

SECTION 2

MANAGEMENT

STRATEGY

経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の新たなコネクションの創出	28

CONTENTS



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の新たなコネクションの創出	28

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

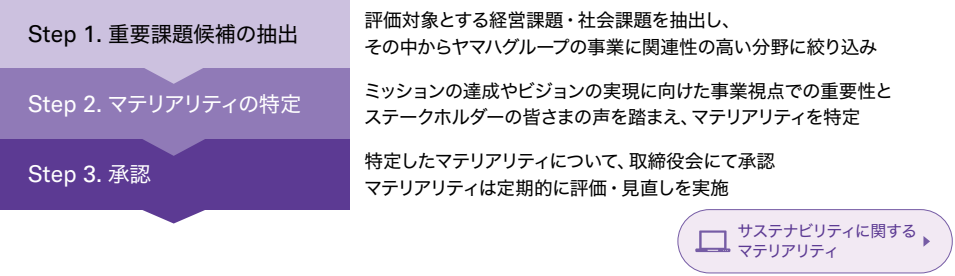
環境変化がもたらす「新たな社会」でさらなる成長を遂げる

当社を取り巻く経営環境は、かつてないスピードで変化を遂げています。経済の変動、物価の高騰、為替変動、地政学的な緊張や不確実性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ています。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

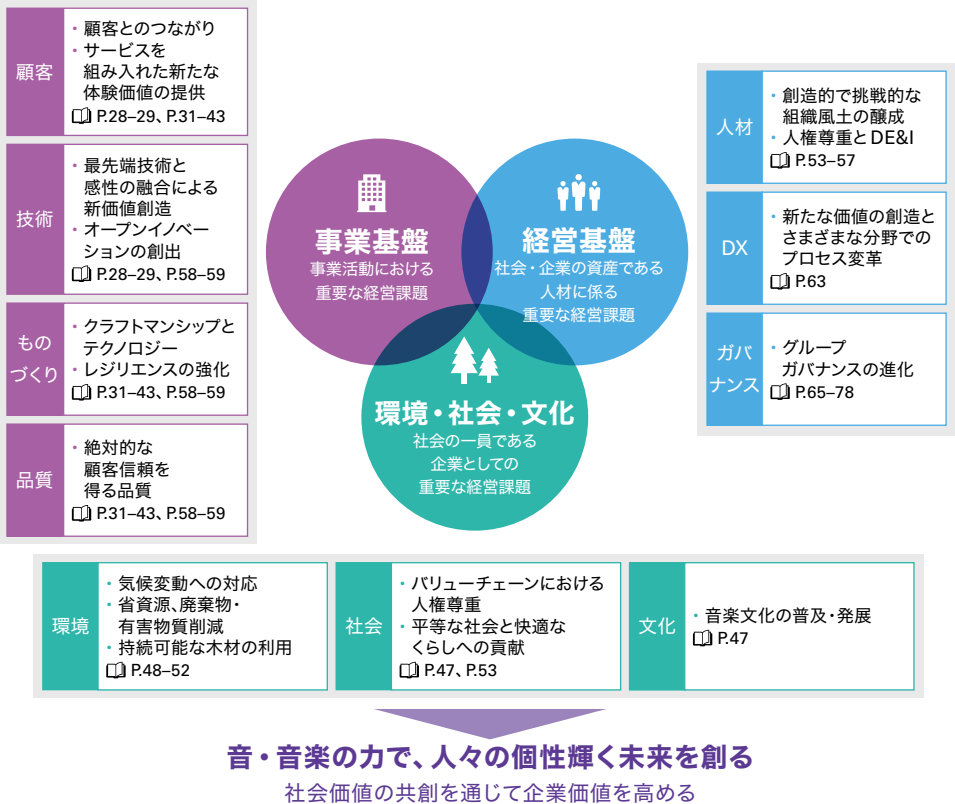


マテリアリティの特定プロセス



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、中計(P.20-22)および以下のページをご参照ください。



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ 19

中期経営計画「Rebuild & Evolve」の
概要と経営目標 20

中期経営計画「Rebuild & Evolve」の
主要施策の進捗 21

財務戦略と経営変革実現への道筋 23

特集 未来を創る挑戦
世界中の人々と音楽の
新たなコネクションの創出 28

SECTION 3 事業別戦略

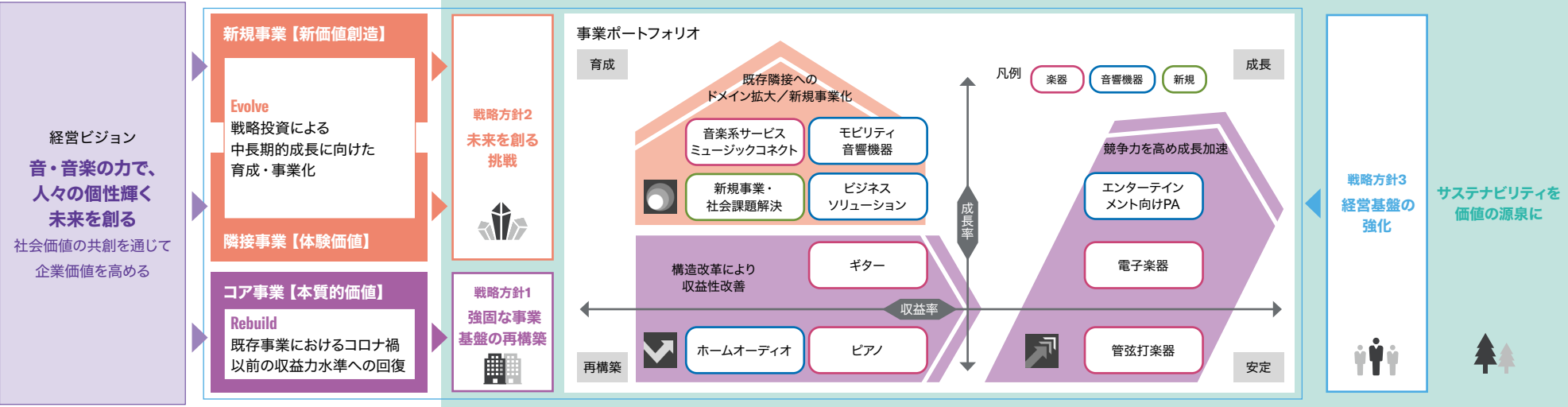
SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標

