

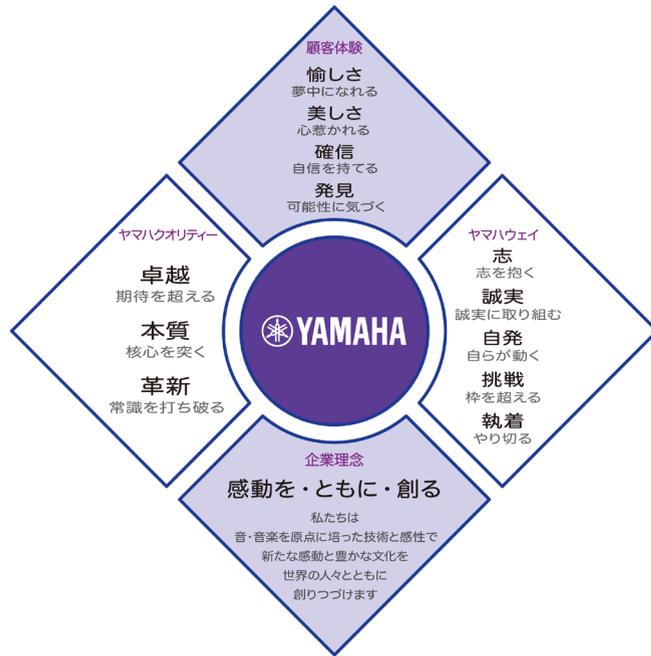


統合報告書 2025



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

ヤマハフィロソフィー



ステークホルダーへの約束



顧客主義・高品質主義に立った経営
(お客様に対して)



人重視の経営
(ともに働く人々に対して)



相互理解と信頼関係に基づく経営
(お取引先に対して)



社会・文化の発展に貢献する経営
(地域・社会に対して)



地球環境に配慮した経営
(地球に対して)



健全かつ透明な経営
(株主に対して)



BRAND PROMISE

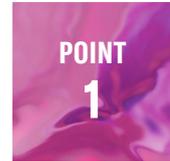
ブランドプロミスとは、ヤマハが人々の人生にもたらす価値を語ったものです。
ヤマハは、「個性、感性、創造性を発揮し、自ら一歩踏み出そうとする人々の勇気や
情熱を後押しする存在でありたい」との思いを込め、人々が心震わす瞬間を“Make Waves”という言葉で表現しました。



「統合報告書2025」のポイント

「統合報告書2025」では、ヤマハグループが目指す「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向けて、どのように社会価値を創造し企業価値を向上させているのか、具体的な事業活動を通じてご紹介しています。

2025年4月よりスタートした新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の戦略概要とともに、当社グループの中長期ストーリーをステークホルダーの皆さまにご理解いただくためのポイントは以下の通りです。



P.7 価値創造ストーリー

6つの資本(ブランド／顧客／技術／人／財務／環境・社会・文化)の強化によって企業価値の向上を図り、経営ビジョンの実現、ミッションの達成を目指す、当社グループの価値創造ストーリーを示しています。



P.18–23、P.30–41 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」における経営戦略

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要および当社グループが中長期的に目指す姿を説明しています。また、各事業戦略においては、新中期経営計画で掲げた戦略方針「強固な事業基盤の再構築」「未来を創る挑戦」について、具体的な取り組みをご紹介しています。



P.43–61 無形資産の強化とサステナビリティマネジメント

人材をはじめ知的財産、ブランド、デザインなど当社グループの中長期的な成長に欠かせない無形資産をどのように企業価値向上につなげていくかをお伝えするとともに、経営・事業の基盤となる「サステナビリティを価値の源泉に」の各取り組みについてご紹介しています。

統合報告書の位置付け



財務情報

投資家向け情報サイト

- 決算資料
- 有価証券報告書
- ガバナンス報告書

統合報告書

非財務情報

サステナビリティサイト

- サステナビリティレポート
- ESGデータ

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造 4

ヤマハの歴史	5
ヤマハの今	6
価値創造ストーリー	7
積み上げてきた資本	8
ヤマハの価値創造を支える強み	9

SECTION 2 経営戦略 10

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 29

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS: Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

SECTION 4 コーポレート戦略 42

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス 62

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス リスクマネジメント	70
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報 78

11カ年財務サマリー	79
ファイナンシャル・レビュー	80
主要ネットワーク	84
株式情報	85
会社情報	86

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

報告対象組織

ヤマハ(株)と子会社61社、関連会社4社を合わせた66社(2025年3月31日現在)を対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合は、個別に対象組織を明示しています。

報告対象期間

2025年3月期(2024年4月～2025年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2025年4月以降の情報も含まれます。

将来情報に関する留意事項

本報告書にて開示されているデータや将来予測は、本報告書の発行日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本報告書記載の情報および資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本報告書を利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

* 本報告書に掲載されている商品名、サービス名などは、ヤマハ(株)あるいは、各社などの登録商標または商標です。

SECTION 1

VALUE CREATION

ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	5
ヤマハの今	6
価値創造ストーリー	7
積み上げてきた資本	8
ヤマハの価値創造を支える強み	9

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	5
ヤマハの今	6
価値創造ストーリー	7
積み上げてきた資本	8
ヤマハの価値創造を支える強み	9

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としながら、「新たな感動と豊かな文化を世界の人々と創り続ける」ことで「世界中の人々のこころ豊かなくらし」を目指してきました。その理念や考え方は「ヤマハフィロソフィー」として体系化され、135年以上経った今もお大切に受け継がれています。

1887年～

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。



明治30年代のアップライトピアノ

- 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

1950年代～

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』、管楽器などの製造に加えて、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、リビング用品の製造、リゾート事業の開始など、事業の多角化を進めました。世界各地に販売拠点・生産拠点を展開し、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

- 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

1970年代～

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開発で、デジタルシンセサイザー『DX7』や電子ピアノ『クラビノーバ』『サイレントシリーズ』など、ヤマハならではの斬新な製品を数々生み出しました。また、楽器の生産技術を応用してFA機器や自動車用内装部品を事業化するなど、事業領域も大きく拡大しました。



サイレントシリーズ

- 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

2000年代～

「音・音楽」を中核とした事業へ再編

多角化事業から「音・音楽」を中核とした事業に選択と集中を行うとともに、国内外の生産・営業拠点の統廃合、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強化へと事業の再編に大きく舵を切りました。



ブランドプロミス「Make Waves」を制定

- 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

2020年代～

ヤマハグループならではの
新価値やソリューションを提案

首都圏にブランド発信拠点を開設したほか、顧客情報基盤「Yamaha Music ID」を活用した体験型サービスの拡充などで、顧客とのつながりをグローバルで強化しています。また、AI技術を活用した新価値や新しいソリューションを世の中に提案し、社会課題の解決と企業価値の向上に努めています。



ヤマハミュージック 横浜みなとみらい

- 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
- 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設立

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	5
ヤマハの今	6
価値創造ストーリー	7
積み上げてきた資本	8
ヤマハの価値創造を支える強み	9

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

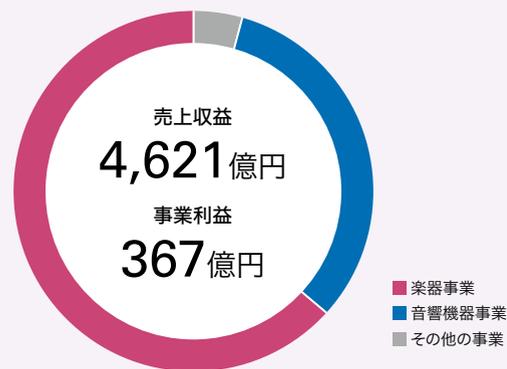
AT A GLANCE

2025年3月期

ヤマハの今

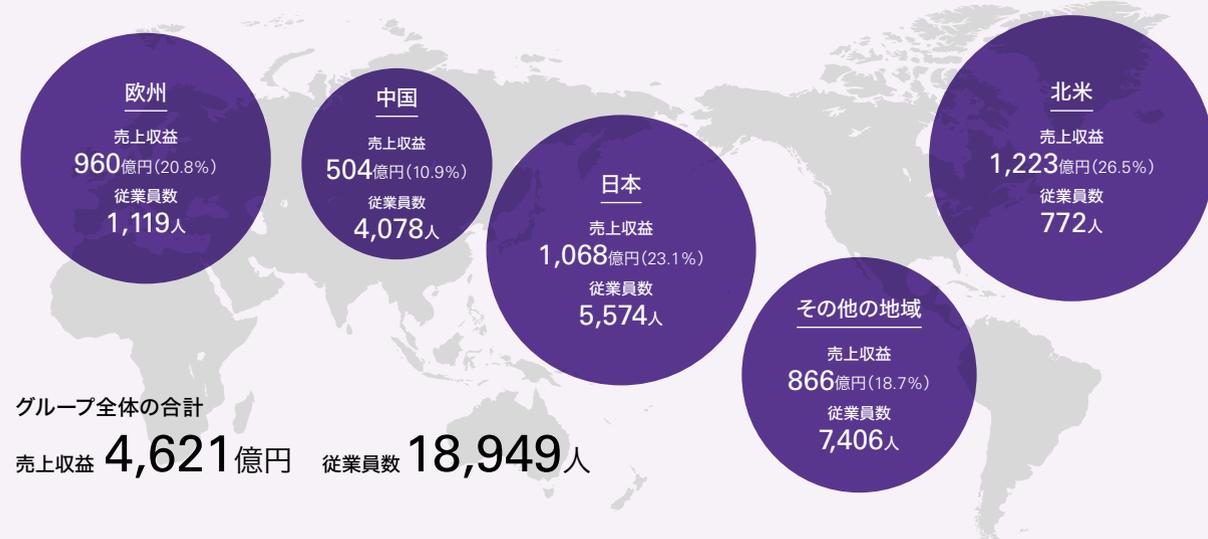
ヤマハグループは、アコースティック楽器からデジタル楽器までフルラインアップで製造販売する世界最大の総合楽器メーカーです。また、業務用音響機器、ホームオーディオ、モビリティ音響機器などの音・音楽・音響に関わる事業からネットワーク関連機器、FA機器、自動車用内装部品に至るまで、幅広く、グローバルに事業を展開しています。

グループ全体の売上収益・事業利益

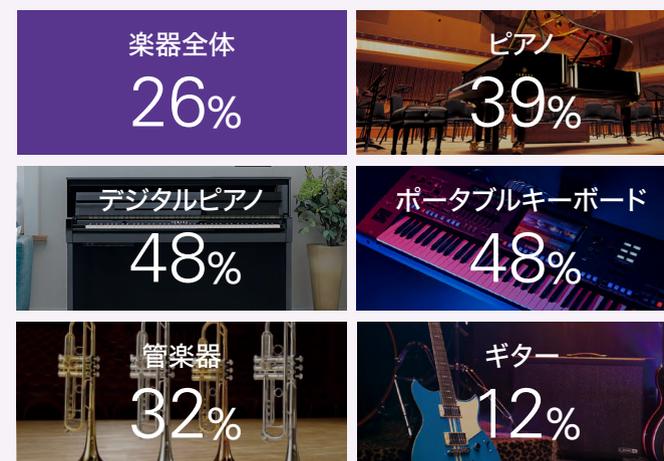


*2026年3月期より、「電子デバイス事業」の名称を「モビリティ音響機器事業」に変更し、「その他の事業」セグメントから「音響機器事業」セグメントに組み替えています。これに合わせて、過年度については数値を組み替えた上で算出しています。

売上収益と従業員数の地域別構成



主な製品のグローバルシェア (金額ベース、ヤマハ調べ)



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	5
ヤマハの今	6
価値創造ストーリー	7
積み上げてきた資本	8
ヤマハの価値創造を支える強み	9

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

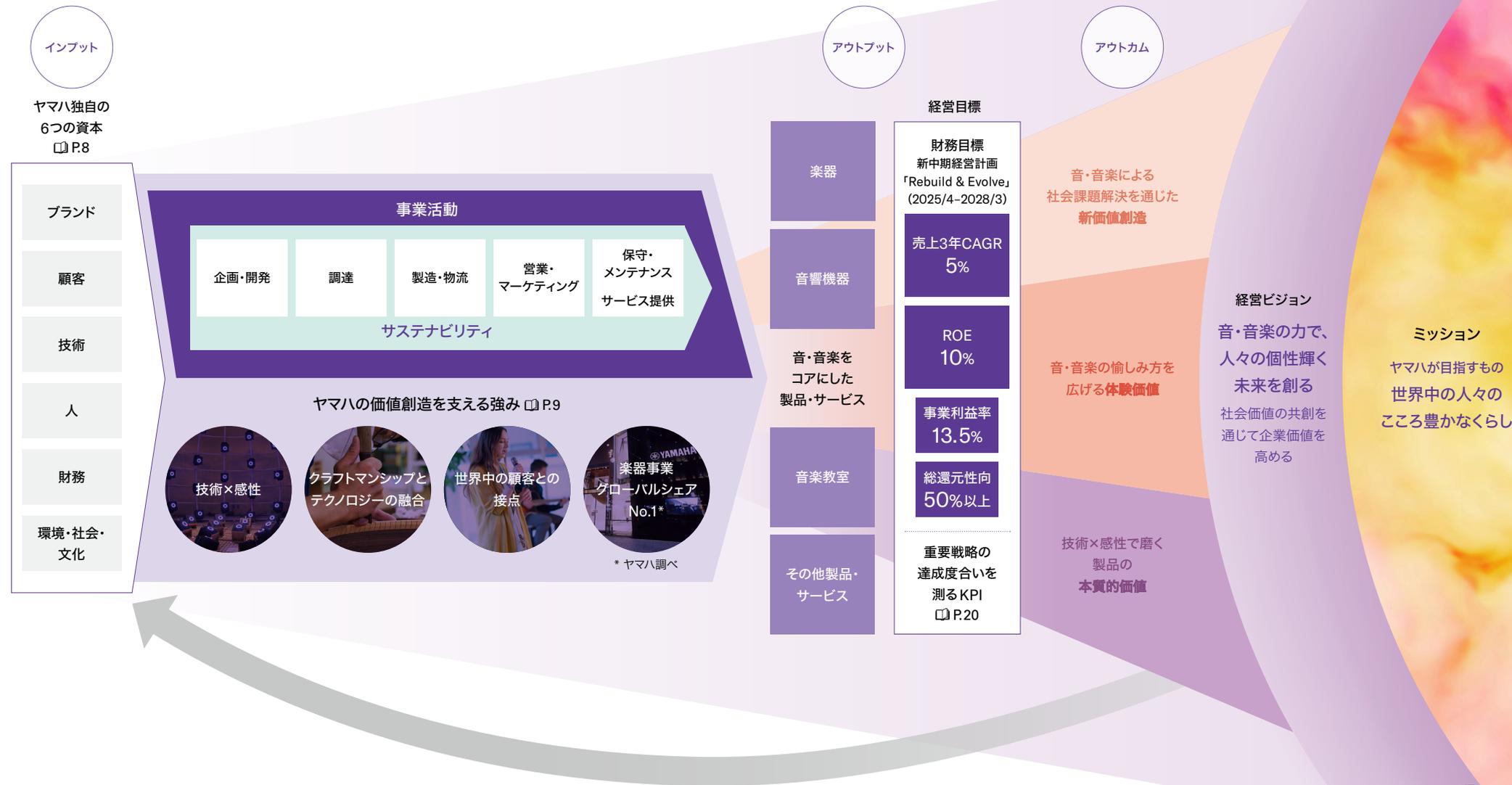
SECTION 5 ガバナンス

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、事業を通じた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

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	5
ヤマハの今	6
価値創造ストーリー	7
積み上げてきた資本	8
ヤマハの価値創造を支える強み	9

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

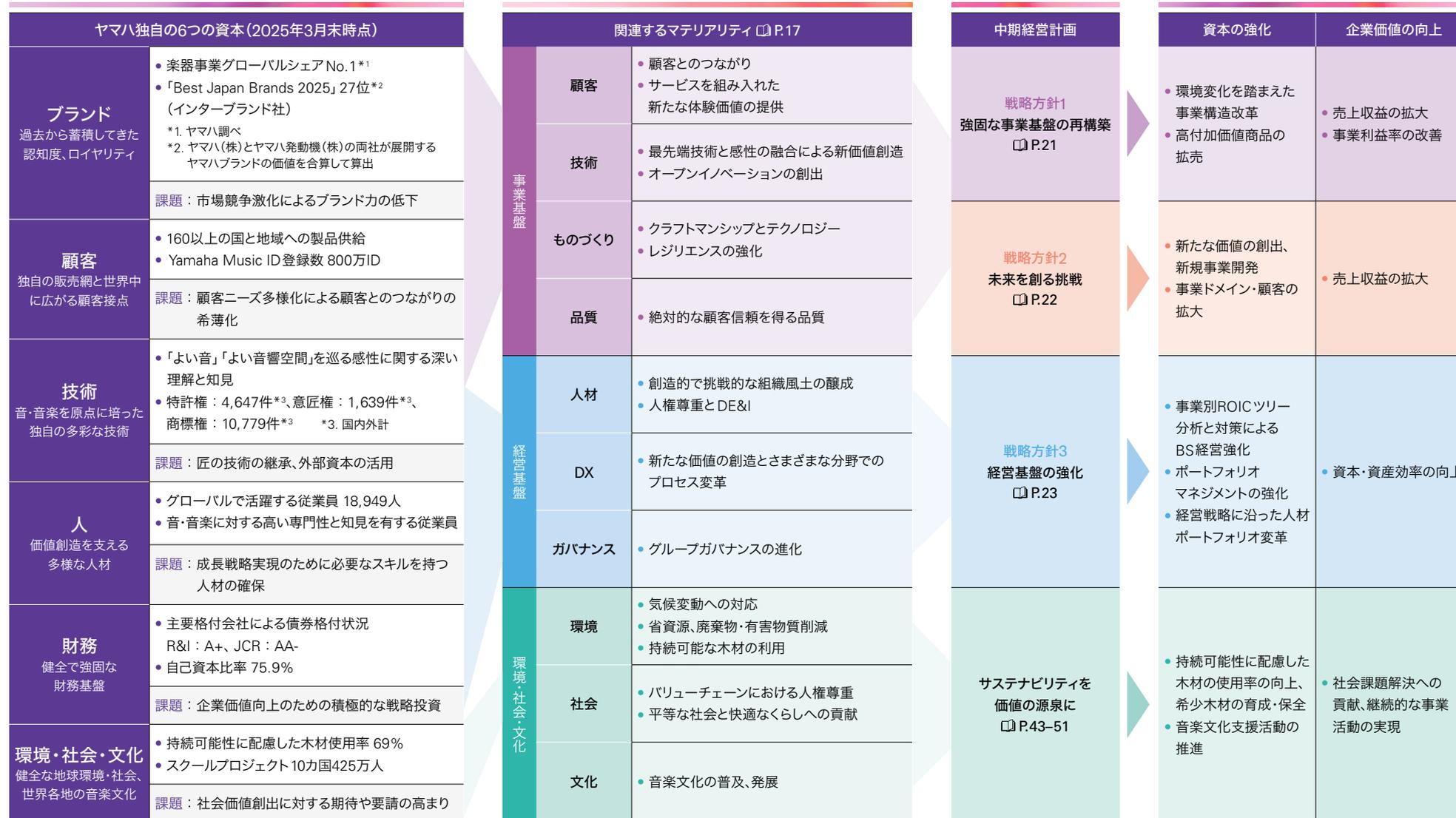
SECTION 4 コーポレート戦略

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。マテリアリティや戦略に基づき、資本のさらなる強化、企業価値の向上を目指しています。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	5
ヤマハの今	6
価値創造ストーリー	7
積み上げてきた資本	8
ヤマハの価値創造を支える強み	9

