤマハの経営資源を活用して、ベーゼントルファー社を再建し、ブランド価値を向上させること
  - ベーゼントルファー社との技術交流により、ヤマハピアノの強化を図ること
  - プレミアム・ピアノ領域における顧客の多様なニーズに対応し、事業成長につなげること
- ① ヤマハとベーゼントルファーそれぞれの音づくりの特徴を堅持 ② ヤマハのハイブリッド技術を両方に搭載 ③ アーティストリレーション活動におけるシナジー
- 楽器業界、音楽界でのネットワーク拡大



# 3. ギタービジネスの再構築

## ① ギター事業体質の強化

### ■ 品質の安定とモノづくり力向上

- 「業務改革推進プロジェクト」が発足し、業務プロセスを見直し
  - 日本・インドネシア・中国の各生産拠点で製造改革が進行
- ⇒ 継続して推進



# 3. ギタービジネスの再構築

## ② エレクトリック・アコースティックギターに特化した商品開発

### ■ 商品開発の強化

- プロジェクトを立ち上げて、要素技術開発に全社リソースを投入

⇒ 木材処理・ピックアップ・DSPの開発を加速

- Yamaha Artist Service Hollywood(YASH)を増強  
(R & D・アーティストリレーション・営業との連携強化)

⇒ Acoustic Resonance Transducer(ART)、Acoustic Resonance Enhancement(ARE)の技術評価確立



# 3. ギタービジネスの再構築



## ③ 北米市場でのシェア向上による売上成長

### ■ 北米市場に的を絞ったマーケティングの展開

### ■ 展示促進プログラムによる優良ディーラー作りスタート



拠点数: 45(53店舗)

⇒ 60ディーラー

売上高(前年比): US\$1.6百万 ⇒ US\$2.0百万(124%)





# 4. 生産拠点の再編と強化

## 生産拠点強化に向けたマザー機能の強化

- **日本：マザー機能・付加価値を追求する。**
  - **ピアノ：**掛川でのUP工程再レイアウトが予定通り進捗
    - ⇒ 本社GP工場の掛川移転準備
  - **PA・電子楽器：**豊岡のマザー機能強化に向け社外工程取込み準備
    - ⇒ 豊岡での工程取込みとNHPの生産立ち上げ
  - **管弦打楽器：**ティンパニ・ハイエンドドラムの自製化開始
    - ⇒ 生産の内部取込みを拡大

掛川工場  
(ピアノ)



豊岡工場  
(PA・電子楽器・  
管弦打楽器)



# 4. 生産拠点の再編と強化

## 生産拠点再編に伴う後継商品開発と供給体制構築

- **インドネシア： 供給力・製造力の強化**
  - ヤマハインドネシア： 第1期増床完了(ピアノ)
    - ⇒ 第2期増床・社外工程の取込み
  - YMMI： 経営体質の強化とギター・の製造力増強
    - ⇒ ギター・の増産体制構築
  - YMMA(電子楽器)、YMPI(管教育楽器)： 付加価値の取込みと増産への対応
    - ⇒ 改善活動の更なる進化

ヤマハインドネシア  
(ピアノ)



# 4. 生産拠点の再編と強化

## 生産拠点再編に伴う後継商品開発と供給体制構築

- **中国：品質・コスト・供給力の追求**
  - **杭州ヤマハ：第2棟完成(ピアノ・ギター増産)、北米へのピアノ供給**  
⇒ 第3棟建設開始
  - **蕭山ヤマハ：構内へ管楽器生産取込み、北米への管楽器供給**  
⇒ 工程再編（ピアノ部品の杭州移管準備・管の前工程取込み）
  - **天津ヤマハ：電子楽器のコストダウン継続と付加価値の内部取込み**  
⇒ 製造体質の継続強化
  - **広州ヤマハ：合併を解消し、杭州ヤマハに生産集約**

杭州ヤマハ（ピアノ・ギター）



蕭山ヤマハ（管楽器）







# 5. 新店舗・教室政策の展開

## ① 顧客の欲求に応える店舗政策の推進

### ■ 日本： 集客型店舗ビジネスの構築

#### ■ 子会社小売店舗の改装が進展

⇒ 音楽教室併設型店舗をショッピングモール(筑波)へオープン予定

⇒ 直営「GPサロン」を大阪(4月)・福岡(5月)・札幌・名古屋に開設

### ■ 中国： 高品位で魅力的なピアノ展示の実現

#### ■ 「ヤマハピアノコーナー」を更に拡大

100(前年+34) ⇒ 120店舗(+20)

