ヤマハグループ
中期経営計画

（2010年4月～2013年3月）

2010年4月6日

YAMAHA

目次

1. 前回計画のレビュー

2. 経営の方向性

3. 新中期経営計画

※本資料の2010年3月期以降の数値は、現時点での見込み及び目標数値です。

前回計画のレビュー

前回中期経営計画「YGP2010」

YAMAHA

中期経営計画
（2007/4-2010/3）
Yamaha Growth Plan 2010
～ *Act & Change！* ～

YGP ACT & CHANGE! 2010

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）

強化された財務体質をベースに成長フェーズへシフト

YGP2010 数値レビュー

		目標	'10/3見込	対目標
売上高	全社 （3年間の成長率）	5,900億円 （8.8%）	4,130億円 （▲25.0%）	70.0%
	The Sound Company 領域 （3年間の成長率）	4,930億円 （14.0%）	3,485億円 （▲20.3%）	70.7%
営業利益	全社 （売上高利益率）	450億円 （7.6%）	60億円 （1.5%）	▲390億円
	The Sound Company 領域 （売上高利益率）	395億円 （8.0%）	60億円 （1.7%）	▲335億円
ROE		10%	▲2.0%	－
FCF 3年間		550億円	691億円	＋141億円

YGP2010「成長を図る重点領域」

YAMAHA

音楽・楽器分野

●ピアノ事業（トータルピアノ戦略）
●ギター事業
●音楽ソフト事業

音響分野

●設備音響事業
●AV機器事業

音・ネットワーク分野

●会議システム事業
●半導体事業（新規デバイス開発）

市場政策

●エマージング市場

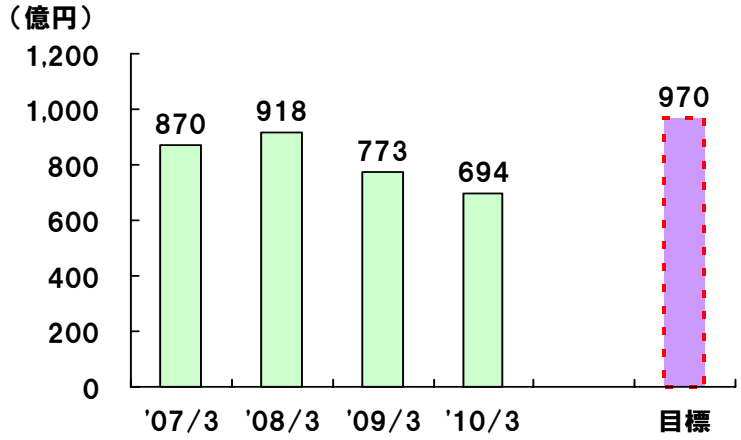
・中国
・ロシア

積極的経営資源の投入　　含、戦略的M＆A・提携

YGP2010　重点領域のレビュー

YAMAHA

音楽・楽器分野



ピアノ事業（トータルピアノ戦略）

☆ 'AvantGrand'を発売し、顧客視点で商品ラインアップを再構築

☆ 顧客の利便性を重視して、販売網を拡充

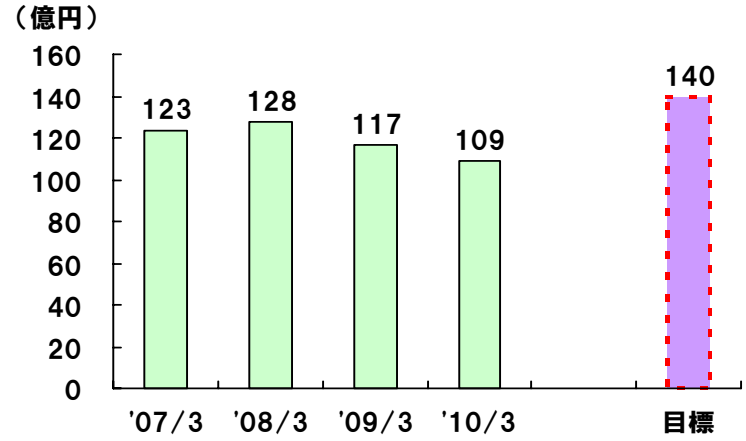
☆ アーティストリレーション拠点の活動を活発化

☆ 国内生産拠点統合完了('10/8末予定)

