



CORPORATE STRATEGIES

III. コーポレート戦略

コーポレート戦略	42
財務戦略および経営基盤の強化	42
サステナビリティマネジメント	46
環境	49
人権	54
人材	56
DX(Transformation by Digital)	58
ブランド	60
デザイン	62
知的財産	64

コーポレート戦略

コーポレート戦略

財務戦略および経営基盤の強化

山畑 聡

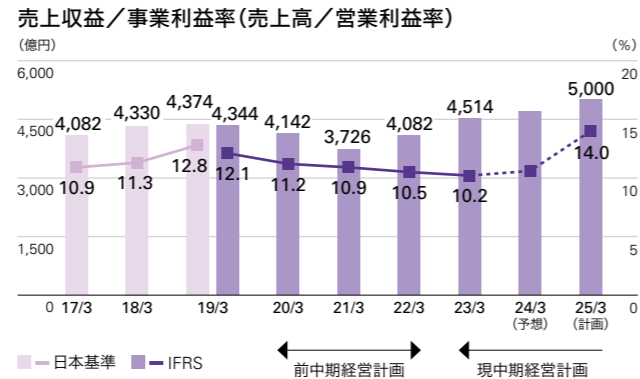
取締役 常務執行役 コーポレート本部長
兼 経営企画部長

売上収益の回復を確かなものとし、
財務目標の達成を目指すとともにサステナビリティへの取り組み、
無形資産の活用 に注力します。

2023年3月期の振り返り

中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、中計)の初年度である2023年3月期は、想定以上に長期化した中国のゼロコロナ政策とその突然の終了による感染急拡大、サプライチェーンの混乱に伴う半導体調達難、ロシアによるウクライナ軍事侵攻に端を発する世界的なインフレ加速といった事業環境の大きな変化に直面しました。これらの変化は、海上輸送運賃の値上がりやエネルギーコスト、調達コストといったさまざまなコストの高騰につながっただけでなく、北米・欧州市場における電子ピアノやギターのエントリーモデルへの需要の急激な軟化を招きました。

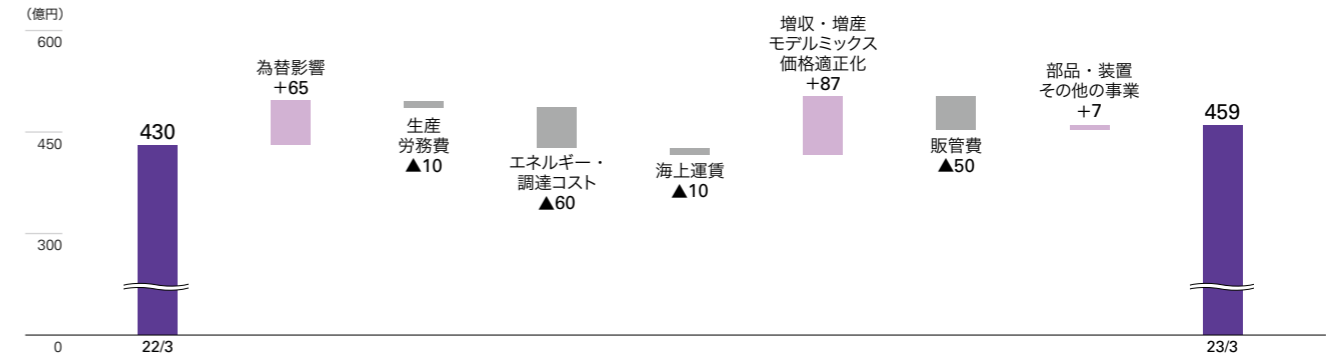
こうした環境や需要の変化を乗り越えるべく、価格適正化や商品構成の改善に取り組んだ結果、円安に転じた為替レートの影響もあり、2023年3月期の業績は売上収益が前期比432億円増加の4,514億円、事業利益が同28億円増加の459億円、親会社の所有者に帰属する当期利益が同9億円増加の382億円と、増収増益となりました。この結果、事業利益率は10.2%、ROEは



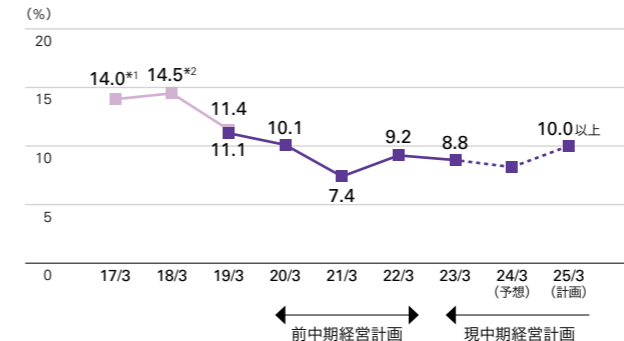
8.8%、EPSは223円となりました。苦しい事業環境の中でも一定の成果を出せたと考えています。

事業利益の前期比での変化要因をさらに詳しく分析すると、エネルギーコストや調達コストで60億円のコストアップに加え、海上輸送運賃が10億円、販売管理費が50億円それぞれ上昇となりました。一方で円安による為替影響で65億円、増収・増産、価格適正化で87億円のプラスとなり、通期で前期比増益を達成しました。前期の積み残し課題の一つと認識していた価格適正化についても新たなコストアップ分も含め、対応を進めることができました。

事業利益増減要因 前期との比較

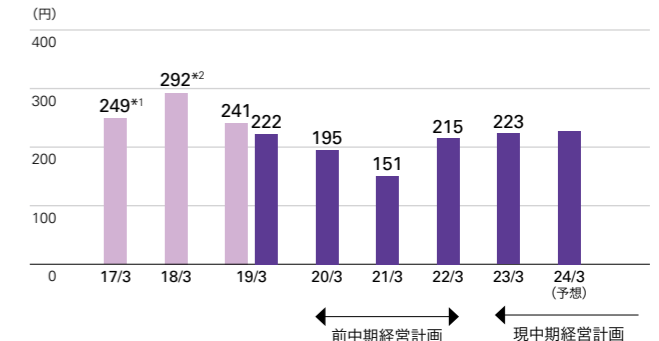


ROE



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

EPS



一方、中国市場の市況悪化、およびエントリーモデルの需要不振を主因に積み上がった在庫の解消は、営業キャッシュ・フローの正常化という観点からも大きな課題です。例年1,000億円ほどの水準で推移する棚卸資産が、為替影響による増加があるとはいえ、2023年3月末には1,500億円を超える水準となっているほか、ディーラーが抱える市場在庫も過去1年間で増加しています。過剰在庫となっている商品については、販売への注力と工場での減産対応により、できる限り早期での正常化を図ります。

経営指標および進捗

中計では、売上成長率20%、事業利益率14%、ROEとROICについてはそれぞれ10%以上を財務目標として掲げていますが、中計1年目の実績は、中国市場の混乱、エントリーモデルの需要

悪化など、さまざまな外部環境の変化への対応を行い、前述の通り、事業利益率10.2%、ROE8.8%となりました。

2023年3月期の売上収益を地域別に分解すると、中国では苦戦を強いられたものの、主力の楽器事業が北米市場において堅調に推移したほか、ロシアを除く新興市場においても2桁成長を達成しています。市場ごとのまだら模様は依然続く見通しではあるものの、2024年3月期に入って中国市場も最悪期を脱しつつあり、今後は各市況が回復していくと見通しています。

事業利益率については、各事業の限界利益率が高いという当社の強みを生かし、売上収益を伸ばしていくことを大前提に、価格適正化、コストダウン、新たな付加価値創造という3つを組み合わせることで、引き続き高める努力を続けていきます。

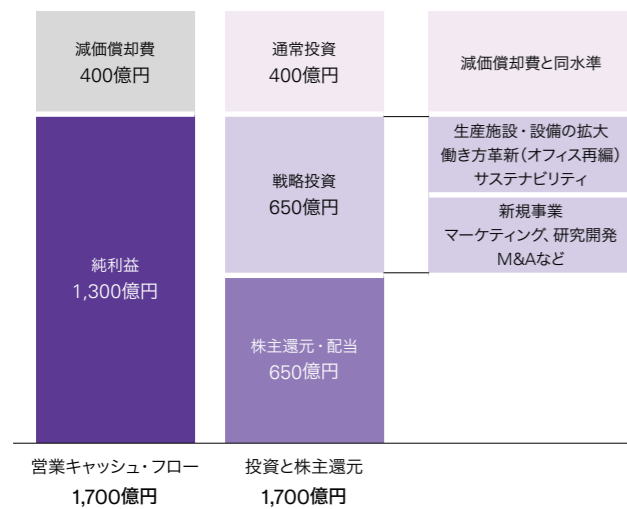
ROEについては、収益率を高めると同時に、株主還元を確実に実行するなど資本効率の改善を図っていきます。

戦略投資の進捗と株主還元

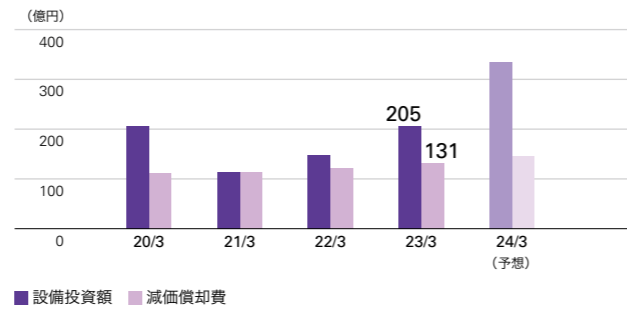
中計では、3カ年で累計1,700億円と見込んでいる営業キャッシュ・フローを、通常投資に400億円、戦略投資に650億円、株主還元へ650億円、それぞれ配分する計画です。戦略投資に関しては、生産設備の拡大のほか、オフィス再編、研究開発投資、新規事業立ち上げ、M&Aなどに充当する想定です。これら計画の一環として、2023年2月に米国ギターメーカーCordoba Music Group, LLCを買収しました。また、2024年の完成に向け首都圏における営業活動、ブランド発信、研究開発の拠点となるオフィスビルを横浜市のみなとみらい地区で建設しており、事業基盤、経営基盤の拡充が着々と進捗しています。

