

統合報告書 2019



YAMAHA PHILOSOPHY

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。

ヤマハフィロソフィー 体系図



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、
自ら一步踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在でありたい」との思いを込め、
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、自ら新たな一步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 2019」の発行にあたって



中田 卓也

取締役 代表執行役社長

ヤマハグループは、2019年4月より新中期経営計画「Make Waves 1.0」をスタートしました。また、それに先立ってブランドプロミス「Make Waves」を制定し、経営ビジョン「なくてはならない、個性輝く企業」になるために、ブランド力を一段高めるためのさまざまな取り組みを進めています。

より多くの人が音楽を楽しみ、音楽の喜びを広く分かち合えるような豊かな社会づくりに貢献したいという思いは、創業以来、私たちが常に変わず持ち続けている願いであり、130年以上のものづくりの歴史の中で培ってきた音・音楽を中心とした製品・サービスにおけるイノベーションの数々、国内外で展開している音楽教育事業はまさにその象徴です。

2018年より従来の「アニュアルレポート」と「CSRレポート」を再編し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに向けて、当社グループの中長期的な価値創造についてお伝えする媒体へと生まれ変わった「統合報告書」は、本報告書で2回目の発行となりました。

「統合報告書 2019」の編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)による「国際統合報告フレームワーク」と、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」を参照しながら、当社グループの横断的な考え方を集約した上で各部門が協力し、誠実に作成しています。私はその作成プロセスや記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。

今後も「統合報告書」をエンゲージメントツールの一つとして活用し、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を進めていきます。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くとともに、ご支援いただければ幸いです。

2019年11月

報告対象組織

ヤマハ(株)と連結子会社59社、持分法適用会社2社を合わせた62社(2019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

2019年3月期(2018年4月~2019年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2019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。



目次

I. ヤマハのビジョンと価値創造	04	III. 成長への基盤	62
「なくてはならない、個性輝く企業」になる	06	人材	64
成長の軌跡	08	サステナビリティ	66
ヤマハの事業	10	特集	70
経営ビジョンと価値創造ストーリー	12	コーポレートガバナンス	74
パフォーマンスハイライト	14	取締役	74
		取締役選任理由	76
		執行役・執行役員	77
		コーポレートガバナンス	78
		リスクマネジメント	88
II. 経営戦略	16	IV. 財務／企業情報	90
社長メッセージ	18	11カ年財務サマリー	92
新中期経営計画	26	ファイナンシャル・レビュー	94
「NEXT STAGE 12」レビュー	27	主要ネットワーク	98
新中期経営計画策定の考え方	28	株式情報	100
新中期経営計画の位置付け	30	会社情報	101
4つの重点戦略	32		
財務戦略	39		
事業別戦略	42		
楽器事業	42		
音響機器事業	46		
部品・装置事業	48		
機能別戦略	50		
生産	50		
営業	52		
研究開発	54		
ブランディング	59		
デザイン	60		





OUR VISION VALUE

I. ヤマハのビジョンと価値創造

「なくてはならない、個性輝く企業」になる	06
成長の軌跡	08
ヤマハの事業	10
経営ビジョンと価値創造ストーリー	12
パフォーマンスハイライト	14



AND CREATION







OUR VISION

「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～

2019年4月より新中期経営計画「Make Waves 1.0」をスタートさせました。

これまでの成果も踏まえながら、社会価値の創造を通じて企業価値を一層高め、ビジョンの実現を目指します。



成長の軌跡

ヤマハグループの歴史は、創業者の山葉寅楠が一台の輸入オルガンを修理したことに始まります。1887年の創業以来、音・音楽に関連する事業を中核としながら、人々の豊かな暮らしに貢献することを旨とし、足掛け3世紀130年にわたる歩みを続けてきました。

1887年 1900年 1950年 1960年 1970年

楽器の国産化を図った創業期

- 国産オルガンの製作に踏み切る
- ピアノの製造を開始し、現在の中核事業である楽器事業の礎を築く



1887年 初の国産オルガンを製作(写真1)
1897年 日本楽器製造株式会社を設立
1900年 ピアノの製造を開始(写真2)
1914年 蝶印ハーモニカの製造を開始(写真3)

音楽文化の普及と新事業への挑戦

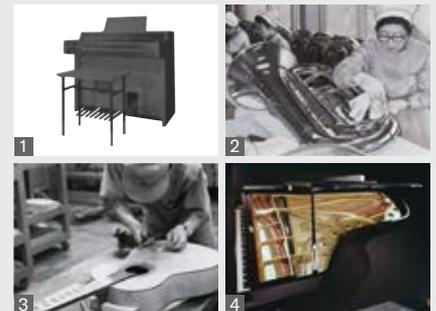
- 音楽の楽しさを多くの人に伝えたいとの思いから、音楽普及への取り組みをスタート
- 楽器開発で培った技術と感性を新分野での製品開発に生かし、事業領域を拡大



1954年 オルガン実験教室を開講(ヤマハ音楽教室の前身)(写真1)
オーディオ機器を開発(写真2)
オートバイYA-1を試作(写真3)
1955年 ヤマハ発動機株式会社を設立
1958年 FRP素材を利用したスポーツ用品を開発

総合楽器メーカーとしての躍進

- アコースティック楽器から電子楽器まで、また楽器の種類も管楽器から弦楽器、ドラムなどに商品領域を拡大
- 多様な楽器群の製造を手掛け、世界でもユニークな総合楽器メーカーに



1959年 世界初のオールトランジスタ製オルガン(エレクトーン®)『D-1』を開発(写真1)
1965年 管楽器の製造を開始(写真2)
1966年 ギター、ドラムなど商品領域を拡大(写真3)
1967年 世界の名器に挑むコンサートグランドピアノを開発(写真4)
1969年 若者主導型の新しい音楽文化の潮流を作る音楽コンクール(ヤマハポピュラーソングコンテスト、通称ポップコンの前身)を開始

主なグローバル展開の変遷

海外販売拠点の設立	1958年 メキシコ ➡ 初の現地法人	1960年 アメリカ 1966年 ドイツ/シンガポール	1970年 カナダ 1971年 イギリス 1973年 フランス/ブラジル 1974年 マレーシア 1975年 スウェーデン/パナマ
	海外生産拠点の設立	1969年 台湾 ➡ 初の海外生産拠点	1975年 インドネシア(ピアノ)
M&Aなどによる成長の加速			

1980年 1990年 2000年 2010年 2020年

テクノロジーの進化への挑戦

- 電子楽器の音質向上を図るため、半導体の内製化に着手
- ヤマハ独自のLSIが、数々の斬新な電子楽器や音響機器を生み出し、本格的なデジタル時代をけん引
- 楽器の生産技術を応用し、FA機器や自動車用内装部品を事業化

多様な技術の融合による 新たな価値提供

- アコースティック技術とエレクトロニクス技術を融合させ、双方の長所を併せ持つ新たな製品群の開発で需要を活性化
- 海外企業の買収によって事業の成長を加速



- 1971年 半導体の生産を開始(写真1)
 1982年 自動演奏ピアノ『ピアノプレーヤ』を発売(写真2)
 1983年 デジタルシンセサイザー『DX7』(写真3)、電子ピアノ『クラピノーバ®』を発売
 1986年 ホームシアター・オーディオの先駆となる音場創生機『DSP-1』を発売(写真4)
 1987年 デジタルミキサー『DMP7』を発売し、音響機器のデジタル化をけん引
 ヤマハ株式会社に社名を変更



- 1993年 アコースティック技術とエレクトロニクス技術の融合により『サイレント™シリーズ』の展開を開始(写真1)
 2003年 音楽合成ソフトウェア『VOCALOID®』を発表
 2006年 音のノウハウとネットワーク技術を結集したIP電話会議システム『プロジェクトフォン®』を発売(写真2)
 2015年 ネットワークオーディオ『MusicCast®』を発売
 『トランスアコースティック®ピアノ』を開発・発売(写真3)
 さまざまな最先端技術を搭載したデジタルミキサーのフラッグシップモデル『RIVAGE® PM10』を発売(写真4)
 2018年 イノベーションセンターを建設し、イノベーション創出の加速を図る

1986年 オーストラリア/ スペイン	1990年 インドネシア/イタリア	2001年 韓国	2013年 ベトナム/トルコ
1988年 オーストリア	1995年 オランダ	2002年 中国	
1989年 タイ	1996年 アルゼンチン/台湾	2004年 ポーランド	
	1997年 UAE	2007年 ロシア	
		2008年 インド	
1989年 中国 天津(電子楽器) インドネシア(ギター)	1991年 マレーシア(AV機器)	2002年 中国 蘇州(AV機器)	2019年 インド(電子楽器・ギター) インドネシア(電子楽器・ピアノ部品)
	1997年 中国 杭州(管楽器) インドネシア (電子楽器・管楽器)	2003年 中国 杭州(ピアノ・ギター)	
	1999年 インドネシア(AV機器)		
		2005年 ドイツ Steinberg社を買収	2014年 米国 Line 6社を買収 米国 Revolabs社を買収
		2008年 オーストリア Bösendorfer社を買収 フランス NEXO社を買収	2018年 米国 Ampegブランドの事業を譲受

ヤマハの事業

「楽器事業」「音響機器事業」「その他の事業」の3つの領域で、グローバルに事業を展開しています。

売上高構成比

(2019年3月期、日本基準)

その他の事業(部品・装置事業など)

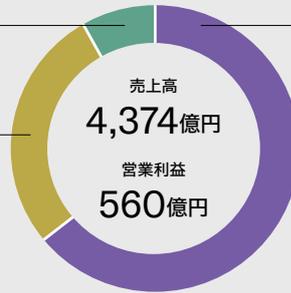
347億円 (7.9%)

音響機器事業

1,207億円 (27.6%)

楽器事業

2,820億円 (64.5%)



楽器事業

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

📖 楽器事業の戦略についてはP.42をご参照ください

地域別売上高構成比	
日本	26.7%
北米	21.0%
欧州	18.1%
中国	16.6%
その他の地域	17.6%

ピアノ



電子楽器



管弦打楽器



ギター



音楽教室

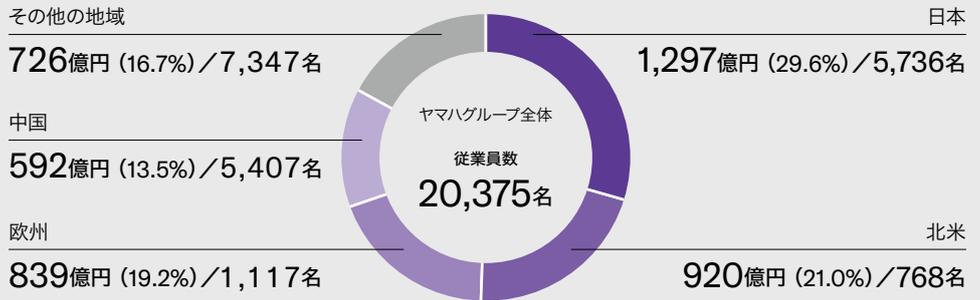


音楽関連ソフト・コンテンツ



地域別売上高構成と従業員数

(2019年3月期、日本基準)



音響機器事業

業務用からコンシューマー向けまで幅広い製品を提供しています。

音響機器事業の戦略についてはP.46をご参照ください

地域別売上高構成比	
日本	23.7%
北米	24.8%
欧州	26.8%
中国	8.1%
その他の地域	16.6%

業務用音響機器



デジタルミキシングシステム

音楽制作機器・ソフトウェア



デジタル・オーディオ・ワークステーション・ソフトウェア

AV機器



サウンドバー

音声コミュニケーション機器



ユニファイドコミュニケーション
スピーカーフォン

ネットワーク機器



ギガアクセスVPNルーター

その他の事業 (部品・装置事業など)

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

部品・装置事業の戦略についてはP.48をご参照ください

自動車用内装部品



自動車用内装部品
(ウッドパネル)

FA機器



ヘリウムリークテスター



電子回路基板検査機

電子デバイス



アミューズメント機器用画像LSI



車載通話モジュール



ペルチェモジュール



ハイレゾ対応パソコン用スピーカー

ゴルフ用品

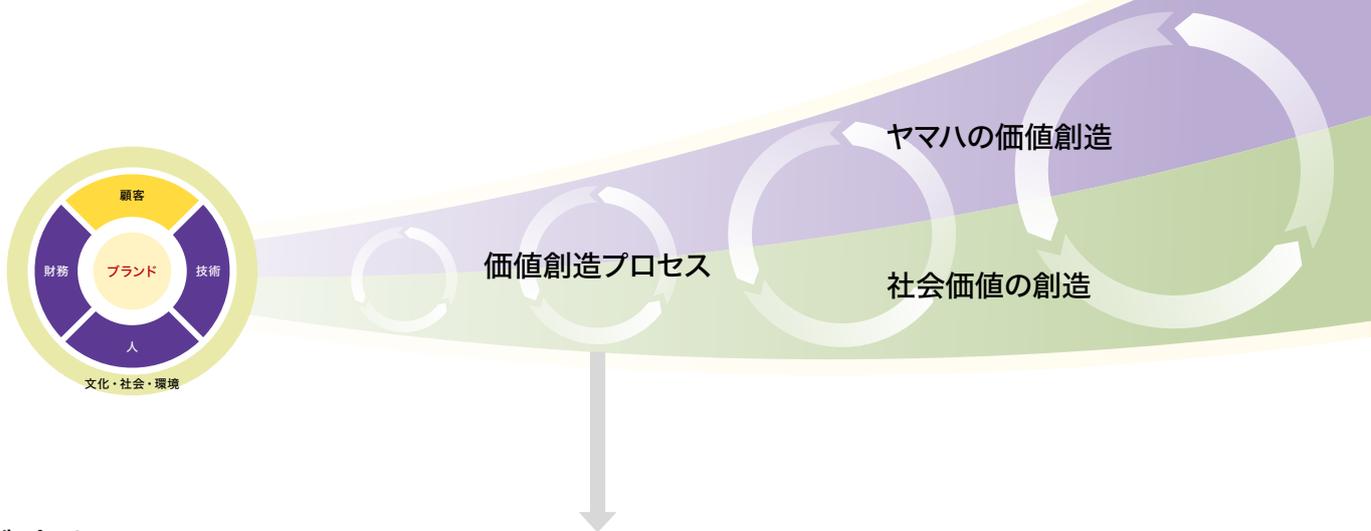
リゾート施設

経営ビジョンと価値創造ストーリー

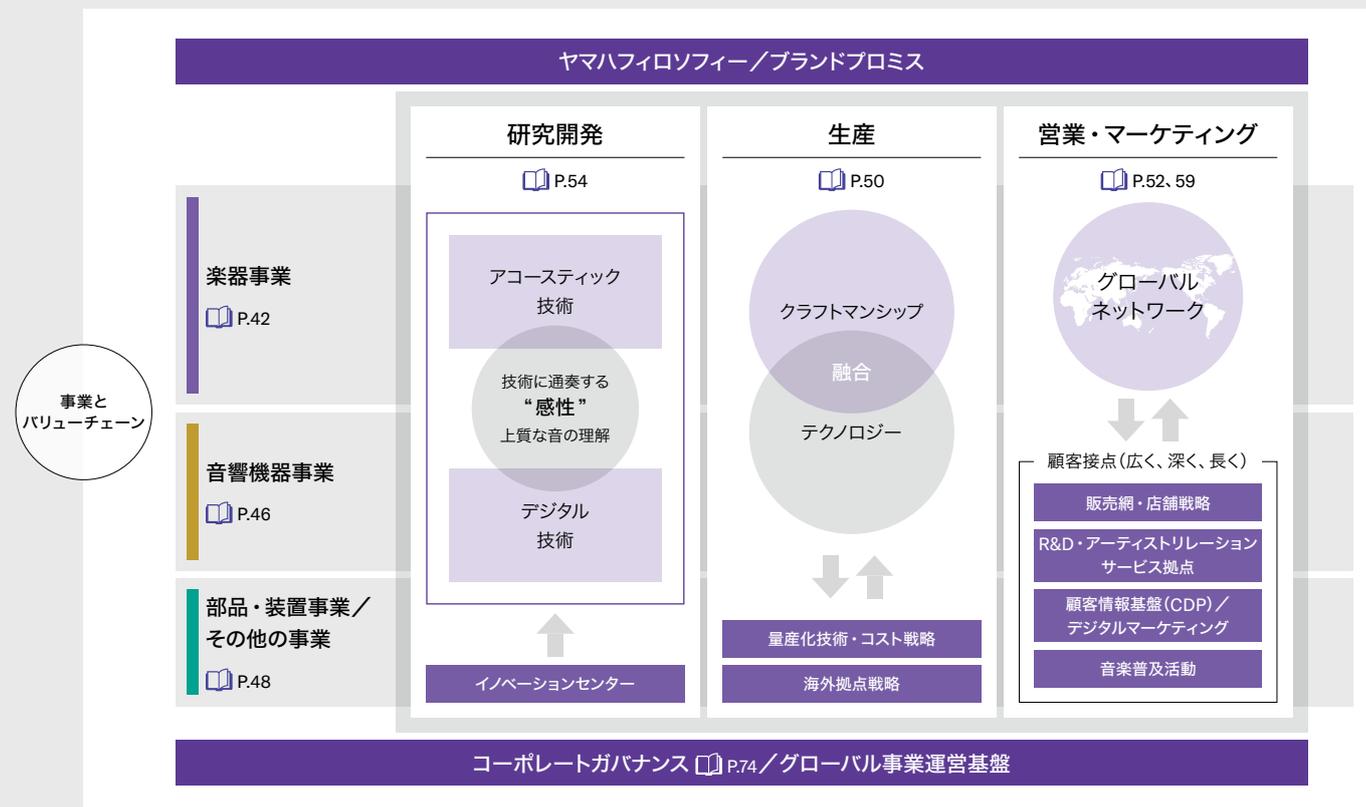
価値創造ストーリー

社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ビジョンを実現

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



価値創造プロセス



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



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



製品・サービス

P.10

音・音楽をコアにした製品・サービス

楽器

音響機器

音楽教室

その他製品・サービス

アウトプット



アウトカム

ヤマハの価値創造

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

企業価値(≒時価総額): 1兆円～

財務目標(IFRS基準)

事業利益率: 13.8%

ROE: 11.5%

EPS: 270円

非財務目標

コーポレートブランド価値: 1.3倍

新興国の器楽教育普及(累計): 100万人

認証木材使用率: 50%

投資と還元

総還元性向: 50%

社会価値の創造

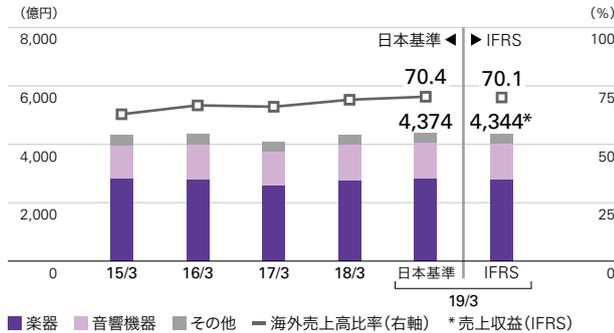
音・音楽を通じ、こころ豊かな生活、快適な社会に貢献

OUR PERFORMANCE HIGHLIGHT

パフォーマンスハイライト

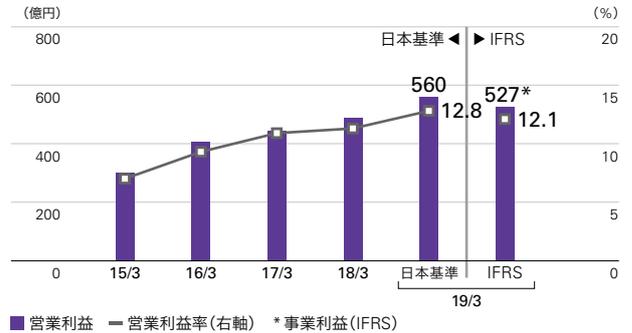
財務ハイライト (2019年3月期、日本基準) *解説は全て日本基準の数値に基づいています。2019年3月期のグラフは、IFRS換算値を併記。

売上高/海外売上高比率(売上収益/海外売上収益比率)



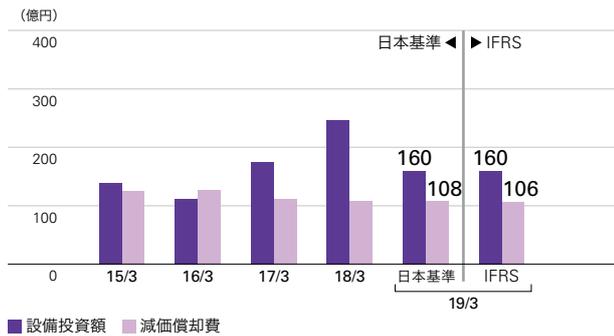
売上高は、楽器事業が好調に推移したことから、前期比+44億円の4,374億16百万円となりました。海外売上高比率は、前期比で1.3ポイント増加し、70.4%となりました。

営業利益/営業利益率(事業利益/事業利益率)



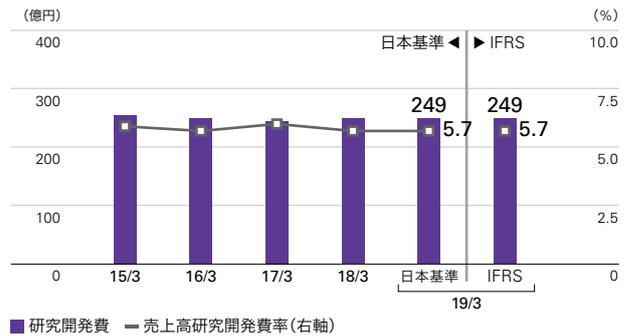
営業利益は、前期比+72億円の560億30百万円で、過去最高益を記録しました。営業利益率も前期比で1.5ポイント増加し、12.8%となりました。

設備投資額/減価償却費



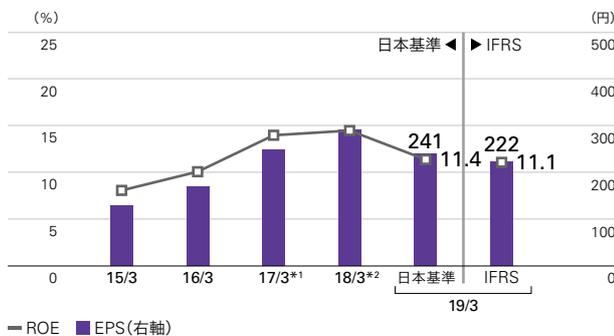
設備投資額は、前期比-86億円の159億56百万円となりました。海外新工場建設(インド・インドネシア)、新製品生産、設備の更新改修を中心に減価償却費(108億35百万円)を超える設備投資を行いました。

研究開発費/売上高研究開発費率



研究開発費は、前期比+1億円の249億26百万円となりました。売上高研究開発費率は前期と同水準の5.7%となりました。

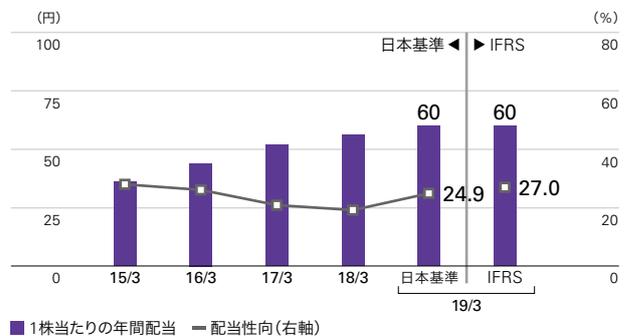
ROE/ EPS



ROEは、前中期経営計画の経営目標として掲げた「10%水準」を上回る11.4%となりました。EPSも同経営目標の「200円水準」を大きく上回り、241円となりました。

*1. 繰延税金資産計上を含む
*2. ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

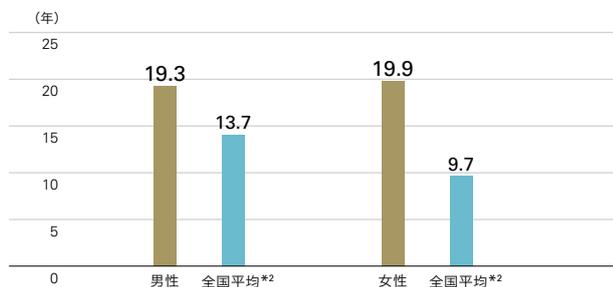
1株当たりの年間配当/配当性向



1株当たりの年間配当は、前期比+4円の60円となり、6期連続の増配でした。配当性向は、前期比+5.7ポイントの24.9%となりました。自社株取得を含めた総還元性向は、52.1%となりました。

非財務ハイライト (2019年3月期)

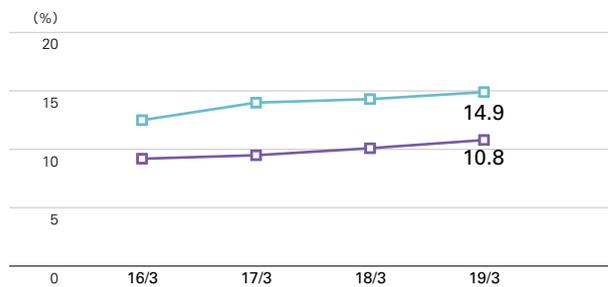
平均勤続年数 *1 (2019年3月末時点)



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

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

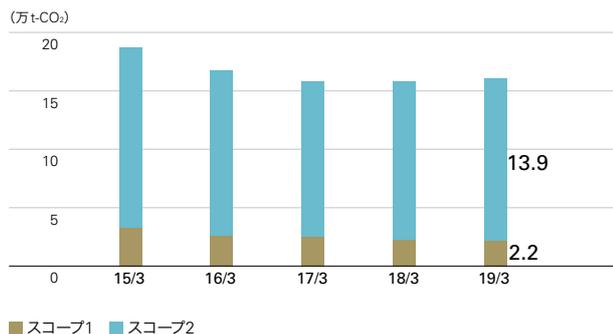
管理職女性比率



— 国内グループ — グループ(国内・海外合計)

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

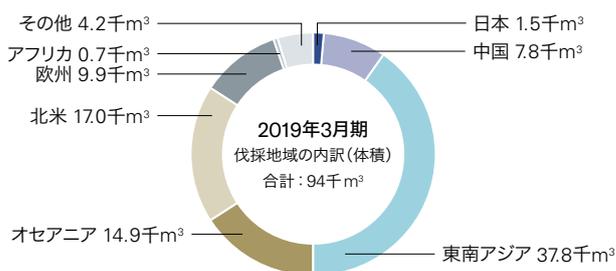
GHG 総排出量 (スコープ1+2)



生産拠点におけるさまざまな省エネルギー施策や燃料転換などにより、温室効果ガス排出量の削減に努めるとともに、GHGプロトコル*に基づいて排出量を管理しています。

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

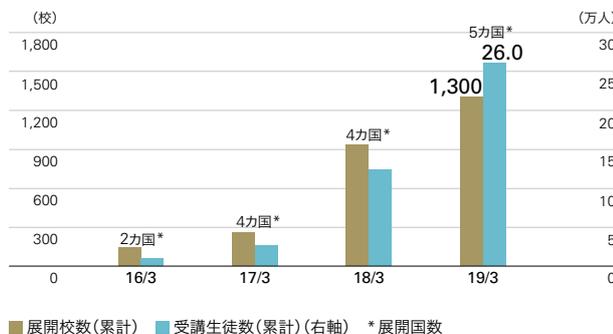
使用する木材資源の原産地 *



森林保全や生物多様性に配慮した持続可能な木材調達の実現のため、使用している木材資源の原産地・合法性などを厳格に調査・管理しています。

* ヤマハブランドではない製品およびOEM/ODM製品を除く

新興国における音楽教育施策(スクールプロジェクト)の展開数



ヤマハは、2015年から新興国において、楽器に触れたことのない子どもたちに学校教育の中で楽器演奏の機会を提供する施策を展開しています (P.71 参照)。

ブランドランキング

インターブランド “Best Japan Brands 2019” *



ヤマハブランドは、ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)両社のブランド価値を合算して算出されており、ランキング25位(2018年27位)、ブランド価値11億95百万米ドル(2018年9億98百万米ドル)でした。

* (株)インターブランドジャパンによる日本発のブランドを対象としたブランド価値ランキング Japan's Best Global Brands Top40 (2019)

II. 経営戦略

社長メッセージ	18
新中期経営計画	26
財務戦略	39
事業別戦略	42
機能別戦略	50



MANAGEMENT





STRATEGY



新中期経営計画 「Make Waves 1.0」の始動

新中期経営計画「Make Waves 1.0」(以下、新中計)についてお話しする前に、この10年のヤマハグループの経営を振り返ってみます。2008年に起きたリーマン・ショック直後、需要減と急速な円高に苦しんだものの、その苦境が当社グループをより強くし、また個性に磨きがかかったと思っています。中長期的

な経営ビジョン「なくてはならない、個性輝く企業」に向かって着実に進化していることは、これまでの中期経営計画の成果をご覧いただければお分かりいただけると思います。事業構造を見直し、組織を組み替え、利益率を改善する。一歩ずつ確実に課題を乗り越えてきたことは、大きな自信となっています。

前中期経営計画「NEXT STAGE 12」を振り返って

前中期経営計画「NEXT STAGE 12」(以下、前中計)の3年間、「なくてはならない、個性輝く企業」になるという中長期の経営ビジョンの実現に向け、ブランド力の強化と、その成果としての営業利益率向上を推し進めてきました。その結果、財務・非財務の両面で3年間通じて着実に実績を積み上げ、経営目標である営業利益率12%を達成することができました。また、その他の財務目標であるROE10%水準、EPS200円水準についてもそれぞれ達成しました。

新興国での成長が計画をやや下回った点やAV機器事業の進捗遅れなど、いくつか課題もありますが、掲げた定量目標をいずれも達成することができました。特に、楽器事業は先進国・新興国ともに販売を伸ばし利益成長をけん引したほか、前中計の成長ドライバーと位置付けていた業務用音響機器事業も、セグメントで爬行性が存在しますが業績をけん引しました。コスト削減についてはあと一歩という結果になりましたが、これは原材料のコスト上昇が想定を上回るなど、外的要因に大きく影響されました。

事業部制から機能別体制への移行についても、生産や開発機能を集約したことでさまざまな効率化が進みました。中でも、2018年に本社構内に竣工した新研究開発拠点「イノベーションセンター」では、技術者同士の交流が増えたことで、技術と技術の掛け合わせから新たな価値がいくつも生まれ始めています。知見として蓄積された異なる要素技術の掛け合わせで、どこにも真似のできない最先端の価値を提供できる素地が整ってきていると実感しています。こうした組織・体制の変更により、役割や機能を間違いなく強化することができたと評価しています。

では、中長期経営ビジョンを実現するためにはどうすべきか。今回発表した新中計のタイトルに、ブランドプロミス「Make Waves」を取り入れた通り、私たちはヤマハブランドが持つ価値を究極まで高めていくことで、さらなる成長を実現していきたいと考えています。



中田 卓也
取締役 代表執行役社長

ブランドプロミス「Make Waves」、新中期経営計画「Make Waves 1.0」始動

自らうねりを作り、お客さまに心震える瞬間をお届けする。2019年1月、当社グループはブランドプロミス「Make Waves」を発表しました。「個性、感性、創造性を発揮し、自ら一歩踏み出そうとするお客さまの勇気や情熱を後押しする存在でありたい」との想いを込め、お客さまが心震わす瞬間を「Make Waves」という言葉で表現し、そうした瞬間を作り出す「なくてはならない、個性輝く企業」になることをお客さまに約束しました。そしてこの言葉を最初に具現化する経営計画として新中計を位置付け、そのタイトルを「Make Waves 1.0」としました。「Make Waves」は、お客さまがヤマハと聞いてすぐに想起していただきたいイメージである一方、従業員に対しても、企業経営の軸であるヤマハフィロソフィーを常に意識しながら、波風を恐れず新しいことに挑戦してほしいという想いを込めています。「Make Waves」は、お客さまにとって、そして当社グループにとって、新たな一歩を踏み出すきっかけになるはずです。

「なくてはならない、個性輝く企業」になるために、前中計を受けて新中計では、財務目標として事業利益率13.8%、ROE11.5%、EPS270円、非財務目標としてコーポレートブランド価値1.3倍(ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値)、新興国の器楽教育普及累計100万人、認証木材使用率50%という目標を掲げました。このうち財務目標はさまざま

事業の取り組み結果であり、ある時点での経営の実力を表しますが、非財務目標は長期的な視点から企業にどの程度の競争力が培われたかを測る指標と認識しています。また、一般的に時価総額+負債=企業価値となりますが、当社グループには負債がほぼないため、EPS×PERで企業価値向上を考えます。EPSは財務目標の一つである一方、PERに大きく寄与するのは非財務目標となります。その経営目標を達成した結果としての企業価値(≒時価総額)1兆円以上を到達イメージとして掲げました。

