



In Tune for Further Growth



---

# Contents

---

page **2**  
Cover Story

---

page **8**  
Management  
Strategy

- 9 株主の皆様へ
- 10 Yamaha's Highlights
- 12 社長メッセージ

ヤマハは、創業から125余年にわたり、「音・音楽」を中心とした事業を展開し、多様な製品・サービスを提供しています。1887年、創業者である山葉寅楠がリードオルガンの修理を依頼されたことを契機に、自らがオルガンの製作に成功したことに始まり、これまで音楽・教育・文化に関連する幅広いニーズにお応えしてきました。アコースティック楽器などの伝統楽器の世界で技術を磨き上げた製品を提供す

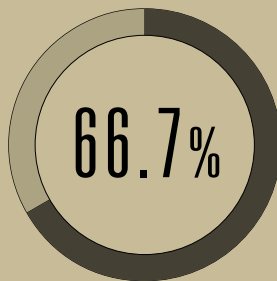
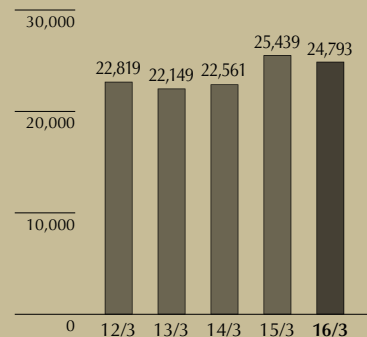
るだけではなく、先進のデジタル技術を駆使した電子楽器、そしてこれらの技術を融合することにより生まれる新たな楽器など、時代に合わせてお客様の期待を超える製品を作り出してきました。こうした取り組みを通じて、国内のみならずグローバルに幅広い事業を展開することで、世界最大の総合楽器メーカーの地位を確立し、着実な成長を果たしています。

## The Source of Yamaha's Growth



一方で、今後さらなる成長を目指すためには、長い歴史と伝統で培われてきた技術・ノウハウや感性を生かした研究開発の推進はもちろんのこと、グローバルに活躍する人材、そして様々な専門分野で活躍する技術者など、多様な人材が必要不可欠となります。当社では、これらを成長の源泉と捉え、適切な体制整備、人材の育成を実施し、持続的な成長を目指していきます。

海外売上高比率

研究開発費推移  
百万円

ヤマハは、2016年3月までの中期経営計画Yamaha Management Plan 2016(YMP2016)において大幅に利益を伸長するなど、確実な成果を上げることができました。その成果と明確になった課題を生かし、さらなる成長を目指すため、2016年4月1日より新たな中期経営計画NEXT STAGE 12をスタートさせました。基本戦略を「新た

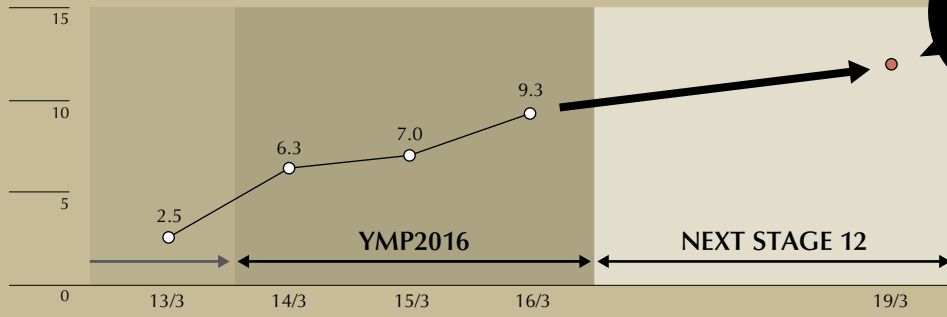
な価値創造と差別化で、競争優位力を高める」とし、お客様とのつながりを一層強め魅力品質を高めるとともに、常に新しい価値ソリューションを提案していきます。最終年度にあたる2019年3月期に営業利益率12%とする経営目標も掲げ、各種施策に取り組んでいく方針です。

新中期経営計画の具体的な内容については、P.12「社長メッセージ」をご覧ください。▶

# New Value Creation and Differentiation



経営目標：営業利益率  
%



ヤマハは、今後何を指し、どのように成長していくのか。コーポレートスローガンである「感動を・ともに・創る」を念頭に、より中長期的な視点から当社の在るべき姿について多くの議論を重ねてきました。その結果、これまで以上に、お客様からヤマハの製品を使用して良かったと提供いただける製品・サービスを提供する企業になっていきたいという思いから、以下を経営ビジョンとして掲げました。

**経営ビジョン:**

「なくてはならない、個性輝く企業」になる  
～ブランド力を一段高め、高収益な企業へ～



# The Road to Becoming an Indispensable, Brilliantly Individual Company



新中期経営計画NEXT STAGE 12は、この中長期に見据える経営ビジョンの実現に向けた今後3年間の重要な戦略を策定したものです。

これからも、研究開発や人材といった成長の源泉を生かし、情熱をもってイノベーティブな挑戦を続けていくことで、新しい価値を生み出し続け、お客様の期待を超える製品・サービスを提供していきます。お客様にとっての感動を創ることを常に意識した事業活動を推進していきます。

「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  
【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





# Management Strategy

9 株主の皆様へ

10 Yamaha's Highlights

12 社長メッセージ

## 株主の皆様へ

ヤマハ株式会社、代表取締役社長の中田卓也です。

ヤマハは、2016年4月1日より新たな中期経営計画であるNEXT STAGE 12への取り組みをスタートいたしました。前中期経営計画であるYamaha Management Plan 2016 (YMP2016) においては、中間年にあたる2015年3月期に、売上高、営業利益、営業利益率の目標数値を1年前倒しで達成し、最終年度ではROEを加えた全ての目標数値を達成し、着実な成果をあげることができました。その一方で、今後の課題となる点も見出すことができました。新中期経営計画中においては、その課題への反省も生かし、さらなる成長を果たしていきたいと考えています。