### ■ その他(AP)： 店舗・展示差別化による市場優位性の確立

#### ■ 総合店舗「Music Square」・ヤマハコンボコーナー「BEATSPOT」の展開

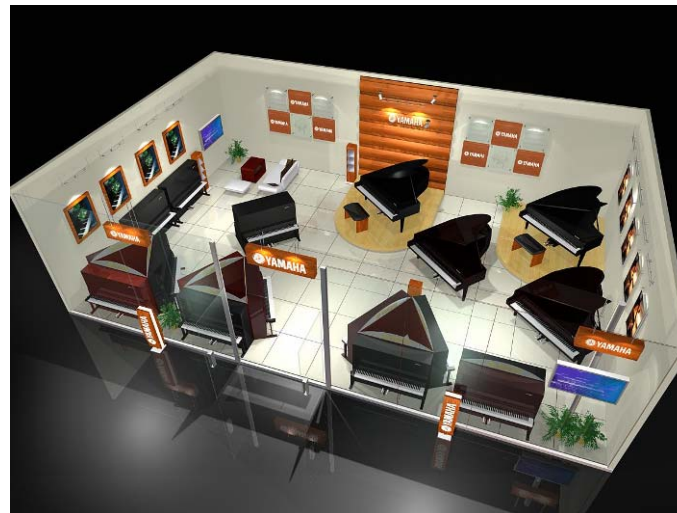
22(前年+22) ⇒ 45店舗(+23)、3(前年+2) ⇒ 4箇所(+1)

# 5. 新店舗・教室政策の展開

国内：「GPサロン」



中国：「ヤマハピアノコーナー」



AP：「Music Square」



AP：「BEATSPOT」



# 5. 新店舗・教室政策の展開

## ② 顧客に支持される教室環境作りの推進

### ■ 日本： 全国での布石を推進

- ユニスタイル(ヤマハ音楽教室): 75(前年+12) ⇒ 95箇所(+20)
- コア100(大人の教室): 89(前年+5) ⇒ 110箇所(+21)

### ■ 中国： 三大都市圏(北京・上海・広州)で展開

- 直営センター: 3(前年+2) ⇒ モデルセンター化
- 楽器店教室: 6(前年+0) ⇒ 13箇所(+7)

### ■ その他(AP): 直営店でのモデル教室作りからスタート

- ヤマハ音楽教室: 22(前年+22) ⇒ 45箇所(+23)
- Contempo Music Salon(ホビュラー系)/Piacere Music Club(大人):  
1(前年+0) ⇒ 2箇所(+1)、 0 ⇒ 1箇所(+1)



# 5. 新店舗・教室政策の展開



国内：「UniStyle」



国内：「大人の教室」



中国：「ヤマハ音楽教室」



AP：「ヤマハ音楽教室」



AP：「Contempo Music Club」



AP：「Piacere Music Salon」

# 6. 音楽ソフト事業の基盤整備

## 音楽ソフト事業のコアビジネスへの育成

### ■ 事業基盤の整備

- (株)ヤマハミュージックエンタテインメントホールディングス(YMEH)傘下に事業を再編・統合



# 6. 音楽ソフト事業の基盤整備

## 音楽ソフト事業のコアビジネスへの育成

### ■ 事業の拡張

#### ■ 機能別会社を設立



(株)ヤマハミュージックエンタテインメント  
ホールディングス

07年6月設立

(株)ヤマハ  
エアントアール

‘07年6月設立

(株)ヤマハミュージック  
アーティスト

‘07年8月設立

(株)エビキュラス

‘08年4月設立

(株)ヤマハミュージック  
コミュニケーションズ

(株)ヤマハミュージック  
メディア

(株)ヤマハ・アトス・  
ミュージック・アット・  
ビジュアルズ

‘07年10月設立

(株)ヤマハミュージック  
ハブリッキング

‘07年6月設立

インキュベーション  
アーティストマネジメント

- 音楽企画・運営(音響・照明等)
- イベント、ネットコミュニティ等からのアーティスト発掘
- プロダクション、レーベル

マーケティング

- CD/DVD等のパッケージ販売
- プロダクション、レーベル
- 楽譜・雑誌等の企画・制作・販売
- 携帯・PC・MUMA等への配信

音楽出版

- 音楽著作権の取得・管理・運用
- 原盤の管理・運用

# 7. エマージング市場での成長

## 成長市場への積極投資

- **中国(香港含む): '09/3月期:楽器 969百万元、AV 102百万元**
  - '08/3月期 前年比120%を達成 (ピアノ販売23,973台に到達)
    - ⇒ '09/3月期も2桁成長を計画 (ピアノ販売27,830台を目指す)
- **ロシア: '09/3月期:楽器 44億円、AV 30億円**
  - 2007年9月に販売子会社設立
    - ⇒ 2008年4月から本格的なビジネス開始
- **インド: '10/3月期:楽器 22億円、AV 4億円**
  - 販売子会社設立に向けて準備開始
    - ⇒ 2008年3月現地法人登記完了、10月から本格的に事業開始



# 8. 業務用音響機器ビジネスの拡大

## ① システムソリューションプロバイダー化の推進

### ■ デジタルミキサーNo.1の堅持

- Live Sound Reinforcement市場とEngineer Installed Sound(EIS)市場における販売金額シェア80%の確保

(単位:億円)

### ■ 出力系商品の強化



販売金額	'08/3	'09/3 計画
プロセッサー (前年比)	9.0 (118%)	13.5 (150%)
パワーアンプ (前年比)	6.2 (127%)	14.6 (235%)
スピーカー (前年比)	2.9 (145%)	5.5 (190%)
合計 (前年比)	18.1 (125%)	33.6 (186%)

