

ヤマハグループ新中期経営計画

# *Make Waves 1.0*

Yamaha Medium-Term Management Plan

Apr.2019 - Mar.2022



# 重点戦略がほぼ想定通り進捗し、中計目標を達成\*

\*新中計発表('19/4/12)時点の見込

## 重点戦略の進捗

### 個性際立つ商品の開発

- 技術の融合により、ユニークな商品を数々発売
- 国内外のデザイン賞を多数獲得 (グッドデザイン大賞、等)



### お客様の拡大

- アカウント数を拡大 (計画通り) (ディーラー10%増/音響設備事業者50%増)
- 新興国の器楽教育普及 (累計26万人 対計画260%)

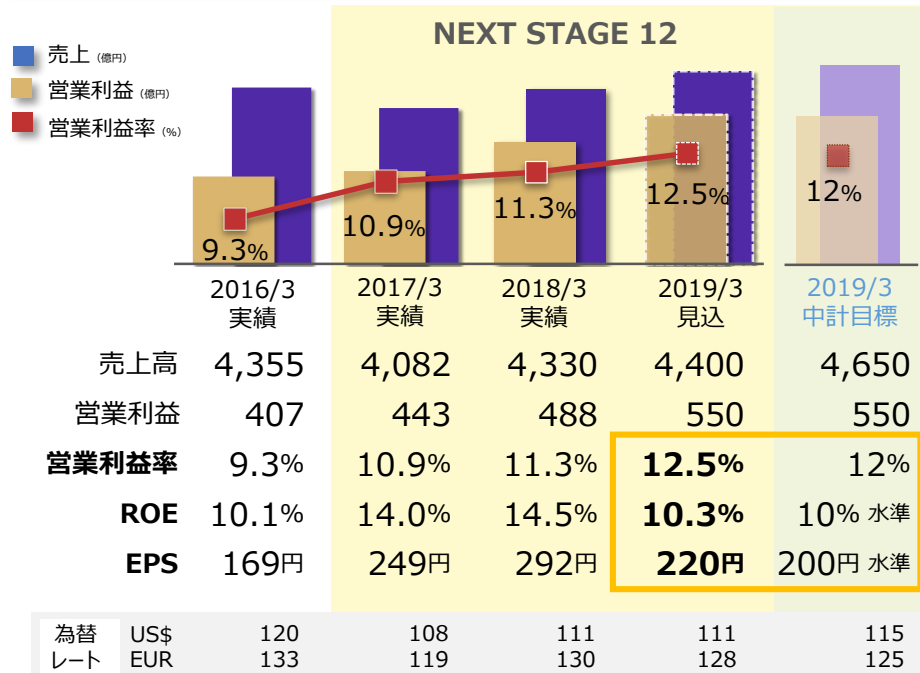
### 持続的なコスト低減

- コストダウンは進捗するも、調達価格の上昇をカバーし切れず、ネット53億円(目標80億円)

### グローバル事業運営の基盤強化

- グローバル人材マネジメント、ITグローバル3極体制構築、IFRS導入(19年4月～)

## 財務数値推移



TSR (株主総利回り)

168% / 3年間

経営ビジョン  
(中長期的に目指す姿)

## 「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～【事業利益率 20%】

### 社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ビジョンを実現



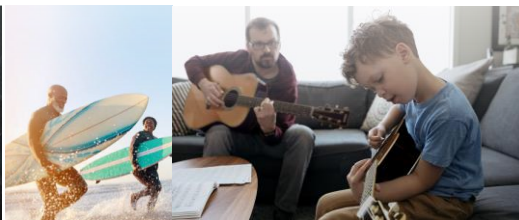
## デジタル化の加速と価値観の多様化により、世の中が急激に変化

➔ **技術 X 感性**のヤマハにとっては、チャンス！



### デジタル化の加速がもたらす大変革

- ・デジタル技術の進歩により、産業構造、世の中が大きく変化
- ・お客様とよりダイレクトで緊密な繋がりが強まる



### ライフスタイル・価値観の多様化

- ・AI、IoTにより自動化、便利さが新たなステージへ
- ・物質的な豊かさと同時に、より精神的な満足や本質が求められる時代へ



### サステナビリティへの意識の高まり

- ・企業の社会的責任がより一層求められるように
- ・社会への貢献が中長期的に企業の価値創造に繋がることが広く認知される



### 地域マクロ 経済環境

- ・成熟国は底堅さ維持するも、不透明感を増す
- ・中国の成長率は鈍化
- ・新興国全体では拡大基調も、国・地域毎にばらつき



### 市場予測

- 楽器：新興国中間層増加を背景に穏やかに拡大 (+6%)
- 音響：技術革新・設備需要を背景に拡大 (+8%)



\*3年間市場成長率

経営ビジョン

「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 ～ 【事業利益率20%】

## 新中期経営計画

# Make Waves 1.0

顧客・社会との繋がりを強化し、  
価値創造力を高める

事業利益率\* **13.8%**

(IFRS基準)

2019 - 2022

2016-2019

### NEXT STAGE 12

ブランド力を強化

営業利益率 **12.5%** (日本基準)  
事業利益率\* **11.9%** (IFRS基準)

2013-2016

### YMP2016

収益力を強化

営業利益率 **9.3%**

2010-2013

### YMP125

経営基盤再構築

営業利益率 **2.5%**

\*事業利益：日本基準の営業利益に相当。但し、売上割引(30億円)を売上高より控除（日本基準：営業外費用）

## 【基本戦略】

大きく、急激なスピードで変化する世の中で、

### 「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」

## 【財務目標】

(IFRS基準)