課題事業の構造改革は予定通り進捗したものの、米国の相互関税や部品・原材料費を中心としたコスト高騰の影響により、財務目標は想定を下回りました。
一方、重点戦略の達成度合いを測るKPIの目標はおおむね順調に推移しています。



経営目標

財務目標

売上成長率(CAGR) 0.7%/5% △

ROE 5.1%/10% △

事業利益率 6.9%/13.5% △

総還元性向 112%/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: 2.0%/4% △

音響: △4.7%/7% △

利益改善指標

セグメント別事業利益率

楽器: 7.0%/14% △

音響: 7.6%/12% △

未来を創る挑戦

ドメイン拡大指標

戦略投資額

46億円/600億円 △

Yamaha Music ID数

800万ID/1,000万ID ○

インド+フィリピン売上3年CAGR

7%/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

7件 / 20件 ○

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: △0.4%/+7% △

音響: △1.3%/+3% △

人的資本強化指標

人的投資額

1.14倍/1.5倍 ○

管理職女性比率*1

19.6%/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

71.3%/80% ○

梱包材の脱プラスチック*2

△28.8%/△25% ●

CO2排出量*3

△39.0%/△30% ●

社会指標

社会課題関連取り組み数

8件/20件 ○

サプライヤー実地監査

二者監査員養成計画策定*4/60社 ○

文化指標

音楽文化支援活動*5

0.36万回/1.2万回 ○

スクールプロジェクト累計児童数

504万人/700万人 ○

重点戦略の達成度合いを測るKPI

1年目実績／中計目標 ●：計画を上回る ○：ほぼ計画通り △：施策は進むも計画から遅れ

*1. 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。 *2. 発泡スチロール(2023年3月期) *3. スコアP1+2(2018年3月期比)
*4. 第三者による監査に加え、自社によるサプライヤー監査(二者監査)を導入するため *5. 音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動

社長メッセージ	
SECTION 1 ヤマハの価値創造	
SECTION 2 経営戦略	
ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出	28

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	

中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗

中計1年目を終え、各戦略方針に基づく取り組みは着実に進捗しました。特に、戦略方針1「強固な事業基盤の再構築」に注力し、課題事業の収益性改善を推進しました。併せて、戦略方針2「未来を創る挑戦」では、2年目以降を見据えた体制整備や他社との関係構築が計画通り進展したほか、戦略方針3「経営基盤の強化」においても、ガバナンス体制の高度化に向けた取り組みを推進しました。

	施策		進捗	KPI(1年目実績／中計目標)		参照ページ
戦略方針1	楽器事業	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	ピアノは生産拠点の再編により製造固定費を削減し、ギターは製法改革による固定費削減と事業子会社Yamaha Guitar Group, Inc.の新商品効果により収益性が改善しました。電子楽器は価格戦略が奏功し、デジタルピアノの市場シェアが向上しました。	ピアノ	製造固定費削減率：△23％／△10％	
					中高級品売上構成比：＋1％／＋5％	
				電子楽器	デジタルピアノ市場シェア増加率：＋3％／＋3％	
				管弦打楽器	中高級管楽器シェア増加率：＋1％／＋3％	
				ギター	原価削減率：△6％／△10％	
戦略方針2	音響機器事業	事業の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	プロフェッショナル音響機器は、ミキサーとスピーカーの連携強化機能の開発が計画通り進み、ホームオーディオは、商品の絞り込みと販売地域の集約により製造・販売体制の最適化が進みました。	プロフェッショナル音響機器	売上3年CAGR：△3％／＋7％	P.31-43
				音楽制作・配信機器	売上3年CAGR：＋12％／＋9％	
				ホームオーディオ	原価削減率：△6％／△25％	
戦略方針2	課題市場	環境変化を踏まえた事業構造改革により収益性改善	国内市場は、価格適正化、品揃えの見直し、店舗・教室の再編を進めるも、市場の冷え込みにより成果出しは遅れています。中国市場はピアノに底打ち傾向が見られました。			
戦略方針2	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	権限・責任の明確化と権限委譲により執行スピードと自律性を向上したほか、役員体制の見直しで財務視点の経営判断機能を強化するとともに、規程の柔軟化やリスクベースのモニタリングにより業務負荷軽減と実効性向上を実現しました。			
戦略方針2	楽器事業	ミュージックコネクトによる事業成長	2025年12月よりメンバーシッププログラムの運用を開始し、2026年3月には2種類のレッスン形式を備えたオンラインレッスンのサービスをスタート、さらに、楽器演奏を支援する各種アプリの提供も開始しました。			P.28-29
戦略方針2	音響機器事業	積極的なドメイン拡大を推進	モビリティ音響機器は、車載オーディオ、音声ソリューションとともに採用が拡大しました。	モビリティ音響機器	売上3年CAGR：△22％／＋6％	P.42
戦略方針2	成長市場	重点市場への積極的投資による売上成長	インドは、販売網拡大に加え、現地生産モデルの販売が伸長しました。フィリピンは、販路拡大や中高級品販売の基盤構築が進みました。	インド	売上3年CAGR：＋9％／＋13％	P.22 P.31-43
				フィリピン	売上3年CAGR：＋1％／＋48％	
戦略方針2	新規事業	新規事業創出のメカニズム構築	新規事業開発において3つの注力領域を設定し、事業開発の管理・プロセスを整備しました。グローバルビジネスコンテストを初開催するとともに、クリエイター向け統合型プラットフォームYamaha Creator Passをリリースしました。			P.28-29

