

ヤマハグループ新中期経営計画

NEXT STAGE 12

Yamaha Medium-Term Management Plan

2016年4月～2019年3月



コーポレートスローガン

感動を・ともに・創る

企業理念

私たちは、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

「なくてはならない、個性輝く企業」になる

～ ブランド力を一段高め、高収益な企業へ ～

前中計 YMP2016 レビュー (今のヤマハ)

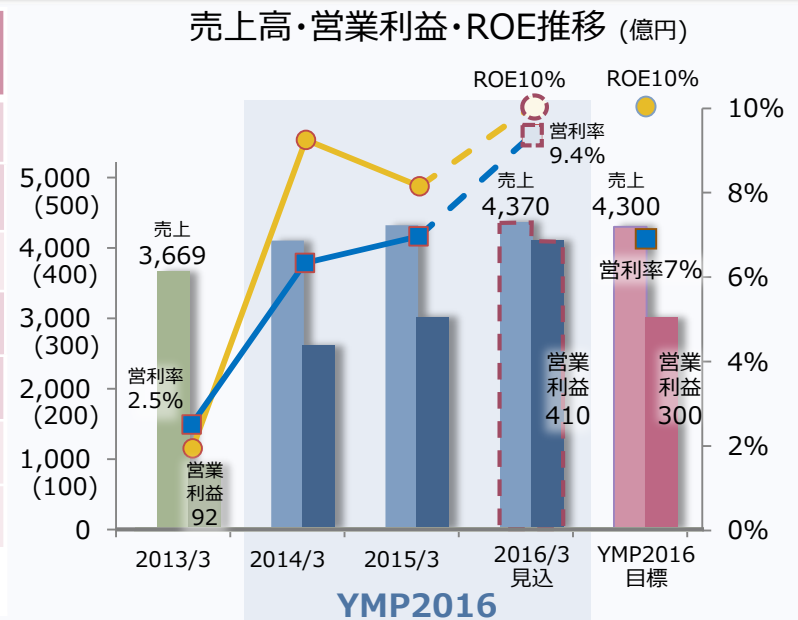


事業構造改革（国内営業・生産、半導体）の成果出しに加え、コストダウンの推進、主力の楽器事業の粗利改善等で利益の大幅な伸長を実現

	2013/3 前々中計最終年	2016/3見込 YMP2016	伸長率	YMP2016 目標
売上高	3,669 億円	4,370 億円	119 %	4,300 億円
営業利益	92 億円	410 億円	446 %	300 億円
内、楽器/音響	64 /46 億円	316/84 億円	494%/183%	185/85 億円
営業利益率	2.5 %	9.4 %	376 %	7 %
ROE	1.9 %	10.0 %	526 %	10 %
EPS	21 円	179 円	852 %	-
FCF(3年間)	100 億円	696 億円	696 %	500 億円*
株式時価総額	1,842 億円	6,687 億円 ^{*2}	363 %	

* YMP2016のFCF目標にはM&A投資を含まず

*2: 2016/3末時点



重点事業戦略の進捗

【達成】

- エレクトロニクス事業領域での売上成長
2013/3 1,021億円 → 2016/3 1,519億円
(目標 1,346億円)
- コスト競争力の強化
目標 150億円のコストダウン → 見込 164億円(グロス)

【残課題】

- 中国・新興国での売上成長
南米・ロシア等の経済低迷もあり、営業投資に遅れ
2013/3 771億円 → 2016/3 1,099億円
(目標 1,102億円)
- 新規の事業開発
M&Aで2社を買収、社内インキュベーションの体制を整備するも、成果出しに時間を要する

新中期経営計画の概要

NEXT STAGE 12

Yamaha Medium-Term Management Plan

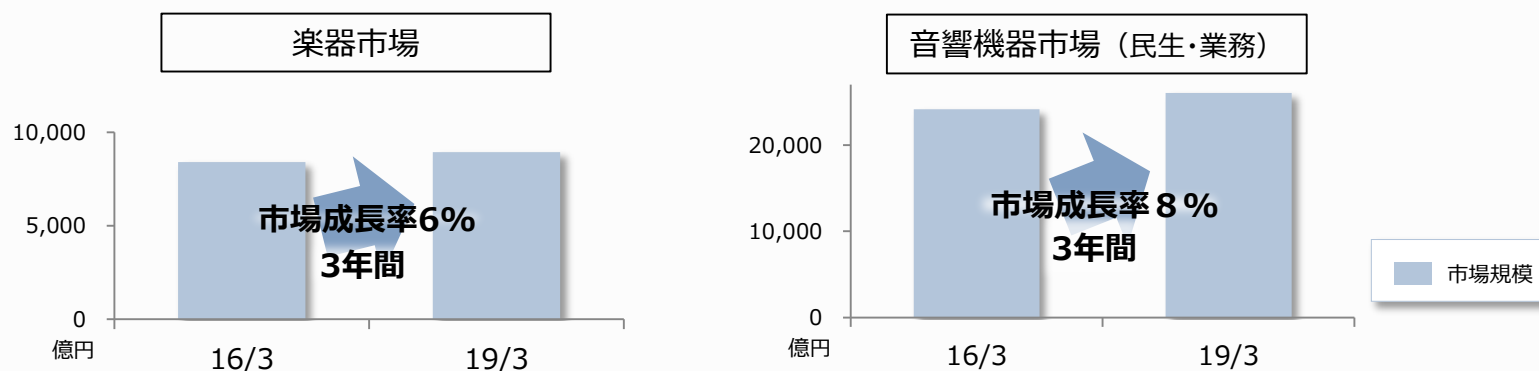
環境認識

① 世界のマクロ経済は先行きに不透明感残るも、中期的には緩やかに成長

成熟国	短期的な金融市場の調整が一服した後、欧米を中心に景気回復
中国	成長率の緩やかな低下は続くが、一定の経済成長は継続。平均所得は上昇
新興国	アセアン各国は比較的堅調に推移。南米、ロシアは当面景気厳しい。国ごとにばらつきが存在