【課題】

✓ 需要構造変化への対応スピードアップ

音楽・楽器分野



ギター事業

☆ 北米で、販売網の見直しを進め、エレクトリック・アコースティックギターの市場シェアを大幅にアップ

☆ 北米のR&D兼アーティストリレーション拠点を強化

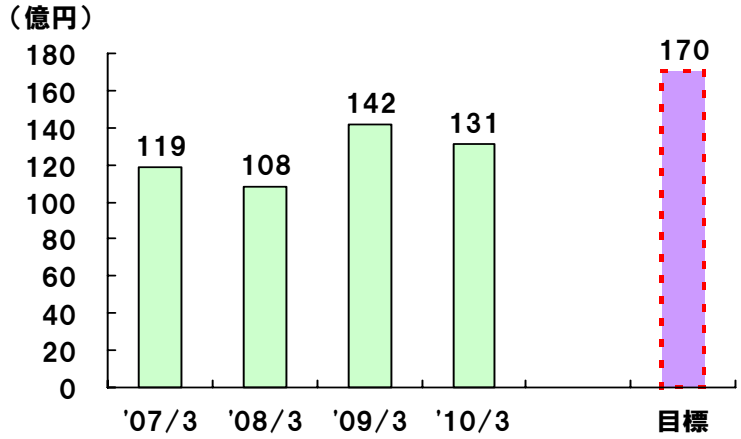
☆ 中国、インドネシアでの生産体制を増強

【課題】

✓ 中・高価格帯での市場浸透が不十分

YGP2010　重点領域のレビュー

音楽・楽器分野



音楽ソフト事業

☆ ヤマハミュージックエンタテインメントを設立し、音楽ソフト関連事業を再編・統合

☆ Music Revolutionでアーティストを発掘・育成

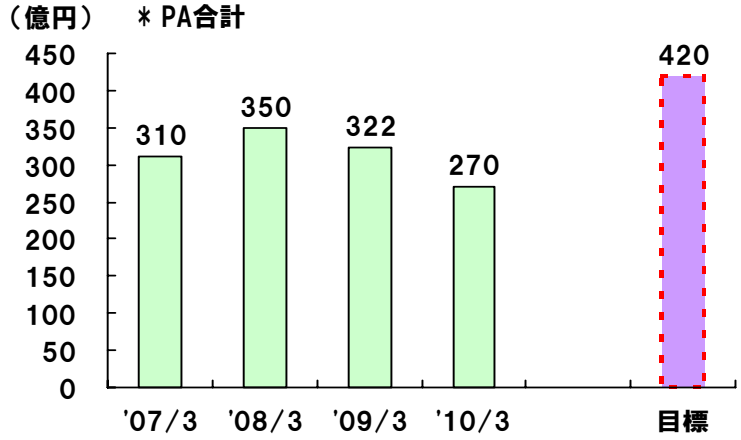
☆ 出版・配信を基盤として新規事業を開拓

【課題】

✓ 新規ビジネスへの投資効果が実現せず

YGP2010　重点領域のレビュー

音響分野



PA機器事業

☆ NEXOを100%子会社化し、出力系を強化

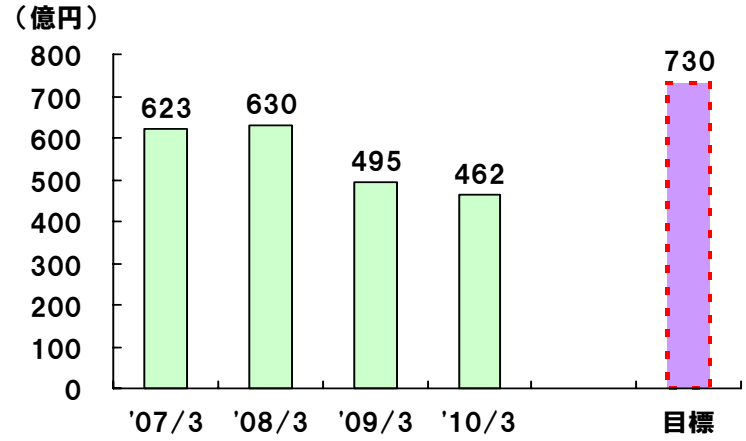
☆ 販売・サポートに関わる事業インフラを拡充

☆ ヤマハサウンドテックと不二音響の経営統合で、国内設備音響事業の圧倒的競争力獲得

【課題】

✓ 設備投資の抑制に伴い、成長が停滞

音響分野



AV機器事業

☆ TV周辺およびHiFi領域の商品ラインアップ拡充

☆ ラックシアターシステムを投入

☆ デスクトップオーディオ領域へ参入

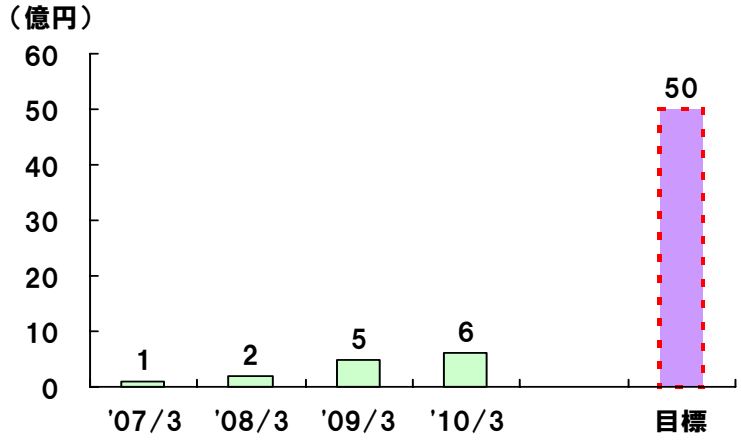
【課題】

✓ AVレシーバーに次ぐ事業の柱の確立

YGP2010　重点領域のレビュー

YAMAHA

音・ネットワーク分野



会議システム事業

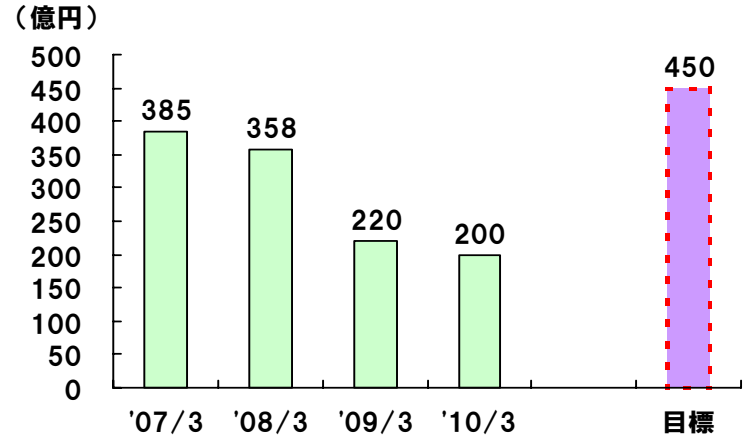
☆ 専用端末を使用するﾃﾚﾋﾞ･音声会議市場を重点的に開発し、市場投入

☆ 日本･北米に集中して販路を開拓

【課題】

✓ 市場規模･形態が想定と相違

音・ネットワーク分野



半導体事業（新規デバイス開発）

☆ 携帯端末向けLSIの需要減少を想定し、Smart AnaHyM(ｱﾅﾛｸﾞ系)商品へ開発投資を集中

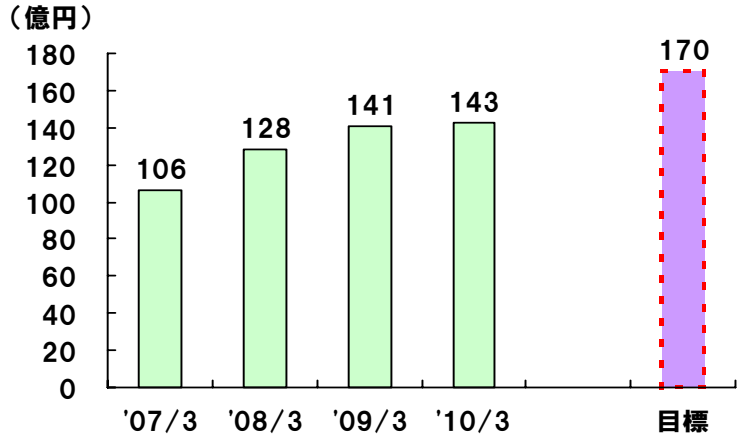
☆ ﾃﾞｼﾞﾀﾙｱﾝﾌﾟやｱﾐｭｰｽﾞﾒﾝﾄ用LSIが伸長

【課題】

✓ Smart AnaHyM商品の収益力が脆弱

YGP2010　重点領域のレビュー

市場政策



中国

☆ 3年連続2桁成長を実現。ﾋﾟｱﾉ販売は3万台を突破

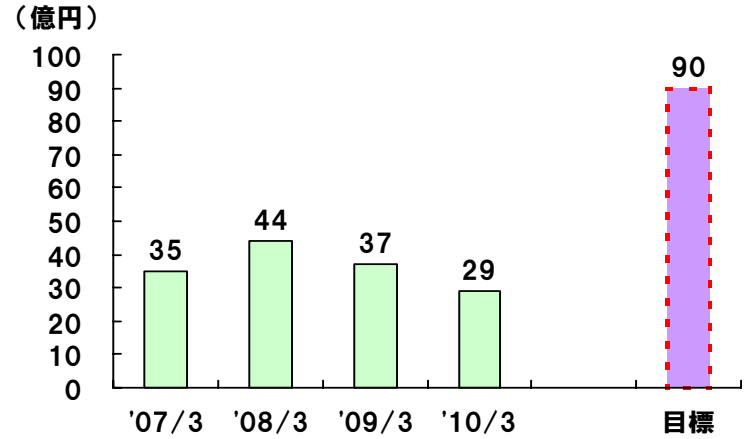
☆ 主要都市での販売網整備が進展

☆ 店舗施策などのﾌﾞﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞ施策実施

【課題】

✓ 成長戦略の継続

市場政策



ロシア

☆ 2007年、現地法人を設立

☆ ﾓｽｸﾜ・ｻﾝｸﾄﾍﾟﾃﾙﾌﾞﾙｸを中心に販売網を開拓すると共に物流を整備

☆ 音楽教育機関・ｱｰﾃｨｽﾄとの関係を強化

【課題】

✓ 全土をｶﾊﾞｰする販売体制が未整備

YGP2010　重要テーマのレビュー

製造改革

☆ ﾋﾟｱﾉ製造拠点、台湾ﾔﾏﾊ及びｹﾝﾌﾞﾙ&ｶﾝﾊﾟﾆｰ（英国）を閉鎖

☆ 国内ﾋﾟｱﾉ生産の掛川統合を推進

☆ ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ・中国の生産拠点を増強

【課題】

✓ 生産体制の更なる改革が急務

戦略的M & Aの推進

☆ M&Aの専任ﾁｰﾑを設置

☆ 三大ﾌﾟﾚﾐｱﾑﾋﾟｱﾉﾌﾞﾗﾝﾄﾞの一つ、Bösendorferを買収

【課題】

✓ Bösendorferの経営再建

事業の選択と集中

☆ ﾏｸﾞﾈｼｳﾑ成型部品事業から撤退

☆ ｼﾘｺﾝﾏｲｸの事業化を断念

☆ ﾔﾏﾊﾘﾋﾞﾝｸﾞﾃｯｸ㈱の株式を譲渡

【課題】

✓ 将来の成長を担う事業を育成出来ず

YGP2010　全体レビュー

総括

☆ 中国で、計画通り毎年2桁(ﾋﾟｱﾉは20%)成長を実現

☆ 事業構造改革による「選択と集中」が進展

☆ 楽器生産拠点の統廃合が進む

一方で、

✓ 需要の急変や顧客行動の変化への対応に遅れが生じている

✓ 主力の楽器で収益力が低下してきた

✓ 次なる成長の柱の育成が急務となった

経営の方向性

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

YAMAHA

「楽器・音楽・音響」に関わるコア事業

ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ価値を高める

モノ

- 楽器
- 音響機器
- AV機器

コト

- 音楽教室
- 音楽ソフト
- 新規事業

「＊コア・コンピタンス」を活用する関連事業

技術・スキルを活かす

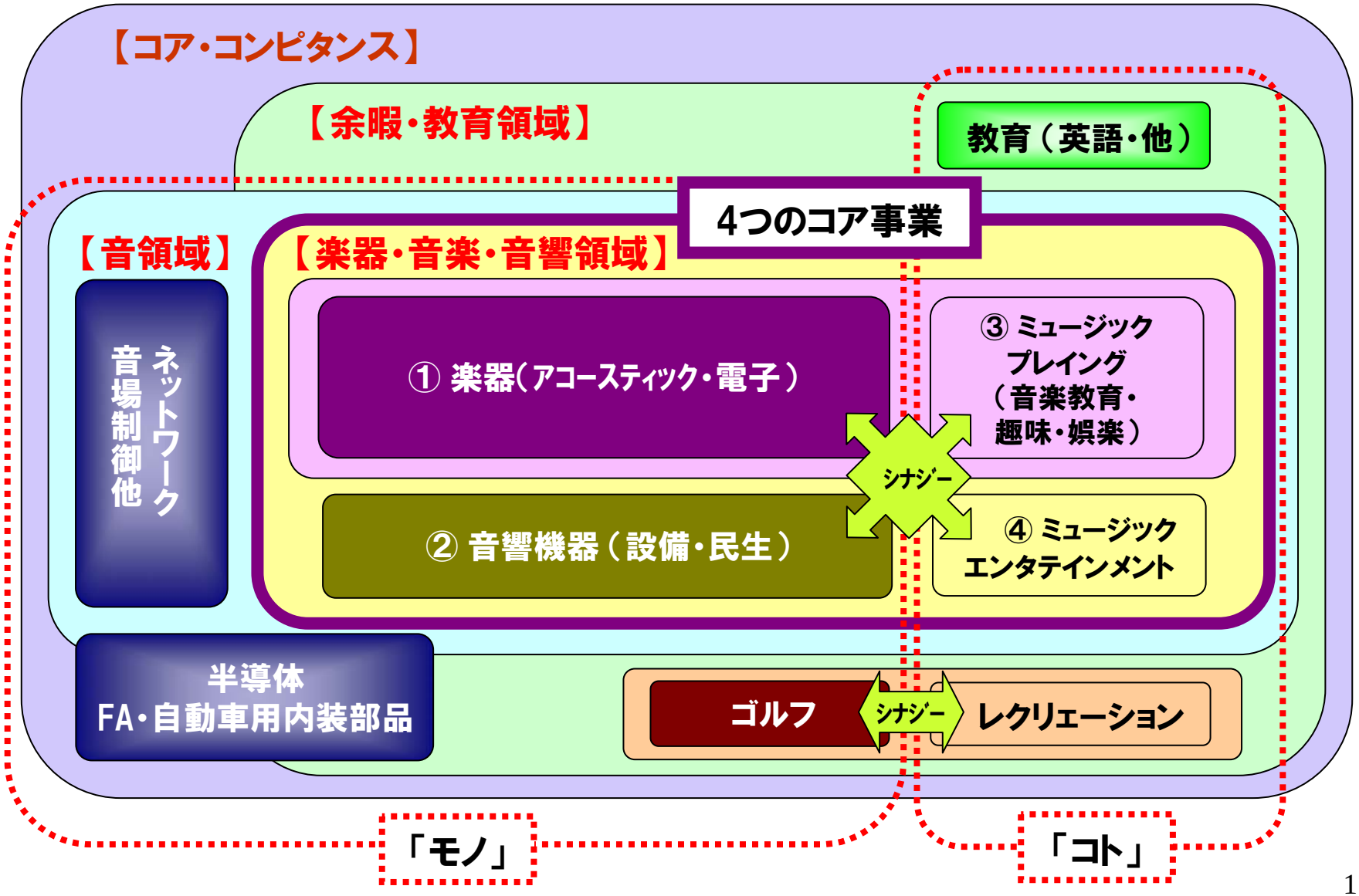
- サウンドネットワーク
- ゴルフ
- 半導体
- FA・自動車用内装部品

ノウハウ・顧客資産を活かす

- 英語教室
- レクリエーション

＊ コア・コンピタンス： 技術、スキル、ノウハウ、資産、ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ

事業領域


【コア・コンピタンス】
【余暇・教育領域】
教育（英語・他）
4つのコア事業
【音領域】
【楽器・音楽・音響領域】
ネットワーク
音場制御他
① 楽器（アコースティック・電子）
③ ミュージック
プレイング
（音楽教育・
趣味・娯楽）
シナジー
② 音響機器（設備・民生）
④ ミュージック
エンタテインメント
半導体
FA・自動車用内装部品
ゴルフ
シナジー
レクリエーション
「モノ」
「コト」

事業展開

YAMAHA

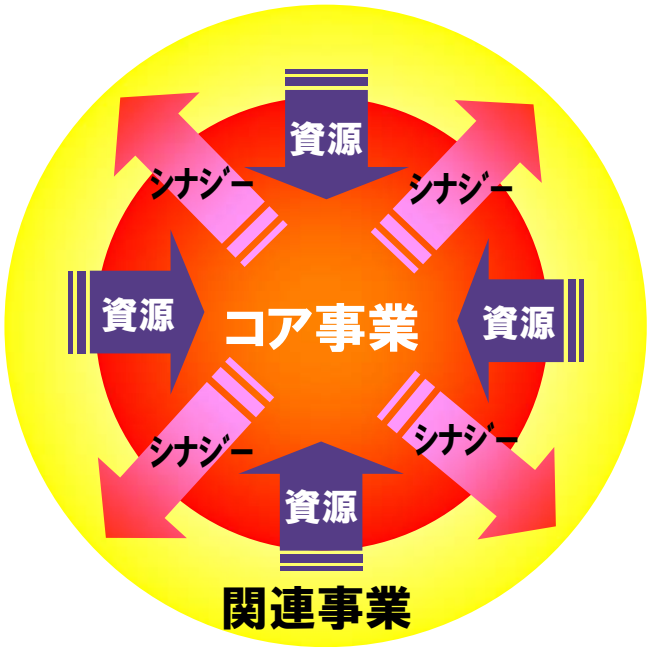
事業領域

コア事業

「経営資源の集中投下」によって成長を加速する

関連事業

コア・コンピタンスの活用を進めて事業を拡張する



コトとモノ

「コト」で顧客ニーズを掴む

提案力を高めて顧客の興味を喚起する

「モノ」の価値を高める

「所有価値」x「使用価値」＝「顧客価値」

「コト」と「モノ」の実践

ヤマハ銀座　～音・音楽の情報発信・コミュニケーション拠点～

「モノ」と「コト」を一体的に提供し、お客様に心の潤いと豊かさをお届けする

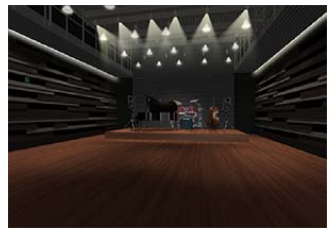
店舗

YAMAHA GINZA

音楽教室

ポータル

ホール・スタジオ・サロン



主要経営テーマ

YAMAHA

研究開発

方針：技術開発の焦点を「コア事業の強化」に当てる

- ■ 4つの技術領域を強化する
  - ◇ 入力系（ﾏｲｸ・ﾋﾟｯｸｱｯﾌﾟ・ｾﾝｻｰ等）
  - ◇ 出力系（ｽﾋﾟｰｶｰ・ｱﾝﾌﾟ等）
  - ◇ 素材系（ARE・代替素材等）
  - ◇ 理論系（管体設計・物理音響等）
- ■ 技術者の育成と最適配置の仕組みを作る

製造

方針：「メイド・イン・ヤマハ」を基本として、「モノづくり力」を強化する

- ■ 中国・ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ（AVはﾏﾚｰｼｱを含む）を主力量産拠点とし、製造力を更に強化
- ■ 日本は、製造技術開発・技能伝承・製造人材育成を進めるための重要な拠点と位置付け、製造改革の推進により収益性を確保

主要経営テーマ

ブランド

方針：「感動を・ともに・創る」を具現化する

- ヤマハﾌﾞﾗﾝﾄﾞの永続的な価値向上を行う
- 事業戦略に適応した最適なﾌﾞﾗﾝﾄﾞ体系を構築する
- 共通のﾌﾞﾗﾝﾄﾞを使用するヤマハ発動機㈱と共にﾌﾞﾗﾝﾄﾞ価値の向上を図る

Ｍ＆Ａ

方針：「コア事業の強化」を目的に、Ｍ＆Ａの取り組みを継続する

- 既存事業を補完して、市場優位性を確立する
- 事業領域の拡張、シナジーで成長を加速する
- ヤマハﾌﾞﾗﾝﾄﾞの価値向上に寄与する

【重点領域】 音響・ｺﾝﾎﾞ商品・音楽ｿﾌﾄ

品質への取り組み

～顧客主義に立脚した質の高い製品とサービス体制の確立～

「品質」を、製品品質のみならず、顧客サービスも含めた事業活動全体のクオリティと捉え、継続的な品質改善によって、顧客満足度の向上を図る

● QMSの実効性を高め、製品品質向上を目指す

・顧客ニーズに合致した目標設定と指標の選択

・販売部門、開発・製造部門で顧客要求水準に合わせた品質基準を共有

● 事業活動のクオリティを高め、顧客満足度の向上を目指す

・販売部門QMSの構築と定着

・品質情報、製品規制情報の可視化と共有

・販売部門と開発・製造部門の意思疎通活性化

新中期経営計画

経営環境の見通し

- ☑ 先進国の景気回復速度は、緩慢
  - ✓ 設備投資・教育予算の抑制が続く
  - ✓ 特に日本の少子高齢化の流れが止まらず
- ☑ 一方、新興国の需要は、拡大基調
- ☑ 特に、中国が、生産・消費の両面で、世界経済を牽引
- ☑ ただ、世界全体の消費ﾚﾍﾞﾙは、当分の間、金融危機前には戻らない
- ☑ 消費は、「こだわり志向」と「低価格志向」に二極化
  - ✓ こだわり志向：個々の嗜好を充足する価値を重視
  - ✓ 低価格志向：目的を達成するための基本機能と価格を重視
- ☑ 生き残りを賭けた価格競争が激化し、各業界で淘汰が進む
- ☑ 量販店やWeb販売等、流通形態の変化が続く

