

# 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

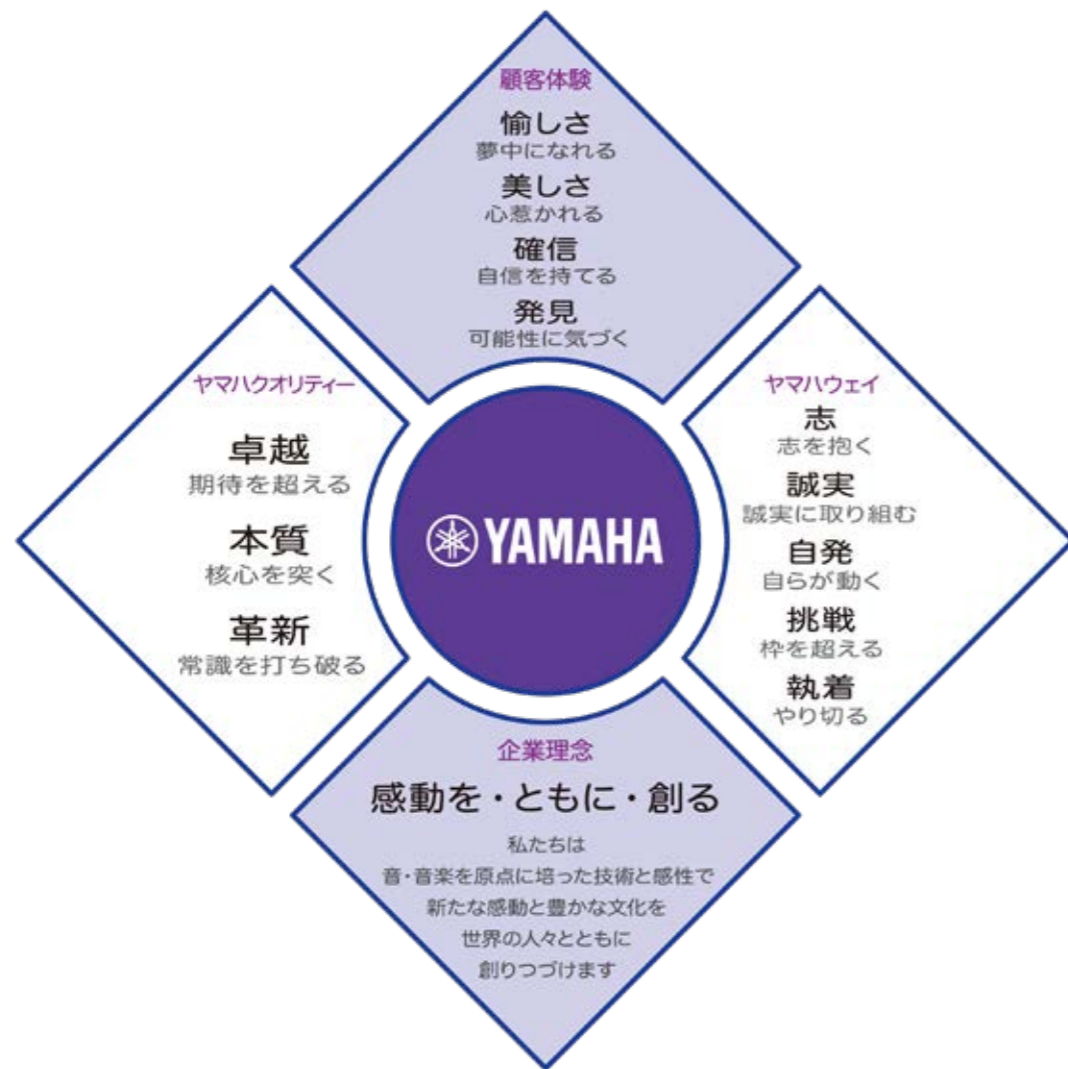


ヤマハの価値創造

## ヤマハフィロソフィー

ヤマハフィロソフィーは、「企業理念」、「顧客体験」、「ヤマハクオリティー(品質指針)」、「ヤマハウェイ(行動指針)」からなるヤマハグループの企業経営の「軸」となる考え方を体系化し、表したものです。

私たちは、常に「ヤマハフィロソフィー」を心のよりどころにしながら、お客さまの視点に立ち、期待を超える製品とサービスを生み出すことで、未来に向かって新たな感動と豊かな文化を創りつづけます。





## ステークホルダーへの約束

ヤマハグループは、世界中の全ての人々が心豊かに暮らす社会を目指します。その実現のために、企業理念である「ヤマハフィロソフィー」を心のよりどころに、未来に向かって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。この理念に基づき、私たちのステークホルダーである「お客様」「ともに働く人々」「お取引先」「地域・社会」「地球」「株主」に対する約束をグループ全体で共有し、それぞれのステークホルダーの満足度を高めつつ、経営資源を有効に活用して持続的な発展を実現することを通じ、企業価値の最大化に向け努力しています。

