

ヤマハ株式会社のご紹介

東証プライム 7951

ヤマハ株式会社

取締役 代表執行役社長
山浦 敦

2025年11月28日

本日の内容



1. 会社概要

2. 事業概要

3. 新中期経営計画

4. 今期の見通し

5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価

6. 株主還元

1887 (明治20年) 創業 オルガン製造を開始

1897 (明治30年) 日本楽器製造株式会社を設立

1900 (明治33年) ピアノ製造を開始

**1954 (昭和29年) オーディオ製造を開始、オートバイ製造を開始
ヤマハオルガン教室開講 (ヤマハ音楽教室の前身)**

1955 (昭和30年) オートバイ部門をヤマハ発動機株式会社として分離

1958 (昭和33年) 初の海外販売現地法人ヤマハ・デ・メヒコ(メキシコ)設立

1965 (昭和40年) 管楽器製造を開始

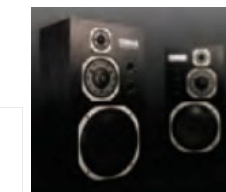
1969 (昭和44年) 台湾に初の海外生産現地法人設立

1987 (昭和62年) 創業100周年 ヤマハ株式会社に社名変更

2022 (令和4年) 創業135周年



山葉寅楠
(やまはとらくす)



1955 オートバイ部門を分離し、ヤマハ発動機株式会社設立



- 2007 持株比率を徐々に減らし、ヤマハ発動機(株)はヤマハ(株)の持分法適用会社から外れる



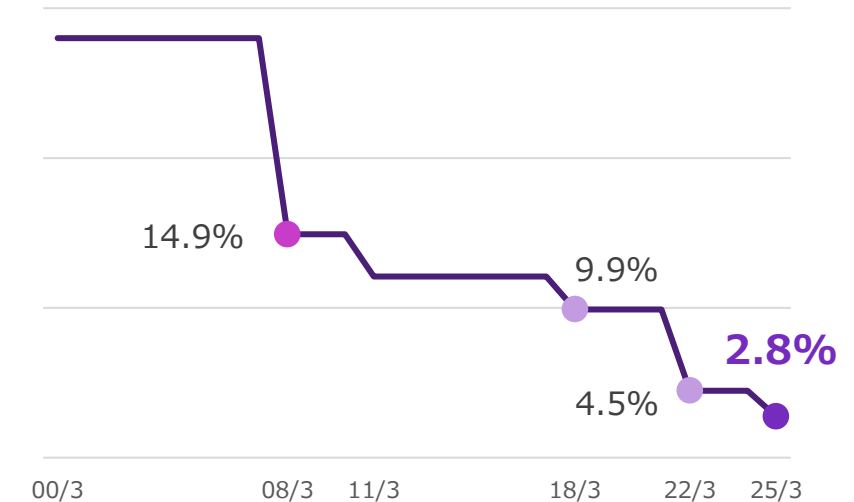
- 2017 持ち分比率を10%未満に減らし、ヤマハ(株)はヤマハ発動機(株)の主要株主から外れる



- 2024 持ち分比率を2.8%まで引き下げる



ヤマハ発動機発行済み株式総数に対する当社の保有比率



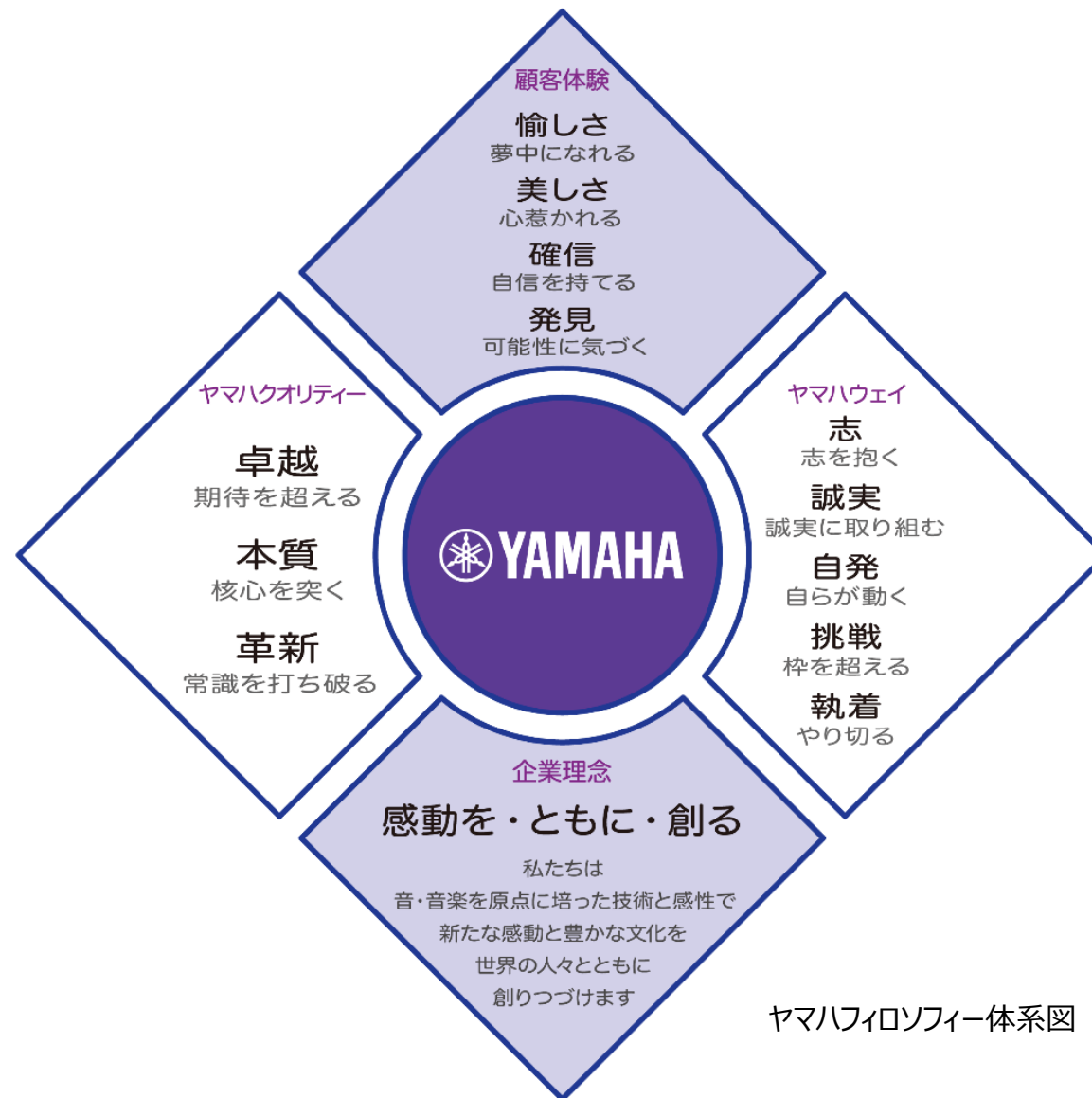
ヤマハが目指すもの
世界中の人々のこころ豊かなくらし

企業理念（ヤマハフィロソフィー）
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



フィロソフィー・ブックレット
（9か国語）



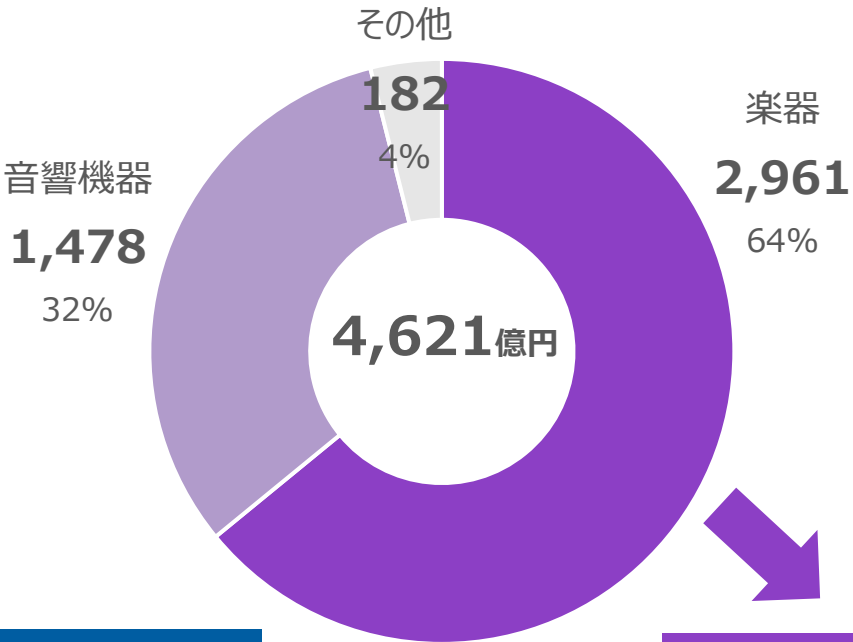
ヤマハフィロソフィー体系図

本日の内容

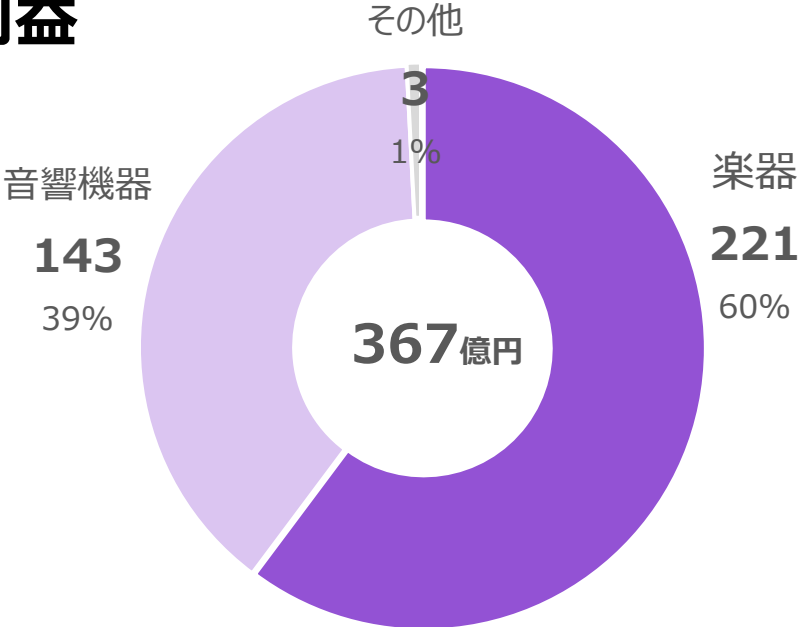


1. 会社概要
2. 事業概要
3. 新中期経営計画
4. 今期の見通し
5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価
6. 株主還元

