中田 卓也
取締役 代表執行役社長

「なくてはならない、個性輝く企業」を目指し、社会の変化を捉える取り組みを加速します

はじめに、COVID-19によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、影響を受けられた全ての方々に心よりお見舞い申し上げます。

コロナ禍における2021年3月期の事業環境

2020年から続くCOVID-19による多大な影響をヤマハも免れることはできませんでした。製品群や事業によりポジティブな影響とネガティブな影響の両面がありましたが、とりわけ下期にかけての供給不足に伴い売上が伸びを欠き、2022年3月期を最終年度とする中期経営計画「Make Waves 1.0」の定量目標達成は現実的ではなくなったといわざるを得ません。しかしながら、私たちが進んできた方向性そのものは決して間違っておらず、むしろ予想していた未来がCOVID-19によって想定より前倒しで近づいてきたという感触を得ています。そのため、私たちが掲げてきた各施策をよりスピードを上げて実行していくべきだと再認識しました。

ポジティブな面では、ステイホームという状況が続き、窮屈な思いをされている方々が多い中で、音楽の果たす役割が大きくクローズアップされる機会となりました。当社の事業では、デジタルピアノやポータブルキーボードといった電子楽器、ギター、アコースティックピアノなどの需要は堅調で、厳しい状況の中でも人々の心を満たすことに貢献できたのではないかと思います。一方、ネガティブな面で最も影響を受けたのはサプライチェーンです。私たちは東日本大震災の経験から、生産・調達の分散を進めてきましたが、全世界で同時にパンデミックが発生し、全ての工場を止めざるを得ない状況は想定していませんでした。需要が高まっているにもかかわらず、十分に商品を供給できなかったことは大きな反省点です。また、震災のような災害は起きた直後の被害が大きく、そこから徐々に回復していきますが、今回のCOVID-19では感染が拡大し続け、収束が見えないという点も大きな違いでした。これを教訓に、今後は在庫保有にメリハリを利かせたり、生産システムに柔軟性を持たせるなど、サプライチェーンに対する考え方を多元的に改め、コストや効率性の追求だけでなくレジリエンシーを高める工夫が必要と感じています。当社は幅広い楽器セグメントを持つため、他社より影響が大きかった分、遠隔化・DX化を素早く実装する必要に迫られ、業界の中では開発・生産・販売面で革新的な手法に先んじて移行できたと感じています。

中期経営計画「Make Waves 1.0」2年目の進捗

当社は現在、2020年3月期から2022年3月期にかけて3カ年の中期経営計画（以下、中計）を推進しているところですが、現中計に至る道程を振り返りますと、「YMP125」（2010/4～2013/3）では「経営基盤再構築」を、「YMP2016」（2013/4～2016/3）では「収益力の強化」を、前中計「NEXT STAGE 12」（2016/4～2019/3）ではさらに1段階上の成長ステージに向けて「ブランド力の強化」を、それぞれ図ってきました。そして2019年4月からは、「なくてはならない、個性輝く企業」になるという経営ビジョンの実現に向け、「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める」ステージと位置付けた「Make Waves 1.0」を始動しています。

ここからは当社の各主要事業と4つの重点戦略に沿って、2年目を終えた中計の進捗状況をお伝えします。

主要事業の実績

楽器事業

— 楽器の種類により業績の明暗が分かれる結果に

楽器事業では、デジタルピアノ、ポータブルキーボードやギターの需要が旺盛でしたが、供給が追い付かず制約を受けました。一方、管楽器は、吹奏楽活動の停止、学校の閉鎖などに伴い、需要が低迷しました。管楽器は呼気を使った演奏法による飛沫感染への警戒感もあり、当面の間は苦戦が続くと想定しています。楽器事業全体で見ると業績はCOVID-19により苦戦を強いられ減収減益となりましたが、その中でも価格の適正化やコストダウンなどの施策は着実に進めることができたと認識しています。新たな価値の創造という点でも、サクソフォンに先進デジタル技術を融合したデジタルサックス『YDS-150』や、小型ながらリアルなサウンドをワイヤレスで実現したギターアンプ『THR30IIA Wireless』など、デジタルとアコースティック技術を融合し感性を組み合わせた当社ならではの個性際立つ商品の開発を進めることができました。

デジタルサックス『YDS-150』

音響機器事業

— 苦戦した中でICT機器は今後に期待を抱かせる成長

音響機器事業も、COVID-19の影響は明暗が分かれ、全体では減収減益となりました。サウンドバーなど家庭で使用されるAV機器はステイホーム需要を捉えて好調だったものの、供給不足が響きました。業務用音響機器は音楽イベントの自粛に伴い低迷しましたが、テレワークやリモート会議の普及によりICT機器が大きく伸長しました。私たちは、業務用音響機器とICT機器の技術の融合によって物理的な距離の制約を超えた音・音楽のシンクロを実現し、新たな価値を生み出したいという想いで、これまで技術開発を進めてきました。それが、オンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM』やリモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』として結実し、人の移動が制限される状況の社会ニーズに合致したサービスとして話題になりました。どちらもこれから事業化を目指す段階ですが、COVID-19収束後のニューノーマルにおいても、こうした離れていても人とのつながりを持ちたいという人々の欲求は不変であり、今後も社会のお役に立てると考えています。

リモート合奏サービス『SYNCROOM』

部品・装置事業

— 車載向けオーディオシステムを出荷開始

部品・装置事業では、自動車用内装部品とFA機器が好調で増益となりました。BtoBでも私たちが得意な「音」の領域で事業拡大すべく、成長市場である車載向けオーディオシステムに注力してきたところ、中国の自動車メーカー複数社で採用が決まり、2020年11月から量産出荷が始まっています。単純にスピーカーを搭載するだけでなく、アンプをはじめ車室内の音に関する多様なソリューションを提供し、かつヤマハのロゴを冠するオーディオを搭載した最先端のEV(電気自動車)が市場に投入されることで、ブランド力のさらなる強化にもつながると期待しています。

吉利グループの「ZEEKR 001」に搭載されるヤマハブランドオーディオ

重点戦略に沿った取り組み

顧客ともっとつながる

— リアルとデジタルでブランドを強化

COVID-19の状況下でもリアルとデジタルの両方のアプローチを駆使してお客さまとの接点を増やし、強化しています。国内では銀座と名古屋の直営楽器店を改装し、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ました。ご来店いただいたお客さまに「ヤマハがおもしろくなった」とSNSで発信していただき、着実に当社のメッセージが伝えられていると感じています。

基本戦略

「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める」

Make Waves 1.0

ヤマハの価値創造			社会価値の創造
重点戦略1 顧客ともっとつながる	重点戦略2 新たな価値を創造する	重点戦略3 生産性を向上する	重点戦略4 事業を通じて社会に貢献する
収益力 = 顧客価値 × 生産性			中長期的に自らの価値に反映

中国ではライブコマースといういわばインターネットを使った対面販売など先進的なマーケティングを行っており、この仕組みは日本や他の地域でも取り入れています。さらに中国では中計目標を上回るペースでリアルの販売拠点も拡大させており、非常に順調に市場浸透が進んでいます。また、インドでも独自のECサイトを構築し来訪者も増えており、好調なスタートを切ることができています。

ヤマハ銀座店ブランド体験エリア
「key between people」

顧客情報基盤(CDP)の構築は国によって進捗度合いは異なるものの、一定の水準までデータの蓄積と部分的な活用が進みましたので、これからは本格的な運用のステージになっていきます。社内向けのYamaha Marketing Universityの開設や、各事業部門でのスキルアップのための講座の開講など、ライフタイムバリュー(LTV)を最大化させていくための土壌づくりも行っています。

私たちの商品は、実際に弾いたり使っていただくことでその良さを感じ取っていただけることが多いため、リアルの場は今後も大切です。COVID-19においても店舗の強化や店舗数の拡大を進めているのはそうした狙いがあり、ニューノーマルの世界ではリアルとオンラインのハイブリッドのバランスが重要になると考えています。一方で、実際に商品を手に取る機会を経ずにECを通じて購入する購買パターンはこれから間違いなく広がっていきます。そこではブランドに対する信頼感が多くのお客さまにとってよりどころになるはずです。大変ありがたいことにヤマハブランドは現在私たちにとっての強みになっていますが、今後はそれをより一層磨いていかなければなりません。そのために重要なのは継続性です。現在進めている戦略をスピード感を持って実行し続けていきたいと思います。

新たな価値を創造する

— ヤマハならではの技術と感性の掛け合わせ

先述したデジタルサックスや、話しかけると歌って会話するコミュニケーションロボット『Charlie(チャーリー)™』などは新たな価値創造の成果といえるでしょう。遠隔会議用ワンストップサウンドソリューション『ADECIA』などもCOVID-19の影響で高まった新たなニーズを捉えた製品で、人々のニューノーマルに向けた柔軟な働き方や快適なコミュニケーションに大きく貢献しています。また、『SYNCROOM』や『Remote Cheerer powered by SoundUD』も、実証実験段階でユーザーに大変喜んでいただくことができました。接触を避けて人と人がつながることができるという、現在の社会課題の解決にもなり、技術精度の向上や不具合の修正などの品質面をクリアすれば、必ずビジネスにつながると確信しています。成長が期待される『車載向けヤマハブランドオーディオシステム』においては、スピーカー、アンプ、信号処理の全てに

おいて楽器の音の再現性にこだわった設計と車室内のサウンドに関するさまざまなソリューションにより、車の中で音楽を最高のレベルで楽しむことができる感動体験を提供しています。当社は基礎研究を素材レベル開発から継続して知見を積み重ね続けており、保有する多様な技術と感性を融合することで、ニューノーマルのデジタル社会で新たな価値を生み出せること、お客さまのLTV向上に貢献できることを実感しました。今後も、私たちの強みである技術と感性を組み合わせた新たな価値を生み出すために継続して積極的な研究開発投資を行っていきます。

生産性を向上する
— 高付加価値による収益性向上を追求する段階へ

中計目標では3年間でネット55億円のコスト低減を掲げており、初年度は20億円と順調に進捗していましたが、2021年3月期は供給不足の中で生産の維持を何よりも優先したため、残念ながら想定通りにコスト低減を進めることはできませんでした。しかし、それでも逆に大きなコスト増加にならなかったことは前向きに受け止めています。前述のように今後はコスト低減一辺倒ではなく、サプライチェーンのレジリエンシーも重視していく方針です。その一方で経費はメリハリを意識しながら強く引き締めており、固定費の引き下げも追求しています。COVID-19を契機に進めているこれらの取り組みは収束後に間違いなく生きてきますので、中長期的には収益力強化を加速していけると考えています。

価格の適正化に関しては、市場に対して一律に適切な価格に上げるという施策は一巡したので、現在は新たな価値のある商品を提供し、それに見合った対価をいただくという次のフェーズに移ってきています。例えば先述した『THR30IIA Wireless』は、従来モデルの3〜5倍の価格にもかかわらず、お客さまに大変好評をいただいています。もちろん部品などのコストの増加もありますが、それ以上に私たちが従来にないコンセプトで新たな価値を付加し、それがお客さまにも評価していただけているのだと思います。高収益な企業の実現に向け、引き続き取り組みの深化を図っていきます。

事業を通じて社会に貢献する
— サステナビリティ委員会を発足

社会価値の創造が企業価値の向上につながるという考えで事業を通じた社会課題の解決、SDGs達成への貢献に取り組んできた私たちにとって、2021年3月期は音楽の力を改めて強く感じた1年でした。以前から取り組んでいるスクールプロジェクトの活動は、対面で行えないため滞るのではないかと心配しましたが、実際には強いニーズがあり、中計目標の累計100万人に対して、2年目を終えたところで71万人まで広げることができました。COVID-19の影響がある中で想定以上の成果となりましたが、それだけ人々が音楽を求めていることの証左ではないかと思います。

スクールプロジェクト（新興国での器楽教育普及）

2021年1月には、マネジメントが全社のサステナビリティの取り組み状況を直接モニタリングする機関としてサステナビリティ委員会と、その下部組織として気候変動、資源循環、調達、人権・D&I、社会・文化貢献をテーマとした5つの部会を発足させました。まずは現状のマテリアリティ（サステナビリティ重点課題）を切り口にした議論を行い、グループ全体でサステナビリティへの意識を醸成していきます。マテリアリティは定期的に見直していきますが、その特定においてはよりヤマハらしさを追求し、将来は事業展開の軸にしていきたいと考えています。社会や環境に貢献するという考え方を、これまでの経営にアドオンするのではなく、経営の中心に据えることで社内に発想の転換を起こしたいのです。例えば気候変動問題は、当社の商品に使われている希少木材に大きな影響を及ぼす可能性があります。それに対し、カーボンニュートラルを目指した取り組みによって森林保護や資源の循環に貢献するのはもちろんですが、並行して、希少木材の代替となる素材を開発していくことも重要でしょう。そこで求められるのは私たちが得意とするテクノロジーの力です。当社には、世界の楽器メーカーの中でも率先して、テクノロジーで社会課題を解決していく使命があると私は思っています。経営ビジョンで

掲げている「なくてはならない、個性輝く企業」になるためにもサステナビリティの視点がより一層重要になると考えています。

また、サステナビリティは決して一部の人だけが取り組むものではありません。委員会や部会はあくまで議論し施策を打ち出すのが役割であり、それらの施策を経営陣や従業員が全員で知恵を出し合い、前に進めていくことが大切だと思っています。

