

OUR VALUE CREATION

1. ヤマハの価値創造

ヤマハの挑戦の軌跡	06
ヤマハの事業	08
経営ビジョンと価値創造ストーリー	10
特集 価値創造ストーリーの実践	12
パフォーマンスハイライト	16



ヤマハグループの歴史は、創業者の山葉寅楠が1台の輸入オルガンを修理したことに始まります。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」ことを目指してきました。130年以上の軌跡の中で、その理念は受け継がれ、ヤマハの強みとなり、次の成長につながり続けています。

1887年

1887年

オルガン修理をきっかけに、楽器の国産化に挑む

創業者・山葉寅楠は、1台のオルガンの修理をきっかけに国産オルガンの製作に成功すると、「日本楽器製造株式会社」を設立し、その後、国産ピアノの製造を開始しました。現在の中核事業である楽器事業の礎を築くとともに、日本人に楽器を楽しむ文化を提案してきました。「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」という企業理念の原点がここにあります。



ヤマハの競争力の原点
ヤマハブランドの起源

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。



創業者・山葉寅楠

1940年



音楽文化の普及と事業の多角化、総合楽器メーカーとして海外へ

音楽の楽しさを多くの人々に伝えたいという想いから、オルガン実験教室(ヤマハ音楽教室の前身)の開講など、音楽普及の取り組みに着手しました。また、楽器づくりで培った技術と感性を生かし、オーディオ機器などに商品領域を拡大するとともにオートバイ(現在のヤマハ発動機(株))やスポーツ用品など新事業にも挑戦しました。

1958年にはメキシコに初の現地法人を設立し、グローバル総合楽器メーカーへと躍進した時代でもありました。

ヤマハの競争力の原点
グローバル企業への布石

1958年、メキシコに最初の海外現地法人ヤマハ・デ・メヒコを設立し、世界各地に販売拠点を拡充する一方で、1969年には台湾に生産工場を構えるなど、1970年代以降積極的に海外進出を展開してきました。早くから足場を固めてきたグローバルネットワークが競争力となり、海外売上収益比率7割を超える現在のヤマハの成長を支えています。



ヤマハ・デ・メヒコ

1970年

テクノロジーの進化への挑戦

電子楽器の音質向上のために半導体の内製化に着手し、独自のLSIで新たな電子楽器や音響機器を生み出すなど、事業領域も展開地域も大きく拡大しました。創業100周年の1987年に、現在の「ヤマハ株式会社」に社名変更し、名実ともにグローバル企業へと仲間入りしました。



シンセサイザー DX7



サイレント™ シリーズ

ヤマハの競争力の原点
新しい価値を生む、
アコースティック×デジタル技術

テクノロジーの進化に沿って、創業当時から培ってきたアコースティック技術にデジタル技術を融合させたことで、ヤマハならではの新しい製品を生み出すことを可能にしました。また、製品開発のみならず、生産活動においても、デジタル技術を組み合わせることで、生産効率は飛躍的な進化を遂げ、現在加速させているデジタル・トランスフォーメーション(DX)の取り組みにも大きく貢献しています。

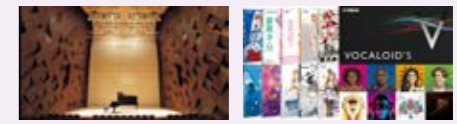
1980年

1990年

2000年

選択と集中、コア事業の構造改革で次なる成長ステージへ

継続的な円高進行、デジタル化、グローバル化による産業の水平分化、世界金融危機と環境が大きく変化する中、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。それに伴い、国内外生産・営業拠点の統廃合、蓄積してきた多様な技術の融合や、成長を加速させるための海外企業の買収などを実施し、次なる成長ステージに向けた事業の再編を図りました。



海外企業の買収

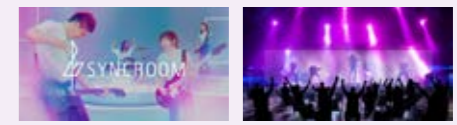
ヤマハの競争力の原点
コア事業の成長基盤整備とM&A

コア事業の成長基盤整備とM&Aによるコア事業の基盤強化取り組みました。2000年代にドイツのSteinberg社、オーストリアのBösendorfer社、フランスのNEXO社を買収。これにより、音楽制作分野でのハード・ソフトの融合や、プレミアムピアノ領域でのプレゼンス強化、音響機器事業でのトータルソリューションなど、さまざまな事業基盤強化への波及効果を生み、事業の成長につなげています。

