

各 位

2016年4月13日

会社名 ヤマハ株式会社
代表者名 代表取締役社長 中田卓也
(コード番号 7951 東証一部)
問合せ先 広報部広報グループ
(TEL 03-5488-6601)

新中期経営計画「NEXT STAGE 12」の概要について

ヤマハ株式会社は、2016年3月末で終了した「Yamaha Management Plan 2016(YMP2016)」に続き、2016年4月からの3年間を対象とした新たな中期経営計画「NEXT STAGE 12」を策定しました。

経営ビジョン「『なくてはならない、個性輝く企業』になる」を当社が中長期的に目指す姿として掲げ、来たる3年間を「ブランド力の強化と、その成果としての利益率の向上」のための期間と位置づけた上で、①楽器事業のさらなる収益力向上 ②音響機器事業の成長 ③第3の柱となる部品・装置事業の基盤確立 — に取り組めます。為替の円高傾向で経済環境の不透明感が強まるなかでも収益力の着実な向上を目指し、経営目標として、最終年度の営業利益率を12%に設定しました。



1. 前中期経営計画「YMP2016」レビュー

「YMP2016」では、連結売上高 4,300 億円、連結営業利益 300 億円(営業利益率 7%)、ROE 10%の達成を目指していました。このうち、売上高、営業利益は2015年3月期に1年前倒しで目標を達成しています。さらに2016年2月4日に発表した業績予想では、最終年度の営業利益が410億円(営業利益率9.4%)と大幅に伸長し、ROE 10%を達成する見通しです。

当期間においては、エレクトロニクス事業領域で計画を上回る売上成長を実現しました。また、事業構造改革(国内営業・生産、半導体)の成果出しに加え、さらなるコストダウンの推進や主力の楽器事業の粗利改善等により、強い経営基盤の構築が進みました。

2. 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～

「YMP2016」が数値目標を大きく上回って完了できる見通しであることから、次なる高い目標にグループ丸となって挑戦するべく、当社が中長期的に目指す姿を経営ビジョンとして明確にしました。

3. 新中期経営計画「NEXT STAGE 12」の概要

(1) 位置づけ

高いブランド価値を持つ企業として長期的には営業利益率20%の実現を目指し、次のステップを、「なくてはならない、個性輝く企業」へ向けて「ブランド力の強化と、その成果としての利益率の向上」に取り組む3年間と位置づけます。

(2) 基本戦略と経営目標

新たな価値創造と差別化で競争優位力を高めることを基本戦略とし、そのために、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していきます。

【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

(3) 4つの重点戦略

① 個性際立つ商品の開発

素材・解析技術から音源・信号処理・ネットワークや感性評価まで保有する幅広い技術の融合によって、他社には真似のできないユニークな価値を高い基本性能の上に実現します。

新たな研究開発の拠点「イノベーションセンター(仮称)」を建設し、約 2,500 人の技術者を本社地区に結集することによりシナジーの創出を加速します。

② お客様の拡大

コンシューマー向け商品の販売網拡充や地域ニーズを踏まえた音楽普及活動を加速するほか、法人および B2B の顧客サポート体制・拠点拡充等を通じて、それぞれのお客様に最適なサービスとソリューションを提供することにより、お客様とのつながりを強め、広げていきます。

③ 持続的なコスト低減

製造原価の低減（生産工程再配置、調達コストダウン、新工法確立等）及び、間接業務の生産性向上を継続することにより、80 億円（3年間・ネット）のコスト低減を実現します。

④ グローバル事業運営の基盤強化

グループ人材の適材適所な配置と育成を進め、国を超えた人材の活躍を推進します。

また、IT、物流、会計、スタッフの機能をグローバルに最適化し、グローバル事業運営を支える基盤を強化するとともに、業務の効率化を進めます。

4. 主要事業戦略

(1) 楽器事業

事業規模を活かした技術開発力とマーケティングによる、さらなる収益性向上を図ります。

収益性の高い電子楽器の伸長と、モデルミックスや販売価格の見直しによる粗利改善等により利益率を改善させるほか、独自の感性評価技術による楽器の本質追求や、デジタル楽器、ハイブリッドピアノ等の新価値提供により、商品競争力の強化を加速します。

また、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します。

(2) 音響機器事業

信号処理とネットワーク技術の強みを活かした技術革新と、顧客サポートの強化により、成長を加速させます。

業務用音響機器の領域では、パートナーとなる設備事業者の付加価値を高める音響システムを提供するとともに、システムエンジニアリング・営業スタッフを全世界で増強し、音楽ホール等に加えて店舗 BGM・企業会議室等への顧客の拡大を加速します。

コンシューマー・オーディオ機器の領域では、戦略商品である MusicCast を中心に、顧客ニーズに合った自由自在な音楽視聴スタイルの提案を進め、ブランド力の強化を図ります。

(3) 部品・装置事業

部品・装置事業を第3の柱とするための基盤を確立します。

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、車載、ホームヘルスケア、産業機器の領域で、音の技術を中心とする快適・安心・安全なソリューションを提供することにより、売上伸長を図ります。

車載領域では、音のトータル提案に加え、環境に配慮した車社会実現に向けた熱電ソリューションの開発を進めます。また、ホームヘルスケア市場に向けて、音とセンサー技術の応用による新しいソリューションを提案します。

5. ESG

持続可能な社会の実現に向け、E (Environment 環境)、S (Social 社会)、G (Governance 企業統治) の観点から、事業戦略に基づく事業活動を通じた社会課題解決への取り組み、事業プロセスにおける環境・社会への配慮、並びにコーポレートガバナンスや内部統制強化による透明で質の高い経営を目指して、引き続き様々な取り組みを進めます。

6. 投資と株主還元

創出したキャッシュを戦略投資に配分した上で、積極的な株主還元を実施していきます。

設備投資	400 億円
戦略投資	500 億円 (M&A を含む)
戦略マーケティング・戦略研究開発投資	100 億円

株主還元については、継続的かつ安定的な配当を基本としますが、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します。

尚、配当については、連結配当性向 30%以上を目標とします。

7. 経営数値

「NEXT STAGE 12」最終年度 (2019 年 3 月期) の経営目標を、営業利益率 12%とします。
尚、財務数値目標 (想定為替レート : USD115 円、EUR125 円) は以下の通りです。

売上高	4,650 億円
営業利益	550 億円
ROE	10 %水準
EPS (一株利益)	200 円水準

以上