② ITネットワークを介しての人・モノ・コトの連携が加速し、新たな価値や楽しみが生まれる

市場規模予測



- 楽器市場は、新興国における中間層の可処分所得増を背景に緩やかに拡大
- 音響機器市場は、ネットワーク技術の革新によって新たな需要が生まれ市場が拡大

「なくてはならない、個性輝く企業」になる

ブランド力を一段高め、高収益な企業へ【営業利益率20%】

新中期経営計画

NEXT STAGE 12

Yamaha Medium-Term Management Plan

ブランド力の強化と、その成果としての利益率の向上

営業利益率

12% (2019年3月期-目標)

円高傾向を克服し、収益力向上

2016
~2019

2013
~2016

YMP2016

事業構造改革、コストダウン、楽器事業粗利改善等で、大幅に利益を伸長

営業利益率

9.4% (2016年3月期-見込)

2010
~2013

YMP125

事業構造改革により経営基盤を再構築

営業利益率

2.5% (2013年3月期)

基本戦略

新たな価値創造と差別化で、競争優位力を高める

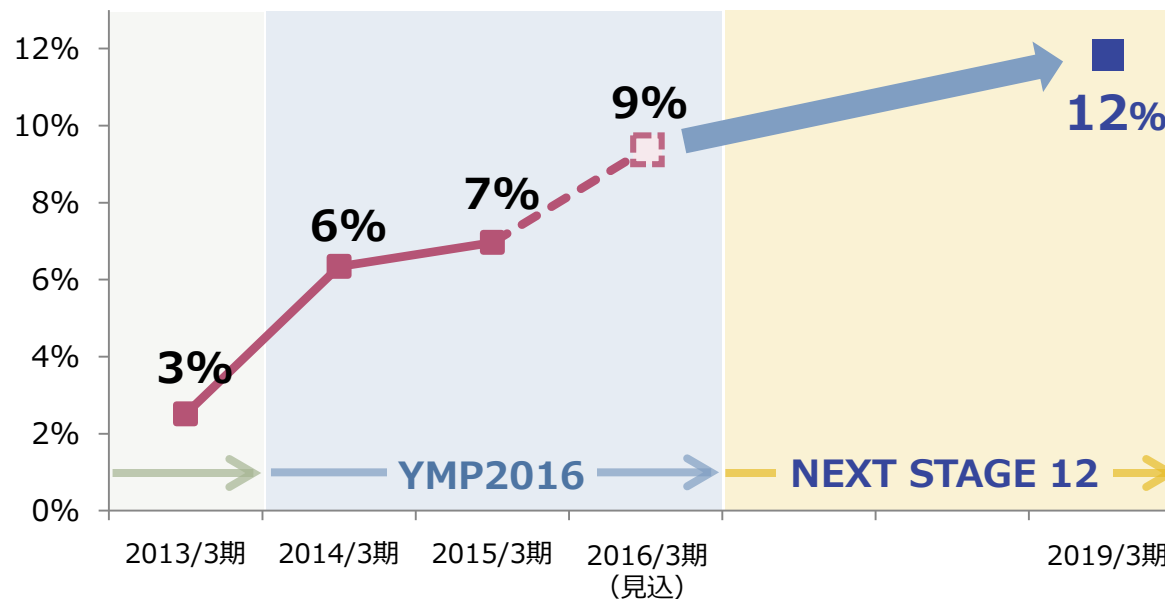
お客様とのつながりを一層強め
魅力品質を高めるとともに
常に新しい価値ソリューションを提案する

経営目標 (3年後)

営業利益率 12% (2019年3月期)

- 楽器事業のさらなる収益力向上(営業利益率15%水準へ)
- 楽器に並ぶ将来の事業規模を見据えた、音響機器事業の成長(売上高実質伸長20%)
- 楽器・音響機器に次ぐ、第3の柱となる部品・装置事業の基盤確立

営業利益率 (経営目標)



売上高 (億円)	3,669	4,103	4,322	4,370	4,650
営業利益 (億円)	92	260	301	410	550
ROE	1.9%	9.2%	8.1%	10.0%	10% 水準
EPS (円)	21	118	129	179	200円 水準

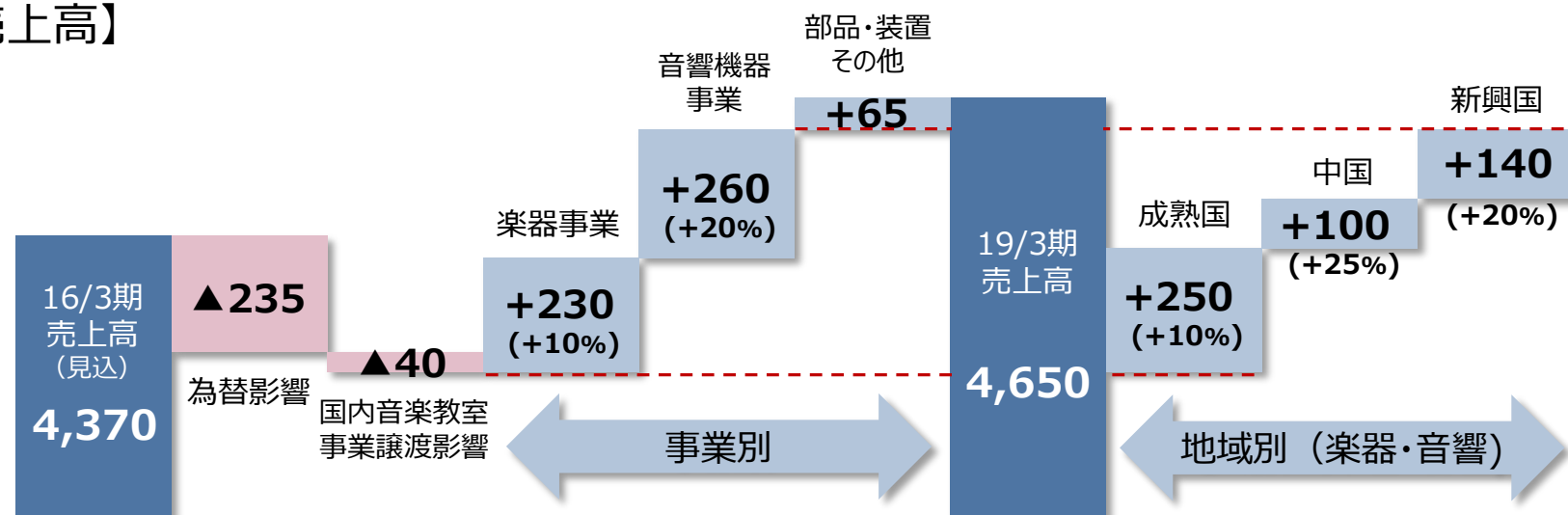
為替 レート	USD (円)	82	100	109	121	115
	EUR (円)	103	129	141	134	125