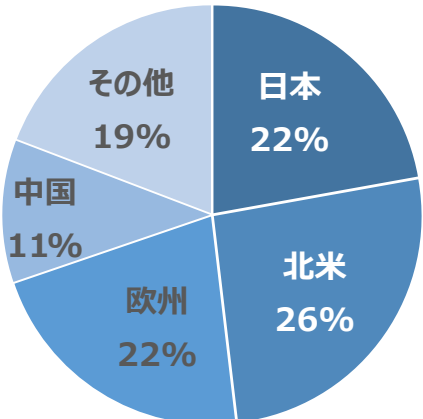
売上収益



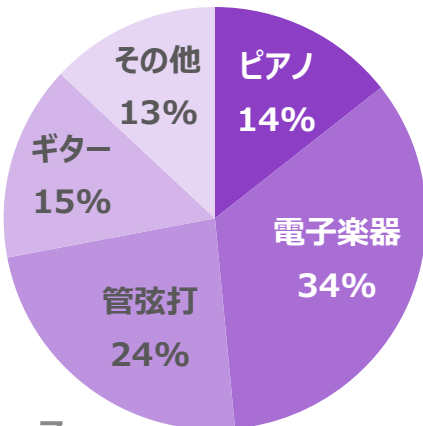
事業利益



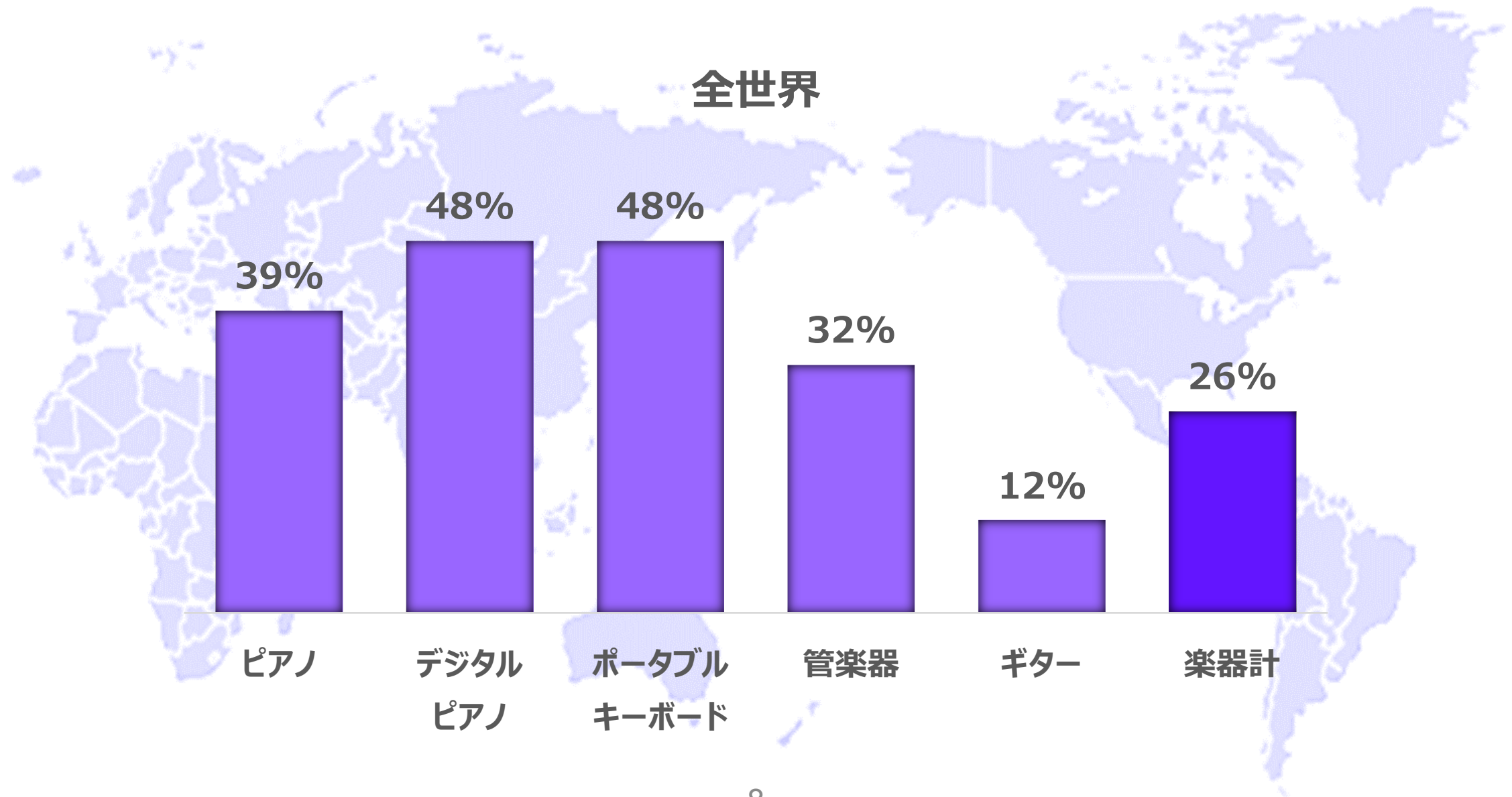
楽器・音響機器 地域別



楽器 商品別 売上収益



*2026年3月期からの音響機器、その他の区分変更を適用した数字で表示しています



◇ヤマハは世界最大のフルラインサプライヤー

◇成長を牽引してきた最大市場中国で教育需要消失

売上収益 426億円 [2025年3月期 (IFRS)]



グランドピアノ



アップライトピアノ



ハイブリッドピアノ



Bösendorfer



自動演奏ピアノ ディスクlavier



サイレントピアノ



◇多機能・使いやすさで世界需要拡大

◇ヤマハは世界シェアNo.1ブランド ※ヤマハ独自調べ

売上収益 1,009億円 [2025年3月期 (IFRS)]

デジタルピアノ



エレクトーン



ポータブルキーボード



インドモデル



オリエンタルモデル

シンセサイザー



◇新興国においても需要拡大

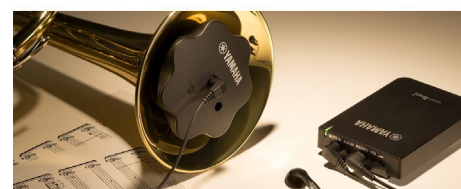
◇多くのジャンルでヤマハは首位を争うブランド

売上収益 697億円 [2025年3月期 (IFRS)]

管楽器



カジュアル管楽器



サイレントブラス



デジタル管楽器

弦楽器 (ギター除く)



サイレントシリーズ

マーチングバンド



打楽器



- ◇楽器ジャンルで最大の市場規模
- ◇多数の小規模専門メーカーが存在
- ◇ヤマハは伝統技術と最新技術の融合で差別化
- ◇マルチブランド展開で多様なニーズに対応

売上収益 442億円 [2025年3月期 (IFRS)]



アコースティックギター



エレキギター



トランスアコースティックギター



サイレントギター

ギターエフェクト・プロセッサ



Line 6

ギターアンプ・ベースアンプ



12

Line 6



Ampeg

Yamaha Guitar Group

LINE 6



Córdoba



◇70余年に亘るノウハウの蓄積

2015年7月に国内の音楽教室事業運営を
一般財団法人ヤマハ音楽振興会に移管



売上収益 164億円* [2025年3月期 (IFRS)]

*直営教室のみ

音楽教室の状況 (2025年3月)

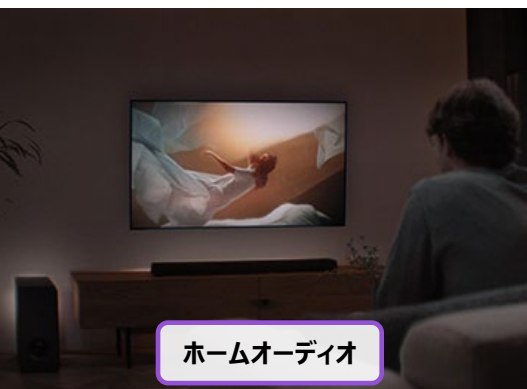
教室	会場数	生徒数
国内**	2,100	299,000
海外	1,150	154,600
合計	3,250	453,600

**子ども、大人の合計

◇ヤマハの感性と先進的なデジタル技術を融合

◇リスナー・クリエイターの多彩な音楽の楽しみ方を提案

売上収益 449億円 [2025年3月期 (IFRS)]



ホームオーディオ



ライブ配信/ゲーミング



音楽制作



ミュージシャン・イベントPA



AVレシーバー



配信・ゲーミング用ミキサー
マイク、ヘッドセット



音楽制作ソフト



制作用スピーカー



ポータブルPA



HiFiスピーカー



オーディオインターフェース



ミキサー

- ◇ヤマハはデジタルミキサーでシェアNo.1 ※ヤマハ独自調べ
- ◇店舗、会議場などの商業空間に向けた音環境ソリューション提案
- ◇オフィスから公共施設、宿泊施設まで幅広く対応
- ◇国内SOHOルーター市場21年連続シェアNo.1 ※IDC Japan(株)調べ

売上収益 721億円 [2025年3月期 (IFRS)]



業務用音響機器

コミュニケーション機器

ネットワーク機器



ミキサー



プロセッサー パワーアンプ



スピーカー



NEXO 15 設備用スピーカー

ユニファイドコミュニケーション
(会議システム)



ルーター



スイッチ



無線LAN
アクセスポイント

◇電子楽器や音響機器の開発で培った技術力をベースに、
高音質な車載オーディオや緊急通報モジュール等で事業領域を拡大

売上収益 188億円 [2025年3月期 (IFRS)]

車載オーディオ

全シートで立体音響の没入感を楽しむことのできるオーディオシステム



新型センチュリー 画像提供：トヨタ自動車



アウトランダー 画像提供：三菱自動車



bZ3X 画像提供：広汽トヨタ自動車



X FORCE 画像提供：三菱自動車

自動車メーカー	採用車種
ZEEKR	001（先代、新型）/001FR、009、X、007
上汽乗用車	MG ONE、MG5/MG5 Scorpio
広汽乗用車	EMKOO、M8、EMPOW
三菱自動車	エクスフォース、アウトランダー、デスティネーター
トヨタ自動車	新型センチュリー、クラウン セダン
広汽トヨタ自動車	bZ3X
ヤマハ発動機	WAVERUNNER



WAVERUNNER 画像提供：ヤマハ発動機



MG5 画像提供：上汽乗用車



ZEEKR01 画像提供：ZEEKR



EMKOO 画像提供：広汽乗用車

緊急通話モジュール



半導体



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。



本日の内容



1. 会社概要
2. 事業概要
3. 新中期経営計画
4. 今期の見通し
5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価
6. 株主還元

