

# SECTION 2

# MANAGEMENT STRATEGY

## 経営戦略

社長メッセージ	11
ヤマハのマテリアリティ	17
新中期経営計画「Rebuild & Evolve」	18
財務戦略と経営変革実現への道筋	24

## CONTENTS

---

### SECTION 1 ヤマハの価値創造

---

### SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ	11
ヤマハのマテリアリティ	17
新中期経営計画「Rebuild & Evolve」	18
財務戦略と経営変革実現への道筋	24

---

### SECTION 3 事業別戦略

---

### SECTION 4 コーポレート戦略

---

### SECTION 5 ガバナンス

---

### SECTION 6 財務／企業情報

---





社長メッセージ

# MESSAGE FROM THE PRESIDENT

新規領域への挑戦を通じて  
事業構造を進化させ、  
成長軌道への回帰を目指します

山浦 敦

取締役 代表執行役社長

## CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



## 競争に勝つ経営への覚悟

2024年4月の社長就任以降、他業界の経営トップの方々との意見交換を重ねる中で、これからの経営は「時間との戦い」という緊迫感をひしひしと感じるようになりました。自動車やIT、インフラ関連といったさまざまな業界の企業経営者が、急激な事業環境の変化や技術革新に対応しながら、顧客の高い要求水準を超えるべく知恵を絞りビジネスを組み立てている姿には、共感を覚えるだけでなく刺激を受けています。



他社の挑戦を学んだ目であらためて当社の現状を見渡すと、多くの課題が見えてきます。当社はお客さまの期待を超える価値提供ができていますか。技術革新やお客さまの嗜好の変化を捉えて新たな事業領域を開拓できているか。地政学リスクも含めた経営リスクが顕在化する前に事業継続の仕組みを整備できているか。そして投資家の要請を上回る経営の効率化と成長を実現できているか。企業経営のあらゆる側面において「時間との戦い」に勝てるようスピードを追求し、ステークホルダーの期待に応えなければ明日はない、という覚悟を胸に、中長期的に当社が向かうべき方向を示す新中期経営計画「Rebuild & Evolve」(以下、新中計)を取りまとめました。

## 外部環境の変化を跳ね返す 実力不足が表れた前中期経営計画

新中計の狙いをご説明するに先立ち、前中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、前中計)の結果と明確になった課題、および重点的に進めた取り組みの成果についてご報告します。

2025年3月期の業績は、前中計スタート直前の2022年3月期の業績に比べ、財務目標として掲げた事業利益率、ROE、ROICがいずれも悪化しました。この結果は、コロナ禍での巣ごもり需要の反動となる需要減と、中国の教育政策の転換という、主に2つの外部要因による市場の急変を跳ね返す実力が当社に不足していたことを示しています。特に、中国政府が子

もの課外活動を制限する政策を導入し、入学試験における芸術加点制度が廃止されたことによる教育需要の急激な縮退で、同国でのアコースティックピアノ市場は大きな打撃を受けました。市況の冷え込みに対応すべく2024年3月期からピアノ生産構造改革を進めましたが、需要減少が想定以上のスピードで進み対応が後手に回ったことは、冒頭で述べた「時間との戦い」に負けたとやむを得ざるを得ません。

これまで楽器業界は比較的需需の変動が緩やかだったと言えます。その比較的緩やかな時間の流れからくる油断が、近年の需需変動や新しい競争相手に対する判断と実行の遅れ、ひいては業績不振につながったのではないかと。こうした当社の対応力不足を真摯に受け止め、困難や逆境から素早く立ち直るために必要な、企業としてのレジリエンスやアジリティを今一度強化しなければならないと考えています。

財務面で反省が残る一方、3つの重点方針として掲げた「事業基盤をより強くする」「サステナビリティを価値の源泉に」「ともに働く仲間の活力最大化」については、それぞれ大きな進捗がありました。事業基盤の強化に向けた取り組みとしては、デジタルのお客さま接点となる「Yamaha Music ID」の登録者数が当初の目標値を大きく超え、リアル接点として新たにオープンした体験型店舗も楽器演奏経験を問わない多様なお客さまから好評を博しています。車載オーディオ事業の成長や、新コンセプトの商品投入で新たなお客さまの獲得が進んだことに加え、将来の新たな価値創出に向けて米国シリコンバレーに事業開発法人とコーポレートベンチャーキャピタルを設立しました。

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ	11
ヤマハのマテリアリティ	17
新中期経営計画「Rebuild & Evolve」	18
財務戦略と経営変革実現への道筋	24

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務／企業情報





スクールプロジェクト(フィリピン)

サステナビリティ関連では、音楽文化普及を目指す「スクールプロジェクト」がフィリピン、インドへと広がり、新興国における楽器を使った音楽教育を拡大しました。持続可能な木材の利用やCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みなどでも着実な成果を上げています。

ともに働く仲間の活力最大化についても、管理職女性比率の向上が進捗し、また働きやすさに関する従業員サーベイで肯定的な回答が増加傾向にあるなど、社内活力の底上げが進んでいることを実感しています。

これらの成果は、単なる数値の達成にとどまらず、未来に向けた持続可能な成長基盤の強化に直結するものであると考えています。私たちは、財務・非財務両面でのバランスの取れた成長が長期的な企業価値向上への道であると信じており、今後もそれを追求していきます。

## 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」

新中計では「Rebuild & Evolve」を旗印として掲げました。ここには、Rebuild=既存事業の収益力をコロナ禍以前の水準に回復させ再び成長軌道に乗せる、そして、Evolve=事業ドメインの拡大により当社のビジネスモデルそのものの進化を図る、という2つの決意を込めています。この実現に向け、「強固な事業基盤の再構築」「未来を創る挑戦」に、「経営基盤の強化」を加えた3つの戦略方針を打ち出しました。これらの戦略方針の推進を通じて、2028年3月期までの3年間で、売上3年CAGR5%、最終年度のROE10%の達成を目指します。

当社を取り巻く事業環境は、今後も急激に変化し続けることが予想されます。物価の上昇に伴う部材コストの高騰、金利上昇、為替や地政学をはじめとするリスクレベルの変動といったマクロ環境の変化に加え、お客さまの価値観やライフスタイルの多様化、そして購買のオンラインシフトも急速に進んでいます。さらには、技術革新、とりわけ生成AIの進化はあらゆる産業のビジネスの在り方を根本から変えつつあります。このような変化に柔軟かつ迅速に対応し、逆風下においても売上・利益の成長が可能な事業基盤づくりに全力を挙げるとともに、お客さまの音・音楽の楽しみ方を広げる体験価値の創出につながる新たな事業の育成・拡充にも注力し、中長期的な成長を実現します。

新中計策定の過程においては「実効性を高める」ことをテーマとし、実現に向けたアプローチや各部門が意識すべきことについて一歩踏み込んだ表現にしていこうと議論を重ねてきました。

また「部門計画の寄せ集め」に終わらないよう、各部門の目指すところを共有、すり合わせしながら進めてきたことも今回の策定プロセスの特徴です。取締役会の議論では、執行側での議論で手薄だった外部の視点にも気づかされました。例えば、グローバルな競争環境を踏まえて当社が目指すべきポジショニングを商品別、価格帯別に明確にした上で、それを世界の各地域で実現する戦略を検討すること、また中長期的な成長に向けた新たな事業の育成に関してはお客さまへの提供価値や事業の将来規模など解像度を上げた説明が必要であることなどが指摘されました。世界にも他に類を見ない総合楽器メーカーとして多くのカテゴリで市場トップレベルを占めてきたという歴史から、比較・競争の視点に慢心が生じる余地はなかったか、市場・顧客志向の変化を真に見極められていたのかなど、あらためて顧客視点で見た当社の立ち位置を真摯に見つめ直しました。

## 社会価値の共創を通じて企業価値を高める

新中計の発表と併せ、当社は新たな経営ビジョン「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」を掲げました。これは、当社が中長期的に目指す姿を明確に打ち出したものです。その内容としては、1つ目に、ヤマハの強み、ヤマハラしさが十分に生きる「音・音楽」領域において、新たな価値創造の可能性を追求していくこと。