### 収益力の強化と成長基盤の強化を両立

事業利益率：**13.8 %**

ROE：**11.5 %**

EPS：**270 円**

## 【非財務目標】

コーポレートブランド価値\*：**1.3 倍**

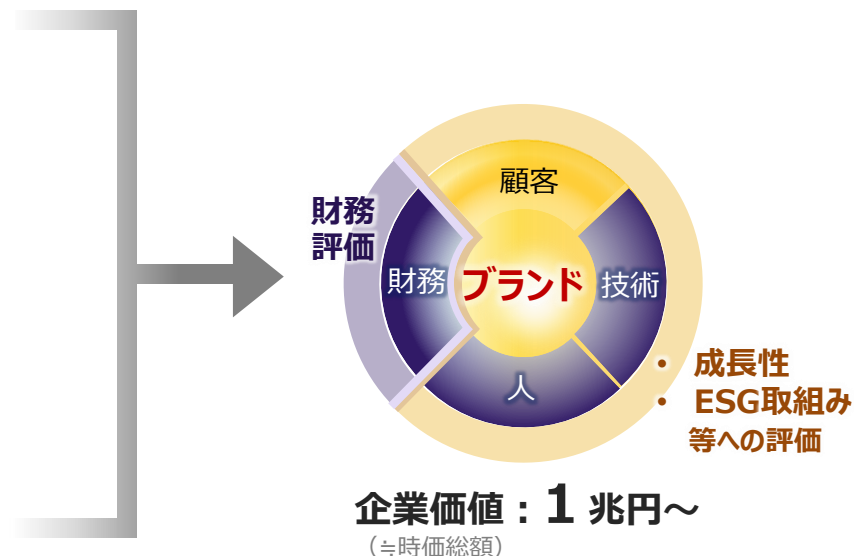
新興国の器楽教育普及：**100 万人**  
(累計)

認証木材使用率：**50 %**

## 【投資と還元】

### 成長投資と株主還元バランス良く配分

総還元性向：**50 %**



\*ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値 \$1.2 billion  
(Interbrand社 Best Japan Brands 2019)

【事業毎の方針】

● **楽器事業**：引き続き収益力向上を推進

事業利益率 **14.1%** → **16.5%**  
(2019/3) (2022/3)

● **音響事業**：事業規模の成長を牽引

事業利益率 **8.2%** → **9.6%**  
(2019/3) (2022/3)

● **部品・装置事業 他**：飛躍に向けた基盤強化

事業利益率 **7.4%** → **7.9%**  
(2019/3) (2022/3)

事業利益率14%水準、更にその先に向けて

事業利益率  
**11.9%** → **13.8%**  
(2019/3) (2022/3)

