

ヤマハグループ 中期経営計画

(2013年4月～2016年3月)

2013年4月5日



- 1. 前回計画 (YMP125) のレビュー**
- 2. 新中期経営計画**

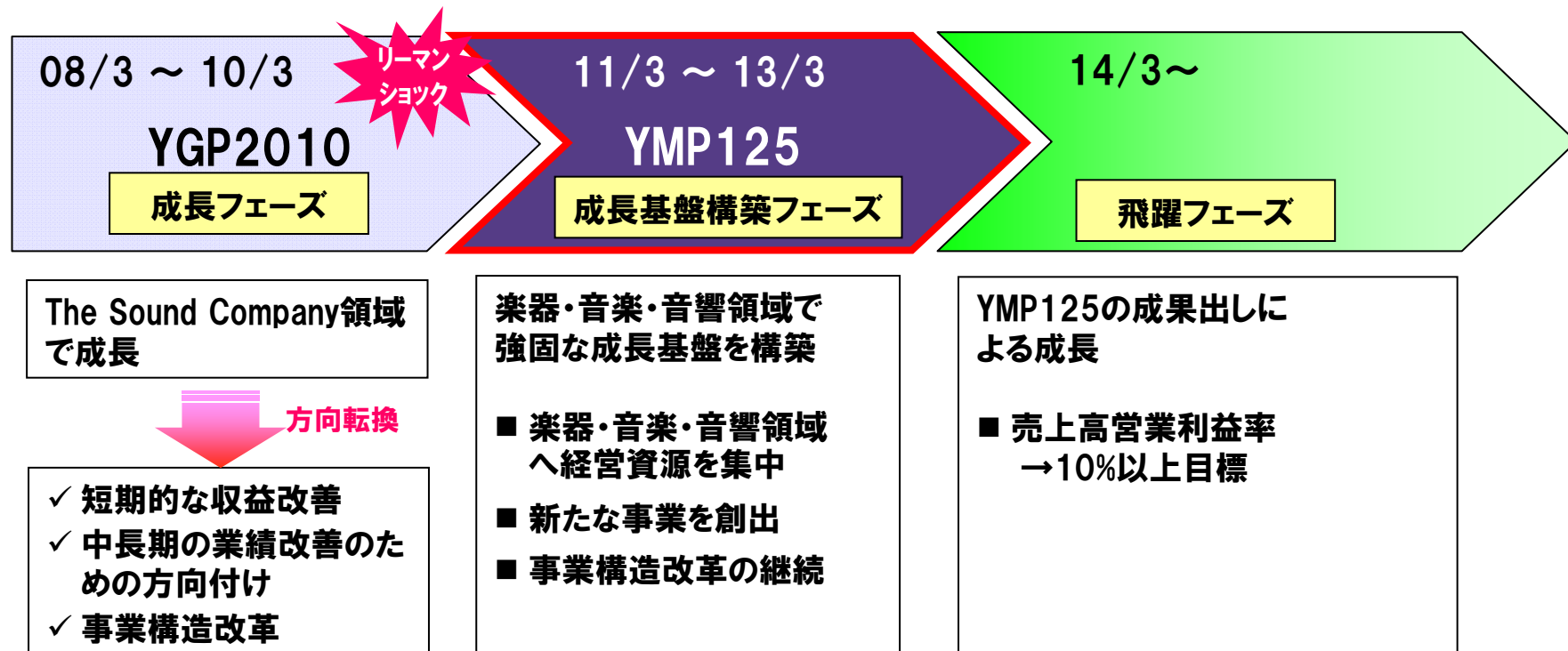
※本資料の2013年3月期の数値は、2013年2月6日に発表した見込数値です

前回計画 (YMP125) のレビュー

Yamaha Management Plan 125

Build up a structure for future growth towards 125th anniversary

創業125周年に向けて成長への基盤を作ろう！



YMP125 数値レビュー (全体)



	10/3実績	13/3見込	YMP125目標	対目標
売上高	4,148億円 (*) (3,726億円)	3,650億円	4,270億円	▲15%
3年間の成長率		(*) ▲2%	(*) +15%	
営業利益	68億円	70億円	250億円	▲180億円
売上高営業利益率	2%	2%	6%	
ROE	▲2%	0%	7%	
FCF (3年間)	- - -	132億円	400億円	▲ 268億円

(*) リビング、マグネシウム部品事業を除く

為替レート (円)

売上高	US\$	93	81	90
	EUR	131	105	127
利益	US\$	93	81	90
	EUR	130	103	127

中国、新興市場での成長加速

- 5年後1,000億円目標(3年後では835億円)

先進国市場では、商品戦略によるマーケットシェア拡大

- トータルピアノ(*)戦略、コンボ(**)戦略、業務用音響機器、AV機器での成長

需要動向に合わせた最適生産体制の構築

コト事業でのビジネスモデル構築

「音」領域での新規ビジネス創出

(*) トータルピアノ = アコースティックピアノ、デジタルピアノ、ハイブリッドピアノ

(**) コンボ = ギター、アンプ、ドラム

YMP125 重点戦略レビュー



中国、新興市場での成長加速

【中国市場】

10/3 実績	YMP125 目標	13/3 見込	対目標	対目標 (%)	対目標 (%) (為替影響控除後)
163億円	245億円	<u>249億円</u>	+4億円	102%	106%

【新興国市場】

10/3 実績	YMP125 目標	13/3 見込	対目標	対目標 (%)	対目標 (%) (為替影響控除後)
480億円	590億円	<u>522億円</u>	▲68億円	88%	97%

YMP125 重点戦略レビュー



商品戦略によるマーケットシェア拡大

【トータルピアノ戦略】

10/3 実績	YMP125 目標	13/3 見込	対目標	対目標 (%)	対目標 (%) (為替影響控除後)
723億円	800億円	<u>725億円</u>	▲75億円	91%	99%

【コンボ戦略】

10/3 実績	YMP125 目標	13/3 見込	対目標	対目標 (%)	対目標 (%) (為替影響控除後)
158億円	220億円	<u>161億円</u>	▲69億円	73%	82%

【業務用音響機器】

10/3 実績	YMP125 目標	13/3 見込	対目標	対目標 (%)	対目標 (%) (為替影響控除後)
271億円	380億円	<u>315億円</u>	▲65億円	83%	94%

【AV機器】

10/3 実績	YMP125 目標	13/3 見込	対目標	対目標 (%)	対目標 (%) (為替影響控除後)
462億円	540億円	<u>417億円</u>	▲123億円	77%	87%

需要動向に合わせた最適生産体制の構築

【ピアノ生産構造改革】

	YMP125 目標	実績
工場集約による効果額	6億円/年	10億円/年

2010年8月、国内生産拠点の掛川工場統合が完了し、杭州ヤマハ（中国）、YI（インドネシア）の3拠点化を実現

【管楽器生産構造改革】

	YMP125 目標	実績
工場集約による効果額	5億円/年	5億円/年

2012年3月、国内生産拠点の豊岡工場統合が完了し、新蕭山ヤマハ（中国）、YMPI（インドネシア）の3拠点化を実現

コト事業でのビジネスモデル構築

【ミュージックプレイング事業】

- 海外ではアジアを中心に生徒が増加するも、国内では少子化によるヤマハ音楽教室生徒の減少を大人の音楽レッスンで補えず、全体で減少継続

【ミュージックエンタテインメント事業】

- 音楽配信ではスマートフォン市場の拡大に対応したビジネスを展開できたが、計画した音楽出版での事業拡大を果たせず

「音」領域での新規ビジネス創出

【音環境ビジネス】

- 調音パネル、スピーチプライバシーシステム、TLFスピーカーを発売したが、数値面での貢献は限定的

【yamaha+活動】

- 社内に新規事業の発掘・育成組織を設立し、新規事業の創出活動を開始

総括

- ✓ 想定を超える円高の進行への対処ができず、数値計画は大幅な未達となった
- ✓ 震災、洪水影響からの挽回に際し、販売予測と実売が大きく乖離し、在庫増による減産が経営に大きな影響を与えた
- ✓ 新規ビジネス創出については、全社貢献は限定的であった