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135年以上の歴史の中で、ヤマハならではの4つの強みを磨いてきました。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、相互の連携によってさらに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。当社グループは、これらの強みを事業の基盤として、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

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、世界の約半数ほどのシェアを占め、他社に圧倒的な差をつけています。また、楽器事業で培ったノウハウやブランド認知度を生かして、音響機器市場でも高い存在感を示すほか、自動車用内装部品などその他の事業活動も展開しています。高い市場シェアとともに市場全体をけん引していく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

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」を巡る感性に関する深い理解と知見は、他社にない強みであり、当社が提供する製品やサービスの差別化要因です。感性評価技術により知見と理解を深化・整理し、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などを組み合わせることで、他社にはまねできないユニークな製品やサービスを提供しています。



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、人間が目や手を使ってより良い製品をつくり上げる技術「クラフトマンシップ」を磨き上げてきました。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両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。

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置き、地域特性に応じた独自の販売網を構築しています。製品の販売だけでなく、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、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。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

ヤマハの歴史	5
ヤマハの今	6
価値創造ストーリー	7
積み上げてきた資本	8
ヤマハの価値創造を支える強み	9

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



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」に負けたと言わざるを得ません。

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考えています。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CO₂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。ここでは、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みます。

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みます。

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えます。

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

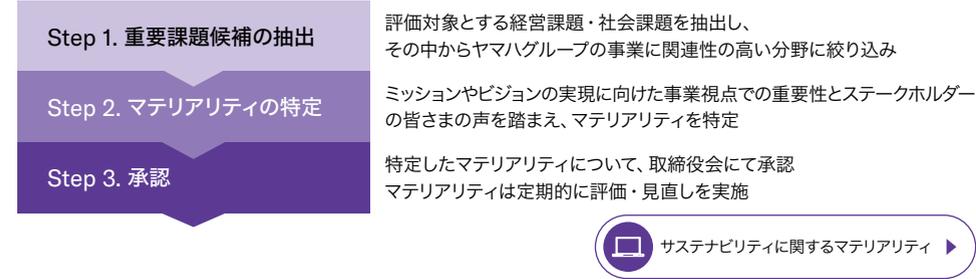
環境変化がもたらす「新たな社会」でさらなる成長を遂げる

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

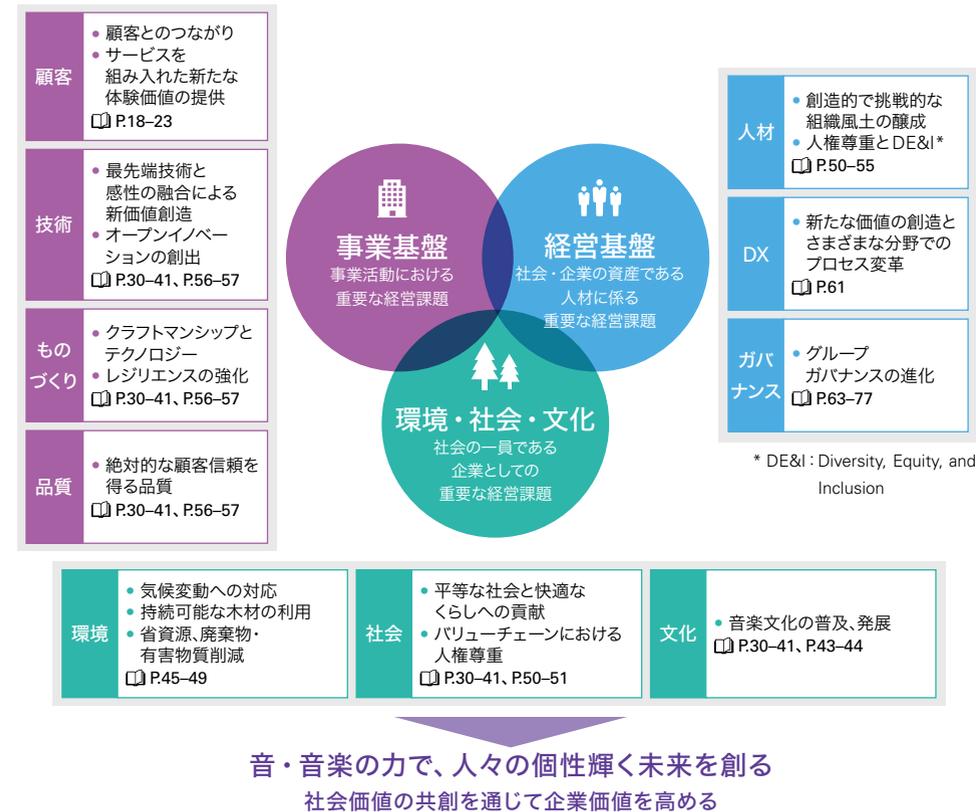


マテリアリティの特定プロセス



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。

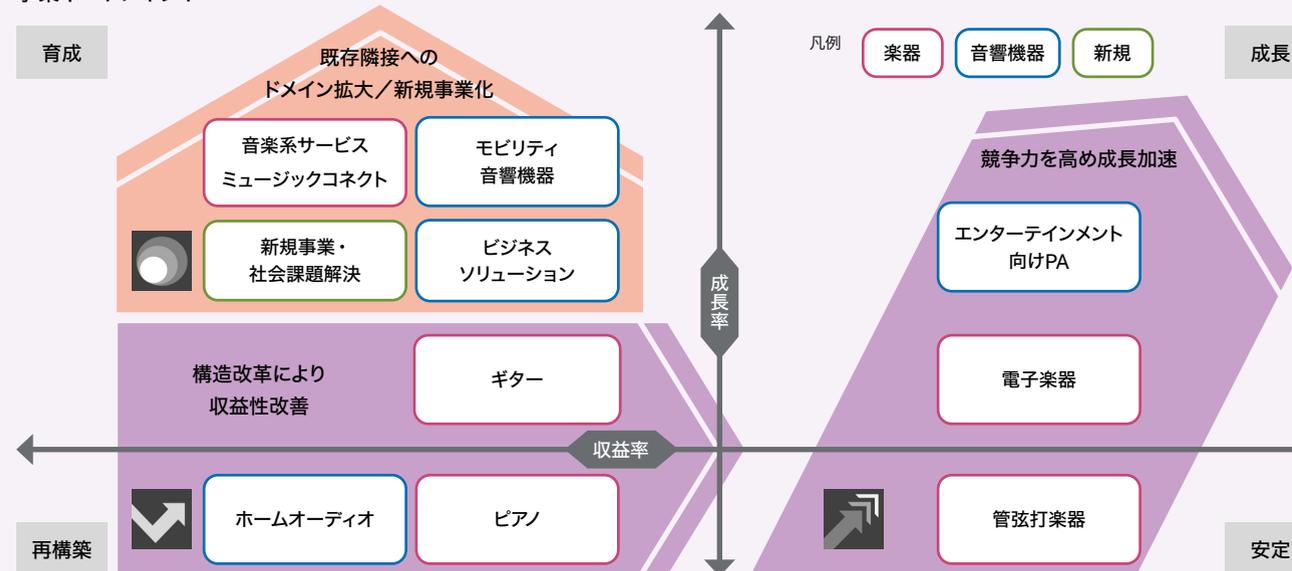
事業ポートフォリオ変革のポイント

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 ₂ 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. スコープ1+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

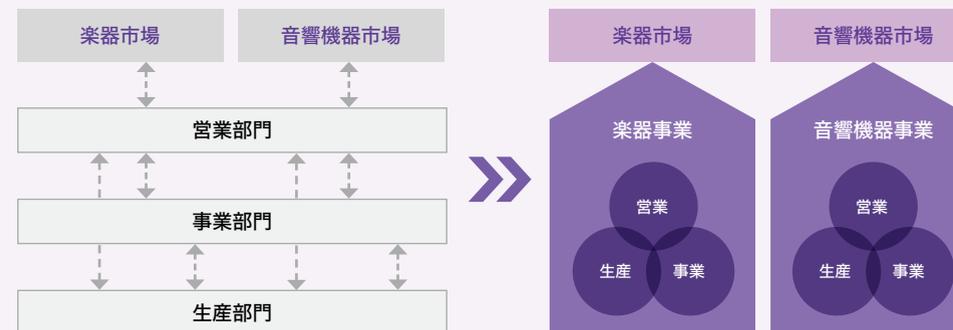
事業環境の変化への対応が必要となっている中国、そして日本であるべき姿に向けた変革を進めます。中国市場では、ピアノ事業の戦略を台数重視から付加価値の訴求へ転換するとともに、今後伸びしろの大きいギター、管楽器、エンターテインメント向けPAでは、専門力の高い販売網の構築に取り組みます。日本では業務の合理化と、価格の適正化で利益率の改善を進めるとともに、顧客増とシェアの拡大に向けた専門家との協業、体験の場の活用、普及活動の強化も進めます。

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%

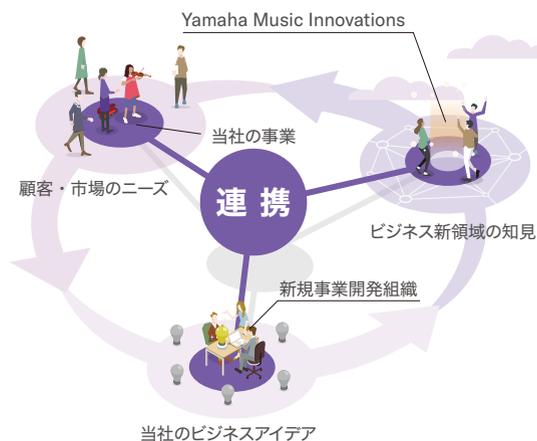
新規事業

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。

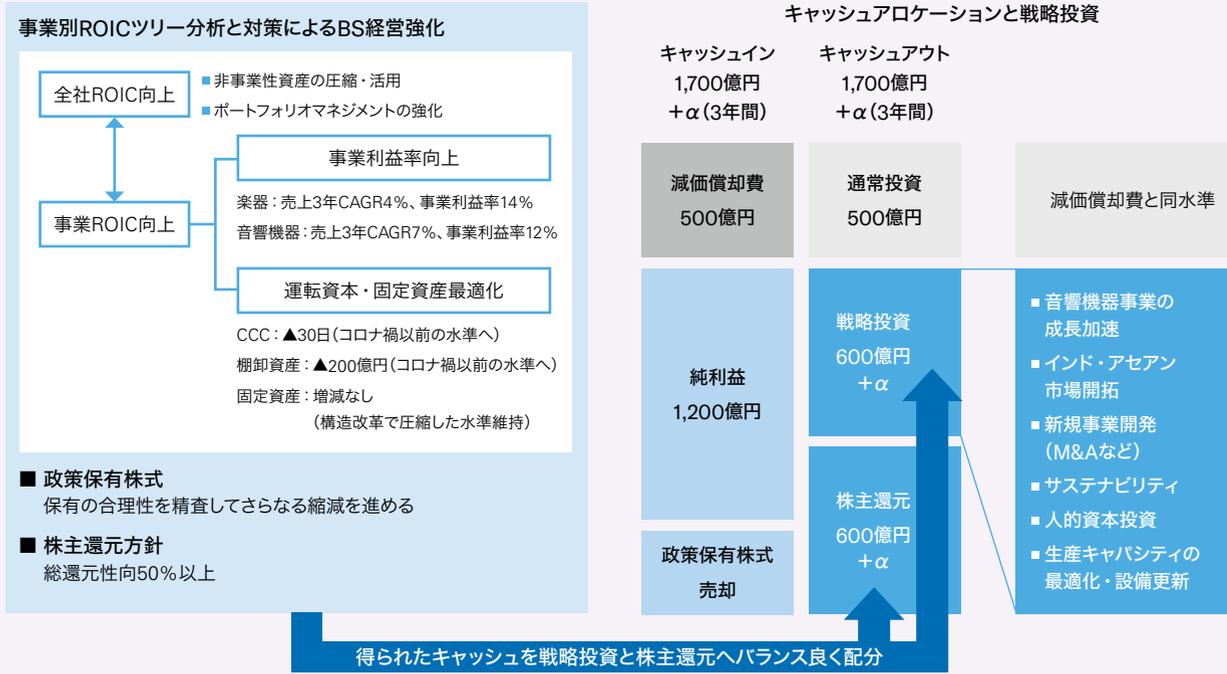
事業ポートフォリオ変革

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。

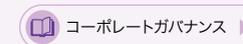
人的資本の強化

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5,000億円に届かなかったほか、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

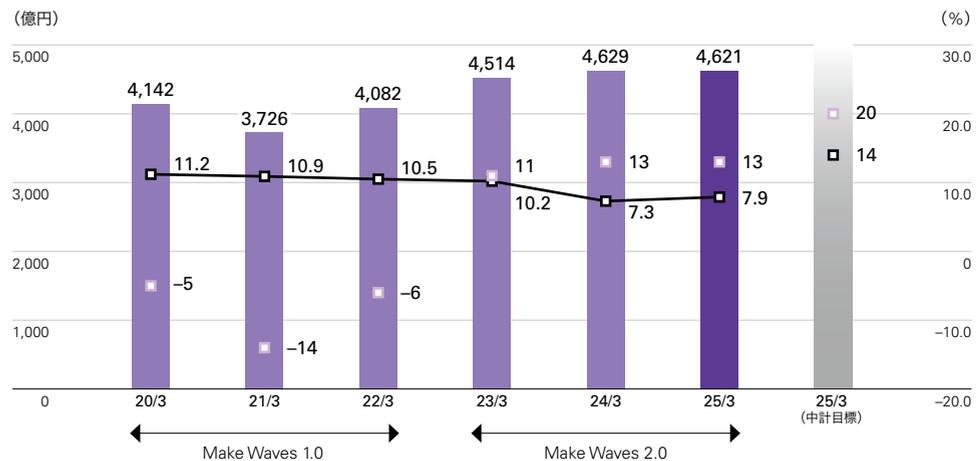
SECTION 4 コーポレート戦略

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

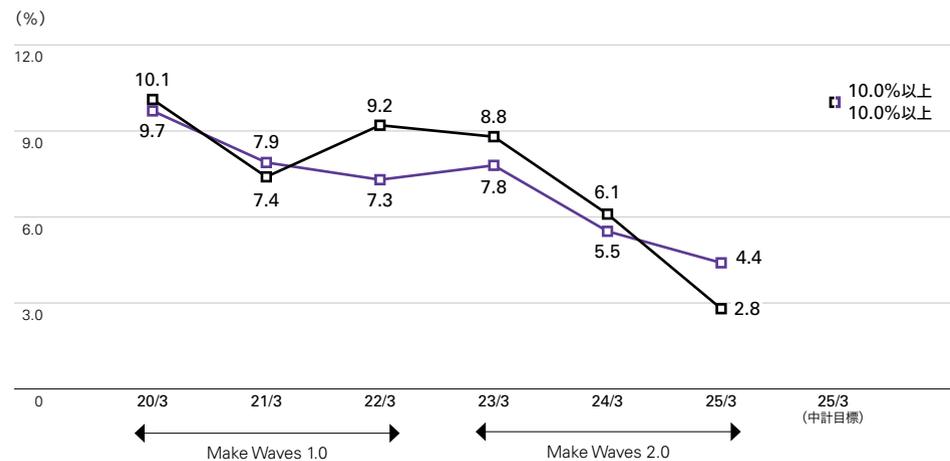
利益率も目標の14%に対し7.9%にとどまり、ROEおよびROICについてもそれぞれ2.8%、4.4%と目標を下回り、財務目標として掲げた指標はいずれも未達となりました。

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

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

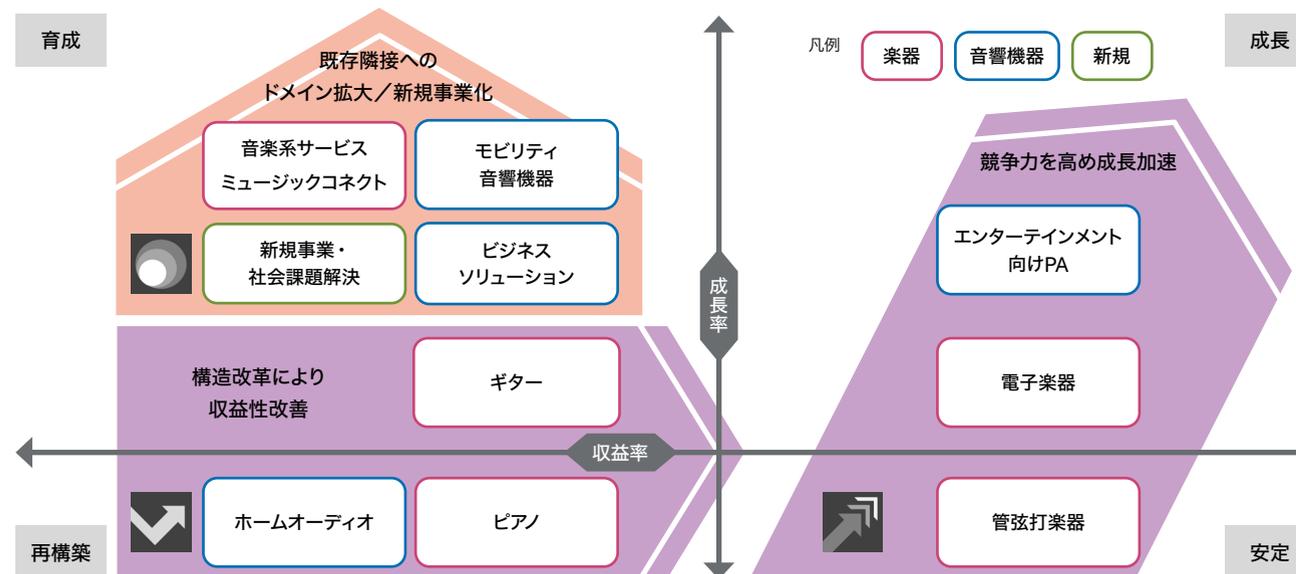
近年の調達コストや労務コスト上昇は、今後も継続すると予想されます。またグローバル経済を