**市場をリード**  
 (価格の適正化)

市場での圧倒的な  
**プレゼンス**

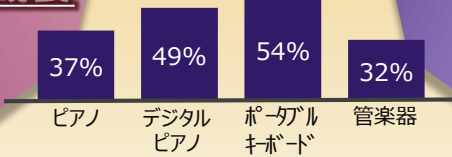
**新興国を  
 中心とした  
 売上成長**

**ユニークな  
 商品・サービス**

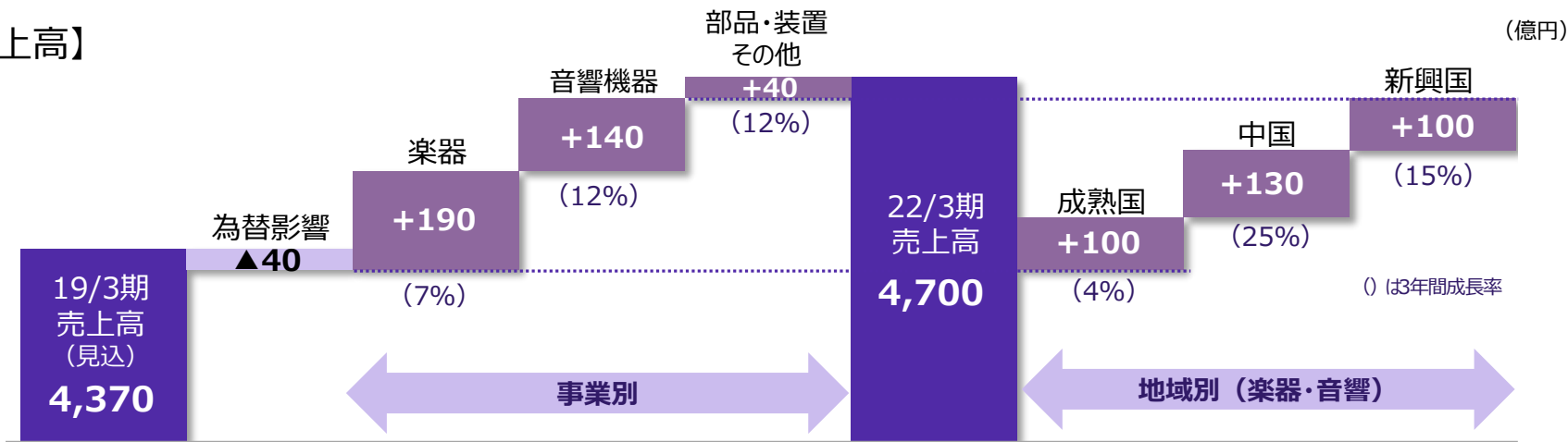
ヤマハの強み  
**高限界利益率**

ヤマハラしさ  
**技術×感性**

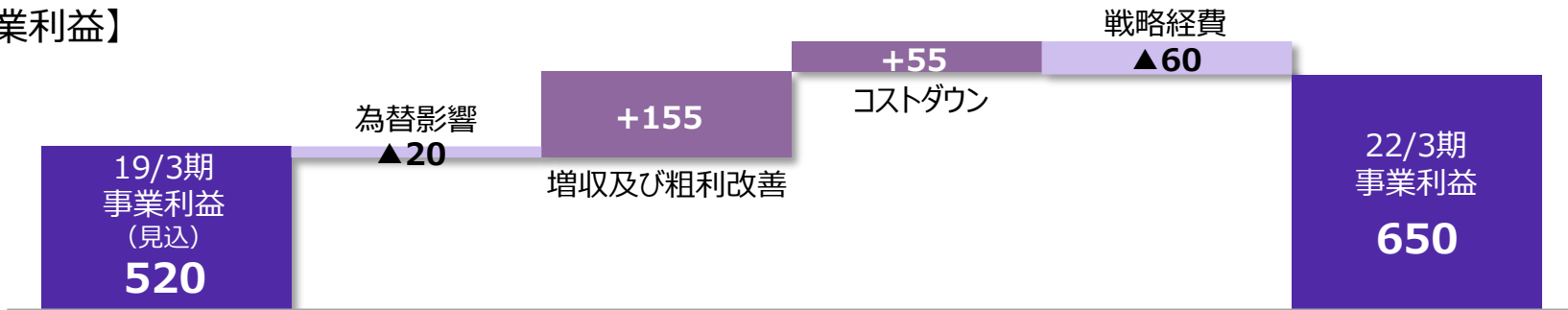
**生産性向上**



## 【売上高】



## 【事業利益】



中計為替レート： USD 110円 EUR 125円



# 重点戦略

*Make Waves 1.0*

Yamaha Medium-Term Management Plan

基本戦略

## 「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」

*Make Waves 1.0*

### ヤマハの価値創造

### 社会価値の創造

1. 顧客ともしっかり繋がる



2. 新たな価値を創造する



3. 生産性を向上する



4. 事業を通じて社会に貢献する



収益力

=

顧客価値

×

生産性

中長期的に自らの価値に反映

## 広く、深く、長く、お客様と繋がる

### ①顧客接点の強化

広く、深く、長く

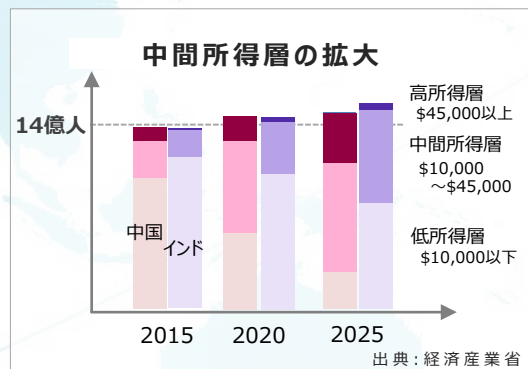
- ・ブランドプロミスを通じたブランド訴求
- ・デジタルマーケティングを軸にした顧客接点整備

ライフタイムバリュー向上への貢献  
(お客様のライフステージに応じた価値訴求)

### ②新興国での成長

広く、深く、長く

- ・中間所得層を取込み、成長を加速



### ③ドメインの拡大

広く、深く、長く

- ・音響機器事業ドメイン拡大
- ・部品・装置事業ドメインシフト

$$\text{売上} = \text{お客様の数 (広く)} \times \text{頻度 (深く)} \times \text{単価 (深く)} \times \text{期間 (長く)}$$

## ブランドプロミスを通じて、ブランドを訴求する



情緒的価値を訴求するブランドプロミスを制定しグローバル展開

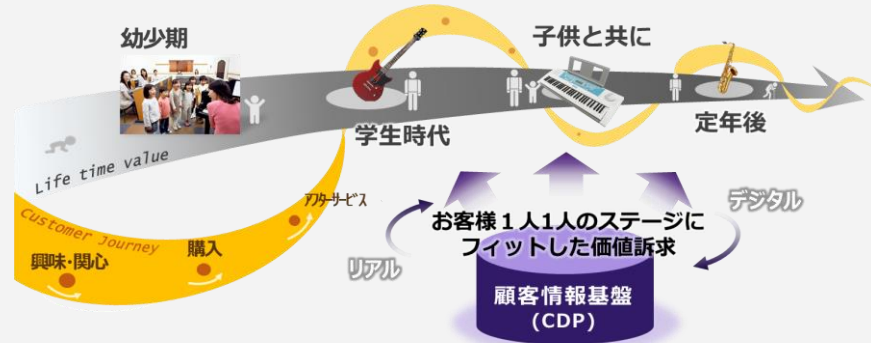
込めた思い

“お客さまが個性、感性、創造性を発揮し、  
自ら一步踏み出す勇氣や情熱を後押しする存在でありたい”

## デジタルマーケティングを軸に顧客接点を整備し、お客様と直接繋がる

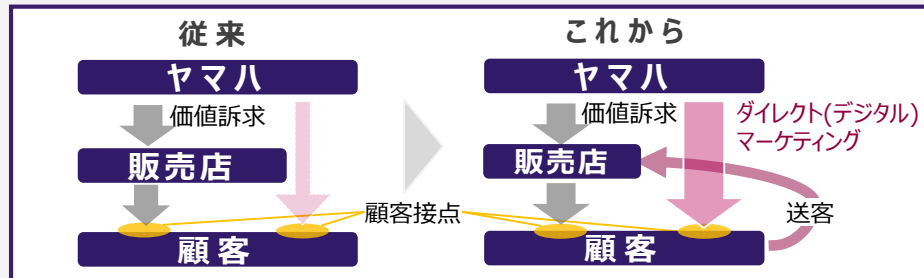
### ライフタイムバリュー向上への貢献

- 顧客情報基盤(CDP)構築とお客様のステージにフィットした価値訴求で常に顧客と繋がる



### ダイレクトマーケティングと「体験重視」店舗

- CDPと連動した店舗送客
- 直営店をより体験型にシフト



EC活用 (特に電子鍵盤楽器、ギター、AV機器)

