



Sharing Passion & Performance

— 感動を・ともに・創る —

ヤマハグループは、世界最大の総合楽器メーカーとして、音楽・教育・文化に関連する幅広いニーズに応えながら事業を拡大し、世界中の人々の文化創造につながる技術や製品、サービスを提供し続けてきました。これまで以上に人々の生活になくてはならない企業になっていくために、新たな感動と豊かな文化の創造に貢献することで、ブランド力をさらに強化しながら、力強く成長していきます。





目次

page 2

カバーストーリー

page 8

経営戦略

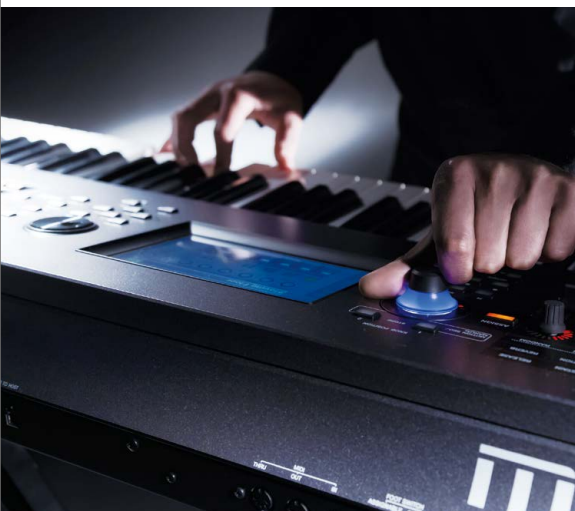
9 株主の皆様へ

10 Yamaha's Highlights

12 社長メッセージ

Key Dynamics

原動力



技術力

1887年の創業以来、長年磨き上げてきた音・音楽を中心とした技術と感性は、ヤマハの成長の根幹となっています。アコースティック楽器製造における知見やノウハウの蓄積に加え、それらを応用したデジタル楽器、音響機器分野の先進的なエレクトロニクス技術の開発にも取り組んできました。

その結果、伝統的な技術と最新のデジタル技術を融合させたヤマハならではの製品を生み出し、ヤマハにしか創り出せない新しい価値を提供しています。



130年

積み上げてきた技術力の歴史





人材力

ヤマハの成長を支え、ヤマハブランドを世界で輝かせ続けるために不可欠なのは、ヤマハで働く従業員一人ひとりの力です。技術開発、ものづくり、販売、サービス、全てのステージにおいて、グローバルに活躍する従業員が、先人達の想いを引き継ぎ、高い志を共有し、それぞれのクラフトマンシップを発揮することでヤマハは持続的な成長を実現していきます。



28,113名

世界³¹カ国・地域における従業員数



Performance

実績

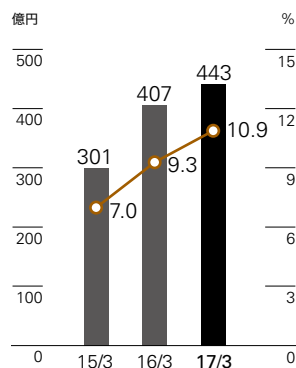
NEXT STAGE 12 初年度の成果

10.9%

営業利益率
(NEXT STAGE 12 初年度)

ヤマハグループは、中期経営計画NEXT STAGE 12において、「ブランド力の強化と、その成果としての利益率の向上」を目指し、2019年3月期までに営業利益率12%の達成を経営目標として掲げています。2017年3月期は、5期連続の営業増益、当期純利益の過去最高益、営業利益率で初の二桁台を達成し、中計初年度の実績としては、着実に目標値に向かって前進することができたと評価しています。

営業利益 / 営業利益率





「お客様の拡大」への取り組み

ヤマハは、当中計期間において、「個性際立つ商品の開発」、「お客様の拡大」、「持続的なコスト低減」、「グローバル事業運営の基盤強化」を重点施策としています。2017年3月期においては、「お客様の拡大」について、楽器事業で全世界での新規販売拠点の増加を目指し、特に中国では売上高が前期比で実質ベース二桁成長を記録しました。音響機器事業では、音響設備事業者との取引を拡大する施策を展開するなど、営業利益は対前期増益で100億円超を達成しました。NEXT STAGE 12の達成と、その先にある中長期ビジョンの実現に向けて、成長を加速させる様々な施策に引き続き取り組んでいきます。

