

# 統合報告書 2022



# 「統合報告書 2022」の発行にあたって



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

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大を背景に、社会・経済の仕組みを含めた私たちのくらしを取り巻く環境と、人々の意識、価値観や生活スタイルは大きく変化しました。当社グループでは、こうした変化を新たな価値創造の大きなチャンスだと捉えており、2022年4月にスタートした新中期経営計画「Make Waves 2.0」では、ポストコロナの新たな社会で持続的な成長力を高めるというテーマを掲げています。同時に私たちは、「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を追求し、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向け、日々事業に取り組んでいます。

「統合報告書 2022」では、こうした中長期ビジョンのもと、事業活動を通じて当社グループがどのように社会的責任を果たし、企業価値の向上に取り組んでいるのか、お伝えしたいと考えます。編集にあたっては、IFRS財団による「統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイドランス」などを参照しながら、当社グループの横断的な考え方を集約した上で各部門が協力し、誠実に作成しています。私はその作成プロセスや記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。

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

2022年9月

中田卓也

取締役 代表執行役社長

## 開示体系

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

財務・非財務情報を統合

## 統合報告書 2022

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



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

# 目次

## 「統合報告書 2022」のポイント

「統合報告書 2022」は、2022年4月からスタートした新中期経営計画「Make Waves 2.0」の概要をお伝えするとともに、世界中の人々のこころ豊かなくらしの実現に向けて、これまでヤマハが培ってきた技術や強みを生かしてどのように社会価値を創造していくのか、具体的な取り組みを通じてご説明します。本報告書を深くご理解いただくための読みどころは以下の通りです。

<b>POINT 1</b> 音・音楽を通じた 新たな価値創造への挑戦	<b>POINT 2</b> 新中期経営計画「Make Waves 2.0」の 概要とポストコロナの新たな社会に向けて	<b>POINT 3</b> サステナビリティマネジメントの強化
---	---	-------------------------------------

## I. ヤマハの価値創造 02

ヤマハフィロソフィー	02
ステークホルダーへの約束／BRAND PROMISE	05
<b>POINT 1</b> 135年の歴史	06
価値創造ストーリー	08
現在の事業ポートフォリオ	10
グローバル事業展開	12
パフォーマンスハイライト	14

## II. 経営戦略 16

<b>POINT 2</b> 社長メッセージ	18
<b>POINT 2</b> 新中期経営計画「Make Waves 2.0」	26
前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー	26
ヤマハグループを取り巻く経営環境認識	27
ヤマハグループのマテリアリティ	28
位置付けと基本方針	29
方針と重点テーマ	30
経営目標(非財務・財務)	36
事業ポートフォリオと方向性	37
コーポレート戦略	38
財務戦略および経営基盤の強化	38
<b>POINT 3</b> サステナビリティマネジメント	42
環境	45
人権	50
人材	52
DX(Transformation by Digital)	54
ブランド	56
デザイン	58

## **POINT 1** III. 事業別／機能別戦略 60

事業別戦略	62
楽器事業	62
音響機器事業	66
部品・装置事業	68

機能別戦略	70
研究開発	70
知的財産マネジメント	72
生産	74
営業	76

## IV. コーポレートガバナンス 78

取締役	80
取締役会の構成	82
執行役・執行役員・監査役員	84
独立社外取締役対談	85
コーポレートガバナンス	88
リスクマネジメント	98
コンプライアンス	100

## V. 財務／企業情報 102

11カ年財務サマリー	104
ファイナンシャル・レビュー	106
主要ネットワーク	110
株式情報	112
会社情報	113

**報告対象組織**  
ヤマハ(株)と子会社59社、関連会社4社を合わせた64社(2022年3月31日現在)を対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合は、個別に対象組織を明示しています。

**報告対象期間**  
2022年3月期(2021年4月～2022年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2022年4月以降の情報も含まれます。

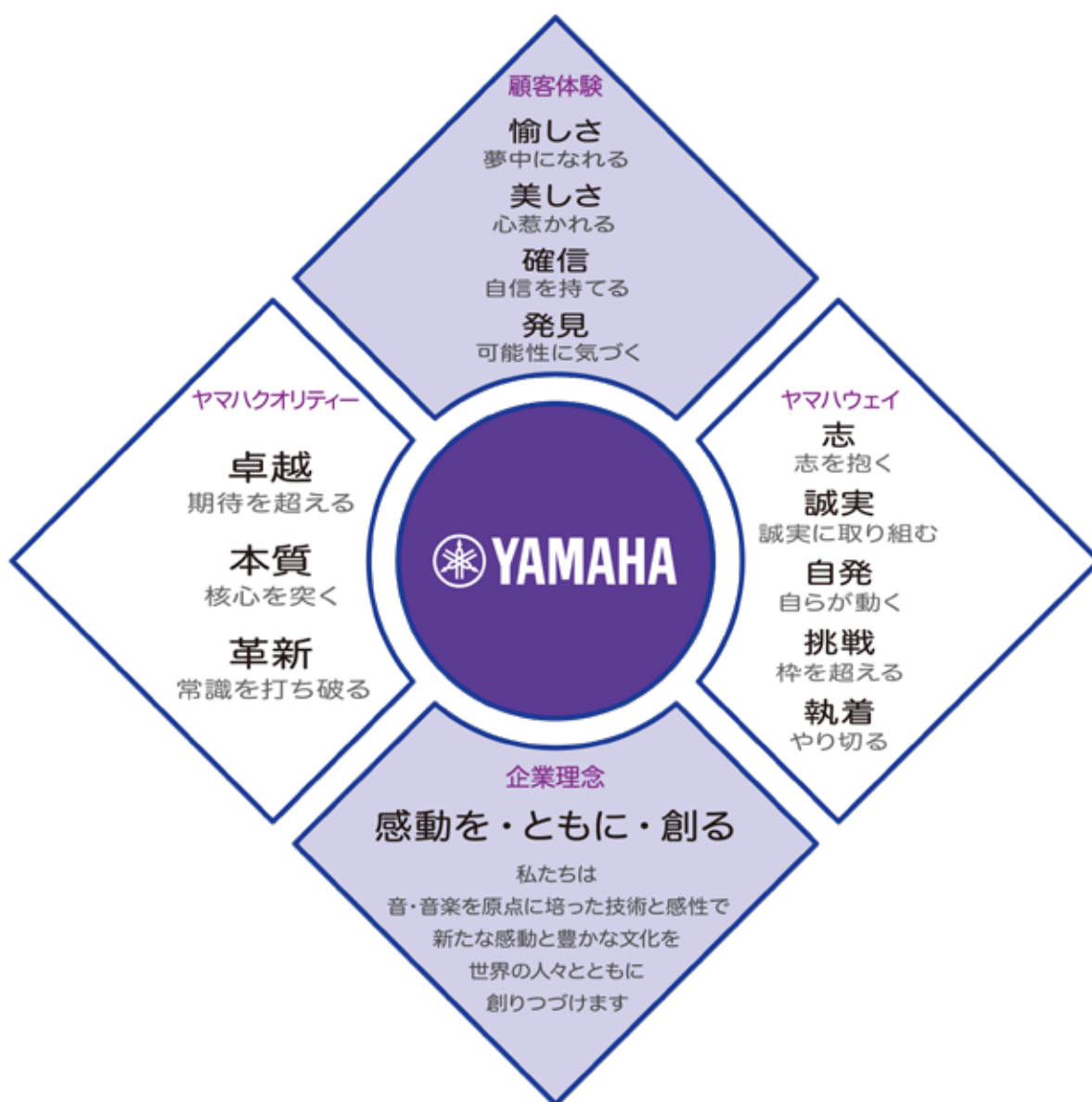
**将来情報に関する留意事項**  
本報告書にて開示されているデータや将来予測は、本報告書の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。したがって、本報告書記載の情報および資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本報告書を利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本報告書に掲載されている商品名、サービス名などは、ヤマハ(株)あるいは、各社などの登録商標または商標です。

# ヤマハフィロソフィー

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

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





ヤマハの価値創造





## ステークホルダーへの約束

ヤマハグループは、私たちのステークホルダーである「お客様」「ともに働く人々」「お取引先」「地域・社会」「地球」「株主」に対する約束をグループ全体で共有し、それぞれのステークホルダーの満足度を高めつつ、経営資源を有効に活用して持続的な発展を実現することを通じ、企業価値の最大化に向け努力しています。

### 顧客主義・高品質主義に立った経営(お客様に対して)

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

### 人重視の経営(ともに働く人々に対して)

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

### 相互理解と信頼関係に基づく経営(お取引先に対して)

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

### 社会・文化の発展に貢献する経営(地域・社会に対して)

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

### 地球環境に配慮した経営(地球に対して)

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

### 健全かつ透明な経営(株主に対して)

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

## BRAND PROMISE

ブランドプロミスとは、ヤマハが人々の人生にもたらす価値を語ったものです。

ヤマハは、「個性、感性、創造性を発揮し、

自ら一歩踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在でありたい」との思いを込め、

人々が心震わす瞬間を“Make Waves”という言葉で表現しました。



### Make Waves

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

“Wave”とは、そのために、自ら新たな一歩を踏み出す時に感じるワクワクと  
心震える状態を表しています。

## 135年の歴史

# 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

ヤマハグループは、1887年の創業以来、音・音楽に関連する事業を中核としながら、「新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづける」ことを目指してきました。その理念や考え方は「ヤマハフィロソフィー」として体系化され、135年経った今もなお大切に受け継がれています。

### ヤマハブランドの誕生



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

ヤマハブランドの商標「YAMAHA」はこの創業者の名に由来します。



### “技術×感性”を生かし、総合楽器メーカーとして世界へ

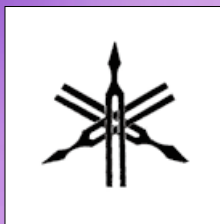


1954年にヤマハ音楽教室の前身となるオルガン教室を開講すると、楽器づくりで培った技術と感性を生かし、オーディオ機器やスポーツ用品、リビング用品など、音楽普及の取り組みとともに新事業への挑戦による事業の多角化が進みました。また、1958年に、初となる海外現地法人をメキシコに設立。以後、世界各地に販売拠点・生産拠点を展開し、グローバル総合楽器メーカーへと躍進しました。





創業者・山葉寅楠



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

## アコースティック×デジタル技術による 新たな価値創造

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

## 世界中の人々のこころ豊かなくらしを目指して

近年の環境の変化に伴い、オンライン遠隔合奏サービス『SYNCRROOM』リモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』次世代ライブビューイング『Distance Viewing』などの音・音楽を通じた新しいソリューションを提案することで、社会課題の解決に貢献するとともに企業価値の向上に努めています。

2022年4月よりスタートした新中期経営計画「Make Waves 2.0」では、経営ビジョン「なくてはならない、個性輝く企業」になる、を実現するため、社会価値の創造を通じて企業価値を高め、世界中の人々のこころ豊かなくらしの実現を目指します。



2000

2022

1990

2010

## 選択と集中により「音・音楽」を中核とした事業へ

これまでの多角化事業から「音・音楽」を中核とした事業に選択と集中を行いました。

国内外の生産・営業拠点の統廃合、海外企業の買収などにより、コア事業の構造改革と成長基盤強化に取り組み、次なる成長ステージに向けた事業の再編に大きく舵を切りました。



# 価値創造ストーリー

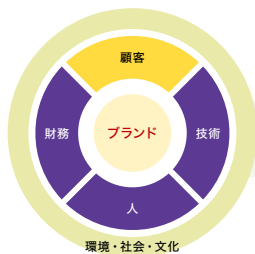
## 社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ミッションを実現します

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

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

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

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

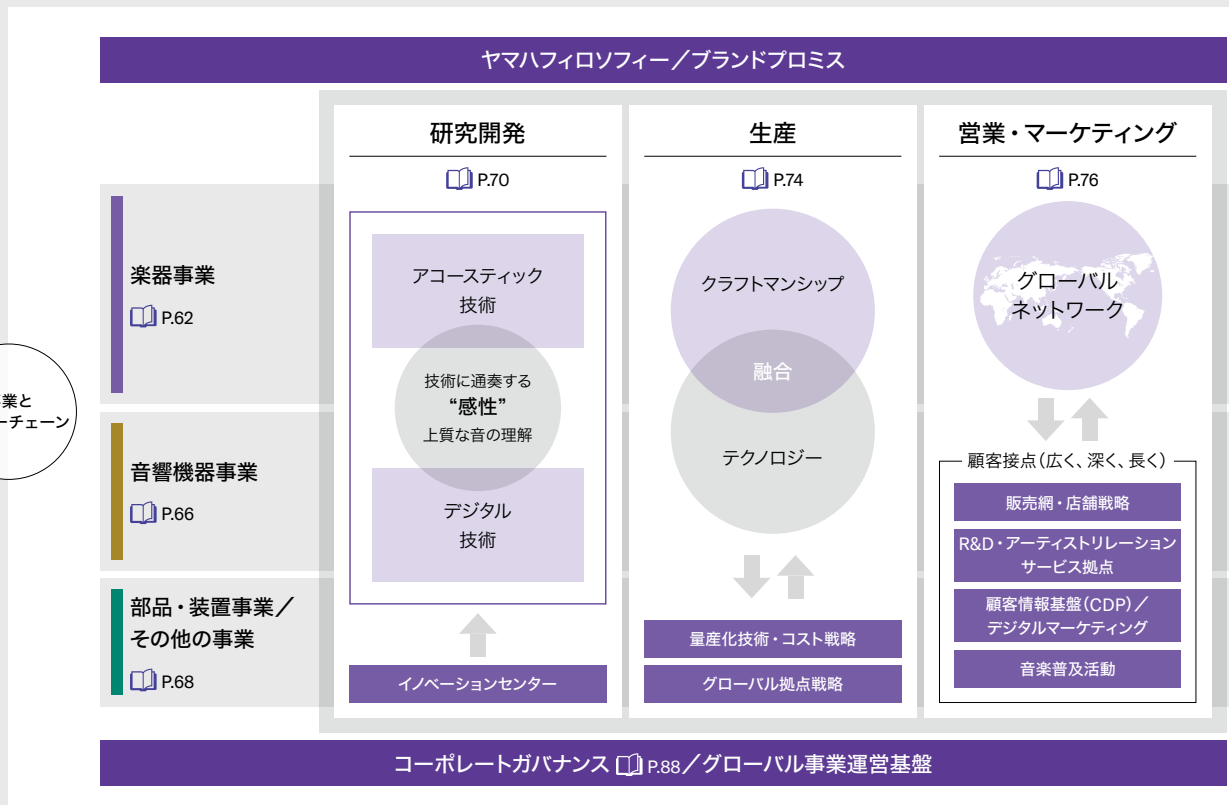


価値創造プロセス

ヤマハの価値創造

社会価値の創造

### 価値創造プロセス



## ミッション

ヤマハが目指すもの  
世界中の人々の  
こころ豊かなくらし

企業理念

感動を・ともに・創る

## 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

企業価値の  
向上  
顧客

財務

ブランド

技術

人

環境・社会・文化

### 製品・サービス

P.10

音・音楽をコアにした製品・サービス

楽器

音響機器

音楽教室

その他製品・サービス

アウトプット



アウトカム

### ヤマハの価値創造

### 社会価値の創造

#### 中期経営計画

「Make Waves 2.0」(2022-2025)の  
経営目標達成

#### 非財務目標

中期経営計画方針に関する9つの目標  
(詳細はP.36)

#### 財務目標

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

#### 投資と還元

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

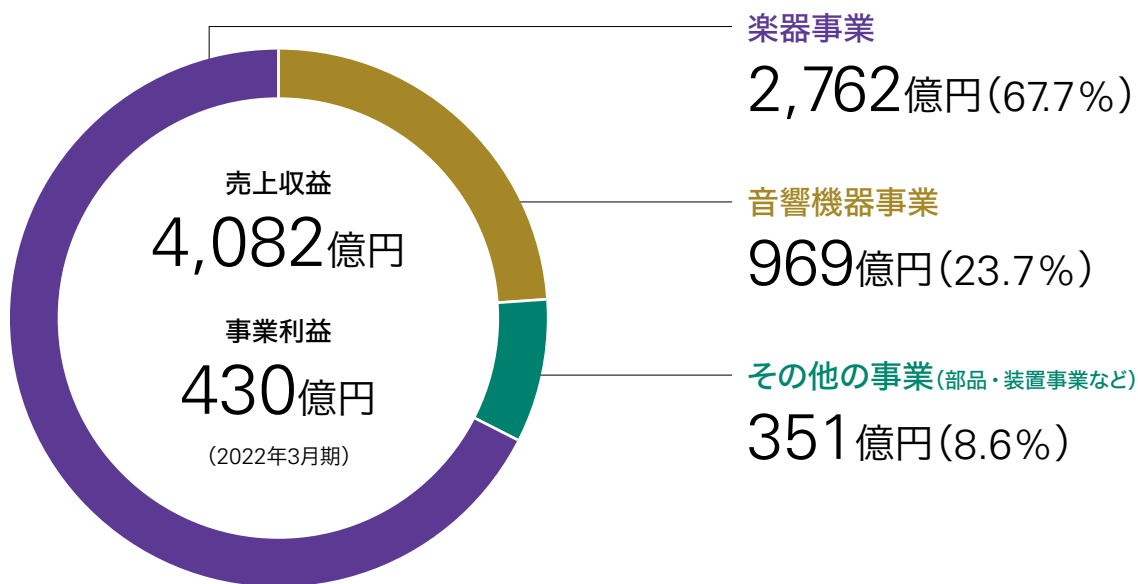
サステナビリティおよびリスクマネジメント、  
コンプライアンスを含めたコーポレートガバナンス強化に  
よる企業価値および社会価値毀損の回避  
(詳細はP.42-44、P.88-101)

## 現在の事業ポートフォリオ

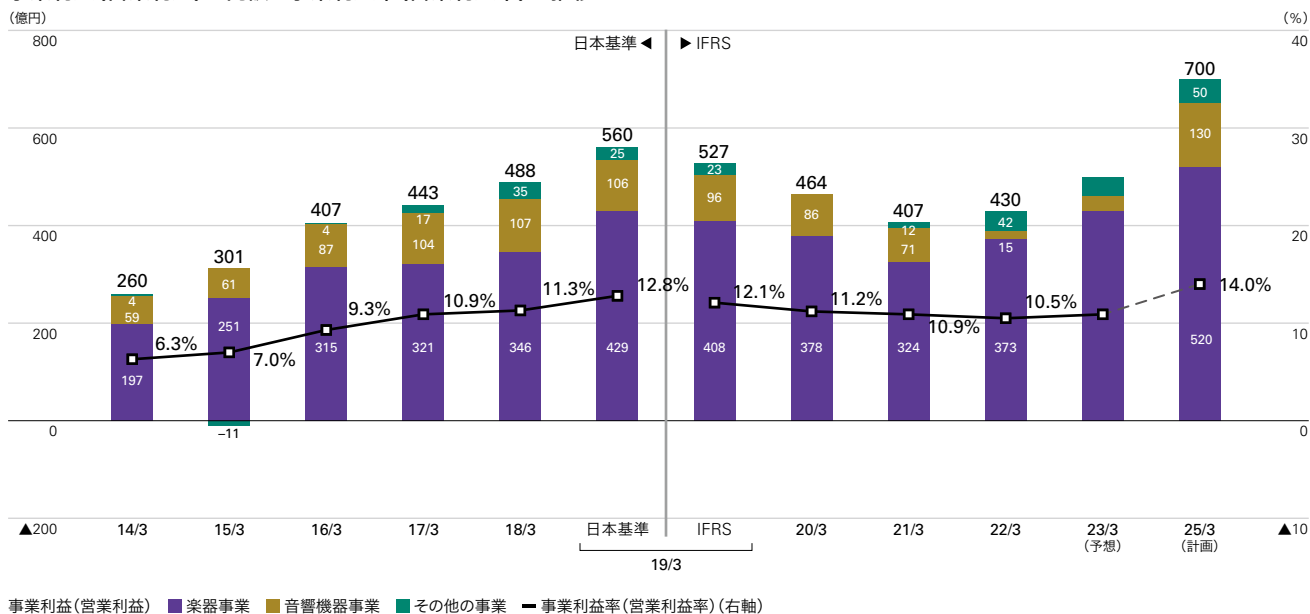
### 音・音楽を中心とした事業を通じて、 世界中の人々のこころ豊かなくらしを目指します

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

#### グループ全体の売上収益・事業利益



事業利益(営業利益)の内訳と事業利益率(営業利益率)の推移



## 3つの事業の事業概要・主要製品

### 楽器事業

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

📖 楽器事業の戦略については、P.62をご参照ください。

ピアノ



電子楽器



管弦打楽器



ギター



音楽教室



### 音響機器事業

業務用からコンシューマー向けまで幅広い製品を提供しています。

📖 音響機器事業の戦略については、P.66をご参照ください。

業務用音響機器



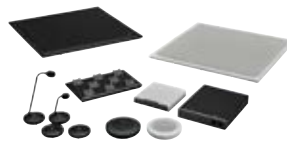
AV機器



ネットワーク機器



音声コミュニケーション機器



音楽制作機器・ソフトウェア



### その他の事業(部品・装置事業など)

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

📖 部品・装置事業の戦略については、P.68をご参照ください。

自動車用内装部品



FA機器



電子デバイス



ゴルフ用品・リゾート施設



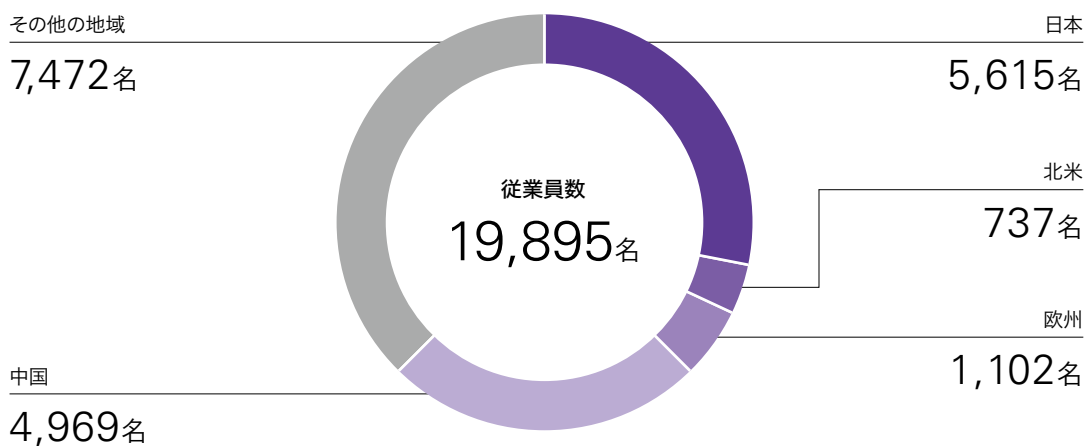
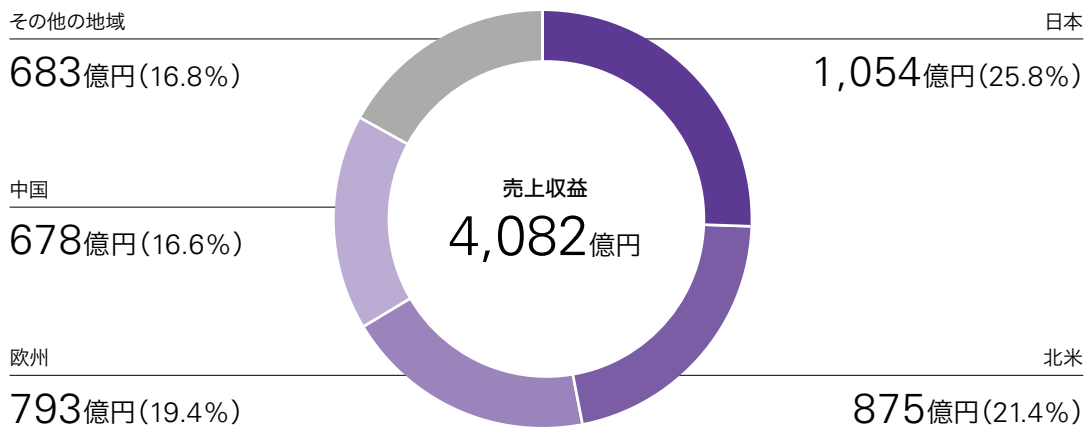
## グローバル事業展開

### ヤマハのネットワークは世界中に広がっています

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

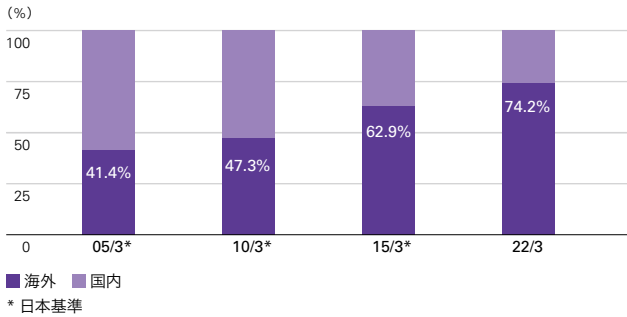
現在、30以上の国と地域に拠点を置き、各地域でお客様のニーズに応えた販売・音楽普及活動を展開し、さらなる拡大も図っています。また、インドやインドネシアなどの成長市場への生産拠点の設立など、積極的な市場開拓を行っています。

#### 売上収益と従業員数の地域別構成

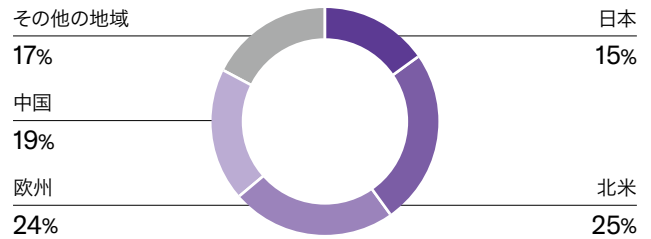


## 成長をけん引する海外売上収益

海外売上収益比率

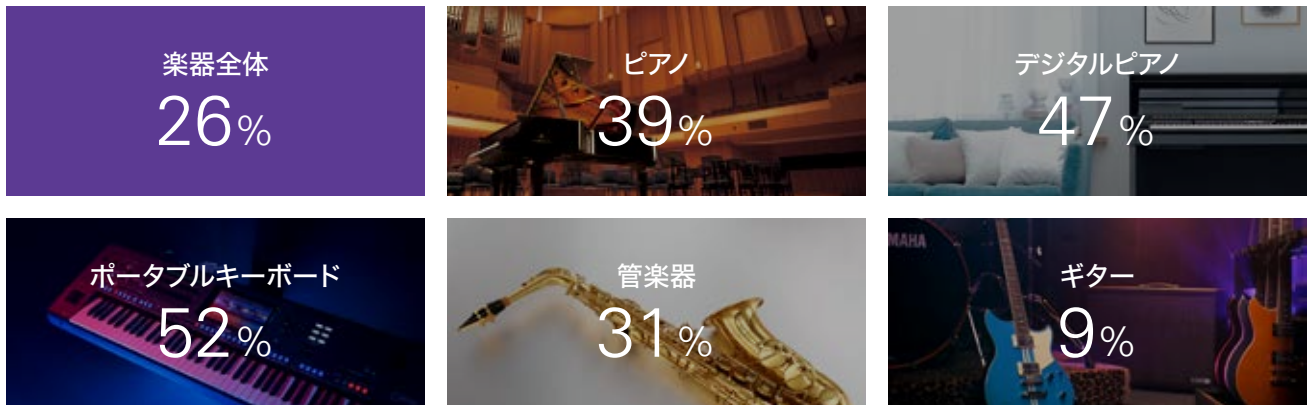


楽器・音響機器ハードの地域別売上構成

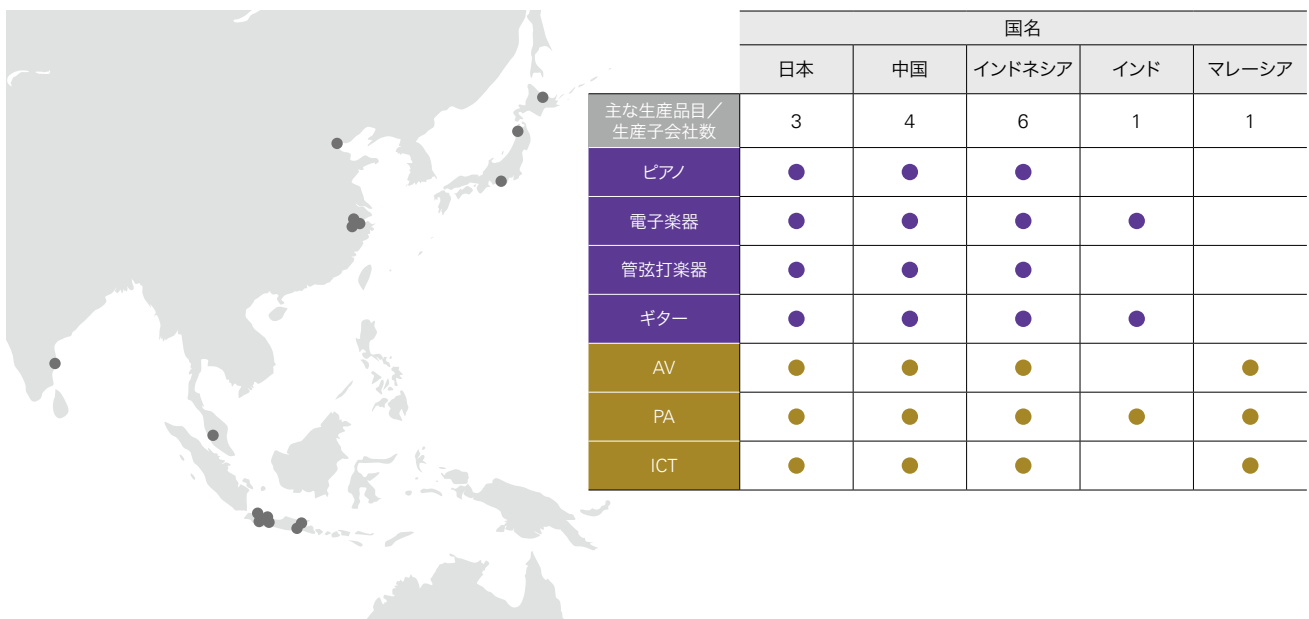


(注) ソフト(音楽教室など)の売上収益は除く

## 主な製品のグローバルシェア (2021年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ)



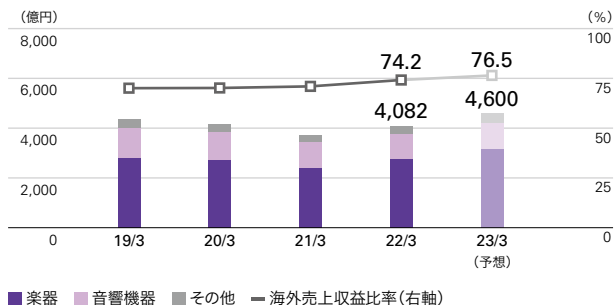
## ヤマハの生産拠点と主な生産品目



# パフォーマンスハイライト

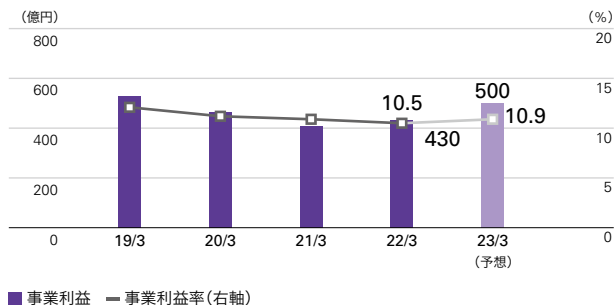
## 財務ハイライト (2022年3月期)