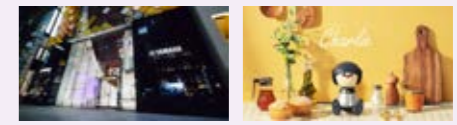
2010年

社会課題解決に貢献し企業価値を高め、「なくてはならない、個性輝く企業」になる

事業部制組織から機能別組織への改組、価格適正化の推進、技術融合による個性際立つ商品の開発・市場導入により、戦略優位性を確立させ収益力を持続的に向上させてきました。また、2016年に経営ビジョン「なくてはならない、個性輝く企業」になる、2019年にはブランドプロミス「Make Waves」を制定し、グローバルでブランド戦略を推進しています。さらに、近年の環境の変化に伴い、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』、次世代ライブビューイング『Distance Viewing』などの音・音楽を通じた新しいソリューションを提案することで、社会課題の解決に貢献するとともに企業価値の向上に努めています。



オンライン遠隔合奏サービス『SYNCRROOM』



2021年、体験型のブランドショップとしてリニューアルオープンした「ヤマハ銀座店」



言葉でメロディーにのせて会話するコミュニケーションロボット『Charlie™』

ヤマハの競争力の原点
知見の集約によるシナジー創出と、
強みの強化

機能別組織への変革により、これまで培ってきた個々の経営資源が集約・横断的に活用され、コア技術をはじめ、クラフトマンシップとテクノロジーを融合した生産技術、他の追随を許さない音楽普及・販売網・人的ネットワークの蓄積、健全な財務体質といった当社の強みに一層磨きをかけています。2018年に開設したイノベーションセンターでは、さまざまな知見や技術のシナジーによるユニークで新しい商品が生み出されています。「感性×技術」を軸に、感性を定量化する技術(物理感性評価)、素材素子、AIテクノロジー、要素技術などを生かした音・音楽の新たな領域での独自の開発力を強化し、新たな価値提供につなげることを可能にしています。



イノベーションセンター

2020年

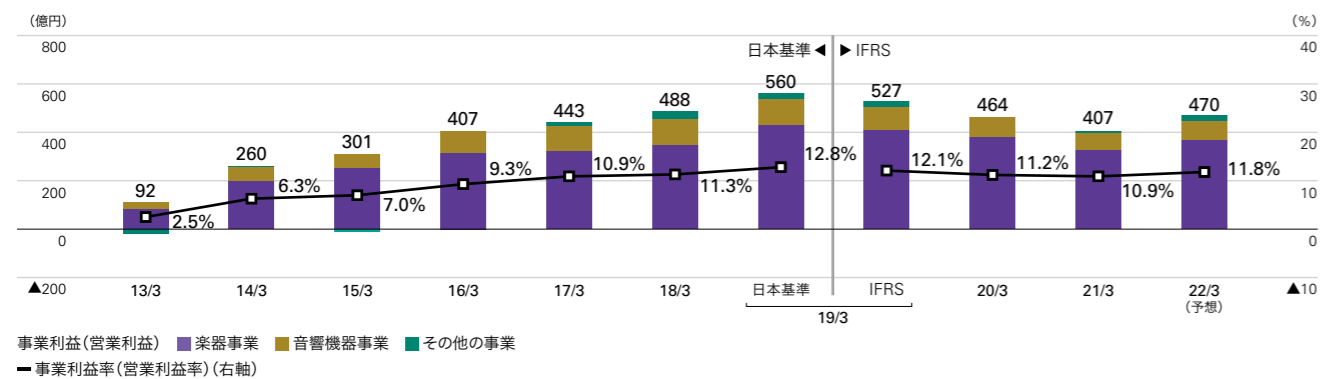
私たちは、音・音楽を原点に培った技術と感性で、
新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます

グループ全体の事業概要・売上収益・事業利益

3つの事業の主要製品と売上収益構成比



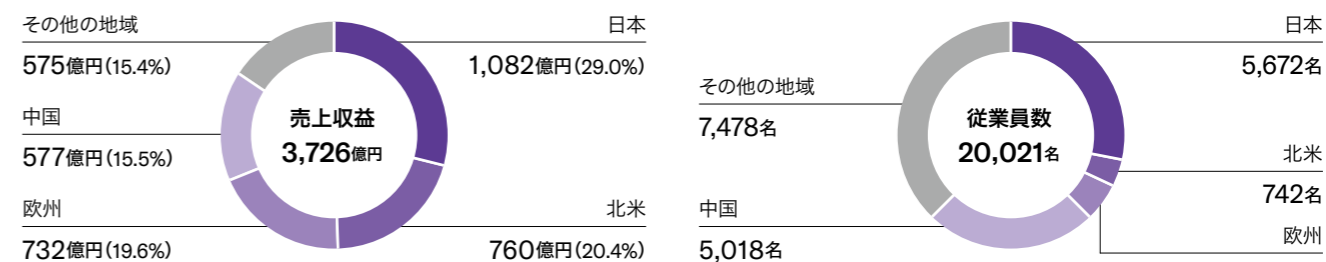
事業利益(営業利益)の内訳と事業利益率(営業利益率)の推移



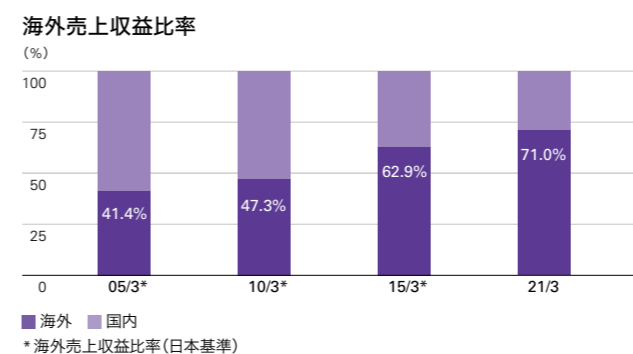
ヤマハは、アコースティック楽器からデジタル楽器までフルラインアップで製造販売する世界最大の総合楽器メーカーです。また、業務用音響機器 (PA 機器)、AV 機器などの音・音楽・音響に関わる事業からネットワーク関連機器、半導体を中心とした部品・装置事業に至るまで、幅広く、グローバルに事業を展開しています。

グローバルでの規模感・海外売上収益比率・シェア (2021年3月期、IFRS)

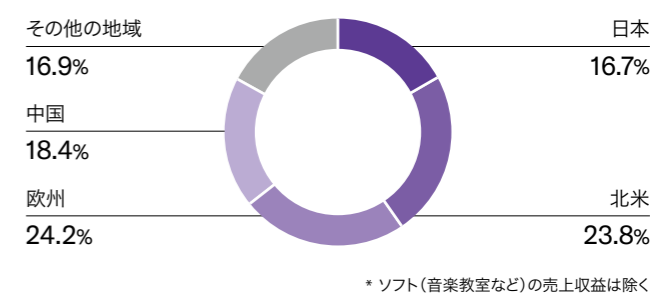
売上収益と従業員数の地域別構成



成長をけん引する海外売上収益

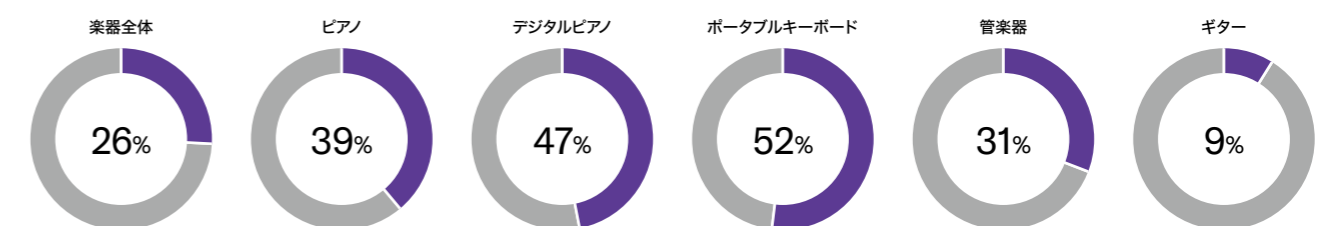


楽器・音響機器ハードの地域別売上構成



高い市場シェアを誇るヤマハのコア製品

主な製品のグローバルシェア (2021年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ)



価値創造ストーリー

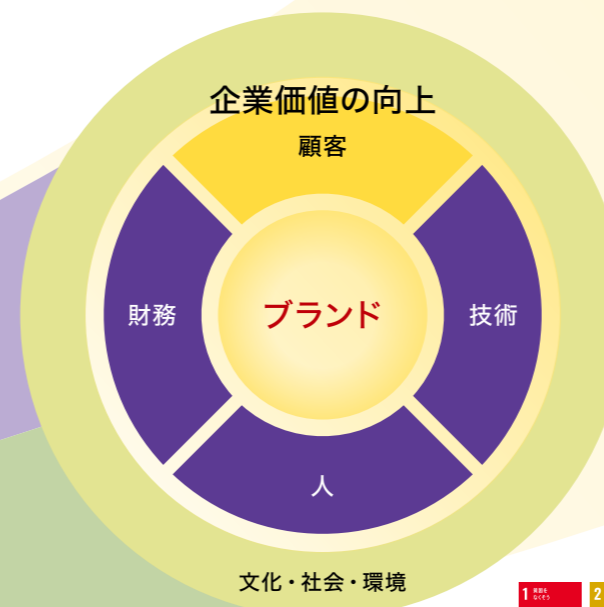
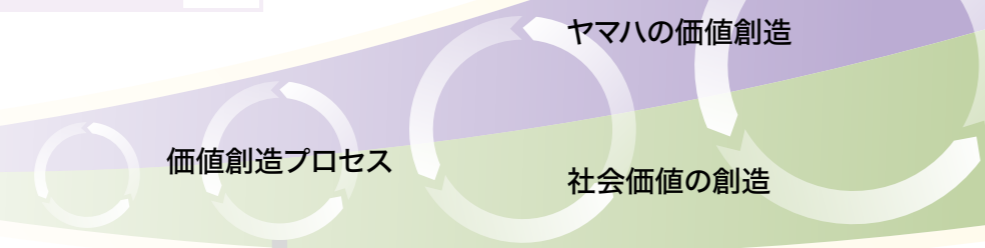
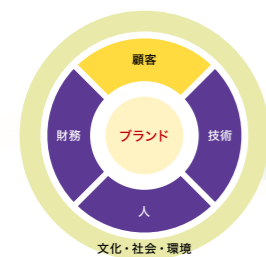
社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ビジョンを実現