株主還元については、継続的かつ安定的な配当を基本とし、将来の成長投資のための適正な内部留保とのバランスを考慮しながら、資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元も適宜実施することを基本方針としており、中計期間中の3カ年累計で総還元性向50%を目標としています。コロナ禍の業績が厳しい時期も安定配当の趣旨から減配はせず、2020年3月期から2023年3月期まで、1株当たり年間配当金66円を維持しましたが、2024年3月期は8円増配の1株当たり74円とする見込みです。また、機動的な株主還元の一環として、2023年2月には150億円の自己株式取得を決定し、実行しました。

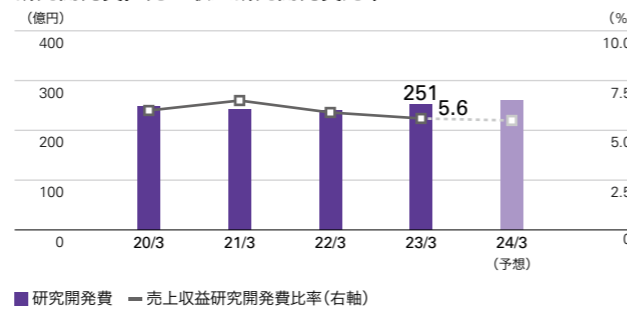
中計キャッシュ・フロー計画(3年間)



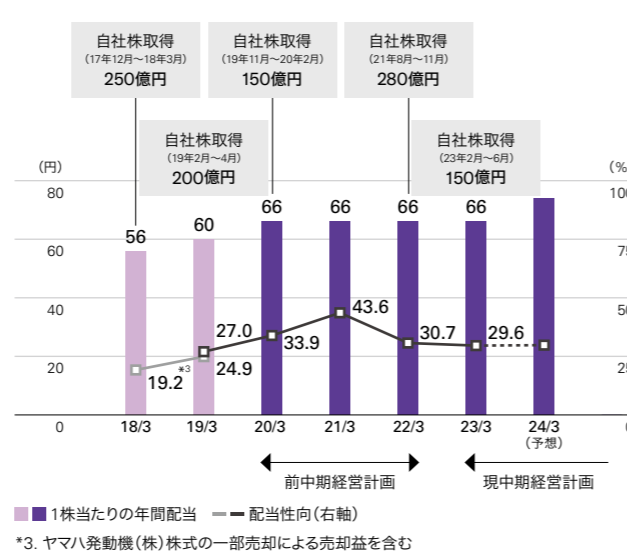
設備投資額/減価償却費



研究開発費/売上収益研究開発費比率



株主還元



*3. ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

サステナビリティと人的資本マネジメント

中計では、持続的な成長力を高めるべく、「事業基盤をより強くする」「サステナビリティを価値の源泉に」「ともに働く仲間の活力最大化」の3つの方針を掲げ、それぞれの方針に具体的な目標を設定して事業活動に落とし込んでいます。従来の中計は事業戦略が中心でしたが、現中計では、サステナビリティおよび人的資本への取り組みが中計3本柱の2つを占めており、当社がいかにサステナビリティ経営を重視しているかが表れていると思います。

「サステナビリティを価値の源泉に」については、サステナビリティ委員会のもとに、気候変動、資源循環、調達、人権・DE&I、社会・文化貢献といった部会を設置して、具体的な施策を立案し、各事業部門がそれらを意識した事業展開を行い、各部会がその成果をモニタリングする、という体制がうまく機能し始めています。中計1年目が終了した段階で当初の見込み以上に取り組みが加速している社会・文化貢献の一環である、新興国における器楽教育普及を筆頭に、新たな認証木材の採用、管理職女性比率の上昇などの指標を通して、取り組みが進捗していることを確認しています。2023年3月期には市場の変化を受けて生産効率が低下した結果、一部の指標については進捗が停滞、あるいは若干のデータの悪化も見られましたが、外部環境が正常化すれば、着実な取り組みが成果を生むと、自信を持っています。

「ともに働く仲間の活力最大化」に関しては、「働きがいと働きやすさに関する意識調査」を前年に引き続きグローバルに実施しました。この1年で実施した施策がどのように効果として表れているのか、その検証をしながら、さまざまな工夫や取り組みが各部門、グループ企業で展開されています。さらに、全社の施策として、従業員が自律的にキャリアを描くための支援や、柔軟かつ多様な働き方を実現するための制度・仕組みを充実させてきています。例えば、副業の許可基準を明確化し、人材流動性を高めるための社内公募制度を開始しました。

また、女性リーダー育成に向けた支援の充実やクロスボーダー配置規定の整備も行い、多様な人材が活躍できる環境整備を進めました。経営の重要テーマである従業員の心身の健康についても、定期健康診断の受診率100%を5年連続で達成したほか、喫煙率も10%を切るまでに減少するなど、こうしたことが評価さ

れ、健康経営銘柄に2年連続で選ばれました。今後とも、社会全般において人材の流動性が高まっていることを踏まえ、多様な人材を獲得・定着させ、活力を最大限に発揮できる環境整備に取り組んでいきます。

持続的な成長を支える経営基盤の強化

当社の価値創造にとって不可欠な無形資産のマネジメントという観点では、サステナビリティや人的資本とならび、知的財産も極めて重要です。今般、当社は知的財産部を技術部門からコーポレート部門に移管しましたが、これは、特許や商標などの権利の管理という実務面を重視する従来のアプローチだけでなく、持続的な成長やイノベーション実現に向けた全社レベルの戦略的なアプローチによって知的財産を捉え直そうとする意味を持つものです。

持続的な成長を支える基盤という観点では、リスクマネジメントも極めて重要です。当社は、過去数年間に直面したさまざまな事業課題からの学びを反映しながら、リスクマネジメントの高度化に継続的に取り組んできました。現在、32のリスク項目を119の小項目と163のシナリオに落とし込み、自社のリスクコントロールを客観的に評価する仕組みを運用しています。時には果敢なリスクテイクを伴う戦略投資を実行するために、これまでに直面したことのないリスクへの対応力にも目配りをしながらリスクマネジメントの実効性をさらに高めていきます。

最後に

投資家の皆さまとの日頃のミーティングにおいて、中長期視点でのサステナビリティの話題が非常に増えてきました。社会の変化とともに、経営が持つべき視点が変わってきていることを実感しています。中計の財務目標達成に向けた目の前の課題に取り組みつつ、長期的な視点でのサステナビリティへの取り組みや無形資産の活用に注力し、持続的な成長力の向上につなげていきます。

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

サステナビリティマネジメント

ヤマハグループは、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向けて、「ヤマハグループサステナビリティ方針」に基づき、持続可能な社会に向けた取り組みを行っています。サステナビリティを経営・事業の根幹に据え、自らの事業活動と環境・社会との関わり、ステークホルダーの期待や社会要請に鑑み、社会の持続的発展と中長期的な企業価値向上につながるマテリアリティを特定し、取り組みを推進しています。

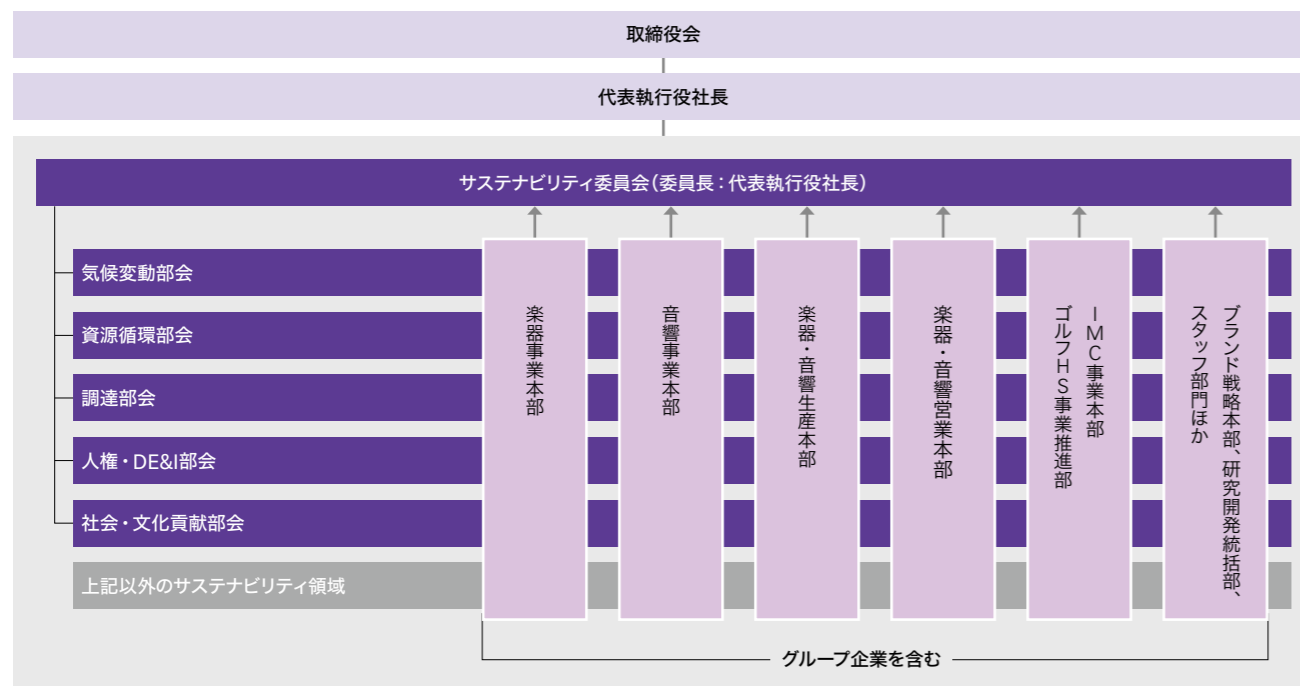
サステナビリティ推進体制

ヤマハは、取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ全体のサステナビリティ活動の方向性の議論や、取り組み状況のモニタリングを行い、代表執行役社長に答申しています。

