



ヤマハ株式会社

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

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。
2024年9月発行
Printed in Japan

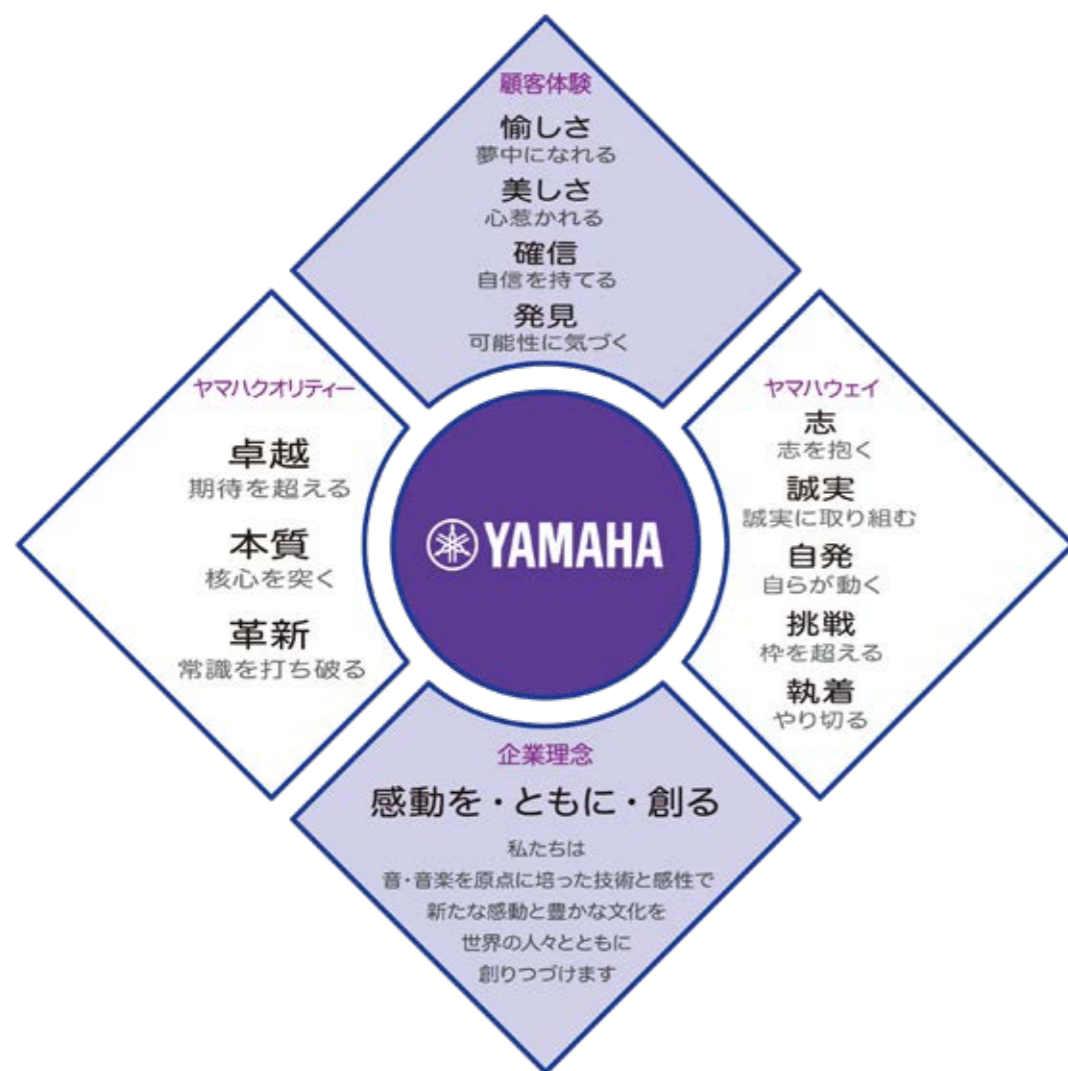
ヤマハが目指すもの

世界中の人々のこころ豊かなくらし

ヤマハフィロソフィー

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

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



ステークホルダーへの約束

ヤマハグループは、世界中の全ての人々が心豊かに暮らす社会を目指します。その実現のために、企業理念である「ヤマハフィロソフィー」を心のよりどころに、未来に向かって新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます。この理念に基づき、私たちのステークホルダーである「お客様」「ともに働く人々」「お取引先」「地域・社会」「地球」「株主」に対する約束をグループ全体で共有し、それぞれのステークホルダーの満足度を高めつつ、経営資源を有効に活用して持続的な発展を実現することを通じ、企業価値の最大化に向け努力しています。

顧客主義・高品質主義に立った経営(お客様に対して)

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

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。

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。

地球環境に配慮した経営(地球に対して)

CO₂の削減や木材を始めとする資源の保護、有効利用に積極的に取り組み、かけがえのない地球環境を未来に引き継ぐために企業としての使命を果たします。

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し、健全な取引関係を構築します。

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。

「統合報告書2024」の発行にあたって



取締役 代表執行役社長
山浦 敦

コロナ禍による混乱から社会経済活動が正常化する一方で、地政学リスクの高まりや世界的な物価高騰など、企業を取り巻く外部環境は一段と厳しさを増しています。このように難しい舵取りが求められる事業環境の中ではありますが、ヤマハグループは引き続き新たなチャレンジをすることで、ステークホルダーの皆さまとともに事業を成長・発展させていきたいと考えています。

中期経営計画「Make Waves 2.0」では、当社グループが目指す「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向けて、経営ビジョン「なくてはならない、個性輝く企業」になるを掲げ、チャレンジを続けています。こうした事業活動を通じて、当社グループがどのように社会的責任を果たし、企業価値の向上に取り組んでいるのかを「統合報告書2024」でお伝えしていきます。

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

今後もこの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。

2024年9月

「統合報告書2024」のポイント

「統合報告書2024」は、中期経営計画「Make Waves 2.0」2年目の進捗状況、最終年度の取り組み方針をお伝えするとともに、世界中の人々のこころ豊かなくらしの実現に向けて、これまで培ってきた技術や強みを生かして、ヤマハがどのように社会価値を創造していくのか、具体的な取り組みを通じてご説明します。当社の取り組みおよび本報告書を深くご理解いただくための読みどころは以下の通りです。

POINT 1	POINT 2	POINT 3
価値創造ストーリーと マテリアリティ P.4-5、P.20-23	「Make Waves 2.0」2年目の進捗と さらなる成長に向けて P.12-19、P.24-31	サステナビリティマネジメントの 強化 P.36-51

統合報告書の位置付け



CONTENTS

SECTION 01 ヤマハの価値創造	04	SECTION 04 事業別／機能別戦略	60
POINT 1 価値創造ストーリー	04	事業別戦略	
ヤマハグループの歴史	06	楽器事業	60
ヤマハの強み	08	音響機器事業	64
ヤマハの今	10	部品・装置事業	66
		機能別戦略	
SECTION 02 経営戦略	12	研究開発	68
POINT 2 社長メッセージ	12	生産	70
		営業	72
		SECTION 05 ガバナンス	74
		取締役	74
		取締役会の構成	76
		執行役・執行役員・監査役員	78
		社外取締役対談	79
		コーポレートガバナンス	82
		リスクマネジメント	92
		コンプライアンス	93
		SECTION 06 財務／企業情報	94
		11カ年財務サマリー	94
		ファイナンシャル・レビュー	96
		ESGサマリー	100
		主要ネットワーク	102
		会社情報	104
		株式情報	105
		報告対象組織	
		ヤマハ(株)と子会社64社、関連会社4社を合わせた69社(2024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	
		2024年3月期(2023年4月～2024年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2024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。従いまして、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。	
POINT 1 ヤマハグループのマテリアリティ	20	SECTION 03 コーポレート戦略	32
POINT 1 マテリアリティと資本の関係性	22	財務戦略および経営基盤の強化	32
POINT 2 中期経営計画「Make Waves 2.0」	24	POINT 3 サステナビリティマネジメント	36
POINT 2 特集：中期経営計画の取り組み	28	環境	39
		音のエキスパートとして車載オーディオで切り拓く 新たな成長領域	
		人権	46
		POINT 3 人材	48
		ブランド	52
		デザイン	54
		知的財産	56
		DX(Transformation by Digital)	58

VALUE CREATION STORY

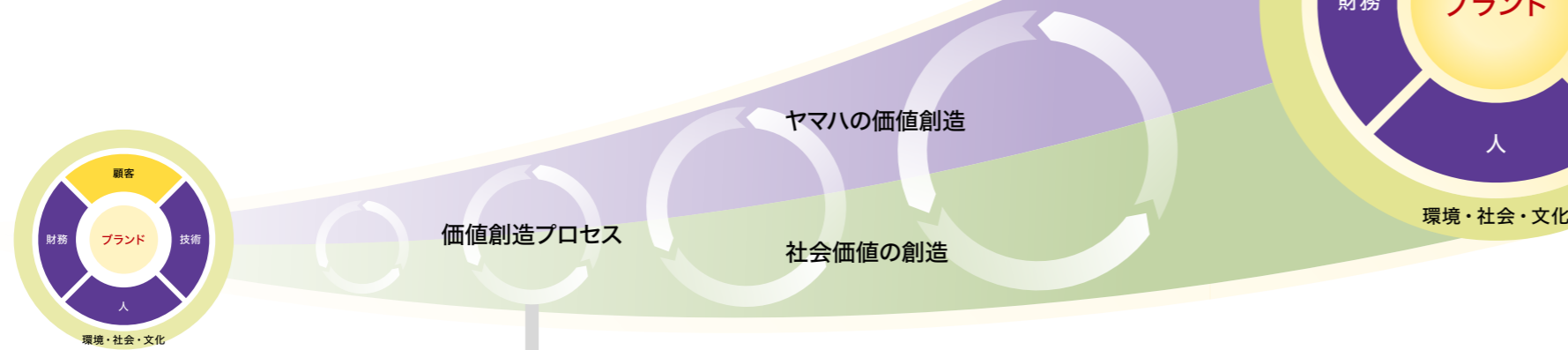
価値創造ストーリー

社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ミッションを実現します

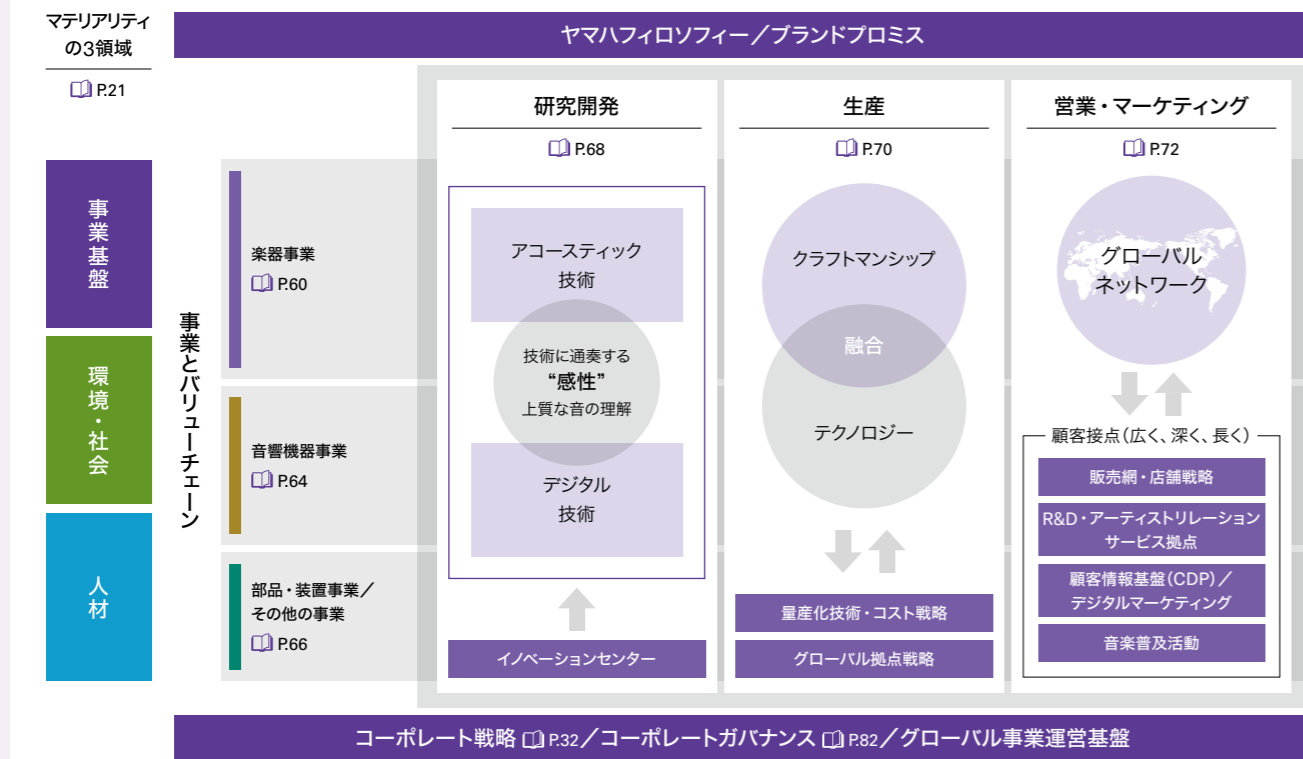
ヤマハグループは6つの資本を重視しています。ブランドを中心に、顧客、技術、人、財務があり、その周りには社会資本である環境・社会・文化があります。これらの資本を増強していくことがヤマハの企業価値向上につながると考えています。

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

価値創造ストーリーの詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/vision/valuecreation/>



価値創造プロセス



ヤマハの価値創造	社会価値の創造
<p>中期経営計画 「Make Waves 2.0」(2022/4-2025/3)の経営目標達成</p>	
<p>非財務目標</p> <p>マテリアリティに基づく 中期経営方針に関する9つの目標(詳細はP.25)</p>	
<p>財務目標</p> <p>売上成長率: 20% ROE: 10%以上 事業利益率: 14% ROIC: 10%以上</p> <p>(注) 2025年3月期第1四半期決算発表時(2024年7月31日)に開示した 2025年3月期業績予想では、売上成長率16%、 事業利益率9.7%、ROE6.8%、ROIC6.5%としています。</p>	
<p>投資と還元</p> <p>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)</p>	
<p>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.36-38, P.82-93)</p>	

ミッション

ヤマハが目指すもの
**世界中の人々の
 ところ豊かなくらし**

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

01 ヤマハの価値創造

02 経営戦略

03 コーポレート戦略

04 事業別/機能別戦略

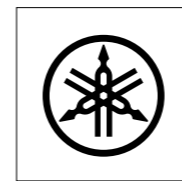
05 ガバナンス

06 財務/企業情報

YAMAHA'S HISTORY

ヤマハグループの歴史

ヤマハグループは、1887年の創業以来、音・音楽に関連する事業を中核としながら、「新たな感動と豊かな文化を世界の人々と創り続ける」ことで「世界中の人々のこころ豊かなくらし」を目指してきました。その理念や考え方は「ヤマハフィロソフィー」として体系化され、ヤマハの強みとなり、135年以上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。



1887年～

創業期



創業者・山葉寅楠 明治30年代のアップライトピアノ

- 1887年 創業
- 1897年 日本楽器製造株式会社設立
- 1900年 ピアノの製造を開始

ヤマハグループの歴史は、創業者・山葉寅楠が浜松の小学校で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。

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。企業理念「感動を・ともに・創る」の原点がここにあります。

1950年代～

音楽文化の普及と新事業への挑戦、総合楽器メーカーとして海外へ



音楽教室 ヤマハ・テ・メヒコ

- 1954年 「ヤマハ音楽教室」の前身となる教室開始
- 1954年 オーディオの製造を開始
- 1955年 オートバイ部門をヤマハ発動機株式会社として分離
- 1958年 メキシコに初となる海外現地法人ヤマハ・テ・メヒコを設立
- 1959年 電子オルガン『エレクトーン』の製造を開始
- 1962年 リゾート事業を開始
- 1964年 米国に音楽教室開設
- 1966年 財団法人ヤマハ音楽振興会を設立 管楽器の製造を開始

音楽普及に取り組むとともに、楽器づくりで培った技術と感性を生かして、オーディオ機器やスポーツ用品、リビング用品の製造、リゾート事業の開始など、1960年代にかけて新事業への挑戦による事業の多角化を進めました。また、メキシコに初となる海外現地法人を設立後、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。

1970年代～

テクノロジーの進化と新たな価値創造



サイレントシリーズ

- 1972年 半導体の生産を開始
- 1977年 インドネシアでの楽器生産を開始
- 1982年 自動演奏ピアノ『ピアノプレーヤ』を発売
- 1983年 デジタルシンセサイザー『DX-7』、電子ピアノ『クラビノーバ』を発売
- 1984年 産業用ロボット(FA機器)市場に参入
- 1987年 創業100周年を機に、ヤマハ株式会社に社名変更
- 1989年 中国での楽器生産を開始
- 1993年 『サイレントシリーズ』発売開始
- 1995年 『リモートルーター』を発売

創業当時から培ってきたアコースティック技術とデジタル技術の融合、半導体の内製化による独自のLSI開発で、デジタルシンセサイザー『DX7』や電子ピアノ『クラビノーバ』『サイレントシリーズ』など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。

2000年代～

音・音楽を中核とした事業で、ヤマハグループならではの価値を提供

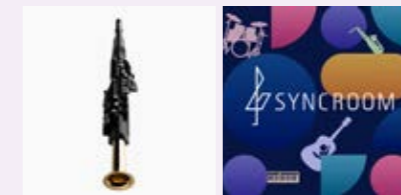


Venova スクールプロジェクト

- 2003年 歌声合成ソフトウェア『VOCALOID』を開発
- 2005年 独・Steinberg Media Technologies GmbHを買収
- 2008年 奥・L. Bösendorfer Klavierfabrik GmbHを買収 仏・NEXO S.A.を買収
- 2010年 ピアノ国内生産拠点を掛川工場に統合
- 2012年 管楽器国内生産拠点を豊岡工場に統合
- 2014年 米・Line 6, Inc.を買収 米・Revolabs, Inc.を買収
- 2015年 「スクールプロジェクト」の展開開始
- 2017年 カジュアル管楽器『Venova』を発売
- 2018年 イノベーションセンターを開設

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うとともに、国内外の生産・営業拠点の統廃合、海外企業を買収などにより、コア事業の構造改革と成長基盤強化へと事業の再編に大きく舵を切りました。

2020年代～



デジタルサククス SYNCROOM

- 2020年 車載向けヤマハブランドオーディオを発売 リモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』の実証実験開始 リモート合奏サービス『SYNCROOM』を公開 『デジタルサククス』を発売
- 2023年 米・Cordoba Music Group, LLCを買収
- 2024年 首都圏にブランド発信と新価値創造拠点「横浜シンフォステージ」と「渋谷サクラステージ」が完成

これまで培ってきたヤマハならではの強みを生かして、AI技術を活用した新価値や新しいソリューションを世の中に提案し、社会課題の解決への貢献と企業価値の向上に努めています。

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

YAMAHA'S STRENGTHS

ヤマハの強み

ヤマハグループは135年以上積み重ねてきた歴史の中で、ヤマハならではの強みを磨いてきました。研究開発、生産、営業、そしてブランド、いずれも他社にまねできない、ヤマハならではの重要な競争力の源泉ですが、相互の連携によってさらに大きな差別化要素になり、それが成長のドライバーとなっています。当社グループは、これらの強みを事業の基盤として「世界中の人々のこころ豊かなくらし」を目指し、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

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



クラフトマンシップとテクノロジーを融合したモノづくり体制

長年にわたって楽器の生産を手掛ける中で、人間が目や手を使ってより良い製品をつくり上げる技術「クラフトマンシップ」を磨き上げてきました。これにより、人の手でしか実現できない美しさや豊かさを製品に授けています。また一方で、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両方を高いレベルで保有し、融合させていることが、生産の大きな強みです。



“技術×感性”で新たな価値を創造

楽器・音響機器事業を推進する中で、世代を超えて受け継がれてきた「よい音」「よい音響空間」を巡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、当社が提供する製品やサービスの差別化要因となっています。この理解と知見をより効果的に活用するために、感性評価技術により深化・整理をし、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製品やサービスを提供しています。



地域特性に合わせた販売網構築と音楽普及活動

30以上の国・地域に営業関連拠点を置き、独自の販売子会社を中心にグローバル・ネットワークを構築しています。また、多岐にわたる販売網(直営店・専門店・量販店・ECなど)、アーティストリレーション・サービス拠点などを通じて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ます。製品の販売だけでなく、音楽教室の展開により、音楽普及活動も同時に行っていることが当社の特徴です。



楽器事業、グローバルシェアNo.1

主力事業である楽器事業は、グローバルでNo.1*のシェアを誇ります。特に、電子ピアノやポータブルキーボードなどの電子楽器は、世界の約半数ほどのシェアを占め、他社に圧倒的な差をつけています。また、楽器事業で培ったノウハウやブランド認知度を生かして、音響機器市場でも高い存在感を示し、部品装置・その他の分野でも事業活動を展開しています。高い市場シェアとともに市場全体をけん引していくブランド力は研究開発、生産、営業の強みから生み出された当社のコアとなる競争力の源泉です。

*ヤマハ調べ



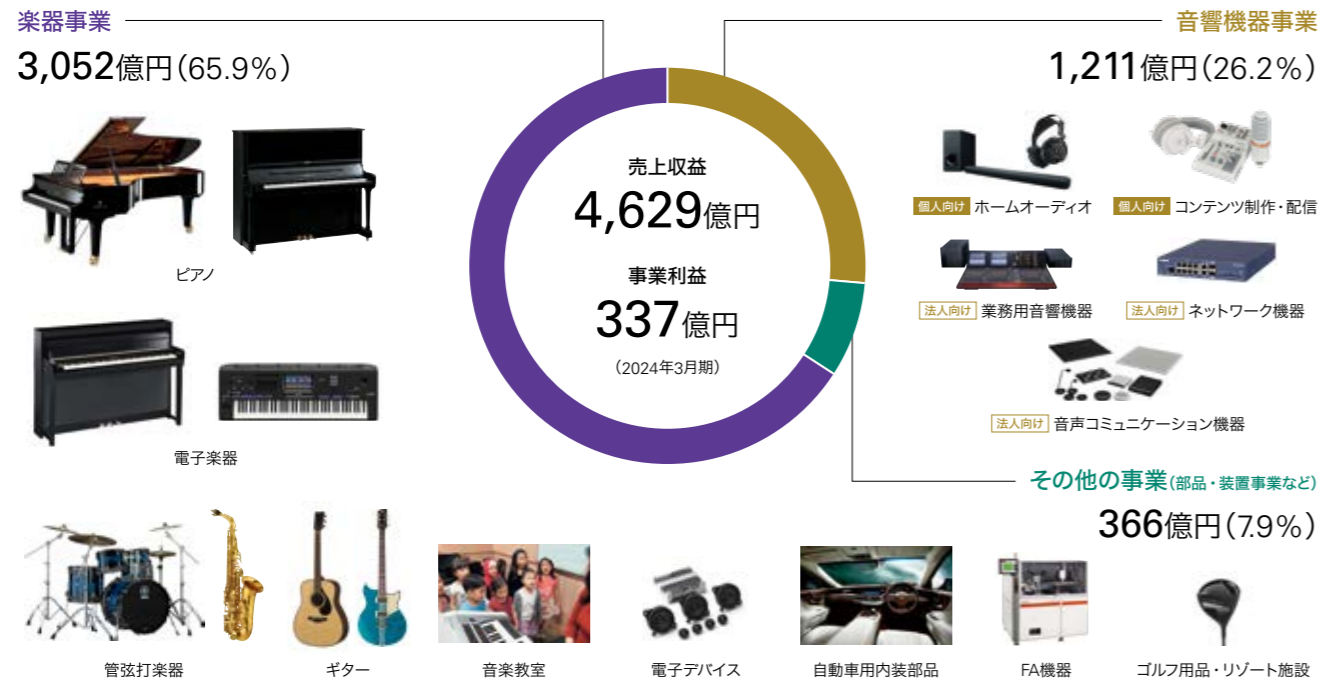
AT A GLANCE

ヤマハの今

ヤマハは、アコースティック楽器からデジタル楽器までフルラインアップで製造販売する世界最大の総合楽器メーカーです。

また、業務用音響機器、ホームオーディオなどの音・音楽・音響に関わる事業からネットワーク関連機器、半導体などの部品・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

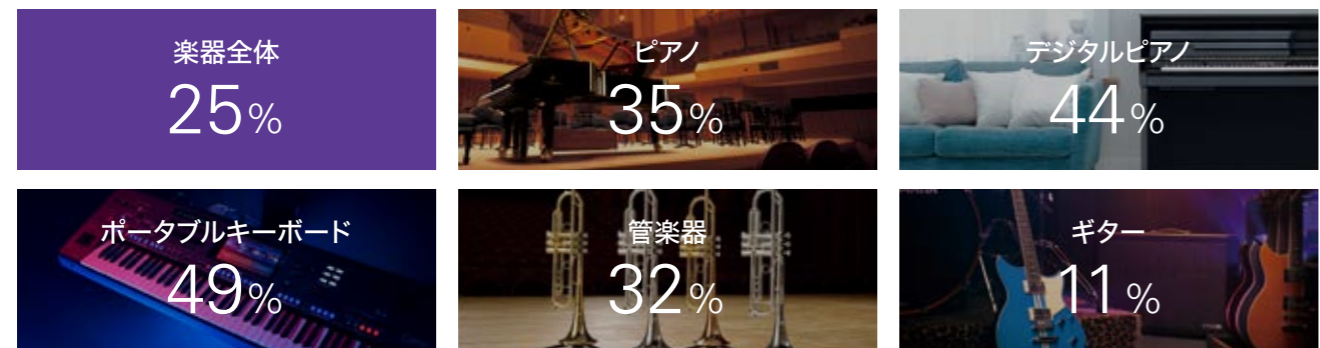


セグメント

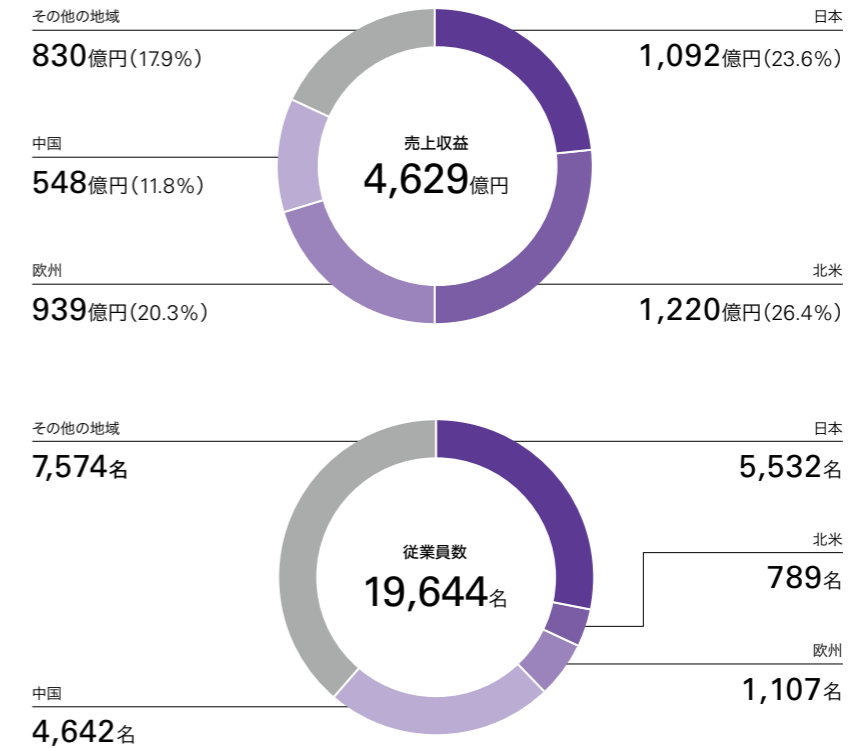
楽器事業	音響機器事業	その他の事業 (部品・装置事業など)
主力である楽器の製造・販売をはじめ、音楽教室の運営、音楽・映像ソフトの制作・販売など多彩な事業を展開しています。	業務用からコンシューマー向けまで幅広い製品を提供しています。	車載向け音響モジュール・加飾パネルやFA機器などの事業を展開しています。

詳細については、P60-67「事業別戦略」をご参照ください。

主な製品のグローバルシェア (2024年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ)



売上収益と従業員数の地域別構成



主な生産拠点 (楽器・音響機器)





山浦 敦
取締役 代表執行役社長

社長メッセージ

「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向け、
変化の激しい環境の中で新しい成長を創るための
挑戦を続けていきます。

新たな価値創造ストーリーの確立と成長軌道への回帰

「共感力高く、人々の個性輝く未来を創る企業になる」、私が描くヤマハのあるべき姿です。全てのステークホルダーの声に耳を傾け、事業活動を通じて世界中の人々による創造性の発揮を後押しする。そして人々の個性の輝きを受けることでヤマハブランドも一層輝く。このような未来をステークホルダーの皆さまとともに実現するため、多様化する顧客ニーズ、高まる社会からの要請、柔軟な働き方を望む従業員の声に応えながら、新たな価値創造の道筋を見出していく決意です。

当社を取り巻く事業環境はめまぐるしく変化しています。所有から体験に消費行動がシフトしていることに加え、従来

とは異なる、より手軽なアプローチでの新しい音楽の楽しみ方が広がっています。製品製造の観点では、原材料の安定的な調達をはじめとするサプライチェーンマネジメントの難易度が上がると同時に、輸送費、人件費など、あらゆるコストが上昇しています。

これらの変化に対応するためにも、当社は今まさに、シフトチェンジすべきタイミングにある。そして従来の成長ストーリーはもはや通用しない。こうした危機感を持って、新しい価値創造ストーリーを確立し、再び成長軌道へ戻ること。これが私に課せられた使命であると考えています。

変化に適応するスピードを上げる

当社が取り組むべき喫緊の課題は、組織としてのスピード感を上げることです。市場が安定的に成長する事業環境下では有効だった仕組みも、環境が激しく変化する中では対応が後手に回る要因ともなりかねません。未知の状況にスピード感を持って適応するには、経営陣が大胆な意思決定をすることに加え、市場の動きに対する「触覚」とも言うべき鋭い感度を持つ現場に判断を委ねていく必要があります。

このような認識に基づき、組織の意識・風土の改革に取り組めます。現場で決められることはどんどん決めていけるよう、従業員一人一人が与えられた権限を行使することを促すとともに、現場の判断にプレが生じないよう、取り組むべき経営指標を具体化していきます。せっかく委ねた権限が十分に行使されなければスピード感のある経営は実現できず、また現場ごとに判断基準がバラバラになれば、経営の整合が損なわれるからです。

社長メッセージ

一方で、変えてはならないこともあります。当社はこれまでの成長において、社会価値の創出を常に軸としてきました。1950年代から手掛けてきた音楽教室や、その精神を継承した海外における器楽教育の普及活動などを通じた、音楽文化の醸成への貢献はその一例です。今後は教育以外にも、心身の健康、人とのつながりといったさまざまな領域に

において、音・音楽の持つ力を活用し社会課題を解決する取り組みを積極的に推進していきます。ヤマハならではの技術と感性を活用し、人々がこころ豊かにくらするサステナブルな社会を創り出す。これから私たちが創り上げる新たな価値創造ストーリーにおいても、社会価値の創出が起点となることは変わりません。

新規事業で学んだ3つのポイント

1992年に入社後、私は当社の主力製品のひとつである電子ピアノを設計する部署に配属されました。その後は商品や要素技術の開発、新規事業開発、事業部運営といった業務を担当し、2023年には、中国販売子会社の代表として、激変する市場環境下の営業現場を経験しました。開発担当、営業企画担当、海外販社担当など、さまざまな角度から、多様な視点を持って当社と事業環境の変化を見てきたこと、異なる価値観や文化的背景を持つ人々と一緒に働く難しさや醍醐味について学んだことは、私にとって大きな財産になっています。

とりわけ新規事業開発に携わった経験は、私の事業観に大きな影響を与えています。ヤマハブランドが確立された楽器や音響機器と異なり、新規領域においては強いポジションを望むことはできず、活用できるリソースも限られます。そこで私は、尖った強み、外部との連携、企業としての発信力の3つのポイントが、極めて重要であると学んできました。

新規事業を成功に導くには、まったく新しい価値や、容易に模倣できない高い付加価値を生まねばなりません。その源泉となるのは「尖った強み」、当社であれば感性を科学する力と、音・音楽に関する技術力が例として挙げられます。

言語化するのが難しい感性を、当社は独自の音響計測技術を用い、定量的な分析に基づく感性科学として確立しています。この感性科学と、アコースティック技術、音源・音響処理などのデジタル技術、素材加工技術やエレクトロニクス技術、楽器にとって必須のユーザーインターフェースに関わる技術など、これまで磨き上げてきた幅広い技術を掛け合わせる場所に、他社の追随を許さない当社の競争優位性があります。

そしてこの尖った強みを十分に発揮するためには、「外部との連携」を積極的に活用する姿勢が求められます。何もかもを自社だけで手掛けようとするれば、必然的に限られたリソースを広く浅く分配することになり、スピード感を出すことができない、あるいは中途半端な仕事で終わってしまう可能性があるからです。ものづくりを柱として事業を展開してきた当社は、高品質の製品を作るために全ての工程におい

て一定以上の品質レベルに到達し、維持・改善することを重視してきました。しかしこれからは、自社の尖った強みをさらに研ぎ澄ますと同時に、当社にはない強みを持つパートナーと相互に連携し、自分たちの持てる強み以上の付加価値を創出することこそが、当社の競争優位性を高めることになるという社内の意識改革が重要だと思っています。

また、優れたパートナーに認められ、連携相手として頼られる存在となるためには、我々が得たいもの、相手方に提供できるものは何かを明確にした上で、「なぜ我々ヤマハと組むべきなのか」をわかりやすく発信していかなければなりません。当社がなぜその事業を手掛けようとしているのか、当社にしか生めない付加価値はどこにあるのかを考え抜き「企業としての発信力」を高めていくことが、新しいヤマハのあるべき姿の実現のために最も必要なことではないかと考えています。

ハードウェアとソフトウェアの融合による価値創造を追求

これまで楽器演奏をしたい人々は、楽器を購入し、時間をかけて使い方を身に付け、最終的に人前で演奏するというプロセスをたどるのが一般的でした。しかし今はそうしたプロセスを経ず、PCやスマートフォン上で作曲・演奏し、SNSで気軽に発信するといった音楽の楽しみ方も広がってきています。これは、もはや楽器や音響機器といった専用ハードウェアだけで消費者に価値を訴求できる時代ではなくなっていることを意味します。

当社もハードウェアだけでビジネスを展開してきたわけではありません。しかし楽器をはじめとしたハードウェアの魅

力を高めるためにソフトウェアやサービスがあるという「モノ」を起点とした考え方から、ハードウェアとソフトウェアが互いに補完し合いながら新たな価値を生み出していくという考え方へのシフトが今求められています。ハードウェアの蓄積があるからこそ、消費者の体験ニーズを満たすソフトウェアを作り上げることができるはずですし、ソフトウェアから発想することで、ハードウェアにこれまでにない新たな可能性を見出すこともできるはずで、両者の融合によって創造される価値を追求することで、消費者に新しい楽しみを提案していきます。

能動的な音楽体験提供にかける想い

私は、楽器を弾く、楽曲を制作する、音質にこだわって音楽を聴くなど、ユーザーの能動的な体験に寄り添うヤマハであ

りたいと考えています。人々の能動的な音楽体験を後押ししていく上で、当社がまだ手掛け切れていないことはたくさん



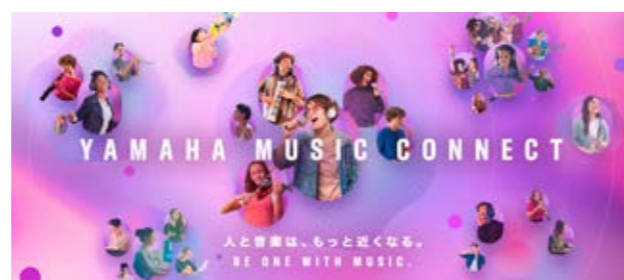
社長メッセージ

あります。そのような領域で事業機会を開拓していくことが、当社の事業ポートフォリオの強化につながるのではないかと考えています。

そうした観点で、ユーザーの音楽ライフをより楽しく、創造的なものにしていくためのサービス事業構想である「Yamaha Music Connect」には大きな期待を寄せています。楽器演奏や音楽制作を通じた音・音楽の楽しさを「学び」「創造」「出会い」の3つのカテゴリーに分類し、顧客情報基盤「Yamaha Music ID」に基づいて、お客さま一人一人に最適なアプリやコンテンツを提供する「Yamaha Music Connect」は、音楽文化の裾野をさらに広げる入口にもなると考えています。

前述のような楽器を介さない新たな音楽の楽しみ方を、今後より一層広げるドライバーとなると考えられるのが生成AIの活用です。生成AIの普及は、当社事業にとって脅威だとする考えもあります。しかし私は、新たな技術に身構える

のではなく、お客さまへの提供価値を第一義に生成AIと当社の技術やサービスとの組み合わせに思考を巡らせ、人々のクリエイティビティをもっと高める技術やサービスの開発に注力すべきだと考えています。そのような技術・サービスの進化を通して演奏のハードルが下がれば、今まで楽器を触ったことがない人や楽器に興味がない人など、能動的な音楽体験にこれまでなじみの薄かった層にも、楽器や別のインターフェースを使って演奏する面白さを伝えていくことができると信じているからです。



