

ヤマハ株式会社 楽器事業説明会

上席執行役員 楽器事業本部長 梅村 充

執行役員 楽器事業副本部長 岡部 比呂男

2005年6月28日

. 「YSD50」楽器経営計画

. 売上拡大計画

. コストダウン計画

「YSD50」楽器経営計画



売上拡大

国内市場
活性化

成長戦略
(中国・CA)

高付加価値
商品拡充

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。

コストダウン

製造
改革

人材
開発

業務プロセス
改革

F07/3期 数値目標

* CA:Commercial audio
業務用設備音響

売上高 3,340億円

営業利益 310億円

経営計画



経営計画達成の進捗状況と今後の計画

	YSD50 3ヵ年計画
売上高	
伸長額	406
営業利益	
改善額	205

(億円)

F04/3 実績	F05/3 実績	F06/3 計画	F07/3 計画
2,934	3,026	3,130	3,340
	92	104	210
105	142	215	310
	37	73	95

当初計画

	YSD50 3ヵ年計画
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
2,960	3,030	3,170	3,340
	70	140	170
120	155	220	310
	35	65	90

損益改善の内訳



損益改善の進捗状況と今後の計画

(億円)

営業利益	YSD50 3ヵ年計画	F05/3 実績	F06/3 計画	F07/3 計画
売上成長・粗利率改善	146	26	45	75
販売管理費	-9	-17	8	0
製造改革	32	13	9	10
要員構造改革	36	15	11	10
合計	205	37	73	95

当初計画

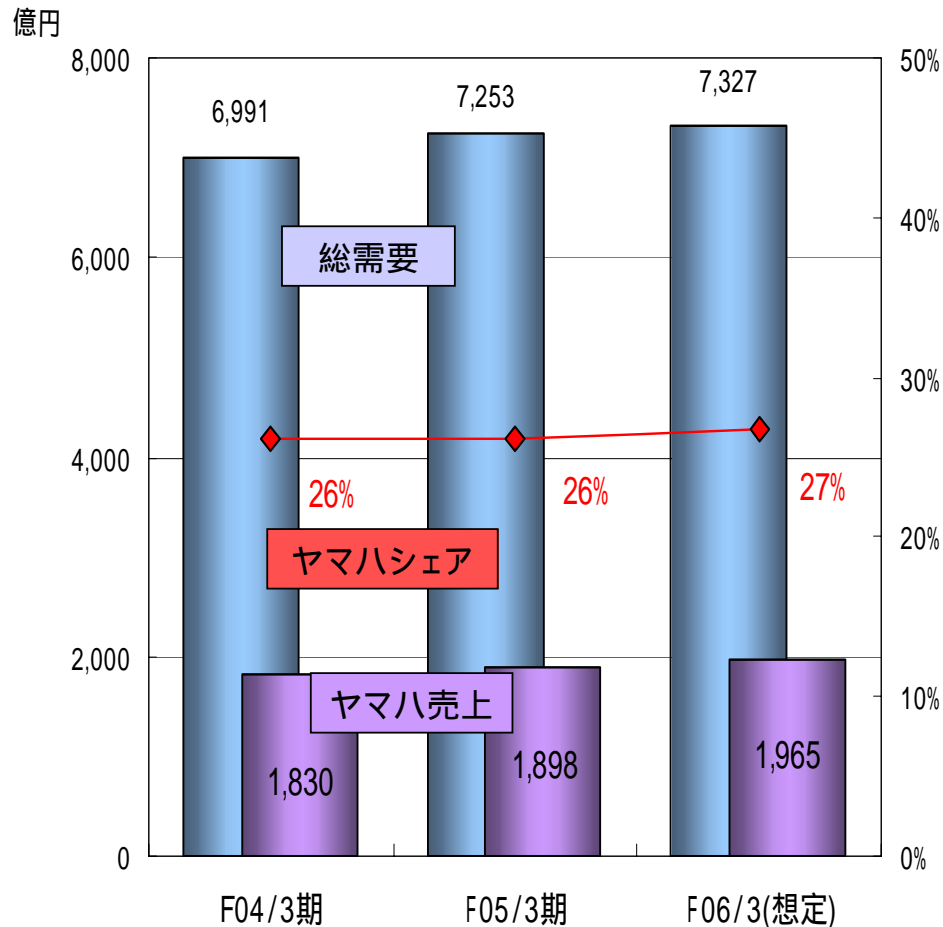
営業利益	YSD50 3ヵ年計画	F05/3 計画	F06/3 計画	F07/3 計画
売上成長・粗利率改善	150	24	58	68
販売管理費	-28	-15	-13	0
製造改革	32	13	9	10
要員構造改革	36	13	11	12
合計	190	35	65	90

. 売上拡大計画

市場環境変化のレビュー



楽器の総需要(除く設備音響市場)



F05/3期の総需要は前年比3.7%の増。

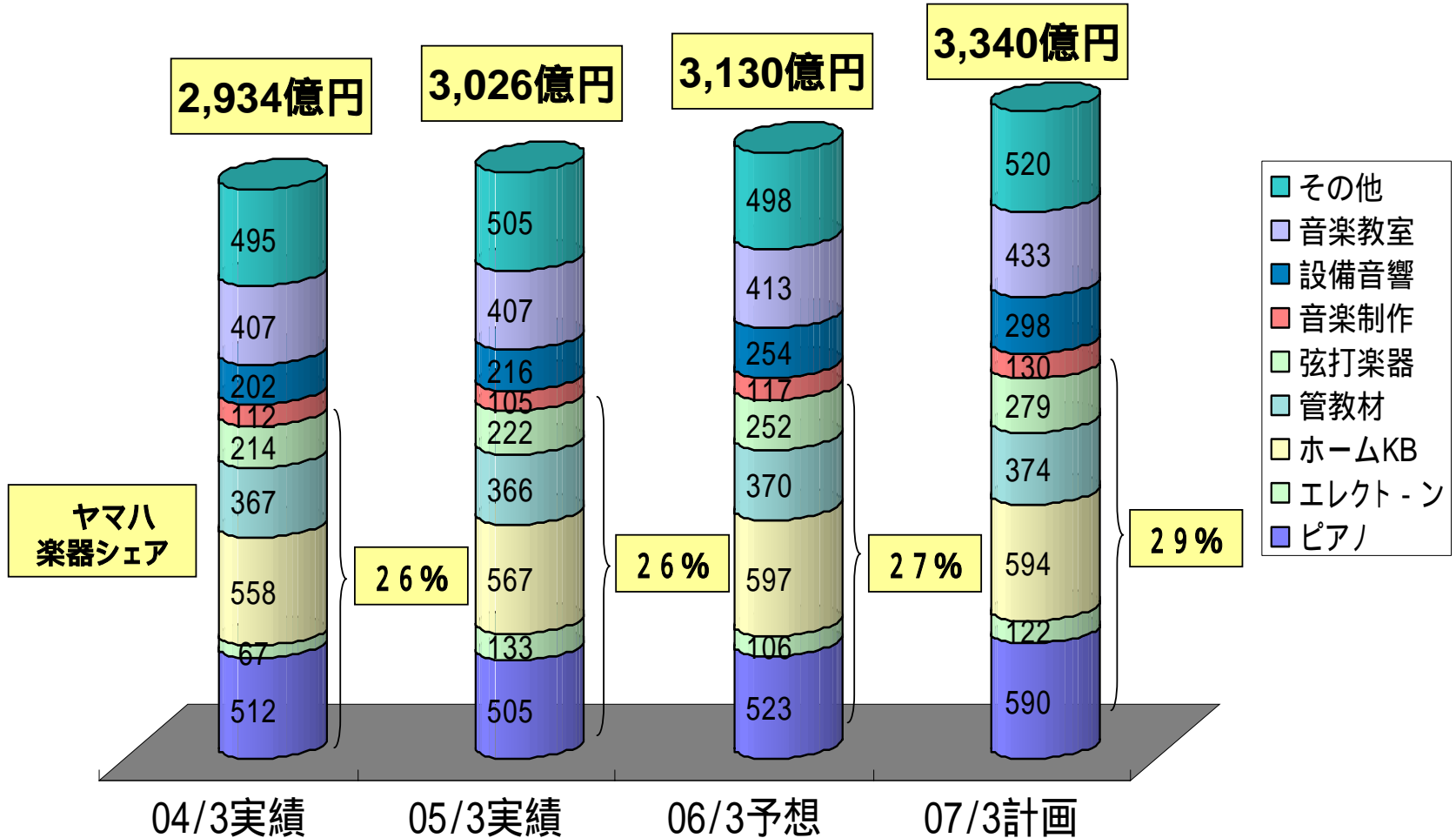
低価格化が進み数量増は進む一方で中高級モデルの需要は堅調。二極化が進んでいる。

世界的にデジタルピアノの需要が拡大(数量ベース)。低価格化が進みキーボードからの買い上がりが進む一方で、顧客趣向に合わせたデザインの多様化により需要の広がりが見られる。

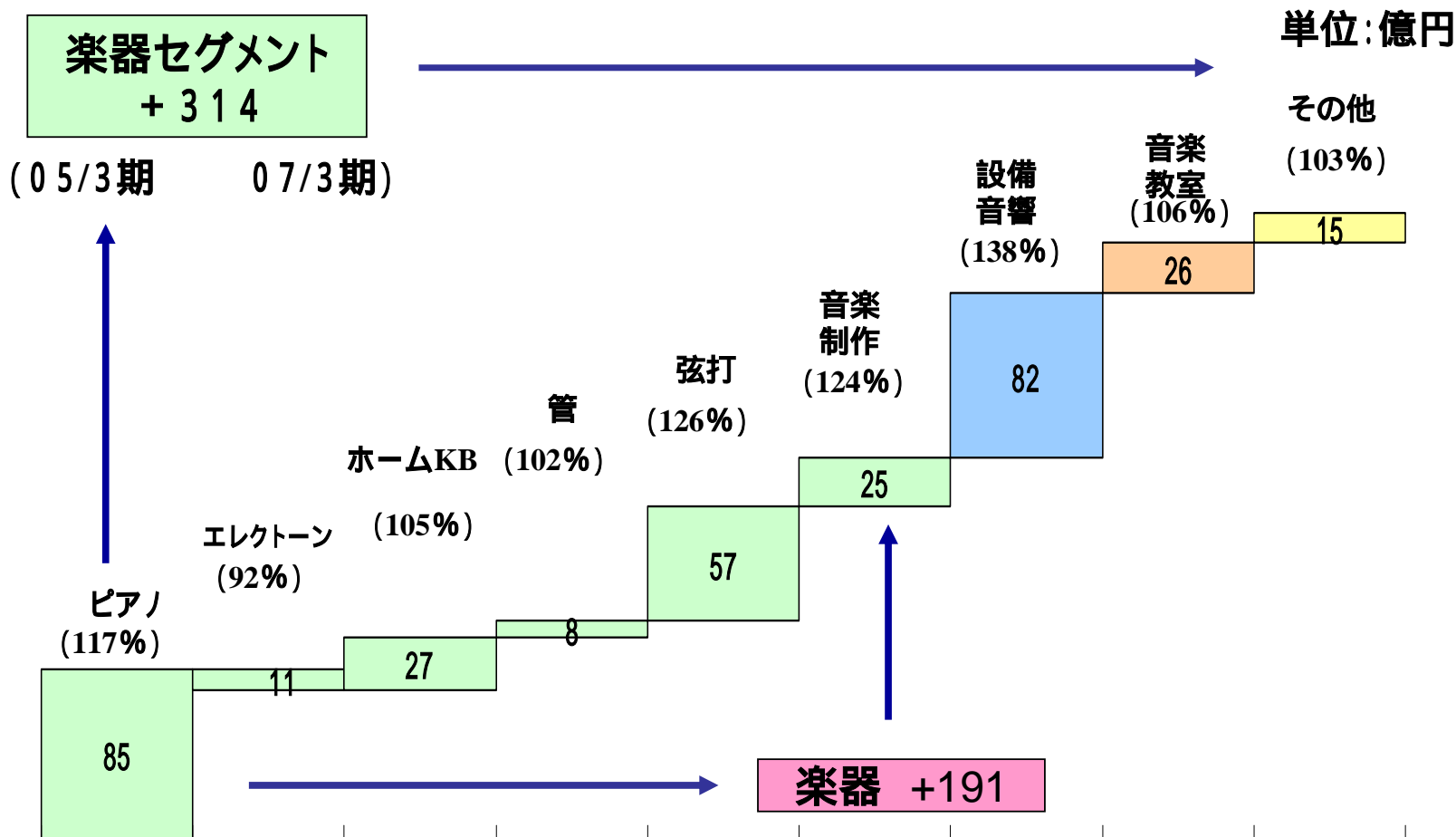
ヤマハシェアは競合激化が進むアコースティック群で1.2ポイント微減。一方デジタル楽器群では1.2ポイント微増。結果として、全体で2.6%を維持。

