



MANAGEMENT SECTION

II. 経営戦略

MESSAGE FROM THE PRESIDENT	20
中期経営計画「Make Waves 2.0」	28
中期経営計画の位置付けと基本方針/ 事業ポートフォリオと方向性	28
経営目標(非財務・財務)と 中計初年度(2023年3月期)の実績	29
2023年3月期「Make Waves 2.0」 初年度の進捗	30
特集：中期経営計画の取り組み	36

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

トップラインの拡大という基本に立ち戻り、
成長を追求するとともに、社会と経済の大きな変化を
先取りする新たな価値創造に果敢に挑戦します。



中田 卓也
取締役 代表執行役社長

外部環境の変化を乗り越えたヤマハの「稼ぐ力」

中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)が始動した2023年3月期は、これまで以上に難しい舵取りが求められる事業環境の中でも当社の稼ぐ力の実力を示し、今後の成長に対する自信を深めました。

外部環境を振り返ると、地域によって差はあるものの、COVID-19の脅威から以前の日常を徐々に取り戻し始める中、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻をはじめ、半導体調達難に伴うサプライチェーンの停滞、世界的な物価高騰といった問題に直面した1年となりました。特に、他の国や地域と前後して行動制限が解除されると想定していた中国においては、ゼロコロナ政策が長期化し

たインパクトが大きく、楽器事業、音響機器事業の中国市場での販売が前期の8割程度にまで落ち込みました。

屋台骨である楽器事業の成長をけん引すべき中国市場の変調に、材料費をはじめとするコスト上昇の影響が加わり、売上収益、利益ともに業績は厳しいものになると覚悟していました。しかし、北米市場および中国以外の新興国市場における好調な販売と、価格適正化といった施策が奏功し、また、部品・装置、その他の事業が過去最高水準の業績を残して楽器事業の減益を補完したことで、売上収益は前期比10.6%増の4,514億円、事業利益は6.6%増の459億円と増収増益を達成しました。

情熱と志、挑戦がけん引してきた価値創造

中計の進捗についてご報告する前に、ここで当社の長期的な価値創造についての考えを改めてご説明したいと思います。

当社の価値創造が、社会価値の創造と不可分であることは、1887年の創業当時から一貫しています。当社の創業者山葉寅楠は、1台の壊れたオルガンの修理をきっかけに、国産オルガンの製造に挑戦し、成功しました。折しも、近代国家としての制度の整備を進めていた日本政府は、小学校に音楽教育を取り入れようと、輸入オルガンの配置を計画していました。ここに商機を見出した当社は、輸入オルガンより低価格での国産オルガン製造を実現し、全国の小学校へのオルガン普及を支えることで成長を遂

げました。今日の日本の小学校における器楽教育の広がり、そして質の高い音楽文化の醸成に、当社が果たした役割は決して小さくないと自負すると同時に、子どもたちに楽器を届けよう、音楽を楽しむ文化を広げようという情熱と志を持つ先人たちの挑戦が、当社の価値創造をけん引してきたことを、私たちは強く意識しています。

先人たちから受け継がれ、現在の当社に生き続ける情熱と志は、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」という当社が目指すものと、「感動を・ともに・創る」という企業理念に集約されています。加えて、「なくてはならない、個性輝く企業」になるという経営

ビジョンのもとで、ブランドを重視した経営を行っていることも、当社の特徴です。さらに、目指すものとビジョンの達成に向けて何を重視すべきかの指針として「事業基盤」「環境・社会」「人材」の3領域のマテリアリティを特定し、具体的なKPIを設定して事業活動を推進することで、中長期的な視点でヤマハの価値創造と社会価値の創造を追求しています。

マテリアリティの特定にあたっては、次世代を担う人材も数多く参画し、当社の中長期的な価値創造の道筋について改めて議論

を深めました。マテリアリティが整理されたことで、従業員にとっては日々の業務における価値判断基準がはっきりし、また、例えば気候変動への対応や人権尊重に自分ごととして取り組む上での納得感が一段階進んだのではないかと考えています。さらに、当社の重要課題を整理したことは、取引先をはじめとする社外のステークホルダーに、私たちが何を大切にしているのかをご理解いただき、連携を深めるためにも大きな意味があるはずで

より強くなる事業基盤、より高まる成長力

当社は、ミッションと経営ビジョンからバックキャストして策定した中計において、「成長力を高める」をメインテーマとして掲げ、「事業基盤をより強くする」「サステナビリティを価値の源泉に」「ともに働く仲間の活力最大化」の3つの方針それぞれについて重点テーマを設定しています。中計1年目の2023年3月期にはどのような進捗があったのか、以下ご報告します。

方針1. 事業基盤をより強くする

方針1については、「①顧客ともっとつながる」「②新たな価値を創出する」「③柔軟さと強靭さを備え持つ」を重点テーマとして、さまざまな施策を推進しています。2023年2月に実施した、米国ギターメーカーCordoba Music Group, LLC(以下、Cordoba社)の買収は、①の具体的な取り組みの一つです。当社は、ギター事業を積極的な投資による規模拡大と収益性改善を目指す「育成」事

中期経営計画の位置付け



方針と重点テーマ

<p>方針1 事業基盤をより強くする</p>	<p>方針2 サステナビリティを価値の源泉に</p>	<p>方針3 ともに働く仲間の活力最大化</p>
----------------------------	--------------------------------	------------------------------

継続テーマである「顧客ともっとつながる」「新たな価値を創出する」に加え、コロナ禍で学んだ教訓を生かし、「柔軟さと強靭さを備え持つ」を定めました。

サステナビリティは企業価値の創出と相反するものではなく、むしろ企業価値を高める「価値創造の源泉」であると考え、環境・社会・文化の視点で取り組みを推進します。

「ともに働く仲間の活力」は全ての価値創造の原動力であると認識しています。従業員一人一人が最高のパフォーマンスを発揮できるように、一人一人の個性を生かす経営を行います。

重点テーマ	重点テーマ	重点テーマ
顧客ともっとつながる	環境 地球と社会の未来を支える バリューチェーンを築く	働きがいを高める
新たな価値を創出する	社会 快適なくらしへの貢献で ブランド・競争力を向上する	人権尊重とDE&Iを推進する
柔軟さと強靭さを備え持つ	文化 音楽文化の普及・発展により 市場を拡大する	風通しが良く、皆が挑戦する 組織風土を醸成する

業と位置付けています。Cordoba社をヤマハグループに加えることで、商品ラインアップの充実はもとより、同社の強みである企画・開発力、ブランド発信力を生かし、事業基盤を強化します。

今回の買収は、米国市場を熟知し、Cordoba社と物理的な距離も近い現地子会社のYamaha Guitar Group, Inc. (以下、YGG社)を通じて実行したほか、過去の実績を踏まえ、買収後統合プロセス(PMI)をYGG社が主導した点も特徴です。2018年にベースアンプで世界的に知名度の高い『Ampeg』ブランドの事業を買収した際も、YGG社のもとでスムーズなPMIが完了しており、Cordoba社とのPMIも現在予定通りに進捗しています。

海外グループ企業のマネジメントに関しては、今後もできるだけ自国市場を熟知した現地法人の経営陣が主体的に動く形で進めていきたいと考えています。その際には、日本の本社からの求心力と、子会社の経営陣の自律的な采配の遠心力をつり合わせるガバナンスが「触媒」ともいべき機能を果たすことが重要です。グループガバナンスが本来あるべき機能を発揮しているか、そのために必要な社内規定が整備・運用されているかも適宜検証し、必要な場合には機動的に更新していきます。