Yamaha Music Connect

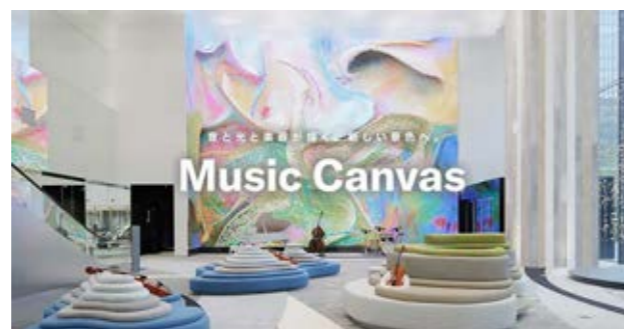
中期経営計画の進捗

3カ年の中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)は2025年3月期が最終年度となります。中計では、この期間をコロナ禍後の新たな社会で持続的な成長力を高める3年間と位置付け、「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」という3つの方針に沿った取り組みを進めています。

方針①：事業基盤をより強くする

当方針については「顧客ともっとつながる」「新たな価値を創出する」「柔軟さと強靭さを備え持つ」を重点テーマとして、さまざまな施策を推進しています。「顧客ともっとつながる」に関しては、国内の組織体制の再編を行いました。かねてから、国内直営店を、小売販売を中心とした店舗から、ブランド発信・顧客体験を提供する場に転換してきましたが、この動きを加速すべく、楽器・音響機器の国内卸販売を

行う(株)ヤマハミュージックジャパンと、小売販売を行う(株)ヤマハミュージックリテイリングの2社を2024年4月1日付で統合しました。卸販売と小売販売、それぞれに精通した人材・ノウハウを集結し、マーケティング機能の高度化と事業運営の効率化を図るとともに、卸販売・小売販売施策の連携とサービス事業を拡充することで、より効果的な需要創造とブランド価値訴求を実現します。



2024年6月に横浜みなとみらいにオープンした体験型ブランドショップ

また今後成長が期待されるフィリピンでは、楽器や音響機器の販売を手掛ける現地法人Yamaha Music Philippines Inc.を設立し、2023年10月に営業を開始しました。現地輸入代理店に販売委託する形から、販売現地法人が主体的に事業推進する形に進化したことで、より機動的なマーケティング施策を展開していきます。

「新たな価値を創出する」については、楽器・音響機器で数多くの個性的な新商品を投入したことに加え、車載オーディオ事業が順調に成長を続けています。2024年3月期までにヤマハオーディオを搭載した15車種が日中の自動車メーカー5社から販売されるなど、当社の事業ドメインを広げる第3の事業の柱としてさらなる成長を目指します。また、音楽の新しい楽しみ方を提供する「Yamaha Music Connect」においては3つの事業領域が定義され、中計最終年度となる今期に具体化を加速していく準備が出来上がりました。

「柔軟さと強靭さを備え持つ」に関しては、2023年12月に半導体調達会社Yamaha Music International Procurement Sdn.Bhd.をマレーシアに設立し、半導体の安定確保に取り組んでいます。また2024年4月には、国内製造子会社である(株)ヤマハミュージックマニュファクチャリングをヤマハ本体に取り込みました。目的は、本社の生産戦略機能との連携を密にすることで、グローバルでのものづくりをけん引するマザー機能を再強化することです。これらの取り組みを通じ、外部環境の変化に柔軟かつ機動的に対応する事業基盤の強化を図ります。



2024年4月からヤマハに吸収合併した(株)ヤマハミュージックマニュファクチャリングでの作業の様子

方針②：サステナビリティを価値の源泉に

当方針に関しては、それぞれ環境、社会、文化に対応する「地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを築く」「快適なくらしへの貢献でブランド・競争力を向上する」「音楽文化の普及・発展により市場を拡大する」というテーマに取り組んでいます。「地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを築く」については、2050年カーボンニュートラルを目指した省エネ活動推進の一環として、中国・蘇州工場において太陽光発電を増設しました。掛川工場でも、国内初の大型太陽光発電設備の建設が始まっており、2025年3月期中に稼働を開始する予定です。

持続可能性に配慮した木材の使用も、着実に進んでいます。認証木材の流通量が少ない樹種については、国際的な環境団体Preferred by Natureと共同で木材の持続可能性を客観的に評価する自社基準を制定しており、認証木材と新基準適合木材を合計した使用率は64%となっています。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の再生可能な素材を製品や梱包材に採用する取り組みも推進しています。さらには2022年から展開している楽器買取サービスを本格化するなど、楽器のリユース事業の拡大にも挑戦しています。

「快適なくらしへの貢献でブランド・競争力を向上する」に関しては、音のユニバーサルデザイン化を目指した公共機関における課題解決への貢献や、音の技術を生かした緊急通報システムの開発による交通事故被害低減に注力しています。

「音楽文化の普及・発展により市場を拡大する」に関して特筆すべきは、新興国を中心に公教育における器楽教育をサポートする、当社ならではの取り組み「スクールプロジェクト」の進展です。コロンビアにおけるスクールプロジェクトの活動が文部科学省の「日本型教育の海外展開(EDU-Portニッポン)応援プロジェクト」に採択され、またインドでは、公立初等学校の正規授業として初めてリコーダーを使った日本型の音楽教育の導入が実現しました。器楽教育支援の対象者は、すでに非財務指標として掲げた230万人を

社長メッセージ

大きく上回る302万人に達しています。加えて、国内を中心に軽音楽部活動の活性化に向けた、学校訪問、大会支援、楽器メンテナンスといった支援活動も展開しています。



マレーシアでのキーボードを使った音楽の授業



コロンビアでのリコーダーを使った音楽教育の様子

中計最終年度の優先課題

中計で掲げる非財務指標については、前述の通りその多くが目標に対し順調な進捗を見せています。進捗が遅れている生産インフラへの投資、CO₂排出量削減についても、生産体制や投資計画の抑制による影響を踏まえつつ、施策が目指す本質的な目標の達成に向けて引き続き取り組みを進めていく方針です。

一方の財務目標については、2024年3月期は法人向け音響機器の好調と為替の追い風があったものの、中国政府の教育政策転換に伴いピアノの需要が落ち込んだこと、デジタルピアノ市場の回復が想定より遅れたことなどにより、主力の楽器事業が苦戦し目標未達の厳しい結果となっています。減産や在庫整理に伴い事業利益率も低下しました。

方針③：ともに働く仲間の活力最大化

人的資本の高度化についても、さまざまな進捗がありました。自律的なキャリア開発を支援するタレントマネジメントシステム導入や、社内公募制度の拡大をはじめ、副業の許可など、働きがいを高め、柔軟な働き方を後押しする仕組みを整備したほか、クロスボーダー配置をはじめとする多様な人材の活躍を促す制度設計も進めました。特にクロスボーダー配置については、海外販売子会社や製造子会社の従業員が本社で勤務するといった実例も出てきています。

また、風通しの良い風土の醸成に向けて、各部門で創意工夫を凝らした多様な対話を継続的に行うとともに、相手に寄り添いしっかりと耳を傾ける「傾聴」トレーニングを実施するなど、心理的安全性を高める取り組みを進めています。グローバルに実施している「働きがいと働きやすさに関する意識調査」では働きがい、働きやすさともにおよそ3分の2の従業員から肯定的な回答を得ていますが、さらに高い数字が達成できるよう、引き続き仕組みや制度の充実と風土改革に努め、働きやすい風土、全ての従業員の挑戦を促す風土を醸成していきます。

中計最終年度となる2025年3月期は、収益性の改善がテーマです。トップラインについてはやや保守的な計画とする一方で、事業利益率の改善に全力を挙げるべく、生産工程における固定費の削減を断行し、販売管理費についても無駄をなくしつつ必要な経費は配分するメリハリを徹底します。2024年3月期中に製造設備の減損処理や余剰在庫の評価減など、必要な構造改革を行ったことで、2025年3月期からはその効果が出てくる見込みです。今後とも、需要水準の見極めと供給能力のバランス調整、生産効率のさらなる改善に取り組み、具体的な施策を固めて早期に実行に移していく考えです。



次期中計に向けて

現在当社では、次期中期経営計画(以下、次期中計)についての議論を重ねています。次期中計では、事業構造の変革による基盤強化と成長が重要なテーマになると見えています。既存事業においては環境の変化に対応するための基盤の再構築を進めるとともに、新規領域への挑戦やハードウェアとソフトウェアの融合による新たな価値創造もポートフォリオ戦略として盛り込み、従来以上に成長志向を明確に打ち出したいと考えています。

私は、時代とともに音楽の楽しみ方が変わっても、当社がこれまで培ってきた音・音楽への知見と、AIをはじめとする先端技術を使いこなす技術開発力の統合によって、ユーザーがこれまで体験したことがない新しい価値を生み出していくことができると確信しています。さらなる成長を目指すために、従来のビジネスモデルを見直し、一部を壊すこともいとわず、事業開発の視点を持って新たな枠組みを作っていきます。

当社グループがお客さまに提供する製品・サービスは、人々の生活にゆとりや癒しを与え、人々の間に交流を生み出すものです。さらなる成長に向け、さまざまな可能性に挑む私たちにどうぞご期待ください。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、引き続きご支援のほど、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

2024年9月

山浦 敦

取締役 代表執行役社長

環境変化がもたらす「新たな社会」でさらなる成長を遂げる

コロナ禍により、デジタル化、多様化、サステナビリティへの意識の高まりなど、環境変化が一気に加速しました。人の移動や対面の活動が制限される一方で、オンラインを介したモノや情報のやり取りが拡大し、新しい生活様式に対応する製品・サービスが生まれました。また、サステナビリティ意識の一層の高まりは、人々の関心が経済的繁栄を超えた本質的な心の豊かさに向かっていることの証左であると考えられます。これらの環境変化によってもたらされる「新たな社会」は音・音楽を原点に“技術×感性”で新たな感動と豊かな文化を追求してきたヤマハグループにとって、さらなる機会となる一方、地政学リスク、サプライチェーンにおける予期せぬ供給停止などを主なリスクとしてそれぞれ認識しています。

ヤマハグループを取り巻く経営環境への認識

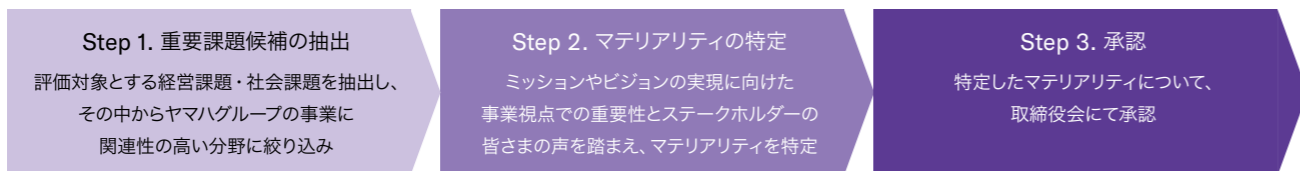
<p>環境予測 デジタル化の加速がもたらす大変革 産業構造、世の中が大きく変化 顧客とよりダイレクトで 緊密なつながりが強まる</p> 	<p>環境予測 ライフスタイル・価値観の多様化 自動化・便利さが新たなステージへ より精神的な満足や 本質が求められる時代へ</p> 	<p>環境予測 サステナビリティへの意識の高まり 企業の社会的責任がより一層求められる 社会への貢献が中長期的に企業価値創造に つながることが広く認知される</p> 
--	---	---

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

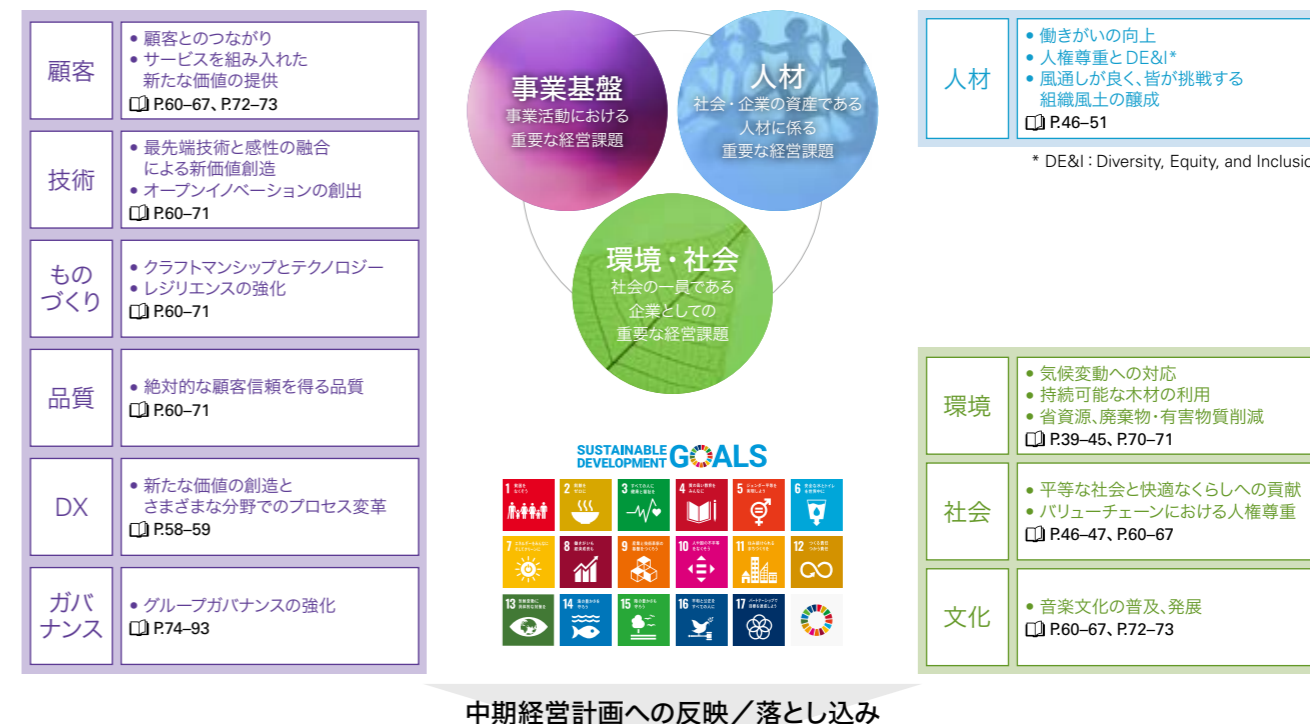
マテリアリティの特定プロセス



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/sustainability/overview/materiality/>

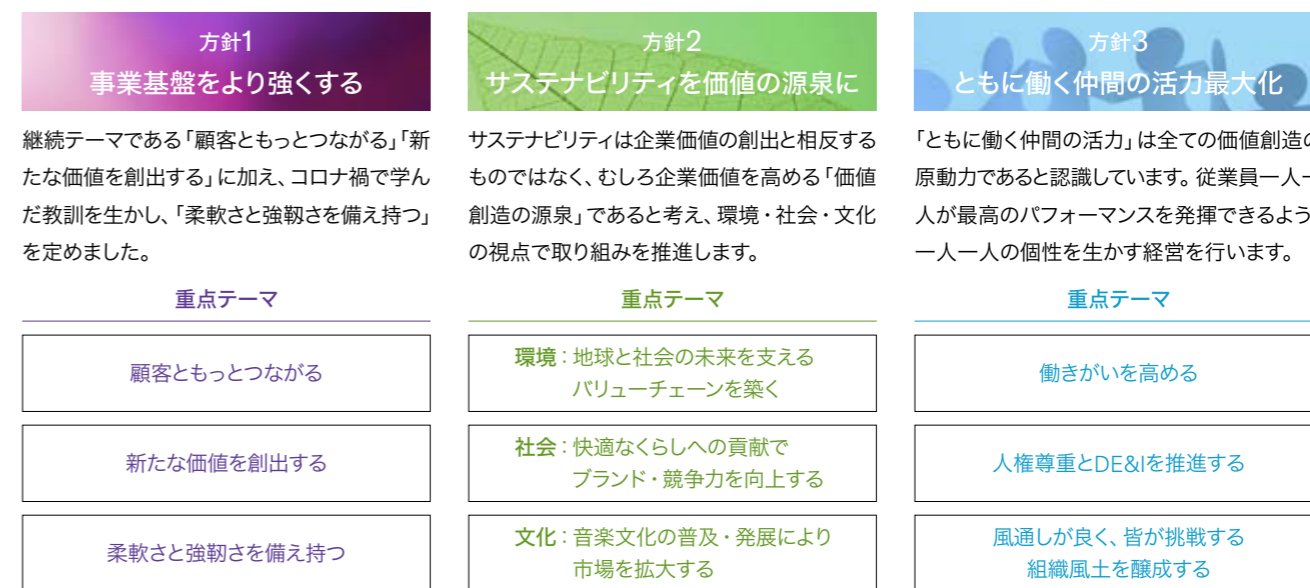
マテリアリティ

マテリアリティに関する取り組みについては、中期経営計画(P24-27)に加え、以下のページをご参照ください。



中期経営計画基本方針：新たな社会で持続的な成長力を高める

方針と重点テーマ



当社グループを取り巻く中長期的な経営環境変化を踏まえ、重要な経営課題として、「事業基盤」「環境・社会」「人材」の3領域10項目のマテリアリティを特定しています。「事業基盤」におけるマテリアリティは、特に事業活動に及ぼす影響を重視し、当社グループを取り巻く経営環境からミッションやビジョンの実現のために重要となる課題の検討を行いました。「環境・社会」「人材」についてのマテリアリティは、サステナビリティに関するマテリアリティとして位置付けています。また、この過程で識別したリスクと機会に戦略的に対応するため、中期経営計画においてこれらのマテリアリティに基づく3つの方針「事業基盤をより強くする」「サステナビリティを価値の源泉に」「ともに働く仲間の活力最大化」を設定し、新たな社会で持続的な成長力を高めていきます。

MECHANISM FOR CREATING VALUE

マテリアリティと資本の関係性

ヤマハグループは、マテリアリティに基づき、事業活動を通じたヤマハの価値創造と社会価値の創造で、6つの資本(ブランド/顧客/技術/人/財務/環境・社会・文化)の強化によって企業価値の向上を図り、経営ビジョンの達成、ミッションの実現を目指しています。

ここでは当社グループの価値創造が、どのように各資本を強化し、企業価値向上につなげているかを示しています。

中期経営計画		マテリアリティに基づく戦略の実行			企業価値向上								
マテリアリティ	中期経営計画 (2022/4-2025/3)		戦略とガバナンス	戦略ドライバーとしての強み	戦略の推進を通じたヤマハの経営資本の強化								
	方針	重点テーマ			ブランド	顧客	技術	人	財務	環境 社会 文化			
事業基盤	顧客	<p>方針1 事業基盤をより強くする</p>	顧客ともっとつながる 新たな価値を創出する 柔軟さと強靭さを備え持つ	コーポレート戦略 × 事業別戦略 × 機能別戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル楽器市場シェアNo.1* ● アコースティックとデジタルの双方における高い技術力 ● クラフトマンシップとテクノロジーを融合したものづくり体制 ● 独自の販売子会社を中心に構築したグローバル・ネットワーク 	●						顧客支持の獲得→売上収益への貢献	
	技術					●	●				●	新たな価値の創出→売上収益への貢献	
	ものづくり						●						レジリエンスの強化→売上収益への貢献、販売機会の損失回避
	品質					●	●						高品質な商品・サービスで顧客信頼を獲得→売上収益への貢献、品質不良減少
	DX					●	●						プロセス改革→コスト削減 新たな価値の創出→売上収益への貢献
	ガバナンス												質の高い経営→事業拡大とリスクマネジメントによる永続的成長
環境・社会	環境	<p>方針2 サステナビリティを価値の源泉に</p>	地球と社会の未来を支える バリューチェーンを築く	コーポレートガバナンス		●						省資源化→コスト削減 希少木材の育成・保全→原材料の安定的な確保	
	社会					●						快適な暮らしに貢献する商品投入→売上収益への貢献	
	文化					●						将来顧客の育成→売上収益への貢献	
人材		<p>方針3 ともに働く仲間の活力最大化</p>	働きがいを高める 人権尊重とDE&Iを推進する 風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する						●			従業員満足度・モチベーションの向上、スキルアップ→離職率低下、労働生産性向上	
									●			多様な人材の活躍、多様性によるイノベーション→売上収益への貢献、労働生産性向上	
									●			心理的安全性向上、労災・品質不良減少→労働生産性向上	
P.24-31		P.32-93		P.4-5、P.8-9									

当社は重要な経営課題として特定した「事業基盤」「環境・社会」「人材」の3領域10項目のマテリアリティを中期経営計画「Make Waves 2.0」に落とし込んでいます。さらに、中期経営計画で策定した3つの方針とそれぞれに対する重点テーマを具現化するために、コーポレート戦略、事業別戦略、機能別戦略を実行しています。その際、これまでの経験で培った当社の強みが各戦略のドライバーとなっています。また、経営の全ての質を上げる基礎となるものという考えのもと、コーポレートガバナンスの強化にも継続的に取り組んでいます。これらの戦略の推進を通じて、当社が持つ6つの資本が強化され、強化された資本は再投資され、当社の価値創造と社会価値の創造を支え、加速していきます。

例えば、「顧客ともっとつながる」というテーマを具体化すべく、ライフタイムバリュー (LTV: Life Time Value) の向上を目指した営業戦略やブランド戦略を展開していますが、戦略の推進ドライバーとなっているのが、これまでグローバル楽器市場で築いた市場シェアNo.1*のポジションやグローバル・ネットワークです。営業戦略・ブランド戦略の展開は、顧客基盤やブランド価値という経営資本の強化に寄与し、売上収益の成長につながります。こうしたプロセスを継続することで将来にわたって競争優位性を維持し、持続的な当社の価値創造と社会価値の創造を実現します。

* ヤマハ調べ

中期経営計画「Make Waves 2.0」

中期経営計画の位置付けと基本方針



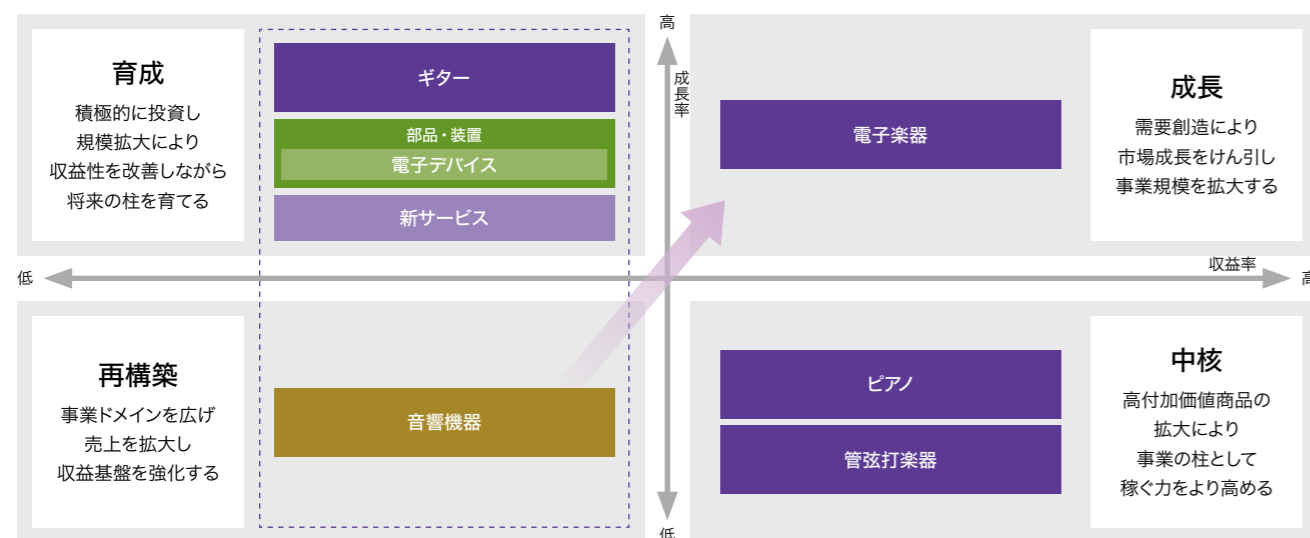
中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)では、ポストコロナで大きく様相が変化した新たな社会で持続的な成長力を高める3年間と位置付け、さらなる企業価値向上に向けて各施策を進めています。

また、当社グループの重要な経営課題として特定したマテリアリティをもとに策定した、3つの方針の実現に向けた重点テーマを策定し、各施策を進めています。ここでは中計の概要・目標に対する2年目の進捗状況についてお伝えします。

詳細についてはP20-21をご参照ください。

事業ポートフォリオと方向性

当社の主要事業を事業ポートフォリオの視点で整理し、中長期的に企業価値を向上させていくため、「成長」「中核」「育成」「再構築」の4象限に各事業を位置付け、経営資源を適切に配分するポートフォリオマネジメントを進めます。



M&Aなどを積極的に模索
事業成長を加速させる外部連携などに取り組む

経営目標(非財務・財務)と中計2年目(2024年3月期)の実績

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。非財務目標の各項目を含めた各種の施策にしっかり取り組むことが、財務目標への到達につながるという考えです。財務目標は、当社が目指す「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現のために行う施策の結果であると捉え、成長力と収益力の強化の両立を目指し、4つの財務目標を設定しています。

経営目標(非財務)

事業基盤をより強くする	顧客ともっとつながる指標	新価値創出指標	レジリエンス指標
	Yamaha Music ID登録数 2年目実績：累計325万ID 中計目標：500万ID	新概念商品投入数 2年目実績：累計9モデル 中計目標：20モデル	生産インフラへの投資金額 2年目実績：累計104億円 中計目標：350億円
サステナビリティを価値の源泉に	音楽文化普及指標	環境負荷低減指標	
	器楽教育支援 2年目実績：累計302万人／対象7カ国 中計目標：累計230万人／対象10カ国	持続可能性に配慮した木材使用率 2年目実績：64% 中計目標：75%	省エネによるCO ₂ 排出量削減 2年目実績：+1% (2018年3月期比) 中計目標：△5% (CO ₂ 排出量/生産高)
ともに働く仲間の活力最大化	働きがい指標	女性活躍推進指標	働きやすさ指標
	働きがいと働きやすさに関する意識調査「働きがい」肯定的回答率 継続的向上 2年目実績：+1% (対前年)	管理職女性比率 2年目実績：グローバル 19.4% 中計目標：19%	働きがいと働きやすさに関する意識調査「働きやすさ」肯定的回答率 継続的向上 2年目実績：+1% (対前年)

経営目標(財務)

財務目標 成長力と収益力の強化を両立	売上成長率	20%	営業キャッシュ・フロー	減価償却費	投資と株主還元	通常投資	減価償却費と同水準
	事業利益率	14%					
	ROE	10%以上 (株主資本コスト ^{*1} : 7.8%)					
	ROIC ^{*2}	10%以上 (WACC ^{*1} : 7.6%)					
投資と還元 成長投資と株主還元 バランス良く配分	総還元性向	50%	純利益	株主還元・配当	生産施設・設備の拡大 働き方革新(オフィス再編) サステナビリティ 新規事業 マーケティング、研究開発 M&Aなど		

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

	売上成長率	事業利益率	ROE	ROIC
2024年3月期実績	13%	7.3%	6.1%	5.5%
2025年3月期目標	20%	14%	10%以上	10%以上

(注)2025年3月期第1四半期決算発表時(2024年7月31日)に開示した2025年3月期業績予想では、売上成長率16%、事業利益率9.7%、ROE6.8%、ROIC6.5%としています。

重点テーマおよび2024年3月期の実績

方針	重点テーマ	2024年3月期の実績
方針1 事業基盤をより強くする	顧客と もっと つながる	<ul style="list-style-type: none"> 日本における効果的な需要創造とブランド価値訴求のために販売子会社を合併 フィリピンに販売現地法人を設立 韓国で自社ECサイトを開設 グローバルで体験型店舗数が拡大、横浜・渋谷にブランド体験拠点を開設 ロンドンの直営店をリニューアルし、会員サービスと連携させた顧客体験を提供 詳細については、P72「営業」をご参照ください。
	新たな価値を 創出する	<ul style="list-style-type: none"> フィンガードラムパッド「FGDP」、音楽制作機器「SEQTRAK」など新コンセプト商品を累計9モデル投入 詳細については、P60「事業別戦略」をご参照ください。 LTV戦略を加速、外部連携・UGC*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「Yamaha Music ID」に基づき、お客さまに最適なサービスを提供し「Yamaha Music Connect」構想の実現を加速 「なりきりマイク」実証実験第2弾を実施、「piano evoco β」をリリース AI解析技術を生かした新価値提案のイベント(だれでも第九)を実施 車室音響を最適化し、新しい音楽体験を提供する技術(Music:AI)を開発 詳細については、P28「特集」、P68「研究開発」をご参照ください。
	柔軟さと 強靭さを 備え持つ	<ul style="list-style-type: none"> 生産インフラへの投資金額2年目累計実績104億円、生産戦略の見直しに伴い、投資計画の一部見直しを実施 半導体の安定調達を目的にマレーシアに半導体調達会社を設立 詳細については、P70「生産」をご参照ください。 イノベーションを生み出す開発基盤の強化 新たな首都圏拠点「横浜シンフォステージ」「渋谷サクラステージ」の稼働準備が進捗 スタートアップが持つ新技術などの探索・獲得のために米国にYamaha Music Innovationsを設立 DXによる新たな価値の創出とプロセス変革 ERPの導入、新SCMシステムの本格稼働には一部遅れがあるも、プロセス変革に向けてDX人材育成は進捗 詳細については、P58「DX」をご参照ください。
方針2 サステナビリティを価値の源泉に	環境： 地球と社会の 未来を支える バリュー チェーンを築く	<ul style="list-style-type: none"> 各種省エネ施策は進んだが、生産量減少により省エネによるCO₂排出量削減目標△5%に対し+1.2% (2018年3月期比) CDP2023気候変動Aリスト企業に選定 コンテナ積載率を加味した新集合梱包基準での出荷開始 詳細については、P39「環境」をご参照ください。 持続可能性に配慮した木材の自社基準制定、基準適合率64.4% (うち認証木材54.5%) タンザニア(アフリカンブラックウッド)植林累計1.8万本(9.5ha)、センダン科早生樹種の導入試験継続、北海道(アカエゾマツ)人工林材の成長と材質について学会発表、インド(ローズウッド)現地パートナーとの連携による保全活動計画策定 詳細については、P39「環境」をご参照ください。 省資源化、廃棄物・有害物質削減 資源循環設計、リユース実現のための基準・ガイドライン準備 代替材海外調達調査進展、発泡スチロール削減対象を小型製品以外にも拡大 詳細については、P39「環境」をご参照ください。
	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	<ul style="list-style-type: none"> 新たな社会に対応した遠隔・非接触環境づくり 若手ピアニストと音大をつなぐ「Disklavier」リモートレッスンの実施 音声、映像、照明の制御信号などファイル形式の異なるデータをオーディオデータ形式に統一して記録・再生する世界初のシステム「GPAP」を開発 詳細については、P56「知的財産」をご参照ください。 サプライヤー実地監査 21社実施(4カ国) 詳細については、P46「人権」をご参照ください。 音に関わる健康と安全への貢献 2024年3月期発売のワイヤレスイヤホンとワイヤレスヘッドホン全商品に「リスニングケア」搭載(一部の特殊なモデルを除く) 緊急通報システム「e-Call」の新規採用獲得
	文化： 音楽文化の 普及・発展に より市場を 拡大する	<ul style="list-style-type: none"> 楽器演奏人口の拡大 新興国の学校教育への音楽教育普及を推進する「スクールプロジェクト」7カ国累計302万人 詳細については、P72「営業」をご参照ください。 地域音楽の演奏を可能にする電子楽器・コンテンツ提供(コンテンツクリエイター育成、制作ツール開発) 地域音楽文化への貢献 ピアノをもっと身近に感じていただくための活動「LovePiano」をグローバルに展開(29件/国内21件、海外8件)
方針3 ともに働く仲間の 活力最大化	働きがい を高める	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいと働きやすさに関する意識調査「働きがい」肯定的回答率前年比1%向上 詳細については、P48「人材」をご参照ください。
	人権尊重と DE&Iを 推進する	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進部会にて女性リーダーの継続的育成・創出を推進 女性管理職比率グローバル19.4%、インドネシア2製造拠点にて初の女性管理職登用 クロスボーダー配置17名、社内システム等の英語化推進 詳細については、P48「人材」をご参照ください。
	風通しが良く、 皆が挑戦する 組織風土を 醸成する	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいと働きやすさに関する意識調査「働きやすさ」肯定的回答率前年比1%向上 組織ごとに課題特定と改善を推進 社長と従業員の対話、オンライン21回/275人、現場訪問3回/37人実施 (累計 オンライン101回/1,273人、現場訪問6回/97人) 副業制度導入、海外駐在帯同者就業許可制度導入 詳細については、P48「人材」をご参照ください。

*1. UGC: User Generated Contents

方針1：事業基盤をより強くする

「Yamaha Music Connect」の取り組み

お客さまが音楽を楽しむ続けるために、楽器演奏や音楽制作を通じた音・音楽の楽しさを「学び」「創造」「出会い」の3つのカテゴリーに分類し、顧客情報基盤「Yamaha Music ID」に基づいて、お客さま一人一人に最適なアプリやコンテンツを提供し、「Yamaha Music Connect」構想の実現を加速しています。音楽の楽しみ方が多様化する中で、当社には新しい音楽表現をリードし、良質な顧客体験創出が期待されていると考えます。「Yamaha Music Connect」は他社との外部連携を前提にした事業形態とし、自社サービスに加えて外部企業のサービスも併せて紹介するなど、より幅広い顧客層の開拓、多彩なサービスの提供を目指します。



「Yamaha Music Connect」の詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/about/business/music-connect/>

調達・生産のレジリエンス強化と新たな拠点の誕生

2023年12月に、より外部環境変化に影響されにくい強靭な調達体制の実現を目指してマレーシアに半導体調達会社を新設し、2024年4月には、国内の楽器・音響機器製造子会社(株)ヤマハミュージックマニュファクチャリングを取り込みました。これにより、マザー機能の再強化とグローバルでのものづくりをけん引する、強固でサステナブルな生産体制の構築を図ります。



横浜シンフォステージ

また同年、首都圏の新たな拠点として「横浜シンフォステージ」「渋谷サクラステージ」が完成。国内営業拠点としてのほか、首都圏におけるブランド発信と新価値創造拠点としての取り組みを強化します。

詳細については、P52「ブランド」、P70「生産」をご参照ください。

方針2：サステナビリティを価値の源泉に

木材資源への取り組み

木材デュアリティリジェンスに用いるリスク評価の基準を刷新し、合法性確認を中心とした「低リスク木材」の基準を強化したほか、国際的な環境団体Preferred by Nature監修のもと「持続可能性に配慮した木材」の基準を新たに制定し、非認証木材に対し、デュアリティリジェンスを通じて持続可能性を客観的に評価することが可能となりました。



立地環境調査

詳細については、P39「環境」をご参照ください。

スクールプロジェクトの取り組み

2024年3月期までに7カ国(マレーシア、インドネシア、ベトナム、インド、ブラジル、アラブ首長国連邦、エジプト)累計302万人の子どもたちに公教育における音楽と楽器を使った活動の機会を提供しています。マレーシアで2027年に予定されている国定カリキュラム改訂での正式導入に向けて、同国教育省の推進するキーボードを活用した音楽教育の試験導入に協力し、公立小学校11校でパイロット授業が開始されたほか、2024年5月には、8カ国目となるコロンビアの公立校でリコーダーを活用した音楽教育の試験導入を開始しました。



コロンビアでの音楽授業の様子

詳細については、P72「営業」をご参照ください。

方針3：ともに働く仲間の活力最大化

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推進している女性活躍推進では、女性従業員の積極的な雇用や登用、能力開発機会の拡大、両立支援制度の整備などの働きやすい環境づくり、メンタリングプログラムの導入、これらを推し進めるためのアンコンシャス・バイアス研修といった啓発活動に取り組んでいます。その結果、2024年3月期の管理職女性比率はヤマハ(単体)で8.2%、グループ全体で19.4%となりました。

詳細については、P48「人材」をご参照ください。

SPECIAL FEATURE

特集：中期経営計画の取り組み

音のエキスパートとして 車載オーディオで切り拓く 新たな成長領域

楽器・音響機器に次ぐヤマハの第3の柱として存在感を強める部品・装置事業。中でも、車載オーディオは、国内外の自動車メーカーからの採用案件が拡大しており、電子デバイス事業の成長をけん引しています。

自動車メーカーに対しサプライヤーとして確固たる地位を築いた競合他社が存在する車載オーディオ市場に新規参入した当社が、なぜ数年間のうちに採用拡大や売上成長を実現できたのか。競争優位性を発揮するための戦略的なアプローチや、機動的な製品開発を可能にしたチーム体制についてレポートします。

機動性を重視した 車載オーディオ市場参入戦略

電子デバイス事業部が車載オーディオのプロジェクトを立ち上げたのは2016年のこと。折しも自動車業界では、電動化や自動運転などの変革が大きな話題になっていました。「今後は車室空間の居住性、快適性が重視されるようになる。空間音響に関する技術的知見を持つ当社にとって好機だと考えました」と、2016年から電子デバイス事業を率いる鳥羽伸和は振り返ります。「これまでも半導体の信号処理技術を使った車向けの音質向上提案はしてきたのですが、半導体だけでなくアンプやスピーカーといった再生デバイスまで、一気通貫でソリューション提案をしなければ、私たちが提供したい音響体験が実現できないという限界を感じていました」。

当社はホームオーディオ事業やプロオーディオ事業を長年手掛けており、電子デバイス事業部でも車載向け半導体を30年以上販売してきましたが、自動車メーカーへの車載オーディオ製品の提供はゼロからのスタートであり、大きなチャレンジでした。しかし、後発での参入のため、お客さまに受け入れられないという壁にぶつかりました。そこで着目したのが電動

自動車(EV)の進化が著しい中国市場です。「積極的に新しい機能を取り入れて差別化を図る気風が強い中国のメーカーであれば、私たちの新しい音や機能をご提案して参入のチャンスをつかむことができるのではないかと目を付けました」(鳥羽)。