### 顧客主義・高品質主義に立った経営（お客様に対して）

お客様のこころ豊かなくらしのために、先進と伝統の技術、そして豊かな感性と創造性で、優れた品質の価値ある商品・サービスを提供し続けます。

### 社会・文化の発展に貢献する経営（地域・社会に対して）

高い倫理観を持って法律を遵守するとともに、良き企業市民として、また、様々な社会課題に対し、自らが持つ技術と知恵を結集しヤマハらしい取組みを行うことで、社会・文化の発展に貢献します。

### 人重視の経営（ともに働く人々に対して）

ヤマハにかかわりを持って働く全ての人々の健康・安全を第一に考え、また、一人ひとりの個性や創造性を尊重し、業務を通じて皆が挑戦し、自己実現できる企業風土を目指します。

### 地球環境に配慮した経営（地球に対して）

CO<sub>2</sub>の削減や木材を始めとする資源の保護、有効利用に積極的に取組み、かけがえのない地球環境を未来に引き継ぐために企業としての使命を果たします。

### 相互理解と信頼関係に基づく経営（お取引先に対して）

販売店やサプライヤー等、全てのお取引先との間で、相互理解と信頼関係を大切にし、健全な取引関係を構築します。

### 健全かつ透明な経営（株主に対して）

健全な業績を確保し適正な成果の還元を継続するとともに、透明で質の高い経営による持続的な発展を図ります。

## BRAND PROMISE

ブランドプロミスとは、ヤマハが人々の人生にもたらす価値を語ったものです。

ヤマハは、「個性、感性、創造性を発揮し、

自ら一步踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在でありたい」との思いを含め、

人々が心震わす瞬間を“Make Waves”という言葉で表現しました。



### Make Waves

内なる思いを自分なりに表現して周りにインパクトを与え、日々の積み重ねによって成長し、より広い世界と響き合う。

“Wave”とは、そのために、自ら新たな一步を踏み出す時に感じるワクワクと心震える状態を表しています。

# VALUE CREATION STORY

価値創造ストーリー

## 社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ミッションを実現します

ヤマハグループは6つの資本を重視しています。ブランドを中心に、顧客、技術、人、財務があり、その周りにはヤマハの企業活動を支える環境・社会・文化があります。これらの資本を増強していくことがヤマハの企業価値向上につながると考えています。

特定したマテリアリティに基づき、事業を通じた「ヤマハの価値創造」と「社会価値の創造」によって各資本の最大化を図り、ヤマハブランド・企業価値の向上のサイクルを繰り返して経営ビジョンの達成、ミッションの実現を目指します。

