YAMAHA
Make Waves

統合報告書 2020

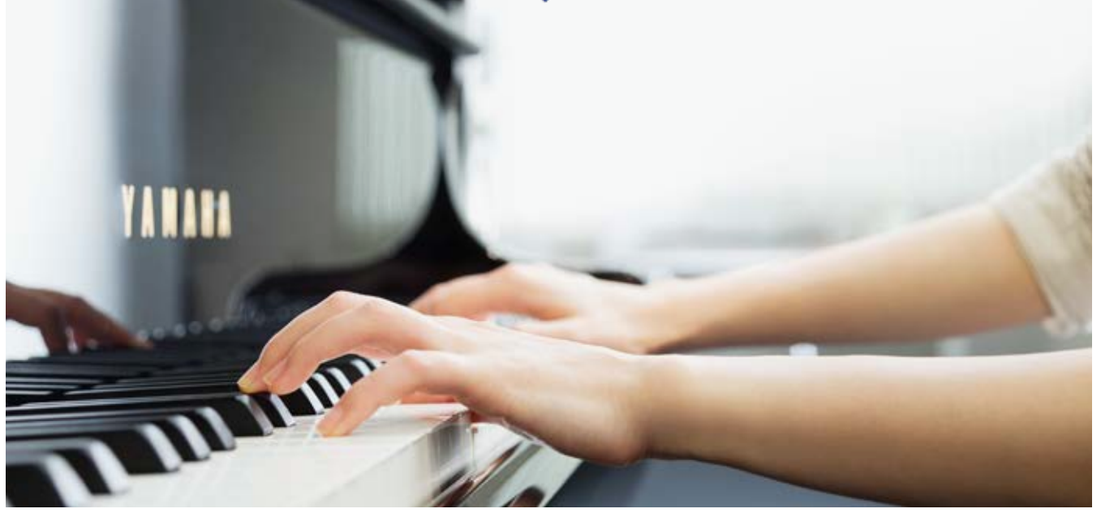


YAMAHA PHILOSOPHY

ヤマハフィロソフィーは、「企業理念」、「顧客体験」、「ヤマハクオリティー（品質指針）」、「ヤマハウェイ（行動指針）」からなる
ヤマハグループの企業経営の「軸」となる考え方を体系化し、表したものです。
私たちは、常に「ヤマハフィロソフィー」を心のよりどころにしながら、
お客さまの視点に立ち、期待を超える製品とサービスを生み出すことで、
未来に向かって新たな感動と豊かな文化を創りつづけます。

ヤマハフィロソフィー 体系図





BRAND PROMISE

ブランドプロミスとは、ヤマハが人々の人生にもたらす価値を語ったものです。
ヤマハは、「個性、感性、創造性を発揮し、
自ら一歩踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在でありたい」との思いを込め、
人々が心震わす瞬間を“Make Waves”という言葉で表現しました。

YAMAHA
Make Waves

Make Waves

内なる思いを自分なりに表現して周りにインパクトを与え、
日々の積み重ねによって成長し、より広い世界と響き合う。
“Wave”とは、そのために、自ら新たな一歩を踏み出す時に感じるワクワクと
心震える状態を表しています。

「統合報告書2020」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年より従来の「アニュアルレポート」と「CSRレポート」を再編し、本報告書で3回目の発行となりました。

「統合報告書 2020」の編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しながら、当社グループの横断的な考え方を集約した上で各部門が協力し、誠実に作成しています。私はその作成プロセスや記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。

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

2020年10月

中田卓也

取締役 代表執行役社長

「統合報告書 2020」のポイント

「統合報告書 2020」は、中期経営計画「Make Waves 1.0」初年度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。

POINT 1
音・音楽を通じた新たな価値創造への挑戦

当社が創業から蓄積してきた、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み、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.10-11 経営ビジョンと価値創造ストーリー、P.12-17 特集 価値創造ストーリーの実践

POINT 2
「Make Waves 1.0」初年度の進捗とニューノーマルに向けて

ニューノーマルへの社会構造変化は、当社が目指してきた方向性の延長線上にあると考えています。ウィズコロナで明らかとなった課題に取り組みつつ、「Make Waves 1.0」の重点戦略を着実に進捗させ、逆境の中でこそ時代を先取りすべく、成長の芽を大切にしていきます。
P.24-31 社長メッセージ、P.32-43 中期経営計画「Make Waves 1.0」、P.44-47 財務戦略

POINT 3
監督機能の強化と透明性の高い経営の実践

取締役会の監督機能向上の一環として監査役員を新設し、監査機能を強化。また、健全で透明性の高い経営を実践するため、リスク対応策を整備し直すとともに、コンプライアンスの徹底に取り組みました。
P.70-95 コーポレートガバナンス

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 18
サステナビリティ重点課題と進捗 20

Ⅱ. 経営戦略 22

社長メッセージ 24
中期経営計画「Make Waves 1.0」 32
　中期経営計画の位置付け 32
　中期経営計画策定の考え方 33
　経営ビジョンに向けた中期経営計画の主要施策 34
　4つの重点戦略 36
財務戦略 44

Ⅲ. 事業別／機能別戦略 48

事業別戦略 50
　楽器事業 50
　音響機器事業 54
　部品・装置事業 56
機能別戦略 58
　営業 58
　生産 60
　研究開発 62
　デザイン 66
　人材 68

Ⅳ. コーポレートガバナンス 70

取締役 72
取締役選任理由 74
執行役・執行役員・監査役員 75
社外取締役メッセージ 76
コーポレートガバナンス 78
　リスクマネジメント 90
　コンプライアンス 94

Ⅴ. 財務／企業情報 96

11カ年財務サマリー 98
ファイナンシャル・レビュー 100
主要ネットワーク 104
株式情報 106
会社情報 107

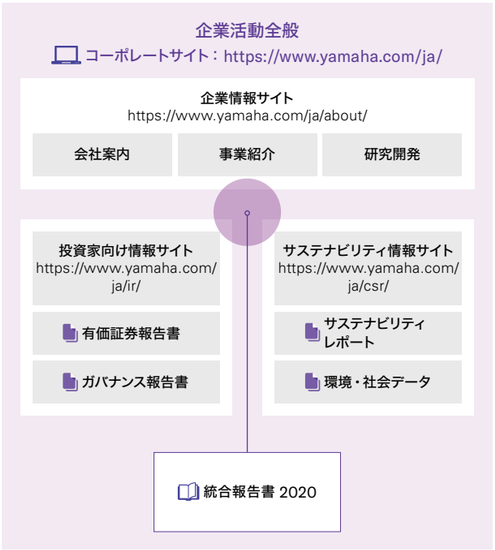
報告対象組織
ヤマハ(株)と子会社61社、関連会社4社を合わせた66社(2020年3月31日現在)を対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合は、個別に対象組織を明示しています。

報告対象期間
2020年3月期(2019年4月～2020年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2020年4月以降の情報も含みます。

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

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

開示体系



OUR VALUE CREATION

Ⅰ. 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 …… 18
サステナビリティ重点課題と進捗 …… 20



ヤマハの挑戦の軌跡

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初の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、グローバルでの総合楽器メーカーとして躍進した時代でもありました。

1950年

1960年

1970年

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

1980年

1990年

2000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。

2010年

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、アナログからデジタル化、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・営業拠点の統廃合と集約、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™（ボーカロイド）

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

コア事業の構造改革とともにM&Aによるコア事業の基盤強化に取り組みました。2000年代にドイツのSteinberg社、オーストリアBösendorfer社、フランス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、音響機器事業でのトータルソリューション、プレミアムピアノ領域でのプレゼンス強化など、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。

2020年

収益力・ブランド力を強化し、「なくてはならない、個性輝く企業」に

2013年、事業部制組織から機能別組織への改組、それ以降の価格適正化の推進、技術融合による個性際立つ商品の開発と市場導入を進め、戦略優位性の確立および収益力を持続的に向上させました。また、2016年に「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を、2019年にはブランドプロミス「Make Waves」を新しく制定し、グローバルでブランド戦略を推進しています。さらには、新興国を中心に学校教育での器楽教育の普及を目指した「スクールプロジェクト」を展開し、世界の子どもたちに音楽文化の楽しさを伝えると同時に、将来の成長に向けて種をまき、企業価値の向上に努めています。



RemoteLive™



デジタルミキシングシステム RIVAGE PM10



スクールプロジェクト



カジュアル管楽器 Venova™

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

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。楽器だけでなく、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事業に至るまで、幅広く、グローバルに事業を展開しています。



グループ全体の事業概要・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.50をご参照ください

2,694億円（65.0%）



ピアノ



電子楽器



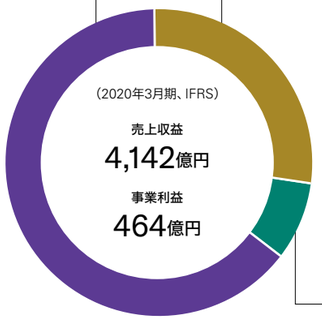
管弦打楽器



ギター



音楽教室



音響機器事業

音響機器事業の戦略については P.54をご参照ください

1,144億円（27.6%）



業務用音響機器



ネットワーク機器



AV機器



音声コミュニケーション機器



音楽制作機器・ソフトウェア

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.56をご参照ください

305億円（7.4%）



電子デバイス



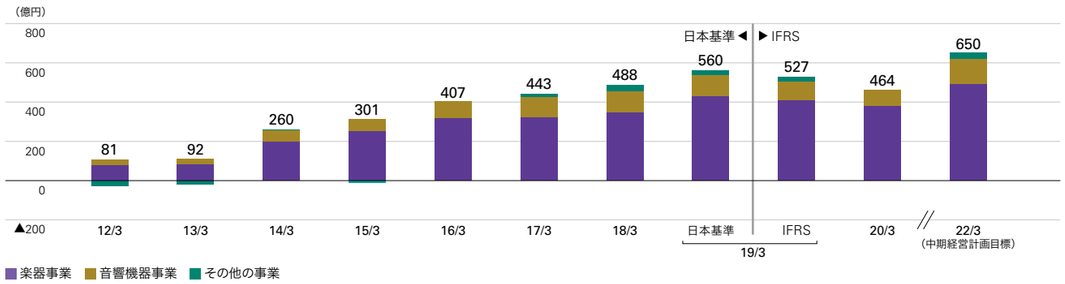
FA機器



自動車用内装部品

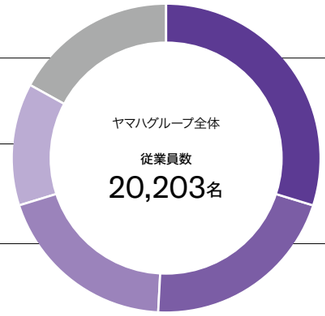
事業利益（営業利益）の内訳と推移

事業利益（営業利益）の改善



グローバルでの規模感・海外売上収益比率・シェア（2020年3月期、IFRS）

地域別売上収益構成と従業員数



その他の地域
700億円（16.9%）／7,444名

日本
1,236億円（29.8%）／5,623名

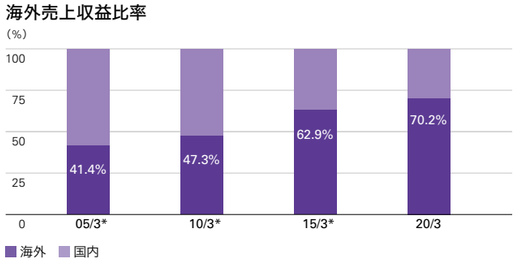
中国
531億円（12.8%）／5,221名

欧州
802億円（19.4%）／1,134名

北米
873億円（21.1%）／781名

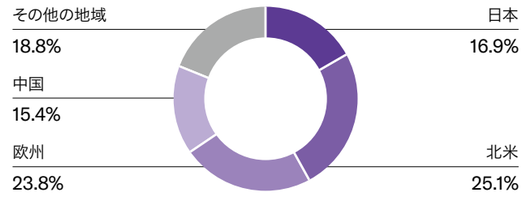
成長をけん引する海外売上収益

海外売上収益比率



*海外売上高比率（日本基準）

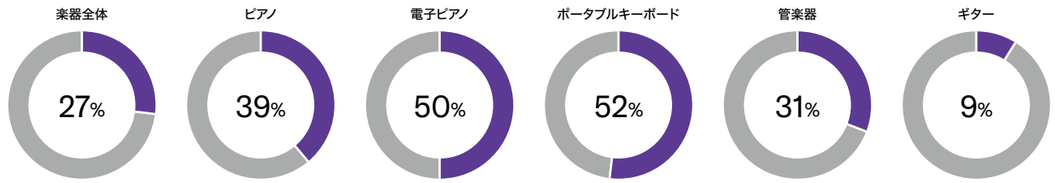
楽器・音響機器ハードの地域別売上構成



*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（2020年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ）



経営ビジョン

「なくてはならない、
個性輝く企業」になる

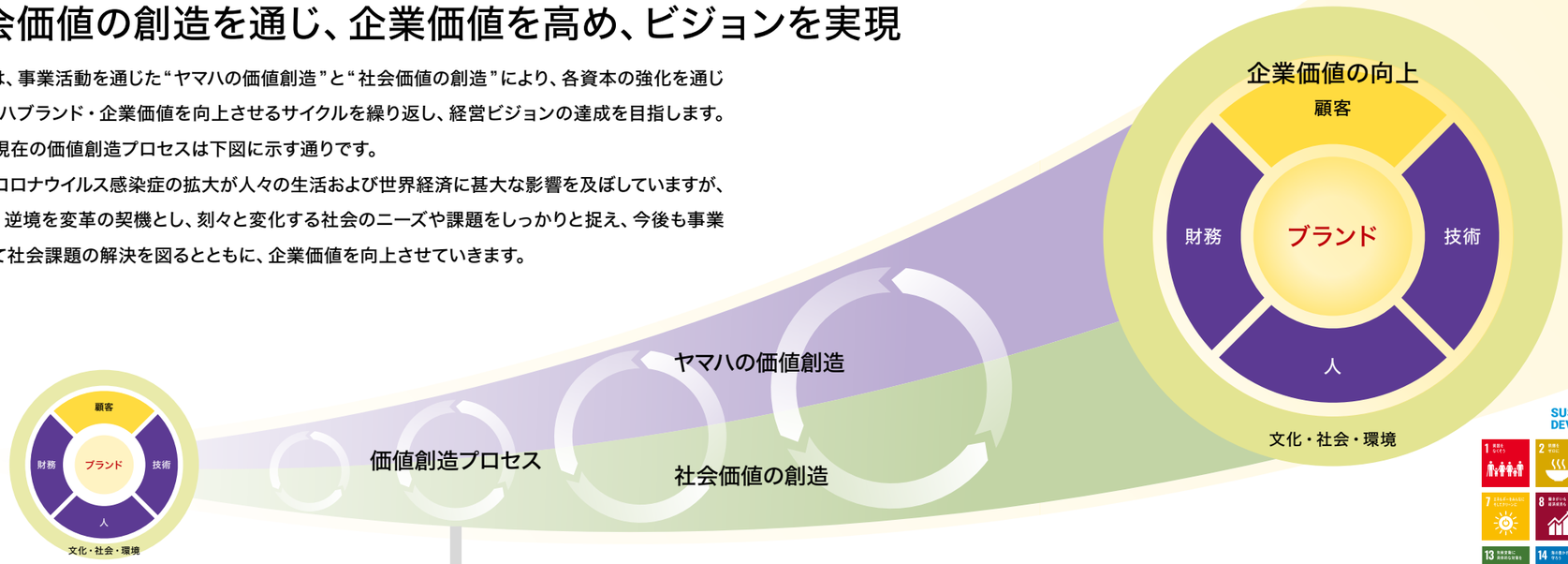
ブランド力を一段高め、高収益な企業へ

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。

　新型コロナウイルス感染症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。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

価値創造プロセス



音・音楽を通じた新たな価値創造への挑戦で人々の暮らしを豊かにする

ヤマハグループでは、130年以上にわたる歴史の中で、研究開発、生産、営業・マーケティングにおける技術力や知見を蓄積するとともに、音・音楽を中心とした事業領域における感性を磨き続けてきました。こうした当社の強みを最大限に生かしながら、時代ごとの社会課題やニーズに応えることで社会価値の向上に貢献し、企業価値の向上を図っています。この特集では、当社ならではの技術と感性、バリューチェーンの強みを活用し、音・音楽を通じた新しい価値の創造によって社会課題の解決に貢献し、世界中の人々の豊かな暮らしの実現を目指す当社の取り組みをご紹介します。

SPECIAL FEATURE 01

リモートによる新たなビジネスチャンスと社会課題解決への取り組み

SPECIAL FEATURE 02

インドにおける成長戦略とヤマハの価値創造の取り組み

SPECIAL FEATURE 01

リモートによる新たなビジネスチャンスと社会課題解決への取り組み

ヤマハグループでは、中期経営計画の中でデジタルとリアルの両面でお客さまと直接つながり、ライフタイムバリュー（LTV）向上への貢献を目指しています。新型コロナウイルス感染症の拡大による環境の変化において、世の中のさまざまな課題解決に貢献するとともに、楽器・音楽を通じて人と人とがつながり続けることができるよう、新しい形のビジネス機会を探求しています。ここではその主な事例をご紹介します。

CASE STUDY 01

オンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM（シンクルーム）』

一般的なリモート会議システムやIP電話は、通話や会議を想定して設計されており、一定の音声の遅れが生じることから、高いリアルタイム性が要求される合奏には適していません。当社は、インターネット回線を介して、こうした「音の遅れ」ができるだけ小さくなるようデータを送受信することで、離れた場所にいる人たちがリアルタイムに音楽セッションを行うことができる独自技術「NETDUETTO」を活用したベータ版アプリケーションを2011年から提供してきました。2014年には、インターネット上に実験サイト「NETDUETTOラボ」を開設。ベータ版を公開してユーザーの意見を聞き、技術をブラッシュアップしながらアプリケーションの更新を続けてきました。そして、新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年4月、この技術を用いて、離れていても自宅などから複数人でリモート合奏が楽しめるオンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM（シンクルーム）』として日本で発表したところ、大変な反響がありました。6月には、新たにリバーブ機能、メトロノーム機能、録音機能を追加した正式版のWindows／macOS版アプリケーションを公開しました。『SYNCROOM』は、最大5拠点＊から複数のユーザー同士でリモート合奏が楽しめるサービスで、パソコンにアプリケーションをインストールし、アカウント登録を行うことで、無料でご利用いただけます。当社は、このサービスが離れた場所からでも複数の奏者で合奏を楽しむ一助となり、新しい日常を少しでも明るいものに変えるきっかけになればと考えています。

＊ 2つのルームを連結することで最大10拠点を接続することができます

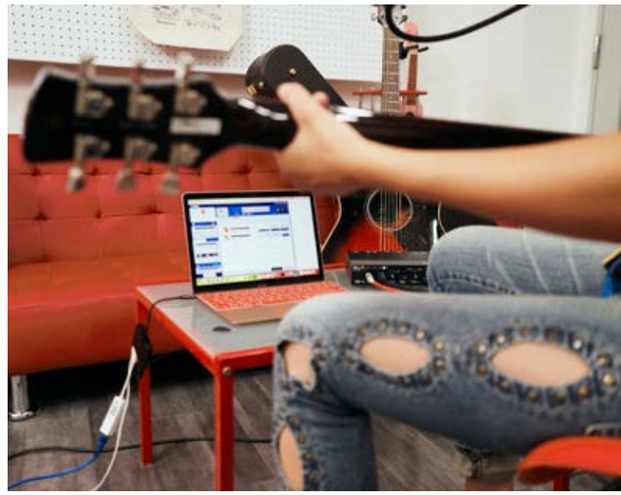




デスクトップ版『SYNCROOM』



モバイル版『SYNCROOM β』



CASE STUDY 02

ドイツ・フライブルク音楽大学の「リモート入試」への協力

わずかなタッチの違いや繊細なペダル操作を極めて正確に再現することができる自動演奏機能付きピアノ『Disklavier（ディスクラビア）™』を用いて、ドイツ・フライブルク音楽大学のリモート入学試験をサポートしました。同大学は、1946年の開校以来、著名な音楽家を数多く輩出する国際色豊かな名門音楽大学です。例年6月に行われる同校の入学試験には、世界各地から受験者が訪れ器楽演奏などの実技を含む試験に挑みますが、2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、外国人が現地で受験することが難しく、当社が提供する楽器・技術を活用して、遠隔地からでもピアノ演奏の実技試験が可能になる「リモート入学試験」を初めて導入。ドイツと日本、中国をインターネットで接続し、ピアノ演奏の実技試験を行いました。日本と中国での受験者による演奏を、遠く離れたドイツのピアノが忠実に再現し、試験官も受験生も納得する大成功を収めました。将来的には一般的なレッスンの現場で活用することも視野に入れ、離れた場所でも同じ演奏体験を共有できる技術のさらなる活用を通じて、社会環境や地理的な制約による機会損失などの課題に対するソリューションを提案していきます。



日本と中国での受験者によるピアノ演奏

『Disklavier』で演奏したデータを日本、中国からドイツに送信し、演奏した通りの鍵盤やペダルの繊細な動きを、ドイツにあるピアノで正確かつほぼリアルタイムに再現

演奏データ



ドイツ・フライブルク音楽大学のピアノで忠実に再現

Internet



ビデオチャット（映像・声）



ピアノ音と映像を同期

CASE STUDY 03

音楽教室でのリモートレッスン

世界各地で音楽教室の休講を余儀なくされ、教室閉鎖が長期化する間、「生徒の学びを止めない」をテーマに、オンラインによるリモートレッスンに取り組みました。アメリカのボストン直営センターで、2020年3月にオンラインリモートサービスを使ってリモートグループレッスンの提供を開始したところ、9割の生徒が受講、確かなニーズがあることが判明しました。通信環境が不安定なインドネシアや中南米の国々では、リモートレッスンに切り替えるだけでなく、レッスン後に生徒から送られてくる家庭学習の様子を撮影した動画に対し、講師が評価を返すといった付加価値を提供するなど、顧客・地域ニーズに合わせてレッスンをカスタマイズしながら、有効なリモートレッスンのあるべき姿を探求しました。



した。日本でも、緊急事態宣言下の4月に7都府県で無料のオンラインレッスンを試行し（6月から正式に有料リモートレッスンを導入）、通常のレッスンで使用する教材に加えてデジタル教材配信サービスを活用するなど、オンラインに適したレッスン内容と環境整備を進めています。

今後、通常の対面レッスンを再開した後も安心してレッスンを受けられる仕組みを構築し、リアルに加え、オンラインのレッスンを組み合わせた新たな価値を提供できるよう、新サービスの制度設計を進めていきます。



CASE STUDY 04

リモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』

スマートフォンなどからボタンをタップするだけで、現場に声援を届けることができるリモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』の開発・実証実験を進めています。さまざまな理由でスタジアムに足を運ぶことができないサポーターが、スタジアムにいるサポーターと一緒に応援できるよう、その声援を現場に届けたいとの想いから開発したこの技術は、新型コロナウイルス感染症の再拡大に備える状況下にあって、ソーシャルディスタンスを保ち、新しい生活様式に対応しながら応援を楽しめるソリューションとして高い注目を集めています。





会場の中継を見ながら、スマートフォンから声援ボタンを押すことで、リアルタイムに拍手や声援を会場に届けることができます

会場では、スピーカーやミキサーに専用のアプリをつなぐだけで、観客からの声援を受信し、鳴らすことが可能です

新常態での新たな社会課題の解決が、ライフタイムバリューの向上に

新型コロナウイルス感染症は、当社の事業活動に大きな影響を及ぼしましたが、同時に加速化するリモート社会に新たな事業機会を見出すこともできました。

「ステイホーム」による行動の変化は人々の意識変容を促し、ユーザーが抱えている問題意識やニーズも変化しています。“仲間とバンド演奏ができない”“ライブ演奏やコンサートができない”“音楽のレッスンができない”“無観客試合でも声援がほしい”など新たに生じた課題の解決に向けて、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供できると考えています。そこで、新しい生活様式における課題を分析し、有効なソリューションの検討と具体化、そして事業化への道筋をつけていくため、部門横断のプロジェクトを発足しました。こうした取り組みは即座にビジネスには直結しないかもしれませんが、まずはより多くのお客さまに当社のサービスをご利用いただき、アフターコロナの新常態においてお客さまとのつながりを強め、LTVの向上に寄与するさまざまなソリューションを新たな事業へと発展させていきます。

SPECIAL FEATURE 02

インドにおける成長戦略とヤマハの価値創造の取り組み

世界経済の中で最も潜在成長性が注目されている大国・インド。2019年6月、当社はこれまでの営業拠点に加えてチェンナイにインド初となる生産工場を設立し、本格的にインドでの事業活動をスタートしました。開発・生産・販売、そして音楽普及という当社の持つ総合的な強みを、いかに社会価値の創造を通じて企業価値の向上につなげていくか。ここでは、インドにおける当社の中長期戦略についてお伝えします。



未知なるポテンシャルを秘めたインド市場

2020年の推定人口約13億人、25歳以下の若年層が約半数を占めるインドは、国連が発表した世界の人口推計によると、2030年までに現在1位の中国を抜き、世界最大人口の国家に躍り出るといわれており、生産・消費の両面でさらなる成長が期待される巨大マーケットです。2014年に発足したナレンドラ・モディ政権では、「Make in India」、「Skill India」などの政策を推し進め、輸入から国内生産への切り替え、経済改革、製造業振興による雇用の創出が活発化しています。加えて、インドは中近東やアフリカへのアクセスが良く、地理的アドバンテージもあり、昨今、世界の多くの企業がインドに進出しています。

成長への基盤構築

地産・地消を目指した生産・販売一体拠点の展開と顧客接点の拡大

当社は、2008年に設立した販売現地法人「ヤマハ・ミュージック・インディア(YMIN)」に続き、2019年にチェンナイに自社生産工場を設立しました。販売だけでなく、現地での生産を担う製販一体のオペレーションで、拡大するインド国内市場をはじめ新興国向けの商品を一貫して生産・販売できる体制を整えました。

チェンナイ工場では、主にインド国内向けおよび新興国向けの普及価格帯ポータブルキーボード(以下、PK)やアコースティックギター、PA機器などを生産しています。当社が中東・インド・中国などエスニック音楽コンテンツが必携の国々向けに導入しているPK「地域専用モデル」シリーズ。その一つであるインドモデル『PSR-I500/I400』(2019年発売)は、チェンナイ工場で生産されている地産・地消のオールインドモデルで、インドの各地方で親しまれている音楽コンテンツを搭載しています。

一方で、世界第7位の広大な国土を有するインドにおいては、顧客・社会とのつながりを強化し、顧客接点を拡大することが重要です。そのため、販売網においては、小売店を通じたダイレクトな販売に重きを置きつつも、店舗へのアクセスが限られているお客さまやEC需要の増加を見込み、オンラインでの販売網整備も進めています。広大な市場において、IT環境や生活インフラの状況も地域によって異なるため、地域ごとに戦略を立て、将来を見据えた顧客接点の拡大と価値訴求を進めています。



チェンナイ工場

チェンナイ工場で働く従業員

チェンナイ工場で作られるPK『PSR-I500/I400』

インドの各地方で親しまれているポップスや伝統音楽をこれまで以上に楽しめる楽器を目指したPK。搭載される音色の拡充や自動伴奏機能の強化を図ったほか、メニューやコンテンツリストを地域の音楽主体に並べ替えるなど、細かい工夫を盛り込みました。クイックサンプリング機能で独自の音作りを楽しんだり、USBメモリを介して気に入った演奏をSNSでシェアするなど、新たな音楽の楽しみ方も提案し、インドの人々から好評を得ています。



インドモデル『PSR-I500』

中長期での価値創造

インドにおける事業を通じた社会価値の創造で市場拡大の種をまく

インドは、伝統音楽のほか、映画音楽や現地のポピュラーソングをはじめとした音楽鑑賞など、日常的に音楽に親しんでいる国である一方、学校の義務教育に器楽教育が導入されていないため、楽器を演奏した経験がない国民がほとんどを占めています。