# 8. 業務用音響機器ビジネスの拡大



## ② Commercial Audio(CA)ビジネスの成長加速

### ■ 事業規模の拡大

#### ■ CAビジネスの基盤強化

- ⇒ NEXOとの協業推進・・・NEXOブランドのDSPアンプを出荷開始
- ⇒ 不二音響・ヤマハサウンドテックを経営統合し、2009年1月ヤマハサウンドシステム(株)として新会社設立予定
- ⇒ 汎欧CAマーケティング組織の設立

#### ■ Commercial Installed Sound(CIS)市場への本格参入準備

- ⇒ CIS市場向け商品群の本格出荷開始



# 9. 事業開発の促進

## 戦略的M &A・提携の積極的展開

- **担当部門の設置による全レベルでの機能強化**
  - 2007年9月、経営企画室内に専門チームを配置
    - ⇒ 人員増強による対応力強化
- **最適なパートナーシップの検討・構築**
  - 2008年1月、ベーゼントルファー社の買収を完了
    - ⇒ 既存案件のフォローアップ継続と新規案件の発掘



**Bösendorfer**  
THE TOUCHING SOUND

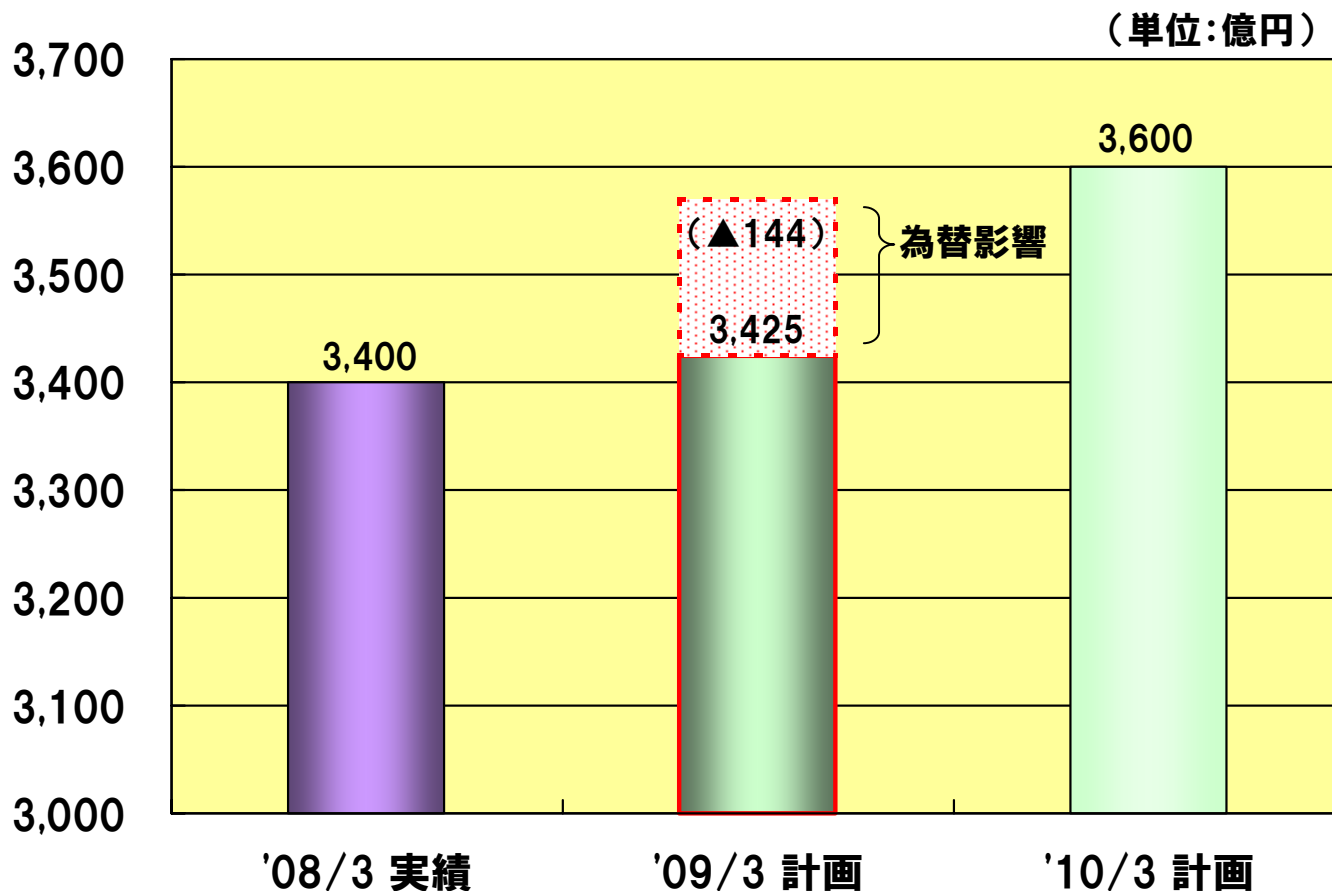


Model 290 Imperial



- 中期経営計画の骨子
- 事業環境認識と主要テーマ
- 1年目のレビュー
- 重点施策の進捗と今後の展開
- **2年目の計画**

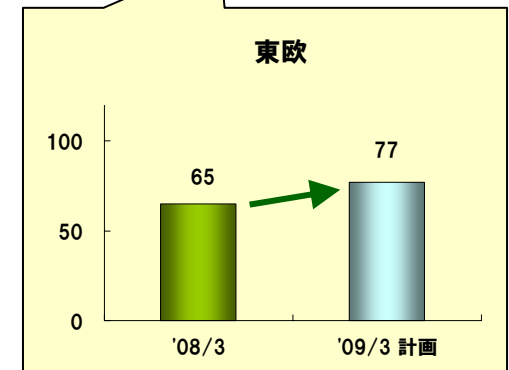
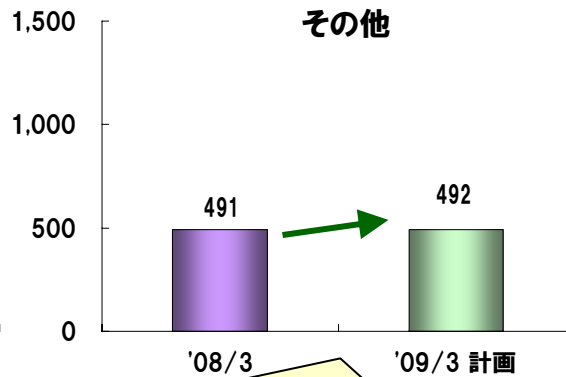
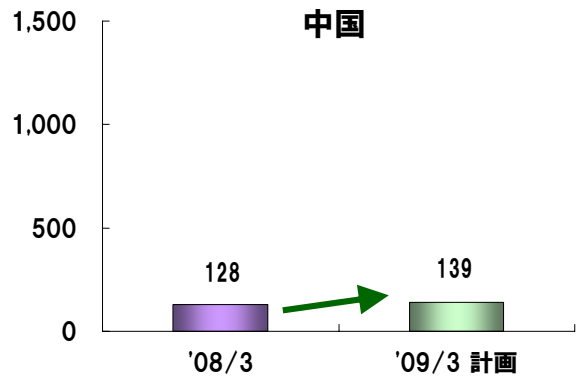
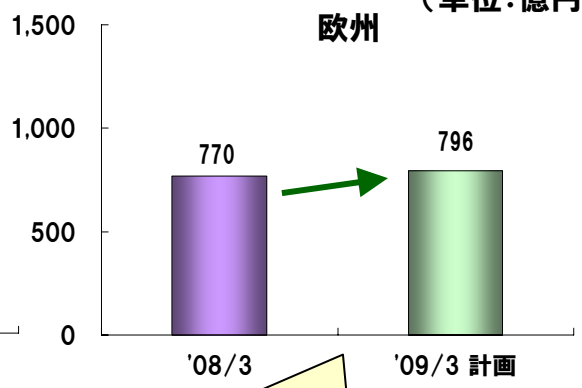
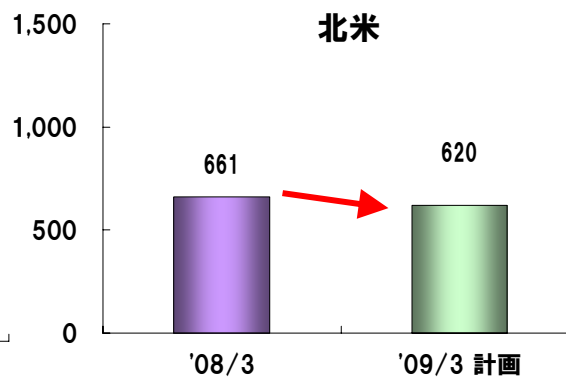
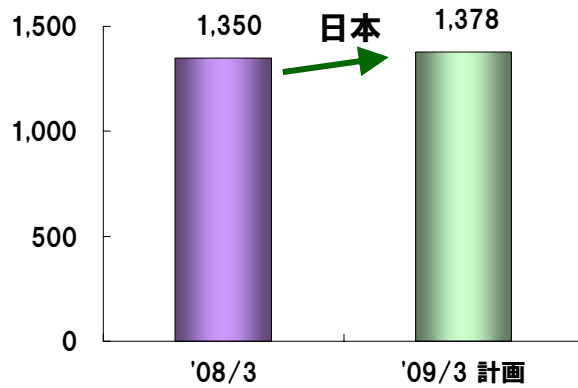
# 売上高（楽器事業全体）



- 前年に対して25億円の増収を計画  
(前年比101%)