### 売上収益／海外売上収益比率



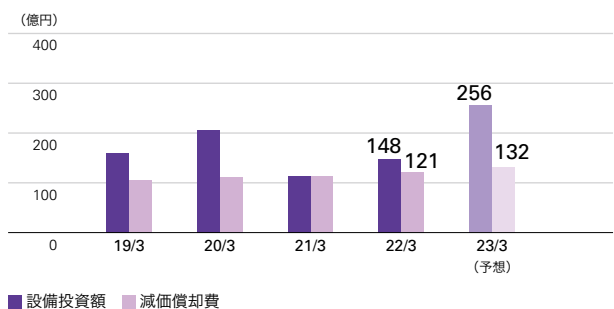
売上収益は、半導体調達難および物流の混乱などによる商品供給不足が継続したものの、COVID-19感染拡大による影響からの回復が進んだことで、前期比+356億円の4,081億97百万円となりました。

### 事業利益／事業利益率



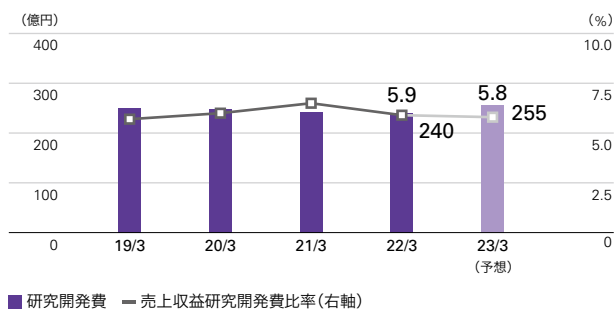
事業利益は、販売管理費の増加や、海上運賃の上昇等の減益要因があったものの、増収増産や為替影響等の増益要因により前期比+23億円の430億12百万円となりました。

### 設備投資額／減価償却費



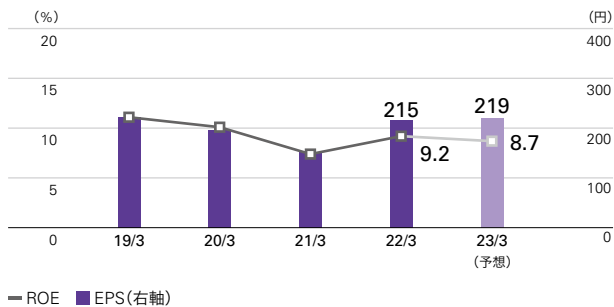
設備投資額は、設備の更新改修を中心として減価償却費(121億23百万円)を超える設備投資を行い、前期比+36億円の148億35百万円となりました。

### 研究開発費／売上収益研究開発費比率



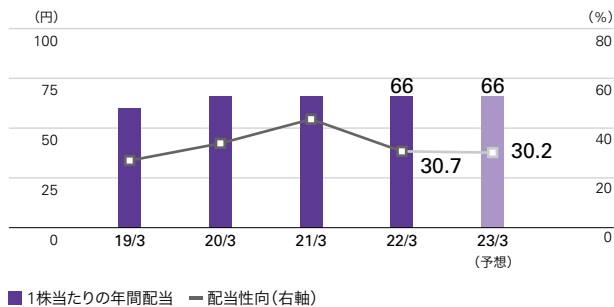
研究開発費は、前期比▲2億円の240億32百万円となりました。当社グランドピアノのフラッグシップである『CFX』の新モデルや、世界初の言葉をメロディーにのせて会話するロボット『Charlie™』などを開発し、ギター・スピーカー等の幅広い分野で技術の蓄積が進みました。

### ROE／EPS



ROEは前期比+1.8ポイントの9.2%となりました。EPSは前期比+63円の215円となりました。

### 1株当たりの年間配当／配当性向



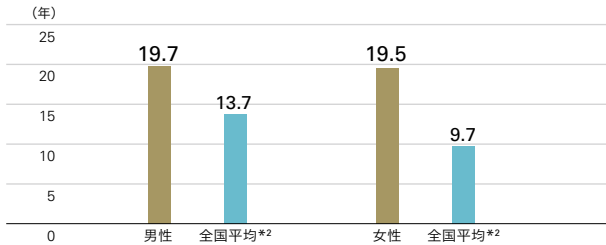
1株当たりの年間配当は前期と同じく66円となりました。配当性向は前期比で12.9ポイント減少し、30.7%となりました。

(注) 予想は2022年8月3日発表



## 非財務ハイライト (2022年3月期)

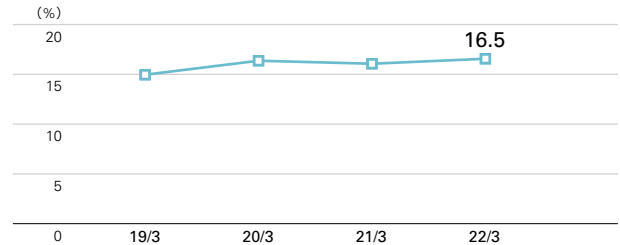
### 平均勤続年数\*1



ダイバーシティ・マネジメントの一環として、仕事と生活の両立支援制度や、女性が活躍できる職場環境などを整備しています。ヤマハ(株)における女性の平均勤続年数は男性との差がなく、全国平均と比べても10年程度長くなっています。

\*1. ヤマハ(株)単体の数値  
\*2. 全国の値は、厚生労働省「令和3年賃金構造基本統計調査結果の概況」より引用

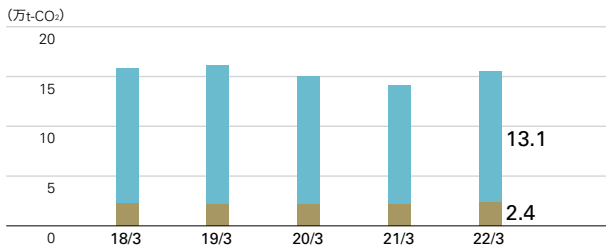
### 管理職女性比率\*



管理職に占める女性の割合目標を定め、女性従業員の積極的な雇用や登用、能力開発機会の拡大、働きやすい環境整備や研修などの啓発活動に取り組んでいます。

\* グループ(国内・海外合計)

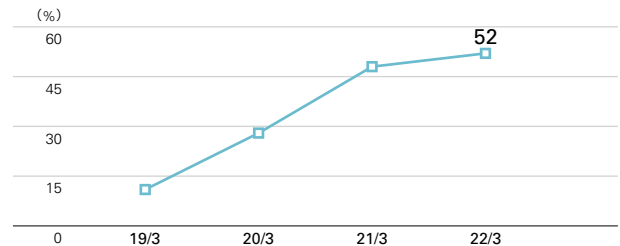
### GHG総排出量(スコープ1+2)



■ スコープ1 ■ スコープ2

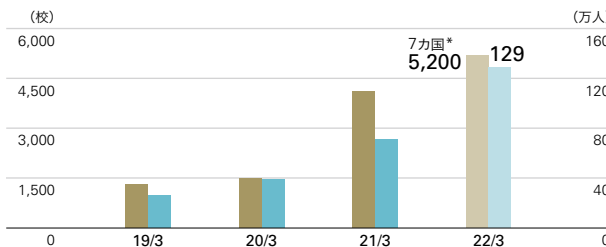
2030年度までに温室効果ガスの排出量(スコープ1およびスコープ2の合計)を2017年度比で55%削減(2050年度 実質カーボンニュートラル)することを目標に、取り組みを進めています。本社事業所では2021年4月より購入電力を100%再生可能エネルギー電力に切り替えました。

### 認証木材使用率



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するとともに、地域コミュニティの発展など社会・経済面でも持続可能な森林から産出される、認証木材の利用拡大を進めています。認証木材使用率は、前中期経営計画「Make Waves 1.0」の目標50%を達成しました。

### 新興国における音楽教育施策(スクールプロジェクト)の展開数



■ 展開校数(累計) ■ 受講生徒数(累計)(右軸) \* 展開国数

ヤマハは2015年から、新興国を中心に現地政府や教育機関と連携し、公教育に楽器演奏の取り入れをサポートする「スクールプロジェクト」を展開しています。受講生徒数は前中期経営計画「Make Waves 1.0」の目標100万人を達成しました。

### ブランドランキング

インターブランド“Best Japan Brands 2022”\*

28位



ヤマハブランドは、ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)両社のブランド価値を合算して算出されており、ヤマハは8年連続で選定されています。2022年は昨年の30位から28位に上昇、ブランド価値は22%増加しました。ブランド価値は前中期経営計画「Make Waves 1.0」において1.5倍になり、目標の1.3倍を達成しました。

\* インターブランドがブランド価値を金額換算して定量化し、日本のTop100ブランドをランキング形式で毎年発表するもの

# 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



 **YAMAHA**

## 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、開きたくて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。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 Cheerer 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います。

## 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顧客ともっとつながる」「②新たな価値を創出する」「③柔軟さと強靭さを備え持つ」を定めました。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、既存工場の能力向上、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提供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、CO<sub>2</sub>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が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、楽器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が、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。

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えています。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。

## 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を行くだけでなく、「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

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呼応し、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

# 新中期経営計画「Make Waves 2.0」

## 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。

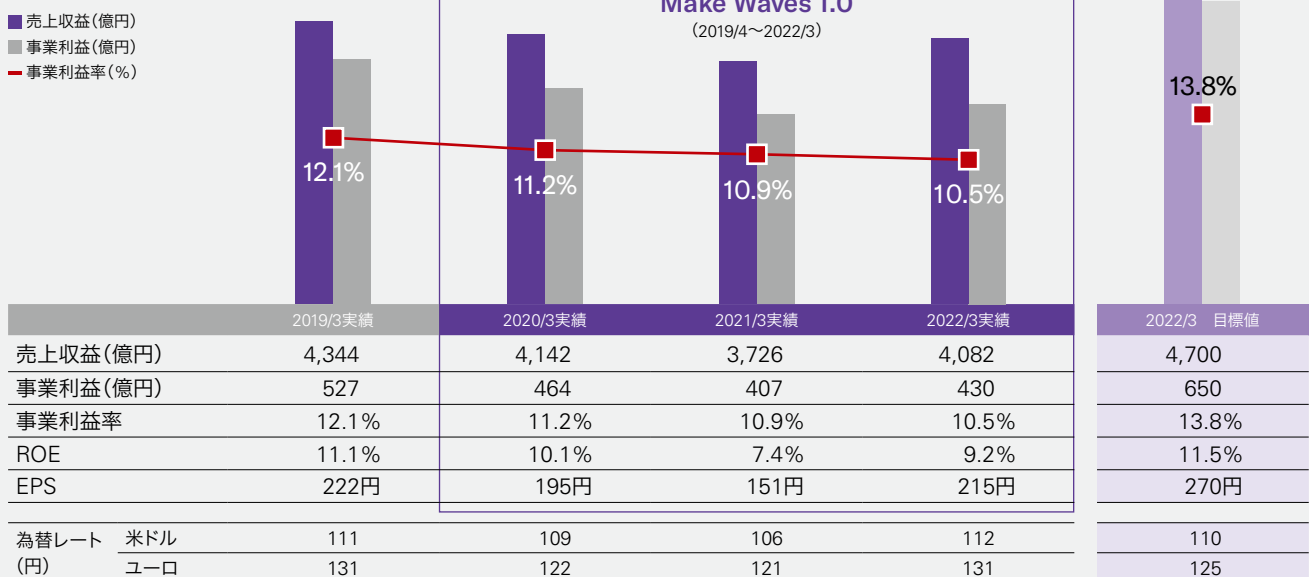
COVID-19による社会活動の制約やサプライチェーンの混乱による事業活動への甚大な影響から財務目標は未達となりましたが、「顧客ともっとつながる」「新たな価値を創造する」「生産性を向上する」「事業を通じて社会に貢献する」といった重点戦略は着実に進捗し、「Make Waves 1.0」で初めて掲げた非財務目標については、コーポレートブランド価値、新興国の器楽教育普及、認証木材採用率のいずれも達成しました。

### 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

重点戦略	進捗状況	達成/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」

<p>環境予測</p> <p><b>デジタル化の加速がもたらす大変革</b></p> <p>産業構造、世の中が大きく変化 顧客とよりダイレクトで緊密なつながりが強まる</p> 	<p>環境予測</p> <p><b>ライフスタイル・価値観の多様化</b></p> <p>自動化・便利さが新たなステージへ より精神的な満足や本質が求められる時代へ</p> 	<p>環境予測</p> <p><b>サステナビリティへの意識の高まり</b></p> <p>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ものが広く認知される</p> 
---	--	--

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

- 本質的な心の豊かさが求められ、音・音楽は人間必需品として、より必要とされる時代に
- デジタル・オンラインへ人々の購買行動がシフトし、EC利用が拡大
- 遠隔合奏・会議など、音・音楽の楽しみ方、コミュニケーションのあり方が変化

**「新たな社会」は、“技術×感性”のヤマハにとってさらなるチャンス**

## 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。

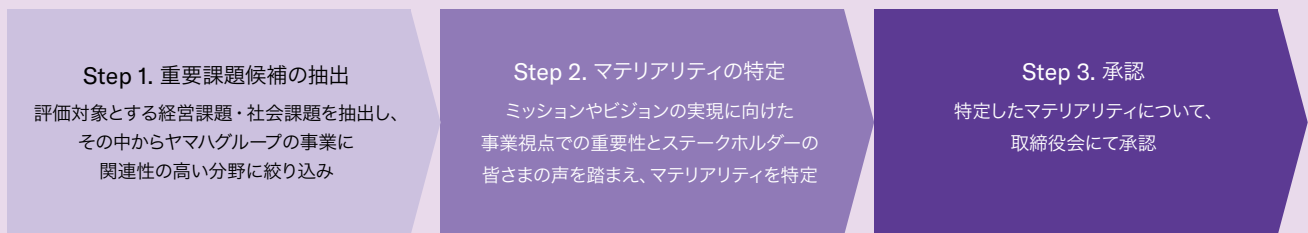
### マテリアリティの特定プロセス

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

にとつて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

顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客とのつながり</li> <li>サービスを組み入れた新たな価値の提供</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>最先端技術と感性の融合による新価値創造</li> <li>オープンイノベーションの創出</li> </ul>
モノづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラフトマンシップとテクノロジー</li> <li>レジリエンスの強化</li> </ul>
品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>絶対的な顧客信頼を得る品質</li> </ul>
DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな価値の創造とさまざまな分野でのプロセス変革</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンスの強化</li> </ul>



人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きがいの向上</li> <li>人権尊重とDE&amp;I*</li> <li>風通しが良く、皆が挑戦する組織風土の醸成</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>持続可能な木材の利用</li> <li>省資源、廃棄物・有害物質削減</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>平等な社会と快適なくらしへの貢献</li> <li>バリューチェーンにおける人権尊重</li> </ul>
文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>音楽文化の普及、発展</li> </ul>

\* DE&I : Diversity, Equity, and Inclusion

位置付けと基本方針



経営戦略

「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てきました。

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

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

📖 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  
技術 P.62-75  
モノづくり P.62-75  
品質 P.62-75  
DX P.54-55  
ガバナンス P.78-101

環境 P.45-49、P.74-75  
社会 P.50-51、P.62-69  
文化 P.62-69、P.76-77

人材 P.50-53

## 方針と重点テーマ

### 方針1 事業基盤をより強くする

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。

#### 重点テーマ

顧客ともしっかりつながる

新たな価値を創出する

柔軟さと強靭さを備え持つ

### 方針2 サステナビリティを価値の源泉に

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。

#### 重点テーマ

**環境**  
地球と社会の未来を支える  
バリューチェーンを築く

**社会**  
快適なくらしへの貢献で  
ブランド・競争力を向上する

**文化**  
音楽文化の普及・発展により  
市場を拡大する

### 方針3 ともに働く仲間の活力最大化

「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

働きがいを高める

人権尊重とDE&Iを推進する

風通しが良く、皆が挑戦する  
組織風土を醸成する

## 方針1 事業基盤をより強くする

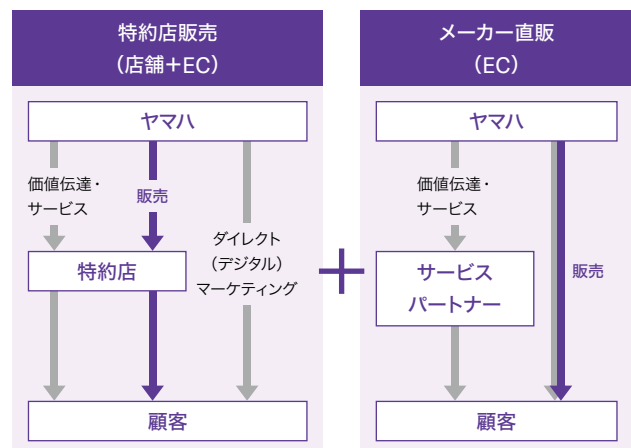
### □ 顧客ともしっかりつながる

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。



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。

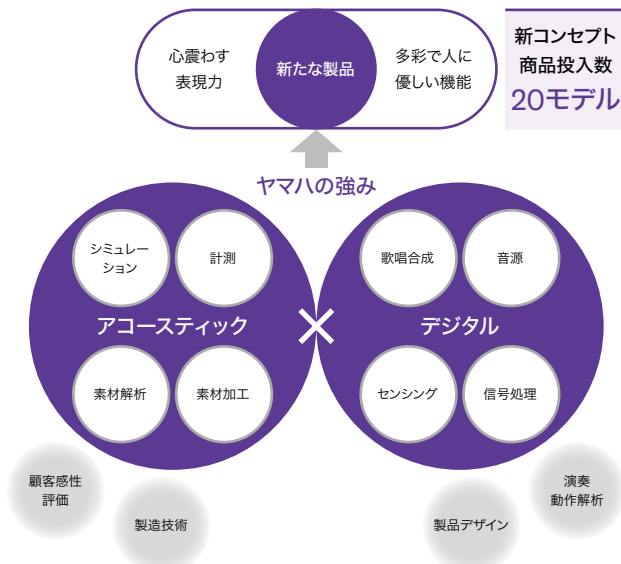


□ 新たな価値を創出する

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

製品

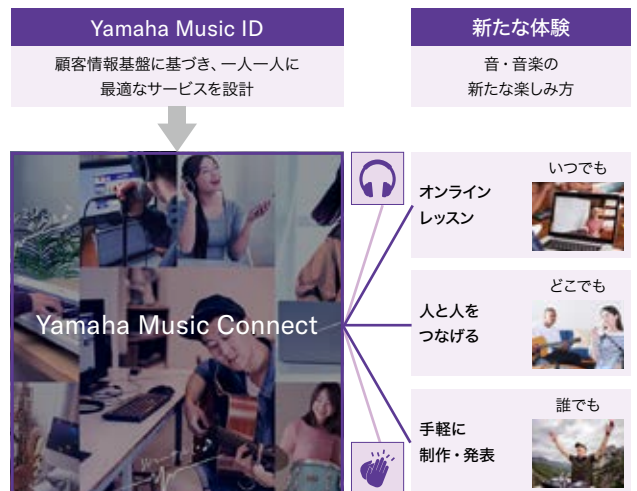
アコースティック技術とデジタル技術の融合で  
ヤマハならではの新たな製品を生み出す  
当社が持つ競争優位性の源泉となるさまざまな技術を融合させ、他社にはまねのできないユニークな製品やサービスの提供を行っています。特に、「いつでも・誰でも・どこでも」音・音楽を楽しめる商品をはじめとした、新概念商品を数多く投入することで、新たな価値の創出に取り組んでいきます。



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



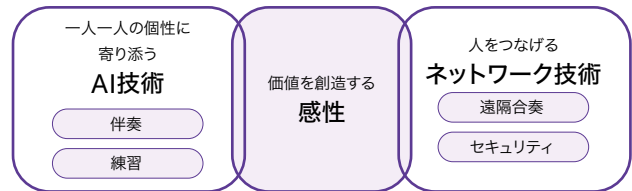
## 感性とAI技術・ネットワーク技術

### 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。

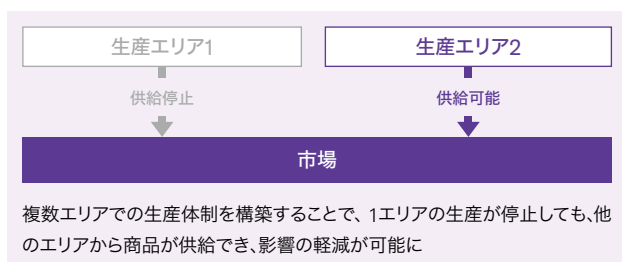
### 生産・技術開発

#### 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

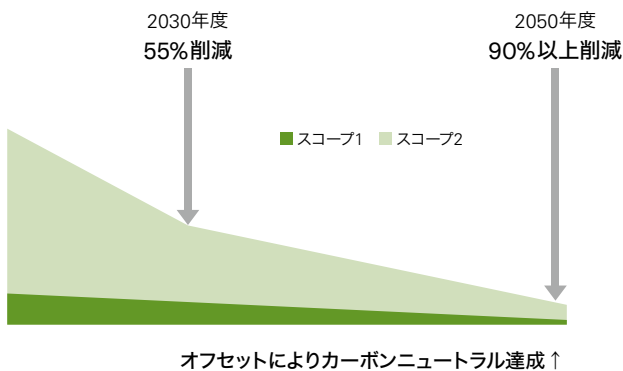
2050年カーボンニュートラルを目指し、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組みます。また、持続可能な木材の利用では、希少木材の育成保全に取り組むほか、代替材の研究にも力を入れていきます。そのほか、廃棄物や有害物質の削減、製品の長寿命化にも取り組み、地球環境の保全に努めます。

#### 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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量削減5%

※ CO<sub>2</sub>排出量/生産高2018年3月期比

CDP気候変動  
Aリスト企業継続



物流積載効率向上  
5%

#### 持続可能な木材の利用

高品質で楽器に適した木材を持続的に調達するために、地域社会と一体となって循環型の森林づくりを実現する「おとの森」活動を行政や学術機関と連携し、国内外で展開して



アフリカン・ブラックウッドの植栽(タンザニア)

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。

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テクの整備、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。

サプライヤー実地監査導入

60社

### 音に関わる健康と安全への貢献

耳への負担を軽減する独自技術「リスニングケア\*」を搭載したイヤホンや車載緊急通報システム用音声通話モジュールなど、音技術によるソリューションを提案してきました。

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



新興国の学校教育への器楽教育普及

支援対象10カ国  
累計230万人

海外音楽教室  
+10万人

### 地域音楽文化への貢献

地域の音楽文化の保護・発展のため、地域文化に根差した製品開発とローカルコンテンツの拡充を目指します。音楽文化の普及と発展に貢献すべく、音楽講師や技術者の育成に注力するほか、若手音楽家や音楽研究家の活動支援や、もっとピアノを身近に感じてもらうための活動「LovePiano®\*」をさらに拡大・展開していきます。

\* 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。



従業員サーベイ  
働きがい肯定的回答率  
継続的向上

人的投資額  
2倍

### 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。



管理職女性比率  
グローバル19%

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。



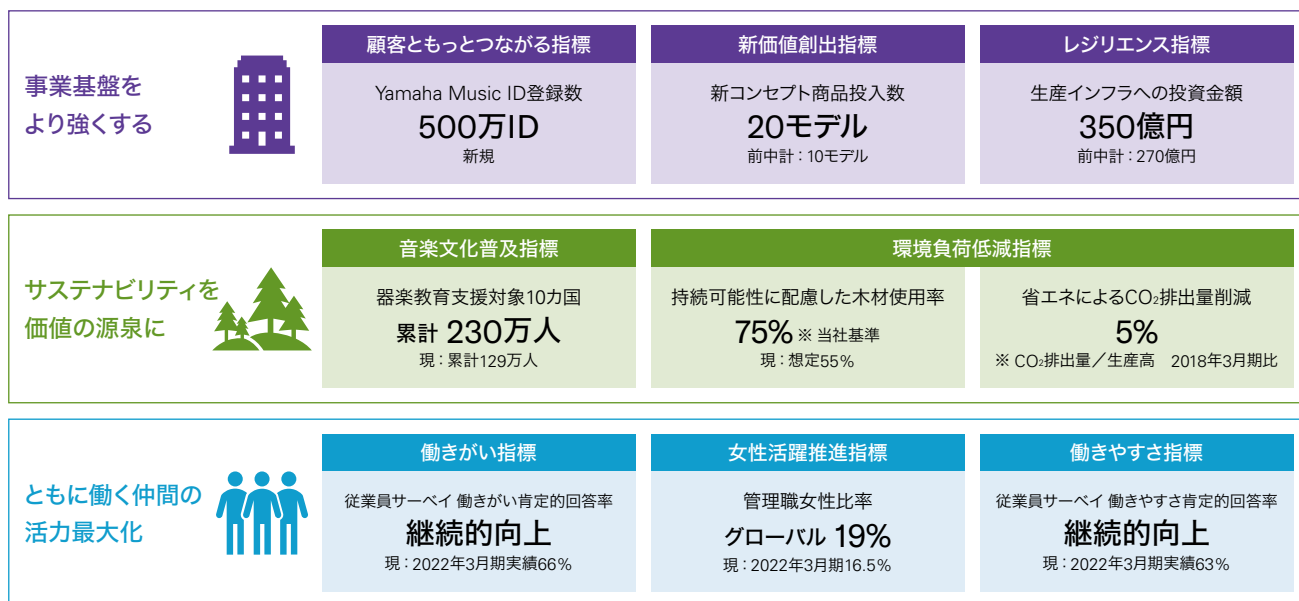
従業員サーベイ  
働きやすさ肯定的回答率  
継続的向上

## 経営目標 (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

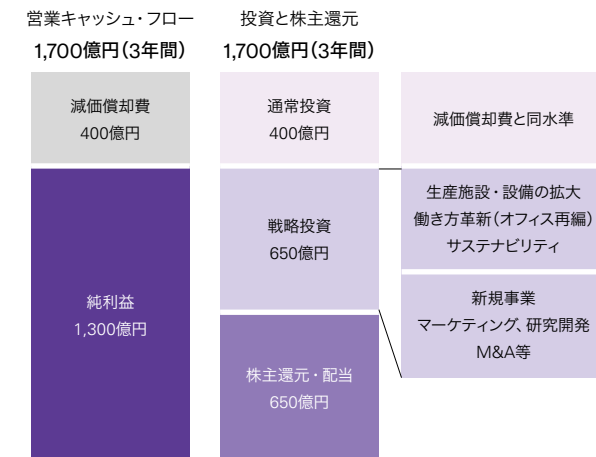


「事業基盤をより強くする」では、デジタルマーケティングや顧客情報基盤の活用をさらに進め、お客さまともっとつながることに加え、新たな価値の創造の提案とレジリエンス強化に向けた投資を前中計よりも増加させていきます。「持続可能性を価値の源泉に」では、まず、音楽文化の普及に向けた活動として、「スクールプロジェクト」の展開国をさらに拡大していくとともに、