事業利益率について少し触れると、前中計では9%台の利益率が毎年1ポイントずつ向上し、2019年3月期には12%以上まで向上しました。新中計でも同様に毎年1ポイントずつ向上していく方針ですが、そうすると3年間で15%まで上がることになります。目標の約14%に対して、1ポイントの乖離が出ますが、この1ポイント分は成長投資に充てたいと考えています。この成長投資には設備投資といった経常的な投資は含めず、情緒的価値を高めるブランド施策や、新技術・新製品の研究開発に充当します。

利益率の向上については、収入を増やし支出を減らすというシンプルな方程式が今後も基本となります。まず収入面では、新興国での成長が鍵となります。新興国の所得上昇の流れを



米国・楽器見本市NAMMショーにてブランドプロミス「Make Waves」を発表

逃さず、ブランドイメージを訴求しながら、顧客数をしっかりと伸ばします。限界利益率も高く、販売が伸びれば自ずと利益も積み上がります。これまで取り組んできた価格の適正化にも引き続き注力していきます。既存商品の価格適正化はほぼ一巡し、またトップシェアの商品が多いため、さらなる適正化の余地は限定的との見方があるかもしれませんが、そこは新たな付加価値を追加して、その付加価値に見合った対価の分、価格を適正化し利益率の向上を図ります。

キャッシュの使い方も、これまでは技術やコスト、品質、生産プロセスの強化など、主に機能的価値や利益率の向上に充てることが多かったのですが、今後は、情緒的価値の向上という新たな取り組みにも、もっと割り当てていきたいと考えています。

もちろん製品開発も、AIをはじめ新たな開発手法をこれまで以上に貪欲に取り入れていきます。

一方、当然ながらコストダウンも徹底的に進めます。前中計では、3年間累計で80億円という削減目標に対し、調達価格の上昇などもあって、53億円の削減にとどまりました。新中計では、3年間で累計55億円の削減を目指します。目標が前中計に近いのは、新中計1年目は前期までのコスト上昇分が一定割合で残っていることによります。グローバルに分散している購買機能を集約するとともに、生産工場の役割再編をさらに進め、稼働率を改善していくほか、労働力のRPA (Robotic Process Automation) 化など、まだやれることはたくさんあると考えています。

新中期経営計画 —基本戦略と4つの重点戦略—

新中計策定にあたっては、各地域のマクロ経済環境や市場予測にとどまらず、未来予測や統合思考の考え方なども取り入れ、世の中がどのように変化していくかや当社グループにとってのリスク・機会について議論しました。今後、デジタル化の加速により、産業構造が急激に変化する中で、ライフスタイル・価値観の多様化により、物質的な豊かさだけでなく、より精神的な満足や本質が求められる時代になると考えられます。また、

サステナビリティへの社会的な意識もさらに高まり、企業の社会的責任がより一層求められ、社会への貢献が中長期的に企業の価値創造に繋がることが広く認知されるでしょう。このような流れは「技術×感性」を強みとする当社にとってチャンスとなります。

これまでの成果も踏まえ、新中計では、「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」ことを基本戦略に据え、

基本戦略

「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」

Make Waves 1.0



「顧客ともっと繋がる」「新たな価値を創造する」「生産性を向上する」「事業を通じて社会に貢献する」という4つの重点戦略を設定しました。これまでの中計と違って特に焦点を当てたのが、社会価値の創造が当社の価値創造に繋がる考え方です。従来の中計でも、サステナビリティを重点施策の一つとしていましたが、事業戦略とは一線を画す位置付けにありました。今回それぞれ別のもので考えるのではなく、事業戦略の考え方の中心にこの社会価値の創造を据えようと考えたのです。

事業成長と社会価値の創造のベクトルを合わせた戦略を描く企業はまだそれほど多くはありませんが、音楽文化の拡大・発展に向けた取り組みや、持続可能な木材調達といったサステナビリティ活動に以前から当然のように取り組んできた当社グループだからこそ描ける戦略です。楽器事業や音響機器事業など既存事業の分野でも、この社会価値の創造という視点を通して、これまでと違った新しい価値を創出できると確信しており、また、当社グループが磨き上げてきたコア技術を使って、全く新しい領域からも社会に貢献できると考えています。難しい課題ですが、この両方を目指します。

重点戦略 1

顧客ともっと繋がる

まず、「顧客ともっと繋がる」ために、新たに策定したブランドプロミスによるブランド訴求と、デジタルとリアル両面での顧客接点の強化、そしてライフタイムバリュー(LTV)向上に向けた取り組みを加速します。当社グループが提供する商品やサービスは、実は全年齢をカバーしていますが、お客さまと一生涯にわたって繋がりが続けるという視点がありませんでした。過去の中計では、顧客基盤を広げて深掘りしていくことを中心に考えていましたが、ここに「長く」という時間的な概念を取り入れることにしました。長く繋がるためにどうしたらいいかという視点が、新たな価値を生み出すこととなり、そこで得た知見や情報が、次の製品開発にも生きてくると考えています。そのため、顧客情報データベースを再整備し、お客さまへ統合的な商品・サービス提案を可能とする仕組みを新中計期間中に確立していきます。

前中計期間中、中国での業績を計画以上に拡大することができましたが、新興国・中国では今後も中間所得層がますます拡大を続け、新たな需要が生み出され、顧客ともっと繋がる必要が出てきます。当社グループは、他社に先駆けて1980年代より中国市場に直接進出し、現地に自社生産工場も整えてきました。折しも、改革開放政策の施行を契機に、中国伝統の音楽を大切にしつつも、西洋音楽も否定しないという風潮が生まれ、さまざまな音楽が中国に入ってくるようになり、そうした流れの中、当社グループは常に中国の音楽の発展とともに歩んできました。その結果、中国ではヤマハブランドに対し、他社にはないプレミアム感を感じていただけるようになったと自負していますし、この優位性を武器に、ピアノや電子楽器を通じてブランド力を高める取り組みを継続してきました。こうした取り組みは、他の楽器群のブランドイメージ強化にも寄与しています。今後、この高いブランド力を、他の事業にも応用していきたいと考えています。

もちろん現地のニーズに丁寧に対応することも、ブランド力向上に不可欠です。例えば、中国では、中国専用に製造したキーボードを販売し、そのキーボードを使った音楽教室を展開しています。現在、器楽教育の普及に注力しているインドでも、西洋楽器を現地の文化やニーズに合わせた商品としてお届けしたいと考えています。さらに、その発想を逆転させて、当社グループの技術を用いて、風化しつつある民族楽器や民族音楽を生まれ変わらせることも可能です。文化の伝承は、まさしく新中計で掲げる社会価値の創造そのものであり、積極的に取り組んでいきます。また、インドは、映画産業が非常に盛んなので、音響機器事業でもビジネスチャンスが見込まれます。中国やインドに限らず、ASEAN諸国など成長期にある市場においては、現地に自社生産工場を作り、音楽文化が醸成していく流れをしっかりと捉えていくことが、ブランド力向上の要諦になります。海外では、模倣品が出回るリスクもありますが、音楽文化が浸透してくると、人々の感性が磨かれ、模倣品ではその感性に追いつかなくなります。価格以上に本物の表現力を持った商品がどの地域でも選ばれることを、私たちは身をもって知っています。

このように世界には、音楽文化が普及する余地が多分にあることから、当社グループが業容を拡大できる余地もまだあると認識しており、今後顧客ともっと繋がるのが重要になると考えています。

重点戦略 2

新たな価値を創造する

ヤマハらしい技術と感性の掛け合わせで、新しい付加価値を生み出し、お客さまにとって新たな価値に繋がる商品・サービスをお届けすることが重要です。そこで、「新たな価値を創造する」ために、世の中の変化やお客さまからのフィードバックに基づき、当社が保有するあらゆる技術と感性を融合させ、ユニークな商品・サービスをお客さまに提供していきます。商品が持つ価値は、機能的価値と情緒的価値に分けることができますが、このうち情緒的価値を高める施策を通じて、社会やお客さまとより一層密に繋がることで、ブランド力にさらに磨きをかけることができます。AIやIoTで利便性が格段に高まると同時に、消費者の価値観がモノの所有からシェアリングやサービスへと移り変わり、より精神的な満足や本質が求められる時代において、機能的価値以上に情緒的価値へのニーズは間違いなく高まります。楽器というのは本来、感性や情緒的な印象を基準にお買い求めいただくものです。音や楽器を単なるモノではなく文化そのものと捉え、技術に加え、感性を磨き続けてきた当社グループにとって、こうしたニーズの変化はまさに追い風です。また、当社グループは、定量化しにくい「感性」を科学的に分析する取り組みにも歴史的にチャレンジしてきました。情緒的価値の向上のポイントを因数分解できることは圧倒的な優位性です。

重点戦略 3

生産性を向上する

収益力を高める重要な要素として、生産性向上があります。当社グループは、付加価値向上と商品価値の訴求強化を通じて価格適正化をさらに進めます。加えて、製造コストの低減は、工程再配置、生産性向上、グローバル集中購買とVA/VE推進

による調達コストダウンなど改善すべき要素があり、今後も持続的なコスト低減を図ります。また、生産現場だけでなくグループ全体で経費の使い方を改善すべく、経費をゼロベースで見直し、単なる節減でなく将来の顧客価値向上に向けた戦略的な経費の使い方にシフトすることにより、生きた資源投入としてさらなる収益力の強化を図っていきます。

重点戦略 4

事業を通じて社会に貢献する

そして、今回新たに掲げた戦略「事業を通じて社会に貢献する」。これは、私が常々口にしていることですが、人々の心に潤いを与え、言語を超えて世界中の人々を共感させる偉大な力を持つ音楽は、さまざまな社会課題を解決できる可能性を持っています。音楽が人間にとって重要な文化であることに異論を唱える人はいないはずです。その揺るぎない確信が、当社グループの経営の根幹にあります。その重要な文化の拡大、発展の担い手としての使命を常に持って仕事に取り組みれば、まだまだやれることがたくさん出てくるはずです。音楽文化の持続可能性を考えることは、当社グループの持続可能性を考えることに等しいと私は思います。

SDGsが示す17の目標はリスクとして捉えることもできますが、一つ一つの目標に、当社グループらしい取り組みでしっかりと対応していけば、逆に大きな優位性になると考えています。例えば、楽器の材料に希少木材を使用することも多いですが、当社グループの持続可能性を担保しようとするなら、第三者に任せるのではなく、自らそうした希少木材の持続可能な調達を実現しなくて

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



はなりません。木材というのは、1年や2年で成長するものではありません。50年後に木材を調達するなら、今から手掛けなければ間に合わないのです。地球環境が脅かされれば、当社グループの仕事も消滅するという意識で取り組んでいきます。

これは、音楽文化の発展も同様です。文化の醸成、発展も

一朝一夕で実現できるわけではありません。何年かかるかわからない取り組みでも、その文化が廃れれば、同様に私たちの仕事は消滅します。逆に、文化の醸成とともにヤマハブランドも浸透すれば、そう簡単に崩れることのない優位性になると考えています。リスクはチャンスに変えられるのです。

形式と実質の同時変革のガバナンス

当社グループはこれまで一貫してガバナンス強化に努め、指名委員会等設置会社への移行、譲渡制限付株式報酬の導入、クローバック条項の採用など、着実にガバナンス改革を進めてきました。これは、ガバナンスを形から捉えるというよりは、どうすればヤマハという会社がアウトプットを出せるかを常に考え、PDCAを回しながら仕組みや制度を変えてきた結果だと考えています。

監督と執行の分離と執行役への思い切った権限委譲により、監督機能の強化と執行のスピードアップが図れると考え、2017年6月に指名委員会等設置会社へ移行しました。また、株主価値向上への責任を強くするとともに、経営陣が会社の将来にもしっかりコミットする仕組みとなると考え、譲渡制限付株式報酬の導入を決めました。

現在、取締役は8名中6名が社外なので、執行側からすると株主総会が毎月あるような緊張感がありますが、企業経営者をはじめ、さまざまな経歴や知見を有する方々をお願いしているので、経営の精度、質が向上しました。今後の当社グループの成長を見据えれば、より多様な視点が入ることが望ましいと考え、今般、新たに2名の社外取締役が選任されました。藤塚氏はグローバル企業で財務に精通した人物であり、キャンブランド氏は「ディズニー」という世界最高峰のブランドに関わってきた人物です。グローバルにブランド力を高めていく当社グループにとって、まさに理に適った方々であり、折に触れて、培われた知見や経験から鋭いご意見・ご指摘をいただきたいと考えています。



資本コストの考え方と株主還元方針

収益力の向上とともに重要な経営課題として、株主価値向上も強く意識しています。今回の新中計では、財務目標として事業利益率13.8%、ROE11.5%、EPS270円といった目標を設定しています。しっかりと利益を創出する力をつけると同時に資本コストを確実に上回り、さらなる資本効率の向上を目指すという姿勢を示すためにROE目標を11.5%としています。

株主還元については、新中計の中で、初めて「3年間で総還元性向50%」という目標を設定しました。これまでも投資と株主の皆さまへの還元のバランスを考慮し、資本効率向上のための機動的な株主還元を実施してきましたが、投資家の皆さまに私たちの考え方をより明確なメッセージとして発信するために、具体的、定量的な目標を設定することとしました。

リスクと人材について

ここまで新中計を中心にさまざまな戦略・施策についてご説明してきましたが、最後にリスクと人材について簡単に触れたいと思います。

マクロ環境がグローバルに不透明さを増す中、顕在化するリスクは多く存在しますが、販売面以外で直接的に影響するリスク要因として挙げられるのは、原材料の調達コスト、供給の安定性です。2019年3月期は、電子部品などの価格高騰により、コストダウン施策の進捗にもかかわらず、コスト低減が計画を下回りました。足元では価格・供給は落ち着いてきていますが、こういったリスクに対応するために、グローバル集中購買など、戦略的な調達を可能にする施策をさらに進めています。

また、新中計では木材調達に関し、違法伐採材回避のための木材デューデリジエンスを実施し、認証木材の使用率についても、特に楽器において特殊な木材を多く使用するという厳しい条件下、3年間で20%台から50%まで高める目標を定めています。

一方、現在の事業活動においては、情報システムの利用とその重要性が増大しています。サイバー攻撃やコンピューターウイルスへの感染などのリスクに対する対策も重要な課題と捉え、情報システム部門の専門性強化とともに当社グループ全体での取り組みを進めています。

このような中、グローバルに事業を展開していく上で、会社を支える人材を拡充していくことは非常に重要なテーマだと

考えています。何より重要なのは、当社グループが大切にすべき価値観を、経営陣から一人一人の従業員まで全員で共有することです。機能別組織ごとに融合が進んだことで、新たな価値が生まれましたが、これから先は、グローバルにグループや地域の垣根を越えて、人も仕事も可視化され最適に融合していくことが求められます。その融合を促すタレントマネジメントシステムの構築も進みつつありますが、融合を実現するためにも、地域や役職問わず、価値観の共有が大きなポイントとなります。私が求めるのは、情熱あふれる人材です。その情熱の裏には志があり、志が大きく、そして強いほど熱い人間になると思っています。志に裏打ちされた情熱を持った人間は、自ら考え動くものです。そうした人材を増やし、価値観を共有しながら、これまで以上に力強い成長の実現に全力を尽くします。

株主・投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまには、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2019年11月

中田卓也

取締役 代表執行役社長

Make Waves 1.0

ヤマハは、2019年3月末で終了した「NEXT STAGE 12」に続き、2019年4月からの3年間を対象とした新たな中期経営計画「Make Waves 1.0」を策定しました。今回は、急激に変化する経営環境を分析し、未来予測をした上で、中長期的に目指す姿である経営ビジョンに加えて、同ビジョンを実現するための考え方として価値創造ストーリーを提示。さらに、これまでの成果を踏まえ、基本戦略および財務目標、非財務目標、株主還元を3本柱とした経営目標を設定しました。

また、2019年1月にお客さまへのメッセージとしてヤマハブランドプロミス「Make Waves」を新しく制定しました。お客さまが心震わす瞬間を「Make Waves」という言葉で表現し、そうした瞬間を作り出す「なくてはならない、個性輝く企業」になることをお客さまに約束しました。そしてこの言葉を最初に具現化する経営計画として新中期経営計画を位置付け、そのタイトルを「Make Waves 1.0」としました。

「NEXT STAGE 12」レビュー	27
新中期経営計画策定の考え方	28
新中期経営計画の位置付け	30
4つの重点戦略	32



「NEXT STAGE 12」(2016/4～2019/3)レビュー

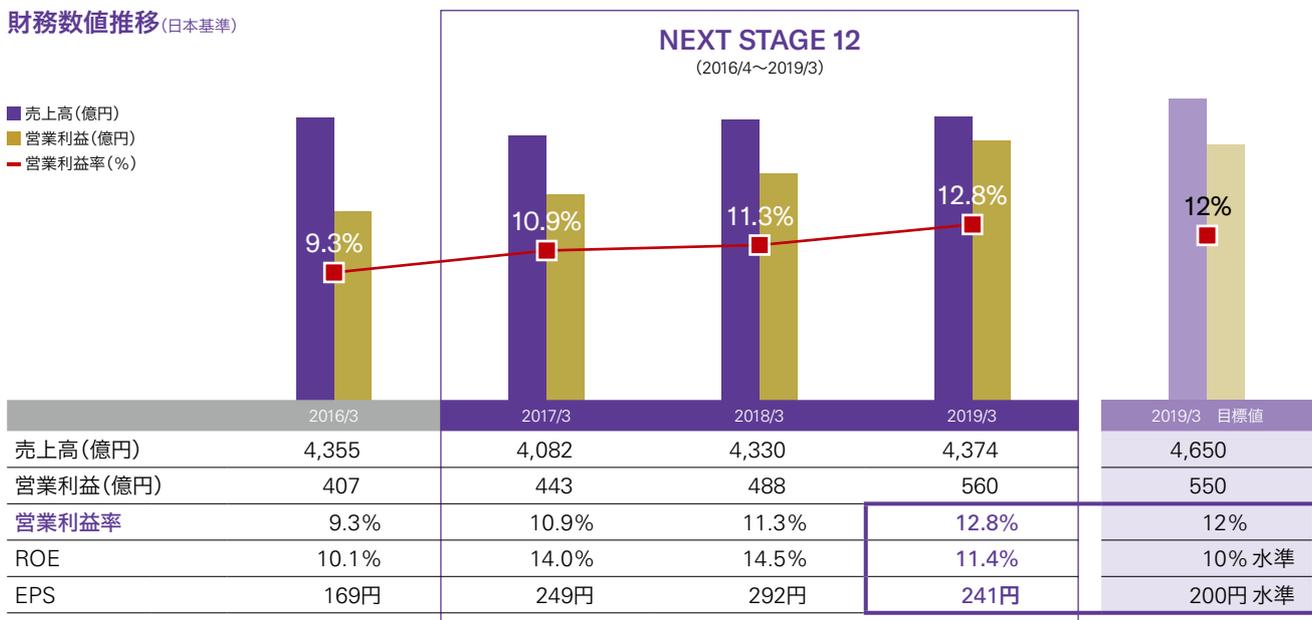
重点戦略がほぼ想定通り進捗し、中計目標を達成

中長期的に目指す姿(経営ビジョン)“なくてはならない、個性輝く企業”になる～ブランド力を一段高め、高収益な企業へ～を掲げ、ブランド力の強化と、その成果としての営業利益率向上を推し進めてきました。4つの重点戦略 ①個性際立つ商品の開発、②お客さまの拡大、③持続的なコスト低減、④グローバル事業運営の基盤強化に着実に取り組んできた結果、経営目標である営業利益率12%、ROE10%水準、EPS200円水準といった財務目標を達成することができました。また、TSR(株主総利回り)については、この3カ年で168%となりました。

重点戦略の進捗

重点戦略	進捗	達成度合
個性際立つ商品の開発	<ul style="list-style-type: none"> 技術の融合により、ユニークな商品を数々発売 国内外のデザイン賞を多数獲得(グッドデザイン大賞など) 	○
お客さまの拡大	<ul style="list-style-type: none"> アカウント数を拡大(計画通り)(ディーラー10%増、音響設備事業者50%増) 新興国の器楽教育普及(累計26万人 対計画260%) 	○
持続的なコスト低減	<ul style="list-style-type: none"> コストダウンは進捗するも、調達価格の上昇をカバーし切れず、ネット53億円(目標80億円) 	△
グローバル事業運営の基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材マネジメント、ITグローバル3極体制構築、IFRS導入(2019年4月～) 	○

財務数値推移(日本基準)



TSR(株主総利回り): 168%/3年間

為替レート(円)	米ドル		ユーロ		2019/3 目標値
	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	
米ドル	120	108	111	111	115
ユーロ	133	119	130	128	125

新中期経営計画策定の考え方

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

未来環境予測の前提

世界的な人口増加、高齢化、中間所得層の拡大や都市化の拡大、地球温暖化などの環境問題の深刻化、IoT・AIなど、最先端技術の進化の加速による社会や政治、産業構造、人々の生活の変化など、私たちを取り巻く環境は、かつてないほどのスピードで大きく変化しています。



ヤマハにとって影響の大きい環境変化

デジタル化の加速により、産業構造が急激に変化する一方、お客さまとのより緊密な繋がりが可能になります。またAIやIoTで利便性が格段に高まると同時に、より精神的な満足や本質が求められる時代になると考えます。サステナビリティへの社会的な意識もさらに高まります。地域マクロ経済環境については、新興国の中間所得層増加が予想され、引き続き拡大基調にあると見込んでいます。

デジタル化の加速がもたらす大変革

- デジタル技術の進歩により、産業構造、世の中が大きく変化
- お客さまとよりダイレクトで緊密な繋がりが強まる



ライフスタイル・価値観の多様化

- AI、IoTにより自動化、便利さが新たなステージへ
- 物質的な豊かさと同時に、より精神的な満足や本質が求められる時代へ



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ように
- 社会への貢献が中長期的に企業の価値創造に繋がることが広く認知される



地域マクロ経済環境

- 成熟国は底堅さを維持するも、不透明感を増す
- 中国の成長率は鈍化
- 新興国全体では拡大基調も、国・地域ごとにばらつき

市場予測

- 楽器：新興国中間所得層増加を背景に穏やかに拡大(+6%*)
 - 音響機器：技術革新・設備需要を背景に拡大(+8%*)
- * 3年間市場成長率



成長への鍵/ヤマハの強み

デジタル化の加速をもたらす大変革

- これまで培ってきた最先端のデジタル技術
- ネットワーク技術の活用
- ダイレクト(デジタル)マーケティングの進展

ライフスタイル・価値観の多様化

- 感性を科学する知見
- 他社にないヤマハの強み“技術×感性”により精神的な満足を提供
- ダイレクト(デジタル)マーケティングの進展

サステナビリティへの意識の高まり

- ヤマハ独自の先進的な素材技術の活用
- 持続可能な木材調達取り組み
- 音・音楽による社会課題の解決に向けた取り組み

地域マクロ経済環境・市場予測

- 楽器：中国・新興国での成長継続、加速
- 音響機器：ヤマハの強みを生かせる成長領域(設備音響機器・パーソナルオーディオ領域)への経営資源投下による事業領域拡大

商品が持つ価値は、機能的価値と情緒的価値に分けることができますが、より精神的な満足や本質が求められる時代において、機能的価値以上に情緒的価値へのニーズは間違いなく高まります。

感性や情緒的な印象が大きな価値を持つ「音・音楽」を中心とした事業領域では、こうしたニーズの変化は、音や楽器を

単なるモノではなく文化そのものと捉え、技術に加え、感性を磨き続けてきた当社グループにとってまさに追い風です。

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



デジタル化の加速と価値観の多様化により、世の中が急激に変化
 → **技術×感性** のヤマハにとっては、チャンス!

新中期経営計画の位置付け

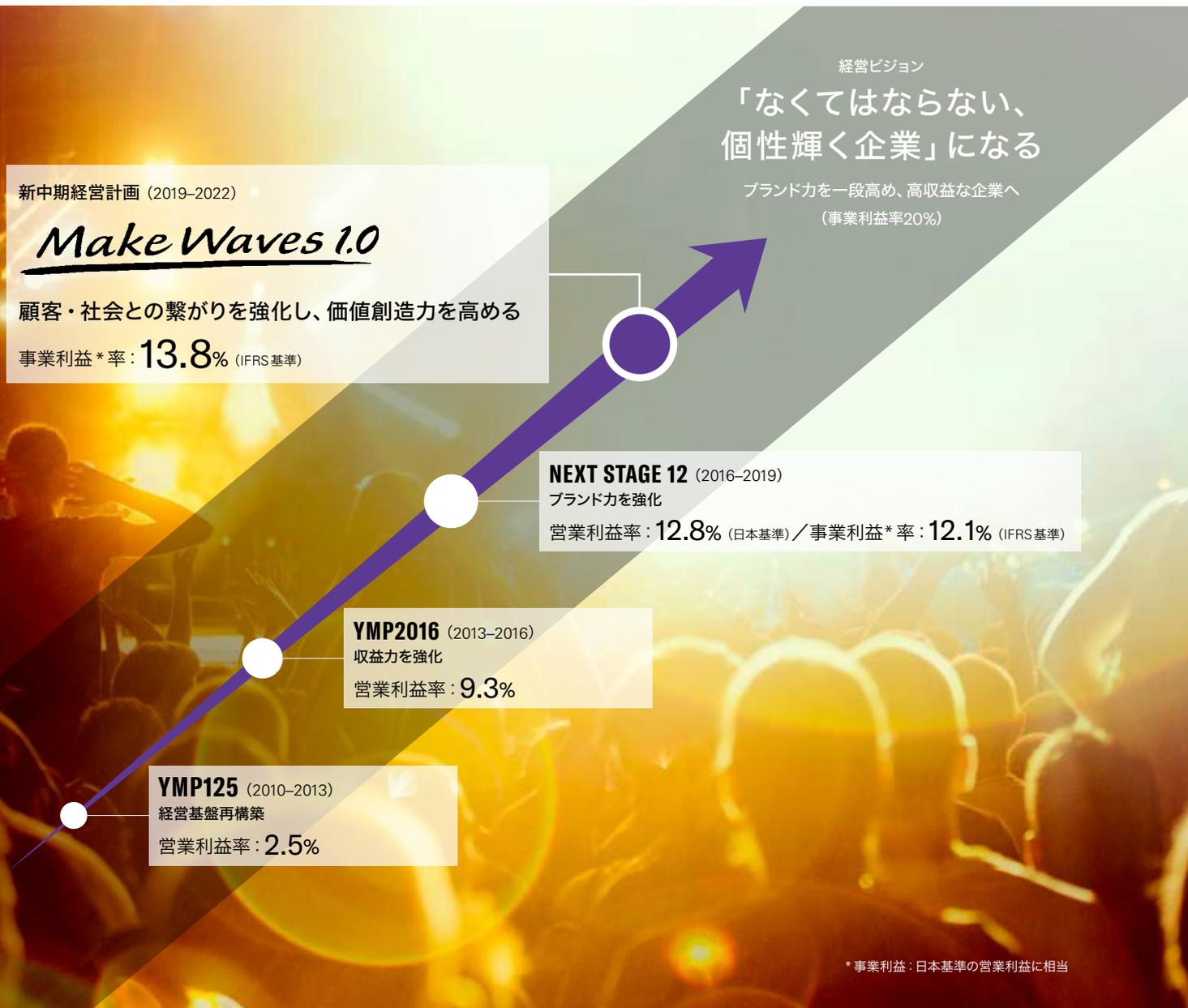
これまでの中期経営計画を振り返ると、「YMP125」は、円高が進み事業も苦戦が強られる中で、コア事業の構造改革、欧州販社や工場の統合など、経営基盤を再構築するというフェーズでした。

それを受け、「YMP2016」では、収益力の強化を目指し、事業部制組織から機能別組織への改組、価格適正化の推進、多角化からコア事業への選択と集中を押し進めることにより、営業利益率9.3%を達成しました。

前回の「NEXT STAGE 12」では、「なくてはならない、個性輝く企業」となるという経営ビジョンを設定し、ヤマハとして新しい

ステップを踏み出すべくブランド力強化に取り組んだ結果、営業利益率は12.8%（日本基準）となりました。

これまでの成果も踏まえ、今回の新中期経営計画「Make Waves 1.0」を“顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める”3年間と位置付け、これを基本戦略とします。収益力の強化と成長基盤の強化を両立し、経営ビジョンで掲げた事業利益率20%を目指し、最終年度の2022年3月期には事業利益率を13.8%まで高めていく計画です。



経営ビジョンと価値創造ストーリー

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

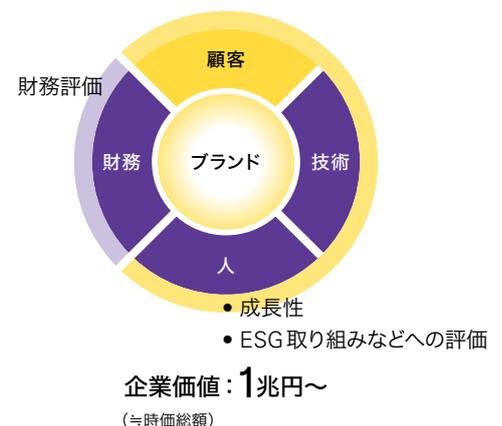
経営ビジョン (中長期的に目指す姿)	「なくてはならない、個性輝く企業」になる ～ブランド力を一段高め、高収益な企業へ～ (事業利益率20%)
価値創造ストーリー	社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ビジョンを実現

基本戦略

大きく、急激なスピードで変化する世の中で、
「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」

経営目標

財務目標 (IFRS 基準) 収益力の強化と成長基盤の強化を両立	事業利益率	13.8%
	ROE	11.5%
	EPS	270円
非財務目標	コーポレートブランド価値*	1.3倍
	新興国の器楽教育普及(累計)	100万人
	認証木材使用率	50%
投資と還元 成長投資と株主還元 バランス良く配分	総還元性向	50%

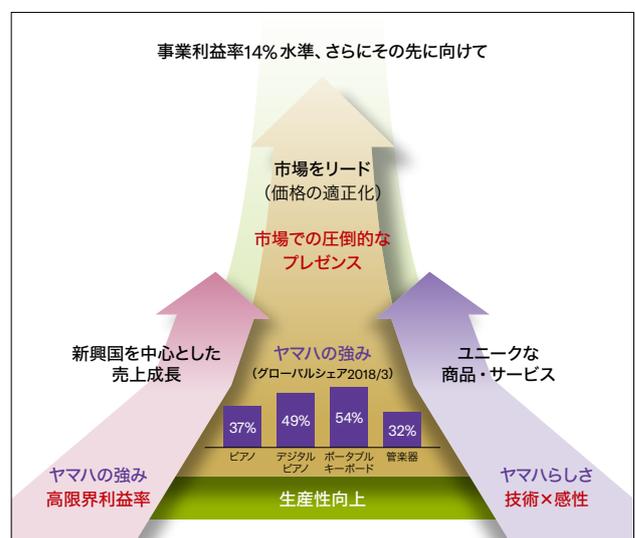


*ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値=11億95百万米ドル((株)インターブランドジャパン Best Japan Brands 2019)

事業利益率改善への道筋

経営ビジョンで掲げた「事業利益率20%」実現に向け
ヤマハの強みを発揮し、3年間で事業利益率14%水準へ
中長期的に目指す姿である経営ビジョンで掲げた「事業利益率20%」を見据え、この3年間で事業利益率を14%水準まで引き上げることを目標としています。他社には真似のできないユニークな商品・サービスを提供するとともに、市場における圧倒的なプレゼンス・高シェアという強みを生かすことで市場をリードし、価格適正化を進め、利益率向上を図ります。

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



4つの重点戦略

基本戦略

「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」

Make Waves 1.0

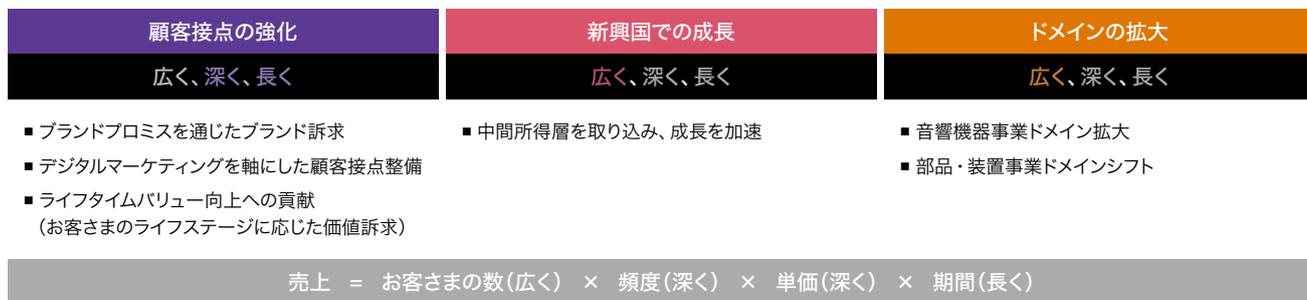


基本戦略「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」のために、4つの重点戦略を設定しました。これらの重点戦略を着実に遂行することで、ヤマハの価値創造、社会価値の創造を実現します。