また、NEXT STAGE 12の発表とともに、中長期の経営ビジョン「『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～」を掲げました。このビジョンを実現し企業価値を高めていくために、まずは初年度にあたる2017年3月期は確かな成果をあげるべく策定した戦略に基づく施策に着実に取り組んでいく方針です。

加えて、当社が中長期的にブランド価値・企業価値を向上させ、持続的に成長していくためには、企業理念の下、ヤマハグループが一丸となり、お客様の期待や想像を超える魅力のある製品・サービスを創造し続けなければなりません。そのため、改めてお客様視点の徹底を図ると同時に、ヤマハグループの理念体系であるヤマハフィロソフィーを見直し、コーポレートスローガン、企業理念、行動指針に加え、製品・サービスに込めるヤマハのこだわりを示す「品質指針(ヤマハクオリティ)」、製品・サービスを通してお客様に心と五感で感じていただくヤマハラしさを具体的に示した「顧客体験(Customer Experience)」を追加いたしました。この新たな理念体系に基づいた製品・サービスを提供し続けることにより、ヤマハラしさを際立たせヤマハブランドをより一層高めることができると確信しています。

長い歴史と伝統で培われてきた技術・ノウハウと感性を生かすとともに、グローバルかつ多様な人材が新たな魅力ある製品サービスの創造に取り組んでまいります。今後のヤマハにどうぞご期待ください。

代表取締役社長

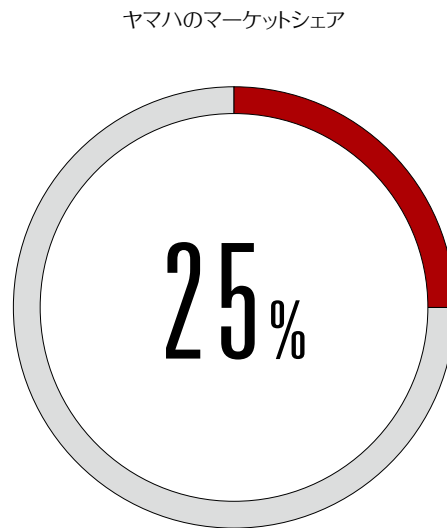
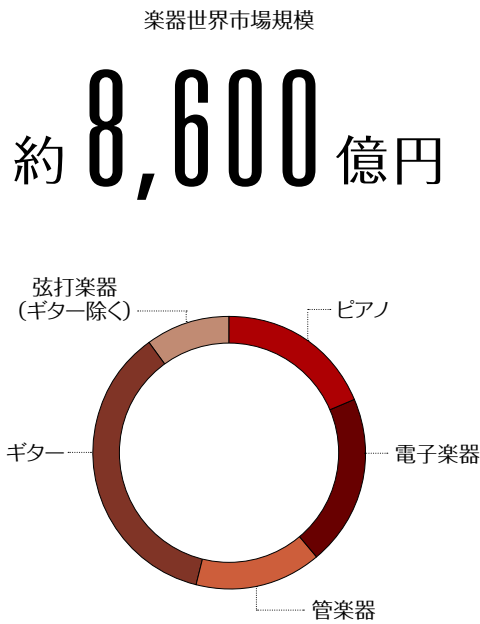
中田卓也



## Yamaha's Highlights

### 楽器市場とヤマハのマーケットシェア

(2016年3月期の総額に基づき、当社推定)