ヤマハは、事業活動を通じた“ヤマハの価値創造”と“社会価値の創造”により、各資本の強化を通じて、ヤマハブランド・企業価値を向上させるサイクルを繰り返し、経営ビジョンの達成を目指します。当社の現在の価値創造プロセスは下図に示す通りです。

COVID-19の拡大が人々の生活および世界経済に甚大な影響を及ぼしていますが、当社は、逆境を改革の契機とし、刻々と変化する社会のニーズや課題をしっかりと捉え、今後も事業を通じて社会課題の解決を図るとともに、企業価値を向上させていきます。

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/>



価値毀損への対応

業績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性のあるリスクや事業活動による環境・社会へのネガティブインパクトを最小化すべく、サステナビリティ、リスクマネジメントの取り組みを強化しています。

サステナビリティマネジメントについては、P.42、
 リスクマネジメントについては、P.94をご参照ください。

価値創造プロセス

ヤマハフィロソフィー／ブランドプロミス

<p>楽器事業 P.60</p> <p>音響機器事業 P.64</p> <p>部品・装置事業／ その他の事業 P.66</p>	<p>研究開発 P.68</p> <p>アコースティック技術</p> <p>技術に通奏する “感性” 上質な音の理解</p> <p>デジタル技術</p> <p>イノベーションセンター</p>	<p>生産 P.72</p> <p>クラフトマンシップ</p> <p>融合</p> <p>テクノロジー</p> <p>量産化技術・コスト戦略</p> <p>グローバル拠点戦略</p>	<p>営業・マーケティング P.74</p> <p>グローバルネットワーク</p> <p>顧客接点 (広く、深く、長く)</p> <p>販売網・店舗戦略</p> <p>R&D・アーティストリレーション サービス拠点</p> <p>顧客情報基盤 (CDP) / デジタルマーケティング</p> <p>音楽普及活動</p>
--	--	--	--

コーポレートガバナンス P.84 / グローバル事業運営基盤

製品・サービス
P.08

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

アウトカム

ヤマハの価値創造

中期経営計画
「Make Waves 1.0」(2019-2022)の
経営目標達成

企業価値(≒時価総額): 1兆円～

財務目標 (IFRS 基準)

事業利益率*: 13.8%

ROE*: 11.5%

EPS*: 270円

非財務目標

コーポレートブランド価値: 1.3倍

新興国の器楽教育普及(累計): 100万人

認証木材使用率: 50%

投資と還元

総還元性向: 50%

社会価値の創造

音・音楽を通じ、こころ豊かな生活、快適な社会に貢献

* 2021年3月期決算発表時(2021年5月10日)に開示した2022年3月期業績予想は、コロナ禍での環境変化などを踏まえ、事業利益率: 11.8% ROE: 10.0% EPS: 233円(想定為替レート: 1米ドル=105円/1ユーロ=125円)としています。

特集 価値創造ストーリーの実践



「音」と「ネットワーク」技術で新しい形の『遠隔コミュニケーション』を提案

COVID-19の世界的な感染拡大は、人々のコミュニケーションのあり方を大きく変えました。働く環境においても、在宅勤務やテレワークの導入が世界規模で進み、場所にとらわれない多様なワークスタイルが、今後ますます普及・定着するものと見られています。