終わりのないガバナンスの継続的な改善

当社は2017年に指名委員会等設置会社に移行して以来、社外取締役が過半数となる体制で監督機能を強化してきました。2021年6月の株主総会をもって社外取締役が1名加わり、社内出身の取締役2名に対し社外取締役は従来の6名（2020年6月までの体制と同様）となりました。取締役会の実効性評価は毎年外部専門家を入れて行っており、抽出された課題に対する改善を取締役会で約束し、翌年はそこにフォーカスして実行しているので、毎年着実に改善しています。

2020年に設けた監査役員という仕組みは、監査委員からも前向きに評価していただいており手応えを得ています。当社の監査委員会は、客観性を向上させ監査機能をより強化するために独立社外取締役のみで構成していますが、常勤監査委員がいないことで情報収集の面で難点がありました。そこで、監査委員会の手足となりながら、かつての監査役の権威も有する立場として、執行役とも執行役員とも異なる監査役員を新設しました。監査委員からは内部監査部のさらなる強化の提言があり、人員や的確な人材を拡充させています。

加えて、次期後継者および次世代経営者の育成もガバナンスにおける重要なテーマと認識しています。指名委員会では、次期後継者の候補人材をピックアップし評価する仕組みや、客観視するために外部機関への委託を設けて360度評価を行う仕組みを作り、その評価データを蓄積し共有できるようにしました。人材プールは、経営者の次は執行役員クラスなどと順に層を広げており、現在は若手層も社外取締役に評価してもらう段階まで来ています。また、取締役会では、次世代育成プログラムを実施しており、将来の候補人材との議論や対話の場を設けています。次世代経営者には、優れたリーダーシップやグローバル感覚など一般的に求められる素質も要求されますが、それに加えてヤマハらしさを理解できているかどうかも重視していきます。

リスクマネジメントについては、リスクを分類したリスクマップ

を作り、現時点でどれだけ対応できているかを数値化して優先順位付けを行っています。リスクマップは毎年見直しを行っており、2021年3月期は調達リスクのレベルの引き上げなどの改定を行いました。これまでは部材調達は当然のようにできていたため損害規模も発生頻度も「小」と見なしていたのですが、COVID-19でサプライチェーンのレジリエンシーの重要性をこれまで以上に痛感し、損害規模は「大」として位置付けました。

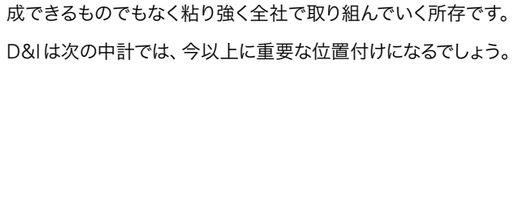
また、コンプライアンスも重要なテーマだと捉えています。当社はハラスメントなどのコンプライアンス違反を決して許さないというメッセージを私から何度も発信し、従業員一人一人のマインドセットから組織風土を醸成すると同時に、強固な体制づくりにも取り組んでいます。ウェブコンテンツによる啓発活動や外部相談窓口の拡充など、国内での取り組みは着実に進んでおり、グローバルでも内部通報窓口の設置が完了し、今後はヘルプラインの周知啓発、マニュアルの整備、継続的な従業員教育など愚直に改善を進めていきます。

従業員とのエンゲージメントはますます重要になる

現中計の最終年度として、また次の中計のスタートに向けて、2022年3月期に私が特に大切にしたいと考えていることが2つあります。一つは先に申し上げた、サステナビリティ意識の社内全体への浸透です。そしてもう一つは、従業員同士が想いを素直にいい合える、またリスペクトし合える環境を作り上げることです。

COVID-19は人の働き方を再考させられる機会になりました。リモートワークとオフィスへの出勤については、どちらが良いと決めるものではなく、それぞれの役割や状況に適した方法を選ぶ形が良いと考えています。国内では2020年10月にリモートワークを制度化し、COVID-19が収束してもハイブリッド型を継続していく予定です。また、リモートワークを取り入れることで、従来のメンバーシップ型からよりジョブ型への制度移行も必要となります。一律のルールではなく各国の労働法に沿った柔軟な対応が求められますし、評価方法も変化し、仕事に対して報酬が得られるという仕組みに変わっていくことは間違いないでしょう。人事制度は時代に合ったワークライフバランスの考え方のもと、毎年少しずつ変更してきましたが、新しい人材マネジメントの考え方に基づく新たな制度設計を考えるべき時が来たと思っています。

仕組みも大切ですが、私がとりわけ重視しているのは従業員とのエンゲージメントです。2020年に行った全従業員向けの意識調査では、6,500名にのぼる実に多くの人が記述式の設問も回答してくれました。私はそれらの全回答を読み、多くの気付きを得ることができましたが、最も大切なのは会話やコミュニケーションであり、それも会社と従業員、上司と部下、同僚など、縦横斜めのさまざまなレベルでのコミュニケーションが必要だということが改めて分かりました。そこで、この1年間で私は世界中の



リモートでの従業員との対話

従業員と40回以上（2021年6月末現在）、オンラインでの対話を行っています。また、トップである私が始めたことで、本部長や部長、課長も同様に対話を行うようになってきました。リモートワークになると偶然会って話す機会は減りますが、意識さえすればむしろこれまでより多くの人と話すことができるので、この環境を逆手にとって社内のコミュニケーションを一層活発にしていきたいと考えています。

多様性が当社の新しい価値創造の源泉となるとの考え方のもと、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）の意識を高める取り組みも進んでいます。セミナーをオンラインで開催しているほか、女性の一層の活躍を後押しするため、経営陣と本部長クラスで議論を行う人材開発委員会の中に女性活躍推進部会を設け、女性を取り巻くさまざまな社会的障害を積極的に取り除く取り組みも行っています。こうした施策を打つことで社内の意識も徐々に変わってきていますが、意識改革は一朝一夕に達成できるものでもなく粘り強く全社で取り組んでいく所存です。D&Iは次の中計では、今以上に重要な位置付けになるでしょう。

最後に

現在の中計は残り半年となりました。4つの重点戦略に沿ったさまざまな取り組みは着実に進められている一方、冒頭でも申し上げたように計画目標の達成は難しく、2022年3月期はCOVID-19以前の状態に立て直し、次の中計への準備を固める年になると捉えています。私たちがこの数年間進んできた道は間違っていないという認識のもと、全社戦略の方向性は変えず、より加速させていく方針です。2021年3月期後半の事業環境を見ていると、ビジネスでの人の移動のように、COVID-19が収束しても以前の状態にまで回復しない需要とは異なり、当社の事業については現在落ち込んでいる需要も戻ってくるだろうという実感を持っています。また、楽器業界で大手他社メーカーの再上場もあり、資本市場における注目度の上昇、業界全体の活況化を喜ばしく思います。

当社が生業としている楽器や音響機器は、生活必需品ではありませんが「人間必需品」だと私は考えています。COVID-19で大変厳しい状況の中でも人々に必要とされていることを実感し、その想いを新たにしました。人間らしく生きたいという世界の人々の根源的な想いにしっかりと応えられるような、心を豊かにしていくモノやサービスを生み出していけば、社会の発展に貢献するとともに、私たち自身もまだまだ発展していくことができるはずです。

株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとは、オンラインも活用して対話の機会をなお一層充実させていきたいと考えています。今後とも引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

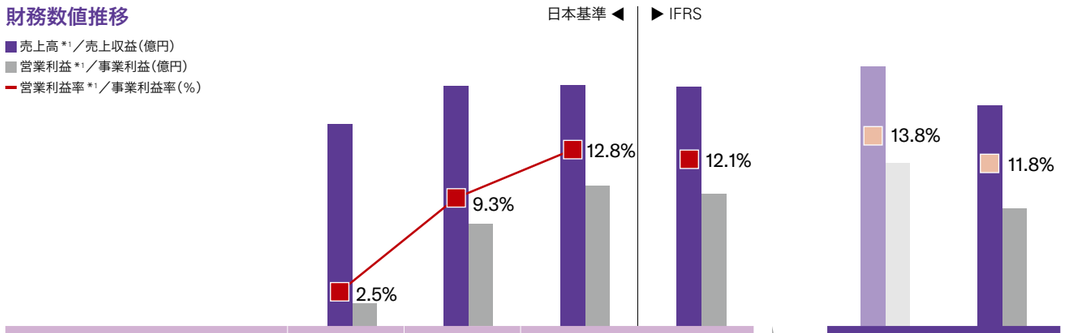
2021年9月

中田卓也

取締役 代表執行役社長

中期経営計画の振り返りと進捗

財務数値推移



	YMP125 最終年度	YMP2016 最終年度	NEXT STAGE 12 最終年度	
売上高 *1／売上収益(億円)	3,669	4,355	4,374	4,344
営業利益 *1／事業利益(億円)	92	407	560	527
営業利益率 *1／事業利益率	2.5%	9.3%	12.8%	12.1%
ROE	1.9%	10.1%	11.4%	11.1%
EPS	21円	169円	241円	222円

Make Waves 1.0 最終年度の目標値	
(策定時)	(予想値)*2
4,700	4,000
650	470
13.8%	11.8%
11.5%	10.0%
270円	233円

*1. 2019/3までは日本基準。2020/3以降はIFRS
*2. 2021年5月発表

過去の中期経営計画の振り返り

「YMP125」(2010/4～2013/3)、「YMP2016」(2013/4～2016/3)、「NEXT STAGE 12」(2016/4～2019/3)の3つの中計(9年間)では、従来の多角化事業から楽器・音響のコア事業への集約化とコア事業の成長基盤強化を同時に進めました。売上はコア事業への集約化に伴う事業譲渡による減少、大幅な円高の継続もあり、ほぼ横ばいに推移しましたが、営業利益は「YMP125」直前の2009年3月期の138億円(利益率3.0%)から、2019年3月期は560億円(同12.8%)と収益性は構造的な強さを伴い、飛躍的に改善しました。特に収益性向上に寄与したのは、楽器・音響事業への集約化に伴う不採算事業譲渡、コア事業における工場の統廃合・再編と半導体事業のファブレス化、事業部制から機能別組織への組織改編による開発・営業・マーケティング機能強化・技術融合の進展、持続的な製造原価低減および価格適正化による付加価値の増大などです。前中計「NEXT STAGE 12」では、「イノベーションセンター」開設、2カ所の海外新工場設立と成長戦略投資も実行しました。

前中計では重点戦略がほぼ想定通りに進捗し目標数値が達成できた一方、課題として、事業セグメントでは音響機器事業におけるAV機器の需要変化対応遅れ、PA機器の設備音響売上の伸びが鈍化し、市場セグメントでは事業基盤づくりで跛行性のあった新興国の売上が伸び悩みました。また、資産効率では戦略投資をうかがう機会の難しさもありました。それぞれの課題とも現中計で継続して取り組んでいます。

中期経営計画「Make Waves 1.0」の進捗

初年度は、第4四半期にCOVID-19の拡大に伴う影響、為替影響を受け減収減益となりました。2年目となる2021年3月期は、COVID-19の影響が全世界に及び、上期は各国での店舗閉鎖、活動制限により需要が大きくダウン、下期はインドネシアなどの生産稼働制限の継続、半導体サプライヤー火災による調達難により部品供給不足が深刻化し、通期では減収減益となりました。そのような中、個性際立つ商品開発は計画通り進捗し、施策面では顧客情報基盤・次世代SCM・プロセス改革などのDXの進捗、認証木材使用率向上、本社事業所の購入電力100% 再生可能エネルギー化など、中計の施策が着実に進みました。

中期経営計画策定の考え方

経営環境が急激に変化する中、音・音楽を中心とするヤマハの事業領域においても、事業環境が目まぐるしく変わろうとしています。当社では長期的な未来予測を通じて、自社を取り巻く事業環境への影響を分析し、当社にとっての発展領域・成長機会およびリスクを検討し、バックキャスティングの手法により、中期経営計画「Make Waves 1.0」を策定しています。

未来環境予測(メガトレンド)

↓

自社事業環境への影響分析(発展領域・成長機会・リスクの検討)

↓

ヤマハにとって影響の大きい環境変化、それに対する成長への鍵／強み

デジタル化の加速により、産業構造が急激に変化する一方、お客さまとのより緊密なつながりが可能になります。また、AIやIoTで利便性が格段に高まると同時に、より精神的な満足や本質が求められる時代になると考えられ、サステナビリティへの社会的な意識もさらに高まります。こうした環境変化においては、当社が従来培ってきた技術や基盤を生かせる成長領域も広いと考えられます。

デジタル化の加速がもたらす大変革	• これまで培ってきた最先端のデジタル技術 • ネットワーク技術の活用 • ダイレクト(デジタル)マーケティングの進展
ライフスタイル・価値観の多様化	• 感性を科学する知見 • 他社にないヤマハの強み“技術×感性”により精神的な満足を提供 • ダイレクト(デジタル)マーケティングの進展
サステナビリティへの意識の高まり	• ヤマハ独自の先進的な素材技術の活用 • 持続可能な木材調達の取り組み • 音・音楽による社会課題の解決に向けた取り組み

↓

中期経営計画における方向性

より精神的な満足や本質が求められる時代では、商品の持つ機能的価値以上に情緒的価値へのニーズは間違いなく高まります。感性や情緒的な印象が大きな価値を持つ「音・音楽」を中心とした事業領域において、こうしたニーズの変化は、音や楽器を単なるモノではなく文化そのものと捉え、技術に加え、感性を磨き続けてきたヤマハグループにとってまさに追い風です。

