



ヤマハが目指すもの  
世界中の人々のこころ豊かなくらし

# Make Waves 2.0

ヤマハグループ 新中期経営計画

Yamaha New Medium-Term Management Plan

Apr.2022 – Mar.2025

2022年 5月12日

ヤマハ株式会社



## COVID-19の影響を受け財務目標未達も、重点戦略を着実に推進、非財務目標達成

### 重点戦略の進捗

#### 顧客と もっと 繋がる

- 顧客情報基盤の統合が進捗、デジタルマーケティングを加速
- 車載ブランドオーディオ 5社の採用獲得しドメイン拡大
- △ 半導体調達・物流難による供給不足により販売機会喪失

#### 新たな 価値を 創造する

- 幅広い技術の融合によりユニークな商品を発売
- 遠隔等の新需要を捉えた商品・サービスを提供
- △ 各種情報基盤整備を推進、新中計より活用フェーズへ移行

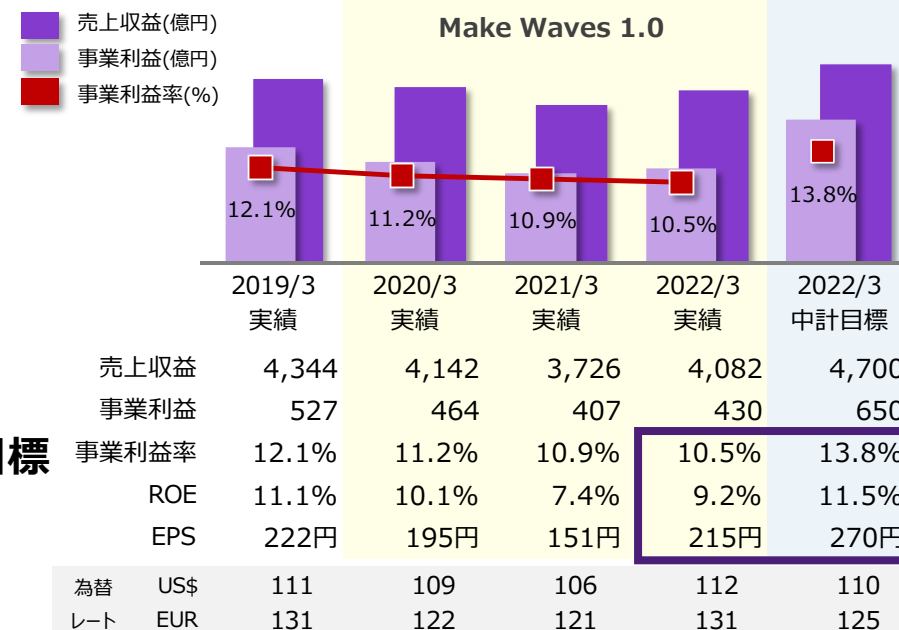
#### 生産性を 向上する

- COVID-19をきっかけに新たな働き方促進と業務変革を加速
- インド工場立ち上げ、生産能力・モデル数拡大
- △ コロナ禍、コスト低減努力をコスト上昇が上回る

#### 事業を通じ て社会に 貢献する

- 新たな国にヤマハ音楽教室を開校（サウジアラビア初の公認施設）
- CDP「2021年度気候変動Aリスト企業」に選定
- 健康経営銘柄2022に選定

### 財務・非財務目標



#### 財務目標

#### 非財務目標

- コーポレートブランド価値1.5倍に、目標の1.3倍を達成
- スクールPJ生徒数129万人に、目標の100万人を達成
- 認証木材の採用率目標50%達成

環境予測

## デジタル化の加速がもたらす大変革

産業構造、世の中が大きく変化  
顧客とよりダイレクトで緊密な繋がりが強まる



環境予測

## ライフスタイル・価値観の多様化

自動化・便利さが新たなステージへ  
より精神的な満足や本質が求められる時代へ



環境予測

## 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  
社会への貢献が中長期的に企業価値創造に  
繋がることが広く認知される



## COVID-19により、人々の意識・環境が急激に変化、Postコロナの「新たな社会」へ移行

- ・ 本質的な心の豊かさが求められ、音・音楽は人間必需品として、より必要とされる時代に
- ・ デジタル・オンラインへ人々の購買行動がシフトし、EC利用が拡大
- ・ 遠隔合奏・会議など、音・音楽の楽しみ方、コミュニケーションのあり方が変化