重点テーマ①に関しては、事業ドメインの拡大にも取り組んでいます。具体的には、部品・装置事業が手掛ける自動車向けサウンドシステムやスピーカーなどの車載オーディオの事業成長を加速しています。実は、自動車の車内空間は音響という観点では決して理想的とはいえません。しかし当社には、そうした制約がもたらす課題を解決する信号処理技術や空間音響制御の知見があります。当社独自の強みを生かした商品が評価された結果、2023年3月期には中国の自動車メーカーを中心とする6社に採用されました。部品を製造・供給するという枠組みを超え、自動車メーカーの価値観を反映したクルマのコンセプトと一体になった高品質なオーディオを作り込むことで、自動車メーカーと伴走するパートナーとしてのポジショニングを確立します。

重点テーマ②を具体化する「Yamaha Music Connect」の拡充も前進しています。「Yamaha Music Connect」とは、顧客情報基盤Yamaha Music IDに基づき、お客さま一人一人に最適なアプリやコンテンツを提供するサービスです。オンライン型の音楽サービスに関しては、さまざまな事業者がすでに多様なサービスを提供しており、競争があるのは確かですが、圧倒的に有力

なサービスは今のところ存在しません。当社は、リモート環境で仲間と集まって音楽活動をしたい、時間を気にせずオンラインでレッスンを受けたい、自分の演奏を手軽に発表したいといった幅広いニーズにワンストップで応え、しかも初心者から上級者までが気軽に楽しめる機能を拡充していきます。社長直轄組織として新設したミュージックコネクト推進部が中心となり、スタートアップ企業との協業も含めたこれまでにないビジネススキームも検討し、オープンイノベーションによる新たな価値創造を目指しています。

広く、長く、深くお客さまとつながるサービスの基盤となる Yamaha Music ID に関しては、2025年の登録数500万IDという目標に対し、2023年3月期にすでに半数近い240万IDまで登録数が伸びており、お客さまの関心の高さに手応えを感じています。

一方、サプライチェーンの強靱化に関わる③については、今後も継続的に取り組むべき課題です。効率を最優先にサプライチェーンを構築したこれまでの、部品在庫も仕掛在庫も極力減らすことが良いことだとされてきました。しかし、過去2年間のサプライチェーンの混乱は、そうした効率一辺倒のサプライチェーンは有事が発生した際の挽回に相当の時間を要するという教訓を残しました。外部環境の予期せぬ変動が常態であるという前提に立ったときに、当社にとって最適なサプライチェーンがどのようなものなのか、これからの時代に合ったサプライチェーンがいかに



オンライン遠隔演奏サービス『SYNCRROOM』



次世代ライブビューイング『Distance Viewing』

あるべきか、ここは拙速に走らず、徹底的に議論し再構築していく必要があると考えています。

方針2. サステナビリティを価値の源泉に

方針2に関しては、それぞれ環境、社会、文化に対応する、「①地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを築く」「②快適なくらしへの貢献でブランド・競争力を向上する」「③音楽文化の普及・発展により市場を拡大する」という重点テーマに取り組んでいます。

このうち、当社ならではの取り組みである③については、新興国を中心に、公教育の中で楽器教育をサポートする「スクールプロジェクト」を、中計期間中に10カ国、230万人にまで広げる非財務経営目標を掲げています。新興国におけるニーズは当社が想定した以上に旺盛であり、中計1年目の2023年3月期の「スクールプロジェクト」のカバー範囲はすでに7カ国、202万人に達しています。この進捗は、「創業当時、日本で音楽の普及に取り組んだ先人の挑戦を世界でも」「子どもたちに音楽・器楽演奏の楽しさに触れてほしい」という志を抱く私たちにとっても非常にうれしいことです。

①を通じた環境負荷低減については、持続可能性に配慮した木材の使用率向上と省エネによるCO₂排出量削減の2つを非財務経営目標として設定し、施策を展開しています。このうち、持続可能性に配慮した木材の使用については、コロナ禍における一部製品の需要減から既存の認証材使用体積が低下しましたが、新たな認証材の採用を拡大するなど、活動は着実に進んでいます。同様に省エネによるCO₂排出量削減についても、工場の稼働率が大幅に変動したことから電力効率が低下し、想定を下回る進捗となりました。一方で、電力監視システムの導入など、新たな省エネ施策は着実に進んでおり、サプライチェーンが正常化しつつある中、今後は目標達成に向け改善できると見通しています。このほか、楽器演奏におけるバリアフリーを目指したユニバーサルデザインの考えに基づく『だれでもピアノ』の開発、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスなど、②の施策も進捗しています。

「サステナビリティを価値の源泉に」を方針とした背景には、前述したような先人の社会価値に対する情熱と志を受け継ぎ、サステナビリティを経営の根幹に据えることを社内外に明示しようという意図がありました。そしてもう一つ、発想の転換を促すことで私たちの仕事を変えたい、変えねばならない、という想いもありまし



た。現在使用している木材の調達は今後難しくなりそうだ、だから対策を打とう、というアプローチでは単なる状況の後追いです。カーボンニュートラルの実現をはじめとする社会と経済の仕組みの大きな変化を先取りし、サステナビリティを製品やサービスの核心に据えれば、これまでにない新しい価値が創造できるはずだ、そしてそれは当社の競争優位性につながるはずだと、私は確信しています。中計においてサステナビリティを価値の源泉として打ち出したのは、早く従業員にこの可能性に気づいてほしい、そして、勇気を持って仕事のやり方を変えてほしいと考えたからです。



インドでのスクールプロジェクト



木材調達の取り組み(タンザニア)

今後は、サステナビリティに配慮した製品や生産プロセス、あるいはスクールプロジェクトのような取り組みの社会的価値を、お客さまに対してもっと訴求しなければならないとも考えています。私たちはこれまで、サステナビリティへの配慮や品質管理を当然取り組むべきことだと捉え、その意義や成果をお客さまや社会に向けて強くは発信してきませんでした。ところが、社外のステークホルダーに当社の取り組みをご紹介すると、なぜもっとそうした情報を発信しないのですか、というご指摘を受けるのです。製品やサービスの背景にあるサステナビリティへの貢献という付加価値をお客さまにご評価いただけるよう、私たちのコミュニケーションも変えねばならないと、改めて気づく場面が増えたことに、当社に対するステークホルダーの期待の変化を感じています。

方針3. ともに働く仲間の活力最大化

人的資本経営に関わる方針3については、「①働きがいを高める」「②人権尊重とDE&Iを推進する」「③風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する」の3つの重点テーマに取り組んでいます。

このうち①と③については、自律的なキャリア開発への支援や、職場環境改善に向けた整備が進んでいます。人材育成や企業風土の変革は1年単位で大きく改善するような性質の取り組みではないことを踏まえ、従業員サーベイで得たフィードバックを検証しながら、粘り強く組織の活性化に取り組んでいきます。

一方、②の指標である女性活躍推進に関しては、当社グループのグローバルな管理職女性比率を中計期間中に19%にまで引き

上げる目標に対し、2023年3月期は前期比0.8ポイント改善の17.3%と順調に伸長しており、これまでの取り組みの成果が着実に表れていると評価しています。

当社は本社を日本に置いています。グループ従業員に占める日本人の割合は3割にも満たず、さまざまな国籍の従業員を擁しています。そうした多様性が本当に意味を持つには、異なる価値