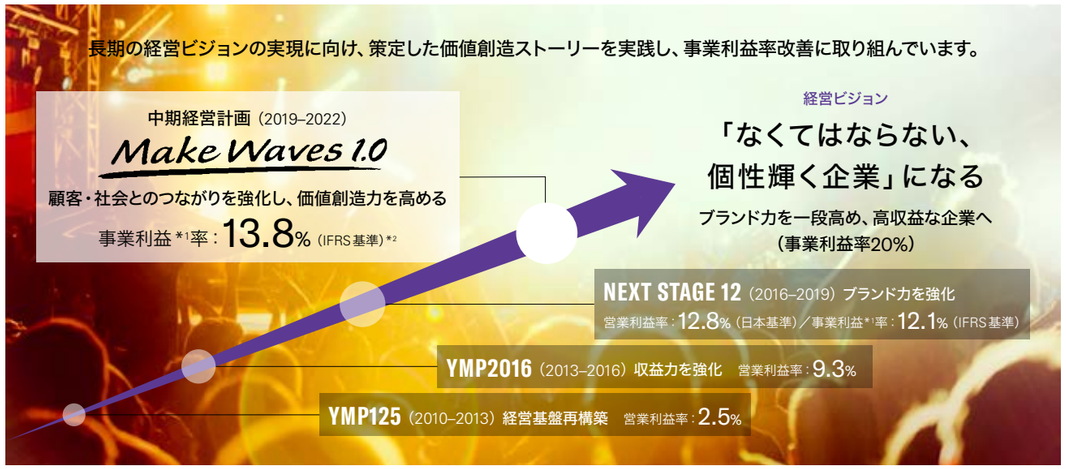
当社グループは、お客さまとのつながり、社会とのつながり、成長市場とのつながり、成長事業領域とのつながりなどを強化することで、この成長機会において当社グループの強みを最大限に発揮することが重要だと考えます。

↓

デジタル化の加速と価値観の多様化により、世の中が急激に変化

➡ **技術×感性** のヤマハにとっては、チャンス！

経営ビジョンに向けた中期経営計画の主要施策



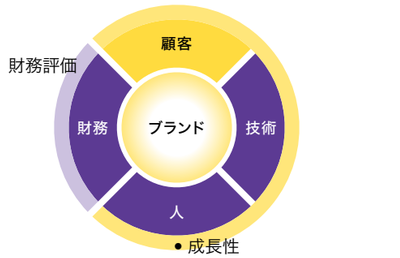
基本戦略

大きく、急激なスピードで変化する世の中で、

「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める」

経営目標

財務目標（IFRS基準） **収益力の強化と成長基盤の強化を両立**	事業利益 *1率 *2	13.8%
	ROE*2	11.5%
	EPS*2	270円
非財務目標	コーポレートブランド価値 *3	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 **成長投資と株主還元にバランス良く配分**	総還元性向	50%



- 成長性
- ESGの取り組みなどへの評価

企業価値：1兆円〜（≒時価総額）

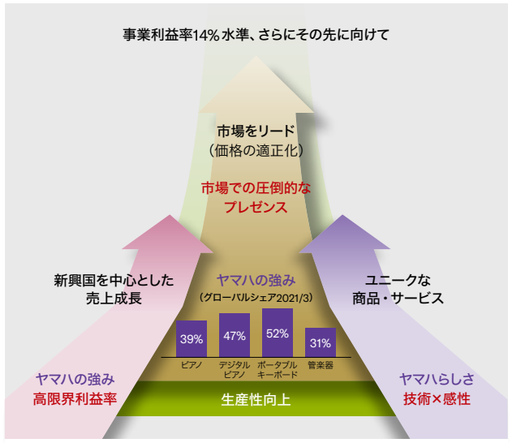
*1. 事業利益：日本基準の営業利益に相当
*2. 2021年3月期決算発表時（2021年5月10日）に開示した2022年3月期業績予想は、コロナ禍での環境変化などを踏まえ、事業利益率：11.8% ROE：10.0% EPS：233円（想定為替レート：1米ドル＝105円／1ユーロ＝125円）としています。
*3. ヤマハ（株）とヤマハ発動機（株）の合同ブランド価値＝11億95百万米ドル（（株）インターブランドジャパン Best Japan Brands 2019）

経営ビジョンと価値創造ストーリー

前中期経営計画「NEXT STAGE 12」で掲げた経営ビジョン（中長期的に目指す姿）に加えて、経営ビジョンを実現するための考え方として新たに価値創造ストーリーを策定しました。

経営ビジョン（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 〜ブランド力を一段高め、高収益な企業へ〜（事業利益率20%）
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

事業利益率改善への道筋



経営ビジョンで掲げた「高収益な企業」実現に向け
ヤマハの強みを発揮し、3年間で事業利益率14%水準*へ

中長期的に目指す姿である経営ビジョンで掲げた「高収益な企業」実現に向け、この3年間で事業利益率を14%水準*まで引き上げることを目標としています。他社にはまねのできないユニークな商品・サービスを提供するとともに、市場における圧倒的なプレゼンス・高シェアという強みを生かすことで市場をリードし、価格適正化を進め、利益率向上を図ります。

また、限界利益率が高いこともあり、新興国を中心とした売上が伸長することも利益率向上につながります。さらに、コストダウン施策による生産性の向上も事業利益率向上に大きく寄与します。

* 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。

4つの重点戦略

基本戦略

「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める」

Make Waves 1.0

ヤマハの価値創造			社会価値の創造
1. 顧客ともっとつながる	2. 新たな価値を創造する	3. 生産性を向上する	4. 事業を通じて社会に貢献する
収益力	＝ 顧客価値 ×	生産性	中長期的に自らの価値に反映

基本戦略「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める」ために、4つの重点戦略を設定しました。これらの重点戦略を着実に遂行することで、ヤマハの価値創造、社会価値の創造を実現します。

顧客ともっとつながり、新たな価値を創造することで顧客価値を創出し、さらに生産性を向上することで、収益力を高めていきます。また、事業活動を通じて社会に貢献することは、中長期的には当社の企業価値の向上にもつながっていくと考えています。

顧客ともっとつながる
広く、深く、長く、お客さまとつながる

広く、深く、長く、お客さまとつながるため、ブランドプロミスを通じたブランド訴求と、デジタルマーケティングを軸にしたデジタル・リアル両面での顧客接点整備、そして、ライフタイムバリュー(LTV)向上への貢献に取り組みます。また、中国、ASEANをはじめとした新興国では、中間所得層を取り込み、成長を加速させるほか、音響機器事業、部品・装置事業では、成長市場へ事業領域を拡大し成長を図っていきます。

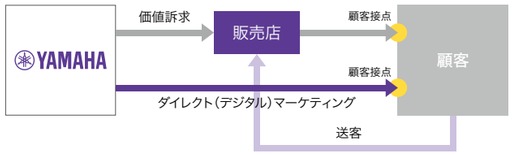
顧客接点の強化	新興国での成長	ドメインの拡大
広く、深く、長く	広く、深く、長く	広く、深く、長く
■ ブランドプロミスを通じたブランド訴求 ■ デジタルマーケティングを軸にした顧客接点整備 ■ LTV向上への貢献 （お客さまのライフステージに応じた価値訴求）	■ 中間所得層を取り込み、成長を加速	■ 音響機器事業ドメイン拡大 ■ 部品・装置事業ドメインシフト

売上 ＝ お客さまの数（広く） × 頻度（深く） × 単価（深く） × 期間（長く）

顧客接点の強化
～深く、長く～

ブランドプロミスを通じたブランド訴求

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、期待を超える独創的な商品・サービスの提供、ブランドプロミスを用いたコミュニケーションを全世界で展開し、憧れや愛着を持っていただけるブランドになることで、お客さまと深く、長くつながることを目指します。



デジタルマーケティングを軸に、お客さまと直接つながる

より多くのお客さまに当社の商品・サービスの魅力が伝わるよう、従来の店舗を通じたコミュニケーションに加え、デジタルマーケティングを通じたダイレクトな価値訴求を行うことで、より良い顧客体験の創出を進めていきます。

LTV向上への貢献

お客さまを理解し、一人一人のステージにフィットした最適なご提案をすることでお客さまの音楽ライフに貢献していきます。

新興国での成長
～広く～

中国とインドをはじめ、新興国で拡大を続ける中間所得層に対して、つながりを強めることで成長を加速させ、お客さまの拡大を実現していきます。

中国における成長

販売網拡充、ブランド訴求により、3年間で売上25%成長

市場成長・シェア拡大

中国市場において、ヤマハは憧れのブランドとして認知していただいており、高いシェアと利益率を築いています。市場自体の成長率も依然高く、当社は商品力・ブランド力の訴求、販売網拡大やデジタルマーケティングなどの施策により、市場を上回る成長、さらなるシェア拡大を実現していきます。

商品力の強化

現地ニーズに適合した中国専用モデルや、付加価値の高い日本製の製品の拡売、インドネシア製のピアノ供給など、多彩なラインアップでお客さまのニーズを満たす提案を進めます。

インド、ASEAN、その他市場における成長

販売網拡充・現地モデル投入で、中間所得層を取り込み、インド市場で売上50%成長（3年間）

販売網拡大・EC販売開始（インド）

今後大きな成長が期待されるインドでは、100万人都市を中心に販売網を拡大していきます。また、EC活用や個別配送を進め、店舗のないエリアもカバーしていきます。

製造と販売の一体体制・ローカル音楽文化に適合（インド）

2019年4月から出荷開始したインド・チェンナイ工場では、順次生産量を高めています。製販一体のオペレーションを実現し、インド市場におけるお客さまの独自ニーズを取り入れた商品の生産・販売を進めます。

店舗政策とEC活用への注力

新興国地域では、所得水準の上昇に伴い、教育や趣味、嗜好品に対する消費が高まる中間所得層の増加が加速しています。良質な価値伝達と顧客体験を実現する「体験重視」店舗の拡大、EC活用でそれぞれのお客さまに合わせたオムニチャネルの確立などを進め、中間所得層へのアプローチを強化します。

地域の音楽文化に適合した現地モデル開発

アジアや中東、アフリカ、中南米などさまざまな地域の楽器・音楽文化を反映したローカル楽器の音源搭載モデルの開発・販売を通じ、顧客層拡大を進めていきます。

器楽教育普及、新たな市場の開拓

2019年3月末時点で26万人（累計）に提供してきた学校教育を通じた器楽教育普及を、7カ国で累計100万人まで拡大します。本活動を通じ、アジア諸国、アフリカ市場における音楽活動状況の理解と分析、開拓を進めていきます。

ドメインの拡大
～広く～

音響機器事業のドメイン拡大、部品・装置事業のドメインシフトを進め、成長市場における販売を拡大します。

設備音響機器：30%成長（3年間）

ライブ・音楽イベントに加えて、教会・ホール、商空間や会議室などの設備機器領域への拡大を本格化していきます。

	ライブ・音楽イベント	教会／ホール／放送局	商空間BGM／会議用機器
市場規模	2,000億円	3,500億円	5,000億円
市場成長率	+8%	+5%	+10%
方針	これまでも強みを発揮 → 今後さらに広げる領域		

AV機器：事業ポートフォリオ転換

ライフスタイルの変化に合わせ、ワイヤレススピーカーなどのパーソナルオーディオ領域に商材シフトを進め、成長を実現していきます。

	Hi-Fi、AVレシーバー	サウンドバー	ワイヤレススピーカー	ヘッドホン
市場規模	2,500億円	5,500億円	1兆円	1.5兆円
市場成長率	−8%	+12%	+12%	+40%
方針	これまでも強みを発揮 → 今後さらに広げる領域			

車載部品：30%成長（3年間）

内装パネルのみならず、当社の強みを生かし、車室内の音響・音声・騒音の統合制御といった、車内のトータルソリューション領域へとシフトしていきます。

	内装パネル	マイクモジュール	オーディオシステム
市場規模	1,000億円	1,000億円	6,000億円
市場成長率	+5%	+40%	+10%
方針	これまでも強みを発揮 → 今後さらに広げる領域		

2021年3月期のレビュー

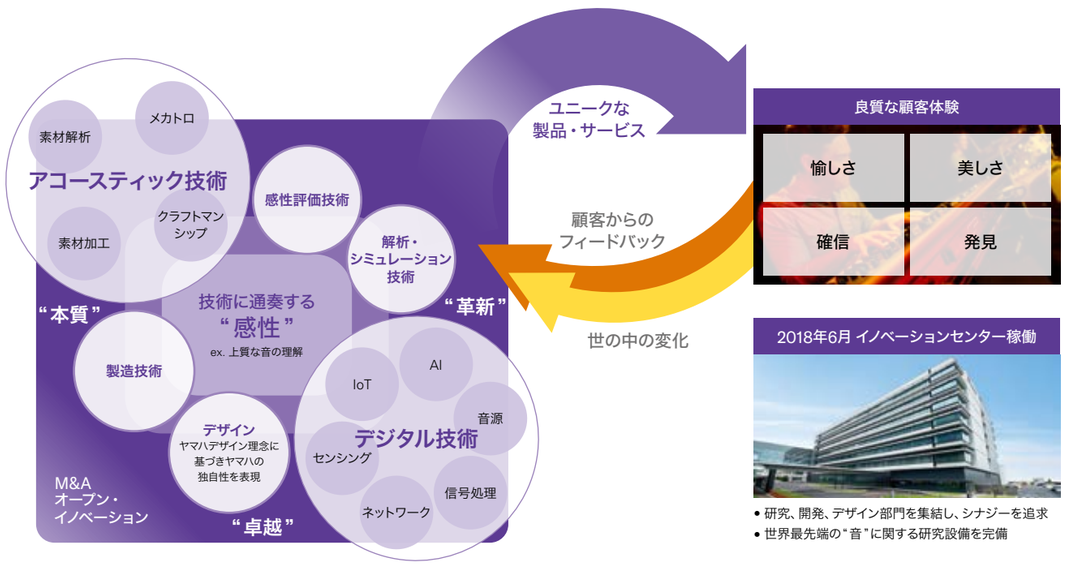
COVID-19の状況下においても、お客さまが当社とつながるきっかけとなる顧客体験の仕組みづくりや顧客情報基盤の整備を、リアルとデジタルの両面で進めました。ブランド価値の伝達では、銀座店と名古屋店を、多彩な音楽体験を通して新たなお客さまとの接点を生み出す体験型のブランドショップとしてリニューアルしました。また、インターネットを媒体とするデジタルでの顧客接点の増加を受け、SNSなどのさらなる活用によりオンラインでの価値伝達を行うことで、実店舗でのビジネスへとつなげました。加えてECの拡大や新たな販売形態であるライブコマースなど、さまざまな取り組みも加速しました。LTVの向上を目指した顧客情報基盤（CDP）構築では、データ集積と部分的な活用が始まり、本格的な運用に向けて着実に進んでいます。新興国では、インドにおけるECを運用した販売網拡充、スクールプロジェクトを基軸としたエジプトなどにおける将来の楽器需要拡大基盤構築などが進捗しました。また、ヘッドホン・イヤホン市場における認知度の進展に伴うパーソナル・オーディオ領域の拡大や、車載オーディオの中国自動車メーカー採用獲得による車内のトータルソリューション領域へのシフトなど、ドメインの拡大も進みました。