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

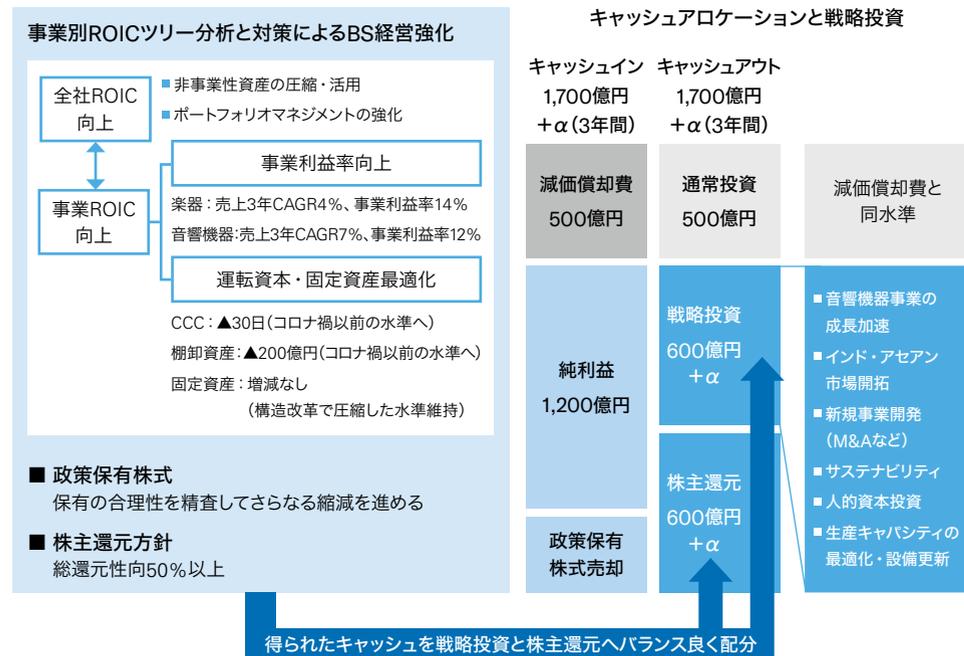
SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

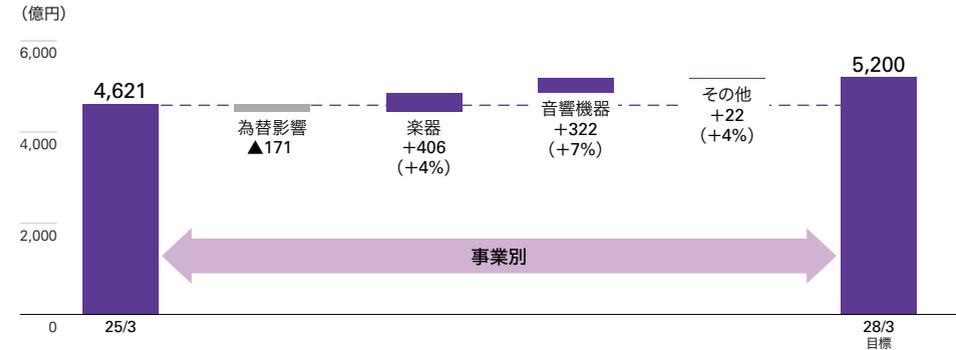
資本・資産効率の向上

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。

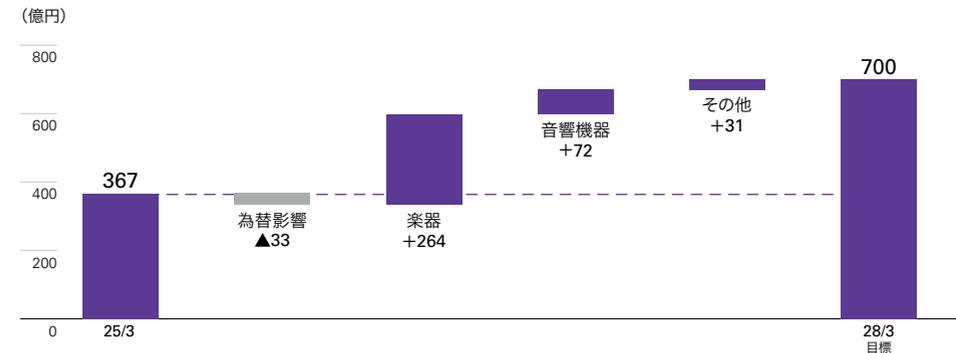
事業利益率向上の基礎となる売上成長を新中計3年間のCAGRで楽器事業4%、音響機器事業7%、事業利益率は楽器事業14%、音響機器事業12%と定めました。この達成をベースとし、事業ごとの運転資本・固定資産最適化のため棚卸資産の圧縮、製造設備も含めた固定資産の最適化、キャッシュコンバージョンサイクルの短縮に取り組みます。全社レベルでは政策保有株式の保有合理性を精査し、さらなる縮減を進めます。さらに、運転資本・固定資産最適化についてもモニタリング強化を打ち出しており、楽器・音響機器事業それぞれの特性に合わせ、営業には在庫管理や売掛金の回収、生産には原材料や仕掛品の在庫管理などのKPIを導入していきま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



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

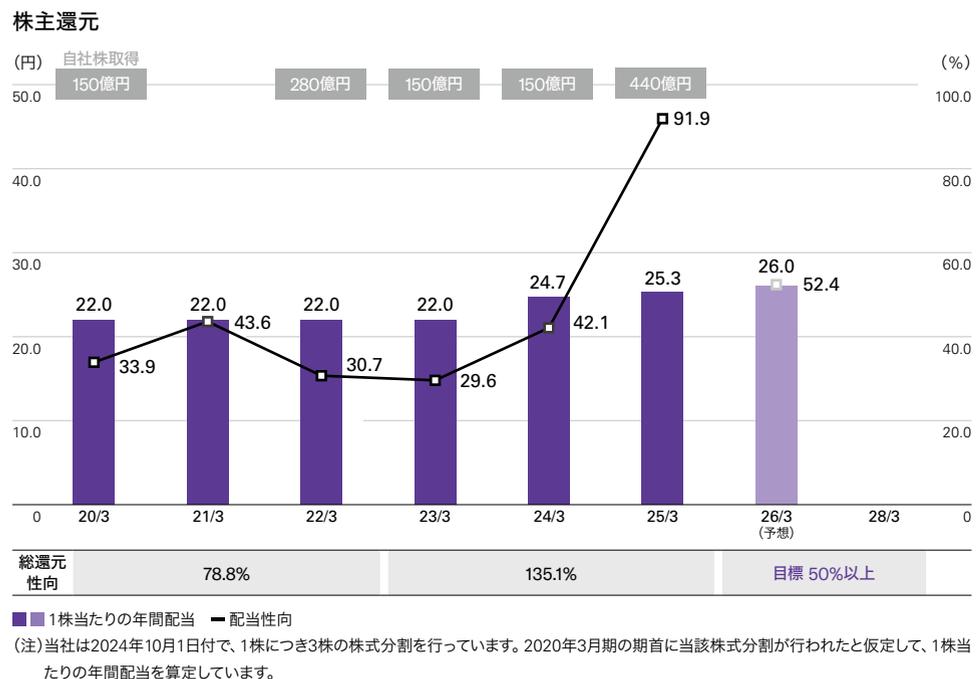
財務戦略と経営変革実現への道筋 24

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



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CO₂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

SECTION 3

STRATEGIES BY BUSINESS

事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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



楽器事業



山口 静一
常務執行役 楽器事業本部長

楽器業界のリーダーとして音楽文化の多様性に精通し、
楽器演奏の体験価値提供を通じて「世界中の人々のこころ豊かなくらし」に貢献します。

事業概要

楽器事業はヤマハグループの中核事業として、ピアノ・管弦打楽器などのアコースティック楽器から、エレクトロニクス技術を活用した電子楽器に加え、双方の技術を融合したハイブリッド商品などを展開しています。長年蓄積した音・音楽に関わるコア技術やものづくりの現場で磨き上げられたクラフトマンシップとともに、AIや感性工学・シミュレーションなどの新技術も積極的に活用しています。多彩な商品ラインアップや音楽普及事業をグローバルな販売・サービス体制で展開し、市場をリードする地位を獲得しています。

ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア **ピアノ 39%***

売上収益(2025年3月期) **426億円**

1世紀以上にわたって積み上げてきた当社グループの核とも言える事業です。長きにわたって培い感性に裏付けされた技術と品質で、奏者の目指す演奏を叶える、それがヤマハピアノの本質です。トップピアニストをはじめさまざまな方の演奏に応え、デジタル技術を取り込んだハイブリッド商品でライフスタイルに合わせたピアノ演奏体験を提供します。また、傘下の1828年創業ベーゼンドルファーも世界のピアノ愛好家に親しまれています。

電子楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア **デジタルピアノ 48%***
ポータブルキーボード 48%*

売上収益(2025年3月期) **1,009億円**

世界シェアの首位であるデジタルピアノ、ポータブルキーボードをはじめ、シンセサイザー、『エレクトーン』など、卓越したデジタル技術をもとに多彩な商品・サービスを提供しています。将来の成長が見込まれる新興市場やさまざまな世代のニーズを取り込み、サステナビリティを重視する社会の変化にも対応しながら、常に新しい体験と感動を生み出しています。

管弦打楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア **管楽器 32%***

売上収益(2025年3月期) **697億円**

トランペットやサクソフォンなど15種類を超える管楽器、バイオリンなどの弦楽器、アコースティック・電子ドラムやティンパニなどの打楽器を幅広く展開しており、多くのジャンルでヤマハは首位を争うブランドです。世界各国の教育現場で演奏されるほか、トップアーティストの要望に応えるカスタムモデルも数多く手掛けています。

ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア **ギター 12%***

売上収益(2025年3月期) **442億円**

1966年の国産ギターの製造・販売開始以来、クラフトマンシップと確かな品質が評価され、アコースティックギター、エレキギター、ベースギターからアンプ、エフェクターなどの周辺機器まで幅広いラインアップでグローバルに販売を拡大しています。傘下の事業子会社Yamaha Guitar Group, Inc.は複数の米国ブランドを保有するほか、米国を拠点としたトップアーティストとのリレーション、R&D、グローバルマーケティングを展開しています。

* 2025年3月期金額ベース、ヤマハ調べ

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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



競争優位性

アコースティック技術とデジタル技術の融合

ヤマハはアコースティック楽器だけではなく、消音機能やトランスアコースティックなどのデジタル技術を活用した当社ならではのデジタル楽器を展開し、楽器の幅広い楽しみ方を提案しています。アコースティック楽器では製品の本質を追求し続け、デジタル楽器では研究開発で得られた新技術を用いた商品開発を行い、新しい価値を提供しています。

多様なニーズに応えられる幅広いラインアップ

初心者向けからプロ演奏者向けまで、幅広いお客さまのニーズを満たす豊富な商品ラインアップを備えています。電子楽器では新興市場のローカル音楽にもマッチする機能を搭載した商品を提供し、ギターではマルチブランド展開により、周辺機器を含めたトータルソリューションを提案しています。その結果、当社のグローバル楽器市場シェアはNo.1(ヤマハ調べ)を維持しています。

競合他社

■ ピアノ	スタインウェイ、パール・リバー、カワイ
■ 電子楽器	カワイ、ローランド、カシオ、コルグ
■ 管弦打楽器	コーン・セルマー、ビュッフェ・クランポン、ジュビター、イーストマン
■ ギター	フェンダー、ギブソン、テイラー、マーティン

2025年3月期のレビュー

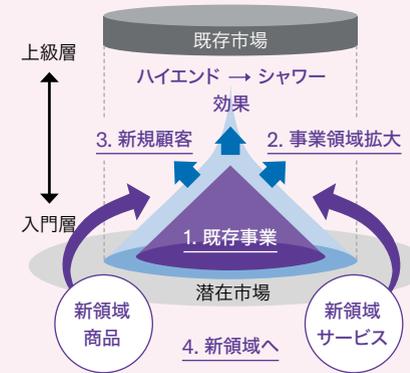
2025年3月期は、デジタルピアノの販売が回復しましたが、中国市場の市況低迷継続により楽器事業全体では減収となりました。ピアノは、中国市場の市況低迷と世界的な需要軟調の影響を受けて大幅な減収となり、将来の需要予測の見直しを行った結果、インドネシア2工場を閉鎖し生産拠点を日本と中国に集約する構造改革を進めています。電子楽器は、デジタルピアノの販売と市場シェアが回復し、前期並みとなりました。管弦打楽器は、北米市場での財政支援が終了した影響で減収となりましたが、個人需要は好調が継続しています。ギターは、周辺機器の販売が苦戦しましたが、エレキギターは中国含めアジア地域での好調が継続し、全体では前期並みとなりました。ミュージックコネクト事業では、楽器演奏用アプリ『Extrack』など、学び・表現・つながりの3つの価値を提供するサービスを拡充し、音・音楽の新しい楽しみ方を開拓しています。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業戦略



事業ビジョン

早急に収益性改善を図り、スピード感を持って世界の楽器演奏人口拡大と楽器市場の安定した成長に寄与する



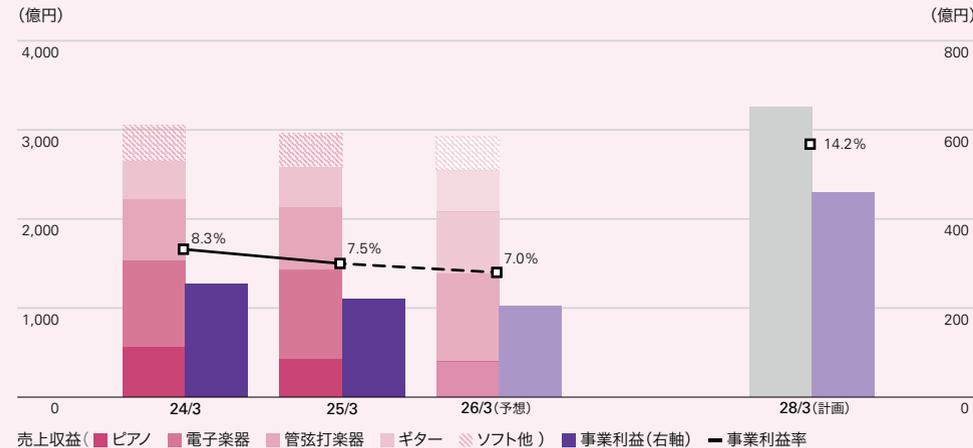
重点戦略

- 1 既存事業の収益性改善
- 2 楽器事業の領域拡大
- 3 楽器顧客の新規開拓
- 4 新領域商品やサービス事業参入

2028年3月期目標値



主要製品別売上収益/事業利益/事業利益率



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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

ピアノ事業



市場分析

中国市場は、教育政策の転換により初学者層向けの需要回復は見込めないものの、専門家領域中心に一定の需要はありと予測しています。中国以外の地域では、インフレ影響などにより需要軟調が続いていましたが、今後、緩やかな景気回復が期待されます。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ 中小ピアノメーカーの事業撤退 ■ 培われた技術と感性を生かした商品開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフレ影響によるコストアップ、さらなる景気悪化 ■ 木材供給の不安定化 ■ 市場の縮退によるシェア争いの激化

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

ピアノにおけるNo.1ブランドとして、より多くのユーザーに信頼され、ピアノ文化の発展に貢献する

	重点テーマ・具体的施策
ピアノ製造拠点の再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本、中国工場でのインドネシア工場からの移管モデル生産の立ち上げ ■ 日本におけるピアノ生産体制の強化
高付加価値商品へのシフト	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国における中級層への価値訴求強化 ■ 高付加価値新製品の投入
プレミアムピアノにおけるポジション強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ ピアニストとのリレーションの強化 ■ 音楽大学、国際ピアノコンクール対応

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、まずは製造拠点の再編により移管したモデルの生産を計画通り実行することで、収益性の改善を目指します。販売面では、ヤマハの強みである高い商品開発力を活用した高付加価値商品を戦略的に市場投入し、売上構成比率を向上させていきます。特に中国市場で消音機能商品の需要創造や専門家層への価値訴求を強化することで、高付加価値商品の拡売に注力します。一方プレミアムピアノ領域では海外のアーティストサービス拠点を再編し、ピアニスト・専門家などのサポート体制を強化することでブランドのプレゼンス向上と拡売を目指します。

電子楽器事業



市場分析

コロナ禍に高まった需要の反動減により市場在庫過多の状況が継続していましたが、状況は改善し、今後は中国を除き緩やかに回復する見通しです。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル技術・AI技術の進展による商品開発力向上 ■ 新興国での販売網・EC拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフレなどによるコストアップ、景気悪化 ■ OEMを活用したECブランドの乱立

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

カスタマーサクセスを支援するサービスを展開し、顧客のLTV向上を図りながら売上利益貢献を継続する

	重点テーマ・具体的施策
製品とサービスの組み合わせによる体験価値の最大化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鍵盤ユーザー向けの音色・伴奏コンテンツの開発 ■ 楽器演奏支援アプリの市場投入
製品の魅力の追求と多様なニーズへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ■ 普及価格帯：ECプレゼンス強化 ■ 中高級価格帯：ピアノ性能の追求と世界中の音楽表現への対応 ■ シンセサイザー：トップポジションの獲得

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、これまで製品の販売が中心だった事業形態から脱却し、サービスを含めた体験価値を最大化することで、長期的な楽器演奏の楽しみと利便性を提供していきます。製品面では、技術×感性で製品の魅力をさらに追求していきます。デジタルピアノでは、すでにトップシェアを堅持していますが、鍵盤や音源などピアノの性能を追求し、さらなるシェアアップを目指します。ポータブルキーボードは、コンテンツマーケットプレイスを立ち上げ、さまざまなコンテンツを提供することで、世界中の多様な音楽ニーズに応えていきます。特に低価格帯の商品は新興国の市場開拓に活用し、鍵盤楽器の演奏人口拡大へ貢献していきます。シンセサイザーは前中計期間に投入した新商品が奇与し市場プレゼンスが向上した実績をもとに、さらに中核モデルを拡充することで、音づくりの楽しさを訴求し、No.1ブランドを目指します。

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS：Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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

管弦打楽器事業



市場分析

米国の財政支援による特需は終了しましたが、北米の需要はコロナ禍以前の水準よりも高い状況で推移する見込みです。先進国を中心に需要は安定する見通しですが、デジタル楽器は巣ごもり需要の剥落後、市場競争が激化しています。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 音楽教育普及による楽器演奏人口の拡大 楽器の本質追求に基づく商品開発力向上 	<ul style="list-style-type: none"> インフレなどによる原材料のコストアップ、景気悪化

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

事業成長に向けた基盤を構築し、ブランド価値を向上させることで、管弦打楽器総合ブランドとして業界をリードする

	重点テーマ・具体的施策
個人顧客への価値訴求強化	<ul style="list-style-type: none"> フラッグシップモデルの投入によるブランド力けん引とシェア拡大 アトリエネットワークを活用した中高級品の拡売 アクセサリ商品の拡充
新興国の需要獲得	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでの技術サービス体制の構築 入札案件の獲得強化 楽器指導者コミュニティの構築

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、多数の商品ジャンルを持ち各地域・顧客の多様なニーズに対応できる強みを生かし、継続的に成長できる事業基盤の構築とブランド価値向上に取り組めます。個人顧客向けの価値訴求の強化では、各商品カテゴリでブランド力をけん引するフラッグシップモデルを投入するとともに、アーティストリレーションを活用して中高級品を拡売することで、シェア拡大を目指します。また、顧客にヤマハならではの体験価値を提供するために、ディーラーや販売会社スタッフの専門力強化を支援します。新興国での需要獲得に向けては、本社の技術者を派遣して、現地の技術サービス力を強化することで、各国の入札案件の獲得につなげ、売上拡大を図っていきます。また、楽器指導者向けのコミュニティを構築し、セミナーを実施するなどして指導者を育成し、音楽文化の発展と楽器市場の拡大に貢献します。