中国の自動車メーカーへは中国で生産した製品を納入する必要がありますが、現地に車載品質を満たす工場を持たない我々は、実績のある現地パートナーを活用するファブレス生産委託モデルを採用しました。「自社工場を作ると時間も初期投資も必要です。当社の持つ競争優位性を生かしながら機動的に事業を推進することを重視した結果の選択でした」と鳥羽はその合理性を強調します。

「音」で車両のコンセプトを表現する

製品開発の現場では、開発・技術・営業・顧客体験の担当者からなるチームが試行錯誤を重ね、自動車メーカーに提示する音質や機能を作り上げました。「聞いた瞬間に『ワオ!』と心が震えるような、圧倒的な音質を追求しました」と語るのは、技術開発のグループリーダーを務める岡見威です。「実際に音を聴き、素晴らしい体験だと感動したお客さまがヤマハに心を開いてくださった瞬間が忘れられません」と

営業のグループリーダーである坂口男守も強調します。

「競合ブランドの車載オーディオとの差異化が必要でした。オーディオブランドの音の押し付けではなく、自動車メーカーがエンドユーザーに届けたい顧客体験を、企画段階からヤマハが共創するアプローチを取りました」と説明するのはプロモーションのグループリーダー辻川聡一です。「楽器の音を車室内で完全に再現するヤマハの技術と感性で、車種ごとのコンセプトに即した理想の音を提案しました」(辻川)。

完成したデモカーを擁し、中国販売子会社であるヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司(YMEC)のメンバーの支援も受けながら、プロジェクトチームは深圳から北京へと中国国内を南北に往復するキャラバンを断行。多くのメーカーから好評を得た中で、ユーザーへの新しい価値提供を模索していたある自動車メーカーへの採用がついに決定し、現在に続く成長への突破口を開きました。

チームの連携による 新規領域への挑戦

車載オーディオという新規事業に参入し、厳しい品質基準を満たす製品を開発、量産する体制を構築することは、総合楽器



執行役員 IMC事業本部長
兼 電子デバイス事業部長
鳥羽 伸和

メーカーとして長い歴史を持つ当社にとっても大きな挑戦でした。成功の鍵は、組織機能の枠を超えた連携にありました。「ヤマハは自動車市場では新参で、競合のシェアを奪う立場。したがってお客さまから話を伺ってから動くようでは遅すぎます。お客さまの視点に立ち『刺さる』ものは何か、あらかじめ仮説を立てて提案するために、あらゆる角度から知恵を出し合い議論することが必須でした」(坂口)。「スピーカーの開発工程にチューニングの専門家が入って意見を出したり、営業メンバーも参画してお客さまが求める音を議論したり。異なるバックグラウンドを持つメンバーのコラボレーションの過程でさまざまな発見があり、新しい価値の創出につながりました」(辻川)。

部門の枠組みを超えたチームのパフォーマンスを最大化する仕組みも、開発体制と並行して整備しました。「新規事業ではあうんの呼吸は通用しません。初期段階でチームメンバー同士の認識を合わせて課題を整理し、誰がどんな役割で動いていくのかを決める、そのプロセスがどんどん改善されていきました」と岡見は当時を振り返ります。「会社の規模の大小によらず、新規事業に関われるチャンスはそう多くありません。会社員人生で1回あるかないかの大きなチャレンジができることに

車載オーディオの主な採用車種

(2024年3月末現在)

	自動車メーカー	採用車種	
中国メーカー	ZEEKR	001 (先代、新型) / 001FR 009 X 007	
		上汽乗用車	MG ONE MG5 / MG5 Scorpio
			广汽乗用車
	日本メーカー	三菱自動車	エクスポース
		トヨタ自動車	センチュリー クラウン セダン

わくわくしましたし、その思いをメンバー皆で共有できたことが高いレベルでの連携と志の高さにつながっているのだと思います」(岡見)。従来、ヤマハブランドが表に出ることがほとんどなかった電子デバイス事業において、会社のブランド価値に貢献できることが大きなモチベーションになったと坂口、辻川も共感します。

エンドユーザーの体験価値を追求

市場参入を果たしたヤマハの車載オーディオ事業は順調に成長しています。オーディオシステムが搭載された車両は、日中の自動車メーカーから計15モデルが発売され(2024年3月末現在)、実績を積み上げています。次世代自動車の開発競争が激化し、開発スピードも加速する中でその

成長を持続するには、イノベーションが欠かせないと鳥羽は指摘します。「ハードウェアの機能を随時進化させるのはもちろんですが、エンドユーザーにとっての新しい体験につながる機能を次々に提案することが求められています。空間音響を制御する信号処理技術を持ち、それを支える自社開発のプロセッサや自動チューニングツールを持つ当社は、迅速かつ機動的にお客さまのニーズに応えることができます」。

2024年4月に発表した、AIを活用した車室音響の最適化技術「Music:AI」(右ページ上図参照)は当社ならではのイノベーションの一例です。流れている音楽の特徴をリアルタイムに解析し音響特性をチューニングできる技術で、これまでにない音響体験を可能とします。また、スピーカー数の増加はチューニングに要する時間を急増

Music:AI

for Cabin	チューニング期間の短縮で開発コストを削減 音響チューニングは、車種ごとにその車室空間の特性へ適応させることが不可欠です。『Music:AI for Cabin』が無数の音響パラメータセットから最適解を短時間で導き出します。
for Music	今聴いているその音をリアルタイムに最適化 迫力の臨場感で音楽を楽しむには、楽曲シーンごとの最適な音響パラメータが必要です。『Music:AI for Music』が音質調整操作を不要にし、安全運転にも貢献します。
for Person	リスナーごとの好みを反映した音響特性の発見 高音から低音までのバランスにおいて、リスナーの好みは千差万別です。『Music:AI for Person』が対話を通じて、一人一人に最適な音響パラメータを提供します。

させ、自動車メーカーの開発期間を圧迫しますが、Music:AIの最適化機能によって開発工数の削減と期間短縮が実現できた、お客さまから高い評価を得ています。

技術が急速に進化し環境が大きく変容する時代に、変化の先行きを見通す重要性を岡見は強調します。「当社の生命線は、他社にはまねのできない最先端の音響体験です。どれだけ先を読んで、どれだけいろいろな開発を仕込み、お客さまへの提案につなげられるかを常に必死で考えています」。

車載オーディオ事業が創造する社会価値

アンプの低消費電力化やスピーカーの総重量の低減による低燃費化とCO₂排出量削減への貢献は、カーボンニュートラル実

現に向けてしのごを削る自動車メーカーのパートナーとして必須の取り組みです。また、当社は音に関する技術的知見を活用した社会価値創造にも注力しています。例えば安心・安全という観点では、アクセルの踏み方や速度に応じて走行音を出すことでスピードを体感しやすい機能がすでに量産車に搭載されているほか、次世代自動車の標準仕様として国際的な導入が進む「緊急通報システム」向けの高品質通話モジュールが、国内外の自動車メーカーに採用され、順調に搭載車種が拡大しています。

また「周囲の車や歩行者など、対象物の位置と動きに合わせて、運転者が認識する警告音の発生位置を移動させる運転支援技術も現在開発中です。危険を素早く認知できるよう、視覚を聴覚で補

完して安全運転を支援したいと考えています」(鳥羽)。

成長に向けた新たなマーケットの開拓

車載オーディオ事業の持続的な成長に向け、現在当社は欧米およびインドでのマーケティングを強化しています。「現在、競合ブランドオーディオが席巻する欧米印市場でも、既存取引先にこだわることなく先進技術を取り入れたいと考えるお客さまが存在するはず。中国や日本で一定の実績を積み上げた今、新たな領域を攻略する方法論を検討しています」と鳥羽は先を見据えます。「例えば当社単独でのアプローチが難しければ、補完的な機能を持つパートナーと連携して、スピード感のあるビジネス展開を目指します」。

車載オーディオ事業の今後、鳥羽は自信を示します。「当社が蓄積してきた音の知見を総動員して、自動車メーカーが作りたい音響空間を実現する。事業を推進する中で、そうした音のエキスパートとしての当社のポテンシャルに対するお客さまからの大きな期待を実感しています。当社にしかない総合力を発揮することでさらに車載オーディオ事業を伸ばしていきたい。成長可能な事業であると確信しています」。



財務戦略および経営基盤の強化



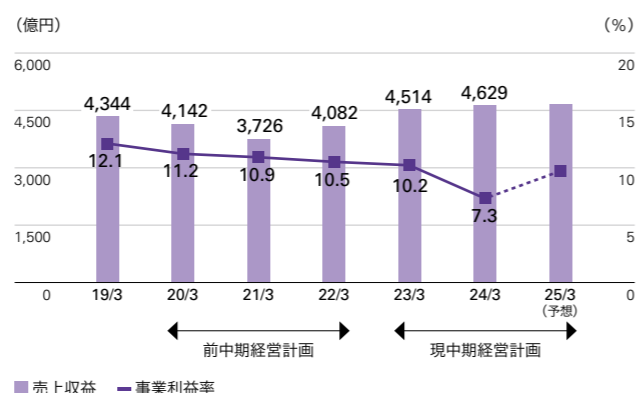
利益率の改善を追求し、
資本コストを上回る水準へのROEの回復を目指すとともに、
中長期的な価値創造につながるサステナビリティと
人的資本マネジメントを継続します。

山畑 聡
常務執行役 コーポレート本部長

2024年3月期の総括

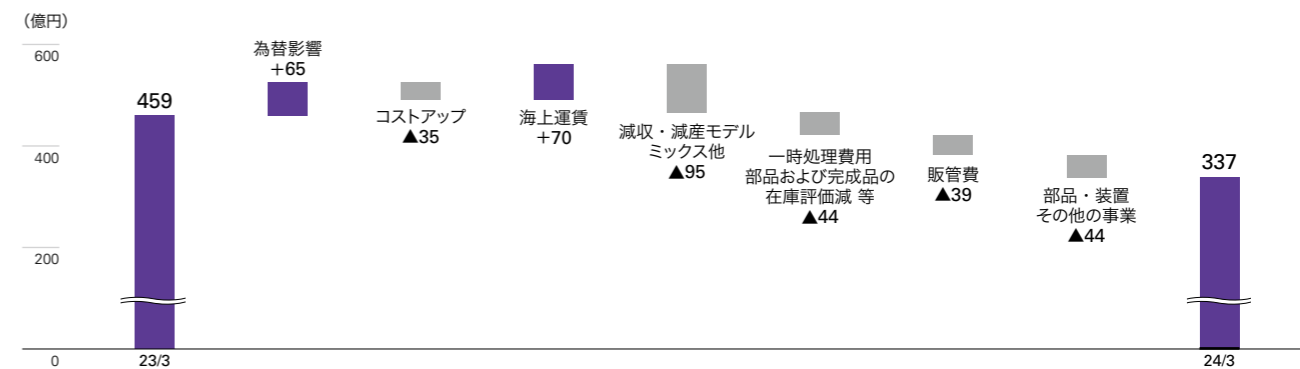
中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)の2年目である2024年3月期の事業環境は、中国経済の停滞、世界的なインフレ継続など、依然として不透明な状況が続きました。2024年3月期は、中国市場を含め各市場の需要が回復していくと見て増産体制で準備していましたが、その中国では、教育政策の転換もあり、アコースティックピアノを中心とした市況低迷が想定以上に長期化しました。また、世界的にコロナ禍での巣ごもり需要の反動による需給バランスの乱れが尾を引き、エントリークラスのデジタルピアノやギターなどの販売が伸び悩む結果となりました。販売苦戦に加え、当初の増産体制から減産を強いられたことが損益の悪化につながりました。このような状況において、当社は将来を見据えて部品や完成品在庫の評価減といった一時費用を計上したり、中国とインドネシアのピアノ製造工程における減損損失を含む構造改革費用の計上に踏み切りました。

売上収益／事業利益率

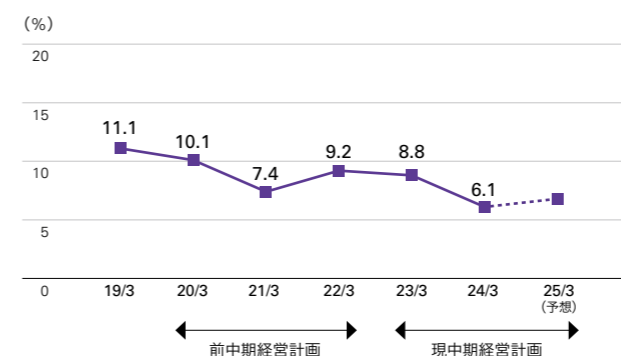


その結果、売上収益は前期比115億円増の4,629億円、事業利益は同122億円減の337億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同85億円減の296億円となりました。売上収益については、楽器の販売が伸び悩んだ一方、法人向け音響機器の販売が好調に推移したほか、為替の円安効果もあり、増収となりました。経営指標については、事業利益率は7.3%、ROEは6.1%、ROICは5.5%となり、ROE

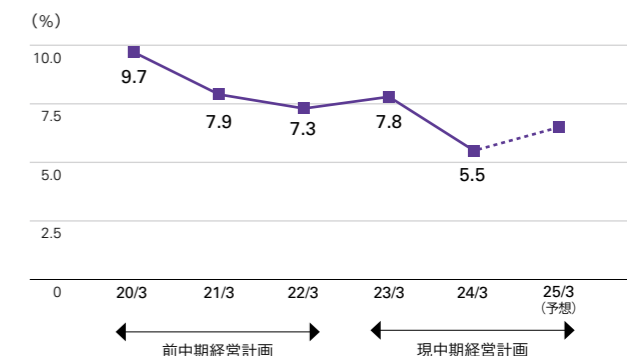
事業利益増減要因 前期との比較



ROE



ROIC



およびROICは、株主資本コストおよびWACCを下回る結果となりました。今後は、構造改革を足掛かりに、利益の改善と資本政策を着実に実行し、資本コストを上回る水準へのROEの回復を目指します。

2025年3月期の見通し

2025年3月期は、売上収益は前期比121億円増の4,750億円、事業利益は同123億円増の460億円、当期利益は同59億円増の355億円を見込んでいます。2024年3月期に実施した構造改革の効果に加え、工場の操業率改善や、利益率の高い商品の販売促進など、利益率の改善を追求していきます。インフレに伴うコストアップについては、従前から取り組んできた価格の適正化を継続しますが、競合他社との競争が激しさを増しているエントリーモデルの商品群については、値引きを含む価格の見直しも実施していることから、これまでの

ような価格適正化による利益率改善効果は限定的と見ています。

楽器事業については、市中在庫調整が進む電子楽器やギターは期後半にかけて復調していくと予想しています。一方、中国のピアノ市場は、他社も含めて市中在庫が高止まりしており、市中在庫の適正化は、2026年3月末となる見通しです。2025年3月期は、ピアノの苦戦により、楽器事業全体では為替影響を除く実質的な売上収益が、前年を若干下回る水準にとどまると見込んでいます。

音響機器事業のうち好調な法人向けは、デジタルミキサーを中心に非常に高い成長を実現しており、2025年3月期も高水準の売上規模を継続できると見ています。また、個人向けは中高級品に特化してモデルの絞り込みなどを行い、利益率を高めるための施策を進めています。部品・装置事業については、2025年3月期も引き続き車載オーディオの採用が拡大していく見込みです。

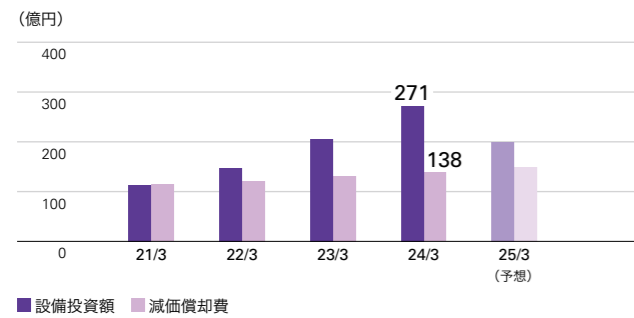
財務戦略および経営基盤の強化

投資と資本政策

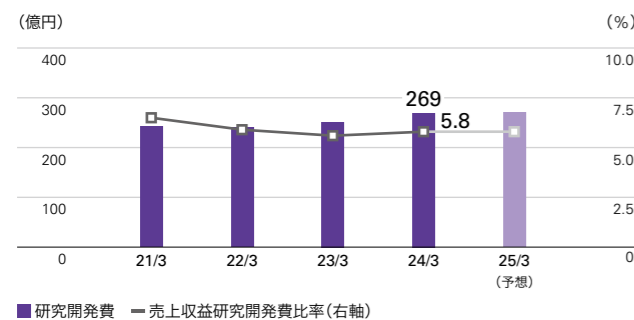
オフィスの再配置もあり2024年3月期に271億円だった設備投資額は、2025年3月期は200億円となる見込みです。サービス領域の強化・拡充に向けた投資に関しては、M&Aも検討しつつ優先的にキャッシュを振り向けていく考えです。なお、研究開発費については、2024年3月期と同水準の270億円となる見込みです。

株主還元については、総還元性向50%を中計期間中の目標に掲げ、2024年3月期は1株当たり8円の増配と150億円の自己株式取得を実行しました。また、政策保有株式の縮減も従前から進めています。資本効率改善の観点から、今後も政策保有株式の縮減を進めていく考えです。

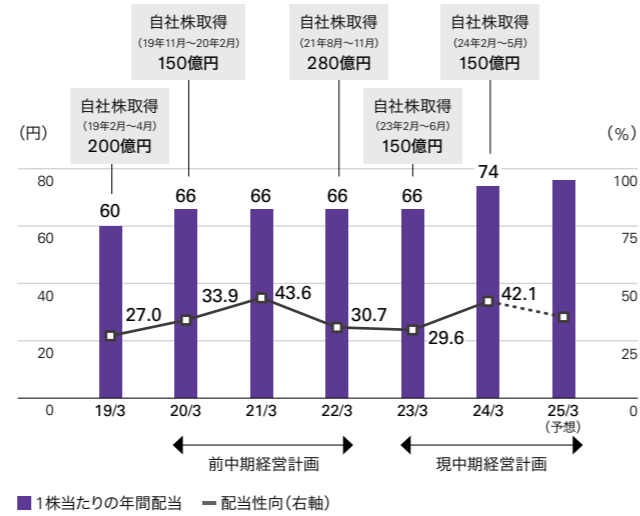
設備投資額/減価償却費



研究開発費/売上収益研究開発費比率



株主還元



サステナビリティと人的資本マネジメント

「事業基盤をより強くする」「サステナビリティを価値の源泉に」「ともに働く仲間の活力最大化」の3つの方針を掲げ、中計の実行に取り組んでいます。2023年に発行した統合報告書において、私はそれぞれの取り組み方針についてご説明しました。財務目標については、残念ながら目標を下回っていますが、非財務目標については、おおむね順調に推移しています。

特に成果の上がった取り組みが、新興国における器楽教育支援と女性活躍推進です。器楽教育支援については、中計の非財務指標として掲げた230万人という目標に対し、2年目にしてすでに累計302万人を達成しました。日本の文部科学省と連携しながら、各国の公的教育機関を通じて公立学校に働きかける施策が奏功し、ベトナムにおいて国定カリキュラムに器楽教育が取り入れられました。将来の潜在顧客層の開拓という意味でも、非常に重要な施策で結果を出すことができたと考えています。女性活躍推進についても、2024年3月期末の管理職女性比率が19.4%に上り、目標とするグループ全体での19%を前倒しで達成しています。

非財務分野におけるその他の施策の進捗もおおむね順調です。「ともに働く仲間の活力最大化」の一環として働きがい高める取り組みでは、従業員の自律的なキャリア開発を支援するためのタレントマネジメントシステムを導入したほか、国内では社内キャリア採用枠への公募制度や副業制度など、多様で柔軟な働き方を支援する仕組みの運用を開始しました。これまではジョブローテーションを通じた人材育成が主軸でしたが、これからは従業員一人一人が専門性を伸ばすことをより強く意識するよう促したいと考えています。自分が成長する場として会社をどう生かすのか、従業員が自主性、自律性を発揮することが、当社のさらなる成長につながると期待しています。

働く環境の整備も進めています。営業部門とコーポレート部門の従業員が集結する場として2024年7月に本社敷地内に竣工した新オフィス棟は、席を固定しないフリーアドレス制を導入し、仕事の内容に合わせて従業員が最適な環境を選べるようにしたほか、周辺の既存社屋とも接続して部門を超えた人材の交流を図っています。また、2024年6月に横浜市のみなとみらい地区で竣工した新オフィス棟には、当社として初めて首都圏に技術開発拠点を設けました。人材獲得競争が激しくなる中、首都圏で働く機会を拡充することで、エンジニアを中心とする人材への訴求力を高めることを狙っています。

非財務指標のうち、生産インフラへの投資、および指標の分母である生産高が減産の影響を受けるCO₂排出量削減については、想定通りの進捗とは言えないものの、電力監視システムや太陽光発電など、さまざまなシステムの導入・刷新、再生可能エネルギーへの転換などの取り組みを着実に進めています。

意思決定と実行のスピードアップを図る

過去10年ほど、当社はリスクマネジメントの高度化に継続的に取り組んできました。主管部門だけで完結させるのではなく、各事業責任者が参画し、リスク項目とシナリオを整理した上でPDCAサイクルを回すという運用がしっかりと機能するようになりました。継続的に浸透に取り組んできた「バッドニュースファースト」という意識も、取締役会の冒頭に悪いニュースを報告する習慣が定着するなど、隠しごとをしないオープンな社風の醸成に大きく寄与していると自負しています。

一方、最近感じている課題はスピード感です。事業環境の変化に対し、意思決定におけるスピード感や臨機応変な対応が少々不足しているのではないかと感じています。領域横断的な連携や柔軟性が組織的に欠けている点があり、社会の変化、消費者の変化に従業員全員がより高くアンテナを張り、部門を超えた活発な議論やスピード感ある施策の実行がなされるよう、意識の改革をもう一步進めていきたいと考えています。

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

サステナビリティマネジメント

ヤマハグループは「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向け、自らの事業活動と環境・社会との関わりやステークホルダーの期待に鑑みて取り組むべきサステナビリティ課題(マテリアリティ)を特定し、マテリアリティに基づいて定めた「ヤマハグループサステナビリティ方針」に沿って、持続可能な社会への取り組みを行っています。



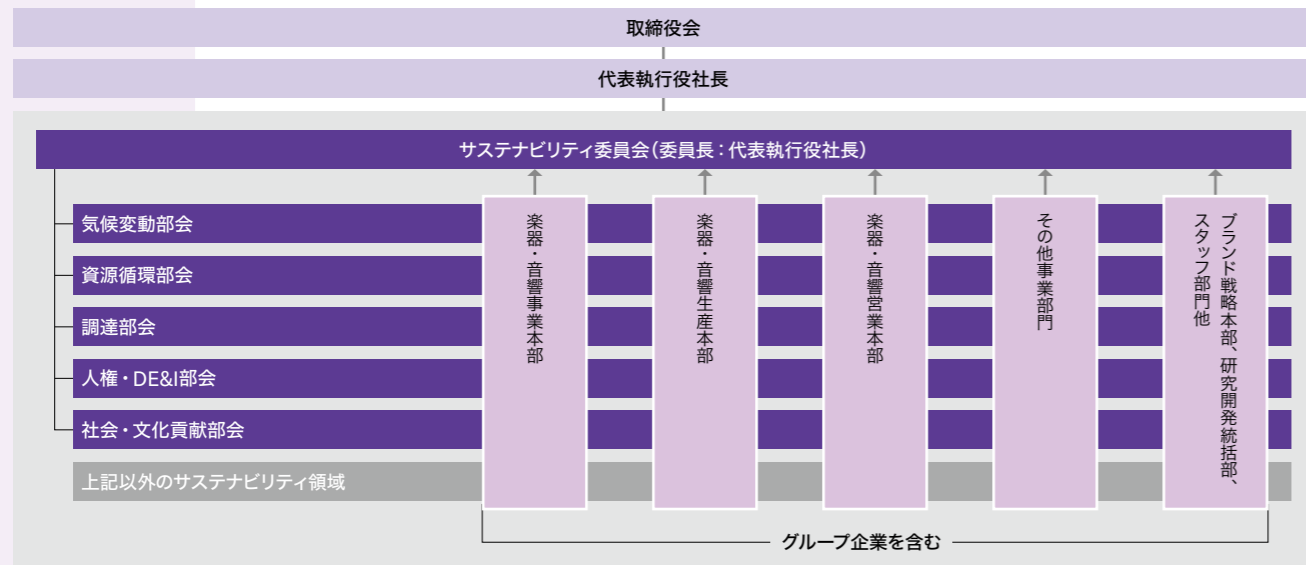
サステナビリティ推進体制

ヤマハは、取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、グループ全体のサステナビリティ活動の方向性の議論や、グループ内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。

また、同委員会の下部組織として、「気候変動部会」「資源循環部会」「調達部会」「人権・DE&I部会」「社会・文化貢献部会」を設置し、全社横断的な重要テーマについて、推進体制の整備、方針や目標・施策・実行計画の策定、活動およびモニタリングを行い、サステナビリティ委員会へ報告しています。

各部会における重要テーマ

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



2024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
7回開催	<ul style="list-style-type: none"> 2023年3月期サステナビリティ活動レビュー TCFD報告内容の審議 現中期経営計画におけるサステナビリティ活動の進捗確認、課題についての議論 外部有識者との対話会

ヤマハグループサステナビリティ方針

ヤマハグループは、長い歴史の中で、自然、社会、文化との繋がりを意識しながら、人々の「こころ豊かなくらし」を願い、さまざまな取り組みを行ってきました。木材をはじめとする自然素材を多く用い、匠の技により丁寧に仕上げられた製品は、世代を超えて引き継がれ、さらには、リニューア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・発展に貢献してきました。それは、子供たちの器楽教育普及、音楽教室展開からトップアーティストのサポートに至るまで、実に幅広い活動です。こうした想いや取り組みは社会のサステナビリティに通じるものであり、130年を超える歴史の中で綿々と引き継がれ「ヤマハらしさ」を形造ってきました。

ヤマハグループサステナビリティ方針

ヤマハグループは、世界中の全ての人々が心豊かに暮らす社会を目指します。その実現のために、企業理念である「ヤマハフィロソフィー」を心のよりどころに、かけがえのない地球環境を守り、平等な社会と快適なくらし、心潤す音楽文化の発展に貢献するとともに、人権尊重はもとより、多様な人材が互いに認め合い活躍できる環境を整えることで、未来に向かって新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます。

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



サステナビリティに関するマテリアリティ

ヤマハグループでは、社会の持続的発展と中長期的な企業価値向上につながる重要なサステナビリティ課題(サステナビリティに関するマテリアリティ)をサステナビリティ方針に組み込み、活動を推進・管理しています。これらは「環境・社会」「人材」の領域のマテリアリティとして、経営全体のマテリアリティに統合されています。

マテリアリティ



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

「Make Waves 2.0」(2022/4~2025/3)の主なKPI・目標および2024年3月期の実績

分野	マテリアリティ	Make Waves 2.0 のKPI・目標	2024年3月期の実績	進捗評価*
環境	気候変動への対応	省エネによるCO ₂ 排出量削減 △5% (CO ₂ 排出量/生産高 2018年3月期比) 経営目標	各種省エネ施策は進んだが生産量減少により目標△5%に対し+1.2%	△
		CDP気候変動Aリスト企業継続	CDP2023気候変動Aリスト企業に選定	○
		物流積載効率向上 5%	コンテナ積載率を加味した新集合梱包基準での出荷開始	○
環境	持続可能な木材の利用	持続可能性に配慮した木材使用率 75% 経営目標	持続可能性に配慮した木材の自社基準制定、基準適合率64.4%	○
		楽器材料となる希少樹種 3樹種の育成・保全	タンザニア植林累計1.8万本、インドローズ保全計画策定	○
環境	省資源・廃棄物・有害物質削減	新規小型製品 梱包材プラ廃止	代替材海外調達調査進展、発泡スチロール削減対象を小型製品以外にも拡大	△
社会	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	サプライヤー実地監査 21社実施(4カ国)	△
文化	音楽文化の普及・発展	新興国の学校教育への器楽教育普及 10カ国累計230万人 経営目標	7カ国 累計302万人、新規2カ国導入準備	◎
		海外音楽教室 +10万人	生徒数+1.5万人、中国では双减政策の影響などで会場拡大に苦戦	△
人材	働きがいの向上	働きがいと働きやすさに関する意識調査 「働きがい」肯定的回答率継続的向上 経営目標	肯定的回答率前年比1%向上、キャリア開発支援策強化	○
		人的投資額 2倍	基盤となるタレントマネジメントシステム導入、教育体系再整備推進	△
	人権尊重とDE&I	管理職女性比率 グローバル 19% 経営目標	グローバル19.4%、インドネシア2製造拠点で初の女性管理職登用	◎
		クロスボーダー配置 30名	クロスボーダー配置17名、社内システムなどの英語化推進	△
人材	風通しが良く、皆が挑戦する組織風土の醸成	働きがいと働きやすさに関する意識調査 「働きやすさ」肯定的回答率継続的向上 経営目標	肯定的回答率前年比1%向上、組織ごとに意識調査での課題特定と改善を推進	○

*◎：計画を上回る、○：ほぼ計画通り、△：施策は進むも計画に遅れ、×：未着手、を表しています。

サステナビリティ全般については以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/>

環境

企業活動や持続可能な社会構築には健全な地球環境が不可欠との認識のもと、自らが取り組むべき環境課題を特定し、取り組みの方針を「ヤマハグループ環境方針」に定めています。この方針に基づいた取り組みを中期経営計画や各部門のアクションプランに組み込み、実行しています。



環境マネジメント体制

ヤマハグループは、ヤマハの環境担当役員を責任者とするグローバルな環境推進体制を構築しています。サステナビリティ委員会の下部組織として「気候変動部会」「資源循環部会」「調達部会」を設置し、気候変動対応や持続可能な資源の利用・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、取締役会に報告しています。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の主な取り組みと成果

▶ 気候変動への対応

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、リスクの特定と低減策の策定を行い、事業戦略への組み込みを進めています。また、バリューチェーンも含めたNetZeroを2050年までに達成する目標を設定し、中期目標として2031年3月期までに2018年3月期比でスコープ1+スコープ2の55%削減およびスコープ3の30%削減を掲げています。

2019年には、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明し、気候変動の財務的影響についての分析や情報開示の取り組みを推進しています。今後、NetZero実現に向けて省エネ製品など、気候変動を緩和し、脱炭素社会づくりを促進する製品・サービスやビジネスモデルの創出を目指していきます。

2024年3月期は、国際的な環境非営利団体CDPから、気候変動に関する積極的な取り組みと透明性が評価され「CDP2023気候変動Aリスト企業」に選定されました(P.45参照)。また、2024年7月に完成した本社22号館は、建物の環境性能を評価するCASBEEの最高ランクSを取得。ビル南面には窓ガラス内を外気で換気する省エネ効果の高い「ダブルスキン」システムを採用するなど、建物の消費エネルギーを50%削減しています。

▶ 持続可能な木材の利用

2024年3月期は、木材デューデリジェンスに用いるリスク評価の基準を刷新しました。合法性確認を中心とした「低リスク木材」の基準を強化した結果、2024年3月期に購入した木材の低リスク率は前期の99.6%から低下し98.2%(いずれも体積比率)となりました。今後も調査や材種変更などを通じて低リスク判定100%を目指していきます。また、持続可能性の確認まで含めた「持続可能性に配慮した木材」の基準を、国際的な環境団体Preferred by Nature監修のもと新たに制定しました。これまでは第三者によって持続可能と判定された認証木材の使用率を拡大することで持続可能な木材利用に取り組んできましたが、樹種によっては認証木材の流通量が少なく、認証木材以外の持続可能性を評価できないことが課題でした。本基準では、非認証木材に対し、デューデリジェンスを通じて持続可能性を客観的に判断するための評価項目・判断基準を定めています。

▶ 省資源・廃棄物・有害物質削減

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

梱包材のプラスチック使用量削減への取り組みについては、2025年3月期内に新規小型製品の梱包材プラスチックを廃止する計画です。

環境の取り組みに関する詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/environment/>

TCFD、TNFDへの対応

ヤマハグループはTCFD、TNFDの提言に基づき、気候変動や生物多様性に関する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。



当社グループの取り組みの詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/environment/global-warming/>

ヤマハの取り組み

▶ ガバナンス

気候変動対応や自然関連の依存、影響、リスク、機会および関連する課題(先住民族や地域コミュニティ、影響を受けるステークホルダーに関する人権方針やエンゲージメント活動を含む)の評価と管理は代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会で評価、管理され、取締役会にて監督されています。これらへの対応は同委員会の下部組織である気候変動部会、資源循環部会、調達部会で審議され、進捗は逐次サステナビリティ委員会に報告されます。また、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る趣旨から、中期経営計画「Make Waves 2.0」より、役員報酬の一部である譲渡制限付株式報酬の評価指標に気候変動を含むサステナビリティを中心とした非財務目標の区分を加えています。

▶ 戦略

当社はグループ全体に及ぶ気候変動と生物多様性についての影響を確認するため、全事業を対象にシナリオ分析を行い、短期・中期・長期*1のリスクと機会を抽出しました。

また、特に影響が大きいと予想される木材は、気候変動による影響の有無および大きさを把握するために、将来の生育適域の変化を文献にて調査し、推計しました。

気候変動に関しては、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*2」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*3」をメインに、その他複数のシナリオ*4を使用し分析しました。

生物多様性に関してはリスク分析ツール「ENCORE*5」にて事業プロセスに関連する自然への依存と影響の項目を抽出し、リスク・機会が大きいものに関しては、TNFDが推奨しているシナリオを参考に「生態系の劣化」と「規制・思想」を2軸に4つのシナリオを定義し、分析しました。

当社は、気候関連課題・自然関連課題が、事業、戦略、財務計画に大きな影響を与える可能性があるという認識のもと、リスクや機会を整理し、戦略の見直しを随時実施しています。

*1. 短期：現在～数年後 / 中期：2030年 / 長期：2050年に影響が強く表れる
 *2. 1.5°Cシナリオ：NZE(IEA World Energy Outlook 2022)、2°C未満シナリオ：RCP2.6 ほか
 *3. RCP8.5 ほか
 *4. APS (Announced Pledges Scenario)、STEPS (Stated Policies Scenario) ほか
 *5. Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure : 事業プロセスに関連する自然関連の依存と影響、その大きさの評価ツール。TNFDフレームワークにて使用を推奨されている

特に重要度の高いリスク・機会一覧と対応戦略

分類説明：🌡️ 気候変動関連 🌿 生物多様性関連 🔄 気候変動・生物多様性双方関連
 R：リスク(Risk) O：機会(Opportunity) 短：発現時期 短期 中：発現時期 中期 長：発現時期 長期

分類	項目	事業、戦略、財務計画への潜在的な影響 自然資本への影響	ヤマハの対応策
気候変動への対応	🌡️ R	自然災害	<ul style="list-style-type: none"> ヤマハグループ拠点(製造・営業・物流)を対象に洪水リスクと損害の再評価を行い、想定される自然災害に対して事前対策や保険付保内容の見直しを実施
	短		
	🌡️ R	木材生育適域変化	<ul style="list-style-type: none"> 温暖化による生育適域変化予測調査実施 希少材料を代替する新素材や木材加工技術開発(木材技術、木材調達スキルの社内保持・強化)
	長		

気候変動への対応	🌡️ R	カーボンプライシング	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税などの導入による生産・調達コストの増加 2031年3月期におけるグループ内エネルギーコストは成り行きで10億円から20億円程度増加する予測 	<ul style="list-style-type: none"> 徹底したエネルギー削減、再生可能エネルギーの利用推進による排出削減計画実施(削減目標達成によりエネルギーコスト増加分を4.5億円から9億円程度に抑制できる見込み) ICP(インターナルカーボンプライシング)を設定(14,000円/t-CO₂)し、低炭素設備投資を促進 サプライヤーと連携した排出削減の推進
	中			
	🌡️ O	インドア活動化	<ul style="list-style-type: none"> 屋内での活動機会増加に伴う楽器需要の増加 リモートワーク、オンラインイベント・ゲームの拡大による通信機器の需要拡大 動画配信の拡大に伴う音響機器の需要拡大、ライブと配信のハイブリッドイベントがデファクトスタンダード化 	<ul style="list-style-type: none"> 音響、信号処理、通信技術の融合によるリモート、オンラインイベント用ソリューションの提供 遠隔でのライブ、レッスン、合奏の実現による新たな顧客体験の創造
	長			
持続可能な木材の利用	🌿 O	木材の代替、有効活用	<ul style="list-style-type: none"> 森林の持続可能性に配慮した製品が、顧客や投資家からの評価を高め、市場での競争力を向上させる 代替材料の確保による希少樹種の保護 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能性に配慮した木材使用率増加 既存の希少資源を代替する新素材や木材加工技術開発(木材技術、木材調達スキルの社内保持・強化) 適正な品質基準の設定、端材の有効利用などによる歩留まり向上 楽器適材の調達を持続可能にする「おとの森」活動
	長			
	🌿 R	林産地劣化	<ul style="list-style-type: none"> 木材の過剰伐採や林産地の水不足、水質汚染、土壌劣化により良質な楽器適材が入り困難となる 木材の価格上昇、品質低下 生態系の劣化を招いたと見做され、評判が低下する 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能性に配慮した木材使用率増加 楽器適材の調達を持続可能にする「おとの森」活動
	中			
	🌿 R	林産業の撤退	<ul style="list-style-type: none"> 木材の入手が困難になり、木材代替に要する技術的、仕様変更コストが発生 環境に配慮した企業の増加により森林クレジット市場が拡大し、木材の安定調達に影響 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能性に配慮した木材使用率増加 楽器適材の調達を持続可能にする「おとの森」活動
	短			
	🌿 R	木材の輸入規制	<ul style="list-style-type: none"> 規制対象木材を使用する製品の生産停止による損失 規制対象木材代替に要する技術的、仕様変更コストが発生 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能性の低い木材使用の削減、代替
	中			
	🌿 O	認証材の安定調達	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高い顧客、サプライチェーンからの支持 持続可能性の低い木材を使用し続けることに対する評判リスクの回避 持続可能な木材調達による森林保護 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な森林から産出される認証材の利用拡大
	長			
有害物質削減	🌿 R	事業プロセスで使用する化学物質(VOC、毒劇物)や油による汚染	<ul style="list-style-type: none"> 製造現場からの排出もしくは漏えい事故により、生態系に悪影響を与える 評判の低下、汚染の回復費用、損害賠償費用、漏えい対策設備改善、管理強化コスト発生 	<ul style="list-style-type: none"> 環境設備に関する構造の基準を定め、漏えい事故の防止に努める 漏えいリスクを抽出し、想定緊急事態について対応訓練を実施 VOC削減プロジェクトを設置 排出先の水域の水質や生物への影響についての調査を実施
	短			
	🌿 R	有害廃棄物による汚染	<ul style="list-style-type: none"> 土壌や地下水の汚染による評判の低下、損害賠償費用、汚染の回復費用発生および生態系劣化 法規制が厳格化され、コスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> 有害廃棄物の排出削減、適正処分 有害物質の使用制限
	中			
水の保全	🌿 R	事業プロセスや生活で使用する水の不足	<ul style="list-style-type: none"> 水不足による事業活動の停止・遅延 水不足地域での多量の水利用による評判の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 水使用の削減計画に沿った水リサイクル、節水活動の実施
	長			