社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出	28

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

	施策		進捗	参照ページ
戦略方針	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	事業ポートフォリオマネジメントの事業評価基準やプロセスなどの仕組みを整備し、モニタリングを開始しました。2026年3月期はゴルフ用品事業からの撤退を決定しました。そのほか、資産効率の向上に向け、政策保有株式の縮減を進めました。	P.23-27 ▶
	人的資本の強化	創造的で挑戦的な組織風土の醸成、人材ポートフォリオ変革	採用計画を戦略連動型へシフトし、人材ポートフォリオの可視化に着手したほか、人事共通基盤の整備・運用開始や、Learning Management System (LMS)*の導入により、個の学びの機会創出を推進しました。	P.54-57 ▶
	コーポレートガバナンス	取締役会と内部統制システムの実効性向上	取締役会における中長期戦略、事業ポートフォリオの議論が充実したほか、客観的かつ本質的議論を行うための会議設計を進めました。	P.65-78 ▶

* Learning Management System：従業員の自律的な学習を支援する教育管理システム

Topics
1

強固な事業基盤の再構築

中国での事業再編と新たな顧客層の開拓

中国では、これまで成長をけん引してきた教育向けピアノ需要の縮小や市場環境の変化を踏まえ、総合楽器メーカーとしての強みを生かした事業ポートフォリオの再編を進めています。従来、教育需要を背景に成長してきたピアノについては、高付加価値商品の訴求を強化するとともに、専門家や音楽大学などプロユーザー領域の開拓を推進しています。併せて、管弦打楽器、ギター、音響機器など、ピアノ以外の成長商品群へのシフトを加速し、趣味・娯楽領域や高齢者市場へのアプローチを強化しています。特にシニア層に対しては、老年大学と連携したギターやポータブルキーボードの教室開設が進展し、演奏人口および顧客基盤の拡大に寄与しています。販売面では、ECやライブ配信、動画コンテンツを組み合わせたデジタル中心の販促・販売モデルへの転換を進めています。これらの施策により、中国市場における事業構造を「ピアノ単一成長モデル」から「複数カテゴリー・サービス連動型モデル」へ転換し、持続的な成長の実現を目指します。

中国の老年大学

Topics
2

未来を創る挑戦

インドにおける販売拡大と音楽文化発展への貢献

インドでは、顧客基盤拡大に向けて、同国工場で生産した製品の価格競争力と安定供給力を生かした販売戦略を進めています。特に新製品を投入したポータブルキーボードとカラーバリエーションを増やしたアコースティックギターが好調で、販売は堅調に推移し、販路も順調に拡大しています。音響機器については、バンガロールにエクスペリエンスセンターを開設するなど、重点市場と位置付けた戦略投資を進めるほか、施設の拡充と併せてマーケティング活動も強化し、プレゼンスの向上を図っています。さらに、スクールプロジェクトの導入校を拡大するとともに、Trinity College Londonとの戦略的協業を開始し、同国における音楽教育の普及・発展に貢献していきます。加えて、インドを代表する世界的音楽家A.R.ラフマーン氏をブランドアンバサダーに起用することで、現地に根差した協業を通じて音楽文化のさらなる発展と次世代の音楽人材の育成に注力するとともに、ヤマハブランドへの信頼を一層高めていきます。

ブランドアンバサダーのA.R.ラフマーン氏

社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出	28

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

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出	28

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

財務戦略と経営変革実現への道筋

ヤマハブランドが生み出す価値を、
確かな成長と株主価値へと転換します

収益性の改善やキャッシュ創出の最大化、
規律ある成長投資を通じた変革を推進し、その結果を実績として示すことが、
ヤマハの経営本部長としての私の使命です。
財務・非財務の両方の力でブランド価値を可視化し、
株主・投資家の皆さまの期待に応えていきます。

経営本部長としての使命
—— 経営の意思決定に貢献するコーポレート・
ファイナンス

2026年4月の経営本部長就任前から、私はヤマハに対して「高いブランド力と財務健全性を兼ね備えた企業」という印象を持っていました。入社にあたり、さまざまなレクチャーを受け、また各部門との対話を重ねる中で、その認識はおおむね正確であったと確認できました。加えて、現場には「言われたことをこなすだけでなく、自ら考え工夫する」という文化が根付いており、変革の土台となる組織風土がすでに存在していることも実感しています。

前職ではCFOとして、コスト構造の最適化やバランスシート・マネジメントの推進によりキャッシュ・フローを最大化

することで、積極的な成長投資と安定的かつ継続的な株主還元の両立による中長期的なROEマネジメントを推進し、企業価値の向上を図ってきました。その知見を生かし、当社の経営本部長として以下の4点にスピード感を持って取り組みます。