売上高・営業利益成長イメージ (3年間)

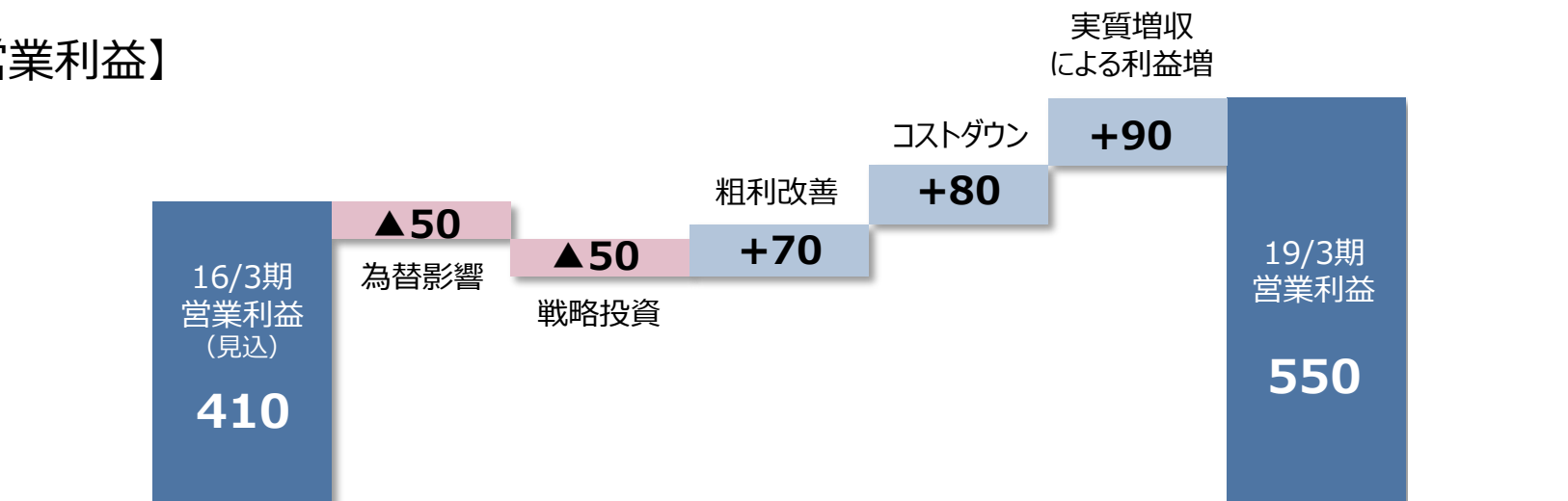


(億円)

【売上高】



【営業利益】



こころ豊かな生活

快適な社会



楽器



音響機器



部品・装置 その他



音と人が 関わる技術

ヤマハのコアコンピタンス

こころ豊かな生活

快適な社会

① 個性際立つ商品の開発

② お客様の拡大

③ 持続的なコスト低減

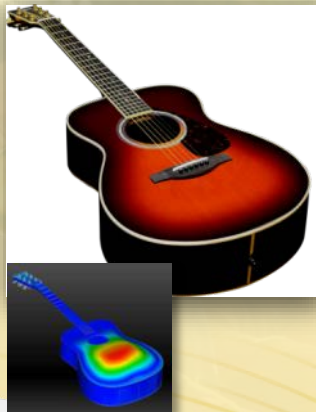
④ グローバル事業運営の基盤強化

音と人が
関わる技術

① 個性際立つ商品の開発



高い基本性能に独自の価値を付加し、他社に真似のできない商品を開発する



愉しさ 美しさ 確信 発見

技術の融合

人の感性・音の認知を科学する 評価技術

繊細な動きを表現する メカトロニクス技術

使いやすく高品質な ネットワーク技術

動作を正確に捉える センシング技術

音と人が
関わる技術

音を豊かに加工する 信号処理技術

材料の特性を引き出す 素材・解析技術

多彩な表現を可能にする 音源技術

他

② お客様の拡大



お客様とのつながりを強め、広げる



コンシューマー

地域の広がり、
ニーズの多様化に対応

- 販売網の拡大
全世界の契約ディーラー数10%増加
成熟国：異業種チャンネルの獲得
新興国：都市部から地方部への拡大
- 地域ニーズをふまえた音楽普及活動の展開
公的機関や法人との共同活動推進
ASEAN他：公立小学校での音楽教育推進
南米：青少年オーケストラ活動の支援



