

企業名:ヤマハ

レポート名: 統合報告書 2021

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

私は目先の2,3年についてはイメージができるが、中長期的な将来の目指す姿を具体的に理解できなかった。

ヤマハは経営ビジョンに『「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』を掲げ、中期経営計画では「顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める Make Waves1.0」を始動している。Make Wavesは、音楽の力で顧客の感動を生み出すことを指している。コロナ禍で音楽産業の構造が大きく変化したことで、新しい音楽活動に適応した技術の開発に意識が集中する一方、長期的なビジョンを描けていない印象を受けた。

しかし、抽象的ではあるが、①高付加価値化による収益拡大、②危機対応、③グローバル展開についてはイメージを持つことができた。

### ①高付加価値化による収益拡大について

ヤマハは既に楽器市場で圧倒的なプレゼンスを確立しているが、デジタル技術を活用した初心者用の楽器・AI技術を活用した音楽ロボットを開発し高価格でも消費者のニーズを掴む工夫を始めている。今後もこのような路線を継続するのではないかと感じた。

### ②危機対応について

ヤマハはコロナの流行前からパンデミックに備えてリモートオフィス用の音響機器の開発に着手していたように、危機対応を念頭に置いたビジネスを確立してきた。しかし、コロナやウクライナ戦争などの危機により、木材・半導体のサプライチェーンの脆弱さが露見した。将来のリスクに備え、今後は供給網の強化を図ると考えられる。また、持続可能な木材利用を目指し、認証木材使用率50%を掲げて違法な伐採といった事業リスクを避ける姿勢だ。

### ③グローバル展開について

ヤマハの楽器市場における世界シェアは高く、ピアノや電子ピアノでは50%ほどである。特に中国・インドの高所得層に向け、地域の音楽文化に合わせた開発や高級車内装部品事業に注力し、ブランド価値向上を目指している。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

私は理解できると考える。各事業の強みについては各所で言及されているが、特に①シェアの高さ、②技術×感性、③木材加工技術に競争優位性が見られると考える。

### ①シェアの高さについて

競合の楽器メーカーと大きく差をつけてシェアを独占している。コロナ禍によりヤマハ音楽教室を幼少期に経験した大人が、再び楽器をはじめめるケースも増えておりライフタイムバリューにこだわったビジネスを展開している。自動車部品事業にも参入しているが、楽器市場において長年にわたり築いた存在感は大きい。

### ②技術×感性について

研究開発施設を抱えており、音という定性的なものを科学的な視点から捉え直し、中期経営計画「Make Waves」で示している通り、感性×技術によって音楽で顧客の感動を生み出すビジネスを構築している。製品では、初音ミクなどのボーカロイドを活用し初心者でも引きやすい楽器・音を抑えたデジタルサクスの開発など、積極的に新技術を取り入れている。

### ③木材加工技術について

ピアノをはじめとした楽器における木材加工技術力の高さを応用し、高級車の内装部品に事業を拡大している。中国をはじめとした海外でも高い評価を得ているようだ。

## 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

①に関しては、持続性があると感じた。楽器市場が飽和状態であるためいかに高付加価値化できるかが重要となる。この点、ヤマハは既にベースとなる市場で高いプレゼンスを確立しており、デジタル技術を活用した楽器開発にも積極的である。

②に関しては、持続性があると感じた。音楽メーカーとしての豊富かつ長年のデータの蓄積を活用し、人間にとっての心地よい感覚を分析し、ビジネスに応用できるプレイヤーは少ないと考える。

③に関しては、持続性は判断できない。ヤマハは楽器市場・音響市場・ヤマハ発動機でネームバリューがあるからこそ高級車内装部品にも事業を広げているが、木材加工に長けた企業や産業は他にも存在するだろう。また、3Dプリンターをはじめ、デジタル技術を活用しモノづくりがしやすい環境である。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

できないと考える。大きな理由としては、①女性社員の比率・女性管理職の比率が共に低い、②社員教育が不十分であると感じたからだ。

①について、2025年までに女性管理職を平均19%に向上させると掲げているが、具体的な取り組みについて明確に記載が無かった。

②について、グローバル企業になりつつあるが、社員の語学力を向上させる制度の記載等は無かった。また、藤塚 主夫 独立社外取締役も「従業員がおとなしい」点を弱みとして挙げており、自分が活躍するイメージを持ちにくい。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

改善余地は、①人材育成と、②DX・RPA、③長期的な会社のあるべき姿の明示である。

①に関し、統合報告書全体ではヤマハの事業面での強みは十分に感じられたが、従業員がどのように活躍しているか、どのように会社に貢献しているかといった面が見られなかった。

②に関し、DX・RPAに注力していることは感じたが、その一言でまとめても株主は納得しないのではないかと感じた。そのため、どのように業務が改善しているかを明示する必要があると感じた。

③に関し、経営ビジョンに対し5年後、10年後までに目指すべき方向性などを感じにくい統合報告書だった。ポジティブな面に多く焦点を当てていたため、企業としての課題をさらに明示することで株主や学生の納得感も生まれると感じた。

#### 【参考】

『ヤマハ 統合報告書 2021』