

統合報告書 2018



Yamaha Philosophy

ヤマハフィロソフィーは、「コーポレートスローガン」、「企業理念」、「顧客体験」、
そして「ヤマハクオリティー(品質指針)」、「ヤマハウエイ(行動指針)」からなるヤマハグループの理念体系です。

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



Contents

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	04
成長の軌跡	06
ヤマハの事業	08
ヤマハの価値創造	10
財務／非財務ハイライト	12

II. 経営戦略

社長メッセージ	16
財務戦略	25
事業別戦略	28
楽器事業	28
音響機器事業	30
部品・装置事業	32
機能別戦略	34
生産	34
営業	36
マーケティング	38
研究開発	39
デザイン	44

編集方針

「統合報告書 2018」は、ヤマハグループの中長期的な価値創造について財務・非財務の両面からお伝えする媒体として発行しています。株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆さまに、当社グループが持続可能な社会の実現を目指した取り組みに励み、長期的に企業価値を創造していることをご理解いただければ幸いです。

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」を参考にしました。また、Webサイトでは、より網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。併せてご覧ください。

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(2018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

2018年3月期(2017年4月～2018年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2018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、ほか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。

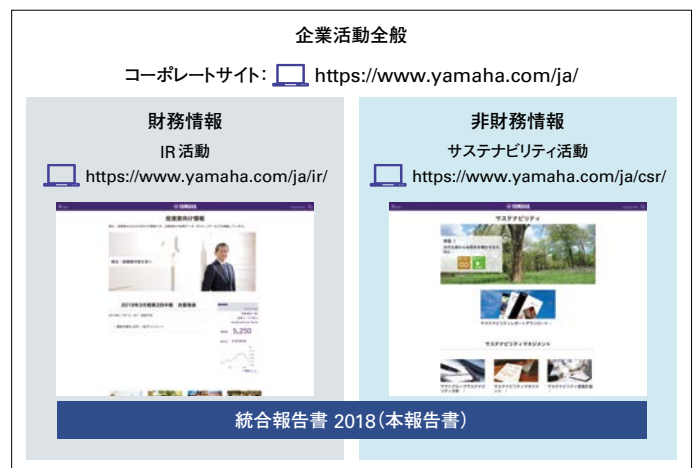
III. 成長への基盤

サステナビリティ	48
人材	52
コーポレートガバナンス	56
社長・社外取締役対談	56
取締役	60
取締役選任理由	62
執行役・執行役員	63
コーポレートガバナンス	64
リスクマネジメント	74

IV. 財務／企業情報

11ヵ年財務サマリー	78
ファイナンシャル・レビュー	80
主要ネットワーク	84
株式情報	86
会社情報	87

開示体系



I. ヤマハのビジョンと価値創造

Our Vision and Value Creation

Contents

「なくてはならない、個性輝く企業」になる	04
成長の軌跡	06
ヤマハの事業	08
ヤマハの価値創造	10
財務／非財務ハイライト	12



Our Vision



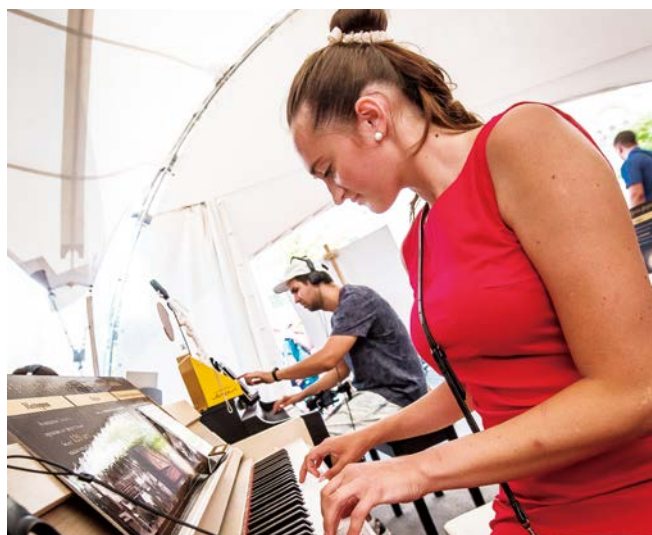
「なくてはならない、個性

～ブランド力を一段高め、高収益な企業へ～





輝く企業」になる



Our History

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目指し、足掛け3世紀130年にわたる歩みを続けてきました。

楽器の国産化を図った創業期

創業者の山葉寅楠は、輸入オルガンの修理依頼をきっかけに、国産オルガンの製作に踏み切り、その後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きました。



- 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 ピアノの製造開始(写真2)
- 1914年 蝶印ハーモニカの製造開始(写真3)

音楽文化の普及と新事業への挑戦

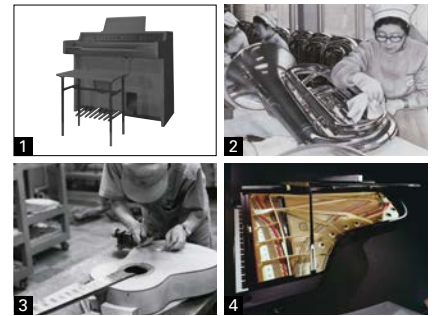
音楽の楽しさを多くの人に伝えたいとの想いから、音楽普及への取り組みをスタート。音楽文化を広げつつ、楽器開発で培った技術と感性を新分野での製品開発に生かし、事業領域を拡大しました。



- 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)
- オーディオ機器の開発(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、楽器の種類も弦楽器から管楽器、ドラムなどに商品領域を拡大し、多様な楽器群の製造を手掛ける世界でもユニークな総合楽器メーカーとなりました。



- 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開始(ヤマハポピュラーソングコンテスト、通称ポプコンの前身)

1887年 1900年 1950年 1960年 1970年

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等による成長の加速

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、自社で電子部品を開発する必要性を認識し、半導体の内製化に着手しました。ヤマハ独自のLSIは、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牽引しました。また、楽器の生産技術に応用し、FA機器や自動車用内装部品を事業化しました。



- 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』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『クラブノーバ®』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』の発売(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牽引
ヤマハ株式会社にて社名変更

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商品群の開発で需要の活性化を図っています。また、事業の成長に資するため海外の企業を買収し傘下に加えています。



- 1993年 アコースティック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®』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』の発売(写真2)
- 2015年 ネットワークオーディオ『MusicCast®』の発売
『トランスアコースティック™ピアノ』の開発・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

1980年 1990年 2000年 2010年 2020年

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)	2018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
		2008年 オーストリア Bösendorfer社を買収 フランス NEXO社を買収	米国 Revolabs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。

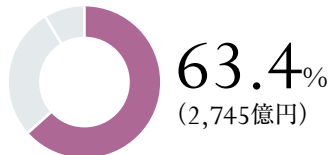
連結業績 (2018年3月期)

売上高 4,330億円 営業利益 488億円

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。

売上高構成比



📖 楽器事業の戦略についてはP28をご参照ください

製品・サービスカテゴリ

- ピアノ
- 電子楽器(電子ピアノ、ポータブルキーボード等)
- 管楽器・教育楽器
- 弦打楽器(ギター、ドラム、バイオリン等)
- 音楽教室・英語教室
- 音楽関連ソフト・コンテンツ(出版、音楽配信等)



電子ピアノ



グランドピアノ



エレクトリックバイオリン



ギター



トランペット



サクソフォン



アコースティックドラム



ポータブルキーボード



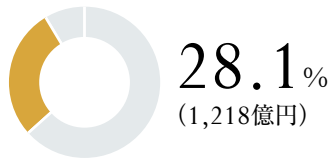
ヤマハ音楽教室

音響機器事業

業務用からコンシューマー向けまで幅広い製品を提供しています。

音響機器事業の戦略についてはP.30をご参照ください

売上高構成比



製品・サービスカテゴリ

- AV 機器
- PA 機器
(業務用音響機器・音楽制作機器、ソフトウェア)
- 音声コミュニケーション機器
- ネットワーク機器



PA 機器 (デジタルミキシングシステム)



AV 機器 (サウンドバー)



AV 機器
(ワイヤレスストリーミングスピーカー)



AV 機器 (スピーカー)



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 (L3スイッチ)



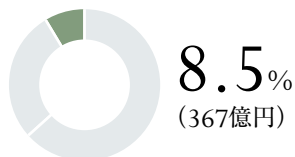
ネットワーク機器 (ルーター)

その他の事業 (部品・装置事業等)

半導体を中心とする電子部品や産業用設備機器、ゴルフ用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.32をご参照ください

売上高構成比



製品・サービスカテゴリ

- 電子部品
- 自動車用内装部品
- FA 機器
- ゴルフ用品
- リゾート施設



電子部品
(アミューズメント機器用画像 LSI)



電子部品
(車載通話モジュール)



FA 機器
(水素ディテクター)



FA 機器
(プリント基板検査装置)



自動車用内装部品



ゴルフ用品

地域別売上高構成と従業員数 (2018年3月期)

その他の地域

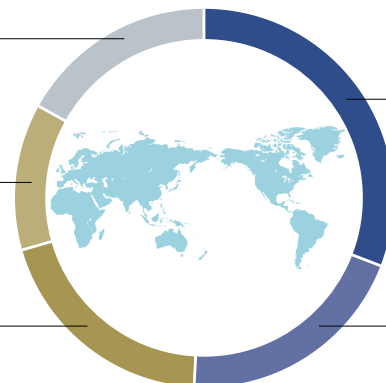
733億円 (16.9%)
7,173名

中国

542億円 (12.5%)
5,335名

欧州

848億円 (19.6%)
1,086名



日本

1,337億円 (30.9%)
5,845名

北米

869億円 (20.1%)
789名

ヤマハの価値創造

私たちに、創業以来培ってきた音づくりへの情熱とアコースティック、エレクトロニクス両領域での多彩な技術があります。この音・音楽に対する情熱と多彩な技術を駆使・融合した製品やサービスをお客さまに提供することにより、世界中の人々の「こころ豊かな生活」と「快適な社会」の実現に貢献しています。現在の事業活動を発展させることが、お客さまと社会への価値提供につながることを確信し、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を目指します。



アウトプット

製品・サービス



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



アウトカム

社会価値の創造

こころ豊かな生活

音楽がある豊かな人生
多様な表現、自己実現
人と人とのつながり
世界の音楽文化の発展

快適な社会

便利で安心・安全な生活



企業価値の向上

中期経営計画

「NEXT STAGE 12」の目標

売上高：4,650億円

営業利益：550億円

営業利益率：12%

ROE：10%水準

EPS：200円水準

時価総額向上

ブランド力向上

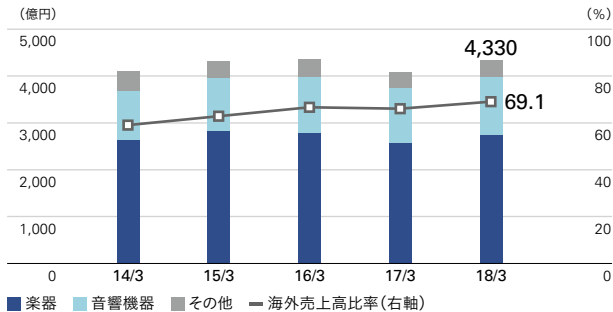
ヤマハの目指す姿

「なくてはならない、
個性輝く企業」になる

Our Performance Highlights

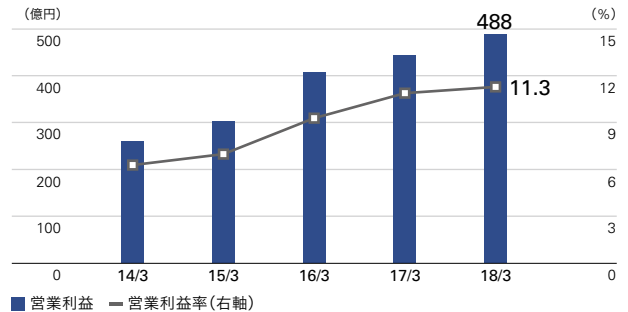
財務ハイライト (2018年3月期)

売上高／海外売上高比率



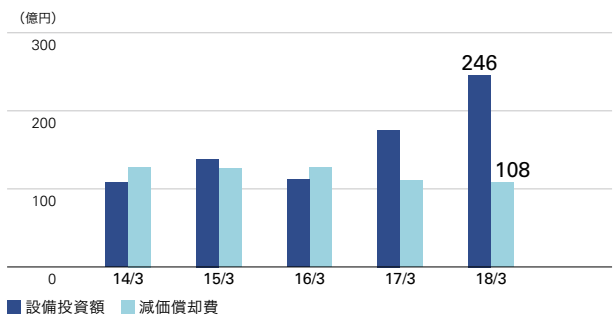
売上高は全事業セグメントで増収となり、前期比+247億円の4,330億円となりました。

営業利益／営業利益率



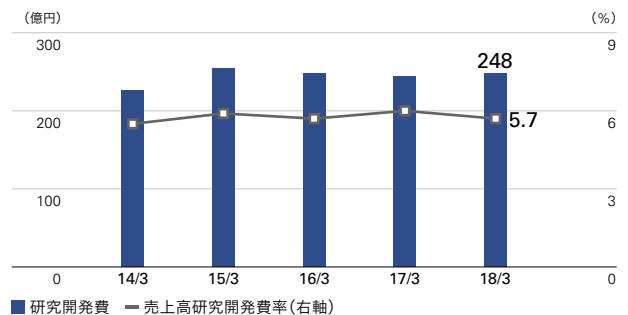
営業利益は全事業セグメントで増益となり、前期比+45億円で、過去最高益を記録しました。営業利益率も前期比で0.4ポイント上昇し、11.3%となりました。

設備投資額／減価償却費



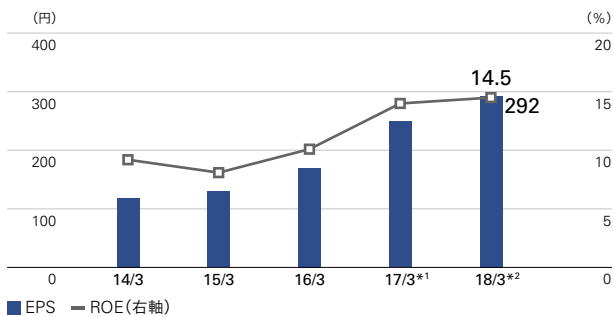
設備投資額は本社新研究開発棟建設、海外新工場建設により前期比+71億円の246億円となりました。

研究開発費／売上高研究開発費率



中期経営計画では「個性際立つ商品の開発」を重点戦略の一つとしており、高い基本性能に独自の価値を付加し、他社に真似のできない商品を開発するため、継続的に一定水準の研究開発費を投入しています。

EPS／ROE

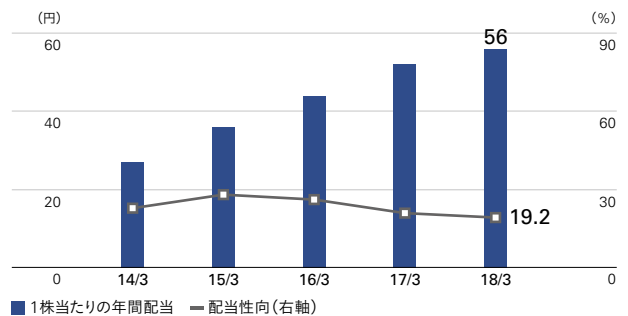


ROEは保有有価証券の売却益もあり、前期比で0.5ポイント上昇し、14.5%となりました。EPSは前期比+43円の292円となりました。

*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

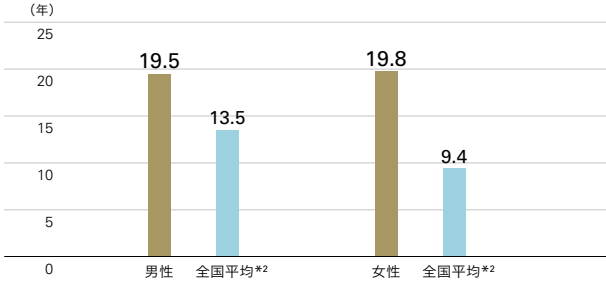
1株当たりの年間配当／配当性向



1株当たりの年間配当は、前期比+4円のものとなり、5期連続の増配でした。保有有価証券の売却益を含むため配当性向は19.2%となりましたが、自社株買いを含めた総還元性向は、65.0%の高水準となりました。

非財務ハイライト (2018年3月期)

平均勤続年数 *1 (2018年3月末時点)

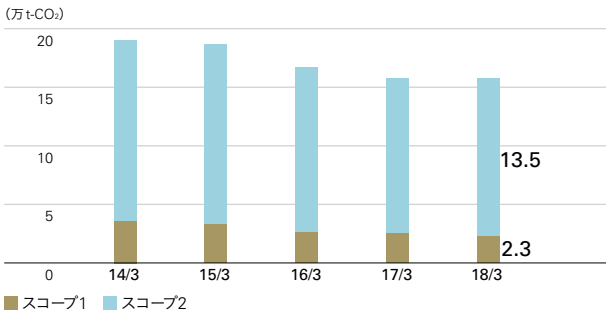


ダイバーシティ推進の一環として、仕事と生活の両立支援制度や女性が活躍できる職場環境などを整備しています。勤続年数において男女差がないだけでなく、全国平均に比べても高い水準です。

*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

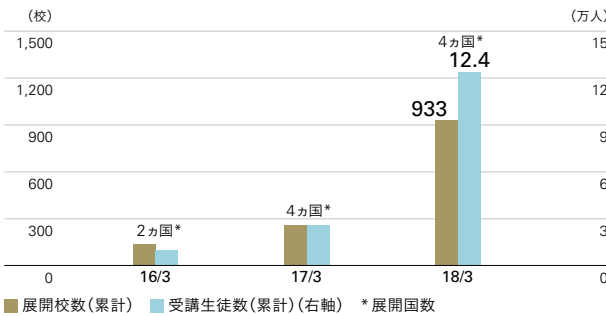
GHG総排出量(スコープ1+2)



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。

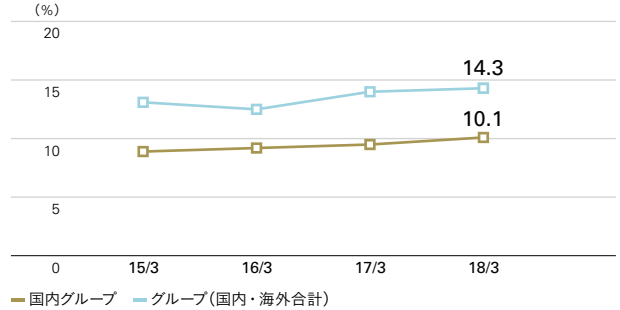
* 温室効果ガス(Greenhouse Gas)排出量の算定と報告の基準

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



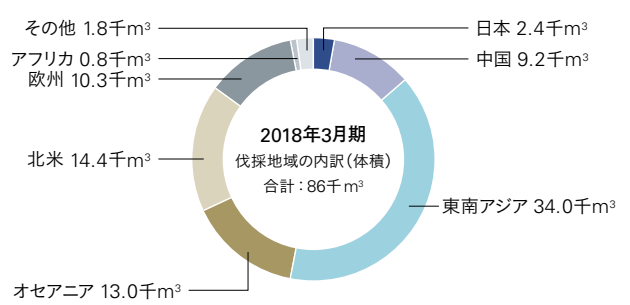
ヤマハは、2015年から新興国において、楽器に触れたことのない子どもたちにも学校教育の中で楽器演奏の機会を提供する施策を展開しています。

管理職女性比率



2019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。

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

ブランドランキング

インターブランド Japan's Best Global Brands Top40 (2018) *

27位



ヤマハブランドは、ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)両社のブランド価値を合算して算出されており、ランキング27位(前年29位、前々年28位)、ブランド価値9.98億ドル(前年9.0億ドル、前々年8.25億ドル)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

II. 経営戦略

Management Strategy

Contents

社長メッセージ	16
財務戦略	25
事業別戦略	28
楽器事業	28
音響機器事業	30
部品・装置事業	32
機能別戦略	34
生産	34
営業	36
マーケティング	38
研究開発	39
デザイン	44





社長メッセージ

中期経営計画の目標を達成し、さらなる成長ステージへ

現在取り組んでいる中期経営計画「NEXT STAGE 12」は、2019年3月期が最終年度となります。

ブランド力の強化と、その成果としての利益率向上(営業利益率12%、ROE10%水準、

EPS200円水準)という目標の達成に向け、2018年3月期をどのような1年にすることができたのか、

その成果とともに、最終年度の方針・施策をご説明します。

また、次期中期経営計画の構想を含め、中長期的にヤマハが目指すあるべき姿について、私の想いもお話します。

ヤマハの使命と価値観、成長を支える強み

社会課題を起点に経営や事業戦略を描く

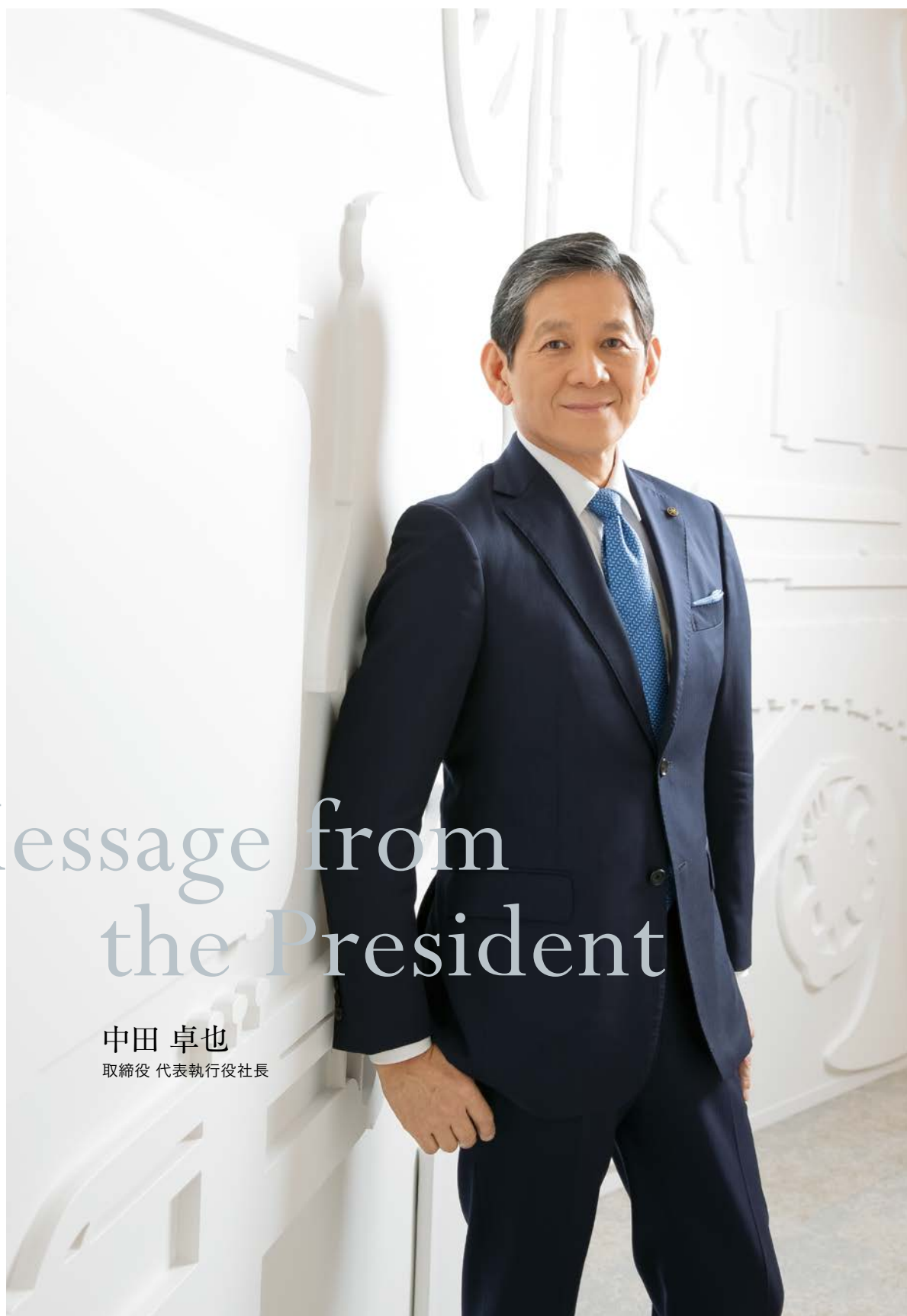
ヤマハグループは、1887年の創業以来、音・音楽を中心とした多様な製品・サービスをご提供し、音楽・教育・文化に関連する幅広いニーズに応え続けてきました。人々の心に潤いを与え、言語を超えて世界中の人々を共感させる偉大な力を持つ音楽は、さまざまな社会課題を解決できる可能性を持っています。その揺るぎない確信が、当社の経営の根幹にあります。逆に、社会課題の解決につながらない商品やビジネスは、すぐにコモディティ化してしまい、競争優位を確立できず、企業としての成長も止まってしまいます。また、やりがいを見出すこともできず、社内のモチベーションが下がり、気づけば衰退していたということになりかねません。社会課題を起点に経営や事業戦略を描くことが、当社グループの持続的な成長にとって極めて重要であることを意識し、中期経営計画「NEXT STAGE 12」を策定したわけですが、重要指標として掲げた営業利益率、ROE、EPSのここまでの順調な進捗状況を見れば、音・音楽による社会課題の解