そこで、新興国を中心に展開している器楽演奏体験をサポートする「スクールプロジェクト」を、2018年からインドにも導入しました。私立小学校を中心に、手軽でなじみやすく初めての楽器演奏に適したリコーダーを使った器楽教育の機会を提供。2019年3月期に44校、2020年3月期は81校を加え、2020年4月現在では、合計125校に展開しています。これまで楽器に触れる機会に恵まれなかったインドの子どもたちに器楽演奏の楽しさを伝え、子どもの豊かな成長を促す支援を行いながら、ヤマハブランドに親しみを持ってもらうことでインドでの市場拡大につなげます。



スクールプロジェクト

地域に根差した価値創造で成長を図る

当社は、早くからモノづくりの生産拠点を海外に置き、現地生産・販売による現地の文化に寄り添った事業活動を進めてきました。また、音楽普及事業をグローバルに展開し、世界の人々に楽器を演奏する楽しさや、音楽を学ぶ喜びに触れる機会を提供する中で、新たな需要を創造し、事業拡大を実現してきました。こうした長年の経験やノウハウをもとに、新たな市場インドにおいても、お客さまとのつながりを大切にしながら、事業活動を通じた社会価値を創造するとともに、企業としての成長を推し進めていきます。

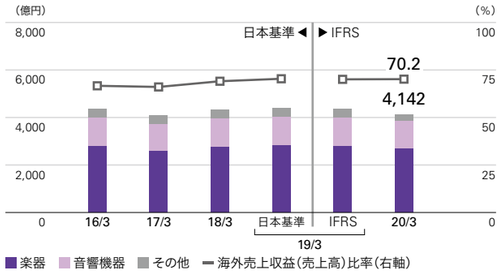


インド市場戦略についての映像はこちらをご覧ください
https://www.youtube.com/watch?v=wiMbqol7aRk

パフォーマンスハイライト

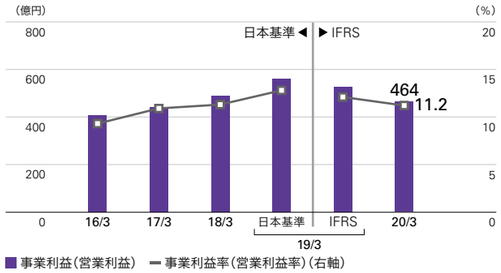
財務ハイライト（2020年3月期、IFRS）　*解説は全てIFRSの数値に基づいています。2019年3月期のグラフは、日本基準換算値を併記

売上収益／海外売上収益比率（売上高／海外売上高比率）



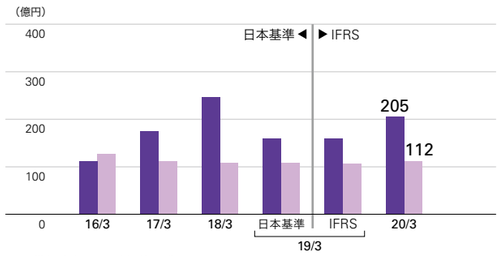
売上収益は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴うマイナス影響137億円、為替のマイナス影響131億円、および部品・装置事業の市況低迷により、前期比▲201億円の4,142億27百万円となりました。

事業利益／事業利益率（営業利益／営業利益率）



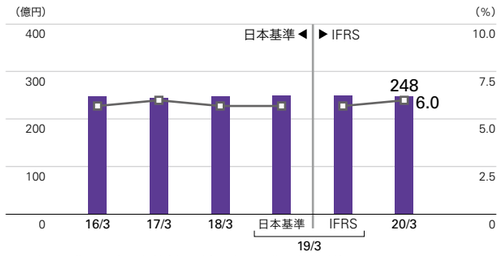
事業利益は、前期比▲64億円の463億52百万円となりました。事業利益率も前期比で0.9ポイント減少し、11.2%となりました。

設備投資額／減価償却費



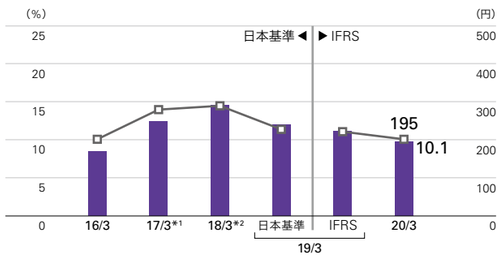
設備投資額は、前期比+46億円の205億45百万円となりました。海外工場の建設、設備の更新改修を中心として、減価償却費（111億56百万円）を超える設備投資を行いました。

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▲1億円の248億14百万円となりました。売上収益研究開発費比率は前期比+0.3ポイントの6.0%となりました。

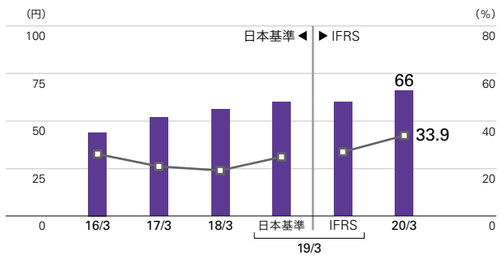
ROE／EPS



中期経営計画最終年度目標（2022年3月期）「ROE 11.5%」「EPS 270円」は、当期において10.1%、195円となりました。

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

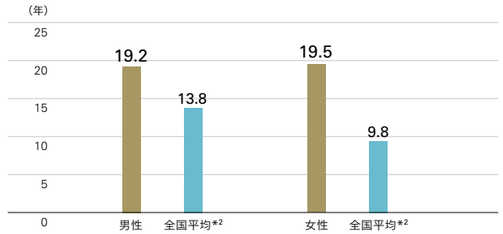
1株当たりの年間配当／配当性向



1株当たりの年間配当は、前期比+6円の66円となり、7期連続の増配でした。配当性向は、前期比+6.9ポイントの33.9%となりました。

非財務ハイライト（2020年3月期）

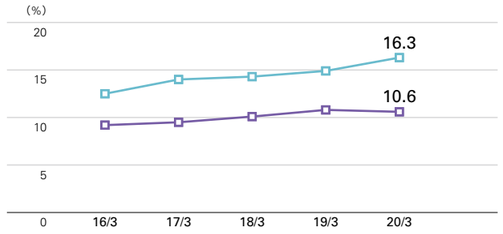
平均勤続年数 *1（2020年3月末時点）



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。

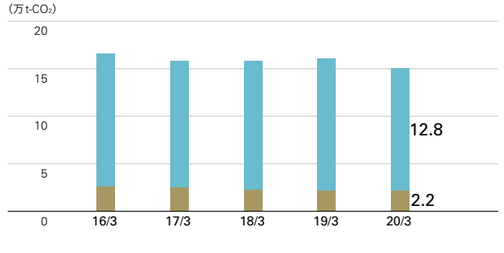
*1. ヤマハ（株）単体の数値
*2. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査結果の概況」より引用

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。

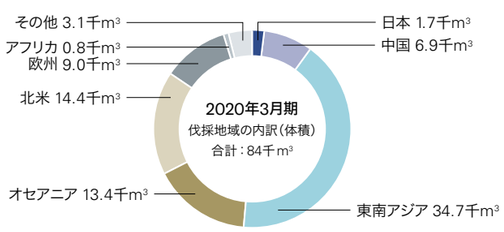
GHG総排出量（スコープ1+2）



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（Greenhouse Gas）排出量の算定と報告の基準

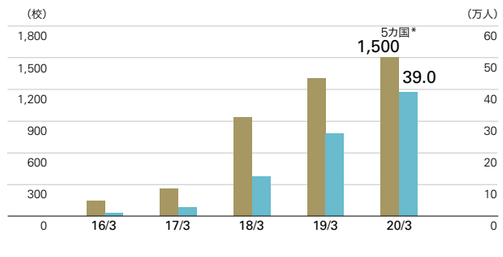
使用する木材資源の原産地 *



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

* ヤマハブランドではない製品およびOEM/ODM製品を除く

新興国における音楽教育施策（スクールプロジェクト）の展開数



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

ブランドランキング

インターブランド“Best Japan Brands 2020”*

32位

YAMAHA YAMAHA

ヤマハブランドは、ヤマハ（株）とヤマハ発動機（株）両社のブランド価値を合算して算出されており、ランキング32位、ブランド価値13億69百万米ドル、成長率は第4位の+15%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。2020年度より、日本の「Global Brands」と「Domestic Brands」の2つのランキングを一本化したブランド価値金額ランキングに変更

サステナビリティ重点課題と進捗

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、取り組みを推進しています。

重点課題の特定プロセスについては、サステナビリティサイトをご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/csr/management/#03

サステナビリティ重点課題	主な取り組み	中期経営計画「Make Waves 1.0」での区分	2020年3月期の進捗、成果	今後の課題、目標	関連する主なSDGs
社会・環境課題を見据えた製品・サービスの開発	社会課題への対応	文化・社会	**音楽文化・教育** • 地域伝統音楽向け楽器開発　インドモデル発売、インドネシア・中東での現地調査 **ユニバーサルデザイン** • 「SoundUD」多言語同時通訳ガイド機能リリース • 「SoundUD 推進コンソーシアム」322社・団体 • 「SoundUD 推進コンソーシアム」が「IAUD国際デザイン賞2019大賞」などを受賞 • 自宅からスタジアムに声援を届けるリモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』を実証実験 • 電子楽器 タッチパネル搭載モデルの75％で音声読み上げ機能完備 **健康・安全** • ヘッドホン・イヤホン新製品全5モデルで、耳の健康に留意した「リスニングケア」機能を搭載 **ワークプレイス** • テレワークの活用事例を発信し、遠隔コミュニケーション、在宅勤務への啓発活動を実施 **遠隔ソリューション** • 離れていても合奏が楽しめるオンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM』公開	**音楽文化・教育** • 新興国のローカル音楽演奏に必要な機能を備えた電子楽器の拡充 **ユニバーサルデザイン** • 「SoundUD」の行政事業での普及を促進し、インバウンドアプリの開発キット頒布、翻訳サービスを開始 • 音声読み上げ機能を備えた電子楽器の拡充 **健康・安全** • ヘッドホン・イヤホン商品の70％以上で、耳の健康に留意した機能を搭載 **ワークプレイス** • 20万台／3年間（人・箇所）にテレワーク・在宅勤務の機会を提供し、働き方改革を実現 **遠隔ソリューション** • 新しい生活様式にあったソリューションの提案	
	環境課題への対応	環境	• ヤマハエコプロダクツ46モデル認定（累計425モデル、売上比率18％） • 排熱利用に応用可能な熱電発電モジュールの自動車メーカー協力による評価開始 • 脱有機溶剤塗装技術の開発推進 • 希少木材の代替材の開発推進	• ヤマハエコプロダクツ40モデル／年認定 • 排熱発電モジュールの自動車市場導入 • 脱有機溶剤塗装技術の開発 • 希少木材を超えるサステナブル素材の開発	
地域に根差した事業展開、社会貢献活動	器楽教育普及	文化・社会	• スクールプロジェクト5カ国1,500校、累計39万人が器楽演奏を体験 • アフリカ・中東 7カ国77校、累計7,500名が器楽学習を体験 • 中国農民工学校への楽器寄贈・教育支援実施　5都市5校（累計60校）	• スクールプロジェクト7カ国3,000校、累計100万人に公教育の中で器楽教育の機会を提供 • アフリカ・中東 7カ国75校、累計8,300名に器楽学習を提供 • 中国農民工学校などへの楽器寄贈　18校／3年間	
	青少年育成オーケストラ・バンドへの支援		• 中南米6カ国36団体に対し楽器メンテナンスセミナーを開催（合計40回）、6カ国27名に対して修理技術者育成セミナーを実施 • 新規支援対象候補国のうち2カ国にてトライアルスタート	• 中南米各国への楽器メンテナンスセミナー、技術者育成支援の継続および対象エリア・団体の拡大 • 新規支援対象国の拡大（2カ国／3年間） • 世界各国・地域に最適な吹奏楽・オーケストラ普及支援	
	コミュニティー支援		• 音楽の街づくりプロジェクト（おとまち）新規支援7件	• おとまち　新規支援10件／3年間	
温室効果ガスの排出削減	事業活動に伴う温室効果ガス排出の削減	環境	• SBT中長期削減目標＊の認定取得と公表 ＊ スコープ1、2：2031年3月期▲32％（2051年3月期▲83％）、スコープ3：2031年3月期▲30％（いずれも2018年3月期比） • 再生可能エネルギー導入開始（本社使用電力の約1/3、グループ全体の約1％） • 高効率空調設備への更新、LED照明への変更 • 物流ダウンサイジング推進 • 温室効果ガス排出量の第三者検証実施	• SBTに認定された目標に向けた削減活動の推進 • 再生可能エネルギー比率の段階的拡大（2022年3月期目標3％） • 温室効果ガス排出量の第三者検証継続	
	気候変動への対応		• 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、提言に沿った開示を開始	• リスクと機会の抽出とマテリアリティ分析・開示の拡充	
持続可能な木材調達	違法伐採材回避、認証材採用拡大	環境	• 木材デューディリジェンス（DD）の仕組み改善 • 全ての購入木材にDD実施　低リスク判定98.8％ （ヤマハブランドではない製品およびOEM／ODM製品を除く） • 調査・交渉により、認証木材採用率を2021年3月期見込みとして46％まで向上（2020年3月期実績28％） • より低リスクな木材への代替検討	• DD改善（調査精度向上）および低リスク判定100％ • 認証木材の比率拡大（2022年3月期目標50％） • より低リスクな木材を使用した楽器の開発（ピアノ外装材など）	
	循環型森林保全を意識した木材調達の推進		• タンザニアの支援活動地域からのアフリカン・ブラックウッド調達開始、植林事業推進（計3ha、5,500本） • 立地環境と成長の関係調査（京都大学との連携） • 対象地域での社会インパクト評価（JICA BOP事業）	• アフリカン・ブラックウッド良質材生産のための技術支援、植林事業推進 • アカデミア（京都大学など）との連携による森林資源育成・利用効率向上などの研究推進	
製品における3R推進	包装・梱包材対応	環境	• 梱包ダウンサイジングの推進、環境負荷の小さい梱包材、緩衝材の検討 • プラスチック製ショッピングバッグの廃止・削減検討	• 梱包の合理化推進（環境負荷の小さい梱包材・緩衝材の導入、ダウンサイジング本格化） • ショッピングバッグなどワンウェイ包装材への対策（脱プラスチックなど）	
	製品対応		• 製品3Rの長期ロードマップ策定 • ピアノレトロフィット（サイレント機能後付け、『ディスクラビア』上位・最新モデルへのアップグレード）導入開始	• 長期ビジョンに基づく製品3Rの推進 • 愛着ある一台を長く弾き続けるためのサービス拡充（ピアノレトロフィットなど）	
人権尊重への体系的取り組み	体制、仕組みの整備	社会	• グループ規程および関連ガイドラインへの人権管理項目組み入れ完了 • 人権教育ブックレット発行および職場単位の人権ミーティング実施 • パワーハラスメント防止セミナー開催	• グループ規程などへの人権管理項目組み入れと規程に基づくモニタリングの実施 • 人権に関する社内教育・啓発活動の定着化	
	サプライチェーンCSRマネジメントの推進		• 取引先3,748社の一斉アセスメント実施（SAQ回答率98.6％、是正対象11社、うち5社で完了） • 新規取引先117社のアセスメントを実施 • 取引先へのセミナー開催	• サプライヤーへの一斉アセスメント実施（3年ごと） • 取引開始におけるアセスメント実施 • 調達担当者および取引先への教育・啓発	
ダイバーシティ、人材育成	グローバル人材マネジメント	社会	• コアポジションおよびグローバル共通のグレーディング基準の確立	• グループ標準のグレーディングおよび育成体系に基づく人材マネジメントの推進	
	女性の活躍推進と多様な働き方への対応		• 育児・介護を事由とした在宅勤務制度の導入、事業所内保育施設開設 • 育児・介護を事由とした短時間勤務のフレックスタイム化 • 管理職女性比率　グループ（国内・海外合計）16.3％	• 両立支援制度の拡充 • 育休者・育休復職者の育成支援プログラムの実施 • 管理職女性比率の向上（2022年3月期目標　グループ17％）	
	LGBTへの理解と取り組み		• 相談窓口の設置、就業規則など規定改定 • 全社セミナーの実施、ハンドブック作成、「ヤマハLGBT Ally」ロゴステッカー配布 • 性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」で最高位「ゴールド」を受賞	• 社内体制・制度の整備・運用 • 理解促進のための社内外への啓発活動の実施	

（注）一部の取り組みについては、P.42-43の中期経営計画「Make Waves 1.0」にも記載しています

MANAGEMENT SECTION

II.経営戦略

社長メッセージ …… 24
中期経営計画「Make Waves 1.0」 …… 32
　中期経営計画の位置付け …… 32
　中期経営計画策定の考え方 …… 33
　経営ビジョンに向けた中期経営計画の主要施策 …… 34
　4つの重点戦略 …… 36
財務戦略 …… 44



中期経営計画初年度の進捗と ニューノーマル（新常態）に向けて

はじめに、このたびの新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19）により亡くなられた方々に、謹んでお悔やみ申し上げます。また、感染拡大の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。

今般のCOVID-19拡大に際してヤマハグループは、従業員、お客さま、サプライヤーの方々の健康と安全を最優先に考え、各国の行政当局の指示・要請に従い、一時休業やリモートワークを併用し事業継続を図ってきました。

その後、世界各国で社会経済活動が再開されましたが、感染はいまだ終息していません。ウイルスとの共存を強いられる不安な状況下、各方面で手探りの対応が続けられています。

このような環境下、音楽活動、学びの継続など活動が制限される社会において、課題解決を優先しながら、逆境こそ変革のチャンスと受け止め、新常態での可能性に向け挑戦を加速し始めています。

2020年3月期の事業環境

中期経営計画「Make Waves 1.0」（以下、中計）初年度の2020年3月期は、厳しい外部環境の年となりました。

米中貿易摩擦の激化を起因に世界経済が減速。特に中国、新興国では減速感が増し、新興国の通貨安が進行、通年でユーロとともに大きく為替影響を受けました。また、米国では中国製品に対する制裁関税により一時混乱が生じたほか、日本では、2019年10月の消費税増税後の消費減や自然災害で消費低迷が続きました。期末にかけては世界中でCOVID-19の感染拡大により、急速かつ甚大な影響が出るなど、大変厳しい1年でした。

COVID-19は、各国政府による稼働制限に伴い当社の生産が計画に及ばず、商品供給に影響しました。しかしながら、当社のサプライチェーンは東日本大震災時の経験から、部品の調達先を複数化し、代替部品の使用にも対応できる仕組みを構築していたことで、混乱を最小限に抑えることができました。また、複合工場化の強みを生かし、工場間でのライン整合、工場の人的リソースをフレキシブルに活用し合うなど機動的な対応も実践できました。

COVID-19の影響

COVID-19が2020年3月期業績に及ぼした影響は、売上収益ベースで137億円に上ります。これらの影響は、現在なお進行中で、感染が終息するまで、まだしばらく時間を要するでしょう。2020年は苦境の1年となりますが、逆境は時として進化を加速します。COVID-19のもたらす影響も、決してネガティブな面ばかりではないと捉えています。

6月初旬まで音楽教室を休講せざるを得ませんでしたが、その一方で、ステイホームが続く中で、音楽の持つ力が再認識されていることも事実です。自宅で手軽に弾ける電子楽器やギターが人気で、エントリーモデルはCOVID-19の感染拡大以前を上回る売れ行きです。こうした現象の背景にはECとの親和性もあると見ています。

例えばピアノや管楽器であれば、楽器店に足を運び実物を確かめてから買うのが一般的ですが、電子楽器やギターの場合、当社製品の品質の安定性に定評があり、「ヤマハだからネット購入でも大丈夫」という安心感が、シェア拡大を後押ししているのです。

もちろん、こうした需要に対応できたのは、COVID-19の感染拡大前よりデジタルマーケティングによる対応を積み重ねてきたからです。ネットがリアルに完全に取って代わることはないにせよ、両者がシナジーを発揮できるようにすることで、今後さまざまな潜在需要を掘り起こせるはずです。



中田 卓也
取締役 代表執行役社長

また、新しい生活様式では、合奏を行う際に人々が1カ所に集まる必要があることが制約につながっています。当社ではかねてよりITによるリモート合奏の技術開発を進めていたことから、このほど実証実験としてソフトの配信を始めたところ、想定を大幅に上回るダウンロードがありました。こうした取り組みは目の前の課題解決に役立つばかりでなく、この先、大きなビジネスチャンスになる可能性も秘めています。

中期経営計画「Make Waves 1.0」初年度の進捗

このように、当面COVID-19との共存を強いられる「ウィズコロナ」の状況下で明らかになった課題は、パンデミック終息後（ニューノーマル）の社会の構造変化について、貴重な示唆を与えてくれます。それらはまた、私たちが目指してきた方向性の延長線上にあります。

リーマンショック以後の当社の歩みを中計のテーマに沿って概観すると、「YMP125」（2010/4～2013/3）では「経営基盤再構築」、「YMP2016」（2013/4～2016/3）では「収益力の強化」を図り、さらに前中計「NEXT STAGE 12」（2016/4～2019/3）ではもう1段階上の成長ステージに向けて「ブランド力の強化」を打ち出しました。こうした成果を踏まえた現中計では、2022年3月期までの3年間を「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」ステージと位置付け、デジタル革新に伴う産業構造や消費者意識の転換に応えるべく、4つの重点戦略（下図参照）を打ち出しています。

これらはCOVID-19が発生する前に策定した路線ですが、基本的な部分ではニューノーマルに向け加速するものと思っています。以下、主要事業の実績、重点戦略に沿った取り組みという2つの面から、中計初年度の進捗状況を振り返ります。

主要事業の実績

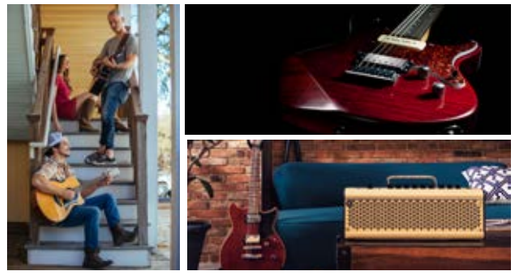
1. 楽器事業：電子楽器、ギターがステイホームで伸長

楽器事業は第3四半期まで全般的に堅調でした。ピアノは第4四半期のCOVID-19の影響を受け中国で減速したものの、通期で前期からほぼ横ばいの状況です。

一方、電子楽器はデジタルピアノがけん引し、堅調に推移しました。2021年3月期に入り、ECでも入手可能なエントリーモデルが好調な売れ行きを見せています。このチャンスを生かすためには、EC対応にとどまらず、デジタルマーケティングを通じネット空間での商品価値訴求や楽しみ方の提案をさらに強化していくことが重要になります。

ギターもこの状況下においてお客さまの裾野が広がっています。当社のギター事業は欧米での中高級価格帯のシェアに課題を抱えていたことから、2011年に若者向けの『Aシリーズ』を投入し、中級価格帯を強化してきました。米国はじめ主要地域ではこの施策が進捗し、収益性の向上に貢献しています。また、アジアでは当社製品のブランドイメージが高く、シェア拡大と単価の向上が並行して進んでいます。





管楽器もカスタムモデルは欧州勢との競合が激しいため、プロの演奏家に向けて当社の上位機種のエンゲージメントを進め、必要な技術要件も向上させてきました。サクソフォン、トランペットではその成果が出てきましたので、今後は同様の取り組みをクラリネットなど他の管楽器でも進めていきます。業績進捗面ではこれまで少子化の進む国内以外、おおむね順調に推移していましたが、COVID-19の拡大以降、口で息を吹き込むという楽器の特性上、厳しい環境にあります。当社では、外部の専門家にも参加していただいた上で科学的根拠に基づき、安心して管楽器をお使いいただくためのガイドラインを取りまとめました。

2. 音響機器事業：ステイホーム需要への対応に活路

コンシューマー向けのAV機器は、グローバルにレシーバー市場の縮小を受け苦戦しました。当社はブランド価値を損なう値引き競争には加わらず、新たな成長分野への経営資源シフトを着実に進めています。その中でもサウンドバーは、現在のステイホーム需要から追い風を受けています。また、耳への負担を軽減する独自技術「リスニングケア」を搭載したイヤホンも、日本での先行投入で高い評価をいただき、今後大きな期待が持てます。



業務用音響機器は、ライブ市場、設備案件がCOVID-19の拡大以降伸び悩んでいますが、音楽制作用機材の販売は堅調です。また、ICT機器ではCOVID-19の影響もあり会議システムの売れ行きが伸びています。

2020年5月、自宅で中継を見ながらスタジアムに声援を届けられるリモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』の実証実験を行い、大きな反響がありました。これは当社独自の音響の知見、テレビ会議システムやネット、ルーターの技術を活用した新しいソリューションです。直ちにビジネスに結び付けるというより、現段階ではこうした社会課題に応える提案を積極的にしていくことが重要だと考えています。

3. 部品・装置事業：車載領域などへの種まきを継続

部品・装置事業はマクロ環境の影響を大きく受け、全体的に厳しい状況となりました。特にFA機器は、2019年3月期の特需が一段落したところに米中貿易摩擦やCOVID-19の影響が重なり、設備投資需要が大きく落ち込んでいます。自動車用内装部品も、搭載予定の新車販売の延期の影響がありました。

一方で電子部品は、車載用モジュールが計画通り順調に進捗しています。車載オーディオ領域での新たな取り組みもお客さまから一定の評価をいただいており、期待を持っています。

マクロ環境の回復にはまだ時間がかかるでしょうが、2022年3月期頃をめどに、取り組みの成果を形にしていきたいと考えています。

重点戦略に沿った取り組み

1. 顧客ともっと繋がる―商品ラインアップ拡充と遠隔コミュニケーション強化



デジタルマーケティングを軸に顧客接点を整備し、お客さまと直接つながるというテーマでは、ライフタイムバリュー（LTV）の戦略の中で顧客情報基盤（CDP）の構築が進み、実用段階に入っています。また、ダイレクトマーケティングも進み、デジタルによる商品価値伝達という観点で14万人ものお客さまに実ビジネスへの送客ができ始めています。同時に、直営店は体験型店舗にシフトしており、国内では東京、大阪、名古屋の直営店をブランド・ショップに、新興国でも体験型ショップに改装する動きが加速し始めています。

また、中国、インド、ASEANにおいても販売網の拡大が進展し、それぞれの市場施策に沿った形で3,000店近くの店舗布石ができています。

加えて、お客さまと「広く」つながる、つまり顧客接点を拡大するため、商品ラインアップの拡充にも力を入れています。

電子キーボード分野では、ミニキーボードの『PSSシリーズ』を国内で16年ぶりに復活させました。新興国向けのみならず、国内市場に再参入したところ、予想を上回る評価をいただいています。ギターでは、スタイリッシュなデザインの新シリーズ『STORIA®』が、潜在的なユーザー層を掘り起こし、中級品に近い価格帯ながら支持を集めています。

お客さまとつながるという戦略では、COVID-19の問題が生じ、遠隔ソリューションの必要性が急速に高まり、新たなLTVの軸として、戦略性が高まったと考えています。例えば、従来の音楽教室はオンラインレッスンにより、時間と空間が自由に選択できるという潜在的なニーズを満たしつつ、LTVを深掘りする新たな提案が可能になります。合奏のリモート化、音楽教育、遠隔コンサートやスポーツ応援などの機会も含め、当社の持つ遠隔コミュニケーションのさまざまな技術が、LTVの最大化に重要な意味を持ってきます。

2. 新たな価値を創造する—AI、DX、人材の活用

“本質×革新”による付加価値向上という面で、最も進展があったのはAIの活用です。著名歌手やピアニストなどの演奏を再現した『VOCALOID』や自動演奏は、各方面でさまざまな論争を呼びましたが、当社が作り出したものがオリジナルに近づきつつあるレベルに達したことは評価できると思います。今後はこうした技術を具体的にビジネスに応用していく局面を迎えています。

