

統合報告書 2023



「統合報告書2023」の発行にあたって



ヤマハグループは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに向けて、当社グループの中長期的な価値創造の道筋をお伝えすることを目的に「統合報告書」を発行しています。

パンデミックや世界情勢の緊迫などにより、私たちの暮らしを取り巻く外部環境や人々の意識、価値観や生活スタイルなどが大きく変化しました。これまで以上にますます難しい舵取りが求められる事業環境の中で、当社グループはこうした変化を新たな価値創造のチャンスだと捉えており、当社が135年以上の間培ってきた技術や感性で、社会課題を解決しながら事業を成長・発展させ、真の実力を示すときだと考えています。

中期経営計画「Make Waves 2.0」では、ポストコロナの新たな社会で持続的な成長力を高めるというテーマを掲げると同時に、「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を追求し、「世界中の人々のこころ豊かな暮らし」の実現に向けて取り組んでいます。「統合報告書2023」では、中長期ビジョンのもと、事業活動を通じて当社グループがどのように社会的責任を果たし、企業価値の向上に取り組んでいるのかをお伝えしたいと思います。

編集にあたっては、IFRS財団による「統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しながら、当社グループの横断的な考え方を集約した上で各部門が協力し、誠実に作成しています。私はその作成プロセスや記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。

今後も「統合報告書」をエンゲージメントツールの一つとして活用し、投資家や株主の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を進めます。当社グループが持続可能な社会の実現を目指した取り組みに励み、長期的に企業価値を創造していることをご理解いただければ幸いです。

2023年9月

中田卓也

取締役 代表執行役社長

開示体系

ウェブサイト	目的				
	企業情報全般、製品・サービスについて知りたい	ヤマハの価値創造について知りたい	経営戦略、事業・機能別戦略について知りたい	ESGの取り組みについて知りたい	財務・非財務データを確認したい
企業活動全般 コーポレートサイト : https://www.yamaha.com/ja/ 					
企業情報サイト https://www.yamaha.com/ja/about/ ・会社案内 ・事業紹介 ・製品情報 ・研究開発  	◎	○	○		
投資家向け情報サイト https://www.yamaha.com/ja/ir/ 有価証券報告書 ガバナンス報告書  		◎	◎	◎	◎
サステナビリティサイト https://www.yamaha.com/ja/csr/ サステナビリティレポート ESGデータ  		◎		◎	◎

財務・非財務情報を統合

統合報告書 2023

- I. ヤマハの価値創造
- II. 経営戦略
- III. コーポレート戦略
- IV. 事業別／機能別戦略
- V. ガバナンス
- VI. 財務／企業情報



統合報告書では、ヤマハグループの持続的な価値創造に関わる特に重要な情報を優先して掲載しています。環境・社会・ガバナンス(ESG)などをはじめとするより幅広い網羅的な情報についてはウェブサイトも併せてご参照ください。

目次

「統合報告書2023」のポイント

「統合報告書2023」は、中期経営計画「Make Waves 2.0」1年目の進捗状況をお伝えするとともに、世界中の人々のこころ豊かなくらしの実現に向けて、これまで培ってきた技術や強みを生かして、ヤマハがどのように社会価値を創造していくのか、具体的な取り組みを通じてご説明します。本報告書を深くご理解いただくための読みどころは以下の通りです。

POINT 1 価値創造ストーリーと マテリアリティ	POINT 2 「Make Waves 2.0」初年度の進捗と さらなる成長に向けて	POINT 3 サステナビリティマネジメントの強化
---	---	-------------------------------------

I. ヤマハの価値創造 02	機能別戦略 76
ヤマハが目指すもの／ヤマハフィロソフィー 02	研究開発 76
ステークホルダーへの約束／BRAND PROMISE 05	生産 78
POINT 1 価値創造ストーリー 06	営業 80
POINT 1 ヤマハグループのマテリアリティ 08	中国 82
POINT 1 マテリアリティと資本の関係性 10	V. ガバナンス 84
ヤマハグループの歴史 12	取締役 86
現在の事業ポートフォリオ 14	取締役会の構成 88
グローバル事業展開 16	執行役・執行役員・監査役員 90
II. 経営戦略 18	社外取締役メッセージ 91
POINT 2 MESSAGE FROM THE PRESIDENT 20	コーポレートガバナンス 94
POINT 2 中期経営計画「Make Waves 2.0」 28	リスクマネジメント 104
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	コンプライアンス 106
経営目標(非財務・財務)と 中計初年度(2023年3月期)の実績 29	VI. 財務／企業情報 108
2023年3月期「Make Waves 2.0」初年度の進捗 30	11カ年財務サマリー 110
特集：中期経営計画の取り組み 36	ファイナンシャル・レビュー 112
III. コーポレート戦略 40	ESGサマリー 116
財務戦略および経営基盤の強化 42	主要ネットワーク 118
POINT 3 サステナビリティマネジメント 46	会社情報 120
環境 49	株式情報 121
人権 54	報告対象組織
POINT 3 人材 56	ヤマハ(株)と子会社63社、関連会社4社を合わせた68社(2023年3月31日 現在)を対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合は、個別 に対象組織を明示しています。
DX(Transformation by Digital) 58	報告対象期間
ブランド 60	2023年3月期(2022年4月～2023年3月)を主たる報告対象期間としています。 一部、2023年4月以降の情報も含まれます。
デザイン 62	将来情報に関する留意事項
知的財産 64	本報告書にて開示されているデータや将来予測は、本報告書の発表日現在の判断や 入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目 標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、これらの 情報は、今後予告なしに変更されることがあります。したがって、本報告書記載の情報 および資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の 判断によって行っていただきますようお願いいたします。本報告書を利用した結果生 じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。
IV. 事業別／機能別戦略 66	本報告書に掲載されている商品名、サービス名などは、ヤマハ(株)あるいは、各社な どの登録商標または商標です。
事業別戦略 68	
楽器事業 68	
音響機器事業 72	
部品・装置事業 74	

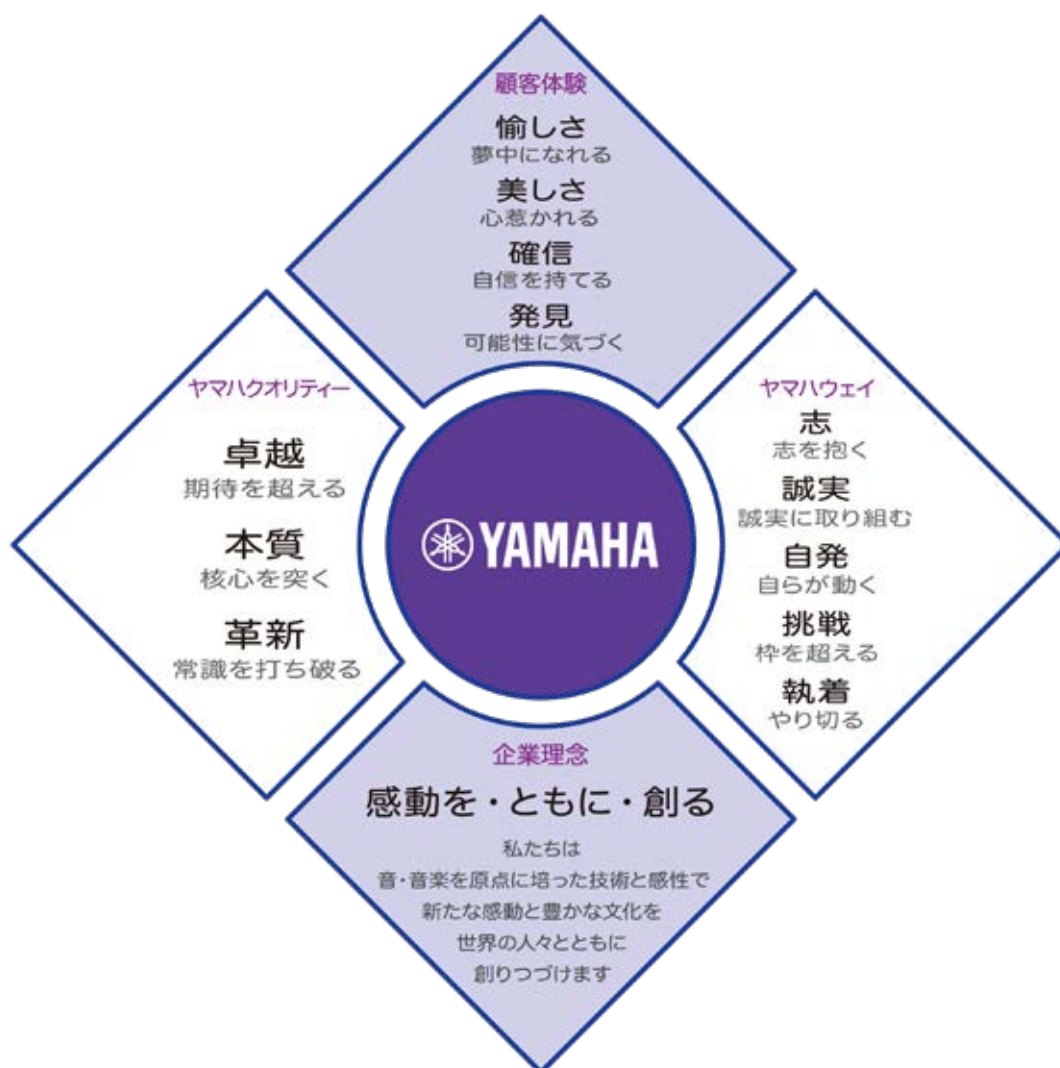
ヤマハが目指すもの

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。





ヤマハの価値創造





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。

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。

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、健全な取引関係を構築します。

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り組みを行うことで、社会・文化の発展に貢献します。

地球環境に配慮した経営(地球に対して)

CO₂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り組み、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。

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、自ら一歩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」との思いを込め、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、自ら新たな一歩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

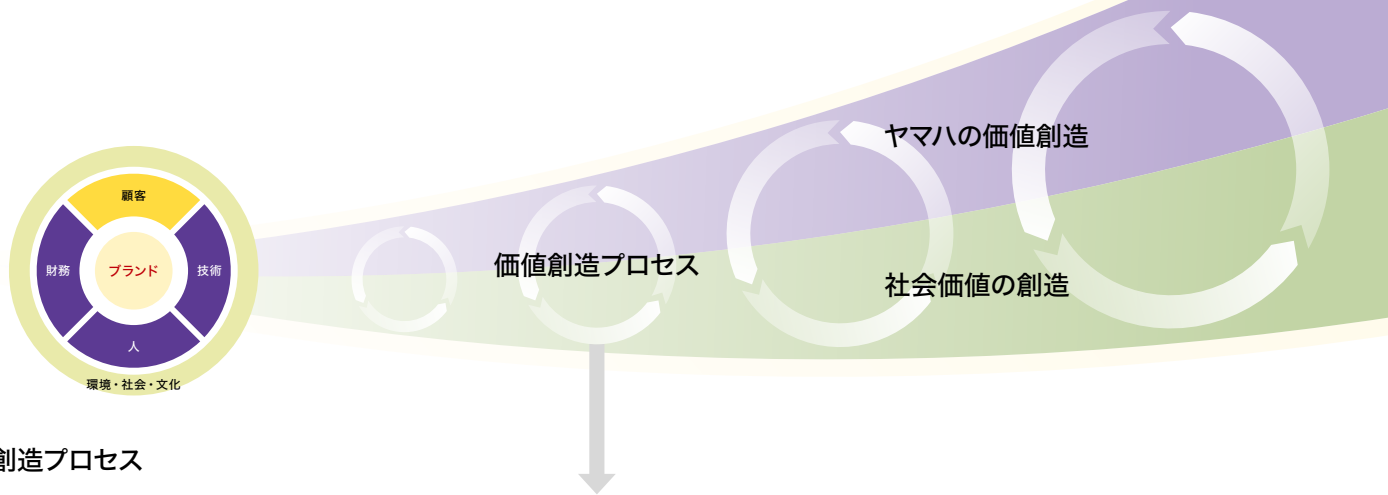
社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ミッションを実現します

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思っています。

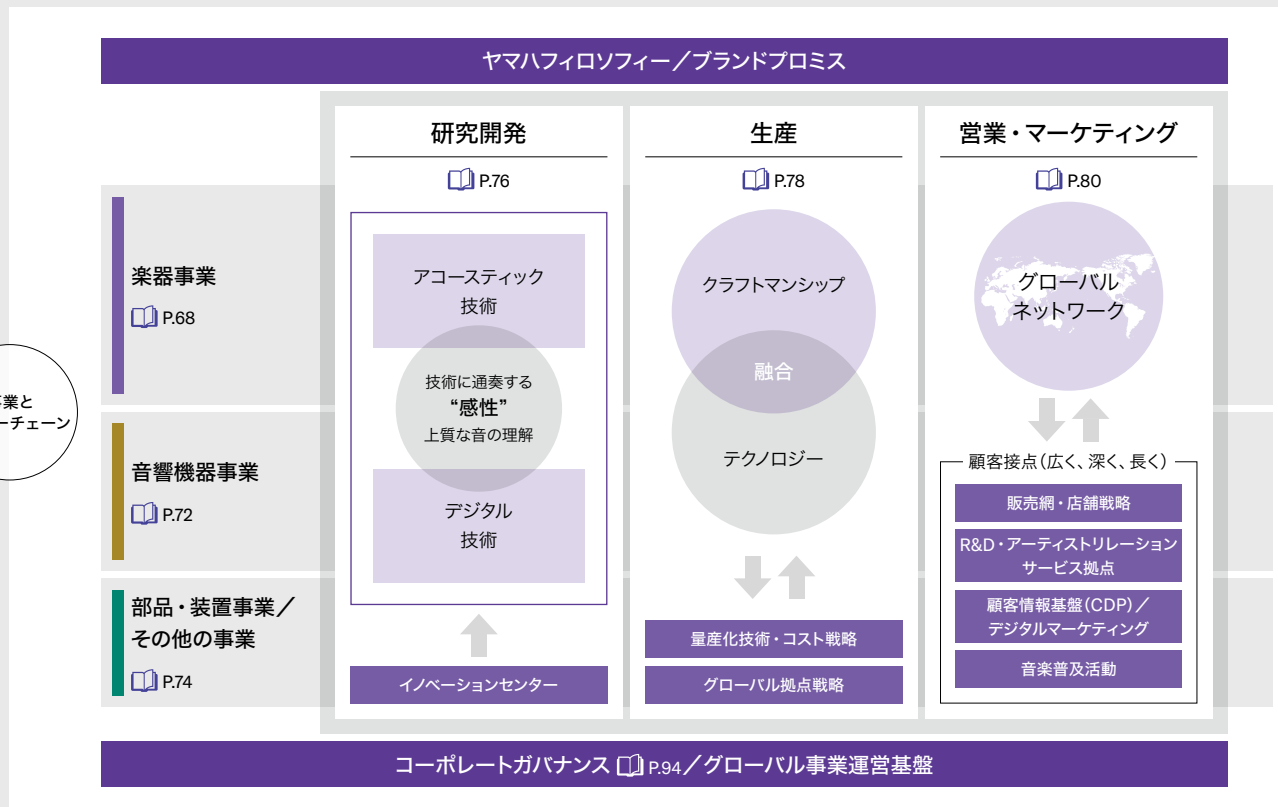
特定したマテリアリティに基づき、事業を通じた“ヤマハの価値創造”と“社会価値の創造”によって各資本の最大化を図り、ヤマハブランド・企業価値の向上のサイクルを繰り返して経営ビジョンの達成、ミッションの実現を目指します。

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/>



価値創造プロセス



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

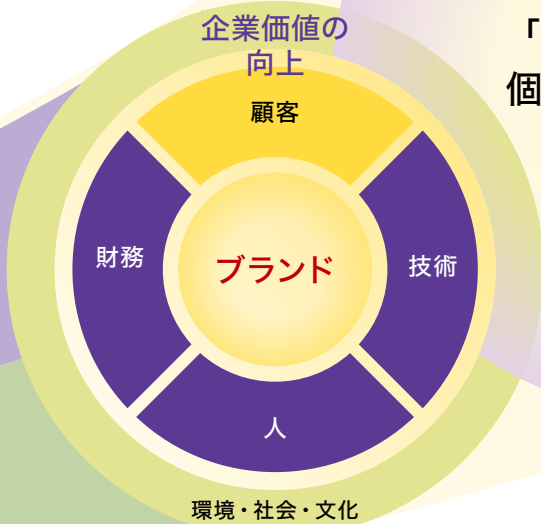
感動を・ともに・創る

ヤマハの価値創造

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



製品・サービス

P.15

音・音楽をコアにした製品・サービス

楽器

音響機器

音楽教室

その他製品・サービス

アウトプット



ヤマハの価値創造

社会価値の創造

中期経営計画

「Make Waves 2.0」(2022/4-2025/3)の
経営目標達成

非財務目標

中期経営計画方針に関する9つの目標
(詳細はP.29)

財務目標

売上成長率：20% ROE：10%以上
事業利益率：14% ROIC：10%以上

投資と還元

投資 株主還元
通常投資：400億円 総還元性向：50%
戦略投資：650億円 (3年累計)

アウトカム

サステナビリティおよびリスクマネジメント、
コンプライアンスを含めたコーポレートガバナンス強化に
よる企業価値および社会価値毀損の回避
(詳細はP.46-48、P.94-107)

YAMAHA'S MATERIAL ISSUES

ヤマハグループのマテリアリティ

環境変化をもたらす「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

環境予測
デジタル化の加速をもたらす大変革
産業構造、世の中が大きく変化
顧客とよりダイレクトで
緊密なつながりが強まる



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
つながることが広く認知される

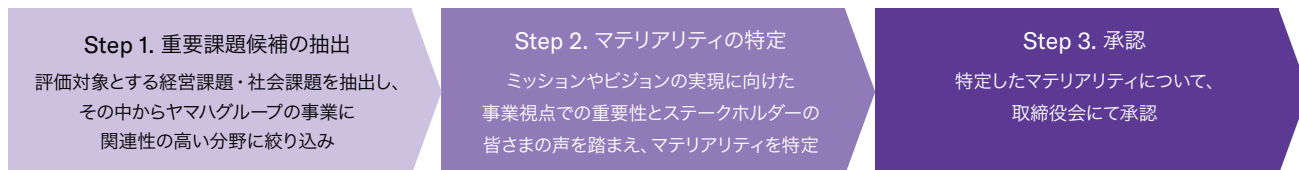


COVID-19により、人々の意識・環境が急激に変化、ポストコロナの「新たな社会」へ移行

- 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(P.28-35)に加え、以下のページをご参照ください。



中期経営計画への反映／落とし込み

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

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
継続テーマである「顧客ともしっかりつながる」「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、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
顧客ともしっかりつながる	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 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 文化：音楽文化の普及・発展により市場を拡大する	働きがいを高める 人権尊重とDE&Iを推進する 風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する

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きます。

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
		方針	重点テーマ	
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
	技術			
	モノづくり			
	品質			
	DX			
	ガバナンス			
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
	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	
	文化		音楽文化の普及・発展により 市場を拡大する	
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	
			人権尊重とDE&Iを推進する	
			風通しが良く、皆が挑戦する 組織風土を醸成する	
		 P.28-39	 P.40-107	

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。

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
	ブランド	顧客	技術	人	財務	環境 社会 文化	
<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル楽器市場シェアNo.1* ● 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 ● 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 ● 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 		●					顧客支持の獲得→売上収益への貢献
		●	●			●	新たな価値の創出→売上収益への貢献
			●				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
		●	●				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
		●	●				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
	●					●	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
						●	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
		●					快適なくらしに貢献する商品投入→売上収益への貢献
		●				●	将来顧客の育成→売上収益への貢献
				●			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	

P.6-7, 16-17

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年以上経った今もお大切に受け継がれています。

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。



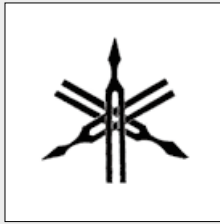
“技術×感性”を生かし、総合楽器メーカーとして世界へ



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。



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。

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

公教育の中で器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『SYNCRROOM』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。



1980

デジタル技術の融合への挑戦

2000

選択と集中
コア事業の構造改革

新たな価値の創出

2023

1990

2010

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。



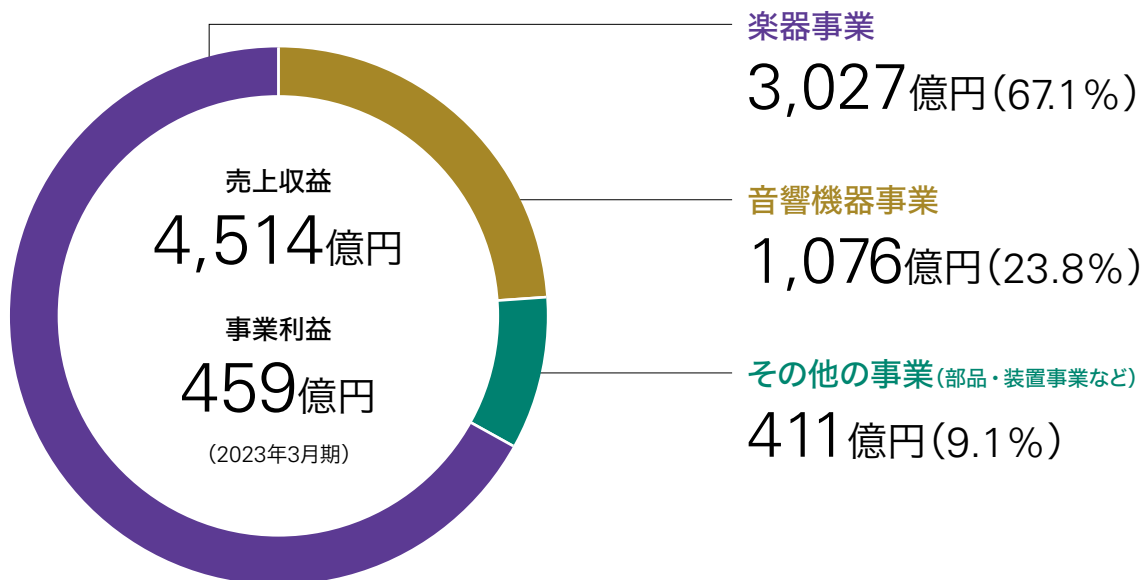
YAMAHA'S BUSINESS PORTFOLIO

現在の事業ポートフォリオ

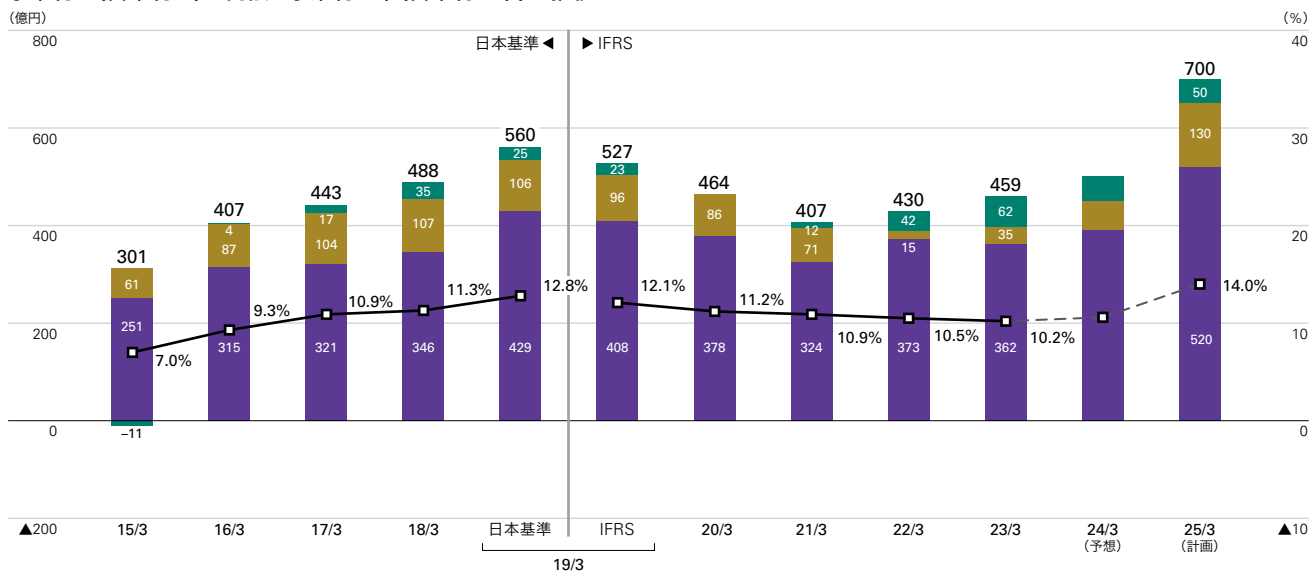
音・音楽を中心とした事業を通じて、
世界中の人々のこころ豊かなくらしを目指します

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



事業利益(営業利益) ■ 楽器事業 ■ 音響機器事業 ■ その他の事業 — 事業利益率(営業利益率)(右軸)

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。

ピアノ



電子楽器



管弦打楽器



ギター



音楽教室



音響機器事業

業務用からコンシューマー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。

個人向け ホームオーディオ



個人向け コンテンツ制作・配信



法人向け 業務用音響機器



法人向け ネットワーク機器



法人向け 音声コミュニケーション機器



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。

自動車用内装部品



FA機器



電子デバイス



ゴルフ用品・リゾート施設



GLOBAL OPERATIONS

グローバル事業展開

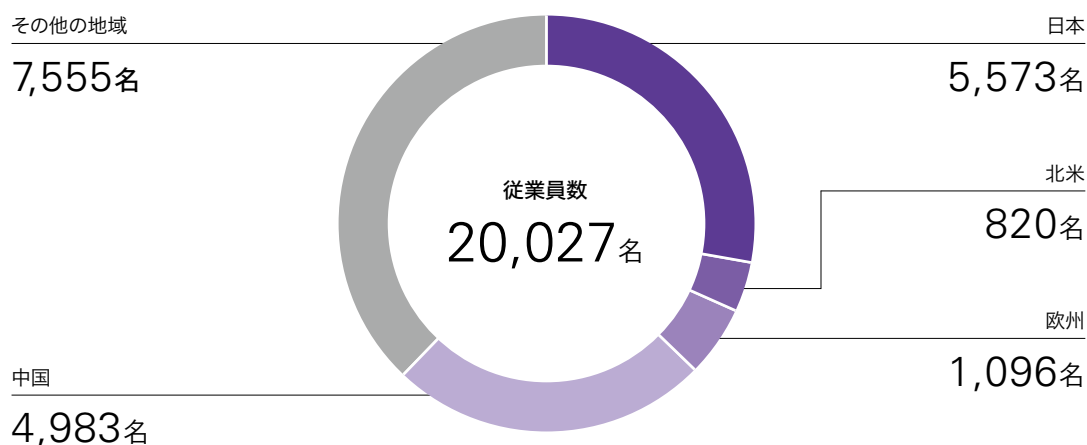
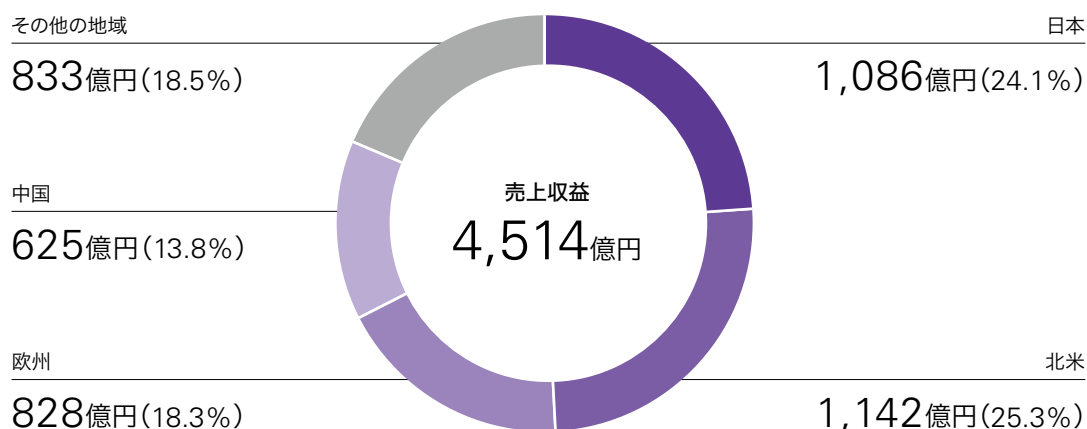


ヤマハのネットワークは世界中に広がっています

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。

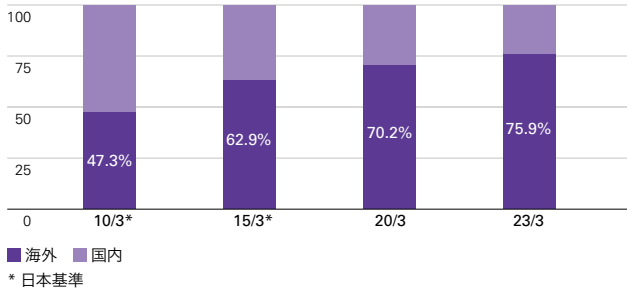
現在、30以上の国と地域に拠点を置き、各地域でお客様のニーズに応えた販売・音楽普及活動を展開し、さらなる拡大を図っています。また、インドやインドネシアなどの成長市場への生産拠点の設立など、積極的な市場開拓も行っています。

売上収益と従業員数の地域別構成

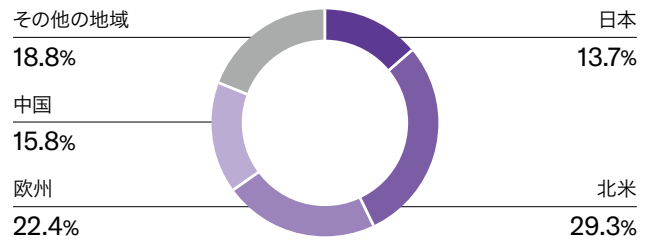


成長をけん引する海外売上収益

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

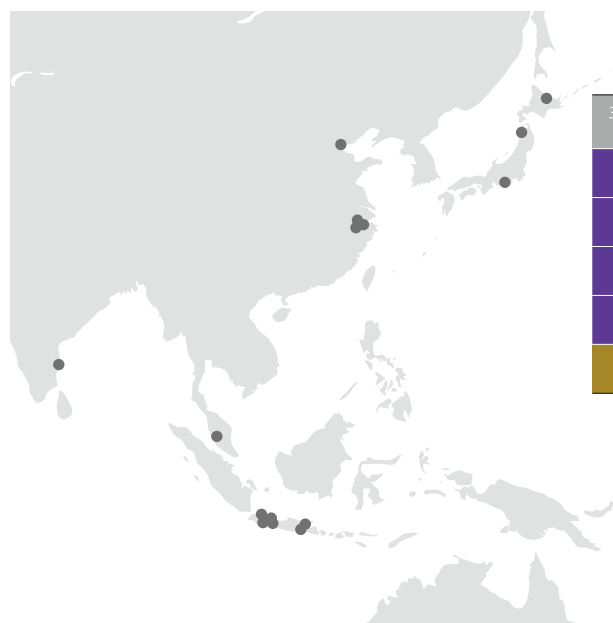


(注) ソフト(音楽教室など)の売上収益は除く

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



	国名				
	日本	中国	インドネシア	インド	マレーシア
主な生産品目／生産子会社数	3	4	6	1	1
ピアノ	●	●	●		
電子楽器	●	●	●	●	
管弦打楽器	●	●	●		
ギター	●	●	●	●	
音響機器	●	●	●	●	●



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。

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。



中田 卓也

取締役 代表執行役社長

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」となるという経営

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

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

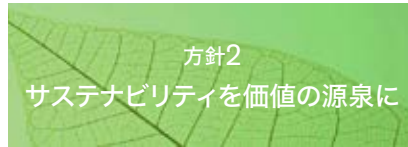
中期経営計画の位置付け



方針と重点テーマ



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、今後もできるだけ本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

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

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



オンライン遠隔合奏サービス『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、公教育の中で器楽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、これまでになかった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

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

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、需給がひっ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るれば、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で、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。そうした状況を乗り越えるには、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「Make Waves 2.0」

中期経営計画の位置付けと基本方針



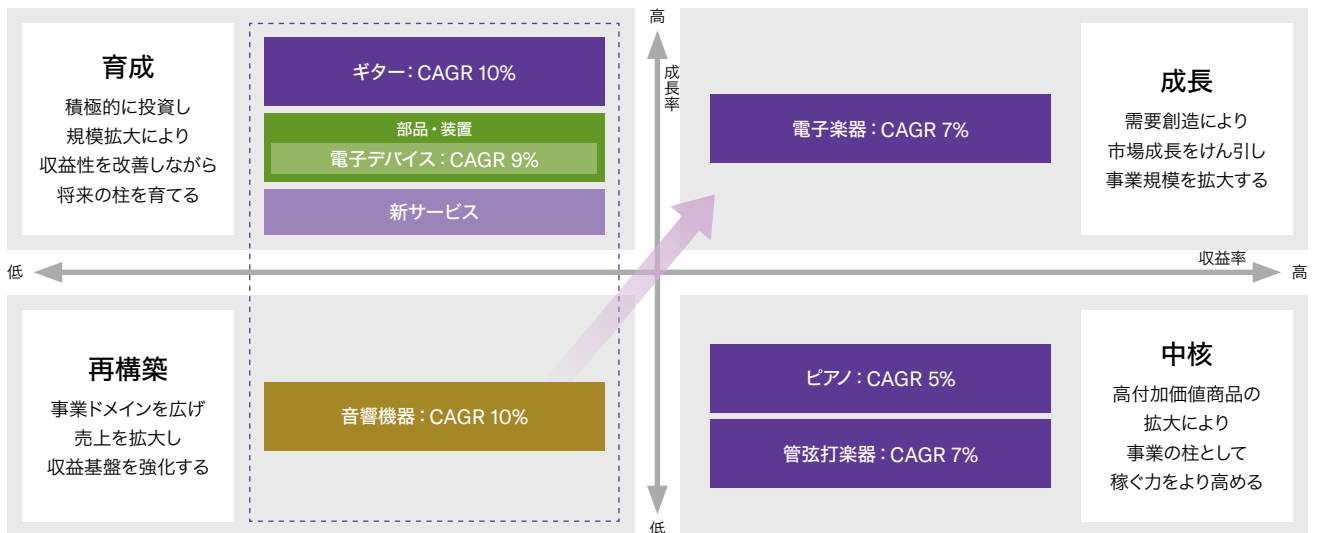
中期経営計画(以下、中計)「Make Waves 2.0」では、ポストコロナで大きく様相が変化した新たな社会で持続的な成長力を高める3年間と位置付け、さらなる企業価値向上に向けて各施策を進めています。

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 Yamaha Music ID登録数 1年目実績: 240万ID 中計目標: 500万ID	新価値創出指標 新概念商品投入数 1年目実績: 2モデル 中計目標: 20モデル	レジリエンス指標 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	
	音楽文化普及指標 音楽教育支援 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	環境負荷低減指標 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
	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 仕組み・制度の整備進む	女性活躍推進指標 管理職女性比率 1年目実績: グローバル 17.3% 中計目標: 19%	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 健康経営銘柄2年連続選定、 職場環境改善整備中	
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 			

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: 7.8%)	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 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 新規事業 マーケティング、研究開発 M&Aなど
純利益 1,300億円			株主還元・配当 650億円		

*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

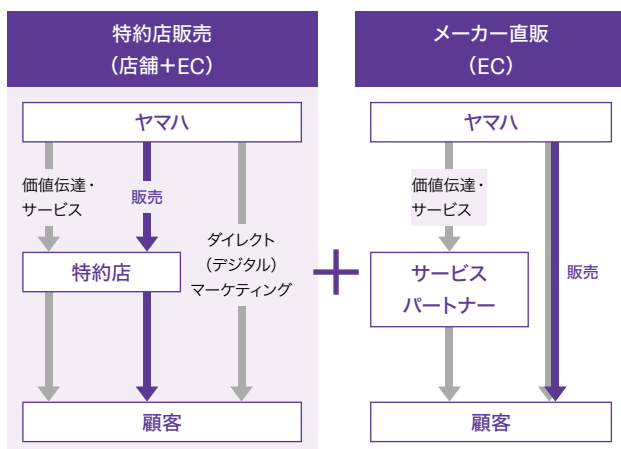
□ 顧客ともっとつながる

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。



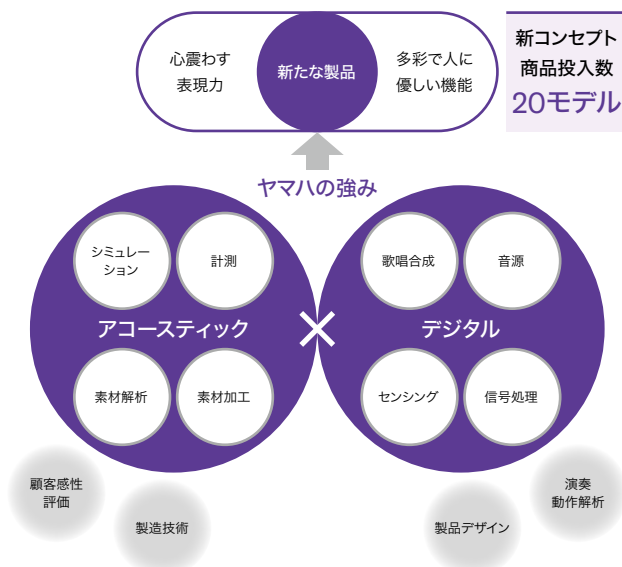
□ 新たな価値を創出する

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リーミングミキサー『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。

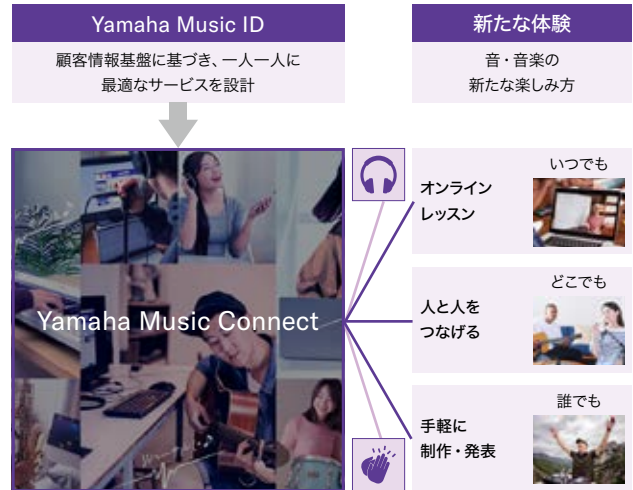


サービス

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



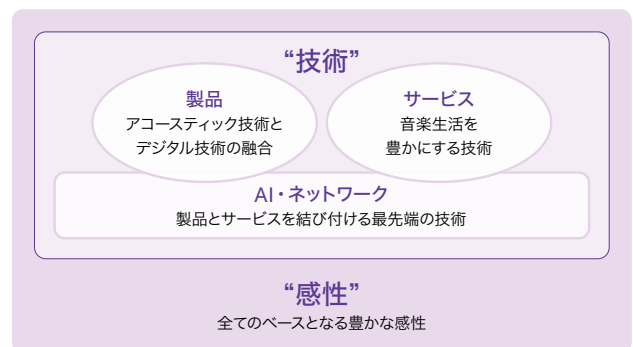
“製品”と“サービス”を結び付ける

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、QCDSE (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。



