

MANAGEMENT SECTION

II. 経営戦略

社長メッセージ	18	コーポレート戦略	38
新中期経営計画「Make Waves 2.0」	26	財務戦略および経営基盤の強化	38
前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー	26	サステナビリティマネジメント	42
ヤマハグループを取り巻く経営環境認識	27	環境	45
ヤマハグループのマテリアリティ	28	人権	50
位置付けと基本方針	29	人材	52
方針と重点テーマ	30	DX(Transformation by Digital)	54
経営目標(非財務・財務)	36	ブランド	56
事業ポートフォリオと方向性	37	デザイン	58



社長メッセージ

「世界中の人々のこころ豊かなくらし」を目指し 新たな社会で持続的な成長力を高めることで、 企業価値の向上を実現します

苦しい中で磨かれたヤマハの底力と改めて見えてきた課題

「ヤマハは本当に強くなった」。この2年を振り返って、私は変化を実感しています。

COVID-19の影響により、一時は作りたくても製品を作ることができない、開きたくとも音楽教室を開けないという、いわば開店休業状態に陥り、2021年3月期第1四半期には当期損失を計上しました。しかし、同年第2四半期には黒字へと転換し、以降、収益は右肩上がりに伸びています。以前であれば、危機的な状況に直面すると赤字に転落したり、低空飛行が続いたかもしれませんが、一旦収益が落ち込んでそれを1四半期にとどめ、すぐさま盛り返したことに、当社の進化を見ることができました。

何より素晴らしかったのが、危機に対する社内の一体感です。部品が入ってこなければ、設計をすぐさま変更する。商品が作れないなら別の商品売り切る工夫と努力を重ねる。開発、調達、生産、販売の全てのプロセスにおいて、全従業員が一体となつての能動的な対応は当社の進化の証左であり、私自身、一種の感動と大きな手応えを感じました。残念ながら、中期経営計画で掲げた財務目標を達成することは叶いませんでしたが、当社の稼ぐ力と危機への対応力は確実に高まったと自負しています。

一方で、従来とは異なるレベルの範囲・スピードで進む外部環境の変化を踏まえれば、リスクマネジメントのさらなる高度化が

必須であることは明かです。これまでも外部環境の変化がもたらす事業への影響を常に想定し対応策を検討してきましたが、もはや予測不能な変化が常態ともいえる環境では、従来のリスクマネジメントをもう一度見直す必要があると考えています。

サプライチェーンもまた、レジリエンスを再検証しなければなりません。これまで当社は、過去に発生した国内外の自然災害などを踏まえ、サプライチェーンのグローバル化を推し進めると同時に、在庫を最小化して生産活動を効率化する仕組みを整えてきました。しかし、世界中で人の動きが一斉に制限されたCOVID-19を前に、構築してきたサプライチェーンが十分なレジリエンスを発揮しなかったことは明かです。

部品調達についても同様のことがいえます。従来は生産に必要な部品をタイムリーに必要な量だけ調達してきましたが、半導体で顕在化したように全世界的に需給が逼迫するような状況に陥ると、まったくモノが作れなくなります。こうした状況を回避するには、代替が利かない部品であれば、1週間分ではなく、場合によっては1年分の量を事前に調達するなど、部品によってメリハリを効かせた調達が求められます。従来無駄だと思われていた部分にも、これからの経営の選択肢において不可欠な「糊代」があると気づかされました。



中田 卓也
取締役 代表執行役社長

重点戦略の進捗とともに非財務目標を全て達成 ～前中期経営計画「Make Waves 1.0」総括～

2022年5月、当社は新たな中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、新中計)を策定・発表しました。その新中計についてお話しする前に、前中期経営計画「Make Waves 1.0」(以下、前中計)について振り返りたいと思います。

前中計期間の2019年4月から2022年3月までの3カ年は、凶らずも、COVID-19の影響が特に大きく表れた期間と重なり、財務目標はいずれも未達に終わる結果となりました。しかし、事業活動が制限された中においても、掲げた4つの重点戦略について着実に進捗させたほか、非財務目標は全て達成することができ、将来の成長を支える土台はこれまで以上に強固になったと考えています。

一例を挙げれば、研究開発拠点「イノベーションセンター」が2018年に竣工したのを機に、技術者を1カ所に集約させたことで、アコースティックからデジタル、ネットワークに至るまで幅広い技術を融合させたユニークな商品を数多く発売することができました。離れていてもリアルタイムに音楽が合奏できるオンライン遠隔合奏サービス『SYNCRROOM』や、仲間と交流しながらスポーツの応援ができるリモート応援システム『Remote Cheer powered by SoundUD』などが大きな話題となったのは、その成果の一つです。また、こうした商品やサービスを開発・投入するスピードに関しても収穫がありました。以前であれば完成度をしっかり高めしてから市場に投入していたのに対し、消費者のニーズや生活様式の変化に素早く応えるべく、完成度がやや低くても市場に投入し、走りながら品質を磨き上げていくという、いわばアジャイル開発のようなスピード感で開発・マーケティングを進めたのです。COVID-19によって人と人との交流が制限されているからこそ、音楽の魅力やコミュニケーションの重要性を訴えたいという従業員の熱意が、スピード感に結実しました。収益貢献という点では

まだこれからではありますが、今後に向けた製品・サービス開発の新たな可能性を見出すことができました。

定量的な成果に関しては、楽器事業の主要商品であるピアノや管弦打楽器が、前期比で2桁成長を達成したほか、半導体調達や物流の混乱の影響を受け生産や供給が停滞した電子楽器やギターも、強い需要に支えられ成長を達成しています。また、新興国を中心に展開している「スクールプロジェクト」の生徒数が、目標の100万人を超え、129万人にまで増加しました。こうした実績から、楽器や音楽に対する潜在的なニーズが根強いことを再確認しました。同時に、私たちが積極的に働きかけることで、お客さまからの評価をもっと獲得し、事業の裾野をさらに広げることができるはずだという自信も持つことができました。

COVID-19により、人々の意識や生活スタイル、価値観は大きく変化しましたが、そうした変化は、技術と感性、そこから生まれる新たな価値創造を追求し続ける当社にとって大きなチャンスをもたらします。新中計では、先述の経営課題にしっかり取り組みながら、前中計で構築した事業基盤をさらに発展させる形で、広がるビジネスチャンスを取り込み、持続的な成長を実現する決意です。



エジプトでのスクールプロジェクト(提供:エジプト・日本学校)

ヤマハをより強く。 新中期経営計画「Make Waves 2.0」始動

新中計では、当社に連綿と受け継がれてきた企業理念「感動を・ともに・創る」と、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」を合わせ、ミッションとして明確化しました。私たちが大切にしている企業理念を、成長の羅針盤となる中期経営計画にも明記してほしいという従業員の声に応えるとともに、ヤマハが目指すものを社内外のステークホルダーと共有することが、ミッションを明確にした狙いです。

私たちは、ミッションと経営ビジョンからバックキャストして、その実現のために今後3年間でどのような変革を実現しなければならないかという観点で新中計の検討を重ねました。その一環として、ミッションとビジョンを実現するため取り組まねばならない重要な経営課題を、マテリアリティとして特定しました。従来ESG・サステナビリティの文脈で整理していたマテリアリティを、経営のマテリアリティとして整理し直すことで、全ての事業活動を一層統合することを企図しています。

新中計は、着実に積み上げてきた中期経営計画の成果を、さらに進化させるための次のステップを指し示すものでもあります。

これまでの中期経営計画を通じ、当社は収益力、ブランド力、価値創造力と、段階的に大きなテーマを設定し、企業価値を高めてきました。新中計では新たなステージとして、持続的な成長を可能とする力を追求していきます。

では、なぜここで成長力か。経営課題はいくつもありますが、一番大きな課題はCOVID-19で落ち込んでしまった売上収益にあると私は考えています。過去15年の売上収益(売上高)を振り返ると、2007年3月期の5,500億円をピークに、電子金属事業やリゾート施設、リビング事業譲渡などの事業の選択と集中を進めたことに加え、リーマンショックなどを経て徐々に下降線を辿り、2012年3月期には3,500億円水準にまで落ち込みました。そこから数年かけて4,000億円台まで盛り返してきましたが、COVID-19の影響により再び3,000億円台に低下、2022年3月期にようやく4,000億円を超えるところまで回復しました。

売上収益が横ばいであっても、利益率の改善によって収益成長は一定程度可能です。しかし、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」を実現するために、また、音楽や楽器に潜在的なビジネス

新中期経営計画の位置付け



チャンスが今後も見込まれるという私たちの確信を証明していくためには、将来のあるべき姿を見据えながら、改めて成長にこだわりたいと私は考えています。

「成長力を高める」という言葉には、変化に対するレジリエンスも含む、持続的に成長する力を引き上げていこうという決意が

込められています。したがって、例えば規模拡大だけを狙ったM&Aなど、単に売上収益を上げるためだけの施策は計画していません。この新中計期間中に当社が持続的に成長していく力をどれだけ培うことができるか、ぜひ注目していただきたいと思ひます。

新たな社会で成長力を高めていくために

持続的な成長力を高めるというテーマに向けて、私たちは以下の3つの方針を策定しました。

方針1. 事業基盤をより強くする

重点テーマとして、「①顧客ともしっかりつながる」「②新たな価値を創出する」「③柔軟さと強靭さを備え持つ」を定めました。①と②は前中計から引き続き注力するテーマです。①の進捗を測る非財務指標としてYamaha Music ID登録数を定め、500万IDをその目標値としました。現在、約400万人にのぼるお客さまとの接点を新規に統一した仕組みへ移行しつつ、さらに100万人上積みしていくことで目標の達成を目指します。

②については、前中計の取り組みを引き継ぎ、アコースティックとデジタル、双方の技術を持つという当社の強みを生かした製品ラインアップをさらに拡充します。新中計では、新コンセプト商品投入数を指標として掲げていますが、すでにさまざまなアイデアが出てきており、大いに期待しています。また、Yamaha Music Connect(仮称)のもと、お客さま情報に基づき一人一人

の嗜好に合ったサービスも展開し、音・音楽の新たな楽しみ方を提供します。

③は、喫緊の課題であるレジリエンスの強化に向けた具体策です。350億円の投資枠を設け、生産体制の見直し、既存工場能力向上、IoTなどのデジタル技術の活用など、先行き不透明な事業環境下でも柔軟に市場へ商品を供給できる体制の構築を急ぎます。また生産工程に関しては、生産効率向上の観点から工場ごとに加工や組み立てなど役割を分けていた従来の方針を見直し、同一モデルの複数工場での生産や、地域によっては加工から一気に組み立てまでできるラインを取り入れることも念頭に、すでに工場の再配置に着手しています。このほか、研究開発基盤の拡充や、DXによる新たな価値創造・プロセス変革にも取り組んでいく計画です。

方針2. サステナビリティを価値の源泉に

「環境」「社会」「文化」の3つの視点から重点テーマを定めました。環境においては、地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを



生産拠点(インド)



おとの森



築くべく、CO₂排出量削減を中心とした気候変動への対応に加え、楽器材料である木材の持続可能な利用、省資源化、廃棄物・有害物質削減に取り組みます。例えば、ピアノを塗装する際、黒の塗料を何度も塗り重ねた後、削って、磨いて仕上げるのですが、その結果、塗膜になる塗料の量より、塗装や研削の工程で廃棄する塗料のほうが多くなってしまいます。深みのある美しい発色には欠かせない工程ですが、環境負荷は決して低くありません。そうした環境負荷までを含めた製品情報がお客さまと共有されれば、今後は木地の風合いを生かしたピアノのほうに評価されるようになるかもしれません。消費者の価値観に敏感に反応するためには、これまでの常識とは異なる発想とお客さまとのコミュニケーションがますます重要になると考えています。

社会的な側面においては、快適な暮らしへの貢献を通じて当社のブランド力や競争力をさらに引き上げるため、リモート演奏や遠隔コミュニケーションの実現に注力します。また、サプライチェーンにおける人権配慮の取り組みをより一層強化すべく、サプライヤー実地監査を60社に導入する目標を掲げました。さらに、耳を保護する商品や、音声により交通安全を確保する技術、音楽を用いたQOL向上への貢献など、音に関わる企業として、健康と安全の両面から新たな価値を提案していきます。

文化の側面では、音楽演奏人口のさらなる拡大を目指し、音楽教育普及支援対象者数や海外音楽教室の生徒数を重要な指標として掲げました。音楽文化の発展に不可欠な講師・技術者の養成、音楽家や研究家の活動を支援する取り組みも加速していきます。

方針3. ともに働く仲間の活力最大化

重点テーマとして、「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」を定めました。

音・音楽という人間の感性に関わる事業を展開する当社にとって、クリエイティビティとその原動力となる「人」は最も重要な経営資本です。私は、従業員が楽しんで仕事に取り組み、挑戦するためには何が必要かを常に考えています。私自身の経験も踏まえて、従業員が自ら面白がったり楽しんだりする先に、優れたアウトプットが生まれると信じているからです。

当社は1950年代からグローバルに事業を展開し、日本だけでなく、世界各地に優秀な人材を擁しています。そうした多様な人材の活力を引き出し、企業としての成長力へとつなげることは、持続的な価値創出に不可欠です。新中計において、人材の活力

最大化を「施策」ではなく、方針の一つと位置付けたのも、こうした考えに基づいています。

過去2年間でテレワークが普及し、従業員の働き方の自由度が広がりました。一人で籠って仕事をすべきか、あるいはオフィスで周囲と直接顔を合わせて議論したほうがいいのか、従業員一人一人が自分の業務の内容や段階に合わせて最も適切な手段を

選択できるようになっています。ただし、短期的な効率性を追求するあまり、周囲との信頼関係やクリエイティビティが損なわれてしまうなど、個人にとっても組織にとっても中長期的な成長を阻害する働き方になってはいけません。個人と組織のクリエイティビティが発揮される仕組みと組織風土を作っていくことこそが、私たち経営層に課された役割であると考えています。

