

# 統合報告書 2021



## 「統合報告書 2021」の発行にあたって



ヤマハグループは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに向けて、当社グループの中長期的な価値創造についてお伝えすることを目的に「統合報告書」を発行しています。2018年の発行以来、毎年皆さまからのフィードバックを参考にしながら、誠実に当社グループのさまざまな取り組みが理解されるように、改善に取り組んでまいりました。

今、世界中を脅かしている新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)は、社会、経済、そして人々の生活に大きな変化をもたらしています。こうした未曾有の環境下において、当社グループが事業活動を通じて、いかに世界中の人々にこころ豊かな生活をご提案しているか、また、どのように社会的責任を果たし、企業価値の向上に取り組んでいるのか、本報告書を通じてお伝えできればと考えます。

「統合報告書 2021」の編集にあたっては、Value Reporting Foundation (VRF: 旧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」などを参照しながら、当社グループの横断的な考え方を集約した上で各部門が協力し、作成しています。私はその作成プロセスや記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。

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

2021年9月

中田卓也

取締役 代表執行役社長

## YAMAHA PHILOSOPHY

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

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



## ステークホルダーへの約束

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

### 顧客主義・高品質主義に立った経営(お客様に対して)

お客様の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持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)

高い倫理性をも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。

## BRAND PROMISE

ブランドプロミスとは、ヤマハが人々の人生にもたらす価値を語ったものです。

ヤマハは、「個性、感性、創造性を発揮し、

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

人々が心震わす瞬間を“Make Waves”という言葉で表現しました。



### Make Waves

内なる思いを自分なりに表現して周りにインパクトを与え、

日々の積み重ねによって成長し、より広い世界と響き合う。

“Wave”とは、そのために、自ら新たな一步を踏み出す時に感じるワクワクと

心震える状態を表しています。

## 「統合報告書 2021」のポイント

「統合報告書 2021」は、中期経営計画「Make Waves 1.0」2年目の進捗をお伝えするとともに、中長期的な成長を見据え、事業のリスクや機会を認識しながら当社が培ってきた技術や強みを生かしてどのように社会価値を創造していくのか、具体的な取り組みを通してご説明します。本報告書を深くご理解いただくための読みどころは以下の通りです。

<b>POINT 1</b> 音・音楽を通じた 新たな価値創造への挑戦	<p>当社が創業以来培ってきた、音・音楽を中心とした技術や感性を最大限に生かし、昨今の事業環境における新たな需要と社会課題に取り組むとともに、人々の暮らしを豊かにする価値創造に挑戦しています。</p> <p>📖 P.10-11 経営ビジョンと価値創造ストーリー、P.12-15 特集 価値創造ストーリーの実践、P.58-75 事業別/機能別戦略</p>
<b>POINT 2</b> 「Make Waves 1.0」 2年目の進捗と 中計最終年度の取り組み	<p>COVID-19がもたらした社会構造の変化は、デジタル化や価値観の多様化を加速させています。次期中計を見据えながら現中計「Make Waves 1.0」の重点戦略を着実に進捗させ、「なくてはならない、個性輝く企業」を目指します。</p> <p>📖 P.20-27 社長メッセージ、P.28-37 中期経営計画「Make Waves 1.0」、P.38-57 コーポレート戦略</p>
<b>POINT 3</b> サステナビリティ マネジメントの強化	<p>2021年1月にサステナビリティ委員会を設置し、当社グループにおけるサステナビリティ活動の方向性の議論や取り組み状況をモニタリングしています。気候変動や人権・D&amp;Iなど、持続可能な社会構築に向けたあらゆる取り組みを加速させていきます。</p> <p>📖 P.42-49 サステナビリティマネジメント</p>

## 開示体系

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

財務・非財務情報を統合

### 統合報告書 2021

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



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

# 目次

## I. ヤマハの価値創造 04



ヤマハの挑戦の軌跡	06
ヤマハの事業	08
経営ビジョンと価値創造ストーリー	10
特集 価値創造ストーリーの実践	12
パフォーマンスハイライト	16

## II. 経営戦略 18



社長メッセージ	20
中期経営計画「Make Waves 1.0」	28
中期経営計画の振り返りと進捗	28
中期経営計画策定の考え方	29
経営ビジョンに向けた中期経営計画の主要施策	30
コーポレート戦略	38
財務戦略および経営基盤の強化	38
サステナビリティマネジメント	42
環境	44
人権	48
人材	50
DX(Transformation by Digital)	52
ブランド	54
デザイン	56

## III. 事業別/機能別戦略 58



事業別戦略	60
楽器事業	60
音響機器事業	64
部品・装置事業	66
機能別戦略	68
研究開発	68
生産	72
営業	74

## IV. コーポレートガバナンス 76



取締役	78
取締役会の構成	80
執行役・執行役員・監査役員	82
社外取締役メッセージ	83
コーポレートガバナンス	84
リスクマネジメント	94
コンプライアンス	96

## V. 財務/企業情報 98



11カ年財務サマリー	100
ファイナンシャル・レビュー	102
主要ネットワーク	106
株式情報	108
会社情報	109

### 報告対象組織

ヤマハ(株)と子会社60社、関連会社4社を合わせた65社(2021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

2021年3月期(2020年4月~2021年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2021年4月以降の情報も含まれます。

### 将来情報に関する留意事項

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

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

# OUR VALUE CREATION



# 1. ヤマハの価値創造

ヤマハの挑戦の軌跡	06
ヤマハの事業	08
経営ビジョンと価値創造ストーリー	10
特集 価値創造ストーリーの実践	12
パフォーマンスハイライト	16



ヤマハグループの歴史は、創業者の山葉寅楠が1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、「新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづける」ことを目指してきました。130年以上の軌跡の中で、その理念は受け継がれ、ヤマハの強みとなり、次の成長につながり続けています。

1887年

## 1887年

### オルガン修理をきっかけに、楽器の国産化に挑む

創業者・山葉寅楠は、1台のオルガンの修理をきっかけに国産オルガンの製作に成功すると、「日本楽器製造株式会社」を設立し、その後、国産ピアノの製造を開始しました。現在の中核事業である楽器事業の礎を築くとともに、日本人に楽器を楽しむ文化を提案してきました。「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」という企業理念の原点がここにあります。



ヤマハの競争力の原点  
ヤマハブランドの起源

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



創業者・山葉寅楠

1940年

### 音楽文化の普及と事業の多角化、 総合楽器メーカーとして海外へ



音楽の楽しさを多くの人々に伝えたいという想いから、オルガン実験教室(ヤマハ音楽教室の前身)の開講など、音楽普及の取り組みに着手しました。また、楽器づくりで培った技術と感性を生かし、オーディオ機器などに商品領域を拡大するとともにオートバイ(現在のヤマハ発動機(株))やスポーツ用品など新事業にも挑戦しました。

1958年にはメキシコに初の現地法人を設立し、グローバル総合楽器メーカーへと躍進した時代でもありました。

ヤマハの競争力の原点  
グローバル企業への布石

1958年、メキシコに最初の海外現地法人ヤマハ・デ・メヒコを設立し、世界各地に販売拠点を拡充する一方で、1969年には台湾に生産工場を構えるなど、1970年代以降積極的に海外進出を展開してきました。早くから足場を固めてきたグローバルネットワークが競争力となり、海外売上収益比率7割を超える現在のヤマハの成長を支えています。



ヤマハ・デ・メヒコ

1970年



## テクノロジーの進化への挑戦

電子楽器の音質向上のために半導体の内製化に着手し、独自のLSIで新たな電子楽器や音響機器を生み出すなど、事業領域も展開地域も大きく拡大しました。創業100周年の1987年に、現在の「ヤマハ株式会社」に社名変更し、名実ともにグローバル企業へと仲間入りしました。



シンセサイザー DX7

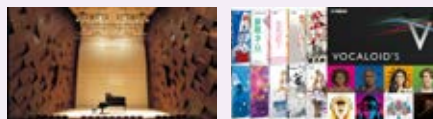
サイレント™ シリーズ

ヤマハの競争力の原点  
新しい価値を生む、  
アコースティック×デジタル技術

テクノロジーの進化に沿って、創業当時から培ってきたアコースティック技術にデジタル技術を融合させたことで、ヤマハならではの新しい製品を生み出すことを可能にしました。また、製品開発のみならず、生産活動においても、デジタル技術を組み合わせることで、生産効率は飛躍的な進化を遂げ、現在加速させているデジタル・トランスフォーメーション(DX)の取り組みにも大きく貢献しています。

## 選択と集中、コア事業の構造改革で次なる成長ステージへ

継続的な円高進行、デジタル化、グローバル化による産業の水平分化、世界金融危機と環境が大きく変化する中、多角化事業から「音・音楽」を中核とした事業に選択と集中を行いました。それに伴い、国内外生産・営業拠点の統廃合、蓄積してきた多様な技術の融合や、成長を加速させるための海外企業の買収などを実施し、次なる成長ステージに向けた事業の再編を図りました。



ホール音響設計・施工

VOCALOID™



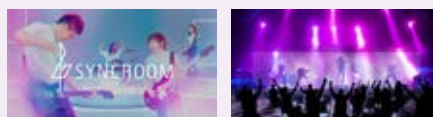
海外企業の買収

ヤマハの競争力の原点  
コア事業の成長基盤整備とM&A

コア事業の成長基盤整備とM&Aによるコア事業の基盤強化取り組みました。2000年代にドイツのSteinberg社、オーストリアのBösendorfer社、フランスのNEXO社を買収。これにより、音楽制作分野でのハード・ソフトの融合や、プレミアムピアノ領域でのプレゼンス強化、音響機器事業でのトータルソリューションなど、さまざまな事業基盤強化への波及効果を生み、事業の成長につなげています。

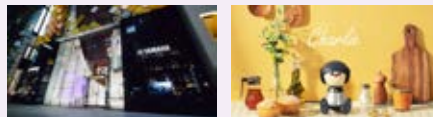
## 社会課題解決に貢献し企業価値を高め、「なくてはならない、個性輝く企業」になる

事業部制組織から機能別組織への改組、価格適正化の推進、技術融合による個性際立つ商品の開発・市場導入により、戦略優位性を確立させ収益力を持続的に向上させてきました。また、2016年に経営ビジョン「なくてはならない、個性輝く企業」になる、2019年にはブランドプロミス「Make Waves」を制定し、グローバルでブランド戦略を推進しています。さらに、近年の環境の変化に伴い、オンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM』やリモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』、次世代ライブビューイング『Distance Viewing』などの音・音楽を通じた新しいソリューションを提案することで、社会課題の解決に貢献するとともに企業価値の向上に努めています。



オンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM』

次世代ライブビューイング『Distance Viewing』



2021年、体験型のブランドショップとしてリニューアルオープンした「ヤマハ銀座店」

言葉をメロディーにのせて会話するコミュニケーションロボット『Charlie™』

ヤマハの競争力の原点  
知見の集約によるシナジー創出と、  
強みの強化

機能別組織への変革により、これまで培ってきた個々の経営資源が集約・横断的に活用され、コア技術をはじめ、クラフトマンシップとテクノロジーを融合した生産技術、他の追随を許さない音楽普及・販売網・人的ネットワークの蓄積、健全な財務体質と

いった当社の強みに一層磨きをかけています。2018年に開設したイノベーションセンターでは、さまざまな知見や技術のシナジーによるユニークで新しい商品が生み出されています。“感性×技術”を軸に、感性を定量化する技術(物理感性評価)、素材素子、AIテクノロジー、要素技術などを生かした音・音楽の新たな領域での独自の開発力を強化し、新たな価値提供につなげることを可能にしています。



イノベーションセンター

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

## グループ全体の事業概要・売上収益・事業利益

### 3つの事業の主要製品と売上収益構成比

#### 楽器事業

📖 楽器事業の戦略については、P.60をご参照ください。

2,390億円(64.1%)



#### 音響機器事業

📖 音響機器事業の戦略については、P.64をご参照ください。

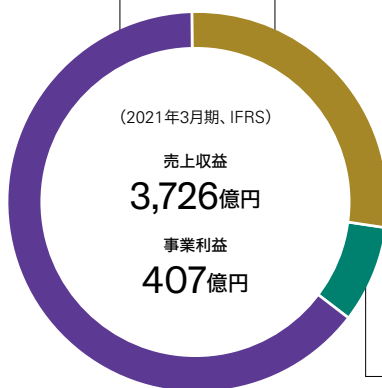
1,038億円(27.9%)



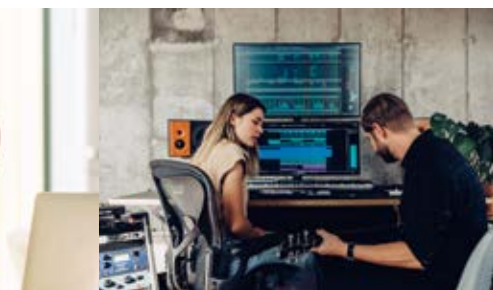
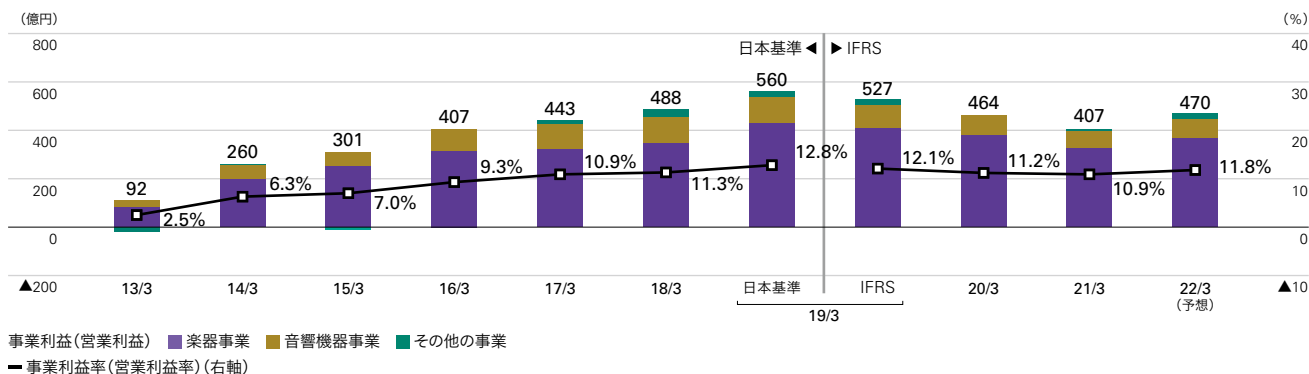
#### その他の事業(部品・装置事業など)

📖 部品・装置事業の戦略については、P.66をご参照ください。

298億円(8.0%)



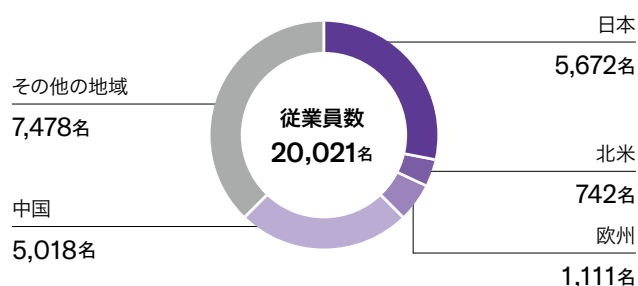
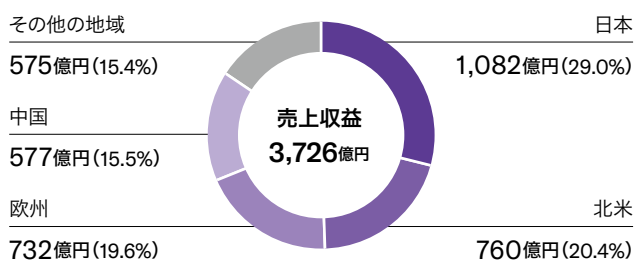
### 事業利益(営業利益)の内訳と事業利益率(営業利益率)の推移



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

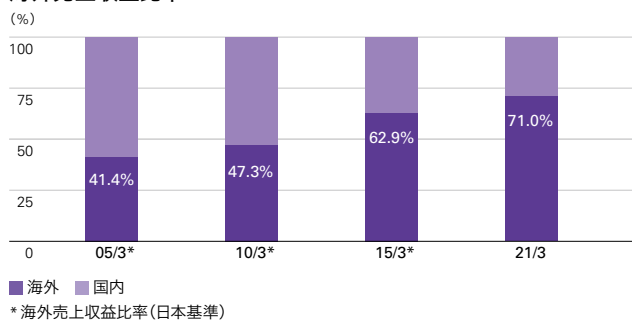
グローバルでの規模感・海外売上収益比率・シェア（2021年3月期、IFRS）

売上収益と従業員数の地域別構成

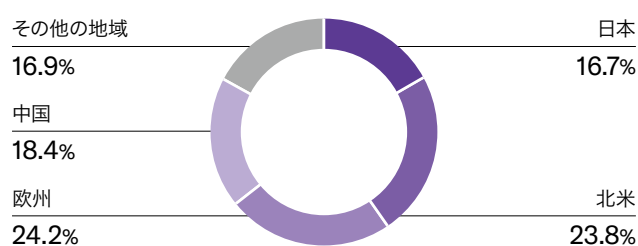


成長をけん引する海外売上収益

海外売上収益比率



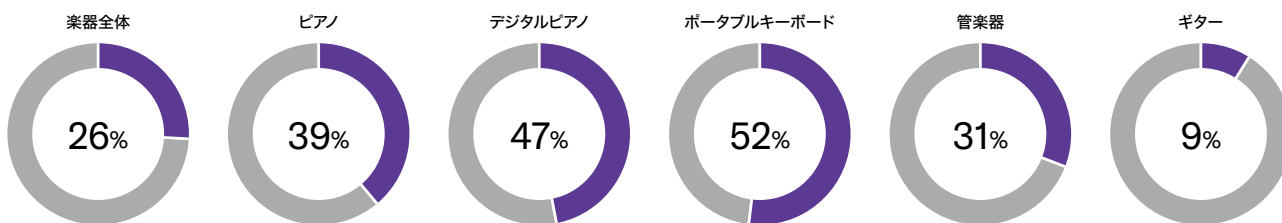
楽器・音響機器ハードの地域別売上構成



\* ソフト(音楽教室など)の売上収益は除く

高い市場シェアを誇るヤマハのコア製品

主な製品のグローバルシェア（2021年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ）



## 価値創造ストーリー

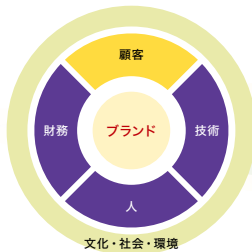
### 社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ビジョンを実現

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

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

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

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



価値創造プロセス

ヤマハの価値創造

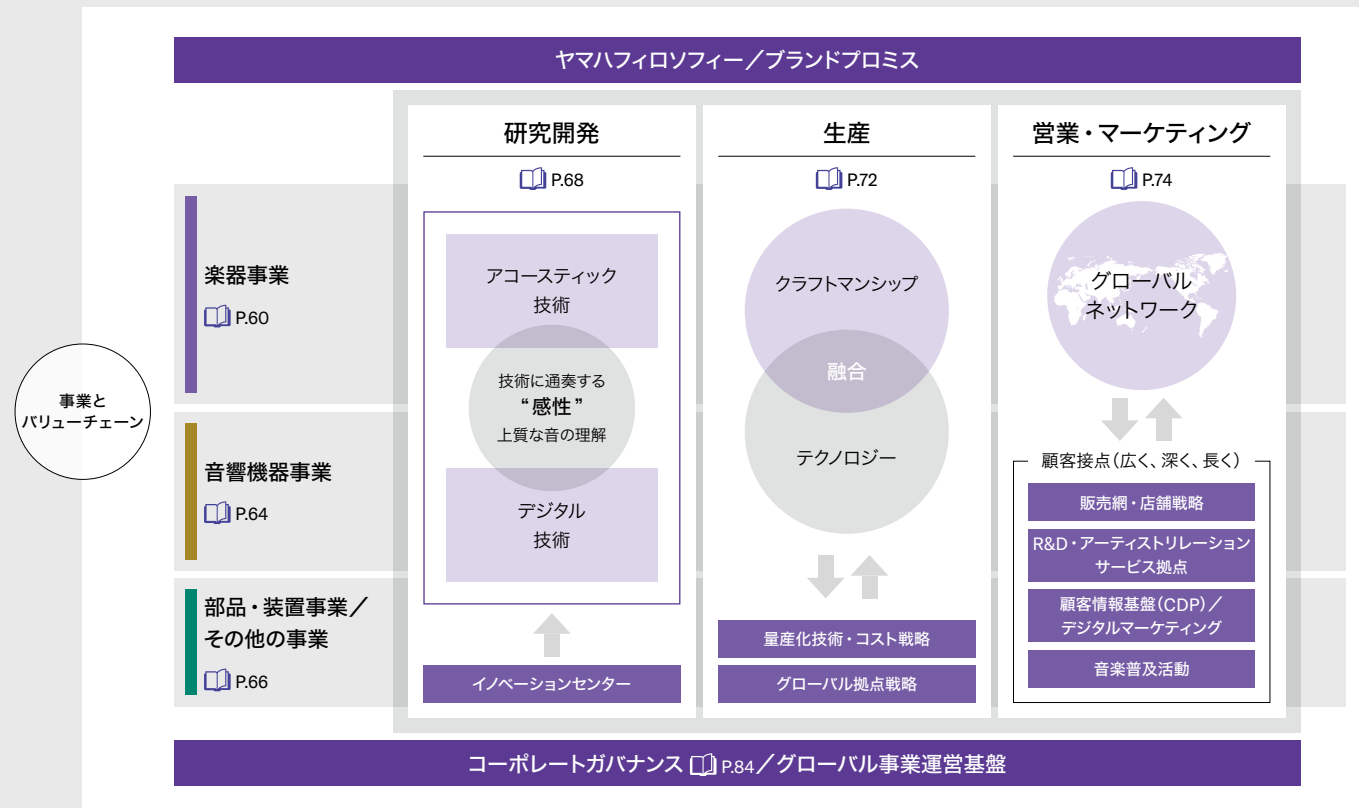
社会価値の創造

#### 価値毀損への対応

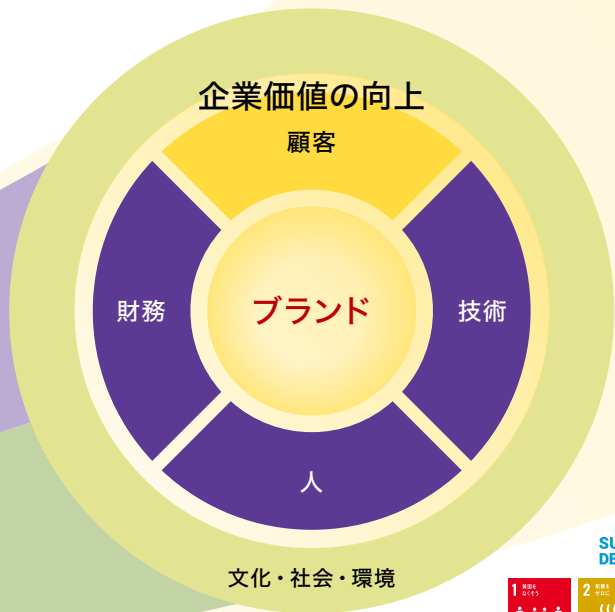
業績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性のあるリスクや事業活動による環境・社会へのネガティブインパクトを最小化すべく、サステナビリティ、リスクマネジメントの取り組みを強化しています。

- 📖 サステナビリティマネジメントについては、P.42、リスクマネジメントについては、P.94をご参照ください。

## 価値創造プロセス



経営ビジョン  
 「なくてはならない、  
 個性輝く企業」になる  
 ブランド力を一段高め、高収益な企業へ



製品・サービス

P.08

音・音楽をコアにした製品・サービス

楽器

音響機器

音楽教室

その他製品・サービス

アウトプット



アウトカム

ヤマハの価値創造

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

企業価値(≒時価総額): 1兆円～

財務目標(IFRS基準)

事業利益率\*: 13.8%

ROE\*: 11.5%

EPS\*: 270円

非財務目標

コーポレートブランド価値: 1.3倍

新興国の器楽教育普及(累計): 100万人

認証木材使用率: 50%

投資と還元

総還元性向: 50%

社会価値の創造

音・音楽を通じ、こころ豊かな生活、快適な社会に貢献

\* 2021年3月決算発表時(2021年5月10日)に開示した2022年3月期業績予想は、コロナ禍での環境変化などを踏まえ、事業利益率: 11.8% ROE: 10.0% EPS: 233円(想定為替レート: 1米ドル=105円/1ユーロ=125円)としています。



## 特集

価値創造ストーリーの実践



# 「音」と「ネットワーク」技術で新しい形の『遠隔コミュニケーション』を提案

COVID-19の世界的な感染拡大は、人々のコミュニケーションのあり方を大きく変えました。働く環境においても、在宅勤務やテレワークの導入が世界規模で進み、場所にとらわれない多様なワークスタイルが、今後ますます普及・定着するものと見られています。

ヤマハでは、かねてより働き方改革を後押しするソリューションとして、快適なテレビ会議やウェブ会議を実現する音環境製品の拡充を図ってきました。長年にわたって培ってきた音とネットワークの技術・ノウハウを結集して、新時代に不可欠な遠隔コミュニケーションを提案しています。



## 社会ニーズの高まりを支える遠隔会議システム

テレビ会議やウェブ会議などの遠隔会議は、在宅勤務や多様な働き方を実現する上で、今やなくてはならないコミュニケーション手段の一つとなっています。また、オフィスの会議室においても、会議参加者同士が適切な距離を保つための柔軟なレイアウト変更や、参加人数や目的に応じた会議室の効率的な運用、快適な音空間の導入など、ニーズが多様化しています。そこで注目されているのが、ヤマハが持つ音を原点に培った技術とネットワーク技術が融合した、「遠隔会議ソリューション」です。

2021年1月に発売した遠隔会議用ワンストップサウンドソリューション『ADECIA』は、多様化するニーズに応え、高品位で快適な遠隔コミュニケーション空間を簡単かつ柔軟に導入・開始・運用するための、シーリングアレイマイクロフォンとプロセッサーを中心に構成した、中規模会議室向けシステムです。話者の発言をキャッチして周りの雑音を抑制する「マルチビームトラッキング」により、高品位なコミュニケーションを実現します。また、同年6月には、遠隔会議スタイルの多様化を後押しする製品として、手軽な設置が可能なテーブルトップアレイマイクロフォン『RM-TT』を発売しました。独自の音声信号処理技術により複数

人数の発言に対応し、会議の様子をそのまま遠隔地に届けるほか、遠隔会議を行うのに必要な機器と機能を全て備えているため、設備導入を検討する際の機器構成や施工、音響調整といった課題を解決します。



その他にも、小規模会議用のユニファイドコミュニケーションスピーカーフォン『YVC-200』『YVC-330』から中大規模会議向けのユニファイドコミュニケーション マイクスピーカーシステム『YVC-1000』まで、会議の規模や用途に応じたラインアップを備え、騒がしいオープンスペースでも静かな会議室でも高音質で快適な遠隔コミュニケーションを実現するための多彩な製品を提案しています。



『YVC-330』の使用事例



## 音のヤマハだから実現できるソリューション提案

一方、遠隔会議の普及に比例して、重要な会話や他人には聞かれないプライベートな会話に配慮を求める音問題の顕在化が急増するという社会的ニーズが高まってきました。

当社のスピーチプライバシー\*システム『VSP-2』は、人の声を素材に独自開発した合成音「情報マスキング音」を使用し、「音」で会話中の音声情報をカモフラージュして会話を包み隠す

システムです。会議室やオープンスペースの打ち合わせ場所などから周囲に漏れる会話の内容を分かりづらくし、スピーチプライバシーを快適に守りながら安心して会話ができる環境を作り出しています。

\* 会話の内容が第三者に漏れ聞こえてしまうことを防ごうという考え方。医療施設・オフィス・金融・行政機関・福祉施設などで、会話から漏れてしまうプライバシー・機密情報を守る取り組みが始まっています。



スピーチプライバシーシステムのイメージ図



## オフィスの音環境問題の解決に向けた実証

他業種の企業と協力して、社会課題を解決するためのさまざまなソリューション開発のための実証にも取り組んでいます。

2020年12月、当社はNEC ネットズエスアイ(株)様(以下、NEC ネットズエスアイ)、イナバインターナショナル(株)様(以下、イナバインターナショナル)と共同で、オフィスにおけるウェブ会議の音環境問題の解決を目指したお客さま参加型実証を実施しました。現状、遠隔会議時における音環境問題に対応するためには、コストと時間をかけてオフィスレイアウトの見直しを行う必要があります。

ですが、もっと手軽な方法で課題を解決したいという声を受け、ウェブ会議に適した環境をお客さまに素早く提供し、お客さまの働きやすさと生産性向上に貢献することを目的として行われました。イナバインターナショナルの吸音性の高い可動式のパーテーションと当社の最先端の音響技術とを組み合わせた新しいオフィスレイアウトに、Zoomをはじめとしたウェブ会議システムとオフィス環境提案に数多くの実績を持つNEC ネットズエスアイの技術を組み込んだ、業種の枠を超えた検証が進んでいます。

## 音とネットワーク技術の融合で広がる、遠隔コミュニケーションの可能性

コロナ禍は、仕事だけでなく日常のあらゆる対面コミュニケーションに影響し、人々の音楽活動やスポーツイベントなども制約を受けることになりました。当社の遠隔コミュニケーション技術は、このような制約に対し新たなソリューションを提案しています。

その一つである『SYNCROOM』は当社が独自に開発した遠隔合奏技術『NETDUETTO®』を採用した、離れた場所からリアルタイムに音楽セッションを楽しめるアプリケーションです。既存のIP電話やウェブ会議システムでは避けられなかった「音の遅延」を、音楽合奏に許容される範囲まで小さくしました。演奏中もオーディオの遅延幅を監視し、快適で自然な合奏を実現します。『SYNCROOM』の前身となる『NETDUETTO β』は、コロナ禍以前より場所にとらわれずにセッションできる遠隔合奏ツールとして利用者を拡大してきましたが、現在では『SYNCROOM』を活用して文化祭の音楽ステージをウェブ開催したり、リモートセッションのライブ配信をしたりするなど、さらに幅広いシーンで音楽の楽しみを支え利用者を増やすとともに、関連製品の販売にもつながっています。

『Remote Cheerer powered by SoundUD』は、スマートフォンをタップするだけで、競技スタジアムなどに、離れた場所から声援を届けることができるリモート応援システムです。スタジアムのスピーカーから拍手や歓声を流したり、ファン同士が交流できるバーチャル空間を提供しています。無観客試合などでスタジアムに行くことができないサポーターやファンの方、病気やケガで入院されている方などがリモート応援できるようになり、サッカー、野球、バスケットボール、ラグビー、アメリカンフットボール、プロレス、陸上などの試合で活用されています。

また、音楽イベントに関わる全ての方に注目されているのが、次世代ライブビューイング『Distance Viewing』です。『Distance Viewing』の一番の特徴は、アーティストのライブパフォーマンスを音響データや映像データ、照明データとして記録し、離れた場所にあるライブ会場で忠実に再現できることで、前述の『Remote Cheerer powered by SoundUD』と連携すれば、ファンの声援を現場に届けることもでき、ライブ特有の一体感を演出します。コロナ禍により大人数でのイベント開催や遠隔地への移動が制限される中、感染拡大対策と動員・収益回復を両立する手段として期待が集まっています。



オンライン遠隔合奏サービス  
『SYNCROOM』



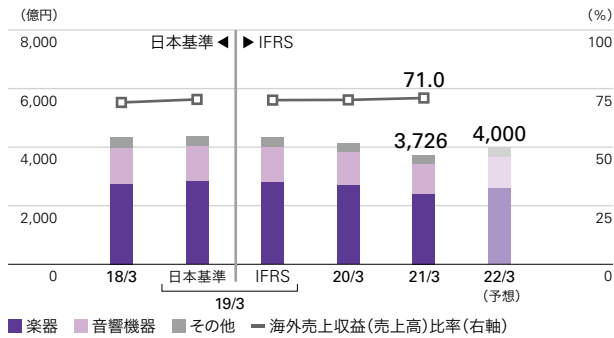
次世代ライブビューイング  
『Distance Viewing』

音楽やスポーツを通じた仲間との新たな過ごし方や、これまでになかったイベントの楽しみ方を創出し、より多くの人々のつながりを実現する遠隔コミュニケーション技術は、これからさらに需要が高まることが予想されます。当社は音に関する豊富な知見とネットワーク技術でさまざまなソリューションを提案し、SDGsの理念に沿った持続可能な社会の実現に事業を通じて貢献していきます。