観がそれぞれ尊重され、あらゆるレベルでの意思決定に反映されるインクルージョンが重要であることはいうまでもありません。キャリア開発を含めた人材の配置と評価、権限の委譲と意思決定プロセスなどの仕組みを継続的に見直し、世界各地の従業員の力をもっと結集できるようにしていきたいと考えています。

「Make Waves 2.0」2年目の課題

中計1年目の2023年3月期は、前期比増収増益で着地したとはいえ、決して満足できる結果ではなかったというのが私の率直な自己評価です。2年目となる2024年3月期は、トップラインを伸ばすというビジネスの基本に立ち返ります。市場のニーズに合った製品を製造・販売し、お客さまの数をしっかりと増やしていくことで、成長軌道に回帰します。依然として市場の先行きには不透明さが残りますが、前期に苦戦した中国や欧州などの市況が下期以降回復すると見通しており、前期比増収増益を想定しています。

足元では、一部の商品の在庫が増加する一方で、需給が逼迫して注残が積み上がり、お客さまにお届けできていない商品も存在します。サプライチェーンのレジリエンスと柔軟性を高めながらこうした在庫の偏在を解消し、成長を確かなものとすれば、限界利益率が高いという当社グループの強みを発揮し、事業利益も伸ばすことが十分可能であると考えています。

事業ポートフォリオの中で再構築領域(低成長、低収益)に位置付けた音響機器事業の収益基盤の強化にも全力を挙げます。2023年4月には個人向け・法人向けというマーケットインの視点で事業を再編しました。新たな体制のもとで個人・法人のお客さまにご評価いただける商品を出し、事業ドメインを拡大するきっかけをつかみ、将来的に成長領域(高成長、高収益)に転換することができるか、2024年3月期が正念場であると捉えています。

地域別では、新興国、特にインドや東南アジアにおける2桁成長を引き続き狙います。中国に続く次なる成長市場と位置付けるインドでは、2019年に工場を新設し、生産が順調に拡大しています。また、フィリピンにおいて2023年4月に設立した販売現地法人が主体的に事業を推進することで、売上収益拡大のスピードをもう一段引き上げていく計画です。



ブランド価値を高める全社委員会とガバナンス

継続的な体制強化に努めているガバナンスに関しては、2017年から取締役を務めてこられた福井琢氏が退任されたことに伴い、今般、江幡奈歩氏が新たにメンバーとして選任されました。取締役会を代表して福井氏のこれまでの貢献に感謝するとともに、法律家であり、また知的財産マネジメントに対する専門的知見をお持ちの江幡氏を迎え、新たな取締役会として今後さらに議論を深めていきたいと考えています。また、江幡氏が加わることにより、取締役8名中2名が女性となり、取締役会の多様性がさらに一歩進みました。なお、本年をもって指名委員会と報酬委員会の委員長に社外取締役が就任したことも、ガバナンスの実効性強化に向けた前進です。

執行においては、事業規模が拡大すれば、代表執行役社長が全ての情報を把握して意思決定を行うことが必ずしも合理的とはいえない場面も増えていきます。そうした状況乗り越えるには、自分にはない発想や意見に耳を傾け助言を得る仕組みを整

えることが重要です。当社は、代表執行役社長の諮問機関として、経営会議および全社横断的かつ継続的に検討し取り組むべきテーマごとに委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会、ブランド戦略委員会、人材開発委員会など、それぞれのテーマごとに方針や具体的な施策を議論し社長に具申するとともに、その全社的な施策の進捗をモニタリングしています。

中でもブランド戦略に関する取り組みには、当社の経営の特徴が表れています。ブランド価値は、最終的な製品やロゴマークのみならず、開発から販売までのバリューチェーン全体を俯瞰しながら作り込むべきものです。こうした考えに基づき、ブランド戦略委員会での議論に加え、同じヤマハブランドを共有するヤマハ発動機(株)との合同ブランド委員会を設置して両社が連携を取ることで、相乗的なブランド価値創出に努めています。

果敢なリスクテイクで企業価値向上を実現

総合楽器メーカーという当社の規模とビジネスモデルは、世界に類例がありません。それは、私たちがベンチマークすべき基準がない、したがって目標や戦略の妥当性を自ら問い続ける必要があることを意味します。ここで重要なことは、決して守りに入らず果敢なリスクテイクをしていくこと、そして意思決定と執行のスピードを高めることだと私は考えています。リスクマネジメント力に磨きをかけ続けながら取るべきリスクを見極め、社会や経済の大きな変化を先取りすることで成長を実現し、持続的に企業価値を高めていく決意です。

株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとは、引き続き充実した対話を積み重ねていく考えです。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2023年9月

中田卓也

取締役 代表執行役社長

中期経営計画の位置付けと基本方針

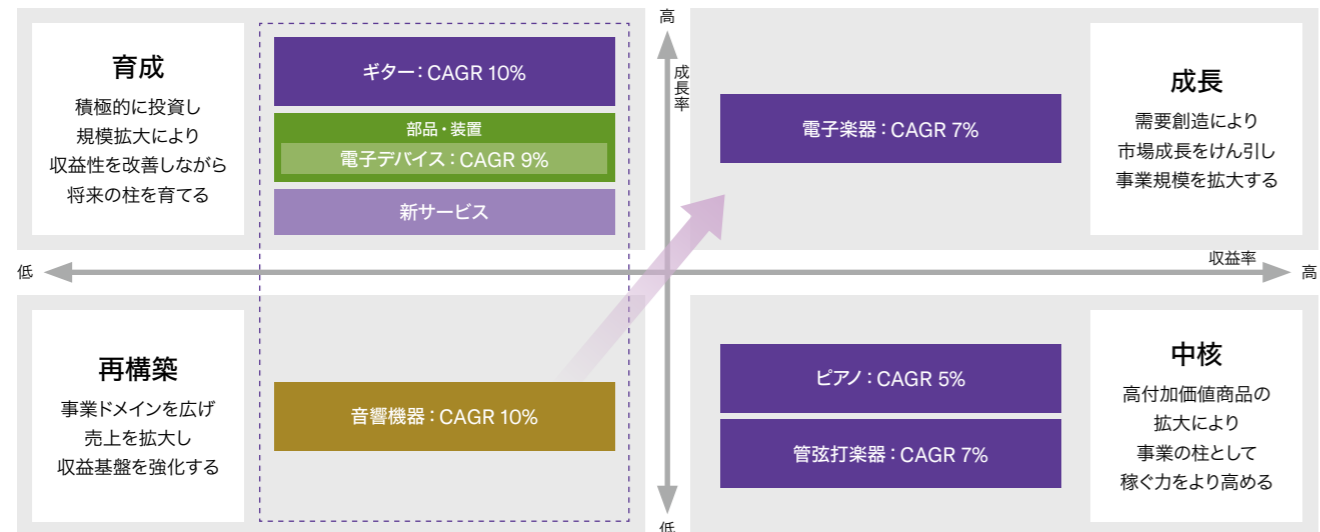


中期経営計画(以下、中計)「Make Waves 2.0」では、ポストコロナで大きく様相が変化した新たな社会で持続的な成長力を高める3年間と位置付け、さらなる企業価値向上に向けて各施策を進めています。
また、当社グループの重要な経営課題として特定したマテリアリティをもとに策定した、3つの方針の実現に向けた重点テーマを策定しました。

詳細はP.8-9をご参照ください。

事業ポートフォリオと方向性

現中計では、当社の主要事業を事業ポートフォリオの視点で整理しました。中長期的に企業価値を向上させていくため、「成長」「中核」「育成」「再構築」の4象限に各事業を位置付け、経営資源を適切に配分するポートフォリオマネジメントを進めます。