木材生育適域の基準年に対する変化予測については、以下をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/sustainability/environment/global-warming/pdf/2024_tcf_d_tnfd_recommendations.pdf

自然資本に対する分析

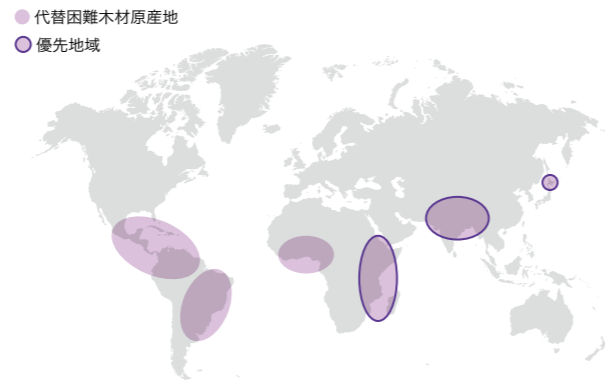
LEAPアプローチ
TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)は、さまざまな業種の企業が自然関連課題の評価・管理・情報開示ができるようフレームワークを作成しており、その中で、LEAPアプローチ*6を推奨しています。当社ではこのLEAPアプローチにのっとり、自然関連課題を評価・分析しました。

Locate

当社は楽器事業、音響機器事業、その他の事業(部品・装置事業など)の3つの事業領域でグローバルに事業を展開しています。その中でも、楽器事業は当社の売上の6割以上を占める主要事業の一つであり、その原材料は自然資本に依存し、自然との接点が大い事業です。中でも木材はあらゆる楽器に使用されており、当社の事業と密接に関連しています。一般的に木材はプラスチックなどと比べるとエコで持続的な材料であると考えられていますが、楽器用材の中には木材の持つ特性や風合いにより用途を限定的にしている代替困難なものもあり、その持続性が問われています。また、SBTN(The Science Based Targets Network)の公開している評価ツールの一つであるHigh Impact Commodity List*7では、木材は“High Impact Commodity”に該当しており、科学的な面で見ても自然への影響が大きい原材料と言えます。そのため今回の評価では、自然への依存度・影響度が高いと考えられる木材について検討を行うこととしました。

「木材調達」優先地域の特定

当社が調達する代替困難な木材の原産エリアを世界地図にプロットし、その中でも特に重要な樹種の原産地を優先地域として特定しました。



Evaluate / Assess

Locateで特定した優先地域の依存と影響関係の評価については、TNFDが推奨する自然関連リスク分析ツール「ENCORE*8」にて事業プロセスに関連する自然への依存・影響を抽出した結果、林産物の調達セクターは多くの生態系サービスに依存関係を持ち、GHG排出量・陸生生態系利用・水質汚濁の面で自然に影響を与えることが分かりました。さらに事業を通じた自社の知見も加え、依存度と影響度の大きさを分析し、特に重要な項目のリスクと機会についてダブルマテリアリティ*9を採用して一覧化しました(下表参照)。

重要なリスクと機会一覧

		依存			
分類・項目	依存度	リスク	機会	ヤマハの活動	
供給サービス	自然資源	高	木材の枯渇・規制の強化により調達コストが増加、または調達不能となる恐れ	森林資源保全の推進 →安定した使用量の確保 →資源使用量に対する資源成長量の維持・促進 新技術の開発(代替材・技術開発) →過剰伐採の抑制 →環境に配慮した製品による評価向上	おとの森活動による持続的育成 希少木材の効率的利活用 ● 木材加工・再生技術の開発 →適切な利用 ● 希少木材を代替する新素材 →新しい価値
	水	高	水の枯渇により木の生育・原産地コミュニティの住民生活に悪影響	原産地森林機能の維持・回復(水源涵養) コミュニティにおける生活用水インフラの整備	おとの森活動で森林を健全に保つことによる水源保持 おとの森活動による地域開発支援
調整サービス	水質・水量・水流調整	中	木質原材料産地の洪水・水供給不足・水質汚染により木の生育・原産地コミュニティの住民生活に悪影響		
	土質調整・土砂保持・微生物分解	中	木質原材料産地の土壌劣化により木の更新・生育が阻害され、個体数が減少し調達コストが増加、または調達不能となる恐れ	森林被覆面積の維持・回復 原産地森林の植生の維持・回復	おとの森活動による森林回復に向けた取り組み ● 林内植栽による森林の更新サイクルの促進 ● 農業用地への現地有用種の植栽
	生態系保全(受粉・生息環境維持・害虫駆除)	中	木質原材料産地の生態系劣化により木の生育が阻害され、個体数減少、材質劣化により調達コストが増加、または調達不能となる恐れ	森林保全活動による生態系の維持・機能回復 遺伝子多様性の担保	おとの森活動での持続的育成・機能保全 ● 林内植栽による希少種の保全と多様性維持
	自然災害緩和	低	洪水や暴風雨による生育阻害ならびに調達不能 木質原材料産地の森林火災、延焼により木の更新・生育が阻害され、個体数が減少して調達コストが増加、または調達不能となる恐れ	原産地森林機能の維持・回復(水源涵養) 森林火災の抑制、森林機能回復	おとの森活動で森林を健全に保つことによる水源保持 おとの森活動での森林火災抑制への取り組み ● 植林地周辺での防火帯の設置 ● 早期火入れによる乾季延焼の抑制、植生維持

		依存			
分類・項目	依存度	リスク	機会	ヤマハの活動	
調整サービス	気候調整	高	木質原材料産地の気候変動により木の生育適域が変遷し、個体数が減少して調達コストが増加、または調達不能となる恐れ	重要種の生育環境の把握・種の保全 新技術の開発(未利用資源の利活用・技術開発) →特定種の過剰伐採の抑制 →原産地の賦存資源の地産地消	おとの森活動で森林を健全に保つことによる森林機能の維持 ● 林内植栽による希少種の保全と多様性維持 ● 希少種の立地環境の研究、育苗技術の開発 木材の効率的利活用 ● 木材加工・再生技術の開発 ● 木材原産地や、生産工場立地国内での未利用資源の効率的利用

		影響			
分類・項目	影響度	リスク	機会	ヤマハの活動	
生態系利用	陸域	高	圧縮、露出、機械的損傷による土壌劣化・浸食増加による土壌の性質悪化と植生変化 →木質原材料産地の劣化により種の個体数が減少 →地滑り・森林火災のリスク増加 →人口増加、農畜産用地への森林の転換による資源減少	森林被覆面積の維持・回復 原産地森林の植生の維持・回復 コミュニティにおける土地利用の改善	おとの森活動による森林回復に向けた取り組み ● 林内植栽による森林の更新サイクルの促進 ● 農業用地への現地有用種の植栽 ● コミュニティーでの森林管理技術の導入、支援
資源利用	多種多様な木材の供給	高	原産国別の規制強化による調達性低下 資源減少による木材の材質低下、調達性の低下	持続可能性に配慮した木材の優先的利用 新技術の開発による利用可能な木材の最適化(集約と多様化)	持続可能性に配慮した木材利用の推進 ● 自社基準の設定 ● 木材フェューチャリティの実施 おとの森活動による持続的資源育成 ● 唯一性の高い希少資源の保全 木材の効率的利活用 ● 木材加工・再生技術の開発 ● 希少木材原産地や、生産工場立地国内での未利用資源の効率的利用
気候変動	温室効果ガス	高	現場での重機の使用、製炭、木材・製品の輸送、生産活動、製材・製品・梱包材の廃棄焼却により発生 →気候変動による種の植生変化・生息地減少 →気候変動による災害の頻発	森林資源保全の推進 →森林機能による炭素固定 →資源使用量に対する資源成長量の維持・促進 新技術の開発(代替材・技術開発) →過剰伐採の抑制 →木材利用効率の改善・向上 →原産地の賦存資源の地産地消 資源の再利用	おとの森活動による資源保全 ● 森林モニタリングによる炭素固定評価機能の開発 ● 植林・環境保全による資源の持続的育成 木材の効率的利活用 ● 木材加工・再生技術の開発 ● 希少木材原産地や、生産工場立地国内での未利用資源の効率的利用

Prepare

LEAPアプローチのL、E、Aの分析により特定された依存、影響、リスク、機会に対応するため、これらを実行し管理するための戦略や開示指標を設定しました(指標および目標を参照)。

その他、今回の分析で特定された優先地域における、持続的な木材調達に関する具体的な取り組みについては、おとの森活動のウェブサイト*10をご参照ください。

*6. 企業の自然との接点、依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題を判定するための統合的な評価方法。スコーピングを経て、Locate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)のステップを踏むことで、企業は自社にとって重要な自然との接点を評価することができる
*7. 自然への影響が大きいとされるコモディティ(原材料)をリスト化したもの
*8. Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure : 事業プロセスに関連する自然関連の依存と影響、その大きさの評価ツール
*9. 環境が企業に与える影響だけでなく、企業が環境に与える影響も含めるという考え方
*10. <https://www.yamaha.com/ja/stories/environment/otonomori/>

▶ リスクと影響の管理

当社では、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、企業活動・行動に関わる気候変動や生態系に関連するものを含む全てのリスクを対象とした全社横断的な評価の仕組みを採用し、リスクの抽出と評価を行っています。

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、および環境部門では、シナリオ分析結果をベースに「損害規模」と「発生頻度」を評価し、リスクと機会(上流および下流のバリューチェーンにおける自然関連の依存関係、影響を含む)をリスト化しています。特に重要なリスクと機会への対応は関連する他の部会(資源循環部会、調達部会)や部門が随時協働して行い、その進捗はモニタリングされ、サステナビリティ委員会に報告されます。また、サステナビリティ委員会や部会の担当範囲を超える対応が必要となる重要なリスクおよび機会については、逐次取締役会へ報告され、対応方針を審議検討しています。

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

リスク管理の取り組みについては、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/governance/risk-management/>

▶ 指標および目標

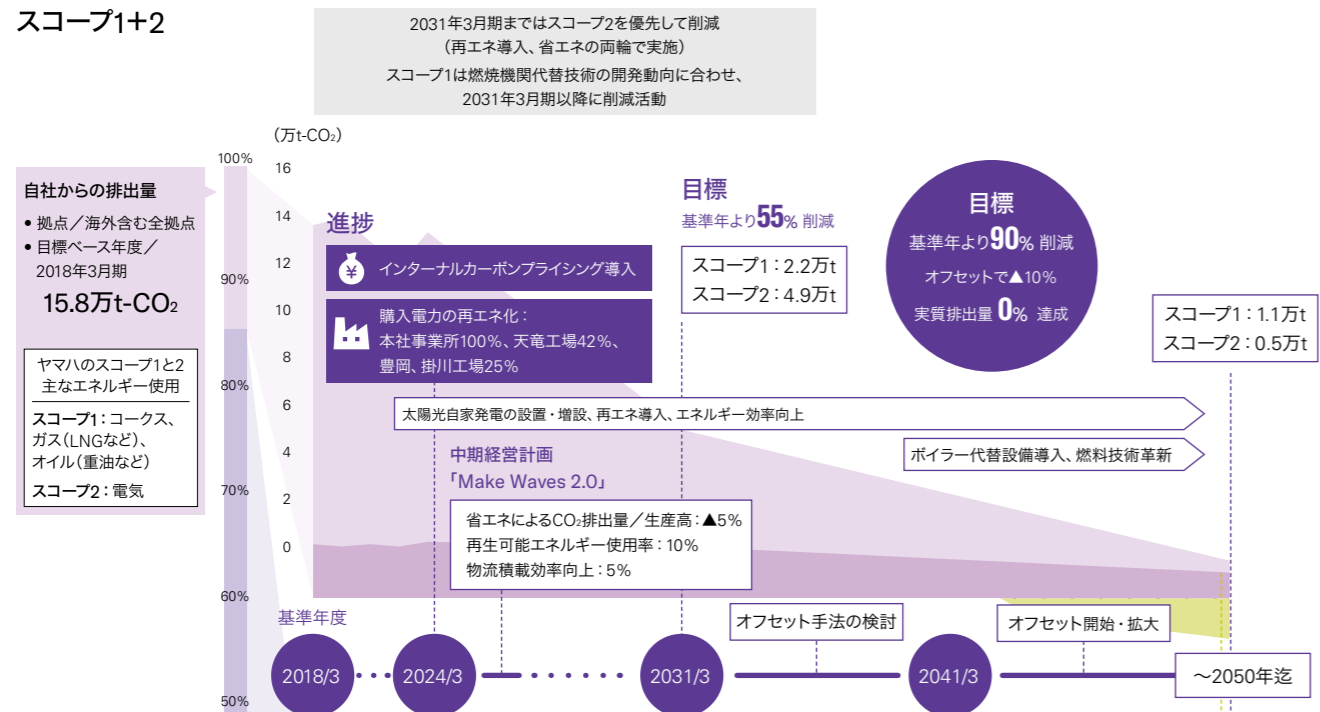
当社ではサプライチェーンを含めたグループ全体のCO₂排出量削減を横断的に管理するため、温室効果ガスの総排出量(スコープ1、スコープ2、スコープ3)をGHG(温室効果ガス)プロトコルのスタンダードに基づき算出し、指標としています。また、これらについて第三者検証を実施しています。

指標および目標に関する詳細については、以下をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/sustainability/environment/global-warming/pdf/2024_tcf_tnfd_recommendations.pdf

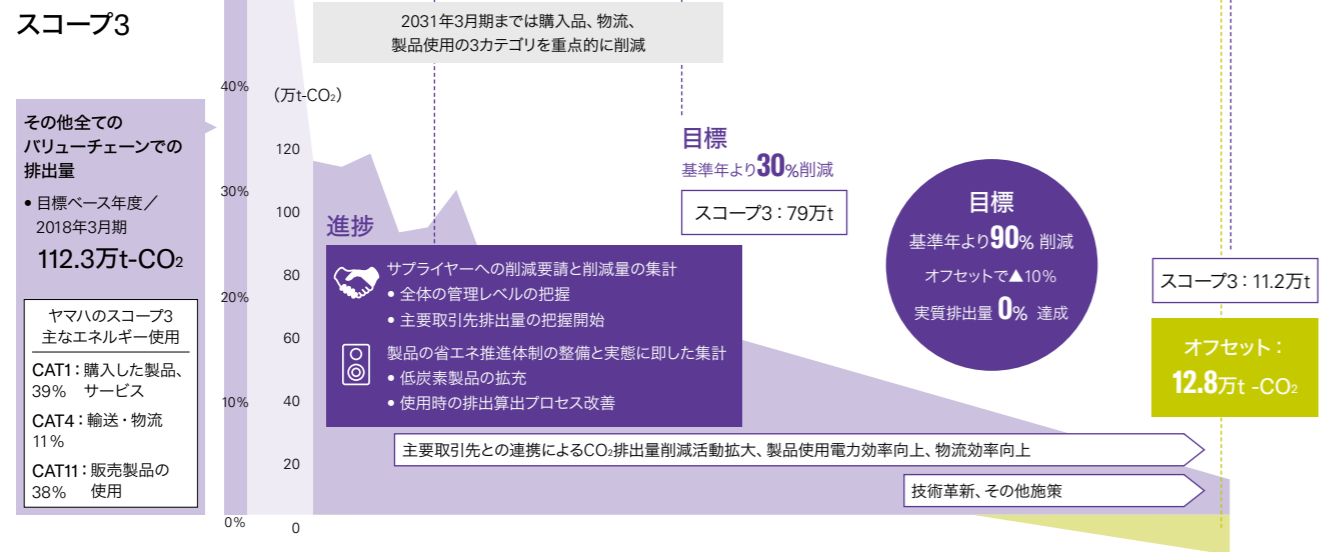
脱炭素社会への移行計画

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

スコープ1+2

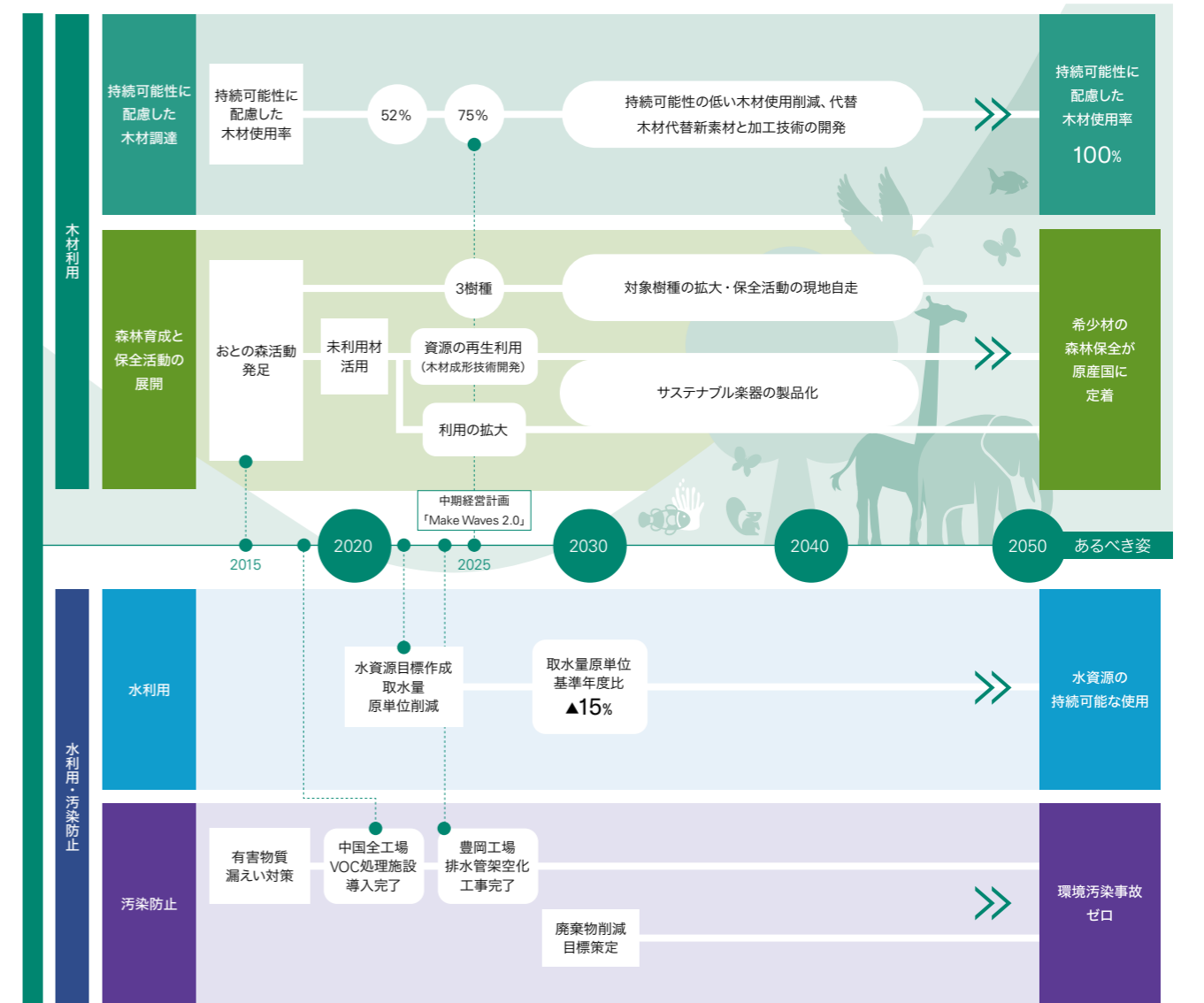


スコープ3



ネイチャーポジティブへの移行計画

ネイチャーポジティブを目指し、事業活動や製品が生物多様性に与える影響をバリューチェーン全体で考慮し、悪影響を最小限に抑える取り組みを推進します。特に森林保全に注力し、サステナブルな木材活用に努めつつ、楽器適材の育成を推進します。



CDPにおける気候変動調査で最高評価を獲得

当社は、国際的な環境非営利団体CDPより、気候変動に関する積極的な取り組みと透明性が評価され、最高評価「CDP2023気候変動Aリスト企業」に選定されました。当社のAリスト入りは2022年3月期以来2回目となります。2024年3月期は、世界中の主要企業約23,000社が回答し、気候変動「Aリスト」企業には、全世界で362社、うち日本企業は112社が選出されました。



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、自らの事業活動に関わる人権課題に責任を持って取り組んでいます。



人権尊重に関する基本的な考え方と方針・体制

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

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

人権デューデリジェンスの推進

バリューチェーン全体を視野に、人権に関する国際的な規範やグローバル・コンパクトのセルフアセスメント項目に照らした点検、ステークホルダーや有識者との対話を通じて人権リスクの抽出・特定を行っています。

抽出した重要な人権課題(17項目)のうち優先的に対応が必要な人権課題として特定した「調達慣行(取引先管理)の徹底」「ハラスメントと虐待」「労働安全衛生」の3項目については、人権・DE&I部会にて予防・是正対応の進捗状況を定期的にモニタリングするとともに、これら一連の取り組みを客観的な視点から評価し、さらなる活動に結び付けることを目的として、2024年2月に外部の人権有識者と人権・DE&I部会を中心とした役員メンバーとの対話の場を設けました。

人権に関する外部有識者との対話

実施日：2024年2月13日

有識者：富田秀美氏(LRQAサステナビリティ株式会社 代表取締役)

参加者：後藤敏昭(執行役員 楽器・音響生産本部長 調達部会長)

徳弘太郎(執行役員 コーポレート本部副本部長 人権・DE&I部会長)

大須賀千尋(執行役員 コーポレート本部副本部長 人権・DE&I部会委員)

その他人事、調達部門関係者など

ヤマハグループにおける重要な人権課題(17項目)

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

(注)ハイライトは、優先的に対応が必要な人権課題

優先的に対応が必要な人権課題

▶ 調達慣行(取引先管理)の徹底

調達先の選定においてCSRへの取り組み状況を確認するとともに、「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」の順守を調達先に要請しています。同行動基準に沿った点検を取引開始時および定期的を実施し、改善すべき点については是正要請を行い、サプライチェーンにおける人権への負の影響の防止に努めています。2023年からは外部機関による実地監査を導入し、人権リスク特定の実効性向上を図っています。

▶ ハラスメントと虐待

「コンプライアンス行動規準」で、人権侵害行為であるハラスメントを禁止しています。当社および国内グループ企業では、ハラスメントが懲戒および公示の対象になることを就業規則に明記し、人権侵害行為に対する厳格な対応を示しています。ハラスメントのない職場環境づくりを進めるために、研修やセミナーなどを通じた啓発

活動を積極的に行い、管理職を対象とした研修では、ハラスメントに関する知識や部下の指導法の習得、上司・部下間のコミュニケーション改善などを図るプログラムを導入しています。また、行動規準のより一層の浸透を図るための研修ツールの制作や月次の情報発信の強化など、従業員向けの啓発コンテンツの拡充も進めています。2024年3月期は、海外グループ企業に対して、コンプライアンス教育コンテンツを展開し、ハラスメント防止教育を行いました。

▶ 労働安全衛生

ともに働く人々の安全と健康を経営の最重要課題の一つと考え、安全衛生活動を推進し、安全衛生レベルのさらなる向上を目指しています。労働災害を未然に防ぐために、安全に関するグループ標準ルールの整備・運用を進め、リスクアセスメントを実施するほか、機械・設備の安全審査などを通じて職場の安全性向上を図っています。2023年3月期からは、中国、インドネシア、マレーシアの各生産拠点を対象に、安全衛生の主要スタッフや管理監督者に対する階層別の安全衛生専門教育を展開しています。また、従業員に対しては、危険に対する感受性を高めるための教育施設である「安全道場」での危険体感教育を推進するなど、誰もが安全に安心して働ける災害のない職場づくりに向けた取り組みを進めています。

人権教育・啓発

当社グループは、一人一人が「人権」を自分ごととして捉え、企業の人権尊重責任を実践するための人権教育を進めています。当社および国内グループ企業では「ヤマハグループ人権方針」およびバリューチェーンにおいて業務上起こり得る人権侵害と防止策について一人一人が学び、考える機会とすべく、「ヤマハ人権ガイドブック



人権ガイドブック



ク」を用いた共通のe-ラーニングを実施しています。また、海外グループ企業に向けては、ニーズの高い英語・中国語・インドネシア語の3言語で上記ガイドブックを作成するとともに、2024年4月にはコンプライアンス教育コンテンツの1テーマに「人権」を取り入れ、展開・教育指示を行うことで、人権に関するより一層の理解促進を図っています。

人権に関する相談・通報への対応

従業員(契約社員、アルバイト、派遣社員を含む)が利用できるコンプライアンス相談・通報窓口を社内外に設置し、ハラスメントなど人権問題を含む相談・通報に対応しています。当窓口には多言語対応のウェブ受付フォームも整備しています。また、国内グループ従業員向けには性的マイノリティに関する専用窓口を設け、周知しています。

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

製品・サービスにおける対応

製品・サービスが障がいなどの制約によらず、より多くの人にとって使いやすく、かつ心身へ負の影響を引き起こしたり、助長することがないよう、安全性やアクセシビリティの向上に努めています。

また、製品・サービスのマーケティングに際し、広告、ソーシャルメディアなどにおいて人々を差別・排除しないインクルーシブなコミュニケーションを実践していくため、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」を作成しているほか、UN Womenが主導する、メディアと広告による有害なステレオタイプ(固定観念)の撤廃を目指す「アンステレオタイプアライアンス」に加盟しています。



人権に関する詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/social/human-rights-and-labor-practices/>

人材

ヤマハグループは、従業員の多様な個性や自律性を尊重し、能力開発およびキャリアアップの機会を公平に提供しています。また、従業員一人一人が感性・創造性をいかんなく発揮し、自己実現を図りながらプロフェッショナルへと成長するための環境整備に努め、人的資本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。



徳弘 太郎
執行役員 コーポレート本部副本部長(人事、総務、情報システム担当)

基本的な考え方

ヤマハグループでは、中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)の3つの方針の一つとして「ともに働く仲間の活力最大化」を掲げ、3つの重点テーマ(働きがい高める/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)を策定しています。

具体的な取り組みにあたっては、「ともに働く仲間の活力最大化」方針を6つの領域に要素分解した上で、人事施策の実行と効果測定を行っています。



6つの領域における取り組みと成果

▶ 1. 方針・戦略の共有

経営層と従業員の「想い」を密に共有する施策を打ち出すことで、従業員一人一人が企業理念・ヤマハフィロソフィー・ブランドプロミスを深く理解し、日々の行動実践につなげることを目指しています。

主な施策	2024年3月期の実績・成果
<ul style="list-style-type: none"> 社内広報活動の充実(グループ報・イントラサイト上での情報発信など) フィロソフィーに基づいた社長表彰制度 グループ共通教育実施(フィロソフィー・ブランドプロミス他) 	<ul style="list-style-type: none"> 期初・月次の社長メッセージ発信 隔月のグループ報発行、イントラサイト上での年間約380本(日英計)の記事発信 ヤマハブランドに思いをはせる社内イベント「Yamaha Day」のグローバル開催(当日視聴・ダイジェスト動画視聴者数計10,926名) 年間100件の社長表彰エントリー

▶ 2. 貢献と成長の実感

従業員が、自らの発意で成長や挑戦の機会を得られ、業務を通じて自らの能力をいかんなく発揮し、会社や社会への貢献と、自らの成長を実感できるような環境づくりを行っています。当社では特に、従業員のキャリア自律と専門性向上に重点を置いた施策を導入し、グループ企業に対しても順次展開を進めています。

主な施策	2024年3月期の実績・成果
<ul style="list-style-type: none"> 教育投資の増強 キャリア関連教育の充実 キャリア面談の強化 ジョブ・スキル体系の整備・公開と人材情報の可視化 社内公募制度の再開 スキル・キャリア情報のマッチング活用 	<ul style="list-style-type: none"> 教育投資金額 前中期経営計画比1.2倍 ヤマハ(株)管理職220名の面談研修受講 キャリア開発・面談時間 前期比3倍 ヤマハ(株)従業員3,158名のタレントマネジメントシステム上へのスキル・キャリア登録 計86件の社内公募を実施 人材情報の活用事例創出

取り組みの詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/ir/library/flash-report/pdf/qu-2024-q4.pdf?20240628>

中期経営計画「Make Waves 2.0」の人材に関わる重点テーマと施策

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

中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

重点テーマ	目標	具体的な施策
働きがい高める	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいと働きやすさに関する意識調査の「働きがい」肯定的回答率の継続的向上 人的投資額2倍 	<ul style="list-style-type: none"> ヤマハで働く価値を創出する <ul style="list-style-type: none"> グローバル視点でビジネスをけん引するリーダーの育成と適材適所配置実現 自律的なキャリア開発への支援を強化
人権尊重とDE&Iを推進する	<ul style="list-style-type: none"> 管理職女性比率 グローバル19% クロスボーダー配置 30名 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材一人一人の個性を生かす <ul style="list-style-type: none"> 人権教育、人権デュエティリジェンス 女性活躍推進、多様な人材構成
風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいと働きやすさに関する意識調査の「働きやすさ」肯定的回答率の継続的向上 	<ul style="list-style-type: none"> 互いをリスペクトし働きやすい組織文化を築く <ul style="list-style-type: none"> 多様な対話の機会の創出 失敗を恐れず挑戦する組織風土・文化へさらなる変革 多様で柔軟な働き方の支援

▶ 3. 個の尊重

「ヤマハグループDE&I方針」に基づき、DE&Iの推進を行っています。人材の多様性を新たな価値創造の源泉と考え、その前提となる公平性に配慮するとともに、多様なバックグラウンドを持った「個」が自分らしく活躍できるための体制づくりや風土の醸成を行っています。

「人権・DE&I部会」では、当社グループ全体のDE&I推進のビジョン、中長期目標や施策について議論やモニタリングをしています。各グループ企業においては3カ年の「DE&I行動計画」を策定・推進し、それぞれの企業の状況や地域文化・風土に根差した取り組みを実施しています。これらの結果、管理職の女性比率は2024年3月期、グローバルで19.4%(前期比+2.1pt)となり、中計目標(グローバル19%)を達成しました。

また、グローバルな事業展開に対応した、国籍にとらわれない人材活用を推進しています。全拠点の人材を対象とした選抜従業員向け研修とクロスボーダー配置を進め、本社機能の強化とグループ全体での人材育成を進めています。幅広い人材獲得にも努め、当社の2024年3月期の新規採用者に占める外国籍者比率は6.7%でした。

他にも、国際女性デーやプライド月間を通じて、社内の意識醸成を促すと同時に、包摂的な音楽文化の醸成に寄与するためのブランド活動を展開しています。

これらの取り組みが評価され、「PRIDE指標」で5年連続最高位「ゴールド」を受賞したほか、「D&I Award 2023」では、2年連続で最高位の「ベストワークプレイス」に認定されました。加えて、2021年3月期より国内外のグループ従業員を対象に実施している「働きがいと働きやすさに関する意識調査」では、DE&I推進に関連した質問項目へのグローバルでの肯定的回答率が継続的に向上しています。

主な施策	2024年3月期の実績・成果
<ul style="list-style-type: none"> メンタリングプログラム(ヤマハ(株))などの女性リーダー育成施策 アンコンシャス・バイアス研修 国際女性デーを記念したグループ全体での取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率の着実な上昇 ヤマハ(株)雇用者 8.2%(前期比+0.6pt)、グローバル 19.4%(前期比+2.1pt) 国内外グループ企業48社の取り組み参加
<ul style="list-style-type: none"> LGBTQ+へのAllyの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> アジア最大級のLGBTQ+関連イベント「東京レインボープライド」への出展
<ul style="list-style-type: none"> クロスボーダー配置の促進 グローバル選抜研修 	<ul style="list-style-type: none"> クロスボーダー配置の実施拡大 国内外従業員15名のグローバル幹部候補者研修参加



▶ 4.風通しが良い組織風土

2021年3月期より実施している「働きがいと働きやすさに関する意識調査」の結果分析を通じ、従業員および組織の活力最大化の土台となる「風通しが良い組織風土」の醸成に努めています。従来の職場ごとの活動の効果を一層高めるために、人事部門による伴走支援活動を開始し、職場における組織開発活動の自走化に取り組んでいます。

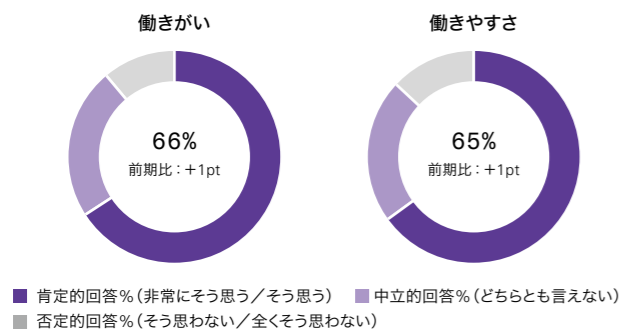
また、通算100回以上オンライン・対面で実施している「社長による職場訪問企画」をはじめとした組織・立場を超えた多様なコミュニケーションの機会も創出しています。

特徴的な取り組みとしては、当社では挙手制参加型の傾聴力向上トレーニングを2023年3月期から実施しています。これまでに累計96名の管理職が受講するとともに、受講者を中心としたコミュニティに約160名の従業員が参加し、各職場でのコミュニケーションの量・質の向上や、参加者同士の気づき・学びの共有を図っています。

これらの取り組みにより、2024年3月期のグローバルでの「心理的安全性の確保」肯定的回答率は71%（前期比+1pt）、「協力体制の構築」肯定的回答率は53%（前期比+2pt）でした。

主な施策	2024年3月期の実績・成果
<ul style="list-style-type: none"> 人事部門による、職場別組織開発活動の効果向上・自走化支援 	<ul style="list-style-type: none"> 「働きがい」肯定的回答率向上（66%、前期比+1pt） 「働きやすさ」肯定的回答率向上（65%、前期比+1pt）
<ul style="list-style-type: none"> 多様な対話機会の創出 挙手制参加型傾聴トレーニング実施と受講者コミュニティ形成 	<ul style="list-style-type: none"> 社長による職場訪問企画実施（24回、のべ312名参加） ヤマハ(株)管理職96名の受講、組織を超えた活動・学びの共有の場創出

2024年3月期 「働きがいと働きやすさに関する意識調査」



▶ 5.多様で柔軟な働き方

さらなる事業の発展と個人の充実した生活の両立を実現するため、多様な価値観・ライフスタイルを尊重したワークライフバランス支援を積極的に推進しています。

当社では、自律的で生産性の高い働き方を目指した制度や仕組みの見直しを行い、従業員が心身の健康維持と仕事・プライベート両面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。

主な施策	2024年3月期の実績・成果
<ul style="list-style-type: none"> 勤務形態柔軟化施策の拡大・定着 柔軟な両立支援制度の整備 	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク制度の運用定着 単身赴任者・介護事由者向けの通勤圏拡大 育児・介護・治療に関する法定以上の両立支援制度の整備 海外赴任帯同および介護事由の退職者に対する再雇用制度
<ul style="list-style-type: none"> 副業実施基準の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 68件の副業承認

▶ 6. いきいきと働ける職場環境

「ヤマハグループ健康宣言」を掲げ、従業員が「心身ともに健やかに自分らしく生きる(Sound Living)」ことを実現するために、「安心して働ける環境(Sound Minds)」と「健康維持増進(Sound Bodies)」に寄与する施策を展開しています。

特に、定期健康診断受診を健康に関する基本行動とする考えを浸透させ、2019年3月期から2024年3月期まで6年連続で、当社および国内グループ企業における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100%を継続しています。

主な施策	2024年3月期の実績・成果
<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断受診率100%の定着 ストレスチェックの年次実施 休職者の復職支援体制強化 EAP*による外部相談窓口の設置・社内周知 喫煙対策（敷地内全面禁煙 他） 長時間労働の対策・予防 	<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断受診率・産業医による就業区分判定実施率100%（6年連続） ストレスチェック受診率94.6% 新規職場復帰支援プログラムの導入（産業保健スタッフ・管理監督者・人事部門・社外精神科医やEAPが連携） 喫煙率低減（ヤマハ(株)9.9%、国内グループ企業13.3%） 管理職を含む労働時間のモニタリング、事前注意喚起

* EAP (Employee Assistance Program)

また、当社では、従業員の健康を考え、2000年初期より積極的に喫煙対策にも取り組んでおり、2023年3月期からは国内グループ企業全体で敷地内全面禁煙を開始しています。