## 販売網拡充、ブランド訴求により、売上25%成長（3年間）

### 市場成長・シェア拡大

#### ■ ピアノ（シェア36% → 40%）

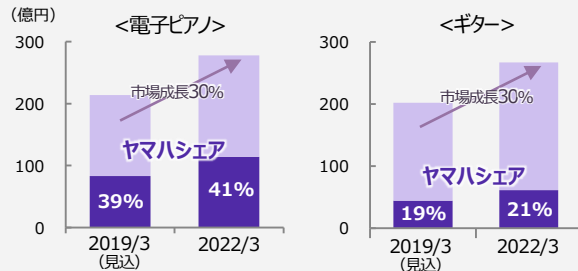
- 市場成長率鈍化も技術力、ブランド力でシェア拡大

#### ■ 電子ピアノ（売上40%成長）

- 趣味需要に加え、教育需要拡大
- 地場メーカーからの買上り需要取込み

#### ■ ギター（売上35%成長）

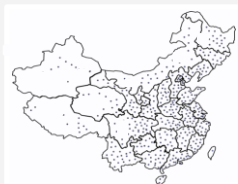
- ブランド、現地生産、販売網を徹底活用



### 顧客接点の強化

#### ■ 販売網拡充を加速

- 4,5級都市へ
- 全土アウトレット数拡大
- 「体験重視」のヤマハ専売店を倍増



中国全土 店舗分布



専売店 ピアノサロン

#### ■ ブランド訴求の強化

- ブランドアンバサダー活用

#### ■ デジタル活用により全土カバレッジ

- EC活用による顧客カバレッジ拡大
- デジタルマーケティングの加速

### 商品力の強化

#### ■ 多彩なラインナップ

- 現地ニーズに適合した中国専用モデル
- 付加価値の高い日本製の拡売
- インドネシア製ピアノの供給

### 教育需要の取込み

#### ■ 音楽教室事業・販促教室の拡大

- 生徒数50%増

#### ■ シニアの需要取込み

- 60才以上(2.4億人)を対象に教室展開

## 販売網拡充、現地モデル投入により、中間所得層を取込み成長

\*中南米、中近東・アフリカ、ロシアCIS市場

### インド市場 売上50%成長(3年間)

#### ■ 販売網拡大、ECスタート

- 100万人都市を中心に販売網拡大
- EC・個別配送により全土カバレッジ



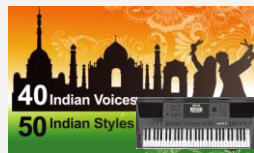
店舗カバレッジ

#### ■ 製販一体体制、ローカル音楽文化に適合

- 2019年4月チェンナイ工場出荷開始
- インドローカルモデルの現地生産



チェンナイ工場



インドローカルモデル

#### ■ 器楽教育推進により学校需要を開拓

- 私立高をターゲットに西洋音楽教育を普及、学校販路開拓

### ASEAN・その他市場\*

#### ■ 店舗政策とEC活用による、中間所得層の取込み

- 「体験重視」へ転換、直営店舗数を拡大
- EC活用でオムニチャネル確立



シンガポール直営店

#### ■ 地域の音楽文化に適合した現地モデル開発



ローカル楽器の音源搭載モデル



様々な地域の楽器・音楽

#### ■ 器楽教育普及、新たな市場の開拓

- 学校教育への器楽教育普及

7カ国 3,000校 累計100万人

- バングラデシュ、ミャンマー等のアジア諸国、アフリカ市場開拓