「横浜シンフォステージ」外観イメージ

📄 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。

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。

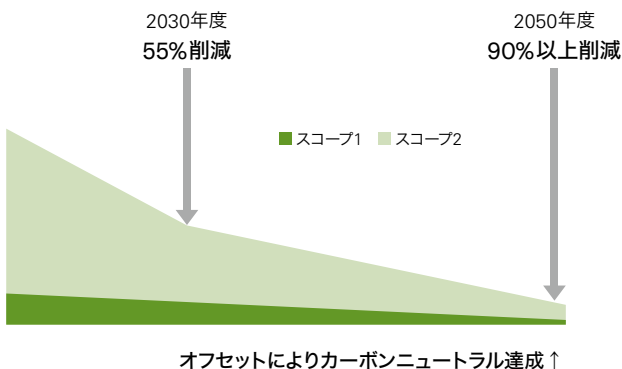
気候変動への対応

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



アフリカン・ブラックウッドの植栽(タンザニア)

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。

📖 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長しました。



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)、人権デューデリジェ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。

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



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

海外音楽教室
+10万人

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・展開していきます。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。



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

📖 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ェ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ェンスの推進、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。



管理職女性比率
グローバル19%

クロスボーダー配置
30名

📖 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。



従業員サーベイ
働きやすさ肯定的回答率
継続的向上

📖 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 ヤマハのギターへの挑戦

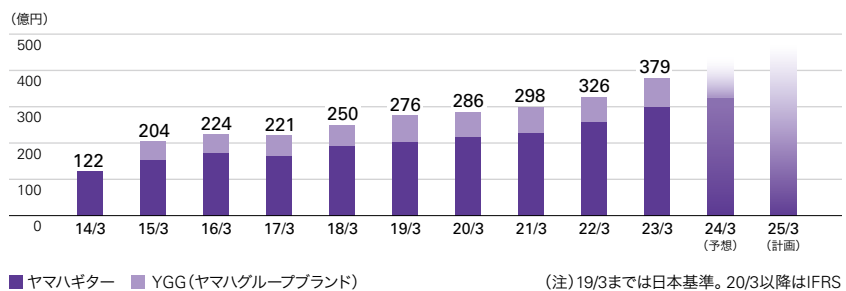
中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)の基本方針「成長力を高める」において大きな原動力となるギター事業。中計で示した事業ポートフォリオにおいては、育成事業の1つと位置付け、積極的な投資を行い、3年間でCAGR10%*を目標に掲げています。

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です」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、エレキギターとならび、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。

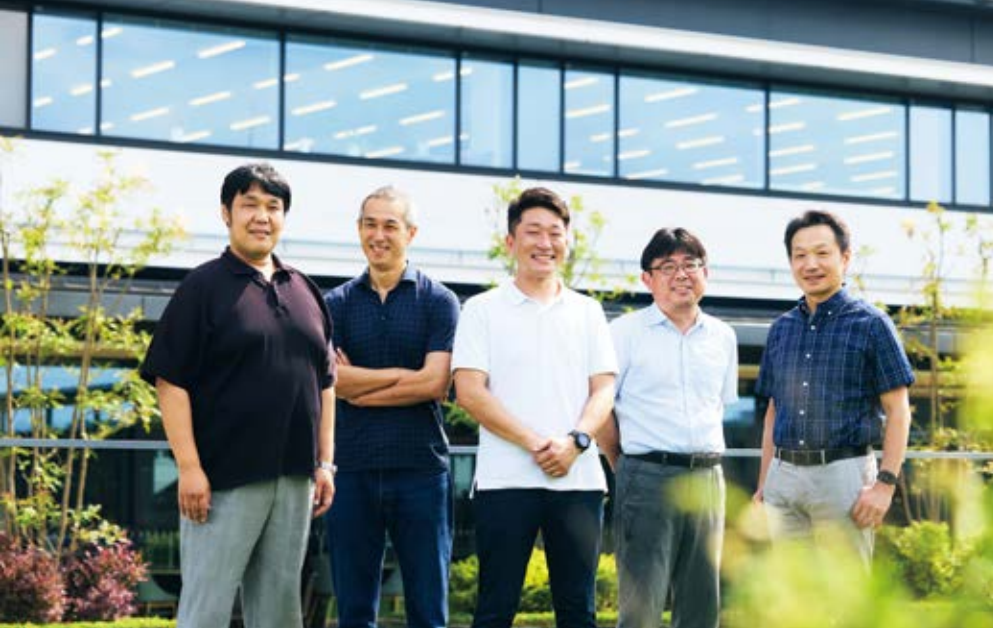
買収を通じて、当社グループはCordoba社の持つ米国での生産拠点も獲得しました。「メイドインUSAもブランドを高める要素の一つです。将来的には米国での生産規模の拡大も視野に入れながら、Cordoba社の生産拠点を米国における成長に活用していきたい」と阿部は展望を語ります。

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





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

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・ブラックウツ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」（ギターの木材調達が担当する菊地建志）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

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や、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ですが、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



CORPORATE STRATEGIES



III. コーポレート戦略

コーポレート戦略	42
財務戦略および経営基盤の強化	42
サステナビリティマネジメント	46
環境	49
人権	54
人材	56
DX(Transformation by Digital)	58
ブランド	60
デザイン	62
知的財産	64



コーポレート戦略

財務戦略および経営基盤の強化

山畑 聡

取締役 常務執行役 コーポレート本部長
兼 経営企画部長

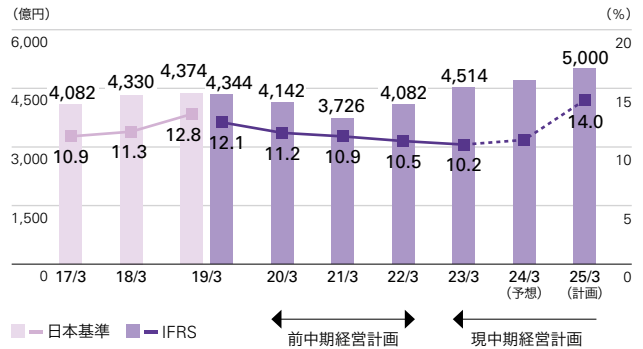
売上収益の回復を確かなものとし、
財務目標の達成を目指すとともにサステナビリティへの取り組み、
無形資産の活用に注力します。

2023年3月期の振り返り

中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)の初年度である2023年3月期は、想定以上に長期化した中国のゼロコロナ政策とその突然の終了による感染急拡大、サプライチェーンの混乱に伴う半導体調達難、ロシアによるウクライナ軍事侵攻に端を発する世界的なインフレ加速といった事業環境の大きな変化に直面しました。これらの変化は、海上輸送運賃の値上がりやエネルギーコスト、調達コストといったさまざまなコストの高騰につながっただけでなく、北米・欧州市場における電子ピアノやギターのエントリーモデルへの需要の急激な軟化を招きました。

こうした環境や需要の変化を乗り越えるべく、価格適正化や商品構成の改善に取り組んだ結果、円安に転じた為替レートの影響もあり、2023年3月期の業績は売上収益が前期比432億円増加の4,514億円、事業利益が同28億円増加の459億円、親会社の所有者に帰属する当期利益が同9億円増加の382億円と、増収増益となりました。この結果、事業利益率は10.2%、ROEは

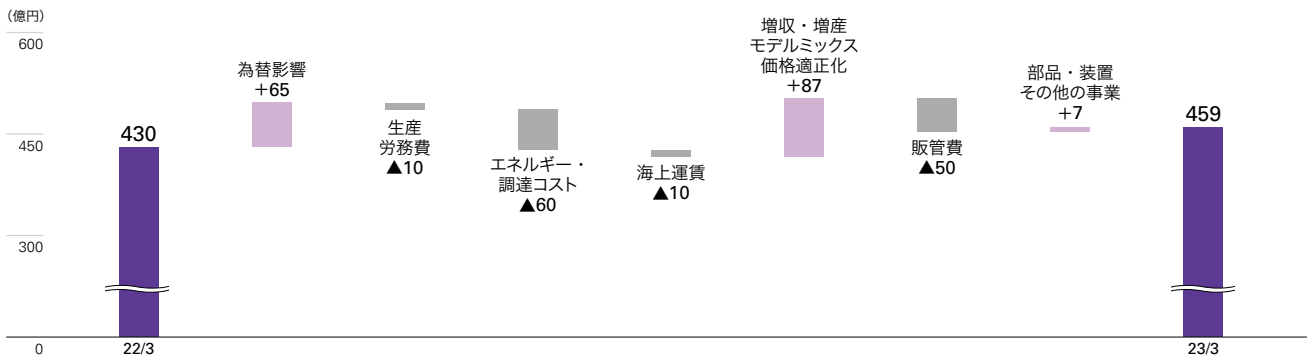
売上収益／事業利益率(売上高／営業利益率)



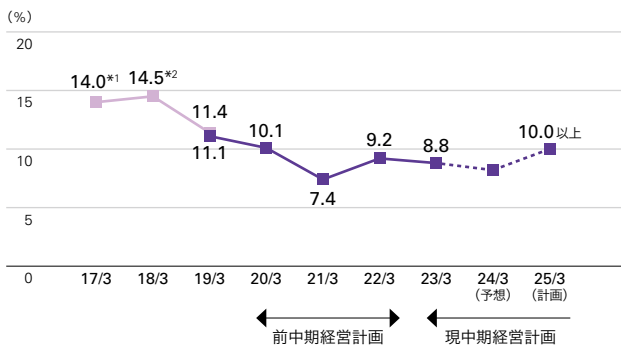
8.8%、EPSは223円となりました。苦しい事業環境の中でも一定の成果を出せたと考えています。

事業利益の前期比での変化要因をさらに詳しく分析すると、エネルギーコストや調達コストで60億円のコストアップに加え、海上輸送運賃が10億円、販売管理費が50億円それぞれ上昇となりました。一方で円安による為替影響で65億円、増収・増産、価格適正化で87億円のプラスとなり、通期で前期比増益を達成しました。前期の積み残し課題の一つと認識していた価格適正化についても新たなコストアップ分も含め、対応を進めることができました。

事業利益増減要因 前期との比較



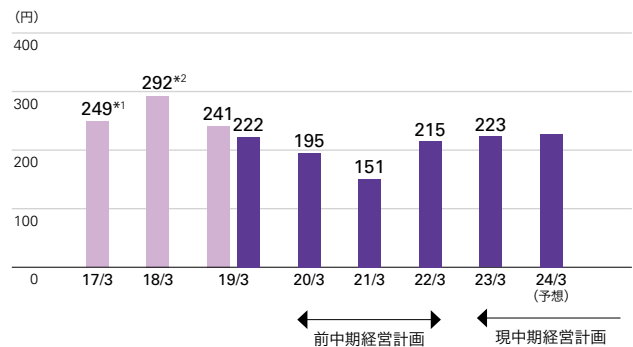
ROE



*1. 繰延税金資産計上を含む

*2. ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

EPS



一方、中国市場の市況悪化、およびエントリーモデルの需要不振を主に積み上がった在庫の解消は、営業キャッシュ・フローの正常化という観点からも大きな課題です。例年1,000億円ほどの水準で推移する棚卸資産が、為替影響による増加があるとはいえ、2023年3月末には1,500億円を超える水準となっているほか、ディーラーが抱える市場在庫も過去1年間で増加しています。過剰在庫となっている商品については、販売への注力と工場での減産対応により、できる限り早期での正常化を図ります。

経営指標および進捗

中計では、売上成長率20%、事業利益率14%、ROEとROICについてはそれぞれ10%以上を財務目標として掲げていますが、中計1年目の実績は、中国市場の混乱、エントリーモデルの需要

悪化など、さまざまな外部環境の変化への対応を行い、前述の通り、事業利益率10.2%、ROE8.8%となりました。

2023年3月期の売上収益を地域別に分解すると、中国では苦戦を強いられたものの、主力の楽器事業が北米市場において堅調に推移したほか、ロシアを除く新興市場においても2桁成長を達成しています。市場ごとのまだら模様は依然続く見通しではあるものの、2024年3月期に入って中国市場も最悪期を脱しつつあり、今後は各市況が回復していくと見通しています。

事業利益率については、各事業の限界利益率が高いという当社の強みを生かし、売上収益を伸ばしていくことを大前提に、価格適正化、コストダウン、新たな付加価値創造という3つを組み合わせることで、引き続き高める努力を続けていきます。

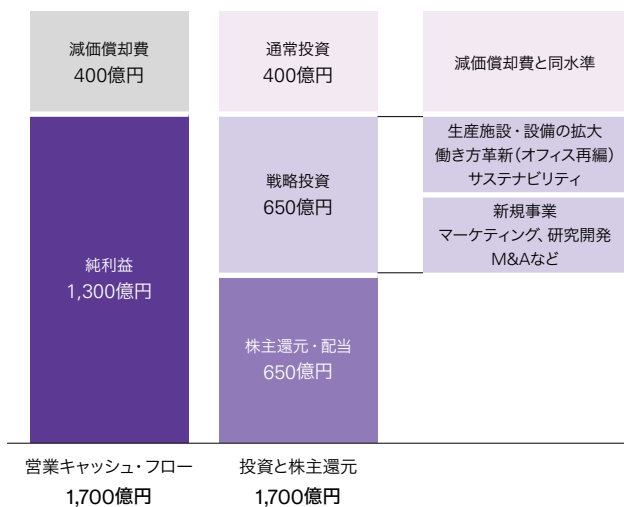
ROEについては、収益率を高めると同時に、株主還元を確実に実行するなど資本効率の改善を図っていきます。

戦略投資の進捗と株主還元

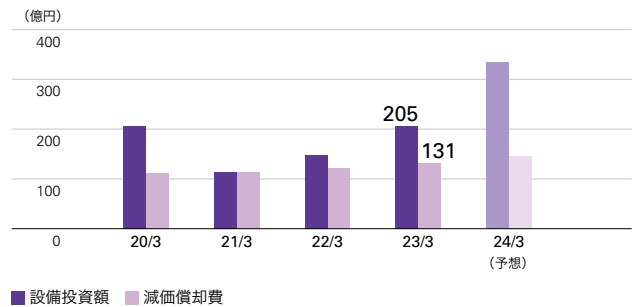
中計では、3カ年で累計1,700億円と見込んでいる営業キャッシュ・フローを、通常投資に400億円、戦略投資に650億円、株主還元650億円、それぞれ配分する計画です。戦略投資に関しては、生産設備の拡大のほか、オフィス再編、研究開発投資、新規事業立ち上げ、M&Aなどに充当する想定です。これら計画の一環として、2023年2月に米国ギターメーカーCordoba Music Group, LLCを買収しました。また、2024年の完成に向け首都圏における営業活動、ブランド発信、研究開発の拠点となるオフィスビルを横浜市のみなとみらい地区で建設しており、事業基盤、経営基盤の拡充が着々と進捗しています。

株主還元については、継続的かつ安定的な配当を基本とし、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適宜実施することを基本方針としており、中計期間中の3カ年累計で総還元性向50%を目標としています。コロナ禍の業績が厳しい時期も安定配当の趣旨から減配はせず、2020年3月期から2023年3月期まで、1株当たり年間配当金66円を維持しましたが、2024年3月期は8円増配の1株当たり74円とする見込みです。また、機動的な株主還元の一環として、2023年2月には150億円の自己株式取得を決定し、実行しました。

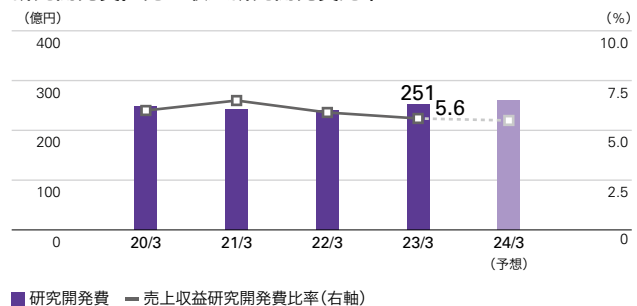
中計キャッシュ・フロー計画(3年間)



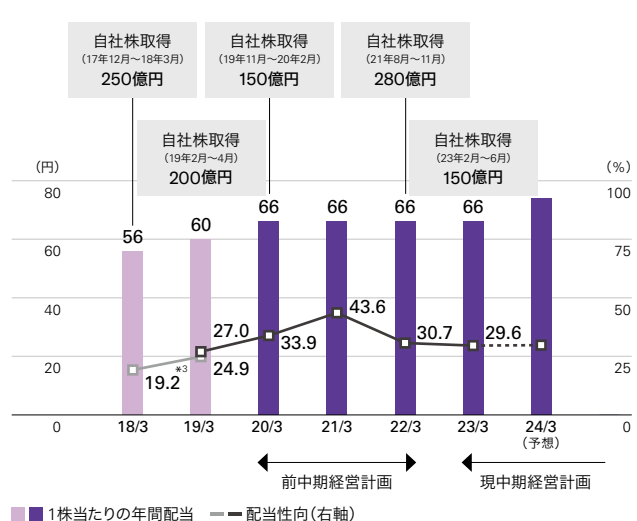
設備投資額/減価償却費



研究開発費/売上収益研究開発費比率



株主還元



*3. ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

サステナビリティと人的資本マネジメント

中計では、持続的な成長力を高めるべく、「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つの方針を掲げ、それぞれの方針に具体的な目標を設定して事業活動に落とし込んでいます。従来の中計は事業戦略が中心でしたが、現中計では、サステナビリティおよび人的資本への取り組みが中計3本柱の2つを占めており、当社がいかにサステナビリティ経営を重視しているかが表れていると思います。

「サステナビリティを価値の源泉に」については、サステナビリティ委員会のもとに、気候変動、資源循環、調達、人権・DE&I、社会・文化貢献といった部会を設置して、具体的な施策を立案し、各事業部門がそれらを意識した事業展開を行い、各部会がその成果をモニタリングする、という体制がうまく機能し始めています。中計1年目が終了した段階で当初の見込み以上に取り組みが加速している社会・文化貢献の一環である、新興国における器楽教育普及を筆頭に、新たな認証木材の採用、管理職女性比率の上昇などの指標を通して、取り組みが進捗していることを確認しています。2023年3月期には市場の変化を受けて生産効率が低下した結果、一部の指標については進捗が停滞、あるいは若干のデータの悪化も見られましたが、外部環境が正常化すれば、着実な取り組みが成果を生むと、自信を持っています。

「ともに働く仲間の活力最大化」に関しては、「働きがいと働きやすさに関する意識調査」を前年に引き続きグローバルに実施しました。この1年で実施した施策がどのように効果として表れているのか、その検証をしながら、さまざまな工夫や取り組みが各部門、グループ企業で展開されています。さらに、全社の施策として、従業員が自律的にキャリアを描くための支援や、柔軟かつ多様な働き方を実現するための制度・仕組みを充実させてきています。例えば、副業の許可基準を明確化し、人材流動性を高めるための社内公募制度を開始しました。

また、女性リーダー育成に向けた支援の充実やクロスボーダー配置規定の整備も行い、多様な人材が活躍できる環境整備を進めました。経営の重要テーマである従業員の心身の健康についても、定期健康診断の受診率100%を5年連続で達成したほか、喫煙率も10%を切るまでに減少するなど、こうしたことが評価さ

れ、健康経営銘柄に2年連続で選ばれました。今後とも、社会全般において人材の流動性が高まっていることを踏まえ、多様な人材を獲得・定着させ、活力を最大限に発揮できる環境整備に取り組んでいきます。

持続的な成長を支える経営基盤の強化

当社の価値創造にとって不可欠な無形資産のマネジメントという観点では、サステナビリティや人的資本とならび、知的財産も極めて重要です。今般、当社は知的財産部を技術部門からコーポレート部門に移管しましたが、これは、特許や商標などの権利の管理という実務面を重視する従来のアプローチだけでなく、持続的な成長やイノベーション実現に向けた全社レベルの戦略的なアプローチによって知的財産を捉え直そうとする意味を持つものです。

持続的な成長を支える基盤という観点では、リスクマネジメントも極めて重要です。当社は、過去数年間に直面したさまざまな事業課題からの学びを反映しながら、リスクマネジメントの高度化に継続的に取り組んできました。現在、32のリスク項目を119の小項目と163のシナリオに落とし込み、自社のリスクコントロールを客観的に評価する仕組みを運用しています。時には果敢なリスクテイクを伴う戦略投資を実行するために、これまでに直面したことのないリスクへの対応力にも目配りをしながらリスクマネジメントの実効性をさらに高めていきます。

最後に

投資家の皆さまとの日頃のミーティングにおいて、中長期視点でのサステナビリティの話題が非常に増えてきました。社会の変化とともに、経営が持つべき視点が変わってきていることを実感しています。中計の財務目標達成に向けた目の前の課題に取り組みつつ、長期的な視点でのサステナビリティへの取り組みや無形資産の活用に注力し、持続的な成長力の向上につなげていきます。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、ぜひ忌憚のないご意見・ご提言をいただけますと幸いです。引き続き、より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

サステナビリティマネジメント

ヤマハグループは、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向けて、「ヤマハグループサステナビリティ方針」に基づき、持続可能な社会に向けた取り組みを行っています。サステナビリティを経営・事業の根幹に据え、自らの事業活動と環境・社会との関わり、ステークホルダーの期待や社会要請に鑑み、社会の持続的発展と中長期的な企業価値向上につながるマテリアリティを特定し、取り組みを推進しています。

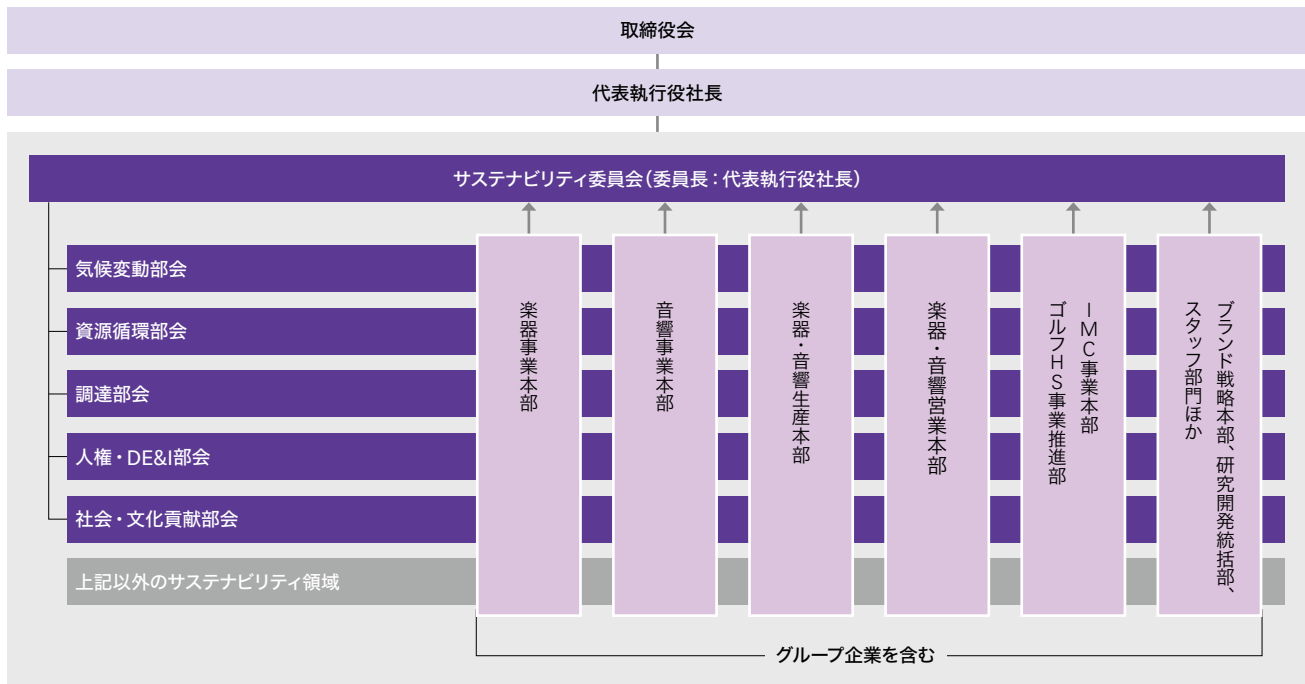
サステナビリティ推進体制

ヤマハは、取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ全体のサステナビリティ活動の方向性の議論や、取り組み状況のモニタリングを行い、代表執行役社長に答申しています。

また、同委員会の下部組織として「気候変動部会」「資源循環部会」「調達部会」「人権・DE&I部会」「社会・文化貢献部会」を設置し、全社横断的な重要テーマについて関連部門と連携して担当領域のテーマを推進しています。

各部会における重要テーマ

気候変動部会	脱炭素、TCFD対応、水リスク対応など
資源循環部会	循環型バリューチェーン、環境配慮設計、包装梱包など
調達部会	木材デューティリジエンス、持続可能な木材、「おとの森」活動、サプライチェーン人権デューティリジエンス、紛争鉱物対応など
人権・DE&I部会	人権デューティリジエンス、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンなど
社会・文化貢献部会	音楽普及、地域共生など



2023年3月期のサステナビリティ委員会活動状況

活動実績	主な議題
6回開催	<ul style="list-style-type: none"> ■ 前中期経営計画におけるサステナビリティ活動のレビュー ■ 現中期経営計画におけるサステナビリティ活動の進捗確認、課題についての議論 ■ TCFD報告内容の審議 ■ 外部有識者との対話会(基調講演および質疑応答、ヤマハのサステナビリティ活動の課題などについて意見交換の実施)

ヤマハグループサステナビリティ方針

ヤマハグループは、長い歴史の中で、自然、社会、文化との繋がりを意識しながら、人々の「こころ豊かなくらし」を願い、さまざまな取り組みを行ってきました。木材をはじめとする自然素材を多く使い、匠の技により丁寧に仕上げられた製品は、世代を超えて引き継がれ、さらには、リニューアルされることで新たな命を与えられ、多くの人々に親しまれてきました。また、単に製品を販売するだけでなく、世界中の様々な国と地域で、自らの事業として、音楽文化の普及・発展に貢献をしてきました。それは、子供たちの音楽教育普及、音楽教室展開からトップアーティストのサポートに至るまで、実に幅広い活動です。こうした思いや取り組みは社会のサステナビリティに通じるものであり、130年を超える歴史の中で綿々と引き継がれ「ヤマハらしさ」を形造ってきました。

ヤマハグループサステナビリティ方針

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、かけがえのない地球環境を守り、平等な社会と快適なくらし、心潤す音楽文化の発展に貢献するとともに、人権尊重はもとより、多様な人材が互いに認め合い活躍できる環境を整えることで、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。

この考え方にに基づき、持続可能な社会の実現に向けた取り組みによる社会価値の創造を通じ、自らの中長期的な企業価値を高める為、マテリアリティを特定し、積極的にサステナビリティ活動を推進します。



サステナビリティマネジメント

サステナビリティに関するマテリアリティ

ヤマハグループでは、社会の持続的発展と中長期的な企業価値向上につながる重要なサステナビリティ課題をサステナビリティ方針に組み込み、活動を推進・管理しています。2022年3月期には、

サステナビリティに関するマテリアリティを見直し、「環境・社会」「人材」の領域における課題を特定するとともに、経営全体のマテリアリティに統合しました。以来、このマテリアリティに基づいて取り組みを進めています。

マテリアリティ



サステナビリティに関するマテリアリティについては、こちらをご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/csr/sustainability/materiality/>

「Make Waves 2.0」(2022/4~2025/3)の主なKPI・目標および2023年3月期の実績

分野	マテリアリティ	Make Waves 2.0 のKPI・目標	2023年3月期の実績	進捗評価*
環境	気候変動への対応	省エネによるCO ₂ 排出量削減 5% (CO ₂ 排出量/生産高 2018年3月期比) 経営目標	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	△
		CDP気候変動 Aリスト企業継続	CDP気候変動 A-	△
		物流積載効率向上 5%	コンテナ積載率を加味した集合梱包基準策定	○
	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% 経営目標 楽器材料となる希少樹種 3樹種の育成・保全	認証材新規採用拡大、持続可能性に配慮した木材の自社基準検討 タンザニア植林累計1.5万本、インドローズ現地調査実施	△ ○
省資源、廃棄物・有害物質削減	新規小型製品 梱包材ブラ廃止	情報収集・仕様検討の体制構築、一部製品で梱包材ブラ廃止実現	△	
社会	平等な社会と快適な暮らしへの貢献	耳を保護するための、小音量でも「よい音」の音響技術「リスニングケア」をヘッドホン・イヤホン全商品に搭載*2	当期発売のワイヤレスイヤホンとワイヤレスヘッドホン全商品に搭載	○
	バリューチェーンにおける人権尊重	サプライヤー実地監査導入 60社	実地監査導入に向けて監査機関決定	△
文化	音楽文化の普及、発展	新興国の学校教育への音楽教育普及 10カ国 累計230万人 経営目標	7カ国 累計202.5万人	◎
		海外音楽教室 +10万人	中国などコロナ影響で募集・会場拡大に苦戦も生徒数 +1.7万人	△
人材	働きがいの向上	従業員サーベイ 働きがい 肯定的回答率継続的向上 経営目標	仕組み・制度の整備進む	△
		人的投資額 2倍	タレントマネジメントシステム導入準備、新教育・学習体系策定進む	△
	人権尊重とDE&I	管理職女性比率 グローバル 19% 経営目標	グローバル17.3% アンコンシャスバイアス研修6,100名実施	○
		クロスボーダー配置 30名	クロスボーダー配置2名、国際間異動規定制定	△
風通しが良く、皆が挑戦する組織風土の醸成	従業員サーベイ 働きやすさ 肯定的回答率継続的向上 経営目標	健康経営銘柄2年連続選定、職場環境改善整備進む	△	

*1. ◎: 計画を上回る、○: ほぼ計画通り、△: 施策は進むも計画に遅れ、×: 未着手、を表しています。 *2. 一部の特殊なモデルを除く

サステナビリティ全般については、こちらをご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/csr/>



環境

ヤマハグループは、環境課題を経営の重要課題と捉え、自らが取り組むべき環境課題を特定し、取り組みの方針を「ヤマハグループ環境方針」に定めています。この方針に基づいた取り組みを中期経営計画や各部門のアクションプランに組み込み、より良い地球環境の実現に誠実かつ継続的に貢献しています。

環境マネジメント体制

ヤマハグループは、ヤマハの環境担当役員を責任者とするグローバルな環境推進体制を構築しています。また、代表執行役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」の下部組織である「気候変動部会」「資源循環部会」「調達部会」において、気候変動対応や木材調達を含むサステナビリティに関する重要事項などについて議論を重ね、ヤマハグループ全体の活動を推進しています。

「Make Waves 2.0」の主な取り組みと成果

気候変動への対応

科学的根拠に基づく削減のシナリオと整合した温室効果ガス削減目標設定を推進するSBTイニシアチブへの賛同のほか、カーボン



ニュートラル実現に向けた国際社会の動向を踏まえ、スコープ1＋スコープ2の2031年3月期削減目標を(2018年3月期比)32%削減から55%削減へと大幅に引き上げる、より意欲的な「1.5°C目標」で認定を取得しています。また、2019年には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明し、気候変動の財務的影響についての分析や情報開示の取り組みを開始しました。今後、バリューチェーンも含めたNet Zeroを目指すとともに、省エネ製品など気候変動を緩和し、脱炭素社会づくりを促進する製品・サービスやビジネスモデルの創出を目指していきます。

2023年3月期は、高効率設備、再生可能エネルギー関連設備の投資促進のため、インターナルカーボンプライシング制度を本格導入しました。生産拠点では拠点ごとに削減目標を設定し、電力監視システム導入など省エネ施策を推進するとともに、太陽光発電設備の増設などにより再生可能エネルギーの比率を拡大しています(2023年3月期 再生可能電力使用率10%達成)。

持続可能な木材の利用

違法に伐採された木材を調達してしまうことがないよう、デューデリジェンスの仕組みを構築し、調達先への書類調査や訪問調査を通じて、伐採時合法性の厳格な確認を進めています。

購入した木材については、全ての取引先を対象に、原産地や伐採の合法性、資源の持続可能性に関する書類調査を実施し、その結果、リスクが高いと判断された木材については、現地訪問を含む追加調査および木材調達部門やサステナビリティ部門で構成する審査会での審議を通じて、より厳格な合法性の確認を行っています。2023年3月期に購入した木材については、99.6%(体積比率)が低リスクであることを確認しました。この調査はサプライヤーの協力のもと毎年行い、低リスク判定100%を目指していきます。また、認証木材の採用も積極的に進めており、2023年3月期の認証木材採用率は53.2%(うち新規採用5.6%、いずれも体積比率)となりました。認証木材以外の木材に対しても、持続可能性に配慮した木材であることを評価するための自社基準の策定を進め、持続可能性に配慮した木材使用率75%目標(2025年3月期)に向けて、この自社基準に適合する木材の利用拡大を進めていきます。

省資源、廃棄物・有害物質削減

製品の小型・軽量化や複数製品の一体化、梱包材・緩衝材の縮小化・削減など、資源使用量の削減施策を進めています。また、省資源につながる製品の長寿命化やメンテナンス・修理サービス体制の整備、ピアノリニューアル事業など、製品を回収・再活用するサービスの展開、地球温暖化や自然環境汚染につながるプラスチックの使用見直しや紙などの再生可能資源への代替、製造工程における廃棄物の排出削減や再資源化など、限りある資源の有効活用と廃棄物の削減に取り組んでいます。

包装材のプラスチック使用削減に向け、技術情報収集や仕様検討を進めており、2025年3月期内に新規小型製品の梱包材プラスチックを廃止する計画です。

環境に関する取り組み事例の詳細については、こちらをご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/csr/activity_report/environment/



TCFDへの対応

人間社会および地球のあらゆる生物の脅威となる急速な気候変動を緩和し、脱炭素社会への移行に貢献することは、企業の責務であり重要な経営課題だと捉えています。

当社グループは2019年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。TCFDの提言に基づき、気候変動が事業にもたらすリスクや機会を分析し、経営戦略に反映させるとともに、その財務的な影響についての情報開示に努めています。



ヤマハの取り組み

ガバナンス

気候変動対応を含むサステナビリティに関する重要事項は、2021年1月に発足した代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会(委員長:代表執行役社長/2023年3月期は6回開催)にて議論した上で、取締役会にて定期的に議案として取り上げ、施策の進捗確認と監督をしています。

また同委員会では、2022年11月にサステナビリティに関する有識者対話を実施し、気候変動を含む社会課題への認識を一層深める取り組みを行いました。

気候変動に関わるリスクと機会への対応は同委員会の下部組織である気候変動部会が主導し、関連テーマは資源循環部会、調達部会でも審議され、サステナビリティ委員会に報告されます。

2022年3月期には、中長期的な企業価値に影響を及ぼす経営の重要課題(マテリアリティ)の見直しを行い、改めて「気候変動への対応」をマテリアリティとして特定しました。2022年4月にスタートした中期経営計画「Make Waves 2.0」では、基本方針に「サステナビリティを価値の源泉に」を掲げ、気候変動への対応を重点

テーマとして位置付けています。CO₂排出量削減を含む非財務目標の達成度は役員報酬にも反映させる仕組みとしています。

戦略

当社は、ヤマハグループ全体に及ぶ影響を確認するため、全事業を対象に国際エネルギー機関(IEA)による移行面で影響が顕在化する「1.5~2°Cシナリオ*1」と、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による物理面で影響が顕在化する「4°Cシナリオ*2」をメインに、その他複数のシナリオ*3を参考に分析を行い、短期・中期・長期*4のリスクと機会を抽出しました。気候関連課題が、事業、戦略、財務計画に大きな影響を与える可能性があるという認識のもと、リスクや機会を整理し、戦略の見直しを随時実施しています。(下記表参照)

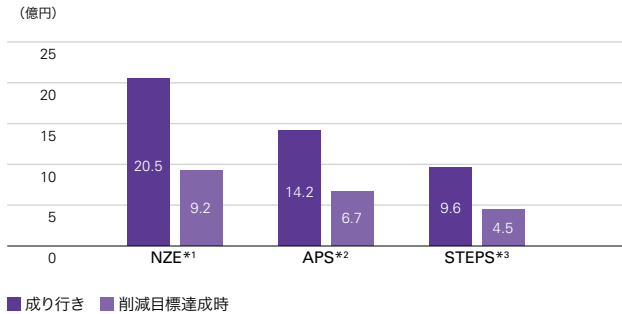
*1. 1.5°Cシナリオ: NZE: Net Zero Emissions (IEA World Energy Outlook 2022)、2°C未満シナリオ: SDS (IEA World Energy Outlook 2022)、RCP2.6 他
 *2. 4°Cシナリオ: RCP8.5 他
 *3. APS: Accelerated Paris Scenario、STEPS: Sustainable Transition Energy Pathways (Business as Usual) 他
 *4. 短期: 現在—数年後/中期: 2030年/長期: 2050年に影響が強く表れる

特に重要度の高いリスク・機会と対応戦略

カテゴリー	リスクと機会の概要	ヤマハの対応戦略	シナリオ分析	
			1.5~2.0°Cシナリオ	4°Cシナリオ
移行リスク	・炭素税などの導入による生産・調達コスト増加 ・2031年3月期におけるグループ内エネルギーコストは成り行きで10億円から20億円程度増加する予測(右記グラフ参照)	・徹底したエネルギー削減、再生可能エネルギーの利用推進による削減計画実施。(削減目標達成によりエネルギーコスト増加分を4.5億円から9億円程度に抑制できる見込み)(右記グラフ参照) ・インターナショナルカーボンプライシング(ICP)を設定し(14,000円/t-CO ₂)、低炭素設備投資を促進 ・サプライヤーと連携した排出量削減の推進	影響は拡大	影響は現在の延長上
	・森林由来炭素クレジットのため木材事業からの撤退が増加	・持続可能性に配慮した木材使用率の向上 ・楽器適材の調達を持続可能にする「おとの森」活動の展開	影響は拡大	影響は拡大

物理的 リスク	自然災害の頻 発化・激甚化	・自然災害による生産拠点の被害やサブ チェーン寸断による生産停止の発生	・ヤマハグループ拠点(製造・営業・物流)を対象 に洪水リスクと損害の再評価を行い、想定され る自然災害に対して事前対策を実施	影響は現在 の延長上	影響は拡大
	調達木材の生 育適域変化	・温暖化により調達木材の生育適域が変 化していき、入手が困難になる(下記表 参照)	・持続可能性に配慮した木材使用率の向上	影響は拡大	影響は拡大
機会	木材代替素材 の開発や新た な品質標準の 確立	・環境に配慮した代替材を使用した製品 が顧客や投資家からの評価を高め、市場 での競争力が向上	・既存の希少材料を代替する新素材や木材加工 技術の開発 (木材技術、木材調達スキルの社内保持・強化)	影響は拡大	影響は拡大
	気温上昇によ る屋内の活動 増加に伴う、関 連製品・サービ スの需要増加	・リモートワーク、オンラインイベント・ゲー ムの拡大による通信機器の需要拡大 ・動画配信の拡大に伴う音響機器の需要 拡大、ライブと配信のハイブリッドイベ ントのデファクトスタンダード化	・音響、信号処理、通信技術の融合によるリモ ート、オンラインイベント用ソリューションの提供 ・遠隔でのライブ、レッスン、合奏の実現による新 たな顧客体験の創造	影響は拡大	影響は拡大

2031年3月期 シナリオ別カーボンライジング影響予測



- *1. 2050年までに温室効果ガスの排出量を実質的にゼロにすることを旨としたシナリオ
- *2. 現行の政策や規制、技術革新などを考慮した、気候変動対策を適応的に実施することを想定したシナリオ
- *3. 各国が現在発表している気候変動に関する政策や目標を実施することを想定したシナリオ

木材生育適域の基準年に対する変化予測

■ 正(100%以上) ■ 軽微(95~100%) ■ 中程度(80~95%) ■ 大(80%未満)