新中期経営計画

スローガン

Yamaha Management Plan 125

Build up a structure for future growth

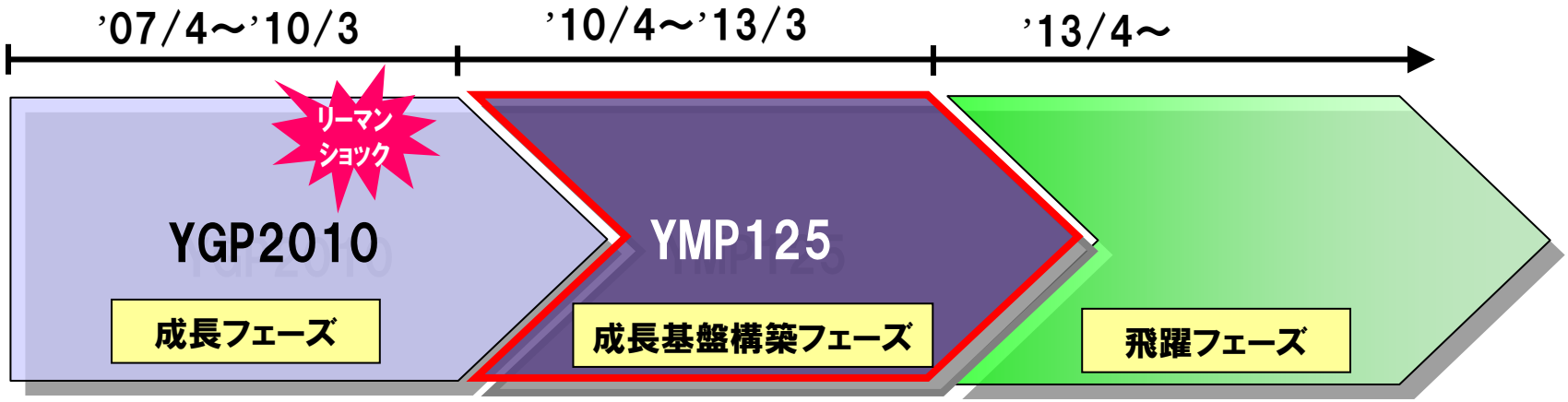
towards 125th anniversary

創業125周年に向けて

成長への基盤を作ろう！

新中期経営計画

位置付け



The Sound Company領域で成長

方向転換

- ✓短期的な収益改善
- ✓中長期の業績改善のための方向付け
- ✓事業構造改革

楽器・音楽・音響領域で強固な成長基盤を構築

- ■楽器・音楽・音響領域へ経営資源を集中
- ■新たな事業を創出
- ■事業構造改革の継続

YMP125の成果出しによる成長

- ■売上高営業利益率→10%以上目標

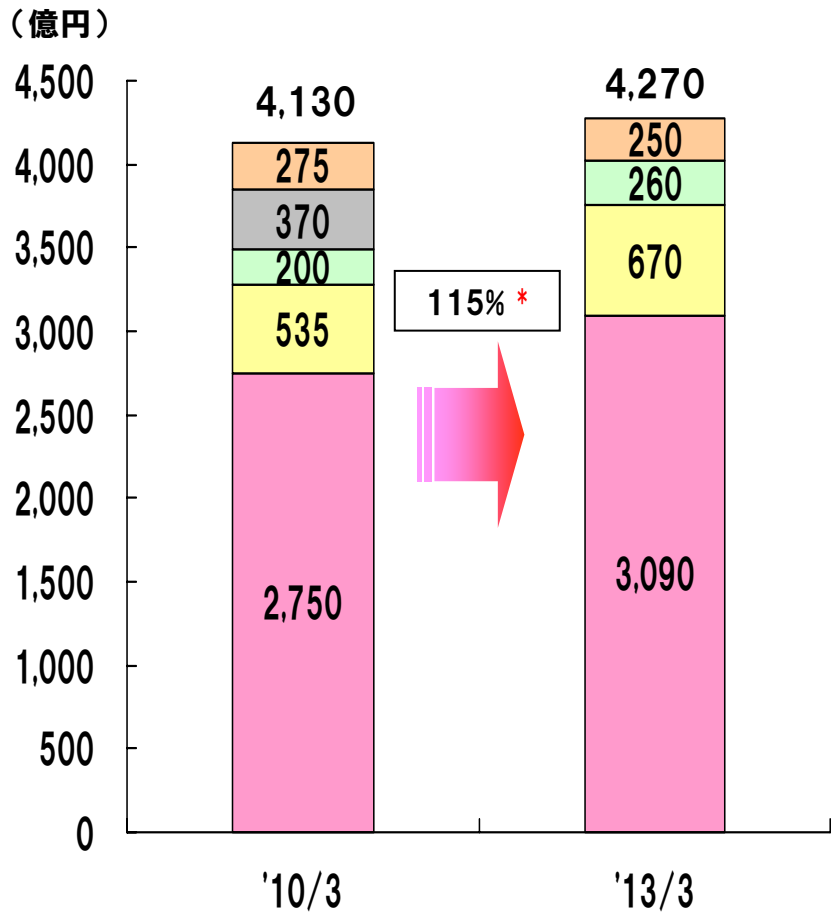
’13/3期数値目標

	’13/3目標
売上高 （3年間の成長率）	4,270億円 （*実質115%）
営業利益 （売上高営業利益率）	250億円 （6%）
ROE	7%
設備投資　3年間	380億円
FCF　3年間	400億円

*リビング、マグネシウム部品事業を除いた実質成長率

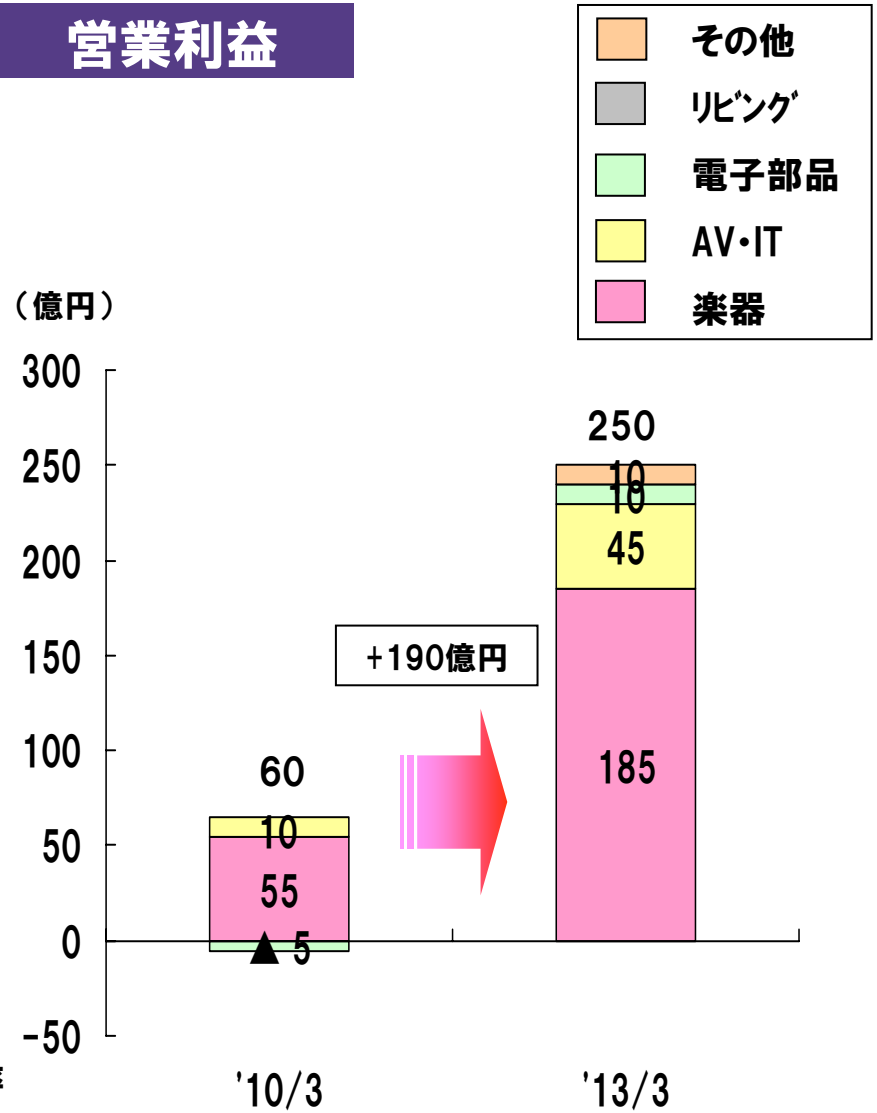
数値目標

売上高



＊リビング、マグネシウム部品事業を除いた実質成長率

営業利益



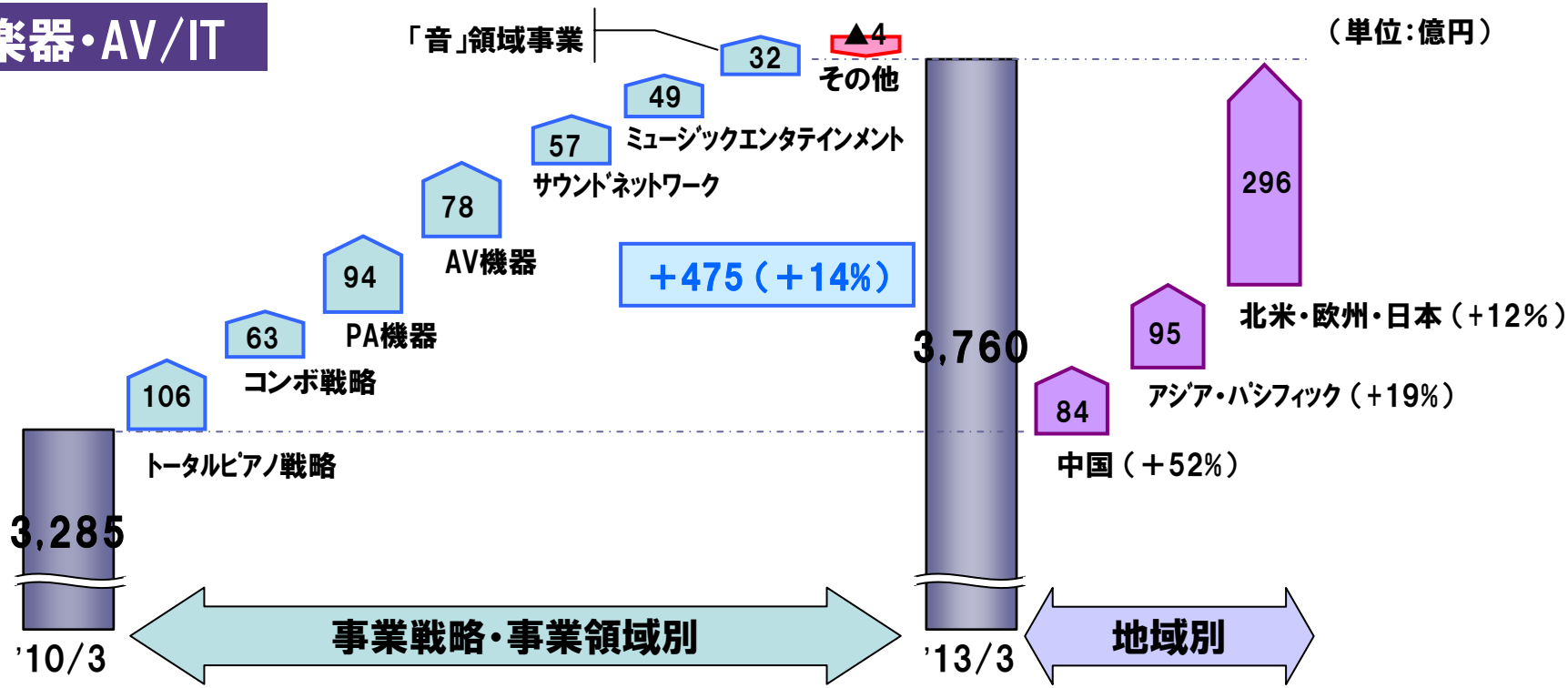
今中期経営計画の戦略骨子

YAMAHA

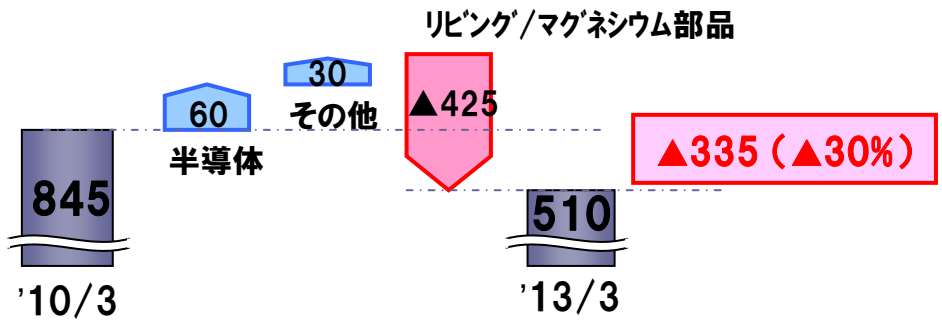
- 中国、新興市場での成長加速
  - ・5年後1,000億円目標（3年後では835億円）
- 先進国市場では、商品戦略によるマーケットシェア拡大
  - ・トータルピアノ戦略、コンボ戦略、音響機器・AV機器での成長
- 需要動向に合わせた最適生産体制の構築
- コト事業でのビジネスモデル構築（収益化）
- 「音」領域での新規ビジネス創出