M&Aなどを積極的に模索
事業成長を加速させる外部連携などに取り組む

(注)CAGR: 中期経営計画3年間の年平均成長率

経営目標(非財務・財務)と中計初年度(2023年3月期)の実績

「Make Waves 2.0」では、3つの方針それぞれで重点テーマに関連した非財務指標を掲げています。非財務目標の各項目を含めた各種の施策にしっかり取り組むことが、財務目標への到達につながるという考えです。財務目標は、当社が目指す「世界中の人々のこころ豊かなくらし」実現のために行う施策の結果であると捉え、成長力と収益力の強化の両立を目指し、4つの財務目標を設定しています。

経営目標(非財務)

事業基盤をより強くする	顧客ともっとつながる指標	新価値創出指標	レジリエンス指標
	Yamaha Music ID登録数 1年目実績: 240万ID 中計目標: 500万ID	新コンセプト商品投入数 1年目実績: 2モデル 中計目標: 20モデル	生産インフラへの投資金額 1年目実績: 54億円 中計目標: 350億円
サステナビリティを価値の源泉に	音楽文化普及指標	環境負荷低減指標	
	楽器教育支援 1年目実績: 累計202万人/ 対象7カ国 中計目標: 累計230万人/ 対象10カ国	持続可能性に配慮した木材使用率 中計目標: 75% 既存認証材使用体積減少も 新たな認証材の採用拡大	省エネによるCO ₂ 排出量削減 中計目標: 5%(CO ₂ 排出量/生産高) コロナ禍で電力効率低下も 電力監視システム導入など 省エネ施策推進
ともに働く仲間の活力最大化	働きがい指標	女性活躍推進指標	働きやすさ指標
	従業員サーベイ 働きがい肯定的回答率 継続的向上 仕組み・制度の整備進む	管理職女性比率 1年目実績: グローバル 17.3% 中計目標: 19%	従業員サーベイ 働きやすさ肯定的回答率 継続的向上 健康経営銘柄2年連続選定、 職場環境改善整備中

経営目標(財務)

財務目標 成長力と収益力の強化を両立	売上成長率	20%	営業キャッシュ・フロー 1,700億円(3年間)	投資と株主還元 1,700億円(3年間)	
	事業利益率	14%			
	ROE (株主資本コスト*1: 78%)	10%以上			
	ROIC*2 (WACC*1: 7.6%)	10%以上			
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%	減価償却費 400億円	通常投資 400億円	減価償却費と同水準
			純利益 1,300億円	戦略投資 650億円	生産施設・設備の拡大 働き方革新(オフィス再編) サステナビリティ
				株主還元・配当 650億円	新規事業 マーケティング、研究開発 M&Aなど

*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)

	売上成長率	事業利益率	ROE	ROIC
2023年3月期実績	10.6%	10.2%	8.8%	7.8%
2025年3月期目標	20%	14%	10%以上	10%以上

2023年3月期「Make Waves 2.0」初年度の進捗

2023年3月期は、Yamaha Music IDの登録数を中計目標に対して約半数の240万IDと大きく伸ばしたほか、新興国を中心に展開している器楽教育支援が7カ国202万人にまで拡大、女性リーダーの育成に向けた支援施策により、管理職女性比率も着実に向上するなど、非財務目標で計画を上回る進捗がありました。財務目標については、エントリーモデルの需要減や中国のゼロコロナ政策による混乱などの影響もあり、通期の目標には及びませんでした。

たが、材料費などコスト上昇の中、価格適正化と為替の寄与もあり、前期比では増収増益となりました。楽器事業では、特に中国でのピアノ事業で苦戦しましたが、その他の新興国は好調を維持しています。音響機器事業では半導体調達難が改善し、供給が正常化に向かっています。部品・装置、その他の事業では車載オーディオの採用獲得数が増え、事業が拡大しています。

方針1 事業基盤をより強くする

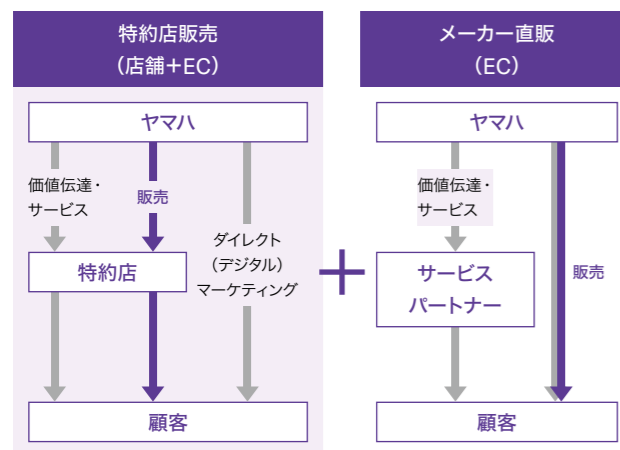
顧客ともしっかりつながる

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ハイブリッドな価値訴求に加え、メーカー直販の拡大により、お客さまとのつながりをより一層強化します。また、顧客情報基盤を拡充・活用し、お客さま一人一人の音楽生活に寄り添う価値訴求やサービスの提供を充実させます。

販路

直接顧客とつながる販売の進化

価値伝達のさらなる強化のため、当社からお客さまへダイレクトに販売する仕組みを拡充していきます。当社がお客さまに直接価値伝達することで、市場とお客さま両者にベネフィットが生まれ、当社とのつながりが一層強まるような仕組みづくりを積極的に進めています。2023年3月期はダイレクトマーケティングによる直接的な価値伝達が進むとともに、ECを通じた直販の拡充にも取り組みました。



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
商品価値・ブランド価値の伝達強化にデジタル・リアルを統合した

コミュニケーションで取り組みます。デジタルマーケティングに顧客情報を掛け合わせ、より効果的な訴求を実現するとともに、ブランドショップの海外展開も順次進めていきます。

2023年3月期の取り組みは、P.60「ブランド」をご参照ください。



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つながる
お客さまとより深くつながることを目指し、お客さま一人一人に資するサービスへと具現化していきます。

2023年3月期の取り組みは、P.60「ブランド」をご参照ください。



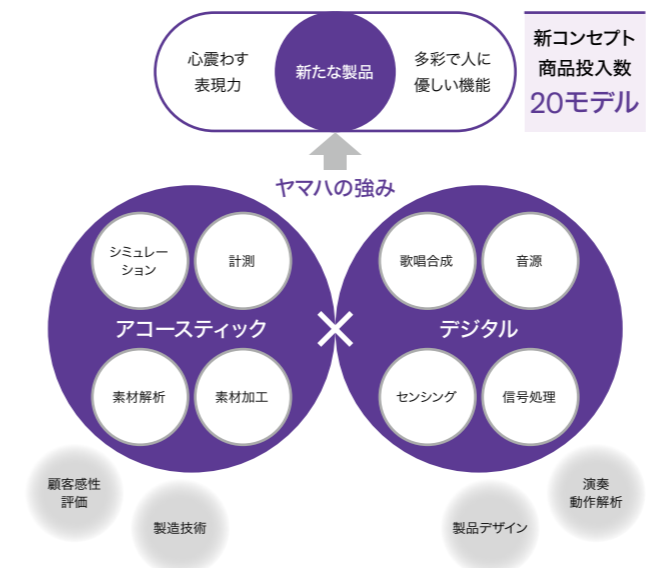
新たな価値を創出する

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を掛け合わせた新たな製品を開発する一方、本質の深化にもしっかり取り組みます。また、製品売り切り型のビジネスから脱却し、広く、長く、深くお客さまとつながるためのサービス構築を目指します。