対象樹種	対象地域	産業革命以前からの世界平均の気温上昇量(°C)と潜在適域の変化(%)								
		0.6°C*	1.0°C	1.5°C	2.0°C	2.5°C	3.0°C	3.5°C	4.0°C	4.5°C超
針葉樹A	北米A	100	100	99	98	96	94	92	90	90%未満
針葉樹B	欧州A	100	101	84	74	62	47	31	11	11%未満
広葉樹A	アジアA	100	101	105	107	109	111	113	115	115%超
広葉樹B	アジアB	100	101	103	104	104	104	103	101	101%未満
広葉樹C	欧州B	100	102	96	86	72	55	37	14	14%未満
	欧州C	100	100	100	99	98	96	94	92	92%未満
		2°Cシナリオ				4°Cシナリオ				
RCP8.5の場合(4°Cシナリオ)		現在*		2040年代		2060年代		2080年代		2090年代
RCP2.6の場合(2°Cシナリオ)		現在*		2040~2090年代						

* 現在: 1986~2005年平均
(注) 自社調査による結果の一部を示したもの

リスク管理

気候関連リスクの特定および評価のプロセス

当社では、リスクマネジメント委員会を設置し、気候変動をはじめとした企業活動・行動に関わる全てのリスクを対象とした全社横断的なリスク評価の仕組みを採用し、リスクの抽出と評価を行っています。

リスク評価は、想定される損害規模と発生頻度の2つの観点で評価・識別しています。これにより事業に対する実質的な財務・戦略的影響を明確化し、対策検討のベースとしています。

サステナビリティ委員会の下部組織である気候変動部会では、シナリオ分析結果をベースに想定される損害規模と発生頻度を特定・評価し、TCFDリスク分類に沿ってリスト化しています。損害規模は売上収益に対する割合を指標として3段階で、発生頻度は4段階で評価し、重要リスクと機会を特定します。

気候関連リスクの管理プロセス

気候変動部会は年間4回程度開催され、生産・調達・物流・環境・財務・経営企画といった関連部署の役員・部長級が参加して、

特定された重要なリスクと機会について対応状況のモニタリングや見直しを実施します。

対策については随時調達部会や資源循環部会など他の部会と協働し、対策テーマの特定と資源配分に関する提言、進捗管理指標の設定などを行っています。

部会の担当範囲を超える対応が必要となる重要なリスクおよび機会については、逐次取締役会へ報告され、対応方針を審議検討します。

気候関連リスク管理と総合的なリスク管理との関連

リスクマネジメント委員会は、企業活動・行動に関わる全てのリスクにおいて重要なリスクシナリオを特定し、リスク低減対策の立案と進捗管理を行っています。

気候変動部会は、その指示のもとに、リスクの特定・評価と、関連施策の調整や支援を行っています。

気候変動部会が属するサステナビリティ委員会とリスクマネジメント委員会はどちらも代表執行役社長が委員長であり、両プロセスは有機的に連動しています。

特定した気候関連のリスク・機会とその影響

カテゴリー	影響段階	考えられる影響
移行リスク	政策規制	<ul style="list-style-type: none"> 各国・各地域の温室効果ガスの排出規制を含む現在の規制リスクは、技術開発、生産・販売計画に大きく影響 将来の規制は当社の技術開発や製品計画、生産計画などに幅広く影響
	技術	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素技術の開発と低コスト化は重要な経営課題
	市場	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガスの排出量削減のため、材料の調達やコストに影響が及ぶ懸念
	評判	<ul style="list-style-type: none"> 社会的な企業イメージの向上・低下が売上収益や株価などに影響
物理的リスク	直接操業	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による台風や洪水によりグローバルでの主要な工場が被害を受ける懸念
	調達	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による木材の生育適域変化が、材料の調達に影響を与える懸念 気候変動による渇水拡大が、一部の工場での生産計画や水コストなどに影響を与える懸念
機会	市場	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による生活スタイルの変更により、製品・サービスの需要が高まる可能性
	製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガスを排出しない製品・サービスの需要が高まる可能性

指標と目標

サプライチェーンを含めたグループ全体のCO₂排出量削減を横断的に管理するため、温室効果ガスの総排出量(スコープ1、スコープ2、スコープ3)をGHGプロトコルのスタンダードに基づき算出し、指標としています。また、これらについて第三者検証を実施しています。

2031年3月期までに2018年3月期比でスコープ1+2を55%削減(SBT1.5°C水準)、スコープ3を30%削減する中期目標を策定し、スコープ1+2については2051年3月期までにカーボンニュートラルを達成するという長期目標を設定しています。

さらに、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロを目指し、2023年6月にSBTのNet Zero策定をコミットしました。(右ページ参照)

目標を達成するための短期目標としては、2025年3月期までに生産におけるエネルギー使用効率の5%向上、消費電力の再生可能電力使用率10%達成を掲げています。

また、木材伐採事業の撤退リスク、調達木材の生育適域変化リスクに対応しつつ、森林資源および生物多様性を保全するため、2025年3月期までに使用木材の75%を持続可能性に配慮した木材とする目標を掲げています。

ヤマハグループのスコープ1,2,3排出量については、こちらをご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/csr/related_information/esg_data/



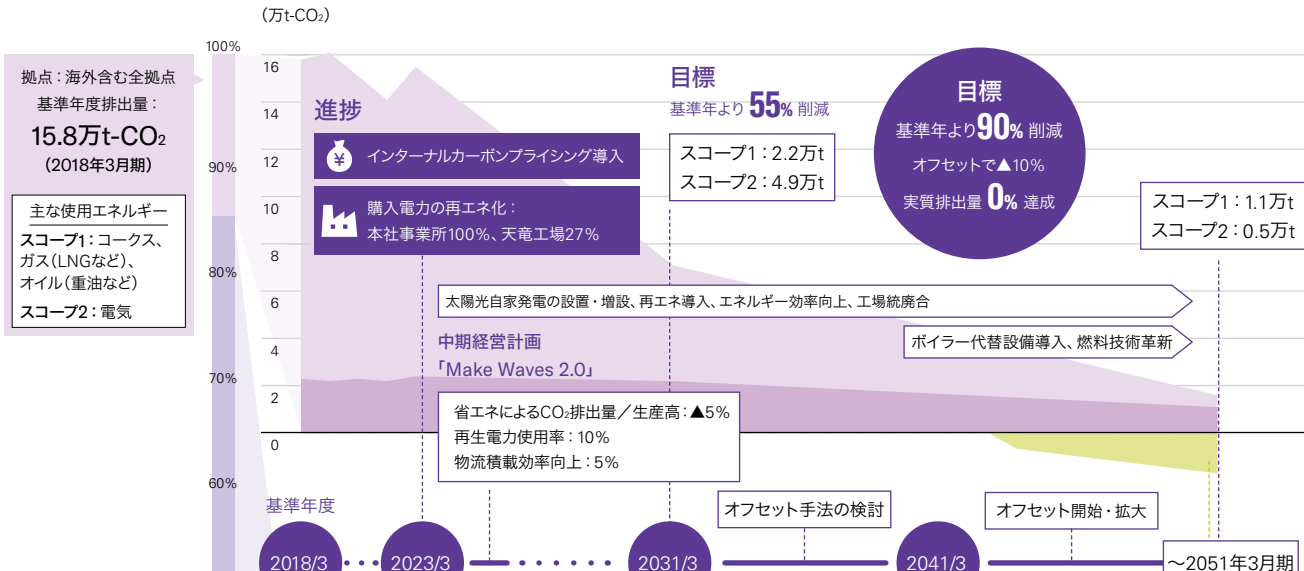
脱炭素社会への移行計画

当社はサプライチェーンを含めたグループ全体のCO₂削減を横断的に管理し、温室効果ガスの総排出量(スコープ1、スコープ2、スコープ3)を着実に削減していくことで、人間社会および地球のあらゆる生物の脅威となる急速な気候変動を緩和し、脱炭素社会への移行に貢献します。

スコープ1+2

(自社からの排出量)

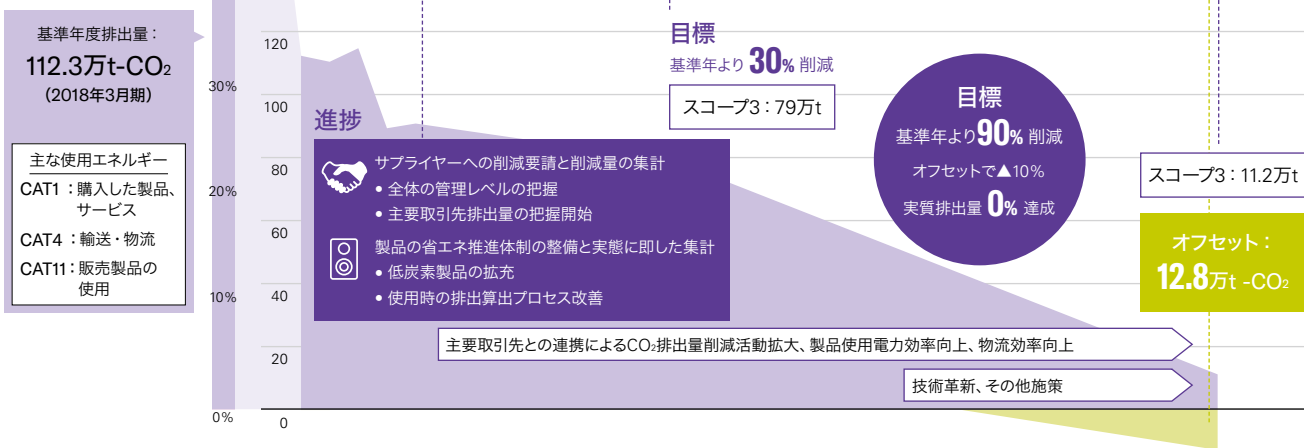
2031年3月期まではスコープ2を優先して削減(再エネ導入、省エネの両輪で実施)
スコープ1は燃焼機関代替技術の開発動向に合わせて2031年3月期以降に削減活動



スコープ3

(その他全てのバリューチェーンでの排出量)

2031年3月期までは購入品、物流、製品使用の categories を重点的に削減



人権

ヤマハグループは全ての人々の人権が守られる社会の実現に向けて、企業としての責任を自覚し、自らの事業活動、バリューチェーンにおけるあらゆるステークホルダーの人権を尊重する責任を果たす努力をしています。



人権尊重に関する基本的な考え方と方針・体制

ヤマハグループは、全てのグループ企業に対し人権を尊重した誠実な事業活動を行うことを求め、「ヤマハグループ人権方針」「コンプライアンス行動規準」に人権尊重に関する方針および行動基準を定めるとともに、取引先に対しては「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」に人権の尊重、適正な労働慣行を確保することを定め、順守を求めています。

また、自らの事業活動による人権への影響に責任を持って対応するために、サステナビリティ委員会の下部組織として「人権・DE&I部会」を設置し、当社グループ全体の人権尊重推進のビジョンや施策方向性の決定およびグループにおける推進状況のモニタリングなどを行っています。

人権デューデリジェンスの推進

バリューチェーン全体を視野に、人権に関する国際的な規範やグローバル・コンパクトのセルフアセスメント項目に照らした点検、ステークホルダーや有識者との対話を通じた人権リスクの抽出・特定を行っています。2023年3月期には専門家の協力を得て、当社グループの人権デューデリジェンスプロセスの改善に着手し、その第一歩として事業の業界特性や国・地域のリスクなどに照らして、17項目を重要な人権課題として抽出しました(右表参照)。さらにこれらの課題に対して、人権侵害の発生可能性、発生時の影響深刻度および管理体制・予防是正措置の脆弱性を国内外の各グループ企業へのアンケートにより評価し、「調達慣行(取引先管理)の徹底」「ハラスメントと虐待」「労働安全衛生」の3項目を優先的に対応が必要な人権課題として特定しました。

ヤマハグループにおける重要な人権課題(17項目)

人権課題	ステークホルダー			
	お客さま	ともに働く人々	取引先	地域・社会
1 差別の禁止と法の下での平等	●	●	●	
2 (法的)救済へのアクセス	●	●	●	●
3 ▶調達慣行(取引先管理)の徹底			●	●
4 ▶ハラスメントと虐待		●	●	
5 女性の権利		●	●	
6 児童労働(教育を受ける権利の尊重)			●	
7 強制労働			●	
8 ▶労働安全衛生		●	●	
9 労働時間(休憩・休日の権利)		●	●	
10 適切な労働環境(水へのアクセスを含む)		●	●	
11 賃金(十分な生活水準を享受する権利)		●	●	
12 結社の自由・団体交渉権		●	●	
13 研修と教育の不平等		●	●	
14 (知的)財産権	●	●	●	
15 先住民族・地域住民の権利				●
16 消費者利益(消費者の安全・知る権利)	●			
17 消費者の個人情報管理	●			

(注)ハイライトは、優先的に対応が必要な人権課題

▶調達慣行(取引先管理)の徹底

当社の製品は主に、国内外に拠点を構えるグループ企業にて生産されています。これらのグループ企業が原材料や部品を調達する際には、「ヤマハグループ購買方針」に定める基準に沿って調達先を選定するとともに、労働や人権、環境などサステナビリティについて定めた「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」の順守を調達先に要請するなど、公正な調達慣行の徹底に取り組むことで、サプライチェーンにおける人権への負の影響を防止するよう努めています。また、同行動基準に沿った点検を取引開始時および定期的実施し、必要に応じて是正や取引の見直しを行っています。

▶ハラスメントと虐待

「コンプライアンス行動規準」で、人権侵害行為であるハラスメントを禁止しています。ヤマハ(株)および国内グループ企業では、ハラスメントが懲戒および公示の対象になることを就業規則に明記し、人権侵害行為に対する厳格な対応を示しています。

ハラスメントのない職場環境づくりを進めるために、研修やセミナーなどを通じた啓発活動を積極的に行っています。管理職を対象とした研修では、パワーハラスメントをはじめ、あらゆるハラスメント行為を防ぐため、ハラスメントに関する知識や部下の指導法の習得、上司・部下間のコミュニケーション改善などを図るプログラムを導入しています。また、従業員向けの啓発コンテンツの拡充も進めています。

2023年3月期には、従来国内従業員向けに定期的実施していたコンプライアンス・アンケートを海外従業員にも拡大実施しました。ハラスメント発生のリスクを診断し、組織別に分析することで、課題解決、風土改善の取り組みに反映させています。

▶ 労働安全衛生

ともに働く人々の安全と健康を経営の最重要課題の一つと考え、「安全と健康は全てに優先する」の基本方針のもと、安全衛生活動を推進し、安全衛生レベルのさらなる向上を目指しています。

労働災害による従業員への負の影響を未然に防ぐために、安全に関するグループ標準ルールの整備・運用を進め、リスクアセスメント活動を実施するほか、機械・設備の安全審査などを通じて職場の安全性向上を図っています。2023年3月期には、中国、インドネシア、マレーシアの各生産拠点を対象に、安全衛生の主要担当者に対する階層別の安全衛生専門教育を実施しました。また、従業員に対しては、危険に対する感受性を高めるための教育施設である「安全道場」での危険体感教育を推進するなど、誰もが安全に安心して働ける災害のない職場づくりに向けた取り組みを進めています。

人権教育・啓発

当社グループは、一人一人が「人権」を自分ごととして捉え、企業の人権尊重責任を実践するための人権教育を進めています。国内グループ企業では、業務上起こり得る人権侵害と防止策について一人一人が学び、考える機会とすべく、「ヤマハ人権ガイドブック」を用いて、ガイドブックの内容をもとにした共通のeラーニングを実施



しています。海外グループ企業においても、当ガイドブックや「コンプライアンス行動規準」などをもとに独自の教育を行うなど、人権に関する従業員向けの啓発活動に取り組んでいます。また、「労働と人権に関する規定」において、当社グループで実施すべき人権教育の内容を定め、国内外のグループ企業それぞれが主体性を持って人権教育に取り組むよう推進・モニタリングしています。

人権に関する通報・相談への対応

従業員(契約社員、アルバイト、派遣社員を含む)が利用できるコンプライアンス相談・通報窓口を社内および社外に設置し、ハラスメントなど人権問題を含む相談・通報に対応しています。当窓口には多言語対応のウェブ受付フォームも整備しています。また、ヤマハ(株)人事部門では国内グループ従業員向けに性的マイノリティに関する専用窓口を設けました。これらの連絡先を社内刊行物や通達、イントラサイトなどで繰り返し周知しています。

従業員以外のステークホルダーについては、ウェブサイトに設けた各種お問合せ窓口を通じて広くご意見・通報を承るとともに、2022年10月に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に加盟し、同機構が運営する対話救済プラットフォームによる苦情受付を開始しました。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した同プラットフォームを活用し、バリューチェーン全般にわたる幅広い人権問題に適切に対応していきます。

☐ コンプライアンスについては、P.106をご参照ください。

製品・サービスにおける対応

イヤホンやヘッドホンへの「リスニングケア」機能の搭載、電子楽器への音声ガイド機能装備、片手で演奏できるリコーダー、音のユニバーサルデザイン化支援システム『SoundUD』の展開など、製品・サービスが障がいなどの制約によらず、より多くの人にとって使いやすくなるよう、また、心身へ負の影響を引き起こしたり、助長することがないよう、安全性やアクセシビリティの向上に努めています。

また、製品・サービスのマーケティングに際し、広告、ソーシャルメディアなどにおいて人々を差別・排除しないインクルーシブなコミュニケーションを実践していくために、2022年4月、従業員向けに「ヤマハ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン コミュニケーションハンドブック」を作成しました。なお当社はUN WOMENが主導する、メディアと広告による有害なステレオタイプ(固定観念)の撤廃を目指す「アンステレオタイプアライアンス」に加盟しています。

人権については、こちらをご参照ください。

☐ https://www.yamaha.com/ja/csr/activity_report/social/



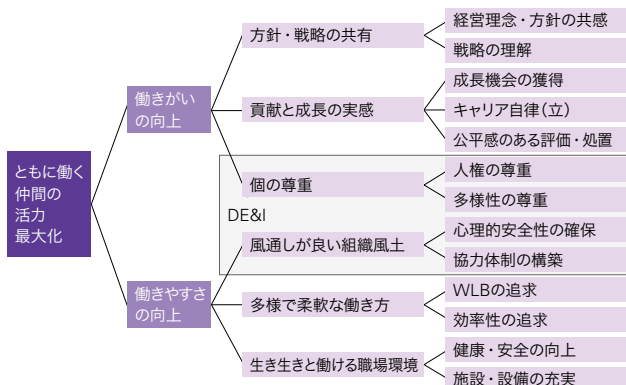
人材

ヤマハグループは、社会価値、企業価値を創造するための原動力である従業員の多様な個性や自律性を尊重し、能力開発およびキャリアアップの機会を公平に提供しています。また、従業員一人一人が感性や創造性をいかんなく発揮し、自己実現を図りながらプロフェッショナルへと成長できる環境の整備と、グローバルな人材マネジメントの推進により、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ています。



基本的な考え方

ヤマハグループでは、中期経営計画基本方針「ともに働く仲間の活力最大化」を「働きがいの向上」と「働きやすさの向上」の観点から要素分解し、施策との関連性を明確にした上で、全ての従業員の個性や能力、多様性を十分に生かすための人材マネジメントを進めています。また、DE&Iについては社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会の下部組織として「人権・DE&I部会」を設置し、当社グループ全体のDE&I推進のビジョン、中長期目標や施策について議論しています。



「Make Waves 2.0」の取り組み

働きがいを高める

当社グループで働く従業員一人一人が存分に能力を発揮し、自己実現を図りながらプロフェッショナルへと成長することを後押しすることで、当社で働く価値の創出に努めています。

グループ全体に適用する人材教育ガイドラインを整備し、計画的な人材育成の推進と継続的な育成制度改善に努めています。ヤマハ(株)では、人事部門主体で実施する機能別専門教育研修を整備・運用するとともに、担当者間でのベストプラクティス共有や協力体制構築を通じ人材教育の質向上を図っています。

また、ヤマハ(株)を中心に、従業員の自律的なキャリア開発の支援を強化しています。2023年3月期には、既存の上司・部下間のキャリア面談をより有意義なものにするため、自律的キャリア開発ワークショップやキャリア開発支援者研修を新規に立ち上げまし

た。現在は、新たなキャリア自己申告の仕組みと、その基盤としてのタレントマネジメントシステムの導入を進めており、従業員の保有スキルや希望キャリアを踏まえた適所適材配置の実現を図っています。加えて、2023年5月より「キャリア採用枠公募制度」の運用を開始し、従業員の発意によるキャリア構築の機会を提供しています。今後、各種施策をグループ企業へ段階的に拡充することを目指しています。

人権尊重とDE&Iを推進する

「人権尊重」を企業活動の基盤と捉え、雇用や人材活用において多様性を尊重し、多様な人材を包摂する環境整備に努めています。

人材育成においては、女性リーダーの継続的育成・創出により経営層・管理職層の多様性を高めるために、「女性活躍推進部会」にて定期的に経営層と議論し、さまざまな施策を主導しています。結果、管理職の女性比率は2023年3月期、グローバルで17.3% (2022年3月期16.5%) に進捗しました。

また、グローバルな事業展開に対応した、国籍にとらわれない人材活用を推進しています。全拠点の人材を対象とした選抜従業員向け研修に加え、2023年3月期には国際間異動ルールを制定し、クロスボーダー配置の推進基盤を整備しました。今後、グローバルにマネジメントを担える人材の計画的な育成・配置をさらに推進し、組織の多様化を加速させていきます。その他にも、国際女性デーやプライド月間を祝う取り組みなどを通じて、社会に対するマイノリティサポートの発信にも力を入れ、2023年3月期は、「Business for Marriage Equality」への賛同を表明しました。これらの取り組みが評価され、「PRIDE指標」で4年連続最高位「ゴールド」を受賞したほか、Equileap社による「Global Gender Equality Ranking 日本企業ジェンダー平等ランキング」第8位(2022)となりました。



中期経営計画「Make Waves 2.0」の人材に関わる重点テーマと施策

中期経営計画「Make Waves 2.0」では、「ともに働く仲間の活力最大化」を重点方針の一つとして掲げ、以下の通り目標を設定し、施策を展開していきます。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

重点テーマ	目標	具体的な施策
働きがいを高める	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員サーベイ「働きがい」肯定的回答率の継続的向上 ■ 人的投資額2倍 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ヤマハで働く価値を創出する <ul style="list-style-type: none"> ● 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材適所配置実現 ● 自律的なキャリア開発への支援を強化
人権尊重とDE&Iを推進する	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職女性比率 グローバル19% ■ クロスボーダー配置 30名 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様な人材一人一人の個性を生かす <ul style="list-style-type: none"> ● 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
風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員サーベイ「働きやすさ」肯定的回答率の継続的向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 互いをリスペクトし働きやすい組織文化を築く <ul style="list-style-type: none"> ● 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・文化へさらなる変革 ● 多様で柔軟な働き方の支援

風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する

従業員が、仕事・プライベート両面の充実と心身の健康増進を図りながら、いかに能力を発揮し挑戦できる組織を目指し、風土醸成や制度、職場環境づくりに取り組んでいます。

2021年3月期より従業員サーベイ「働きがいと働きやすさに関する意識調査」を毎年実施し、2023年3月期には国内外47社、9,494名の回答を得ました。これらサーベイの結果分析を通じ、活発なコミュニケーションが従業員および組織の活力最大化の土台になると考え、当社グループを挙げて、縦・横・斜めの「対話」の機会を拡充しています。全社活動として、社長の職場訪問企画や、人事部門による傾聴トレーニングを実施し、各職場においては、1on1やワークショップ、従業員主体のボトムアップ活動など、職場のカラーに応じた活動を行っています。これらの活動を有機的につなげることで、風通しが良く、失敗を恐れずに挑戦できる組織風土の醸成を目指しています。

制度・職場環境の面では、一人一人が仕事とプライベート双方の充実を図りながら、いかに能力を発揮できるような仕組みの整備を進めています。「テレワーク制度」をはじめとした勤務形態の柔軟化を図る制度を定着させるとともに、2023年4月には、「副業に関するガイドライン」を整え、従業員の働き方や自己実現の選択肢を拡充しました。一方で、過重労働者の発生を予防すべ

く、管理職を含めた全従業員の労働時間をモニタリングし、基準値超過の兆候がある場合は事前に注意喚起を行っています。

また、当社グループでは、「安全と健康は全てに優先する」という基本方針のもと、従業員の心身の健康の維持増進に取り組んでいます。2023年3月期のヤマハ(株)および国内グループ企業の定期健康診断受診率ならびに産業医による就業区分判定*の実施率はいずれも100%でした。喫煙対策にも積極的に取り組み、2023年3月期からは国内グループ企業全体で敷地内全面禁煙を実施、現在はグローバルでの喫煙対策にも着手しています。こうした取り組みが評価され、東京証券取引所の上場会社の中から「健康経営」に優れた企業を選定する「健康経営銘柄」に2年連続で選定されました。「健康経営優良法人認定制度」においても、当社は6回、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に選定されています。

* 労働安全衛生法第66条の4および5に準じ、医師の意見に基づいた、健診有所見者に対する就業区分の判定



人材については、こちらをご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/csr/activity_report/social/



DX (Transformation by Digital)

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進を通じて、お客さまともっとつながるための顧客情報基盤や新SCMシステム、ERPの構築など、デジタル技術を用いた顧客価値最大化と業務変革に取り組んでいます。また、事業基盤を整備しデータ活用を推進することで、業務プロセスを変革し、生産性向上と企業価値向上を図ります。

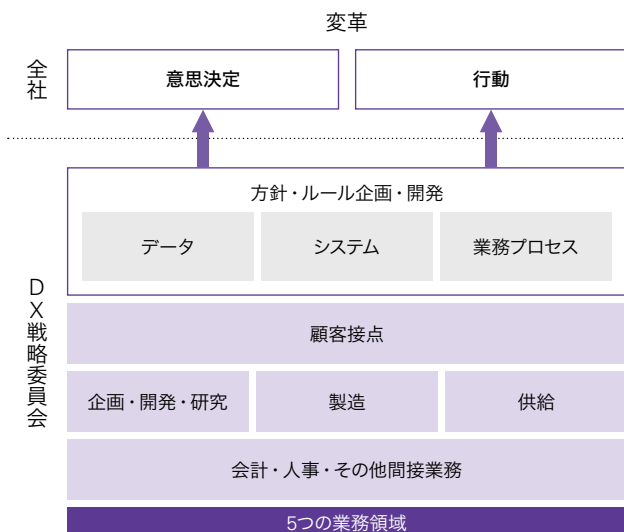
徳弘 太郎

執行役員 コーポレート本部副本部長(人事、情報システム担当)

基本的な考え方

昨今のデジタル化の加速による急激な事業環境の変化に対して、当社は、あらゆるビジネス・業務プロセスを顧客起点に変革することで、「収益力=顧客価値×生産性」をけん引する事業基盤の構築を進めています。2019年4月には、社長の諮問機関である全社委員会の一つとして「DX戦略委員会」を設置し、全社のDX方針やIT戦略などを審議するほか、DX推進の主管部門である情報システム部門にDXに関する技術・実行推進資源を集約することにより、全社のDX戦略をけん引できる体制を構築しています。

DX戦略が目指すのは“Transformation by Digital”、ビジネスと業務を顧客起点に変革することです。DX戦略委員会が全社の業務を5つの業務領域(顧客接点、企画・開発・研究、製造、供給、会計・人事・その他間接業務)に分け、各領域に対し3つの視点(データ、システム、業務プロセス)で整理し、方針・ルールを明確化することで、グループ全体での業務変革を推進しています。不確実性の高い事業環境においても、有用なデータを収集し管理できるシステムを構築し、データ活用人材の採用・教育、および組織化に投資を行うことで、当社をデータに基づき意思決定・行動できる組織へと変革していきます。



2023年3月期のレビュー

2023年3月期は、ERPの導入が進捗し、生産領域では約半数の工場場で本番運用を開始、販売領域ではオーストラリアの販売子会社で運用を開始しました。日本の工場ではデジタルツインを構築し、実証実験を完了しました。またSCMにおいては、プロセスの迅速化・高速化に向けて工場からお客さままでデータでつながる新しい基幹システムの開発が完了し、パイロット運用に着手しました。新たな価値の創出としては、Yamaha Music ID for Business(法人向けのYamaha Music ID)による顧客管理を開始し、業務用音響機器を購入した顧客向けのサービス事業を開始しました。

DX認定の取得

2023年4月、経済産業省の定めるDX認定制度において、当社は「DX認定取得事業者」としての更新認定を受けました。



この制度は、DXを推進する準備が整っている事業者を認定するもので、当社の徹底したセキュリティ対策や顧客情報基盤の構築が評価され、2021年4月に初回の認定を取得しています。

2024年3月期の取り組み方針

これまでのDX推進の取り組みによって、社内においてシステムの整備やデータの蓄積が進んできました。今期は、これまでに蓄積されたデータの整理・分析・活用に本格的に着手し、業務プロセス変革を実現していきます。生産・販売領域においてはERPの各地域への展開を継続し、ディーラーからの受注のオンライン化も拡大します。また、前期開発が完了した新SCMシステムは、今期から事業部門と販売子会社へのパイロット導入を開始します。これらの取り組みにより、販売や生産管理業務をグローバルで標準化、効率化していきます。また、マスターデータマネジメント(MDM:グローバルで統一したデータ管理)の推進により顧客データを中心としたさまざまなデータの活用を可能とし、お客さま一人一人に最適化した新しい価値の創出に貢献します。

中期経営計画「Make Waves 2.0」のDX戦略

DXによる新たな価値の創出とプロセス変革 意思決定・行動のためのデータ戦略

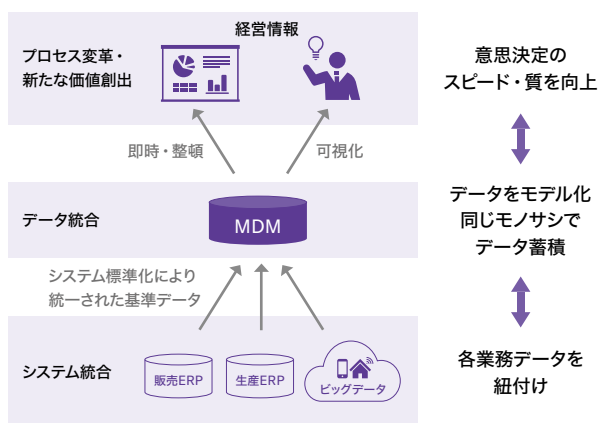
中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

重点テーマ	具体的な施策
新たな価値の創出	<ul style="list-style-type: none"> 顧客データを活用し、顧客ごと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	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定・行動のためのデータ戦略を推進（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（生産から顧客までつながる新たなSCMシステム本格稼働） 製造のデジタルツインやERP導入による販売業務・生産管理の標準化・効率化

システム・データ統合の取り組み

当社では、生産・販売領域において、これまで各地域で個別に導入・運用されていたERPシステムを刷新し、全社共通のシステムへ統一する取り組みを進めています。これにより業務システムプロセスの標準化、効率化を図ります。

並行して、全社のデータを統一する取り組みとして、MDMの構築を推進しています。これは、データ構造およびデータの統合を顧客、製品、会計、取引先など領域ごとに行い、システム間のデータ連携を実施するものです。これにより、全社におけるデータ活用の前提となる、システムをまたがる基準データを統一し、中長期視点での意思決定・業務の品質とスピードを向上することを狙っています。また、顧客軸であらゆるデータをつなげてリアルタイムな情報提供を実現することで、新たな顧客体験価値の創出への貢献も目指します。



▶ 情報に関するあらゆる質・量・速度・頻度を向上

新たな価値の創出の事例

当社は業務用音響機器のライセンス管理用ウェブサービス『ProVisionaire Cloud』を開始しました。これは、機能拡張の有効

化、ライセンス使用状況が確認できるウェブサービスです。サービス利用にはYamaha Music ID for Businessのアカウントを活用することで顧客管理を行い、今後はオンラインならではのサービスを展開する予定です。

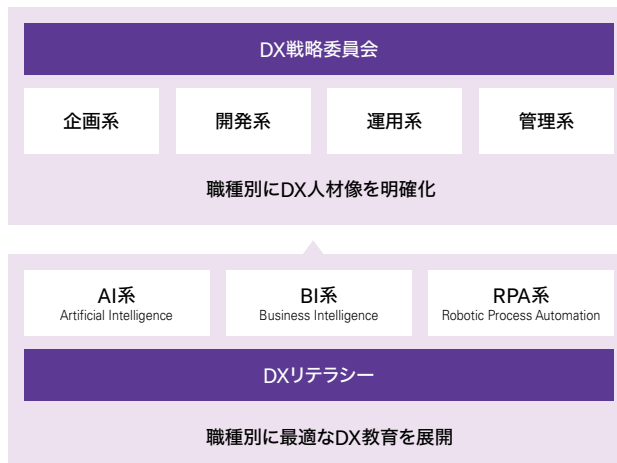
DX人材の育成・獲得の取り組み

当社では、DX人材の育成・獲得を目指し、さまざまな取り組みを進めています。

人材育成にあたっては、これまでのDXの進捗による知見を踏まえてDX教育を体系化しました。この体系に沿ってボトムアップ型の教育を実施しており2023年3月期は900名の参加がありました。今後は知識型の教育から実践型の教育に移行することでDX人材の量と質を拡大すべく、DX教育を推進していきます。さらに、DX人材を役割によって類別し、役割別のスキルを明確化しました。データ分析教育の必須化も検討しています。

また、社内人材の育成だけではなくDX人材の新規獲得も視野に入れており、業務上求められる人材を獲得するよう取り進めています。

ヤマハにおけるDX人材と教育の体系化



ブランド

世界中の人々のこころ豊かなくらしの実現に向けて、あらゆるステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を生み出し続ける共創型のブランドコミュニケーションを実行しています。

大村 寛子

執行役員 ブランド戦略本部長

基本的な考え方

ヤマハは創業以来136年にわたり、音・音楽を原点に培った技術と感性でさまざまな製品・サービスを生み出し、世界中の人々のこころ豊かなくらしの実現に貢献してきました。その取り組みのコアにあるのが「感動を・ともに・創る」という企業理念です。ブランド戦略においては、この普遍の理念を時代に合った表現方法で発信し続けることが重要と考え、2019年にはブランドプロミス「Make Waves」を発表。ヤマハは「個性、感性、創造性を発揮し、自ら一歩踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在」であり続けることを約束しました。

以来、あらゆるステークホルダーの胸の内にヤマハブランドへの愛着を育てていただけるよう、このブランドプロミスに基づく一貫したコミュニケーションをグローバルに展開しています。

2023年3月期のレビュー

中期経営計画(以下、中計)では、これまで注力してきたブランド体験の深化やデジタル技術を活用した顧客リレーション強化に加え、社会の信頼と共感を得るためのコミュニケーション戦略にも重点を置いています。特に、経営の根幹に位置付けられたサステナビリティに関する情報発信を加速するため、コーポレートサイトでは従業員が想いを語るストーリー発信を開始しました。また、国際女性デーやプライド月間といった取り組みにも積極的に参画し、多様性を価値創造の源泉と考える当社の姿勢を広く発信しました。

社内に対しては、「ブランドを形づくるのはヤマハグループで働く全ての人である」との信念に基づき、従業員の心を震わすインナーブランディング施策に取り組んでいます。10月12日の設立記念日を「Yamaha Day」と定め、世界中の従業員の絆を強める取り組みを継続しているほか、従業員有志が企画運営するアフターファイブライブや、経営トップと従業員のオンライン対話会など、多様な体験を通じてともに働く仲間の活力最大化を推進しています。

こうした取り組みに関しては、社内外のステークホルダーの反応を定量的に測定し、社会が求めるヤマハ像により近づくための施策のアップデートにつなげています。2022年からは、顧客ロイヤルティを測る指標である「NPS®(ネットプロモータースコア)」調査の実施にも、グローバル規模で踏み出しました。この調査では、お客様のヤマハブランドへの共感度は総じて高いことが分かり、当社の強みとして維持・強化していくべき体験なども明らかになりました。一方で、優先的に改善すべき業務領域・顧客体験領域を地域ごとに抽出することもできたため、引き続き、お客様のLTVを最大化する施策の企画立案へとつなげていきます。



コーポレートサイトで開始したストーリー発信「The Key」

<https://www.yamaha.com/ja/about/stories/>



国際女性デーにおける「WOMEN WHO MAKE WAVES」キャンペーン

https://www.yamaha.com/ja/csr/diversity_equity_inclusion/stories/brand_iwd2023/

中期経営計画「Make Waves 2.0」のブランド戦略

- ・ブランドプロミスに基づく心に響くブランド体験創出
- ・顧客とつながり新たな価値を創造し顧客エンゲージメントを高める
- ・積極的なストーリー発信によりステークホルダーとの信頼、共感を築く

中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

重点テーマ	具体的な施策
情緒的つながりを強化するブランド戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ パーパス重視の時代に合わせたコーポレートブランド情報の体系化・発信 ■ ヤマハの世界観を伝えるブランド発信拠点の整備
デジタルプラットフォーム構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客とのコミュニケーションを重視したウェブサイトの改善、強化 ■ 顧客情報基盤のグローバル導入とデジタルマーケティングの推進
顧客データ統合活用+LTV向上サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ Yamaha Music IDのグローバル導入と顧客データ統合 ■ 顧客LTV向上のためのアプリ・サービス企画開発とYamaha Music ID連携 ■ 顧客データ活用による顧客理解の進化とOne to Oneマーケティング
顧客体験の向上とその仕組み化・指標化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客サポート接点におけるCX向上 ■ NPS®グローバル調査定例化とスコア改善PDCAサイクル醸成
企業の説明責任を果たす情報発信と、ファクトに基づくストーリー発信による信頼感、共感の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業の説明責任を果たし、社会の信頼を築くための情報開示 ■ 事業およびサステナビリティに関するストーリーをコーポレートサイトで発信 ■ 外部評価・注目度が高まる会社情報をタイムリーに発信 ■ 複雑化・高度化する危機管理広報の対応力強化

「Make Waves 2.0」期間中の施策

Yamaha Music ID導入による顧客体験の向上

グローバルに統一された会員IDである「Yamaha Music ID」を日本、欧州、アジア・パシフィック地域およびカナダでリリースし、2023年3月末までに240万IDが登録されました。これまで地域ごと、サービスごとに分散されていた会員IDを統合することにより、当該地域のお客さまは当社グループが提供するさまざまなサービスをこのYamaha Music ID一つで利用できるようになります。残りの中計期間中には米国、中国への展開を進めるとともに、お客さまのLTV向上に資するアプリの企画・開発とYamaha Music ID連携を実現し、よりパーソナライズされた顧客体験を提供していきます。このようにヤマハ全体でお客さま一人一人と向き合うことで、より一層、顧客理解を深め、お客さまとともに新たな価値を創造するサイクルを回していきます。



Yamaha Music ID

情緒的つながりを強化するブランド戦略

パーパス重視の時代に、あらゆるステークホルダーの皆さまと情緒的なつながりを築くため、さまざまなチャンネルで当社の想いを伝える情報発信に注力しています。今期中にリニューアルするコーポレートサイトでは、改めて当社の理念体系を分かりやすく伝え、ヤマハブランドへの共感を醸成します。リアルでは、横浜みなとみらいの「横浜シンフォステージ™」に楽器体験スペースやカフェ、音楽教室など、楽器を演奏されない方でも音・音楽に触れ楽しめる体験施設を整備するほか、渋谷桜丘の「Shibuya Sakura Stage」にミュージシャンやクリエイターの制作・演奏を後押しするスタジオやイベントステージを設置します。いずれも2024年にオープン予定で、ここでしか味わえない体験を通じてお客さまの心震える瞬間を生み出していきます。