法人およびB2Bのお客様

ソリューションベンダーとして
お客様への提供価値を進化

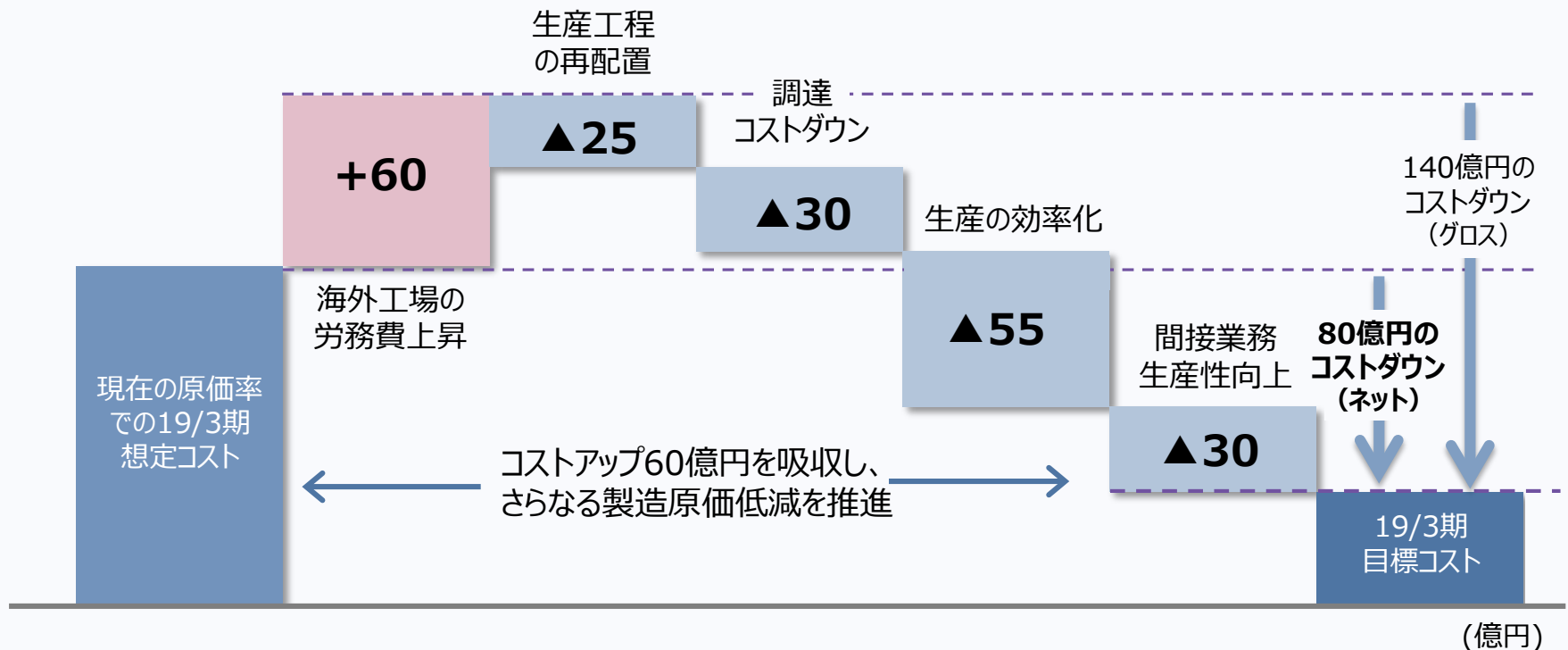
- 顧客サポート強化のための人員体制・拠点拡充
音響設備事業者のアカウント数を50%増加
• 音響設備事業者を支援する技術スタッフ等
約80名を世界各国で増強
- 顧客ニーズに合った商材・サービスの拡大
社会変化にあわせた新しいソリューションの提案
• サポートを通じ顧客ニーズの製品開発への反映強化
• 部品・装置事業の新商材の開発、提案

お客様の
より近くへ

③ 持続的なコスト低減

3年間で80億円(ネット)のコストダウンを実現する

- 製造原価の低減（生産工程再配置、調達コストダウン、新工法確立など）及び、間接業務生産性向上の推進により、持続的なコスト低減を前中計と同規模で実現



④ グローバル事業運営の基盤強化



事業のグローバル運営を支える人材を育成し、インフラを強化する

国を越えた人材の活躍を推進

- コアポジション(約200)を設定し、グローバルグレーディングを実施
- 人材のクロスボーダー配置を促進
- 次世代コアポジション候補人材の選出と育成

IT、物流、会計、スタッフ機能をグローバルに最適化

- 欧、米、日(アジア) 3 地域へのIT地域統括機能設置
 - 3地域のリソースを活用した24時間監視・サービス体制を確立
- 効率的な物流の構築
 - 物流網最適化、梱包・積載効率向上、調達物流の集約、特恵関税適用促進等により物流経費を削減
- 国際会計基準の導入準備 (2020年3月期適用を検討中)
 - 財務情報の国際比較可能性向上、グループ内財務情報の均質化を促進
- 本社コーポレートスタッフのグローバル支援体制強化
 - 各国拠点の管理レベルを向上

海外売上高比率 67%

海外拠点 32カ国51拠点*

(*2016年4月現在)