一方、モノづくり現場は、すでにAIの技術を導入しています。これまで培った膨大な経験知をAI化することで、従来長時間を要した作業が瞬時にこなせるようになりました。研究開発においても、今まで想像しなかったような発見が得られるように、AIは生産・開発プロセスのあり方を大きく変える可能性を秘めています。

収益力を強化する事業基盤整備としては、全社的なデジタル・トランスフォーメーション(DX)戦略での議論をアクションプランに落とし込む段階まできています。このような「上から」のイニシアチブとは別に、各現場の各工程でデジタル化やIoTが進んでいます。例えば製造部門では、スマートファクトリー化の取り組みを進めています。両者が合流することにより、DX戦略が力強く推進されることが重要だと考えています。

イノベーションの源泉が「人材」であることは、いつの時代も変わりません。国ごとのコアポジションを可視化する職務グレーディングがこのほど完成したことを受け、そのスキル要件をもとに個々の能力開発を進める「CDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)」の運用を開始しています。本社・子会社の経営人材の発掘育成も、今後はこの枠組みの中で進めていくことになります。将来的には、海外で採用した人材が本社役員になる日もくると期待しています。

3. 生産性を向上する—コスト低減と予算の戦略的執行を推進

コスト低減については、ネットで55億円の目標を立てていますが、初年度実績は20億円で、進捗は順調です。前中計で障害となった調達価格の上昇が落ち着き、製造工程の効率化、販売価格の適正化、経費の戦略的使用などの成果が、数字に反映されるようになりました。

また、価格適正化に関しては、現行品の値上げだけではなく、新たな付加価値の高い差別化された新製品の価値を価格へ反映する手法をとっています。経費の戦略的使用については、経費の使途を定常的なものから戦略経費にシフトする取り組みが、販売会社にも浸透してきました。このことは販管費率の低下に表れています。

なお、ウィズコロナの状況下における戦略経費は、段階的に執行するよう指導しています。アフターコロナを見据え、次につながる経費の使い方やブランド向上といった使途に予算を振り向けていくことが大切です。大変な時期だからこそ、思い切りメリハリを付けて使用することで、中長期的成長に向けた変革が加速できると考えています。

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

社会価値の創造が当社の価値創造につながるという考えのもと、事業戦略の中心にサステナビリティを据え、さまざまな社会課題の解決、SDGsの達成に貢献する取り組みを進めています。

私たちは、音楽文化が人類にとって絶対的に不可欠であると確信しています。音楽文化の素晴らしさを伝えていくことは、将来の成長に向けた種まきであると同時に、より良い社会づくりに貢献する取り組みでもあります。





具体的なケースとして、2015年に新興国を中心にスタートした器楽教育の導入・支援プログラム「スクールプロジェクト」があります。現中計では、7カ国・累計100万人の生徒への普及を目指しており、2020年3月末時点で5カ国・39万人まで進捗しています。採算前提の事業ではありませんが、今後ともしっかり継続していく方針です。

事業を通じた社会貢献としては、先ほども触れた「リスニングケア」搭載のイヤホンは、WHOも警鐘を鳴らすイヤホン難聴の問題を踏まえた提案です。また、このほど立ち上げたオンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM(シンクルーム)』も、COVID-19の拡大以降の社会課題に応える非常に有望なビジネスです。

環境面では、認証木材の使用比率が2021年3月末見込み46%(2020年3月期実績28%)と、中計目標の50%に近づいています。


タンザニアの森林保全プロジェクト

また、エコプロダクツ*1の投入についても、3年間で120モデルの中計目標に対し、初年度実績が46モデルと、順調に進捗しています。

また、当社は2019年6月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)*2提言への賛同を表明しました。こうしたコミットメントや取り組みの成果をしっかり発信していくことは、ブランド力強化の観点からも重要だと考えています。

*1. 当社独自基準で認定する環境配慮製品。業界同種製品においてトップクラスの環境性能

*2. Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。主要国の中央銀行総裁や財務大臣からなる金融安定理事会(FSB)によって設立。気候変動が企業財務にもたらす影響を開示し投資家に適切な投資判断を促すよう求める提言を公表

「内」と「外」の目によるガバナンス強化

当社は一貫してコーポレートガバナンスの強化に努めています。2017年には指名委員会等設置会社に移行し執行役へ大幅な権限委譲を行ったことで、取締役会では経営・事業の方向性など本質的な論点に集中できるようになりました。現在、取締役7名のうち5名が独立社外取締役です。取締役会には執行役もオブザーブ出席し、ともに報告や議論を深めています。このように執行側と監督側が一堂に会することで、より実質的で活発な議論が可能となっています。

また、従来目指していた監査委員会全てのメンバーが、独立社外取締役で構成される体制に移行できたことで、補完機能強化として監査委員会室、グループ企業を含めた監査機能を担う内部監査部のそれぞれの責任者を執行役員と同格の監査役員としました。監査委員会は、適法性監査に加え、妥当性監査を行うため、監査の実効性を高める体制強化ができました。

これだけ社外取締役が増えた以上、リモートでの会議も当初から想定しており、COVID-19への対応もスムーズでした。こうした時期ですので、「ヤマハは社会に対して何ができるのか」といった大所高所からの意見も出ますし、COVID-19の発生に伴う事業戦略の見直しに関しても鋭い指摘を頂戴します。こうした「外」の視点にさらされることで、執行側の視点も一段引き上げられたように感じます。



「人材」と「対話」の重要性

先ほど中計の重点戦略をめぐって「人材」の重要性に触れましたが、風通しの良い組織風土は企業活動の大前提であり、ハラスメントの禁止などコンプライアンスはいかなる局面でも完全に順守されなければなりません。仮にそれを守らない従業員が1％でもいるなら、その会社のコンプライアンスは機能していないに等しいと私は考えます。

そこで、全てをゼロベースで見直す決意で組織風土の改革に取り組んでいます。まず「駄目なものは駄目」という当たり前の意識・認識を徹底すること。そして、従業員に何かあった場合、早い時期に助けを呼べるよう心理的安全性を確保すること。そのために、コンプライアンス通報社外窓口の強化、コンプライアンス専任組織の強化、ハラスメント防止に関する研修の拡充などの施策を進めています。

また、風通しの良い組織風土を作り上げるには何といっても「対話」が重要です。「対話」の重要性は、業務のあらゆる局面に通じます。現在、私を含め、さまざまな形での交流の場を増やし、組織の縦、横、斜め全方向で「対話」の強化に取り組んでいます。

資本市場との建設的な対話に向けて

時代の大きな転換点に差しかかり、マーケットの中で企業と投資家の将来像をめぐって、さまざまな議論がなされています。ただ、どのような世の中がやってこようと、企業と株主・投資家との関係は変わりません。企業活動は株主・投資家の方々、お客さま、従業員、サプライヤー、地域社会など、多様なステークホルダーに支えられており、いずれが欠けても成立しません。それぞれのステークホルダーとWin-Winの関係を築いていくことが企業の持続的発展の要諦であり、その意味で、今後とも資本市場との建設的な対話を継続していきたいと思います。



また、企業経営にはバランス感覚が重要です。特定の指標を絶対視するのではなく、時代の流れを見据え、今この段階で注力すべきテーマを決定することが大切です。当社の中計はこうした観点から、3年単位のグループ経営方針を示し、公約したものです。その際、企業の持続的成長が大前提となることはいうまでもありません。

当社の株主の皆さまの多くは、長期にわたり当社株式を継続保有してくださっています。これは誠にありがたいことであり、今後ともできるだけ多くの方から、長きにわたるご支援を賜りたいと願っています。IR活動や日々の事業活動などさまざまな取り組みを通じて、当社グループへの理解を広げていきたいと考えています。

リスクマネジメントの体系化

当社では以前より、リスクマネジメントの体系的強化を進めてきました。私が委員長を務めるリスクマネジメント委員会では、企業活動のリスクとなり得る要因を洗い出し、分類整理するとともに、自社の対応力を評価し数値化しています。スコアの低い項目については同委員会で認識を共有し、改善策を決定の上、年次計画に反映させています。

リスクマネジメント委員会のもとには、現在5つの個別テーマに基づく部会を設置しています。COVID-19に関する問題では「BCP・災害対策部会」が中心に対応し、よく機能したと評価しています。ただ、今回反省すべき点として、パンデミックに関する独立した規定を設けておらず、「災害→復旧」という単純な流れのみを想定していました。時間が経つにつれダメージが回復していく通常の災害と異なり、パンデミックは終息がいつになるのか、そもそも事態が改善に向かっているのかさえ分かりません。したがって、長期戦を前提とした計画が本来は必要だったのです。こうした問題点を踏まえ、今後はパンデミックの脅威をリスク要因として織り込み、より実効的なBCPを策定していく方針です。

透明性と情報共有の大切さ

今般のCOVID-19の問題に際して、私が経営者として腐心したのは、従業員一人一人のモチベーションをいかに保つかということです。

第一に、従業員の健康と安全を最優先すること。リモートワークが本当に機能するのかといった議論は抜きにして、とにかく直ちに原則リモートワークの方針を打ち出す。これにより、従業員に安心感を与えられたと思います。

第二に、社内全体で絶えず状況を共有すること。会社のことが心配なのは皆同じです。「あそこの工場は動いているのか」「グループ内に感染者は出ていないか」といった情報を毎週のように共有しています。実際このことが、社内に安心感と「自分の会社」という意識をもたらしてくれたという声を聞いています。

第三に、積極的なアイデアの受け皿を用意すること。当社では以前より、イントラネットを活用した新規事業アイデアの社内公募制度を設けています。この仕組みを拡充し、アフターコロナの時代を見据えた提案を募集したところ、早速さまざまな意見が上がってきました。経営者としても非常に心強い動きだと思っています。

そして最後に、会社として目指す方向性を明確にしたこと。「こういう時期だからこそ、社会課題への対応に軸足を置こう。働き方も含め、一過性の対応に終わらせることなく、この危機を逆手にとって変革を加速させよう」というメッセージを従業員に伝えました。このような体験を通じて、ヤマハがどういう会社であるかということを再認識してもらえたのではないかと思います。

こうした透明性や情報共有が従業員の士気を高める上でいかに大切か、私たちは今般の事態で改めて学びました。2021年3月期は厳しい1年となりますが、その中でも将来に向けた成長の芽を大切にしていきたい。逆境の中でこそ、変革のうねりや時代を先取りするチャレンジが生まれてくるはずです。今年1年の苦労を来期以降に生かすべく、私たちは全社一丸となって前進していきます。

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

2020年10月

中田卓也

取締役 代表執行役社長



Make Waves 1.0

ヤマハは、2019年4月からの3年間を対象とした中期経営計画「Make Waves 1.0」(以下、「Make Waves 1.0」)を遂行しています。「Make Waves 1.0」では、急激に変化する経営環境を分析し、未来予測をした上で、中長期的に目指す姿である経営ビジョンに加えて、同ビジョンに向けた考え方としての価値創造ストーリーを提示しています。また、その実現のための基本戦略、重点戦略およびそれらに基づく財務目標、非財務目標、株主還元を3本柱とした経営目標を設定しています。このセクションでは、「Make Waves 1.0」の概要と中期経営計画初年度として取り組んだ2020年3月期の進捗を振り返ります。

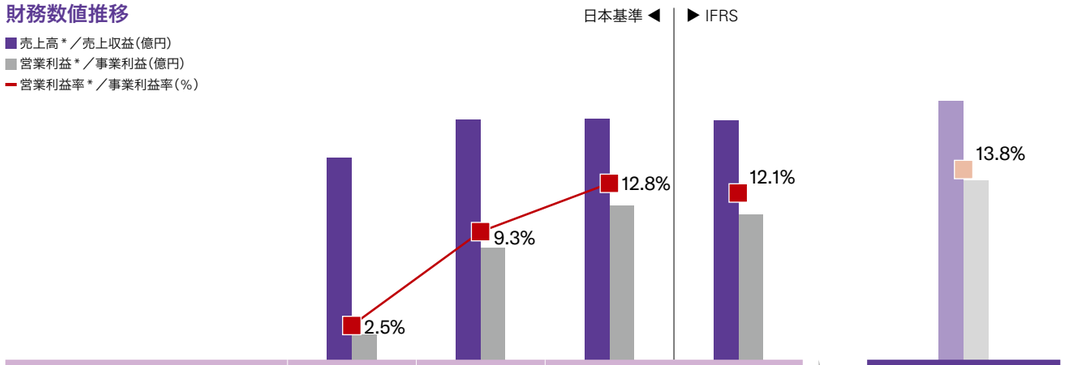
中期経営計画の位置付け

これまでの中期経営計画を振り返ると、「YMP125」は、円高が進み事業も苦戦を強いられる中で、コア事業の構造改革、欧州販社や工場の統合など、経営基盤を再構築するというフェーズでした。それを受け、「YMP2016」では、収益力の強化を目指し、事業部制組織から機能別組織への改組、価格適正化の推進、多角化からコア事業への選択と集中を推し進めることにより、営業利益率9.3%を達成しました。

前回の「NEXT STAGE 12」では、「なくてはならない、個性輝く企業」になるという経営ビジョンを設定し、ヤマハとして新しいステップを踏み出すべくブランド力強化に取り組んだ結果、営業利益率は12.8%(日本基準)となりました。

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

財務数値推移



	YMP125 最終年度	YMP2016 最終年度	NEXT STAGE 12 最終年度		Make Waves 1.0 最終年度の目標値
売上高*／売上収益(億円)	3,669	4,355	4,374	4,344	4,700
営業利益*／事業利益(億円)	92	407	560	527	650
営業利益率*／事業利益率	2.5%	9.3%	12.8%	12.1%	13.8%
ROE	1.9%	10.1%	11.4%	11.1%	11.5%
EPS	21円	169円	241円	222円	270円

*2019/3までは日本基準。2020/3以降はIFRS

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・音楽を中心とする当社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、バックキャスティングの手法により、中期経営計画「Make Waves 1.0」を策定しました。

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当社グループにとってまさに追い風です。

当社グループは、お客さまとのつながり、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



経営ビジョンと価値創造ストーリー

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

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

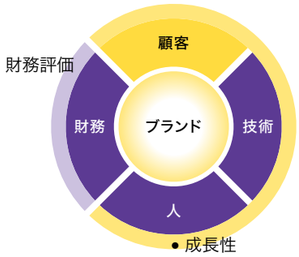
基本戦略

大きく、急激なスピードで変化する世の中で、

「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」

経営目標

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

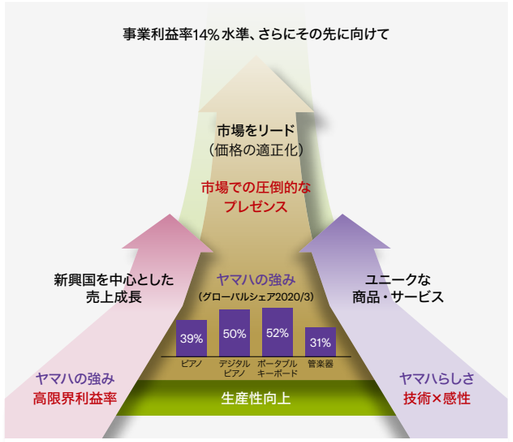


- 成長性
- ESGの取り組みなどへの評価

企業価値：1兆円～（≒時価総額）

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

事業利益率改善への道筋



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

また、限界利益率が高いこともあり、新興国を中心とした売上が伸長することも利益率向上につながります。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。

2020年3月期「Make Waves 1.0」初年度における進捗

2020年3月期は、第3四半期まで楽器事業中心に順調に推移していましたが、第4四半期においてCOVID-19の影響を受け、通期の財務数値は目標に及びませんでした。

そのような中、非財務数値は目標に向けて着実に進捗しました。また、「Make Waves 1.0」の1年目にあたり、掲げる4つの重点戦略「顧客ともっと繋がる」「新たな価値を創造する」「生産性を向上する」「事業を通じて社会に貢献する」については、各重点戦略とも着実に進捗しました（P.36-43参照）。

経営環境予測において想定した環境変化・自社への影響は、確実性を伴い加速しており、掲げた重点戦略をさらにスピードアップする必要があると認識しています。

財務目標（詳細は、P.18、44-47参照）

	事業利益率	ROE	EPS
2020年3月期実績	11.2%（▲0.9pt）	10.1%（▲1.0pt）	195円（▲27円）
2022年3月期目標	13.8%	11.5%	270円

＊（）内は前期比

非財務目標（詳細は、P.19-21参照）

	コーポレートブランド価値	新興国の器楽教育普及（累計）	認証木材使用率
2020年3月期実績	1.15倍	39万人	28%
2022年3月期目標	1.3倍	100万人	50%

4つの重点戦略の進捗サマリー（詳細は、P.36-43参照）

1. 顧客ともっと繋がる	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
			
顧客接点の強化、新興国での成長、ドメインの拡大が計画通り進捗	“技術×感性”で、幅広い商品を投入、AI分野ではさまざまな技術成果	製造コストダウン20億円達成、DXに関する議論、自動化、IoTなどの取り組みが進捗	文化、社会、環境の各側面で、取り組みが計画通りに進捗、社会課題の解決に貢献

中期経営計画「Make Waves 1.0」

4つの重点戦略

基本戦略

「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」

Make Waves 1.0

ヤマハの価値創造			社会価値の創造
1. 顧客ともっと繋がる	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
			
収益力 ＝ 顧客価値 × 生産性			中長期的に自らの価値に反映

基本戦略「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」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向上への貢献に取り組みます。また中国、ASEANをはじめとした新興国では、中間所得層を取り込み、成長を加速させます。音響機器事業、部品・装置事業では、成長市場へ事業領域を拡大し成長を図っていきます。

顧客接点の強化	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
■ ブランドプロミスを通じたブランド訴求 ■ デジタルマーケティングを軸にした顧客接点整備 ■ ライフタイムバリュー向上への貢献 （お客さまのライフステージに応じた価値訴求）	■ 中間所得層を取り込み、成長を加速	■ 音響機器事業ドメイン拡大 ■ 部品・装置事業ドメインシフト

売上 ＝ お客さまの数（広く） × 頻度（深く） × 単価（深く） × 期間（長く）

顧客接点の強化
～深く、長く～

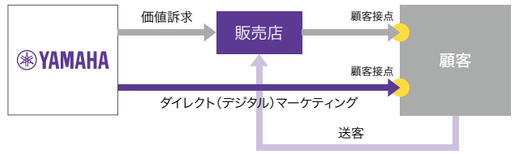
ブランドプロミスを通じたブランド訴求

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。

➡ 2020年3月期の取り組み
- 全社ブランド推進体制の確立、啓発ツールの活用、研修の実施
- ブランドプロミスを効果的に訴求するグローバルコンテンツの制作配信
- ブランド活動のPDCAの仕組みを構築、順次運用開始

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。



➡ 2020年3月期の取り組み
- デジタルマーケティング業務のスキルアップを目指し、世界19販社にて実践的な研修を実施
- SNS広告、イベント・キャンペーンなどを活用し、オンライン起点による自社サイトへの誘導や店舗への送客を推進

ライフタイムバリュー向上への貢献

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。

➡ 2020年3月期の取り組み
- 顧客情報や行動履歴を分析する顧客情報基盤（CDP）を順次構築
- 簡易製品登録アプリを通じたユーザーサポート（一部地域）
- 演奏活動をサポートするアプリケーションなどのソリューション提供

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。

➡ 2020年3月期の取り組み
- 地方都市を中心に販売網拡大、高付加価値商品展示増
- ブランド力強化と発信（動画300本、総再生回数約1,200万回超など）
- SNSなどを介した情報発信で、顧客とのつながり強化





（左）地方都市に展開するヤマハピアノ専売店
（右）販売店によるライブコマース実演販売

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）

新設したチェンナイ工場では、2019年4月に出荷を開始し、順次生産量を高めています。製販一体のオペレーションを実現し、

中期経営計画「Make Waves 1.0」

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

2020年3月末時点で39万人（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。

➡ 2020年3月期の取り組み

・インド：2級都市中心に販売網を拡充。店舗ではギターウォール展示の整備が進み、訴求力向上。生産工場では現地向けアコースティックギターの出荷開始



店舗におけるギターウォール展示


現地向けギターの生産・出荷開始

・ASEAN：販売網開拓が計画通りに進捗、既存店舗の良質化とデジタルマーケティングを推進し、中間所得層へのアプローチを強化

ドメインの拡大
～広く～

成長市場へ事業領域を拡大し、成長を加速

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

設備音響機器：30%成長（3年間）

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



	ライブ・音楽イベント	教会／ホール／放送局	商空間BGM／会議用機器
市場規模	2,000億円	3,500億円	5,000億円
市場成長率	+8%	+5%	+10%
方針	これまでも強みを発揮 → 今後さらに広げる領域		

➡ 2020年3月期の取り組み

日本での設備工事、新興国での製品売上が伸長

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	これまでも強みを発揮		→ 今後さらに広げる領域	

➡ 2020年3月期の取り組み

耳の健康に配慮したヘッドホン・イヤホンの発売や、サウンドバーを中心に事業ポートフォリオ転換が進捗

車載部品：30%成長（3年間）

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



	内装パネル	マイクモジュール	オーディオシステム
市場規模	1,000億円	1,000億円	6,000億円
市場成長率	+5%	+40%	+10%
方針	これまでも強みを発揮	→ 今後さらに広げる領域	

➡ 2020年3月期の取り組み

車載部品の納入は想定通りに進捗

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

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



2018年6月 イノベーションセンター稼働

- 研究、開発、デザイン部門を集結し、シナジーを追求
- 世界最先端の“音”に関する研究設備を完備

ヤマハの強み“技術×感性”

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

製品・サービス
～“本質×革新”の追求により、付加価値を向上～

本質の追求

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

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

➡ 2020年3月期の取り組み

詳細については、P.62「研究開発」をご参照ください。

2020年3月期における個性際立つ商品の開発

ヤマハの強みである“技術×感性”で、幅広い技術を融合し、多様なニーズに応える数々の個性的な商品を開発しました。



電子ピアノ『Clavinova®』



ギターアンプ『THR-II』



ワイヤレスイヤホン『TW-E7A』

TOPICS：「世の中の変化」×「ユニークな製品・サービス」



ステイホーム需要の高まりに応えるサイレント楽器。ピアノやギター、管楽器などさまざまな楽器で展開



日本と中国からドイツにあるピアノを遠隔演奏、リモート入学試験をサポート（P.14参照）



遠隔地間の音楽合奏を実現するサービス『SYNCROOM（シンクルーム）』（P.13参照）

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～

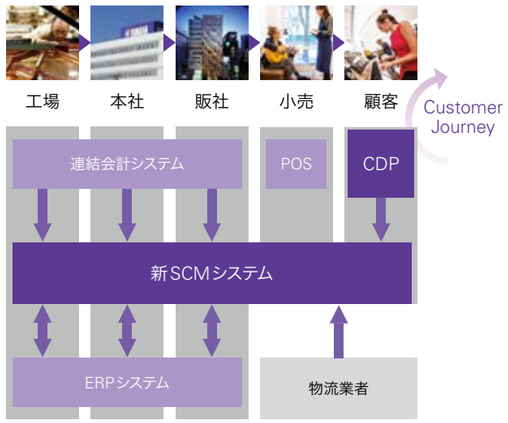
デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進

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。

グローバル人材マネジメントの基盤構築

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

DXで目指す姿（CDP・次世代SCM・プロセス変革）



DXの取り組み概要と進捗

2020年3月期は、全社DX戦略委員会を新設し推進体制を確立、各事業・業務分野においてDXが進捗

施策	目的	実施プロセス
顧客情報基盤整備	お客さまともっとつながるためのCRMプラットフォームの整備	DX戦略委員会（新設）：顧客情報基盤（CDP）開発・整備 → 本格運用開始・グローバル展開（「Make Waves 1.0」初年度進捗）
次世代SCMシステム稼働	工場～顧客間サプライチェーンの革新	システムトライアル → 本格運用開始・グローバル展開（「Make Waves 1.0」初年度進捗）
プロセス変革推進	■ DXにより全ての業務プロセスを変革 ■ 開発プロセスへのアジャイル手法導入拡大 ■ ビジネスとシームレスにつながる会計システム実現 ■ RPAを活用した定型業務の自動化	体制・仕組み整備 → DX活動けん引（最適化・変革）（「Make Waves 1.0」初年度進捗）

2019/4 ―― 2022/3

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て、その商品価値をしっかり訴求していくことで、付加価値に見合った対価の分、価格を適正化し、利益率の向上を進めていきます。

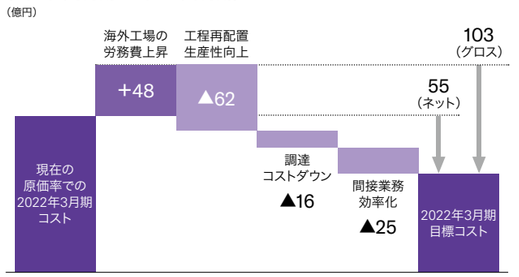
製造コストダウン

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

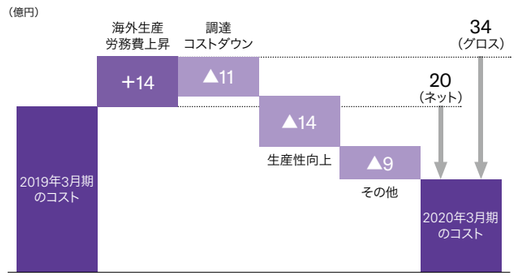
経費の戦略的使用

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

「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）



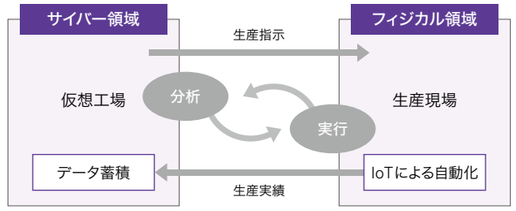
コスト低減の内訳（2020年3月期）



➡ 2020年3月期の取り組み

「Make Waves 1.0」初年度は、グロスで34億円、海外労務費増を差し引きネットで20億円のコストダウンを達成。生産工程の移管や、集中購買による部品・材料などの安定調達、自動化設備による生産性向上に向けたトライアルなどが進捗。多様な商品の生産管理をDXで共通化する議論が進み、IoTを使った生産実績収集のトライアルによりデジタルツインによる生産管理の取り組みが進捗

生産のデジタルツイン



中期経営計画「Make Waves 1.0」

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

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







文化
～音楽文化のサステナビリティに貢献～

音楽文化のサステナビリティに貢献

多種多彩な楽器の供給を通じ、世界の音楽シーンに貢献するほか、音楽教室事業の拡大や新興国の学校教育への器楽教育普及活動（P.17参照）などを通じ、世界中に音楽の楽しさを広く普及していきます。


新興国での器楽教育普及


中国農民工学校教育支援


海外での音楽教室


南アフリカでのリコーダーレッスン

多種多彩な楽器の供給を通じ、
世界の音楽シーンに貢献
約800モデル投入（3年間）

音楽教室事業を通じ、
音楽の楽しさを広く普及
海外音楽教室 生徒数30%増（3年間）

新興国の学校教育への器楽教育普及
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）

➡ 2020年3月期の取り組み

- 2020年3月期までに、5カ国（マレーシア、インドネシア、ロシア、ベトナム、インド）1,500校で延べ39万人の子どもたちに器楽演奏の機会を提供
- 新規展開国としてエジプトでの展開決定（2021年3月期から取り組みスタート）

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～

製品・サービスを通じた社会課題の解決

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

ともに働く人々の多様性、働きがい向上

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


中南米コロンビアの「I'm a HERO Program」


渋谷ズンチャカ！「おとまち」


テレワークなど勤務ルールの柔軟化


事業所内保育施設の設立（2019年8月）

➡ 2020年3月期の取り組み

- 人権デューディリジェンスの推進は、重要な人権課題の特定・抽出を実施し、グループの規程・ルールに人権視点で必要な要素を補完。今後、順守状況をモニターすることにより、包括的な人権アセスメントを推進
- 社会課題を解決する新しい商品として、耳への負担を軽減する独自技術「リスニングケア」機能を搭載したイヤホンを発売。「よい音を楽しむ」ことと「健康への配慮」を両立させた商品の開発により、音・音楽を事業の中核に据える企業の社会的使命として新しい価値を提供