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CO<sub>2</sub>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

<b>財務目標</b> 成長力と収益力の強化を両立	売上成長率	20%
	事業利益率	14%
	ROE (株主資本コスト*1：7.8%)	10%以上
	ROIC*2 (WACC*1：7.6%)	10%以上
<b>投資と還元</b> 成長投資と株主還元 バランス良く配分	総還元性向	50%

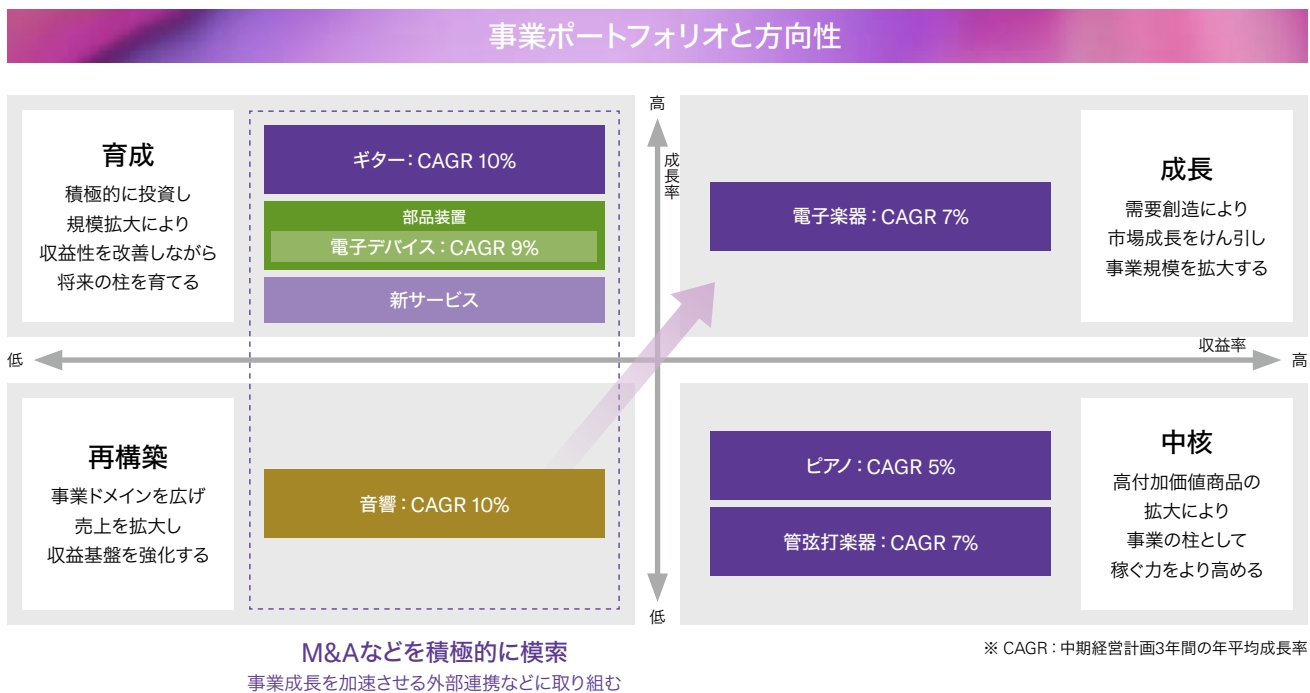


\*1. 株主資本コスト、WACCは2022年3月現在

\*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。



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。

<b>成長事業</b>	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。
<b>中核事業</b>	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。
<b>育成事業</b>	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。
<b>再構築事業</b>	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

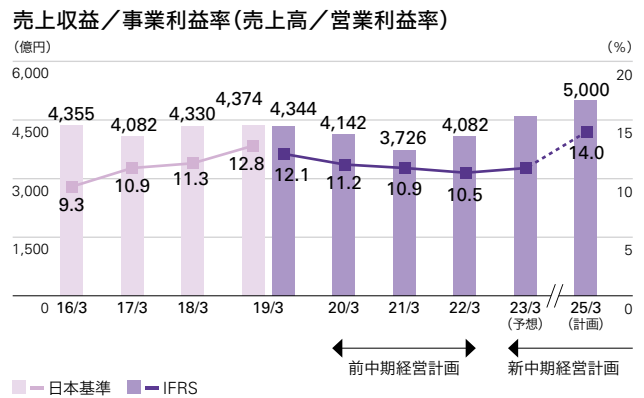
取締役 常務執行役 経営本部長  
兼 人事・総務本部長



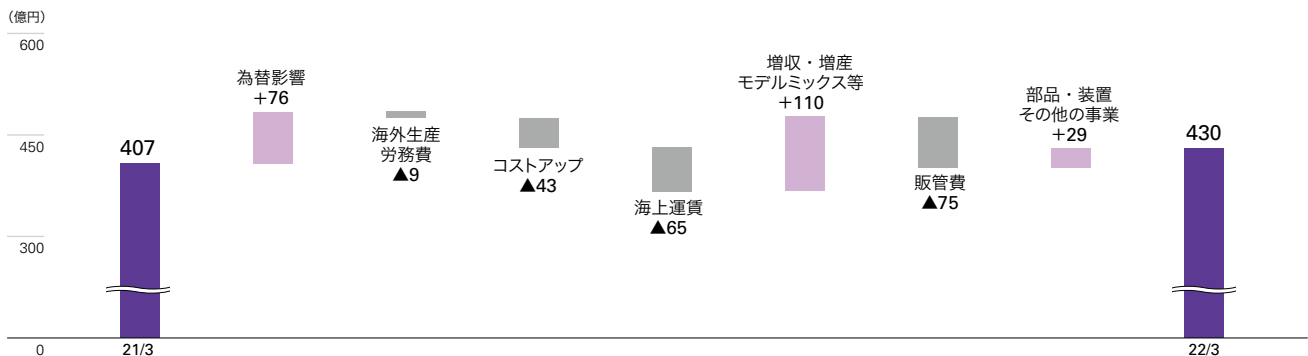
新中期経営計画の3つの方針に沿った戦略を展開し、  
非財務・財務目標を追求することで、  
企業価値を向上させます。

### 2022年3月期の振り返り

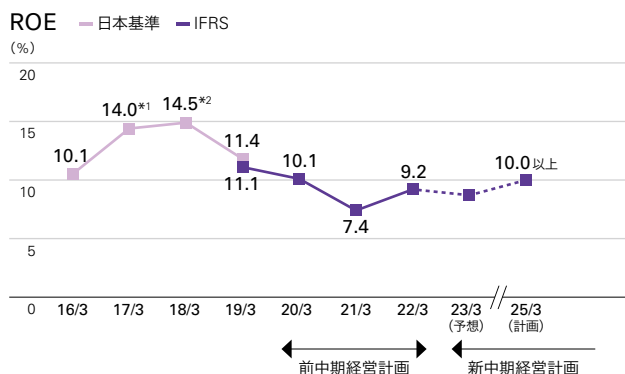
前中期経営計画「Make Waves 1.0」(以下、前中計)の最終年度となった2022年3月期は、世界各地でのCOVID-19拡大の影響に加え、世界的な半導体不足、海上輸送コンテナの不足による出荷停滞などを主因に、ヤマハの生産・販売活動が大きく制限され、前中計で掲げた財務目標はいずれも未達という結果になりました。目標には届かなかったものの、2022年3月期の業績は、売上収益が前期比356億円増加の4,082億円、事業利益は同23億円増加の430億円、当期利益は同106億円増加の373億円と、増収増益を達成しました。この結果、事業利益率は10.5%、ROEは9.2%、EPSは215円となりまし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



### 事業利益増減要因 前期との比較

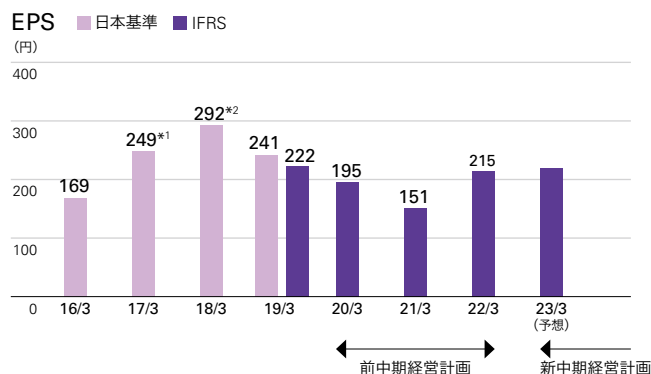






\*1. 繰延税金資産計上を含む

\*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が混雑すると、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。

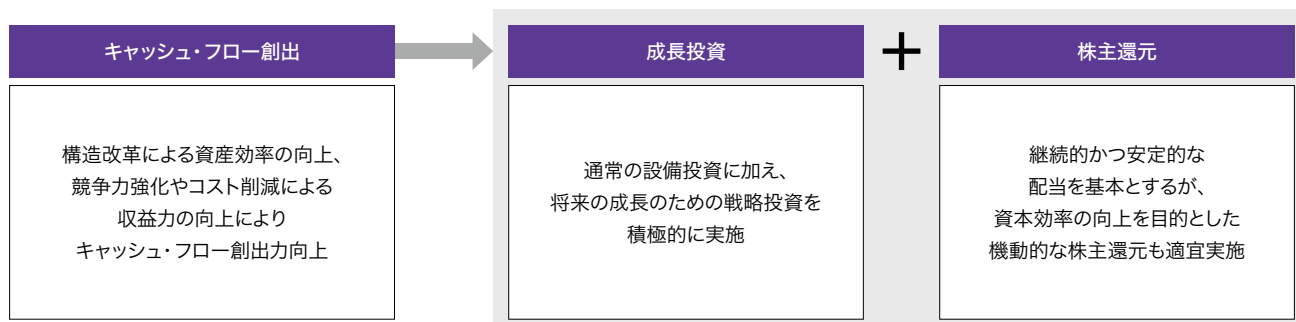
## 新中期経営計画における成長イメージ

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。

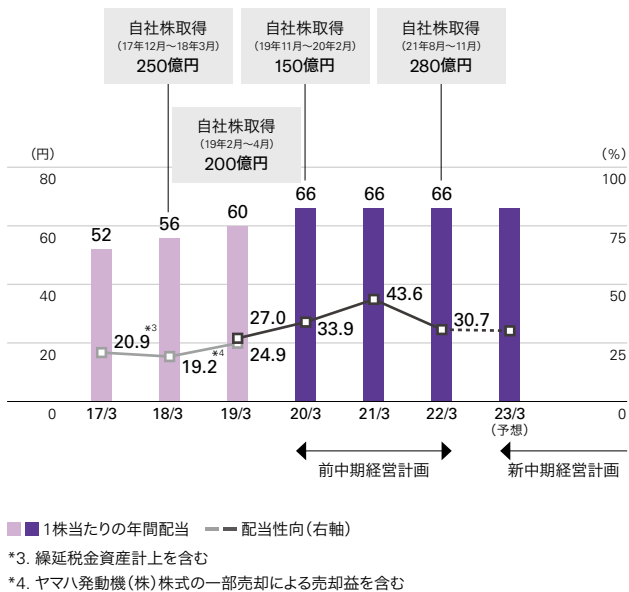
事業利益率については、既存事業の限界利益率が高いという当社の強みを生かせるよう、まずは売上収益をしっかりと伸ばしていくことが重要です。そこに価格の適正化、コストダウン、新たな付加価値の創造という3つを組み合わせることで、収益力をさらに強化していく考えです。調達・生産コストや輸送コストが

### 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

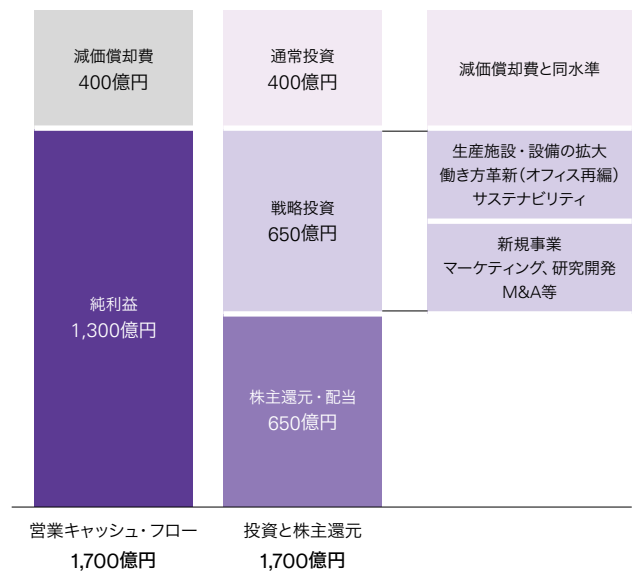
### 株主還元



上昇する中で、事業利益率を14%にまで引き上げるという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か年の累計で、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ると同時に、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、何とんでも従業員が納得し、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。

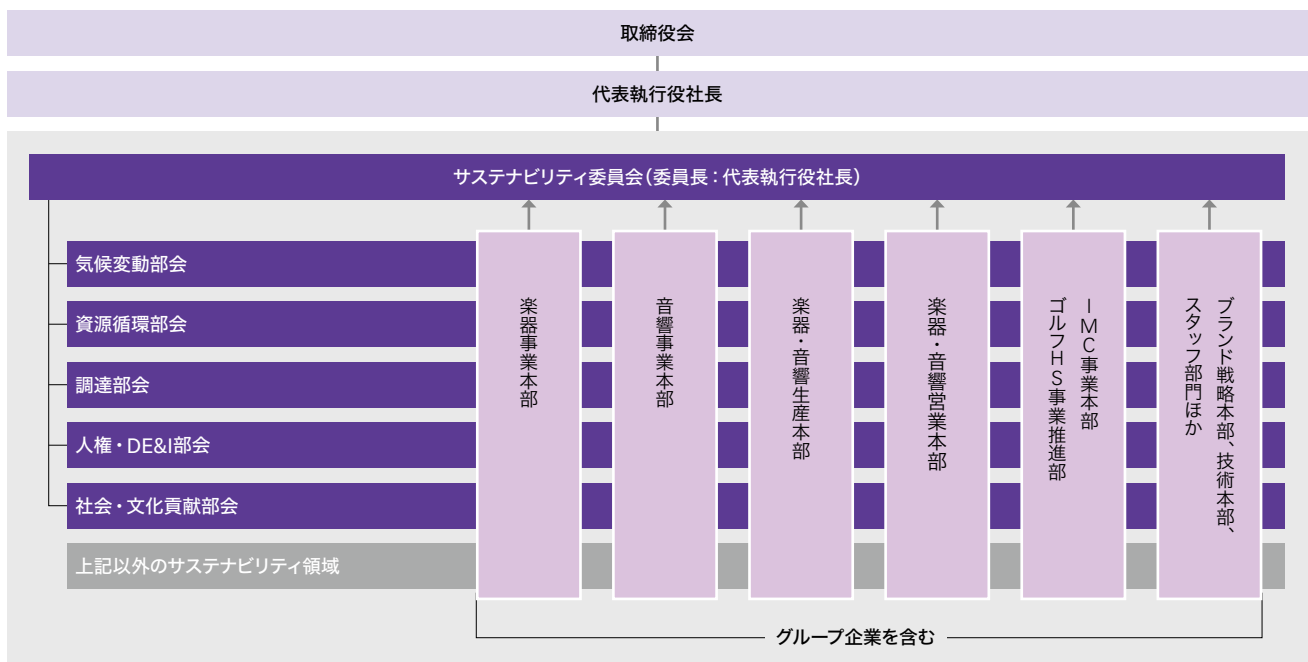
## サステナビリティマネジメント

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"> <li>マテリアリティおよびサステナビリティ方針の見直し</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>



## 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「こころ豊かな暮らし」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、リニューアールされることで新たな命を与えられ、多くの人々に親しまれてきました。また、単に製品を販売するだけでなく、世界中の様々な国と地域で、自らの事業として、音楽文化の普及・発展に貢献をしてきました。それは、子供たちの音楽教育普及、音楽教室展開からトップアーティストのサポートに至るまで、実に幅広い活動です。こうした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暮らし、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。

目指すもの

世界中の人々のこころ豊かな暮らし

地球

社会

人

守り、発展  
させるもの

かけがえのない  
地球環境



地球は奇跡の惑星です。我々は、この環境を当たり前と思い、無造作に扱い、破壊さえてきました。この環境破壊をストップし、かけがえのない地球環境を未来に引き継ぐために企業としての使命を果たします。特に世界的な課題であるCO<sub>2</sub>削減や木材をはじめとする資源の保護、有効利用に積極的に取り組みます。

平等な社会と  
快適な暮らし

心潤す  
音楽文化



全ての人々にとって、平等な社会と快適な暮らしの実現が望まれます。様々な社会課題に自らが持つ技術と知恵を結集し、ヤマハらしい取り組みを行うことで、地域、社会に貢献します。

更には、世界中の人々が笑顔で心豊かに暮らすために、心潤す音楽の力は何事にも代えがたいものです。様々なジャンルの製品の供給や音楽普及活動を通じて、音楽文化の発展を牽引します。

互いに認め合う  
多様な人材



多様な人材が互いに認め合い、切磋琢磨し、協力することで、大きな活力が生まれます。この活力こそが、社会価値の創造と企業価値向上の源泉となります。

全ての人々の人権を尊重することはもとより、多様な人材が互いに認め合い活躍できる環境、風土を整えることで、ともに働く人々の活力を最大限に生み出します。

気候変動への対応

持続可能な木材の利用

省資源、廃棄物・有害物質削減

平等な社会と快適な暮らしへの貢献

バリューチェーンにおける人権尊重

音楽文化の普及、発展

働きがいの向上

人権尊重とDE&I

風通しが良く、皆が挑戦する  
組織風土の醸成

マテリアリティ

サステナビリティマネジメント

サステナビリティに関するマテリアリティ

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部会、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 <sub>2</sub> 排出量削減 5% (CO <sub>2</sub> 排出量/生産高) (2018年3月期比) <span style="float:right">経営目標</span>
		CDP気候変動Aリスト企業継続
		物流積載効率向上 5%
	持続可能な木材の利用	持続可能性に配慮した木材使用率 75% <span style="float:right">経営目標</span> 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暮らしへの貢献	耳を保護するための、小音量でも「よい音」の音響技術「リスニングケア」をヘッドホン・イヤホン全商品に搭載
		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音楽教育普及 10カ国 累計230万人 <span style="float:right">経営目標</span>
		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 働きがいが 肯定的回答率継続的向上 <span style="float:right">経営目標</span>
		人的投資額 2倍
	人権尊重とDE&I	管理職女性比率 グローバル 19% <span style="float:right">経営目標</span>
		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 <span style="float:right">経営目標</span>	

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CO<sub>2</sub>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: 現在一数年後/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きます。

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CO<sub>2</sub>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

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

 [https://www.yamaha.com/ja/csr/environment/global\\_warming/#02](https://www.yamaha.com/ja/csr/environment/global_warming/#02)



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利用率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

カテゴリー	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	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> </ul>	- -
	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"> <li>• 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-CO<sub>2</sub>(約1.5万円/t-CO<sub>2</sub>)、中国90米ドル/t-CO<sub>2</sub>(約1万円/t-CO<sub>2</sub>)、インドネシア15米ドル/t-CO<sub>2</sub>(約1,700円/t-CO<sub>2</sub>)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)</li> <li>• 目標達成のためICP(インターナショナルカーボンプライシング)を14,000円/t-CO<sub>2</sub>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。</li> </ul>	- -
		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"> <li>• 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。</li> <li>• 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)</li> <li>• 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。</li> </ul>	-
	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"> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> </ul>	+ +

カテゴリー	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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	- -
	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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	-
	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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	+ +

(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

# 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、人権デューデ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。

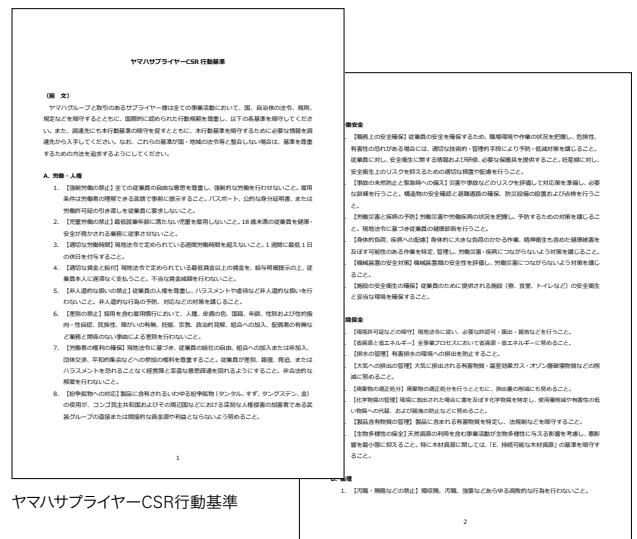
ヤマハグループ人権方針については、こちらをご参照ください。  
[https://www.yamaha.com/ja/csr/human\\_rights\\_policy/](https://www.yamaha.com/ja/csr/human_rights_policy/)



## 人権デューデリジェンスの推進

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ーデ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。



## 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、企業的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、オンライン会議ツ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"> <li>■ 従業員サーベイ「働きがい」肯定的回答率の継続的向上</li> <li>■ 人的投資額2倍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヤマハで働く価値を創出する                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 自律的なキャリア開発への支援を強化</li> <li>● 多様で柔軟な働き方の支援</li> </ul> </li> </ul>
人権尊重とDE&Iを推進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 管理職女性比率グローバル19%</li> <li>■ クロスボーダー配置30名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多様な人材一人一人の個性を生かす                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権教育、人権デューデリジェンス</li> <li>● 女性活躍推進、多様な人材構成</li> </ul> </li> </ul>
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"> <li>■ 従業員サーベイ「働きやすさ」肯定的回答率の継続的向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 互いをリスペクトし働きやすい組織文化を築く                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な対話の機会の創出</li> <li>● 失敗を恐れず挑戦する組織風土・文化へさらなる変革</li> </ul> </li> </ul>

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、メンタルヘルスクエア活動の推進により、初回精神疾患患者の復職率は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

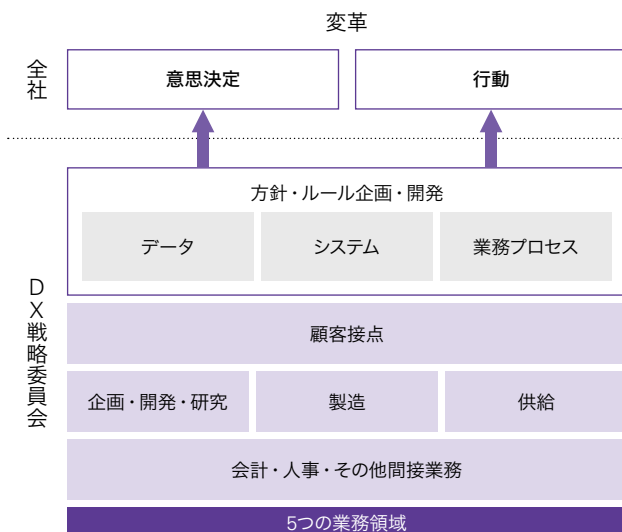
執行役員 業務本部長



### 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。

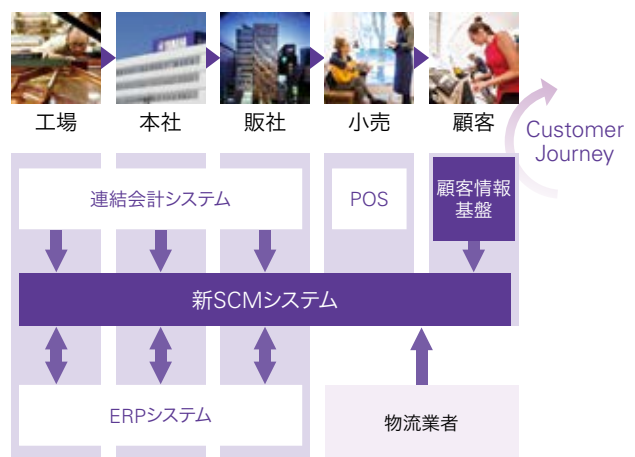


### 前中期経営計画「Make Waves 1.0」の主な取り組みと成果

前中期経営計画期間では、システム環境構築や開発・整備方針の規定化を行った上で、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『SYNROOM』、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"> <li>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</li> <li>音・音楽の演奏・感性データを蓄積、新たな技術へ活用</li> </ul>
プロセス変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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）</li> <li>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</li> </ul>

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

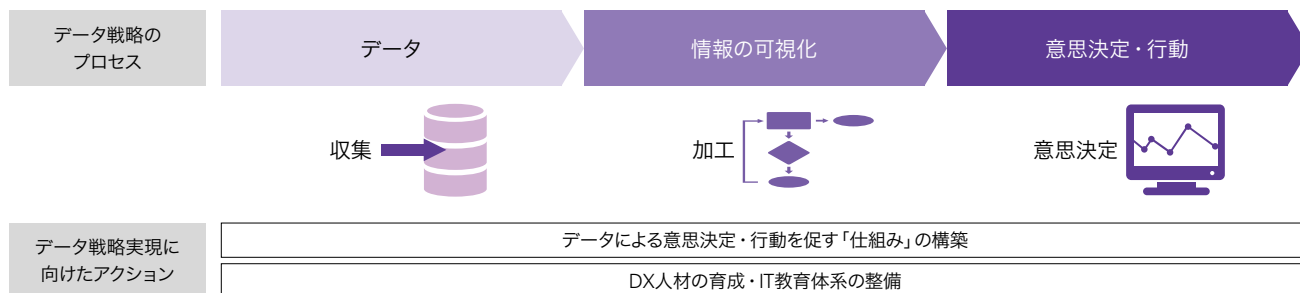
これまで取り組んできた業務システムの刷新・統合など、環境整備を中心としたシステム構築フェーズから、システムが生成・収集

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、自ら一步踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在でありたい」との想いを込め、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。



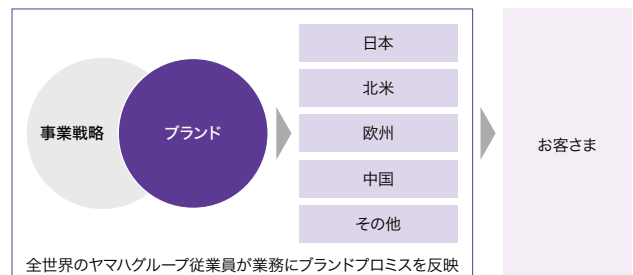
\* ブランドプロミス：ヤマハがお客さまに提供できる価値(ブランド・ツールズ)を通じてどのような体験をしていただけるか(ブランド・ドライバー)、それらを通じてどのような自分を実現していただけるかを定義しています。

### 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"> <li>■ 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</li> <li>■ ヤマハの世界観を伝えるブランド発信拠点の整備</li> </ul>
デジタルプラットフォーム構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 顧客情報基盤のグローバル導入の完了</li> </ul>
顧客データ統合活用+LTV向上サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル顧客ID統合 (Yamaha Music ID)</li> <li>■ 顧客データ活用による顧客理解の進化</li> <li>■ 顧客LTV向上のための総合アプリ(サービス)企画開発</li> </ul>
顧客体験の向上とその仕組み化・指標化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客サポート接点におけるCX向上</li> <li>■ 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</li> </ul>
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"> <li>■ 企業の説明責任を果たし、社会の信頼を築く</li> <li>■ 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</li> <li>■ 外部評価・注目度が高まる会社情報をタイムリーに発信</li> <li>■ 複雑化・高度化する危機管理広報の対応力強化</li> </ul>

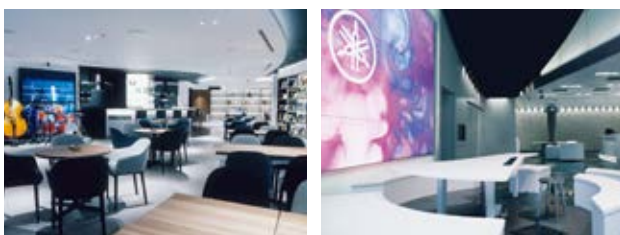
### 新中期経営計画 取り組み概要

#### 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も無料公開

<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りみえさせます。

「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がっています。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」



reddot winner 2022  
best of the best



## 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佇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」



reddot winner 2022  
best of the best



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)