* 総需要は拡大EUを含めた見直し実施

商品別売上計画 (全世界)



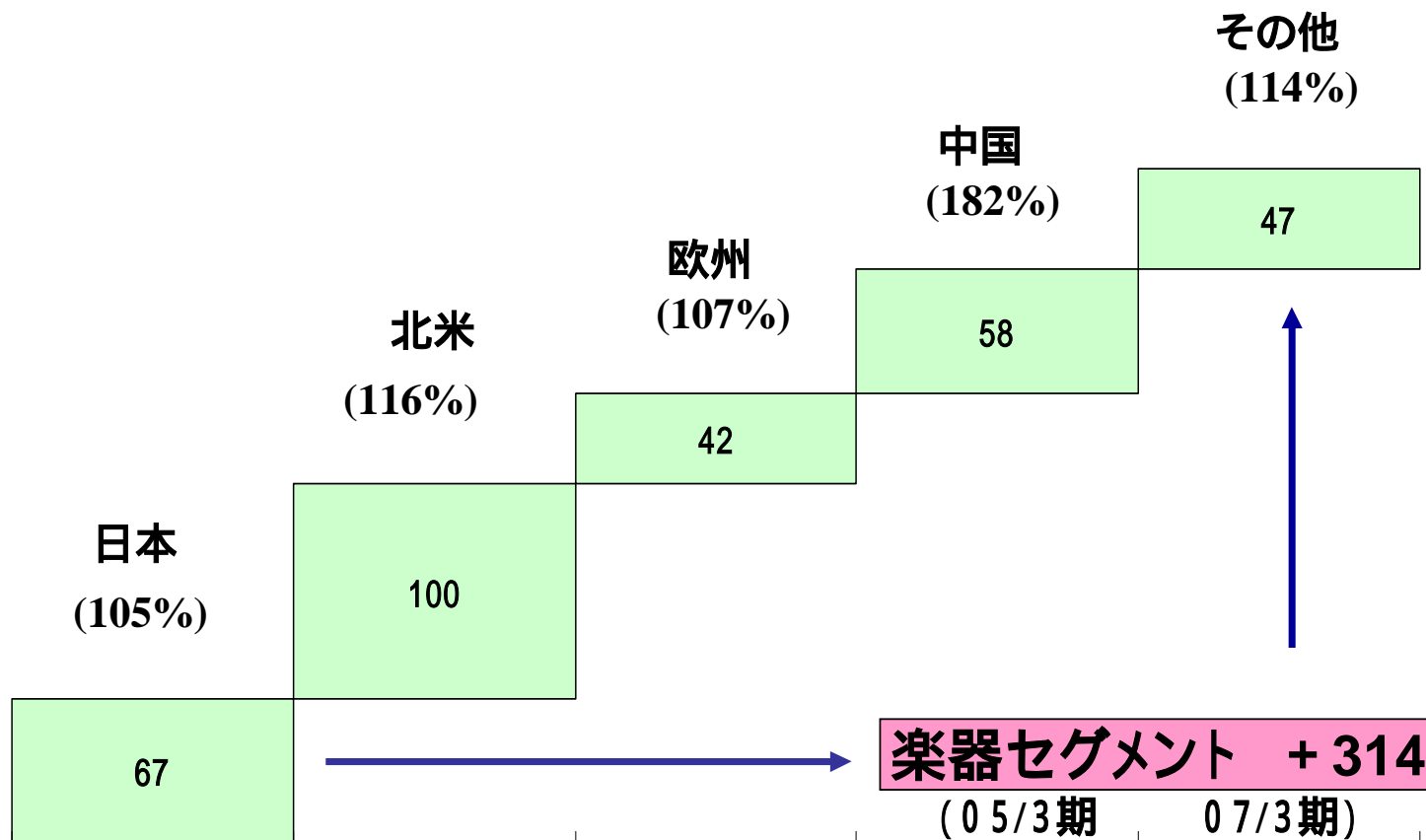
商品別増売計画(全世界)



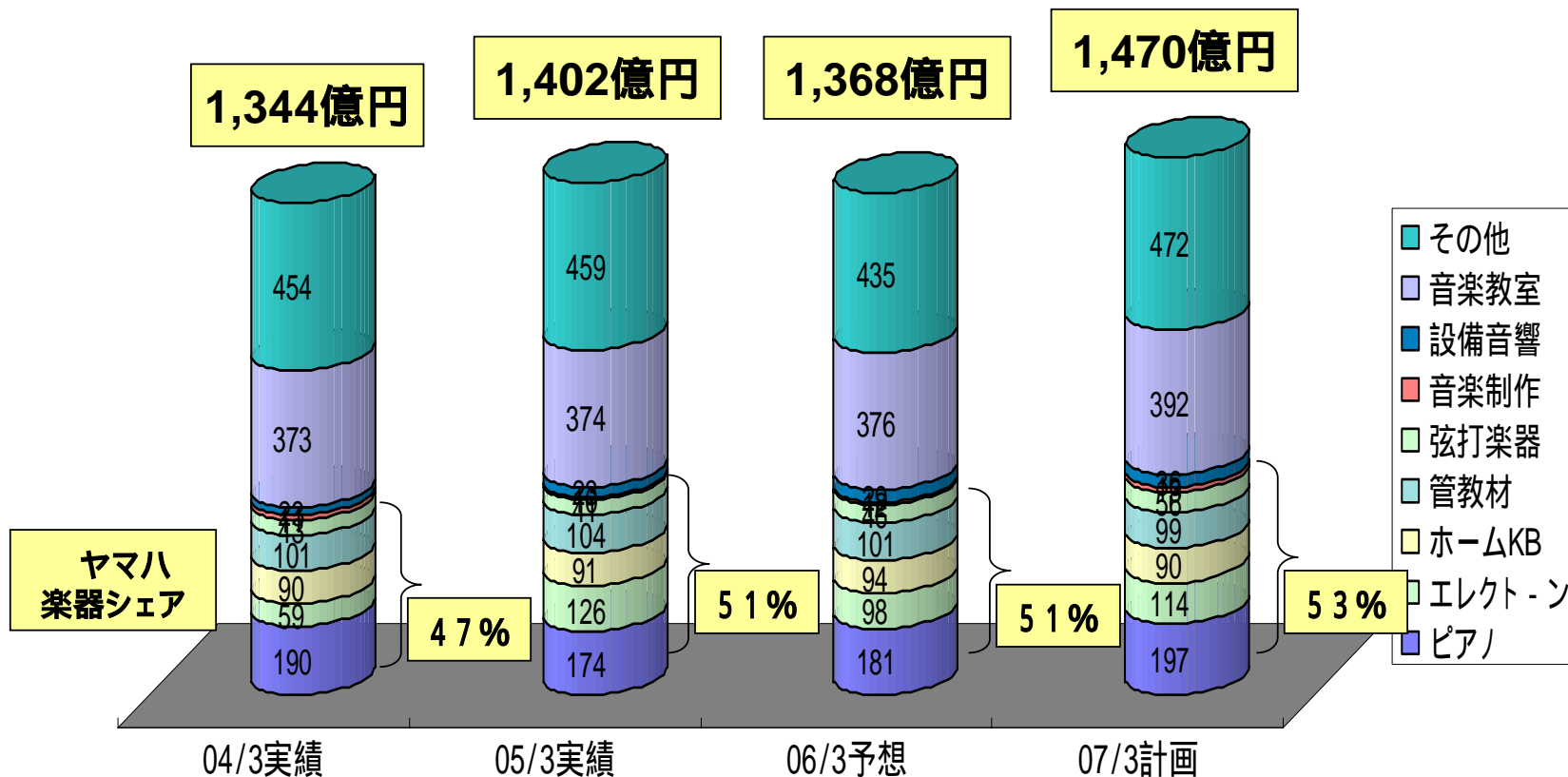
地域別増売計画(全世界)



単位:億円

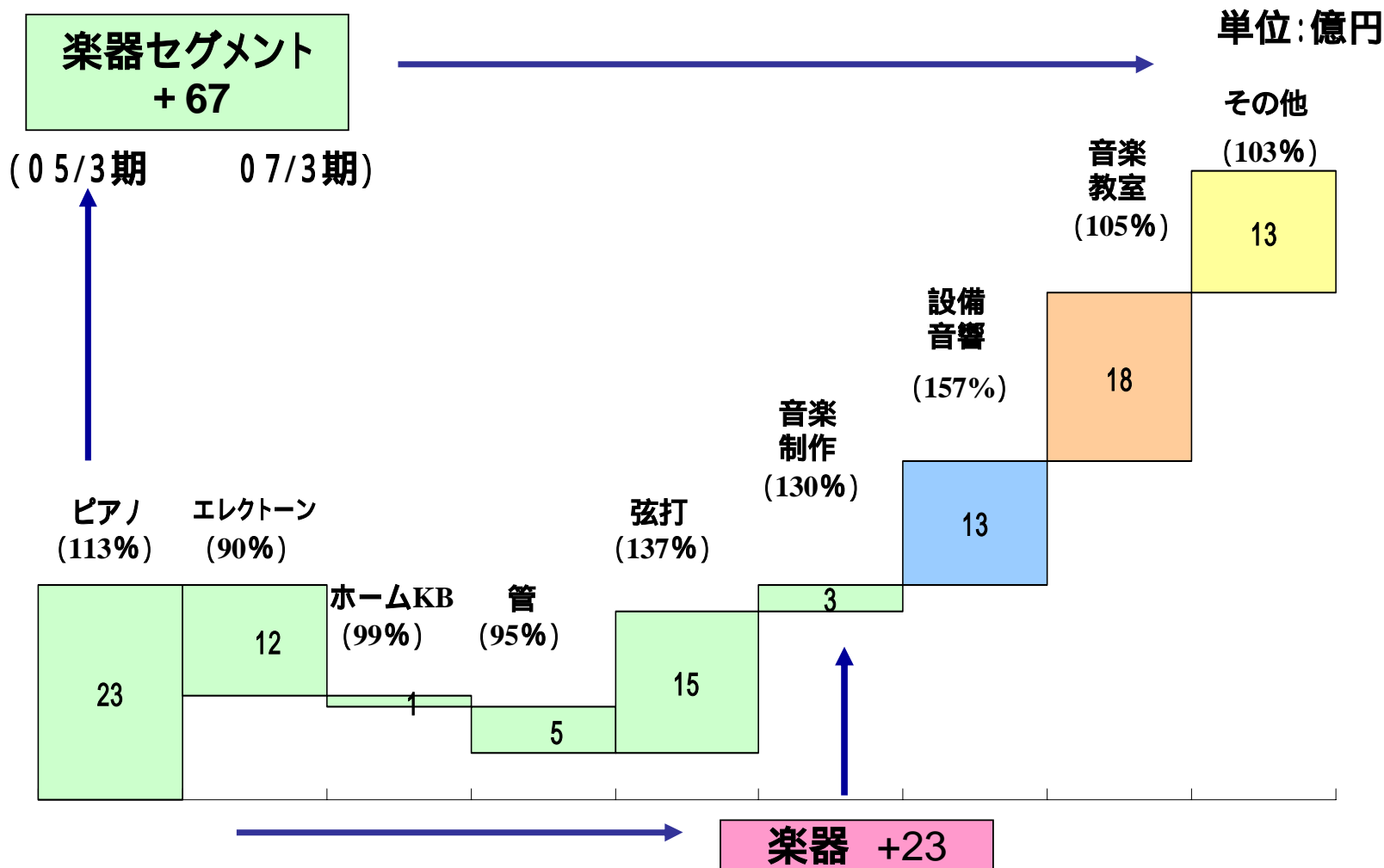


商品別売上計画 (日本)



