

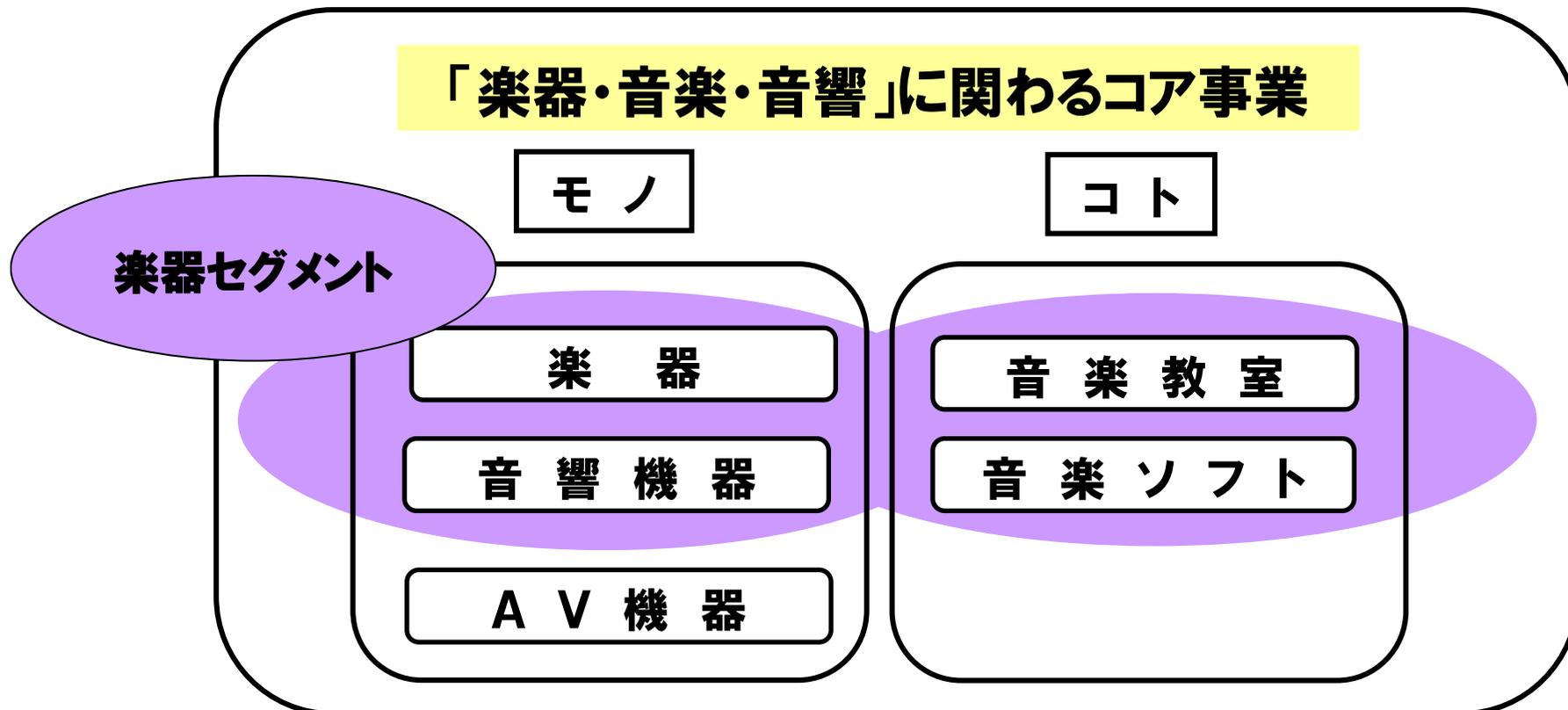
楽器事業の 成長を目指して

2010年11月26日

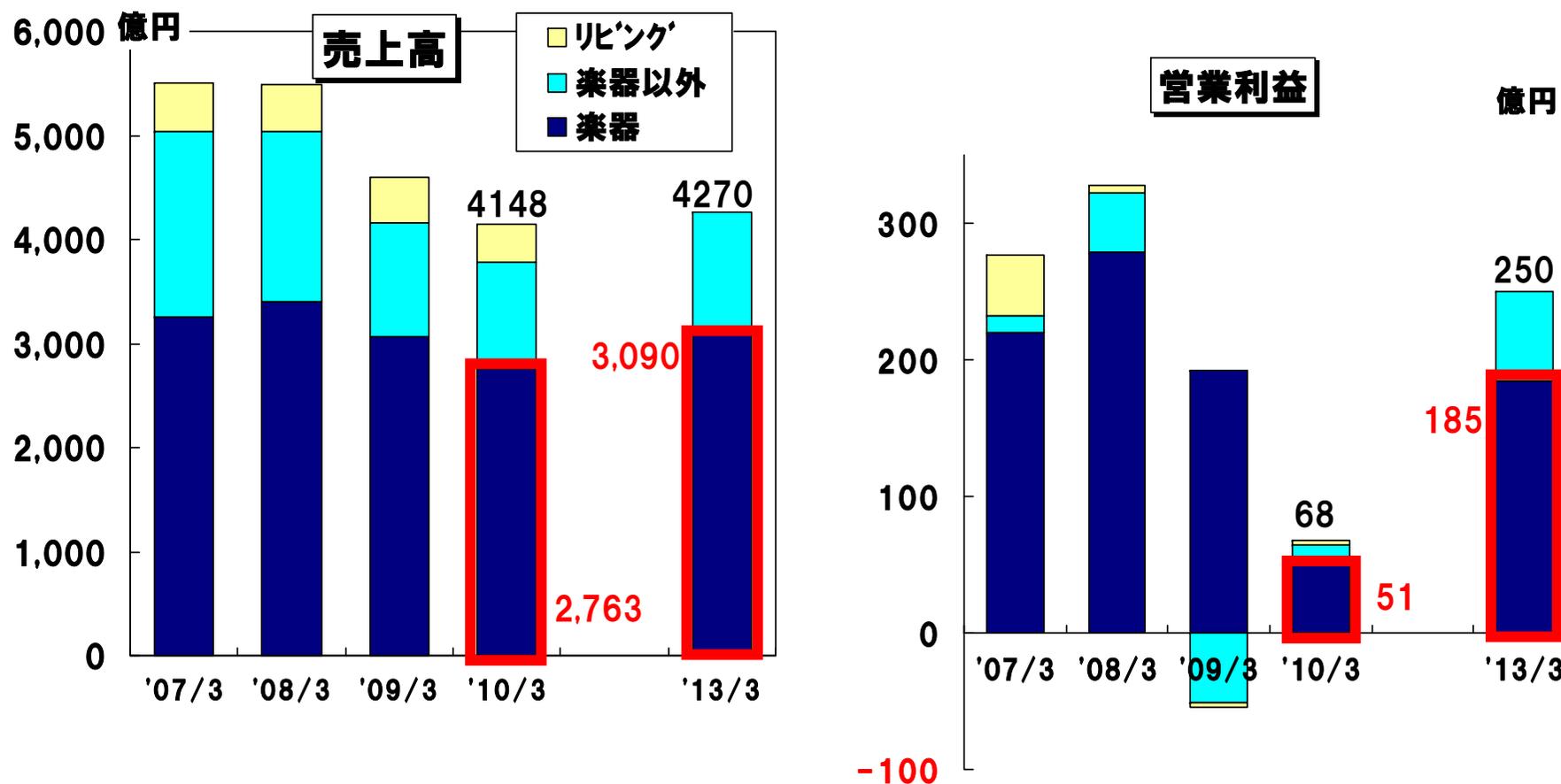


- 1. ヤマハにおける楽器事業の位置づけ**
- 2. 楽器市場とヤマハのポジション**
- 3. ヤマハの事業戦略**
 - アコースティック楽器事業の収益化**
 - 中国と新興市場での成長**

ヤマハにおける 楽器事業の位置づけ



楽器セグメント 売上高/営業利益



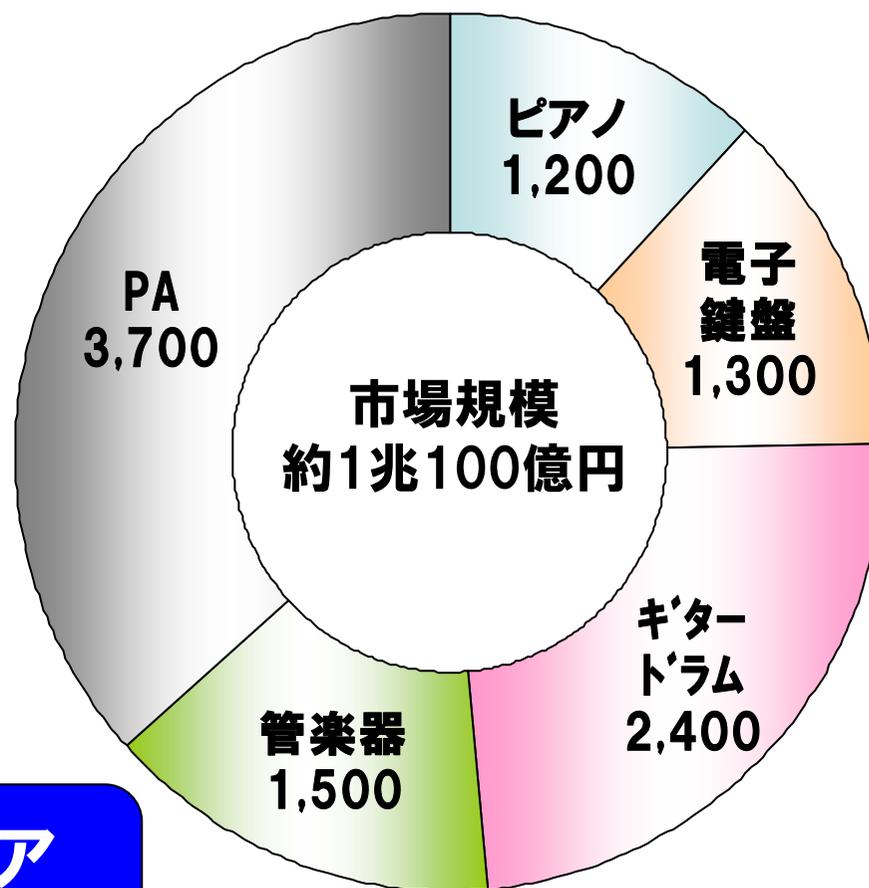
2010年3月 楽器セグメントの占める割合は
 売上の67% 営業利益の75%

楽器市場と ヤマハのポジション

世界の楽器市場規模



商品別の推定 世界市場規模 (単位 億円、卸売金額)