一方で、

- ☆ 重点事業戦略とした中国では、計画通りの成長を実現した
- ☆ 125周年に向けて、グランドピアノ、ハイブリッドピアノ、エレクトリックアコースティックギター、小型ギターアンプ、中型デジタルミキサー、AVレシーバー等、業界をリードする新製品を発売し、市場でのプレゼンスが向上した
- ☆ ピアノ、管楽器の国内生産拠点統合は計画通り完了した

新中期経営計画

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。

経営ビジョン

ヤマハが目指す姿

「信頼と憧れのブランド」となる

「顧客主義・高品質主義」を貫き、「ブランド価値」を更に高める

「音・音楽」をコアとする

「音・音楽」のエキスパートとして、「専門力」に磨きを掛ける

「モノ」と「コト」の両輪で成長する

「モノ」と「コト」のシナジーを追求する中で、
「お客様のライフスタイルに応じて提案する力」を養い、新たな価値を生み出す

事業領域

事業領域の再定義

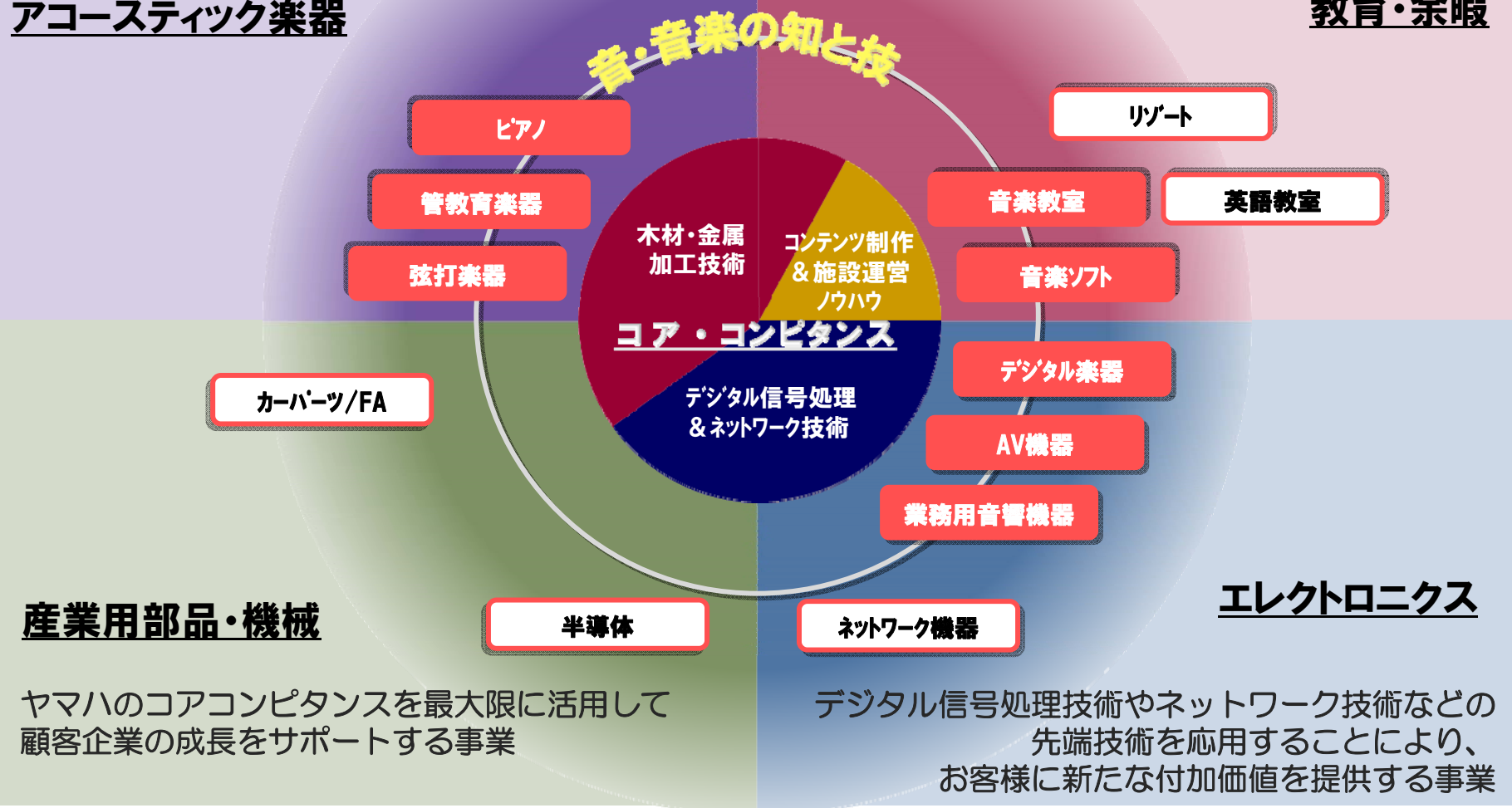
技術・ノウハウ軸で分類し、シナジー創出を狙う分野で再定義する

木材や金属を精密に加工する卓越したクラフトマンシップと生産技術力を結集して、より豊かな音をより多くのお客様に届ける事業

ヤマハならではの独創的なサービス・コンテンツを施設運営ノウハウと掛け合わせ、お客様に上質なライフスタイルを提供する事業

アコースティック楽器

教育・余暇



ヤマハのコアコンピタンスを最大限に活用して顧客企業の成長をサポートする事業

デジタル信号処理技術やネットワーク技術などの先端技術を応用することにより、お客様に新たな付加価値を提供する事業

新中期経営計画の概要

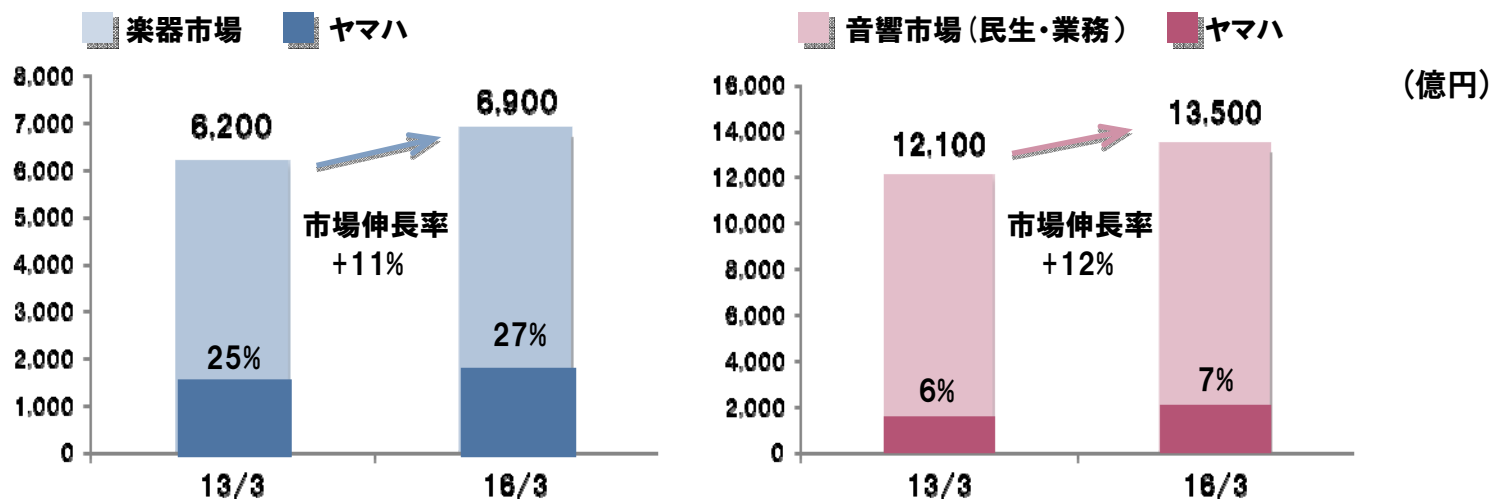
Yamaha Management Plan 2016
(YMP2016)