# 売上高（地域別）

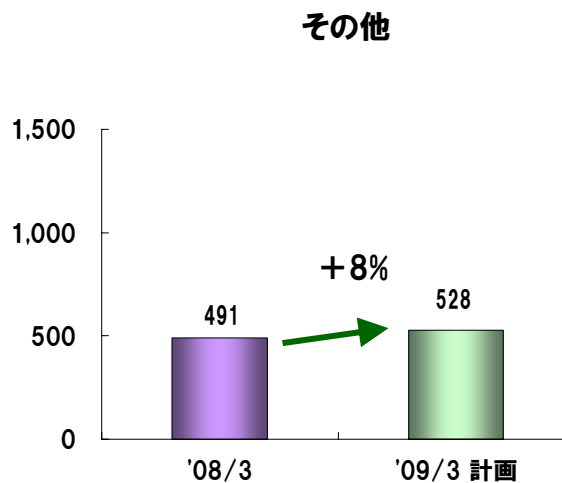
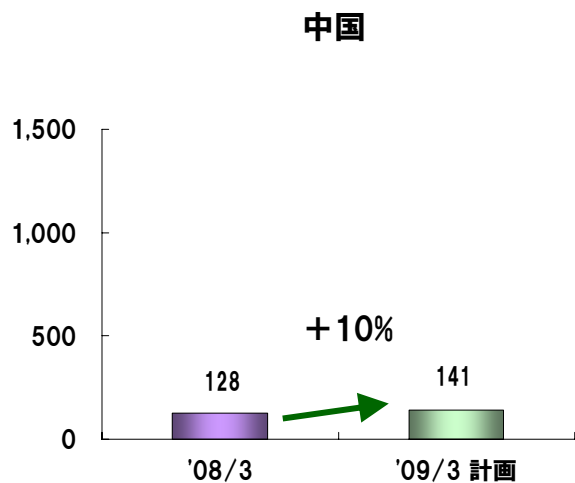
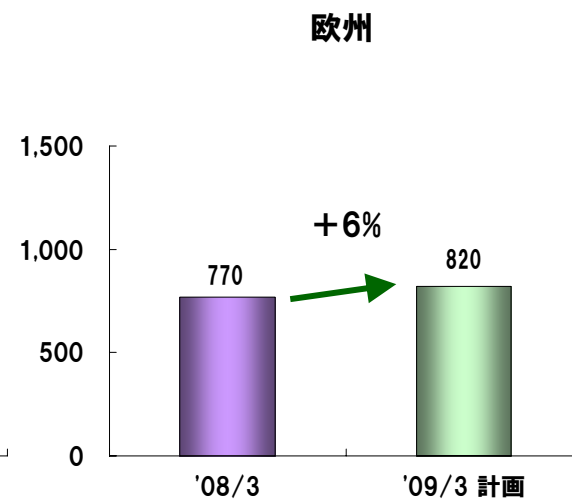
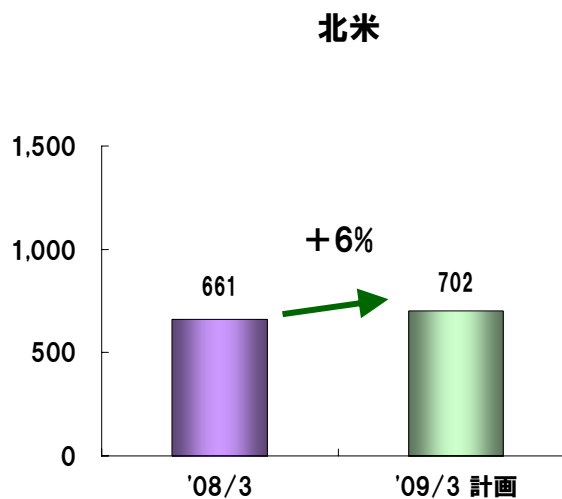
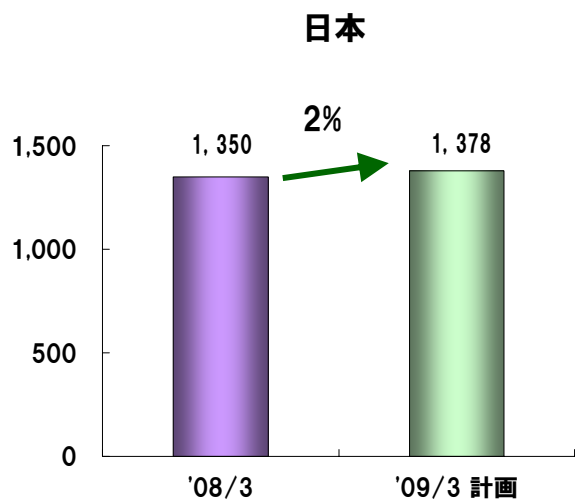
（単位：億円）