これらの取り組みの効果により2024年3月期の喫煙者率は当社単体では10%を下回る9.9%（グループ全体：13.3%）まで低下しています。

こうした取り組みが評価され「健康経営優良法人認定制度」において、当社はこれまでに7回「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されています。

重点テーマごとの事例紹介

中期経営計画「Make Waves 2.0」の方針のうち「ともに働く仲間の活力最大化」において、3つの重点テーマ「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」を定めています。ここでは、各重点テーマの事例を紹介します。

働きがいを高める

従業員価値提案活動によるエンゲージメント向上 ヤマハ・ムジカル・ド・ブラジル

自社中期経営計画の要として人事戦略「Yamaha Brazil Personnel Strategy (YBPS)」を位置付け、「働きがいと働きやすさに関する意識調査」などから把握した従業員のニーズや外部専門家の意見をもとに、キャリア・スキル開発や多様な働き方を支援し、一人一人の意欲、能力、働く環境の向上をサポートしてきました。その結果、業界水準を上回る従業員エンゲージメントを獲得し、「意欲的に挑戦に臨むことのできる自主性が認められる」「大きな働きがいを感じる」などの声が寄せられました。YBPS導入後には売上収益も大幅に増加したほか、ブラジルの人材市場におけるロールモデル企業として、2023年の現地外部調査で407社中第1位に選ばれました。

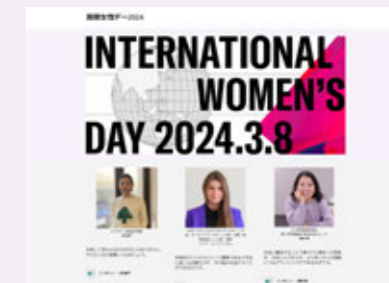


ヤマハ・ムジカル・ド・ブラジル人事課長 Thais Oliveira

人権尊重とDE&Iを推進する

ともに働く女性たちの活躍を後押しする国際女性デー企画 ヤマハグループ

3月8日の国際女性デーにあたり、グループ全体でジェンダー平等とDE&Iについて考える機会として、国内外の47社が参加した企画を実施しました。各社の経営層からのメッセージや、世界中で活躍する女性従業員たちのインタビュー、役員によるジェンダー平等にまつわる対談動画をグループ内に発信したほか、会社の施策や現状に対する従業員の考えを知るためのアンケート調査も実施し、1,000件を超える回答が集まりました。調査からは、性別を問わず回答者の約85%が当社グループにおけるジェンダー平等の達成状況を肯定的に評価したほか、さらなる改革に向けた意見や提案が多数寄せられました。



グループ内に発信された国際女性デーの企画

風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する

ボトムアップで実効性ある1on1に改革 ヤマハハイテックデザイン(株)

2024年3月期から取り組んでいる「1on1プロジェクト」は、「1on1は効果がない」「話すことがない」「やり方が分からない」といった従業員の声をきっかけにスタートしました。現在では約10人が1on1のあり方や傾聴スキルを学んでいます。さらに1on1の進行や傾聴のコツを学べる「タイワカード」を使ったワークショップも開催。参加したメンバーからは「今回初めて聞き手役を経験し、立場が変わると見え方が変わることに気づいた」などポジティブな感想が届いています。



ゲーム感覚で対話を楽しめる「タイワカード」ワークショップ

ブランド

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

山浦 敦

取締役 代表執行役社長 兼 ブランド戦略本部長



基本的な考え方

ヤマハは創業以来、音・音楽を原点に培った技術と感性でさまざまな製品・サービスを生み出し、世界中の人々のこころ豊かなくらしの実現に貢献してきました。その取り組みのコアにあるのが「感動を・ともに・創る」という企業理念です。

ブランド戦略においては、この普遍の理念をもとに、2019年にブランドプロミス「Make Waves」を発表、当社は「個性、感性、創造性を発揮し、自ら一歩踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在」であり続けることを約束しました。

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

2024年3月期レビュー

「Make Waves」を体現する体験・価値提供に加え、それらを発信し顧客とつながるためのプラットフォームの構築と、顧客体験向上のための仕組みづくりが進みました。当社の今を分かりやすく情緒的にストーリーで伝えるためコーポレートサイトをリニューアルし、顧客情報基盤「Yamaha Music ID」の一部を除く全地域への導入が完了しました。

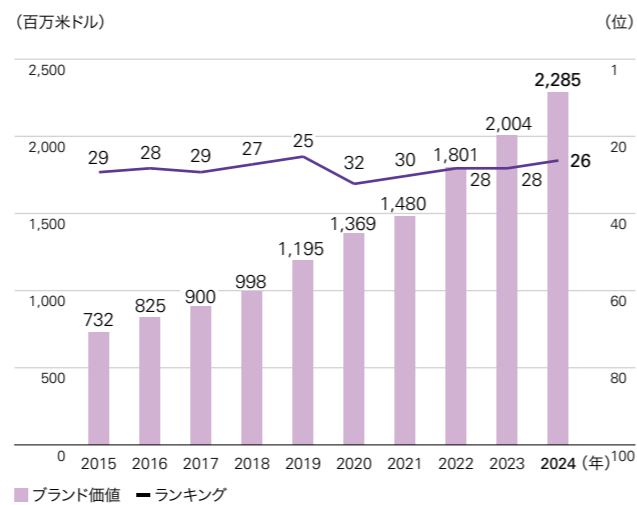


リニューアルしたコーポレートサイトのトップページ

こうしたブランド戦略における施策の進捗やヤマハ発動機(株)との合同ブランドイベント施策、さらには顧客のLTVを向上させるための「Yamaha Music Connect」の取り組みが評価され、インターブランド社発表による「Best Japan Brands」ランキングは26位*に上昇、同社によるブランド価値評価は前年比14%成長の2,285百万米ドルとなりました。

* 株式会社インターブランドジャパンが2024年に発表した「Best Japan Brands 2024」よりヤマハ発動機(株)とヤマハ(株)の両社が展開するヤマハブランドの価値を合算し算出

ヤマハのブランド価値



「中期経営計画 Make Waves 2.0」における施策実行状況

▶ 地域ごとのブランド調査とブランディング活動

グローバルにヤマハブランドの情緒的な価値を測るため、地域ごとにブランド調査を実施しています。その地域におけるBSS(ブランド強度スコア)を分析してポイントを洗い出し、改善すべき項目に対する施策をアップデートすることで、ブランドイメージを向上するためのPDCAサイクルを回しています。

中期経営計画「Make Waves 2.0」のブランド戦略

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

中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

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

▶ 「Yamaha Music ID」と顧客データ活用

顧客とつながり、継続して製品・サービスを使っていただくための「Yamaha Music ID」は、2024年4月までに日本・北米・欧州・アジアパシフィック地域で導入を完了しました。登録

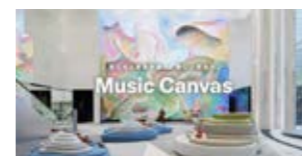


Yamaha Music ID

数は中計2年目累計実績で325万ID、2024年4月現在では累計600万IDを超え、現中期経営計画における目標を前倒して達成しました。一人一人のお客さまに合わせたブランドコミュニケーションが取れるよう、さらに環境整備を進めています。

▶ 横浜と渋谷に新たなブランド発信拠点をオープン

リアル場で顧客とのつながりを強化し、音・音楽に関わる体験を通じて心震える瞬間を感じていただく場として、2カ所の新たなブランド発信拠点を2024年にオープンしました。



ヤマハミュージック 横浜みなとみらい Music Canvas(1階)

横浜みなとみらいの「横浜シンフォステージ」には、楽器体験スペースやカフェ、店舗、音楽教室など、楽器を演奏しない方でも音・音楽に触れて楽しめる体験型ブランドショップをオープン。また、「渋谷

谷サクラステージ」には、ミュージシャンやクリエイターの交流による音楽文化発信を実現すべく、「Sound Crossing」をテーマとして配信スタジオやイベントステージを設置したブランド発信拠点をオープンし、当社の最新技術・情報発信を行ってまいります。

TOPICS

NPS®調査活用によるCX向上サイクルの構築

2023年には、前年に開始したグローバルNPS®調査の2回目を実施し、前年比による顧客ロイヤルティ向上施策の実効性を計測しています。今後はこの調査と「Yamaha Music ID」登録情報を紐付けることによって、顧客セグメントごとのCX向上施策を打ち出せるよう、より深い分析を可能にする改善を行ってまいります。また年次の調査に加えて、顧客接点ごとのグローバル調査設計を開始しています。



コーポレート・マーケティング部 リテンション企画推進グループ 高松 寛史

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。ヤマハフィロソフィーを具現化するデザインとその手法を提案・統括し、お客さまの期待を超える商品・サービスの実現を推進すると同時に、ブランド価値の向上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



基本的な考え方

ヤマハではデザインの重要性に早くから着目し、「ヤマハらしさ」を自ら確立するために1963年に企業内デザイン部門を発足しました。以来、ヤマハ創業100周年に制定した以下の5つの理念のもと、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、当社グループのプロダクトデザインを一手に担っています。

5つのデザイン理念

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

発足60周年を迎えたヤマハデザイン研究所

ヤマハデザイン研究所は、当社製品・サービスなどのデザインを通して音楽や人生の楽しみ方に対する当社の思いを具現化することに取り組んでいます。その一方で、国内外の美術系大学との産学共同研究や、これか



「Where We Are -ヤマハデザイン研究所60周年企画展-」の展示風景

らのくらしの豊かさに思考を巡らせ自らのアイデンティティを問い直すプロトタイピングも長年にわたって継続しています。製品デザインで扱わないアイテムに対する考え方や解釈をプロトタイプとして具体化し、広く世界に発信して反応を肌で感じることで、デザイン哲学を深めヤマハデザインのアイデンティティをより確かなものにすることが目的です。2023年10月には、六本木・AXISギャラリーにおいて、「Where We Are -ヤマハデザイン研究所60周年企画展-」を開催。これまでに発表した中から選りすぐりのプロトタイプと、「ミラノデザインウィーク2023」での出展作品を展示しました。

TOPICS メトロポリタン美術館付属施設をデザイン

ヤマハデザイン研究所は、ニューヨークのメトロポリタン美術館が付属施設として2023年9月にオープンした子ども向けインタラクティブ・ラーニング・スペース「81st Street Studio」の音体験エリアのデザインを担当しました。当施設は、子どもたちが科学とアートに触れて遊べる、自発的な学びの場。スペース内の「インタラクティブ・ミュージカル・ステーション」に設置したのは、子どもたちが音の発音原理や機構、素材が持つ音の魅力を学べる、「マテリアルオーケストラ」と題した6つの作品群。好奇心旺盛で元気一杯の子どもたちが、自由に遊べる使用状況に耐える堅牢さを持ちつつ、説明なしで直感的に楽しめる明快さ、触りたくなる魅力、そして音の不思議に夢中になれるといった楽器としての本質的な価値を追求しています。あらゆる人を対象とするインクルーシブデザインの先行実践事例であり、作品の一部は新たなブランド発信拠点でも活用しています。



Courtesy of The Metropolitan Museum of Art



デザインを担当したヤマハデザイン研究所メンバー
(前列左から)勝又 良宏、小林 夏美、(後列左から)風当 将文、鷺尾 和哉、大野 正晴

YAMAHA'S DESIGN

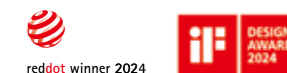
本質を押さえつつ革新するデザインで、
新たな価値を創造



ヘッドホン『YH-5000SE』

1970年代に注目を集めた平面磁界型ドライバー「オルソダイナミックドライバー」を先進の技術を駆使して再設計したフラッグシップヘッドホン。必要な要素以外を削ぎ落とし、軽量化と装着の快適性を極限まで突き詰めた機能美を持つデザインで、上質な質感と美しいフォルムを両立させました。

「Red Dotデザイン賞プロダクトデザイン2024」
「iFデザインアワード2024プロダクトデザイン部門」
「2023年度グッドデザイン賞」



デザインコンセプトモデル『アップサイクリングギター』

楽器製造の過程で発生した未利用材^{*1}をアップサイクル^{*2}して新たな価値や魅力を持つ楽器を創り出すことを目指すプロジェクトから誕生した、エレキギターのコンセプトモデル。モデル「マリンバ」(写真左)にはマリンバの音板に使用されるローズウッドを、モデル「ピアノ」(写真右)にはピアノ用のスプルース、カバ、メイプルなどの未利用材を使用し、それぞれの木材の特徴を生かした楽器となっています。

*1. 木材を厳選し加工する過程で発生し、楽器づくりに使用されなかった材料や端材のこと
*2. 捨てられるはずだったものに新しい価値を与え、より高い価値のものに生まれ変わらせること

「Red Dotデザイン賞デザインコンセプト2024」
「iFデザインアワード2024プロフェッショナルコンセプト部門」



電子ピアノ クラビノーバ『CSP-295』

* 海外モデル

ピアノらしいシンプルなフォルム的美しさそのままに、練習をサポートするさまざまな機能を搭載した本格的かつ高機能な電子ピアノ。機能をスマートデバイス専用アプリに集約することで、電子的なボタン類を本体から取り除いたほか、操作性を考慮した譜面台の配置など、アップライトピアノらしい佇まいと演奏性を体感できる形状にしました。

「Red Dotデザイン賞プロダクトデザイン2024」
「iFデザインアワード2024プロダクトデザイン部門」



ビデオコラボレーションシステム『CS-800/CS-500』

映像・音声・AI技術の相乗で話者の言葉やしぐさ、表情までリアルに伝える遠隔会議システム。あらゆる場所で最適化した音空間とユーザビリティを創出し、ユーザーが遠隔会議を通じて生産的かつ創造的なコミュニケーションを取れるよう設計し、デザインしました。

「2023年度グッドデザイン賞」

知的財産

知的財産はヤマハの経営資源の重要な要素の一つであると考えています。出願権利化、ブランド価値の保護およびグローバルでの強い知財ガバナンス機能を構築・強化し、当社でしか提供できない新価値の創造・共創をけん引することで企業価値の向上を目指しています。

大須賀 千尋

執行役員 コーポレート本部副本部長(法務、知的財産担当)兼 法務部長



基本的な考え方

ヤマハグループは、事業活動の中で生まれる発明・考案・意匠・商標などを知的財産権として適切に取得・活用することに加え、技術や市場の動向も踏まえた知財分析を経営層や各部門に提供していくことで、新しい価値の創出をけん引し、企業価値の向上を図っています。また、音楽著作物などのグローバルライセンスの取得や、他者による模倣行為に対し迅速な対策を行うなど、知財管理にも取り組んでいます。

自社の知的財産権が正当に保護・活用され、かつ他者権利を尊重することによって技術革新や文化芸術の創造が促される、健全な社会の発展を目指します。

中期経営計画「Make Waves 2.0」を支える知的財産マネジメントのポイント

▶ 1. 新価値創造支援と保護

知財マネジメントが目指すのは、先進的な技術と豊かな感性で創造される新たな価値を、知財として適切に保護することだけでなく、事業を横断的に捉えて新たな価値創出を支援することです。

製品固有の新たなアイデア、どの製品にも共通するAIやネットワークなどの重要な技術を適切に特許権などによって保護する一方で、クラフトマンシップや音づくりなど、感性に訴える深い理解・知見を秘匿化して競争力の源泉とするなどの取り組みを通じて、事業の参入障壁を構築するとともに、事業の優位性維持に貢献しています。

こうした取り組みが認められ、英国・Clarivate社から、世界で最も革新的な企業・研究機関を選出する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2024」に選出されました。



加えて、デジタル技術を活用し知財情報や市場情報を総合的に分析することで、投資効果の高い重点事業へと知財ポートフォリオの組み換えを経営に提案するなど、将来の企業成長に向けて必要なアセットマネジメントを追求しています。

▶ 2. 知的財産基盤の強化

知的財産は、企業競争力の向上・企業収益の拡大にとって重要な資産ですが、モノやコトから生み出される顧客体験価値へと価値観が変化の中で、他社とのコラボレーションなどによって協業先との良好な関係を構築するなど、その活用方法も時代とともに変化しています。知的財産部は、研究・開発部門のみならず企画・マーケティングなどグループ内のバリューチェーン全体を構成する関連部門との連携を主導することで、強固な知財基盤の形成に取り組んでいます。

当社の知的財産部員は、それら重要な知財を戦略的に保護、活用するため、知的財産部員個々人のスキル強化・キャリア開発として、社内留学や部内ジョブローテーションを取り入れることで、事業感覚を伴った知財専門スキルの向上を図っています。さらには、データドリブンで合理的に権利化業務のマネジメントを行うために業務の標準化やデジタル化、品質向上にも取り組んでいます。

TOPICS

音・音楽に関わる新たな顧客体験やサービスの権利化

ヤマハでは、音・音楽に関する事業を通じた顧客体験やサービスにおけるヤマハならではの新たな価値の創造を支援し、権利の保護を目指しています。また、知財戦略の策定を通じて、新規事業領域の探索を各部門に提供し支援するなど、知財面から企業価値の向上や競争優位性の維持に貢献しています。



(左から)
知的財産部事業知財グループ
齋藤 歩美
知的財産部戦略知財グループ
南 靖彦

▶ 3. グローバル知財マネジメント

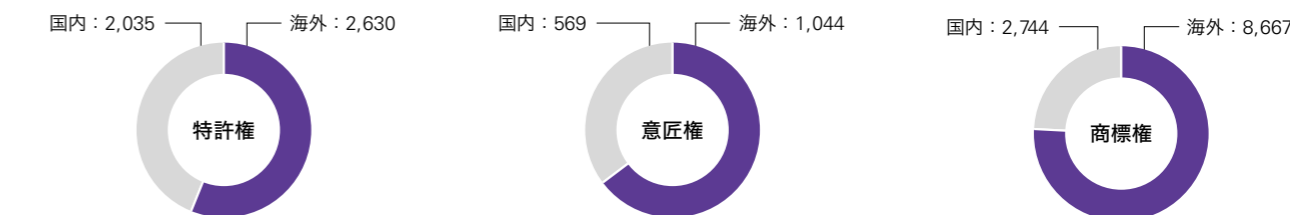
企業にとって重要度を増している知財リスクの低減に取り組む中でも、中国市場やECサイトなどで多く見受けられる当社商標の不正使用やデザイン模倣への監視を強化しています。知的財産権を活用した摘発および行政・司法ルートで積極的な対抗措置を講じることで、ステークホルダーのヤマハブランドへの信頼向上および当社事業の保護に取り組んでいます。

また、自己の権利を適切に保護するという観点と、他者の権利を尊重するという観点の両面から、著作権管理の文書化や支援プロセスの体系化、部門との連携強化などにより、国内外のグループ企業全体で音楽著作物のグローバルライセンスの取得体制強化を図るとともに、生成AIによる当社ビジネスへの影響や法規制対応にも取り組んでいます。その他にも、教育コンテンツの提供、著作権セミナーの開催など、グループ全体の知財リテラシー強化にも取り組んでいます。

中国楽器メーカーに対する著作権侵害訴訟

2024年3月期において、当社が製造し販売したポータブルキーボード、電子ピアノなどに内蔵していた複数のスタイルデータを無断で複製し製造販売していた中国楽器メーカー(Medeli Electronics Co., Ltd)を著作権侵害にあたるとして提訴し、勝訴しました。裁判の結果、電子楽器の重要な機能の一つであるスタイルデータを著作物として保護できたことに加え、中国国内を含む多くのメディアで取り上げられたことで、今後の同種侵害事案発生への抑止力となると考えています。当社は、今後も侵害行為に対しては毅然とした態度で臨み、知的財産の保護を図っていきます。

ヤマハグループにおける特許権、意匠権、商標権保有件数 (2024年3月末現在)



CASE IN POINT 知的財産の戦略的活用

音声、映像、照明など多様なデータ形式を統一化する記録・再生システム『GPAP』の例

ヤマハが開発した『GPAP(ジーバップ/General Purpose Audio Protocol)』は、音声だけでなく、映像や照明の制御信号など、ファイル形式の異なるさまざまなデータをオーディオデータ(wavデータ)の形式に統一して記録・再生する世界初*のシステムで、複雑な同期処理を行うことなく容易にシンク口再生することができるほか、全てのデータをまとめて配信することも可能です。音楽ライブ以外にもテーマパークやイルミネーションショーなどのエンターテインメント領域のほか、商業施設などマルチメディアコンテンツを扱う幅広い領域で、コンテンツのライブラリー化や、データ保存・再生のオペレーションの簡略化、VR空間での体験コンテンツの創造など、さまざまな活用が見込まれます。

知的財産部では、本システムに搭載された技術だけでなく、提供する体験価値を中心とした権利化を行いました。今後の応用発明への拡張性を考慮しつつ、早期に幅広く権利化することで、将来の顧客体験価値の先行保護にも取り組んでいます。

*異なるフォーマットデータを同一形式(wav)で保存する技術として(2024年1月 ヤマハ調べ)



GPAPのイメージ

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。

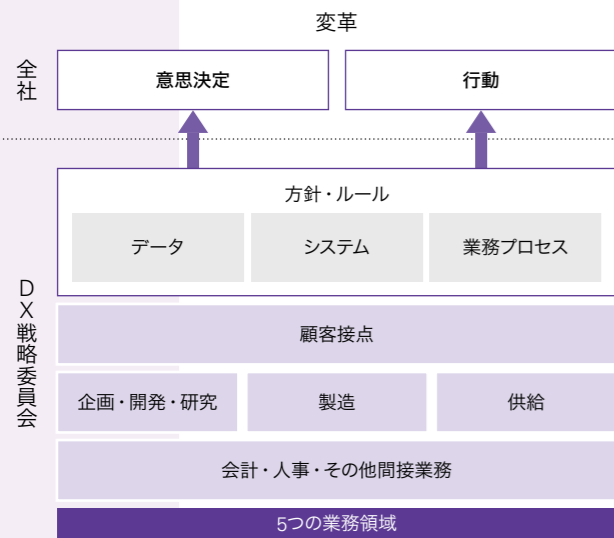


徳弘 太郎

執行役員 コーポレート本部副本部長(人事、総務、情報システム担当)

基本的な考え方

近年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。



2024年3月期のレビューと2025年3月期の取り組み方針

製造・供給の領域では、海外販売子会社における業務の効率化・標準化とガバナンス強化のため、販売ERPの導入を進めています。また、SCM迅速化・効率化に向けた基幹システム刷新計画では、前期に実施したパイロット運用の結果を精査し、本社の全事業部門への展開、海外販社への展開準備を進めています。データ活用の分野では前期にマスターデータマネジメント(MDM)基盤の構築が進捗し、一部で運用を開始しています。2025年3月期はさらに情報を拡充させていき、さまざまな業務で活用できる状態に整備していきます。またBIツールも本稼働しており、ツールのユーザー数も2024年3月期の時点で約500名に拡大しています。2025年3月期は、次期中期経営計画策定のためのデータ活用、さまざまな領域でのデータ分析の支援に取り組みます。「Yamaha Music ID」の登録数は中計2年目累計実績で325万ID、2024年4月現在では累計600万IDを超え、顧客情報と製品情報の連携も進みました。今後は新たな価値の創出に向けて顧客の購入製品や趣味・志向データ分析によるデータドリブンマーケティングに本格的に取り組んでいきます。さらに前期から生成AIの活用やローコード市民開発による社内業務生産性の向上をめざし、さまざまな効果検証や、活用のための教育・啓発活動を進めています。生成AIの活用にあたっては、情報セキュリティや知的財産権侵害などのリスク回避のため、社内向けに活用ガイドブックも整備しています。

DX認定の取得

2023年4月、経済産業省の定めるDX認定制度において、当社は「DX認定取得事業者」としての更新認定を受けました。この制度は、DXを推進する準備が整っている事業者を認定するもので、当社の徹底したセキュリティ対策や顧客情報基盤の構築が評価され、2021年4月より認定されています。



中期経営計画「Make Waves 2.0」のDX戦略

中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

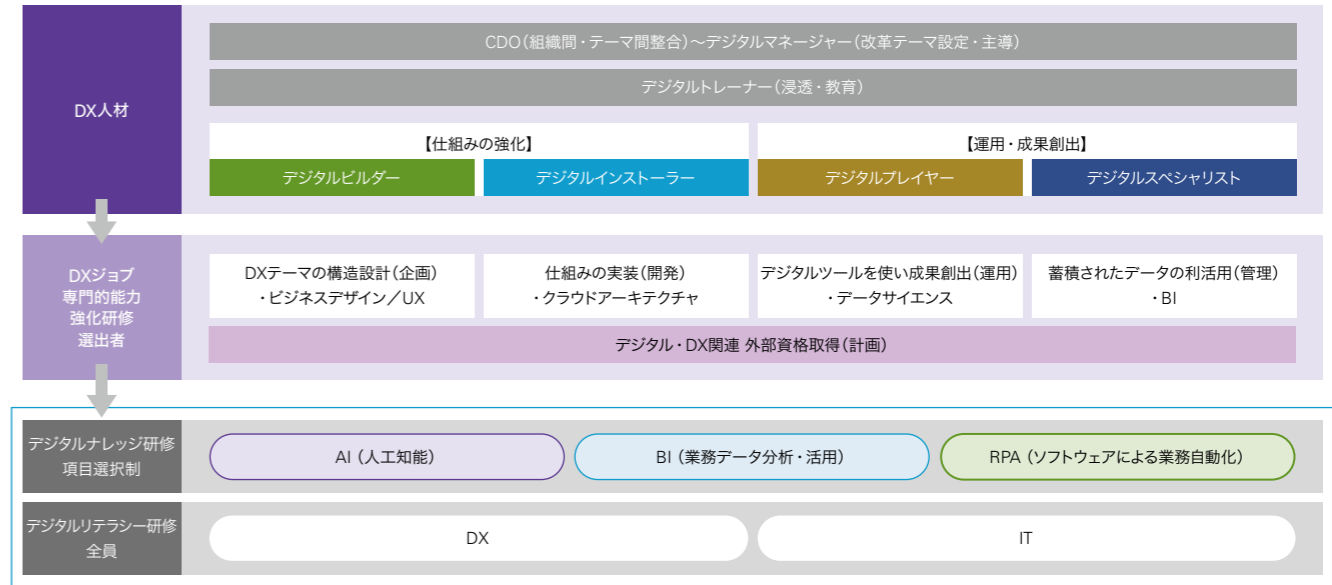
重点テーマ	具体的な施策
新たな価値の創出	<ul style="list-style-type: none"> 顧客データを活用し、顧客ごとに最適化したサービスを提供 音・音楽の演奏・感性データを蓄積、新たな技術へ活用
プロセス変革	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定・行動のためのデータ戦略を推進(データマネジメント基盤構築、DX人材育成) SCMの迅速化・効率化(生産から顧客までつながる新たなSCMシステム本格稼働) 製造のデジタルツインやERP導入による販売業務・生産管理の標準化・効率化

▶ データアナリスト育成のための教育活動

当社ではデータアナリスト育成のための教育活動に注力しています。2024年3月期は600名以上が社内向けのDX教育を受講しており、将来的には1,000名のデータアナリストの育成を目標に掲げています。

育成においては職種別にDX人材像を明確化し、それぞれに必要な専門性を体系的に強化する仕組みを構築しています。2025年3月期には、近年話題となっている生成AI活用などの教育も取り入れており、即戦力となるデータアナリストの育成を目指します。

ヤマハにおけるDX人材と教育の体系化



[DXを推進する人材]をDXに関連するジョブと紐付けて定義する一方、
[データによる意思決定]を実現するために必要なスキルに重みを付け、研修カリキュラム化(職責・階層別教育含む)

TOPICS ローコード市民開発の推進・啓発活動



(株)ヤマハコーポレートサービス ICT事業部IT業務推進部 業務システムグループ (左から) 今七瀬、向井 千裕

当社では、将来的な業務プロセスの変革、社内での生産性向上に向けて、非IT人材の従業員が、ローコードツールでシステム開発を行う取り組みを推進・啓発しています。これにより社内の市民開発風土・文化の醸成につなげ、ITリテラシーの向上や業務効率化、コスト削減などを実現しています。従業員が自作した約2,000のアプリや自動処理が稼働しており、これらを紹介し合う社内イベントを年2回開催し、毎回約100名が参加しています。イベント以外にもポータルサイトや社内コミュニティーを開設したり、実践を伴うセミナーを開催したりするなど、社内に向けた情報発信を強化しています。今後も将来的な業務プロセスの変革に向けて、啓発活動を継続していきます。



社内イベントの様子

MUSICAL INSTRUMENTS BUSINESS

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、圧倒的な高収益を実現していきます。

山口 静一
常務執行役 楽器・音響事業本部長



事業概要

楽器事業はヤマハグループの中核事業として、ピアノ・管弦打楽器などのアコースティック楽器から、エレクトロニクス技術を活用した電子楽器に加え、双方の技術を融合したハイブリッド商品などを展開しています。長年蓄積した音・音楽に関わるコア技術とともに、AIや

感性工学・シミュレーションなどの新技術も積極的に活用しています。多彩な商品ラインアップや音楽普及事業をグローバルな販売・サービス体制で展開し、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。

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)

(注)2025年3月期第1四半期決算発表時(2024年7月31日)に開示した2025年3月期業績予想では、売上収益3,050億円、事業利益290億円としています。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 新興国での販売網・EC拡大、器楽教育推進による楽器人口拡大 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 リモート、オンライン技術の進展による新たな楽器の楽しみ方拡大 デジタルマーケティングの進化による個々人にフィットした価値訴求の向上 	<ul style="list-style-type: none"> インフレ加速によるコストアップ、景気悪化 グローバルの地政学リスク顕在化による景気悪化 電子部品・木材供給の不安定化 異業種メーカーの新規参入や、OEMを活用したECブランド乱立

重点戦略

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

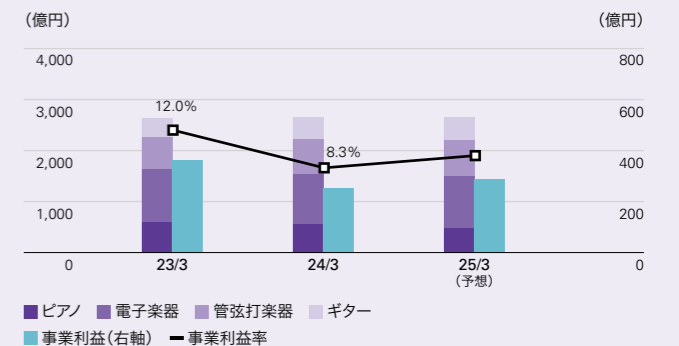
2024年3月期のレビューと 2025年3月期の取り組み方針

前期は、デジタルピアノの需要回復が遅れたことや中国市場の市況低迷の長期化により、楽器事業全体では減収となりましたが、管弦打楽器は北米市場を中心に吹奏楽活動が活況となり販売好調。ギターは、エレキギターの販売好調と買収したコルドバ社が加わったことにより増収となりました。また、フィンガードラムパッド『FGDPシリーズ』や、音楽制作のモバイル・オールインワンギア『SEQTRAK』など新概念商品を市場投入し、新たな価値の創出にも取り組みました。

今期は、引き続き中国市場の低迷が続くと予想し、ピアノ事業については市場規模に適應した事業体制を構築し、利益改善を進めていきます。電子楽器ではデジタルピアノの販売回復に向けて、販路の拡大やSNS・広告活用によるEC販路での競争力強化を進めていきます。ギターについては、商品ラインアップの拡充やアーティストリレーション強化により中高級価格帯の販売力を強化していきます。

また、Yamaha Music Connect事業の取り組みを進め、演奏支援などサービスの提供と合わせて楽器事業を拡大していきます。さらに、2024年オープンの「横浜シンフォステージ」「渋谷サクラステージ」をブランド発信拠点とし、音楽や楽器の新しい体験を通じて一層のブランディング強化を図っていきます。

主要製品別売上収益/事業利益/事業利益率



TOPICS ギター事業の取り組み



Joseph Bentivegna
Yamaha Guitar Group, Inc.
社長

ヤマハのギター事業は2014年の『Line 6』のM&A以降、楽器の中での育成事業として、事業規模拡大に注力しています。さまざまなブランドを保有する目的はポートフォリオの強化だけではなく、ギターのメイン市場である米国の文化・トレンド・感性を取り入れる狙いもあります。その一手として直近ではCordoba Music Group(コルドバ社)を買収しました。ヤマハだけでなくグループに加わったブランドの無形資産を掛け合わせてマーケティング戦略立案や商品開発を行っていることがヤマハのギター事業のユニークネスであり、ギター市場におけるヤマハの競争力の源泉です。また、米国に拠点を置くことが現地アーティストとのリレーション強化にもつながっており、米国で実施した試作品評価を本社の開発部門にフィードバックするなどの日米連携もうまく機能しています。当社の強みであるグローバルネットワークを最大限に活用しつつ、引き続き事業を成長させていきます。

ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア **ピアノ 35%***
 売上収益(2024年3月期) **559億円**

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言える事業です。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。

「Make Waves 2.0」の事業ビジョン

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

市場とヤマハの概況

- ピアノの最大市場である中国においては、在庫過多な状態が継続し、正常化は2026年3月期以降を見込む
- 成熟市場では、よりピアノの本質的な価値を求める顧客の需要が継続

電子楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア **デジタルピアノ 44%***
ポータブルキーボード 49%*
 売上収益(2024年3月期) **973億円**

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。

「Make Waves 2.0」の事業ビジョン

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"> ■ 【デジタルピアノ】中高価格帯商品へのさらなる注力と演奏支援のソリューション提供 ■ 【ポータブルキーボード】地域音楽対応で新興国市場での成長を実現 ■ 【新機軸】将来顧客層へのアプローチ
事業LTV戦略推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客とつながる：ユーザー登録フローを見直し「Yamaha Music ID」の登録率UP ■ つながり続ける：アプリなどを提供することで楽器を楽しむ続ける顧客を増やす
事業基盤構築と新価値創造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業を止めず・安定的に成長し続けるための仕組みづくり ■ 要素技術のプロセス統合やAI活用による新価値創出

市場とヤマハの概況

- インフレを背景にした需要縮退は落ち着き、回復基調へ転換
- 各社の供給過剰により電子ピアノは在庫過多が続いたが、在庫調整が進む

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 32%***
 売上収益(2024年3月期) **688億円**

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。

「Make Waves 2.0」の事業ビジョン

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

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策	
ブランド力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハイエンド商品開発と価値伝達の強化 ■ アーティストリレーションの強化に向けたグローバル体制の構築
各国重点市場の維持拡大と国内管教育市場の再活性化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 北米スクールバンドや欧州コミュニティーバンドなど、市場特性に応じた営業施策展開と価値伝達力強化 ■ 吹奏楽活動を復活させるためのムーブメントづくり
サステナビリティ軸の価値提案	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客ともっとつながるための新たな楽器演奏の楽しみ方の提案と演奏・練習支援 ■ 持続可能性に配慮した木材、未利用材、バイオマス由来樹脂の活用による環境配慮

市場とヤマハの概況

- 学校向け販売の堅調な需要が継続も、北米市場は連邦政府による財政支援終了の影響を受け減速を見込む
- アコースティックドラムの需要はイベント再開により好調に推移

ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア **ギター 11%***
 売上収益(2024年3月期) **430億円**

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クトリックギター、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。傘下に『Line 6』、『Ampeg』、『Cordoba』、『Guild』などの米国ブランドを保有しています。

「Make Waves 2.0」の事業ビジョン

数量成長に加えて高単価商品の販売比率を高め、
 「質」を伴う事業成長を目指す

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策	
ギターの本質的価値を追求し、ギターに深い理解を持つ顧客から理解と共感を獲得	<ul style="list-style-type: none"> ■ 妥協なきハイエンドモデル開発推進と普及モデルのさらなる品質向上 ■ サステナビリティの取り組みを本質価値追求の一環として推進
総合力による驚きの新価値提案で力強い差別化要素を確立	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタルの強みを生かしたヤマハならではの新たなギターの楽しみ方を提案
サービス要素を加えたソリューションでカスタマーサクセスを支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 『Line 6』『Ampeg』『Cordoba』『Guild』を含めたマルチブランドによる、ハード/ソフトの枠を超えたトータルソリューション提供
顧客からの信頼獲得を目指すブランディング	<ul style="list-style-type: none"> ■ ブランドマーケティングを強化し、認知拡大から信頼獲得へフェーズシフト ■ カスタムショップでブランド体験強化

市場とヤマハの概況

- ステイホーム需要の解消による需要軟調が継続
- 日本をはじめアジア圏ではアニメ効果が継続し、エレクトリックギターの販売が拡大

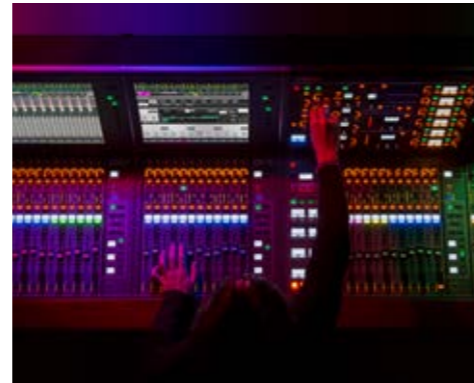
* 2024年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ

AUDIO EQUIPMENT BUSINESS

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。

山口 静一
常務執行役 楽器・音響事業本部長



事業概要

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

市場とヤマハの概況

個人向け

- ホームオーディオは市況低迷し、価格競争や流通在庫過多で小売り販売低調が継続
- 個人ライブ市場はコロナ禍以前の規模に戻り、世界的に需要伸長が継続

法人向け

- イベント需要増に伴いレンタル機材への投資が活況
- 会議スペースのニーズ変化によるオフィス改修案件が増加
- 教育現場でのハイブリッド型授業の採用が続き、需要が堅調
- Wi-Fiの高速化や、機材販売から管理サービスを含めた販売へのシフトが進む

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76.7%成長)