価値創造ストーリーの詳細については、投資家向けウェブサイトもご参照ください。

<https://www.yamaha.com/ja/ir/story/>



ミッション

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

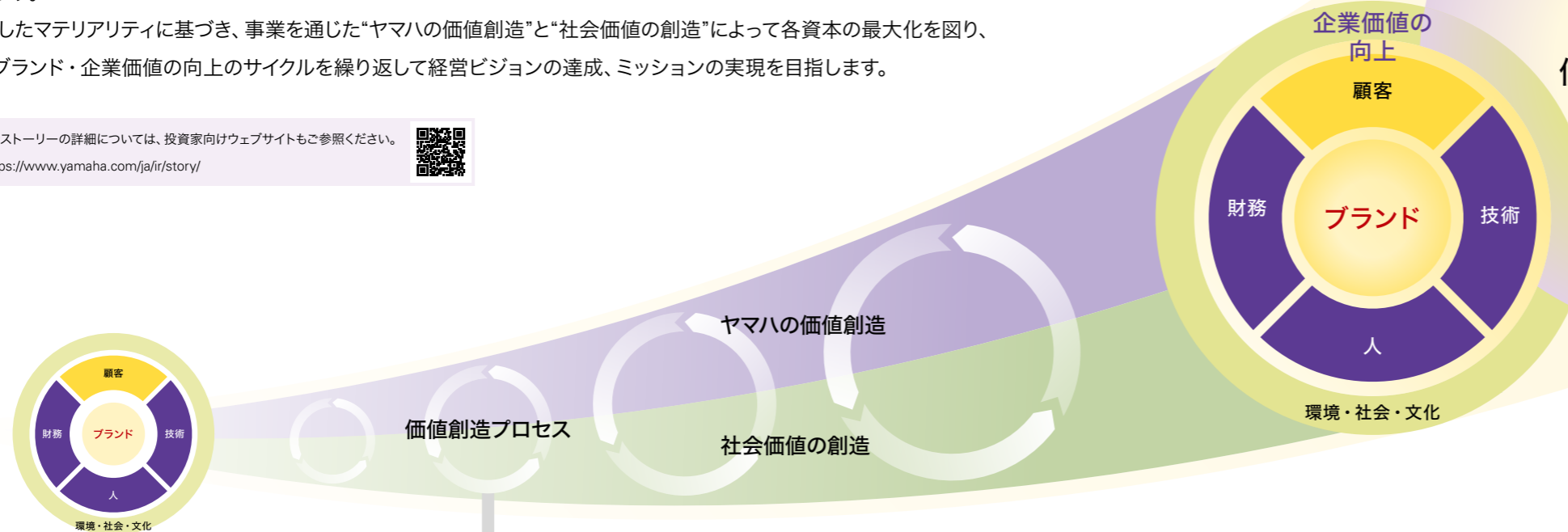
企業理念

感動を・ともに・創る

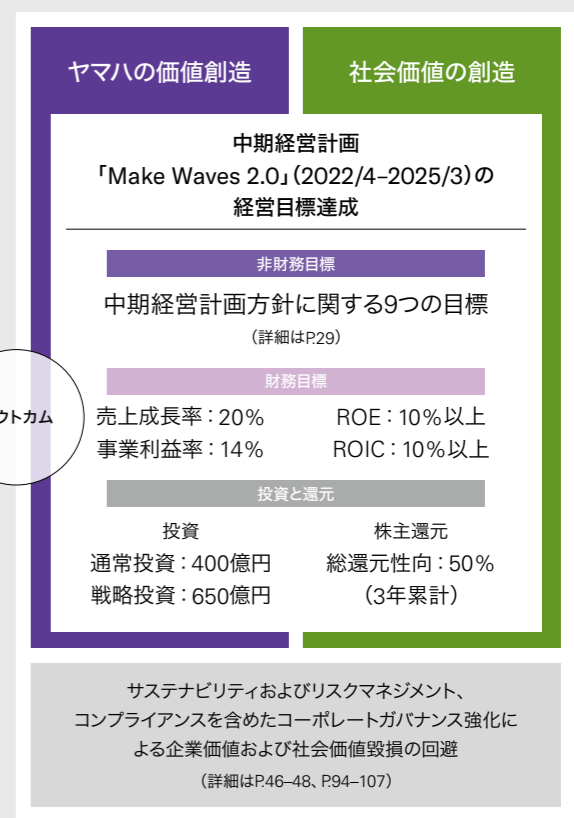
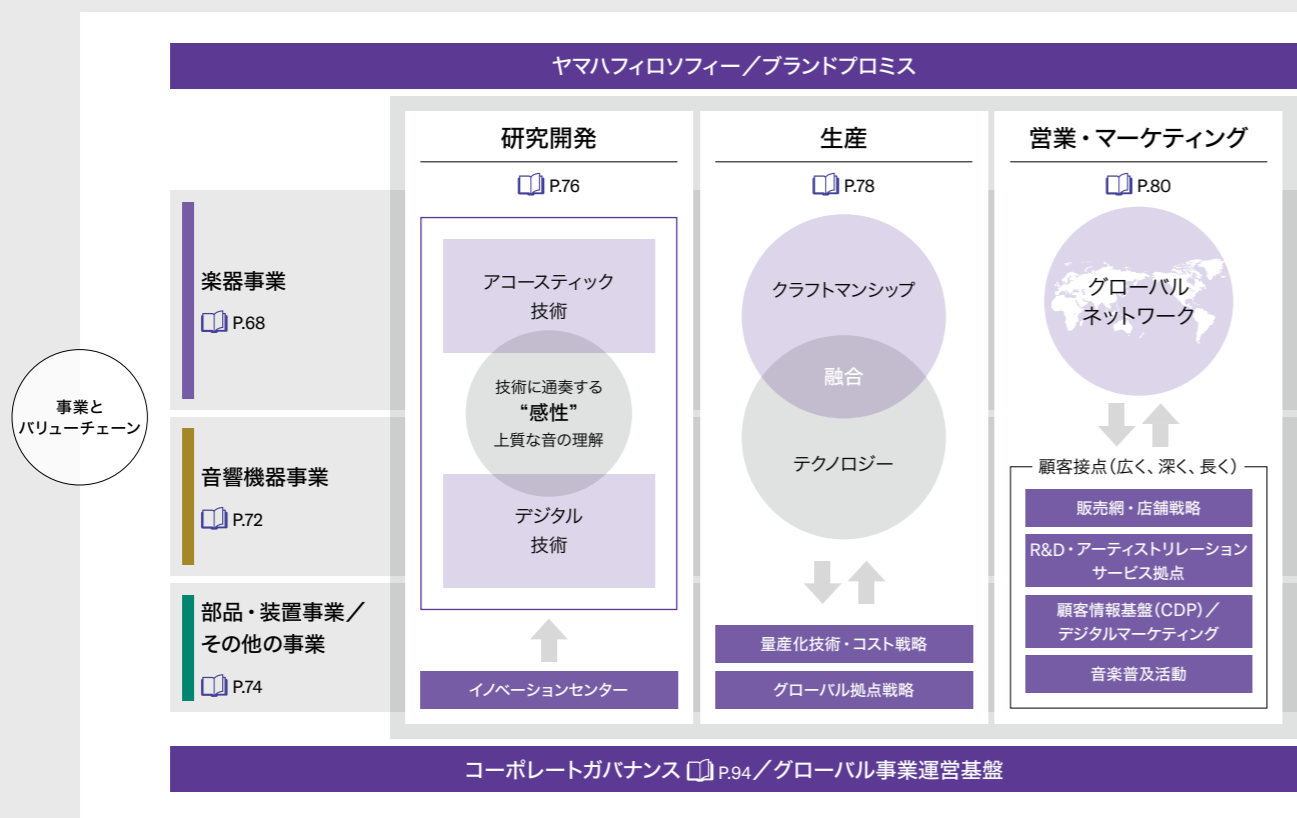
経営ビジョン