- ・ 少子化の一層の進展
- ・ 団塊世代の余暇時間増大
- ・ EL拡売により市場拡大

商品別増売計画(日本)



日本市場での成長



投資：顧客のライフスタイルに合わせた事業展開へ。

✓教室、店舗、価値伝達方法で新たな事業モデルを開拓する

■新規顧客の開拓

✓大人マーケット

✓楽器レンタルシステム

■EL演奏人口の拡大化

✓若者への訴求

✓EL入門モデルレンタルプログラム



楽器もレンタルプランも選べるから、暮らしにもっと笑顔が増えました。

楽器レンタル
ヤマハ楽器レンタルシステム

アルトサクソフス ●レギュラープラン (4ヶ月～20ヶ月) ¥6,195/月(税込)
●ショートプラン (2ヶ月～12ヶ月) ¥9,975/月(税込)

2ヶ月からご利用可能で、指定払い額レンタル料を充当して途中購入も可能。
¥1,700(税込)/月|中古¥2,625(税込)/月|からのリーズナブルなレンタル料金です。

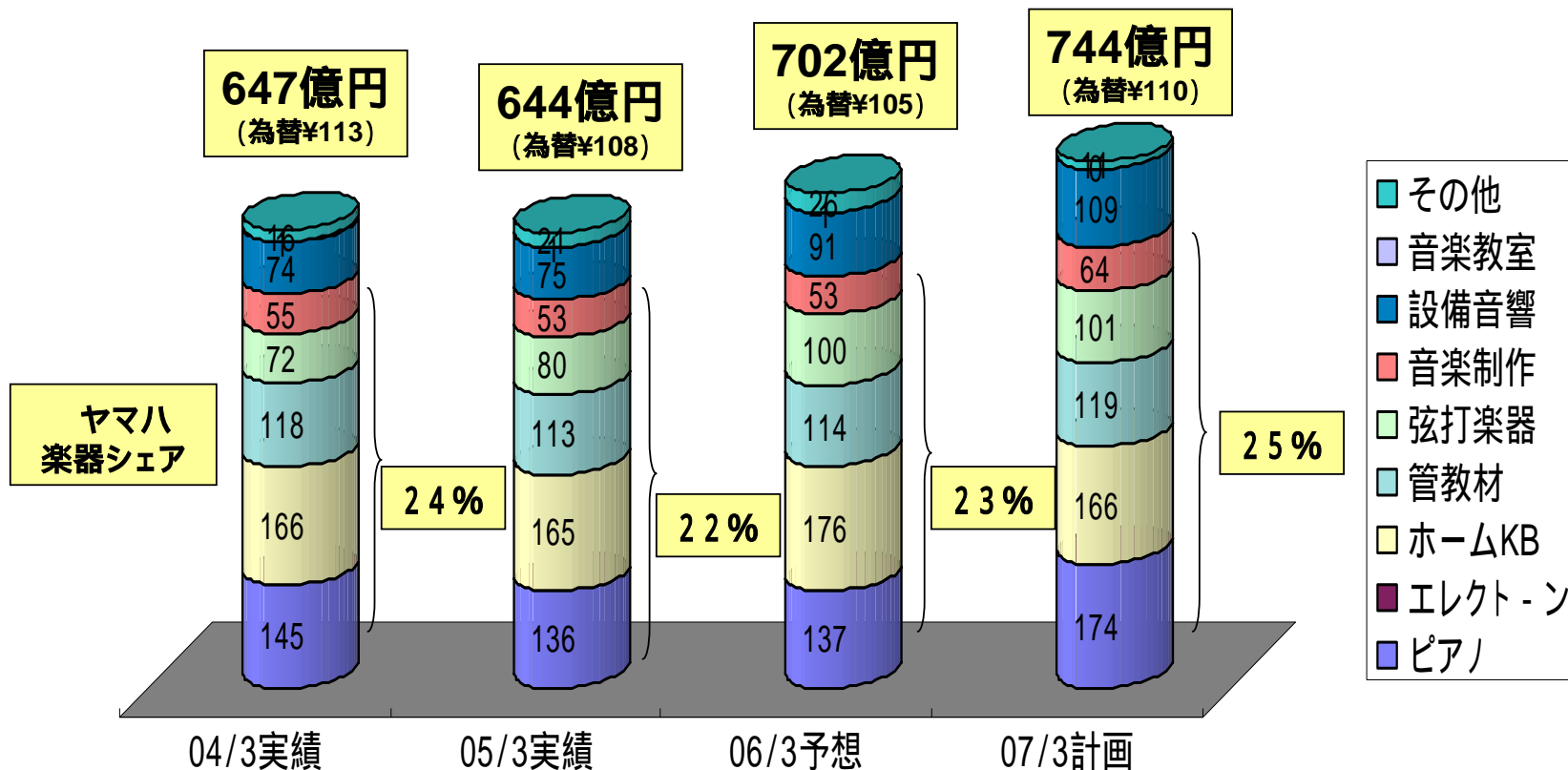


3ヶ月レッスンのご案内

人生、
楽しまなくちゃ。

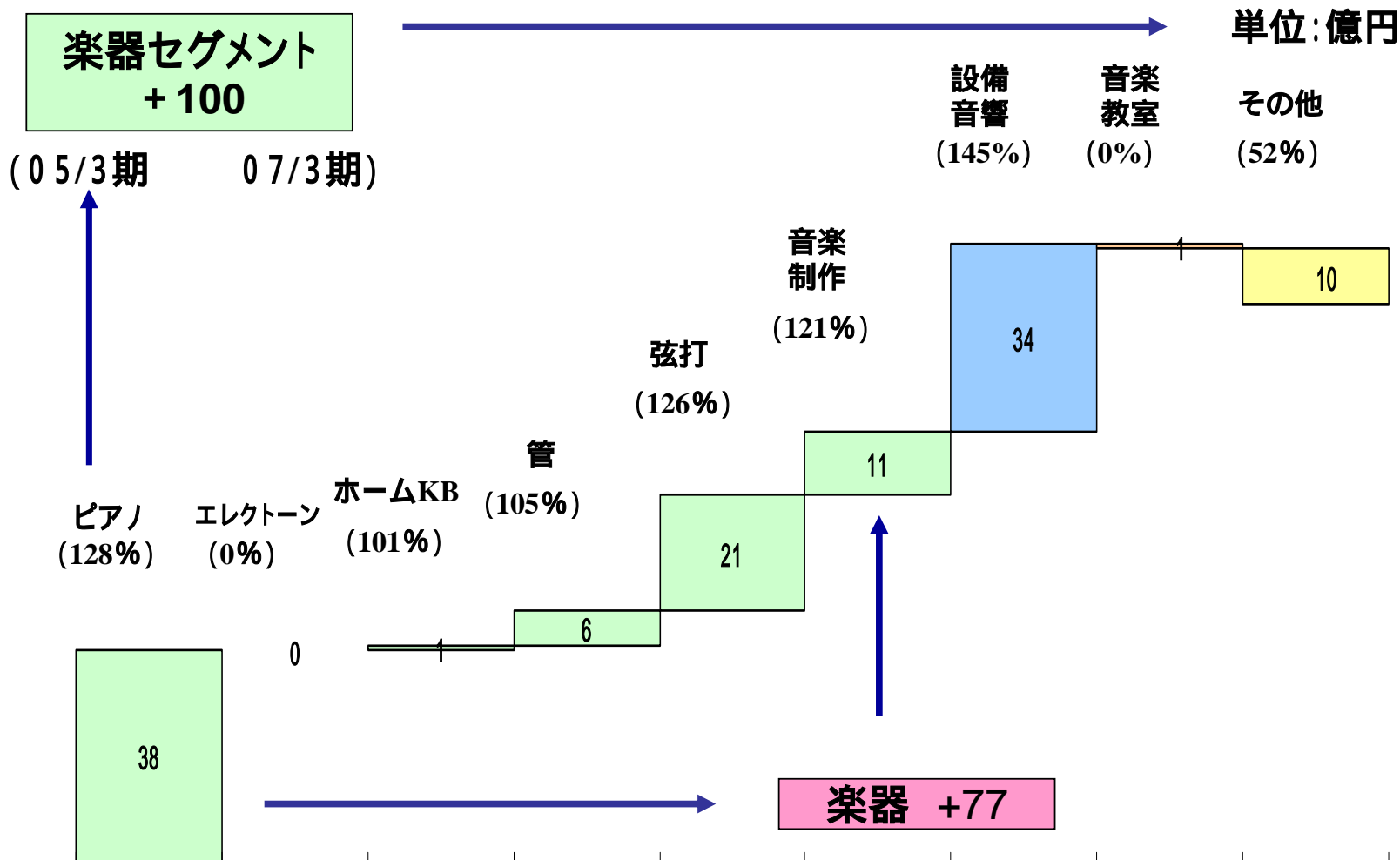
50歳からの
音楽レッスン

商品別売上計画 (北米)



- ・ ピアノ、管楽器市場規模微減
- ・ 中国製ピアノの販売拡大

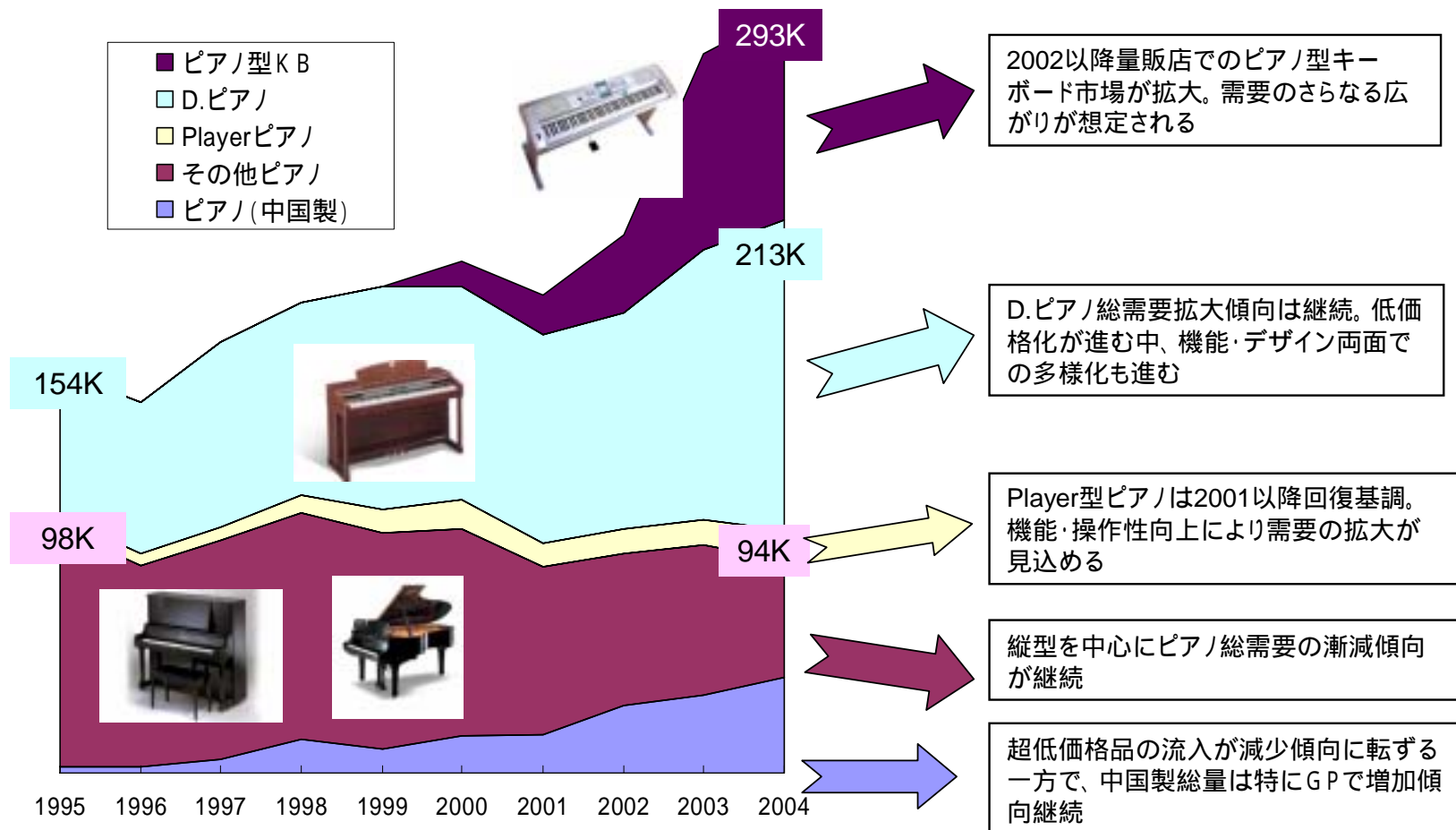
商品別増売計画 (北米)



