

各 位

2013年4月5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 2016」の概要について

当社は、2013年3月末で終了した中期経営計画「Yamaha Management Plan 125 (YMP125)」に続き、2013年4月からの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 2016 (YMP2016)」を策定しました。

計画を遂行する3年間で「飛躍フェーズ」の第1ステージと位置付け、既存事業での成長を確実なものにするとともに、次のステージでの連結売上高 5,000 億円、連結営業利益 500 億円の達成を見据えて積極的な成長投資を行います。

今計画では、最終年度となる2016年3月期において、連結売上高 4,300 億円（3年間の実質成長率 14%）、営業利益 300 億円（売上高営業利益率 7%）、ROE 10%の達成を目指します。また、3年間で 330 億円の成長投資を行う予定です。



1. 中期経営計画「YMP125」のレビュー

前回の計画では、連結売上高 4,270 億円、連結営業利益 250 億円、ROE 7%の達成を目指していましたが、2月6日に発表の通り、最終年度の実績は、売上高 3,650 億円（対目標 85%）、営業利益 70 億円（対目標▲180 億円）、当期純利益ゼロとなる見込みです。この期間を「成長基盤構築フェーズ」と位置付け、リーマンショックからの回復を期しておりましたが、想定を越える円高の進行により計画に対して大幅な未達となりました。

そうした中で、重点事業戦略として掲げたテーマのうち、中国・新興国では、計画に沿った成長を果たすことができました。また、創業 125 周年となる計画最終年度に向けて、グランドピアノやハイブリッドピアノ、エレクトリックアコースティックギター、小型ギターアンプ、大型デジタルミキサー、AV レシーバー等、業界をリードする新製品を発売することができました。国内生産拠点統合についても、ピアノは掛川工場に（2010年8月）、管楽器は豊岡工場に（2012年3月）、全ての工程移管を完了しました。

その一方で、市況の変化や競合の激化による収益力の悪化を克服できず、課題を残しました。「コト」事業の育成や「音」領域での新規ビジネス創出では、いくつかの新規商材やサービスが生まれたものの、事業貢献は限定的なものとなりました。

2. 経営の方向性

当社の企業理念や前回の計画策定時に経営ビジョンとして掲げた「ヤマハが目指す姿」に変更はありません。

しかしながら、従来、「コア事業」と「関連事業」の2つに区分していた事業領域については、技術・ノウハウ軸で再定義を行いました。当社の保有する技術やノウハウは、主に「木材・金属加工技術」、「デジタル信号処理・ネットワーク技術」、「コンテンツ制作・施設運営ノウハウ」の3つに分類されますが、それらに長年培ってきた「音・音楽」というエッセンスが掛け合わされて当社独自のコアコンピタンスが形成されています。こうした考え方の下、今回、全体を4つの事業領域に括り直しました。今後は、それぞれの事業領域でメリハリを付けた戦略を構築して、既存事業の着実な成長と新たな事業の開発を図ります。また、各事業領域の中で、コアコンピタンスを最大限に活用して、シナジー効果の創出にも力を入れていきます。