詳細については、P.54「ブランド」、P.66「部品・装置事業」、P.74「営業」をご参照ください。

重点戦略 2

新たな価値を創造する
“技術×感性”で新たな価値を創造する

当社の強みである、“技術×感性”で新たな価値を創造します。世の中の変化や、お客さまからのフィードバックに基づき、感性を定量化する技術（感性評価技術）や解析・シミュレーション技術を駆使し、また、アコースティック技術、デジタル技術など、当社が保有する技術を融合させ、ユニークな製品・サービスをお客さまに提供していきます。



- 研究、開発、デザイン部門を集結し、シナジーを追求
- 世界最先端の“音”に関する研究設備を完備

ヤマハの強み“技術×感性”

「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することができません。楽器づくりから始まった長い歴史の中で培われた感性価値への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、アコースティック技術、感性評価技術、解析・シミュレーション技術など、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・サービスの提供を可能にしています。また、世の中の変化やお客さまからのフィードバックに真摯に向き合うことによって、こうした多彩な技術を最大限に生かし、新たな価値、製品、サービスを提供していきます。

製品・サービス
～“本質×革新”の追求により、付加価値を向上～

本質の追求

飽くなき表現力の向上：トップアーティストとのつながりを強化するとともに、科学的アプローチにより最高峰の表現力を備えた製品の開発を目指します。また、素材技術から解析・シミュレーション技術など、さまざまな最先端技術を生かし、音響特性を追求します。

感性を科学する：人の感性や熟練者の暗黙知を科学し、本質を追求し続ける開発プロセスを進化させることで、他社にまねのできない製品の開発を推進します。

革新の追求

イノベーションの創出：2018年に最新鋭の研究・実験設備を備えた研究開発拠点「イノベーションセンター」を本社構内に開設し、技術者を集結させました。事業領域を超えてさまざまな技術を融合し、新たな価値創造を加速させます。さらに、IoTを活用し、顧客サポートに加えて、顧客起点の製品・サービスの開発を加速します。

AIによる技術革新：当社がこれまで培ってきた“技術×感性”とAIのテクノロジーを組み合わせることで、伴奏やレッスンをパーソナライズしたり、PAオペレーションの自動化／アシストなど、当社にしかできない製品・サービスの開発を追求します。

2021年3月期のレビュー

詳細については、P.68「研究開発」をご参照ください。

2021年3月期における個性際立つ商品の開発

当社の強みである“技術×感性”で幅広い技術を融合し、多様なニーズに応える個性豊かな商品を開発しました。

デジタルサックス『YDS-150』

完全ワイヤレスBluetooth®イヤホン『TW-E3B』

『車載向けヤマハブランドオーディオ』

価値創造をけん引する事業基盤
～「収益力＝顧客価値×生産性」をけん引する事業基盤を整備～

デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進

お客さまともっとつながるための顧客情報基盤（CDP）や新SCMシステムなどの事業基盤の整備を強力に進めます。また、DX推進を通じて、業務プロセス自体も変革し、生産性向上を図ります。

2021年3月期のレビュー

詳細については、P.52「DX（Transformation by Digital）」をご参照ください。

グローバル人材マネジメントの基盤構築

従業員一人一人が個性を生かし、自律性をもって生き生きと働くことと、複雑化する環境における事業戦略の具現化を両立するために、多様性を前提とした自律型の人材マネジメントを推進しています。これまでの拠点ごとからグループ全体でグローバルに一元化した人事制度運用へと移行し、クロスボーダー配置や経営人材の発掘・育成を推進します。

2021年3月期のレビュー

詳細については、P.50「人材」をご参照ください。

重点戦略 3

生産性を向上する
生産性向上により収益力を強化する

付加価値向上と商品価値の訴求・強化を通じて価格適正化を進めるとともに、製造コストの持続的な低減を図ります。また、経費をゼロベースで見直し、顧客価値向上に資する戦略経費にシフトさせ、収益力の強化を図っていきます。

価格適正化、製造コストダウン、経費の戦略的使用

価格適正化

製品・サービスに新たな付加価値を追加し、その商品価値をしっかり訴求していくことで、付加価値に見合った対価の分、価格を適正化し、利益率の向上を進めています。

製造コストダウン

日本国内の生産工程を海外工場に移管するなど、グローバルに工程を再配置することでコスト低減を進めています。調達では、工場ごとに行っていた部品調達をエリアごともしくは本社一括で購買することにより、調達コスト低減を図っています。また、国内自動化ラインの海外展開やIT活用により省人化を進めることもコストダウンに大きく寄与しています。これらを通じて、「Make Waves 1.0」の3年間では、累計55億円のコスト低減を目指します。

2021年3月期のレビュー

詳細については、P.72「生産」をご参照ください。

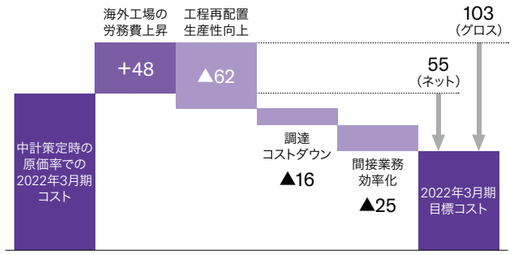
経費の戦略的使用

経費をゼロベースで見直し、単なる節減ではなく、デジタル・トランスフォーメーション（DX）による業務プロセス改革など、将来の顧客価値向上に向けた戦略的な経費の使い方にシフトしています。

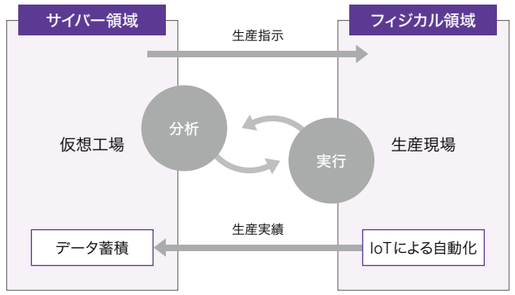
2021年3月期のレビュー

詳細については、P.52「DX（Transformation by Digital）」をご参照ください。

「Make Waves 1.0」におけるコスト低減内訳
（2020年3月期～2022年3月期）



生産のデジタルツイン（IoTを活用した生産管理の取り組み）



重点戦略 4

事業を通じて社会に貢献する
音楽文化・社会の持続的発展に貢献する

多種多彩な楽器の供給を通じた世界の音楽シーンへの貢献、新興国における器楽教育普及など、音楽文化のサステナビリティへの貢献を拡大するほか、製品・サービスを通じた社会課題の解決に取り組みます。また、持続可能な木材利用や環境配慮製品の開発などを通じ、自然との共生を実現していきます。

文化
～音楽文化のサステナビリティに貢献～

- 多種多彩な楽器の供給を通じ、世界の音楽シーンに貢献
  約800モデル投入（3年間）
- 音楽教室事業を通じ、音楽の楽しさを広く普及
  海外音楽教室 生徒数30%増（3年間）
- 新興国の学校教育への器楽教育普及
  7カ国 3,000校 累計100万人
- 中国農民工学校への楽器寄贈による教育支援
  18校支援（3年間）

新興国での器楽教育普及（ベトナム）

EDU-Port ニッポン

海外での音楽教室

南アフリカでのリコーダーレッスン

2021年3月期のレビュー

音楽文化のサステナビリティに貢献

COVID-19により世界的に人々の生活および事業活動が制限される中、音楽教育事業や学校教育などについてもリモート授業などの新しい形を求められるようになりました。そうした難しい状況においても、新興国の学校教育における器楽教育普及活動は、2021年3月期までに6カ国4,100校、累計71万人の子どもたちに器楽教育の機会を提供することができ、中計目標100万人に向けて着実に進捗しました。また、2021年4月からスタートしたエジプトでの同取り組みは、文部科学省「日本型教育の海外展開（EDU-Portニッポン）」2020年度パイロット事業の応援プロジェクトの一つに選出されたほか、2021年6月には国際協力機構（JICA）と「中小企業・SDGsビジネス支援事業」において業務委託契約を締結し、エジプトでの器楽教育導入に向けた活動に取り組んでいます。

社会
～製品・サービスを通じた社会課題の解決／ともに働く人々の多様性、働きがい向上～

- 音楽普及活動を通じた青少年健全育成（中南米）
- 音楽の街づくりプロジェクト「おとまち」によるコミュニティー振興継続（国内）**新規支援案件10件（3年間）**
- 多様な人材が個性・創造性を十分に発揮できる環境整備
  クロスボーダー配置 30名／3年間、管理職女性比率17%
- バリューチェーン全体での人権デューディリジェンス推進
- テレワーク、社内託児所設置など、ワークライフバランス支援（国内）

中南米青少年育成オーケストラ・バンド

かしわファシリテーター育成講座（おとまち）

遠隔会議需要などに対応した製品開発

「ヤマハLGBTQ+」ロゴ

2021年3月期のレビュー

製品・サービスを通じた社会課題の解決

製品・サービスを通じた社会課題の解決については、遠隔会議用システムなどコロナ禍におけるテレワークやオンライン会議需要に応える技術・製品の拡充が進展。また、オンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM』の利用促進、次世代ライブビューイング『Distance Viewing』の開発などにより、音楽愛好家にリモート環境で音楽を楽しむ場を提供しました。

ともに働く人々の多様性、働きがい向上

一方、社内の環境整備としては、2021年1月に、代表執行役社長の諮問機関である人材開発委員会に女性活躍推進部会を新設したほか、テレワーク制度の拡充、仕事と治療の両立を支援する制度の新設、LGBTQへの理解と支援の取り組みなど、多様な人材が個性・創造性を十分に発揮できる環境整備に取り組んでいます。

環境
～自然との共生～

- 持続可能な木材利用
  - 認証木材使用率50% 目標、違法材回避デューディリジェンス継続
  - 原産地コミュニティーと連携した持続型の希少材保全活動
  - アカデミア（京都大学など）との研究連携により、森林資源育成・利用効率向上
- 環境配慮製品の開発
  - エコプロダクツ制度による環境に配慮した製品づくり
  - 希少木材の代替となるサステナブル素材の開発
- 温室効果ガス排出削減
  - エネルギー高効率設備の導入、再生可能エネルギーへのシフトによるSBT*1達成への取り組み
  - 省電力製品開発、物流合理化などバリューチェーン全体での削減

2021年3月期のレビュー

詳細については、P.42「サステナビリティマネジメント」、P.44「環境」、P.48「人権」をご参照ください。

持続可能な木材利用

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、デューディ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。また、認証木材の使用も積極的に進めており、2021年3月期の認証木材使用率は48%と、2022年3月期目標50%に向け順調に推移しています。

環境配慮製品の開発

「ヤマハエコプロダクツ制度*2」は、2021年3月期、新たに29モデルを認定し、2021年3月末時点で従来製品も含め累計454モデルを認定、うち新規開発の70モデルにエコラベルを表示しました（認定品の売上比率：約16%／2021年3月期）。

温室効果ガス排出削減

SBT認定の目標設定後の2021年3月期は、再生可能エネルギー導入を本格化し、2021年4月より本社事業所の購入電力を100%再生可能エネルギーに切り替えました。海外生産拠点では拠点ごとに削減の数値目標を設定し、それぞれ目標達成に向けて積極的に取り組んでいます。

*1. パリ協定の目標達成のための科学的知見と整合した削減目標。2021年9月に目標を見直し、スコープ1+2を2018年3月期比で2031年3月期▲32%（2℃水準）から▲55%（1.5℃水準）へ引き上げ
*2. 当社独自基準で認定する環境配慮製品