### 主要財務数値

2016年3月期

売上高  
**4,355** 億円  
+0.8%

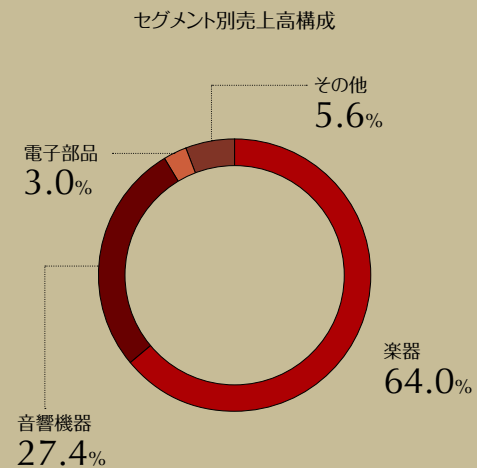
ROE  
**10.1%**  
+2.0 ポイント

営業利益  
**407** 億円  
+34.9%

フリー・キャッシュ・フロー  
**430** 億円  
+114.6%

親会社株主に帰属する当期純利益

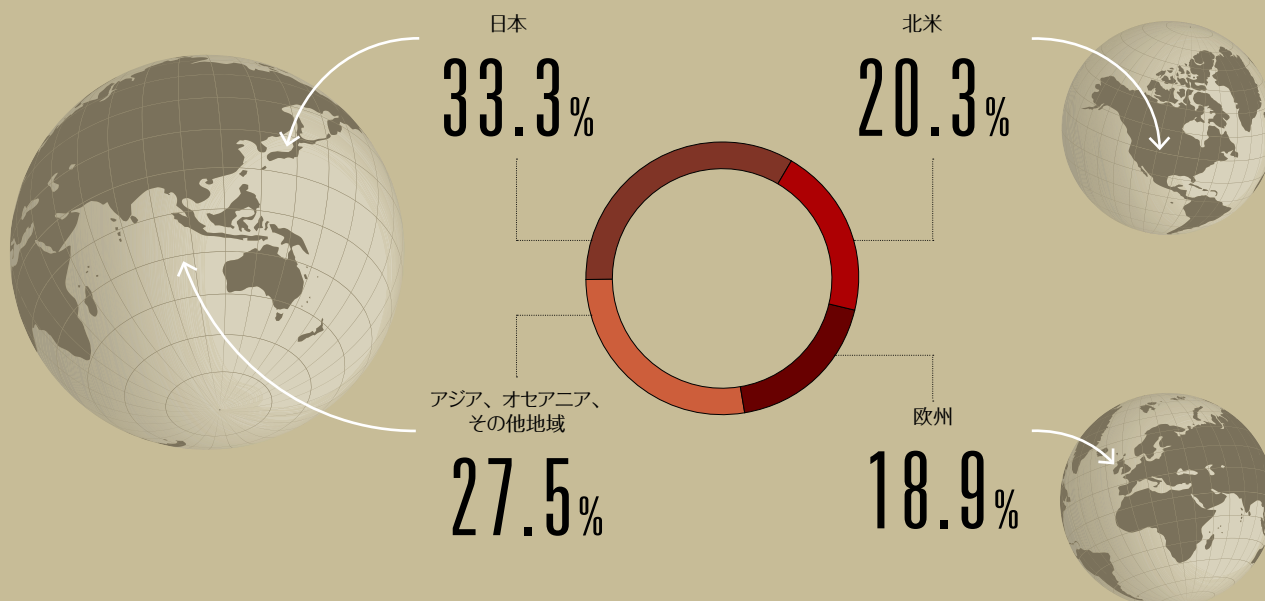
**326** 億円  
+30.9%



## ヤマハの事業領域



## 地域別売上高比率



## 社長メッセージ



# In Tune for Further Growth

前中期経営計画 Yamaha Management Plan 2016  
(YMP2016)の振り返り

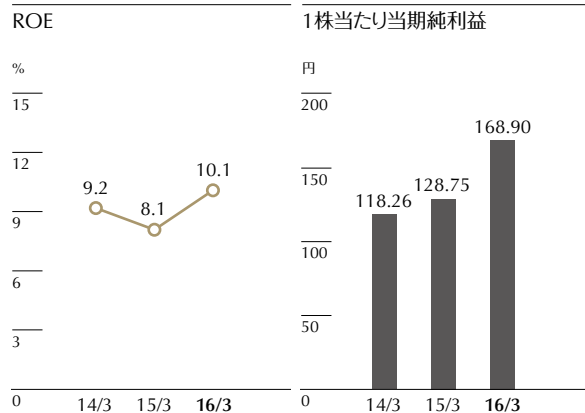
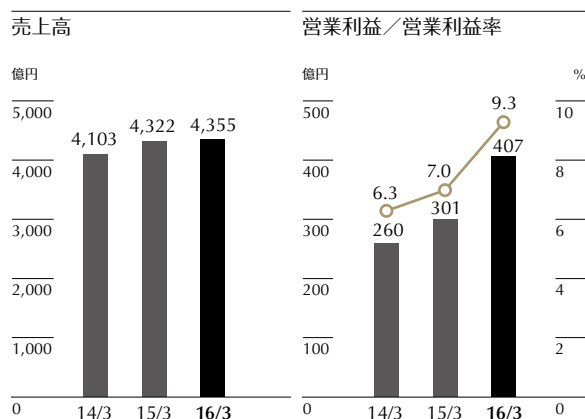
## 総括

為替の追い風という要素はあったものの、YMP2016で掲げた定量目標は達成。これまで進めてきた取り組みが、着実に実を結んだものと考えています。

YMP2016の最終年度を振り返ると、まず日本市場においては、ほぼ想定どおり前期並みの状況であったと認識しています。一方、グローバル市場では、中国・新興国で

の売上成長を見込んでいましたが、南米やロシア等の新興国での経済低迷により、全体としては、想定を下回る結果となりました。その反面、安定的な推移を想定していた欧米市場、特に米国での事業が好調であったため、新興国の落ち込みをカバーすることができ、グローバル全体では順調な販売結果となりました。

こうした状況下、2016年3月期の連結売上高は、音楽教室のヤマハ音楽振興会への運営統合による減収影響はあったものの前期比0.8%増の4,355億円と増収を達成することができました。また営業利益は、同34.9%増の407億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同30.9%増の326億円を計上し、いずれも前期に比べて大幅な増益を達成しました。この主な要因としては、楽器事業は、商品モデルミックスの改善や、価格の適正化への取り組み



強化、製造コストダウンなどの総合的な取り組みにより、粗利率が改善したことが挙げられます。また、音響機器事業においてもネットワークオーディオの拡大といった市場の変化への対応が遅れ前期に苦戦したAV機器の回復や、我々が成長のドライバーとして期待するPA機器が引き続き好調に推移したこと等によるものです。すでに、YMP2016の2年目にあたる2015年3月期の段階で、構造改革効果に加え、為替の影響にも助けられ、売上高、営業利益、営業利益率の目標数値を1年前倒しで達成していましたが、最終年度まで、全社を挙げて真摯に取り組んだことが2016年3月期の結果につながったものと認識しています。

#### 重点事業戦略の成果と課題

YMP2016では4つの重点事業戦略に取り組み、「エレクトロニクス事業領域での売上拡大」、「コスト競争力の強化」については目標を達成することができました。一方で、「中国・新興国における成長加速」、「新規の事業開発」については課題が残る結果となっています。

まず成果として挙げられる重点事業戦略は、「エレクトロニクス事業領域での売上拡大」となります。エレクトロニクス事業では、電子鍵盤楽器・業務用音響機器・ICT機器の3分野で各種施策に取り組み、売上の目標である1,346億円に対して1,517億円と大きく上回る結果となりました。主な要因としては、特に電子ピアノにおいて、鍵盤や音源などの高い基本性能が評価され世界的に成長できたことが挙げられます。また、これからの成長を担う業務用音響機器についても、デジタルミキサーの新商品で、欧州市場を中心に市場導入が進み、今後のさらなる成長に確実な手応えを得ることができました。一方、コンシューマーオーディオ市場では、前期に、ネットワークオーディオの拡大など消費者の需要の変化に対応しきれなかったために苦戦を強いられましたが、2015年秋以降にネットワーク対応商品の投入を開始し、次期中期経営計画期間中に成果が表れると見えています。

2点目の成果としては、「コスト競争力の強化」です。2011年3月期から3年間取り組んだ前々中期経営計画Yamaha Management Plan 125 (YMP125) からの構造改革も含めた取り組みの成果が着実に表れたものと考えています。具体的には、構造改革による固定費削減、各製造拠点での多品目生産による稼働率の上昇や、調達コストダウンなどに取り組み、結果として3年間で150億円のコストダウンの目標に対して、168億円の成果を上げることができました。