## 成長市場へ事業領域を拡大し、成長を加速

### 設備音響機器 30%成長 (3年間)

#### ■ 設備領域の成長加速

- 教会・ホール・商空間・会議室等の設備機器領域への拡大本格化



これまでも強みを発揮

今後更に上げていく領域

### AV機器 ポートフォリオ転換

#### ■ パーソナルオーディオ領域で成長

- ライフスタイルの変化に合わせ、ワイヤレススピーカー等に商材シフト



これまでも強みを発揮

今後更に上げていく領域

### 車載部品 30%成長 (3年間)

#### ■ 車内のトータルソリューション領域へシフト

- 車室内の音響・音声・騒音の統合制御

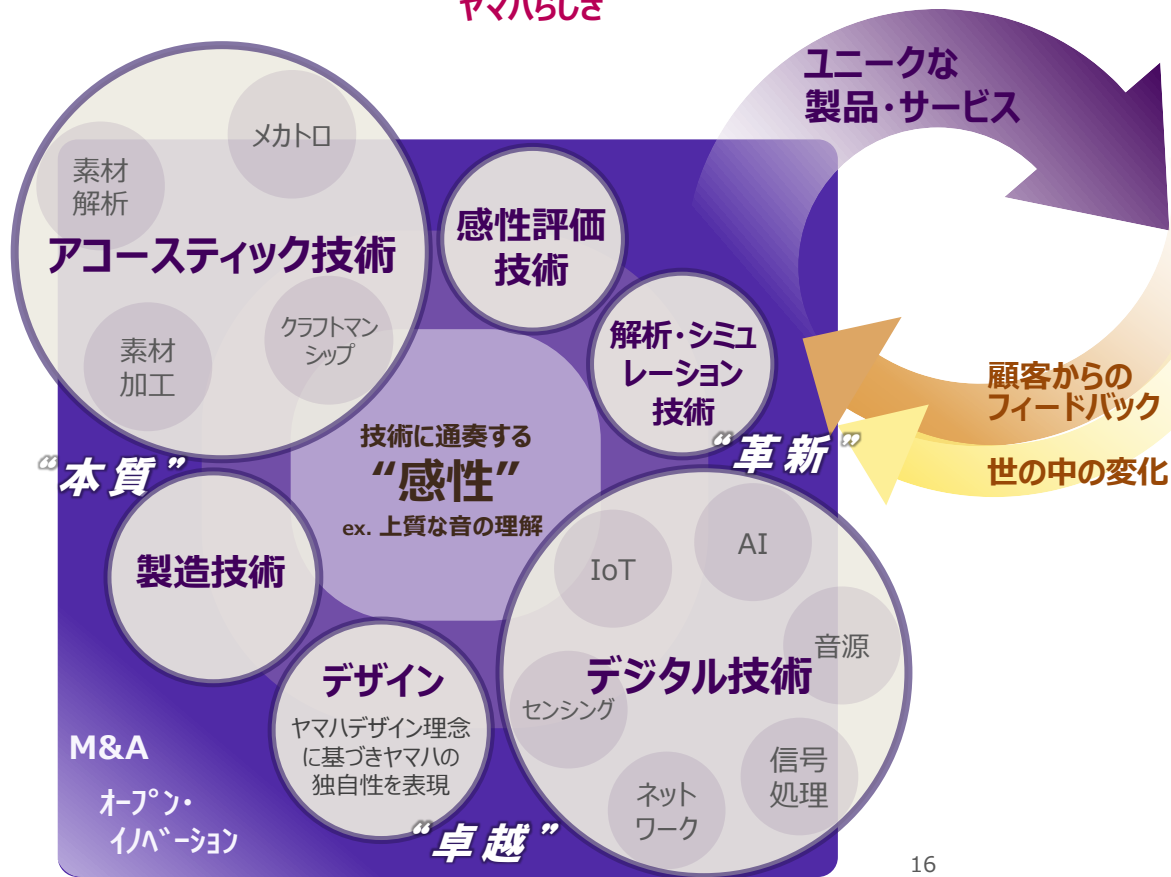


これまでも強みを発揮

今後更に上げていく領域

# 技術 × 感性で新たな価値を創造する

ヤマハらしさ



### 良質な顧客体験

“愉しさ”

“美しさ”

“確信”

“発見”

### 2018年6月 イノベーションセンター稼働



- 研究、開発、デザイン部門を集結し、シナジーを追求
- 世界最先端の“音”に関する研究設備を完備



## “本質×革新”の追求により、付加価値を向上

### 本質

#### ■ 飽くなき表現力の向上

心震える音楽表現を

- ・ トップアーティストの期待に応える最高峰の追求  
(主要ピアノコンクール選定率、主要オケ管楽器採用率No.1)
- ・ 科学的アプローチで、競合を凌駕するプレミアムモデルを開発
- ・ 素材に遡って音響特性を追求

#### ■ 感性を科学する

新たな時代の名器を

- ・ 人の感性や熟練者の暗黙知を科学し、本質を追求し続ける開発プロセスを進化



### 革新

#### ■ イノベーションの創出

全ての人にWOW！を

- ・ 様々な技術を融合し、新たな価値を創造
- ・ IoTを活用し、顧客起点の開発を加速

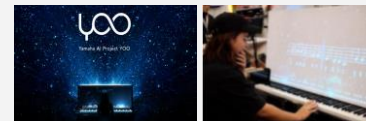


イノベーションセンター  
最先端設備

#### ■ AIによる技術革新

音楽をより簡単に、より楽しく

- ・ ディープラーニングを活用し、新たな技術を創出
- ・ 伴奏やレッスンをパーソナライズ
- ・ PAオペレーション自動化/アシスト



AI伴奏エンジン YOO

## 「収益力 = 顧客価値 × 生産性」を牽引する事業基盤を整備

### デジタル・トランスフォーメーション (DX)

#### 顧客情報基盤

- お客様ともっと繋がるためのCRMプラットフォーム整備

顧客情報基盤 (CDP)  
稼働開始

#### 次世代SCM

- 工場～顧客間サプライチェーンを革新

新SCMシステム稼働開始

#### プロセス変革

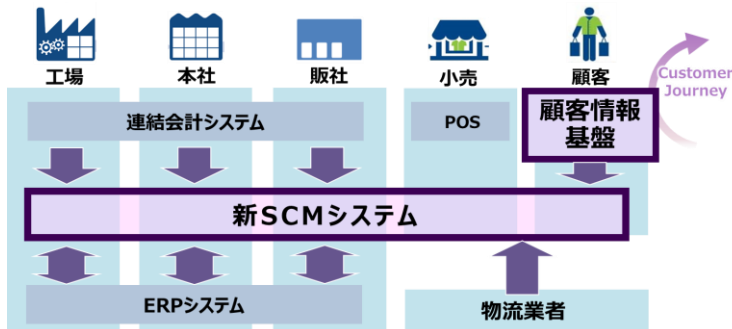
- DXにより全ての業務プロセスを変革
- 開発プロセスへのアジャイル手法導入拡大
- ビジネスとシームレスに繋がる会計システム実現
- RPAを活用した定型業務の自動化