---

# STRATEGY SECTION

## III. 事業別／機能別戦略

事業別戦略	62
楽器事業	62
音響機器事業	66
部品・装置事業	68
機能別戦略	70
研究開発	70
知的財産マネジメント	72
生産	74
営業	76



事業別／機能別戦略

# 事業別戦略

## 楽器事業

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

山浦 敦

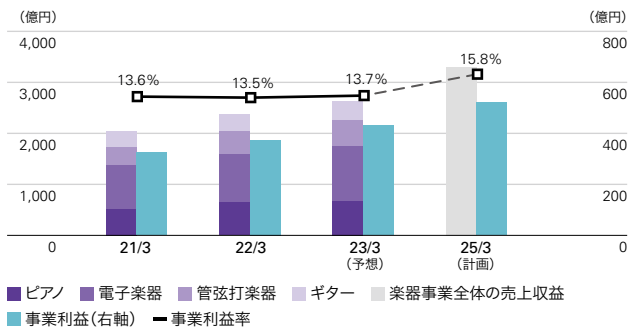
執行役 楽器事業本部長 兼 電子楽器事業部長



### 事業概要

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

### 主要製品別売上収益／事業利益／事業利益率



### 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)最終年度の2022年3月期は、音源LSIなどの半導体調達難および物流の混乱などによる商品供給不足が継続したものの、市況の回復に伴い対前期で増収増益となりました。前中計期間においては、2020年年初頃までは計画通り進捗しましたが、COVID-19の感染拡大以降は部材の調達難や物流混乱の影響を受け、商品の設計変更など対策を推し進め影響を低減したものの、目標達成はできませんでした。重点戦略の「世の中とつながり顧客とつながる」では、ブランド訴求やデジタルマーケティングを軸にしたデジタル・リアル両面の顧客接点整備などの取り組みが大きく進展し、各国の販売網・EC活用が拡充しました。「ポートフォリオの拡大による高収益実現」では、成長市場インドの音楽文化に適合した専用ポータブルキーボード、新しいギターの顧客層を広げた『STORIA』シリーズなどを発売し、ポートフォリオの拡大が進みました。「本質的価値向上と要素技術の掛け合わせによる価値創造」では、サクソフォンの本格的な表現力をそのままに静音化を実現したデジタルサクソ『YDS-150』や、世界初の歌って話すコミュニケーションロボット『Charlie™』などの導入が進みました。

### 主要製品ごとの市場とヤマハの概況／ヤマハの強み／主な競合

主要製品	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
ピアノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ピアノの最大市場である中国においては、緩やかな市場成長継続を見込む</li> <li>成熟市場では、顧客はよりピアノの本質的な価値を求める傾向が進む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アコースティックピアノの本質を追求し、あらゆるレベルのお客さまにお応えする豊富な商品ラインアップ</li> <li>『ディスクラピア™』や『トランスアコースティック™』などデジタル技術を応用し、幅広い楽しみ方を提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタインウェイ(独・米)</li> <li>パール・リバー(中)</li> <li>カワイ(日)</li> </ul>
電子楽器	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な電子部品の調達難により商品供給は不十分ながら、電子楽器の需要は底堅い</li> <li>電子ピアノはコロナ禍におけるステイホーム需要の高まり以降、堅調な販売を継続</li> <li>ポータブルキーボードはミニキーボードによる市場開拓や中東向けモデルなどの投入により売上伸長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質に裏打ちされたブランド力とシェアの高さ</li> <li>多様なユーザーニーズに応えられる豊富な商品ラインアップ</li> <li>欧米だけでなく新興市場のローカル音楽にもマッチする機能やコンテンツを供給できる開発力、生産拠点、幅広い販路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カシオ(日)</li> <li>ローランド(日)</li> <li>カワイ(日)</li> <li>コルグ(日)</li> </ul>
管弦打楽器	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍により学校や地域での吹奏楽活動が制限され、グローバルで需要減だったが、徐々に回復傾向</li> <li>家庭内でも演奏できる電子ドラムや電子管楽器、電子バイオリンなどの需要伸長</li> <li>世界各地で演奏活動制限が緩和されつつあり、需要回復の見込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>吹奏楽やオーケストラで使用されるほぼ全ての楽器を製造・販売</li> <li>初心者からプロ奏者まで、多くのお客さまに演奏していただける幅広いラインアップ</li> <li>総合楽器メーカーとして電子楽器などのノウハウを活用した商品開発</li> <li>プロ奏者や音楽教育者との連携により吹奏楽需要を自ら創造するノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーン・セルマー(米)</li> <li>ビュッフェ・クランボン(仏)</li> <li>ジュピター(台)</li> </ul>
ギター	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍で減少したライブ関連需要が復調、ステイホーム需要の継続も相まって前年を上回る勢いで成長</li> <li>新たなコンセプトギター、楽しみ方の多様化が進む</li> <li>米国ブランドを中心に競合他社多数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アコースティックギターの販売本数全世界No.1*</li> <li>YGG(Line 6/Ampeg)による周辺機器を含めたトータルソリューション提案</li> <li>『トランスアコースティック™』やワイヤレスなど、他社に先行する新技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フェンダー(米)</li> <li>ギブソン(米)</li> <li>テイラー(米)</li> <li>マーティン(米)</li> </ul>

\* 2021年3月現在 ヤマハ調べ





## 新中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

### 事業ビジョン

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

### 2025年3月期目標値

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

### 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルマーケティングによりお客さま一人一人のステージにフィットした価値訴求が向上</li> <li>デジタル技術・AIの進展による楽器の本質追求に基づく商品開発力向上</li> <li>販売網・EC拡大による新興国での中間所得層の取り込み、ローカル音楽文化に適合したモデル開発による需要取り込み、器楽教育推進による新たな楽器人口拡大と取り込み</li> <li>リモート技術を取り入れたオンラインでの新たな楽器の楽しみ方拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子部品・木材供給の不安定化</li> <li>インフレ加速による景気悪化</li> <li>感染症等対応による、人流・物流の変化</li> <li>ITなど異業種メーカーの新規参入や、OEMを活用したECブランド乱立の可能性</li> <li>シェアリングエコノミー、中古市場拡大の流れが加速する可能性</li> <li>ロシアによるウクライナ侵攻の戦火拡大による景気の減速</li> </ul>

### 重点戦略

1. 楽器の本質をより深める	<ul style="list-style-type: none"> <li>先端技術の応用と技術革新による科学的アプローチ</li> <li>技能の伝承と深化</li> </ul>
2. 新たな成長領域を開拓する	<ul style="list-style-type: none"> <li>販路拡大と顧客への働きかけ強化</li> <li>既存楽器の楽しみ方を広げる</li> <li>新概念商品投入し、新たな顧客層の開拓</li> </ul>
3. 顧客と深く長くつながるサービスを提供する	<ul style="list-style-type: none"> <li>アプリ・サービスによる演奏支援・環境づくり</li> <li>より良い状態で楽器を弾き続けていただくためのサービス提供</li> </ul>

### 新中期経営計画における事業方針

新たな社会に合致した販売とマーケティングの強化により、高付加価値商品の拡売を進めます。ピアノ・管弦打楽器は中核事業として、プレミアムブランドの地位を確立し、一層の収益強化を進めます。電子楽器は成長事業として、需要創造により事業規模を拡大します。ギターは育成事業として、中高級価格帯を中心にブランド力向上へ向けた施策を展開し、収益性を向上させながら規模を拡大します。

### 重点戦略のポイント

1つ目の「楽器の本質をより深める」では、解析・シミュレーション技術の活用により楽器の改良を図り、先進的な技術と豊かな感性で新たな感動体験を創造するとともに、技能の伝承と深化を進め、モノづくりの機能強化に取り組んでいきます。

2つ目の「新たな成長領域を開拓する」では、成長が続く中国における売上シェア拡大に向け、ピアノに次ぐ成長商品カテゴリーの

確立を目指します。また、新興国におけるさらなる成長のために、インドでは全土でEC展開し販売拡大に取り組み、ASEAN地域では販売網の拡充で中間所得層を取り込むとともに、重点成長市場の一つのフィリピンに注力します。製品面では、いつでも・誰でも・どこでも音・音楽を楽しめるように、手軽かつ本格的な楽器を提供することで演奏を始めるハードルを下げ、楽器への固定概念を超え、音楽の新しい楽しみ方を提案する独創的な製品開発を進めます。

3つ目の「顧客と深く長くつながるサービスを提供する」では、自動伴奏・独習支援など楽器の新たな楽しみ方を提供するサービスをYamaha Music Connect(仮称)上に展開することで演奏支援・環境づくりを行います。また、より良い状態で楽器を弾き続けていただくために、お客さまのライフステージに合った機能追加やアフターサポート拡充などを通じ、お客さまの音楽ライフに寄り添うサービスを提供し、顧客生涯価値(LTV)を高めていきます。

## ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア **ピアノ 39%\***

売上収益(2022年3月期) **641億円**

### 事業概要

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

### 2025年3月期目標

一人一人の人生に寄り添い、  
最良のピアノ体験を提供し続ける存在になる

#### Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策

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

### 目標達成に向けた強化のポイント

前中計では、市場での高い需要が製品供給を上回る中、ハイブリッドピアノなど高付加価値商品の投入や、中国市場での販路拡大が進み、全地域で売上が伸びました。

新中計では、一人一人の人生に寄り添い、最良のピアノ体験を提供し続ける存在になることを目指し、各施策に注力します。発売した新型のフルコンサートグランドピアノ『CFX』をはじめ、各セグメントにおけるブランドポジションを確実にするための本質的価値を極めた商品開発、品質向上と価値伝達を進めます。また、ピアノビジネスにおける循環サイクルを実現させるべく、調達リスクが低い材料への変更や製品のリユース/リサイクルの仕組みを検討していきます。

## 電子楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア **デジタルピアノ 47%\***

売上収益(2022年3月期) **ポータブルキーボード 52%\***

売上収益(2022年3月期) **961億円**

### 事業概要

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

### 2025年3月期目標

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

#### Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策

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

### 目標達成に向けた強化のポイント

前中計では、ステイホーム需要の高まりに対して、生産工場の稼働低下や電子部品の調達難などにより、商品を十分に供給できませんでした。全世界でEC販路が拡大し顧客層も広がったことで、収益はCOVID-19前の水準まで回復しました。

新中計では、各商品カテゴリーのシェア回復に取り組みつつ、電子楽器ならではのアプローチで地域・世代を超えた多様な音楽的ニーズに応え、10年後を見据えた新しいビジネスの仕組みづくりや「よい音・鍵盤」とそれに続く新しいコア技術の創出に取り組みます。また、LTV向上のため、ソフト・サービスの継続的な開発・運用体制の構築を目指します。

## 管弦打楽器事業(ギターを除く)



ヤマハ商品の世界シェア	管楽器 31%*
	ドラム 11%*
売上収益(2022年3月期)	447億円

### 事業概要

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

### 2025年3月期目標

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

#### Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策

高級品ブランド力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ハイエンド商品開発と価値伝達の強化</li> <li>■アーティストリレーションの強化と新体制の構築</li> </ul>
各国重点市場の維持拡大と国内管教育市場の再活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■北米スクールバンドや欧州コミュニティーバンドなど、市場特性に応じた営業施策展開と価値伝達力強化</li> <li>■吹奏楽復活のムーブメントづくり</li> </ul>
サステナビリティ軸の価値提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>■顧客ともっとつながるための新たな楽器演奏の楽しみ方の提案と演奏・練習支援</li> <li>■認証木材や廃材の活用による付加価値創出</li> </ul>

### 目標達成に向けた強化のポイント

前中計では、COVID-19により各国における吹奏楽やマーチング活動などの集団演奏活動が制限され、市場が縮小し苦戦を強いられました。電子サクソンなど新価値を訴求する商品の投入が進みました。

新中計では、高級品のブランド力向上によるシェアアップ、苦戦が続いた国内市場の再活性化、顧客嗜好と市場トレンドに応じた商品開発、各市場の特性に応じた営業施策と価値伝達、管弦打楽器総合ブランドであり続けるための打楽器事業と弦楽器事業の強化に取り組みます。また、新価値提案と環境対応で業界をリードしていきます。

## ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア	ギター 9%*
売上収益(2022年3月期)	326億円

### 事業概要

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

### 2025年3月期目標

数量成長に加えて高単価商品の販売比率を高め、「質」を伴う事業成長を目指す

#### Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策

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

### 目標達成に向けた強化のポイント

前中計では、ステイホーム需要もあり、売上収益が毎年順調に成長しました。商品面では『THR-II』や『Catalyst』などギターアンプをはじめとした周辺機器の充実化とともに、商品戦略の選択と集中が進み、新たな顧客層開拓を実現したアコースティックギター『STORIA』や地域戦略連動商品『F400』などによって事業基盤の強化が進捗しました。

新中計では、世界No.1ギターカンパニーとなるという目指す姿の実現に向けた総仕上げの3年間として、質を伴う事業成長を新たな目標に掲げました。本質的なギターの価値を追求し、ギターに深い理解を持つお客さまから理解と共感を獲得し、ギター専門メーカーとは一線を画す総合力による驚きの新価値提案で、力強い差別化要素を確立します。

\* 2021年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ

## 音響機器事業

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

武永 伸一

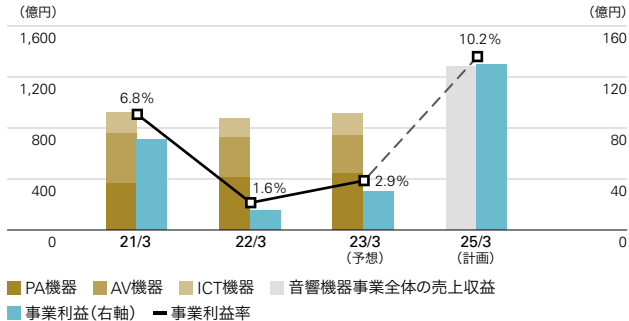
執行役員 音響事業本部長 兼 音響事業本部プロオーディオ事業部長



### 事業概要

音響機器は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハにとって中核事業の一つです。業務用音響機器（PA機器）や、コンシューマー向けのオーディオ機器（AV機器）に加え、ネットワーク機器や音声コミュニケーション機器（ICT機器）、各種クラウドサービスがあります。デジタル技術（信号処理）、アコースティック技術（空間音響制御）、ネットワーク技術の組み合わせでユニークな製品・サービスを提供、新市場の開拓を進めています。

### 主要製品別売上収益／事業利益／事業利益率



### 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)最終年度の2022年3月期は、PA機器は需要回復により増収となりましたが、AV機器とICT機器は半導体の調達難影響を大きく受け減収となりました。前中計期間においては、COVID-19拡大による活動制限と生産制約、部材調達難の影響があり、目標達成はできませんでした。PA機器は、COVID-19によりコンサート・イベント市場の低迷や、設備工事の納期延期による影響などを受け苦戦しましたが、一方でステイホーム需要により音楽制作や配信機器など個人向け製品の販売を大きく伸ばしました。AV機器は、部品供給難による減産に苦戦しましたが、デジタルマーケティングによるミレニアルを中心とした幅広い層への価値訴求が進み、イヤホン・ヘッドホンは耳への負担を抑える独自技術「リスニングケア」機能も市場から高い評価を受けました。ICT機器は、コロナ禍におけるリモートワーク需要の広がりにより法人・個人ともに需要が大きく増加し、スピーカーフォンの販売が堅調に推移したほか、さまざまな規模の会議室・教室に対応し、音の入力から出力までをトータルに提案する遠隔会議システム『ADECIA』など、ポートフォリオの拡大が進みました。

### 市場とヤマハの概況／ヤマハの強み／主な競合

	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
法人向け	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィス回帰とともに、対面+遠隔のハイブリッド会議への需要が拡大</li> <li>■ 機材投資の効率化が求められる</li> <li>■ 運営の省力化のための統合管理・自動化が進む</li> <li>■ DX推進に伴い、ネットワーク回線高速化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 音響技術とネットワーク技術の融合</li> <li>■ さまざまな規模・予算の案件に対応可能な幅広いラインアップ</li> <li>■ 音の入力から出力までトータルに対応できる幅広いラインアップ</li> <li>■ 機器だけではなくサービスも加えたソリューション提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハーマン(米)</li> <li>ポリー(米)</li> <li>シュア(米)</li> <li>ゼンハイザー(独)</li> <li>ロジテック(瑞)</li> <li>シスコ(米)</li> </ul>
個人向け	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘッドホン/イヤホン・サウンドバー市場は高成長を維持</li> <li>■ ゲーム等オンラインでの音声コミュニケーションが普及</li> <li>■ 個人制作コンテンツのSNS配信が一般化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 表現者の想いまで伝える音響技術(TRUE SOUND)</li> <li>■ 業務用で培った信頼性・安定性・プロクオリティの高度な信号処理技術</li> <li>■ 音響技術とネットワーク技術の融合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソノス(米)</li> <li>ポーズ(米)</li> <li>ソニー(日)</li> <li>ロジテック(瑞)</li> </ul>



## 新中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

### 事業ビジョン

市場の変化に応じて事業を再構築し、成長する新市場へドメインを拡大する

### 2025年3月期目標値

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

### 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コロナ禍による遠隔体験により、コミュニケーションにおける音の重要性への理解が広がる</li> <li>■ SNSやストリーミングの普及で音・音楽への接し方が変化、新しい音響機器の需要が生まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国際情勢の不安定化と景気後退が法人投資に波及する可能性</li> <li>■ 半導体など部品調達難の継続</li> </ul>

### 重点戦略

1. 市場の変化に応じて事業を再構築し、成長する新市場へドメインを拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 【法人向け】ライブ・エンターテインメントの技術・ノウハウを簡便なソリューションとして提供、企業・学校などに顧客を拡大</li> <li>■ 【個人向け】Hi-Fiと業務音響で培った技術を、ゲーム用音声コミュニケーション、制作・配信等の個人向け市場に展開</li> </ul>
2. 開発効率の向上：新たな価値提供を可能にする、音・クラウド・ネットワーク開発のプラットフォームを整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自社技術資産を柔軟に組み合わせ、各市場に効率的に製品を投入する開発プラットフォームを整備</li> <li>■ デジタル技術、アコースティック技術、ネットワーク技術の組み合わせで、ユニークな製品・サービスを開発</li> </ul>
3. “TRUE SOUND”のブランディングを強化し、ヤマハ音響全体の認知を向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 音に関する保有技術の活用と強化を進め、さまざまなユースケースに対応した最適な音を提供</li> <li>■ D2Cによる顧客接点の拡大やC2Cによる拡散を通じたブランド認知の獲得</li> </ul>

### 新中期経営計画における事業方針

コロナ禍により大きく変化した音響機器の新たな市場へ事業ドメインを再構築・拡大します。法人向け市場では、企業・公共施設・学校などに、専門知識がなくても快適な音環境が得られる音響システムを提供します。個人向け市場では、オンラインゲームでの音声コミュニケーション、SNSなどでの制作・配信のシーンに、高品質な音を簡便な設定で実現できるソリューションを提供します。これらの需要に対応するため、保有する多彩な技術資産やリソースを柔軟に組み換え、各市場に最適な製品やソリューションを効率的に提供できる開発プラットフォーム・体制を整備します。

### 重点戦略のポイント

1つ目の「ドメイン拡大」については、COVID-19を経て変化した市場環境や需要に合わせて、PA機器、AV機器、ICT機器の製品ラインアップを法人向け、個人向けに最適化・再構築します。法人向けでは、増加する遠隔+対面のハイブリッド需要に応じていきます。ライブ・エンターテインメント市場には、リアル+配信の複合イベントを実現する機能を搭載した製品を投入、企業・学校向けには音

環境設定を自動化する簡便なソリューションを提供し、新たなチャネルを開拓します。個人向けでは、音質にこだわる需要の高まりに応じていきます。イヤホン・ヘッドホンでは、音質追求と耳の健康に留意したリスニングケア機能による差別化で、ホームオーディオでは、3D・高音質の本格サラウンドをワイヤレスで手軽に楽しめる製品で、それぞれ販売拡大を目指します。ゲーム市場には、臨場感と音声コミュニケーションの円滑化を追求した商品、制作・配信市場には、プロクオリティの制作・配信を簡単に実現できるソリューションを提供していきます。

2つ目の「開発効率の向上」では、製品をまたいだ技術の活用により効率化を進めます。そのために共通のプラットフォームを開発、モデル開発投資の効率化を図り、新価値創造や魅力機能の実装にリソースを振り向けていきます。

3つ目の「ブランディングの強化」では、“TRUE SOUND”のさらなる浸透に向け、音楽の感動シーンを体験していただく機会を創出し、自社ECを通じたダイレクトな価値訴求で顧客接点の強化、認知向上を目指します。

## 部品・装置事業

音をコアとしたトータルソリューションで、事業ポートフォリオの領域シフト、顧客拡大を進めていきます。

藤井 茂樹

執行役 IMC事業本部長 兼 技術本部長

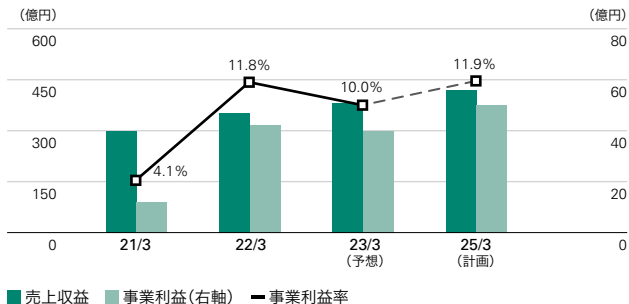


### 事業概要

電子楽器用音源LSIの開発からスタートした電子部品、木材加工や塗装技術などの融合から生まれた高級車向け自動車用内装部品などの部品事業に加え、楽器製造で培った生産技術を応用展開したFA機器（産業用設備機器）などの装置事業を展開しています。

電子部品においては、ヤマハが強みとする音に関わるコア技術と音づくりのノウハウを結集し、半導体供給だけでなく、トータルサウンドソリューションへ主力領域をシフトしていきます。車載通話モジュール（緊急通報システム向け車載通話モジュール）に加え、車載オーディオの採用案件が国内外で拡大しています。将来的には、楽器・音響機器に次ぐ、第3の柱となる事業の確立に向けて、事業規模を拡大していきます。

### 売上収益／事業利益／事業利益率



### 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）最終年度の2022年3月期において、部品事業は、市況の回復や車載製品の伸長により電子部品、自動車用内装部品ともに増収となりましたが、装置事業は、スマートフォン向けフレキシブル基板の検査装置需要の落ち着きから減収となりました。前中計の初年度にあたる2020年3月期は、米中貿易摩擦や設備投資需要の反動など厳しい事業環境下でのスタートとなりましたが、顧客拡大、高付加価値商材へのシフトを進展させることで、最終年度は、売上収益351億円、事業利益42億円、事業利益率11.8%となりました。

車載オーディオは、2022年4月時点で5社に採用され、中国において搭載車両の販売が開始されました。車載通話モジュールは、お客さまの生産調整の影響を受けながらも売上が伸長しました。自動車用内装部品は、北米顧客向けの売上が拡大するとともに、塗装工程での溶剤削減など環境負荷を低減する新製法開発が進展しました。FA機器は、フレキシブル基板検査装置で高いシェアを維持しつつ、リチウムイオン(Li)電池用検査機など安心・安全ニーズを背景とした新たな検査需要に対する販売が伸長しました。また、5G通信基板の高周波特性検査装置や超音波検査機などの新商品開発が進展しました。

### 主要製品／市場概況／ヤマハの強み

主要製品	市場概況	ヤマハの強み
電子部品 車載オーディオ、車載通話モジュール、車載画像・DSP半導体、アミューズメント機器用画像・音源半導体、熱電素子など	<ul style="list-style-type: none"> <li>■クルマの新たな価値として車室内の快適性が検討される中で、サウンドデザインへの注目が高まる</li> <li>■EUでの緊急通報システム搭載義務化を背景に標準装備化が進展、高い通話音質への要求が高まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■音に関わるコア技術と音づくりのノウハウを結集した製品提案力</li> </ul>
自動車用内装部品 本素材を中心とした高級自動車向け内装用加飾パネル	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コロナ禍による減速も、高級車向けは減少幅小さく、需要は堅調に推移</li> <li>■車室内のデザイン性訴求と、空間の有効活用への取り組み加速を背景に、内装パネルは大型化の流れ</li> <li>■素材、材料、工法に対する環境配慮への注目の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■楽器製造で培われた木材加工・塗装・加飾技術と高いデザイン意匠提案力</li> </ul>
FA機器 フレキシブル基板検査装置、リークテスター（漏れ検査機）、仕上げロボット、超音波検査機など	<ul style="list-style-type: none"> <li>■5G、ウェアラブルなどへの対応を見据えた基板の技術進化から、検査要求はより高精度・高機能化へシフト</li> <li>■EV車の急速な普及により、Li電池の検査装置需要が拡大</li> <li>■食品／医療分野における包装の安全性と衛生管理要求の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■高速・高精度のファクトリーオートメーションを実現する先端テクノロジーと高い品質・信頼性</li> </ul>



## 新中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

### 事業ビジョン

車室内のトータルソリューションへ主力領域シフト

「音」をコアとして商材・サポート基盤を拡充し、第3の柱確立に向け、成長加速

### 2025年3月期目標値

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

### 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車載オーディオ市場における、ヤマハのコア技術を生かした事業成長</li> <li>■ EV車の普及、安心・安全ニーズの高まりによる新たな検査装置需要の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ COVID-19の影響長期化によるサプライチェーンの混乱</li> <li>■ 世界的な半導体・部品不足による顧客の計画変動、自社ラインの生産調整</li> <li>■ 部品価格の高騰、為替変動に伴う仕入れ価格の上昇</li> </ul>

### 重点戦略

<p>1. 電子部品(車載音響) “クルマの音”の総合ソリューションを提供し、成長加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車載オーディオの採用獲得拡大、顧客サポート、プロモーションの拠点機能の強化</li> <li>■ 安全と快適を実現する音声処理技術で車室空間音声ソリューションの採用拡大</li> </ul>
<p>2. 自動車用内装部品 CASE時代の車室空間演出と持続可能な収益構造の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内装用加飾パネルの大型化と高品位意匠の実現</li> <li>■ 溶剤使用量削減などの環境対応と生産性を両立する新製法の立ち上げ</li> <li>■ 北米、中国での顧客ポートフォリオの拡大</li> </ul>
<p>3. FA機器(産業用設備機器) 超音波技術とセンシング技術で安心・安全な社会の実現に貢献し事業拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Li電池用リークテスターの高機能化とグローバル展開による販売拡大</li> <li>■ 食品・医療包装分野における超音波検査機の新市場開拓</li> <li>■ 装置のリモート保守/遠隔サービス機能の追加による付加価値向上</li> </ul>

### 新中期経営計画における事業方針

育成事業として位置付け、前中計より取り組んできた電子部品事業の車載オーディオを核に、CASE時代に対応した車室内のトータルソリューション提供を新たな事業の柱として確立します。FA機器事業においては、超音波技術やセンシング技術による超音波検査機器やEV電池用リークテスターなどの検査機で、新たな市場の開拓を目指します。

### 重点戦略のポイント

電子部品では、当社が有する音のコア技術を活用し、“クルマの音”の総合ソリューション提案を加速していきます。車載オーディオでは、自動車特有の音響空間で「音」に対するこだわりを追求し、車室内での立体音響の実現によって差別化を図ります。中国市場における営業・技術・品質保証機能を増強し、さらなる採用拡大とブランド認知の向上を目指します。車載通話モジュールは、次世代車載通信の開発が進む中で、当社独自の音声処理技術を用いた車室空間音声ソリューション提案で安全と快適を実現し、採用拡大を目指します。

自動車用内装部品では、上質な車室空間を演出する提案を加速させるとともに、環境負荷低減に向けた製法改革の実現に取り組めます。車室内のリビングルーム化を背景とした内装部品の大型化に対応しつつ、より高品位な加飾意匠の実現を目指します。また、製造工程における溶剤使用量や樹脂材料の見直しによる環境対応と生産性を両立する新製法を立ち上げ、脱石油・脱炭素を進めます。さらに生産工程のスマート化・合理化を推進し、顧客サポート機能の強化によって北米・中国での新規顧客の獲得を目指します。

FA機器では、フレキシブル基板用検査装置の高いシェアを堅持しつつ、超音波とセンシング技術を強化し、顧客拡大と新市場開拓で事業成長を目指します。加速するEVシフトを背景に安心・安全への需要が高まるLi電池用検査装置のさらなる高機能化により拡販を目指します。また、当社ならではの信号処理技術を展開し、高いシェアを持つ基板検査装置の高機能化・高性能化を進めるとともに、新たに食品・医療包装業界における安心を担保する超音波検査機を開発・販売し、事業領域の拡大を目指します。



## 研究開発

これまで蓄積してきたヤマハのコアコンピタンスである“技術×感性”をさらに磨き上げ、強化することにより、時代の変化に対応した圧倒的な競争力を持つ製品・サービスを提供し、「世界中の人々のこころ豊かにくらし」に貢献します。

藤井 茂樹

執行役員 IMC事業本部長 兼 技術本部長

### ヤマハの研究開発の強み

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

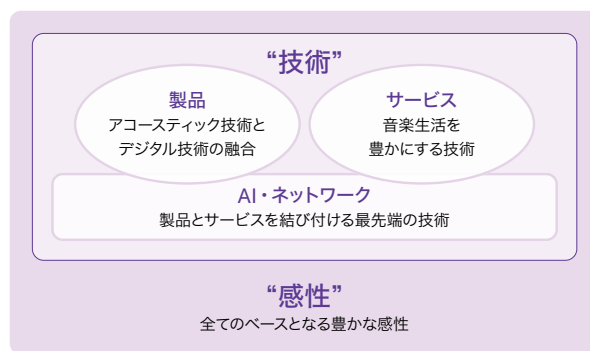
### 前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー

“技術×感性”による新価値の創造、“本質×革新”の追求による

付加価値の向上を目指し、掲げた各重点テーマの研究開発を着実に進捗することができました。ギターをはじめとする楽器事業領域、スピーカーなどの音響機器事業領域など、幅広い分野で感性に関する理解と知見の蓄積が進みました。また、長年にわたる研究が結実し、当社コンサートグランドピアノのフラッグシップモデルである『CFX』の新モデルを発売しました。「イノベーションの創出」という観点では、アコースティック技術とデジタル技術の融合によるデジタルサクソ『YDS-150』や、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『Charlie™』、最適な遠隔会議を実現する遠隔会議用ワンストップサウンドソリューション『ADECIA』などを新たに市場投入しました。また、AIと人間の共創の可能性を追求するためのプロジェクト「Dear Glenn」が世界最大規模の広告祭「カンヌライオンズ」にて「シルバー」を受賞するなど、AIによる技術革新においても高い評価を得ています。