新中期経営計画達成に向けた道筋へのこだわり

ここまでご説明した新中計の3つの方針に沿って、各重点テーマへの取り組みを推進していくとともに、それぞれ3つずつ合計9つの非財務目標を掲げて取り組んでいきます。その上で財務目標として、売上成長率20%、事業利益率14%、ROE・ROIC10%以上の達成を目指します。地政学的リスクの増大に起因した原油価格の高騰や半導体調達難などの要因を背景に、原材料価格の高騰が顕著となっており、業界で価格転嫁への動きが広がっています。当社においては、2022年3月期は、約120億円のコスト増がありました。そのうちのおよそ半分は価格の適正化により吸収できています。新中計初年度の2023年3月期は、さらに50～60億円のコスト増が見込まれますが、2022年3月期からの持ち越し分を含め、価格適正化の推進によりコスト増加分全てを相殺していく計画です。

新中計では今後目指すべき事業ポートフォリオのあり方についても示しています。ピアノや管弦打楽器を中核にして稼ぐ力を維持・強化しつつ、電子楽器をさらに伸ばし、次の柱としてギターや部品装置、新たなサービスの育成を図ります。中でもギターは、これまで比較的低いシェアで推移していましたが、確実な成長を続けており、「成長」ポジションへの移行を視野に収めています。

成長ドライバーとしての無形資産

さまざまな無形資産の中でも、当社は技術力を特に重視してきました。単に技術開発の最先端に行くだけでなく、「聞く」という人間の感性を定量化して製品開発に生かす技術力は世界でも随一と自負しています。この当社らしい技術のさらなる進化が、新中計でも重要な成長ドライバーになると考えています。

社会やマーケットの変化を見据えたビジネスモデルの進化という観点では、継続的に磨き上げてきた技術力とブランド力に

音響機器事業については、コロナ禍によって一時的に伸び悩んだものの、潜在的な市場成長ポテンシャルは決して低くないと見ています。すでにいくつかの成長の芽が出始めてきており、それらを組み合わせることでシナジーを創出することで、「成長」ポジションへの移行を図ります。

今回発表した新中計については、中身だけでなく、説明の手順にもこだわりました。従前であれば、まず財務目標を提示して、その目標を達成するためにどんな施策を講ずるのか、という順番で説明してきました。しかし新中計では、従来とは逆のアプローチで、目指すべき大きな方向性と経営のあり方をまず提示し、成長のための課題を整理した上で、具体的な施策と非財務目標を示し、最後に、これらをやり切った結果達成される財務目標を掲げる、という順番で説明しています。これは、数字だけが注目されることを避けるとともに、従業員が計画を理解しアクションにつなげる、換言すれば「腹落ち」するためにはどのように説明すべきか、という観点で練り上げたものです。株主・投資家の皆さまにも同じ順番で計画を説明することで、社内外で発信するメッセージを一致させることにも留意しています。

加え、今後はYamaha Music IDを格納するデータベースとなる顧客情報基盤が無形資産としての重要性を増すと想定しています。単純な規模の拡大を狙ったM&Aは計画していないことは先述の通りですが、技術力、知的財産、消費者データなど成長力を高める無形資産を強化するためのM&Aに関しては、積極的に検討していきます。



変革を促すガバナンス

ガバナンスに関しては、取締役会の議論の質が一段とレベルアップしていると感じています。2021年6月に取締役に就任した篠原弘道氏と吉澤尚子氏の両氏は、デジタル技術を活用した事業を展開する大企業での経営経験を有し、技術視点からのマネジメントのポイントに深い洞察をお持ちです。多様なバックグラウンドと知見を持つ社外取締役から意見や助言を得ることで、私自身にも多くの気づきがあります。当社が今後実現すべき変革の本質を

問う議論を重ねることで、ガバナンスの機能の一つは中長期的な価値創造に向けた変革の後押しにあることを実感しています。

2020年に設けた監査役員は、懸案だった監査機能と情報収集能力の強化に大きく寄与しており、監査委員会のメンバーにとっても、非常に頼りになる存在となりました。執行においても良い意味で緊張感が高いレベルに保たれており、ガバナンスや内部統制の質の継続的な向上に期待しています。

真剣に取り組む姿勢こそヤマハの真骨頂

私は、サステナビリティと収益成長は正の相関関係にあると確信しています。サステナビリティに対する社会全体の意識の高まりに応じ、サステナビリティにどこよりも早く真摯に取り組むことが、ブランドイメージの向上と、当社の製品やサービスが多くのお客さまから支持されることにつながります。つまり、新中計で示した非財務目標達成への取り組みに真剣に取り組めば取り組むほど、当社の成長力はますます磨きがかかるということになります。新中計初年度となる2023年3月期は、何事にも真面目に真剣に取り組むという当社の真骨頂を発揮し、成長力が着実に備わっていることをステークホルダーの皆さまに証明する1年にしたいと考えています。

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、よろしくお願い申し上げます。

2022年9月

中田卓也

取締役 代表執行役社長

前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー

前中期経営計画(以下、前中計)「Make Waves 1.0」(2019/4～2022/3)では、中長期的に目指す姿(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～に向けて、「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める」ことを基本戦略として掲げ、4つの重点戦略を進めてきました。

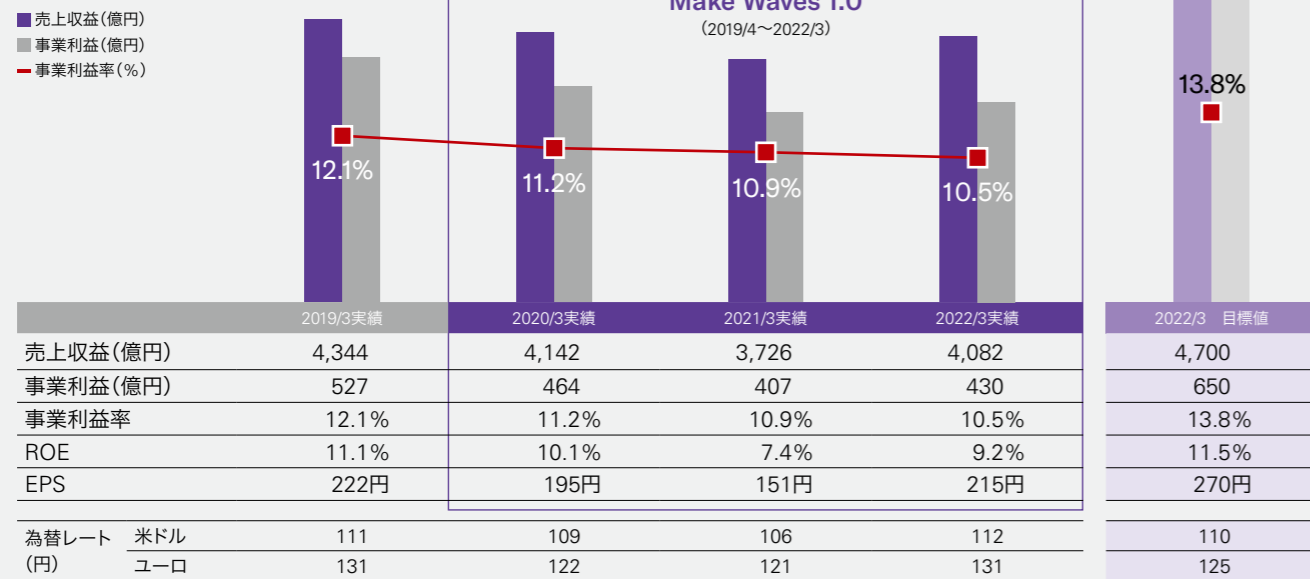
COVID-19による社会活動の制約やサプライチェーンの混乱による事業活動への甚大な影響から財務目標は未達となりましたが、「顧客ともっとつながる」「新たな価値を創造する」「生産性を向上する」「事業を通じて社会に貢献する」といった重点戦略は着実に進捗し、「Make Waves 1.0」で初めて掲げた非財務目標については、コーポレートブランド価値、新興国の楽器教育普及、認証木材採用率のいずれも達成しました。

重点戦略の進捗

○「Make Waves 1.0」で達成 △新中計への繰り越し課題

顧客と もっとつながる	顧客情報基盤の統合が進捗、デジタルマーケティングを加速	○
	車載ブランドオーディオ5社の採用獲得しドメイン拡大	○
	半導体調達・物流難による供給不足により販売機会喪失	△
新たな価値を 創造する	幅広い技術の融合によりユニークな商品を発売	○
	遠隔等の新需要を捉えた商品・サービスを提供	○
	各種情報基盤整備を推進、新中期経営計画より活用フェーズへ移行	△
生産性を 向上する	COVID-19をきっかけに新たな働き方促進と業務変革を加速	○
	インド工場立ち上げ、生産能力・モデル数拡大	○
	コロナ禍、コスト低減努力をコスト上昇が上回る	△
事業を通じて 社会に貢献する	新たな国にヤマハ音楽教室を開校(サウジアラビア初の公認施設)	○
	CDP「2021年度気候変動Aリスト企業」に選定	○
	健康経営銘柄2022に選定	○

財務目標



非財務目標

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

ヤマハグループを取り巻く経営環境認識

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、前中期経営計画で前提としていた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とりが拡大し、新しい生活様式に対応する製品、サービスが生まれてきています。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、さらなる大きな機会となると認識しています。一方、COVID-19による経済活動の停滞、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認識しています。

マテリアリティの特定においては、これらの経営環境変化を考慮しています。

環境変化がもたらす「新たな社会」

環境予測

デジタル化の加速がもたらす大変革

産業構造、世の中が大きく変化
顧客とよりダイレクトで緊密なつながりが強まる

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

ヤマハグループのマテリアリティ

ヤマハグループを取り巻く中長期的な経営環境変化を踏まえ、当社グループの重要な経営課題として、新たに「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ました。

新中期経営計画(以下、新中計)ではこのマテリアリティに基づき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、各方針に基づく具体的施策としてそれぞれ3つの重点テーマを掲げています。

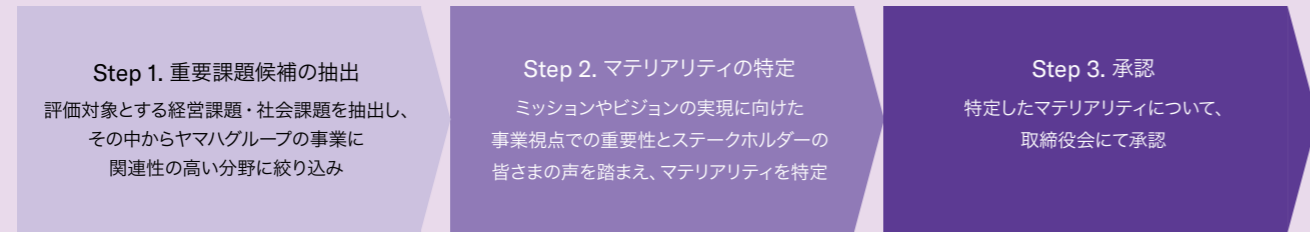
マテリアリティの特定プロセス

評価対象とする経営課題や社会課題を抽出し、ミッション(ヤマハが目指すもの、企業理念)やビジョン(経営ビジョン)の実現

にの重要性およびお客さま、株主、投資家、従業員、地域社会などステークホルダーの皆さまの声に基づいて、マテリアリティを特定しました。特定したマテリアリティは経営会議、取締役会で議論を重ね、最終的に取締役会にて決議しました。

「事業基盤」におけるマテリアリティの特定では、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。なお、「環境・社会」「人材」についてはこれらの領域を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。詳細については、P.44、および下記をご参照ください。

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/materiality/>



マテリアリティ



位置付けと基本方針



「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向けて当社グループは事業活動を通じて、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」を実現することを目指しています。そのために、「感動を・ともに・創る：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」を企業理念に掲げ、当社グループの行動の原点としています。また、中長期的に目指す姿「なくてはならない、個性輝く

企業」になるを経営ビジョンとして、中期経営計画の各ステージで収益力、ブランド力、価値創造力などの企業価値を着実に高められました。新たなステージである「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ことを基本方針とし、さらに企業価値を向上させていきます。

新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



マテリアリティに関する取り組みについては、新中期経営計画(P.30-37)に加え、以下のページをご参照ください。

顧客	P.62-69、P.76-77	環境	P.45-49、P.74-75	人材	P.50-53
技術	P.62-75	社会	P.50-51、P.62-69		
モノづくり	P.62-75	文化	P.62-69、P.76-77		
品質	P.62-75				
DX	P.54-55				
ガバナンス	P.78-101				

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
前回からの継続テーマである「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	働きがいをも高める
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

方針1 事業基盤をより強くする

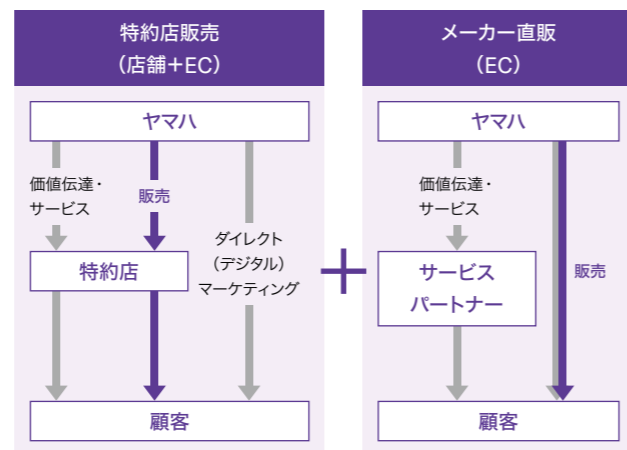
□ 顧客ともしっかりつながる

デジタルマーケティングとリアル拠点の活動を統合したハイブリッドな価値訴求に加え、メーカー直販の拡大により、お客さまとのつながりをより一層強化します。また、顧客情報基盤を拡充・活用し、お客さま一人一人の音楽生活に寄り添う価値訴求やサービスの提供を充実させます。