売上高増減イメージ

楽器・AV/IT



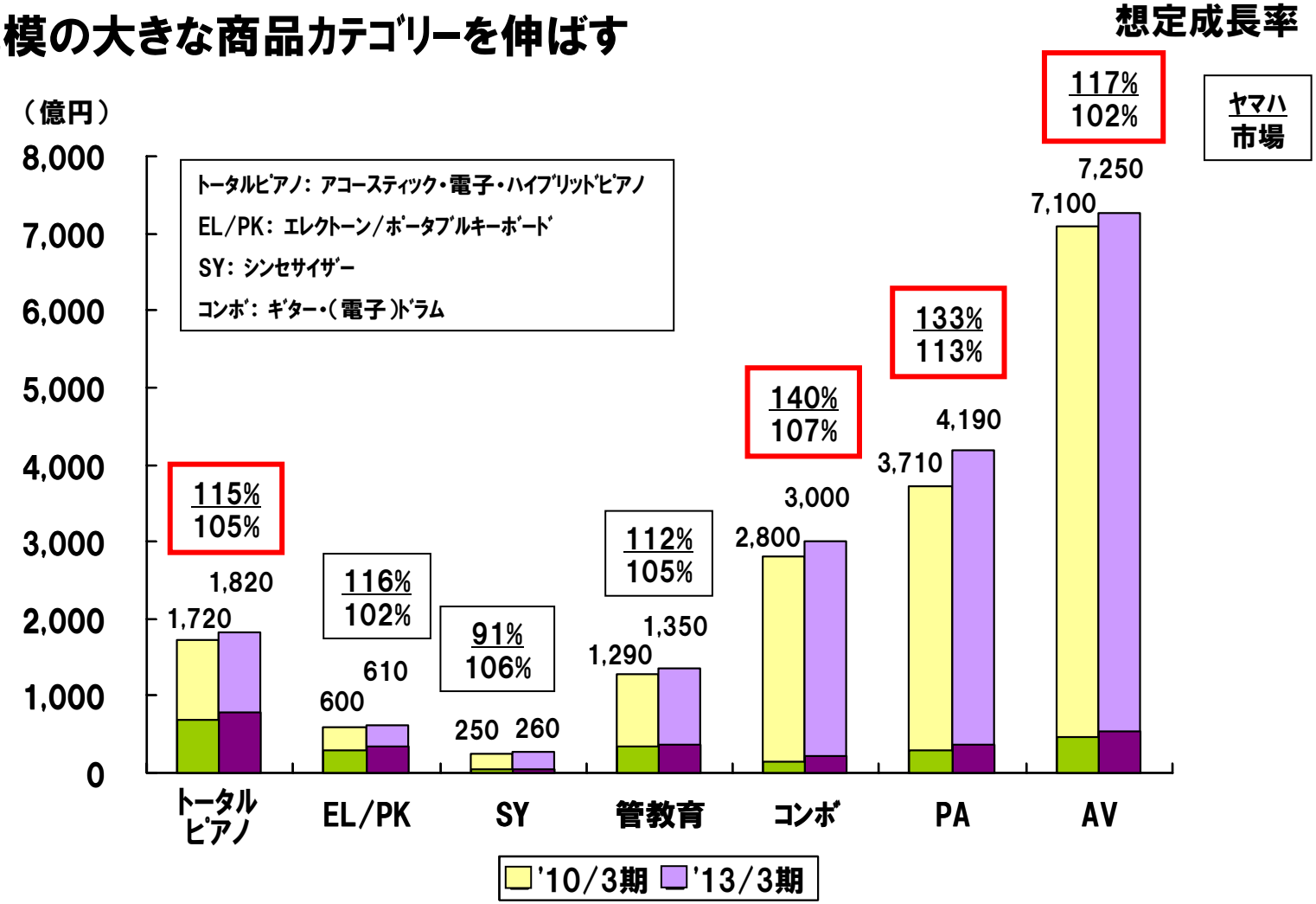
電子部品・その他



楽器・音響・AV機器事業の成長

楽器・音響・AV機器の市場動向

市場規模の大きな商品カテゴリーを伸ばす

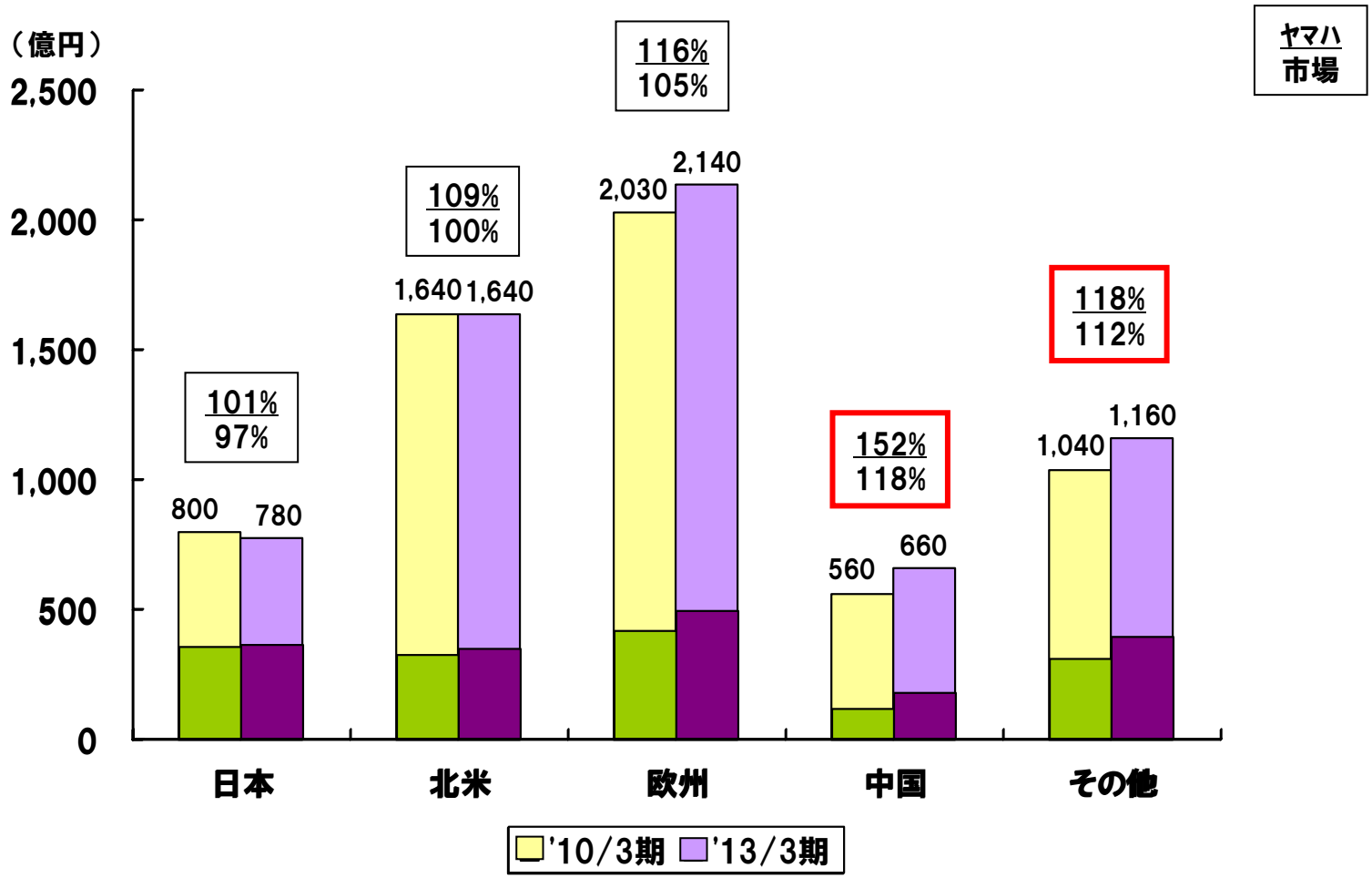


楽器事業の成長

楽器の市場別動向

伸びる市場を攻める

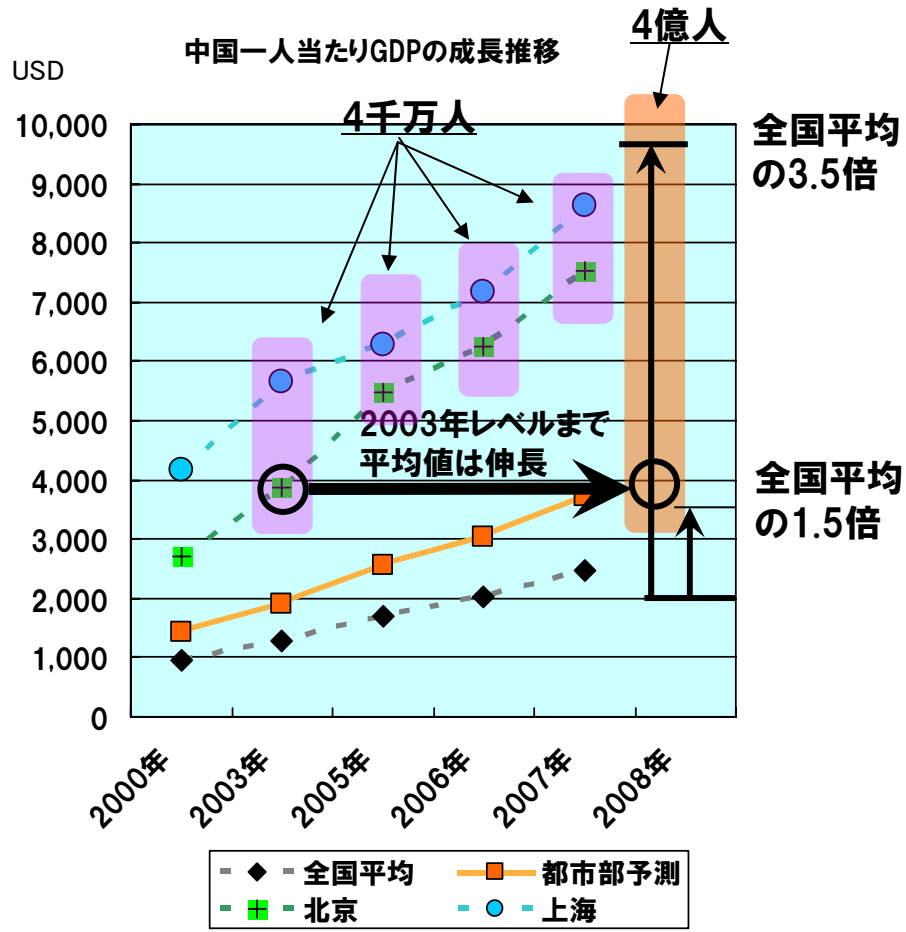
想定成長率



新興市場の成長

中国　～5年後に売上高350億円へ～

対象顧客が4千万人から4億人へ（沿海部から内陸部へ需要拡大）

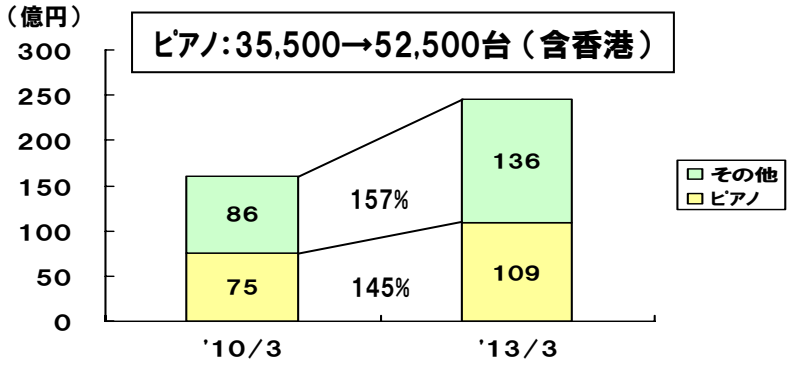


- 一人当たりGDPが3,000ドルを超えると耐久消費財の売り上げが伸びる傾向
- 2003年時点では、一人当たりGDP3,000ﾄﾞﾙ超は、上海、北京を始めとする沿海部の約4千万人
- 2008年では、内陸部も含めた都市部を中心に、一人当たりGDP3,000ﾄﾞﾙ超は4億人まで増加

新興市場の成長

中国　～5年後に売上高350億円へ～

161億円 ⇒ 245億円（152%）



拠点数	'10/3	'13/3
店舗	1,500	2,500
ﾔﾏﾊ音楽教室	15	40
（生徒数）	（3,500）	（15,000）
鍵盤教室	300	900
（生徒数）	（20,000）	（75,000）

商品：市場適合商品の開発・投入

- ﾋﾟｱﾉ：普及価格ﾓﾃﾞﾙ投入
- 電子ﾋﾟｱﾉ：中国製廉価ﾋﾟｱﾉに対抗
- 管弦打楽器：中国専用商品の開発
- AV機器：TV周辺廉価商品の開発

販売網：ｱｳﾄﾚｯﾄの増強

- 販売店の重層化 ＝ 二極化へ対応
  - ・専門店の設置（GP・AV機器・ｶｽﾀﾑ管楽器）
  - ・総合楽器店舗の展開
- 2、3級都市での店舗数増強 ＝ 新規需要獲得

ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ価値向上：ｻﾎﾟｰﾄ体制の確立

- 「雅馬哈」ﾌﾞﾗﾝﾄﾞの広報活動推進
- ﾋﾟｱﾉ・管楽器技術者養成学校の拡充
- ｱｰﾃｨｽﾄ・音楽学院との関係強化

需要創出：楽器演奏人口の拡大

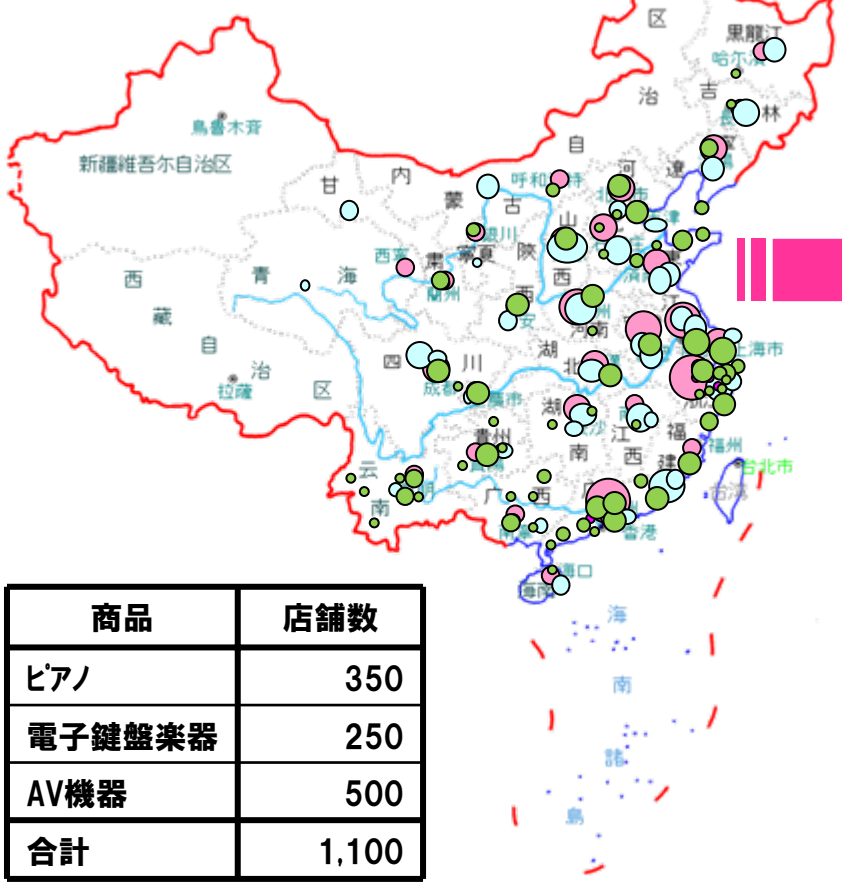
- ﾔﾏﾊ音楽教室の拡充
- 鍵盤教室の布石
- ﾔﾏﾊｲﾍﾞﾝﾄの展開

新興市場の成長

中国　～5年後に売上高350億円へ～

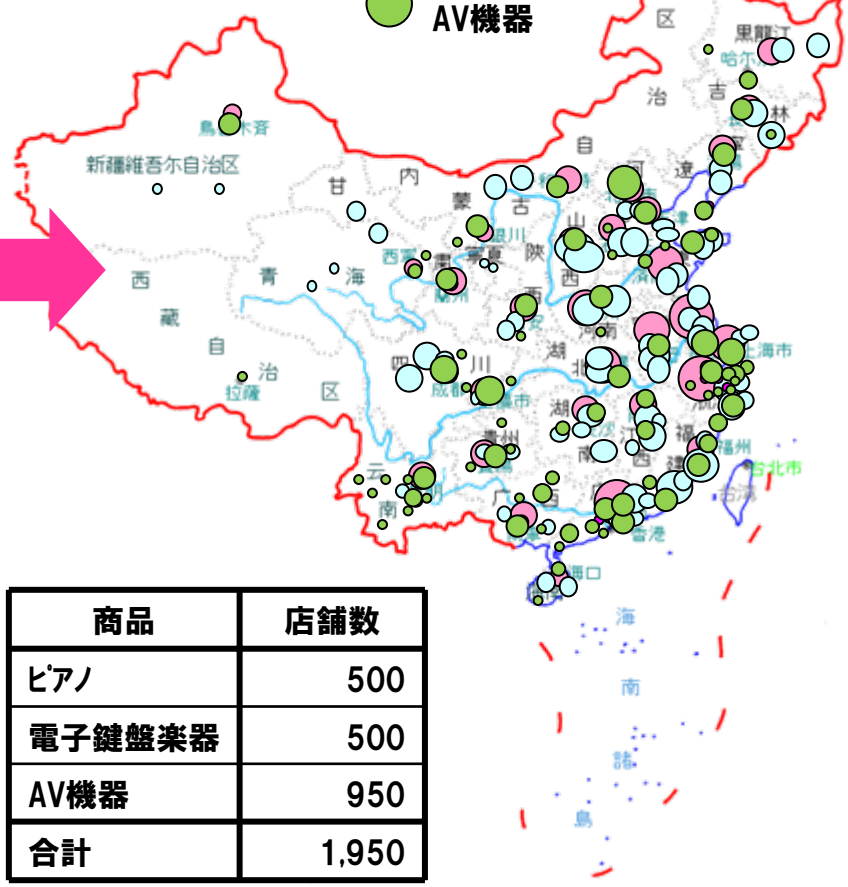
主要販売拠点の推移

2010年3月期



商品	店舗数
ﾋﾟｱﾉ	350
電子鍵盤楽器	250
AV機器	500
合計	1,100

2013年3月期



商品	店舗数
ﾋﾟｱﾉ	500
電子鍵盤楽器	500
AV機器	950
合計	1,950

ﾋﾟｱﾉ
電子鍵盤楽器
AV機器

新興市場の成長

中国　～5年後に売上高350億円へ～

商品

販売網

ﾋﾟｱﾉｺｰﾅｰ

ｸﾞﾗﾝﾄﾞﾋﾟｱﾉｻﾛﾝ

ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ価値向上

ﾋﾟｱﾉ技術者養成学校

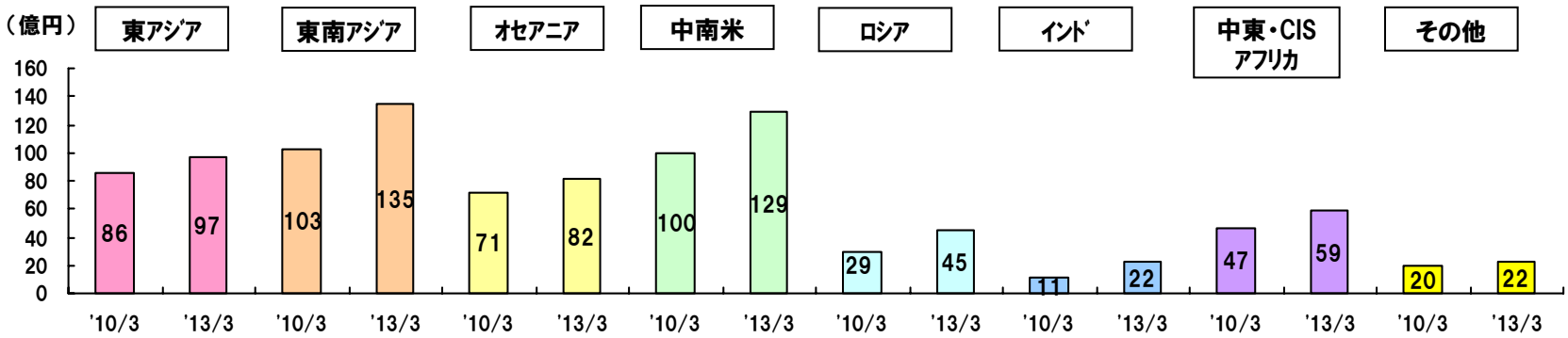
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝｾﾝﾀｰ北京

需要創出

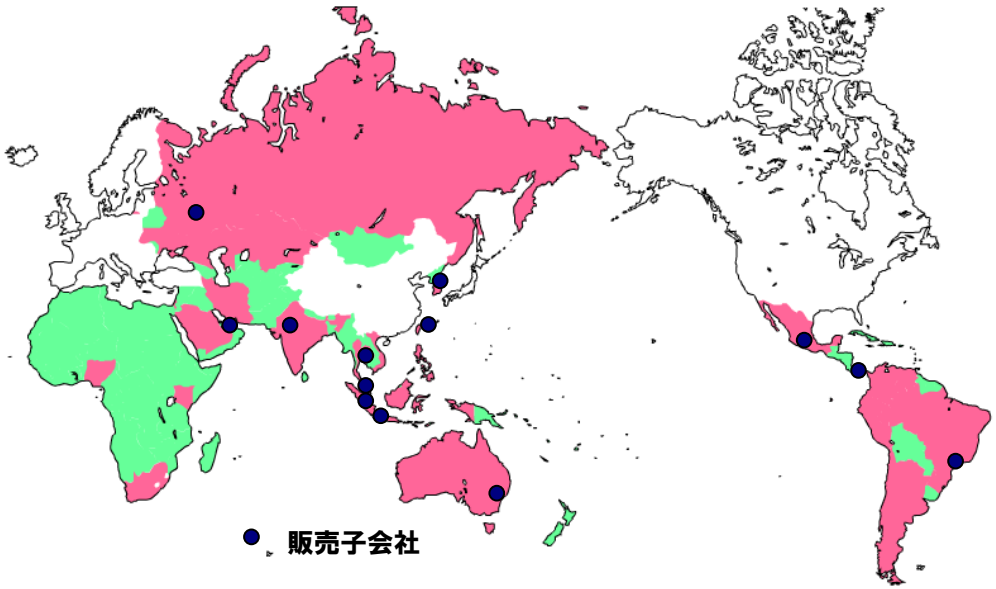
ヤマハ音楽教室

新興市場の成長

アジア・パシフィック地域　～5年後に売上高650億円へ～



650億円を実現するために注力する上位30カ国



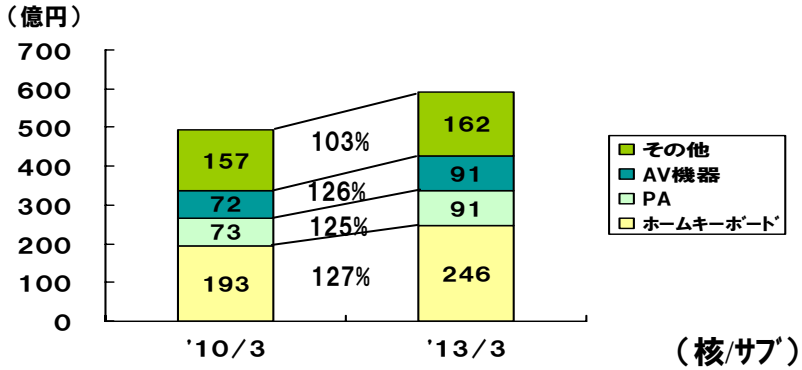
3年間の成長目標（現地販売ベース）

国・地域	伸長率	国・地域	伸長率
韓国	114%	中東・CIS・アフリカ	126%
台湾	111%	中南米	123%
シンガポール	114%	メキシコ	119%
マレーシア	134%	ブラジル	140%
インドネシア	146%	オーストラリア	114%
タイ	122%	ロシア	158%
インド	199%	その他	114%

新興市場の成長

アジア・パシフィック地域　～5年後に売上高650億円へ～

495億円 ⇒ 590億円（119%）



生徒数	'10/3	'13/3
アジア	111,600	156,800
中南米	12,000	13,900
オセアニア	1,600	1,800
中東他	80	1,400
合計	125,280	173,900

（核/サブ）

国	特約店数	'10/3	'13/3
ロシア	楽器	11/300	20/400
	AV機器	10	14
インド	楽器	10/240	30/600
	PA	12/0	30/300

