

# 持続的調達と企業戦略

2020.2.20

ヤマハ株式会社  
総務部サステナビリティ推進グループ  
阿部裕康

「楽器」「音響機器」「部品・装置ほか」の3つの領域で、グローバルに事業を展開しています。

## 楽器事業



ピアノ



電子ピアノ



エレクトーン



バイオリン



ギター



クラリネット



サクソフォン



リコーダー



トランペット



ドラム



マリンバ

2



ヤマハ音楽教室

## 音響機器事業



AV機器



ルーター



PA機器



遠隔会議用スピーカーフォン

## 部品・装置事業ほか



電子デバイス



FA機器



自動車用内装部品



ゴルフクラブ

楽器事業の売上高が全体の約65%を占めています。



連結業績  
(2019年3月期)

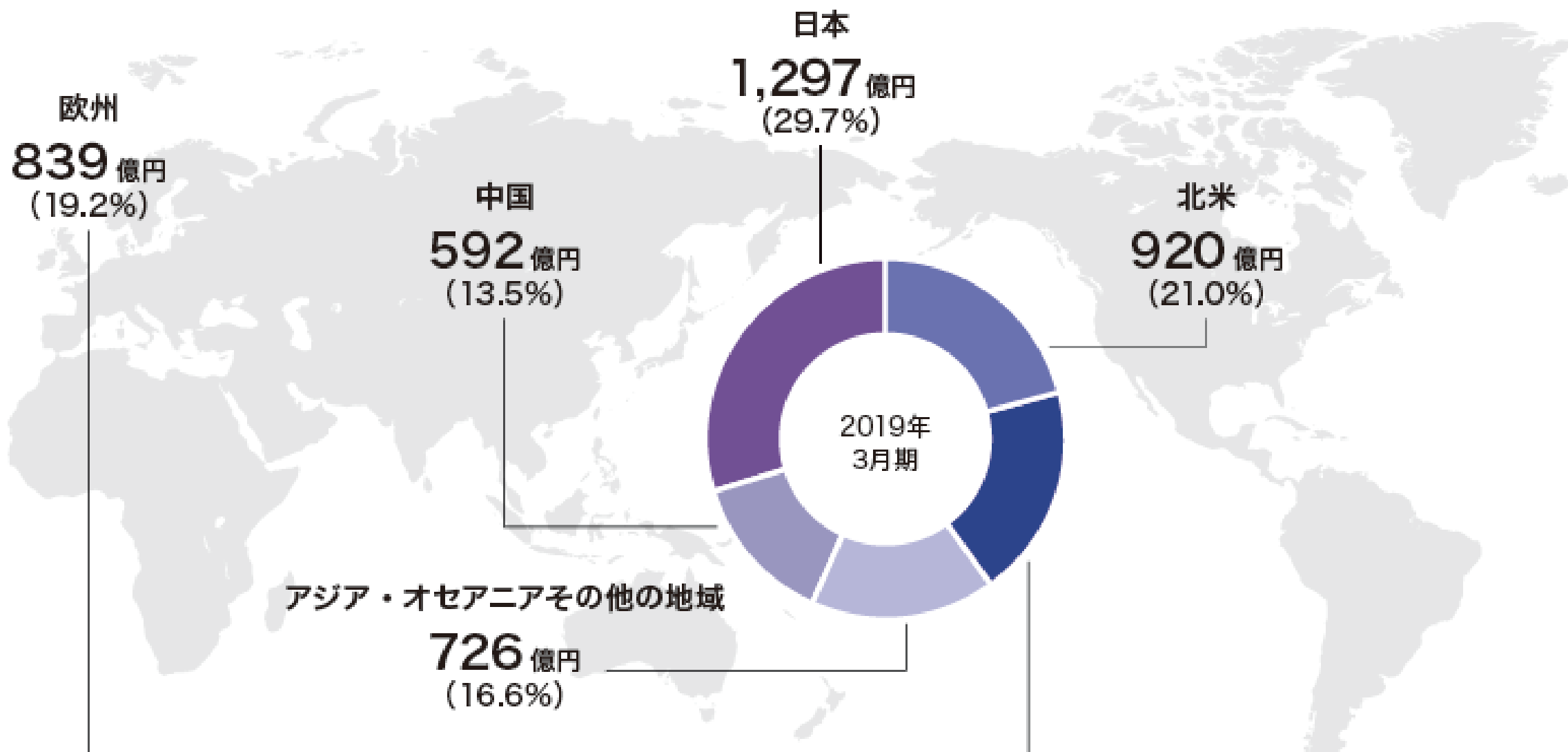
売上高  
**4,374**億円

営業利益  
**560**億円

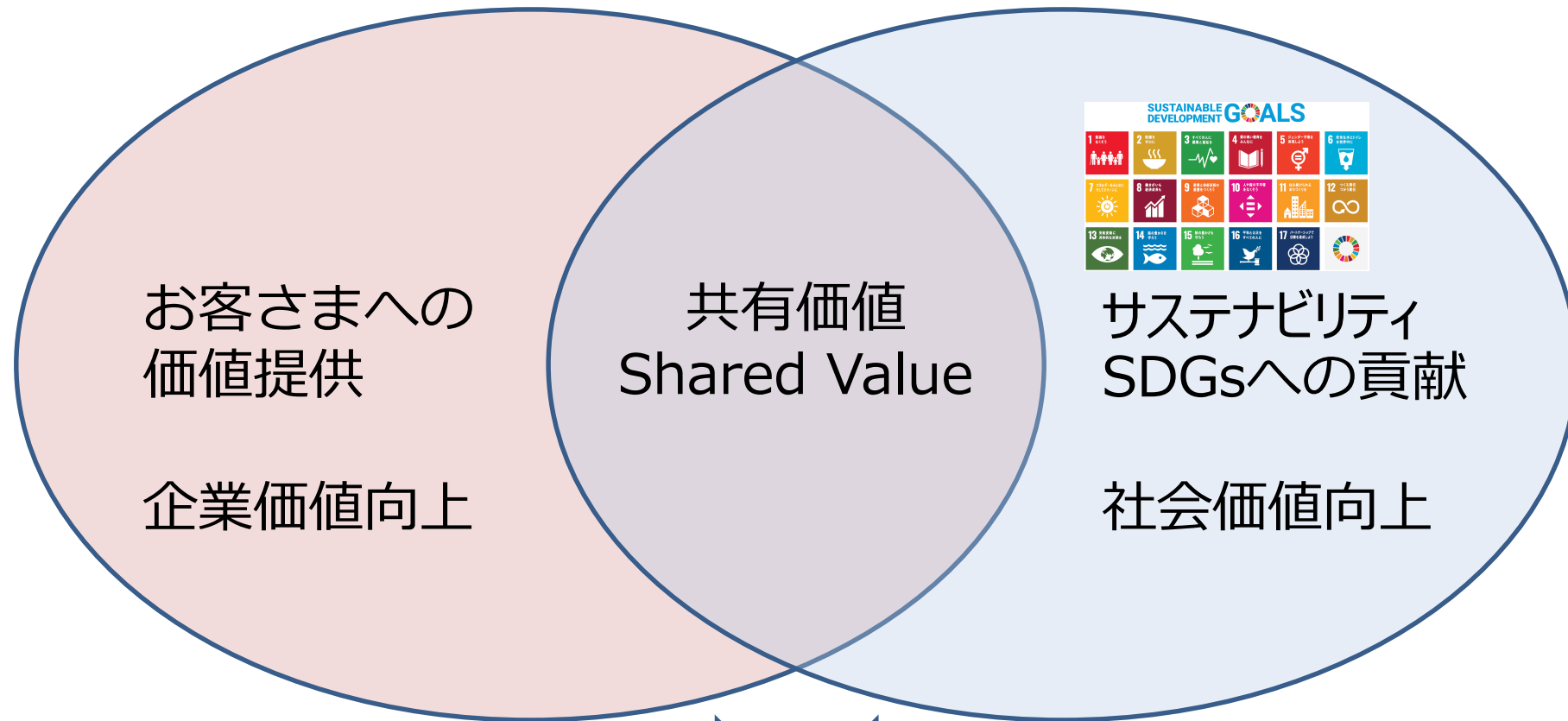
親会社株主に帰属する  
当期純利益 **438**億円