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

当社が持つ競争優位性の源泉となるさまざまな技術を融合させ、他社にはまねのできないユニークな製品やサービスの提供を行っていきます。特に、「いつでも・どこでも・誰でも」音・音楽を楽しむ商品をはじめとした、新コンセプト商品を数多く投入することで、新たな価値の創出に取り組んでいきます。2023年3月期はゲームプレイ動画の配信や、ボイスチャットを使ったオンラインゲームに最適なゲームストーリーミキサー『ZGシリーズ』などの新コンセプト商品を市場投入しました。

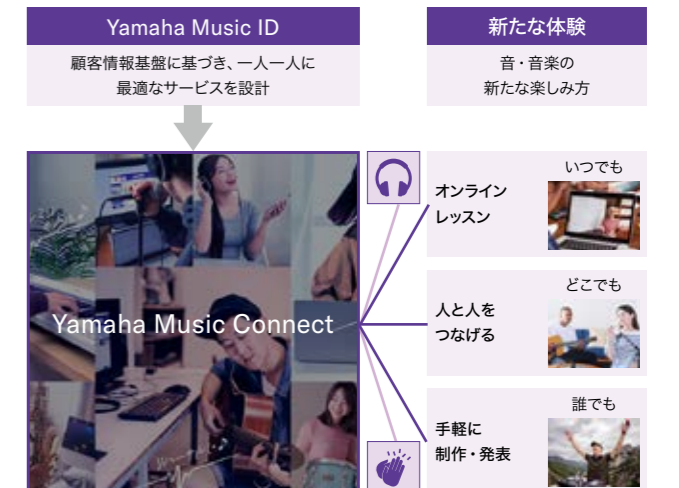


サービス

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

顧客情報基盤に基づき、一人一人のニーズに合わせたサービスを提供することでお客さまと広く・長く・深くつながり、LTV向上を目指します。現在当社が提供しているさまざまなアプリやコンテンツを、Yamaha Music Connect上に統合し、音楽活動を充実させるサービス、新たな体験を提供していきます。2023年3月期は顧客の音楽生活をより豊かにするサービスの構想・ビジネスモデルを具体化するため、社内に推進組織を設置しました。

*1. LTV: Life Time Value *2. UGC: User Generated Contents



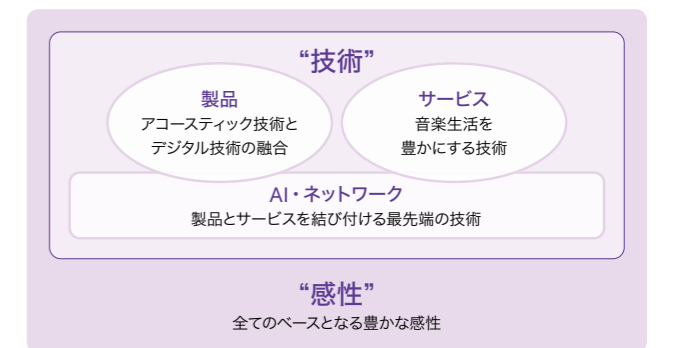
“製品”と“サービス”を結び付ける

AI・ネットワーク技術

豊かな感性に裏打ちされた先進的な技術で
新たな感動体験を創造

楽器づくりから始まった長い歴史の中で培われた感性に関する深い理解と知見は、当社の競争優位性の源泉です。この感性価値に関わるコアコンピタンスをベースに製品・サービスのそれぞれにおいて、新たな価値創出を目指すだけでなく、さらに感性価値に基づく当社ならではのAI・ネットワーク技術により、製品とサービスを結び付けることで、新たな体験価値を創出していきます。

2023年3月期の取り組みは、P.76「研究開発」をご参照ください。



□ 柔軟さと強靭さを備え持つ

環境変化に影響されにくい事業体を目指し、調達・生産のレジリエンスを強化し、既存工場の生産能力を向上させます。中計期間中、生産インフラには350億円の投資を、開発基盤の強化では、首都圏に新たな研究開発拠点を新設し、社外リソースの活用・連携を加速します。一方、デジタルトランスフォーメーション(DX)ではプロセス改革と新たな価値の創出に挑みます。

生産・技術開発

需要・環境変化に対応する供給力強化

COVID-19による影響を大きく受けた経験を踏まえ、調達・生産のレジリエンスを強化していきます。調達先や部品数については戦略的に絞り込み、リスクも考慮した管理にシフトしていきます。また、従来は特定の品番の生産拠点は一つの工場に固定されていましたが、複数エリアで生産できるグローバル最適な生産基盤を構築することで、カントリーリスクも含めた事業環境の変化にかかわらず、QCDS E(Quality, Cost, Delivery, Safety, Environment)を継続的に改善できる体制を整えます。加えて、既存工場の能力向上については、AIやIoT、センサー技術を活用したスマートファクトリー化を推進するとともに、特にインドネシア・インド工場における生産能力を増強し、拡大している需要に対応していきます。2023年3月期は、中国でのCOVID-19による混乱などの影響を受け、生産インフラへの投資に若干の遅れが生じました。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.78「生産」をご参照ください。



イノベーションを生み出す開発基盤の強化

2018年に新設した研究開発拠点「イノベーションセンター」に技術者を集約し、幅広い技術を融合させることで、ユニークな商品やイノベーションを生み出してきました。2024年に完成予定の新たな首都圏拠点「横浜シンフォステージ(YOKOHAMA SYMPHOSTAGE™)」では、ブランド発信や営業活動のみならず、研究開発拠点としても稼働を予定しています。社外リソースの活用と連携を強化するなど、首都圏におけるさまざまなオープンリソースや英知を最大限に取り入れ、オープンイノベーションを推進していきます。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.60「ブランド」をご参照ください。



「横浜シンフォステージ」外観イメージ

DX

DXによる新たな価値の創出とプロセス変革

現中計では、新価値創出とプロセス変革のためのデータ活用を進めていきます。「新たな価値の創出」を目指し、顧客データを活用し、一人一人に最適化したサービス提供を行うとともに、蓄積された音・音楽の演奏・感性データを、新たな技術へ活用できるよう、システム構築を進め、社内外のさまざまな仕組みとの連携を通じて、新たな体験を提供していきます。また、「プロセス変革」においては、従業員の意思決定・行動につなげるため、データを使いこなす人材の育成・確保を進めるとともに、データによる現状の可視化・状況認識が容易に行える基盤を構築していきます。さらに、生産からお客さままでがつながる新たなSCMシステムを本格稼働することで、各領域情報の連動と意思決定を全体最適化していきます。販売業務・生産管理の標準化・効率化については、現在各拠点で異なるシステムや業務プロセスが使用されていますが、共通のERPを導入・統一し、情報を集約することで、より精度の高いオペレーションを実現していきます。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.58「DX」をご参照ください。

方針 2

サステナビリティを価値の源泉に

□ 環境：地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを築く

2050年カーボンニュートラルを目指し、事業活動におけるCO₂排出量削減に取り組みます。また、持続可能な木材の利用では、希少木材の育成保全に取り組むほか、代替材の研究にも力を入れていきます。そのほか、廃棄物や有害物質の削減、製品の長寿命化にも取り組み、地球環境の保全に努めます。