このように、目標を達成した戦略もある一方で、課題が残った戦略もあります。その1つが「中国・新興国における成長加速」です。中国の楽器販売では、ピアノ以外の電子楽器や管楽器、ギター等の成長も見られるようになるなどの成果を上げることができました。こうした中国での順調な進捗の一方で、先述した南米・ロシア等の新興国の経済低迷が影響し、営業投資に遅れが生じることで全体としては目標である1,102億円の売上成長に対して、1,082億円とわずかに目標未達となりました。さらに「新規の事業開発」では、連結対象とした米国のRevolabs (レボラブズ) 社およびLine 6 (ライン シックス) 社については、今後のシナジー創出のスピードを上げていくことが課題となっています。また、社内インキュベーション体制を整備したものの、成果が表れるにはまだ時間を要するものと見えています。

## 社長メッセージ

## 新中期経営計画NEXT STAGE 12について

## 経営環境認識

世界のマクロ経済は依然不透明な状況が続いていますが、中期的には緩やかに成長していくと見えています。

世界のマクロ経済は、中期的には緩やかに回復し、成長するものと見えています。特に、南米・ロシア等の新興国では、当面は厳しい状況が続くと見込んでいますが、今後3年の間には回復傾向に向かうと考えています。

一方、当社の事業に影響を与えるであろう社会の動きとしては、IoT (Internet of Things) の普及などにより、人・モノ・コトの連携が加速し、今後さらに新たな価値や楽しみが生まれてくると考えられます。こうした状況は、「楽器とネットワーク」、「音響機器とネットワーク」というように、当社がアコースティックとデジタル技術の双方の技術に加えて、ネットワーク技術を保有していることが、今後の成長のカギとなると考えています。

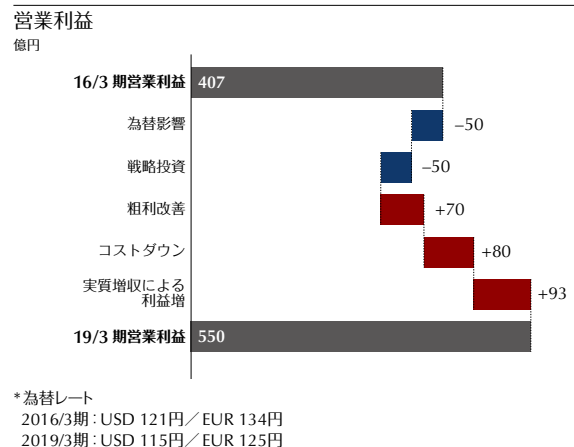
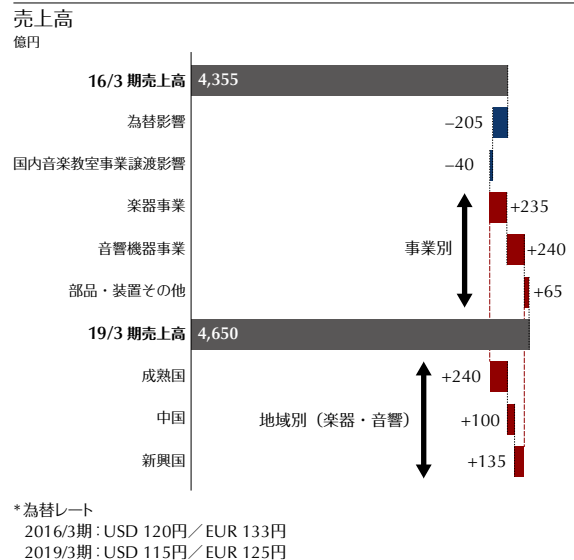
## NEXT STAGE 12の概要

中長期の経営ビジョンとして「なくてはならない、個性輝く企業」となることを掲げました。その足掛かりとして、新中期経営計画NEXT STAGE 12を実行します。

これまでの中期経営計画を振り返ると、YMP125(2010年4月～2013年3月)では当初大きく成長を目指す方針であったものの、直前にリーマン・ショックが発生したため、やむなく事業構造改革へと舵を切ることとなりました。次いでYMP2016(2013年4月～2016年3月)では、YMP125で取り組んだその事業構造改革の成果を出す期間と位置づけ、全社の組織を、事業部別組織から機能別組織への転換を実施しました。為替も業績の拡大にフォローとなる水準が継続し、利益を伸長することができました。

これからは、ブランド力のさらなる向上を目指すことにより、収益力が高まるという考えのもと、中長期の経営ビジョンとして「なくてはならない、個性輝く企業～ブランド力を一段高め、高収益な企業へ～」を掲げ、将来的な目標としては、営業利益率20%を超える高収益な企業へと成長していく方針です。この中長期の経営ビジョンに向かって、新中期経営計画NEXT STAGE 12では、ブランド力の強化と、その成果としての営業利益率の向上を目指し、基本戦略を「新たな価値創造と差別化で、競争優位力を高める」としました。前中期経営計画で9%を超える営業

## 売上高・営業利益成長イメージ



利益率のレベルまで、収益力は回復してきましたが、この3年間で毎年平均1%ずつさらに改善を進め、営業利益率12%を目標とすることを定めました。ROEは10%水準を維持し、EPSは200円水準を目指していきます。NEXT

