

SECTION 1 VALUE CREATION

ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	12
ヤマハの価値創造を支える強み	13
経営ビジョン	14
ヤマハが創る未来	15
価値創造ストーリー	16
積み上げてきた資本	17

CONTENTS



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	12
ヤマハの価値創造を支える強み	13
経営ビジョン	14
ヤマハが創る未来	15
価値創造ストーリー	16
積み上げてきた資本	17

SECTION 2 経営戦略

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

YAMAHA'S HISTORY

ヤマハの歴史

ヤマハグループは、1887年の創業以来、音・音楽に関連する事業を中核に、「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る」ことで、「世界中の人々のこころ豊かな暮らし」を目指してきました。こうした理念や考え方は「ヤマハフィロソフィー」として体系化され、大切に受け継がれています。



ヤマハブランドの歴史 ▶

1887 年創業

1897年 日本楽器製造株式会社設立

1900年 ピアノの製造を開始



明治30年代のアップライトピアノ

国産ピアノの製造を皮切りに、楽器事業の礎を築いた創業期

ヤマハグループの歴史は、創業者・山葉寅楠が1台の壊れたオルガンを修理したことをきっかけに、国産オルガンの製作に成功したことに始まります。ヤマハブランドの商標「YAMAHA」は、山葉寅楠の姓に由来します。

1950 年代～

1954年 「YAMAHA MUSIC SCHOOL (ヤマハ音楽教室)」の前身となる教室を開講

1955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年 メキシコに初となる海外現地法人を設立

1964年 米国に音楽教室開設

音楽文化の普及と新事業への挑戦、総合楽器メーカーとして海外へ

電子オルガン『エレクトーン』や管楽器の製造に加えて、楽器づくりで培った技術と感性を生かして、オーディオ機器やスポーツ用品、リビング用品、リゾート事業など、事業を多角化しました。販売・生産拠点の世界展開を通じてグローバル総合楽器メーカーへと躍進しました。



音楽教室

1970 年代～

1972年 半導体の生産を開始

1977年 インドネシアでの楽器生産を開始

1984年 産業用ロボット (FA機器) 市場に参入

1987年 創業100周年を機に、ヤマハ株式会社に社名変更

1989年 中国での楽器生産を開始



サイレントシリーズ



デジタルシンセサイザー『DX7』

テクノロジーの進化と新たな価値創造

アコースティック技術とデジタル技術の融合、半導体の内製化による独自のLSI開発を通じて、デジタルシンセサイザー『DX7』、電子ピアノ『クラビノーバ』、サイレントシリーズなどの斬新な製品を創出するとともに、生産技術を応用したFA機器や自動車用内装部品の事業化など事業領域を拡大しました。

2000 年代～

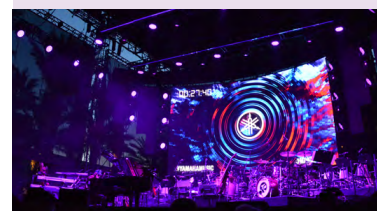
2010年 ピアノ国内生産拠点を掛川工場に統合

2012年 管楽器国内生産拠点を豊岡工場に統合

2015年 「スクールプロジェクト」の展開開始

2018年 研究開発拠点「イノベーションセンター」、企業ミュージアム「イノベーションロード」を開設

2019年 ブランドプロミス「Make Waves」を制定



ブランドプロミス「Make Waves」を制定

「音・音楽」を中核とした事業への再編

多角化事業から音・音楽を中核とする事業へ選択と集中を進めるとともに、国内外の生産・営業拠点の統廃合や、海外企業の買収などにより、コア事業の構造改革と成長基盤の強化に向けた事業再編に大きく舵を切りました。

2020 年代～

2020年 車載向けヤマハブランドオーディオの提供開始

2024年 体験型ブランドショップ「ヤマハミュージック横浜みなとみらい」を開設
ブランド発信拠点&研究開発のサテライト施設「Yamaha Sound Crossing Shibuya」を開設
米国シリコンバレーに事業開発拠点「Yamaha Music Innovations (YMI)」を設立

2025年 米国シリコンバレーにコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を設立

2026年 Yamaha Creator Passの提供開始
YAMAHA MUSIC SCHOOL ONLINEの提供開始

投資と協業でイノベーション創出を加速し、ヤマハならではの価値やソリューションを提案

首都圏へのブランド発信拠点の開設や、顧客情報基盤「Yamaha Music ID」を活用した体験型サービスの拡充で、顧客とのつながりを強化するとともに、米国シリコンバレーに設立したYMIでは、CVCを通じて投資と協業の両輪で世界各地の外部パートナーと連携し、音楽文化の発展に貢献しています。また、AI技術を活用した新たな価値やソリューションの提案で、社会課題の解決と企業価値の向上にも取り組んでいます。