① 経営ビジョン「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

「アコースティック楽器事業」

木材や金属を精密に加工する卓越したクラフトマンシップと生産技術力を結集して、より豊かな音をより多くのお客様に届ける事業

「エレクトロニクス事業」

デジタル信号処理技術やネットワーク技術等の先端技術を応用することにより、お客様に新たな付加価値を提供する事業

「教育・余暇事業」

ヤマハならではの独創的なサービス・コンテンツを施設運営ノウハウと掛け合わせ、お客様に上質なライフスタイルを提供する事業

「産業用部品・機械事業」

ヤマハのコアコンピタンスを最大限に活用して、顧客企業の成長をサポートする事業

3. 新中期経営計画の概要

① 経営の基本方針

- ・持続的な「成長の実現」
- ・成長を支える「収益力の強化」
- ・新たな付加価値を生み出す「専門性の向上」

② 位置付け

「既存事業での着実な成長」と「次の飛躍を見据えた積極的な成長投資」に重点を置く「飛躍フェーズ」の第1ステージ

③ 数値目標（2016年3月期）

- ・売上高 4,300億円（実質成長率 14%）
- ・営業利益 300億円（売上高営業利益率 7%）
- ・ROE 10%

④ 重点事業戦略の骨子

収益力のある中国・新興国ビジネスやエレクトロニクス事業で成長を牽引するとともに課題となっているピアノ及び管楽器、半導体各事業の損益改善に注力します。その上で、そこで得られた原資を次の飛躍に繋がる成長投資に振り向けていきます。

<中国・新興国における成長加速>

中国・新興国市場へ経営資源を重点的に投入することによって、販売網の開拓を進め、成長を加速します。なお、4月1日から、ベトナムで販売現地法人が、トルコで販売支店がそれぞれ営業を開始しました。さらに、アフリカ南部の市場開拓を進めるため、南アフリカに駐在員事務所を設立しました。

また、新興国における楽器演奏人口の拡大を目指して、音楽教室の展開や学校での音楽教育導入に向けた啓蒙活動を推進していきます。

<エレクトロニクス事業領域での売上拡大>

電子ピアノやポータブルキーボード等の電子鍵盤楽器において、リアリティを追求した音源や鍵盤を新規に開発して差別化を図るとともにローカルコンテンツを充実して市場ニーズによりきめ細かく対応し、市場での圧倒的な優位を確立します。また、新興国向けのエントリーモデルを新たに開発し、低価格市場へ参入します。

業務用音響機器においては、デジタルネットワークを核としたシステム機器の開発を強化し、商品ラインアップを拡充します。また、商業空間向け音響市場や業務制作市場へ参入し、業容の拡大を図ります。

さらに、国内で高いシェアを持つSOHO向けルーターやWeb会議用USBマイク・スピーカーを軸に「ICT（Information & Communication Technology）機器事業」を拡充します。

SOHO 向けルーター事業は、「ネットワーク機器のソリューション型ビジネス」へ転換していきます。また、Web 会議用 USB マイク・スピーカー事業は、「音声コミュニケーション機器事業」として事業の幅を広げていきます。

<コスト競争力の強化>

既存生産拠点について、それぞれの役割・機能を明確にした上で、製造力の向上を図るとともに稼働率を高めて製造コストの低減に努めます。国内生産は、子会社化を通じてコンパクトで変化に柔軟に対応できる体制に転換します。また、中国やインドネシアにおける海外生産では、材料の現地調達や部品の内製化に加えて新製法の導入や工程改善による生産技術力のレベルアップを図り、労務費の高騰に対応します。

<新規の事業開発>

既存事業の業容を拡大して次のステージでの飛躍を図るため、M&A や資本提携を積極的に行います。中でも更なる成長が期待できる業務用音響事業には重点的な投資を行なっていきます。

また、一昨年から開始した yamaha+活動（新規事業の創出活動）に加えて、将来の成長に寄与する次世代の技術やサービスを外部から獲得するため、ベンチャー企業向けの投資にも力を入れていきます。

なお、上記の施策を推進するために、3年間で下記の特別投資枠を設けます。

M&A・資本提携を目的とした投資： 300億円

ベンチャー企業向け投資： 30億円

⑤ 人材育成への取り組み（専門力の向上）

次代を担う経営人材の育成を目指した教育・研修プログラムの充実を図ります。特に、新規設立も含む子会社の経営を担うグローバル人材の育成を重点的に行います。その中では、ローカル人材の活用も視野に入れていきます。

また、事業構造改革や組織の再編によって、各部門や子会社では各々の役割や機能に応じた高い専門性が従来以上に必要となるため、個々のレベルアップを図る機会を増やしていきます。

以上