環境認識

- ① 中国・新興国市場では、成長が継続
- ② 先進国市場では、少子高齢化が更に進み、需要が頭打ち
- ③ 消費者の低価格志向がさらに強まる一方で、プレミアム商品への関心も高い
- ④ エレクトロニクス商品のコモディティ化の流れが急速に進展し、価格競争が激化
- ⑤ インターネットによる情報のボーダーレス化が進行

市場規模予測とヤマハシェア

主力の楽器・音響商品の総需要は中国・新興国を中心に拡大



持続的な「成長の実現」

- 新興国市場、エレクトロニクス事業を柱とした売上の拡大 —

成長を支える「収益力の強化」

- 構造改革の着実な成果出し —

新たな付加価値を生み出す「専門性の向上」

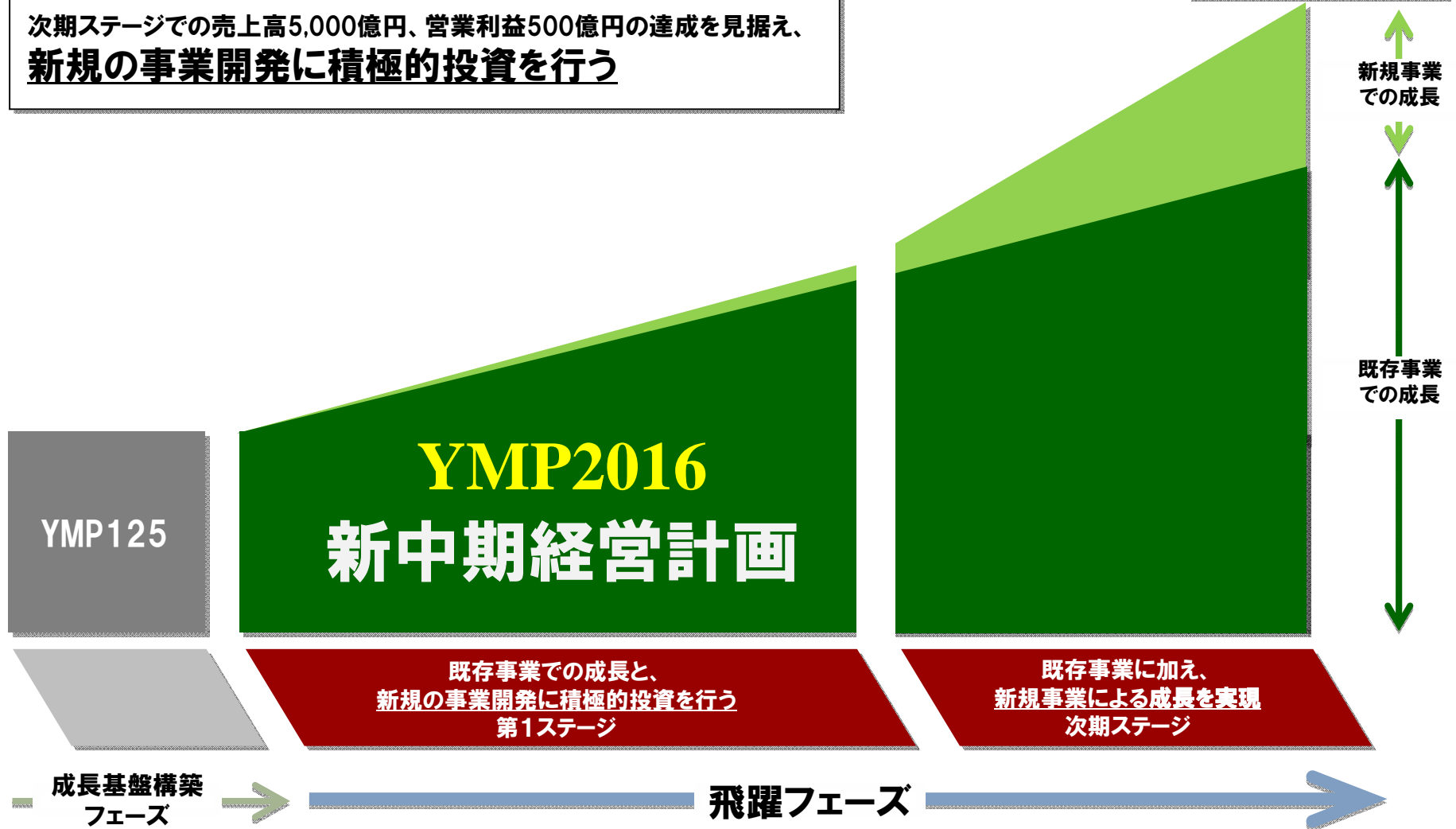
- 機能別組織の成果出し、専門力を持った人材の育成 —

新中期経営計画の位置付け

新中期経営計画は飛躍フェーズの第1ステージとし、
既存事業での着実な成長を実現する

次期ステージでの売上高5,000億円、営業利益500億円の達成を見据え、
新規の事業開発に積極的投資を行う

売上高 5,000億円
営業利益 500億円



新中期経営計画 数値目標 (全体)



	13/3見込	16/3目標	増減
売上高	3,650億円	4,300億円	+650億円
3年間の実質成長率		+14%	
営業利益	70億円	300億円	+230億円
売上高営業利益率	2%	7%	
ROE	0%	10%	
FCF (3年間)		500億円	

為替レート (円)

売上高	US\$	81	85
	EUR	105	115
利益	US\$	81	85
	EUR	103	115

研究開発費、投資

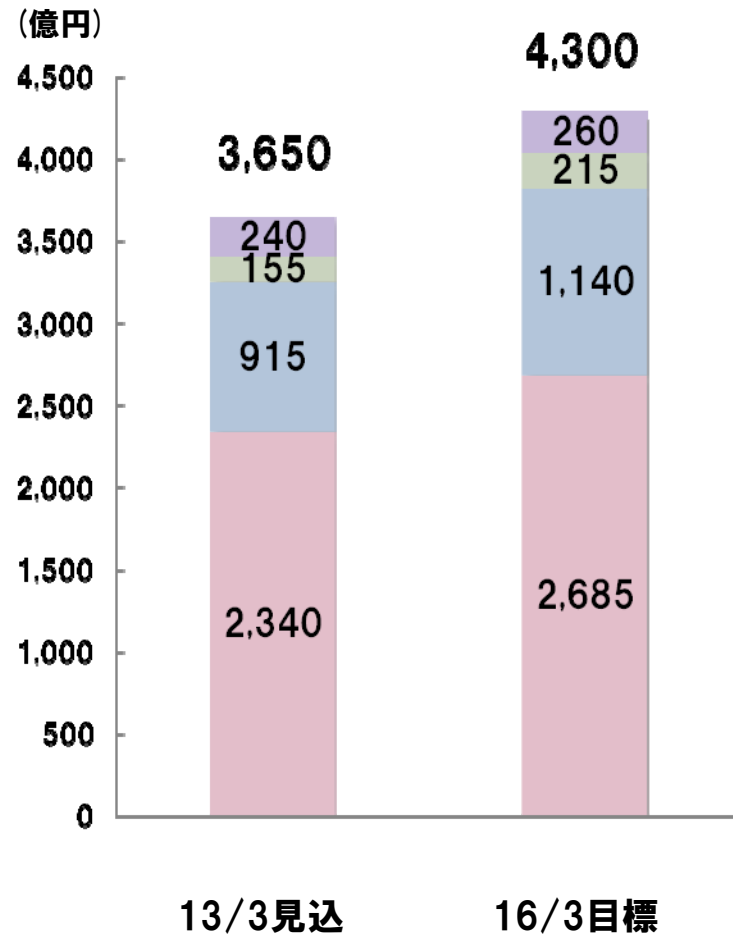


	11/3 - 13/3 (3年間)	14/3 - 16/3 (3年間)	増減
研究開発費	679億円	685億円	+6億円
設備投資	357億円	460億円	+103億円
(減価償却費)	(363億円)	(410億円)	(+47億円)
特別投資枠	---	330億円	---