**「新たな社会」は、技術×感性のヤマハにとって更なるチャンス！**



## Make Waves 2.0 始動

新たな社会で持続的な成長力を高める



いつでも・どこでも・誰でも 音・音楽を楽しめる世界を目指して

ヤマハが目指すもの

## Mission 世界中の人々のこころ豊かなくらし

企業理念

### 感動を・ともに・創る

経営ビジョン

## Vision 「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～

Postコロナの新たな社会で  
持続的な成長力を高めます

# MAKE WAVES 2.0

## 成長力を高める

2022-2025

新たな社会

Covid-19

2019-2022

### MAKE WAVES1.0

価値創造力を高める

2016-2019

### NEXT STAGE 12

ブランド力を高める

2013-2016

### YMP2016

収益力を高める

コロナ前の社会



## 中期経営計画 基本方針：新たな社会で持続的な成長力を高める

方針1

事業基盤をより強くする

方針2

サステナビリティを価値の源泉に

方針3

ともに働く仲間の活力最大化

## 新たな社会で持続的な成長力を高めるための「方針」と実現に向けた「重点テーマ」

方針

### 1. 事業基盤をより強くする

① 顧客ともっと繋がる

② 新たな価値を創出する

③ 柔軟さと強靭さを備え持つ

### 2. サステナビリティを価値の源泉に

【環境】

① 地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを築く

【社会】

② 快適な暮らしへの貢献でブランド・競争力を向上する

【文化】

③ 音楽文化の普及・発展により市場を拡大する

### 3. ともに働く仲間の活力最大化

① 働きがいを高める

② 人権尊重とDE&Iを推進する

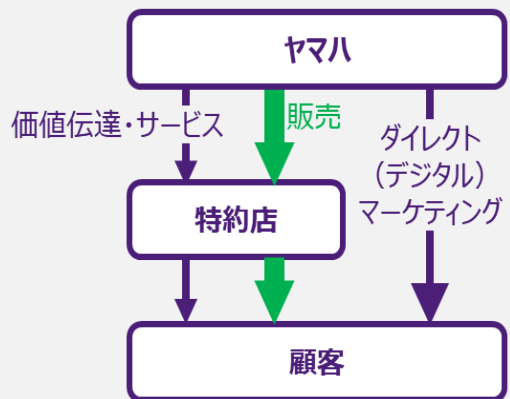
③ 風通しがよく、皆が挑戦する組織風土を醸成する

重点テーマ

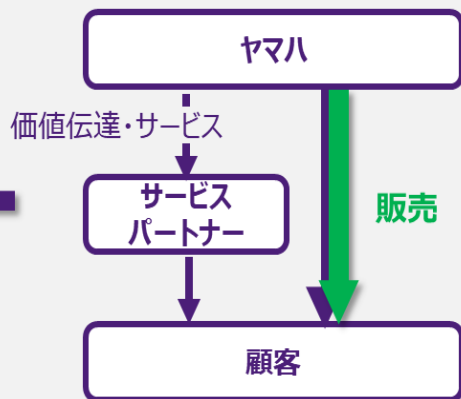
## 販路

### 直接顧客と繋がる販売の進化

#### 特約店販売（店舗＋EC）



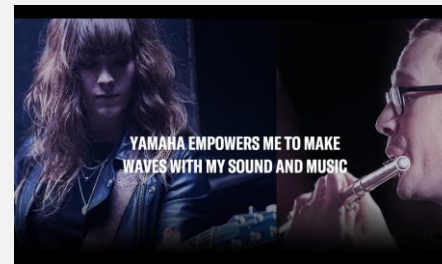
#### メーカー直販（EC）



## 価値伝達

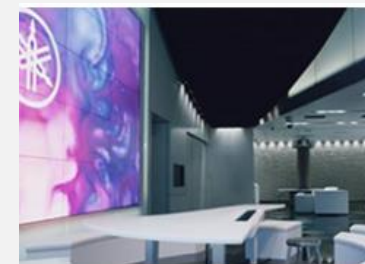
### デジタル×リアルを統合したハイブリッドな価値訴求

#### ダイレクト(デジタル)マーケティング



顧客情報に基づき顧客ごとに最適な価値を伝達

#### ブランド体験拠点



ヤマハの世界観を伝え“心震える瞬間”を創出

## 顧客情報基盤

顧客情報基盤（Yamaha Music ID）を拡充し、  
ライフタイムでユーザーの音楽生活と繋がる

Yamaha Music ID登録数

500万ID





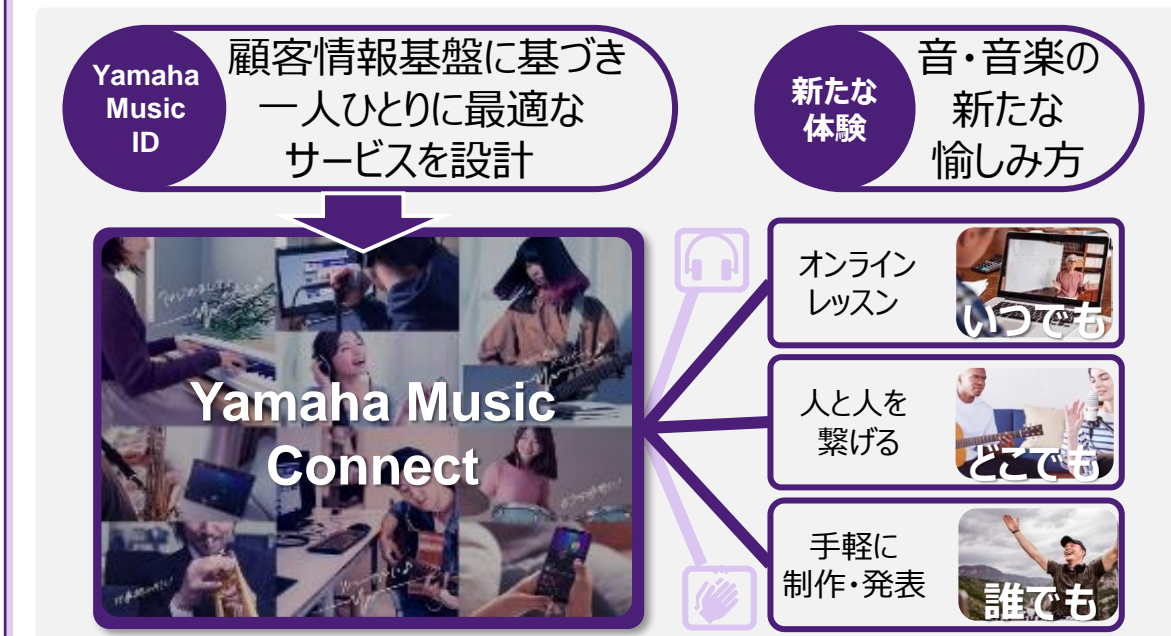
## 製品

アコースティック技術とデジタル技術の融合で  
ヤマハならではの新たな製品を生み出す



## サービス

LTV戦略※1を加速、外部連携・UGC※2等を活用し  
音楽生活をより楽しむためのサービスを展開



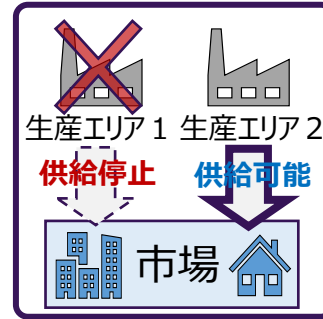
先進的な技術と豊かな感性で新たな感動体験を創造



## 生産・技術開発

### 需要・環境変化に対応する供給力強化

- 調達、生産のレジリエンス向上