# パフォーマンスハイライト

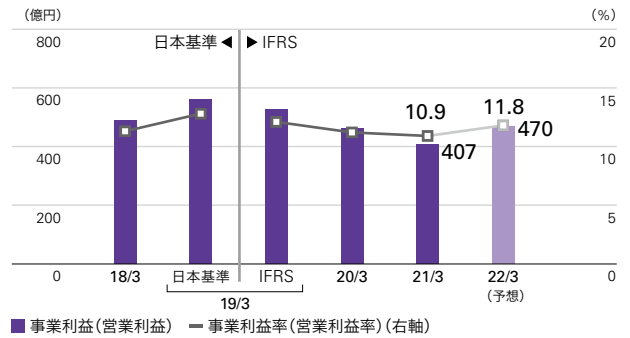
**財務ハイライト** (2021年3月期、IFRS) \* 解説は全てIFRSの数値に基づいています。2019年3月期のグラフは、日本基準換算値を併記

## 売上収益／海外売上収益比率(売上高／海外売上高比率)



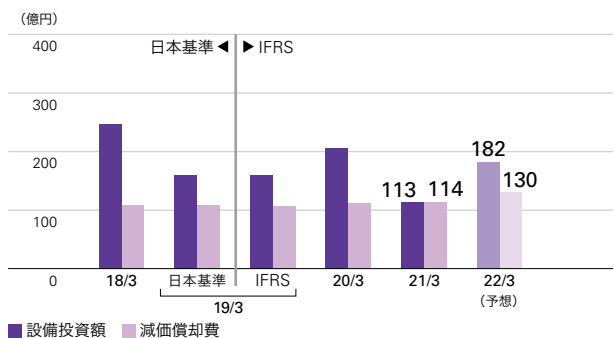
売上収益は、COVID-19拡大に伴う影響などにより、為替のマイナス影響23億円を含め、前期比▲416億円の3,726億300万円となりました。

## 事業利益／事業利益率(営業利益／営業利益率)



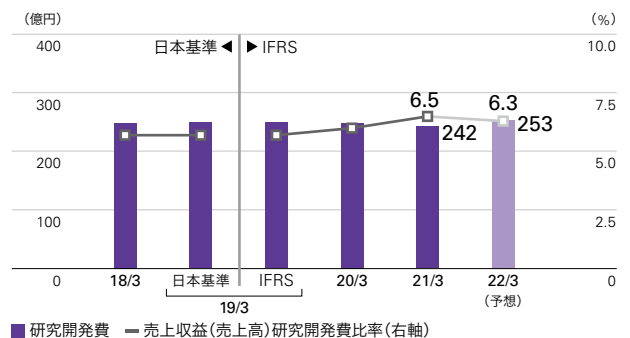
事業利益は、主にCOVID-19拡大の影響による減収減産などのため、為替のマイナス影響6億円を含め、前期比▲56億円の407億1100万円となりました。

## 設備投資額／減価償却費



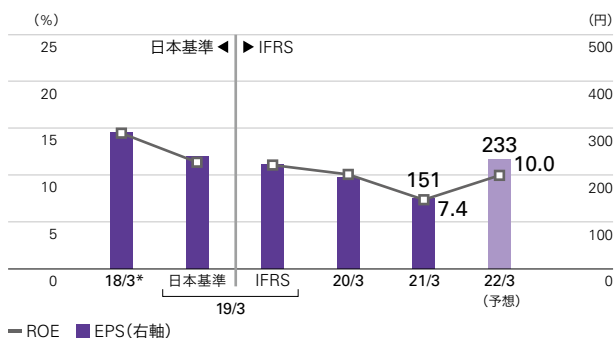
設備投資額は、前期比▲93億円の112億600万円となりました。減価償却費は、前期比+2億円の113億8700万円となりました。

## 研究開発費／売上収益(売上高)研究開発費比率



研究開発費は、前期比▲6億円の241億8900万円となりました。売上収益研究開発費比率は前期比+0.5ポイントの6.5%となりました。

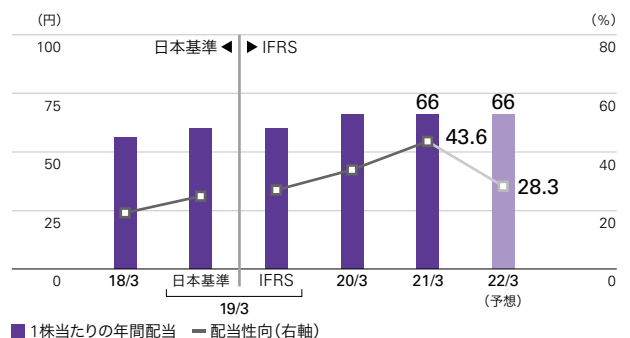
## ROE／EPS



ROEは前期比で2.7ポイント減少し、7.4%となりました。EPSは前期比▲43円の151円となりました。

\* ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

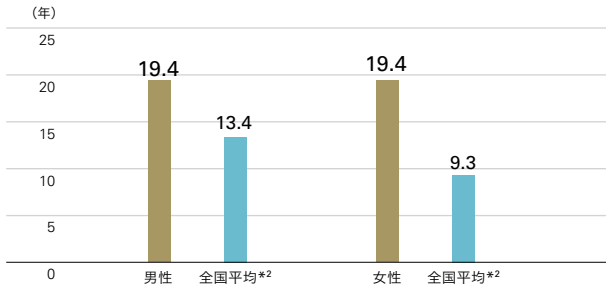
## 1株当たりの年間配当／配当性向



1株当たりの年間配当は前期と同じく66円となりました。配当性向は前期比+9.7ポイントの43.6%となりました。

非財務ハイライト (2021年3月期)

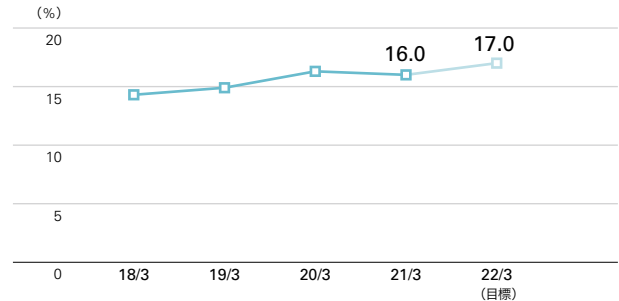
平均勤続年数\*1 (2021年3月末時点)



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

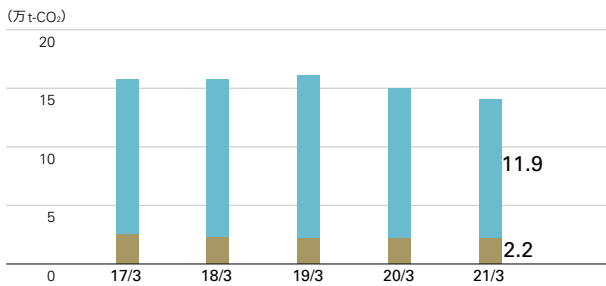
管理職女性比率\*



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

\* グループ(国内・海外合計)

GHG 総排出量(スコープ1+2)

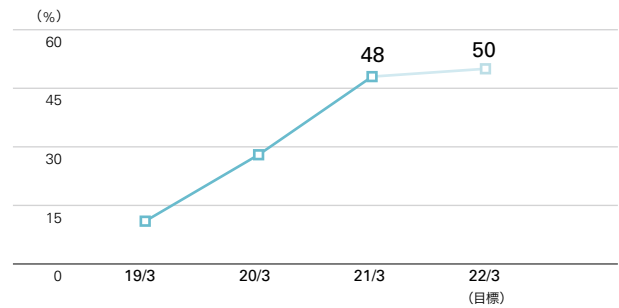


■ スコープ1 ■ スコープ2

さまざまな省エネルギー施策や燃料転換、再生可能エネルギーへのシフトなどにより、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。

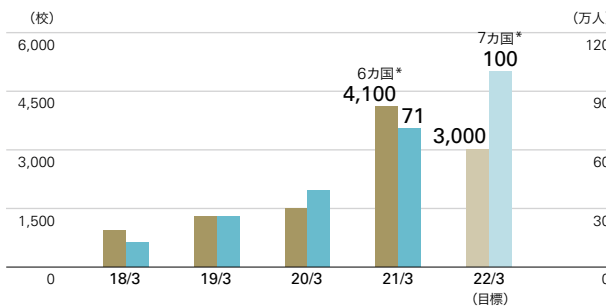
\* 温室効果ガス(GHG: Greenhouse Gas)排出量の算定と報告の基準

認証木材使用率



環境面だけでなく、地域コミュニティの発展など社会・経済面でも持続可能な森林から産出される、認証木材の利用拡大を積極的に進めています。

新興国における音楽教育施策(スクールプロジェクト)の展開数



■ 展開校数(累計) ■ 受講生徒数(累計) (右軸) \* 展開国数

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

ブランドランキング

インターブランド“Best Japan Brands 2021”\*

30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、7年連続でトップ100に選出されています。2021年はランキング30位(前年は32位)、ブランド価値の成長率は+8%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

---

# MANAGEMENT SECTION



## II. 経営戦略

社長メッセージ	20	コーポレート戦略	38
中期経営計画「Make Waves 1.0」	28	財務戦略および経営基盤の強化	38
中期経営計画の振り返りと進捗	28	サステナビリティマネジメント	42
中期経営計画策定の考え方	29	環境	44
経営ビジョンに向けた中期経営計画の主要施策	30	人権	48
		人材	50
		DX(Transformation by Digital)	52
		ブランド	54
		デザイン	56





**中田 卓也**

取締役 代表執行役社長

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

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

## コロナ禍における2021年3月期の事業環境

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

ポジティブな面では、ステイホームという状況が続き、窮屈な思いをされている方々が多い中で、音楽の果たす役割が大きくクローズアップされる機会となりました。当社の事業では、デジタルピアノやポータブルキーボードといった電子楽器、ギター、アコースティックピアノなどの需要は堅調で、厳しい状況の中でも人々の心を満たすことに貢献できたのではないかと思います。一方、

ネガティブな面で最も影響を受けたのはサプライチェーンです。私たちは東日本大震災の経験から、生産・調達の分散を進めてきましたが、全世界で同時にパンデミックが発生し、全ての工場を止めざるを得ない状況は想定していませんでした。需要が高まっているにもかかわらず、十分に商品を提供できなかったことは大きな反省点です。また、震災のような災害は起きた直後の被害が大きく、そこから徐々に回復していきませんが、今回のCOVID-19では感染が拡大し続け、収束が見えないという点も大きな違いでした。これを教訓に、今後は在庫保有にメリハリを利かせたり、生産システムに柔軟性を持たせるなど、サプライチェーンに対する考え方を多元的に改め、コストや効率性の追求だけでなくレジリエンスを高める工夫が必要と感じています。当社は幅広い楽器セグメントを持つため、他社より影響が大きかった分、遠隔化・DX化を素早く実装する必要に迫られ、業界の中では開発・生産・販売面で革新的な手法に先んじて移行できたと感じています。

## 中期経営計画「Make Waves 1.0」2年目の進捗

当社は現在、2020年3月期から2022年3月期にかけて3カ年の中期経営計画(以下、中計)を推進しているところですが、現中計に至る道程を振り返りますと、「YMP125」(2010/4～2013/3)では「経営基盤再構築」を、「YMP2016」(2013/4～2016/3)では「収益力の強化」を、前中計「NEXT STAGE 12」(2016/4～2019/3)ではさらに1段階上の成長ステージに向けて「ブランド力の強化」

を、それぞれ図ってきました。そして2019年4月からは、「なくてはならない、個性輝く企業」になるという経営ビジョンの実現に向け、「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める」ステージと位置付けた「Make Waves 1.0」を始動しています。

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

## 主要事業の実績

### 楽器事業

#### — 楽器の種類により業績の明暗が分かれる結果に

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



デジタルサクソ『YDS-150』

### 音響機器事業

#### — 苦戦した中でICT機器は今後に期待を抱かせる成長

音響機器事業も、COVID-19の影響は明暗が分かれ、全体では減収減益となりました。サウンドバーなど家庭で使用されるAV機器はステイホーム需要を捉えて好調だったものの、供給不足が響きました。業務用音響機器は音楽イベントの自粛に伴い低迷しましたが、テレワークやリモート会議の普及によりICT機器が大きく伸びました。私たちは、業務用音響機器とICT機器の



リモート合奏サービス『SYNCRROOM』

技術の融合によって物理的な距離の制約を超えた音・音楽のシンクロを実現し、新たな価値を生み出したいという想いで、これまで技術開発を進めてきました。それが、オンライン遠隔合奏サービス『SYNCRROOM』やリモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』として結実し、人の移動が制限される状況の社会ニーズに合致したサービスとして話題になりました。どちらもこれから事業化を目指す段階ですが、COVID-19収束後のニューノーマルにおいても、こうした離れていても人とのつながりを持ちたいという人々の欲求は不変であり、今後も社会のお役に立てると考えています。

### 部品・装置事業

#### — 車載向けオーディオシステムを出荷開始

部品・装置事業では、自動車用内装部品とFA機器が好調で増益となりました。BtoBでも私たちが得意な「音」の領域で事業拡大すべく、成長市場である



吉利グループの「ZEEKR 001」に搭載されるヤマハブランドオーディオ

車載向けオーディオシステムに注力してきたところ、中国の自動車メーカー複数社で採用が決まり、2020年11月から量産出荷が始まっています。単純にスピーカーを搭載するだけでなく、アンプをはじめ車室内の音に関する多様なソリューションを提供し、かつヤマハのロゴを冠するオーディオを搭載した最先端のEV(電気自動車)が市場に投入されることで、ブランド力のさらなる強化にもつながると期待しています。

## 重点戦略に沿った取り組み

### 顧客ともっとつながる

#### — リアルとデジタルでブランドを強化

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



基本戦略

「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める」

*Make Waves 1.0*



中国ではライブコマースといういわばインターネットを使った対面販売など先進的なマーケティングを行っており、この仕組みは日本や他の地域でも取



ヤマハ銀座店ブランド体験エリア  
「key between people」

り入れています。さらに中国では中計目標を上回るペースでリアル販売拠点も拡大させており、非常に順調に市場浸透が進んでいます。また、インドでも独自のECサイトを構築し来訪者も増えており、好調なスタートを切ることができています。

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

私たちの商品は、実際に弾いたり使っていたりすることでその良さを感じ取っていただけることが多いため、リアルの場合は今後も大切です。COVID-19においても店舗の強化や店舗数の拡大を進めているのはそうした狙いがあり、ニューノーマルの世界ではリアルとオンラインのハイブリッドのバランスが重要になると考えています。一方で、実際に商品を手にする機会を経ずにECを

通じて購入する購買パターンはこれから間違いなく広がっていきます。そこではブランドに対する信頼感が多くのお客さまにとってよりどころになるはず。大変ありがたいことにヤマハブランドは現在私たちにとっての強みになっていますが、今後はそれをより一層磨いていかなければなりません。そのために重要なのは継続性です。現在進めている戦略をスピード感を持って実行し続けていきたいと思ひます。

新たな価値を創造する

— ヤマハならではの技術と感性の掛け合わせ

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

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

## 生産性を向上する

### — 高付加価値による収益性向上を追求する段階へ

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

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

## 事業を通じて社会に貢献する

### — サステナビリティ委員会を発足

社会価値の創造が企業価値の向上につながるという考えで事業を通じた社会課題の解決、SDGs達成への貢献に取り組んで

きた私たちにとって、2021年3月期は音楽の力を改めて強く感じた1年でした。以前から取り組んでいるスクールプロジェクトの活動は、対面で行えないため滞るのではないかと心配しましたが、実際には強いニーズがあり、中計目標の累計100万人に対して、2年目を終えたところで71万人まで広げることができました。COVID-19の影響がある中で想定以上の成果となりましたが、それだけ人々が音楽を求めていることの証左ではないかと思えます。



スクールプロジェクト(新興国での音楽教育普及)

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



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

また、サステナビリティは決して一部の人が取り組むもの

ではありません。委員会や部会があくまで議論し施策を打ち出すのが役割であり、それらの施策を経営陣や従業員が全員で知恵を出し合い、前に進めていくことが大切だと思っています。

## 終わりのないガバナンスの継続的な改善

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

2020年に設けた監査役員という仕組みは、監査委員からも前向きに評価していただいております。当社の監査委員会は、客観性を向上させ監査機能をより強化するために独立社外取締役のみで構成していますが、常勤監査委員がないことで情報収集の面で難点がありました。そこで、監査委員会の手足となりながら、かつての監査役の権威も有する立場として、執行役とも執行役員とも異なる監査役員を新設しました。監査

委員からは内部監査部のさらなる強化の提言があり、人員や的確な人材を拡充させています。

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

リスクマネジメントについては、リスクを分類したリスクマップ

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

また、コンプライアンスも重要なテーマだと捉えています。当社

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

## 従業員とのエンゲージメントはますます重要になる

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

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

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



リモートでの従業員との対話

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

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



## 最後に

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

当社が生業としている楽器や音響機器は、生活必需品ではありませんが「人間必需品」だと私は考えています。COVID-19で

大変厳しい状況の中でも人々に必要とされていることを実感し、その想いを新たにしました。人間らしく生きたいという世界の人々の根源的な想いにしっかりと応えられるような、心を豊かにしていくモノやサービスを生み出していけば、社会の発展に貢献するとともに、私たち自身もまだまだ発展していくことができるはずです。

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

2021年9月

中田卓也

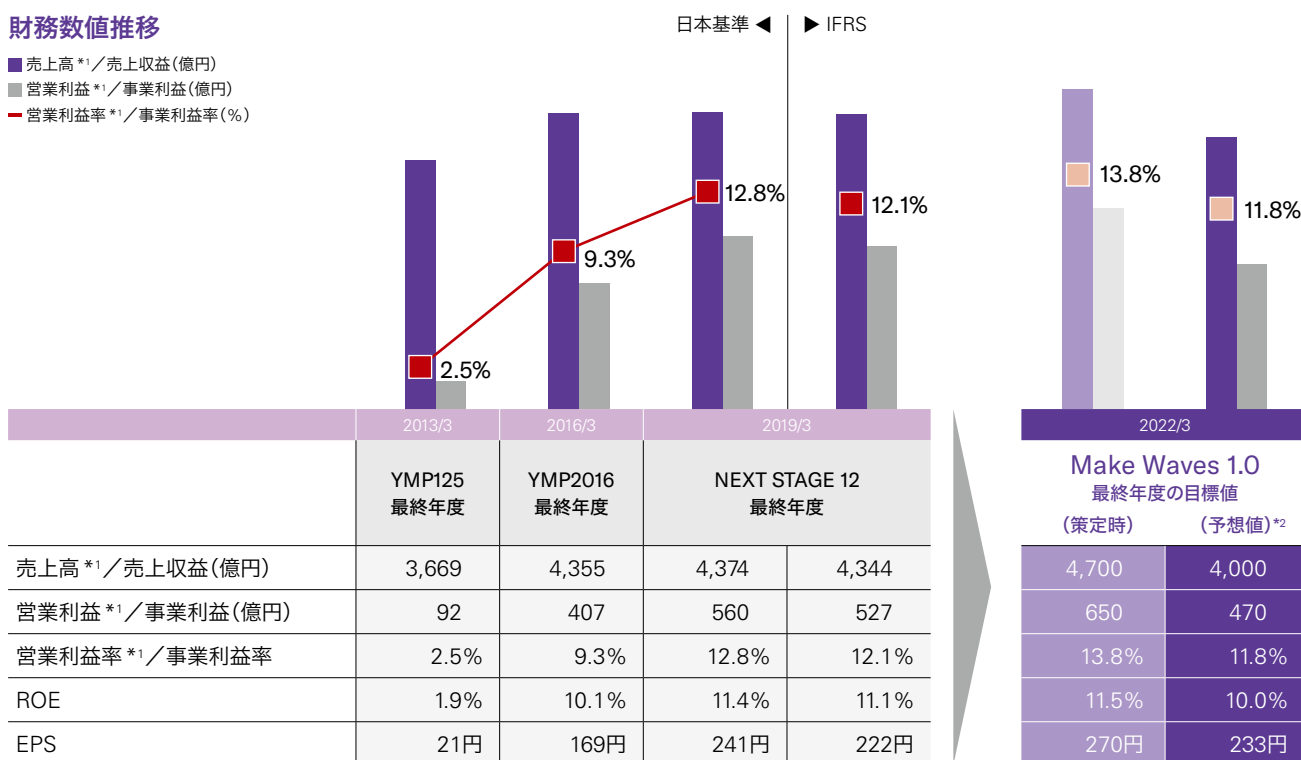
取締役 代表執行役社長

# 中期経営計画「Make Waves 1.0」

## 中期経営計画の振り返りと進捗

### 財務数値推移

- 売上高\*1/売上収益(億円)
- 営業利益\*1/事業利益(億円)
- 営業利益率\*1/事業利益率(%)



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

### 過去の中期経営計画の振り返り

「YMP125」(2010/4～2013/3)、「YMP2016」(2013/4～2016/3)、「NEXT STAGE 12」(2016/4～2019/3)の3つの中計(9年間)では、従来の多角化事業から楽器・音響のコア事業への集約化とコア事業の成長基盤強化を同時に進めました。売上はコア事業への集約化に伴う事業譲渡による減少、大幅な円高の継続もあり、ほぼ横ばいに推移しましたが、営業利益は「YMP125」直前の2009年3月期の138億円(利益率3.0%)から、2019年3月期は560億円(同12.8%)と収益性は構造的な強さを伴い、飛躍的に改善しました。特に収益性向上に寄与したのは、楽器・音響事業への集約化に伴う不採算事業譲渡、コア事業における工場の統廃合・再編と半導体事業のファブレス化、事業部制から機能別

組織への組織改編による開発・営業・マーケティング機能強化・技術融合の進展、持続的な製造原価低減および価格適正化による付加価値の増大などです。前中計「NEXT STAGE 12」では、「イノベーションセンター」開設、2カ所の海外新工場設立と成長戦略投資も実行しました。

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

### 中期経営計画「Make Waves 1.0」の進捗

初年度は、第4四半期にCOVID-19の拡大に伴う影響、為替影響を受け減収減益となりました。2年目となる2021年3月期は、COVID-19の影響が全世界に及び、上期は各国での店舗閉鎖、活動制限により需要が大きくダウン、下期はインドネシアなどの生産稼働制限の継続、半導体サプライヤー火災による調達難に

より部品供給不足が深刻化し、通期では減収減益となりました。そのような中、個性際立つ商品開発は計画通り進捗し、施策面では顧客情報基盤・次世代SCM・プロセス改革などのDXの進捗、認証木材使用率向上、本社事業所の購入電力100%再生可能エネルギー化など、中計の施策が着実に進みました。

中期経営計画策定の考え方

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

未来環境予測(メガトレンド)

自社事業環境への影響分析(発展領域・成長機会・リスクの検討)

ヤマハにとって影響の大きい環境変化、それに対する成長への鍵/強み

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

デジタル化の加速がもたらす大変革



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

ライフスタイル・価値観の多様化



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

サステナビリティへの意識の高まり



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

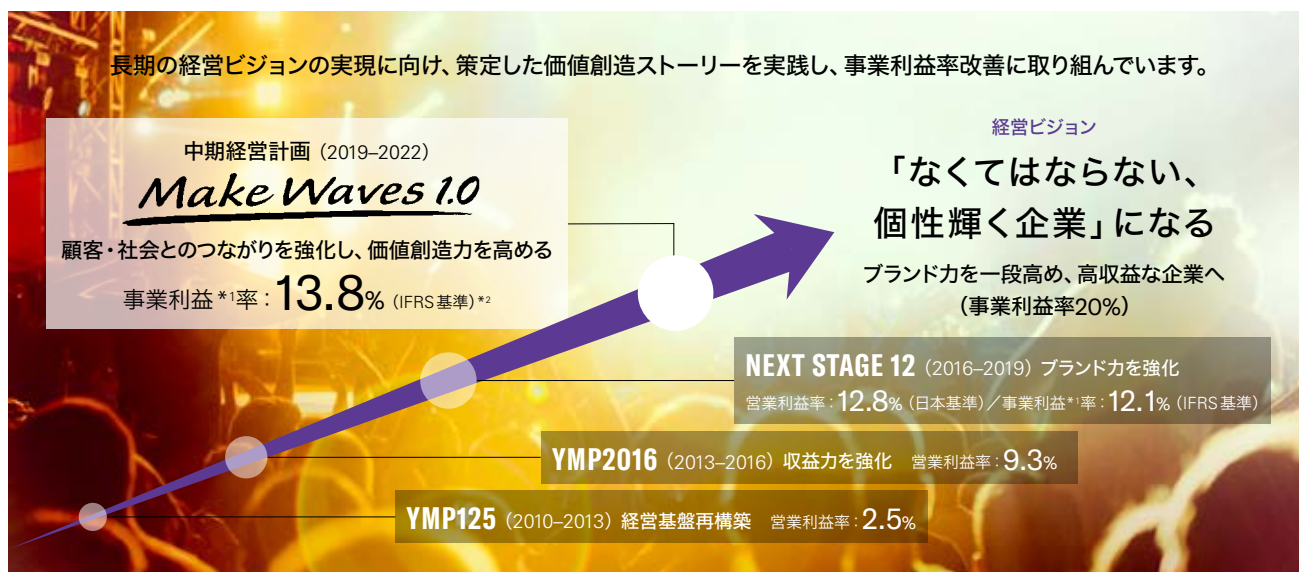
中期経営計画における方向性

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

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

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

## 経営ビジョンに向けた中期経営計画の主要施策

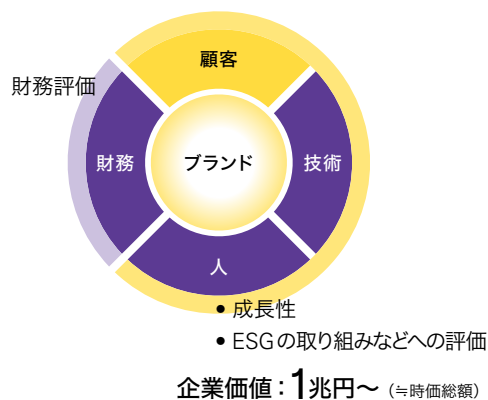


### 基本戦略

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

#### 経営目標

財務目標 (IFRS 基準) 収益力の強化と成長基盤の強化を両立	事業利益*1率*2	<b>13.8%</b>
	ROE*2	<b>11.5%</b>
	EPS*2	<b>270円</b>
非財務目標	コーポレートブランド価値*3	<b>1.3倍</b>
	新興国の器楽教育普及 (累計)	<b>100万人</b>
	認証木材使用率	<b>50%</b>
投資と還元 成長投資と株主還元 バランス良く配分	総還元性向	<b>50%</b>



\*1. 事業利益: 日本基準の営業利益に相当

\*2. 2021年3月期決算発表時(2021年5月10日)に開示した2022年3月期業績予想は、コロナ禍での環境変化などを踏まえ、事業利益率: 11.8% ROE: 10.0% EPS: 233円(想定為替レート: 1米ドル=105円/1ユーロ=125円)としています。

\*3. ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値=11億95百万米ドル((株)インターブランドジャパン Best Japan Brands 2019)

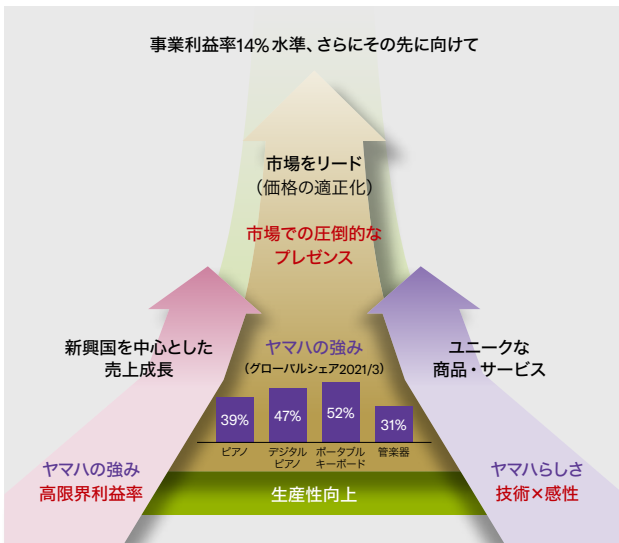
### 経営ビジョンと価値創造ストーリー

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

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



事業利益率改善への道筋



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

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

\* 2021年3月期決算発表時(2021年5月10日)に開示した2022年3月期業績予想は、コロナ禍での環境変化などを踏まえ、事業利益率：11.8% ROE：10.0% EPS：233円(想定為替レート：1米ドル=105円/1ユーロ=125円)としています。

4つの重点戦略

基本戦略

「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める」

*Make Waves 1.0*



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

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

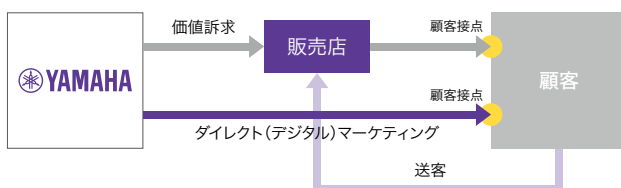
重点戦略 1 **顧客ともっとつながる**  
**広く、深く、長く、お客さまとつながる**

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

顧客接点の強化	新興国での成長	ドメインの拡大
広く、深く、長く	広く、深く、長く	広く、深く、長く
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ブランドプロミスを通じたブランド訴求</li> <li>■ デジタルマーケティングを軸にした顧客接点整備</li> <li>■ LTV向上への貢献 (お客さまのライフステージに応じた価値訴求)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中間所得層を取り込み、成長を加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 音響機器事業ドメイン拡大</li> <li>■ 部品・装置事業ドメインシフト</li> </ul>
$\text{売上} = \text{お客さまの数(広く)} \times \text{頻度(深く)} \times \text{単価(深く)} \times \text{期間(長く)}$		

**顧客接点の強化**  
～深く、長く～

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



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

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

**新興国での成長**  
～広く～

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

**中国における成長**  
**販売網拡充、ブランド訴求により、3年間で売上25%成長**  
**市場成長・シェア拡大**

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

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

**インド、ASEAN、その他市場における成長**  
**販売網拡充・現地モデル投入で、中間所得層を取り込み、**  
**インド市場で売上50%成長(3年間)**

**販売網拡大・EC販売開始(インド)**  
今後大きな成長が期待されるインドでは、100万人都市を中心

に販売網を拡大していきます。また、EC活用や個別配送を進め、店舗のないエリアもカバーしていきます。

**製造と販売の一体体制・ローカル音楽文化に適合(インド)**

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

**店舗政策とEC活用への注力**

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

**地域の音楽文化に適合した現地モデル開発**

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

**器楽教育普及、新たな市場の開拓**

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

**ドメインの拡大**

～広く～

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






**設備音響機器：30%成長(3年間)**

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

			
	ライブ・音楽イベント	教会/ホール/放送局	商空間BGM/会議用機器
市場規模	2,000億円	3,500億円	5,000億円
市場成長率	+8%	+5%	+10%
方針			

**AV機器：事業ポートフォリオ転換**

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

				
	Hi-Fi, AVレシーバー	サウンドバー	ワイヤレススピーカー	ヘッドホン
市場規模	2,500億円	5,500億円	1兆円	1.5兆円
市場成長率	-8%	+12%	+12%	+40%
方針				