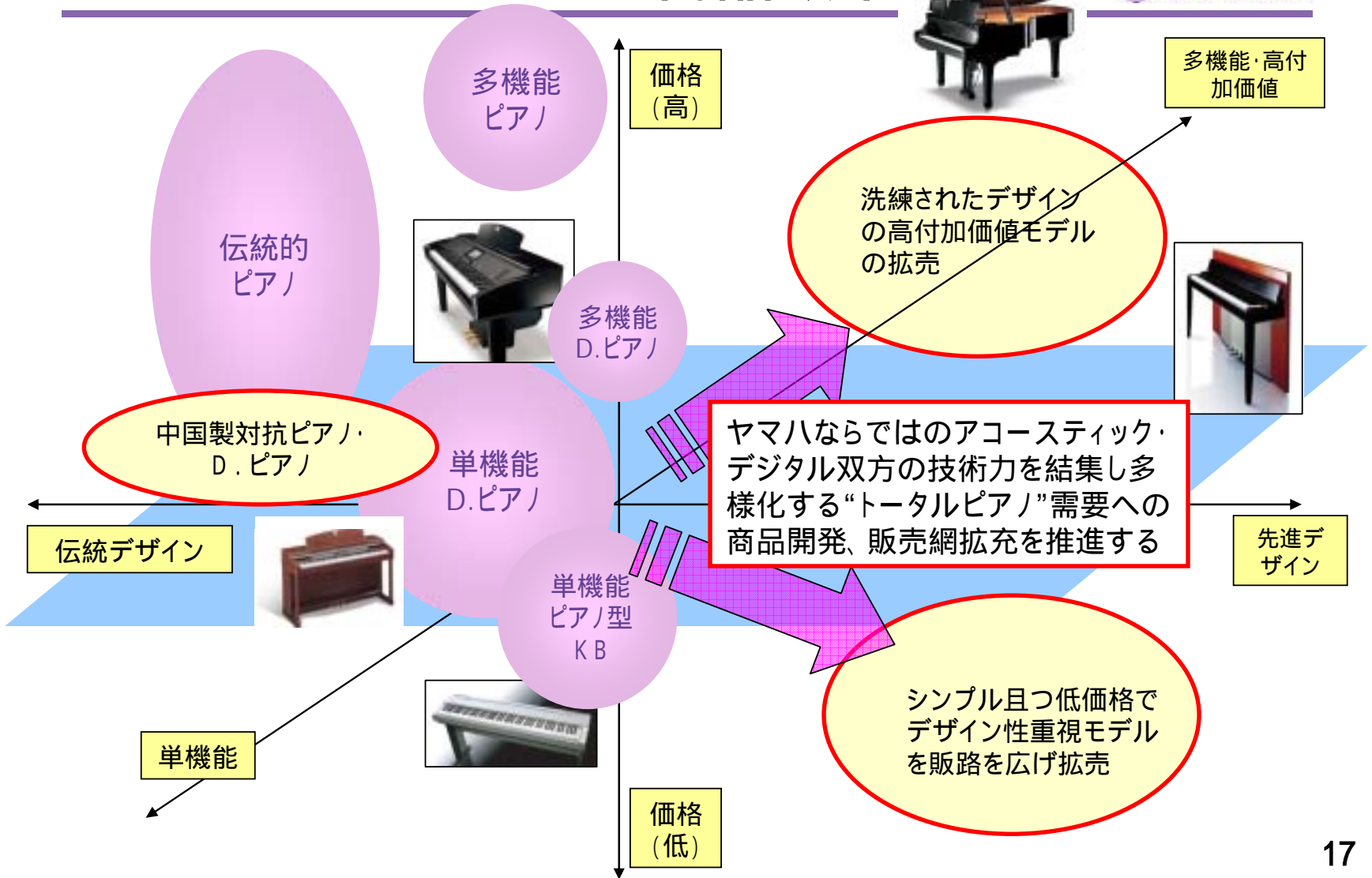
USA “トータルピアノ” 総需要推移



(台数ベース)



ヤマハ“トータルピアノ”商品政策



北米市場での成長



高付加価値商品、サービスの拡充

- ✓高付加価値商品の投入 DKV-Mark IV、CLP-F01、管Artist Model等
- ✓アーティスト・リレーション活動 YASI (Yamaha Artist Services Inc.)
- ✓新しい顧客サービスの提案 IDC (Internet Direct Connection)、DMN (Digital Music Notebook)

■商品競争力強化と販売網拡充

- ✓トータルピアノ戦略推進
- ✓弦打楽器 営業体制強化と販路拡大

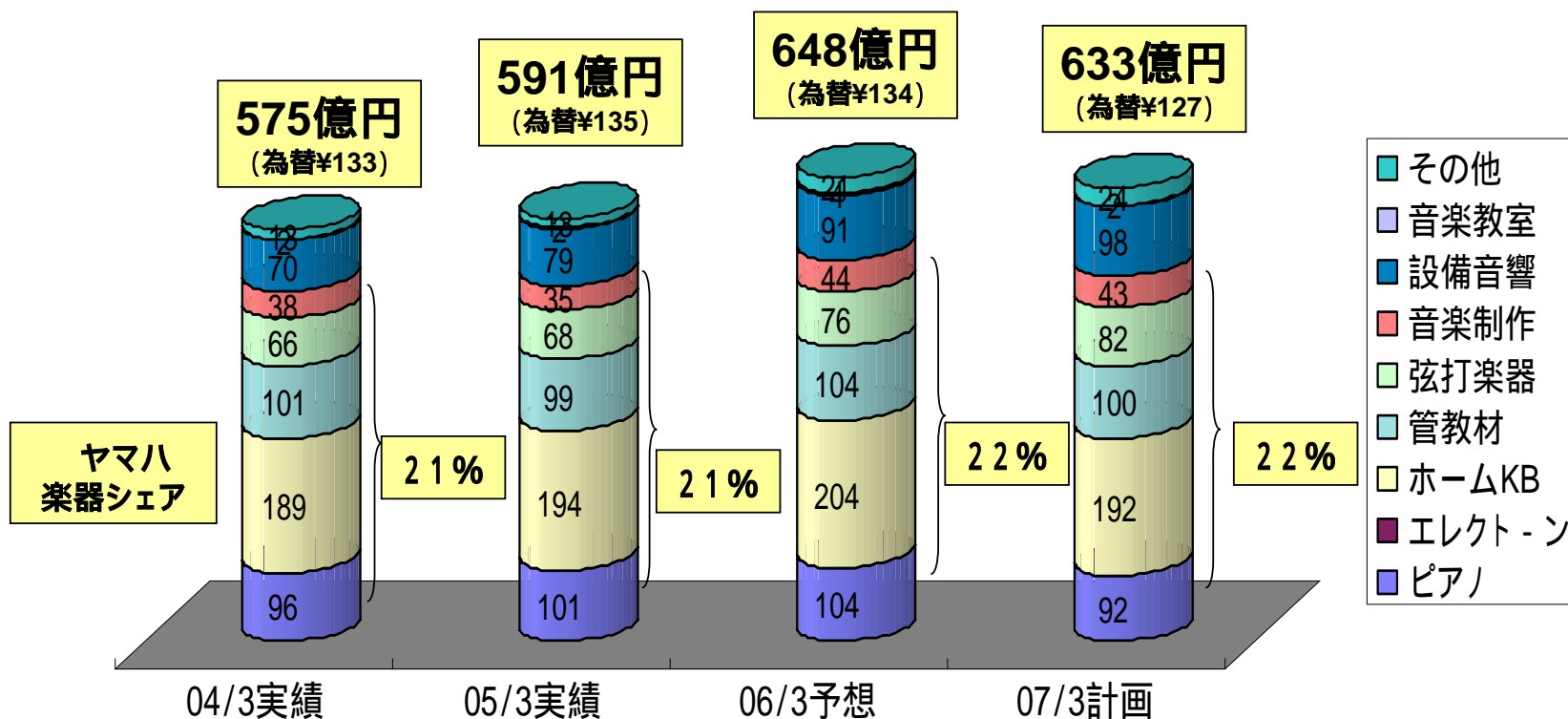


■CAビジネスの成長加速

- ✓人員体制の増強
- ✓商品価値の伝達強化
- ✓YCATS、R&Dのための施設の移転



商品別売上計画 (欧州)