12.1%

中国における楽器事業の
実質売上成長率

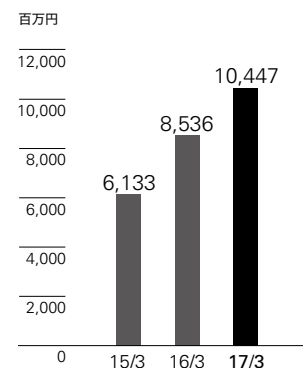


22.4%

音響機器事業における
営業利益成長率



音響機器事業の営業利益



Enthusiasm

挑戦

感動を・ともに・創る

「私たちは、音・音楽を原点に培った技術と感性で、新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます」というヤマハグループの企業理念に常に立ち返り、音の力を通して、人々のニーズや社会課題解決に取り組みながら、持続的に事業活動を広げていきます。





経営戦略

page 9 株主の皆様へ

page 10 Yamaha's Highlights

page 12 社長メッセージ

株主の皆様へ



代表執行役社長

中田卓也

現在、当社では2019年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画NEXT STAGE 12を推し進めています。その初年度となった2017年3月期は、前期に比べて、為替影響により売上高で300億円以上の減収影響、営業利益では100億円を超える減益影響がありましたが、実質増収に加え、販売価格の適正化、コストダウン施策の着実な展開などにより、各利益段階で5期連続の増益を達成しました。営業利益は前期比8.9%増の443億円となりましたが、最も評価すべき点は営業利益率の改善です。販売価格の適正化およびコストダウンが奏功し、2017年3月期は10.9%となり、前期と比べ1.6ポイントの改善となりました。NEXT STAGE 12で掲げる営業利益率12%という目標に対し、2016年3月期の9.3%から1年ごとに1ポイントずつ、3年累計で3ポイント改善していく考えでしたが、初年度でしっかりとした進捗の実績を刻むことができ、戦略および施策の方向性に間違いはないと認識しています。

2年目となる2018年3月期は、営業利益485億円、営業利益率11.4%を目指す計画です。これは、2004年3月期に計上した営業最高益451億円を上回る意欲的な計画ですが、当時は極めて好調だった半導体事業が大半の利益を稼ぎ出した時期であり、当社のコア事業である楽器事業や音響機器事業の利益貢献はあまり大きなものではありませんでした。

それに対し、現在は、楽器事業や音響機器事業を中心として、構造改革や組織改正の効果などにより収益力が着実に強化され、当社の利益成長を牽引しています。楽器や音響機器といった主力商品でしっかりと稼ぐという理想的な事業構造をドライバーに、営業最高益の達成に全力を注ぎます。

当社が成長を続け、世界中のお客様に将来にわたって常に新しい価値・ソリューションを提案していくためには、ブランド力に磨きをかけ、革新的な商品開発を行うのみならず、当社の体制変革も不可欠だと考えています。すでに実施済の組織改革に加え、2017年6月にはコーポレート・ガバナンスの機関設計を見直し、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。経営の監督機能の強化はもとより、新設する執行役への権限移譲により、経営執行での意思決定のスピードアップを図ってまいります。

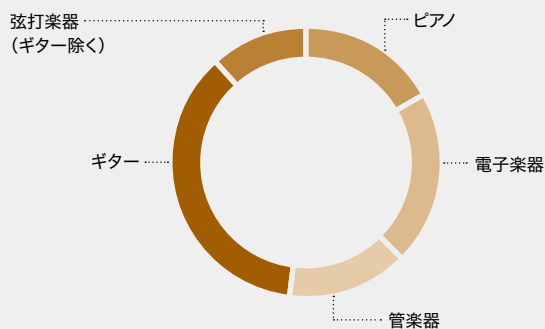
中期経営計画の初年度として順調な一歩を踏み出すことができましたが、今後もやるべきことに全力を尽くす姿勢を絶やさず、「なくてはならない、個性輝く企業」というあるべき姿の実現に向け、技術力、提案力、感性、多様性というヤマハらしい強みを大いに発揮しながら、様々な課題に果敢に挑んでまいります。株主・投資家の皆様には、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

楽器市場とヤマハのマーケットシェア

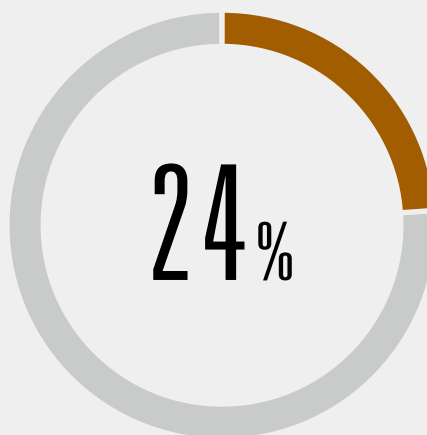
(2017年の総額に基づき、当社推定)

楽器世界市場規模

約 **8,100** 億円



ヤマハのマーケットシェア



ヤマハの事業領域

こころ豊かな生活



楽器

音響機器

部品・装置
その他

快適な社会



音と人が関わる技術
ヤマハのコアコンピタンス

主要財務数値 (2017年3月期)