  - ・ 調達先、部品種類の戦略的絞り込み
  - ・ 同一商品群の複数エリア生産体制確立
- 既存工場の能力向上
  - ・ インドネシア工場、インド工場の能力増強
  - ・ スマートファクトリー推進 (AI・IoT・センサー技術活用)
  - ・ クラフトマンシップの技能伝承



生産インフラへの投資金額

350億円

### イノベーションを生み出す開発基盤の強化

- 首都圏の研究開発拠点を新設 (2024年3月末完成予定)
- 社外リソース活用と連携強化、共通開発基盤の整備



## DX

### DXによる新たな価値の創出とプロセス変革

- 新たな価値の創出
  - ・ 顧客データを活用し、顧客毎に最適化したサービスを提供
  - ・ 音・音楽の演奏・感性データを蓄積、新たな技術へ活用

### プロセス変革

意思決定・行動のためのデータ戦略

- ・ データマネジメント基盤構築
- ・ DX人材育成



### SCMの迅速化・効率化

- ・ 生産～顧客まで繋がる新たなSCMシステム本格稼働

### 販売業務・生産管理の標準化・効率化

- ・ 販売ERP、生産ERPの導入
- ・ 製造のデジタルツインで効率化・品質向上

## 地球環境の保全

### 気候変動への対応

- 2050年 カーボンニュートラルを目指して事業所使用エネルギーのCO<sub>2</sub>排出削減（省エネ、再生可能エネルギーへのシフト）

カーボンニュートラル達成への道筋（Scope1,2）



- 製品の省エネルギー化
- 調達、物流等におけるCO<sub>2</sub>排出削減（サプライヤーとの協業、物流積載効率向上）

#### 気候変動への対応

省エネによる  
CO<sub>2</sub>排出量削減  
**5%**

※CO<sub>2</sub>排出量／生産高  
2018年3月期比

CDP気候変動  
Aリスト企業継続



エコプロダクツ ※1

物流積載効率向上  
**5%**

### 持続可能な木材の利用



アフリカン・ブラックウッドの植栽（タンザニア）

- 楽器材料となる希少樹種の育成・保全活動
- 持続可能性に配慮した木材利用推進
- 既存材を超える性能の代替材を研究

**3樹種の  
育成・保全 ※2**

持続可能な木材の利用  
持続可能性に配慮した木材  
使用率 **75%**

### 省資源化、廃棄物・有害物質削減

- 枯渇性資源の新規投入量、廃棄物削減  
サーキュラー素材活用、プラスチック使用量削減
- 製品の長寿命化  
高耐久性、アップグレード、メンテナンス、リニューアル
- 塗料、接着剤中の揮発性有機化合物の削減

新規小型製品  
**梱包材プラ廃止**

## 社会課題の解決

### 新たな社会に対応した遠隔・非接触環境づくり



講師と生徒を繋ぐリモートレッスン



音と映像技術で快適な遠隔会議

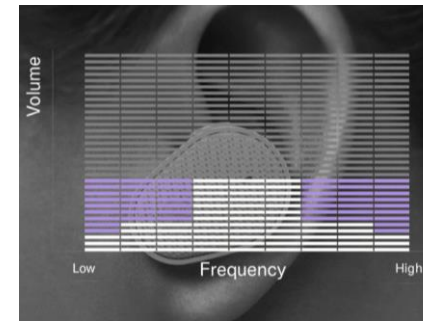
- 快適で臨場感のあるリモート演奏・レッスンの実現
- 高品質で自然な遠隔コミュニケーションの実現

### バリューチェーンにおける人権尊重

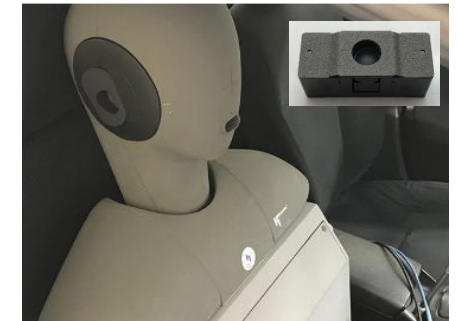
- サプライヤー人権デューディリジェンスのレベル向上

サプライヤー実地監査導入  
**60社**

### 音に関わる健康と安全への貢献



耳に負担をかけないリスニングケア技術



音声通話モジュール

- 騒音・難聴問題を解決し「耳を保護」する新価値提案
- 音声ソリューションによる安全確保と交通事故被害低減（車内緊急通報、ハンズフリー通話等）
- 音楽を用いて高齢者の認知症予防や生きがい創出、QoL向上等に貢献