ダイナミックな環境変化は新たな成長機会を生み出すチャンス

環境変化 1 経済の変化

主要国経済

政治情勢・金融・貿易

為替変動

円高リスクへの備え

物価上昇

エネルギー・部品・人件費高騰

地政学リスク

政治的・経済的・地理的

環境変化 2 顧客の変化

多様化

社会的意義・個性等

購買行動

オンラインへの購買シフト

ライフスタイル

生活・仕事・余暇

体験価値

モノから体験重視へ

環境変化 3 技術の変化

生成AI

急速なビジネス変革

通信

5G・IoTのさらなる進化

ロボティクス

人間の可能性を支援

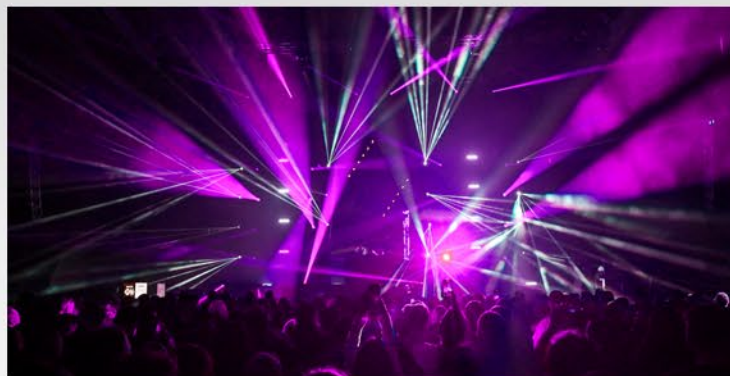
環境負荷

低減素材・技術の進歩

急激な環境変化に対応するための
スピード感・柔軟性の向上



多様なライフスタイル・価値観に
寄り添う体験価値の提供



音・音楽の新たな価値・事業機会
拡大の可能性模索



音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

■ 音・音楽の力

ヤマハの強み、ヤマハラしさが十分に活きる「音・音楽」領域において新たな価値創造の可能性を追求する

■ 人々の個性輝く未来

世界中の人々の自己表現、多様な個性の発揮を後押しする製品やサービスをたゆまず提供していく

■ 社会価値の共創

多様なステークホルダーと積極的に連携・協業し、社会課題の解決に資する新たな価値を共に創り上げる

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】

人生や心に豊かさを
添える新たな価値
の提供

音・音楽の楽しみ方を
広げる **体験価値**



【隣接事業】

ハードとサービスの
連携による楽しさや
便利さの提供

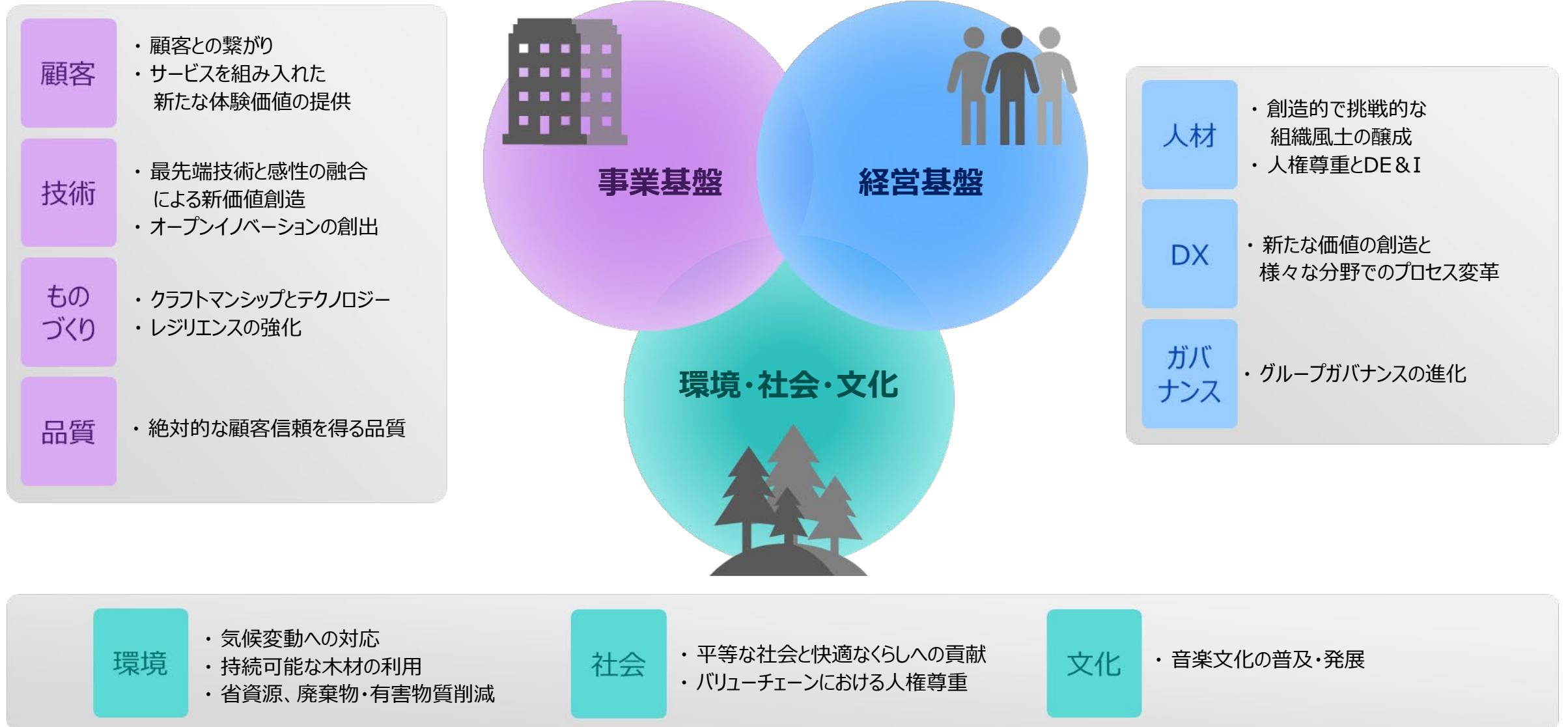
技術×感性で磨く
製品の **本質的価値**



【コア事業】

楽器・音響機器等
ハードによる
価値の提供

マテリアリティ



重点課題と戦略骨子



戦略方針と重点テーマ

新経営ビジョン



音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

戦略方針 1 強固な事業基盤の **再構築**



重点テーマ

- 1-1 楽器事業：収益構造改革と成長軌道への回帰
- 1-2 音響事業：事業最適な体制構築で成長加速
- 1-3 課題市場：環境変化を踏まえた構造改革
- 1-4 スピードを上げ競争力を高める組織・機能再編

戦略方針 2 未来を創る **挑戦**



重点テーマ

- 2-1 楽器事業：カスタマーサクセス向上による事業機会拡大
- 2-2 音響事業：既存隣接領域へのドメイン拡大
- 2-3 成長市場：重点市場への積極的投資による売上成長
- 2-4 新規事業創出のメカニズム構築