決と当社グループの収益成長は同じベクトルにあることがわかりいただけるはずです。

今後も、コーポレートスローガン「感動を・ともに・創る」のもと、長い歴史の中で培ってきた技術・ノウハウと感性を生かして、期待を超える製品・サービスを提供し、お客さまや社会とともに成長を重ねていきます。

競争環境における「総合楽器メーカー」としての強み

当社は、世界最大の「総合楽器メーカー」として、鍵盤楽器、管楽器、弦楽器、打楽器など幅広い楽器を取り扱い、さまざまな技術を磨いてきました。その中で特筆すべき強みは、アコースティックとエレクトロニクス双方の領域で高水準の技術を保有していることです。楽器には、弦や板などが振動して音が出るアコースティック楽器と、電子回路で振動波を作り、音に変える電子楽器があります。当社は、1959年に『エレクトーン®』の製造を開始しており、電子楽器開発の歴史はおよそ60年にも及びます。近年



Message from the President

中田 卓也

取締役 代表執行役社長

では、このアコースティック楽器と電子楽器の技術を融合させ、双方の長所を併せ持つユニークな新しいハイブリッド商品を生み出しています。さらに、こうした楽器を作る過程で、素材そのものの研究も重ね、音源や音響に関する技術も発展させてきました。ピアノや管楽器の製造に必要な木材や羊毛、金属、普及価格帯のリコーダーなどの製造に用いられるプラスチックなど、多様な素材を取り扱う中で、それぞれの素材の良さを引き出す技術を習得してきました。

デジタル技術による多様な音源方式を保有しているだけでなく、音声や信号を処理する技術もコア技術として卓越していると自負しています。さまざまな処理によって、音を聞きやすくするほか、新しい音を生み出すことも可能です。エコー効果によりカラ

オケで気持ちよく歌えるのも、この信号処理技術によるものです。音を処理する技術が向上することで楽器の音が良くなり、音響事業で新しい製品に生かすこともあります。音に関する広範な技術を持ち、それを組み合わせることで新しい製品・サービスを生み出すことができるのが当社の強みです。

また、1954年に「ヤマハ音楽教室」の前身となるオルガン実験教室を開講して以来、40以上の国と地域で音楽教育事業を展開し、世界の人々に音楽の楽しみや喜びを広めてきました。単なる楽器メーカーにとどまらず、世界の音楽文化の普及と発展に貢献することは、当社の使命でもあり、強みでも考えています。

2018年3月期の実績・現中期経営計画の達成

各商品の好調な販売などにより、
過去最高益を達成

現中期経営計画の2年目となった2018年3月期は、調達コストの増加や経費の前倒し計上、在庫調整を踏まえた減産などのマイナス影響があったものの、楽器を中心とした各商品の好調な売れ行きによる実質増収、販売価格の適正化(P.37参照)、コストのさらなる削減により、前期比増収増益、過去最高益を達成することができました。営業利益率についても、前期比0.4ポイント増の11.3%と着実に改善させることができたほか、ROEとEPSについても、それぞれ14.5%、292円と中期経営計画の目標を上回る水準で推移しています。中期経営計画の最終年度となる2019年3月期は、売上が1桁成長にとどまる想定をしていますが、2018年3月に利益率を思うように改善できなかった楽器事業、音響機器事業を中心に、販売価格の適正化とコスト削減に一層注力し、営業利益率12%、営業利益550億円の達成を目指します。

組織の改革が定着し、さらなる成長を後押し

2013年6月に社長に就任して最初に着手したのが楽器および音響機器で採用されていた事業部制の廃止でした。事業部ごとに開発、生産、営業の機能を持つ縦割りの体制を改め、生産本部、開発本部など機能別の体制へと移行しました。これにより、生産現場は、今までの単機能工場から複合工場化することで、稼働率の平準化と集中購買による部材調達コストダウンなどによりコスト削減を実現することができました。現在、インドとインドネシアで新工場の建設を進めていますが、2019年1月に生産開始予定のインド工場は、インド市場に最適な企画・調達・生産・物流体制を採用することで、コスト競争力と商品力を兼ね備えた普及価格帯商品を提供する製造販売一体の複合工場となります。これも、機能別体制への移行がもたらした効果です。これらの新工場は、生産体制再編によるコスト競争力向上に加え、各商品のさらなる成長が見込まれる中、すでに逼迫気

味の生産キャパシティを引き上げ、今後のビジネスチャンスに備える目的もあります。

商品開発の場でも、事業領域の垣根を越えて、従業員同士で刺激し合うことで、さらなる付加価値を備えた製品が数多く開発されました。視野も自然と広がり、より大きな投資規模の開発アイデアも出てきています。また、社長就任後に新たに制定した「ヤマハフィロソフィー」に基づき、顧客体験の重要なキーワードと定めた「愉しさ」「美しさ」「確信」「発見」を具現化した独自性のある製品も出始めています。新たなカジュアル管楽器として製品化した『Venova™(ヴェノーヴァ)』は、象徴的な事例であり、デザインをはじめ、製品コンセプトや機能性などが総合的に評価され、2017年度グッドデザイン賞において全4,495件中の最高賞である「グッドデザイン大賞」をいただくことができたのはその証左だと思います。全く違う角度から価値を提供することで、潜在ニーズを掘り起こせることがわかり、社内でもまた新たな製品開発に挑もうという意欲が高まっています。

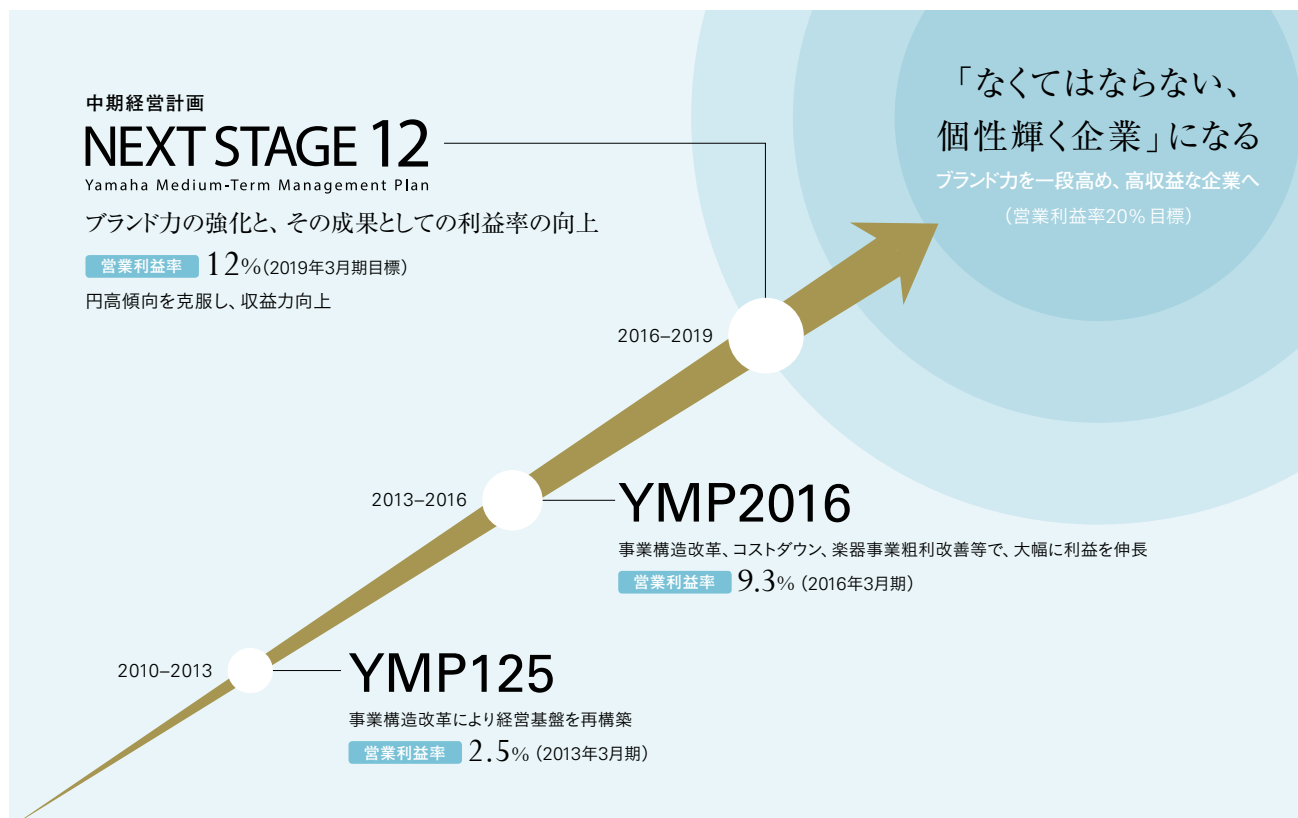
2018年6月には、本社に研究・開発スタッフを結集した「イノベーションセンター」(P.42参照)が稼働を開始しました。開発者相互の物理的な距離感を縮めるとともに、技術の融合をさらに加速させ、これまで以上に新たな価値を持つ製品・サービスを生み出していきます。

トップラインとボトムライン双方から 稼ぐ力を最大化

2017年3期に引き続き、2018年3月期も販売価格の適正化とお客さま拡大によるトップラインの伸長、徹底的なコスト削減によるボトムラインの改善に取り組みました。

販売価格の適正化については、楽器事業における欧州での販売条件変更や米国での在庫調整の影響から、2018年3月期は、やや計画を下回る利益改善効果にとどまりました。ただ、販売価格の適正化について現場と話をすると、これまでの売上

中期経営計画の位置付け



減少への不安ではなく、適正化のタイミングなど建設的な意見が出てくるようになり、適正価格へのこだわりがかなり定着してきたと感じています。今後の課題は、新製品投入時の適切な値決めと価値向上です。価値が同じなのに価格だけが上がれば、売上が落ちるのは言うまでもありません。イノベーションセンターや進化した生産現場とともに、価値の最大化をより強く意識すること、その価値をお客さまに正しくお伝えすることが、今後の販売価格の適正化に必要なだと社内で伝えています。

中期経営計画の重点施策の一つである「お客さまの拡大」は、楽器事業では、約300の新規アカウントを開拓し、この2年間で16%増となったほか、音響機器事業も、音響設備事業者アカウント数が2年間で37%増と、いずれも計画を上回る進捗となっています。音響設備事業者へのサポート強化を目的に、20名超のエンジニアや営業スタッフを増員しました。引き続き、アカウントの開拓を進め、中期経営計画の目標達成を確実なものとしていきます。

一方、コスト削減については、2016年3月期に対し、2017年3月期と2018年3月期の2年間で36億円の削減となりました。2年間で52億円の削減を計画していましたが、材料価格の上昇などにより、2年目の削減目標は未達となりました。しかしながら、現在取り組んでいる調達グローバルな最適化に加え、国内工場における前工程の海外工場への移管、海外工場のオートメーション化を進め、中期経営計画で掲げた3年累計80億円の削減目標達成に近づけるよう尽力しています。

着実な収益基盤を構築しつつある第3の事業

中期経営計画では、部品・装置事業を第3の柱にするための基盤づくりの期間と位置付け、1～2年目を種まき、3年目以降に収益貢献を狙うスケジュールとしていましたが、想定よりも早く収益基盤が整いつつあります。部品・装置事業を含むその他の事業全体では、売上高、営業利益率ともに計画を上回る進捗を見せており、特に営業利益率は前期比4.6ポイント増の9.5%と大幅な伸びとなりました。

ロシアや欧州で、緊急通報システムの自動車への搭載が義務化となる中、緊急時に求められるクリアな通話品質が評価され、複数のメーカーにおいて当社製の車載通話モジュールの採用が決定しました。2019年3月期第1四半期より、量産・販売を開始しています。また、ゴルフ事業も新製品効果やブランド改善策によって、2桁成長を続けており、そのモメンタムは今後も継続する見通しです。

中期経営計画の目標達成に向けたリスクへの対応

これまでに述べた通り、2019年3月期も各施策を確実に実行していく所存ですが、ここで中期経営計画の目標達成に影響を及ぼすリスクについて、少し触れさせていただきます。

当社グループは、世界の各地域に製造・販売拠点を置き、グローバルな事業展開を行っています。連結子会社59社のうち44社が海外法人であり、そのうちの22社が製造・制作会社等で、主要製造拠点は中国、インドネシア、マレーシアに集中しています。また、海外売上高は売上全体の69.1%を占め、世界各国のマクロ経済、市場環境の影響を大きく受けます。また、当社の製品には、部品として電子部品、金属、木材、樹脂などを使用しています。中期経営計画では、持続的なコスト低減を重点施策としていますが、これらの材料価格の高騰、調達難が製造原価を増加させることがあり、中期の利益進捗に影響を与えるリスクが存在します。これらのリスクに対しては、工場ごとの調達先や調達プロセスを本社主導でグローバルに最適化するということにすでに取り組んでおり、これによって調達リスクの低減を図っています。また、これまでヤマハグループとして、リスクマップの策定や重要なリスクの特定、リスク低減活動の見える化やPDCA構築を推進し、リスク対応力の向上に努めてきました。2019年3月期もこれらに継続的に取り組むことで、中期経営計画最終年度の目標を確実に達成することを目指します。

現中期経営計画の4つの重点戦略の進捗

1 個性際立つ商品の開発

楽器事業

- 進化を続ける新時代の“ピアノ”
- 幅広い技術を融合した個性的な新商品群



タブレットなどと連携して楽譜の自動生成が可能なクラビノーバ®『CSPシリーズ』



エレキギター『Revstarシリーズ』

音響機器事業

- 最先端の技術を融合し、新たな価値を創造する新商品群



AIを使った音声認識技術に対応
 (『MusicCast®』商品)
 ※アマゾン「Alexa」*の展開がスタートしている地域で利用可能



音響システムの新世代フラッグシップ
 デジタルミキシングシステム『RIVAGE® PM10』

* Amazon EchoおよびAlexaは、Amazon.com, Inc. またはその関連会社の登録商標です。

その他の事業

- 緊急通報システム向け車載通話モジュール



車載通話モジュール

2 お客さまの拡大

コンシューマー

- 販売網の拡大
 新興国でのアカウント数16%増を達成(約300の新規アカウント開拓)
- マーケティング強化
 - 最終顧客へのリーチとセルスルーを重視した販促活動に徐々に軸足を移行
 - マーケティング専門部門を新設
 - SNS等を活用したデジタルマーケティングの取り組みが進捗
- ネットワークオーディオ『MusicCast®』店頭展示の充実
 主要市場である欧米を中心に商品展示拡充に注力

法人およびB2B

- 法人・B2B顧客サポート強化のための人員体制・拠点拡充
 - 欧米、新興国地域を中心に、対前期で20名超の設備人員増員。Webセミナー等のコンテンツ拡充も含め、音響設備事業者へのサポートを強化
 - 音響設備事業者アカウント数は、2年間で+37%で推移(中期経営計画目標：3年間で+50%)
- 緊急通報システム向け車載通話モジュールの採用決定

3 持続的なコスト低減

中期経営計画では、3年間で生産工程再配置、調達コストダウン、新工法確立等の製造原価低減を実現し、ネットで80億円のコストダウンを計画しています。2年目までの進捗では、生産性向上により57億円のコストダウン効果を上げるも、電子部品、樹脂などの材料価格の高騰による調達コストダウンの未達により、ネットで52億円の見込みに対し16億円の進捗遅れが発生し、36億円のコストダウンにとどまりました。

3年目では、本社主導のグローバル調達等や生産性の向上をさらに進め、ネットで25億円のコストダウンを目指します。

4 グローバル事業運営の基盤強化

- IFRSの導入(2020年3月期第1四半期より)
- 効率的な物流システムの構築
- グループ人材のコアポジションとグローバルグレードの設定完了
- グローバルIT組織体制の構築
- Yamaha Guitar Group, Inc. の設立(米国)

今後の成長に向けた方針と取り組み

3つの指針から

次期中期経営計画の方向性を探る

現在、「顧客とずっと繋がる」「新たな価値を創造する」「事業を通じて社会に貢献する」の3つを指針に、次期中期経営計画策定に向けた議論を重ねています。「顧客とずっと繋がる」については、現在取り組んでいる「お客さまの拡大」に「時間」の概念を取り入れ、お客さまのライフステージごとに価値をお届けしていきたいと考えています。広さや深さだけでなく、ライフタイムバリュー (P.38参照)の視点からもお客さまとの接点を捉えることで、既存3事業のさらなる強化と新たな事業の創出につながるはずです。

「新たな価値を創造する」については、イノベーションセンターを中心に、さまざまなニーズを起点に、幅広い技術群を組み合わせ、新たな価値を生み出したいと考えています。ニーズから考えて不足する技術は、社内でも生み出すか、M&Aやオープンイノベーションで補完するか、そこもバランスよく組み合わせていく考えです。今の時代、一つの技術を磨き、応用するステージではありません。いくつもの技術が化学反応を起こし、アメーバのように価値が広がっていくイメージを描いています。

最後に「事業を通じて社会に貢献する」ですが、冒頭にお話ししたように、事業を通じて社会課題の解決を図り、自らも成長していくという意識・姿勢を、具体的な戦略とともに、もう一度鮮明にしていきます。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)」(P.49参照)が示す課題に対し、独自の製品や価値を提案していくことを、重点施策の一つに掲げたいと考えています。お客さまとのつながり同様、SDGsへの取り組み加速が、部品・装置事業に次ぐ、第4の柱を生み出すかもしれませんし、さらには既存3事業の競争力強化にもつながると認識しています。



ブランドのプレミアム化と、 ブランドを意識したマーケティング

ここまで、商品力を高め、その付加価値に見合った販売価格の適正化とコスト削減で、収益性は狙い通り着実に向上していますが、さらなる収益性向上には、ブランドのプレミアム化と、ブランド価値を意識したマーケティングが鍵になると考えています。理想は「ヤマハ」と書かれていなくても、当社の製品やシステムだと、お客さまに直感的に感じていただけるような強いメッセージ性を持つブランドであることです。

ブランド価値向上のアプローチは、一般的に製品開発と情報発信の2つに分けられ、プレミアム化を実現するためにはその2つを同時に高めていかなければなりません。その一環として、従来あったマーケティング統括部とデザイン研究所、そして広報部を、新設したブランド戦略本部の管下に組み込みました。私は、自らブランド戦略本部長として、これらの組織を力強くリードしていくつもりです。当社は、これまでの歴史の中で自分たちが相対的に良い取り組みをしていますが、それを外部へ積極的にアピールしてきませんでした。例えば、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は、とても先進的な取り組みだと自負しています。ESG投資やSDGsが目ざされ社会・環境に対する意識が高まる中、当社のごこうした取り組みをより多くの方々に知っていただくことで、コーポレートブランド向上の手立ての一つにしたいと考えています。

また、マーケティングの面では、米国でギター事業の新組織を立ち上げ、従来日本と米国で分かれていたヤマハとLine 6の両ブランドの戦略策定機能を米国に集約しました。ギター関連製品の企画・開発やマーケティングをより迅速に進めつつ、両ブランドの技術や知見を生かした新製品開発にも取り組みます。このほか、欧州市場の販売網に対する販売条件変更の取り組みもブランドのプレミアム化につなげるためのマーケティング戦略の一つです。数量中心の従来の販売手法を見直し、ヤマハブランドの価値向上にインセンティブを付与する仕組みに変更しました。多くの販売代理店からご賛同いただき、2019年3月期は新たな枠組みでマーケティングを進めることができます。中国では、SNSやWebを活用したデジタルマーケティングが奏功し、複数の製品カテゴリーで2桁成長を記録しました。このデジタルマーケティングでの成功事例は、先進国や他の新興国でも応用していきたいと考えています。

楽器は単なる道具ではなく目的であり、文化である

楽器は音楽を形にする道具ですが、目的の一部でもあります。例えば、タブレットを使ってピアノの音を奏でても、ピアノを弾いた気持ちにはなりにくいと思います。つまり、他の道具とは異なり、楽器は手段を超えた存在だと言えます。楽器を演奏すること、もっと言えば楽器そのものが文化になっているとも言えます。その存在価値が人々や社会から失われなければ、当社の事業は将来にわたって安定し続けるはずですが、逆に、楽器の存在が否定されるようなことがあれば、当社にとって非常に大きなリスクとなってしまいます。

だからこそ、アジア・新興国において展開している「スクール

プロジェクト」(P.37参照)のように、直接収益には結び付かなくとも、音楽の楽しさを伝える機会を通じて楽器演奏人口を増やす取り組みがとても重要になります。同プロジェクトは、中期経営計画の期間中に、アジアの公立小学校1,000校、延べ受講生10万人を達成するという目標に対し、マレーシア、インドネシア、ロシア、ベトナムの4ヵ国で933校、12.4万人(2018年3月末現在)と進捗しており、その他の国でも同様の取り組みが加速度的に広がっています。

また、当社が製造する多くの製品は、原材料に木材を使用しています。豊かな森林や生態系を未来に受け継ぐために、また持続的に楽器を作り続けるためにも、我々には木材を持続可能な形で利用していく責任があります。調達する木材のトレーサビリティと合法性を厳格に確認するとともに、タンザニアでは楽器用木材を持続的に利用できるビジネスモデル構築のためのプロジェクトを進めています。

気候変動対策も喫緊の課題です。温室効果ガスの排出量をバリューチェーン全体に広げて算出したところ、当社が生産活動などで排出する量に比べ、当社の製品が使われる場所で排出される量の方が多いということがわかりました。当社は、独自の製品環境品質目標を定め、その目標達成に大きく寄与するものを「エコプロダクト」(P.51参照)として認定しており、累計の認定数は320モデルを数えますが、今後も省エネルギー製品を中心に、さらに増やしていく考えです。