売上高
4,082 億円
 -6.3% ▼

営業利益
443 億円
 +8.9% ▲

親会社株主に帰属する当期純利益

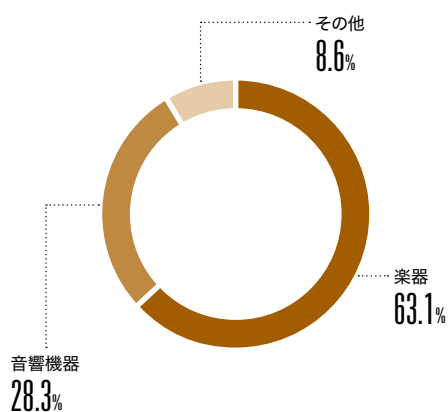
467 億円
 +43.2% ▲

ROE
14.0%
 +3.9ポイント ▲

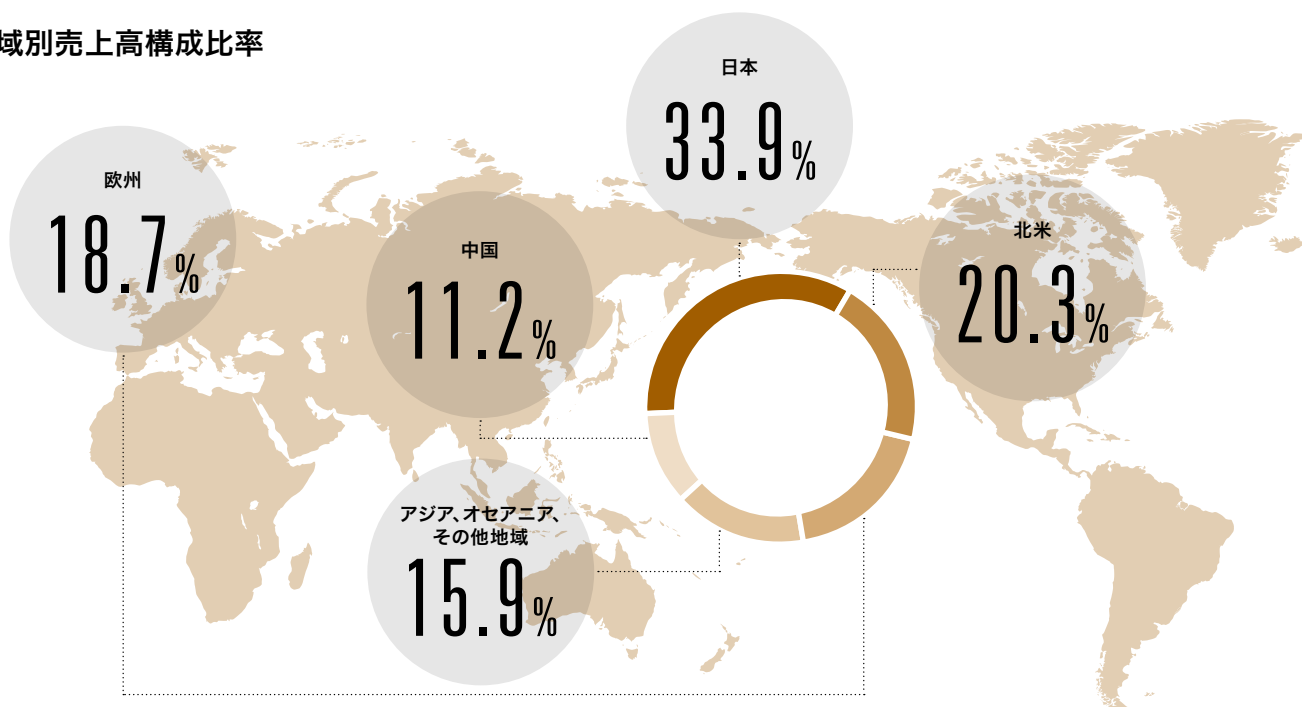
フリー・キャッシュ・フロー

295 億円
 -31.4% ▼

セグメント別売上高構成比率



地域別売上高構成比率



社長メッセージ



現在取り組んでいる2019年3月期を最終年度とする中期経営計画NEXT STAGE 12では、YMP125とYMP2016という前身の2つの中期経営計画で実行した事業構造改革を土台に、ブランド力を一段と磨き上げることで、円高水準であっても営業利益率12%、ROE10%水準、EPS200円水準という高い収益性を有した企業を目指しています。2017年3月期は、収益力の底上げで大きな成果を出すことができました。ここでは、NEXT STAGE 12の進捗状況と具体的な成果についてご説明します。