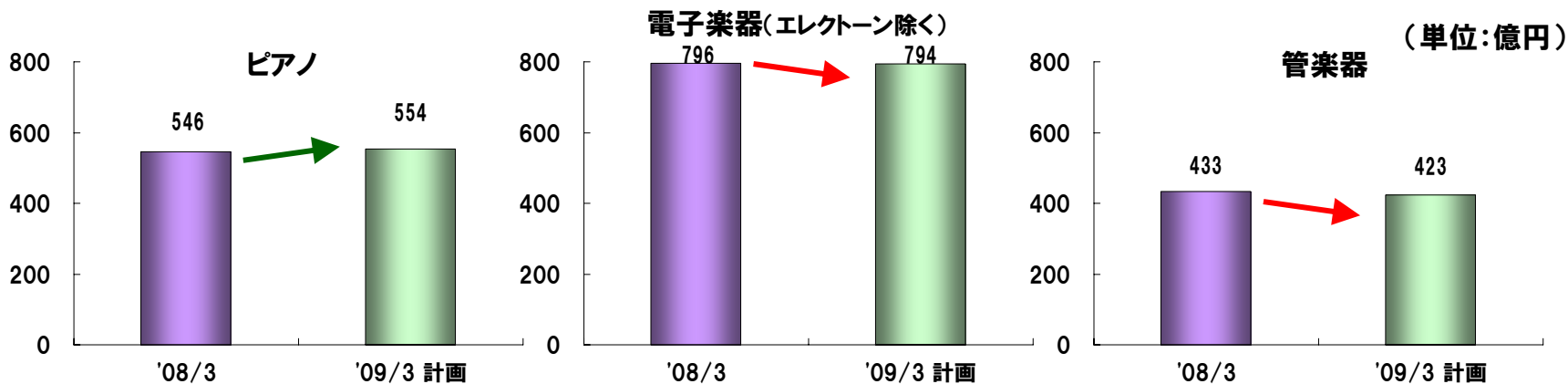
# 売上高（地域別：為替影響除く）



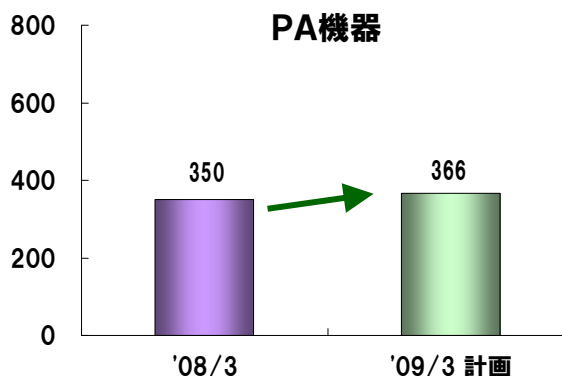
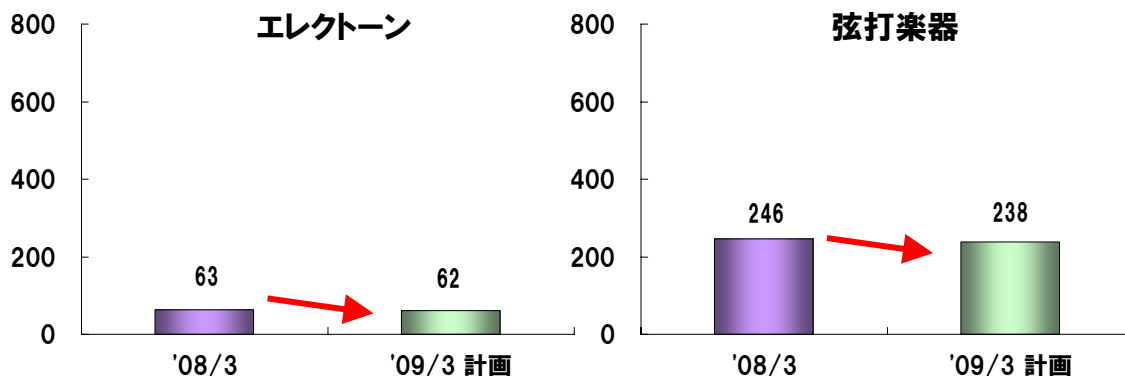
（単位：億円）