ギター事業



市場分析

中高級品では米国メーカーのシェアが依然として高く、低価格品では中国メーカー、ハウスブランドの存在感が大きくなり、競争が激化しています。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ギター演奏の楽しみ方の多様化 新興国での楽器演奏人口拡大 	<ul style="list-style-type: none"> インフレなどによるコストアップ、景気悪化 OEMを活用したハウスブランドの品質向上

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

収益性改善と中高級品販売の強化を進め、地域・顧客の多様性に精通したNo.1ギターカンパニーになる

	重点テーマ・具体的施策
事業構造の変革	<ul style="list-style-type: none"> ギター周辺機器の収益構造改善 生産体制の見直しによる生産効率の向上
中高級品市場での拡売とプレゼンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ハイエンドモデル、新価値商品の市場投入 マルチブランドの強みを生かしたソリューション提案 米国拠点発信のマーケティング施策の実行 アーティストリレーションの再強化

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、前中計期間中に低下した収益性をいち早く改善させ、その上で中高級品を拡売していくことで事業を成長させていきます。収益性改善については、自社一貫生産の強みを生かした生産効率の向上、ギター周辺機器の収益構造改善など製造改革による原価低減を実現していきます。中高級品の拡売については、ギターに造詣の深い顧客の共感を得られるユニークな新商品を投入していきます。商品の機能的な価値だけでなく、アーティストリレーションなどを活用し、各国地域の多様性に対応した情緒的な価値を訴求し、各市場でのシェア拡大を狙います。また、米国事業拠点を活用し、マルチブランドでのグローバルマーケティング施策を積極的に展開することで、市場でのプレゼンスを強化していきます。

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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



製造戦略

楽器事業の生産体制

ヤマハは早くから海外に生産拠点を整備し、現在は日本国内拠点のほか、中国、インドネシア、インドに拠点を構えています。需要変動や地政学リスクなどの外部環境変化に伴い、前中計期間中にこれまで続けてきた増産拡張路線から適正規模で需要変動に強い生産体制を構築することへ方針転換しました。現在は国内生産基盤を再構築し、技術・技能・開発が三位一体となり、ものづくり力の再強化に取り組んでいます。長年の楽器生産で培ってきたクラフトマンシップと最先端テクノロジーを融合させた生産体制は変わりなくヤマハの強みです。また、地政学や災害発生などに対するリスクマネジメントを徹底し、部品供給の最適化を含め環境変化に強い生産アロケーションの実現を目指しています。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では現場に根差したものづくり力の再興をテーマに各取り組みを進め、事業収益への貢献を目指します。ものづくりの根幹は“ヒト”です。ピアノや管楽器など職人の技能が重要なアコースティック楽器の生産については、特に技能伝承のための仕組みを構築し、研修・教育を通じた専門力の強化を進めます。また、国内においては設備老朽化解消のための投資も進め、安心・安全な職場環境を実現します。また、規模、機能の面で最適な体制を検討し、調達面ではサプライヤーとの関係強化によって安定調達を実現すると同時に、商品設計段階から関与を深めコスト低減に努めます。ピアノについては前中計期間中に実施した構造改革の効果を確実に出していきます。管楽器では、各拠点での生産品目の見直しなど、事業に最適な生産体制の検討を行い、必要な設備投資を実行します。ギターでは原価低減施策の実施や、ギター周辺機器の収益性改善、需要変動に応じ外部リソース活用も検討していきます。



後藤 敏昭

執行役 楽器事業本部副本部長 兼
音響事業本部副本部長 兼 楽器事業本部生産統括部長

主な生産拠点(楽器)



*1. ヤマハ・ミュージカル・プロダクツ・アジアは、2025年3月に生産を終了しました。

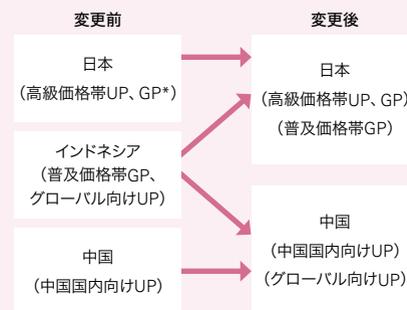
*2. ヤマハ・インドネシアは2025年12月を目標に生産を終了します。

TOPICS

アコースティックピアノ生産体制の見直し

中国がグローバル市場をけん引していたピアノの生産体制については、将来の見直しを含めて戦略を見直し、今後必要となる生産水準に合わせた生産体制の構築に向けて、前中計期間中に構造改革を実施しました。従来、日本、中国、インドネシアの3カ国で生産していましたが、インドネシアのピアノ2工場を閉鎖し、その機能を日本、中国にそれぞれ移管します。中国は充実した生産設備を有し、新たな大規模投資を必要としないこと、教育需要の消失以降も、趣味需要、音大向け需要など国内市場の成長が期待できることから、中国拠点を維持する判断をしました。

ピアノ生産体制の変更



* UP : アップライトピアノ、GP : グランドピアノ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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

営業戦略

楽器事業における営業活動

ヤマハはグローバルに営業拠点をもち、地域に根差した営業活動を行っています。成熟国を中心とした主要市場では、販売子会社を通じて直接販売網を構築し、新興国では代理店を通じてお客さまにアプローチしています。販売網を通じ音楽文化や顧客ニーズを捉え、それぞれの地域特性に応じた営業戦略を推進、さらに、より魅力的な商品・サービスの開発を行うため、世界中にアーティストリレーション拠点を展開・拡充しています。世界のトップアーティスト・音楽専門教育機関との幅広いネットワークは、当社の大きな強みです。

音楽普及活動

ヤマハは音楽普及への取り組みを国内外で展開しています。1954年、現在の「YAMAHA MUSIC SCHOOL」の前身となる教室の開講以来、40以上の国・地域で展開している音楽教室事業に加え、2015年から開始した新興国において音楽教育の普及・楽器演奏人口の拡大に取り組む「スクールプロジェクト」も2025年3月期までに10カ国へと広がっています。新興国での楽器演奏人口の拡大は、楽器市場の拡大につながり、中長期的な需要創造、そして将来の当社の売上成長にもつながります。今後も取り組みを継続することで、顧客の拡大に貢献していきます。

音楽普及活動の状況 (2025年3月現在)

音楽教室	会場数(教室)	生徒数*(人)
国内(子ども・大人合計)	2,100	299,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,150	154,600

*1. 2025年3月期にレッスンを受講できた人数

スクールプロジェクト*2

2025年3月期末時点延べ人数(人)	4,250,000
2028年3月期末目標(人)	7,000,000

*2. 新興国において、カリキュラム構築支援や指導者の育成、教材や楽器の販売・提供を通して、公教育における音楽教育の普及を目指す活動

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、インドを中心とした新興国市場での成長を加速させます。先進国の中では販売子会社の再編を実施した日本市場で事業収益の改善を進め、中国市場では事業ポートフォリオを転換し、安定成長を目指します。さらに、ECやメーカー直販など地域、顧客の状況に適した販路を整備していき、音楽教室や「スクールプロジェクト」によって楽器需要を創出し、ハードとソフトの両面で事業成長していきます。



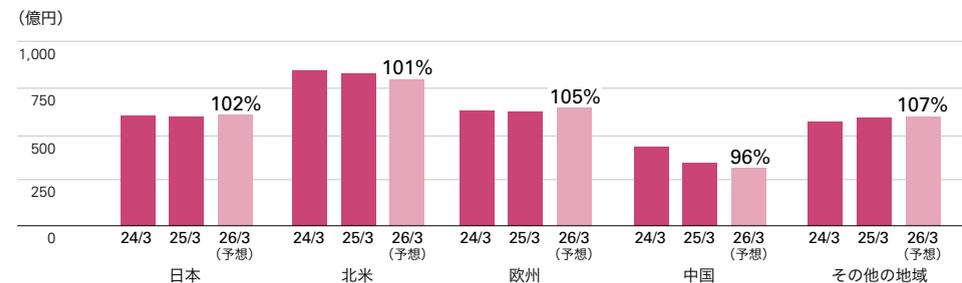
押木 正人

常務執行役
楽器事業本部副本部長 兼 音響事業本部副本部長

楽器市場の地域別の状況

日本	成熟市場である日本では、商品カテゴリごとに音楽普及活動や価値提案を行い、顧客を増やしていきます。学校の吹奏楽部、軽音楽部に対する活動支援によって、国内市場の活性化にも取り組みます。また、高付加価値商品の拡売や価格の適正化を進めることで、収益構造の改革を進めます。
北米	米国財政支援による管弦打楽器販売の特需は終了しましたが、その後も市場は活性化した状態が継続しており、個人需要は継続しています。商品カテゴリでは成長余地の大きなギター市場に引き続き注力していきます。
欧州	2025年3月期は基幹システム刷新の影響で一時的に売上が減少しましたが、市場の需要動向に変化はありません。楽器専門店が多い市場特性を生かし、価格帯ごとに販路を差別化し、販売力を強化していきます。
中国	教育政策の転換により鍵盤楽器の売上が減少しましたが、事業ポートフォリオを再編し、今後は管弦打楽器、ギターなど他の商品カテゴリを成長させていきます。老年大学での教室展開など、新たな需要開拓の取り組みが進んでいます。
その他	インド、中南米、アセアン地域が継続的に成長し、販社を設立したフィリピンでも順調に事業が立ち上がっています。商品ではポータブルキーボードやギターなど初心者の手が届きやすい低価格帯商品が主力となり、音楽教室や「スクールプロジェクト」の展開と合わせて楽器需要を創出し、成長を加速していきます。

地域別売上収益／成長率(為替影響を除いた実質ベースでの前期比増減)



SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

SECTION 4 コーポレート戦略

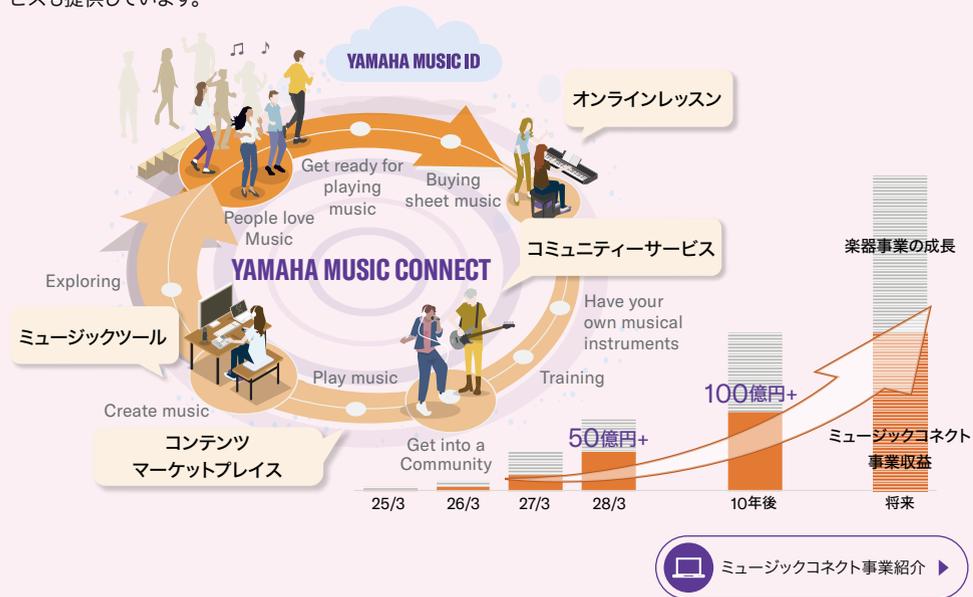
SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

TOPICS Yamaha Music Connect

「Yamaha Music Connect」の取り組み

Yamaha Music Connectは、「人と音楽は、もっと近くなる。」をコンセプトにLearning、Creative、Communityの3つの領域で多様なサービスを提供していく事業です。前中計期間から取り組みを開始し、これまでにさまざまなデジタルサービス、アプリを提供してきました。また、パートナー企業との協業により楽器の練習支援サービスや楽譜サービスも提供しています。



Yamaha Music ID

Yamaha Music IDはヤマハが提供するさまざまなサービスを1つのアカウントで利用可能にするためのIDで、2025年3月末時点の登録数はグローバルで約800万IDです。ユーザーの利便性向上だけでなく、データ活用により顧客のニーズに合った商品・サービスの提供に役立てています。

Yamaha Music ID登録数



新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、オンラインレッスン、コンテンツマーケットプレイスなど、さらなる提供サービスの拡大を進めます。オンラインレッスンはヤマハ音楽教室のアセットを活用し、先進国地域を中心に事業化を進めます。コンテンツマーケットプレイスは、電子楽器の音色・伴奏データをグローバルに提供することで、ユーザーの利便性を向上させ、楽器の拡売にもつなげる狙いです。また、楽器ユーザー同士のコラボレーションを促進する音楽演奏コミュニティサービスを立ち上げ、つながる楽しさを提供していきます。Yamaha Music IDのデータを活用し、一人一人に最適なサービスを設計することで、音楽人口の拡大に貢献します。

楽器演奏用アプリ『Extrack』

2025年3月に公開した楽器演奏用アプリ『Extrack』は、楽器演奏者が直面する「個人練習が単調になってしまう」「他の人との合わせ練習が気軽にできない」といった課題に対し、まるでバンドメンバーと一緒に演奏しているかのような臨場感で楽しく快適に演奏を楽しむ体験を提供しています。

ヤマハが長年の研究開発で培ってきた技術を活用し、演奏したい楽曲を楽器パートごとに音量調整しながら再生したり、コード進行の表示・テンポやキーを変更したりすることができます。

実際に楽器演奏を趣味とする開発メンバーたちがその実体験も生かしながら、演奏者視点での分かりやすさ・楽しみやすさを追求し、アプリ初心者も抵抗感なく新しい演奏の楽しみ方を体験できるように設計しました。

今後も新しい音楽の楽しみ方の提案、体験価値の創出に貢献していきます。



楽器事業本部 ミュージックコネクト事業推進部 サービス事業開発第2グループ (左から)

大西 健太、前田 一樹



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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

音響機器事業



鳥羽 伸和
執行役 音響事業本部長

音・音楽のプロの技術で実現した製品を、業務用からコンシューマー向け、さらには自動車市場向けまで幅広いお客さまに提供し、音響機器事業を成長させます。市場の変化に対応し事業を再構築、成長する新市場へドメインを拡大します。

事業概要

音響機器は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハにとって中核事業の1つです。コンシューマー音響機器事業では従来のホームオーディオ機器に加え、クリエイター向けの制作・配信・拡声用音響機器を提供しています。プロフェッショナル音響機器事業ではライブ・イベントから遠隔会議まで幅広いアプリケーションに対応する音響ソリューションに加え、ネットワーク機器を提供しています。モビリティ音響機器事業では車載オーディオ商品や緊急通話ソリューションを提供しています。

コンシューマー音響機器事業



売上収益(2025年3月期) 449億円

AVレシーバー、HiFiスピーカーなど従来のホームオーディオ機器に加え、拡声(PA)・音楽制作・配信向け音響機器を提供し、ユースケースに即した多彩な音楽の楽しみ方を提案しています。ホームオーディオでは、アーティストが音楽に込めた想い、制作者が意図した世界観をありのままに表現し聴く人の感情を動かす音をユーザーに届けます。拡声・音楽制作・配信向け用機器には、ハードウェアだけでなくソフトウェアも提供することで、より多様なニーズに応えられるソリューションを提案しています。

プロフェッショナル音響機器事業



売上収益(2025年3月期) 721億円

世界中の著名なコンサート会場やホール、商業空間で利用される多種多様な業務用音響機器、快適な遠隔コミュニケーションを実現する会議用音響機器、企業ネットワークや店舗などで多く採用されるネットワーク機器を提供しています。ハードウェアの販売と合わせて施工ノウハウも提供し、ヤマハブランドだけではなくグループ企業の商品も組み合わせて幅広い市場向けにトータルソリューションを提案します。

モビリティ音響機器事業



売上収益(2025年3月期) 188億円

変革が進む自動車市場に向けて、自動車ごとのコンセプトにふさわしい音響空間を創り出す車載オーディオ商品や緊急通話ソリューションを提供しています。2020年から販売を開始した車載オーディオが事業成長をけん引し、これまでに日本と中国の自動車メーカーでの採用を獲得しています。緊急通話ソリューションは各国の法律の施行に合わせて、事故発生時にノイズなく通話可能な環境を提供しています。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS: Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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



競争優位性

音響技術とネットワーク技術の融合

楽器・音響機器の事業で培った、表現者の思いまで伝える音響技術だけではなく、ネットワーク技術も兼ね備えていることがヤマハの強みです。2つの技術を生かした信頼性・安定性の高い製品群で差別化を図ります。

幅広い商品ラインアップとソリューション提案

音の入力から出力まで、さまざまな規模、予算に対応可能な幅広い商品ラインアップを備えており、ハードウェアだけではなく、音づくりのノウハウ、機器管理などのソリューションを合わせて提供できる体制を備えています。

競合他社

■ コンシューマー音響機器	デノン、JBL、マッキー、ジェネレック
■ プロフェッショナル音響機器	JBL、エレクトロボイス、デジコ、アレン&ヒース、QSC、パイアンプ
■ モビリティ音響機器	JBL、ボーズ

2025年3月期のレビュー

2025年3月期は、プロフェッショナル音響機器の販売好調により音響機器事業全体では増収になりました。コンシューマー音響機器は、ホームオーディオ縮小の影響で減収となりましたが、制作・配信用機器領域での小型PA機器やモニタースピーカー、およびスタインバークの各種音楽制作ソフトが順調に販売を伸ばしました。プロフェッショナル音響機器は、エンターテインメント市場の活況によりデジタルミキサーの販売が大幅に増えて事業全体をけん引しました。ミキサー、スピーカーの需要は強い状況が継続しています。会議室用機器は競争激化により販売が伸び悩みましたが、天井用スピーカーなどホスピタリティ市場向けの機器の売上が増加しました。ネットワーク機器は堅調なIT投資や入札案件の増加により増収となりました。モビリティ音響機器は、車載オーディオの採用が引き続き拡大し、増収となり、2025年3月期までに累計で6社、17モデルに搭載されています。緊急通話ソリューションでは、中国での販売体制確立を達成しました。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業戦略