**車載部品：30%成長(3年間)**

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

			
	内装パネル	マイクモジュール	オーディオシステム
市場規模	1,000億円	1,000億円	6,000億円
市場成長率	+5%	+40%	+10%
方針			

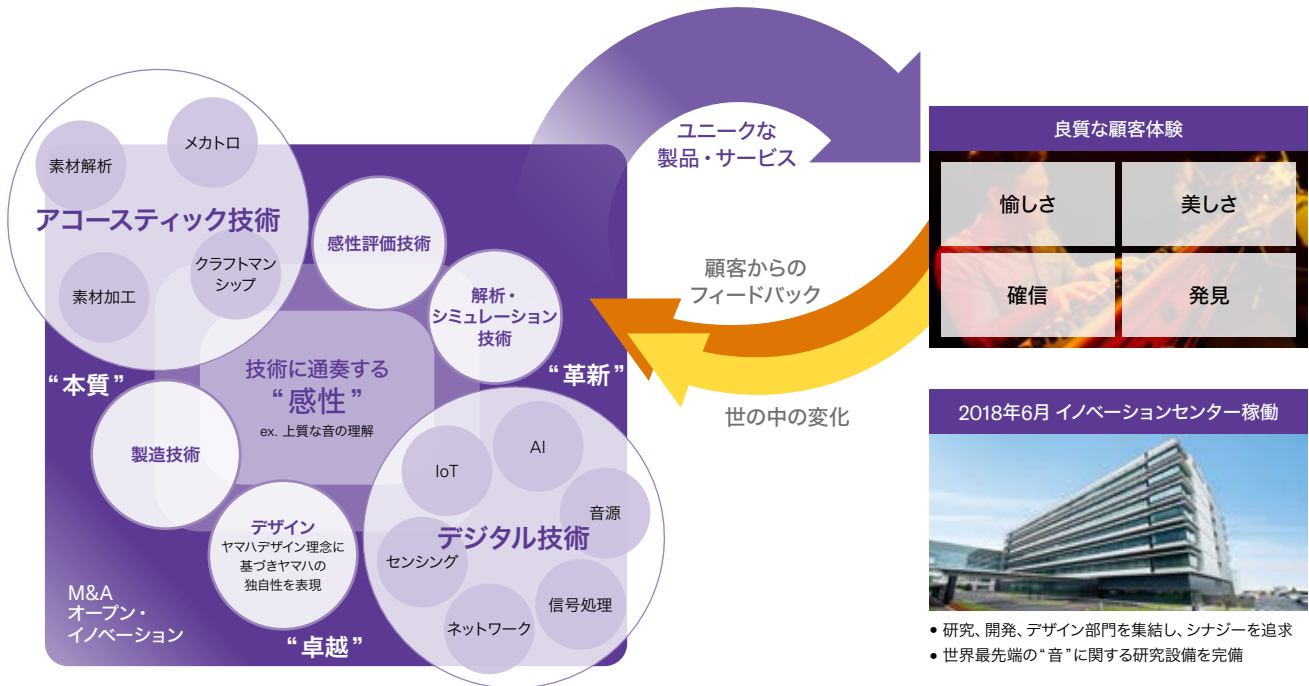
**2021年3月期のレビュー**

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

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

重点戦略 **2** **新たな価値を創造する**  
**“技術×感性”で新たな価値を創造する**

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



**ヤマハの強み“技術×感性”**

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

**製品・サービス**

～“本質×革新”の追求により、付加価値を向上～

**本質の追求**

飽くなき表現力の向上：トップアーティストとのつながりを強化するとともに、科学的アプローチにより最高峰の表現力を備えた

製品の開発を目指します。また、素材技術から解析・シミュレーション技術など、さまざまな最先端技術を生かし、音響特性を追求します。

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

**革新の追求**

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

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

**2021年3月期のレビュー**

詳細については、P.68「研究開発」をご参照ください。

### 2021年3月期における個性際立つ商品の開発

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



デジタルサクソフォーン『YDS-150』



完全ワイヤレスBluetooth®イヤホン『TW-E3B』



『車載向けヤマハブランドオーディオ』

#### 価値創造をけん引する事業基盤

～「収益力＝顧客価値×生産性」をけん引する事業基盤を整備～

#### デジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進

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

#### 2021年3月期のレビュー

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

#### グローバル人材マネジメントの基盤構築

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

#### 2021年3月期のレビュー

詳細については、P.50「人材」をご参照ください。

## 重点戦略 3 生産性を向上する 生産性向上により収益力を強化する

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

#### 価格適正化、製造コストダウン、経費の戦略的使用

##### 価格適正化

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

##### 製造コストダウン

日本国内の生産工程を海外工場に移管するなど、グローバルに工程を再配置することでコスト低減を進めています。調達では、工場ごとに行っていた部品調達をエリアごともしくは本社一括で購買することにより、調達コスト低減を図っています。また、国内自動化ラインの海外展開やIT活用により省人化を進めることもコスト

ダウンに大きく寄与しています。これらを通じて、「Make Waves 1.0」の3年間では、累計55億円のコスト低減を目指します。

#### 2021年3月期のレビュー

詳細については、P.72「生産」をご参照ください。

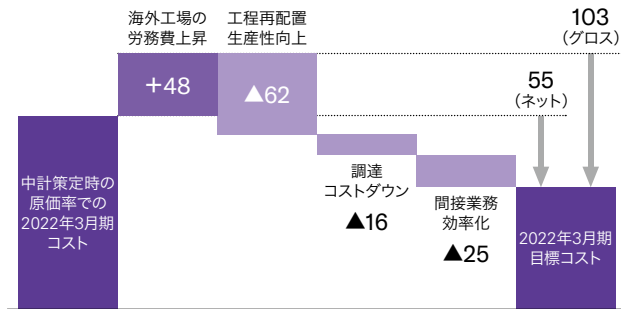
##### 経費の戦略的使用

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

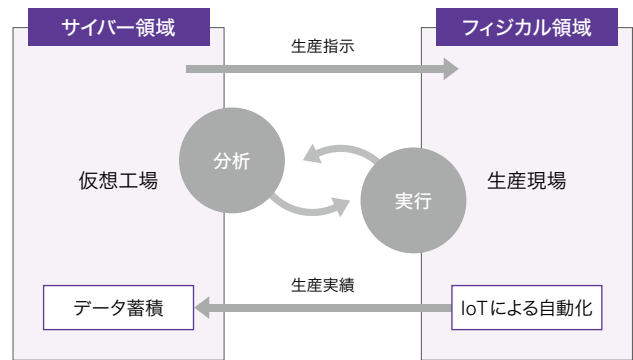
#### 2021年3月期のレビュー

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

「Make Waves 1.0」におけるコスト低減内訳  
(2020年3月期～2022年3月期)  
(億円)



生産のデジタルツイン (IoTを活用した生産管理の取り組み)



重点戦略 4 事業を通じて社会に貢献する  
音楽文化・社会の持続的発展に貢献する

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

文化  
～音楽文化のサステナビリティに貢献～



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



新興国での器楽教育普及(ベトナム)



海外での音楽教室



南アフリカでのリコーダーレッスン

2021年3月期のレビュー

音楽文化のサステナビリティに貢献

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

社会

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



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



中南米青少年育成オーケストラ・バンド



かしわファシリテーター育成講座(おとまち)



遠隔会議需要などに対応した製品開発



「ヤマハLGBTQ+」ロゴ

2021年3月期のレビュー

製品・サービスを通じた社会課題の解決

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

ともに働く人々の多様性、働きがい向上

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

環境

～自然との共生～



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

2021年3月期のレビュー

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

持続可能な木材利用

違法に伐採された木材を調達してしまうことがないよう、デューデリジェンスの仕組みを構築し、調達先への書類調査や訪問調査を通じて、伐採時合法性の厳格な確認を進めています。また、認証木材の使用も積極的に進めており、2021年3月期の認証木材利用率は48%と、2022年3月期目標50%に向け順調に推移しています。

環境配慮製品の開発

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

温室効果ガス排出削減

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

\*1. パリ協定の目標達成のための科学的知見と整合した削減目標。2021年9月に目標を見直し、スコープ1+2を2018年3月期比で2031年3月期▲32%(2°C水準)から▲55%(1.5°C水準)へ引き上げ

\*2. 当社独自基準で認定する環境配慮製品



## 財務戦略および経営基盤の強化

山畑 聡

取締役 常務執行役 経営本部長  
兼 人事・総務本部長

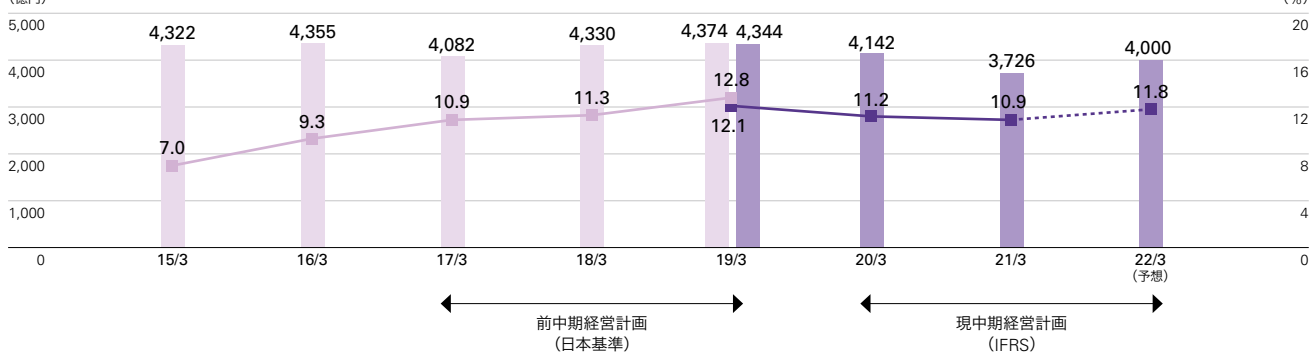
## 中期経営計画最終年度の取り組みを、 次の3年間のさらなる飛躍へとつなげていきます

### 2021年3月期の振り返り

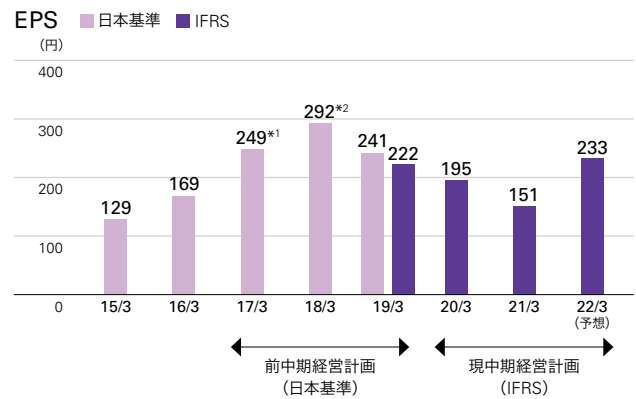
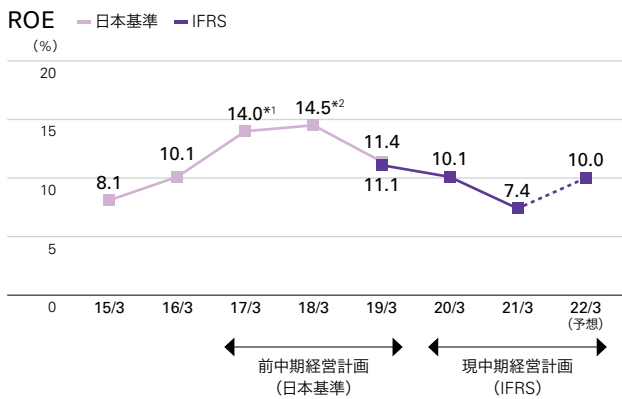
中期経営計画「Make Waves 1.0」(以下、中計)の2年目である2021年3月期は、世界各国におけるCOVID-19拡大の影響により、期初に店舗や工場を一時閉鎖するなど厳しいスタートとなりました。第2四半期にかけて次第に市況は回復し、EC経由の販売を中心に需要が高まりましたが、インドネシアをはじめとする一部の工場では各国政府の行動制限などで十分な稼働ができず、供給不足に陥りました。さらに第3四半期から第4四半期にかけては世界的なコンテナ不足による出荷停滞や、サプライヤー工場の火災による電子部品の調達難の影響も受けました。

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

売上収益／事業利益率(売上高／営業利益率) (億円) (％)







\*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

このように2021年3月期は対前期減収減益とはなりましたが、私はこの未曾有の危機にヤマハの底力を見ることができた1年だったと思っています。COVID-19により、経済活動が制限される中、さまざまな工夫と努力により事業活動を継続しました。これは過去、災害や事故に見舞われた際に調達や供給の問題に取り組み、

グループ全体で危機対応力を磨き上げてきた結果だと考えます。加えて、当社のIT部門では、COVID-19の問題が起きる前からパンデミックなどでリモートワークが必要になることを想定し、着々と準備を続けてきました。いざリモートワークが必要となったときにスムーズに移行できたのはその成果だと思っています。

### 財務の健全性および投資・株主還元

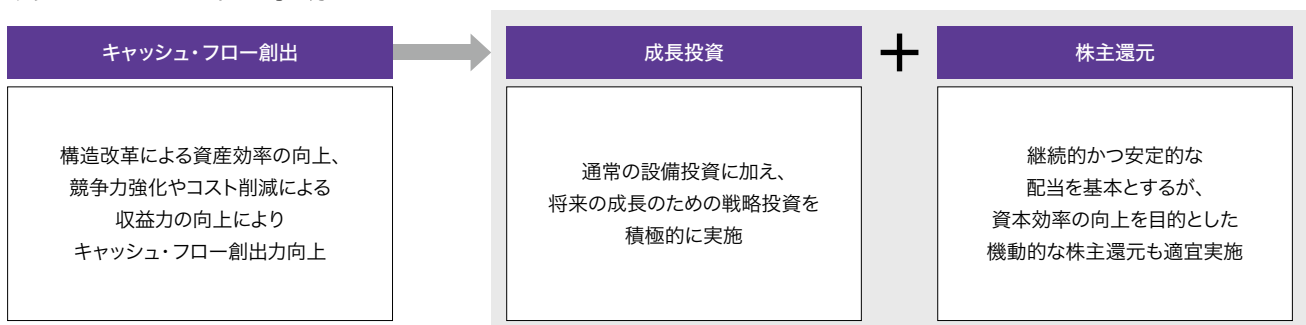
当社はリーマンショック以降、財務基盤の強化に継続的に取り組んできました。このような厳しい事業環境下においても、流動性を十分に確保していたおかげで事業活動に集中でき、効率的なオペレーションのもとでキャッシュ・フローを着実に創出することができました。在庫水準の適正化はさらに進めなくてはなりません、バランスシートの健全性は一定水準に到達していると考えています。

当社のこれからの課題は、いかに創出したキャッシュを次の成長に効果的かつ効率的に振り向けていくかということです。2021年

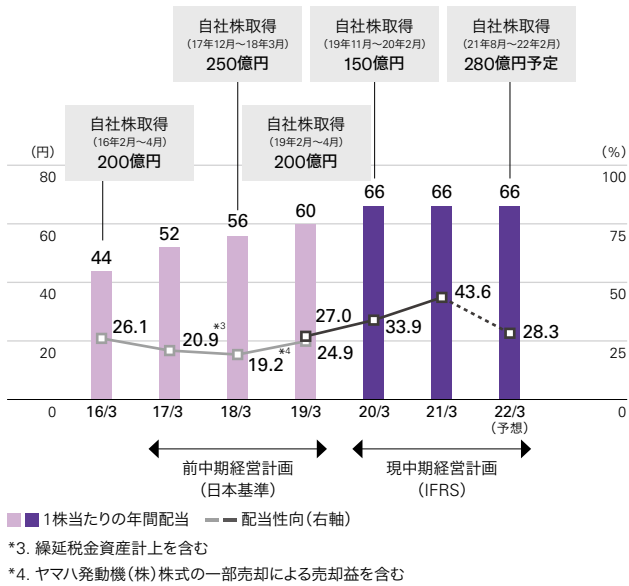
3月期は、不要不急の投資を抑えたことで設備投資額が前期に対し93億円(45.2%)減少の113億円となり、十分な戦略投資ができていない状況です。中計では3年間の戦略投資500億円を掲げていますので、M&Aも含め、成長につながるような使途を引き続き模索していきます。

また、キャッシュについては中計で掲げている通り株主還元にもバランス良く配分する方針です。継続的かつ安定的な配当を行うとともに、資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元も適宜実施します。2021年3月期は厳しい業績ではあったもの

#### キャッシュアロケーションの考え方

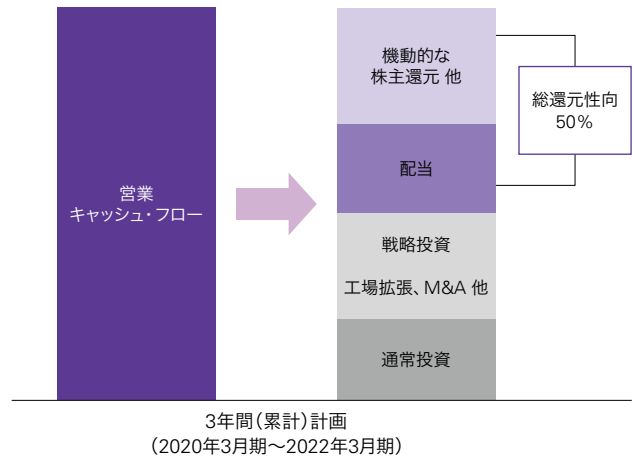


株主還元



の、年間配当は前期実績同様の66円とし、配当性向は43.6%となりました。2022年3月期も年間配当は66円を予定しており、配当性向は28.3%となる見込みです。また、中計初年度である2020年3月期に150億円の自己株式取得を実施し、2022年3月

キャッシュ・フロー計画



期にも政策保有株式の売却に基づく280億円の自己株式取得を行うことを決定しました。

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

中計最終年度の取り組み

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

中計では、当社にとって影響の大きい環境変化として、①デジタル化の加速がもたらす大変革、②ライフスタイル・価値観の多様化、③サステナビリティへの意識の高まり、の3点を挙げています。COVID-19の影響によりその流れは想像以上に加速しており、デジタル技術に加え、「音・音楽」の領域で磨き上げた感性を強みとする当社にとってはまさにチャンスであると捉えています。社会

の変化を見据えながら、お客さまのニーズを捉えた製品・サービスの開発を行い、新事業の育成を含めた事業ポートフォリオの見直しについても続けていきます。

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

サステナビリティのさらなる強化に向けて


中計の重点施策の一つとして「事業を通じて社会に貢献する」と掲げたこともあり、当社の従業員一人一人のサステナビリティの意識は非常に高まっています。現在検討を進めている次期中計

では、あらゆる事業活動においてサステナビリティへの取り組みをさらに加速していくステージに来たと考えています。

サステナビリティを重視した経営を深化させるにあたり、2021

年1月より、社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会を発足させ、その下部組織として、気候変動、資源循環、調達、人権・D&I、社会・文化貢献の5つの部会を設置し、非常に活発に活動しています。私は気候変動部会と人権・D&I部会の部会長を担当しています。人類、社会に与える影響を考える上で、気候変動は特に重要なテーマです。これまでの取り組みからもう一段ギアを上げて加速します。これまで2050年に向けた温室効果ガス排出削減目標は2°C目標に基づいて設定していましたが、

2021年9月にカーボンニュートラルの実現を視野に1.5°C水準に引き上げました。また、TCFDのさらなる詳細なシナリオ分析についても進めています。2021年4月には本社事業所の購入電力の100%再生可能エネルギー化を達成しましたが、今後は、他の拠点にも対象を広げ、グローバルでの取り組みを進める考えです。

 環境については、P.44をご参照ください。

## 人材マネジメントの取り組み

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

得していくためにも、当社にとっての自律型人材マネジメントのあるべき姿について検討を進めています。

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

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

## 最後に

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

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

## サステナビリティマネジメント

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

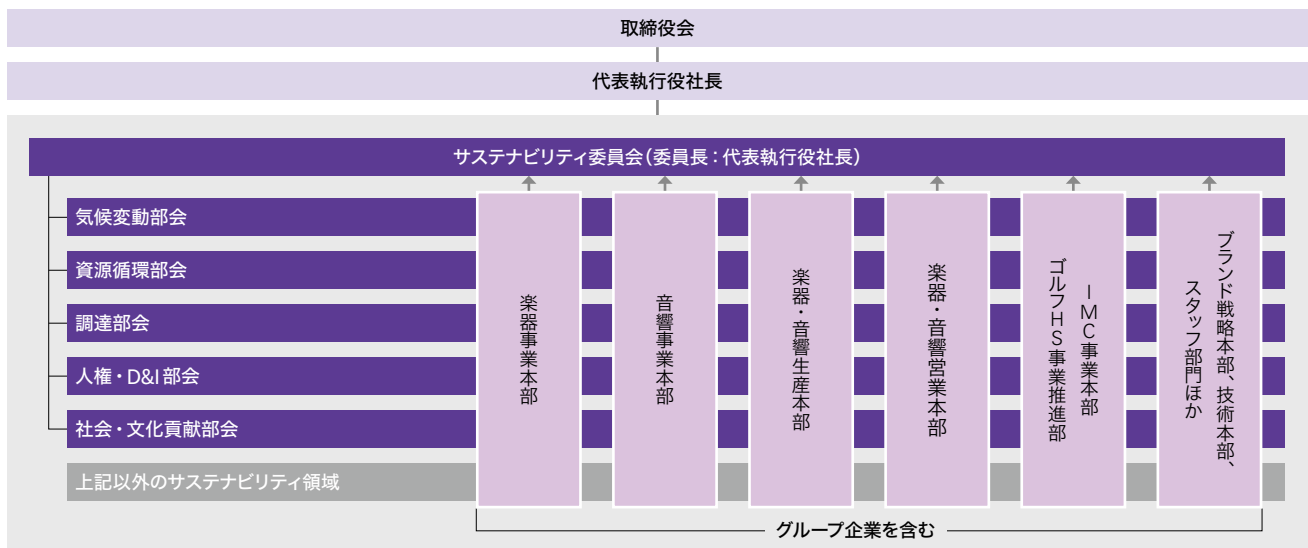
地球規模でさまざまな環境・社会におけるリスクが顕在化している今、人類はまさに持続可能な社会と持続不可能な社会の分岐点に立たされています。ヤマハグループは、責任ある企業として、サステナビリティを経営・事業の根幹に据え、持続可能な社会構築に向けた、あらゆる取り組みを加速させていきます。

### サステナビリティ推進体制

#### —サステナビリティ委員会の設置—

ヤマハは、2021年1月、取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関として、サステナビリティ委員会を設置し、グループ全体のサステナビリティ活動の方向性の議論や取り組み状況のモニタリングを行い、代表執行役社長に答申しています。また、同委員会の下部組織として全社横断的な重要テーマについて活動方針

の策定や各専門分野のモニタリングを行う「気候変動部会」「資源循環部会」「調達部会」「人権・D&I部会」「社会・文化貢献部会」を設置。各部会は、事業に横串を刺し、関連部門と連携して担当領域のテーマを推進します。検討された活動方針や施策は、サステナビリティ委員会にて全社戦略として決定され、各部門・グループ企業の方針・施策として実行していきます。



### イニシアチブへの参画

持続可能な社会の構築に向けて、国際社会との協調・連携を図るべく、2011年6月に国連グローバル・コンパクトに署名。10原則に沿った事業活動に取り組むとともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの会員として、各分科会活動にも積極的に参加しています。また、国際社会の共通目標として掲げられた「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」の達成に、

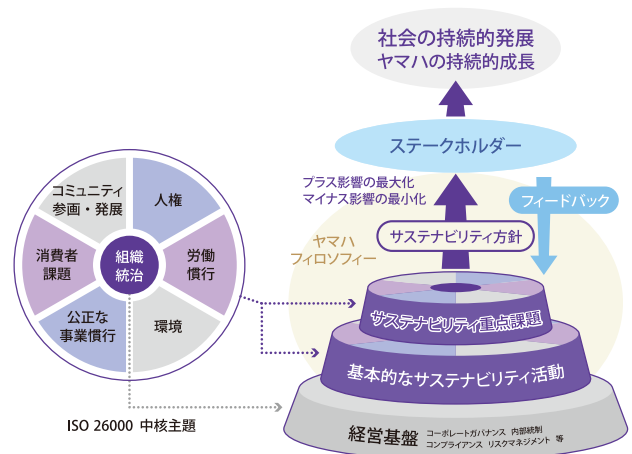


事業を通じて貢献しています。音楽普及活動を通じた目標4「質の高い教育をみんなに」、持続可能な木材調達による目標12「つくる責任・つかう責任」、目標15「陸の豊かさを守ろう」への貢献をはじめ、SDGsの各目標・ターゲットを意識した製品・サービスの開発や事業プロセスの改善に取り組んでいます。



### サステナビリティ重点課題

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



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

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

### サステナビリティ重点課題の特定プロセス

1. サステナビリティ課題の抽出  
 当社グループのバリューチェーンにおけるサステナビリティ課題を、社会的責任の国際的な手引き ISO 26000および持続可能な開発目標 SDGs に照らして抽出
2. ステークホルダー視点での重要度評価  
 抽出した課題について、お客さま、従業員、地域社会の声や、ESG 評価項目、NGOからの意見・要請や社外有識者の提言に鑑み、重要度を評価
3. ヤマハにおける重要度評価  
 抽出した課題について、経営ビジョンや中長期的な経営方針を踏まえて、重要度を評価

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

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

2つの重点課題のKPIを経営目標化

### 中期経営計画「Make Waves 1.0」

4つの重点戦略

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

非財務目標

コーポレートブランド価値：1.3倍

新興国の器楽教育普及(累計)：100万人

認証木材使用率：50%

## 環境

ヤマハグループは環境課題を経営の重要課題と捉え、「ヤマハグループ環境方針」のもと、より良い地球環境の実現に継続的に取り組んでいます。気候変動や生物多様性、循環型社会づくりといった地球規模の共通課題に対して、事業活動や製品・サービスを通じた取り組みを進めるとともに、化学物質の排出削減や有害物質の漏えい防止、適正な木材利用や森林保護、環境貢献活動などの環境保全活動を行っています。

### サステナビリティ重点課題における取り組み

#### 温室効果ガス排出削減

ヤマハグループは、持続可能な木材調達、環境配慮製品の開発、温室効果ガスの排出削減といった環境保全への取り組みを通じて、当事業が自然と



共生し、SDGsの達成に貢献することを目指しています。2019年6月には、当社グループの中長期的な温室効果ガス削減目標(2°C水準)が、国際的な環境団体であるSBTイニシアチブ\*から認定されました。さらに2021年9月には、目標を2°C水準から1.5°C水準に引き上げ、再認定を受けました。この削減目標を達成すべく、再生可能エネルギーの積極導入、エネルギー高効率設備導入、省電力製品開発、物流合理化などの取り組みを進めています。

ヤマハでは、2021年4月より本社事業所の購入電力を100%再生可能エネルギー化しました。2020年3月期から再生可能エネルギーの導入を開始し、2022年3月期から約11,000MWhの年間使用電力を全て再生可能エネルギー化することにより、年間約4,700トンのCO<sub>2</sub>排出削減を見込んでいます。

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

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

#### 持続可能な木材調達

当社グループでは、違法に伐採された木材を調達してしまうことがないよう、デューデリジェンスの仕組みを構築し、調達先への書類調査や訪問調査を通じて、伐採時合法性の厳格な確認を進めています。また、環境面に加え、地域コミュニティの発展など社会・経済面でも持続可能な森林から産出される、認証木材の利用拡大を進めています。

購入した木材については、全ての取引先を対象に、原産地や伐採の合法性、資源の持続可能性に関する書類調査を実施し、その結果、リスクが高いと判断された木材については、現地訪問を含む追加調査および木材調達部門やサステナビリティ部門で構成する審査会での審議を通じて、より厳格な合法性の確認を行っています。2021年3月期に購入した木材の99.4%(体積比率)について低リスクであることを確認しました。この調査はサプライヤーの協力のもと毎年行い、低リスク判定100%を目指していきます。また、認証木材の使用も積極的に進めており、2022年3月期までに認証木材使用率50%の目標に向け、順調に推移しています(2021年3月期の認証木材使用率は48%)。

#### 環境配慮製品の開発

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



ヤマハエコラベル

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



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

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



## TCFDへの対応

人間社会および地球のあらゆる生物の脅威となる急速な気候変動を緩和し、脱炭素社会への移行に貢献することは、企業の責務であり重要な経営課題だと捉えています。



当社グループは2019年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。TCFDの提言に基づき、気候変動が事業にもたらすリスクや機会を分析し、経営戦略に反映させるとともに、その財務的な影響についての情報開示に努めていきます。

## ヤマハの取り組み

### ガバナンス

気候変動課題を経営の重点戦略の一つと捉え、サステナビリティに関するガバナンスおよびマネジメント体制の中に位置付けています。気候変動対応を含むサステナビリティに関する重要事項は、2021年1月に発足した代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会(2022年3月期は10回開催予定)にて議論した上で、取締役会にて議論・検討することにより、取締役会の監督が適切に行われる体制を整備しています。

気候変動に関わるリスクと機会への対応は同委員会の下部組織である気候変動部会(部会長:常務執行役)で審議され、サステナビリティ委員会に報告されます。

### 戦略

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

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

### リスクと機会

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

### 主な気候関連リスク・機会

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

### 移行リスク

脱炭素社会の実現に向けさまざまな施策が展開されるシナリオ下では、カーボンプライシングによるエネルギー価格の高騰や追加コストの発生がリスクとなります。

これに対し、当社グループは脱炭素化に向けた取り組みを一層強化していきます。具体的には、温室効果ガスの削減目標をこれまでのSBT2°C水準からSBT1.5°C水準へ引き上げました(スコープ1+2の排出量を2031年3月期までに2018年3月期比32%削減→55%削減/2021年9月、1.5°C水準で再認定)。より意欲的な目標を掲げて排出削減を進めることは、さまざまな移行リスクを回避することにつながっており、今後も取り組みを強化していきます。

その他としては、「脱炭素化により木材伐採事業の撤退が進み、木材が調達しにくくなるリスク」などが挙げられます。

当社グループは森林資源の持続可能性の観点から、安定的な供給が望める認証木材使用率を高めてきており、現時点で48%に達しています。また、特定の産地の木材が入手困難になった場合でも社内に木材専門の技術部門および調達部門を保持しており、速やかに代替材への移行を実現するノウハウを有しています。木材を持続可能な形で利用し続けるため、当社グループでは、違法に伐採された木材を調達してしまうことがないよう、伐採時合法性の厳格な確認を進めています。

物理的リスク

温暖化の進行とともに、調達している木材の生育適域が変化していく可能性があります。当社グループは調達木材から主な樹種を選定し、学術論文をもとに調査した結果、数樹種について生育適域が減少するという可能性が見受けられました。これらの樹種で調達が困難となり原料価格の高騰などが生じた場合、事業リスクとなります。これらの樹種については今後特に生育状況などを注視し、影響が見受けられた場合は、早急に代替材への切り替えなどを行う準備を整えていきます。

洪水などのリスクについては、2020年3月期には全てのグローバル拠点においてBCPの策定が完了し、拠点ごとに想定される台風や洪水など自然災害に対して、排水設備を設置するなどの事前対策を実施しています。また、自社拠点だけでなく外部物流倉庫につ

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

機会

「気候変動対策を理由とする移動控えや、気温上昇などによる野外活動の制限により、製品需要が増加する機会」などが挙げられます。需要の伸長が期待される製品は楽器全般のほか、コミュニケーション機器、通信機器などです。また、脱炭素化の進展により、EVなどの普及が進むことで、静かな車内で繊細な音楽を楽しむための高音質スピーカーシステムなどの拡売も期待されます。

シナリオ分析結果

カテゴリ	影響段階	リスク/機会	事業への影響(潜在的)	事業影響(潜在的)	
移行リスク (1.5°Cを想定)	調達	リスク	脱炭素化により木材伐採事業の撤退が進み、木材が調達しにくくなるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林は炭素吸収源として注目され、大手石油・IT企業を中心に森林由来の炭素除去に関するプロジェクトへの資金投入が進められている。こうした企業から金銭を得る代わりに木材事業から撤退する業者も見られ始めている。</li> <li>ヤマハの木材調達先で伐採事業からの撤退が進んだ場合、製品製造に必要な木材が調達しにくくなり、リスクとなり得る。</li> </ul>	- -
	直接操業	リスク	カーボンプライシングの導入や増額などにより、追加コストが発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンプライシングを導入する国が増えることが想定される。IEAの2050ネットゼロシナリオ(NZE)では、2030年の炭素価格が先進国130米ドル/t-CO<sub>2</sub>、新興国(インドを除くBRICS)90米ドル/t-CO<sub>2</sub>、その他15米ドル/t-CO<sub>2</sub>と予測されている。</li> <li>ヤマハの主要拠点(日本、インドネシア、中国)でもカーボンプライシングが新設・増額された場合リスクとなり得る。</li> </ul>	- -
		リスク	再エネ調達量の増加により、追加コストが発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>大幅な排出削減を実現するためには再エネ調達が重要となる。</li> <li>ヤマハのスコープ1・2排出量の多くは電力由来。排出削減を進めるためにはさらなる再エネ調達が必要と見込んでいる。</li> </ul>	-
製品需要	機会	気候変動対策を理由とする移動控えなどにより製品需要が増加する機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策を理由に移動(飛行機の利用など)を控える動きが見え始めており、今後こうした傾向が継続・拡大していく可能性がある。</li> <li>このようなアウトドアからインドアへの生活様式の変化は、ヤマハのコミュニケーション機器(スピーカーフォン、ルーターなど)製品の需要増につながると考えられ、機会となり得る。また、電気自動車の普及が加速されることにより、車内で繊細な音楽を楽しむ車載スピーカーの需要が増加する。</li> </ul>	+ +	
物理的リスク (4°Cを想定)	調達	リスク	温暖化の進行とともに、調達している木材の生育適域が変化していく可能性がある。 ヤマハの調達木材から希少性や代替の難しさなどに鑑みて主な樹種を選定し、学術論文をもとに調査した結果、数樹種について適域が減少するという可能性が見受けられた。これらの樹種で調達が困難となり原料価格が高騰した場合、リスクとなり得る。	- -	
	直接操業	リスク	大雨・洪水により自社拠点(工場など)が影響を受け、操業停止・逸失利益が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>温暖化の進行とともに、大雨・洪水などの被害が増加することが想定される。自社拠点(工場など)が洪水被害を受け、操業停止となった場合には逸失利益が発生する可能性がある。</li> <li>ただし2050年4°Cシナリオを想定した場合、床上浸水1mを超える洪水被害を受けると見込まれる拠点はヤマハグループ主要拠点には存在しない(自社調査による)。</li> </ul>	-
	製品需要	機会	気温上昇を理由とする夏季の外出控えにより、製品需要が増加する機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>夏場の気温上昇(熱中症など)を理由に外出を控える傾向が見え始めており、今後こうした傾向が継続・拡大していく可能性がある。</li> <li>このようなアウトドアからインドアへの生活様式の変化は、ヤマハのコミュニケーション機器(スピーカーフォン、ルーターなど)やギターをはじめとする楽器全般の需要増につながると考えられ、機会となり得る。</li> </ul>	+ +