**ヤマハシェア
18%**

*当社推定

先進国でのトレンド

経済危機による需要縮小から回復の兆し

- 低価格化の進行
- 公的支出削減
- 企業の設備投資抑制
- 緩やかな回復

流通変化

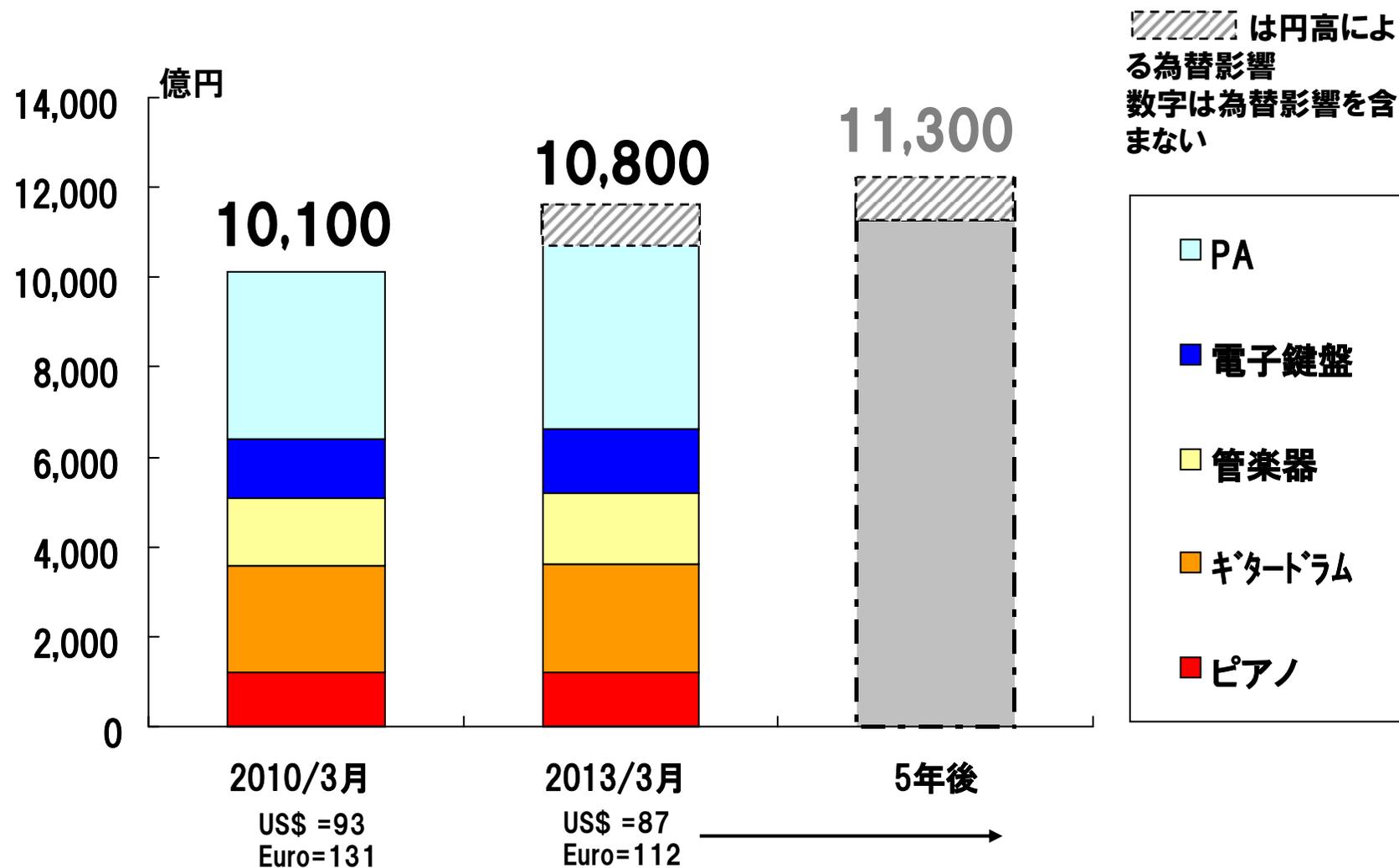
- WEBショップ販売の拡大
- 専門店の減少と量販店の台頭

新興国でのトレンド

堅調な需要拡大

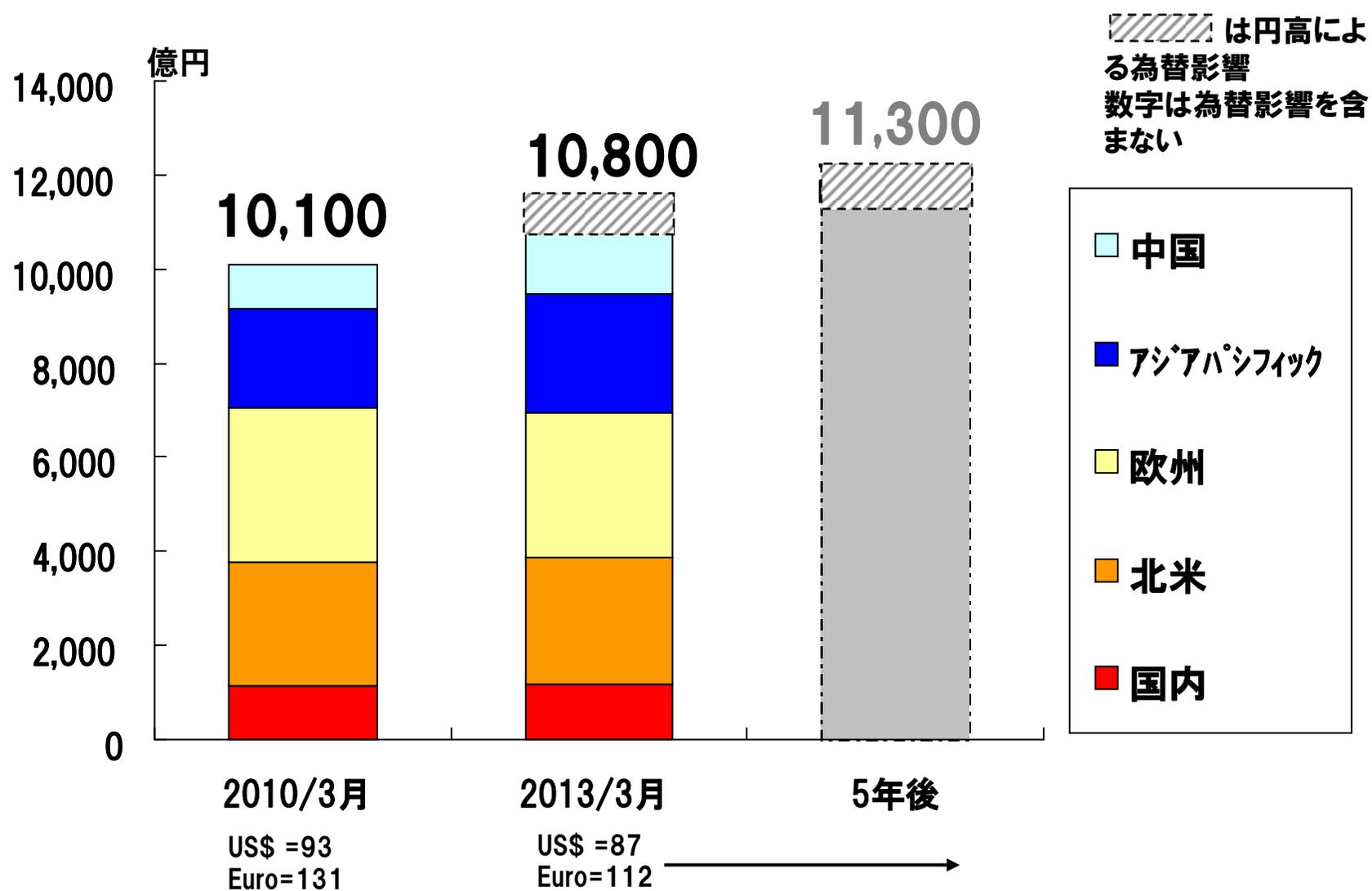
- 経済危機の影響小さい
- BRICS市場の拡大
- アジア中間所得層の増加

楽器市場 成長予測 (商品群別)



5年間で11.2% (年率2.2%) の成長を予想
2015年の推定市場規模 = 1兆1300億円

楽器市場 成長予測 (地域別)