「Shibuya Sakura Stage」に計画中のブランド発信拠点イメージ

デザイン

製品のデザインは、ヤマハブランドを築き上げる大切な要素の一つであると考えます。近年、デザインが求められる領域はさらに広がっており、お客さまとのあらゆる接点で「ヤマハフィロソフィー」を具現化し、ブランド価値の高揚を目指して取り組んでいます。

川田 学

ブランド戦略本部デザイン研究所長

ヤマハデザインの歴史と使命

ヤマハにデザイン部門が誕生したのは1963年。当時の日本でデザイン機能を持つ企業はまだ少数でしたが、当社ではデザインの重要性に早くから気づき、「ヤマハらしさ」を自ら確立するために専門の組織を作りました。以来、少数精鋭のプロフェッショナル集団として、国際的で多様な人材がヤマハブランドを支えています。デザイン研究所のミッションは、「ヤマハフィロソフィー」を具現化するデザインとその手法を提案・統括し、お客さまの期待を超える商品・サービスの実現を推進すると同時に、グローバルに当社の「志」を示し、当社らしい文化貢献に寄与することです。創業100周年(1987年)に制定した5つの理念のもと、当社グループのプロダクトデザインを一手に担っています。

5つのデザイン理念

INTEGRITY	本質を押さえたデザイン
INNOVATIVE	革新的なデザイン
AESTHETIC	美しいデザイン
UNOBTRUSIVE	でしゃばらないデザイン
SOCIAL RESPONSIBILITY	社会的責任を果たすデザイン

「Make Waves 2.0」の重点戦略推進に向けた デザイン研究所の重点テーマ

- デザイン言語の継承と洗練、新規開発によって、時代や価値観の変化に負けない「表現の型」を創出する。
- ヤマハの独自性、大切にしている価値観を掘り下げ、次なる展開に向けた「思考実験」を継続強化する。
- 社会課題に向き合う企業の姿勢を世界に示し、独自観点から問いかける「課題提示力」をさらに高める。
- 創造的な風土と組織づくりを推進し、企業内デザイン部門のクリエイティビティを最大化する。

ミラノデザインウィーク 2023

デザイン研究所は、4月18日から23日にかけてイタリア・ミラノで開催された世界最大規模のデザインの祭典「ミラノデザインウィーク」に出展しました。

これまで2005年から2008年、そして2019年と、5度にわたって出展し、世界のデザイン界が注目する大舞台でヤマハの世界観を表現した作品を発表してきました。

コロナ禍を経て4年ぶりとなる今回の単独出展では、大切な存在とともにある価値を象徴する「You Are Here」というタイトルのもと、「生活空間に楽器があることが楽しくなる、家具のような道具たち」、計11種を新規に創作し、ミラノ市内のアートギャラリーで展示しました。



企業のインハウスデザイナーが自ら現地で作品に込めた想いを語り、来場者からの反響を肌で感じる活動は非常にユニークですが、同じ時代に向き合う世界中のクリエイターが集う場で、自分たちの考えを発信し、自分たちの位置付けを確かめ、デザインにできること、ヤマハにできることを再認識する活動は、アイデンティティを鍛えるための最も有効な方法であると私たちは信じています。

日々の製品開発と並行する、このような活動の継続が土台となって、「心震える瞬間に立ち会う、ヤマハらしいデザイン」の数々が生まれているのです。

ヤマハデザインの詳細については、こちらをご参照ください。

<https://www.yamaha.com/ja/about/design/>



YAMAHA'S DESIGN

本質を押さえつつ革新するデザインで、
新たな価値を創造



カジュアル管楽器Venova™『YVS-100/120/140』

サクソフォンのような本格的な演奏感や豊かな表現力をより気軽かつ身近に楽しめるように開発された、まったく新しいタイプのアコースティック管楽器『Venova』。『YVS-100』をベースに、『YVS-120 (Alto Venova)』、『YVS-140 (Tenor Venova)』の3モデルを展開。

革新的でありながらも本質を押さえたデザインを目指し、直線と蛇行を一体化した円筒形に仕上がっています。発売以来、世界中で注目を集め各種デザイン賞を受賞しています。

「令和5年度全国発明表彰 特許庁長官賞」(YVS-100)

「International Design Excellence Awards 2023 銀賞」(YVS-140)

「アジアデザイン賞2022」最高賞「Grand Award(大賞)」(YVS-140)

「アジアデザイン賞2018 Grand Award with Special Mention」(YVS-100)

「Red Dotデザイン賞プロダクトデザイン2022」最高賞「Best of the Best」に選出 (YVS-120/140)

「iFデザインアワード2022 プロダクトデザイン部門」(YVS-120/140)

「2017年度グッドデザイン賞 グッドデザイン大賞(内閣総理大臣賞)」(YVS-100)



ライブストリーミングUSBマイクロフォン『AG01』

動画・ライブ配信をするユーザーに必要なマイクやオーディオインターフェース、ミキサーの機能をシンプルなスタンドマイク形状の筐体にまとめた、オールインワン型ライブストリーミングUSBマイクロフォン。音量やエフェクトを直感的に操作できる各ツマミを前面に配置し、使いやすさと、親しみやすい外観デザインを両立させました。

「2022年度グッドデザイン賞」



デザインコンセプトモデル

『Stepping Out of the Slate』

『Stepping Out of the Slate』は、スマートフォンアプリと共生する新しい音楽デバイスのあり方を考察してデザインされた、4種類の作品からなるコンセプトモデル群です。近年、音楽体験や音楽アクセサリがさまざまなスマートフォンアプリの形で提供されるようになりましたが、今回のプロトタイプではあえて、アプリを使用する際に物理的な操作を伴うスタイルとしました。ITの利便性を享受しつつ身体的なインタラクション(相互作用)による体験価値を提供する新しい機能美の可能性を追求しています。

「iFデザインアワード2023 プロフェッショナルコンセプト部門」



完全ワイヤレスBluetooth®イヤホン『TW-E7B』

アコースティック技術とエレクトロニクス技術の融合により、卓越したサウンドと優れた装着性を追求した、完全ワイヤレスイヤホンの最上位モデル。スピーカーとマイク、2つの基本機能を大小2つの正円で表現したアイコンックなデザインは、装着時に小さな円のエッジを指先で感じることで指標のような役割を果たし、いつもの角度、ベストな装着ポイントをスムーズに導き出すことができる機能性を兼ね備えています。ありそうでなかった、シンプルでありながら王道をゆくデザインです。

「Red Dotデザイン賞プロダクトデザイン2023」

「iFデザインアワード2023プロダクトデザイン部門」



知的財産

知的財産は、ヤマハの経営資源の重要な要素の一つです。出願権利化、ブランド価値の保護およびグローバルな知的財産管理だけでなく、新価値の創造・共創を通じた社会課題の解決にも取り組むことで、企業価値の向上を図っています。

大須賀 千尋

執行役員 コーポレート本部副本部長(法務、知的財産担当) 兼 法務部長

基本的な考え方

事業活動の中で生まれる発明・考案・意匠・商標などを知的財産権として適切に取得・活用することに加え、技術や市場の動向も踏まえた知財分析を経営層や各部門に提供していくことで、新しい価値の創出をけん引し、企業価値の向上を図ります。

また、音楽著作物などのグローバルライセンスの取得や、他者による模倣行為に対し迅速な対策を行うなど、知財管理にも取り組んでいます。ヤマハグループは、自社の知的財産権が正当に保護・活用され、かつ他者権利を尊重することによって技術革新や文化芸術の創造が促される健全な社会の発展を目指します。

「Make Waves 2.0」を支える知的財産マネジメントのポイント

1. 新価値創造支援と保護

知財マネジメントが目指すのは、先進的な技術と豊かな感性で創造される新たな発明を、知財として適切に保護することだけでなく、事業を横断的に捉えて新たな価値創出を支援することです。知財情報や市場情報を総合的に分析し、その分析結果に基づいた経営への提案や戦略を構築するIPランドスケープという手法を活用し、自社の技術ポートフォリオや、競合他社の現状および将来動向を可視化するなど、将来に向けて必要な知財ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

投資効果の高い重点事業へ知財ポートフォリオを組み換え、最適化するとともに、モノやコトから生み出される顧客体験価値を全事業で有機的に結合し、シナジーを生み出すことで、これまでの事業の延長線上にはない価値も創出しています。

さらに、どの製品にも共通するAIやネットワークなどの重要な技術テーマを特許として保護する一方で、クラフトマンシップや音づくりなど、感性に訴える深い理解・知見を秘匿化して競争力の源泉とするなどの取り組みをしています。

知的財産を活用した顧客体験価値の保護

モノを護る



TransAcoustic™ Piano搭載の電磁誘導センサー

コトを護る



なりきりマイク™ 歌唱音声合成技術の応用

こうした取り組みが認められ、世界的な情報サービス企業であるClarivate社(英国)から、同社が保有する特許データをもとに知財動向を分析し、世界で最も革新的な企業／研究機関100社を選出する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2023」に選出されました(2年連続6回目)。「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター」は、「影響力」「成功率」「グローバル性」「希少性」を組み合わせた指標により選出されます。当社は全ての評価軸で高いレベルの知財活動であると認められ、技術の多様性・進歩性が世界水準にあることを証明しました。

Top 100
Global
Innovator
2023

Clarivate

2. 知的財産基盤の強化

当社の知的財産部は、多様なバックグラウンドを持つ専門人員で構成され、コーポレートスタッフ部門として研究・開発、企画・マーケティングなどグループ内の関連部門との連携を主導することで、強固な知財基盤の形成に取り組んでいます。

知財は、価値の源泉であるだけでなく、他社とのコラボレーションなど協業先との良好な関係を構築するなど、企業競争力の向上・企業収益の拡大にとって重要な資産です。それら重要な知財を戦略的に保護、活用するため、知財部員個々人のスキル強化に加え、業務の標準化を推進するなど、知財業務のレジリエンス向上に取り組んでいます。

3. グローバルな知的財産マネジメント

近年、企業にとって重要度を増している知財リスクの低減にも取り組んでいます。

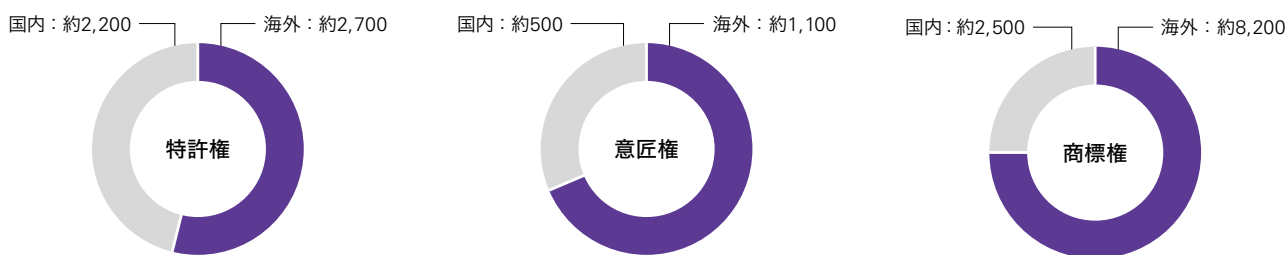
中国市場やECサイトなどで多く見受けられる当社商標の不正使用やデザイン模倣への監視を強化しています。

知的財産権を活用した摘発および行政・司法ルートで積極的な対抗措置を講じることで、ステークホルダーのヤマハブランドへの信頼向上および当社事業の保護に取り組んでいます。

また、自己の権利を適切に保護するという観点と、他者の権利を尊重するという観点の両面から、国内外のグループ企業全体で、音楽著作物のグローバルライセンスの取得体制の強化を図っています。

その他にも、知的財産権に関する教育コンテンツの提供や著作権セミナーを開催するなど当社グループ全体の知財リテラシー強化にも取り組んでいます。

ヤマハグループにおける 特許権、意匠権、商標権保有件数 (2023年3月末現在)
(件)



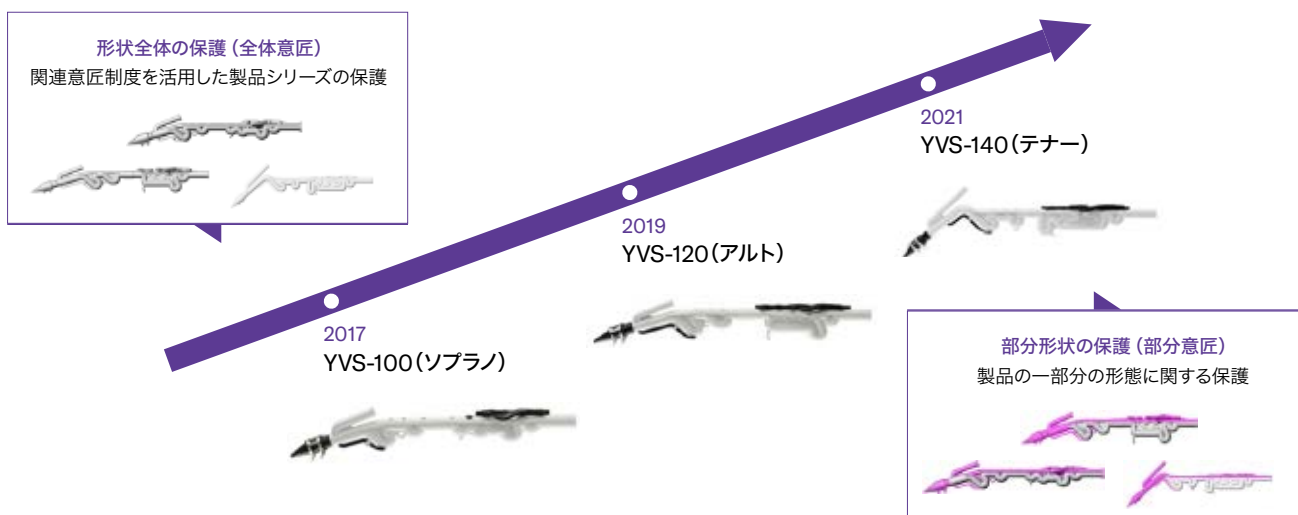
CASE IN POINT 知的財産の戦略的活用

カジュアル管楽器『Venova™』の例

『Venova(ヴェノーヴァ)』は、初心者でも気軽に始められ、かつサクソフォンのような本格的な吹き心地と豊かな表現力を楽しめる、全く新しいタイプのカジュアル管楽器です。

「分岐管と蛇行形状による新しい管楽器の意匠」が「令和5年度全国発明表彰」(主催：公益社団法人発明協会)の第一表彰区分の特別賞「特許庁長官賞」を受賞しました。また、受賞発明の実施などに関して「発明実施功績賞」を受賞しました。

知的財産部では、物品のデザインを全体意匠や部分意匠として保護だけでなく、関連意匠としても出願することで、製品のシリーズ展開をブランドデザインとして広く保護するなど、製品、サービスの効果的な保護に取り組んでいます。





STRATEGY SECTION



IV. 事業別／機能別戦略

事業別戦略	68
楽器事業	68
音響機器事業	72
部品・装置事業	74
機能別戦略	76
研究開発	76
生産	78
営業	80
中国	82

楽器事業



豊富なノウハウの蓄積に裏打ちされたハードおよびソフトの開発力で、お客さまと生涯にわたるつながりを深め、最高位の評価をいただくとともに、ブランド力の強化を図り、持続可能な高収益を実現していきます。

山口 静一

常務執行役 楽器事業本部長 兼 電子楽器事業部長

事業概要

楽器事業は、ヤマハグループの中核事業として長年蓄積した音・音楽に関わるコア技術を数多く持ち、ピアノ、管弦打楽器などのアコースティック楽器から、エレクトロニクス技術を活用した電子楽器に加え、双方の技術を融合したハイブリッド商品などを展開しています。最近では、AIや感性工学・シミュレーション技術を用いて、デジタル・ネットワークの環境や新しい分野にも挑戦しています。多彩な商品ラインアップやグローバルな販売・サービス体制および音楽普及事業により、市場をリードする総合楽器メーカーの地位を獲得しています。

「Make Waves 2.0」の重点戦略

「楽器の本質をより深める」では、先進的な技術と豊かな感性で新たな感動体験を創造するとともに、技能の伝承と深化を進め、モノづくりの機能強化に取り組んでいきます。「新たな成長領域を開拓する」では、中国での売上シェア拡大やインド、東南アジアでの成長を目指します。また、新しいコンセプトの商品を投入し、新たな顧客層を開拓します。「顧客と深く長くつながるサービスを提供する」では、アプリ・サービスを通じて演奏支援・環境づくりを行い、お客さまの音楽ライフに寄り添うサービスを提供していきます。

主要製品ごとの市場とヤマハの概況／ヤマハの強み／主な競合

主要製品	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
ピアノ	<ul style="list-style-type: none"> ピアノの最大市場である中国においては、コロナ禍による混乱からの回復を見込む 成熟市場では、顧客はより高い表現力やライフスタイルに合った機能を求める傾向が進む 	<ul style="list-style-type: none"> アコースティックピアノの本質を追求し、あらゆるレベルのお客さまにお応えする豊富な商品ラインアップ 『ディスクラピア』や『トランスアコースティック』などデジタル技術を応用し、幅広い楽しみ方を提案 	<ul style="list-style-type: none"> スタインウェイ(独・米) パール・リバー(中) カワイ(日)
電子楽器	<ul style="list-style-type: none"> 世界的なインフレを背景に普及価格帯の需要は弱い、中高級電子楽器の需要は底堅い 電子ピアノは巣ごもり需要が落ち着くも、高価格モデルは堅調な販売を継続 ポータブルキーボードは普及価格帯の需要が減速。新興市場のライブパフォーマンス需要は回復基調も、コロナ前の水準には至らず 	<ul style="list-style-type: none"> 品質に裏打ちされたブランド力とシェアの高さ 多様なユーザーニーズに応えられる豊富な商品ラインアップ 欧米だけでなく新興市場のローカル音楽にもマッチする機能やコンテンツを供給できる開発力、生産拠点、販路 	<ul style="list-style-type: none"> カシオ(日) ローランド(日) カワイ(日) コルグ(日)
管弦打楽器	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍の収束で学校や地域での吹奏楽活動が再開され、グローバルで需要回復 米国での教育への財政支援が後押しとなり、北米市場が活況 家庭内でも演奏できる電子ドラムや電子管楽器、電子バイオリンなどの需要伸長 	<ul style="list-style-type: none"> 吹奏楽やオーケストラで使用されるほぼ全ての楽器を製造・販売 初心者からプロ奏者まで、多くのお客さまに演奏していただける幅広いラインアップ 総合楽器メーカーとして電子楽器などのノウハウを活用した商品開発 プロ奏者や音楽教育者との連携により吹奏楽需要を自ら創造するノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> コーン・セルマー(米) ビュッフェ・クランボン(仏) ジュピター(台)
ギター	<ul style="list-style-type: none"> 市場はコロナ禍の巣ごもり需要で伸長したが、その反動で一時的に成長鈍化 米国Cordoba社の買収によりラインアップ拡充し、幅広いギタリストのニーズに対応 	<ul style="list-style-type: none"> アコースティックギターの販売本数全世界No.1* マルチブランド展開による周辺機器を含めたトータルソリューション提案 『トランスアコースティックギター』など、他社に先行する新技術を用いた商品開発 	<ul style="list-style-type: none"> フェンダー(米) ギブソン(米) テイラー(米) マーティン(米)

* 2023年3月現在 ヤマハ調べ



中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

事業ビジョン

より多くのお客さまから最高位の評価を獲得しブランド力を高め、サステナブルな高収益体質を実現する

2025年3月期目標値

売上収益：3,300億円(2022年3月期比19.5%成長) 事業利益：520億円(2022年3月期比39.4%成長)

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティング進化により個人にフィットした価値訴求が向上 デジタル技術・AIの進展による楽器の本質追求に基づく商品開発力向上 新興国での販売網・EC拡大、器楽教育推進による楽器人口拡大 リモート、オンライン技術の進展による新たな楽器の楽しみ方拡大 	<ul style="list-style-type: none"> インフレ加速によるコストアップ、景気悪化 東欧などでの地政学リスク顕在化による景気悪化 電子部品・木材供給の不安定化 異業種メーカーの新規参入や、OEMを活用したECブランド乱立の可能性

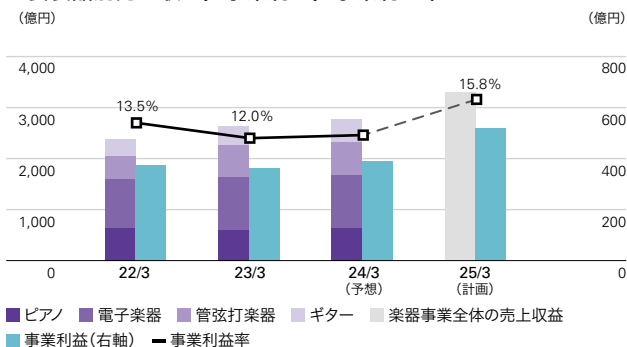
重点戦略

- 1 楽器の本質をより深める
- 2 新たな成長領域を開拓する
- 3 顧客と深く長くつながるサービスを提供する

2023年3月期のレビュー

- ピアノは中国でのCOVID-19による混乱により減収となったものの、アーティストリレーション活動の強化や、さらに機能アップした『サイレントピアノ』『トランスアコースティックピアノ』など製品の高付加価値化が進捗
- 電子楽器はエントリーモデルを中心に需要が鈍化し減収となったものの、中高級価格帯の販売は堅調に推移し、ライブパフォーマンス向けステージキーボードの新シリーズを発売
- 管弦打楽器は北米での大幅な伸長により増収となり、トップアーティスト監修の新商品の発売や、日本での吹奏楽活動活性化に向けてSNSを活用した施策を実施
- ギターは人気アニメとのコラボレーション企画によって顧客層が拡大したエレキギターの好調により増収、ハイエンドアコースティックギター『FG9』出荷開始

主要製品別売上収益／事業利益／事業利益率



2024年3月期の取り組み方針

COVID-19による混乱から復調する市況の変化を捉え、新たな成長により増収増益を目指します。

前期に低迷したエントリーモデルの需要喚起策として、ECやSNSでの価値訴求強化や市場・顧客のニーズに応じてローカライズした商品を投入していきます。また、中高級価格帯の高付加価値商品の販売力強化のため、楽器の本質的価値の伝達強化や有力なアーティストとの関係強化などにより、さらなるブランド価値の向上を進めます。市況回復が見込まれる中国では、情報発信・販促策の強化や新商品の投入によって確実な販売回復を目指します。育成事業と位置付けたギター事業では、前期に買収したCordoba Music Group, LLC(以下、Cordoba社)との連携により、開発力を強化し相互のブランド価値アップを目指します。また、将来ヤマハの顧客となり得る若年層へアプローチする新しいコンセプトの商品を投入していきます。

サステナビリティへの取り組みについては、持続可能性に配慮した木材の利用や環境に配慮した素材への変更など、環境負荷の低い製品・モノづくりへのシフトを促進し、このような活動の価値提案によって新たな顧客層を開拓していきます。また、顧客とより深く長くつながるサービスを提供するため、楽器のメンテナンスサービスの強化や楽器演奏を支援するツールの開発などを強化していきます。

ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア **ピアノ 33%***

売上収益(2023年3月期) **606億円**

事業概要

1世紀以上にわたって積み上げてきた当社グループの核ともいえる事業です。奏者の目指す演奏をともに目指し、ともに叶える、それがヤマハピアノの本質です。あらゆるレベルの、ピアノを弾きたいお客さまの気持ちに、アコースティックとデジタルの技術で応えられる“ヤマハピアノ”を作り出しています。

2025年3月期目標

一人一人の人生に寄り添い、
 最高のピアノ体験を提供し続ける存在になる

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策

トップアーティストにとってスタンダードなピアノとしてのポジション確立	<ul style="list-style-type: none"> ■ トップピアニストやインフルエンサーとの活動深化、若手ピアニストへのアーティストリレーション活動強化 ■ 『CFX』の継続的な改良推進
顧客拡大と高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国での販路拡大と高付加価値需要創造 ■ 顧客／製品のポートフォリオシフト ■ ハイブリッドピアノへの注力と商品認知拡大
環境／人に寄り添い続けるサステナブルなビジネスモデルへの変革	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境負荷の低い製品／モノづくりにシフト ■ 長く使用していただくことによる顧客価値の最大化 ■ 循環型ビジネスの仕組み構築

目標達成に向けた強化のポイント

中期経営計画(以下、中計)初年度は、中国市場でのコロナ禍による市場停滞で販売は苦戦しました。一方、2022年3月に発売したコンサートグランドピアノ『CFX』は多くの専門層に試弾いただき、高評価を得ました。また、遠隔地であっても快適で臨場感のあるリモートレッスンにより、若手を含めたピアニストの学びの機会を創出するなど、アーティストリレーション活動も進捗しました。さらにサステナブルなビジネスモデルへの変革に向けて、サイレント機能の後付けサービスについて一部地域で導入を進めました。

2年目は、市場の回復が見込まれる中国で着実に販売台数を伸ばさせるとともに、新商品『サイレント／トランスアコースティック』ピアノを全ての市場に展開し、時間を気にせず演奏を楽しめる環境を提供します。また、前期順調にスタートした専門家との関係構築をさらに強固にし、ブランドへの信頼獲得と『CFX』の販売をさらに加速していきます。

電子楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア **デジタルピアノ 47%***

売上収益(2023年3月期) **1,030億円**

事業概要

世界シェアの首位であるデジタルピアノ、ポータブルキーボードをはじめ、シンセサイザー、『エレクトーン』など、卓越したデジタル技術をもとに多彩な商品・サービスを提供しています。将来の成長が見込まれる新興市場やさまざまな世代のニーズを取り込み、サステナビリティをはじめとする社会の変化にも対応しながら、常に新しい体験と感動を生み出していきます。

2025年3月期目標

強固な事業基盤確立と現業コンピタンスの強化を推進し、地域・世代を超えた多様な音楽的ニーズに応える

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策

商品カテゴリー別戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ [DP] 中高価格帯商品へのさらなる注力と演奏支援のソリューション提供 ■ [PK] 地域音楽対応で新興市場での成長を実現 ■ [新機軸] 将来顧客層へのアプローチ
事業LTV戦略推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客とつながる：ユーザー登録フローを見直し登録率UP ■ つながり続ける：アプリなどを提供することで楽器を楽しみ続ける顧客を増やす
事業基盤構築と新価値創造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業を止めず・安定的に成長し続けるための仕組みづくり ■ 要素技術のプロセス統合やAI活用による新価値創出

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、景気悪化による欧米市場での需要低下や中国でのCOVID-19の感染拡大の影響を受けましたが、中高価格帯の商品の販売は伸長しました。新興国市場では、ライブパフォーマンス向け商品の需要が徐々に回復し、シンセサイザーの新商品が好評でした。

2年目は、普及価格帯商品はECを活用し、高価格帯商品は店舗での顧客体験を向上させるなど、各商品ごとに最適な販路での価値訴求を強化していきます。また、製品をご購入いただいたお客さまとつながり続けるために、演奏支援サービスやコンテンツ提供を拡充させていただきます。今後に向けて、他社にはまねできない新たな体験価値を創出するために、鍵盤や音源の技術開発を進めていきます。

管弦打楽器事業(ギターを除く)



ヤマハ商品の世界シェア	管楽器 31%*
	ドラム 11%*
売上収益(2023年3月期)	623億円

事業概要

トランペットやサクソフォンなど15種類を超える管楽器、バイオリンなどの弦楽器、アコースティック・電子ドラムやティンパニなどの打楽器を幅広く展開しており、多くのジャンルでヤマハは首位を争うブランドです。世界各国の教育現場で演奏されるほか、トップアーティストの要望に応えるカスタムモデルも手掛けています。

2025年3月期目標

個々のカテゴリーでブランド力を強化し、全ての顧客層から最高位の評価を獲得。世界で唯一無二の管弦打楽器総合ブランドとなる

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策

ブランド力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ハイエンド商品開発と価値伝達の強化 ■アーティストリレーションの強化と新体制の構築
各国重点市場の維持拡大と国内管教育市場の再活性化	<ul style="list-style-type: none"> ■北米スクールバンドや欧州コミュニティーバンドなど、市場特性に応じた営業施策展開と価値伝達力強化 ■吹奏楽活動を活性化させるためのムーブメントづくり
サステナビリティ軸の価値提案	<ul style="list-style-type: none"> ■顧客ともっとつながるための新たな楽器演奏の楽しみ方の提案と演奏・練習支援 ■持続可能性に配慮した木材、未利用木材、バイオマス由来樹脂の利活用による環境配慮

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、コロナ禍からの急激な回復、政府や州による教育への財政支援を起点とする市況活性化を受け、北米での販売が好調でした。また、トップアーティスト監修商品の協業を通じた高価格帯のブランド力強化や、インフルエンサーを活用したSNSでの情報発信による国内吹奏楽活動の活性化に取り組みました。

2年目は、アーティストとの関係構築をさらに進めるとともに、米国で先行開始している管楽器専門店販売網のグローバル展開を通じた価値伝達を強化していきます。また、ヤマハ吹奏楽団の情報発信強化など吹奏楽の魅力を多くの方へ伝えることによる業界の活性化や、環境配慮などのサステナビリティ軸の価値提案にも引き続き取り組みます。

ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア	ギター 10%*
売上収益(2023年3月期)	379億円

事業概要

1966年の国産ギターの製造・販売開始以来、クラフトマンシップと確かな品質が評価され、アコースティックギターからエレキギター・ベース、アンプなどの周辺機器を含めた幅広いラインアップでグローバルに販売を拡大しています。近年では、当社独自の技術を搭載した『トランスアコースティックギター』などの魅力的な新商品の開発やトップアーティストとのリレーションを生かしたR&D、マーケティングを展開しています。

2025年3月期目標

数量成長に加えて高単価商品の販売比率を高め、「質」を伴う事業成長を目指す

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策

ギターの本質的価値を追求し、ギターに深い理解を持つ顧客から理解と共感を獲得	<ul style="list-style-type: none"> ■妥協なきハイエンドモデル開発推進と普及モデルのさらなる品質向上 ■サステナビリティの取り組みを本質価値追求の一環として推進
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	<ul style="list-style-type: none"> ■デジタルの強みを生かしたヤマハならではの新たなギターの楽しみ方を提案
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支援	<ul style="list-style-type: none"> ■『Line 6』/『Ampeg』を含めたトータルソリューション提供 ■ソフトウェア・サービスまでソリューションの幅を拡大
顧客からの信頼獲得を目指すブランディング	<ul style="list-style-type: none"> ■ブランドマーケティングを強化し、認知拡大から信頼獲得へフェーズシフト ■カスタムショップでブランド体験強化

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度はコロナ禍での巣ごもり需要の反動で市場在庫が過多となり、特にアコースティックギター普及価格帯で販売苦戦が続く中、エレキギターの好調に支えられ、前期比成長を実現することができました。また、新商品の市場投入に合わせて積極的にリアルイベントやウェブで開発者自らが語る活動を強化し、ストーリーを通じた価値伝達を進めました。

2年目は、本質的価値を追求したアコースティックギターハイエンドモデル投入を機に販売単価アップを図るとともに、Cordoba社買収により拡充した商品ポートフォリオを活用した成長戦略構築を推進。併せてブランディング活動に一層注力し、顧客との情緒的なつながりを醸成することにより継続して選ばれるブランドになることを目指します。

* 2023年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ

音響機器事業



市場の変化に対応し事業を再構築、成長する新市場へドメインを拡大します。音・音楽のプロの技術で実現した製品を、業務用からコンシューマーまで幅広いお客さまに提供し、音響機器事業を成長させます。

武永 伸一

執行役員 音響事業本部長 兼 プロフェッショナルソリューション事業部長

事業概要

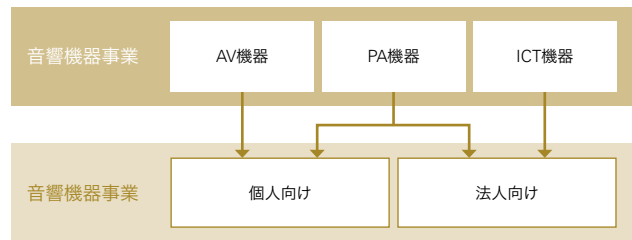
音響機器は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハにとって中核事業の一つです。個人向けには従来のオーディオ機器に加え、制作・配信・ゲーム用音響機器を提供しています。法人向けには業務用音響機器（エンターテインメント向けPA機器）、ビジネスソリューション（会議用設備機器）、ネットワーク機器を提供しています。デジタル技術（信号処理）、アコースティック技術（空間音響制御）、ネットワーク技術の組み合わせでユニークな製品・サービスを提供し、成長する新市場へドメインを拡大していきます。

「Make Waves 2.0」の重点戦略

「ドメイン拡大」については、COVID-19を経て変化した市場環境や需要に合わせて、PA機器、AV機器、ICT機器の製品ラインアップを個人向け、法人向けに最適化・再構築します。個人向けでは、音質にこだわる需要の高まりに、法人向けでは、増加する遠隔+対面の

ハイブリッド需要に、それぞれ応えていきます。「開発効率の向上」では、共通のプラットフォームを開発し、モデル開発投資の効率化を図り、新価値創造や魅力機能の実装にリソースを振り向けていきます。「ブランディングの強化」では、アーティストの想いを余さず伝える“TRUE SOUND”のさらなる浸透に向け、自社ECを通じたダイレクトな価値訴求などで顧客接点の強化、認知向上を目指します。

2024年3月期からのセグメント内訳の変更



市場とヤマハの概況/ヤマハの強み/主な競合

	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
個人向け	<ul style="list-style-type: none"> ■ 巣ごもり需要収束、顧客の消費行動の変化により個人向け音響機器市場は全世界的に低迷 ■ ヘッドホン/イヤホン市場は需要一巡で成長鈍化、大型ブランドの寡占が進行 ■ AVレシーバー市場は巣ごもり反動で流通在庫増、他社からの新商品が相次ぎ競争も激化 ■ スマートテレビの普及でサウンドバー市場は活況、特に中高級価格帯の需要が増加 ■ クリエーターエコノミーの拡大が続く、各社からクリエイター向け新商品が相次ぎ活況 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 表現者の想いまで伝える音響技術 ■ 業務用で培った信頼性・安定性・ブロックオリティの高度な信号処理技術 ■ 音響技術とネットワーク技術の融合 	<ul style="list-style-type: none"> ソノス(米) ポーズ(米) ソニー(日) ロジテック(瑞) サムスン(韓) フォーカスライト(英) プレソナス(米)
法人向け	<ul style="list-style-type: none"> ■ COVID-19の収束により、多くの地域でライブ・エンターテインメント市場が回復基調 ■ 経済活動の正常化による企業のオフィス回帰が進み、会議用設備市場が拡大 ■ 企業のDX化促進と業務効率化を目的としたIT投資拡大に伴い、ネットワーク需要が継続 ■ AV over IP(映像や音声(IP)ネットワーク経由で伝送する技術)の通信技術が、企業・コンサート会場・放送局・小売店などに導入が進む 	<ul style="list-style-type: none"> ■ さまざまな規模・予算のライブ・エンターテインメントに対応可能な幅広い製品ラインアップ ■ 音の入力から出力までトータルで対応できる会議用マイク・スピーカーシステムソリューション ■ 機器の統合管理機能を軸としたネットワーク製品のソリューション提案 ■ 音響製品とネットワーク製品の技術を生かした製品群 	<ul style="list-style-type: none"> ハーマン(米) ポリー(米) シュア(米) ゼンハイザー(独) ロジテック(瑞) シスコ(米)



中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

事業ビジョン

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

2025年3月期目標値

売上収益：1,280億円(2022年3月期比32.1%成長) 事業利益：130億円(2022年3月期比767%成長)

機会とリスク

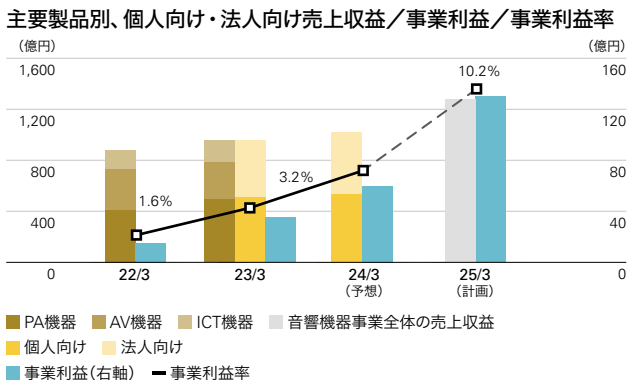
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ禍による遠隔体験により、コミュニケーションにおける音の重要性への理解が広がる ■ 音・映像・ゲームコンテンツの高音質化・立体オーディオ化から、新しい音響機器の需要が生まれる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国際情勢の不安定化と景気後退が法人投資に波及する可能性 ■ 半導体など部品調達難の継続 ■ 社会情勢の変化により個人の消費マインドの冷え込みが長期化する可能性

重点戦略

- 1 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
- 2 開発効率の向上：新たな価値提供を可能にする、音・クラウド・ネットワーク開発のプラットフォームを整備
- 3 “TRUE SOUND”のブランディングを強化し、ヤマハ音響全体の認知を向上

2023年3月期のレビュー

- ホームオーディオは部品調達難による製品供給不足およびエントリーモデルの販売低迷により苦戦
- 高音質・独自価値を追求したフラッグシップヘッドホンの新製品を投入、世界各地で高評価を獲得
- クリエーター向け新商品の投入を継続
- 半導体調達難の一部改善により、法人向けで商品供給が回復
- エンターテインメント市場の需要回復に伴ってPAミキサー・スピーカーの販売が好調
- 遠隔会議システムは、コロナ収束によるオフィス回帰が追い風となり海外販売が伸長
- ルーター新製品などネットワーク関連の販売が好調に推移



2024年3月期の取り組み方針

音響機器事業は、事業基盤の再構築を進めると同時に、強みを生かした成長分野へのシフトを加速し、増収増益を目指します。「ドメイン拡大」では、市場に合わせて再編した組織体制で取り組みを進めていきます。個人向け市場では、成長分野であるコンテンツ配信関連商品の開発を加速。長年培った業務用ミキサーのノウハウなどを積極的に取り入れて新たな価値を提案していきます。企業・文教市場では、遠隔会議向け商品の販路開拓を強化するとともに、コミュニティーや認定試験を通してつながりを深め、ヤマハ商品の提案者の拡大を目指します。「開発効率の向上」では、新たに開発中の共通プラットフォームを新商品に順次適用し、技術資産の流用性を高めるとともに開発工数の削減を狙います。「ブランディングの強化」では、本社と販売会社で協同して構築を進めている自社ECサイトを通じ、お客さま一人一人と直接つながる機会を増やすことで、ヤマハブランドの認知拡大を進めます。

部品・装置事業



音をコアとしたトータルソリューションにより、変革が進む自動車や産業機器の市場で顧客拡大を進めていきます。

鳥羽 伸和

執行役員 IMC事業本部長 兼 電子デバイス事業部長

事業概要

電子楽器用音源LSIの開発からスタートした電子部品事業は、半導体商品だけでなく、アンプモジュールやスピーカーによる“クルマの音”の総合ソリューションを開発しています。エレクトロニクス化の進む自動車では居住性向上のニーズが高く、圧倒的な没入感を得られる立体音響機能、ドライバーを音で支援する安心・安全機能などを組み合わせ、その車種に最適な音響空間をカスタマイズします。

また、木材加工・塗装技術から生まれた高級車向け内装部品事業は、環境に配慮した素材をベースにデザイン性に優れた商品を開発し、顧客のデザインコンセプトを満たすソリューションを提案しています。

FA機器事業は、楽器製造で培った生産技術を産業機器に応用したもので、電子回路基板をはじめとしたさまざまな製品の検査ニーズに応える装置商品を展開しています。これらの事業により、楽器・音響機器に次ぐ、第3の柱の確立を目指します。