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

1 顧客ともっと繋がる 広く、深く、長く、お客さまと繋がる

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



顧客接点の強化

～深く、長く～

ブランドプロミスを通じたブランド訴求

お客さまの「ワクワクと心震える瞬間(Make Waves)」を作り出すため、期待を超える独創的な商品・サービスの提供、ブランドプロミスを用いたコミュニケーションを全世界で展開し、憧れや愛着を持っていただけるブランドになることで、お客さまと深く、長く繋がることを目指します。

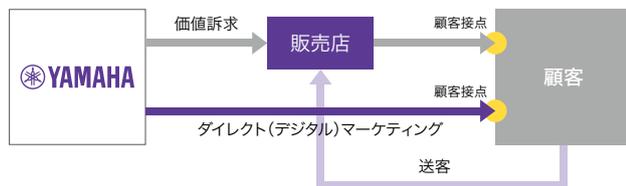


ブランドプロミス「Make Waves」のロゴ

「Make Waves」イメージ画像

デジタルマーケティングを軸に、お客さまと直接繋がる

従来の店舗を通じたコミュニケーションに加え、デジタルマーケティングを通じて、お客さまに適した価値訴求をダイレクトに行うとともに、商品・サービスを体験できる店舗への送客を実現するなど、顧客接点の整備を進めていきます。



ライフタイムバリュー向上への貢献

顧客情報基盤(CDP)の構築を進め、お客さま一人一人のステージにフィットした価値訴求、繋がり続ける体制を整えます。

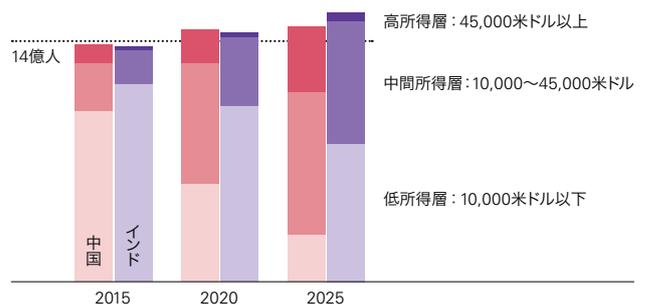


新興国での成長

～広く～

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

中国・インドにおける中間所得層の拡大予想



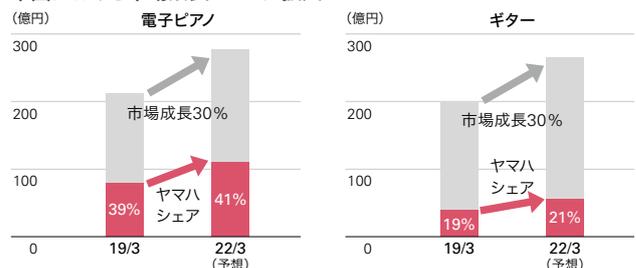
参考: 経済産業省

中国における成長

— 販売網拡充、ブランド訴求により、3年間で売上25%成長 市場成長・シェア拡大

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

中国における市場成長・シェア拡大



* ヤマハ調べ

商品力の強化

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

インド、ASEAN、その他市場における成長

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

販売網拡充・EC販売開始(インド)

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

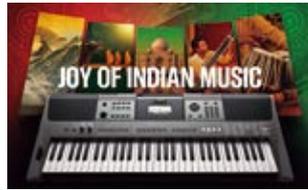


製造と販売の一体体制・ローカル音楽文化に適合(インド)

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



チェンナイ工場



ポータブルキーボード インドモデル

店舗政策とEC活用への注力

新興国地域では、所得水準の上昇に伴い、教育や趣味、嗜好品に対する消費が高まる中間所得層の増加が加速しています。良質な価値伝達と顧客体験を実現する「体験重視」



シンガポール直営店

店舗の拡大、EC活用でお客さまに合わせたオムニチャネルの確立などを進め、中間所得層へのアプローチを強化します。

地域の音楽文化に適合した現地モデル開発

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

器楽教育普及、新たな市場の開拓

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

ドメインの拡大

～広く～

成長市場へ事業領域を拡大し、成長を加速

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

設備音響機器：30%成長(3年間)

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

	ライブ・音楽イベント	教会/ホール/放送局	商空間BGM/会議用機器
市場規模	2,000億円	3,500億円	5,000億円
市場成長率	+8%	+5%	+10%
方針	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> これまでも強みを発揮 今後さらに広げる領域 </div>		

AV機器：事業ポートフォリオ転換

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

	Hi-Fi、AVレシーバー	サウンドバー	ワイヤレススピーカー	ヘッドホン
市場規模	2,500億円	5,500億円	1兆円	1.5兆円
市場成長率	-8%	+12%	+12%	+40%
方針	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> これまでも強みを発揮 今後さらに広げる領域 </div>			

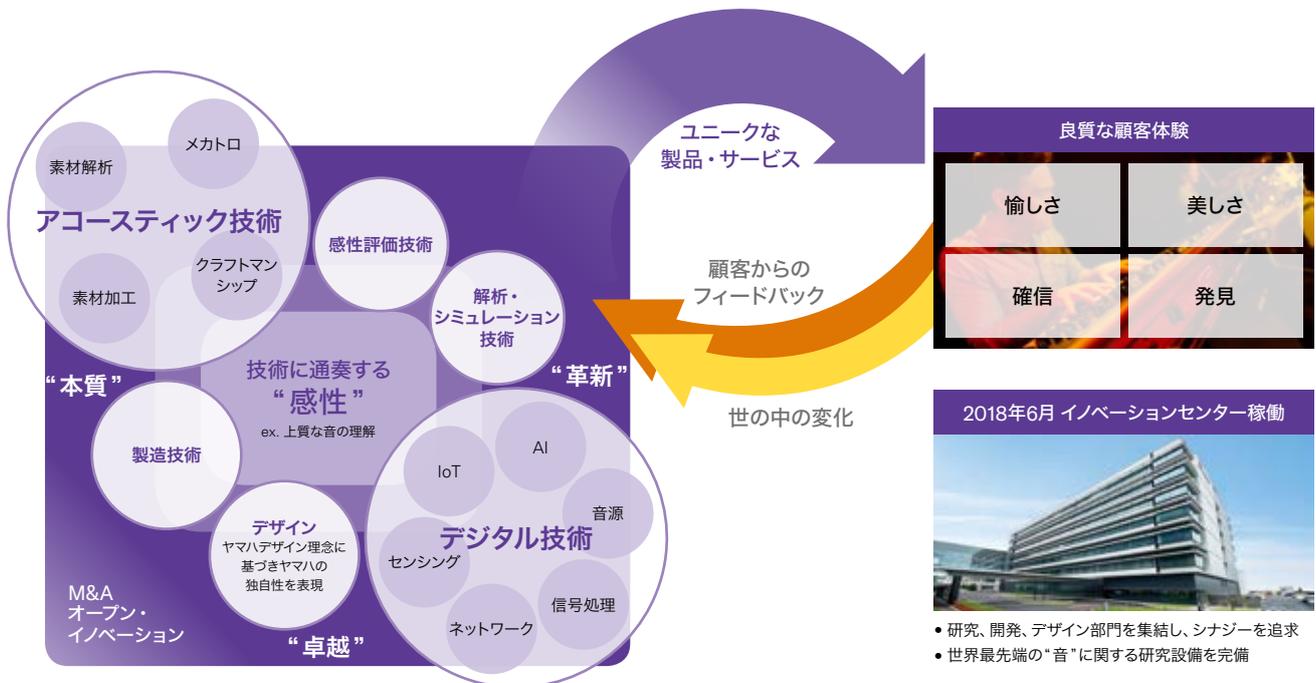
車載部品：30%成長(3年間)

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

	内装パネル	マイクモジュール	オーディオシステム
市場規模	1,000億円	1,000億円	6,000億円
市場成長率	+5%	+40%	+10%
方針	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> これまでも強みを発揮 今後さらに広げる領域 </div>		

2 “技術×感性”で新たな価値を創造する

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



ヤマハの強み“技術×感性”

「よい音」「よい音響空間」とはどういうものか、といった感性に関わる価値は単純な定量的なデータだけで分析することはできません。楽器づくりから始まった長い歴史の中で培われた感性価値への深い理解と知見が当社の競争優位性の源泉です。この感性価値に関わるコアコンピタンスをベースにして、アコースティック技術やデジタル技術、感性評価技術、解析・シミュレーション技術など、さまざまな技術を組み合わせることで、他社には真似のできないユニークな製品・サービスの提供を可能にしています。また、世の中の変化やお客さまからのフィードバックに真摯に向き合うことによって、こうした多彩な技術を最大限に生かし、新たな価値、製品・サービスを提供していきます。

製品・サービス ～“本質×革新”の追求により、付加価値を向上～

本質の追求

飽くなき表現力の向上：トップアーティストとの繋がりを強化す

るとともに、科学的アプローチにより最高峰の表現力を備えた製品の開発を目指します。また、素材技術から解析・シミュレーション技術など、さまざまな最先端技術を生かし、音響特性を追求します。

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

革新の追求

イノベーションの創出：2018年6月に最新鋭の研究・実験設備を備えた研究開発拠点「イノベーションセンター」を本社構内に設置し、技術者を集結させました。事業領域を超えてさまざまな技術を融合し、新たな価値創造を加速させます。さらに、IoTを活用し、顧客サポートに加えて、顧客起点の製品・サービスの開発を加速します。

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

価値創造をけん引する事業基盤

～「収益力＝顧客価値×生産性」をけん引する事業基盤を整備～

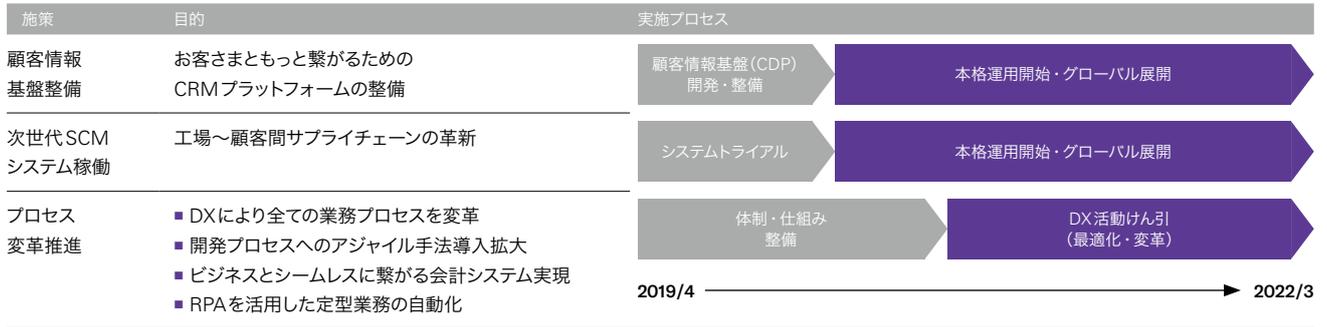
デジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進

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

グローバル人材マネジメントの基盤構築

海外拠点ごとからグループ全体でグローバルに一元化した人事制度運用へと移行し、クロスボーダー配置や経営人材の発掘・育成を推進します。また、ダイバーシティ、人権への取り組みも強化していきます。

DXの取り組み概要



3 生産性を向上する 生産性向上により収益力を強化する

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



価格適正化、製造コストダウン、経費の戦略的使用

価格適正化

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

製造コストダウン

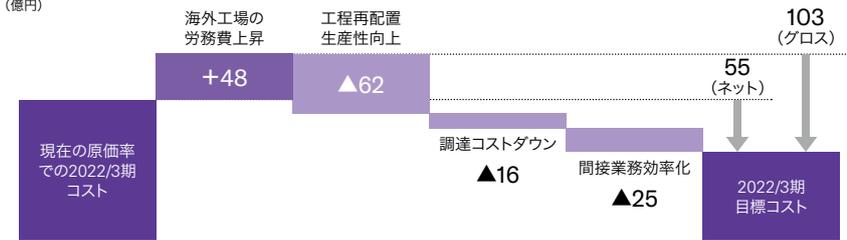
日本国内の生産工程を海外工場に移管するなど、グローバルに工程を再配置することでコスト低減を進めています。調達では、

工場ごとに行っていた部品調達をエリアごともしくは本社一括で購買することにより、調達コスト低減を図っています。また、国内自動化ラインの海外展開やIT活用により省人化を進めることもコストダウンに大きく寄与しています。これらを通じて、新中期経営計画の3年間では、累計55億円のコスト低減を目指します。

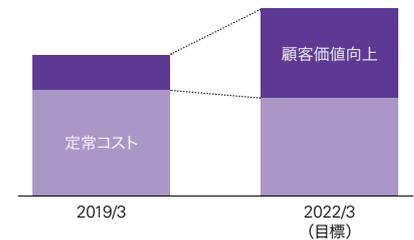
経費の戦略的使用

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

コスト低減内訳
(億円)



経費シフトイメージ



4 事業を通じて社会に貢献する 音楽文化・社会の持続的発展に貢献する

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



文化



音楽文化のサステナビリティに貢献

多種多彩な楽器の供給を通じ、世界の音楽シーンに貢献するほか、音楽教室事業の拡大や新興国の学校教育への器楽教育普及活動(P.71参照)などを通じ、世界中に音楽の楽しさを広く普及していきます。



新興国での器楽教育普及



中国農民工学校教育支援

多種多彩な楽器の供給を通じ、
世界の音楽シーンに貢献

約800モデル投入(3年間)

音楽教室事業を通じ、
音楽の楽しさを広く普及

海外音楽教室 生徒数30%増(3年間)

新興国の学校教育への器楽教育普及(P.71参照)

7カ国 3,000校 累計100万人

中国農民工学校への楽器寄贈による教育支援

18校支援(3年間)

社会



製品・サービスを通じた社会課題の解決

中南米における音楽普及活動を通じた青少年健全育成(P.72参照)、日本における音楽の街づくりプロジェクト「おとまち」によるコミュニティ振興など、製品・サービスを通じて各国・地域が抱えるさまざまな社会課題解決に継続して取り組んでいきます。

ともに働く人々の多様性、働きがい向上

多様な人材が個性・創造性を十分に発揮できる環境整備を進めます(P.64参照)。また人権侵害の未然防止に向け、バリューチェーン全体での人権デューデリジェンスを推進していきます。



中南米コロンビアの「I'm a HERO Program」



渋谷ズンチャカ!「おとまち」



テレワークなど勤務ルールの柔軟化



事業所内保育施設の設定(2019年8月)

環境 ～自然との共生～



持続可能な木材利用

違法材を回避するためのデューデリジェンスに取り組むとともに、持続可能な森林から産出される認証木材の採用比率を拡大します(目標50%)。また原産地コミュニティと連携した持続型の希少材保全活動やアカデミア(京都大学など)との研究連携などさまざまな取り組みにより持続可能な木材利用を推進します(P.67参照)。



タンザニアでの希少木材保全活動



ヤマハエコプロダクツ(環境配慮材料の採用)

環境配慮製品の開発

ヤマハエコプロダクツ制度^{*1}による環境に配慮した製品づくり(3年間で目標120モデル)や、希少木材の代替となるサステナブル素材の開発を進めます。

温室効果ガス排出削減

エネルギー高効率設備の導入や、再生可能エネルギーへのシフトなどにより、SBT^{*2}達成への取り組みを進めます。また、省電力製品開発、物流合理化などバリューチェーン全体での温室効果ガス排出削減に取り組めます(P.67参照)。



*1. 当社独自基準で認定する環境配慮製品

*2. パリ協定の2°C目標達成のための科学的知見と整合した削減目標(2031年3月期▲32%)



「統合思考」の新中期経営計画に基づき、財務の側面から企業価値のさらなる向上を追求していきます

山畑 聡

取締役 常務執行役 経営本部長 兼 業務本部長

前中期経営計画の経営目標を着実に達成

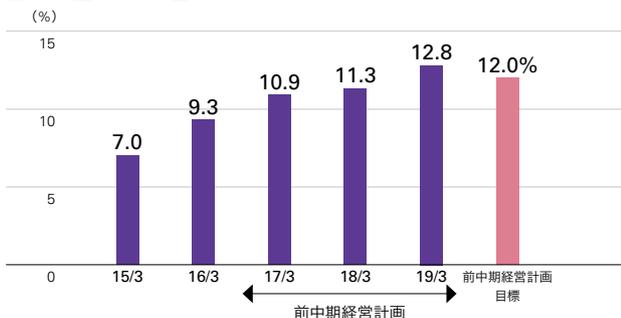
前中期経営計画「NEXT STAGE 12」(以下、前中計)最終年度の2019年3月期連結業績は、売上高4,374億円、営業利益560億円、親会社株主に帰属する当期純利益438億円となり、営業利益は7期連続増益で過去最高を更新しました。

好調な業績をけん引したのは、楽器事業におけるトップラインの伸長です。欧州では販売条件見直しやマクロ経済の影響があり、新興国では通貨安による仕入コスト上昇影響を受け、やや伸び悩んだものの、中国では4年連続の2桁成長を維持、また北米も前期比+9%成長を達成し、全体としては堅調な展開となりました。その結果、営業利益は期初見通しならびに中計目標の550億円を上回って着地しました。

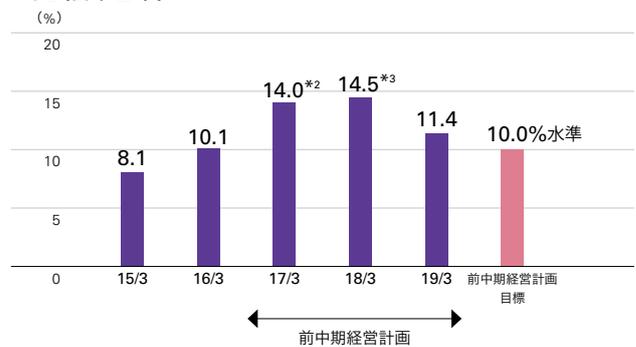
前中計で掲げた経営目標についても営業利益率12.8%、ROE 11.4%、EPS 241円といずれも目標*1を上回りました。

*1. 営業利益率12%、ROE10%水準、EPS200円水準

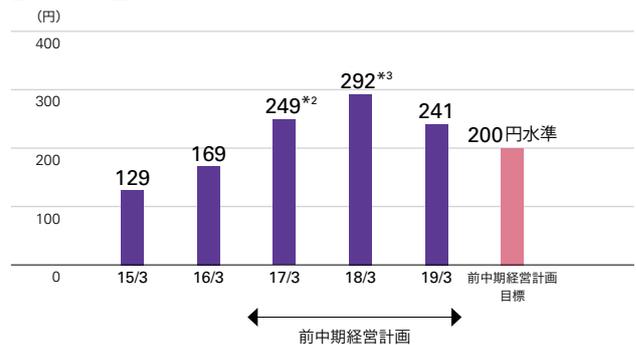
営業利益率(日本基準)



ROE(日本基準)



EPS(日本基準)



*2. 繰延税金資産計上を含む

*3. ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

「統合思考」の新中期経営計画「Make Waves 1.0」

2019年4月、新たな中期経営計画「Make Waves 1.0」(以下、新中計)がスタートしました。計画策定プロセスは1年半に及び、まず社内でのSDGs勉強会と将来の事業環境予測からスタートし、ヤマハの将来のあるべき姿の再確認とその実現に向けた方針

の共有に多くの時間を割きました。その後、全社レベルの大きな方針を事業ごとの具体的計画に落とし込んでいきました。こうして完成した新中計は、「統合思考」を基軸に置き、財務と非財務を包括的に統合する計画となりました。

企業価値向上のストーリーについて、社会価値の向上を通じて自らの価値を向上していくとした点、財務だけではなく非財務目標も掲げた点が新中計の特徴です。

企業価値を表す指標である時価総額は、1株当たり利益(EPS)×株価収益率(PER)×発行済株式総数で計算できますが、EPSが財務の結果であるのに対し、PERは、成長性、ブランドやSDGsなどに対する長期的な取り組みに対する評価と言っても良いのではないのでしょうか。この点からも企業価値向上に向けて、財務目標に加え、非財務目標を設定することは、ごく自然なことだと思います。

収益力と成長基盤を並行して強化

財務に関する新中計の方針は、「収益力」と「成長基盤」の強化を並行して進めていくことです。事業利益率向上の道筋としては、①新興国を中心とした売上成長、②ユニークな商品・サービスによる付加価値向上、③生産性のさらなる向上、④市場での圧倒的プレゼンスを生かした価格の適正化、という4つの取り組みを推進していきます。13.8%という目標はあくまでも長期ビジョンに向けたステップであり、目先の成果を追うだけではなく、成長基盤強化のための戦略投資をきっちりと織り込んだ上での目標

数値です。また事業領域ごとには、楽器事業では収益力の強化、音響機器事業と部品・装置事業ではさらなる成長を重視した戦略を推進していきます。

資本効率と株主還元に対する考え方

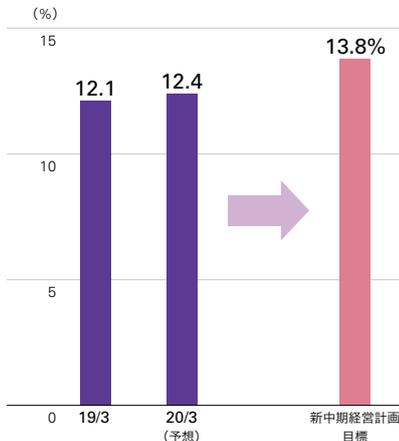
リーマン・ショック前後より進めてきた構造改革の成果もあり、2019年3月末の自己資本比率は74.1%となり、当社の財務基盤は非常に強固なものになってきました。今後は、在庫管理の徹底を図るとともに、子会社の資金調達を効率化するなど、グループ全体の資金・資産効率の最適化を図っていきます。

ROEについては、今回2022年3月期に11.5%という目標を設定しましたが、資本コストを確実に上回り、さらなる資本効率の向上を目指すという姿勢の表れです。

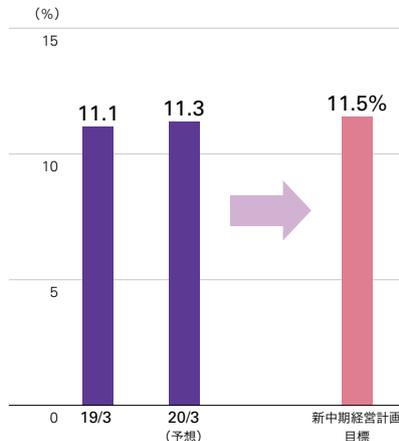
投資と株主還元については、成長投資と株主還元をバランス良く実施します。2019年3月期の年間配当は、前期より4円増配の1株当たり60円、6期連続の増配で、配当性向は24.9%となりました。また総額200億円の自社株買いを行った結果、総還元性向は52.1%となりました。2020年3月期はさらに6円増配の1株当たり66円を計画しており、配当性向は27.7%に上昇する見通しです。

株主還元に関して、従来は、配当性向を目標に掲げてきましたが、新中計で初めて、総還元性向50% (3年累計)という目標を設定しました。3年累計1,600億円の営業キャッシュ・フローを原資に、通常投資400億円・戦略投資500億円を実行し、残りを配当と機動的な株主還元ほかに充当する計画です。

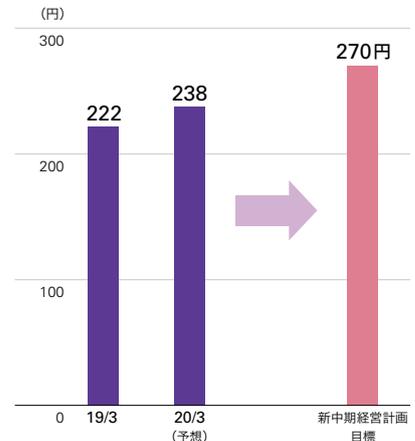
事業利益率 (IFRS)



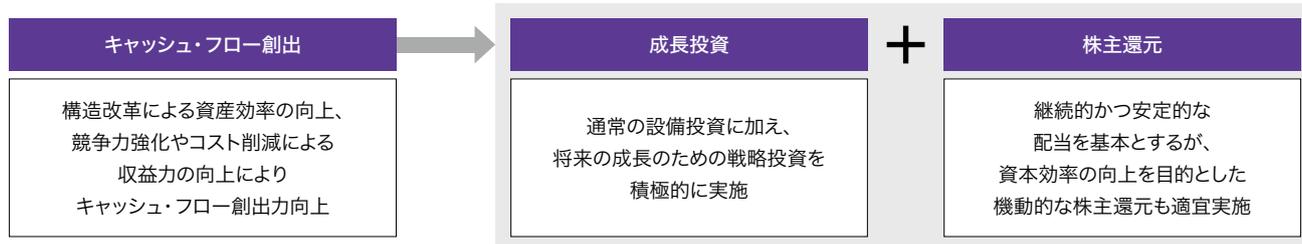
ROE (IFRS)



EPS (IFRS)



財務戦略



継続的かつ安定的な配当を基本としますが、将来の成長投資のための適正な内部留保とのバランスを考慮しながら、資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元も適宜、実施していきます。

企業価値のさらなる向上を目指して

当社では、グローバルな資本市場に対し財務情報の透明性を高めることと、経営管理レベルのさらなる向上を目的に、2020年3月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しました。新中計で設定した財務目標*4「事業利益率13.8%、ROE11.5%、EPS270円」もIFRSベースの数値です。

非財務目標とともに、これらの財務目標達成を目指すことにより、さらなる企業価値の向上を追求していきます。音楽という人類の根源的文化に貢献しつつ、圧倒的な市場でのプレゼンスを持つ当社は、他に類を見ないユニークな立ち位置にあることを誇りに思います。この独自性にこだわりつつ、私たちはこれからも

資本市場と誠実に向き合い、株主・投資家の皆さまの負託に添えていきます。

*4. 2019年3月期実績：事業利益率12.1%、ROE11.1%、EPS222円(IFRSベース)

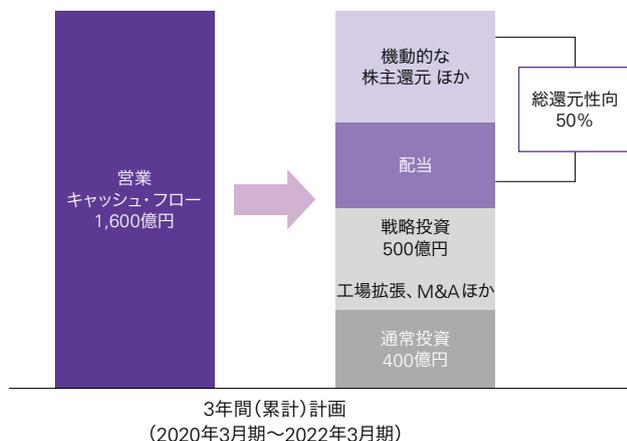
市場との建設的な対話を実施(P.85参照)

スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードが求める持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、エンゲージメント(機関投資家との建設的な対話・議論)を最重視しています。年間を通じて、決算説明会などの定期イベントのほか、事業説明会や施設見学会などを随時開催しています。

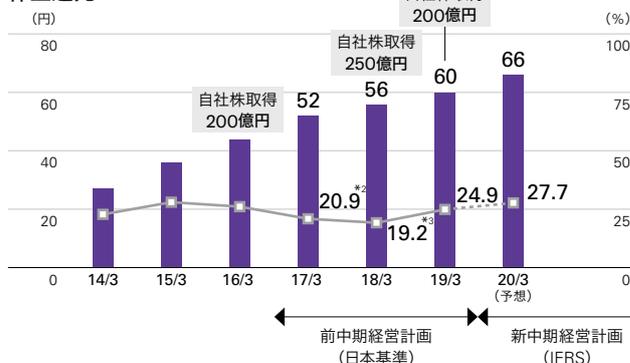


証券アナリスト・機関投資家向け事業説明会

キャッシュ・フロー計画



株主還元



■ 1株当たりの年間配当 — 配当性向(右軸)

*2. 繰延税金資産計上を含む

*3. ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

楽器事業



鶴見 照彦
執行役 楽器事業本部長

ハードとソフトの開発力、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。



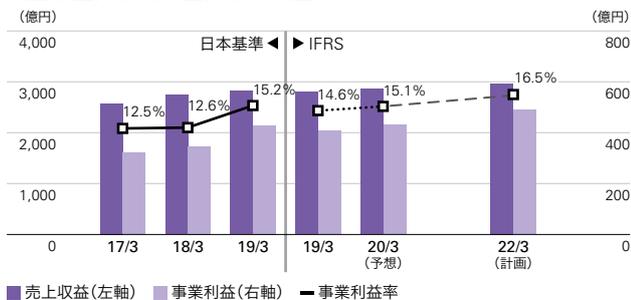
事業概要

楽器事業は、中核事業として長年蓄積した音・音楽に関わるコア技術を数多く持ち、ピアノ、管弦打楽器などのアコースティック楽器から、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。最近では、AIや感性工学・シミュレーション技術を用いて、デジタル・ネットワークの環境や新しい分野にも挑戦しています。音楽教室事業、ソフトコンテンツ事業なども含めた多彩な商品ラインアップやグローバルな販売・サービス体制により、市場をリードする総合楽器メーカーの地位を獲得しています。

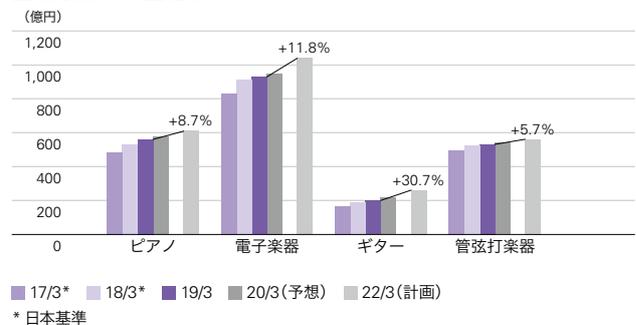
「NEXT STAGE 12」のレビュー

前中計を通じ、2016年3月期に11%だった営業利益率を、目標としていた15%以上にまで向上させることができました。『Venova®』やトランスアコースティック®商品など176モデルの個性際立つ商品の開発・販売が進み、商品競争力強化を加速、市場プレゼンスが向上しました。同時に、お客さまとの繋がりを強め広げるため、地域最適化マーケティングを推進し、販売網の拡充により顧客アクセスが改善、お客さまの拡大が進みました。また、収益性の高い電子楽器や中高級価格帯の拡売、価格適正化を推し進め、営業利益が向上したほか、新興国における音楽教育普及、技術者支援活動などを推進し、社会課題にも貢献しました。

売上収益／事業利益／事業利益率



主要製品別売上推移



主要商品ごとの市場概況／ヤマハの強み／主な競合

市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
<ul style="list-style-type: none"> ピアノ市場は中国が高成長継続 成熟市場では、新価値提案(消音/自動演奏)が拡大 中国製ローカルメーカー中心に競合の淘汰が進む 	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる要求レベルのお客さまへ提案できる商品ラインアップ 長年蓄積されてきた技術による製品力・ブランド力 	<ul style="list-style-type: none"> スタインウェイ(独・米) パール・リバー(中) カワイ(日)
<ul style="list-style-type: none"> 電子ピアノは教育・趣味需要を基盤に成長継続 ポータブル鍵盤市場はインドが高成長 	<ul style="list-style-type: none"> 多様なユーザーニーズに応えられる商品ラインアップ 新興市場での成長加速、高級価格帯拡売で顧客増加 	<ul style="list-style-type: none"> カシオ(日) ローランド(日) カワイ(日)
<ul style="list-style-type: none"> 中国・新興国で需要拡大 新たなコンセプトギター、楽しみ方の多様化が進む 競合他社多数 	<ul style="list-style-type: none"> アコースティックギターの販売本数は全世界No.1* 	<ul style="list-style-type: none"> フェンダー(米) ギブソン(米) マーティン(米)
<ul style="list-style-type: none"> 学校・バンド需要を基盤に先進国を中心に安定的成長 中国・新興国市場も拡大傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 開発と価値訴求を強化し、中高級価格帯管楽器の販売拡大 中国・新興国での普及活動による需要創造と顧客拡大 	<ul style="list-style-type: none"> コーン・セルマー(米) ビュッフェ・クランボン(仏) ジュビター(台)