事業ビジョン

音響機器事業に特化した専門性と業界対応力を持つ組織体制を構築し、事業をさらに成長させる

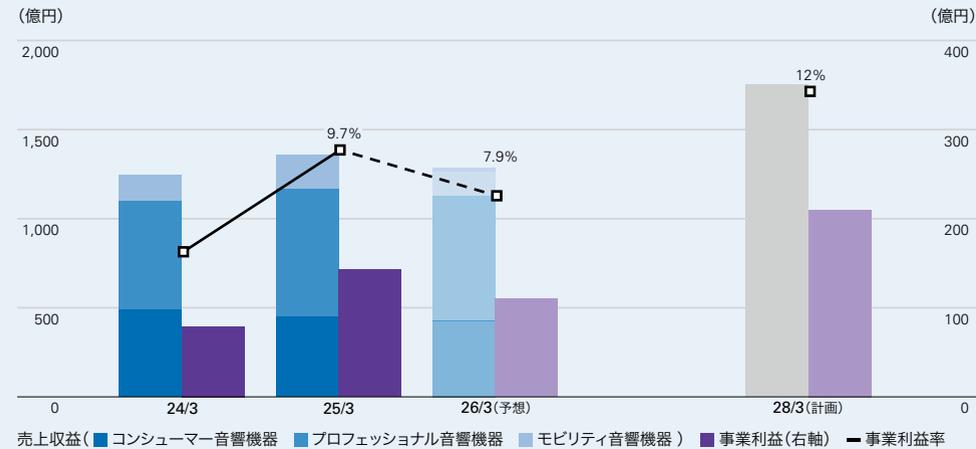
重点戦略

- 1 【コンシューマー音響機器】ホームオーディオ事業の収益性改善
- 2 【プロフェッショナル音響機器】スピーカーの販売拡大による事業成長
- 3 【モビリティ音響機器】採用メーカー数の拡大

2028年3月期目標値



主要製品別売上収益／事業利益／事業利益率



(注)2026年3月期より、「電子デバイス事業」の名称を「モビリティ音響機器事業」に変更し、「その他の事業」セグメントから「音響機器事業」セグメントに組み替えています。これに合わせて、過年度については数値を組み替えた上で算出しています。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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

コンシューマー音響機器事業



市場分析

ホームオーディオ市場は普及品を中心に価格競争が厳しく低迷が続いていますが、趣味層向けのHiFiオーディオなどは比較的安定しています。個人・小規模ライブ配信市場はクリエイターによる配信が定着し、音楽制作用機材の販売は堅調に推移しています。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 映画・ゲーム・音楽などのコンテンツの高音質化・立体音響化 AI技術の発展による新たな音楽制作の楽しみ方の広がり 	<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢の変化による個人の消費マインド冷え込みの長期化

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

音楽制作・配信向け音響機器からホームオーディオまで、趣味性の高い音響領域でなくてはならない存在になる

重点テーマ・具体的施策	
ホームオーディオ事業の収益性改善	<ul style="list-style-type: none"> 趣味層向けラインアップ刷新とマーケティング活動強化 開発・生産・販売などの運営効率向上
個人クリエイターのカスタマーサクセス支援	<ul style="list-style-type: none"> 配信対応を強化した商品・ソフトウェアの市場投入 購入前後のサポート体制を強化

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

ホームオーディオは、前中計期間からの商品ポートフォリオの見直しを進めることで、趣味層向けの高付加価値商品を強化していきます。他社に比べて強いポジションにあるAVレシーバー、HiFiコンポーネントを中心にラインアップを再構築し、プロフェッショナル音響機器も含めた共通開発プラットフォームを活用することで、開発の効率化を進めます。音楽制作・配信用機器の分野では、市場で長年支持されるモニタースピーカーやミキサーに加え、配信機能を強化した新ラインアップの商品・ソフトウェアを市場投入し、制作・配信をサポートする体制も強化することで、クリエイターに支持されるブランドを目指し売上成長を狙います。

プロフェッショナル音響機器事業



市場分析

ミキサーの販売が好調だったエンターテインメント市場は今後も堅調に推移する見通しです。オフィス市場は投資が鈍化していますが、ホスピタリティ市場では高音質ニーズが高く引き続き市場の拡大が想定されます。ネットワーク市場はDX設備投資とそれに伴うネットワークの高速化が進み、堅調に推移する見通しです。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 体験型消費のさらなる拡大 コミュニケーションにおける音の重要性への理解の広がり IT、クラウド技術の発展による急速な市場の変化とIT人材不足 	<ul style="list-style-type: none"> 国際情勢の不安定化と景気後退による設備投資の停滞

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

各領域での専門性を向上させ、統合ソリューションプロバイダーとしての地位を確立する

重点テーマ・具体的施策	
スピーカー事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ミキサーとスピーカーの連携強化によるシステム販売拡大 スピーカー生産能力拡大 NEXO社との連携による製品開発
ホスピタリティ、会議用音響機器の売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> SI(システムインテグレーター)のワークフローを改善するソリューション提供
ネットワーク市場への最適なソリューション提供	<ul style="list-style-type: none"> 販売パートナーと顧客価値を創造するための体制整備 クラウド型ネットワーク統合管理サービスの強化

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

プロフェッショナル音響機器ビジネスの特性に最適な事業体制への再編を進めていきます。前中計期間からミキサー新商品の販売が好調に推移してきたエンターテインメント市場では、今後はスピーカーの拡売を目指します。ミキサーとスピーカーの機能連携を強化しユーザーワークフローを改善することで他社との差別化を図っていきます。ホスピタリティ・会議用音響機器の領域では、SIのワークフローを改善するソフトウェアを提供し、システムの設計、機器の設定や調整、管理を簡便にすることで顧客の支持獲得を目指します。国内市場で高いシェアを持つネットワーク機器では、ネットワーク統合管理サービスを強化し、チャネルパートナーと連携することで、文化教育施設、医療・ヘルスケアなどさまざまな領域に最適なソリューションを提供していきます。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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

モビリティ音響機器事業



市場分析

中国における車載オーディオの市場規模は拡大が継続しており、中国メーカーのシェアが急伸する中で、高性能なオーディオへのニーズが高まっています。音声ソリューションは、欧州の規制強化で高性能音声ソリューションの商機拡大を見込んでいます。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 多彩な音響エンターテインメントを楽しむ快適空間への車室の進化 緊急通話機能の義務化など規制強化 	<ul style="list-style-type: none"> 中国の景気減速による需要変動 法規制施行の延期による販売時期の遅れ

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

車載オーディオを成長の柱とし、車室内体験価値向上を共創するパートナーのポジションを確立する

重点テーマ・具体的施策	
新価値・高音質を柔軟な手段で提供し、顧客基盤を拡大	<ul style="list-style-type: none"> 「Music:AI」の機能拡張 高品質なスピーカー・アンプの提案
音声ソリューションの採用拡大	<ul style="list-style-type: none"> 獲得済み案件のサポート強化 中国市場における法規制開始に向けた販促強化

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

車載オーディオは、中国向けの販売減少により一時的に減収を見込んでいますが、新中計の3年間では堅調に成長する計画です。「Music:AI」などヤマハならではの先進的な価値訴求により、さらなる採用拡大を狙います。高音質と新体験に対するニーズが高まる中、新しい技術の開発を進め、顧客の期待に応えていきます。緊急通話ソリューションでは、欧州など今後法規制が施行される地域での新規採用獲得を目指します。また、法規制施行を目前に控えている中国市場では、さらなる採用拡大に向けて販促活動を強化していきます。

TOPICS

英国プリンシパリティ・スタジアムへのNEXOサウンドシステムの導入事例

フランスに拠点を持つヤマハグループのNEXO S.A.は、業務用スピーカーを製造・販売し、特に大型コンサート会場や劇場などで高音質を求める際に使用されるスピーカーで高い評価を得ています。2024年には、NEXOサウンドシステムが音響・照明のトータルサービスプロバイダーPAIグループによって英国プリンシパリティ・スタジアムへ導入されました。プリンシパリティ・スタジアムはウェールズラグビー協会の本拠地で74,500席を有し、欧州でわずか2つしかない、開閉式屋根を持つ全天候対応型のスポーツスタジアムの1つです。今回、品質、コスト、グローバルでの導入実績が評価され、スタジアムのサウンドシステムをリニューアルするパートナーとして最先端のサウンドシステムを持つNEXOが選ばれました。既存のケーブルインフラにできるだけ手を加えることなくシステムをアップグレードすることが課題になりましたが、NEXO本社にテスト機を設置し、導入前にPAIグループとシステムの機能を確認することで解決しました。また、システムの販売だけでなく、設置中のフォローアップも行います。この強力なサポート体制もNEXOが評価される強みの1つです。



NEXO S.A.
Engineering Support Division
Christophe Girres

NEXOサウンドシステムの導入により、観客の安全性を確保しながら、主要なコンサートからスポーツイベントまで、世界クラスのあらゆるイベントに対応できる音響設備が整いました。これにより、最高品質のクリアでパワフルな音を全ての観客に届けることができ、スタジアムでの体験価値がさらに向上しています。後方の座席やラウンジまで、スタジアムの全ての座席に同じ音響体験を提供できることがNEXOの競争優位性の1つです。パリのスタッド・ド・フランスやダブリンのクローク・パークなど、NEXOサウンドシステムを備えたスタジアムは増加しています。好調なエンターテインメント市場に対して、今後もNEXOならではのサウンドソリューションを提供することで、ヤマハグループのプロフェッショナル音響機器事業の成長に貢献していきます。



NEXO S.A.

1979年の設立以来(本社：フランス・ブレイリー)、画期的なサウンドソリューションを設計しています。2008年にヤマハグループの一員となり、業務用音響機器の事業拡大に貢献しています。世界90カ国以上に独自のグローバルパートナーネットワークを構築しており、ディストリビューターなどのネットワークを通じて製品を輸出しています。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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

製造戦略

音響機器事業の生産体制

ヤマハでは音響機器事業の特性を踏まえた生産戦略を策定し、自社工場と外部委託の強みを明確に区分しています。高付加価値製品は自社工場に集約し、汎用的な製品は外部リソースを最大限活用することで、市場への迅速な製品投入を実現し、製品ラインアップを拡充して事業成長を支援しています。

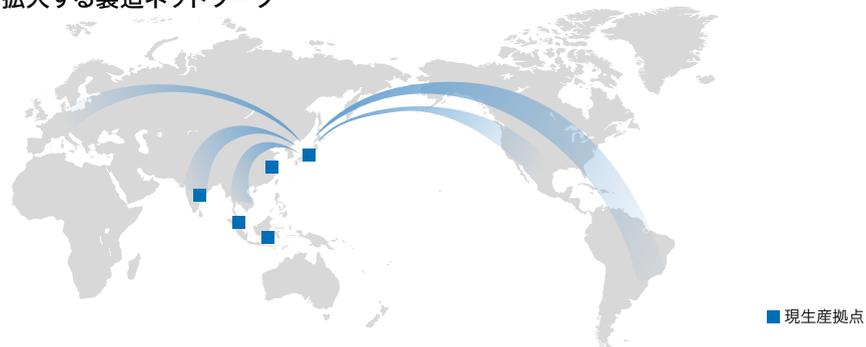
戦略のポイント

成長事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界各国に工場を持つサプライヤーとの連携をより強化 ■ スピーディーな開発・生産体制の構築
収益改善事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 内製・外製の選択と集中により「Time to Market, Time to Volume」の意識を高め計画通りに製品をリリース ■ 物流・倉庫管理のトータルコストを見据え、収益性を改善
環境変化への対応力強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地政学リスクや顧客需要の変動を敏感にキャッチし、調達レジリエンスを強化 ■ 関税障壁などにより価格優位性が確立できない特定地域への地産地消生産戦略により、競争力を確立

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新体制では音響機器事業に最適化した品質マネジメントシステム(QMS)を確立し、迅速な意思決定と柔軟な対応を可能にするスピード重視の生産体制を構築していきます。重要サプライヤーのグローバル製造ネットワークを積極的に活用することで、地域ごとの需要に応じた「地産地消」型の生産体制を早期に実現し、供給の安定性とコスト競争力を高めていきます。さらに、海外関連会社を取り扱う製品の自社工場への集約を進めることで、グループ全体の生産の合理化を進めていきます。

世界中に拡大する製造ネットワーク



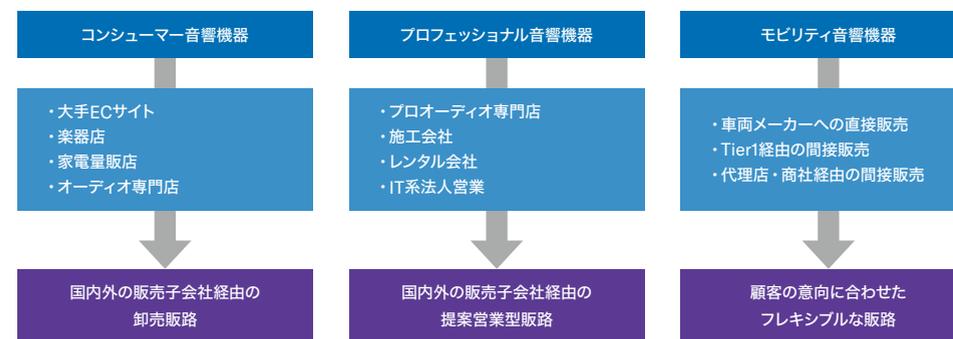
営業戦略

音響機器事業の販路

ヤマハの音響機器事業では、セグメントごとに異なる販路を構築しています。

戦略のポイント

コンシューマー音響機器	<ul style="list-style-type: none"> ■ ホームオーディオ：家電量販店やオーディオ専門店での販売強化 ■ 制作・配信用機器：既存の楽器販路を活用した楽器店での販売、大手ECサイトでの販売強化
プロフェッショナル音響機器	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロオーディオ専門店や施工会社などへの提案営業強化 ■ システムの納入だけでなく、保守、メンテナンスも含めたソリューション提供
モビリティ音響機器	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様な顧客の意向に対応できるパートナーシップ構築 ■ ヤマハならではの価値訴求による提案営業



新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

組織変更に伴い、音響機器市場に特化した販売体制を整備し、事業成長に合わせて、必要な要員を増強していきます。プロフェッショナル音響機器では、成長に必要な販売子会社の体制を整備し、欧米中日の主要販社では、音響機器市場に特化した営業活動ができるように部門の独立性を高めます。音響設備市場においては、システム納入にとどまらず、保守・メンテナンスを含めたソリューション提供のニーズが高まっているため、サポートスタッフの育成にも注力していきます。コンシューマー音響機器では、ホームオーディオの商品ポートフォリオ見直しに伴い、専門性の高い商品にふさわしい顧客接点を再構築していきます。モビリティ音響機器では、新規採用獲得に向けて、これまで培ってきたブランド力を生かして欧米自動車メーカーへの提案を強化していきます。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS：Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

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

SECTION 4

CORPORATE STRATEGIES

コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



サステナビリティマネジメント



ヤマハグループは「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向け、自らの事業活動と環境・社会との関わりやステークホルダーの期待に鑑みて取り組むべきサステナビリティ課題(マテリアリティ)を特定し、それらに基づいて定めた「ヤマハグループサステナビリティ方針」に沿って、持続可能な社会への取り組みを行っています。

取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ全体のサステナビリティ活動の方向性の議論や、グループ内における取り組み状況のモニタリングを行い、代表執行役社長に答申しています。サステナビリティ委員会の審議内容、当社グループ

における活動状況については取締役会に定期的に報告し、取締役会によるレビューを受けています。また、同委員会の下部組織として「気候変動部会」「資源循環部会」「調達部会」「人権・DE&I部会」「社会・文化貢献部会」を設置しています。各部会では、全社横断的な重要テーマについて、推進体制の整備、方針や目標・施策・実行計画の策定、活動およびモニタリングを行い、サステナビリティ委員会へ報告しています。



サステナビリティ委員会・各部会における活動状況ならびに取締役会による監督などの状況(2025年3月期)

サステナビリティ委員会活動状況

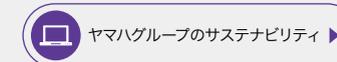
実績	7回開催
議題	<ul style="list-style-type: none"> 前期活動レビュー、外部開示内容(含むTCFD/TNFD)確認 当期進捗/成果確認、課題についての議論 次期中期経営計画における施策・KPI目標の審議

取締役会による監督などの状況

実績	サステナビリティ委員会の活動状況のモニタリング 2回 外部有識者との対話会 1回
議題	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティに関する方針や目標 サステナビリティ施策の定期的なレビューなど

各部会における活動状況

部会名	主なテーマ	責任者	実績
気候変動部会	脱炭素、TCFD対応、水リスク対応など	執行役員	6回
資源循環部会	循環型バリューチェーン、環境配慮設計、包装梱包など	執行役員	7回
調達部会	木材デューデリジェンス、持続可能な木材、おとの森活動、サプライチェーン人権デューデリジェンス、紛争鉱物対応など	執行役	7回
人権・DE&I部会	人権デューデリジェンス、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンなど	執行役員	6回
社会・文化貢献部会	音楽普及、地域共生など	執行役	9回



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

サステナビリティに関するマテリアリティ・KPI・目標

ヤマハグループは、サステナビリティを価値の源泉と捉え、音・音楽の力、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。

自らの事業活動と環境・社会との関わり、ステークホルダーの期待や社会要請に鑑み、社会の持続的発展と中長期的な企業価値向上につながる重要なサステナビリティ課題(マテリアリティ)を特定し、活動を推進・管理しています。特定したマテリアリティは、社会動向やサステナビリティ課題、ステークホルダーからの期待などを踏まえ、継続的に評価・見直しを行っています。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」(2025/4~2028/3)における主なKPI・目標

分野	マテリアリティ	KPI・目標
環境	気候変動への対応	経営目標 ■ CO ₂ 排出量(スコープ1+2) 30%削減(2018年3月期比)
	省資源、廃棄物・有害物質削減	経営目標 ■ 梱包材の発泡スチロール 25%削減(2023年3月期比)
	持続可能な木材の利用	経営目標 ■ 持続可能性に配慮した木材使用率 80% ■ おとの森活動(楽器材料となる希少樹種の育成・保全)推進 タンザニア:2万本/年 苗木植栽・保全 インド:植林パイロット事業導入 北海道:アカエゾマツ活用楽器の製作・公開 中南米:1樹種で保全モデル構築
社会	バリューチェーンにおける人権尊重	経営目標 ■ サプライヤー実地監査 60社
	平等な社会と快適な暮らしへの貢献	経営目標 ■ 社会課題関連取り組み数 20件
文化	音楽文化の普及・発展	経営目標 ■ Community Building with Music(音楽文化支援活動:音楽を通じて、人と人がつながる場を創出する活動) 1.2万回
		経営目標 ■ スクールプロジェクト累計児童数 700万人
人材	人権尊重とDE&I	経営目標 ■ 管理職女性比率 24%
		■ グローバル人材配置 40名
	創造的で挑戦的な組織風土の醸成	■ 従業員サーベイ働きがい肯定的回答率の継続的向上 経営目標 ■ 人的投資額 1.5倍

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

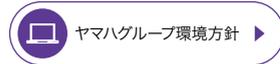
SECTION 6 財務/企業情報



環境

基本的な考え方

企業活動や持続可能な社会構築には健全な地球環境が不可欠との認識のもと、自らが取り組むべき環境課題を特定し、事業活動全般においてバリューチェーン全体での環境負荷を低減する取り組みの方針を「ヤマハグループ環境方針」に定めています。この方針に基づいた取り組みを中期経営計画や各部門のアクションプランに組み込み、実行しています。



環境推進体制

ヤマハグループは、環境担当役員を責任者とするグローバルな環境推進体制を構築しています。「サステナビリティ委員会」の下部組織として「気候変動部会」「資源循環部会」「調達部会」を設置し、気候変動対応や持続可能な資源の利用・調達を含むサステナビリティに関する重要事項などについて議論を重ね、取締役会に報告しています。