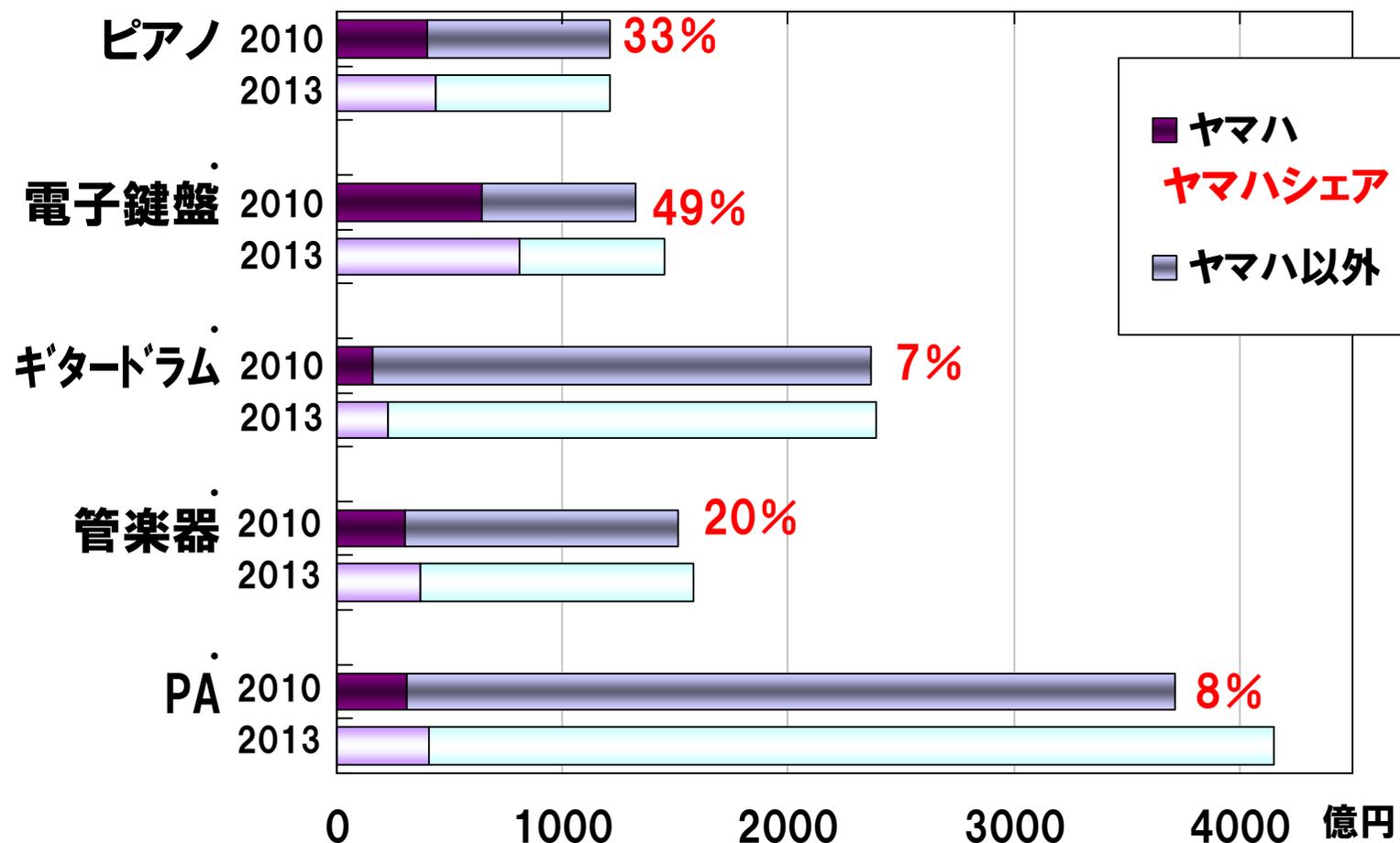
日米欧先進国で概ね横ばい、中国・アジアパシフィックが成長を牽引

市場環境の認識とヤマハ



ジャンル	シェア (2010年)	市場の状況と見通し
ピアノ	33%	中国が世界最大の市場として更に成長、先進国で今後は漸減。ヤマハは世界市場でNo.1のポジション。
電子 鍵盤	49%	需要の伸びは新興市場が中心。カシオ、ローランド、Korgなど日本企業で寡占状態。ヤマハは世界シェアNo.1ブランド。
ギター ドラム	7%	市場は先進国で安定、新興国で拡大。各ジャンルは少数の有力ブランドと多数の小規模専門メーカーから成り立っている。ヤマハはエレアコを軸にシェア拡大を狙う。
管楽器	20%	安定した市場、新興国で成長を期待。中国メーカーの成長著しい。 多くのジャンルでヤマハは首位を争うブランド。
PA	8%	市場規模はさらに拡大。各カテゴリに強力なライバルがある。ヤマハは入力系(ミキサー)で優位性を持つ。