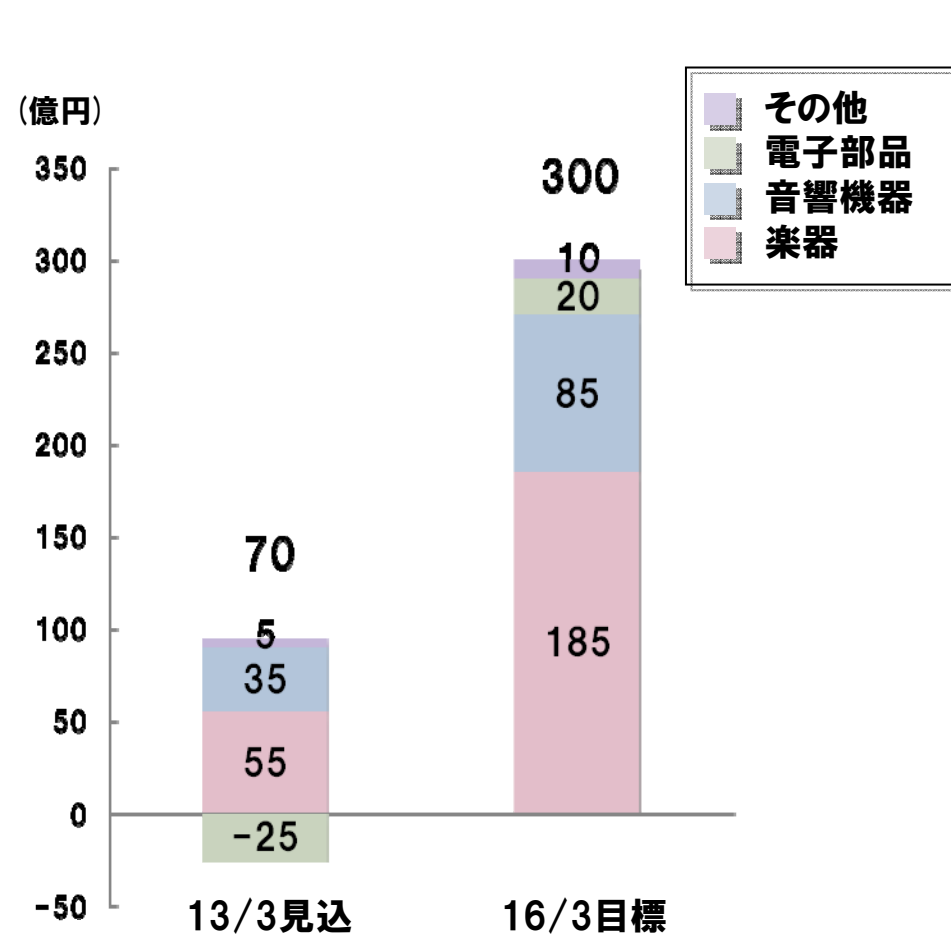
新中期経営計画 数値目標 (セグメント)



売上高



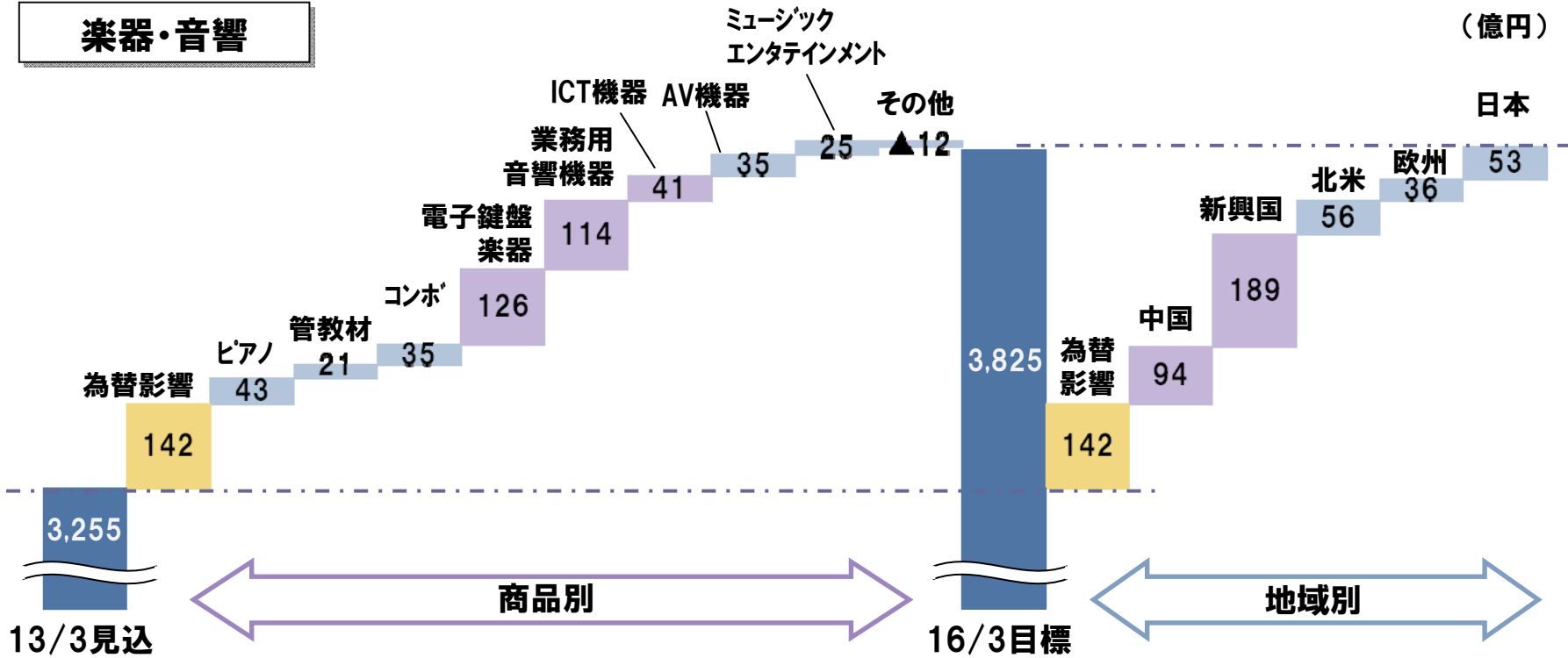
営業利益



【セグメント変更について】
 2014年3月期よりセグメントの内容と名称を変更致します
 ① 「AV・IT事業セグメント」の名称を「音響機器事業セグメント」へ変更
 ② PA事業を「楽器事業セグメント」から「音響機器事業セグメント」に移動
 このスライドの数値は上記の変更を反映しています