## 音楽文化の普及・発展

### 楽器演奏人口の拡大



各国のスクールプロジェクト



各種音楽演奏支援・管理アプリ

- 新たな社会における音楽教室の在り方を追求
- 演奏支援機能・アプリ・サービスで未経験者や休眠層に楽器演奏のきっかけを提供
- 新興国の学校教育への器楽教育を普及

海外音楽教室  
+10万人

音楽文化の普及・発展

新興国の学校教育への  
器楽教育普及

支援対象10カ国  
累計230万人

### 地域音楽文化への貢献



地域・民族楽器を再現した電子楽器



Love Piano

- 地域文化に根差した製品開発とローカルコンテンツの拡充による音楽文化の保護・発展
- 音楽文化発展に不可欠な講師・技術者を育成
- 若手音楽家・音楽研究家の活動を支援
- 楽器をもっと身近に感じて頂くための試奏ピアノ（Love Piano※）を拡大

※Love Piano：駅や空港、商業施設などに設置した誰でも自由に弾けるピアノ

## ① 働きがい高める

### ヤマハで働く価値を創出する

- グローバル視点でビジネスを牽引するリーダーの育成と適材適所配置実現
- 自律的なキャリア開発への支援を強化
- 多様で柔軟な働き方の支援

働きがい指標

従業員サーベイ  
働きがい肯定的回答率  
継続的向上

人的投資額  
2倍



## ② 人権尊重とDE&Iを推進する

### 多様な人材一人ひとりの個性を活かす

- 人権教育、人権デューデリジェンス
- 女性活躍推進、多様な人材構成

管理職女性比率

グローバル  
19%

クロスボーダー配置  
30名



## ③ 風通しがよく、皆が挑戦する組織風土を醸成する

### 互いをリスペクトし働きやすい組織文化を築く

- 多様な対話の機会の創出
- 失敗を恐れず挑戦する組織風土・文化へ更なる変革

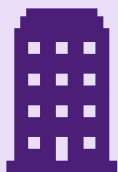
働きやすさ指標

従業員サーベイ  
働きやすさ肯定的回答率  
継続的向上



## 新たな社会で持続的な成長力を高めるための非財務目標

事業基盤をより強くする



顧客ともっと繋がる指標

Yamaha Music ID登録数  
**500万ID**  
新規

新価値創出指標

新コンセプト商品投入数  
**20モデル**  
前中計：10モデル

レジリエンス指標

生産インフラへの投資金額  
**350億円**  
前中計：270億円

サステナビリティを  
価値の源泉に



音楽文化普及指標

器楽教育支援対象10カ国  
累計**230万人**  
現：累計129万人

環境負荷低減指標

持続可能性に配慮した木材使用率  
**75%** ※当社基準  
現：想定55%

省エネによるCO2排出量削減  
**5%**  
※CO2排出量／生産高  
2018年3月期比

ともに働く仲間の  
活力最大化



働きがい指標

従業員サーベイ  
働きがい肯定的回答率  
**継続的向上**  
現：2022年3月期実績66%

女性活躍推進指標

管理職女性比率  
グローバル **19%**  
現：2022年3月期16.5%

働きやすさ指標

従業員サーベイ  
働きやすさ肯定的回答率  
**継続的向上**  
現：2022年3月期実績63%

## 【財務目標】

成長力と収益力の強化を両立

売上成長率： **20** %

事業利益率： **14** %

ROE： **10** % 以上  
(株主資本コスト※1：7.8%)

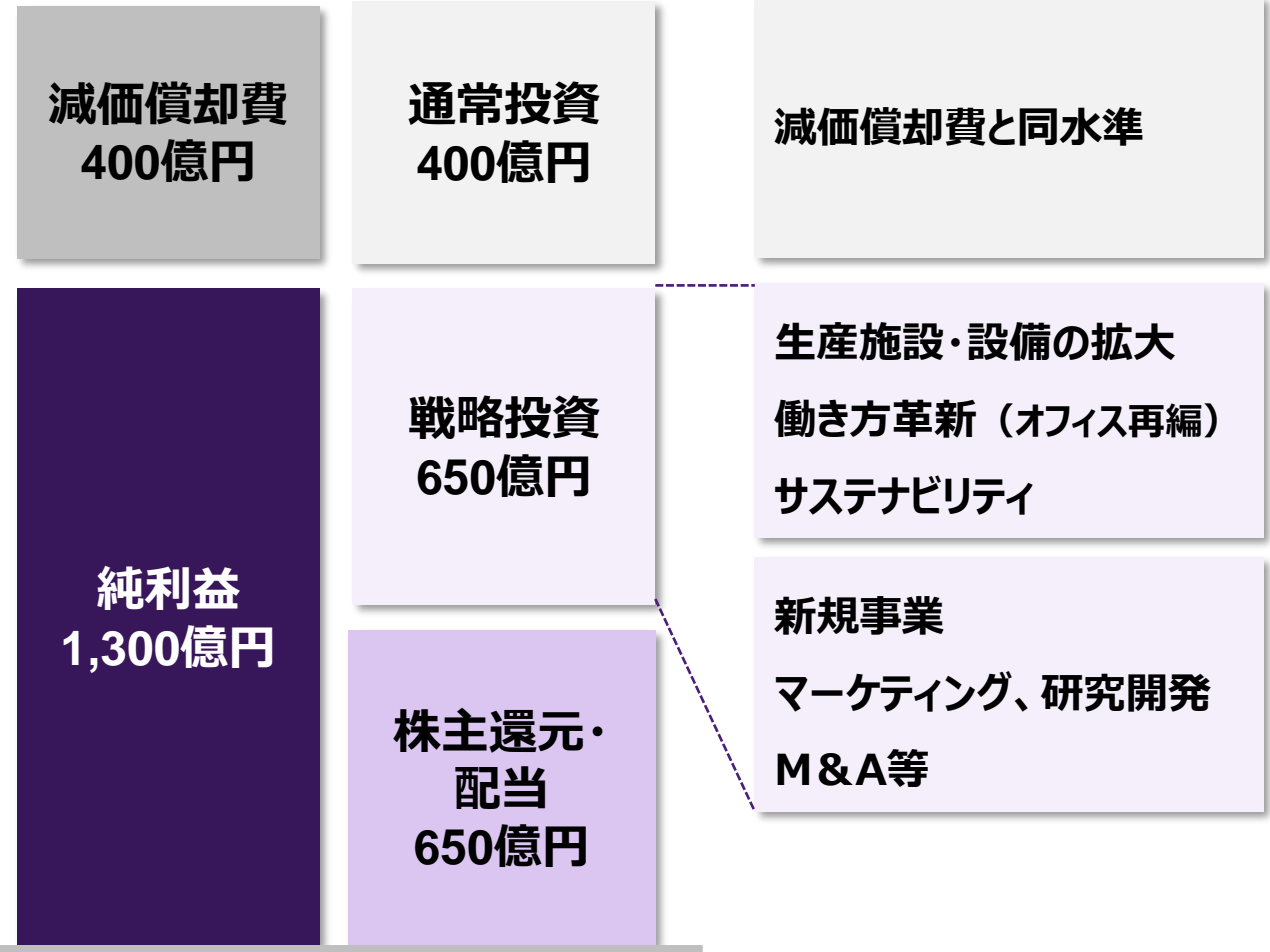
ROIC※2： **10** % 以上  
(WACC※1：7.6%)