本頁に記載のテーマを含む各テーマの進捗状況は、P.20-21「サステナビリティ重点課題と進捗」をご参照ください。

環境 ～自然との共生～

持続可能な木材利用

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


タンザニアでの希少木材保全活動


ヤマハエコプロダクツ（環境配慮材料の採用）

環境配慮製品の開発

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

温室効果ガス排出削減

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

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

*1. 当社独自基準で認定する環境配慮製品
*2. パリ協定の2℃目標達成のための科学的知見と整合した削減目標（2031年3月期▲32%）

➡ 2020年3月期の取り組み

- 全ての取引先を対象に購入した木材の原産地や伐採の合法性、資源の持続可能性に関する調査を実施し、購入した木材の98.8%（体積比率）について低リスクであることを確認
- 認証木材採用率は2021年3月期見込みとして46%まで向上（2020年3月期実績28%、いずれも体積比率）。「Make Waves 1.0」での目標値50%の達成に向け、順調に推移



山畑 聡
取締役 常務執行役 経営本部長
兼 人事・総務本部長

逆境を変革の契機とし
企業価値向上に向けての努力を継続します

中計初年度レビュー

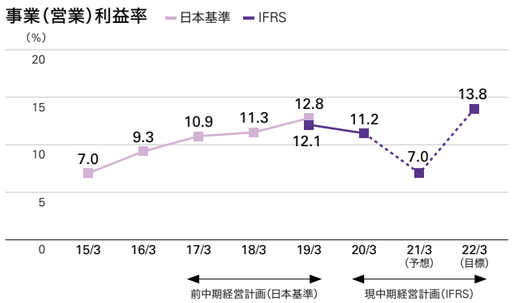
中期経営計画「Make Waves 1.0」(以下、中計)初年度の2020年3月期連結業績は、第3四半期までは楽器を中心に堅調に推移していたものの、第4四半期に発生した新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)拡大に伴う影響などにより、前期に対し減収減益という結果となりました。

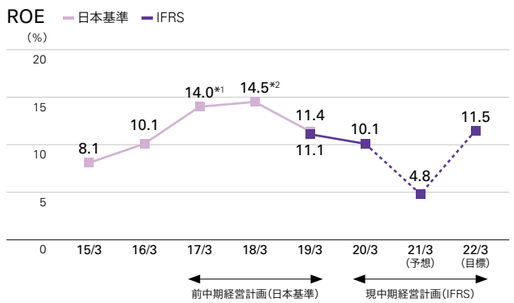
売上収益は、COVID-19の拡大に伴う影響▲137億円、為替影響▲131億円、および部品・装置事業の市況低迷により、前期に対し201億円(4.6%)減少の4,142億円となりました。

事業利益は、COVID-19の影響、為替影響▲65億円、および部品・装置事業の悪化により、前期に対し64億円(12.1%)減少の464億円となりました。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の拡大に伴う直営店や音楽教室の休業、工場の操業停止などによる操業停止損14億円、および固定資産の減損損失33億円をその他の費用 *3として計上したことにより、前期に対し57億円(14.2%)減少の346億円となりました。

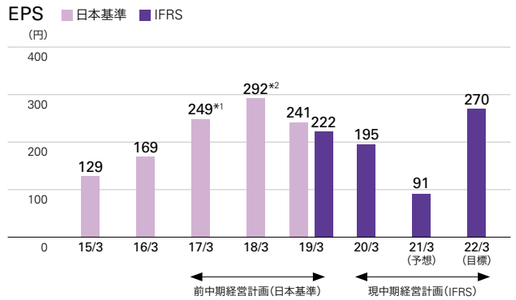
これに伴い、中計の財務目標に掲げたKPIは、事業利益率11.2%、ROE10.1%、EPS195円と、いずれも前期を下回りました。

*3. 日本基準で特別損失に相当





*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



2021年3月期の売上収益は、第1四半期決算発表時点において、前期に対し592億円(14.3%)減少の3,550億円を見込んでいます。デジタルピアノ、ギター、AV機器などは、ステイホーム需要に支えられ、かつEC経由で販売できる商品は堅調な需要があるものの、COVID-19の影響による工場稼働の低下で十分に商品供給できていません。一方、店頭販売が中心になるアコースティックピアノや管楽器、また、ライブ・コンサートが開催されないことから業務用音響機器(PA機器)は、市況そのものが厳しい状況にあります。

損益に関しては、固定費の削減に努力するも、上記の状況による、特に上半期における大幅な減収に伴い、事業利益は前期に対し214億円(46.1%)減少の250億円、当期利益は186億円(53. 8%)減少の160億円を見込んでいます。

このような状況下、フリー・キャッシュ・フローに及ぼす影響を最小化するため、固定費の削減に加えて在庫、売上債権の圧縮、および投資計画の見直しなどを進めています。新常態での成長につながるものは投資を継続しつつ、従来、当然のように計上していた諸費用を抜本的に見直し、メリハリを利かせます。厳しい状況ではありますが、体質改善を進める絶好の機会とも捉えています。

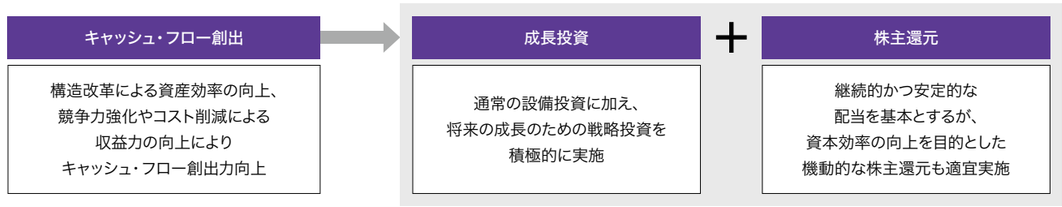
財務の健全性と資本効率とのバランス

COVID-19の影響により厳しい業績が続きますが、株主還元につきましては、2020年3月期は年初の配当予想を見直さず、1株当たり年間配当を前期実績から6円増配の66円(配当性向33.9%)としたことに対し、株主・投資家の皆さまから高い評価をいただきました。また、2021年3月期も大幅な減収減益が見込まれる中、継続的かつ安定的な配当を行うという方針にのっとり、前期実績を維持する年間配当66円を予定しており、配当性向は72.5%となる見込みです。

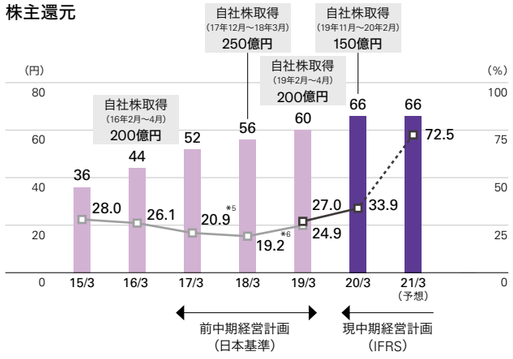
2020年6月末現在、現預金が約900億円、自己資本比率 *4は70%に達します。こうしたキャッシュ・ポジションと財務の健全性は、緊急事態への対応を進める上で大きな安心材料です。

*4. IFRSでは親会社所有者帰属持分比率

財務戦略

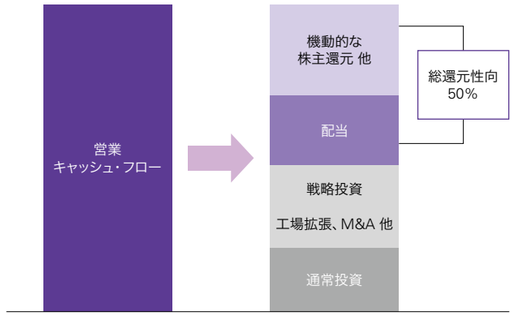


株主還元



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

キャッシュ・フロー計画



3年間(累計)計画
(2020年3月期～2022年3月期)

資本政策として、中計において総還元性向50%(中計期間累計)の方針を掲げています。2020年3月期は、1株当たり年間66円の配当に加え、資本効率の向上を図ることを目的に150億円の自己株取得を実行しました。今後とも、中計で掲げた方針に沿って株主還元を行っていきます。

財務の健全性にも目配りしつつ、資本効率も意識した積極的な株主還元を行うバランスのとれた資本政策を追求していくことが、中長期的に株主利益の向上にもつながると考えています。

財務報告に係る内部統制のさらなる強化

グローバルな資本市場に対して財務情報の透明性を高めること、経営管理レベルのさらなる向上を目的に、2020年3月期より国際財務報告基準(以下、IFRS)を導入しました。

IFRSへの切り替えは無事できたものの、2020年3月期決算は、決算業務期間にCOVID-19の感染拡大が重なり、担当者は困難な作業を強いられました。3月中旬から多くの国でロックダウンが実施され、リモートワークで対応したものの、当初予定していた5月7日の決算発表を約3週間延期せざるを得ない状況となりました。株主・投資家の皆さまにはご迷惑をおかけしましたが、株主総会の開催に支障が出ないぎりぎりのスケジュールである5月26日に決算発表を行うことができました。また、決算発表の延期に伴い、4月にはグループ各社の稼働状況を、5月上旬には事業／地域ごとの売上収益見込みを先行して開示し、株主・投資家の皆さまにできる限りの情報をお伝えしました。こうした対応に、東京証券取引所はじめ各方面から評価をいただきました。

他方で、新たに見えてきた課題もあります。特に日本における紙・ハンコ文化は、少なからず障害となっています。感染の第2波、第3波も予想される中、ペーパーレス化、電子承認への切り替えを加速させていきます。

収益性の強化と在庫の適正化

一時的にCOVID-19の影響を受けますが、中計で掲げた経営戦略の方向性は変わりません。財務目標である3つのKPI(事業利益率、ROE、EPS)の中でも全ての達成の基礎となるのが事業利益率の向上ですが、今後とも以下の4つの取り組みを並行して進めていきます。

第一は、トップラインの伸長です。当社の製品は限界利益率が高いため、売上を伸ばすことで事業利益率が改善されます。その鍵を握るのが新興国を中心とした売上拡大です。マクロ環境や通貨安など厳しい条件が予測されますが、重点戦略の一つとして取り組んでいきます。

第二に、ユニークで差別化された新商品投入による付加価値の向上です。楽器は従来、高付加価値商品の継続的な発売において評価されてきましたが、音響機器製品においても、独自技術の「リスニングケア」搭載のワイヤレスイヤホンなど、ユニークで差別化された高付加価値商品が出てきており、今後さらに強化していきます。

第三に、継続的なコストダウンです。中計3年間でネット55億円の目標を掲げていますが、初年度実績は20億円となりました。中計2年目は、COVID-19の拡大に伴い、各工場では稼働率向上のための施策を優先せざるを得ず、コストダウンには少し遅れが生じますが、引き続き、重点戦略として注力していきます。

最後に重要なのが、市場での圧倒的プレゼンスを生かした価格の適正化です。初年度も着実に進捗し、事業利益率を押し上げる要因となりました。

また、中長期的な財務上の課題となるのが在庫水準の適正化です。キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)などの指標に基づくモニタリングを強化していますが、機会損失(売り逃し)を避けたいという心理が働くため、どうしても在庫が増える傾向にあります。今後とも、DX推進と現場の意識改革により適正化を進めていきます。

企業価値のさらなる向上に向けて

2019年4月にスタートした中計は、「統合思考」を基軸に置き、企業価値向上のストーリーを描く内容となっていますが、企業価値には、財務成績のみならず、将来の成長性、ブランド力やSDGsへの取り組みに対する評価など、さまざまな要素が反映されます。

こうした観点から、中計では財務目標と並んで3つの非財務目標を設定しています。初年度は、コーポレートブランド価値*7が前期比1.15倍(3年後目標1.3倍)、新興国での器楽教育導入・支援が累計39万人(同100万人)、認証木材使用率の2021年3月末見込みが46%(同50%)と、ほぼ想定通りもしくは想定を超えて進捗しました。

3つの非財務目標以外でも、ESGのEにあたる環境分野では、エコプロダクツ制度*8の推進など、CO_2排出削減に向けた取り組みが進捗しました。Gにあたるガバナンスに関しては、取締役会による監督機能の強化と執行のスピードアップを図ることを目的に、2017年に機関設計を指名委員会等設置会社に変更したのちもさらなる機能強化に努めてきましたが、2020年3月期には、監査機能の強化を目的に「監査役員」のポジションを新設しています。

また、リスクマネジメントについては、当社の認識するリスクを32の中分類(リスクテイクを考えるべき「事業戦略リスク」9、回避すべき「基礎的リスク」23)と121の小分類に区分し、その上で、リスクの発生頻度、発生時に想定される被害規模を両軸とする「リスクマップ」を作成するとともに、現状での当社の対応力を評価・数値化しています。リスクマップは重要事項として取締役会に報告し、フィードバックを受け、さらに精度を高める努力をしています。また、グループ内の各国共通のルールを設定し、一元的な基準に基づいたPDCAサイクルを運用する取り組みも続けています。

*7. ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値。(株)インターブランドジャパンの「Best Japan Brands 2020」調査による
*8. 当社独自基準で認定する環境配慮製品

逆境を変革の契機に

2021年3月期は緊急時ならではのさまざまな対応を迫られますが、単にネガティブな事象に対処するだけの1年にするのではなく、これを機会と捉え、さまざまな改革を推し進めたいと思います。広範囲な分野に及ぶDX戦略の加速、リモートワーク導入を含めた働き方改革など、これまで手をつけられなかった改革に取り組む、または、加速する絶好のチャンスです。逆境を変革の契機とし、企業価値向上に向けての努力を継続していきます。

STRATEGY SECTION

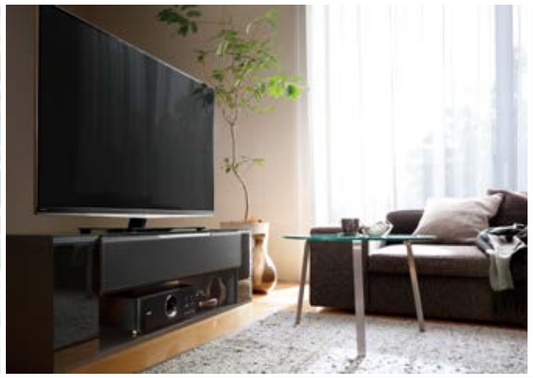
III. 事業別／機能別戦略

事業別戦略 …… 50
- 楽器事業 …… 50
- 音響機器事業 …… 54
- 部品・装置事業 …… 56

機能別戦略 …… 58
- 営業 …… 58
- 生産 …… 60
- 研究開発 …… 62
- デザイン …… 66
- 人材 …… 68








楽器事業

ハードとソフトの開発力と豊富なノウハウの蓄積で、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。



鶴見 照彦
執行役 楽器事業本部長

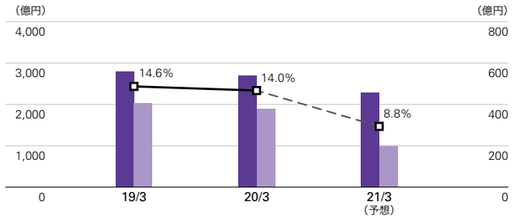
事業概要

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

2020年3月期のレビュー

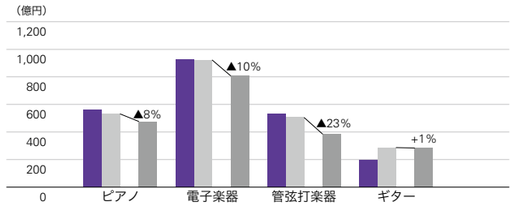
楽器事業は、新型コロナウイルス感染症の拡大、為替影響により、対前期で減収減益となりましたが、製造原価の低減や価格適正化が進捗し、収益性は向上傾向にあります。施策では、顧客・社会とのつながりを強化するため、デジタルマーケティングやECへの取り組みが大きく進展するとともに、各国の販売網の拡充、体験型店舗へのシフトも進み始めました。製品面では、地域の音楽文化に適合した地域専用ポータブルキーボード(インド)、演奏性やデザイン性を工夫し新しいギターの顧客層を追求した『STORIA』シリーズなど、ポートフォリオの拡大が進みました。また、AI技術を用いた新しい擬人表現なども大きな話題を生みました。その他、新興国における器楽教育普及活動なども計画通り推進できた初年度となりました。

売上収益／事業利益／事業利益率



(注) 2020年3月期のCOVID-19による売上収益への影響：▲99億円

主要製品別売上推移



主要商品ごとの市場概況／ヤマハの強み／主な競合

	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
ピアノ	■ ピアノ市場は中国が成長継続 ■ 成熟市場では、新価値提案(消音／自動演奏)が拡大 ■ 中国製ローカルメーカー中心に競合の淘汰が進む	■ あらゆる要求レベルのお客さまへ提案できる豊富な商品ラインアップ ■『ディスクラビア』やトランスアコースティック®など、長年蓄積されてきた技術による製品力・ブランド力	スタインウェイ(独・米) パール・リバー(中) カワイ(日)
電子楽器	■ 電子ピアノは教育・趣味需要を基盤に成長継続 ■ ポータブルキーボードはインドモデルやミニキーボードなどの投入により台数伸長 ■ 堅調なステージキーボード市場に向けて、新開発のオルガン音源を搭載した新商品を発表	■ 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 ■ 欧米だけでなく新興国市場の音楽にもマッチする機能やコンテンツを搭載したモデルの供給 ■ 製造拠点設立や地域音楽への対応による新興国市場での成長加速や、高級価格帯拡売で顧客増加	カシオ(日) ローランド(日) カワイ(日) コルグ(日)
ギター	■ 最大市場である米国および中国がけん引する形で緩やかに成長継続 ■ 新たなコンセプトギター、楽しみ方の多様化が進む ■ 米国ブランドを中心に競合他社多数	■ アコースティックギターの販売本数全世界No.1* ■ 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 ■ 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	フェンダー(米) ギブソン(米) テイラー(米) マーティン(米)
管弦打楽器	■ 学校・バンド需要を基盤に先進国を中心に安定的成長 ■ 中国・新興国市場も拡大傾向	■ 開発と価値訴求を強化し、中高級価格帯管楽器の販売拡大 ■ 中国・新興国での普及活動による需要創造と顧客拡大	コーン・セルマー(米) ビュッフェ・クランポン(仏) ジュピター(台)

*2020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

2022年3月期目標値(IFRS基準)

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

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
■ ブランド訴求、事業を通じた社会貢献 ■ 顧客とダイレクトにつながるための施策を推進	■ ラインアップ拡充、地域特性にマッチした商品の投入 ■ 幅広い用途や年齢層のニーズへの対応力を強化	■ 楽器の本質追求、IT・デジタル技術を融合 ■ ユーザーと広く、深く、長くつながり、新たな価値の創造へ

機会	リスク
■ デジタルマーケティングによるお客さま一人一人のステージにフィットした価値訴求が向上 ■ デジタル技術・AIの進展により楽器の本質追求に基づく商品開発が飛躍的に向上、IoTにより製造効率が向上 ■ 販売網・EC拡大による新興国での中間所得層の取り込み、ローカル音楽文化に適合したモデル開発による需要取り込み、器楽教育推進による新たな楽器人口拡大と取り込み	■ 新型コロナウイルス感染症の影響による需要低迷 ■ 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

2021年3月期重点テーマ

1. 重点戦略「顧客・社会とのつながり強化」「事業ポートフォリオ拡大」「技術の掛け算による新価値創造」の加速
2. 事業成長永続への仕組み構築(ビジネスプロセス・人と組織・経営基盤)
3. 新型コロナウイルス感染症による生産・販売停滞への対応

2021年3月期における事業方針

厳しい外部環境が予測されますが、ブランド力向上と高収益の実現に向け、「中計達成のための重点戦略の実行」、「事業の成長永続への仕組み構築と強化の推進」、「新型コロナウイルス感染症への対応」の3点を中心に取り組んでいきます。

2021年3月期重点テーマのポイント

中計達成に向けた戦略を着実に実行

前期に引き続き中計で掲げた3つの重点戦略を着実に推進することで、事業ビジョンの実現を目指していきます。リアル・デジタルの両面でお客さまとダイレクトにつながることで、ヤマハブランドの効果的な訴求、これまで以上にお客さま一人一人への付加価値訴求を通じ、お客さまのライフタイムバリュー(LTV)の向上に貢献し、「広く、深く、長く」顧客・社会との関係構築を進めます。事業ポートフォリオ拡大に向けては、顧客や地域特性に合わせた音源・商品開発や、新たなラインアップの展開、若者向けの楽器開発など、需要創造を通じ収益向上に取り組みます。また、ヤマハが培ってきた感性・感覚的本質と、5GやワイヤレスAI技術といった最新デジタル技術を融合させることで、新たな驚きを生み出すとともに、ユーザーと幅広くつながることのできる新価値創造を推進していきます。

成長永続への仕組み構築と強化

事業の永続的な成長を実現する仕組みの構築を、「6つのP」と「人・組織」の観点で進めます。「6つのP」とは、いわゆる4P*1にPopularization(需要創造)、PSI*2管理を加えた活動を指しており、顧客と市場の変化に対応できる「創造から販売まで」の6Pビジネスプロセスを構築・強化していきます。また、その仕組みを実際に動かし事業成長を実現する、人と組織の強化も推進していきます。「Society 5.0」におけるイノベーション、新価値創造を実現すべく、これまで以上に新たな学びの研修機会を広げるとともに、闊達な議論やコミュニケーションを通じた知識・情報の共有、ヤマハフィロソフィーが隅々に行きわたり活力と知に富んだ組織構築を目指します。楽器の主要4商品群の事業がシナジーを創出できるよう運営力強化も同時に進め、永続的な成長を実現する仕組みを構築していきます。

新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルス感染症への対応を進め、モデルミックス変更や産地変更などによる供給の総量確保と、地域ミックス変更などによる売上最大化を図るとともに、低重心経営による事業利益の確保を目指します。

*1. Product(製品)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(販売促進)
*2. Production(生産)、Sales(販売計画)、Inventory(在庫)



ピアノ事業

ヤマハ商品の世界シェア	ピアノ 39%*
売上収益（2020年3月期）	530億円

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	2021年3月期 重点テーマ
頂点戦略によるブランド強化	■ 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 ■ 価値伝達の仕組み強化（ブランディング～販売）
顧客拡大と高付加価値化	■ 中国市場でのシェア拡大（特に地方都市開拓） ■ 成熟市場におけるハイブリッドピアノの販売比率拡大
多様な商品価値提案と顧客エンゲージメント	■ ヤマハならではの製品開発／技術開発 ■ LTVを実現するサービスの開発、提案

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、トップからビギナーまで、最も選ばれ続けるブランドを目指し、各施策に注力しました。フラッグシップモデル『CFX』の国際コンクールにおける露出、高価格帯『SXシリーズ』の販売伸長、成長市場である中国の販売網拡大などの成果が出ました。

2年目は、ブランディングからセールスまでの各機能間連携強化に努め、さらなるブランド力向上を目指します。同時に、各国音楽大学やホールとの関係構築、高付加価値モデルの拡売推進、体験型店舗や訴求機会の向上などの取り組みを継続し、売上拡大を進めます。



電子楽器事業

ヤマハ商品の世界シェア	デジタルピアノ 50%* ポータブルキーボード 52%*
売上収益（2020年3月期）	921億円

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合優位性を有し、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

電子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	2021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	■ 感性と物理現象の関係性理解を深め、さらなる表現力の実現 ■ 幅広いニーズに対応した、多様な商品価値を提案 ■ デジタルの多様性を生かし、さらなる高付加価値化
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	■ 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 ■ インド市場でのキーボード販売加速
“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	■ 若年層の「新しい音楽の楽しみ方」に応える商品開発の推進 ■ 楽器と連携するスマートデバイス向けアプリ開発の強化

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、インド市場向けポータブルキーボードや、ミニキーボード、新開発音源と鍵盤を搭載したステージキーボードなど、事業ポートフォリオの拡大が進みました。また、各地での商品研修強化や、デジタルコンテンツ配信などのリアル・デジタル両面のアプローチを通じ、お客さまへの価値訴求が進みました。

2年目は、電子ピアノではピアノメーカーならではの本質的なピアノ価値の訴求、ポータブルキーボードでは多様な地域ニーズに対応する商品開発やコンテンツ制作・提供を進めます。

また、新型コロナウイルス感染症の影響による環境変化に速やかに対応し、ECにおけるマーケティング強化・販売拡大を進めます。



管弦打楽器事業（ギターを除く）

ヤマハ商品の世界シェア	管楽器 31%* ドラム 12%*
売上収益（2020年3月期）	507億円

事業概要

トランペットやサクソフォンなど15種類を超える管楽器、バイオリンなどの弦楽器、アコースティック・電子ドラムやティンパニーなど幅広く展開しており、多くのジャンルでヤマハは首位を争うブランドです。世界各国の教育現場で演奏されるほか、トップアーティストの要望に応えるカスタムモデルも手掛けています。

2022年3月期目標

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	2021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	■ トップアーティストとの協業を通じ、共同開発強化 ■ 管楽器（トランペット、サクソフォン、クラリネット）の中高級価格帯におけるシェア向上
中国・新興国の市場創造	■ 中国・新興国で吹奏楽普及活動を展開し、需要創造 ■ スクールプロジェクトを通じたリコーダー市場創造
気軽に演奏する楽器で新規顧客開拓	■ 演奏の裾野を広げる新価値楽器展開

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、中国・新興国市場において売上を伸ばすとともに、バンド活動普及や技術者育成などを通じ、市場創造が進みました。また、目標を上回るトップアーティストからヤマハ支持を受けることができました。

2年目も引き続き、より多くのお客さまに選んでいただけるブランドとなるべく、アーティストとの共同開発を通じ、ブランド力強化、魅力的な商品の市場投入を進めていきます。中高級価格帯の管楽器における価値訴求・マーケティング活動に注力し、拡売を目指します。



ギター事業

ヤマハ商品の世界シェア	ギター 9%*
売上収益（2020年3月期）	286億円

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	2021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	■ ハイエンドギターの商品企画・開発を推進 ■ ヤマハギターのブランドエクイティ構築を推進
新価値創造～驚き、刺激、きっかけ、励ましを与える	■ 驚きの体験・価値創造によるヤマハらしさを訴求 ■ 価値伝達に向けた展示施策、研修の実施 ■ 魅力的な周辺機器によるトータルソリューション展開
事業基盤の強化	■ 地域特性に合わせた営業戦略および商品開発の推進 ■ 単価向上実現に向けた製造品目マネジメント

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、中高級価格帯の拡売に向け、米国内での徹底したお客さまインタビューを通じ、ハイエンドモデルの商品企画・開発が進みました。また、新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、商品研修などを通じた数量拡大と単価アップにより、売上収益は前期比9%成長を達成できました。

2年目は、初年度の施策を継続しつつ、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。

* 2020年3月期末実績、ヤマハ調べ 金額ベース



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

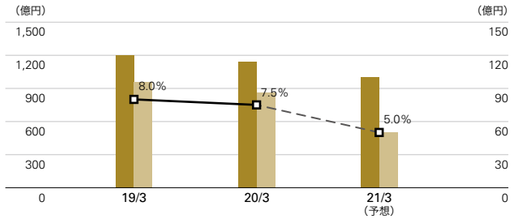
事業概要

音響機器事業は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハにとって、楽器事業に次ぐ中核事業です。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。