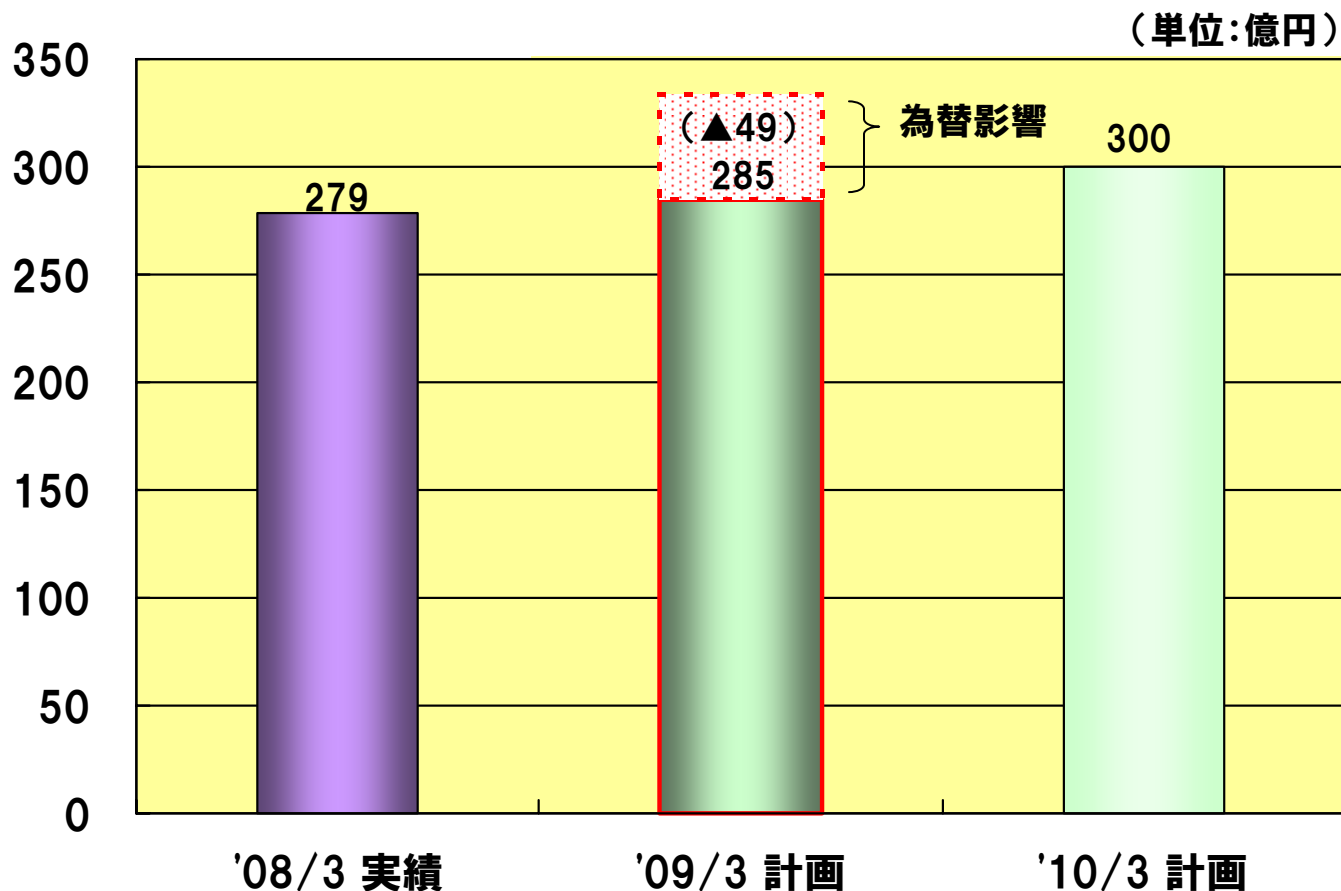
# 売上高（商品別）



ピアノ売上台数	08/3	09/3
日本	19,200	20,000
北米	18,300	21,200
欧州	18,700	20,200
中国	24,000	27,800
その他	15,100	15,400
合計	95,300	104,600