また、同委員会の下部組織として「気候変動部会」「資源循環部会」「調達部会」「人権・DE&I部会」「社会・文化貢献部会」を設置し、全社横断的な重要テーマについて関連部門と連携して担当領域のテーマを推進しています。

各部会における重要テーマ

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



2023年3月期のサステナビリティ委員会活動状況

活動実績	主な議題
6回開催	<ul style="list-style-type: none"> 前中期経営計画におけるサステナビリティ活動のレビュー 現中期経営計画におけるサステナビリティ活動の進捗確認、課題についての議論 TCFD報告内容の審議 外部有識者との対話会(基調講演および質疑応答、ヤマハのサステナビリティ活動の課題などについて意見交換の実施)

ヤマハグループサステナビリティ方針

ヤマハグループは、長い歴史の中で、自然、社会、文化との繋がりを意識しながら、人々の「こころ豊かなくらし」を願い、さまざまな取り組みを行ってきました。木材をはじめとする自然素材を多く用い、匠の技により丁寧に仕上げられた製品は、世代を超えて引き継がれ、さらには、リニューアルされることで新たな命を与えられ、多くの人々に親しまれてきました。また、単に製品を販売するだけでなく、世界中の様々な国と地域で、自らの事業として、音楽文化の普及・発展に貢献をしてきました。それは、子供たちの音楽教育普及、音楽教室展開からトップアーティストのサポートに至るまで、実に幅広い活動です。こうした思いや取り組みは社会のサステナビリティに通じるものであり、130年を超える歴史の中で綿々と引き継がれ「ヤマハらしさ」を形造ってきました。

ヤマハグループサステナビリティ方針

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

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



サステナビリティマネジメント

サステナビリティに関するマテリアリティ

ヤマハグループでは、社会の持続的発展と中長期的な企業価値向上につながる重要なサステナビリティ課題をサステナビリティ方針に組み込み、活動を推進・管理しています。2022年3月期には、

サステナビリティに関するマテリアリティを見直し、「環境・社会」「人材」の領域における課題を特定するとともに、経営全体のマテリアリティに統合しました。以来、このマテリアリティに基づいて取り組みを進めています。

マテリアリティ



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、自らが取り組むべき環境課題を特定し、取り組みの方針を「ヤマハグループ環境方針」に定めています。この方針に基づいた取り組みを中期経営計画や各部門のアクションプランに組み込み、より良い地球環境の実現に誠実かつ継続的に貢献しています。

環境マネジメント体制

ヤマハグループは、ヤマハの環境担当役員を責任者とするグローバルな環境推進体制を構築しています。また、代表執行役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」の下部組織である「気候変動部会」「資源循環部会」「調達部会」において、気候変動対応や木材調達を含むサステナビリティに関する重要事項などについて議論を重ね、ヤマハグループ全体の活動を推進しています。

持続可能な木材の利用

違法に伐採された木材を調達してしまうことがないよう、デューデリジェンスの仕組みを構築し、調達先への書類調査や訪問調査を通じて、伐採時合法性の厳格な確認を進めています。

購入した木材については、全ての取引先を対象に、原産地や伐採の合法性、資源の持続可能性に関する書類調査を実施し、その結果、リスクが高いと判断された木材については、現地訪問を含む追加調査および木材調達部門やサステナビリティ部門で構成する審査会での審議を通じて、より厳格な合法性の確認を行っています。2023年3月期に購入した木材については、99.6%（体積比率）が低リスクであることを確認しました。この調査はサプライヤーの協力のもと毎年行い、低リスク判定100%を目指していきます。また、認証木材の採用も積極的に進めており、2023年3月期の認証木材採用率は53.2%（うち新規採用5.6%、いずれも体積比率）となりました。認証木材以外の木材に対しても、持続可能性に配慮した木材であることを評価するための自社基準の策定を進め、持続可能性に配慮した木材使用率75%目標（2025年3月期）に向けて、この自社基準に適合する木材の利用拡大を進めていきます。

「Make Waves 2.0」の主な取り組みと成果

気候変動への対応

科学的根拠に基づく削減のシナリオと整合した温室効果ガス削減目標設定を推進するSBTイニシアチブへの賛同のほか、カーボンニュートラル実現に向けた国際社会の動向を踏まえ、スコープ1+スコープ2の2031年3月期削減目標を（2018年3月期比）32%削減から55%削減へと大幅に引き上げる、より意欲的な「1.5°C目標」で認定を取得しています。また、2019年には気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、気候変動の財務的影響についての分析や情報開示の取り組みを開始しました。今後、バリューチェーンも含めたNet Zeroを目指すとともに、省エネ製品など気候変動を緩和し、脱炭素社会づくりを促進する製品・サービスやビジネスモデルの創出を目指していきます。

2023年3月期は、高効率設備、再生可能エネルギー関連設備の投資促進のため、インターナルカーボンプライシング制度を本格導入しました。生産拠点では拠点ごとに削減目標を設定し、電力監視システム導入など省エネ施策を推進するとともに、太陽光発電設備の増設などにより再生可能エネルギーの比率を拡大しています（2023年3月期 再生可能電力使用率10%達成）。



「Make Waves 2.0」(2022/4～2025/3)の主なKPI・目標および2023年3月期の実績

分野	マテリアリティ	Make Waves 2.0 のKPI・目標	2023年3月期の実績	進捗評価*
環境	気候変動への対応	省エネによるCO ₂ 排出量削減 5% (CO ₂ 排出量/生産高 2018年3月期比)	経営目標 コロナ禍で電力効率低下も電力監視システム導入など、省エネ施策推進	△
		CDP気候変動 Aリスト企業継続	CDP気候変動 A-	△
		物流積載効率向上 5%	コンテナ積載率を加味した集合梱包基準策定	○
	持続可能な木材の利用	持続可能性に配慮した木材使用率 75%	経営目標 認証材新規採用拡大、持続可能性に配慮した木材の自社基準検討	△
省資源、廃棄物・有害物質削減	新規小型製品 梱包材プラ廃止	情報収集・仕様検討の体制構築、一部製品で梱包材プラ廃止実現	△	
社会	平等な社会と快適なくらしへの貢献	耳を保護するための、小音量でも「よい音」の音響技術「リスニングケア」をヘッドホン・イヤホン全商品に搭載*	当期発売のワイヤレスイヤホンとワイヤレスヘッドホン全商品に搭載	○
	バリューチェーンにおける人権尊重	サプライヤー実地監査導入 60社	実地監査導入に向けて監査機関決定	△
文化	音楽文化の普及、発展	新興国の学校教育への器楽教育普及 10カ国 累計230万人	7カ国 累計202.5万人	◎
		海外音楽教室 +10万人	中国などコロナ影響で募集・会場拡大に苦戦も生徒数 +1.7万人	△
人材	働きがいの向上	従業員サーベイ 働きがい 肯定的回答率継続的向上	経営目標 仕組み・制度の整備進む	△
		人的投資額 2倍	タレントマネジメントシステム導入準備、新教育・学習体系策定進む	△
	人権尊重とDE&I	管理職女性比率 グローバル 19%	経営目標 グローバル17.3% アンコンシャスバイアス研修6,100名実施	○
		クロスボーダー配置 30名	クロスボーダー配置2名、国際間異動規定制定	△
風通しが良く、皆が挑戦する組織風土の醸成	従業員サーベイ 働きやすさ 肯定的回答率継続的向上	経営目標 健康経営銘柄2年連続選定、職場環境改善整備進む	△	

*1. ◎：計画を上回る、○：ほぼ計画通り、△：施策は進むも計画に遅れ、×：未着手、を表しています。 *2. 一部の特殊なモデルを除く

サステナビリティ全般については、こちらをご参照ください。

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



環境に関する取り組み事例の詳細については、こちらをご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/csr/activity_report/environment/



サステナビリティマネジメント

TCFDへの対応

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

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



ヤマハの取り組み

ガバナンス

気候変動対応を含むサステナビリティに関する重要事項は、2021年1月に発足した代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会(委員長:代表執行役社長/2023年3月期は6回開催)にて議論した上で、取締役会にて定期的に議案として取り上げ、施策の進捗確認と監督をしています。

また同委員会では、2022年11月にサステナビリティに関する有識者対話を実施し、気候変動を含む社会課題への認識を一層深める取り組みを行いました。

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が主導し、関連テーマは資源循環部会、調達部会でも審議され、サステナビリティ委員会に報告されます。

2022年3月期には、中長期的な企業価値に影響を及ぼす経営の重要課題(マテリアリティ)の見直しを行い、改めて「気候変動への対応」をマテリアリティとして特定しました。2022年4月にスタートした中期経営計画「Make Waves 2.0」では、基本方針に「サステナビリティを価値の源泉に」を掲げ、気候変動への対応を重点

テーマとして位置付けています。CO₂排出量削減を含む非財務目標の達成度は役員報酬にも反映させる仕組みとしています。

戦略

当社は、ヤマハグループ全体に及ぶ影響を確認するため、全事業を対象に国際エネルギー機関(IEA)による移行面で影響が顕在化する「1.5~2°Cシナリオ*1」と、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による物理面で影響が顕在化する「4°Cシナリオ*2」をメインに、その他複数のシナリオ*3を参考に分析を行い、短期・中期・長期*4のリスクと機会を抽出しました。気候関連課題が、事業、戦略、財務計画に大きな影響を与える可能性があるという認識のもと、リスクや機会を整理し、戦略の見直しを随時実施しています。(下記表参照)