需要創出：楽器演奏人口の拡大

- 音楽教室：ローカルコースの開発・運営
- インドでの普及：現地嗜好に即したコース開発
- 学校音楽教育：器楽合奏の普及

販売網：顧客接点の拡充

- 既存市場：店頭展示・顧客対応力の強化、新しい販路（量販、Web等）を開拓
- 開拓市場：販売拠点数の増強（特に、ロシア・インド）

商品：市場適合商品の開発・投入

- ポータブルキーボード：ロシア、インド、ベトナム、中東等ローカルテイスト付加モデルの充実
- ギター：アコースティックギター市場対応モデルの開発

新興市場の成長

アジア・パシフィック地域　～5年後に売上高650億円へ～

商品

ｲﾝﾄﾞﾓﾃﾞﾙPSR-I425

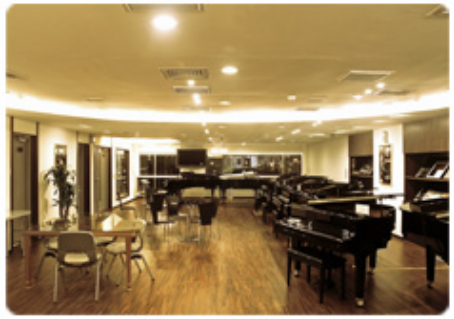
ｸﾗｼｯｸｷﾞﾀｰC40

販売網

総合店（ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ）

ｺﾝﾎﾞｺｰﾅｰ（ﾏﾚｰｼｱ）

ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ価値向上



ｱｰﾃｨｽﾄｻｰﾋﾞｽ（台湾）

ｱｰﾃｨｽﾄｻｰﾋﾞｽ（韓国）

需要創出

ﾔﾏﾊ音楽教室（ﾒｷｼｺ）

ｱｼﾞｱ・ﾊﾟｼﾌｨｯｸJOC

楽器事業の成長

商品開発の方向性　～こだわり志向と低価格志向への対応～

（価格）

こだわり志向

低価格志向

旗艦商品：感性と技術で業界をリード

CFX

AVANTGRAND

CP1

驚きの価値

（多様な価値観を充足）

戦略商品：手頃な価格で入門層を開拓

- 新興市場適合商品（ローカルテイスト）の拡充
- 中国専用モデルの投入
- 量産効果を先進国向けに活用

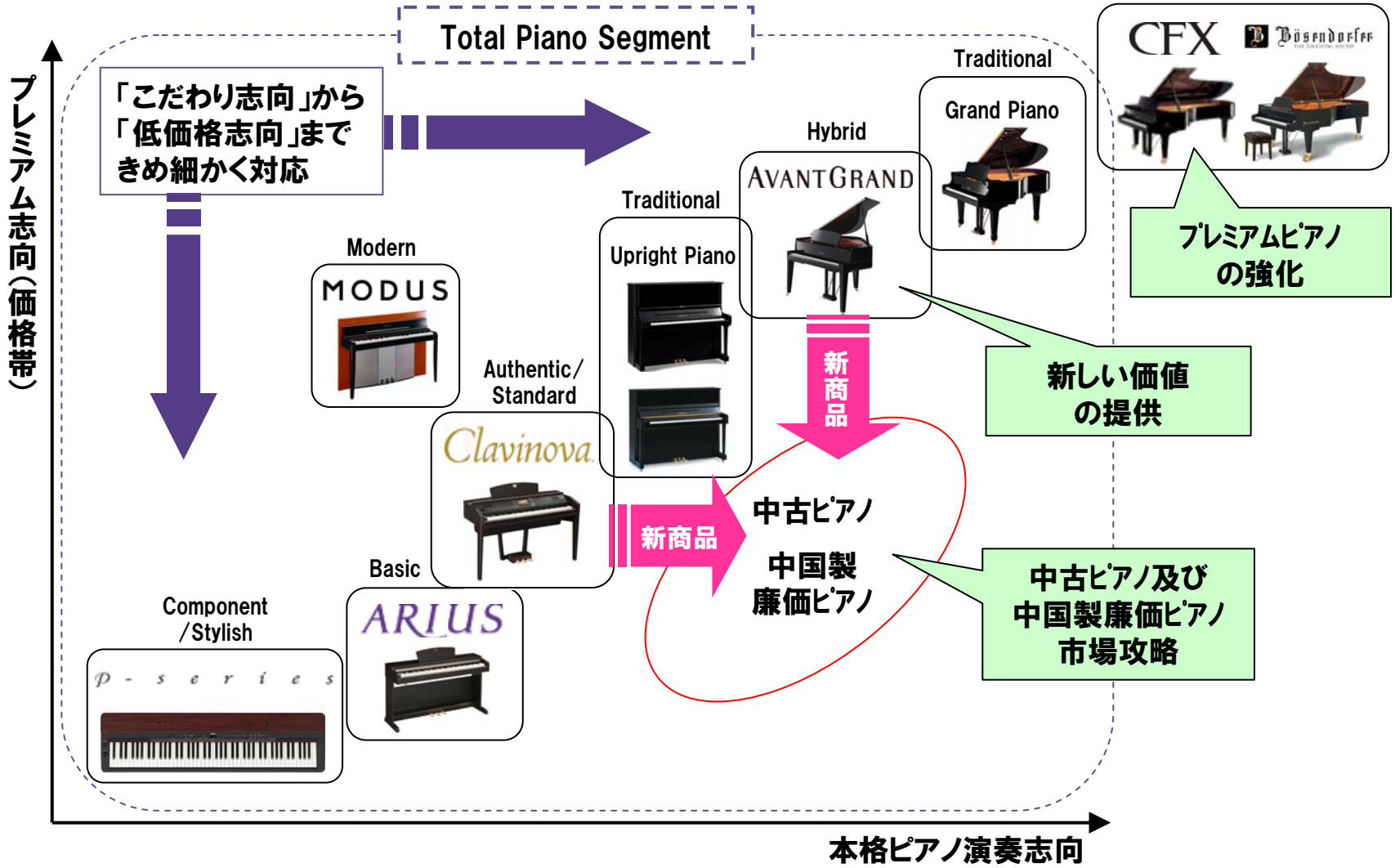
驚きの価格

（グローバルで顧客を拡大）

先進国　新興国　（数量）

楽器事業の成長

トータルピアノ戦略　～お客様の多様な価値観を充足～

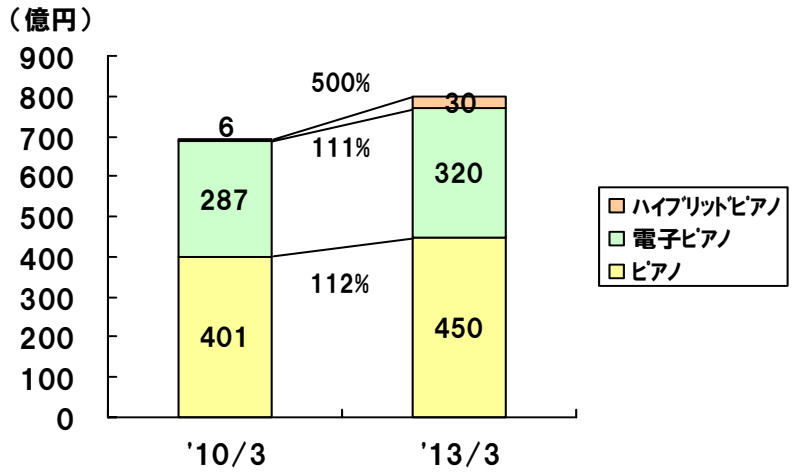


楽器事業の成長

YAMAHA

トータルピアノ戦略　～お客様の多様な価値観を充足～

694億円 ⇒ 800億円（115%）



台数	'10/3	'13/3
アップライトP	74,700	92,800
（内、中国）	（34,400）	（50,900）
グランドP	13,000	12,600
（内、プレミアムP）	（450）	（730）
電子P	336,500	413,800
ハイブリッドP	2,700	8,000
合計	426,900	527,200

主要施策

プレミアムピアノ：世界シェア28%の獲得

- THE CFシリーズの市場評価確立とヤマハピアノイメージの引き上げ
- ヤマハの営業体制活用によるBösendorferの販売軌道乗せ

ハイブリッドピアノ：新ジャンルを確立

- ピアノに劣らない演奏性・表現力・音質の総合的訴求
- 下位モデルを投入し、商品ラインアップを充実

電子ピアノ：世界シェアNo.1を堅持

- 中高価格帯で新たな価値を提案し、お客様の多様な欲求に対応
- 低価格のボリュームゾーンへ参入して、新規顧客を獲得

楽器事業の成長

コンボ戦略　～市場でのプレゼンス拡大～

コンボ商品市場（全世界）

市場規模（2,800億円）	ｷﾞﾀｰ市場				ﾄﾞﾗﾑ市場	
	アコースティック ｷﾞﾀｰ	エレキｷﾞﾀｰ	ｱﾝﾌﾟ	ｴﾌｪｸﾀｰ	アコースティック ﾄﾞﾗﾑ	電子ﾄﾞﾗﾑ
	950億円	950億円	350億円	150億円	280億円	120億円

ヤマハ製品マップ

アコースティック

エレキ

クラシック

ﾍﾞｰｽ

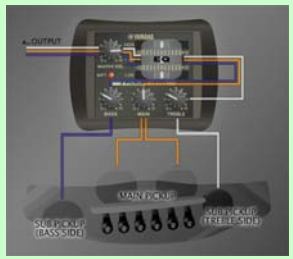
エレクトリック・アコースティック

新興国に戦略モデル投入

新規コンセプト商品を開発し、市場参入

未参入市場

S.R.T. システム等新技術の開発で差別化



PHX

DTX drums

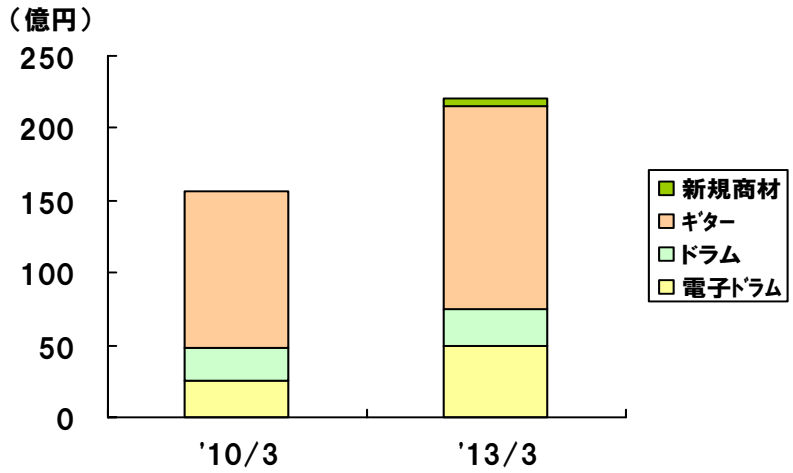
他社を凌ぐナチュラルな打感と静粛性を実現した「DTX-PAD」の商品ラインアップを充実

楽器事業の成長

YAMAHA

コンボ戦略　～市場でのプレゼンス拡大～

157億円 ⇒ 220億円（140%）



【基本戦略】

- ■ ｴﾚｸﾄﾘｯｸ・ｱｺｰｽﾃｨｯｸｷﾞﾀｰ（EAG）と電子ﾄﾞﾗﾑを成長のﾄﾞﾗｲﾊﾞｰとする
- ■ US、中国、ｱｼﾞｱ・ﾊﾟｼﾌｨｯｸ地域を重点市場と位置付ける
- ■ ﾌﾟﾛﾌｪｯｼｮﾅﾙなｺﾝﾎﾞﾌﾞﾗﾝﾄﾞとしての専門性・価値伝達力を強化する

主要施策

EAG：US輸入EAG市場ｼｪｱNo.1の奪取

- ■ 差別化要素にﾌｫｰｶｽした商品の継続的投入
- ■ 市場の73%を占める「ｴﾚｸﾄﾘｯｸ・ｱｺｰｽﾃｨｯｸ」市場を攻める

AG：市場・ｾｸﾞﾒﾝﾄ毎の商品戦略

- ■ ﾌｫｰｸｷﾞﾀｰLｼﾘｰｽﾞ拡充による中高級価格帯の拡販
- ■ ｸﾗｼｯｸｷﾞﾀｰの全面ﾓﾃﾞﾙﾁｪﾝｼﾞ
- ■ 新興国市場向け商品の開発・投入

電子ﾄﾞﾗﾑ：世界No.1ｼｪｱの獲得

- ■「DTX-PAD」を核としてﾗｲﾝｱｯﾌﾟを刷新
- ■ 低価格帯での差別化技術の確立
- ■「DTXdrums」ﾌﾞﾗﾝﾄﾞを確立

音響機器事業の成長

YAMAHA

PA機器事業　～成長戦略の再加速～

業務用音響機器市場（全世界）

	ﾊﾞﾝﾄﾞﾗｲﾌﾞ・制作	放送・制作	レンタル/ツアー	固定設備	
	（ﾌﾟﾗｲﾍﾞｰﾄﾕｰｽ）	（ｽﾀｼﾞｵ・放送局等）	（ｺﾝｻｰﾄ・ｲﾍﾞﾝﾄ等）	EIS：専門ｵﾍﾟﾚｰﾀのいる（劇場・US教会等）	CIS：専門ｵﾍﾟﾚｰﾀのいない（ﾎﾃﾙ宴会場等）
業務用途 B to B（＋楽器店ルート）	商品領域の拡大（ｽﾋﾟｰｶｰ・ﾊﾟﾜｰｱﾝﾌﾟの充実）	540億円	160億円	520億円	1，920億円
個人用途 楽器店ルート		530億円	210億円		事業領域の拡大（新規商品の投入・販売体制の整備）
個人用途 楽器店・Webルート	300億円	ｿﾌﾄ・ﾊｰﾄﾞ商品拡充		商品領域の拡大（ｽﾋﾟｰｶｰ・ﾊﾟﾜｰｱﾝﾌﾟ・ﾌﾟﾛｾｯｻｰの充実）	

現状の事業領域

拡大

現状の事業領域

現状の商品領域

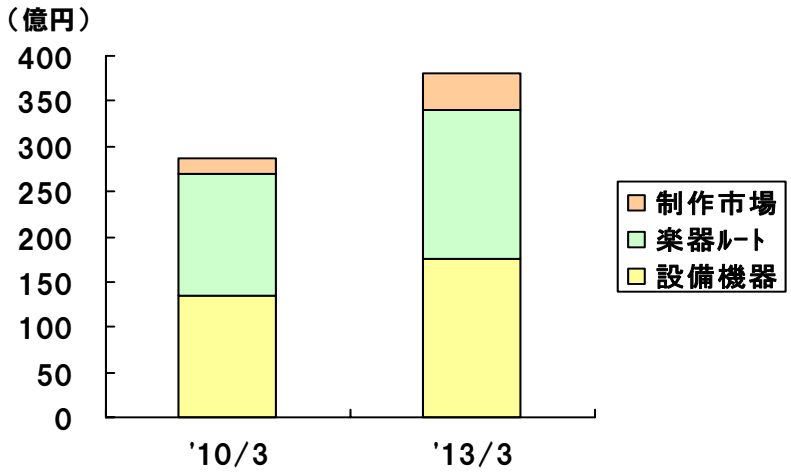
steinberg Creativity First

NEXO INNOVATE

音響機器事業の成長

PA機器事業　～成長戦略の再加速～

286億円 ⇒ 380億円（133%）



【基本戦略】

- ヤマハの強みである「デジタル技術＋ネットワーク技術」を活かしたシステム・ソリューションの提供
- 市場規模の大きなCommercial Installed Soundへの事業領域拡大
- Steinbergブランドとのシナジー創出
- 中国を始めとする新興国の開拓推進