第1に、経営の意思決定にコーポレート・ファイナンスの視点を取り入れることで企業価値向上に貢献すること。第2に、管理会計の最適化とポートフォリオマネジメントの定着により、中期経営計画「Rebuild & Evolve」（以下、中計）の実現可能性を高めること。第3に、積極的な成長投資を実行する体制を整備するとともに投資の優先順位と評価基準を設定すること。第4に、株主・投資家をはじめとするステークホルダーにご理解、ご納得いただける明確なエクイティストーリーを構築して継続的に発信することです。

庄門 充

執行役 経営本部長

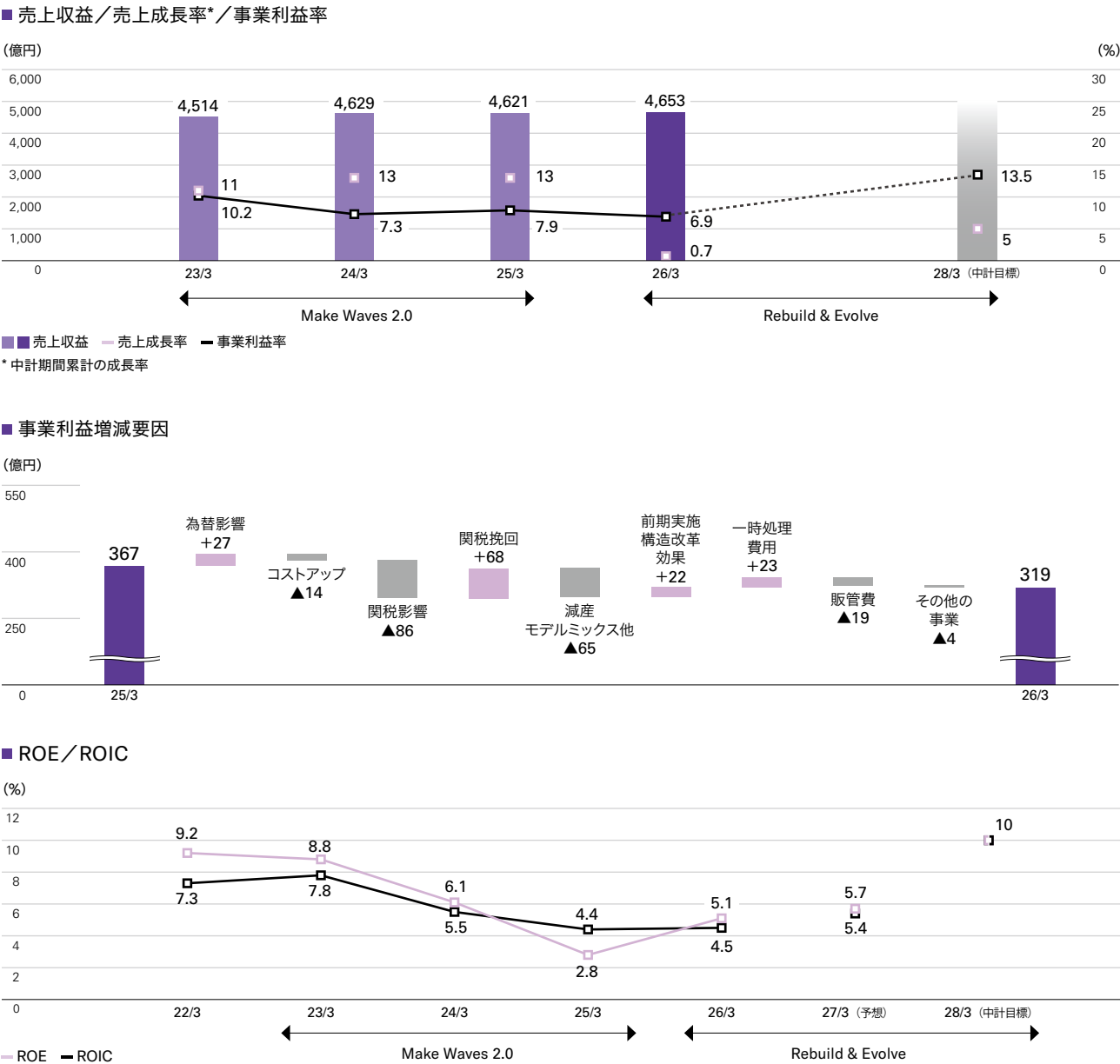
1996年エーザイ(株)入社後、財務・経理本部長などを歴任し2023年より執行役CFO 兼 財務・経理本部長を務め2025年退任。2026年ヤマハ(株)入社、執行役として経営本部長 兼 経営企画部長を務める。

当社の競争優位の源泉は、確かな技術力に裏付けられたブランド力にあります。そのブランドという非財務価値を財務価値へと昇華させることが私の使命です。

2026年3月期業績レビュー

2026年3月期の業績は、売上収益は為替影響を除くとほぼ前期並みを維持しましたが、事業利益は前期比13.2%減の319億円となりました。2025年5月発表の業績予想との比較でも、売上収益は約100億円上回ったものの、米国追加関税の影響や販売モデルミックスの変化から、事業利益は約81億円の未達となりました。