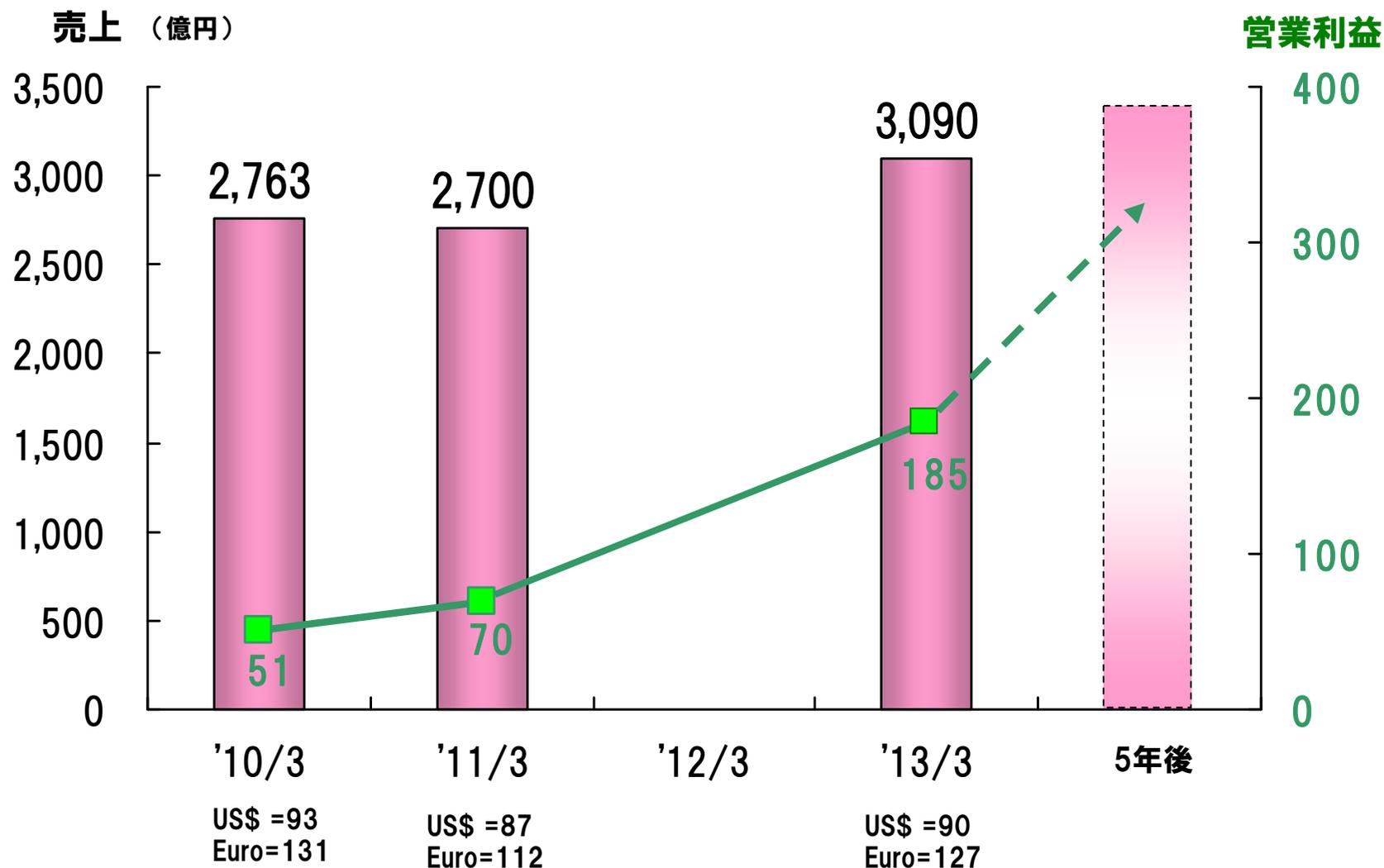
商品群別の市場規模とヤマハシェア



2010年推定市場規模とシェア
PAを除く楽器市場でのヤマハシェアは23%

ヤマハの事業戦略

楽器事業 中期売上高・営業利益目標



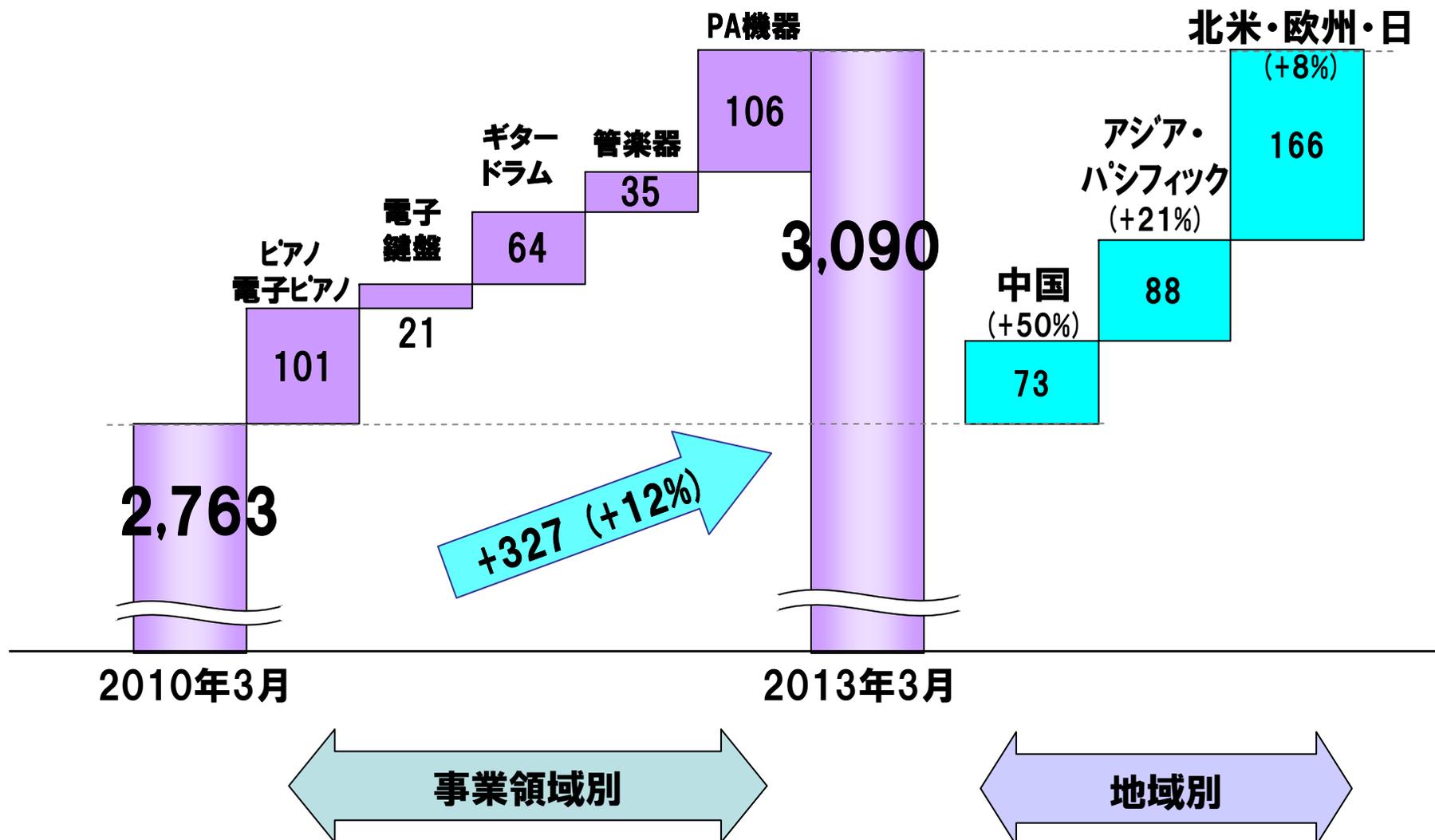
売上成長 3年間で12%

売上高営業利益率 3年目で6%, 将来は10%以上を目指す

中期計画 売上高増減イメージ

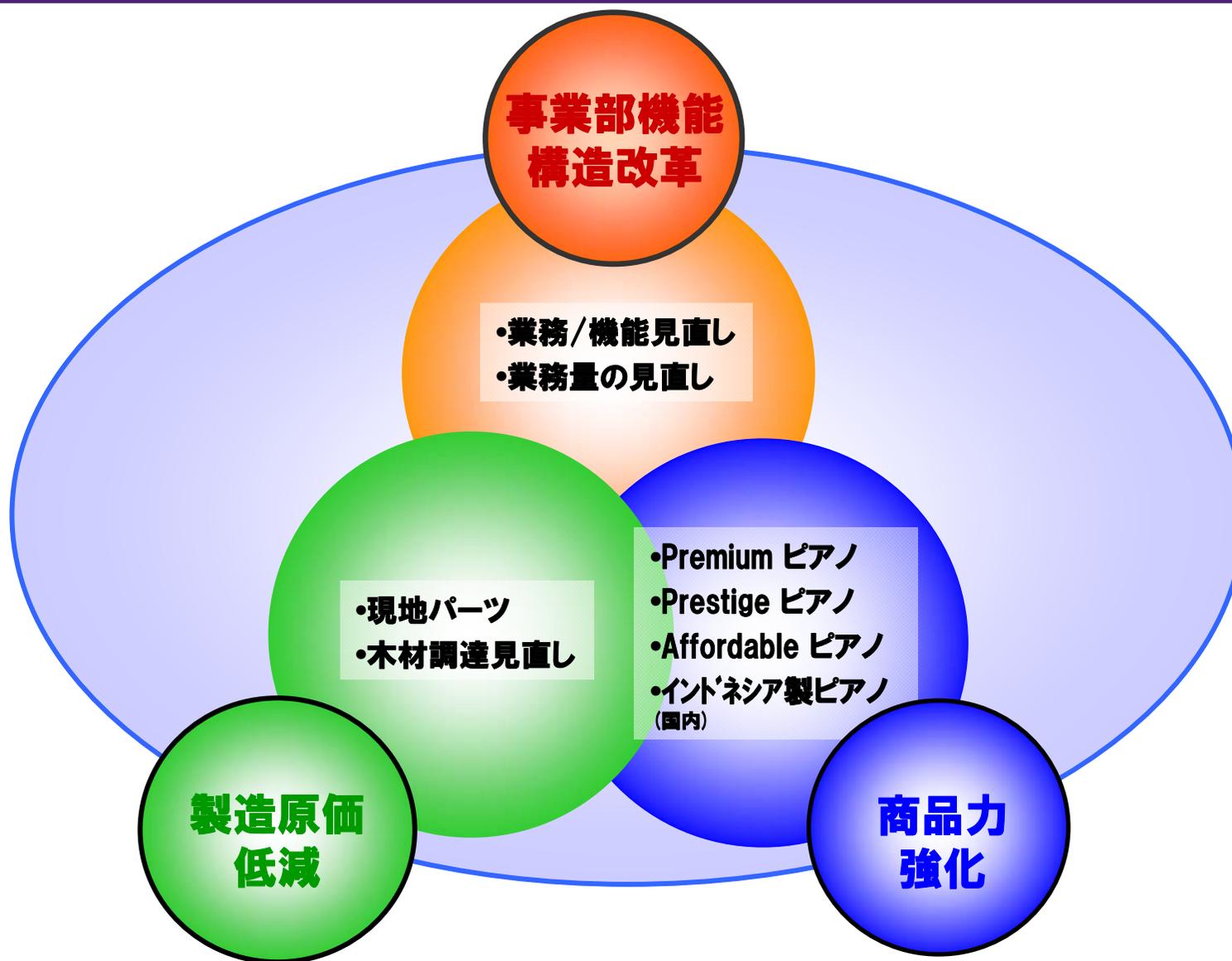


(単位 億円)



ピアノ事業の収益化

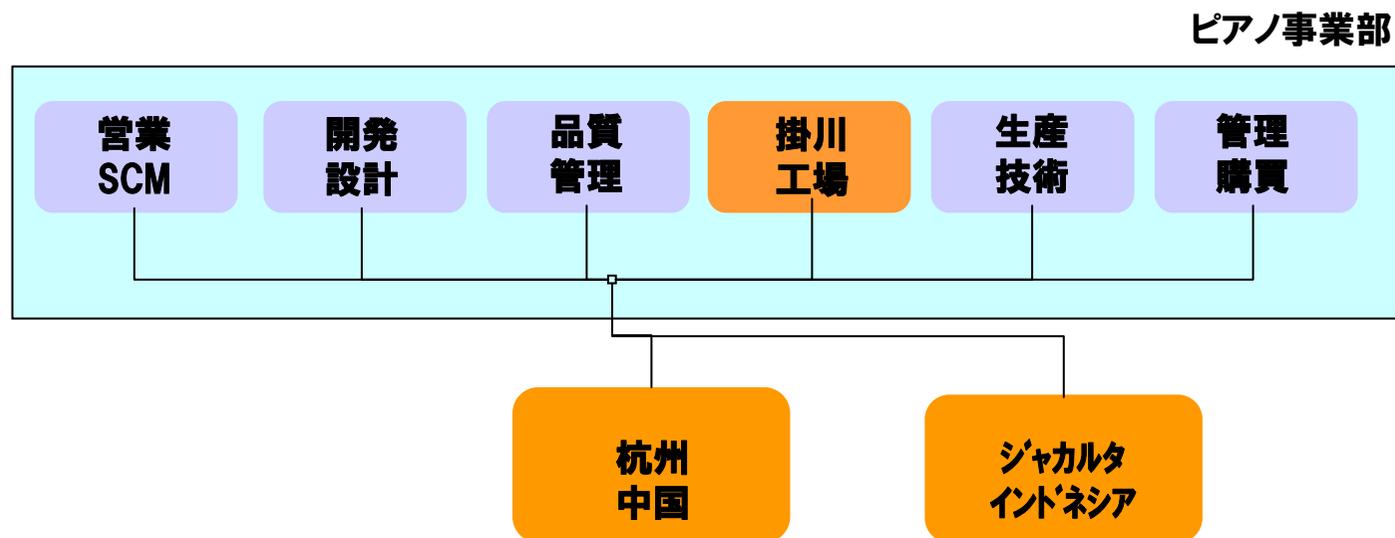
ピアノ事業の収益化



事業部機能の見直し

事業部と3工場との等距離化

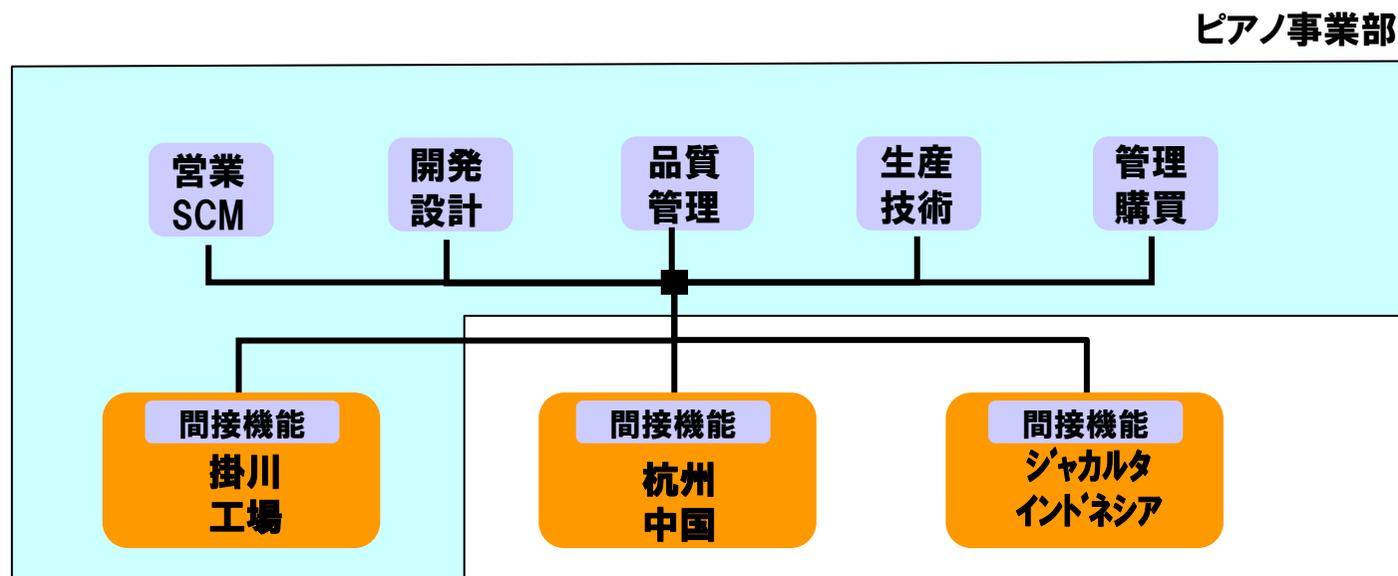
- 商品開発を含む事業部間接機能の移管（本社→3工場）
- 事業部は必要最小限の機能を残す
- 製造拠点自立化促進と業務効率アップ