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ	11
ヤマハのマテリアリティ	17
新中期経営計画「Rebuild & Evolve」	18
財務戦略と経営変革実現への道筋	24

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務／企業情報



2つ目は、そのために、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こと。そして3つ目として、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、ともに創り上げること。

私たちはこれまで同様、音・音楽を原点に培った技術と感性で製品の本質的価値を磨き続けるとともに、そこに、より楽しい、よりクリエイティブな、あるいはより便利な体験価値を加えるための取り組みを強化し、隣接領域における事業としていきます。さらには、既存商品、既存事業の枠にとらわれない、社会課題解決につながる音・音楽の新たな可能性を追求し、さらに事業ドメインを拡大していきます。

ヤマハは、単なる製品プロバイダーではありません。総合的に自己表現を支える存在として、より良い未来のために、多様な個性が輝く社会を支援し続けたいと考えています。このビジョンの実現に向け、私たちは積極的に挑戦を続けていきます。そしてそれらの取り組みを通じて、企業としての成長を実現すること。これが今後私たちにとって最も大事な目標であるということを確認したいと思います。

## 収益性改善に向けた優先課題

収益性改善への取り組みで特に力を入れる事業は、ピアノとホームオーディオです。ピアノでは、中国における需要の縮小

を受けて、インドネシアでの生産を2025年12月までに終了し、日本と中国に生産拠点を集約・再編するという大きな決断をしました。市場規模に見合う生産体制を実現し、製造固定費を削減することに加え、高収益の高付加価値製品が販売に占める比重を高めることで収益性を改善します。

ホームオーディオでは、音質にこだわりのあるお客さまをターゲットとする高付加価値な商品構成へのシフトを進めます。収益性の高いプレミアムセグメントでラインアップを拡充し、競争が激しい普及価格帯では開発・製造固定費の大幅削減に取り組めます。

一方で成長が期待される事業領域においては、競争力を一段と高め成長加速に取り組めます。

エンターテインメント向けPA領域では、高い市場シェアを誇るデジタルミキサーと、今後さらなる市場拡大が期待されるスピーカーの機能連携を強化し、音響システム全体としての販売拡大を目指します。顧客要求へのタイムリーな対応を可能にするBtoBに最適な体制づくりを進め、コンサートをはじめとする体験型市場のグローバルな拡大を捉えて成長を加速していきます。

また電子ピアノでは、アコースティックピアノをよく知る当社ならではのリアルな表現力で高付加価値モデルの拡売を進めるとともに、オンライン販売網の強化、デジタルマーケティングの最適化で普及価格帯におけるプレゼンスも向上させていきます。

## 総合楽器メーカーとしての強みの発揮

今後の当社の成長と価値創造のためには、このような収益性改善に向けた事業別の取り組みに加え、総合楽器メーカーとしての強みを発揮することが不可欠だと私は考えています。ミュージックコネクト事業はその重要な布石であり、楽器と、それをより楽しむための音楽系サービスを連携させることで、演奏体験の向上を支援していきます。

オンラインレッスンやコンテンツマーケットプレイス、コミュニティーサービスといったものの中から、顧客情報基盤に基づき一人一人に最適なサービスを設計する。異なる楽器を演奏するお客さま同士をつなげる、あるいはこれまで経験した楽器とは違う楽器を楽しむ機会を提供するなど、ヤマハならではの豊かな音楽体験の提供に取り組むことで、「モノを売る」ビジネスから「体験を売る」ビジネスへの進化を進めていきます。



# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ	11
ヤマハのマテリアリティ	17
新中期経営計画「Rebuild & Evolve」	18
財務戦略と経営変革実現への道筋	24

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務／企業情報



新中計で「Rebuild」と並べて「Evolve」を掲げたのは、新規事業領域への挑戦を通じて既存事業を質的に変化、進化させたいという想いがあるからです。体験価値、カスタマーサクセスの向上で楽器事業の新たな機会を自ら創出し、ハードウェア単体としては成熟産業の色合いが強くなっている楽器事業を再び成長軌道に乗せることを目指します。

## 事業ドメイン拡大に向けた「新たな挑戦」

中長期的に持続できる力強い成長を形づくるためには、事業ドメインを隣接領域へ、さらに新規領域へと拡大していかなければなりません。

前中計期間から取り組みを強化している車載オーディオ事業では、当社独自技術である「Music:AI」をフル活用してプレミアムな顧客体験を提供するとともに、開発期間を短縮できるなど自動車メーカーにとってのメリットも訴求し、採用数の拡大を目指します。

楽器・音響機器以外の新規領域での事業創出については、社内外の知見を結集したオープンイノベーション体制を整備し、社内アイデアの事業化だけでなく、外部パートナーとの連携による新たなビジネス創出を推進します。米国シリコンバレーのYamaha Music Innovationsを拠点にサードパーティーとの協業を進め、またコーポレートベンチャーキャピタル投資によるアウトサイドイン型の事業開発を進めていきます。

私たちヤマハは音・音楽の力、そして事業を通じて培ってきた技術と感性で社会課題の解決に貢献したいと考えています。音楽で人のつながりをつくること、音があることによる安心と安全を提供すること、そして音楽文化・楽器文化が持続可能であるように地球規模での資源循環を実現すること。このような取り組みを通じて音・音楽の新たな可能性を追求し、事業ドメインを拡大していきます。

既存事業の枠にとらわれず、音・音楽による社会課題解決で新しい事業を創出する。未来に向かうこれらの挑戦こそが、当社の次なる飛躍を支えるエンジンになると信じています。

## 資本・資産効率の向上

新中計では、資本・資産効率の向上を柱とする経営基盤の強化も打ち出しています。棚卸資産の圧縮、政策保有株式の縮減などを通じてBSの適正化を進め、また事業別ROICのツリー分析と対策を強化することで、事業の効率性と収益性を改善していきます。ポートフォリオマネジメントの強化も新中計で取り組むべき大きなテーマです。既存事業および新規事業のそれぞれを「育成」「成長」「安定」「再構築」に区分し、継続的なモニタリングを通じて課題事業の早期改善と成長事業への積極投資を加速していきます。経営ビジョンなどの目指す姿との整合性、事業将来性と収益性、そしてベストオーナー視点での当社の保有意義のそれぞれを評価し、定期的な見直しを行うマネジメントプロセスを導入します。



米国シリコンバレーで、コーポレートベンチャーキャピタル「Yamaha Music Innovations Fund」を本格始動

投資と還元のバランスを意識する点はこれまでと変わりませんが、新中計では、より成長投資に重きを置いた計画としています。還元を重視するあまり投資を劣後させて縮小均衡に陥ることは、企業価値向上の観点からも望ましくありません。積極的な投資で成長を実現することで、投資家の期待に応えたいと考えています。今後も中長期の成長戦略に関する解像度の高い説明と対話に努める一方で、短期的には、四半期ごとの実績をしっかり積み上げていくことで、資本市場の信頼を取り戻していきます。

## 無形資産を価値創造につなげる

これまで積み上げてきたブランド力はもとより、アコースティックとデジタルの領域にまたがる技術開発力、グローバルな販売網、新興国における音楽教育普及の取り組みなど、当社にはまだ企業価値に十分に結び付けられていない無形資産がたく

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ	11
ヤマハのマテリアリティ	17
新中期経営計画「Rebuild & Evolve」	18
財務戦略と経営変革実現への道筋	24

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務／企業情報



従業員との対話(社長職場訪問企画)

さんあります。中でも、価値創造のドライバーとすべき無形資産の筆頭が人材です。人的資本の強化を最重要テーマの1つに位置付け、多様な価値観・バックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境を整備します。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、事業戦略と連携した人材マネジメントシステムの構築といった取り組みを通じ、人材ポートフォリオの変革を推し進めていきます。