主要施策

設備機器：ミキサーNo.1の堅持

- 次世代ミキサーの開発とラインアップ拡充
- NEXO等出力系商品を含むワンストップソリューションの実現と提案力の強化

楽器ルート：商品ラインアップの充実

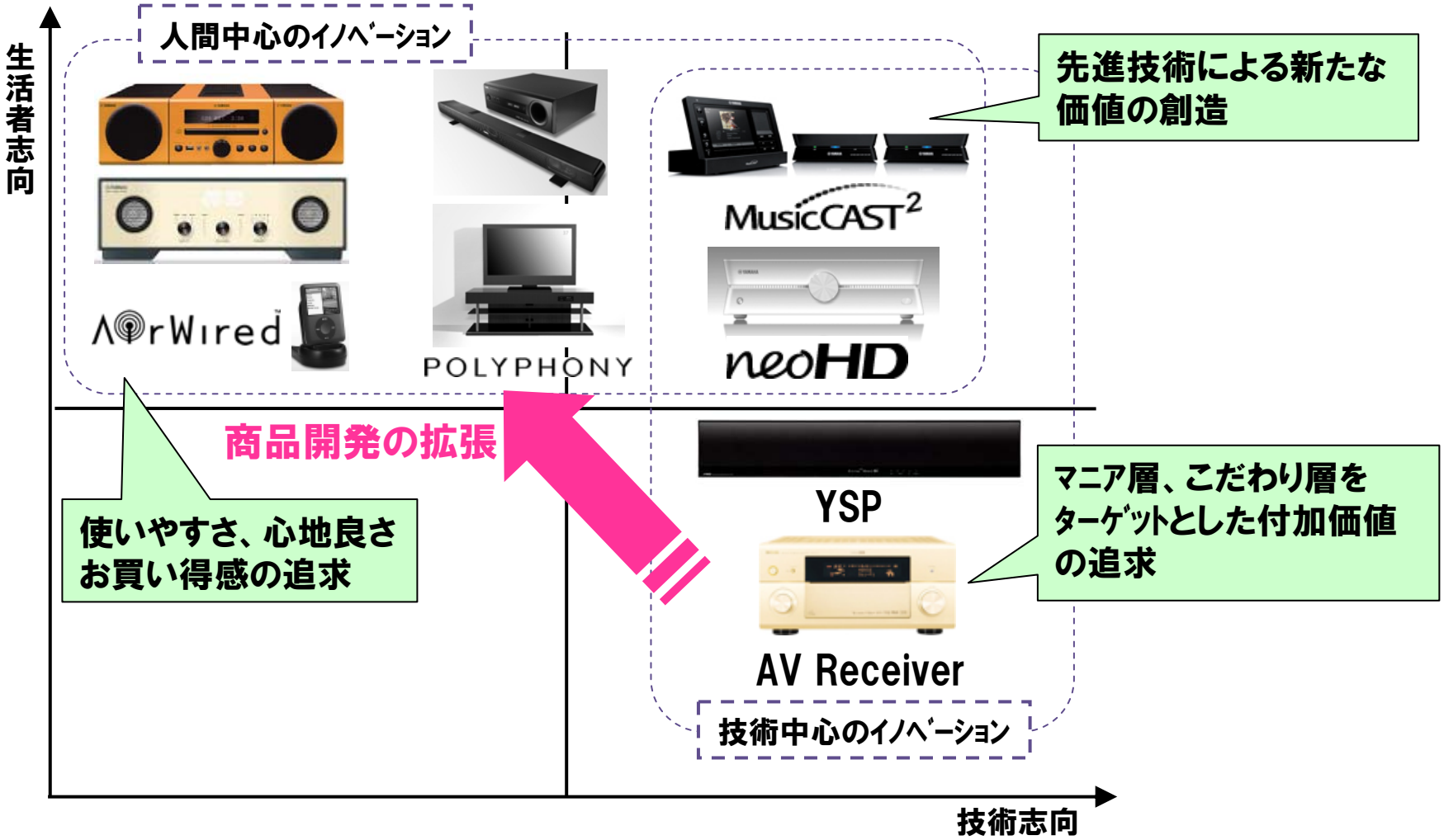
- パワードスピーカーのラインアップ拡充
- 小型PAのデジタル化、ネットワーク化対応

制作市場：Steinbergブランド商品の拡充

- 北米販売体制の強化
- ソフトウエアインテグレーション強化とハードウエア拡充
- 業務制作市場向け新商品の開発

AV機器事業の成長

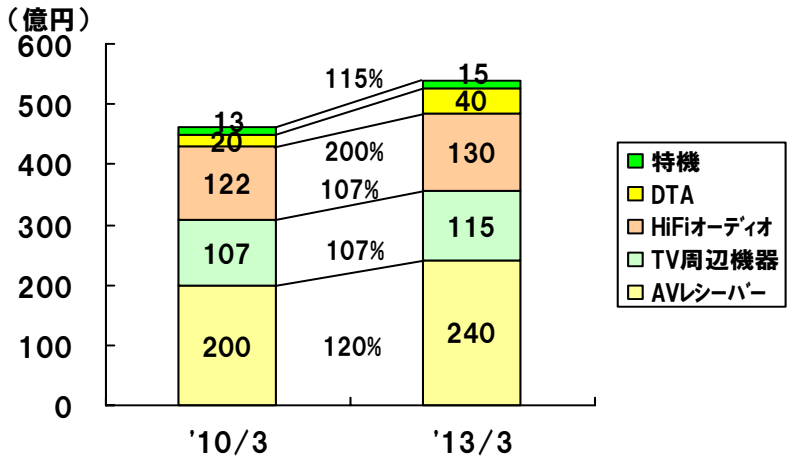
～技術志向から生活者志向へ～



AV機器事業の成長

～技術志向から生活者志向へ～

462億円 ⇒ 540億円（117%）



【基本戦略】

- 音・美しさ・使いやすさ・先進性・信頼性の全ての面において優れた品質を実現し、顧客支持を獲得
- 次なる事業の柱としてTV周辺、HiFiオーディオ、デスクトップオーディオ（DTA）領域の拡大
- 合理化された設計、製造プロセスによるコストダウンの実現とボリュームゾーン価格帯商品の導入

主要施策

AVレシーバー：AVレシーバーNo.1の堅持

- 競合他社に先んじた商品仕様の充実と性能向上
- 新機能・新規格への迅速な対応

TV周辺機器：ボリュームゾーン強化

- 超ローコストワンバー商品の開発
- ラックシアターのラインアップ拡大
- HTiBのラインアップ強化

HiFiオーディオ：iPod・ネットワークへ対応

- PianoCraftや普及価格帯ミニシステムの拡充
- 新素材ユニット内製化等によるスピーカーの差別化

DTA：音質・デザイン・使い勝手を追求

- 生活シーンに応じた多様な商品の発売
- ボリュームゾーン商品の拡大

生産構造改革

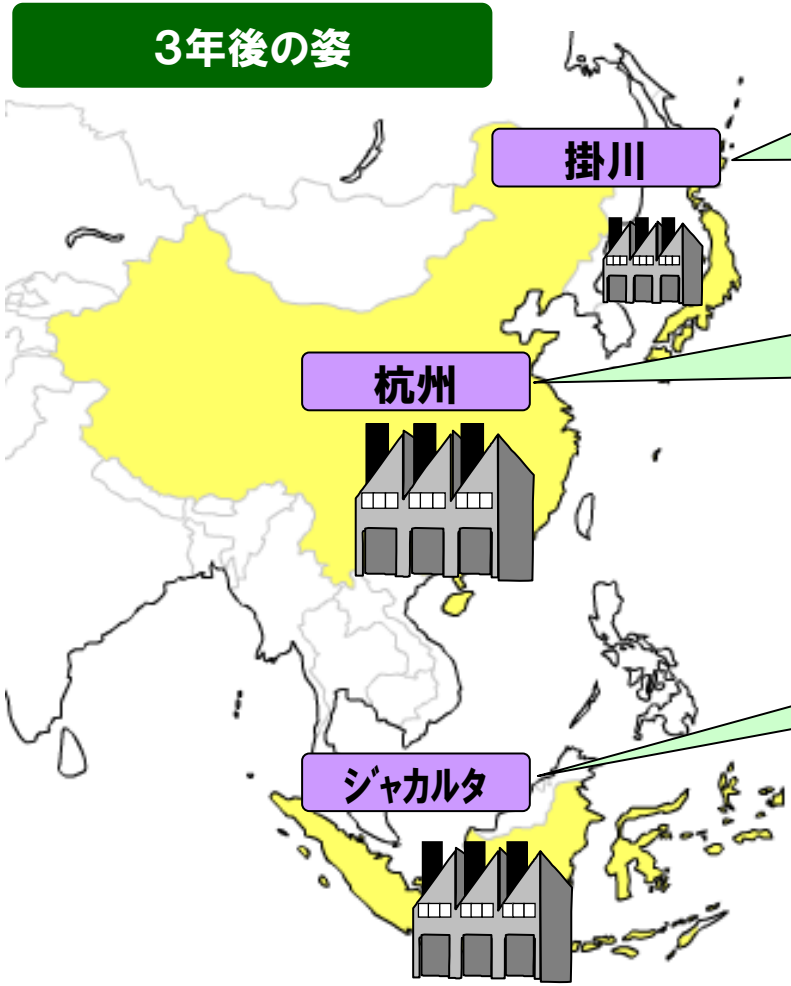
生産拠点の再編　～日本、中国、インドネシア3生産拠点体制の確立～

	現状		3年後
ピアノ	本社・浜松工場 掛川工場 杭州ヤマハ（中国） YI（インドネシア）	① 2010年8月、3拠点化完了 ② 海外への生産移管推進 →	掛川工場 杭州ヤマハ（中国） YI（インドネシア）
管教育	埼玉工場 豊岡工場 蕭山ヤマハ（中国） YMPI（インドネシア）	① 2010年10月、蕭山新工場稼動 ② 2012年、3拠点化完了（埼玉閉鎖） ③ 海外への生産移管推進 →	豊岡工場 新蕭山ヤマハ（中国） YMPI（インドネシア）
弦打	ミュージッククラフト（日本） 杭州ヤマハ（中国） OEM YMMI（インドネシア）	① ミュージッククラフトはハイエンドギター特化 ② OEMギターのYMMIへの取り込み →	ミュージッククラフト（日本） 杭州ヤマハ（中国） YMMI（インドネシア）
PA・DMI	豊岡工場 天津ヤマハ（中国） YMMA（インドネシア）	○ 海外工場の増産体制構築 →	豊岡工場 天津ヤマハ（中国） YMMA（インドネシア）
AV機器	YEM（マレーシア） YES（中国） YEMI（インドネシア）	○ 内製化推進による付加価値取り込み →	YEM（マレーシア） YES（中国） YEMI（インドネシア）

生産構造改革

ピアノ生産　～3生産拠点の役割を明確化～

3年後の姿



■ 国内・輸出向け中高級ﾋﾟｱﾉの生産拠点
■ 製造技術開発・技能伝承・製造人材育成の「ﾏｻﾞｰ機能」

■ 中国・北米向け普及価格帯ﾋﾟｱﾉの生産拠点
■ ﾋﾟｱﾉ部品の供給基地
■ UP6万台、部品9万台の生産体制を構築

■ 欧州・ｱｼﾞｱ・ﾊﾟｼﾌｨｯｸ地域向け普及価格帯ｱｯﾌﾟﾗｲﾄﾋﾟｱﾉの生産拠点
■ 普及価格帯ｸﾞﾗﾝﾄﾞﾋﾟｱﾉの生産拠点
■ 日本へ普及価格帯ｱｯﾌﾟﾗｲﾄﾋﾟｱﾉを供給

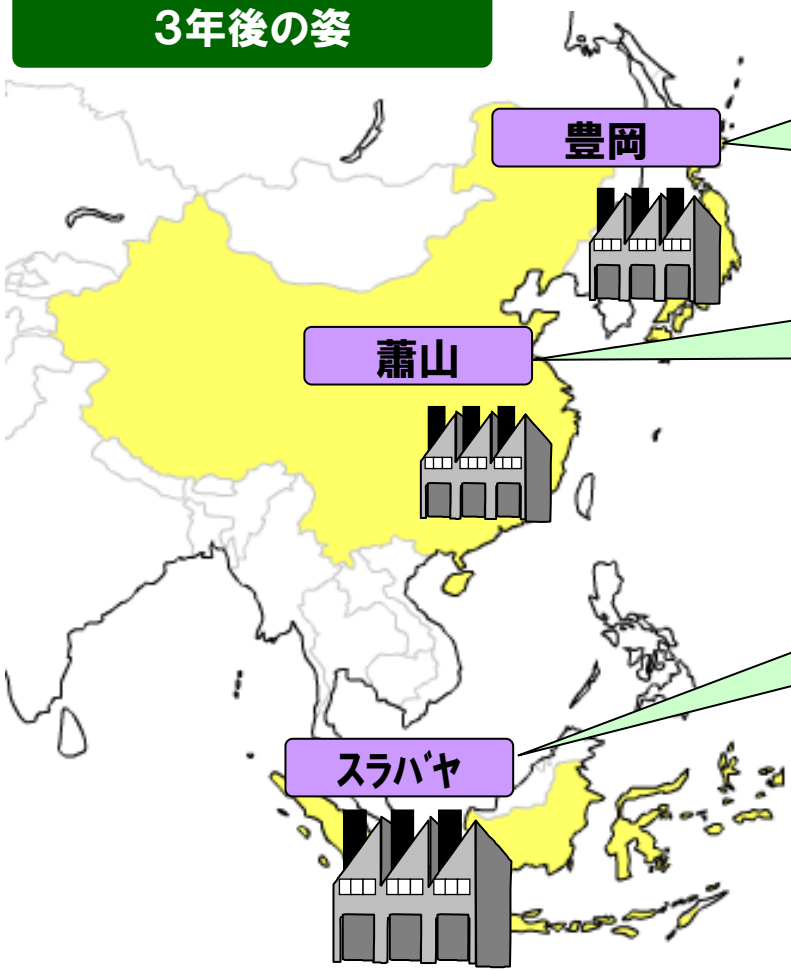
生産台数	’10/3	構成比
日本	26,000	32%
中国	36,000	44%
ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ	20,000	24%
合計	82,000	100%

’13/3	構成比
18,000	17%
56,000	52%
34,000	31%
108,000	100%

生産構造改革

管楽器生産　～3生産拠点の役割を明確化～

3年後の姿



- 高級品を中心とした高付加価値製品の生産を担う「匠集団」
- 人材ﾊﾞﾝｸ・海外技術支援・技術情報発信の「ﾏｻﾞｰ機能」

- 中国及び輸出用金管楽器の生産拠点
- 金管部品（ｹｰｽを含む）の一貫生産
- 各工場向け材料の現地調達を推進

- 輸出用木管楽器の生産拠点
- 木管部品（ｹｰｽを含む）の一貫生産

生産本数	’10/3	構成比
日本	107,000	35%
中国	83,000	27%
ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ	115,000	38%
合計	305,000	100%