2020年3月期のレビュー

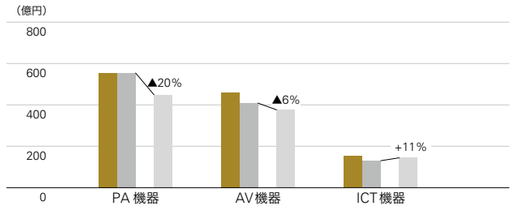
音響機器は、為替影響、米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症の拡大など厳しいマクロ環境の影響を受け、対前期減収減益となりました。PA機器は設備納入ビジネスの拡充が進み、商業用空間向けの施工案件を着実に増やし、持続的な成長を実現しました。AV機器ではサウンドバーが成長を継続し、日本で先行導入した小さな音でも聴きやすく、耳への負担を抑える独自技術「リスニングケア」機能を搭載したワイヤレスイヤホンも高い評価を受けたものの、パーソナルオーディオ領域への事業ポートフォリオの転換が遅れ、前期に及びませんでした。ICT機器はネットワークルーターが堅調に推移し、モデル端境期の海外テレビ会議システムが苦戦する中、BtoB向け製品が貢献し、前期並みを維持することができました。

売上収益／事業利益／事業利益率



（注）2020年3月期のCOVID-19による売上収益への影響：▲35億円

主要製品別売上推移



主要商品ごとの市場概況／ヤマハの強み／主な競合

	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
PA機器	■ ネットワークや設備の統合管理・遠隔化・自動化が進む ■ 高い信頼性、サポート体制への要求が強まる ■ 新型コロナウイルス感染症の拡大により、ライブサウンド市場が停滞、音楽制作・ウェブキャスティング市場が活況	■ 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	ハーマン（米） ミュージックグループ（比） ボッシュ（独）など
AV機器	■ ヘッドホン市場が高成長を維持、サウンドバー、ワイヤレススピーカー市場も成長継続 ■ ストリーミング配信の一般化に伴い、場所と時間を選ばないパーソナル化が一層進行	■ 表現者の想いを伝える音響技術 ■ ネットワーク技術と音響技術の融合 ■ 高品位な信号処理技術のイヤホンへの展開	ソノス（米） ボーズ（米） ソニー（日）など
ICT機器	■ IT化に伴い市場は成長継続、品質競争が進む ■ 新型コロナウイルス感染症の影響で、「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	■ 主力の業務用ルーターに加え、LAN製品を拡充 ■ 機器提案のみならず、サービス力を強化	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璧をなす

2022年3月期目標値（IFRS基準）

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

重点戦略

PA機器	AV機器	ICT機器
■ 施主・コンサルタントなど、商流川上からの指名率向上 ■ 自動化技術による商品競争力の強化 ■ 遠隔監視・制御によるシステム性能の向上	■ 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 ■ ミレニアル世代へのブランド訴求の強化 ■ ホームエンターテインメントでの新たな価値創造	■ 商品カテゴリー・サービスの拡大 ■ 技術を融合し、他社との差別化

機会	リスク
■ 商流川上での提案強化による見込み案件の増大 ■ 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う、遠隔をキーワードとした音響機器への需要拡大	■ 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 ■ 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う、イベント・コンサート向け機器市場の需要減退

2021年3月期重点テーマ

PA機器	AV機器	ICT機器
■ 設備ビジネス基盤の拡充 ■ 適時の製品投入 ■ 遠隔サポート・自動化による未来のPAシステム ■ イマーシブサウンドシステム	■ AVブランド戦略 ■ サウンドバー事業の拡大 ■ ヘッドホン領域への本格参入	■ NW*1：LAN製品拡売と顧客接点基盤の整備 ■ UC*2：欧米での販路開拓・既存製品拡売と新製品投入
クラウドサービス	■ ICT関連ソフトウェアのクラウド対応拡充　■ 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	

*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

2021年3月期における事業方針

PA機器は当面ライブ市場の低迷が予想されますが、個人用音楽制作用商品などの販売に注力し、設備ビジネスは国別の市況に合わせた施策を展開します。AV機器は安定市場のHi-Fi製品領域で収益性を確保しながら、ヘッドホン事業の拡大を大胆に進めます。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。

2021年3月期重点テーマのポイント

PA機器

世界中でライブイベントの開催が難しくなる中で、個人向けの音楽制作関連のハード・ソフトを積極的に販売していきます。加えて、施主や音響設備コンサルタントへのアプローチを拡大し、設備ビジネスの商流川上での提案を強化します。商品開発では海外の複数拠点を活用して同時期に開発できるモデルの数を増やし、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

顧客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。市場が急拡大しているヘッドホンは海外での展開を本格化させ、デジタルとリアルの両面から顧客接点を整備していきます。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

低価格の無線アクセスポイントやスイッチなどの新製品を投入し、ヤマハLAN製品の認知向上を図ります。さらにテレワークに関する相談窓口の開設や遠隔授業に対応した提案を行うなど、「リモート」をキーワードに活気づいた新たなニーズを捉えていきます。会議システムでも、卓上で使用する簡易型製品の増産や、新たな高品位会議システム製品の投入など、ストレスのない遠隔会議を実現するソリューションを提供します。

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展開をしています。長年培った音・通信・ICT技術を統合し、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

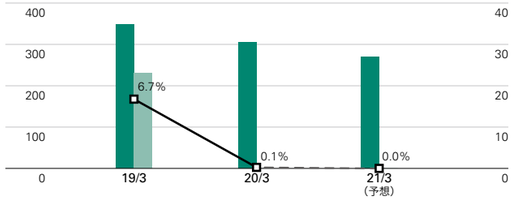
電子楽器用音源LSIの開発からスタートした電子部品、楽器製造設備に端を発するFA機器（産業用設備機器）、木材加工や塗装技術などの融合から生まれた高級車向けの自動車用内装部品など、さまざまな分野で事業を展開しています。

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、成果が出つつあります。将来的には、楽器・音響機器に次ぐ、第3の柱となる事業の確立に向けて、成果出しのフェーズへと移行していきます。

2020年3月期のレビュー

重点テーマである「車載領域」では、車載通話モジュールが採用を伸ばし、前期比で大きく伸長しました。また、アミューズメント向けLSI、中国5G通信向け熱電素子の伸長により電子デバイスは対前期2桁成長を果たしました。一方、FAは、ハイブリッド・電気自動車向けの電池用検査機が伸長しましたが、前期までの設備投資需要の反動、米中貿易摩擦の影響などによりプレシジョンマシンが低迷し、前期を大きく下回りました。自動車用内装部品は、顧客企業の販売不振や新モデルの発売延期などの影響を受け、前期に及びませんでした。

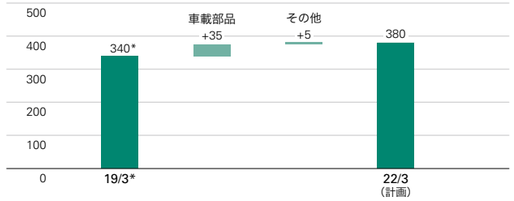
売上収益／事業利益／事業利益率



■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
2020年3月期のCOVID-19による売上収益への影響：▲3億円

2022年3月期の売上収益イメージ



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

主要製品／市場概況／ヤマハの強み

主要製品		市場概況	ヤマハの強み
電子部品	車載通話モジュール、車載画像・DSP半導体、アミューズメント機器用画像・音源半導体、熱電素子など	■アミューズメント機器市場が縮小 ■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	■音に関わるコア技術と音作りのノウハウを結集した製品提案力
自動車用内装部品	ピアノ用の木材加工、塗装技術を活用した国内外自動車メーカーの高級車向け内装材	■世界販売台数けん引の中国が減速、成長率鈍化傾向	■伝統のピアノ製造技術で培われた木材加工、塗装技術、加飾技術
FA機器	フレキシブル基板検査用プレシジョンマシン、リークテスター（漏れ検査機）、ロボットなど	■スマートフォン向け基板検査機は需要が不安定 ■車載向けはバッテリーなど漏れ検査機需要が拡大基調	■高速・高精度のFAを実現する先端テクノロジー







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

2022年3月期目標値（IFRS基準）

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

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）
■車載通話モジュール・車載オーディオの採用拡大 ■市場認知拡大と顧客ニーズに応じた新価値提案	■車室内装パネルの顧客拡大	■新たな検査ソリューションの開発・顧客拡大

機会	リスク
■巨大な車載オーディオ市場における、ヤマハのコア技術を生かした事業成長 ■IoTや自動車のスマート化を背景とした、フレキシブル基板の需要拡大	■米中貿易摩擦をはじめとする国際情勢の不透明感 ■自動車関連領域ならではのリードタイムの長さ、高度な品質要求

2021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）
■車載領域の採用獲得拡大 ■完成車メーカーへの納入実績のある部品メーカーとの協業拡大	■短期・中期の採算性改善 ■新規受注獲得による売上拡大	■プレシジョンマシン新製品をハイエンド基板向けに販売 ■リークテスターは自動車向け電池用検査機顧客を拡大

2021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、自動車内装部品では顧客の拡大により、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。

2021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。まず、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、2019年3月期に市場参入を果たした車載通話モジュールの販売を拡大します。また、車載領域へのモジュール供給の実績を踏まえ、車載オーディオへの本格参入を果たします。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るとともに、採用実績をアピールするなど、早期にヤマハブランドの市場認知を獲得し、6,000億円を超える巨大市場におけるシェア獲得を狙っていきます。

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。2年前より北米の大手顧客を獲得、実績を積む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、フレキシブル基板検査機において、トップグループのシェア堅持に努めます。スマートフォンは5Gの普及、カメラの多眼化など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信頼関係を一層強化し、採用拡大を狙っていきます。また、リークテスターでは電気自動車の増加により、電池用検査機需要が高まっています。当社はすでにこの領域で実績があり、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。

機能別戦略

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

当社は30以上の国・地域に営業関連拠点を置いて、グローバルに事業を展開しています。主要市場では、子会社を基盤に直接販売網を構築し、新興国では代理店を通じて顧客にアプローチしています。販売網は、専門店、チェーンストア、量販店、ECなど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販売価格の適正化施策を進めています。既存商品の価格改定に加え、新商品投入時また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。

2020年3月期のレビュー

米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症などの外的な要因の発現により、売上面では厳しい1年となりましたが、中計目標に向けて各施策は着実に進捗しました。

販売の仕組み改革では、デジタルマーケティングの強化を通じ、「認知＞集客＞送客」という流れを実現すべく、世界各国でお客さまに直接価値を伝達する施策を積極的に実施し、店舗送客を増加できました。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を推進し、製品ユーザー登録数が増加しました。

新興国市場では、インドとASEAN地域のほか、特に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39万人となりました。

音楽普及活動の状況

音楽教室(2020年6月現在)

	会場数(教室)	生徒数*1(人)
国内(子ども・大人合計)	2,700	280,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,400	86,000

*1. 生徒数は、2020年6月にレッスンを受講できた人数

→今後2年間で、海外生徒数30%増を計画(2019年3月期比)

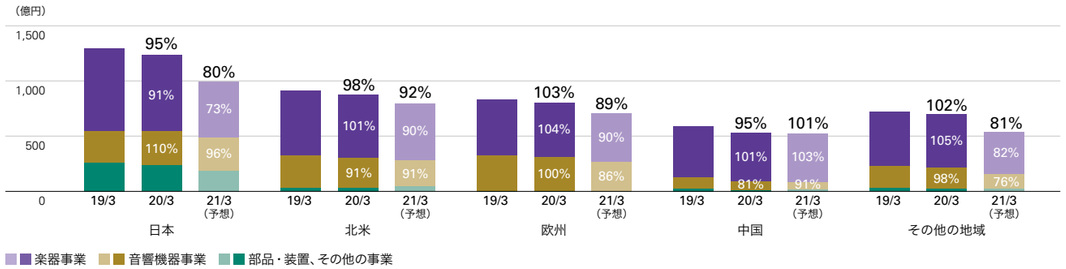
スクールプロジェクト*2の拡大(2020年3月現在)

展開国	延べ体験生徒数(人)
5カ国	39万人

*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

→今後2年間で、7カ国・累計100万人を計画

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)



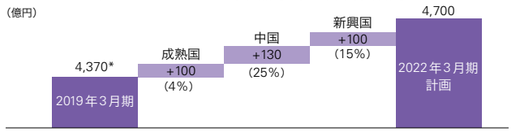
中期経営計画 Make Waves 1.0 の事業戦略

2022年3月期目標値(IFRS基準)

売上収益:4,700億円 8.2%成長(3年間)

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

地域別売上収益成長イメージ(楽器事業・音響機器事業)



(注)( )は3年間成長率

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

中期経営計画重点戦略の進捗・2021年3月期重点テーマ

重点戦略		2020年3月期の進捗	2021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	■ ダイレクトマーケティングの施策数拡大、送客も増加	■ 価値伝達強化を継続 ■ さらなる売上増への成果追求
	サービス価値の向上	■ サービス強化により製品ユーザー登録が増加	■ 商品・地域別のサービス明確化
	顧客接点の強化	■ ブランドショップの計画策定 ■ 各市場でEC販売網を拡充	■ 国内ブランドショップ政策推進 ■ 各市場体験型店舗づくりの推進 ■ BtoBを含めたEC戦略推進
	顧客接点の拡大 (新興国での成長)	■ スクールプロジェクトは計画通り進捗 ■ 新興国地域の販売網を拡大 ■ インド生産モデルの市場導入実現	■ スクールプロジェクトの拡大 ■ 新興国は販売網拡大を継続
	グローバル経営の基盤づくり	■ 次世代ERPシステムの導入検討 ■ グローバルに人材を把握し育成を計画化	■ 次世代ERPシステムの導入準備に着手 ■ 人材のグローバル管理をスタート

2021年3月期における事業方針

中計初年度に引き続き、販売の仕組み改革を推し進め、価値伝達力向上、サービス価値向上、顧客接点拡大に注力していくと同時に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえて、各市場の動向に注視し、状況に合わせた適切な販社運営に徹していきます。

2021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送客力強化に取り組みます。お客さまに対し、各国の販社が直接価値伝達する業務が浸透してきており、引き続き実行施策数を増加するとともに、送客に加えた購入率の向上に取り組みます。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

顧客接点拡大に向けては、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、ECについてはBtoCのみならず、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進めていきます。

新型コロナウイルス感染症対策

新型コロナウイルス感染症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つつ、各市場の動向を注視しながら進めます。

市場によって状況は異なりますが、デジタルマーケティングやECの取り組みに注力し、販売の仕組み改革を推し進めていきます。

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。



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

当社は、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。当社の事業領域に最適なグローバル生産体制を構築していることも圧倒的な優位性に寄与しています。

ヤマハ技能教育

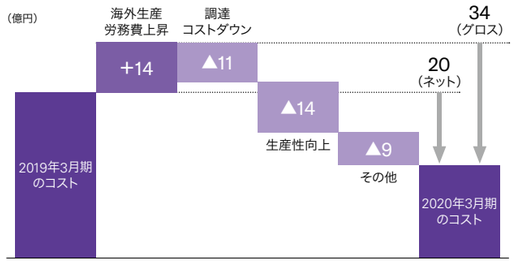
匠の技ともいえる楽器を仕上げる技術、クラフトマンシップを見える化し、「ヤマハ技能教育」として形式知化することで、全社で共有できるようになりました。これにより、高い技術を若い技術者に、世代を超えて伝承することが容易になりました。直近では、IT、IoTの活用も進んでいます。

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

2020年3月期のレビュー

米中貿易摩擦による制裁関税影響による生産量変化、新型コロナウイルス感染症の影響による中国での生産活動停止にもかかわらず、市場へ安定した製品供給の維持を実現できました。また、経営数値では当初想定を上回るコストダウンの実現、インド新工場、インドネシア新工場の立ち上げによる生産能力拡大、施策面でも製造戦略を支える自動化、IoT、グローバル調達において著しい進捗を達成しました。

コスト低減の内訳



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つを組み合わせて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。

中期経営計画 Make Waves 1.0 の事業戦略

基本的な考え方

先進の製造技術と情報分析・活用の追求 → グローバル最適な生産サービス基盤の構築

QCDSEの継続的な改善（改善のための主なKPIの視点）

Quality	Cost	Delivery	Safety	Environment
高品質の追求 不良率低減など	コストダウン目標の達成	納期順守率100％	休業・労災ゼロ	認証木材使用率50％ （中計目標）

中期経営計画重点戦略の進捗・2021年3月期重点テーマ

重点戦略	具体的施策	2020年3月期の進捗	2021年3月期重点テーマ
製造エンジニアリング（モノづくりのハードウェア） 製造工程を革新する技術開発 競争力のある製造プロセスを構築	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	■ インド工場、アコースティックギター生産体制構築、出荷開始 ■ 遅れがあるものの、中国蘇州工場、ピアノフレーム本格生産に向け設備改善中 ■ 塗装ロボット稼働開始、環境規制対応	■ 新型コロナウイルス感染症影響後の市場復帰に合わせて生産能力拡大と工法開発 ■ 省人化推進と環境対応
生産情報マネジメント（モノづくりのソフトウェア） 生産管理におけるデジタル・トランスフォーメーション（DX）を実現	SCMシステム構築・進化／IoTの活用／生産情報分析・活用力向上／市場動向に連動した生産体制構築	■ 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） ■ IoTプラットフォームを複数工場の一部の工程に試験導入	■ 標準生産管理システムをDXで刷新 ■ IoTで製造のサイバー領域とフィジカル領域のデジタルツインを実現
生産グローバルサービス（モノづくりのインフラ） 生産体制（組織・人員）の強化 調達体制の整備による、安定調達、コスト低減	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	■ 調達コストダウン 11.2億円達成 ■ 認証木材採用率40％達成に目処 ■ エリア統括機能確立も計画通り進捗 ■ 取引先集約（1,720社→1,653社）	■ グローバル調達体制の整備・機能化 ■ 業種別の人材高度化と要員最適配置

2021年3月期重点テーマのポイント

生産管理のデジタル化では、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し、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、現中計期間中の導入を目指して新たなSCMシステムの構築を進めます。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、新型コロナウイルス感染症の影響下でも、市場需要に即し、過不足なく安定的な供給に取り組んでいきます。

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ーの発展に貢献していきます。

インド工場の役割について

インドの新工場は、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。

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。



ヤマハの研究開発の強み

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

2020年3月期のレビュー

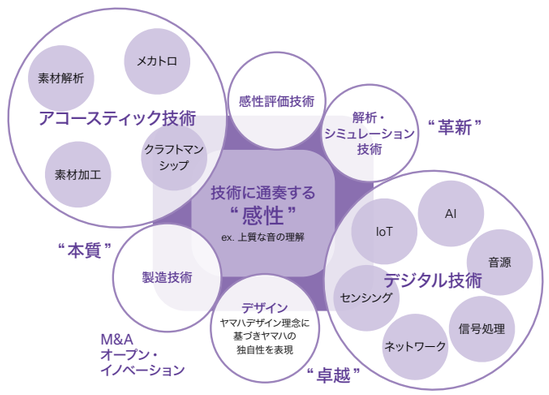
「“技術×感性”で新価値創造」という目標に向け、中計で掲げた各重点テーマで着実な進捗が残せた初年度でした。特に、AI分野では歌手の歌声再現や、ピアニストの演奏再現、指揮者に追従して映像・音声を再生するシステム、自動採譜アプリなど、“技術×感性”によりさまざまな技術成果を出すことができました。また、国内外の大学との共同研究をはじめとしたオープンイノベーションも加速させており、将来の新価値創造に向けた研究を進めることができました。

“技術×感性”とは？

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

競争優位性の源泉となるさまざまな技術

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



中期経営計画 Make Waves 1.0 の事業戦略

新中期経営計画の戦略

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

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

2021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、設計・開発手法の高度化を進める。
- AI、素材・素子領域での基盤技術の構築を進め、新たな価値の創出につなげる。

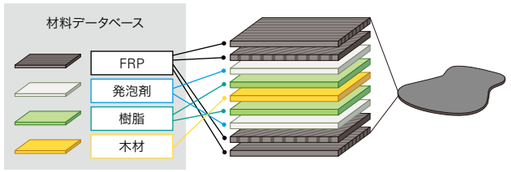
素材・素子、AI分野の強化でさらなる技術競争力の高みへ

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。

「第25回 AMD Award ’19」総務大臣賞（大賞）を受賞

一般社団法人デジタルメディア協会（AMD）による、「デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー’19／第25回AMDアワード」において、当社の歌声合成技術「VOCALOID：AI™」で美空ひばりさんの歌声を再現した「AI美空ひばり」が、110もの候補作品の中から、大賞である「総務大臣賞」を受賞しました。


第25回AMDアワード 授賞式の様子

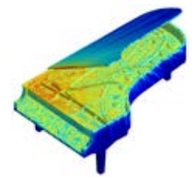

総務大臣（右）からの表彰

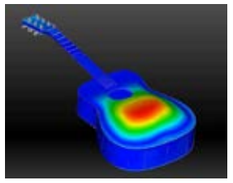
設計・開発手法の革新・確立

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、一人一人の顧客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

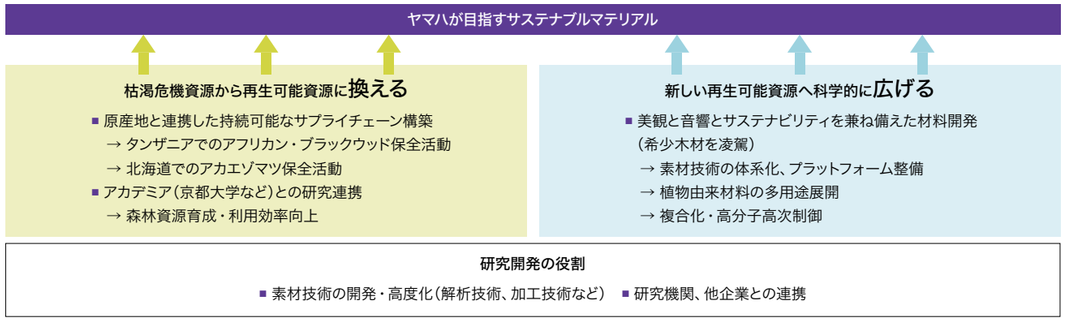




研究開発におけるサステナビリティ推進の取り組み

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。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

オンライン遠隔合奏サービス
『SYNCROOM』（搭載技術：低遅延ネットワーク接続）

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。当社独自の低遅延ネットワーク接続技術を使用し、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。





ユニファイドコミュニケーションスピーカーフォン
『YVC-330』（搭載技術：SoundCap）

収音範囲を限定する技術「SoundCap」を搭載。周囲に壁がないオープンスペースでも、『YVC-330』近辺の音だけを収音するため、周りの雑音を気にせず打ち合わせが可能。“場所”を選ばず、遠隔コミュニケーションを実現。

完全ワイヤレスBluetoothイヤホン
『TW-E7A』（搭載技術：リスニングケア）

音楽を愛好する世界の若者の約半数11億人が、聴覚障害になるリスクがあるという社会課題解決を念頭に開発された、独自技術「リスニングケア」を搭載。AVアンプに搭載されている技術をベースとし、音量に応じて音のバランスを最適化して、耳への負担も抑制。



知的財産

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

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

特許権

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

当社グループの2020年3月末における特許の合計保有件数は、国内で約2,500件、海外では、米国、欧州、中国を中心に約3,500件です。

商標権

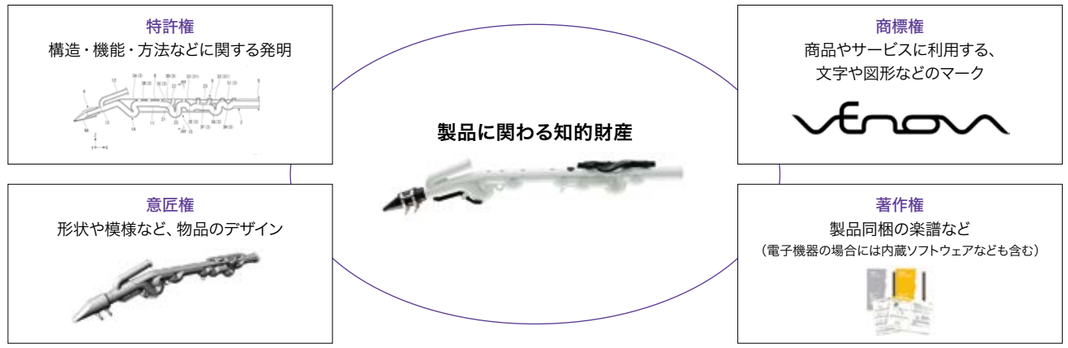
1986年にヤマハブランドに関する管理規程を制定するとともに、全社的な管理組織（委員会）を設置し、適正な使用の実現によるブランド価値の維持・向上を図っています。その一環として、ヤマハブランドについてほぼ全世界において幅広く商標権を取得しているほか、サブブランドとしての製品・サービスブランドについても、適正に製品・サービス名の事前調査および商標権の取得を図っています。

意匠権

当社は、デザインを製品差別化の重要な要素の一つと捉え、適切な保護・活用に努めています。その一環として、模倣品被害の多発する国・地域での意匠権取得を強化しています。当社グループの2020年3月末における（意匠）保有件数は、国内で約440件、海外で約840件、合計約1,280件です。

著作権

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



模倣品対策

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

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

デザイン



“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。

5つのデザイン理念（1987年制定）

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

ヤマハデザインの流儀の伝道 ～デザイン先行開発を通して～

2019年10月から4カ月間、企業ミュージアム「イノベーションロード」で特別展「未来をカタチに―ヤマハデザインの流儀―」を開催しました。2000年代からのデザイン先行開発の歩みを振り返り、12の展示会から約30点の作品を実物展示。パネルや映像で各展示会のテーマやその変遷、作品に対する当時のお客さまやデザイン評論家のコメントなどを紹介しました。海外のみで公開されたものや、製品関係者以外が見る機会がなかったものなど、多くを一堂に集めた展示会には、デザイン業界関係者や一般来場者に加えて、従業員も数多く来場し、継続的な活動を通して培われたヤマハデザインの流儀を深く知っていただくことができました。また、デザイン提案をきっかけに家具メーカーによる製品化へとつながった「楽器のための家具シリーズ」や、デザインコンペを起点にして最終製品へと昇華したエレクトリックバイオリン『YEV』など、デザイン先行開発から商品化へと受け継がれる「本質」と「革新性」の大切さを、改めて確認できる展示会となりました。









左、上：過去の展示会などで発表した約30点もの作品を展示
下：ギターを収納できるベンチ（左）とヤマハ発動機（株）と共同でフランスのデザインイベントに出展した作品（右）

YAMAHA'S DESIGN

常に新しいテーマに挑戦し、ヤマハデザインの独自性と市場からの高い評価を確立する



ショルダーキーボード sonogenic『SHS-500』

鍵盤楽器を演奏したことがない方でもすぐに楽しさを実感できるコンパクトなショルダーキーボード。パフォーマンスの幅が広がるボディ形状はもちろんのこと、鍵盤楽器初心者にもスケートボードのようにファッションの一部として気軽に使い始めてほしいという想いから、スポーティーな赤と黒の2色で、自宅やステージ上でアクティブに演奏しやすい形状にまとめています。

— Red Dotデザイン賞 プロダクトデザイン2020
iFデザインアワード2020 プロダクトデザイン部門
German Design Award 2021



ステージピアノ『CP88/CP73』

ライブパフォーマンス向けキーボード『CPシリーズ』のアイデンティティを受け継ぎ、発展させたステージピアノ。これまでの88鍵盤モデルに加え、73鍵盤モデルを追加するとともに、ボタンの操作性など細部に至るまで徹底的に見直して生まれました。金属製の鈍く光るボディは、コンパクトながらもピアノの風格を持ち合わせ、ステージ上で他の楽器と並んでも引けを取らない存在感を放ちます。

— Red Dotデザイン賞 プロダクトデザイン2020
アジアデザイン賞2019（DFA Designs for Asia Award 2019）「Silver Award」
iFデザインアワード2020 プロダクトデザイン部門
グッドデザイン賞2019
German Design Award 2021