中長期的な企業価値向上に向けた トップマネジメントの役割

収益改善に注力すると同時に、株主価値の向上も強く意識しています。これまで多くの投資家の皆さまとお会いしてきましたが、そのたびに感じるのは資本コストに対する投資家の皆さまの強い関心です。投資家の皆さまからのご期待に応えつつ、中長期的に企業価値を向上させるべく、当社は以前から資本コストを

意識した経営を実践してきました。具体的には、分子である利益の拡大に加えて、分母となる資産・資本の面でも、在庫圧縮や保有投資有価証券の見直しについて努力を積み重ねてきました。また、グループ全体で収益力および資本効率の改善に取り組むことはもとより、各事業のトップにもROICを意識した事業運営を求め、投下資本コスト(WACC)以上に期待収益率を高める経営努力を行ってきました。

中期経営計画では全社ROEについて、最終年度に10%水準とする目標を立てています。経営者としてまず優先すべきことは、利益率の改善と収益成長ですが、資産回転率の改善、在庫圧縮、有価証券を含めた資産圧縮など、バランスシートマネジメントにも引き続き取り組みます。これら一連の取り組みによって生み出されたキャッシュ・フローを、既存事業や新規事業へと積極的に振り向け、当社の稼ぐ力を一層高め、安定的な株主還元を継続的に実施していきたいと考えています。そして、的確な企業情報の開示をさらに進め、投資家の皆さまとより建設的な対

話を増やしていけるよう努力していきたいと考えています。

最後になりますが、中期経営計画は初年度に続き、2年目も財務・非財務の両面で確かな実績を残すことができました。決してこれに満足することなく、「なくてはならない、個性輝く企業」というあるべき姿の実現に向け、これまで培った強みと新たに手に入れた強み、それぞれを大いに発揮しながら、これからもさまざまな課題に挑んでいきます。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。

2018年10月

中田卓也

取締役 代表執行役社長





山畑 聡

取締役 常務執行役 経営本部長 兼 業務本部長

資本市場との対話を積み重ね、 企業価値向上に向け財務面からリードしていきます

業績は堅調に推移

2018年3月期の連結業績は、売上高4,330億円、営業利益488億円、親会社株主に帰属する当期純利益(以下、当期純利益)544億円となり、6期連続の増益、営業利益と当期純利益はともに過去最高益となりました。中期経営計画最終年度となる2019年3月期に向けて、順調な業績を達成できたと評価しています。

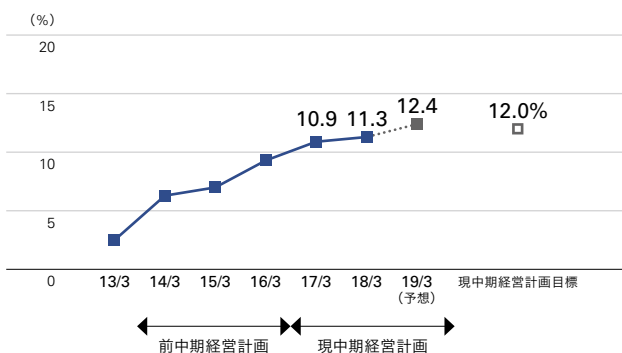
トップラインについては、ヤマハが重点地域の一つに掲げる中国で2桁成長を続けているほか、その他の新興国においても全体で前期比+9%の成長を実現することができました。欧米先

進国では、第2四半期までは市場での在庫調整といった一時的な要因等により、思うように売上を伸ばせなかったものの、第3四半期以降は回復し、再び成長へ転じています。

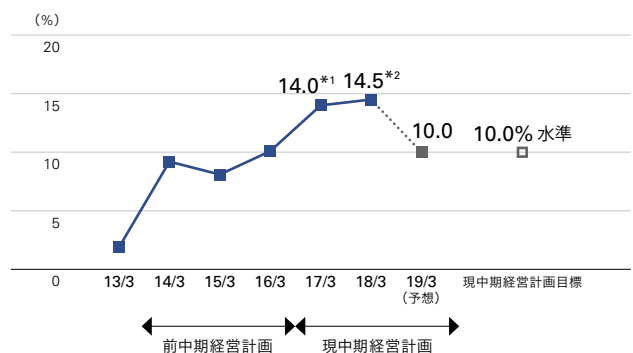
一方、損益面では、電子部品など原材料費の上昇が減益要因となりましたが、増収等により、将来の成長につながる戦略経費の投入を積極的に行いながらも前期比増益を達成できた点をポジティブに評価しています。

中期経営計画の最終年度となる2019年3月期については、掲げた経営指標である営業利益率12%、ROE10%水準、EPS200円水準という目標をいずれもクリアする見込みです。ROEについては、過去2年のROEが14%を超えていますが、

営業利益率



ROE



*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

2017年3月期は繰延税金資産の計上、2018年3月期はヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益の計上により、一時的に当期純利益が膨らんだためです。このような特殊要因がなくなる2019年3月期は、中期経営計画目標として掲げた10%の達成を見込んでいます。

財務健全化とROE向上への取り組み

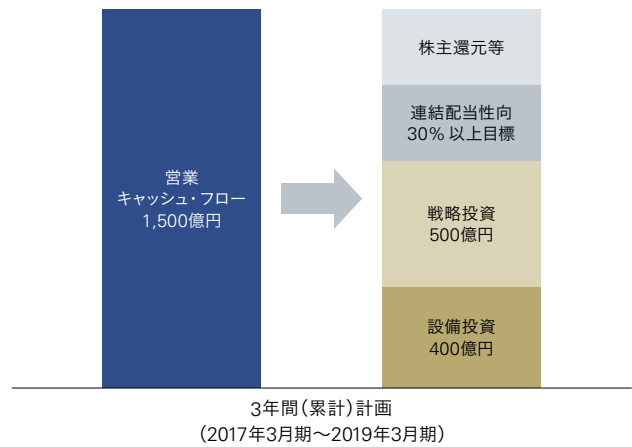
当社は、リーマン・ショック前後から取り組んできたさまざまな構造改革を通じ、不採算事業や不良資産の整理を進め、資産と負債のバランスの最適化に取り組んできました。その結果、財務基盤は非常に強固なものになったと自負しています。一方、資本の効率化にも努めており、2016年3月期から翌期初にかけて200億円、2018年3月期に250億円の自社株買いを実施したのもその一環です。業績の改善と資本効率の向上が相まって、2013年3月期に1.9%だったROEは、直近では10%を超える水準に改善しています。

成長投資と株主還元へバランスよく配分

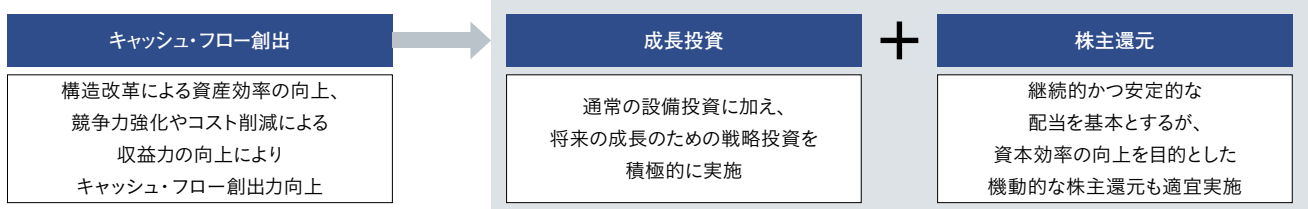
もともと当社の事業は多額の設備投資を必要としませんが、競争力強化やコスト削減による収益力の向上に伴い、キャッシュ・フロー創出力は非常に強くなってきています。今後も安定した営業キャッシュ・フローを創出し、その使い途として、将来の成長のための戦略的な投資と株主還元をバランスよく実施していきます。

株主還元については、2018年3月期は、前期より4円増配の1株当たり56円の年間配当を実施しました。2019年3月期は、さらに4円増配の1株当たり年間配当60円を計画しており、配当性向は27.3%となる見通しです。継続的かつ安定的な配当という方針に基づき、増配を継続してきています。また、株主還元方針として、配当に加え、資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元も適宜、実施しています。先程も触れましたように、この3年間に2回、合計450億円の自社株買いを実施したのもその一環ですが、今後とも時期を見て、機動的に実施していきたいと考えています。現時点では、総還元性向として具体的な数値目標は設定していませんが、次期中期経営計画では、そのような指標も検討していきます。なお、2018年3月期の総還元性向は、1株当たり56円の年間配当に加え250億円の自社株買いを実施したことにより、65%となりました。

キャッシュ・フロー計画

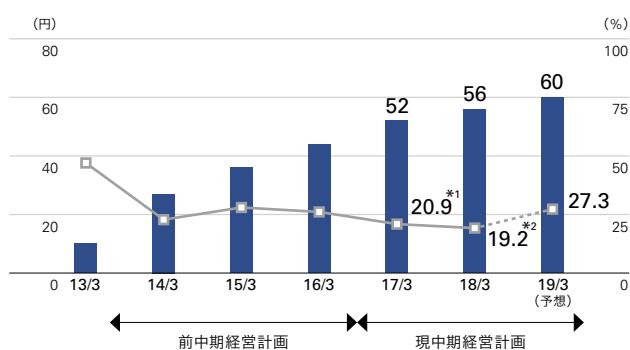


財務戦略



一方、投資については、中期経営計画で掲げた3年間での通常設備投資400億円、成長のための戦略投資500億円の枠組みに沿って資金を投じています。戦略投資としては、2018年6月より本社において稼働を開始した新研究開発棟「イノベーションセンター」や、インドとインドネシアで建設を進めている新工場があります。イノベーションセンターは、従来分散していた技術者を集結させることにより、最新の設備を備えた施設で技術シナジーを追求し、新たな価値を創造していくための拠点です。インドの新工場は、中国に次ぐ将来の成長市場として期待するインド市場に向けた楽器・音響製品の製造拠点として、また、インドネシアの新工場は、同国6つ目の工場となりますが、全世界に向けたデジタルピアノとピアノ部品の供給拠点と位置付けており、どちらも今後の成長を牽引する重要な製造拠点となります。

株主還元



■ 1株当たりの年間配当 — 配当性向(右軸)

*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

国際財務報告基準(IFRS)の導入

現在、国際財務報告基準(IFRS)の導入に向け準備を進めています。導入によってグループ全体の会計基準を統一することで、さらなる経営管理レベルの向上を目指すとともに、世界中の投資家に対し透明性と利便性を高めることにより、より高い信頼と評価を獲得していきたいと思っております。このIFRS導入の準備は、10年近くかけて進めており、減価償却方法や債務計上基準など詳細な会計ルールもすでにIFRSベースでグループ会計規程

として定めています。また、一般的にIFRS導入のハードルとなる全子会社連結や決算期統一についても、当社では随分以前から実現しています。2020年3月期第1四半期より、IFRSで業績を開示する予定ですが、これにより、外国人投資家も含め、グローバルに株主・投資家の皆さまに、当社の成長性や収益性をより適切に評価していただけるものと考えています。

当社の経営システムに対する基本的な考え方は、さまざまな経営テーマにおいて、どこか一つが極めて優れているが劣っている部分もあるということではなく、どこから見てもバランスよく先進的で優れた仕組みを整えることです。そのためには、特別な仕組みを急ごしらえで導入するのではなく、地道な取り組みが不可欠だと考えています。財務基盤も地道な積み重ねでしか改善することはできません。コーポレートガバナンス、財務、サステナビリティへの取り組みなど、どの側面から見ても一目置かれるような仕組みを整え実績を出すことで、会社の経営の質をさらに引き上げていきたいと考えています。

ヤマハが目指す企業像の実現に向けて

現在、次期中期経営計画の策定に向けて社内で議論を重ねているところです。従来は、現在抱えている課題に対して3年間でどのような施策を展開するか、という視点で策定していましたが、現在の中期経営計画からは、まず、10年後のありたい姿＝ビジョンを描き、そこからバックキャストして直近の3年間で何をすべきかといった目標や施策を設定しています。このように、短期的な視点ではなく中長期的な視点から講じた施策が、今の好調な業績を生み出す原動力になっています。次期中期経営計画は、ビジョンの実現に向けてより戦略を加速していく期間と位置付け、「統合思考」という視点も取り入れながら、当社のビジネスモデルをより持続的、発展的なものとするために必要な要素を組み込んでいく考えです。そのビジネスモデルを支えるのが財務戦略にほかなりません。繰り返しとなりますが、土台としての財務戦略だからこそ、地道に強化していくことが重要だと考えています。資本市場との対話を積み重ね、当社のさらなる企業価値向上に向け財務面からリードしていきます。

事業別戦略



楽器事業

グローバル楽器市場でNo.1のシェアを持つヤマハグループの中核事業です。規模を生かした技術開発力とマーケティングでさらなる高収益を目指します。

伊藤 公保 執行役員 楽器事業本部長

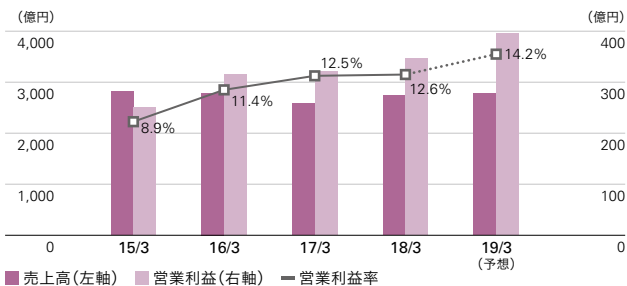
事業の概要

楽器事業は、創業以来当社グループの中核事業です。長年蓄積した音・音楽に関わるコア技術を数多く持ち、伝統的なピアノ、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の開発にも注力しています。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て、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、世界でNo.1の総合楽器メーカーの地位を獲得しています。

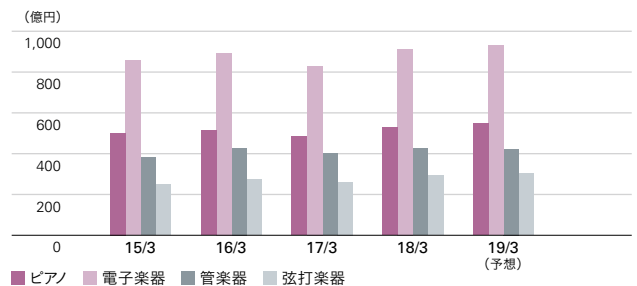
事業を取り巻く環境

市場環境としては、少子高齢化の進展する日本市場は停滞感があるものの、欧州、米国の両市場においては安定した成長が継続していることに加え、中国市場では近年極めて高い成長が継続しています。新興国を中心とした市場では、マクロ経済などの影響から不安定な面もありますが、潜在的な成長の可能性は高いと認識しています。製品別で見ると、ピアノ、管楽器の安定的な成長に加え、電子楽器やギターを中心とする弦打楽器のさらなる成長が期待できます。楽器ごとに競合先は異なりますが、主力の鍵盤楽器では競合先に大きな変化はなく、シェアを拡大しています。

売上高／営業利益／営業利益率



主要製品売上高



主要製品の状況と主な競合

	市場とヤマハの概況	主な競合
ピアノ	中国が高成長を続ける最大の市場、先進国市場は安定。ハイブリッド商品が伸長。	スタインウェイ(独・米)／パール・リバー(中)／カワイ(日)
電子楽器	教育・趣味需要を基盤に電子ピアノは各市場で成長、商品ラインアップも拡充。	カシオ／ローランド／カワイ(日)
管楽器	学校・バンド需要を基盤に先進国を中心に安定的成長、今後中国市場での成長を期待。	コーン・セルマー(米)／ビュッフェ・クラボン(仏)／ジュピター(台)
弦打楽器	中国、新興国で需要拡大。新しいタイプのコンセプトギターも好評。競合他社多数。	フェンダー／ギブソン／マーティン／テイラー(米)

事業戦略のポイント

競争優位性

- ユーザーとの対話を重視した研究開発・技術開発
- 世界各地に広がる営業・サービスネットワーク、市場特性を踏まえた開発・デザイン
- 長年の実績に裏打ちされた、音楽、楽器への深い理解

成長機会

- 生活水準向上に伴う、新興国での音楽文化の発展
- Eコマースの普及に伴う消費行動、マーケティングの多様化
- デジタルネットワーク、ロボティクス、AI、FAなどの技術発展

中期経営計画における事業戦略

- 電子楽器の伸長、粗利の改善、コストダウンにより、利益率を改善
 - 独自の「感性評価技術*」による楽器の本質追求と、新価値提供で、商品競争力強化を加速
- *「人間の感性」と「製品の物理的特性」の関係を定量・定性的に分析し形式知化する技術
- マーケティングと顧客アクセスを地域別に最適化し、ブランド力の向上と顧客接点の拡大を推進

取り組む事業課題

- 新興国での潜在的な音楽ニーズの掘り起こし・取り込み
- 多様な商流・消費行動への的確なアプローチ
- マーケットセグメンテーションと商品価値のきめ細かな訴求
- 最新技術の製品・サービスへの応用と新価値提供
- AIテクノロジーによる新たな音楽体験の提供

2018年3月期の進捗

- 全商品カテゴリで前期実績を上回る販売を記録
- 中国をはじめ、新興国市場で大きな成長を実現
- カジュアル管楽器『Venova™』など、個性的な商品群の開発・販売
- 新興国で約300の新規アカウントを開拓
- デジタルマーケティングを加速(特に中国で大きな成果)
- アーティストリレーションの深化

2019年3月期の事業方針

中期経営計画にある新商品群の開発進展と市場投入を着実に進めるとともに、本質追求による個性際立つ商品の開発や、販売価格適正化とコスト削減に引き続き取り組み、トップライン拡大と利益率改善を図ります。

付加価値創出と商品競争力向上

グローバルで見ると、当社が十分に市場の特性を捕捉できているのはまだまだ先進国の一部に限られます。また、お客さまの消費行動やニーズが多様化する中、それらを理解しながら、どのように当社の強み・技術と結び付けて競争力・訴求力のある商品を創出するかが成長への鍵です。2019年3月期は社内の知見・技術を結集する場として新研究開発棟「イノベーションセンター」も立ち上がり、さらなる本質の追求と技術・人の融合による新たな顧客創出に取り組みます。

マーケティングの強化

各商品カテゴリで新たな価値を備えた新商品の開発を進める一方で、その価値を各市場で訴求するマーケティング面での取り組みでは、商品ごとにまだばらつきがあります。当社がエンドユーザーにリーチしきれていない商品について、潜在的なニーズの掘り起こしに加え、今までにない全く新しい顧客体験など、当社ならではの付加価値訴求の取り組みを強化し、販売を加速していきます。

社会課題解決につながる取り組み

Topics

青少年育成のためのオーケストラ・バンド活動支援

若者の犯罪や非行が深刻な中南米の国々では、国の政策により無償の音楽教育活動が進められ、青少年育成を目的としたオーケストラやバンド団体が結成されています。

当社は、多くの子どもたちが参加するこの活動を長年にわたり支援してきました。2014年からは「AMIGO Project」をスタートさせ、支援活動をさらに強化しています。同プロジェクトでは、子どもたちが自分の力で楽器をメンテナンスできるようにワークショップを開催するほか、楽器の修理に対応できる技術者の育成を推進するなど、より良い環境で子どもたちが演奏を続けられるようにサポートしています。



青少年育成オーケストラ・バンド団体





音響機器事業

コンシューマー向けから業務用に至るまで、幅広い製品・サービスを提供しています。技術革新とサポート強化の組み合わせで領域を拡大し、成長を加速させます。



飯塚 朗 執行役 音響事業本部長

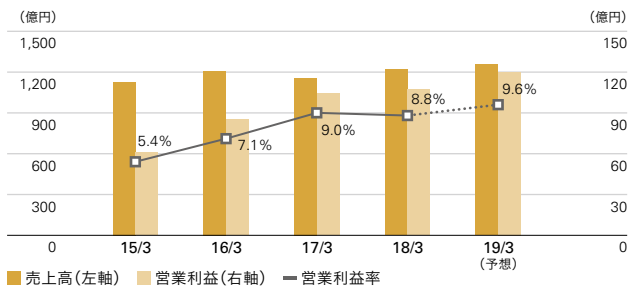
事業の概要

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つて、楽器事業に次ぐ中核事業です。コンシューマー向けのオーディオ機器（AV 機器）や、業務用、設備用、楽器愛好家向けの音響機器（PA 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。

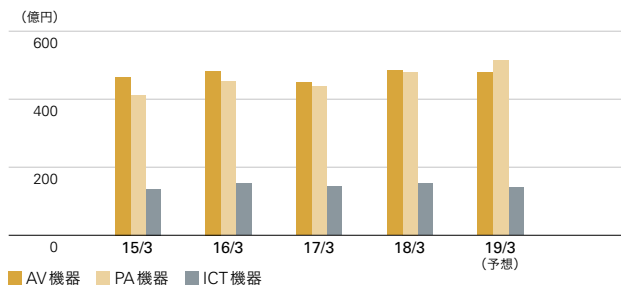
事業を取り巻く環境

欧米を中心としてコンシューマー向け AV 機器は、ストリーミング配信対応へと急速にシフトが進んでいます。また PA 機器は、デジタル化の進展と IT 系ネットワークとの高度な親和性が要求され、これまで以上に高い信頼性、サポート体制が要求される傾向が強まっています。こうした動きに加えて、企業や団体の遠隔会議用の設備需要も今後ますます拡大することが想定されます。当社としては、これまで強みを発揮してきたライブ、コンサートの領域からユースケースを徐々に拡大していくため、新たな商品開発とともにサポート体制を強化し、グローバルで成長を加速していく計画です。

売上高／営業利益／営業利益率



主要製品売上高



主要製品の状況と主な競合

	ヤマハの概況	主な競合
AV 機器	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強化。	ソノス/ボーズ(米)/ソニー(日)など
PA 機器	デジタルミキサーを中心に、アンプ、スピーカー、商業空間向け機器を強化。	ハーマン(米)/ミュージックグループ(比)/ボッシュ(独)など
ICT 機器	主力の業務用ルーターに加え、LAN 製品を拡充。	シスコ/ポリコム/ヒューレット・パッカード(米)など

事業戦略のポイント

競争優位性

- マーケット・商材に合わせた対応を可能にする通信・信号処理技術
- 業務用からコンシューマー向けまでカバーする商品群とソリューション提案力
- 販売ネットワークを通じたきめ細かい営業とサポート

成長機会

- 経済成長に伴う、新興国での需要増加
- 新たなユースケース参入による販売チャネルの拡大
- 北米でのAV・PA・ICT機器需要の拡大
- スマートデバイスや5Gの普及

中期経営計画における事業戦略

- 対象領域(ユースケース)拡大で、成長加速
- 信号処理とネットワーク技術の進化と融合で音響システムを革新
- サポート強化でパートナーとなる設備事業者を50%増加
- ニーズに合った自由自在な音楽視聴スタイルを徹底提案

取り組む事業課題

- 音響設備市場の着実な取り込み
- プロ向けAV機器や設備に高い知見を有する人材の確保・育成
- ICT機器のブランド力強化
- 民生AV機器のポジショニングの再設定

2018年3月期の進捗

- 全商品カテゴリで前期比を上回る販売を記録
- 最先端技術を融合した新商品群の開発・販売
- 欧米を中心にネットワークオーディオの店頭展示やWeb連動キャンペーンを実施
- 音響設備事業者向けサポート人員を増員。アカウントを2年間で37%増加

2019年3月期の事業方針

成長領域と位置付ける業務用音響機器におけるユースケース拡大とともに、ヤマハ製品の信頼感や安心感といったブランド認知を高めていくことで、成長のさらなる加速を目指します。