*1. 1.5°Cシナリオ: NZE: Net Zero Emissions (IEA World Energy Outlook 2022)、2°C未満シナリオ: SDS (IEA World Energy Outlook 2022)、RCP2.6 他
 *2. 4°Cシナリオ: RCP8.5 他
 *3. APS: Accelerated Paris Scenario、STEPS: Sustainable Transition Energy Pathways (Business as Usual) 他
 *4. 短期: 現在—数年後/中期: 2030年/長期: 2050年に影響が強く表れる

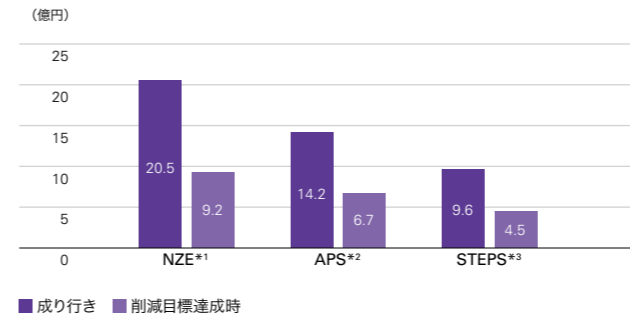
特に重要度の高いリスク・機会と対応戦略

カテゴリー	リスクと機会の概要	ヤマハの対応戦略	シナリオ分析	
			1.5~2.0°Cシナリオ	4°Cシナリオ
移行リスク	カーボンライシキングの導入・増大	・炭素税などの導入による生産・調達コスト増加 ・2031年3月期におけるグループ内エネルギーコストは成り行きで10億円から20億円程度増加する予測(右記グラフ参照)	影響は拡大	影響は現在の延長上
	木材伐採事業の撤退	・森林由来炭素クレジットのため木材事業からの撤退が増加		

物理的リスク	機会
自然災害の頻発化・激甚化	木材代替素材の開発や新たな品質標準の確立
調達木材の生育適域変化	気温上昇による屋内の活動増加に伴う、関連製品・サービスの需要増加

・自然災害による生産拠点の被害やサプライチェーン寸断による生産停止の発生	・ヤマハグループ拠点(製造・営業・物流)を対象に洪水リスクと損害の再評価を行い、想定される自然災害に対して事前対策を実施	影響は現在の延長上	影響は拡大
・温暖化により調達木材の生育適域が変化していき、入手が困難になる(下記表参照)	・環境に配慮した代替材を使用した製品が顧客や投資家からの評価を高め、市場での競争力が向上	影響は拡大	影響は拡大
・リモートワーク、オンラインイベント・ゲームの拡大による通信機器の需要拡大 ・動画配信の拡大に伴う音響機器の需要拡大、ライブと配信のハイブリッドイベントのデファクトスタンダード化	・持続可能性に配慮した木材利用率の向上 ・既存の希少材料を代替する新素材や木材加工技術の開発 (木材技術、木材調達スキルの社内保持・強化)	影響は拡大	影響は拡大
	・音響、信号処理、通信技術の融合によるリモート、オンラインイベント用ソリューションの提供 ・遠隔でのライブ、レッスン、合奏の実現による新たな顧客体験の創造	影響は拡大	影響は拡大

2031年3月期 シナリオ別カーボンライシキング影響予測



*1. 2050年までに温室効果ガスの排出量を実質的にゼロにすることを目指したシナリオ
 *2. 現行の政策や規制、技術革新などを考慮した、気候変動対策を適応的に実施することを想定したシナリオ
 *3. 各国が現在発表している気候変動に関する政策や目標を実施することを想定したシナリオ

木材生育適域の基準年に対する変化予測

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

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

		2°Cシナリオ					4°Cシナリオ				
RCP8.5の場合(4°Cシナリオ)		現在*		2040年代		2060年代		2080年代		2090年代	
RCP2.6の場合(2°Cシナリオ)		現在*		2040~2090年代							

* 現在: 1986~2005年平均
 (注) 自社調査による結果の一部を示したもの

サステナビリティマネジメント

リスク管理

気候関連リスクの特定および評価のプロセス

当社では、リスクマネジメント委員会を設置し、気候変動をはじめとした企業活動・行動に関わる全てのリスクを対象とした全社横断的なリスク評価の仕組みを採用し、リスクの抽出と評価を行っています。

リスク評価は、想定される損害規模と発生頻度の2つの観点で評価・識別しています。これにより事業に対する実質的な財務・戦略的影響を明確化し、対策検討のベースとしています。

サステナビリティ委員会の下部組織である気候変動部会では、シナリオ分析結果をベースに想定される損害規模と発生頻度を特定・評価し、TCFDリスク分類に沿ってリスト化しています。損害規模は売上収益に対する割合を指標として3段階で、発生頻度は4段階で評価し、重要リスクと機会を特定します。

気候関連リスクの管理プロセス

気候変動部会は年間4回程度開催され、生産・調達・物流・環境・財務・経営企画といった関連部署の役員・部長級が参加して、

特定された重要なリスクと機会について対応状況のモニタリングや見直しを実施します。

対策については随時調達部会や資源循環部会など他の部会と協働し、対策テーマの特定と資源配分に関する提言、進捗管理指標の設定などを行っています。

部会の担当範囲を超える対応が必要となる重要なリスクおよび機会については、逐次取締役会へ報告され、対応方針を審議検討します。

気候関連リスク管理と総合的なリスク管理との関連

リスクマネジメント委員会は、企業活動・行動に関わる全てのリスクにおいて重要なリスクシナリオを特定し、リスク低減対策の立案と進捗管理を行っています。

気候変動部会は、その指示のもとに、リスクの特定・評価と、関連施策の調整や支援を行っています。

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

特定した気候関連のリスク・機会とその影響

カテゴリー	影響段階	考えられる影響
移行リスク	政策規制	<ul style="list-style-type: none"> 各国・各地域の温室効果ガスの排出規制を含む現在の規制リスクは、技術開発、生産・販売計画に大きく影響 将来の規制は当社の技術開発や製品計画、生産計画などに幅広く影響
	技術	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素技術の開発と低コスト化は重要な経営課題
	市場	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガスの排出削減のため、材料の調達やコストに影響が及ぶ懸念
	評判	<ul style="list-style-type: none"> 社会的な企業イメージの向上・低下が売上収益や株価などに影響
物理的リスク	直接操業	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による台風や洪水によりグローバルでの主要な工場が被害を受ける懸念
	調達	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による木材の生育適域変化が、材料の調達に影響を与える懸念 気候変動による渇水拡大が、一部の工場での生産計画や水コストなどに影響を与える懸念
機会	市場	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による生活スタイルの変更により、製品・サービスの需要が高まる可能性
	製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガスを排出しない製品・サービスの需要が高まる可能性

指標と目標

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


2031年3月期までに2018年3月期比でスコープ1+2を55%削減(SBT1.5°C水準)、スコープ3を30%削減する中期目標を策定し、スコープ1+2については2051年3月期までにカーボンニュートラルを達成するという長期目標を設定しています。

さらに、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロを目指し、2023年6月にSBTのNet Zero策定をコミットしました。(右ページ参照)

目標を達成するための短期目標としては、2025年3月期までに生産におけるエネルギー使用効率の5%向上、消費電力の再生可能電力利用率10%達成を掲げています。

また、木材伐採事業の撤退リスク、調達木材の生育適域変化リスクに対応しつつ、森林資源および生物多様性を保全するため、2025年3月期までに使用木材の75%を持続可能性に配慮した木材とする目標を掲げています。

ヤマハグループのスコープ1,2,3排出量については、こちらをご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/csr/related_information/esg_data/