2017年3月期は中計初年度として順調な滑り出し

中計初年度の2017年3月期は、前期と比べると、円高により、売上高で334億円減、営業利益で111億円減とそれぞれマイナス影響がありました。楽器事業や音響機器事業を中心とした実質増収、コスト削減の取り組み、販売価格の適正化によって、この円高の要素を克服し、増益を達成することができました。

事業別に見ると、まず楽器事業は、為替影響に加え、音楽教室の移管影響により減収となりましたが、中国で売上高が為替影響を除く実質ベースで前期比二桁の成長を記録したほか、国内市場を除く各市場も堅調に推移しました。主力のピアノや電子楽器に加え、ギターなどほぼ全商品群で販売も底堅く推移しています。音響機器事業も、為替影響があったものの、国内や北米では売上高が為替影響を除く実質ベースで二桁成長し、欧州も堅調に推移しました。為替影響を除けば実質増収を確保し、さらにコスト削減と販売価格適正化によって、同事業の営業利益は100億円を突破、営業利益率も9%となりました。これは、NEXT STAGE 12で掲げた2019年3月期の営業利益率目標をすでに達成したことになります。その他の事業も、ゴルフ事業等が好調に推移し、前期比で大

新中期経営計画の位置づけ



幅な増益となりました。当初は減益を想定していたものの、ゴルフ新商品の堅調な販売推移と電子部品の粗利改善により、損益が大きく改善しました。

主要商品という視点で総括すると、全ての商品群で販売が堅調に伸長しました。このうち電子楽器は、2016年の秋から冬にかけてマイナス成長を記録した時期もありましたが、2017年の年明け以降は再び成長軌道に回帰し、底堅さを改めて確認できました。また、PA 機器に関しては、常に10%成長を目指していましたが、前期比8%成長にとどまりました。数値的にはやや物足りなさがありますが、内訳を見ると、PA 機器の中でも特に注力するコマーシャルオーディオは12%増と、二桁成長を記録していますので、極めて順調に推移していると評価しています。

収益力強化の取り組みは大きな手応え

NEXT STAGE 12では、3年間累計のグロスで140億円、労務費上昇分を差し引いたネットで80億円のコスト削減を目指しています。2017年3月期は、部品加工の内製化、新工法や機械化の推進などによる生産の効率化に取り組みました。さらに、これまで各工場で行っていた購買や調達などの業務をエリア単位で統合することで、調達コストと事務コストを削減しました。これらの取り組みの結果、49億円のコスト削減を実現しています。

もう一つ大きな成果として説明できるのが、販売価格の適正化です。2017年3月期は35億円の利益改善効果がありました。販売価格の適正化とは、値上げだけを目的にした施策

ではありません。商品力をよく見極め、値下げすることで販売数量が伸び、結果的に利益拡大につながると見込める場合は値下げをし、商品力や需要に対して安く値付けされている商品は思い切って値上げするよう繰り返し指示を出しました。さらに新商品投入と絡めながら、都度、販売価格の適正化を徹底するようにしています。以前はより高い性能を持つ新商品でも、市場投入する時には従来の価格に据え置くケースがありました。その商品の価値に見合った適正価格にこだわることを徹底しました。このこだわりが定着することで、今後商品力の向上に伴い、収益力も自ずと高まっていくと考えています。

組織を再編し、高い競争力を持つ商品の開発を加速

当社では、事業部単位の開発体制を見直し、これまで社内で散在していた知見や技術力を融合したことで、付加価値の高い商品を提供することができるようになってきました。例えば、昨今のキーワードである「IoT」の試みとして、ハイブリッドピアノとネットワーク技術を組み合わせた商品を開発し、トレードショーで展示したところ、その技術力に高い評価をいただきました。また、オーディオ機器とネットワークを融合し、2017年

1月には音声認識機能「Alexa」を搭載したAmazonの音声アシスタント端末「Amazon Echo」対応のオーディオ機器も発表しました。こちらも大きな反響をいただき、2017年秋からの販売を楽しみにしています。2018年春に予定される「イノベーションセンター」開発棟の竣工後は、技術の融合はさらに加速するものと期待しています。