音・音楽に対するニーズがますます多様化する中、ヤマハがそれらにしっかりと寄り添い新たな価値を創造し続けるためには従業員一人一人が十分に力を発揮することが不可欠です。多様な従業員が自らの持つポテンシャルを最大限に発揮できて初めて、楽器に触れた経験や演奏の得手・不得手、地域性やジェンダーなどを問わず、誰もが音・音楽を通して個性を発揮し輝く未来が創れるのだと信じています。

## 音・音楽の力で社会をより輝かせる

私たちは、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」というミッションを胸に、世界中の人々がクリエイティビティを発揮できる事業活動、人々の個性を輝かせる事業活動に全力で取り組みます。

共感力高く、外部と連携しながら音・音楽の力で社会課題を解決するための新たなビジネスモデルを探索し、生み出し、成長していく。世界中の人々がクリエイティビティを発揮できるような事業活動をヤマハが行い、それを後押しすることで人々の個性を輝かせ、その光を受けてヤマハブランドが一層輝く。そのような状況をステークホルダーの皆さんと一緒に作り出していきたいと思っています。

株主・投資家の皆さまには、厳しいご意見をいただきながら、引き続き率直かつ建設的な対話を重ねていきたいと考えています。当社の挑戦を、今後もどうぞご支援ください。

2025年9月

山浦 敦

取締役 代表執行役社長



# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務／企業情報



# ヤマハのマテリアリティ

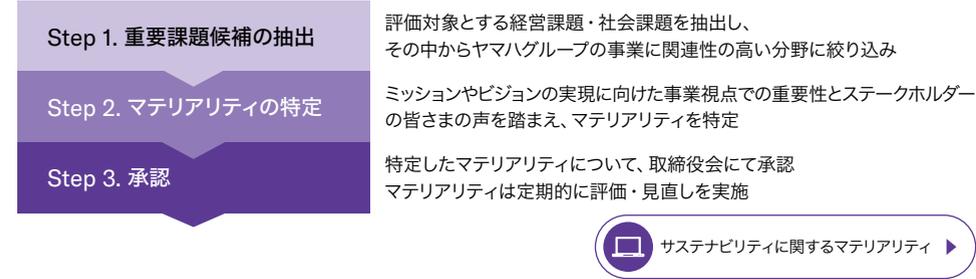
## 環境変化がもたらす「新たな社会」でさらなる成長を遂げる

前中計期間を通じて当社を取り巻く経営環境は、かつてないスピードで変化しました。経済の変動、物価の高騰、為替リスク、地政学リスクといったマクロ環境の変化に加え、顧客の価値観やライフスタイルの多様化、購買行動のオンラインシフトが急速に進む一方で、技術革新、とりわけ生成AIの進化は、ビジネスの在り方を根本から変えつつあるといっても過言ではありません。このような環境下において、ダイナミックな変化を恐れず、迅速かつ柔軟に対応し、むしろ成長機会として積極的に生かしていく姿勢が必要だと考えます。音・音楽を軸にした当社ならではの新たな価値創造に挑戦するとともに、多様なライフスタイルや価値観に寄り添う体験価値を提供することで、事業機会拡大のチャンスとなると認識しています。

## ヤマハグループを取り巻く経営環境への認識

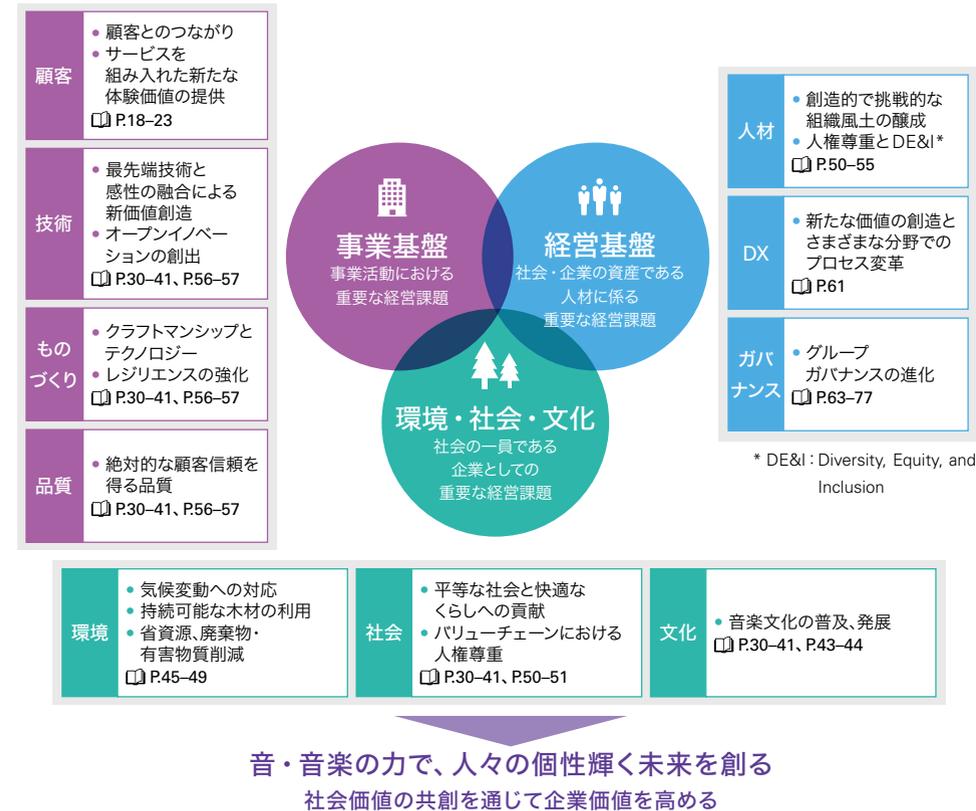


## マテリアリティの特定プロセス



## マテリアリティ

マテリアリティに関する取り組みについては、新中計(P.18-23)および以下のページをご参照ください。



# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務/企業情報

### 前中期経営計画「Make Waves 2.0」(2022年4月～2025年3月)の成果と課題

#### 成果と課題

前中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、前中計)では、ポストコロナの新たな社会で持続的な成長力を高めるための期間と位置付け、環境の変化に対応すべく、さまざまな施策を推進しました。デジタルとリアルを融合した顧客接点の拡大、「Yamaha Music Connect」を通じた新たな価値の創造、米国シリコンバレーにおける事業開発拠点の法人化、柔軟で強靱な生産基盤づくりに向けた日本でのマザー工場機能の再強化など、多岐にわたる領域で進捗がみられましたが、財務目標の達成においては厳しい結果となりました。特に中国のピアノ需要の急激な縮退などによる楽器事業の苦戦、コンシューマー音響機器の低迷、減産による生産拠点の稼働損や構造改革に伴う損失の計上が財務面に影響しました。市場の急変に対応しきれず在庫の過多や収益力の低下を招いたこと、部材や物流コストの高騰に対応するサプライチェーンのレジリエンス強化が十分でなかったこと、成長領域へのスピーディーな投資を可能とする仕組みの整備がなされていなかったことなどが主な要因です。非財務目標に関する取り組みは、市場環境の急変を受け、慎重な投資判断を行ったため生産インフラへの投資は未達となりましたが、それ以外の非財務目標はおおむね達成しました。前中計の成果を土台に、これからの3年間、明確となった課題へ全力で取り組みます。

経営目標(財務)の実績



	2022/3 実績	2023/3 実績	2024/3 実績	2025/3 実績	2025/3 中計目標
売上収益(億円)	4,082	4,514	4,629	4,621	5,000
事業利益(億円)	430	459	337	367	700
事業利益率(%)	10.5	10.2	7.3	7.9	14
ROE(%)	9.2	8.8	6.1	2.8	10%以上
ROIC(%)	7.3	7.8	5.5	4.4	10%以上
為替レート(円)	US\$ 112	135	145	153	115
	EUR 131	136	146	164	130

