

各 位

2010年4月6日

会社名 ヤマハ株式会社
代表者名 代表取締役社長 梅村 充
(コード番号 7951 東証第一部)
問合せ先 広報部広報グループ
(TEL 03-5488-6601)

新中期経営計画 「Yamaha Management Plan 125」の概要について

当社は、2010年3月末で終了した中期経営計画「Yamaha Growth Plan 2010 (YGP2010)」に続き、2011年3月期から2013年3月期までの3年間を対象として、経営の基本方針、重点事業戦略および数値目標を定めた新中期経営計画「Yamaha Management Plan 125」(YMP125)」を策定しました。

今回の計画では、この3年間を「成長基盤構築フェーズ」と位置付け、「楽器・音楽・音響」領域に経営資源を集中して、強固な成長基盤の構築を図ります。また、事業構造改革を継続して推進すると共に新たな成長の芽を育てます。

計画最終年度となる2013年3月期の連結売上高は、**4,270億円**(3年間の実質成長率115%)、営業利益は、**250億円**(売上高営業利益率6%)、ROEは7%を目指します。



1. 中期経営計画「YGP2010」のレビュー

前回の計画では、売上高5,900億円、営業利益450億円、ROE10%の達成を目指していましたが、3月19日発表の通り、売上高4,130億円(対目標70%)、営業利益60億円(対目標▲390億円)、ROE▲2.0%と、目標に対して大幅な未達となる見込みです。一方、フリーキャッシュフローは、ヤマハ発動機株式会社の株式一部売却による収入の増加もあり、691億円(対目標+141億円)となりました。

そうした中で、中国では、計画通り、毎年2桁成長を実現することが出来ました。また、事業構造改革や楽器生産拠点の統廃合が進展しました。しかしながら、需要の急変や顧客行動の変化への対応に遅れが生じており、特に主力の楽器事業での収益力が低下し、課題として残りました。

2. 経営の方向性

「YMP125」を策定するに当たって、経営ビジョンとして「ヤマハが目指す姿」を掲げると共に「事業領域の再定義」を行ない、中長期的な経営の方向性を明確にしました。今後は、経営資源を集中してブランド価値を高める「コア事業」とそこで生み出されたコア・コンピタンスを活用して成長を図る「関連事業」の二つの事業領域で事業の組み立てを行ないます。また、メーカーとしての「モノ」事業と並行して、当社が得意とする、システム・サービスやコンテンツの提供を行なう「コト」事業を育成していきます。

1) ヤマハが目指す姿

「信頼と憧れのブランド」となる
「音・音楽」をコアとする
「モノ」と「コト」の両輪で成長する

2) 事業領域の再定義

「コア事業」 「楽器・音楽・音響」に関わる事業
(楽器・音響機器、AV機器、音楽教室、音楽ソフト)

「関連事業」 「コア・コンピタンス」を活用する事業
(サウンドネットワーク、ゴルフ、半導体事業、FA・自動車内装部品
英語教室、レクリエーション)

3. 新中期経営計画の概要

1) タイトル 「Yamaha Management Plan 125」

創業125周年(2013年3月期)に向けて成長への基盤を作る

2) 位置づけ 楽器・音楽・音響領域で強固な成長基盤を構築するフェーズ

3) 数値目標 (2013年3月期)

売上高 4,270億円

(*リビング、マグネシウム部品事業を除いた売上高からの実質成長率115%)

営業利益 250億円(売上高営業利益率6%) ROE 7%

設備投資 380億円(3年間) フリーC/F 400億円(3年間)

4) 戦略骨子の内容 *金額は2010年3月期予想と2013年3月期目標の売上高

中国を始めとする新興国では、5年後の売上高1,000億円を目標に経営資源を投入し、成長を加速していきます。景気の回復が遅い先進国については、市場規模の大きな商品カテゴリーに集中して新商品を投入し、マーケットシェアの拡大を図ります。また、需要動向を見据えて、戦略の推進に最適な生産体制の構築を行います。「コト」事業については、従来のヤマハ音楽教室や英語教室以外の分野へも進出して、新しいビジネスモデルを構築します。一方、関連事業では、特に、「音」領域で新しく開発された技術の事業化に取り組んでいきます。

<中国、新興市場の成長加速化>

市場適合商品の開発・投入と販売網の拡充に重点的に取り組みます。あわせて、楽器演奏人口の拡大を図るため、ヤマハ音楽教室に加えて、現地嗜好に即したローカルプログラムを開発して、導入していきます。

・中国 161億円→245億円(152%)

・アジア・パシフィック地域 495億円→590億円(119%)

<先進国市場では商品戦略によるマーケットシェア拡大>

消費の二極化、「こだわり志向」と「低価格志向」に対応した商品開発を進めます。独自の技術と感性で革新的な製品を開発し、「こだわり志向」のお客様の多様な価値観を充足していきます。一方、品質を確保した上で、お客様が目的を果たすために必要な基本性能に絞った価値感のある商品を「低価格志向」のお客様に提供していきます。

・トータルピアノ戦略 694億円→800億円(115%)

・コンボ戦略 157億円→220億円(140%)

・PA機器事業 286億円→380億円(133%)

・AV機器事業 462億円→540億円(117%)

<需要動向に合わせた最適生産体制の構築>

主力生産拠点である日本・中国・インドネシア（AV機器はマレーシアを含む）の役割・機能を明確にした上で、製造力を更に強化します。特に、ピアノと管楽器については、日本国内の生産拠点を再編すると共に海外への生産移管を進めていきます。

<コト事業でのビジネスモデル構築>

時代や地域、社会の要請に応じて従来のヤマハ音楽教室以外でも様々な「機会」と「場」をお客様に提供することによって音楽演奏人口を拡大していきます。音楽教育の領域を超えてビジネスを展開することから、これを「ミュージックプレイング事業」と呼びます。子供需要や「大人の音楽レッスン」等の趣味需要に加えて、新興国での需要を創出していきます。音楽ソフトビジネスを担うミュージックエンタテインメント事業についても、関連会社の総力を結集して更なる成長を図ります。また、2011年度からの小学校での英語義務化に対応して英語教室の拠点を拡大していくと共に今まで蓄積したノウハウを活かしながら教育事業の幅を広げていきます。

・ミュージックプレイング事業	3年後20億円の損益改善
・ミュージックエンタテインメント事業	131億円→180億円（137%）
・「教育」領域での事業拡張	47億円→58億円（123%）

<「音」領域での新規ビジネス創出>

半導体事業では、音源と画像で独創的なデバイスを開発して、他社との差別化を図ると共に新たな供給先として中国市場の開拓を進めます。又、既存の防音を含む音場制御事業をサウンドネットワーク事業に包括して、スピーチプライバシーシステム、調音パネル、超薄型軽量フレキシブルスピーカー等新しい「音」領域の技術を「音環境」・「音空間」のビジネスとして事業化していきます。

・半導体事業	200億円→260億円（130%）
・サウンドネットワーク事業	73億円→130億円（178%）
・「音」領域での新規事業創出	18億円→50億円（278%）

以上