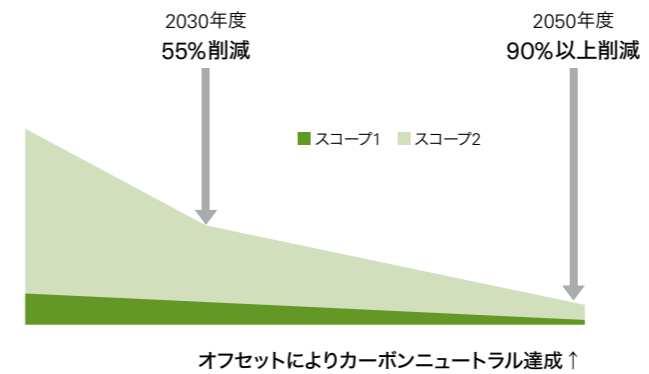
気候変動への対応

2050年カーボンニュートラルを目指して、省エネや再生可能エネルギーへのシフトなどを通じて、事業所使用エネルギーのCO₂排出量削減に取り組みます。2018年3月期比で、省エネによるCO₂排出量(排出量/生産高)削減5%を目指します。

また、製品の省エネルギー化を図るとともに、サプライヤーとの協業、物流積載効率向上などの施策を通じて、調達、物流などにおけるCO₂排出量削減にも取り組みます。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.48-49をご参照ください。

カーボンニュートラル達成への道筋(スコープ1+2)



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

CDP気候変動 Aリスト企業継続

物流積載効率向上 5%

持続可能な木材の利用

高品質で楽器に適した木材を持続的に調達するために、地域社会と一体となって循環型の森林づくりを実現する「おとの森」活動を行政や学術機関と連携し、国内外で展開しています。このほか、持続可能性に配慮した木材利用や、既存材を超える性能の代替材研究を推進します。



アフリカン・ブラックウッドの植栽(タンザニア)

📖 2023年3月期の取り組みは、P.48-49をご参照ください。

持続可能性に配慮した木材 使用率75%

3樹種の育成・保全

※ 3樹種：アフリカン・ブラックウッド、アカエゾマツ、インドローズウッド

省資源化、廃棄物・有害物質削減

サーキュラー素材の活用やプラスチック使用量削減などを通じて、枯渇性資源の新規投入量、廃棄物削減を進めていきます。製品の長寿命化については、楽器メンテナンス・リペア技術やサービス体制の整備、製品のリニューアルやアップグレードモデルなどを拡充していきます。また、塗料や接着剤中の揮発性有機化合物など有害物質の削減にもこれまで以上に取り組んでいきます。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.48-49をご参照ください。

新規小型製品 梱包材プラ廃止

□ 社会：快適なくらしへの貢献でブランド・競争力を向上する

新たな社会に対応し、「遠隔」「非接触」などの分野で、人々の役に立つ商品・サービスを提供します。平等な社会の実現のために、バリューチェーンにおける人権尊重にも取り組みます。当社ならではの取り組みとして、音響機器製品におけるリスニングケアなど音に関わる健康と安全への貢献に力を尽くします。

新たな社会に対応した遠隔・非接触環境づくり

快適で臨場感のあるリモート演奏・レッスン、高品質で自然な遠隔コミュニケーションの実現など、当社ならではの技術とノウハウで、新たな社会に対応した安心快適な空間を実現し、人々の快適なくらしをサポートします。2023年3月期は若手ピアニストと音大をつなぐリモートレッスンを実施したほか、埋め込み型会議システムの販売が伸びました。



講師と生徒をつなぐリモートレッスン



音と映像技術で快適な遠隔会議

バリューチェーンにおける人権尊重

バリューチェーン全体でのサステナビリティ推進に努めており、サプライヤーとの取引契約書に「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」の順守を明記するとともに、サプライヤーに対して定期的に自己点検を要請しています。

現中計では、サプライヤー実地監査を導入し(60社)、人権デューデリジエンスのレベル向上を図ります。

📖 2023年3月期の取り組みはP.54「人権」をご参照ください。



音に関わる健康と安全への貢献

耳への負担を軽減する独自技術「リスニングケア」を搭載したイヤホンや車載緊急通報システム用音声通話モジュールなど、音技術によるソリューションを提案してきました。

現中計でも、音に関わる技術で、社会課題の解決を通じて、人々の健康と安全に貢献していきます。2023年3月期は緊急通報システム(e-Call)の新規採用を6案件獲得しました。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.74「部品・装置事業」をご参照ください。

□ 文化：音楽文化の普及・発展により市場を拡大する

音楽文化の普及・発展への貢献は、まさに当社ならではの取り組みです。前中計でも「スクールプロジェクト」の推進に力を入れてきましたが、新たな国への展開など、より一層の拡大を目指します。また、電子楽器で取り組んでいる地域文化に根差した製品開発や、音楽文化発展に不可欠な講師・技術者の育成、若手音楽家・音楽研究家の活動支援などに力を注ぎます。

楽器演奏人口の拡大

従前の方式にとらわれず、新たな社会における音楽教室のあり方を追求していきます。また、演奏支援機能・アプリ・サービスを通じて、楽器未経験者や休眠層に楽器演奏のきっかけを提供するなど、楽器演奏人口の拡大に取り組みます。

着実に広がりを見せている新興国の学校教育への器楽教育普及を推進する「スクールプロジェクト」は、10カ国累計230万人を目指します。2023年3月期には、7カ国、202万人に達するなど、当初の想定を上回る広がりを見せています。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.80「営業」をご参照ください。



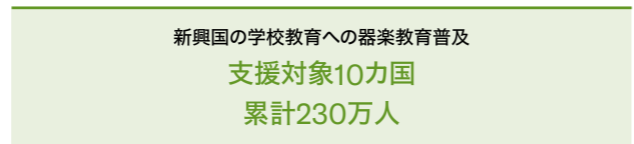
各国のスクールプロジェクト



各種音楽演奏支援・管理アプリ



We support the Sustainable Development Goals



地域音楽文化への貢献

地域の音楽文化の保護・発展のため、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を目指します。音楽文化の普及と発展に貢献すべく、音楽講師や技術者の育成に注力するほか、若手音楽家や音楽研究家の活動支援や、もっとピアノを身近に感じてもらうための活動「LovePiano*」をさらに拡大・展開してまいります。2023年3月期は地域音楽の演奏を可能にする電子楽器・コンテンツの提供に向け、コンテンツクリエイターを育成しました。

* LovePiano：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



地域・民族楽器を再現した電子楽器



LovePiano®

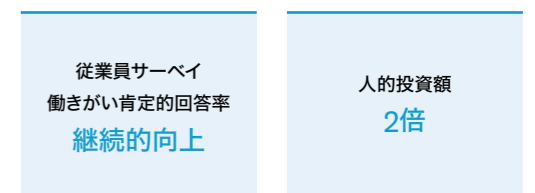
方針3 ともに働く仲間の活力最大化

□ 働きがいを高める

「ヤマハで働く価値」を創出すべく、グローバルな従業員サーベイなどを活用し、具体的な施策を講じることで、働きがいの継続的向上を目指します。

グローバル視点でビジネスをけん引するリーダーの育成と適所適材配置を実現します。また、自律的なキャリア開発支援を強化するとともに、多様で柔軟な働き方の支援など、働きがい向上に向けた取り組みを推進します。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.56「人材」をご参照ください。