多様な技術を強みとしたユースケースの拡大

音響機器事業は性質の異なる3つの分野があり、全ての分野が期待通りの進捗であるとは言えないものの着実に伸長しています。中でも、PA機器におけるユースケースの拡大は、当社が有する高い基礎技術力を武器に、お客さまのニーズに合わせたソリューションを提供するという観点で商品群やシステムの拡大に取り組んでいます。環境変化は激しいですが、提案力を高めることで事業成長を図ります。

ブランド認知の向上

PA機器は国内外ともに一定のプレゼンスを確立していると認識する一方、AV機器やICT機器については、ヤマハブランドへの認知が十分ではありません。量の拡大による認知度向上に努めるだけでなく、サポート強化やソリューション提供によるブランドへの信頼性や安心感の醸成も必要だと考えています。これらに引き続き注力し、次の商機につなげていく考えです。

Topics

社会課題解決につながる取り組み

遠隔会議をより快適な環境にし、「働き方改革」を促進

当社は、2006年よりWeb会議システム市場に参入して以来、豊富なラインアップと充実したサポート、長年培ってきた高音質技術を数多く搭載することにより、お客さまの高い評価を受け、国内市場シェアNo.1*を確立しています。ビデオサウンドコラボレーションシステム for Huddle Rooms『CS-700』は、昨今、働き方改革の一環として、多くの企業や団体でテレビ会議やWeb会議などの利用が広がっている点に着目した商品です。高音質マイク・スピーカー・カメラが一体型となった、ハドルーム(少人数向け会議室)に最適なオールインワンUSBデバイスで、PCにUSBケーブルを1本接続すれば音声・映像・画面共有が可能。「話しやすく」「聞きやすく」「疲れない」音声コミュニケーションを実現し、働く場所を選ばず、出張削減によるCO₂排出量低減にも寄与しています。

* (株)富士キメラ総研「2016コミュニケーション関連マーケティング調査総覧」



『CS-700』



事業別戦略



部品・装置事業

楽器製造の過程で獲得した技術を生かして、快適・安心・安全なソリューションを提供しています。既存事業の成長とともに新たな事業領域にもチャレンジし、第3の柱となる事業としての基盤を確立します。

藤井 茂樹 執行役 IMC事業本部長 兼 技術本部長

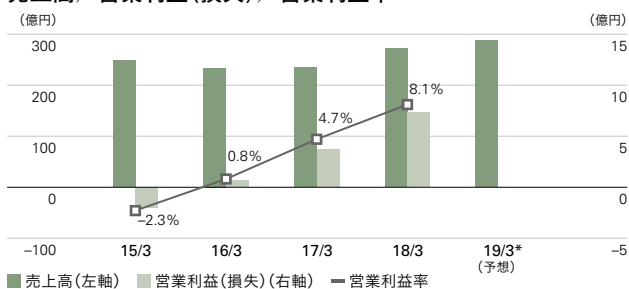
事業の概要

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

事業を取り巻く環境

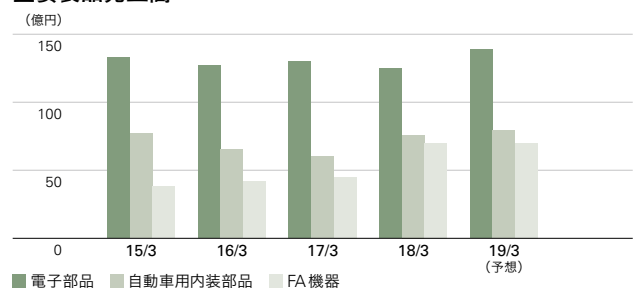
電子部品においては、製造拠点の譲渡に伴い、開発に特化した事業展開となり、損益が大きく改善しました。単なる半導体の供給ではなく、ヤマハの得意領域である音関連の部品のモジュール化を進め、自動車向けの用途開発も進展し、成果が出つつあります。また熱と電気を変換する熱電素子の技術分野では、従来の情報通信用施設向けのみならず、自動車向けの開発も進めています。将来的には、楽器、音響機器に次ぐ、第3の柱となる事業への成長に向けて、基盤づくりに注力しています。

売上高／営業利益（損失）／営業利益率



* 部品・装置事業単位での営業利益および営業利益率の2019年3月期予想は開示していません。

主要製品売上高



主要製品

電子部品	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、車載通話モジュールなど
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
FA機器	フレキシブル基盤製造用・検査用装置、研磨ロボット、リークテスター（漏れ検査機）

事業戦略のポイント

競争優位性

- 音・音楽に対する知見・ノウハウ
- 通話品質や振動、騒音への知見・技術

成長機会

- 自動運転化による車内空間の付加価値ニーズ増大
- スマートデバイスの普及に伴う加工機や検査機の成長
- 音声認識技術・デバイスの普及
- 中間所得層拡大に伴う国内外でのヘルスケアニーズの拡大

中期経営計画における事業戦略

- 半導体メーカーからソリューションベンダーに形態を転換し、商材・顧客の拡大で成長の礎を構築
 - 車載市場での商材・顧客の拡大、サポート体制強化
 - ヘルスケア市場向け商材の開発
 - 産業機器市場への新商品投入

取り組む事業課題

- モジュール化やソリューションの裾野拡大
- 音声認識技術の向上
- 電子部品のカテゴリ拡大と新規顧客層の開拓
- 培った技術や知見を応用したヘルスケア商品の開発

2018年3月期の進捗

- 自動車用内装部品、FA 機器の販売が好調に推移し、部品・装置事業は2桁成長を記録
- 自動車用内装部品は、国内メーカー向けが中心だが、海外メーカーの受注も拡大
- スマートフォン関連の需要が底堅く、高速化、高精度化が求められていることが追い風となり、FA 機器も好調継続
- ロシア・欧州で義務化となった緊急通報システム向け車載通話モジュールを複数メーカーが採用

緊急通報システム向け車載通話モジュール

ロシア・欧州で義務化された緊急通報システム向けの車載通話モジュールの量産、販売が2019年3月期第1四半期からスタートしました。緊急時に求められるクリアな通話品質が認められ、複数メーカーで採用されました。当社の音声コミュニケーションに関する技術は緊急通報システムだけではなく、車内のハンズフリーのコミュニケーションや音声認識にも活用できるため、今後さまざまな商品に応用できると考えています。

2019年3月期の事業方針

通話・オーディオ処理用の車載半導体の好調に加え、緊急通報システム向け車載通話モジュールの量産開始もあり、電子部品の売上は対前期2桁成長となる見通しです。

自動車用内装部品は、海外メーカーへの出荷が拡大したことにより好調が続くと予想。またFA 機器も、前期からの好調が継続する見通しです。

ヘルスケア商材の開発

当社が強みとする音や振動を感知するセンサー技術とデジタル信号処理技術を生かしたヘルスケア商材の開発を進めています。東京医科歯科大学と連携し、医療現場の意見やニーズを直接聞き、開発に反映させる取り組みを行っています。

社会課題解決につながる取り組み

車載通話モジュールで交通事故死傷者数の低減に貢献

当社は、ロシア・欧州で自動車への搭載義務化が進む緊急通報システムの機能を持つ車載通話モジュールを新開発し、車載関連機器市場に参入しました。

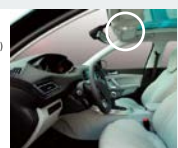
緊急通報システムは、事故時にエアバッグと連動して自動的に消防などの機関に緊急通報する仕組みで、SDGsターゲット3.6「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」に貢献します。当社の車載通話モジュールは、緊急時の自動通報、携帯電話のハンズフリー機能を備え、マイクとスピーカーが一体型で、車種ごとの調整が不要という特長を持ち、楽器メーカーならではの高音質な通話品質で他社との差別化を図っています。



緊急通報システム



車載通話モジュール



機能別戦略

生産

営業

マーケティング

研究開発

デザイン

生産

強みである「クラフトマンシップ」と「テクノロジー」を高いレベルで融合させ、業界トップの生産力をグローバルに進化させることで、圧倒的なQCD(Quality, Cost, Delivery)の実現を目指します。



川瀬 忍
常務執行役 楽器・音響生産本部長

基本的な考え方

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。また一方で、生産を工程ごとに科学的に研究し、最先端の技術を活用することで、業界トップレベルの「テクノロジー」も蓄積してきました。このクラフトマンシップとテクノロジーの両方を高いレベルで保有し、融合させていることが、当社の生産の大きな特長です。

当社は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、マレーシアに主な拠点を構え、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ます。現在、インドとインドネシアに新工場を建設中で、2019年中に稼働を開始し、グローバル生産体制をさらに拡充する予定です。

生産体制

機能別組織への移行(生産体制の統合)

2013年の事業部制廃止に伴い、事業部ごとに分かれていた生産体制を統合しました。商品や事業ごとに異なっていた仕組みやプロセスを統一し、個別最適から全体最適に大きく舵を切りました。こうした仕組みやプロセスの標準化が進んだことにより、ベストプラクティスを共有し、他の商品・事業に展開することでアウトプットの最大化が図れるようになりました。

また、標準化が進んだことで、従来は一つのカテゴリーの製品しか生産していなかった工場で複数のカテゴリーの製品を作ることが可能になりました。複数工場での生産を組み合わせることで、稼働の平準化が進み、コスト削減に大きく寄与しています。

競争優位性

クラフトマンシップとテクノロジー

当社の生産体制における最大の強みは、人間が目や手を使って製品を仕上げる技術です。これを当社では「クラフトマンシップ」と呼んでいます。創業来、磨き上げてきた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。さらに、このクラフトマンシップに、現在研究を進めている感性評価技術を結び付けることができれば、さらなる差別化につながると考えています。

同時に、生産技術の高度化も進めています。生産工程のオートメーション化、ネットワーク技術やICT技術の取り込みはもとより、サプライチェーンマネジメントや生産管理システムなども進化させています。クラフトマンシップとテクノロジーのより高いレベルでの融合を通じ、さらなる品質向上とコスト削減の両立を図り、圧倒的なQCD(Quality, Cost, Delivery)の実現を目指しています。

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。

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、ヤマハ技能教育が大きな役割を果たしています。

戦略のポイント

グローバル生産体制の拡充

需要の変化や市場の成長度合いに合わせ、グローバル生産体制を拡充しています。現在、国内で3工場、インドネシアで5工場、中国で4工場、マレーシアで1工場が稼働しており、インドとインドネシアに新工場を建設中です。

以前は、日本で作った部品を海外工場で組み立てるといったことが多かったのですが、海外工場での生産のレベルが格段に向上してきたことにより、現在は大半の部品を現地で生産できるようになりました。また、現地で生産した部品を国内の工場ですることによるコストダウン効果も表れるようになっていきます。

将来的には各工場が現地のニーズを取り込み、商品を提供していく仕組みを確立させ、その過程で生み出された競争力のある商品をグローバルに共有することで、最適なグローバル体制をさらに進化させていきたいと考えています。



インド新工場(チェンナイ)
2019年1月生産開始予定

13億人の巨大市場に
インド最適な商品を現地から提供

“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造販売一体の複合工場。



インドネシア新工場(ジャカルタ近郊)
2019年7月生産開始予定

全世界向けの電子楽器とピアノ部品を生産
ピアノとデジタルピアノの生産資源共有により、木材塗装コスト競争力世界一の楽器工場を目指す。

生産コストの低減・グローバル調達体制の整備

中国や東南アジアでは人件費が年々上昇していますが、オートメーション化や新工法開発による生産性向上、増産効果、調達コスト削減などによって、トータルで生産コストを継続的に低減しています。

調達コストについては、グローバル調達体制を整備し、工場ごとに調達していた従来の体制を改め、本社で集中的に調達する品目と、エリアごとに調達する品目に仕分けすることで、削減を実現しています。電子部品や木材などは、本社が調達先の開拓と価格交渉を一括して行うことで、効率的な調達とコストダウンを図っています。一方、図面を渡して作成してもらう部品や金型などは、欧州や東南アジアといった地域単位でエリア担当を決め、価格交渉や技術的な打ち合わせをまとめて行います。こうした取り組みを通じて、調達コストをさらに削減していくほか、調達機能の合理化によるコスト改善効果も見込みます。

テクノロジーによる生産の進化

最新のテクノロジーを活用し、生産の分野でも進化を続けています。

伝統的な楽器の生産においても、生産工程の改良や新工法の開発の余地があり、オートメーション化も進めています。生産体制を統合し、標準化、全体最適化を進めたことで、ITの活用も加速し、サプライチェーンマネジメントや工程情報収集システムなどの生産管理システムで大きな効果をあげています。

また、建設中の2つの新工場では、当社ネットワーク機器が組み込まれた産業機器の導入が進められています。工程ごとのさまざまなデータをシームレスに取得する仕組みを整え、生産性のさらなる向上を図ります。

Topics

社会課題解決につながる取り組み

持続可能な木材調達

当社は、楽器をはじめとする事業活動において多種多様な木材を使用していることから、その貴重な木材資源を管理・維持し、持続的に活用していくための取り組みを進めています。

近年、古くから木管楽器の材料として使用されている木材「アフリカン・ブラックウッド」の持続性が懸念されていることから、同種の保全と安定調達の実現に向けて、タンザニアで資源量・森林管理状況などの調査を実施しました。樹木の分布、生育状況などを把握するとともに、「現存する資源の有効活用」「計画的な森林管理・植林による将来の資源量確保」を目的に、植林活動など現地住民と連携した活動を通じて、現地の森林経営を支援しています。



タンザニアでのアフリカン・ブラックウッドの調査



生産

営業

マーケティング

研究開発

デザイン

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

基本的な考え方

経済成長著しい中国・新興国を「成長市場」と位置付け、需要創造活動に重きを置く市場、販売店開拓のスピード感を上げる市場など、市場ごとにメリハリをつけた営業施策を講じています。

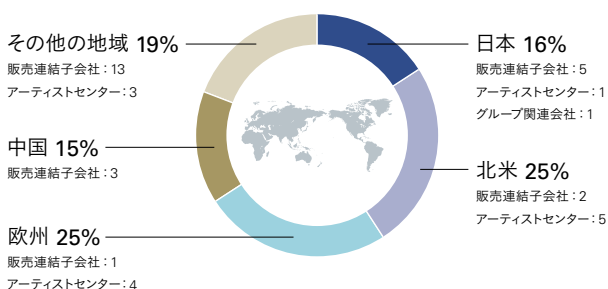
先進諸国を中心とした「成熟市場」においても、デジタル化、ネットワーク化、音楽嗜好の変化による新たな需要や移民の影響による人口増加などから、ほとんどの地域で安定した成長が継続しています。各地域の動向を踏まえ、状況に応じた施策を進めています。

また、お客さまと深く長くつながる販売体制やマーケティング施策を通じ、ヤマハブランドへの共感を得る取り組みにも注力しています。

競争優位性

競合他社が大規模市場以外、現地の輸入代理店や販売代理店と販売契約を結ぶことが多いのに対し、ヤマハは自前の販売会社を数多く有しています。現地の人材を育て、直接消費者の心理やニーズを間近で捉えることで、その地域に深く根差した営業戦略を立案・実行することを可能にしています。また、販売だけではなく、スクールプロジェクトなど将来の需要を生み出すきっかけづくりから、商品を長く使っていただくためのメンテナンスといったアフターフォローまで、一貫した体制を構築している点も大きな特長です。

楽器・音響機器製品 地域別売上高構成比／拠点数(2018年3月期)



対前期比 地域別売上高成長率

	日本	北米	欧州	中国	その他の地域
楽器	-3.5%	+0.3%	+0.1%	+17.3%	+8.7%
音響機器	-3.8%	+0.9%	+3.2%	+2.1%	+6.0%

音楽教室(2018年6月現在)

国内	会場数		生徒数	
	会場数	生徒数	会場数	生徒数
ヤマハ音楽教室(子ども)	2,900	262,000		
ヤマハ大人の音楽レッスン	1,200	105,000		
海外	会場数		生徒数	
	会場数	生徒数	会場数	生徒数
音楽教室	1,450	225,000		

楽器演奏人口増加に向けたスクールプロジェクトの拡大(2018年3月期)

2015年～ 展開開始

	スクール数	延べ参加人数
マレーシア	211	7,200
インドネシア	630	115,400
ロシア	17	500

2016年～ 楽器教育の導入・定着に向けた取り組み開始

	会場数	生徒数
ベトナム	75	1,600

戦略のポイント

顧客接点の拡大

中期経営計画では、重点戦略の一つとして「お客さまの拡大」を掲げ、「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」に注力しています。

「販売網の拡大」では、特に新興国での楽器の新規アカウントが大きく伸びています(約300の新規アカウント開拓)。

「地域ニーズを踏まえた音楽普及活動の展開」については、「スクールプロジェクト」の展開が進み、中期経営計画目標(1,000校で展開、延べ受講生10万人)に対して、4か国計933校12.4万人と進捗し、その他の国でも展開を拡大しています。

「顧客サポート強化のための人員体制・拠点拡充」に関しては、欧米、新興国地域を中心に設備人員増員を進め、音響設備事業者アカウントも中期経営計画目標の3年間で+50%に対して、2年間で+37%と進捗しています。

販売価格の適正化

適正な利益を確保するために、市場の状況、競合関係、商品の特性などを十分に検討し、販売価格の適正化に向けた施策を進めています。既存商品の価格改定に加えて、新商品投入時に付加価値を訴求することで適正な価格付けを行います。

成長市場についての考え方

楽器事業は、中国・ASEAN諸国・中南米の市場において、まだまだ伸びしろがあると考えています。一方、音響機器事業で今後も大きな成長が見込めるのは、商業空間、設備市場です。

特に中国での成長が、全社の成長を押し上げる規模と重要性を持っています。すでに大きく成長した中間層・富裕層のさらなる拡大

がこの先もしばらく続くことが予想され、この成長を取り込むことができる現地の経営資源も充実しています。成長ドライバーとなっているのは、製販一体の戦略実効性、長年かけて築き上げた現地でのブランドのプレミアム感と信頼感、価格適正化の余地、堅固な販売網・人材などです。

販売の仕組み改革

今後、より多くのお客さまにリーチし、ご満足いただける商品・サービスを提供するためにはさらなる変革が必要です。

当社は以前から、開発・生産だけでなく販売についても、グローバル販売会社・インポーターのネットワークを持っています。その組織を使って当社の仕事の内容を見直し、より顧客と「広く」「深く」「長く」付き合えるよう、柔軟に変えていきたいと考えています。

一方で、お客さまと直接つながることができる時代になり、若年層ではそれが主流になりつつある中で、単にEC直販サイトを作るにとどまらず、お客さまとつながる仕組みをうまく取り込んだビジネスの仕組みを構築していきます。その結果として、お客さまの数が増え、単価も上昇し、売上増が実現できるはずです。

アーティストリレーションへの取り組み

グローバルにアーティストリレーション拠点の拡充を進めています。

世界のトップアーティスト・音楽専門教育機関との連携を広げることで、より魅力的な商品・サービスの開発を加速できると考えています。特に金管楽器の領域では具体的な成果も出始めているところです。

また、デジタル化、ネットワーク化が進み、音楽の楽しみ方、音楽嗜好が変化し、新たな市場が生まれていることから、将来有望なミレニアル世代アーティストへのアプローチも強化しています。

Topics

スクールプロジェクト

当社は、2015年より新興国を中心に、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うための「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、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。

当社は、公立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し、子どもたちが学校教育の中で器楽を学べる環境づくりをサポートしています。世界中の子どもたちに楽器演奏の機会を提供することで、各国での器楽教育の普及と音楽教育の発展、子どもたちの成長支援に貢献することを目指しています。

社会課題解決につながる取り組み



ベトナムの小学校におけるリコーダートリアル授業

生産

営業

マーケティング

研究開発

デザイン

マーケティング

「なくてはならない、個性輝く企業」になるために、

ブランド力を高めお客さまから選ばれ続けるヤマハになることが重要であると考えています。

ブランド戦略の根幹となるマーケティングの専門組織として2016年に「マーケティング統括部」を設置しました。

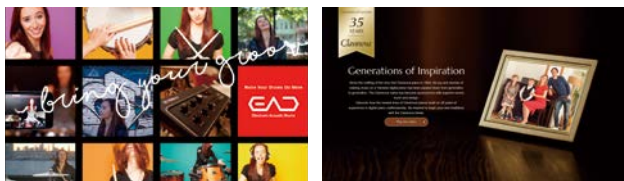
また、2018年4月にはブランドを育成し社内外に発信する役割を担う組織の一つにまとめた「ブランド戦略本部」を立ち上げ、ブランド価値向上の新たな取り組みを推進しています。

マーケティング強化による一貫したブランドイメージの醸成

ブランドがお客さまに正しくイメージされるよう、マーケティングスタッフ教育、顧客接点の統一化を通じ、グローバルに一貫性のあるコミュニケーション実現に取り組んでいます。また、当社の顧客体験を積極的にお客さまに伝えるため、ブランドストーリーの発信などを実施しています。

顧客接点の統一化

一貫した顧客体験を提供するためには、SNSやWebサイト、店舗などのお客さまとの接点を統一的に管理する必要があります。2017年には、世界に200以上点在していたSNSアカウントを管理するためのグローバル連携体制を整備し、リアルタイムに発信すべきトピックスの共有などを行っています。



製品サイトでは顧客体験を積極的に発信



製品・ブランドストーリーの発信

製品ごとにお伝えすべき顧客体験や、事業活動全体のストーリーの発信に取り組んでいます。2018年3月には、開発・製造などに携わる従業員の日常や仕事に向き合う姿を描いた動画

「The Passion for Music」を公開しました。欧米、日本、中国で楽器の開発、製造などに携わる従業員5人が登場しています。



「The Passion for Music」の1コマ

インターナルブランディングの強化

従業員がブランドの価値観を共有し、ブランドを高めるための思考や行動を促進させるために、社内報でのブランドストーリーの共有や、顧客視点でのアイデア創出活動などを行っています。



トクマイドラマ
(社内報記事)



ASEAN 地域社内報



中国地域社内報

ライフタイムバリューの向上

生涯にわたりお客さまにより良い顧客体験を実感していただけるよう、お客さま一人一人を理解し、ニーズに合わせた新たな製品・サービスを提供していきます。



商品購入時以外にもさまざまな価値(顧客体験)を提供

欲しい楽譜を1曲から簡単購入!
ぷりんと楽譜

生産

営業

マーケティング

研究開発

デザイン

研究開発

これまでに蓄積してきたヤマハの強みである「音と人が関わる技術」をさらに進化させることにより、競争優位性のある新しい商品・サービスを開発するとともに、既存の事業領域に捉われない新たな顧客価値を創出することで事業の成長に貢献します。

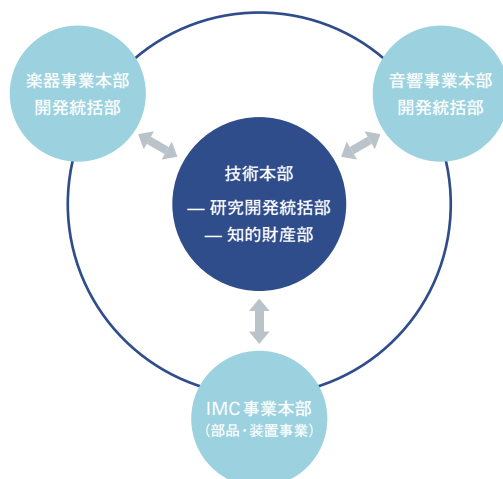
基本的な考え方

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を根底に、アコースティック楽器製造の過程で独自の技術を積み重ねるとともに、デジタル楽器や音響機器の分野で画期的なエレクトロニクス技術を開発してきました。双方の技術を駆使し、融合することで、当社にしか生み出すことのできない新しい商品・サービスを開発します。