### グローバル人材マネジメント

- コアポジション・人材スキルの可視化により、人材のクロスボーダー配置を推進

タレントマネジメントシステム  
稼働開始

- ダイバーシティ、人権への取り組み強化



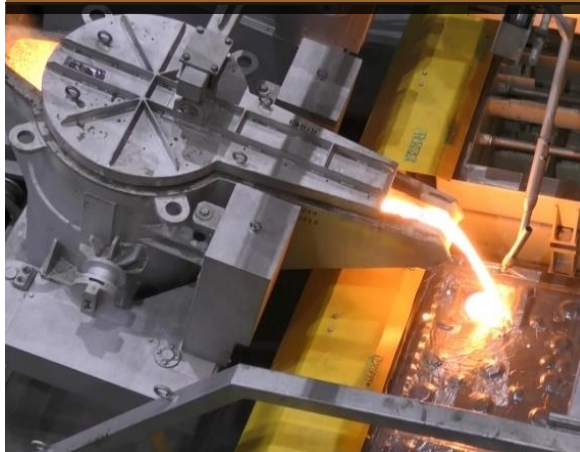
## 生産性向上により収益力を強化する

### 価格適正化



- 付加価値向上
- 商品価値訴求強化

### 製造コストダウン



- 生産工程再配置
- 調達コストダウン
- 製造プロセス自動化

### 経費の戦略的使用



- 顧客価値向上に向けた戦略経費へのシフト

## 更なる価格適正化

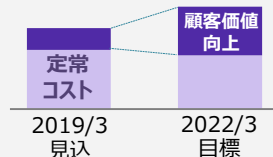
- 付加価値の向上と商品価値の的確な伝達により、価格を適正化

## 経費をゼロベースで見直し、戦略経費拡大

- 顧客価値向上に経費をシフト

オペレーションコスト、リベート等を広く見直し、顧客価値向上にシフト

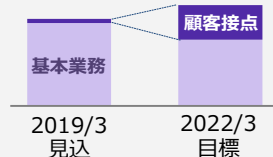
経費シフトイメージ



- ITコストの見直し

IT投資をCRM・SCM・EC等、顧客価値向上の基盤整備へシフト

ITコストイメージ



- 業務プロセス変革

間接部門人件費減 25 億円 / 3年

## 持続的な製造コスト低減

- 生産工程の再配置

海外工場への前工程移管等、グローバルに工程を最適化

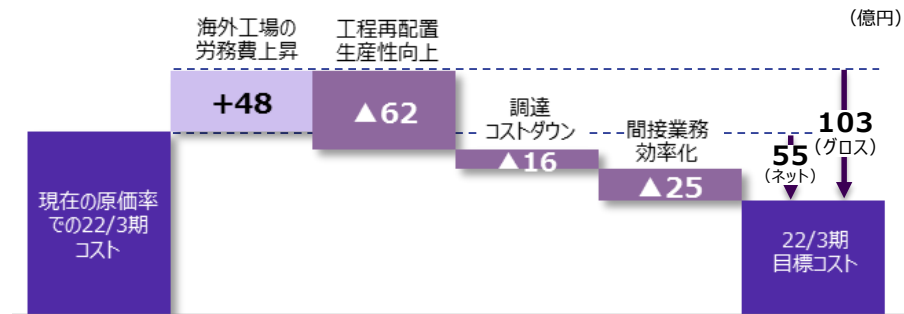
- グローバル集中購買とVA/VE推進により調達コスト低減

- 海外工場の製造プロセス自動化

国内自動化ラインの海外展開、IT活用(AGV\*導入、生産ビッグデータ活用)等、省人化推進

\*Automatic Guided Vehicle

## コスト低減内訳



## 音楽文化・社会の持続的発展に貢献する

**文化**  
音楽文化のサステナビリティに貢献

SDG icons: 4 (Quality Education), 8 (Economic Growth), 11 (Sustainable Cities and Communities), 12 (Responsible Consumption and Production), 16 (Peace, Justice and Strong Institutions), 17 (Partnerships for Development).

**社会**  
製品・サービスを通じた社会課題の解決  
/ともに働く人々の多様性、働きがい向上

SDG icons: 3 (Good Health and Well-being), 4 (Quality Education), 5 (Gender Equality), 8 (Economic Growth), 9 (Industry, Innovation and Infrastructure), 10 (Reduced Inequalities), 11 (Sustainable Cities and Communities), 13 (Climate Action), 16 (Peace, Justice and Strong Institutions), 17 (Partnerships for Development).

**環境**  
自然との共生

SDG icons: 7 (Affordable and Clean Energy), 12 (Responsible Consumption and Production), 13 (Climate Action), 15 (Life on Land), 17 (Partnerships for Development).

## 文化

## 音楽文化のサステナビリティに貢献

- 多種多彩な楽器の供給を通じ、世界の音楽シーンに貢献  
約800モデル投入（3年間）

- 音楽教室事業を通じ、音楽の楽しさを広く普及  
海外音楽教室 生徒数30%増（3年間）

- 新興国の学校教育への器楽教育普及\*  
7カ国 3,000校 累計100万人

\*現地教育省と協業し、講師・プログラム・楽器をセット提供、器楽教育を普及

- 中国農民工学校への楽器寄贈による教育支援  
18校支援（3年間）



新興国の器楽教育普及\*



中国農民工学校 教育支援



## 社会

## 製品・サービスを通じて社会課題を解決

- 音楽普及活動を通じた青少年健全育成（中南米）
- 音楽の街づくりPJ「おとまち」によるコミュニティ振興継続（国内）  
新規支援案件10件（3年間）



中南米コロンビア  
I'm a HERO Program



渋谷ズンチャカ!  
「おとまち」



## 社会

## ともに働く人々の多様性、働きがい向上

- 多様な人材が個性・創造性を十分に発揮できる環境整備  
クロスボーダー配置 30名/3年間、女性管理職比率17%
- バリューチェーン全体での人権デューデリジエンス推進
- テレワーク、社内託児所設置等、ワークライフバランス支援(国内)



## ■ 持続可能な木材利用

- 認証木材比率**50%**目標、違法材回避デューデリジェンス継続
- 原産地コミュニティと連携した持続型の希少材保全活動
- アカデミア(京都大学等)との研究連携により、森林資源育成・利用効率向上



タンザニアでの希少材保全活動

## ■ 環境配慮製品の開発

- エコプロダクツ制度\*による環境に配慮した製品づくり

120モデル投入 (3年間)

\*当社独自基準で認定する環境配慮製品

- 希少木材の代替となるサステナブル素材の開発



エコプロダクツ  
(環境配慮材料の採用)

## ■ 温室効果ガス排出削減

- エネルギー高効率設備の導入、再生可能エネルギーへのシフトによるSBT\*\*達成への取組み  
\*\*パリ協定の2℃目標達成のための科学的知見と整合した削減目標 (2030年▲32%)
- 省電力製品開発、物流合理化等バリューチェーン全体での削減



エコプロダクツ (省電力製品)



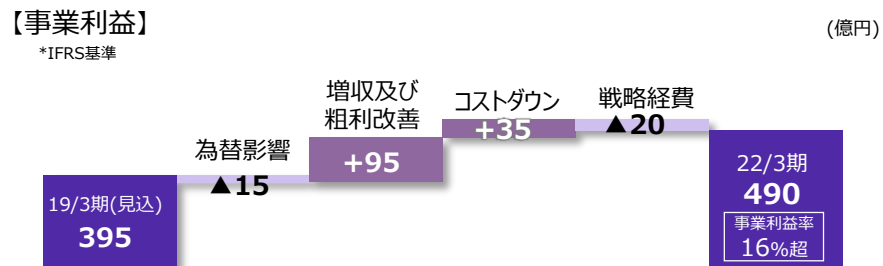
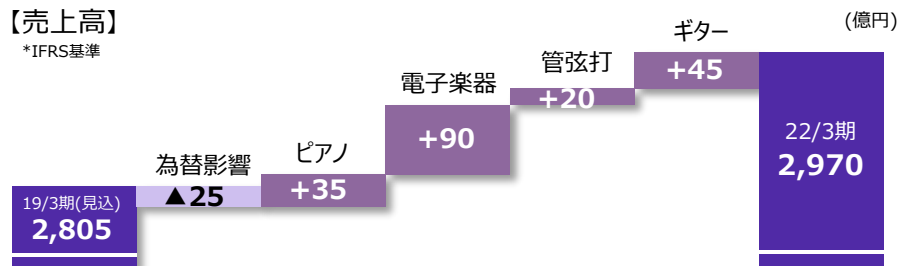
# 事業別戦略