(注) 想定度×事業影響の大きさから一定以上のものを掲載



## 木材生育適域の基準年に対する変化予測

■ 正(100%以上) ■ 軽微(95~100%) ■ 中程度(80~95%) ■ 大(80%未満)

対象樹種	対象地域	産業革命以前からの世界平均の気温上昇量(°C)と潜在適域の変化(%)									
		0.6°C*	1.0°C	1.5°C	2.0°C	2.5°C	3.0°C	3.5°C	4.0°C	4.5°C超	
針葉樹A	北米	100	100	99	98	96	94	92	90	90%未満	
針葉樹B	欧州	100	101	84	74	62	47	31	11	11%未満	
広葉樹A	アジア	100	101	105	107	109	111	113	115	115%超	
広葉樹B	アジア	100	101	103	104	104	104	103	101	101%未満	
広葉樹C	欧州	100	102	96	86	72	55	37	14	14%未満	
	欧州	100	100	100	99	98	96	94	92	92%未満	
		2°Cシナリオ					4°Cシナリオ				
RCP8.5の場合(4°Cシナリオ)		現在	2040年代			2060年代			2080年代	2090年代	
RCP2.6の場合(2°Cシナリオ)		現在	2040~2090年代								

\* 現在：1986~2005年平均

(注) 自社調査による

## リスク管理

代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、リスクについて想定される損害規模と発生頻度、およびコントロールレベルを定常的に評価・分析しています。これによりリスクの特定とともに担当部門を定め、コントロールレベルの継続的な強化を図っています。特に自然災害に起因する物理的リスクへの対応に関しては、同委員会の下部組織としてBCP・災害対策部会を設置し、BCP策定をはじめとする事業継続マネジメントを実行しています。

📖 リスクマネジメントについては、P.94をご参照ください。

## 指標と目標

温室効果ガスの削減に向け、2031年3月期までに2018年3月期比でスコープ1+2を55%削減、スコープ3を30%削減するという中期目標を策定し、加えて、2051年3月期までに実質カーボンニュートラルを達成するという長期目標も設定しています(SBT1.5°C水準)。さらに短期では、日本国内の主要拠点において原単位で前期比1%以上の削減を目標として設定しています。

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

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

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

## 人権

ヤマハグループは「人権尊重」を責任ある事業活動の基盤と捉え、全ての人々の尊厳が守られる社会の実現に向けて、企業としての責任を自覚し、バリューチェーンにおけるあらゆるステークホルダーの人権を尊重する責任を果たす努力をしています。



### 基本的な考え方

ヤマハグループは、「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働における基本的原則および権利に関するILO宣言、国連グローバル・コンパクトなど人権に関する国際的な規範の順守に努めています。

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

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

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



### 人権デューデリジエンスの推進

自らの事業活動による人権への影響に責任を持って対応するために、バリューチェーン全体を視野に、人権に関する国際的な規範やグローバル・コンパクトのセルフアセスメント項目に照らした点検、ステークホルダーや有識者との対話を通じて人権リスクの抽出・特定を行っています。CRT(経済人コー円卓会議)日本委員会のステークホルダー・エンゲージメントプログラムに参加し、業界ごとに重要な人権課題の特定作業を実施しました。これらを通じ、原材料調達に関わる人権(違法伐採問題など)、サプライチェーンも含めた労働者の人権、お客さまの人権(製品・サービスの安全性確保、

個人情報保護)、事業拠点の地域住民の人権などの課題が抽出されています。

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

### 人権教育

当社グループでは、従業員一人一人が「人権」を自分ごととして捉え、企業の人権尊重責任を果たすための人権教育を進めています。具体的には、各職場での「ヤマハ人権ガイドブック」の読み合わせや、



ヤマハ人権ガイドブック

社内セミナー・研修・勉強会の開催のほか、イントラネットを活用した情報発信やクイズなどの教育・啓発を通じて、従業員の人権尊重への意識向上を図っています。

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

### サプライチェーンにおける人権の取り組み

当社グループは、製品・サービスの開発、原材料調達、製造、販売、リサイクルなどバリューチェーン全体でのサステナビリティ推進に努め、人権侵害の防止に取り組んでいます。

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

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

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

ヤマハサプライヤーCSR行動基準

[https://www.yamaha.com/ja/csr/supplier\\_code\\_of\\_conduct/](https://www.yamaha.com/ja/csr/supplier_code_of_conduct/)



### 紛争鉱物への対応

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


### ハラスメント防止の取り組み

当社グループでは、人権侵害行為であるハラスメントの禁止を「コンプライアンス行動規準」に定めるとともに、ハラスメントが懲戒および公示の対象になることを就業規則に明記し、人権侵害行為に対する厳格な対応を示しています。

ハラスメントのない職場環境づくりを進めるために、ハラスメント防止に関する社内へのトップメッセージの継続的な発信、トップマネジメントを含めたさまざまな形での「対話」の場を増やすことによる心理的安全性の醸成といった取り組みを強化しています。

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

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

 コンプライアンスについては、P.96をご参照ください。

## 人材

人材の多様性を新たな価値創造の源泉と考え、従業員の多様な個性や自律性を尊重し、能力開発およびキャリアアップの機会を公平に提供しています。また、従業員一人一人の感性・創造性がいかんなく発揮され、自己実現を図りながらプロフェッショナルへと成長するための環境整備に努め、グローバルに人材マネジメントを推進することで、人材資源の最大化と事業の発展、企業価値の持続的向上を目指しています。



### 基本的な考え方

ヤマハは、人材を価値創出の源泉かつ持続的成長の原動力だと捉え、従業員がやりがいを持って、能力を最大限に発揮できるように企業文化を作っていくことが、個々の従業員の成長、企業価値向上のために重要なことと考えています。

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

### 中期経営計画における目指す姿

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

### 女性の活躍推進

ダイバーシティ・マネジメントの一環として、女性が活躍できる職場環境づくりや制度の整備を推進しています。人事部門に専任担当を置いてグループ全体の方針や行動計画を策定、展開するとともに、国内グループ各社に推進担当を設置して、行動計画の策定や活動の推進状況をモニタリングしています。

2021年には社長の諮問機関である人材開発委員会に女性活躍推進部会を新設しました。また企業の意思決定機関における健全なジェンダーバランスを実現することを目的とした世界的なキャンペーンである「30% Club Japan」に加盟、女性のエンパワーメント原則(WEPs)にも署名し、トップコミットメントのもと、女性リーダーの継続的育成・創出により経営層/管理職層の多様性を

高め、女性とその可能性を最大限発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

📄 人材に関するデータについては、P.17をご参照ください。



In support of

**WOMEN'S  
EMPOWERMENT  
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the  
UN Global Compact Office

### 両立支援制度の拡充と働き方改革に向けた取り組み

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

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

### 多様性の尊重

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

マイノリティ当事者が働きやすい環境づくりにあたっては、LGBTQについて社内への理解促進のためのハンドブック啓発や相談窓口の運営などを行いました。こうした取り組みが評価され、

企業・団体などにおけるLGBTQなどの性的マイノリティに関する取り組み評価指標「PRIDE指標」で2年連続最高位「ゴールド」を受賞しました。



### 人材育成

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

国内では、階層別研修を通じてキャリアステージに応じた個々のレベルアップを図りつつ、職務を通じてマネジメント人材の育成を進めています。グループ人材教育に関するガイドラインを整備し、グループ企業の計画的な教育を後押しすると同時に、海外のローカル人材を含む選抜従業員を対象としてグローバル選抜研修を実施し、グローバルでマネジメントを担える人材を計画的に育成しています。

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

### 安全衛生・健康経営

当社グループは、従業員の安全と健康を経営の最重要課題の一つと考え、『安全と健康は全てに優先する』を基本方針に位置付けて、従業員の健康保持・増進のための諸施策に取り組んでいます。

2018年には、代表執行役社長が「ヤマハグループ健康宣言」を發布し、この宣言のもと、より安全で快適な職場づくりのため、

健康診断や保健指導の実施、メンタルヘルスケア、喫煙対策など健康経営を推進する諸施策に取り組んでいます。

その結果、コロナ禍においても2021年3月期の国内グループ企業の一般定期健康診断受診率、就業区分判定\*は、いずれも100%を達成しました。また、各種メンタルヘルス活動により、初回精神疾患病欠者の復職率は80%以上を維持しています。

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

\* 就業区分判定：労働安全衛生法第66条の4および5に準じ、医師の意見に基づいた、健診有所見者に対する就業区分の判定



#### 「働きがいと働きやすさに関する意識調査」の実施

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

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

詳細については、下記をご参照ください。

[https://www.yamaha.com/ja/csr/feature/feature\\_13/](https://www.yamaha.com/ja/csr/feature/feature_13/)



## DX (Transformation by Digital)

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進を通じて、お客さまともっとつながるための顧客情報基盤や次世代SCMシステムなど、デジタル技術を用いた顧客価値最大化と業務変革に取り組んでいます。また、事業基盤を整備することで、業務プロセスを変革し、生産性向上と企業価値向上を図ります。

徳弘 太郎

執行役員 業務本部長 兼 情報システム部長



### 基本的な考え方

昨今のデジタル化の加速による急激な事業環境の変化に対して、ヤマハは、あらゆるビジネス・業務プロセスを顧客起点に変革することで、「収益力＝顧客価値×生産性」をけん引する事業基盤の構築を進めています。2019年4月には、社長の諮問機関である全社委員会の一つとしてDX戦略委員会を設置し、全社のDX方針やIT戦略などを審議するほか、DX推進の主管部門である情報システム部門にDXに関する技術・実行推進資源を集約することにより、全社のDX戦略をけん引できる体制を構築しています。

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

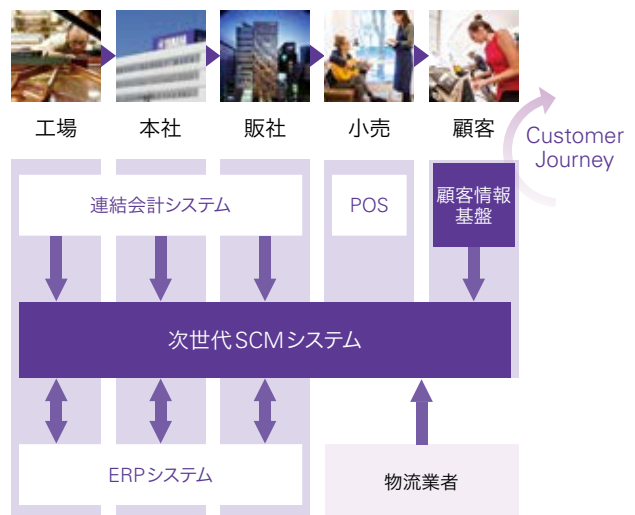
今中計では、本格的な顧客起点のビジネス・業務プロセスの変革推進に向けて、顧客情報基盤や次世代SCMシステム、ERPなど事業基盤構築を進め、データの集積を開始するとともに、データ分析・利活用への取り組みを開始しました。5つの業務領域で収集されるデータを利活用し、お客さまが求める製品・サービスを提供することで、顧客価値最大化を目指しています。



### DXの加速に向けた今後の取り組み

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

### DXで目指す姿(CDP・次世代SCM・プロセス変革)



### DX認定の取得

2021年4月、経済産業省の定めるDX認定制度において、当社は「DX認定取得事業者」に認定されました。



この制度は、DXを推進する準備が整っている事業者を認定するもので、当社の徹底したセキュリティ対策や顧客情報基盤の構築が評価され、認定取得に至りました。

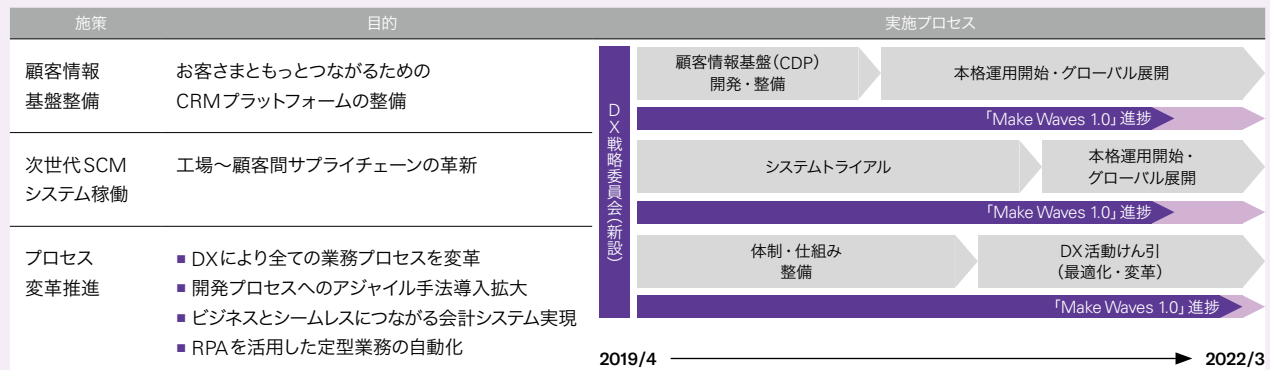
## 中期経営計画「Make Waves 1.0」のDX戦略

### 「収益力 = 顧客価値 × 生産性」をけん引する事業基盤を整備

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

#### 2021年3月期におけるDXの取り組み概要と進捗

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



### DXによる業務改革推進のポイント

#### データ(顧客情報・基盤整備)

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

#### システム(次世代SCMシステム稼働)

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

#### 業務プロセス(プロセス変革推進)

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

### デジタル技術による新しい顧客体験の創出

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

#### オンライン遠隔合奏サービス『SYNCRROOM』

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



日経優秀製品・サービス賞  
2020「最優秀賞」を受賞

#### 次世代ライブビューイング『Distance Viewing』

アーティストの迫力のあるライブパフォーマンスを忠実に記録し、そのパフォーマンスをステージ上にバーチャル再現可能な、新常态における高臨場感ライブビューイング。



## ブランド

ブランドを経営の重要な根幹に位置付け、ブランドプロミス実現を目指したグローバルなブランド活動を展開しています。社内のブランドに対する意識向上と、社外への一貫したコミュニケーション発信を両立させ、ブランド価値を高めていきます。

大村 寛子

執行役員 ブランド戦略本部長 兼 マーケティング統括部長



### 基本的な考え方

ヤマハは創業以来130年余において、楽器や音響機器をはじめ多岐にわたった事業を展開する中で、ヤマハブランドをグローバルに発信し、多くの人々にその存在を認知していただいています。その一方で、より多くのお客さまと広く、深く、長くつながるための顧客接点の強化が必要だと認識しています。

2019年1月に発表したブランドプロミスは、「個性、感性、創造性を発揮し、自ら一步踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在でありたい」との想いを込め、お客さまが心震わす瞬間を「Make Waves」という言葉で表現し、そうした瞬間を作り出す「なくてはならない、個性輝く企業」になることをお客さまに約束しました。そのために、当社ならではの「新たな価値」を創造し、一貫したコミュニケーションなどを通じて、お客さまに「ヤマハを持っている」「ヤマハに憧れる」といった情緒的な感情による、強いつながりを築き上げるための活動を推進しています。

また、代表執行役社長を委員長、各本部長を中心メンバーとしたブランド戦略委員会を設置し、経営層が定期的にブランドの現状やあるべきブランド戦略を議論して、取り組みの方向性を打ち出しています。同じヤマハブランドを共有するヤマハ発動機(株)とも、合同ブランド委員会を通じて「ヤマハのブランド価値を高める」両社合同の取り組みを議論・展開しています。



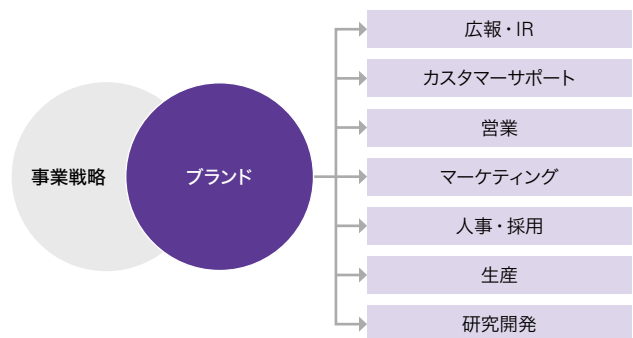
\* ブランドプロミスは、ヤマハがお客さまに提供できる価値(ブランド・ツールズ)を通じてどのような体験をしていただけるか(ブランド・ドライバー)、それらを通じてどのような自分を実現していただけるかを定義しています。

### これまでの取り組み

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

社外への発信としては、お客さまの「ワクワクと心震える瞬間(Make Waves)」を作り出すため、ブランドプロミスを用いた効果的なコミュニケーションや、グローバルコンテンツの制作・配信を進めています。企業ウェブサイトをはじめ、各種SNS広告、イベント、キャンペーンなどを活用し、お客さまとのさらなる情緒的な絆を構築し、広く、深く、長くつながることを目指しています。

「ブランド」で従業員の意識を合わせ、ブランドプロミスに定めた価値を提供していく



ブランドが、事業戦略を実現していくためのパフォーマンスや組織風土、全従業員の行動を推進するドライバーとなります。また、組織成長の安定性やオペレーションの堅牢性が増し、企業価値増大を支援する役割を果たします。



## 中期経営計画「Make Waves 1.0」のブランド戦略

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

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

### 中期経営計画重点戦略の進捗・2022年3月期重点テーマ

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

### 2021年3月期の活動例

#### 「Make Waves」広告の展開

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

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



### 体験型ブランドショップとしてリニューアルした

#### 銀座店・名古屋店

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



ヤマハ銀座店



ヤマハ名古屋店

## デザイン

製品の持つ“デザイン”は、ヤマハブランドを築き上げる大切な要素の一つであると考えます。ヤマハでは早くからデザインを重視し、1963年には社内にデザインの専任組織を設けヤマハブランドを支えてきました。近年、その領域はさらに広がり、お客さまとのあらゆる接点をデザインし、ヤマハブランドの価値高揚を目指しています。

川田 学

ブランド戦略本部デザイン研究所長



### 5つのデザイン理念 (1987年制定)

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

### ブランド体験をデザインする ～新しく生まれ変わったヤマハ銀座店～

2018年よりデザイン研究所はブランド戦略本部の一員として、ヤマハブランドが目指す顧客体験の具現化と、魅力の発信に努めています。2021年4月にリニューアルオープンしたヤマハ銀座店には、ユニークなカフェやラウンジが加わり、自動演奏によるバーチャルライブや、音楽にまつわる書籍ライブラリー、製品のコンセプトモデルの展示など、多面的に音と音楽文化の魅力を感じていただけるさまざまなコンテンツを用意しました。銀座通りに面した吹き抜け大空間に設置したのはテーブル型電子ピアノのコンセプト

モデルで、これは演奏者とオーディエンスのコミュニケーションの形をデザインした作品です。他にもお土産グッズや音楽にちなんだオリジナルカクテル、音叉マーク入りどら焼きなど、こだわりのアイテムが盛り沢山で、音楽の楽しみ方との新たな出会いや、誰かに自慢したくなる体験のデザインに挑戦しました。



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



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



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



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

## YAMAHA'S DESIGN

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



### ギターアンプ『THR-IIシリーズ』

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

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



©あふる・芳文社/野外活動委員会

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

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



### デジタルサクソ『YDS-150』

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

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



### コミュニケーションロボット『Charlie™』 チャーリー

世界初の言葉をメロディーにのせて会話するコミュニケーションロボット。北欧の木のおもちゃのような素朴な形態、どんな表情も読み取れる絶妙なバランスを目指して、最新鋭の技術を搭載しながらも、人間味のある愛らしいキャラクターづくりを心掛けました。



# STRATEGY SECTION



### III. 事業別／機能別戦略

事業別戦略	60
楽器事業	60
音響機器事業	64
部品・装置事業	66
機能別戦略	68
研究開発	68
生産	72
営業	74



## 楽器事業

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

中田 卓也

取締役 代表執行役社長 楽器事業本部長



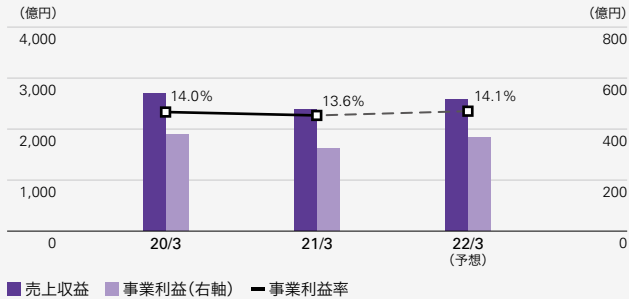
### 事業概要

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

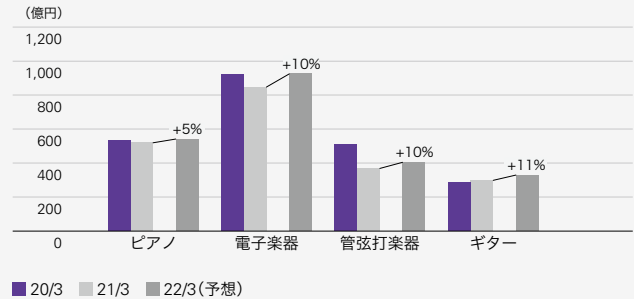
### 2021年3月期のレビュー

COVID-19による活動制限、部品供給元の火災影響による調達問題などで対前期減収減益となりましたが、迅速な代替部品を用いた設計変更、活動経費見直しなどの対策を講じました。施策では、デジタルマーケティングやEC・ライブコマースの推進などニューノーマルの環境下における顧客・社会とのつながりを強化しました。製品面では、奏者の感性に応え高い表現力を持つ電子ピアノ『CLP-700シリーズ』や、サクソフォンの本格的な表現力をそのままに静音化を実現したデジタルサクソ『YDS-150』、世界初の歌って話すコミュニケーションロボット『Charlie™』など、特色ある商品の導入が進みました。

### 売上収益／事業利益／事業利益率



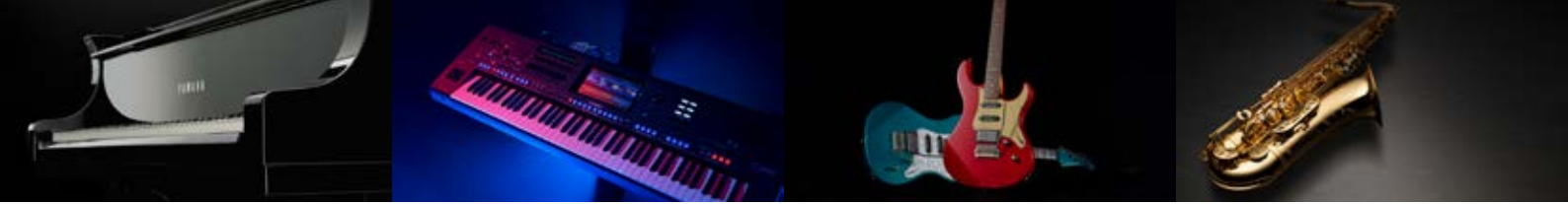
### 主要製品別売上推移



### 主要商品ごとの市場とヤマハの概況／ヤマハの強み／主な競合

商品	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
ピアノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ピアノ市場は中国が成長継続</li> <li>成熟市場では高付加価値化が進む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アコースティックピアノの本質を追求し、あらゆるレベルのお客さまにお応えする豊富な商品ラインアップ</li> <li>『ディスクラピア™』や『トランスアコースティック™』などデジタル技術を応用し、幅広い楽しみ方を提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタインウェイ (独・米)</li> <li>パール・リバー (中)</li> <li>カワイ (日)</li> </ul>
電子楽器	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子ピアノはコロナ禍におけるステイホーム需要が高まり堅調</li> <li>ポータブルキーボードはミニキーボードによる市場開拓やインドモデルなどの投入により台数伸長</li> <li>ステージキーボードはコロナ禍で演奏機会が減少し市場は低調も、新開発のオルガン音源を搭載した新商品は高評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質に裏打ちされたブランド力とシェアの高さ</li> <li>多様なユーザーニーズに応えられる豊富な商品ラインアップ</li> <li>欧米だけでなく新興市場のローカル音楽にもマッチする機能やコンテンツを供給できる開発力、生産拠点、幅広い販路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カシオ (日)</li> <li>ローランド (日)</li> <li>カワイ (日)</li> <li>コルグ (日)</li> </ul>
管弦打楽器	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍により、学校や地域での吹奏楽活動が制限され、グローバルで需要減</li> <li>家庭内でも演奏できる電子ドラムや電子管楽器、電子バイオリンなどの需要伸長</li> <li>ワクチン接種が進むにつれ演奏活動制限が緩和され、需要回復の見込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>吹奏楽やオーケストラで使用されるほぼ全ての楽器を製造・販売</li> <li>初心者からプロ奏者まで、多くのお客さまに演奏していただける幅広いラインアップ</li> <li>総合楽器メーカーとして電子楽器などのノウハウを活用した商品開発</li> <li>プロ奏者や音楽教育者との連携により吹奏楽需要を自ら創造するノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビュッフェグループ (仏)</li> <li>イーストマン (米)</li> <li>コーン・セルマー (米)</li> <li>ジンバオ (中)</li> </ul>
ギター	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍でライブ関連需要減少も、欧米を中心としたステイホーム需要により、緩やかに成長継続</li> <li>新たなコンセプトギター、楽しみ方の多様化が進む</li> <li>米国ブランドを中心に競合他社多数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アコースティックギターの販売本数全世界No.1*</li> <li>YGG (Line 6 / Ampeg) による周辺機器を含めたトータルソリューション提案</li> <li>『トランスアコースティック™』やワイヤレスなど、他社に先行する新技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フェンダー (米)</li> <li>ギブソン (米)</li> <li>テイラー (米)</li> <li>マーティン (米)</li> </ul>

\* 2021年3月現在 ヤマハ調べ



## 中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略

### 事業ビジョン

より多くのお客さまから最高位の評価を獲得／ブランド力を高め、圧倒的な高収益を実現

#### 重点戦略

世の中とつながり顧客とつながる	ポートフォリオの拡大による高収益実現	本質的価値向上と要素技術の掛け合わせによる価値創造
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ブランド訴求、事業を通じた社会貢献</li> <li>■ 顧客とダイレクトにつながるための施策を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ラインアップ拡充、地域特性にマッチした商品の投入</li> <li>■ 幅広い用途や年齢層のニーズへの対応力を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 楽器の本質追求、IT・デジタル技術を融合</li> <li>■ ユーザーと広く、深く、長くつながり、新たな価値の創造へ</li> </ul>

#### 機会

- デジタルマーケティングによりお客さま一人一人のステージにフィットした価値訴求が向上
- デジタル技術・AIの進展による楽器の本質追求に基づく商品開発力向上
- 販売網・EC拡大による新興国での中間所得層の取り込み、ローカル音楽文化に適合したモデル開発による需要取り込み、楽器教育推進による新たな楽器人口拡大と取り込み
- リモート技術を取り入れたオンラインでの新たな楽器の楽しみ方拡大

#### リスク

- COVID-19拡大の影響
- ITなど異業種メーカーの新規参入や、OEMを活用したECブランド乱立の可能性
- シェアリングエコノミー、中古市場拡大の流れが加速する可能性

#### 2022年3月期重点テーマ

1. 中計重点戦略遂行と売上・利益成長基盤の再構築
2. サステナビリティへの取り組み強化・加速
3. レジリエンスの向上

#### 2022年3月期における事業方針

厳しい外部環境継続予測のもと、ブランド力向上と高収益の実現に向け、中計重点戦略を土台に「売上・利益成長基盤の再構築」「サステナビリティへの取り組み強化・加速」「レジリエンスの向上」の3点を中心に取り組んでいきます。

#### 2022年3月期重点テーマのポイント

##### 中計重点戦略遂行と売上・利益成長基盤の再構築

コロナ禍で一時的に減速した売上・利益に対し、「製品開発・新価値創造の強化」と「PSI\*運用力強化・価格適正化」により成長基盤再構築に取り組めます。ニューノーマルの環境下、楽器を用いた自宅での独習・楽しみ方へのニーズが高まっており、ハード・ソフトの両面からこれに応えていきます。生産・物流状況の変化に対し、PSI運用の精度をより高め販売機会を獲得するとともに、各市場の状況に鑑みた価格適正化を推進することで利益の向上につなげていきます。集団演奏機会の制限など、市場環境が厳しい管弦打楽器事業については、オンラインを活用した販売促進活動により売上回復に向け取り組みを強化していきます。

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

##### サステナビリティへの取り組み強化・加速

持続可能な企業活動を実現するために、限りある資源の最大限の活用、環境に配慮した設計・生産を行うとともに、販売後のリサイクルやリユースを含めた仕組みの強化を行います。加えて、事業を通じた社会貢献として、新興国で展開中のスクールプロジェクト、楽器寄贈などの教育支援、国内外の音楽発展に寄与する人材を育てるための奨学金などの各種取り組みを推進していきます。

##### レジリエンスの向上

コロナ禍での生産活動の制限や部品調達市場の混乱は、企業活動におけるレジリエンスの重要性を再認識する契機となりました。お客さまのライフタイムに合わせた製品の提供とともに、アフターサービスを含む製品の品質保証の戦略的強化や、強固なSCM推進を支援する開発体制の強化などを進め、高品質な製品・サービス提供を継続していきます。

## ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア **ピアノ 39%\***

売上収益(2021年3月期) **519億円**

### 事業概要

1世紀以上にわたって積み上げてきた当社グループの核ともいえる事業です。あらゆるレベルのピアノを弾きたいお客さまの気持ちに、アコースティックとデジタルの技術で応えられる“ヤマハピアノ”を作り出しています。全てのお客さまに選んでいただけるよう、現状にとどまらず、多様な商品価値提案を目指していきます。

### 2022年3月期目標

中国市場での成長および成熟市場での  
ブランド力・付加価値訴求の強化

Make Waves 1.0 重点施策	2022年3月期 重点テーマ
頂点戦略による ブランド強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ トップピアニストから音大まで、各ターゲット層へのアプローチ強化</li> <li>■ 価値伝達の仕組み強化(ブランディング~販売)</li> </ul>
顧客拡大と高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国市場でのシェア拡大(販路強化・拡大、地域モデルの企画・販売)</li> <li>■ 成熟市場におけるハイブリッドピアノの販売比率拡大</li> </ul>
IT/DXを前提とした多 様な商品価値提案と顧客 エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヤマハならではの製品開発/技術開発</li> <li>■ 音楽教育ソリューション、ライフタイムバリューを向上するサービスの開発、提案</li> </ul>
事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 確実な供給の実現</li> </ul>

### 目標達成に向けた強化のポイント

中計2年目は、COVID-19の拡大に伴う各国店舗の閉鎖や供給難などありましたが、最大市場である中国はコロナ前の水準まで売上を回復できました。この間、自動演奏ピアノを活用した国際間でのリモートレッススが活発化、幅広い層との関係構築が進み、ヤマハピアノのプレゼンスが向上しました。

中計最終年度は、中国市場を中心に、販路の強化・拡大を通じた顧客ポートフォリオの拡大と、高付加価値モデルの拡充推進、体験型店舗や訴求機会の向上などの取り組みを継続していきます。加えて、不確実な外部環境下においても安定した供給による売上伸長を目指します。

## 電子楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア **デジタルピアノ 47%\***  
**ポータブルキーボード 52%\***

売上収益(2021年3月期) **847億円**

### 事業概要

世界シェアの首位であるデジタルピアノ、ポータブルキーボードをはじめ、シンセサイザー、ステージピアノ、『エレクトーン®』などを取り揃え、アコースティックと融合したハイブリッド商品では強い競争優位性を有し、卓越した技術力で魅力的な商品を提供しています。成長市場であるインドをはじめとする新興国を中心に大きな商機があり、多様なニーズに応え、お客さまの感動を生み出していきます。

### 2022年3月期目標

デジタルピアノなど既存領域でのさらなる成長と、  
新領域への挑戦で将来の顧客を創る

Make Waves 1.0 重点施策	2022年3月期 重点テーマ
アコースティックの強みを 生かしたデジタルピアノ 開発と価値訴求	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 感性と物理現象の関係性理解を深め、さらなる表現力の実現</li> <li>■ 幅広いニーズに対応した、多様な商品価値を提案</li> <li>■ デジタルの多様性を生かし、さらなる高付加価値化</li> </ul>
ローカル音楽に適合した キーボードやコンテンツの 拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現地ニーズに基づくソリューション、コンテンツ提供、ローカルモデルの開発・活用で、顧客層拡大</li> <li>■ インド市場でのキーボード販売加速</li> </ul>
“音楽で自己実現したい 若者”をターゲットにした、 新たな商品展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 若年層の「新しい音楽の楽しみ方」に応える新商品群の投入、ブランディング強化</li> <li>■ ダンスミュージックを好む若年層、働く女性へのアプローチなどを通じた将来の顧客創造</li> </ul>