外部環境の変化が業績に影響を及ぼすことは不可避ですが、業績見通しの未達は、株主・投資家をはじめ、従業員を含む全てのステークホルダーの信頼を損ねます。業績予測の精度向上は、現在の当社にとって喫緊の課題の一つです。この課題の解決に向け、業績未達の背景を把握・分析するために必要な情報、例えば販売数量・価格・販促効果などのモニタリング体制を整備していきます。体制整備とデータの蓄積によって予測精度を向上させ、戦略が想定通りに機能しない際に次の一手を機動的に打てる仕組みを強化します。



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出	28

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

中計1年目の進捗

中計1年目は、成果も確実に積み上げました。ギター事業が黒字転換を果たしたほか、ホームオーディオ事業でも商品ポートフォリオの絞り込みが進捗し、アコースティックピアノ生産拠点の再編完了による構造改革も進捗し、そのコスト削減効果は22億円に上ります。

事業ポートフォリオの観点では、現時点で撤退すべき事業はないと判断しています。ピアノ事業については、残念ながら収益性が低下していますが、ヤマハブランドの源泉であり、音楽教室を通じた社会的影響力も大きく、黒字化は必

要ですが、収益性のレベルのみで評価すべきではありません。ホームオーディオ事業もモビリティ向け音響機器事業との一体性を考慮すべきかもしれません。今後は、事業の相互補完性なども考慮して、ポートフォリオの戦略的価値と収益回復への道筋を丁寧に説明していきます。

2027年3月期は、部品・原材料の高騰が続く中でも、価格適正化によるコストアップへの対応、新製品投入によるモデルミックス改善に注力し、計画通りの収益性向上を目指します。また、管理会計を最適化するとともにROICツリーも活用することで、各事業・部門が収益性と資本効率を意識した意思決定を行える組織風土の醸成にも取り組んでい

きます。ポートフォリオマネジメントの成果も含めた中計の進展を実績でお示ししていきたいと思います。

■ 中計1年目レビュー

進捗
・アコースティックピアノ生産拠点の再編完了
・ギターの売上成長継続と収益性改善
・ホームオーディオの絞り込みと外部委託生産拡大
・「未来を創る挑戦」の成長基盤形成
課題
・財務目標は未達(売上CAGR、ROE、事業利益率)
・コストアップの打ち返しが不十分

■ キャッシュアロケーションと戦略投資

財務健全性のKPI ▷ ネットD/Eレシオ ▷ 自己資本比率 ▷ ネット有利子負債／EBITDA ▷ 信用格付け(A格)の維持	キャッシュイン		キャッシュアウト		積極的な戦略投資に向けた対応 ▷ ガバナンス体制整備 ▷ 案件リストの集中管理 ▷ 投資枠の設定 ▷ 投資評価基準の設定 ・インド・アセアン地域の市場開拓 ・音響機器事業の成長加速 ・音響機器・新規事業でのドメイン拡大 ・未来を創る挑戦を実現するベンチャー投資 ・サステナビリティ・人財資本などのESG投資
	1,700億円+α(3年間)	421億円	428億円	1,700億円+α(3年間)	
	デット・キャパシティ		戦略投資	戦略投資 600億円+α	
	純利益 1,200億円	純利益 237億円	46億円	株主還元 600億円+α	総還元性向50%以上(3年間)
	政策保有株式売却	政策保有株式売却 43億円	268億円	通常投資 500億円	減価償却費と同水準
	減価償却費 500億円	減価償却費 141億円	通常投資 114億円		
	中期経営計画 3年間	1年目の実績	中期経営計画 3年間		



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出	28

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

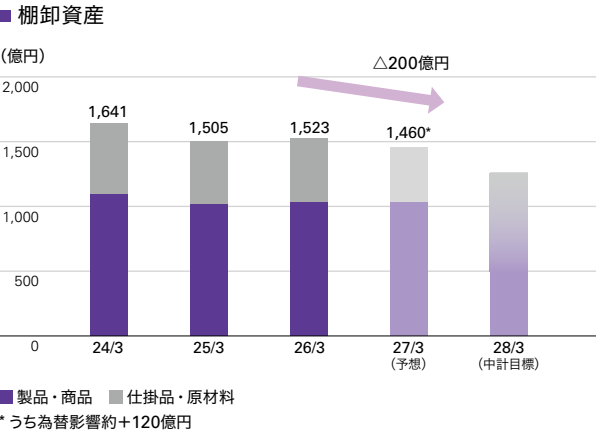
SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

資本・資産効率の向上
—— バランスシートを軸にした経営へ

当社のバランスシートは堅実であり、高い財務健全性を有しています。しかしその反面、バランスシートの最適化が後手に回ってきた側面は否めません。現在の資本構成は、円安の影響もあり、安定配当と積極的な自己株式取得を実施してもなお自己資本比率が高い水準にあります。今後は、配当と自己株式取得を組み合わせた株主還元を継続するだけでなく、必要に応じて負債も活用しながら積極的な成長投資を実行する仕組みを構築し、最適資本構成を追求します。