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

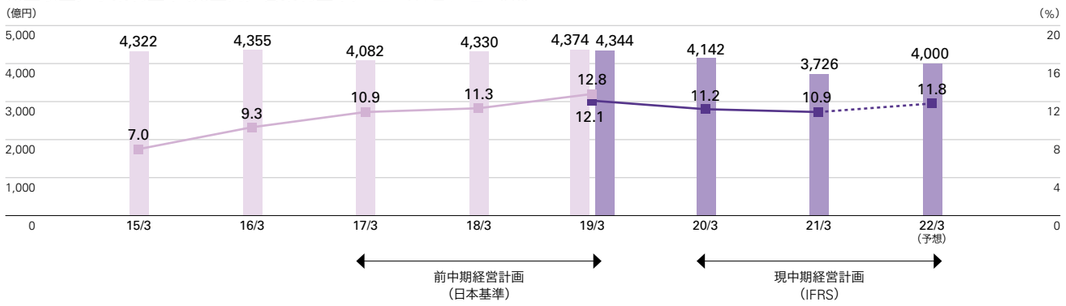
中期経営計画最終年度の取り組みを、次の3年間のさらなる飛躍へとつなげていきます

2021年3月期の振り返り

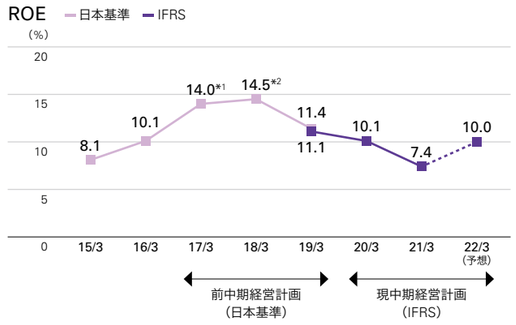
中期経営計画「Make Waves 1.0」（以下、中計）の2年目である2021年3月期は、世界各国におけるCOVID-19拡大の影響により、期初に店舗や工場を一時閉鎖するなど厳しいスタートとなりました。第2四半期にかけて次第に市況は回復し、EC経由の販売を中心に需要が高まりましたが、インドネシアをはじめとする一部の工場では各国政府の行動制限などで十分な稼働ができず、供給不足に陥りました。さらに第3四半期から第4四半期にかけては世界的なコンテナ不足による出荷停滞や、サプライヤー工場の火災による電子部品の調達難の影響も受けました。

結果として、売上収益は為替影響▲23億円を含めて前期に対し416億円（10.0%）減少の3,726億円、事業利益は為替影響▲6億円を含めて前期に対し56億円（12.2%）減少の407億円となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益（以下、当期利益）は、事業利益の減少に加え、COVID-19感染拡大に伴う操業停止損23億円および減損損失36億円を計上したことにより、前期に対し80億円（23.1%）減少の266億円となりました。これに伴い、中計に掲げた財務目標は、事業利益率10.9%、ROE7.4%、EPS151円となり、いずれも前期を下回りました。

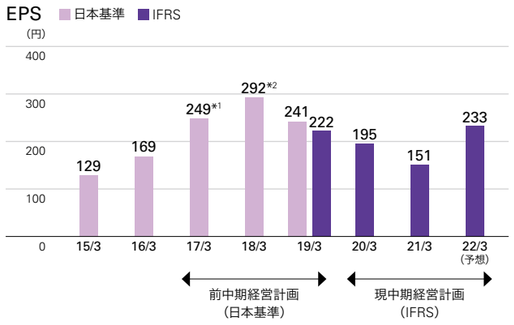
売上収益／事業利益率（売上高／営業利益率）



ROE



EPS



*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

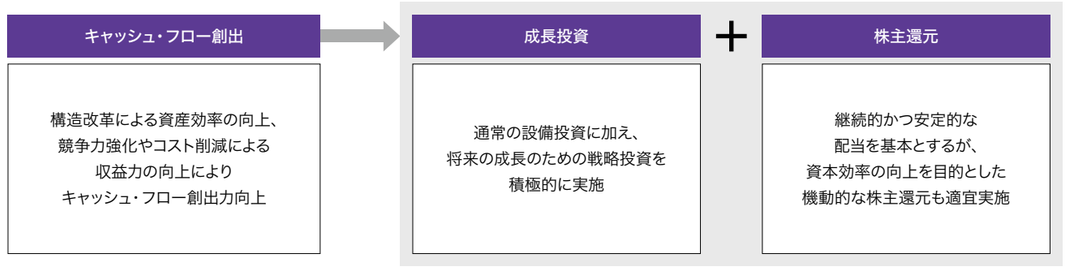
財務の健全性および投資・株主還元

当社はリーマンショック以降、財務基盤の強化に継続的に取り組んできました。このような厳しい事業環境下においても、流動性を十分に確保していたおかげで事業活動に集中でき、効率的なオペレーションのもとでキャッシュ・フローを着実に創出することができました。在庫水準の適正化はさらに進めなくてはなりませんが、バランスシートの健全性は一定水準に到達していると考えています。

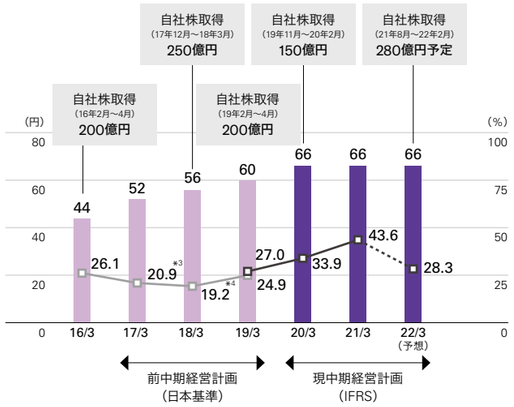
当社のこれからの課題は、いかに創出したキャッシュを次の成長に効果的かつ効率的に振り向けていくかということです。2021年3月期は、不要不急の投資を抑えたことで設備投資額が前期に対し93億円（45.2%）減少の113億円となり、十分な戦略投資ができていない状況です。中計では3年間の戦略投資500億円を掲げていますので、M&Aも含め、成長につながるような使途を引き続き模索していきます。

また、キャッシュについては中計で掲げている通り株主還元にもバランス良く配分する方針です。継続的かつ安定的な配当を行うとともに、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します。2021年3月期は厳しい業績ではあったものグループ全体で危機対応力を磨き上げてきた結果だと考えます。加えて、当社のIT部門では、COVID-19の問題が起きる前からパンデミックなどでリモートワークが必要になることを想定し、着々と準備を続けてきました。いざリモートワークが必要となったときにスムーズに移行できたのはその成果だと思っています。

キャッシュアロケーションの考え方

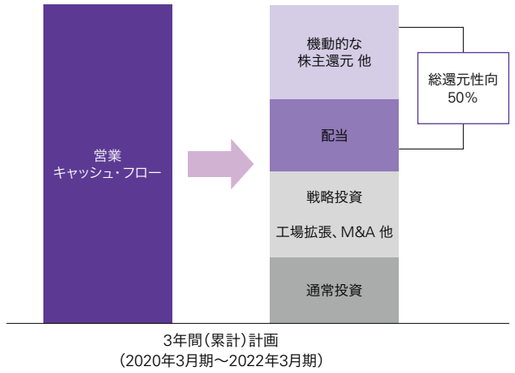


株主還元



*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

キャッシュ・フロー計画



3年間(累計)計画
(2020年3月期～2022年3月期)

の、年間配当は前期実績同様の66円とし、配当性向は43.6%となりました。2022年3月期も年間配当は66円を予定しており、配当性向は28.3%となる見込みです。また、中計初年度である2020年3月期に150億円の自己株式取得を実施し、2022年3月期にも政策保有株式の売却に基づく280億円の自己株式取得を行うことを決定しました。

これらにより、総還元性向は、中計期間累計で目標にしている50%を大幅に上回ることとなります。

中計最終年度の取り組み

残念ながら中計発表時に掲げていた財務目標を達成することは難しい状況ですが、重点戦略として掲げた施策についてはほぼ着実に進められており、非財務目標の達成度も順調に推移しています。

中計では、当社にとって影響の大きい環境変化として、①デジタル化の加速がもたらす大変革、②ライフスタイル・価値観の多様化、③サステナビリティへの意識の高まり、の3点を挙げています。COVID-19の影響によりその流れは想像以上に加速しており、デジタル技術に加え、「音・音楽」の領域で磨き上げた感性を強みとする当社にとってはまさにチャンスであると捉えています。社会の変化を見据えながら、お客さまのニーズを捉えた製品・サービスの開発を行い、新事業の育成を含めた事業ポートフォリオの見直しについても続けていきます。

中計最終年度である2022年3月期は、COVID-19の影響は依然として不確実性が高く、加えて半導体部品などの不足による供給のリスクもありますが、市況の回復を考慮し、増収増益となる見通しを立てています。2022年3月期は、当初掲げた中計目標に少しでも近づけるよう努力を続けると同時に、COVID-19による社会の変化を見据えながら、次期中計に向けた検討をしっかりと行っていきます。

サステナビリティのさらなる強化に向けて

中計の重点施策の一つとして「事業を通じて社会に貢献する」と掲げたこともあり、当社の従業員一人一人のサステナビリティの意識は非常に高まっています。現在検討を進めている次期中計では、あらゆる事業活動においてサステナビリティへの取り組みをさらに加速していくステージに来たと考えています。

サステナビリティを重視した経営を深化させるにあたり、2021年1月より、社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会を発足させ、その下部組織として、気候変動、資源循環、調達、人権・D&I、社会・文化貢献の5つの部会を設置し、非常に活発に活動しています。私は気候変動部会と人権・D&I部会の部会長を担当しています。人類、社会に与える影響を考える上で、気候変動は特に重要なテーマです。これまでの取り組みからもう一段ギアを上げて加速します。これまで2050年に向けた温室効果ガス排出削減目標は2℃目標に基づいて設定していましたが、2021年9月にカーボンニュートラルの実現を視野に1.5℃水準に引き上げました。また、TCFDのさらなる詳細なシナリオ分析についても進めています。2021年4月には本社事業所の購入電力の100%再生可能エネルギー化を達成しましたが、今後は、他の拠点にも対象を広げ、グローバルでの取り組みを進める考えです。

環境については、P.44をご参照ください。

人材マネジメントの取り組み

人権・D&Iにも通ずる、人材マネジメントについて、現在議論しているポイントは主に2つあります。一点目は、自律型の人材マネジメントについてです。COVID-19を契機に取り入れたリモートワークを継続しながら十分な成果を出していくためにも、より自律型の人材マネジメントに舵を切っていく必要があると認識しています。従業員一人一人が自律的に成果を上げる意識を持って取り組むことが重要ですし、また、これまで基本的に会社主導で行ってきた従業員のキャリア開発を、一人一人が主体的に意識・実行し、会社がサポートするような仕組みに変えていかなくてはいけません。特に若い世代は、単に会社に貢献したいというより、会社というものを活用しながらいかに社会に貢献するかという考え方にシフトしてきています。優秀な人材を継続して獲得していくためにも、当社にとっての自律型人材マネジメントのあるべき姿について検討を進めています。

二点目は、ダイバーシティのさらなる推進です。さまざまなバックグラウンドを持った多様な人材がともに働いて活発に意見交換し、そのようなインクルージョンのプロセスから新しい価値を創造する組織をグローバルで構築することを目指しています。女性や外国人の活躍推進にとどまらず、本質的なD&Iを追求することにより、企業価値の向上につなげていきます。

次期中計では、「人」についても一つの重要な柱として掲げる予定です。今後も一人一人が能力を十分に発揮できるような制度や組織風土を醸成し、価値創造をけん引する事業基盤を強化していきます。

最後に

いまだ不透明な事業環境にありますが、COVID-19が収束し市況が回復した後にこれまで以上の成長を果たせるよう、2022年3月期は、さまざまな環境変化や課題に取り組みながらも次のステージに備えることが重要だと考えています。例えば、販管費が大幅に減っている今は、経費の中身を改めてゼロベースで検討する千載一遇のチャンスです。その経費がお客さまへの付加価値につながるか、企業価値につながるか、といった観点で見直すことが、より強固な企業体質へつながると考えます。

今後も当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話を重ねることで、いただいたご提言をより良い経営に生かし、企業価値の拡大を図っていきたいと考えています。引き続き、より一層のご指導ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

サステナビリティマネジメント

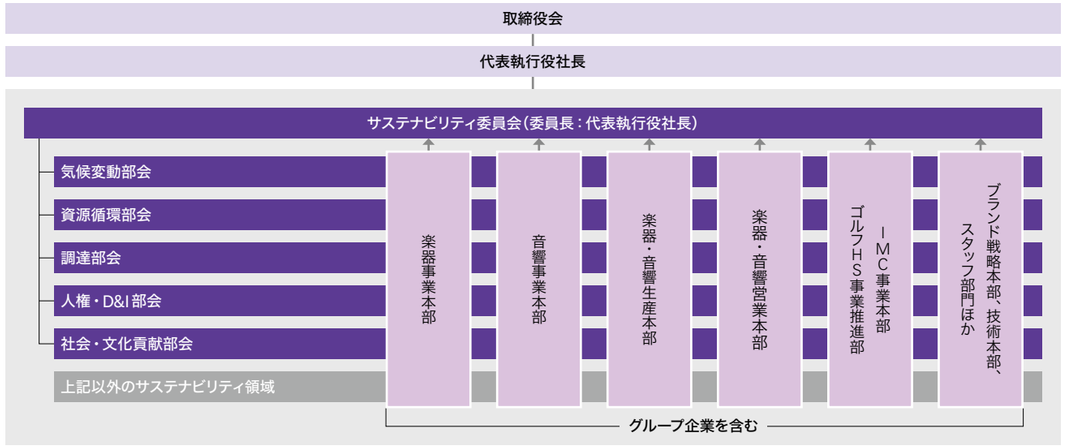
「ヤマハグループサステナビリティ方針」を定めるとともに、企業理念を実践していくために、自らの事業活動が環境・社会に及ぼす影響を認識し、ステークホルダーとの対話を図りながら、持続可能な社会の構築に向けた課題解決に取り組んでいます。

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、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