販路

直接顧客とつながる販売の進化

前中計ではダイレクトマーケティングに注力し、メーカーである当社からお客さまに対し直接価値伝達を行い、つながることで、店舗への送客事例を創出しました。新中計では、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きます。



価値伝達

デジタル×リアルを統合したハイブリッドな価値訴求商品価値・ブランド価値の伝達強化にデジタル・リアルを統合したコミュニケーションで取り組みます。デジタルマーケティングに顧客情報を掛け合わせ、より効果的な訴求を実現するとともに、ブランドショップの海外展開も順次進めていきます。



□ 新たな価値を創出する

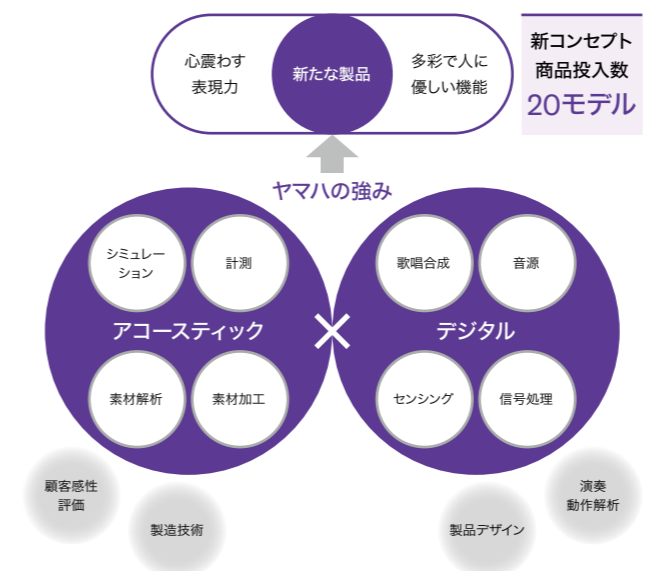
ヤマハの強みであるアコースティック技術とデジタル技術を掛け合わせた新たな製品を開発する一方、本質の深化にもしっかり取り組みます。また、製品売り切り型のビジネスから脱却し、広く、長く、深くお客さまとつながるためのサービス構築を目指します。

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います。特に、「いつでも・誰でも・どこでも」音・音楽を楽しめる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。



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前中計で進めてきた、さまざまな会員登録制度の整備と顧客情報基盤の構築について、新中計ではお客さまとより深くつながることを目指し、お客さま一人一人に資するサービスへと具現化していきます。



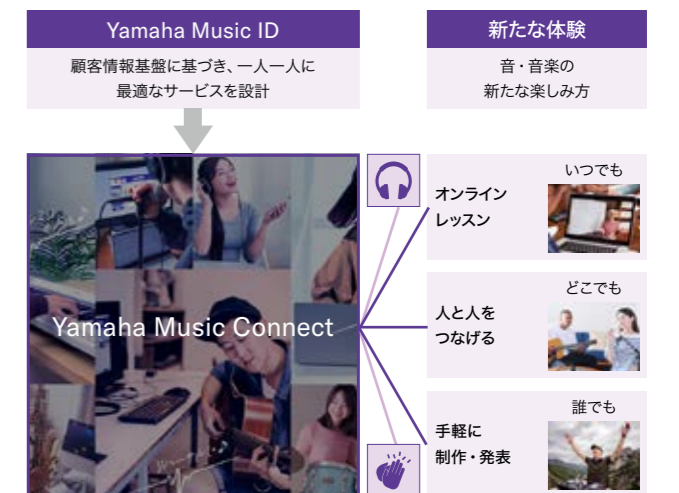
サービス

LTV戦略*1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 (仮称)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。

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



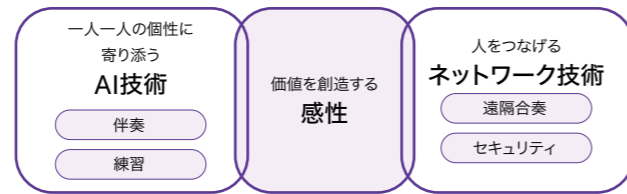
感性とAI技術・ネットワーク技術

先進的な技術と豊かな感性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。製品・サービスで新たな価値創出を目指す上で、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・デジタル技術や、データ解析・クラウド技術、そして一人一人の個性に寄り添い、人をつなげる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。

📖 研究開発については、P.70をご参照ください。



柔軟さと強靭さを備え持つ

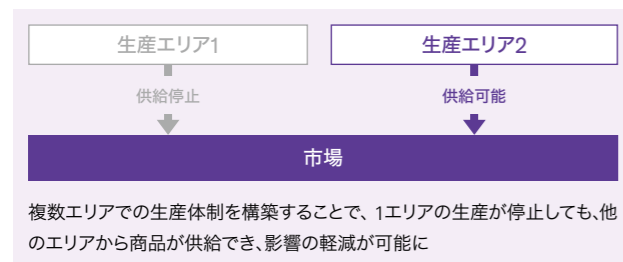
環境変化に影響されにくい事業体を目指し、調達・生産のレジリエンスを強化し、既存工場の生産能力を向上させます。新中計期間中、生産インフラには350億円の投資を、開発基盤の強化では、首都圏に新たな研究開発拠点を新設し、社外リソースの活用・連携を加速します。一方、デジタルトランスフォーメーション(DX)ではプロセス改革と新たな価値の創出に挑みます。

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、特にインドネシア工場、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。

生産インフラへの投資金額
350億円



イノベーションを生み出す開発基盤の強化

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すことができました。2024年に

完成予定の新たな首都圏拠点では、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。



横浜みなとみらい21

DX

DXによる新たな価値の創出とプロセス変革

新中計では、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。

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

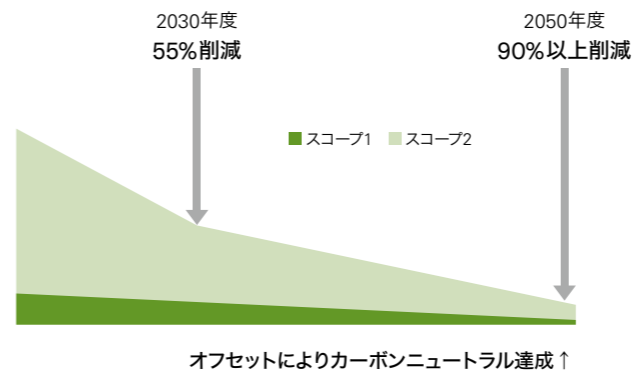
2050年カーボンニュートラルを目指し、事業活動におけるCO₂排出量削減に取り組みます。また、持続可能な木材の利用では、希少木材の育成保全に取り組むほか、代替材の研究にも力を入れていきます。そのほか、廃棄物や有害物質の削減、製品の長寿命化にも取り組み、地球環境の保全に努めます。

気候変動への対応

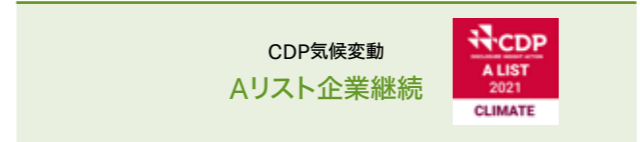
2050年カーボンニュートラルを目指して、省エネや再生可能エネルギーへのシフトなどを通じて、事業所使用エネルギーのCO₂排出量削減に取り組みます。2018年3月期比で、省エネによるCO₂排出量(排出量/生産高)削減5%を目指します。

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。

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



物流積載効率向上
5%

持続可能な木材の利用

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



アフリカン・ブラックウッドの植栽(タンザニア)

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。

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。ヤマハならではの取り組みとして、音響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、ヤマハ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。



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。

新中計では、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。



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。

新中計でも、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。

* リスニングケア：耳への負担を軽減する当社独自技術

□ 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、まさにヤマハ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

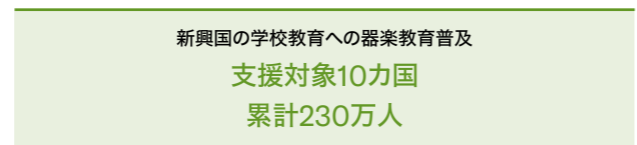
従前の方式にとらわれず、新たな社会における音楽教室のあり方を追求していきます。また、演奏支援機能・アプリ・サービスを通じて、楽器未経験者や休眠層に楽器演奏のきっかけを提供するなど、楽器演奏人口の拡大に取り組みます。

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。



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



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。

* 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

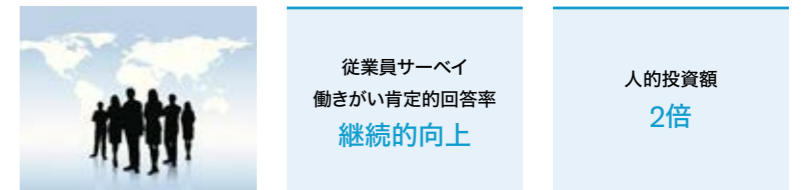
LovePiano®

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、新たに始めた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。

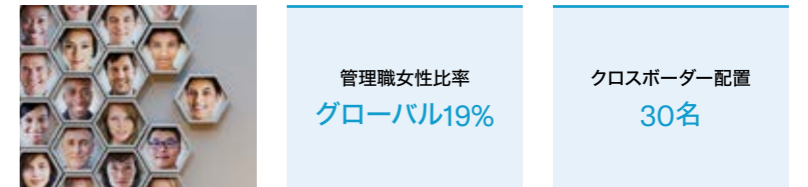
グローバル視点でビジネスをけん引するリーダーの育成と適所適材配置を実現します。また、自律的なキャリア開発支援を強化するとともに、多様で柔軟な働き方の支援など、働きがい向上に向けた取り組みを推進します。



□ 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。

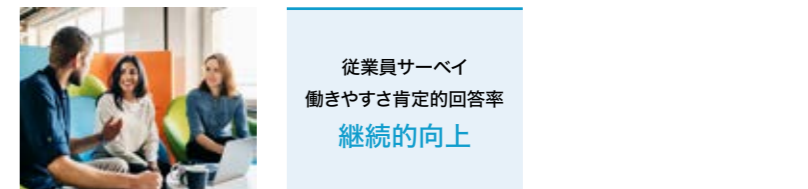
人権教育や人権デューデリジェンスの推進、女性活躍推進やグローバル人材マネジメントなどを通じて多様な人材構成を図り、人材一人一人の個性を生かすことで、人材資源の最大化と事業の発展、企業価値の持続的向上を目指します。



□ 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、さらなる改革を推し進めることで、従業員それぞれが互いにリスペクトでき、働きやすい組織文化を築くことを目指します。

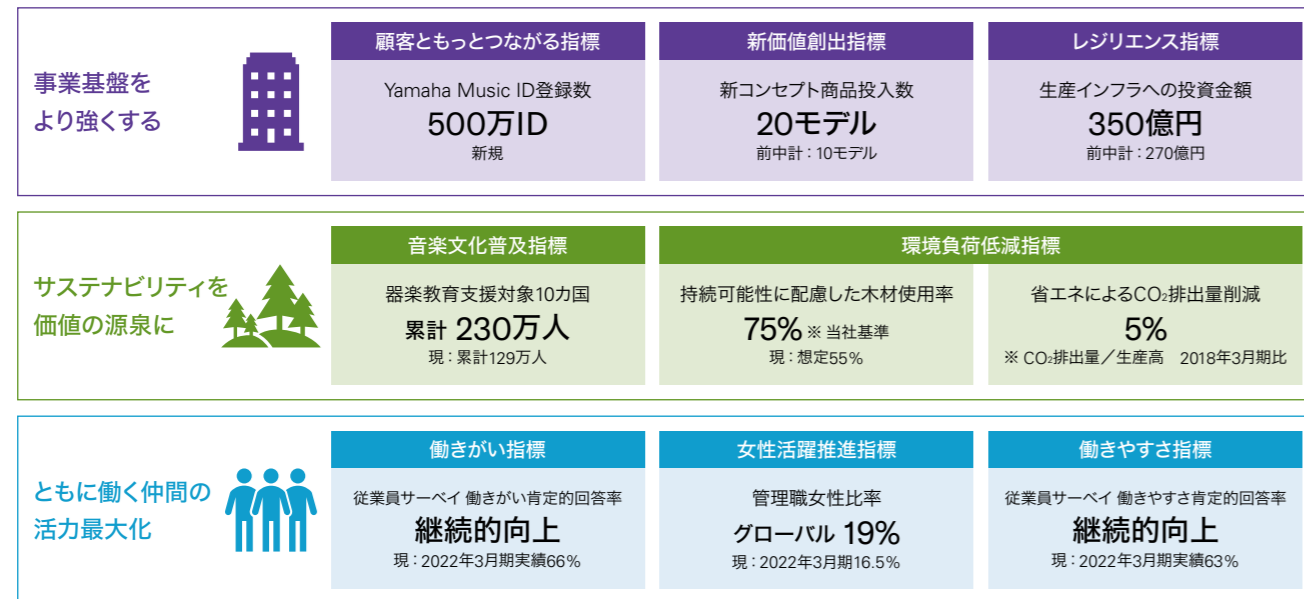


経営目標(非財務・財務)

新中計では、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。これは、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からです。