*2019年3月現在 ヤマハ調べ

MAKE WAVES 1.0

新中期経営計画の事業戦略

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／ブランド力を高め圧倒的な高収益を実現

2022年3月期目標値(IFRS基準)

売上収益：2,970億円(2019年3月期比、6.3%成長) 事業利益：490億円(2019年3月期比、20.1%成長)

事業環境認識	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化が加速し、グローバルにお客さまとの繋がりが直接的に変わり、ブランド認知、消費行動などに対するアプローチが劇的に変化 商品開発は、IT・デジタル技術の進展により、解析・評価・シミュレーション技術などが飛躍的に向上 中国・新興国で中間所得層がさらに拡大 	機会	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティングによるお客さま一人一人のステージにフィットした価値訴求が向上 デジタル技術・AIの進展により楽器の本質追求に基づく商品開発が飛躍的に向上、IoTにより製造効率が向上 販売網・EC拡大による新興国での中間所得層の取り込み、ローカル音楽文化に適合したモデル開発による需要取り込み、器楽教育推進による新たな楽器人口拡大と取り込み
		リスク	<ul style="list-style-type: none"> ITなど異業種メーカーの新規参入や、OEMを活用したECブランド乱立の可能性 シェアリングエコノミー、中古市場拡大の流れが加速する可能性

重点戦略

世の中と繋がり顧客と繋がる	ブランド訴求、事業を通じた社会貢献
	顧客とダイレクトに繋がるための施策を推進
ポートフォリオの拡大による高収益実現	ラインアップ拡充、地域特性にマッチした楽器の投入
	幅広い用途や年齢層のニーズへの対応力を強化
本質的価値向上と要素技術の掛け合わせによる価値創造	楽器の本質追求、IT・デジタル技術を融合
	ユーザーと広く、深く、長く繋がり、新たな価値の創造へ

新中期経営計画における事業方針

ブランド力を高め高収益を実現すべく、楽器事業における3つの重点戦略を着実に進めるとともに、これまで行ってきた販売価格の適正化、コスト削減を継続、また、技術革新による新たな価値創造と高付加価値モデルの拡売に取り組みます。

重点戦略のポイント

一つ目の「世の中と繋がり顧客と繋がる」では、これまで以上に「広く、深く、長く」顧客・社会との関係構築を進めます。ライフステージごとに楽器の楽しみ方を訴求し、ライフタイムバリュー(LTV)の最大化に努めること、また、楽器体験のできる店舗を質・量ともに充実させ、デジタルマーケティングの整備・強化を行うことで、リアル・デジタル両面でお客さまとダイレクトに繋がる仕組みを構築していきます。さらに、事業を通じた社会貢献に繋がる音楽普及などの活動も進めていきます。

二つ目は、ポートフォリオの拡大を進め、楽器事業全体でのビジネス拡大を実現していきます。中国で好調が続くピアノ事業は中高級価格帯の拡売に注力する一方、インドなど新興国地域においては、現地の音楽文化や教育など、ローカルニーズを商品開

発に生かし、需要創造とともにビジネス拡大を進めます。また、若年層からシニア層の幅広いニーズへの対応力も強化していきます。

三つ目は、楽器の持つ感性・感覚的本質と最新デジタル技術を融合させ、ユーザーと幅広く繋がることができる新たな価値創造を進めます。トランスアコースティック®ピアノやギター、ハイブリッドピアノの『NU1』などは、その代表例と言えますが、今後発展が加速する5Gネットワークやワイヤレス、AI技術も織り交ぜながら、ヤマハならではの価値を提供していきます。

事業ビジョンの実現に向けて

メーカーである当社は、以上の取り組みを推進するにあたり、日々の業務プロセスにおいて、いわゆる4P*1にPopularization(需要創造)、PSI*2 管理を加えた「6つのP」の管理を徹底しています。こうした地道な取り組みと、3つの重点戦略に沿ったブランド価値の創造・訴求を連動させることで、トップラインの成長と圧倒的な高収益を実現していきます。

*1. Product(製品)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(販売促進)

*2. Production(生産)、Sales(販売計画)、Inventory(在庫)

楽器事業

ピアノ事業

ヤマハ商品の世界シェア：ピアノ38%* 売上収益560億円



事業概要

1世紀以上にわたって積み上げてきた当社グループの核ともいえる事業です。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。全てのお客さまに選んでいただけるよう、現状にとどまらず、多様な商品価値提案を目指していきます。

2022年3月期目標

目標：中国市場での成長および成熟市場での
ブランド力・付加価値訴求の強化

重点施策

頂点戦略による プレミアム化	具体的 施策	プレミアムピアノ 売上25% 成長(3年間)
		音大・ホールにおけるプレゼンスを向上
高付加価値モデルの拡売		ハイブリッドピアノの販売比率拡大 (アコースティック×デジタル)
中国需要増にグローバル 生産で対応		成長を支えるグローバル生産体制の確立

目標達成に向けた強化のポイント

トップピアニストからピギナーまで全てのお客さまに最も選ばれ続けるブランドを目指し、各施策に注力します。ブランド力向上に向けて、各国音楽大学やホールと関係構築を推進し、最上級機種『CFX』といったプレミアムピアノ販売増に取り組みます。また、手頃な値段のモデルのみならず、当社独自の「技術」と「感性」が融合したハイブリッドピアノなど、高付加価値モデルの拡売を推進し、店舗で実体験していただく機会の増加や訴求の向上を図りながら、売上拡大を進めていきます。

電子楽器事業

ヤマハ商品の世界シェア：デジタルピアノ49%*、ポータブルキーボード54%* 売上収益929億円



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、ステージピアノ、エレクトーン®などを取り揃え、アコースティックと融合したハイブリッド商品では強い競争優位性を有し、卓越した技術力で魅力的な商品を提供しています。成長市場であるインドをはじめとする新興国を中心に大きな商機があり、多様なニーズに応えお客さまの感動を生み出していきます。

2022年3月期目標

目標：電子ピアノのさらなる成長と、
新領域への挑戦で将来の顧客を創る

重点戦略

アコースティックの 強みを生かした デジタルピアノ開発	具体的 施策	感性と物理現象の関係性理解を深め、さらなる表現力の実現
		幅広いニーズに対応した、多様な商品価値を提案
技術革新による 新たな価値創造		圧倒的な表現力を商品化
ローカル音楽に適合した 専用音源搭載キーボード 拡売		現地ニーズに基づくソリューション、コンテンツ提供 ローカルモデルの開発・活用で、顧客層拡大
“音楽で自己実現したい 若者”をターゲットにした 新たな商品展開		気軽に音楽・創作体験を提供できるモデル開発 若者向けブランディング強化で、新たな顧客層拡大

目標達成に向けた強化のポイント

デジタルピアノは、現状に甘んじることなく、お客さまにさらに感動していただけるよう開発を進めます。ポータブルキーボードでは、新興市場における地域音楽やニーズ理解を深め、ビジネス拡大を進めていきます。大きなポテンシャルがあるインド市場では、現地の新工場で生産したインドモデルを活用し、顧客層拡大に取り組みます。また、将来の顧客創造に向け、若者が気軽に音楽・創作体験できる新商品の開発・ブランディング・マーケティングも進めていきます。

ギター事業

ヤマハ商品の世界シェア：ギター8%* 売上収益273億円



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、普及価格帯を中心に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。

2022年3月期目標

目標：「中高級価格帯強化」と「新価値創造」を軸に、
販売単価向上と既存の事業基盤強化

重点施策

	具体的施策
米国起点でのマーケティング機能強化	ネイティブパワーの拡大による、商品価値訴求力強化 プロプレイヤー、SNSユーザーなど、インフルエンサーを効果的に活用 アーティストリレーションの強化と試作・検証サイクルの短サイクル化
中高級価格帯の拡売 新価値創造	科学的アプローチを武器に中高級価格帯へ攻勢 世界4都市にカスタムショップを設置 驚きの体験・価値創造によるヤマハラしさを訴求

目標達成に向けた強化のポイント

2018年にギター市場の本場である米国にマーケティング機能を設置し、現地の人材、アーティストリレーションを強化することで、魅力的な商品開発、効果的な情報発信、マーケティング活動を加速しています。中高級価格帯の販売をさらに拡大するために、戦略的に重要な世界の主要都市にカスタムショップを設置し、当社ならではの魅力的な商品価値を訴求し、選んでいただけるブランドを目指していきます。

管弦打楽器事業(ギターを除く)

ヤマハ商品の世界シェア：管楽器32%*、ドラム11%* 売上収益531億円



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ーなど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。

2022年3月期目標

目標：商品力強化と演奏環境の創造を通じ、
市場拡大と売上増を実現

重点施策

	具体的施策
中高級価格帯の拡売	トップアーティストとの協業を通じ、共同開発強化 頂点モデル投入、ブランド訴求力向上 管楽器(トランペット、サクソフォン、クラリネット)の中高級価格帯におけるシェア向上
吹奏楽普及による市場拡大	中国・新興国で吹奏楽普及活動を展開し、需要創造 楽器の裾野を広げる新価値楽器の創造 ローメンテナンス楽器による製品ライフ向上

目標達成に向けた強化のポイント

より多くのお客さまに選んでいただけるブランドとなるべく、アーティストとの共同開発を通じ、ブランド力強化、魅力的な商品の市場投入を進めていきます。中高級価格帯の管楽器の価値訴求・マーケティング活動に注力し、拡売を目指します。ポテンシャルの高い中国・新興国市場においては、楽器の普及活動の推進と、市場に適した新たな商品の投入を進め、需要創造と顧客拡大に取り組んでいきます。

* 2019年3月期実績、ヤマハ調べ 金額ベース(IFRS基準)

音響機器事業



飯塚 朗
執行役 音響事業本部長

楽器で培ってきた音へのこだわりを強みに、人の心に訴えかける製品・サービスを生み出していきます。



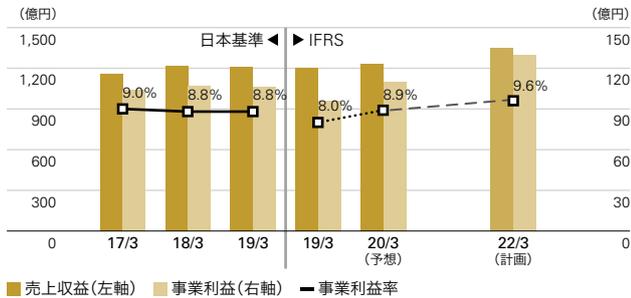
事業概要

音響機器事業は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハにとって、楽器事業に次ぐ中核事業です。業務用の音響機器（PA 機器）や、コンシューマー向けのオーディオ機器（AV 機器）に加え、ネットワーク機器や音声コミュニケーション機器などの情報通信機器（ICT 機器）があります。音のネットワーク技術に加え、情報通信の技術も保有する強みを生かし、業務用音響機器を中心に成長事業領域として位置付けています。

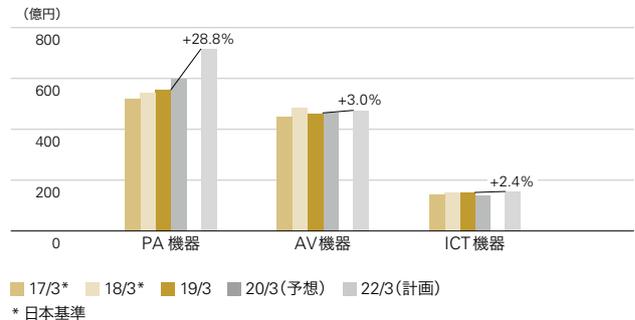
「NEXT STAGE 12」のレビュー

営業利益率は中計目標の9% 台にわずか及ばず8.8% で着地となりました。PA 機器は毎期成長を維持し、販売現地法人の営業体制の強化と販路拡大を実現することができました。AV 機器ではサウンドバーが好調でしたが、パーソナルオーディオ領域へのポートフォリオ拡大が途上のため伸び悩みました。ICT 機器はネットワーク機器が伸長した一方、OEM 受注分の生産減が響き、成長は限定的となりました。これにより前中計で掲げた重点施策は着実に進捗したものの、売上成長には繋がりませんでした。

売上収益／事業利益／事業利益率



主要製品別売上推移



主要商品ごとの市場概況／ヤマハの強み／主な競合

市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
<ul style="list-style-type: none"> ■ ネットワークや設備の統合管理・遠隔化・自動化が進む ■ 高い信頼性、サポート体制への要求が強まる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ マイク、スピーカー、ミキサー、制作機器まで、顧客に合わせたトータルソリューション提案が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハーマン(米) ■ ミュージックグループ(比) ■ ポッシュ(独) など
<ul style="list-style-type: none"> ■ ヘッドホン市場が高成長を維持、サウンドバー、ワイヤレススピーカー市場も成長継続 ■ ストリーミング配信の一般化に伴い、場所と時間を選ばないパーソナル化が一層進行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ “True Sound 体験”の提供に向け、音の本質を追求 ■ ホームシアター中心の展開から、ネットワークオーディオ機器で価値提案を強化 ■ AI 技術を活用した新たなサラウンドアンプを導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ソノス(米) ■ ボーズ(米) ■ ソニー(日) など
<ul style="list-style-type: none"> ■ IT 化に伴い市場は成長継続、品質競争が進む ■ 働き方多様化・生産性追求で、遠隔コミュニケーション環境拡大とオフィス環境変化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主力の業務用ルーターに加え、LAN 製品を拡充 ■ 機器提案のみならず、サービス力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ シスコ(米) ■ アライドテレシス(日) ■ ポリコム(米) など

MAKE WAVES 1.0

新中期経営計画の事業戦略

事業ビジョン

ビジネスの仕組みを変革し、大胆な成長により楽器事業との双壁をなす

2022年3月期目標値(IFRS基準)

売上高：1,350億円(2019年3月期比、12.4%成長) 事業利益：130億円(2019年3月期比、35.4%成長)

事業環境認識	<ul style="list-style-type: none"> 国際情勢の不安定化は、設備投資案件に負の影響。一方で、PA機器(B to B) / AV機器(B to C)の中間領域が誕生し、ICT分野でもインターネット系 / 会議システム系の融合が進む 	機会	<ul style="list-style-type: none"> 商流川上での提案強化による見込み案件の増大 ネットワークやAI技術の優位性を軸としたPA分野でのさらなるシェア拡大
		リスク	<ul style="list-style-type: none"> 国際情勢不安定化の影響がB to Bの設備投資案件全般に波及する可能性

重点戦略

PA 機器	施主・コンサルタントなど、商流川上からの指名率向上
	自動化技術による商品競争力の強化
	遠隔監視・制御によるシステム性能の向上
AV 機器	パーソナルオーディオへの事業ポートフォリオの拡大
	ミレニアル世代へのブランド訴求の強化
	映像用オーディオでの新たな価値創造
ICT 機器	商品カテゴリー・サービスの拡大
	技術を融合し他社との差別化

新中期経営計画における事業方針

楽器事業と双壁をなすべく、PA機器・AV機器のオーディオ事業、ICT機器関連のコミュニケーション事業ともに、技術革新とサポート強化を進め、成長市場での事業領域拡大を目指します。事業全体として、時代に応じた新商品の投入、営業体制と価値訴求力強化を推進することで、確実な成長を実現していきます。

重点戦略のポイント

PA機器では、システムソリューションの提案力をさらに高めています。前中計期間、販売現地法人での営業体制強化が順調に進み、設備投資案件の情報収集の精度も高まったことで、商流川上の施主や音響コンサルタントとの繋がりが増し、より上流での提案型の営業活動が可能になりました。コンサートホールにとどまらず、商業施設や文教・官公庁など、案件受注の幅を広げていきます。また、商品面では、音の入口(マイク)から出口(スピーカー)までトータルに強化することや、AIやネットワーク技術を活用したオペレーションの簡略化・高度化によってさらなるシェア拡大を目指します。

AV機器では、好調のサウンドバーの販売促進と、今後の高成長が見込まれるヘッドホンやワイヤレススピーカーといったパー

ソナルオーディオ領域への事業ポートフォリオの拡大を加速していきます。また、オーディオブランドとしての認知を高めるべく、特にミレニアル世代に向けて、当社独自の世界観を訴求するダイレクトマーケティングや店頭専用コーナーの拡充を進め、顧客接点を系統的に整備していきます。

一方、ICT機器分野では、LAN製品の拡充に加え、クラウド対応や仮想化、ソフト化といった施策を着実に推進します。また会議システムでは、操作性・機能性の向上とともに、「気持ち伝わる」音技術にこだわり、他社との差別化を追求していきます。

事業ビジョンの達成に向けて

当社グループには長い歴史の中で培ってきた音の技術・こだわりがあります。その強みを生かし、人の心に訴えかけるような音響製品、デジタルなやり取りのみでなく、人間の感情の交換ができるようなコミュニケーション製品を世の中に出していきたいと考えています。新中計の3年間は、ビジネスの仕組みを変革し、市場平均以上の大胆な成長を実現すべく、重点戦略を着実に遂行していきます。

部品・装置事業



藤井 茂樹
執行役員 IMC事業本部長 兼 技術本部長

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



事業概要

電子楽器用音源LSIの開発からスタートした電子部品、楽器製造設備に端を発するFA機器(産業用設備機器)、木材加工や塗装技術などの融合から生まれた高級車向けの自動車用内装部品など、さまざまな分野で事業を展開しています。

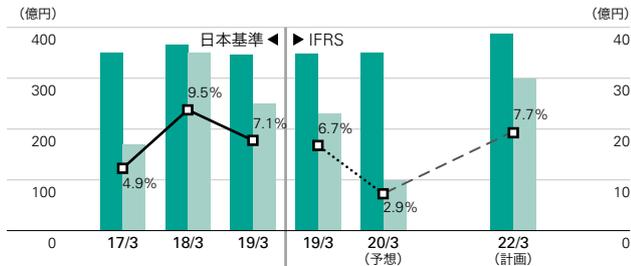
電子部品においては、ヤマハの得意領域である音関連の部品のモジュール化を進め、車室内のトータルソリューションへ領域をシフトさせていきます。車載通話モジュール(緊急通報システム向け車載通話モジュール)・車載の音響・熱電素子などは、成果が出つつあります。将来的には、楽器・音響機器に次ぐ、第3の柱となる事業への確立に向けて、基盤づくりに注力しています。

「NEXT STAGE 12」のレビュー

重点テーマ「車載領域」では、欧州で義務化された緊急通報システム向け車載通話モジュールの量産・販売を開始し、複数メーカーで採用されました。また、熱と電力を変換する「熱電素子」の開発も順調に進んでおり、新たな成長基盤の構築フェーズとして一定の進捗が得られました。FA機器では大手スマートフォンメーカーへの基板検査機、加工装置販売が想定以上に伸びました。

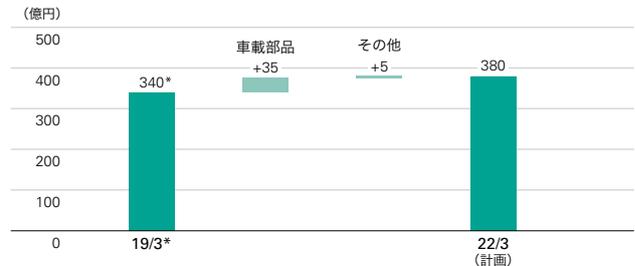
その一方、市場が縮小するアミューズメント機器向け電子部品の減少、新領域の立ち上げ遅延の影響で、3年間の成長率は3%にとどまりました。

売上収益／事業利益／事業利益率



■ 売上収益(左軸) ■ 事業利益(右軸) ■ 事業利益率
(注)上記グラフは「部品・装置、その他の事業」の数値を表しています

2022年3月期の売上収益イメージ



(注)上記グラフは「部品・装置、その他の事業」の数値を表しています
*新中期経営計画発表時の見込値。2019年3月期実績：348億円(IFRS)

主要製品／市場概況／ヤマハの強み

主要製品	市場概況	ヤマハの強み
電子部品 車載通話モジュール、アミューズメント機器用画像・音源用半導体、地磁気センサー、熱電素子など	■ アミューズメント機器市場が縮小、インフラ・モバイル・車載通信の活性化進む	■ 音のコア技術を生かした製品力、ニーズに応える意匠力
FA機器 フレキシブル基板製造用・検査用装置、プレシジョンマシン、研磨ロボット、リークテスター(漏れ検査機)など	■ スマートフォン向け基板検査機は需要に爬行性あり、車載向けはバッテリーなど漏れ検査機需要が拡大基調	■ 高速・高精度のFAを実現する先端テクノロジー
自動車用内装部品 ピアノ用の木材加工塗装技術を活用した国内外自動車メーカーの高級車向け内装材	■ 世界販売台数けん引の中国が減速、成長率鈍化傾向	■ 伝統のピアノ製造技術で培われた木材加工、塗装技術

MAKE WAVES 1.0

新中期経営計画の事業戦略

事業ビジョン

車室内オーディオのトータルソリューションへ主力領域シフト

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

2022年3月期目標値(IFRS基準)

売上高：380億円(2019年3月期比、9.2%成長) 事業利益：30億円(2019年3月期比、30.4%成長)

事業環境認識	<ul style="list-style-type: none"> オーディオを含めた車載領域へ本格参入。不透明な国際情勢の影響が懸念されるものの、ヤマハならではの強みが生かせる領域。成長ポテンシャルは大きいと認識 	機会	<ul style="list-style-type: none"> 巨大な車載オーディオ市場における、ヤマハのコア技術を生かした事業成長 IoTや自動車のスマート化を背景とした、フレキシブル基板の需要拡大
		リスク	<ul style="list-style-type: none"> 米中貿易摩擦をはじめとする国際情勢の不透明感 自動車関連領域ならではのリードタイムの長さ、高度の品質要求

重点戦略

電子部品(車載音響)	具体的施策	音をコアとしたトータルソリューション提案の訴求強化
車載音響モジュール・車載熱電モジュールの採用拡大 市場認知拡大と顧客ニーズに応じた新価値提案		ターゲットセグメントごとに最適な価値訴求推進 開発案件増に対応できる開発・生産体制構築
FA機器(産業用設備機器)	具体的施策	コア技術を活用し、他分野に対するソリューション開発
新たな検査ソリューションの開発・顧客拡大		基板検査機・超音波検査機の顧客拡大
自動車用内装部品	具体的施策	短期、中期の収益性改善
車室内装パネルの顧客拡大		新規受注獲得による売上拡大

新中期経営計画における事業方針

部品・装置事業は、かつての半導体依存の事業構造から脱却し、現在では車載用モジュール、自動車用内装部品、FA機器の3分野を中心にビジネスを展開しています。新中計では前2分野を「車室内のトータルソリューション」として一括し、自動車関連領域に重心をシフトしていく計画で、商材・サポート基盤を拡充し、ヤマハ第3の柱確立に向け成長を加速していきます。

重点戦略のポイント

車載領域分野では、当社が有する音のコア技術を活用した提案を加速させていきます。車室空間は、エンジン音、タイヤの走行音、音楽や人の話し声など、多様な「音」にあふれています。当社はこうした音の最適なソリューションに向けた各種モジュールを提供していきます。近年EVやハイブリッド車の普及に伴い、安全対策や快適性の見地から、車内における適度のノイズや、車外警報装置の装着などが求められるようになりましたが、これらの対策にも当社の信号処理技術が活用されています。こうした実績を踏まえ、当社は車載オーディオ領域に本格参入します。自動車独自の音響空間で「音」に対するこだわりを追求することで差別化

を図り、6,000億円超の巨大市場における早期のシェア獲得を狙っていきます。

このほか、世界初となる自動車排熱発電の実用化に向けた取り組みや、新素材による内装パネルの開発など、他社との協業を通じて、ビジネスの幅を拡大していきます。

FA機器分野では、フレキシブル基板検査機においてトップグループのシェア堅持に努めます。年々高まる顧客の品質要求にスピード感を持って応えることで信頼関係を一層強化し、さらなる採用拡大を狙います。また、水素を用いたリークテストの提案や、超音波技術を活用した非破壊検査機器の開発など、新たな用途・市場開拓を積極的に進めていきます。

事業ビジョンの達成に向けて

新中計の最大のテーマは「スピード感」だと認識しています。計画した施策の多くが最終年度での収益化を見込んでいることから、定量目標達成のためには、この1年間の案件獲得が勝負になります。品質管理に細心の注意を払いつつ、攻めと守りのバランスのとれた戦略で、事業規模を着実に拡大していきます。

機能別戦略

生産

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基盤構築を進め、業界トップの生産力を進化させることで、QCDSE (Quality, Cost, Delivery, Safe, Environment) のさらなるレベルアップを実現します。

川瀬 忍

常務執行役 楽器・音響生産本部長



ヤマハの生産の強み

クラフトマンシップとテクノロジー

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

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

グローバル生産体制

早くから海外に生産拠点を設立し、現在は日本、中国、インドネシア、マレーシア、インドに主な生産拠点を構えています。当社の事業領域に最適なグローバル生産体制を構築していることも圧倒的な優位性に寄与しています。

ヤマハ技能教育

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

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

「NEXT STAGE 12」のレビュー

前中計の主要施策はおおむね計画通りに進捗しました。

製造拠点戦略については、インド新工場*を立ち上げ、2019年4月に出荷を開始、インドネシア新工場も2020年3月期中の立ち上げを予定しています。コストダウン戦略に関しては、電子部品の調達コスト高騰によりコストダウン額は計画に届かなかったものの、工程の再配置やグローバル調達体制の整備などが進捗しました。SCM戦略は、現システムの改善による業務標準化やユニット間の連携が進み、生産計画の精度を高めるとともに、新中計期間中の新SCMシステム導入準備も順調に進んでいます。



*インド新工場(チェンナイ)

～2019年4月出荷開始～

“インド最適”な企画・調達・生産・物流により、コスト競争力のある普及価格帯商品を提供する製販技一体の複合工場

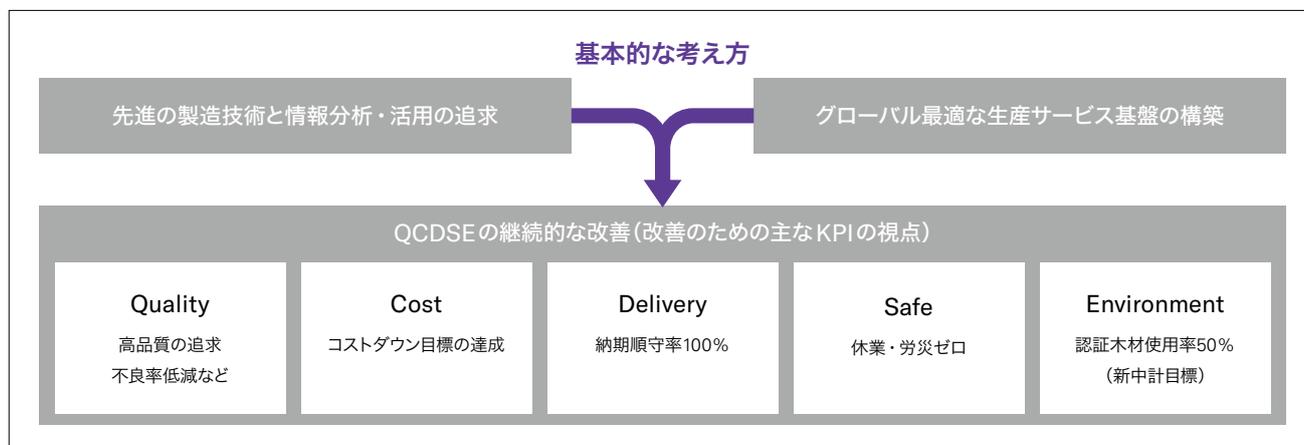
新中期経営計画の考え方

今回の中計では、戦略の柱として、「製造エンジニアリング」「生産情報マネジメント」「生産グローバルサービス」の3つを掲げています。「製造エンジニアリング」とは、モノづくりの方法を革新することで価値を創造していくことです。「生産情報マネジメント」とは、生産情報をどう管理して生産を改善、進化させていくか、ということです。「生産グローバルサービス」とは、生産における組織、人員の体制や材料・部品の調達に関わる部分なので「モノづくりのインフラ」と言えます。この3つを組み合わせるとテクノロジーとクラフトマンシップを高いレベルで融合させ、QCDSEのさらなるレベルアップを実現します。

また、重要テーマである持続的な製造コスト低減については、3年累計でグロス103億円、ネット55億円の製造コスト低減を目標としています。グローバルな生産工程の再配置、集中購買とVA/VE推進による調達コスト低減、海外工場の製造プロセス自動化の3つの施策を推進し、コスト低減目標を達成します。

MAKE WAVES 1.0

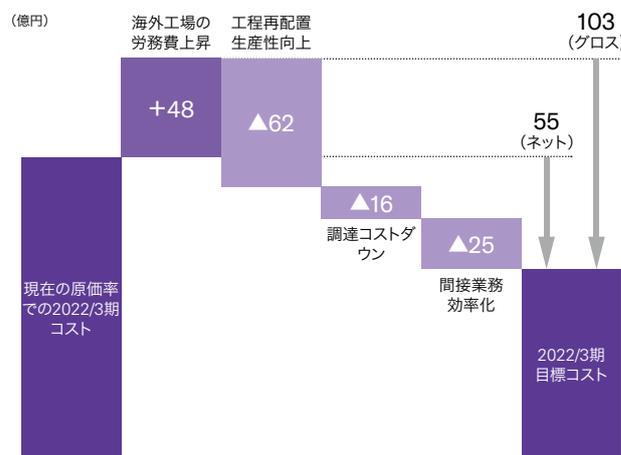
新中期経営計画の戦略



戦略の3本柱

製造エンジニアリング (モノづくりのハードウェア) 製造工程を革新する技術開発 競争力のある製造プロセスを構築	主な取り組み	生産工程再配置/新工場設立 /工程の自動化・RPA/工法・ 素材開発/製造プロセスの改善
生産情報マネジメント (モノづくりのソフトウェア) 生産管理におけるデジタル・トランス フォーメーション(DX)を実現		SCMシステム構築・進化/IoT の活用/生産情報分析・活用力 向上/市場動向に連動した生産 体制構築
生産グローバルサービス (モノづくりのインフラ) 生産体制(組織・人員)の強化 調達体制の整備による、安定調達、 コスト低減(右グラフ参照)		エリア統括部門の確立/人材育 成・最適配置/グローバル調達 体制の整備・機能化/森林資源 のサステナビリティ推進

コスト低減の内訳



持続可能な木材調達への取り組み

ピアノや弦打楽器、木管楽器などの多くは、主に木材で作られています。当社は、事業活動において多種多様な木材を使用していることを踏まえ、50年先、100年先を見据えて、貴重な木材資源を維持し、持続的に活用するための施策に積極的に取り組んでい

ます。森林保全や木材資源量への配慮のみならず、サプライチェーンが経済的にも持続可能なものとし、雇用創出やインフラ整備といった現地コミュニティの発展に資することも重要だと考えています。新中期経営計画では、経営目標の一つとして初めて「認証木材使用率50%」という非財務目標を掲げました。



タンザニアでの木材資源の取り組み
木管楽器の材料を持続的に利用できるビジネスモデルを構築するためのプロジェクトを実施しています。持続可能な木材調達と地域共生の森林経営を目指しています。



アカデミア(京都大学など)との研究連携
2018年10月、持続可能な森林資源の育成・利用に向けて京都大学と包括的研究連携協定を締結しました。「よい音」に欠かせないアフリカやアジアの希少木材などを研究し、雇用創出に繋がる森林保全エコシステム、新材料の研究も予定しています。

営業

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

山口 静一
執行役 楽器・音響営業本部長



ヤマハの営業の強み

グローバルかつ地域に根差した営業活動

ヤマハは30以上の国・地域に営業関連拠点を置いて、グローバルに事業を展開しています。主要市場では、子会社を基盤に直接販売網を構築し、新興国では代理店を通じ顧客にアプローチしています。販売網は、専門店、チェーンストア、量販店、ECなどと地域特性に合わせ多岐に及び、これらの販売網を通じ音楽文化や顧客ニーズを捉え、その地域特性に応じた営業戦略を推進していることが当社の強みの一つです。

付加価値訴求と価格適正化

市場の環境、競合関係、商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した販売価格の適正化施策を進めています。既存商品の価格改定に加え、新商品導入時または新たなサービスを付加しながら付加価値を高め、適切な価格付けを行います。

アーティストリレーション・サービス拠点

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

NEXT STAGE12のレビュー

重点戦略で掲げた「お客さまの拡大」を各国・地域で推し進め、3年間で8%の売上成長ができました。

特に注力していた「販売網の拡大」、「地域ニーズを踏まえた音楽普及活動の展開」、「顧客サポート強化のための人員体制・拠点拡充」、「顧客ニーズに合った商材・サービスの拡大」といった活動が順調に進捗しました。楽器事業では、新興国を中心に販売網や音楽教室の整備を進め、顧客接点の拡大を図りました。音響機器事業では、社内人員体制を強化するとともに、協業パートナーである音響設備事業者数を大幅に増やし、新たな顧客開拓と次への成長の基盤・体制を構築することができました。