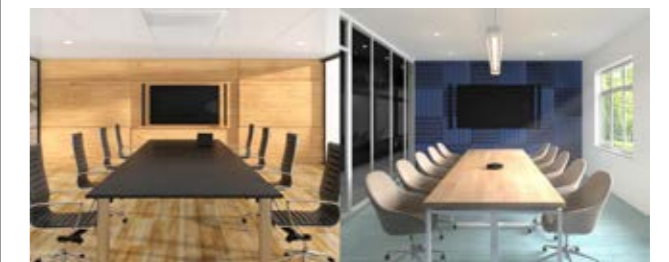
ヤマハでは、かねてより働き方改革を後押しするソリューションとして、快適なテレビ会議やウェブ会議を実現する音環境製品の拡充を図ってきました。長年にわたって培ってきた音とネットワークの技術・ノウハウを結集して、新時代に不可欠な遠隔コミュニケーションを提案しています。

社会ニーズの高まりを支える遠隔会議システム

テレビ会議やウェブ会議などの遠隔会議は、在宅勤務や多様な働き方を実現する上で、今やなくてはならないコミュニケーション手段の一つとなっています。また、オフィスの会議室においても、会議参加者同士が適切な距離を保つための柔軟なレイアウト変更や、参加人数や目的に応じた会議室の効率的な運用、快適な音空間の導入など、ニーズが多様化しています。そこで注目されているのが、ヤマハが持つ音を原点に培った技術とネットワーク技術が融合した、「遠隔会議ソリューション」です。

2021年1月に発売した遠隔会議用ワンストップサウンドソリューション『ADECIA』は、多様化するニーズに応え、高品位で快適な遠隔コミュニケーション空間を簡単かつ柔軟に導入・開始・運用するための、シーリングアレイマイクロフォンとプロセッサーを中心に構成した、中規模会議室向けシステムです。話者の発言をキャッチして周りの雑音を抑制する「マルチビームトラッキング」により、高品位なコミュニケーションを実現します。また、同年6月には、遠隔会議スタイルの多様化を後押しする製品として、手軽な設置が可能なテーブルトップアレイマイクロフォン『RM-TT』を発売しました。独自の音声信号処理技術により複数

人数の発言に対応し、会議の様子をそのまま遠隔地に届けるほか、遠隔会議を行うのに必要な機器と機能を全て備えているため、設備導入を検討する際の機器構成や施工、音響調整といった課題を解決します。



他にも、小規模会議用のユニファイドコミュニケーションスピーカーフォン『YVC-200』『YVC-330』から中大規模会議向けのユニファイドコミュニケーション マイクスピーカーシステム『YVC-1000』まで、会議の規模や用途に応じたラインアップを備え、騒がしいオープンスペースでも静かな会議室でも高音質で快適な遠隔コミュニケーションを実現するための多彩な製品を提案しています。



『YVC-330』の使用事例

音のヤマハだから実現できるソリューション提案

一方、遠隔会議の普及に比例して、重要な会話や他人には聞かれないプライベートな会話に配慮を求める音問題の顕在化が急増するという社会的ニーズが高まってきました。

当社のスピーチプライバシー*システム『VSP-2』は、人の声を素材に独自開発した合成音「情報マスキング音」を使用し、「音」で会話中の音声情報をカモフラージュして会話を包み隠す

システムです。会議室やオープンスペースの打ち合わせ場所などから周囲に漏れる会話の内容を分かりづらくし、スピーチプライバシーを快適に守りながら安心して会話ができる環境を作り出しています。

* 会話の内容が第三者に漏れ聞こえてしまうことを防ぐという考え方。医療施設・オフィス・金融・行政機関・福祉施設などで、会話から漏れてしまうプライバシー・機密情報を守る取り組みが始まっています。



スピーチプライバシーシステムのイメージ図

オフィスの音環境問題の解決に向けた実証

他業種の企業と協力して、社会課題を解決するためのさまざまなソリューション開発のための実証にも取り組んでいます。

2020年12月、当社はNECネットエスアイ(株)様(以下、NECネットエスアイ)、イナバインターナショナル(株)様(以下、イナバインターナショナル)と共同で、オフィスにおけるウェブ会議の音環境問題の解決を目指したお客さま参加型実証を実施しました。現状、遠隔会議時における音環境問題に対応するためには、コストと時間をかけてオフィスレイアウトの見直しを行う必要があります。

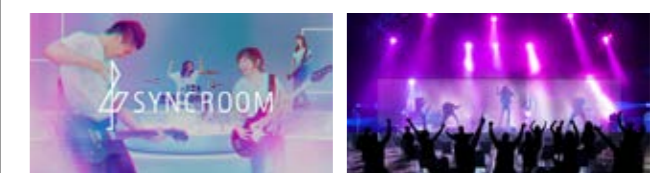
ですが、もっと手軽な方法で課題を解決したいという声を受け、ウェブ会議に適した環境をお客さまに素早く提供し、お客さまの働きやすさと生産性向上に貢献することを目的として行われました。イナバインターナショナルの吸音性の高い可動式のパーテーションと当社の最先端の音響技術とを組み合わせた新しいオフィスレイアウトに、Zoomをはじめとしたウェブ会議システムとオフィス環境提案に数多くの実績を持つNECネットエスアイの技術を組み込んだ、業種の枠を超えた検証が進んでいます。