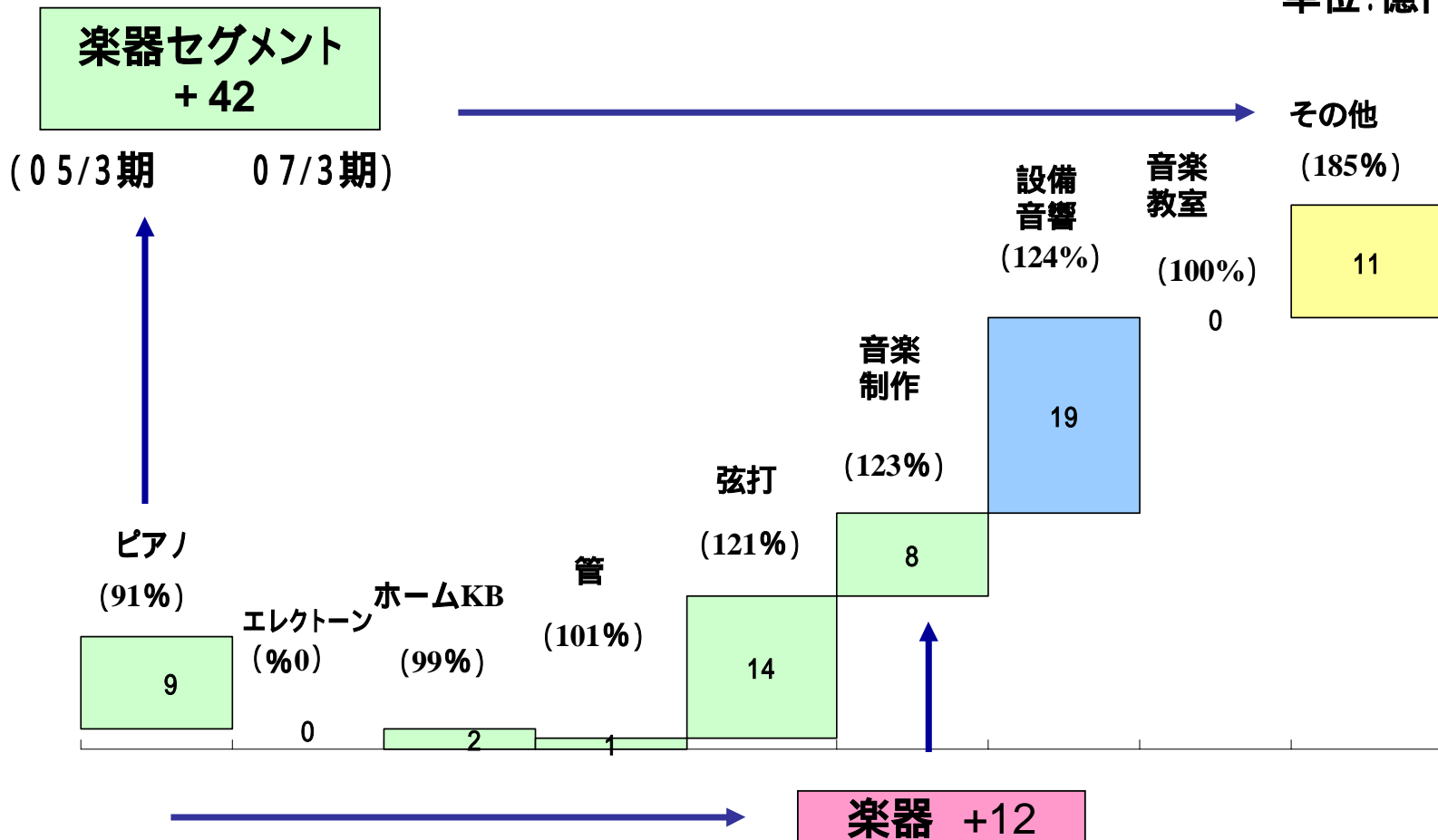


- EKBビジネス市場規模微減
- ピアノは市場規模微増
- 管楽器を中心にインターネットを使ったビジネスが拡大し、価格競争激化

商品別増売計画 (欧州)



単位: 億円



欧州市場での成長



高付加価値商品、サービスの拡充

- ✓高付加価値商品の拡売 Silent Piano、CLP-F01、中高級管楽器、等
- ✓アーティスト・リレーション活動 パリ(ピアノ)、ロンドン(ギター)、フランクフルト(管)
- ✓新しい顧客サービスの提案 IDC、DMN

成長市場の販売体制拡充

- ✓ポーランドYMCE支店設立(2004.8)
- ✓モスクワ駐在員事務所設置(2005.4)
- ✓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



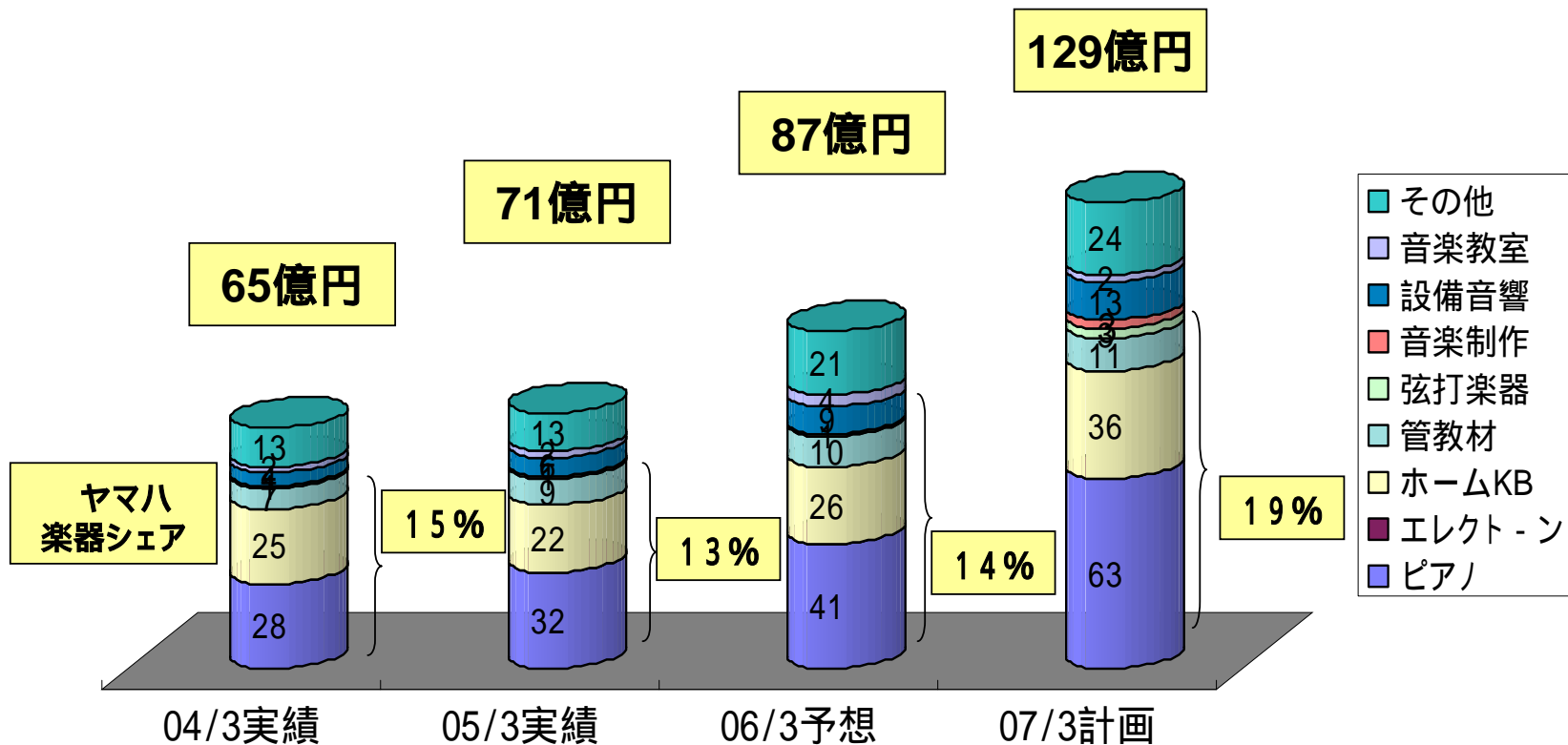
■成長するCAビジネスへの取組強化

- ✓EU CAサポートセンター設置(ロンドン、2005.4)
- ✓各国での専門性高いスタッフ・チームの育成
- ✓顧客向けの商品価値伝達のための研修実施

■EKBのマス販売網への販路拡大



商品別売上計画(中国)

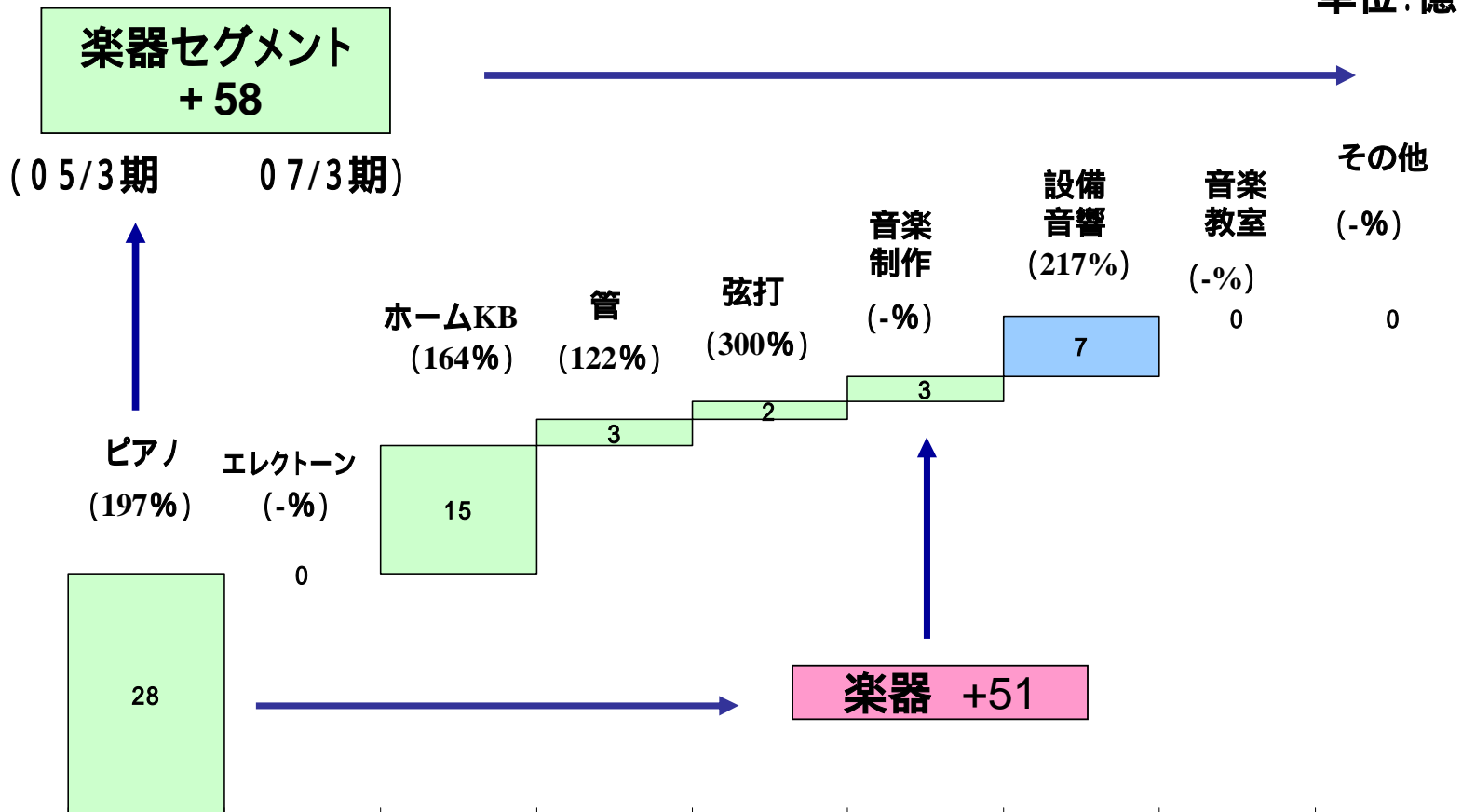


・中国は、ピアノを中心に市場拡大、高成長継続

商品別増売計画(中国)



単位:億円



中国市場での拡売



■事業インフラ整備による成長の加速

- ✓人材の強化(特にローカル人材)
- ✓ヤマハブランドの高揚
- ✓販売網の確立と強化
- ✓杭州ヤマハでの製造力の確立・強化

中国ピアノ販売網戦略
ヤマハピアノショップ第1号店
(上海知音本店)
7月までに全国40店完了予定



北京YDACC



その他の成長市場



■韓国 (F 0 5 / 3 40億円 F 0 7 / 3 45億円 +5億円)

- ピアノ総需要縮退の中、ブランド高揚策強化、AR対策強化
- Artist Center設立
- 音楽教室事業の拡大

■ガルフ (41億円 45億円 + 4億円)