研究開発体制

全社の研究開発、知的財産戦略の統括や基盤技術開発を推進する「技術本部」と、「楽器事業本部」「音響事業本部」「IMC事業本部(部品・装置事業)」といった事業領域ごとの組織における技術開発部門が緊密に連携した研究開発体制となっています。この体制で次のことを推進していきます。

- より高いレベルの基礎技術、応用技術開発
- 競合他社が真似のできない商品開発
- イノベティブな顧客価値創出

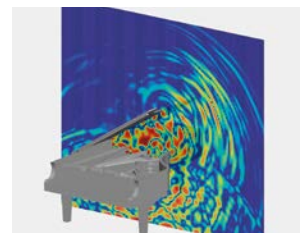


競争優位性

アコースティック楽器を支える技術とエレクトロニクス技術を、ともに業界トップレベルの水準で保有し、活用することで競争優位性を確立、強化してきました。

アコースティック楽器を支える技術

1台のオルガンの修理から始まり、ピアノ、ギター、打楽器、管楽器とラインアップを拡大する中で、木材、金属、鍵盤アクション、生産技術など、さまざまな技術を獲得・強化してきました。その技術は、測定・解析・モデリングなど、最新の科学的手法を取り入れることで、さらに進化しています。



ピアノの物理モデル・シミュレーション技術

エレクトロニクス技術

オルガンの電子化から始まったエレクトロニクス技術は、楽器にとどまらず、音響機器、ICT機器へとその応用範囲を広げてきました。中でも、デジタル化による音源・信号処理技術の飛躍的な発展は、その後の当社の躍進を支えています。また、音響技術の分野では、スピーカーに加えてホール設計など、音を出す商品から音を響かせる空間の設計まで、幅広く展開しています。



個性際立つ商品の開発

高い基本性能に独自の価値を付加し、他社に真似のできない商品を開発する



人の感性・音の認知を科学する
評価技術

音・音楽に関わるモノの特性・ヒトの感性を科学的に研究、解明することに取り組んでいます。こうした評価技術を商品開発に応用することで、競争優位性のある商品開発や他社には真似のできない新たな顧客価値の創出を目指しています。

繊細な動きを表現する
メカトロニクス技術

楽器製造で培った匠の技術と先端テクノロジーの融合により、高速、高精度、高い信頼度等の高機能化を実現しています。

使いやすい高品質な
ネットワーク技術

1995年にルーター市場に参入して以来、20年以上にわたってネットワーク技術を蓄積、強化してきました。ネットワーク機器のみならず、楽器、AV機器、PA機器等の商品にも最先端のネットワーク技術が搭載されることで、他社に真似のできない高い付加価値のある商品を開発しています。

動作を正確に捉える
センシング技術

多彩な音色・演奏を可能にするために、鍵盤・アクション等のインターフェイスの動きを正確に捉えるセンシング技術が進化し、楽器を中心とした商品に搭載されています。

音と人が
関わる技術

音を豊かに加工する
信号処理技術

「信号処理技術」は、当社が最も他社との差別化を図ることができる技術の一つです。最先端のデジタル信号処理技術の搭載により、クオリティの高い演奏表現や音の再現性等をデジタル時代ならではの利便性で実現しています。

材料の特性を引き出す
素材・解析技術

楽器の素材、形状や構造などの設計要素は音色に多大な影響を与えます。木材・金属等の素材の研究、加工技術の発達に加えて、設計要素の違いや各部分の働きによる影響を解析する測定技術やシミュレーション技術も大きく進化し、商品・サービスの開発に寄与しています。

多彩な表現を可能にする
音源技術

1959年のエレクトーン®1号機『D-1』の発売以来、1974年ヤマハシンセサイザー1号機『SY-1』、1983年にはデジタルシンセサイザーとして一世を風靡した『DX7』、2001年には『MOTIF』、2016年には『MONTAGE』といった最先端の音源を搭載した商品を開発し、豊かな演奏表現を可能にしています。

開発商品事例

楽器事業

新技術で実現したコンパクトサイズで本格的な音色の管楽器
『Venova™ (ヴェノーヴァ)』

当社独自の「分岐管構造」と蛇行した管により、
このサイズでは今まで出せなかった
サクソフォンのような音色を実現

最大の特徴である「分岐管構造」は、1993年発売のシンセサイザー『VL1』に搭載されたバーチャル・アコースティック音源に用いられた「分岐管理論」を応用し、具現化したものです。シンプルな構造で豊かな音色ややさしい指使いなどの特長を可能にしました。



分岐管構造

蛇行形状の管によりリコーダーのようなやさしい指使いが可能になりました。

音響事業

デジタル・ミキシング・システムの新世代フラッグシップ『RIVAGE® PM10』
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
最高峰のミキシング・システム

1974年に本格的なコンサート用ミキサー『PM1000』を発売して以来、1987年にはデジタルミキサー『DMP7』、2001年には『PM1D』を発売し、その卓越した音声処理技術、高度な機能性と信頼性により、音響システムに大きな変革をもたらしました。『RIVAGE® PM10』は、これらの技術の集大成であるだけでなく、さらに最新の技術を取り入れ、コンポーネントの組み合わせによるシステム構築の柔軟性と膨大なミキシング能力を備えた新世代フラッグシップとなるデジタル・ミキシング・システムです。

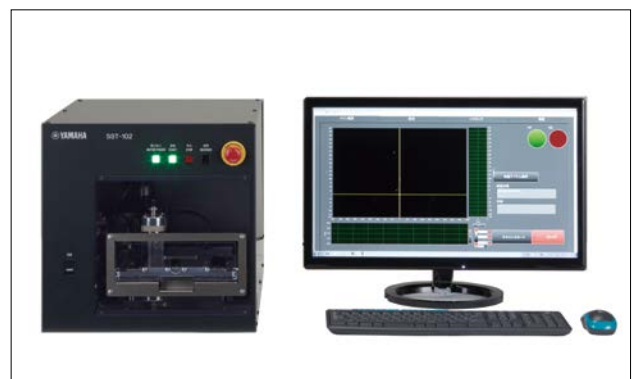


部品・装置／その他事業

デスクトップ型 超音波スキャナ『SST-102』

超音波により製品の内部欠陥を
簡易に測定できる検査器

音の活用は、安心・安全の領域にも広がっています。空中超音波を利用することで、空気中で対象物に接触せず、また対象物を破壊することなく、製品内部の欠陥測定が可能になりました。『SST-102』は、小型化によって卓上に設置することができ、リチウムイオン電池のタブやコネクタ類の溶着状態が測定できます。





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」が誕生

これまで複数拠点に分散していた研究・開発部門の技術者を結集することにより、既存技術同士や最新技術の融合、社内外の交流を通じて新たな価値を生み出すことを狙いとして、本社構内に最新の研究・実験設備を備えた新開発棟を建設、2018年6月に完成しました。隣接する既存の開発棟と併せて「イノベーションセンター」としています。

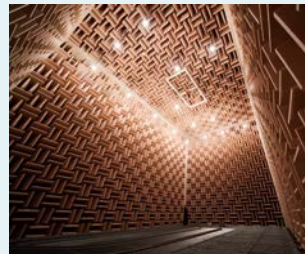
イノベーションロード

新開発棟の1階には、当社の製品開発や事業の歴史、未来へ向けた取り組みを「見て・聴いて・触れて」体感できる企業ミュージアム「イノベーションロード」を設置しました。製品約800点を展示し、創業当時から現在に至るまでの当社の「挑戦の歴史」や「技術」を知ることのできる施設として、2018年7月から一般に公開しています。



特殊実験室

開発段階における「音づくり」「音の物理データの計測」「演奏者や聴衆など人データの計測」の3つの用途ごとに分かれた最先端の実験室を整備しました。セッションスタジオやレコーディングスタジオなどの各種スタジオ、アコースティック楽器の試奏室のほか、無響室や残響室、振動実験室などを設置しています。



無響室

壁面に吸音楔を設け、室内の音の反響を極限まで小さくした特別な測定室です。室内の反響音がないため、被測定物から発生する音だけを忠実に測定することができます。国内最大の広さを有し、グランドピアノやラインアレイスピーカーなどの大型製品の測定にも対応できます。

残響室

建業内装材の吸音率測定や、音源の音響パワーレベル測定に使用される実験室で、不整形の残響室としては国内最大規模です。また測定以外にも、高密度の響きを利用してエコー・チェンバー（反響音の録音に用いる部屋）として活用することも可能です。



レコーディングスタジオ

大小4つの録音ブースと3つの調整室があります。床は不要な振動を抑える浮床構造になっており、壁には響きの量を変化させる残響可変板を設置しています。プロのアーティストが使用するスタジオと同等の機能を担保しています。製品開発に必要な音響機器の評価、楽器音のサンプリングコンテンツ作成など多様な作業に活用できます。

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、当社は創業以来、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を特許権、意匠権、商標権、著作権等により適切に保護、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。その中でコア技術や将来事業・新技術などに対応して特許重点取得領域を定め、選択と集中による強い特許網構築を目指して取り組んでいます。

当社グループの2018年3月末における特許の合計保有件数は、国内で約4,000件、海外では、米国、欧州、中国を中心に約4,000件です。

商標権

当社は、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2018年3月末における(意匠)保有件数は、国内で約400件、海外で約770件の合計約1,170件です。

著作権

当社は、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。また同時に、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。

デザイン

音・音楽を中心とした事業領域におけるデザインの重要性から、専任組織「デザイン研究所」を設置しています。お客さまの期待を超える製品・サービスの具現化に貢献し、世界的に権威のあるデザイン賞を多数受賞するなど、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ています。

5つのデザイン理念



INTEGRITY 本質を押さえたデザイン

突飛に見えても、実は理にかなっている。そんな考え方に出会ったとき、人は『本質を突いている』と感じます。本質を押さえたデザインとは、道具や文化、そして人間への深い理解と、独自の視点があって初めて見出すことができるものです。



INNOVATIVE 革新的なデザイン

楽器のように深く文化に根差し長い歴史を持つ伝統的な道具は、その進化が保守的になりがちです。しかし伝統的なものも、誕生時には『常識外れ』と言われたことでしょう。伝統を尊重し、守るということは、常に新たな可能性に挑戦し続けることでもあります。



AESTHETIC 美しいデザイン

例えば、工芸的な美しさと現代的な美。演奏者からの視点とインスパイアする存在感。オーディエンスの憧れとなる美しさ。凛とした佇まい。素材の調和。形のリズム。動と静、線と面、色、量感と重心。私たちはあらゆる角度から「美」を探求します。



UNOBTRUSIVE じゃばらないデザイン

主役は常に人です。必要以上に楽器や機器がじゃばったり、流行を追った過剰なデザインは避けるべきです。なぜなら楽器や機器は使い手の創造力によって完結する『完成度の高い、半完成品』。長い間使い続けても飽きがこないデザインを、私たちは追求します。



SOCIAL RESPONSIBILITY 社会的責任を果たすデザイン

長く使い込んでいくことで価値が増し、手放せなくなる人生の伴侶のような存在。それが、私たちが目指すデザインです。また多様な価値観を持つ人々が、お互いの個性を認め合って共生する「感動をともに・創る」社会を実現するデザインであるべきだと考えています。



プレミアムブックシェルフスピーカー『NS-5000』

「楽器の音色や人の肉声を自然のままに表現し、演奏者が音楽に込めた想いまでも届けるHi-Fiスピーカー」を原点にクラフトマン精神で作られた当社のHi-Fiフラッグシップ・スピーカー。音楽を奏でる製品としての精緻さや身近さを意識して、工業製品にとどまることのない作り込みがなされています。

iFデザインアワード2018(独)
2016年度グッドデザイン賞(日)



デジタルワークステーション『Genos®(ジーノス)』

欧米を中心に展開するデジタルワークステーション『Tyrosシリーズ』の後継機種で、当社における同カテゴリーの最高峰。機能的なコントロールパネルデザインとは対照的に、オーディエンス側となる背面・底面の滑らかでダイナミックな造形は、航空機のボディを彷彿とさせます。また、上下ケースに大胆な色差を設け、オフホワイトや湾曲した造形によって特徴を持たせました。

iFデザインアワード2018(独) iFゴールドアワード
Red Dot デザイン賞2018(独)

デザインの持つ力を 最大限に発揮し、 ヤマハの成長を支える



カジュアル管楽器『Venova™(ヴェノーヴァ)』

ラテン語で「風」を意味する「Ventus」と「新しい」を意味する「Nova」を組み合わせた名前の通り、リコーダーと似たシンプルな指使いでサックスのような本格的な表現力も楽しめる、新しい管楽器。「アコースティックな管楽器らしさ」を念頭に、革新的でありながらも本質を押さえたデザインです。

2017年度グッドデザイン賞 グッドデザイン大賞
2017 JIDAデザインミュージアムセレクション



デジタルミキシングシステム『RIVAGE® PM10』

デジタルライブコンソールの世界的普及に先鞭を付けた『PM1D』に代わるフラッグシップコンソール。“Innovative design for Next Standard”をキーワードに、サウンドエンジニアが現代のライブ現場で質の高い空間音響を確実にかつ快適にコントロールできるよう、機能と外観を高次元レベルで両立しました。

ヤマハグランドピアノ『SXシリーズ』

伝統的なグランドピアノの系譜を継承しながらも、シンプルシスターを追求し、現代にふさわしい装いに進化させました。掲げた造形コンセプトは「垂直に突き抜ける曲線」。腕木や脚柱だけでなく譜面板やペダル柱に至るまで、統制された緩やかな曲線を配し、しなやかで頼もしいフォルムとなっています。



Ⅲ. 成長への基盤

Foundation for Growth

Contents

サステナビリティ	48
人材	52
コーポレートガバナンス	56
社長・社外取締役対談	56
取締役	60
取締役選任理由	62
執行役・執行役員	63
コーポレートガバナンス	64
リスクマネジメント	74





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

サステナビリティマネジメント

製品・サービスの提供を通じて、またそれらを生み出す事業プロセス、企業活動を行う地域社会において、ステークホルダーとの対話を図りながら、さまざまなサステナビリティ課題に継続的に取り組んでいます。取り組みの推進、計画、進捗管理については、社会的責任に関する国際的な手引きであるISO26000を基準にしています。

サステナビリティ重点課題の設定

自らの事業活動の環境や社会への影響、ステークホルダーの期待や社会要請に鑑み、中長期的に注力する「サステナビリティ重点課題」を設定し、取り組みを推進しています(P.50参照)。テーマ選定にあたっては、お客さま、地域社会、NPO・NGO、従業員などの声や、ESG評価における重点項目の把握、社外有識者へのヒアリングにより、推進を強化すべきテーマを抽出し、中長期的な経営方針を踏まえてトップマネジメントにて協議し、決定しました。各テーマの実行計画および取り組み状況のモニタリング、代表執行役社長をトップとする経営会議での年次レビューにより、進捗管理および推進を図っています。

国連グローバル・コンパクトの支持

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、各分科会活動に積極的に参加しています。

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(Sustainable Development Goals: SDGs)」の達成に、事業を通じて貢献していきます。サステナビリティ重点課題でも掲げている音楽普及活動を通じた目標4「質の高い教育をみんなに」への取り組みや、持続可能な木材調達による目標12「つくる責任・つかう責任」、目標15「陸の豊かさを守ろう」への貢献をはじめ、SDGsの各目標・ターゲットを意識した製品・サービスの開発や事業プロセスの改善に取り組んでいきます。

2018年3月期は、当社グループの一人一人がSDGsを自らの業務につなげていくために、イントラネットサイト、グループ報、ポスター、社内セミナーなどを通じてSDGsの理解を深めました。また、現在取り組んでいるサステナビリティに関するテーマや各事業とSDGsの目標・ターゲットの関連付けを行うとともに、経営ビジョン「なくてはならない、個性輝く企業になる」の実現に向け、次期中期経営計画でのSDGsへのさらなる貢献について、経営レベルでの議論を進めています。



SDGs啓発ポスター

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	進捗	今後の課題と取り組み目標	関連する主なSDGs
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	ユニバーサルデザイン ・音のユニバーサルデザイン化推進のためのコンソーシアムを設立(おもてなしガイド) 教育ソリューション ・Smart Education System (SES) アルトリコーダーや合唱など各種教材を開発・リリース 健康・安全ソリューション ・緊急通報システム用 車載通話モジュールを開発	ユニバーサルデザイン ・コンソーシアム会員支援・技術標準化の推進 ・ヤマハ製品のユニバーサルデザイン推進体制および基準の策定 教育ソリューション ・次世代の音楽教育に向けた包括的なソリューション検討 健康・安全ソリューション ・車載通話モジュールの市場供給開始と供給先の拡大	   
	環境課題への対応	・ヤマハエコプロダクツ 16モデル認定(累計320モデル) ・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	・ヤマハエコプロダクツ認定 40モデル/年 ・熱発電モジュールの市場提供に向けた検証	  
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	・東南アジア・ロシア(スクールプロジェクト): 4ヵ国933校延べ12.4万人に展開 ・アフリカ・中東: 5ヵ国33校3,300人に展開	・東南アジア・ロシア(スクールプロジェクト): 5ヵ国1,350校延べ24万人に展開 ・アフリカ・中東: 8ヵ国60校7,000人に展開	
	青少年育成オーケストラ・バンドへの支援	・中南米 (AMIGO Project): ユーザーへの楽器メンテナンスセミナーの開催、管弦打楽器修理技術者育成プログラムの体系化・展開	・中南米 (AMIGO Project): 展開国・展開団体の拡大	  
	コミュニティー支援	・音楽の街づくりプロジェクト(おとまち)事業の推進	・おとまち事業の推進強化	
温室効果ガス排出量削減	バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量算出の仕組み構築	・温室効果ガス排出量 スコープ3の算定と開示	・温室効果ガス排出量の第三者による検証	 
	事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減	・科学的知見と整合した中長期削減目標 (SBT) 設定検討	・SBTおよび排出量削減施策の設定	
持続可能な木材調達	違法伐採回避、認証木材採用拡大	・違法伐採回避のデューデリジェンス手順の設定 ・伐採時の合法性確認を実施(訪問調査を含む)	・デューデリジェンスの実施および手順のブラッシュアップ ・自社基準による合法性確認 100% 実施	 
	循環型森林保全を意識した木材調達	・タンザニアにて良質材生産のための調査を完了、植林パイロット事業開始(アフリカン・ブラックウッド)	・調査成果の反映、植林事業の拡大、調達開始(アフリカン・ブラックウッド)	
人権尊重への体系的取り組み	体制、仕組みの整備	・「ヤマハグループ人権方針」を2018年1月に制定 ・人権デューデリジェンス推進(管理項目の設定)	・人権方針に基づく教育・啓発の推進 ・人権デューデリジェンス推進(管理項目のモニタリング)	 
	サプライチェーンマネジメント	・取引開始におけるセルフアセスメントを79社のサプライヤーに要請、実施	・サプライヤーアセスメントの仕組み改善による実効性向上 ・調達担当者およびサプライヤーへの教育・啓発の推進	
ダイバーシティ、人材育成	グローバル人材マネジメント	・グループ標準グレーディングおよび育成の体系策定・トライアル	・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	  
	女性の活躍推進、多様な働き方への対応	・両立支援制度の拡充、働き方改革トライアルの実施、女性選抜育成プログラムの開始 ・管理職女性比率 2018年3月期末 グループ(国内・海外合計)14.3%	・両立支援制度の利用促進と拡充ニーズ把握、働き方改革トライアルの結果共有と課題確認、女性選抜育成プログラム推進とグループ展開 ・管理職女性比率 グループ(国内・海外合計)17%	

具体的な取り組み事例

環境への取り組み

当社グループは、地球環境問題への対応を経営の重要課題の一つと捉え、「ヤマハグループ環境方針」のもと、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいます。

事業活動において多種多様な木材を使用していることから、その貴重な木材資源を維持し、持続的に活用していきけるよう、調達する木材の持続可能性や合法性の厳格な確認を進めるとともに、タンザニアでは楽器用木材を持続的に利用できるビジネスモデル構築のためのプロジェクトを実施しています(P.35参照)。気候変動対策としては、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ています。排出量については、GHGプロトコル*1に基づいて管理し、2017年3月期からはバリューチェーン全体での算定・管理(スコープ3)を開始しました。スコープ1、2のGHG排出量については、国際的なイニシアチブであるSBT*2の業種別算出ツールを用いて中長期削減計画を策定しています。

また、環境に配慮した製品づくりを促進するため、2015年に「ヤマハエコプロダクツ制度」をスタートしました。環境に配慮した製品を独自に定めた基準により認定しヤマハエコラベルを表示して販売することで、お客さまにわかりやすく環境配慮情報を提供し、製品選びの一助となることを目指しています。2018年3月末時点で、認定数は320モデルに及んでいます。

*1. GHGプロトコル：温室効果ガスGHG (Greenhouse Gas) 排出量の算定と報告の国際的な基準

*2. SBT (Science Based Targets)：気候変動枠組条約COP21「パリ協定」に定められた「2°C目標」達成のための、科学的知見と整合した温室効果ガス排出量削減目標



ヤマハエコラベル



認定製品例
AVレシーバー『RX-V585』
認定理由：待機時消費電力の低減

人権への取り組み

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、国際人権章典、国連グローバル・コンパクトなど人権に関する国際的な規範の順守に努めています。自らの企業活動による人権への影響を把握し適切に対応するために、ステークホルダーとの対話やコミュニケーション、サプライヤーの人権面のアセスメント、ヘルプラインの整備・運用などに取り組んでいます。

2018年3月期は、当社グループの人権尊重の考え方と責任について示す「ヤマハグループ人権方針」を制定したほか、同方針や国際的な規範に基づき人権デューデリジェンスの管理項目を設定しました。今後は、管理項目のモニタリングの仕組みを整備し、人権侵害の未然防止やリスク対応を進めていきます。

人材

従業員の多様性を尊重し、労使間のコミュニケーションを通じたワークライフバランスの推進やさまざまな人材育成プログラムの実施などを通じて、ともに働く人々が感性・創造性を十分に発揮できる環境整備に努めています。

基本的な考え方

ヤマハは人材こそが企業の価値創出の源泉と捉え、年齢、性別、国籍をはじめとし、育児や介護など時間制約を伴うライフスタイルなどを含めて従業員の多様性を生かしていくことが、さらなる競争力の強化・成長・発展につながっていくものと考えています。

採用・雇用にあたっての公正性に加え、年齢・性別・国籍などに関係なく、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整備し、従業員との積極的な対話に基づいた働きやすい環境づくりを行っています。

重点施策

ダイバーシティの
推進

人材育成

ワークライフ
バランスの推進

2018年3月期の成果と課題

ダイバーシティの推進

ダイバーシティ・マネジメントの一環として、女性が活躍できる職場環境づくりを進めています。仕事と生活の両立支援制度の整備や、選抜育成プログラムの実施などを通じて、女性のキャリアの幅を広げるなど、管理職に占める女性の割合を向上させるための、積極的な取り組みを推進しています。

また、グローバルに事業を営む企業として、グローバル人材の育成に注力しています。国籍を問わず多様な人材の活躍を推進するため、コアポジションを設定し、各地域のコア人材を把握するとともに、国や組織を超えた統一基準による公正な評価と育成、人材のクロスボーダー配置を進めていきます。

人材育成

「意欲を持って、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



人材育成プログラム(ヤマハ(株))