事業部機能の見直し

事業部と3工場との等距離化

- 商品開発を含む事業部間接機能の移管（本社→3工場）
- 事業部は必要最小限の機能を残す
- 製造拠点自立化促進と業務効率アップ

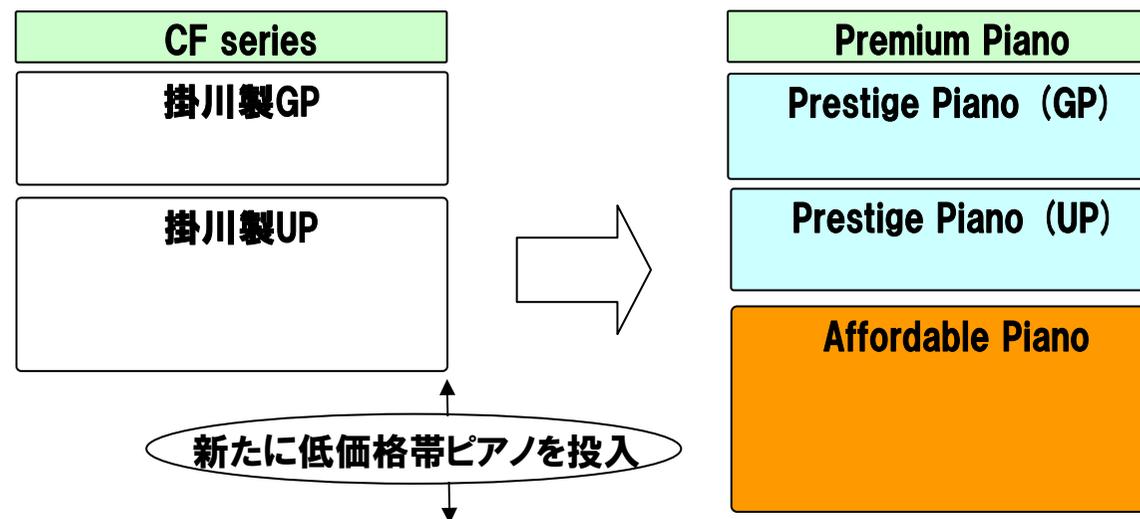


ピアノ事業の収益化ー製造コストダウン

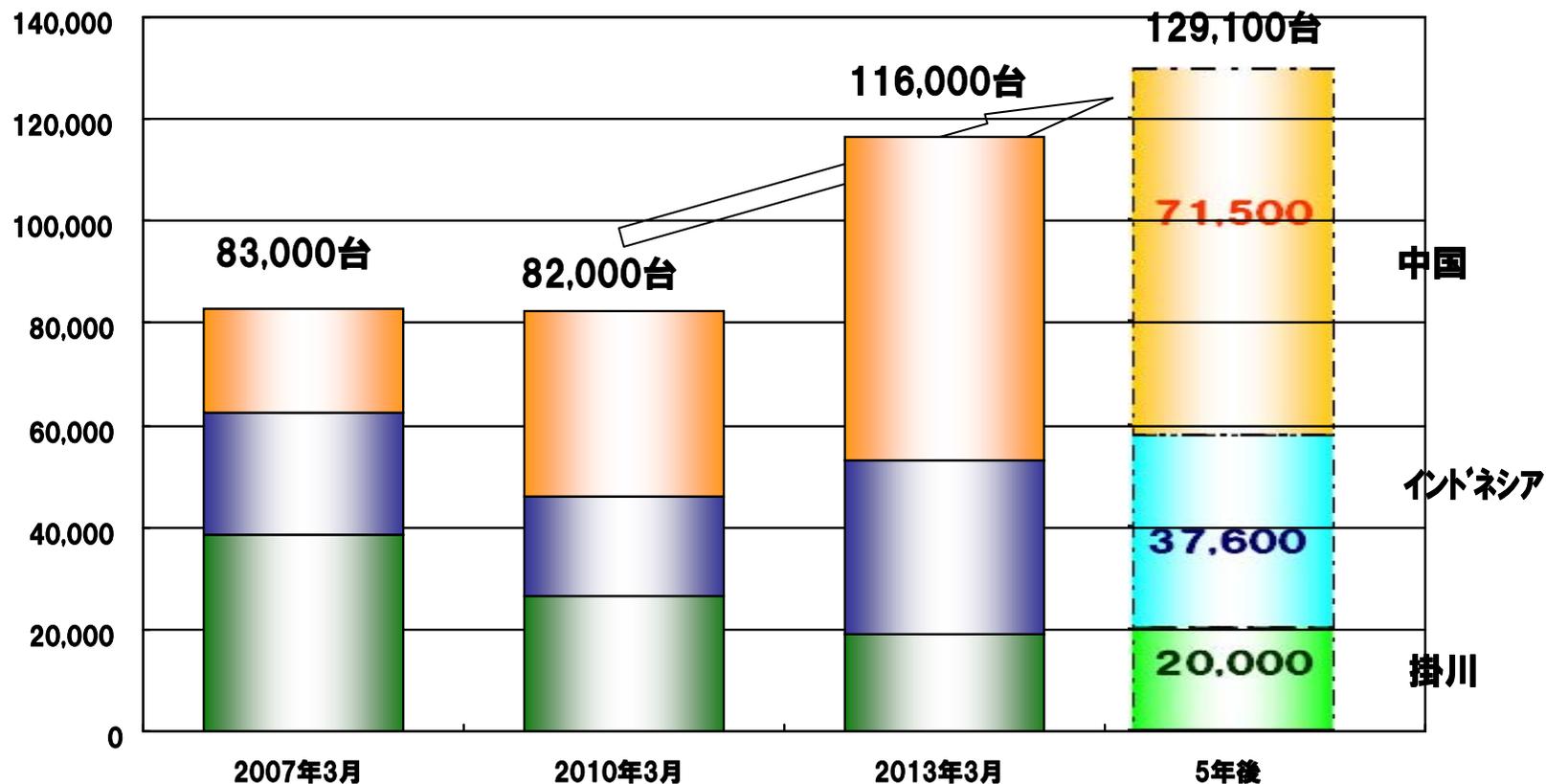


2極化する「こだわり志向」と「低価格志向」に対応

- フラッグシップモデルCFX → Premium Piano series
- CFXのDNAを受け継いだ商品開発 → Prestige Piano series
- 海外工場製コストダウン部品活用 → Affordable Piano



ピアノ事業の収益化－製造拠点戦略



中期計画一部見直し 掛川生産1.8万台→2万台へ

海外生産(特に中国)比率の拡大 → 5年後13万台
 掛川生産規模(2万台)の維持

10/3月期→13/3月期
50億円の収益改善

掛川統合効果=8億円

物流費
エネルギーコスト

掛川損益分岐点
引き下げ=26億円

海外部品大幅採用
不採算モデル削減
生産性向上

増産効果=16億円

中国・インドネシア増産
(海外拠点部品自製化)
高級GP増産

ピアノ事業 — 数値目標



	2010年3月期 実績	2013年3月期 目標	5年後 目標
売上高 (億円)	403	450	500
営業利益	赤字	黒字化	5%目標

管樂器事業 収益力強化

製造改革を当初計画より前倒し

コストダウンのスピードUP

- 国内製造拠点統合
(2012年3月期完了)
- 海外生産拠点への
工程移管
- 材料調達先の拡大
(海外材料採用拡大)