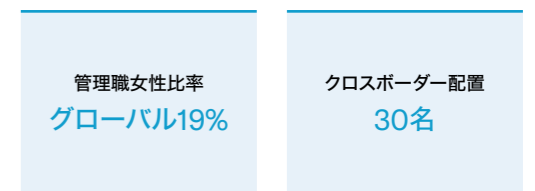
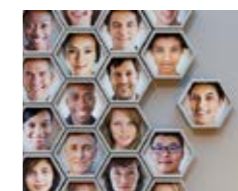


□ 人権尊重とDE&Iを推進する

人権教育や人権デューデリジエンスに力を入れるとともに、女性活躍などを推進し、多様な人材構成を目指します。その上で、多様な人材一人一人の個性を生かす経営を実現します。

人権教育や人権デューデリジエンスの推進、女性活躍推進やグローバル人材マネジメントなどを通じて多様な人材構成を図り、人材一人一人の個性を生かすことで、人材資源の最大化と事業の発展、企業価値の持続的向上を目指します。2023年3月期、管理職の女性比率はグローバルで17.3%と着実に進捗しています。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.56「人材」をご参照ください。

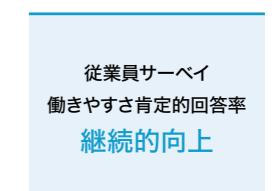


□ 風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する

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、互いをリスペクトし働きやすい組織文化や、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。

多様な対話の機会を創出し、コミュニケーションの活性化を図っていきます。また、失敗を恐れず挑戦できる組織風土・文化の醸成に向けて、さらなる改革を推進することで、従業員それぞれが互いにリスペクトし、働きやすい組織文化を築くことを目指します。

📖 2023年3月期の取り組みは、P.56「人材」をご参照ください。



特集：中期経営計画の取り組み 新たなステージに立つ ヤマハのギターの挑戦

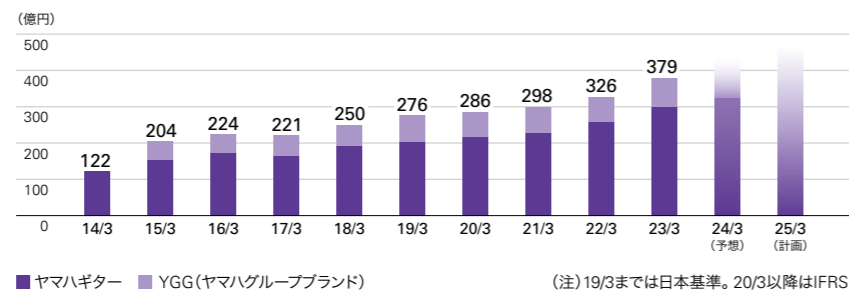
中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)の基本方針「成長力を高める」において大きな原動力となるギター事業。中計で示した事業ポートフォリオにおいては、育成事業の1つと位置付け、積極的な投資を行い、3年間でCAGR10%*を目標に掲げています。

ギター市場は、楽器事業の中で最大規模であり、今後も年率2~3%の成長が見込まれます。当社のギター事業は、2023年3月期までの10年間で売上収益が約3倍に成長しました。北米において同期間中に約4倍の売上成長を実現したほか、中国ではピアノで築いた高いブランド力で顧客支持を獲得し同約8倍、2019年に工場を新設したインドでは生販一体の地産地消戦略がフィットし、今期も大幅な増収を計画しています。

今後の成長のカギは、商品ラインアップの拡充と、販売額ベースで市場の5割以上を占める中高級モデルの売上拡大です。中計の重点テーマに沿って成長戦略をけん引する事業部門の取り組み、世界最大のギター市場である米国での新たな挑戦、そして楽器づくりに不可欠な木材の調達の様子をレポートします。

* 中計3年間の年平均成長率

ギター売上収益推移



重点戦略

- 1 本質的なギターの価値を追求し、ギターに深い理解を持つ顧客から理解と共感を獲得
- 2 ギター専門メーカーとは一線を画す総合力による驚きの新価値提案で、力強い差別化要素を確立
- 3 サービス要素を加えたソリューションでカスタマーサクセスを後押し
- 4 顧客からの信頼獲得を目指すブランディングを行い、選ばれ続けるブランドを目指す

中高級モデルで評価される ブランドへの進化

2023年4月中旬、米国のアナハイムコンベンションセンターで開かれた世界最大規模の楽器見本市「NAMM Show」において、ヤマハは満を持して新たなギターを発表しました。販売価格が4,000米ドルクラスのアコースティックギターハイエンドモデル「FG9」です。狙いは、ギター市場におけるヤマハ製品への評価を高め、中高級モデルで選ばれるブランドへと躍進すること。期待を込めて出展した「FG9」に対する来場者の高い評価に、開発を主導したギター事業部長の阿部征治は成長戦略の実現性に自信を深めました。

ギター事業部は、本質を評価する中高級モデルユーザーに支持される製品づくりを追求しています。「耐久性や音の安定性など、基本性能の確かさが求められるエントリーモデルに対し、中高級モデルでは顧客自身が理想の音のイメージを持ち、ギターの『鳴り』を重視します。複数本の所有が珍しくない顧客層だからこそ、求められる音を届けられれば、中高級モデルで圧倒的地位を築く米国ブランドと肩を並べ、市場シェアが拡大できるはず」と阿部は言います。



2023年4月の「NAMM Show」での「FG9」の展示

『FG9』の開発には、ユーザー起点の手法を取り入れました。ターゲット層へのヒアリングから目指す音を定め、ヤマハの強みである科学的開発アプローチによって理想の構造を設計、試作品をユーザーに弾いてもらい再びヒアリングするサイクルを繰り返したのです。「木の材質・構造・塗装などの追求がよい『鳴り』につながります。各工程への真摯な取り組みが、ユーザーからの信頼獲得に不可欠です」。

ユーザーに価値を届ける コミュニケーション

米国を主戦場とする競合他社に対する強力な優位性であるヤマハのグローバルな

販売網を生かし、顧客に楽器の価値を伝え、ブランドの浸透と向上を図る取り組みも強化しています。「ユーザーは自分に合う1本を探すため、フィジカルな体験を重視しており、弾き比べをしに楽器店を訪れます。来店したユーザーに楽器の特徴を伝えるのは店舗のスタッフですから、楽器店の理解と支持を得ることも重要です」。2022年には掛川工場にプレゼンテーション施設を新設、来日した楽器店オーナーらに向けて、楽器の開発過程や特徴を紹介しています。実際に訪問者の帰国後売上が急増した例も出ており、エンドユーザーへの価値伝達の効果も見え始めました。

本質を追求するギターづくりによって 中高級モデルユーザーの信頼を 獲得し、市場シェア拡大を狙います

阿部 征治
楽器事業本部ギター事業部長





新たに仲間に加わったCordoba社の従業員(Cordoba社の米国工場にて)

多様なブランドの掛け合わせが生むシナジー

アコースティックギターとほぼ同じ市場規模を持つエレキギターの強化も不可欠です。現在は主力シリーズである『Revstar』と『Pacifica』のラインアップ拡充による売上数量拡大を図るとともに、アコースティックギター同様、中高級レンジへのシフトチェンジを推し進めるべく、ヤマハらしい音づくりとデザインによる競合との差別化に取り組んでいます。

エレキギター・ベースの演奏は、周辺機器抜きには成立しません。アコースティックギター、エレキギターと並び、ギター市場の売上の3分の1を占める周辺機器でトップクラスのシェアを誇るのが、Yamaha Guitar Group, Inc. (以下、YGG社)傘下のブランド群です。『Line 6』は、500米ドル以上のマルチエフェクターでシェアNo.1、『Ampeg』はベースアンプでシェアNo.2のポジションにあります。