音楽普及活動の状況

音楽教室 (2019年6月現在)

	会場数(教室)	生徒数(人)
国内(子ども・大人合計)	2,900	357,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,500	230,000

→今後3年間で、海外生徒数30%増を計画

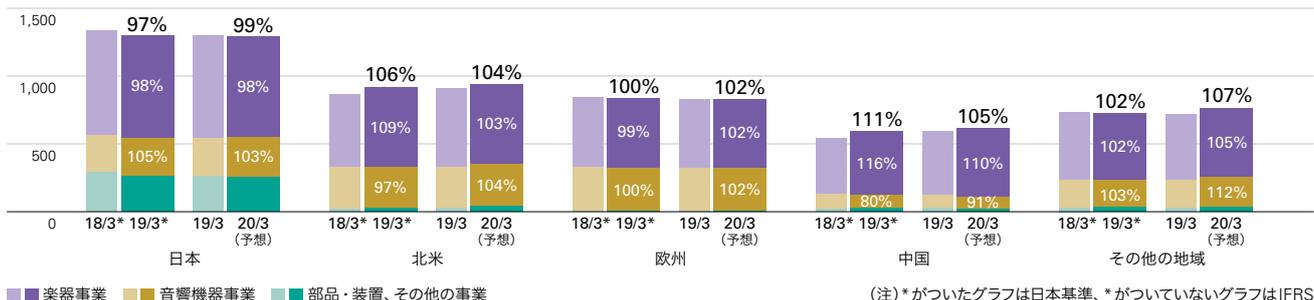
スクールプロジェクト*の拡大 (2019年3月現在)

展開国	延べ体験生徒数(人)
5カ国	260,000

→今後3年間で、7カ国・累計100万人を計画

*学校教育の中で楽器演奏の機会を提供し、器楽教育の普及・楽器演奏人口の拡大を目指す活動(P71参照)

地域別売上成長率 (為替を除いた実質ベースでの前期比増減) (億円)



MAKE WAVES 1.0

新中期経営計画の戦略

2022年3月期目標値(IFRS基準)

売上収益：4,700億円 8.2%成長(3年間)

- 「顧客価値訴求による指名買い」へ
- 新しい「販売の仕組み」をグローバルに推進

ダイレクト(デジタル)マーケティング

これまでの店舗における価値訴求に加え、デジタルプラットフォームを介したダイレクトマーケティングを推進し、新中計3年間を通じ、グローバルでお客さまと直接繋がる基盤体制を整備していきます。

メーカーである私たちが、お客さまへ直接、商品価値・ブランド価値の伝達を行うことは、価値訴求を強化し、店舗を訪れ、価値を体験することに繋がります。ヤマハの指名買いをしていただくため、コミュニケーション戦略や販売の仕組みを再構築し、サービス価値の向上、顧客接点の強化を進めます。

重点戦略

ブランド・商品価値の伝達力向上	ダイレクトマーケティングによる顧客への価値伝達 販売の仕組み改革を推進
サービス価値の向上	具体的施策 ライフタイムバリュー(LTV)導入、商品支援サービスなどの拡充で広く、深く、長く顧客と繋がる
顧客接点の拡大	
グローバル経営の基盤づくり	グローバル人材管理システムの推進 次世代ERPシステムの構築

ブランド・商品価値の伝達力向上

従来は、特約店＝顧客接点であり、その接点拡大がビジネスの拡大に繋がっていましたが、今後、デジタルを介し、お客さまと直接繋がり、価値訴求ができる仕組みを整備していきます。

サービス価値の向上

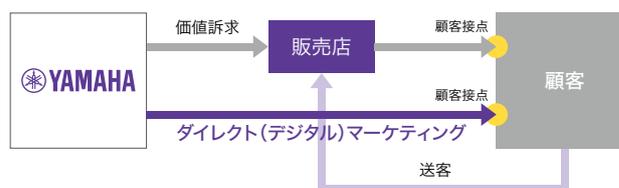
モノに対する価値観が「所有」から「利用」へ移行しつつあり、所有することにこだわらないお客さまも数多く存在します。「楽器のある豊かな生活」といった価値がより重視され、今後、より広く、深く、長くお客さまと繋がっていくためには、お客さまのライフステージに合ったご提案を続け、ライフタイムバリュー(LTV)の最大化を実現していくことだと考えています。

地域別売上収益成長イメージ(楽器事業・音響機器事業)



(注) ()は3年間成長率

*新中期経営計画発表時の見込値。2019年3月期実績：4,344億円(IFRS)



顧客接点の拡大

インド、ASEANといった新興国市場では、新たに創出される中間所得層を取り込むため、ECとリアルが融合したオムニチャネルを確立し、より体験を重視した店舗の新しいモデルを販売網拡大とともに強く推進します。

重点市場施策 (注) ()は2019年3月期比

- 中国：アウトレット数 2,300店(15%増)
ピアノ専売店 470店舗(倍増)
- インド：店舗数拡大 500店舗(35%増)
自社EC・工場直送開始、全土をカバー

新興国ではスクールプロジェクトとして、学校教育における器楽演奏の機会創出という形で、教育の社会課題解決にも貢献し、将来の需要創造にも繋がっていきます。

研究開発

これまでに蓄積してきたヤマハのコアコンピタンスである「技術×感性」をさらに磨き上げ、強化することにより、圧倒的な競争力を持つ製品・サービスを開発し、利益の創出と事業の成長に貢献します。

森田 浩一

執行役員 技術本部研究開発統括部長



ヤマハの研究開発の強み

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

NEXT STAGE12のレビュー

前中計では、4つの重点戦略の一つとして「個性際立つ商品の開発」を掲げました。当社独自のさまざまな技術の融合により、コンパクトながら本格的な音を実現したカジュアル管楽器『Venova®』や今までにない全く新しい演奏体験を可能にしたトランスアコースティック®ギターをはじめとした個性際立つ商品、他社に真似できない競争力のある商品を開発・発売することにより、業績の伸長に寄与しました。

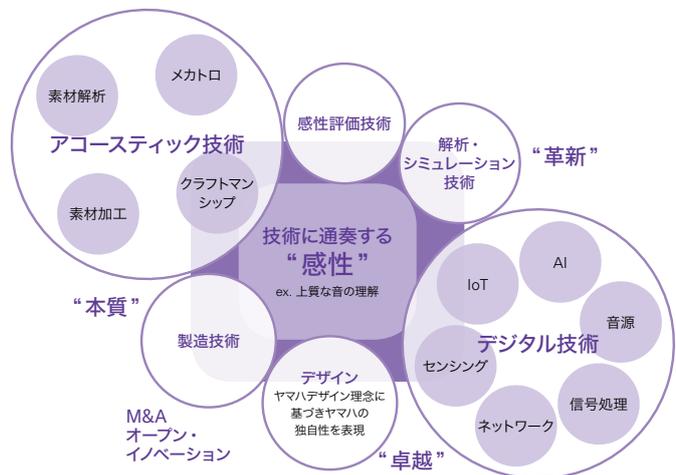
技術を軸に振り返ると、重点テーマとしてフォーカスしていた「感性評価技術」「解析・測定技術」「素材技術」「センサー技術」といった分野の研究で着実な進捗があった一方、商品設計・開発にも貢献でき、確かな手応えを感じています。

「技術×感性」とは？

当社の強みである「技術×感性」とは、「音を中心とする感性価値のサイエンティフィックな深い理解と工業化」と言えると考えています。「よい音」や「よい音響空間」とはどういうものか、といった人間の感性に関わる価値は、単純な定量データに置き換えることはできません。また、「音楽の魅力・価値」を科学的に分析し、商品・サービスに落とし込んでいくことも同様に感性価値に関する深い理解が必要です。当社は、こうした音を中心とする感性価値のサイエンティフィックな深い理解と知見を、楽器づくりから始まった長い歴史の中で培ってきました。この感性価値に関わるコアコンピタンスをベースにして、さまざまな技術を組み合わせることで、他社には真似のできないユニークな商品・サービスの提供を可能にしています。

競争優位性の源泉となるさまざまな技術

- アコースティック技術
アコースティック楽器を支える技術
「クラフトマンシップ」「素材解析」「素材加工」「メカトロニクス」など
- デジタル技術
デジタル信号処理などに代表されるエレクトロニクス技術
「音源」「信号処理」「ネットワーク」「センシング」「IoT」「AI」など
- 感性評価技術
人間の音の認知、感性に関する評価技術
- 解析・シミュレーション技術
音・音響・音楽などに関する解析・シミュレーション技術
- 製造技術
工法、RPAなど、製造プロセスに関わる技術



MAKE WAVES 1.0

新中期経営計画の戦略

“技術×感性”で新たな価値を創造する～“本質×革新”の追求により、付加価値を向上～

- 素材・素子、AI分野での技術強化
- 設計・開発手法の革新・確立
- 顧客に広く継続的に新しい価値を提供する要素技術の開発
- サステナビリティ、環境負荷軽減に寄与する技術の開発

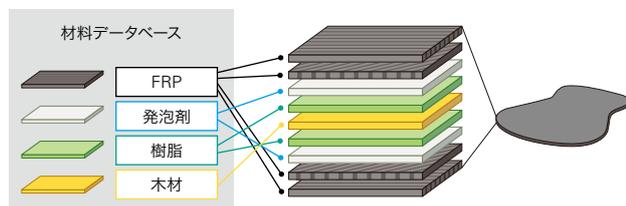
素材・素子、AI分野の強化でさらなる技術競争力の高みへ

最先端の素材・素子、AI分野での革新的技術を取り込み、他社には到達できない圧倒的な技術競争力の獲得を目指します。

素材・素子領域

社内に散在している素材技術(開発・加工)を体系化してプラットフォームを整備し、「集合知を生かす技術」を全社へ展開します。形式知化された「技術×感性」で、より高度かつ効率的に研究開発を進めることが可能になります。

プラットフォーム化したデータベースを活用した素材開発のイメージ



AIテクノロジー領域

当社がこれまで培ってきた「技術×感性」とAIのテクノロジーを組み合わせることで、当社にしかできない製品・サービスの開発を追求します。

例えば、以下のようなさまざまな商品・サービスへの機能の実装展開を図ります。

- 伴奏やレッスンをパーソナライズ
- PAオペレーションの自動化/アシスト
- 歌唱合成技術、楽器音源制作

AIテクノロジーの活用例

美空ひばりさん(AI)の新曲ライブの実現を支援～あの歌声を歌声合成技術「VOCALOID:AI™」で再現～

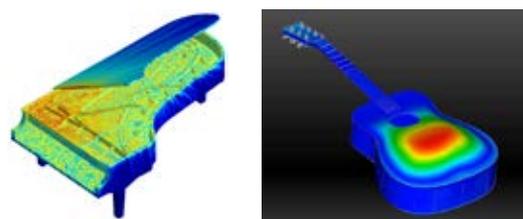


設計・開発手法の革新・確立

研究開発をより高度かつ効率的に進めるために、設計の科学化、体系化を推進します。計測、解析、シミュレーション、感性評価、といった要素を全社で論理的に体系化、標準化し、設計手法の革新・確立を進めます。

また、AIによる解析・シミュレーションによる開発スピードの飛躍的向上を図ります。

音響解析のイメージ



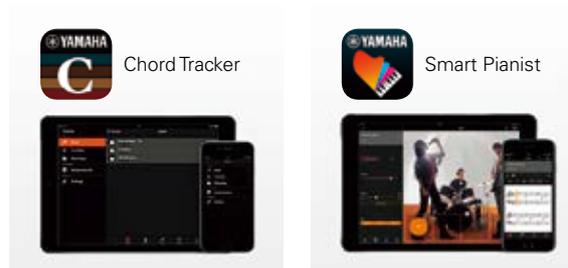
顧客に広く継続的に新しい価値を提供する

要素技術の開発

音・音楽、楽器の楽しみ方の多様化をサポートする要素技術の開発にも注力して進めていきます。

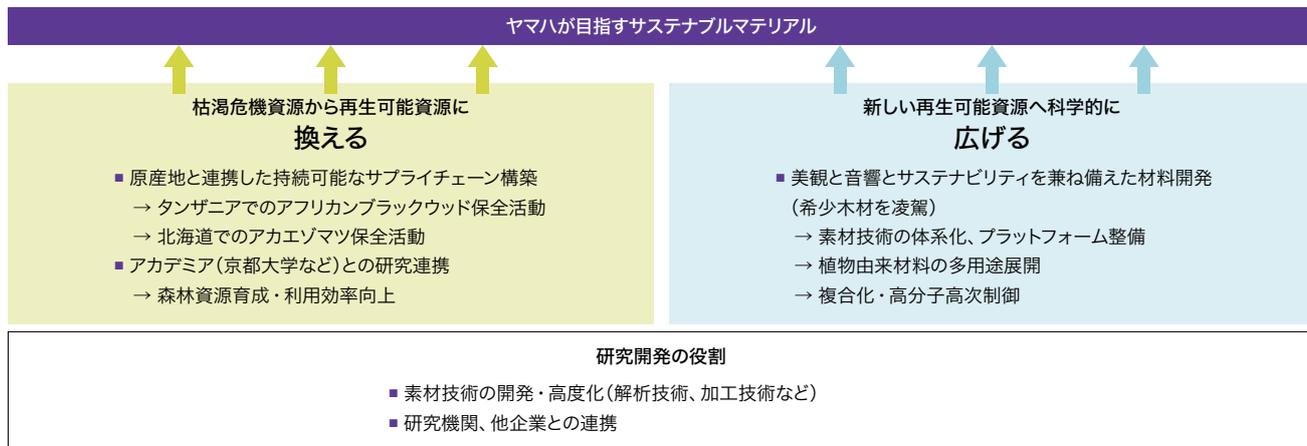
例えば、AIを活用して、初心者でも楽器を簡単に楽しむことができるように演奏サポートをすることで、楽器を始めるハードルを低くすることができます。また、譜面化技術などにより、好きな音楽を自分に合ったレベルで楽しむことも可能になります。年齢、経験、国籍、文化などに合わせて一人一人の顧客に寄り添うヤマハ独自の最先端の要素技術を磨き上げていきます。

演奏者をサポートするアプリの例



研究開発

サステナブルマテリアルへの2側面アプローチ



研究開発におけるサステナビリティ推進の取り組み

当社では、前述の先進的な技術サイドの戦略と並行して、サステナビリティ推進への取り組みも積極的に進めています。文化的価値というのは人間の本質です。当社は音楽文化をサステナブルなものにしなければいけないと考えています。人類の貴重な財産である音楽文化を将来世代も楽器や音響機器で楽しんでもらいたいと思っています。何をすればサステナブルになるかということに真摯に取り組む中、研究開発の果たす役割は非常に大きいと考えます。

木材は基本的にはサステナブルな材料ですが、使わないで放っておくのが良いのではなく、正しく使ってサステナブルにしていくことが重要です。「よい音」を作るためのサプライチェーン再構築には、素材技術の蓄積がある当社が、重要な役割を担うことができるはず。どのような木材がどのような形で使えるかを研究していくことが新たなソリューションに繋がると考えています。すでに京都大学と包括的研究連携協定を締結しましたが、中長期的にはさらに他の研究機関、企業とも連携し、新たなサステナブル素材の開発なども進めていきます。

TOPICS

新たなイノベーションを創出する拠点「イノベーションセンター」

当社のコア技術にさらに磨きをかけ、新たなイノベーションを創出するため、最新鋭の研究・実験設備を備えた研究開発拠点「イノベーションセンター」を本社敷地内に設置しています。研究開発部門の技術者約2,500人を集結させ、事業領域を超えた製品・技術の開発を加速させます。



企業ミュージアム「イノベーションロード」

新研究開発棟の1階に、当社の製品開発の歴史を展示した企業ミュージアムを開設。「ヤマハラしさ」が体現された製品・サービスが音や映像などとともに展示され、過去から現在、そして未来へと続く挑戦の軌跡を「見て」「聴いて」「触れて」体感することができます。

実験室

試作品の技術評価および官能評価を行うための最新鋭の設備を整備。各種スタジオ、楽器の試奏室、無響室、残響室、振動実験室などを設置しています。

(左)無響室：壁面に吸音靂を設け、音の反響を極限まで抑えた測定室

(右)残響室：建築内装材の吸音率や音源の音響パワーレベル測定に使用



個性際立つ商品・技術の開発事例

楽器領域

トランスアコースティック®ピアノ



トランスデューサー(加振器)が電子音の情報を振動に変換して響板に伝えることで、ピアノの響板がスピーカーの役割となり、豊かな響きが生まれる

写真：トランスアコースティック®ピアノ『C3X-TA2』

トランスアコースティック®ギター



アクチュエーター(加振器)により、アンプやスピーカーに繋がずに、ギター本体でエフェクター音を発することが可能

写真：トランスアコースティック®ギター『CG-TA』

カジュアル管楽器『Venova®』



革新的な技術により、コンパクトな管体でサクソフォンのような艶やかな音色を奏することが可能になった全く新しい管楽器

写真：Alto Venova®『YVS-120』とVenova®『YVS-100』

音響機器領域

デジタル・ミキシング・システム RIVAGE®



サウンドクオリティ、操作性、機能、信頼性、拡張性など、あらゆる要素を徹底的に磨き抜いた新世代フラッグシップとなるデジタル・ミキシング・システム

モデリング技術 VCM*テクノロジー

* Virtual Circuitry Modeling



アナログ機器の持つサウンドの深みをDSP技術を使って再現するため、世界トップレベルの機器の回路を素子レベルから正確にモデリングするVCMテクノロジーを開発し、PA機器、電子楽器、ギターアンプなどに搭載

全帯域で統一された音色を実現
Hi-Fiスピーカー振動板

新概念の技術と素材を採用した『NS-5000』

スピーカーの次世代技術を結集。中でも、聴き心地の良さや厳密な音の再現にこだわり、ベリリウムに匹敵する音速を実現する新開発の振動板素材を全ユニットに採用することで、全帯域にわたって音色を統一

TOPICS

国立科学博物館が登録する「重要科学技術史資料 未来技術遺産」

2019年9月、独立行政法人 国立科学博物館が登録を行っている重要科学技術史資料(愛称：未来技術遺産)に、ヤマハが開発した『電子オルガンD-1』、『デジタルシンセサイザー DX7』、『FM音源LSI YM3526、YMU757』の3件が登録されました。当社から重要科学技術史資料に登録されるのは初めてであると同時に、楽器およびLSIが重要科学技術史資料として登録されるのは初となります。



D-1



DX7



YM3526



YMU757

電子オルガン D-1(エレクトーン®)

日本の電子楽器の技術と音楽教育の原点となった電子オルガン

初出年：1959年、製作年：1959年

デジタルシンセサイザー DX7

表現力豊かなFM音源を搭載し音楽シーンを変えたデジタルシンセサイザー

初出年：1983年、製作年：1983年

FM音源LSI YM3526、YMU757

マルチメディアや携帯電話に高音質なメロディー音をもたらしたFM音源チップ

YM3526(初出年：1984年、製作年：1986年)

YMU757(初出年：1999年、製作年：2000年)

研究開発

知的財産

グローバルな知的財産戦略を推進し、知的財産を創出、保護、管理、活用することにより、企業価値、ブランド価値の維持・向上を図ります。

創業者の山葉寅楠自らが多くの発明を行い、特許を取得するなど、ヤマハは創業以来、事業活動と連携した知的財産の創出、保護・管理、活用に取り組んできました。長年の研究開発と事業を通じて蓄積された技術的なアイデア、デザイン、商標や著作物などの知的財産の特許権、意匠権、商標権、著作権などにより適切に保護、管理、活用し続けることで、事業に貢献しています。さらにブランド価値を維持・向上させるため、世界各国でさまざまな分野での知的財産権の取得を進めるほか、模倣品対策も積極的に実施しています。

特許権

他社との差別化、事業の優位性獲得、自由度確保、第三者へのライセンス活動などを目的として、事業セグメントごとに事業の特性に合わせた特許戦略を策定しています。毎年、現在の活用状況、将来の活用可能性などを含めた評価を行い、当社ならではの製品の開発や競争優位性の構築に資する知的財産を峻別、整理。保有権利の件数や内容の適正化を進めることで、知的財産の合理的な活用を図っています。

当社グループの2019年3月末における特許の合計保有件数は、国内で約2,600件、海外では、米国、欧州、中国を中心に約3,500件です。

商標権

1986年にヤマハブランドに関する管理規程を制定するとともに、全社的な管理組織(委員会)を設置し、適正な使用の実現によるブランド価値の維持・向上を図っています。その一環として、ヤマハブランドについてほぼ全世界において幅広く商標権を取得しているほか、サブブランドとしての製品・サービスブランドについても、適正に製品・サービス名の事前調査および商標権の取得を図っています。

意匠権

当社は、デザインを製品差別化の重要な要素の一つと捉え、適切な保護・活用に努めています。その一環として、模倣品被害の多発する国・地域での意匠権取得を強化しています。当社グループの2019年3月末における(意匠)保有件数は、国内で約460件、海外で約800件の合計約1,260件です。

著作権

特許・意匠・商標の産業財産に加え、「音・音楽」の分野を中心に多数の著作物を創造しています。特に、音楽関係の著作権などは重要な知的財産権であり、法的措置の実施を含めて適正な管理・活用に努めています。



模倣品対策

近年、第三者が当社に無断でヤマハブランドを付した製品を製造販売する案件や当社製品デザインを模倣する案件などが拡大基調にあります。これらに対しては、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策活動を継続・実施することで、消費者の経済的不利益排除と安全確保を図り、ひいてはヤマハブランドへの信頼を維持することを目指しています。

同時に、インターネットやソーシャルメディアによる模倣品販売への対策にも特に力を入れています。今後も、ヤマハブランド、消費者のヤマハブランドへの信頼および当社事業を保護するために、訴訟提起を含めて徹底的な法的措置を行っていきます。

ブランディング

2019年1月にブランドプロミス「Make Waves」を制定し、グローバルに展開しています。新中期経営計画では、このブランドプロミスを通じたブランド訴求や、デジタルマーケティングを軸とした顧客接点の整備など、ブランド価値向上に向けた取り組みを推進していきます。

大村 寛子

執行役員 ブランド戦略本部マーケティング統括部長



ブランド戦略本部ビジョン

「なくてはならない、個性輝く企業」になるために、より優れた顧客体験の創出と、グローバルに一貫性のある発信により、あるべきブランドイメージを構築する

ブランドプロミスを通じたブランド訴求

なくてはならない“ヤマハ”となるためのお客さまへの「約束」

当社の本格的なブランド戦略の出発点は、「ブランド力の強化」を打ち出した前中期経営計画です。2019年1月にはブランドプロミス「Make Waves」を新たに定め、「お客さまが個性、感性、創造性を発揮し、自ら一歩踏み出す勇気や情熱を後押しする存在となる」ことを約束しました。お客さまのワクワクと心震える瞬間を作り出すため、提案力強化に努めています。

接点強化によるブランドイメージ醸成

当社ブランドの課題として、全般的に認知度が高く既存のお客さまから一定の評価をいただいているものの、潜在的なお客さまには十分な訴求ができていないことが挙げられます。より多くのお客さまがブランドと接する機会をデジタル・リアル両面で強化し、当社の商品・サービスがもたらす豊かな生活や革新性を分かりやすいストーリーとしてお客さまにお届けすることで、一貫したブランドイメージの醸成を進めています。

インターナルブランディング

強いブランドを作るためには、当社で働く従業員の積極的な参画が重要です。ブランドプロミスを軸にお客さまにどのように価値を伝えるかを議論するワークショップのグローバルでの実施や、各国でのブランド活動の成果を発表する国際会議など、従業員自らが考え行動する機会を設けています。こうしたプロセスは従業員の自覚や士気向上に大きく貢献しています。



「Make Waves」のロゴ



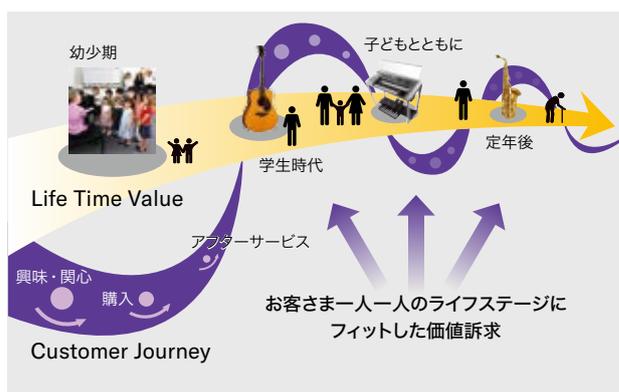
音楽を通じた社会課題解決支援の取り組み「I'm a HERO Program」(コロンビア)

お客さまと繋がる仕組みづくり

ライフタイムバリュー(LTV)の向上

情報があふれかえる現代では、ブランドメッセージの伝達がかかります難しくなる一方、お客さまのニーズに即した高品質なサービスが求められるようになりました。当社では、会員登録などでお預かりした貴重な顧客情報や行動履歴を分析する顧客情報基盤を構築し、お客さまそれぞれに最適なお提案ができるようにしていきます。また、ライフタイムバリュー向上に向け、より効果的なコミュニケーションを目指すとともに、お客さま一人一人のライフステージにフィットした価値を訴求していきます。

ライフタイムバリュー向上への貢献



デザイン

ヤマハは以前より“デザイン”を重視し、1963年には社内にデザインの専任組織を設けヤマハブランドを築いてきました。近年、その領域はさらに広がり、お客さまとのあらゆる接点をデザインし、ブランド価値の高揚を目指しています。

川田 学
ブランド戦略本部デザイン研究所長



5つのデザイン理念(1987年制定)

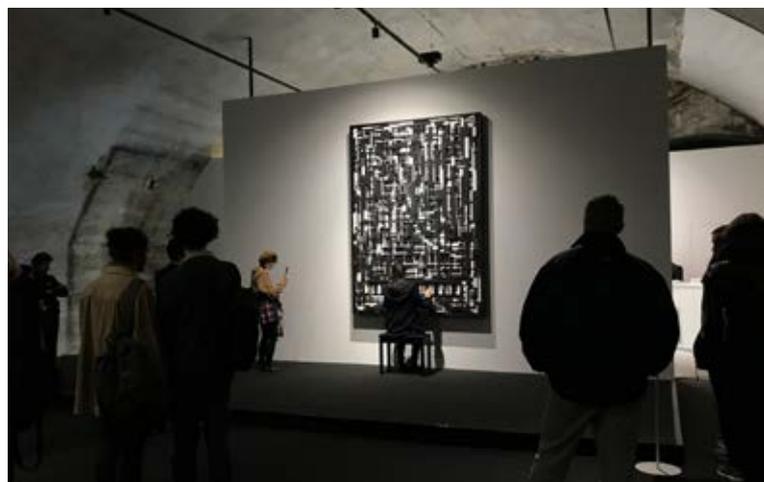
<p>INTEGRITY 本質を押さえたデザイン</p>	<p>INNOVATIVE 革新的なデザイン</p>	<p>AESTHETIC 美しいデザイン</p>	<p>UNOBTRUSIVE でしゃばらないデザイン</p>	<p>SOCIAL RESPONSIBILITY 社会的責任を果たすデザイン</p>
---	---------------------------------------	-------------------------------------	---	---

「ミラノデザインウィーク 2019」への挑戦

個性輝くデザイナーが自ら発信し、 思考を深める鍛錬の場

ヤマハは、2019年4月9日～14日までイタリア・ミラノで開催された世界最大規模のデザインイベント「ミラノデザインウィーク 2019」に出展しました。2005年から2008年まで過去4回参加し、ヤマハデザインのユニークな発想による作品群を発表してきましたが、11年ぶりとなった今回は、“pulse”(パルス)をキーワードに、音に関連した4作品を展示し、「心の躍動」について考察した内容を現地でデザイナー自らプレゼンテーションしました。

日常のプロダクトデザインから離れた挑戦を通じて出展することの意義は、当社の世界観や大切にしている価値観をデザイナー自身が発信し、業界の専門家や世界中から訪れる人々の反応を肌で感じることで、独自のデザイン哲学を深め、アイデンティティに磨きをかけることにあると考えています。



上：会場エントランス
下・左：ヤマハの展示。左の作品タイトルは、“Pianissimo Fortissimo”。グランドピアノがモチーフとなった、触れて演奏できる壁面作品

電子ピアノ クラビノーバ®『CSPシリーズ』

電子的なボタン類を本体から取り除くことで、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ようにしています。タブレット端末などのスマートデバイスも置いて使用できる譜面台は、演奏時の視野角や設定時の操作性を考慮して、奏者の手元近くに設置。演奏の邪魔にならないように、高さや角度、前後の位置関係を整えました。



Red Dot デザイン賞 プロダクトデザイン2019 (独)

reddot award 2019
winner



ボーカロイド®キーボード『VKB-100』

カラオケなどの使用シーンを想定して、より体に近い部分で立ったり動いたりしながら演奏できる、軽量で細身なショルダーキーボード。グリップ部分は指を自然とホームポジションへと導けるように、あえて鍵盤面とは角度を変え、スライド時に指が当たる面をフラットにすることで演奏性も高めています。不要な機能や装飾を徹底して排したことで生まれた無垢な造形は、ボーカロイドキャラクターたちのイメージを投影するキャンバスとして、製品コンセプトともマッチします。

2018年度グッドデザイン賞 グッドデザイン・ベスト100

YAMAHA'S DESIGN

デザイン面から ブランド価値の高揚を図り、 ヤマハの成長を支える

ワイヤレスストリーミングプリアンプ『WXC-50』

ネットワークオーディオとしての新しさを持ちながらも普遍的オーディオらしい佇まいを実現するため、存在感のあるフィジカルなボリュームノブを採用。「シンプル＆フレキシブル」という製品コンセプトのもと、レトロモダンを追求し、ノブ以外の全ての面をフラッシュサーフェイスとすることで、主張せず空間になじむ姿を実現しました。

German Design Award 2019 Winner (独)



アコースティックギター『STORIA®』

自身のスタイルを軸に人との繋がりや共感を大切にするミレニアル世代の「そばに置いておきたい」「弾いてみたい」といった気持ちを惹きつけ、ギターをより身近なものとして感じていただけるよう、見た目の美しさや愛らしさ・演奏しやすさを追求。インナーカラーや統一感を持たせた金属パーツなど、さりげなくも特別さを感じられるデザインとしました。

2019年度グッドデザイン賞



ユニファイドコミュニケーションスピーカフォン 『YVC-200』

小型化と高音質を両立させるために、初期のスケッチ段階から詳細なデザイン提案を行いました。ボタンの光り方や操作音など、音の良さを表現する造形から愛らしい雰囲気といったイメージも大切に、存在を主張しすぎず、かつ空間に唐突感や違和感を与えないように配慮してデザインしています。



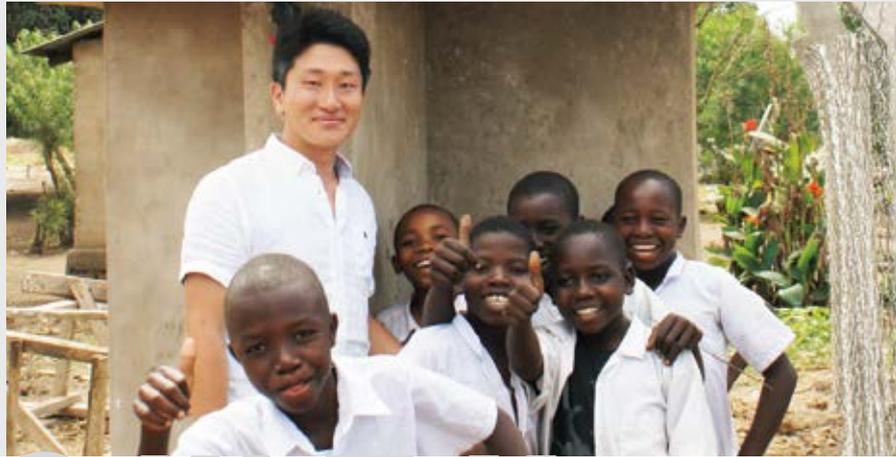


FOUNDATION FOR

III. 成長への基盤

人材	64
サステナビリティ	66
特集：事業活動を通じた社会への貢献	70
コーポレートガバナンス	74





G R O W T H



人材

多様な個性やバックグラウンドを持つ従業員が、その感性・創造性をいかんなく発揮できるよう環境整備に努める一方、人材の育成・開発などグローバルでの人材マネジメントの構築・推進を通して、企業価値の持続的向上に貢献しています。