―サステナビリティ委員会の設置―

ヤマハは、2021年1月、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・D&I部会」「社会・文化貢献部会」を設置。各部会は、事業に横串を刺し、関連部門と連携して担当領域のテーマを推進します。検討された活動方針や施策は、サステナビリティ委員会にて全社戦略として決定され、各部門・グループ企業の方針・施策として実行していきます。



イニシアチブへの参画

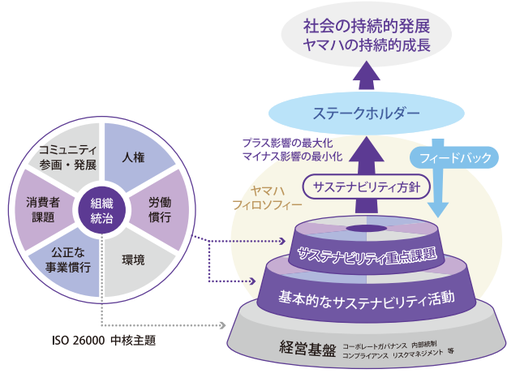
持続可能な社会の構築に向けて、国際社会との協調・連携を図るべく、2011年6月に国連グローバル・コンパクトに署名。10原則に沿った事業活動に取り組むとともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの会員として、各分科会活動にも積極的に参加しています。また、国際社会の共通目標として掲げられた「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）」の達成に、事業を通じて貢献しています。音楽普及活動を通じた目標4「質の高い教育をみんなに」、持続可能な木材調達による目標12「つくる責任・つかう責任」、目標15「陸の豊かさも守ろう」への貢献をはじめ、SDGs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。

サステナビリティ重点課題

ヤマハグループは、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、中長期的に注力する「サステナビリティ重点課題」を設定しています。中期経営計画「Make Waves 1.0」では「事業を通じて社会に貢献する」を重点戦略の一つに据え、サステナビリティ重点課題を各部門の計画に落とし込み、進捗度合いを評価するKPI目標を設定し、取り組んでいます。特に新興国の器楽教育普及と持続可能な木材調達に関するKPI目標を経営目標における非財務目標として掲げ、推進しています。

ヤマハグループサステナビリティ方針については、下記をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/csr/policy/

サステナビリティ重点課題の詳細・進捗状況については、下記をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/csr/management/



サステナビリティ重点課題の特定プロセス

1. サステナビリティ課題の抽出
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、社会的責任の国際的な手引きISO 26000および持続可能な開発目標SDGsに照らして抽出

2. ステークホルダー視点での重要度評価
抽出した課題について、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に鑑み、重要度を評価

3. ヤマハにおける重要度評価
抽出した課題について、経営ビジョンや中長期的な経営方針を踏まえて、重要度を評価

サステナビリティ重点課題

重要度評価の結果から推進を強化すべき課題を選定し、トップマネジメントの協議により、サステナビリティ重点課題を特定

文化	社会	環境	サステナビリティ重点課題
●	●	●	社会・環境課題を見据えた製品・サービスの開発
●	●	●	地域に根差した事業展開、社会貢献活動
		●	温室効果ガスの排出削減
		●	持続可能な木材調達
		●	製品における3R推進
	●		人権尊重への体系的取り組み
	●		ダイバーシティ、人材育成

2つの重点課題のKPIを経営目標化

中期経営計画「Make Waves 1.0」

4つの重点戦略
1. 顧客ともっとつながる
2. 新たな価値を創造する
3. 生産性を向上する
4. 事業を通じて社会に貢献する

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%

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、「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継続的に取り組んでいます。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、化学物質の排出削減や有害物質の漏えい防止、適正な木材利用や森林保護、環境貢献活動などの環境保全活動を行っています。

サステナビリティ重点課題における取り組み

温室効果ガス排出削減

ヤマハグループは、持続可能な木材調達、環境配慮製品の開発、温室効果ガスの排出削減といった環境保全への取り組みを通じて、当社事業が自然と共生し、SDGsの達成に貢献することを目指しています。2019年6月には、当社グループの中長期的な温室効果ガス削減目標（2℃水準）が、国際的な環境団体であるSBTイニシアチブ*から認定されました。さらに2021年9月には、目標を2℃水準から1.5℃水準に引き上げ、再認定を受けました。この削減目標を達成すべく、再生可能エネルギーの積極導入、エネルギー高効率設備導入、省電力製品開発、物流合理化などの取り組みを進めています。

ヤマハでは、2021年4月より本社事業所の購入電力を100％再生可能エネルギー化しました。2020年3月期から再生可能エネルギーの導入を開始し、2022年3月期から約11,000MWhの年間使用電力を全て再生可能エネルギー化することにより、年間約4,700トンのCO_2排出削減を見込んでいます。

今後も引き続き、海外拠点を含めたグループ全体で再生可能エネルギーへのシフトなど気候変動への対応を積極的に推進することで、世界的なカーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいきます。

* 産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいたGHGの排出削減目標達成を推進することを目的として、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）、WWF（世界自然保護基金）の4団体が2015年に共同で設立

持続可能な木材調達

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、デューディ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。また、環境面に加え、地域コミュニティーの発展など社会・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。2021年3月期に購入した木材の99.4％（体積比率）について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、認証木材の使用も積極的に進めており、2022年3月期までに認証木材使用率50％の目標に向け、順調に推移しています（2021年3月期の認証木材使用率は48％）。

環境配慮製品の開発

当社グループでは、「ヤマハエコプロダクツ制度」として、環境配慮の自社規準を満たし、ヤマハエコプロダクツと認定した製品に「ヤマハエコラベル」を表示することで、お客さまに分かりやすい環境配慮情報を提供し、製品選びの一助となることを目指しています。

ヤマハエコラベル

2021年3月期は新たに29モデルを認定し、2021年3月末時点で従来製品も含め累計454モデルを認定、うち新規開発の70モデルにエコラベルを表示しています。2021年3月期の認定品の売上比率は、約16％に上っています。

サウンドバー『SR-C20シリーズ』
認定理由：省エネ性（業界トップクラスの待機電力）

ヤマハグループ環境方針については、下記をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/csr/guideline_environment_policy/

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きます。

ヤマハの取り組み

ガバナンス

気候変動課題を経営の重点戦略の一つと捉え、サステナビリティに関するガバナンスおよびマネジメント体制の中に位置付けています。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（2022年3月期は10回開催予定）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。

戦略

気候変動およびそれに付随するさまざまな影響がもたらすリスク・機会を、事業戦略の重要な要素として組み入れており、現在の中期経営計画にもその柱として温室効果ガス排出削減、環境配慮製品の開発、持続可能な木材利用を掲げて課題解決に取り組んでいます。

気候変動の影響は、中長期的に発現する可能性があることから、中期経営計画（3年）の短期的な時間軸のみでなく、2030年以降の中長期の視点でリスクと機会を特定しています。特定されたリスクは今後の外部内部動向の変化を踏まえ、定期的に分析・見直しを実施する予定です。

リスクと機会

当社では急速な気候変動およびそれに付随するさまざまな影響により事業環境が大きく変化した際に生ずるリスクと機会を想定するために、移行シナリオとしては、主にIEA（国際エネルギー機関）のSDS（2℃未満シナリオ）、NZE（2050年ネットゼロ・1.5℃シナリオ）、物理的シナリオとしては、主にIPCC（国連気候変動に関する政府間パネル）のRCP2.6（2℃シナリオ）、RCP8.5（4℃シナリオ）を活用しています。これらのシナリオに沿い、その財務インパクトの大きさと顕在化可能性に鑑み重要度を評価しています。

主な気候関連リスク・機会

気候変動に関するリスクについては、数年以内に事業に多大な影響を及ぼすことはないと予想していますが、長期的な視点での事業影響の見通しと戦略立案を気候変動部会を中心に議論していく予定です。現時点で特定した主なリスクについては、以下の対策を進めており、中長期的に事業への大きな影響が出ないよう今後も管理を強化していきます。

移行リスク

脱炭素社会の実現に向けさまざまな施策が展開されるシナリオ下では、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リスクとなります。

これに対し、当社グループは脱炭素化に向けた取り組みを一層強化していきます。具体的には、温室効果ガスの削減目標をこれまでのSBT2℃水準からSBT1.5℃水準へ引き上げました（スコープ1＋2の排出量を2031年3月期までに2018年3月期比32％削減→55％削減／2021年9月、1.5℃水準で再認定）。より意欲的な目標を掲げて排出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。

その他としては、「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」などが挙げられます。

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、現時点で48％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。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。

物理的リスク

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ます。当社グループは調達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。

洪水などのリスクについては、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。また、自社拠点だけでなく外部物流倉庫についても、立地や構造の見直しなどの対策を実施しています。シナリオ分析の結果(4℃シナリオ(RCP8.5)／2050年／「100年に一度の規模」の洪水影響の評価)、当社グループの主要拠点については、浸水リスクが低い(河川氾濫・沿岸氾濫で1m以上の浸水が起きる拠点はない)ことが確認できました。

機会

「気候変動対策を理由とする移動控えや、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、脱炭素化の進展により、EVなどの普及が進むことで、静かな車内で繊細な音楽を楽しむための高音質スピーカーシステムなどの拡売も期待されます。

シナリオ分析結果

カテゴリー	影響段階	リスク／機会		事業への影響(潜在的)	事業影響(潜在的)
移行リスク(1.5℃を想定)	調達	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	• 森林は炭素吸収源として注目され、大手石油・IT企業を中心に森林由来の炭素除去に関するプロジェクトへの資金投入が進められている。こうした企業から金銭を得る代わりに木材事業から撤退する業者も見られ始めている。 • ヤマハの木材調達先で伐採事業からの撤退が進んだ場合、製品製造に必要な木材が調達しにくくなり、リスクとなり得る。	− −
	直接操業	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	• カーボンプライシングを導入する国が増えることが想定される。IEAの2050ネットゼロシナリオ(NZE)では、2030年の炭素価格が先進国130米ドル／t-CO_2、新興国(インドを除くBRICS)90米ドル／t-CO_2、その他15米ドル／t-CO_2と予測されている。 • ヤマハの主要拠点(日本、インドネシア、中国)でもカーボンプライシングが新設・増額された場合リスクとなり得る。	− −
		リスク	再エネ調達量の増加により、追加コストが発生するリスク	• 大幅な排出削減を実現するためには再エネ調達が重要となる。 • ヤマハのスコープ1・2排出量の多くは電力に由来。排出削減を進めるためにはさらなる再エネ調達が必要と見込んでいる。	−
	製品需要	機会	気候変動対策を理由とする移動控えなどにより製品需要が増加する機会	• 気候変動対策を理由に移動(飛行機の利用など)を控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。 • このようなアウトドアからインドアへの生活様式の変化は、ヤマハ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。また、電気自動車の普及が加速されることにより、車内で繊細な音楽を楽しめる車載スピーカーの需要が増加する。	+ +
物理的リスク(4℃を想定)	調達	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	• 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。 • ヤマハ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した場合、リスクとなり得る。	− −
	直接操業	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	• 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。 • ただし2050年4℃シナリオを想定した場合、床上浸水1mを超える洪水被害を受けると見込まれる拠点はヤマハグループ主要拠点には存在しない(自社調査による)。	−
	製品需要	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	• 夏場の気温上昇(熱中症など)を理由に外出を控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。 • このようなアウトドアからインドアへの生活様式の変化は、ヤマハ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)やギターをはじめとする楽器全般の需要増につながると考えられ、機会となり得る。	+ +

(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(℃)と潜在適域の変化(%)								
		0.6℃*	1.0℃	1.5℃	2.0℃	2.5℃	3.0℃	3.5℃	4.0℃	4.5℃超
針葉樹A	北米	100	100	99	98	96	94	92	90	90%未満
針葉樹B	欧州	100	101	84	74	62	47	31	11	11%未満
広葉樹A	アジア	100	101	105	107	109	111	113	115	115%超
広葉樹B	アジア	100	101	103	104	104	104	103	101	101%未満
広葉樹C	欧州	100	102	96	86	72	55	37	14	14%未満
	欧州	100	100	100	99	98	96	94	92	92%未満

			2℃シナリオ		4℃シナリオ	
RCP8.5の場合(4℃シナリオ)	現在		2040年代	2060年代	2080年代	2090年代
RCP2.6の場合(2℃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

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、リスクについて想定される損害規模と発生頻度、およびコントロールレベルを定常的に評価・分析しています。これによりリスクの特定とともに担当部門を定め、コントロールレベルの継続的な強化を図っています。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。

リスクマネジメントについては、P.94をご参照ください。

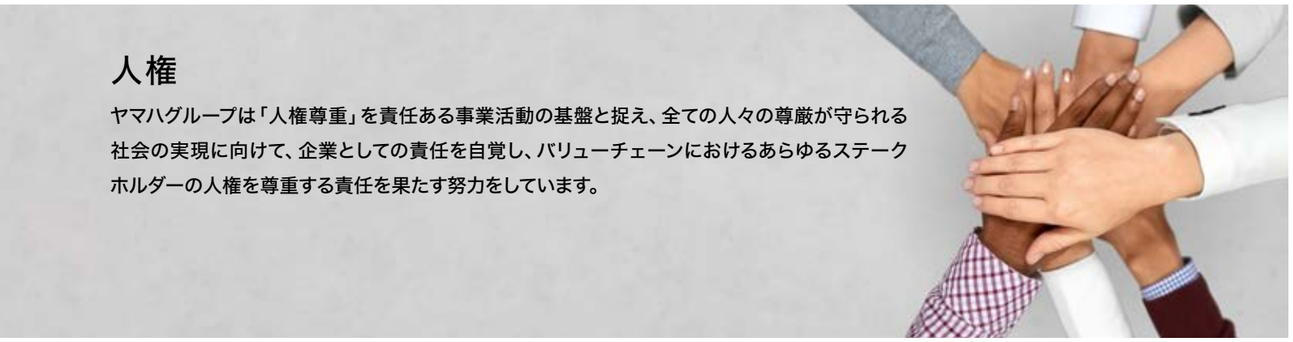
指標と目標

温室効果ガスの削減に向け、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、スコープ3を30%削減するという中期目標を策定し、加えて、2051年3月期までに実質カーボンニュートラルを達成するという長期目標も設定しています(SBT1.5℃水準)。さらに短期では、日本国内の主要拠点において原単位で前期比1%以上の削減を目標として設定しています。