経営目標(非財務)のレビュー

#### 市場の急激な鈍化により生産インフラ投資は未達も、他の非財務目標はおおむね達成



○: 目標達成 △: 施策は進むも目標未達 ×: 施策に遅れ

\*一部のグループ企業については法令上の制約などにより集計対象外としています。

#### SECTION 1 ヤマハの価値創造

#### SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

#### SECTION 3 事業別戦略

#### SECTION 4 コーポレート戦略

#### SECTION 5 ガバナンス

#### SECTION 6 財務/企業情報

### 新経営ビジョン実現に向けた新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の位置付けと基本方針



今後も変化し続ける経営環境を見据え、当社グループが中長期的に目指す姿として新経営ビジョン「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」を打ち出しました。これまで同様、音・音楽を原点に培った技術と感性で製品の本質的価値を磨き続けるとともに、より楽しい、よりクリエイティブな、そしてより便利な体験価値を加えるための取り組みを強化します。加えて、既存の商品・事業の枠にとらわれ

ない、社会課題の解決につながる音・音楽の新たな可能性を追求し、事業ドメインを拡大していきます。

経営ビジョン実現に向けた当社の現状の課題は、既存事業の収益力をコロナ禍以前の水準に回復し、再び成長軌道に乗せることと、中長期的に持続できる力強い成長を形づくるために事業ドメインを隣接領域へ、さらには新規領域へと拡大していくこと、そして、持続的な成長を支える安定した経営基盤をつくるため、資本・

資産効率を高め、人的資本、ガバナンスを強化していくことです。これらを踏まえた新中期経営計画「Rebuild & Evolve」(以下、新中計)は、“Rebuild”=再構築と、“Evolve”=進化を意味し、特にEvolveは単なるドメインの拡大ではなく、当社のビジネス全体に質的な変化をもたらしていきたいという意図を込めています。新中計では、3つの戦略方針を掲げ、事業、市場、そして全社それぞれの視点で取り組みを進めていきます。

#### SECTION 1 ヤマハの価値創造

#### SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

#### SECTION 3 事業別戦略

#### SECTION 4 コーポレート戦略

#### SECTION 5 ガバナンス

#### SECTION 6 財務/企業情報

## 経営目標

新中計では、これまで以上に数値目標の達成に執着し、取り組みを推進します。年平均の売上成長率5%、最終年度のROE10%が新中計期間に目指す最も優先すべき経営目標です。加えて、各重点戦略の達成度合いをモニターしていくための多面的なKPIを設定しました。

## 事業ポートフォリオ

新中計においては、中長期的に企業価値を向上していくため、「育成」「成長」「安定」「再構築」の4象限の上に3つの領域（収益性改善、成長加速、ドメイン拡大／新規事業化）に各事業を位置付け、経営資源を適切に配分するポートフォリオマネジメントを進めていきます。

既存の事業領域については、競争力を高め成長加速に向けた取り組みを強化する事業と、構造改革により収益性改善に注力する事業とに明確に分け、戦略を組み立てます。

また、音楽系サービス、モビリティ音響機器、ビジネスソリューションなどに積極的な投資を行うとともに、新規事業、社会課題解決型ビジネスについては将来の柱にすべく育成を図るなど、新たな成長の種をつくる取り組みを強化していきます。

これらの取り組みを通じて、「収益力向上」と「資本・資産効率改善」の両立を図り、変化の激しい環境下でも持続的な成長と高い収益性を実現できる事業構成を確立していきます。

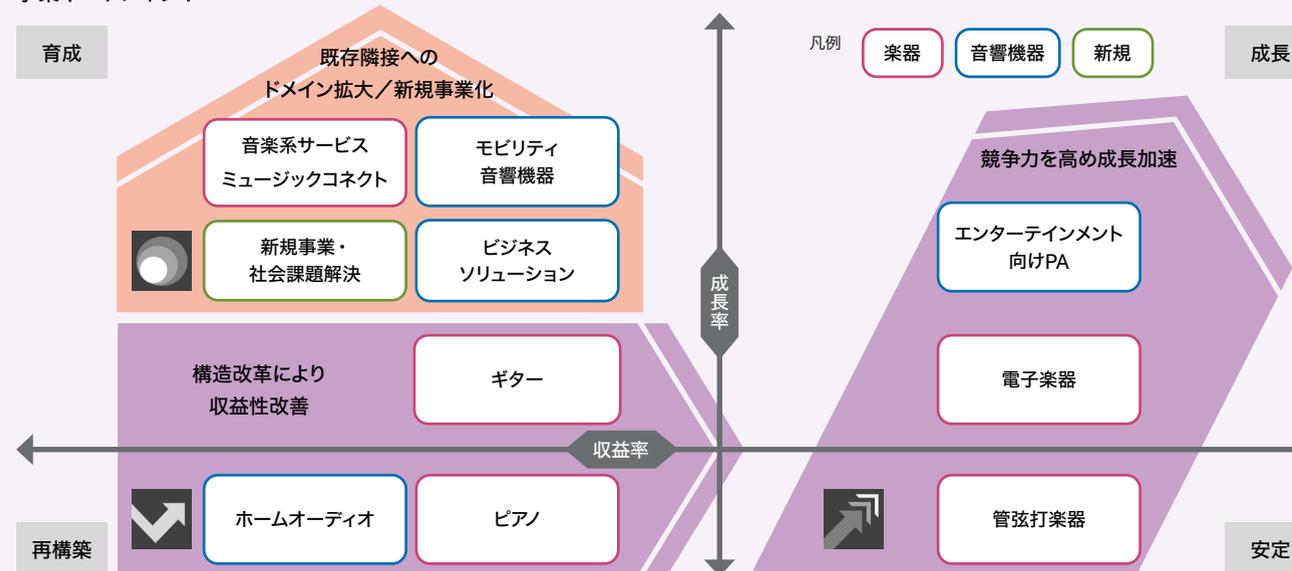
事業ポートフォリオ変革のポイント

### 経営目標

財務目標		売上3年CAGR 5%	ROE 10%	事業利益率 13.5%	総還元性向 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3年CAGR	楽器：4% 音響機器：7%	利益改善指標	セグメント別事業利益率	楽器：14% 音響機器：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+フィリピン売上3年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% 音響機器：+3%	人的資本強化指標	人的投資額 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 CO <sub>2</sub> 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

\*1. 発泡スチロール(2023年3月期比) \*2. スcope1+2(2018年3月期比) \*3. 音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動

### 事業ポートフォリオ



## CONTENTS

### SECTION 1 ヤマハの価値創造

### SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

### SECTION 3 事業別戦略

### SECTION 4 コーポレート戦略

### SECTION 5 ガバナンス

### SECTION 6 財務／企業情報

## 重点戦略の内容 1. 強固な事業基盤の再構築

### 楽器事業

P32-33 ▶

#### 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

セグメント	テーマ	新中計のKPI
ピアノ	生産拠点再編により収益を改善 高付加価値ビジネスへ再構築	製造固定費削減率 ▲10% 中高級品売上構成比+5%
電子楽器	デジタルピアノの価格帯別事業戦略で 市場成長を上回る成長率を実現	デジタルピアノ市場シェア 増加率+3%
管弦打楽器	継続成長に向けた開発・生産体制最適化と 戦略商品による中高級シェアの伸長	中高級管楽器シェア 増加率+3%
ギター	製造改革による収益改善と 中高級品販売強化	原価削減率 ▲10% 中高級品売上構成比+8%

### 音響機器事業

P39 ▶

#### 事業最適な体制づくりによるプロフェッショナル音響機器の成長加速と ホームオーディオ事業の早期収益改善

セグメント	テーマ	新中計のKPI
プロフェッショナル音響機器	ミキサー・スピーカーの機能連携を強化 システム販売を拡大し成長 注力市場への最適なソリューションを チャネルパートナーと共創・提供	売上3年CAGR 7%
コンシューマー音響機器	制作・配信・ライブなどクリエイターに 支持されるブランドとして成長 趣味層の顧客に絞った製造・販売の最適化で 事業再建	配信・音楽制作機器 売上3年CAGR 9% ホームオーディオ原価削減率 ▲25%