マテリアリティに関する重点施策と目標 (2028年3月期)

ヤマハグループは、気候変動対応と自然資本保全の両面で持続可能な社会の実現に貢献することを目指し、長期的な視点で気候変動や自然関連課題への対応を進めています。

気候変動への対応

目標：CO₂排出量 ▲30%

スコープ1+2 (2018年3月期比)

国際的な協調により推進される温室効果ガス排出削減に取り組むとともに、気候変動がもたらすあらゆる影響に備えるため、リスクの特定と軽減策の策定を行い、事業戦略への組み込みを進めています。バリューチェーンも含めたカーボンニュートラルを2050年までに達成する移行計画を設定しており、中期目標として2031年3月期までに2018年3月期比でスコープ1+2温室効果ガス排出量の55%削減およびスコープ3の30%削減を掲げています。2019年には気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を表明し、気候変動の財務的影響についての分析や情報開示に取り組んでいます。

持続可能な木材の利用

目標：持続可能性に配慮した木材使用率 80%

ヤマハグループでは、木材デューデリジェンスの仕組みを構築し、購入する木材の原産地や伐採の合法性、資源の持続可能性に関する書類調査を実施し、その結果、リスクが高いと判断された木材については、現地訪問を含む追加調査および木材調達部門やサステナビリティ部門で構成する審査会での審議を通じて、より厳格な合法性などの確認を行っています。

2024年3月期には、持続可能性の確認まで含めた「持続可能性に配慮した木材」の基準を、国際的な環境団体Preferred by Nature 監修のもと新たに制定しました。本基準を用い、サプライヤーと連携した現地調査などを通じて持続可能性の評価と判定を進めています。

省資源、廃棄物・有害物質削減

目標：梱包材の脱プラスチック ▲25%

発泡スチロール (2023年3月期比)

地球温暖化や自然環境汚染防止の観点から、製品の小型・軽量化や複数製品の一体化、梱包材・緩衝材の縮小化・削減などによって、プラスチック使用削減をはじめとしたさまざまな資源使用量の削減施策を進めています。

また、バイオマス由来樹脂やリサイクルプラスチックの製品・梱包材への採用を進めるなど、持続可能な原材料やリサイクル材の活用に取り組んでいます。製品の長寿命化の取り組みとしては、メンテナンス・修理体制の整備、ユニット交換・追加方式の採用、製品回収・再活用するサービスの展開などに取り組んでいます。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX (Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



取り組み事例

気候変動への対応

掛川工場で1.4MW太陽光発電設備を稼働

中長期的な温室効果ガス削減目標を達成すべく、掛川工場の屋根および駐車場に1.4MWの大規模な太陽光発電設備を導入し、2024年11月より稼働を開始しました。年間の発電量は約1,600MWhを想定しており、これは同工場で使用する電力の約9%に相当します。これにより年間約600tのCO₂排出量削減を見込んでいます。



掛川工場に設置した太陽光発電設備



持続可能な木材の利用

原産地コミュニティと連携した良質材の育成(おとの森活動)

ヤマハでは、高品質で楽器に適した木材を持続的に調達するために、地域社会と一体となって循環型の森林づくりを実現するおとの森活動を、行政や学術機関と連携し国内外で展開しています。

木管楽器の重要な材料であるアフリカン・ブラックウッドは、IUCNレッドリストで準絶滅危惧に分類されるなど、近年その資源量が減少傾向にあると言われています。2015年より、原産地であるタンザニア連合共和国で同種の生態や森林の管理状態の調査を開始し、同樹種を楽器素材として持続的に利用できるビジネスモデルの実現に向け、森林保全と楽器生産、地域コミュニティ開発の観点から、植林技術の導入や土地利用の改善、材料利用技術の開発などを進めています。

2017年からは、アフリカン・ブラックウッドの持続的育成のために植林活動を開始し、2025年3月期までに累計約27,000本(植林地総面積約13.5ha)の植栽規模となりました。



地域コミュニティと協働で行っている生態調査



JAPAN WOOD DESIGN
AWARD 2024

「タンザニアでの森林保全プロジェクト」が「ウッドデザイン賞2024」
(主催：一般社団法人日本ウッドデザイン協会)を受賞

省資源、廃棄物・有害物質削減

梱包材における環境配慮

地球温暖化や自然環境汚染防止の観点からプラスチックの大量消費が見直される中、ヤマハでは、梱包材のプラスチック使用削減に取り組み、2025年4月以降の新規小型製品の発泡スチロール使用を廃止したほか、シーリングスピーカー『VXC2P』では、リサイクル材を使用したポリ袋を採用しています。



リサイクル材を使用したポリ袋を採用
(シーリングスピーカー)

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



TCFD/TNFDへの対応

ヤマハグループは、2024年よりTCFD提言とTNFD提言を統合した情報開示を開始しました。気候変動と生物多様性の両面からリスクと機会を分析、経営戦略に反映させるとともに、その財務的な影響についての情報開示に努めています。

ガバナンス

気候変動および自然関連のリスクと機会(先住民族や地域コミュニティ、影響を受けるステークホルダーに関する人権方針やエンゲージメント活動を含む)ならびに関連課題に関する評価・管理は、代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会を通じて行われ、取締役会によって監督されています。

これらに関する具体的な審議は、同委員会の下部組織である気候変動部会、資源循環部会、調達部会において行われ、進捗は定期的にサステナビリティ委員会に報告されます。

戦略

当社は、短期・中期・長期の時間軸に基づき、グループ全体に及ぶ気候変動および生物多様性の影響を評価し、事業に重要な影響を与えるリスクと機会を特定するためのシナリオ分析を実施しました。また自然関連課題については、当社グループと自然との接点、依存と影響の関係、リスクと機会などを判定するため、TNFDが推奨するLEAPアプローチ*に基づき評価と分析を行いました。当社は、気候関連課題・自然関連課題が、事業、戦略、財務計画に大きな影響を与える可能性があるとの認識のもと、リスクや機会を整理し、戦略の見直しを随時実施しています。

* 企業の自然との接点、依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題を判定するための統合的な評価方法

リスクと影響の管理

当社では、取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、企業活動・行動に関わる気候変動や生態系に関連するものを含む全てのリスクを対象とした全社横断的な評価の仕組みを採用し、リスクの抽出と評価を行っています。

サステナビリティ委員会の下部組織である気候変動部会および環境部門では、シナリオ分析結果をもとに「影響度」と「発生頻度」を評価し、リスクと機会をリスト化しています。特に重要なリスクと機会への対応は関連する他の部会や部門が随時協働して行い、その進捗はモニタリングされ、サステナビリティ委員会に報告されます。また、サステナビリティ委員会や部会の担当範囲を超える対応が必要となる重要なリスクおよび機会については、逐次取締役会へ報告され、対応方針を審議検討しています。

指標および目標

当社では、重要な気候変動および自然関連の依存、影響、リスク、機会を評価し管理するための指標と目標を設定し、進捗を管理しています。さらに、スコープ1およびスコープ2に加え、スコープ3の一部項目と取水量のデータについては第三者検証を実施しています。TNFDが開示を求めるコアグローバル指標と当社の開示状況についてはウェブサイト(TCFD/TNFDへの対応)をご参照ください。

CDPにおける気候変動調査で2年連続最高評価を獲得

国際的な環境非営利団体CDPより、「気候変動」分野における積極的な取り組みと透明性が評価され、最高評価「Aリスト」に選定されました。当社のAリストへの選定は2年連続3回目となります。さらに、同時に評価された「水セキュリティ」および「フォレスト」分野においても、それぞれAという高評価を得ました。これにより、「気候変動」「水セキュリティ」「フォレスト」の3分野全てにおいて「リーダーシップレベル」の評価を受けたことになります。今後も、脱炭素・ネイチャーポジティブに向けたアクションを着実かつ継続的に進めていきます。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

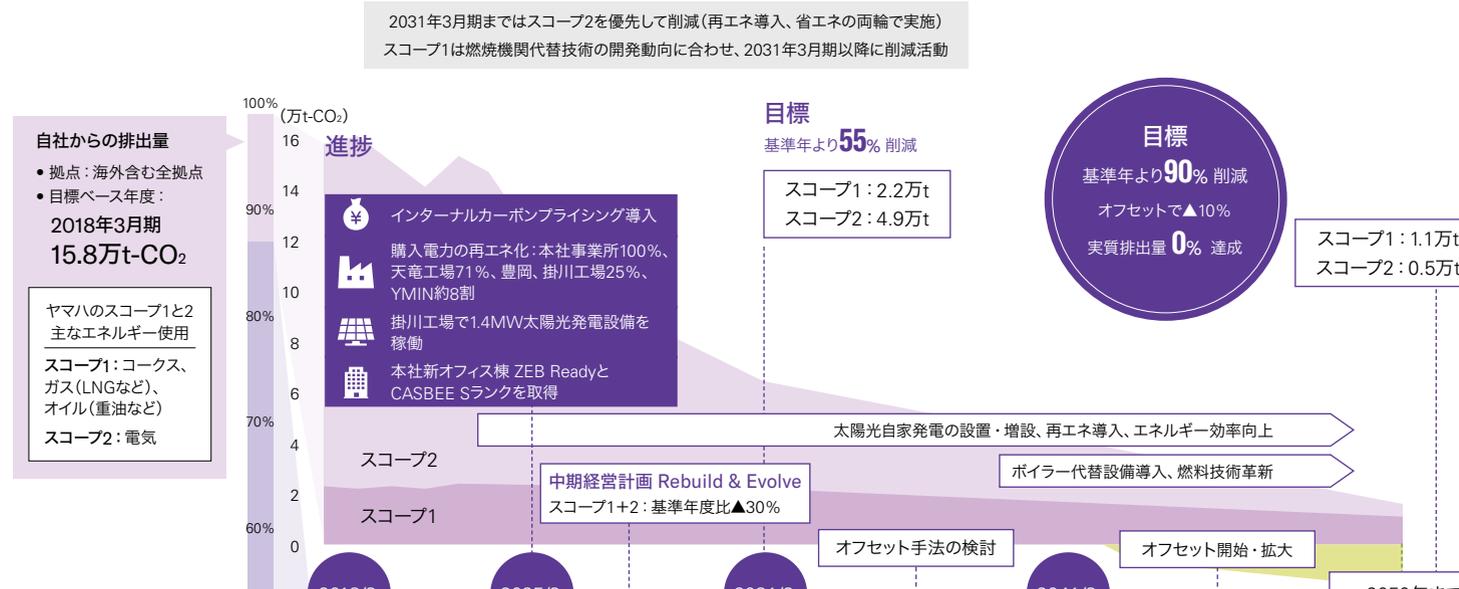
SECTION 6 財務/企業情報



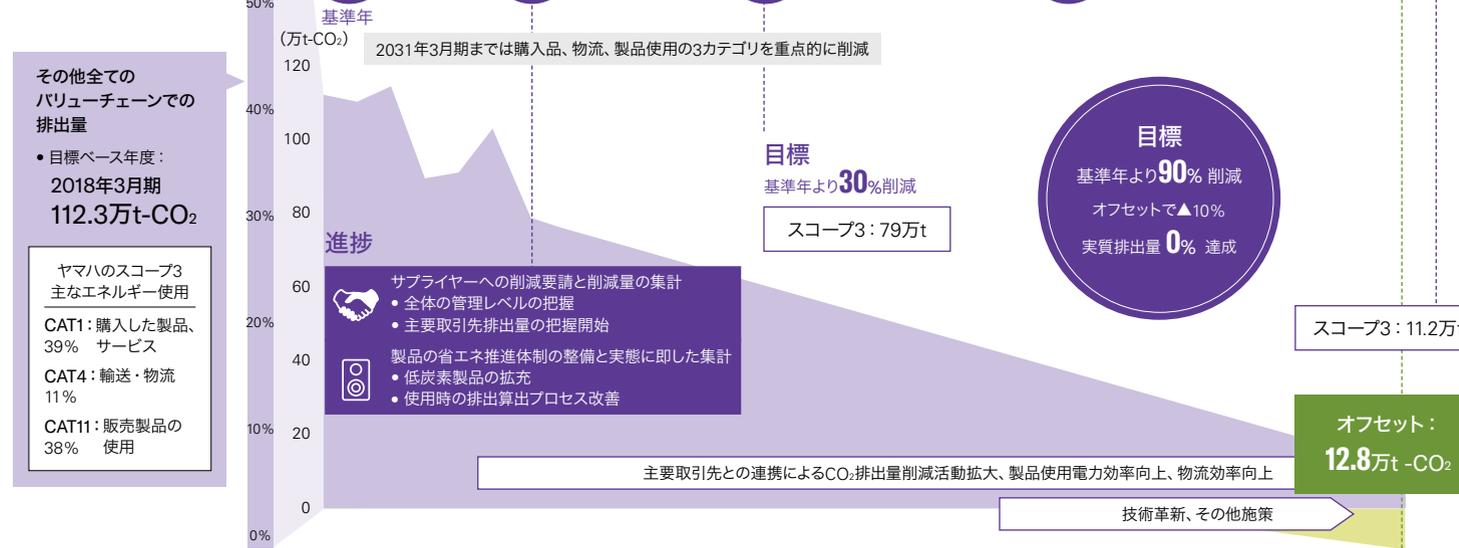
低炭素社会への移行計画

当社はサプライチェーンを含めたグループ全体のCO₂排出量削減を横断的に管理し、温室効果ガスの総排出量(スコープ1、スコープ2、スコープ3)を着実に削減していくことで、人間社会および地球のあらゆる生物の脅威となる急速な気候変動を緩和し、脱炭素社会への移行に貢献します。

スコープ1+2



スコープ3



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

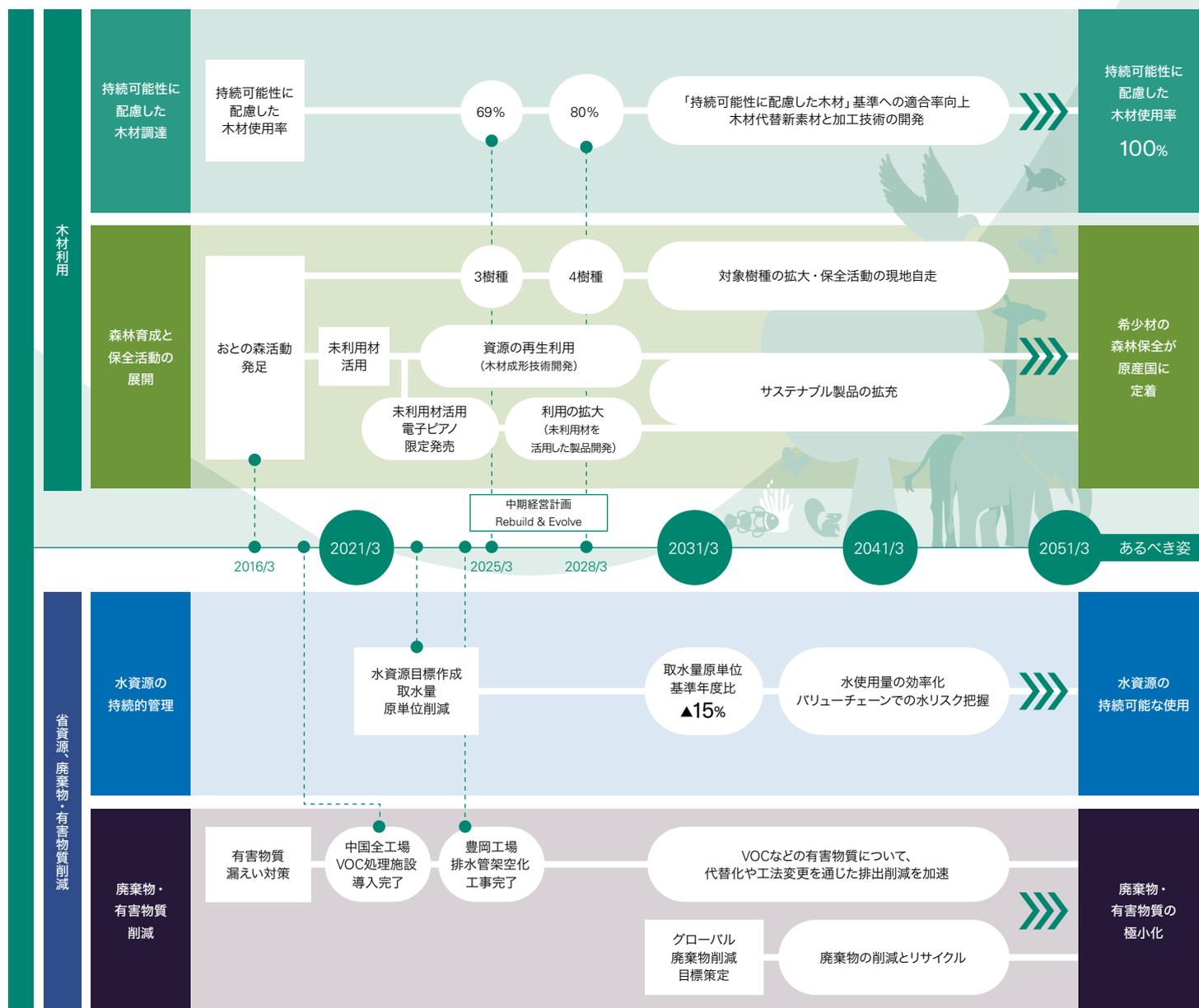
サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

ネイチャーポジティブへの移行計画

当社はネイチャーポジティブを目指し、事業活動や製品が生物多様性に与える影響をバリューチェーン全体で考慮し、悪影響の最小化に取り組めます。特に森林保全に注力し、サステナブルな木材活用に努めつつ、楽器適材の育成を推進します。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



人権

基本的な考え方

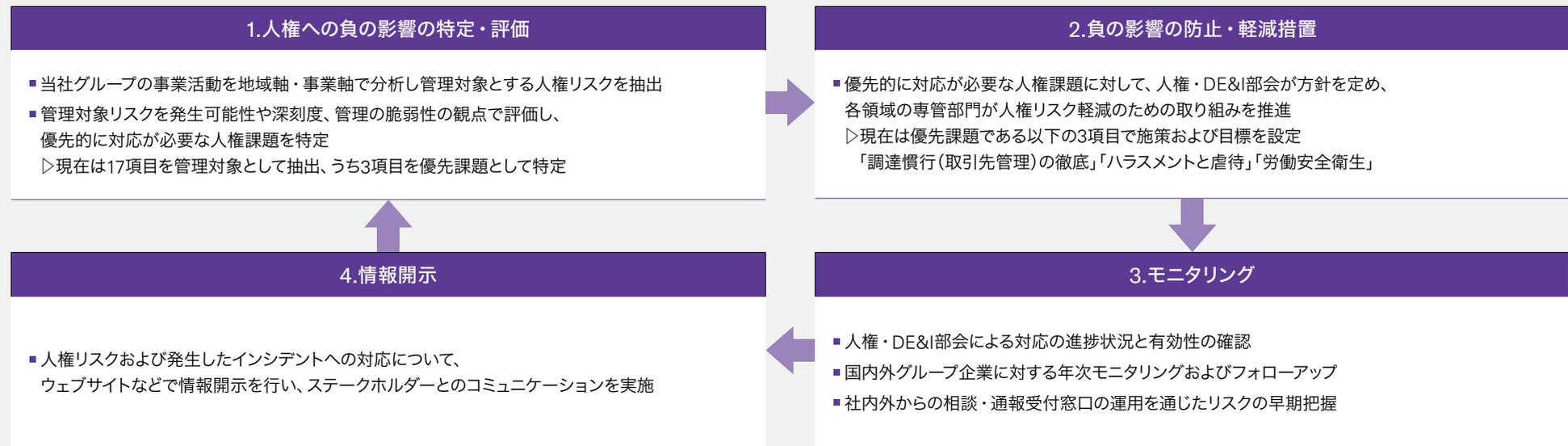
ヤマハは自らの事業活動による人権への負の影響に責任を持って対応するために、全てのグループ企業に対し「ヤマハグループ人権方針」および「コンプライアンス行動規準」に基づいた誠実な事業活動を行うことを求めています。また、サプライチェーン上の取引先にも同方針に沿った人権尊重を期待し、人権や適正な労働慣行を定めた行動基準の順守を要請しています。