プログラム	対象・内容	年間参加人数	一人当たりの研修時間	受講累計人数
階層別研修	キャリアステージに応じた個々のレベルアップ	400人	15～30時間	2,000人／直近5年間
Senior Specialist Institute	製造マネジメント人材(製造拠点長・管理職など)の育成	15人	50日間	89人
Yamaha Sales company Executive College	営業マネジメント人材(販売拠点長・管理職など)の育成	8人	12日間	17人／直近2年間
ヤマハ高等技能学校	国内生産職場の監督者となる人材の育成	16人	260時間	716人
ヤマハ技術研修所	国内生産職場の核となる人材育成	30人	230時間	1,530人
From To 運動	楽器製造に関するコア技能の伝承	12人	—	512人
役割機能強化研修	国際化教育、コア技術教育 (信号処理・音響振動工学・材料工学・品質工学)など	国際化教育：269人	20時間	1,209人／直近5年間
		コア技術教育：196人	24時間	1,241人／直近5年間
海外・語学研修	外国語習得、レベル向上を目的とした留学	3人	14ヵ月	32人
ヤマハビジネススクール	従業員の自発的な学習を支援(通信教育)	257人	自主学習	1,600人／直近5年間
英語学習法セミナー	外部講師を招いた社内セミナー	700人	4時間	700人
女性選抜育成プログラム	管理職候補となりうる女性従業員へのマインドセットおよび上司に向けた育成計画策定スキル研修	42人	7時間	42人

(注) 人材育成に関わる年間総研修時間：約1,500時間、延べ約39,000(時間×人)(集計対象範囲：ヤマハ(株))

ています。また、これらと並行し、従業員の自発的な学習やライフデザインを支援しています。

生産部門においては、“Made in Yamaha”品質を維持・向上させるための、ものづくりを支える人材を育成しています。日本国内の各工場を高付加価値商品の生産拠点と位置付け、世界市場で競争力のある技術の開発と、楽器製造におけるコア技能の確実な伝承に注力しています。中国・インドネシアにおいては、普及価格帯商品の主要生産拠点と位置付け、日本から多くの技術者・監督者を派遣して支援・指導し、品質と生産性のさらなる向上に取り組んでいます。

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仕事と生活の両立支援制度の整備・拡充など、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。

ヤマハ(株)では、長時間労働・過重労働を防止するためにフレックスタイム制度の導入をはじめ、全従業員が定刻に退社する「一斉カエルDay」、有給休暇の一斉取得制度などを運用して、自律的で生産性の高い働き方に向けた意識啓発や仕組みづくりを推進しています。2018年3月期には、有志部門が参加して

の「働き方改革トライアル」を実施しました。管理職が推進の核となり、働き方改革のビジョンに共感したチームメンバーとともに、ビジョンの実現につながるテーマをチームごとに設定して活動しました。

社外からの評価

「プラチナくるみん」の取得

ヤマハ(株)では、「次世代育成支援対策推進法」に基づいて行動計画を策定・実行し、育児休職期間の延長や一斉有給休暇の導入などの施策を進めた結果、2008年と2014年に「くるみん*」を取得しました。その後、男性の育児休職取得促進や労働時間短縮などに取り組み、2016年には「プラチナくるみん*」の認定を取得しました。



* 厚生労働省が次世代育成支援事業主を認定する制度。「次世代育成支援対策推進法」に沿った行動計画をもとに審査を受け、認定された企業は次世代認定マーク「くるみん」を取得します。「プラチナくるみん」は、くるみんマークを取得している企業のうち、一定以上の水準で両立支援の取り組みが進んでいる企業を認定する制度です。



最高の音をつくる匠の技

当社が誇るピアノの最高峰『CFX』。1世紀以上にわたり培ってきたノウハウや技術、経験の全てを生かし、理想の音を追求して作り上げたヤマハコンサートグランドピアノの集大成です。コンサートグランドピアノそのものが芸術品ともいわれる所以は、機械に頼ることなく、1台1台熟練職人の手によって丁寧に作り上げられるところにあります。人の手から人の手へ…受け継がれてきた技術やノウハウを磨き、絶やさぬよう次代に伝えていくために、日々努力を重ねています。

Craftsmanship

人材の力

個々の能力を最大限に発揮し、 ヤマハの成長を支える

当社は、企業の成長を支えブランドを輝かせるのは、そこで働く「人」の力であると考えています。多種多様な従業員が、それぞれの職場において技術や専門性を極め、ポテンシャルを発揮し、当社ならではの価値を生み出しています。

Design

ヤマハブランドを支える“デザイン”

主要な製品のデザインは、社内のデザイナーたちの手によって生み出されています。深く文化に根差し、長い歴史を持つ楽器のデザインは、築かれてきた伝統的な形状を尊重し継承する一方で、常に新たな可能性に挑戦し続ける必要があります。

当社では、さまざまな個性を持ったデザイナーたちのアイデアの結集により、製品が生まれています。使いやすく、美しく、革新的なデザインを追求し、製品を長く愛用していただくことは「ヤマハ」ブランドをより一層輝かせることにつながると考えています。世界的に権威のあるデザイン賞を多数受賞している製品を支えるのは、デザインポリシーを共有するデザイナーたちなのです。



地域に根差した音楽普及活動

世界には、まだ学校教育の中に楽器教育が整備されていない地域があります。当社は、そうした楽器を手にしたことがない子どもたちに、学校教育を通じて楽器演奏の楽しさを伝え、子どもの成長を支援する「スクールプロジェクト」を展開しています。

これまで当社は、60年以上の歴史を持つ「ヤマハ音楽教室」をはじめとした音楽教育事業をグローバルに展開し、音楽教育を通じて子どもたちの豊かな成長を支援してきました。そのDNAのもと、より多くの人々が音楽を楽しみ、音楽の喜びを広く分かち合うことができる社会づくりに貢献したいという熱い思いを持った従業員が、さまざまな形で世界各地の音楽文化の創造に寄与しています。



Education

より良い音を追求するための研究・開発

当社は長い歴史の中で、世代を超えて受け継がれてきた熟練技能や音づくりへの感性を根底に、アコースティック楽器製造で独自技術を磨くとともに、デジタル楽器や音響機器分野で画期的なエレクトロニクス技術を開発してきました。

これらの技術を活用、融合しながら、各分野の専門性豊かな技術者たちが、当社ならではの新しい価値を日々追求しています。



R&D





社長・社外取締役対談

DIALOGUE

革新性と実効性を兼ね備えたガバナンスで 企業価値向上の取り組みを促進する

ヤマハは長い歴史の中で、各時代の要請に応えるとともに将来の企業価値向上に向けて、常に最適なガバナンスのあり方を追求してきました。

これまでのガバナンスの振り返りと、これからの取り組みについて、社外取締役である中島好美氏と代表執行役社長の中田卓也が意見を交わしました。

中島 好美
社外取締役



中田 卓也
取締役 代表執行役社長

指名委員会等設置会社への移行と執行役の導入について

2017年6月、ヤマハは大幅なガバナンス体制の見直しを行いました。その背景、狙いについてご説明ください。

中田: 当社は、経営における監督と執行の分離を明確にし、監督機能の強化と執行のスピードアップを図るために、2017年6月の株主総会での承認を経て、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へと移行しました。法定の指名委員会・監査委員会・報酬委員会を持つ透明性の高い機関設計とすることで、さらなるコーポレートガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指します。

今回の移行に限らず、社内では、ガバナンスについてさまざまな議論や取り組みを重ねてきました。例えば、内向きになりがちだった取締役会の議論をより充実させるために、2000年代前半から社外取締役を招聘してきたほか、監査役会設置会社であった当時にも任意の指名・報酬委員会である役員人事委員会を設置するなど、経営の透明性を高める仕組みを積極的に取り入れています。

また、移行に伴い、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新設しました。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、取締役会の監督機能を強化しつつ、執行の一層のスピードアップを図っていきます。役割や責任が明確になったことで、自分たちが責任を持って、納得いくまで突き詰めて意思決定するという意識が執行役の中で確実に高まっていると感じています。

中島: 指名委員会等設置会社の取締役への就任は初めてのことですが、今回の移行は、これまでの経緯を踏まえた上で、議論を十分に重ねてきた結果であり、100年、200年先のヤマハの企業価値向上に向けてガバナンスの実効性を今まで以上に高めようとする姿勢や意識を非常に強く感じました。新たな機関設計のもと、2年目となりましたが、振り返ると取締役会は執行役など経営陣に対し実効性ある監督を行い、各委員会では委員の専門性が十分に発揮されており、良いスタートを切ることができたと感じています。引き続き評価を重ねながら、コーポレートガバナ

ンスの強化、持続的な企業価値向上を目指してより進化させていきたいと思っています。

また、取締役会の運営についても先進性を感じています。他社よりもうまく機能している例として、書類の電子化による情報共有があります。電子化そのものは特別なことではありませんが、取締役会の議案を常勤の役員と同じタイミングで適時適切に閲覧・確認できることがポイントです。取締役会の実効性の向上はもとより、常駐していない社外役員にとって、タイムリーな情報の共有が可能となり、社内との密なつながりを実感できるこの仕組みに助けられています。電子化による時差のない情報共有を可能とするシステムをとっても高く評価しています。

中田: 議論が内向きになりがちな点以外に、執行までに時間を要してしまう点もこれまでの取締役会の課題でした。事業がグローバルに広がる中、目まぐるしく変化する事業環境への対応の遅れは命取りになりかねません。そこで、取締役会とは別に催される経営会議での議論を、社内役員・社外役員問わず共有できるシステムを整え、執行のモニタリング機能を強化しました。定期的に見直し、実効的なシステムに仕上げていきたいと考えています。

中島さんがおっしゃるように、昨今のテクノロジーを生かした情報共有によって、取締役会での議論は一層深まり、さらに決議までに要する時間も短くなりました。また、従来取締役会の決議事項ながら、今回の権限移譲によって、現在は執行役が意思決定する事案についても、取締役会に報告することで、執行に対する監督機能を担保しています。

中島: 執行役がリスクを十分に把握し、踏み込んだ検討を重ねながら意思決定しているのか、そして意思決定後の執行プロセスが正しく進んでいるのか、折に触れて検証することが社外取締役の果たすべき役割です。また、リスク分析や意思決定のフォローも重要な使命と言えます。役割任務を果たすには、過去の経緯や分析結果への見解、判断理由などを十分知る必要がありますが、当社には、遠慮なく質問したり、意見を述べられる雰囲気があり、またそれに対し、誰もが耳を傾け、丁寧に答えてもらえますので、社外役員の立場としてはとても助かっています。

企業価値向上に向けてガバナンスの実効性を
今まで以上に高めようとする
姿勢や意識を非常に強く感じます。

中島 好美
社外取締役



グローバル企業として次なるステージにふさわしい経営へ

役員報酬についても新たな制度の導入を決断されましたが、その効果はいかがでしょうか？

中島：機関設計の変更と同時に、経営目標の達成を条件に自社の現物株式が譲渡される譲渡制限付株式報酬*を導入しましたが、導入する日本企業がまだ少数である中で、株主・投資家と目線を合わせた経営に挑む意思を示すだけでなく、先進的で実行力のある企業だというメッセージも併せて訴求できたのではないのでしょうか。株主価値を常に問われる外資系企業で長年働いてきた私から見ても、中田社長をはじめ、当社は資本市場との建設的な対話を心掛けようとする意識がとても高いと思います。

中田：譲渡制限付株式報酬の導入は、株主価値向上への責任をさらに強くする一方で、経営陣のモチベーションを引き上げ、かつ当社の将来性にもコミットする報酬制度を導入したいと常々考えてきた結果です。報酬体系のあり方については、それぞれ幾度となく議論を重ねてきました。

当社は歴史の長い企業ですが、譲渡制限付株式報酬に限らず、かつては日本で初めての株式時価発行を実施するなど、実は経営面でも前例のないことや革新的なことに数多く挑戦してきた企業です。今回の機関設計の変更は、当社の将来を見据えてのことですが、さらなる成長へ向け、経営陣自ら経営のあり方を変え、革新に挑む強い意欲を社内外のステークホルダーへ改めて示す狙いもありました。

中島：私は、当社の歴史が、日本発のグローバル企業として100年以上の歴史を歩んできたということだけでなく、現地に根差して世界中に感動を届けるために、人の感情や感性にも深く洞察してきた歴史でもあると捉えています。その中で、多様性を受け入れ、それぞれの国や地域にある独自の文化や慣習を理解し、そしてその文化や慣習そのものを楽しもうとする企業文化が備わったのだと思います。また、受け身ではなくて、受け入れたいという能動的な姿勢も当社の魅力ある文化の一つです。

* 譲渡制限付株式報酬（リストラクテッド・ストック）の導入

経済産業省では、企業の収益力向上や中長期的な企業価値向上に向けた企業のコーポレートガバナンス強化の取り組みの一環として、『「攻めの経営」を促す役員報酬—企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引—』を2017年4月に発行しています。当社では、この手引書が発行されるよりも前から導入に関する議論を重ね、株主視点での経営促進と、中長期的な企業価値向上への意識付けのために、指名委員会等設置会社への移行と同時にこの制度を導入しました。

当社の革新のDNAと多様性を重んじる風土をてこに、規律を徹底しながら、将来の成長をけん引する「種」に経営資源を素早く投じることができるかどうか、今後の経営の課題です。

中田: 音楽というのは、それぞれの地域の文化が色濃く反映されるため、その土地の文化への理解なくして、当社の事業は成り立ちません。事業を通じて世界中に感動を届けてきた企業です。ESGやSDGsが話題となるずっと前から、社会価値の創出に自然と注力してきました。今後は、文化への理解だけでなく、事業を通じた文化の発展までを意識し、より魅力的な製品やサービスをお届けしていきたいと考えています。

おかげさまでヤマハブランドの認知度は、すでに高い水準となっていますが、さらに引き上げるために、これまで以上にお客さまが満足するような魅力的な製品やサービスの提供に加え、戦略的な施策も講じていく考えです。その一例として、同じ「ヤマハ」を社名に冠し、同じ「感動」を企業理念の中心に据えるヤマハ発動機(株)と連携したブランド価値向上の取り組みが挙げられます。これまでも「Two Yamahas, One Passion」をテーマに、両社共同のブランド委員会を立ち上げて商品をデザインするなどのプロジェクトを進めてきました。例えば、バイクの「ヤマハ」なら知っている新興国の消費者に対し、音楽の「ヤマハ」を知って

いただくなど、2つの「ヤマハ」ブランドのシナジー効果を生み出すことで、双方の企業価値を高めていく考えです。

中島: 持続可能性への機運の高まりから生まれたESGやSDGsによって、当社のこれまでの取り組みがより際立ち、また社会課題が整理されたことで取り組むべき課題も明確となりました。ESGやSDGsは、社会価値の創出を成長の源泉としてきた当社にとって、まさに企業価値向上への追い風になっているのではないのでしょうか。

中田: 2018年4月にブランド戦略本部を立ち上げ、全社横断的なブランド、マーケティング戦略の構築・実行に向けて、ブランド力をこれまで以上に体系的に高めていく姿勢を鮮明にしました。その効果はすぐに出てくるものではありませんが、今後の進捗にご期待いただきたいと思います。

近年、これまで10年かかっていたことをほんの1~2年で実現してしまうほど、イノベーションが進んでいます。容易ではありませんが、その変化のスピードに追いつくだけでなく、当社がリードするくらいの気概を持って、企業価値向上と社会価値創出の双方を目指していく決意です。

事業を通じた文化の発展までを意識し、
より魅力的な製品やサービスを
お届け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



取締役 (2018年6月26日現在)

中田 卓也

取締役 代表執行役社長

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 取締役 代表執行役社長(現)

山畑 聡

取締役 常務執行役

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)

細井 正人

取締役

1978年 当社入社
 2005年 人事部長
 2009年 執行役員
 2013年 上席執行役員
 コーポレートリソース本部長
 2014年 常勤監査役
 2017年 取締役(現)

野坂 茂

社外取締役

1976年 丸紅株式会社入社
 1989年 アップルコンピュータ株式会社入社
 1996年 アラガン株式会社入社
 日本通信株式会社入社 上席執行役員
 2002年 日本オラクル株式会社入社
 同 取締役常務執行役員
 2004年 同 取締役専務執行役員
 2005年 同 退職
 2007年 同 入社 専務執行役員
 2008年 同 取締役 執行役専務
 2011年 同 取締役 執行役副社長(現)
 2015年 当社 社外取締役(現)

伊藤 雅俊

社外取締役

1971年 味の素株式会社入社
 1999年 同 取締役 食品事業本部長
 2003年 同 取締役
 味の素冷凍食品株式会社代表取締役社長
 2006年 同 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(現)
 2016年 当社 社外取締役(現)
 日本航空株式会社社外取締役(現)

箱田 順哉

社外取締役

1974年 三菱レイヨン株式会社入社
 1980年 プライスウォーターハウス公認会計士
 共同事務所入所
 1983年 青山監査法人入所
 1984年 公認会計士登録
 2006年 あらた監査法人代表社員
 2014年 シュローダー・インベストメント・マネジメント
 株式会社監査役(非常勤)(現)
 2015年 当社 社外監査役
 イオンフィナンシャルサービス株式会社
 社外取締役(現)
 2017年 当社 社外取締役(現)

中島 好美

社外取締役

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. 入行 バイスプレジデント
 2000年 ソシエテ ジェネラル証券会社入社
 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, Inc.
 入社
 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
 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)

福井 琢

社外取締役

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

社外取締役

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)



福井 琢
社外取締役

伊藤 雅俊
社外取締役

野坂 茂
社外取締役

箱田 順哉
社外取締役

日高 祥博
社外取締役

細井 正人
取締役

山畑 聡
取締役 常務執行役

中田 卓也
取締役 代表執行役社長

中島 好美
社外取締役

取締役選任理由

氏名	就任委員	選任理由
取締役 代表執行役社長 中田 卓也	指名委員 報酬委員	取締役として人格・識見に優れており、これまでの当社 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、当社取締役代表執行役社長等における豊富な経験と実績等により、取締役会の監督機能を強化することが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	—	取締役として人格・識見に優れており、これまでの海外現地法人での勤務経験および当社経理・財務部長、経営企画部長、業務本部長、経営本部長等における豊富な経験と実績等により、取締役会の監督機能を強化することが期待できることから選任しています。
取締役 細井 正人	監査委員	取締役として人格・識見に優れており、これまでの海外現地法人での勤務経験および当社人事部長、コーポレートリソース本部長、常勤監査役等における豊富な経験と実績等により、取締役会の監督機能を強化することが期待できることから選任しています。
独立社外取締役 野坂 茂	指名委員 報酬委員	取締役として人格・識見に優れており、他業種での経営実績があり、取締役会の監督機能の強化および客観的な視点からの適切なアドバイスを得ることが期待できることから選任しています。 なお当社と、野坂茂氏が取締役執行役副社長を務める日本オラル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、野坂茂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。 *当社と日本オラル株式会社との間の取引額は、1,000万円未満です。
独立社外取締役 伊藤 雅俊	指名委員 報酬委員	取締役として人格・識見に優れており、他業種での経営実績があり、取締役会の監督機能の強化および客観的な視点からの適切なアドバイスを得ることが期待できることから選任しています。 なお当社と、伊藤雅俊氏が代表取締役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 箱田 順哉	監査委員	取締役として人格・識見に優れており、公認会計士として多くの企業の会計監査を通して培われた専門的な知識と経験、内部統制に関する豊富な識見により、取締役会の監督機能の強化および客観的な視点からの適切なアドバイスを得ることが期待できることから選任しています。 当社は、箱田順哉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	取締役として人格・識見に優れており、他業種での経営実績があり、取締役会の監督機能の強化および客観的な視点からの適切なアドバイスを得ることが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	取締役として人格・識見に優れており、弁護士として培われた専門的な知識と経験、国内外の企業法務や企業統治に関する豊富な識見により、取締役会の監督機能の強化および客観的な視点からの適切なアドバイスを得ることが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	取締役として人格・識見に優れており、ヤマハ発動機株式会社代表取締役社長としての経営実績があり、取締役会の監督機能の強化およびブランド価値の向上、並びに客観的な視点からの適切なアドバイスを得ることが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。このため、日高祥博氏は、当社の企業価値の源泉である「ヤマハ」ブランドを最もよく理解する一人であり、当社のブランド価値向上について一般株主と共通の利益を有しています。また、当社とヤマハ発動機株式会社との間に重要な取引関係はない上*、2017年に当社は同社の主要株主から外れたことから、日高祥博氏は、一般株主との利益相反が生じるおそれがなく、当社株主の利益を最大化すべく、独立した立場で経営の監督等の責務を果たしていただけたと考えています。 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。

執行役・執行役員 (2018年6月26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P60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P60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 アドバンスド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ザス取締役社長
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)

執行役員

大澤 博史

音響事業本部事業統括部長

福留 斎

楽器・音響営業本部AP営業統括部長

鶴見 照彦

ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司董事長 兼 総経理

伊藤 公保

楽器事業本部長 兼 楽器事業統括部長

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

トーマス シェーペ

ヤマハミュージックヨーロッパ社長

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

コーポレートガバナンス

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、企業としての社会的責任を果たすことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組みます。

その実現のため、以下に掲げる基本方針のもと、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行います。

コーポレートガバナンス基本方針

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

ヤマハフィロソフィー 表紙裏参照

コーポレートスローガン	感動を・ともに・創る
企業理念	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
顧客体験 *1	愉しさ／美しさ／確信／発見
ヤマハクオリティー(品質指針) *2	卓越／本質／革新
ヤマハウェイ(行動指針) *3	志を抱く／誠実に取り組む／自らが動く／枠を超える／やり切る

*1. 顧客体験とは、企業理念をお客さまの視点から具体的に示したものであり、お客さまがヤマハの製品・サービスを手にし、使用されたときに、心と五感で感じていることができる体験を分類し明示したもの

*2. ヤマハクオリティーとは、企業理念を具現化するために、製品・サービスに込めたこだわりや、モノづくりに対する基本的な考え方を“指針”として示したものである

*3. ヤマハウェイとは、企業理念を具現化するために、ヤマハグループで働く全ての従業員が、日々、何を意識し、どのように行動すべきかを“指針”として示したものである

ステークホルダーへの約束


顧客主義・高品質主義に立った経営 (お客さまに対して)	お客さまの心からの満足のために、先進と伝統の技術、そして豊かな感性と創造性で、優れた品質の価値ある商品・サービスを提供し続けます。
健全かつ透明な経営 (株主に対して)	健全な業績を確保し適正な成果の還元を継続するとともに、透明で質の高い経営による永続的な発展を図ります。
人重視の経営 (ともに働く人々に対して)	ヤマハに関わりを持って働く全ての人々が一人ひとりの個性や創造性を尊重し合い、業務を通じて自己実現できる企業風土づくりを目指します。
社会と調和した経営 (社会に対して)	高い倫理性を持って法律を遵守するとともに、環境保護に努め、良き企業市民として、社会・文化・経済の発展に貢献します。

コーポレートガバナンス強化の変遷

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ました。

ガバナンス体制強化の変遷

	1999年～2009年	2010年～2016年	2017年～
監督と執行の分離	2001年 <u>執行役員制度導入</u> 2003年 <u>社外取締役選任</u> <u>役員人事委員会(指名・報酬)</u> <u>設置</u>	2010年 <u>社外取締役複数選任</u> <u>社内取締役員数削減</u> (8名→3名)	2017年 <u>指名委員会等設置会社</u> <u>移行</u>
実効性向上の取り組み	2005年 取締役の任期を2年から1年 に変更	2015年 <u>コーポレートガバナンス方針書</u> <u>制定</u> 2016年 取締役会の実効性評価開始 2016年 執行役員を雇用契約から 委任契約へ	2018年 執行役・執行役員の任期を 事業年度に合わせる
役員報酬制度	2001年 月例報酬を業績連動に変更 (連結業績に基づき±20% の範囲で増減) 2006年 役員退職慰労金完全廃止	2011年 役員賞与を連結純利益に 完全連動 2015年 株式取得報酬を導入 (固定報酬の一部を強制的に 役員持株会へ抛出し、自社株 式を取得)	2017年 <u>役員報酬制度の全面改定</u> <u>譲渡制限付株式報酬を導入</u> (P.69参照)