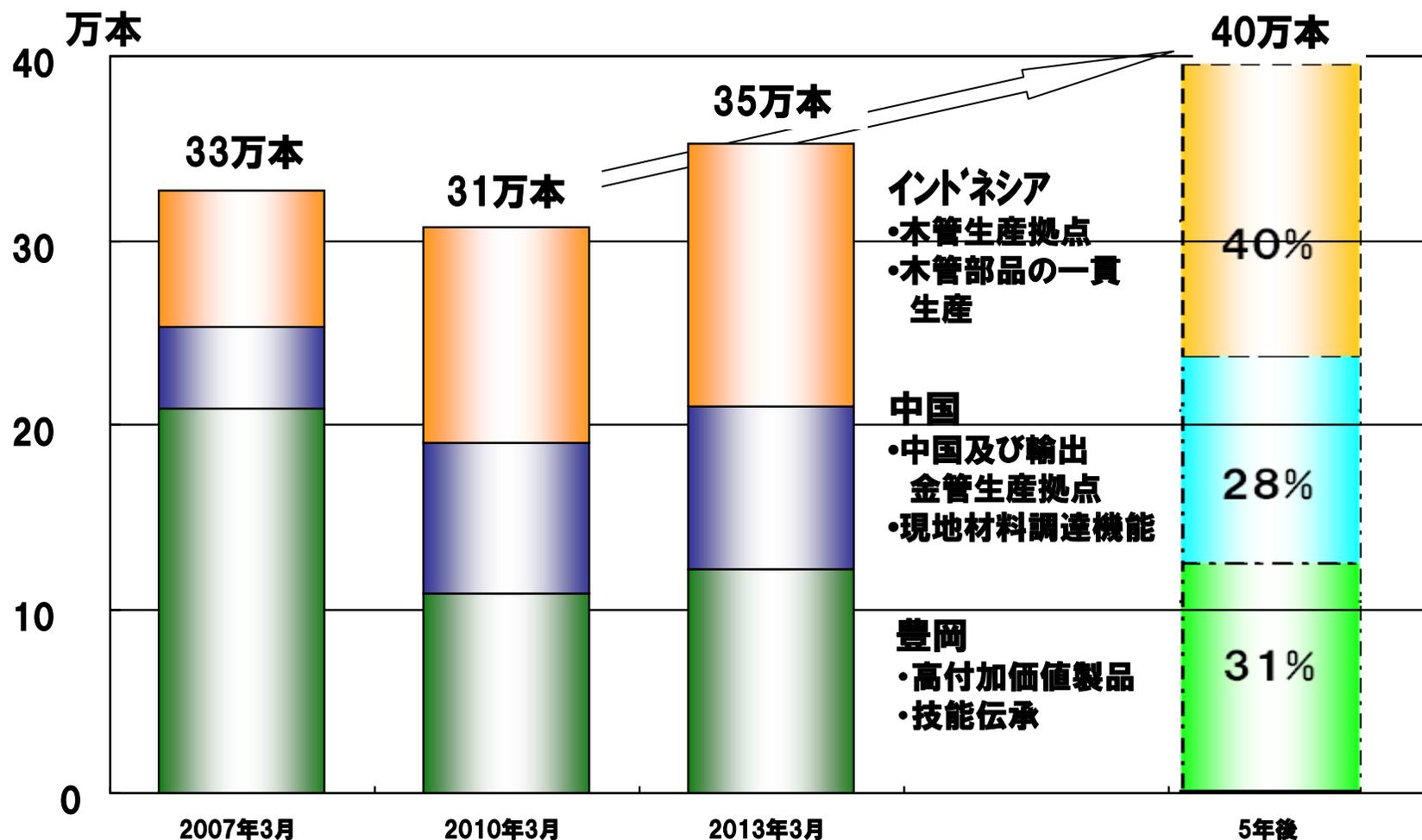
新蕭山工場→

市場競争力・収益アップ

- 中国で大幅拡販
- 欧米でのシェア奪取
- コストダウンモデルの投入



管楽器事業－製造拠点戦略



海外生産拡大 5年後 40万本/年

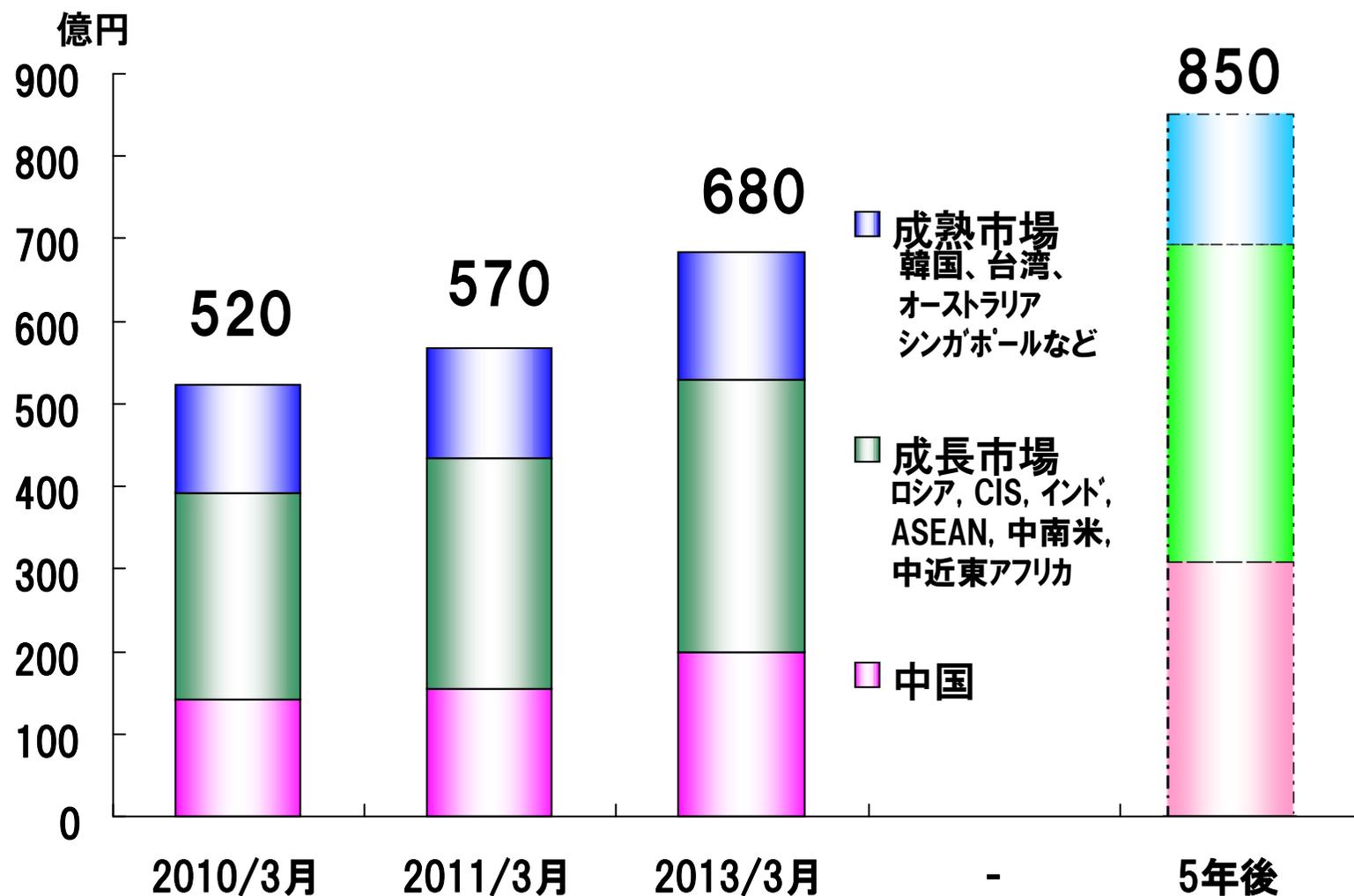
管楽器事業 — 数値目標



	2010年3月期 実績	2013年3月期 計画	5年後 目標
売上高 (億円)	310	345	360
営業利益率	3%	10%	>10%

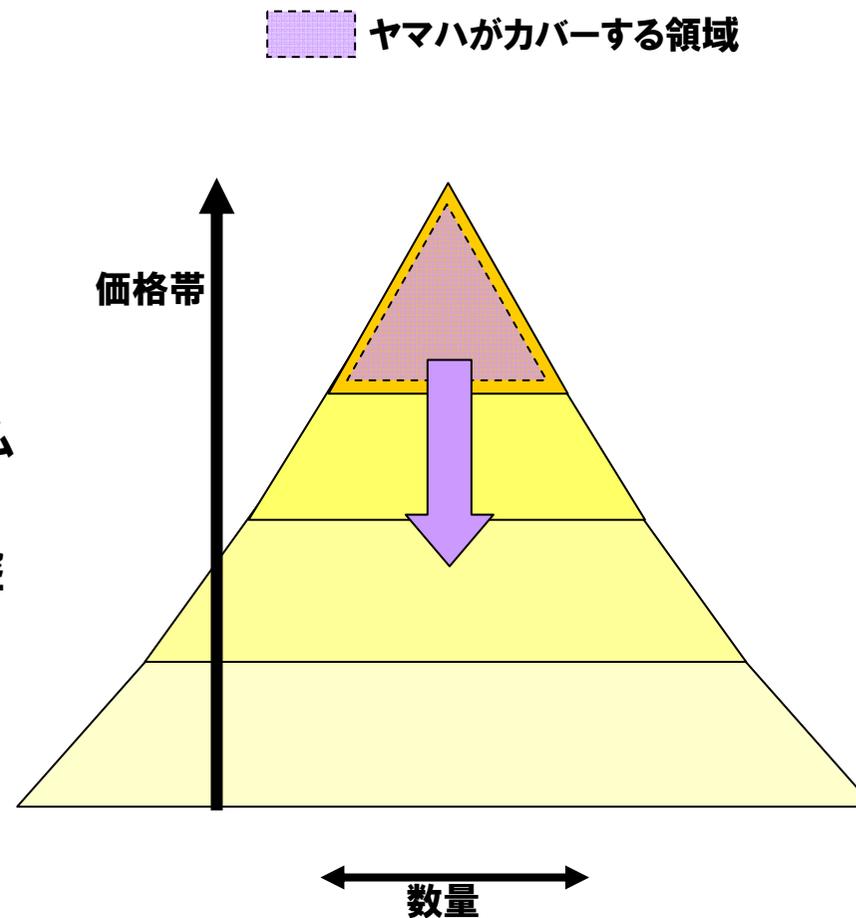
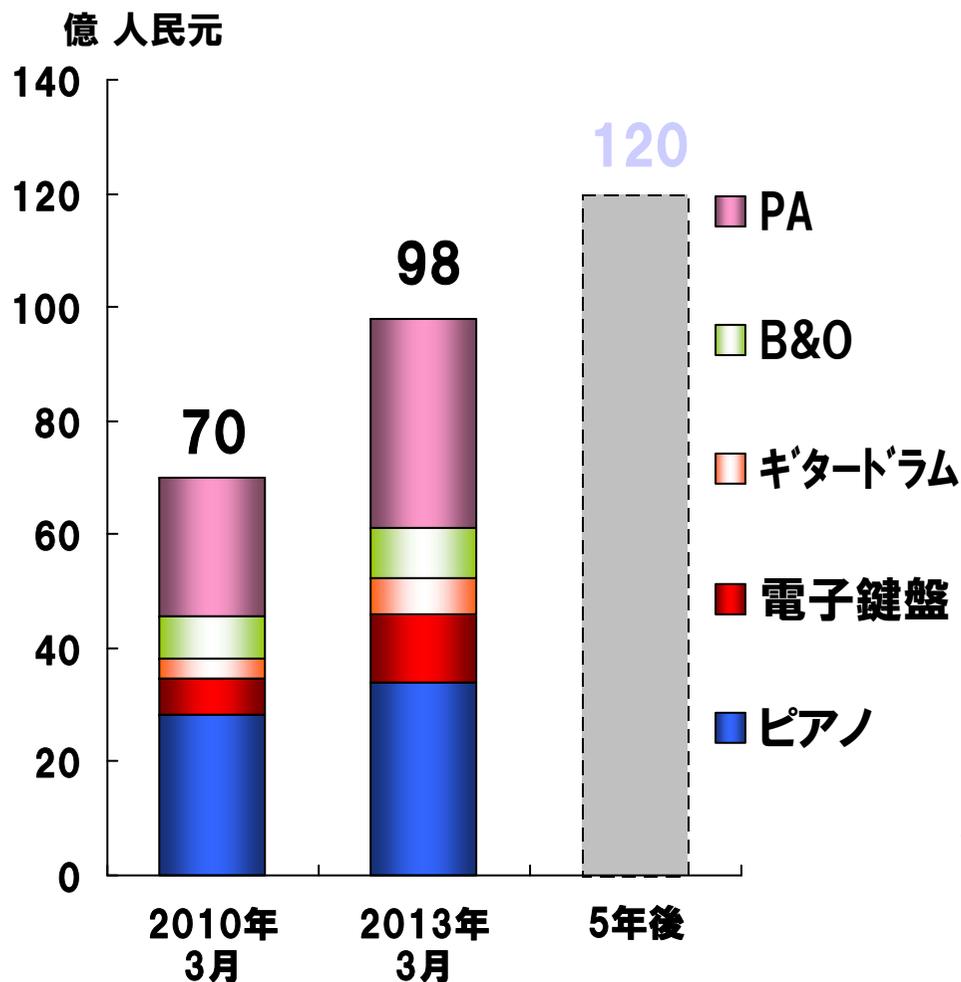
中国市場での成長