## 【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** %

営業キャッシュフロー 投資と株主還元  
1,700億円（3年間） 1,700億円（3年間）



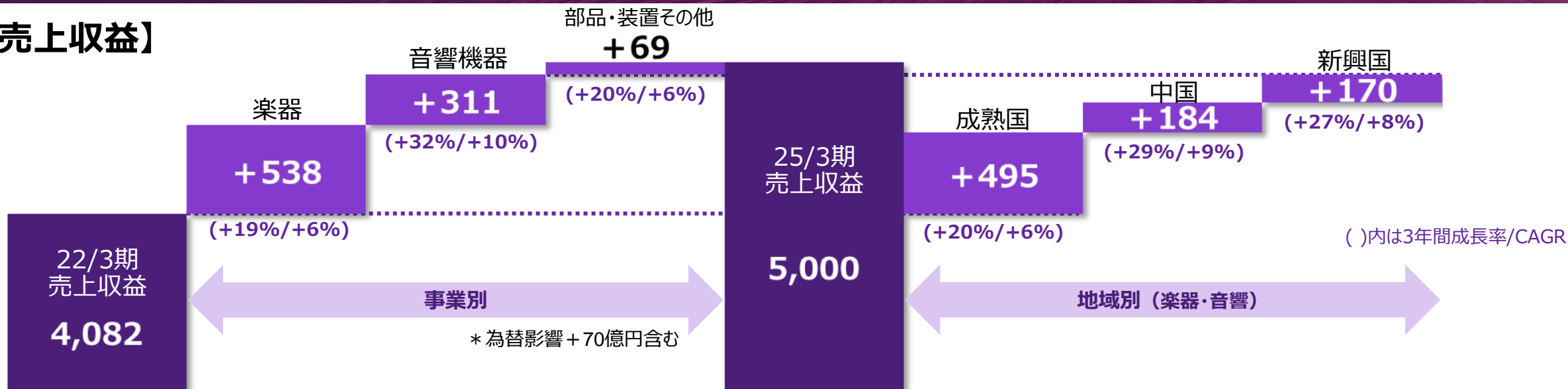
※1 株主資本コスト、WACCは2022年3月現在

※2 ROIC = 税引後事業利益 ÷ (親会社の所有者に帰属する株主資本 + 有利子負債)