# 地域別売上高構成

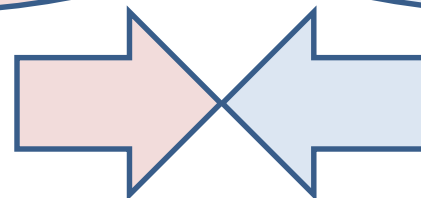
海外売上高が全体の約70%を占めています。



- これまでは顧客の要望に応えることが、業績を伸ばし、企業価値を高める最大の手段だった
- SDGsやESG(環境・社会・ガバナンス)投資に象徴されるように、世界は持続可能な社会に移行
- これからは顧客ニーズだけを追うと社会ニーズや存在価値を見失う



既存のやり方 ×  
短期視点 ×



○ 社会の変化に合ったやり方  
○ 長期視点

これからは2つの円を重ねなければ成長できない時代に

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



- 地球と人間社会がこれからも持続、繁栄していくために、国際社会が乗り越えるべき課題と、その達成目標として、2015年9月の国連サミットで採択
- 2030年までに貧困や飢餓、環境破壊に終止符を打ち、持続可能な未来を追求していくために、格差や不平等、エネルギーや資源、気候変動など、世界全体で取り組むべき17の目標と169の具体的なターゲットを設定
- 途上国だけでなく先進国も対象で、また政府機関だけではなく、民間企業にも、事業を通じた社会課題への貢献、負のインパクトの削減を期待