- 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

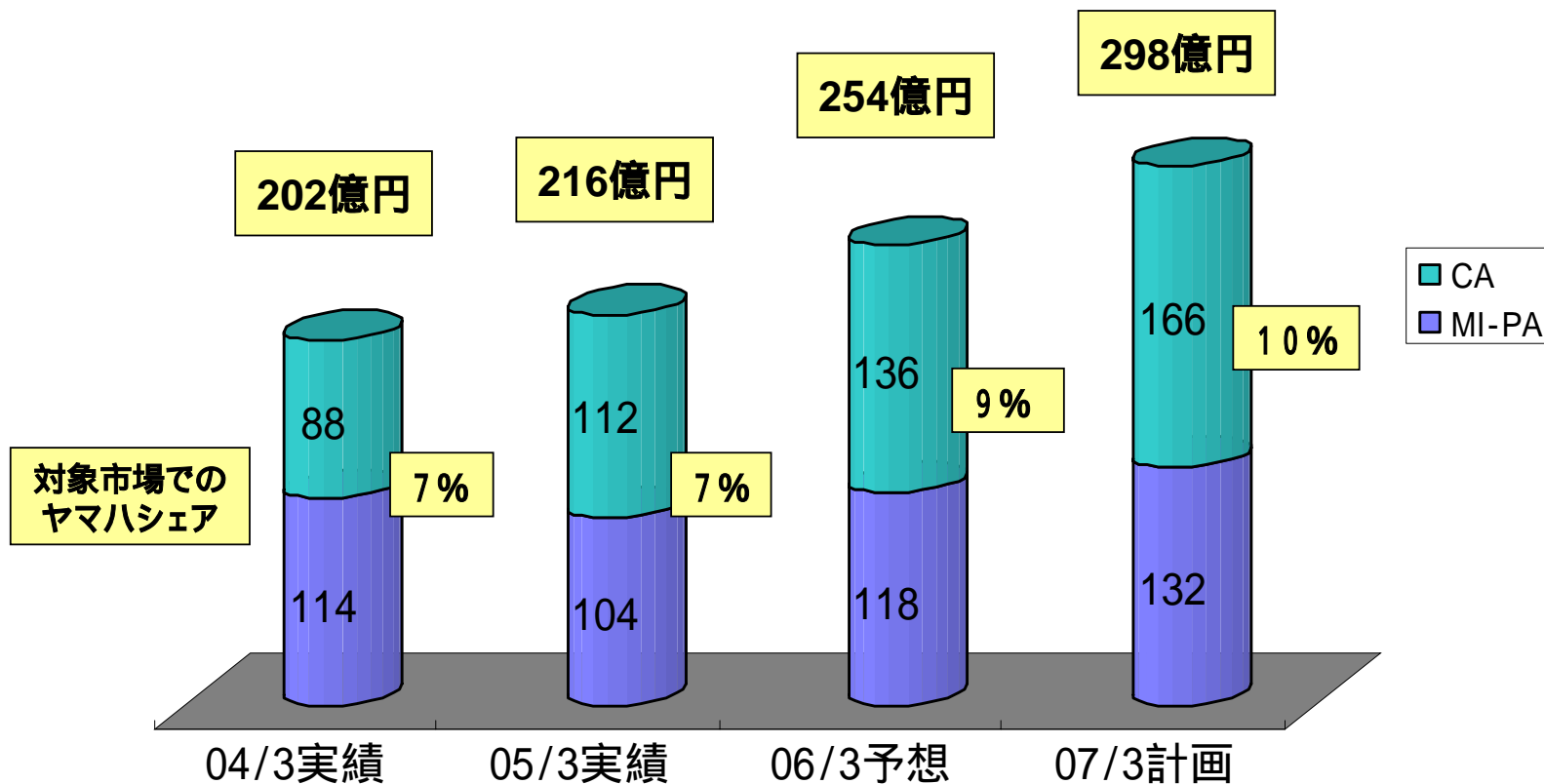
■ロシア・中東欧 (54億円 72億円 + 18億円)

- ロシア: 駐在員事務所開設(05/4月) 販売基盤確立による拡売
- 中東欧地域 : ウィーンを拠点に直販基盤確立のよる拡売

■インド (16億円 20億円 + 4億円)

- 市場開放に応じた販売網の構築

設備音響売上計画

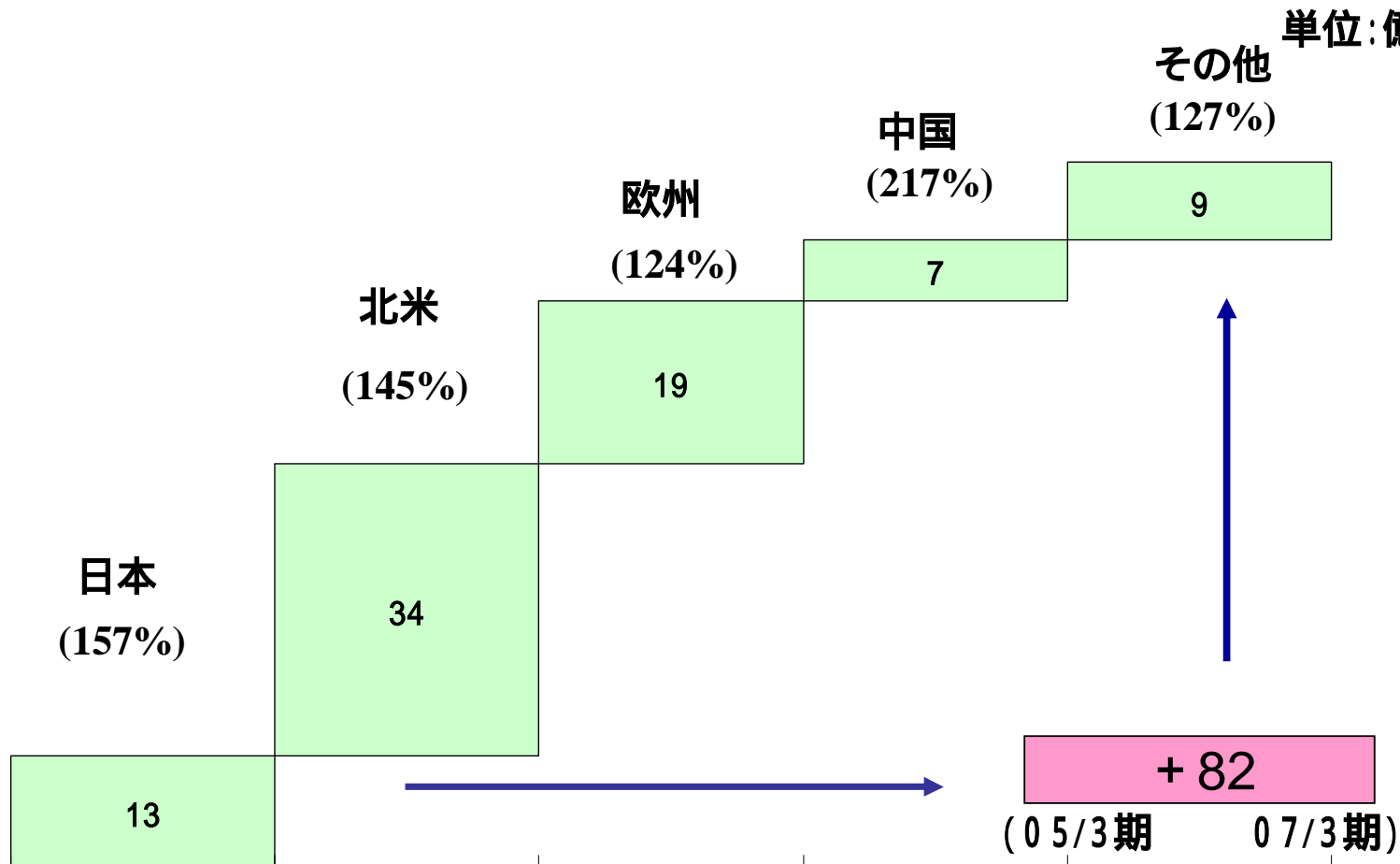


■対象となる総需要は3,000億円レベルで安定成長を想定。デジタル化・システム化・ネットワーク化がさらに加速する。

設備音響地域別増売計画



単位:億円



設備音響市場での成長戦略



■「ミキサーメーカー」から設備市場での「ソリューションプロバイダー」への転換

- ✓アプリケーション軸での競争優位確立
- ✓ソリューション提供のOne - Stop化
- ✓市場密着度の向上
 - 欧米でのサポートセンターの設立
- ✓M & A戦略による成果出し
 - Steinberg
 - NEXO



Steinberg社の買収



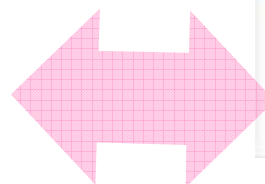
音楽製作用
コンピューター
ソフト
トップシェア



ソフトウェア



ハードウェア



Studio Connections

・音楽製作ソフトとハードのシームレスな技術融合

(YAMAHA デジタルミキサー・シンセサイザー ~ Steinberg ソフトウェア)

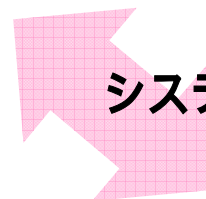
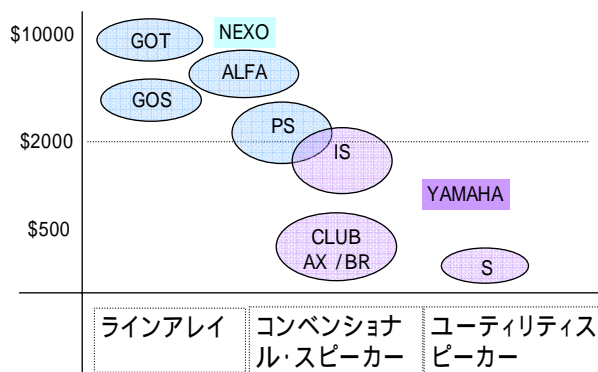
・業務用音楽製作ソフト市場での拡販

- ・音楽製作市場の活性化、シェア拡大
- ・北米におけるヤマハ販売チャンネルでの拡売
- ・ホビーユーザーから業務用スタジオまでカバー

買収効果 (対05/3,億円)

	07/3	09/3
売上高	+40	+45

NEXO社との技術提携・資本参加



システムソリューション



・システムソリューション商品の共同開発

(YAMAHA デジタルミキサー・アンプ ~ NEXO スピーカー)