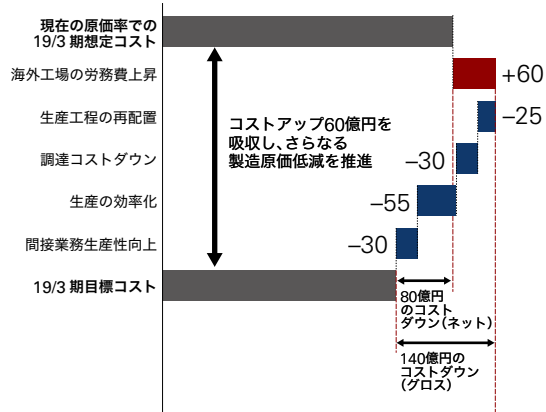
マーケティング戦略も鍵

これまで当社は、メーカーという業態から、マーケティングを重視した営業戦略ではなく、いいものを作れば売れるというプロダクトアウト発想になりがちでした。その結果、せっかくの「ヤマハ」ブランドを十分に活かし切れていないと感じることもありました。製造原価と販売価格の差が大きいプレミアム商品を拡大するには、強いブランド力が必要です。そのブランド力を確立するためにも、マーケティングをより徹底的に取り入れようと決断し、2016年に当社としては初めてマーケティングを統括する部署を設置しました。現地法人と協働して、ニーズを起点にした新商品の企画開発で成果が上がっているほか、具体的なKPIを設定して、マーケティング活動を一層徹底しようという議論も進んでいます。当社は年間およそ200モデル以上の商品を開発、市場投入していますが、市場や顧客ニーズを起点にすることで、構想段階から市場投入までの期間が短くなり、当社の技術力も相まって、競争力が高く、利益もしっかりと確保できる商品を打ち出せるようになってきました。これは非常に心強い成果の一つです。

今後の課題は、「ヤマハ」ブランドそのものの強化と、メリハリのあるマーケティング戦略の推進です。まず、ブランド強化については、国や地域によって「ヤマハ」に対するブランドイメージにばらつきがあることが調査からわかりました。ある程度の資金を思い切って投じ、国・地域別にカスタマイズして「ヤマハ」ブランドを発信することで、コーポレートブランドの

持続的なコスト低減

億円



強化を図る予定です。一方、マーケティング戦略においては、新しく確立したネットワークオーディオ機器に注力するほか、課題であるギターの商品力の訴求にコストをかけていく考えです。ギターは中国で需要が高まっており、マーケティング施策が奏功し、ローエンドだけではなく、中・高価格帯のギターも売れるようになってきました。中国に限らず、多くの国・地域で、手軽に楽しめる商品群と、所有欲を満たすステータスの高い商品群の両方がバランスよく売れるようなマーケティングに取り組んでいきます。

顧客ネットワークの拡大

これまで取引のなかった領域のお客様に対しては、「コンシューマー」と「法人およびB2Bのお客様」に大別して、対応する施策を展開しています。「コンシューマー」では、販売網の拡大を着実に進めており、また、地域ニーズを踏まえた音楽普及活動も展開しています。2017年3月期は、ベトナムやインドネシア、マレーシア、ロシアなどで、楽器未経験者を対象にしたイベントに注力しました。ベトナムでは、公立小学校とタイアップして、教師の育成も兼ねたプログラムを企画し、当社が提供した楽器を使って、放課後に教師・生徒両方へ楽器の

個性際立つ商品の開発



魅力をお伝えしています。このプログラムは、2017年3月現在、ベトナム国内で250の小学校に提供しており、こうした取り組みを通じて、音楽教室への入会や、楽器の購入につながることを期待しています。

「法人およびB2Bのお客様」に対しては、新たな販路として音響設備事業者の開拓に注力しています。音響設備を販売する場合は、音響設備事業者だけではなく、例えば電気設

備会社といったところまで裾野を広げ、営業と専門技術スタッフが一緒にアプローチすることで、成果が出始めています。音響のネットワークとともに、情報ネットワークとの接続のニーズも益々高まってきており、ルーター等の通信用機器の技術も保有する当社が、双方のニーズに十分に対応できるサポート体制を整備することで、販売の拡大が期待できると考えています。

お客様とのつながりを強め、広げる

コンシューマー	法人およびB2Bのお客様
<p>地域の広がり、ニーズの多様化に対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売網の拡大 <u>全世界の契約ディーラー数10%増加</u> 成熟国：異業種チャンネルの獲得 新興国：都市部から地方部への拡大 地域ニーズを踏まえた音楽普及活動の展開 <u>公的機関や法人との共同活動推進</u> ASEAN他：公立小学校での音楽教育推進 南米：青少年オーケストラ活動の支援 	<p>ソリューションベンダーとして お客様への提供価値を進化</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客サポート強化のための人員体制・拠点拡充 音響設備事業者のアカウント数を50%増加 音響設備事業者を支援する技術スタッフ等約80名を世界各国で増強 顧客ニーズに合った商材・サービスの拡大 <u>社会変化に合わせた新しいソリューションの提案</u> サポートを通じ顧客ニーズの製品開発への反映強化 部品・装置事業の新商材の開発、提案