## 投資家はリスク回避

長期に安定成長が見込める企業に投資

ESG投資の本格化

信頼できる投資先として  
選んでもらえる企業になる



## 優秀な人材もリスク回避

働き甲斐、仕事の社会的意義、WLB重視

自分の働く場所として  
選んでもらえる企業になる

## 顧客企業もリスク回避

サプライチェーン（調達先）まで責任が及ぶ

信頼できる取引先として  
選んでもらえる企業となる

## 消費者意識の高まり

安全性、エコ製品、ロハス、フェアトレード  
ミレニアル

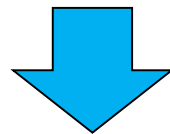
信頼され、製品やサービスを  
選んでもらえる企業になる

## 地球環境の変化

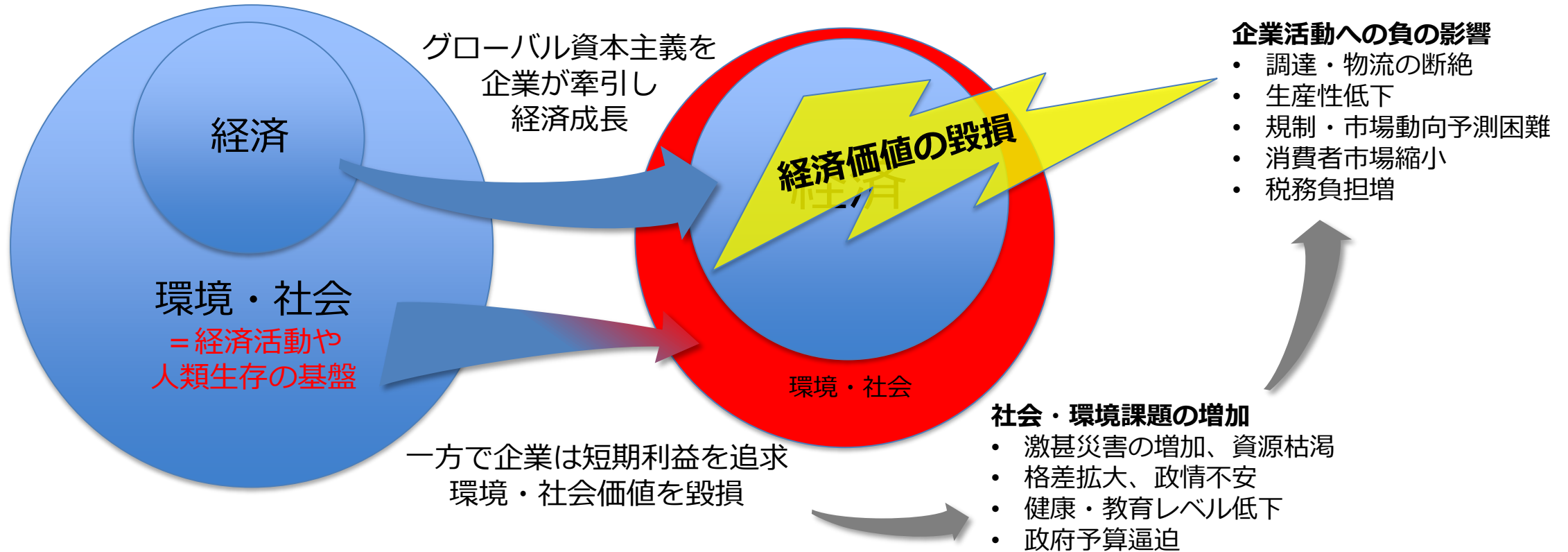
気候変動、自然災害、資源枯渇、生態系破壊

企業活動を行う基盤を  
健全に維持する

サステナビリティに取り組まないと  
どうなる？



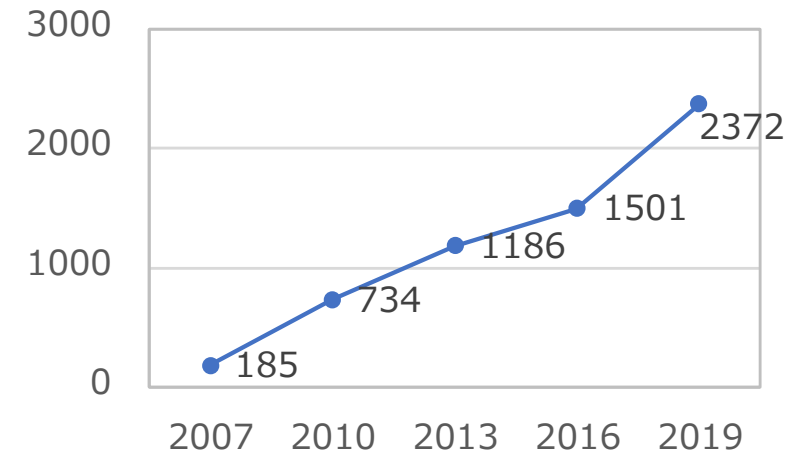
**社会の持続可能な発展に貢献するどころか  
企業活動すら持続できなくなる**