*Make Waves 1.0*

Yamaha Medium-Term Management Plan



## 販売拡大と付加価値向上により、収益力を更に高める



### ピアノ

#### ■ 頂点戦略によるプレミアム化

- プレミアムピアノ 売上25%成長(3年間)
- 音大・ホールにおけるプレゼンスを向上 (フラッグシップコンサートピアノ倍増)

#### ■ 高付加価値モデルの拡売

- ハイブリッドピアノ (アコースティック×デジタル) 比率拡大

#### ■ 中国需要増にグローバル生産で対応

### 電子楽器

#### ■ アコースティックの強みを活かしたデジタルピアノ開発

#### ■ 技術革新による新たな価値創造

- 圧倒的な表現力を商品化

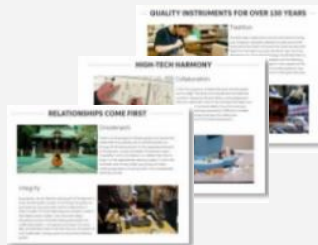
#### ■ ローカル音楽に適合した専用音源搭載キーボード拡充

- “音楽で自己表現したい若者”をターゲットにした  
新たな商品展開で顧客拡大

## ギター

## ■ US起点のマーケティング機能強化

- ネイティブパワーの拡大による、商品価値訴求力強化
- プロプレイヤー、SNSユーザー等、インフルエンサーを効果的に活用
- アーティストリレーションの強化と試作・検証の短サイクル化



## ■ 中高級価格帯の拡売

- 科学的アプローチを武器に中高級価格帯へ攻勢
- 世界4都市にカスタムショップを設置
- 驚きの体験・価値創造によるヤマハらしさを訴求

## 管弦打楽器

## ■ トップアーティスト協業

- アトリエ機能を通じた、共同開発強化

## ■ 中高級価格帯の拡売

- 頂点モデル投入、ブランド訴求力向上を通じて、中高級管楽器におけるシェア向上（シェア30%\*）

\*トランペット、サクソ、クラリネット

## ■ 吹奏楽普及による市場拡大

- 中国・新興国で吹奏楽普及活動を展開し、需要創造

## ■ 演奏の裾野を広げる新価値楽器展開

## ■ ローメンテナンス楽器による製品ライフ向上

## ライフタイムバリュー向上（全カテゴリー）

## ■ ライフタイムバリュー向上へ貢献し、需要創出

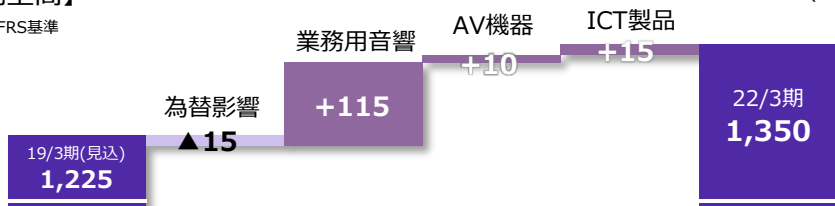
- お客様に長く演奏を続けて頂く仕組み構築

## 技術革新とサポート強化で売上成長

## 【売上高】

\*IFRS基準

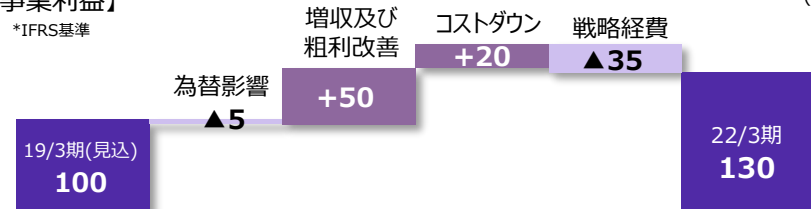
(億円)



## 【事業利益】

\*IFRS基準

(億円)



## 業務用音響機器

## ■ トータルソリューション強化

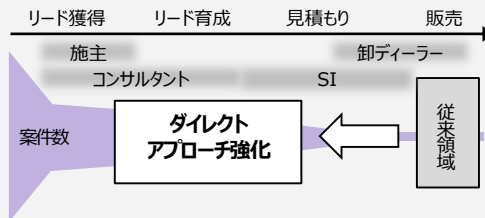
音の入り口(マイク)から出口(スピーカー)まで



- 圧倒的な没入感を実現する次世代スピーカーで出力系商材成長
- AIを活用したミキサー操作自動化・アシスト機能で、利便性を革新

## ■ 施主等、上流顧客の指名率向上

- 施主、コンサル、SIへのダイレクトアプローチ強化
- 設備案件上流工程への提案強化によりシステム受注拡大



## ■ 顧客サポートを事業化

- 音響システムの遠隔監視・制御ツール販売及び、遠隔サポートサービス開始

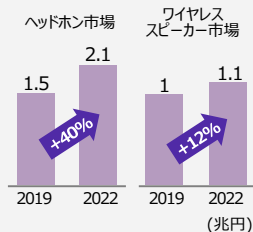


ネットワーク経由で現場設定を再現し、ビデオコミュニケーションで遠隔サポート

## AV機器

## ■ 事業ポートフォリオの転換

- ミレニアル世代をターゲットに、パーソナルオーディオ市場への製品投入強化



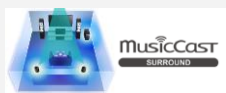
## ■ 顧客接点を整備し、ブランド訴求強化

- ミレニアル世代にヤマハブランドの世界観を訴求
- ダイレクトマーケティングと店頭専用コーナー拡充



## ■ 新価値提案で商品の競争力を向上

- 圧倒的な没入感を体験出来る“聴くVR”ヘッドホン投入
- MusicCast<sup>\*</sup>によるサラウンドシステムワイヤレス化

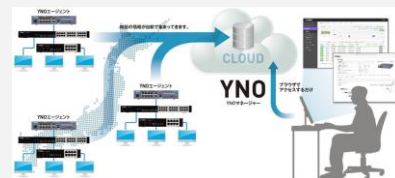
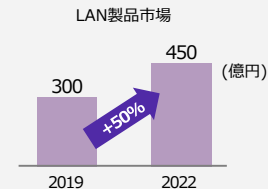