「Make Waves 2.0」の重点戦略

電子部品は、音響・音声に関する技術を活用し、車載オーディオや高音質通話モジュール商品の採用拡大を目指します。車載オーディオは、新たな顧客価値の開発を進めるほか、中国と日本におけるブランドの市場露出拡大に合わせて、実績と機能を訴求し販売促進を強化します。高音質通話モジュールは、高品質の緊急通話機能が中国で搭載義務化されるタイミングに合わせ、性能と開発工数低減を訴求します。

自動車用内装部品は、環境負荷を低減する新たな製法の開発に加え、素材調達体制を強化し、多彩な意匠提案を加速します。

FA機器は、高度な検査要求に対応することで基板用検査装置の高いシェアを堅持しつつ、超音波などのセンシング技術を強化し、顧客拡大と新市場開拓で事業成長を目指します。

主要製品ごとの市場とヤマハの概況／ヤマハの強み

主要製品	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み
電子部品	<ul style="list-style-type: none"> ■ クルマの新たな価値として車室内の快適性が重視される中で、サウンドデザインへの注目が高まる ■ 中国における緊急通報システム搭載義務化が進展、高い通話音質への要求が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 音に関わるコア技術と音づくりのノウハウを結集した製品提案力
自動車用内装部品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境に配慮したサステナブルな素材・工法への関心の高まり ■ 車室内のデザイン性訴求と、エレクトロニクス化による表示・操作方法の変化を背景に、内装デザインが多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 楽器製造で培われた木材加工・塗装・加飾技術と高いデザイン意匠提案力
FA機器	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通信高速化・軽薄微細化が進み、電子回路基板の検査要求は高精度・高機能化へシフト ■ EV車の急速な普及により、リチウムイオン電池の検査装置需要が拡大 ■ 食品・医療の生産ライン自動化が進み、包装品質や安全性への要求が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高速・高精度のファクトリーオートメーションを実現する先端テクノロジーと高い品質・信頼性



中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

事業ビジョン

車室内のトータルソリューションへ主力領域シフト

「音」をコアとして商材・サポート基盤を拡充し、第3の柱確立に向け、成長加速

2025年3月期目標値

売上収益：420億円(2022年3月期比19.6%成長) 事業利益：50億円(2022年3月期比19%成長)

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 自動車のエレクトロニクス化加速 車室内の居住性向上ニーズの高まり 安心・安全ニーズの高まりによる新たな検査装置需要の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ブランドオーディオ搭載ニーズが拡大する中国市場における競争の攻勢 国際政治情勢の変化に伴う規制の発生

重点戦略

- 1 電子部品(車載音響) “クルマの音”の総合ソリューションを提供し、成長加速
- 2 自動車用内装部品 CASE時代の車室空間演出と持続可能な収益構造の確立
- 3 FA機器(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

2023年3月期のレビュー

電子部品

- 車載オーディオは中国顧客で横展開が進捗、日本で新規採用獲得
- 高音質通話モジュールは日本と中国で新規採用獲得

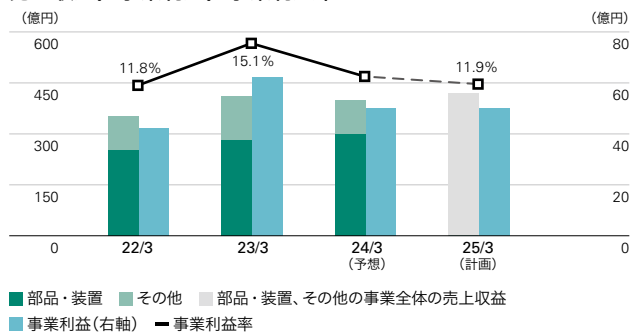
自動車用内装部品

- 環境負荷を低減する新製法・工法の検証が進捗
- 自然由来素材を用いたサステナブル意匠提案を開始

FA機器

- 食品包装分野向け超音波検査機の新商品開発が進捗
- リチウムイオン電池用検査機の販売が伸長

売上収益／事業利益／事業利益率



2024年3月期の取り組み方針

電子部品は、技術訴求とパートナー活用で車載オーディオと高音質通話モジュールのさらなる採用拡大を目指します。車載オーディオは、重低音を実現する独自構造のスピーカーユニットや、楽曲の特徴やユーザーの好みに最適化した音を届けるAIアルゴリズムの提案により付加価値を高めていきます。高音質通話モジュールは中国における搭載義務化法規制の施行に合わせた採用獲得活動に向け、現地エンジニアを増強し、音づくりの提案・サポートと品質対応を強化します。

自動車用内装部品は、製法の開発および量産準備を推進し、サステナブルな意匠・商材開発により顧客基盤の拡大を目指します。また、工場の環境負荷低減を進めるとともに、スマート化によりリードタイム短縮と工程品質のさらなる安定化を実現します。

FA機器は、顧客サポート強化と付加機能の提供により、フレキシブル基板検査機や電池用リークテスターの拡販を進めるとともに、信号処理技術やセンシング技術を活用した次世代商品の開発に注力します。また、食品包装分野向けに超音波検査機の新商品を市場投入し、採用獲得を目指します。



研究開発

ヤマハのコアコンピタンスである“技術×感性”にさらに磨きをかけ、独自の多様な体験価値を生み出す製品・サービスの開発を通じて、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」に貢献します。

ヤマハの研究開発の強み

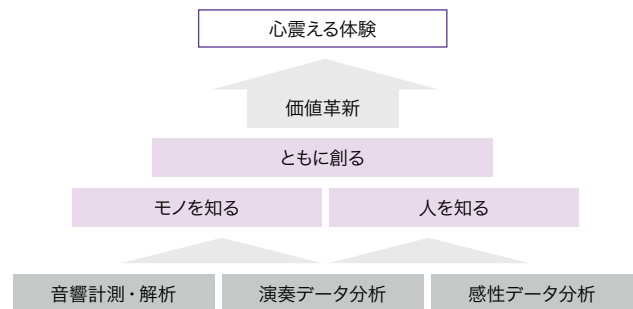
長い歴史の中で世代を超えて受け継がれてきたクラフトマンシップや音づくりへの感性。これらをベースにした「よい音」「よい音響空間」をめぐる感性に関する深い理解と知見は、他社にない強みであり、ヤマハが提供する製品やサービスの差別化要因となっています。この理解と知見をより効果的に活用するために、感性評価技術により深化・整理、これをベースに、アコースティック技術やデジタル・エレクトロニクス技術など、さまざまな技術を組み合わせることで、他社にはまねのできないユニークな製品やサービスを提供しています。このような長年の音の感性に関する組織的な理解・知見と感性評価技術による蓄積は、グローバル市場における競争優位性の源泉の一つと考えています。

「Make Waves 2.0」における取り組み概要

「技術×感性」で心震える体験価値を提供するために、業界No. 1の技術を磨き、顧客視点のソリューションを提供することで、価値革新を推し進めています。

当社の製品は、お客さまの感性と触れ合ったときに初めて価値が生まれると考えています。科学的設計手法の強化や顧客価値の見える化により、製品・サービスの価値を高めるとともに、AIなどのお客さまに寄り添う技術を活用し、音・音楽の体験価値を革新していきます。その実現のために、音を解析・計測する設備や、

演奏データ・感性データの分析環境を整え、これらを使いこなす人材を積極的に採用・育成していきます。

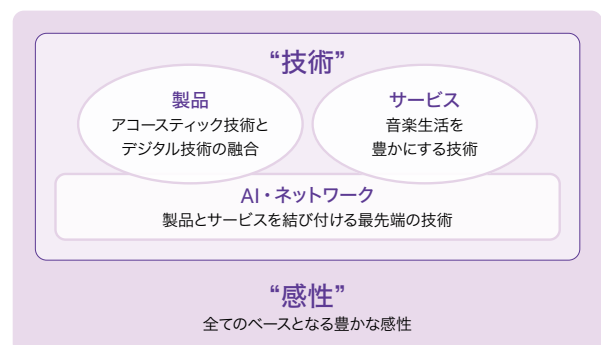


2023年3月期のレビュー

「“技術×感性”で心震える体験価値を提供する」という目標に向けて、中期経営計画(以下、中計)で掲げた各重点テーマで着実な進捗がありました。シミュレーション・計測分野では、技術が着実に進化し、楽器や音響機器の設計での活用が進みました。AI・信号処理領域では、当社が提供しているアプリ『Rec'n'Share™』に最新の音源分離技術が搭載され、ユーザーの体験価値向上に貢献しました。また、ヤマハ銀座店で開催された「楽器の木」展で「アップサイクリングギター」を展示し、お客さまに響く楽器の新しい価値を検証しました。

“技術×感性”とは？

「よい音」「よい音響空間」とはどういうものなのか、といった感性に関わる価値は単純な定量的なデータだけで分析できるものではありません。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が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して、アコースティック・デジタル技術、データ解析・クラウド技術、AI・ネットワーク技術など、さまざまな技術を組み合わせることで、他社にはまねのできないユニークな製品・サービスを提供し、新たな体験価値を創出していきます。



中期経営計画「Make Waves 2.0」の戦略

“技術×感性”で心震える体験価値を提供する ～いつでも・どこでも・誰でも音・音楽を楽しめる世界～

- ・科学的設計手法：高度なシミュレーション・計測・信号処理技術を駆使し、多様な期待に応える製品を開発する
- ・顧客価値の見える化：音・音楽に対する人々の感性を知り、多様な価値観に沿った体験を提案する
- ・人に寄り添うAI技術：ともに音楽を作り・奏でるAI技術で、製品・サービスの利用体験を革新する
- ・サステナブルな素材価値：素材技術の拡充により、レジリエンスの獲得と新たな価値の創造を両立する

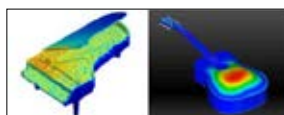
2024年3月期の取り組み方針

現中計において戦略的に取り組む次の4つの領域について、さらなる開発を進めていきます。

- ・「科学的設計手法」では、モノを対象としたシミュレーション・計測技術に加え、ヒトにも着目した演奏動作解析技術の開発を推進します。
- ・「顧客価値の見える化」では、多様な音楽文化への理解を深め、顧客価値の見える化をさらに進めていきます。
- ・「人に寄り添うAI技術」では、音響機器など、楽器以外の領域へも技術の活用を進めていきます。
- ・「サステナブルな素材価値」では、素材物性と音質特性の関係定量化を進め、提供価値の幅の拡大を目指します。

研究テーマ 設計・開発手法の革新・確立

研究開発をより高度かつ効率的に進めるために、設計の科学化、体系化を推進します。計測、解析、シミュレーション、感性評価



音響解析のイメージ

といった要素を全社で論理的に体系化、標準化し、設計手法の革新・確立を進めます。また、AIを活用した解析・シミュレーションにより、開発スピードの飛躍的向上を図ります。

研究テーマ スピーカー関連の要素技術群

当社は、スピーカーの材料、ユニットからシステムまでの設計・製造に関連するさまざまな技術を保有しており、製品の差別化を生み出しています。最新のフロアスタンディングスピーカー『NS-2000A』に採用した新開発の振動板『HARMONIOUS DIAPHRAGM™(ハーモニアスタジアフラム)』や、低歪みを実現するために新たに設計した磁気回路などの要素技術を活用し、Hi-Fiオーディオのみならず、最新の車載オーディオなど幅広い商品分野で、アーティストの想いを余すところなく届ける音を追求しています。



研究テーマ 信号処理・情報処理、音源分離

当社は、長年にわたり信号処理・情報処理の技術開発を行ってききましたが、このたび、その成果の一つである音源分離技術が当社が提供するアプリ『Rec'n'Share™』に搭載されました。この技術は、市販の音源から、さまざまな音源を用いて学習させた深層学習技術により特定の楽器音を分離する技術で、先端的なアーキテクチャを採用した手法となります。

AIに関する取り組み

AI(人工知能)が人間による音楽創造の可能性を広げる新たなパートナーとなるべく、さまざまな研究の取り組みを進めています。

1. だれでもピアノ®

人間が演奏している様子をAIがリアルタイムに解析し、それに合わせた演奏を生成する技術とヤマハの自動演奏ピアノ



『ディスクラピア』を組み合わせ、『だれでもピアノ』を開発しました。一本指でピアノを弾くと、AIが人間の演奏を解析し、それに合わせて残りのパートを自動で演奏してくれるため、まるで熟練したピアニストのように華麗な曲を奏でることができます。今後も実証実験を重ね、ピアノを演奏する喜びを軸としたインクルーシブな社会を実現する一助となるべく、研究開発を進めていきます。

2. なりきりマイク™

歌声の分析・合成とAIに関係する最新技術を駆使し、人の歌声を別人の歌声にリアルタイム変換する新技術『TransVox™(トランスヴォックス)』を研究開発しています。



『TransVox』は、歌声の特徴や音の高低に応じた音色の変化など、歌い方の癖をAIに学習させることで、年代や性別を問わずどんな人の声でも特定の人の歌声に変換することができます。この技術を用いて、今まで音楽に触れてこなかった方、音楽を苦手な方にも「音楽の楽しさ」を知って、興味を持っていただく機会を提供していきます。



生産

ヤマハの強みである「クラフトマンシップ」と先進の「テクノロジー」の追求とともに、グローバル最適な生産サービス基盤の構築を進め、事業環境にかかわらずQCDSE (Quality, Cost, Delivery, Safety, Environment) を継続的に改善し、業界トップの生産力に加えてレジリエンスを実現します。

後藤 敏昭

執行役員 楽器・音響生産本部長 兼 製造プロセス統括部長

ヤマハの生産の強み

クラフトマンシップとテクノロジー

ヤマハは、長年にわたって楽器の生産を手掛ける中で、より良い楽器を仕上げる技術「クラフトマンシップ」を磨き上げてきました。人間が目や手を使って製品を仕上げる技術であるクラフトマンシップは、他社と差別化が図れる大きな要素となっています。このクラフトマンシップと、当社が独自に研究を進めている感性評価技術と結び付けることも、さらなる差別化につながると考えています。

一方で、生産を工程ごとに科学的に研究し、最先端の技術を活用することで、業界トップレベルのテクノロジーも蓄積してきました。このクラフトマンシップとテクノロジーの双方を高いレベルで保有し、融合させていることが、当社の生産における大きな特長であり、競争優位性の源泉となっています。

グローバル生産体制

1969年、初めての海外生産拠点を台湾に設立するなど、当社は早くから海外に生産拠点を整備してきました。現在は日本国内3拠点のほか、中国、インドネシア、マレーシア、インドに主な生産拠点を構えています。特にインド工場は、中国に続く成長市場に最適化した企画・調達・生産・物流により、コスト競争力のある商品を提供する製販一体の複合工場として、工場一体型の営業倉庫を活用し現地販売の拡大に対応しています。各拠点においては、災害発生などに対するレジリエンスの強化をはじめとしたリスクマネジメントを徹底し、同一製品群を複数拠点で製造することや、グループ拠点間での部品供給を減らし、単一拠点で製造を完結する一貫生産の体制づくりを進め、製造レジリエンスの強化を図っています。

ヤマハの技能伝承

当社は長年にわたる楽器づくりの中で、より良い楽器を仕上げる技術を磨き上げてきました。当社のモノづくりに欠かせない高い技能

を今後も余すことなく後世に受け継いで伝えていくための取り組みを進めています。当社は人の目と耳と手で製品を仕上げることで、機械だけでは実現できない美しさや豊かさを製品に授けています。こうしたクラフトマンシップを守り、大切な技能を未来へつなげる取り組みに注力していきます。



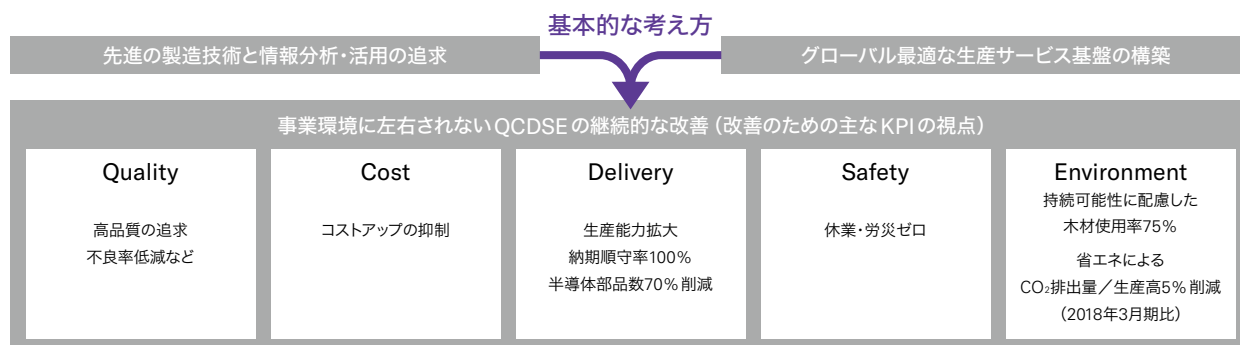
2023年3月期のレビュー

2023年3月期は半導体を中心とする部品の調達難の影響や、市況低迷により減産を強いられました。一方では中期経営計画で掲げた重点テーマの取り組みを着実に進めることができました。生産管理のデジタルツインの実現に向けては製造情報の基盤を整備し、製造拠点への導入に着手しているほか、ピアノの部品加工など、一部の工程では自動化によって生産性が向上しました。また、多くの製造拠点では太陽光発電設備の設置を進め、再生可能エネルギー利用促進による気候変動への対応も進めています。

2024年3月期の取り組み方針

中期経営計画2年目は、部品調達難の経験を踏まえ、半導体調達組織やサプライヤーリレーションシップマネジメントの強化を進めます。製造面では国内生産拠点の強化を行い、高付加価値製品の安定生産、技能伝承の環境づくりに力を入れます。製造DXの推進においては、国内外の拠点で製造情報基盤の整備を進め、IoTの活用やデジタルツインの実現などでQCDSEレベルの向上を目指します。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略



中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

重点テーマ	具体的な施策
製造エンジニアリング (モノづくりのハードウェア) 製造工程を革新する技術開発、 競争力のある製造プロセスを構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産能力拡大と環境変化に対するレジリエンス向上 ■ 生産技術力・品質の向上と働きがいのある工場づくり
生産情報マネジメント (モノづくりのソフトウェア) 生産管理におけるデジタルトランス フォーメーション(DX)を実現	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産管理のDXによるコストダウンと品質の向上
生産グローバルサービス (モノづくりのインフラ) 生産体制（組織・人員）の強化、 調達体制の整備による、安定調達、コスト低減	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達のレジリエンス向上とサステナビリティの実現 ■ エリア化と人材活力最大化

森林資源(木材調達)のサステナビリティ

当社グループは事業活動において多種多様な木材を使用していることを踏まえ、50年先、100年先を見据えて、貴重な木材資源を維持し、持続的に活用するための施策に積極的に取り組んでいます。持続可能性に配慮した木材使用率75%を目標に掲げるとともに、「おとの森」活動として楽器材料となる希少樹種の育成・保全活動を進めます。さらには、サプライチェーンが経済的にも持続可能になるよう、雇用創出やインフラ整備といった現地コミュニティの発展にも貢献していきます。

TOPICS ー半導体調達に向けての新たな取り組みー

当社は、コロナ禍とその後の半導体調達難の経験を踏まえ、調達のレジリエンスを向上させる目的で海外に半導体調達の専門組織の設立を進めています。日々移り変わる時勢の中で安定的に必要な部品を確保するためには、状況に合わせて調達業務・調達組織のあり方を変化させていく必要があります。半導体調達の専門組織を設立し、サプライヤーリレーションシップマネジメントを強化することによって、半導体サプライヤーとの長期的な関係構築を目指します。



営業

音・音楽を中心とした事業領域において、お客さまとの接点を拡大、最適化し、市場動向と顧客ニーズを的確に把握しながら、提供する商品・サービスの価値を最大限に訴求することで、売上の拡大を目指します。

押木 正人

執行役 楽器・音響営業本部長

ヤマハの営業の強み

グローバルかつ地域に根差した営業活動

ヤマハは30以上の国・地域に営業関連拠点を置き、グローバルに事業を展開しています。主要市場では、販売子会社を通じて直接販売網を構築し、新興国では代理店を通じてお客さまにアプローチしています。販売網は、専門店・チェーンストア・量販店・直営店など地域特性に合わせて多岐にわたり、これらの販売網を通じ音楽文化や顧客ニーズを捉え、それぞれの地域特性に応じた営業戦略を推進していることが当社の強みの一つです。

付加価値訴求と価格適正化

各地域の販売会社において訴求力の高い広告制作を進めるとともに、グローバルに共有し、グループ全体の価値訴求力を高めることで、オンライン・オフラインの両面から、お客さま一人一人への最適な価値訴求を行っています。また、市場の環境・競合関係・商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した当社からの販売価格適正化を進めています。既存商品の価格改定に加え、新商品投入時には新たなサービスを付加しながら価値を高め、適切な価格付けを行います。

アーティストリレーション・サービス拠点

より魅力的な商品・サービスの開発を行うため、世界中にアーティストリレーション・サービス拠点を展開・拡充しています。世界のトップアーティスト・音楽専門教育機関との幅広いネットワークは、当社の大きな強みです。

グローバルな音楽普及活動

音楽普及への取り組みを国内外で展開しています。1954年のオルガン教室開講以後、世界40以上の国・地域に広がっている音楽教室事業に加え、2015年から新興国を中心に器楽教育の普及・楽器演奏人口の拡大に取り組む「スクールプロジェクト」も7カ国にまで広がっており、中長期的な需要創造につながっています。

音楽普及活動の状況 (2023年3月現在)

音楽教室	会場数(教室)	生徒数*(人)
国内(子ども・大人合計)	2,300	320,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,250	161,000

*1. 2023年3月期にレッスンを受講できた人数

スクールプロジェクト*2展開国	延べ体験生徒数(人)	2025年3月末目標(人)
7カ国	2,025,000	2,300,000

*2. 公教育の中で楽器演奏の機会を提供し、器楽教育の普及・楽器演奏人口の拡大を目指す活動

2023年3月期のレビュー

世界的な物価上昇による需要・購買行動の変化や、COVID-19による影響を大きく受けた中国市場での苦戦などの影響を受け、売上目標は達成できなかったものの、重点テーマに関連した施策は、着実に推し進め成果を出すことができました。

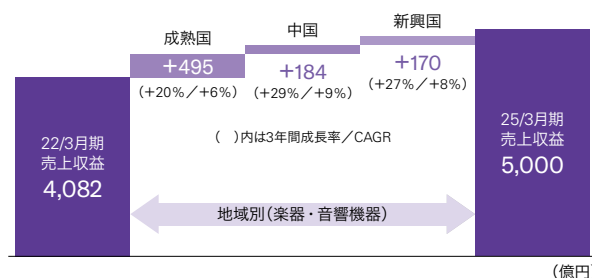
「顧客の拡大」では、インドでの販売網や自社EC拡充、ASEANでの音楽教室の拡大など、中間所得層へのアプローチ強化が進みました。「価値伝達強化」では、商品の「見る、触る、試す」を通じたリアルな購買体験を提供すべく、体験型店舗の拡大に加え、高品質な価値伝達ができる拠点を増強しました。「LTV施策の強化」では、全世界で整備が進む顧客情報基盤(Yamaha Music ID)を活用し、お客さま一人一人に最適な製品・サービスの提供やサービス設計、地域特性に応じた会員サービスの提供が順次進んでいます。「事業基盤・プロセスの革新」では、販社での新ERP導入が計画通りに進捗し、販売業務プロセスの効率化が進んでいます。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

お客さまと直接(広く、深く、長く)つながることで
数量増と単価増による収益拡大を実現

2025年3月期目標値

売上収益：5,000億円 売上成長率：20%(3年間)



中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

重点テーマ	具体的な施策
顧客の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 販売網の最適化 顧客への提案力強化と販売手法の拡充 音楽普及による需要創造
商品価値・ブランド価値の伝達強化	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティングの強化 体験を通じた価値伝達強化
LTV施策の強化	<ul style="list-style-type: none"> 地域特性に応じた会員サービスの拡充
事業基盤・プロセスの革新	<ul style="list-style-type: none"> 販社業務プロセスのグローバル標準化、自動化による効率性向上

2024年3月期の取り組み方針

基本方針としては中期経営計画初年度に引き続き、重点テーマの諸施策、販路拡充・価値訴求強化を推し進め、お客さまと広く、深く、長くつながることで、収益拡大を目指します。前期に苦戦した中国・欧州の市場回復などが見込まれることから、全地域での成長を実現していきます。

販路拡充・価値訴求強化に向け、2023年4月に営業本部内にダイレクトマーケティング部門を新設しました。オンライン・オフラ

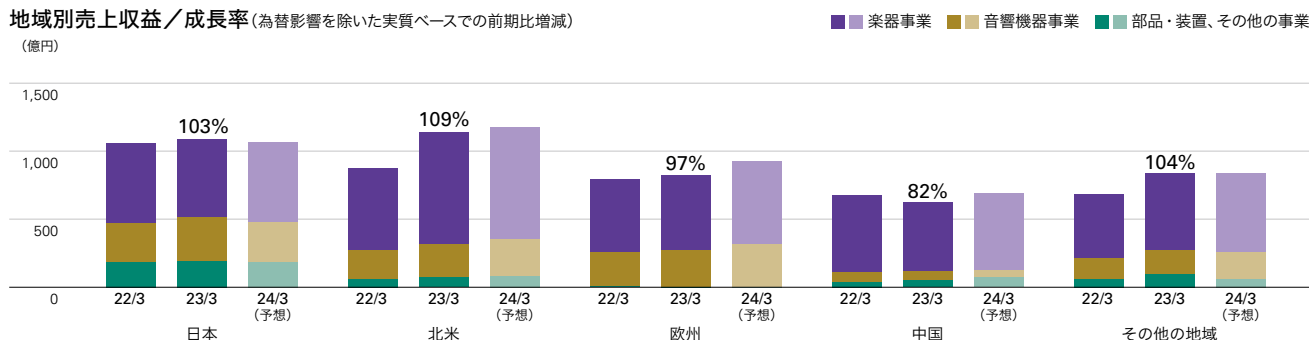
インでの顧客接点を創出してきたダイレクトマーケティングの運営体制を強化し、本部主導で各国のさらなる収益拡大に取り組みます。具体的には、商品別・市場別の販売戦略立案、メーカー直販の仕組み拡大支援や、デジタルマーケティングによる新規顧客へのアプローチや価値訴求、顧客情報を活用した既存顧客へのコミュニケーション強化を進めていきます。

TOPICS —フィリピンにおける販売現地法人の設立—

高い経済成長率や若年層・中間所得層が多いこと、音楽に親しむ国民性などにより、楽器・音響機器ともに大きな市場性・成長性が見込めることから、2023年、フィリピン共和国に販売現地法人を設立しました。ヤマハとして海外現地法人を設立するのは、2013年のベトナム販売現地法人以来10年ぶりとなります。

従来は現地の輸入代理店に販売を委託していましたが、今後は販売現地法人が主体的に事業を推進することによって売上成長を加速していきます。既存販売網を生かしながら、そこに終始しない質・量を両立した販売網を構築し、マーケティング、ブランディング活動を強化・展開していきます。ピアノやデジタルピアノなど高付加価値商品については、特に都市部におけるディーラーでの体験型展示、商品説明力の強化を行い、ポータブルキーボードやギターの普及価格帯については、ECも含め広く全国に販売網を広げていくことで販売を伸ばしていきます。

地域別売上収益/成長率(為替影響を除いた実質ベースでの前期比増減)
(億円)



中国

ヤマハグループは中国を生産拠点としてのみならず重要な消費市場と位置付け、他社に先駆けて販売網の構築などを進めることで継続的な成長を果たしてきました。足元ではCOVID-19による混乱もありましたが、引き続き商品・販売・ブランド・需要創造が一体となった統合的な戦略を遂行することにより、さらなる成長を目指します。

山浦 敦

執行役 楽器・音響営業本部副本部長 兼 ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司 総経理

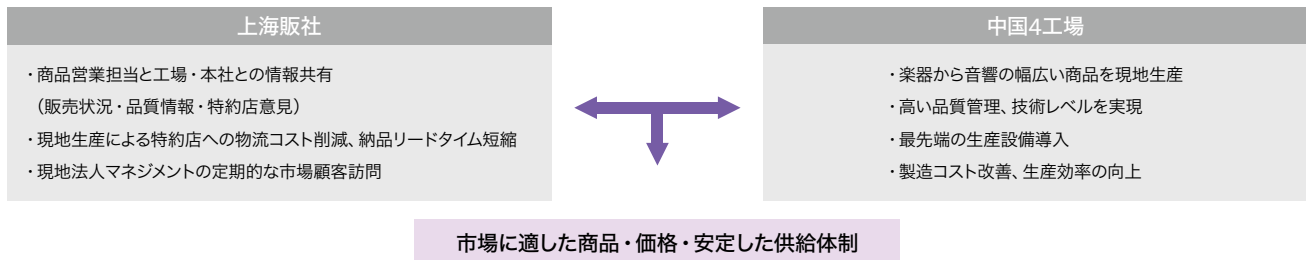


中国におけるヤマハの優位性 ～製販一体

販売拠点と製造拠点を併せ持っていることが中国市場における当社の特徴であり、強みでもあります。販売状況や商品に対するフィードバック、お客さまやディーラーからの要望などが本社、販社、工場間で共有されることにより、現場の意見を商品開発や生産プロセスに生かすことができています。また、現地で生産することによって、ディーラーへの物流コスト削減や納品リードタイムの短縮を実現しています。

中国の4つの工場では、楽器から音響機器まで幅広い製品を生産しています。最先端の生産設備を導入し、高い製品品質を維持しながら、製造コストの改善や生産効率の向上にも取り組んでいます。これらにより、市場に適した商品を適切な価格で投入し安定的に供給する体制を実現しています。今後も中国市場における独自のニーズに合致した商品の積極的な開発・投入を現地の生産拠点と一体になって進めていきます。

製販一体体制の戦略推進



顧客の拡大

2024年3月期はポストコロナの市場変化に対応するため、事業基盤の再構築を進めます。コロナ期間中は電子楽器やギターなどにおいてオンライン販売が伸長しました。また、SNSの生配信を通じて顧客と直接交流するライブコマースという新たな接客手法も定着し、オンラインでの購入体験も進化を遂げています。今後はお客さまとの接点としてますます重要になるオンライン販売を強化しながら、その集客力を利用してオフライン店舗への顧客流入を図ります。一方、オフライン側では価値伝達力強化により高付加価値モデルの販売拡大を目指すなど、オンラインとオフラインを相互に活用し顧客拡大を進めていきます。

中国での売上が全世界売上のおよそ半分を占めるピアノ市場は、これまで教育需要とともに拡大してきました。今後は地方都市における顧客接点をさらに拡大し販路開拓を進めます。ピアノは店舗販

売が中心ですが、2023年3月期より中国最大のECプラットフォームである「Tmall」の自社旗艦店でも販売を開始し、顧客との接点を強化、今後も各地のディーラーと連携しながら販売拡大を狙います。

電子楽器では、普及価格帯商品や趣味層向け商品はオンライン販路を活用し、中高級品は店舗にて価値訴求を行っていきます。また顧客接点拡大のために、サロン活動、大人向けの趣味演奏・弾き語り体験、ピアノ教師向けのプログラムの展開などを継続的に実施するとともに、ブランド訴求のために商品の専売エリアの改装も順次進めていきます。

ギターは若年演奏人口の増加に伴い市場が拡大していますが、入門モデルから中高級モデルに販売の軸足を移しつつ、新規販売網開拓とブランド認知向上の取り組みを進め、さらなる成長を目指していきます。これまではアコースティックギターが中心でしたが、

中国現地法人の概要

販売・マーケティング拠点など

- ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司：上海
中国本土における楽器・音響機器・ゴルフ用品の販売
- ヤマハ楽器技術培訓(上海)有限公司：上海
中国本土における音楽教室の運営
- ヤマハ貿易(上海)有限公司：上海
香港地区向け楽器・音響機器の仲介貿易販売
- 深圳ヤマハ楽器音響貿易有限公司：深圳
部品調達・購買

生産拠点など

- 杭州ヤマハ楽器有限公司：杭州
ピアノ・ギター製造
- 蕭山ヤマハ楽器有限公司：蕭山
管弦打楽器製造
- 天津ヤマハ電子楽器有限公司：天津
電子楽器製造
- ヤマハ電子(蘇州)有限公司：蘇州
音響機器・電子楽器製造

沿革

1985年	北京駐在員事務所設立
1989年	天津ヤマハ設立
1995年	広州ヤマハ・珠江鋼琴有限責任公司設立 (ピアノ合弁工場)※2007年撤退
1997年	蕭山ヤマハ設立(独資)
2002年	ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司設立
2003年	蘇州ヤマハ設立(独資) 杭州ヤマハ設立(独資)
2005年	ヤマハ音楽教室運営開始

2023年よりグループ傘下の『Line 6』『Ampeg』ブランド商品の取り扱いを開始、これらも活用しながら今後はエレキギターを次なる販売成長の柱として育成していきます。

商品価値・ブランド価値の伝達強化

これまで楽器販売やさまざまな音楽普及活動を通じ、中国のお客さまに音楽の楽しさを提供し、ヤマハブランドを訴求してきました。今後はさらに若者世代への認知拡大も図りながら、楽器音響機器ビジネス領域でのさらなるブランド向上を目指します。

アーティストや講師を招いた体験イベントを継続的に実施し、実店舗での体験を通じた楽器・音楽の楽しみ方を提案する一方で、SNSなどを活用したオンライン発信においてもコンテンツを強化し、お客さまとの接点をさらに広げていきます。2022年からは口コミ発信が多いため商品の購入を検討する際によく活用されているSNS「RED(小紅書)*」でも当社公式アカウントの運営を開始しました。若年層、特に音楽経験のない人々をターゲットとして、「音楽があることで生活がより豊かなものになる」ことを自社およびインフルエンサーを通じて発信し、潜在顧客を増やしていきます。

音響機器製品でも、対面でお客さまの視聴機会を増やす展示会・試聴会などの取り組みやディーラートレーニング、ライブコマースやショートムービーを通じた価値訴求を強化することで、引き続き音の専門ブランドとしてのヤマハオーディオを訴求していきます。

* 中国版インスタグラムと呼ばれるSNS

LTV施策の強化

「お客さまが満足する瞬間をつくる」をテーマに商品の価値訴求と伝達を進めています。そのために重要な要素の一つが店舗スタッフの育成です。電子ピアノ『クラビノーバ』アドバイザーの認定試験は2018年から実施していますが、これにより店舗スタッフの商品知識レベルを着実に向上させてきました。また、新たな取り組みとして、電子鍵盤楽器の販売スタッフ向けに商品知識強化のための専用オンラインプラットフォーム「ヤマハ・クラウド学院」を開設しました。細分化されたコンテンツにより40以上のコースが用意されており、個々のレベルに合わせながら学習が可能です。ディーラー側でも従業員の学習状況が確認できるため大変好評で、2023年3月期は1,900名以上の参加がありました。今後もより実践的で高度なトレーニングを提供することで引き続き販売店のサポートを行うとともに、これを他の商品カテゴリーにも展開し、当社製品を取り扱う販売店スタッフの効果的なスキルアップを進めていきます。

中国では高齢者の学びが盛んなこともあり、老年大学へのアプローチも行っています。老年大学と提携しポータブルキーボードのグループレッスンや発表会を行い、趣味層向けに成長している管楽器においては電子サクスのイベントも多数開催しています。著名人を招いたイベントの開催などにより今後ますますコミュニティを活性化させていき、音楽のある生活を提案し、お客さまと長くつながり続けることを目指します。



TOPICS — イベントを通じたヤマハブランドの発信 —

2022年11月、上海で開催された中国国際輸入博覧会(China International Import Expo:CIIE)に出展しました。政府関連、学校関連、一般ユーザーなどさまざまなお客さまがヤマハブースを訪れ、商品体験、当社従業員の演奏イベントなどを通じて「音・音楽のヤマハ」を訴求することができました。また、ヤマハ発動機(株)とのコラボレーションによる製品展示や生ライブ放送など、ヤマハブランドのアピールも実現しました。今後もこのようなイベントにおいて、多くのお客さまに音・音楽の楽しさを感じていただき、ヤマハブランドを発信していきます。



2022年「CIIE」でのヤマハブース



GOVERNANCE SECTION

V. ガバナンス

取締役	86
取締役会の構成	88
執行役・執行役員・監査役員	90
社外取締役メッセージ	91
コーポレートガバナンス	94
リスクマネジメント	104
コンプライアンス	106

取締役

(2023年6月23日現在)



左より、吉澤 尚子、ポール・キランド、山畑 聡、藤塚 主夫、中田 卓也、江幡 奈歩、日高 祥博、篠原 弘道

中田 卓也

取締役 代表執行役社長

所有する当社株式の数：98,900株

1981年 当社入社
 2005年 同 PA・DMI事業部長
 2006年 同 執行役員
 2009年 同 取締役 執行役員
 2010年 ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長
 当社 上席執行役員
 2013年 同 代表取締役社長
 2014年 ヤマハ発動機株式会社 社外取締役(現)
 2015年 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長(現)
 2017年 当社 取締役 代表執行役社長(現)

山畑 聡

取締役 常務執行役

所有する当社株式の数：37,800株

1988年 当社入社
 2009年 同 経理・財務部長
 2013年 同 執行役員
 同 経営企画部長
 2015年 同 業務本部長
 同 取締役 上席執行役員
 2016年 同 経営本部長
 2017年 同 取締役 常務執行役(現)
 2020年 同 経営本部長 兼 人事・総務本部長
 2023年 同 コーポレート本部長(現)

日高 祥博

独立社外取締役

所有する当社株式の数：5,700株

1987年 ヤマハ発動機株式会社入社
 2010年 Yamaha Motor Corporation, U.S.A.
 バイスプレジデント
 2013年 ヤマハ発動機株式会社MC事業本部第3事業部長
 2014年 同 執行役員
 2015年 同 MC事業本部第2事業部長
 2016年 同 MC事業本部第1事業部長 兼 MC事業本部第1事業部アセアン営業部長
 2017年 同 企画・財務本部長
 同 取締役 上席執行役員
 2018年 同 代表取締役社長 社長執行役員(現)
 当社 社外取締役(現)

藤塚 主夫

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

1977年 株式会社小松製作所入社
 2001年 同 管理部長
 2005年 同 執行役員
 2008年 同 グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長
 2009年 同 経営企画室長 兼 グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長
 2010年 同 常務執行役員
 2011年 同 CFO
 同 取締役 兼 常務執行役員
 2013年 同 取締役 兼 専務執行役員
 2016年 同 代表取締役副社長
 2019年 当社 社外取締役(現)
 三井化学株式会社 社外監査役
 2023年 日本精工株式会社 社外取締役(現)

ポール・キャンドラント

独立社外取締役

所有する当社株式の数：700株

1985年 オーウェンス・コーニング社入社
 1987年 ベプシコ社入社
 1994年 沖繩ベプシコラ社 社長
 1998年 ベプシコインターナショナル日本支社代表
 ディズニーストア・ジャパン株式会社 代表取締役総支配人
 2002年 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社
 ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナルジャパン
 マネージングディレクター
 2007年 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 代表取締役社長
 2014年 ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジアプレジデント
 2018年 PMCパートナーズ株式会社 マネージングディレクター(現)
 2019年 当社 社外取締役(現)
 エイジオブラーニング社CEO
 2022年 株式会社電通グループ 社外取締役(現)

篠原 弘道

独立社外取締役

所有する当社株式の数：400株

1978年 日本電信電話公社入社
 2003年 日本電信電話株式会社アクセスサービスシステム研究所長
 2007年 同 情報流通基盤総合研究所長
 2009年 同 取締役 研究企画部門長
 2012年 同 常務取締役 研究企画部門長
 2014年 同 代表取締役副社長 研究企画部門長
 2018年 同 取締役会長
 2021年 当社 社外取締役(現)
 2023年 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役(現)