(注)2025年3月期第1四半期決算発表時(2024年7月31日)に開示した2025年3月期業績予想では、売上収益1,310億円、事業利益140億円としています。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ禍を経て遠隔体験が定着、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 ■ 映画・ゲーム・音楽などのコンテンツが高音質化・立体音響化し、新しい音響機器の需要が生まれる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国際情勢の不安定化と景気後退が法人投資に波及する可能性 ■ 社会情勢の変化により個人の消費マインドの冷え込みが長期化する可能性

重点戦略

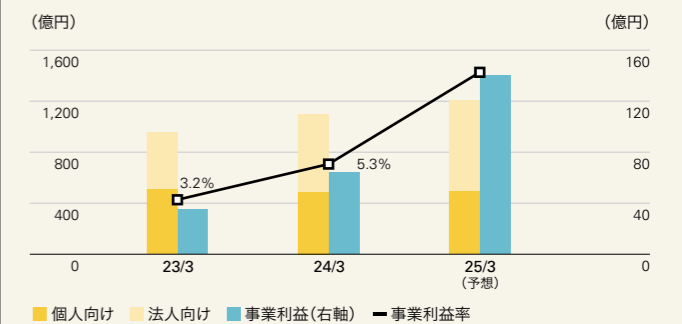
- 1 市場の変化に応じて事業を再構築し、成長する新市場へドメインを拡大
- 2 開発効率の向上: 新たな価値提供を可能にする、音・クラウド・ネットワーク開発のプラットフォームを整備
- 3 「TRUE SOUND」のブランディングを強化し、ヤマハ音響全体の認知を向上

2024年3月期のレビューと 2025年3月期の取り組み方針

前期は、個人向け事業は市況の低迷が継続しましたが、法人向け事業では業務用音響機器の需要が堅調で、新製品効果もあり全体では増収増益となりました。特にエンターテインメント市場向けのデジタルミキサーの新製品が好調で、市場シェアも高まりました。導入企業からは、操作性やコンパクトなサイズ感による可搬性の高さなどをご評価いただいています。また、市場軸での販路・営業体制の最適化や共通開発基盤の整備など、ドメイン拡大のため市場の変化に応じて事業を再構築するという中期経営計画の重点戦略の取り組みが進捗しました。今期の個人向け事業では、ホームオーディオは自社の強みを生かせる中高級価格帯へのシフトを進め収益の改善を目指します。また、ライブ演奏向け音響機器、クリエイター向けコンテンツ制作・配信機器を中心に事業を拡大してい

ます。法人向け事業は、エンターテインメント市場で好調なミキサーとスピーカーを組み合わせたシステム提案によりさらに販売の拡大を目指します。企業向けの領域では、前期に開拓したIT販路を活用し、クロスセルを促進、さらに法人向けの顧客基盤の導入を進め、新規顧客を創出・育成していきます。

個人向け・法人向け売上収益/事業利益/事業利益率



TOPICS デジタルミキサーの取り組み



楽器・音響事業本部
プロフェッショナルソリューション
事業部
グローバルマーケティング&セールス部
マーケティンググループ
堀山 愛子

当社は2024年3月期、ヤマハ史上最も小さかつコストパフォーマンスの高いデジタルミキサー『DM3シリーズ』を市場投入しました。デジタルミキサーはこれまででも当社が強みを発揮してきた領域ですが、どこにでも持ち出せるコンパクトなサイズ感と高い機能性を両立させることをキーワードに市場のニーズに合致した商



ヤマハ デジタルミキシングコンソール
『DM3』『DM3 Standard』

品を開発し、現在も販売を拡大しています。開発中にコロナ禍となるも、市場の変化で生まれた配信用途の需要に対応することで顧客層をさらに拡充し、幅広いお客さまから高評価を受けています。コロナ禍以降、イベント需要は活況で、ライブ機材への投資も進んでいます。中でも低価格帯のデジタルミキサー市場は、さらなる拡大が予想されています。今後も成長する市場の中で当社の強みを発揮できる商品を市場投入していき、事業の拡大を目指します。

INDUSTRIAL MACHINERY AND COMPONENTS BUSINESS

部品・装置事業

楽器・音響機器事業で培った技術を応用し、自動車・産業機器市場に向けソリューション提案を進めています。

鳥羽 伸和
執行役員 IMC事業本部長 兼 電子デバイス事業部長



事業概要

電子デバイス事業と自動車用内装部品事業は、変革が進む自動車市場に向けて、自動車ごとのコンセプトにふさわしい音響空間を創り出す車載オーディオ商品や、上質で快適な空間を演出する意匠パネル商品を提供しています。また、FA機器事業は、高機能化が進む電子機器市場や安全性が求められる食品市場に向けて、高い品質を保证するための検査装置を展開しています。

市場概況

- 電子デバイス**
- 採用拡大が進む中国自動車市場は内需促進政策と輸出がけん引し、堅調な推移を予測
 - 中国新興EVメーカーを中心にスピーカー搭載数などのオーディオハイスペック化が加速
- 自動車用内装部品**
- 主力市場の北米高級自動車市場は持続的な成長を見込む
 - 意匠性とサステナビリティ性能を両立する内装デザインニーズが増大
- FA機器**
- スマートフォンなど電子機器の高機能化に対応する検査装置は成長継続を見込む
 - 高品質なレトルト・冷食などの需要が伸長、パッケージ封止検査ニーズが顕在化

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)

(注)2025年3月期第1四半期決算発表時(2024年7月31日)に開示した2025年3月期業績予想では、売上収益390億円、事業利益30億円としています。
* 部品・装置事業、その他の事業の合計値です。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 多彩な音響エンターテインメントを楽しむ快適空間への車室の進化 安心・安全ニーズの高まりによる検査装置需要の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 国際政治情勢の変化に伴う規制の発生 中国の景気減速による需要変動

重点戦略

- 電子デバイス(車載音響) 最先端のエンターテインメント音響提案で顧客を拡大
- 自動車用内装部品 サステナブルな素材による上質な車室空間の提案で成長
- FA機器(産業用設備機器) 高性能センシング技術で事業領域を拡大

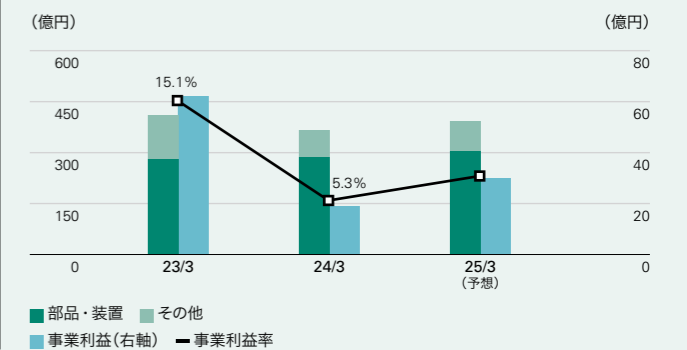
2024年3月期のレビューと 2025年3月期の取り組み方針

前期は、電子デバイス事業では車室内全シートで立体音響の圧倒的な没入感を体感できるヤマハ製オーディオシステムを搭載した車両の販売が開始されました。また、AIを活用した車室音響の最適化技術『Music:AI』を業界に先駆けて開発し、プロモーションを展開しています。車室の空間特性、今聴いている音楽、そしてユーザーの音の好み、全てを最適化する『Music:AI』の訴求で採用を拡大します。

自動車用内装部品事業は、環境負荷を低減する新製法の工程開発と量産準備が進捗し、顧客への提案を開始しました。今期は、新製法による意匠提案力とサステナビリティ性能の両面訴求により新規顧客獲得を目指します。

FA機器事業は、食品包装分野に向けて封止不良の検出が可能な超音波検査機の販売を開始しました。また、各種電子機器の高機能化に対応し、高周波検査を自動化する検査技術を開発しています。2025年3月期は、超音波検査機の拡販を進めるとともに、新しい高周波検査機の早期市場投入を目指します。

売上収益/事業利益/事業利益率



TOPICS 自動車用内装部品事業の取り組み



ヤマハファインテック(株)
カーパーツ事業部 CP技術部
製法・商材開発グループ

生方 輝

自動車用内装部品事業は、楽器製造で培った木材加工・塗装技術を生かし、本柰化粧材などを使用した意匠パネルを提供しています。ヤマハの技術と感性により、本柰の魅力を最大限に引き出した意匠デザインは高く評価されており、『LEXUS』をはじめ、複数の自動車メーカーのプレミアム車両で採用されています。



本柰意匠パネル

意匠パネル開発では、個々に異なる柄や色合いを持つ本柰の質感を生かしながら、顧客のデザインコンセプトを実現することが求められます。このような工芸品さながらの意匠デザインを、量産部品としての信頼性、再現性、生産性を兼ね備えて実現できるのが、ヤマハの強みです。

今後も時代の変化を捉えた新しい空間演出を実現する意匠パネルを開発し、お客さまのニーズに応えていきます。

RESEARCH AND DEVELOPMENT

研究開発

ヤマハのコアコンピタンスである“技術×感性”を磨き上げるにより、時代の変化に対応した高い顧客価値を生む製品・サービスを創り出し、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」に貢献します。

池田 雅弘
執行役員 研究開発統括部長

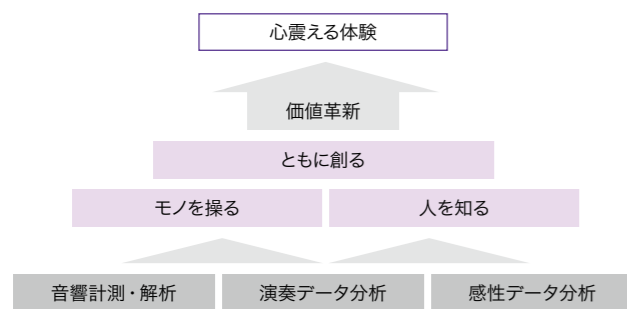


ヤマハの研究開発

お客さまに「心震える体験」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開発することで、価値革新を推進していきます。

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。その価値を高めるため、科学的設計手法を強化し製品の機能や使い勝手の向上を図るとともに、顧客ニーズを見える化して、お客さまの感性への理解を深め、AIをはじめとする人に寄り添う技術でそれらをつなぎ、魅力的な製品・サービスを提供していきます。その実現のために、設備の充実や人材の積極的な採用・育成を進め、音響計測・解析技術や、演奏データ・感性データの分析技術を強化します。

*ヤマハ調べ



2024年3月期のレビュー

“技術×感性”で心震える体験価値を提供する」という目標に向けて、中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)で掲げた各重点テーマが着実に進展しました。音響計測・解析分野では、これまで培ってきた技術に、ギターのピッキング動作など人による楽器演奏の観測から得られた知見を反映させることで、演奏体験の向上に役立つ技術へと進化させています。AI・信号処理領域では、最新の音源分離技術やAI技術を駆使し、さまざまな楽曲でAI合奏を楽し

める『piano evoce β』の提供を始めました。また、遠隔地にいる相手とオンラインでリモート合奏を楽しめるサービス『SYNROOM』の韓国でのサービスを開始するなど、音楽の新しい楽しみ方を幅広く提案しています。

2025年3月期の取り組み方針

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

- 「科学的設計手法」では、モノを対象としたシミュレーション・計測技術に、ヒトの演奏動作分析技術を掛け合わせることで、演奏体験を向上させる技術を確認します。
- 「顧客価値の見える化」では、さまざまな音楽文化への理解を深め、より解像度の高い情報を見える化することで、多様な要求に応える的確な製品・サービスを継続的に生み出していきます。
- 「人に寄り添うAI技術」では、これまでに獲得した研究開発成果を活用し、AIが実現する「いつでも・どこでも・誰でも」の体験価値をユーザーに届けていきます。
- 「サステナブルな素材価値」では、組織構造・材料物性・音質特性の関係把握を進め、持続的な価値提供に貢献する技術基盤の確立を目指します。

▶ 取り組み事例 1: 音楽とAI

AIが、音楽の楽しみ方の幅を広げ、より豊かな音楽体験を創造するパートナーとなるために、リアルな歌声や楽器の音を合成するAI音源技術、ピアニストの演奏表現をAIにより再現し人の演奏に合わせて伴奏するAI合奏技術など、最先端の技術開発を進めています。



中期経営計画「Make Waves 2.0」の戦略

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

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

TOPICS 研究テーマ：TransVox



ミュージックコネクト推進部 サービス開発グループ
才野 慶二郎

ヤマハは、20年以上にわたり歌声合成技術の研究開発を行ってきました。その代表的な活用例として挙げられるのが音楽制作に使用される『VOCALOID』です。そこに、歌声を瞬時に分析する技術を掛け合わせることで、マイクに吹き込んだ声を、特定の人の歌声に変換してくれるAI歌声変換技術『TransVox』が生まれました。歌っている人の声を瞬時に分析し、特有の声質を排除して発音や抑揚などの歌唱内容だけを抽出し、さらにその歌唱内容を、AIが事前に学習した特定の人の声質で再現します。声を加工するのではなく、声質の情報を取り除き、別人の特性を乗せて新たに音声合成する、この2つを瞬時に行うのが『TransVox』の特徴です。この技術をサービス化したものが『なりきりマイク』で、提供しているのは別人に「なる」のではなく「なりきる」ことを醍醐味とする体験です。AIが全部やってしまうのではなく、人間の持つ創造力をサポートするのが、AI技術のあるべき姿だと当社では考えています。



▶ 取り組み事例 2: オープンイノベーション

ヤマハでは外部との協業によるオープンイノベーションを進めています。2015年に東京藝術大学(以下、東京藝大)と当社で共同開発を



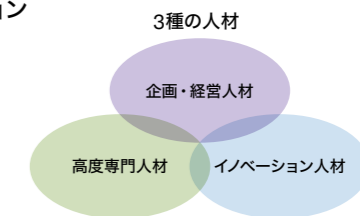
スタートした『だれでもピアノ』は、当社の自動演奏機能付きピアノ『Disklavier』の技術をもとにして開発され、東京藝大の研究者が、ピアノ演奏に強い想いを抱いていた特別支援学校に通う高校生のために、技術の力で支援できないかと当社に相談を持ちかけたことがきっかけでした。東京藝大と当社は互いの技術と知見を持ち寄り、この想いに応えるための研究開発を進めてきました。2023年には「だれでも第九」と銘打ったコンサートを開催し、その後も継続的に価値検証を行っています。このように、オープンイノベーションによる新価値創造に今後も取り組みます。

取り組みの詳細については以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/stories/culture/the-9th/>

▶ 取り組み事例 3: 人材獲得と育成

新しい価値を継続的に生み出すためには、企画・経営人材、高度専門人材、イノベーション人材の3種の人材が必要と考えています。こうした人材の獲得に向けては、本格稼働が始まった首都圏拠点も活用し、海外人材や女性技術者採用のための仕組みを構築していきます。また、人材育成のために異業種企業との交流会を継続的に行い、さらには社外へ研究者を派遣することで、マネジメントや新価値の創出に必要な視点・経験・スキルの獲得ができるように環境を整えていきます。

人材ビジョン



目指す姿 多様な人材が切磋琢磨し、各々が最大限の能力を発揮することで、常に新しい価値を生み出し続ける

PRODUCTION

生産

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



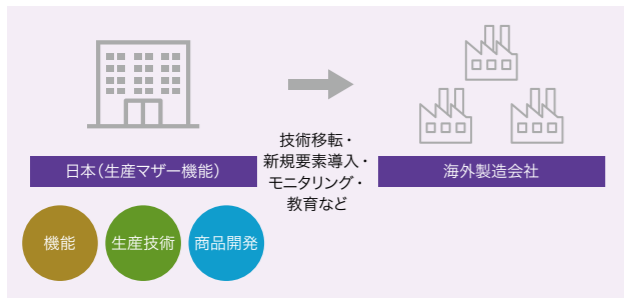
後藤 敏昭
執行役 楽器・音響生産本部長

ヤマハの生産体制

1969年、初めての海外生産拠点を台湾に設立するなど、これまでヤマハは早くから海外に生産拠点を整備し、現在は日本国内拠点のほか、中国、インドネシア、マレーシア、インドに主な拠点を構えています。需要変動や地政学リスクなどの外部環境変化に伴い、これまで続けてきた増産拡張路線から技術と技能がしっかり融合し、適正規模で需要変動に強い生産体制を構築することへ方針転換しました。特に中国がグローバル市場をけん引していたピアノの生産については、将来の見通しを含めて戦略を見直し、今後必要となる生産水準に合わせた生産体制の構築に向けて、2024年3月期に構造改革を実施しました。

また、国内でマザー機能を再構築し、技術・技能・開発が三位一体となり、ものづくり力を再強化することでさらなる成長を目指していきます。これまでも日本国内の生産拠点は高価格帯を中心に生産し、ものづくりの源泉でしたが、今後その設備や施設の維持更新および新工程立ち上げなどの投資を再開していきます。

インド工場は、成長市場に最適化した企画・調達・生産・物流により、コスト競争力のある商品を提供する製販一体の複合工場として、工場一体型の営業倉庫を活用し現地販売の拡大に引き続き対応していきます。



各拠点においては、地政学や災害発生などに対するリスクマネジメントを徹底し、環境変化に強い生産アロケーションや拠点間部品供給戦略を推進し、製造レジリエンスの強化を図っています。

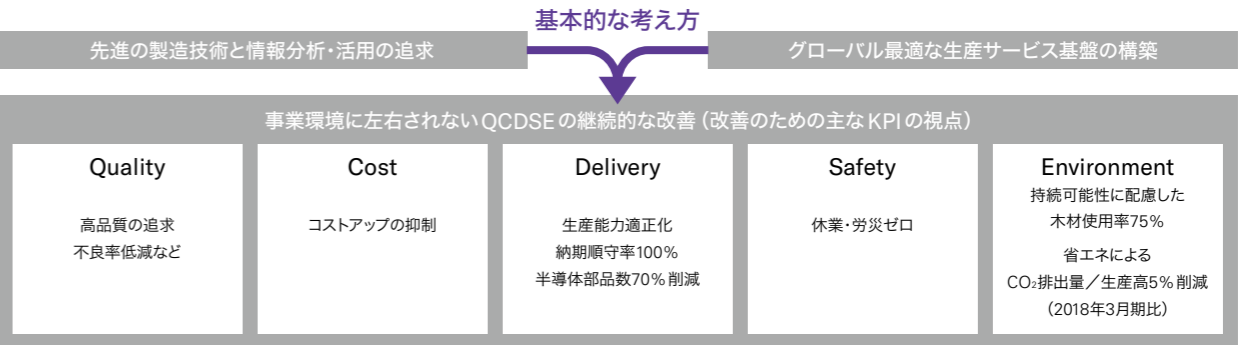
2024年3月期のレビューと 2025年3月期の取り組み方針

前期は、各国市場の市況の影響を受けて多くの製品が減産となった結果、大きな工場稼働のロスが発生しましたが、2025年3月期は生産体制を適正化し、需要に見合った生産を行っていきます。減産に伴い一時的に部品在庫が増加しましたが、削減を進めて適正レベルに戻していきます。また、調達のレジリエンス強化に向けて半導体調達会社によるメーカーとの直接取引を開始していきます。これにより、中長期的にメーカー数や部品種数を半数以下に減らしていくことを目標としています。生産管理のデジタルツインの実現に向けては遅れていたシステム開発を進め、海外のモデル工場での試験運用を今期に計画しており、その後、他工場へも展開を進めていくことで、DXをさらに加速していきます。

工程情報管理の高度化

ヤマハでは国内外で13カ所の工場が稼働していますが、各工場に共通する作業の流れをテンプレート化し、人やモノの動きだけでなく、作業内容も含めてデジタル管理できるようにすることで、データ活用を含めたプロセスの標準化を進めていきます。特定の工程で試行したものを他工程にも広げ、いずれは全工程のプロセス、データの活用方法、評価方法などを標準モデル化していく計画です。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略



中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

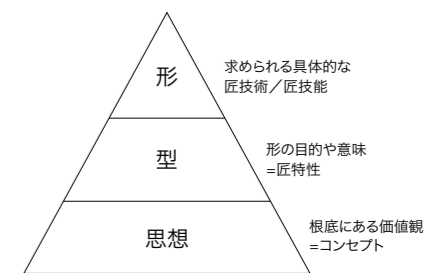
重点テーマ	具体的な施策
製造エンジニアリング (ものづくりのハードウェア) 製造工程を革新する技術開発、競争力のある製造プロセスを構築	<ul style="list-style-type: none"> 需要変動と環境変化に対するレジリエンス向上 生産技術力・品質の向上と働きがいのある工場づくり 同一商品群の複数エリア生産体制 など 自動化拡大による生産性・安全性向上/ 素材技術開発と実装能力向上 など
生産情報マネジメント (ものづくりのソフトウェア) 生産管理におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現	<ul style="list-style-type: none"> 生産管理のDXによるコストダウンと品質の向上 製造情報基盤の全拠点展開/ 製造のデジタルツインの実現による品質改善/ DX推進による効率改善・働き方改革 など
生産グローバルサービス (ものづくりのインフラ) 生産体制(組織・人員)の強化、調達体制の整備による、安定調達、コスト低減	<ul style="list-style-type: none"> 調達のレジリエンス向上とサステナビリティの実現 エリア化と人材活力最大化 調達のレジリエンス向上/ 持続可能な調達実現 など ダイバーシティの推進 など

TOPICS 技能伝承のための「匠プロジェクト」の取り組み



楽器・音響生産本部管理組織/人材開発グループ
黒田 泰広

ヤマハは長年にわたる楽器づくりの中で、より良い楽器を仕上げる技能を磨き上げてきました。人の目と耳と手で製品を仕上げることで、機械だけでは実現できない美しさや豊かさを製品に授けています。過去の取り組みにより生産における自動化や製法改革は着実に進んできましたが、これまでの歴史で育まれてきた匠の技の伝承に課題感があり、当社のものづくりに欠かせない高い技能を今後も余すことなく後世に受け継いで伝えていくためのプロジェクトを立ち上げました。商品ごとにコンセプトや特性、そして求められる具体的な匠の技術・技能を定義しました。その上で、ヤマハ製品の魅力を決定付けるコア技能に特化した研修を企画することで、技能の習熟レベルを評価する一連の継承の仕組み化を目指します。まずは日本国内の製造拠点で導入を開始し、次第に海外へ展開していきます。当社では匠の技をお客さまに心震わせる体験を提供するための当社ならではの技能・技術と定義しました。今後も匠の技能と精神を守り、大切な技能を未来へつなげる取り組みに注力していきます。



SALES

営業

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

押木 正人

執行役 楽器・音響営業本部長



ヤマハの営業と音楽普及活動

ヤマハはグローバルに営業拠点を持ち、地域に根差した営業活動を行っています。成熟国を中心とした主要市場では、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。また、音楽普及への取り組みを国内外で展開しています。1954年の「ヤマハ音楽教室」の前身となる教室の開講以来、40以上の国・地域で展開している音楽教室事業に加え、2015年から器楽教育の普及・楽器演奏人口の拡大に取り組む「スクールプロジェクト」も2024年3月期までに7カ国へと広がっています。さらに、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。

音楽普及活動の状況 (2024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)	2,200	310,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,150	161,300

*1. 2024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	2025年3月末目標(人) ³	延べ生徒数実績(人)
7カ国	2,300,000	3,018,000

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

*3. 2025年3月末目標は中期経営計画発表時のもの

付加価値訴求と価格適正化

各地域の販売子会社にて訴求力の高い広告・販促活動を進めるとともに、成果をグループ全体に共有し、広範な販売網を通じてオンライン・オフラインの両面から、お客さま一人一人への最適な価値訴求を行っています。また、市場の環境・競合関係・商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した販売価格の適正化を進めています。

2024年3月期のレビューと
2025年3月期の取り組み方針

2024年3月期はインフレなど事業環境が大きく変化したことで需要も低下し、売上目標は達成できませんでした。一方で、「スクールプロジェクト」の拡大や地域特性に応じた会員サービスの拡充など、重点テーマの諸施策は着実に進捗しました。「顧客の拡大」では、フィリピンに販売現地法人を設立し、2023年10月から営業を開始、市場開拓を本格化しています。売上成長が軌道に乗り始めたインドでは、地方都市の販路を開拓し、販売網をさらに拡充、今後も売上成長を加速させていきます。「商品価値・ブランド価値の伝達強化」では、ロンドンの直営店をリニューアル、楽器未経験者や初心者来店を促進する体験型サービスを拡充し、「Yamaha Music ID」を活用したチェックインシステムを導入するなど、リアルとデジタルを融合した音楽体験を提供しています。他の地域でも体験型店舗と自社ECの連動強化による顧客体験向上を推進していきます。「LTV施策の強化」では、「Yamaha Music ID」と連携した地域特性に応じた会員サービスの設計、提供が進み、欧州では楽器演奏支援のためのオンラインレッスンのサービス提供を開始するなど、今後も各国でのサービス拡充を目指します。「事業基盤・プロセスの革新」では、販売子会社での新ERPが順次導入され、業務プロセスの効率化が進んでいます。

中国市場：趣味需要開拓による安定成長基盤の構築

これまで子ども向け教育需要に根差したピアノ販売を戦略の中心に据え、成長を実現しました。今後は、電子楽器、管弦打楽器、ギターの趣味需要も喚起することで、安定成長できる商品ポートフォリオを目指します。例えば、生涯教育の場である老年大学での教室展開を拡大するなど、シニア世代の需要開拓に向けた取り組みをすでに進めています。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

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

2025年3月期目標値

売上収益：5,000億円 売上成長率：20%(3年間)

(注) 2025年3月期第1四半期決算発表時(2024年7月31日)に開示した2025年3月期業績予想では、売上収益4,750億円としています。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

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

TOPICS インドでの「スクールプロジェクト」の取り組み



インドで指導する加藤



インドの私立初等学校関係者と渡辺

楽器・音響営業本部
AP営業統括部 音楽普及グループ
加藤 優理奈
渡辺 一樹

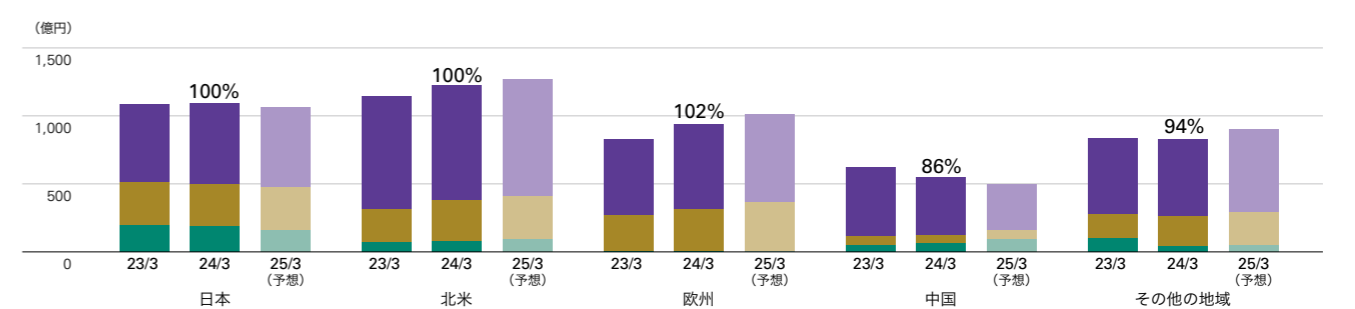
ヤマハは、世界中の多くの子どもたちに楽器演奏の機会を提供し、音楽・楽器の楽しさを伝えるため、公教育における音楽と楽器を使った活動の普及を目指した取り組み「スクールプロジェクト」を展開しています。政府教育機関と協業しながら楽器・教材・指導ノウハウをパッケージにした独自プログラムを提供し、2024年3月期までに7カ国、累計302万人に展開、現在も拡大を続けています。

製造拠点もある重要市場のインドでは、楽器を使った音楽教育が展開されている学校はまだ多くなく、2017年より私立初等学校に導入を提案してきました。2023年からは当該活動をデリーの公立初等学校にも広げ、現地の日本国大使館などの協力も得ながら推進しています。この取り組みは文部科学省による「令和4年度第2回『日本型教育の海外展開』(EDU-Port ニッポン)応援プロジェクト」に採択され*、児童一人一人が楽器を使った質の高い音楽教育を享受できるよう、教員の育成にも協力しています。

新興国での楽器演奏人口の拡大は、楽器市場の拡大につながり、中長期的な需要創造、そして将来の当社の売上成長にもつながります。今後も取り組みを継続することで、顧客の拡大を目指します。

* ヤマハとして6事例目、累計採択件数7件

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)



取締役 (2024年6月25日現在)

1 中田 卓也

取締役会長
所有する当社株式の数：98,900株

1981年 当社入社
2005年 同 PA・DMI事業部長
2006年 同 執行役員
2009年 同 取締役 執行役員
2010年 ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長
当社上席執行役員
2013年 同 代表取締役社長
2014年 ヤマハ発動機株式会社取締役(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
2024年 同 取締役会長(現)

2 山浦 敦

取締役 代表執行役社長
所有する当社株式の数：12,584株

1992年 当社入社
2015年 同 音響開発統括部音響技術開発部長
2016年 同 楽器開発統括部電子楽器開発部長
2019年 同 楽器事業本部電子楽器事業部長
2021年 同 執行役員
2022年 同 執行役 楽器事業本部長
2023年 同 執行役 楽器・音響営業本部副本部長 兼
ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司総経理
2024年 同 取締役代表執行役社長(現)

3 日高 祥博

独立社外取締役
所有する当社株式の数：7,800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)

(注)2024年10月2日をもって当社取締役 日高 祥博は辞任しました。

4 藤塚 主夫

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

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



5 ポール・キャンランド

独立社外取締役
所有する当社株式の数：900株

1985年 オーウェンス・コーニング社入社
1987年 ペプシコ社入社
1994年 沖繩ペプシコラ社 社長
1998年 ペプシコインターナショナル日本支社代表
ディズニーストア・ジャパン株式会社代表取締役総支配人
ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社
2002年 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)
エイジオペレーティング社CEO
2022年 株式会社電通グループ 社外取締役(現)

6 篠原 弘道

独立社外取締役
所有する当社株式の数：700株

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

7 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
株式会社ナレッジベース取締役(現)
2020年 株式会社ナレッジベース取締役(現)
2021年 株式会社ニトリホールディングス社外取締役(現)
当社社外取締役(現)

8 江幡 奈歩

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

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

取締役会の構成

氏名	取締役とした理由および期待される役割・社外取締役の独立性
取締役会長 中田 卓也	これまでPA・DMI事業部長、ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長を歴任するなど、事業における豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2013年6月から代表取締役社長、指名委員会等設置会社移行後の2017年6月からは取締役代表執行役社長として当社グループをけん引してきました。また、指名委員会等設置会社への移行などコーポレートガバナンス改革を主導し、取締役会の監督機能の強化に努めてきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
取締役 代表執行役社長 山浦 敦	これまで新規事業の開発経験、電子楽器事業部長、楽器事業本部長、ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司総経理等、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。2024年4月からは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。これらの実績・見識等より取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 日高 祥博	日本を代表するグローバル輸送機器メーカーにおいて経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。また、当社と共通のブランドを使用するヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長としてヤマハブランドを最もよく理解する一人でもあります。2018年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化およびブランド価値の向上を期待できることから選任しています。 なお、当社と日高祥博氏が代表取締役社長を務めるヤマハ発動機株式会社は共通のヤマハブランドを使用していることから、当社の持続的発展によるブランド価値の向上が同社の企業価値にもプラスの影響を与える一方、当社の法令違反・ガバナンスの欠如などによるブランドの毀損が同社の企業価値にマイナスの影響を及ぼすという関係にあります。日高祥博氏は、当社の企業価値の源泉であるヤマハブランドを最もよく理解する一人であり、当社のブランド価値向上について一般株主と共通の利益を有しています。また、当社とヤマハ発動機株式会社との間に重要な取引関係はない上*、2017年に当社は同社の主要株主から外れたことから、日高祥博氏は、一般株主との利益相反が生じるおそれがなく、当社株主の利益を最大化すべく、独立した立場で経営の監督などの責務を果たしていただけたと考えています。 * 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0.2%未満です。
独立社外取締役 藤塚 主夫	日本を代表するグローバル建設機械メーカーにおいてCFOとして経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに財務・会計に関する十分な知見を有しています。2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 ポール・キャンランド	グローバルエンターテインメント企業のアジア地区および日本法人の責任者として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに、ブランド、マーケティングに関する幅広い知見を有しています。2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社とポール・キャンランド氏が代表を務めるPMCパートナーズ株式会社との間に取引関係はなく、また相互に主要株主にも該当しません。
独立社外取締役 篠原 弘道	日本を代表する通信・ICT企業において代表取締役として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに通信システム、エレクトロニクスなどに関する幅広く深い知見を有しています。2021年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 吉澤 尚子	日本を代表するエレクトロニクス・ICT企業において執行役員や海外グループ企業のCEOとして経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともにデジタル、AI技術などに関する高い専門性を有しています。2021年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社と吉澤尚子氏が取締役として在任している株式会社ナレッジピースとの間に取引関係はなく、また相互に主要株主にも該当しません。
独立社外取締役 江幡 奈歩	弁護士として国内および海外の企業法務や企業統治、また知的財産分野に精通するなど、高い専門性や豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2023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・見識等に基づき、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敢な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社と江幡奈歩氏がパートナーを務める阿部・井窪・片山法律事務所との間に取引関係はありません。

(注) 1. 当社は、日高祥博氏、藤塚主夫氏、ポール・キャンランド氏、篠原弘道氏、吉澤尚子氏、江幡奈歩氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ています。
2. 2024年10月2日をもって当社取締役 日高 祥博は辞任しました。

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

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

取締役が有している専門性

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

2024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	2024年3月期の指名・報酬・監査委員会の構成			2024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		
中田 卓也	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	13回中13回(100%) 5回中 5回(100%) 3回中 3回(100%)
山畑 聡				取締役会	13回中13回(100%)
日高 祥博	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	13回中13回(100%) 5回中 5回(100%) 3回中 3回(100%)
藤塚 主夫			● 委員長	取締役会 監査委員会	13回中13回(100%) 18回中18回(100%)
ポール・キャンランド	●	● 委員長		取締役会 指名委員会 報酬委員会	13回中13回(100%) 5回中 5回(100%) 3回中 3回(100%)
篠原 弘道	● 委員長	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	13回中13回(100%) 5回中 5回(100%) 3回中 3回(100%)
吉澤 尚子			●	取締役会 監査委員会	13回中13回(100%) 18回中18回(100%)
江幡 奈歩			●	取締役会 監査委員会	11回中11回(100%) 15回中15回(100%)

執行役・執行役員・監査役員 (2024年6月25日現在)

代表執行役社長



山浦 敦
ブランド戦略本部長

略歴については、P.74をご参照ください。

常務執行役



山畑 聡
コーポレート本部長

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
業務本部長
2015年 取締役 上席執行役員
2016年 経営本部長
2017年 取締役 常務執行役
2020年 経営本部長兼人事・総務本部長
2023年 コーポレート本部長(現)
2024年 常務執行役(現)



山口 静一
楽器・音響事業本部長

1985年 当社入社
2006年 ヤマハスカンジナビア取締役社長
2010年 ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司董事長兼
總經理
2013年 当社執行役員
2014年 楽器・音響営業本部事業企画部長
2015年 ソフト事業本部長
2016年 上席執行役員
2017年 楽器・音響営業本部長
執行役
2023年 楽器事業本部長
常務執行役(現)
2024年 楽器・音響事業本部長(現)

執行役



押木 正人
楽器・音響営業本部長

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



後藤 敏昭
楽器・音響生産本部長

1993年 当社入社
2012年 ヤマハミュージックマニュファクチャリング
インドネシア取締役社長
ヤマハミュージカルプロダクツアジア
取締役社長
2022年 当社執行役員
楽器・音響生産本部生産企画統括部長
2023年 楽器・音響生産本部長(現)
2024年 執行役(現)

執行役員



トーマス・サムナー
ヤマハコーポレーションオブ
アメリカ社長



松本 温
楽器・音響事業本部
ピアノ事業部長



大須賀 千尋
コーポレート本部副本部長
(法務、知的財産担当)兼 法務部長



池田 雅弘
研究開発統括部長

監査役員



西山 靖
監査委員会室長



徳弘 太郎
コーポレート本部副本部長
(人事、総務、情報システム
担当)



鳥羽 伸和
IMC事業本部長
兼 電子デバイス事業部長



西村 淳
コーポレート本部副本部長
(経営企画、経営管理担当)
兼 経営企画部長



山下 寛文
内部監査部長

社外取締役対談



社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
篠原 弘道

社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員長
ポール・キャンドランド

新社長のリーダーシップのもとで、
経営スピードを高めてレベルアップするヤマハへと進化を遂げる

当社の独立社外取締役であり、指名委員会のメンバーでもある篠原弘道氏とポール・キャンドランド氏。お二人に、山浦社長選任の経緯や、今後の当社への期待などについて伺いました。

**山浦社長が2024年4月に就任しました。
新社長選任にあたり、指名委員会でのどのような議論が
なされたか教えてください。**

キャンドランド 取締役会、ランチミーティングやウェブ会議など、候補者を知る機会を毎月のように設定してもらいました。そのおかげで、候補者一人一人についてよく知ることができました。
篠原 その上で、候補者を絞るための議論を何度か行いました。議論自体は比較的スムーズに進み、指名委員会の全会一致で数名の最終候補者を選定しました。その後、2023年6月に私が指名委員会の委員長になり、最終決定に向けて議論を集約していきました。最終候補者はそれぞれが優れた長所を持っていたので、どの長所がこれからのヤマハが必要とする要件にマッチするか、時間をかけて議論しました。

篠原 私が指名委員会に加わったのは2021年6月です。その年の秋に執行側から次期社長候補のリストが指名委員会に提出されました。それ以降、指名委員会のメンバーはさまざまな場面で各候補者の人となりや見識、考え方などの把握に努めました。

決定の際にどのような議論があり、山浦社長のどのような点を評価されたのでしょうか。

篠原 新社長に必要な能力を一言で言うと、当社を発展させるポテンシャルを持っていることです。単に業績を回復するだけでなく、持続的な成長を遂げることができるかを問いました。そのためには当社の既存の強みを伸ばすことに加え、新しい価値の創造に向け会社を変えていく必要があります。