「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



価値創造プロセス



## 環境変化がもたらす「新たな社会」でさらなる成長を遂げます

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、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取りが拡大し、新しい生活様式に対応する製品・サービスが生まれました。また、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ヤマハグループにとって、さらなる機会となる一方、地政学リスク、サプライチェーンにおける予期せぬ供給停止などを主なリスクとしてそれぞれ認識しています。

## ヤマハグループを取り巻く経営環境への認識

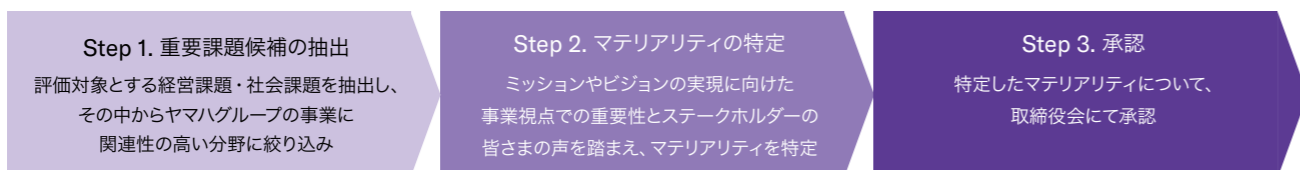
<p>環境予測 <b>デジタル化の加速がもたらす大変革</b> 産業構造、世の中が大きく変化 顧客とよりダイレクトで 緊密なつながりが強まる</p> 	<p>環境予測 <b>ライフスタイル・価値観の多様化</b> 自動化・便利さが新たなステージへ より精神的な満足や本質が求められる時代へ</p> 	<p>環境予測 <b>サステナビリティへの意識の高まり</b> 企業の社会的責任がより一層求められる 社会への貢献が中長期的に企業価値創造に つながることが広く認知される</p> 
--	--	---

### COVID-19により、人々の意識・環境が急激に変化、ポストコロナの「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”のヤマハにとってさらなるチャンス

### マテリアリティの特定プロセス



サステナビリティに関するマテリアリティについては、以下をご参照ください。

<https://www.yamaha.com/ja/csr/sustainability/materiality/>



## マテリアリティ

マテリアリティに関する取り組みについては、中期経営計画(P28-35)に加え、以下のページをご参照ください。

<p><b>顧客</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客とのつながり</li> <li>サービスを組み入れた新たな価値の提供</li> </ul> <p>☑ P.68-75、P.80-83</p>	<p><b>事業基盤</b> 事業活動における重要な経営課題</p>	<p><b>人材</b> 社会・企業の資産である人材に係る重要な経営課題</p>	<p><b>人材</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>働きがいの向上</li> <li>人権尊重とDE&amp;I*</li> <li>風通しが良く、皆が挑戦する組織風土の醸成</li> </ul> <p>☑ P.54-57</p>
<p><b>技術</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最先端技術と感性の融合による新価値創造</li> <li>オープンイノベーションの創出</li> </ul> <p>☑ P.68-79</p>	 <p>中期経営計画への反映/落とし込み</p>		<p><b>環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>持続可能な木材の利用</li> <li>省資源、廃棄物・有害物質削減</li> </ul> <p>☑ P.49-53、P.78-79</p>
<p><b>モノづくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クラフトマンシップとテクノロジー</li> <li>レジリエンスの強化</li> </ul> <p>☑ P.68-79</p>			<p><b>社会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平等な社会と快適な暮らしへの貢献</li> <li>バリューチェーンにおける人権尊重</li> </ul> <p>☑ P.54-55、P.68-75</p>
<p><b>品質</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>絶対的な顧客信頼を得る品質</li> </ul> <p>☑ P.68-79</p>	<p><b>DX</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな価値の創造とさまざまな分野でのプロセス変革</li> </ul> <p>☑ P.58-59</p>	<p><b>文化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>音楽文化の普及・発展</li> </ul> <p>☑ P.68-75、P.80-83</p>	<p><b>ガバナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンスの強化</li> </ul> <p>☑ P.84-107</p>

## 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

### 方針と重点テーマ

<p><b>方針1</b> 事業基盤をより強くする</p> <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。</p>	<p><b>方針2</b> サステナビリティを価値の源泉に</p> <p>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。</p>	<p><b>方針3</b> ともに働く仲間の活力最大化</p> <p>「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、一人一人の個性を生かす経営を行います。</p>
<p><b>重点テーマ</b></p> <p>顧客ともっとつながる</p> <p>新たな価値を創出する</p> <p>柔軟さと強靭さを備え持つ</p>	<p><b>重点テーマ</b></p> <p>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</p> <p>社会：快適な暮らしへの貢献でブランド・競争力を向上する</p> <p>文化：音楽文化の普及・発展により市場を拡大する</p>	<p><b>重点テーマ</b></p> <p>働きがいを高める</p> <p>人権尊重とDE&amp;Iを推進する</p> <p>風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する</p>