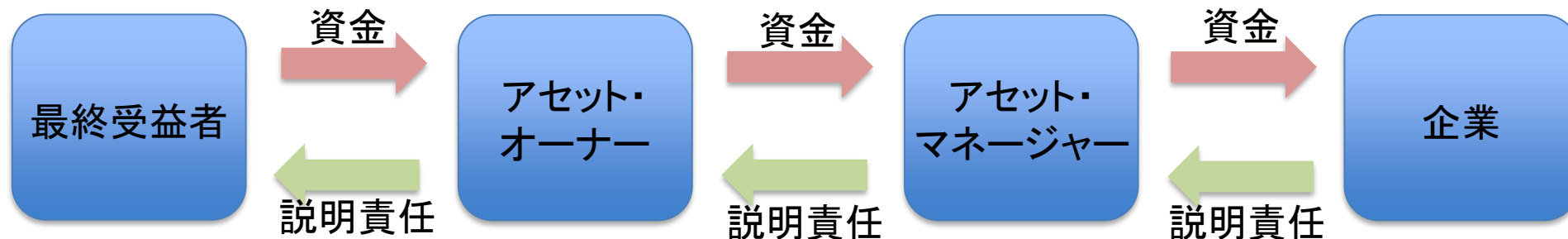
人類に繁栄をもたらすはずが・・・  
企業は何のためにあるのか、存在意義は？

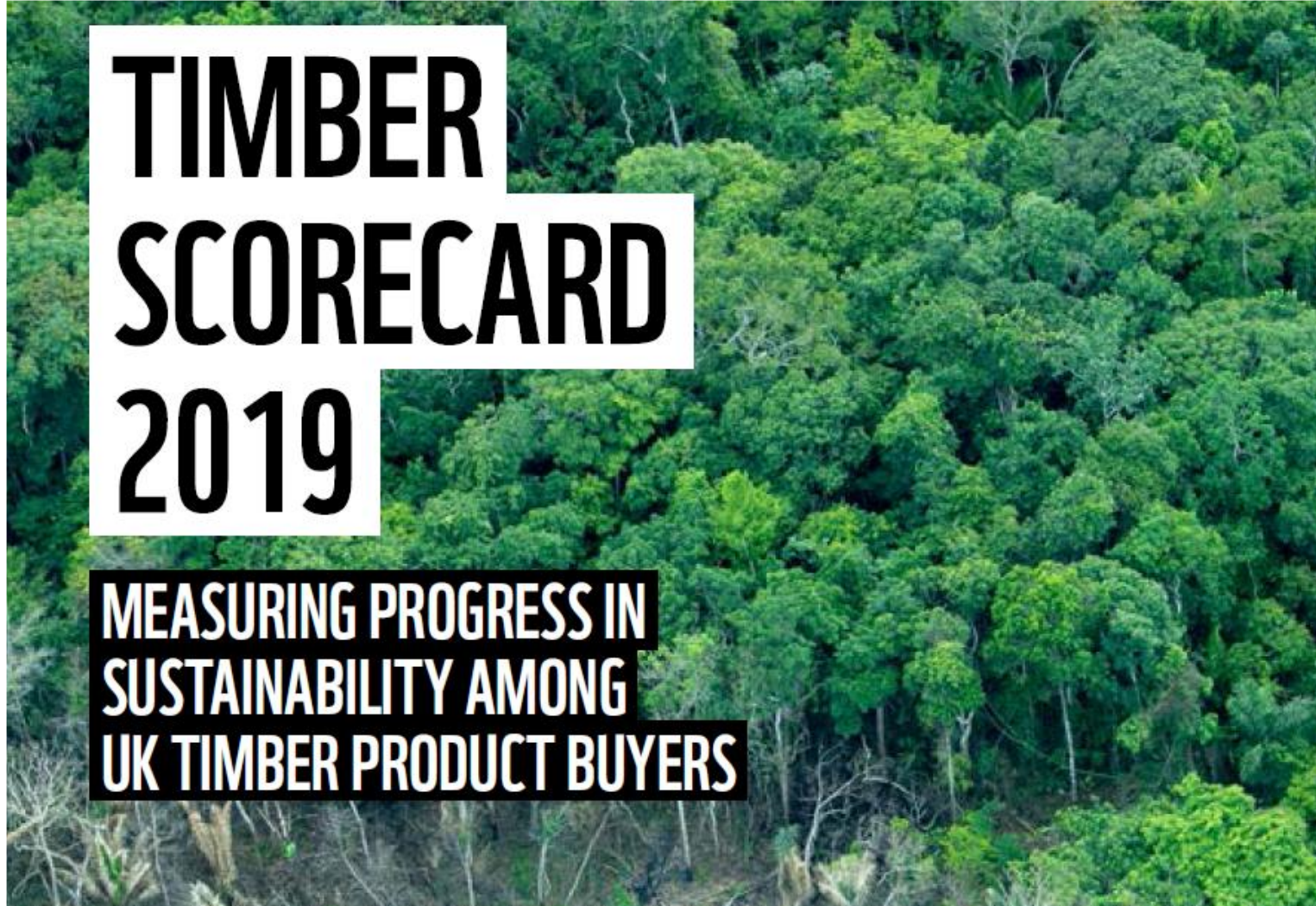
- ESG投資の運用残高は年率16%で増加しており現在3300兆円
- 国連責任投資原則（PRI）への署名機関数は年々増加し、現在2300を超える機関が署名
- GPIFによるESG指数採択（4種）
- ESGエンゲージメントの活発化（調達基準など）