### 目標達成に向けた強化のポイント

中計2年目は、新型鍵盤商品やコミュニケーションロボットの発表など事業ポートフォリオの拡大が進む中、ステイホーム需要が増加、EC中心に手頃な価格のデジタルピアノやポータブルキーボードの販売が進みました。一方、コロナ禍で生産工場稼働が制限され、中高級価格帯製品の販売が滞るなどの影響も発生しました。最終年度は、中高級価格帯ビジネスの拡大、ステイホーム需要への訴求強化、低価格帯での新規顧客獲得に向けた施策を推進します。また、EC販売シフトに対応した販路戦略と、デジタルマーケティングを推進し、実店舗とECの販売ミックスでブランド価値訴求と利益の最大化を実現していきます。



## 管弦打楽器事業(ギターを除く)



管楽器 31%\*

ヤマハ商品の世界シェア

ドラム 11%\*

売上収益(2021年3月期) 368億円

### 事業概要

トランペットやサクソフォン、フルートなどの管楽器、バイオリンなどの弦楽器、ティンパニーやマリリンバなどの打楽器、アコースティックドラム、電子ドラムなど幅広く展開しており、多くのジャンルでヤマハは首位を争うブランドです。世界各国の教育現場で演奏されるエントリーモデルのほか、トップアーティストの要望に応えるカスタムモデルも手掛けています。

### 2022年3月期目標

商品力強化と演奏環境の創造を通じ、市場拡大と売上増を実現

Make Waves 1.0 重点施策	2022年3月期 重点テーマ
中高級価格帯管楽器のブランド力・シェア向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ トップアーティストとの協業を通じ、共同開発を強化</li> <li>■ 中高級価格帯の価値を市場に正しく伝え、ブランド力・シェア向上</li> </ul>
中国・新興国の市場創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国・新興国で吹奏楽普及活動を展開し、需要を創造する</li> <li>■ 持続可能な吹奏楽普及の活動強化、学校販売体制の構築</li> </ul>
気軽に演奏する楽器で新規顧客開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 演奏の裾野を広げる新価値楽器で新規顧客開拓</li> </ul>

### 目標達成に向けた強化のポイント

中計2年目は、コロナ禍での各国集団演奏活動(吹奏楽、マーチングオーケストラなど)制限により市場が縮小し苦戦を強いられましたが、オンラインでの価値伝達が進展、トップアーティスト起用のコンテンツ制作や、新商品のデジタルサクスのSNSグローバル活用など新たな施策が奏功しました。最終年度では、オンライン価値伝達を継続、より多くのお客さまに選んでいただけるブランドとなるべく、アーティストとの共同開発を通じた魅力的な商品の市場投入、中高級価格帯の拡売を目指します。また、中国や新興国での吹奏楽普及、気軽に演奏できる楽器で演奏の裾野を広げる市場創造にも取り組んでいきます。

## ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア ギター 9%\*

売上収益(2021年3月期) 298億円

### 事業概要

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

### 2022年3月期目標

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

Make Waves 1.0 重点施策	2022年3月期 重点テーマ
成長加速に向けた中高級価格帯の拡売	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ハイエンドギターの商品企画・開発を推進</li> <li>■ ヤマハギターのブランドエクイティ構築を推進</li> </ul>
新価値創造～驚き、刺激、きっかけ、励ましを与える	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 驚きの体験・価値創造によるヤマハラしさを訴求</li> <li>■ 価値伝達に向けた展示施策、研修の実施</li> </ul>
魅力的な周辺機器によるトータルソリューション展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Line 6 / Ampegブランドを含めたアンプ、エフェクターなどの周辺機器充実</li> <li>■ ギタリスト、ベーシストにとってのワンストップソリューションを目指す</li> </ul>
事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域特性に合わせた営業戦略および商品開発の推進</li> <li>■ 単価向上実現に向けた製造品目マネジメント</li> </ul>

### 目標達成に向けた強化のポイント

中計2年目は、中高級価格帯の拡売に向けた、新たな商品ラインアップ展開、ハイエンドモデルの商品企画・開発に加え、アンプやエフェクターなどの魅力的な周辺機器によるトータルソリューション展開が進みました。コロナ禍、ギターを始める新規ユーザーの需要を確実に取り込み、全カテゴリーにおいて売上成長を実現、中国と日本では2桁成長を達成しました。

最終年度は、中計重点施策を継続しつつ、ヤマハギターのブランドエクイティ構築に向けて、リアル・デジタル両面での情報発信強化や、魅力的な新価値創造に向けた次世代ギターの企画・開発、地域ごとの成長戦略の推進などに注力していきます。

\* 2021年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ

## 音響機器事業

音への深い知見と卓越した技術で実現した製品を、業務用からコンシューマーまで幅広いお客さまに提供し、社会インフラとしての音響機器事業を成長させます。

川瀬 忍

常務執行役 楽器・音響生産本部長 兼 音響事業本部長



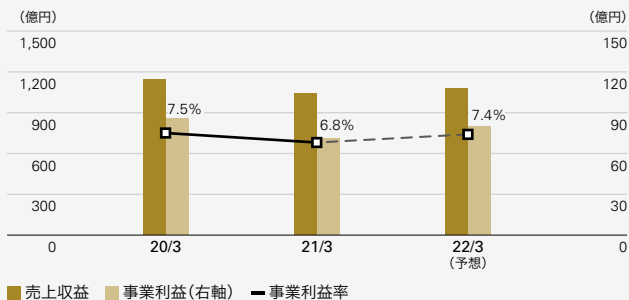
### 事業概要

音響機器事業は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハの中核事業です。業務用音響機器（PA機器）や、コンシューマー向けのオーディオ機器（AV機器）に加え、ネットワーク機器や音声コミュニケーション機器などの情報通信機器（ICT機器）、各種クラウドサービスがあります。音に関する多様な技術に加え、ネットワーク・情報通信の技術も保有する強みを生かし、成長事業領域として位置付けています。

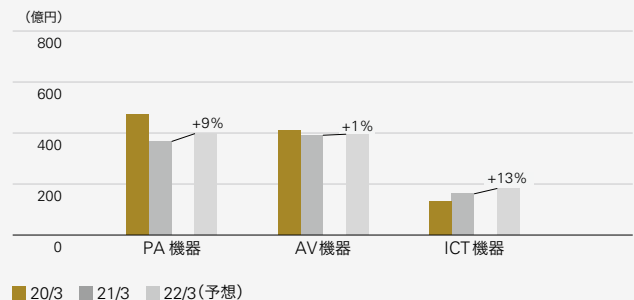
### 2021年3月期のレビュー

音響機器は、COVID-19の拡大による活動制限と生産影響から、対前期減収減益となりました。PA機器はイベントの減少によりライブ・設備売上では苦戦を強いられましたが、ステイホーム需要により音楽制作機器などの個人向け製品の販売を大きく伸ばしました。AV機器では、サウンドバーや独自技術「リスニングケア」機能を搭載したワイヤレスイヤホンの販売が堅調に推移しました。また、表現者の想いを伝える「TRUE SOUND」をコンセプトにデジタルマーケティングを展開し、ミレニアル世代を中心に幅広い層への価値訴求が進みました。ICT機器は、コロナ禍で遠隔会議需要が急増する中、多様なニーズに対応したコミュニケーション機器が販売を大きく伸ばしました。

### 売上収益／事業利益／事業利益率



### 主要製品別売上推移



### 主要商品ごとの市場とヤマハの概況／ヤマハの強み／主な競合

市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
<b>PA 機器</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ネットワークや設備の統合管理・遠隔化・自動化が進む</li> <li>■ 高い信頼性、サポート体制への要求が強まる</li> <li>■ COVID-19の拡大により、ライブサウンド市場が停滞、音楽制作・ウェブキャスト市場が活況</li> <li>■ with/after コロナに向け、企業・学校での設備改修が進む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スピーカー、ミキサー、音楽制作機器まで、顧客に合わせたトータルソリューション提案が可能</li> </ul>	ハーマン(米) ミュージックライブ(比) ポッシュ(独) など
<b>AV 機器</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘッドホン、サウンドバー、ワイヤレススピーカー市場が成長継続</li> <li>■ ストリーミング配信の一般化に伴い、場所と時間を選ばないパーソナル化が一層進行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 表現者の想いを伝える「TRUE SOUND」</li> <li>■ ネットワーク技術と音響技術の融合</li> <li>■ 高品位な信号処理技術のイヤホンへの展開</li> </ul>	ソノス(米) ボーズ(米) ソニー(日) など
<b>ICT 機器</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ IT化に伴い市場は成長継続、品質競争が進む</li> <li>■ COVID-19の影響で、「遠隔・リモート」のニーズの高まりや働き方の多様化が進み、ネットワークの見直し需要が拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 幅広いユースケースに対応可能な音声コミュニケーション機器群</li> <li>■ 主力の業務用ルーターに加え、LAN製品を拡充</li> <li>■ 機器提案のみならず、サービス力を強化</li> </ul>	シスコ(米) アライドテレシス(日) ポリコム(米) など



## 中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略

### 事業ビジョン

ビジネスの仕組みを変革し、大胆な成長により楽器事業との双壁をなす

重点戦略		
PA 機器	AV 機器	ICT 機器
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 施主・コンサルタントなど、商流川上からの指名率向上</li> <li>■ イマーシブサウンド開発強化、自動化技術による商品競争力の強化</li> <li>■ 遠隔監視・制御によるシステム性能の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ イヤホンを中心とするパーソナルオーディオへの事業ポートフォリオの拡大</li> <li>■ ミレニアル世代へのブランド訴求の強化</li> <li>■ ホームエンターテインメントでの新たな価値創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商品カテゴリー・サービスの拡大</li> <li>■ 技術を融合し、他社との差別化</li> </ul>
機会		リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商流川上での提案強化による見込み案件の増大</li> <li>■ COVID-19の影響に伴う、遠隔をキーワードとした音響機器への需要拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国際情勢不安定化の影響がBtoBの設備投資案件全般に波及する可能性</li> <li>■ COVID-19の影響に伴う、イベント・コンサート向け機器市場の需要減退の継続</li> </ul>

2022年3月期重点テーマ		
PA 機器	AV 機器	ICT 機器
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 設備ビジネス基盤の拡充</li> <li>■ 適時の製品投入</li> <li>■ 遠隔サポート・自動化による未来のPAシステム</li> <li>■ イマーシブサウンドシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘッドホン領域への本格参入による成長</li> <li>■ サウンドバー事業の拡大</li> <li>■ AVブランド戦略(ミレニアル世代と広く、深くつながる)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NW*1: LAN製品拡売と顧客接点基盤の整備</li> <li>■ UC*2: 欧米での販路開拓・既存製品拡売と新製品投入</li> </ul>
クラウドサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ICT関連ソフトウェアのクラウド対応拡充</li> <li>■ 音・通信・ICT技術を融合した新しいクラウドサービスの拡大</li> </ul>	

\*1. NW: ネットワーク機器 \*2. UC: 音声コミュニケーション機器

### 2022年3月期における事業方針

PA 機器はライブ市場の回復に向けて対策を進めるとともに、エンターテインメント市場以外へのアプローチ強化、個人用音楽制作商品の拡売など施策を展開します。AV 機器はオンライン、実店舗ともに訴求強化、ラインアップの拡充などでヘッドホン事業の拡大を進めていきます。ICT 機器は「遠隔」需要の高まりを事業拡大の機会につなげます。

### 2022年3月期重点テーマのポイント

#### PA 機器

先行き不透明なマクロ環境下、需要の高い個人向けの音楽制作・配信関連のハード・ソフトを拡充し積極的な販売を進めます。設備機器ビジネスでは、企業や教育機関などライブ市場以外へのアプローチを強化するとともに、引き続き、施主や音響設備コンサルタントなど商流川上への提案を進めます。商品開発では遠隔サポート機能や自動操作、没入感を高めるイマーシブサウンドシステムなど、ユニークな製品の開発を進めます。

#### AV 機器

お客様の嗜好に合わせてミレニアル世代にヘッドホン、趣味層にハイエンド商品をアピールし、効果的にブランド認知を向上させます。実店舗での販促活動に加え、オンラインでの認知獲得、価値伝達、EC販売への送客など販売力を強化していきます。また、成長を続けるサウンドバーでも認知獲得の機会をさらに拡大し、家庭での楽しみが増える、手軽でありながら本格的なサラウンドシステムの提案など、新しい価値創造に取り組みます。

#### ICT 機器

コミュニケーション機器は、さまざまなシーンで活躍する可搬型製品、高品位な設置型製品ともに、設備施工販路を中心にアプローチを強化し、取り扱い業者の拡大に取り組みます。ネットワーク機器では、テレワーク需要に応じた提案や、商品ラインアップの強化、顧客接点の強化などに取り組んでいきます。

#### クラウドサービス

音を用いた情報通信技術『SoundUD™』をベースに、多言語情報提供サービスやタッチレス決済システムなど、さまざまなサービスを展開しています。コロナ禍で無観客開催となったスポーツイベントなどで、遠隔応援を実現する『Remote Cheerer powered by SoundUD』を含めて、新たなサービス創造を推進していきます。

## 部品・装置事業

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

藤井 茂樹

執行役 IMC 事業本部長 兼 技術本部長



### 事業概要

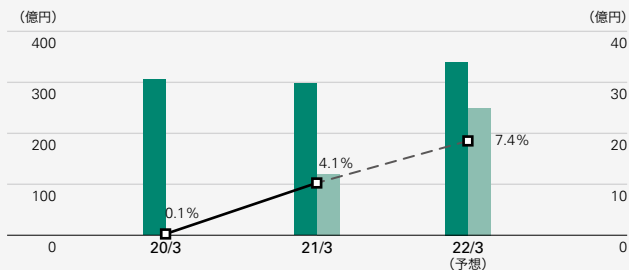
電子楽器用音源 LSI の開発からスタートした電子部品、楽器製造設備に端を発する FA 機器（産業用設備機器）、木材加工や塗装技術などの融合から生まれた高級車向けの自動車用内装部品など、さまざまな分野で事業を展開しています。

電子部品においては、ヤマハの得意領域である音関連の部品のモジュール化を進め、車室内のトータルソリューションへ主力領域をシフトさせていきます。車載通話モジュール（緊急通報システム向け車載通話モジュール）・車載オーディオなどは、採用案件が増加しています。将来的には、楽器・音響機器に次ぐ、第3の柱となる事業の確立に向けて、事業規模を拡大していきます。

### 2021年3月期のレビュー

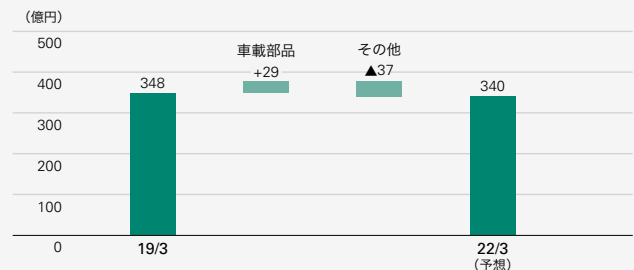
部品・装置事業は、主要製品群の販売が好調に推移するとともに、効率改善が進み、収益性が向上しました。重点テーマである「車載領域」では、ヤマハブランドのオーディオシステムが複数の自動車メーカーに採用され、2020年11月より量産出荷を開始し、今後も搭載車種が続々登場する見通しです。車載通話モジュールは、コロナ禍により売上は停滞しましたが、採用は拡大しています。自動車用内装部品は、北米向け新モデルの出荷が本格化したことで、前期を上回る売上となりました。FA 機器では、スマートフォンで使用されるフレキシブル基板の検査装置の販売が好調に推移しました。

### 売上収益／事業利益／事業利益率



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

### 2022年3月期の売上収益イメージ



(注) 上記グラフは「部品・装置、その他の事業」の数値を表しています。

### 主要製品／市場概況／ヤマハの強み

主要製品	市場概況	ヤマハの強み
電子部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アミューズメント機器市場が縮小</li> <li>■ 電子化・自動運転などのトレンドで車載オーディオの期待感が高まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 音に関わるコア技術と音づくりのノウハウを結集した製品提案力</li> </ul>
自動車用内装部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 搭載対象となる高級グレード SUV 車種の販売好調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 伝統のピアノ製造技術で培われた木材加工、塗装技術、加飾技術</li> </ul>
FA 機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スマートフォンの高機能化が進行し、フレキシブル基板の搭載数増加により検査装置需要が拡大</li> <li>■ EV 車の急速な普及により、電池製造設備の投資意欲旺盛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高速・高精度のファクトリーオートメーションを実現する先端テクノロジーと高い品質・信頼性</li> </ul>



## 中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略

### 事業ビジョン

車室内オーディオのトータルソリューションへ主力領域シフト  
 商材・サポート基盤を拡充し、第3の柱確立に向け、成長加速

#### 重点戦略

電子部品(車載音響)	自動車用内装部品	FA 機器(産業用設備機器)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車載通話モジュール・車載オーディオの採用拡大</li> <li>■ 市場認知拡大と顧客ニーズに応じた新価値提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車室内装パネルの顧客拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新たな検査ソリューションの開発・顧客拡大</li> </ul>
機会		リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 巨大な車載オーディオ市場における、ヤマハのコア技術を生かした事業成長</li> <li>■ IoTや自動車のスマート化を背景とした、フレキシブル基板の需要拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ COVID-19の拡大など、市場需要の不透明感</li> <li>■ 世界的な半導体不足による予測困難な顧客計画の変動</li> </ul>

#### 2022年3月期重点テーマ

電子部品(車載音響)	自動車用内装部品	FA 機器(産業用設備機器)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車載オーディオの採用獲得拡大、顧客サポート、プロモーションの拠点機能の強化</li> <li>■ 車載通話モジュールの国内・海外における顧客拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 北米顧客の拡大</li> <li>■ 製造コストダウンによる収益基盤の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基板検査装置の機能向上・用途開発による顧客層の拡大</li> <li>■ 車載電池用検査装置の採用拡大、超音波検査機のラインアップ化</li> </ul>

#### 2022年3月期における事業方針

部品・装置事業は、車載領域とFA 機器での成長を目指します。電子部品は半導体から車載モジュールを中心とした車室内のトータルソリューションベンダーへと転換し、自動車用内装部品では顧客拡大により、自動車関連領域の基盤を強固なものにしていきます。FA 機器では強みである高精度、高速検査技術をさらに強化し、市場のニーズに応えていくことで事業成長を目指していきます。

#### 2022年3月期重点テーマのポイント

##### 電子部品(車載音響)

電子部品では、当社が有する音のコア技術を活用した提案を加速させていきます。車載オーディオでは、自動車特有の音響空間で「音」に対するこだわりを追求し、高音質を実現することで差別化を図り、さらなる採用の拡大とブランド認知の向上を目指します。採用実績のアピールに加え、車のコンセプトに合わせたサウンド提案やラインアップの充実化などを進め、巨大市場におけるシェア獲得を狙っていきます。また、車載通話モジュールは、近年の緊急通報システムの搭載義務化地域の拡大を商機として、国内外での採用車種拡大を目指します。

##### 自動車用内装部品

自動車用内装部品では、海外での顧客拡大による事業規模の拡大を目指します。2018年より北米の大手顧客を獲得、実績が出たことで採用車種が増加しています。当社の強みは高い加飾技術と「メイド・イン・ジャパン」の品質の高さであり、顧客の求める新奇性の高いデザインを工業製品として具現化することで顧客の信頼を獲得しています。顧客サポート機能の強化、製造技術の開発に注力し、顧客の期待を超える製品の提供を行っていきます。

##### FA 機器(産業用設備機器)

FA 機器では、フレキシブル基板用検査装置において、業界トップグループのシェア堅持に努めます。スマートフォンは5GやAI技術の普及、カメラの多眼化などの高機能化のトレンドがある中で、技術要求や品質要求がますます高まっています。これらにスピード感を持って応えることで採用拡大を狙うとともに、通信・車載用電子基板やモジュール向けの高付加価値検査装置にも領域を拡大していきます。また、リークテスターでは電気自動車の増加により、電池用検査装置の需要が高まっており、さらに採用を拡大していく計画です。その他にも、超音波技術を活用した非破壊検査機器など、新たな用途・市場開拓を積極的に進めていきます。



## 研究開発

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

藤井 茂樹

執行役員 IMC 事業本部長 兼 技術本部長

### ヤマハの研究開発の強み

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

### 2021年3月期のレビュー

“技術×感性”で新価値創造という目標に向けて、コロナ禍においても中計で掲げた各重点テーマの取り組みを着実に進捗してきました。設計・開発手法の高度化では、新たなスピーカーユニット設計ツールなど、解析・計測技術の精緻化に基づく開発が進みました。基盤技術の構築において、AI領域では、演奏に追従して歌唱する技術など新たな技術成果を出すことができました。素材領域では、機能性素材の開発による新価値創出や環境に対応したマテリアル技術提案などを進めることができました。

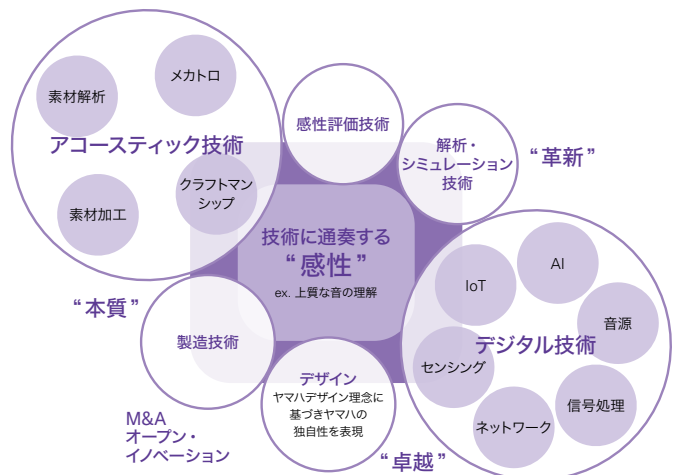
また、国内外の大学との共同研究をはじめとしたオープンイノベーションも加速させており、将来の新価値創造に向けた研究を進めることができました。

### “技術×感性”とは？

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

### 競争優位性の源泉となるさまざまな技術

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



## 中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略

### 中期経営計画の戦略

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

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

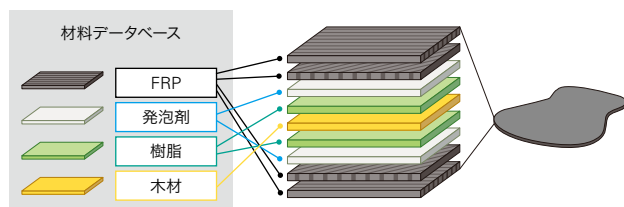
#### 素材・素子、AI分野の強化でさらなる技術競争力の高みへ

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

##### 素材・素子領域

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

プラットフォーム化したデータベースを活用した素材開発のイメージ



##### AIテクノロジー領域

これまで培ってきた“技術×感性”とAIのテクノロジーを組み合わせ、当社にしかできない製品・サービスを開発します。例えば、伴奏やレッスンのパーソナライズ、PAオペレーションの自動化/アシスト、歌唱合成技術、楽器音源制作などの機能の実装展開を図ります。

#### ヤマハのAI技術で、キャラクターが演奏に合わせて歌唱

「プロジェクトセカイ・ピアノ\*」で指定された楽譜を演奏すると、ヤマハのAI技術で初音ミク、星乃一歌(CV:野口瑠璃子)が演奏に合わせて歌唱します。『クラビノーバCSPシリーズ』に標準搭載されている“ストリームライツ”により、譜面が読めない方でも鍵盤上部から流れるように表示される光に合わせて演奏することで、気軽に演奏の楽しさを味わえます。



\* 詳細については、下記をご参照ください。  
[https://jp.yamaha.com/services/welcomback\\_music/play\\_music/pjsekai\\_piano/index.html](https://jp.yamaha.com/services/welcomback_music/play_music/pjsekai_piano/index.html)

AIに関する取り組みについては、下記をご参照ください。

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



#### 2022年3月期 重点テーマ

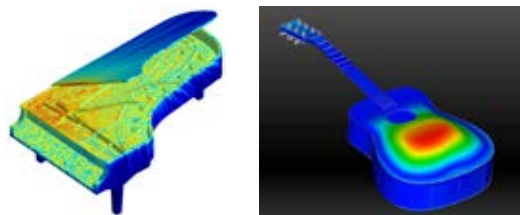
- 解析・計測技術のさらなる精緻化により、新たな設計要素の獲得と開発手法の高度化を進める。
- AI、素材・素子領域での革新的技術要素の深化・統合と、環境変化への対応を強化し、新たな価値の創出につなげる。

#### 設計・開発手法の革新・確立

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

また、AIを活用した解析・シミュレーションにより、開発スピードの飛躍的向上を図ります。

##### 音響解析のイメージ



#### 顧客に広く継続的に新しい価値を提供する

##### 要素技術の開発

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

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

##### 演奏者をサポートするアプリの例



Chord Tracker

[https://jp.yamaha.com/products/musical\\_instruments/pianos/apps/chord\\_tracker/](https://jp.yamaha.com/products/musical_instruments/pianos/apps/chord_tracker/)



Smart Pianist

[https://jp.yamaha.com/products/musical\\_instruments/pianos/apps/smart\\_pianist/](https://jp.yamaha.com/products/musical_instruments/pianos/apps/smart_pianist/)

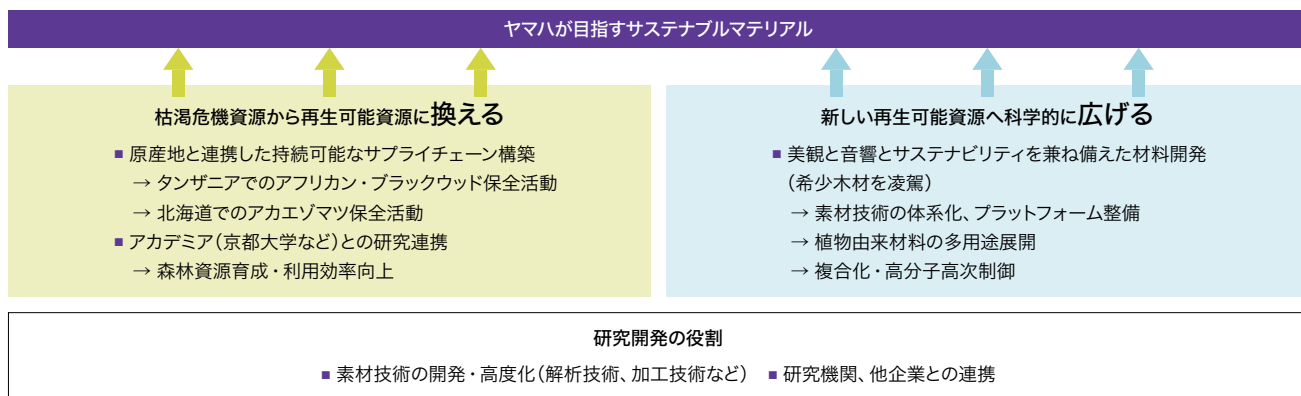


### 研究開発におけるサステナビリティ推進の取り組み

当社では、前述の先進的な技術面の戦略と並行して、サステナビリティ推進への取り組みも積極的に行っています。木材は基本的にはサステナブルな材料ですが、使わないで放っておくのが良いのではなく、正しく使ってサステナブルにしていくことが重要です。「よい音」を作るためのサプライチェーン再構築には、素材技術の蓄積が

ある当社が、重要な役割を担うことができるはずですが。どういう木材がどういう形で使えるかを研究していくことが新たなソリューションにつながると考え、京都大学と包括的研究連携協定を締結しています。中長期的にはさらに他の研究機関、企業とも連携し、新たなサステナブル素材の開発なども進めていきます。

### サステナブルマテリアルへの2側面アプローチ



### TOPICS: 研究開発 新価値創造の事例

#### ステージキーボード

#### 『YC88』『YC73』『YC61』(搭載技術: VCMオルガン音源)

アナログ機器の飽和した音や非連続の特性までも忠実に再現するVCM (Virtual Circuitry Modeling) 技術をもとに開発した「VCMオルガン音源」などを搭載。制作、ライブ、そして配信と、多彩なシーンで「本物のサウンド」と「演奏」にこだわるキーボーディストが求める音質を高い次元で実現。



#### 遠隔会議用ワンストップサウンドソリューション

#### 『ADECIA』(搭載技術: 音声信号処理技術)

高品位で快適な遠隔コミュニケーション空間をワンストップで提供。会議室の空間や音響特性に合わせ、音響設定・調整を自動化するオートルームチューニングや、快適な音環境を提供する独自の音声信号処理技術などを搭載。働き方の変化やオフィス空間に求められる多様なニーズに対応。

#### コミュニケーションロボット

#### 『Charlie™』

#### (搭載技術: ボーカロイド技術、自動作曲技術)

当社が持つボーカロイド技術や自動作曲技術などを活用し、言葉をメロディーにのせて会話する世界初のコミュニケーションロボット。言葉と曲調を連動させ、感情を曲にのせた表現が可能で、心を温めるようなコミュニケーションを実現することで、音楽にあふれた彩りのある日常を提供。





## 知的財産

ヤマハグループは、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。

### 基本的な考え方

ヤマハグループは、自社・他者全ての知的財産権が正当に保護・利用されることにより、技術革新や文化芸術の創造が促され、健全な社会の発展につながると考えています。創業以来、知的財産権を積極的に取得し活用することで、自社の事業を保護すると同時に、他者の知的財産権を尊重する風土・体制づくりに努めています。

また、事業活動の中で生まれる新しい技術アイデア、デザイン、商品・サービス名などの知的財産について積極的に権利を取得し、保護・活用を図ると同時に、他者の知的財産権も尊重することを基本としています。

### 知的財産保護の取り組み

#### 特許

日本・米国・欧州・中国を中心に出願・権利化を推進するとともに、新興国についても、今後の市場成長を想定し適宜出願することで、自社製品・サービスの保護を図っています。特に最近では、AIなど新たな価値を創出する技術や、リスニングケア（聴覚保護技術）など社会課題の解決に供する技術を中心に特許を強化することで、自社の独自性を保護しています。各国・地域の保有特許については、その価値評価を毎年行い、競争優位性の構築に資する特許を峻別、整理することで維持管理コストの適正化を推進しています。

ヤマハグループにおける特許権保有件数（2021年3月末現在）

国内	海外	合計
約2,500	約3,500	約6,000

#### 商標

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

#### 意匠

当社のデザインは、製品の大きな付加価値の一つであり、ブランディングの重要な一要素です。エレクトリックバイオリンYEVシリーズの意匠権は、「令和元年度全国発明表彰 日本弁理士会会長賞」を受賞するなど、社外からも高い評価を得ています。このように当社デザインの価値の高まりから、昨今、当社製品のデザインをまねる模倣品が増えています。そのため、中国を中心に意匠権を強化し、模倣品業者に対して積極的に権利行使することで事業・製品の保護、ブランド力の維持に努めています。

ヤマハグループにおける意匠権保有件数（2021年3月末現在）

国内	海外	合計
約440	約840	約1,280

#### 著作権

当社グループでは、特許・意匠・商標の産業財産権に加え、音・音楽の分野を中心に多数の著作物を創作しています。特に、音楽関係の著作権などは重要な知的財産権であり、『VOCALOID™』などのソフトウェアや電子楽器で用いられる演奏データなども価値ある自社著作物です。これらの盗用など違法行為に対しても適宜適切に対応しています。一方で、他者の著作権を不適切に使用しないようにすることも重要であることから、社内セミナーの開催やガイドブックの配布などを通じてグループ全体に著作権の教育啓発を行っています。





## 生産

ヤマハの強みである「クラフトマンシップ」と先進の「テクノロジー」の追求とともに、グローバル最適な生産基盤構築を進め、業界トップの生産力を進化させることで、QCDSE (Quality, Cost, Delivery, Safety, Environment) のさらなるレベルアップを実現します。

川瀬 忍

常務執行役 楽器・音響生産本部長 兼 音響事業本部長

### ヤマハの生産の強み

#### クラフトマンシップとテクノロジー

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

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

#### グローバル生産体制

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

### 2021年3月期のレビュー

COVID-19の拡大は、グローバルで工場の一時稼働停止をはじめ、行政指示による稼働制限、さらには物流網の混乱などにより、

サプライチェーンに大きな影響を及ぼしました。市場の需要回復に供給が追いつかない状況が続きましたが、各工場では感染予防対策の徹底、生産ラインの改善に努め、下半期にかけて前期並みの生産稼働まで回復、業績への影響を最小限に抑えることができました。

そのような状況下、中計で掲げた重点戦略施策は着実に進捗し、特に製造分野におけるDXが進展しました。日本のモデル工場ではIoT導入が進み、製造のデジタルツインが実現し始めています。また、中国のモデル工場では、標準生産管理システムの構築を進めています。反面、工程の再配置や自動化ライン工程の設置工事はその多くを2022年3月期に延期せざるを得ず、コスト低減は計画通りに進みませんでした。