当社グループを取り巻く中長期的な経営環境変化を踏まえ、重要な経営課題として、「事業基盤」「環境・社会」「人材」の3領域10項目のマテリアリティを特定しています。「事業基盤」におけるマテリアリティは、特に事業活動に及ぼす影響を重視し、当社を取り巻く経営環境からミッションやビジョンの実現のために重要となる課題の検討を行いました。「環境・社会」「人材」についてのマテリアリティは、サステナビリティに関するマテリアリティとして位置付けています。また、この過程で識別したリスクと機会に戦略的に対応するため、中期経営計画においてこれらのマテリアリティに基づく3つの方針「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」を設定し、新たな社会で持続的な成長力を高めています。

# MECHANISM FOR CREATING VALUE

## マテリアリティと資本の関係性

ヤマハグループは、マテリアリティに基づき、事業活動を通じたヤマハの価値創造と社会価値の創造で、6つの資本(ブランド/顧客/技術/人/財務/環境・社会・文化)の強化によって企業価値の向上を図り、経営ビジョンの達成、ミッションの実現を目指しています。

ここでは当社グループの価値創造が、どのように各資本を強化し、企業価値向上につなげているかを示しています。

マテリアリティ	中期経営計画 (2022/4-2025/3)		戦略とガバナンス	戦略ドライバーとしての強み	戦略の推進を通じたヤマハの経営資本の強化						戦略により強化された各資本が与える財務への影響								
	方針	重点テーマ			ブランド	顧客	技術	人	財務	環境 社会 文化									
事業基盤	顧客	<p>方針1 事業基盤をより強くする</p>	顧客ともっとつながる 新たな価値を創出する 柔軟さと強靭さを備え持つ	コーポレート戦略 × 事業別戦略 × 機能別戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル楽器市場シェアNo.1*</li> <li>● アコースティックとデジタルの双方における高い技術力</li> <li>● クラフトマンシップとテクノロジーを融合したモノづくり体制</li> <li>● 独自の販売子会社を中心に構築したグローバル・ネットワーク</li> </ul>	●					顧客支持の獲得→売上収益への貢献								
	技術										●	●				●	新たな価値の創出→売上収益への貢献		
	モノづくり											●							レジリエンスの強化→売上収益への貢献、販売機会の損失回避
	品質											●	●						高品質な商品・サービスで顧客信頼を獲得→売上への貢献、品質不良減少
	DX											●	●						プロセス改革→コスト削減 新たな価値の創出→売上収益への貢献
	ガバナンス																		質の高い経営→事業拡大とリスクマネジメントによる永続的成長
環境・社会	環境	<p>方針2 サステナビリティを価値の源泉に</p>	地球と社会の未来を支える バリューチェーンを築く	コーポレートガバナンス		●					● 省資源化→コスト削減 希少木材の育成・保全→原材料の安定的な確保								
	社会										●						● 快適な暮らしに貢献する商品投入→売上収益への貢献		
	文化										●						● 将来顧客の育成→売上収益への貢献		
人材		<p>方針3 ともに働く仲間の活力最大化</p>	働きがいを高める								● 従業員満足度・モチベーションの向上、スキルアップ→離職率低下、労働生産性向上								
											●						● 多様な人材の活躍、多様性によるイノベーション→売上収益への貢献、労働生産性向上		
											●						● 心理的安全性向上、労災・品質不良減少→労働生産性向上		

当社は重要な経営課題として特定した「事業基盤」「環境・社会」「人材」の3領域10項目のマテリアリティを中期経営計画「Make Waves 2.0」に落とし込んでいます。さらに、中期経営計画で策定した3つの方針とそれぞれに対する重点テーマを具現化するために、コーポレート戦略、事業別戦略、機能別戦略を実行しています。その際、これまでの経験で培ったヤマハの強みが各戦略のドライバーとなっています。また、経営の全ての質を上げる基礎となるものという考えのもと、コーポレートガバナンスの強化にも継続的に取り組んでいます。これらの戦略の推進を通じて、当社が持つ6つの資本が強化され、強化された資本は再投資され、ヤマハの価値創造と社会価値の創造を支え、加速していきます。

例えば、「顧客ともっとつながる」というテーマを具体化すべく、ライフタイムバリュー(LTV)の向上を目指した営業戦略やブランド戦略を展開していますが、戦略の推進ドライバーとなっているのが、これまでグローバル楽器市場で築いた市場シェアNo.1のポジションやグローバル・ネットワークです。営業戦略・ブランド戦略の展開は、顧客基盤やブランド価値という経営資本の強化に寄与し、売上収益の成長につながります。こうしたプロセスを継続することで将来にわたって競争優位性を維持し、持続的な当社の価値創造と社会価値の創造を実現します。

\* ヤマハ調べ

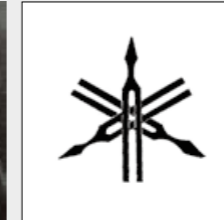
# YAMAHA'S HISTORY

## ヤマハグループの歴史

ヤマハグループは、1887年の創業以来、音・音楽に関連する事業を中核としながら、「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る」ことで「世界中の人々のこころ豊かなくらし」を目指してきました。その理念や考え方は「ヤマハフィロソフィー」として体系化され、135年以上経った今もなお大切に受け継がれています。