音とネットワーク技術の融合で広がる、遠隔コミュニケーションの可能性

コロナ禍は、仕事だけでなく日常のあらゆる対面コミュニケーションに影響し、人々の音楽活動やスポーツイベントなども制約を受けることになりました。当社の遠隔コミュニケーション技術は、このような制約に対し新たなソリューションを提案しています。

その一つである『SYNCRROOM』は当社が独自に開発した遠隔合奏技術『NETDUETTO®』を採用した、離れた場所からリアルタイムに音楽セッションを楽しめるアプリケーションです。既存のIP電話やウェブ会議システムでは避けられなかった「音の遅延」を、音楽合奏に許容される範囲まで小さくしました。演奏中もオーディオの遅延幅を監視し、快適で自然な合奏を実現します。『SYNCRROOM』の前身となる『NETDUETTO β』は、コロナ禍以前より場所にとらわれずにセッションできる遠隔合奏ツールとして利用者を拡大してきましたが、現在では『SYNCRROOM』を活用して文化祭の音楽ステージをウェブ開催したり、リモートセッションのライブ配信をしたりするなど、さらに幅広いシーンで音楽の楽しみを支え利用者を増やすとともに、関連製品の販売にもつながっています。

また、音楽イベントに関わる全ての方に注目されているのが、次世代ライブビューイング『Distance Viewing』です。『Distance Viewing』の一番の特徴は、アーティストのライブパフォーマンスを音響データや映像データ、照明データとして記録し、離れた場所にあるライブ会場で忠実に再現できることで、前述の『Remote Cheerer powered by SoundUD』と連携すれば、ファンの声援を現場に届けることもでき、ライブ特有の一体感を演出します。コロナ禍により大人数でのイベント開催や遠隔地への移動が制限される中、感染拡大対策と動員・収益回復を両立する手段として期待が集まっています。



オンライン遠隔合奏サービス『SYNCRROOM』

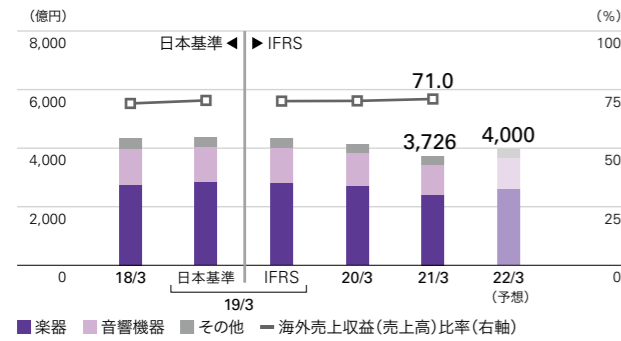
次世代ライブビューイング『Distance Viewing』

『Remote Cheerer powered by SoundUD』は、スマートフォンをタップするだけで、競技スタジアムなどに、離れた場所から声援を届けることができるリモート応援システムです。スタジアムのスピーカーから拍手や歓声を流したり、ファン同士が交流できるバーチャル空間を提供しています。無観客試合などでスタジアムに行くことができないサポーターやファンの方、病気やケガで入院されている方などがリモート応援できるようになり、サッカー、野球、バスケットボール、ラグビー、アメリカンフットボール、プロレス、陸上などの試合で活用されています。

音楽やスポーツを通じた仲間との新たな過ごし方や、これまでになかったイベントの楽しみ方を創出し、より多くの人々のつながりを実現する遠隔コミュニケーション技術は、これからさらに需要が高まることが予想されます。当社は音に関する豊富な知見とネットワーク技術でさまざまなソリューションを提案し、SDGsの理念に沿った持続可能な社会の実現に事業を通じて貢献していきます。

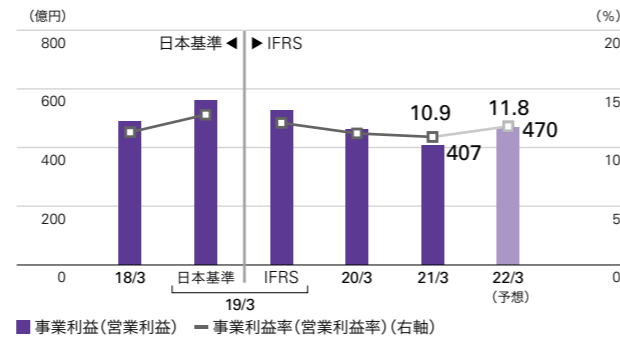
財務ハイライト (2021年3月期、IFRS) * 解説は全てIFRSの数値に基づいています。2019年3月期のグラフは、日本基準換算値を併記