吉澤 尚子

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

1988年 富士通株式会社入社
 2009年 同 モバイルフォン事業本部統括部長
 2011年 米国富士通研究所グローバル開発センター長
 2016年 富士通株式会社アドバンスシステム開発本部長代理 兼 AI推進室長
 2017年 同 執行役員 兼 AI基盤事業本部長
 2018年 同 執行役員常務 兼 デジタルサービス部門副部門長
 同 執行役員常務 兼 FUJITSU Intelligence Technology Ltd. CEO
 2019年 同 執行役員常務 兼 デジタルソフトウェア&
 ソリューションビジネスグループエバンジェリスト
 2020年 株式会社ナレッジピース 取締役(現)
 2021年 株式会社ニトリホールディングス 社外取締役(現)
 当社 社外取締役(現)

江幡 奈歩

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

2000年 弁護士登録
 阿部・井窪・片山法律事務所入所
 2004年 特許庁総務部総務課制度改正審議室法制専門官
 2008年 阿部・井窪・片山法律事務所パートナー(現)
 2020年 株式会社アビスト 社外取締役(監査等委員)(現)
 2022年 株式会社スリー・ディー・マトリックス仮監査役(一時監査役職務代行者)(現)
 株式会社Brave group 社外監査役(現)
 2023年 当社 社外取締役(現)

取締役会の構成

氏名	取締役とした理由および期待される役割・社外取締役の独立性
取締役 代表執行役社長 中田 卓也	これまでPA・DMI事業部長、ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長を歴任するなど、事業における豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2013年6月から代表取締役社長、指名委員会等設置会社移行後の2017年6月からは取締役代表執行役社長として当社グループをけん引しています。また、指名委員会等設置会社への移行などコーポレートガバナンス改革を主導し、取締役会の監督機能の強化に努めてきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
取締役 常務執行役 山畑 聡	これまで海外現地法人での勤務経験、経理・財務部長、経営企画部長、業務本部長、経営本部長、人事・総務本部長など、豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2015年6月から取締役上席執行役員、2017年6月からは取締役常務執行役として改革を推進し、取締役会の監督機能の強化に努めてきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 日高 祥博	日本を代表するグローバル輸送機器メーカーにおいて経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。また、当社と共通のブランドを使用するヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長としてヤマハブランドを最もよく理解する一人でもあります。2018年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化およびブランド価値の向上を期待できることから選任しています。 なお、当社と日高祥博氏が代表取締役社長を務めるヤマハ発動機株式会社は共通のヤマハブランドを使用していることから、当社の持続的発展によるブランド価値の向上が同社の企業価値にもプラスの影響を与える一方、当社の法令違反・ガバナンスの欠如などによるブランドの毀損が同社の企業価値にマイナスの影響を及ぼすという関係にあります。日高祥博氏は、当社の企業価値の源泉であるヤマハブランドを最もよく理解する一人であり、当社のブランド価値向上について一般株主と共通の利益を有しています。また、当社とヤマハ発動機株式会社との間に重要な取引関係はない上*、2017年に当社は同社の主要株主から外れたことから、日高祥博氏は、一般株主との利益相反が生じるおそれがなく、当社株主の利益を最大化すべく、独立した立場で経営の監督などの責務を果たしていただくと考えています。 <small>* 当社とヤマハ発動機株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.3%未満です。</small>
独立社外取締役 藤塚 主夫	日本を代表するグローバル建設機械メーカーにおいてCFOとして経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに財務・会計に関する十分な知見を有しています。2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 ポール・キャンランド	グローバルエンターテインメント企業のアジア地区および日本法人の責任者として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに、ブランド、マーケティングに関する幅広い知見を有しています。2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社とポール・キャンランド氏が代表を務めるPMCパートナーズ株式会社との間に取引関係はなく、また相互に主要株主にも該当しません。
独立社外取締役 篠原 弘道	日本を代表する通信・ICT企業において代表取締役として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに通信システム、エレクトロニクスなどに関する幅広く深い知見を有しています。2021年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社と篠原弘道氏が2022年6月まで取締役として在任していた日本電信電話株式会社との間に重要な取引関係はなく*、また相互に主要株主にも該当しません。 <small>* 当社と日本電信電話株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.2%未満です。</small>
独立社外取締役 吉澤 尚子	日本を代表するエレクトロニクス・ICT企業において執行役員や海外グループ企業のCEOとして経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともにデジタル、AI技術などに関する高い専門性を有しています。2021年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社と吉澤尚子氏が取締役として在任している株式会社ナレッジピースとの間に取引関係はなく、また相互に主要株主にも該当しません。 <small>(注) 当社と富士通株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.1%未満です。</small>
独立社外取締役 江幡 奈歩	弁護士として国内および海外の企業法務や企業統治、また知的財産分野に精通するなど、高い専門性や豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社と江幡奈歩氏がパートナーを務める阿部・井窪・片山法律事務所との間に取引関係はありません。

(注) 当社は、日高祥博氏、藤塚主夫氏、ポール・キャンランド氏、篠原弘道氏、吉澤尚子氏、江幡奈歩氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出しています。

当社は取締役会がさまざまな視点から議論を行い意思決定を下し、客観性の高い監督機能を発揮するために備えるべきスキルを特定し、取締役の当該スキルの保有状況を整理したスキルマトリックスを策定しています。当社の経営ビジョン、ミッション、中長期の経営の方向性や事業戦略に照らし合わせて、当社の事業の特性を踏まえ、グループの成長戦略の実現と安定した企業経営を支えるために特に重要と考える7つの専門性を定めています。それぞれの専門性と豊富な経験に加え、多様性を確保したメンバー構成により、ヤマハグループを取り巻く経営環境の変化に対応できる体制を取っています。

取締役は当社の中長期の事業戦略および経営課題を鑑み、さまざまな分野における「企業経営」「法務・リスクマネジメント」「財務・会計」「グローバル」に関する専門性を持つ人材をバランスよく選任しています。また、当社の成長戦略にとって特に重要な「IT・デジタル」「製造・技術・研究開発」「マーケティング・営業」に関する知見・経験を有する人材を選任しています。

取締役が有している専門性

氏名	取締役が有している専門性						
	企業経営	法務・ リスクマネジメント	財務・会計	IT・ デジタル	製造・技術・ 研究開発	マーケティング・ 営業	グローバル
中田 卓也	●			●	●	●	●
山畑 聡		●	●				●
日高 祥博	●		●				●
藤塚 主夫	●	●	●				●
ポール・キャンドランド	●					●	●
篠原 弘道	●			●	●		●
吉澤 尚子	●			●	●		●
江幡 奈歩		●					●

2023年3月期の指名・報酬・監査委員会の構成／取締役会・委員会への出席状況

氏名	2023年3月期の指名・報酬・監査委員会の構成			2023年3月期	
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	取締役会および委員会への出席状況	
中田 卓也	● 委員長	● 委員長		取締役会 指名委員会 報酬委員会	13回中13回(100%) 4回中 4回(100%) 3回中 3回(100%)
山畑 聡				取締役会	13回中13回(100%)
日高 祥博	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	13回中13回(100%) 4回中 3回(75%) 3回中 3回(100%)
藤塚 主夫			●	取締役会 監査委員会	13回中13回(100%) 20回中20回(100%)
ポール・キャンドランド	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	13回中13回(100%) 4回中 4回(100%) 3回中 3回(100%)
篠原 弘道	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	13回中13回(100%) 4回中 4回(100%) 3回中 3回(100%)
吉澤 尚子			●	取締役会 監査委員会	13回中13回(100%) 20回中20回(100%)
江幡 奈歩			—	取締役会 監査委員会	— —

(注)2023年6月23日開催の第199期定時株主総会をもって委員長は交代しています。詳細は、社外取締役メッセージ(P91-93)をご参照ください。

執行役・執行役員・監査役員

(2023年6月23日現在)

代表執行役社長



中田 卓也

略歴については、P.87をご参照ください。

常務執行役



山畑 聡

コーポレート本部長 兼 経営企画部長

略歴については、P.87をご参照ください。



山口 静一

楽器事業本部長 兼 電子楽器事業部長

1985年 当社入社
2006年 ヤマハスカンジナビア取締役社長
2010年 ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司董事長
兼 総経理
2013年 当社 執行役員
2014年 楽器・音響営業本部事業企画部長
2015年 ソフト事業本部長
2016年 上席執行役員
2017年 楽器・音響営業本部長
執行役
2023年 楽器事業本部長(現)
常務執行役(現)

執行役



山浦 敦

楽器・音響営業本部副本部長 兼 ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司総経理

1992年 当社入社
2015年 音響開発統括部音響技術開発部長
2016年 楽器開発統括部電子楽器開発部長
2019年 楽器事業本部電子楽器事業部長
2021年 執行役員
2022年 執行役(現)
楽器事業本部長
2023年 楽器・音響営業本部副本部長 兼 ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司総経理(現)



押木 正人

楽器・音響営業本部長

1988年 当社入社
2001年 ヤマハイタリー取締役社長
2005年 当社PA・DMI事業部EKBマーケティング部長
2009年 国内営業本部鍵盤企画部長
2013年 株式会社ヤマハミュージックジャパン楽器営業本部長
2015年 当社楽器・音響営業本部楽器営業統括部長
執行役員
2018年 株式会社ヤマハミュージックジャパン取締役社長
2023年 当社楽器・音響営業本部長(現)
執行役(現)

執行役員



武永 伸一

音響事業本部長 兼 プロフェッショナルソリューション事業部長



大村 寛子

ブランド戦略本部長



鳥羽 伸和

IMC事業本部長
兼 電子デバイス事業部長



西村 淳

株式会社ヤマハミュージックジャパン社長



向野 博文

内部監査部長



トーマス・サムナー

ヤマハコーポレーションオブアメリカ社長



松木 温

楽器事業本部ピアノ事業部長



後藤 敏昭

楽器・音響生産本部長
兼 製造プロセス統括部長



西山 靖

監査委員会室長



徳弘 太郎

コーポレート本部副本部長
(人事、情報システム担当)



山下 寛文

コーポレート本部副本部長
(総務、物流、YCS担当)



大須賀 千尋

コーポレート本部副本部長
(法務、知的財産担当)
兼 法務部長

社外取締役メッセージ

篠原 弘道

独立社外取締役

略歴

日本を代表する通信・ICT企業である日本電信電話株式会社において、研究企画部門長、常務取締役を歴任し、代表取締役副社長として経営に携わる。2021年6月より現職。

主な兼職の状況

- 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役



指名委員長からのメッセージ

ヤマハが培ってきた強みを維持・強化するとともに、既存事業とはまったく異なる新しい価値を生み出すリーダーシップを重視します。

高い専門性を持つ取締役候補を選任

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容と、取締役会に提出する経営幹部の選解任に関する議案の内容を決定する会議体です。取締役3人と中田社長というメンバー構成で、2023年6月から私が委員長を務めています。

同じく2023年6月、6年にわたって社外取締役を務めてこられた福井琢氏の退任に伴い、後任として江幡奈歩氏が株主総会で承認・選任されました。江幡氏は、前任の福井氏と同じく法律家であり、また、今後の当社の成長戦略にとっても重要性が高い知的財産マネジメントに関する高い専門性を有していることが主な選任理由です。江幡氏の選任は専門性の評価に基づいていますが、女性取締役が2人に増えたことは、取締役会のジェンダーバランスの観点からも望ましい結果になったと考えています。

委員長としてメンバー間の意見交換を重視

経営幹部候補者の評価、あるいは候補者の育成計画の内容と運用の監督にあたっては、各委員がそれぞれ独自に検討するのではなく、意見の交換を通じて相互に気づきを得ることが重要です。この考えに基づき、委員長としてメンバー間の活発な議論を促すよう努めています。

私たちは、当社の取締役の選解任、および経営幹部の選解任に関わる制度と運用が現時点では適切であると判断しています。しかし、経営人材に求められる要件は、時代の要請、事業環境や企業としての成長ステージに応じて変化すべきものです。したがって、今後も候補者を評価する基準をはじめとする選解任プロセスを確認し、さまざまな角度から議論を深める考えです。

チームの力、自律性を引き出すリーダーに期待

経営幹部候補者の人となりを理解する機会として、当社では、年に一度の幹部登用に際して指名委員会が候補者との面談を行うほか、定期的にと取締役会メンバーとの昼食会を開催し、交流を図っています。

CEOをはじめとした将来の経営層の候補者を選任する際には、既存事業のマネジメント能力だけでなく、これまでとはまったく異なる価値の創出を含めた将来の成長をリードする能力や経験を備えているかを、私たちは重視しています。また、どんなに優れたリーダーであっても、一人でなし得ることには限界があります。私自身は、論語に「知らざるを知らずと為す、是知るなり」とある通り、自分の弱みを知った上で、それをチームの力でカバーしていく意識をリーダーに期待し、仲間や部下の自律的な活躍を促す経営人材を見い出していきたいと考えています。

監査委員長からのメッセージ

経営の意思決定の状況と決定に至る価値判断プロセスを重視し、ヤマハの持続的な企業価値向上に貢献します。

価値判断の優先順位を重視

監査委員会の究極的な役割は、取締役や執行役といった経営者が行うべき意思決定をしているか、その執行の責任を果たしているかを確認することだと、私は考えています。意思決定については、どのような基準で判断したのか、決定に至る価値判断の優先順位に誤りがないか、といった点も重要です。

企業経営は意思決定の連続ですから、必然的に監査委員会の役割も極めて多岐にわたります。監査対象項目の多くは、決算をはじめ毎年チェックが必要な固定的なものですが、通常の監査項目に加え経営の状況に合わせた重点監査項目の追加を毎年検討し、年間の監査計画に反映しています。

グループガバナンスのカギを握る信頼関係

現在の当社の監査委員会のメンバーは、私を含めた3人の社外取締役がまったく異なるバックグラウンドと専門性に基づく多様な視点を持つという意味で、バランスが取れた組み合わせであると考えています。

当社の内部監査体制の強化も評価しています。内部監査部は、監査に関する必要資格の取得などスキルアップを通じてメンバーの質・人数ともに充実を図り、幅広い監査に対応し得る体制となってきました。2020年4月に新設されたポジションである

監査役員と監査委員会の連携もスムーズに行われています。監査役員が経営会議などの社内の重要な会議に参加し、「我々がその場にいたらこういう質問をいただろう」という点を掘り下げ、経営陣の回答を得た上で、その報告を受けています。

グループガバナンスも強化しています。当社には連結子会社が58社あり、うち44社は海外法人です。会社全体の方針をルールとして整備するのはもちろんですが、実効性という観点では、本社のコーポレート部門や営業・生産部門と各子会社のカウンターパートが「仲間」として関係を築くことが重要です。ルールを徹底するためには、日本の本社から一方的に問題を指摘するだけでなく、各子会社からも「こんな問題があった」と積極的に報告してもらう必要があるからです。

成長機会を左右する意思決定のスピード

2024年3月期は、意思決定と執行のスピードに注目したいと考えています。当社の経営において売上収益比率7割を超える海外市場で成長機会をつかむには、素早い意思決定が必要です。社内のルールの中に意思決定の遅れを生む要素がないか、監査の過程で注視していきます。また、財務目標とは異なる時間軸で測る必要がある非財務目標の進捗を適切に監査するための方法を、内部監査部門とともに確立していく計画です。

藤塚 主夫

独立社外取締役

略歴

日本を代表するグローバル建設機械メーカーである株式会社小松製作所において、経営企画室長、CFOを歴任し、代表取締役副社長として経営に携わる。2019年6月より現職。

主な兼職の状況

- 日本精工株式会社 社外取締役





ポール・キャンランド

独立社外取締役

略歴

グローバルエンターテインメント企業であるウォルト・ディズニー・カンパニーの日本法人における代表取締役社長、アジア地区のプレジデントなどを歴任し、経営に携わる。2019年6月より現職。

主な兼職の状況

- PMCパートナーズ株式会社 マネージングディレクター
- 株式会社電通グループ 社外取締役

報酬委員長からのメッセージ

グローバルなベストプラクティスに照らし、株主の期待に応える持続的な成長を後押しする報酬制度を継続的に検討していきます。

段階的かつ継続的なガバナンスの強化

2017年の設置以来、社内取締役が務めてきた報酬委員会委員長に、2023年6月に就任しました。当社グループがこれまで段階的かつ継続的にガバナンスの強化に取り組んできたこと、社外取締役が委員長を務める体制がグローバルなベストプラクティスであることに鑑みれば、今回のパトタッチは自然なステップであったと考えています。

ガバナンス強化施策の一環として、2023年3月期には社外取締役を除く取締役、執行役と執行役員の報酬制度を変更しました。具体的には、報酬を構成する固定報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬のうち、譲渡制限付株式報酬について、従前の評価指標である財務目標に、非財務目標と企業価値目標を追加しました。このうち非財務目標については、中期経営計画において非財務目標を掲げ、具体的な取り組みを推進していることを踏まえ、戦略と報酬制度の一致を図りつつ、当社が真の企業価値向上に取り組んでいることを社内外に発信する意図があります。また、企業価値目標については、株主の皆さまとの目線の共有を従来以上に動機付けることを狙いました。

ただし、サステナビリティや人的資本マネジメントのような非財務目標や、将来的な価値創出を目指す新ビジネスに関しては、

1年単位で数字を見ても正しく評価できません。そのため、これらは短期的なインセンティブではなく、長期的な視点で評価しやすい譲渡制限付株式報酬に組み込む形にしました。

適切なリスクテイクを後押しする報酬制度

2024年3月期に報酬委員会が優先的に検討すべき論点は2つあると考えています。1つ目は、前述した新しい報酬制度が意図した通りに機能しているか、当社が進むべき方向性や事業戦略に合致しているかを確認することです。意図や戦略にそぐわない点が明らかになれば、機動的に制度の修正を行います。

2つ目は、優れた経営を行っているグローバル企業の報酬制度を精査し、当社が取り入れるべき仕組みがないかを検討することです。一般的にベストプラクティスといわれるグローバル企業の報酬設計は、譲渡制限付株式報酬とストックオプションを組み合わせるなど、経営陣による適切なリスクテイクを後押しする仕組みを取り入れています。私は報酬委員会の委員長として、当社の報酬制度とその運用を、グローバルなベストプラクティスの水準まで高めたいと考えています。急激に変化する競争環境の中で当社が適切なリスクテイクを行い、株主の期待に応える持続的な成長を遂げるために最適な報酬制度を検討していく考えです。

コーポレートガバナンス


コーポレートガバナンス基本方針

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」および全ての関係者に対する「ステークホルダーへの約束」を掲げ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組むとともに、以下に掲げる「コーポレートガバナンス基本方針」および第一章以降の各方針のもと、経営上の機関設計、組織体制や仕組みを整備し、諸施策を実施するとともに適切な開示を通して、透明で質の高い経営を実現します。

コーポレートガバナンス基本方針

- 株主の視点に立ち、株主の権利・平等性を確保する
- 全てのステークホルダーとの関係に配慮し、企業の社会的責任を積極的に果たす
- 適切な情報開示を行い、透明な経営を確保する
- 監督と執行の分離、監督機能の強化により、取締役会の高い実効性を確保するとともに適正かつスピード感のある執行を実現する
- 株主との積極的な対話を行う

 ヤマハフィロソフィーについては、P.2をご参照ください。

 ステークホルダーへの約束については、P.5をご参照ください。

コーポレートガバナンス基本方針の詳細については、コーポレートガバナンス方針書をご参照ください。

 <https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/#08>



コーポレートガバナンスの変遷

当社では、コーポレートガバナンスは、企業の持続的な発展に必要な不可欠なものであり、経営の全ての質を上げる基礎となるものであると捉えています。そして、一度構築したら終わりではなく、不断の改革・改善が引き続き必要であると認識しています。

当社は、2001年の執行役員制度導入、2003年の社外取締役選任および任意の指名・報酬委員会の設置、2010年の社内取締役の員数削減および社外取締役の複数選任、2015年のコーポレートガバナンス方針書の制定など、これまで一貫してコーポレートガバナンスの強化に努めてきました。また、2017年6月に指名委員会等設置会社に移行するとともに、初めて女性の独立社外取締役を選任、2019年には、同じく初となる外国籍の独立社外取締役の選任、そして2020年4月には監査役員を新設するなど、さらなるコーポレートガバナンス強化を図っています。

監督と執行の分離に伴う取り組み

取締役会は、経営の基本方針などの法令、定款および取締役会規則に定めた重要事項の決定を行うとともに、業務執行に関わる重要な決定を執行役に委譲し、その報告すべき内容を取締役会規則で定め、その手続きと決議の合理性を要求することで、監督機能を担っています。執行役は、職務執行の状況を取締役会に定期的に報告し、取締役会は執行役の職務執行を監督しています。また、監査委員会は、執行役および取締役の職務執行状況について、監査基準・監査計画に基づき監査を実施しています。なお、執行役、執行役員、監査役員の職務の執行およびその効率性を確保するため、執行役規則、執行役員規則および監査役員規則を制定するとともに経営会議規則を明文化しています。

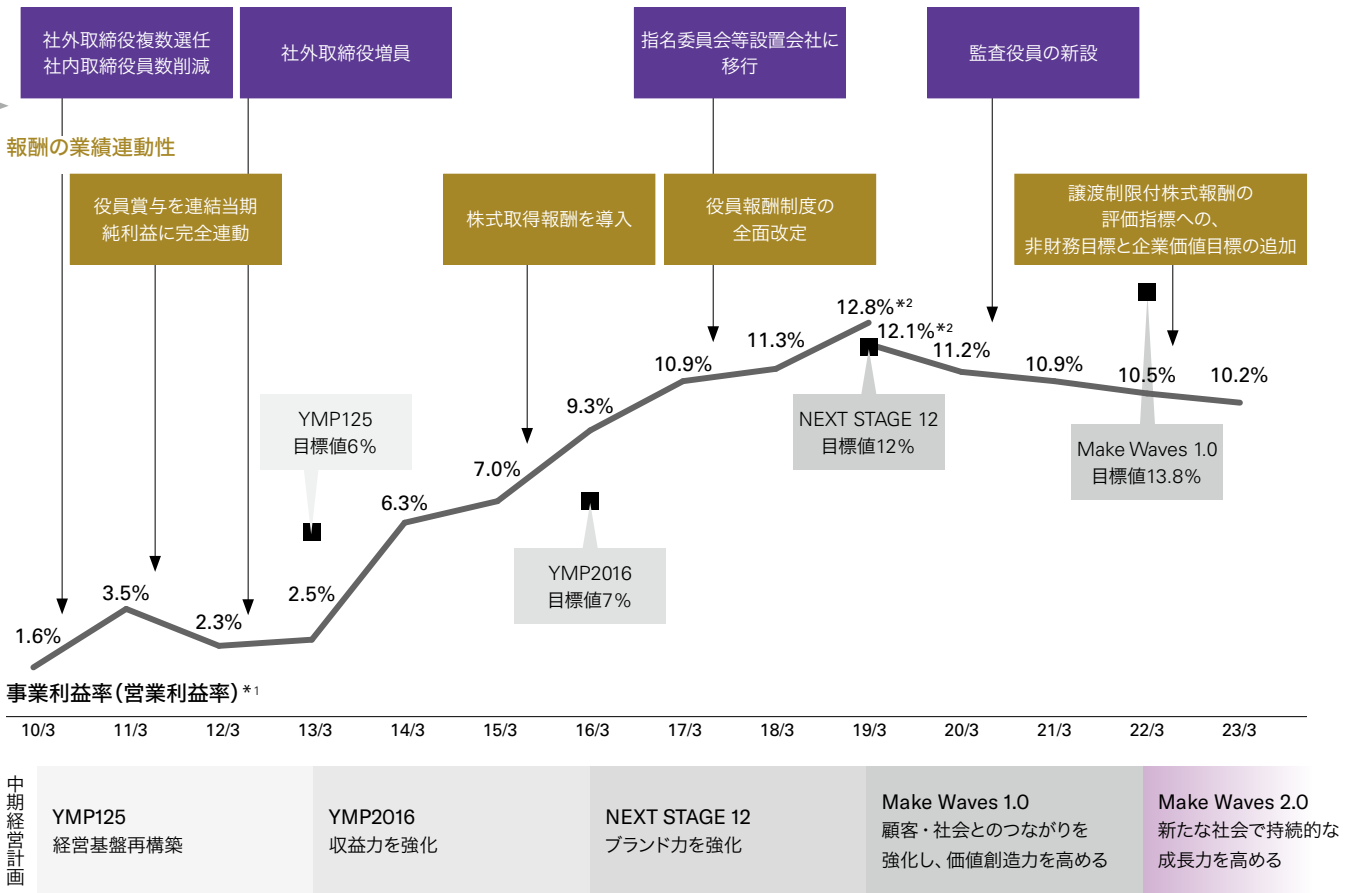
監督機能強化

当社は監督の強化と執行のスピードアップを図るため、監督と執行の分離を進めています。独立社外取締役比率を高めることで、監督機能を強化してきました。2023年6月23日現在、取締役会の4分の3を独立社外取締役が占めています(右図の社外取締役比率を参照)。

報酬の業績連動性

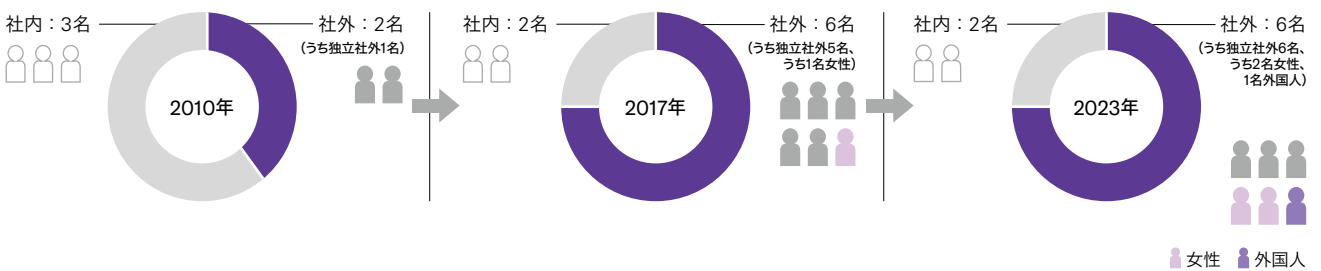
当社は報酬制度を持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとすること、また、株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的として、役員報酬制度を全面改定し、業務執行取締役および執行役の業績連動比率を2017年に引き上げました(右図の役員報酬のイメージを参照)。

監督機能強化

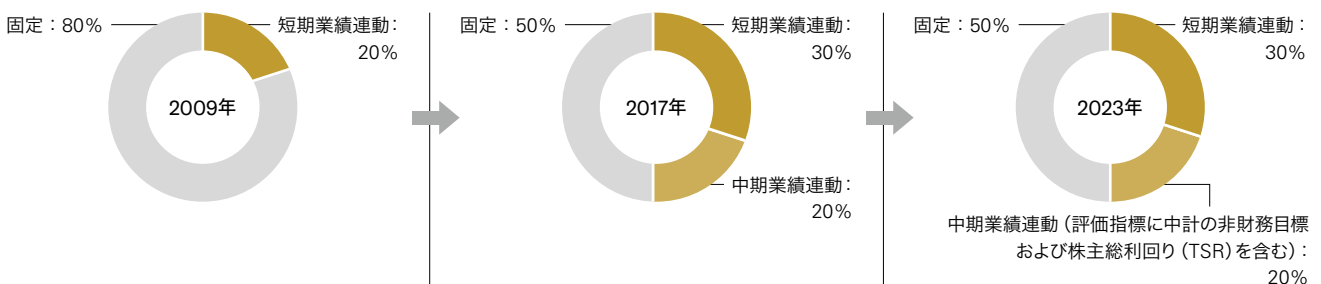


*1. 19/3までは日本基準。20/3以降はIFRS
 *2. 19/3 日本基準では12.8%、IFRSでは12.1%

社外取締役比率

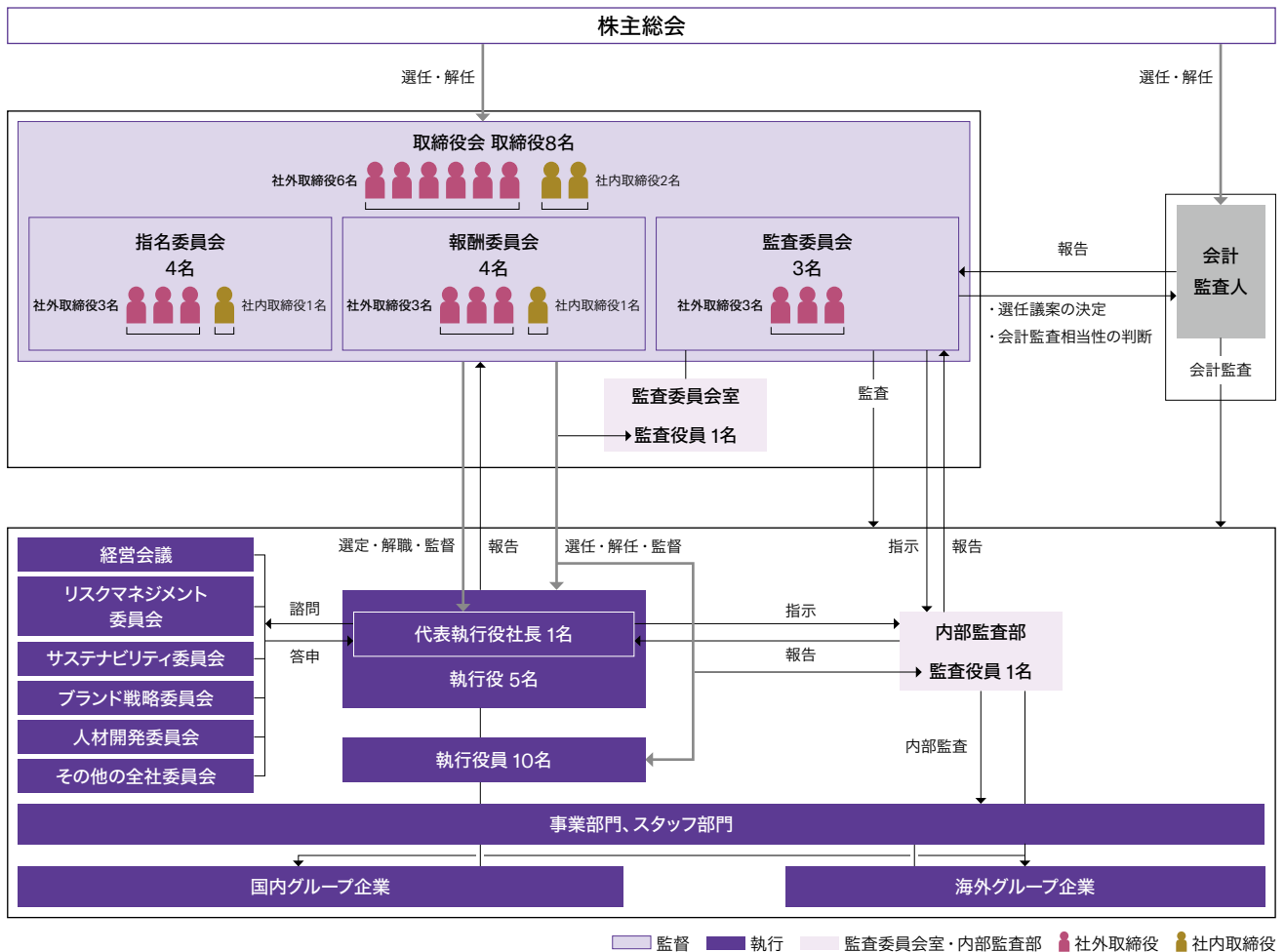


役員報酬のイメージ



(注) 当社は、クローバック条項を設定しており、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員ごとの責任に応じ、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還することとしています。

コーポレートガバナンス体制図 (2023年6月23日現在)



監督機能

取締役・取締役会

取締役会は、原則として毎月1回開催されています。取締役会は、受託者責任を踏まえ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促しています。執行役および取締役の職務執行を監督するとともに、経営の基本方針等、法令・定款および取締役会規則で定められた重要事項の決定を行っています。また、最高経営責任者等の後継者計画の監督、指名・監査・報酬の各委員会の委員および委員長を選定、執行役・執行役員・監査役員の選任、関連当事者間取引の承認、内部統制システムの構築と運用状況の監督等を通じて、経営全般に対する監督機能を発揮しています。

また、取締役は、受託者責任を踏まえ、全てのステークホルダーとの関係に配慮し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために行動しています。取締役は、関連する法令、当社の定款等を理解し、十分な情報収集を行い、取締役会等において積極的に意見を表明し、建設的な議論を行っています。

独立社外取締役は、独立した立場を踏まえ、経営の監督機能、助言機能、利益相反の監督機能を果たし、ステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させています。

指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容、および取締役会に提出する執行役、執行役員、監査役員の選解任に関する議案の内容などを決定します。また、取締役、執行役、執行役員、監査役員などの人材開発を通じて最高経営責任者などの後継者計画を実行します。

報酬委員会

報酬委員会は、取締役、執行役、執行役員および監査役員の報酬の決定に関する方針を制定し、当該方針に基づき個人別の報酬を決定します。

監査委員会

監査委員会は、当社およびグループ企業における内部統制システムの構築および運用の状況などについて、内部監査部門との連携を通じて、または直接に監査を行い、その結果を踏まえ、執行役および取締役の職務の執行について適法性および妥当性の監査を実施しています。

監査委員は、必要があると認めるとき、取締役会に対する報告もしくは意見表明、または執行役もしくは取締役に對する行為の差し止めなどを実施します。また、会計監査人の選解任などに関する株主総会提出議案を決定します。

監査委員会の実効性の確保

監査委員会の職務を補助する専任の組織として監査委員会直轄の監査委員会室を設置しています。監査委員会は、監査委員会室長に、重要会議などへの出席および意見陳述、その他社内の情報収集および調査を指示しています。監査委員会室スタッフの人事評価、人事異動、懲戒処分などについては、監査委員会の同意を必要とし、執行役およびその他業務執行者からの独立性を確保しています。

なお、監査委員会が必要と認める場合には、監査業務について外部専門家による支援を確保しています。

また、代表執行役社長は、内部統制システムの整備、運用状況などについて、監査委員会と定期的な意見交換の場を持ち、その恒常的な改善を推進しています。

会計監査人および内部監査部門との連携

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行の監査に必要な事項に関し、会計監査人ならびに内部監査部門と連携し情報を共有するなど、十分かつ適正な監査を行うことができる体制を確保し、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努めています。なお、監査委員会は、内部監査部門に対して必要に応じ監査に関する指示をすることができるものとしています。監査委員会が内部監査部門に対して指示した事項が、代表執行役社長からの指示と相反する場合は、監査委員会の指示を優先するものとしています。内部監査部長の人事異動については、事前に監査委員会の意見聴取を行うこととしています。

内部監査部門は、自らの監査の結果について定期かつ随時に監査委員会に報告するとともに、監査委員会の求めがあるときはいつでも報告しなければならないとしています。

監査役員

監査役員は、執行役員と同格の経営陣メンバーとして当社グループの監査を担います。

執行機能

代表執行役

代表執行役は会社業務執行の最高責任者として会社を代表し、取締役会の定める基本方針に基づき会社業務を統括します。

執行役

執行役は業務執行を担う機関として全社的な視点を持ち、取締役会から委任を受けた業務執行に関わる重要な決定を行うとともに取締役会の監督のもと、業務を執行します。

執行役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制として、組織規程、権限規程その他の業務執行に係る規程を整備し、執行役の権限と責任、適切な権限委譲、当社各部門・子会社のミッション、指揮命令系統を明確にして業務執行スピードの向上と経営の効率性を高めています。また、代表執行役社長の諮問機関として経営会議を設け、業務執行に関わる重要な決定などについて検討を行い、代表執行役社長に答申しています。なお、グループ全体の目標の設定および業績評価を行うとともに、迅速な経営判断、リスク管理を可能とする経営管理システムを構築しています。

経営会議

代表執行役社長の諮問機関として執行役を構成員とする経営会議を設置しています。原則として月2回開催し、経営に関する重要な事項を審議します。

全社委員会

当社は、全社委員会を代表執行役社長の諮問機関として設置し、全社横断的かつ経営レベルで継続的に検討・取り組みが必要なテーマに関し、その方針を審議し、代表執行役社長に答申しています。主な委員会は、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、人材開発委員会です。

全社委員会の詳細については、コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf



執行役員

執行役員は、取締役会または執行役が行った業務執行に関わる重要な決定に基づき、執行役の監督のもと、全社的な視点を持ちつつ、担当業務を執行します。

内部統制システム・内部監査・会計監査人

内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、次の通り当社の業務の適正を確保するための体制を整備し、効率的な事業活動、報告の信頼性、法令順守の徹底、財産の保全およびリスクマネジメントの強化を図っています。

内部統制システムの詳細については、コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf



内部監査

当社は、代表執行役社長に直結する内部監査部(スタッフ数は2023年6月26日現在で22名)を設置し、当社およびグループ企業における経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況を適法性、有効性、効率性の観点から検討・評価し、その結果に基づく情報の提供ならびに改善への助言・提案等を行っています。

内部監査を統括する監査役員を置き、内部監査機能の向上を図っています。また、取締役会が決議する監査委員会監査の実効性を確保するための方針に基づき、監査委員会と密接な連携体制を構築するとともに会計監査人との連絡・調整を密に行うことにより、監査効率の向上に努めています。

取締役会に対しては、監査委員会への報告とは別に、年2回、重点テーマの進捗について直接報告を行っています。また、取締役に対しては、全ての内部監査報告書をオンラインのデータベースで共有しています。

会計監査人

当社は、会計監査人にEY新日本有限責任監査法人を選任し、同監査法人に属する公認会計士市川亮悟氏、関口俊克氏および岡本周二氏が当社の会計監査を行っています。同監査法人は自主的に業務執行社員の交替制度を導入し、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置を取っています。なお、公認会計士7名およびその他38名が監査業務の補助をしています。

監査法人の選定方針と理由

当社監査委員会は、以下の監査法人の解任または不再任の決定の方針に従って検討を行った結果、2021年3月期より引き続いてEY新日本有限責任監査法人を監査法人として選定しています。

監査法人の解任または不再任の決定の方針

当社監査委員会は、監査法人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合には、監査委員全員の同意に基づき監査法人を解任します。また、監査法人の適格性、専門性、当社からの独立性その他の評価基準に従い総合的に評価し、監査法人の職務の執行に支障があると判断されるなど監査法人の変更が必要であると認められる場合には、株主総会に提出する監査法人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

監査委員会による監査法人の評価

当社監査委員会は、監査法人に対する評価を行っています。

監査委員会と監査法人との直接のコミュニケーションの状況、および被監査部門からの監査法人の監査に関する報告を踏まえて、監査法人の適格性、専門性、当社からの独立性その他、評価基準に従った評価を監査委員が実施した上で、監査委員会において審議し総合的に評価しています。

役員などを選出するプロセス・基準

取締役候補者の選任に関して、指名委員会は、取締役に求められる役割に応じ定義した基本的資質、コンピテンシー、経験・実績などの人材要件、および経営戦略に照らし必要とされる専門性などを一覧化したスキル・マトリックスに基づき候補者を選任し、株主総会に提出する選任議案の内容を決定します。

指名、監査、報酬委員会の委員および委員長を選定に関して、指名委員会は、委員会の役割に応じ定義した人材要件に基づき候補者を選定し、取締役に提出する選定議案の内容を決定します。なお、監査委員会委員および委員長候補の選定に関しては、事前に監査委員会に意見聴取を行うものとします。