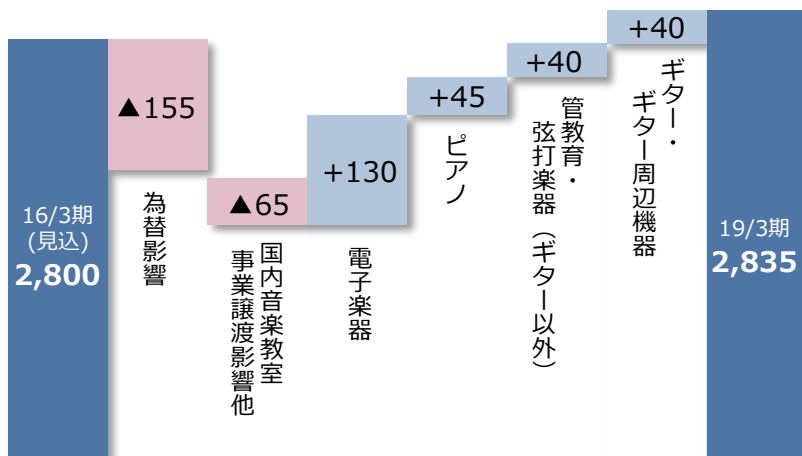
主要事業戦略

NEXT STAGE 12

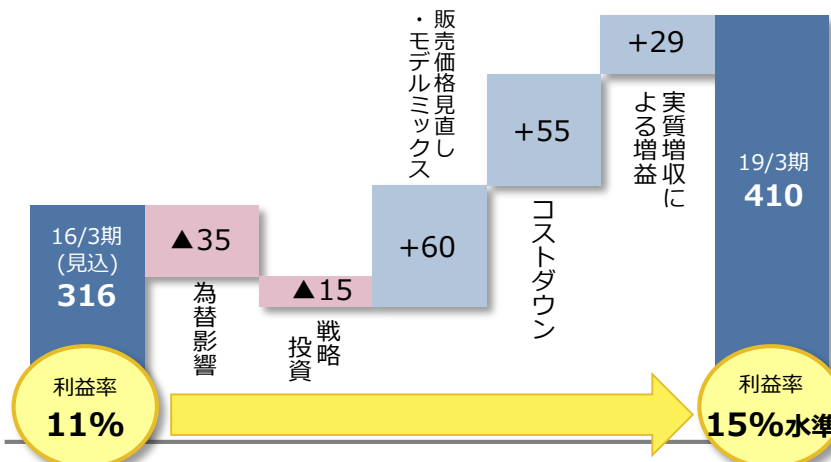
Yamaha Medium-Term Management Plan

規模を活かした技術開発力とマーケティングで、さらなる高収益事業とする

【売上高 (億円)】

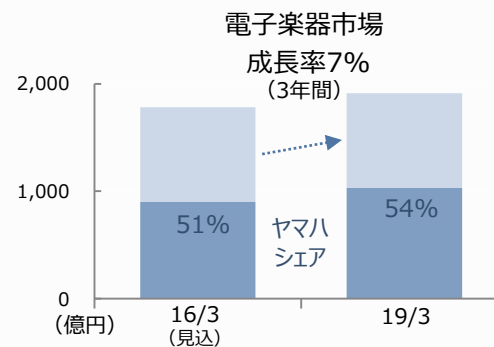


【営業利益 (億円)】



① 電子楽器の伸長、粗利の改善、コストダウンにより、利益率を改善

- 収益性の高い電子楽器の伸長
 - ・ 電子ピアノの世界的な需要拡大の中、市場占有率を拡大
 - ・ 地域ニーズに合わせたポータブルキーボードのラインアップを強化
- モデルミックスや販売価格見直しによる、粗利改善
- 着実なコストダウンの継続



② 独自の「感性評価技術(※)」による楽器の本質追求と、新価値提供で、商品競争力強化を加速

※ 「人間の感性」と「製品の物理的特性」の関係を定量・定性的に分析し形式知化する技術



■ 「音」「表現力」「弾き心地」を、極める

- 解析技術とシミュレーション技術を駆使し、素材・構造・デザインを絶え間なく革新

アコースティック楽器の本質を、深める



■ 「音」「表現力」「弾き心地」を、新次元へ

- デジタル+メカ+音響技術の融合を、さらに追求
- スマート機器・ネットワークとの連携で新たな楽しみを創出

デジタル楽器を進化させ、革新する



ハイブリッドにより、新しい世界を提案する

■ アコースティックを超える価値を実現

- 時と場所を選ばず、アコースティックの演奏体験を実現。加えて、デジタル楽器ならではの付加価値を提供
- トランスアコースティック技術等による全く新しいサウンドを創造



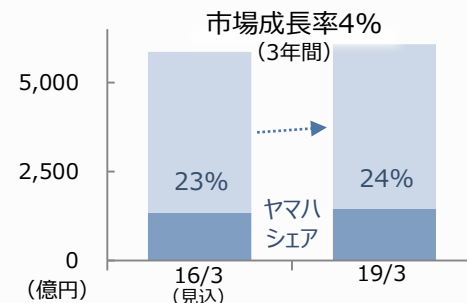
③ マーケティングと顧客アクセスを地域別に最適化し、ブランド力の向上と顧客接点の拡大を推進

【成熟国】

- 西洋音楽文化の発信地におけるブランド力向上
 - アーティスト・リレーションの強化
 - 米国発のギター企画・販売促進活動を開始
- 楽器懂れ層・休眠層の掘り起こし
 - 「家庭で楽しむ」新たな楽器の提案
 - ライフスタイル提案に効果的な販売チャネルの拡大

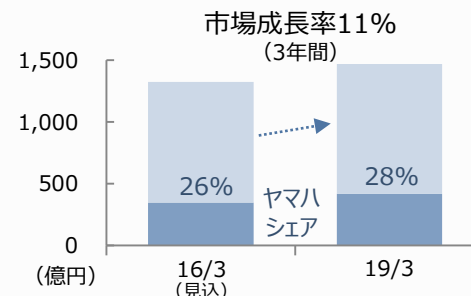


David Bilger Mike Stern



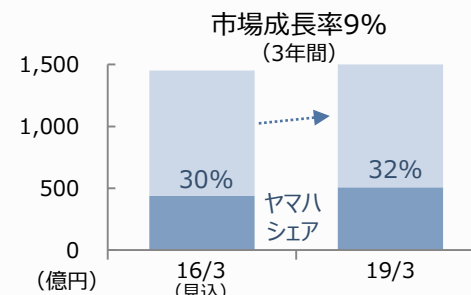
【中国】

- ピアノの市場占有率アップ
 - 成長する高付加価値モデル需要の確実な取り込み
 - 地方都市への販売網拡大の継続
- 拡大する電子ピアノ市場での成長
 - 旺盛な教育需要に対応する販売施策強化
- 他社に先駆けたブランド確立によるギターの成長