売上収益/海外売上収益比率(売上高/海外売上高比率)



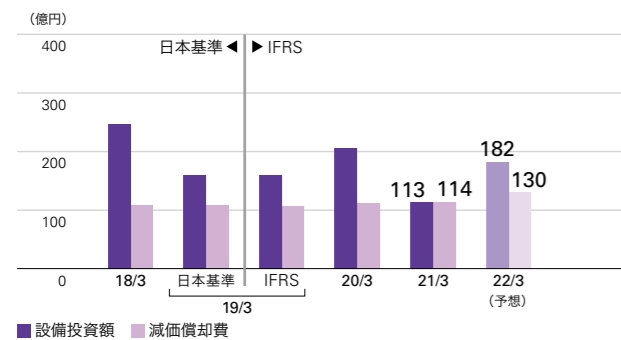
売上収益は、COVID-19拡大に伴う影響などにより、為替のマイナス影響23億円を含め、前期比▲416億円の3,726億30百万円となりました。

事業利益/事業利益率(営業利益/営業利益率)



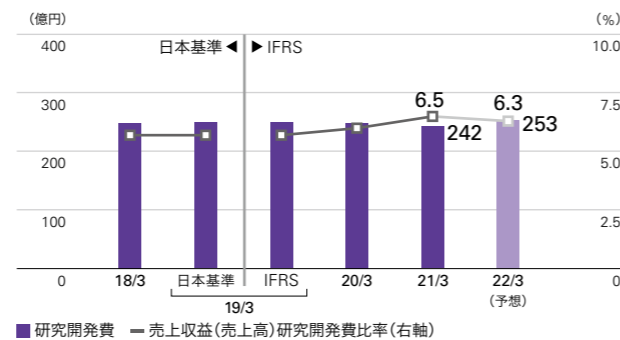
事業利益は、主にCOVID-19拡大の影響による減収減産などのため、為替のマイナス影響6億円を含め、前期比▲56億円の407億11百万円となりました。

設備投資額/減価償却費



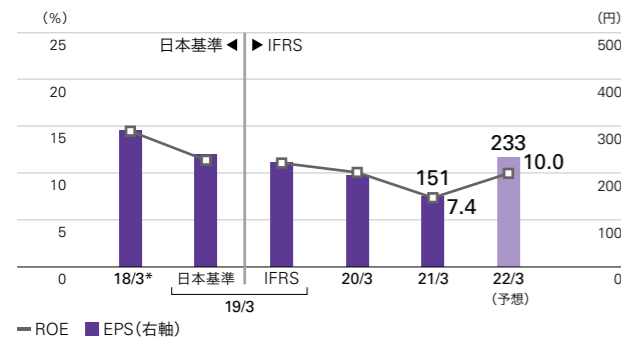
設備投資額は、前期比▲93億円の112億60百万円となりました。減価償却費は、前期比+2億円の113億87百万円となりました。

研究開発費/売上収益(売上高)研究開発費比率



研究開発費は、前期比▲6億円の241億89百万円となりました。売上収益研究開発費比率は前期比+0.5ポイントの6.5%となりました。

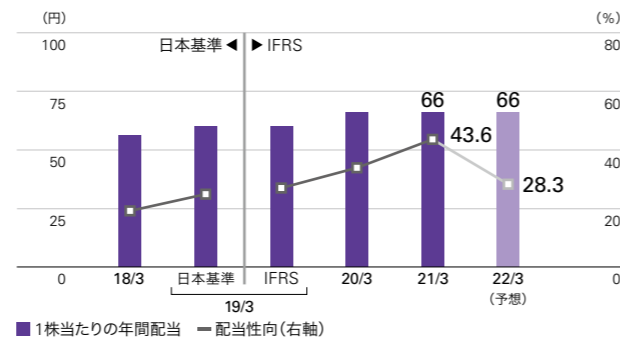
ROE/ EPS



ROEは前期比で2.7ポイント減少し、7.4%となりました。EPSは前期比▲43円の151円となりました。

* ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

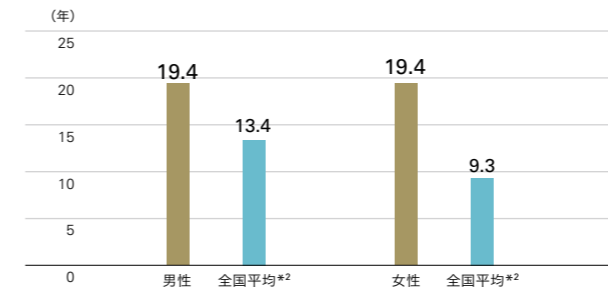
1株当たりの年間配当/配当性向



1株当たりの年間配当は前期と同じく66円となりました。配当性向は前期比+9.7ポイントの43.6%となりました。

非財務ハイライト (2021年3月期)