育成 成長・安定 再構築

### 課題市場

#### 環境変化を踏まえた事業構造改革により収益改善

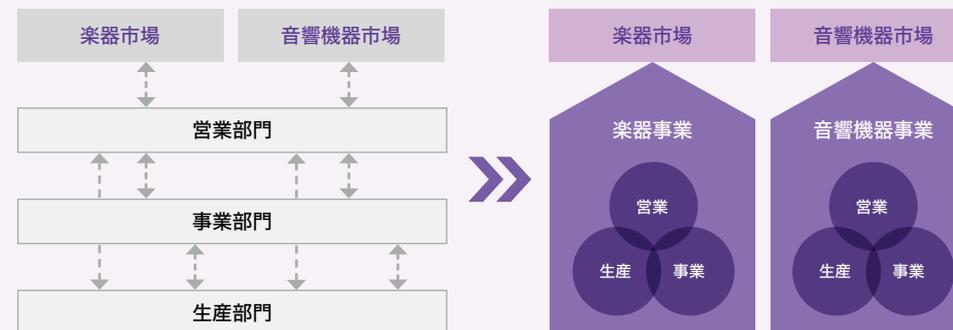
事業環境の変化への対応が必要となっている中国、そして日本であるべき姿に向けた変革を進めます。中国市場では、ピアノ事業の戦略を台数重視から付加価値の訴求へ転換するとともに、今後伸びしろの大きいギター、管楽器、エンターテインメント向けPAでは、専門力の高い販売網の構築に取り組みます。日本では業務の合理化と、価格の適正化で利益率の改善を進めるとともに、顧客増とシェアの拡大に向けた専門家との協業、体験の場の活用、普及活動の強化も進めます。

地域	テーマ
中国市場	総合楽器メーカーとしてピアノ以外の将来需要を創造し、製品売上を拡大
日本市場	収益構造改革を進めるとともに、顧客増とシェア拡大に注力

### 組織・機能再編

#### 執行スピードを加速し競争力を高める組織・機能再編

事業、生産、営業の機能を統合し、事業軸の連携を強化、楽器・音響機器それぞれの事業特性に合わせたオペレーションを確立し、顧客目線の強化、業務スピードを向上させます。



## CONTENTS

### SECTION 1 ヤマハの価値創造

### SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

### SECTION 3 事業別戦略

### SECTION 4 コーポレート戦略

### SECTION 5 ガバナンス

### SECTION 6 財務／企業情報

## 重点戦略の内容 2. 未来を創る挑戦

育成 成長・安定 再構築

### 楽器事業

P.36 ▶

#### ミュージックコネクトによる事業成長

セグメント	テーマ
ミュージックコネクト	テクノロジーのチカラで人と音楽の可能性を広げる

### 音響機器事業

P.39-40 ▶

#### 積極的なドメイン拡大を推進

セグメント	テーマ	新中計のKPI
モビリティ音響機器	要件に応じたプレミアムな体験提供で成長を加速	売上3年CAGR 6%
プロフェッショナル音響機器	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	—

### 成長市場

#### 重点市場への積極的投資による売上成長

地域	テーマ	新中計のKPI
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	売上3年CAGR 13%
フィリピン	価値伝達力強化により中高級品を拡売しアセアン成長のエンジンに	売上3年CAGR 48%

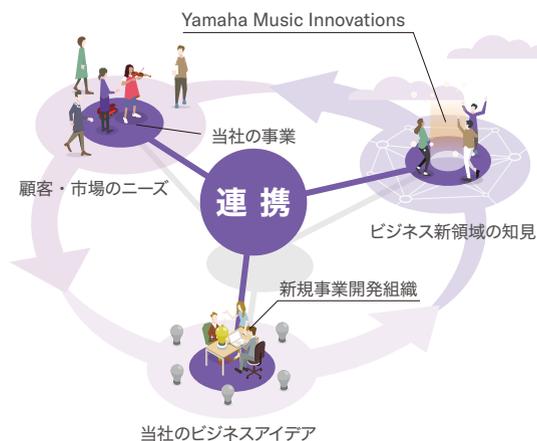
### 新規事業

#### 新規事業創出のメカニズム構築

楽器・音響機器以外の新規領域も含めた新たな事業創出については、社内外の知見を結集したオープンイノベーション体制を整備し、社内アイデアの事業化だけでなく、外部パートナーとの連携による新たなビジネス創出を推進します。外部の連携については、米国シリコンバレーのYamaha Music Innovationsを拠点に、サードパーティーとの協業による既存事業の強化、そしてコーポレートベンチャーキャピタル投資によるアウトサイドイン型の事業開発を進めていきます。また、新規事業開発の成功の確度向上と事業開発マインド・スキルを持つ人材育成のためのプログラムを展開し、社内に新規事業開発の風土を根付かせていきます。



北瀬 聖光  
執行役員 新規事業開発部長



## CONTENTS

### SECTION 1 ヤマハの価値創造

### SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

### SECTION 3 事業別戦略

### SECTION 4 コーポレート戦略

### SECTION 5 ガバナンス

### SECTION 6 財務／企業情報

## 重点戦略の内容 3. 経営基盤の強化

### 資本・資産効率の向上

#### ROICツリー分析・キャッシュアロケーション

資本・資産効率の向上に向けては、事業別のROICツリーの分析と対策を強化し、前中計で大きく落ち込んだROICを早期に加重平均資本コストレベルまで引き上げます。資産効率の向上に向けた在庫管理の厳格化や、政策保有株式の縮減を推進し、BS全体の健全性を高めます。また、事業から得られたキャッシュについては、成長分野や新規事業開拓などへの戦略投資、そして株主還元バランス良く配分します。

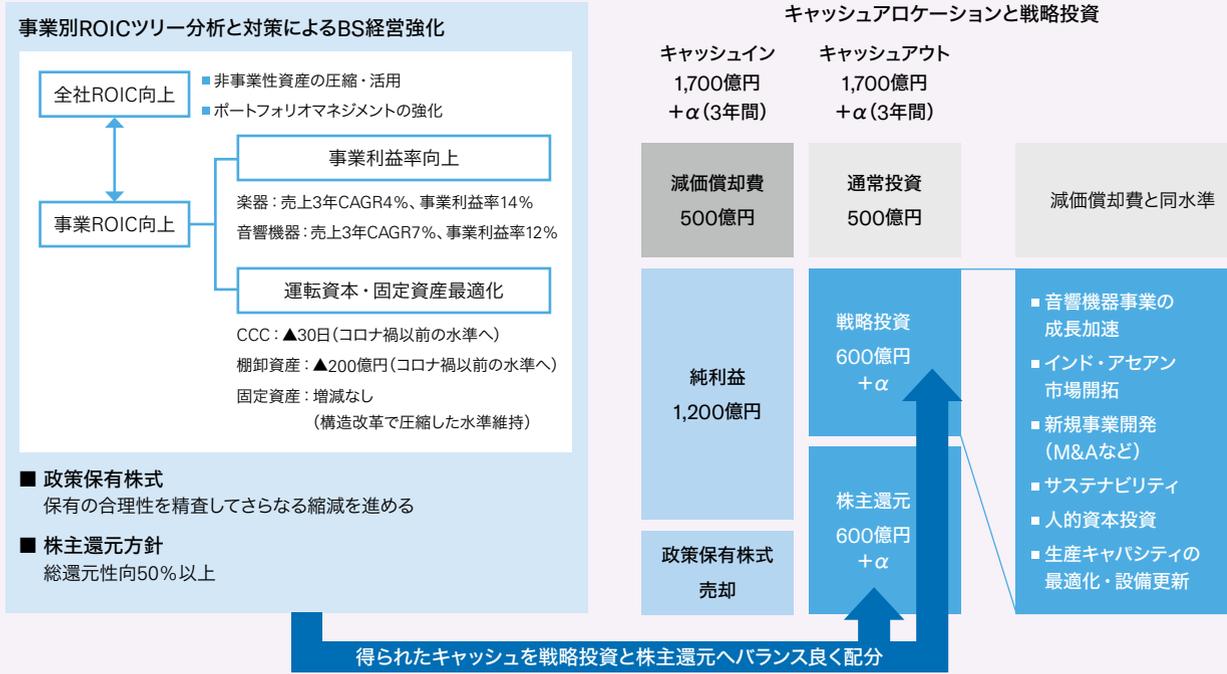
#### 事業ポートフォリオ変革

事業ポートフォリオマネジメントについては、3つの評価軸（ミッションや経営ビジョンなどの目指す姿との整合性、事業将来性と収益性（ROICなど）、ベストオーナー視点での当社の保有意義）に基づき事業評価を行い、各事業を4象限に位置付け、定期的な見直しのマネジメントプロセスを導入します。特に収益性については、事業ごとのROICを可視化し、高収益そして高成長が期待できる領域には積極的な投資を行い、競争力が低下した領域については縮小や撤退も含めた戦略的な見直しを進めます。また、ROIC管理を実現するモニタリング体制を構築します。

