



2022年5月12日

各 位

会社名 ヤマハ株式会社  
代表者名 代表執行役社長 中田 卓也  
(コード番号 7951 東証プライム)  
問合せ先 コーポレート・コミュニケーション部長 杉山 啓子  
(TEL 053-460-2210)

## 新中期経営計画「Make Waves 2.0」の概要

当社グループは、2022年3月末で終了した「Make Waves 1.0」に続き、2022年4月からの3年間を対象に新中期経営計画「Make Waves 2.0」を策定しました。

### 【1】 前中期経営計画レビュー

中長期的に目指す姿（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～”に向けて、「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」ことを基本戦略として掲げ、4つの重点戦略を進めてきました。COVID-19による社会活動の制約やサプライチェーンの混乱による事業活動への甚大な影響から財務目標は未達となりましたが、「顧客ともっと繋がる」、「新たな価値を創造する」、「生産性を向上する」、「事業を通じて社会に貢献する」といった重点戦略は着実に進捗し、前中期経営計画で初めて掲げた非財務目標については、コーポレートブランド価値、新興国の器楽教育普及、認証木材使用率のいずれも達成しました。

### 【2】 経営環境認識

COVID-19により、デジタル化、多様化、サステナビリティへの意識の高まりなど、前中期経営計画で前提としていた環境変化が一気に加速しました。人の移動や対面の活動が制約される一方で、オンラインを介したモノや情報のやりとりが拡大し、新しい生活様式に対応する製品、サービスが生まれてきています。サステナビリティ意識の一層の高まりは、人々の関心が経済的繁栄を超えた本質的な心の豊かさに向かっていることの証左であると考えられます。これらの環境変化によってもたらされる「新たな社会」は音・音楽を原点に“技術×感性”で新たな感動と豊かな文化を追求してきた当社グループにとって、さらなる大きな機会となると認識しています。

### 【3】 経営ビジョンと新中期経営計画の基本方針

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～

基本方針

新たな社会で持続的な成長力を高める

当社グループは事業活動を通じて、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」を実現することを目指しています。そのために、「感動を・ともに・創る：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」を企業理念に掲げ、我々の行動の原点としています。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」を経営ビジョンとして、中期経営計画の各ステージで企業価値を高めてきました。

新たなステージである「Make Waves 2.0」では、ポストコロナで大きく様相が変化した新たな社会で持続的な成長力を高めることを基本方針とし、さらに企業価値を向上させていきます。

### 【4】 新たな社会で持続的な成長力を高めるための3つの「方針」

#### a. 事業基盤をより強くする

デジタルマーケティングとリアル拠点の活動を統合したブランド体験の提供に加え、メーカー直販の仕組みの拡大により、顧客とのつながりを強化し、一層のブランド価値向上を進めます。また、製品・サービスにおいてはヤマハの強みであるアコースティック技術とデジタル技術に加え、AI とネットワークをヤマハならではの感性により結びつけ、新たな体験を創造します。外的環境の変化に柔軟に対応できる事業組織としていくために調達・生産のレジリエンスを強化しつつ、DXにより新たな価値を創造します。

#### b. サステナビリティを価値の源泉に

2050年カーボンニュートラルを目指した事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減や持続的な木材の利用を通じ、地球環境の保全に努めます。製品・サービスを通じて新たな社会の様々な課題を解決し、快適で安全な暮らしに貢献することで社会価値を創造します。また多種・多彩な楽器の供給を通じた世界の音楽シーンへの貢献、新興国における器楽教育普及など、音楽文化全体の普及・発展に力を尽くします。

### c. ともに働く仲間の活力最大化

ともに働く仲間の活力は、事業活動を行う上で最も重要な要素であり、社会価値、企業価値を創造するための原動力です。従業員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できるよう、一人ひとりの個性を活かす経営を行います。組織内、組織間の多面的な対話機会の創出により、心理的安全性が確保された働きやすい職場づくりを進め、多様な人材の知恵や発想から多くの挑戦や共創が生まれる組織風土を醸成します。

## 【5】 経営目標

### a. 非財務目標

#### 事業基盤をより強くする

- ・ Yamaha Music ID 登録数 : 500 万 ID
- ・ 新コンセプト商品投入数 : 20 モデル
- ・ 生産インフラへの投資金額 : 350 億円

#### サステナビリティを価値の源泉に

- ・ 新興国の器楽教育普及 : 230 万人 (累計)
- ・ 持続可能性に配慮した木材使用率 : 75%
- ・ 事業所での省エネによる CO<sub>2</sub> 排出量削減 : 5%

#### ともに働く仲間の活力最大化

- ・ 従業員働きがい調査肯定的回答率 : 継続的向上
- ・ 管理職女性比率 : 19%
- ・ 従業員働きやすさ調査肯定的回答率 : 継続的向上

### b. 財務目標

- ・ 売上成長 : 20 %
  - ・ 事業利益率 : 14 %
  - ・ ROE : 10 % 以上
  - ・ ROIC : 10 % 以上
- (想定為替レート : USD 115 円/ EUR 130 円)

### c. 投資と株主還元

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します。

#### [投資]

- ・ 通常投資400億円
- ・ 戦略投資650億円 (生産施設・設備、サステナビリティ、新規事業、M&A等)

#### [株主還元]

継続的かつ安定的な配当を基本としますが、将来の成長投資のため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。3年累計で総還元性向50%を目標とします。

## 【6】 事業ポートフォリオと方向性

### a. 楽器事業

新たな社会に合致した販売とマーケティングの強化により、高付加価値商品の拡売を進めます。電子楽器は成長事業として、需要創造により市場成長を牽引し事業規模を拡大します。ギターは育成事業として、中高級価格帯を中心にブランド力向上へ向けた施策を展開し、収益性を向上させながら規模を拡大します。ピアノ・管弦打楽器は中核事業として、プレミアムブランドの地位を確立し、一層の収益強化を進めます。

### b. 音響機器事業

再構築事業として位置付け、コロナ禍により大きく変化した音響機器の新たな市場へ事業ドメインを拡大します。法人向け市場では、企業・公共施設・学校などに、専門知識がなくても快適な音環境が得られる音響システムを提供します。個人向け市場では、オンラインゲームや制作・配信のシーンに、高品質な音を簡便な設定で実現できるソリューションを提供します。これらの需要に対応するため、保有する多彩な技術資産やリソースを柔軟に組み換え、各市場に最適な製品やソリューションを効率的に提供できる開発プラットフォーム・体制を整備します。

### c. 部品・装置事業

育成事業として位置付け、前中期経営計画より取り組んできた電子デバイス事業の車載オーディオを核に、CASE 時代に対応した車内音空間へのソリューション提供を新たな事業の柱として確立します。FA 事業においては、超音波技術やセンシング技術による超音波検査機器やEV 電池用リークテスターなどの検査機で、新たな市場の開拓を目指します。

以上