財務目標は、ヤマハが目指す「世界中の人々のこころ豊かなくらし」のために行う施策の結果であると捉え、各目標達成に向け取り組んでいきます。

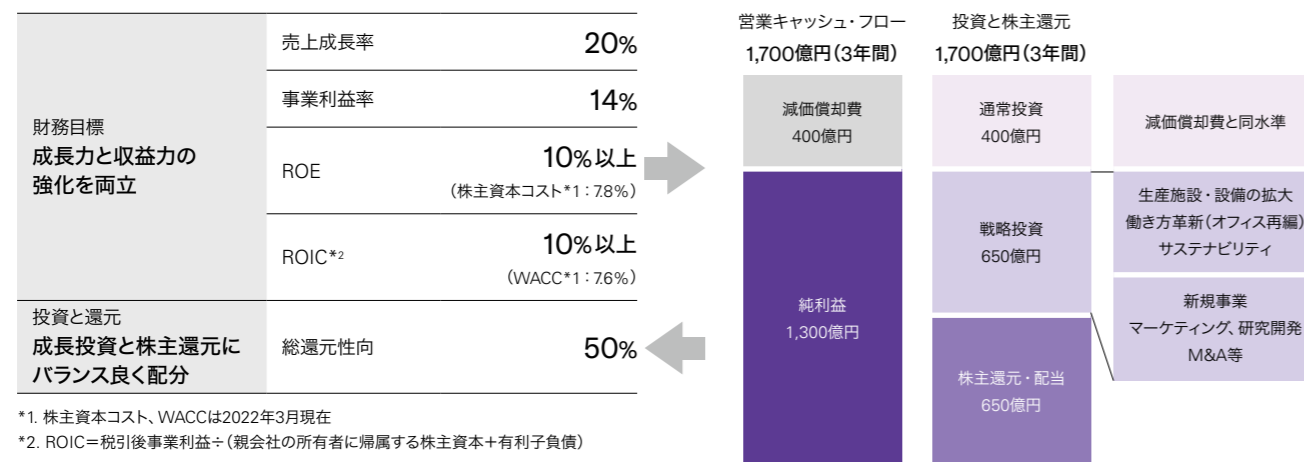
非財務目標



「事業基盤をより強くする」では、デジタルマーケティングや顧客情報基盤の活用をさらに進め、お客さまともっとつながることに加え、新たな価値の創造の提案とレジリエンス強化に向けた投資を前中計よりも増加させていきます。「サステナビリティを価値の源泉に」では、まず、音楽文化の普及に向けた活動として、「スクールプロジェクト」の展開をさらに拡大していくとともに、

環境負荷低減に向けて、持続可能性に配慮した木材使用率を高めていくことや、省エネによるCO₂排出量削減に取り組むなど、資源保全に取り組んでいきます。「ともに働く仲間の活力最大化」では、管理職女性比率の向上や、一人一人の働きがいや働きやすさを高める取り組みを進めていきます。

財務目標

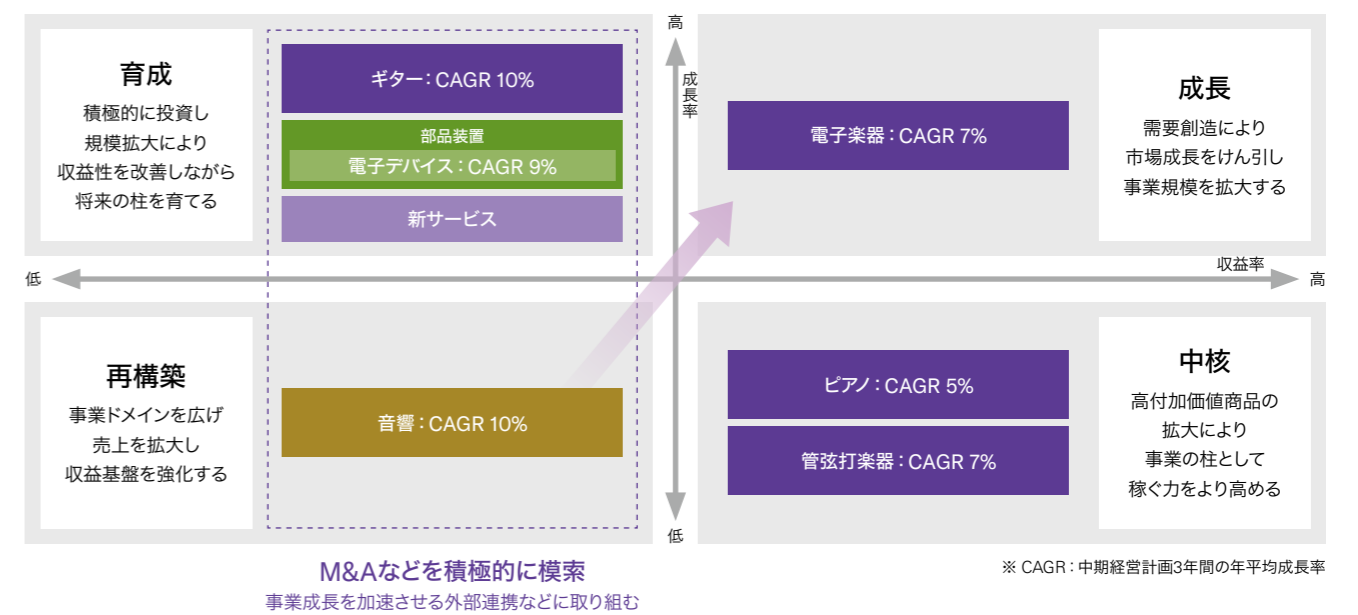


*1. 株主資本コスト、WACCは2022年3月現在
*2. ROIC=税引後事業利益÷(親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債)

新中計では、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ました。前中計から継続の目標であり、財務目標の核となるのは「事業利益率」と「ROE」です。これらに加え、成長力の指標として新たに「売上成長率」と「ROIC」を設定しました。ROICは投下資本全体に対する収益性を測る指標ですが、ROEとの違いは分母に有利子負債を加え会社経営のための資本を広く捉えること、分子は事業利益から税金を引いた利益のため本業に特化していることです。

4つの指標の具体的な目標は、売上成長率20%、事業利益率14%、ROEとROICはいずれも10%以上です。事業利益率14%は前中計で掲げた目標に再挑戦する水準として掲げています。これら4つの数字は戦略に基づくさまざまな施策の結果として達成されるものであり、財務目標を達成し生み出された資金を、将来に向けた投資や株主への還元につなげていきます。

事業ポートフォリオと方向性



今回、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していくため、「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。

成長事業	成長率、収益率がともに高い電子楽器事業を位置付けています。今後、さらなる需要創造により市場成長をけん引し、事業規模を拡大することを見込んでいます。
中核事業	成長率以上に収益率に重点を置くピアノ事業、管弦打楽器事業を位置付けています。高付加価値商品の売上拡大により、より稼ぐ力を高めていく事業です。
育成事業	収益率に改善の余地があり、高い成長率を見込める「将来の柱」として、ギター事業、電子デバイス事業を位置付けています。今後、積極的に投資を行って規模の拡大、収益性の改善を図ります。新サービスは今後期待する成長領域として新中計より注力し育成します。
再構築事業	コロナ禍で特に苦戦した音響機器事業は、環境変化や供給難の中で再構築が必要ですが、新たな市場に事業ドメインを広げて売上を拡大すれば、収益基盤の強化が見込めます。音響機器事業は将来的に、右上の成長事業を目指します。

財務戦略および経営基盤の強化

山畑 聡

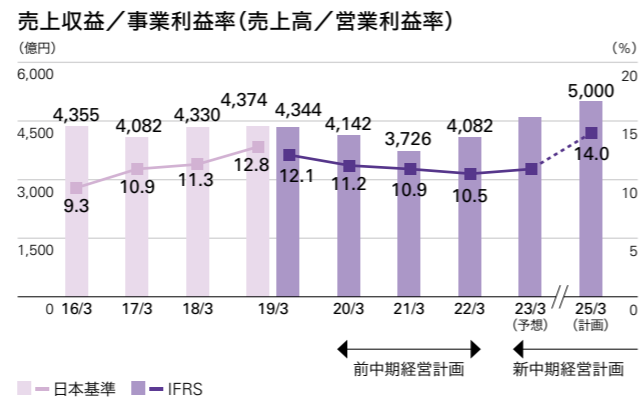
取締役 常務執行役 経営本部長
兼 人事・総務本部長



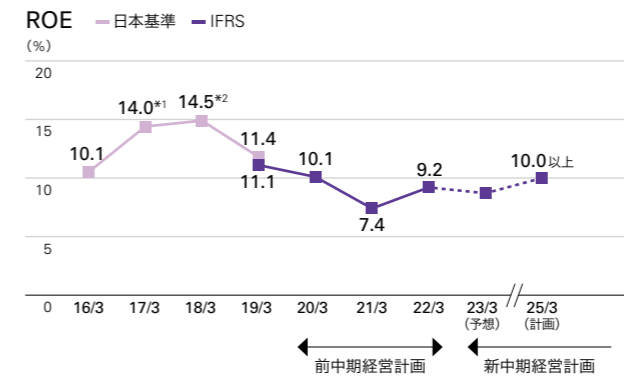
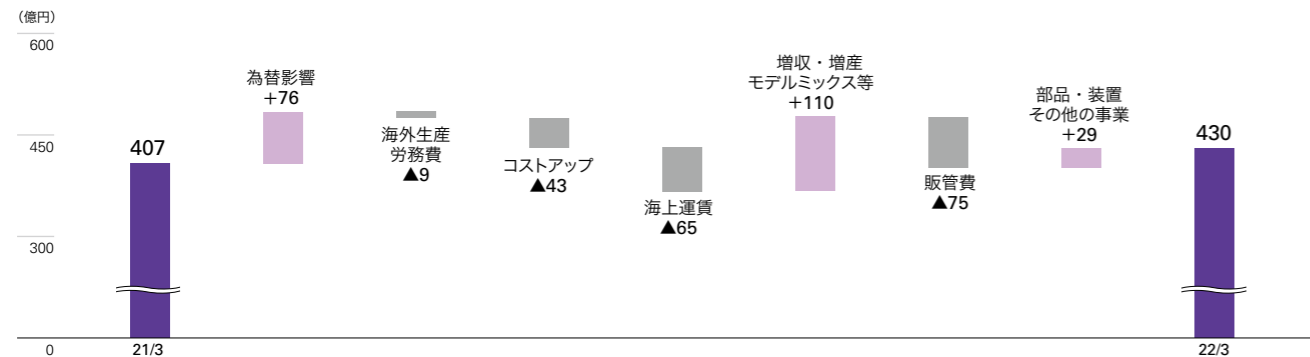
新中期経営計画の3つの方針に沿った戦略を展開し、
非財務・財務目標を追求することで、
企業価値を向上させます。

2022年3月期の振り返り

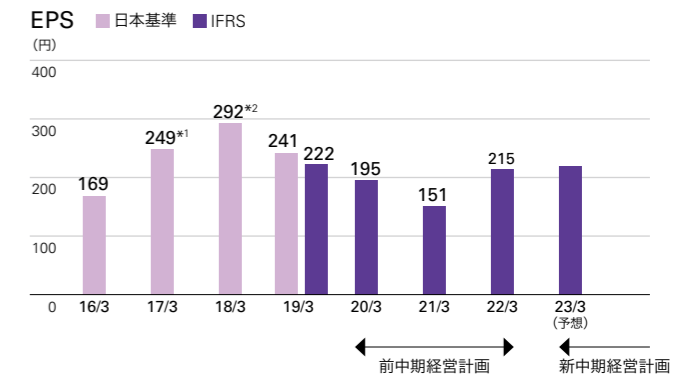
前中期経営計画「Make Waves 1.0」(以下、前中計)の最終年度となった2022年3月期は、世界各地でのCOVID-19拡大の影響に加え、世界的な半導体不足、海上輸送コンテナの不足による出荷停滞などを主因に、ヤマハの生産・販売活動が大きく制限され、前中計で掲げた財務目標はいずれも未達という結果になりました。目標には届かなかったものの、2022年3月期の業績は、売上収益が前期比356億円増加の4,082億円、事業利益は同23億円増加の430億円、当期利益は同106億円増加の373億円と、増収増益を達成しました。この結果、事業利益率は10.5%、ROEは9.2%、EPSは215円となりました。



事業利益増減要因 前期との比較



*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



事業利益について前期からの変動要因を分析すると、調達部材の43億円のコストアップに加え、海上輸送コストが65億円増加したほか、販売管理費も増加しましたが、一方で底堅い需要に支えられ、主要製品の増収・増産や部品・装置その他の事業が堅調だったことにより、前期比増益を達成することができました。コストアップについては、価格に転嫁させていただく方針ではあり

ますが、2022年3月期において十分な転嫁ができなかったことは課題と捉えており、2023年3月期に未転嫁分および新たなコストアップ分を価格に転嫁させていただく予定でいます。また、半導体をはじめとする原材料の調達に混乱すると、生産そのものができなくなる事態を踏まえ、サプライチェーンのレジリエンスをより高めていくことが課題だと認識しています。

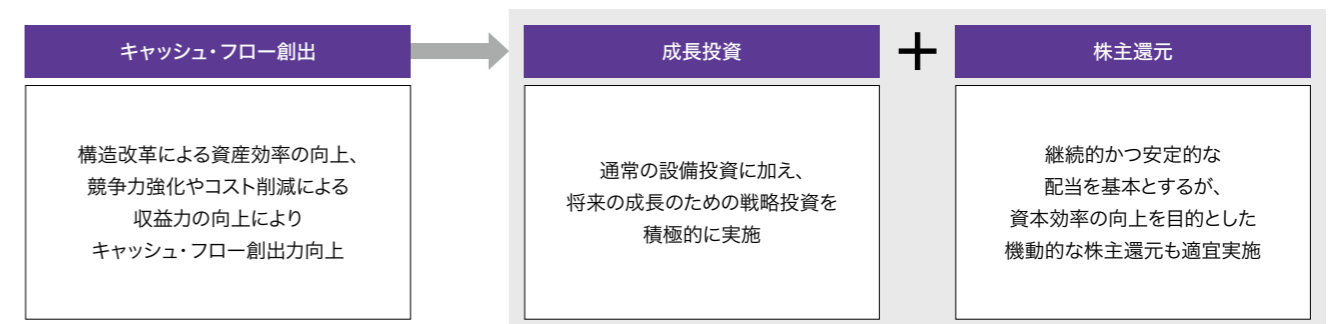
新中期経営計画における成長イメージ

2022年4月からスタートした新中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、新中計)では、売上成長率20%、事業利益率14%、ROEとROICはそれぞれ10%以上を財務目標として掲げています。売上収益については、コロナ禍による需要停滞と半導体調達難による供給不足で低迷した音響機器事業をテコ入れすることで、楽器事業、部品・装置その他事業とともに、2025年3月期には5,000億円規模に拡大させる計画です。地域別では、中国やそ