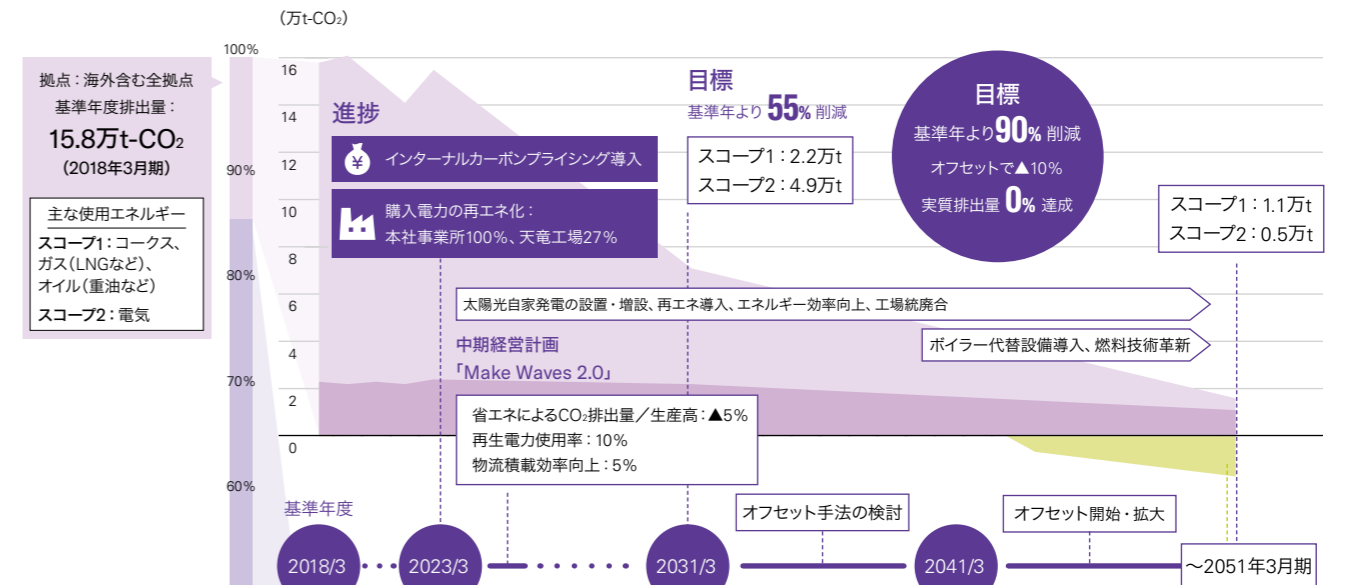


脱炭素社会への移行計画

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

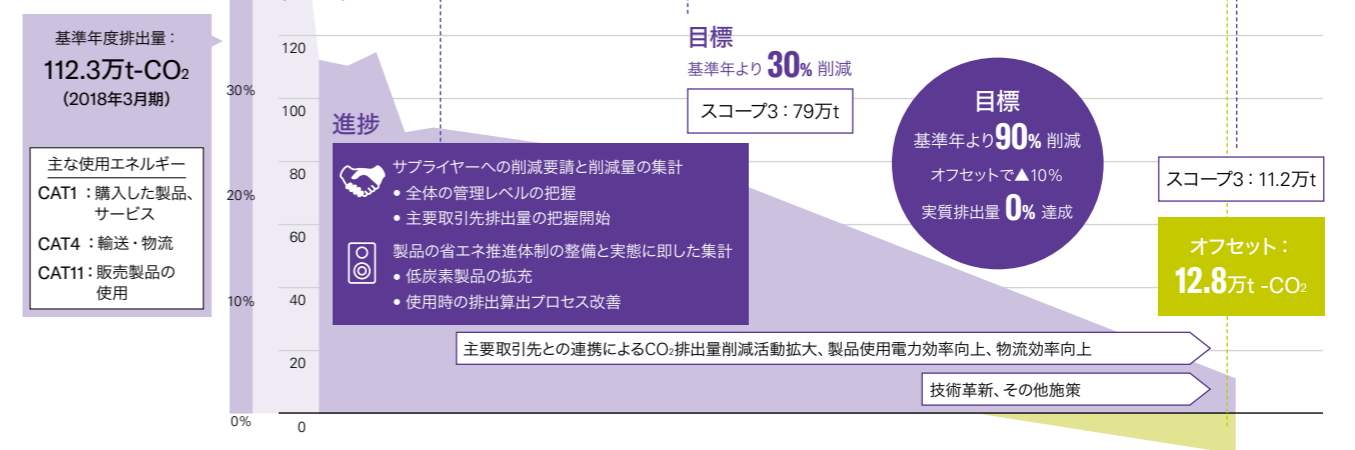
スコープ1+2

(自社からの排出量)



スコープ3

(その他全てのバリューチェーンでの排出量)



人権

ヤマハグループは全ての人々の人権が守られる社会の実現に向けて、企業としての責任を自覚し、自らの事業活動、バリューチェーンにおけるあらゆるステークホルダーの人権を尊重する責任を果たす努力をしています。



人権尊重に関する基本的な考え方と方針・体制

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

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

人権デューデリジェンスの推進

バリューチェーン全体を視野に、人権に関する国際的な規範やグローバル・コンパクトのセルフアセスメント項目に照らした点検、ステークホルダーや有識者との対話を通じた人権リスクの抽出・特定を行っています。2023年3月期には専門家の協力を得て、当社グループの人権デューデリジェンスプロセスの改善に着手し、その第一歩として事業の業界特性や国・地域のリスクなどに照らして、17項目を重要な人権課題として抽出しました(右表参照)。さらにこれらの課題に対して、人権侵害の発生可能性、発生時の影響深刻度および管理体制・予防是正措置の脆弱性を国内外の各グループ企業へのアンケートにより評価し、「調達慣行(取引先管理)の徹底」「ハラスメントと虐待」「労働安全衛生」の3項目を優先的に対応が必要な人権課題として特定しました。

ヤマハグループにおける重要な人権課題(17項目)

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

(注)ハイライトは、優先的に対応が必要な人権課題

▶調達慣行(取引先管理)の徹底

当社の製品は主に、国内外に拠点を構えるグループ企業にて生産されています。これらのグループ企業が原材料や部品を調達する際には、「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するとともに、労働や人権、環境などサステナビリティについて定めた「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」の順守を調達先に要請するなど、公正な調達慣行の徹底に取り組むことで、サプライチェーンにおける人権への負の影響を防止するよう努めています。また、同行動基準に沿った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。

▶ハラスメントと虐待

「コンプライアンス行動規準」で、人権侵害行為であるハラスメントを禁止しています。ヤマハ(株)および国内グループ企業では、ハラスメントが懲戒および公示の対象になることを就業規則に明記し、人権侵害行為に対する厳格な対応を示しています。

ハラスメントのない職場環境づくりを進めるために、研修やセミナーなどを通じた啓発活動を積極的に行っています。管理職を対象とした研修では、パワーハラスメントをはじめ、あらゆるハラスメント行為を防ぐため、ハラスメントに関する知識や部下の指導法の習得、上司・部下間のコミュニケーション改善などを図るプログラムを導入しています。また、従業員向けの啓発コンテンツの拡充も進めています。

2023年3月期には、従来国内従業員向けに定期的実施していたコンプライアンス・アンケートを海外従業員にも拡大実施しました。ハラスメント発生のリスクを診断し、組織別に分析することで、課題解決、風土改善の取り組みに反映させています。

▶労働安全衛生

ともに働く人々の安全と健康を経営の最重要課題の一つと考え、「安全と健康は全てに優先する」の基本方針のもと、安全衛生活動を推進し、安全衛生レベルのさらなる向上を目指しています。

労働災害による従業員への負の影響を未然に防ぐために、安全に関するグループ標準ルールの整備・運用を進め、リスクアセスメント活動を実施するほか、機械・設備の安全審査などを通じて職場の安全性向上を図っています。2023年3月期には、中国、インドネシア、マレーシアの各生産拠点を対象に、安全衛生の主要担当者に対する階層別の安全衛生専門教育を実施しました。また、従業員に対しては、危険に対する感受性を高めるための教育施設である「安全道場」での危険体感教育を推進するなど、誰もが安全に安心して働ける災害のない職場づくりに向けた取り組みを進めています。

人権教育・啓発

当社グループは、一人一人が「人権」を自分ごととして捉え、企業の人権尊重責任を実践するための人権教育を進めています。国内グループ企業では、業務上起り得る人権侵害と防止策について一人一人が学び、考える機会とすべく、「ヤマハ人権ガイドブック」を用いて、ガイドブックの内容をもとにした共通のeラーニングを実施



しています。海外グループ企業においても、当ガイドブックや「コンプライアンス行動規準」などをもとに独自の教育を行うなど、人権に関する従業員向けの啓発活動に取り組んでいます。また、「労働と人権に関する規定」において、当社グループで実施すべき人権教育の内容を定め、国内外のグループ企業それぞれが主体性を持って人権教育に取り組むよう推進・モニタリングしています。

人権に関する通報・相談への対応

従業員(契約社員、アルバイト、派遣社員を含む)が利用できるコンプライアンス相談・通報窓口を社内および社外に設置し、ハラスメントなど人権問題を含む相談・通報に対応しています。当窓口には多言語対応のウェブ受付フォームも整備しています。また、ヤマハ(株)人事部門では国内グループ従業員向けに性的マイノリティに関する専用窓口を設けました。これらの連絡先を社内刊行物や通達、イントラサイトなどで繰り返し周知しています。

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

☞コンプライアンスについては、P.106をご参照ください。

製品・サービスにおける対応

イヤホンやヘッドホンへの「リスニングケア」機能の搭載、電子楽器への音声ガイド機能装備、片手で演奏できるリコーダー、音のユニバーサルデザイン化支援システム『SoundUD』の展開など、製品・サービスが障がいなどの制約によらず、より多くの人にとって使いやすくなるよう、また、心身へ負の影響を引き起こしたり、助長することがないよう、安全性やアクセシビリティの向上に努めています。

また、製品・サービスのマーケティングに際し、広告、ソーシャルメディアなどにおいて人々を差別・排除しないインクルーシブなコミュニケーションを実践していくために、2022年4月、従業員向けに「ヤマハ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン コミュニケーションハンドブック」を作成しました。なお当社はUN WOMENが主導する、メディアと広告による有害なステレオタイプ(固定観念)の撤廃を目指す「アンステレオタイプアライアンス」に加盟しています。

人権については、こちらをご参照ください。

☞ https://www.yamaha.com/ja/csr/activity_report/social/



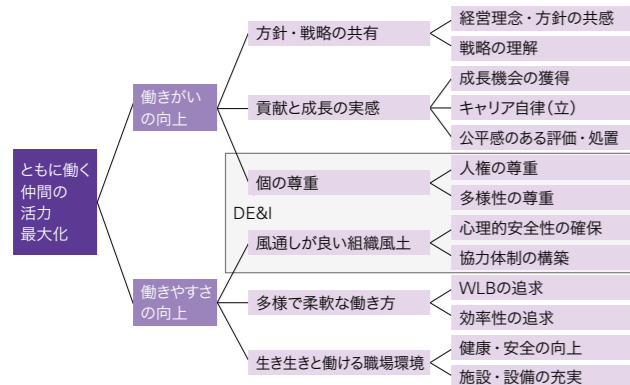
人材

ヤマハグループは、社会価値、企業価値を創造するための原動力である従業員の多様な個性や自律性を尊重し、能力開発およびキャリアアップの機会を公平に提供しています。また、従業員一人一人が感性や創造性をいかに発揮し、自己実現を図りながらプロフェッショナルへと成長できる環境の整備と、グローバルな人材マネジメントの推進により、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

ヤマハグループでは、中期経営計画基本方針「ともに働く仲間の活力最大化」を「働きがいの向上」と「働きやすさの向上」の観点から要素分解し、施策との関連性を明確にした上で、全ての従業員の個性や能力、多様性を十分に生かすための人材マネジメントを進めています。また、DE&Iについては社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会の下部組織として「人権・DE&I部会」を設置し、当社グループ全体のDE&I推進のビジョン、中長期目標や施策について議論しています。