お客様のより近くへ

グローバル人事体制の確立

当社は、すでに海外売上高比率が全体の3分の2となる約66%を占めており、海外拠点は31ヵ国・地域、53拠点に及んでいます。NEXT STAGE 12の目標であるグローバルなマーケティング強化やコスト削減には、各国の現地人材への権限委譲や、国を超えて活躍する人材が欠かせません。その考えに基づき、各国の職務のグローバルグレーディングや人材のクロスボーダー配置などを進めています。その一環として、2016年にグローバル人事部門を設立し、現地人材のポジションや役割、キャリアプランの明確化を通じて、モチベーションの向上に取り組みました。例えば、従来は現地法人のトップに日本人社員を充ててきましたが、2016年に欧州の現地法人のトップに現地採用の外国人を据えました。この人事により、現地人材にもトップ就任のチャンスがあることが伝わったからか、各スタッフの目の色が変わり、仕事に取り組む真剣さがまったく違うものとなりました。米国現地法人のトップはまだ日本人のままですが、欧州の事例もあり、米国人スタッフもこれまでとは違った意識で仕事に取り組んでいます。いずれ

の地域でも、特に目標達成へのこだわりが非常に高まったことで、行動も発言も大きく変わり、私自身も大きな刺激を受けています。このほか、現地採用の外国人が日本で本社スタッフとして働くというケースも増えています。受け入れる側である日本人スタッフのほうも、意識が自然と多様でグローバルな視点になるなど、相乗効果が見られるようになりました。

着実に種まきが進む部品・装置事業

NEXT STAGE 12では、部品・装置事業を第3の柱として位置づけ、中計期間中の基盤確立を目指しています。コンシューマー向けの商品ではないため、すぐに結果が出るわけではありませんが、1~2年目は種まきのフェーズで、3年目以降から収益貢献を狙うスケジュールです。

楽器事業および音響機器事業の技術・ノウハウを活かすことで、第3の柱の育成を進める考えです。部品・装置事業に関しては半導体メーカーからソリューションベンダーに形態を転換し、信号処理やマイク、スピーカーを含めたパッケージモ

事業のグローバル運営を支える人材を育成し、インフラを強化する

国を超えた人材の活躍を推進

- コアポジション(約200)を設定し、グローバルグリーディングを実施
- 人材のクロスボーダー配置を促進
- 次世代コアポジション候補人材の選出と育成

IT、物流、会計、スタッフ機能をグローバルに最適化

- 欧州、米国、日本(アジア)3地域へのIT地域統括機能設置
— 3地域のリソースを活用した24時間監視・サービス体制を確立
- 効率的な物流の構築
— 物流網最適化、梱包・積載効率向上、調達物流の集約、特恵関税適用促進等により物流経費を削減
- 国際会計基準(IFRS)の導入準備(2020年3月期適用を検討中)
— 財務情報の国際比較可能性向上、グループ内財務情報の均質化を促進
- 本社コーポレートスタッフのグローバル支援体制強化
— 各国拠点の管理レベルを向上

海外売上高比率

66%

(2017年4月現在)

海外拠点

31カ国・地域 53拠点

(2017年4月現在)

ジュール化による付加価値の提供に取り組んでいます。当社は実に多様な技術を有しており、中でも音の加工や認識、信号処理に関しては、デバイスもソフトウェアも多くの実績があります。そのターゲットの一つが車載市場です。車の中は様々なノイズがあり、音環境としては劣悪な状況にあるため、この点を解決した商品を半導体も含めてパッケージとして自動車メーカーなどに提供します。自動車は極めて高い信頼性が求められるため、膨大な実証実験が繰り返されますが、当社も現在その実験に加わっている段階で、徐々に商品化のフェーズへ移行していく予定です。同時に、自動車の排ガスや燃費問題を解決する熱電ソリューションの開発にも取り組んでおり、環境にやさしい車社会の実現に向けた取り組みも進めています。

2018年3月期は営業最高益が目標

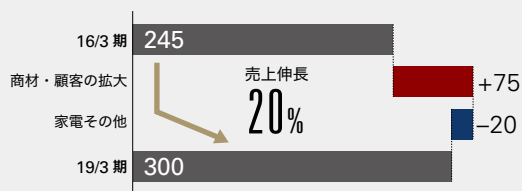
2018年3月期の事業環境には不透明な要素が数多くありますが、為替を直近に近い1米ドル=110円、1ユーロ=120円と想定したうえで、増収増益を計画しています。営業利益は前期比42億円増の485億円を見込んでいます。マーケティングや新商品の開発などで戦略的に費用を投じるため、販売管理費が上昇しますが、増収増産、販売価格の適正化、コスト削減によって、2017年3月期に続く着実な収益成長を目指します。