の他新興国で市場の成長を着実に取り込むとともに、市場規模が大きい北米をはじめとする成熟国での成長も実現します。

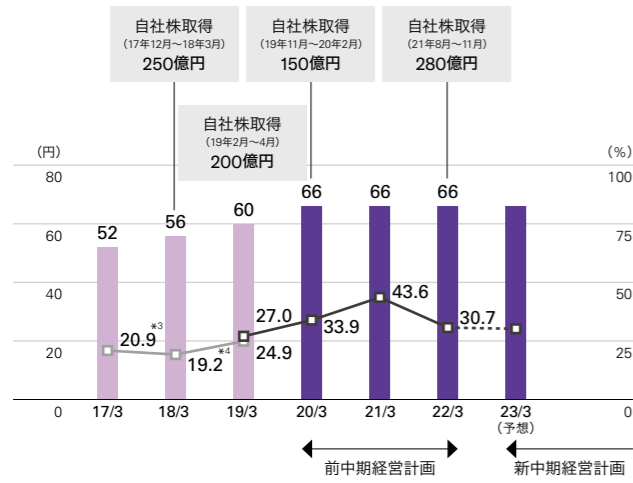
事業利益率については、既存事業の限界利益率が高いという当社の強みを生かせるよう、まずは売上収益をしっかりと伸ばしていくことが重要です。そこに価格の適正化、コストダウン、新たな付加価値の創造という3つを組み合わせることで、収益力をさらに強化していく考えです。調達・生産コストや輸送コストが

キャッシュアロケーションの考え方



財務戦略および経営基盤の強化

株主還元

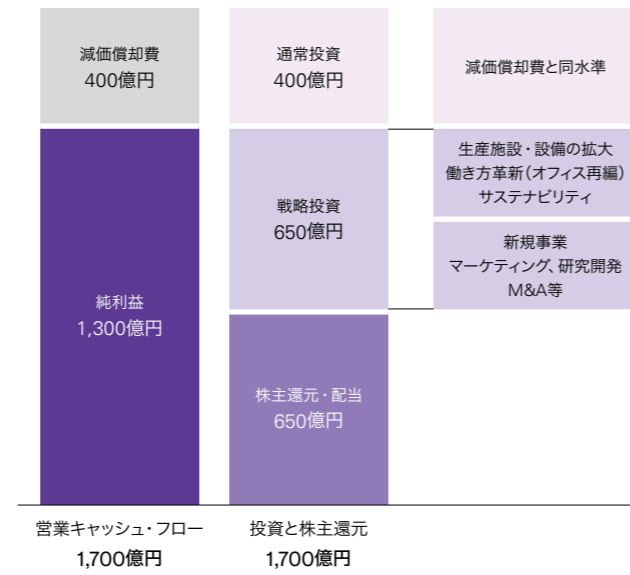


■ 1株当たりの年間配当 — 配当性向(右軸)
 *3. 繰延税金資産計上を含む
 *4. ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

上昇する中で、事業利益率を14%にまで引き上げるといった目標を達成するには、サプライチェーンの全ての段階でこれまで以上に努力を重ねる必要があると認識しています。

当社は有利子負債がほとんどなく、今後もレバレッジを効かせた経営を志向する考えはないため、ROEとROICについてこれまで

新中計キャッシュ・フロー計画(3年間)



と同様に、利益率の改善と資本効率の高い経営により、目標の達成を図る考えです。なお、今回新たに示したROICも、事業部門にとって分かりやすい指標であり、各事業の現場とグループ全体の経営戦略の足並みを揃えていくことを意図しています。

キャッシュ創出力と財務戦略

前中計期間中の3カ年の累計で、営業キャッシュ・フロー1,514億円、投資キャッシュ・フロー168億円の収入により、フリー・キャッシュ・フローは1,682億円となりました。投資キャッシュ・フローが収入となったのは、COVID-19の影響で先行きの不透明感が強かったことから、投資を絞り込んだことに加え、政策保有株式の一部を売却するなど、財務安定性を重視した施策を講じたことによります。こうしたことから投資に関しては、戦略投資500億円、通常投資400億円を投じる計画に対し、インドやインドネシアでの工場新設といった生産設備の拡張を中心に、将来の成長につながる投資を厳選して実行しました。

新中計では、3年間累計で営業キャッシュ・フロー1,700億円を見込んでおり、この資金を投資と株主還元バランスよく振り

向けていく計画です。具体的には、戦略投資650億円、通常投資400億円、株主還元650億円という内訳を想定しています。戦略投資は、前中計に引き続き生産設備の拡大を進めるほか、オフィスの再編、研究開発投資、新規事業立ち上げ、M&Aなどに資金を振り向けます。株主還元については、前中計では、総還元性向50%を目標に、外部環境が不透明な中においても、1株当たり66円の年間配当を3年間継続しました。政策保有株式により得た資金を自己株取得に振り向けたこともあり、総還元性向は3年間で78.8%と非常に高い水準となりました。新中計でも、引き続き総還元性向50%を目標に、成長投資とのバランスを図りながら株主還元を実施します。

新中期経営計画における注目ポイント

当社では、中期経営計画を、目の前の経営課題をどう解決するかという考え方ではなく、長期的な視点の目指す姿からバックキャストして進むべき方向性を定め、将来像と現在のギャップをどう埋めていくのかを示すものとしてまとめてきました。今般の新中計ではそのギャップをより明確にしようと、経営の重要課題であるマテリアリティを特定、マテリアリティに対する施策、取り組みが中期経営計画であるとの位置付けを明確にしています。

当社では1年半の時間をかけて中計を策定しますが、具体的な策定に入る前に、サステナビリティに関する議論を深めるなどして、最初の半年間で大きな方向性、方針を取りまとめ、次の1年間で具体的な施策や経営目標を練り込んでいく、というステップを踏んでいます。こうした策定プロセスにより、策定に関わる経営陣や従業員の意識を揃えと同時に、建設的な議論を可能とする素地を作ってきました。取締役会でも、新中計策定にあたり、十分な議論を積み重ねる時間を積極的に設け、社外取締役の皆さんからもさまざまなご意見、ご指摘をいただきました。例えばDXについて、プロセスの改善ばかりに目が行きがちであった執行側の議論に対して、DXの本質は新たな価値を生み出すことだという社外取締役からのご指摘を受け、施策を再検討したりもしました。

当社では、二つ前の中計から持続可能な社会への貢献を重点テーマと位置付け、取り組みを進化させてきました。そのため、当社ではサステナビリティを事業と切り離して特別視するのではなく、経営・事業の根幹に位置付けようとしています。新中計において財務目標より先に非財務目標の説明があり、またその非

財務目標も広範囲かつ詳細に定められている点にも、当社の経営におけるサステナビリティの位置付けが表れています。

新中計でもう一つ特筆すべきは、「ともに働く仲間の活力最大化」を方針の一つとして掲げたことです。この背景には、新中計には、何といても従業員が納得し、活力を持って取り組むことが重要だという社内の議論がありました。

活力最大化に向けて取り組む施策の一つにグローバル人材マネジメントがあります。今般、人事部の中にグローバルHR組織を新設し、そのヘッドに海外人材を抜擢しました。日本人にはない視点・発想から、多様性を成長へとつなげる取り組みが生まれてくることを期待しています。また、特に日本において、人材マネジメントを考える上で重要な、従業員の自律を促す仕組みづくりにも着手しました。従業員自らが自分のキャリアを真剣に考え、キャリアアップするためのサポートがいかにあるべきか、人事部を中心に検討を進めています。

そして、さまざまな施策が活力最大化にどう結びついているかを測る指標として、従業員のエンゲージメント・サーベイを実施しています。日本では以前から実施していたサーベイをグローバルに1万4,000人の当社グループ従業員向けに拡大しました。当社オリジナルの設問ではなく、外部の専門会社が提供する設問を用いることで、時系列の変化だけでなく、他のグローバル企業とも比較が可能となります。自分たちの特徴を他社との違いから探るとともに、そこに課題を見出すことも期待しています。毎年実施し、さまざまな打ち手がどう機能したかを分析し、次の施策に生かしていきます。

最後に

外部環境やリスクの影響度合いを正確に見通すことがとても難しい時代となっています。まずは喫緊の課題であるサプライチェーンのレジリエンスをさらに強化し、環境変化をも成長の糧とする強靱な企業体質の構築を目指します。策定した新中計に対しては、多くの投資家の皆さまからご評価をいただいておりますが、

この計画に沿った施策の展開により、当社の実行力を大いに発揮していきたいと思っております。

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・ご提言をいただけたら幸いです。引き続き、より一層のご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。



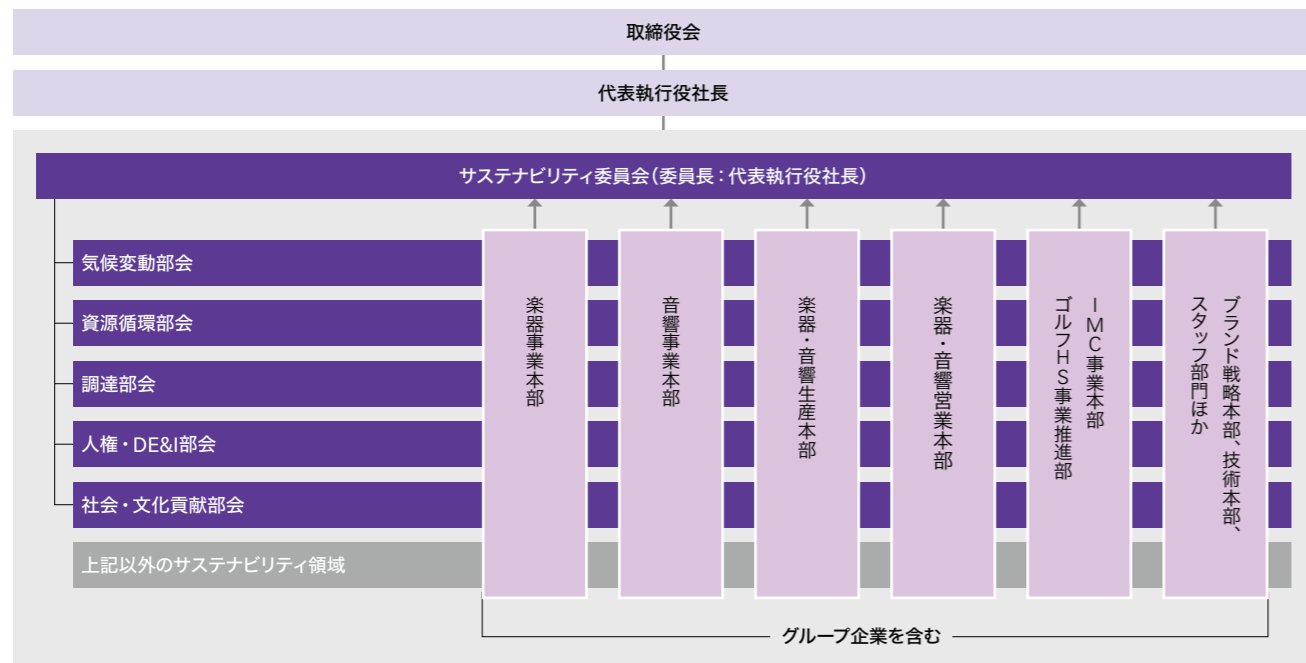
サステナビリティマネジメント

地球規模でさまざまな環境・社会におけるリスクが顕在化している今、人類はまさに持続可能な社会と持続不可能な社会の分岐点に立たされています。ヤマハグループは、「ヤマハグループサステナビリティ方針」に基づき、自らの事業活動が環境・社会に及ぼす影響を認識し、ステークホルダーとの対話を図るとともに、責任ある企業として、サステナビリティを経営・事業の根幹に据え、持続可能な社会構築に向けたあらゆる取り組みを加速させていきます。

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、各部門における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。取締役会は、マテリアリティやサステナビリティ方針の見直しをはじめ、サステナビリティ委員会の審議内容および結果の報告を受け、議論を経た上で承認を行っています。

また、同委員会の下部組織として、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定や各専門分野のモニタリングを行う「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、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。



2022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
10回開催	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティおよびサステナビリティ方針の見直し カーボンニュートラル、省資源・廃棄物削減、持続可能な木材調達、人権尊重、ダイバーシティ推進に向けた中長期目標・施策 製品・サービスを通じた社会課題解決、社会・文化貢献活動の重点領域

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用い、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。こうした想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。



サステナビリティに関するマテリアリティ

当社グループは、自らの事業活動の環境や社会への影響、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重要な課題(サステナビリティに関するマテリアリティ)を特定し、取り組みを推進しています。

特定プロセス

当社グループのバリューチェーンにおけるサステナビリティ課題を、SDGs(持続可能な開発目標)などに照らして抽出し、お客さま、従業員、地域社会の声や、ESG評価項目、NGOからの意見・要請や社外有識者の提言、企業理念や経営ビジョン、中長期的な

経営方針を踏まえての重要度評価により、推進を強化すべき課題を特定しています。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の見直しを行うとともに、これらを経営全体のマテリアリティに統合しました。新中計ではマテリアリティに基づいて基本方針、重点テーマ、KPI・目標が設定されています(P28、36参照)。