排出量については、GHGプロトコルに基づいて管理しており、2017年3月期よりスコープ1、2およびスコープ3の一部の第三者検証を実施しています。スコープ1、2については消費エネルギーの種類ごとに消費量を集計し、係数を乗じて温室効果ガス排出量に換算したデータについて検証しています。

削減対策の一例として、2020年3月期より本社事業所において購入電力を再生可能エネルギー由来のものに切り替えており、2021年4月からは全量が再生可能エネルギーとなっています。今後、本社以外の拠点においても再生可能エネルギー由来の電力購入比率を段階的に高めていく予定です。

また、認証木材の使用も積極的に進めており、2021年3月期の認証木材使用率は48%(2020年3月期実績は28%、いずれも体積比率)でした。2019年4月に発表した中期経営計画では2022年3月期までに認証木材使用率を50%にすることを目標にしており、目標達成に向け、順調に推移しています。



人権

ヤマハグループは「人権尊重」を責任ある事業活動の基盤と捉え、全ての人々の尊厳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、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」に基づき、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。

2018年には、当社グループの人権尊重の考え方および責任について示した「ヤマハグループ人権方針」を制定。事業活動全般にわたり国際的に認められた人権の規範に準じ、人権デューディリジェンスを通して人権侵害の抑止に努めることを記し、方針に基づいた企業活動、人権教育や啓発に取り組んでいます。

また、2021年1月には、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である5つの部会の中に人権・D&I部会や調達部会を設置し、人権尊重の取り組みの方向性の議論やサプライチェーンを含めた人権デューディリジェンスの実施状況のモニターをしています。加えて、サステナビリティ重点課題として「人権尊重への体系的取り組み」を掲げ、体制・仕組みの整備とともに、サプライチェーンにおける人権侵害の防止に取り組んでいます。

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

人権デューデ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、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て人権リスクの抽出・特定を行っています。CRT（経済人コー円卓会議）日本委員会のステークホルダー・エンゲージメントプログラムに参加し、業界ごとに重要な人権課題の特定作業を実施しました。これらを通じ、原材料調達に関わる人権（違法伐採問題など）、サプライチェーンも含めた労働者の人権、お客さまの人権（製品・サービスの安全性確保、個人情報保護）、事業拠点の地域住民の人権などの課題が抽出されています。

これらの課題を中心に、グループ内のルール整備状況を点検し、規程・ガイドラインなどに人権視点で必要な要素の組み入れと、これらの順守状況をモニターすることにより包括的なリスクアセスメントを進めています。

人権教育

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果たすための人権教育を進めています。具体的には、各職場での「ヤマハ人権ガイドブック」の読み合わせや、社内セミナー・研修・勉強会の開催のほか、イントラネットを活用した情報発信やクイズなどの教育・啓発を通じて、従業員の人権尊重への意識向上を図っています。

また、「労働と人権に関するガイドライン」にて、人権教育の実施を含め、当社グループで働く全ての人材の人権が尊重され、仕事を通じて主体性や創造性が発揮されるようガイドラインの理解浸透とモニタリングを行っています。

ヤマハ人権ガイドブック

サプライチェーンにおける人権の取り組み

当社グループは、製品・サービスの開発、原材料調達、製造、販売、リサイクルなど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、人権侵害の防止に取り組んでいます。

ヤマハ製品は主に、日本、中国、インドネシア、マレーシア、インドに拠点を構えるヤマハのグループ企業内で生産されています。これら生産拠点であるグループ企業に対し、当社の専門スタッフが、労務、安全衛生、環境管理の状況をモニターし、仕組み構築支援や改善アドバイスを行い、従業員や地域住民に対する人権リスク対策を図っています。また、これらのグループ企業が原材料や部品を調達する際は、「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し、労働や人権、環境、倫理面での要求事項を定めた「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」への順守を契約書などの形で要請しています。同基準に沿った順守状況の点検を取引開始時および定期的に実施し、必要に応じて是正や取引の見直しを行っています。

サプライチェーンにおいて人権尊重を徹底していくための主な取り組みは以下の通りです。

- サプライヤーの選定要件に人権などのCSRの取り組みを設定
- サプライヤーに対し、人権や労働慣行などについて定めた「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」の順守を要請（契約書に明記）
- 人権デューディリジェンスの一環として、同行動基準に基づく自己点検を要請（必要に応じ是正要請）

ヤマハサプライヤーCSR行動基準
https://www.yamaha.com/ja/csr/supplier_code_of_conduct/

紛争鉱物への対応

コンゴ民主共和国および隣接諸国で採掘されるスズ、タンタル、タングステン、金などの鉱物資源が、暴力行為や略奪などの非人道的行為による人権侵害を引き起こしている武装勢力の資金源となっている可能性が懸念されています。当社グループは、人権侵害や環境破壊に加担しない鉱物調達を目指し、顧客からの調査要請に応えるとともに、「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」において、サプライヤーに対して、紛争鉱物の不使用に向けた取り組みを求めています。

ハラスメント防止の取り組み

当社グループでは、人権侵害行為であるハラスメントの禁止を「コンプライアンス行動規準」に定めるとともに、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、ハラスメント防止に関する社内へのトップメッセージの継続的な発信、トップマネジメントを含めたさまざまな形での「対話」の場を増やすことによる心理的安全性の醸成といった取り組みを強化しています。

ハラスメント防止のための研修も積極的に行い、より多くの従業員が受講できるように、集合研修に加えて、eラーニングやオンライン研修などを展開しています。

また、ハラスメント行為など人権侵害のリスクを早期に発見し、適切に対応できるよう、国内グループ企業の従業員（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に設置しています。海外グループ企業向けには、さまざまな国・地域からの通報が受けられるよう、多言語対応のグローバル通報窓口を2017年に設置しました。窓口の運用にあたっては、連絡先や利用方法の周知徹底を図るとともに、通報内容の取り扱いについて定める社内規程を整備し、守秘義務の徹底や通報者の保護を図っています。

コンプライアンスについては、P.96をご参照ください。

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・創造性がいかんなく発揮され、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、人材を価値創出の源泉かつ持続的成長の原動力だと捉え、従業員がやりがいを持って、能力を最大限に発揮できるような企業文化を作っていくことが、個々の従業員の成長、企業価値向上のために重要なことであると考えています。

人種・国籍・性別などを問わず、多様な個性の従業員一人一人が存分に能力を発揮し、自己実現を図るとともに、プロフェッショナルへと成長するための人材育成プログラムを推進します。また、出産・育児・介護といったライフイベントと従業員のキャリア形成の両立支援やワークライフバランスの推進に努め、従業員がいきいきと働ける環境づくりを推進します。

中期経営計画における目指す姿

- 人種・国籍・性別・年齢を問わず、グローバルレベルでの適材が適所に配置され、組織・人材のベストマッチング、個人の意欲、やりがいの向上により人材資源の最大活用が図られている
- D&I、労使コミュニケーション、安全衛生など従業員の人権がグローバルに配慮され、従業員が安心して価値創造に専念できている

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、女性が活躍できる職場環境づくりや制度の整備を推進しています。人事部門に専任担当を置いてグループ全体の方針や行動計画を策定、展開するとともに、国内グループ各社に推進担当を設置して、行動計画の策定や活動の推進状況をモニタリングしています。

2021年には社長の諮問機関である人材開発委員会に女性活躍推進部会を新設しました。また企業の意思決定機関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、女性のエンパワーメント原則（WEPs）にも署名し、トップコミットメントのもと、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、女性がその可能性を最大限発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

人材に関するデータについては、P.17をご参照ください。

30% Club GROWTH THROUGH DIVERSITY

In support of WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES
Established by UN Women and the UN Global Compact Office

両立支援制度の拡充と働き方改革に向けた取り組み

当社では、個々の従業員の多様な事情に対応できるよう仕事と生活の両立支援制度を整備・拡充するとともに、自律的で生産性の高い働き方に向けた改革に取り組んでいます。2016年以降、次世代育成支援対策推進法に基づく「プラチナくるみん」認定の継続、2020年3月期に育児・介護を事由として導入したテレワーク制度については、従業員の能力発揮を一段と後押しすることを目的として、2021年3月期に全従業員へと対象を拡大しました。

また、2021年3月期には「治療と仕事の両立支援制度」として、治療を事由とした短日勤務、短時間勤務制度を導入するなど、個々の従業員の多様な事情に対応できるよう仕事と生活の両立支援制度を整備・拡充し、従業員への周知により利用促進を図っています。

多様性の尊重

2021年3月期には、D&Iを大切にする風土を作る施策として、D&Iを企業文化として根付かせることをテーマとしたオンラインセミナーを実施しました。世界各国から400名以上の従業員が参加し、ダイバーシティの必要性や、職場における本質的なインクルージョンのあり方についての理解を深めました。また、多様性による違いに気付き、行動変容を促す「無意識バイアス研修」について、幅広い展開を視野に、2021年3月期は育児休職取得者の上司を対象に実施しました。

マイノリティ当事者が働きやすい環境づくりにあたっては、LGBTQについて社内への理解促進のためのハンドブック啓発や相談窓口の運営などを行いました。こうした取り組みが評価され、企業・団体などにおけるLGBTQなどの性的マイノリティに関する取り組み評価指標「PRIDE 指標」で2年連続最高位「ゴールド」を受賞しました。

プラチナくるみん 子育てサポートしています

work with Pride Gold 2020

人材育成

ヤマハグループでは、事業活動の基幹となるマネジメント人材の育成に取り組んでいます。

国内では、階層別研修を通じてキャリアステージに応じた個々のレベルアップを図りつつ、職務を通じてマネジメント人材の育成を進めています。グループ人材教育に関するガイドラインを整備し、グループ企業の計画的な教育を後押しすると同時に、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える人材を計画的に育成しています。

また、事業を営む世界各地の拠点で現地の人材を重要ポストに登用すると同時に、次世代経営・中核人材の創出に向け、経営の中核となるポジションをグローバルで一元管理し、後継者計画を推進するための仕組みづくりも進めています。2019年3月期には、コアポジション人材を一元管理するためのグループ統一基準（グローバル・グレード）と基準に対応した人材要件を確定し、それを基盤に各分野の人材育成プログラムを展開しています。

安全衛生・健康経営

当社グループは、従業員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』を基本方針に位置付けて、従業員の健康保持・増進のための諸施策に取り組んでいます。

2018年には、代表執行役社長が「ヤマハグループ健康宣言」を発布し、この宣言のもと、より安全で快適な職場づくりのため、健康診断や保健指導の実施、メンタルヘルスケア、喫煙対策など健康経営を推進する諸施策に取り組んでいます。

2021 健康経営優良法人 Health and productivity

その結果、コロナ禍においても2021年3月期の国内グループ企業の一般定期健康診断受診率、就業区分判定＊は、いずれも100％を達成しました。また、各種メンタルヘルス活動により、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。

こうした従業員の健康管理に関する取り組みが評価され、2021年3月、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、当社と（株）ヤマハコーポレートサービスが大規模法人部門における「健康経営優良法人」の認定を受けました。

＊ 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

「働きがいと働きやすさに関する意識調査」の実施

2020年10月に、国内ヤマハグループ企業の従業員約6,700人を対象に「働きがいと働きやすさに関する意識調査」を実施しました。これは、組織・従業員の実態を把握し、課題を明らかにすることで、組織風土の活性化につなげるとともに、働きやすさと働きがいの向上により、従業員と会社双方の成長を実現することが目的です。

働きがいの観点では、従業員がヤマハで働くことの誇り、仕事を通じた成長実感など、働きやすさの観点においては、チームメンバーとの関係性や、同僚・上司の協力、組織の風通しの良さなどについての現状を調査しました。2022年3月期から対象を海外ヤマハグループ企業にも拡大し、グローバルレベルでこれらの結果を活用し、より良い会社・組織になるよう、さまざまな活動を引き続き展開していきます。

詳細については、下記をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/csr/feature/feature_13/

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次世代SCMシステムなど、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 兼 情報システム部長

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。

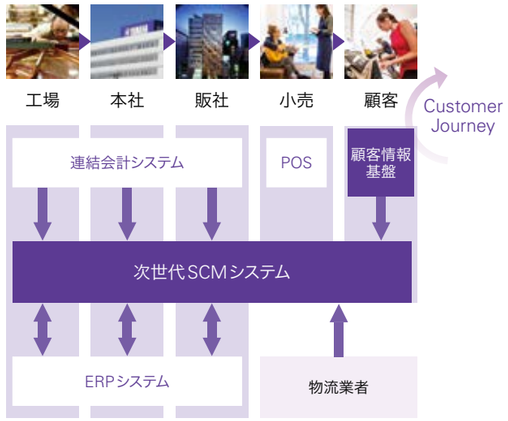
DX戦略委員会が全社の業務を5つの業務領域（顧客接点、企画・開発、製造、供給、会計・間接）に分け、各領域に対し3つの視点（データ、システム、業務プロセス）で整理し方針・ルールを明確化することで、グループ全体での業務変革を推進しています。