STAGE 12の中期経営計画のタイトルには、この売上高営業利益率を社員全員が意識していくことを狙い12の数字を掲げました。

## 新中期経営計画の位置づけ

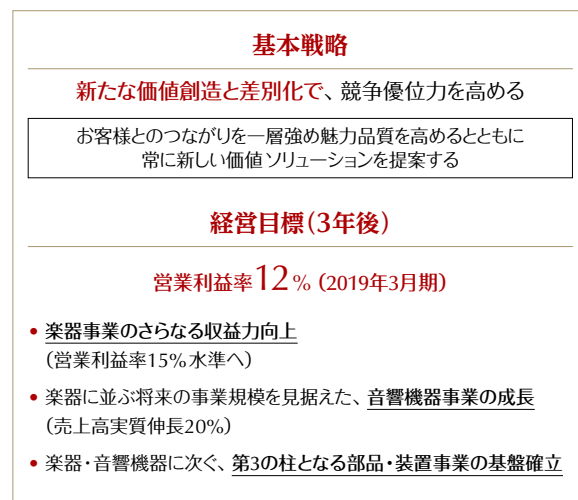


### 基本戦略と経営目標

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方針とします。

新中期経営計画NEXT STAGE 12では、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方針とします。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供していきます。また、営業利益率12%を経営目標として掲げ、そのために3つの具体的な目標も掲げました。楽器事業のさらなる収益力向上、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、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です。部品・装置事業を第3の柱とした主な理由としては、楽器事業は

BtoC、音響機器事業がBtoC・BtoBとなり、バランスの良い顧客ポートフォリオを築くために、BtoBの事業を展開する必要があると考えました。





社長メッセージ

4つの重点戦略

NEXT STAGE 12では、定めた経営目標を達成するべく4つの重点戦略を掲げています。

1. 個性際立つ商品の開発

「技術の融合」により、独自の価値を付加し、新しい価値のある商品を展開します。

当社の強みは、多種多様な製品を生み出すことができる幅広く、専門性の高い技術力にあると考えています。ヤマハは、素材からネットワーク・通信に至る幅広くユニークな技術を保有しています。こうした技術を融合することにより、ヤマハは他社の追随を許さない、新しい、独自の価値のある商品をお客様に提供しています。その一例が、自然発音の伝統的なアコースティック楽器と、革新的な電子音源と信号処理から始まった電子楽器の両方を、進化・融合させたハイブリッド楽器です。

さらには、こうした開発を可能とするために、新たなイノベーションを創出する拠点として新規に建設する21号館と、18号館、20号館とを合わせた「イノベーションセンター」の整備を行います。2018年春に竣工を予定して

いる21号館を中心に、技術者を集結し開発効率を高めるとともに、技術者間の交流や社内外の協業を促進します。同時に、技術の融合を加速するべく音に関する様々な研究を高いレベルで実現するため、必要な環境整備も行う方針です。

2. お客様の拡大

「コンシューマー」、「法人およびB2Bのお客様」のそれぞれに向けた施策を実行します。

当社では、これまで「お客様とのつながりを強め、広げる」という表現をしたことはありませんでした。培ってきた技術・ノウハウを武器として、「良いものさえ作れば売れる」という考えが基本的に我々の意識の中にあっただけに思えます。今後、社会に求められる企業となり、持続的に成長を果たしていくためには、このような意識は変えていく必要があると考えました。どれだけ良い商品でも、それがお客様に伝わらなければ興味を持っていただけないのです。そのため、良い商品をお客様にきちんと届ける、伝えるという発想を強化しなければいけないという反省に立ち、この点を強化することとしました。

個性際立つ商品の開発

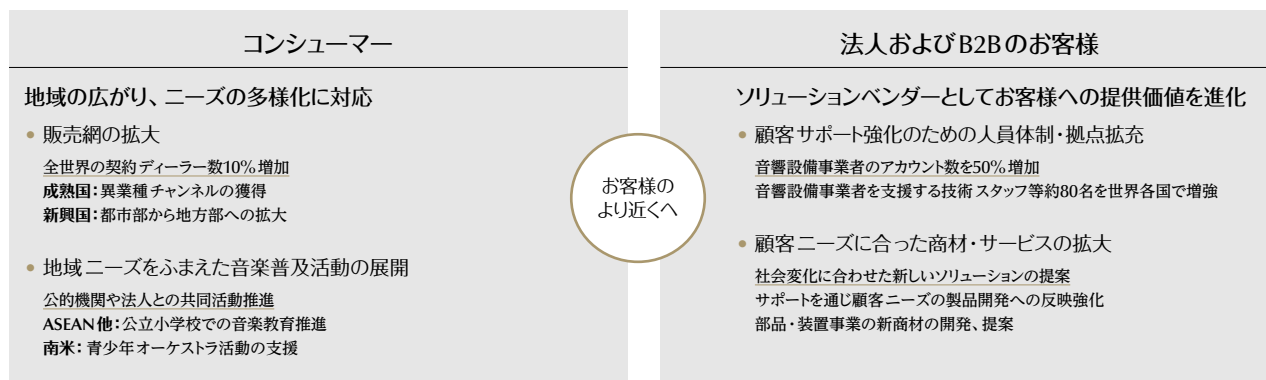


コンシューマーでは地域・ニーズの多様性に対応したマーケティングを展開し、販売網の拡大を目指していきます。具体的には、成熟国ではこれまで取り引きのなかったチャンネルの獲得や、新興国へのネットワーク拡大により3年間で契約ディーラーを10%増やしていきます。

法人およびB2Bのお客様に対してはビジネスの特性を

しっかりと理解し、ソリューションベンダーとして提供価値を進化させ、商品力とサポート力を進化させることでお客様の拡大を図っていきます。音響設備事業者のアカウント数を50%増やすために、顧客サポートのための人員体制・拠点を増強していきます。