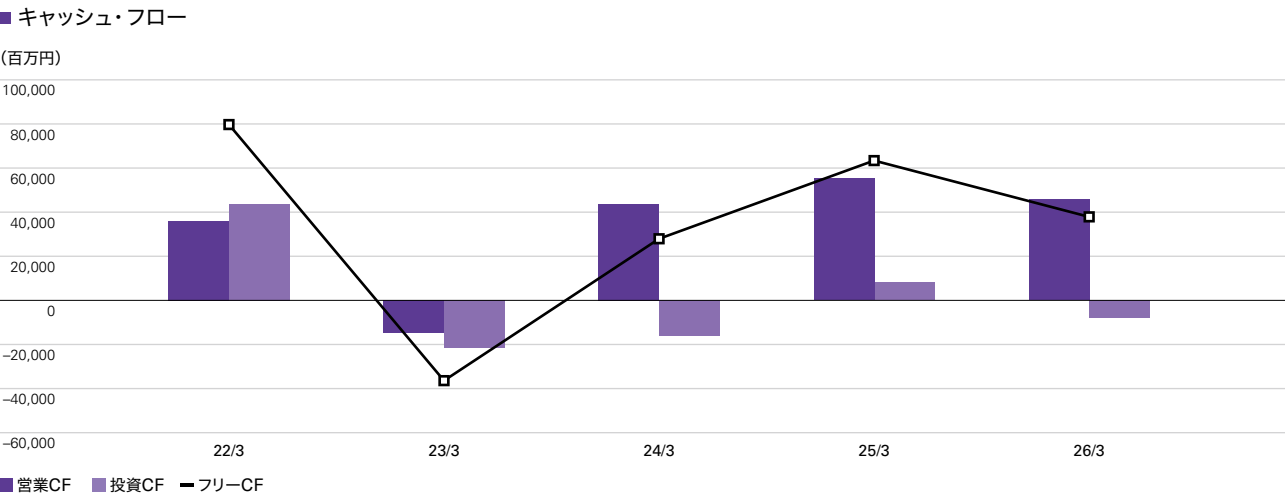
資本・資産効率の向上に向け、2026年3月期は棚卸資産と政策保有株式の縮減に優先的に取り組みました。特に棚卸資産については、中計期間中に200億円削減という目標に対し、1年間で98億円(為替影響を除く)の在庫削減を実現しました。今後も引き続き棚卸資産と政策保有株式の縮減を進めながら、バランスシート・マネジメントを推進していく計画です。



キャッシュアロケーション
—— 成長投資のルールを明確化する

ビジネス活動に加えバランスシート・マネジメントにより創出したキャッシュは、株主還元を継続しつつ成長投資を拡大することで、中長期的なROEマネジメントを推進し企業価値の向上を図っていきます。株主還元は前述の通り安定配当と柔軟な自己株式取得を組み合わせ、中計期間における総還元性向50%以上を目指します。これは、仮に資本コストを保守的に8%と設定した場合、そのうち4%相当を配当・自己株式取得で実現することを意味します。残りの4%の積み上げにはEPSの成長が必須であり、現在の当社がそれを実現するには成長投資が不可欠です。

成長投資は、既存事業のスケールアップ、収益化が見込める新規事業、収益化に時間を要するベンチャー投資と



いった区分で管理していく方針です。このうち既存事業については、事業によってリターン確保のシナリオが異なります。楽器事業であれば、原材料費の高騰や労務費の上昇による収益性の悪化を価格適正化、原価低減、経費削減などのコスト管理で吸収していく必要があり、それらを実現するための投資となります。一方、音響機器事業では、投資によって成長を加速し収益の拡大を図ることがリターン確保に結び付くと想定しています。こうした事業別の違いを加味しながら、収益化が見込める新規事業も併せ、NPV*1・IRR*2などの指標を用いた投資案件評価の基準を導入し、優先順位付けを行います。またベンチャー投資については、すでに構築している投資枠の範囲で柔軟に投資委員会において意思決定する仕組みを継続します。

*1. NPV(Net Present Value) : 正味現在価値
*2. IRR (Internal Rate of Return) : 内部収益率

社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ 19

中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標 20

中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗 21

財務戦略と経営変革実現への道筋 23

特集 未来を創る挑戦
世界中の人々と音楽の
新たなコネクションの創出 28

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

サステナビリティと非財務資本の価値化

非財務資本が企業価値を高める経路は、業績拡大・資本コスト低減・成長率向上の3つです。当社のビジネスは、音・音楽を通じて社会価値を創出するサステナビリティ活動そのものであり、サステナビリティへの取り組みが業績拡大につながるだけでなく将来の不確実性を低減し、資本コスト低減・成長率向上に寄与すると考えます。また、業績拡大・資本コスト低減・成長率向上のいずれも、挑戦を続ける従業員が新たな価値や成果を生み出してこそ実現可能であり、人材は価値創造サイクルの基点に位置付けられます。将来的には、人材をはじめとする非財務資本の見える化を進め、投資家との対話の質を高めることで、資本コスト低減を通じた企業価値の向上にもつなげていきたいと考えています。