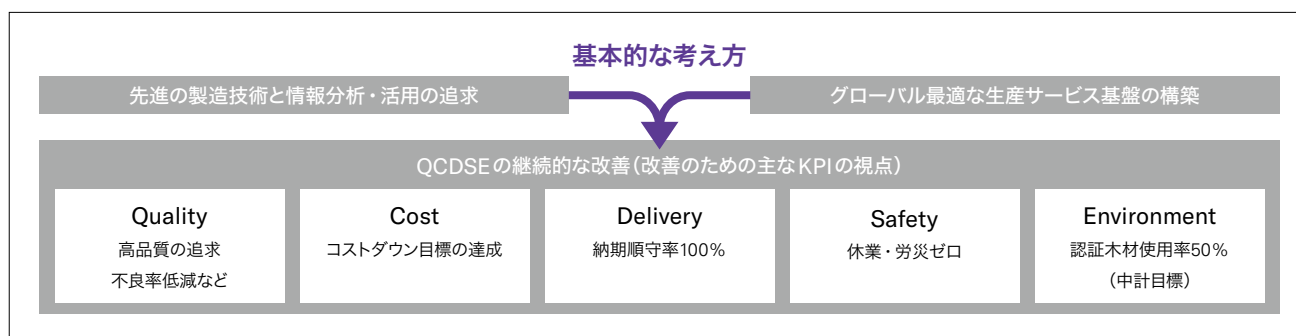
#### 中期経営計画の考え方

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

#### ヤマハの生産拠点と主な生産品目

国名	生産子会社数	ピアノ	電子楽器	管弦打楽器	ギター	AV	PA	ICT
日本	3	●	●	●	●		●	●
中国	4	●	●	●	●	●	●	●
インドネシア	6	●	●	●	●	●	●	●
インド	1		●		●		●	
マレーシア	1					●	●	●

## 中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略



### 中期経営計画重点戦略の進捗・2022年3月期重点テーマ

重点戦略	具体的施策	2021年3月期の進捗	2022年3月期重点テーマ
<b>製造エンジニアリング</b> (モノづくりのハードウェア) 製造工程を革新する技術開発、競争力のある製造プロセスを構築	生産工程再配置／新工場設立／工程の自動化・RPA／工法・素材開発／製造プロセスの改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ COVID-19影響による稼働制限を受けるも、生産ラインの調整でコロナ前水準まで生産量回復</li> <li>■ 遅れはあるものの、中国蘇州工場においてピアノフレーム本格生産に向け能率向上</li> <li>■ インド工場でのギターの日製能力増強</li> <li>■ 環境規制対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各工場における生産能力拡大と工法開発</li> <li>■ 中国蘇州工場のピアノフレームラインの安定生産実現</li> <li>■ 省人化推進と環境対応</li> </ul>
<b>生産情報マネジメント</b> (モノづくりのソフトウェア) 生産管理におけるデジタル・トランスフォーメーション(DX)を実現	SCMシステム構築・進化／IoTの活用／生産情報分析・活用力向上／市場動向に連動した生産体制構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 標準生産管理システムの構築は計画通り進捗(SCMシステムは中計期間中に導入目標)</li> <li>■ IoTを活用した製造のデータ収集の仕組みを一部の工程に試験導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モデル工場で製造のデジタルツインの実現</li> <li>■ 新SCMシステムの稼働開始</li> </ul>
<b>生産グローバルサービス</b> (モノづくりのインフラ) 生産体制(組織・人員)の強化、調達体制の整備による、安定調達、コスト低減	エリア統括部門の確立／人材育成・最適配置／グローバル調達体制の整備・機能化／森林資源のサステナビリティ推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 調達コストダウン 4.8億円達成</li> <li>■ 認証木材使用率48% 達成</li> <li>■ エリア統括機能確立も計画通り進捗(日本・中国・インドネシア)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 長期先行発注、併用部品の設定で材料確保</li> <li>■ 認証木材使用率55% (中計目標50%)</li> <li>■ 業種別の人材高度化と要員最適配置</li> </ul>

### 2022年3月期重点テーマのポイント

旺盛な需要に対し、安定した供給を実現するために「COVID-19」「物流」「調達」の観点で対策を実施していきます。従業員の安全を最優先とし、工場内クラスター発生を回避すべく、感染予防対策を徹底します。物流面では長期の船便予約、調達面でも販売予測に基づく長期の先行発注や併用部品設定のさらなる推進などを行い、リスクを最小限に抑えていきます。

施策面では、多岐にわたる製品の生産から販売までの情報を一元管理、求められる商品を、求められる数で、求められるときに、求められる場所へ供給するため構築した新たなSCMシステムの運用を開始します。また、IoTを活用して生産実績データを自動的に集め、工場設備の稼働率分析や生産品質の改善など、QCDの向上につなげていきます。基幹システムをはじめ最新のITツールを連携させて生産管理情報をデジタル化し、製造現場での作業を自動化していく環境を整えていきます。

### 森林資源(木材調達)のサステナビリティ

事業活動において多種多様な木材を使用していることを踏まえ、50年先、100年先を見据えて、貴重な木材資源を維持し、持続的に活用するための施策に積極的に取り組みます。森林保全や木材資源量への配慮のみならず、サプライチェーンが経済的にも持続可能なものとし、雇用創出やインフラ整備といった現地コミュニティの発展にも貢献していきます。

### インド工場の役割について

インドの工場は、新興国の中間所得層を中心に拡大が見込まれる楽器・音響機器への需要に対応し、普及価格帯ポータブルキーボードやアコースティックギター、PA機器などを生産する供給拠点で、中近東や欧州への輸出の重要拠点ともなり得ます。中国に続く成長市場であるインドに最適化した企画・調達・生産・物流により、コスト競争力のある商品を提供する製販技一体の複合工場として、工場一体型の営業倉庫を活用し現地販売の拡大を図ります。また、「地産地消」に加え、「米国向け生産品の脱中国」化も視野に入れていきます。



## 営業

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

山口 静一

執行役 楽器・音響営業本部長

### ヤマハの営業の強み

#### グローバルかつ地域に根差した営業活動

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

#### 付加価値訴求と価格適正化

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

#### アーティストリレーション・サービス拠点

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

### 2021年3月期のレビュー

COVID-19による行動制限で商品によって需要に大きな変化が出たことや、期前半の生産と販売活動の制約影響を期末までに払拭できなかったこともあり厳しい結果に終わりました。しかしながら、期後半からは供給も徐々に回復し、新たなライフスタイル変化に伴う需要への対応も進み、中計施策も着実に進捗しました。

販売の仕組み改革については、世界各国でデジタルマーケティングを推進し、お客さまに価値を直接伝達する施策を積極的に実施することで、販売につながる送客を増やすことができました。ステイホーム需要も重なり、多くの市場でEC販売比率が高まりました。また、ライフタイムバリュー(LTV)向上に向けたサービス価値提供施策を推進し、製品ユーザー登録数をさらに増加させることができました。

新興国市場では、各地でコロナ禍による活動制限の影響を大きく受けましたが、特に早期に社会活動が戻った中国において販売網の拡大が進みました。音楽普及・需要創造活動では、スクールプロジェクトが計画通りに進み、体験生徒数が累計71万人となりました。

#### 音楽普及活動の状況 (2021年3月現在)

音楽教室	会場数(教室)	生徒数*(人)
国内(子ども・大人合計)	2,600	334,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,350	156,000

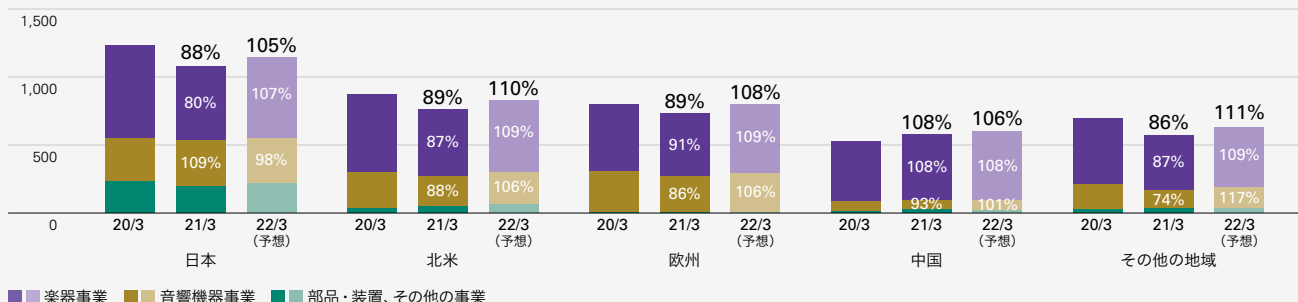
\*1. 生徒数は、2021年3月期にレッスンを受講できた人数

スクールプロジェクト*2展開国	延べ体験生徒数(人)	2022年3月末目標
6カ国	710,000	1,000,000人(7カ国)

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

#### 地域別売上収益/成長率(為替影響を除いた実質ベースでの前期比増減、IFRS)

(億円)



## 中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略

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

### 中期経営計画重点戦略の進捗・2022年3月期重点テーマ

重点戦略	2021年3月期の進捗	2022年3月期重点テーマ
販売の仕組み改革	ブランド・商品価値の伝達力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 価値伝達強化を継続</li> <li>■ プル型マーケティングへの転換加速</li> <li>■ ミレニアル世代に向けたアプローチの強化</li> </ul>
	サービス価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サービス強化により製品ユーザー登録が増加</li> <li>■ 商品・地域別のサービス明確化</li> </ul>
	顧客接点の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内ブランドショップの整備（銀座・名古屋）</li> <li>■ 各市場でEC販売網を拡充</li> <li>■ 国内ブランドショップ政策推進</li> <li>■ 各市場体験型店舗づくりの推進</li> <li>■ BtoBを含めたEC戦略推進</li> </ul>
	顧客接点の拡大（新興国での成長）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スクールプロジェクトは計画通り進捗</li> <li>■ 中国を中心に新興国地域の販売網を拡大</li> <li>■ 活動制限により、ASEAN中間層の取り込みに遅れ</li> <li>■ スクールプロジェクトの拡大</li> <li>■ 新興国は販売網拡大を継続</li> </ul>
	グローバル経営の基盤づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 次世代ERPシステムの導入検討</li> <li>■ グローバルに人材を把握し育成を計画化</li> <li>■ 次世代ERPシステムの導入準備に着手</li> <li>■ 人材のグローバル管理をスタート</li> </ul>

### 2022年3月期における事業方針

COVID-19の影響収束を見極め、供給回復に合わせたリアル・デジタル両面での営業活動を進めます。特に供給に影響があった商品カテゴリーは、シェアを回復するため需要予測の精度を高め、市場でのプレゼンスを上げるための施策強化に注力します。コロナ後のニューノーマル市場に対応するビジネス基盤の確立に加え、この機を变化の機会と捉えてお客さまとつながる顧客接点の強化、ブランド・商品価値の伝達力向上、新たな成長基盤の構築などに取り組んでいきます。

### 2022年3月期重点テーマのポイント

#### 商品価値・ブランド価値の伝達

商品価値・ブランド価値の伝達強化に向け、デジタルマーケティングを通じたさらなる送客力強化に取り組めます。コロナ禍による市場や社会の変化でデジタルプラットフォームの重要性が増している中、SNSなどを活用した積極的な情報発信で送客を引き続き増加させていくとともに、購入率の向上を実現させたいと考えています。

顧客価値向上施策への経費シフトも継続し、価値伝達により多くのリソースを割いていきます。

#### サービス価値の向上

お客さまのLTVの最大化に向けて、地域と商品それぞれについてお客さまのライフステージに合った提案を進めることで、サービス価値の向上を目指していきます。

#### 顧客接点の拡大

銀座と名古屋でリニューアルオープンしたブランドショップを皮切りに、顧客接点拡大・強化に向けて、訴求力の高い体験型店舗づくりを各国で継続して進めます。また、コロナ禍により大きく変化しているお客さまの購買行動に対応すべくEC販路を拡充し、BtoBも含めた全体戦略を進め、業務効率性を改善していきます。

地域別では、中国で4～5級の地方都市中心に専売店を拡大、インドでは店舗数拡大と中高級価格帯モデルの展示加速、ASEANでは既存販売店の良質化などの取り組みを改めて加速していきます。

#### COVID-19対策

COVID-19への対策については、お客さま、ビジネスパートナー、従業員およびその家族の安全・健康を第一に考え、感染拡大防止に優先的に取り組みます。

市場によって状況は異なりますが、感染の収束を慎重に見据えながらデジタルマーケティングや顧客接点の拡充に注力し、販売の仕組み改革を推し進めていきます。

---

# GOVERNANCE SECTION



## IV. コーポレートガバナンス

取締役	78
取締役会の構成	80
執行役・執行役員・監査役員	82
社外取締役メッセージ	83
コーポレートガバナンス	84
リスクマネジメント	94
コンプライアンス	96



# 取締役

(2021年6月25日現在)

## 中田 卓也

取締役 代表執行役社長

所有する当社株式の数：75,500株

---

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



## 山畑 聡

取締役 常務執行役

所有する当社株式の数：28,400株

---

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



## 福井 琢

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

---

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



## 日高 祥博

独立社外取締役

所有する当社株式の数：2,900株

---

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







### 藤塚 主夫

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

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



### ポール・キャンランド

独立社外取締役

所有する当社株式の数：300株

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



### 篠原 弘道

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

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



### 吉澤 尚子

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

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

# 取締役会の構成

氏名	就任委員	取締役とした理由および期待される役割・社外取締役の独立性
取締役 代表執行役社長 中田 卓也	指名委員 報酬委員	これまでPA・DMI事業部長、ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長を歴任するなど、事業における豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2013年6月から代表取締役社長、指名委員会等設置会社移行後の2017年6月からは取締役代表執行役社長として当社グループをけん引しています。また、指名委員会等設置会社への移行などコーポレートガバナンス改革を主導し、取締役会の監督機能の強化に努めてきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
取締役 常務執行役 山畑 聡	—	これまで海外現地法人での勤務経験、経理・財務部長、経営企画部長、業務本部長、経営本部長、人事・総務本部長等、豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2015年6月から取締役上席執行役員、2017年6月からは取締役常務執行役としてコーポレートガバナンス改革を推進し、取締役会の監督機能の強化に努めてきました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 福井 琢	監査委員	弁護士として国内外の企業法務や企業統治に精通するなど、高い専門性や豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2017年6月の当社社外取締役就任後は、高い専門性と豊富な実績・見識などにに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行って来ました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社と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。
独立社外取締役 日高 祥博	指名委員 報酬委員	日本を代表するグローバル輸送機器メーカーにおいて経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。また、当社と共通のブランドを使用するヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長としてヤマハブランドを最もよく理解する一人でもあります。2018年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などにに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行って来ました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化およびブランド価値の向上を期待できることから選任しています。 なお、当社と日高祥博氏が代表取締役社長を務めるヤマハ発動機株式会社は共通のヤマハブランドを使用していることから、当社の持続的発展によるブランド価値の向上が同社の企業価値にもプラスの影響を与える一方、当社の法令違反・ガバナンスの欠如などによるブランドの毀損が同社の企業価値にマイナスの影響を及ぼすという関係にあります。日高祥博氏は、当社の企業価値の源泉であるヤマハブランドを最もよく理解する一人であり、当社のブランド価値向上について一般株主と共通の利益を有しています。また、当社とヤマハ発動機株式会社との間に重要な取引関係はない上*、2017年に当社は同社の主要株主から外れたことから、日高祥博氏は、一般株主との利益相反が生じるおそれがなく、当社株主の利益を最大化すべく、独立した立場で経営の監督などの責務を果たしていただけたと考えています。 *当社とヤマハ発動機株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.2%未満です。
独立社外取締役 藤塚 主夫	監査委員	日本を代表するグローバル建設機械メーカーにおいてCFOとして経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに財務・会計に関する十分な知見を有しています。2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などにに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行って来ました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 ポール・キャンランド	指名委員 報酬委員	グローバルエンターテインメント企業のアジア地区および日本法人の責任者として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに、ブランド、マーケティングに関する幅広い知見を有しています。2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などにに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行って来ました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社とポール・キャンランド氏が代表を務めるPMCパートナーズ株式会社およびエイジオブライニング社との間に取引関係はなく、また相互に主要株主にも該当しません。
独立社外取締役 篠原 弘道	指名委員 報酬委員	日本を代表する通信・ICT企業において代表取締役として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに通信システム、エレクトロニクスなどに関する幅広く深い知見を有しています。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社と篠原弘道氏が取締役として在任している日本電信電話株式会社との間に重要な取引関係はなく*、また相互に主要株主にも該当しません。 *当社と日本電信電話株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.3%未満です。
独立社外取締役 吉澤 尚子	監査委員	日本を代表するエレクトロニクス・ICT企業において執行役員や海外グループ企業のCEOとして経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともにデジタル、AI技術などに関する高い専門性を有しています。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社と吉澤尚子氏が取締役として在任している株式会社ナレッジピースとの間に取引関係はなく、また相互に主要株主にも該当しません。

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

2021年3月期 取締役会および委員会への 出席状況		取締役が有している専門性						
		企業経営	法務 リスクマネジメント	財務・会計	IT デジタル	製造・技術 研究開発	マーケティング 営業	グローバル
取締役会 12回中12回(100%) 指名委員会 3回中 3回(100%) 報酬委員会 4回中 4回(100%)	●				●	●	●	●
取締役会 12回中12回(100%)		●		●				●
取締役会 12回中12回(100%) 監査委員会 15回中15回(100%)			●					●
取締役会 12回中12回(100%) 指名委員会 3回中 3回(100%) 報酬委員会 4回中 4回(100%)	●			●				●
取締役会 12回中12回(100%) 監査委員会 15回中15回(100%)	●	●		●				●
取締役会 12回中12回(100%) 指名委員会 3回中 3回(100%) 報酬委員会 4回中 4回(100%)	●					●	●	●
—	●				●	●		●
—	●				●	●		●

# 執行役・執行役員・監査役員

(2021年6月25日現在)

## 代表執行役社長



**中田 卓也**

楽器事業本部長

略歴については、P.78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 兼 音響事業本部長

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



**山畑 聡**

経営本部長 兼 人事・総務本部長

略歴については、P.78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 アドバンストシステム開発センター長  
2009年 半導体事業部長  
2013年 執行役員  
IMC事業本部長(現)  
2015年 上席執行役員  
2017年 執行役(現)  
2018年 技術本部長(現)



**山口 静一**

楽器・音響営業本部長

1985年 当社入社  
2006年 ヤマハスカンジナビア取締役社長  
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)

## 執行役員



**武永 伸一**

音響事業本部 副本部長



**押木 正人**

株式会社ヤマハミュージック  
ジャパン社長



**トーマス・サムナー**

ヤマハコーポレーションオブ  
アメリカ社長



**鉄村 直哉**

楽器・音響生産本部 副本部長



**徳弘 太郎**

業務本部長



**大村 寛子**

ブランド戦略本部長



**松木 温**

楽器事業本部 ピアノ事業部長



**山下 寛文**

経営本部 経営企画部長



**山浦 敦**

楽器事業本部 電子楽器事業部長

## 監査役員



**向野 博文**

内部監査部長



**西山 靖**

監査委員会室長

# 社外取締役メッセージ

## 藤塚 主夫

独立社外取締役

### 略歴

日本を代表するグローバル建設機械メーカーである株式会社小松製作所において、経営企画室長、CFOを歴任し、代表取締役副社長として経営に携わる。2019年6月から現職。

### 主な兼職の状況

- 三井化学株式会社 社外監査役



## 強みを生かし、弱みを克服することで持続的な成長の実現を

### 専門的観点から見たヤマハに対する印象について

ヤマハの最大の強みは、収益性およびマーケットシェアの高い優れた商品群をコアに、ヤマハブランドとして確固たるポジションを確立している点です。また、ヤマハでは、かつて事業の多角化に取り組んだ時代にさまざまな分野で活躍した方々が、現在は異なる事業分野で活躍し事業をけん引しています。従業員皆さんが真面目で適応能力に優れていることに加え、能力のある人材を異なる分野へも積極的に登用するヤマハの決断力の高さを評価しています。

一方で、私が知る日本企業と比べると、従業員の皆さんがややおとなしい印象を受けるため、自らの殻を破れる体質となるよう期待します。コーポレートガバナンスの面では、事業が“日本のヤマハ”から“世界のヤマハ”へとグローバル化していくのに呼応して、体制を充実させています。しかし、コーポレートガバナンスにゴールはありません。常に「より上」のレベルを目指し進化していくことが、これまで以上に求められる時代であると考えています。

### 今後、ヤマハが企業価値を向上させ、持続的に成長するために必要なこと

企業が持続的な成長を実現していくためには、常に自己分析をし、強みを伸ばし、弱みを克服することが肝要です。これまでもヤマハは事業の選択と集中、事業領域や組織の見直しに取り組んできましたが、現状に満足することなく、引き続き取り組んでほしいと思います。その中で、5年～10年先を見据えるような新たな事業を始める際には、ヤマハの既存の優位性を生かすことができ、競争力を発

揮できる分野なのか、その見極めが重要なポイントだと考えます。

また、財務面で見るとヤマハのバランスシートは、先輩方の努力の積み重ねの結果、極めて健全です。この優位性をいかに有効活用するかということは課題であると認識しています。株主還元とのバランスを考慮しつつ、将来に向けた成長投資や戦略投資についてのさらなる議論の深化を期待します。

### ヤマハの使命と今後期待したいこと

ヤマハの事業は、楽器、音響機器、それにゴルフやリゾートなど、広い意味でのエンターテインメント事業であり、その役割や使命は、世界の人々を笑顔にすることだと考えます。世界中で展開している音楽教室に通う子どもたちの目の輝きを見ると、人々の幸福度を上げ、心を豊かにする事業を継続して展開していくことが、SDGsへの貢献にもつながると感じます。もちろん、足元で収益を上げていくことは重要ですが、サステナビリティが重要視される世の中では、長期的な収益性と社会課題の解決を同時に意識

しなくてはなりません。短期的に収益を圧迫するケースもあるかもしれませんが、その事業の将来性とヤマハの役割や使命を見据えての決断には、覚悟の上で取り組んでいるといい切ることが、経営の心構えであり責務だと考えます。

私も社外取締役および監査委員会のメンバーとして、ヤマハが持続的に成長していくために取り組むべき課題や解決方法を見出し、ヤマハグループのガバナンス強化を後押ししていきます。

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスの変遷

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

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

## 事業利益率(営業利益率)の推移とコーポレートガバナンス強化

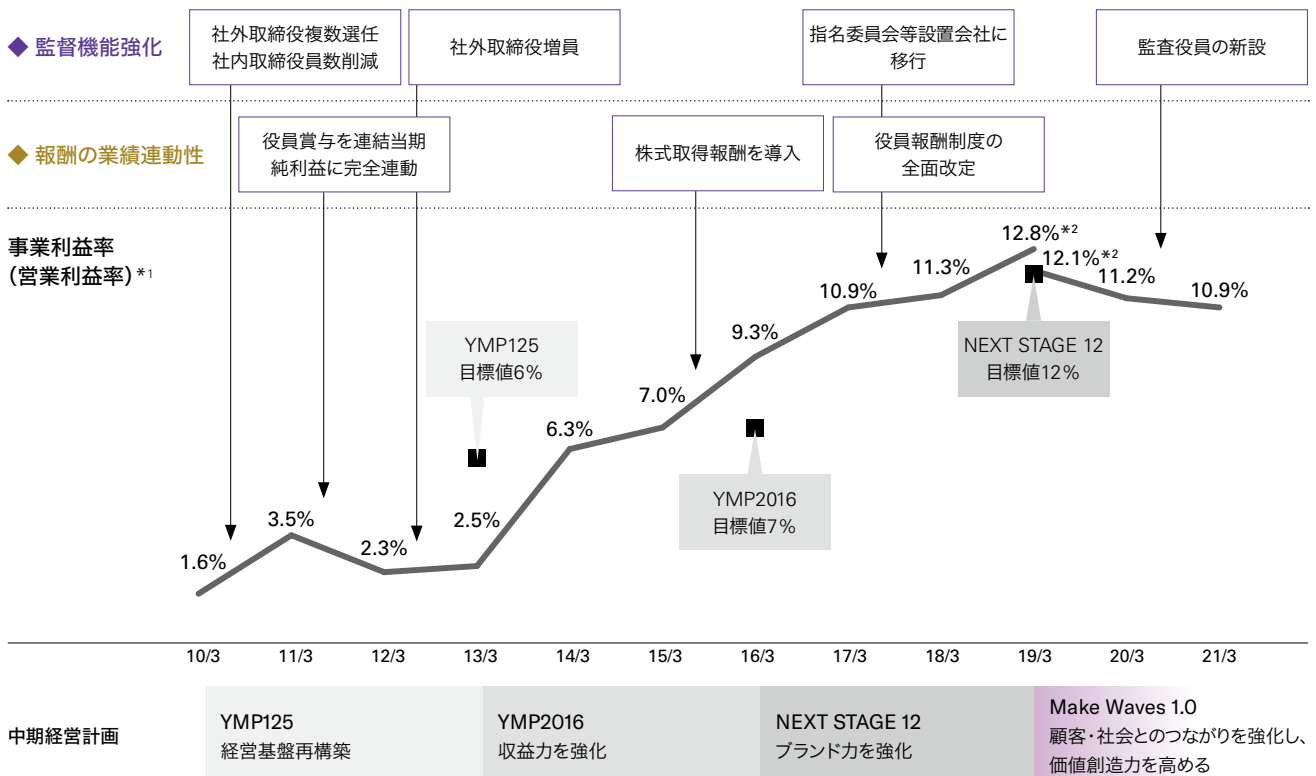
当社は継続的にコーポレートガバナンス体制を強化し、実効性を高めています。高い監督機能とインセンティブを背景とし、スピード感を持って各中期経営計画を実行してきたことで、2010年3月期以降、利益率を向上させています。

## ◆ 監督機能強化

当社は経営のスピードアップを図るため、監督と執行の分離を進めています。独立社外取締役比率を高めることで、監督機能を強化してきました。2021年6月25日現在、取締役会の4分の3を独立社外取締役が占めています(右図の社外取締役比率を参照)。

## 監督と執行の分離に伴う取り組み

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



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

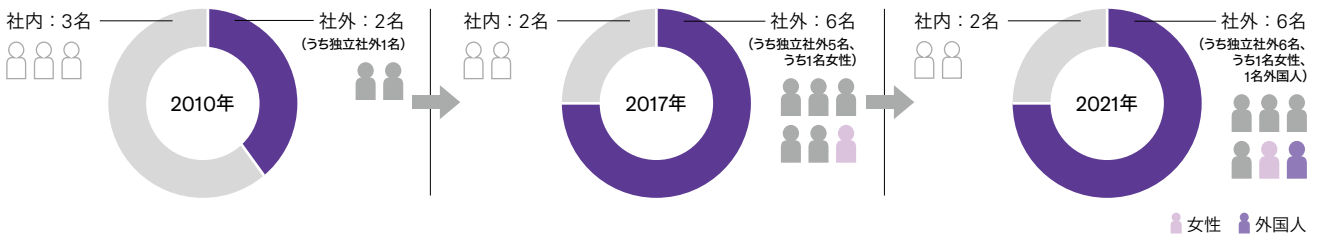
◆ 報酬の業績連動性

当社は報酬制度を持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとすること、また、株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的として、役員報酬制度を全面改定し、

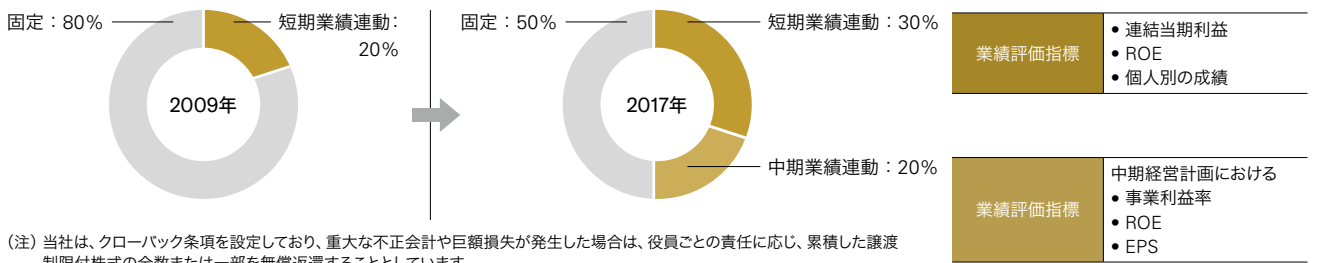
業務執行取締役および執行役の業績連動比率を2017年に引き上げました(下図の役員報酬のイメージを参照)。

☐ 報酬制度については、P.88をご参照ください。

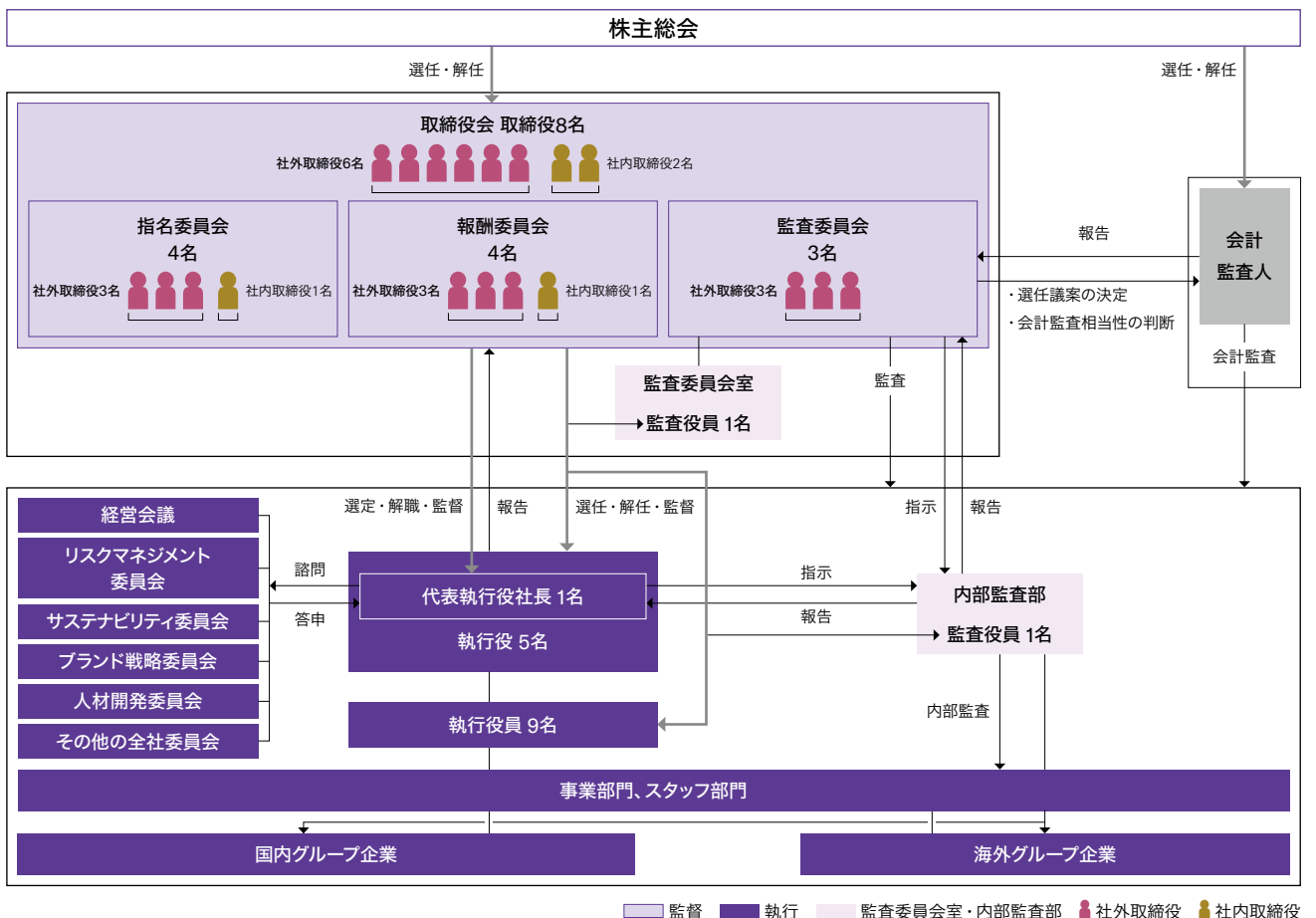
社外取締役比率



役員報酬のイメージ



コーポレートガバナンス体制図(2021年6月25日現在)



コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスの基本方針

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

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

#### コーポレートガバナンス基本方針

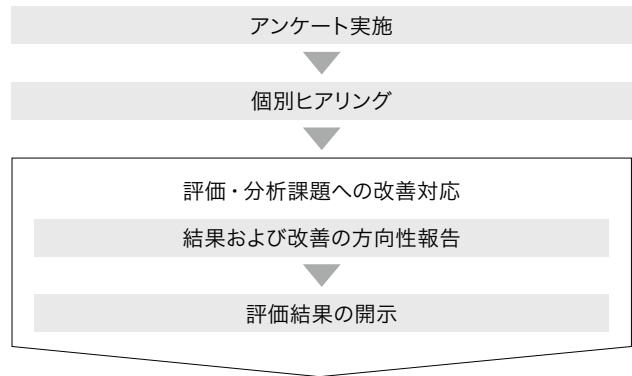
- 株主の視点に立ち、株主の権利・平等性を確保する
- 全てのステークホルダーとの関係に配慮し、企業の社会的責任を積極的に果たす
- 適切な情報開示を行い、透明な経営を確保する
- 監督と執行の分離、監督機能の強化により、取締役会の高い実効性を確保するとともに適正かつスピード感のある執行を実現する
- 株主との積極的な対話を行う