## お客様とのつながりを強め、広げる



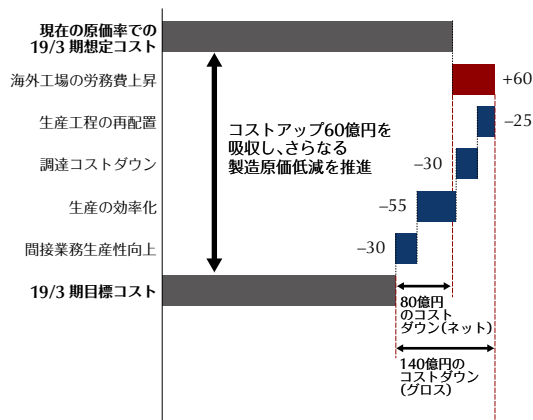
## 3. 持続的なコスト低減

3年間で80億円（ネット）のコストダウンに向けて、各種取り組みを進めていきます。

新中期経営計画期間の3年間で、前中期経営計画YMP2016から引き続き80億円（ネット）のコストダウンを想定しています。今回は、日本での構造改革より、生産拠点再編等も含めて海外に焦点を当てた各種施策に取り組んでいく方針です。例えば、海外では現在10の生産拠点がありますが、一部ではすでに生産品目を限定することなく、楽器とAV機器、PA機器などを生産することができるよう、工場の機能を複合化しており、固定費の有効活用や、生産の変動に対する柔軟な生産計画の策定、リスク対応力の強化が可能となっています。こうした取り組みを、一部だけではなく他の生産拠点でも進めていくと

ともに、部品加工と組み立てを同じ工場で行う一貫生産を可能にする生産工程の再配置、生産の効率化のための新工法確立等を推進し、コスト低減に注力していきます。

持続的なコスト低減  
億円



## 社長メッセージ

## 4. グローバル事業運営の基盤強化

人材の育成およびインフラを強化します。

当社は、すでに海外売上高比率が全体の3分の2である67%を占めており、海外拠点は32カ国51拠点に及んでいます。こうした中、今後さらにグローバルにおけるマーケティング強化やコストダウンを図り、事業運営の基盤強化を進めるためには、国を超えて活躍する人材が必要であると考えています。世界の主要なグループ人材を統一した

基準で管理し、適材適所の配置を促進していきます。また、世界のグループ各社における約200の主要ポジションを設定し、サクセッションプランに沿った人材育成を進めていきます。

また、欧州、米国、日本（アジア）3地域へのIT地域統括機能を設置し、24時間監視・サービス体制を構築するなど、IT、物流、会計、スタッフ機能をグローバルに最適化する取り組みを進めていきます。

## 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

## 国を超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

- 欧州、米国、日本(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

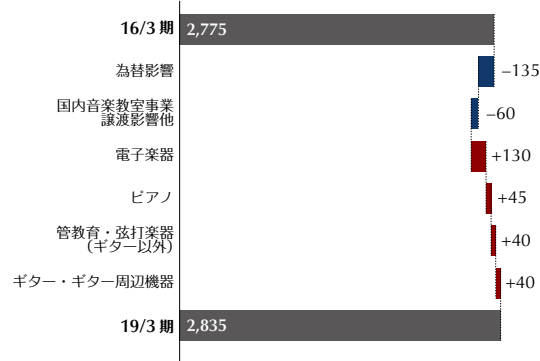
32カ国 51 拠点\*  
(\*2016年4月現在)

## 事業戦略

NEXT STAGE 12では、「楽器事業」、「音響機器事業」、「部品・装置事業」を戦略事業として、各種施策に取り組んでいきます。

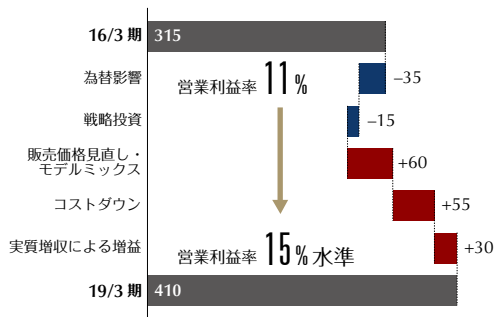
## 1. 楽器事業

楽器事業の市場は、短期的に見ると売上高の大幅な成長を見込むことは難しい市場と捉えています。そのため、売上拡大よりも営業利益率15%の高収益事業確立を目標に、総合楽器メーカーとしてのグローバル販売体制と開発スケールを生かし、地域ごとの施策を推し進めていきます。

売上高  
億円

2017年3月期より楽器セグメントから音響機器セグメントに防音事業を移管しています。2016年3月期売上高は、防音事業を音響機器セグメントへ組み替えた数値です。

営業利益  
億円



## 商品力の強化

業界で世界最大の開発規模を生かして技術を高め、商品競争力の強化を進めていきます。アコースティック楽器については、ヤマハの大変ユニークなコンピタンスである「感性評価技術」によってその本質を深め、音、表現力、弾き心地をさらに極めていきます。そしてその知見を技術化し、メカや音響技術とも融合させながら、デジタル楽器の表現力もさらに進化させ、他社を寄せ付けない次元の楽器を開発していきます。加えて、スマート機器やネットワークとの連携により新たな楽しみの提案も継続し、デジタルならではの価値を革新していきます。

またアコースティック技術とデジタル技術の融合による全く新しい世界の提案も強化していきます。時と場所を選ばず、制約のある環境下でもアコースティックそのものの演奏体験を可能にしたり、例えばピアノの響板を振動させて音を再生する新しい“トランスアコースティック技術”により、電子サウンドで極めてアコースティックな演奏感を実現したり、従来では実現できなかった価値を提供し、圧倒的な差別化を達成します。

## 地域別施策

### 中国

ピアノ市場の占有率アップを目指します。中国は、1人当たりのGDPの高まりに伴い、ピアノが高価格帯へとシフトしています。それに合わせて当社の中国シェアも拡大して

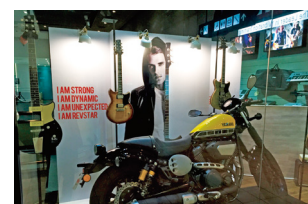
おり、高付加価値モデル需要を確実に取り込むため、ブランド認知向上を図るとともに、地方都市への販売網拡大を継続的に進める方針です。また、世界的に見ても需要が拡大している電子ピアノ市場における成長にも取り組んでいきます。

### 新興国

YMP2016においてもヤマハ音楽教室の拡大に取り組んできましたが、目標に対して実績は未達となる結果となりました。新中期経営計画においても、引き続き音楽教室を通じてブランドを広め、音楽を楽しむ人を増やしていく方針としますが、必ずしも日本で培ってきた方