・業務用スピーカービジネスへの本格参入

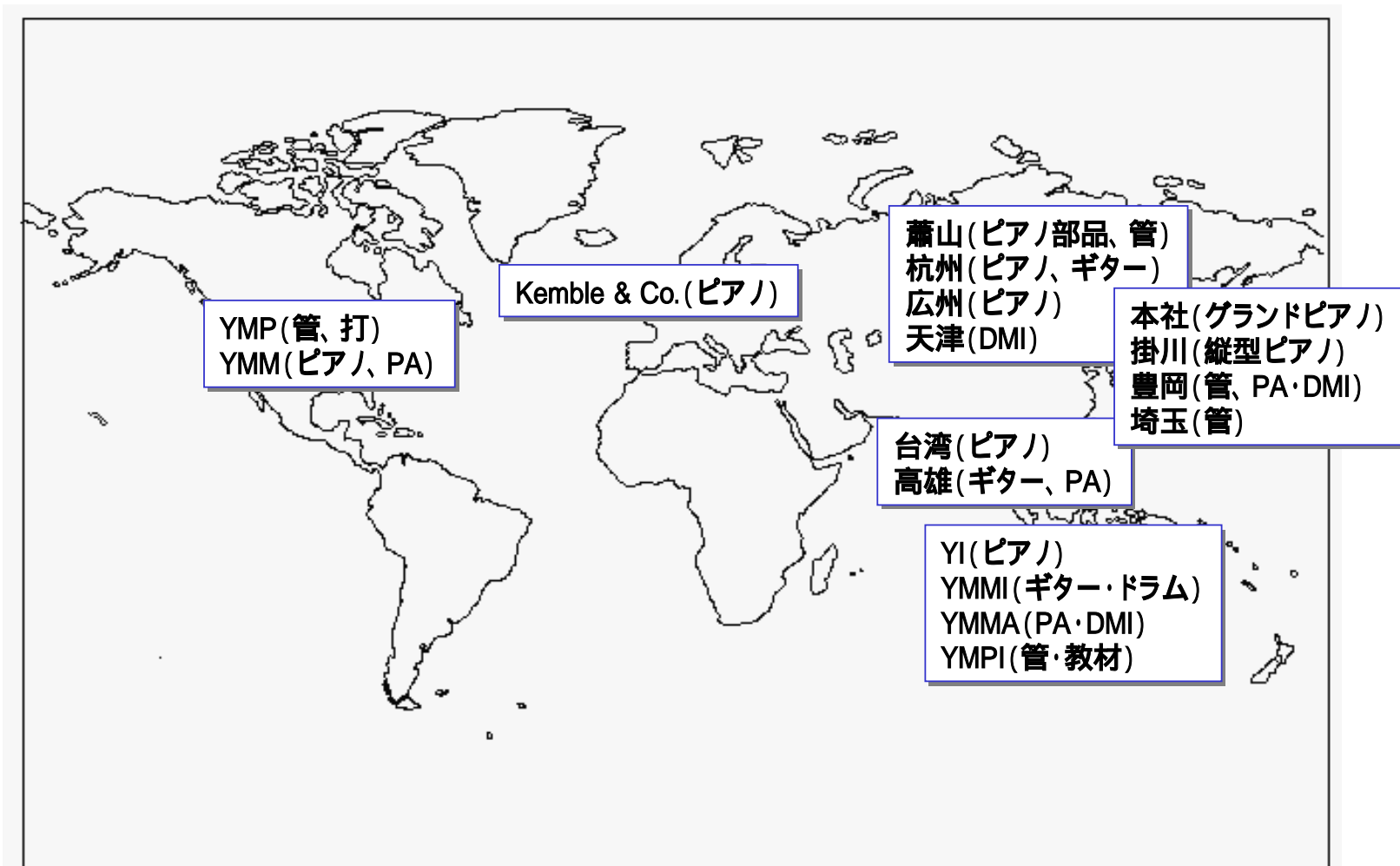
- ・YAMAHA販売網向けスピーカー開発
- ・北米におけるNEXO販売権獲得

提携効果 (対05/3,億円)

	2008/3	2010/3
売上高	+40	+60

. コストダウン計画

ヤマハの楽器生産工場



製造改革 ~ 拠点戦略



マザー工場として生産革新が進捗

楽器群	市況	ヤマハの製造拠点		
		日本	中国	インドネシア
電子楽器	安定	セル生産の進化		
PA	拡大	セル生産の進化	-	他拠点、OEMからの取り込み
ピアノ	漸減 (中国は成長)	事業部TPS	杭州ヤマハ 立ち上げ・育成	
管・教育	安定	事業部TPM	蕭山での生産拡大・技能育成	
ギター	安定 (ヤマハシェア低)	日本での技術・ 技能蓄積	杭州ヤマハ 立ち上げ・育成	
ドラム	安定 (ヤマハシェア低)	差別化による シェア拡大	-	

: 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 (低価格クラビ、高価格PK)	
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)	生産拡大	→ 欧米への輸出対応
国内リコーダー豊岡移管 高級品工房統合	← 国内生産品目の拠点最適配置	↓ 「埼玉夢工場」(金管低音楽器専門工場化)
杭州ヤマハ立ち上げ 事業部統合		→ 生産品目拡大
ハードウェア調達C/D		

中国新拠点立ち上げ



杭州雅馬哈樂器有限公司
Hangzhou Yamaha Musical Instruments Co.,Ltd.

(2004年11月開業)

中国新拠点立ち上げ



杭州雅馬哈でのピアノ生産工程
Piano production at Hangzhou Yamaha



杭州雅馬哈でのギター生産工程
Guitar production at Hangzhou Yamaha

改革効果：実績と今後の計画



製造原価低減 (事業部組織連結)

C/D効果	YSD-50中計での F07/3予想効果 (対F04/3)	F05/3 効果実績 (対F04/3)	F06/3 予定値 (対F05/3)	F07/3 予定値 (対F06/3)	F07/3累計 効果予定 (対F04/3)
固定費	16.7	5.0	8.2	5.2	18.4
変動費	32.0	12.8	9.0	10.2	32.0
合計	48.7	17.8	17.2	15.4	50.4

単位：億円

初年度は増産傾向の中で、資材価格アップ
6.2億円を吸収し、コストダウンが進んだ

生産要員構造 (単体・正社員)

製造	-162	-51	-16	-60	-127
----	------	-----	-----	-----	------

単位：人

当初計画よりも正社員採用を前倒し

■人材の強化

- ✓必要スペック人材の補充
- ✓コア人材研修(グローバル展開)
- ✓中国新工場での監督者教育プログラム展開

■一人当たりの生産性の抜本的向上

- ✓製造改革(生産性向上活動推進)、業務プロセス改革
- ✓管弦打組織改革(統合による効果出し)

YSD-50 要員構造改革による効率向上目標

36億円/3年間

製造部門17億円 + 国内営業スタッフほか19億円

SCM推進と在庫削減



納期遵守

週次納期回答の実現

グローバル在庫管理手法確立

売りに応じた供給システムの構築

販社在庫の本社側への引き付け

販社O / H在庫1ヶ月目標

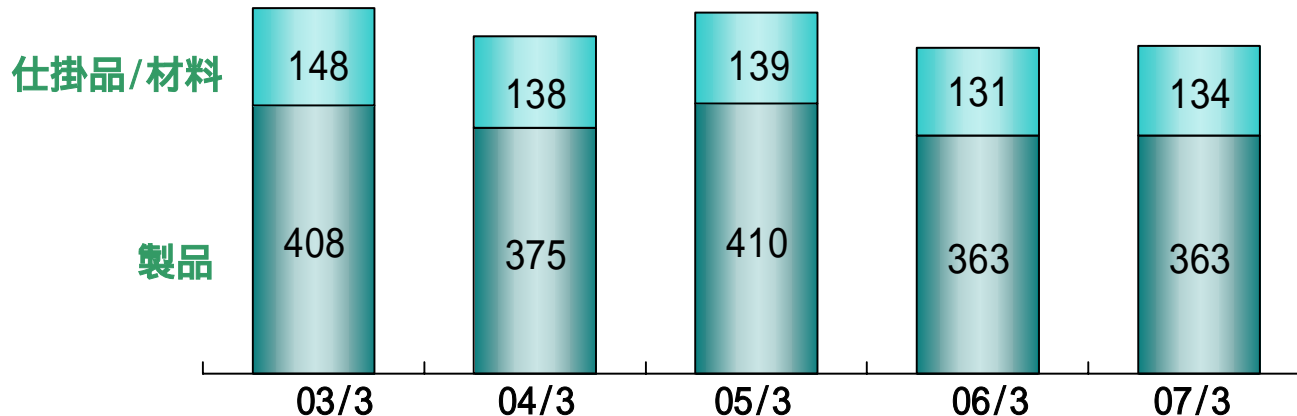
リードタイム短縮

(ピアノ): 3ヶ月短縮)

(その他): 2ヶ月短縮)

不動・過剰在庫一掃

欧米でのホームキーボード
生産調整の遅れ

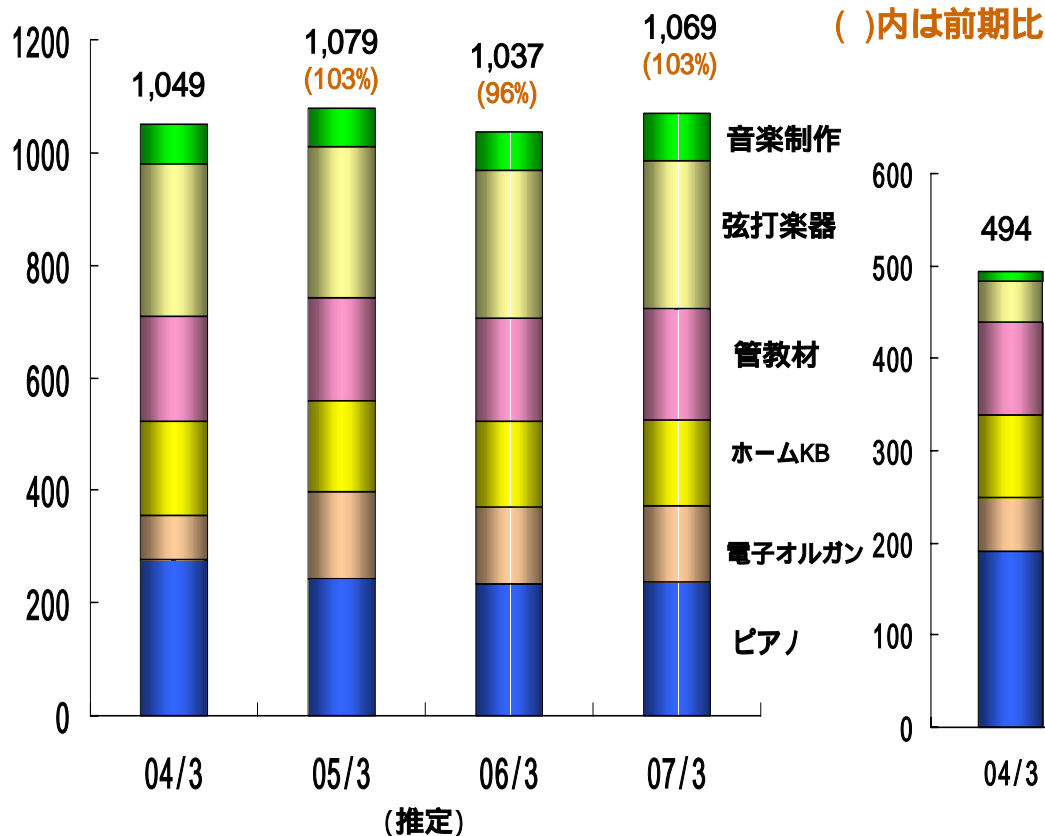


付属資料

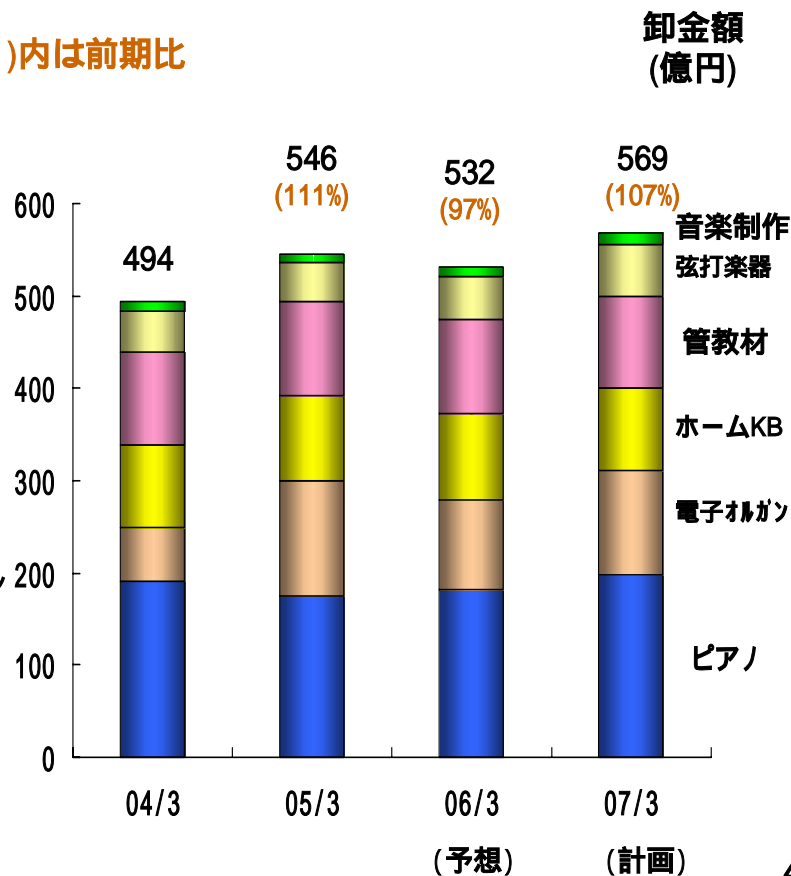
国内楽器市場推移



国内楽器市場卸売上高推移
< カテゴリ-別(除PA) >



ヤマハ卸ベース売上高(除PA)