「Make Waves 2.0」の取り組み

働きがいを高める

当社グループで働く従業員一人一人が存分に能力を発揮し、自己実現を図りながらプロフェッショナルへと成長することを後押しすることで、当社で働く価値の創出に努めています。

グループ全体に適用する人材教育ガイドラインを整備し、計画的な人材育成の推進と継続的な育成制度改善に努めています。ヤマハ(株)では、人事部門主体で実施する機能別専門教育研修を整備・運用するとともに、担当者間でのベストプラクティス共有や協力的体制構築を通じ人材教育の質向上を図っています。

また、ヤマハ(株)を中心に、従業員の自律的なキャリア開発の支援を強化しています。2023年3月期には、既存の上司・部下間のキャリア面談をより有意義なものにするため、自律的キャリア開発ワークショップやキャリア開発支援者研修を新規に立ち上げまし

た。現在は、新たなキャリア自己申告の仕組みと、その基盤としてのタレントマネジメントシステムの導入を進めており、従業員の保有スキルや希望キャリアを踏まえた適所適材配置の実現を図っています。加えて、2023年5月より「キャリア採用枠公募制度」の運用を開始し、従業員の発意によるキャリア構築の機会を提供しています。今後、各種施策をグループ企業へ段階的に拡充することを目指しています。

人権尊重とDE&Iを推進する

「人権尊重」を企業活動の基盤と捉え、雇用や人材活用において多様性を尊重し、多様な人材を包摂する環境整備に努めています。

人材育成においては、女性リーダーの継続的育成・創出により経営層・管理職層の多様性を高めるために、「女性活躍推進部会」にて定期的に経営層と議論し、さまざまな施策を主導しています。結果、管理職の女性比率は2023年3月期、グローバルで17.3% (2022年3月期16.5%)に進捗しました。

また、グローバルな事業展開に対応した、国籍にとらわれない人材活用を推進しています。全拠点の人材を対象とした選抜従業員向け研修に加え、2023年3月期には国際間異動ルールを制定し、クロスボーダー配置の推進基盤を整備しました。今後、グローバルにマネジメントを担える人材の計画的な育成・配置をさらに推進し、組織の多様化を加速させていきます。その他にも、国際女性デーやプライド月間を祝い取り組みなどを通じて、社会に対するマイノリティサポートの発信にも力を入れ、2023年3月期は、「Business for Marriage Equality」への賛同を表明しました。これらの取り組みが評価され、「PRIDE指標」で4年連続最高位「ゴールド」を受賞したほか、Equileap社による「Global Gender Equality Ranking 日本企業ジェンダー平等ランキング」第8位(2022)となりました。



中期経営計画「Make Waves 2.0」の人材に関わる重点テーマと施策

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

中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

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

風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する

従業員が、仕事・プライベート両面の充実と心身の健康増進を図りながら、いかに能力を発揮し挑戦できる組織を目指し、風土醸成や制度、職場環境づくりに取り組んでいます。

2021年3月期より従業員サーベイ「働きがいと働きやすさに関する意識調査」を毎年実施し、2023年3月期には国内外47社、9,494名の回答を得ました。これらサーベイの結果分析を通じ、活発なコミュニケーションが従業員および組織の活力最大化の土台になると考え、当社グループを挙げて、縦・横・斜めの「対話」の機会を拡充しています。本社活動として、社長の職場訪問企画や、人事部門による傾聴トレーニングを実施し、各職場においては、1on1やワークショップ、従業員主体のボトムアップ活動など、職場のカラーに応じた活動を行っています。これらの活動を有機的につなげることで、風通しが良く、失敗を恐れずに挑戦できる組織風土の醸成を目指しています。

制度・職場環境の面では、一人一人が仕事とプライベート双方の充実を図りながら、いかに能力を発揮できるような仕組みの整備を進めています。「テレワーク制度」をはじめとした勤務形態の柔軟化を図る制度を定着させるとともに、2023年4月には、「副業に関するガイドライン」を整え、従業員の働き方や自己実現の選択肢を拡充しました。一方で、過重労働者の発生を予防すべ

く、管理職を含めた全従業員の労働時間をモニタリングし、基準値超過の兆候がある場合は事前に注意喚起を行っています。

また、当社グループでは、「安全と健康は全てに優先する」という基本方針のもと、従業員の心身の健康の維持増進に取り組んでいます。2023年3月期のヤマハ(株)および国内グループ企業の定期健康診断受診率ならびに産業医による就業区分判定*の実施率はいずれも100%でした。喫煙対策にも積極的に取り組み、2023年3月期からは国内グループ企業全体で敷地内全面禁煙を実施、現在はグローバルでの喫煙対策にも着手しています。こうした取り組みが評価され、東京証券取引所の上場会社の中から「健康経営」に優れた企業を選定する「健康経営銘柄」に2年連続で選定されました。「健康経営優良法人認定制度」においても、当社は6回、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に選定されています。

* 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

人材については、こちらをご参照ください。

https://www.yamaha.com/ja/csr/activity_report/social/





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、お客さまと更につながるための顧客情報基盤や新SCMシステム、ERPの構築など、デジタル技術を用いた顧客価値最大化と業務変革に取り組んでいます。また、事業基盤を整備しデータ活用を推進することで、業務プロセスを変革し、生産性向上と企業価値向上を図ります。

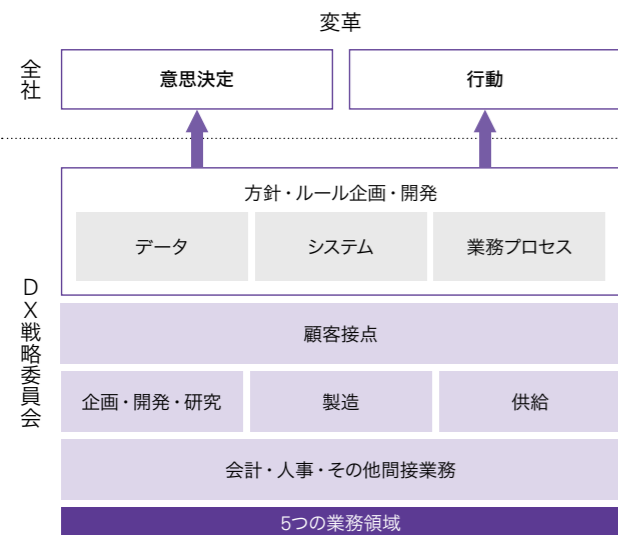
徳弘 太郎

執行役員 コーポレート本部副本部長(人事、情報システム担当)

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

DX戦略が目指すのは“Transformation by Digital”、ビジネスと業務を顧客起点に変革することです。DX戦略委員会が全社の業務を5つの業務領域(顧客接点、企画・開発・研究、製造、供給、会計・人事・その他間接業務)に分け、各領域に対し3つの視点(データ、システム、業務プロセス)で整理し、方針・ルールを明確化することで、グループ全体での業務変革を推進しています。不確実性の高い事業環境においても、有用なデータを収集し管理できるシステムを構築し、データ活用人材の採用・教育、および組織化に投資を行うことで、当社をデータに基づき意思決定・行動できる組織へと変革していきます。



2023年3月期のレビュー

2023年3月期は、ERPの導入が進捗し、生産領域では約半数の工場場で本番運用を開始、販売領域ではオーストラリアの販売子会社で運用を開始しました。日本の工場ではデジタルツインを構築し、実証実験を完了しました。またSCMにおいては、プロセスの迅速化・高速化に向けて工場からお客さままでデータでつながる新しい基幹システムの開発が完了し、パイロット運用に着手しました。新たな価値の創出としては、Yamaha Music ID for Business(法人向けのYamaha Music ID)による顧客管理を開始し、業務用音響機器を購入した顧客向けのサービス事業を開始しました。

DX認定の取得

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



2024年3月期の取り組み方針

これまでのDX推進の取り組みによって、社内においてシステムの整備やデータの蓄積が進んできました。今期は、これまでに蓄積されたデータの整理・分析・活用にも本格的に着手し、業務プロセス変革を実現していきます。生産・販売領域においてはERPの各地域への展開を継続し、ディーラーからの受注のオンライン化も拡大します。また、前期開発が完了した新SCMシステムは、今期から事業部門と販売子会社へのパイロット導入を開始します。これらの取り組みにより、販売や生産管理業務をグローバルで標準化、効率化していきます。また、マスターデータマネジメント(MDM:グローバルで統一したデータ管理)の推進により顧客データを中心としたさまざまなデータの活用を可能とし、お客さま一人一人に最適化した新しい価値の創出に貢献します。

中期経営計画「Make Waves 2.0」のDX戦略

DXによる新たな価値の創出とプロセス変革 意思決定・行動のためのデータ戦略

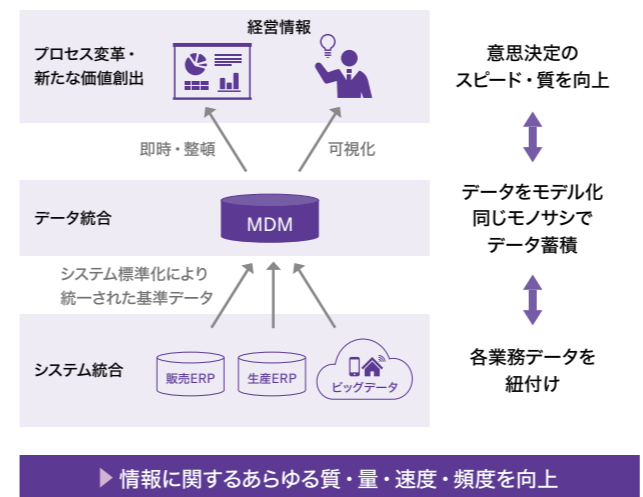
中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