指名委員会は、執行役に求められる役割に応じ定義した基本的資質、コンピテンシー、経験・実績などの人材要件に基づき候補者を選任し、取締役に提出する選任議案の内容を決定します。

また、執行役員および監査役員に求められる役割に応じ定義した人材要件に基づき候補者を選任し、取締役に提出する選

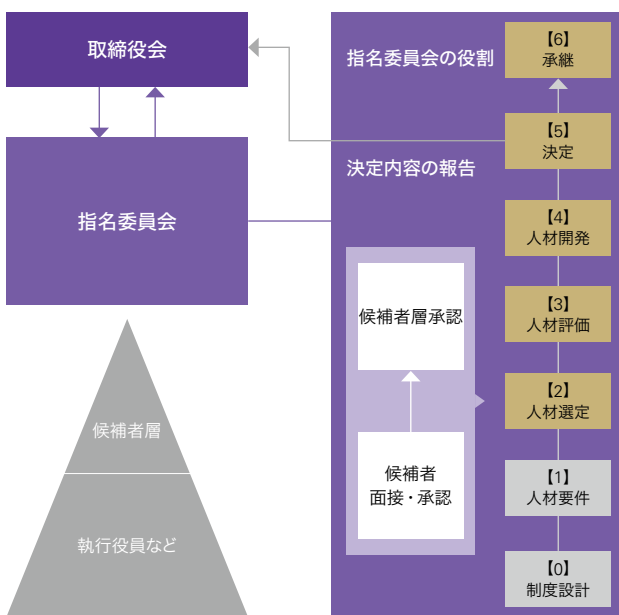
任議案の内容を決定します。なお、監査役員の選任に関しては、事前に監査委員会に意見聴取を行うものとしています。

最高経営責任者などの後継者計画

指名委員会において、制度設計と人材要件を定義した上で、人材選定・人材評価・人材開発を経て後継者候補を決定するプロセスを実行し、取締役会において、最高経営責任者等の後継者計画の監督を行っています。

後継者候補の対象となる参与の登用面接を指名委員会が実施するとともに、取締役会などでの対象候補者による発表の機会を意識的に設けるなど、前段階の人材開発委員会によるコア人材のCDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)実施により、早期の段階から十分な時間と機会を設定し計画を実行しています。

指名委員会の役割



報酬制度

社外取締役を除く取締役および執行役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績連動賞与および(3)譲渡制限付株式報酬からなり、それらは概ね、5:3:2の割合で構成されています。

(1)固定報酬は、役位に応じた金銭報酬を月例報酬として支給しています。

(2)業績連動賞与は、企業業績の向上に資するよう、役位に応じた金銭報酬を、当事業年度の連結当期利益およびROEに連動させて、個人別の成績を加味した上で算出し、事業年度終了後に支給しています。個人別の成績は、担当領域ごとに事業別機能別に設定した評価指標に基づいて評価しています。

(3)譲渡制限付株式報酬は、企業価値の持続的な向上と株主の皆さまとの価値共有を図ることおよび中期における業績達成への動機付けを目的として、役位に応じた株式報酬を、中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)の初年度である2023年3月期に3事業年度分として一括で交付しています。譲渡制限付株式報酬のうち、3分の1は役員在籍を条件として交付し、3分の2は業績に連動させています。業績指標は、中計で掲げた財務目標と非財務目標に加え、企業価値目標(TSR)としており、業績指標の達成度に基づき株式報酬の株数が確定し、2023年3月期に3事業年度分として一括交付した株数との差分は調整されます。株式報酬への影響度合いは、財務目標:非財務目標:企業価値目標=50%:30%:20%です。中計期間終了後も長期にわたり株主の皆さまとの価値共有を図るという趣旨から、役員退任時または交付後30年経過時まで譲渡制限は解除できないものとしています。その間に重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員ごとの責任に応じ、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還するクローバック条項を設定しています。

(4)社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしています。

報酬等の内訳(2023年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			人数(名)
		固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役	88	88	—	—	6
(うち社外取締役)	88	88	—	—	6
執行役	536	224	157	155	6

(注) 1. 取締役を兼務する執行役の報酬等の総額および人数については、執行役の欄に記載しています。

2. 譲渡制限付株式報酬は、中期経営計画の初年度である第199期(2023年3月期)に3事業年度分として一括で交付しています。一括交付した株式報酬額は中期経営計画の3年間で按分して計上していますが、業績指標(P100を参照)の達成度に基づき、第201期(2025年3月期)の報酬額は調整されます。

業績指標の実績

種類		指標	2023年3月期 実績
業績連動賞与		当事業年度における以下の指標 <ul style="list-style-type: none"> 連結当期利益 ROE 	<ul style="list-style-type: none"> 連結当期利益：38,183百万円 ROE：8.8%
譲渡制限付株式報酬	財務	中期経営計画「Make Waves 2.0」における以下の2025年3月期目標 <ul style="list-style-type: none"> 売上成長率：20% 事業利益率：14% ROE：10%以上 ROIC：10%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 売上成長率：10.6% 事業利益率：10.2% ROE：8.8% ROIC：7.8%
	非財務	詳細については、P29をご参照ください。	
	企業価値	株主総利回り(TSR) (注)配当込みTOPIX成長率をベンチマークとする	当社TSR/配当込みTOPIX成長率=0.91

業績連動賞与

業績連動報酬の指標としている連結当期利益は381億83百万円、ROEは8.8%となりました。

譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬の対象期間は、中期経営計画「Make Waves 2.0」に連動し、2023年3月期から2025年3月期までの3事業年度とし、目標値を設定しています。目標の達成度に基づき譲渡制限付株式報酬の株数が確定し、2023年3月期に3事業年度分として一括交付した株数との差分は調整されます。

業績評価における評価指標は、財務目標、サステナビリティを中心とした非財務目標、企業価値目標の3つから構成されています。非財務目標は、持続的かつ社会的な価値向上への取り組みをより強く動機付け、企業価値目標は、株主との目線共有をより強く動機付ける趣旨から導入しています。

財務目標と非財務目標は、中期経営計画で掲げる経営目標を指標とし、企業価値目標については株主総利回り(TSR)を指標とします。

なお、株式報酬への影響度合いは、財務目標：非財務目標：企業価値目標=50%：30%：20%とします。

2023年3月期の活動

取締役会の主な議題

- 新規事業領域等成長戦略
- 中期経営計画の重点戦略
- 無形資産の投資・活用戦略
- サステナビリティへの取り組み 他

指名委員会の主な取り組み

- 最高経営責任者などの後継者計画の実行
- 新年度役員体制の決定
- 役員人材要件の見直し 他

報酬委員会の主な取り組み

- 個人別役員報酬の決定
- 譲渡制限付株式報酬の評価指標および目標値の見直し 他

監査委員会の主な取り組み

- 代表執行役へのインタビュー、意見交換
- 執行役および一部の執行役員へのインタビュー
- 監査委員会室、内部監査部門、経理部門等からの報告聴取
- 会計監査人からの報告聴取、意見交換
- 会計監査人の評価、再任検討

📖 取締役会の活動、指名・報酬・監査委員会の活動については、社外取締役メッセージ(P.91-93)もご参照ください。

取締役会の実効性についての分析・評価

取締役会機能のさらなる向上を図ることを目的に、取締役会の実効性の分析・評価、および確認された課題の改善を外部専門家の評価も含めて行っています。

実効性評価における課題認識と取り組み

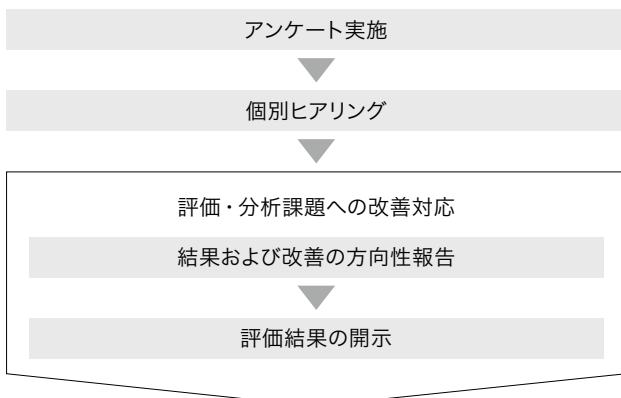
項目	2023年3月期		2024年3月期	
	課題	実施内容	課題	取り組みの方向性
審議内容	<ul style="list-style-type: none"> （継続）長期経営戦略に関する議論 無形資産への投資と強化施策に関する議論 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会で中長期議論の機会を設定、特に次の成長の柱となる事業領域に焦点 人事戦略や技術開発戦略、知財戦略の報告を通じ、無形資産への投資について議論する機会を設定 	<ul style="list-style-type: none"> 成長戦略の議論の具体化と頻度向上 各戦略・施策の実行スピードアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業の検討事項を複数回設定し、議論機会を拡充、既存事業は成長を論点に議論 優先順位付けと権限委譲の妥当性、見直しを検討
承継プラン	<ul style="list-style-type: none"> （継続）取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督 指名委員会での議論のプロセスの、指名委員以外の社外取締役への共有 （継続）社内役員候補者との交流 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会への指名委員会報告の強化 次世代幹部、若手有望層との対話継続 人材開発委員会では有望人材発掘と計画的育成 執行役、次世代リーダー、若手従業員の3階層と社外取締役との交流会に加え、海外人材も参加 	<ul style="list-style-type: none"> （継続）取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督 （継続）指名委員会での議論のプロセスの、指名委員以外の社外取締役への共有 （継続）社内役員候補者との交流 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会への指名委員会報告を継続 執行役、次世代幹部、若手社員、海外人材など多様な層と社外取締役との対話を継続
運営	<ul style="list-style-type: none"> （継続）取締役相互の活発な議論 説明資料における課題、論点の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 資料中のポイントの明記、明確化 社内用語、略語の排除 取締役会の現場（生産拠点など）開催 	<ul style="list-style-type: none"> （継続）取締役相互の活発な議論 （継続）説明資料における課題、論点の明確化 市況・需要トレンド・マーケットシェア情報の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 双方向での議論活性化 十分な議論時間の確保 検討すべき課題、論点の明確化 市況・競合等ポジショニングが分かる情報のフォーマット化
体制	<ul style="list-style-type: none"> （継続）議長と社長の役割分担 	<ul style="list-style-type: none"> CEOなどの後継者計画と併せて指名委員会で検討 	<ul style="list-style-type: none"> （継続）議長と社長の役割分担 	<ul style="list-style-type: none"> CEOなどの後継者計画と併せて指名委員会で検討
リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> （継続）内部通報制度の周知&パッドニュースファースト 第2ラインのリスク管理強化 製造子会社における品質管理 	<ul style="list-style-type: none"> 寄せられた通報に対応する機能の充実 公益通報者保護制度の趣旨周知 各回執行状況報告におけるパッドニュースの共有 組織内および組織間の対話促進 グローバル人材育成目的の駐在員制度の運用 品質管理文書の整備と工程監査の全拠点展開 実践的品質管理教育、意識向上プログラム展開 	<ul style="list-style-type: none"> リスク発生時の対応力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> SCM、情報セキュリティ、地政学リスクなどのリスク領域について優先度を上げ対策を策定、体制を強化

取締役会実効性評価(アンケート)結果の推移



	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
■ 肯定的評価が75%以上の項目	58	54	60
■ 肯定的評価が50~75%未満の項目	6	11	5
■ 肯定的評価が50%未満の項目	2	0	1

評価プロセス



取締役会の実効性評価結果の概要

- 毎年着実な改善を積み重ね、指名委員会等設置会社として完成度の高いガバナンス体制を構築している
- 取締役会は多様な視点や経験を持つ取締役で構成され、その規模と社外取締役の比率は適正と判断されている
- 経営上の重要課題について真摯かつ建設的に議論が行われている
- 一方で、さらなる改善に向け、長期的な成長戦略に関する議論や、リスク発生時の対応力、執行のスピード感、説明資料の明快さなどに関し課題が提起された

政策保有株式の基本方針

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合のみ、保有することを基本方針としています。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合は、重要な協力関係にある企業、取引先企業、金融機関などとの安定的な関係を継続することにより、当社のブランド価値を高める、持続的な成長を支える、強固な財務基盤を確実なものとするを指します。

個々の政策保有株式の合理性については、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを取締役会で定期的、継続的に検証し、検証結果に基づき政策保有株式の縮減を進めています。

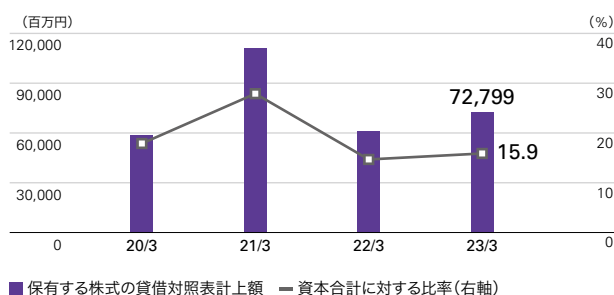
政策保有株式の議決権行使にあたっては、それぞれの議案が、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、当社の「政策保有株式に関する基本方針」に沿っているか、当社の中長

期的な企業価値の向上につながるものか、との観点から賛否を総合的に判断しています。

株式の保有状況

特定投資株式のうち、2023年3月期末における全ての保有銘柄は下表の通りです。

保有する株式の貸借対照表計上額／資本合計に対する比率



特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額など(全上場保有銘柄)

銘柄	2022年3月期 株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	2023年3月期 株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	当社の株式の保有の有無
ヤマハ発動機(株)*1	15,642,790	15,642,790	有
	43,111	54,124	
Audinate Group Limited*2	6,289,308	6,289,308	無
	3,847	4,879	
トヨタ自動車(株)*2	2,506,500	2,506,500	無
	5,570	4,712	
MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)*4	963,323	963,323	有
	3,832	3,955	
(株)しずおかフィナンシャルグループ*3*4	2,563,564	2,441,064	有
	2,212	2,321	
(株)三井住友フィナンシャルグループ*4	267,302	222,802	有
	1,044	1,180	
(株)みずほフィナンシャルグループ*4	351,875	291,275	有
	551	547	
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ*4	226,480	226,480	有
	172	192	
(株)資生堂*5	—	100	無
	—	0	
アサヒグループホールディングス(株)*5	—	100	無
	—	0	
中外製薬(株)	100	—	無
	0	—	
ルネサスエレクトロニクス(株)	100	—	無
	0	—	
ライオン(株)	100	—	無
	0	—	

(注)「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

*1. 当社と共通の「ヤマハ」ブランドを使用しており、「合同ブランド委員会」「ヤマハブランド憲章」「合同ブランド規程」を設け、さまざまな取り組みを共同で実施するとともに、株式の保有、取締役の派遣を通じ、双方の持続的な成長に向けた取り組みを適切にモニタリングしています。当社は、このようなモニタリング・協力関係を構築することにより、「ヤマハ」ブランド価値の維持・向上を図ることが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると考えています。

*2. 安定的な取引関係を維持継続するため

*3. (株)静岡銀行は、2022年10月3日付で、株式移転により持株会社である(株)しずおかフィナンシャルグループを設立しています。この株式移転に伴い、(株)静岡銀行の普通株式1株につき、(株)しずおかフィナンシャルグループの普通株式1株の比率で割当交付を受けています。

*4. 取引金融機関として、安定的な関係を維持継続するため

*5. 株主に対する情報提供方法などの情報収集のため

株主・投資家との対話に関する取り組み

株主・投資家との建設的な対話を実現するため、取締役会は担当取締役を定めています。株主・投資家からの対話の要望に対しては必要に応じ、担当取締役およびその他の取締役(社外取締役含む)、執行役または執行役員が面談に臨み、資本政策や中期経営計画およびその進捗などについて株主・投資家に対し明確で分かりやすい方法で説明を行っています。

株主・投資家との対話を合理的かつ円滑に行うため、法務部門、IR部門、経営管理部門が連携し、担当取締役の補助を行っています。

株主や機関投資家との個別対話に加え、中期経営計画や四半期決算ごとの決算説明会、事業説明会、施設見学会、個人投資家向け説明会などを実施します。また、当社ホームページにおいて経営計画や決算説明会の説明資料などを公表しています。株主・投資家との対話の結果は、担当する取締役、執行役または執行役員より取締役会に適宜報告を行い、事業経営に適切に反映し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげています。定時株主総会の議案ごとの議決権行使の状況についても分析を行い、取締役会で報告を行っています。

インサイダー情報管理の方策としては、当社のディスクロージャーポリシーに基づき、インサイダー情報管理に十分な配慮を行いつつ、公平かつ迅速、適時な情報開示に努めています。

株主・投資家との面談にあたっては、提供する情報がインサイダー情報に該当しないことを確認した上で情報提供を行います。なお、四半期ごとの決算日翌日から決算発表日までは、決算情報に関する対話を控える沈黙期間としています。

主なIR活動状況

2023年3月期における主なIR活動は、こちらをご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/csr/activity_report/governance/dialogue/



株主総会

株主総会にあたっては株主の十分な権利行使期間を確保し、適切に議決権を行使できるよう環境の整備に努めています。定時株主総会の招集通知を株主総会日の3週間前までに発送するほか、当社ホームページにおける招集通知の日本語・英語による早期内容開示、いわゆる集中日を回避した定時株主総会の開催、議決権電子行使プラットフォームの利用による利便性確保など、全ての株主が適切に議決権を行使できる環境整備を行っています。

定時株主総会で議決された事項

2023年6月23日開催の第199期定時株主総会において、下表の事項が決議されました。

決議事項

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役8名選任の件

第199期定時株主総会で決議された事項(2023年6月23日開催)

議案	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成割合(%)	決議結果
第1号議案	1,505,383	8,665	0	99.3	可決
第2号議案					
中田卓也	1,329,569	184,835	0	87.7	可決
山畑聡	1,508,612	5,804	0	99.5	可決
日高祥博	1,349,378	165,022	0	89.0	可決
藤塚主夫	1,508,625	5,791	0	99.5	可決
ポール・キャンドランド	1,505,945	8,470	0	99.4	可決
篠原弘道	1,499,040	15,374	0	98.9	可決
吉澤尚子	1,508,909	5,507	0	99.6	可決
江幡奈歩	1,512,867	1,550	0	99.8	可決

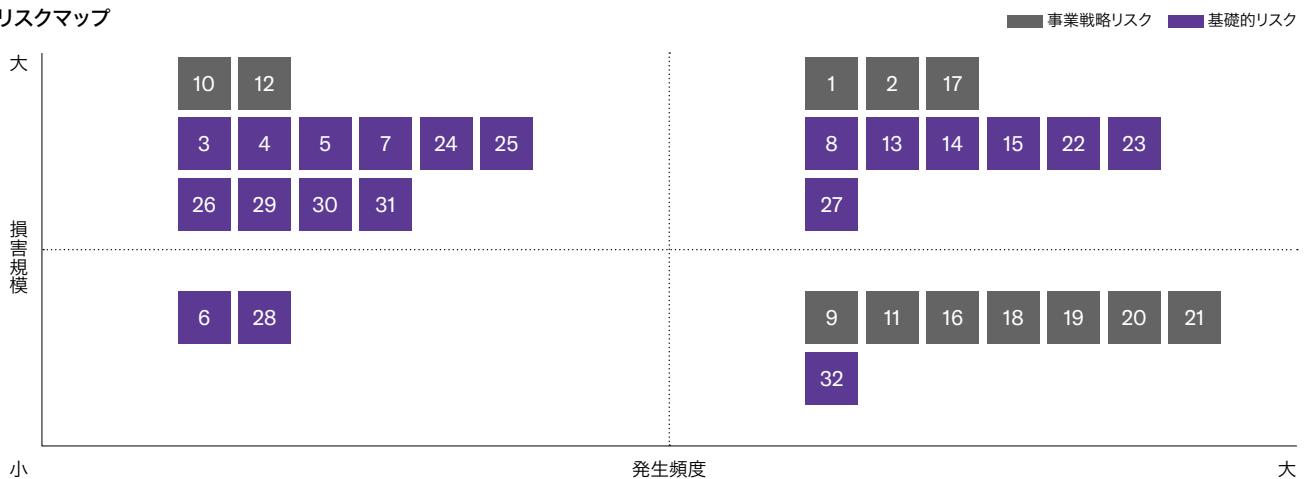
(注) 各議案の可決要件は次の通りです。

・第1号議案は、出席した株主の議決権の過半数の賛成です。

・第2号議案は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席および出席した当該株主の議決権の過半数の賛成です。

(注) 株主総会に出席した株主の議決権の数の一部を加算しなかった理由：本総会前日までの事前行使分および当日出席の一部の株主から各議案の賛否に関して確認できたものを合計したことにより、各議案の可決要件を満たし、会社法上適法に決議が成立したため、本総会当日出席の株主のうち、賛成、反対および棄権の確認ができていない議決権数は加算していません。

リスクマップ



活動に関わる業務プロセスリスク「経営基盤に関わる業務プロセスリスク」の4つに分類し、リスクの重要性を想定損害規模と想定発生頻度に応じて評価しています。また、各リスクに対するコントロールレベルを評価し、優先的に対処すべき重要リスクを特定するとともに担当部門を定め、リスク低減活動の推進によりコントロールレベルの引き上げを図っています。

当社グループの経営成績などの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは左図および上図の通りで、これらは毎年見直しを行っています。

各リスクの詳細については、有価証券報告書をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/ir/flash_report/

情報セキュリティ・個人情報保護への取り組み

当社グループでは、情報セキュリティおよび個人情報保護をリスク管理の重要事項と定め、保有あるいはお預かりする全ての情報の適切な管理、保護に取り組んでいます。

情報セキュリティに関する法規制、当社グループのIT管理の基本方針・ルールを明記した「グループIT規程」、また、個人情報保護に関する法規制、当社「個人情報保護方針」および「グループ個人情報保護規程」を順守するとともに、情報通信技術の発展により情報漏えいや毀損のリスクが高まる中、こうした潜在的リスクへの対応を図り、情報セキュリティおよび個人情報保護のレベル向上を目指しています。

2023年3月期には、国内グループ企業の役員および従業員約8,000人を対象に「標的型攻撃メール*」に対する訓練を実施しました。対象者に疑似的な標的型攻撃メールを告知なく送信し、各々が受信後に取った対応を振り返り、不審なメール・心当たりがないメールを受信した場合の正しい対処法について徹底しま

した。また、個人情報保護については、2022年4月から全面施行された改正個人情報保護法に対する適切な理解と運用を徹底するため、個人情報を取り扱う担当者に対しeラーニングによるフォローアップ教育を実施しています。

* 特定の組織を狙って機密情報や知的財産、アカウント情報などの窃取を目的としたメールを送付するサイバー攻撃の一種

感染症についての対策

HIV/エイズ、結核、マラリアなど社会的、経済的に大きな影響を及ぼす感染症の蔓延を防ぐことは世界共通の課題です。当社グループの海外拠点の中でも、特に東南アジア地域の生産拠点では、職場や食堂、休憩スペースの衛生管理をはじめ、定期的に構内の消毒や水路の清掃を行い、蚊などの媒介害虫の発生予防などの環境整備を行っています。また、海外出張者や駐在者、家族に対しては、現地における感染症の流行情報を通知するほか、渡航前の感染症予防対策として、A型肝炎、B型肝炎、破傷風、狂犬病、麻疹・風疹などのワクチン接種を推奨しています。

2023年3月期は、世界的規模で感染拡大したCOVID-19対策として、感染症対策基本行動、テレワーク勤務推奨などを継続して実施しました。2022年4月にはヤマハ本社の社内診療所にて、希望者(約2,000人)に対して3回目の職域ワクチン接種を実施しました。また、インドネシアでは現地行政の協力のもと、従業員のほか家族や事業所内で働く請負業者の方々(生産工程、清掃、食堂、社用車運転など)まで対象を拡大して接種(約5,000人)を実施しました。



屋外資材置き場の定期消毒(インドネシア)

コンプライアンス

ヤマハグループは、グローバル企業として、企業活動の大前提であるコンプライアンスを経営の最重要テーマと位置付けています。

コンプライアンスの推進と行動規準

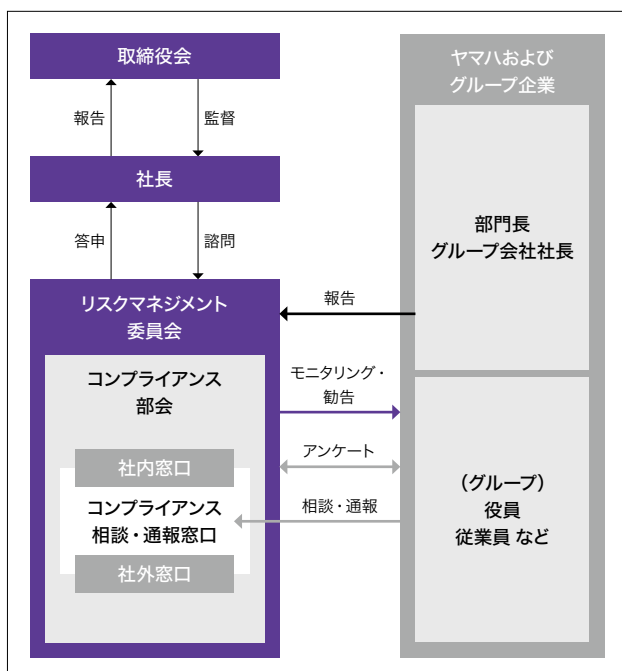
当社グループでは、コンプライアンスを経営の最重要テーマと位置付け、法令順守はもとより、社会規範や企業倫理に則した高いレベルでのコンプライアンス経営を追求しています。役員ならびに従業員各自の行動規準「コンプライアンス行動規準」を定め、2003年の制定以降、環境や社会情勢の変化に対応した改定や多言語化を進め、コンプライアンス経営の基盤としています。

コンプライアンス経営の仕組みと推進体制

コンプライアンス推進の中核組織として、代表執行役社長の諮問機関であるリスクマネジメント委員会の下部組織として「コンプライアンス部会」(部会長：執行役員)を設置し、コンプライアンスに関するグループ全体の方針や施策などの審議・決定を行うとともに、各部門および各グループ企業の順法かつ倫理的な業務遂行をモニタリングしています。

法令順守を基本方針として、グローバルに予防法務の強化に注力し、グループ全体で法令情報を一元管理するための法令台帳DBを運用しているほか、各現地法人にコンプライアンス担当者

コンプライアンス推進体制



を置き、それぞれの地域における施策の推進、教育・啓発活動、グループ間の情報共有などを通じて、グローバルなコンプライアンス体制の強化に努めています。

コンプライアンス部会の活動状況

2023年3月期：4回開催

主な活動内容

- グループ全体のコンプライアンス推進状況の確認
- 公益通報者保護法改正対応、グループ内部通報取扱専門規定の発効
- グループ管理職に対するハラスメント防止研修
- 通報窓口の拡充・実効性向上の取り組み

モニタリング

順法かつ倫理的な業務遂行が維持されるよう、コンプライアンス部会は各部門およびグループ各社のコンプライアンス体制や推進状況を定期的にモニタリングし、必要に応じ改善支援を行っています。2023年3月期には、海外の通報件数において、従来の年1回のモニタリングから、四半期ごとのモニタリングに頻度を上げ、運用状況を適時に把握しています。

また、3年に一度従業員向けにコンプライアンス・アンケートを実施しています。国内では、グループ企業における従業員の意識を「コンプライアンス・リスク診断」と「組織風土診断」の2つの方向で診断し、組織別に分析することで、課題解決、風土改善の取り組みに反映させています。海外では、全グループ企業で通報窓口の設置が完了したことを受け、コンプライアンス行動規準の認知状況に加えて通報窓口の認知状況も網羅的に把握しました。

教育・啓発活動

コンプライアンス強化のための重要な取り組みとして、従業員への教育・啓発活動を積極的に展開しています。国内の従業員向けにイントラネットで各種教育・研修コンテンツを発信するほか、コンプライアンスに関するセミナーを随時開催するなど、社内啓発を図っています。

2023年3月期には、コンプライアンスの重要課題の一つ、ハラスメント防止にも注力し、国内グループ企業内の管理職全体に向けて「パワーハラスメント防止オンラインセミナー」を実施したほか、2022年6月に改正された「公益通報者保護法」を踏まえ、

通報内容の調査に関わる従事者に向けた従事者研修も行いました。このほかにも、コンプライアンスのカリキュラムをキャリアレベルに応じた人事階層研修に組み込み、グループ人材育成の重要テーマとして位置付けています。

コンプライアンス相談・通報窓口

ウェブ・電話・eメール・郵便などさまざまな方法でコンプライアンスに関する相談・通報を受け付ける窓口を開設しています。相談・通報によりコンプライアンス違反の可能性が指摘された場合は、事実関係の調査によって客観的に状況を把握し、対策や処分について判断しています。

国内では、業務委託先が運営する社外の窓口「ヤマハ コンプライアンス・ホットライン」、社内相談窓口、社外の法律事務所窓口と合わせて3つの窓口を設置・運用しています。窓口の連絡先を記載したカードを従業員に配布するほか、各種研修の機会を利用して周知・利用促進を図っています。窓口の利用は、役員、従業員（派遣社員やアルバイトなども含む）を対象とし、2022年6月に公益通報者保護法が改正されたことに伴い、誠実な通報者が不利益な取り扱いを受けないよう、通報者保護を強化した社内規程に改訂しました。また、調査にあたる従事者への研修を実施し、法令順守を確実なものにしています。

海外では、海外グループ企業（34社）がそれぞれ設置している通報窓口に加えて、ヤマハ（株）運営の16カ国語対応のグループ共通の通報窓口を設置しています。さらに2022年には、ほとんど全ての海外グループ企業において各企業独自の社外窓口を設置し、

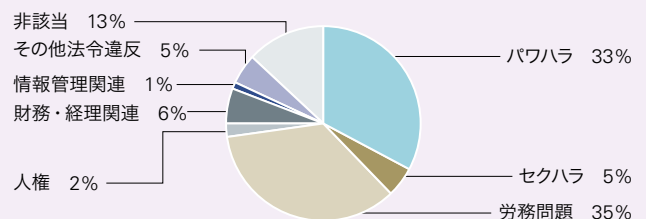
通報者の用途に合わせた選択肢を増やしました。また、グループ企業全体に対する内部通報取扱専門規定を新設し、併せて通報窓口の利用促進と迅速な案件解決を目的とした通報対応マニュアルを作成、各グループ企業のコンプライアンス責任者・担当者に対して内容の説明会を実施しました。

コンプライアンス相談・通報窓口 受付状況（件）

年度	国内*1	海外*2	合計
2019年3月期	34	—	34
2020年3月期	66	—	66
2021年3月期	83	8	91
2022年3月期	87	32	119
2023年3月期	114	49	163

2023年3月期 通報内容の内訳*1

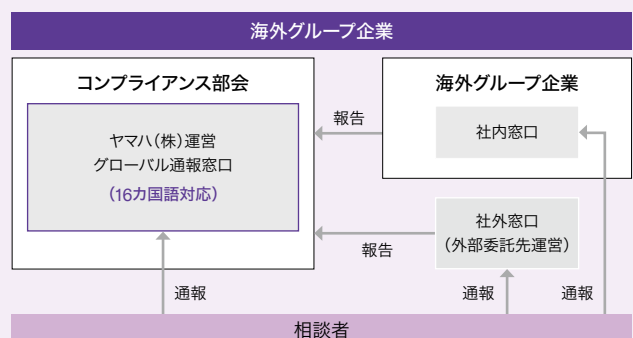
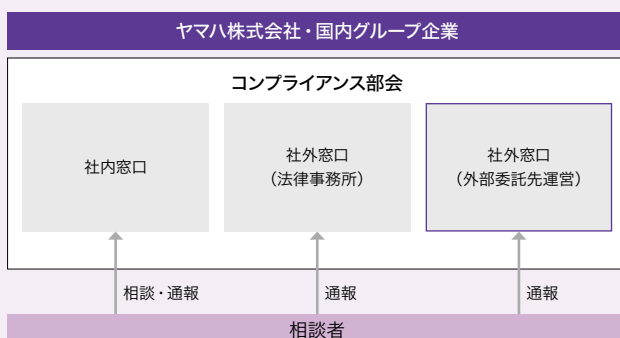
通報件数：114件



*1. ヤマハ（株）が設置する国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計

*2. 海外グループ企業各社の通報窓口、社外窓口の受付件数の合計

コンプライアンス相談・通報窓口の体制





DATA SECTION



VI. 財務／企業情報

11カ年財務サマリー	110
ファイナンシャル・レビュー	112
ESGサマリー	116
主要ネットワーク	118
会社情報	120
株式情報	121

11カ年財務サマリー

ヤマハ株式会社および連結子会社
各表示年の3月期もしくは3月末現在

	日本基準 (J-GAAP)				
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
会計年度：					
売上収益【売上高】	¥366,941	¥410,304	¥432,177	¥435,477	¥408,248
売上原価	238,261	262,310	270,357	262,406	242,451
売上総利益	128,680	147,994	161,820	173,070	165,796
販売費及び一般管理費	119,465	121,999	131,684	132,407	121,493
事業利益【営業利益】	9,215	25,994	30,135	40,663	44,302
税引前当期利益					
【税金等調整前当期純利益】	7,795	25,818	28,526	41,578	42,898
当期利益【当期純利益】*1	4,122	22,898	24,929	32,633	46,719
設備投資額	13,844	10,799	13,846	11,220	17,542
減価償却費	11,613	12,759	12,597	12,681	11,145
研究開発費	22,149	22,561	25,439	24,793	24,415
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,755	33,213	31,729	42,399	39,142
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,617)	(22,950)	(11,700)	591	(9,663)
フリー・キャッシュ・フロー	(4,862)	10,263	20,029	42,991	29,478
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,536)	(4,745)	(5,909)	(30,349)	(12,588)
会計年度末：					
資産合計【総資産】	¥390,610	¥438,932	¥530,034	¥469,745	¥522,362
流動資産	197,902	214,487	247,632	255,135	272,720
流動負債	71,550	73,145	80,976	75,459	82,565
有利子負債	10,013	8,755	11,868	8,510	11,241
資本合計【純資産】	229,636	274,843	348,752	303,889	367,437

1株当たり情報：

当期利益【当期純利益】	¥ 21.29	¥ 118.26	¥ 128.75	¥ 168.90	¥ 249.17
親会社所有者帰属持分【純資産】	1,171.67	1,403.12	1,787.42	1,601.55	1,948.01
配当金	10.00	27.00	36.00	44.00	52.00

主要な経営指標：

売上収益事業利益率 【売上高営業利益率】	2.5%	6.3%	7.0%	9.3%	10.9%
投下資本利益率 (ROIC)	-	-	-	-	-
親会社所有者帰属持分当期利益率 【自己資本利益率】 (ROE)	1.9	9.2	8.1	10.1	14.0
資産合計当期利益率 【総資産当期純利益率】 (ROA)	1.1	5.5	5.1	6.5	9.4
親会社所有者帰属持分比率 【自己資本比率】	58.1	61.9	65.3	64.2	69.9
D/Eレシオ (倍)	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03
インタレスト・カバレッジ (倍)	40.64	130.19	130.51	129.41	165.40
流動比率	276.6	293.2	305.8	338.1	330.3
連結配当性向	47.0	22.8	28.0	26.1	20.9

(注) 2019年3月期以前は、日本基準をもとにした数値を記載しています。また、2019年3月期から『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正』などを適用し、表示方法の変更を行っています。これに伴い2018年3月期も当該表示方法の変更を遡って適用した後の数値を記載しています。

*1. 2016年3月期より、「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」を表しています。IFRSでは、「当期利益」は「親会社の所有者に帰属する当期利益」を表しています。

*2. 2021年5月に公表されたIFRS解釈指針委員会によるアジェンダ決定「給付の勤務期間への帰属 (IAS第19号「従業員給付」に関連)」に基づき、2023年3月期より会計方針の変更を行いました。これに伴い、2022年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計方針の変更を遡って適用した後の指標等としています。なお、2021年3月期以前に係る累積的影響額については、2022年3月期の期首の資本に反映しています。

百万円

2018/3	2019/3	IFRS				
		2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
¥432,967	¥437,416	¥434,373	¥414,227	¥372,630	¥408,197	¥451,410
258,465	255,291	255,367	245,967	229,720	253,460*2	280,270
174,501	182,124	179,005	168,259	142,909	154,736*2	171,139
125,668	126,094	126,259	121,907	102,198	111,706*2	125,272
48,833	56,030	52,745	46,352	40,711	43,029*2	45,867
74,471	60,485	56,471	47,225	37,102	53,028*2	50,552
54,378	43,753	40,337	34,621	26,615	37,268*2	38,183
24,600	15,956	15,956	20,545	11,260	14,835	20,541
10,777	10,835	10,614	11,156	11,387	12,123	13,094
24,797	24,926	24,926	24,814	24,189	24,032	25,057
47,498	30,234	35,520	57,162	58,225	36,016	(14,841)
4,766	(23,092)	(23,101)	(21,067)	(5,785)	43,707	(21,563)
52,264	7,142	12,419	36,095	52,440	79,723	(36,404)
(35,584)	(28,479)	(33,993)	(36,422)	(20,602)	(44,426)	(35,287)
¥552,309	¥514,762	¥515,924	¥474,034	¥557,616	¥580,662*2	¥594,246
289,493	281,608	282,819	270,189	301,103	362,676	346,545
101,919	80,495	100,443	99,149	100,852	126,114	95,140
11,173	8,936	8,936	10,830	8,367	10,523	1,495
388,345	382,771	359,007	326,450	396,949	416,867*2	457,944
円						
¥ 291.81	¥ 240.94	¥ 222.12	¥ 194.71	¥ 151.39	¥ 214.87*2	¥ 222.64
2,125.51	2,124.83	1,992.57	1,850.81	2,252.34	2,423.37*2	2,680.32
56.00	60.00	60.00	66.00	66.00	66.00	66.00
%						
11.3%	12.8%	12.1%	11.2%	10.9%	10.5%	10.2%
-	-	-	-	-	7.3	7.8
14.5	11.4	11.1	10.1	7.4	9.2	8.8
10.2	8.2	7.5	7.0	5.2	6.5	6.5
70.0	74.1	69.4	68.6	71.0	71.6*2	76.9
0.03	0.02	0.02	0.03	0.02	0.03	0.00
149.08	138.90	67.20	69.15	85.16	122.37	112.15
284.0	349.8	281.6	272.5	298.6	287.6	364.2
19.2	24.9	27.0	33.9	43.6	30.7	29.6

ファイナンシャル・レビュー

2023年3月期の業績(IFRS)

事業全般に関する分析

2023年3月期における経営環境を振り返りますと、COVID-19による行動制限の解除など社会活動が再開される中、世界経済は徐々に持ち直してきてはいるものの、エネルギー・原材料価格の高騰による世界的な物価上昇とこれを抑制するための各国の金融引き締めによる景気の下押しなど、依然として先行きが不透明な状況が続いています。

このような環境の中で当社グループは、中期経営計画「Make Waves 2.0」を「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向け、ポストコロナの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、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」を掲げて各施策を進めてきました。

事業基盤をより強くする

「顧客ともしっかりつながる」では、ヤマハが展開するさまざまなウェブサービスやソフトウェアサービスを一つのログインIDで利用可能にするYamaha Music IDの導入や、ブランドショップでのショールーム機能の拡充など、お客さまとの直接の接点を拡大しました。また、人気アニメとのコラボレーション企画など、新たな顧客層へ楽器演奏を始めるきっかけとなるさまざまなアプローチも展開しています。「新たな価値を創出する」では、憧れのピアニストとの連弾ができるAIピアノによる合奏技術や、リアルタイムで有名歌手の歌声になれるAI歌声変換技術など当社の先進的な技術と豊かな感性でお客さまに新しい体験を多数提供することができました。また、ユーザーの音楽ライフをより楽しく、創造的なものにしていくためのサービス事業の構想として取り組んでいるYamaha Music Connectについては、当社が持っているさまざまな技術、コンテンツ、アプリケーションを結集するとともに、社外のリソースやサービスも取り込んだエコシステムの構築に向け、取り組んでいます。「柔軟さと強靭さを備え持つ」では、製造拠点のエリア統括体制の整備、調達先・部品種類の戦略的な見直し、同一商品群の複数拠点生産など、調達・生産における柔軟性とリスク対応力を向上させています。