### 取締役会の実効性

#### 取締役会の実効性についての分析・評価

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

#### 評価プロセス



### 実効性評価における課題認識と取り組み

項目	2021年3月期		2022年3月期	
	課題	実施内容	課題	取り組みの方向性
審議内容	長期経営戦略に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジョン、サステナビリティなど、中長期的に目指す姿・方針・活動計画を議論し、経営方針や戦略に反映</li> <li>● 企業価値向上に向け、全社の施策進捗状況を定期的に監督</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (継続)長期経営戦略に関する議論</li> <li>● ESGの取り組みと発信に関する議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会「検討事項」での審議に加え、集中して議論する機会を設定(取締役会宿など)</li> <li>● サステナビリティ報告会の実施</li> </ul>
承継プラン	取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指名委員会による承継プロセス進捗の監督および定期的な報告を実施</li> <li>● 社外取締役と基幹部部長との交流の場を用意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (継続)取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督</li> <li>● 社外取締役の後継者計画の議論</li> <li>● 社内役員候補者との交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指名委員会内における後継者計画の議論継続</li> <li>● 取締役会における指名委員会報告および審議</li> <li>● 執行役、次世代リーダー、若手従業員の3階層と社外取締役との交流会を設定</li> </ul>
運営	取締役相互の活発な議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役、執行役の発言機会を増やすことを意識した議事運営を実施</li> <li>● 原則、稼働3日前までに、取締役会資料を事前配布</li> </ul>	(継続)取締役相互の活発な議論	活発な議論を意識した議事運営および参加メンバーへの意識付けを強化
体制	議長と社長の役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 議長と社長(執行)の役割の違いを意識した議事運営を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (継続)議長と社長の役割分担</li> <li>● 取締役会、各委員会の適正な人数・構成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEOなどの後継者計画と併せて改善を検討</li> <li>● 次期体制(2021年6月24日以降)で社外取締役1名増、監査委員会と他委員会との兼務解消</li> </ul>
リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部通報制度の周知</li> <li>● 海外子会社の内部監査の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部通報制度・体制の拡充とグループ全体への発信を強化</li> <li>● グループ内部監査規程・実行計画に沿って改善を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (継続)内部通報制度の周知&amp;パッドニュースファースト</li> <li>● (継続)海外子会社の内部監査の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部通報の解決早期化を含む運用の充実化</li> <li>● 内部監査における意識付け強化</li> <li>● 全社ミーティングなどを活用した発信継続</li> <li>● 風通しの良い組織づくり(対話活動など)</li> <li>● グループ企業内部監査体制の拡充</li> </ul>



## 取締役会実効性評価(アンケート)結果の推移



	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
■ 肯定的評価が75%以上の項目	55	62	58
■ 肯定的評価が50~75%未満の項目	6	3	6
■ 肯定的評価が50%未満の項目	3	1	2

## 評価結果の概要

- 機関設計変更が定着し、指名委員会等設置会社としてガバナンスが機能している
- 取締役会は多様な視点や経験を持つ取締役で構成され、その規模と社外取締役の比率は適正と判断されている
- 経営上の重要課題について真摯かつ建設的に議論が行われている
- 監査委員会の体制は、新たに設置した監査役員が有効に機能していることを肯定的に評価されている
- 一方で、さらなる改善に向け、長期的な経営の方向性に関する議論や、海外グループ企業における内部監査体制の充実、風通しの良い風土づくりなどに関し課題が提起された

## 監督機能

## 指名委員会

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

## 役員などを選出するプロセス・基準

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

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

事前に監査委員会に意見聴取を行うものとします。

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

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

## 最高経営責任者などの後継者計画

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

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

## 2021年3月期の主な取り組み

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

## 報酬委員会

報酬委員会は、取締役、執行役、執行役員および監査役員の報酬の決定に関する方針を制定し、当該方針に基づき個人別の報酬を決定します。

### 報酬制度

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

(1)固定報酬は、役位に応じた金銭報酬を月例報酬として支給しています。

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

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

(4)社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしています。

### 業績連動賞与

業績連動報酬の指標としている連結当期利益は266億15百万円、ROEは7.4%となりました。

### 譲渡制限付株式報酬

業績連動報酬の指標としている中期経営計画「Make Waves 1.0」における2022年3月期の経営目標「事業利益率 13.8%」「ROE 11.5%」「EPS 270円」は、2021年3月期においてそれぞれ「10.9%」「7.4%」「151円39銭」となりました。

#### 2021年3月期の主な取り組み

- 個人別役員報酬の決定 他

### 監査委員会

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

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

### 監査委員会の実効性の確保

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

### 報酬等の内訳(2021年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			人数(名)
		固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役	67	67	—	—	6
(うち社外取締役)	(67)	(67)	(—)	(—)	(6)
執行役	451	224	85	141	6

(注)上記には、2020年6月23日開催の第196期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

(注)取締役を兼務する執行役の報酬等の総額および人数については、執行役の欄に記載しています。

(注)譲渡制限付株式報酬の株式は中期経営計画初年度である第196期(2020年3月期)に一括で交付しており、2021年3月期において交付した株式はありません。上記報酬額は中期経営計画の3年間で按分した会計上の数値となります。

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

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

#### 会計監査人および内部監査部門との連携

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

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

#### 2021年3月期の主な取り組み

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

#### 監査役員

監査役員は、執行役員と同格の経営陣メンバーとして当社グループの監査を担います(P91参照)。

#### 執行機能

##### 代表執行役

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

##### 執行役

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

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

##### 経営会議

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

#### 社外取締役の主な活動状況(2021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
中島 好美 *1	総開催回数	12回	3回	15回	4回
	出席回数	11回	3回	15回	3回
	出席率 *2	91.66%	100%	100%	100%
福井 琢	出席回数	12回	—	15回	—
	出席率 *2	100%	—	100%	—
日高 祥博	出席回数	12回	3回	—	4回
	出席率 *2	100%	100%	—	100%
藤塚 主夫	出席回数	12回	—	15回	—
	出席率 *2	100%	—	100%	—
ポール・ キャンランド	出席回数	12回	3回	—	4回
	出席率 *2	100%	100%	—	100%

\*1. 2021年6月24日開催の第197期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任しました。

\*2. 出席率の分母は各人の就任期間中の総開催回数

### 全社委員会

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

#### リスクマネジメント委員会

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

#### サステナビリティ委員会

当社は、代表執行役社長の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ推進に関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。

#### ブランド戦略委員会

当社は、代表執行役社長の諮問機関としてブランド戦略委員会を設置しています。戦略的なブランド価値向上に関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。

#### 人材開発委員会

当社は、代表執行役社長の諮問機関として人材開発委員会を設置しています。経営人材の開発に関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。

#### 女性活躍推進部会

当社は、人材開発委員会の下部組織として女性活躍推進部会を設置しています。同部会では女性リーダーの戦略的・集中的・継続的な育成・創出により、経営層・管理層における多様性を高め、企業価値の向上を図るための取り組みを企画・推進しています。

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

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



### 執行役員

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

### 内部統制システム・内部監査・会計監査

#### 内部統制システム

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

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

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



#### 内部監査

当社は、代表執行役社長に直結する内部監査部(スタッフ数は2021年6月25日現在で19名)を設置し、当社およびグループ企業における経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度、および業務の遂行状況を適法性、有効性、効率性の観点から検討・評価し、その結果に基づく情報の提供ならびに改善への助言・提案などを行っています。

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

#### 会計監査人

当社は、会計監査人にEY新日本有限責任監査法人を選任し、同監査法人に属する公認会計士関口俊克氏、松浦俊行氏および岡本周二氏が当社の会計監査を行っています。同監査法人は自主的に業務執行社員の交替制度を導入し、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置をとっています。なお、公認会計士10名およびその他32名が監査業務の補助をしています。

#### 監査法人の選定方針と理由

当社監査委員会は、以下の監査法人の解任または不再任の決定の方針に従って検討を行った結果、2020年3月期より引き続いてEY新日本有限責任監査法人を監査法人として選定しています。

#### ● 監査法人の解任または不再任の決定の方針

当社監査委員会は、監査法人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合には、監査委員全員の同意に基づき監査法人を解任します。また、監査法人の適格性、専門性、当社からの独立性その他の評価基準に従い総合的に

### 監査役員新設の意図について

当社は、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ことを、コーポレートガバナンス基本方針の一つとしています。

監督機能の強化のために、その一翼を担う監査機能の強化が必要であり、その具体的な施策として、①監査委員会を独立社外取締役のみで構成することにより客観性を一層向上させる、②監査委員会の指示のもと監査委員会と一体となって日常的に活動する専任の補助組織である監査委員会室の体制を強化し、監査委員会の実効性を確保する、③執行ニーズに基づいて第3のディフェンスラインとして監査を行う内部監査体制を強化する、④その上で監査委員会と共通の監査範囲については内部監査に依拠できる体制を整備する、⑤監査委員会(室)と内部監査部との緊密な連携体制を整備する、などに取り組んできました。

これらの取り組みの進捗を踏まえた上で、監査機能の独立性・客観性を維持し強化を継続するとともに、社内出身の常勤監査委員不在に伴う監査委員会の情報収集力を補うため、社内の監査担当役員の体制を見直し、執行から分離する意味で、執行役でも執行役員でもない、監査役員を2020年4月に新設し、2名の監査役員に監査委員会室長と内部監査部長を委嘱しました。

監査役員は、それぞれの監査部門の責任者の職責を担いつつ、会計監査人を含めた緊密な連携体制をとることで、当社グループの活動を複眼的に把握し、監査を全体として効果的・効率的に実施することを目指します。

### 内部監査部長メッセージ

内部監査は、ヤマハグループ全体の業務全てを対象としています。我々は、業務が適切に執行されていることを独立的な立場から客観的に検証し、監査結果を社長に報告するとともに、発見した課題については部門に改善を求め、改善が完了するまでフォローすることで、リスク低減に貢献しています。また、監査委員会へ正確で分かりやすい報告を行うことで、ヤマハのリスクに関する監査委員の理解を深め、的確なアドバイスが得られるよう努めています。

内部監査部長として心掛けていることは、最強の内部監査部を目指して、「常に考え続け、進歩するよう部員を促す」「個々人の基礎的監査能力を向上させる」「人材輩出部門となる」「多彩な人材により総合力を強化し、活気あふれる部門にする」ことです。

また、2022年3月期は、重点テーマとして、全社リスクマネジメント活動の体系的な検証や監査のDX、グローバル内部監査体制の構築、J-SOXの効率化などに取り組んでいます。さらに、次期中計の目玉になるSDGsの目標達成の支援ができるような監査の準備も併せて進める予定です。



向野 博文  
監査役員 内部監査部長

評価し、監査法人の職務の執行に支障があると判断されるなど監査法人の変更が必要であると認められる場合には、株主総会に提出する監査法人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

### 監査委員会による監査法人の評価

当社監査委員会は、監査法人に対する評価を行っています。

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

### 株主・投資家との対話に関する取り組み

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

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

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

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

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

### 主なIR活動状況

2021年3月期における主なIR活動は下表の通りです。

### 株主総会

株主総会にあたっては株主の十分な権利行使期間を確保し、適切に議決権を行使できるよう環境の整備に努めています。定時株主総会の招集通知を株主総会日の3週間前までに発送するほか、当社ホームページにおける招集通知の日本語・英語による早期

内容開示、いわゆる集中日を回避した定時株主総会の開催、議決権電子行使プラットフォームの利用による利便性確保など、全ての株主が適切に議決権を行使できる環境整備を行っています。

### 定時株主総会で議決された事項

2021年6月24日開催の第197期定時株主総会において、下表の事項が議決されました。

### 政策保有株式の基本方針

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合のみ、保有することを基本方針としています。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合とは、重要な協力関係にある企業、取引先企業、金融機関などとの安定的な関係を継続することにより、当社のブランド価値を高める、持続的な成長を支える、強固な財務基盤を確実なものとするを指します。

### 主なIR活動状況(2021年3月期)

対象	活動	回数	内容
株主・アナリスト・機関投資家向け	決算説明会	4回	代表執行役社長・担当役員による四半期ごとの説明会
	スモールミーティング	3回	代表執行役社長・担当役員によるミーティング
	マネジメント面談	28回	代表執行役社長・担当役員による個別面談
	個別取材	250回	IR担当者による面談
個人投資家向け	個人投資家向け会社説明会	1回	オンライン会社説明会
その他IR活動	投資家向け訴求活動	毎月	ホームページ情報更新、コンテンツ拡充、登録キャンペーン

(注)2021年3月期における代表執行役社長、担当役員による投資家訪問(日本・北米・欧州・アジア)はCOVID-19のため中止となりました。

### 決議事項

#### 第1号議案 剰余金の処分の件

#### 第2号議案 取締役8名選任の件

#### 第197期定時株主総会で議決された事項(2021年6月24日開催)

議案	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成割合(%)	決議結果
第1号議案	1,419,035	150,456	23	90.4	可決
第2号議案					
中田 卓也	1,479,287	90,735	23	94.2	可決
山畑 聡	1,561,406	8,626	23	99.4	可決
福井 琢	1,568,078	1,954	23	99.9	可決
日高 祥博	1,438,053	131,969	23	91.6	可決
藤塚 主夫	1,568,052	1,980	23	99.9	可決
ポール・キャンドランド	1,557,584	12,448	23	99.2	可決
篠原 弘道	1,564,085	5,947	23	99.6	可決
吉澤 尚子	1,554,458	15,574	23	99.0	可決

(注)各議案の可決要件は次の通りです。

・第1号議案は、出席した株主の議決権の過半数の賛成です。

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

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

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

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

### 株式の保有状況

特定投資株式のうち、2021年3月期末における全ての保有銘柄は以下の通りです。なお、2021年8月24日にヤマハ発動機(株)

の株式を19,000,000株売却し、売却後の保有株式数は15,642,790株となりました。また、みなし保有株式と保有目的が純投資である投資株式は保有していません。

### 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	非上場株	非上場株式以外の株式
銘柄数・貸借対照表計上額	34銘柄 885百万円	12銘柄 110,060百万円
2021年3月期において株式数が減少した銘柄数・株式数の減少に係る売却価額の合計額	2銘柄 15百万円	7銘柄 1,153百万円
2021年3月期において株式数が増加した銘柄数・株式数の増加に係る取得価額の合計額	—	3銘柄 1百万円

(注) 2021年3月期において株式数が増加した銘柄の増加の理由は、株主に対する情報提供方法などの情報収集のためです。

### 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額など(全上場保有銘柄)

銘柄	2020年3月期末株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	2021年3月期末株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	当社の株式の保有の有無
ヤマハ発動機(株)*1	34,642,790	34,642,790	有
	45,278	93,916	
トヨタ自動車(株)*2	501,300	501,300	無
	3,258	4,319	
Audinate Group Limited*2	6,289,308	6,289,308	無
	1,575	3,729	
MS&AD インシュアランスグループホールディングス(株)*3	1,218,623	1,048,423	有
	3,686	3,406	
(株)静岡銀行*3	2,808,564	2,686,064	有
	1,845	2,336	
(株)三井住友フィナンシャルグループ*3	356,402	311,802	有
	934	1,249	
(株)みずほフィナンシャルグループ*3*4	7,086,757	470,775	有
	875	752	
(株)第一興商*2	50,000	50,000	無
	144	214	
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ*3	226,480	226,480	有
	91	134	
富士ソフト(株)*5	—	100	無
	—	0	
(株)安川電機*5	—	100	無
	—	0	
サイボウズ(株)*5	—	100	無
	—	0	
(株)堀場製作所*5	100	—	無
	0	—	
(株)MonotaRO*5	100	—	無
	0	—	
J. フロントリテイリング(株)*5	100	—	無
	0	—	

(注) 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

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

\*2. 安定的な取引関係を維持継続するため

\*3. 取引金融機関として、安定的な関係を維持継続するため

\*4. (株)みずほフィナンシャルグループは、2020年10月1日付で普通株式10株につき1株の比率で株式併合しています。

\*5. 株主に対する情報提供方法などの情報収集のため

## リスクマネジメント

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

### 基本的な考え方

リスクマネジメントの推進に際しては、下記の考え方に基づいて実施しています。

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

### 推進体制

ヤマハは、取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメントに関

わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。また、同委員会の下部組織として、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定やモニタリングを行う「BCP・災害対策部会」「財務管理部会」「コンプライアンス部会」「輸出審査部会」「情報セキュリティ部会」を設置しています。

リスクマネジメント体制と委員会の詳細については、下記をご参照ください。

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

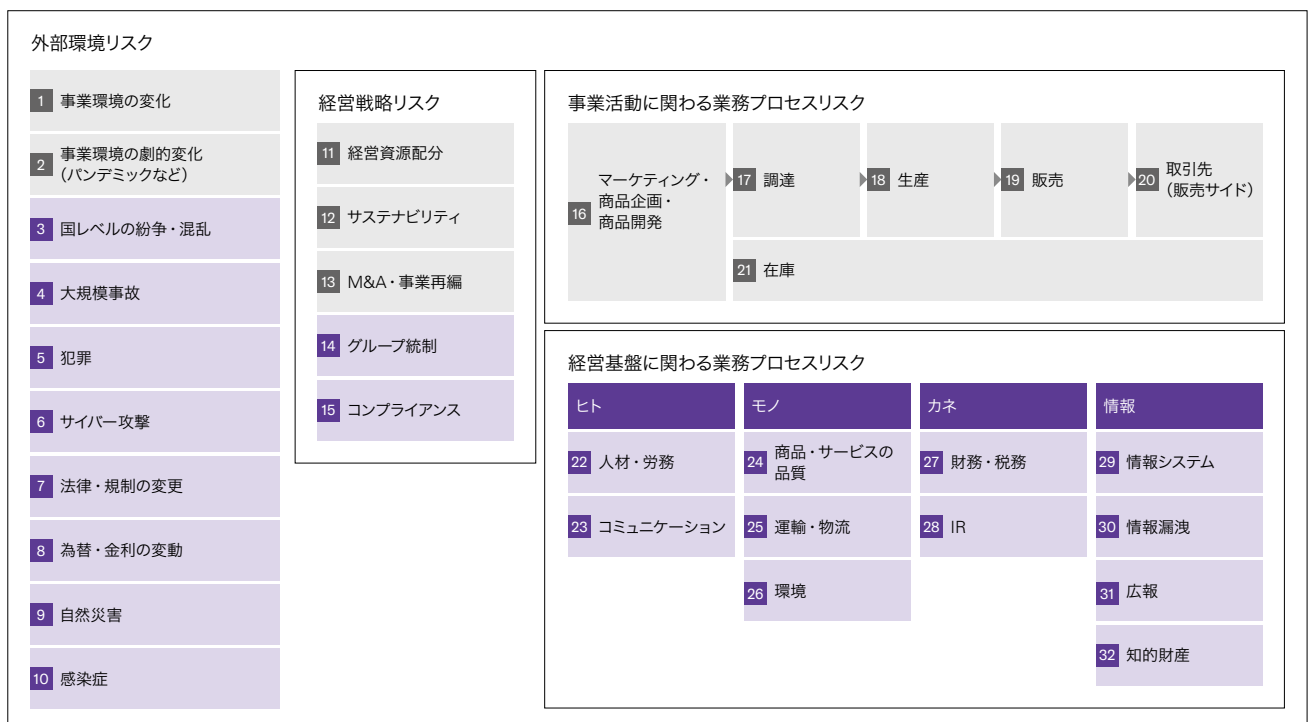


### リスク管理の取り組み

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

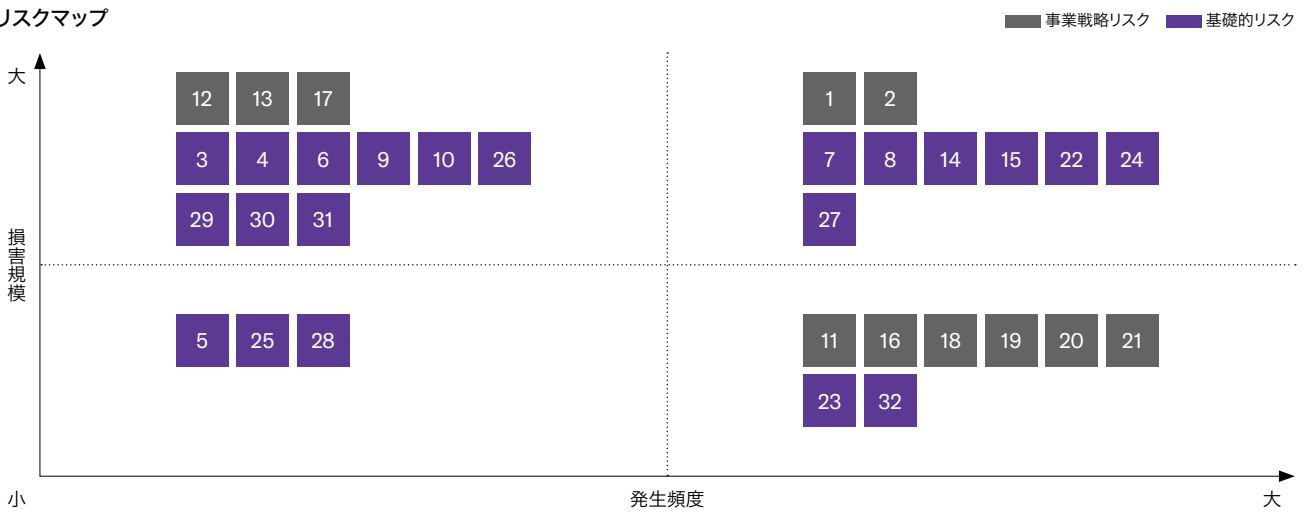
### 事業に関連するリスクの分類

■ 事業戦略リスク ■ 基礎的リスク





リスクマップ



事業に関連するリスクの分類の見直し

2021年、事業に関連するリスクの分類について見直しを行いました。主な改定項目は次の通りです。

事業環境の劇的変化(パンデミックなど)

COVID-19がパンデミック化し、ニューノーマルに向けての取り組みが重要性を増しています。このため、「事業環境の劇的変化(パンデミックなど)」を「事業環境の変化」から分離し、独立したリスク項目として設定しました。対策として、社会・顧客の志向の変化を迅速に取り込み、商品企画から販売に至る機能において機動的に対応します。また、取引先を含むサプライチェーン全体の状況に一層留意することで、不測の事態に備えます。

サステナビリティ

気候変動や人権などに関するリスクは「調達」「人材・労務」「環境」の既存リスク項目において対策を進めていますが、サステナビリティへの意識をさらに高め、個別対応とともに包括的なリスクと捉えてグループ全体で横断的な取り組みを進めていきます。

感染症についての対策

2021年3月期は、世界的規模で感染拡大したCOVID-19対策として、海外出張規制、テレワーク勤務推奨などの感染拡大予防対策を速やかに実施しました。また、産業医による感染拡大予防のための基本行動についての情報提供や啓発活動の実施、自社製品を利用したアルコール消毒スタンドの開発設置なども積極的にを行い、これらの活動および必要な情報はイントラサイトなど



アルコール消毒液用の手指消毒啓発ポップ

を通じて国内外の当社グループ内で常に共有され、世界中の拠点で展開しました。

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

## コンプライアンス

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

### 基本方針・コンプライアンス行動規準

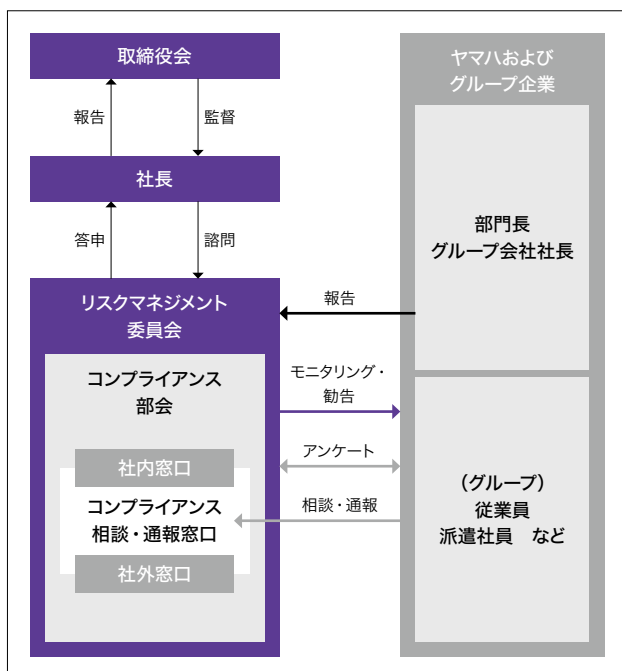
ヤマハグループは、社会やステークホルダーに対する責任を果たすと同時に持続的成長を実現するため、コンプライアンスを経営の最重要テーマと位置付けています。法令順守はもとより、社会規範や企業倫理に則した高いレベルでのコンプライアンス経営を追求しています。役員ならびに従業員各自の行動規範「コンプライアンス行動規準」を定め、2003年の制定以降、環境や社会情勢の変化に対応した改定や多言語化を進め、コンプライアンス経営の基盤としています。

### コンプライアンス経営の仕組みと推進体制

コンプライアンス推進の中核組織として、代表執行役社長諮問機関であるリスクマネジメント委員会の下部組織としてコンプライアンス部会を設置し、コンプライアンスに関するグループ全体の方針や施策などの審議・決定を行うとともに、各部門およびグループ企業各社の順法かつ倫理的な業務遂行をモニターしています。

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

#### コンプライアンス推進体制



### グローバル対応の強化

事業のグローバル化が進み、行政や経済の仕組みおよび取引慣行、価値観が異なる国・地域を超えた活動が盛んになるにつれて、コンプライアンスに関してもグローバル対応の強化が喫緊のテーマとなっています。

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

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

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

### モニタリング

順法かつ倫理的な業務遂行が維持されるよう、コンプライアンス部会は各部門およびグループ各社のコンプライアンス体制や推進状況を定期的にモニタリングし、必要に応じ改善支援を行っています。また、3年ごとに従業員アンケートを実施し、結果を分析することで課題を顕在化し、さまざまな策を講じています。直近では、アンケートの結果を踏まえて、ハラスメント低減活動の強化やコンプライアンス通報社外窓口の増設といった取り組みを進めています。

### 教育・啓発活動

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

グループ人材育成の重要テーマとして、コンプライアンスのカリキュラムをキャリアレベルに応じて人事階層研修に組み込んでいます。また、より多くの従業員が受講できるように、集合研修、

セミナーに加えて、eラーニングやオンライン研修などを展開しています。身近で重要なテーマについては、イントラネットにより4コマ漫画形式の「コンプライアンス便り」や「コンプライアンスクイズ」など、効果的に学べるコンテンツを毎月配信しています。

2021年3月期は、コロナ禍においても教育・啓発活動を展開するために、人事階層研修などをオンラインで実施し、また、パワーハラスメント防止研修をeラーニング形式で実施しました(受講者 約7,000名×3回)。

### コンプライアンス相談・通報窓口

ウェブ・電話・FAX・eメール・郵便などさまざまな方法でコンプライアンスに関する相談・通報を受け付ける窓口を開設しています。国内では、窓口の連絡先を記載したカードを社内に配布し、コンプライアンス行動規準冊子や社内掲示ポスターへ掲載するとともに、アンケートや各種研修などの折に触れて案内することで周知を図っています。窓口の運用にあたっては、誠実な通報者が不利益な取り扱いを受けないよう、通報者保護を定めた社内規程を整備しています。

2020年3月には、国内グループ企業向けに業務委託先が運営する社外の窓口「ヤマハ コンプライアンス・ホットライン」を増設し、これまでの社内相談窓口、社外の法律事務所窓口と合わせて3つの窓口に拡充しました。

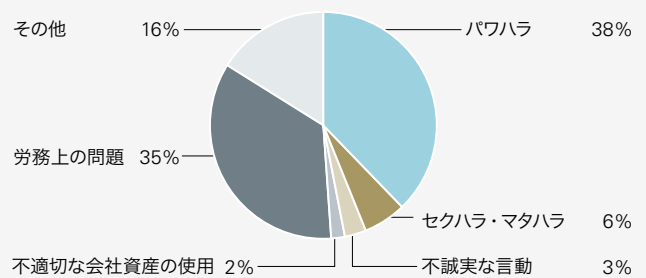
海外では、海外グループ企業(34社)がそれぞれ設置している通報窓口に加えて、ヤマハ運営の16カ国語対応のグローバル通報窓口を2017年に設置しています。

### コンプライアンス相談・通報窓口 受付状況(件)

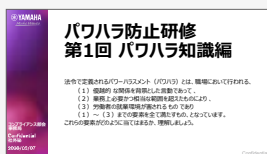
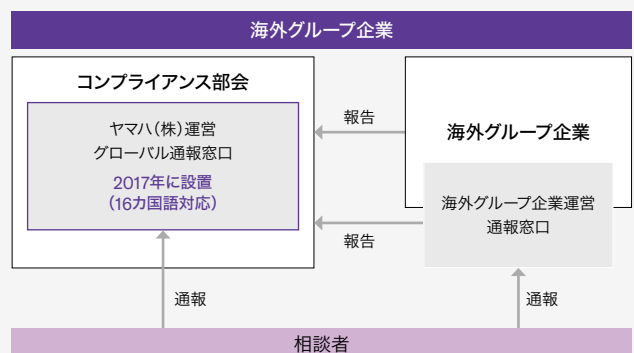
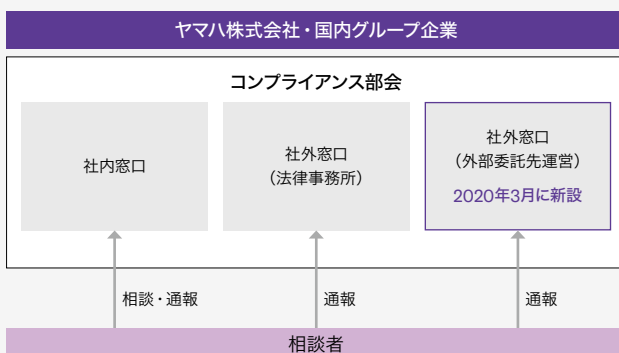
	実名	匿名	合計*
2017年3月期	26	13	39
2018年3月期	34	13	47
2019年3月期	25	9	34
2020年3月期	54	12	66
2021年3月期	50	33	83

\* 国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計

### 2021年3月期 通報内容の内訳



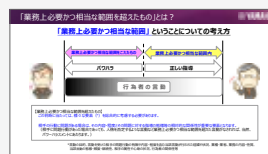
### コンプライアンス相談・通報窓口の体制



国内従業員向けeラーニング



管理職向け双方向型オンライン研修



図やイラスト、動画を活用したハラスメント防止研修



日本国内グループ企業従業員向けコンテンツ(4コマ漫画形式の「コンプライアンス便り」)

---

# DATA SECTION



## V. 財務／企業情報

11カ年財務サマリー	100
ファイナンシャル・レビュー	102
主要ネットワーク	106
株式情報	108
会社情報	109



# 11カ年財務サマリー

ヤマハ株式会社および連結子会社  
各表示年の3月期もしくは3月末現在

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
<b>会計年度：</b>					
売上収益【売上高】	¥373,866	¥356,616	¥366,941	¥410,304	¥432,177
売上原価	237,313	231,659	238,261	262,310	270,357
売上総利益	136,553	124,957	128,680	147,994	161,820
販売費及び一般管理費	123,387	116,846	119,465	121,999	131,684
事業利益【営業利益】	13,165	8,110	9,215	25,994	30,135
税引前当期利益 【税金等調整前当期純利益】	6,802	6,971	7,795	25,818	28,526
当期利益(損失)【当期純利益(損失)】*	5,078	(29,381)	4,122	22,898	24,929
設備投資額	10,439	11,337	13,844	10,799	13,846
減価償却費	12,814	11,973	11,613	12,759	12,597
研究開発費	22,416	22,819	22,149	22,561	25,439
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,646	10,880	7,755	33,213	31,729
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,740)	(9,004)	(12,617)	(22,950)	(11,700)
フリー・キャッシュ・フロー	12,906	1,875	(4,862)	10,263	20,029
財務活動によるキャッシュ・フロー	(10,080)	(3,247)	(5,536)	(4,745)	(5,909)

## 会計年度末：

資産合計【総資産】	¥390,852	¥366,610	¥390,610	¥438,932	¥530,034
流動資産	194,717	188,952	197,902	214,487	247,632
流動負債	74,836	72,829	71,550	73,145	80,976
有利子負債	11,838	11,295	10,013	8,755	11,868
資本合計【純資産】	245,002	206,832	229,636	274,843	348,752

## 1株当たり情報：

当期利益【当期純利益(損失)】	¥ 25.90	¥ (151.73)	¥ 21.29	¥ 118.26	¥ 128.75
親会社所有者帰属持分【純資産】	1,250.06	1,052.01	1,171.67	1,403.12	1,787.42
配当金	10.00	10.00	10.00	27.00	36.00