PRI署名機関数



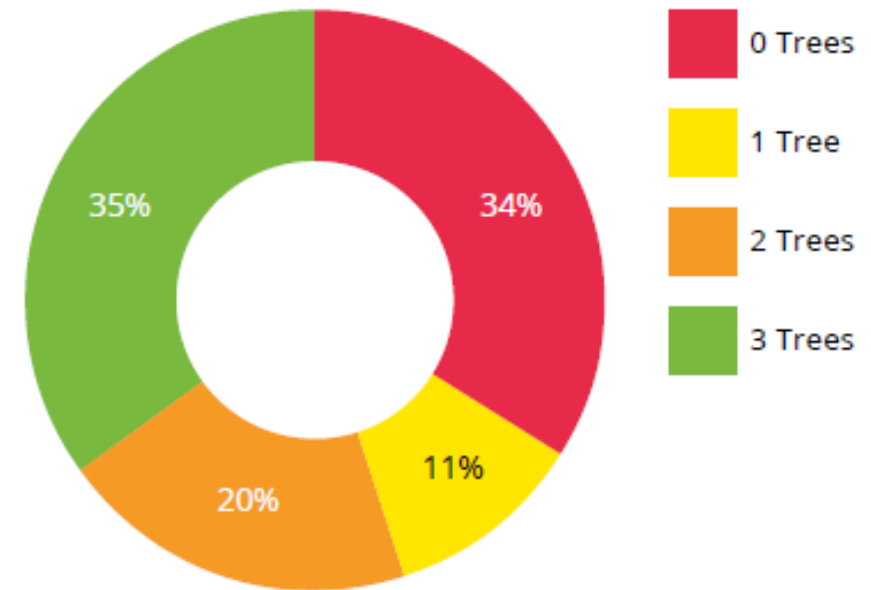
## インベストメントチェーン





<https://www.wwf.org.uk/timberscorecard>

Figure 1: 2019 Timber Scorecard Company Performance



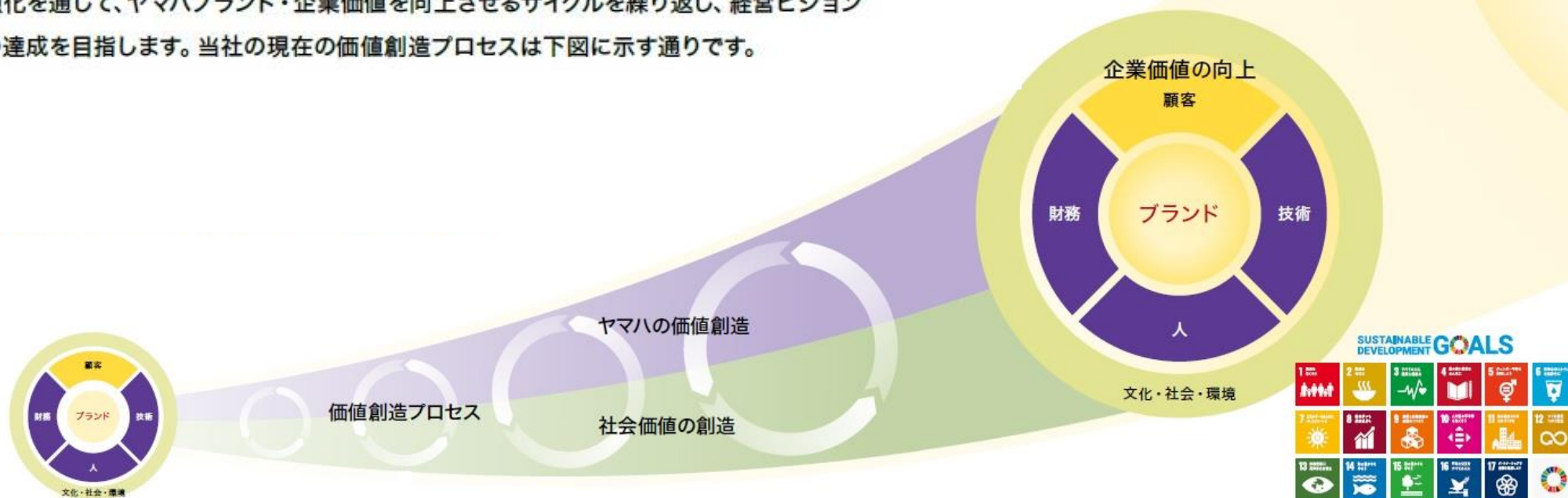


## 価値創造ストーリー

### 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。

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



ヤマハ統合報告書2019より

【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」

【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**

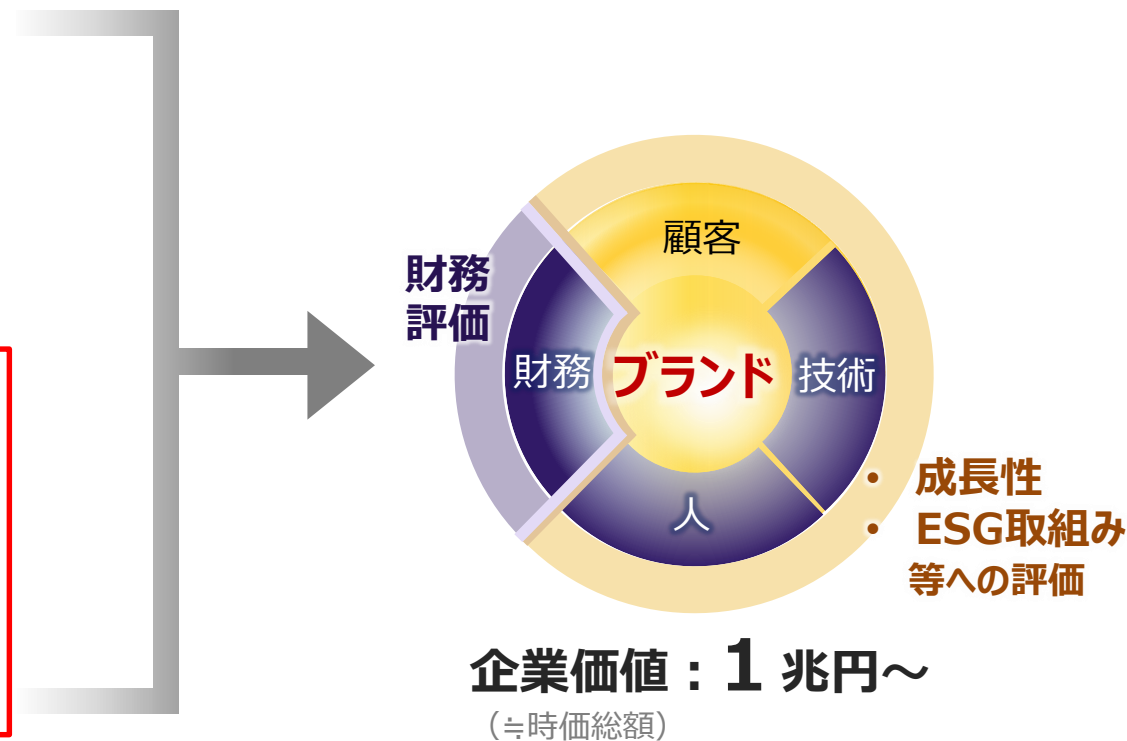
新興国の器楽教育普及：**100 万人**  
(累計)

認証木材使用率：**50 %**

【投資と還元】

成長投資と株主還元バランス良く配分

総還元性向：**50 %**



\*ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値 \$1.2 billion (Interbrand社 Best Japan Brands 2019)