サステナビリティを価値の源泉に

「地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを築く」では、気候変動への対応について、各拠点での省エネ活動の推進や太陽光発電パネルの増設、再生可能エネルギーへの切り替えなど、2050年カーボンニュートラルを目指して着実に取り組みが進んでいます。また、持続可能性に配慮した木材の利用については、認証木材の拡大や北海道・タンザニアなどでの「おとの森」活動を通じて楽器の材料となる希少樹種の育成・保全活動を継続推進しています。「快適なくらしへの貢献でブランド・競争力を向上する」では、『だれでもピアノ』の研究開発など、音のバリアフリーを目指してさまざまな商品でユニバーサルデザインへの取り組みを積極的に行っています。「音楽文化の普及・発展により市場を

拡大する」では、インドでの「初等教育への日本型器楽教育導入事業」が、文部科学省による「令和4年度第2回EDU-Portニッポン応援プロジェクト」の一つに選ばれるなど、器楽教育の普及に貢献しています。

ともに働く仲間の活力最大化

「働きがいを高める」では、社員が自立的にキャリアを描くための支援や副業など柔軟な働き方を実現するための各種制度・仕組みを充実させました。「人権尊重とDE&Iを推進する」では、人権デューデリジエンスや人権教育を充実させるとともに、グローバル人材や女性などの活躍推進を図り、多様な人材がより活躍できるための環境を整備しています。「風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する」では、心理的安全性を高めるために、各部門でさまざまな創意工夫を凝らした対話の機会を増やしています。また、誰もが生き生きと仕事ができる環境として、2024年春竣工に向け、2つの拠点を整備しています。一つは営業部門・スタッフ部門を集結し、隣接する3つの建物とともに各機能の人材交流の促進をコンセプトに、本社棟の建設を行っています。もう一つは、首都圏の営業拠点を統合することに加え、ブランド発信やR&D機能を有したオープンインベーションを促進する新拠点となる「横浜シンフォステージ™」です。今後も当社に集う多様な人材一人一人にとって働きやすさと働きがいを感じられる職場づくりに、引き続き取り組んでいきます。

売上収益・事業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益

売上収益は、半導体調達難、エントリーモデルの需要減、および中国でのCOVID-19による混乱などの影響を受けたものの、米ドルの為替レートが大幅な円安になったこともあり、前期に対し432億12百万円(10.6%)増加の4,514億10百万円となりました(GRAPH 1)。

地域別では、COVID-19による混乱などの影響を受けた中国で減収となりましたが、それ以外の地域では増収となりました(GRAPH 2)。

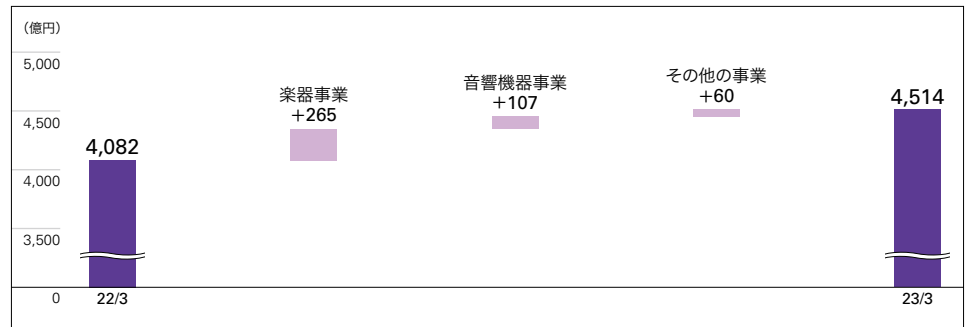
事業利益は、前期に対し28億37百万円(6.6%)増加の458億67百万円となりました。セグメントごとの事業利益では、楽器事業は、為替のプラス影響70億円があったものの、前期に対し11億31百万円(3.0%)減少の362億円となりました。音響機器事業は、為替のマイナス影響19億円があったものの、前期に対し19億27百万円(125.3%)増加の34億66百万円となりました。その他の事業は、為替のプラス影響13億円を含め、前期に対し20億41百万円(49.1%)増加の62億円となりました(GRAPH 3)。要因別には、販売管理費の増加や、エネルギー・調達コストの上昇などの減益要因があったものの、増収・増産、モデルミックスおよび価格適正化や為替影響などの増益要因により、前期に比べ増益となりました(GRAPH 4)。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に対し9億15百万円(2.5%)増加の381億83百万円となりました。

GRAPH 1

	(億円)	
	2022/3	2023/3
売上収益	4,082	4,514
楽器事業	2,762	3,027
音響機器事業	969	1,076
その他の事業	351	411

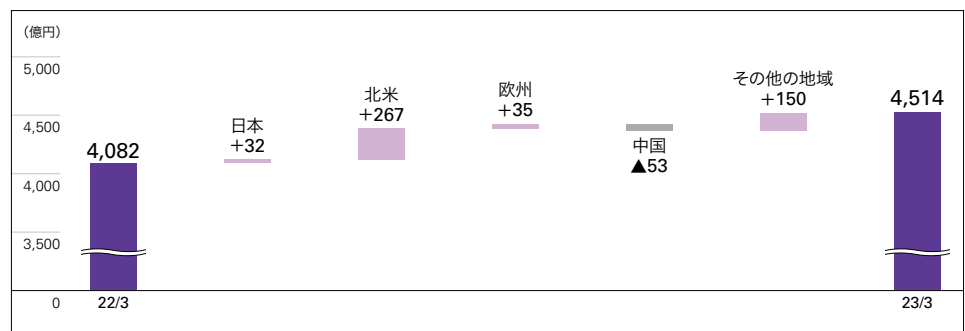
売上収益(事業別増減)



GRAPH 2

	(億円)	
	2022/3	2023/3
売上収益	4,082	4,514
日本	1,054	1,086
北米	875	1,142
欧州	793	828
中国	678	625
その他の地域	683	833

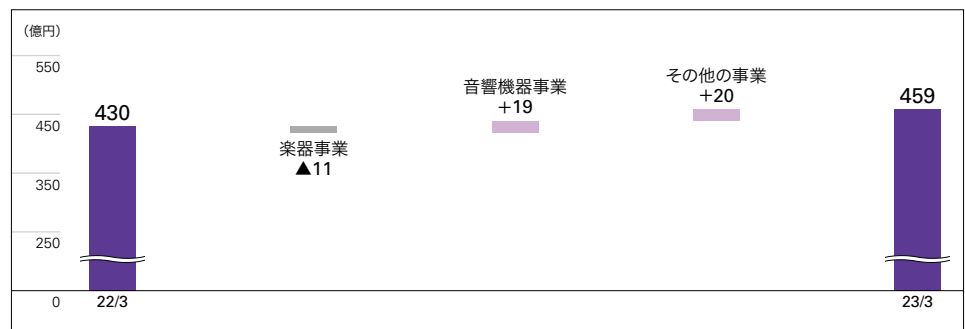
売上収益(地域別増減)



GRAPH 3

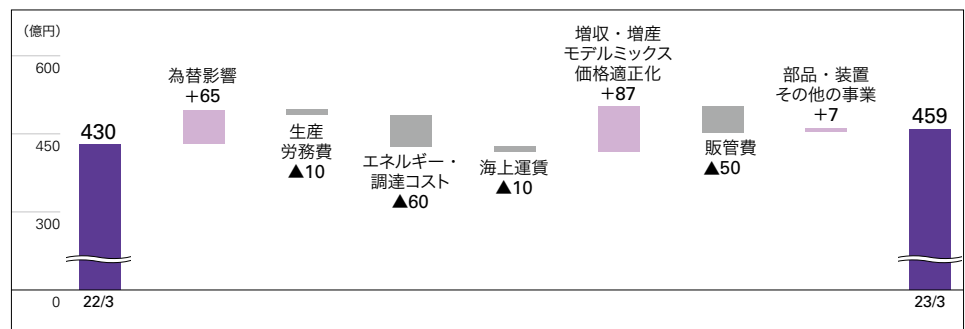
	(億円)	
	2022/3	2023/3
事業利益	430	459
楽器事業	373	362
音響機器事業	15	35
その他の事業	42	62

事業利益(事業別増減)



GRAPH 4

事業利益(要因別増減)



セグメント別概況

楽器事業

楽器事業の売上収益は、エントリーモデルの需要減が続き、中国ではCOVID-19による混乱などの影響を受けたものの、為替の影響により、前期に対し264億99百万円(9.6%)増加の3,026億53百万円となりました。

商品別では、ピアノは、主力の中国市場でCOVID-19による影響で販売が低迷し減収となりました。電子楽器は、楽器演奏環境の正常化が進み、中高級モデルの需要が堅調に推移したものの、エントリーモデルの需要が減少し減収となりました。管楽器は、各地で学校での吹奏楽活動が再開し、北米では米国政府による小中学校向け財政支援も寄与して大幅な増収となりました。ギターは、エントリーモデルの需要減少でアコースティックギターが苦戦したものの、エレキギターやギターアンプなどが好調であり増収となりました。

地域別では、日本は、学校での吹奏楽活動が再開され需要が回復した管弦打楽器、アニメの効果により需要が高まったギターが増収となったものの、物価高による消費意欲の低下が見られるピアノや電子楽器により、全体では減収となりました。北米および欧州は、インフレによる生活コストの上昇から消費者の生活防衛姿勢が強く、エントリーモデルの需要に弱さが見られるものの、中高級品の需要が堅調であり、為替の影響もあり増収となりました。中国は、COVID-19による混乱などの影響を受け、販売が低迷し減収となりました。その

他の地域では、COVID-19の影響から脱却し、各地で経済の正常化が進み、地域全体として増収となりました。

音響機器事業

音響機器事業の売上収益は、エントリーモデルの販売不振による影響を受けたものの、半導体調達難の一部改善により、前期に対し107億17百万円(11.1%)増加の1,076億41百万円となりました。

商品別では、オーディオ機器は、半導体調達難の影響に加え、低価格サウンドバーの販売不振などもあり、減収となりました。業務用音響機器は、ライブ市場や設備市場が堅調で、下期には半導体調達難の改善もあり、増収となりました。ICT機器は、企業のDX推進やサイバーセキュリティ対策強化を背景にネットワーク投資が拡大し、増収となりました。

その他の事業(部品・装置事業など)

その他の事業の売上収益は前期に対し59億96百万円(17.1%)増加の411億15百万円となりました。

部品・装置事業では、電子デバイスは、中国自動車メーカー向けのヤマハブランドオーディオが販売を伸ばし、増収となりました。自動車用内装部品、FA機器は、半導体調達難による顧客企業の減産や、投資案件の延期や減少の影響を受け、減収となりました。ゴルフ事業では、韓国で大きく販売を伸ばし、増収となりました。

財政状態に関する分析

資産合計は、前期末の5,806億62百万円から135億84百万円(2.3%)増加し、5,942億46百万円となりました([GRAPH 5](#))。流動資産では、為替変動の影響に加え、半導体調達難などに起因する一部製品の生産遅れやエントリーモデルの需要減、中国でのCOVID-19による混乱などの影響を受け棚卸資産が増加しました。非流動資産では保有有価証券の時価上昇により金融資産が増加し、設備投資により有形固定資産が増加しました。また、Cordoba Music Group, LLC(以下、Cordoba社)の持分取得により、のれんが増加しました。

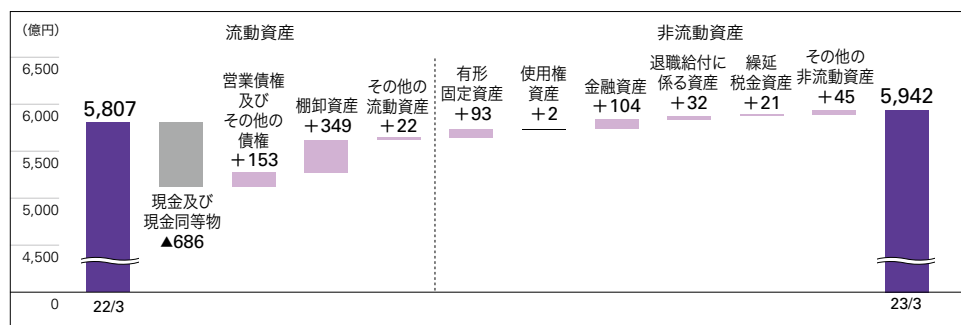
負債合計は、前期末の1,637億94百万円から274億91百万円(16.8%)減少し、1,363億2百万円となりました。流動負債では、グルー

プファイナンス拡大に伴う短期借入金の返済により有利子負債が減少し、前期の投資有価証券の売却に伴う法人所得税の支払いにより未払法人所得税が減少しました。

資本合計は、前期末の4,168億67百万円から410億76百万円(9.9%)増加し、4,579億44百万円となりました([GRAPH 6](#))。自己株式の取得および配当金の支払いによる株主還元を行ったものの、当期利益により利益剰余金が増加したことに加え、為替変動の影響および保有有価証券の時価上昇によりその他の資本の構成要素が増加したことで、全体では増加となりました。

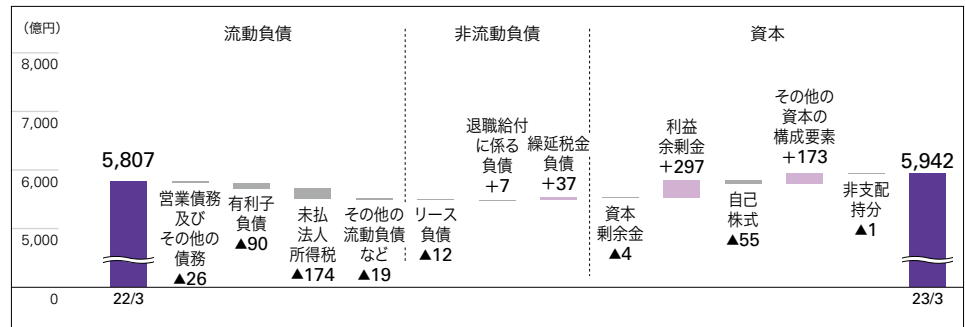
GRAPH 5

資産合計



GRAPH 6

負債および資本合計



キャッシュ・フローの状況に関する分析

2023年3月期における現金及び現金同等物は、前期末に比べ686億8百万円減少(前期は431億50百万円増加)し、期末残高は1,038億86百万円となりました(GRAPH 7)。

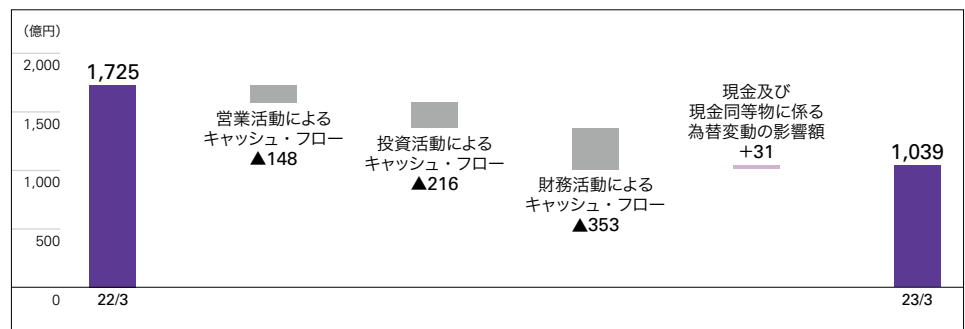
営業活動によるキャッシュ・フローは、主として税引前当期利益に対し、半導体調達難などに起因する一部製品の生産遅れやエントリーモデルの需要減、中国でのCOVID-19による混乱などの影響を受け棚卸資産が増加したことに加え、前期の投資有価証券の売却による法人所得税の支払いもあり、148億41百万円の支出(前期は360億16百万円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、主として有形固定資産の取得およびCordoba社の持分取得により、215億63百万円の支出(前期は主として投資有価証券の売却により、437億7百万円の収入)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、主としてグループファイナンス拡大に伴う短期借入金の返済や配当金の支払い、自己株式の取得などにより、352億87百万円の支出(前期は主として自己株式の取得により、444億26百万円の支出)となりました。

GRAPH 7

キャッシュ・フロー

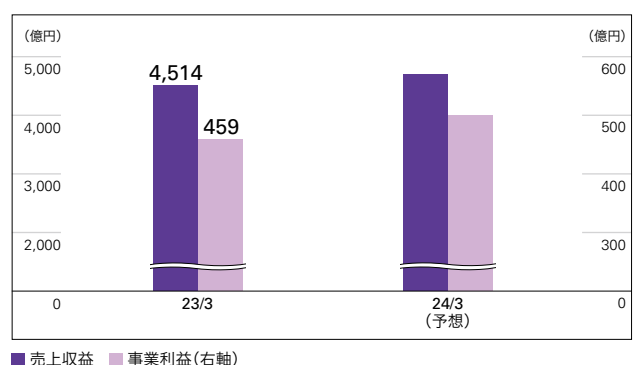


2024年3月期の見通し

2024年3月期は、世界経済の見通しは依然として不透明であるものの、中国や欧州をはじめとした市場の回復や、半導体調達難などによる商品供給不足の改善などを織り込み、前期比増収増益を予想しています(GRAPH 8)。

GRAPH 8

2024年3月期売上収益・事業利益予想(2023年8月2日発表)



ESGサマリー

環境(E)データ							
項目	内訳など	単位	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
GHG排出量 スコープ1		万t-CO ₂	2.2	2.3	2.2	2.4	2.2
GHG排出量 スコープ2(マーケット基準)		万t-CO ₂	13.9	12.8	11.9	13.1	12.8
GHG排出量 スコープ1+2	合計	万t-CO ₂	16.1	15.1	14.1	15.5	15.1
	対基準年度削減率*1	%	-1.9	4.4	10.8	1.9	4.4
GHG排出原単位 (売上収益100億円当たりのスコープ1と2の排出量合計)		万t-CO ₂	0.37	0.36	0.38	0.38	0.33
GHG排出量 スコープ3	合計	万t-CO ₂	110.4	114.6	89.6	91.2	103.1
	対基準年度削減率*2	%	1.7	-2.1	20.2	18.8	8.2
物流CO ₂ 排出量*3		t-CO ₂	120,920	119,108	107,852	117,630	100,138
取水量合計		万m ³	192	180	171	182	200
水の消費量		万m ³	34	34	40	40	75
水のリサイクル率		%	5.7	6.1	4.7	5.2	5.0
木材調達量合計		千m ³	93.8	84.0	75.0	96.8	84.5
廃棄物発生量		千t	11.5	10.8	10.5	12.2	14.6
有害廃棄物発生量*4		千t	—	—	1.6	1.7	5.9
ヤマハエコプロダクツ制度*5	認定製品数	製品	53	46	29	14	16
	エコラベル表示製品数	製品	56	58	70	5	16

社会(S)データ							
項目	内訳など	単位	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
グループ総従業員数(臨時を含む)		人	28,108	28,267	28,665	28,758	28,252
入社3年以内離職率(単体)		%	6.2	8.2	1.7	3.0	2.8
男女別平均勤続年数(単体)	男性/全国平均*6	年	19.3/13.7	19.2/13.8	19.4/13.4	19.7/13.7	19.7/13.7
	女性/全国平均*6	年	19.9/9.7	19.5/9.8	19.4/9.3	19.5/9.7	18.8/9.8
総研修時間(単体)		時間	—	49,224	50,169	90,782	100,674
一人当たりの平均研修時間(単体)		時間	—	21	21	38	43
従業員女性比率	グループ(国内・海外合計)	%	—	—	—	40.1	39.2
新卒採用女性比率(単体)		%	11.9	26.2	23.1	14.3	25.5
キャリア採用(中途)(単体)	従業員のキャリア採用(中途)者比率	%	17.7	18.7	18.4	19.4	20.2
	管理職のキャリア採用(中途)者比率	%	16.4	17.5	18.5	17.9	17.3
管理職の女性比率	グループ(国内・海外合計)	%	14.9	16.3	16.0	16.5	17.3
60歳以上の延長雇用者・再雇用者数(単体)		人	218	215	214	188	198

項目	内訳など	単位	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
障がい者雇用率(3月1日時点)*7		%	2.51	2.49	2.39	2.33	2.4
男女の賃金格差*8(単体) (男性平均賃金に対する 女性平均賃金の比率)	全労働者	%	—	—	—	—	77.4
	うち正規雇用労働者	%	—	—	—	—	77.8
	うちパート・有期労働者	%	—	—	—	—	66.9
出生/育児休暇・休職(単体)	育児休職および育児を目的とした休暇を取得した取得率・男性*9	%	87.0	88.7	82.5	90.4	83.5
	育児休職取得率・女性	%	100	100	100	100	100
	育児休職後復帰率・男女計	%	97.9	98.1	100	100	98.3
労働災害度数率 グループ(国内・海外)合計	災害度数率(不休業含む)	—	1.17	1.23	1.00	1.13	0.95
	休業災害度数率(1日以上)	—	0.64	0.72	0.56	0.63	0.56
労働災害による死亡者数	国内	人	0	0	0	0	0
	海外	人	0	0	0	0	0
サプライヤー自己点検(一斉)*10	要請数	社	—	3,748	—	—	2,312
	実施数	社	—	3,694	—	—	2,179
サプライヤー自己点検(取引開始時)		社	104	117	149	138	60
書面による是正依頼		社	0	5	4	0	418
新興国における音楽教育施策 (スクールプロジェクト)	展開国数/展開校数(累計)	国/校	5/1,300	5/1,500	6/4,100	7/5,200	7/6,200
	受講生徒数(累計)	万人	26	39	71	129	202

ガバナンス(G)データ

項目	内訳など	単位	2019/6	2020/6	2021/6	2022/6	2023/6
取締役	総数	人	8	7	8	8	8
	うち社外取締役	人	6	5	6	6	6
	うち女性	人	1	1	1	1	2
	うち外国籍	人	1	1	1	1	1

(注)集計範囲は、環境データ：グループ(本社、生産/リゾート拠点)(物流データは主要販売拠点を含む)、社会データ：グループ((単体)はヤマハ(株)単体を表す)、ガバナンス：ヤマハ(株)
集計時期は、環境データおよび社会データ：年度末(3月31日)、ガバナンスデータ：各年6月末時点(2023年は6月24日現在)

*1. 基準年度(2018年3月期)実績：15.8万t-CO₂からの削減率(マイナスの場合は増加)

*2. 基準年度(2018年3月期)実績：112.3万t-CO₂からの削減率(マイナスの場合は増加)

*3. スコープ3のカテゴリ4に該当

*4. 国内は特別管理産業廃棄物、海外拠点は廃油、廃溶剤、廃酸、廃アルカリとする場合の量

*5. 2015年12月制定の自社基準による認定制度

*6. 全国平均の値は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査結果の概況」より引用

*7. ヤマハ(株)、(株)ヤマハコーポレートサービス、(株)ヤマハアイワークスを集計範囲とし、障害者雇用促進法における法定雇用率を算定する際の障がい者のカウント人数より算定

*8. 対象期間：該当年4月1日から翌3月31日まで

賃金：基本給、超過労働に対する報酬、賞与などを含み、退職手当、通勤手当などを除く

パート・有期労働者：パート労働者については、正社員の所定労働時間(7.75時間)で換算した人員、数をもとに平均年間賃金を算出

*9. 2023年3月期より女性活躍推進法の情報開示条件と合わせ変更(2022年3月期以前は、出生支援休暇取得率)

*10. 既存の取引先に対し3年に1回実施

ESGデータの詳細は、こちらをご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/csr/related_information/esg_data/

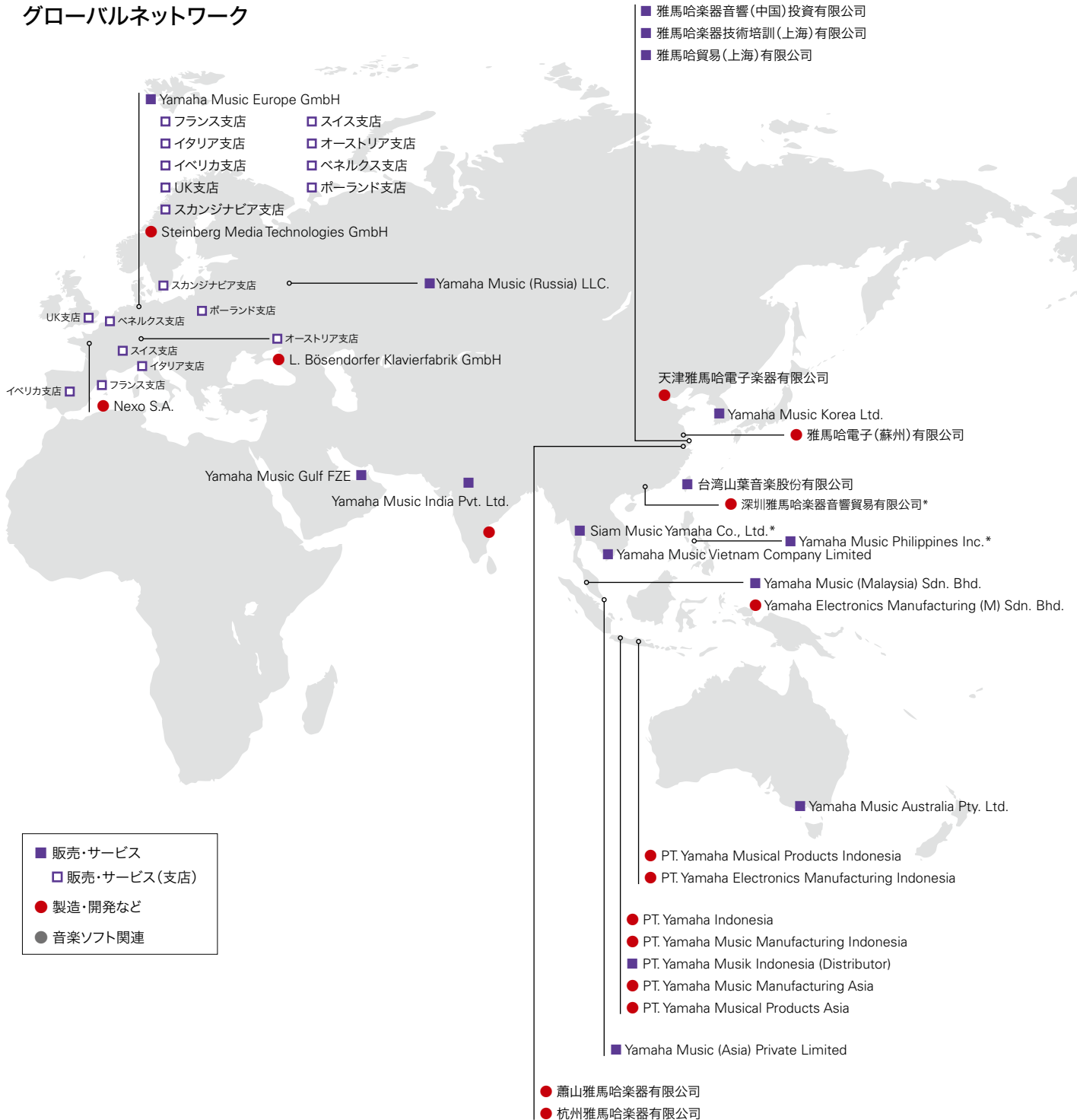


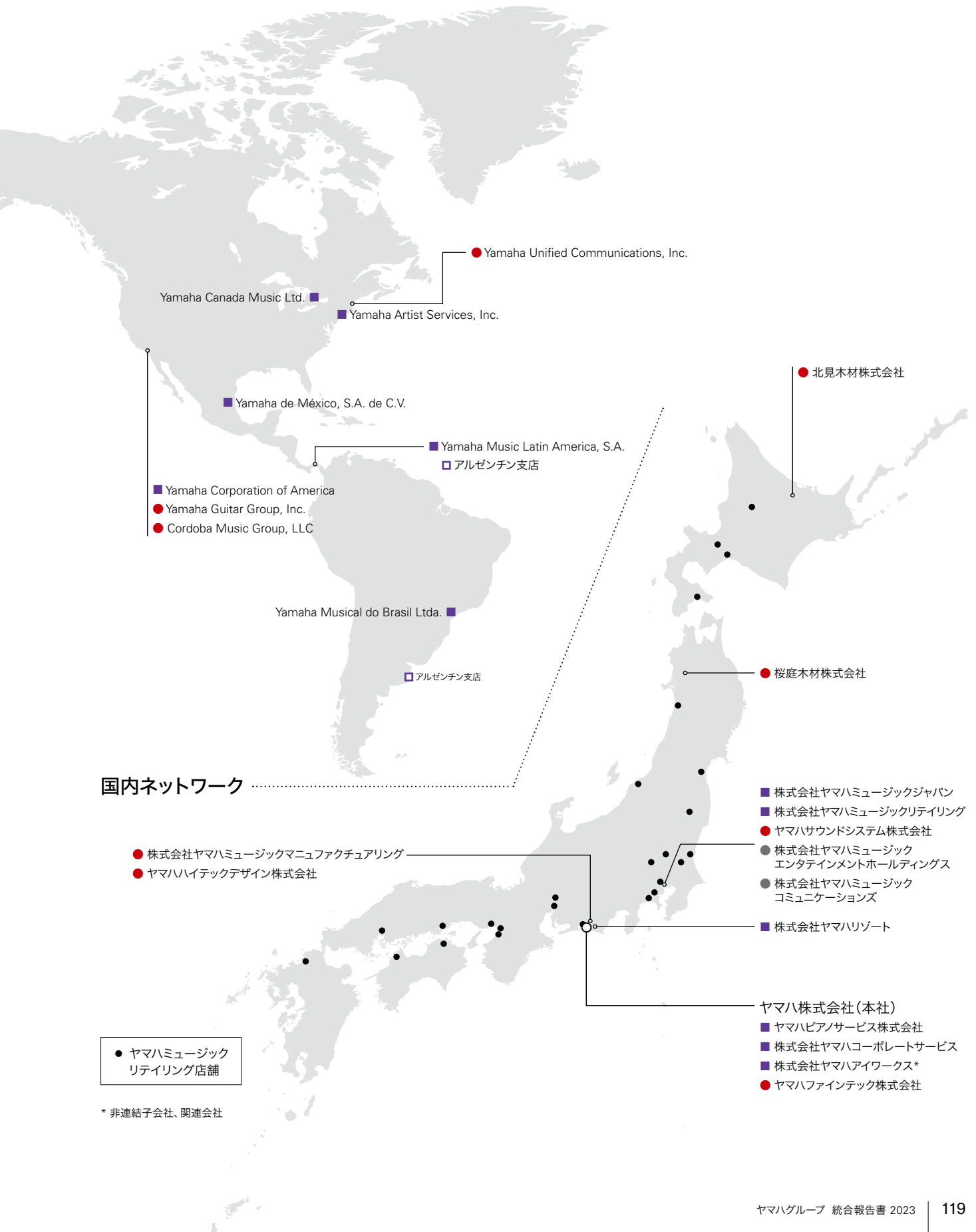
主要ネットワーク

(2023年9月1日現在)

ヤマハグループは、現在30以上の国・地域に拠点を置いてグローバルに事業を展開しています。

グローバルネットワーク





● Yamaha Unified Communications, Inc.
 ■ Yamaha Canada Music Ltd.
 ■ Yamaha Artist Services, Inc.
 ■ Yamaha de México, S.A. de C.V.
 ■ Yamaha Music Latin America, S.A.
 □ アルゼンチン支店
 ■ Yamaha Corporation of America
 ● Yamaha Guitar Group, Inc.
 ● Cordoba Music Group, LLC

● 北見木材株式会社

Yamaha Musical do Brasil Ltda. ■

□ アルゼンチン支店

国内ネットワーク

● 株式会社ヤマハミュージックマニュファクチャリング
 ● ヤマハハイテックデザイン株式会社

■ 株式会社ヤマハミュージックジャパン
 ■ 株式会社ヤマハミュージックリテイリング
 ● ヤマハサウンドシステム株式会社
 ● 株式会社ヤマハミュージックエンタテインメントホールディングス
 ● 株式会社ヤマハミュージックコミュニケーションズ
 ■ 株式会社ヤマハリゾート

● ヤマハミュージックリテイリング店舗

ヤマハ株式会社(本社)
 ■ ヤマハピアノサービス株式会社
 ■ 株式会社ヤマハコーポレートサービス
 ■ 株式会社ヤマハアイワークス*
 ● ヤマハファインテック株式会社

* 非連結子会社、関連会社

会社情報

(2023年3月31日現在)

会社概要

会社名	ヤマハ株式会社	連結従業員数	20,027人 (他、平均臨時雇用者数8,225人)
本社所在地	〒430-8650 静岡県浜松市中区中沢町10番1号	子会社数	63社 (うち、連結対象58社)
電話	053 (460) 1111 (代表)	決算期	3月31日
創業	1887年 (明治20年)	会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
設立	1897年 (明治30年) 10月12日		
資本金	285億34百万円		

主な外部評価と株式指数への組み入れ

ヤマハは、環境や社会への配慮といった観点から、国内外のESGインデックスやSRIファンドに組み入れられています。

- 日経平均株価 (日経225)
- JPX日経インデックス400
- TOPIX Mid 400 / TOPIX 500 / TOPIX 1000
- MSCI ESG rating
- MSCI ESG Leaders Indexes*¹
- MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数*¹
- MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) *¹
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index*²
- FTSE4Good Global Index*³
- FTSE Blossom Japan Index*⁴
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*⁵
- S&P / JPX カーボン・エフィシエント指数
- S&P Japan 500 ESG
- S&P Global Sustainability Awards
- ECPI Global Developed ESG Best in Class Index
- ECPI World ESG Best Equity Index

- CDP「2022年度サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」
- 大和インベスター・リレーションズ2022年インターネットIR表彰
- Gomez IRサイト総合ランキング 2022銀賞



2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

*1. The inclusion of Yamaha Corporation in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Yamaha Corporation by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

*2. Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Yamaha Corporation to use of the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Yamaha Corporation ranks in the top quintile of companies comprising the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt IndexSM ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Yamaha Corporation solely for informational purposes. Yamaha Corporation use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Yamaha Corporation or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Yamaha Corporation. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it or the Logo. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaim all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

*3. FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Yamaha Corporation has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

*4. FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにヤマハ株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

*5. FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにヤマハ株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

イニシアチブへの参画

持続可能な社会の構築に向けて、国際社会との協調・連携を図るべく、当社は2011年6月に国連グローバル・コンパクトに署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野にわたる10の行動原則の順守に取り組んでいます。また、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの会員として、各分科会活動にも積極的に参加しています。

WE SUPPORT



発行元 ヤマハ株式会社 <https://www.yamaha.com/ja/>

■ コーポレート本部 IR室 〒108-8568 東京都港区高輪2-17-11

■ コーポレート本部 経営企画部 サステナビリティ推進グループ 〒430-8650 静岡県浜松市中区中沢町10-1

株式情報

(2023年3月31日現在)

配当の基準日	期末：3月31日 中間：9月30日
発行済株式総数	187,300,000株 (自己株式16,858,633株を含む)
上場証券取引所	東証プライム(証券コード7951)
株主名簿管理人	〒460-8685
事務取扱場所	愛知県名古屋市中区栄三丁目15番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
公告の方法	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載します。 https://www.yamaha.com/ja/about/public_notices/
定時株主総会	6月
株主数	20,297名

当社では、財務の健全性を測る指標の一つとして、毎年、長期優先債務の格付けを格付機関に依頼し、下記の評価をいただいています。

債権格付状況	
(株)格付投資情報センター(R&I)	A+
(株)日本格付研究所(JCR)	AA-

株主構成

	株主数	株式数構成比
個人・その他	19,296名	15.9%
金融機関	53名	51.4%
その他国内法人	201名	5.1%
外国人	709名	26.1%
証券会社	38名	1.5%
計	20,297名	100%

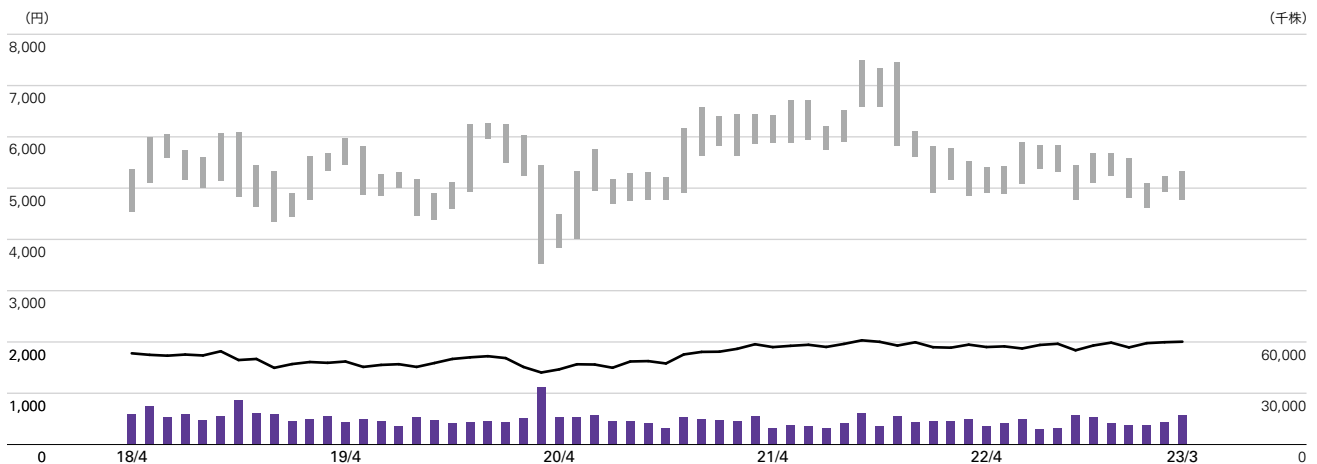
(注)「個人・その他」には自己株式が含まれています。

大株主(上位10社)

株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23.7%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9.0%
ヤマハ発動機株式会社	4.7%
株式会社静岡銀行	4.4%
住友生命保険相互会社	4.3%
三井住友海上火災保険株式会社	3.5%
日本生命保険相互会社	2.9%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	2.0%
株式会社みずほ銀行	1.7%
ドイチェバンク・トラスト・カンパニー・アメリカズ	1.7%

(注) 当社は、自己株式16,858,633株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は持株数を自己株式を除いた発行済株式の総数で除いています。

株価および出来高の推移



決算期	日本基準(J-GAAP)		IFRS			
	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	
期末株価	5,530	5,530	4,215	6,010	5,350	5,090
高値	6,080	6,080	6,270	6,560	7,490	5,900
安値	4,355	4,355	3,520	3,835	4,840	4,605
出来高(百万株)	209	209	182	173	153	153

決算期	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	
配当利回り(%)	1.08	1.08	1.57	1.10	1.23	1.30
株価収益率(PER)(倍)	23.0	24.9	21.6	39.7	24.9	22.9
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.60	2.78	2.28	2.67	2.21	1.90
発行済株式総数(千株)	191,555	191,555	191,555	191,555	187,300	187,300
期末時価総額(百万円)	1,059,299	1,059,299	807,404	1,151,246	1,002,055	953,357
期末外国人持株比率(%)	22.8	22.8	25.6	26.0	26.2	26.1



本誌は環境負荷の少ないFSC®認証紙とNON-VOC (ecoUV) インキを使用し、水なし印刷しています。
2023年9月発行
Printed in Japan

ヤマハ株式会社

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