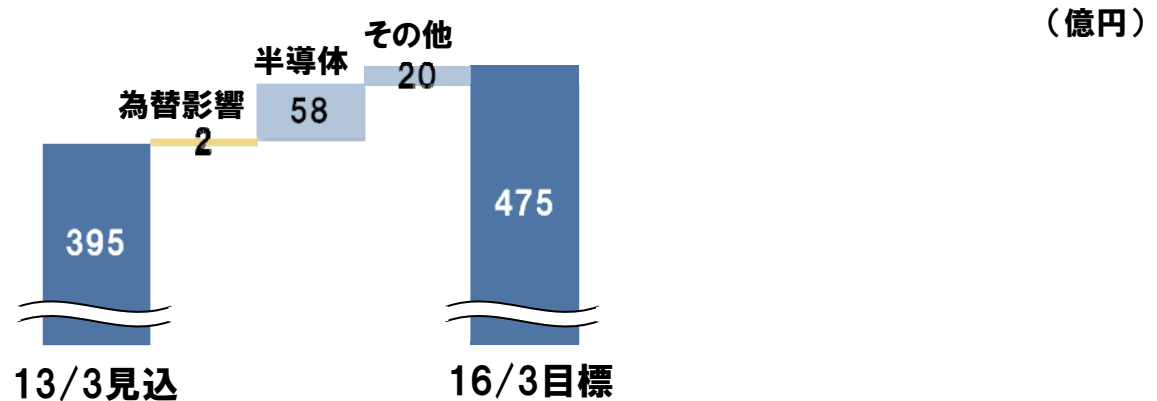
売上高増減イメージ

楽器・音響

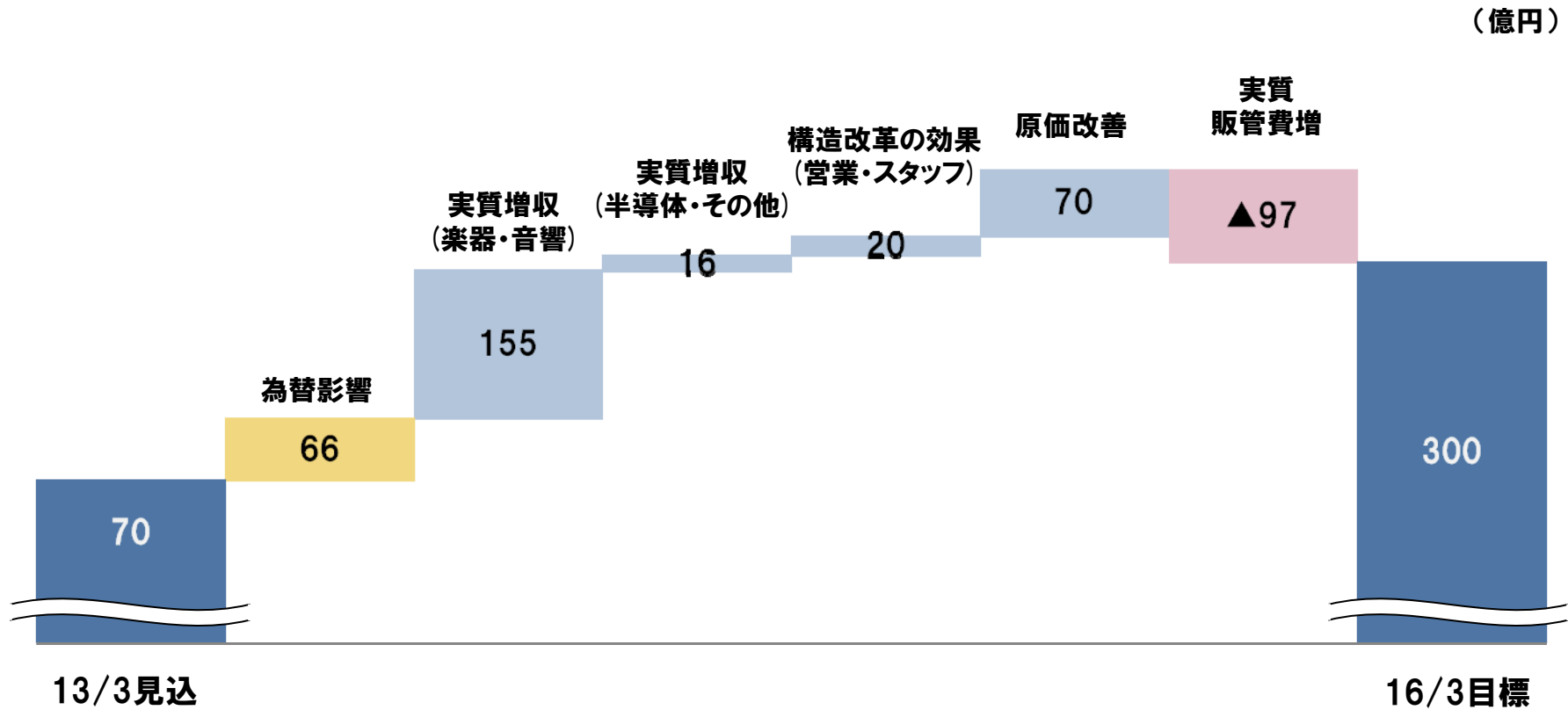


※ICT (Information and Communication Technology) 機器 = ネットワーク機器+音声コミュニケーション機器

電子部品・その他



営業利益増減イメージ



重点事業戦略

中国・新興国における成長加速

エレクトロニクス事業領域での売上拡大

コスト競争力の強化

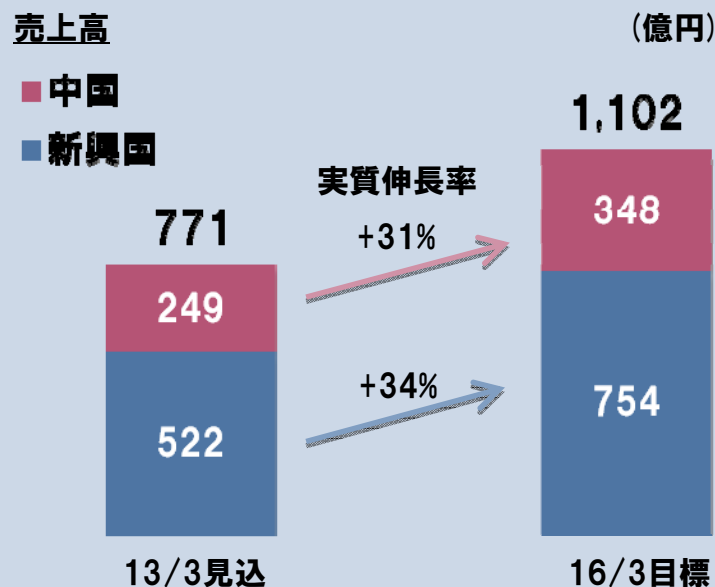
新規の事業開発

中国・新興国における成長加速

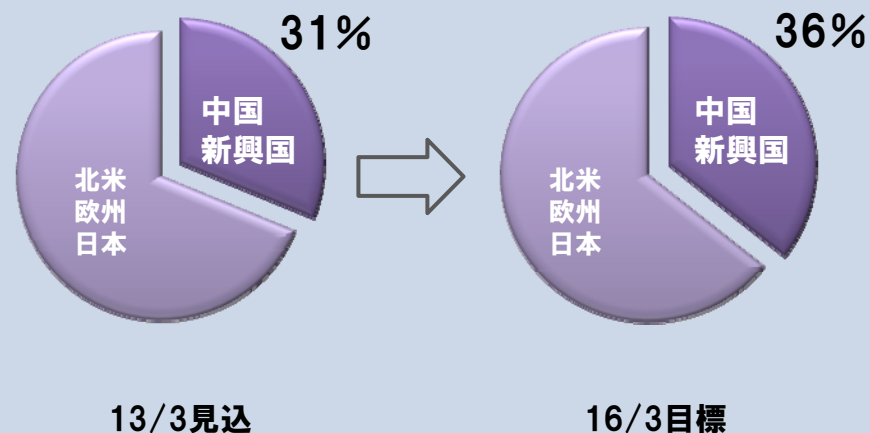
【3年間の目標】

中国・新興国で331億円（実質+33%）
の成長を実現する

- 【重点施策】
1. 経営資源を重点的に投入して、販売網を拡充する
 2. 音楽普及活動を通じて、楽器演奏人口を拡大する



中国・新興国売上比率(楽器・音響機器ハード)