今中計では、本格的な顧客起点のビジネス・業務プロセスの変革推進に向けて、顧客情報基盤や次世代SCMシステム、ERPなど事業基盤構築を進め、データの集積を開始するとともに、データ分析・利活用への取り組みを開始しました。5つの業務領域で収集されるデータを利活用し、お客さまが求める製品・サービスを提供することで、顧客価値最大化を目指しています。

DXの加速に向けた今後の取り組み

今中計2年間で、DX方針・戦略を明確化したことにより、事業基盤の構築が進み、データの集積が大きく進捗しました。今後、このデータ集積をさらに進めるとともに、分析・利活用を推し進め、中計の重点戦略「顧客ともっとつながる」「新たな価値を創造する」の実現を目指します。具体的には、導入が開始されたシステムが、それぞれの業務領域内でシステム・データ連携を開始しています。これからは業務領域を越えたシステム・データ連携を進め、あらゆる業務プロセスでデータによる意思決定が実現できるように、システム構築、データ利活用を推し進めていきます。

DXで目指す姿（CDP・次世代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。

中期経営計画「Make Waves 1.0」のDX戦略

「収益力 = 顧客価値 × 生産性」をけん引する事業基盤を整備

- データ：お客さまともっとつながるためのCRMプラットフォームを整備
- システム：工場～顧客間サプライチェーンを革新
- 業務プロセス：DXにより全ての業務プロセスを変革

2021年3月期におけるDXの取り組み概要と進捗

データ、システム、業務プロセスの3つの視点で、統合的かつ着実にDXが進捗。領域ごとの進捗を可視化できるDXレベル設定により、効果的なマネジメントを実現。

施策	目的	実施プロセス
顧客情報基盤整備	お客さまともっとつながるためのCRMプラットフォームの整備	顧客情報基盤（CDP）開発・整備 → 本格運用開始・グローバル展開
次世代SCMシステム稼働	工場～顧客間サプライチェーンの革新	システムトライアル → 本格運用開始・グローバル展開
プロセス変革推進	■ DXにより全ての業務プロセスを変革 ■ 開発プロセスへのアジャイル手法導入拡大 ■ ビジネスとシームレスにつながる会計システム実現 ■ RPAを活用した定型業務の自動化	体制・仕組み整備 → DX活動けん引（最適化・変革）

DX戦略委員会（新設）
「Make Waves 1.0」進捗
「Make Waves 1.0」進捗
「Make Waves 1.0」進捗
2019/4 → 2022/3

DXによる業務改革推進のポイント

データ（顧客情報・基盤整備）

各国の個人情報保護法などに対応した顧客情報基盤のグローバル展開を進め、お客さまとのつながり創出、一人一人のお客さまに最適なサービスの提供を目指します。また、経営のみならず、生産・営業現場においてデータによる意思決定を可能とするデータマネジメントを推し進め、製品・サービスへのフィードバックを起点に、収益性の向上につながる価値創造サイクルの実現を目指します。

システム（次世代SCMシステム稼働）

ヤマハグループの各拠点に導入するERP共通テンプレートを構築し、2022年3月期は生産工場2拠点でのERPシステム刷新を進めます。データを連携させるDXにより工場からお客さままでつながることで、販売状況に応じた高精度の供給を実現し、より効率的で価値あるサプライチェーンの構築を目指します。

業務プロセス（プロセス変革推進）

5つの業務領域（顧客接点、企画・開発、製造、供給、会計・間接）において、プロセスの見直しを行います。供給領域では、企業としての競争力を高めるため、EC環境の構築による商流のデジタル化や、デジタルマーケティングを進めます。間接領域では、ペーパーレス・ハンコレス・RPAを活用した業務プロセスの革新を進め、効率的な業務環境を実現していきます。

デジタル技術による新しい顧客体験の創出

環境の変化に伴うリモート社会への新たな価値創造として、当社の強みを生かしたデジタルサービスで、音楽を楽しむ幅広いユーザーにとって魅力的な体験の機会を提案していきます。

オンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM』

学校の演奏活動からプロユースまで、自宅からでもみんなで合奏が楽しめるオンライン遠隔合奏サービス。独自技術により遠隔地間でも違和感のない快適なオンラインセッションを実現。

日経優秀製品・サービス賞2020「最優秀賞」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のあるライブパフォーマンスを忠実に記録し、そのパフォーマンスをステージ上にバーチャル再現可能な、新常態における高臨場感ライブビューイング。

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年余において、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、お客さまが心震わす瞬間を「Make Waves」という言葉で表現し、そうした瞬間を作り出す「なくてはならない、個性輝く企業」になることをお客さまに約束しました。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「ヤマハを持っていたい」「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。

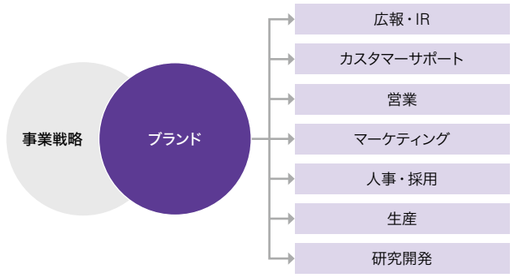
* ブランドプロミスは、ヤマハがお客さまに提供できる価値(ブランド・トゥルース)を通じてどのような体験をしていただけるか(ブランド・ドライバー)、それらを通じてどのような自分を実現していただけるかを定義しています。

これまでの取り組み

当社では従業員のブランドに対する意識向上のために、10月12日の設立記念日を「Yamaha Day」と制定しています。加えて、設立記念日を含んだ10月を「ブランド月間」と定め、従業員一人一人がブランドについて考える機会となる各種イベントを展開しています。また、ブランドに関する規程類を策定し、それに基づいた販促ツールの整備・展開事例などをグループ内で共有することで、グループ全体としてグローバルに統一した訴求ができる体制を整えています。これらは、販売子会社を含む全社を対象とした研修の実施などを通じて周知徹底され、担当業務にかかわらず全従業員がブランドプロミスの内容を業務に反映し、お客さまに一貫した価値を提供できる仕組みの構築と活動の推進を図っています。

社外への発信としては、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効果的なコミュニケーションや、グローバルコンテンツの制作・配信を進めています。企業ウェブサイトをはじめ、各種SNS広告、イベント、キャンペーンなどを活用し、お客さまとのさらなる情緒的な絆を構築し、広く、深く、長くつながることを目指しています。

「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。

中期経営計画「Make Waves 1.0」のブランド戦略

ブランドプロミスに基づいた一貫したブランド戦略を浸透・実践・管理し、お客さまの心に響くブランド体験を創出する

- 各種規程に基づくブランドガバナンス体制を構築・運用することでブランドの価値を守る
- グローバルなSNS戦略に基づいた、SNS運営レベルの向上によるお客さまとのつながりを強化する
- ブランド体験拠点(ヤマハ銀座店、ヤマハホール、イノベーションロードなど)の活用を通じ、新しいお客さまとの関係を築く

中期経営計画重点戦略の進捗・2022年3月期重点テーマ

重点戦略	2021年3月期の進捗	2022年3月期重点テーマ
マーケティング力向上	■ マーケティング力の向上を実現する研修制度の確立	■ マーケティング研修の実施と充実によるマーケティング力の底上げ
データ活用推進(顧客／市場／ビジネスを理解する)	■ データ活用レベルの向上と施策への反映	■ データ・ドリブンな戦略の策定・推進
お客さまとのつながり強化	■ 顧客基盤の拡大 ■ 国内新会員制度検討推進	■ 基盤顧客に対する優れた顧客体験の提供
発信力アップ	■ 統一性のある広告のグローバル運用を開始 ■ マーケティング情報のグローバルな社内共有強化	■ 魅力的なコンテンツのグローバルな仕組み上での効率的な制作と配信
プラットフォーム構築・運用	■ 顧客情報基盤の整備・統合	■ 顧客ニーズ理解と商談成約率向上
ブランド力強化	■ ブランドプロミス研修(国内外)およびワークショップの実施 ■ ブランドに関する規程の整備 ■ ヤマハ銀座店・名古屋店リニューアルオープン	■ 全従業員へのブランドプロミス浸透と、ブランド価値向上施策のそれぞれの業務への反映 ■ 各種規程の全社的な展開

2021年3月期の活動例

「Make Waves」広告の展開

統一性を持たせた広告をグローバルに展開することで、ヤマハブランドのイメージを訴求しています。その一つの試みとして、期待の新生アーティストを動画で紹介するブランドキャンペーン“Way Up”を実施しています。「Make Waves」の発表をきっかけに、著名なアーティストのみならず、今後活躍が期待されるアーティストとの接点を新たに作り、幅広い音楽を愛する人々とつながり、応援したいと考えました。

これらのアーティストの起用は、ターゲットである音楽界のアーリーアダプター、オピニオンリーダーに強い共感を呼びました。音楽に強い興味を持つセグメントにリーチすることで、当社が特定の楽器や音楽ジャンルに限定することなく、人々のニーズを満たし、信頼性のあるブランドであることを示すことができました。

体験型ブランドショップとしてリニューアルした銀座店・名古屋店

2021年4月、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。楽器販売だけでなく、ヤマハブランドの発信拠点として、楽器経験の有無を問わず幅広いお客さまに音楽や楽器のさまざまな楽しみ方との出会いや発見を提供する施設です。当社の楽器や音響機器に気軽に触れられるほか、音・音楽に関する最新技術を体感できる参加型コンテンツなどを展開する体験エリアを備え、多彩な音楽体験を楽しめます。ブランドショップで提供する多彩な音楽体験を通して新たなお客さまとの接点を拡大し、ブランドの発信力を高めるとともに、地域全体の音楽文化の活性化に貢献することを目指しています。

ヤマハ銀座店

ヤマハ名古屋店

デザイン

製品の持つ“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。ヤマハでは早くからデザインを重視し、1963年には社内にデザインの専任組織を設けヤマハブランドを支えてきました。近年、その領域はさらに広がり、お客さまとのあらゆる接点をデザインし、ヤマハブランドの価値高揚を目指しています。

川田 学
ブランド戦略本部デザイン研究所長

5つのデザイン理念（1987年制定）

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

ブランド体験をデザインする ～新しく生まれ変わったヤマハ銀座店～

2018年よりデザイン研究所はブランド戦略本部の一員として、ヤマハブランドが目指す顧客体験の具現化と、魅力の発信に努めています。2021年4月にリニューアルオープンしたヤマハ銀座店には、ユニークなカフェやラウンジが加わり、自動演奏によるバーチャルライブや、音楽にまつわる書籍ライブラリー、製品のコンセプトモデルの展示など、多面的に音と音楽文化の魅力を感じていただけるさまざまなコンテンツを用意しました。銀座通りに面した吹き抜け大空間に設置したのはテーブル型電子ピアノのコンセプトモデルで、これは演奏者とオーディエンスのコミュニケーションの形をデザインした作品です。他にもお土産グッズや音楽にちなんだオリジナルカクテル、音叉マーク入りどら焼きなど、こだわりのアイテムが盛り沢山で、音楽の楽しみ方との新たな出会いや、誰かに自慢したくなる体験のデザインに挑戦しました。

テーブル上のカップに反応して音と映像が変化する「ミュージックテーブル」（左）
カフェではクラフトドリンクやアートラテ、オリジナルどら焼きも楽しめる（右）

映像と連動して楽器が生音を再現する「リアルサウンドビューイング」や、音楽にまつわる書籍に浸って、ゆったりくつろげるラウンジ空間

ピアノを丸く囲むベンチまで一体感のあるデザイン。演奏する指先はスクリーンに表示されアーティスト気分を演出

店舗限定のオリジナルグッズにも魅力的なアイデアが満載
ポストカード（左）、ステッカー（右）

YAMAHA'S DESIGN

既存の枠にとらわれない、新たなテーマに挑戦し、ヤマハデザインの高い評価を確立する

デジタルサックス『YDS-150』

アコースティックとデジタルを融合させた全く新しいサクソフォン。実際に音が響く真鍮のベルは、アコースティック楽器と同等のものを使用し、唇に伝わる振動など管楽器の演奏感を追求。本質を押さえた上で革新するヤマハデザインの伝統を引き継いでいます。

Red Dotデザイン賞 プロダクトデザイン2021
最高賞「Best of the Best」に選出
iFデザインアワード2021 プロダクトデザイン部門

ギターアンプ『THR-IIシリーズ』

デスクトップギターアンプという新しいカテゴリーを生み出した初代『THR』から8年ぶりのモデルチェンジ。スイッチやツマミなどの操作感、温かみのある工業製品の演出と雰囲気づくりなどギタリストに末長く愛用され、パートナーとなることを目指しました。

Red Dotデザイン賞 プロダクトデザイン2021
iFデザインアワード2021 プロダクトデザイン部門

©あfろ・芳文社／野外活動委員会

完全ワイヤレスBluetooth®イヤホン『TW-E3B 志摩リンオリジナルカラー』

耳への負担を軽減するリスニングケア機能を搭載したヤマハのイヤホンは、やさしい形状と色づかいが印象的。人気アニメーション「ゆるキャン△」とコラボレーションした限定モデルでは、アニメに登場するバイクをイメージしたカラーを採用。声優さんによる音声ガイダンスも話題になりました。

コミュニケーションロボット『Charlie（チャーリー）™』

世界初の言葉を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。北欧の木のおもちゃのような素朴な形態、どんな表情も読み取れる絶妙なバランスを目指して、最新鋭の技術を搭載しながらも、人間味のある愛らしいキャラクターづくりを心掛けました。