特定したサステナビリティに関するマテリアリティについては、サステナビリティ委員会の各分会、関係部門にて施策や達成度合いを測るKPI、目標および実行計画を策定します。サステナビリティ委員会が進捗をモニタリングすることで、取り組みを推進しています。

「Make Waves 2.0」の主なサステナビリティKPI・目標

分野	マテリアリティ	Make Waves 2.0の主なサステナビリティKPI・目標
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
		CDP気候変動Aリスト企業継続
	持続可能な木材の利用	物流積載効率向上 5% 持続可能性に配慮した木材利用率 75% 経営目標 楽器材料となる希少樹種 3樹種の育成・保全
	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
社会	平等な社会と快適なくらしへの貢献	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
		高品質・自然な遠隔コミュニケーションの実現(企業、学校など) 障がい者、高齢者を問わずピアノを楽しめる「だれでもピアノ」の開発推進
	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
文化	音楽文化の普及、発展	新興国の学校教育への楽器教育普及 10カ国 累計230万人 経営目標
		海外音楽教室 +10万人
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 人的投資額 2倍
		管理職女性比率 グローバル 19% 経営目標 クロスボーダー配置 30名
	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

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/materiality/>



イニシアティブへの参画とSDGsへの取り組み

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、2011年6月に署名した国連グローバル・コンパクトをはじめ、さまざまなイニシアティブに参加しています。

また、国際社会の共通目標として掲げられた「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」の達成に、事業を通じて貢献しています。

音楽普及活動を通じた目標4「質の高い教育をみんなに」への取り組みや、持続可能な木材調達による目標12「つくる責任・

つかう責任」、目標15「陸の豊かさを守ろう」への貢献をはじめ、SDGsの各目標・ターゲットを意識した製品・サービスの開発や事業プロセスの改善に取り組んでいます。



環境

ヤマハグループでは、環境課題を経営の重要課題と捉え、「ヤマハグループ環境方針」のもと、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。気候変動や生物多様性、循環型社会づくりといった地球規模の共通課題に対して、事業活動や製品・サービスを通じた取り組みを進めるとともに、森林保護や環境貢献活動などの環境保全活動を行っています。



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である常務執行役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。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るほか、「グループ環境規程」のもと、国内では全事業所統合、海外では事業所ごとの環境マネジメントシステムを構築しています。

「Make Waves 1.0」の主な取り組みと成果

気候変動への対応

当社グループは、「気候変動部会」にて、国際的な協調により推進される温室効果ガス排出量削減に取り組むとともに、気候変動がもたらすあらゆる影響に備えるため、リスクの特定と軽減策の策定を行い、事業戦略への組み込みを進めています。



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の削減目標を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」にて認定を取得しています。また、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に取り組んでいます。

2022年4月からは、インターナルカーボンプライシング制度を本格導入。これにより、再生可能エネルギー関連投資や高エネルギー効率機器の選択が可能になり、太陽光発電など再エネ発電設備の投資が促進されることが期待されます。

加えて、再生可能エネルギー導入も進め、ヤマハ本社事業所では2021年4月より購入電力を100%再生可能エネルギー電力に

切り替え、同年9月からは静岡県内の水力発電由来の電力である「静岡Greenでんき」に切り替えました。海外生産拠点でも拠点ごとにCO₂削減数値目標を設定し、それぞれ目標達成に向けて積極的に取り組んでいます。

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。2022年3月期に購入した木材については、99.4%(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。認証木材の採用も積極的に進めており、2022年3月期の認証木材採用率は52%(体積比率)で、2019年4月に発表した前中期経営計画の目標値(2022年3月期までに50%)を達成しています。

省資源、廃棄物・有害物質削減への対応

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、さまざまな視点から製品の省資源化を進めるとともに、省資源につながる製品の長寿命化、ピアノリニューアル事業などにも取り組んでいます。

また、希少木材に代わる素材の開発や、バイオマス由来樹脂など再生可能な素材を製品に採用する取り組みの推進、リサイクルプラスチックの製品への採用も進めています。

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/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/2022年3月期は10回開催)にて議論した上で、取締役会にて議論・検討することにより、取締役会の監督が適切に行われる体制を整備しています。

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」(部会長:常務執行役)で審議され、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月にスタートした新中計では、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。

戦略

当社は、当社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」を用いてシナリオ分析を行い、短期・中期・長期*3のリスクと機会を抽出しました。

*1. 1.5°Cシナリオ: NZE (IEA World Energy Outlook 2021)、2°C未満シナリオ: SDS (IEA World Energy Outlook 2021)

*2. 4°Cシナリオ: RCP8.5 (IPCC第5次評価報告書)

*3. 短期: 現在~数年後/中期: 2030年/長期: 2050年に影響が強く表れる

主な気候変動リスクおよび機会と対応

移行リスク

□ 主な短期リスク

「脱炭素化により木材伐採事業の撤退が進み、木材が調達しにくくなるリスク」が挙げられます。

当社グループは森林資源の持続可能性の観点から、安定的な供給が望める認証木材使用率を高めてきており、2022年3月末時点で52%に達しています。また、特定の産地の木材が入手困難になった場合でも社内に木材専門の技術部門および調達部門を保持しており、速やかに代替材への移行を実現するノウハウを有しています。

□ 主な中期リスク

脱炭素社会の実現に向けさまざまな施策が展開されていく中、カーボンプライシングによるエネルギー価格の高騰や追加コストの発生が予想されます。

これに対し、当社グループは温室効果ガスの削減目標をこれまでのSBT2°C水準からSBT1.5°C水準へ引き上げました(2021年9月、1.5°C水準で再認定)。目標達成に向けて、全社的な省エネルギー活動の推進、再生可能エネルギーの導入、製品の省エネルギー化、物流の効率化、サプライヤーとのエンゲージメント強化などに取り組んでおり、低炭素化のための設備投資を促すICP(インターナルカーボンプライシング)や、新社屋における低炭素施策の導入など、さまざまな取り組みを進めています。

より意欲的な目標を掲げて排出量削減を進めることは、さまざまな移行リスクを回避することにつながっており、今後も取り組みを強化していきます。

物理的リスク

□ 主な長期リスク

温暖化の進行とともに、調達している木材の生育適域が変化していく可能性があり、それにより特定楽器の製造が困難になることが挙げられます。当社グループが調達する木材から主な樹種を選定し、学術論文をもとに調査した結果、数樹種については温度上昇に伴って生育適域が減少するという可能性が見受けられました。これらの樹種で調達が困難となり原料価格の高騰などが生じた

場合、事業リスクとなります。これらの樹種については今後特に生育状況などを注視し、影響が見受けられた場合は、早急に代替材への切り替えなどを行う準備を整えていきます。

木材を持続可能な形で利用し続けるため、当社グループでは、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、伐採時合法性の厳格な確認を進めています。さらに気候変動による温暖化が進むことで、入手が困難になると見込まれている希少木材(楽器の原材料)については、「おとの森活動(原産地コミュニティと連携した良質材の育成)」など多面的な活動を実施することで、事業のレジリエンスを継続的に高めています。

洪水などのリスクについては、当社の主要なグローバル拠点および主要物流拠点、サプライヤーにて、2050年4°Cシナリオ(100年に一度の規模)を想定した場合の洪水リスク(河川氾濫・沿岸氾濫)ならびに浸水時対策の有効性を調査し、その結果大きな被害は想定されませんでした。

2020年3月期には全てのグローバル拠点においてBCPの策定が完了し、拠点ごとに想定される台風や洪水など自然災害に対して、排水設備を設置するなどの事前対策を実施しています。

世界的に多雨や台風などによる水害が相次いでいることから、浸水リスクが比較的大きい拠点については移動や統廃合を検討しており、サプライチェーン全体の水害リスクを事業継続計画に盛り込んで非常時に適切な対応ができる準備を整えています。

機会

□ 主な中期機会

「気候変動対策を理由とする移動控えにより、製品需要が増加する機会」などが挙げられます。需要の伸長が期待される製品はコミュニケーション機器、通信機器などです。また、脱炭素化の進展により、EVなどの普及が進むことで、軽量・高音質を実現する当社オーディオ技術へのお客さまからの支持拡大や車内音響空間をトータルにプロデュースする新たな事業ドメインの獲得などが期待されます。

□ 主な長期機会

「気温上昇などによる野外活動の制限により、製品需要が増加する機会」などが挙げられます。需要の伸長が期待される製品は楽器全般のほか、コミュニケーション機器、通信機器などです。また、楽器に適した木材の生育適域減少に備えて、既存材を超える特性を持つ代替材を開発することで、新たな価値を提供し、事業機会を拡大することが見込めます。

リスク管理

代表執行役社長の諮問機関として「リスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。

リスクマネジメント委員会では、気候変動を含む事業に関連するさまざまなリスクについて、想定される損害規模と発生頻度に応じて評価・識別しています。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、リスク管理レベルの引き上げを図っています。

特に自然災害に起因する物理的リスクへの対応に関しては、同委員会の下部組織として「BCP・災害対策部会」を設置し、BCP策定をはじめとする事業継続マネジメントを実行しています。

取締役会は執行役からの報告等により、リスクマネジメントの仕組みの有効性や推進状況を確認・監督しています。

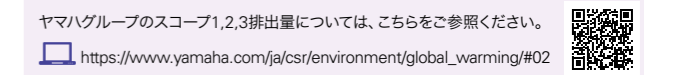
リスクマネジメントについては、P.98をご参照ください。

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て指標とし、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。

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



また、森林資源および生物多様性の保全のため、2022年3月期までに認証木材使用率50%を目標に取り組みを進め、2022年3月末時点で52%と目標を達成しました。今後は使用する木材の持続可能性をより広範に管理するための自社基準を策定し、2025年3月期に、同基準に適合した「持続可能性に配慮した木材」の使用率を75%にすることを目標に活動を継続します。

シナリオ分析結果

カテゴリ	影響段階	リスク/機会	根拠およびヤマハへの影響と対応	事業への影響 (潜在的)	
移行リスク (1.5°C上昇を 想定)	調達	脱炭素化により木材伐採事業の撤退が進み、木材が調達しにくくなるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ネットゼロを目指す企業の増加により、森林由来の炭素クレジットの需要増が見込まれ、森林保有者の木材事業からの撤退事例が生じている。すでに一部産地における木材事業撤退の影響を受けているが、異なる産地の木材に代替することでリスクを回避している。 当社の木材調達先で伐採事業からの撤退が拡大した場合、製品製造に必要な木材が調達しにくくなるリスクがあるが、社内に木材技術および調達の専門部門があり、代替材の開発や調達先の変更など速やかな対応を行っている。 木質原材料の調達にあたっては、森林が持続するよう管理された“認証材”に切り替える施策を実行している。 	- -	
	直接操業	中期リスク	カーボンプライシングの導入や増額などにより、追加コストが発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 2030年の炭素価格はIEA 2050ネットゼロシナリオ(NZE)では、日本130米ドル/t-CO₂(約1.5万円/t-CO₂)、中国90米ドル/t-CO₂(約1万円/t-CO₂)、インドネシア15米ドル/t-CO₂(約1,700円/t-CO₂)と予測されており、2030年にはこれらのカーボンプライシング影響により成り行き値で16億円程度のコスト増となるが、1.5°Cシナリオに対応したGHG削減目標を達成することで、6億円程度に抑制できると見込んでいる。(1米ドル115円で計算) 目標達成のためICP(インターナルカーボンプライシング)を14,000円/t-CO₂に設定し、低炭素設備投資の促進や生産部門のエネルギー効率向上、再生可能エネルギー導入を進めている。 	- -
		中期リスク	再生可能エネルギー調達量の増加により、追加コストが発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 大幅な排出量削減を実現するためには再生可能エネルギー調達が重要となると認識。 当社のスコープ1・2排出量の多くは電力に由来。排出量削減を進めるためにはさらなる再生可能エネルギー調達が必要と見込んでいる。(2022年3月期の購入電力料金は30億円程度) 省エネルギー、再生可能エネルギー自家発電、再生可能エネルギー調達にて炭素排出量を削減していく。 	-
	製品需要	中期機会	気候変動対策を理由とする移動控えにより、製品需要が増加する機会	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策を理由に移動(飛行機の利用など)を抑える動きが見え始めており、今後こうした傾向が継続・拡大していく可能性がある。 アウトドアからインドアへの生活様式の変化は、当社のコミュニケーション機器(スピーカーフォン、ルーターなど)製品の需要増につながると考えられ、機会となり得ると認識。 脱炭素化により自動車の電動化が進むことが想定される。IEAのネットゼロシナリオ(NZE)では、EV比率(販売ベース)を2030年64%、2050年100%と見込んでいる。電気自動車の普及が加速されることにより、より軽量で、かつ高音質なオーディオ性能を実現する技術を保有する当社は顧客からの強い支持が得られる。さらにオーディオにとどまらず車内音響空間をトータルにプロデュースする新たな事業ドメインを獲得できる可能性がある。 気候変動対策として廃棄物削減・資源有効活用への動きが加速する中、原材料のリデュース、再生材・再生可能素材の利用、アップグレードや高耐久化による長期使用の促進、梱包材の脱プラ化などを実現する技術開発や、製品のサービス化などビジネスモデルの変革により、業界の方向性に関して主導的な役割を果たすブランドとなり得る。 	+ +