創業者・山葉寅楠



ヤマハブランドのシンボル「音叉マーク」は、3本の音叉で「技術」「製造」「販売」の3部門の強い協力体制を表すとともに、音叉に象徴される音・音楽を中心に世界(外円)にのびゆくヤマハのたくましい生命力を表しています。また、音楽の基本である「メロディー」「ハーモニー」「リズム」の調和という意味も込めています。創業者の想いは現在も引き継がれ、ヤマハブランドを磨き続けていく原動力となっています。

ヤマハの価値創造

### ヤマハブランドの誕生



#### 1897 日本楽器製造株式会社設立

ヤマハグループの歴史は、1887年、創業者・山葉寅楠が1台の壊れたオルガンを修理したことをきっかけに、国産オルガンの製作に成功したことに始まります。その後、1897年に日本楽器製造株式会社を設立し、国産ピアノの製造を皮切りに、現在の中核事業である楽器事業の礎を築くとともに、世界中の人々に新たな感動と豊かな文化を提案してきました。

ヤマハブランドの商標「YAMAHA」はこの創業者の名に由来します。



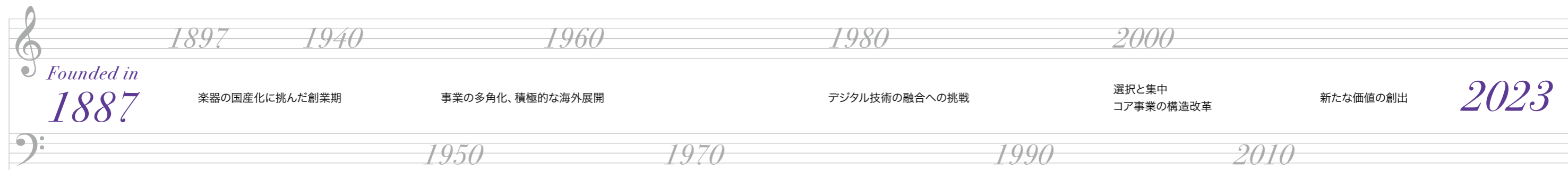
### アコースティック×デジタル技術による新たな価値創造

創業当時から培ってきたアコースティック技術とデジタル技術の融合、半導体の内製化による独自のLSI開発で、デジタルシンセサイザー『DX7』や電子ピアノ『クラビノーバ』『サイレントシリーズ』に代表されるヤマハならではの斬新な製品を数々生み出しました。また、楽器の生産技術を応用して、FA機器や自動車用内装部品を事業化するなど、事業領域も展開地域も大きく拡大しました。1987年、創業100周年を機に、社名を日本楽器製造株式会社からヤマハ株式会社に変更しました。

### 世界中の人々のこころ豊かなくらしを目指して

公教育の中で音楽教育をサポートする「スクールプロジェクト」、車載オーディオの採用拡大などに加え、環境の変化に伴いオンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM』やリモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』などの音・音楽を通じた新しいソリューションを世の中に提案し、社会課題の解決への貢献と企業価値の向上に努めています。

現中期経営計画「Make Waves 2.0」においては、AI技術を活用した新価値提案、米国ギターメーカーCordoba Music Group, LLCの買収、フィリピン販売現地法人設立など、「顧客ともっとつながる」「新たな価値を創出する」施策を展開しています。



### “技術×感性”を生かし、総合楽器メーカーとして世界へ



1954年にヤマハ音楽教室の前身となるオルガン教室を開講すると、楽器づくりで培った技術と感性を生かし、オーディオ機器やスポーツ用品、リビング用品など、音楽普及の取り組みとともに新事業への挑戦による事業の多角化が進みました。また、1958年に、初となる海外現地法人をメキシコに設立。以後、世界各地に販売拠点・生産拠点を展開し、グローバル総合楽器メーカーへと躍進しました。

### 選択と集中により「音・音楽」を中核とした事業へ

これまでの多角化事業から「音・音楽」を中核とした事業に選択と集中を行いました。国内外の生産・営業拠点の統廃合、海外企業の買収などにより、コア事業の構造改革と成長基盤強化に取り組み、次なる成長ステージに向けた事業の再編に大きく舵を切りました。