### 人的資本の強化

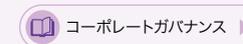
持続的な成長を実現するためには、従業員の個の力を最大限に引き出すための組織風土を醸成することが不可欠です。

当社は人的資本の強化を最重要テーマの1つに位置付け、多様な価値観、多様なバックグラウンドを持った人材が活躍できる環境を整備していきます。創造的で挑戦的な組織風土の醸成、組織力の強化と個の成長を後押しする仕組みの構築、事業戦略と連携した人材マネジメントシステムの構築を通じ、人材ポートフォリオの変革を推し進めます。



人材 ▶

### コーポレートガバナンス



コーポレートガバナンス ▶

企業経営を取り巻く環境が複雑化する中、経営の透明性、公正性、迅速性を一層高めることが求められています。これまでも当社は取締役会の機能強化や、独立社外取締役比率の向上を進めてきましたが、今後もより一層実効性を向上するための取り組みを続けていきます。特に、中長期戦略、事業ポートフォリオについての議論を充実させ、客観的かつ本質的な議論を行うための会議設計を強化します。内部統制システムについても、継続的に見直し、リスク管理、不正防止を実効性高く進めていきます。

## CONTENTS

### SECTION 1 ヤマハの価値創造

### SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

### SECTION 3 事業別戦略

### SECTION 4 コーポレート戦略

### SECTION 5 ガバナンス

### SECTION 6 財務／企業情報



成果を生む実行力と変化に対応する機動力を高め、  
計画を確実に達成することで、  
資本コストを上回るリターンの実現と企業価値向上を目指します。

西村 淳  
執行役 経営本部長

### アジリティとスピード感ある変革をリードする

2025年4月より、当社の経営本部を管掌することになりました。私はこれまで、国内外の販売現場やマーケティング、ブランディングの最前線でキャリアを積み、海外駐在も経験しました。またグループ販売子会社で社長を務めるなど、経営者としての視点も養ってきました。こうした販売現場と経営、その両方で得た経験をこれからの仕事に生かしていきます。

事業環境の急速な変化、あるいは社会の複雑さや不確実さが常態と化す中で、いかに事業活動におけるアジリティを高めていくかを企業は問われています。必要なのは、コンセプトや戦略を練る段階で時間を浪費せず、まず「やってみる」、そしてそこから得られるステークホルダーの反応から次の一手を打つ姿勢です。経営の司令塔となる経営本部長として、販売現場で培ったアジリティとスピード感あるアクションを支援し、企業価値向上に向けた変革をリードしていく所存です。

### 前中期経営計画の結果を踏まえた課題認識

2025年3月期の業績は、売上収益が4,621億円、事業利益が367億円となりました。前中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、前中計)で目標とした売上収益5,000億円の届かなかったほか、事業利益は目標である700億円のおよそ半分という厳しい結果に終わりました。その結果、事業

### SECTION 1 ヤマハの価値創造

### SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

### SECTION 3 事業別戦略

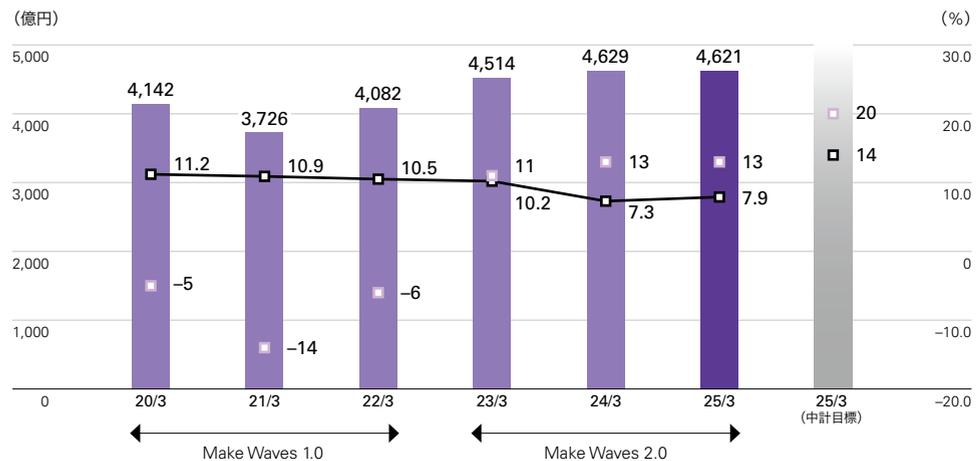
### SECTION 4 コーポレート戦略

### SECTION 5 ガバナンス

### SECTION 6 財務／企業情報



売上収益／売上成長率\*／事業利益率



■ 売上収益    ● 売上成長率    ■ 事業利益率  
\* 中計期間累計の成長率

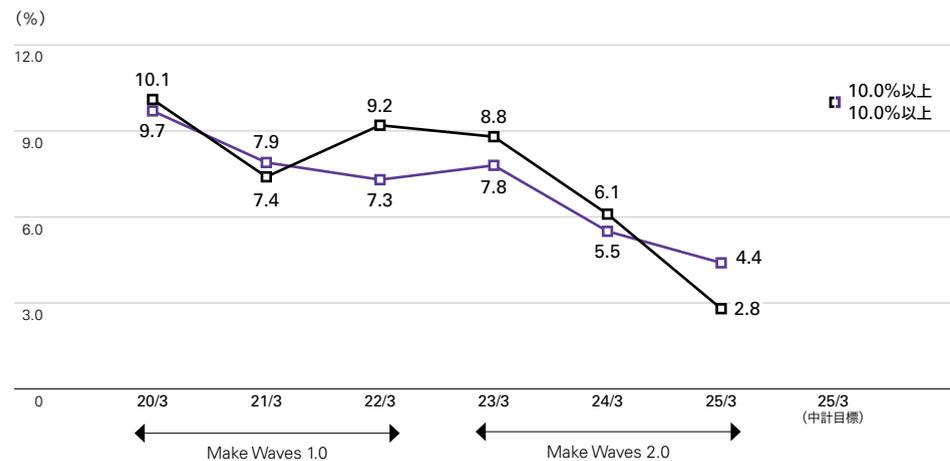
利益率も目標の14%に対し7.9%にとどまり、ROEおよびROICについてもそれぞれ2.8%、4.4%と目標を下回り、財務目標として掲げた指標はいずれも未達となりました。

このような厳しい結果は、いわゆる「巣ごもり需要」の反動による需要減、中国における経済低迷や教育政策変更に伴うピアノの販売不振、世界的な物価上昇、為替変動や地政学リスクの高まりといった、経営環境の変化に迅速に対応できなかったことが主な要因です。変化をいち早く察知し、先手を打って柔軟に生産や供給を調整する機動力が不足していたと捉えています。また財務マネジメントの観点では、棚卸資産の増加や為替影響による海外資産の増加に見合う規模の増収増益を実現できなかったことが、資本効率の悪化を招いたと認識しています。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」

既存事業の収益を生み出す力を再構築し、その上で成長軌道への回帰が喫緊の課題であるとの認識に基づき、2025年4月に開始した新中期経営計画「Rebuild & Evolve」(以下、新中計)では、