重点テーマ

戦略方針 3 経営基盤の **強化**



3-1 資本・資産効率向上

3-2 人的資本の強化

3-3 コーポレートガバナンス

サステナビリティ を価値の源泉に



経営目標

経営目標

財務目標

売上成長率（CAGR）	ROE	事業利益率	総還元性向
5%	10%	13.5%	50%以上

強固な事業基盤 の再構築



既存事業規模拡大指標

セグメント別売上成長率（CAGR）	楽器：4% 音響：7%
-------------------	----------------

利益改善指標

セグメント別事業利益率	楽器：14% 音響：12%
-------------	------------------

未来を創る挑戦



ドメイン拡大指標

戦略投資額	600億円
Yamaha Music ID数	1,000万ID
インド+フィリピン成長率（CAGR）	18%

新価値創造指標

新規・隣接領域の事業化・サービスイン数	20件
---------------------	-----

重点戦略の
達成度合いを
測るKPI

経営基盤の強化



資本・資産効率指標

セグメント別ROIC（向上）	楽器：+7% 音響：+3%
----------------	------------------

人的資本強化指標

人的投資金額	1.5倍
管理職女性比率	24%

サステナビリティ を価値の源泉に



環境指標

持続可能性に配慮した木材	80%
梱包材の脱プラスチック	△25% *1
CO2排出量	△30% *2

社会指標

社会課題関連取り組み数	20件
サプライヤー実地監査	60社

文化指標

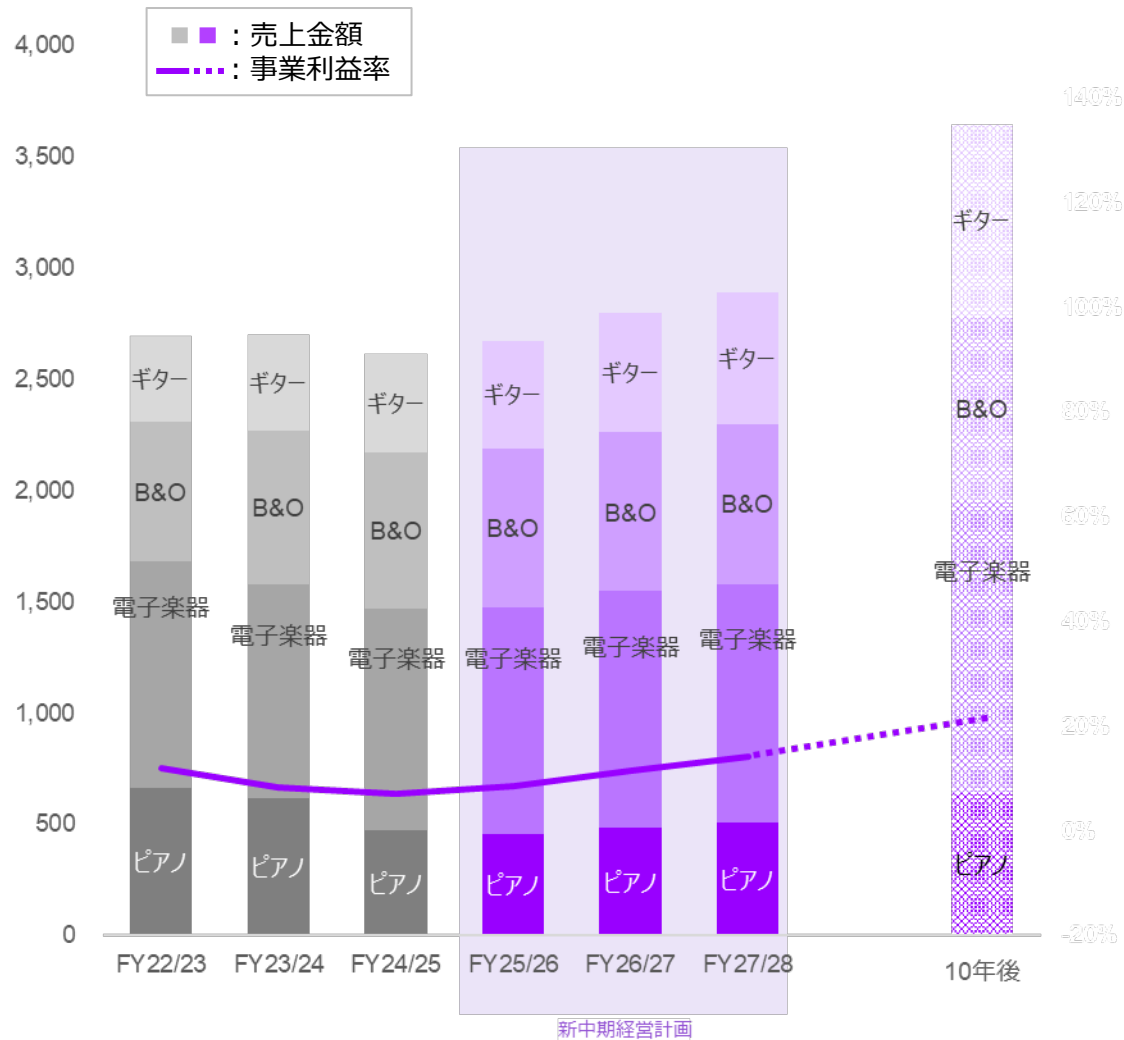
音楽文化支援活動*3	1.2万回
スクールプロジェクト累計児童数	700万人

*1 発泡スチロール（2022年度比） *2 スcope1+2（2017年度比）

*3 音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動

ピアノ事業・ギター事業の早期収益改善と電子楽器事業の成長軌道回帰

売上金額・事業利益率の推移・目標



ピアノ 事業



電子楽器 事業



B&O 事業

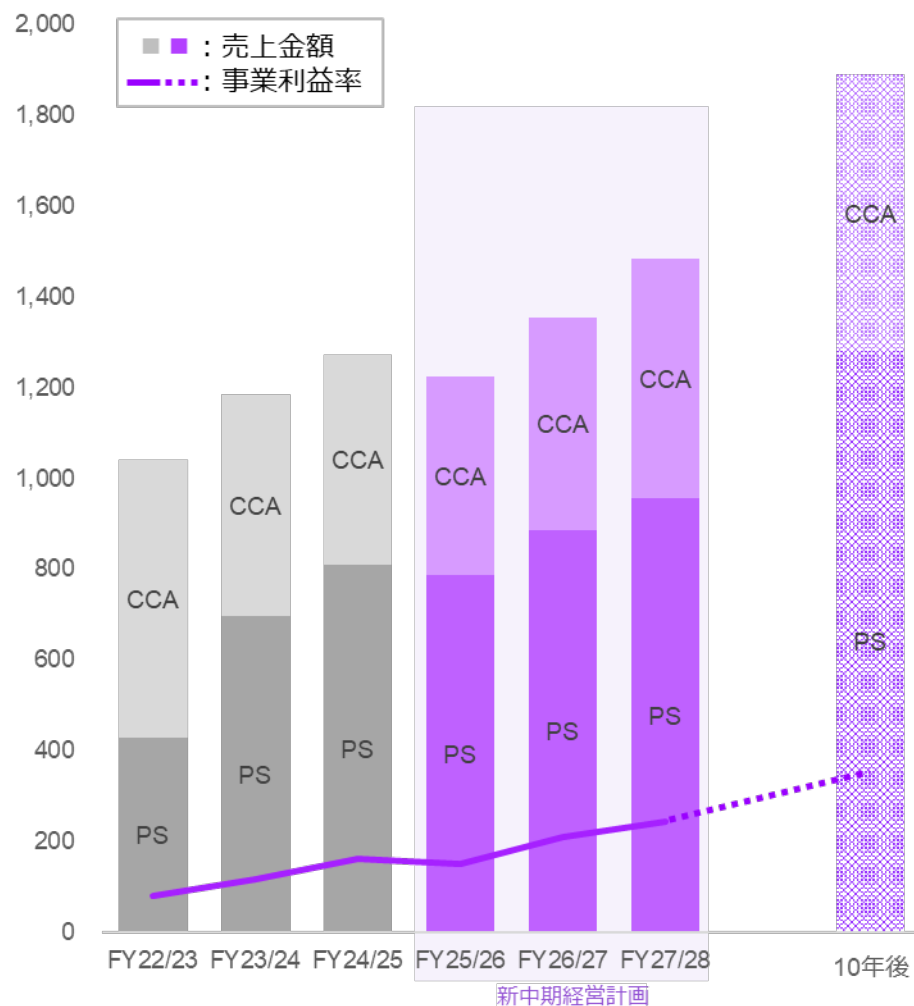


ギター 事業



事業最適な体制づくりによる法人音響の成長加速とホームオーディオ事業の早期収益改善

売上金額・事業利益率の推移・目標



プロフェッショナルソリューション 事業 (PS)

エンタテインメントPA

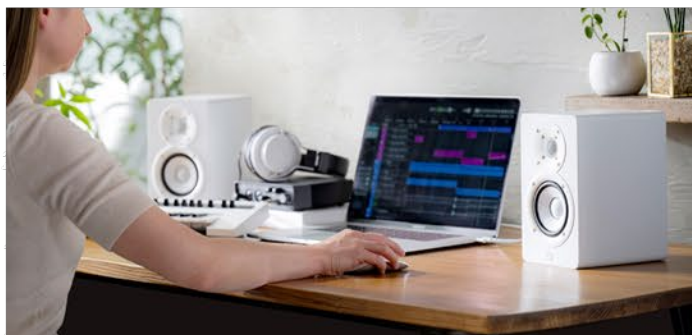


ネットワーク



クリエイター&コンシューマーオーディオ 事業 (CCA)

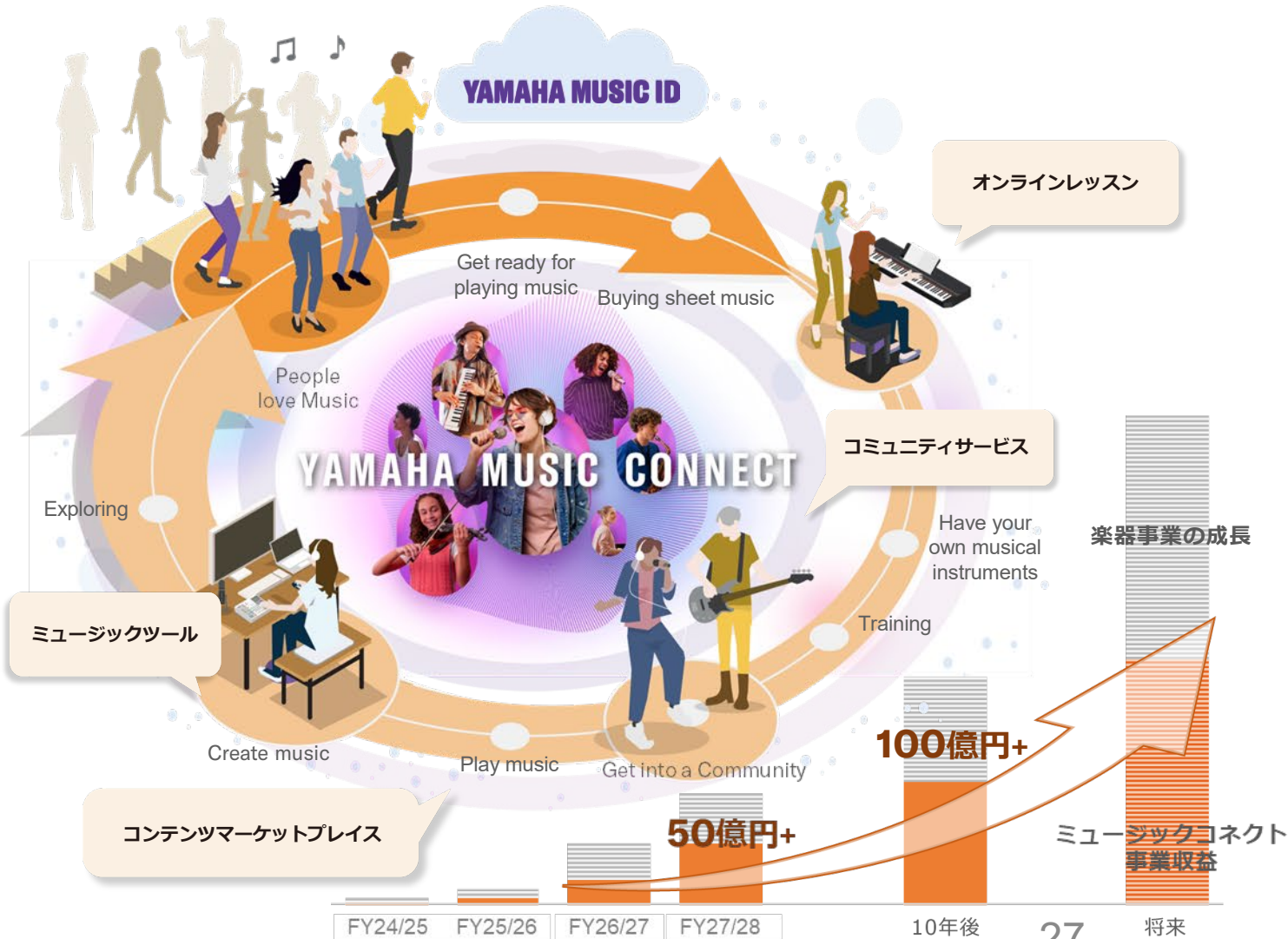
コンテンツシェアリング&コミュニケーション



ホームオーディオ



“人と音楽は、もっと近くなる” ミュージックコネクトによる事業成長



ミュージックコネクト事業

テクノロジーのチカラで 人と音楽の可能性を広げる

お客様一人ひとりの演奏体験の向上・支援を通じて
音楽人口を拡大

ミュージックコネクトの提供価値

サービス

デジタルツールや
レッスンコンテンツで
充実した楽器演奏体験

オンラインレッスン
ミュージックツール

ハードとソフトの連携で
演奏体験をより楽しく

コンテンツ
マーケットプレイス

オンラインセッション・
ライブ配信など
時間や場所を越えてつながる

コミュニティサービス

YAMAHA MUSIC ID

顧客情報基盤（YAMAHA MUSIC ID）に基づき
一人ひとりに最適なサービスを設計

車載オーディオ領域を含め、音響セグメントで積極的なドメイン拡大を進める



**空間音響のトータルソリューション
プロバイダー**
市場・顧客の要求に
よりスピーディーに応える
専門体制・人員を強化

新しい音・体験を創造

個人も、ライブも、公共施設も、モビリティも
多様な空間の音環境特性に
最適な音を創造

モビリティソリューション 事業 (MS)*



要件に応じたプレミアムな体験提供で成長を加速

- 事業環境
 - ・ EV・自動運転により、車室内での過ごし方が変化
 - ・ 中国でハイスpek需要が拡大。新価値提案が求められる
- 施策
 - ・ 各国の多様なメーカー要件に応える新体験・仕様提案
 - ・ Music AI*により顧客体験と開発スピード向上を実現