YGG社の商品企画・開発担当者は、グループシナジーを大きな強みと捉え、次のように述べます。「私たちは企画の段階で、各ブランドの強みを生かせないかという視点を常に持っています。単一のブランドを超えた議論がグローバルな共同開発に結び付いています」。地域や拠点を越えた共同戦略検討や開発コラボレーションが、成長力を生み出すのです。

ポートフォリオ強化に向けた一手

長年の課題であったクラシックギターを筆頭に、商品ポートフォリオの補完に向け強力なリソースとなるのが、2023年2月に買収したCordoba Music Group, LLC (以下、Cordoba社)です。Cordoba社が展開する4ブランドのうち『Cordoba』は、クラシックギターで米国シェアNo.1を獲得するほか、ウクレレ市場で確かな地位を築いています。また、老舗ギターブランドとして一時代を築いた『Guild』は、ヤマハのような海外グループでは参入が難しかった米国カントリーミュージックの世界でユーザーから強く支持されています。これらの製品をヤマハグループのラインアップとして加えることで、ギター顧客カバレッジを拡大していきます。

加えてCordoba社買収には、開発ノウハウや人的資本の獲得という、ギター事業の成長の要となる無形資産強化への期待もあります。これら無形資産は本質を追求するギター事業において、品質全体の底上げと市場でのプレゼンスの持続的な向上に寄与するものです。

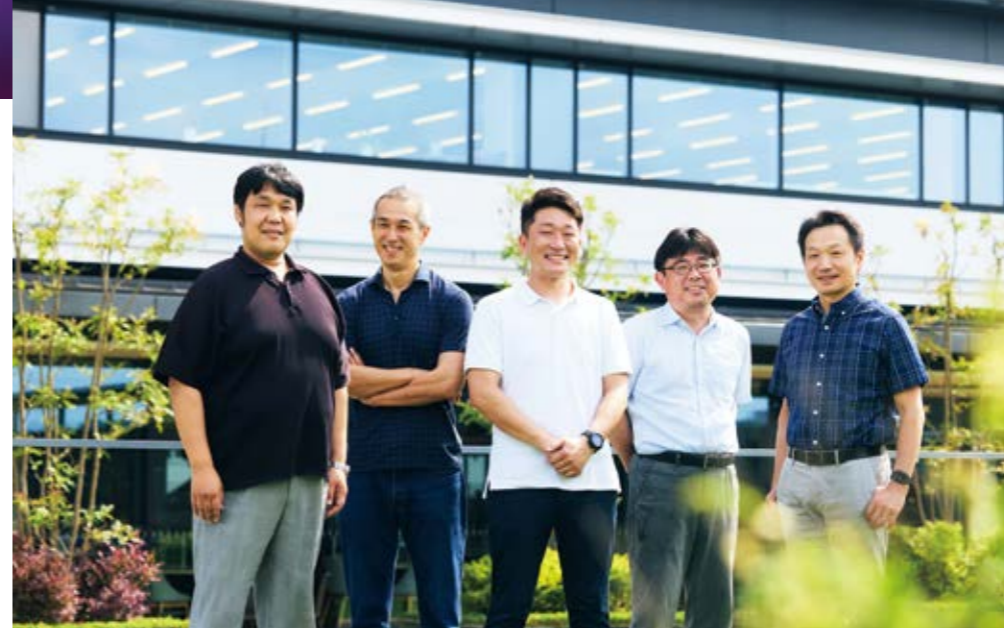


買収を通じて、当社グループはCordoba社の持つ米国での生産拠点も獲得しました。「メイドインUSAもブランドを高める要素の一つです。将来的には米国での生産規模の拡大も視野に入れながら、Cordoba社の生産拠点を米国における成長に活用していきたい」と阿部は展望を語ります。

事業活動に不可欠な安定調達への追求

「長期的な生産の観点で、持続可能な木材調達はヤマハにとって必須事項」。ヤマハの製品は木材抜きには語れず、特にギターづくりにおいては、その「鳴り」を左右する要因の一つである木材は重要です。アンディルギト率いる調達部門では、森林・生態系の保全はもとより、楽器に適した木材を将来にわたり安定調達するため、「おとの森」活動など持続可能な木材の利用に取り組んでいます。

「おとの森」は楽器に使われる希少樹種を、植林・育成・保全・活用のサイクルによって森林資源として循環させ、持続的な調達を目指す取り組みです。これらの樹種は育つまで数十年単位を要します。短期的なリターンが得られる訳ではないという制約を超えてヤマハを動かすのは、使命感です。「木材の持続的な調達は時間軸が長く、多くのステークホルダーが関わります。ヤマハだけでは実現できませんが、我々が率先することで森林資源の持続可能な



左から、牛谷内順、菊地建志、仲井一志、高田素樹、アンディルギト

活用を社会全体に広げたい」と「おとの森」の担当者である仲井一志は語ります。実際に、NGOや自治体、大学との共同研究という形で新たなつながりが生まれており、その中で獲得した事業とは異なる切り口・視点は、新たな価値創出へのヒントをもたらしています。希少木材のうち、従来楽器づくりに使えていなかった部分を有効に活用するための新技術の開発は、タンザニアでのアフリカン・ブラックウッドの保全活動で得た気づきから生まれた試みの一例です。

全社一体で取り組む中計達成へのマイルストーン

人類社会を支える重要な自然資本でもある森林や生態系の劣化が懸念される時代において、持続可能な木材調達に取り組むことは、木材と密接な関係にある当社の責務です。当社はこれまで、第三者認証に

よって持続可能と判定された木材の使用率を拡大することで、持続可能な森林資源の活用と木材の安定調達に取り組んできました。しかしながら、樹種によっては認証木材の流通量が少なく、認証木材以外の木材の持続可能性を評価できないことが課題でした。

2023年5月には、国際環境団体「Preferred by Nature」と共同で木材の持続可能性を評価する自社基準を制定しました。これにより、認証木材の流通量が少ない樹種についても、その木材が環境や社会に配慮されたサステナブルな木材であるかを客観的基準に基づいて評価できるようになります。例えば、「認証材が存在しなかった楽器づくりに不可欠な樹種」(基準策定メンバーの高田素樹)や「調達先の半数を占める東南アジア、中でもインドネシアの植林材」(ギターの木材調達を担当する菊地建志)の持続可能性を厳格に評価できるようになったことは基準策定

ヤマハが率先することで、森林資源の持続可能な活用を社会全体に広げたい

による成果です。この取り組みを足掛かりに、中計で非財務目標として掲げる「持続可能性に配慮した木材使用率75%」を目指します。

そして、この基準に沿って木材の持続可能性を正当に評価するためには、調達メンバーのスキル向上、調査のための十分なリソースの確保など、より一層の注力が必要になります。調達部門メンバーの牛谷内順は「この活動は森林や生態系の保全はもちろん、企業価値の向上にもつながると信じています。その意義を社内外に伝え、支持を広げることで、目標達成を目指します」と力を込めます。

近づいた世界No.1ギターブランドへの道

本質を追求するギターづくり、新たなブランドや知見の獲得による製品ラインアップの強化、地球の持続可能性と高品質な部材の安定的な使用を両立させる木材調達、それぞれの果敢な挑戦は当社のブランド力をより一層高める道筋となるはず。お客さまのニーズに応え、また、お客さまの期待を超える付加価値を生むことで、中計の目標達成と持続的な成長を目指します。



タンザニアでの森林調査