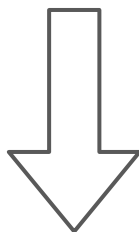
中国・新興国における成長加速

中国

市場環境

- 都市化の進行、ライフスタイルが変化
- 3～4級都市市場の拡大
- Web文化発達・電子商取引拡大
- 少子高齢化始まる

市場の「質」の変化に
対応した戦略へ転換

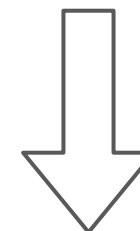


- ピアノに並ぶ成長の柱となる商品の成長を促進
- 都市部では、専門店の開拓と育成を加速
- 台頭するWebディーラーの取り込みを強化
- 消費が拡大する3～4級都市へ販売網を拡大

新興国

重点国・エリアを明確にし、成長を加速

重点国/エリア	3年間の実質伸長率
ブラジル	+58%
ロシア	+50%
インドネシア	+50%
インド	+84%
ベトナム	+63%
中東・アフリカ・CIS諸国	+98%



上記成長市場で+170億の売上伸長

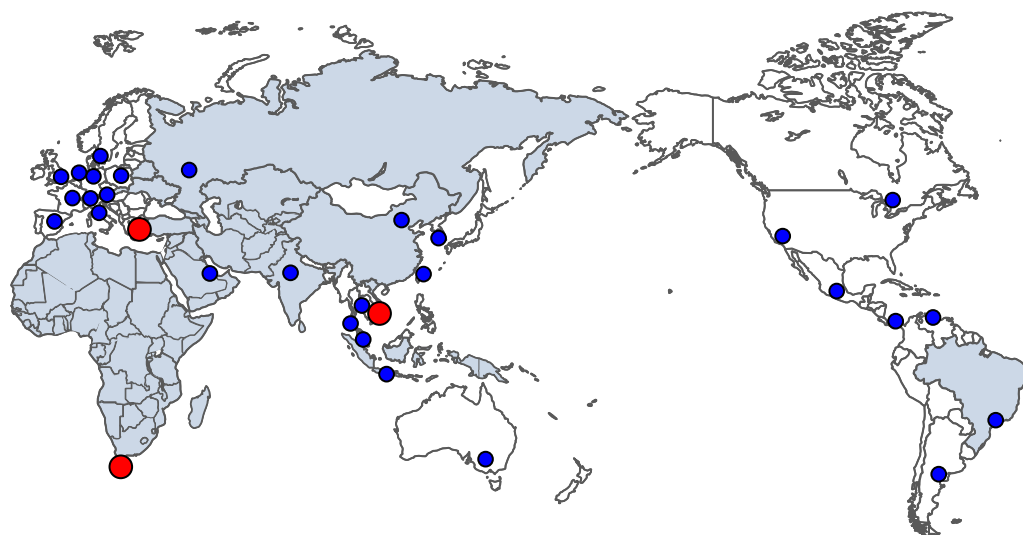
中国・新興国における成長加速

重点施策

1. 経営資源を重点的に投入して、販売網を拡充する

- 300名の販売・マーケティングスタッフを増強し、販売網を開拓・強化
- ベトナムに販売現地法人を、トルコに販売支店を設置し、営業開始(2013年4月)
- 南アフリカにも駐在員事務所を開設し、市場開拓を推進(2013年4月)

海外販売拠点と重点国/エリア

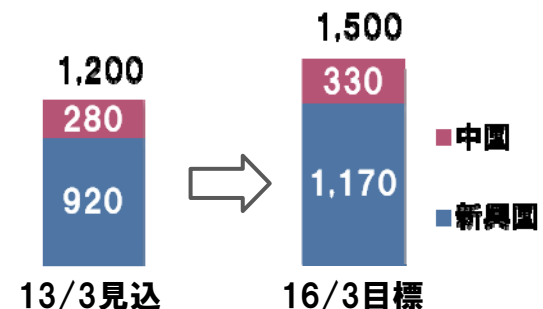


重点国/エリア

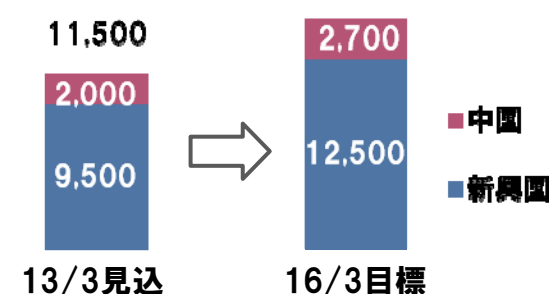
● 販売現地法人・支店

● 新販売現地法人・支店・駐在員事務所

販売・マーケティングスタッフ(連結) (人)



販売拠点数 (店舗)

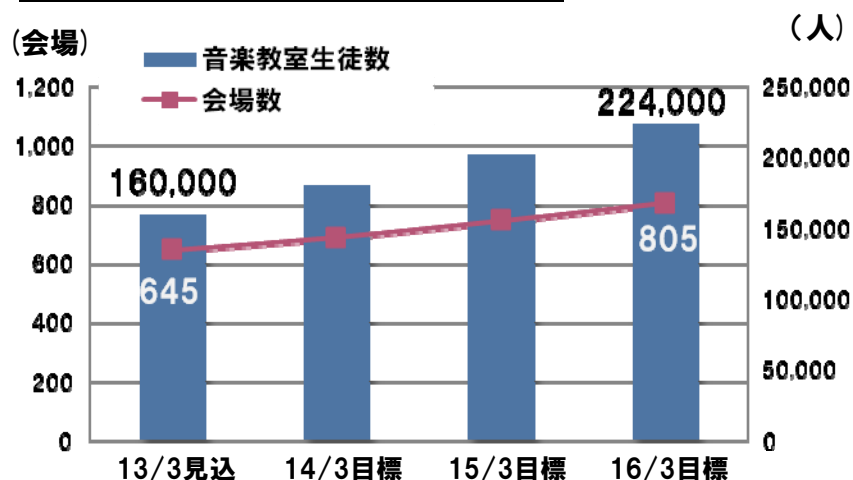


重点施策

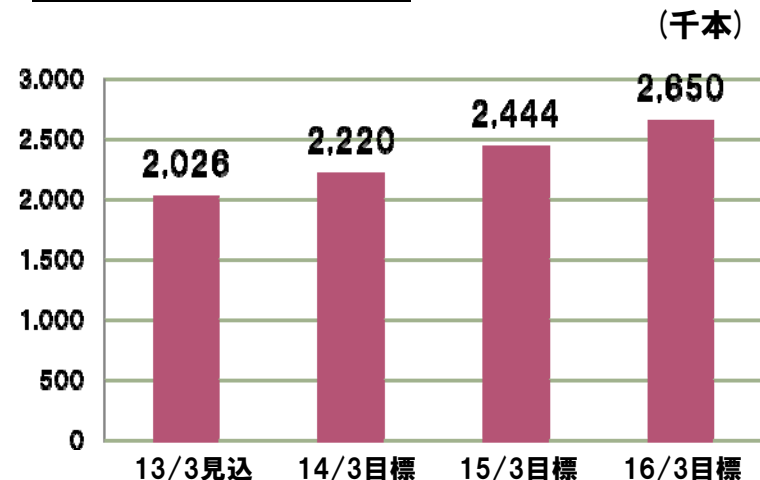
2. 音楽普及活動を通じて、楽器演奏人口を拡大する

- ヤマハ音楽教室を継続拡大
 - 160会場を増設し、6.4万人の生徒を新規獲得
- 楽器需要創造を重視したローカル教室の展開拡大
 - インドでローカル教室を33か所増設し、3,800人の生徒を新規獲得
- 学校音楽教育の啓蒙活動を推進
 - アジアにおける器楽合奏の振興を加速
(導入候補国:ラオス、カンボジア、バングラディシュ)