体制

代表執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会の下部組織に「人権・DE&I部会」を設置し、当社グループの事業活動による人権への負の影響の防止・軽減を推進しています。取締役会は、重要な人権課題に対する施策や進捗についてサステナビリティ委員会から定期的に報告を受け、取り組み状況を監督しています。

人権デューデリジェンスの推進

国際的な人権規範や指針に基づき、バリューチェーン全体を視野に入れ人権リスクの特定・評価、人権への負の影響の是正や防止・軽減に取り組んでいます。ステークホルダーや専門家との対話を通じてこれらのプロセスを継続的に進め、サプライヤーやビジネスパートナーも含めた効果的なサイクルを確立することで、人権リスクの最小化を目指しています。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



優先的に対応が必要な人権課題

人権課題と人権侵害発生時の事業への影響	対応
<p>調達慣行(取引先管理)の徹底 サプライチェーン上における強制労働などの劣悪な労働慣行や、操業に伴う環境破壊は、労働者や地域住民に深刻な被害を及ぼし、サプライチェーンの寸断、国際社会からの信頼喪失、投資撤退などの結果にもつながる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達先の選定におけるCSRへの取り組み状況の確認、および「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」の順守要請 ■ 同行動基準に沿った書類調査と訪問による実地監査、および調査結果に基づく是正要請 ■ 調達先・バイヤーを対象としたセミナーなどの教育・啓発活動の推進 ▷2023年3月期からの中期経営計画に沿って、リスク管理上優先度の高いサプライヤー60社を対象に外部専門機関による実地監査を実施 ▷2025年3月期には啓発の取り組みとして国内調達先を対象に「ビジネスと人権」をテーマとしたセミナーを開催
<p>ハラスメントと虐待 職場におけるハラスメント行為は、働く人々の尊厳を侵害し、組織風土の悪化や生産性の低下、人材流出や採用難といった事態にもつながる。また取引先へのハラスメント行為は、信頼喪失や取引停止などの結果にもつながる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハラスメントが懲戒・公示の対象になることを就業規則に明記し、会社姿勢の明確化、従業員への意識付けを図る(ヤマハ(株)、国内グループ企業) ■ コンプライアンス相談・通報窓口によるハラスメント行為の早期発見・是正・再発防止 ■ 従業員向けハラスメント防止教育、研修ツールの制作や情報発信による啓発活動の推進 ▷2025年3月期には、国内グループ企業の管理職およびヤマハ(株)の全従業員(約4,500名)を対象としたハラスメント防止研修(e-ラーニング)を実施
<p>労働安全衛生 労働災害や職業病は、働く人々の生命・心身の健康を脅かし、取り返しのつかない危害が発生すれば、事業に欠かせないスキルを有する人材の損失、操業停止などの結果にもつながる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ヤマハ(株)代表執行役社長による全グループ従業員向け安全衛生メッセージおよび方針・目標の年次配信(4言語で展開) ■ 中国・インドネシア地域を軸とした海外生産拠点間の連携による安全衛生推進機能の地域最適化 ■ 国内外生産拠点における、管理監督者対象の専門教育および従業員向け教育施設の導入推進 ▷2025年3月末時点で、国内外にある18の生産拠点のうち13拠点が労働安全衛生マネジメントシステムISO45001認証を取得

人権に関する相談・通報への対応

従業員(契約社員、アルバイト、派遣社員を含む)が利用できるコンプライアンス相談・通報窓口を社内外に設置し、ハラスメントなどの人権問題を含む相談・通報に対応しています。当窓口には多言語対応のウェブ受付フォームも整備しています。また、国内グループ従業員向けには性的マイノリティに関する専用窓口を設け、周知しています。

従業員以外のステークホルダーについては、ウェブサイトにて設けた各種お問合せ窓口を通じて広くご意見・通報を承るとともに一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)が運営する対話救済プラットフォーム(ビジネスと人権に関する指導原則に準拠)で人権侵害の苦情を受け付けています。2025年3月期は同窓口などにサプライヤーにおける移住労働者への人権侵害の通報が3件寄せられ、事実確認および当該サプライヤーへの対応要請を進めています。

人権教育・啓発

人権課題のテーマごとにそれぞれの専管部門が、従業員、管理職、取引先に向けた教育研修を実施しています。教材として「ヤマハ人権ガイドブック」を作成、日本語版に加え英語版・中国語版・インドネシア語版を整備し、海外も含めたグループ企業に展開しています。また、国内グループ企業向けにはe-ラーニング形式の教育コンテンツにより、ビジネスと人権に対する一層の理解促進を図っています。

製品・サービスにおける対応

製品・サービスが、障がいなどの制約によらず多くの人にとって使いやすく、かつ心身への悪影響を引き起こすことがないように、安全性やアクセシビリティの向上に努めています。また、広告・ソーシャルメディアなどにおける差別的行為を防ぐべく、従業員向けに「ヤマハ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン コミュニケーションハンドブック」を作成しているほか、メディアや広告における有害な固定観念の撤廃を目指す「アンステレオタイプアライアンス」(UN Women主導)に加盟しています。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



徳弘 太郎
執行役 業務本部長

基本的な考え方

ヤマハグループは、ともに働く仲間の可能性を信じ、また、多様な個性を尊重することにより、一人一人が能力をいかに発揮できる環境整備に努めてきました。こうした価値観をベースに、今後も健全で創造的な組織風土のもと、自律的に挑戦を続ける従業員が互いに影響し合い、新たな価値や成果を創出していくことにより、経営ビジョンの実現に貢献していきます。

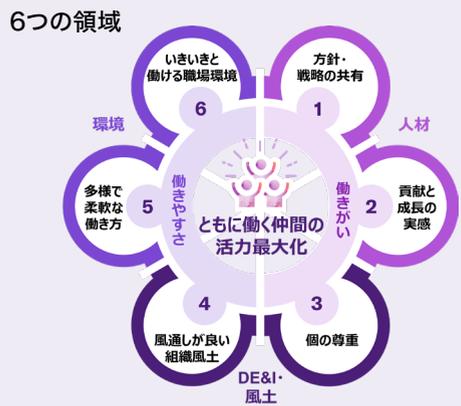
前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビュー

前中計では、3つの方針の1つとして掲げた「ともに働く仲間の活力最大化」を6つの領域に要素分解するとともに、3つの重点テーマと目標を定め、これらに基づく人事施策の実行とその効果測定を実施しました。その結果、「人権」「DE&I」「働きやすさ」といった多くの領域で目標を達成した一方で、「働きがい」は横ばいで、目標には届きませんでした。

6つの領域のレビュー

1.方針・戦略の共有	経営層と従業員の「想い」を密に共有する施策を打ち出すことで、従業員一人一人が企業理念・ヤマハフィロソフィー・ブランドプロミスを深く理解し、日々の行動実践につなげることを目指しました。	4.風通しが良い組織風土	2021年3月期より実施している従業員サーベイ「働きがいと働きやすさに関する意識調査」の結果分析を通じ、従業員および組織の活力最大化の土台となる「風通しが良い組織風土」の醸成に努めてきました。調査結果に基づき、多くの部門でフィードバックと改善に向けた活動が行われるようになりました。
2.貢献と成長の実感	従業員が、自らの発意で成長や挑戦の機会を得られ、業務を通じて自らの能力をいかに発揮し、会社や社会への貢献と、自らの成長を実感できるような環境づくりを行いました。特に、ヤマハ(株)では従業員のキャリア自律と専門性向上を促進する施策の浸透と利活用を進めました。	5.多様で柔軟な働き方	さらなる事業の発展と個人の充実した生活の両立を実現するため、多様な価値観・ライフスタイルを尊重したワークライフバランス支援を積極的に推進してきました。ヤマハ(株)では、自律的で生産性の高い働き方を目指して制度や仕組みの見直しを行い、従業員が心身の健康維持と仕事・プライベート両面の充実を図りながら能力を発揮できるよう、個別の事情に寄り添った柔軟な制度や職場環境の整備を行っています。
3.個の尊重	「ヤマハグループDE&I方針」に基づき、人材の多様性を新たな価値創造の源泉と考え、その前提となる公平性に配慮するとともに、多様なバックグラウンドを持った「個」が自分らしく活躍するための体制づくりや風土の醸成を行ってきました。	6.いきいきと働ける職場環境	「ヤマハグループ健康宣言」を掲げ、従業員が「心身ともに健やかに自分らしく生きる(Sound Living)」ことを実現するために、「安心して働ける環境(Sound Minds)」と「健康維持増進(Sound Bodies)」に寄与する施策を展開しました。

6つの領域(有価証券報告書) ▶



前中期経営計画「Make Waves 2.0」における3つの重点テーマとKPI・目標と実績

	働きがいを高める		人権尊重とDE&Iを推進する		風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する
KPI	従業員サーベイ「働きがい」肯定的回答率	人的投資額(前々中計比)	管理職女性比率	クロスボーダー配置(3力年合計)	従業員サーベイ「働きやすさ」肯定的回答率
目標と実績	<p>66% 65% 66% 65%</p>	<p>目標2.0倍 実績1.6倍</p>	<p>目標 19.0% 16.5% 17.3% 19.4% 19.0%</p>	<p>30名 32名 目標 実績</p>	<p>63% 63% 65% 65%</p>
	2022/3 2023/3 2024/3 2025/3	2020/3-2022/3 2023/3-2025/3	2022/3 2023/3 2024/3 2025/3	目標 実績	2022/3 2023/3 2024/3 2025/3

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント 43

環境 45

人権 50

人材 52

研究開発 56

知的財産 58

デザイン 59

ブランド 60

DX(Transformation by Digital) 61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」における人材戦略

働きがい高めるには、一人一人が経営ビジョンを共有し、事業戦略の実現に向けて自身が貢献している実感を持つことが重要となります。前中計では、タレントマネジメントシステムの導入、グループ中核人材育成施策、管理職の人事制度改定を進めるなど、一人一人の成長を事業の成長につなげるための人事インフラ基盤づくりに着手しました。

新中計においては、以下の3つの重点テーマを掲げ、これまで築き上げてきた健全な組織風土をさらに発展させるとともに、管理型の人材マネジメントから戦略型の人材マネジメントに大きく転換していくことで、「働きがい」の向上と事業成長の加速につなげていきます。

戦略型の人材マネジメントとは、経営・事業の戦略実行を、人事の面からグローバルに後押しするとともに、組織と個の力を高め、事業成長と組織風土改革にダイレクトに貢献すること、およびその実効性を可視化する一連の取り組み・施策のことです。具体的には、戦略に基づいて適時に人材を採用・育成・配置する仕組みを構築するとともに、従業員一人一人が、「学び」「実践し」「成長する」中で事業成長に貢献している実感を持てる仕組みを整備することです。これらを相互に連動させることで、従業員一人一人の働きがいと人的資本を高め、持続的に社会価値を創出していきます。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」における3つの重点テーマ

重点
テーマ
1

事業戦略連携型 人材マネジメントシステムの構築

新中計期間中に、既存事業領域においては収益改善と成長軌道への回帰を、新規事業領域においては戦略的な投資による事業拡大を計画しています。計画達成のためには、適時かつ適切に人材を採用・配置し、育成する仕組みが欠かせません。そのため、それぞれの事業領域での戦略達成に必要な要員構成と現状とのギャップを可視化した上で迅速に最適な要員構成を実現できるよう、戦略型の人材マネジメントシステムに転換します。

重点
テーマ
2

組織力強化と個の成長を後押しする 仕組みの構築

戦略型の人材マネジメントに実効性を持たせるため、これまで以上に組織力強化と個の成長を後押ししていきます。そこで、人的投資額を従来の1.5倍に増やし、組織としても個としても「学び」「実践し」「成長する」機会を人事施策と人事インフラ基盤で充実させていくことで、戦略的な配置や育成を実現していきます。また、人材獲得チャネルを国内外の多様な領域に広げ、事業に貢献し得る人材を幅広く採用します。

重点
テーマ
3

創造的で挑戦的な組織風土の醸成

組織と個の成長の土台をより強固なものとするために、創造的で挑戦的な組織風土の醸成にも取り組みます。これまでにDE&I推進活動や傾聴トレーニングなどを通じて、風通しの良い職場風土を築き上げてきましたが、これらの取り組みをさらに発展させ、従業員体験価値を言語化し設計していきます。また、阻害要因の解消(メンタル不調やハラスメントの防止など)にも継続して取り組み、職場の内外での関係性の質が思考の質、行動の質、結果の質を高めていく好循環を生み出していきます。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

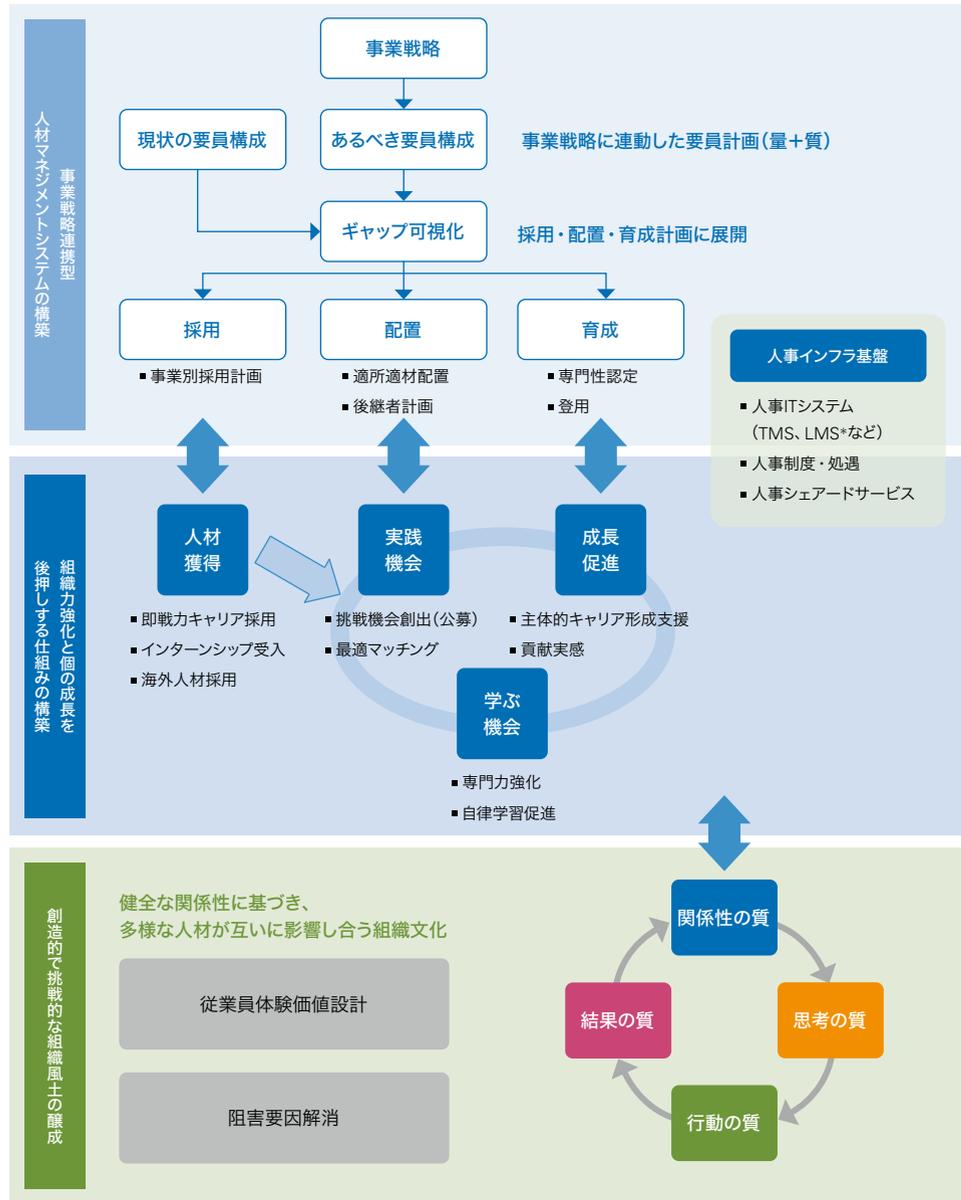
SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報





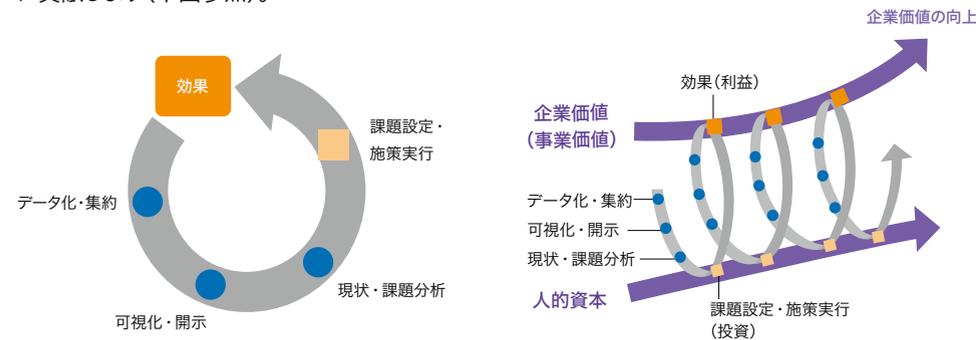
* TMS : Talent Management System LMS : Learning Management System

重点テーマにおける目標および主な施策

重点テーマ	事業戦略連携型 人材マネジメントシステムの構築	組織力強化と個の成長を後押しする 仕組みの構築	創造的で挑戦的な組織風土の醸成
目標	事業の人事課題の解像度を高め、 戦略実現を支援するPDCAサイクル構築	人的投資額1.5倍 管理職女性比率24%	従業員サーベイ肯定的回答率の 継続的向上
内容	人材マネジメントの 進化	人事組織体制と 共通基盤の進化	組織力強化の 後押し 個の成長の後押し
主な施策	<ul style="list-style-type: none"> 要員計画を軸とした人材マネジメント運用 TMSの拡張および他のシステムとの連携 専門性認定 グループ人材マネジメント規程改定、モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> 人事組織を事業戦略連携型に転換 ヤマハ(株)社員人事制度改定 グローバルゲーティング浸透 高年齢雇用制度改定 人事シェアードサービスのグローバル対応とビジネスプロセスアウトソーシング(BPO)活用 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント強化施策(役員から新任管理職まで) 組織開発リテラシー向上(知識・体験、実践知) クロスボーダー配置 LMS稼働 自律個人学習環境整備 専門教育の整備・拡充 挑戦機会拡大(公募、越境学習) 主体的キャリア形成支援(ナナメ1on1・キャリア相談室等)