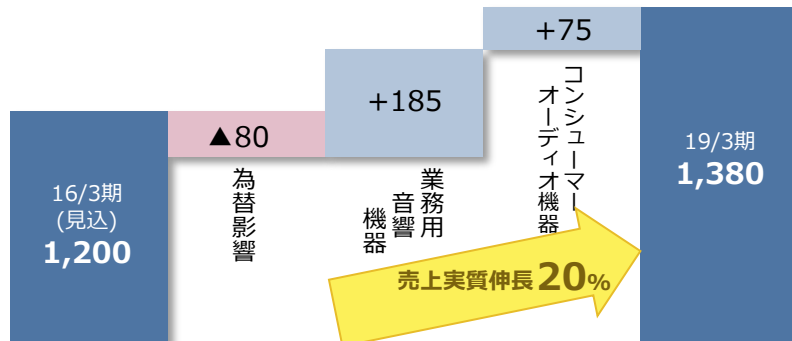
【新興国】

- 音楽教室・教育をコアに新中間層へのアクセス拡大
 - 公立小学校での音楽教育推進 →アセアン等5か国
 - 器楽学習指導プログラム策定への協力
 - 音楽授業・課外授業の展開(のべ10万人/3年間)
 - 青少年オーケストラ支援 →南米7か国
 - ヤマハ認定の楽器メンテナンス技術者育成
 - 小型店舗ディーラー支援等、地方部への販売網の拡大
- ヤマハ発動機とのブランド高揚施策協業 →インド・台湾・ベトナム・マレーシア他

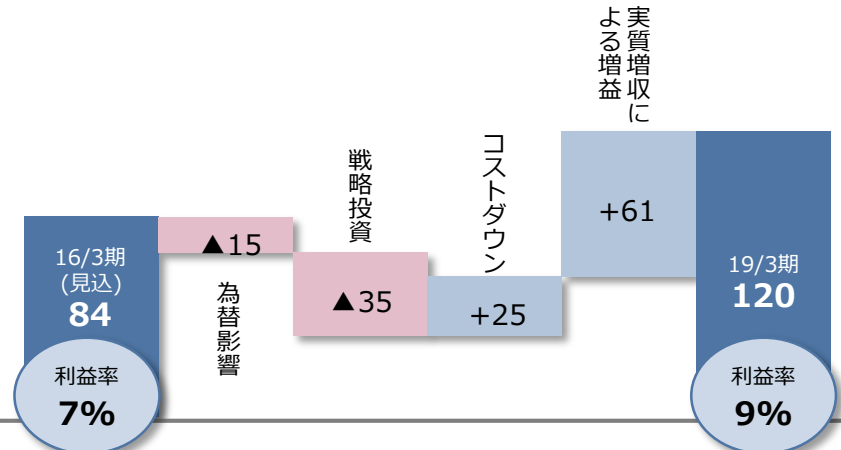


技術革新とサポート強化の組み合わせで領域を拡大し、成長を加速させる

【売上高 (億円)】



【営業利益 (億円)】

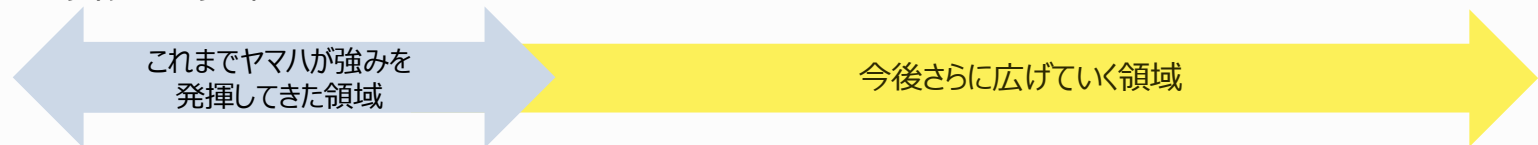


① 対象領域(ユースケース)拡大で、成長加速

【業務用音響機器】

■ 対象ユースケース

ユースケース	市場規模 (億円)	市場成長 (%)
ライブ・コンサート	5,500	+8%
店舗BGM	500	+12%
企業会議室	4,000	+12%
住空間(カスタムインストレーション)	1,000	+9%



② 信号処理とネットワーク技術の進化と融合で音響システムを革新

【業務用音響機器】

高音質と高信頼性のさらなる追求

リアルな、自然な、明瞭な (高音質)

途切れない、停止しない (高信頼性)

- 新たなユースケースへの積極的な応用で、保有技術を更に強化
 - ライブ・コンサートで培った、高音質を支える 信号処理技術を新たな音環境で深化(エフェクト、ハウリングキャンセル等)
 - ルーター事業で獲得した信頼性に定評のあるネットワーク技術で音響システム機器の高い安定性を更に向上



音響システムのユーザビリティ向上

容易な設置・運用・保守

- 技術の融合で、利便性に優れた音響システムを構築
 - 機器設定の簡易化/調整の自動化
 - システムの構成状態の可視化(モニタリング)
 - システム構成や設置場所に合わせたプリセットの充実



トータル・ソリューションの提供

音の入り口(マイク)から出口(スピーカ)まで

- 柔軟性の高いトータル音響システムを提供
 - 他社とのアライアンスを含め、システムを構成する機器に柔軟性を確保
 - 機器のラインナップ拡充により、求められる仕様に幅広く対応