高井 正人
執行役員 人事・総務本部長



基本的な考え方

「人材」はヤマハにおける価値創出の源泉であり、持続的成長の原動力です。

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

企業にとって最も重要なリソースは人材であり、従業員のモチベーションを高めて、各人が能力を最大限に発揮できるように企業文化を作っていくことが人事部門の責務・役割と認識しています。

目指す姿

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

前中期経営計画「NEXT STAGE 12」の成果と

今後の取り組み

グローバル人材マネジメントと人材育成

これまで、グループ企業ごとに人材育成、人材管理を行うなど、各社ごとに人事制度を運用してきましたが、コアとなるポジションについては、グローバルで管理し、後継者計画を進めることで、



次世代経営・中核人材を創出していく計画です。

また、グローバル人材情報に基づいて配置・育成を行うことで、人材を最大限に活用していくことを目指していきます。

人材育成については「意欲をもって、自らの“役割”を果たし、常に一步先を目指す人を応援する」という考え方のもと、グローバルに通用する人材の育成を軸に、能力向上とキャリア開発を両輪とした教育・研修制度を整備し、目的や対象に応じた人材育成プログラムを実施しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループは、人材の多様性(年齢、性別、性的指向・性自認、障がい、国籍、人種、文化・価値観、ライフスタイル、経験など)を新たな価値創造の源泉と考え、それぞれの個性を尊重し、生かしていくことで、さらなる企業競争力の強化・成長・発展を目指しています。

特に、女性が活躍できる職場環境づくりや仕事と生活の両立支援のための諸制度の整備に取り組んできており、平均勤続年数は、男性19.3年、女性19.9年(2019年3月期末)と男女とも約20年にも及び、男女差もありません(P.15参照)。また、2017年には初めて女性の取締役(社外)、2019年には女性執行役員も誕生しました。今後も女性選抜育成プログラムなどの能力開発機会の拡大を通じて、女性キャリアの幅を広げる積極的な取り組みを推進していきます。

ワークライフバランスの推進

労使による「ワークライフバランス推進委員会」を設置し、総労働時間の短縮や両立支援制度の整備・拡充など、ワークライフバランスを推進しています。総労働時間の短縮に向けては、長時間労働・過重労働を防止するために、時間外労働のガイドラインを

労使で設定しています。また、年次有給休暇に加えて、節目年齢で付与される特別休暇など、従業員のライフイベント支援やプライベート充実を図る目的の各種休暇制度を整備しています。

さらに、会社と従業員がWin-Winの関係、つまり働きがいと生産性双方が向上できるよう、働き方改革にも取り組んでいます。時間的に制約がある従業員の能力発揮や働きがいの向上を目的としたテレワーク、短時間勤務者へのフレックスタイム制度適用、上司と部下のコミュニケーション向上を目的にしたリーダーシップスキル研修など、真の働き方改革に向けた施策を展開しています。



次世代育成支援対策推進法に基づく
特例認定マーク「プラチナくるみん」



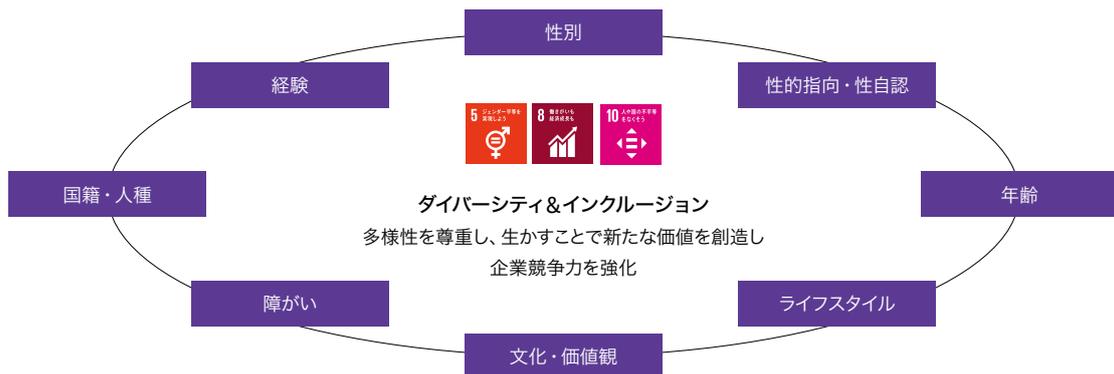
「健康経営優良法人認定制度」に
ヤマハ(株)は3年連続認定

事業所内保育施設の整備

ヤマハ(株)は、2019年8月に事業所内保育施設「おとのいえ」を開設しました。当社における育児休職は、女性従業員の出産者がほぼ全員取得し、男性従業員も累計で95名(2019年3月末現在)が取得しています。今回の事業所内保育施設の設置により、従業員にとって職場復帰がしやすく、子どもが近くにいる安心感から、より仕事に集中できる環境を実現することを目指しています。



ダイバーシティ&インクルージョンの基本となる考え方



サステナビリティ



企業理念である「私たちは、音・音楽を原点に培った技術と感性で、新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます」を実践していくために、自らの事業活動が環境・社会に及ぼす影響を認識し、ステークホルダーとの対話を図りながら、持続可能な社会の構築に向けた課題解決に取り組んでいます。

ヤマハグループサステナビリティ方針

「感動を・ともに・創る」をめざして

ヤマハグループは企業理念として「私たちは、音・音楽を原点に培った技術と感性で、新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます」を掲げています。

この企業理念に基づき、健全で透明性の高い経営と社会・環境に調和した事業活動を通じてステークホルダーの皆様の信頼をより確かなものにするとともに、社会の持続的発展に貢献するために、以下に掲げる指針に沿ってサステナビリティ活動を推進します。

1. 社会・環境課題を見据えた製品・サービスを通じて新たな価値を創造することにより、社会の持続的発展に貢献します。
2. 世界の各地域に根差した事業展開や社会貢献活動を通じて、各地域の音・音楽文化の普及と振興、コミュニティの発展に貢献します。
3. 環境保護、生物多様性維持の意義を理解し、温室効果ガス排出削減など環境負荷の低減や持続可能な木材調達を推進し、健全な地球環境維持に努めます。
4. 法令や社会規範を自ら順守することはもとより、取引先とも連携し、社会に対して責任ある調達活動に取り組むなど、バリューチェーン全体においても公正な事業活動を行います。
5. 全ての人々の尊厳が守られる社会の実現に向け、企業活動の人権への影響やリスクに適切に対応し、人権侵害の未然防止に努めます。
6. 新たな価値創出の源泉である人材の多様性を尊重し、人種、国籍、性別、年齢等を問わない人材の育成・活用により、一人ひとりが感性・創造性を十分に発揮できる風土づくりに努めます。

2010年2月制定
2018年7月改定

サステナビリティ重点課題の推進

自らの事業活動の環境や社会への影響、ステークホルダーの期待や社会要請に鑑み、中長期的に注力する「サステナビリティ重点課題」(P68参照)を設定し、取り組みを推進しています。重点課題選定にあたっては、各ステークホルダーからの意見・要請、社外有識者の提言のほか、経営ビジョンや中長期的な経営方針を踏まえて重要度を評価し、トップマネジメントの協議を経て決定しました。特定したサステナビリティ重点課題は、中期経営計画において関係部門およびサステナビリティ部門にて目標や進捗度合いを評価するKPI、実行計画を設定し、トップマネジメントが承認。サステナビリティ部門による進捗モニタリング、社長をトップとする経営会議での年次レビューにより、サステナビリティ重点課題への取り組みを推進しています。

持続可能な開発目標(SDGs)への取り組み

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

音楽普及活動を通じた目標4への取り組みや、持続可能な木材調達による目標12、目標15への貢献をはじめ、SDGsの各目標・ターゲットを意識した製品・サービスの開発や事業プロセスの改善に取り組んでいます。



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。



具体的な取り組み事例

気候変動対策

温室効果ガス(GHG: Greenhouse Gas)排出量を削減するため、生産方法や設備配置の最適化、エネルギー管理の徹底、エネルギー効率の高い設備やコージェネレーションシステムの整備、燃料転換や再生可能エネルギーの導入を進めています。

また、2018年3月期比で、2031年3月期までにスコープ1+2*1を32%削減、スコープ3*2を30%削減するという中長期目標を策定し、国際的な環境団体であるSBTイニシアチブ*3より2019年6月に認定を受けました。加えて、2051年3月期までにスコープ1+2を83%削減するという目標も設定しています。

さらに、2019年6月には、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)*4 提言へ賛同することを表明しました。

なお、排出量については、温室効果ガス排出量の算定と報告の基準であるGHGプロトコルに基づいて管理しており、2017年3月期よりスコープ1、2およびスコープ3の一部の第三者検証を実施しています。



- *1. スコープ1は燃料使用などによる自社施設からの直接排出、スコープ2は自社が購入したエネルギー(電気、蒸気など)の使用による間接排出
- *2. スコープ3は、スコープ1、2以外の自社バリューチェーンからの間接排出(原材料・部品調達、輸送、製品の使用など)
- *3. SBT(Science Based Targets)は、パリ協定目標達成に向け、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの削減目標設定を促し、その目標の評価や承認を行うイニシアチブ
- *4. TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)は、主要国の中央銀行総裁や財務大臣からなる金融安定理事会(FSB)によって設立。気候変動がもたらす財務的影響を開示することで投資家に適切な投資判断を促すことを目的とした提言を公表

持続可能な木材調達の取り組み

違法に伐採された木材を調達してしまうことがないように、デュレリジェンスの仕組みを構築し、調達先への書類調査や訪問調査を通じて伐採時合法性の厳格な確認を進めています。2018年3月期に購入した木材については、全ての取引先を対象に原産地や伐採の合法性、資源の持続可能性に関する書類調査を実施しました。その結果、高リスクと判断された木材についてはより厳格な合法性の確認を行い、購入した木材の94%(体積比率)が低リスクであることを確認しました。この調査は毎年サプライヤーの協力のもとに実施し、低リスク判定100%を目指していきます。

加えて、持続可能な森林から産出される認証木材の利用拡大も進めています。新中期経営計画では、2022年3月期までの3年間で認証木材比率を50%にすることを目標に掲げ、採用を積極的に推進しています。なお、2020年3月期の木材購入見込みに換算すると認証木材比率は29%(体積比率)となる見通しです。

また、2016年3月期から、近年資源量が減少傾向にあると言われているアフリカン・ブラックウッドについて、原産地であるタンザニア連合共和国で種の保全と安定調達の実現に向けた取り組みを開始しています。同樹種を楽器素材として持続的に利用できるビジネスモデルの構築を目指し、独立行政法人国際協力機構(JICA)のBOPビジネス連携事業として現地での調査を進めているほか、2018年3月期からは、現地NGOや地域住民と連携し、将来の資源量確保に向けた植林活動を行っています。



調達先への訪問調査

サステナビリティ重点課題と進捗

サステナビリティ重点課題	主な取り組み	中期経営計画「Make Waves 1.0」での区分	2019年3月期の進捗、成果
社会・環境課題を見据えた製品・サービスの開発	社会課題への対応	文化・社会	音楽文化・教育 ・音楽授業支援の新たなデジタル教材リリース(合唱、リコーダー) ユニバーサルデザイン ・『SoundUD®』 新機能「多言語同時通訳ガイド」リリース、視聴覚障がい者などのための字幕支援事業着手 健康・安全 ・緊急通報システム用車載通話モジュールの市場供給開始 ワークプレイス ・防音室や会議システムを活用したシェアオフィス事業トライアル
	環境課題への対応	環境	・ヤマハエコプロダクツ53モデル認定(累計379モデル、売上比率18%) ・排熱利用に応用可能な熱発電モジュールの開発・生産体制構築
地域に根差した事業展開、社会貢献活動	学校教育への器楽教育普及	文化・社会	・東南アジアなど5カ国1,300校、累計26万人が器楽学習を体験 ・アフリカ・中東6カ国63校、約5,100名が器楽学習を体験 ・中国農民工学校への楽器寄贈・教育支援実施 5都市5校(累計55校)
	青少年育成オーケストラ・バンドへの支援		・中南米3カ国7団体に対し楽器メンテナンスセミナーを開催(累計5カ国29団体) ・修理技術者育成プログラムを整備し、中南米3カ国でセミナーを実施。合計19名の認定技術者を輩出
	コミュニティ支援		・音楽の街づくりプロジェクト「おとまち」として、復興庁との連携事業などを実施
温室効果ガスの排出削減	事業活動に伴う温室効果ガス排出の削減	環境	・科学的知見と整合した削減目標(SBT)策定 ・省エネ機器の積極導入、設備の運用改善など省エネ施策の実施 ・温室効果ガス排出量の第三者検証実施
	気候変動への対応		・災害などを想定したBCPの策定
持続可能な木材調達	違法伐採材回避、認証材採用拡大	環境	・木材デューデリジエンス(DD)の仕組み改善 ・全ての購入木材にDD実施(訪問調査を含む) 低リスク判定94% ・認証材の比率向上(購入木材の29%)
	循環型森林保全を意識した木材調達の推進		・タンザニアにてアフリカン・ブラックウッド良質材生産のための調査、植林パイロット事業開始 ・アカデミア(京都大学)との包括的研究連携協定締結
製品における3R推進	包装・梱包材対応	環境	・梱包材のリターナブル化、ダウンサイジングの実施
	製品対応		・製品リユースの推進(リニューアルピアノ事業) ・エレクトーン®へのユニット交換方式導入(上位・最新モデルへのグレードアップ) ・下取りエレクトーン®のリサイクル実施(一部)
人権尊重への体系的取り組み	体制、仕組みの整備	社会	・グループ規程および関連ガイドラインへの人権管理項目組み入れ ・ハラスメント予防を目的としたコンプライアンスセミナー実施
	サプライチェーンCSRマネジメントの推進		・サプライヤーCSRアセスメントの仕組み強化 ・取引開始におけるアセスメント実施(104社) ・調達担当者および取引先へのセミナー実施
ダイバーシティ、人材育成	グローバル人材マネジメント	社会	・グレーディングおよび育成のグループ標準化準備、トライアル実施
	女性の活躍推進と多様な働き方への対応		・両立支援制度の拡充(勤務の柔軟化施策など) ・女性従業員選抜育成プログラムの推進 ・管理職女性比率 グループ(国内・海外合計)14.9%
	LGBTへの理解と取り組み		・人事担当などへの社内勉強会の実施(2回・計90名参加)

今後の課題、目標	関連する主なSDGs
<p>音楽文化・教育</p> <ul style="list-style-type: none"> 包括的な音楽教育ソリューションの提案 地域の音楽文化に必要とされる機能を備えた電子楽器の拡充 <p>ユニバーサルデザイン</p> <ul style="list-style-type: none"> 音声読み上げ機能を備えた電子楽器の拡充 <p>健康・安全</p> <ul style="list-style-type: none"> 車載通話モジュールの供給先拡大 <p>ワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ワークプレイス向け音環境ソリューション提案(会話から漏れ出る情報を守るスピーチプライバシーシステムの実用) 	
<ul style="list-style-type: none"> ヤマハエコプロダクツ40モデル認定/年 排熱発電モジュールの自動車市場投入 脱有機溶剤塗装技術の開発 希少木材を超えるサステナブル素材の開発 	
<ul style="list-style-type: none"> 東南アジアなど7カ国3,000校、累計100万人に器楽学習の機会を提供 アフリカ・中東7カ国75校、約8,300名に器楽学習の機会を提供 中国農工学校への楽器寄贈 18校支援/3年間 	
<ul style="list-style-type: none"> 中南米5カ国への楽器メンテナンスセミナー、技術者育成支援の継続および対象エリア・団体の拡大 新規支援対象国の拡大(2カ国/3年間) 世界各国・地域に最適な吹奏楽・オーケストラ普及支援 	
<ul style="list-style-type: none"> おとまち事業 新規支援10件/3年間 	
<ul style="list-style-type: none"> SBTに認定された目標*に向けた削減活動の推進 * スコープ1, 2: 2031年3月期▲32% (2051年3月期▲83%) スコープ3: 2031年3月期▲30% (いずれも2018年3月期比) 再生可能エネルギー比率の段階的拡大(2022年3月期目標3%) 温室効果ガス排出量の第三者検証継続 	
<ul style="list-style-type: none"> TCFDの提言に沿った、気候変動の財務影響の分析および開示 	
<ul style="list-style-type: none"> DD改善(調査精度向上)および低リスク判定100% 認証木材の比率拡大(2022年3月期目標50%) より低リスクな木材を使用した楽器の開発(ピアノ外装材など) 	
<ul style="list-style-type: none"> アフリカン・ブラックウッド良質材生産のための技術支援、植林事業推進、調達開始 アカデミア(京都大学など)との連携による森林資源育成・利用効率向上などの研究推進 	
<ul style="list-style-type: none"> 梱包の合理化推進(環境負荷の小さい梱包材・緩衝材の導入、ダウンサイジング本格化) ショッピングバッグなどワンウェイ包装材への対策(脱プラスチックなど) 	
<ul style="list-style-type: none"> 製品本体3Rの長期ビジョン、推進計画の策定 愛着ある一台を長く弾き続けるためのサービス拡充(ピアノレトロフィットなど) 	
<ul style="list-style-type: none"> 人権モニタリング体制の整備 人権に関する社内教育・啓発の実施 	
<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーCSRアセスメント一斉調査(3年ごと)実施 取引開始におけるアセスメント実施 調達担当者および取引先へのセミナー実施 	
<ul style="list-style-type: none"> グループ標準のグレーディングおよび育成体系に基づく人材マネジメントの推進 	
<ul style="list-style-type: none"> 両立支援制度の拡充(事業所内保育施設開設、テレワークなど勤務の柔軟化施策など) グループ向け女性従業員育成施策の検討、育休対応プログラム企画の実施 管理職女性比率の向上(2022年3月期目標 グループ17%) 	
<ul style="list-style-type: none"> 社内体制・制度の整備(相談窓口設置、諸制度改定など) 理解促進のための社内講演会、業界団体での勉強会実施 「ヤマハLGBT Ally」ロゴステッカー配布や、LGBTハンドブックの作成など、職場における理解促進 	



School Project



世界中の子どもたちに
楽器演奏の楽しさを



AMIGO Project



写真提供：SINEM

青少年育成のための
オーケストラ・バンド活動支援



事業活動を通じた社会への貢献

ヤマハグループでは、新中期経営計画のもと、「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」を基本戦略とし、重点戦略の一つに事業を通じて社会に貢献することを掲げています。各事業、各機能では、社会価値の創造に繋がる取り組みを実践することで、中長期的な企業価値の向上を図っています。今回の特集では、音楽文化・社会の持続的発展に貢献する活動の具体例をご紹介します。

01 音楽文化のサステナビリティに貢献

02 製品・サービスを通じた社会課題の解決

01 音楽文化のサステナビリティに貢献

スクールプロジェクト

世界中の子どもたちに楽器演奏の楽しさを

関連するSDGs



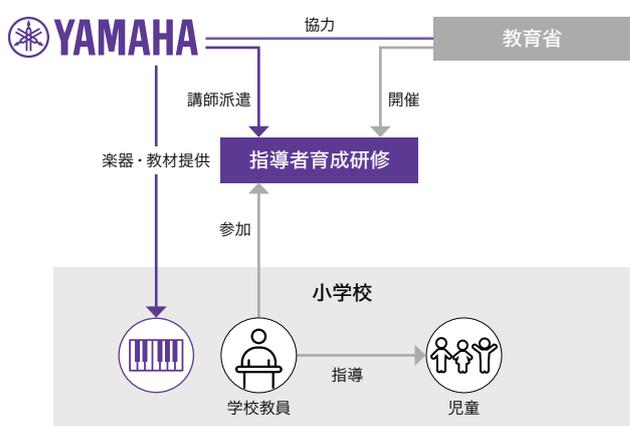
学校音楽教育への支援

当社は、楽器演奏の楽しさをより多くの子どもたちに体験してもらいたいという想いから、学校教育での器楽教育の導入・支援をすべく、2015年より「スクールプロジェクト」を展開しています。

楽器を演奏する器楽教育は、その教育的効果から世界中の学校で広く採用されていますが、中には、設備や指導者不足、指導カリキュラムの未整備などから音楽の授業に導入されていなかったり、質が十分ではない国があります。そこで当社では、より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、新興国を中心に学校教育における器楽教育の普及を目指した活動を行っています。

スクールプロジェクトとは、新興国の小学校に楽器と教材、指導ノウハウをパッケージとして提供する「Music Time」プログラムを核に、子どもたちが器楽教育を学べる環境づくりをサポートするものです。当社の研修を受けた指導者が、楽器と専用の教材

「Music Time」プログラムの仕組み



を使って授業を行うヤマハオリジナルのもので、ポータブルキーボードやギター、リコーダーなど、学校の音楽授業などの中で子どもたちに楽器に触れる機会を提供します。



ベトナムの小学校でのリコーダー授業



マレーシアの小学校でのキーボード授業

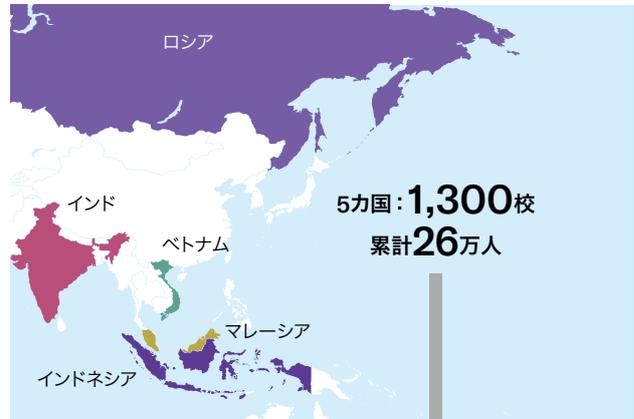
器楽教育の普及と音楽教育の発展を目指す

現在、インドネシア、マレーシア、ベトナム、インド、ロシアの5カ国で展開し、これまで約26万人の子どもたちに器楽教育の機会を提供してきました(2019年3月末現在)。

また、横浜国立大学教育学部との共同研究など、器楽教育のもたらす教育的価値や子どもに与える影響などを、学術的な検証を通して可視化し、器楽教育ひいては音楽教育の重要性を社会に訴求しています。

このように、器楽教育を通じて世界の子どもたちに音楽の楽しさを訴求することで、子どもの成長を支援することはもちろん、その国の音楽教育や音楽文化の発展にも寄与することが楽器メーカーとしての当社の使命であると考えています。

スクールプロジェクトの展開実績(2019年3月末現在)



02 製品・サービスを通じた社会課題の解決

AMIGO Project

青少年育成のためのオーケストラ・バンド活動支援

関連するSDGs



音楽を通じたヤマハならではの支援

中南米の多くの国で、犯罪や貧困、格差問題が深刻化し社会問題となっています。こうした環境に育つ子どもたちが犯罪・非行・暴力に巻き込まれることなく健全な精神を育めるよう、国の政策として無償の音楽教育活動が進められ、各地で青少年育成のためのオーケストラやバンドが結成されています。当社グループはこの活動に賛同し、長年にわたりこの活動を支援。2015年3月期からは「AMIGO* Project」をスタートさせ、多くの子どもたちが音楽を通じて健全な生活を送れるよう当社ならではの支援を続けています。

* AMIGO = Apoyo(support)-Music-Institute/Government-Orchestraの略

青少年育成オーケストラ・バンド活動の発展に伴い、各国メーカーの楽器が多く流入し、楽器市場が急速に拡大しています。しかしながら、メンテナンス知識や修理技術者の不足から日常のメンテナンスが行き届かず、楽器が壊れても修理できない状況が発生し、それにより、状態の悪い楽器が団体内に増加、活動が停滞してしまうという問題も起きています。

楽器を良い状態で長く使うためには、日々のメンテナンスと壊れたときに修理できる技術者を養成することが重要です。AMIGO Projectでは、メンテナンスワークショップや技術者育成セミナーの開催を通じて、正しいメンテナンス知識の普及と現地で楽器を修理できる技術者の育成にも力を入れています。



青少年育成オーケストラ・バンド団体



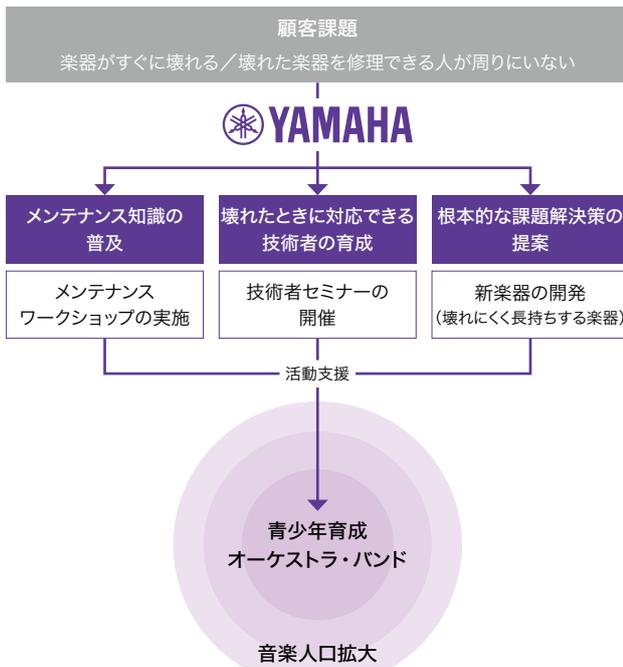
技術者育成セミナー



メンテナンスワークショップ

写真提供：SINEM

AMIGO Projectの施策



支援を実施している国(2019年3月末)



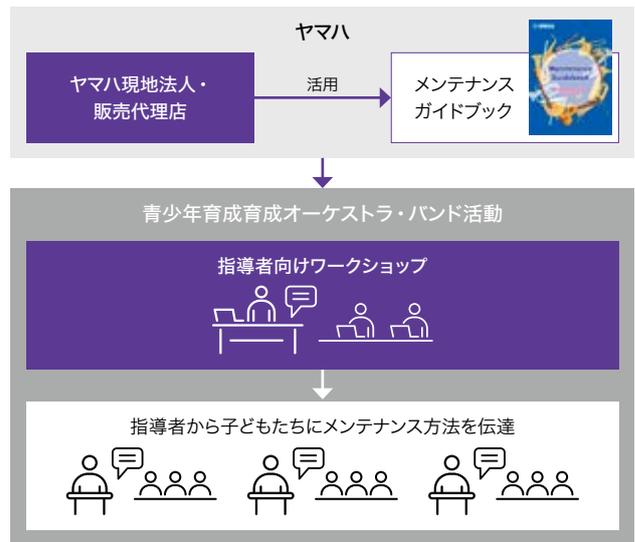
中南米5カ国にて展開

新中期経営計画目標(2022年3月末)
既存展開国での対象エリアの拡大/
支援実施国を中南米7カ国に拡大

メンテナンスワークショップの開催

現地法人・販売代理店のスタッフが、青少年育成オーケストラ・バンド団体の指導者向けに、メンテナンスワークショップを開催しています。オリジナルのメンテナンスガイドブックを用いて各団体の指導者に楽器のメンテナンス方法を解説。それらを学んだ

メンテナンスワークショップ



指導者が子どもたちにその方法を伝授します。指導者を介して伝授することで、より多くの子どもたちに効率良く知識を伝えることができます。子どもたちにとっても楽器の正しい扱い方や日々のお手入れ方法を学ぶことで、自ら楽器を良い状態に保ち、楽器を大切にする習慣を身につけることができます。

修理技術者の育成支援

中南米地域では、楽器のメンテナンス知識や修理に関する技術を身につけた技術者が不足しています。子どもたちにより良い環境で音楽を楽しんでもらうため、また同地域での音楽文化の発展のために、当社では技術者育成の仕組みも構築しています。

各現地法人で選抜された核となる修理技術者を一堂に集め、修理ノウハウや技術について解説するセミナーを開催。受講した技術者は、習得した知識や技術、修理方法を解説したマニュアルなどをもとに自国で技術者を育成する役割を担います。これにより、高いスキルを持った技術者を育成するだけでなく、現地での就業機会の創出にも繋がっています。

一方で、より根本的な解決策として、壊れにくくメンテナンスが簡単な楽器の開発などにも積極的に取り組んでいます。

今後も、青少年の育成支援を通じて、多くの人々に音楽の楽しさを伝え、音楽文化の発展に貢献していきます。

コーポレートガバナンス

取締役 (2019年6月25日現在)

中田 卓也

取締役 代表執行役社長

所有する当社株式の数：45,500株

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

山畑 聡

取締役 常務執行役

所有する当社株式の数：16,400株

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

伊藤 雅俊

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

1971年 味の素株式会社入社
1999年 同 取締役
2003年 味の素冷凍食品株式会社 代表取締役社長
2006年 味の素株式会社 代表取締役専務執行役員
食品カンパニープレジデント
2009年 同 代表取締役 取締役社長 最高経営責任者
2015年 同 代表取締役 取締役会長
2016年 当社 社外取締役(現)
日本航空株式会社 社外取締役(現)
2019年 日本電気株式会社 社外取締役(現)
味の素株式会社 取締役会長(現)

中島 好美

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

1980年 安田信託銀行株式会社
(現 みずほ信託銀行株式会社) 入行
1982年 エイボン・プロダクツ株式会社入社
1997年 シティバンク, N.A. バイスプレジデント
2000年 ソシエテ ジェネラル証券会社
シニアジェネラルマネジャー
2002年 アメリカン・エクスプレス・インターナショナル社
日本支社グローバルトラベラーズチェック&
プリペイドカードサービス担当副社長
2011年 同 シンガポール カントリー・マネジャー(社長)
2014年 アメリカン・エクスプレス・ジャパン株式会社
代表取締役社長(2016年12月退任)
2017年 当社 社外取締役(現)
イオンフィナンシャルサービス株式会社
社外取締役(現)
2018年 日本貨物鉄道株式会社 社外取締役(現)
株式会社アルバック 社外取締役(現)

福井 琢

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

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

日高 祥博

独立社外取締役

所有する当社株式の数：500株

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

藤塚 主夫

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

1977年 株式会社小松製作所入社
2001年 同 管理部長
2005年 同 執行役員
2008年 同 グローバル・リテール・ファイナンス
事業本部長
2009年 同 経営企画室長 兼
グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長
2010年 同 常務執行役員
2011年 同 CFO
同 取締役 兼 常務執行役員
2013年 同 取締役 兼 専務執行役員
2016年 同 代表取締役副社長
2019年 同 取締役(2019年6月退任)
当社 社外取締役(現)
三井化学株式会社 社外監査役(現)

ポール・キャンドラッド

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0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 沖繩ペプシコーラ社 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
2002年 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社
ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インター
ナショナルジャパン マネージングディレクター
2007年 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社
代表取締役社長(2017年12月退任)
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(2017年12月退任)
2018年 PMC パートナース株式会社
マネージングディレクター(現)
2019年 当社 社外取締役(現)



左より、藤塚 主夫、日高 祥博、山畑 聡、福井 琢、中島 好美、ポール・キャンランド、中田 卓也、伊藤 雅俊

取締役選任理由

氏名	就任委員	選任理由・社外取締役の独立性
取締役 代表執行役社長 中田 卓也	指名委員 報酬委員	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。2013年6月から代表取締役社長、指名委員会等設置会社移行後の2017年6月からは取締役代表執行役社長として当社グループをけん引しています。また、指名委員会等設置会社への移行等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。
取締役 常務執行役 山畑 聡	—	これまで海外現地法人での勤務経験、経理・財務部長、経営企画部長、業務本部長、経営本部長等、豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2015年6月から取締役上席執行役員、2017年6月からは取締役常務執行役としてコーポレートガバナンス改革を推進し、取締役会の監督機能の強化に努めてきました。これらの実績・見識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 伊藤 雅俊	指名委員 報酬委員	日本を代表するグローバル食品メーカーにおいて最高経営責任者として経営に携わる等、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。2016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。 なお、当社と伊藤雅俊氏が取締役会長を務める味の素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。 当社は、伊藤雅俊氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出しています。
独立社外取締役 中島 好美	監査委員	グローバル金融機関のアジア地区及び日本人の責任者として経営に携わる等、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。2017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。 当社は、中島好美氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出しています。
独立社外取締役 福井 琢	監査委員	弁護士として国内外の企業法務や企業統治に精通する等、高い専門性や豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2017年6月の当社社外取締役就任後は、高い専門性と豊富な実績・見識等に基づき、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。 なお、当社と福井琢氏がマネージングパートナーを務める柏木総合法律事務所との間に取引関係はありません。 当社は、福井琢氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出しています。
独立社外取締役 日高 祥博	指名委員 報酬委員	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等、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・見識等より取締役会のさらなる監督機能の強化及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・ガバナンスの欠如等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等の責務を果たしていただけると考えています。 当社は、日高祥博氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出しています。 * 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0.1%未満です。
独立社外取締役 藤塚 主夫	監査委員	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等、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。これらの実績・見識等より取締役会の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、当社と藤塚主夫氏が取締役として2019年6月まで在任していた株式会社小松製作所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。 当社は、藤塚主夫氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出しています。
独立社外取締役 ポール・キャンランド	指名委員 報酬委員	グローバルエンターテインメント企業のアジア地区及び日本人の責任者として経営に携わる等、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。これらの実績・見識等より取締役会の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。当社と同氏が2017年12月まで在任していたウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社との間に重要な取引関係はなく*、また相互に主要株主にも該当しません。 当社は、ポール・キャンランド氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出しています。 * 当社とウォルト・ディズニー・カンパニー及びウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.1%未満です。