法だけにこだわるのではなく、現地に合ったプログラムを開発し、普及活動を進めていきます。具体的には、ASEAN諸国等における音楽授業・課外授業の展開、現地の学校や公益法人と協力した既存スクールへの楽器提供や講師の派遣、プログラム提供等を実施していく計画で、すでにこうした取り組みを展開し、評価をいただいています。なお、小学校の音楽の授業と連携するMusic Timeプロジェクトは、今後3年間で生徒数延べ10万人を目指しています。

その他、インド、台湾、ベトナム、マレーシア等の各国・地域でヤマハ発動機株式会社との協業を行い、ブランドの認知向上を図ります。すでにインドでは協業施策を展開しており、各地域での交通安全教室や移動店舗において楽器のデモンストレーターやプレイヤーを派遣し、親世代に対してはオートバイの情報提供を行うとともに、子どもたちに音楽を楽しんでいただく機会を提供するという取り組みを進めています。



マレーシアでのヤマハのギターとバイクの共同展示



台湾でのヤマハ発動機30周年のヤマハコンサート

## 社長メッセージ

**成熟国**

楽器のジャンルとして世界で最も大きなギター市場については、その市場規模に対して当社の市場占有率は決して高くないのが現状です。ギターはブランドで選ばれるという側面も考慮し、他社に先駆けたブランド確立に取り組むことで、市場占有率の拡大を図っていきます。2016年1月には25年ぶりとなるエレキギターの新シリーズREVSTARを発表しましたが、デザインや表面の仕上げ加工にこだわったこの商品のように、他社にない差別化や個性を持つ商品を展開していきます。

また、ギターに留まらず、アーティスト・リレーションを強化することで、ブランド力向上に注力していく方針です。

**2. 音響機器事業**

今後も業務用音響機器で大きな成長を見込むなど、技術革新とサポート強化の組み合わせで事業領域を拡大し、音響機器事業の成長を加速させます。

**業務用音響機器**

まず、業務用音響機器では、ユースケース拡大により成長を加速させます。これまで当社は、いわゆるライブ・コンサートで使用されるPA機器や一部のインストレーション設備での商品を展開してきました。しかし、世の中の業務用音響機器を見ると、例えばカフェテリアや店舗等の小規模な商業空間における設備もあり、YMP2016期間中の後半から市場に商品を投入し始めたところ、非常に良い手応えを得ることができています。そのため、業務用音響機器をこれまでの領域から、さらに一步踏み出すとともに、通信と組み合わせることによって新しい市場に対応するための取り組みを進めていく予定です。今後さらに広げていく具体的な事業領域としては、音質とサービスによる付加価値の高い空間の重要性が増している店舗BGM市場です。また、市場規模が4,000億円程度となりつつある、企業における会議室の市場では、音響機器と通信を組み合わせること

西洋音楽文化の発信地である成熟国におけるブランドのさらなる構築は、新興国等世界中の今後のファン層の拡大にもつながるため、この施策にはしっかりと取り組んでいきます。

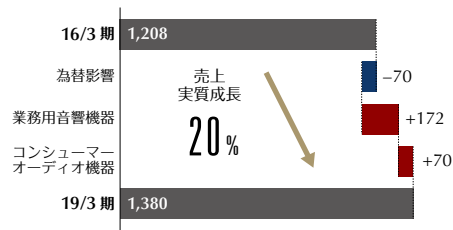
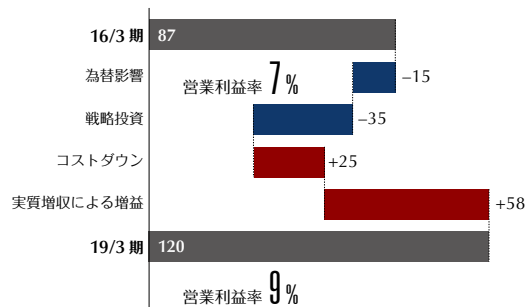


Mike Stern



David Bilger

で当社の強みを発揮することができ、新興国をはじめとして全世界で拡大が期待されている領域であるため、大きなビジネスチャンスと見ています。住空間におけるカスタム

**売上高**  
億円**営業利益**  
億円

2017年3月期より楽器セグメントから音響機器セグメントに防音事業を移管しています。2016年3月期売上高は、防音事業を音響機器セグメントへ組み替えた数値です。

インストレーションについても、日本ではまだ浸透はしていませんが、米国等では顕在化している市場のため、この市場に対しても商品展開の拡大を図り、売上増を目指していく方針です。

また、これまでライブ・コンサートで培った信号処理技術とネットワーク技術を融合し、音響システムの革新を目指します。具体的には、先述の新たなユースケースへ積極的

に応用するとともに、音響システムのユーザビリティ向上を図ります。その他、トータル・ソリューションとして、音の入口（マイク）から出口（スピーカー）までを1つのシステムとして捉え、他社との協業・アライアンスを含めて、システムとして完成された商品をお客様に提供していきます。

なお、対象ユースケースの拡大に伴い欧州、米国、日本、ASEANを中心に、システムエンジニアリング・

## 対象ユースケース

ライブ・コンサート

市場規模

5,500 億円

市場成長

+8%



店舗BGM

市場規模

500 億円

市場成長

+12%



企業会議室

市場規模

4,000 億円

市場成長

+12%



住空間(カスタムインストレーション)

市場規模

1,000 億円

市場成長

+9%



これまでヤマハが強みを発揮してきた領域

今後さらに広げていく領域

\* 市場規模および市場成長は、3年後の予想数値を記載

営業スタッフを増強するとともに、サポート強化でパートナーとなる音響設備事業者を50%増加させる計画です。また、これまでIT・PAの設備事業者は分かれていましたが、今後ますます相互乗り入れが進んでいくと見ているため、両者とも積極的にサポートし、ヤマハの仲間になっていただくと考えています。