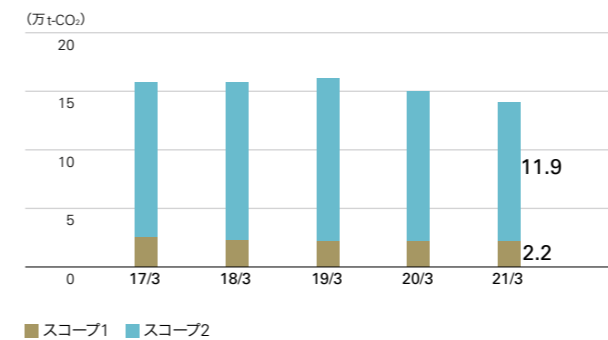
平均勤続年数*1 (2021年3月末時点)



ダイバーシティ推進の一環として、仕事と生活の両立支援制度や女性が活躍できる職場環境などを整備しています。勤続年数において男女差がなだけでなく、全国平均に比べても高い水準です。

*1. ヤマハ(株)単体の数値
*2. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査結果の概況」より引用

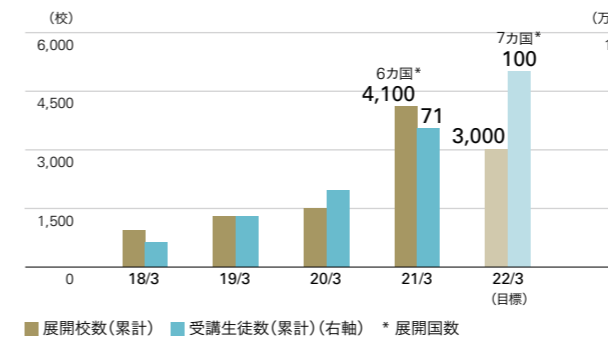
GHG総排出量(スコープ1+2)



さまざまな省エネルギー施策や燃料転換、再生可能エネルギーへのシフトなどにより、温室効果ガス排出量の削減に努めるとともに、GHGプロトコル*に基づいて排出量を管理しています。

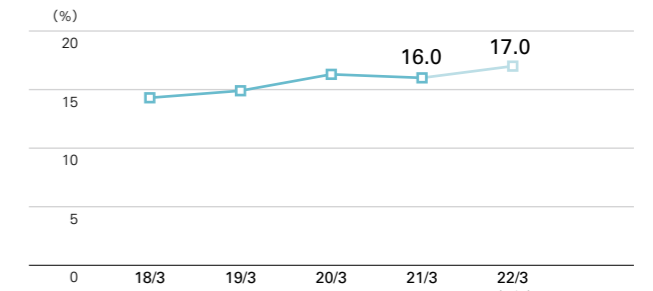
* 温室効果ガス(GHG: Greenhouse Gas)排出量の算定と報告の基準

新興国における音楽教育施策(スクールプロジェクト)の展開数



ヤマハは、2015年から新興国において、楽器に触れたことのない子どもたちに学校教育の中で楽器演奏の機会を提供する施策を展開しています。

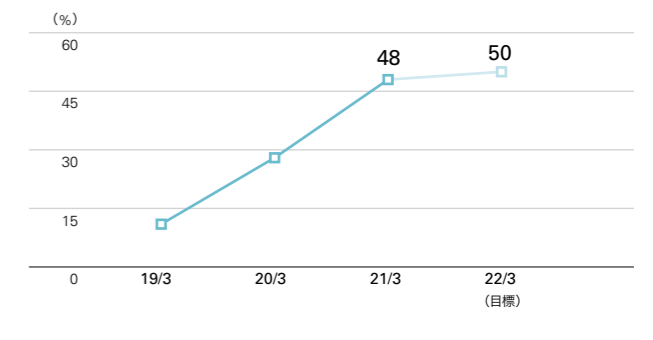
管理職女性比率*



2022年3月期末までに管理職に占める女性割合をグループ全体で17%以上にすることを目標に掲げ、教育・研修プログラムの拡充など、諸施策に取り組んでいます。

* グループ(国内・海外合計)

認証木材使用率



環境面だけでなく、地域コミュニティの発展など社会・経済面でも持続可能な森林から産出される、認証木材の利用拡大を積極的に進めています。

ブランドランキング



ヤマハブランドは、ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)両社のブランド価値を合算して算出されており、7年連続でトップ100に選出されています。2021年はランキング30位(前年は32位)、ブランド価値の成長率は+8%でした。

* (株)インターブランドジャパンによる日本発のブランドを対象としたブランド価値ランキング