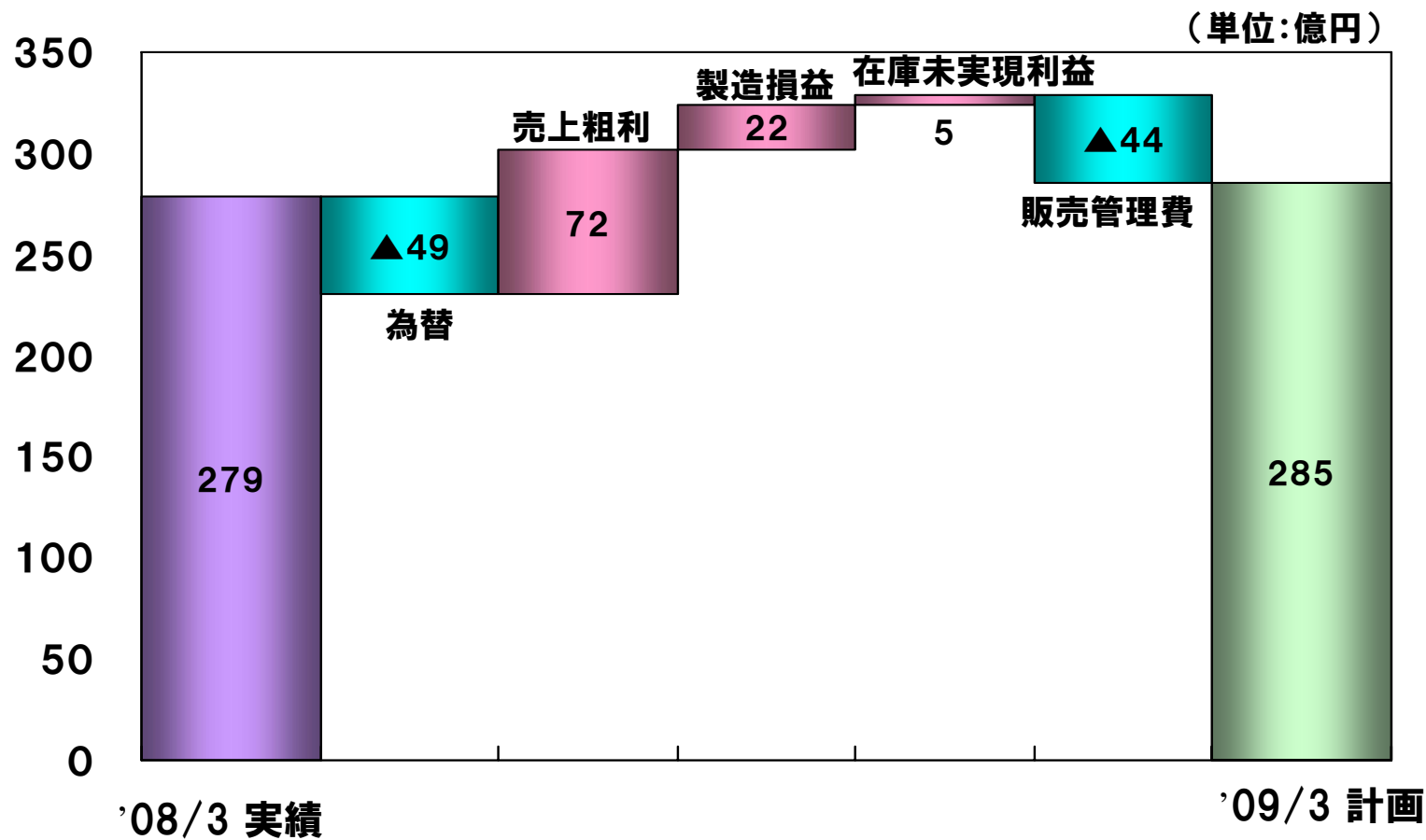




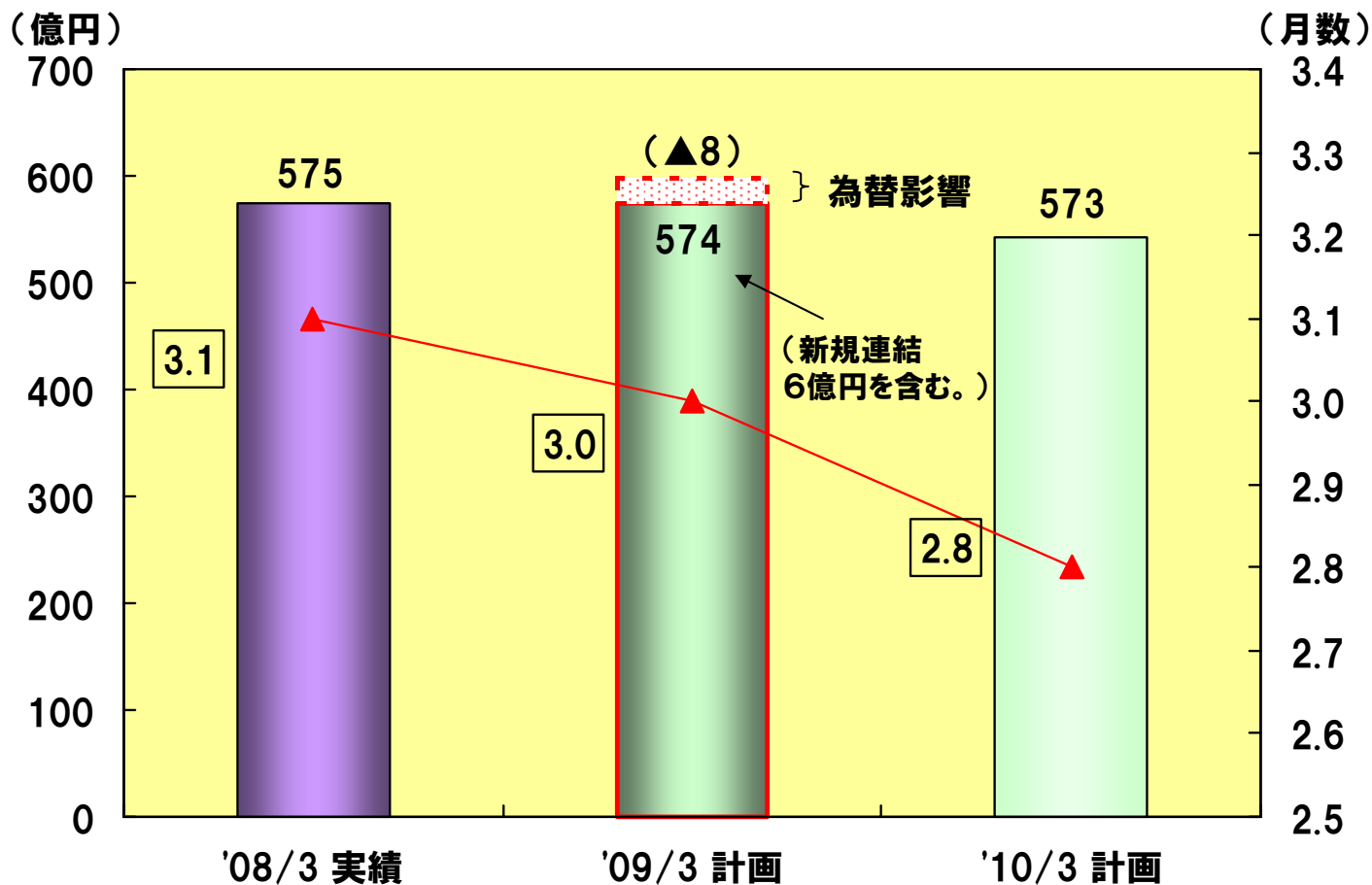


- 前年に対して6億円の増益を計画  
(前年比102%)

# 営業利益分析



- 為替影響及び新規連結・退職給付債務不足の償却に伴う販売管理費増を見込



## ■ 前年から1億円、0.1ヶ月減少の予定

\* 在庫保有月数 = 期末在庫金額 ÷ (年間売上原価 ÷ 12)



**YAMAHA**

感動を・ともに・創る

**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。**