執行役・執行役員 (2019年6月25日現在)

代表執行役社長

中田 卓也

ブランド戦略本部長

略歴はP.74をご参照ください。

常務執行役

川瀬 忍

楽器・音響生産本部長

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

山畑 聡

経営本部長 兼 業務本部長

略歴はP.74をご参照ください。

執行役

藤井 茂樹

IMC事業本部長 兼 技術本部長

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

飯塚 朗

音響事業本部長

1980年 当社入社
 2005年 PA・DMI事業部商品開発部長
 2007年 INFOサウンド開発推進室長
 2009年 執行役員
 2013年 楽器・音響開発本部 研究開発統括部長
 2015年 技術本部長
 2016年 上席執行役員
 2017年 執行役(現)
 2018年 音響事業本部長(現)

山口 静一

楽器・音響営業本部長

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

大六野 隆

内部監査担当

1982年 当社入社
 2002年 ヤマハエレクトロニクスアルガス取締役社長
 2005年 当社PA・DMI事業部 企画管理部長
 2011年 人事部長
 2012年 人事・総務部長
 2014年 内部監査統括部長
 2015年 常勤監査役
 2017年 執行役(現)

鶴見 照彦

楽器事業本部長

1981年 当社入社
 2007年 AV機器事業部営業部長
 2008年 ヤマハエレクトロニクスマーケティング株式会社 代表取締役社長
 2010年 ヤマハミュージックインドネシアディストリビューター取締役社長
 2014年 ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司 董事長 兼 総経理
 当社執行役員
 2019年 執行役(現)
 楽器事業本部長(現)

執行役員

伊藤 公保

楽器事業本部副本部長

高井 正人

人事・総務本部長

武永 伸一

ヤマハミュージックインドネシアディストリビューター社長

押木 正人

株式会社ヤマハミュージックジャパン社長

芳賀 崇司

ヤマハミュージックインドネシア社長

森田 浩一

技術本部研究開発統括部長

トーマス・サムナー

ヤマハコーポレーションオブアメリカ社長

鉄村 直哉

楽器・音響生産本部製造プロセス統括部長

徳弘 太郎

経営本部経営企画部長 兼 業務本部情報システム部長

大村 寛子

ブランド戦略本部マーケティング統括部長

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本方針

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

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

コーポレートガバナンス基本方針

- 株主の視点に立ち、株主の権利・平等性を確保する

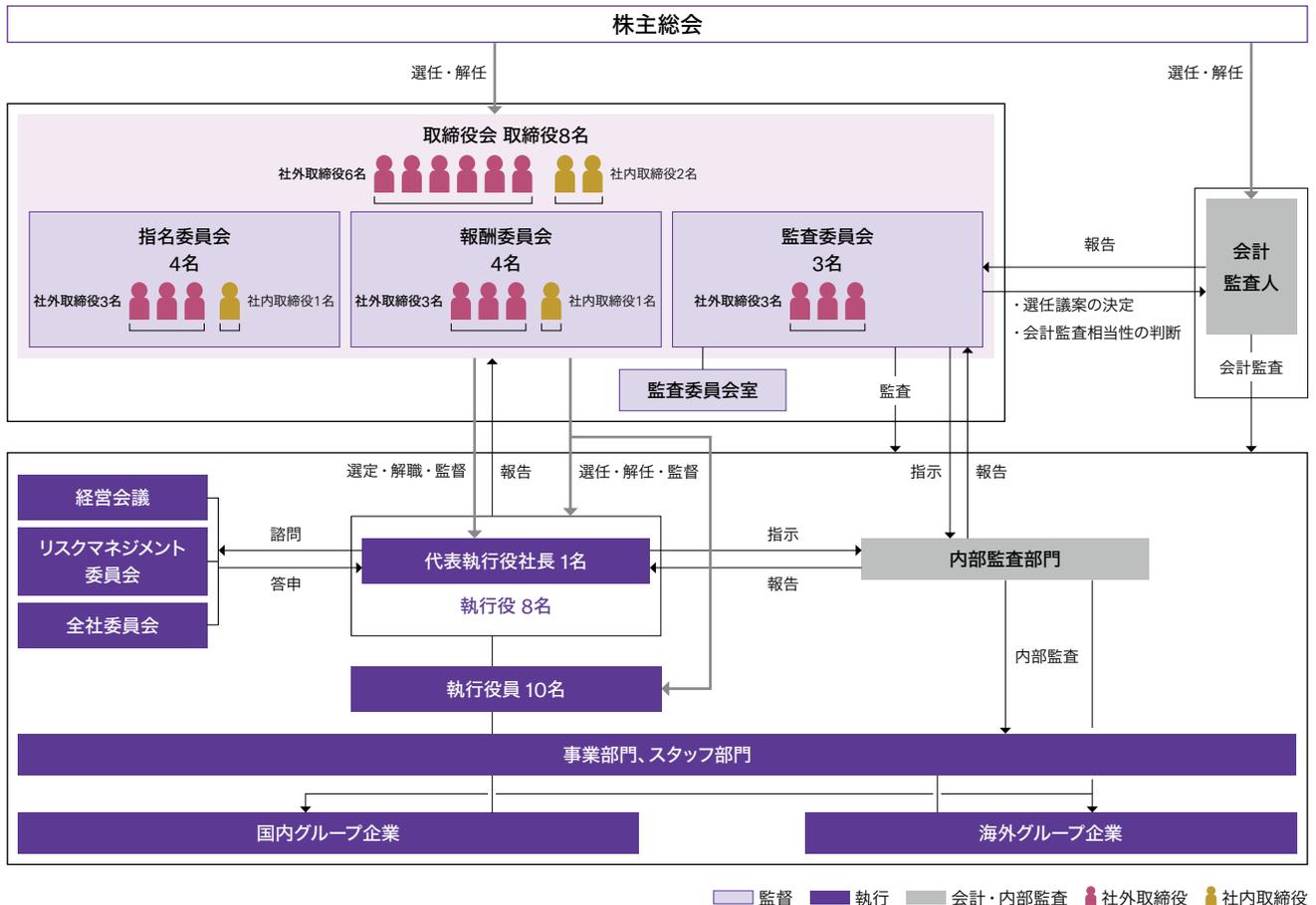
- 全てのステークホルダーとの関係に配慮し、企業の社会的責任を積極的に果たす
- 適切な情報開示を行い、透明な経営を確保する
- 監督と執行の分離、監督機能の強化により、取締役会の高い実効性を確保するとともに適正かつスピード感のある執行を実現する
- 株主との積極的な対話を行う

コーポレートガバナンス体制

当社は、経営における監督と執行の分離を一層明確にし、取締役会による監督機能の強化と執行のスピードアップを図ることを目的に、2017年6月22日より指名委員会等設置会社に移行しました。

取締役会の構成において、他業界の経営者など、さまざまな経歴や専門性を持つ独立社外取締役を4分の3(全8人中6人)とする

コーポレートガバナンス体制図 (2019年6月25日現在)



取締役が有している専門性

氏名	企業経営	法務・ リスクマネジメント	財務・会計	IT・デジタル	製造・技術 研究開発	マーケティング・営業	グローバル経験
中田 卓也	●			●	●	●	●
山畑 聡		●	●				●
伊藤 雅俊 (社外)	●					●	●
中島 好美 (社外)	●	●				●	●
福井 琢 (社外)		●					●
日高 祥博 (社外)	●		●				●
藤塚 主夫 (社外)	●	●	●				●
ポール・ キャンランド (社外)	●					●	●

とともに、独立社外取締役が過半数を占める法定の指名委員会、監査委員会および報酬委員会を設けることにより、透明性・客観性のより高い監督機能を発揮します。なお、監査委員会では、内部監査部門との連携を図りながら、適法性監査に加え、妥当性監査を実施することにより、監査を通じた監督機能を強化します。

また、会社法上の正式な機関であり、株主に対して直接責任を負う執行役を設置し、取締役会から執行役へ大幅に権限委譲を行い、執行役が業務執行に関わる重要な意思決定機能を担うことにより、執行の一層のスピードアップを図っています。

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など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などを通じて、経営全般に対する監督機能を発揮しています。

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

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

当社の独立性基準

会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件に加え、当社独自の独立性基準を定めています。

独立性基準の詳細は、「コーポレートガバナンス報告書」をご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf

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、執行役員の選解任に関する議案の内容等を決定します。また、取締役、執行役、執行役員等の人材開発を通じて最高経営責任者等の後継者計画を実行します。

役員等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、社内取締役、社外取締役それぞれ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、株主総会に提出する選任議案の内容を決定します。

指名、監査および報酬委員会の委員および委員長の選定に関して、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。

社外取締役の主な活動状況(2019年3月期)

氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	
	総開催回数	12回	5回	16回	4回
野坂 茂 *1	出席回数	12回	5回	—	4回
	出席率 *2	100%	100%	—	100%
	出席回数	10回	5回	—	4回
伊藤 雅俊	出席率 *2	83.33%	100%	—	100%
	出席回数	12回	—	16回	—
箱田 順哉 *1	出席率 *2	100%	—	100%	—
	出席回数	12回	—	16回	—
中島 好美	出席率 *2	100%	—	100%	—
	出席回数	12回	—	16回	—
福井 琢	出席率 *2	100%	—	100%	—
	出席回数	12回	—	16回	—
日高 祥博	出席率 *2	100%	100%	—	3回
	出席回数	10回	4回	—	3回
	出席率 *2	100%	100%	—	100%

*1. 2019年6月24日開催の第195期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任しました。

*2. 出席率の分母は各人の就任期間中の総開催回数。

最高経営責任者等の後継者計画

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

後継者候補の対象となる参与、執行役員の登用面接を指名委員会が実施するとともに、取締役会等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。

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等について、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止めなどを実施します。また、会計監査人の選解任等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、重要会議等への出席および意見陳述、その他社内の

情報収集および調査を指示しています。監査委員会室スタッフの人事評価、人事異動、懲戒処分等については、監査委員会の同意を必要とし、執行役の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。

報酬委員会

報酬委員会は、取締役、執行役および執行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。

報酬制度

社外取締役および監査委員を除く取締役、ならびに内部監査担当を除く執行役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績連動賞および(3)譲渡制限付株式報酬からなり、それらは概ね、5:3:2の割合で構成されています。(2)業績連動賞とは、前期の連結当期純利益および連結自己資本利益率(ROE)に連動させ、個人別の成績を加味した上で算出しています。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います。(3)譲渡制限付株式報酬は、企業価値の持続的な向上と株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的に導入しています。同時に中期での業績達成への動機づけを目的として、全体の3分の2を業績に連動させ、業績条件は、中期経営計画で掲げた「事業利益率」「ROE」および「EPS」を均等に評価指標としています。なお、中期経営計画期間終了後も長期にわたり株主の皆さまとの価値共有を図るという趣旨から、役員退任まで譲渡制限は解除できないもの(譲渡制限期間は、30年または役員退任時まで)とし、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。

社外取締役、監査委員である取締役、および内部監査担当である執行役の報酬は、固定報酬のみとしています。

業績連動賞与

2019年3月期の業績連動報酬の指標としていた連結当期純利益および連結自己資本利益率(ROE)は、それぞれ437億53百万円、11.4%となりました。

譲渡制限付株式報酬

業績連動報酬の指標としていた中期経営計画「NEXT STAGE 12」の経営目標「営業利益率12%」「ROE10%水準」および「EPS 200円水準」はいずれも達成しました。

執行機能

代表執行役

代表執行役は会社業務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。

経営会議

当社は、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、原則として月2回開催し、経営に関する重要な事項を審議します。

全社委員会

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

リスクマネジメント委員会

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

報酬等の内訳(2019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	86	86	—	—	8
(うち社外取締役)	(52)	(52)	(—)	(—)	(7)
執行役	576	253	184	138	7

(注) 上記には、2018年6月25日開催の第194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。

(注) 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。

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

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は、「コーポレートガバナンス報告書」をご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf

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2019年6月25日現在で15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内部監査担当執行役を置き、内部監査機能の向上を図っています。また、取締役会が決議する監査委員会監査の実効性を確保するための方針に基づき、監査委員会と密接な連携体制を構築するとともに会計監査人との連絡・調整を密に行うことにより、監査効率の向上に努めています。

会計監査人

当社は、会計監査人にEY新日本有限責任監査法人を選任し、同監査法人に属する公認会計士関口俊克氏、伊藤智章氏および松浦俊行氏が当社の会計監査を行っています。同監査法人は自主的に業務執行社員の交替制度を導入し、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置をとっています。なお、公認会計士13名およびその他33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、前期に引き続き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。

コーポレートガバナンスの変遷

当社は、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、不変の改革・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が、さらなるコーポレートガバナンス強化のため、2017年6月、指名委員会等設置会社に移行し、2019年には初めて外国籍の独立社外取締役を選任しました。

連結営業利益率の推移とガバナンス強化

当社は継続的にガバナンス体制を強化し、実効性を高めています。高い監督機能とインセンティブを背景とし、スピード感をもって各中期経営計画を実行してきたことで、利益率を向上させています。



◆ 監督機能強化

当社は経営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。2019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。

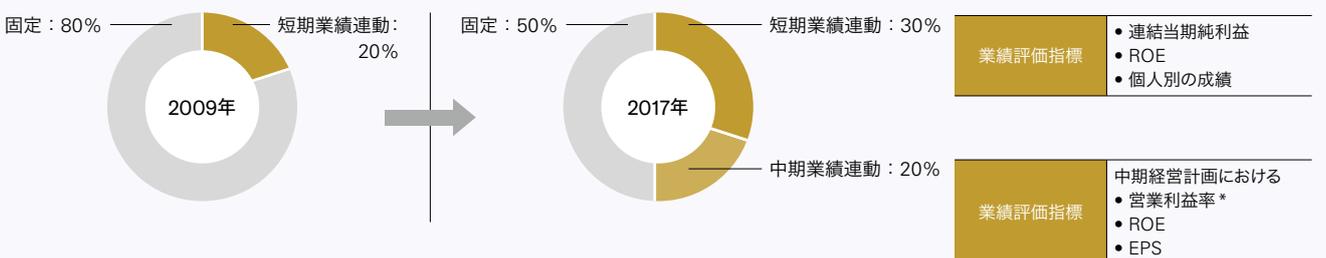
社外取締役比率



◆ 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。

役員報酬のイメージ



「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2018」Grand Prize Company(大賞)を受賞

当社は、2019年2月、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2018*」において、Grand Prize Company(大賞)を受賞しました。本表彰は、政府による成長戦略の一つとして、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレートガバナンスを用いて、中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施されているものです。

*「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」は、一般社団法人日本取締役協会の登録商標です



左：宮内義彦氏 一般社団法人日本取締役協会会長
右：中田卓也 ヤマハ(株)代表執行役社長

審査のポイント

1. 東証1部上場企業(約2,000社)の中から、2016~2018年を通じて社外取締役3名以上を選任していた企業625社を対象
2. 稼ぐ力の指標として、非金融3期平均ROE10%以上、ROA5%以上、金融3期平均ROE10%以上、ROA2%以上、また社会への貢献度の指標として時価総額1,000億円以上である企業106社を選定
3. ガバナンス体制整備の指標として、特定の大株主がない、開かれた株主比率(30%以下)、取締役会議長の執行からの分離(社外取締役、非執行=代表権の有無)、独立取締役比率、組織形態、指名・報酬委員会(任意も含む)の設置、パフォーマンス評価として、みさき投資による経営指標分析を活用、時価総額や営業利益の安定性などの加点要素から総合評価を行い、Winner Company 3社を選出
4. 審査委員によるCEOへのインタビュー調査を行い、Grand Prize Company 1社を決定

審査委員 伊藤邦雄氏の講評

ヤマハは指名委員会等設置会社への移行や社外取締役を3分の2にするといった選任比率の引き上げ、業績評価の一部として導入した先進的な報酬制度など、独自に工夫したガバナンスの仕組みを構築し、「形式」と「実質」を同時進行で変革してきました。この結果として、世界の強豪がしのぎを削るコンシューマービジネス(B to Cビジネス)で存在感を示してきたといえます。

中田卓也社長が就任して以来、時価総額が2,000億円規模から1兆円規模に、ROEも2%台から10%台以上にまで高まっています。コーポレートガバナンスの仕組みを活用して企業の稼ぐ力を高めるという取り組みの好例です。



伊藤邦雄氏

一橋大学CFO教育研究センター長、
同大学院商学研究科特任教授(肩書は当時)

取締役会の実効性

2019年3月期における取締役会の実効性についての分析・評価 評価プロセス

外部専門家の評価も含め、以下のプロセスで評価を実施しました。

- 「取締役会の役割・責務」「取締役会の構成」「取締役の役割と資質」「取締役会の運営」「各委員会の運営」について、取締役へアンケートを実施
- アンケートの回答および個別ヒアリングに基づき、外部専門家も含め評価・分析
- 分析結果に基づき、取締役会で実効性の評価・課題について審議し、改善を具体化

評価結果の概要

- 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
- 独立した客観的な立場から経営陣への実効性の高い監督が行われている
- 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
- 前回の実効性評価で課題認識された事項について、改善対応が進んでいる。特に内部統制・リスクマネジメントの整備・報告と取締役会の運営の工夫・審議において改善が評価された

一方で、取締役会の監督機能のさらなる強化や各委員会の運営に関し、建設的な意見が提示されました。本評価結果を踏まえ、継続的な改善を行うことで取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社は、ヤマハ企業年金基金を通じて、年金給付などを将来にわたり確実にを行うため、中長期的観点から政策的資産構成割合を策定し、年金資産の運用を行っています。

資産運用に関する意思決定は、資産運用委員会の審議を踏まえ、代議員会において決定しています。資産運用委員会および代議員会には、当社の財務部門や人事部門の部門長など適切な資質を持った人材を配置するとともに、受益者代表として労働組合幹部等を配置しています。

また企業年金基金の事務局には適切な資質を持った人材を選出・配置しています。

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、執行役員または執行役員が面談に臨み、資本政策や中期経営計画等について株主・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、執行役員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繋げています。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

2019年3月期における主なIR活動は下表の通りです。

主なIR活動状況(2019年3月期)

対象	活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け	決算説明会	4回	四半期ごとの説明会
	証券会社主催のカンファレンス	2回	担当役員による面談
	取材受け入れ	約290件	IR担当者による面談
国内外機関投資家向け	経営計画・IR説明	5回	代表執行役社長、担当役員による訪問 (日本・北米・欧州・アジア)
個人投資家向け	個人投資家向け会社説明会	6回	東京(2回)、岡山、広島、福岡、仙台



2019年3月期決算説明会



決算説明会で説明する代表執行役社長 中田卓也

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。

定時株主総会で議決された事項

2019年6月24日開催の第195期定時株主総会において、下表の事項が決議されました。

政策保有株式

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繋がるものか、との観点から賛否を総合的に判断し、行使を行っています。

株式の保有状況

特定投資株式のうち、2019年3月期末における全ての保有銘柄は以下の通りです。なお、みなし保有株式と保有目的が純投資である投資株式は保有していません。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	非上場株式	非上場株式以外の株式
銘柄数・貸借対照表計上額	36銘柄 886百万円	15銘柄 90,907百万円
2019年3月期において株式数が減少した銘柄数・株式数の減少に係る売却価額の合計額	2銘柄 117百万円	10銘柄 2,026百万円
2019年3月期において株式数が増加した銘柄数・株式数の増加に係る取得価額の合計額	—	6銘柄 1百万円

(注) 2019年3月期において株式数が増加した銘柄の増加の理由は、株主に対する情報提供方法等の情報収集のためです

第195期定時株主総会で議決された事項 (2019年6月24日開催)

議案	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成割合(%)	決議結果
議案1. 剰余金の処分の件	1,581,042	192	971	99.3	可決
議案2. 取締役8名選任の件					
中田 卓也	1,515,828	65,888	971	95.1	可決
山畑 聡	1,574,195	7,529	971	98.8	可決
伊藤 雅俊	1,503,738	77,986	971	94.4	可決
中島 好美	1,581,266	458	971	99.2	可決
福井 琢	1,581,231	493	971	99.2	可決
日高 祥博	1,383,790	197,925	971	86.9	可決
藤塚 主夫	1,581,427	297	971	99.3	可決
ポール・キャンドランド	1,581,414	310	971	99.3	可決

(注) 各議案の可決要件は次の通りです

- (1) 第1号議案は、出席した株主の議決権の過半数の賛成
 - (2) 第2号議案は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席および出席した当該株主の議決権の過半数の賛成
- (注) 株主総会に出席した株主の議決権の数の一部を加算しなかった理由：本総会前日までの事前行使および当日出席の一部の株主から各議案の賛否に関して確認できたものを合計したことにより、各議案の可決要件を満たし、会社法上適法に決議が成立したため、本総会当日出席の株主のうち、賛成、反対および棄権の確認ができていない議決権は加算していません

特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等(全上場保有銘柄)

銘柄	2018年3月期末株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	2019年3月期末株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	当社の株式の保有の有無
ヤマハ発動機(株)*1	34,642,790 110,164	34,642,790 75,209	有
MS&AD インシュアランスグループホールディングス(株)*2	1,303,723 4,373	1,218,623 4,106	有
トヨタ自動車(株)*2	501,300 3,421	501,300 3,251	無
Audinate Group Limited*2	6,289,308 1,648	6,289,308 2,967	無
(株)静岡銀行*3	3,486,678 3,507	2,808,564 2,367	有
(株)三井住友フィナンシャルグループ*3	445,402 1,985	356,402 1,381	有
(株)みずほフィナンシャルグループ*3	10,123,816 1,937	7,086,757 1,213	有
(株)第一興商*2	50,000 282	50,000 283	無
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ*3	226,480 157	226,480 124	有
三井住友トラスト・ホールディングス(株)*2	40,900 176	— —	有
キヤノン(株)*4	— —	100 0	無
(株)島津製作所*4	— —	100 0	無
(株)荏原製作所*4	— —	100 0	無
日本たばこ産業(株)*4	— —	100 0	無
昭和シェル石油(株)*4	— —	100 0	無
パナソニック(株)*4	— —	100 0	無
TDK(株)*4	100 0	— —	無
花王(株)*4	100 0	— —	無
(株)資生堂*4	100 0	— —	無
AGC(株)*4	100 0	— —	無
麒麟ホールディングス(株)*4	100 0	— —	無

(注)「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています

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

*2. 安定的な取引関係を維持継続するため

*3. 取引金融機関として、安定的な関係を維持継続するため

*4. 株主に対する情報提供方法等の情報収集のため

リスクマネジメント

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

基本的な考え方

当社グループは、下記の考え方に基づいてリスクマネジメントを推進しています。

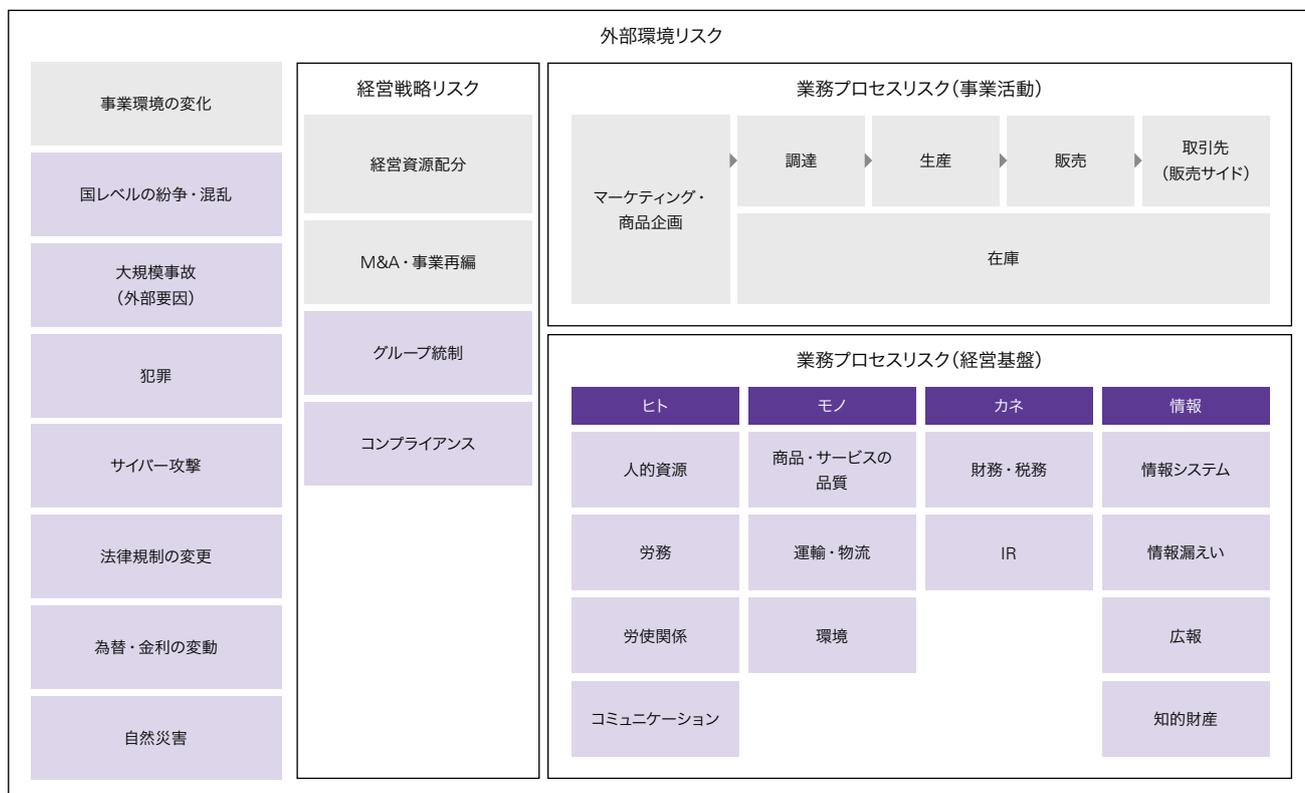
1. リスクマネジメントのための組織やしきみを整えて、リスク対応力の向上を図り、企業価値の最大化に努める。
2. 平常時のリスクマネジメント活動の中で、リスクの認識・評価・低減を図り、教育や訓練などの啓発活動を通じて、リスク意識の浸透とリスク感性の醸成を図る。
3. リスクが現実化したクライシス時には、人々の安全を最優先し、地域社会と協調し、誠実かつ適切で速やかな対処により、

負の影響を最小化する。また、製品・サービスの安定供給に努め、可能な限り事業を継続し、社会の持続的な発展に貢献する。

4. リスク対応後には、その発生要因・対処法などを分析し、再発防止に努める。

リスクの分類

当社グループでは、事業に関連するさまざまなリスクを下図のように分類し、リスクの想定損害規模と想定発生頻度、およびコントロールレベルを評価・分析し、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。



■ 事業戦略リスク
 ■ 基礎的リスク

リスクマネジメント体制

推進体制

当社は、代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、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審議する「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。

BCP・災害対策部会 (BCP : Business Continuity Plan)

大規模な自然災害や火災、感染症などの緊急事態に備え、当社グループではBCP策定をはじめとする事業継続マネジメントに取り組んでいます。「グループBCP規程」において災害などのリスクが顕在化したときに適切な対応を迅速に行い、経営への影響を最小化するための基本方針、責務、細則を定めています。各拠点ではBCPを整備し、年2回の地震初動訓練を通じて検証と改善を図り、BCPの実効性を高めています。

財務管理部会

内部統制点検表などによるモニタリングを通じて収集した課題を整理し、グループ全体の業務プロセスの標準化など、財務管理を中心に内部統制活動のグローバル推進に取り組んでいます。グループ全体において、「グループマネジメント憲章」および各種規程に沿った業務運営がなされていることを確認しています。

コンプライアンス部会

コンプライアンスに関する方針決定や案件審議の中核を担う組織として、当社グループにおけるコンプライアンスを推進するとともに、各部門およびグループ各社における順法かつ倫理的な業務遂行をモニターします。また、従業員に向けての教育・啓発やアンケート、内部通報・相談窓口となるヘルプラインの設置など、健全な事業活動を維持していくための施策を講じています。

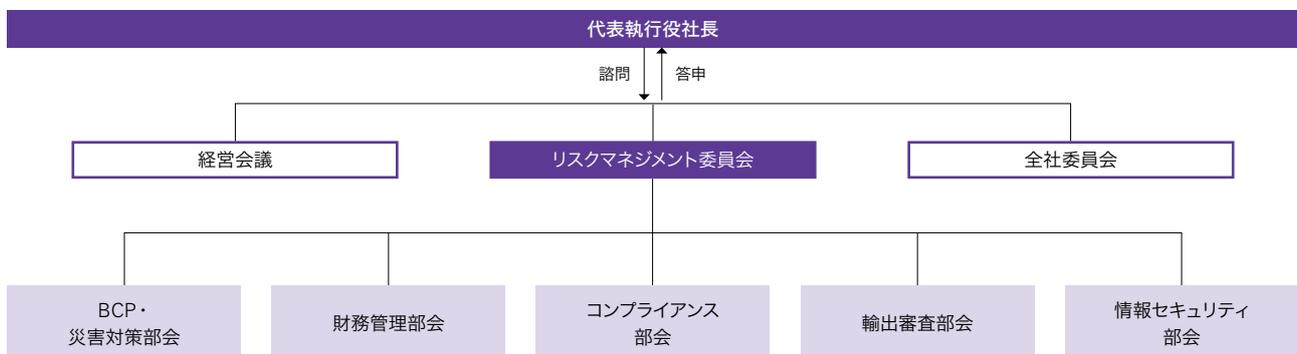
輸出審査部会

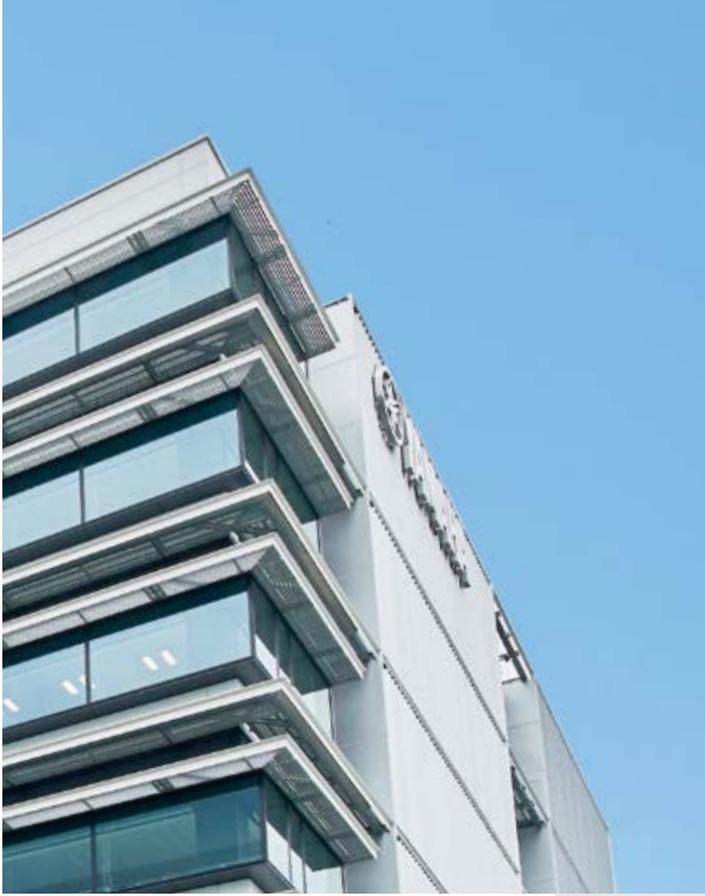
当社グループは国際取引における順守事項として、コンプライアンス行動規準に安全保障貿易管理について定めています。また、輸出審査部会の設置とともに、「輸出管理規程」「輸出入業務運用規程」などを定め、輸出管理に関する業務プロセスを整備しています。輸出管理監査の実施、生産拠点の輸出管理規程や体制整備を進め、グループ輸出管理の適正化を推進しています。