YAMAHA MUSIC SCHOOL ONLINE

CONTENTS



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	12
ヤマハの価値創造を支える強み	13
経営ビジョン	14
ヤマハが創る未来	15
価値創造ストーリー	16
積み上げてきた資本	17

SECTION 2 経営戦略

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

YAMAHA'S STRENGTHS

ヤマハの価値創造を支える強み

ヤマハグループは創業以来、事業活動を通じてヤマハならではの4つの強みを磨き上げてきました。これらはいずれも他社にまねできない重要な競争力の源泉であるとともに、相互に連携することでより大きな差別化要素となり、成長のドライバーとなっています。これらの強みを事業基盤として、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

技術×感性

楽器・音響機器事業を通じて受け継がれてきた「よい音」「よい音響空間」に対する感性への深い理解と知見は、他社にはない当社の強みであり、提供する製品・サービスの重要な差別化要因です。感性評価技術によってこれらの知見と理解を深化・体系化し、アコースティック技術やデジタル・エレクトロニクス技術と融合することで、他社にはまねのできないユニークな製品・サービスを提供しています。

研究開発 ▶

クラフトマンシップとテクノロジーの融合

長年にわたって楽器の生産を手掛ける中で、当社は人間の目や手によってより良い製品をつくり上げる技術である「クラフトマンシップ」を磨いてきました。加えて、生産工程を科学的に研究し、最先端の技術を活用することで、業界トップレベルの「テクノロジー」も蓄積してきました。クラフトマンシップとテクノロジーの双方を高いレベルで保有し、融合させていることが、当社の生産における大きな強みです。

独創的なものづくり ▶

世界中の顧客との接点

30以上の国・地域に営業関連拠点を展開し、地域特性に応じた独自の販売網を構築しています。製品の販売、アーティストリレーションやカスタマーサービス拠点としての役割のほか、音楽教室やスクールプロジェクトの展開などを通じた音楽普及活動も同時に行い、これらの拠点を通じた世界中の幅広い顧客との接点を持っていることが当社の特徴です。

主要ネットワーク ▶

楽器事業 グローバルシェア No.1*

主力事業である楽器事業は、グローバルでNo.1*のシェアを誇ります。特に電子楽器は、世界の約半数のシェアを占め、圧倒的な優位性を確立しています。また、楽器事業で培ったノウハウや高いブランド認知度を生かし、音響機器市場でも高い存在感を発揮するとともに、自動車用内装部品をはじめとする、その他の事業領域でも広く事業を展開しています。高い市場シェアを背景に市場全体をけん引するブランド力は、当社のコアとなる競争力の源泉です。

* ヤマハ調べ

CONTENTS



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	12
ヤマハの価値創造を支える強み	13
経営ビジョン	14
ヤマハが創る未来	15
価値創造ストーリー	16
積み上げてきた資本	17

SECTION 2 経営戦略

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

MANAGEMENT VISION

経営ビジョン

ヤマハグループは、中長期的に目指す姿として、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」を掲げています。このビジョン実現に向け、音・音楽を原点に培った技術と感性で、「本質的価値」を高めていくと同時に、「体験価値」の提供や、「新価値創造」に取り組みます。

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ともに創り上げる

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・音響機器などハードによる価値の提供



中期経営計画 (2025年4月～2028年3月)

「Rebuild & Evolve」

経営ビジョンの実現に向けた当社グループの当面の課題は、既存事業の収益力をコロナ禍以前の水準に回復させることと、中長期的な成長に向けた隣接・新規事業領域への戦略投資による新しいビジネスの育成・事業化です。そこで、中計「Rebuild & Evolve」では、3つの戦略方針「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」を掲げ、取り組みを通じて経営目標を達成し、価値を創出していくことで、経営ビジョンの実現を目指します。

CONTENTS



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	12
ヤマハの価値創造を支える強み	13
経営ビジョン	14
ヤマハが創る未来	15
価値創造ストーリー	16
積み上げてきた資本	17

SECTION 2 経営戦略

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

CREATING THE FUTURE

ヤマハが創る未来

ヤマハグループは、各事業領域・重点市場への積極的な投資と新規事業創出を通じて、経営ビジョン「音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る」の実現を目指します。



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。

CONTENTS



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	12
ヤマハの価値創造を支える強み	13
経営ビジョン	14
ヤマハが創る未来	15
価値創造ストーリー	16
積み上げてきた資本	17