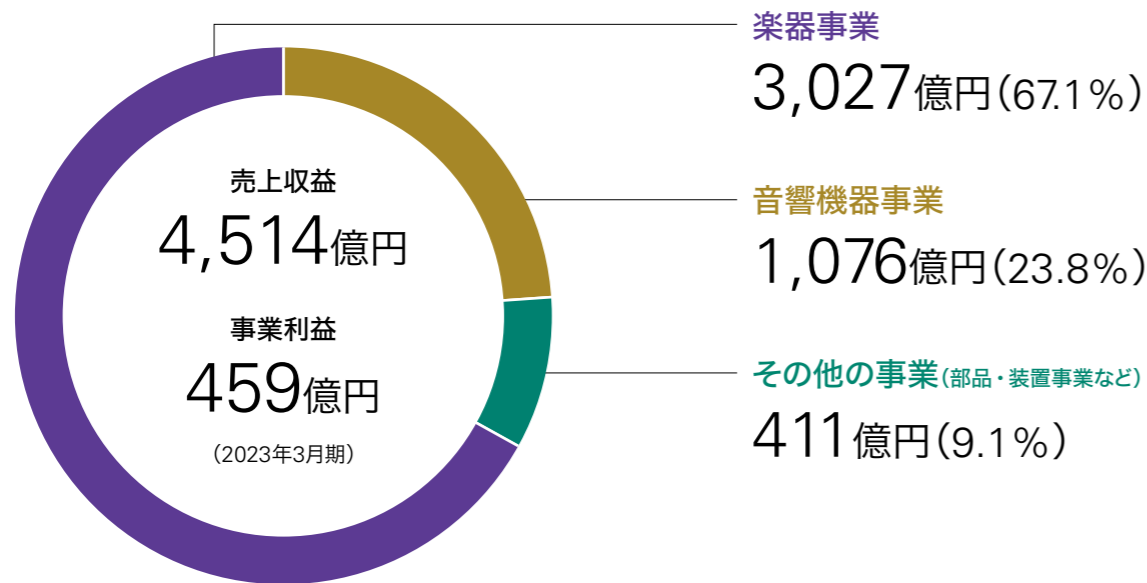
# YAMAHA'S BUSINESS PORTFOLIO

現在の事業ポートフォリオ

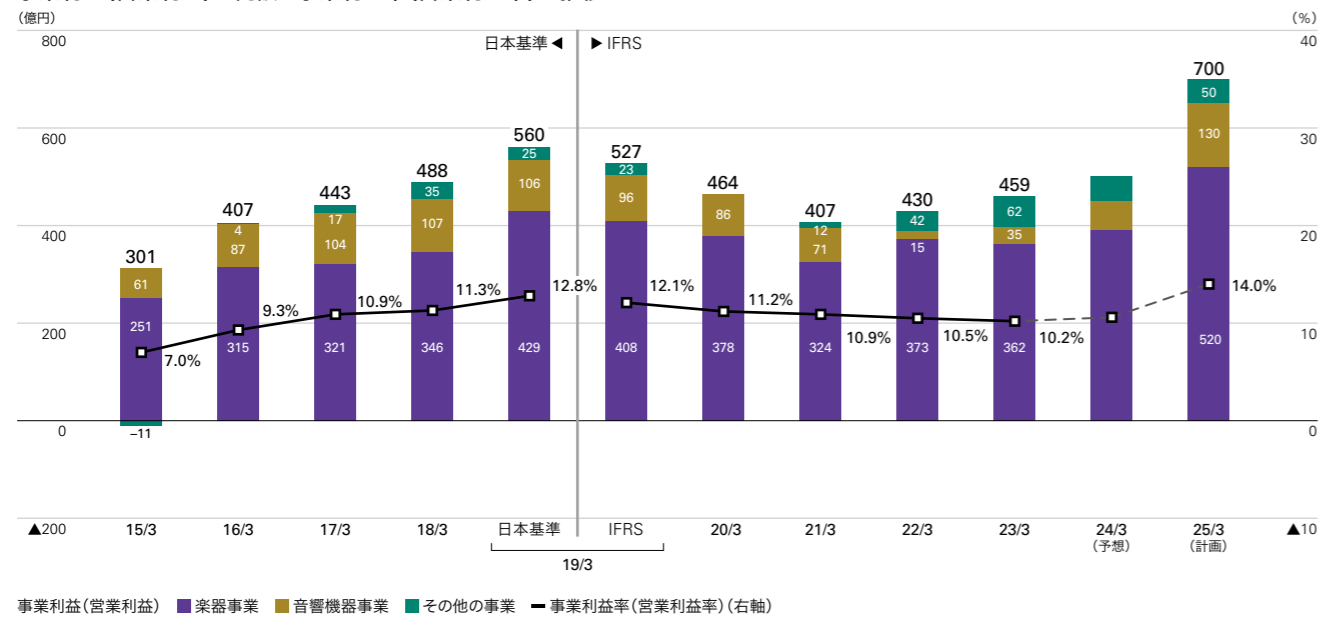
音・音楽を中心とした事業を通じて、  
世界中の人々のこころ豊かなくらしを目指します

ヤマハは、アコースティック楽器からデジタル楽器までフルラインアップで製造販売する世界最大の総合楽器メーカーです。また、業務用音響機器、ホームオーディオなどの音・音楽・音響に関わる事業からネットワーク関連機器、半導体を中心とした部品・装置事業に至るまで、幅広く、グローバルに事業を展開しています。