\*MusicCast：ヤマハ独自のネットワーク機能

## ICT製品

## ■ 製品カテゴリー、サービスを拡大

- ルーターの強みを軸に、LAN製品（スイッチ、ハブ）拡大
- ネットワークのモニタリング、自動運用機能（YNO）を提供し、ネットワーク管理を省力化



## ■ 技術を融合し差別化（会議システム）

- リアルタイム音響最適化やシステムの簡単設置等、顧客の設置・運用効率を向上
- 音技術を活かし、気持ちが伝わるコミュニケーションを実現



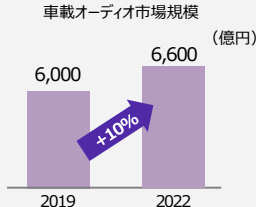
## 車室内のトータルソリューションへ領域シフト



### 商材・サポート基盤を拡充し、第3の柱確立に向け成長加速

#### ■ 商材を拡大し、成長加速

- 車載通話モジュールの商材拡充  
(音声認識率向上、車室内会話アシスト、等)
- ロードノイズ、音声会話、音楽再生の統合制御を強みに、オーディオシステム市場参入



#### ■ 協業を通じ、ソリューション拡充

- 世界初の排熱発電実用化開発加速
- 内装パネルの採用車種拡大



#### ■ サポート基盤拡充による顧客価値向上

- 車載顧客のサポート拠点を中国に設置
- 車載マイクの品質規格認証拠点を国内に設置



中国サポート拠点



通話品質認証システム

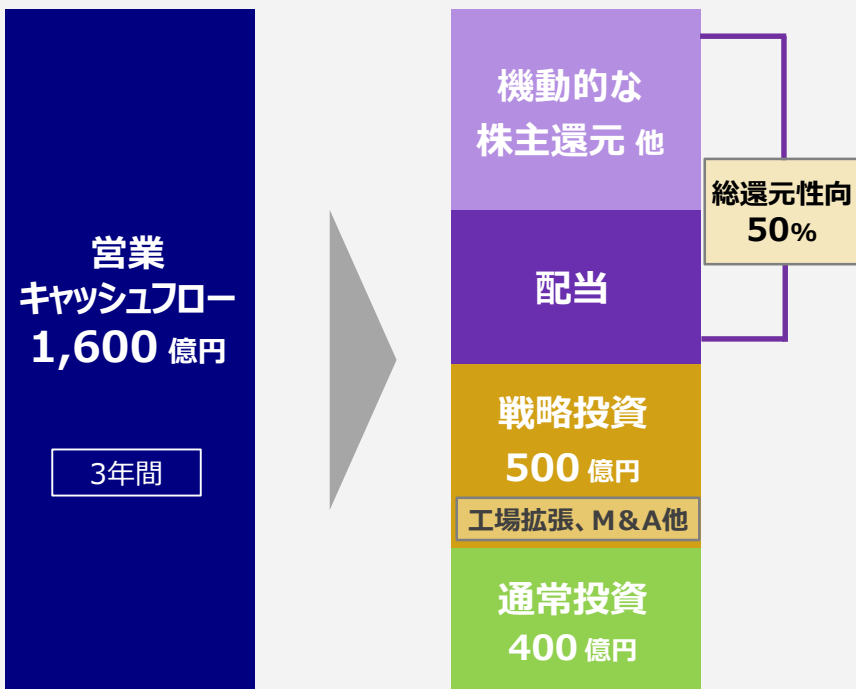
# 投資と株主還元、ガバナンス

*Make Waves 1.0*

Yamaha Medium-Term Management Plan

## 創出したキャッシュを成長投資と株主還元バランス良く配分

### <キャッシュフロー>



### 投資

- 通常投資【400億円】  
既存事業への基礎投資（減価償却費と同水準）
- 戦略投資【500億円】
  - ・ 新製造拠点への追加投資
  - ・ 海外工場工程自動化投資
  - ・ R&D拠点、アーティストリレーション強化他
  - ・ M&A
- 戦略マーケティング・戦略研究開発投資（経費）  
ブランディング、顧客接点強化、技術イノベーション

### 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、資本効率向上を目的とした機動的な株主還元も適宜、実施
- 3年累計で総還元性向50%を目標とする

## 取締役会の多様性・実効性を強化し、攻めと守りの両面でガバナンスを推進

### 攻めのガバナンス

- スキル、国籍、ジェンダーを意識したより多様な取締役会を実現
- 監督の強化に裏支えされた執行の更なるスピードアップ

### 守りのガバナンス

- 取締役会の2/3を独立社外取締役で構成
- 監査委員会、内部監査部門及び会計監査人の緊密な連携による実効的な監査
- リスクマネジメント委員会によるリスク対応力強化

### ヤマハ株式会社 取締役会

- 指名委員会等設置会社（2017年6月移行）
- 取締役9名中6名が独立社外取締役（2019年4月時点）

### コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー\* 2018大賞受賞

コーポレートガバナンスの形式と実質を同時に変革した企業として高い評価

\*コーポレートガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を表彰（日本取締役協会主催/東証1部上場約2,000社の中から選出）



Corporate Governance  
of The Year





**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。**