中国・新興国でのヤマハ音楽教室生徒数



新興国でのリコーダー販売数



【3年間の目標】

電子鍵盤楽器、業務用音響機器、ICT機器で
340億円(実質+28%)の成長を実現する

【重点施策】

電子鍵盤楽器

1. 徹底的な差別化により、市場シェアを拡大する
2. 低価格化への対応を図り、市場を深掘りする

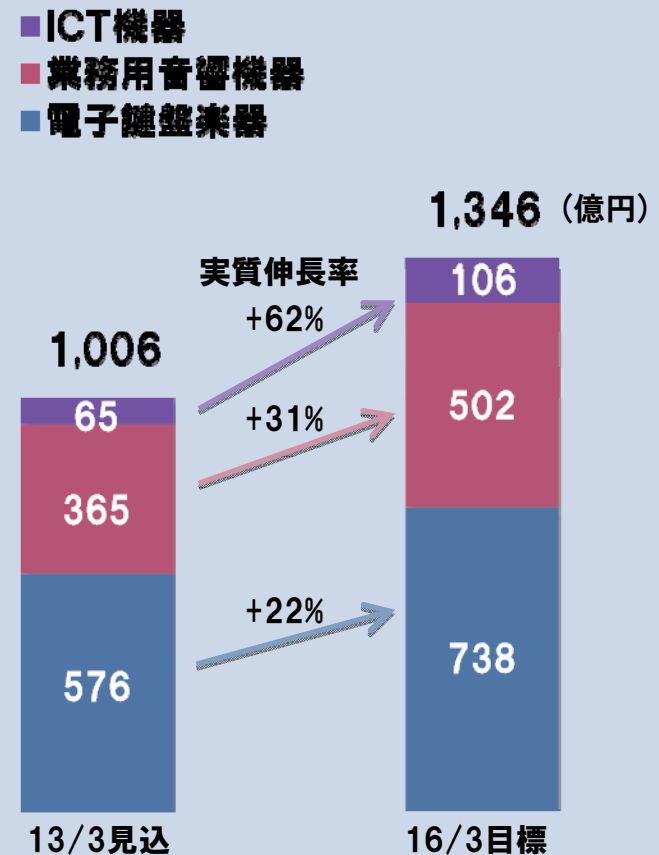
業務用音響機器

1. 開発力強化により、主力商品のラインアップを拡充して成長を堅持する
2. 新規分野に参入し、業容を拡大する

ICT機器

1. 「ルーター事業」を「ネットワーク機器のソリューション型ビジネス」へ転換する
2. 「Web会議用USBマイク・スピーカー事業」を「音声コミュニケーション機器事業」へ拡大する

※ICT (Information and Communication Technology) 機器
= ネットワーク機器+音声コミュニケーション機器



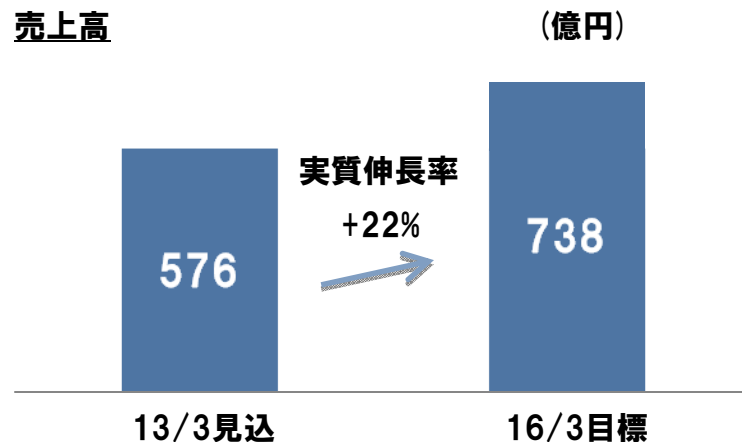
電子鍵盤楽器 重点施策

1. 徹底的な差別化により、市場シェアを拡大する

- リアリティを追求した音色、鍵盤を新規に開発
- ローカルコンテンツ (スタイル・音色) を充実し、市場ニーズによりきめ細かく対応

2. 低価格化への対応を図り、市場を深掘りする

- 中国専用モデルの開発を継続し、ピアノ以外の鍵盤需要を喚起
- 新興国向けエントリーモデルを新たに開発し、低価格市場へ参入



中国市場向けポータブルキーボード



インド市場向けポータブルキーボード



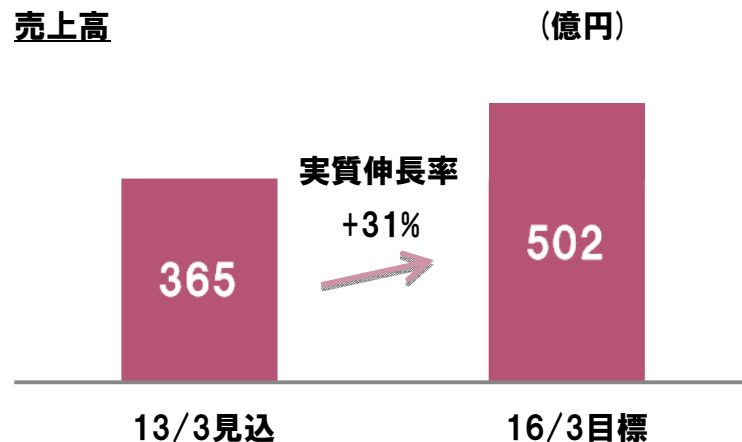
業務用音響機器 重点施策

1. 開発力強化により主力商品のラインアップを拡充して成長を堅持する

- 約100名の要員増強(13/3完了)により、開発力を強化
- デジタルミキサーのラインアップを拡大し、低価格市場にも対応
- 楽器販売網向け商品群を拡充し、新興国で売上を拡大