中国・新興国での楽器セグメント売上計画



3年後 = 30% 成長、5年後 = 60% 成長

中国楽器市場



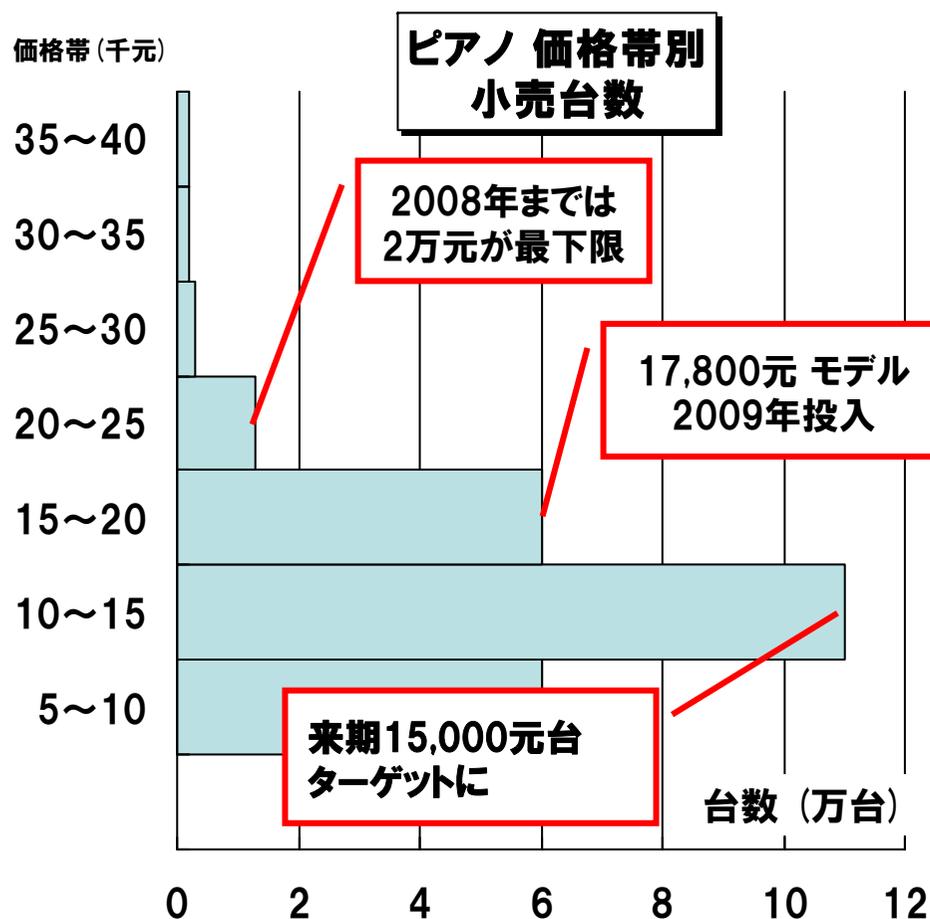
2010年時点で市場の4割はピアノが占める、ピアノ中心の市場

裾野の非常に広いピラミッド
底辺では中国製が席卷

成長戦略 市場適合商品の拡大

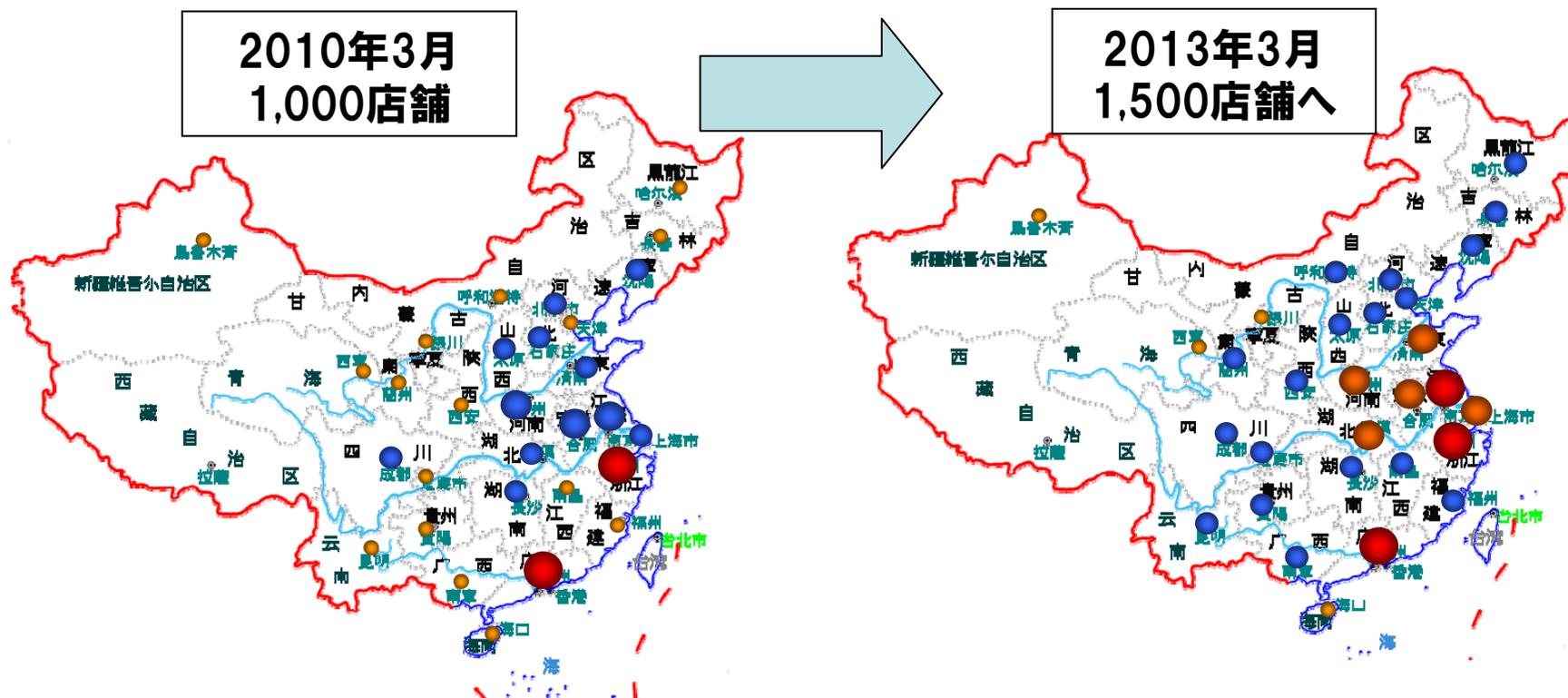


楽器セグメント売上高 3年後15億元、5年後23億元へ



製造拠点を生かした中国
専用モデルの投入を計画

成長戦略 販売網の拡大



	2010年 → 2013年	
ピアノ	350	500
管楽器	170	260
電子鍵盤	250	500
その他	230	240
合計	1,000	1,500

**地方都市では総合楽器店を布石
大都市で専門店を拡充**

成長する中国市場とヤマハ



市場(台数) 成長予想

市場	(千台)	2010年	2013年	5年後	
	ピアノ	250	280		300
	電子ピアノ	100	140		160
	PK	370	460		530
	ギター	500	670		800
	管楽器	310	370		430

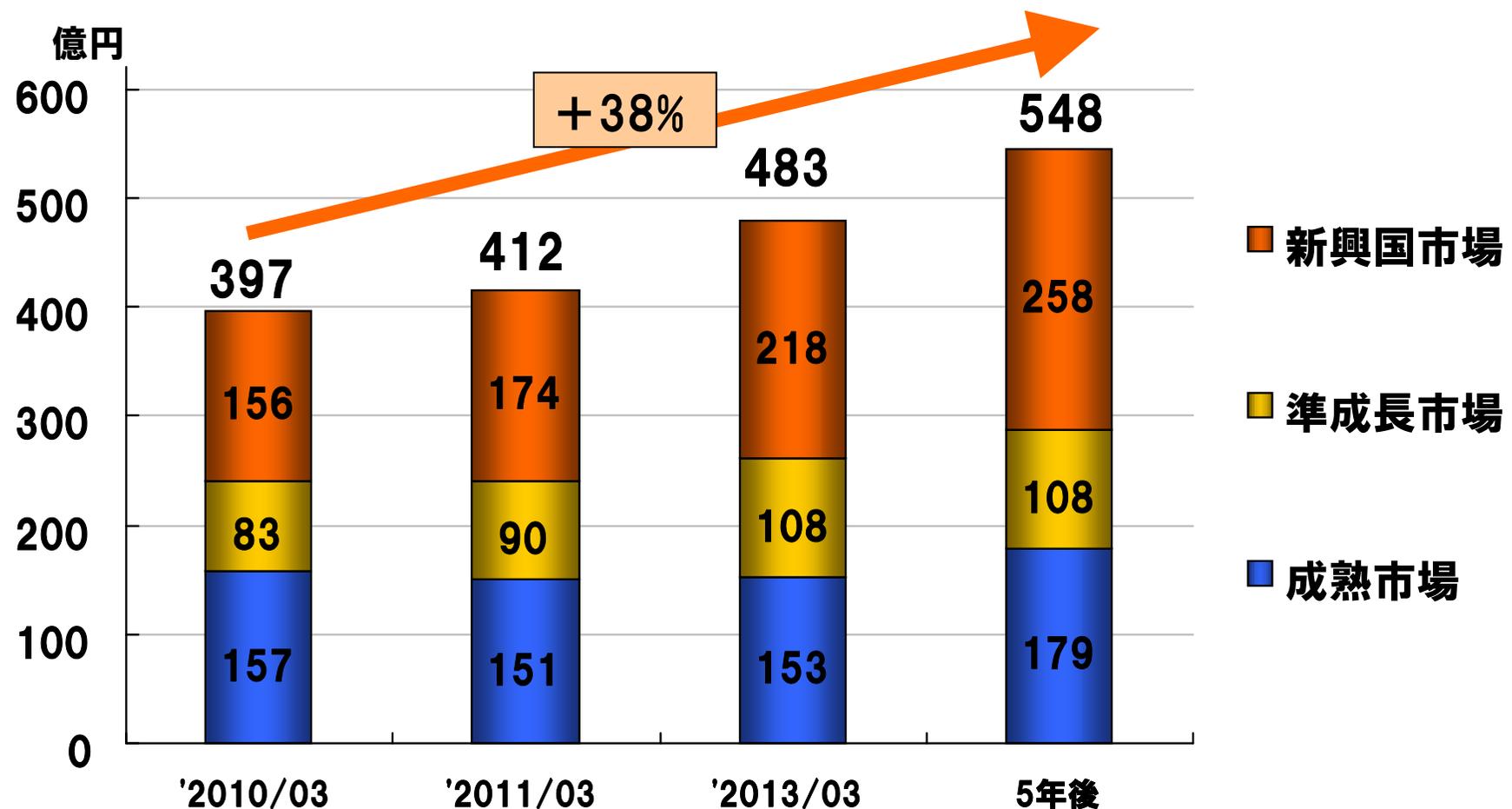
ヤマハ	(千台)	2010年	2013年	5年後	
	ピアノ	32	50		65
	電子ピアノ	22	40		60
	PK	112	180		300
	ギター	13	50		100
	管楽器	17	30		50