情報セキュリティ部会

個人情報など、企業が保有する重要な情報の漏えいは、第三者に損害を与えるだけでなく、企業の信用問題にも繋がる重大な過失となりえます。当社グループでは、情報セキュリティをリスク管理の重要事項と定め、情報セキュリティ部会で情報管理についての方針を決定し、現状の管理体制の把握、脆弱性の特定・指導、従業員への計画的なセキュリティ教育を行うことで、管理レベルを高めています。

リスクマネジメント体制





C O R P O R A T E I N F O R M

IV. 財務 / 企業情報

11カ年財務サマリー	92
ファイナンシャル・レビュー	94
主要ネットワーク	98
株式情報	100
会社情報	101





ATION



11カ年財務サマリー(日本基準)

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

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3
会計年度：				
売上高	¥459,284	¥414,811	¥373,866	¥356,616
売上原価	290,381	268,380	237,313	231,659
売上総利益	168,902	146,431	136,553	124,957
販売費及び一般管理費	155,057	139,602	123,387	116,846
営業利益	13,845	6,828	13,165	8,110
税金等調整前当期純利益(損失)	(12,159)	(201)	6,802	6,971
当期純利益(損失)*1	(20,615)	(4,921)	5,078	(29,381)
設備投資額	22,581	14,480	10,439	11,337
減価償却費	17,912	14,139	12,814	11,973
研究開発費	23,218	21,736	22,416	22,819
営業活動によるキャッシュ・フロー	(2,235)	39,870	22,646	10,880
投資活動によるキャッシュ・フロー	(25,999)	(12,711)	(9,740)	(9,004)
フリー・キャッシュ・フロー	(28,234)	27,159	12,906	1,875
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,041)	(9,867)	(10,080)	(3,247)

会計年度末：

総資産	¥408,974	¥402,152	¥390,852	¥366,610
流動資産	202,097	193,260	194,717	188,952
流動負債	90,050	75,182	74,836	72,829
有利子負債	19,192	15,017	11,838	11,295
純資産	251,841	254,591	245,002	206,832

1株当たり情報：

当期純利益(損失)	¥ (103.73)	¥ (24.95)	¥ 25.90	¥ (151.73)
純資産	1,262.42	1,276.35	1,250.06	1,052.01
配当金*2	42.50	27.50	10.00	10.00

主要な経営指標：

売上高営業利益率	3.0%	1.6%	3.5%	2.3%
自己資本利益(損失)率(ROE)	(7.0)	(2.0)	2.1	(13.2)
総資産当期純利益(損失)率(ROA)	(4.3)	(1.2)	1.3	(7.8)
自己資本比率	60.9	62.6	61.9	55.6
D/Eレシオ(倍)	0.08	0.06	0.05	0.05
インタレスト・カバレッジ(倍)	26.74	16.88	40.38	31.84
流動比率	224.4	257.1	260.2	259.4
連結配当性向	—	—	38.6	—

(注) 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(損失)は親会社株主に帰属する当期純利益(損失)を表しています。

*2. 2009年3月期および2010年3月期の「1株当たり配当金」は、それぞれ特別配当20円を含みます。

百万円

2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
¥366,941	¥410,304	¥432,177	¥435,477	¥408,248	¥432,967	¥437,416
238,261	262,310	270,357	262,406	242,451	258,465	255,291
128,680	147,994	161,820	173,070	165,796	174,501	182,124
119,465	121,999	131,684	132,407	121,493	125,668	126,094
9,215	25,994	30,135	40,663	44,302	48,833	56,030
7,795	25,818	28,526	41,578	42,898	74,471	60,485
4,122	22,898	24,929	32,633	46,719	54,378	43,753
13,844	10,799	13,846	11,220	17,542	24,600	15,956
11,613	12,759	12,597	12,681	11,145	10,777	10,835
22,149	22,561	25,439	24,793	24,415	24,797	24,926
7,755	33,213	31,729	42,399	39,142	47,498	30,234
(12,617)	(22,950)	(11,700)	591	(9,663)	4,766	(23,092)
(4,862)	10,263	20,029	42,991	29,478	52,264	7,142
(5,536)	(4,745)	(5,909)	(30,349)	(12,588)	(35,584)	(28,479)
¥390,610	¥438,932	¥530,034	¥469,745	¥522,362	¥552,309	¥514,762
197,902	214,487	247,632	255,135	272,720	289,493	281,608
71,550	73,145	80,976	75,459	82,565	101,919	80,495
10,013	8,755	11,868	8,510	11,241	11,173	8,936
229,636	274,843	348,752	303,889	367,437	388,345	382,771
円						
¥ 21.29	¥ 118.26	¥ 128.75	¥ 168.90	¥ 249.17	¥ 291.81	¥ 240.94
1,171.67	1,403.12	1,787.42	1,601.55	1,948.01	2,125.51	2,124.83
10.00	27.00	36.00	44.00	52.00	56.00	60.00
%						
2.5%	6.3%	7.0%	9.3%	10.9%	11.3%	12.8%
1.9	9.2	8.1	10.1	14.0	14.5	11.4
1.1	5.5	5.1	6.5	9.4	10.2	8.2
58.1	61.9	65.3	64.2	69.9	70.0	74.1
0.04	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.02
40.64	130.19	130.51	129.41	165.40	149.08	138.90
276.6	293.2	305.8	338.1	330.3	284.0	349.8
47.0	22.8	28.0	26.1	20.9	19.2	24.9

2019年3月期の業績(日本基準)

業績全般に関する分析

2019年3月期における経営環境を振り返りますと、世界経済全体としては、緩やかな成長が続いたものの、米中貿易摩擦や英国のEU離脱問題などにより先行きの不透明感が高まりました。個別の国や地域においては、米国は好調さを維持しましたが、欧州では景気が減速しました。また中国では経済成長の拡大は続いたものの、そのペースが鈍化しました。一方、国内では個人消費の緩やかな回復が続きました。

このような環境の中でヤマハグループは、中期経営計画「NEXT STAGE 12」の最終年度として、重点施策である「個性際立つ商品の開発」、「お客さまの拡大」、「持続的なコスト低減」、「グローバル事業運営の基盤強化」に引き続き取り組みました。

2019年3月期を最終年度とした中期経営計画「NEXT STAGE 12」において経営目標として掲げた「営業利益率12%」「ROE 10%水準」「EPS 200円水準」はいずれも達成しました。

「個性際立つ商品の開発」につきましては、事業ごとに分散していた技術者を、新たに稼働を始めたイノベーションセンターに集結させることで技術の融合を図り、新たな価値の創造に努めました。結果、楽器事業では、ハイブリッドピアノ『AvantGrand®』やトランスアコースティック®ギターの新モデル、音響機器事業では、アナログとデジタルの特長を生かしたネットワークターンテーブルや、クリアな音声での遠隔コミュニケーションを可能にするユニファイドコミュニケーションスピーカーフォンなど、当社ならではのユニークな商品を発売しました。

「お客さまの拡大」につきましては、楽器事業では、新興国を中心に販売網や音楽教室の整備を進め、顧客接点の拡大を図りました。また、新興国での音楽教育支援活動による器楽教育の導入が順調に進み、生徒数が累計26万人となるまで展開が進みました。音響機器事業では、社内人員体制を強化するとともに、協業パートナーである音響設備事業者数を大幅に増やし、新たな顧客の開拓に努めました。

「持続的なコスト低減」につきましては、電子部品などの調達価格上昇によるコストアップをカバーしきれず、低減目標には届きませんでしたでしたが、生産工程の再配置、間接業務の生産性向上などの施策を進めました。なお、インドの新工場は、計画に沿って建設が進み、インド市場向けのポータブルキーボードの生産を開始しました。

「グローバル事業運営の基盤強化」につきましては、グローバル人材マネジメントの枠組み整備を進めたほか、ITグローバル3極体制の確立、グローバル物流システムの最適化への取り組みなどを進めました。また、国際財務報告基準(IFRS)の導入準備を進め、2020年3月期から適用しています。

売上高・営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益

売上高は、楽器事業が好調に推移したことから、4,374億円(前期比1.0%増)となりました([GRAPH 1](#))。

地域別では、中国市場と北米市場が前期を上回り、全体の売上増に貢献しました([GRAPH 2](#))。

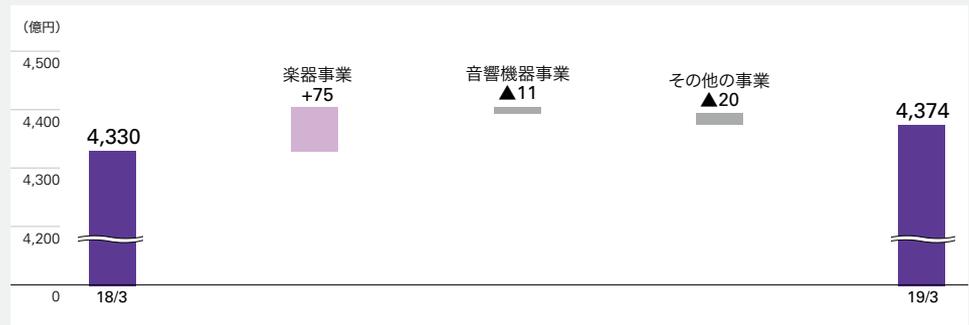
営業利益は楽器事業が前期を上回り、560億円(前期比14.7%増)となりました。7期連続の増益となり、過去最高益を更新しました([GRAPH 3](#))。要因別には、販売管理費の増加、海外生産拠点の労務費上昇などによる製造コストアップなどの減益影響がありましたが、増収増産による増益、コストダウン、為替影響などにより、前期に比べ増益となりました([GRAPH 4](#))。

親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益、経常利益の増加がありましたが、前期に投資有価証券売却益(ヤマハ発動機(株)株式の一部売却:売却益258億円/税控除後180億円)を計上したことから、438億円(前期比19.5%減)となりました。

GRAPH 1

	(億円)	
	2018/3	2019/3
売上高	4,330	4,374
楽器事業	2,745	2,820
音響機器事業	1,218	1,207
その他の事業	367	347

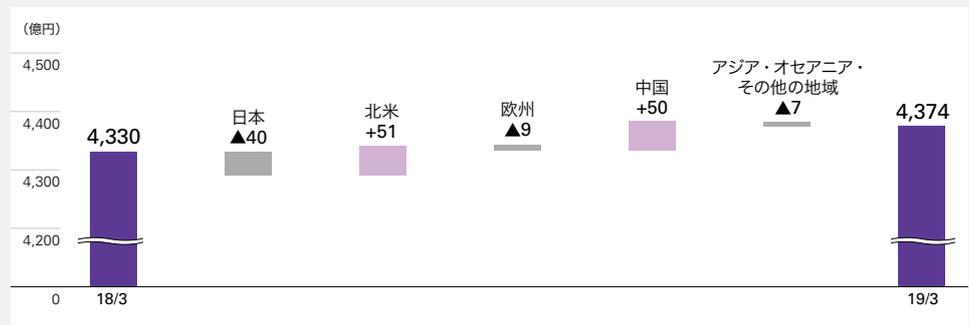
売上高(事業別増減)



GRAPH 2

	(億円)	
	2018/3	2019/3
売上高	4,330	4,374
日本	1,337	1,297
北米	869	920
欧州	848	839
中国	542	592
アジア・オセアニア・その他の地域	733	726

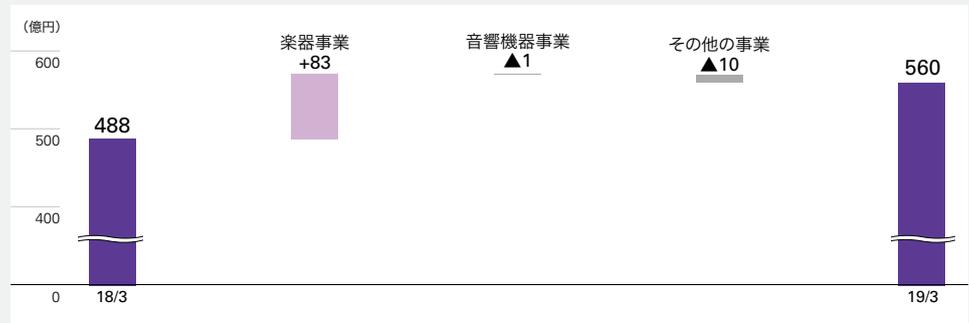
売上高(地域別増減)



GRAPH 3

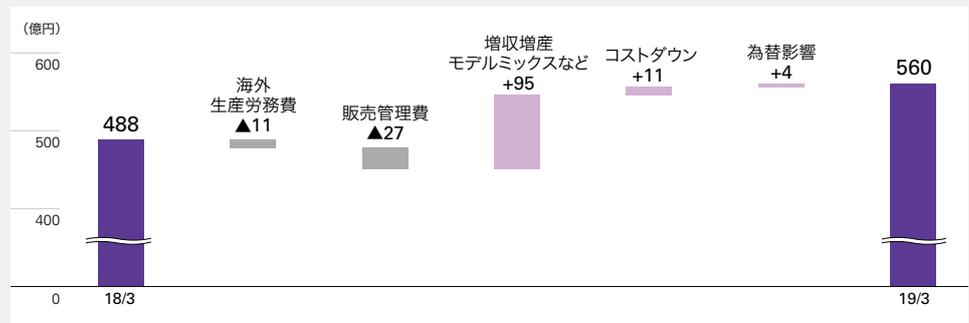
	(億円)	
	2018/3	2019/3
営業利益	488	560
楽器事業	346	429
音響機器事業	107	106
その他の事業	35	25

営業利益(事業別増減)



GRAPH 4

営業利益(要因別増減)



セグメント別概況

楽器事業

楽器事業の売上高は2,819億93百万円(前期比2.7%増)、営業利益は429億45百万円(前期比24.0%増)となりました。

商品別では、ピアノ、電子楽器、管楽器、弦打楽器の全商品カテゴリーで前期を上回りました。ピアノは普及価格帯の高い伸長に加え、高級価格帯も堅調に推移し、デジタルピアノはエントリーモデルがけん引し好調でした。管楽器も堅調に推移し、ギターは中国、北米でアコースティックギターの中級価格帯が伸長しました。

地域別では、中国が全商品カテゴリーで2桁成長しました。ピアノは高級価格帯が減速したものの普及価格帯が大きく伸長、ギターは中級価格帯が堅調に推移しました。北米は全商品カテゴリーで前期を上回り好調に推移しました。デジタルピアノ、ギターが2桁成長となり、ピアノ、管楽器も好調に推移しました。また新興国市場でも前期を上回りました。

音響機器事業

音響機器事業の売上高は1,207億10百万円(前期比0.9%減)、営業利益は106億18百万円(前期比0.9%減)となりました。

商品別では、業務用音響機器は前期を上回ったものの、オーディオ、ICT(情報通信)機器では前期を下回りました。

オーディオは、市場の需要変化対応に遅れたこともあり、北米などで売上高が減少しました。業務用音響機器は、設備音響機器の販売、国内の音響工事ともに堅調に推移し、全地域で前期を上回りました。また、ICT(情報通信)機器は、ネットワーク機器の販売は堅調に推移しましたが、OEMの減少により、前期を下回りました。

その他の事業(部品・装置事業など)

その他の事業の売上高は347億13百万円(前期比5.4%減)、営業利益は24億66百万円(前期比29.0%減)となりました。

部品・装置事業は電子デバイスがアミューズメント向け、中国向けの減速により前期を下回りました。FA機器はプレジジョンマシン、リークテスターが伸長しました。

財政状態に関する分析

当期末の総資産は、さらなる成長に向けた戦略投資などによる有形固定資産および無形固定資産の増加の一方で、主として投資有価証券の減少により、前期末の5,523億9百万円から375億46百万円(6.8%)減少し、5,147億62百万円となりました(GRAPH 5)。

負債は、未払法人税等および繰延税金負債の減少などにより、前期末の1,639億63百万円から319億73百万円(19.5%)減少し、1,319億90百万円となりました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益437億53百万円に対し、配当金支払105億47百万円、自己株式取得119億33百万円の株主還元実施に加え、その他有価証券評価差額金が249億18百万円減少した結果、前期末の3,883億45百万円から55億73百万円(1.4%)減少し、3,827億71百万円となりました(GRAPH 6)。

GRAPH 5

	2018/3	2019/3
総資産	5,523	5,148
流動資産	2,895	2,816
有形固定資産	1,158	1,219
無形固定資産	62	73
投資その他の資産	1,408	1,039

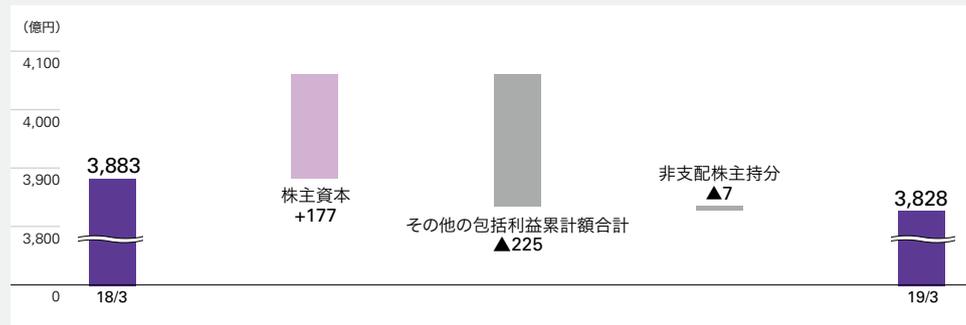
総資産



GRAPH 6

	2018/3	2019/3
純資産	3,883	3,828
株主資本	3,150	3,327
その他の包括利益 累計額合計	715	490
非支配株主持分	18	11

純資産



キャッシュ・フローの状況に関する分析

当期末における現金および現金同等物(以下、資金)は、前期末に比べ215億87百万円減少(前期末は167億33百万円増加)し、期末残高は958億15百万円となりました。

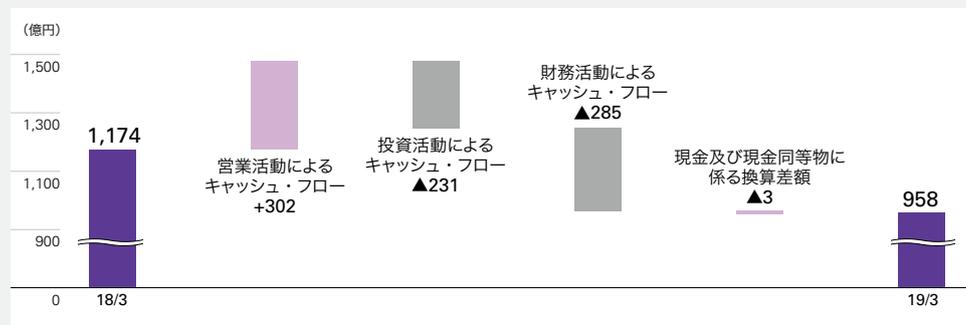
営業活動の結果得られた資金は、主として税金等調整前当期純利益により、302億34百万円(前期に得られた資金は474億98百万円)となりました。

投資活動の結果使用した資金は、主として有形および無形固定資産の取得による支出により、230億92百万円(前期に得られた資金は47億66百万円)となりました。

財務活動の結果使用した資金は、自己株式の取得による支出、配当金の支払額などにより、284億79百万円(前期に使用した資金は355億84百万円)となりました(GRAPH 7)。

GRAPH 7

キャッシュ・フロー



2020年3月期の見通し

2019年4月に策定した新中期経営計画「Make Waves 1.0」では、3年後の2022年3月期の目標として「売上収益4,700億円、事業利益650億円」を掲げました。

初年度の2020年3月期の売上収益は、全ての事業セグメントで前期を上回る予想をしています。地域別では、中国市場は楽器の2桁成長が続き、新興国市場の堅調さも継続、先進国である北米市場、欧州市場でも、会計基準変更および為替影響を除いた実質ベースでは、前期を上回ると予想しています。2020年3月期の事業利益は、楽器事業、音響機器事業が前期を上回る予想をしています(GRAPH 8)。

GRAPH 8

新中期経営計画「Make Waves 1.0」成長イメージ(IFRS)

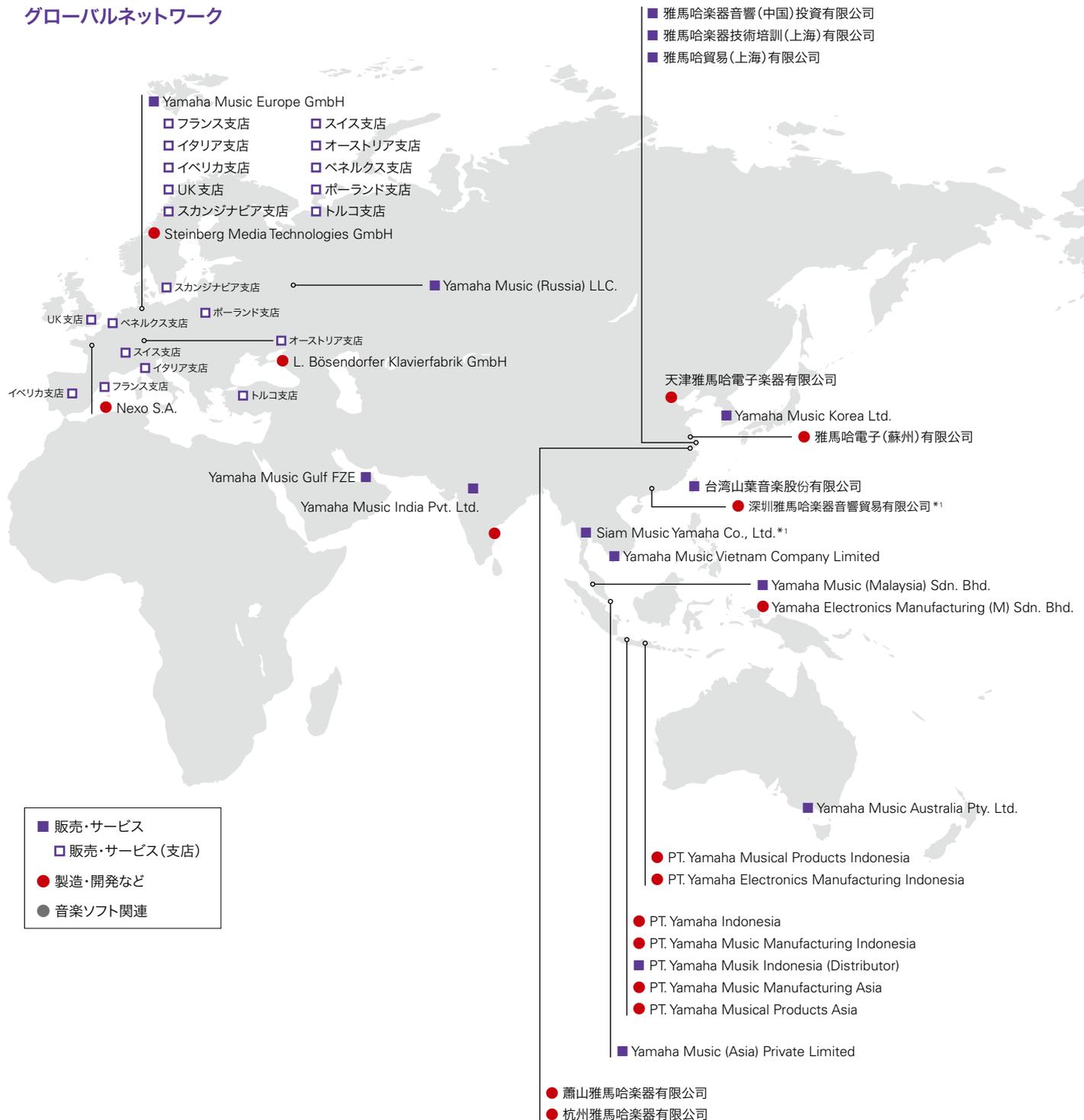


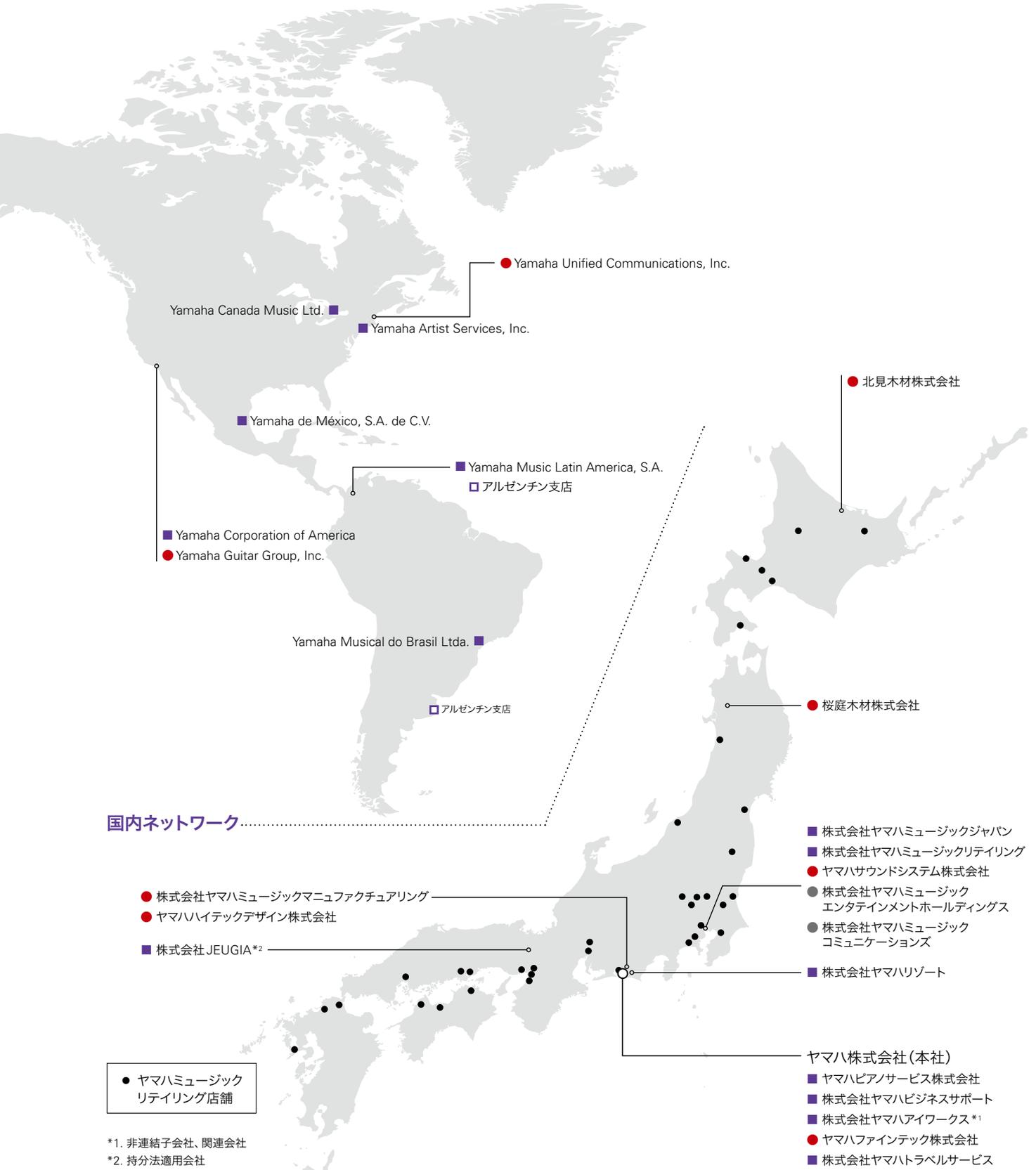
主要ネットワーク

(2019年9月1日現在)

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

グローバルネットワーク





株式情報

(2019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	191,555,025株 (自己株式11,919,368株を含む)
上場証券取引所	東証第一部(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	18,053名

株主構成

	株主数	株式数構成比
個人・その他	17,169名	12.8%
金融機関	59名	55.5%
その他国内法人	179名	6.3%
外国人	612名	22.8%
証券会社	34名	2.6%
計	18,053名	100%

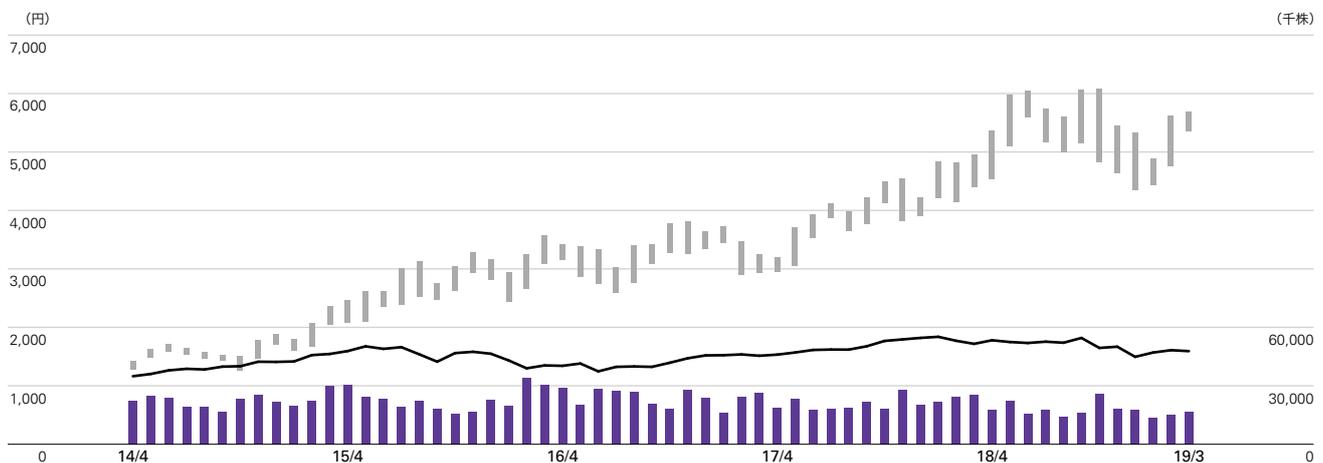
(注)「個人・その他」には自己株式が含まれています

大株主(上位10社)

株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16.3%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9.0%
ヤマハ発動機株式会社	5.7%
株式会社静岡銀行	4.2%
三井住友海上火災保険株式会社	4.2%
住友生命保険相互会社	4.1%
株式会社みずほ銀行	3.3%
日本生命保険相互会社	2.8%
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1.5%

(注)当社は、自己株式11,919,368株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は持株数から自己株式を除いた発行済株式の総数で除いています

株価および出来高の推移



決算期	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
期末株価	2,104	3,390	3,065	4,675	5,530
高値	2,355	3,575	3,820	4,960	6,080
安値	1,267	2,083	2,588	2,955	4,355
出来高(百万株)	268	276	288	255	209

決算期	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
配当利回り(%)	1.71	1.30	1.70	1.20	1.08
株価収益率(PER)(倍)	16.3	20.1	12.3	16.0	23.0
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.18	2.12	1.57	2.20	2.60
発行済株式総数(千株)	197,255	197,255	197,255	197,255	191,555
期末時価総額(百万円)	415,025	668,695	604,587	922,167	1,059,299
期末外国人持株比率(%)	31.4	25.2	24.4	24.3	22.8

会社情報

(2019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	20,375名 (ほか、平均臨時雇用者数：7,733名)
本社所在地	〒430-8650 静岡県浜松市中区中沢町10番1号	子会社数	63社 (うち、連結対象：59社)
創業	1887年 (明治20年)	決算期	3月31日
設立	1897年 (明治30年) 10月12日	会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
資本金	285億34百万円		

主な外部評価と株式指数への組み入れ (2019年9月末時点)

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SRIインデックス*1やSRIファンドに組み入れられており、GPIF*2が選定する4つの日本株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 Leaders Indexes*3
- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数*3, 4
- MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) *3, 4
- FTSE4Good
- FTSE Blossom Japan*4
- S&P / JPX カーボン・エフィシエント指数*4
- S&P Japan 500 ESG
- ECPI Global Developed ESG Best in Class Index
- ECPI World ESG Equity Index

- 2018年インターネットIR表彰



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、下記のような評価をいただいています。

債権格付状況 (2019年3月31日現在)

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

*1. SRI (Socially Responsible Investment) インデックス：収益性とCSRの両面において優秀と評価される企業をグループ化し、その株価の動きを示す指数

*2. GPIF (Government Pension Investment Fund)：年金積立金管理運用独立行政法人

*3. 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.

*4. GPIFが選定する4つのESG指数



お問い合わせ ヤマハ株式会社 <https://www.yamaha.com/ja/>

■ 経営本部 経営企画部 IRグループ

〒108-8568 東京都港区高輪2-17-11 TEL：03(5488)6602

■ 人事・総務本部 総務部 サステナビリティ推進グループ

〒430-8650 静岡県浜松市中区中沢町10-1 TEL：053(460)2834



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。
Printed in Japan

2019/11-CM191

ヤマハ株式会社

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