楽器事業については、中国市場における売上高二桁成長が全体を牽引することにより、前期比増収増益を見込んでいます。2017年3月期に伸び悩んだ市場については、新商品の投入によって、高い伸びを想定しています。音響機器事業については、特にPA機器の成長がドライバーとなるほか、最近の新商品が好調なオーディオ機器が引き続き堅調に推移する点を踏まえ、前期比増収増益を見込んでいます。営業利益率

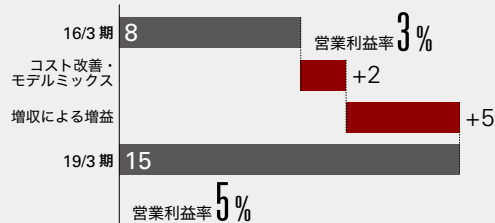
部品・装置事業

快適・安心・安全なソリューションを提供し、第3の柱としての基盤を確立する

売上高
億円



営業利益
億円



半導体メーカーからソリューションベンダーに形態を転換し、商材・顧客の拡大で成長の礎を構築

車載市場での商材・顧客の拡大、サポート体制強化

- コネクテッドカー普及による車室内の住空間化を見据え、「快適・心地よい音」を実現する音のトータルソリューションを提供
- 環境にやさしい車社会の実現に向けた熱電ソリューションを開発
- 米国の顧客対応強化のため、設計人員を配置

ホームヘルスケア市場向け商材の開発

- 音とセンサー技術の応用により、健やかな日常生活に貢献する新しいソリューションを提案

産業機器市場への新商品投入

- 検査能力をさらに高めたFPC検査機で業界をリード
- “水素で測る”漏れ検査システムを市場投入
- 中国・台湾地域における顧客サポートの体制拡充



については、先述の通り、2019年3月期目標の9%を達成していますが、増収効果からさらに9.3%まで伸びる見通しです。その他事業については、売上高はほぼ横ばいで、構造改革効果で増益となる見込みです。リゾート施設の譲渡に伴い、20億円程度の減収影響がありますが、部品・装置事業とゴルフ事業を伸ばし、ほぼ前期並みの売上を予定しています。

現地法人の意識改革と商品開発のスピードアップ

アジアをはじめ、中南米や中近東の一部地域で、販売が伸び悩んでいるエリアについては、経済成長が鈍いことを理由にせず、その中でも販売をしっかりと伸ばしたいと考えています。従来の販路に頼った営業を改め、新たなアカウントを積極的に増やすよう指示しています。

組織を事業部ごとの開発体制から機能別組織に転換したことにより、商品開発のスピードも、以前に比べれば格段に

2018年3月期 業績予想

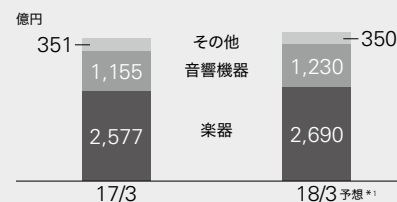
(億円)	17/3	18/3 予想*1	増減額	伸び率
売上高	4,082	4,270	+188	+4.6%
営業利益 (営業利益率)	443 (10.9%)	485 (11.4%)	+42	+9.5%
経常利益 (経常利益率)	449 (11.0%)	485 (11.4%)	+36	+8.0%
当期純利益*2 (当期純利益率)	467 (11.4%)	390 (9.1%)	-77	-16.5%

為替レート(円)	17/3	18/3
売上高(期中平均)	米ドル 108 ユーロ 119	110 120
利益(決済レート)	米ドル 108 ユーロ 121	110 120

*1 2017年5月1日発表時点

*2 連結財務諸表上は「親会社株主に帰属する当期純利益」

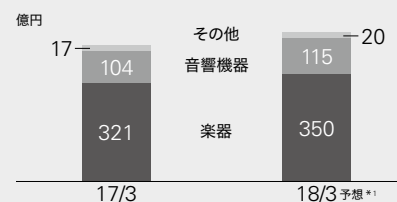
売上高



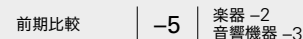
為替影響額 (億円)



営業利益



為替影響額 (億円)



上がりましたが、昨今の技術革新の速度を考えれば、まだ十分ではありません。2017年4月から従来の組織を改正して開発本部とマーケティング組織を統合した組織を新設し、商品開発およびマーケティングの強化を目指します。今後は、新しい体制で商品を軸とした開発も強化し、さらなるスピードアップも図っていきます。

ヤマハだからこそ創出できる社会的・環境的価値

ESGを意識しない経営は、これからの社会においては認められないという認識のもと、NEXT STAGE 12では、ESGに関する取り組みとして、環境・社会・ガバナンスにおいて各種施策を推進しています。