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

システム・データ統合の取り組み

当社では、生産・販売領域において、これまで各地域で個別に導入・運用されていたERPシステムを刷新し、全社共通のシステムへ統一する取り組みを進めています。これにより業務システムプロセスの標準化、効率化を図ります。

並行して、全社のデータを統一する取り組みとして、MDMの構築を推進しています。これは、データ構造およびデータの統合を顧客、製品、会計、取引先など領域ごとに行い、システム間のデータ連携を実施するものです。これにより、全社におけるデータ活用の前提となる、システムをまたがる基準データを統一し、中長期視点での意思決定・業務の品質とスピードを向上することを狙っています。また、顧客軸であらゆるデータをつなげてリアルタイムな情報提供を実現することで、新たな顧客体験価値の創出への貢献も目指します。



▶ 情報に関するあらゆる質・量・速度・頻度を向上

新たな価値の創出の事例

当社は業務用音響機器のライセンス管理用ウェブサービス『ProVisionaire Cloud』を開始しました。これは、機能拡張の有効

化、ライセンス使用状況が確認できるウェブサービスです。サービス利用にはYamaha Music ID for Businessのアカウントを活用することで顧客管理を行い、今後はオンラインならではのサービスを展開する予定です。

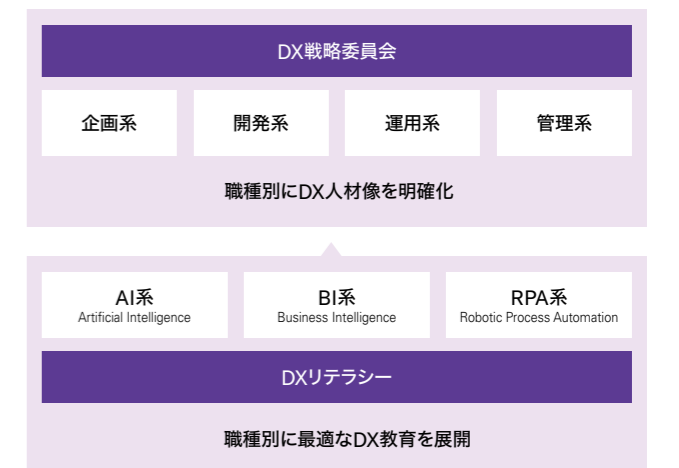
DX人材の育成・獲得の取り組み

当社では、DX人材の育成・獲得を目指し、さまざまな取り組みを進めています。

人材育成にあたっては、これまでのDXの進捗による知見を踏まえてDX教育を体系化しました。この体系に沿ってボトムアップ型の教育を実施しており2023年3月期は900名の参加がありました。今後は知識型の教育から実践型の教育に移行することでDX人材の量と質を拡大すべく、DX教育を推進していきます。さらに、DX人材を役割によって類別し、役割別のスキルを明確化しました。データ分析教育の必須化も検討しています。

また、社内人材の育成だけでなくDX人材の新規獲得も視野に入れており、業務上求められる人材を獲得するよう取り組んでいます。

ヤマハにおけるDX人材と教育の体系化



ブランド

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

大村 寛子

執行役員 ブランド戦略本部長

基本的な考え方

ヤマハは創業以来136年にわたり、音・音楽を原点に培った技術と感性でさまざまな製品・サービスを生み出し、世界中の人々のこころ豊かなくらしの実現に貢献してきました。その取り組みのコアにあるのが「感動を・ともに・創る」という企業理念です。ブランド戦略においては、この普遍の理念を時代に合った表現方法で発信し続けることが重要と考え、2019年にはブランドプロミス「Make Waves」を発表。ヤマハは「個性、感性、創造性を発揮し、自ら一歩踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在」であり続けることを約束しました。

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

2023年3月期のレビュー

中期経営計画(以下、中計)では、これまで注力してきたブランド体験の深化やデジタル技術を活用した顧客リレーション強化に加え、社会の信頼と共感を得るためのコミュニケーション戦略にも重点を置いています。特に、経営の根幹に位置付けられたサステナビリティに関する情報発信を加速するため、コーポレートサイトでは従業員が想いを語るストーリー発信を開始しました。また、国際女性デーやプライド月間といった取り組みにも積極的に参画し、多様性を価値創造の源泉と考える当社の姿勢を広く発信しました。

社内に対しては、「ブランドを形づくるのはヤマハグループで働く全ての人である」との信念に基づき、従業員の心を震わすインナーブランディング施策に取り組んでいます。10月12日の設立記念日を「Yamaha Day」と定め、世界中の従業員の絆を強める取り組みを継続しているほか、従業員有志が企画運営するアフターファイブライブや、経営トップと従業員のオンライン対話会など、多様な体験を通じてともに働く仲間の活力最大化を推進しています。

こうした取り組みに関しては、社内外のステークホルダーの反応を定量的に測定し、社会が求めるヤマハ像により近づくための施策のアップデートにつなげています。2022年からは、顧客ロイヤルティを測る指標である「NPS®(ネットプロモータースコア)」調査の実施にも、グローバル規模で踏み出しました。この調査では、お客さまのヤマハブランドへの共感度は総じて高いことが分かり、当社の強みとして維持・強化していくべき体験なども明らかになりました。一方で、優先的に改善すべき業務領域・顧客体験領域を地域ごとに抽出することもできたため、引き続き、お客さまのLTVを最大化する施策の企画立案へとつなげていきます。



コーポレートサイトで開始したストーリー発信「The Key」

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



国際女性デーにおける「WOMEN WHO MAKE WAVES」キャンペーン

https://www.yamaha.com/ja/csr/diversity_equity_inclusion/stories/brand_iwd2023/

中期経営計画「Make Waves 2.0」のブランド戦略

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

中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

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

「Make Waves 2.0」期間中の施策

Yamaha Music ID導入による顧客体験の向上

グローバルに統一された会員IDである「Yamaha Music ID」を日本、欧州、アジア・パシフィック地域およびカナダでリリースし、2023年3月末までに240万IDが登録されました。これまで地域ごと、サービスごとに分散されていた会員IDを統合することにより、当該地域のお客さまは当社グループが提供するさまざまなサービスをこのYamaha Music ID一つで利用できるようになります。残りの中計期間中には米国、中国への展開を進めるとともに、お客さまのLTV向上に資するアプリの企画・開発とYamaha Music ID連携を実現し、よりパーソナライズされた顧客体験を提供していきます。このようにヤマハ全体でお客さま一人一人と向き合うことで、より一層、顧客理解を深め、お客さまとともに新たな価値を創造するサイクルを回していきます。



Yamaha Music ID

情緒的つながりを強化するブランド戦略

パーパス重視の時代に、あらゆるステークホルダーの皆さまと情緒的なつながりを築くため、さまざまなチャンネルで当社の想いを伝える情報発信に注力しています。今期中にリニューアルするコーポレートサイトでは、改めて当社の理念体系を分かりやすく伝え、ヤマハブランドへの共感を醸成します。リアルでは、横浜みなとみらいの「横浜シンフォステージ™」に楽器体験スペースやカフェ、音楽教室など、楽器を演奏されない方でも音・音楽に触れ楽しめる体験施設を整備するほか、渋谷桜丘の「Shibuya Sakura Stage」にミュージシャンやクリエイターの制作・演奏を後押しするスタジオやイベントステージを設置します。いずれも2024年にオープン予定で、ここでしか味わえない体験を通じてお客さまの心震える瞬間を生み出していきます。



「Shibuya Sakura Stage」に計画中のブランド発信拠点イメージ



デザイン

製品のデザインは、ヤマハブランドを築き上げる大切な要素の一つであると考えます。近年、デザインが求められる領域はさらに広がっており、お客さまとのあらゆる接点で「ヤマハフィロソフィー」を具現化し、ブランド価値の高揚を目指して取り組んでいます。

川田 学
ブランド戦略本部デザイン研究所長

ヤマハデザインの歴史と使命

ヤマハにデザイン部門が誕生したのは1963年。当時の日本でデザイン機能を持つ企業はまだ少数でしたが、当社ではデザインの重要性に早くから気づき、「ヤマハらしさ」を自ら確立するために専門の組織を作りました。以来、少数精鋭のプロフェッショナル集団として、国際的で多様な人材がヤマハブランドを支えています。デザイン研究所のミッションは、「ヤマハフィロソフィー」を具現化するデザインとその手法を提案・統括し、お客さまの期待を超える商品・サービスの実現を推進すると同時に、グローバルに当社の「志」を示し、当社らしい文化貢献に寄与することです。創業100周年(1987年)に制定した5つの理念のもと、当社グループのプロダクトデザインを一手に担っています。

5つのデザイン理念

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

「Make Waves 2.0」の重点戦略推進に向けたデザイン研究所の重点テーマ

- デザイン言語の継承と洗練、新規開発によって、時代や価値観の変化に負けない「表現の型」を創出する。
- ヤマハの独自性、大切にしている価値観を掘り下げ、次なる展開に向けた「思考実験」を継続強化する。
- 社会課題に向き合う企業の姿勢を世界に示し、独自観点から問いかける「課題提示力」をさらに高める。
- 創造的な風土と組織づくりを推進し、企業内デザイン部門のクリエイティビティを最大化する。

ミラノデザインウィーク 2023

デザイン研究所は、4月18日から23日にかけてイタリア・ミラノで開催された世界最大規模のデザインの祭典「ミラノデザインウィーク」に出展しました。

これまで2005年から2008年、そして2019年と、5度にわたって出展し、世界のデザイン界が注目する大舞台上でヤマハの世界観を表現した作品を発表してきました。

コロナ禍を経て4年ぶりとなる今回の単独出展では、大切な存在とともにある価値を象徴する「You Are Here」というタイトルのもと、「生活空間に楽器があることが楽しくなる、家具のような道具たち」、計11種を新規に創作し、ミラノ市内のアートギャラリーで展示しました。