## 主要な経営指標：

売上収益事業利益率 【売上高営業利益率】	3.5%	2.3%	2.5%	6.3%	7.0%
親会社所有者帰属持分当期利益率 【自己資本利益(損失)率】(ROE)	2.1	(13.2)	1.9	9.2	8.1
資産合計当期利益率 【総資産当期純利益(損失)率】(ROA)	1.3	(7.8)	1.1	5.5	5.1
親会社所有者帰属持分比率 【自己資本比率】	61.9	55.6	58.1	61.9	65.3
D/Eレシオ(倍)	0.05	0.05	0.04	0.03	0.03
インタレスト・カバレッジ(倍)	40.38	31.84	40.64	130.19	130.51
流動比率	260.2	259.4	276.6	293.2	305.8
連結配当性向	38.6	—	47.0	22.8	28.0

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

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

百万円

日本基準 (J-GAAP)				IFRS		
2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2019/3	2020/3	2021/3
¥435,477	¥408,248	¥432,967	¥437,416	¥434,373	¥414,227	¥372,630
262,406	242,451	258,465	255,291	255,367	245,967	229,720
173,070	165,796	174,501	182,124	179,005	168,259	142,909
132,407	121,493	125,668	126,094	126,259	121,907	102,198
40,663	44,302	48,833	56,030	52,745	46,352	40,711
41,578	42,898	74,471	60,485	56,471	47,225	37,102
32,633	46,719	54,378	43,753	40,337	34,621	26,615
11,220	17,542	24,600	15,956	15,956	20,545	11,260
12,681	11,145	10,777	10,835	10,614	11,156	11,387
24,793	24,415	24,797	24,926	24,926	24,814	24,189
42,399	39,142	47,498	30,234	35,520	57,162	58,225
591	(9,663)	4,766	(23,092)	(23,101)	(21,067)	(5,785)
42,991	29,478	52,264	7,142	12,419	36,095	52,440
(30,349)	(12,588)	(35,584)	(28,479)	(33,993)	(36,422)	(20,602)
¥469,745	¥522,362	¥552,309	¥514,762	¥515,924	¥474,034	¥557,616
255,135	272,720	289,493	281,608	282,819	270,189	301,103
75,459	82,565	101,919	80,495	100,443	99,149	100,852
8,510	11,241	11,173	8,936	8,936	10,830	7,980
303,889	367,437	388,345	382,771	359,007	326,450	396,949
円						
¥ 168.90	¥ 249.17	¥ 291.81	¥ 240.94	¥ 222.12	¥ 194.71	¥ 151.39
1,601.55	1,948.01	2,125.51	2,124.83	1,992.57	1,850.81	2,252.34
44.00	52.00	56.00	60.00	60.00	66.00	66.00
%						
9.3%	10.9%	11.3%	12.8%	12.1%	11.2%	10.9%
10.1	14.0	14.5	11.4	11.1	10.1	7.4
6.5	9.4	10.2	8.2	7.5	7.0	5.2
64.2	69.9	70.0	74.1	69.4	68.6	71.0
0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	0.03	0.02
129.41	165.40	149.08	138.90	67.20	69.15	85.16
338.1	330.3	284.0	349.8	281.6	272.5	298.6
26.1	20.9	19.2	24.9	27.0	33.9	43.6

## 2021年3月期の業績(IFRS)

### 業績全般に関する分析

2021年3月期における経営環境を振り返ると、世界経済はCOVID-19の感染拡大により、大きな打撃を受け、2020年の世界全体の実質成長率はマイナスとなりました。国内においてもCOVID-19感染拡大の影響は甚大であり、収束の見通しが立たない中で、感染拡大防止と社会経済活動を両立することが大きな課題となりました。また、米国の新政権発足、米中貿易摩擦の激化、英国EU完全離脱などが、世界経済に大きな影響を与えました。

このような経済環境のもと、ヤマハグループは、中期経営計画「Make Waves 1.0」の2年目として、4つの重点戦略「顧客ともしっかりつながる」「新たな価値を創造する」「生産性を向上する」「事業を通じて社会に貢献する」に引き続き取り組みました。

中期経営計画における2022年3月期の経営目標「事業利益率13.8%」「ROE 11.5%」「EPS 270円」は、COVID-19感染拡大の影響もあり、2021年3月期においてそれぞれ10.9%、7.4%、151円39銭となりました。

「顧客ともしっかりつながる」については、お客さまがヤマハとつながるきっかけとなる顧客体験の仕組みづくりや顧客情報基盤の整備を進めました。ブランド価値の伝達では、インターネットを媒体とするデジタルでの顧客接点の増加を受け、SNSなどのさらなる活用によりオンラインでの価値伝達を行い実店舗でのビジネスへつなげることに加え、ECの拡大や新たな販売形態であるライブコマースなど、さまざまな取り組みも加速しました。また、ヘッドホン・イヤホン市場における認知度の進展、車載オーディオの中国自動車メーカー採用獲得など、ドメインの拡大も進みました。

「新たな価値を創造する」については、デジタルサクセス『YDS-150』は、アコースティック楽器の自然で美しい音の響きとともにリード楽器を演奏するハードルを下げることを実現しました。ギターアンプ『THR30II A Wireless』は、フルワイヤレスによる自宅などでの小規模演奏やSNSへの演奏動画投稿などのニーズにもマッチし、幅広い顧客の支持を受けました。また、リモート応援システム『Remote

Cheerer powered by SoundUD』、次世代ライブビューイング『Distance Viewing』など、コロナ禍で苦境にあるライブやコンサート、スポーツ観戦などさまざまなイベントを安心・安全な形で実施できるよう支援するサービスへの取り組みを始めました。

「生産性を向上する」については、COVID-19感染拡大により工場停止などの混乱があったものの、製造拠点のエリア統括体制の整備、生産管理の標準化、スマートファクトリー化など、さまざまな施策が進みました。また、音響機器事業では、社内外のリソースを活用した開発期間短縮に向けた活動も進展しました。

「事業を通じて社会に貢献する」については、中期経営計画3年目の目標である「新興国の器楽教育普及累計100万人」に対し、累計71万人に達しました。また、「認証木材使用率50%」についても、2年目で48%を達成し、着実に進捗しました。

### 売上収益・事業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益

売上収益は、COVID-19感染拡大に伴う影響、為替のマイナス影響23億円などにより、3,726億30百万円(前期比10.0%減)となりました( [GRAPH 1](#) )。

地域別では、経済活動の回復が見られた中国で増収となりましたが、それ以外の地域では減収となりました( [GRAPH 2](#) )。

事業利益は、楽器、音響機器が前期を下回りましたが、その他の事業が増益となり、407億11百万円(前期比12.2%減)となりました( [GRAPH 3](#) )。要因別には、主にCOVID-19感染拡大の影響による減収減産や海外生産拠点の労務費の上昇などの減益要因に対して、販売管理費の削減、コストダウン、部品・装置その他の事業の増益などによる増益要因があったものの、前期に比べ減益となりました( [GRAPH 4](#) )。

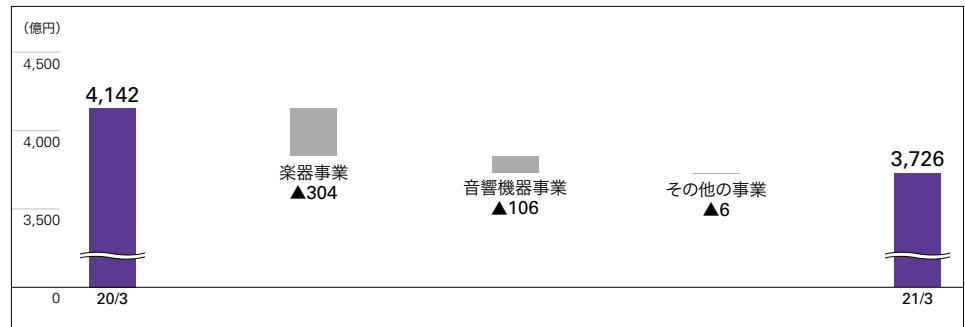
親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の減少に加え、COVID-19感染拡大に伴う操業停止損23億円、減損損失36億円の計上もあり、266億15百万円(前期比23.1%減)となりました。



GRAPH 1

(億円)		
	2020/3	2021/3
売上収益	4,142	3,726
楽器事業	2,694	2,390
音響機器事業	1,144	1,038
その他の事業	305	298

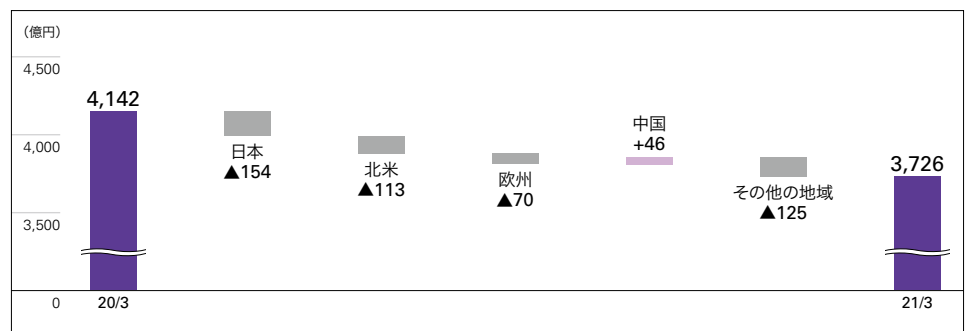
売上収益(事業別増減)



GRAPH 2

(億円)		
	2020/3	2021/3
売上収益	4,142	3,726
日本	1,236	1,082
北米	873	760
欧州	802	732
中国	531	577
その他の地域	700	575

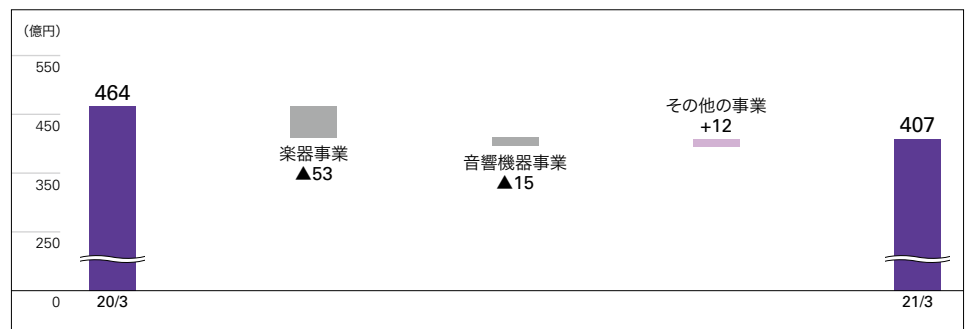
売上収益(地域別増減)



GRAPH 3

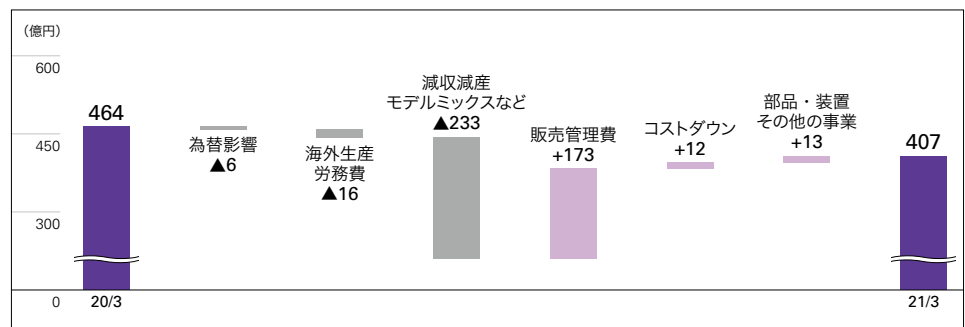
(億円)		
	2020/3	2021/3
事業利益	464	407
楽器事業	378	324
音響機器事業	86	71
その他の事業	0	12

事業利益(事業別増減)



GRAPH 4

事業利益(要因別増減)



## セグメント別概況

### 楽器事業

楽器事業の売上収益は2,389億81百万円(前期比11.3%減)、事業利益は324億17百万円(前期比14.1%減)となりました。

商品別では、ピアノは、中国での販売が成長軌道に回帰したほか、各国の市況が回復基調にあるものの、COVID-19感染拡大の影響による店頭販売の落ち込みを受けて減収となりました。電子楽器は、ステイホーム需要により普及価格帯商品を中心に需要が堅調であったものの、商品供給不足もあり減収となりました。管楽器は、吹奏楽活動の停滞により市況の回復が遅れ減収となりました。ギターは、在宅時間の増加により新たに演奏を始めるユーザーが増え市場が拡大し、主に国内や中国で販売を伸ばし増収となりました。

地域別では、日本はステイホーム需要の顕在化によりギターなどの販売が増加したものの、COVID-19感染拡大による店舗・教室の休業や吹奏楽活動の停滞などの影響により、全体では減収となりました。北米および欧州では、COVID-19感染拡大の影響を受け、EC販売へのシフトが進みステイホーム需要も堅調に推移したものの、商品供給不足や各国での活動制限による需要の減少などにより減収となりました。中国では、他地域に先駆けて成長軌道に回帰し、市況の回復が遅れている管楽器を除き、全ての商品カテゴリーで増収となりました。その他の地域では、COVID-19感染拡大の影響により減収となりました。

### 音響機器事業

音響機器事業の売上収益は、1,038億13百万円(前期比9.2%減)、事業利益は70億67百万円(前期比17.5%減)となりました。

商品別では、オーディオ機器は、ステイホーム需要によりサウンドバーなどの販売が伸長しましたが、商品供給不足の影響もあり、上期の減収をカバーするまでには至らず、全体では減収となりました。業務用音響機器は、COVID-19感染拡大の影響によるライブ市場や設備市場の停滞により減収となりました。ICT機器は、テレワークの定着や遠隔会議の急速な普及による旺盛な需要により会議システムなどの販売が増加し、増収となりました。

### その他の事業(部品・装置事業など)

その他の事業の売上収益は298億36百万円(前期比2.1%減)、事業利益は前期に対し11億95百万円増加の12億25百万円となりました。

部品・装置事業では、電子デバイスは、中国自動車メーカー向けに新たな車載向けヤマハブランドオーディオの出荷を開始し、順調に販売を伸ばしましたが、アミューズメント向けの出荷が減少し減収となりました。自動車用内装部品およびFA機器は、需要の回復により増収となりました。

## 財政状態に関する分析

資産合計は、現金及び現金同等物の増加や保有有価証券の時価上昇により金融資産が増加したことにより、全体では前期末の4,740億34百万円から835億82百万円(17.6%)増加し、5,576億16百万円となりました( GRAPH 5 )。

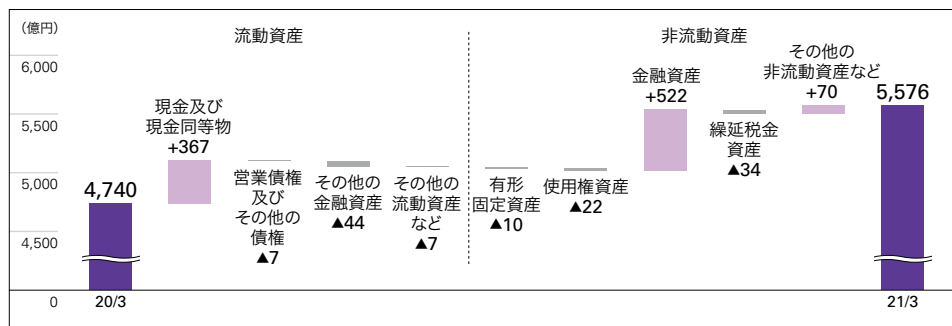
負債合計は、保有有価証券の時価上昇により繰延税金負債が増加したことなどにより、前期末の1,475億84百万円から130億83百万

円(8.9%)増加し、1,606億67百万円となりました。

資本合計は、当期利益により利益剰余金が増加したことに加え、保有有価証券の時価上昇や為替変動の影響によりその他の資本の構成要素が増加したことなどにより、前期末の3,264億50百万円から704億99百万円(21.6%)増加し、3,969億49百万円となりました( GRAPH 6 )。

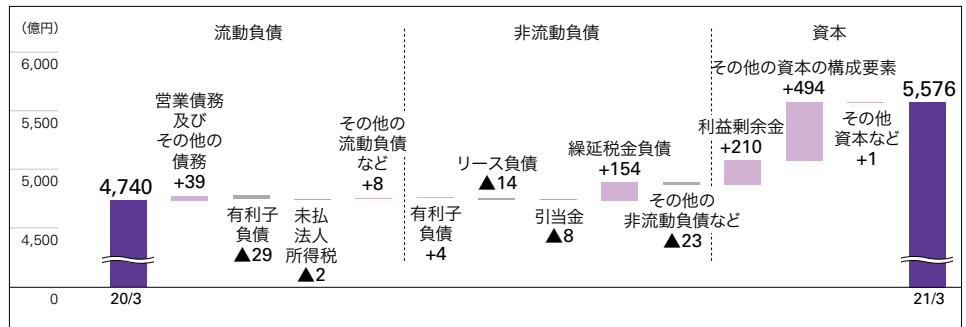
GRAPH 5

資産合計



GRAPH 6

負債および資本合計



キャッシュ・フローの状況に関する分析

2021年3月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366億73百万円増加(前期末は31億43百万円減少)し、期末残高は1,293億45百万円となりました。

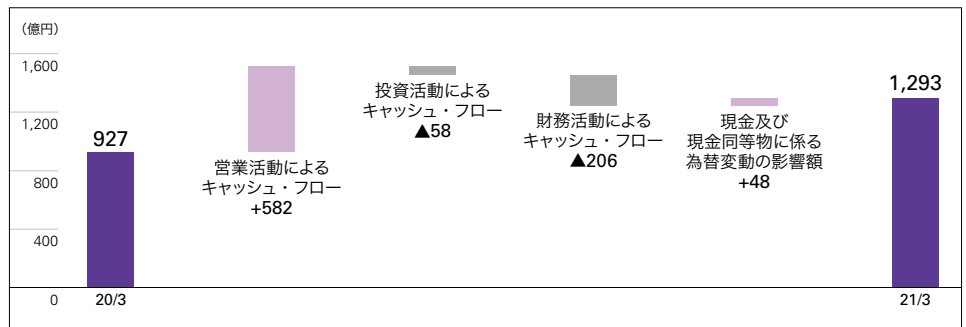
営業活動の結果得られた資金は、主として税引前当期利益により、582億25百万円(前期に得られた資金は571億62百万円)となりました。

投資活動の結果使用した資金は、主として有形固定資産および無形資産などの取得による支出により、57億85百万円(前期に使用した資金は210億67百万円)となりました。

財務活動の結果使用した資金は、主として配当金の支払いにより、206億2百万円(前期に使用した資金は364億22百万円)となりました( GRAPH 7 )。

GRAPH 7

キャッシュ・フロー

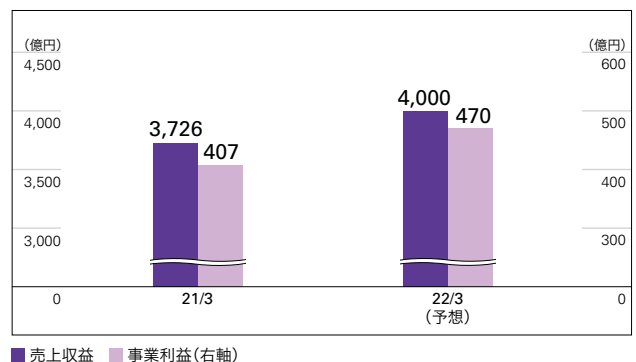


2022年3月期の見通し

2022年3月期は、COVID-19影響による工場稼働制限、半導体などの部材調達難、物流混乱など業績に影響を与える不透明さが継続していますが、市況の堅調な回復を見込み、2022年3月期通期業績見通しはCOVID-19影響前2020年3月期水準の売上・利益である売上収益4,000億円(前期比7.3%増)、事業利益470億円(前期比15.4%増)を予想しています( GRAPH 8 )。

GRAPH 8

2022年3月期売上収益・事業利益予想(2021年5月10日発表)

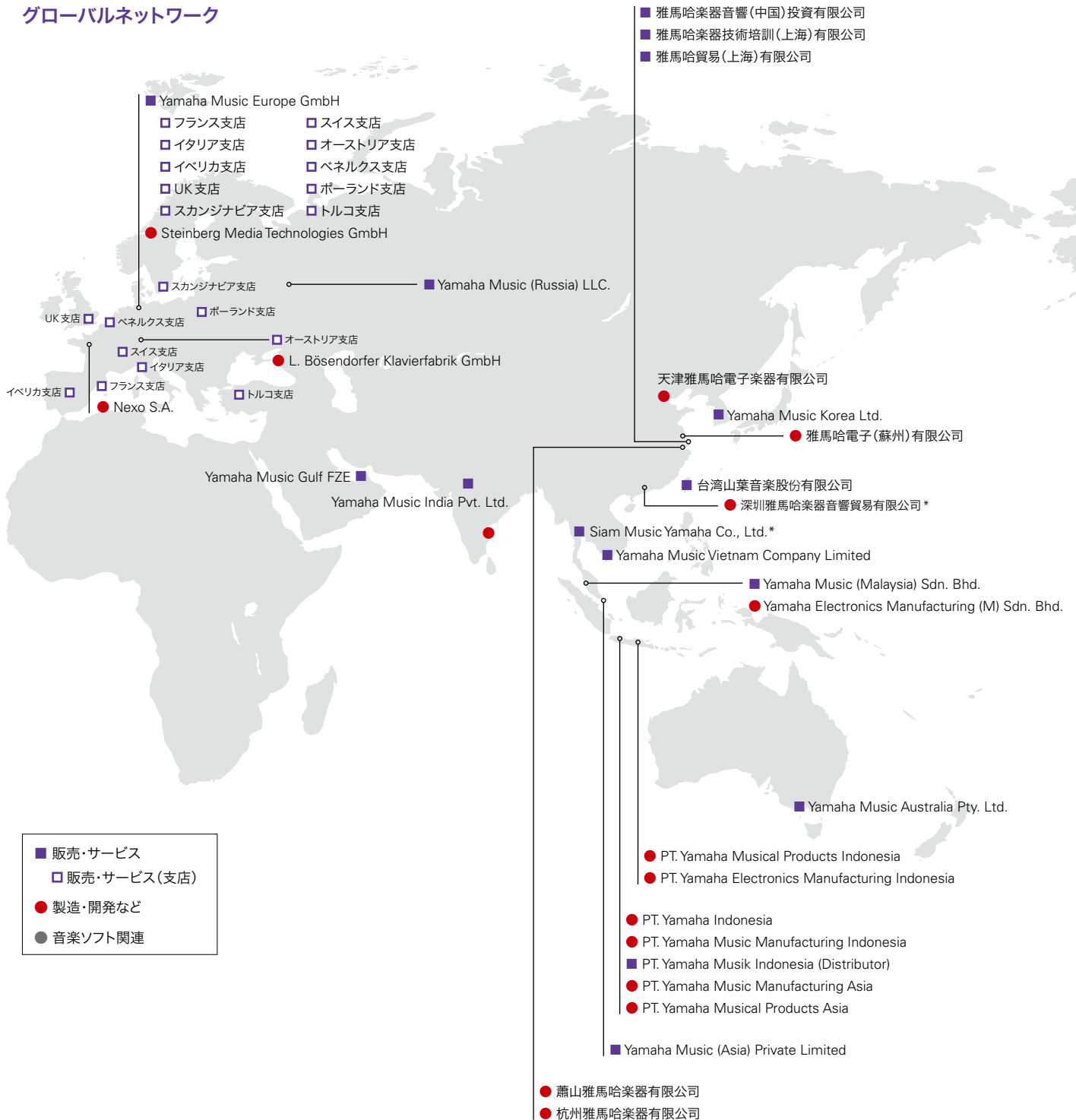


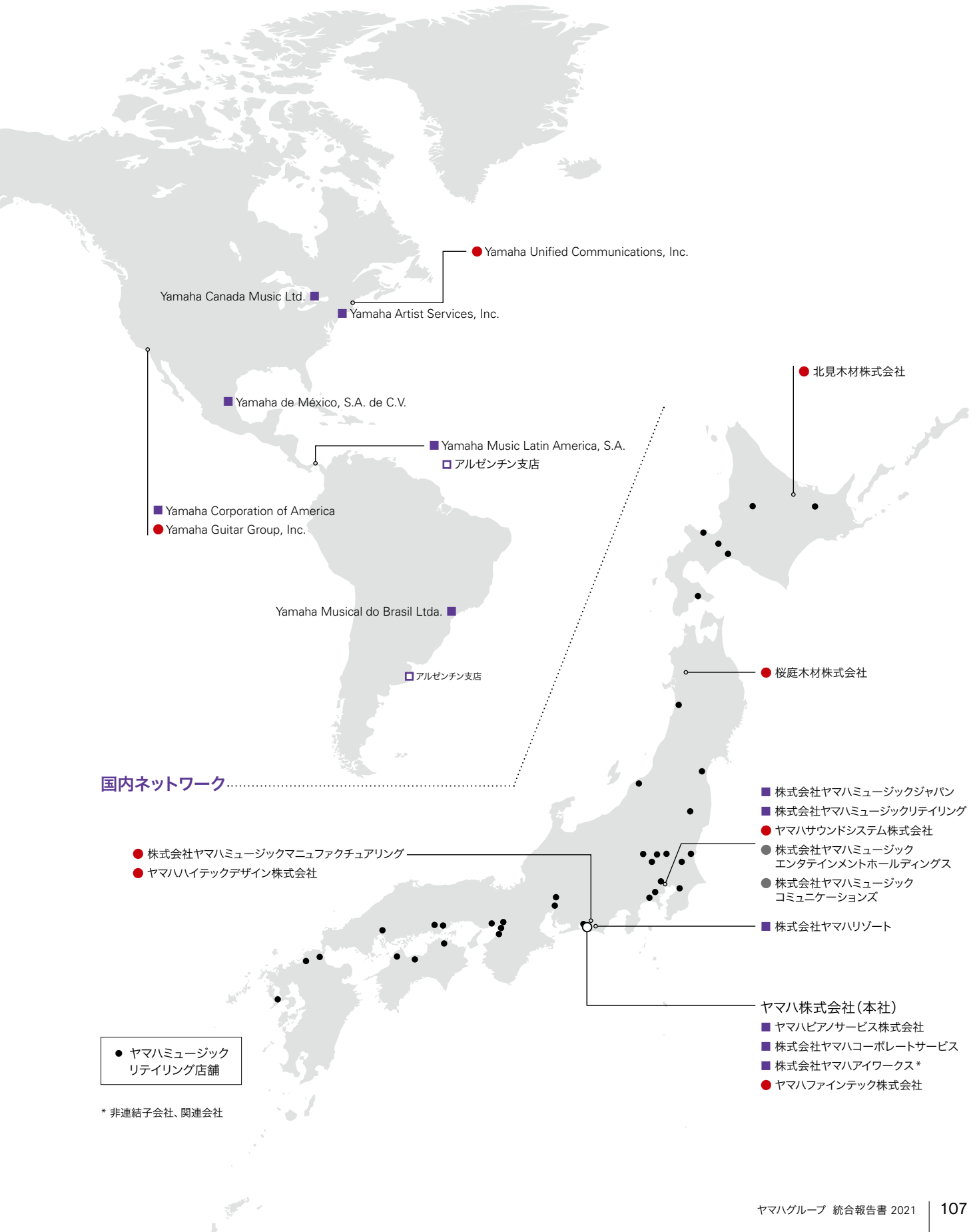
# 主要ネットワーク

(2021年9月1日現在)

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

## グローバルネットワーク





# 株式情報

(2021年3月31日現在)

配当の基準日	期末：3月31日 中間：9月30日
発行済株式総数	191,555,025株 (自己株式15,756,254株を含む)
上場証券取引所	東証第一部(証券コード 7951)
株主名簿管理人	〒460-8685
事務取扱場所	愛知県名古屋市中区栄三丁目15番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
公告の方法	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載します。 <a href="https://www.yamaha.com/ja/about/public_notices/">https://www.yamaha.com/ja/about/public_notices/</a>
定時株主総会	6月
株主数	17,603名

## 株主構成

	株主数	株式数構成比
個人・その他	16,618名	14.6%
金融機関	56名	51.6%
その他国内法人	182名	6.2%
外国人	712名	26.0%
証券会社	35名	1.6%
計	17,603名	100%

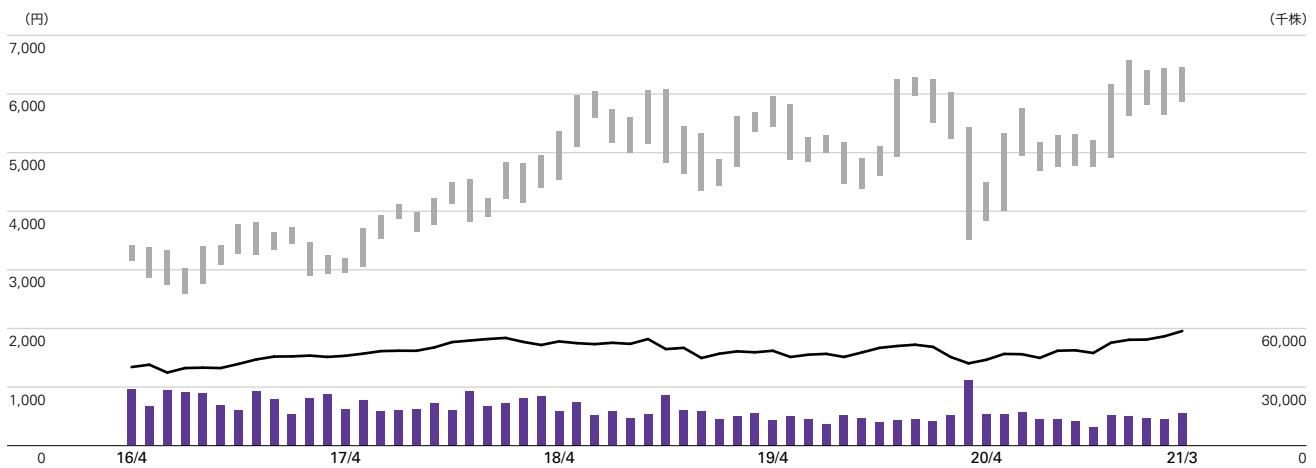
(注)「個人・その他」には自己株式が含まれています。

## 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)	17.1%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7.1%
ヤマハ発動機株式会社	5.9%
株式会社静岡銀行	4.3%
住友生命保険相互会社	4.2%
三井住友海上火災保険株式会社	3.7%
日本生命保険相互会社	2.8%
株式会社みずほ銀行	2.3%
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	1.6%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	1.4%

(注) 当社は、自己株式15,756,254株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は持株数から自己株式を除いた発行済株式の総数で除いています。

## 株価および出来高の推移



決算期	日本基準(J-GAAP)			IFRS		
	2017/3	2018/3	2019/3	2019/3	2020/3	2021/3
期末株価	3,065	4,675	5,530	5,530	4,215	6,010
高値	3,820	4,960	6,080	6,080	6,270	6,560
安値	2,588	2,955	4,355	4,355	3,520	3,835
出来高(百万株)	288	255	209	209	182	173

決算期	日本基準(J-GAAP)			IFRS		
	2017/3	2018/3	2019/3	2019/3	2020/3	2021/3
配当利回り(%)	1.70	1.20	1.08	1.08	1.57	1.10
株価収益率(PER)(倍)	12.3	16.0	23.0	24.9	21.6	39.7
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.57	2.20	2.60	2.78	2.28	2.67
発行済株式総数(千株)	197,255	197,255	191,555	191,555	191,555	191,555
期末時価総額(百万円)	604,587	922,167	1,059,299	1,059,299	807,404	1,151,246
期末外国人持株比率(%)	24.4	24.3	22.8	22.8	25.6	26.0

# 会社情報

(2021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	20,021名 (他、平均臨時雇用者数：8,644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	60社 (うち、連結対象：56社)
電話	053 (460) 1111 (代表)	決算期	3月31日
創業	1887年 (明治20年)	会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
設立	1897年 (明治30年) 10月12日		
資本金	285億34百万円		

## 主な外部評価と株式指数への組み入れ

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

- 日経平均株価 (日経225)
- JPX日経インデックス400
- TOPIX Mid 400 / TOPIX 500 / TOPIX 1000
- MSCI ESG Leaders Indexes\*<sup>1</sup>
- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数\*<sup>1</sup>
- FTSE4Good
- FTSE Blossom Japan\*<sup>2</sup>
- S&P / JPX カーボン・エフィシエント指数
- S&P Japan 500 ESG
- ECPI Global Developed ESG Best in Class Index
- ECPI World ESG Equity Index

- 2020年インターネットIR表彰
- Gomez IRサイト総合ランキング 2020



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

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



2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

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

\*2. FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにヤマハ株式会社 が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

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

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



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

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

### イニシアチブへの参画

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





ヤマハ株式会社

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

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

2021年9月発行

Printed in Japan