技術者である山浦さんは音・音楽に関わる技術への深い理解はもちろん、論理的な思考力と多角的な視点を併せ持ち、ビジョンを描く力、果敢な決断力があります。また、山浦さんのキャリアで特徴的なのは、従来の当社製品の延長線上にない、新しいコンセプトの商品を生み出してきていること。決して派手なタイプではありませんが、着実に結果を出しています。今後の当社にとって最も適任であると判断しました。

キャンドランド 山浦さんのイノベーションに対する強い想いを評価しているところは、私もまったく同じです。好奇心が旺盛で、そのせいかとても聞き上手なところも良いですね。周囲の意見に耳を傾ける人なので、たくさんのアイデア、イノベーションが生まれるような環境を作ったり、チームプレーを促したりすることができると思っています。

篠原 新しい価値を生むイノベーションを実現するためには、多様な専門性・価値観・知識・経験を持つ人間のコラボレーションが大切です。つまりトップダウンで何かを決めていくよりも、ボトムアップでいるいるな動きが出てみんなが挑戦する環境を作らなければならないわけです。人の話を聞くことに長ける山浦さんなら、そうした動きや挑戦を後押ししてくれると思います。

キャンドランド 今は事業環境の変化が非常に激しく速いですが

ら、経営のスピード感を高めることも極めて重要です。ユーザーの考えや競合他社の動きを細かに把握し、素早く判断を下さなくてはなりません。山浦さんには、当社を経営スピードの速い会社へと進化させていくことも期待しています。

新社長が就任したばかりですが、次のサイクルの後継者計画についても教えてください。

篠原 まずはこれまでと同様に、次期候補者のリストを作ることから始めています。もちろん「一度作ったリストは変えない」という方針ではないので、経営環境の変化に合わせて後継者に求める要件を更新し、候補者を適宜見直す必要があると考えています。

キャンドランド リストに入った候補者の育成も非常に重要なので、どういった育成方法が良いのか、委員会で議論していきます。

「強みを伸ばすとともに、新しい価値提供が必要」というお話がありましたが、ヤマハの企業価値向上には何が必要だとお考えですか。

篠原 キャンドランドさんも指摘したスピードです。楽器をはじめとしたハードウェアについては、今後も丁寧に作り、お客さまに提供していくことが必要です。しかし、ソフトウェアやサービスの分野でスピーディーにイノベーションを起こすためには、最初から百点満点を狙うのではなく70点くらいの及第点で世の中に出して、そこに対するお客さまからのフィードバックを受けて完成度を高めていくという、アジャイルな方法をもっと取り入れるべきでしょう。

また、少し次元の違う話ではありますが、世界で唯一無二の総合楽器メーカーであるという当社の強みは、ある意味で足かせともなり得ると思います。唯一無二であるということとは、対等なライバル企業がないことを意味するからです。

キャンドランド 私が以前取締役を務めた企業では、唯一無二であることが強みである一方で、ライバルがないためにハングリーさに欠けるという課題がありました。ハングリーさがないと「なんとしてもイノベーションを実現する」という気持ちになかなかありません。当社がレベルアップするためには、自らを鼓舞するような仕掛けが必要だと思います。

篠原 対等なライバルはいなくても、事業や楽器ごとにそれぞれ異なる競合企業は存在します。短期的な変革として、製品ごとに異なる市場、顧客、競合などを踏まえた、今までよりも粒

度の細かい競争戦略を検討すべきなのではないかと、個人的には考えています。

キャンドランド ユーザーのニーズをもっと理解する必要があるという点は、私も同意見です。ニーズについての一例として、楽器初心者の気持ちへの理解があります。当社の従業員には楽器が上手い人が多いですが、お客さまの中には私のような初心者や、学び始めたけれど上達を諦めやめてしまった人が大勢いるのも事実だと思います。そういったお客さまへの理解がまだ足りないために、ビジネス機会が失われている可能性もあります。テクノロジーを使った新しい機能で

楽器がもっと簡単に楽しめるようになったり、他の人と一緒に演奏できるようになったりすれば、ビジネスはもっと広がるはずです。

篠原 シニア向けのビジネスも考えられます。両手足や息も使う楽器の演奏は、健康寿命の延伸に貢献できると思います。超高齢社会を迎えた日本や中国では、子どもを対象にした音楽教室が音楽文化の醸成につながってきたように、今後はシニアを対象にした音楽教育が社会福祉などの領域で大きな価値創造につながるかもしれません。私自身、当社の社外取締役になってから楽器を購入して独学しているのですが、やっぱりつまずきます。大人向けのサービスがもっとあったらと一人としても感じています。

ヤマハの持続的な価値創造にとって最も重要な無形資産である「人材」についてお聞きします。人材育成などの観点で議論されていることはありますか。

篠原 取締役会では人権尊重やダイバーシティ&インクルージョンのモニタリング機能が発揮できていると考えています。その上で、最もよく議論しているのが従業員の働きやすさや働きがいの向上です。働きやすさとは、苦勞が少ないということではありません。チャレンジをして達成感を得ることができる環境づくりができているかを注視しています。

キャンドランド 当社は、毎年従業員に対して「働きがいと働きやすさに関する意識調査」を実施しており、その結果を取締役会でもモニタリングしています。取締役会のメンバーが従業員と対話する機会もたびたび設けているので、そこで聞いた声も取締役会にフィードバックしながら意見交換しています。

篠原 先ほども述べたスピード感を上げていくためには、従業員一人一人が自分の持つ権限をしっかりと行使していくことも重要です。そのような風土改革という意味でも、従業員の挑戦と現場主導のイノベーションを促す山浦さんのマネジメントに期待しています。



2022年4月にスタートした中期経営計画「Make Waves 2.0」の最終年度を迎えました。その達成状況についてどのように評価されていますか。

篠原 非財務目標については順調に進んでいる一方で、財務目標については過去2年間厳しい状況が続いています。ようやく底を打った感もあるので、今後の着実な成長に期待しています。

キャンドランド 部品の調達が困難になったり、市況が低迷したりと、当社は環境の変化への対応に苦戦してきました。次の中期経営計画に向けて、新社長のもとで経営のスピード感を高めることが、新たな成長につながると期待しています。そのためには従業員の目線を揃えることも必要不可欠です。山浦さんには、経営ビジョンを従業員にしっかり伝え、来期以降のレベルアップを確実なものにしてもらいたいと思います。

最後に、ステークホルダーの皆さまへメッセージをお願いします。

篠原 当社は、真摯なモノづくりの力と新しい価値を生み出す力、その双方を十分に備えています。今後当社がさらにユーザーとの対話を深め、こうした強みを活用すれば、より早くユーザーの要望に応える製品・サービスを提供して成長を実現できると考えています。短期・中長期の戦略がスピード感を持って推進されるよう、取締役会でしっかり監督して企業価値向上に貢献します。

キャンドランド 当社は135年以上の歴史の中で、何度もイノベーションを起こし、優れた品質でマーケットリーダーのポジションを築くとともに、高いブランド力を培ってきました。これからも持続的な成長でステークホルダーの期待に応えるべく、私も取締役会の一員として全力を尽くします。



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス基本方針

ヤマハグループは、世界中の全ての人が心豊かに暮らす社会を目指します。その実現のために、企業理念である「ヤマハフィロソフィー」および全ての関係者に対する「ステークホルダーへの約束」を掲げ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組むとともに、以下に掲げる「コーポレートガバナンス基本方針」および第一章以降の各方針のもと、経営上の機関設計、組織体制や仕組みを整備し、諸施策を実施するとともに適切な開示を通して、透明で質の高い経営を実現します。

コーポレートガバナンス基本方針

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

「ヤマハフィロソフィー」の詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/vision/philosophy/>

「ステークホルダーへの約束」の詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/vision/promises/>

「コーポレートガバナンス基本方針」の詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/ir/management/governance/#08>

監督機能強化

当社は監督機能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。2024年6月25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(右ページの社外取締役比率を参照)。

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。

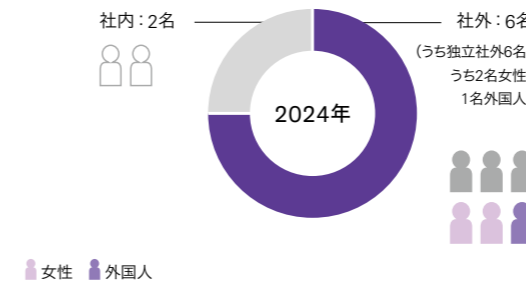
監督と執行の分離に伴う取り組み

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。

報酬の業績連動性

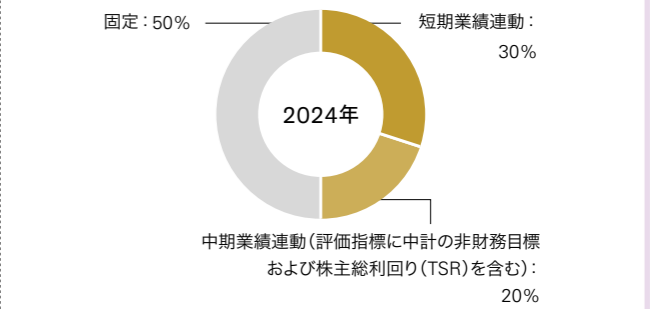
当社は報酬制度を持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとすること、また、株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的として、役員報酬制度を全面改定し、業務執行取締役および執行役の業績連動比率を2017年に引き上げました(右ページの役員報酬のイメージを参照)。

社外取締役比率



役員報酬のイメージ

報酬制度の詳細については、P.87をご参照ください。



(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。

取締役会議長メッセージ



中田 卓也
取締役会議長(取締役会長)

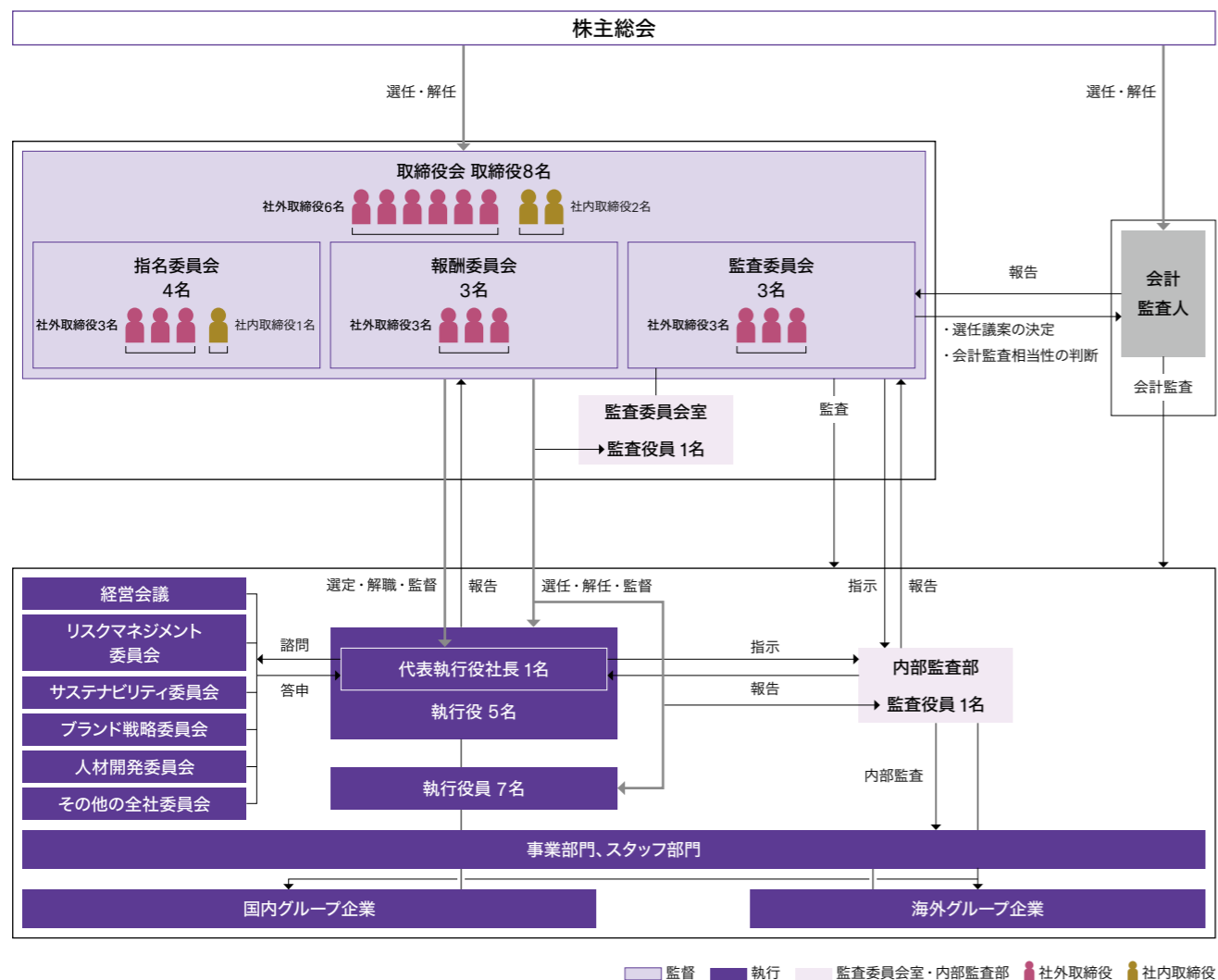
2024年4月1日、10年以上にわたって務めた代表執行役社長の座を退任し、取締役会長に就任しました。今後は非執行の取締役として監督の立場に徹し、従来以上に企業価値の向上に資するような議論が交わされるよう、取締役会の審議活性化に努める決意です。

就任に先立ち、社外取締役が取締役会の議長を務める可能性についても指名委員会において検討していただきました。結論は、取締役会における建設的議論を担保する観点で、現在の当社にはヤマハを熟知する人物が議長を務めるメリットがある、というものでした。この期待に応えるべく、社長を務めたからこそ分かる経営や戦略上の課題、執行側の懸念や躊躇を踏まえた上で、社外取締役が持つ各専門性と、客観性、多様性を生かした議論をファシリテートしていきます。経営課題を掘り下げるためにより踏み込んだ議案を設定する、あるいは議案に合わせ

適切な執行役・執行役員、さらには基幹部門長を取締役会に招集し、取締役とのやり取りを通じて意見を引き出すと同時に、経営感覚を磨く機会とするなど、取締役会議長としてできることは多いと考えています。

私は、コーポレートガバナンスにおける監督機能の大切な要素として、車において加速を助けるターボのような働きと同時にいざという時に危機を回避するための非常ブレーキ機能も必要と考えています。スピードを出すためにはブレーキがしっかり利く必要があり、ブレーキがしっかりしていれば思い切ってアクセルを踏むことができます。これまでさまざまな新規ビジネスにチャレンジしてきた山浦社長のリーダーシップのもと、当社は従来考えられなかったような新しい挑戦をしていくであろうと期待しています。執行側が思い切ってアクセルを踏み、経営スピードを上げていくことができるよう、いざという時に有効に機能するブレーキ役としての監督機能の強化にも努めていきます。

コーポレートガバナンス体制図(2024年6月25日現在)



監督機能

取締役・取締役会

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

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

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

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

社外取締役への情報提供活動

社外取締役に対し、取締役会議案についての情報提供を行うとともに、中長期の事業戦略について議論する機会を毎年設けています。その際、当社の新商品や新技術の紹介、実演を行っています。

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対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、その他社内での情報収集および調査を指示しています。監査委員会室スタッフの人事評価、人事異動、懲戒処分などについては、監査委員会の同意を必要とし、執行役およびその他業務執行者からの独立性を確保しています。

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

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

■ 会計監査人および内部監査部門との連携

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行の監査に必要な事項に関し、会計監査人ならびに内部監査部門と連携し情報を共有するなど、十分かつ適正な監査を行うことができる体制を確保し、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努めています。

なお、監査委員会は、内部監査部門に対して必要に応じ監査に関する指示をすることができるものとしています。監査委員会が内部監査部門に対して指示した事項が、代表執行役社長からの指示と相反する場合は、監査委員会の指示を優先するものとしています。内部監査部長の人事異動については、事前に監査委員会の意見聴取を行うこととしています。

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

監査役員

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

執行機能

代表執行役

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

執行役

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

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

経営会議

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

全社委員会

当社は、全社委員会を代表執行役社長の諮問機関として設置し、全社横断的かつ経営レベルで継続的に検討・取り組みが必要なテーマに関し、その方針を審議し、代表執行役社長に答申しています。主な委員会は、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会、ブランド戦略委員会、人材開発委員会です。

全社委員会の詳細については、以下をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/ir/management/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、以下をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/ir/management/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2024年6月25日現在で23名)を設置し、当社およびグループ企業における経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況を適法性、有効性、効率性の観点から検討・評価し、その結果に基づく情報の提供ならびに改善への助言・提案等を行っています。

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

取締役会に対しては、監査委員会への報告とは別に、年2回、重点テーマの進捗について直接報告を行っています。また、取締

役に対しては、全ての内部監査報告書をオンラインのデータベースで共有しています。

会計監査人

当社は、会計監査人にEY新日本有限責任監査法人を選任しており、同監査法人に属する公認会計士市川亮悟氏、角田大輔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ており、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置を取っています。なお、公認会計士9名およびその他45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、取締役会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ています。

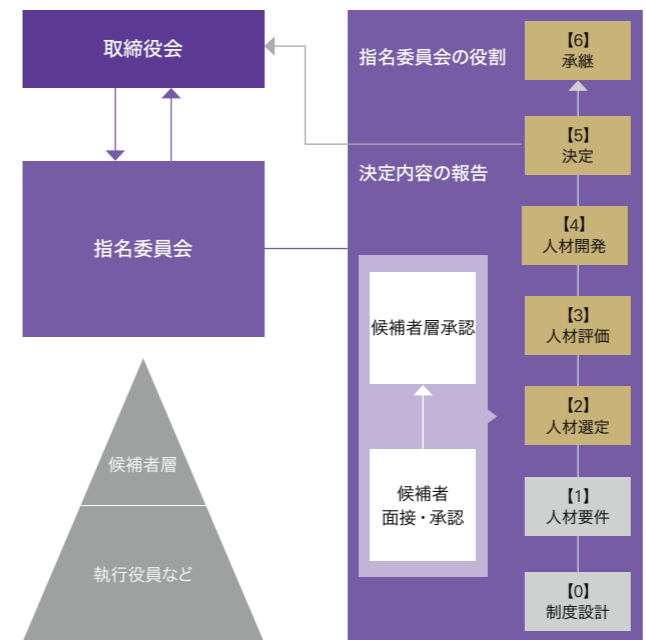
指名委員会は、執行役に求められる役割に応じ定義した基本的資質、コンピテンシー、経験・実績などの人材要件に基づき候補者を選任し、取締役会に提出する選任議案の内容を決定します。

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

最高経営責任者などの後継者計画

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

指名委員会の役割



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

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、それらはおおむね、5:3:2の割合で構成されています。

(1)固定報酬は、役位に応じた金銭報酬を月例報酬として支給しています。

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

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

(4)社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしています。

報酬等の内訳(2024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 (うち社外取締役)	93	93	—	—	7
執行役	401	197	70	134	5

(注) 1. 上記には、2023年6月23日開催の第199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は、中期経営計画「Make Waves 2.0」の初年度である2023年3月期(第199期)に3事業年度分として一括で交付しています。一括交付した株式報酬額は中期経営計画の3年間で按分して計上していますが、業績指標(下図)の達成度に基づき、2025年3月期(第201期)の報酬額は調整されます。

業績指標の実績

種類	指標	2024年3月期 実績
業績連動賞与	当事業年度における以下の指標 <ul style="list-style-type: none"> 連結当期利益 ROE 	<ul style="list-style-type: none"> 連結当期利益：29,642百万円 ROE：6.1%
譲渡制限付株式報酬	財務	中期経営計画「Make Waves 2.0」における以下の2025年3月期目標 <ul style="list-style-type: none"> 売上成長率：20% 事業利益率：14% ROE：10%以上 ROIC：10%以上
	非財務	詳細については、P25をご参照ください。
	企業価値	株主総利回り(TSR) (注)配当込みTOPIX成長率をベンチマークとする

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296億42百万円、ROEは6.1%となりました。

譲渡制限付株式報酬

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

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

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

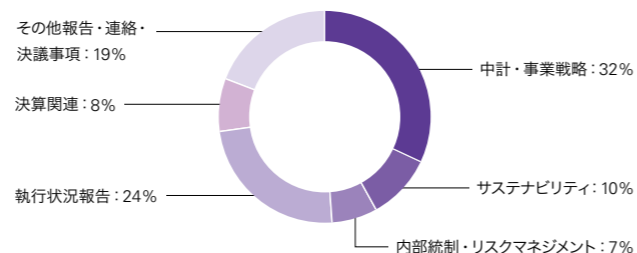
なお、株式報酬への影響度合いは、財務目標：非財務目標：企業価値目標=50%：30%：20%とします。

2024年3月期の活動

取締役会の主な議題

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

取締役会議題のテーマ別構成比



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 ほか

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 ほか

監査委員会の主な取り組み

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

- 会計監査人からの報告聴取、意見交換
- 会計監査人の評価、再任検討



ヤマハフラインテック(株)視察の様子

取締役会の活動、指名委員会の活動については、P79-81「社外取締役対談」もご参照ください。

取締役会の実効性についての分析・評価

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

実効性評価における課題認識と取り組み

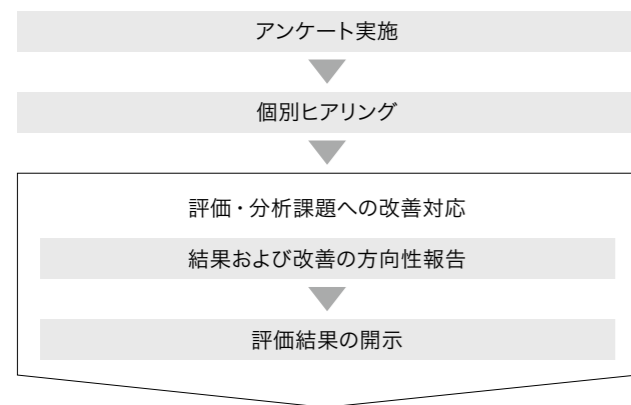
項目	2024年3月期		今後の課題	2025年3月期 取り組みの方向性
	課題	実施内容		
審議内容	<ul style="list-style-type: none"> 成長戦略の議論の具体化と頻度向上 各戦略・施策の実行スピードアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 成長戦略の議論の具体性と比重向上 	<ul style="list-style-type: none"> 成長戦略の議論の充実と具体化 (継続)各戦略・施策の実行スピードアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 各事業戦略、事業ポートフォリオおよび次期中計策定に向けた重点成長領域の議論を実施 経営層のさらなる意識強化と実行の責任者・期限の明確化 取締役会で指摘事項の進捗アップデートを年3回実施
運営	<ul style="list-style-type: none"> (継続)取締役相互の活発な議論 (継続)説明資料における課題、論点の明確化 市況・需要トレンド・マーケットシェア情報の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 双方向での議論活性化と十分な議論時間の確保 検討すべき課題、論点の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ディスカッション形式での議論と柔軟な議案の設定 (継続)説明資料における目的、課題、論点の明確化 販売・生産現場の視察や実態把握の機会提供 外部環境変化への感度 	<ul style="list-style-type: none"> 双方向での議論活性化と十分な議論時間の確保、重要性に応じた議案の見直し 検討すべき課題、論点を明確化、資料を定形化 新拠点みなとみらい見学会、従業員交流会などを開催 業界・市場・競合の状況をタイムリーに報告
承継プラン	<ul style="list-style-type: none"> (継続)取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督 (継続)指名委員会での議論のプロセスの、指名委員以外の社外取締役への共有 (継続)社内役員候補者との交流 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会への指名委員会報告 多様な層(次世代幹部候補、若手社員、外国人など)と社外取締役との対話 	<ul style="list-style-type: none"> 社長の後継者決定、社外取締役承継プロセスの共有のあり方 	<ul style="list-style-type: none"> 承継プロセスの共有のあり方を指名委員会で検討
体制	<ul style="list-style-type: none"> (継続)取締役会議長と社長の役割分担 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議長と社長の分離 3委員会全ての委員長が社外取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の相互派遣 	<ul style="list-style-type: none"> 相互派遣の必要性を指名委員会で検討
リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> リスク発生時の対応力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> パッドニュースファーストの徹底 		

取締役会実効性評価(アンケート)結果の推移



	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
■ 肯定的評価が75%以上の項目	54	60	55
■ 肯定的評価が50~75%未満の項目	11	5	7
■ 肯定的評価が50%未満の項目	0	1	4

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、執行のスピード感、説明資料の明快さなどに課題が提起された

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とは、重要な協力関係にある企業、取引先企業、金融機関などとの安定的な関係を継続することにより、当

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

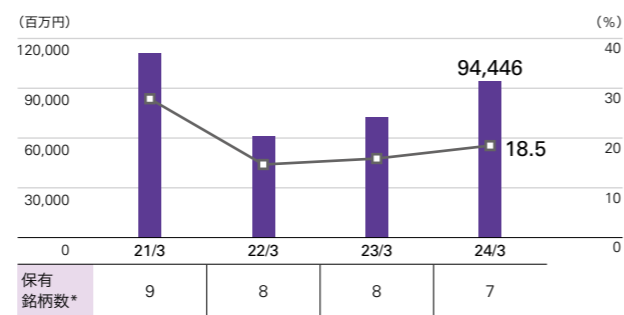
個々の政策保有株式の合理性については、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを取締役会で定期的、継続的に検証し、検証結果に基づき政策保有株式の縮減を進めています。

政策保有株式の議決権行使にあたっては、それぞれの議案が、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、当社の「政策保有株式に関する基本方針」に沿っているか、当社の中長期的な企業価値の向上につながるものかという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、2024年3月期末における全ての保有銘柄は下表の通りです。

保有する株式の貸借対照表計上額/資本合計に対する比率



■ 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)
 *上場株式(株主に対する情報提供方法などの情報収集のため保有している銘柄を除く)
 (注)政策保有株式は継続的に縮減を進めていますが、2024年3月期においては株価の上昇により保有する株式の貸借対照表計上額および資本合計に対する比率が前期に対し増加しています。

株主・投資家との対話に関する取り組み

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

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

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

インサイダー情報管理の方策としては、当社のディスクロージャーポリシーに基づき、インサイダー情報管理に十分な配慮

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

主なIR活動状況

2024年3月期における主なIR活動については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/governance/dialogue/>

株主総会

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

リスクマネジメント

基本的な考え方と体制

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体制や仕組みの整備・改善に取り組んでいます。

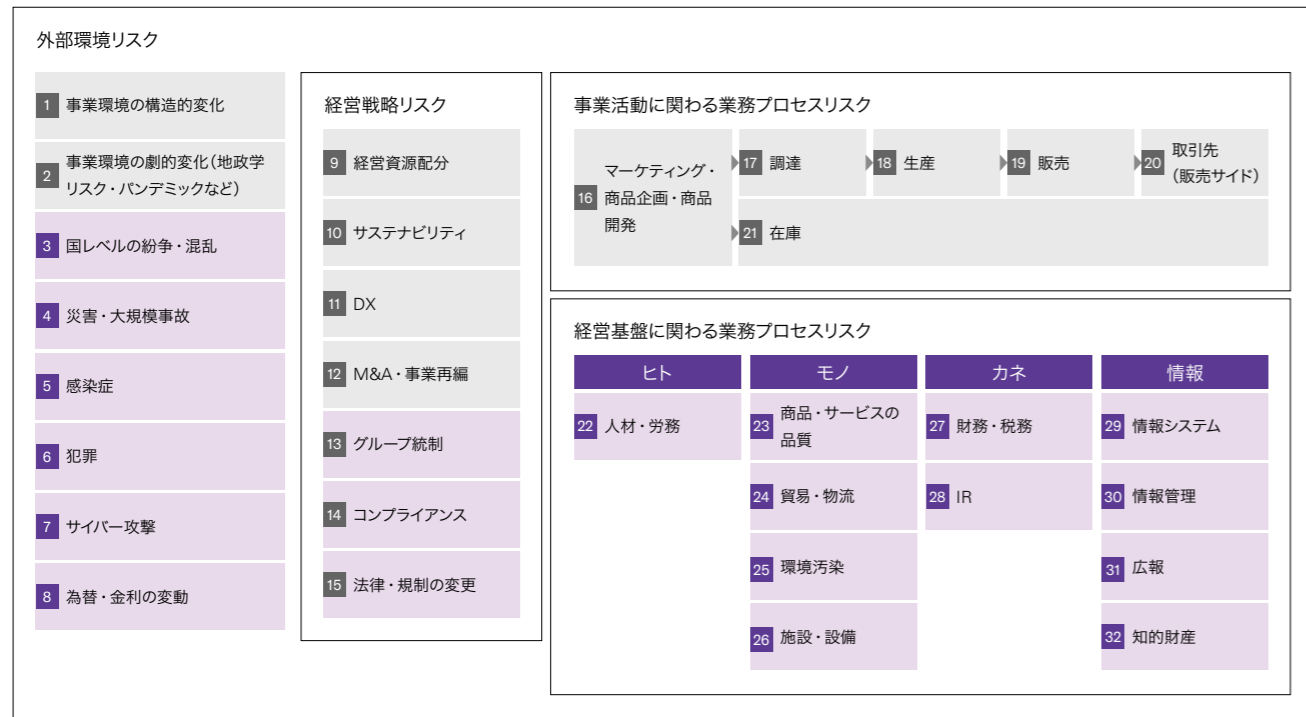
取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。また、同委員会の下部組織として、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定やモニタリングを行う「BCP・災害対策部会」「財務管理部会」「コンプライアンス部会」「輸出審査部会」「情報セキュリティ部会」を設置しています。事業活動において全社的な影響が及ぶような重大なリスクが顕在化した場合には、代表執行役社長を総本部長とするリスク対策総本部を設置し、当該リスクに対応します。

リスクマネジメントの考え方、体制と委員会の詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/governance/risk-management/>

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「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

事業に関連するリスクの分類



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

当社グループの経営成績などの状況に重要な影響を与える可能性がある主要なリスクは毎年見直しを行っています。(下図参照)

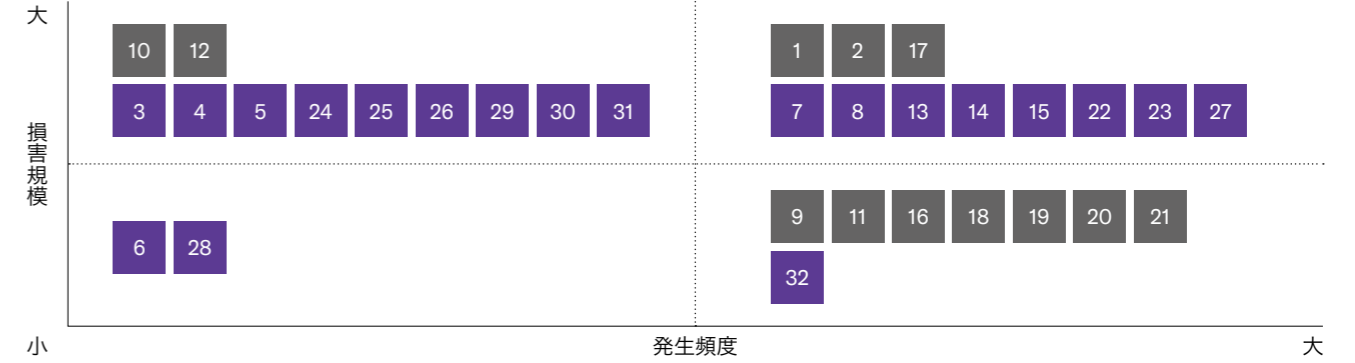
各リスクの詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/ir/library/flash-report/>

情報セキュリティ・個人情報保護への取り組み

ヤマハグループでは、情報セキュリティおよび個人情報保護を経営課題の重要事項と定め、保有する情報資産、あるいはお預かりする個人情報を含む全ての情報の適切な管理、保護に取り組んでいます。

「グループIT規程」ならびに「グループ個人情報保護規程」においてIT管理や情報管理の基本方針などを定め、これらの規程に基づいた管理体制の把握、ウェブサイトの脆弱性の特定・改善指導、従業員への教育などにより、ITネットワークへの不正な侵入によるデータ破壊や、ウイルス感染を予防するためのセキュリティ管理体制の維持・向上を図っています。

リスクマップ



コンプライアンス

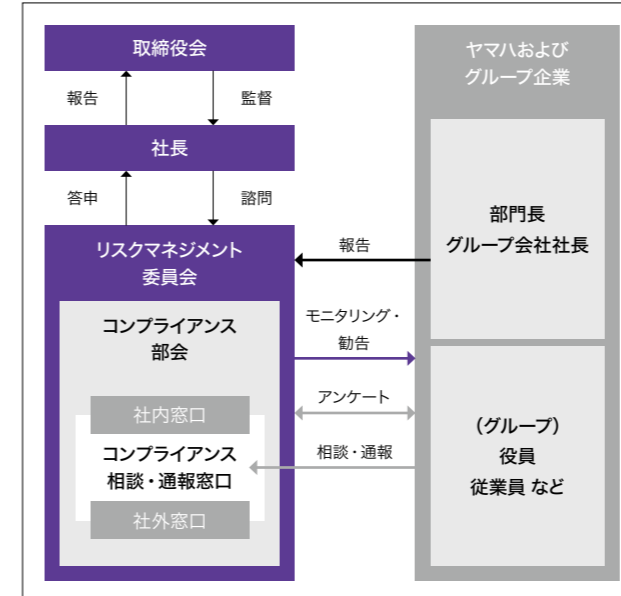
コンプライアンスの推進と行動規準

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、法令遵守はもとより、社会規範や企業倫理に則した高いレベルでのコンプライアンス経営を追求しています。役員ならびに従業員各自の行動規範「コンプライアンス行動規準」のもと、環境や社会情勢の変化に対応した改定や多言語化を進め、コンプライアンス経営の基盤としています。

コンプライアンス経営の仕組みと推進体制

コンプライアンス推進の中核組織として、代表執行役社長の諮問機関であるリスクマネジメント委員会の下部組織として「コンプライアンス部会」を設置し、コンプライアンスに関するグループ全体の方針や施策などの審議・決定を行うとともに、各部門および

コンプライアンス推進体制



各グループ企業の順法かつ倫理的な業務遂行をモニタリングしています。

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、内部通報制度の実効性を高めるため、従業員や派遣社員などグループ全体を対象とした「コンプライアンス相談・通報窓口」を設置しています。

コンプライアンス部会の活動状況については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/governance/compliance/>

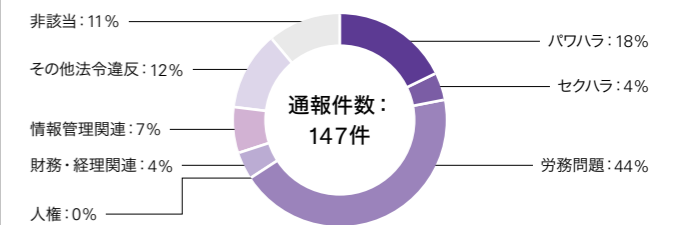
コンプライアンス相談・通報窓口

ヤマハグループはウェブ・電話・Eメール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国内外で開設しています。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。

コンプライアンス相談・通報窓口 受付状況(件)

年度	国内*1	海外*2	合計
2020年3月期	66	-	66
2021年3月期	83	8	91
2022年3月期	87	32	119
2023年3月期	114	49	163
2024年3月期	109	38	147

2024年3月期 通報内容の内訳比率



*1. ヤマハ(株)が設置する国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計
 *2. 海外グループ企業各社の通報窓口、社外窓口の受付件数の合計