その他新興国での成長

その他地域の売上計画



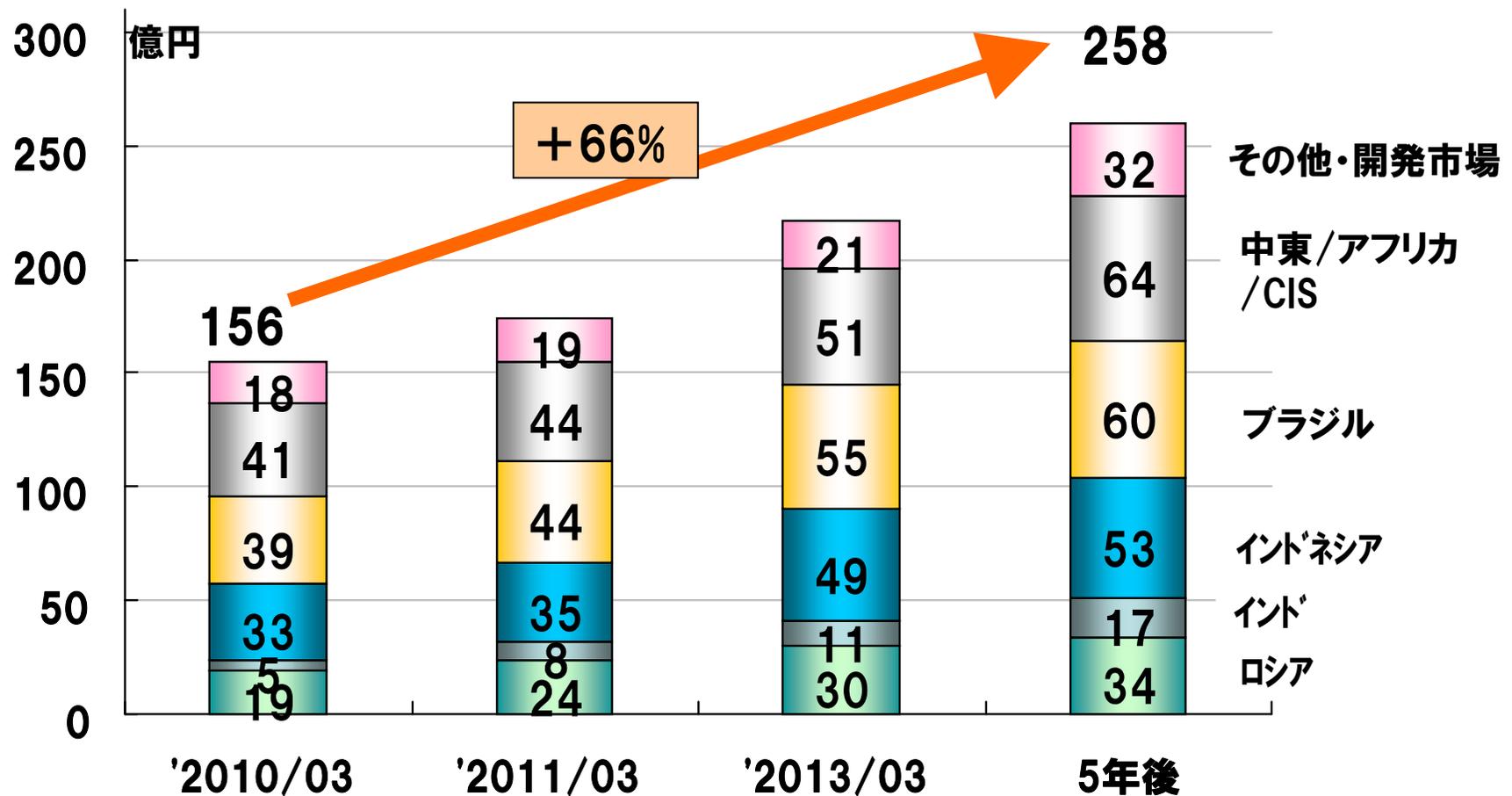
5年後にはアジア・パシフィック地域の中で「新興国市場」の占める割合が48%へ



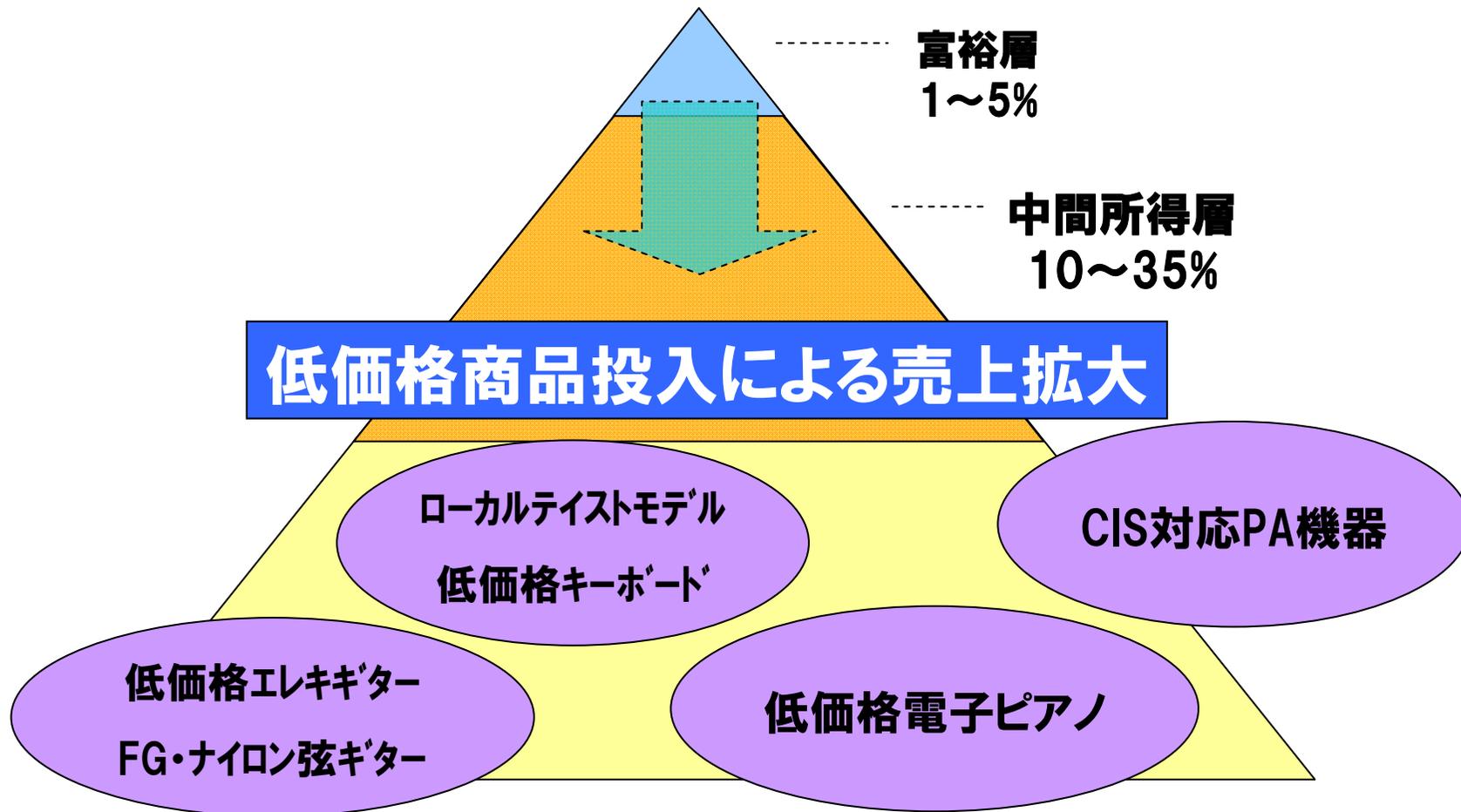
新興国の売上計画



新興国市場は3年後40%、5年後66%の成長を図る



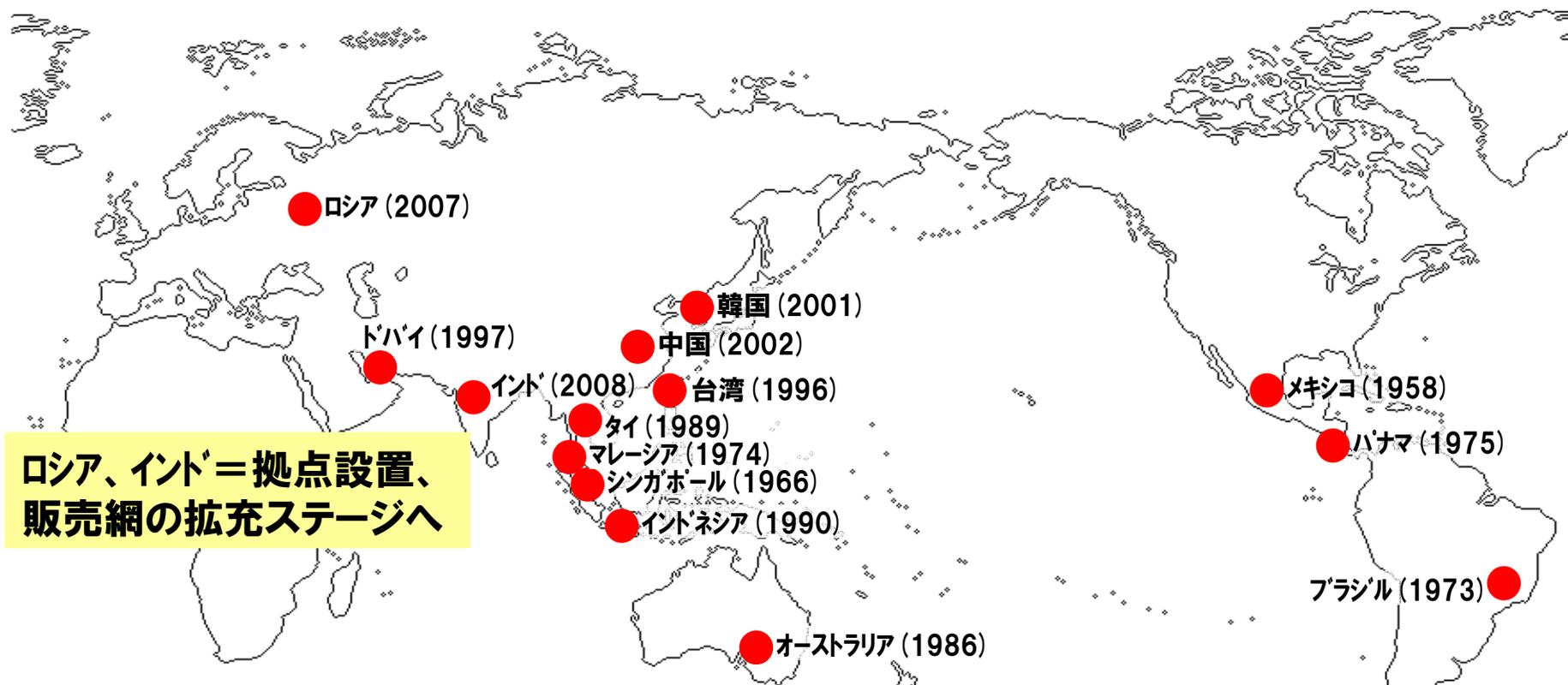
急成長する新興国で台頭する中間所得層



新興市場でのヤマハ拠点



拠点布石一巡⇒本格的成果出しのフェーズへ



ロシア、インド = 拠点設置、販売網の拡充ステージへ

- 新興国での販売拠点増強 '10年 2,000拠点 → '13年 3,400拠点 → 5年後 4,400拠点
- 音楽普及活動の強化 '10年 生徒数 13万人 → '13年 18万人 → 5年後 20万人
- 青少年のための多様な音楽活動の支援

●膨らむ中間層への戦略商品 投入

– 開発の主要ターゲットを先進国から中国・新興市場へシフトする

- 中国向けボリュームゾーンへのピアノ投入
- 新興国向け廉価版ギター、ローカルテイストPK
- 中国製に対抗する管楽器商品

●販売網の拡大

●ヤマハ音楽教室を軸に楽器演奏人口拡大

– ヤマハビジネスモデルの展開による中間所得層の取り込み

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。



感動を・ともに・創る