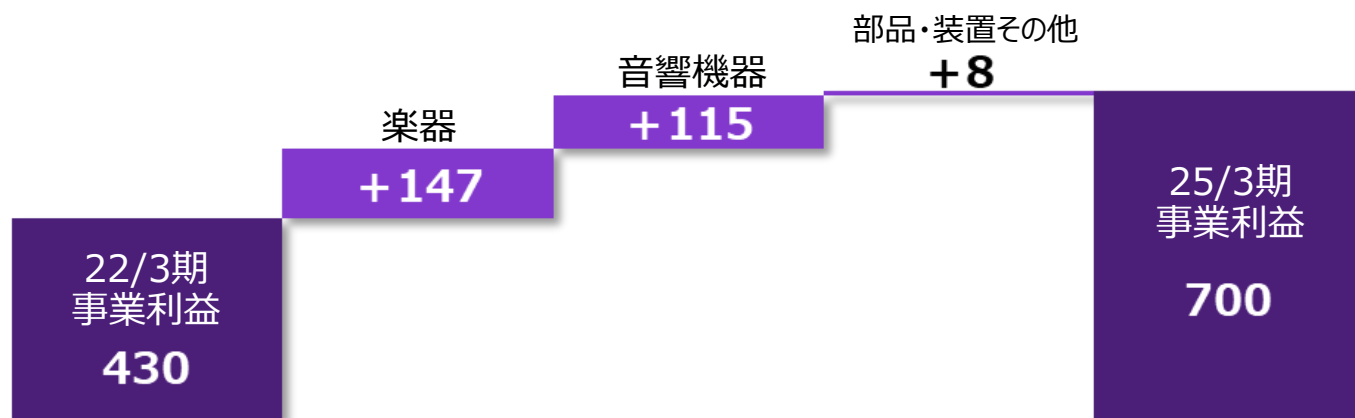


# 成長イメージ（事業別・地域別）

## 【売上収益】



## 【事業利益】



## 【事業利益率】

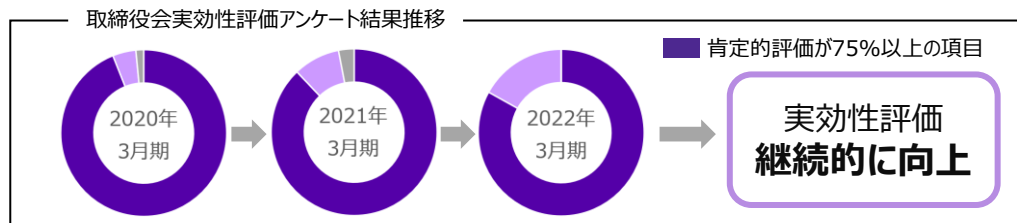
		22/3期	25/3期	3年間成長
楽 器	売上収益	2,762	3,300	+538
	事業利益	373	520	+147
	<b>事業利益率</b>	<b>13.5%</b>	<b>15.8%</b>	<b>+2.2P</b>
音 響 機 器	売上収益	969	1,280	+311
	事業利益	15	130	+115
	<b>事業利益率</b>	<b>1.6%</b>	<b>10.2%</b>	<b>+8.6P</b>
部 品 ・ 装 置 そ の 他	売上収益	351	420	+69
	事業利益	42	50	+8
	<b>事業利益率</b>	<b>11.8%</b>	<b>11.9%</b>	<b>+0.1P</b>
合 計	売上収益	4,082	5,000	+918
	事業利益	430	700	+270
	<b>事業利益率</b>	<b>10.5%</b>	<b>14.0%</b>	<b>+3.5P</b>

中計為替レート：USD 115円 EUR 130円

## コーポレートガバナンス

### 取締役会の実効性向上による 中長期の経営の方向付けと監督機能の強化

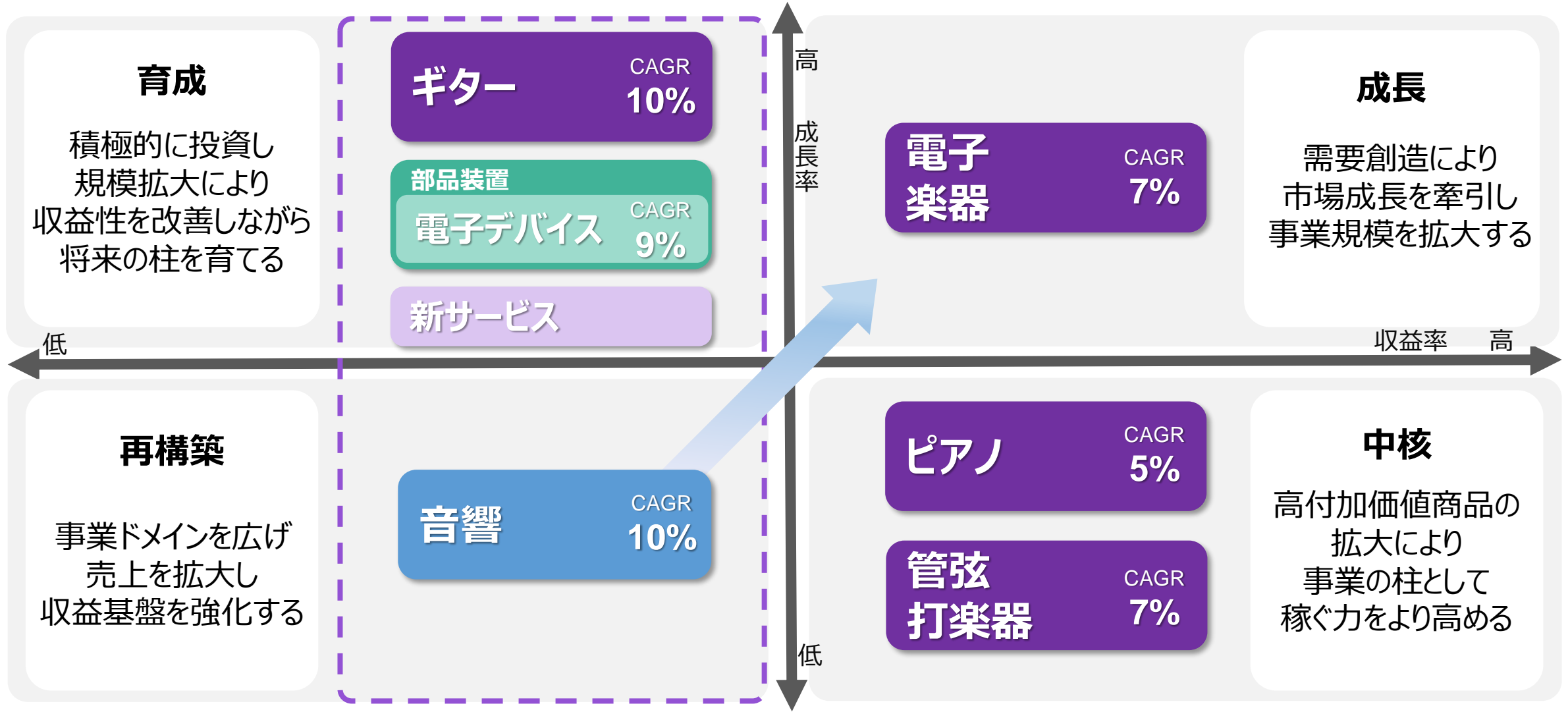
- 取締役会体制：指名委員会等設置会社（2017/6移行）
  - ・ 取締役会の2/3以上を独立社外取締役で構成
  - ・ スキル・国籍・ジェンダーといった多様性を更に充実
- 監査体制
  - ・ 監査委員会は独立社外取締役のみで構成
  - ・ 内部監査部門との連携を通じて監査
  - ・ 執行役員と同格の監査役員を配置
- 取締役会の実効性向上
  - ・ 毎年、取締役会実効性評価アンケートを実施し、評価項目を入れ替えながらも実効性評価を向上