アコースティックギター『STORIA』

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

— グッドデザイン賞2019
iFデザインアワード2020 プロダクトデザイン部門



完全ワイヤレスBluetoothイヤホン『TW-E5A』

“ココロと、カラダに、とどく音”をテーマに、音質やスタイルにこだわりを持つ人をメインターゲットにした完全ワイヤレスイヤホン。本体デザインには、楽器をモチーフにした曲線的な美しいデザインを採用し、長い間使い続けても飽きのこない、シンプルかつ質感高く仕上げています。イヤホン部の流線形のフォルムは、耳にやさしくしっかりとフィットし、高音質かつ快適なリスニングを提供します。

ギターアンプ『THR-IIシリーズ』



いつでもギターを弾いていたいギタリストのニーズを満たすデスクトップアンプとして、世界中のギタリストに愛用されているギターアンプ。スイッチやツマミは「操る感覚」を強く感じられるものとし、本体やハンドルは金属を用いて力強さや無骨さを表現できる形にするなど、ギタリストのあらゆる空間、シチュエーションにフィットするデザインを目指しました。

人材

多様な個性やバックグラウンドを持つ従業員の個性や自律性を尊重し、その感性・創造性がいかんなく発揮されるよう、環境整備に努めています。また、人材の育成・開発など人材マネジメントをグローバルに一体となった体制で推進することで、人材資源の充実と最大活用を図り、事業の拡大・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な企業風土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であると認識しています。

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、従業員が生き生きと働ける職場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最適配置により、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
- ダイバーシティ&インクルージョン、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

2020年3月期のレビュー

人材マネジメントの基本事項を定めたグループ人材マネジメント規程をより適正に運用するためのガイドラインを定め、国内外のグループ企業に対しその周知・浸透活動を行いました。また、グローバルでの人材の一元管理の基盤となるグローバルグレーディングの基準を確立するとともに、次世代経営・中核人材を育成するための新たな仕組みとしてCDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)の運用を開始しました。

人材資源の最大活用への取り組みとしては、社員人事制度や再雇用制度をより役割や専門性に重点を置いた形へと改定し、意欲を持って役割を果たし、価値創造に貢献する人材を評価する制度として再整備しました。加えて、複雑化する業務課題への対応や多様な人材の活用のためには、まず、職場におけるコミュニケーションの質を高めることが大切と考え、国内企業の管理職へのリーダーシップスキル研修も実施しました。

人権尊重への取り組みとしては、企業における人権尊重の枠組み理解や気付きを促す「ヤマハ人権ガイドブック」を作成し、グローバルに周知展開を実施しました。



ヤマハ人権ガイドブック

性的マイノリティに関する取り組みとして、就業規則の改定(同性パートナーへの諸制度適用)、相談窓口の設置などを進め、多様な従業員が安心してパフォーマンスを発揮できる職場環境の整備に努めています。

こうした取り組みが評価され、2019年10月には、任意団体「work with Pride」が策定する企業・団体などにおけるLGBTなどの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」で最高位「ゴールド」を受賞しました。

work with Pride Gold 2019

「働き方改革」に向けた取り組みとしては、育児・介護を事由としたテレワーク制度を導入。その後、新型コロナウイルス感染症拡大防止策の一環として、事由を拡大しての制度活用を実施しました。

2021年3月期の戦略

グローバル人材マネジメントと人材育成・活用

従業員一人一人が個性を生かし、自律性を持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より一層推し進めていきます。具体的には、従業員それぞれのスキルアップの志向と企業価値の向上を継続的にリンクさせたキャリア開発の仕組みの構築や、グローバルグレーディングに基づいたCDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)運用の深化、人材育成体系の整備を行います。また、先に定めたグループ人材マネジメント規程に基づき定期モニタリングを実施し、グループ全体での人材活用のレベルアップを図ります。

ダイバーシティ&インクルージョン、ワークライフバランスの推進

人権に関するグループモニタリングや従業員啓発を推進するとともに、従業員の働きがい、働きやすさなどについての意識調査を実施し、会社と従業員の信頼関係の向上を図っていきます。また、女性の活躍推進について育児休職からの復職者やその上司への研修、管理職登用前後のスキルアップ研修など、スキルとマインドの両面から女性がやりがいを持って一歩先を目指すことを後押しする取り組みを実施します。

従業員の健康維持の取り組みとして、2021年3月期より本社地区の事業所で完全禁煙をスタートしました。今後、その他の国内事業所(東京・大阪)および国内グループ企業への完全禁煙拡大と保健指導強化を進めていきます。

プラチナくるみん 子育てサポートしています

健康経営優良法人 2020 Health and productivity ホワイト500

新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応と働き方改革

新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言下、オフィス勤務においては、対象範囲を限定せず、多くの従業員がテレワークで業務にあたりました。会議チャットツールを活用したコミュニケーションの推進や、従来対面・出社を前提としていた業務の見直しが大幅に進んでいます。一方、国内外の販売拠点や生産拠点においては従業員やお客さまの安全を第一に考えて行動し、事業活動が制限される中でも、社内での意思疎通や共有を工夫して行うことができています。こうした取り組みは、各職場の情報共有が困難な状況下でのエンゲージメントの維持向上や、業務継続へのヒントにつながっています。今後は、テレワーク勤務制度の大幅改定などを通じ、多様な人材の活躍推進につながる働き方を実現し、新たな価値創造につなげていきます。









GOVERNANCE SECTION

Ⅳ. コーポレートガバナンス

取締役 …… 72
取締役選任理由 …… 74
執行役・執行役員・監査役員 …… 75
社外取締役メッセージ …… 76
コーポレートガバナンス …… 78
　リスクマネジメント …… 90
　コンプライアンス …… 94





取締役

（2020年6月24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）



日髙 祥博

独立社外取締役

所有する当社株式の数：1,500株

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



藤塚 主夫

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

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

中島 好美

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

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



福井 琢

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

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



ポール・キャンドランド

独立社外取締役

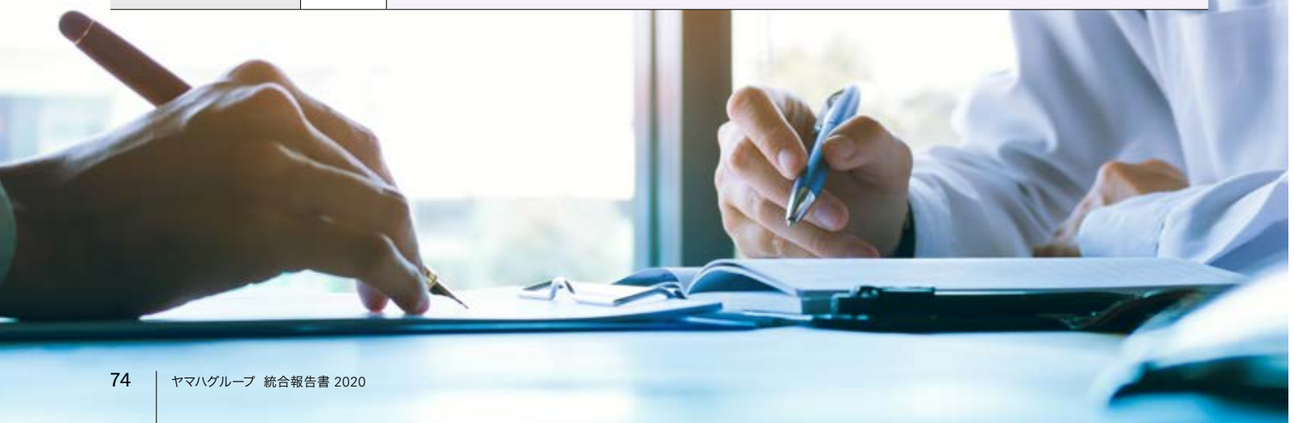
所有する当社株式の数：100株

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
　　ディズニーストア・ジャパン株式会社
　　代表取締役総支配人
2002年　ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社
　　ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インター
　　ナショナルジャパン マネージングディレクター
2007年　ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社
　　代表取締役社長
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）



取締役選任理由

氏名	就任委員	選任理由・社外取締役の独立性
取締役 代表執行役社長 **中田 卓也**	指名委員 報酬委員	これまでPA・DMI事業部長、ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長を歴任するなど、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・見識などより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
取締役 常務執行役 **山畑 聡**	—	これまで海外現地法人での勤務経験、経理・財務部長、経営企画部長、業務本部長、経営本部長等、豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。2015年6月から取締役上席執行役員、2017年6月からは取締役常務執行役としてコーポレートガバナンス改革を推進し、取締役会の監督機能の強化に努めてきました。これらの実績・見識など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 **中島 好美**	指名委員 監査委員 報酬委員	グローバル金融機関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を有しています。2017年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 当社は、中島好美氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ています。
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断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識などより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社と福井琢氏がマネージングパートナーを務める柏木総合法律事務所との間に取引関係はありません。 当社は、福井琢氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ています。
独立社外取締役 **日髙 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断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識など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、当社と日髙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。日髙祥博氏は、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、日髙祥博氏は、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ると考えています。 当社は、日髙祥博氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ています。 * 当社とヤマハ発動機株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.1％未満です。
独立社外取締役 **藤塚 主夫**	監査委員	日本を代表するグローバル建設機械メーカーにおいてCFOとして経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに財務・会計に関する十分な知見を有しています。2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識など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、当社と藤塚主夫氏が取締役として2019年6月まで在任していた株式会社小松製作所との間に取引関係はなく、また相互に主要株主にも該当しません。 当社は、藤塚主夫氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ています。
独立社外取締役 **ポール・キャンドランド**	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を有しています。2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識などに基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってきました。これらの実績・見識など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・キャンド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プラー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。当社と同氏が2017年12月まで在任していたウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社との間に重要な取引関係はなく *、また相互に主要株主にも該当しません。 当社は、ポール・キャンドランド氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ています。 * 当社とウォルト・ディズニー・カンパニーおよびウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.1％未満です。



執行役・執行役員・監査役員

（2020年6月24日現在）

代表執行役社長



中田 卓也
ブランド戦略本部長

略歴はP.72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

略歴はP.72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）



鶴見 照彦
楽器事業本部長

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

執行役員



武永 伸一
音響事業本部副本部長



押木 正人
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 副本部長



松木 温
楽器事業本部 ピアノ事業部長

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

時代に即した企業価値を見据え、ガバナンス体制のさらなる強化を図る

専門的観点から見たヤマハに対する印象について

ヤマハは伝統のある企業であり、コンプライアンスに対しても意識の高さがうかがえます。社外取締役に就任以来3年間、国内外さまざまな拠点で従業員の方々と接する中においても、また、取締役会や監査委員会の場においても、私たち社外取締役に対して包み隠さずに情報を開示していただけるため、監査委員としての職務を遂行する上でも有益であったというのが率直な印象です。

一方、いい意味でも悪い意味でもヤマハの皆さんは真面目だと感じます。いい意味でというのは、自らの仕事にプライドを持って一生懸命取り組まれることです。悪い意味とは、何か問題を解決しなければならないときや新しい取り組みを始めようとするとき、とても慎重に考え、よく準備した上でないと動き出せない傾向があることです。真面目さゆえに丁寧に確実に物事を進められますが、スピード感にやや欠けてしまう面もあると思います。

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

企業価値向上において、コンプライアンスやガバナンスの観点から、今後も継続的に進化させていくことはもちろん重要ですが、企業価値そのものの定義は時代の変遷とともに変わっていくものです。それを見極めることがとても重要になってくると思います。

最近では、これまでのように株主だけを重視する考え方から強い財務体質のあり方が見直され、従業員や取引先などさまざまなステークホルダーに満遍なく還元することが重要視されるようになってきました。“会社は誰のものか”という定義も、法律的には株主のものですが、そこで働いている従業員、お客さま、投資家や地域社会のものだといった見方もあります。これまでとは違う視点で物事を考えなければ、企業の持続的成長はなし得ない時代になると思います。

ガバナンスの実効性向上と社外取締役としての役割

取締役会の実効性は年々高まっており、ヤマハは2019年2月には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」大賞を受賞しました。これは単に、指名委員会等設置会社への移行というガバナンスの仕組みだけでなく、経営と執行の分離、社外取締役選任比率の引き上げなどの改革を背景に、選択と集中の経営が成功し、利益率が上がってきたことで経営指標の面からも評価された結果だと捉えています。監査委員会のメンバーも全て社外取締役で構成されるようになり、役割分担という意味でも、各自経歴や専門性が違う立場から意見を述べており、とても良いバランスになっています。私の役割としては、今後ヤマハがさらに世の中から評価される会社になるために、他社の状況、業界の一般的な慣行なども参考にしながら、弁護士の立場から助言していきたいと思っています。



福井 琢
独立社外取締役

略歴

弁護士として国内外の企業法務や企業統治に精通し、柏木総合法律事務所マネージングパートナーを務める傍ら、慶應義塾大学大学院法務研究科（法科大学院）教授として教鞭をとる。2017年6月から現職。

主な兼職の状況

- 柏木総合法律事務所 マネージングパートナー
- 慶應義塾大学大学院法務研究科（法科大学院） 教授
- 信越化学工業株式会社 社外監査役



ポール・キャンドランド
独立社外取締役

略歴

長きにわたり、ウォルト・ディズニー・カンパニーなどのグローバルエンターテインメント企業で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。経営者としての豊富な経験と実績を生かし、2019年6月から現職。

主な兼職の状況

- PMCパートナーズ株式会社 マネージングディレクター
- エイジオブラーニング社 CEO

ブランドアンバサダーを増やし、環境の変化に素早く適応できる企業が勝者になる

専門的観点から見たヤマハに対する印象について

ヤマハは長い歴史のある会社で、世界的に強いブランド力があり、高品質な商品を世に送り出しているという印象を持っています。その中でも特に“品質の良さ”が一番印象的で、お客さまに素晴らしい音・音楽の体験を提供するために、熱心にモノづくりをする従業員の情熱とクラフトマンシップに深く感銘を受けました。ヤマハの商品がヤマハブランドとしての基準を満たしているのは、最先端の技術と徹底された品質管理とともに、こうした職人技があるからだと感じました。

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

新型コロナウイルス感染症により、人々の暮らしは大きく様変わりしました。今後、ますます個で楽しむ機会が増え、また、世界的にECが浸透することが予想されますが、この傾向はヤマハにとって悪いことではありません。ECが進むと、皆ブランドで判断して商品を購入する傾向になるため、将来的にブランドの持つ力はもっと重要度を増すでしょう。新たなニーズやトレンドに素早く適応し、チャンスに変えることができる企業が勝者となり、将来的に成長していけるのではないかと思います。

加えて、ヤマハは、成熟市場で着実な成長を遂げる一方で、今後大きな成長が見込まれる新興国市場にも積極的に進出し、ブランドを確立してきました。これまで中国が一つのエンジンとなって成長をけん引してきましたが、これからはインドが大きなドライバーになると思います。自社工場を設立し、電子楽器の地域専用モデルを現地生産・販売したことは、ヤマハブランドの認知度を高めるとともに、将来的な成長につながるとても堅実な投資だと思います。

ヤマハブランドをさらに高めていくために必要なこと

お客さまにもっとヤマハのことを好きになっていただき、たくさんのブランドアンバサダーを作ることもブランドを高めるために重要なことです。人は“普通”の体験はすぐに忘れても、“期待以上の体験、期待外れの体験”はいつまでも記憶に残っています。お客さまの期待を超えるような体験を提供することで、必ずそのお客さまはファンになり、ブランドアンバサダーになっていただけます。

その一方で、「ヤマハ」というブランドをもっと明確にすべきだとも思います。ユニークなことに、ヤマハ（株）とヤマハ発動機（株）は同じヤマハブランドを共有しているがゆえに、世界中どこにいってもヤマハの認知度が高い反面、お客さまから見たらどちらも同じヤマハで、両社の違いを理解することは難しいともいえます。両社のブランド活動は効果的に連携していますが、ヤマハブランドの良さを全てのお客さまに理解していただくためには、ブランドポジショニングをさらに磨き上げる必要があると思います。

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

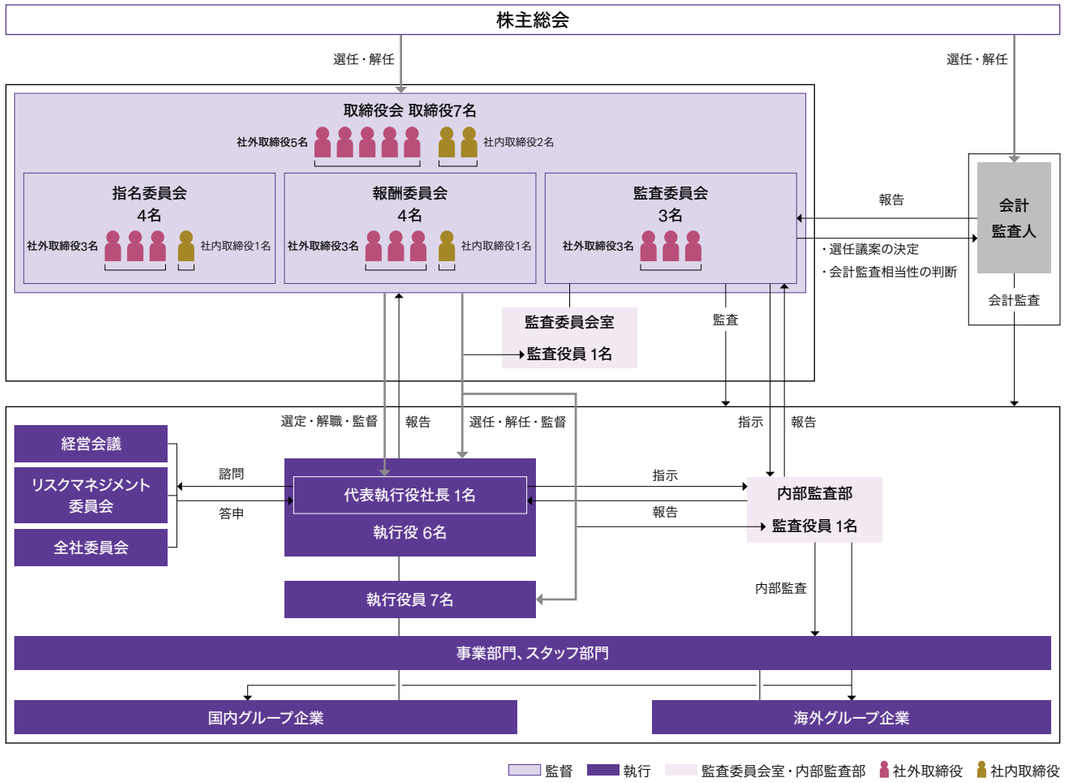
コーポレートガバナンス体制

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

取締役会の構成において、他業界の経営者など、さまざまな経歴や専門性を持つ独立社外取締役を7分の5とするとともに、独立社外取締役が過半数を占める法定の指名委員会、監査委員会および報酬委員会を設けることにより、透明性・客観性のより高い監督機能を発揮します。なお、監査委員会では、内部監査部門との連携を図りながら、適法性監査に加え、妥当性監査を実施することにより、監査を通じた監督機能を強化します。

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

コーポレートガバナンス体制図（2020年6月24日現在）



取締役が有している専門性

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

監督機能

取締役・取締役会

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

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

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

当社の独立性基準

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

独立性基準の詳細は、「コーポレートガバナンス報告書」をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf

取締役に対するトレーニングの方針

取締役に対し、必要な研修を継続的に実施しています。特に、社外取締役に対しては、就任にあたり「ヤマハフィロソフィー」、コーポレートガバナンス、社内規程の体系、中期経営計画の進捗などを説明する機会を設け、現状の理解と課題認識を促しています。

また、経営課題検討会などへの参画を通じ、経営課題についての認識を深めています。

社外取締役のサポート体制

取締役会の開催にあたっては、原則として3日前までに取締役会資料をデータベースシステムに掲載して共有を図っているほか、必要に応じて議案について個別に事前説明を行っています。また、経営会議で審議された内容や社内の諸規則も同システムで共有しています。

その他、社内の主要イベントやアナリストレポートについての情報も随時事務局から提供しています。

2020年3月期の主な審議事項

- 予算／決算
- 監査役員の新設(コーポレートガバナンス／機関設計)
- 新役員体制
- 執行状況(報告事項)
- 各事業・機能戦略(検討事項)　他

指名委員会

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

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、社内取締役、社外取締役それぞれに求められる役割に応じて定義した基本的資質、コンピテンシー、経験・実績などの人材要件に基づき候補者を選任し、株主総会に提出する選任議案の内容を決定します。

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

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

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

最高経営責任者などの後継者計画

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

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。

2020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　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、ならびに執行役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績連動賞与および(3)譲渡制限付株式報酬からなり、それらはおおむね、5:3:2の割合で構成されています。(2)業績連動賞与は、前期の連結親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)およびROEに連動させ、個人別の成績を加味した上で算出しています。個人別の成績は、担当領域ごとに事業別、機能別に設定した評価指標に基づいています。(3)譲渡制限付株式報酬は、企業価値の持続的な向上と株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的に導入しています。同時に中期での業績達成への動機付けを目的として、全体の3分の2を業績に連動させ、業績条件は、中期経営計画で掲げた「事業利益率」「ROE」および「EPS」を均等に評価指標としています。なお、中期経営計画期間終了後も長期にわたり株主の皆さまとの価値共有を図るという趣旨から、役員退任まで譲渡制限は解除できないもの(譲渡制限期間は、30年または役員退任時まで)とし、その間に重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員ごとの責任に応じ、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還するクローバック条項を設定しています。

社外取締役の報酬は、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およびROEは、それぞれ346億21百万円、10.1％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、2020年3月期においてそれぞれ11.2%、10.1%、194円71銭となりました。

2020年3月期の主な取り組み

- 役員報酬の決定
- 役員賞与の決定　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、必要があると認めたとき、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。

社外取締役の主な活動状況(2020年3月期)

氏名		取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
	総開催回数	12回	3回	14回	3回
伊藤 雅俊 *1	出席回数	12回	3回	—	3回
	出席率 *2	100%	100%	—	100%
中島 好美	出席回数	12回	—	13回	—
	出席率 *2	100%	—	92.85%	—
福井 琢	出席回数	12回	—	14回	—
	出席率 *2	100%	—	100%	—
日高 祥博	出席回数	11回	3回	—	3回
	出席率 *2	91.66%	100%	—	100%
藤塚 主夫	出席回数	10回	—	11回	—
	出席率 *2	100%	—	100%	—
ポール・キャンドランド	出席回数	10回	3回	—	2回
	出席率 *2	100%	100%	—	100%

*1. 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、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

報酬等の内訳(2020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	68	68	—	—	9
(うち社外取締役)	(60)	(60)	(—)	(—)	(8)
執行役	579	279	141	158	8

(注) 上記には、2019年6月24日開催の第195期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3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

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、執行役のその他業務執行者からの独立性を確保しています。

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

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

会計監査人および内部監査部門との連携

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

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

2020年3月期の主な取り組み

- 監査計画の立案
- 代表執行役社長への報告＆意見交換
- 会計監査人 決算レビュー報告
- 決算事前内部監査の報告　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ヤマハグループの監査を担います（P.84-85参照）。

執行機能

代表執行役

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

執行役

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

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値の設定および業績評価を行うため、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

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

全社委員会

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

リスクマネジメント委員会

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

執行役員

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

内部統制システム・内部監査・会計監査

内部統制システム

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

内部統制システムの詳細は、「コーポレートガバナンス報告書」をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf

内部監査

当社は、代表執行役社長に直結する内部監査部（スタッフ数は2020年6月24日現在で18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内部監査担当役員を置き、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12名およびその他37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、2019年3月期に引き続きEY新日本有限責任監査法人を監査法人として選定しています。

- 監査法人の解任または不再任の決定の方針

当社監査委員会は、監査法人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合には、監査委員全員の同意に基づき監査法人を解任します。また、監査法人の適格性、専門性、当社からの独立性その他の評価基準に従い総合的に評価し、監査法人の職務の執行に支障があると判断されるなど監査法人の変更が必要であると認められる場合には、株主総会に提出する監査法人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

監査委員会による監査法人の評価

当社監査委員会は、監査法人に対する評価を行っています。

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

グループにおける内部統制体制

当社は、子会社に対して、グループ経営の基本方針を定めた「グループマネジメント憲章」および内部統制の方針を定めた「グループ内部統制規程」に基づき、グループ全体における内部統制体制を構築しています。また、グループ企業管理規定を設け、子会社に対する責任と権限、運営管理の方法を定めています。2020年3月期においては、グループ規程の整備を進め、法務、文書管理、内部監査に関する規程を新たに制定しました。また、国内外子会社の管理責任者や、法務、情報システム、物流などの各業務の担当者が参加する国際会議を開催し、業務の課題や好事例の共有を図りました。また、内部監査部門がグループ全体の業務執行の適法性、合理性、有効性、効率性につき監査を行いました。

一方、子会社は、経営状況のほかグループ経営に影響を及ぼす一定の重要事項の決定について、事前に当社の承認を得るとともに、一定の事項を当社に対し報告しています。

また、内部監査部門による内部監査の結果、法務担当部門によるコンプライアンス順守状況報告および内部通報制度の運用ならびに通報状況、およびその他のスタッフ部門によるコンプライアンス順守状況、内部統制の活動状況については、グループ全体を対象として、法令に定められた事項のほか、監査委員会の要請に応じ、定期的に報告しています。

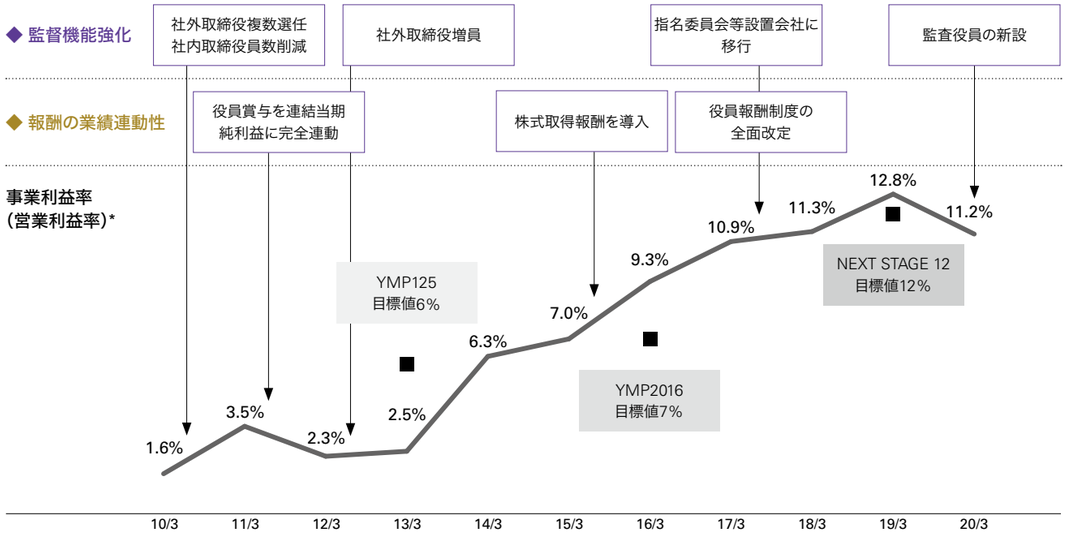
コーポレートガバナンスの変遷

当社は、コーポレートガバナンスは、企業の持続的な発展に必要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。そして、さらなるコーポレートガバナンス強化のため、2017年6月、指名委員会等設置会社に移行し、2019年、初めて外国籍の独立社外取締役を選任、2020年4月には、監査役員を新設しました。

事業利益率(営業利益率)の推移とガバナンス強化

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



中期経営計画				
	YMP125 経営基盤再構築	YMP2016 収益力を強化	NEXT STAGE 12 ブランド力を強化	Make Waves 1.0 顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める

* 19/3までは日本基準。20/3以降はIFRS

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、以上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、監査役員を新設することとし、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。

なお、2019年6月まで監査委員会には常勤監査委員として社内取締役を、2020年3月まで内部監査部には担当の執行役を配置し、上述の取り組みを推進しました(監査委員会の体制はP.81-82参照)。

◆ 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。2020年6月24日現在、取締役会の7分の5を独立社外取締役が占めています(下図の社外取締役比率を参照)。