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

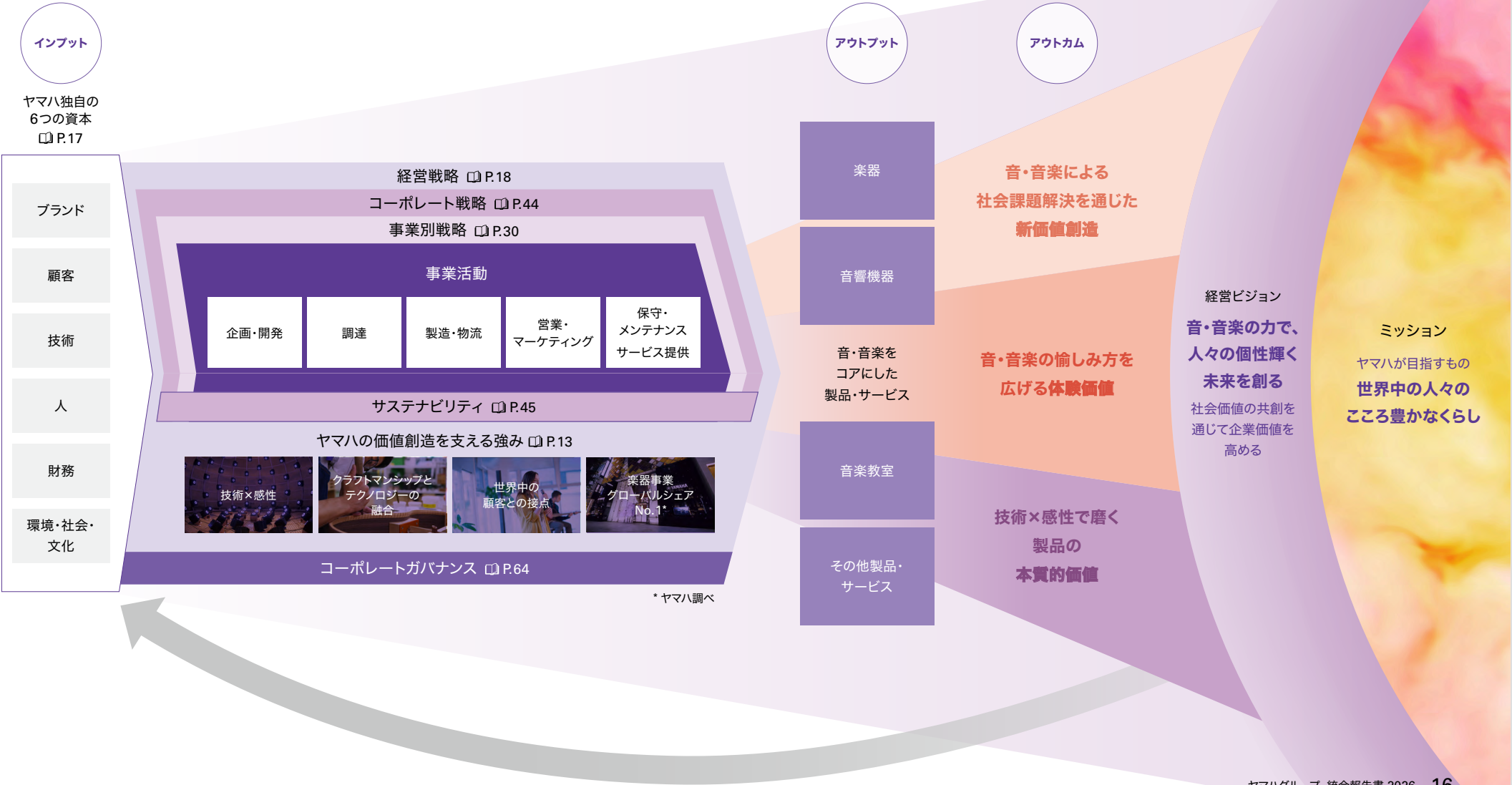
SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

VALUE CREATION STORY

価値創造ストーリー

ヤマハグループでは6つの資本を重視しています。ブランド、顧客、技術、人、財務、環境・社会・文化、これら当社独自の資本を増強していくことが企業価値向上につながると考えています。特定したマテリアリティに基づき、磨き上げてきたヤマハならではの4つの強みを生かし、事業を通じて社会価値を創出することで、各資本の最大化を図り、ヤマハブランド・企業価値の向上のサイクルを繰り返して経営ビジョンの実現、ミッションの達成を目指します。



CONTENTS

社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造	
ヤマハの歴史	12
ヤマハの価値創造を支える強み	13
経営ビジョン	14
ヤマハが創る未来	15
価値創造ストーリー	16
積み上げてきた資本	17