’13/3	構成比
96,000	27%
98,000	28%
158,000	45%
352,000	100%

ミュージックプレイング事業の収益化

～楽器演奏人口の拡大～

事業の骨子：様々な「機会」と「場」を提供し、収益事業として成長を図る

ヤマハ音楽教室の展開

日本：4,600教室

海外：1,600教室（40カ国）

＋

「機会」と「場」の拡大

■ローカルプログラム

－ 鍵盤教室

中国・インドで入門層向け教室展開

－ 学校音楽教育

新興国における器楽合奏の普及

■ファミリーアンサンブル

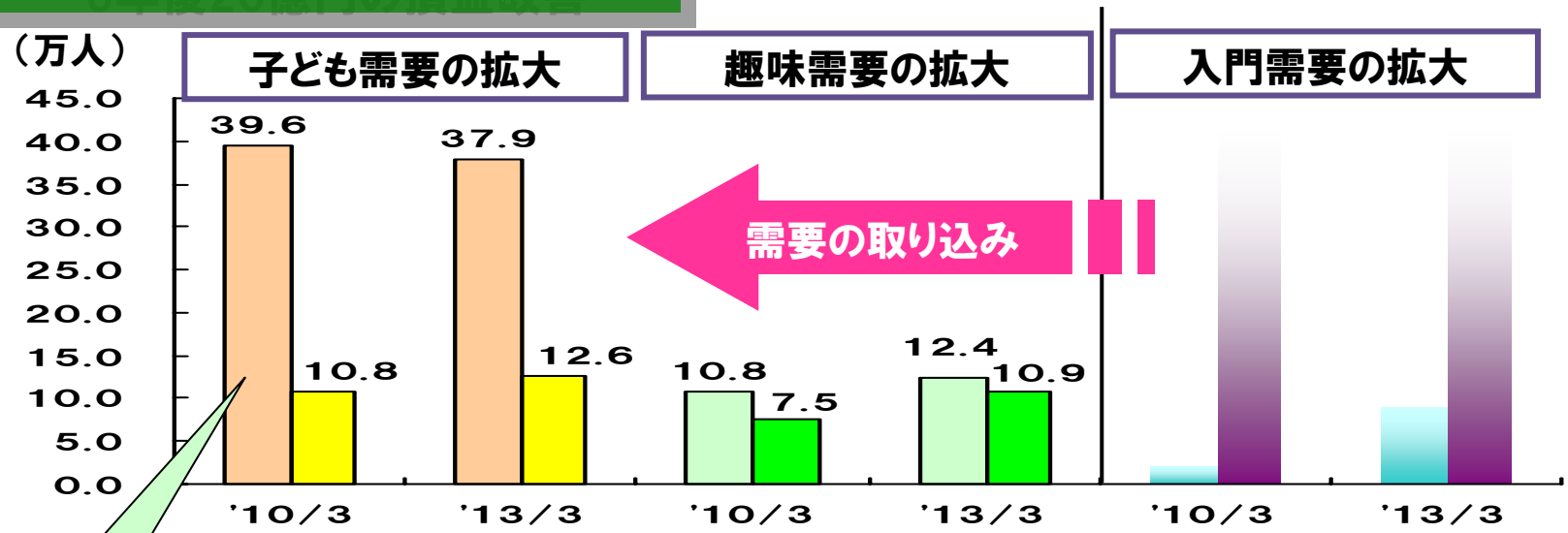
■音楽企画事業

（コンサルタント・イベント開催）

ミュージックプレイング事業の収益化

～楽器演奏人口の拡大～

3年後20億円の損益改善



対象人口が減少する中、定着・進級率を向上

ヤマハ音楽教室

日本
- 1～3歳児コースの充実
- 管弦打教室の開設

海外
- 新幼児科導入
- 中国・韓国で拡大

Popular Music School

日本
- 「大人の音楽レッスン」充実
- Music Lesson Online を積極展開

海外
- 現地ニーズに対応

ローカルプログラム

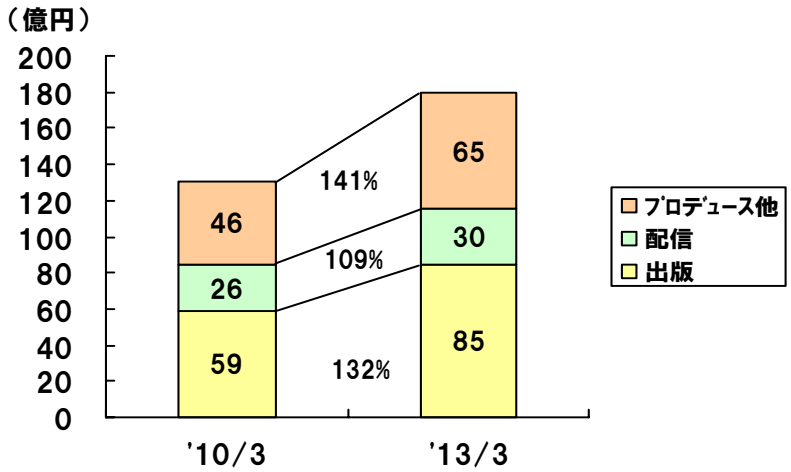
鍵盤教室
- 中国・インドで入門層向け教室展開

学校音楽教育
- 新興国における器楽合奏の普及

ミュージックエンタテインメント事業の成長

～音楽ソフトビジネスの多面展開～

131億円 ⇒ 180億円（137%）



【基本戦略】

- グループのIT技術を活用したインターネットビジネスの拡大
- Music Revolutionによるアーティストの発掘
- グループシナジーを生かしたアーティストの育成と事業開発
- 積極的な出版権の獲得による権利ビジネス強化
- 他社との提携推進

Music Revolution Song Contest

オーディション・スカウト等

発掘・育成・デビュー

イベント・商品企画・制作

コンテンツ販売

ヤマハアーティスト

「教育」領域での事業拡張

～共通の教育理念の下で、子どもを対象に事業を拡張～

47億円 ⇒ 58億円（123%）＊音楽教室を除く

年齢

大人の音楽レッスン

対象は子ども

2011年度からの小学校での英語義務化に対応して、拠点を拡大

音楽教室との併設 → 単独教室の展開

小学生
幼児科
おんがくなかよしコース
赤りんごコース
おとのおもちゃばこ

ヤマハ音楽教室

小学生
えいごではなそ
リズムでえいご
えいごでいっしょ

ヤマハ英語教室 Yamaha English School

施設の設営
生徒の募集
講師の育成・管理
教室運営手法

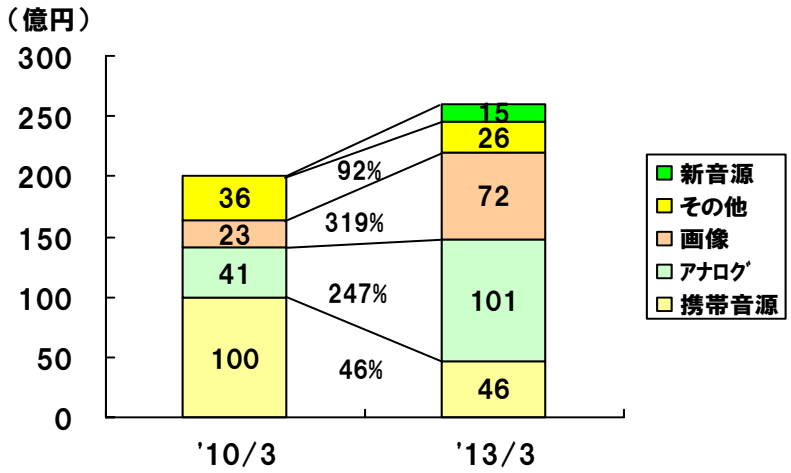
他社とのコラボレーション検討

「3つの教育理念」: ① 適期教育 ② グループレッスン ③ 創造性の育成

半導体事業の成長

～独創的なデバイスで差別化推進～

200億円 ⇒ 260億円（130%）



【基本方針】

- アナログ系デバイスで安定成長を確保する
- デジタル系デバイスを収益の柱とする
- 中国を始めとする成長市場を開拓する

主要施策

アナログ系デバイス：顧客基盤の拡大

- コーデック：カスタムメイドで顧客ごとに最適化したソリューションを提供
- Dアンプ：携帯電話・TV・遊技機に特化
- 地磁気センサー：スマートフォン向け開発強化

画像・音源：他社との差別化推進

- アミューズメント：圧倒的な描画性能を誇る新商品投入。コンテンツの統合開発環境を提供
- 車載：高品位なグラフィック表現を実現する新商品の投入。安心・安全・快適な音環境を提案

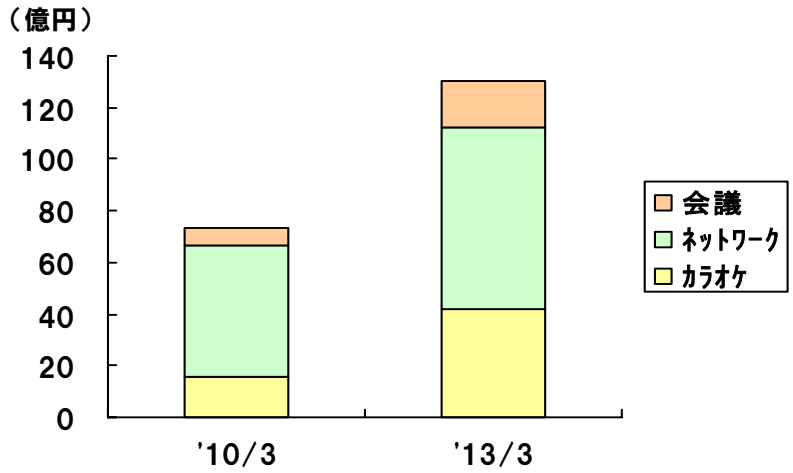
新音源：新たな価値提案

- 携帯電話向け：ソフト音源では実現出来ない圧倒的な表現力とサービスの提供
- 中国市場向け：中国市場に合致した新商品で新たな価値を提案

サウンドネットワーク事業の成長

～音・ネットワーク分野で新たなビジネスを創出～

73億円 ⇒ 130億円（178%）



【基本方針】

- 快適な音・ネットワーク環境を実現するための技術・デバイス・商品の開発
- ソリューション提案力・顧客サポート力を強化して新たなビジネスの創出

主要施策

通信カラオケ機器：次期モデルの立上げ

- カラオケ機器：次期モデルの立ち上げと継続的な音関連技術の提案
- 小型スピーカーOEM：新規顧客の開拓

ネットワーク関連機器：新規顧客開拓

- ルーターを中心とした新商品を、市場ニーズの変化に対応し継続的に投入
- 新市場開拓：中国市場の開拓

遠隔会議マイクスピーカー：事業対象の絞込み

- Web会議用途の深耕と他のハンズフリー需要の獲得
- 日本・中国・アジア・パシフィック地域を重点に拡販

「音」領域での新規事業創出

～新技術を事業化～

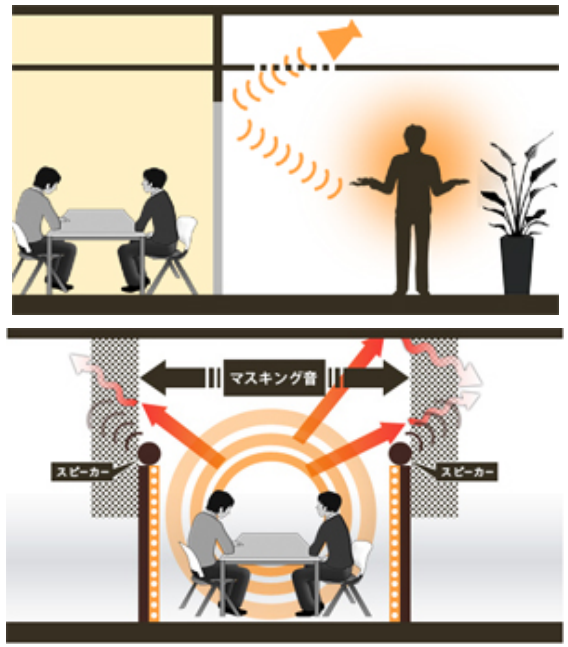
18億円 ⇒ 50億円（278%）

「音」環境ビジネスの展開

防音室（既存）

高い遮音性能、居住性、優れた音場を実現した防音室。ｼﾝﾌﾟﾙなﾃﾞｻﾞｲﾝで、組み立てが簡単なため移設も自由

ｽﾋﾟｰﾁﾌﾟﾗｲﾊﾞｼｰｼｽﾃﾑ



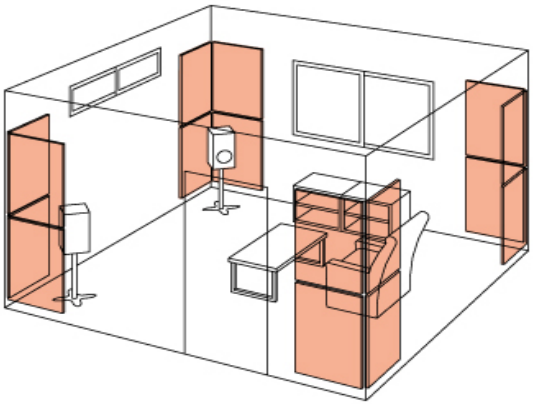
人の声から合成されたﾏｽｷﾝｸﾞ音で会話を聞き取りにくくする技術で会話ﾌﾟﾗｲﾊﾞｼｰを保護する環境を提供する

「音」領域での新規事業創出

～新技術を事業化～

「音」空間ビジネスの展開

調音ﾊﾟﾈﾙ



音の響きを適度に抑える「吸音性能」と音響障害を除去して質の良い響きを生む「散乱性能」を併せ持つ

超薄型軽量ﾌﾚｷｼﾌﾞﾙｽﾋﾟｰｶｰ

薄く（2mm）、軽く（1kg/5㎡）、ﾌﾚｷｼﾌﾞﾙ。大面積での製作、表面への印刷が可能。近くでもうるさくなく、遠くでも聞こえる（強い指向性）

YAMAHA

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。

YAMAHA

感 動 を ・ と も に ・ 創 る