カテゴリ	影響段階	リスク/機会	根拠およびヤマハへの影響と対応	事業への影響 (潜在的)	
物理的リスク (4°C上昇を 想定)	調達	長期リスク	調達木材の適域変化により、調達木材の入手が困難となるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 温暖化の進行とともに、調達している木材の生育適域が変化していく可能性がある。 当社の調達木材から希少性や代替の難しさなどに鑑みて主な樹種を選定し、学術論文をもとに調査した結果、数樹種について適域が減少するという可能性が見受けられた。これらの樹種で調達が困難となり原料価格が高騰するリスクがある。 楽器適材を生み出すサステナブルな森を地域社会と一体となり実現する活動「おとの森」活動の展開などを通じて、良質な木質原材料の長期にわたる安定的な調達を目指している。 	- -
	直接操業	長期リスク	大雨・洪水により自社拠点(工場など)が影響を受け、操業停止・逸失利益が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 温暖化の進行とともに、大雨・洪水などの被害が増加することが想定される。自社拠点(工場など)が洪水被害を受け、操業停止となった場合には逸失利益が発生する可能性がある。 2050年4°Cシナリオを想定した場合、床上浸水1mを超える洪水被害により事業影響を受けると見込まれる拠点は当社グループ主要拠点、物流拠点、主要サプライヤー(合計で約100箇所)には存在しないことを自社調査で確認済。 	-
	製品需要	長期機会	気温上昇を理由とする夏季の外出控えにより、製品需要が増加する機会	<ul style="list-style-type: none"> 夏場の気温上昇(熱中症など)を理由に外出を抑える傾向が見え始めており、今後こうした傾向が継続・拡大していく可能性がある。 アウトドアからインドアへの生活様式の変化は、当社のコミュニケーション機器(2022年3月期のICT機器売上収益145億円)やギターをはじめとする楽器全般(2022年3月期の楽器事業売上収益2,762億円)の需要増につながると考えられ、機会となり得る。 楽器に適した木材の生育適域減少に備えて、既存材を超える特性を持つ代替材を開発することで新たな価値を提供し、音楽文化の発展と事業機会の拡大を実現することが見込める。 	+ +

(注) 想定度×事業影響の大きさから一定以上のものを掲載

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の

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。



基本的な考え方

ヤマハグループは、「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて「ヤマハグループ人権方針」を制定し、国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働における基本的原則および権利に関するILO宣言、国連グローバル・コンパクトなど人権に関する国際的な規範の順守に努めています。

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」の下部組織として「人権・DE&I部会」を設置し、人権デュエティリジェンスや人権教育・啓発の実施状況をモニタリングしています。取締役会は執行役からの報告等により、当社グループにおける人権の取り組み状況を監督しています。

ヤマハグループ人権方針については、こちらをご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/csr/human_rights_policy/



人権デュエティリジェンスの推進

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、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て人権リスクの抽出・特定を行っています。CRT日本委員会ステークホルダー・エンゲージメントプログラムでの業界ごとに重要な人権課題の特定作業に参加するほか、2022年からはより高度かつ包括的な人権デュエティリジェンスを行うため、専門家の助言に基づいた人権課題の特定とリスク評価の仕組み見直しを進めています。なお、当社およびグループ企業においては社内規程への人権視点の組み入れを進め、規程に基づいて労務や労使対話状況など従業員の人権に関するモニタリングと必要に応じた改善を行っています。特に、日本、中国、インドネシア、マレーシア、インドの生産系グループ企業に対しては、ヤマハの専門スタッフが安全衛生、環境管理の仕組み構築支援や改善アドバイスをを行い、従業員の健康安全や地域住民に対する人権リスクへの対策を図っています。

サプライヤーに対しては、労働人権や安全衛生、環境保全、倫理規範からなる「ヤマハサプライヤー-CSR行動基準」の順守を契約書で要請し、定期的な書面監査で順守状況の確認を行っています。今後はサプライヤーへの実地監査を導入するなど、アセスメントの強化を図っていく計画です。

ヤマハサプライヤー-CSR行動基準

図 2-1
ヤマハグループと取引のあるサプライヤー等は定めた事業活動において、国、地域別、性別、年齢などを問わずに、意図的に認められずに行われる人権侵害を、以下の基準を遵守して行わなければならない。また、国境を越えて人権侵害の被害を及ぼすこと、また、本行動基準を遵守するために必要な情報を提供しないこと、また、この行動基準を「他社に提供し人権侵害の被害を及ぼすこと」を禁止する。

1. 労働者
1. 労働者に対する不当な差別的な取組を禁止し、労働者の権利を侵害しないこと。雇用条件の明示、労働者の権利を侵害しないこと、また、本行動基準を遵守するために必要な情報を提供しないこと。
2. 労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。
3. 労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。
4. 労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。
5. 労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。
6. 労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。労働者の権利を侵害しないこと。

ヤマハサプライヤー-CSR行動基準

1. 「労働・関係者の権利」 労働者、関係者などに対する人権侵害の防止を行うこと。

人権教育・啓発

当社グループでは、従業員一人一人が「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。ビジネスと人権に関する指導原則や企業活動の中で起こり得る人権侵害の例などを分かりやすくまとめた「ヤマハ人権ガイドブック」の職場単位での読み合わせやeラーニングをはじめ、社内セミナー・研修・勉強会を通じて、従業員の人権尊重への意識向上を図っています。近年はダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進するためのアンコンシャスバイアス研修にも取り組んでいます。ヤマハの人事部門は、国内外のグループ各社における人権教育の実施状況をモニタリングし、各社が主体性を持って人権教育に取り組めるよう、支援しています。



ヤマハ人権ガイドブック

ハラスメントの防止

当社グループは、職務におけるあらゆるハラスメントを防ぐための包括的な取り組みを進めています。「コンプライアンス行動規準」にハラスメント行為の禁止を定めるとともに、相談・通報窓口を設置し、迅速かつ厳格に対処するための体制・プロセスを整備しています。また、ハラスメントのない職場環境づくりを進めるために、管理職を対象としたパワーハラスメント防止研修をはじめ、職場内のコミュニケーション改善に向けた社内啓発を強化しています。

人権に関する通報・相談への対応

当社グループでは、人権侵害のリスクに早期、迅速に対応できるよう、通報受付体制を整えています。国内では、従業員(契約社員、アルバイト、派遣社員、委任・請負契約者を含む)が利用できるコンプライアンス相談・通報窓口を社内と社外の双方に設置しています。一方、海外のさまざまな国・地域からの通報が受けられるよう、多言語対応のメール受付フォームを整備し、連絡先や利用方法の周知徹底を図る活動を進めています。なお、その活動とともに、通報内容の取り扱いについて定める社内規程の整備を国内から進めており、守秘義務の徹底や通報者の保護を図っています。ヤマハの法務部門は、国内外のグループ各社における通報窓口の

整備・運用状況をモニタリングし、必要に応じて改善支援を行っています。

コンプライアンスについては、P.100をご参照ください。

製品・サービスにおける対応

当社グループでは、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に、また、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、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や広告、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、ヤマハはUN Women(国連女性機関)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。



DE&Iコミュニケーションハンドブック



アンステレオタイプアライアンス

人材

人材の多様性を新たな価値創造の源泉と考え、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、従業員一人一人の感性・創造性がいかに発揮され、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ための環境整備に努め、グローバルに人材マネジメントを推進することで、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ています。



基本的な考え方

ヤマハは、ともに働く仲間の能力が最大限発揮されることを目的として、性別・国籍・人種などを問わず多様な個性を尊重し、誰もが活躍できる風土の醸成、働き方改革、健康経営の促進、グローバルに活躍する人材育成などの施策を積極的に進めています。

前中期経営計画「Make Waves 1.0」での取り組み成果

多様性の尊重

DE&I方針のもとに、多様性を企業価値と社会価値の源泉と捉え、だれもが自分らしく活躍するための体制づくりや風土の醸成を行っています。2021年3月期には、社長の諮問機関である「サステナビリティ委員会」に設けられた「人権・DE&I部会」の活動として、当社グループとして取り組むべき多様性と包摂の課題を、国内外全てのグループ企業との対話・サーベイを通じて抽出し、特にジェンダー平等・女性リーダーの創出に重点を置くことを確認しました。併せて、国連のアンステレオタイプアライアンスへの署名、国際女性デーやPRIDE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ています。

国内においては性的マイノリティ当事者への包摂促進のための諸活動が評価され、「PRIDE指標」で3年連続最高位「ゴールド」を受賞しました。

女性の活躍推進

ダイバーシティ・マネジメントの一環として、女性が活躍できる環境整備やアンコンシャスバイアス研修などの啓発活動に取り組んでいます。2025年に管理職の女性比率をグローバル19%とする目標と行動計画を策定し、活動の推進状況をモニタリングしています。社長の諮問機関である「人材開発委員会」に設けられた「女性活躍推進部会」では、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のさまざまな施策提言と実行を主導しています。

また、企業の意思決定機関における健全なジェンダーバランスを実現することを目的とした世界的なキャンペーンである「30% Club

Japan」に加盟したほか、女性のエンパワメント原則(WEPs)にも署名するなど、トップコミットメントのもと、一人一人がその可能性を最大限発揮できるよう、さらなる取り組みを進めています。

両立支援制度の拡充と働き方改革に向けた取り組み

当社グループは、従業員が心身の健康維持と仕事・プライベート双方の充実を図りながら能力を発揮できるよう、個別の事情に寄り添った柔軟な制度や職場環境の整備を行っています。

「テレワーク制度」と「治療と仕事の両立支援制度」の導入に加え、2022年3月期には、単身赴任者や介護事由者の個別の事情に配慮し従業員の持続的な能力発揮を後押しすべく、遠隔地への赴任や親族の介護に際して通勤圏を拡大する制度を開始しました。

人材育成

当社グループ全体に適用する人材教育に関するガイドラインを制定し、このガイドラインに基づいて、グローバルに通用する人材の育成を軸に、能力向上とキャリア開発を両輪とした教育・研修制度を整備、目的や対象に応じた人材育成プログラムを実施しています。

2022年3月期は、動画を用いたeラーニングの活用、オンライン会議ソールの特性を生かした対話中心の研修プログラムなど、コロナ禍においても教育効果の高い研修を実施しました。また、各部門で実施している機能別専門教育に携わる担当者の連絡会を開始し、ベストプラクティスの共有を行っています。

新たな階層別研修として基幹部門長研修および部長職研修を立ち上げ、経営の中核を担う幹部向け研修を強化しました。また、海外のローカル人材を含む選抜従業員を対象としてグローバル選抜研修を実施し、グローバルでマネジメントを担う人材を計画的に育成しています。

安全衛生・健康経営

当社グループは、「安全と健康は全てに優先する」の安全衛生基本

新中期経営計画「Make Waves 2.0」の人材戦略

「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。

新中期経営計画「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 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 多様で柔軟な働き方の支援
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 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 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

方針のもと、事業活動に関わる全ての人々の安全確保と、従業員および家族を含めた健康保持・増進のための諸施策に取り組んでいます。

2022年3月期のヤマハ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。また、メンタルヘルスケア活動の推進により、初回精神疾患病欠者の復職率は80%以上を維持しています。

喫煙対策としては、禁煙指導や希望者に対する個別禁煙サポートなどの継続に加えて、2022年4月からは国内グループ企業全体で敷地内全面禁煙を実施。全従業員の喫煙率は11.1%にまで低下しました(2022年3月期)。

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」に初めて選ばれました。また、経済産業省・日本健康会議が主催する

「健康経営優良法人認定制度」においても、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に選定されました。

今後はさらなる健康経営の質の向上を目指して、仕事とプライベートが両立できるよう、特に過重労働対策は管理職層も対象に含め取り組み、「ヤマハグループ健康宣言」で掲げた社員とその家族が「心身ともに健やかに自分らしく生きる(Sound Living)」を実現するよう努めます。

* 就業区分判定：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



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、お客さまともしっかり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。

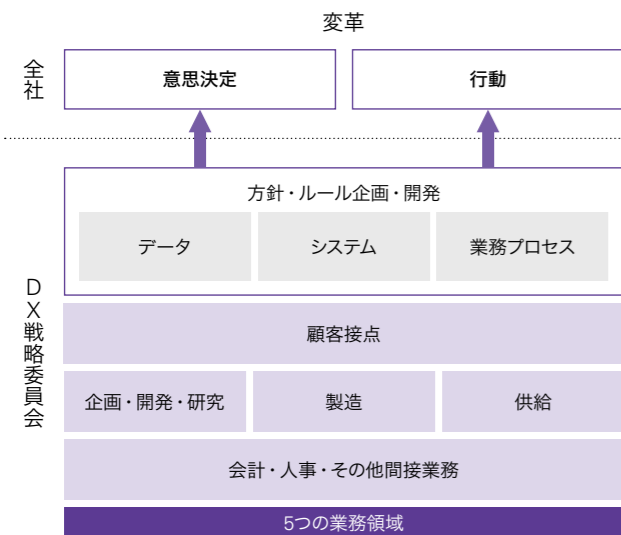
徳弘 太郎
執行役員 業務本部長



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、ヤマハは、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。



前中期経営計画「Make Waves 1.0」の主な取り組みと成果

前中期経営計画期間では、システム環境構築や開発・整備方針の規格化を行った上で、5つ全ての業務領域においてDXが実施され、事業基盤構築が進捗しました。

「顧客接点」では、グローバルでお客さまとつながり続けるために、海外販社における顧客情報基盤の導入を推進し、顧客情報が集約できる環境が整いました。「企画・開発・研究」においては、オンライン遠隔合奏サービス『SYNCRROOM』、リモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』、コミュニケーションロボット『Charlie™』など新たな価値の創出が進み、お客さまとの接点を拡大することができました。「製造」と「供給」にまたがる取り組みとしては、国内外工場へのERP導入により業務プロセス・システムの標準化・最適化を推進し、工場からお客さままで

DXで目指す姿(CDP・新SCM・プロセス変革)



DX認定の取得
2021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」に認定されました。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、認定取得に至りました。

新中期経営計画「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

新中期経営計画「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

つながる新しいSCMシステムの中心となるコアシステムを完成させました。「会計・人事・その他間接業務」では、コロナ禍において、経理伝票のペーパーレス化や社内外での契約書などへのハンコレスを推進し、効率的な業務実現に貢献しました。