#### “技術×感性”とは？

「よい音」「よい音響空間」とはどういうものなのか、といった感性に関わる価値は単純な定量的なデータだけで分析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に関する深い理解と知見が当社の競争優位性の源泉です。この感性価値に関わるコアコンピタンスをベースにして、アコースティック・デジタル技術、データ解析・クラウド技術、AI・ネットワーク技術など、さまざまな技術を組み合わせることで、他社にはまねのできないユニークな製品・サービスを提供し、新たな体験価値を創出していきます。



### AIに関する取り組み

当社は、AI(人工知能)が人間による音楽創造の可能性を広げる新たなパートナーとなるべく、さまざまな研究の取り組みを進めています。20世紀のピアノの巨匠であるリヒテルの演奏を反映したAIとの共演や、人間とAIによるインタラクティブな演奏体験を実現した

「Duet with YOO」、AIと人間の共創に取り組んだプロジェクト「Dear Glenn」など、新しい音楽表現のあり方を提案しています。

AIに関する取り組みの詳細については、こちらをご参照ください。

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





## 新中期経営計画「Make Waves 2.0」の戦略

“技術 × 感性”で心震える体験価値を提供する ～モノを知る・人を知る・ともに創る～

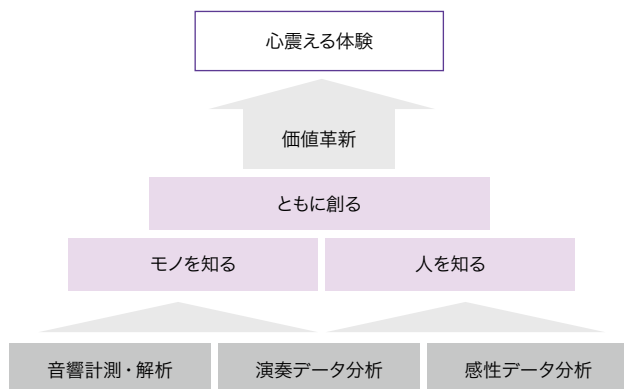
- ・ 科学的設計手法：先端的なシミュレーション・計測技術によりモノを知ることで、飽くなき性能向上に取り組む
- ・ 顧客価値の見える化：人の音・音楽に対する感性を知ることで、多様な顧客に響く製品を提案する
- ・ 人に寄り添うAI技術：音楽をともに奏でるAIでモノと人の関係を刷新し、製品・サービスの利用体験を革新する
- ・ サステナブルな素材価値：素材技術の拡充で、レジリエンス獲得と新価値創造を両立する

### 新中期経営計画 取り組み概要

#### 価値革新：ミッション実現に向けた取り組み

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

当社の製品は、お客さまの感性と触れ合ったときに初めて価値が生まれると考えています。科学的設計手法の強化や顧客価値の見える化により、製品・サービスの価値を高めるとともに、AIなどのお客さまに寄り添う技術を活用し、音・音楽の体験価値を革新していきます。その実現のために、音を解析・計測する設備や、演奏データ・感性データの分析環境を整え、これらを使いこなす人材を積極的に採用・育成していきます。



#### 研究テーマ：吹奏楽器のふるまいを知る

世界を代表する楽器メーカーとして、先端技術を活用し演奏体験の飽くなき改善に取り組んでいます。吹奏楽器の管内形状は息の流れ方や共鳴の特性に影響します。このため、高速度



リコーダー内の液体可視化

カメラを用いた管内の流速分布の可視化や、大規模流体シミュレーションを使った音波を含む流体挙動の詳細な分析により、望みの吹奏感や豊かな音色の実現に取り組んでいます。

#### 研究テーマ：立体音響技術

メタバースや3Dオーディオなどの高い臨場感へのニーズが高まる中、当社では立体音響技術「ViReal®」の研究開発を進めています。音源の存在感や音場の臨場感をそのままに收音する技



ViReal for Speakers  
マルチチャンネルスピーカー用立体音響処理技術

術、ヘッドホンでも実空間のような音空間を再現するための頭部音響伝達関数HRTF技術、任意の音場を多数のスピーカーで再生する音場再現技術の研究を進めることにより、圧倒的なリアリティを持つ音楽体験の実現を目指しています。

## TOPICS

### コンサートグランドピアノ『CFX』(2022年3月発売)

世界中の一流アーティストとの対話を重ね、弾き手との一体感や至高の音を追求し、多くの知と技、たゆまぬチャレンジを重ねたヤマハピアノの最高峰です。新たな設計思想のもと、独自の木材改質技術や最新シミュレーション技術などを取り入れ、楽器としての完成度を高めました。



感性計測実験

#### 感性への取り組み

当社のモノづくりのベースには、音・音楽を原点に培ってきた“感性の知”があります。私たちは、この“感性の知”をさらに高めるとともに、科学的アプローチで可視化・共有・連結化を促進することにより“感性の知”を最大限に生かし、新しい価値の創出を目指していきます。



コンサートグランドピアノ『CFX』

## 知的財産マネジメント

知的財産は、経営資源の重要な要素の一つです。グローバルでの、知的財産の保護・活用および知的財産ガバナンス機能の強化に加え、知的財産を介した新価値の創造・共創に取り組むことで、企業価値の向上および社会課題の解決を図ります。



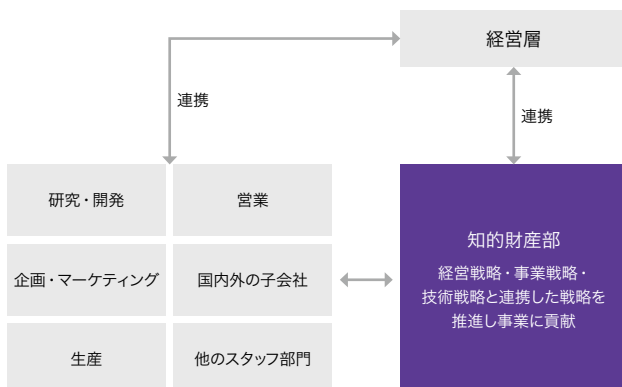
**企業価値向上および社会課題解決に向けた知財マネジメント**  
事業活動の中で生まれる新しい発明・考案・意匠・商標などに關する知的財産権を適切に取得・活用すると同時に、知的財産の多面的な分析を通じた新価値の提案により、経営ビジョン実現を支援し、企業価値の向上を図ります。

また、音楽著作物などのグローバルライセンスの取得や、他者によるヤマハ商標の模倣行為に対し迅速な対策を行うなど、強い知的財産ガバナンス機能を構築しています。当社は、自社・他者全ての知的財産権が正当に保護・活用されることによって、技術革新や文化芸術の創造が促される健全な社会の発展を目指します。

### 知財マネジメント体制

当社の知的財産部が、研究・開発、企画・マーケティングなどグループ内の関連部門と連携し、事業を通して取り扱われる自社および他者の知的財産権の管理・監督・指導を行っています。知的財産部は、多様なバックグラウンドを持つ知財専門人員で構成され、当社グループ全体のグローバルな知的財産戦略をけん引しています。

また、知的財産分析を担う専任組織を設置し、市場や技術トレンドの変化を予測し、経営層への戦略的な技術開発の推進を提言するなど、企業価値向上に向けた取り組みも行っています。



さらに、新価値共創への取り組みとして契約の審査・管理などへの知財サポート体制も整備し、協業先との良好な関係を構築するなど、企業競争力の向上・企業収益の拡大へとつなげています。

### 知的財産保護の取り組み

#### “技術×感性”の保護

先進的な技術と豊かな感性で創造される新たな価値を知的財産を通じて適切に保護しています。重要な技術テーマであるAI技術やネットワーク技術などを特許として保護する一方で、クラフトマンシップや音づくりなど、感性に訴える深い理解と知見を秘匿化して保護することで、他者にはない強みを生み出しています。

#### 投資効果の高い知財ポートフォリオの実現

当社は、7割を超える海外売上収益比率に対応し、日本を中心とした特許網からグローバルかつ質の高い特許網に転換することにより、投資効果の高い知財ポートフォリオ構築を進めています。こうした取り組みが評価され、特許データをもとにした知財動向分析から世界の革新的な企業を選出する英国クラリベイト社が実施する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2022」を受賞しました。



#### 意匠の保護

当社のデザインは、製品の大きな付加価値の一つであり、ヤマハブランドを築き上げる大切な要素の一つとして高い評価を確立しています。一方、当社デザインの価値の高まりから、昨今、当社製品のデザインをまねる模倣品が増えています。そのため、中国を中心に意匠権を強化し、模倣品業者に対して積極的に権利行使することで事業・製品の保護、ブランド力の維持に努めています。

## 商標の保護

ヤマハブランドの根幹たるハウスマーク(「YAMAHA」および「音叉マーク」)の商標権を、ヤマハブランドを共有するヤマハ発動機(株)とともに、全世界・地域で権利取得し、ブランド価値の維持・向上に努めています。ネットの普及により、ECサイトなどで多く見受けられる当社ハウスマークの不正使用については、常に監視し、発見次第サイトからの掲載削除を行っています。このような対策は、お客さまの保護、ブランド毀損のリスク回避、そして、公平公正な社会実現につながるものであり、全世界の販売会社・ディーラーなどと連携して、当社グループとして積極的に取り組んでいます。

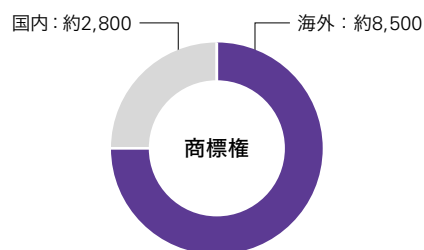
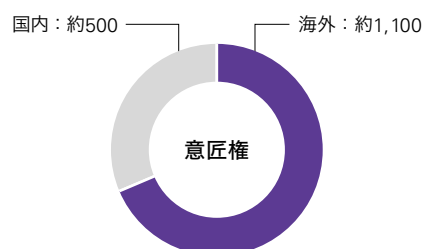
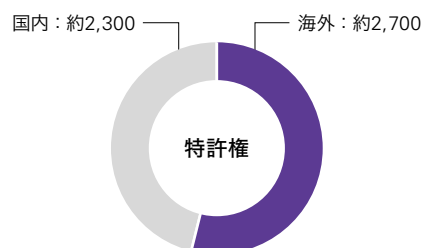
## 新中期経営計画の推進を支える知財マネジメントのポイント

### IPランドスケープ機能の強化

IPランドスケープとは、経営・事業情報に知財情報を取り込んで分析し、自社の技術ポートフォリオや、競合他社の現状および将来動向を可視化し、将来に向けて必要な戦略を構築する活動です。このIPランドスケープ機能を強化することで、経営戦略・事業戦略の立案・意思決定、M&A・アライアンスなどのオープン・クローズド戦略の推進など、新価値の創造支援を加速していきます。

## ヤマハグループにおける 特許権、意匠権、商標権保有件数

(2022年3月末現在)  
(件)



## CASE IN POINT 知的財産の戦略的活用

### リモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』の例

『Remote Cheerer powered by SoundUD』は、自宅などの離れた場所からでも、インタラクティブにスポーツ観戦を楽しめるようにサポートするシステムです。スタジアムのスピーカーへ拍手などを届けられる機能や、離れた場所にいるファン同士が試合を見ながら音声やチャットで盛り上がることのできるトークルーム機能なども搭載しています。

知的財産部では、関連事業部門と協力して、このシステムに関連する複数の特許出願、権利化を早期に進めることで、他者の参入障壁を構築し、事業の早期立ち上げに貢献しました。

サッカー、野球、バスケットボールなど協業の仲間づくりを知的財産面からもサポートすることで、ポストコロナの新しい社会における人々のコミュニケーションの活性化を支援しています。





## 生産

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

### 川瀬 忍

常務執行役 楽器・音響生産本部長

### ヤマハの生産の強み

#### クラフトマンシップとテクノロジー

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

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

#### グローバル生産体制

1969年、初めての海外生産拠点を台湾に設立するなど、当社は早くから海外に生産拠点を整備してきました。現在は日本国内3拠点のほか、中国、インドネシア、マレーシア、インドに主な生産拠点を構えています。各拠点においては、災害発生などに対するレジリエンスの強化をはじめとしたリスクマネジメントを徹底し、複数拠点で同一カテゴリーの製品を製造できる体制づくりを進めることで、リスク軽減を図っています。当社の事業領域に最適なグローバル生産体制を構築していることも圧倒的な優位性に寄与しています。

#### ヤマハ技能教育

匠の技ともいえる楽器を仕上げる技術、クラフトマンシップを見える化し、「ヤマハ技能教育」として形式知化することで、全社で共有できるようになりました。これにより、高い技術を若い技術者に、世代を超えて伝承することが容易になりました。直近では、IT、IoTの活用も進んでいます。

グローバル生産体制を構築するにあたって、各生産拠点で生産人材を育成する際にも、このヤマハ技能教育が大きな役割を果たしています。

### 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)初年度は、インド工場の稼働本格化や、中国蘇州工場でのピアノフレーム製造開始、グローバル集中購買の進展など、各工場でのさまざまなコスト低減施策が計画通りに進んだものの、2年目以降はCOVID-19感染拡大による工場の稼働停止や混乱に伴い、遠隔支援を余儀なくされたことにより、計画に対し遅れが生じ、重要テーマであった持続的なコスト削減目標は達成できませんでした。しかし、厳しい外部環境下においても生産体制の改善と供給に尽力すると同時に、生産拠点のエリア統括体制の整備や生産管理の標準化、インドネシア工場のIoTなどの活用をはじめとしたスマートファクトリー化の進展、インド工場における生産能力・モデル数の拡大など、各施策を推し進め成果を出すことができました。

### 新中期経営計画「Make Waves 2.0」の考え方

#### 新中期経営計画の考え方

戦略の柱としては前中計から継続して、「製造エンジニアリング」「生産情報マネジメント」「生産グローバルサービス」の3つを重点テーマに掲げています(右記表参照)。この3つを組み合わせ、テクノロジーとクラフトマンシップを高いレベルで融合させることで、事業環境にかかわらずQCDSSEを継続的に改善し、レジリエンスを実現します。

#### 森林資源(木材調達)のサステナビリティ

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

## 新中期経営計画「Make Waves 2.0」の戦略



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

### 楽器・音響製品における生産アロケーション方針

将来的な増産を見据えた各工場の生産能力拡大のため、拠点間をまたいだ生産体制の再構築を実現します。加えて、設備の自動化や技能形式知化を推進することで、生産の質的向上も目指します。また、BCPの観点では、昨今の急激な環境変化を鑑みて、一つのエリアの生産がストップしても他のエリアの商品で市場ダメージが軽減されるよう、同一商品群を複数エリア拠点で生産するなどのリスク低減対応を行います。海外拠点においては、国をまたいだ拠点間での部材供給を減らし、部品から完成品まで一貫生産を進めています。

### 中国・インドネシア工場のエリア化について

中国・インドネシアには、同一国（エリア）内に複数の工場が独立法人として存在しています。エリア内工場の人事・経理など業務プロセスの標準化とIT基盤の統一により生産性を向上させるとともに、内部監査機能を新設することでエリア内でのリスクマネジメントを強化します。人材の観点では、エリア最適視点により、優秀な人材の活用とリテンションを目指します。

また、工場間の相互連携やベストプラクティスの共有などにより、エリア全体の品質と安全水準の底上げを図ります。

### インド工場の役割について

インド工場は、インド国内で拡大が見込まれる楽器・音響機器への需要に対応し、普及価格帯ポータブルキーボードやアコースティックギター、PA機器などを生産・供給する拠点であるとともに、中近東や欧州への輸出の重要拠点でもあります。中国に続く成長市場インドに最適化した企画・調達・生産・物流により、コスト競争力のある商品を提供する製販技一体の複合工場として、工場一体型の営業倉庫を活用し現地販売の拡大に対応します。また、中国市場での地産地消の一層の深化に伴い、中国工場の代わりに米国向けなどの製品の生産地としてインド工場の活用も視野に入れていきます。

 生産拠点と主な生産品目については、P.13をご参照ください。



## 営業

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

### 山口 静一

執行役 楽器・音響営業本部長

### ヤマハの営業の強み

#### グローバルかつ地域に根差した営業活動

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

#### 付加価値訴求と価格適正化

市場の環境・競合関係・商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した当社からの販売価格適正化を進めています。既存商品の価格改定に加え、新商品投入時には新たなサービスを付加しながら価値を高め、適切な価格付けを行います。

#### アーティストリレーション・サービス拠点

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

### 前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー

COVID-19に伴う活動制限や半導体不足などの影響があり売上目標は達成できなかったものの、重点戦略「顧客価値訴求による指名買い」「新しい販売の仕組みをグローバルに推進」に関連した施策を着実に推し進め成果を出すことができました。

お客さまの購買行動も大きく変化する中、顧客接点の強化と商品・ブランド価値伝達の仕組み構築が進みました。施策はオンライン・オフラインの両面から進め、オンラインにおいては世界各国でデジタルマーケティング活動を強化し、ブランドプロミスに則った訴求・施策を展開することで、当社からお客さまに価値を直接伝達し、売上につながる送客を実現しました。オフラインにおいては、ブランドの世界観を伝える体験型ブランドショップの展開を進めました。

各地でCOVID-19による影響を大きく受けましたが、全体としてパンデミック以前の売上水準に向けて回復傾向にあります。また音楽普及・需要創造活動では、「スクールプロジェクト」の体験生徒数が目標の100万人を上回り、累計129万人となりました。

### 音楽普及活動の状況 (2022年3月現在)

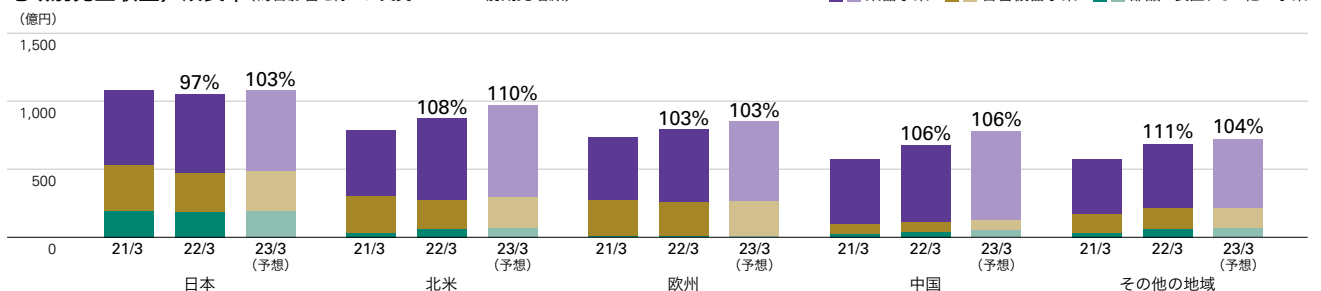
音楽教室	会場数(教室)	生徒数*(人)
国内(子ども・大人合計)	2,400	332,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,300	144,000

\*1. 2022年3月期にレッスンを受講できた人数

スクールプロジェクト*2:展開国	延べ体験生徒数(人)	2022年3月末目標(人)
7カ国	1,290,000	1,000,000(7カ国)

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

### 地域別売上収益/成長率(為替影響を除いた実質ベースでの前期比増減)

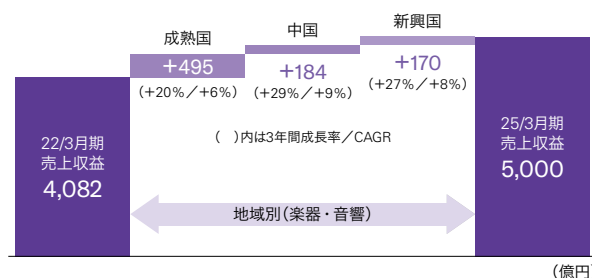


## 新中期経営計画「Make Waves 2.0」の戦略

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

2025年3月期目標値

売上収益：5,000億円 売上成長率：20%(3年間)



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

### 新中期経営計画 取り組み概要

#### 1. 顧客の拡大

新中期経営計画では前中期経営計画(以下、前中計)での顧客接点の拡大に加えて、商品・サービスを実際にご利用いただくお客さまを意識した取り組みを強化していきます。「販売網の最適化」では、市場が成熟している日米欧においては効果的な訴求・販売のために理想的な販売網の形を追求する一方、伸びしろのある中国、インド、ASEANに積極的に販売網を拡大していきます。「顧客への提案力強化と販売手法の拡充」では、急速にオンライン化が進んだ市場環境を受けて、前中計で奏功したライブコマースをはじめ、オンライン接客などの新たな訴求方法を活用するとともに、リモートレッスンなどのサービスを拡充し、モノとコトの両面で提案力を強化していきます。また、欧州・北米やインドで先行して展開している自社ECを強化するとともに、他の地域へと取り組みを拡大することで、新たなお客さまとつながっていきます。「音楽普及による需要創造」では、「スクールプロジェクト」の展開国・生徒数を拡大し、2025年3月期には10カ国230万人への提供を実現していきます。

#### 2. 商品価値・ブランド価値の伝達強化

「デジタルマーケティングの強化」では、各地域の販売会社にて訴求力の高い広告素材制作を進めるとともに、グローバルに共有し、グループ全体の価値訴求力を高めていきます。「体験を通じた価値伝達強化」においては、製品の品質やブランドを体感していただけるショールームやブランドショップの拡充、また各市場における展示会への出展やイベントの開催を通じて、商品価値・ブランド価値を伝えていきます。

#### 3. LTV施策の強化

顧客情報基盤(Yamaha Music ID)を活用し、お客さま一人一人に最適なサービスを設計するとともに、各販社で地域特性に応じた会員サービスを拡充させることで、お客さまとのつながりを強化していきます。商品・サービスの一次的な利用による顧客満足のみならず、お客さまのニーズに応じたアフターサービスや、音楽生活をより楽しむためのサービスやイベントの提案で、LTVを向上していきます。

#### 販売活動における顧客リレーションの進展

前中計では、ダイレクトマーケティングを推進し、お客さまへ直接、商品価値・ブランド価値を伝達する取り組みを強化することで、店舗への送客や当社の指名買いを実現しました。新中計でも引き続き、従来の特約店を通じたビジネスをしっかりと進めていきます。同時に、新興国などの空白市場におけるビジネスや、特約店に取り扱っていない商品などに、メーカー直販のECを積極的に活用していきます。

---

# GOVERNANCE SECTION

## IV. コーポレートガバナンス

取締役	80
取締役会の構成	82
執行役・執行役員・監査役員	84
独立社外取締役対談	85
コーポレートガバナンス	88
リスクマネジメント	98
コンプライアンス	100





コーポレートガバナンス

# 取締役

(2022年6月23日現在)



左より、山畑 聡、藤塚 主夫、ポール・キャンランド、吉澤 尚子、日高 祥博、中田 卓也、福井 琢、篠原 弘道

**中田 卓也**

取締役 代表執行役社長

所有する当社株式の数：75,500株

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

**山畑 聡**

取締役 常務執行役

所有する当社株式の数：28,400株

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

**福井 琢**

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

1987年 弁護士登録  
 柏木総合法律事務所入所  
 2004年 慶應義塾大学大学院法務研究科(法科大学院)教授(現)  
 2005年 信越化学工業株式会社 社外監査役  
 2009年 柏木総合法律事務所 マネージングパートナー(現)  
 2017年 当社 社外取締役(現)  
 2021年 メタウォーター株式会社 社外監査役(現)

**日高 祥博**

独立社外取締役

所有する当社株式の数：4,100株

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

**藤塚 主夫**

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

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

**ポール・キャンドランド**

独立社外取締役

所有する当社株式の数：500株

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

**篠原 弘道**

独立社外取締役

所有する当社株式の数：100株

1978年 日本電信電話社入社  
 2003年 日本電信電話株式会社アクセスサービスシステム研究所長  
 2007年 同 情報流通基盤総合研究所長  
 2009年 同 取締役 研究企画部門長  
 2012年 同 常務取締役 研究企画部門長  
 2014年 同 代表取締役副社長 研究企画部門長  
 2018年 同 取締役会長  
 2021年 当社 社外取締役(現)

**吉澤 尚子**

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

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

# 取締役会の構成

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

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

## 取締役が有している専門性

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

## 2022年3月期の指名・報酬・監査委員会の構成／取締役会・委員会への出席状況

氏名	2022年3月期の指名・報酬・監査委員会の構成			2022年3月期 取締役会および委員会への出席状況	
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	取締役会	取締役会および委員会への出席状況
中田 卓也	● 委員長	● 委員長		取締役会 指名委員会 報酬委員会	14回中14回(100%) 4回中 4回(100%) 4回中 4回(100%)
山畑 聡				取締役会	14回中14回(100%)
福井 琢			● 委員長	取締役会 監査委員会	14回中14回(100%) 16回中16回(100%)
日高 祥博	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	14回中14回(100%) 4回中 4回(100%) 4回中 4回(100%)
藤塚 主夫			●	取締役会 監査委員会	14回中14回(100%) 16回中16回(100%)
ポール・キャンドランド	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	14回中14回(100%) 4回中 4回(100%) 4回中 4回(100%)
篠原 弘道	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	12回中11回(91.7%) 4回中 4回(100%) 3回中 3回(100%)
吉澤 尚子			●	取締役会 監査委員会	12回中12回(100%) 13回中13回(100%)

# 執行役・執行役員・監査役員

(2022年6月23日現在)

## 代表執行役社長



中田 卓也

略歴については、P.81をご参照ください。

## 常務執行役



川瀬 忍

楽器・音響生産本部長

1983年 当社入社  
2004年 ヤマハファインテック株式会社  
代表取締役社長  
2011年 当社 管弦打楽器事業部長  
2013年 楽器・音響生産本部アコースティック生産  
統括部長  
2014年 執行役員  
2015年 上席執行役員  
楽器・音響生産本部長(現)  
2016年 常務執行役員  
2017年 常務執行役(現)  
2020年 音響事業本部長



山畑 聡

経営本部長 兼 人事・総務本部長

略歴については、P.81をご参照ください。

## 執行役



藤井 茂樹

IMC事業本部長 兼 技術本部長

1983年 当社入社  
2005年 アドバンスシステム開発センター長  
2009年 半導体事業部長  
2013年 執行役員  
IMC事業本部長(現)  
2015年 上席執行役員  
2017年 執行役(現)  
2018年 技術本部長(現)



山口 静一

楽器・音響営業本部長

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



山浦 敦

楽器事業本部長 兼 電子楽器事業部長

1992年 当社入社  
2015年 音響開発統括部音響技術開発部長  
2016年 楽器開発統括部電子楽器開発部長  
2019年 楽器事業本部電子楽器事業部長(現)  
2021年 執行役員  
2022年 執行役(現)  
楽器事業本部長(現)

## 執行役員



武永 伸一

音響事業本部長  
兼 プロオーディオ事業部長



鉄村 直哉

楽器・音響生産本部 副本部長  
兼 製造プロセス統括部長



松木 温

楽器事業本部 ピアノ事業部長



後藤 敏昭

楽器・音響生産本部  
生産企画統括部長



向野 博文

内部監査部長



押木 正人

株式会社ヤマハミュージック  
ジャパン社長



徳弘 太郎

業務本部長



山下 寛文

経営本部 経営企画部長



西山 靖

監査委員会室長



トーマス・サムナー

ヤマハコーポレーションオブ  
アメリカ社長



大村 寛子

ブランド戦略本部長  
兼 マーケティング統括部長



鳥羽 伸和

IMC事業本部  
電子デバイス事業部長



篠原 弘道  
社外取締役

吉澤 尚子  
社外取締役

## 議論を通じた真のトランスフォーメーションで、 持続的な価値創造を目指す

2021年6月に開催された株主総会において、新たな独立社外取締役に加わった篠原弘道氏と吉澤尚子氏。就任から1年が経過した2022年6月、ガバナンスの現状への評価やヤマハへの期待についてうかがいました。

### — 取締役ご就任後、ヤマハに関する新たな発見や、 認識を改めたことがありましたか。

**吉澤**：音を徹底的に追求する姿勢とそれを支える技術力には、改めて感銘を受けました。ピアノと管楽器の工場見学の際に、生産現場に立つ従業員の皆さんの音へのこだわりと技術力を実感しました。その場で、従業員の方が自分で作った楽器で演奏を披露してくれたのですが、その音色にも本当に感動しました。

**篠原**：モノづくりに真摯に向かい合う、真面目な企業ですね。芸術や感性に関わる製品を作っている企業とあって、取締役就任前は「感覚的な議論やちょっと突飛な発想があるかもしれない」と思っていたのですが、実際にはとても論理的に事業を進めていることが分かりました。

私が長く関わってきた情報通信の分野とは大きく異なる部分があることも感じています。例えば、情報通信がお客様に提供する価値は効率性や利便性ですが、当社の場合はそれが喜びや