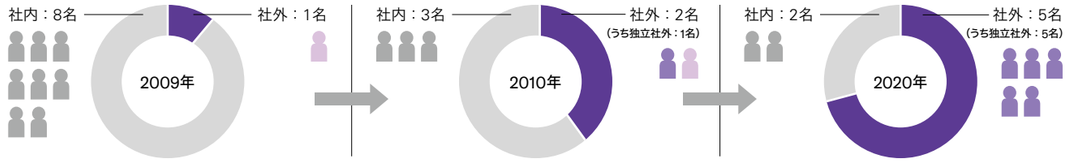
監督と執行の分離に伴う取り組み

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

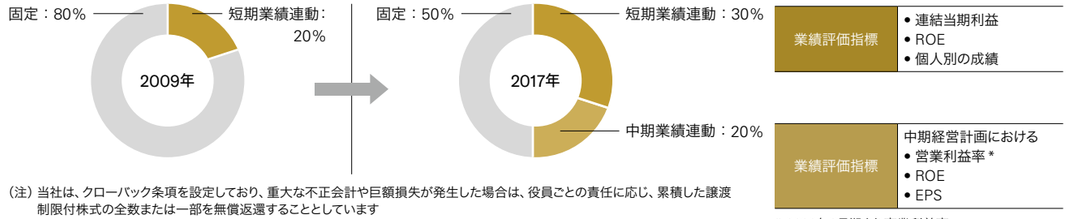
◆ 報酬の業績連動性

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

社外取締役比率



役員報酬のイメージ



(注) 当社は、クローバック条項を設定しており、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員ごとの責任に応じ、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還することとしています

* 2020年3月期より事業利益率

監査委員会室長メッセージ

左ページに記載の通り、当社は、組織的な監査を通じた監査機能の強化に取り組んでいますが、監査という仕事がなぜ必要なのかを考えると、人や組織は自分のことは見えにくいのが常であり、他人の目、独立した立場から、気付きを与える役割が必要なのだという答えに行きつきます。

監査委員会には、まさに社外の視点で的確な指摘を行うことが求められています。そのために担当の監査役員は、日常的な監査情報収集や、多くの監査を依拠することになる内部監査部、会計監査人との連携を行い、監査委員会に十分な情報を提供するとともに、それら組織的な監査の向上に取り組みます。

内部監査では、担当の監査役員が中心となって、事業のグローバルな広がりに対応した監査体制の確立、リスクマネジメント活動の進展に応じた監査の実施という課題に取り組むとともに、経営会議において、定期的に監査指摘の改善状況を報告・共有することで、監査に対する意識向上を図ります。



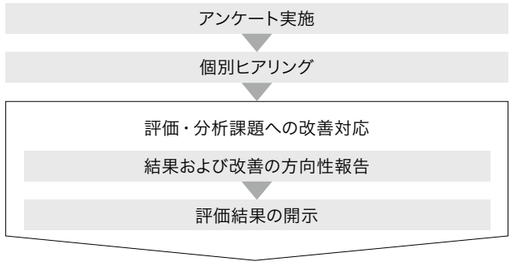
西山 靖
監査役員 監査委員会室長

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



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
- 常勤委員が不在となった監査委員会の体制は、監査役員の新設、内部監査部の増強などにより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リスクマネジメントの整備、内部監査のさらなる強化などに関し、課題が提起された

実効性評価における課題認識と取り組み

2020年3月期の実効性評価結果と2021年3月期の主な課題と取り組みについては、下表の通りです。

項目	2020年3月期		2021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	財務など、中長期を見据えた課題への取り組みを議論	(継続)長期経営戦略に関する議論	ビジョン、サステナビリティなど、中長期的に目指す姿・戦略の方向性に関する議論を実施
承継	取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督	CEOなどの後継者計画に関する指名委員会報告実施	(継続)取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督	• 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 • 社外取締役と基幹部門長との交流の場を用意
運営	取締役相互の活発な議論	• 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 • 原則、稼働3日前までに、取締役会資料を事前配布	(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 • 監査委員会としての監査のあり方	• 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 • 内部監査を活用した監査システム実現 • 監査委員会室の機能強化および監査役員新設	(継続)議長と社長の役割分担	CEOなどの後継者計画と併せて改善を検討
リスク対応			• 内部通報制度の周知 • 海外子会社の内部監査の充実	• 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 • グループ内部監査規程・実行計画に沿って改善を推進

取締役会実効性評価(アンケート)結果の推移



■ 肯定的評価が75%以上の項目	43項目	55項目	62項目
■ 肯定的評価が51~75%未満の項目	11項目	2項目	3項目
■ 肯定的評価が50%の項目	2項目	4項目	0項目
■ 肯定的評価が50%未満の項目	4項目	3項目	1項目

企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

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

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

また、企業年金基金の事務局には適切な資質を持った人材を選出・配置しています。

株主・投資家との対話に関する取り組み

株主・投資家との建設的な対話を実現するため、取締役会は担当取締役を定めています。株主・投資家からの対話の要望に対しては必要に応じ、担当取締役およびその他の取締役、執行役または執行役員が面談に臨み、資本政策や中期経営計画などについて株主・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

2020年3月期における主なIR活動は下表の通りです。

主なIR活動状況(2020年3月期)

対象	活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け	決算説明会	4回	四半期ごとの説明会
	中期経営計画説明会	1回	中期経営計画の説明会
	証券会社主催のカンファレンス	1回	担当役員による面談
	取材	270回	IR担当者による面談
	施設見学受け入れ	5回	企業ミュージアム見学、工場見学など
国内外機関投資家向け	経営計画・IR説明	7回	代表執行役社長、担当役員による訪問(日本・北米・欧州・アジア)
個人投資家向け	会社説明会	7回	札幌・名古屋・東京(4回)・横浜
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(3カ月)
	媒体での情報発信	7回	専門誌・ウェブ媒体への記事・広告出稿



2020年3月期 第2四半期決算説明会



個人投資家向け会社説明会で説明する代表執行役社長 中田卓也

株主総会

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

定時株主総会で議決された事項

2020年6月23日開催の第196期定時株主総会において、下表の事項が決議されました。

政策保有株式

基本方針

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

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

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

株式の保有状況

特定投資株式のうち、2020年3月期末における全ての保有銘柄は以下の通りです。なお、みなし保有株式と保有目的が純投資である投資株式は保有していません。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	非上場株式	非上場株式以外の株式
銘柄数・貸借対照表計上額	36銘柄 886百万円	12銘柄 57,690百万円
2020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	—	6銘柄 1百万円
2020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) 2020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

第196期定時株主総会で議決された事項(2020年6月23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	1,540,880	267	100	100.0	可決
第2号議案					
中田 卓也	1,375,062	166,320	100	89.2	可決
山畑 聡	1,450,660	90,728	100	94.1	可決
中島 好美	1,455,031	86,358	100	94.4	可決
福井 琢	1,455,119	86,270	100	94.4	可決
日髙 祥博	1,320,645	220,738	100	85.7	可決
藤塚 主夫	1,458,847	82,542	100	94.6	可決
ポール・キャンドランド	1,455,294	86,095	100	94.4	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

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	2019年3月期末株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	2020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 75,209	34,642,790 45,278	有
MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)*2	1,218,623 4,106	1,218,623 3,686	有
トヨタ自動車(株)*2	501,300 3,251	501,300 3,258	無
(株)静岡銀行*3	2,808,564 2,367	2,808,564 1,845	有
Audinate Group Limited*2	6,289,308 2,967	6,289,308 1,575	無
(株)三井住友フィナンシャルグループ*3	356,402 1,381	356,402 934	有
(株)みずほフィナンシャルグループ*3	7,086,757 1,213	7,086,757 875	有
(株)第一興商*2	50,000 283	50,000 144	無
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ*3	226,480 124	226,480 91	有
(株)堀場製作所*4	— —	100 0	無
(株)MonotaRO*4	— —	100 0	無
J. フロント リテイリング(株)*4	— —	100 0	無
キヤノン(株)*4	100 0	— —	無
(株)島津製作所*4	100 0	— —	無
(株)荏原製作所*4	100 0	— —	無
日本たばこ産業(株)*4	100 0	— —	無
昭和シェル石油(株)*4、5	100 0	— —	無
パナソニック(株)*4	100 0	— —	無

(注)「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています
*1. 当社と共通の「ヤマハ」ブランドを使用しており、「合同ブランド委員会」「ヤマハブランド憲章」「合同ブランド規程」を設け、さまざまな取り組みを共同で実施するとともに、株式の保有、取締役の派遣を通じ、双方の持続的成長に向けた取り組みを適切にモニタリングしています。当社は、このようなモニタリング・協力関係を構築することにより、「ヤマハ」ブランド価値の維持・向上を図ることが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると考えています
*2. 安定的な取引関係を維持継続するため
*3. 取引金融機関として、安定的な関係を維持継続するため
*4. 株主に対する情報提供方法などの情報収集のため
*5. 昭和シェル石油(株)は、2019年4月1日を効力発生日として出光興産(株)を完全親会社とする株式交換を行い、同社の完全子会社となっています

リスクマネジメント

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

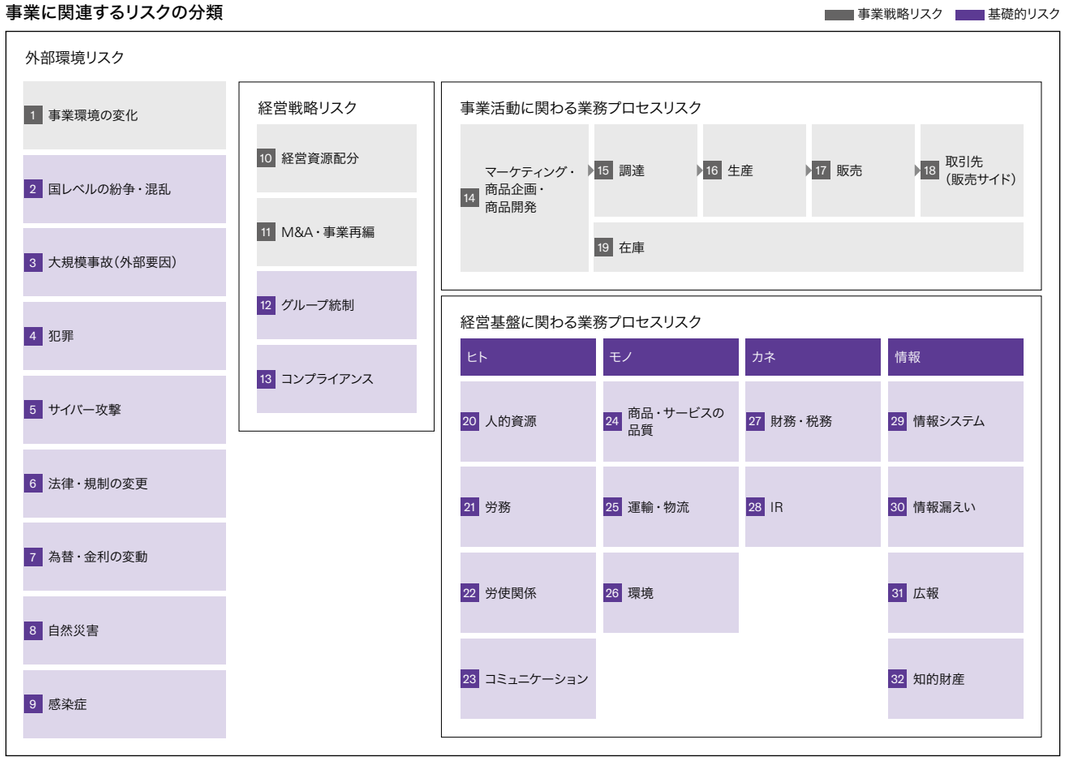
基本的な考え方

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

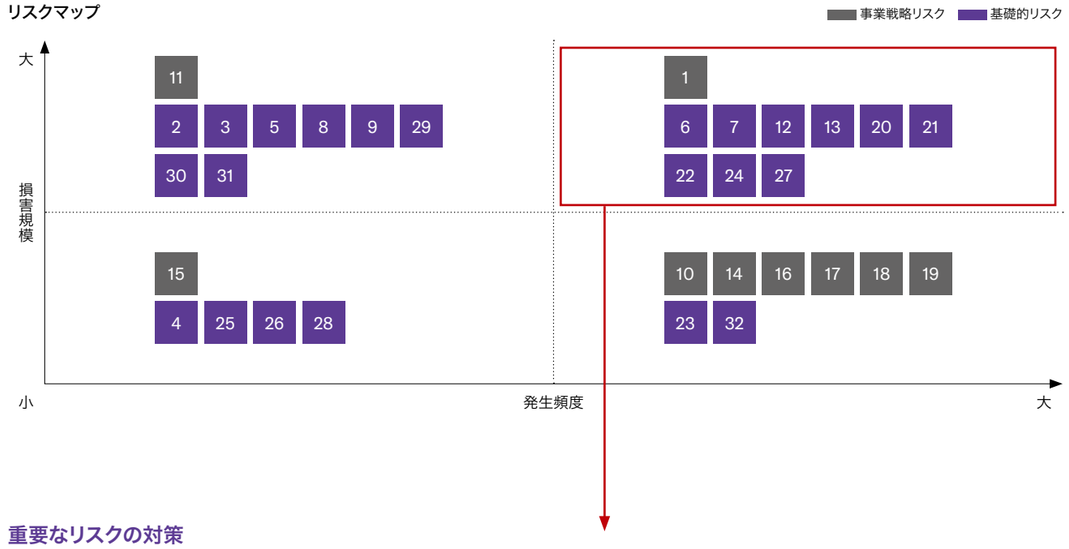
リスクマネジメント委員会では、識別した事業に関連するさまざまなリスクを大きく「外部環境リスク」「経営戦略リスク」「事業活動に関わる業務プロセスリスク」「経営基盤に関わる業務プロセスリスク」の4つに分類し、リスクの重要性を想定損害規模と想定発生頻度に応じて評価しており、各リスクに対するコントロールレベルを評価し、優先的に対処すべき重要リスクを特定するとともに担当部門を定め、リスク低減活動の推進によりコントロールレベルの引き上げを図っています。

リスクマネジメント体制と委員会の詳細は、下記をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/csr/governance/risk_management/

事業に関連するリスクの分類



リスクマップ



重要なリスクの対策

リスクマップのうち、最も優先度の高い領域（赤枠の領域内）に属するリスクへの対策は下表の通りです。

リスク分類	リスク項目	リスク対策	戦略への影響 4つの重点戦略 *
外部環境リスク	1 事業環境の変化（地域情勢、市場環境）	生産については、特に主要な商品を2カ所以上から供給できる体制を構築中です。販売については、各国経済の状況に応じて在庫の供給を柔軟に対応させるよう努めています。 また、顧客情報基盤（CDP）の構築を進め、デジタルマーケティングの整備強化により、顧客のライフステージにフィットした価値の提供を行うことで幅広い年齢層に対するサービスを拡充しています。	①②③④
	6 法律・規制の変更	「グループ法務規程」において法務に関する基本方針などを定め、各国での新たな法令に適時に対応するため、法令の最新状況を網羅する情報基盤の整備・運用を進めています。 また、輸出入に関わる法令違反のリスクの軽減のため、輸出審査部会においてリスト規制該当技術の管理強化、中国・インドからの輸出管理体制の構築を進めています。	①②③④
	7 為替・金利の変動	為替変動については、日本国内の生産工程を海外に移管するなど、グローバルに工程を再配置することで、影響の軽減化を図っています。ユーロ・円レートの変動に対しては、グローバルな卸売価格の標準化の観点から柔軟に価格を設定することにより数量・販売金額の最大化を図っています。また、外貨建取引については、短期的な収益を事前に確定させるため先物為替予約取引などを行っています。	①②③
経営戦略リスク	12 グループ統制	当社は機能別組織を採用しており、各組織の傘下にグループ企業が帰属しています。これらのグループ企業を統制する上で、グループ経営の基本方針を定めた「グループマネジメント憲章」および「グループ企業管理規程」においてグループ企業が当社から事前承認を受けるべき事項を定めています。運用において確実に事前承認がなされるよう、グループ企業を統括する所轄部門において事前承認事項別、またはグループ企業別の担当者を配置し、指導にあたっています。 また、第3のディフェンスラインの機能を担う内部監査部が「グループ内部監査規程」に基づき、当社グループのガバナンス、リスクマネジメント、内部統制および業務活動全般を対象として監査を実施しています。	①②③④
	13 コンプライアンス	グループ規程を定め、当社グループ全体として法律や規制を順守するよう、当社から定期的にモニタリングを行っています。 また、組織のみならず従業員一人一人にコンプライアンス意識を持たせるために「コンプライアンス行動規準」を定め、研修などを通じて当社グループ全体でのコンプライアンス意識の向上を図るとともに、抑止力として、また、万一の場合の対応を迅速に行うため、グローバルベースでのコンプライアンスに関する内部通報窓口を設置しています。	①②③④

* ① 顧客ともっと繋がる 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

リスク分類	リスク項目	リスク対策	戦略への影響 4つの重点戦略 *
経営基盤に関わる業務プロセスリスク	20 人的資源	これまでグループ企業が各社ごとに人事制度を運用してきましたが、「グループ人材マネジメント規程」を定め、コアとなるポジションについてはグローバルで管理し、多様な個性やバックグラウンドを持つ従業員がその感性・創造性をいかんなく発揮できる環境整備を推進しています。 グローバルに通用する人材の育成を軸に、能力向上とキャリア開発を両輪とした教育・研修制度を整備し、目的や対象に応じた人材育成プログラムを実施するとともに、定年後再雇用制度の見直しを行うなど、優秀な人材の育成と動機付けを行い、定着を図っています。	①②③④
	21 労務	「グループ人材マネジメント規程」において人材マネジメントの基本方針などを、「グループ安全衛生管理規程」において安全衛生管理の基本方針などを、また、「労務および労使関係に関する教育ガイドライン」においてグループ各社で実施すべき労務管理教育の内容などをそれぞれ定めています。 また、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、LGBTハンドブックを作成するなど、職場における理解促進を図っています。 ハラスメントに対しては、組織のみならず従業員一人一人にコンプライアンス意識を持たせるために「コンプライアンス行動規準」を定め、研修などを通じて当社グループ全体でのコンプライアンス意識の向上を図るとともに、グローバルベースでのコンプライアンスに関する内部通報窓口を設置しています。また、「労働と人権に関するガイドライン」を定め、当社グループで働く全ての人材の人権が尊重される環境整備を進めています。	①②③④
	22 労使関係	「グループ人材マネジメント規程」において人材マネジメントの基本方針などを定めています。 また、「労務および労使関係に関する教育ガイドライン」においてグループ各社で実施すべき労使関係に関する教育の内容などを定め、その周知および実施状況のモニタリングを実施しています。	①②③④
	24 商品・サービスの品質	企業経営の軸の一つとして策定された「ヤマハクオリティ（品質指針）」のもと、「グループ品質管理規程」において品質管理の基本方針などを定め、代表執行役社長の諮問機関である品質委員会にて製品法規制順守の体制構築、重要品質問題の未然防止につながる仕組みの構築や改善活動の実施、法規制教育を体系化した品質人材の育成に取り組んでいます。 また、従業員への安全教育、リゾート施設や音楽教室における設備の定期的な安全点検の実施などにより、商品・サービスの品質の維持・向上を図っています。	①③
	27 財務・税務	財務管理部会において、定期的に財務に関わる内部統制レベルを測定してリスクの高い領域を特定しており、グループ企業の内部統制レベルの改善目標の設定と改善支援を実施しています。 資産および負債の時価や金利の変動への対策としては、金利変動などが退職給付債務に与える影響の検討や政策保有株式の保有意義の検証を毎年実施しています。 また、「グループ税務規程」を定め、グループ企業の税務リスクを定期的に確認し、確認結果に基づいてリスクを評価し、リスク低減活動を実施しています。	①②③

新型コロナウイルス感染症拡大への対応について

地震などの突発災害とは異なる対応の難しさがあったものの、グループ企業からの情報収集や情報の共有、海外各国の行政による規制対応、テレワーク中の従業員やお客さま（店舗や教室など）の安全確保、リモート体制の中での決算対応や監査、取締役会をはじめとする社内の重要会議の開催など、おおむね迅速に対応することができました。今後は第二波や同様の感染症に備えて、さらに能動的かつシステマチックにいち早く事業復旧の準備ができる体制を構築するよう整備を進めていきます。また、オフィスのあり方や働き方についても、これを機に見直しを図っていきます。

9 感染症についての対策

リスクの説明	リスク対策	戦略への影響 4つの重点戦略 *
製造拠点や販売拠点において国家的警戒レベルで感染症が流行した場合、事業活動が遅滞または中断し、当社グループの業績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	感染症の拡大などの緊急事態に備え、BCP・災害対策部会にてBCP策定をはじめとする事業継続マネジメントに取り組んでいます。 また、リスクが顕在化したときに適切な対応を迅速に行い、経営への影響を最小化するための基本方針などを「グループBCP規程」で定めています。各拠点ではBCPを整備し、訓練などを通じて検証と改善を実施し、BCPの実効性を高めています。 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を緊急事態と捉え、BCP・災害対策総本部を設置し、各拠点の状況や製造、販売、物流、資金などの情報のとりまとめを行うとともに、在宅勤務の拡大などの感染拡大防止の取り組みや、事業への影響を最小限に抑えるための対応を行っています。	①②③

* ① 顧客ともっと繋がる　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

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6月に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。

カテゴリー	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、年に1回以上、社長をトップとする経営会議にて議論し、取締役会に報告することにより、取締役会の監督が適切に実施される体制を整備しています。
戦略	急速な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。 急速な気候変動の影響は、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外部・内部動向の変化を踏まえ、今後、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、IEA（国際エネルギー機関）などが定める2DS、RCP*1 2.6シナリオ（2℃シナリオ）およびRCP8.5シナリオ（4℃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** 移行リスク・機会 • 規制（リスク）：カーボンプライシング（炭素税など）や各種規制拡大による操業／設備コストの増加 • 技術（リスク）：次世代技術への製品適応遅れによる売上の減少・企業評価低下、木材資源の生育環境の変化による資源量減少・コスト増加 • 市場（機会）：省エネルギー製品（楽器、音響機器など）、音声コミュニケーション機器（遠隔会議向け）、熱電素子製品など低炭素・脱炭素社会の実現に寄与する製品の拡売 物理的リスク • 異常気象の増加：台風・洪水・渇水などにより自社やサプライチェーンの操業が大きなダメージを受けるリスク
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。 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。 現時点で特定した重要なリスクについては、すでに対策を進めており、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。
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32％ 削減、スコープ3を30％ 削減するという中期目標を策定し、国際的な環境団体であるSBTイニシアチブ *2より2019年6月に認定を受けており、加えて、2051年3月期までにスコープ1＋2を83％ 削減するという長期目標も設定しています。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 *3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月期より本社事業所において購入電力の3分の1を再生可能エネルギー由来のものに切り替えています。今後、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。

*1. 代表濃度経路シナリオ（Representative Concentration Pathways）
例えば「RCP2.6」は、世紀末の放射強制力（地表に出入りするエネルギーが地球の気候に対して持つ放射の大きさ）が2.6w/㎡であることを表しています
*2. SBT（Science Based Targets）は、パリ協定目標達成に向け、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの削減目標設定を促し、その目標の評価や承認を行うイニシアチブ
*3. 温室効果ガス（GHG：Greenhouse Gas）排出量の算定と報告の基準

コンプライアンス

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

基本方針・コンプライアンス行動規準

当社グループは、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。

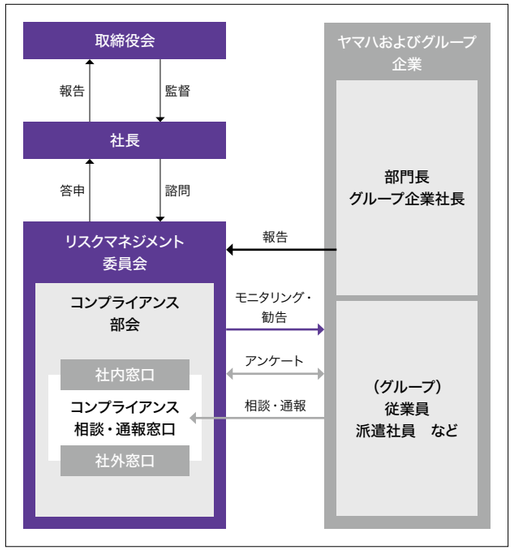
役員ならびに従業員各自の行動規範「コンプライアンス行動規準」を定めるとともに、詳細な解説を加えた冊子を発行し、全従業員に配布しています。2003年の制定以降、環境や社会情勢の変化に対応した改定や多言語化を進め、コンプライアンス経営の基盤としています。

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

当社グループは、2011年に国連グローバル・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、分科会運営などの協力を積極的に行っています。

また、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ています。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では当社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。

教育・啓発活動

コンプライアンス部会は、イントラネットで各種教育・研修コンテンツを発信するとともに、コンプライアンスに関するセミナーを随時開催するなど、社内啓発を図っています。

イントラネットでは、「コンプライアンス便り」や「コンプライアンス・クイズ」など、読みやすく、ポイントを短時間で効果的に学べるコンテンツを連載しています。また、コンプライアンスに関する社内セミナーも随時開催しています。2020年3月期は、パワーハラスメント防止セミナー、法令研修、腐敗防止に関する研修などを実施しました。

ハラスメント防止に向けた取り組み

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、グループ全従業員に配布するコンプライアンス行動規準冊子の中で詳しく解説しています。

当社では、ハラスメントが懲戒処分の対象になることを就業規則に明記し、処分を公示することで人権侵害行為に対する厳格な対応を示しています。

直近では、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。2020年4月に、グループ内の基幹部門長を集めて開催した拡大基幹部門長会議では、社長自らが、「ともに働く仲間が、互いにリスペクトし合う、風通しの良い組織風土を実現します」と決意表明し、素晴らしいチーム、組織であるためには、仕事への責任と同時に心理的安全性が大切だと呼びかけました。

また、コンプライアンス通報社外窓口の増設、コンプライアンス専任組織の強化、ハラスメント防止に関する研修の拡充といった施策も進めています。



風通しの良い組織風土への想いを語る
代表執行役社長 中田卓也


社長と従業員とのリモートでの対話

コンプライアンス相談・通報窓口

当社グループでは、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ることがないよう、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、新たに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。

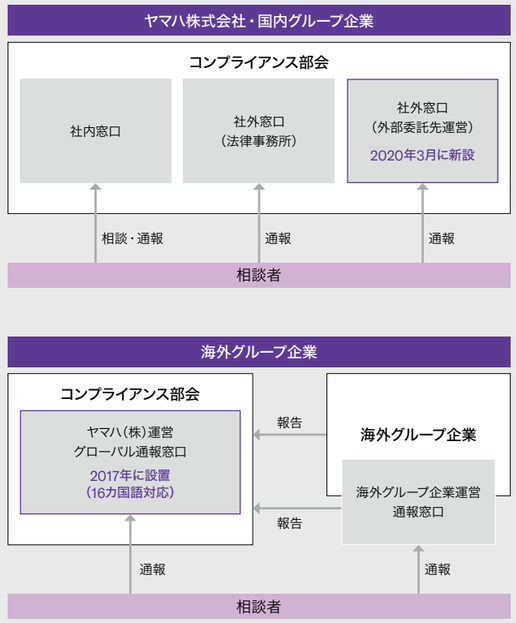
海外グループ企業向けには、海外グループ企業運営の通報窓口に加えて、当社運営の16カ国語対応のグローバル通報窓口を2017年に設置しました。

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*
2016年3月期	19	7	26
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	55	11	66