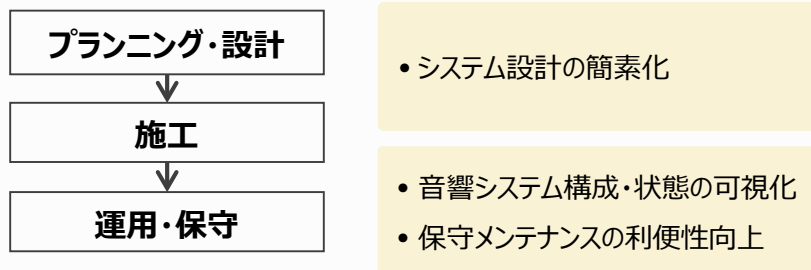


③ サポート強化でパートナーとなる設備事業者を50%増加

【業務用音響機器】

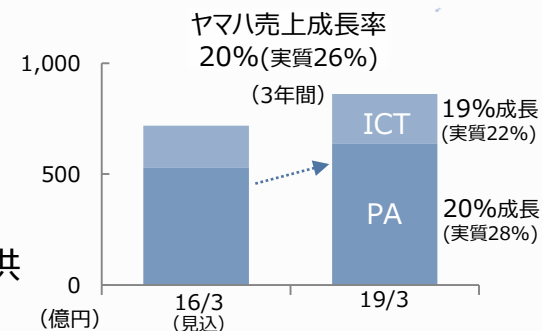
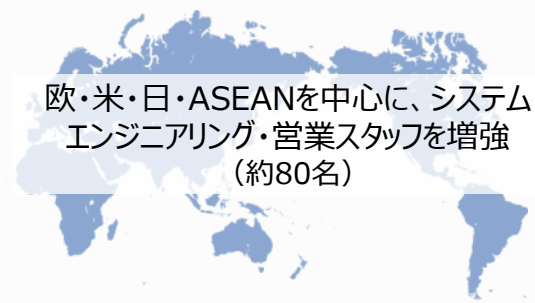
■ 音響設備事業者のサポート体制を重点的に強化

- 業務付加価値アップとコスト低減のソリューションを提案



■ IT設備事業者と音響設備事業者の相互乗り入れをサポート

- 「音とICTネットワーク」の統合システム
業務用音響機器・AV機器・ICT機器を組み合わせるソリューション提供
- 音響設定の自動化により施工を支援

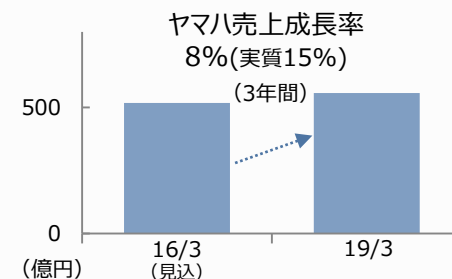


④ ニーズに合った自由自在な音楽視聴スタイルを徹底提案

【コンシューマー・オーディオ機器】

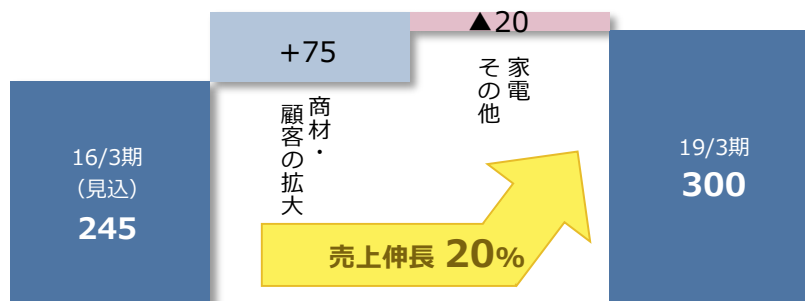
■ 「あらゆる音楽ソースを、誰でも、簡単に、家全体で楽しむ」環境を実現する戦略商品 MusicCastを拡充し、ブランディング強化

(※) ライフスタイルに合わせて、あらゆる音楽ソースを高音質で簡単に楽しめる新しいネットワークオーディオ

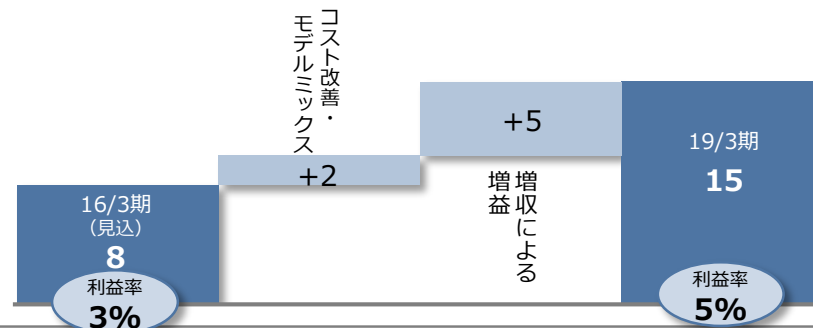


快適・安心・安全なソリューションを提供し、第3の柱としての基盤を確立する

【売上高 (億円)】



【営業利益 (億円)】



半導体メーカーからソリューションベンダーに形態を転換し、商材・顧客の拡大で成長の礎を構築

- 車載市場での商材・顧客の拡大、サポート体制強化
 - ・ コネクテッドカー普及による車室内の住空間化を見据え、「快適・心地よい音」を実現する音のトータルソリューションを提供
 - ・ 環境に優しい車社会の実現に向けた熱電ソリューションを開発
 - ・ 米国の顧客対応強化のため、設計人員を配置
- ホームヘルスケア市場向け商材の開発
 - ・ 音とセンサー技術の応用により、健やかな日常生活に貢献する新しいソリューションを提案
- 産業機器市場への新商品投入
 - ・ 検査能力を更に高めたFPC検査機で業界をリード
 - ・ “水素で測る”漏れ検査システムを市場投入
 - ・ 中国・台湾地域における顧客サポートの体制拡充



ESG

NEXT STAGE 12

Yamaha Medium-Term Management Plan

環境負荷の低減による持続可能な社会への貢献を推進する

① 事業プロセスにおける環境負荷の低減

■ 持続可能な木材利用

- トレーサビリティと合法性の確認厳格化、認証木材の採用拡大、森林保全活動

■ 温室効果ガス排出削減

- サプライチェーンまでスコープを拡大した排出管理の実施
- COP21合意内容を踏まえた再生可能エネルギーへのシフト等、削減戦略の策定



インドネシアにおける「ヤマハの森」植林イベント

② 環境配慮製品、環境貢献技術の開発強化

■ 環境配慮素材の開発(希少木材の代替化等)