* MS : モビリティソリューション事業 : 旧電子デバイス事業

* Music AI : 最適な音環境設定のためのAIソフト

売上3年
CAGR
+6%



プロフェッショナルソリューション 事業 (PS)



業界トップレベルの信号処理と音場調整の 技術でドメインを拡大

- 事業環境
 - ・ 商業・公共施設で環境に最適化した高音質へのニーズが顕在化
 - ・ 体験型市場で光・音・映像の総合的な演出需要が拡大
- 施策
 - ・ 市場特性に最適な体制でソリューションをローカル拠点より提案
 - ・ 場面最適な音調整や体験型イベントを、AVシステム全体を
より簡便に統合制御可能な機能で実現



最適な音・体験を統合制御



重点市場への積極的投資による売上成長



インド 販売網の拡大と現地生産モデルを最大限活用し、さらなる売上成長

■ 事業環境

- ・ 人口増・経済発展・文化成熟化による市場拡大
- ・ 特にエンタメ、ライブが好まれる音楽文化背景

■ 施策

- ・ 楽器：製販一体の強みで電子楽器・ギター販売強化
販売網拡大、ローカルモデル・コンテンツ積極投入
- ・ 音響：戦略的販売パートナー活用。スピーカー拡販



売上3年
CAGR
+13%

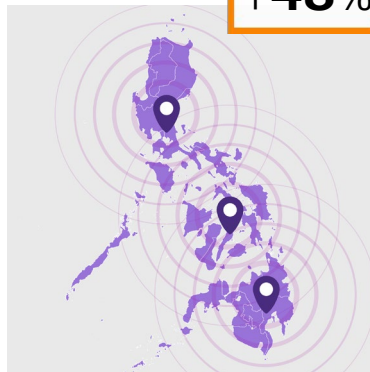
フィリピン 価値伝達力強化により中高級製品を拡売し ASEAN成長のエンジンに

■ 事業環境

- ・ 経済発展・文化成熟化による市場拡大
- ・ フィリピンは代理店ビジネスから販社によるダイレクトビジネスに移行し加速度的に販売網整備が進む

■ 施策

- ・ Shop in shop等の体験型店舗を拡大し価値訴求強化
- ・ フィリピン販社組織体制強化により、潜在市場へ販路・パートナーをさらに拡大し売上成長



都市部を中心に販売拠点を倍増

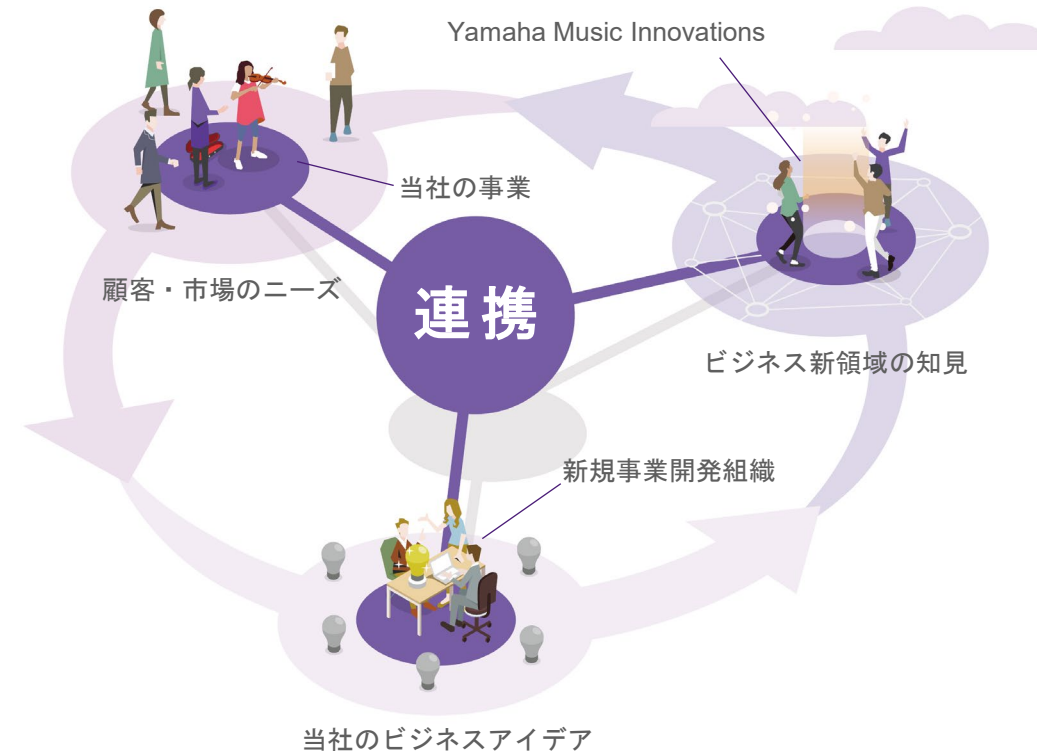
フィリピン
売上3年CAGR
+48%

新規事業創出のメカニズム構築



新規事業領域の探索および事業開発

- Yamaha Music Innovationsと新規事業開発組織、既存事業が連携
- 外部の知見・協業も含め隣接領域拡大・新規事業開発を加速するメカニズムを構築





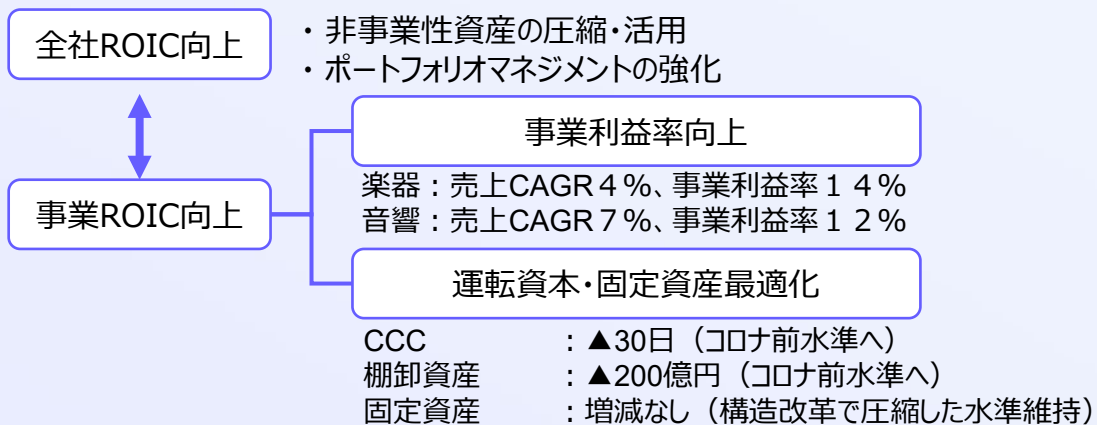
音・音楽の力を信じて

音・音楽には人々に
大きな影響をあたえる力があります。
私たちヤマハは、そんな音・音楽の
持つ力に惹かれ、その力が人々の心を
豊かにすると強く信じています。



資本・資産効率を高め、ROIC > WACCを早期に実現

■ 事業別ROICツリー分析と対策によるBS経営強化



■ 政策保有株式
保有の合理性を精査してさらなる縮減を進める

■ 株主還元方針
総還元性向50%以上

キャッシュフローと戦略投資

キャッシュイン
1,700億円
+α（3年間）

キャッシュアウト
1,700億円
+α（3年間）

減価償却費
500億円

通常投資
500億円

減価償却費と同水準

純利益
1,200億円

戦略投資
600億円 + α

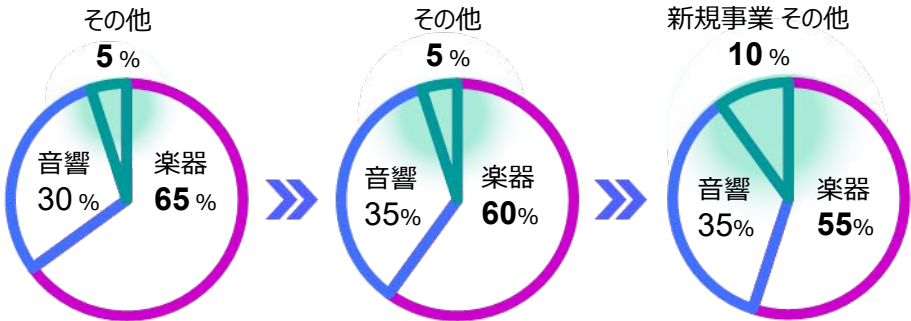
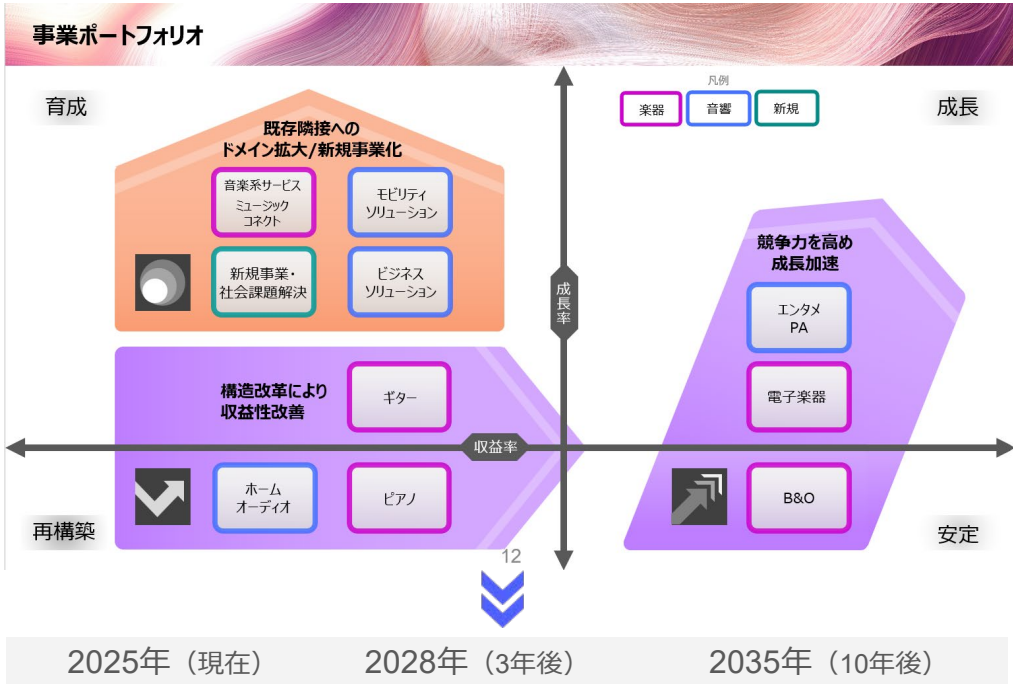
株主還元
600億円 + α