楽しさ、感動です。ですから、目標や指標の作り方がまったく異なるわけです。

**吉澤**：技術の先に「楽しさ」というお客様に提供する価値がはっきりと見えているところは、当社の素晴らしい特長ですね。技術開発自体を事業とするテクノロジー企業で技術者としてのキャリアを積んだ私自身の経験を振り返ってみても、開発した技術の出口があるという点が決定的に違っていて、少しうらやましく感じます。

### — 過去1年間の活動を踏まえ、取締役会による監督の 現状、実効性をどのように評価していますか。

**吉澤**：リスクマネジメント、サステナビリティなど特定テーマを検討する全社委員会が設置され、ガバナンスの仕組みがきちんと整備されています。何より、当社の経営陣にはコーポレートガバナンスを通じて会社を良くしようという強いコミットメントがあります。新中期経営計画の策定に関する議論にもそれは表れて

いました。計画の方針とテーマについては相当時間をかけて議論しましたし、特にマテリアリティの設定とその表現方法を検討した際には、当社の優先課題とその背景にある経営の意思をどうやって外部のステークホルダーに伝えるか、取締役会でもさまざまな意見が出ました。

**篠原**：多様な意見が出るのも多様なバックグラウンドを持つ取締役がそれぞれの専門性や経験を生かして監督しているからこそでしょう。当社の取締役会のメンバー構成はバランスが取れている。強いていえば、女性が増えるのもっといいでしょうが。それから、当社の事業と将来ビジョンに鑑みて、今後の持続的な発展のために取締役会としてどういったスキルセットが必要か、一度考えてみるのもいいかもしれません。今は多くの企業が取締役のスキル・マトリックスを開示していますが、そのほとんどが、法務、財務、研究開発など「スタンダード」なスキルしか示していません。本来は、業種や企業の発展のステージによって、必要となるスキルセットが変わるはずですよ。

**吉澤**：当社にとってどういう多様性が一番望ましいのかということ、改めて議論すべきですね。現在の取締役会は民間企業出身者のみで構成されていますから、例えば官公庁・自治体でキャリアを積んだ方が入ると、まったく違う視点が得られるといった可能性もあると思います。

**篠原**：実効性をより強化するためには「深い議論」が必要だという前提で課題をあえて挙げると、取締役会で十分に議論を尽くすべき議題と、皆が合意して承認すればよい議題のメリハリがもっとあっていいと思います。議題によっては、フォーマルな取締役会1回だけでは議論が足りないかもしれない。そういう場合は次回取締役会で討議を継続したり、別途意見交換する場を設けたりというフレキシビリティがあってもいいと思います。

**吉澤**：取締役会では今、全ての事業本部や委員会の取り組みを網羅的に検討・モニタリングしていますが、時間的な制約がある中で網羅性が強く出すぎると、本来掘り下げるべき議論の本質が埋もれてしまう懸念があるのは確かですね。

**篠原**：一点、取締役会に先立って事前に配布される資料についても注文があります。私たち社外取締役は、議題の内容について可能な限り資料を読み込み、事前に勉強してから取締役会に臨みます。ただ、社内取締役よりも当社に対する理解に限られる社外取締役からすると、もらった資料だけではどうしても分からないところがある。資料にもう一工夫あると理解が進み、議論がさらに深まるはずですよ。



当社には、ウェルビーイングをはじめ  
時代が求める新しい価値観を提供する力があると  
私は信じています。

篠原 弘道

**吉澤**：議題の中身の説明だけでなく、現状に至るまでにどのような経緯があったのか、その過程でどのような選択肢が検討され、どのような異論や代案が出たのか、ぜひ知りたいと私も思います。背景やプロセスが分かれば、私たち社外取締役にも新たな気づきがあるはずですよ。

#### —— 指名委員会、報酬委員会、監査委員会の活動についても教えてください。

**篠原**：指名・報酬両委員会のメンバーになってまだ1年ですが、指名委員会では後継者計画、報酬委員会では報酬設計にどのように業績を連動させるべきかを中心に議論しています。後継者計画については、指名プロセスの整備も重要ではありますが、人を育成するにはやはり時間がかかりますから、将来のリーダーの育成という観点で議論と準備をしておくことが大切だと考えています。

**吉澤**：当社はサステナビリティを価値の源泉にする経営を打ち出していますから、サステナビリティをいかに価値に変えて成長していくか、そういう考え方ができる人材を育てていくことも必要ですね。

**篠原**：報酬についても、財務目標の達成度のみを評価するのではなく、サステナビリティを価値の源泉に据えた経営を反映すべきではないかという議論をしました。結果として、新中期経営計画のスタートを機に、マテリアリティとその進捗を表す非財務目標の達成度を評価指標として追加することが決まりました。

**吉澤**：監査委員会は、グループ全体を見渡す役割を担っています





技術の先に「楽しさ」というお客さまに提供する  
価値がはっきりと見えているところは、  
当社の素晴らしい特長です。

吉澤 尚子

から、例えば、子会社が個別にガバナンス強化を進めているような状況に対して、ベストプラクティスを横展開することで、より効果的かつ有効なマネジメントの仕組みを作りましょうといった指摘をしています。業務が適切に行われているのかを監査することは、経営上の課題や業務の現場の悩みの根本にある問題を明らかにして解決方法を見出すことです。ここでカギを握るのが情報で、監査役員、監査委員会室、内部監査部門から幅広くかつ膨大な情報を得て、現場の視察もした上で、課題を議論しています。特に監査役員とは、それこそ資料を読んだだけでは分からないことについてたくさん質問してたくさんのお返答を得る、という密なコミュニケーションを取っています。

—— ご専門分野であるデジタル技術、DXという観点で  
ヤマハの現在をどう評価していますか。

**吉澤**：DXのD、デジタル技術、中でもAIについては、すでに高い技術力と多くの蓄積があります。それ故にそこから出発してDXのX、トランスフォーメーションが後回しにならないように、当社がどのような価値創出を目指すべきかについての議論がこれからもっと必要ではないかと考えています。当社は、世界中の人々に音楽、楽器を届けたい、豊かなくらしを届けたい、ということがはっきりしているわけですから、それを実現するために技術をどう活用するかを検討すればいいのです。

**篠原**：同感です。当社はこれまで顧客情報基盤やサプライ

チェーンマネジメントシステムなど、データ連携機能をしっかり築き上げてきて、これからその中にあるデータをいかに活用していくか、という段階まで進んでいます。ただし気を付けなくてはならないのが、「このデータを使うと何ができるのだろうか」と、データ活用を目的にしてしまうことです。本来はやりたいことがまずあり、それを実現するためにはどういったデータが必要か、そのためには誰と連携すべきかを考える、というロジックで進めるべきです。

**吉澤**：「やりたいこと」の良い例だと思うのが、当社が現在世界40以上の国と地域で展開している音楽教室です。今から約70年前に、当時は主に富裕層のものだった楽器を演奏する楽しみを一般の人々にも広げたいと始めた音楽教室は、まさにトランスフォーメーションであり、それが今の当社の企業価値につながっていると私は思います。こうした歴史を持つ企業である当社には、DXを成功させる素地があるはずで

—— 新中期経営計画に関して、取締役会では  
今後どのような議論が必要だとお考えですか。

**篠原**：従来の製品群については、事業環境の変化があっても競争力を高めていくということがまず大前提です。その上で、アジャイル開発のような、これまで培ってきた価値観とちょっと違うアプローチをどう実現していくか、議論していきたいですね。

**吉澤**：モノづくりという観点では、サプライチェーンのレジリエンスを含めた基盤強化が焦点となるでしょうが、やはり、先ほども話が出た新たな価値とはなんぞやというDXの本質を、皆さんと一緒に考えて、デジタル分野でどのように当社のビジネスを成功に導くか、模索していきたいと思

**篠原**：当社には、ウェルビーイングをはじめ時代が求める新しい価値観を提供する力があると私は信じています。「ライフタイムバリュー」を通じた新たな価値の提供、つまり、モノを作って売ることに加えて、いかにコトを作り出してコトを売って、お客さまと長くつながっていくかという新しい事業の方向性について、もっと議論が必要でしょう。当社が持つクイパリティを世の中の価値につなぐためには、どのような技術ポートフォリオを作っていくかも考えねばなりません。

**吉澤**：コトのサービス化には、モノづくりが中心だった今までにはない人材や能力も必要になりますから、そうした人材をどうやって獲得し育てていくかについても、継続的に検討していきましょう。

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス基本方針


ヤマハグループは世界中の人々のこころ豊かなくらしを目指し、企業理念である「ヤマハフィロソフィー」および株主をはじめとする全ての関係者に対する「ステークホルダーへの約束」を掲げ、グローバルな競争力と経営の効率化に基づく高い収益性を確保するとともに、コンプライアンス、環境、安全、地域社会への貢献など、企業の社会的責任を果たすことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組みます。

その実現のため、「コーポレートガバナンス基本方針」のもと、経営上の機関設計、組織体制や仕組みを整備し、諸施策を実施するとともに適切な開示を通して、透明で質の高い経営を実現します。

## コーポレートガバナンス基本方針

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

 ヤマハフィロソフィーについては、P.2をご参照ください。

 ステークホルダーへの約束(2022年4月1日改定)については、P.5をご参照ください。

コーポレートガバナンス基本方針の詳細については、  
コーポレートガバナンス方針書(2022年6月22日改定)をご参照ください。

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



## コーポレートガバナンスの変遷

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

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

## 監督と執行の分離に伴う取り組み

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

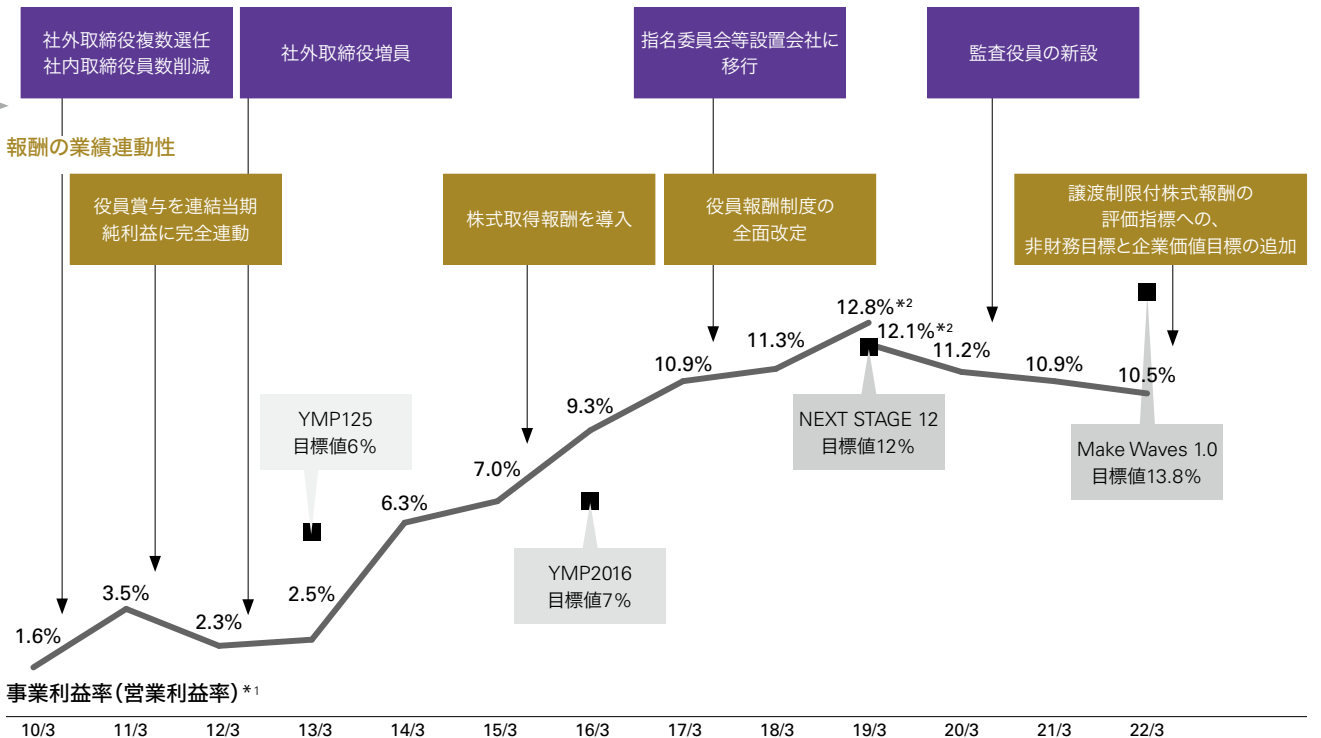
## 監督機能強化

当社は監督の強化と執行のスピードアップを図るため、監督と執行の分離を進めています。独立社外取締役比率を高めることで、監督機能を強化してきました。2022年6月23日現在、取締役会の4分の3を独立社外取締役が占めています(右図の社外取締役比率を参照)。

## 報酬の業績連動性

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

監督機能強化

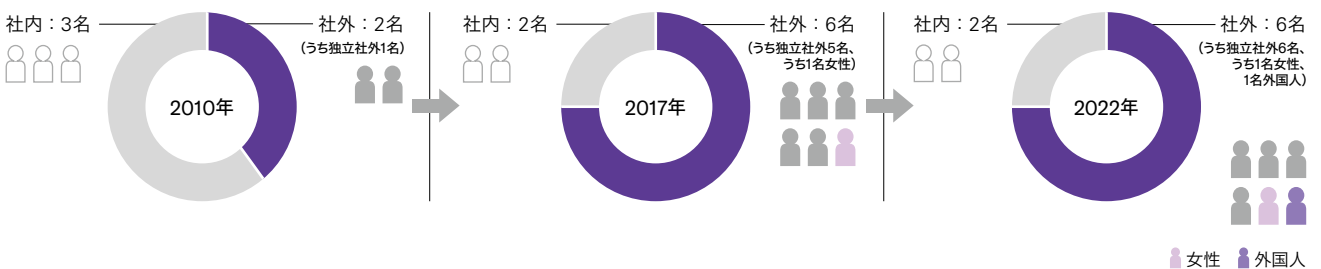


中期経営計画

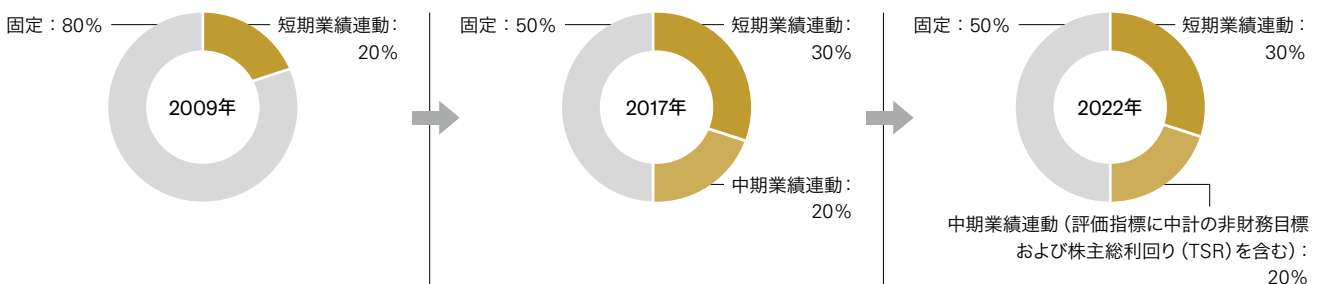
YMP125 経営基盤再構築	YMP2016 収益力を強化	NEXT STAGE 12 ブランド力を強化	Make Waves 1.0 顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める	Make Waves 2.0 新たな社会で持続的な成長力を高める
-------------------	-------------------	---------------------------	---	-------------------------------------

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

社外取締役比率

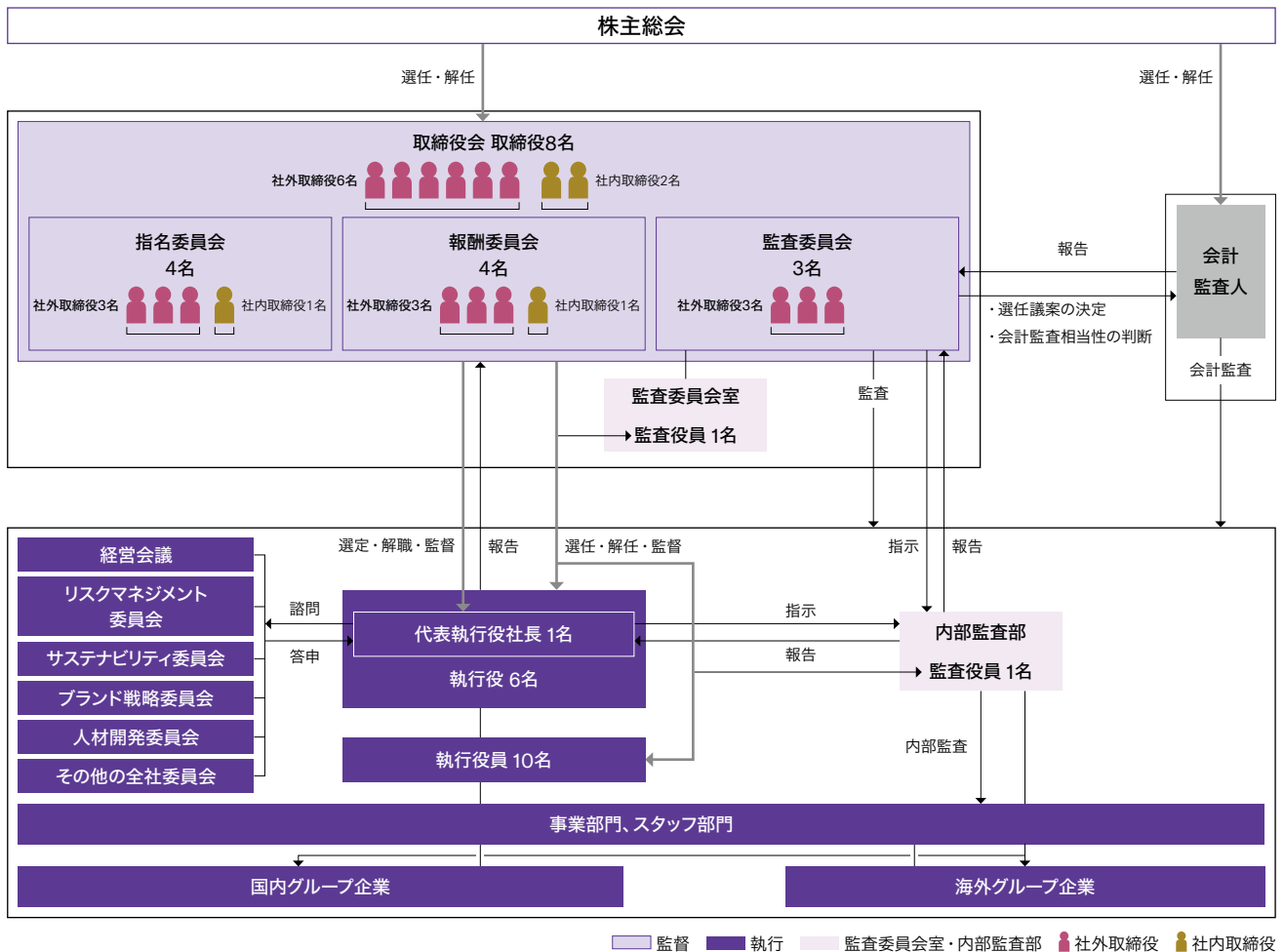


役員報酬のイメージ



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

コーポレートガバナンス体制図 (2022年6月23日現在)



## 監督機能

### 取締役・取締役会

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

また、取締役は、受託者責任を踏まえ、全てのステークホルダーとの関係に配慮し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために行動しています。取締役は、関連する法令、

当社の定款等を理解し、十分な情報収集を行い、取締役会等において積極的に意見を表明し、建設的な議論を行っています。

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

### 指名委員会

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

### 報酬委員会

報酬委員会は、取締役、執行役、執行役員および監査役員の

報酬の決定に関する方針を制定し、当該方針に基づき個人別の報酬を決定します。

### 監査委員会

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

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

### 監査委員会の実効性の確保

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

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

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

### 会計監査人および内部監査部門との連携

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

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

### 監査役員

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

### 執行機能

#### 代表執行役

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

#### 執行役

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

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

#### 経営会議

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

#### 全社委員会

当社は、全社委員会を代表執行役社長の諮問機関として、全社横断的かつ経営レベルで継続的に検討・取り組みが必要なテーマに関し、その方針を審議し、代表執行役社長に答申しています。主な委員会はP.92の通りです。

### リスクマネジメント委員会

当社は、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ています。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。

### サステナビリティ委員会

当社は、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ています。サステナビリティ推進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。

### ブランド戦略委員会

当社は、代表執行役社長の諮問機関としてブランド戦略委員会を設置しています。戦略的なブランド価値向上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。

### 人材開発委員会

当社は、代表執行役社長の諮問機関として人材開発委員会を設置しています。経営人材の開発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。

全社委員会の詳細については、  
コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

[https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance\\_report.pdf](https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf)



### 執行役員

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

## 内部統制システム・内部監査・会計監査人

### 内部統制システム

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

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

[https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance\\_report.pdf](https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf)



### 内部監査

当社は、代表執行役社長に直結する内部監査部(スタッフ数は2022年6月23日現在で19名)を設置し、当社およびグループ企業における経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度、および業務の遂行状況を適法性、有効性、効率性の観点から検討・評価し、その結果に基づく情報の提供ならびに改善への助言・提案などを行っています。

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

### 会計監査人

当社は、会計監査人にEY新日本有限責任監査法人を選任し、同監査法人に属する公認会計士市川亮悟氏、関口俊克氏および岡本周二氏が当社の会計監査を行っています。同監査法人は自主的に業務執行社員の交替制度を導入し、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置をとっています。なお、公認会計士11名およびその他39名が監査業務の補助をしています。

### 監査法人の選定方針と理由

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

### 監査法人の解任または不再任の決定の方針

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

### 監査委員会による監査法人の評価

当社監査委員会は、監査法人に対する評価を行っています。

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

### 役員などを選出するプロセス・基準

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

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

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

また、執行役員および監査役員に求められる役割に応じ定義した人材要件に基づき候補者を選任し、取締役に提出する選任議案の内容を決定します。なお、監査役員の選任に関しては、事前に監査委員会に意見聴取を行うものとします。

### 最高経営責任者などの後継者計画

指名委員会において、制度設計と人材要件を定義した上で、人材選定・人材評価・人材開発を経て後継者候補を決定するプロセスを実行しています。

後継者候補の対象となる参与、執行役員の登用面接を指名委員会が実施するとともに、取締役会などでの対象候補者によ

る発表の機会を意識的に設けるなど、前段階の人材開発委員会によるコア人材のCDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)実施により、早期の段階から十分な時間と機会を設定し計画を実行しています。

### 報酬制度

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

(1)固定報酬は、役位に応じた金銭報酬を月例報酬として支給しています。

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

(3)譲渡制限付株式報酬は、企業価値の持続的な向上と株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的に、役位に応じた株式報酬を、中期経営計画スタート時に支給しています。中期における業績達成への動機付けを目的として、譲渡制限付株式報酬のうち、3分の1は役員在籍を条件として支給し、3分の2は業績に連動させています。業績評価は、中期経営計画で掲げた「事業利益率」「ROE」および「EPS」を均等に評価指標として算定しています。なお、中期経営計画期間終了後も長期にわたり株主の皆さまとの価値共有を図るという趣旨から、役員退任時または支給後30年経過時まで譲渡制限は解除できないものとしています。その間に重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員ごとの責任に応じて、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還するクローバック条項を設定しています。

(4)社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしています。

### 報酬等の内訳(2022年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			人数(名)
		固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役	78	78	—	—	7
(うち社外取締役)	78	78	—	—	7
執行役	347	197	119	31	5

(注) 1. 上記には、2021年6月24日開催の第197期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。  
2. 取締役を兼務する執行役の報酬等の総額および人数については、執行役の欄に記載しています。  
3. 譲渡制限付株式報酬の株式は前中期経営計画初年度である第196期(2020年3月期)に一括で交付しており、2022年3月期において交付した株式はありません。上記報酬額は、2022年3月期に関わる譲渡制限付株式報酬の費用計上額から、業績達成度に基づく過年度費用計上額の戻入等を減額しています。

### 業績連動賞与

業績連動報酬の指標としている連結当期利益は372億55百万円、ROEは9.2%となりました。

### 譲渡制限付株式報酬

業績連動報酬の指標としている中期経営計画「Make Waves 1.0」における2022年3月期の経営目標「事業利益率 13.8%」「ROE 11.5%」「EPS 270円」の実績は、それぞれ「10.5%」「9.2%」「214円79銭」となりました。

譲渡制限付き株式報酬については、2022年4月からの新中期経営計画「Make Waves 2.0」のスタートに伴い、評価指標および目標値を見直しています。評価指標については、これまでの財務目標に、サステナビリティを中心とした非財務目標、企業価値目標の区分を加えました。非財務目標は、持続的かつ社会的な価値向上への取り組みをより強く動機付け、企業価値目標は株主の皆さまとの目線共有をより強く動機付ける趣旨から導入しました。

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

なお、株式報酬への影響度合いは、財務目標：非財務目標：企業価値目標=5：3：2とします。

## 2022年3月期の活動

### 取締役会の主な議題

- マテリアリティと新中期経営計画「Make Waves 2.0」の基本方針の方向性
- 中期経営計画の重点テーマの検討
- 財務・非財務経営目標の検討
- ヤマハグループサステナビリティ方針の改訂 他

### 指名委員会の主な取り組み

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

### 報酬委員会の主な取り組み

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

### 監査委員会の主な取り組み

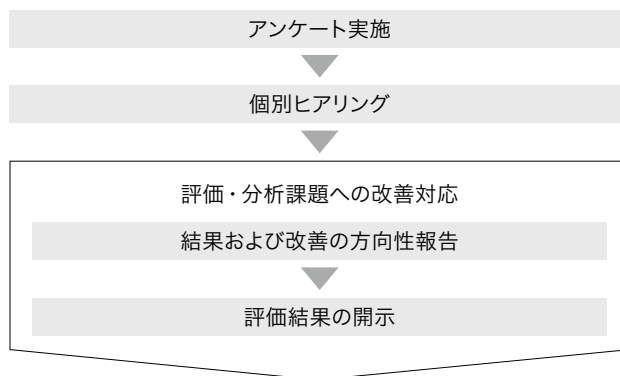
- 代表執行役へのインタビュー、意見交換
- 執行役および執行役員へのインタビュー
- 内部監査部門および監査委員会室からの報告聴取
- 会計監査人との監査計画会、レビュー報告会 他

📖 取締役会の活動、指名・報酬・監査委員会の活動については、独立社外取締役対談(P.85-87)もご参照ください。

### 取締役会の実効性についての分析・評価

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

### 評価プロセス



### 取締役会の実効性評価結果の概要

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

### 政策保有株式の基本方針

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合のみ、保有することを基本方針としています。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合は、重要な協力関係にある企業、取引先企業、金融機関などとの安定的な関係を継続することにより、当社



実効性評価における課題認識と取り組み

項目	2022年3月期		2023年3月期	
	課題	実施内容	課題	取り組みの方向性
審議内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>（継続）長期経営戦略に関する議論</li> <li>ESGの取り組みと発信に関する議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会「検討事項」での審議に加え、集中して議論する機会を設定（取締役合宿など）</li> <li>サステナビリティ報告会の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（継続）長期経営戦略に関する議論</li> <li>無形資産への投資と強化施策に関する議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会で中長期議論の機会を設定、特に次の成長の柱となる事業領域に焦点</li> <li>人事戦略や技術開発戦略、知財戦略の報告を通じ、無形資産への投資について議論する機会を設定</li> </ul>
承継プラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>（継続）取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督</li> <li>社外取締役の後継者計画の議論</li> <li>社内役員候補者との交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会内における後継者計画の議論継続</li> <li>取締役会における指名委員会報告および審議</li> <li>執行役、次世代リーダー、若手従業員の3階層と社外取締役との交流会を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（継続）取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督</li> <li>指名委員会での議論のプロセスの共有</li> <li>（継続）社内役員候補者との交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への指名委員会報告の強化</li> <li>次世代幹部、若手有望層との対話継続</li> <li>人材開発委員会では有望人材発掘と計画的育成</li> <li>執行役、次世代リーダー、若手従業員の3階層と社外取締役との交流会に加え、海外人材も参加</li> </ul>
運営	（継続）取締役相互の活発な議論	活発な議論を意識した議事運営および参加メンバーへの意識付けを強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>（継続）取締役相互の活発な議論</li> <li>説明資料における課題、論点の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資料中のポイントの明記、明確化</li> <li>社内用語、略語の排除</li> <li>取締役会の現場（生産拠点など）開催</li> </ul>
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>（継続）議長と社長の役割分担</li> <li>取締役会、各委員会の適正な人数・構成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEOなどの後継者計画と併せて改善を検討</li> <li>次期体制（2021年6月24日以降）で社外取締役1名増、監査委員会と他委員会との兼務解消</li> </ul>	（継続）議長と社長の役割分担	CEOなどの後継者計画と併せて改善を検討
リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>（継続）内部通報制度の周知&amp;パッドニュースファースト</li> <li>（継続）海外子会社の内部監査の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報の解決早期化を含む運用の充実化</li> <li>内部監査における意識付け強化</li> <li>全社ミーティングなどを活用した発信継続</li> <li>風通しの良い組織風土づくり（対話活動など）</li> <li>グループ企業内部監査体制の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（継続）内部通報制度の周知&amp;パッドニュースファースト</li> <li>第2ラインのリスク管理強化</li> <li>製造子会社における品質管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>寄せられた通報に対応する機能の充実</li> <li>公益通報者保護制度の趣旨周知</li> <li>各回執行状況報告におけるパッドニュース情報の共有</li> <li>組織内および組織間の対話促進</li> <li>グローバル人材育成目的の駐在員制度の運用</li> <li>品質管理文書の整備と工程監査の全拠点展開</li> <li>実践的品質管理教育、意識向上プログラム展開</li> </ul>