SECTION 2 経営戦略

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

YAMAHA'S CAPITAL

積み上げてきた資本

ヤマハグループは創業以来、音・音楽に関連する事業を中核としながら、独自の6つの資本を積み上げてきました。持続的な企業価値向上のためには、フリー・キャッシュ・フローの増加、資本コストの低減、成長率の向上が重要な要素と考えており、今後もマテリアリティや戦略に基づく資本の強化を通じて、これら3要素に貢献することで、企業価値の向上を目指していきます。

ヤマハ独自の6つの資本(2026年3月末時点)		関連するマテリアリティ  P.19		中期経営計画	資本の強化	企業価値の向上				
ブランド 過去から蓄積してきた 認知度、ロイヤリティ	・楽器事業グローバルシェアNo.1*1 ・「Best Japan Brands 2026」27位*2 (インターブランド社) *1. ヤマハ調べ *2. ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の両社が展開する ヤマハブランドの価値を合算して算出	事業基盤	顧客	・顧客とのつながり ・サービスを組み入れた 新たな体験価値の提供	戦略方針1 強固な事業基盤の再構築  P.21	・環境変化を踏まえた 事業構造改革による 収益性・生産性の向上 ・ブランド・技術を生かし た高付加価値商品の拡 売、価格競争力の強化	FCF 			
	課題：市場競争激化によるブランド力の低下		技術	・最先端技術と感性の融合による新価値創造 ・オープンイノベーションの創出				戦略方針2 未来を創る挑戦  P.21	・新たな価値の創出、 新規事業開発による 新市場の開拓 ・事業ドメイン・顧客 領域の拡大による 新たな需要の創出、 市場シェアの拡大	FCF  成長率 
顧客 独自の販売網と世界中 に広がる顧客接点	・160以上の国と地域への製品供給 ・Yamaha Music ID登録数 800万ID		ものづくり	・クラフトマンシップとテクノロジー ・レジリエンスの強化	戦略方針3 経営基盤の強化  P.22	・事業別ROICツリー 分析と対策による バランスシート経営 強化 ・ポートフォリオ マネジメントの強化 ・経営戦略に沿った 人材ポートフォリオ 変革	FCF  資本コスト  成長率 			
	課題：顧客ニーズ多様化による顧客とのつながりの 希薄化		品質	・絶対的な顧客信頼を得る品質				サステナビリティを 価値の源泉に  P.45-53	・持続可能な木材の 利用による中長期的な 製品生産の質・量の 安定 ・世界各地での音楽 文化の普及・発展に よる社会価値創出、 市場拡大	資本コスト  成長率 
技術 音・音楽を原点に 培った 独自の多彩な技術	・「よい音」「よい音響空間」を巡る感性に関する深い 理解と知見 ・特許権：3,944件*3、意匠権：1,409件*3、 商標権：9,811件*3 *3. 国内外計	経営基盤	人材	・創造的で挑戦的な組織風土の醸成 ・人権尊重とDE&I* * DE&I：Diversity, Equity, and Inclusion	戦略方針3 経営基盤の強化  P.22	・事業別ROICツリー 分析と対策による バランスシート経営 強化 ・ポートフォリオ マネジメントの強化 ・経営戦略に沿った 人材ポートフォリオ 変革	FCF  資本コスト  成長率 			
	課題：匠の技術の継承、外部資本の活用		DX	・新たな価値の創造とさまざまな分野での プロセス変革						
人 価値創造を支える 多様な人材	・グローバルで活躍する従業員 17,886人 ・音・音楽に対する高い専門性と知見を有する従業員	ガバナンス	・グループガバナンスの進化	課題：社会価値創出に対する期待や要請の高まり						
	財務 健全で強固な 財務基盤	・主要格付会社による債券格付状況 R&I：A+、JCR：AA- ・自己資本比率 77.5%	環境		・気候変動への対応 ・省資源、廃棄物・有害物質削減 ・持続可能な木材の利用					
環境・社会・文化 健全な地球環境・社会、 世界各地の音楽文化		・持続可能性に配慮した木材使用率 71.3% ・スクールプロジェクト10カ国504万人	社会		・バリューチェーンにおける人権尊重 ・平等な社会と快適な暮らしへの貢献					
	課題：企業価値向上のための積極的な戦略投資	文化	・音楽文化の普及・発展							

社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造	
ヤマハの歴史	12
ヤマハの価値創造を支える強み	13
経営ビジョン	14
ヤマハが創る未来	15
価値創造ストーリー	16
積み上げてきた資本	17

SECTION 2 経営戦略

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