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*

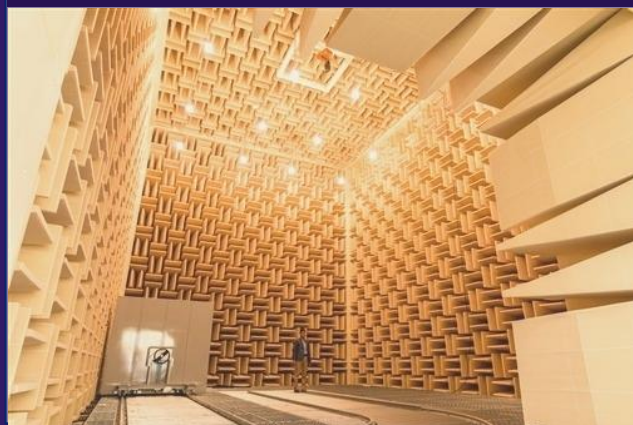
### ヤマハの価値創造

### 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

=

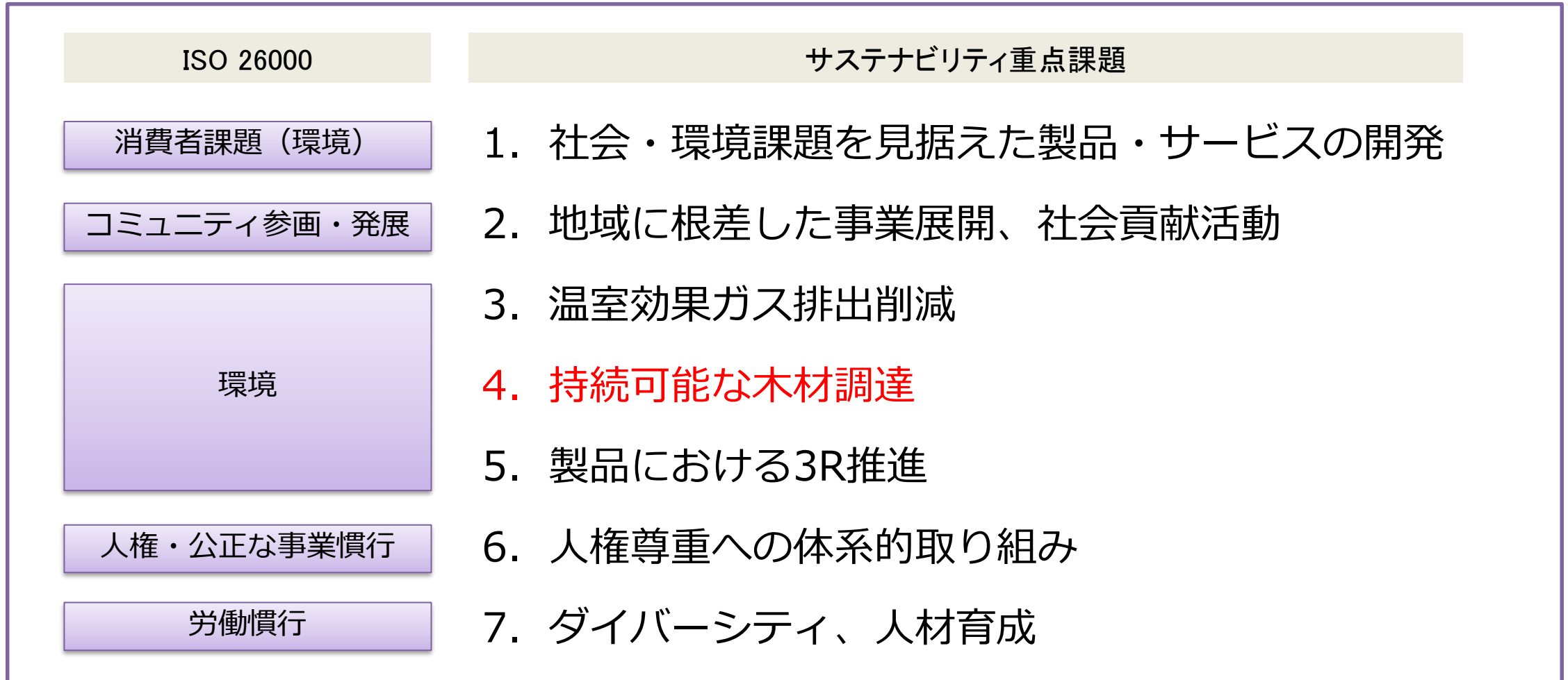
顧客価値

×

生産性

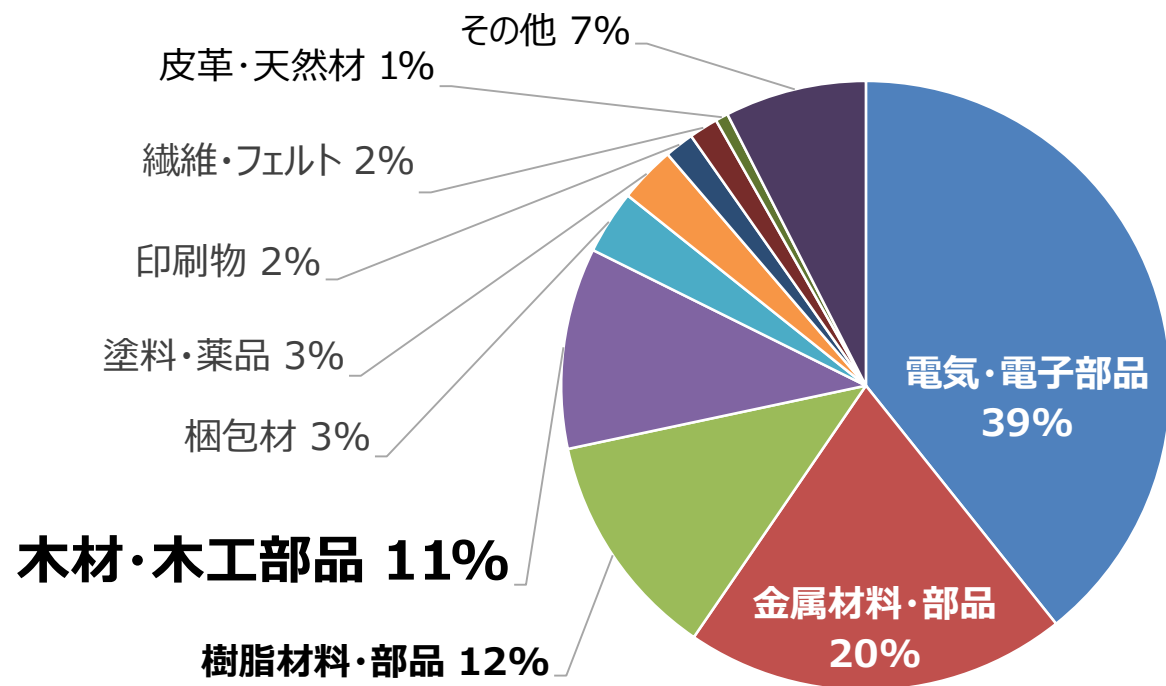
中長期的に自らの価値に反映

- 社会にとっての重要性と、当社の持続的成長にとっての重要性を考慮し、外部有識者へのヒアリングを経て決定
- SDGsのゴール、ターゲットを意識して各部門が個別テーマを選択、中計に組み込み推進



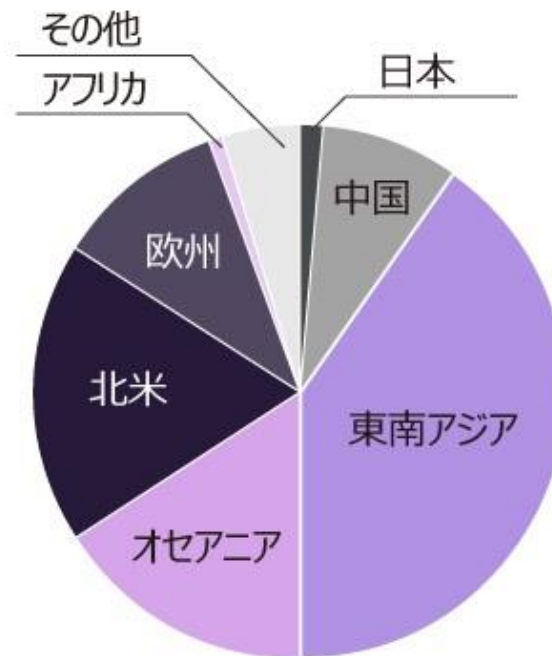
## 材種別 購入実績

- 木材・木工部品：直材調達額の**11%**
- 年間購入量：**94 千m<sup>3</sup>**
- 無垢:木質ボード=6:4







## 木材 伐採地域内訳

伐採地域の内訳（体積）  
合計：94 千m<sup>3</sup>



## 木材調達の課題

- 違法伐採・森林破壊への加担リスク
- 楽器用材減少（希少化）、品質低下

サステナビリティ 重点課題	主な取り組み	2018年度 進捗、成果	今後の課題、目標	関連する 主なSDGs
持続可能な 木材調達	違法伐採材回避、 認証材採用拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・木材デューデリジェンス(DD)仕組みの改善</li> <li>・全ての購入木材にDD実施(訪問調査を含む) 低リスク判定94%</li> <li>・認証木材の比率向上(購入木材の29%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DD改善(調査精度向上)および低リスク判定100%</li> <li>・認証木材の比率拡大(2021年度目標50%)</li> <li>・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)</li> </ul>	   