株価への認識

目標達成で信頼に応える決意

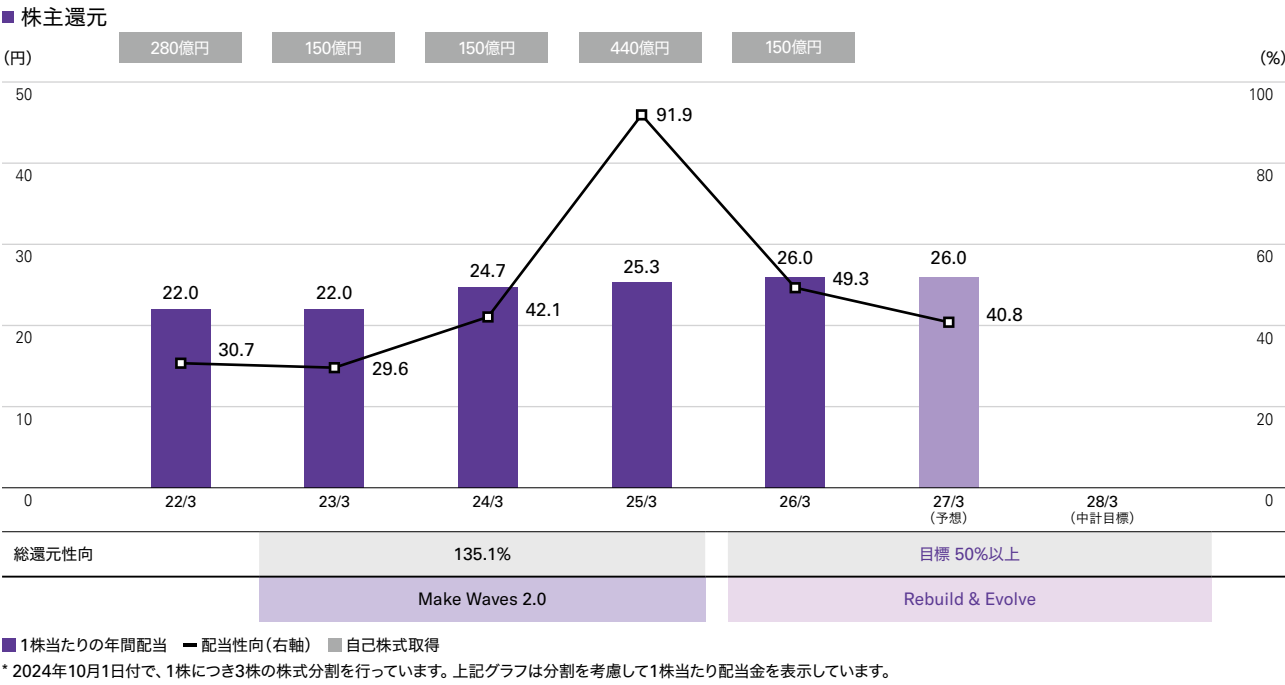
現在の利益率・ROEの水準を踏まえると、PBR1倍超、PER20.9倍(2026年3月末時点)という評価は当社のブランド力と将来成長に対して市場が一定の期待プレミアムを付与しているものと認識しています。しかし、現時点の当社はその期待に十分に答えられているとは言えません。収益性の改善と成長投資による成長軌道への回帰を実績で

お示しすることで、資本市場の信頼を獲得していく所存です。

経営本部長就任1年目として最も注力するのは「仕組みづくり」です。管理会計の最適化、成長投資の評価・管理体制の整備、業績予測精度の向上など、地道な取り組みではありますが、1年後に「ヤマハは確実に変わった」と評価していただけるよう、着実に進めます。

ブランド価値のさらなる向上、キャッシュ創出の最大化を図るとともに、積極的な成長投資の拡大と株主還元

を実行します。また、これらの取り組みを通じて財務価値と非財務価値の双方の向上により当社の本源的企業価値を高め、株主価値の最大化を目指します。成長投資の枠組みも含めたエクイティストーリーの明確化と具体的な成長投資案件の進捗を通じ、株主・投資家の皆さまと建設的な対話を重ねていきたいと考えています。中長期的なご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出	28

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



世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出

中期経営計画「Rebuild & Evolve」で掲げる「Evolve＝進化」を具現化すべく、ヤマハは「ミュージックコネクト事業」「クリエイター事業」「バーチャルエンターテインメント事業」を重点領域として加速させています。AIの社会浸透やクリエイターエコノミーの拡大を追い風に、従来の製品・サービスの枠組みを超えた新たな事業領域を開拓し、将来の成長基盤の確立を目指します。



北瀬 聖光

執行役 新規事業開発部長 「Yamaha Evolve Day 2026」より

「AI・ロボットが進化する時代だからこそ音楽や体験の価値はより高まっています。イノベーションDNA、オープンコラボレーション、そして感性工学を武器に、私たちは「未来を創る挑戦」へ挑み、人々の個性が輝く未来を共創します。」

新規事業開発の 主な方針

- ・体験価値向上に寄与するサービスを拡充
- ・音楽・ミュージシャン市場に加え、クリエイター市場を開拓
- ・自前主義から脱却し、オープンイノベーション・M&A・協業による非連続な成長を実現



柱となる3つの事業

テクノロジーの力で人と音楽の可能性を広げる——それがミュージックコネクト事業の核心です。800万人（2026年3月末時点）が登録する「Yamaha Music ID」の顧客基盤を活用し、顧客の体験価値向上とヤマハと顧客との長期的な関係構築を実現することで、LTV*1を高めます。

クリエイター事業では、ヤマハの強みを生かしながら、事業成果とスピードの双方を追求しています。2026年3月にはシリコンバレーの事業開発拠点であるYamaha Music Innovationsを中心にスピーディーに開発を進めた「Yamaha Creator Pass」を発表しました。年平均成長率(CAGR)10～15%*2が見込まれるクリエイター市場において、ヤマハならではのポジションを確立していきます。

バーチャルエンターテインメント市場は、市場規模1,260億円（2025年）、CAGR20～40%*2と存在感を増しています。バーチャルでの音体験に関して、当社の臨場感ある音づくりの技術を生かし、資本提携先であるアイ・ベアーズ(株)との協業をはじめ、ポーカロイドの世界発信など、多角的な取り組みを通じて事業拡大を図ります。