事業として提供する商品・サービスを通じて、社会課題の解決に取り組んでいくことが、事業として目指すべき姿だと考えています。例えば、当社は治安が悪い地域で10年以上も

前から音楽普及活動に取り組んでいますが、活動を通して非行の減少や治安の改善にも貢献しています。こうした取り組みは一例ですが、社会的な課題の解決が、中長期的に当社のビジネスチャンスにもなります。

環境という切り口では、「守り」と「攻め」に分けることができます。「守り」の例として、木材を利用する当社グループにとって、持続可能な形での原料調達は優先度の高い課題であり、合法性を確認しながら適切に管理された森林で生産される森林認証材の採用を拡大していきます。一方、「攻め」のアプローチとして、当社は「音」を研究する過程で、商品力の向上、ひいては競争力の強化のために、原材料の「木材」も研究していますが、環境規制によって従来の材料が使用不可となった場合、代替材の開発においてその知見を利用することも考えられます。このように環境を意識した取り組みは、当社に大きな競争優位性をもたらします。

E Environmental

環境負荷の低減により持続可能な社会への貢献を推進する

(1) 事業プロセスにおける環境負荷の低減

- 持続可能な木材利用
- 温室効果ガス排出削減



インドネシアにおける「ヤマハの森」植林イベント

(2) 環境配慮製品、環境貢献技術の開発強化

- 環境配慮素材の開発
(希少木材の代替化等)
- ヤマハエコプロダクツ制度*の積極的運用
* 当社独自基準で認定する環境配慮製品拡大プログラム
- 温室効果ガス排出削減関連技術の開発
(熱電素子、水素センサー等)

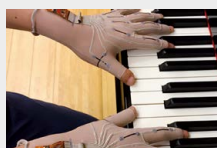


S Social

社会課題対応、従業員施策等により持続可能な社会への貢献を推進する

(1) 社会課題を見据えた製品・サービスの開発強化

- 音に関する知見・技術の応用、ユニバーサルデザインの拡大



ウェアラブルセンサーのヘルスケア分野への応用

(2) 地域に根差した事業展開 (音楽普及・文化振興／企業市民活動)

- 音楽による地域の持つ課題の解決、地域コミュニティ発展への貢献



ベネズエラ：音楽教育プロジェクト「エル・システマ」への協力・支援

(3) ダイバーシティ推進／CSR 調達／ 人権尊重への体系的取り組み

- 国連グローバル・コンパクト*に沿った活動の実践
* 2011年に署名

G Governance

組織体制や仕組みを改善し続け、透明で質の高い経営を持続・発展させる

(1) コーポレートガバナンスへの取り組み

2017年6月22日より指名委員会等設置会社に移行

- 監督機能の強化
 - 取締役会は9名で構成
(うち社外取締役は3分の2である6名)
 - 法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置
(各委員会は社外取締役が過半数)
- 執行のスピードアップ
 - 執行役の新設：7名体制
取締役会から執行役へ大幅な権限を委譲

(2) 内部統制強化への取り組み

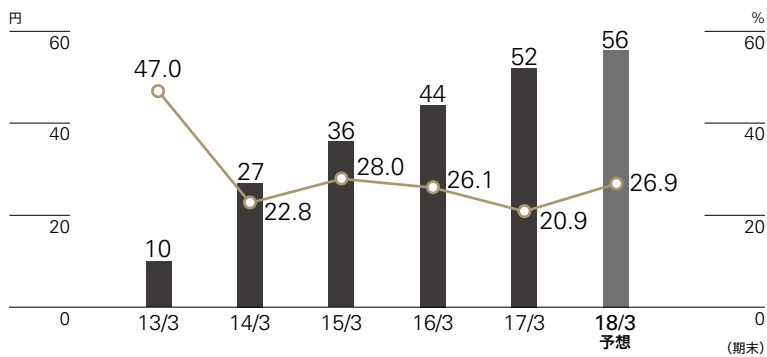
- 内部監査部門の体制、監査手法などについて、外部専門家評価により高い評価を獲得
- 全社内統制機能のさらなる品質向上により、海外を含めたグループガバナンスを向上
- 高い倫理観を持つ企業風土に加え、リスクマネジメントの体系化をさらに進め、リスク対応力を強化



5期連続の増配へ

NEXT STAGE 12期間中に、1,500億円の営業キャッシュ・フローを創出する予定としています。その中で、まずは将来の成長投資のための適正な内部留保とのバランスを考慮しながら、資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元を実施していく方針です。なお、連結配当性向は30%以上を目標としています。

1株当たり配当金／配当性向



- 2017年3月期の年間配当は52円となり、4期連続の増配
- 2018年3月期の年間配当は56円を予想

■ 1株当たり配当金 (円)
○ 配当性向 (%)