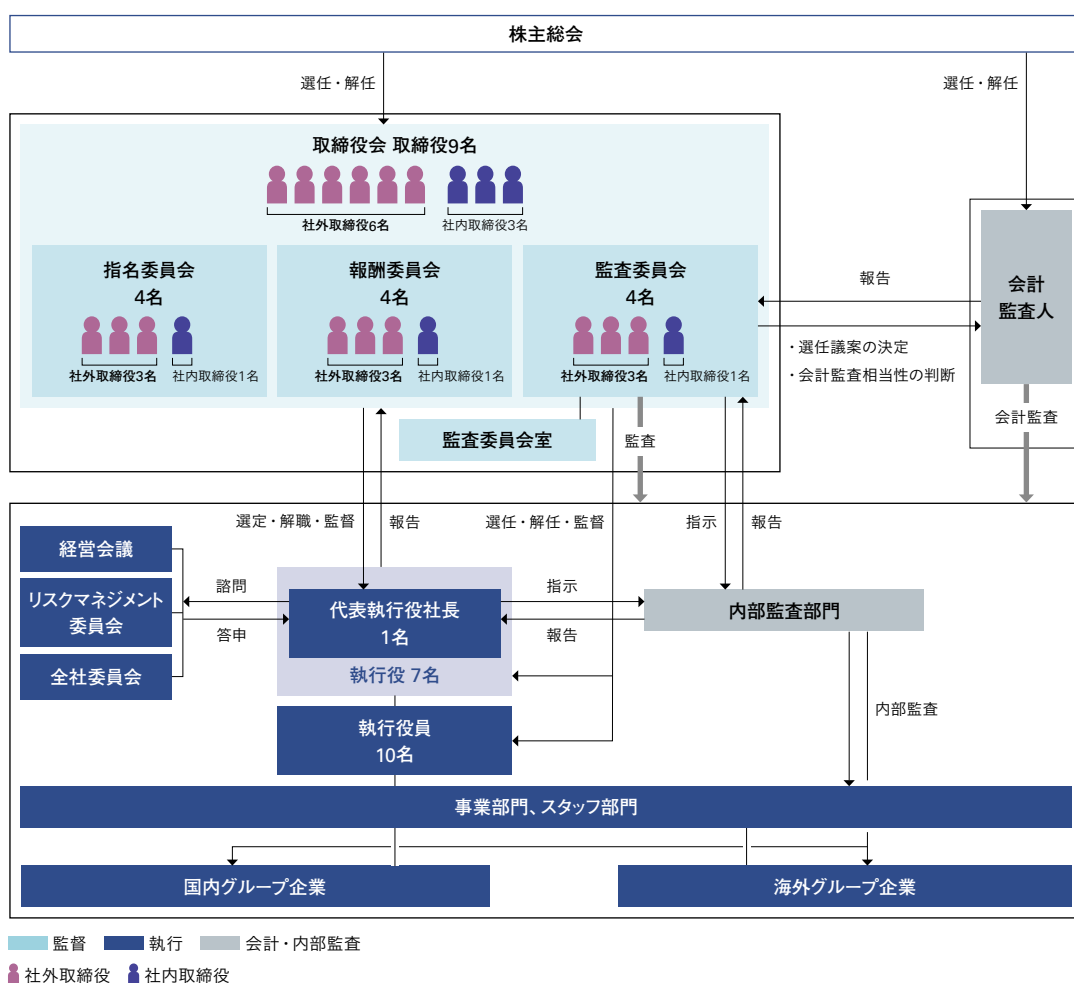
取締役員数の変遷	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005～2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
社内取締役数	16	13	9	→ 8			→ 3			→ 4		3	→ 3				
社外取締役数							→ 1			→ 2		→ 3		→ 6			6
うち独立取締役数									→ 1		→ 2		→ 5			6	
取締役数 計	16	13	9	→ 8			→ 5			→ 6		→ 7		6	→ 9		9
うち女性取締役																1	1

コーポレートガバナンス体制 (2018年6月26日現在)

当社は、指名委員会等設置会社を選択しています。この体制が、監督と執行を明確に分離し、監督機能の強化による取締役会の高い実効性の確保と、適正かつスピード感のある執行を実現するために最適な体制であると考えられています。

取締役会の相当割合を独立社外取締役とするとともに、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置することにより、透明性、客観性の高い監督機能を発揮しています。

また、株主に対して直接責任を負う執行役が、取締役会から権限委譲を受けた業務執行に関わる重要な決定を担うことにより、適切かつスピード感のある執行を実現しています。



3委員会の構成

指名委員会	中田 卓也 / 野坂 茂 / 伊藤 雅俊 / 日高 祥博
報酬委員会	中田 卓也 / 野坂 茂 / 伊藤 雅俊 / 日高 祥博
監査委員会	細井 正人 / 箱田 順哉 / 中島 好美 / 福井 琢

監督機能

取締役・取締役会

当社の取締役は、2018年6月26日現在で9名(うち、社外取締役6名)です。取締役会は、原則として毎月1回開催されています。取締役会は、受託者責任を踏まえ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促しています。執行役および取締役の職務執行を監督するとともに経営の基本方針等、法令・定款および取締役会規則で定められた重要事項の決定を行っています。また最高経営責任者等の後継者計画の監督、指名・監査・報酬の各委員会の委員および委員長の選定、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等を通じて、経営全般に対する監督機能を発揮しています。

また、取締役は、受託者責任を踏まえ、全てのステークホルダーとの関係に配慮し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために行動しています。取締役は、関連する法令、当社の定款等を理解し、十分な情報収集を行い、取締役会等において積極的に意見を表明し、建設的な議論を行っています。

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

■ 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

■ 2018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。

- ・「指名委員会等設置会社への移行」、「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

- ・指名委員会等設置会社への移行については、肯定的に評価されている
- ・取締役会は多様な視点や経験を持つ取締役で構成され、その規模と社外取締役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

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。

指名委員会

指名委員会は、2018年6月26日現在で4名(うち、社外取締役3名)です。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、執行役員を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。

監査委員会

監査委員会は、2018年6月26日現在で4名(うち、社外取締役3名)です。なお、委員長は独立社外取締役としています。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には、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等を実施します。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

監査委員会は、社内の情報収集力を高めるため、常勤監査委員を選定しています。また、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、執行役その他業務執行者からの独立性を確保しています。

■ 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、会計監査人並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、監査の質の向上と併せて効率的な監査の実現に努めています。内部監査部門は、自らの監査の結果について定期かつ随時に監査委員会に報告するとともに、監査委員会の求めがあるときはいつでも報告しなければならないとしています。

監査委員会は、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、事前に監査委員会の意見聴取を行うこととしています。

報酬委員会

報酬委員会は、2018年6月26日現在で4名（うち、社外取締役3名）です。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、並びに内部監査担当を除く執行役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績連動賞与および(3)譲渡制限付株式報酬からなり、それらは概ね、5:3:2の割合で構成されています。

(2)業績連動賞与は、前事業年度の親会社株主に帰属する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付けを目的として、全体の3分の2を業績に連動させています。業績条件は、中期経営計画で掲げた連結売上高営業利益率(ROS)、1株当たり当期純利益(EPS)および連結自己資本利益率(ROE)を均等に評価指標としています。なお、譲渡制限期間は、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10年(または役員退任時)としています。また、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。

報酬等の内訳(2018年3月期)

役位	報酬等の総額 (百万円)	種類別の総額(百万円)				員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	業績連動賞与	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	115 (45)	103 (45)	11 (—)	— (—)	— (—)	10 (6)
執行役	413	189	—	140	83	7
監査役 (うち社外監査役)	19 (4)	19 (4)	— (—)	— (—)	— (—)	4 (2)

- (注) 1. 当社は、2017年6月22日開催の定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。そのため、上記表中の監査役報酬等の総額および員数につきましては、2017年4月1日から2017年6月22日に在任していた監査役の当該期間に係る報酬等の総額および人数を記載しています。
2. 上記表中には、2017年6月22日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役4名(うち社外監査役2名)を含んでいます。
3. 対象役員の員数は、指名委員会等設置会社への移行に際し監査役を退任し取締役を選任された者、監査役を退任し執行役に選任された者、取締役と執行役の兼任者を重複して集計し記載しています。
4. 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等の総額については、執行役の欄に記載しています。
5. 2017年6月22日開催の報酬委員会において報酬制度が変更となりました。取締役の報酬欄の業績連動報酬は、報酬制度変更前における業績に応じて支給された報酬の総額を記載しています。

社外取締役の出席状況(2018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	13回	5回	15回	1回
社外取締役 柳 弘之	出席回数 12回	5回	—	1回
	出席率 *1 92.3%	100%	—	100%
社外取締役 野坂 茂	出席回数 13回	5回	—	1回
	出席率 *1 100%	100%	—	100%
社外取締役 伊藤 雅俊	出席回数 13回	5回	—	1回
	出席率 *1 100%	100%	—	100%
社外取締役 箱田 順哉 *2	出席回数 13回	—	15回	—
	出席率 *1 100%	—	100%	—
社外取締役 中島 好美	出席回数 10回	—	15回	—
	出席率 *1 100%	—	100%	—
社外取締役 福井 琢	出席回数 9回	—	14回	—
	出席率 *1 90%	—	93.3%	—

*1. 出席率の分母は各人の就任期間中の総開催回数

*2. 指名委員会等設置会社に移行する2017年6月22日まで、2018年3月期は監査役会を4回実施しました。箱田社外取締役は、監査役会4回全てに出席しています。

執行機能

代表執行役

当社の代表執行役は、2018年6月26日現在で1名(代表執行役社長)です。代表執行役社長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

当社の執行役は、2018年6月26日現在で7名(うち、代表執行役社長1名、常務執行役2名)です。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

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

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

代表執行役社長の諮問機関として、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。

執行役員

当社の執行役員は、2018年6月26日現在で10名です。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、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。

内部統制システムについての詳細は、「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

代表執行役社長に直結する内部監査部門を設置し、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並びに改善への助言・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

当社は、会計監査人としてEY新日本有限責任監査法人を選任しており、同監査法人に属する公認会計士が当社の会計監査を行っています。同監査法人は自主的に業務執行社員の交替制度を導入しており、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置を取っています。

また、当社は監査業務の委託先については、連結決算の早期化および信頼性確保のため、原則としてEY新日本有限責任監査法人としています。

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明確でわかりやすい方法で説明を行います。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います。

株主や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等を実施し、当社ホームページにおいて説明資料等を随時公表しています。

株主・投資家との対話の結果は、担当する取締役、執行役または執行役員より取締役会に適宜報告を行い、事業経営に適切に反映し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげています。また、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、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、原則として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

2018年3月期における主なIR活動は以下の通りです。

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260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	5回	東京、横浜、大阪、神戸

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等、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

2018年6月25日開催の第194期定時株主総会において、下記事項が決議されました。

議案	賛成数	反対数	棄権数	賛成割合(%)	決議結果
議案1. 剰余金の処分の件	1,601,804	6,755	425	99.2	可決
議案2. 資本準備金の額の減少の件	1,608,238	321	425	99.6	可決
議案3. 定款一部変更の件	1,608,325	233	425	99.6	可決
議案4. 取締役9名選任の件					
中田 卓也	1,565,024	43,577	425	96.9	可決
山畑 聡	1,598,639	9,970	425	99.0	可決
細井 正人	1,575,028	33,575	425	97.6	可決
野坂 茂	1,607,988	621	425	99.6	可決
伊藤 雅俊	1,586,925	21,682	425	98.3	可決
箱田 順哉	1,599,666	8,943	425	99.1	可決
中島 好美	1,599,613	8,996	425	99.1	可決
福井 琢	1,599,678	8,931	425	99.1	可決
日高 祥博	1,431,847	176,753	425	88.7	可決

(注) 1. 各議案の可決要件は次の通りです。

- (1) 第1号議案および第2号議案は、出席した株主の過半数の賛成
 - (2) 第3号議案は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席および出席した当該株主の議決権の3分の2以上の賛成
 - (3) 第4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
2. 株主総会に出席した株主の議決権の数の一部を加算しなかった理由：本総会前日までの事前行使分および当日出席の一部の株主から各議案の賛否に関して確認できたものを合計したことにより、各議案の可決要件を満たし、会社法上適法に決議が成立したため、本総会当日出席の株主のうち、賛成、反対および棄権の確認ができていない議決権は加算していません。

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。これは、重要な協力関係にある企業や取引先企業、金融機関等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、と判断した場合のことを指します。

政策保有株式の縮減に関する基本方針

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かつ継続的に検証し、その結果に基づいて政策保有株式の縮減を進めます。

政策保有株式に係る議決権の行使基準

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

株式の保有状況

■ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

貸借対照表計上額の合計額 128,582百万円(2018年3月期)

■ 特定投資株式

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式のうち、2018年3月期における上場保有銘柄は以下の通りです。

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)
ヤマハ発動機(株)*1	34,642,790	110,164
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
(株)静岡銀行*2	3,486,678	3,507
トヨタ自動車(株)*2	501,300	3,421
(株)三井住友フィナンシャルグループ*2	445,402	1,985
(株)みずほフィナンシャルグループ*2	10,123,816	1,937
Audinate Group Limited*2	6,289,308	1,648
(株)第一興商*2	50,000	282
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ*2	226,480	157
三井住友トラスト・ホールディングス(株)*2	40,900	176
TDK(株)*3	100	0
花王(株)*3	100	0
(株)資生堂*3	100	0
旭硝子(株)*3	100	0
キリンホールディングス(株)*3	100	0

*1. ヤマハ発動機(株)と当社は共通の「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るため、ヤマハ発動機(株)の株式を保有しています。(議決権保有割合 9.93%)

*2. 安定的な取引関係を維持継続するため、株式を保有しています。

*3. 株主に対する情報提供方法等の情報収集のため、株式を保有しています。

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。

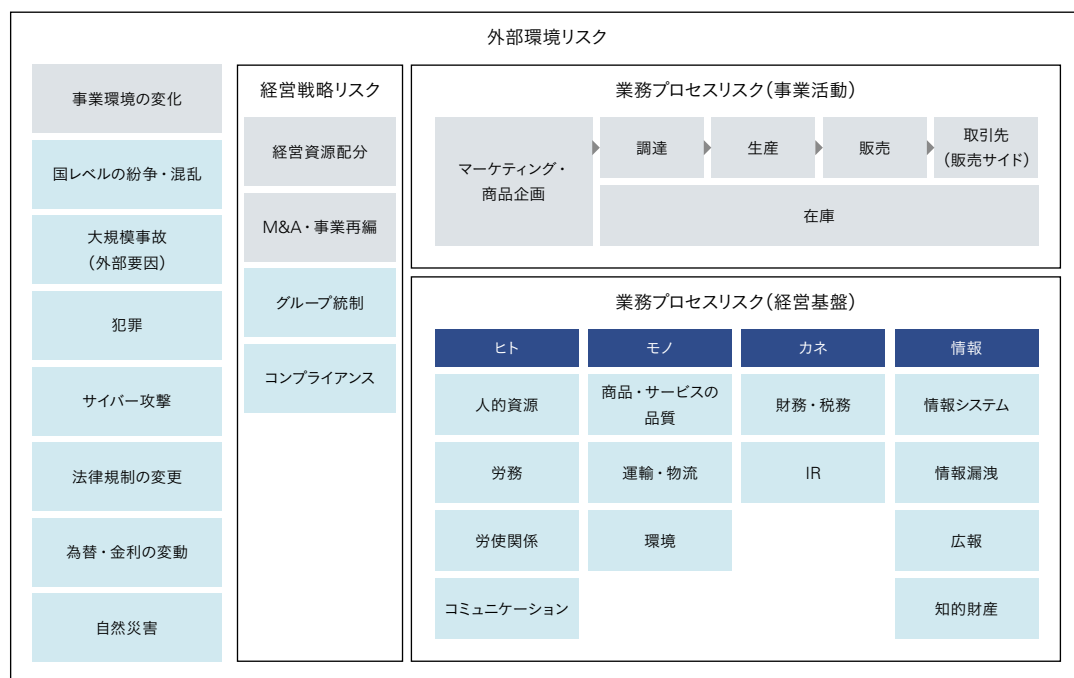
基本的な考え方

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、重要度を評価し、リスク低減活動の推進を図っています。

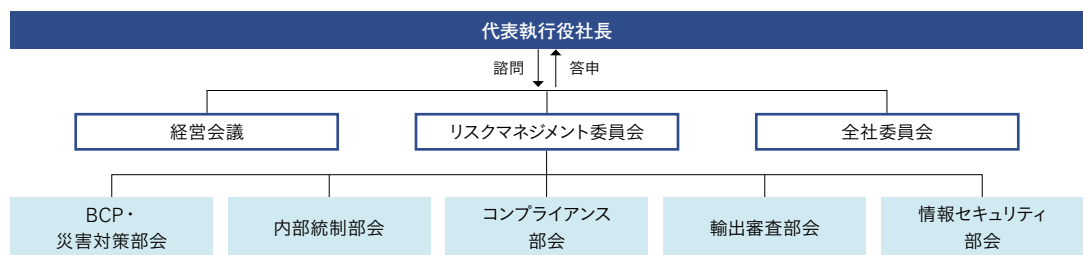


■ 事業戦略リスク
■ 基礎的リスク

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」「内部統制部会」「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。

リスクマネジメント体制



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。また、「グループBCP規程」において災害等のリスクが顕在化したときに適切な対応を迅速に行うことにより、経営への影響を最小化するための基本方針や責務などを定めています。

内部統制部会：グループ全体の業務プロセスの標準化など、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。

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つながる重大な過失となります。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・指導を行うことで、管理レベルを高めています。

IV . 財務 / 企業情報

Corporate Information

Contents

11ヵ年財務サマリー	78
ファイナンシャル・レビュー	80
主要ネットワーク	84
株式情報	86
会社情報	87





11カ年財務サマリー

ヤマハ株式会社及び連結子会社
各表示年の3月期もしくは3月末現在

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3
会計年度:				
売上高	¥548,754	¥459,284	¥414,811	¥373,866
売上原価	343,686	290,381	268,380	237,313
売上総利益	205,066	168,902	146,431	136,553
販売費及び一般管理費	172,220	155,057	139,602	123,387
営業利益	32,845	13,845	6,828	13,165
税金等調整前当期純利益(損失)	62,510	(12,159)	(201)	6,802
当期純利益(損失)*1	39,558	(20,615)	(4,921)	5,078
設備投資額	24,394	22,581	14,480	10,439
減価償却費	20,289	17,912	14,139	12,814
研究開発費	24,865	23,218	21,736	22,416
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,225	(2,235)	39,870	22,646
投資活動によるキャッシュ・フロー	41,999	(25,999)	(12,711)	(9,740)
フリー・キャッシュ・フロー	79,225	(28,234)	27,159	12,906
財務活動によるキャッシュ・フロー	(19,314)	(31,041)	(9,867)	(10,080)

会計年度末:

総資産	¥540,347	¥408,974	¥402,152	¥390,852
流動資産	275,754	202,097	193,260	194,717
流動負債	120,174	90,050	75,182	74,836
有利子負債	21,036	19,192	15,017	11,838
純資産	343,028	251,841	254,591	245,002

1株当たり情報:

当期純利益(損失)	¥ 191.76	¥ (103.73)	¥ (24.95)	¥ 25.90
純資産	1,646.44	1,262.42	1,276.35	1,250.06
配当金*2	50.00	42.50	27.50	10.00

主要な経営指標:

売上高営業利益率	6.0%	3.0%	1.6%	3.5%
自己資本利益(損失)率(ROE)	11.5	(7.0)	(2.0)	2.1
総資産当期純利益(損失)率(ROA)	7.2	(4.3)	(1.2)	1.3
自己資本比率	62.9	60.9	62.6	61.9
D/Eレシオ(倍)	0.06	0.08	0.06	0.05
インタレスト・カバレッジ(倍)	34.56	26.74	16.88	40.38
流動比率	229.5	224.4	257.1	260.2
連結配当性向	26.1	—	—	38.6

*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. 2008年3月期から2010年3月期までの「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

2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
¥356,616	¥366,941	¥410,304	¥432,177	¥435,477	¥408,248	¥432,967
231,659	238,261	262,310	270,357	262,406	242,451	258,465
124,957	128,680	147,994	161,820	173,070	165,796	174,501
116,846	119,465	121,999	131,684	132,407	121,493	125,668
8,110	9,215	25,994	30,135	40,663	44,302	48,833
6,971	7,795	25,818	28,526	41,578	42,898	74,471
(29,381)	4,122	22,898	24,929	32,633	46,719	54,378
11,337	13,844	10,799	13,846	11,220	17,542	24,600
11,973	11,613	12,759	12,597	12,681	11,145	10,777
22,819	22,149	22,561	25,439	24,793	24,415	24,797
10,880	7,755	33,213	31,729	42,399	39,142	47,498
(9,004)	(12,617)	(22,950)	(11,700)	591	(9,663)	4,766
1,875	(4,862)	10,263	20,029	42,991	29,478	52,264
(3,247)	(5,536)	(4,745)	(5,909)	(30,349)	(12,588)	(35,584)
¥366,610	¥390,610	¥438,932	¥530,034	¥469,745	¥522,362	¥560,184
188,952	197,902	214,487	247,632	255,135	272,720	299,772
72,829	71,550	73,145	80,976	75,459	82,565	101,953
11,295	10,013	8,755	11,868	8,510	11,241	11,173
206,832	229,636	274,843	348,752	303,889	367,437	388,345
円						
¥ (151.73)	¥ 21.29	¥ 118.26	¥ 128.75	¥ 168.90	¥ 249.17	¥ 291.81
1,052.01	1,171.67	1,403.12	1,787.42	1,601.55	1,948.01	2,125.51
10.00	10.00	27.00	36.00	44.00	52.00	56.00
%						
2.3%	2.5%	6.3%	7.0%	9.3%	10.9%	11.3%
(13.2)	1.9	9.2	8.1	10.1	14.0	14.5
(7.8)	1.1	5.5	5.1	6.5	9.4	10.0
55.6	58.1	61.9	65.3	64.2	69.9	69.0
0.05	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
31.84	40.64	130.19	130.51	129.41	165.40	149.08
259.4	276.6	293.2	305.8	338.1	330.3	294.0
—	47.0	22.8	28.0	26.1	20.9	19.2

ファイナンシャル・レビュー

2018年3月期の業績

業績全般に関する分析

2018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回復が続きました。個別の国や地域においては、米国では雇用環境や所得の改善が進み、順調な景気拡大が見られました。また、欧州では個人消費と設備投資が増加し、景気は堅調に推移しました。中国では景気拡大を維持したものの、成長のペースは鈍化しました。国内では個人消費の回復が続きました。

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2年目として、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。

中期経営計画は、最終年度の2019年3月期の営業利益率目標を12%に設定しています。2年目である2018年3月期は、営業利益率11.3%、ROE14.5%、EPS292円と目標値を上回り、最終年度である2019年3月期は営業利益率12.4%を予想しています。