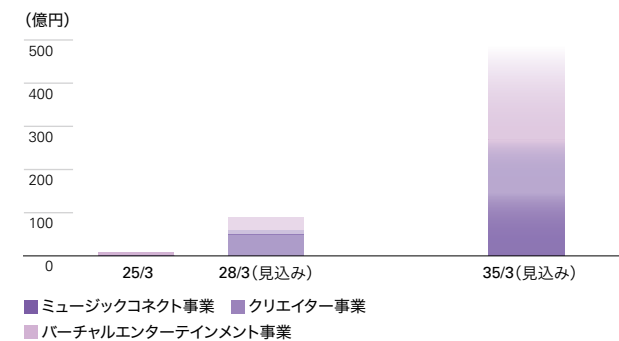
*1. Life Time Value：生涯顧客価値

*2. Goldman Sachs「Music in the Air」(2024／2025年版) MIDiA Research「State of the independent music economy」をもとにヤマハ推定

10年後を見据えた取り組み

新規事業全体では、2028年3月期に100億円、2035年3月期に400億円以上の売上収益を目指します。さらに楽器事業や音響機器事業とのシナジーによる追加成長も見込んでいます。また、オーガニック成長にとどまらず、自前主義からの脱却という考えのもと、外部パートナーとの協業や共同開発、M&A、グローバルビジネスコンテスト「TRANSPOSE Innovation Challenge」を通じた外部連携などを積極的に推進していく方針です。こうした取り組みにより、非連続な成長を実現し、将来の事業の柱とするべく事業成長を加速させていきます。

■ 新規事業の売上見通し



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出	28

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

ミュージックコネクト

YAMAHA MUSIC CONNECT

YAMAHA MUSIC CONNECT ▶

人と音楽は、もっと近くなる

ミュージックコネクト事業では、楽器を長く演奏していただくことを目的に、「Yamaha Music ID」を活用したメンバーシッププログラムの提供およびサービス開発に取り組んでいます。現中計においては、特に4つのサービスの事業化に注力しています(下図参照)。オンラインレッスンでは、チャットや動画で講師が添削指導を行う非同期型のレッスンと、リアルタイムの個別指導で対面に近い学習体験を提供する同期型レッスンを用意し、時間や場所を問わない学習環境を整備します。また、楽器演奏者に寄り添うミュージックツールアプリを市場へ投入し、アプリ経由での「Yamaha Music ID」ユーザーの獲得と顧客接点の拡大を目指します。同IDの顧客情報をもとに一人一人に最適なサービスの提案につなげます。さらに、今後はコミュニティーサービスやコンテンツマーケットプレイスを展開する予定です。



事業開発拠点

YAMAHA MUSIC INNOVATIONS

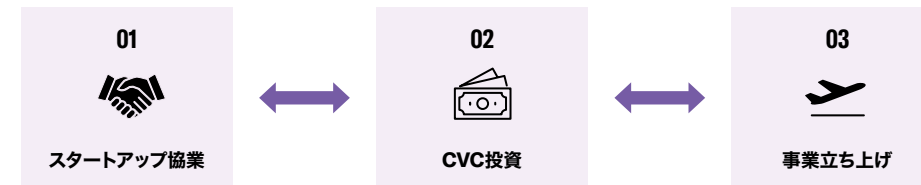
YAMAHA MUSIC INNOVATIONS ▶

共創と投資の先に、次の事業の柱を育てる

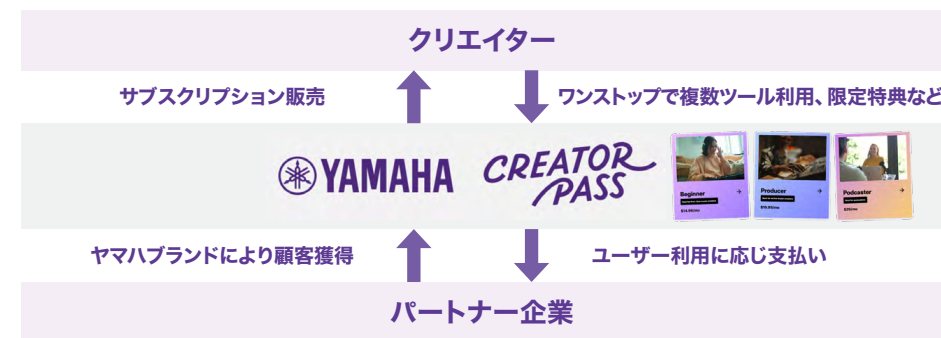
当社がシリコンバレーに設置した事業開発拠点Yamaha Music Innovations(YMI)は、拠点設置から2年で12件のスタートアップ協業、5件のCVC投資を実行し、スピード感ある活動を展開しています。(2026年3月末時点)

YMIは新規事業の創出にも注力しており、Yamaha Creator Passはその代表例です。音楽にとどまらず、ポッドキャストなどのコンテンツのクリエイターに対し、当社はプラットフォームとして、制作・著作権管理・配信・プロモーションを一貫して提供するワンストップサービスを展開しています。当社のソフト・ハード双方の知見を生かした高付加価値ビジネスを創出し、サブスクリプションや手数料収入などによる収益の向上を目指していきます。

■YMIの3本柱



■新規事業の立ち上げ：Yamaha Creator Pass



Yamaha Creator Pass ▶

CONTENTS



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

ヤマハのマテリアリティ	19
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標	20
中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗	21
財務戦略と経営変革実現への道筋	23
特集 未来を創る挑戦 世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出	28

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