2. 新規分野に参入し、業容を拡大する

- 商業空間向け音響市場へ本格参入
- 業務用制作市場へ再参入



業務用制作市場向け DAWシステム



NUAGE
Yamaha & Steinberg

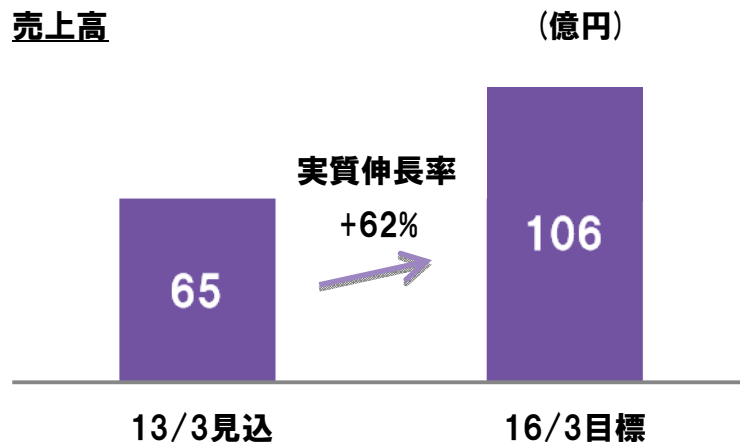
ICT機器 重点施策

1. 「ルーター事業」を「ネットワーク機器のソリューション型ビジネス」へ転換する

- ルーターに加えて、スイッチやアクセスポイント機器を拡充
- 中小ネットワークの課題を解決するソリューションサービスを実現

2. 「Web会議用USBマイク・スピーカー事業」を「音声コミュニケーション機器事業」へ拡大する

- ハンズフリーコミュニケーションをサポートするシステムへ事業を拡張
- OEM供給を軸に海外での事業を拡大



無線LANアクセスポイント



L2スイッチ



ICT機器=ネットワーク機器+音声コミュニケーション機器

コスト競争力の強化

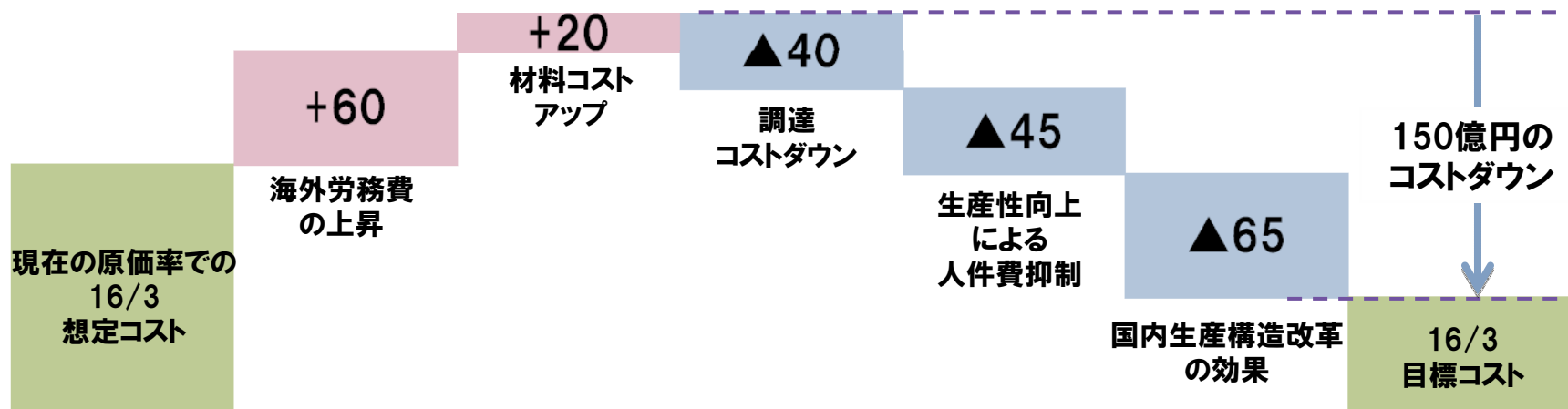
【3年間の目標】

既存生産拠点の稼働率の向上と、原価低減活動の推進により
150億円のコストダウンを達成する

【重点施策】

1. 国内生産をコンパクトで変化に柔軟に対応できる体制に転換する
2. 労務費が高騰する中国・インドネシア工場の製造力を更に強化する

(億円)



海外工場の労務費高騰などによるコストアップ80億円を吸収し、70億円の原価改善を行う

重点施策

1. 国内生産をコンパクトで変化に柔軟に対応出来る体制に転換する

- 楽器の生産部門を子会社化（2014年4月）
- 海外製部品・材料を活用してコストダウンを図り、コアとなる技能・技術によって高い顧客価値を創出

2. 労務費が高騰する中国・インドネシア工場の製造力を更に強化する

- 材料や部品の現地調達率アップによりコストダウンを推進
- 外部委託生産の内製化により付加価値を取り込む
- 新製法の導入や工程改善により合理化を推進

【3年間の目標】

飛躍フェーズでの成長を加速するため、
新規の事業を開発する

【重点施策】

1. M&A及び資本提携を目的とした投資を行う
2. ベンチャー企業への出資を行う
3. 社内の新規事業プロジェクトを推進する

1. M&A及び資本提携を目的とした投資を行う

- 業務用音響機器など、業容の拡大が見込める分野でM&A及び資本提携をすることにより、成長を加速

特別投資枠 300億円

2. ベンチャー企業への出資を行う

- ベンチャー企業への投資を通じて、次世代の技術・サービスを発掘

特別投資枠 30億円

3. 社内の新規事業プロジェクトを推進する

- 進行中のプロジェクトをトップダウンで支援
- 社内公募や社内横断のプロジェクトにより事業を発掘
- 若手社員によるワークショップを推進し、事業発掘力を強化

個々の専門力を強化・活用する

【重点施策】

1. グローバル人材の育成を強化する

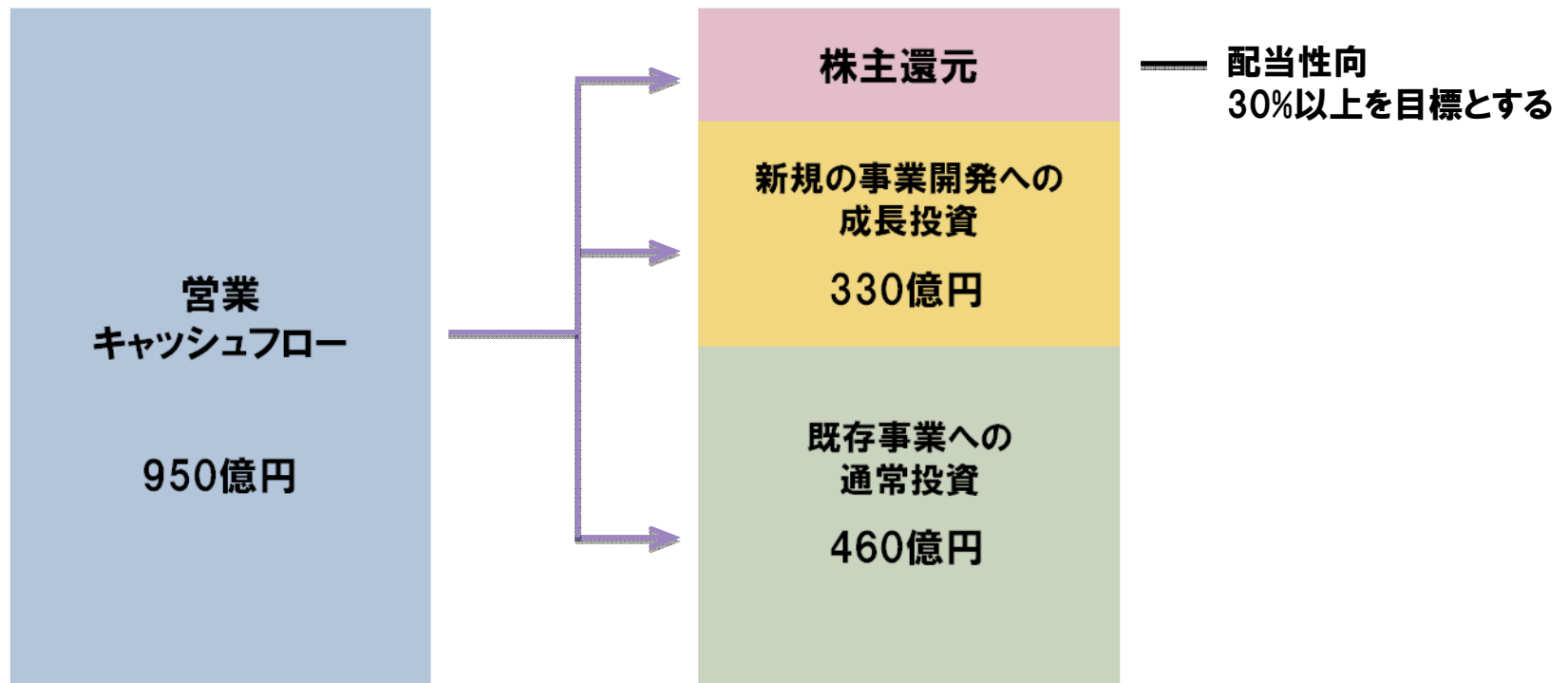
- 国内・海外子会社の経営幹部を選抜育成
- 開発、生産、営業、スタッフ各分野で高い専門性を持った人材を育成

2. グローバルでの人材活用を拡大する

- 海外子会社基幹ポストへローカル人材を積極的に登用
(飛躍フェーズ期間でローカル人材比率を60%以上へ)
- R&D、および開発要員のローカル化を推進

積極的な成長投資を行うが、安定配当を継続する

新中期経営計画3年間のキャッシュフロー使用



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。



125 YEARS
**OF PASSION &
PERFORMANCE**