	循環型森林保全を 意識した木材調達の 推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タンザニアにてアフリカン・ブラックウッド良質材生産のための調査、植林パイロット事業開始</li> <li>・アカデミア(京都大学)との包括的研究連携協定締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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、調達開始</li> <li>・アカデミア(京都大学等)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</li> </ul>	

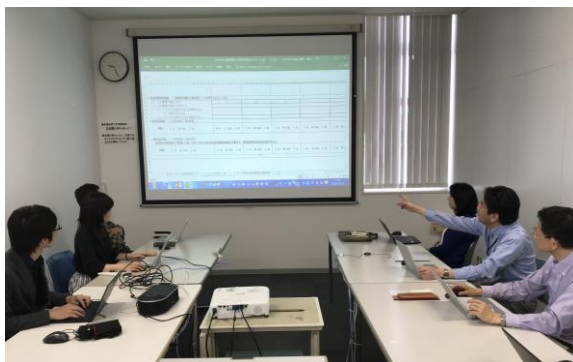
## 仕組みの整備

2016年からSAQ（自己点検票）による合法性確認を開始、以下の仕組みを整備して2018年度より実施

1. 合法木材基準
2. SAQフォーム(Self Assessment Questionnaire)
3. 訪問調査手順、チェックシート



訪問調査の様子



社内での合法性審査会

## 合法木材基準

### I. 認証材

認証機関により審査されているもの

### II. 合法材

- 1) 国や州による**合法証明**のあるもの
- 2) **伐採権**が確認されたもの
- 3) 森林組合などの**団体証明**のあるもの
- 4) その他の権利が明確なもの

※トランスペアレンシー・インターナショナルが公開する腐敗認識指数を参考にして**リスクの高い国を優先**して確認

平成27年度 途上国持続可能な森林経営推進事業 事業化可能性調査(アフリカン・ブラックウッド)

## 継続的な森林保全＝アフリカン・ブラックウッドの持続的利用

- 継続的な活動継続・費用捻出のため事業モデルが必要
- そもそもアフリカン・ブラックウッドは管理、育成できるのか？
- コミュニティ住民のインセンティブも重要な課題