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

百万円

	日本基準 (J-GAAP)					IFRS						
	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3*2	2023/3*3	2024/3
会計年度:												
売上収益【売上高】	¥410,304	¥432,177	¥435,477	¥408,248	¥432,967	¥437,416	¥434,373	¥414,227	¥372,630	¥408,197	¥451,410	¥462,866
売上原価	262,310	270,357	262,406	242,451	258,465	255,291	255,367	245,967	229,720	253,460	280,270	291,784
売上総利益	147,994	161,820	173,070	165,796	174,501	182,124	179,005	168,259	142,909	154,736	171,139	171,081
販売費及び一般管理費	121,999	131,684	132,407	121,493	125,668	126,094	126,259	121,907	102,198	111,706	125,272	137,428
事業利益【営業利益】	25,994	30,135	40,663	44,302	48,833	56,030	52,745	46,352	40,711	43,029	45,867	33,653
税引前当期利益												
【税金等調整前当期純利益】	25,818	28,526	41,578	42,898	74,471	60,485	56,471	47,225	37,102	53,028	50,552	37,629
当期利益【当期純利益】*1	22,898	24,929	32,633	46,719	54,378	43,753	40,337	34,621	26,615	37,268	38,183	29,642
設備投資額	10,799	13,846	11,220	17,542	24,600	15,956	15,956	20,545	11,260	14,835	20,541	27,118
減価償却費	12,759	12,597	12,681	11,145	10,777	10,835	10,614	11,156	11,387	12,123	13,094	13,839
研究開発費	22,561	25,439	24,793	24,415	24,797	24,926	24,926	24,814	24,189	24,032	25,057	26,903
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,213	31,729	42,399	39,142	47,498	30,234	35,520	57,162	58,225	36,016	(14,841)	43,836
投資活動によるキャッシュ・フロー	(22,950)	(11,700)	591	(9,663)	4,766	(23,092)	(23,101)	(21,067)	(5,785)	43,707	(21,563)	(15,903)
フリー・キャッシュ・フロー	10,263	20,029	42,991	29,478	52,264	7,142	12,419	36,095	52,440	79,723	(36,404)	27,933
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,745)	(5,909)	(30,349)	(12,588)	(35,584)	(28,479)	(33,993)	(36,422)	(20,602)	(44,426)	(35,287)	(37,263)
会計年度末:												
資産合計【総資産】	¥438,932	¥530,034	¥469,745	¥522,362	¥552,309	¥514,762	¥515,924	¥474,034	¥557,616	¥580,662	¥594,209	¥666,837
流動資産	214,487	247,632	255,135	272,720	289,493	281,608	282,819	270,189	301,103	362,676	346,685	369,346
流動負債	73,145	80,976	75,459	82,565	101,919	80,495	100,443	99,149	100,852	126,114	95,103	105,688
有利子負債	8,755	11,868	8,510	11,241	11,173	8,936	8,936	10,830	8,367	10,523	1,495	992
資本合計【純資産】	274,843	348,752	303,889	367,437	388,345	382,771	359,007	326,450	396,949	416,867	457,944	511,810
円												
1株当たり情報:												
当期利益【当期純利益】	¥ 118.26	¥ 128.75	¥ 168.90	¥ 249.17	¥ 291.81	¥ 240.94	¥ 222.12	¥ 194.71	¥ 151.39	¥ 214.87	¥ 222.64	¥ 175.68
親会社所有者帰属持分【純資産】	1,403.12	1,787.42	1,601.55	1,948.01	2,125.51	2,124.83	1,992.57	1,850.81	2,252.34	2,423.37	2,680.32	3,075.72
配当金	27.00	36.00	44.00	52.00	56.00	60.00	60.00	66.00	66.00	66.00	66.00	74.00
%												
主要な経営指標:												
売上収益事業利益率 【売上高営業利益率】	6.3%	7.0%	9.3%	10.9%	11.3%	12.8%	12.1%	11.2%	10.9%	10.5%	10.2%	7.3%
親会社所有者帰属持分当期利益率 【自己資本利益率】(ROE)	9.2	8.1	10.1	14.0	14.5	11.4	11.1	10.1	7.4	9.2	8.8	6.1
投下資本利益率(ROIC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.3	7.8	5.5
資産合計当期利益率 【総資産当期純利益率】(ROA)	5.5	5.1	6.5	9.4	10.2	8.2	7.5	7.0	5.2	6.5	6.5	4.7
親会社所有者帰属持分比率 【自己資本比率】	61.9	65.3	64.2	69.9	70.0	74.1	69.4	68.6	71.0	71.6	76.9	76.6
D/Eレシオ(倍)	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	0.03	0.02	0.03	0.00	0.00
インタレスト・カバレッジ(倍)	130.19	130.51	129.41	165.40	149.08	138.90	67.20	69.15	85.16	122.37	112.15	67.91
流動比率	293.2	305.8	338.1	330.3	284.0	349.8	281.6	272.5	298.6	287.6	364.5	349.5
連結配当性向	22.8	28.0	26.1	20.9	19.2	24.9	27.0	33.9	43.6	30.7	29.6	42.1

(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。

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

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

*3. 企業結合に係る取得対価の配分が完了したため、2023年3月期の暫定的な会計処理の確定を行っており、2023年3月期の主要財務指標については、これに伴う遡及修正の内容を反映しています。

ファイナンシャル・レビュー

2024年3月期の業績

事業全般に関する分析

2024年3月期における経営環境を振り返りますと、新型コロナウイルス感染症は5類感染症に移行し、パンデミック前の日常が取り戻され、世界経済は徐々に持ち直してきてはいるものの、巣ごもり需要の反動による需要の落ち込み、中国経済の停滞、エネルギー・原材料価格をはじめとする世界的な物価上昇など、当社を取り巻く環境は、依然として先行きが不透明な状況が続いています。

このような環境の中でヤマハグループは、中期経営計画「Make Waves 2.0」を「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向け、ポストコロナの新たな社会で持続的な成長力を高める3年間と位置付け、3つの方針「事業基盤をより強くする」「サステナビリティを価値の源泉に」「ともに働く仲間の活力最大化」を掲げて各施策を進めてきました。

事業基盤をより強くする

「顧客ともっとつながる」では、国内の卸販売子会社と小売販売孫会社を合併することを決定し、特約店・直営店・教室が一体となり需要創造とブランド価値訴求を進めていきます。海外では人口増加率が高く西洋音楽に親しむ国民性で成長が期待されるフィリピンにYamaha Music Philippines Inc.を設立しました。また、部品・装置事業では、車載オーディオシステムが、三菱自動車工業(株)に続き、トヨタ自動車(株)の最上級モデル「新型センチュリー」に採用が決定されるなど、新しいドメインにおいても顧客が広がってきています。「新たな価値を創出する」では、Yamaha Music Connectのサービス開始に向け、当社が提供する音楽体験「ミュージックエデュテインメント(学び)、クリエイティブディスカバリー(創造)、ミュージックコネクション(出会い)」の3つ事業領域を定義し、音・音楽の新たな楽しみ方を提供していきます。「柔軟さと強靭さを備え持つ」では、国内製造子会社の吸収合併を決定し、本社の戦略機能と生産現場を一体化することで、日本のモノづくり基盤再構築とグローバルでのモノづくりをけん引するサステナブルな生産体制を目指します。また、半導体の安定調達を目的に、マレーシアに半導体調達会社を設立しました。多くの影響を受けたサプライチェーンの混乱からの学びを生かし、急激な環境変化にスピーディーに対応できる、モノづくりのレジリエンス力を強化しています。

サステナビリティを価値の源泉に

「地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを築く」では、生産拠点の電力監視システム導入による電力の見える化や太陽光発電の増設など、省エネ活動を促進しました。また、気候変動の情報開示評価において、最高評価の「CDP2023気候変動Aリスト企業」に選定されました。2050年カーボンニュートラルを目指して一歩ずつ取り組みが進んでいます。「快適なくらしへの貢献でブランド・競争力を向上する」では、東海道新幹線の車内サービスにおいて、手軽に乗務員とのやり取りが可能な『おもてなしガイド』のインターホンサービスと、東京メトロの全駅構内の音声アナウンスに『おもてなしガイドfor Biz』のサービスが導入されました。当社の音・音楽で培った技術により快適なくらしの

実現に貢献できた事例となりました。「音楽文化の普及・発展により市場を拡大する」では、「スクールプロジェクト」において、新興国の音楽教育普及累計230万人の目標に対し2年目ですでに302万人を達成し、計画を大幅に上回るペースで進捗しています。国内では一般社団法人全国楽器協会を通じて、学校や地元楽器店と協力しながら高校軽音楽部の活動を支援し、若年層のさらなる音楽文化の活性化に努めています。

ともに働く仲間の活力最大化

「働きがい高める」では、タレントマネジメントシステムを導入し、社員が自律的にキャリアを描くための仕組みを充実させました。今後必要なスキル習得に向けた人材育成支援をさらに強化していきます。「人権尊重とDE&Iを推進する」では、女性リーダー育成に向けた支援の充実、クロスボーダー配置の推進など、多様な人材が活躍できる環境整備が進みました。その他、性的マイノリティに関する取り組み評価指標である「PRIDE指標2023」において「ゴールド」を5年連続で受賞しました。今後も多様な人材一人一人の個性を生かす風土づくりに努めていきます。「風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する」では、組織間でのコミュニケーションの活性化やさまざまな対話の機会を積極的に作り、互いをリスペクトし心理的安全性の高い組織風土を醸成しています。

売上収益・事業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益

売上収益は、デジタルピアノの需要回復が遅れたことや、中国市場の市況低迷の長期化により楽器の販売が伸び悩んだものの、法人向け音響機器の販売好調に加え、為替の円安による影響もあり前期に対し114億55百万円(2.5%)増加の4,628億66百万円となりました([GRAPH 1](#))。

地域別では、市況が低迷している中国で減収となりましたが、北米と欧州は増収、日本とその他の地域は前期並みとなりました([GRAPH 2](#))。

事業利益は、前期に対し122億13百万円(26.6%)減少の336億53百万円となりました。セグメントごとの事業利益では、楽器事業は、為替のプラス影響45億円があったものの、前期に対し108億83百万円(30.1%)減少の253億17百万円となりました。音響機器事業は、為替のプラス影響12億円を含め、前期に対し29億43百万円(84.9%)増加の64億9百万円となりました。その他の事業は、為替のプラス影響8億円があったものの、前期に対し42億73百万円(68.9%)減少の19億26百万円となりました([GRAPH 3](#))。要因別には、海上運賃の正常化(70億円)や為替影響(65億円)の増益要因があったものの、エネルギー・調達コスト等の上昇(35億円)や、販売費及び一般管理費の増加(39億円)、一時処理費用の発生(44億円)、減収・減産、モデルミックス他(95億円)等の減益要因により、前期に比べ減益となりました([GRAPH 4](#))。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に対し85億41百万円(22.4%)減少の296億42百万円となりました。

GRAPH 1

		(億円)	
		2023/3	2024/3
売上収益		4,514	4,629
楽器事業		3,027	3,052
音響機器事業		1,076	1,211
その他の事業		411	366

GRAPH 2

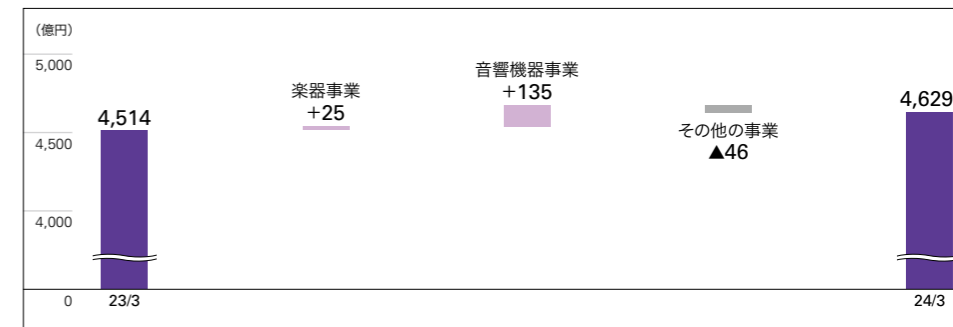
		(億円)	
		2023/3	2024/3
売上収益		4,514	4,629
日本		1,086	1,092
北米		1,142	1,220
欧州		828	939
中国		625	548
その他の地域		833	830

GRAPH 3

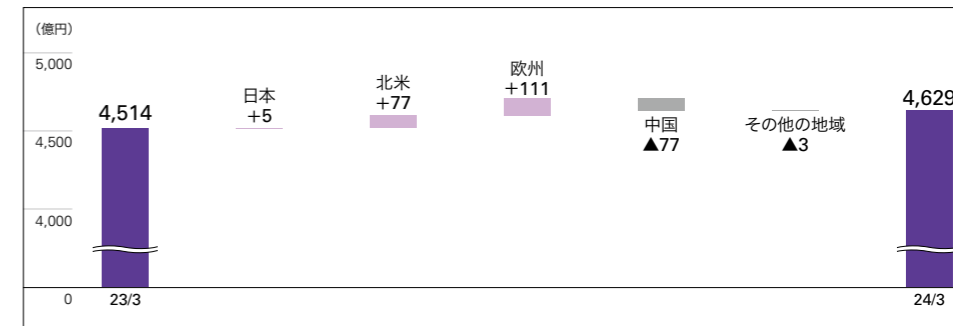
		(億円)	
		2023/3	2024/3
事業利益		459	337
楽器事業		362	253
音響機器事業		35	64
その他の事業		62	19

GRAPH 4

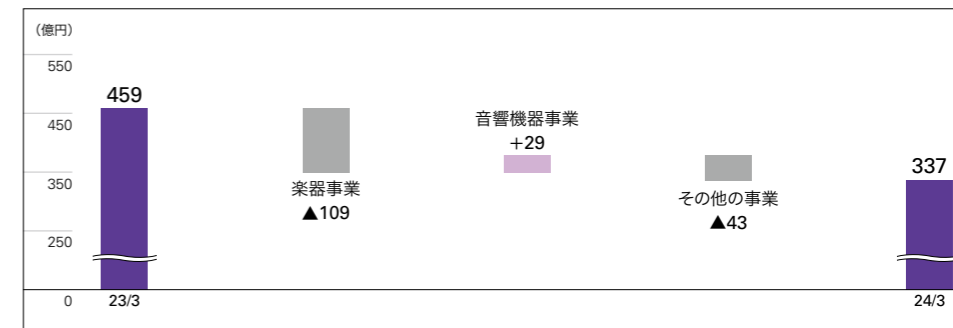
売上収益(事業別増減)



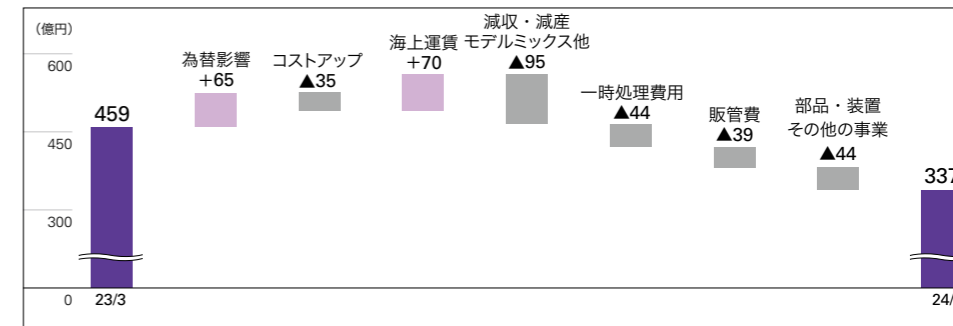
売上収益(地域別増減)



事業利益(事業別増減)



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、デジタルピアノの需要回復が遅れたことや、中国市場の市況低迷の長期化により楽器の販売が伸び悩んだものの、為替の影響により、前期に対し25億41百万円(0.8%)増加の3,051億95百万円となりました。

商品別では、ピアノは、主力の中国市場で市況が大幅に悪化し減収となりました。電子楽器は、デジタルピアノが需要減および市場在庫が多く出荷が進まなかったことにより減収となりました。管弦打楽器は、新型コロナウイルス感染症の影響が解消され、各地域で需要堅調が続く、米国政府による小中学校向け財政支援も継続し増収となりました。ギターは、エレキギターの販売が好調に推移したことと買収したコルドバ社が加わったことにより大幅な増収となりました。

地域別では、日本は、デジタルピアノの需要減で電子楽器が減収となったものの、ピアノ、管楽器の需要が堅調で、アニメの効果が継続したギターにおいても増収となり、全体で増収となりました。北米は、ピアノおよび電子楽器において市場在庫の消化が進まず減収であったものの、管弦打楽器における販促活動、ギターにおけるコルドバ社の売上が加わったことおよび為替の影響で全体では増収となりました。欧州は、市場在庫の消化が進まず、価格競争激化で市場環境の厳しさが増す中、キャンペーンによる需要喚起や新商品の導入が奏功し、為替の影響もあり増収となりました。中国は、若者の失業や不動産市場の

悪化等、経済成長が急速に鈍化し消費者の買い控えが顕著で、主力のアコースティックピアノを中心に販売が低迷し減収となりました。その他の地域では、経済成長著しいインドを筆頭に、中南米・アセアン・中近東等、新興国での販売が伸長し、地域全体として増収となりました。

音響機器事業

音響機器事業の売上収益は、ライブ・エンターテインメント市場の回復によって法人向け需要が旺盛となり、前期に対し134億67百万円(12.5%)増加の1,211億8百万円となりました。

商品別では、個人向けは、ホームオーディオや音楽制作機器の需要が低迷し減収となりました。法人向けは、ライブ・コンサート等、エンターテインメント市場が活況で、デジタルミキサーを中心にイベント用機材の販売が好調に推移し増収となりました。

その他の事業(部品・装置事業など)

その他の事業の売上収益は、前期に対し45億53百万円(11.1%)減少の365億62百万円となりました。

部品・装置事業では、電子デバイスは、車載オーディオの採用が日本の自動車メーカーにも広がり、増収となりました。自動車用内装部品、FA機器は、顧客企業の減産、設備投資の縮小・延期により減収となりました。ゴルフ事業は韓国向け特需が収束し、大幅な減収となりました。

財政状態に関する分析

資産合計は、前期末の5,942億9百万円から726億28百万円(12.2%)増加し、6,668億37百万円となりました(GRAPH 5)。流動資産は、前期末から226億60百万円(6.5%)増加し、3,693億46百万円となり、非流動資産は、499億67百万円(20.2%)増加し、2,974億91百万円となりました。流動資産では、為替変動の影響等により営業債権及びその他の債権や棚卸資産が増加しました。非流動資産では保有有価証券の時価上昇により金融資産が増加し、設備投資により有形固定資産が増加しました。

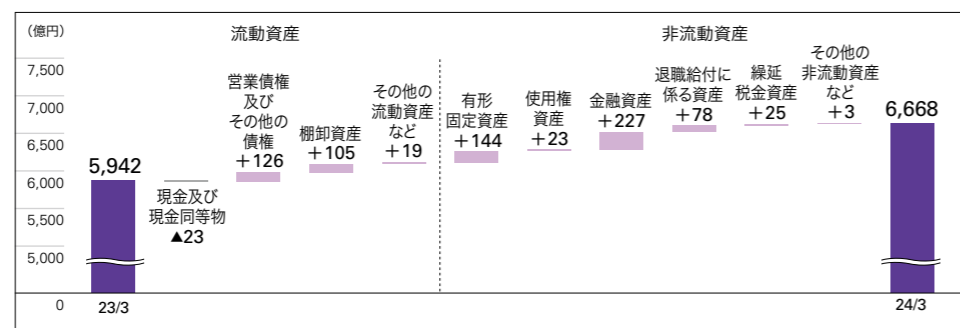
負債合計は、前期末の1,362億65百万円から187億61百万円(13.8%)増加し、1,550億27百万円となりました。流動負債は、前期末から105億85百万円(11.1%)増加し、1,056億88百万円となり、非

流動負債は、前期末から81億76百万円(19.9%)増加し、493億38百万円となりました。流動負債では、未払金の増加や為替変動の影響等により営業債務及びその他の債務が増加しました。また、非流動負債では、保有有価証券の時価変動に対して認識する繰延税金負債が増加しました。

資本合計は、前期末の4,579億44百万円から538億66百万円(11.8%)増加し、5,118億10百万円となりました(GRAPH 6)。自己株式の取得および配当金の支払いによる株主還元を行ったものの、当期利益により利益剰余金が増加したことに加え、為替変動の影響および保有有価証券の時価上昇によりその他の資本の構成要素が増加したことで、全体では増加となりました。

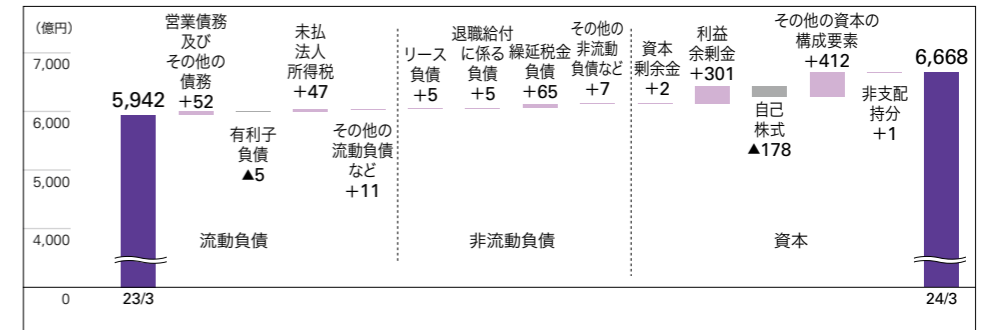
GRAPH 5

資産合計



GRAPH 6

負債および資本合計



キャッシュ・フローの状況に関する分析

2024年3月期における現金及び現金同等物は、前期末に比べ22億99百万円減少(前期は686億8百万円減少)し、期末残高は1,015億87百万円となりました(GRAPH 7)。

営業活動によるキャッシュ・フローは、主として税引前当期利益により438億36百万円の収入(前期は主として税引前当期利益に対し、棚卸資産が増加したことに加え、2022年3月期の投資有価証券の売却による法人所得税の支払いもあり、148億41百万円の支出)となりました。

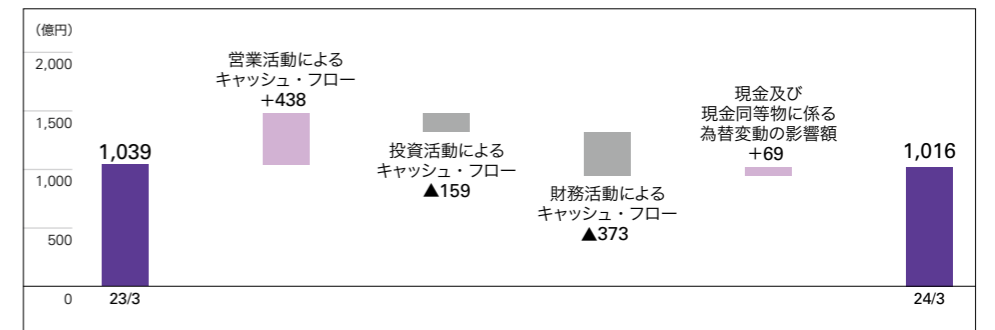
投資活動によるキャッシュ・フローは、主として「横浜シンフォステージ」建設(神奈川県横浜市)および本社新オフィス棟建設(静岡県浜松

市)の投資を含む有形固定資産の取得による支出と、投資有価証券の売却による収入により、159億3百万円の支出(前期は主として有形固定資産の取得により、215億63百万円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、主として自己株式の取得、配当金の支払い等により、372億63百万円の支出(前期は主としてグループファイナンス拡大に伴う短期借入金の返済や配当金の支払い、自己株式の取得により、352億87百万円の支出)となりました。

GRAPH 7

キャッシュ・フロー

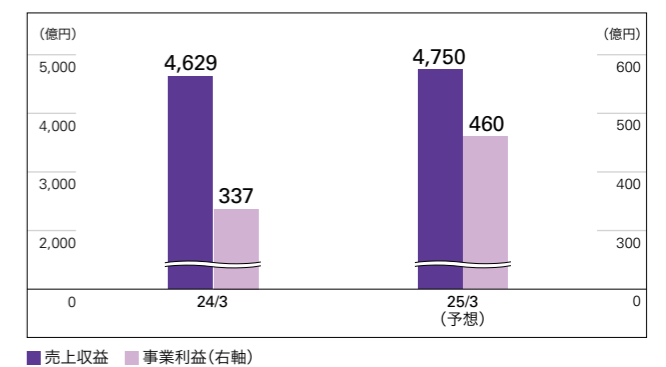


2025年3月期の見通し

2025年3月期は、市況が引き続き不透明な中、中国の市況低迷を踏まえ、売上収益は前期並みを予想するものの、モデルミックスの改善や構造改革によるコストダウン効果などを織り込み、増益を予想しています(GRAPH 8)。なお、2024年7月31日に株式分割を発表し、配当予想を76円に変更しています。

GRAPH 8

2025年3月期売上収益・事業利益予想(2024年7月31日発表)



ESGサマリー

環境(E) データ							
項目	内訳など	単位	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
GHG排出量 スコープ1		万t-CO ₂	2.3	2.2	2.4	2.2	2.0
GHG排出量 スコープ2(マーケット基準)		万t-CO ₂	12.8	11.9	13.1	12.8	10.6
GHG排出量 スコープ1+2 (マーケット基準)	合計	万t-CO ₂	15.1	14.1	15.5	15.1	12.6
	対基準年度削減率*1	%	4.4	10.8	1.9	4.4	20.2
GHG排出原単位 (売上収益100億円当たりのスコープ1と2の排出量合計) (マーケット基準)		万t-CO ₂	0.36	0.38	0.38	0.33	0.27
GHG排出量 スコープ3	合計	万t-CO ₂	114.6	89.6	91.2	103.1	78.9
	対基準年度削減率*2	%	-2.1	20.2	18.8	8.2	29.7
物流CO ₂ 排出量*3		t-CO ₂	119,108	107,852	117,630	100,138	58,421
取水量合計		万m ³	180	171	182	200	209
水の消費量		万m ³	34	40	40	75	85
水のリサイクル率		%	6.1	4.7	5.2	4.8	5.2
木材調達量合計		千m ³	84.0	75.0	96.8	84.5	61.1
廃棄物発生量		千t	10.8	10.5	12.2	14.6	13.3
有害廃棄物発生量*4		千t	—	1.6	1.7	5.9	2.9
ヤマハエコプロダクツ制度*5	認定製品数	製品	46	29	14	16	11
	エコラベル表示製品数	製品	58	70	5	16	11

社会(S) データ							
項目	内訳など	単位	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
グループ総従業員数(臨時を含む)		人	28,267	28,665	28,758	28,252	26,515
入社3年以内離職率(単体)		%	8.2	1.7	3.0	2.8	1.6
男女別平均勤続年数(単体)	男性/全国平均*6	年	19.2/13.8	19.4/13.4	19.7/13.7	19.7/13.7	19.5/13.8
	女性/全国平均*6	年	19.5/9.8	19.4/9.3	19.5/9.7	18.8/9.8	18.2/9.9
総研修時間(単体)		時間	49,224	50,169	90,782	100,674	104,685
一人当たりの平均研修時間(単体)		時間	21	21	38	43	45
従業員女性比率	グループ(国内・海外合計)	%	—	—	40.1	39.2	39.2
新卒採用女性比率(単体)		%	26.2	23.1	14.3	25.5	28.6
キャリア採用(中途)(単体)	従業員のキャリア採用(中途)者比率	%	18.7	18.4	19.4	20.2	21.2
	管理職のキャリア採用(中途)者比率	%	17.5	18.5	17.9	17.3	18.2
管理職の女性比率	グループ(国内・海外合計)	%	16.3	16.0	16.5	17.3	19.4
60歳以上の延長雇用者・再雇用者数(単体)		人	215	214	188	198	208

項目	内訳など	単位	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
障がい者雇用率(3月1日時点)*7		%	2.49	2.39	2.33	2.40	2.57
男女の賃金格差*(単体) (男性平均賃金に対する女性平均賃金の比率)	全労働者	%	—	—	—	77.4	78.3
	うち正規雇用労働者	%	—	—	—	77.8	78.2
	うちパート・有期労働者	%	—	—	—	66.9	65.2
出生/育児休暇・休職(単体)	育児休暇および育児を目的とした休暇を取得した取得率・男性*9	%	88.7	82.5	90.4	83.5	85.5
	育児休暇取得率・女性	%	100	100	100	100	100
	育児休暇後復帰率・男女計	%	98.1	100	100	98.3	100
労働災害度数率 グループ(国内・海外)合計	災害度数率(不休業含む)	—	1.23	1.00	1.13	0.95	1.05
	休業災害度数率(1日以上)	—	0.72	0.56	0.63	0.56	0.65
労働災害による死亡者数	国内	人	0	0	0	0	0
	海外	人	0	0	0	0	0
サプライヤー自己点検(一斉)*10	要請数	社	3,748	—	—	2,312	—
	実施数	社	3,694	—	—	2,271	—
サプライヤー自己点検(取引開始時)		社	117	149	138	60	75
書面による是正依頼		社	5	4	0	417	0
新興国における音楽教育施策(スクールプロジェクト)	展開国数/展開校数(累計)	国/校	5/1,500	6/4,100	7/5,200	7/6,200	7/7,200
	受講生徒数(累計)	万人	39	71	129	202	302

ガバナンス(G) データ							
項目	内訳など	単位	2020/6	2021/6	2022/6	2023/6	2024/6
取締役	総数	人	7	8	8	8	8
	うち社外取締役	人	5	6	6	6	6
	うち女性	人	1	1	1	2	2
	うち外国籍	人	1	1	1	1	1

(注) 集計範囲は、環境データ：グループ(本社、生産/リゾート拠点) (物流データは主要販売拠点を含む)、社会データ：グループ((単体)はヤマハ(株)単体を表す)、ガバナンスデータ：ヤマハ(株) 集計時期は、環境データおよび社会データ：年度末(3月31日)、ガバナンスデータ：各年6月末時点(2024年は6月24日現在)

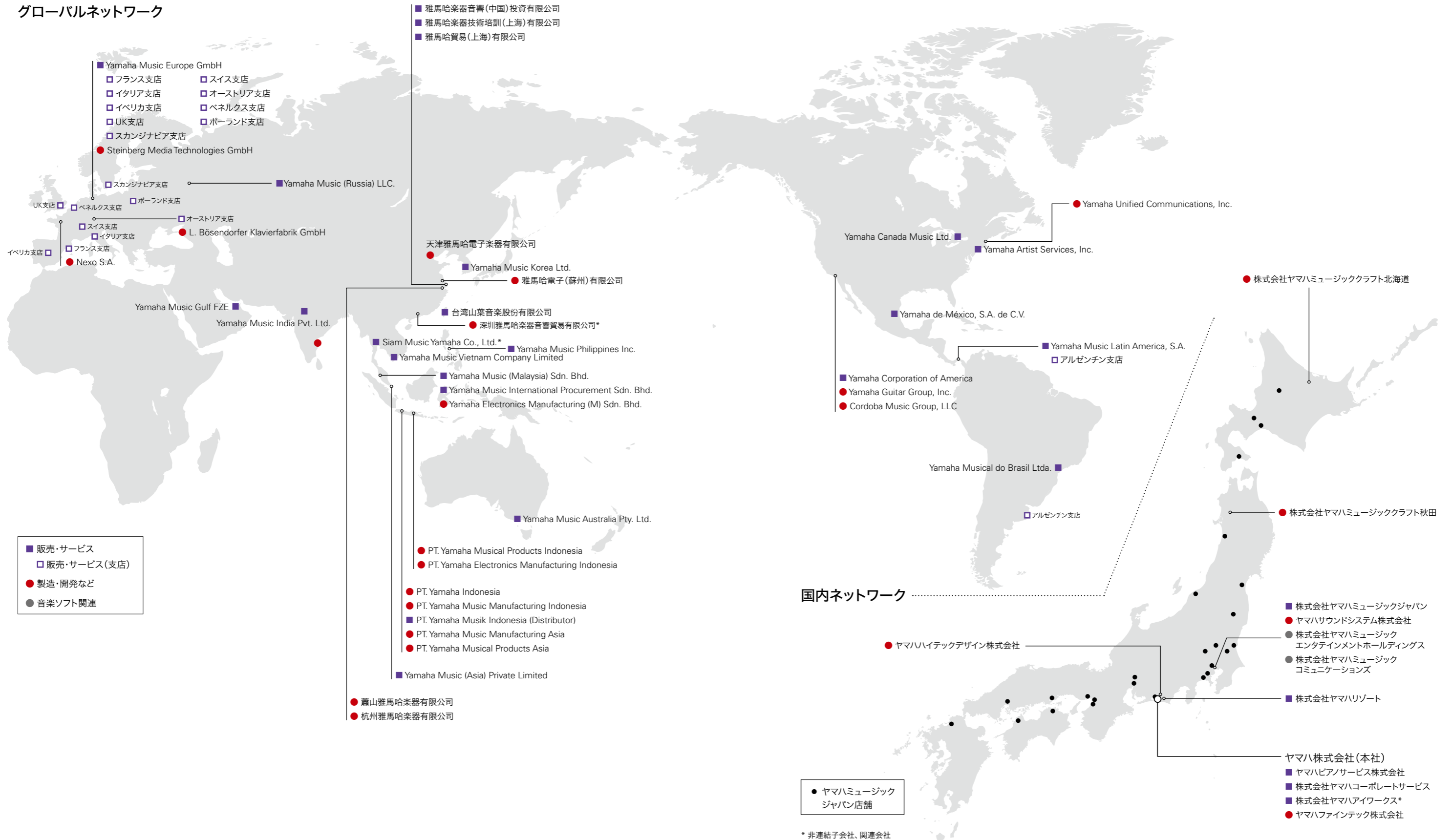
- *1. 基準年度(2018年3月期)実績：15.8万t-CO₂からの削減率(マイナスの場合は増加)
- *2. 基準年度(2018年3月期)実績：112.3万t-CO₂からの削減率(マイナスの場合は増加)
- *3. スコープ3のカテゴリ-4に該当
- *4. 国内拠点は特別管理産業廃棄物、海外拠点は廃油、廃溶剤、廃酸、廃アルカリとする場合の量
- *5. 2015年12月制定の自社基準による認定制度
- *6. 全国平均の値は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査結果の概況」より引用
- *7. ヤマハ(株)、(株)ヤマハコーポレートサービス、(株)ヤマハアイワークスを集計範囲とし、「障害者雇用促進法」における法定雇用率を算定する際の障がい者のカウント人数より算定
- *8. 対象期間：該当年4月1日から翌3月31日まで
賃金：基本給、超過労働に対する報酬、賞与などを含み、退職手当、通勤手当などを除く
パート・有期労働者：パート労働者については、正社員の所定労働時間(7.75時間)で換算した人員、数をもとに平均年間賃金を算出
- *9. 2023年3月期より「女性活躍推進法」の情報開示条件と合わせ変更(2022年3月期以前は、出生支援休暇取得率)
- *10. 既存の取引先に対し3年に1回実施

ESGデータの詳細については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/related-information/esg-data/>

主要ネットワーク (2024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



会社情報 (2024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	19,644人 (他、平均臨時雇用者数6,871人)
本社所在地	〒430-8650 静岡県浜松市中央区中沢町10番1号	子会社数	64社 (うち、連結対象59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		

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。また、GPIFが採用する6本の日本株ESG指数の全てに選定されています。

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

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

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

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

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

*5. FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにヤマハ株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証明します。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。



外部評価

- 大和インベスター・リレーションズ「インターネットIR表彰2023」
- Gomez「IRサイトランキング2023」銀賞



その他の外部評価については、以下をご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/related-information/evaluation/>

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。



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

- コーポレート本部 IR室 〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町3番2号 渋谷サクラステージ SAKURA タワー 8F
- コーポレート本部 経営企画部 サステナビリティ推進グループ 〒430-8650 静岡県浜松市中央区中沢町10番1号

株式情報 (2024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21,292,664株を含む)
上場証券取引所	東証プライム (証券コード7951)
株主名簿管理人	〒460-8685
事務取扱場所	愛知県名古屋市中区栄三丁目15番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

公告の方法 電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載します。

https://www.yamaha.com/ja/about/public_notices/

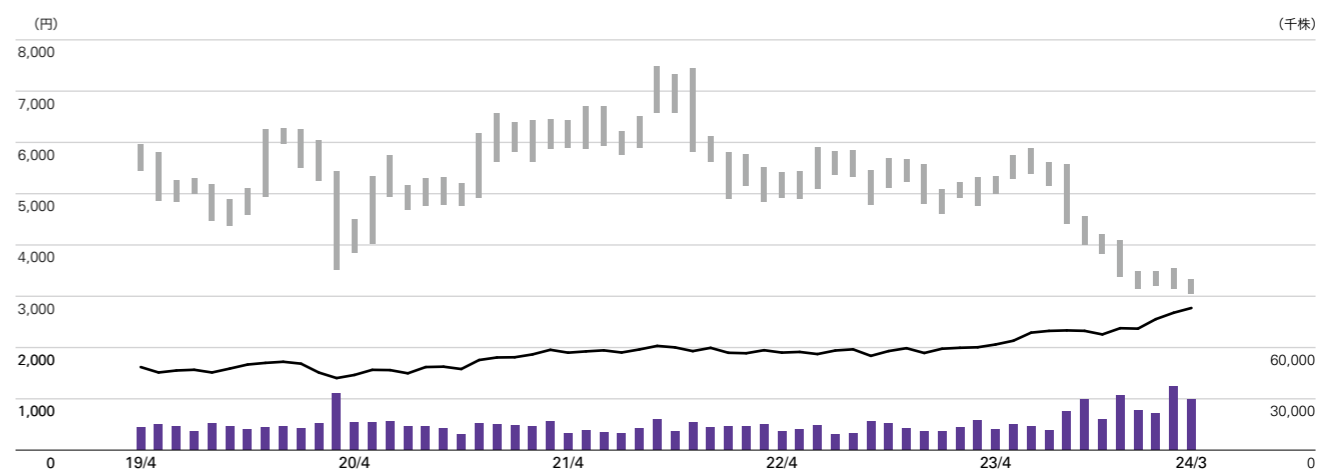
定時株主総会 6月

株主数 44,209名

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

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

株価および出来高の推移



	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
決算期						
期末株価	5,530	4,215	6,010	5,350	5,090	3,261
高値	6,080	6,270	6,560	7,490	5,900	5,876
安値	4,355	3,520	3,835	4,840	4,605	3,051
出来高 (百万株)	209	182	173	153	153	265

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
配当利回り (%)	1.08	1.57	1.10	1.23	1.30	2.27
株価収益率 (PER) (倍)	24.9	21.6	39.7	24.9	22.9	18.6
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	2.78	2.28	2.67	2.21	1.90	1.06
発行済株式総数 (千株)	191,555	191,555	191,555	187,300	187,300	187,300
期末時価総額 (百万円)	1,059,299	807,404	1,151,246	1,002,055	953,357	610,785
期末外国人持株比率 (%)	22.8	25.6	26.0	26.2	26.1	23.0

株主構成

	株主数	株式数構成比
個人・その他	42,856名	22.8%
金融機関	52名	47.1%
その他国内法人	357名	5.4%
外国人	905名	23.0%
証券会社	39名	1.7%
計	44,209名	100.0%

(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)	22.07%
株式会社日本カステディ銀行 (信託口)	8.73%
ヤマハ発動機株式会社	4.84%
株式会社静岡銀行	4.53%
住友生命保険相互会社	4.40%
三井住友海上火災保険株式会社	3.42%
日本生命保険相互会社	3.01%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1.90%
株式会社みずほ銀行	1.78%
エイチエスピーシー ホンコントレジャリー サービシズ アカウント アジアン エクイティーズ デリバティブス	1.30%

(注) 当社は、自己株式21,292,664株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は持株数を自己株式を除いた発行済株式の総数で除しています。