## グループ全体の売上収益・事業利益



事業利益(営業利益)の内訳と事業利益率(営業利益率)の推移



## 3つの事業の事業概要・主要製品

### 楽器事業

主力である楽器の製造・販売をはじめ、音楽教室の運営、音楽・映像ソフトの制作・販売など多彩な事業を展開しています。

☐ 楽器事業の戦略については、P.68-71をご参照ください。



### 音響機器事業

業務用から消費者向けまで幅広い製品を提供しています。

☐ 音響機器事業の戦略については、P.72-73をご参照ください。



### その他の事業 (部品・装置事業など)

半導体を中心とする電子部品やFA機器、自動車用内装部品などの製品とサービスを提供しています。

☐ 部品・装置事業の戦略については、P.74-75をご参照ください。



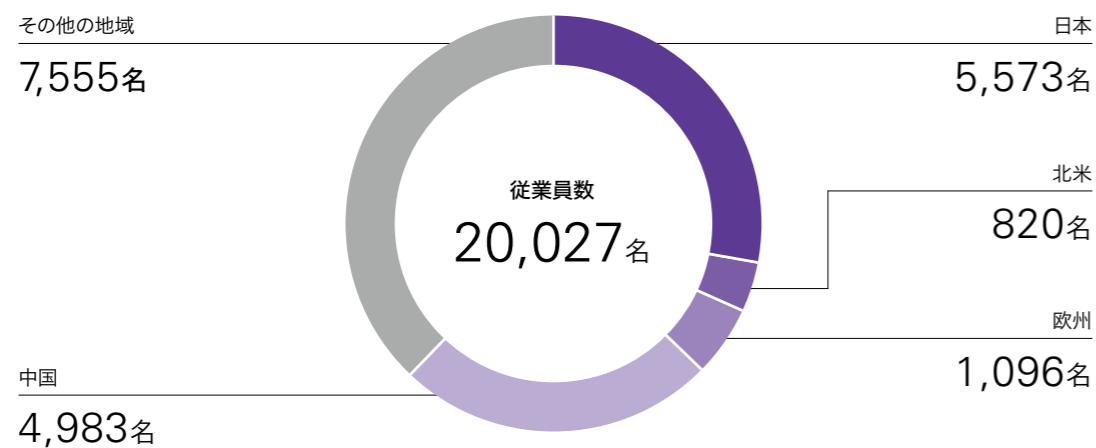
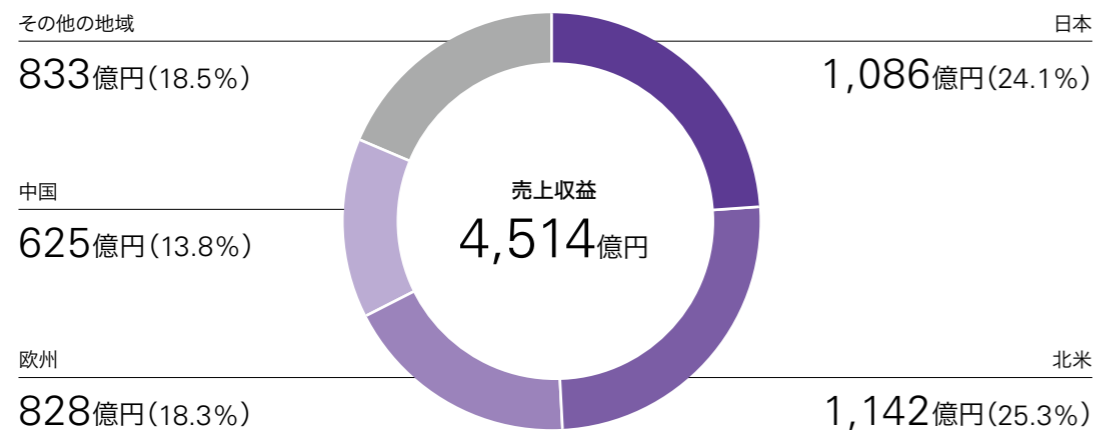


## ヤマハのネットワークは世界中に広がっています

60年以上にわたる積極的なグローバル展開によって、ヤマハの製品・サービスは世界中の人々に親しまれています。

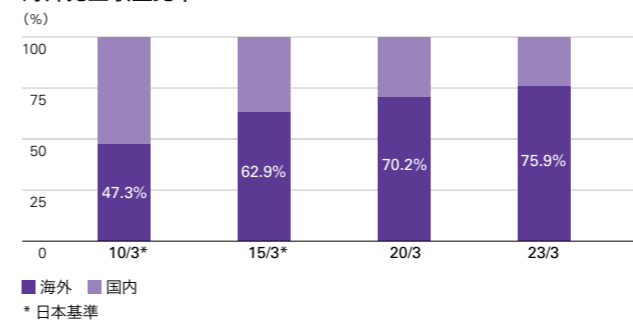
現在、30以上の国と地域に拠点を置き、各地域でお客さまのニーズに応えた販売・音楽普及活動を展開し、さらなる拡大を図っています。また、インドやインドネシアなどの成長市場への生産拠点の設立など、積極的な市場開拓も行っています。

## 売上収益と従業員数の地域別構成

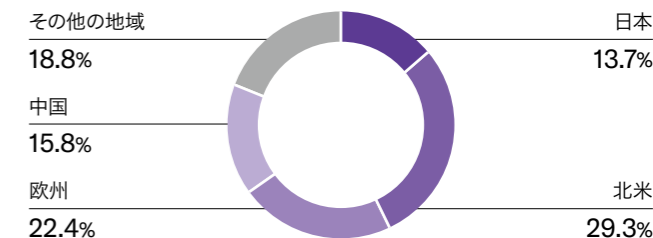


## 成長をけん引する海外売上収益

海外売上収益比率 (%)



楽器・音響機器ハードの地域別売上構成



(注) ソフト(音楽教室など)の売上収益は除く

## 主な製品のグローバルシェア (2023年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ)



## ヤマハの生産拠点と主な生産品目