## 展望

- 森林施業が有効で、植林も可能
- 森林内には個体が群生しており、最適立地環境がわかれば成長コントロールできるかも？
- FSC認証で管理されている

## 課題

- 楽器以外の用途に乏しく、材料利用効率が非常に悪い(10%以下)
- 火災などの攪乱により形質が崩れやすい



2016年12月～19年11月 JICA(国際協力機構)「協力準備調査(BOPビジネス)連携促進)」

1. 楽器事業により木材需要が安定化
2. 楽器需要の継続によって森林が継続的利益を得る
3. 得られた利益で森林が管理されていく

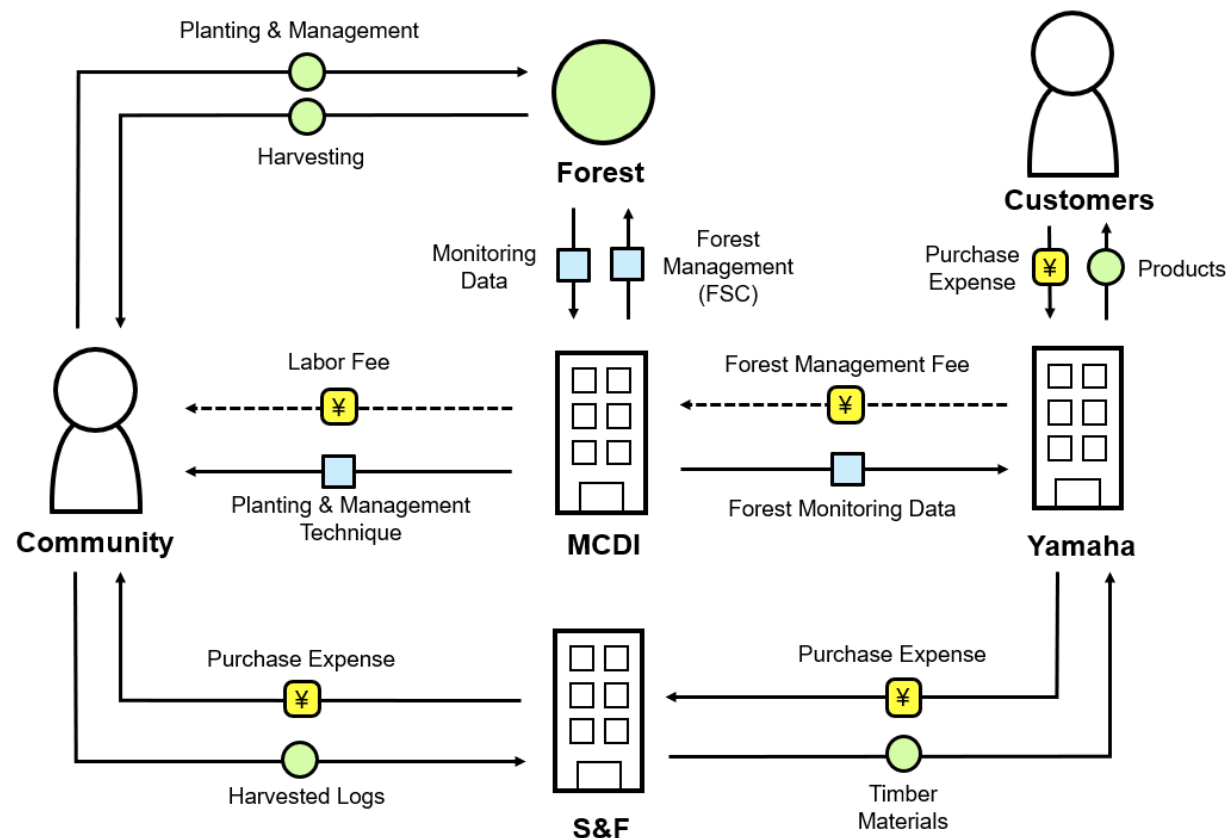
## ビジネスモデルの設定と実証

- FSCコミュニティ森林からの調達ルートの開拓
- 木材品質要件の整理、適用
- コミュニティが運営する植林事業
- 楽器事業利益の森林への還元



### 森林への利益還元が課題(仕組み面)

現地カウンターパートとの契約更新、製材業者との取引を継続して、検証・実現していく。



## 樹木成長と環境

- 幅広い環境条件に適応できる
- 火災や攪乱によって形質が崩れ、収率が下がる
- 成長個体の物性は環境条件では大きく変化しない



## 植林と社会的効果

- 1年サイクルでの苗木生産と植林が可能
- 植栽後は天然環境で生存できる
- 活動により森林保全への理解が深まる

良質材を育成するための森林管理、技術の更なる研究  
森林管理等のスキームの実証、実践

- その企業が取り組む必然性
- ストーリー性と情緒的価値の訴求
- 消費者啓発（メディアの重要性）
- Win-Winによる強固なサプライチェーン
- 専門性をもつ外部組織との連携





## サステナビリティ



特集1 音・音楽の技術を生かして、「交通事故被害の低減」に貢献 >



特集2 「新しいワークプレイス」を創出する、ヤマハならではの音環境整備 >



サステナビリティレポートダウンロード >



社長メッセージ >

## 活動報告



組織統治 >



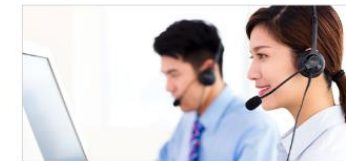
人権・労働慣行 >



環境 >



公正な事業慣行 >



消費者課題 >



コミュニティへの参画およびコミュニティの発展 >

## 各種方針・ガイドライン

ヤマハグループサステナビリティ方針 >

ヤマハ サステナビリティ

検索