政策保有株式
売却

- ・ 音響事業の成長加速
- ・ インド・ASEAN市場開拓
- ・ 新規事業開発(M&A等)
- ・ サステナビリティ
- ・ 人的資本投資
- ・ 生産キャパ最適化・設備更新

得られたキャッシュを戦略投資と株主還元へバランス良く配分

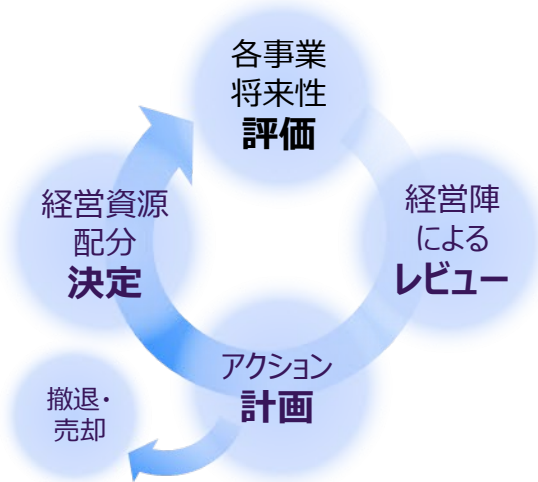
資本効率を高めるため、ポートフォリオマネジメントを強化
課題事業の早期改善と成長事業への積極投資を加速



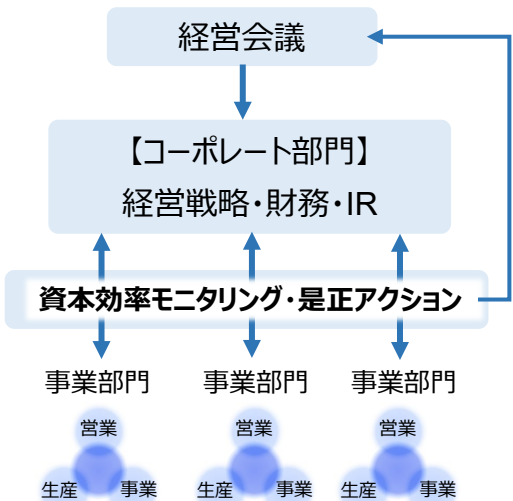
変革のポイント

1. ポートフォリオの事業方向性 3つの評価軸
 - ・ミッションや経営ビジョン等の目指す姿との整合性
 - ・事業将来性と収益性 (ROIC等) で事業を評価
 - ・ベストオーナー視点での当社の保有意義
2. 評価軸に基づき事業評価を行い、各事業を4象限に位置づけ
3. 定期的な見直しのマネジメントプロセスを導入
投資・撤退基準の策定
4. ROIC管理を実現するモニタリング体制

マネジメントプロセス



モニタリング体制



人的資本の強化

創造的で挑戦的な組織風土のもと、可能性を信じ、自律的に挑戦を続ける従業員が互いに影響し合い、新たな価値を創出

- ・創造的で挑戦的な組織風土の醸成
- ・組織力強化と個の成長を後押しする仕組みの構築
- ・事業戦略連携型人材マネジメントシステムの構築



経営戦略に沿った人材ポートフォリオ変革

事業戦略に基づいた人材の獲得・育成と要員体制の最適化
(音響事業専門力、市場開拓・販売力、新規事業開発力等)

■ 個の成長を後押しする仕組み

学ぶ機会
・専門力強化
・自律学習促進

実践機会
・挑戦機会創出
・適所適材マッチング

成長促進
・主体的キャリア構築支援
・貢献実感

■ 事業戦略連携型人材マネジメントシステム



企業価値向上

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性向上による
中長期の経営の方向付けと監督機能のさらなる強化

現在

- 機関設計：指名委員会等設置会社（2017/6移行）
- 取締役会体制
 - ・取締役会の2/3以上を独立社外取締役で構成
 - ・スキル・国籍・ジェンダーといった多様性を充実
 - ・取締役会の議長を非執行の取締役とし、各委員長はすべて独立社外取締役で構成
 - ・ヤマハ発動機（株）との取締役相互派遣の解消

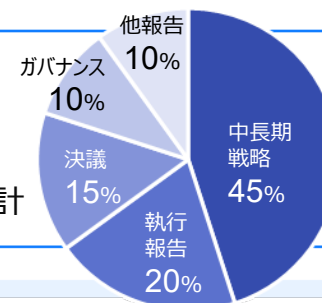


強化ポイント

■ 取締役会の実効性向上

- ・中長期戦略、事業ポートフォリオ議論の充実
- ・客観的かつ本質的議論を行うための会議設計

【取締役会時間構成】



■ 持続可能性に配慮した木材利用推進

木材デューディリジェンスの推進

伐採時の合法性確認、持続可能性に配慮した木材の基準策定と使用率拡大

■ 楽器材料となる希少樹種の育成・保全活動

おとの森 (北海道・タンザニア・インド)

行政や学術機関と連携し、原産地コミュニティと連携した循環型の森林づくりを国内外で推進



鈴木北海道知事との調印式



植林活動 (北海道)



生態調査 (タンザニア)

8年間で累計27,000本の苗木を植栽

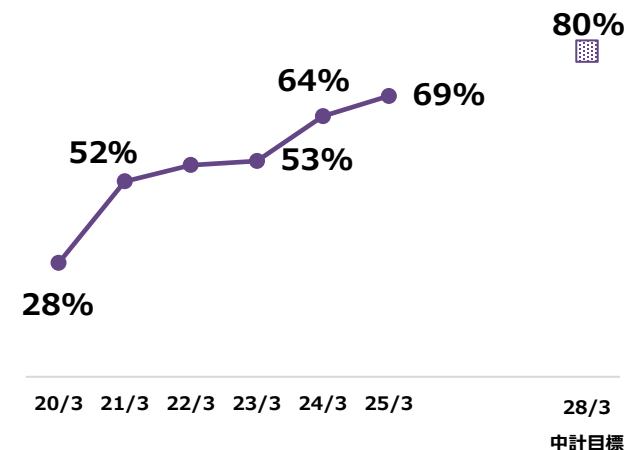


生態調査 (インド)



訪問調査

認証木材・持続可能性に配慮した木材使用率の推移



*23/3期までは認証木材使用率、24/3期からは認証木材を含む「持続可能性に配慮した木材」使用率

調達木材の適域変化や木材伐採事業の撤退等の気候変動が事業にもたらすリスクを分析し、経営戦略に反映させるとともに、その対策について、TCFD^{※1}、TNFD^{※2}の枠組みに基づき積極的に情報を開示

新興国の子どもたちに楽器と音楽の楽しみを提供

- スクールプロジェクト

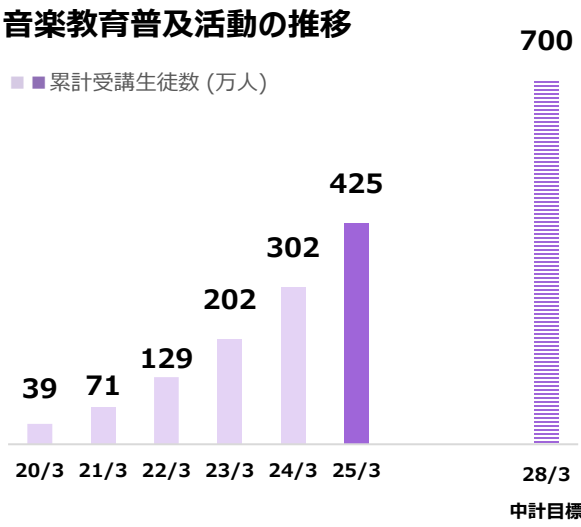
各国の政府教育機関と協業し、「楽器・教材・指導ノウハウ」をパッケージにした独自プログラムを提供

累計 10カ国 (インドネシア、マレーシア、ベトナム、フィリピン、インド、UAE、エジプト、ブラジル、コロンビア、メキシコ)

累計 425万人



We support the Sustainable Development Goals



インドネシア



マレーシア



ベトナム



フィリピン



インド



エジプト



ブラジル



コロンビア



メキシコ

本日の内容



1. 会社概要
2. 事業概要
3. 新中期経営計画
4. 今期の見通し
5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価
6. 株主還元

プロフェッショナル音響機器の高需要一巡、米国関税影響、モデル・地域ミックスの悪化等により、対前年減収減益を予想

	25/3	26/3	前期比	
売上収益	4,621	4,580	△41	△0.9% ^{*2}
事業利益 (事業利益率)	367 (7.9%)	330 (7.2%)	△37	△10.1%
当期利益 ^{*1}	134	230	96	72.3%

*1 親会社の所有者に帰属する当期利益

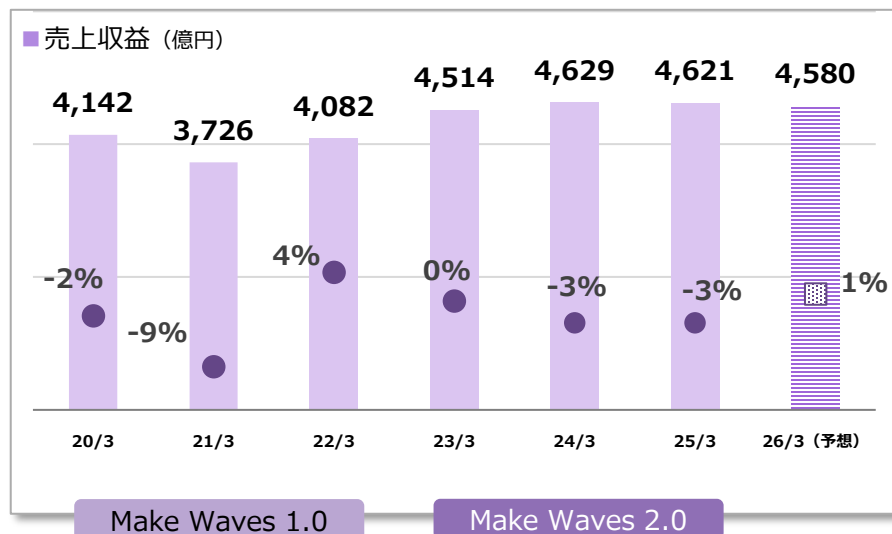
為替レート (円)		1円変動による影響額	
US\$	153	売上収益	約8.8億円
		利益	約1.1億円
EUR	164	売上収益	約6.2億円
		利益	約3.7億円