新中期経営計画 重点テーマの解説

新たな価値の創出

お客さま一人一人により最適化したサービスを設計・開発することを目指して、顧客情報基盤を統合し、いつでも、どこでも、誰でもつながる、音・音楽の新たな体験を提供していきます。また、感性データや演奏データなど、今までにない情報を集積・活用するためのシステム構築と整備を進め、社内外のさまざまな仕組みとの連携を通じて、新たな価値の創出につなげていきます。

プロセス変革

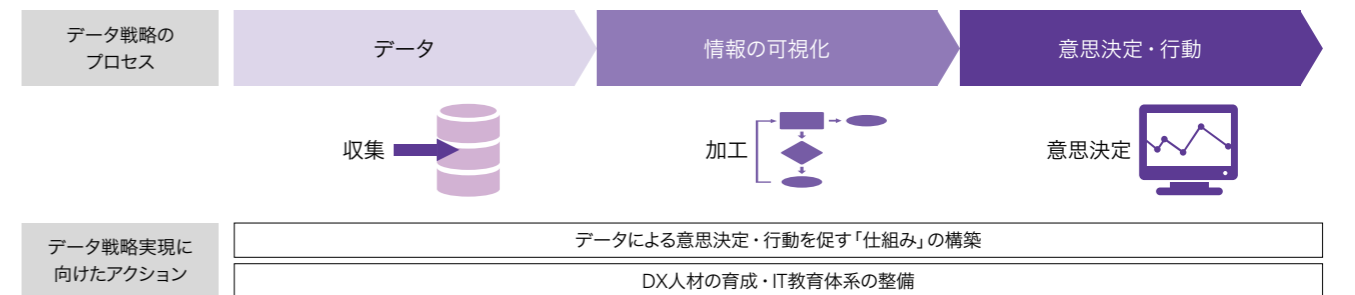
これまで取り組んできた業務システムの刷新・統合など、環境整備を中心としたシステム構築フェーズから、システムが生成・収集

するデータを活用し意思決定を行う情報活用フェーズへと取り組みを加速し、新たな価値の創出と業務のプロセス変革を進めていきます。

まず、社内の状況をデータとして可視化し、社内全体で共有できるよう、全ての業務領域にわたって、システムに集積されるデータ構造の整備を行います。そのため、業務領域においてデータが同じ形式や品質で管理されるよう、データ設計に取り組んでいきます。また、各業務領域でそれらのデータを活用して意思決定・行動を実行できるように、データを分析・活用できるDX人材を育成すると同時に、必要とされるスキルに応じたIT教育体系を整備し、継続的に教育していきます。

新SCMシステムは、生産現場からお客さまにサービスが届くまでの、あらゆるデータをつなげてリアルタイムに把握することを可能にします。これを全世界で順次導入することにより、お客さまの動きと生産を連動させ、意思決定の全体最適化を実現します。また、販売や生産管理業務の標準化および工場のデジタルツインを用いた生産管理の効率化によってQCDの改善を推進します。

意思決定・行動のためのデータ戦略



ブランド

ブランドを経営の重要な根幹に位置付け、ブランドプロミス実現を目指したグローバルなブランド活動を展開しています。社内のブランドに対する意識向上と、社外への一貫したコミュニケーション発信を両立させ、ブランド価値を高めていきます。

大村 寛子

執行役員 ブランド戦略本部長 兼 マーケティング統括部長



基本的な考え方

ヤマハは創業以来130余年において、楽器や音響機器をはじめ多岐にわたった事業を展開する中で、ヤマハブランドをグローバルに発信し、多くの人々にその存在を認知していただいています。その一方で、より多くのお客さまと広く、深く、長くつながるための顧客接点の強化が必要だと認識しています。

2019年1月に発表したブランドプロミスは、「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」との想いを込め、お客さまの心震わす瞬間を作り出す「なくてはならない、個性輝く企業」になることを約束しました。そのために、当社ならではの「新たな価値」を創造し、一貫したコミュニケーションなどを通じて、お客さまに「ヤマハを持っている」「ヤマハに憧れる」といった情緒的な感情による、強いつながりを築き上げるための活動を推進しています。

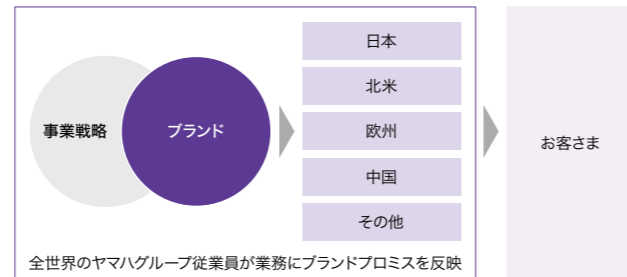
また、代表執行役社長を委員長、各本部長を中心メンバーとした「ブランド戦略委員会」を設置し、経営層が定期的にブランドの現状やあるべきブランド戦略を議論して、取り組みの方向性を打ち出しています。同じヤマハブランドを共有するヤマハ発動機(株)とも、「合同ブランド委員会」を通じて「ヤマハのブランド価値を高める」両社合同の取り組みを議論・展開しています。

前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー

前中期経営計画(以下、前中計)期間を通じ、ブランドプロミスに基づいた一貫したブランド戦略の浸透・実践に注力し、非財務目標として掲げたコーポレートブランド価値は期間中1.5倍となり、目標の1.3倍を上回ることができました。2021年には、銀座と名古屋の直営店を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。楽器販売だけでなく、ヤマハブランドの発信拠点として、ヤマハの世界観をお客さまに体感していただく場となり、ブランドの発信力を高めることができました。また、お客さまの「ワクワクと心震える瞬間(Make Waves)」を作り出すため、ブランドプロミスを用いた広告・コンテンツをグローバルに展開するなど一貫性を持った発信に加え、DE&Iを意識したコミュニケーションができるようDE&Iハンドブックを作成し、社内での浸透を進めました。

こうした点に加え、顧客情報基盤の導入とデジタルマーケティングプラットフォームの構築を進め、お客さまとのコミュニケーション強化やサービスの提供など、お客さまと深く長くつながるための仕組みづくりが進んでいます。従業員のブランドに対する意識向上については、10月12日の設立記念日を含んだ10月の「ブランド月間」が定着し、従業員一人一人がブランドについて考えるための各種イベントが、世界各地で自発的に運営されるようになりました。

「ブランド」で従業員の意識を合わせ、ブランドプロミスに定めた価値を提供していく



ブランドが、事業戦略を実現していくためのパフォーマンスや組織風土、全従業員の行動を推進するドライバーとなります。また、組織成長の安定性やオペレーションの堅牢性が増し、企業価値増大を支援する役割を果たします。

新中期経営計画「Make Waves 2.0」のブランド戦略

ブランド体験深化と積極的な発信による、ブランド価値向上

- ・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

新中期経営計画「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の完了
顧客データ統合活用+LTV向上サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル顧客ID統合 (Yamaha Music ID) ■ 顧客データ活用による顧客理解の進化 ■ 顧客LTV向上のための総合アプリ(サービス)企画開発
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 ■ 顧客満足度のグローバルな計測の仕組みづくりと可視化
企業の説明責任を果たす情報発信に加え、ファクトに基づくストーリー発信を行い、社会の信頼感と共感を得る	<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 ■ 事業およびサステナビリティに関するストーリーを積極的に発信 ■ 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

新中期経営計画 取り組み概要

情緒的つながりを強化するブランド戦略

統合的にヤマハブランドの価値を届け、より多くのステークホルダーにヤマハの価値を伝える仕組みを整えます。

コーポレートウェブサイトは理念・方針の発表の場、ブランドプロミス「Make Waves」の実装の場として重要性が高まっており、現代のステークホルダーの意識変容や最新テクノロジー・デザイントレンドに合わせて改善していきます。また、企業広告・商品広告の発信を強化し、顧客接点の拡大と質の向上に取り組めます。

リアルでは、これまでのブランドショップやヤマハホールなどに加え、横浜みなとみらい21のブランド発信拠点(2024年3月末完成予定)などの新たな拠点を通じてヤマハの世界観を伝え、お客さまの心震える瞬間を創出するブランド体験を提供していきます。



ヤマハのブランド発信拠点イメージ

顧客データ統合活用+LTV向上サービス

お客さまとつながり得られたデータを活用し、顧客理解を深め、新たな価値を創造し顧客エンゲージメントを高める取り組みを進めます。前中計より取り組んできた顧客情報基盤プラットフォームの構築を完了し、データ取得・統合・可視化・分析を進め、データドリブンなマーケティングにシフトしていきます。また、グローバル会員制度設計を進め、顧客体験を高めるサービスを提供する体制を構築していきます。一例として、LTV向上に資するアプリの企画・開発を加速させるとともに、Yamaha Music ID による顧客データの統合を行い、パーソナライズされた顧客体験を提供し、ポストセールサービスを通じてつながり続けることで、お客さまのヤマハへのエンゲージメントを向上していきます。



Yamaha Music ID

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、当社はデザインの重要性に早くから気づき、「ヤマハらしさ」を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こと。また、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周年の際に制定した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(1987年制定)

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

新中期経営計画「Make Waves 2.0」の

重点戦略の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。

産学連携での取り組み

千葉大学デザインコース/ローザンヌ州立美術学校
デザイン研究所はこれまでも、英国RCA(王立美術大学院)やイタリアのミラノ工科大学など、世界のさまざまな教育機関と産学連携プロジェクトを行ってきました。現在も東京大学先端科学技術研究センターや米国カリフォルニア工科大学などと共同研究が進行中です。

2022年には、千葉大学工学部と共同で「墨田の洋琴」と題し、もしも江戸時代にヤマハとピアノが存在していたら、当時の生活様式の中で独自の進化を遂げたピアノはどのような姿になり得たのだろうか?という思考実験を行い、3つのプロトタイプを架空の「洋琴屋」に展示しました。(2022年3月18~20日/千葉大学合同卒業研究・制作展)



また、世界最大規模のデザインイベント「ミラノデザインウィーク2022」(6月7~12日)では、スイスの名門ローザンヌ州立美術学校と実施した産学共同プロジェクトの成果として、新たな社会における音楽再生機器のあり方を提示する6つの作品を「Yamaha Sound Machines」と題して出品しました。



企業内デザイン部門として実際の商品開発に貢献することと同じく、若い世代と「問い」を共有し、大真面目に楽しんでデザインする「志」を示すことも、我々の大切な活動と捉えています。

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



「楽器工作 つくろう、ならそう!」

自由な外出が制限され「おうち時間」が増えた子どもたちとその家族に、楽器を「つくる」「ならす」体験を通して豊かな時間を提供したいという想いからスタートした活動。シンプルながらもしっかりと音が鳴る構造で、作って楽しむだけでなく実際に音を鳴らして遊ぶことができ、楽器の魅力を存分に体感できる工作です。

当社ウェブサイトで無料公開

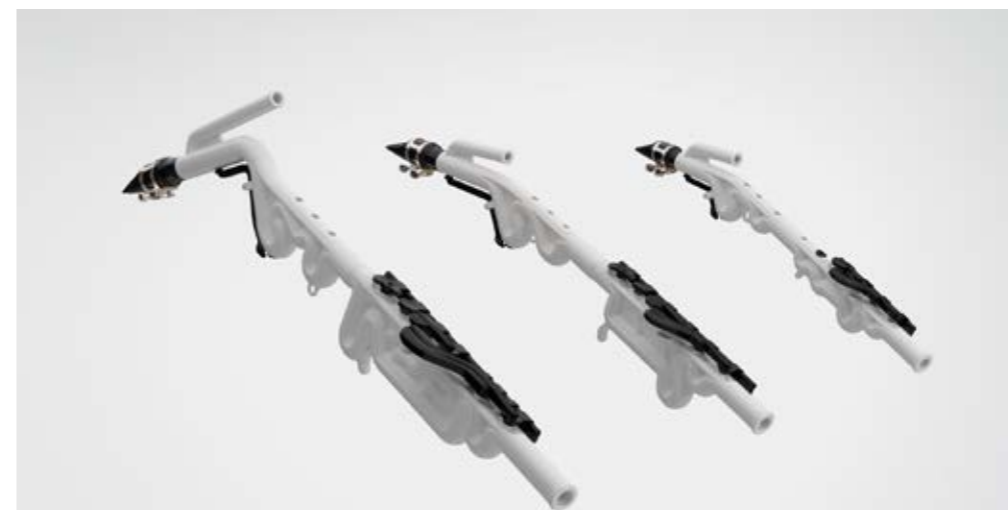
<https://www.yamaha.com/ja/information/2020/20070801/paperinstruments/>

「第15回キッズデザイン賞 特別賞 審査委員長特別賞」を受賞

次世代ライブビューイング『Distance Viewing』

アーティストの迫力あるライブパフォーマンスを忠実に記録し、ステージ上にバーチャル再現する次世代ライブビューイングシステム。ライブ音声、大型スクリーンを用いたリアルな等身大映像、本番さながらの照明演出などで、そのパフォーマンスをステージ上によみがえらせます。

「2021年度グッドデザイン賞」



ワイヤレスヘッドホン『YH-L700A』

ワイヤレスヘッドホンシリーズのフラッグシップモデル。操作性や着け心地を追求し、シンプルかつ特徴的な長方形のシルエットに仕上げられています。随所に取り入れたファブリックやレザーの素材は、衣類やソファのようにユーザーを優しく包み込むような印象を与えます。

「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
「IFデザインアワード2022 プロダクトデザイン部門」



カジュアル管楽器Venova™ 『YVS-120/YVS-140』

まったく新しいタイプのアコースティック管楽器『Venova™』のアルト/テナーバージョン。機構的なサイズアップが演奏性や外観に影響を与えないように熟考し、手頃なサイズ感や管楽器としての付まいを継承するとともに、『Venova™』の特徴と管楽器らしさを共存させ、バランスを整えました。

「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
「IFデザインアワード2022 プロダクトデザイン部門」



左から『YVS-140』(Tenor Venova)、『YVS-120』(Alto Venova)、
『YVS-100』(Venova、ソプラノ音域のモデル：参考)