## グループガバナンス

### グローバルでのリスク対応力の向上による 健全で強固な経営基盤の実現

- リスクマネジメント
  - ・ 取り巻く環境変化に合わせたリスクマップをタイムリーに更新
  - ・ リスクシナリオに基づくグローバルなリスク低減活動を強化
- BCP
  - ・ グローバル全拠点のBCP被害想定を精査し対応力強化
- 財務・税務
  - ・ 新興国APA拡大により移転価格リスクを低減
- コンプライアンス
  - ・ 全社員対象の教育継続によるコンプライアンス意識向上
  - ・ グローバル全拠点での通報・相談窓口の有効稼働
- IT
  - ・ グローバルでの個人情報保護施策の徹底
  - ・ サイバーセキュリティ対策のグローバル全体での強化
- 内部監査
  - ・ グローバル内部監査体制の強化



M&A等を積極的に模索

※CAGR：中計3年間の年平均成長率

事業成長を加速させる外部連携等に取り組む

ヤマハが目指すもの

世界中の人々のこころ豊かなくらし

## 事業別戦略

*Make Waves 2.0*

## 新たな成長領域を開拓する

### 成長市場

#### 成長続く中国における売上シェア拡大

- ピアノに次ぐ成長商品カテゴリーを確立
- オンラインECとオフライン実店舗の両面で販路拡大
- ショールームを2大都市で展開。ブランド伝達を強化
- 高齢者向け教育機関と連携し、シニア需要開拓

ギター  
3年間売上成長  
**+33%**

音楽文化の普及・発展

#### 新興国における更なる成長

- インド : 地産地消を強みに圧倒的シェアを獲得  
EC展開で全土へ販売を拡大
- ASEAN : 販売網の拡充で中間所得層を取り込む  
重点成長市場の一つのフィリピンに注力
- 地域に根差した音楽普及活動の支援を継続

ASEAN  
3年間売上成長  
**+35%**

ASEAN  
店舗増数※  
**+70店舗**

音楽文化の普及・発展

### 新コンセプト商品

#### いつでも・誰でも・どこでも 音・音楽を楽しめる、新コンセプトギア



- 手軽且つ本格的な楽器提供で演奏を始めるハードルを下げ音楽をより身近に
- アコースティック技術とデジタル技術の融合で新たな演奏体験を生み出す
- 楽器への固定概念を超え、音楽の新しい楽しみ方を提案する独創的な製品開発

音楽文化の普及・発展

※ASEAN店舗増数：ASEAN市場におけるヤマハ専売店/ヤマハコーナー設置店の増数

## 顧客と深く長くつながるサービスを提供する

### 深く繋がるサービス

#### アプリ・コンテンツによる音楽活動支援の充実



#### Yamaha Music Connect

- 自動伴奏・独習支援など楽器の新たな楽しみを提供するサービスをYamaha Music Connect 上に展開
- 上達支援のレッスンコンテンツをパッケージにした製品を多国で展開
- 自宅配信・遠隔セッションに対応したソリューションを提供

音楽文化の普及・発展

平等な社会と快適な暮らしへの貢献

### 長く繋がるサポート

#### より良い状態で楽器を弾き続けて頂くためのサービスを提供



サイレントピアノ後付けユニット

- ライフステージに合った機能追加で、一人ひとりの演奏生活を快適に
- アフターサポートのパッケージにより、楽器のより良い状態を長く維持
- お客様の音楽ライフに寄り添う息の長いサポート

省資源・廃棄物・有害物質削減

## ブランド力を高め、サステナブルな高収益体質を実現する

### ピアノ

#### プレミアムピアノのシェア拡大と中国市場の売上成長

- 音大・ホールプレゼンスを強化しシェア拡大
- 中国の販売網強化による、顧客拡大と売上増
- 更なる性能向上と価値伝達強化で高付加価値製品を拡売

プレミアムピアノ  
3年間売上成長  
**+30%**



### 電子楽器

#### 新興国での需要開拓とデジタルピアノシェア回復

- アコースティックの知見でデジタルピアノの品質を向上
- ポータブルキーボードを中心としたローカルコンテンツ強化による新興国の顧客拡大
- デジタル技術の自由度による新たな顧客層の開拓