「個性際立つ商品の開発」については、楽器事業では、『クラビノーバ®』の新シリーズやグッドデザイン大賞を受賞したカジュアル管楽器『Venova™』、音響機器事業では、高品質とデザインが評価されたAVサウンドバーの新モデル、商業施設のBGM用小型スピーカー、企業会議室向けのカメラ一体型USBマイクスピーカー等、新しいテクノロジーや美しいデザインをお客さまに感じていただける商品を投入しました。

「お客さまの拡大」については、楽器事業では、販売網整備を進め、特に新興国の販売拠点数は目標を大幅に上回る増加を達成しました。また、新興国での音楽教育支援活動「スクールプロジェクト」の取り組みは、アジアの新興国を中心に、生徒数が延べ12万人となるまで展開が進みました。音響機器事業では、音響設備事業者の取引先拡大を図りました。オーディオの重点市場である欧州で、『MusicCast®』対応商品の店舗展示コーナー「プレミアム Y アイラン

ド」の整備を進めました。ネットワーク領域では、LAN製品の拡大に伴い、教育機関や店舗、また監視カメラとの連携など、従来と異なる顧客を拡大しました。

「持続的なコスト低減」については、電子部品を中心に調達コストの上昇がありましたが、生産工程の再配置、生産効率化、間接業務の生産性向上などの施策を進めています。なお、当期はインドネシアとインドでの新工場の建設に着手するとともに、現存の工場での生産能力の増強を進めました。

「グローバル事業運営の基盤強化」については、国を超えた人材の活躍推進に取り組んでいます。また、ITセキュリティ強化、効率的な物流システム等のサポート機能をグローバルに最適化し、グローバル事業運営を支える基盤の強化、業務の効率化を計画に沿って進めています。

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、全ての事業セグメントで前期を上回り、4,330億円(前期比6.1%増)となりました。(GRAPH 1)

地域別では、対前期で実質2桁成長の中国市場、全般的に堅調に推移したその他市場(新興国市場)が全体の売上増に貢献しました。(GRAPH 2)

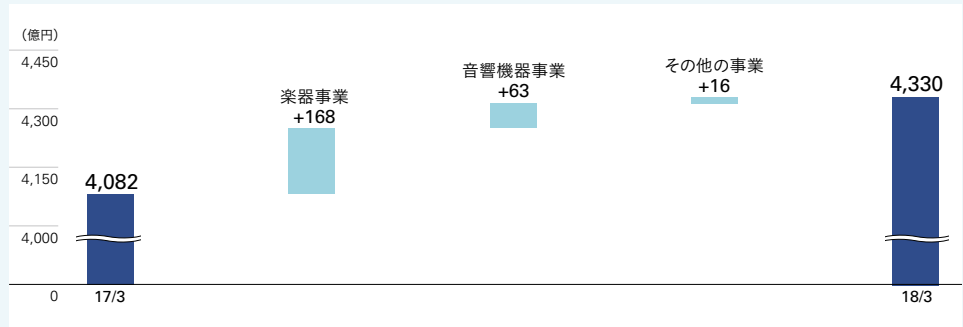
営業利益も全ての事業セグメントで前期を上回り、488億円(前期比10.2%増)と、6期連続の増益、過去最高益を達成しました。(GRAPH 3) 要因別では、増収増産・モデルミックス、コストダウン、為替影響による増益要因が、海外生産労務費増、販売管理費増、その他(一時要因)といった減益要因を吸収し、2桁増の営業利益となりました。(GRAPH 4)

親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益、経常利益の増加に加えて、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)等を計上した結果、544億円(前期比16.4%増)となりました。

GRAPH 1

		(億円)	
		2017/3	2018/3
売上高		4,082	4,330
楽器事業		2,577	2,745
音響機器事業		1,155	1,218
その他の事業		351	367

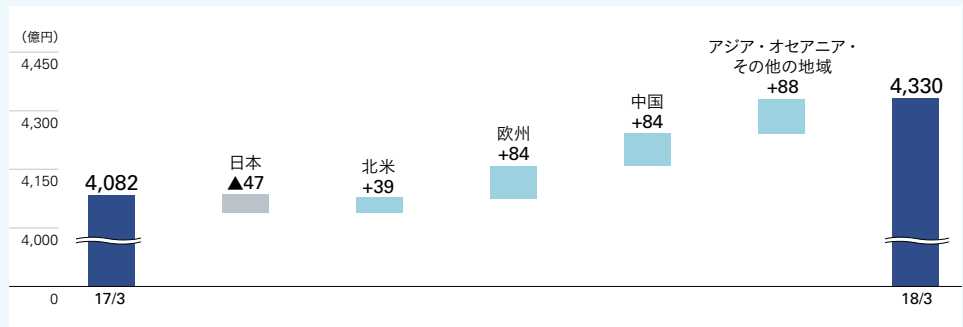
売上高(事業別)



GRAPH 2

		(億円)	
		2017/3	2018/3
売上高		4,082	4,330
日本		1,384	1,337
北米		830	869
欧州		765	848
中国		458	542
アジア・オセアニア・その他の地域		645	733

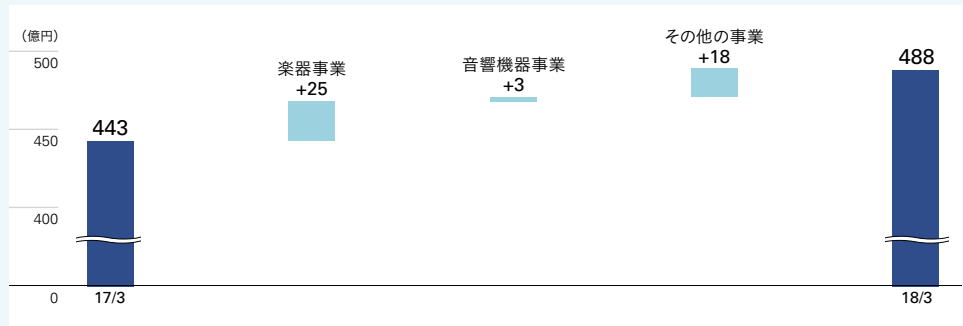
売上高(地域別)



GRAPH 3

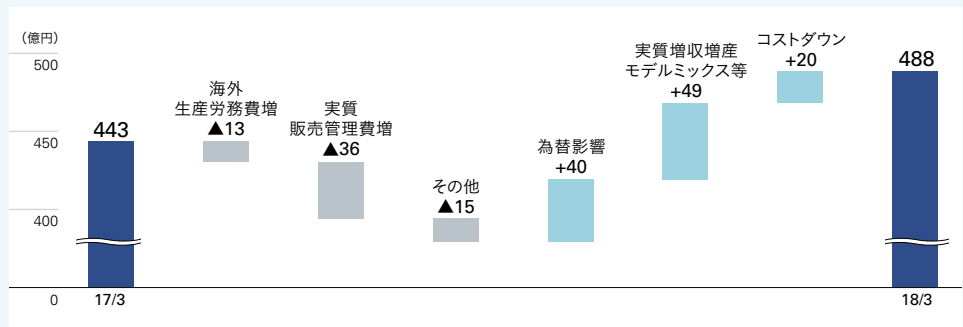
		(億円)	
		2017/3	2018/3
営業利益		443	488
楽器事業		321	346
音響機器事業		104	107
その他の事業		17	35

営業利益(事業別)



GRAPH 4

営業利益(要因別)



セグメント別概況

楽器事業

楽器事業の売上高は2,745億円(前期比6.5%増)、営業利益は346億円(前期比7.8%増)となりました。

商品別では、全商品カテゴリーで前期を上回りました。ピアノは中国での販売が全体を牽引、デジタルピアノは新商品効果により売上を伸ばし、ポータブルキーボードは欧州向け高価格帯や新興国での普及帯が好調でした。管楽器は北米での売上が堅調に推移したほか、ギターは中国・新興国での販売が伸長しました。

地域別では、北米は自然災害影響や販売網の変遷により通期では前期並み売上を維持、欧州は電子楽器の健闘で前期並みの売上を達成しました。一方、中国市場は2桁成長を継続し、新興国市場は前期伸び率を上回る成長となりました。特に中国市場では、販売網拡大、マーケティング施策の進捗等もあり、ピアノに加えて、デジタルピアノ、ギターも大きく伸長し、市場全体を上回るペースで成長しています。

音響機器事業

音響機器事業の売上高は1,218億円(前期比5.5%増)、営業利益は107億円(前期比2.6%増)となりました。

商品別では、全商品カテゴリーで前期を上回りました。

AV機器は、北米および欧州を中心に販売が堅調に推移し、コネクテッド・オーディオの市場浸透も欧州を中心に進み、全地域で前期を上回りました。

PA機器は、デジタルミキサーのフラッグシップモデル『RIVAGE® PM10』のバージョンアップ、『RIVAGE® PM7』等の新製品も堅調に推移しました。また、法人・B2B顧客サポートの人員体制、音響設備事業者アカウント数も順調に増加しました。地域別では、中国、新興国で、前期に対し2桁成長となりました。

ICT機器は、国内での音声コミュニケーション機器の販売が好調でした。

その他の事業(部品・装置事業等)

その他の事業の売上高は367億円(前期比4.5%増)、営業利益は35億円(前期比102.4%増)となりました。

FA機器が売上を大きく伸ばしたほか、自動車用内装部品が国内および北米向けの販売が伸長したことにより、部品・装置事業は対前期2桁成長となりました。

ゴルフ事業も新商品効果、ブランド施策が奏功し、前期に対して2桁の伸びを示しました。

財政状態に関する分析

当期末の総資産は、本社研究開発棟の建設、海外新工場の建設(インド・インドネシア)といったさらなる成長に向けた戦略投資等による有形固定資産および無形固定資産の増加、また、現金預金の増加などにより、前期末の5,223億62百万円から378億21百万円(7.2%)増加し、5,601億84百万円となりました。(GRAPH 5)

負債は、未払法人税等の増加などにより、前期末の1,549億24百万円

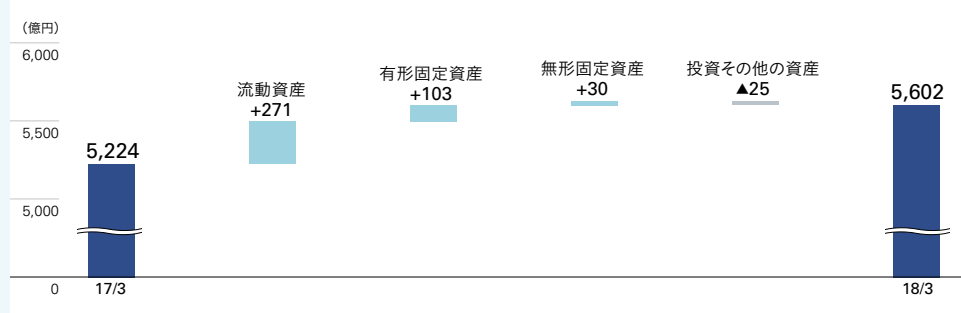
から169億14百万円(10.9%)増加し、1,718億38百万円となりました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益543億78百万円に対し、配当金支払101億23百万円、自己株式取得250億12百万円(端株取得含む)の株主還元を行った結果、前期末の3,674億37百万円から209億7百万円(5.7%)増加し、3,883億45百万円となりました。(GRAPH 6)

GRAPH 5

	2017/3	2018/3
総資産	5,224	5,602
流動資産	2,727	2,998
有形固定資産	1,055	1,158
無形固定資産	32	62
投資その他の資産	1,410	1,384

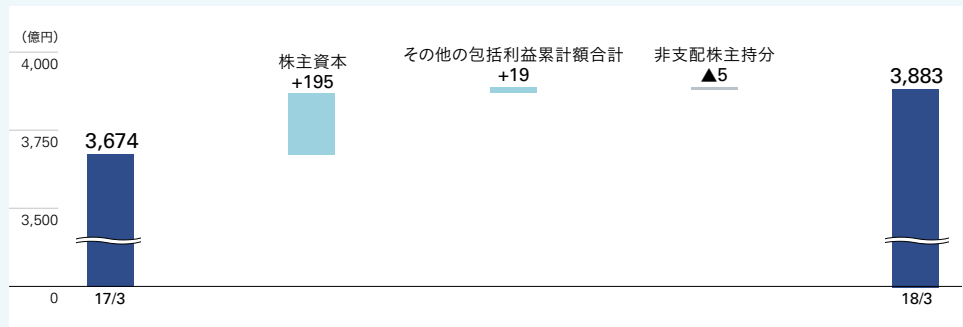
総資産



GRAPH 6

	(億円)	
	2017/3	2018/3
純資産	3,674	3,883
株主資本	2,955	3,150
その他の包括利益 累計額合計	696	715
非支配株主持分	23	18

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及び現金同等物(以下、資金)は、前期末に比べ167億33百万円増加(前期末は156億51百万円増加)し、期末残高は1,174億3百万円となりました。

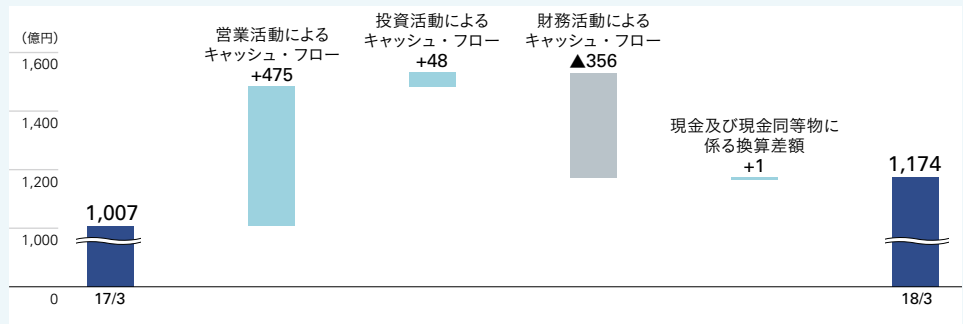
営業活動の結果得られた資金は、主として税金等調整前当期純利益により、474億98百万円(前期末に得られた資金は391億42百万円)となりました。

投資活動の結果得られた資金は、投資有価証券の売却及び償還による収入等により、47億66百万円(前期末に使用した資金は96億63百万円)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、配当金の支払額等により、355億84百万円(前期末に使用した資金は125億88百万円)となりました。(GRAPH 7)

GRAPH 7

キャッシュ・フロー



2019年3月期の見通し(2018年5月1日時点)

今後の世界経済は、全体としては回復傾向の継続が想定されるものの、米国や欧州の政策動向や北朝鮮、中東情勢等により、先行き不透明な状況が続くと思われます。当社事業領域における事業環境としては、引き続き欧米市場は緩やかに成長、中国市場は2桁成長を継続、新興国市場は総じて堅調に推移、日本国内市場は少子化の影響もあり、ほぼ横ばいの状態が続くと想定しています。

当社グループは2016年3月期に策定した3か年の中期経営計画最終年度の2019年3月期においては、売上高4,420億円(前期比2.1%増)、営業利益550億円(前期比12.6%増)、営業利益率12.4%を予想しています。

売上高・営業利益

売上高は、全ての事業セグメントで前期を上回り、4,420億円(前期比2.1%増の90億円増収)を予想しています。地域別では、中国市場は2桁成長、新興国市場の堅調さが継続し、為替影響を除いた実質ベースでは、先進国市場でも前期を上回る売上と予想しています。

営業利益は、楽器事業、音響機器事業が前期を上回り、前期に対し増収増益を見込み、過去最高益更新を予想しています。要因別では、増収増産、コストダウン増益要因が、海外労務費増、販管費増、為替影響といった減益要因を吸収し、2桁の営業利益増を予想しています。

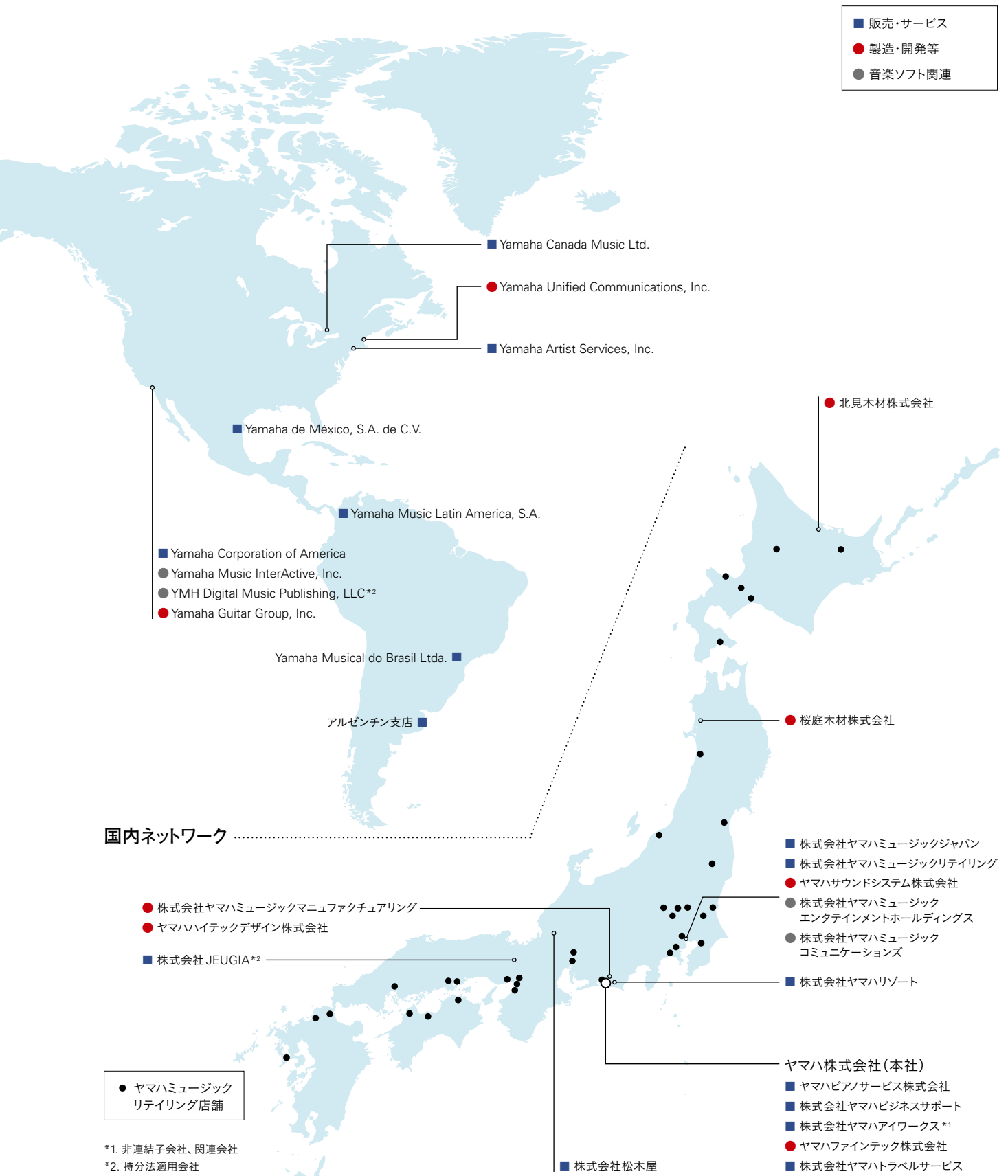
主要ネットワーク

(2018年7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

(2018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	197,255,025株 (自己株式15,406,885株を含む)
上場証券取引所	東証第一部(証券コード 7951)
同事務取扱場所	〒460-8685 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。但し、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いたします。 https://www.yamaha.com/ja/about/public_notices/
定時株主総会	6月
株主数	17,992名

株主構成

	株主数	株式数構成比
個人・その他	17,147名	14.6%
金融機関	60名	53.8%
その他国内法人	197名	6.2%
外国人	556名	24.3%
証券会社	32名	1.1%
計	17,992名	100%

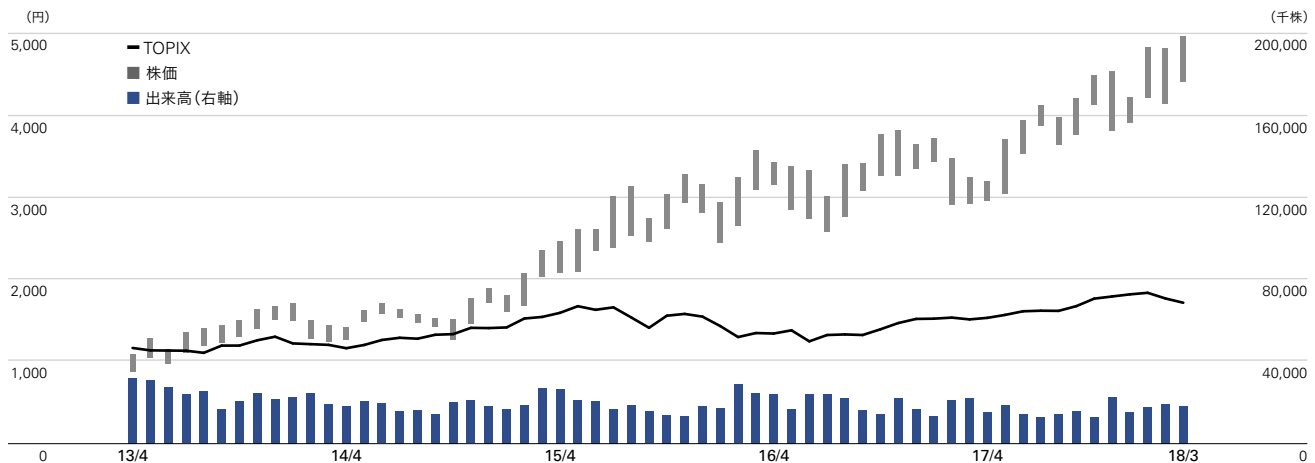
(注)「個人・その他」には自己株式が含まれています。

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)	14.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9.1%
ヤマハ発動機株式会社	5.7%
三井住友海上火災保険株式会社	4.4%
株式会社静岡銀行	4.2%
住友生命保険相互会社	4.0%
株式会社みずほ銀行	3.6%
日本生命保険相互会社	2.8%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	1.7%
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1.7%

(注)当社は、自己株式15,406,885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しています。

株価および出来高の推移



決算期	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
期末株価	1,329	2,104	3,390	3,065	4,675
高値	1,705	2,355	3,575	3,820	4,960
安値	873	1,267	2,083	2,588	2,955
出来高(百万株)	340	268	276	288	255

決算期	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
配当利回り(%)	2.03	1.71	1.30	1.70	1.20
株価収益率(PER)(倍)	11.2	16.3	20.1	12.3	16.0
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.95	1.18	2.12	1.57	2.20
発行済株式総数(千株)	197,255	197,255	197,255	197,255	197,255
期末時価総額(百万円)	262,152	415,025	668,695	604,587	922,167
期末外国人持株比率(%)	29.0	31.4	25.2	24.4	24.3

会社情報

(2018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	20,228名 (ほか、平均臨時雇用者数：7,558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	新日本有限責任監査法人*
資本金	285億34百万円		

* 新日本有限責任監査法人は、2018年7月1日付でEY 新日本有限責任監査法人に法人名称を変更しました。

主な外部評価と株式指数への組み入れ (2018年7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3つの日本株ESG指標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
- モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)
- Institutional Investor誌 「The 2017 All-Japan Executive team」 Electronics / Consumerセクターで上位に選出
 - ・ Best CEO部門 第2位
 - ・ Best Investor Relations Program部門 第2位
 - ・ Best Analyst Days部門 第2位
 - ・ Best Website部門 第3位
- 2017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 (2018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)	A+

*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3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)2071



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

2018/10-CM182

ヤマハ株式会社

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