取締役会実効性評価(アンケート)結果の推移



	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
■ 肯定的評価が75%以上の項目	62	58	83
■ 肯定的評価が50～75%未満の項目	3	6	16
■ 肯定的評価が50%未満の項目	1	2	0

のブランド価値を高める、持続的な成長を支える、強固な財務基盤を確実なものとするを指します。

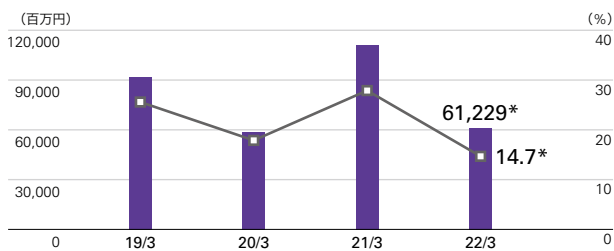
個々の政策保有株式の合理性については、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを取締役会で定期的、継続的に検証し、検証結果に基づき政策保有株式の縮減を進めています。

政策保有株式の議決権行使にあたっては、それぞれの議案が、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、当社の「政策保有株式に関する基本方針」に沿っているか、当社の中長期的な企業価値の向上につながるものか、との観点から賛否を総合的に判断しています。

株式の保有状況

特定投資株式のうち、2022年3月期末における全ての保有銘柄はP96の通りです。なお、2021年8月24日にヤマハ発動機(株)の株式を19,000,000株（発行済株式総数に対する割合は5.43%）売却し、売却後の保有株式数は15,642,790株(同4.47%)となりました。なお、当株式売却額から税金等を控除した資金は、自己株式の取得に充当しました。また、みなし保有株式と保有目的が純投資である投資株式は保有していません。

保有する株式の貸借対照表計上額／資本合計に対する比率



■ 保有する株式の貸借対照表計上額 — 資本合計に対する比率(右軸)

\* 当期において、当社が保有していたヤマハ発動機株式会社の株式の一部(19,000千株)を売却しました。

株主・投資家との対話に関する取り組み

株主・投資家との建設的な対話を実現するため、取締役会は担当取締役を定めています。株主・投資家からの対話の要望に対し

ては必要に応じ、担当取締役およびその他の取締役(社外取締役含む)、執行役または執行役員が面談に臨み、資本政策や中期経営計画およびその進捗などについて株主・投資家に対し明確で分かりやすい方法で説明を行っています。

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

株主や機関投資家との個別対話に加え、中期経営計画や四半期決算ごとの決算説明会、事業説明会、施設見学会、個人投資家向け説明会などを実施します。また、当社ホームページにおいて経営計画や決算説明会の説明資料などを公表しています。株主・投資家との対話の結果は、担当する取締役、執行役または執行役員より取締役会に適宜報告を行い、事業経営に適切に反映

特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額など(全上場保有銘柄)

銘柄	2021年3月期末株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	2022年3月期末株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	当社の株式の保有の有無
ヤマハ発動機(株)*1	34,642,790 93,916	15,642,790 43,111	有
トヨタ自動車(株)*2*3	501,300 4,319	2,506,500 5,570	無
Audinate Group Limited*2	6,289,308 3,729	6,289,308 3,847	無
MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)*4	1,048,423 3,406	963,323 3,832	有
(株)静岡銀行*4	2,686,064 2,336	2,563,564 2,212	有
(株)三井住友フィナンシャルグループ*4	311,802 1,249	267,302 1,044	有
(株)みずほフィナンシャルグループ*4	470,775 752	351,875 551	有
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ*4	226,480 134	226,480 172	有
中外製薬(株)*5	— —	100 0	無
ルネサスエレクトロニクス(株)*5	— —	100 0	無
ライオン(株)*5	— —	100 0	無
(株)第一興商	50,000 214	— —	無
富士ソフト(株)	100 0	— —	無
(株)安川電機	100 0	— —	無
サイボウズ(株)	100 0	— —	無

(注)「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

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

\*2. 安定的な取引関係を維持継続するため

\*3. トヨタ自動車(株)は、2021年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割しています。

\*4. 取引金融機関として、安定的な関係を維持継続するため

\*5. 株主に対する情報提供方法などの情報収集のため

し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげています。定時株主総会の議案ごとの議決権行使の状況についても分析を行い、取締役会で報告を行っています。

インサイダー情報管理の方策としては、当社のディスクロージャーポリシーに基づき、インサイダー情報管理に十分な配慮を行いつつ、公平かつ迅速、適時な情報開示に努めています。株主・投資家との面談にあたっては、提供する情報がインサイダー情報に該当しないことを確認した上で情報提供を行います。なお、四半期ごとの決算日翌日から決算発表日までは、決算情報に関する対話を控える沈黙期間としています。

### 主なIR活動状況

2022年3月期における主なIR活動は下表の通りです。

### 株主総会

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

### 定時株主総会で議決された事項

2022年6月22日開催の第198期定時株主総会において、下表の事項が決議されました。

### 主なIR活動状況(2022年3月期)

対象	活動	回数	内容
株主・アナリスト・機関投資家向け	決算説明会	4回	代表執行役社長・担当役員による四半期ごとの説明会
	スモールミーティング	1回	代表執行役社長・担当役員によるミーティング
	マネジメント面談	23回	代表執行役社長・担当役員による個別面談
	個別取材	250回	IR担当者による面談
個人投資家向け	個人投資家向け会社説明会	2回	オンライン会社説明会
その他IR活動	投資家向け訴求活動	毎月	ホームページ情報更新、コンテンツ拡充、登録キャンペーン

(注)2022年3月期における代表執行役社長、担当役員による投資家訪問(日本・北米・欧州・アジア)は、COVID-19のため中止となりました。

### 決議事項

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 定款一部変更の件

第3号議案 取締役8名選任の件

第198期定時株主総会で決議された事項(2022年6月22日開催)

議案	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成割合(%)	決議結果
第1号議案	1,540,514	4,383	0	99.7	可決
第2号議案	1,544,200	701	0	99.9	可決
第3号議案					
中田 卓也	1,437,764	107,122	0	93.0	可決
山畑 聡	1,536,911	7,989	0	99.4	可決
福井 琢	1,537,272	7,629	0	99.4	可決
日高 祥博	1,366,356	171,885	6,649	88.4	可決
藤塚 主夫	1,537,168	7,733	0	99.4	可決
ポール・キャンドランド	1,529,348	15,549	0	98.9	可決
篠原 弘道	1,528,736	16,161	0	98.9	可決
吉澤 尚子	1,541,804	3,097	0	99.7	可決

(注)各議案の可決要件は次の通りです。

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

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

## リスクマネジメント

ヤマハグループは、リスクへの対応力を向上させ、健全で透明性の高い経営を実践するために、リスクマネジメントの推進体制や仕組みの整備・改善に取り組んでいます。

### 基本的な考え方

リスクマネジメントの推進に際しては、下記の考え方に基づいて実施しています。

1. リスクマネジメントのための組織や仕組みを整えて、リスク対応力の向上を図り、企業価値の最大化に努める。
2. 平常時のリスクマネジメント活動の中で、リスクの認識・評価・低減を図り、教育や訓練などの啓発活動を通じて、リスク意識の浸透とリスク感性の醸成を図る。
3. リスクが現実化したクライシス時には、人々の安全を最優先し、地域社会と協調し、誠実かつ適切で速やかな対処により、負の影響を最小化する。また、製品・サービスの安定供給に努め、可能な限り事業を継続し、社会の持続的な発展に貢献する。
4. リスク対応後には、その発生要因・対処法などを分析し、再発防止に努める。

### 推進体制

当社は、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「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。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モニタリングを行う「BCP・災害対策部会」「財務管理部会」「コンプライアンス部会」「輸出審査部会」「情報セキュリティ部会」を設置しています。取締役会は執行役からの報告により、リスクマネジメントの仕組みの有効性及び推進状況を確認・監督しています。

リスクマネジメント体制と委員会の詳細については、こちらをご参照ください。

[https://www.yamaha.com/ja/csr/governance/risk\\_management/](https://www.yamaha.com/ja/csr/governance/risk_management/)



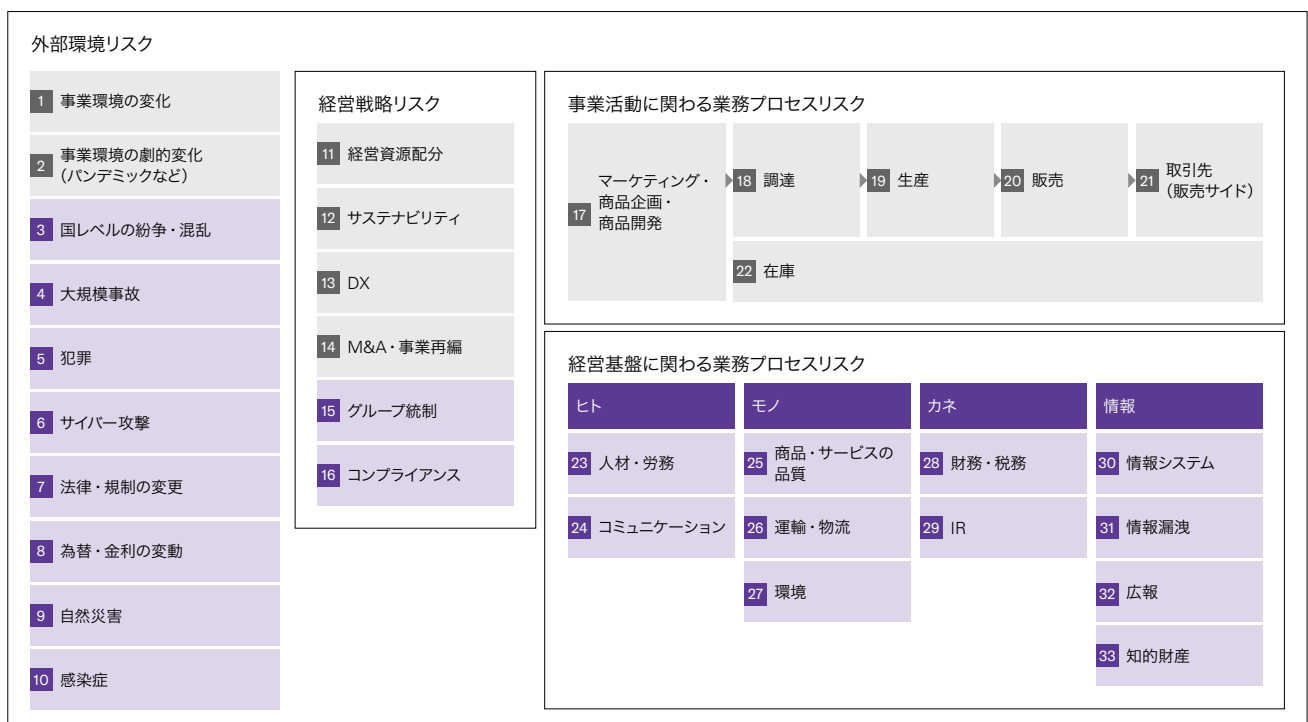
### 事業等のリスクについての変更

「DX」を新たに独立したリスク項目として認識

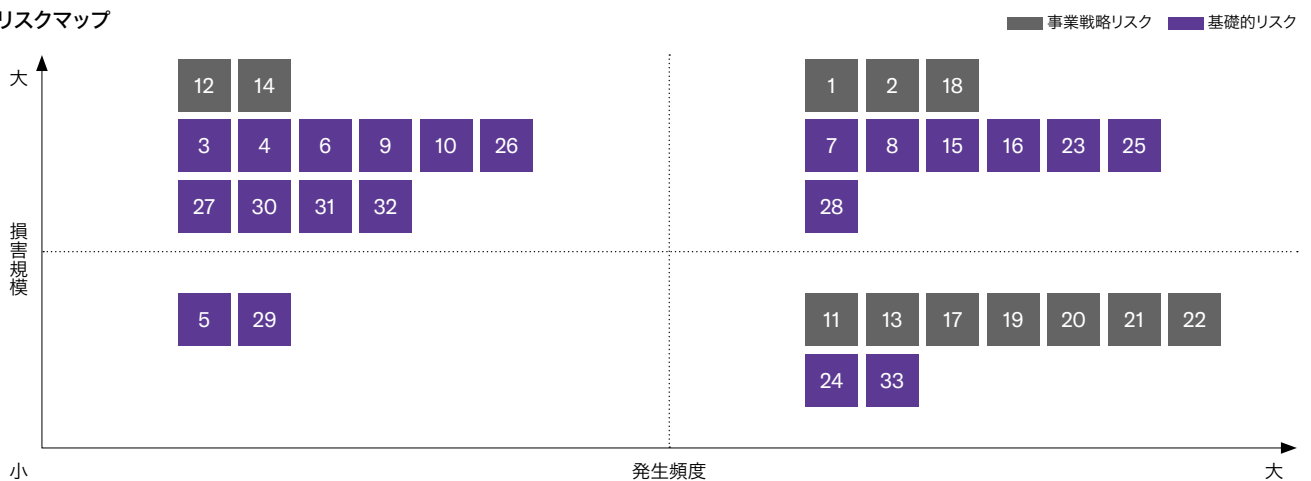
デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた業務改革を進めていますが、その執行の遅延や適切に推進されないことにより、パフォーマンスが向上しないリスクがあります。DXを経営戦略

### 事業に関連するリスクの分類

■ 事業戦略リスク ■ 基礎的リスク



リスクマップ



における重点的に対応すべき課題と捉え、投資の見極めや組織体制の構築を行っています。

「調達」のリスクレベル見直し

世界的な半導体不足等により、調達部品や材料の価格上昇、供給遅延、確保が困難となるリスクが高まっています。今後も優先して対応すべきリスクであることから、リスクレベルを最上位に引き上げ、対策を進めています。

「運輸・物流」のリスクレベル見直し

世界的な海上輸送コンテナの不足などにより、物流の遅延や物流コストの異常な高騰が発生しています。物流コストの上昇による影響額が増加していることから、リスクレベルを引き上げ、対策を進めています。

リスク管理の取り組み

リスクマネジメント委員会では、識別した事業に関連するさまざまなリスクを大きく「外部環境リスク」「経営戦略リスク」「事業活動に関わる業務プロセスリスク」「経営基盤に関わる業務プロセスリスク」の4つに分類し、リスクの重要性を想定損害規模と想定発生頻度に応じて評価しています。また、各リスクに対するコントロールレベルを評価し、優先的に対処すべき重要リスクを特定するとともに担当部門を定め、リスク低減活動の推進によりコントロールレベルの引き上げを図っています。

感染症についての対策

2022年3月期は、世界的規模で感染拡大したCOVID-19対策として、感染症対策基本行動、テレワーク勤務推奨などを継続しました。また、早急なワクチン接種を実現するために、2021年7月

からヤマハ本社の医療所にて当社グループ従業員の希望者(約3,500人)に対して接種を実施し、2022年5月には3回目の職域ワクチン接種も行いました。

生産・販売拠点を置くインドネシアでも、現地行政との協力のもと、従業員のほか家族や事業所内で働く請負業者の方々まで対象を拡大して接種を実施しました。



職域ワクチン接種の様子(インドネシア)

このほか世界共通の課題であるHIV/エイズ、結核、マラリアなど社会的・経済的に大きな影響を及ぼす感染症の蔓延を防ぐための対策として、海外拠点の中でも、特に東南アジア地域の生産拠点では、徹底した環境整備を行っています。海外出張者や駐在者、家族に対しては、現地における感染症の流行情報の通知、渡航前の感染症予防対策として、A型肝炎、B型肝炎、破傷風、狂犬病、麻疹・風疹などのワクチン接種を推奨しています。

情報セキュリティの取り組み

当社グループでは、情報セキュリティをリスク管理の重要事項と定め、代表執行役社長の諮問機関であるリスクマネジメント委員会内に、執行役員を部長とする情報セキュリティ部会を設置しています。同部会では、情報管理についての方針を決定するほか、現状の管理体制の把握、脆弱性の特定・指導をすることで、管理レベルを高めています。また、IT管理の基本方針などについて明記した「グループIT規程」、個人情報の保護について明記した「グループ個人情報保護規程」を定め、さらに、これらに沿った研修を実施することで、不用意な情報漏えいの防止、外部からの侵害行為への防御を従業員に徹底しています。

## コンプライアンス

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

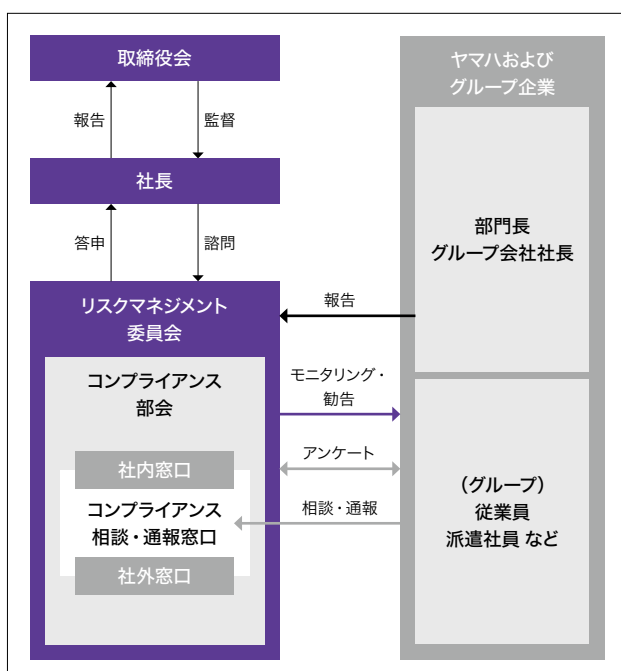
### コンプライアンスの推進と行動規準

当社グループは、社会やステークホルダーに対する責任を果たすと同時に持続的成長を実現するため、コンプライアンスを経営の最重要テーマと位置付けています。法令順守はもとより、社会規範や企業倫理に則した高いレベルでのコンプライアンス経営を追求するとともに、役員ならびに従業員各自の行動規準「コンプライアンス行動規準」を定めています。2003年の制定以降、環境や社会情勢の変化に対応した改定や多言語化を進め、コンプライアンス経営の基盤としています。

### コンプライアンス経営の仕組みと推進体制

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

#### コンプライアンス推進体制



また、健全な事業活動を維持していくために、社内教育・啓発や従業員アンケートを実施するほか、従業員や派遣社員などを対象とした「コンプライアンス相談・通報窓口」を設置しています。

### グローバル対応の強化

2011年に国連グローバル・コンパクトに署名し、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「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野にわたる10の行動原則に沿った事業活動に取り組んでいます。

法務面では、法令遵守を基本方針として、グローバルに予防法務の強化に注力し、グループ全体で法令情報を一元管理するための法令台帳DBを運用しています。また、コンプライアンス行動規準に基づいたルールの整備・運用の徹底、「腐敗防止」「公正な競争の徹底」などの施策・教育・啓発活動に取り組み、法務部門がグループ内の状況をモニタリングしています。

グローバルなコンプライアンス体制の強化にあたっては、各現地法人にコンプライアンス担当者を置き、それぞれの地域における施策の推進、教育・啓発活動、グループ間の情報共有などの役割を果たしています。

### モニタリング

順法かつ倫理的な業務遂行が維持されるよう、コンプライアンス部会は各部門およびグループ各社のコンプライアンス体制や推進状況を定期的にモニタリングし、必要に応じ改善支援を行っています。

2021年は、3年に一度実施している国内従業員向けのコンプライアンス・アンケートを実施しました。国内グループ企業における従業員の意識を、「コンプライアンス・リスク診断」と「組織風土診断」の2つの方向で診断し、組織別に分析することで、課題解決、風土改善の取り組みに反映させています。

### 教育・啓発活動

コンプライアンス強化のための重要な取り組みとして、教育・啓発活動を積極的に展開しています。

国内の従業員向けには、イントラネットで各種教育・研修コンテンツを発信するほか、コンプライアンスに関するセミナーを随時開催するなど、社内啓発を図っています。

### コンプライアンス相談・通報窓口

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

国内では、業務委託先が運営する社外の窓口「ヤマハ コンプライアンス・ホットライン」、社内相談窓口、社外の法律事務所窓口と合わせて3つの窓口を設置・運用しています。窓口の連絡先を記載したカードを従業員に配布するほか、ポスターや冊子などのツール、各種研修機会を利用して周知・利用促進を図っています。窓口の運用にあたっては、誠実な通報者が不利益な取り扱いを受けないよう、通報者保護を定めた社内規程を整備しています。従業員、派遣社員、委任・請負契約者などのほか、外注先・特約店などの取引事業者およびその従業員、当社グループの事業に関わる方からの相談・通報にも対応しています。

海外では、海外グループ企業(34社)がそれぞれ設置している通報窓口に加えて、当社運営の16カ国語対応のグループ共通の

また、コンプライアンスのカリキュラムをキャリアレベルに応じた人事階層研修に組み込み、グループ人材育成の重要テーマとして位置付けています。

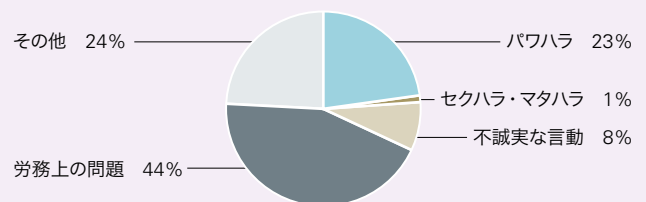
通報窓口を設置しています。2021年には、海外グループ企業の窓口の実効性向上のために、各グループ企業独自の社外窓口設置を進め、ほとんどのグループ企業で設置を完了しました(2022年9月現在)。また、これまで前期の通報件数をモニタリングするにとどまっていたものを、2022年4月から四半期ごとのモニタリングができるよう、精度を向上させました。

### コンプライアンス相談・通報窓口 受付状況(件)

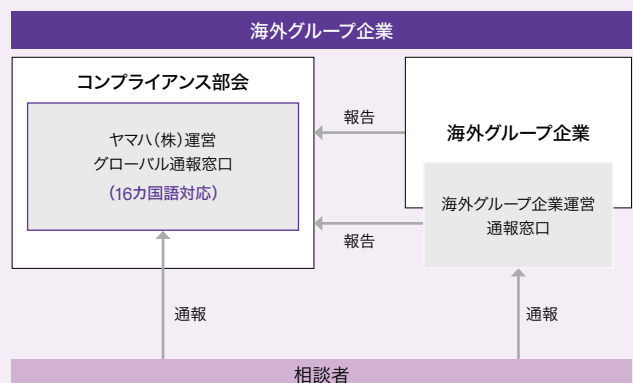
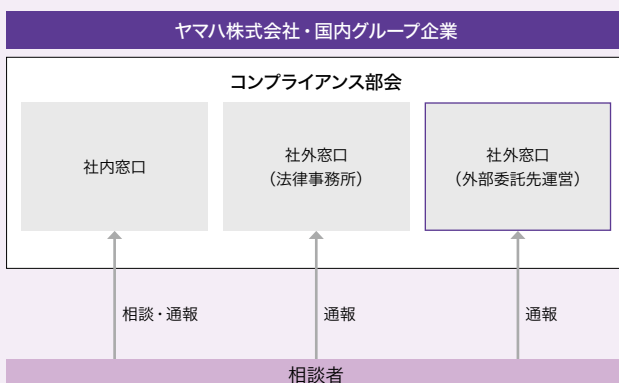
年度	実名	匿名	合計*
2018年3月期	34	13	47
2019年3月期	25	9	34
2020年3月期	54	12	66
2021年3月期	50	33	83
2022年3月期	44	43	87

\* 国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計

### 2022年3月期 通報内容の内訳



### コンプライアンス相談・通報窓口の体制



---

# DATA SECTION

## V. 財務／企業情報

11カ年財務サマリー	104
ファイナンシャル・レビュー	106
主要ネットワーク	110
株式情報	112
会社情報	113





# 11カ年財務サマリー

ヤマハ株式会社および連結子会社  
各表示年の3月期もしくは3月末現在

日本基準 (J-GAAP)

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
<b>会計年度：</b>					
売上収益【売上高】	¥356,616	¥366,941	¥410,304	¥432,177	¥435,477
売上原価	231,659	238,261	262,310	270,357	262,406
売上総利益	124,957	128,680	147,994	161,820	173,070
販売費及び一般管理費	116,846	119,465	121,999	131,684	132,407
事業利益【営業利益】	8,110	9,215	25,994	30,135	40,663
税引前当期利益					
【税金等調整前当期純利益】	6,971	7,795	25,818	28,526	41,578
当期利益【当期純利益(損失)】*	(29,381)	4,122	22,898	24,929	32,633
設備投資額	11,337	13,844	10,799	13,846	11,220
減価償却費	11,973	11,613	12,759	12,597	12,681
研究開発費	22,819	22,149	22,561	25,439	24,793
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,880	7,755	33,213	31,729	42,399
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,004)	(12,617)	(22,950)	(11,700)	591
フリー・キャッシュ・フロー	1,875	(4,862)	10,263	20,029	42,991
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,247)	(5,536)	(4,745)	(5,909)	(30,349)

## 会計年度末：

資産合計【総資産】	¥366,610	¥390,610	¥438,932	¥530,034	¥469,745
流動資産	188,952	197,902	214,487	247,632	255,135
流動負債	72,829	71,550	73,145	80,976	75,459
有利子負債	11,295	10,013	8,755	11,868	8,510
資本合計【純資産】	206,832	229,636	274,843	348,752	303,889

## 1株当たり情報：

当期利益【当期純利益(損失)】	¥ (151.73)	¥ 21.29	¥ 118.26	¥ 128.75	¥ 168.90
親会社所有者帰属持分【純資産】	1,052.01	1,171.67	1,403.12	1,787.42	1,601.55
配当金	10.00	10.00	27.00	36.00	44.00

## 主要な経営指標：

売上収益事業利益率 【売上高営業利益率】	2.3%	2.5%	6.3%	7.0%	9.3%
親会社所有者帰属持分当期利益率 【自己資本利益(損失)率】(ROE)	(13.2)	1.9	9.2	8.1	10.1
資産合計当期利益率 【総資産当期純利益(損失)率】(ROA)	(7.8)	1.1	5.5	5.1	6.5
親会社所有者帰属持分比率 【自己資本比率】	55.6	58.1	61.9	65.3	64.2
D/Eレシオ(倍)	0.05	0.04	0.03	0.03	0.03
インタレスト・カバレッジ(倍)	31.84	40.64	130.19	130.51	129.41
流動比率	259.4	276.6	293.2	305.8	338.1
連結配当性向	—	47.0	22.8	28.0	26.1

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

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

百万円

2017/3	2018/3	2019/3	IFRS			
			2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
¥408,248	¥432,967	¥437,416	¥434,373	¥414,227	¥372,630	<b>¥408,197</b>
242,451	258,465	255,291	255,367	245,967	229,720	<b>253,476</b>
165,796	174,501	182,124	179,005	168,259	142,909	<b>154,720</b>
121,493	125,668	126,094	126,259	121,907	102,198	<b>111,708</b>
44,302	48,833	56,030	52,745	46,352	40,711	<b>43,012</b>
42,898	74,471	60,485	56,471	47,225	37,102	<b>53,010</b>
46,719	54,378	43,753	40,337	34,621	26,615	<b>37,255</b>
17,542	24,600	15,956	15,956	20,545	11,260	<b>14,835</b>
11,145	10,777	10,835	10,614	11,156	11,387	<b>12,123</b>
24,415	24,797	24,926	24,926	24,814	24,189	<b>24,032</b>
39,142	47,498	30,234	35,520	57,162	58,225	<b>36,016</b>
(9,663)	4,766	(23,092)	(23,101)	(21,067)	(5,785)	<b>43,707</b>
29,478	52,264	7,142	12,419	36,095	52,440	<b>79,723</b>
(12,588)	(35,584)	(28,479)	(33,993)	(36,422)	(20,602)	<b>(44,426)</b>
¥522,362	¥552,309	¥514,762	¥515,924	¥474,034	¥557,616	<b>¥580,927</b>
272,720	289,493	281,608	282,819	270,189	301,103	<b>362,676</b>
82,565	101,919	80,495	100,443	99,149	100,852	<b>126,114</b>
11,241	11,173	8,936	8,936	10,830	7,980	<b>10,523</b>
367,437	388,345	382,771	359,007	326,450	396,949	<b>415,927</b>
円						
¥ 249.17	¥ 291.81	¥ 240.94	¥ 222.12	¥ 194.71	¥ 151.39	<b>¥ 214.79</b>
1,948.01	2,125.51	2,124.83	1,992.57	1,850.81	2,252.34	<b>2,417.89</b>
52.00	56.00	60.00	60.00	66.00	66.00	<b>66.00</b>
%						
10.9%	11.3%	12.8%	12.1%	11.2%	10.9%	<b>10.5%</b>
14.0	14.5	11.4	11.1	10.1	7.4	<b>9.2</b>
9.4	10.2	8.2	7.5	7.0	5.2	<b>6.5</b>
69.9	70.0	74.1	69.4	68.6	71.0	<b>71.4</b>
0.03	0.03	0.02	0.02	0.03	0.02	<b>0.03</b>
165.40	149.08	138.90	67.20	69.15	85.16	<b>122.37</b>
330.3	284.0	349.8	281.6	272.5	298.6	<b>287.6</b>
20.9	19.2	24.9	27.0	33.9	43.6	<b>30.7</b>