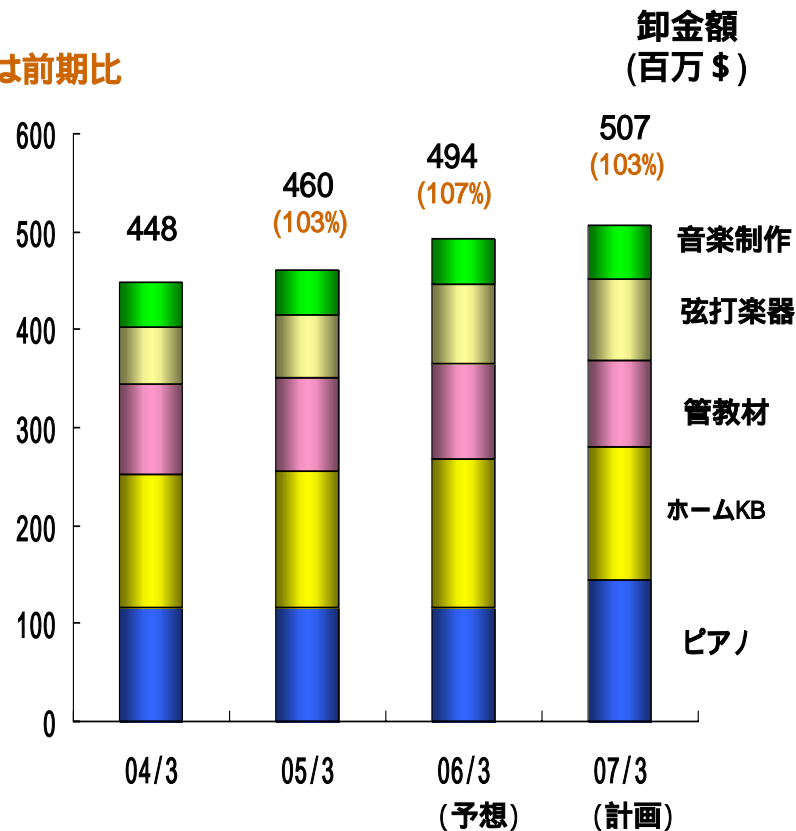
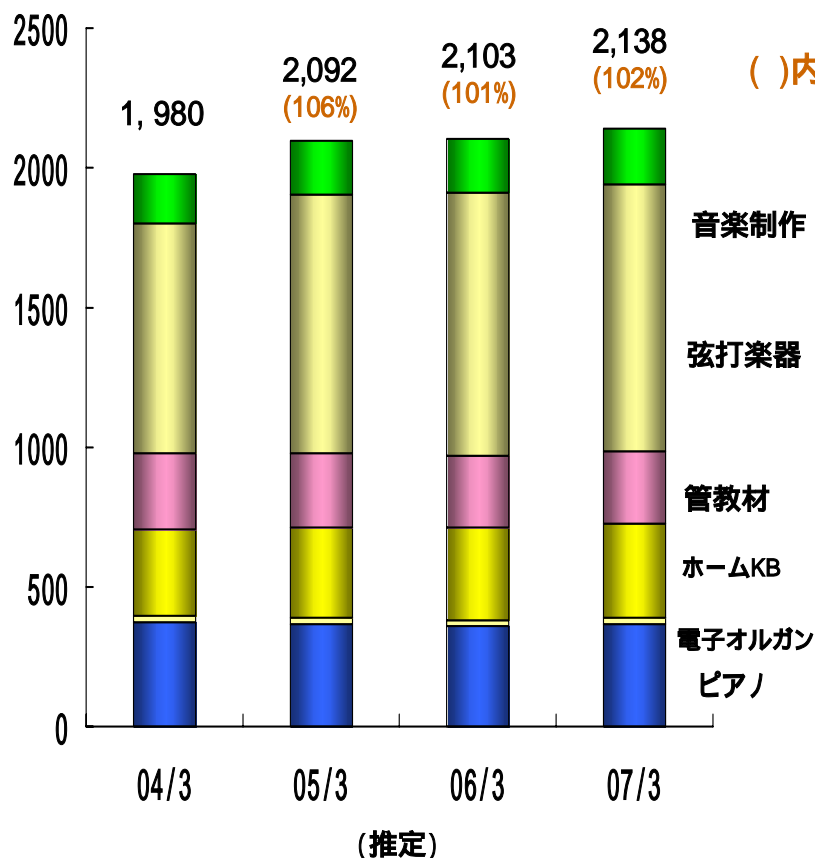


アメリカ楽器市場推移



米楽器市場卸売上高推移
< カテゴリ-別 (除PA) >

ヤマハ卸ベース売上高 (除PA)

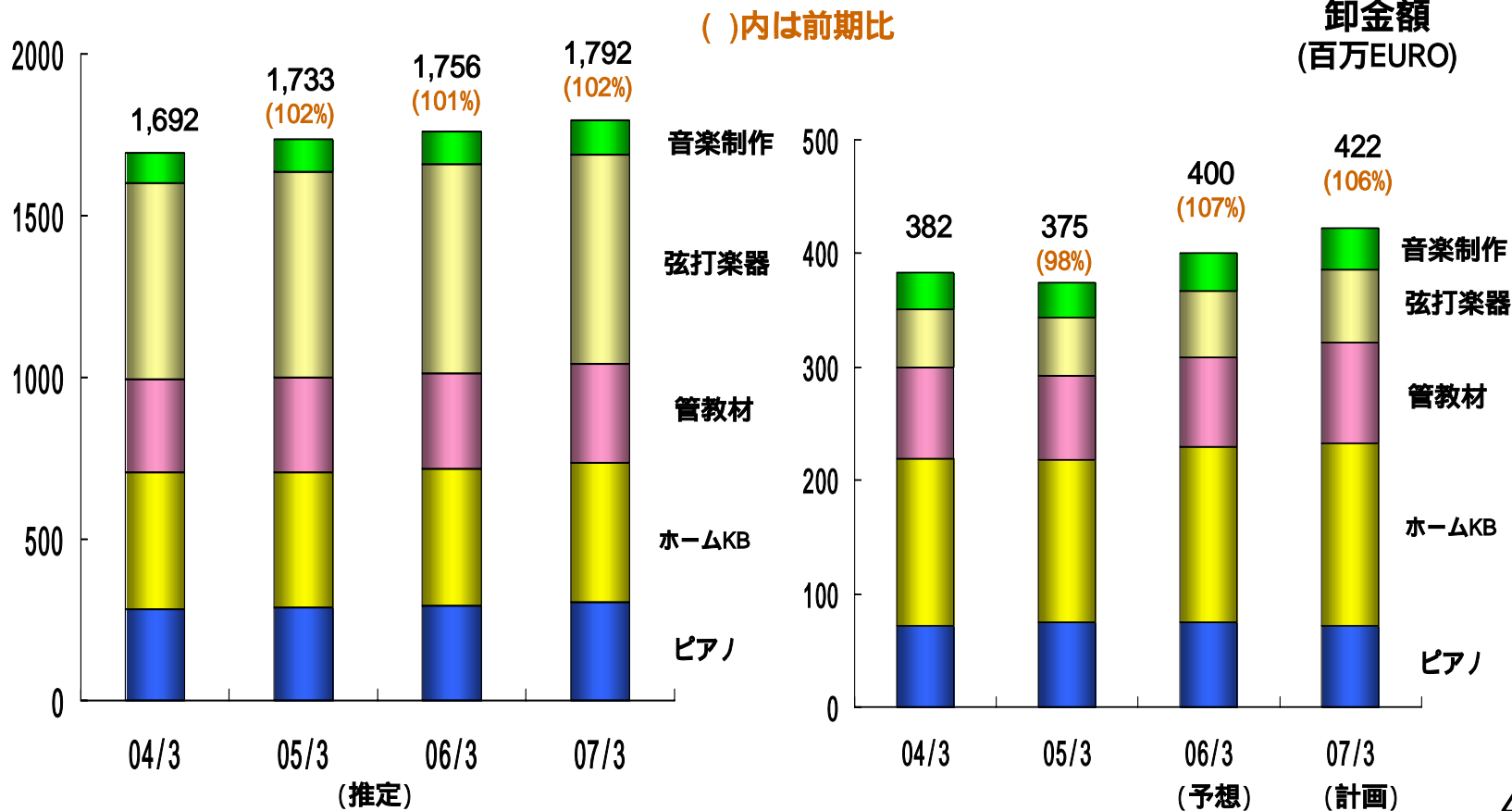


欧州楽器市場推移



欧州楽器市場卸売上高推移
< カテゴリ別 (除PA) >

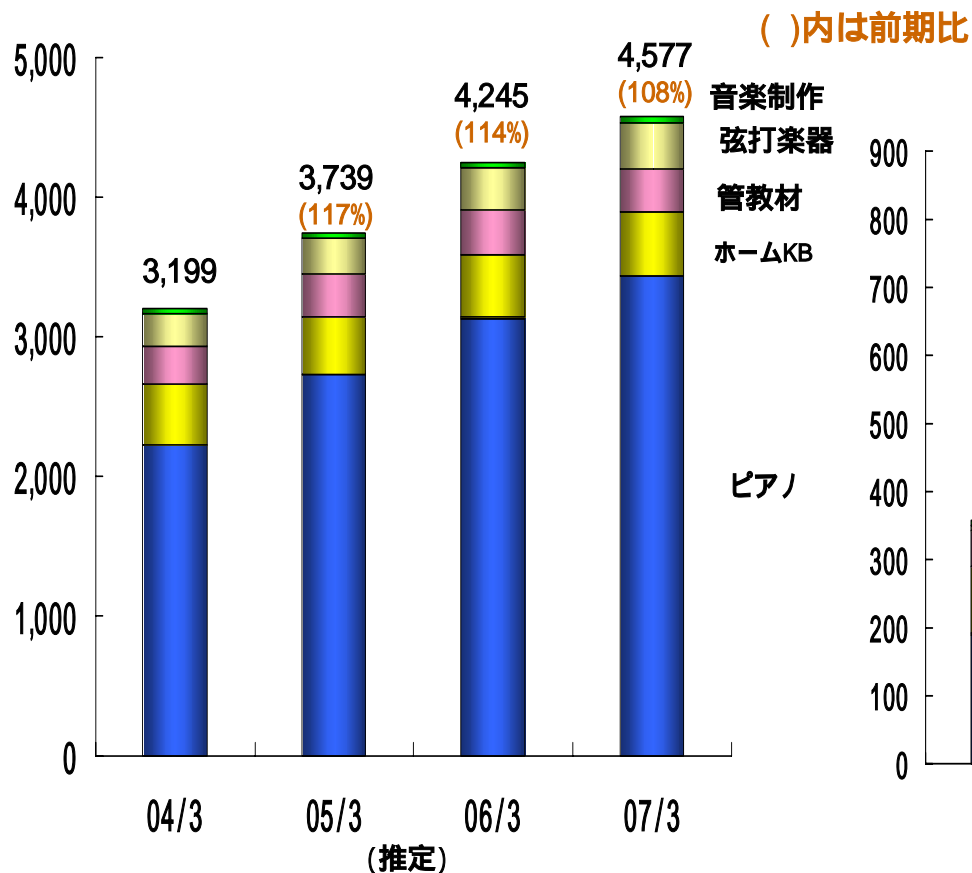
ヤマハ卸ベース売上高 (除PA)



中国楽器市場推移



欧州楽器市場卸売上高推移
< カテゴリ別 (除PA) >



ヤマハ卸ベース売上高 (除PA)