^{*2} +0.8%
(為替影響除く)

※下期の為替前提は、US\$145円、ユーロ170円

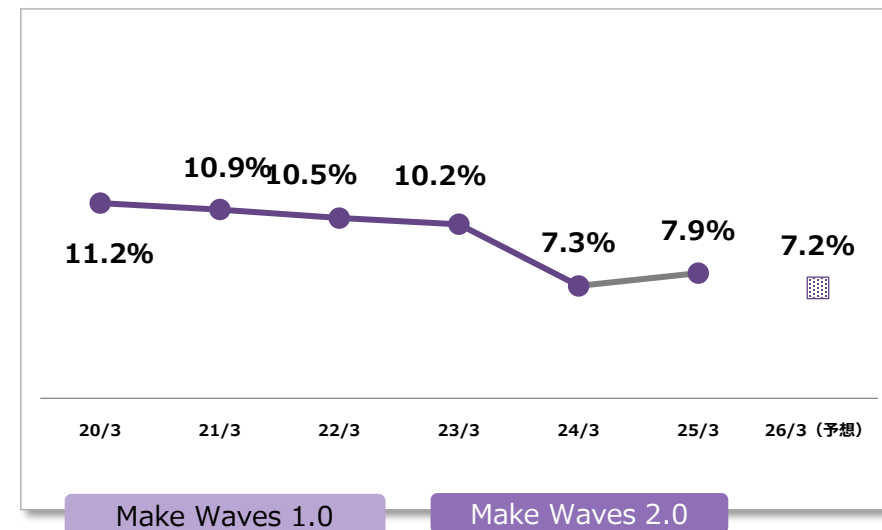
*2026年3月期見込みは2025年11月発表値

売上収益/実質売上成長率*

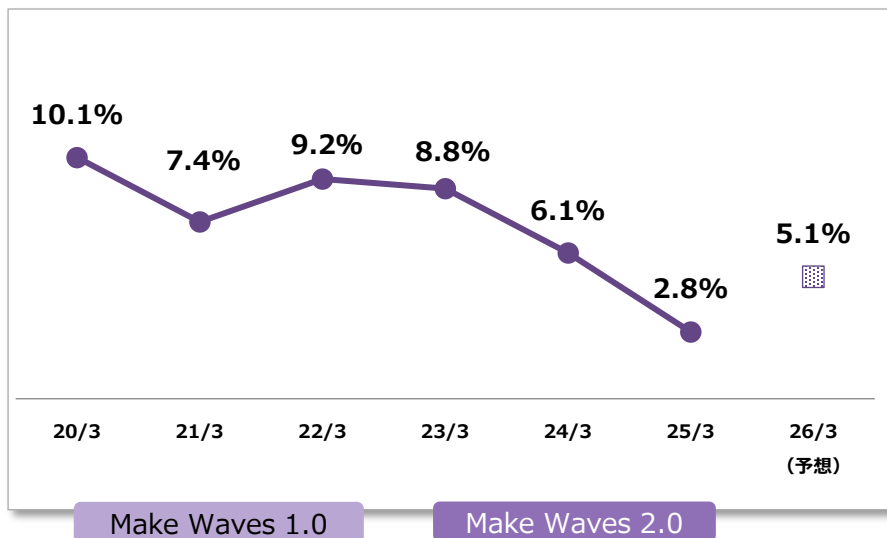


* 為替影響を除いた対前年実質成長率

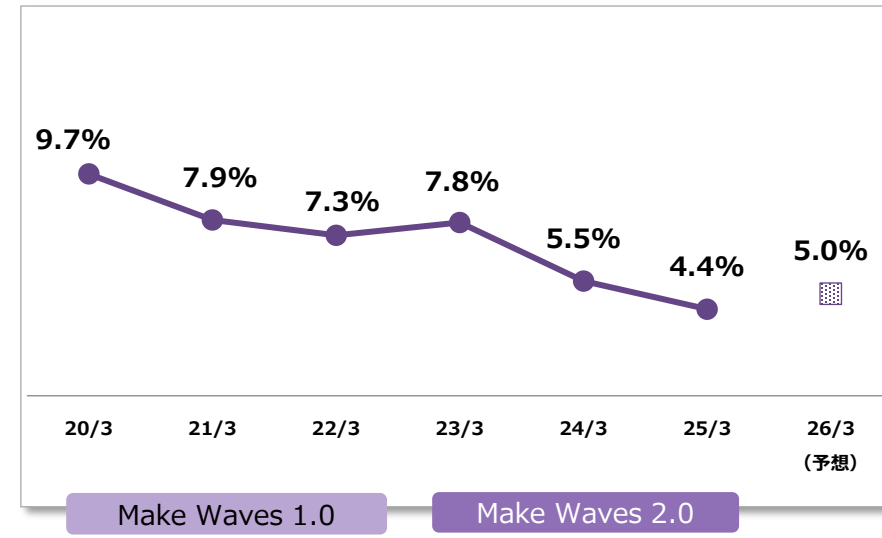
事業利益率



ROE



ROIC



ROIC = 税引後事業利益 ÷ (親会社の所有者に帰属する株主資本 + 有利子負債)

本日の内容



1. 会社概要
2. 事業概要
3. 新中期経営計画
4. 今期の見通し
5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価
6. 株主還元

指名委員会等設置会社

- 目的
- 監督と執行の分離による、監督機能の強化/執行のスピードアップ
- 特徴
- 取締役会の過半数が独立社外取締役、執行役への思い切った権限移譲

取締役が有している専門性

取締役		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
中田 卓也	-	●			●	●	●	●
山浦 敦	-	●			●	●		●
ポール・キャンドランド	社外	●			●		●	●
篠原 弘道	社外	●			●	●		●
吉澤 尚子	社外	●			●	●		●
江幡 奈歩	社外		●					●
伊藤 秀二 (新任)	社外	●				●	●	●
野上 宰門 (新任)	社外	●	●	●				●

取締役会の多様性確保（専門性・経験、ジェンダー、国籍）

◆ 指名委員(4名) ◆ 報酬委員(3名) ◆ 監査委員(3名)



取締役
中田 卓也



取締役
山浦 敦



独立社外取締役
Paul Candland
(PMC Partners株式会社
マネージングディレクター)



独立社外取締役
篠原 弘道
(株式会社みずほ
フィナンシャルグループ
社外取締役)



独立社外取締役
吉澤 尚子
(株式会社ナレッジピース
取締役)



独立社外取締役
江幡 奈歩
(阿部・井窪・片山
法律事務所パートナー)



新任
独立社外取締役
伊藤 秀二
(東北電力株式会社
社外取締役)
元 カルビー株式会社
代表取締役社長



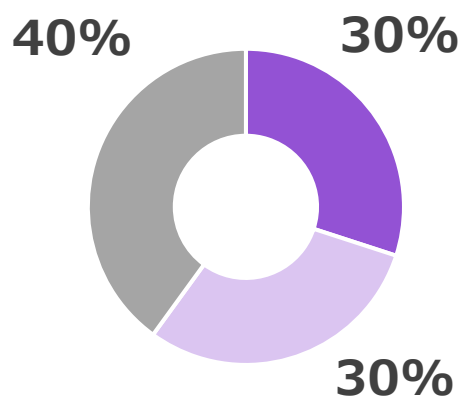
新任
独立社外取締役
野上 宰門
(安田倉庫株式会社
社外取締役)
元 日本精工株式会社
代表執行役副社長・CFO

役員報酬の構成

(1) 固定報酬、(2) 業績連動賞与、(3) 譲渡制限付株式報酬から成り、概ね4:3:3の割合で構成

* 上記は一定の業績を達成した際の割合となります

固定報酬



業績連動賞与

連結当期利益、売上高成長率にダイレクトに連動、個人別の成績を加味

譲渡制限付株式報酬

全体の2/3を中計目標に業績連動

財務目標：非財務目標：企業価値目標（TSR） = 50% ： 20% ： 30%

クローバック条項の採用

譲渡制限期間は役員退任時までとし、その間に、不正会計、巨額損失等が発生した場合、全数又は一部の株式を返還

非財務目標

重点戦略の達成度合いを測るKPI	未来を創る挑戦	ドメイン拡大指標	新価値創造指標
	戦略投資額 Yamaha Music ID数 インド+フィリピン成長率（CAGR）	600億円 1,000万ID 18%	新規・隣接領域の事業化・サービスイン数 20件
	経営基盤の強化	資本・資産効率指標	人的資本強化指標
	セグメント別ROIC（向上）	楽器：+7% 音響：+3%	人的投資金額 管理職女性比率
			1.5倍 24%
サステナビリティを価値の源泉に	環境指標	社会指標	文化指標
	持続可能性に配慮した木材 梱包材の脱プラスチック CO2排出量	80% △25% *1 △30% *2	社会課題関連取り組み数 サプライヤー実地監査
		20件 60社	音楽文化支援活動*3 スクールプロジェクト累計児童数
			1.2万回 700万人

*1 発泡スチロール（2022年度比） *2 スコア1+2（2017年度比）

*3 音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動

GPIFが採用する6本全てのESG指数に選定

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI日本株 ESGセレクトリーダーズ指数

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

MSCI日本株女性活躍指数（WIN）

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt (GenDi J)



FTSE Blossom
Japan

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2023

FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Yamaha Corporation has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

FTSE Russell (FTSE International Limited & Frank Russell Company)の登録商標はここにヤマハ株式会社は第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、インデックスの構成銘柄となりました。FTSE Blossom Japan Indexはグローバル・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からコンポーネントを選定する仕組みです。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。

FTSE Russell (FTSE International Limited & Frank Russell Company)の登録商標はここにヤマハ株式会社は第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、インデックスの構成銘柄となりました。FTSE Blossom Japan Sector Relative 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。

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.

Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Yamaha Corporation to use the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Yamaha Corporation ranks in the top quintile of companies comprising the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Yamaha Corporation solely for informational purposes. Yamaha Corporation use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Yamaha Corporation or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Yamaha Corporation. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaim all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

Best Japan Brands 2025

11年連続選定、ブランド価値対前年9%増加*

(US\$百万)

1 72,751 \$m 13%	2 26,705 \$m 9%	3 20,782 \$m 9%	4 14,721 \$m 14%	5 13,930 \$m 10%	6 11,458 \$m 9%	7 6,439 \$m -4%	8 6,226 \$m 5%	9 6,213 \$m -3%	10 5,982 \$m 5%
11 5,948 \$m 2%	12 5,689 \$m -6%	13 5,663 \$m 24%	14 5,342 \$m 9%	15 5,233 \$m 7%	16 4,144 \$m 1%	17 3,894 \$m 6%	18 3,345 \$m 3%	19 2,849 \$m 10%	20 2,802 \$m -6%
21 2,796 \$m 3%	22 2,655 \$m -10%	23 2,630 \$m 1%	24 2,629 \$m 1%	25 2,578 \$m -7%	26 2,523 \$m 24%	27 2,521 \$m 9%	28 2,240 \$m 5%	29 2,190 \$m 9%	30 2,028 \$m -2%
31 1,972 \$m 2%	32 1,930 \$m 4%	33 1,784 \$m 9%	34 1,595 \$m 5%	35 1,587 \$m 8%	36 1,527 \$m 16%	37 1,488 \$m 7%	38 1,441 \$m 5%	39 1,394 \$m 8%	40 1,391 \$m 10%
41 1,328 \$m 5%	42 1,327 \$m 12%	43 1,295 \$m 18%	44 1,287 \$m -3%	45 1,240 \$m 1%	46 1,210 \$m 28%	47 1,199 \$m 8%	48 1,193 \$m 1%	49 1,176 \$m 12%	50 1,091 \$m -13%

* ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値

活動に対する評価・表彰



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500



本日の内容

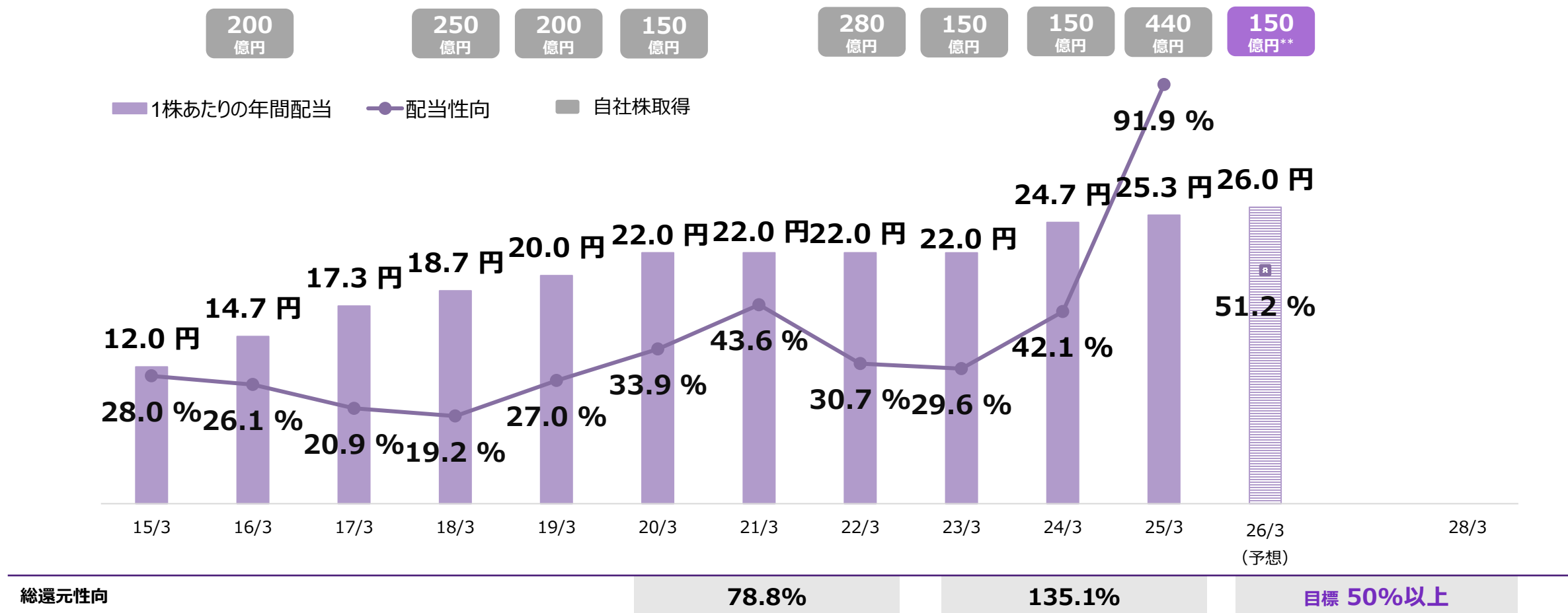


1. 会社概要
2. 事業概要
3. 新中期経営計画
4. 今期の見通し
5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価
6. 株主還元

株主還元（配当・自社株買い・配当性向）

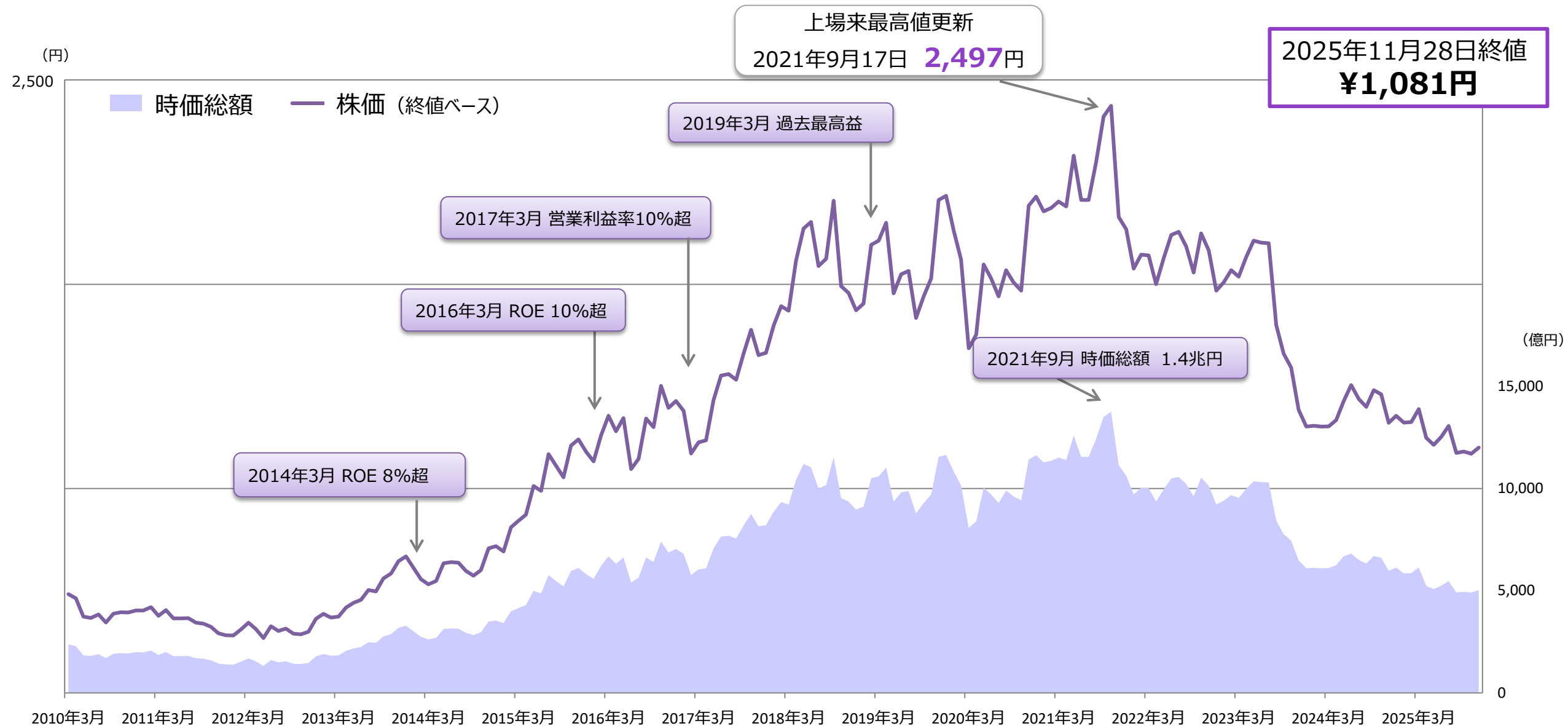


資金を成長投資と還元バランスよく配分し、中期経営計画期間3年間で総還元性向50%以上を目指します。



*当社は2024年10月1日付で、1株につき3株の株式分割を行いました。上記グラフは分割を考慮して1株当たり配当金を表示しています。

**2025年11月4日の取締役会において自己株式取得に係る事項を決議しました。26/3期予想の株主還元を含めています。



2024年10月1日を効力発生日とする株式分割（1株につき3株）に伴い、それ以前の株価は換算して表示しています



会社名	ヤマハ株式会社
代表者	代表執行役社長 山浦 敦
本社所在地	静岡県浜松市中区中沢町10番1号
創業	1887年10月
従業員数	18,949人 (ほか平均臨時雇用者数 5,704人) (2025年3月末現在)
連結子会社数	61社 (2025年3月末現在)
証券コード・URL	プライム市場 7951 https://www.yamaha.com/ja/ 

投資家向け情報（IRサイト）

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



IRメール配信サービス



当社IRに関する情報について、ご登録のメールアドレスにお知らせいたします。

<https://www.yamaha.com/ja/ir/newsletter/>

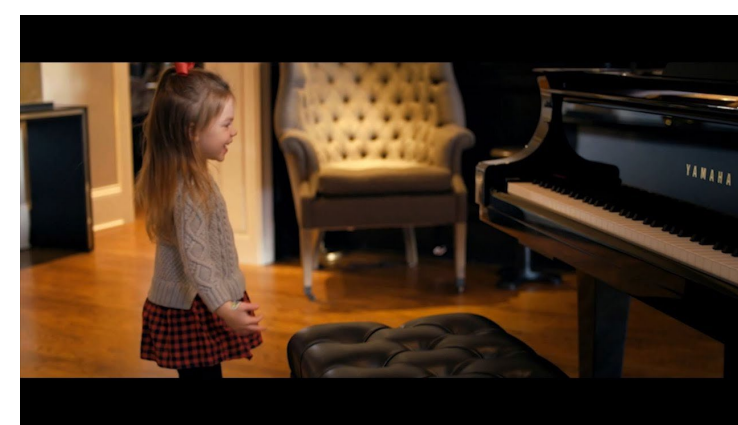
個人投資家向けページ



統合報告書



企業紹介動画



<https://www.yamaha.com/ja/ir/investor-digest/>

<https://www.yamaha.com/ja/ir/library/publications/>

<https://www.youtube.com/watch?v=WhoCV5owF3A>

この資料の中で、将来の見通しに関する数値につきましては、ヤマハ及びヤマハグループ各社の現時点での入手可能な情報に基づいており、この中にはリスクや不確定な要因も含まれております。

従いまして、実際の業績は、事業を取り巻く経済環境、需要動向、米ドル、ユーロを中心とする為替動向等により、これらの業績見通しと大きく異なる可能性があります。