ROE／ROIC



■ ROE    ■ ROIC

「強固な事業基盤の再構築」「未来を創る挑戦」「経営基盤の強化」の3つの戦略方針を掲げています。既存事業の収益性を改善しながら、新規・隣接事業での成長を追求し、3カ年で売上3年CAGR5%、ROE10%、事業利益率13.5%の達成を目指します。

事業ポートフォリオマネジメントの強化

新中計の3つの戦略方針の具体化の柱となるのは、事業ポートフォリオマネジメントの強化です。当社の持つ幅広い製品・サービスを、成長性と収益性の観点で「育成」「成長」「安定」「再構築」の4つの領域に区分した上で、それぞれ必要な施策を実行します。これによって、課題事業の早期改善と成長事業への積極投資を加速します。

例えば、「成長」や「育成」に区分したエンターテインメント領域を中心とするプロフェッショナル音響機器事業、モビリティ音響機器事業、ミュージックコネクト事業については成長投資を行い事業拡大を後押しします。一方、「再構築」に区分するピアノ事業とギター事業については、固

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ	11
ヤマハのマテリアリティ	17
新中期経営計画「Rebuild & Evolve」	18
財務戦略と経営変革実現への道筋	24

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

定費や原価の削減と高付加価値製品や中高級品の比重拡大を通じて利益率の向上を図るほか、ホームオーディオは、販売地域や取扱製品を高付加価値モデルに絞り込み、生産の外部委託も活用しながら原価を削減する計画です。

今後は定期的に、当社が目指す姿との整合性、事業の将来性やROICを含めた収益性、ベストオーナー視点での当社の保有意義の3つの観点で各事業を評価します。評価結果に合わせて事業ポートフォリオを見直すプロセスを導入し、投資をはじめとする経営資源の配分、収益性改善あるいは撤退・売却などの意思決定のベースとする方針です。

## 外部環境の変化への対応

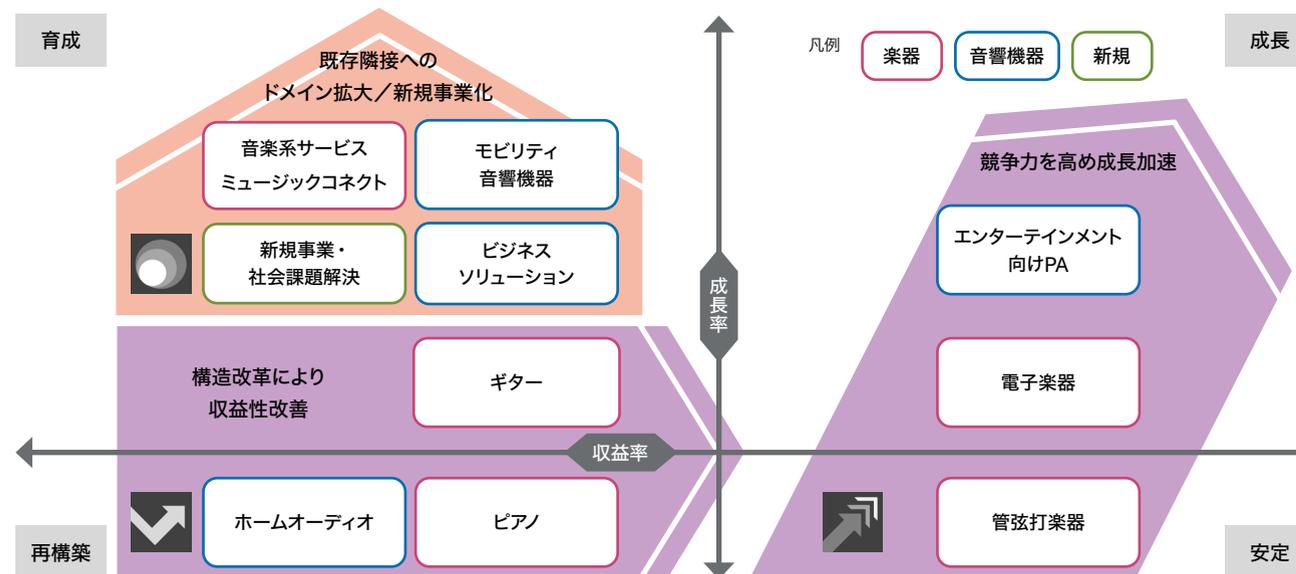
近年の調達コストや労務コスト上昇は、今後も継続すると予想されます。またグローバル経済を

見渡せば、関税や為替が大きく変動する可能性も依然高い状況です。市場シェア回復とのバランスを図りながら適宜価格適正化を進めるとともに、固定費の削減、利益率の高い商品の販売拡大、メリハリをつけた経費コントロールなどを通じてコスト上昇の吸収に努め、収益を確保していく方針です。

2025年4月には、市場環境変化の兆候を捉え、意思決定と実行スピードを引き上げるべく、組織的に独立していた事業・生産・営業機能を、楽器事業・音響機器事業ごとに機能を統合する体制へ移行しました。これにより、課題であった市場環境の動きに対応した在庫コントロールや生産調整の機動性を高めることも可能となりました。前中計の教訓である変化への対応力を高め、情報収集、意思決定、生産・販売現場でのアクションまでを、スピーディーに連動させていきます。

また、1つの商品を複数の生産拠点で生産するなど、一定のフレキシビリティを確保する方法について検討を始めています。

事業ポートフォリオ



# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

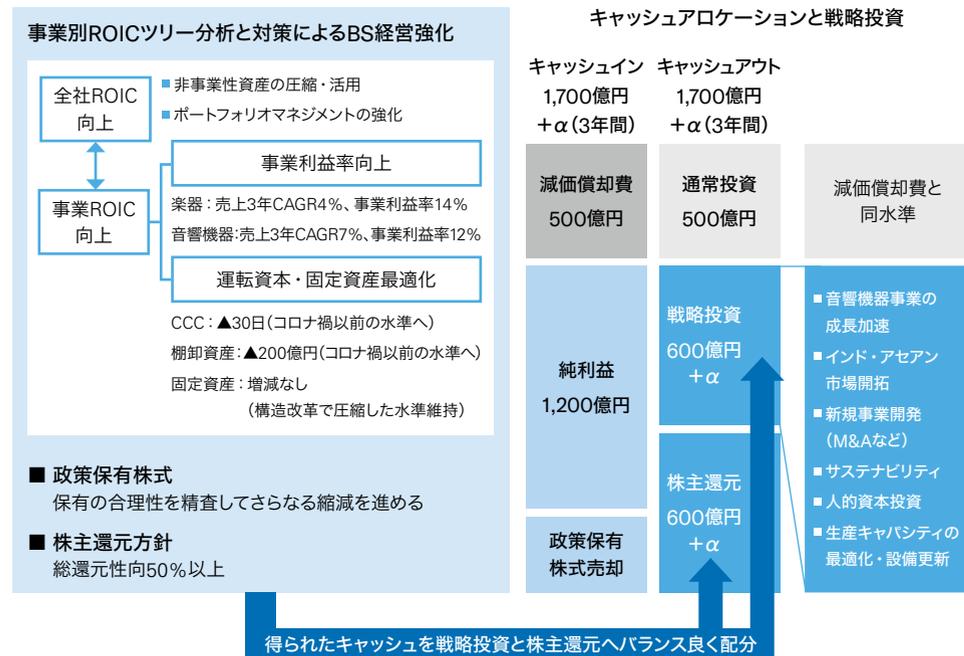
## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務/企業情報