## 2022年3月期の業績(IFRS)

### 業務全般に関する分析

2022年3月期における経営環境を振り返りますと、COVID-19の感染拡大により2020年に大きく落ち込んだ世界経済は、ワクチン接種の進展、各国の財政・金融政策の効果により回復基調となりました。一方で、半導体不足やサプライチェーンの混乱、資源価格の高騰などが成長の足かせとなり、加えて年度末からのロシアによるウクライナ侵攻の影響により、依然として先行きが不透明な状況が続いています。国内においてもCOVID-19のオミクロン株による感染再拡大に直面し、未だ収束の見通しが立たない中、さまざまな制約のもとで企業活動を継続するために、感染拡大防止と社会経済活動の両立が大きな課題となりました。

このような環境の中でヤマハグループは、中期経営計画「Make Waves 1.0」において、「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の感染拡大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」といった各重点戦略は着実に進捗し、前中期経営計画で初めて掲げた非財務目標につきましては、コーポレートブランド価値、新興国の器楽教育普及、認証木材使用率のいずれも達成しました。

「顧客ともっとつながる」につきましては、お客さまの購買行動も大きく変化する中、ライフタイムバリュー(LTV)戦略として、顧客接点の強化と商品・ブランドの価値伝達の仕組みづくりを進めました。接点の一つである顧客体験の場では、ブランドの世界観を伝え、また、当社の製品を実際に手に取って良さを感じ取っていただくための体験型ブランドショップとして、銀座店に続き名古屋店をリニューアルオープンしました。同時にeコマースやSNSの拡大にも対応し、リアルとオンラインの両方のアプローチでお客さまへの直接の価値訴求を加速させました。また、車載オーディオの中国自動車メーカーの採用獲得など、ドメインの拡大も進みました。

「新たな価値を創造する」につきましては、デジタルサックス『YDS-150』とギターアンプ『THR30 II A Wireless』のデザインが高い評価を受け、ともに「アジアデザイン賞2021」を受賞しました。また、ビジネス

や教育の場で良質な遠隔コミュニケーションを実現するスピーカーフォン『YVCシリーズ』、ライブやコンサート、スポーツ観戦などさまざまなイベントをリモートで盛り上げる『Remote Cheerer powered by SoundUD』、安心・安全な形でライブを実施できるよう支援する次世代ライブビューイング『Distance Viewing』など、社会課題を解決するさまざまな商品やサービスを提案しました。

「生産性を向上する」につきましては、COVID-19の感染拡大による稼働停止や混乱に加え、遠隔支援を余儀なくされたことにより計画に対し遅れは生じたものの、生産管理の標準化、スマートファクトリー化が進展、インドでは新たな工場を立ち上げ、生産能力・モデル数を拡大しました。また、コロナ禍をきっかけに、新たな働き方の促進とさまざまな手続きの電子化による業務効率化を加速させることができました。

「事業を通じて社会に貢献する」につきましては、「新興国の器楽教育普及累計100万人」の目標に対し、累計129万人を達成しました。音楽普及の取り組みの成果として、サウジアラビアに同国初の公認音楽教育施設として「ヤマハ音楽教室リヤド校」を2021年11月に開校しました。また、「認証木材使用率50%」についても目標を上回る52%を達成しました。

### 売上収益・事業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益

売上収益は、半導体調達難および物流の混乱などによる商品供給不足が継続したものの、COVID-19感染拡大による影響からの回復が進んだことで、4,081億97百万円(前期比9.5%増)となりました( GRAPH 1 )。

地域別では、需要の回復が遅れている日本で減収となりましたが、それ以外の地域では増収となりました( GRAPH 2 )。

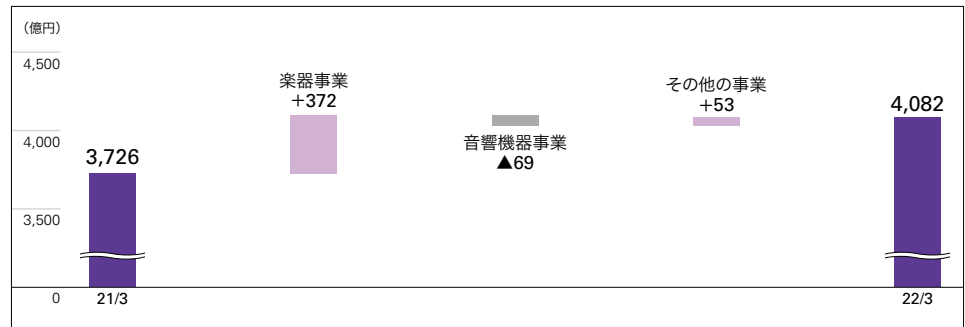
事業利益は、音響機器が前期を下回りましたが、楽器・その他の事業が増益となり、430億12百万円(前期比5.7%増)となりました( GRAPH 3 )。要因別には、販売管理費の増加や、海上運賃の上昇等の減益要因があったものの、増収増産や為替影響等の増益要因により、前期に比べ増益となりました( GRAPH 4 )。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、372億55百万円(前期比40.0%増)となりました。

GRAPH 1

	(億円)	
	2021/3	2022/3
売上収益	3,726	4,082
楽器事業	2,390	2,762
音響機器事業	1,038	969
その他の事業	298	351

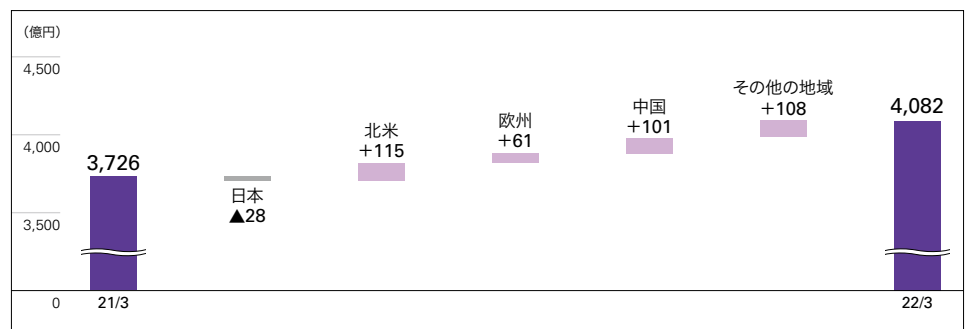
売上収益(事業別増減)



GRAPH 2

	(億円)	
	2021/3	2022/3
売上収益	3,726	4,082
日本	1,082	1,054
北米	760	875
欧州	732	793
中国	577	678
その他の地域	575	683

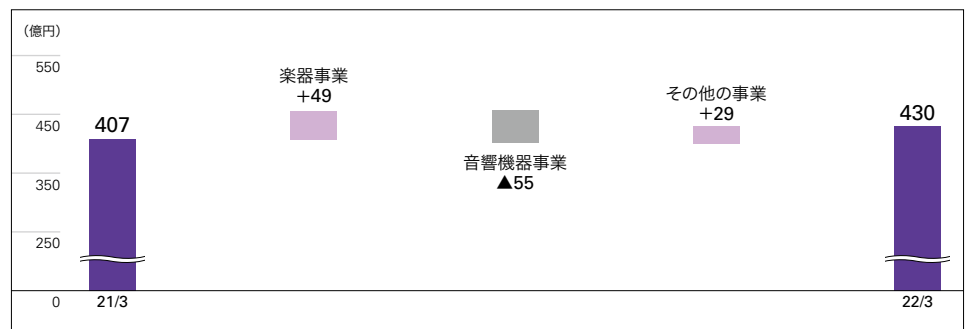
売上収益(地域別増減)



GRAPH 3

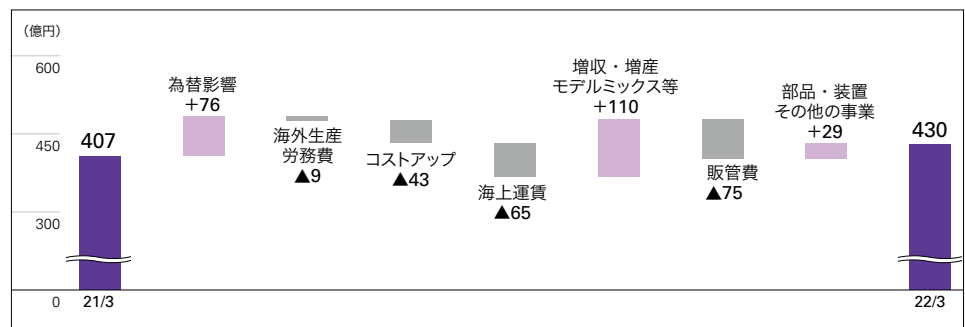
	(億円)	
	2021/3	2022/3
事業利益	407	430
楽器事業	324	373
音響機器事業	71	15
その他の事業	12	42

事業利益(事業別増減)



GRAPH 4

事業利益(要因別増減)



## セグメント別概況

### 楽器事業

楽器事業の売上収益は、2,761億53百万円(前期比15.6%増)、事業利益は、373億17百万円(前期比15.1%増)となりました。

商品別では、ピアノは、COVID-19の感染再拡大による影響があるものの、市況の回復や商品の供給が進んだことにより増収となりました。電子楽器は、半導体調達難により商品供給が不足したものの、活動制限の緩和で音楽イベントが再開され、旺盛な需要が続く増収となりました。管楽器は、各地で吹奏楽活動が再開され市況が回復し増収となりました。ギターは、ステイホーム需要が落ち着きを見せるものの、市況は概ね堅調であり増収となりました。

地域別では、日本は、学校での吹奏楽活動が制限され、需要の回復が遅れている管楽器や、ステイホーム需要が落ち着きを見せるギターは減収となったものの、商品の供給が進んだピアノや、堅調な需要が続く電子楽器により、全体では増収となりました。北米および欧州は、COVID-19の感染拡大が落ち着きを見せ、市況が回復したことにより、全ての商品カテゴリーで増収となりました。中国は、半導体調達難による商品供給不足の影響で電子楽器は減収となったものの、他地域に先駆けて従来の成長軌道に回帰し、全体では増収となりました。その他の地域では、COVID-19の感染再拡大の影響はあるものの、地域全体として市況の回復が続く増収となりました。

### 音響機器事業

音響機器事業の売上収益は、969億24百万円(前期比6.6%減)、事業利益は、15億36百万円(78.3%減)となりました。

商品別では、オーディオ機器は、需要が堅調に続くものの、半導体調達難による商品供給不足の影響もあり、全体では減収となりました。業務用音響機器は、ライブ市場や設備市場が回復し、増収となりました。ICT機器は、半導体調達難による商品供給不足の影響や、会議システムの高成長に落ち着きが見えたことにより、減収となりました。

### その他の事業(部品・装置事業など)

その他の事業の売上収益は、351億19百万円(前期比17.7%増)、事業利益は、前期12億25百万円に対し、29億32百万円増加の41億58百万円となりました。

部品・装置事業では、電子デバイスは、中国自動車メーカー向けの車載向けヤマハブランドオーディオをはじめとする車載製品が順調に販売を伸ばし、増収となりました。自動車用内装部品は、需要が堅調に推移したことにより増収となりました。FA機器は、半導体調達難による投資案件の延期や減少の影響を受け、減収となりました。

## 財政状態に関する分析

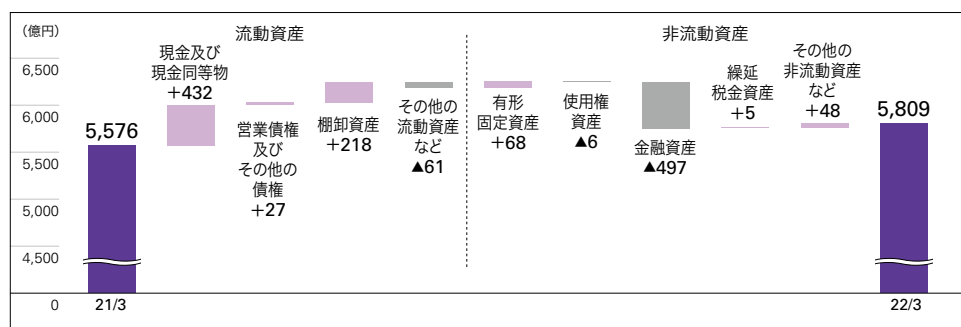
資産合計は、現金及び現金同等物の増加や、半導体部品不足等に起因する一部製品の生産遅れにより原材料が増加したことに加え、為替変動の影響により、前期末の5,576億16百万円から233億10百万円(4.2%)増加し、5,809億27百万円となりました( **GRAPH 5** )。

負債合計は、投資有価証券の売却によって、未払法人所得税が増加し、繰延税金負債が減少したことにより、前期末の1,606億67百万円から43億32百万円(2.7%)増加し、1,649億99百万円となりました。

資本合計は、自己株式の取得および配当金の支払いにより減少したものの、当期利益の計上により利益剰余金が増加したことに加え、為替変動の影響によりその他の資本の構成要素が増加したことで、前期末の3,969億49百万円から189億78百万円(4.8%)増加し、4,159億27百万円となりました( **GRAPH 6** )。

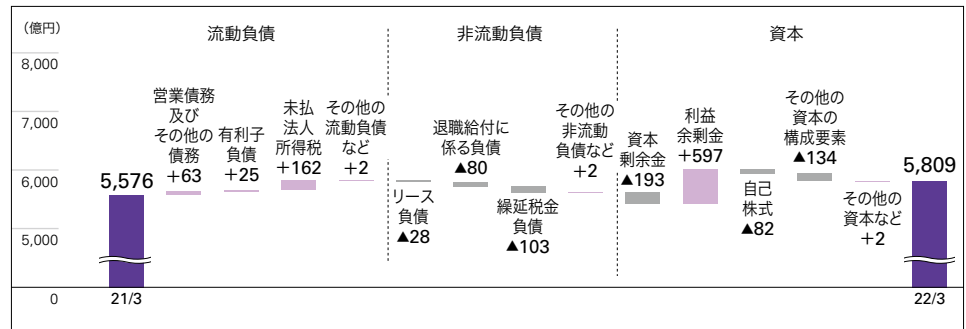
GRAPH 5

### 資産合計



GRAPH 6

負債および資本合計



キャッシュ・フローの状況に関する分析

2022年3月期における現金及び現金同等物(以下、資金)は、前期末に比べ431億50百万円増加(前期末は366億73百万円増加)し、期末残高は1,724億95百万円となりました。

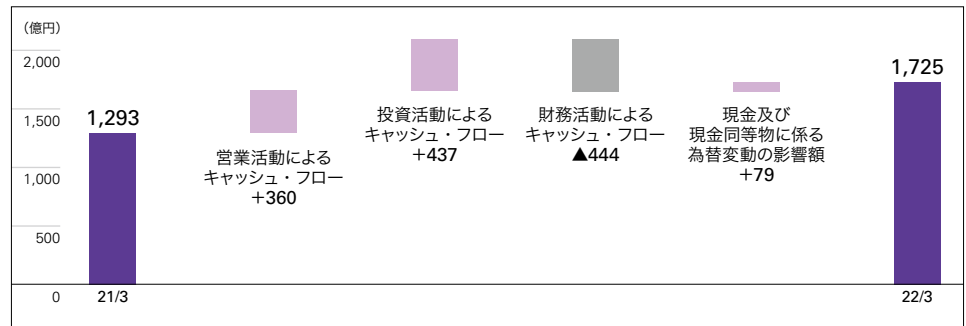
営業活動の結果得られた資金は、主として税引前当期利益により、360億16百万円(前期に得られた資金は582億25百万円)となりました。

投資活動の結果得られた資金は、主として投資有価証券の売却及び償還による収入により、437億7百万円(前期に使用した資金は57億85百万円)となりました。

財務活動の結果使用した資金は、主として自己株式の取得による支出と配当金の支払いにより、444億26百万円(前期に使用した資金は206億2百万円)となりました( GRAPH 7 )。

GRAPH 7

キャッシュ・フロー

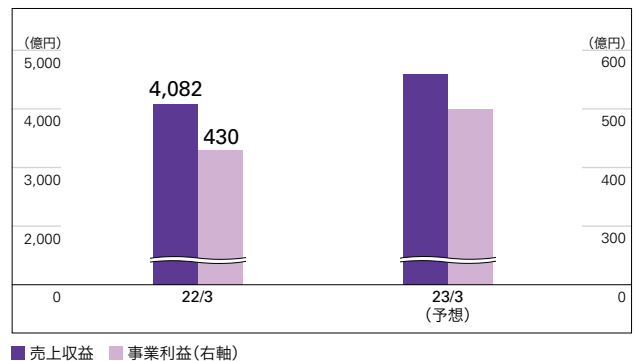


2023年3月期の見通し

2023年3月期は、半導体調達難などによる商品供給不足が継続していますが、楽器事業を中心とした市況、ならびに商品供給状況の改善、為替影響などを考慮して、2023年3月期通期業績見通しは対前期増収増益を予想しています( GRAPH 8 )。

GRAPH 8

2023年3月期売上収益・事業利益予想(2022年8月3日発表)

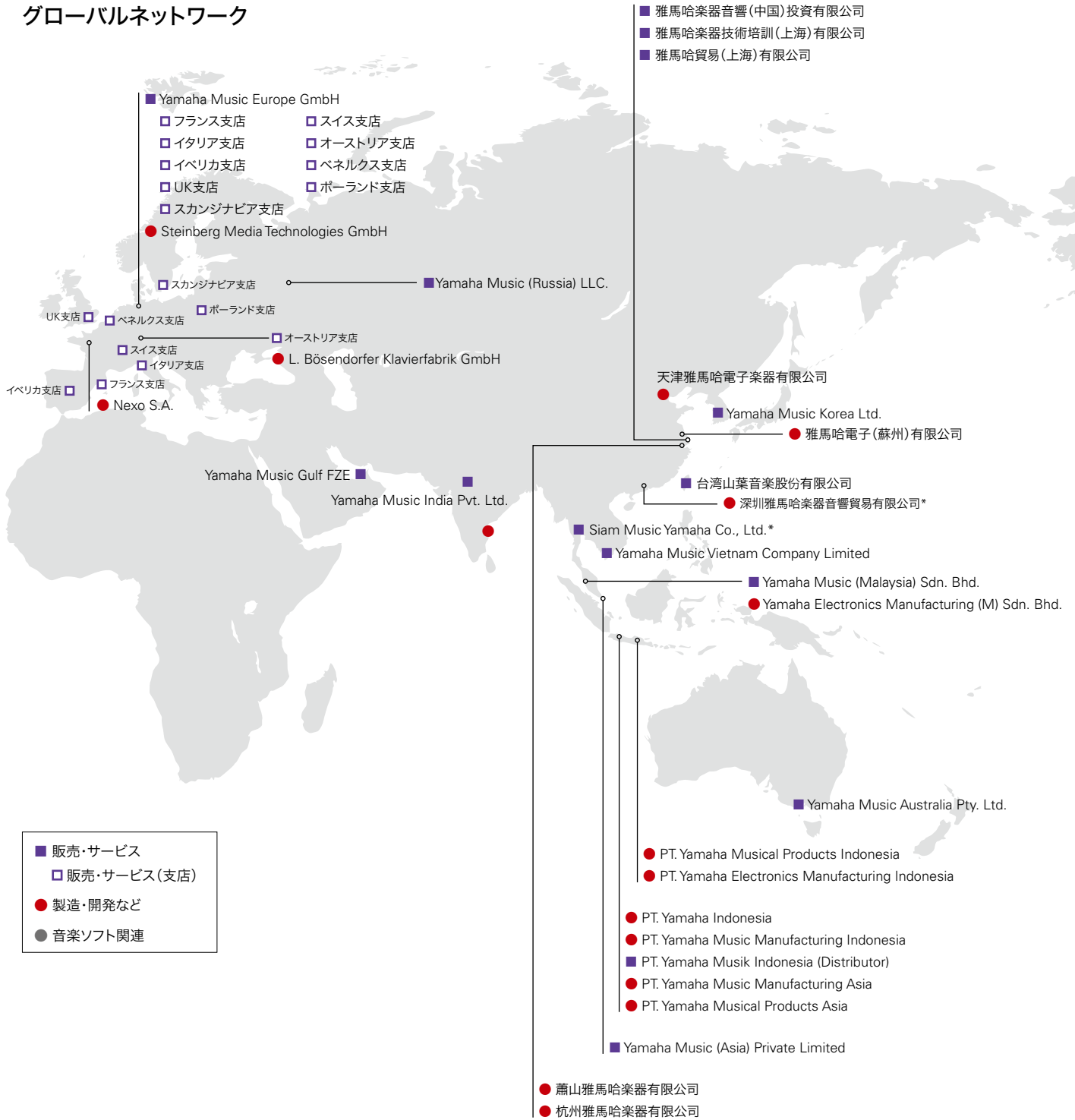


# 主要ネットワーク

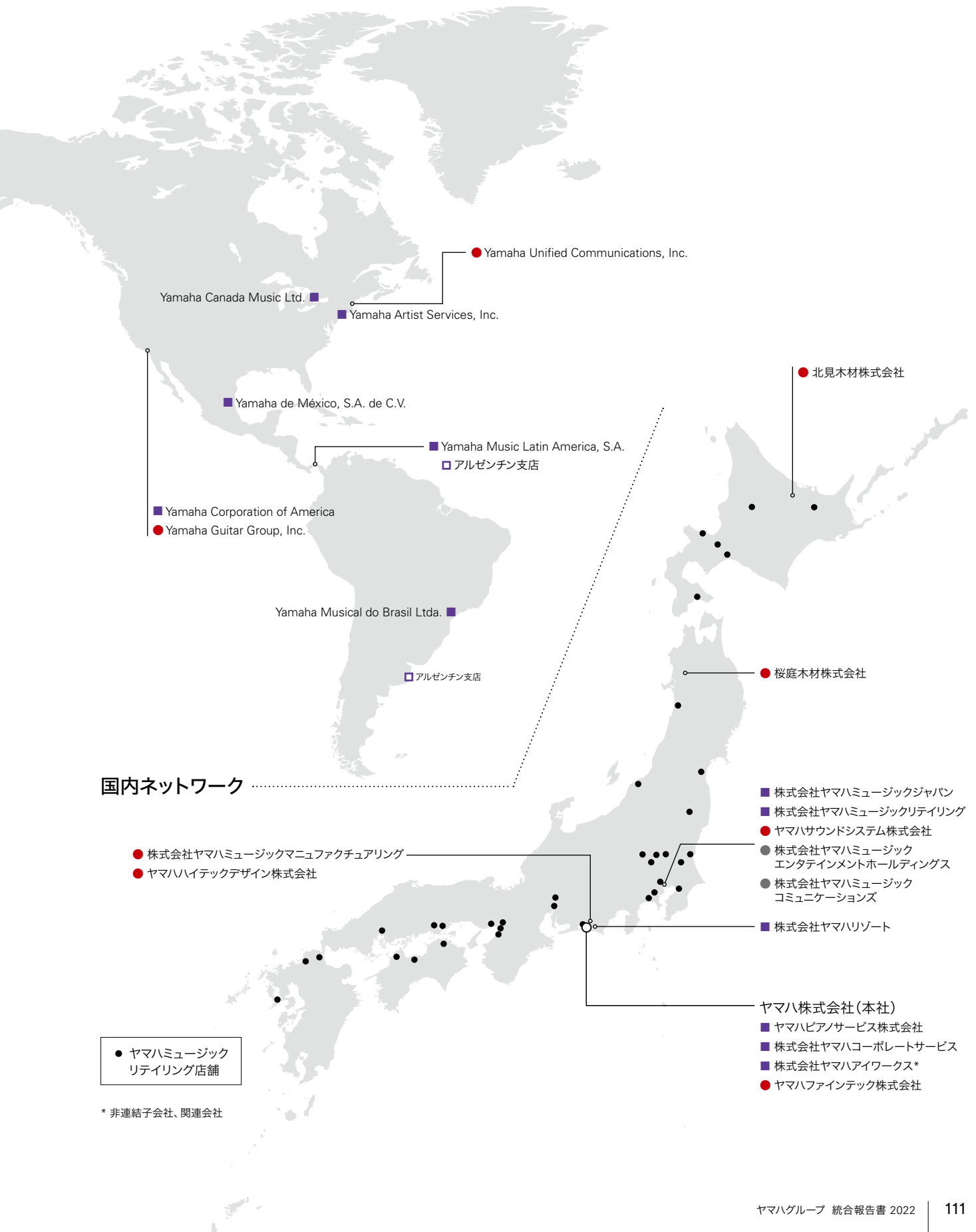
(2022年9月1日現在)

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

## グローバルネットワーク







# 株式情報

(2022年3月31日現在)

配当の基準日	期末：3月31日 中間：9月30日
発行済株式総数	187,300,000株 (自己株式15,756,795株を含む)
上場証券取引所	東証プライム(証券コード 7951)
株主名簿管理人	〒460-8685
事務取扱場所	愛知県名古屋市中区栄三丁目15番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
公告の方法	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載します。 <a href="https://www.yamaha.com/ja/about/public_notices/">https://www.yamaha.com/ja/about/public_notices/</a>
定時株主総会	6月
株主数	18,604名

## 株主構成

	株主数	株式数構成比
個人・その他	17,589名	15.0%
金融機関	50名	52.1%
その他国内法人	193名	5.1%
外国人	725名	26.2%
証券会社	47名	1.6%
計	18,604名	100%

(注)「個人・その他」には自己株式が含まれています。

## 大株主(上位10社)

株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23.7%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7.2%
ヤマハ発動機株式会社	4.7%
株式会社静岡銀行	4.4%
住友生命保険相互会社	4.3%
三井住友海上火災保険株式会社	3.5%
日本生命保険相互会社	2.9%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	1.7%
株式会社みずほ銀行	1.7%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	1.7%

(注) 当社は、自己株式15,756,795株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は持株数から自己株式を除いた発行済株式の総数で除いています。

## 株価および出来高の推移



決算期	日本基準(J-GAAP)		IFRS			
	2018/3	2019/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
期末株価	4,675	5,530	5,530	4,215	6,010	5,350
高値	4,960	6,080	6,080	6,270	6,560	7,490
安値	2,955	4,355	4,355	3,520	3,835	4,840
出来高(百万株)	255	209	209	182	173	153
配当利回り(%)	1.20	1.08	1.08	1.57	1.10	1.23
株価収益率(PER)(倍)	16.0	23.0	24.9	21.6	39.7	24.9
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.20	2.60	2.78	2.28	2.67	2.21
発行済株式総数(千株)	197,255	191,555	191,555	191,555	191,555	187,300
期末時価総額(百万円)	922,167	1,059,299	1,059,299	807,404	1,151,246	1,002,055
期末外国人持株比率(%)	24.3	22.8	22.8	25.6	26.0	26.2

# 会社情報

(2022年3月31日現在)

## 会社概要

会社名	ヤマハ株式会社	連結従業員数	19,895名 (他、平均臨時雇用者数：8,863名)
本社所在地	〒430-8650 静岡県浜松市中区中沢町10番1号	子会社数	59社 (うち、連結対象：55社)
電話	053 (460) 1111 (代表)	決算期	3月31日
創業	1887年 (明治20年)	会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
設立	1897年 (明治30年) 10月12日		
資本金	285億34百万円		

## 主な外部評価と株式指数への組み入れ

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

- 日経平均株価 (日経225)
- JPX日経インデックス400
- TOPIX Mid 400 / TOPIX 500 / TOPIX 1000
- MSCI ESG rating
- MSCI ESG Leaders Indexes\*<sup>1</sup>
- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数\*<sup>1</sup>
- MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) \*<sup>1</sup>
- FTSE4Good Global Index\*<sup>2</sup>
- FTSE Blossom Japan Index\*<sup>3</sup>
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index\*<sup>4</sup>
- S&P / JPX カーボン・エフィシエント指数
- S&P Japan 500 ESG
- S&P Global Sustainability Awards
- ECPI Global Developed ESG Best in Class Index
- ECPI World ESG Best Equity Index
- CDP「気候変動レポート」2021年度気候変動Aリスト企業
- CDP「2021年度サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」

- 大和インベスター・リレーションズ2021年インターネットIR表彰
- 大和インベスター・リレーションズ2021年インターネットIR表彰  
サステナビリティ部門 優秀賞



- Gomez IR サイト総合ランキング 2021銀賞
- Gomez ESG Web Awards 2021



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

### 債権格付状況

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

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

\*2. FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Yamaha Corporation has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

\*3. FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにヤマハ株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

\*4. FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにヤマハ株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

### イニシアチブへの参画

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





本誌は環境負荷の少ないFSC®認証紙とNON-VOC (ecoUV) インキを使用し、水なし印刷しています。  
2022年9月発行  
Printed in Japan

ヤマハ株式会社

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