ポータブルキーボード  
3年間売上成長  
**+27%**



### 管弦打楽器

#### 吹奏楽市場の再活性化と高価格帯のブランド力強化

- 発表の機会を創出。国内吹奏楽市場を再活性化
- トップアーティストと協業でプレミアム楽器を開発
- インフルエンサーと連携の価値伝達で高価格帯拡売

中高級管楽器  
3年間売上成長  
**+25%**



### ギター

#### ブランド認知拡大による中高級価格帯へのシフト

- 奏者の信頼を獲得するギターで支持を拡大
- デジタル技術・周辺機器による総合的新価値提案
- 主要都市にカスタムショップ展開、顧客接点を確立

中高級  
アコースティックギター  
3年間売上成長  
**+50%**



## 市場の変化に応じて事業を再構築し、成長する新市場へドメインを拡大する

### 事業ドメインを拡大



### 開発効率の向上

- 自社技術資産を柔軟に組み合わせ、各市場に効率的に製品を投入する開発プラットフォームを整備
- デジタル技術(信号処理)、アコースティック技術(空間音響制御)、ネットワーク技術の組み合わせでユニークな製品・サービスを開発



## ライブ・エンタメの技術・ノウハウを簡便なソリューションとして提供し顧客を拡大する

### ライブ・エンタテインメント

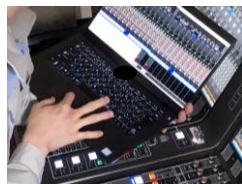
#### Withコロナにおける新しいイベント需要に対応

- リアル+配信の複合イベントを実現する  
配信ミックス機能の搭載
- 立体音響やイマーシブな音響空間等  
新しい顧客体験を提供



#### 経済合理性の要求に応える技術・サービスの提供

- 多機能・多用途な中小型製品を開発
- 用途に応じて機能を追加できる製品の投入
- 遠隔監視・制御による運営の省力化機能



### 企業・学校 等

#### 遠隔+対面のハイブリッド需要に応える 簡便なソリューションの提供

- 会議システム等の音響機器導入時の  
最適配置と音場環境設定を自動化
- 音の入力から出力までラインナップ製品の組み  
合わせにより様々な空間にソリューションを提供



平等な社会と快適な暮らしへの貢献

#### 製品とサービスをワンストップで提供 設置業者の“安心”を獲得し、販路を拡大

- 音響専門業者以外へも、製品の導入に向けた  
研修や設計サポートを提供し設置負荷を低減
- IT系等の設置業者へ販路を拡大  
企業・公共施設・学校など新しい市場を開拓



## 思いまで伝える“TRUE SOUND”と手軽で高品位なソリューションで顧客を拡大する

### ヘッドホン・イヤホン / ホームオーディオ

#### ヘッドホン・イヤホン: 音質追求と耳の健康の差別化で成長

- 思いまで伝える“TRUE SOUND”の追求
- 小音量でもいい音の音響技術“リスニングケア”を全商品に搭載

平等な社会と快適な暮らしへの貢献



#### ホームオーディオ: 導入ハードルの低い本格サラウンドで成長

- 3D・高音質の本格サラウンドをワイヤレスで手軽に楽しめる製品を提案

音楽文化の普及、発展



### 制作・配信

#### HiFiと業務音響で培った技術で 高音質と簡便操作を両立

- ゲーム用に臨場感・リアリティを追求した商品を投入
- 手軽に接続・設定できる高品位な制作・配信システムを提案



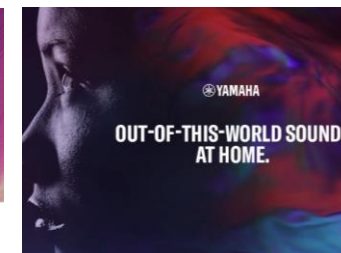
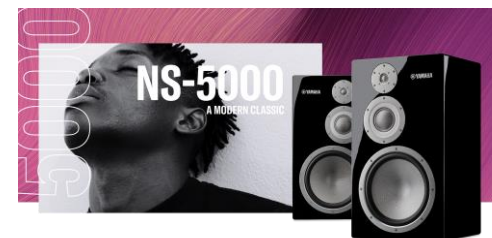
ゲーム用コミュニケーション機器



制作・配信用機器

#### 自社EC拡大とダイレクトな価値訴求により、顧客とのつながりを強化

- 北米市場より自社ECを拡大
- 音質にこだわるユーザーを対象にデジタルマーケティングを展開
- “TRUE SOUND”ブランディングによる認知向上



## 新たなモビリティ時代の「音のソリューションベンダー」として成長する

### 電子デバイス（車載オーディオ）

#### “クルマの音”の総合ソリューションを提供し、成長加速

- 5社\*の採用実績獲得、更に重点市場へ拡大加速 \*2022年4月時点
- EV時代に対応した軽量・高音質スピーカーユニットの提供
- 中国市場の営業・技術・品保機能を増強、顧客を拡大



車室内の立体音響技術

平等な社会と快適な暮らしへの貢献

### 産業用設備機器

#### 超音波技術とセンシング技術で安心安全な社会の実現に貢献し事業拡大

- 食品/医療包装や電池のラミネート不良を防ぐ超音波検査事業を成長
- EV化シフトの安全を担保するLi電池用リークテスターの販売拡大
- 装置のリモート保守/遠隔サービスを開始



ラミネート不良を防ぐ超音波検査機

省資源、廃棄物・有害物質削減

気候変動への対応

### 電子デバイス（車室空間音声ソリューション）

#### 安全と快適を実現する音声処理技術で採用拡大

- 緊急通報システム(e-Call)の高音質化で交通事故被害を低減
- ボイスコマンド・リモート会議等、目的別に最適化した音声処理で快適なコミュニケーション環境を提供

平等な社会と快適な暮らしへの貢献

### 自動車用内装部品

#### CASE時代の車内空間演出と持続可能な収益構造の確立

- 北米+中国 新規顧客の獲得
- 脱石油と揮発性有機化合物ゼロ化 環境対応と利益成長を両立

省資源、廃棄物・有害物質削減



**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。**