なお、こうした業務用音響機器の開発については、Revolabs 社の通信・ワイヤレス技術が大いに貢献するものと見えています。

## コンシューマー・オーディオ機器

コンシューマー・オーディオ機器については、YMP2016 期間中の2年目で大幅な売上減となり、苦戦する結果となりました。しかしながら、オーディオ市場自体は縮小しているわけではなく、お客様の需要構造やリスニングスタイルに大きな変化があり、そうした動向を的確に捉えたメーカーがシェアを上げ、当社だけでなく様々なメーカーもこの動きに対応できずにいました。当社は、YMP2016最終年度で、こうした市場の新たなニーズに対応する新商品として「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®の市場投入を開始しました。今後はこの商品のブランディング強化およびマーケティングに注力し、売上拡大を目指していきます。

## 社長メッセージ

## 3. 部品・装置事業

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、事業拡大を目指します。

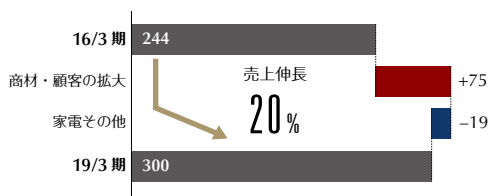
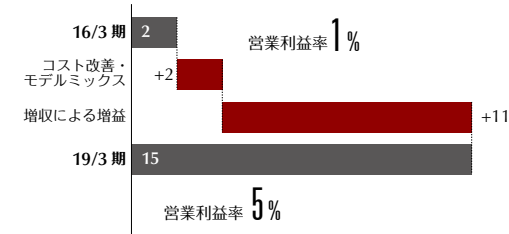
NEXT STAGE 12では、部品・装置事業を第3の柱へと成長させる事業として位置づけ、新中期経営計画期間中に基盤確立を目指します。

この事業を展開するにあたっては、これまで当社が築き上げた多種多様な技術が生かせるものと認識しています。半導体製品だけでなく、システムに付随するマイク、スピーカーや信号処理なども含めたトータルパッケージとして提供するソリューションベンダーに形態を転換することで、お客様の製品化への時間短縮などに貢献していきます。具体的には、まず車載市場で商品を展開し、お客様の拡大を図ります。車の中には様々なノイズがあり、音環境としては劣悪な状況にあるため、この点を解決した商品を半導体も含めたパッケージとして自動車メーカー等に提供していく方針です。同時に、自動車の排ガスや燃費問題を解決する熱電ソリューションの開発にも取り組んでおり、環境にやさしい車社会の実現に向けた取り組みも進めていきます。

その他、ホームヘルスケア市場向け商材の開発も進めています。楽器に搭載するセンサー技術を生かし、健やかな日常生活に貢献する商品や新たなソリューションを今後提案していきます。また、産業機器市場への新商品投入も予定しており、検査能力をさらに高めたFPC検査機や水素で測る漏れ検査システムの市場投入、中国・台湾地域における顧客サポートの体制拡充を図ります。

車載市場のターゲットは日本、北米および欧州、産業機器市場に関してはEMSも考慮すると中国・東南アジアが大きな市場となります。そのため、サポート体制を日本だけでなく、東南アジアや北米にも構築していく方針です。

コンシューマー向けの商品ではないため、すぐに結果が出るわけではありませんが、新中期経営計画最終年度での収益化を目指していきます。

売上高  
億円営業利益  
億円

## ESGの取り組み

ESGに関する取り組みは、NEXT STAGE 12の重要な戦略の1つと捉え、多面的な取り組みを進めていきます。

NEXT STAGE 12では、ESGに関する取り組みとして、環境・社会・ガバナンスにおいて各種施策を推進していきます。これまでも、事業活動の中でESGの側面から社会に求められることを意識した取り組みを進めてきましたが、今回改めて中期経営計画のテーマとして掲げることで、ESGを念頭に事業活動を推進していることをステークホル

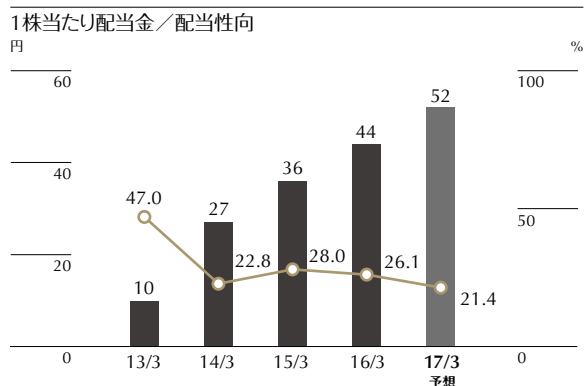
ダーの皆様にお伝えできるものと考えています。ESGを意識しない経営は、これからの社会においては認められないと考えていますので、今回掲げた様々な取り組みを着実に実行していきます。

### 株主還元

創出したキャッシュは、投資に配分した上で機動的な株主還元を実施します。

新中期経営計画期間の3年間で、1,500億円の営業キャッシュフローを創出する計画です。

成長投資の内訳としては、既存事業を支える基礎投資として400億円の設備投資、さらには戦略投資として500億円を想定しています。戦略投資は、新たな価値を創造するための投資であり、製造拠点再編や「イノベーションセンター」開発棟建設、M&A・資本提携を予定しています。その上で、連結配当性向は30%以上を目標としています。また株主還元は、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実施していく方針です。



### 最後に

YMP2016では、前々中期経営計画YMP125において実行した事業構造改革の効果を最大限に引き出すとともにコストダウンや主力の楽器事業の粗利改善等を積極的に推進することで、大幅に利益を伸長することができました。NEXT STAGE 12では、こうしたYMP2016での成果を引き継ぐとともに、課題に対する反省点もしっかりとふまえて新たな施策に取り組んでまいります。

中長期の経営ビジョンとして掲げた「なくてはならない、個性輝く企業」になるために、NEXT STAGE 12において、ブランド力を一段と高め、高収益な企業を目指していきます。株主・投資家の皆様におかれましては、今後のヤマハにご期待いただくとともに、一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

代表取締役社長

中田 卓也