企業のインハウスデザイナーが自ら現地で作品に込めた想いを語り、来場者からの反響を肌で感じる活動は非常にユニークですが、同じ時代に向き合う世界中のクリエイターが集う場で、自分たちの考えを発信し、自分たちの位置付けを確かめ、デザインにできること、ヤマハにできることを再認識する活動は、アイデンティティを鍛えるための最も有効な方法であると私たちは信じています。

日々の製品開発と並行する、このような活動の継続が土台となって、「心震える瞬間に立ち会う、ヤマハらしいデザイン」の数々が生まれているのです。

ヤマハデザインの詳細については、こちらをご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/about/design/>



YAMAHA'S DESIGN

本質を押さえつつ革新するデザインで、
新たな価値を創造

カジュアル管楽器Venova™『YVS-100/120/140』

サクソフォンのような本格的な演奏感や豊かな表現力をより気軽に身近に楽しめるように開発された、まったく新しいタイプのアコースティック管楽器『Venova』。『YVS-100』をベースに、『YVS-120 (Alto Venova)』、『YVS-140 (Tenor Venova)』の3モデルを展開。

革新的でありながらも本質を押さえたデザインを目指し、直線と蛇行を一体化した円筒形に仕上がっています。発売以来、世界中で注目を集め各種デザイン賞を受賞しています。

「令和5年度全国発明表彰 特許庁長官賞」(YVS-100)

「International Design Excellence Awards 2023 銀賞」(YVS-140)

「アジアデザイン賞2022」最高賞「Grand Award(大賞)」(YVS-140)

「アジアデザイン賞2018 Grand Award with Special Mention」(YVS-100)

「Red Dot デザイン賞プロダクトデザイン2022」最高賞「Best of the Best」に選出 (YVS-120/140)

「iF デザインアワード2022 プロダクトデザイン部門」(YVS-120/140)

「2017年度グッドデザイン賞 グッドデザイン大賞(内閣総理大臣賞)」(YVS-100)



ライブストリーミングUSBマイクロフォン『AG01』

動画・ライブ配信をするユーザーに必要なマイクやオーディオインターフェース、ミキサーの機能をシンプルなスタンドマイク形状の筐体にまとめた、オールインワン型ライブストリーミング USB マイクロフォン。音量やエフェクトを直感的に操作できる各ツマミを前面に配置し、使いやすさと、親しみやすい外観デザインを両立させました。

「2022年度グッドデザイン賞」



完全ワイヤレスBluetooth®イヤホン『TW-E7B』

アコースティック技術とエレクトロニクス技術の融合により、卓越したサウンドと優れた装着性を追求した、完全ワイヤレスイヤホンの最上位モデル。スピーカーとマイク、2つの基本機能を大小2つの正円で表現したアイコンックなデザインは、装着時に小さな円のエッジを指先で感じることで指標のような役割を果たし、いつもの角度、ベストな装着ポイントをスムーズに導き出すことができる機能性を兼ね備えています。ありそうでなかった、シンプルでありながら王道をゆくデザインです。

「Red Dot デザイン賞プロダクトデザイン2023」

「iF デザインアワード2023プロダクトデザイン部門」



デザインコンセプトモデル『Stepping Out of the Slate』

『Stepping Out of the Slate』は、スマートフォンアプリと共生する新しい音楽デバイスのあり方を考察してデザインされた、4種類の作品からなるコンセプトモデル群です。近年、音楽体験や音楽アクセサリがさまざまなスマートフォンアプリの形で提供されるようになりましたが、今回のプロトタイプではあえて、アプリを使用する際に物理的な操作を伴うスタイルとしました。ITの利便性を享受しつつ身体的なインタラクション(相互作用)による体験価値を提供する新しい機能美の可能性を追求しています。

「iF デザインアワード2023 プロフェッショナルコンセプト部門」



知的財産

知的財産は、ヤマハの経営資源の重要な要素の一つです。出願権利化、ブランド価値の保護およびグローバルな知的財産管理だけでなく、新価値の創造・共創を通じた社会課題の解決にも取り組むことで、企業価値の向上を図っています。

大須賀 千尋

執行役員 コーポレート本部副本部長(法務、知的財産担当) 兼 法務部長

基本的な考え方

事業活動の中で生まれる発明・考案・意匠・商標などを知的財産権として適切に取得・活用することに加え、技術や市場の動向も踏まえた知財分析を経営層や各部門に提供していくことで、新しい価値の創出をけん引し、企業価値の向上を図ります。

また、音楽著作物などのグローバルライセンスの取得や、他者による模倣行為に対し迅速な対策を行うなど、知財管理にも取り組んでいます。ヤマハグループは、自社の知的財産権が正当に保護・活用され、かつ他者権利を尊重することによって技術革新や文化芸術の創造が促される健全な社会の発展を目指します。

「Make Waves 2.0」を支える知的財産マネジメントのポイント

1. 新価値創造支援と保護

知財マネジメントが目指すのは、先進的な技術と豊かな感性で創造される新たな発明を、知財として適切に保護することだけではなく、事業を横断的に捉えて新たな価値創出を支援することです。知財情報や市場情報を総合的に分析し、その分析結果に基づいた経営への提案や戦略を構築するIPランドスケープという手法を活用し、自社の技術ポートフォリオや、競合他社の現状および将来動向を可視化するなど、将来に向けて必要な知財ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

投資効果の高い重点事業へ知財ポートフォリオを組み換え、最適化するとともに、モノやコトから生み出される顧客体験価値を全事業で有機的に結合し、シナジーを生み出すことで、これまでの事業の延長線上にはない価値も創出しています。

さらに、どの製品にも共通するAIやネットワークなどの重要な技術テーマを特許として保護する一方で、クラフトマンシップや音づくりなど、感性に訴える深い理解・知見を秘匿化して競争力の源泉とするなどの取り組みをしています。



こうした取り組みが認められ、世界的な情報サービス企業であるClarivate社(英国)から、同社が保有する特許データをもとに知財動向を分析し、世界で最も革新的な企業／研究機関100社を選出する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2023」に選出されました(2年連続6回目)。「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター」は、「影響力」「成功率」「グローバル性」「希少性」を組み合わせた指標により選出されます。当社は全ての評価軸で高いレベルの知財活動であると認められ、技術の多様性・進歩性が世界水準にあることを証明しました。



2. 知的財産基盤の強化

当社の知的財産部は、多様なバックグラウンドを持つ専門人員で構成され、コーポレートスタッフ部門として研究・開発、企画・マーケティングなどグループ内の関連部門との連携を主導することで、強固な知財基盤の形成に取り組んでいます。

知財は、価値の源泉であるだけでなく、他社とのコラボレーションなど協業先との良好な関係を構築するなど、企業競争力の向上・企業収益の拡大にとって重要な資産です。それら重要な知財を戦略的に保護、活用するため、知財部員個々人のスキル強化に加え、業務の標準化を推進するなど、知財業務のレジリエンス向上に取り組んでいます。

3. グローバルな知的財産マネジメント

近年、企業にとって重要度を増している知財リスクの低減にも取り組んでいます。

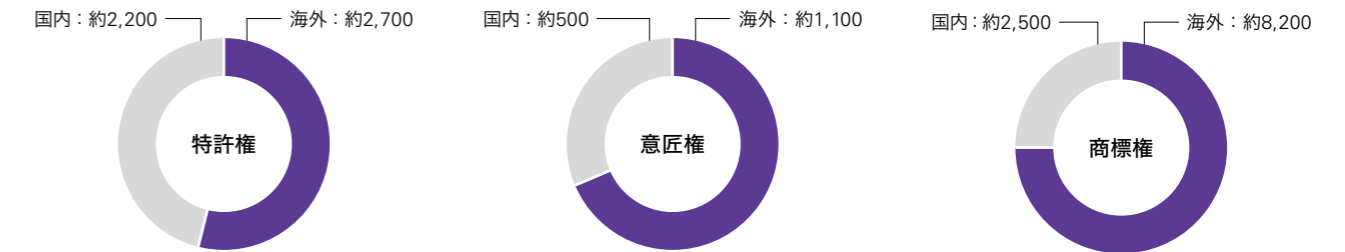
中国市場やECサイトなどで多く見受けられる当社商標の不正使用やデザイン模倣への監視を強化しています。

知的財産権を活用した摘発および行政・司法ルートで積極的な対抗措置を講じることで、ステークホルダーのヤマハブランドへの信頼向上および当社事業の保護に取り組んでいます。

また、自己の権利を適切に保護するという観点と、他者の権利を尊重するという観点の両面から、国内外のグループ企業全体で、音楽著作物のグローバルライセンスの取得体制の強化を図っています。

その他にも、知的財産権に関する教育コンテンツの提供や著作権セミナーを開催するなど当社グループ全体の知財リテラシー強化にも取り組んでいます。

ヤマハグループにおける 特許権、意匠権、商標権保有件数 (2023年3月末現在)
(件)



CASE IN POINT 知的財産の戦略的活用

カジュアル管楽器『Venova™』の例

『Venova(ヴェノーヴァ)』は、初心者でも気軽に始められ、かつサクソフونのような本格的な吹き心地と豊かな表現力を楽しめる、全く新しいタイプのカジュアル管楽器です。

「分岐管と蛇行形状による新しい管楽器の意匠」が「令和5年度全国発明表彰」(主催:公益社団法人発明協会)の第一表彰区分の特別賞「特許庁長官賞」を受賞しました。また、受賞発明の実施などに関して「発明実施功績賞」を受賞しました。

知的財産部では、物品のデザインを全体意匠や部分意匠として保護するだけでなく、関連意匠としても出願することで、製品のシリーズ展開をブランドデザインとして広く保護するなど、製品、サービスの効果的な保護に取り組んでいます。