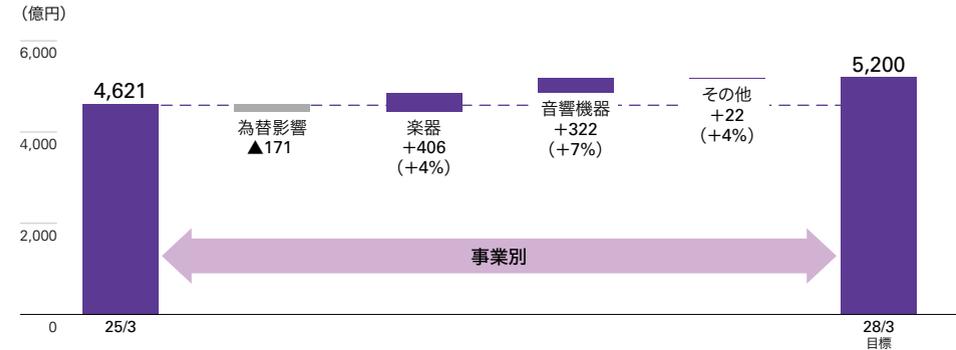
## 資本・資産効率の向上

最重要財務目標である株主資本コストを上回るROE10%の実現に向け、事業別ROICツリー分析と対策によるBSマネジメントに取り組みます。

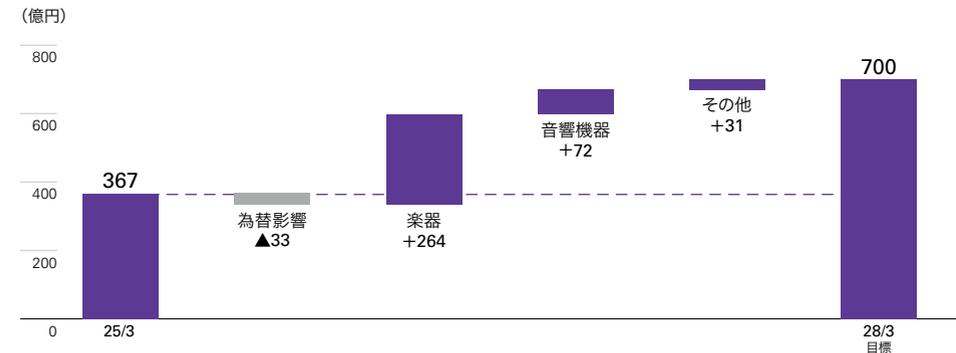
事業利益率向上の基礎となる売上成長を新中計3年間のCAGRで楽器事業4%、音響機器事業7%、事業利益率は楽器事業14%、音響機器事業12%と定めました。この達成をベースとし、事業ごとの運転資本・固定資産最適化のため棚卸資産の圧縮、製造設備も含めた固定資産の最適化、キャッシュコンバージョンサイクルの短縮に取り組みます。全社レベルでは政策保有株式の保有合理性を精査し、さらなる縮減を進めます。さらに、運転資本・固定資産最適化についてもモニタリング強化を打ち出しており、楽器・音響機器事業それぞれの特性に合わせ、営業には在庫管理や売掛金の回収、生産には原材料や仕掛品の在庫管理などのKPIを導入していきます。



売上収益(新中計3年間売上CAGR)



事業利益



## 成長投資と株主還元

事業成長および収益性向上と事業別ROICを用いた経営管理の強化、政策保有株式の縮減などによって得られたキャッシュは、戦略投資と株主還元へバランス良く配分する方針です。具体的には、3年間で約1,700億円+αの計上を想定しているキャッシュアウトのうち、通常投資に充当する500億円以外の1,200億円+αを、戦略投資と株主還元へ二分する計画です。

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

社長メッセージ 11

ヤマハのマテリアリティ 17

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」 18

財務戦略と経営変革実現への道筋 24

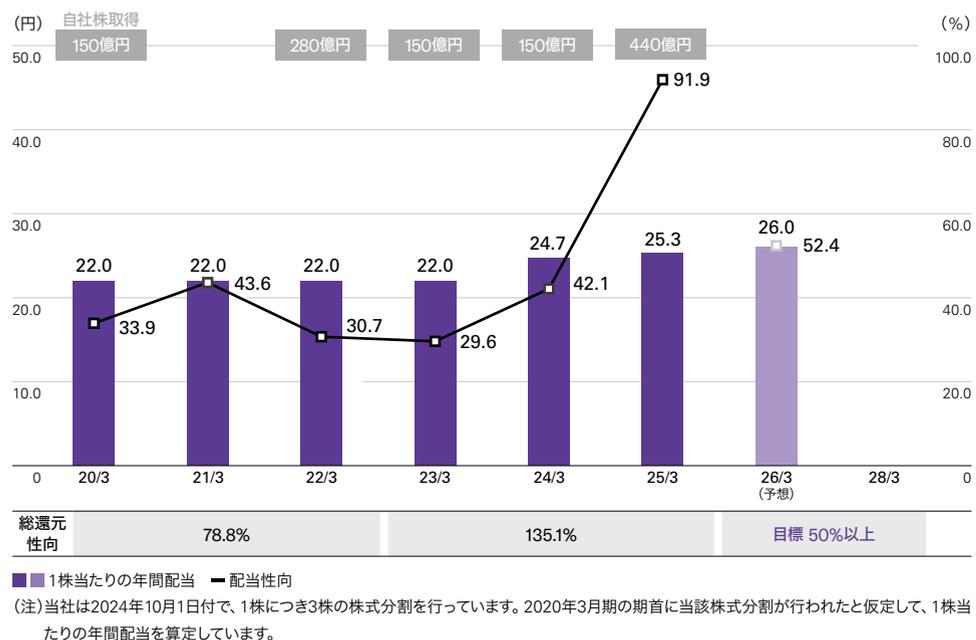
## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務/企業情報

株主還元



新中計では、プロフェッショナル音響機器や車載オーディオなど、成長をけん引する事業ドメインの拡大に向けた投資をはじめ、インド・フィリピン・中南米といった新興市場の開拓、隣接および新規事業の開発など、成長領域への投資を積極化します。これは、成長に向けた戦略的な投資が限定的であったという前中計からの反省にも基づいています。またM&Aについても、これまでとはどちらかというと従来の商品ラインアップにないハードウェアメーカーを中心とした案件にとどまってきましたが、今後はお客さまの音楽体験、いわゆるカスタマーサクセスをより高めるサービスやソフトウェアの領域まで広げた分野の案件も視野に入れ、スピード感を持って積極的に検討していきます。

株主還元については、3年間で総還元性向50%以上を基本方針とし、戦略投資とのバランスを取りながら、安定的かつ柔軟な還元を実施していきます。前中計で総還元性向が130%を超えた実績もある通り、50%を上限とするのではなく、経営環境や投資機会を総合的に勘案していきます。

サステナビリティについて

新中計では、前中計に引き続きサステナビリティを価値の源泉と位置付け、環境・社会・文化それぞれの指標を設定しました。このうち特に社会指標では、新たに策定した経営ビジョンと呼応し、社会課題の解決につながるサービスや商品の事業化に関わる目標を掲げています。環境に関しては、これまで指標としていた持続可能性に配慮した木材使用率とCO<sub>2</sub>排出量削減の目標に加え、新たに梱包材の脱プラスチックを指標に加えました。さらに文化に関しては、音楽文化普及への取り組みの進捗度合いを測る指標として、音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動の回数を取り入れたほか、新興国を中心に公教育における楽器を使った音楽教育をサポートする当社ならではの取り組みである「スクールプロジェクト」にも継続的に取り組む方針を打ち出しています。

当社の事業活動は、木材の調達や「スクールプロジェクト」に代表される音楽普及活動など、サステナビリティと深く結び付いている点に特徴があります。こうした事業の特性を踏まえ、サステナビリティへの取り組みが企業価値向上にどのように結び付くのかを投資家の皆さまに解像度高く伝えるとともに、幅広いステークホルダーに理解を深めていただき、共感の輪が広がっていくようなコミュニケーションを進めていきます。

最後に

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話は、企業価値向上のために不可欠です。これからの当社の変革と進化について、皆さまからのご意見やアドバイスをいただきながら、当社の未来像とともに描いていき、長期的な視点での対話を深めていきたいと考えています。株主・投資家の皆さまにおかれましては、当社の変革にご期待いただき、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造	
SECTION 2 経営戦略	
社長メッセージ	11
ヤマハのマテリアリティ	17
新中期経営計画「Rebuild & Evolve」	18
財務戦略と経営変革実現への道筋	24
SECTION 3 事業別戦略	
SECTION 4 コーポレート戦略	
SECTION 5 ガバナンス	
SECTION 6 財務／企業情報	