- バイオマス由来樹脂を用いたリコーダー(世界初)
- 鉛フリーはんだを用いた管楽器
- ガラス繊維強化プラスチックを用いたマリンバ
- 木材改質技術A.R.E.を使用した木製楽器(全国発明表彰特別賞受賞)

■ ヤマハエコプロダクツ制度*の積極的運用

*当社独自基準で認定する環境配慮製品拡大プログラム

■ 温室効果ガス排出削減関連技術の開発(熱電素子、水素センサー等)



ヤマハエコプロダクツ認定製品

社会課題対応、従業員施策等による持続可能な社会への貢献を推進する

① 社会課題を見据えた製品・サービスの開発強化

- 音に関する知見・技術の応用、ユニバーサルデザインの拡大
 - 音のユニバーサルデザイン化支援サービス「おもてなしガイド」
 - ウェアラブルセンサーのヘルスケア分野への応用
 - サイレントブラスをはじめとしたサイレントシリーズ
 - 手の不自由な人が演奏できる片手リコーダー



おもてなしガイド



サイレントブラス



ウェアラブルセンサー



片手リコーダー

② 地域に根差した事業展開（音楽普及・文化振興/企業市民活動）

- 音楽による地域のもつ課題の解決、地域コミュニティ発展への貢献
 - 日本：音楽の街づくりプロジェクト“Oto+machi”による地域活性化支援
 - 中国：農民工学校への楽器・AV機器製品の寄贈による音楽教育支援
 - ベネズエラ：音楽教育プロジェクト「エル・システマ」への協力・支援
 - ASEAN他：公立小学校での音楽教育プログラム展開



Oto+machi



エル・システマへの協力・支援



中国農民工学校への寄贈



ASEAN音楽教育プログラム

③ ダイバーシティ推進／CSR調達／人権尊重への体系的取り組み

- 国連グローバルコンパクト*1に沿った活動の実践
 - 介護事由の退職者を対象とする再雇用制度の新設や、次世代育成認定事業主*2 として仕事と育児の両立支援制度の拡充、等
 - ヤマハサプライヤーCSR行動基準(人権、労働、等)の遵守確認と必要な是正要請

*1 2011年に署名

*2 2008/2014年に厚生労働省より認定（「くるみん」取得）

組織体制や仕組みを改善し続け、透明で質の高い経営を持続・発展させる

① コーポレートガバナンスへの取組み

- 監督と執行の分離、監督機能の強化による、取締役会の高い実効性の確保とスピード感のある執行の実現

ヤマハ取締役会の構成（2016年4月時点）

- 取締役6名の内、1/2は社外取締役、1/3が独立社外取締役

【主な取組み】

- 取締役会の実効性分析・評価等による、課題明確化と取締役会運営の継続的改善
- 執行側からの経営課題共有の充実等による、独立社外取締役の監督・助言機能のさらなる強化

② 内部統制強化への取組み

- 内部監査部門の体制、監査手法などについて、外部専門家評価により高い評価を獲得
- 全社内部統制機能のさらなる品質向上により、海外を含めたグループガバナンスを向上
- 高い倫理観を持つ企業風土に加え、リスクマネジメントの体系化をさらに進め、リスク対応力を強化

投資と株主還元

NEXT STAGE 12

Yamaha Medium-Term Management Plan

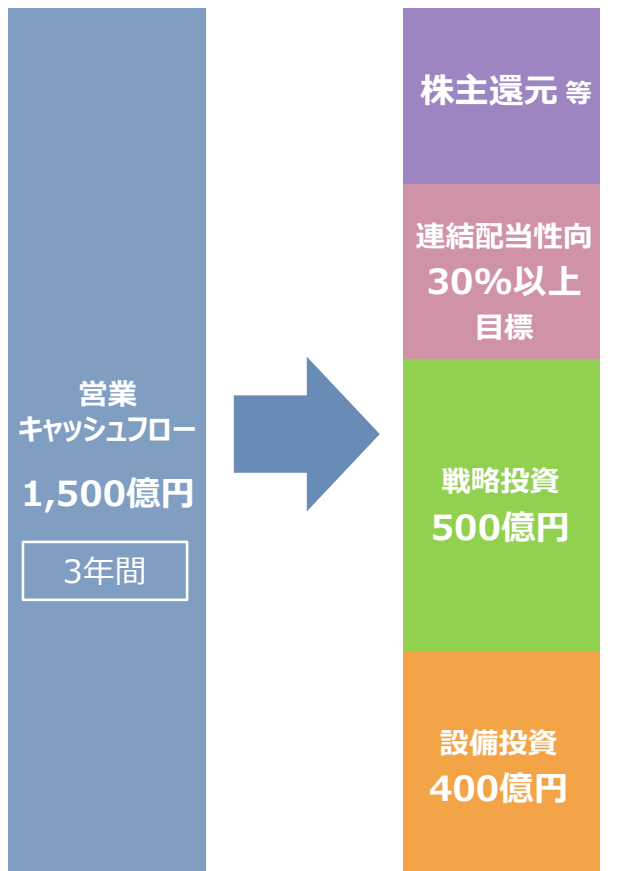
創出したキャッシュは戦略投資に配分した上で積極的な株主還元を実施する

投資

- 設備投資【400億円】
既存事業を支える基礎投資（減価償却費と同水準）
- 戦略投資【500億円】
新たな価値を創造するための戦略投資
 - 製造拠点再編のための投資
 - イノベーション創出のための新開発棟建設
 - ビジネス拡大と新たな技術獲得のためのM&A・資本提携
- 戦略マーケティング・戦略研究開発投資【100億円】（営業CF内）
顧客接点拡大、技術イノベーションのための戦略投資

株主還元

- 継続的・安定的な配当を基本とするが、将来の成長投資の為の適正な内部留保とのバランスを考慮しながら、資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元も適宜、実施
- 配当については、連結配当性向30%以上を目標とする





感動を・ともに・創る

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。