＊ 国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計

コンプライアンス相談・通報窓口の体制



DATA
SECTION

V. 財務／企業情報

11カ年財務サマリー …… 98
ファイナンシャル・レビュー …… 100
主要ネットワーク …… 104
株式情報 …… 106
会社情報 …… 107







11カ年財務サマリー

ヤマハ株式会社および連結子会社
各表示年の3月期もしくは3月末現在

百万円

	日本基準 (J-GAAP)										IFRS	
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2019/3	2020/3
会計年度：												
売上収益【売上高】	¥414,811	¥373,866	¥356,616	¥366,941	¥410,304	¥432,177	¥435,477	¥408,248	¥432,967	¥437,416	¥434,373	**¥414,227**
売上原価	268,380	237,313	231,659	238,261	262,310	270,357	262,406	242,451	258,465	255,291	255,367	**245,967**
売上総利益	146,431	136,553	124,957	128,680	147,994	161,820	173,070	165,796	174,501	182,124	179,005	**168,259**
販売費及び一般管理費	139,602	123,387	116,846	119,465	121,999	131,684	132,407	121,493	125,668	126,094	126,259	**121,907**
事業利益【営業利益】	6,828	13,165	8,110	9,215	25,994	30,135	40,663	44,302	48,833	56,030	52,745	**46,352**
税引前当期利益【税金等調整前当期純利益(損失)】	(201)	6,802	6,971	7,795	25,818	28,526	41,578	42,898	74,471	60,485	56,471	**47,225**
当期利益【当期純利益(損失)】*1	(4,921)	5,078	(29,381)	4,122	22,898	24,929	32,633	46,719	54,378	43,753	40,337	**34,621**
設備投資額	14,480	10,439	11,337	13,844	10,799	13,846	11,220	17,542	24,600	15,956	15,956	**20,545**
減価償却費	14,139	12,814	11,973	11,613	12,759	12,597	12,681	11,145	10,777	10,835	10,614	**11,156**
研究開発費	21,736	22,416	22,819	22,149	22,561	25,439	24,793	24,415	24,797	24,926	24,926	**24,814**
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,870	22,646	10,880	7,755	33,213	31,729	42,399	39,142	47,498	30,234	35,520	**57,162**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,711)	(9,740)	(9,004)	(12,617)	(22,950)	(11,700)	591	(9,663)	4,766	(23,092)	(23,101)	**(21,067)**
フリー・キャッシュ・フロー	27,159	12,906	1,875	(4,862)	10,263	20,029	42,991	29,478	52,264	7,142	12,419	**36,095**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,867)	(10,080)	(3,247)	(5,536)	(4,745)	(5,909)	(30,349)	(12,588)	(35,584)	(28,479)	(33,993)	**(36,422)**
会計年度末：												
資産合計【総資産】	¥402,152	¥390,852	¥366,610	¥390,610	¥438,932	¥530,034	¥469,745	¥522,362	¥552,309	¥514,762	¥515,924	**¥474,034**
流動資産	193,260	194,717	188,952	197,902	214,487	247,632	255,135	272,720	289,493	281,608	282,819	**270,189**
流動負債	75,182	74,836	72,829	71,550	73,145	80,976	75,459	82,565	101,919	80,495	100,443	**99,149**
有利子負債	15,017	11,838	11,295	10,013	8,755	11,868	8,510	11,241	11,173	8,936	8,936	**10,830**
資本合計【純資産】	254,591	245,002	206,832	229,636	274,843	348,752	303,889	367,437	388,345	382,771	359,007	**326,450**
												円
1株当たり情報：												
基本的1株当たり当期利益【当期純利益(損失)】(EPS)	¥ (24.95)	¥ 25.90	¥ (151.73)	¥ 21.29	¥ 118.26	¥ 128.75	¥ 168.90	¥ 249.17	¥ 291.81	¥ 240.94	¥ 222.12	**¥ 194.71**
親会社所有者帰属持分【純資産】	1,276.35	1,250.06	1,052.01	1,171.67	1,403.12	1,787.42	1,601.55	1,948.01	2,125.51	2,124.83	1,992.57	**1,850.81**
配当金 *2	27.50	10.00	10.00	10.00	27.00	36.00	44.00	52.00	56.00	60.00	60.00	**66.00**
												%
主要な経営指標：												
売上収益事業利益率【売上高営業利益率】	1.6%	3.5%	2.3%	2.5%	6.3%	7.0%	9.3%	10.9%	11.3%	12.8%	12.1%	**11.2%**
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)	(2.0)	2.1	(13.2)	1.9	9.2	8.1	10.1	14.0	14.5	11.4	11.1	**10.1**
資産合計当期利益率【総資産当期純利益(損失)率】(ROA)	(1.2)	1.3	(7.8)	1.1	5.5	5.1	6.5	9.4	10.2	8.2	7.5	**7.0**
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】	62.6	61.9	55.6	58.1	61.9	65.3	64.2	69.9	70.0	74.1	69.4	**68.6**
D/Eレシオ(倍)	0.06	0.05	0.05	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	**0.03**
インタレスト・カバレッジ(倍)	16.88	40.38	31.84	40.64	130.19	130.51	129.41	165.40	149.08	138.90	66.83	**63.46**
流動比率	257.1	260.2	259.4	276.6	293.2	305.8	338.1	330.3	284.0	349.8	281.6	**272.5**
連結配当性向	—	38.6	—	47.0	22.8	28.0	26.1	20.9	19.2	24.9	27.0	**33.9**

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

*1. 2016年3月期より、「当期純利益(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

*2. 2010年3月期の「1株当たり配当金」は、特別配当20円を含みます

ファイナンシャル・レビュー

2020年3月期の業績（IFRS）

業績全般に関する分析

2020年3月期における経営環境を振り返ると、米中貿易摩擦をはじめとする保護主義の広まりなどにより、世界経済は全体として減速傾向にありました。米国は好調さを維持した一方、中国は貿易摩擦などにより力強さを欠き、欧州では低成長が継続しました。国内は、消費税率引き上げ前の駆け込み需要などにより穏やかに拡大しましたが、その後の東日本を直撃した台風などにより成長のペースを落としました。さらに、2019年末からの新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19）の爆発的な感染拡大により、世界経済全体が大きな打撃を受けました。

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1年目として、4つの重点戦略「顧客ともっと繋がる」「新たな価値を創造する」「生産性を向上する」「事業を通じて社会に貢献する」に取り組みました。

2020年3月期からの3年間を対象とした中期経営計画「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%」「ROE11.5%」「EPS270円」は、2020年3月期においてそれぞれ11.2%、10.1%、194円71銭となりました。

「顧客ともっと繋がる」については、国内外の店舗や教室を、これまでの単なる販売やレッスンの場から、お客さまに体験していただき、ヤマハの価値を感じていただく「ブランド価値発信拠点」という位置付けに再定義し、その実現に向けた活動がスタートしました。また、ECの活用も進んでいます。楽器事業では、インドの多様な音楽文化に対応したポータブルキーボード『PSR-I500』など、多様なニーズに合わせた商品を発売しました。音響機器事業では、ワイヤレスヘッドホン・イヤホンの発売など、ドメインの拡大を通じ、顧客と広くつながるための取り組みが進みました。

「新たな価値を創造する」については、高度な物理モデル音源によるオルガン音色を搭載したステージキーボード『YC61』や、騒がしいオープンスペースにおいても遠隔会議を可能にするUCスピーカーフォン『YVC-330』など、“技術×感性”のヤマハならではの製品を生み出しました。新たな価値の創造に向けた「飽くなき表現力の向上」に関する取り組みも進んでいます。その一つの成果として、ヤマハフルートを使用したマトヴェイ・デョーミン氏が、チャイコフスキー国際コンクール木管楽器部門で優勝を飾りました。また、AIを使った取り組みも進んでおり、活動の一部がメディアに取り上げられ、注目されました。

「生産性を向上する」については、インド工場の稼働本格化や、中国蘇州工場でのピアノフレーム製造開始、インドネシア工場のIoTなどを活用したスマートファクトリー化、グローバル集中購買の進展など、各工場でさまざまなコスト低減施策が進みました。また、価格の適正化についても計画に沿って進捗しています。

「事業を通じて社会に貢献する」については、器楽教育普及の取り組みが、インドネシアに加えインドやベトナムなどでも進み、中期経営計画「Make Waves 1.0」3年目の目標である累計100万人に対し累計39万人に達しました。また、認証木材使用率向上に関しても同計画3年目の目標である50%に向け、計画通り進捗しています。

売上収益・事業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益

売上収益は、COVID-19の感染拡大に伴うマイナス影響137億円、為替のマイナス影響131億円、および部品・装置事業の市況低迷により、4,142億27百万円（前期比4.6% 減）となりました（GRAPH 1）。

地域別では、先行してCOVID-19感染拡大の影響を受けた中国をはじめ、全ての地域で減収となりました（GRAPH 2）。

事業利益は、楽器、音響機器、その他の事業の全てで前期を下回り463億52百万円（前期比12.1% 減）となりました（GRAPH 3）。要因別には、コストダウンや販売管理費の減少などの増益要因がありましたが、COVID-19感染拡大の影響や、為替影響、部品・装置その他の事業の悪化、海外生産拠点の労務費上昇などによる製造コストアップなどの減益影響により、前期に比べ減益となりました（GRAPH 4）。

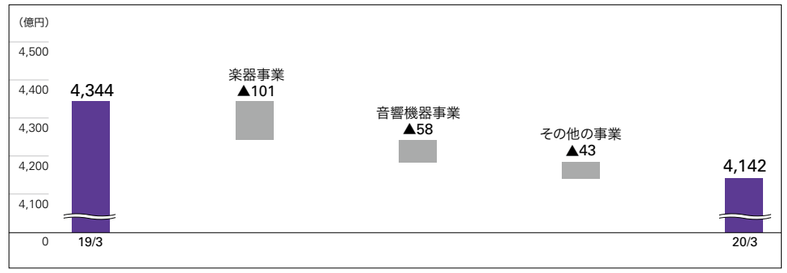
親会社の所有者に帰属する当期利益は、COVID-19の感染拡大に伴う操業停止損14億円および固定資産の減損損失33億円を計上したことにより、346億21百万円（前期比14.2% 減）となりました。

GRAPH 1

売上収益（事業別増減）

（億円）

	2019/3	2020/3
売上収益	4,344	4,142
楽器事業	2,795	2,694
音響機器事業	1,201	1,144
その他の事業	348	305

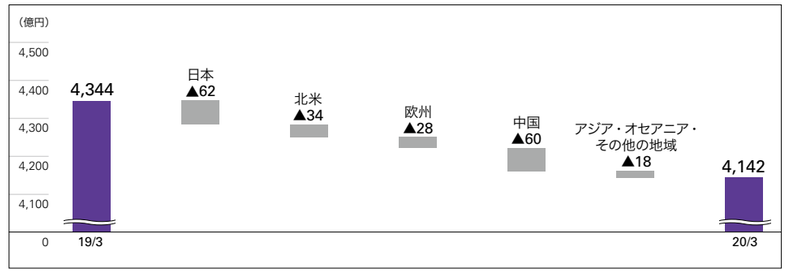


GRAPH 2

売上収益（地域別増減）

（億円）

	2019/3	2020/3
売上収益	4,344	4,142
日本	1,298	1,236
北米	907	873
欧州	830	802
中国	590	531
アジア・オセアニア・その他の地域	718	700

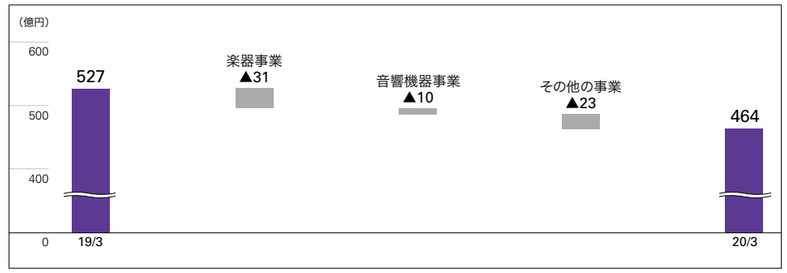


GRAPH 3

事業利益（事業別増減）

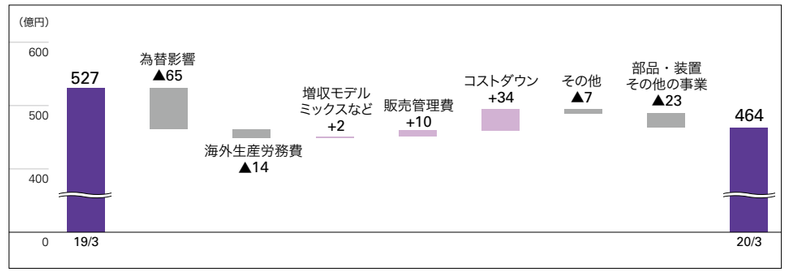
（億円）

	2019/3	2020/3
事業利益	527	464
楽器事業	408	378
音響機器事業	96	86
その他の事業	23	0



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2,693億71百万円（前期比3.6％減）、事業利益は377億50百万円（前期比7.5％減）となりました。

商品別では、ピアノは、先進国を中心にトランスアコースティックなどの高付加価値商品が伸長しましたが、店舗販売の比重が高く、主要市場である中国でCOVID-19感染拡大の影響を受け、減収となりました。電子楽器は、ECの活況やポータブルキーボードの新商品効果もあり、増収となりました。管楽器は、日本を除き増収となり、弦打楽器は、新商品効果やECなどの販路政策の効果でギターの売上が伸長し、増収となりました。

地域別では、日本は少子高齢化の市場構造下で、消費税増税による消費減少やCOVID-19感染拡大による店舗・教室の閉鎖の影響もあり、減収となりました。北米では、ピアノは減収となりましたが、電子楽器やギターの販売は堅調に推移しました。中国では、内陸部への販売網の拡充やEC対応が進捗したものの、第4四半期でCOVID-19感染拡大の影響を受け前期並みとなり、欧州およびその他の地域では、一部の地域でCOVID-19感染拡大の影響があったものの、全ての商品カテゴリーで増収となりました。

音響機器事業

音響機器事業の売上収益は1,143億92百万円（前期比4.8％減）、事業利益は85億71百万円（前期比10.9％減）となりました。

商品別では、PA機器では増収となりましたが、AV機器、ICT機器では減収となりました。オーディオでは、主力製品のAVレシーバーの市場縮退や北米を中心としたCOVID-19感染拡大の影響などにより減収となりました。PA機器では、COVID-19感染拡大の影響により、ライブ市場の悪化や納入遅延の影響もありましたが、国内の音響設備工事で想定通りの納入が進んだことなどから増収となりました。

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304億62百万円（前期比12.4％減）、事業利益は30百万円（前期比98.7％減）となりました。

部品・装置事業では、電子デバイスは、車載関連モジュールが計画通り伸長し、アミューズメント向けも堅調に推移したものの、FA機器は、米中貿易摩擦やCOVID-19感染拡大の影響による設備投資縮減の影響を受け、減収となりました。

財政状態に関する分析

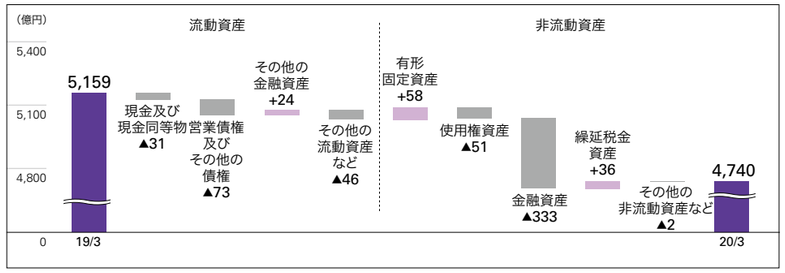
資産合計は、海外工場の建設、設備の更新改修を中心として減価償却費を上回る設備投資を行い有形固定資産が増加した一方で、保有有価証券の時価下落などに伴い金融資産が減少したほか、為替変動の影響もあり、全体では前期末の5,159億24百万円から418億90百万円（8.1％）減少し、4,740億34百万円となりました（GRAPH 5）。

負債合計は、繰延税金負債およびリース負債の減少などにより、前期末の1,569億17百万円から93億33百万円（5.9％）減少し、1,475億84百万円となりました。

資本合計は、保有有価証券の時価下落や為替変動の影響により、その他の資本の構成要素が減少しました。また、株主還元として取締役会決議に基づく自己株式の取得を230億66百万円行った結果、前期末の3,590億7百万円から325億57百万円（9.1％）減少し、3,264億50百万円となりました（GRAPH 6）。

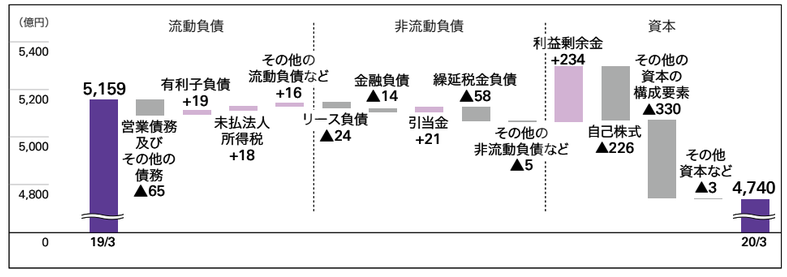
GRAPH 5

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

2020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31億43百万円減少（前期末は215億88百万円減少）し、期末残高は926億71百万円となりました。

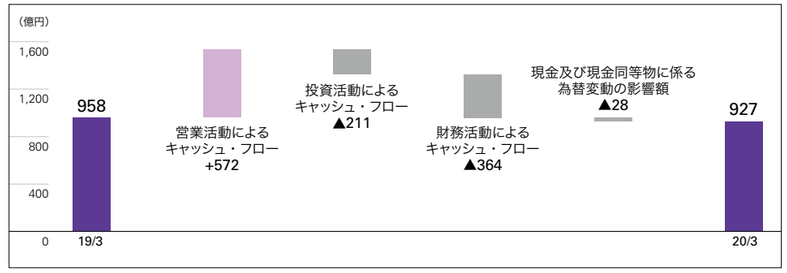
営業活動の結果得られた資金は、主として税引前当期利益により、571億62百万円（前期に得られた資金は355億20百万円）となりました。

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、210億67百万円（前期に使用した資金は231億1百万円）となりました。

財務活動の結果使用した資金は、自己株式の取得による支出、配当金の支払額などにより、364億22百万円（前期に使用した資金は339億93百万円）となりました（GRAPH 7）。

GRAPH 7

キャッシュ・フロー



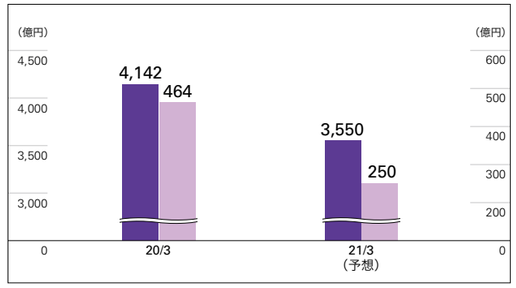
2021年3月期の見通し

COVID-19感染拡大による今後の事業への影響については、依然として不確実性が高い状況が続いていますが、第3四半期から緩やかに改善が進んでいくと想定し、2021年3月期の売上収益は3,550億円（前期比14.3％減）、事業利益は250億円（前期比46.1％減）を予想しています。

引き続き、中期経営計画「Make Waves 1.0」で掲げた4つの重点戦略を推し進めていきますが、COVID-19感染拡大による影響が大きく、売上収益は全ての事業セグメントで前期を下回ると予想しています。事業利益は、価格適正化の推進と販売管理費の抑制を進めていきますが、2020年前半のマイナス影響をカバーできず、部品・装置、その他の事業を除いて前期を下回ると予想しています（GRAPH 8）。

GRAPH 8

2021年3月期売上収益・事業利益予想（2020年8月4日発表）

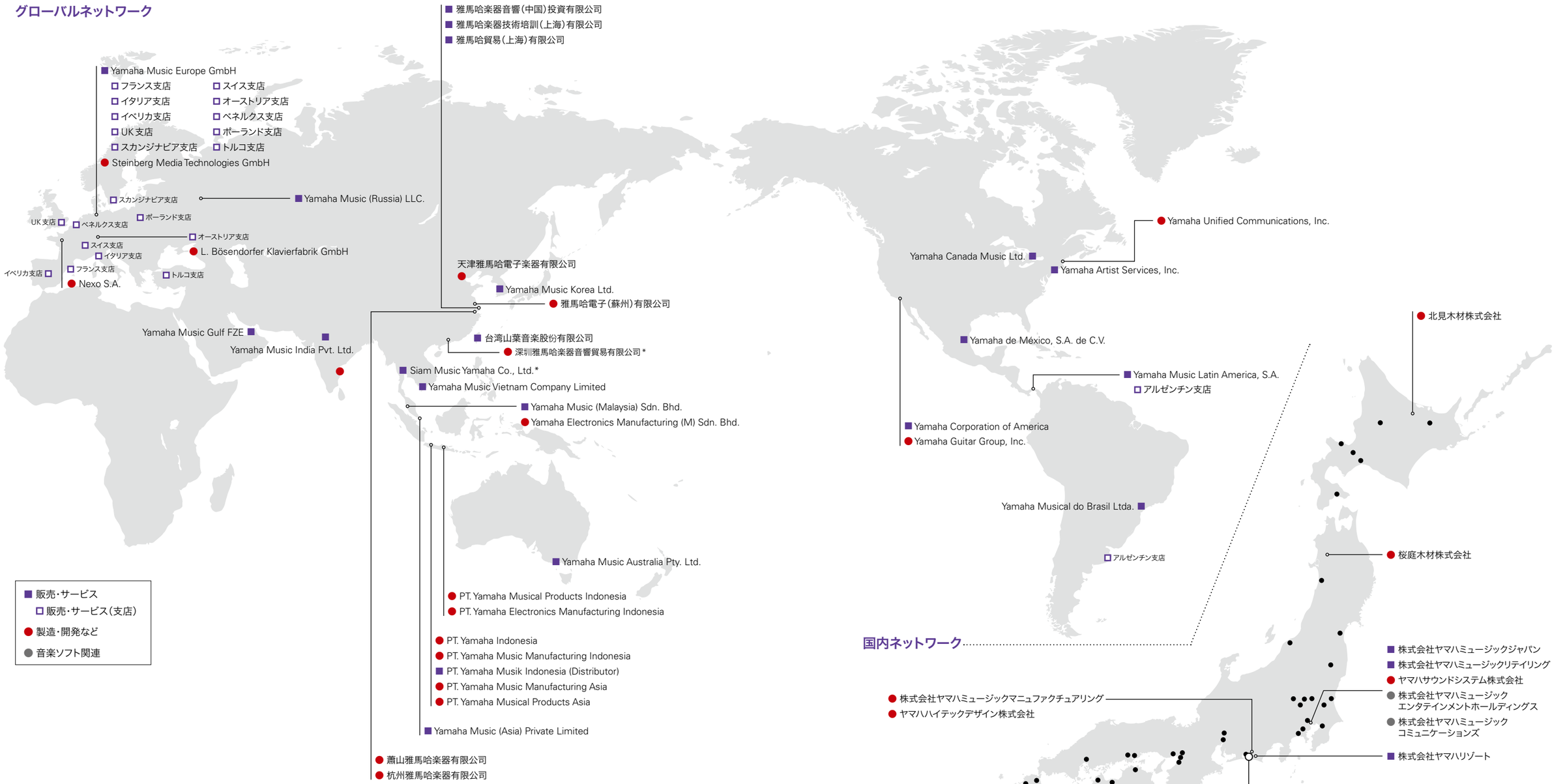


主要ネットワーク

（2020年10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



* 非連結子会社、関連会社

株式情報

（2020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15,735,084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
事務取扱場所　〒460-8685
愛知県名古屋市中区栄三丁目15番33号
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

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

定時株主総会　6月

株主数　18,290名

株主構成

	株主数	株式数構成比
個人・その他	17,345名	14.8%
金融機関	59名	51.8%
その他国内法人	182名	6.2%
外国人	666名	25.6%
証券会社	38名	1.6%
計	18,290名	100%

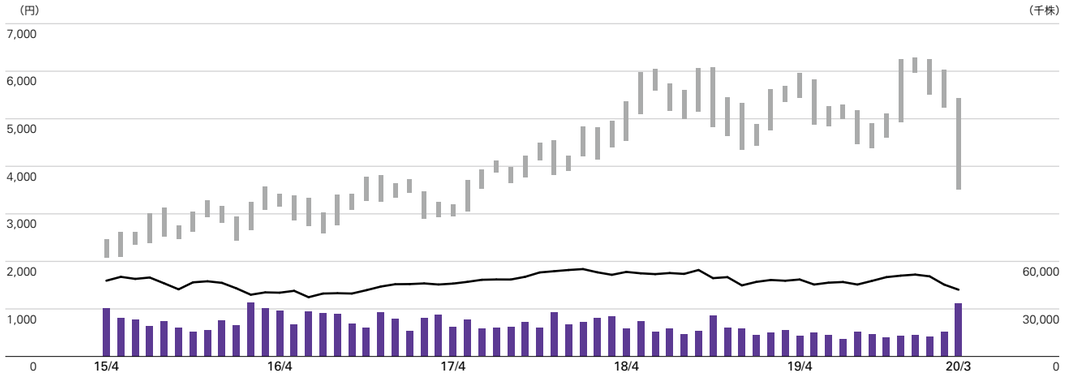
（注）「個人・その他」には自己株式が含まれています

大株主（上位10社）

株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	16.2%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	6.9%
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	4.0%
日本生命保険相互会社	2.9%
株式会社みずほ銀行	2.8%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	2.1%
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	1.6%

（注）当社は、自己株式15,735,084株を保有していますが、上記大株主から除いています。
また、持株比率は持株数から自己株式を除いた発行済株式の総数で除しています

株価および出来高の推移　－TOPIX　■ 株価　■ 出来高（右軸）



円

	日本基準（J-GAAP）				IFRS	
決算期	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2019/3	**2020/3**
期末株価	3,390	3,065	4,675	5,530	5,530	**4,215**
高値	3,575	3,820	4,960	6,080	6,080	**6,270**
安値	2,083	2,588	2,955	4,355	4,355	**3,520**
出来高（百万株）	276	288	255	209	209	**182**

決算期	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2019/3	**2020/3**
配当利回り（%）	1.30	1.70	1.20	1.08	1.08	**1.57**
株価収益率（PER）（倍）	20.1	12.3	16.0	23.0	24.9	**21.6**
株価純資産倍率（PBR）（倍）	2.12	1.57	2.20	2.60	2.78	**2.28**
発行済株式総数（千株）	197,255	197,255	197,255	191,555	191,555	**191,555**
期末時価総額（百万円）	668,695	604,587	922,167	1,059,299	1,059,299	**807,404**
期末外国人持株比率（%）	25.2	24.4	24.3	22.8	22.8	**25.6**

会社情報

（2020年3月31日現在）

会社概要

会社名　ヤマハ株式会社

本社所在地　〒430-8650
静岡県浜松市中区中沢町10番1号

電話　053（460）1111（代表）

創業　1887年（明治20年）

設立　1897年（明治30年）10月12日

資本金　285億34百万円

連結従業員数　20,203名
（他、平均臨時雇用者数：8,064名）

子会社数　61社（うち、連結対象：57社）

決算期　3月31日

会計監査人　EY新日本有限責任監査法人

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おり、GPIF*1が選定する4つの日本株ESG指数の全てに選定されています。

- 日経平均株価（日経225）
- JPX日経インデックス400
- TOPIX Mid 400／TOPIX 500／TOPIX 1000
- MSCI ESG Leaders Indexes*2
- MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数*2, 4
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）*2, 4
- FTSE4Good
- FTSE Blossom Japan*3, 4
- S&P／JPX カーボン・エフィシェント指数*4
- S&P Japan 500 ESG
- ECPI Global Developed ESG Best in Class Index
- ECPI World ESG Equity Index

- 2019年インターネットIR表彰

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

債権格付状況

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

*1. GPIF（Government Pension Investment Fund）：年金積立金管理運用独立行政法人
*2. 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.
*3. 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
*4. GPIFが選定する4つのESG指数

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

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

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



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

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。

YAMAHA

Make Waves

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C005531

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

ヤマハ株式会社
https://www.yamaha.com/ja/