各重点テーマに対し目標を設定し、従業員の働きがい向上と事業成長との相乗効果を生み出すため、取り組みを進めています。また、並行して、人事データの集約・可視化・分析の仕組み化を推進し、戦略の意思決定の精度向上に貢献します。

中長期的には、データに基づく課題設定と施策実行により、人的投資を効果(利益)につなげ、その利益がさらなる人的投資につながっていく人的資本成長サイクルを創出し、企業価値の継続的な向上に貢献します(下図参照)。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

取り組み事例 **挑戦と成長を支える組織づくり**

人材戦略は、一人一人の想いに根差した行動が伴うことで実効性が生まれます。ここでは、3つの重点テーマに関わる従業員の想いや体験を紹介します。

重点
テーマ
1

事業戦略連携型人材マネジメントシステムの構築 **事業連携のためのHRBP*組織の立ち上げ**

人事部で、事業部門が直面する人と組織に関する問題解決を担うチームのマネジメントを担当しています。

これまででも当社では、人事部と事業部門とが連携して人事課題に取り組んできましたが、両者の連携は十分とは言えませんでした。そこで両者の連携の触媒となるよう、HRBPを新たに設置しました。これまででも人事部の中に部門担当という職務はありましたが、事業戦略の視点からあるべき人材マネジメントを企画・実行する役割まで担うことはできていませんでした。新中計の戦略方針「経営基盤の強化」に向けた事業推進を人事面でサポートするためには、これまでのやり方に固執せず、事業の視点から人材マネジメントを再構築することが求められていると感じます。HRBPが事業部門の責任者から真のパートナーとして信頼され、事業部門が目標として掲げた成長を実現できるよう、チーム一体となって必要な変化をけん引していきたいと思います。

* HRBP: Human Resource Business Partner

重点
テーマ
2

組織力強化と個の成長を後押しする仕組みの構築 **社内公募でキャリアチェンジ**

社内ITインフラ開発運用のマネジメント担当から、社内公募による異動を経て、現在、音楽をする人々のカスタマーサクセスを実現するためのソリューションを提供する部隊のマネジメント業務を担当しています。公募にチャレンジした背景には、世の中のIT技術の変化はとても早いので、スキルを高めキャリアの幅を広げるためには自ら動かなければならないという考えや、同じ場所にいると自己研鑽を怠ってしまうのではないかとという心配もありましたが、何よりも入社したときから、音・音楽とネットワーク技術を掛け合わせて世の中に新たな価値を提供したいという想いを持ち続けていましたので、これはチャンスだと思いました。

社内公募制度は自分の責任でキャリア選択でき、転職と違って、その職場の人たちをすでに知っているという安心感がありますので、恐れずに多くの人に挑戦してもらいたいです。

重点
テーマ
3

創造的で挑戦的な組織風土の醸成 **ゲームで楽しくDE&I対話会**

2022年にキャリア採用で入社して以来、社内では出会った方々の多様な可能性に魅力を感じ、お互いの個性や価値観を生かし合える関係性を築きたいと思うようになり、自発的にDE&I活動に取り組んでいます。

ヤマハグループのDE&I方針の社内浸透を目指し、人権・DE&I部会と連携して、オリジナルボードゲーム「ヤマハヒットメーカー」を活用した対話型ワークショップを実施しました。商品アイデアを即興で発想・発表し合うゲームを通して、参加者が自身の価値観を言語化し、他者の視点を取り入れる体験を促しました。「違いに触れて考え方が変わった」「他の人の考え方を面白いと思えた」など、対話を通じた小さな価値観の変化が多数報告され、想定した効果を十分に確認できました。

創造的で挑戦的な組織風土の醸成には、多様性の尊重は欠かせません。誰もが声を出しやすい職場をつくるために、「楽しさを起点にした」DE&I活動を今後も継続していきます。



業務本部 人事部 人事ソリューショングループ
万木 剛



楽器事業本部 ミュージックコネクト事業推進部
プラットフォームソリューショングループ
横山 太郎



楽器事業本部 生産統括部
生産企画部 製造DX推進グループ
若林 英里 (写真右上)

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント 43

環境 45

人権 50

人材 52

研究開発 56

知的財産 58

デザイン 59

ブランド 60

DX(Transformation by Digital) 61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



研究開発



池田 雅弘
執行役員 技術本部長

基本的な考え方

本質的価値に磨きをかけた製品と、顧客視点で拡充するさまざまなサービスを掛け合わせることで、お客さまに「多様で豊かな音・音楽体験」を提供していきます。当社の製品やサービスは、お客さまの感性と触れ合ったときに初めて価値が生まれると考えています。その価値を高めるため、科学的設計手法を強化し製品の機能や使い勝手を向上させ、顧客ニーズを見える化して多様な音・音楽体験への理解を深め、AIなどの人に寄り添う技術でそれらを結び付け、豊かな顧客体験を実現します。

これらを支える基盤となるのが、さまざまな環境変化の中でも製品を安定的に投入・提供するための、強靱な開発・生産体制です。製品投入サイクルの短縮に向けて、企画・開発・生産の各プロセスを見直し、調達戦略に紐付いた製品プラットフォームの整備などを通じて開発・生産基盤の強化を図ります。また、外部との協業などを通じて、革新的な新しい価値の創出にも注力します。こうした総合的な価値創造を持続的に発展させるために、設備の充実や人材の積極的な採用・育成を進め、音響の計測・解析技術や、演奏データ・感性データの分析技術の強化にも取り組んでいます。

研究開発の強み

当社が世代を超えて受け継いできた「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は、他社にはない強みであり、当社が提供する製品やサービスの差別化要因となっています。この理解と知見をより効果的に活用するために、アコースティック技術やAI・デジタル・エレクトロニクス技術など、さまざまな技術を組み合わせることで、他社にはまねのできないユニークな製品やサービスを提供しています。

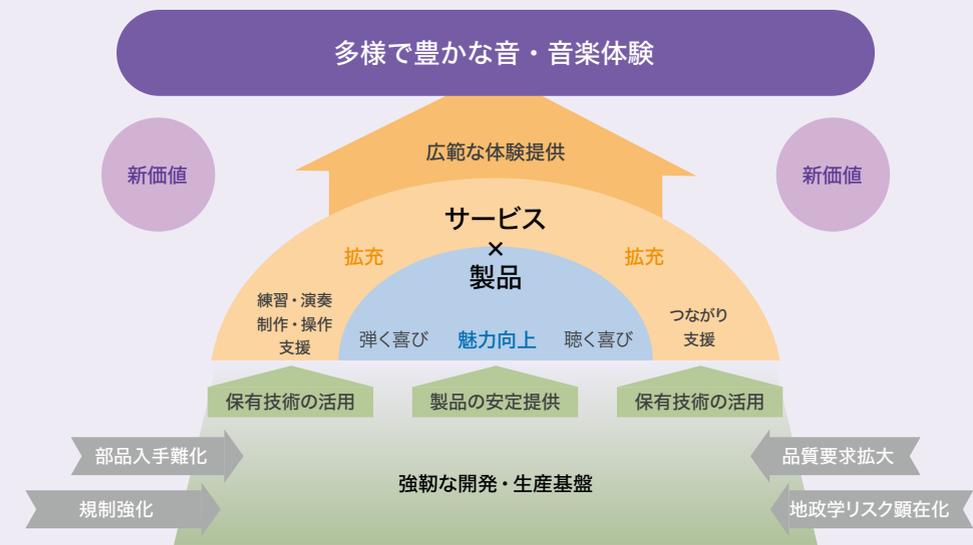


前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、AI・信号処理領域で、最新の楽曲解析技術や音源分離技術を駆使した楽器演奏用アプリ『Extrack』の提供を始めました。また、演奏計測技術と感性分析技術の組み合わせが各種楽器製品の演奏体験向上に役立つ技術へと進化するなど各重点テーマが着実に進展しました。

新中計では、ユーザー体験価値の核となる「弾く喜び・聴く喜び」を継続的に向上しつつ、AIをはじめとする先端技術の応用加速で弾く・聴くを支援するサービスを拡充し、これらの掛け合わせで多様な音・音楽体験を提供します。これにより、ヤマハのコアコンピタンスである“技術×感性”を磨き上げ、時代の変化に対応した音・音楽体験を創り出すことで、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」に貢献します。

戦略の全体像



重点戦略

1. 革新的な価値の開拓
2. 製品とサービスの連携による顧客体験の拡大
3. 製品の魅力向上による競争力の強化
4. 開発・生産基盤の強靱化による安定的な製品提供

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



取り組み事例1

楽器・音響機器製品の本質的価値向上

当社は楽器・音響機器に関する感性計測技術、音響解析技術、シミュレーション技術を磨き続けることで、製品の本質的価値を向上させています。特に、お客さまの声に触れたり、お客さまと音楽の関わりをともに体験することで培った音・音楽の「感じ方」や「嗜好」「価値観」に関する深い理解すなわち「感性の知」は、他社にない強みであり、ヤマハの強力な差別化要素となっています。例えば、音の印象を具体的な言葉で表現したり、数値データと関連付けることで、その音の構成要素の全体像を可視化することができます。

これらを活用することで、ターゲットとなる楽器奏者の音の感じ方や好みについてチームで共通理解を持つことができ、顧客ニーズに合った製品開発が可能になります。今後もこれらの技術を発展させることで、本質的価値を追求した魅力的な製品の開発に貢献していきます。



技術本部 研究開発統括部基盤研究開発部
感性情報グループ
今村 秀隆



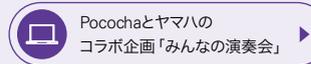
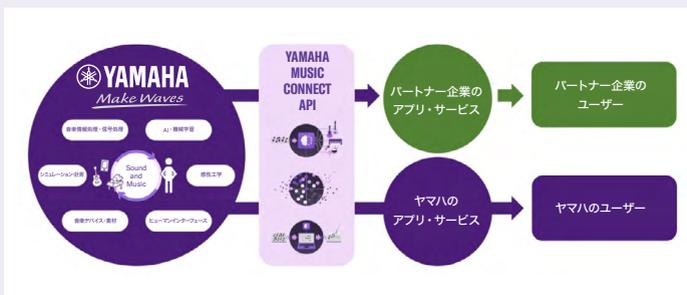
取り組み事例2

各種サービスによる体験価値創出

当社は演奏者の悩みに応え、楽器演奏の間口をより広げていくために、「人に寄り添うAI」を掲げ、楽譜難易度変換技術や楽曲アレンジ生成技術など、音楽情報関連技術の研究開発を行っています。Pococha(ポコチャ*)と当社のコラボ企画「みんなの演奏会」では、ピアノのパート譜を難易度別に作成できる「楽譜難易度変換技術」を活用し、ピアノ演奏者のためにオリジナルの楽譜を4段階の難易度に分けて提供しました。これにより、演奏者は自身のレベルや習熟度に適した楽譜を選び、演奏を楽しむことができます。また、これらの楽譜難易度変換技術や楽曲アレンジ生成技術は、「Yamaha Music Connect API」を介して事業者向けに提供されており、日常生活からビジネスまで、お客さまが抱えているさまざまな音の課題を解決しています。今後も幅広い協業を通じて、技術改良とソリューション開発を進め、音・音楽の楽しみ方を広げる体験価値を創り出していきます。

* (株)ディー・エヌ・エーが運営するライブコミュニケーションアプリ

「Yamaha Music Connect API」



取り組み事例3

社会と共創する革新的価値

当社は演奏者の声をトリガーにバスドラムを鳴らすシステム「VXD」を慶應義塾大学と共同開発しました。これまでに、ライブ演奏のデジタルデータを利用し、アコースティック楽器から音を発生させることでライブを忠実に再現する「Real Sound Viewing」を開発してきました。今回開発したVXDは、その取り組みを演奏者が使う技術に展開し、さらに発音の仕方に調整を加えたものです。このシステムでは、演奏者が「ドン」と声を発した瞬間に、マイクとセンサーでその発声を検知し、それをトリガーとして加振器が振動することで、バスドラムが発音します。これにより、足を使った演奏が困難でも、声でドラムを演奏することが可能になりました。こうした取り組みは、未来を創る挑戦として、今後広範囲な社会課題解決につながるものと考え、さらなる価値の探索を続けていきます。



VXDテストの様子



SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



池田 雅弘
執行役員 技術本部長

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、事業をより競争優位に導くように、製品・技術開発から生まれた独自技術を適切に権利化・保全するよう特許網形成プロセスの変革に取り組みました。保有特許の資産価値を定量的に評価できる評価基準を定め、事業部門と意思疎通を図りながら適切な権利化・保全を進めることで、投資対効果が高く、かつ事業戦略と一体となった特許網の構築を進めました。また、知財戦略への理解を一段と高めるために企画・マーケティング部門など向けに知財戦略の研修を開催し、グループ内の知的財産リテラシー強化にも取り組みました。

新中計においては、知的資産の形成プロセスを一層進化させ、未来を創る挑戦をしていきます。既存事業強化・成長のため、戦略的注力領域の製品魅力を向上し、効果的、効率的に将来の特許網構築を促す「知の深化」に取り組みます。加えて、知財情報を起点に新規事業領域の探索および拡大を支援する「知の探索」にも取り組むことで、企業価値の向上を目指します。

基本的な考え方

ヤマハグループは、知的財産を重要な経営資源の1つであると考えています。事業活動の中で生まれる発明・考案・意匠・商標などを知的財産権として適切に取得し、技術や市場動向も踏まえた知財分析を経営層や各部門に提供することで、当社グループ全体の新価値の創造・共創をけん引します。また、他社による模倣行為に対し迅速な対策を行うなど、知財管理にも積極的に取り組んでいます。自社の知的財産権を正当に保護・活用すると同時に、他者の権利を尊重することで、技術革新や文化芸術の創造が促される、健全な社会の発展を目指しています。

ヤマハグループにおける特許権、意匠権、商標権保有件数(2025年3月末現在)
(件)



取り組み事例

音場支援システム「AFC Enhance」に関する発明が「令和7年度全国発明表彰」で「発明賞」を受賞

ヤマハ(株)は、音場支援システム「AFC Enhance (AFC: Active Field Control)」に関する発明で、「令和7年度全国発明表彰」(主催:公益社団法人発明協会)における第一表彰区分の「発明賞」を受賞しました。「AFC Enhance」は、音響設備を用いて空間の響きを制御する技術で、さまざまな演目に対し各用途に応じた最適な響きを実現することで、施設の利用者は優れた音響空間で音・音楽を体験できます。本発明は、すでに世界で累計200以上の施設で採用され、多数のアンプやスピーカーの新規導入につながり、音響機器業界に活気をもたらしています。知的財産部では、既存事業成長につながる独自技術の権利化や顧客体験価値の保護の観点で、各事業部門をサポートしています。



表彰式にて
(左から)
橋本 梯、渡辺 隆行

受賞内容

発明賞	「最適な響きを創り出す音場支援システムの発明」(特許第7447533号)
発明者	音響事業本部 プロフェッショナルソリューション事業部 スピーカー・アンプ開発部 空間音響グループ 渡辺 隆行、橋本 梯

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



川田 学
技術本部 デザイン研究所長

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、製品・サービス開発において、時代の変化に負けず持続的な成長をもたらす「デザイン表現の型」を創出することと並行して、ブレない信念を深掘りする「思考実験」の継続や、社会課題に向き合う「課題提示力」の強化、そして組織のクリエイティビティの最大化を行ってきました。代表事例としては、2024年6月に横浜みなとみらいにオープンした体験型ブランドショップでの「体験のデザイン」、さまざまな楽器づくりで発生した未利用材を有効活用したクラリネット、そして電子ピアノのコンセプトモデル「TORCH『T01』」などがあり、ヤマハブランドの価値高揚に貢献することができました。

新中計では、企業を取り巻く環境の変化に対応し、「ヤマハデザインの深化と進化」「価値探求とともに商材提案へ」「ブランド訴求から共感の醸成へ」「組織のクリエイティビティ最大化」を目標に掲げ、事業構造の変革とともに未来を創る挑戦をしていきます。

基本的な考え方

ヤマハではデザインの重要性に早くから着目し、「ヤマハらしさ」を自ら確立するために1963年に企業内デザイン部門を発足しました。以来、5つのデザイン理念のもと、少数精鋭のプロフェッショナル集団として、国際的で多様な人材が当社グループのプロダクトデザインを一手に担い、ヤマハブランドを支えています。毎年、手掛けた製品・サービスを国内外のデザイン賞に応募し、高い外部評価を得ています(下記参照)。また、製品・サービスのデザイン開発と並行し、ヤマハデザインが大切にしている価値観をより深く掘り下げるために、国内外の美術系大学との産学共同研究を含めさまざまなデザイン活動を行っています。

プロダクトデザインから新価値を創造するブランディングまでデザイン領域が拡大する中で、プロダクトデザインを中核としながらも事業戦略や社会要請などに応じて、当社グループのクリエイティビティを発揮する役割を担っていきます。



2024年 - 2025年に受賞したデザイン賞



フィンガードラムパッド『FGDP-50/FGDP-30』
「Red Dotデザイン賞プロダクトデザイン2025」
「2024年度グッドデザイン賞」



ヘッドホンアンプ『HA-L7A』
「Red Dotデザイン賞プロダクトデザイン2025」
「iFデザインアワード2025」



プロトタイプ
『Designed by Nature Clarinets』シリーズ
「Red Dotデザイン賞デザインコンセプト2025」

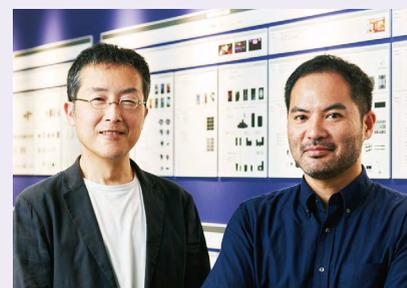
5つのデザイン理念

INTEGRITY	本質を押さえたデザイン	UNOBTRUSIVE	でしゃばらないデザイン
INNOVATIVE	革新的なデザイン	SOCIAL	社会的責任を果たすデザイン
AESTHETIC	美しいデザイン	RESPONSIBILITY	

取り組み事例

「ヤマハらしさ」を言語化・階層化 “ヤマハデザインアーキテクチャー”

デザイン研究所では1998年より、デザインアーキテクチャーの作成を継続しています。これは、製品デザインにおいてその独自性や優位性、企画の意図やブランドの哲学を魅力的に表現する過程で生み出された「ヤマハらしさ」を言語化・階層化した一覧表です。製品ジャンルを超えて広く全体を俯瞰することで、ヤマハデザインの「一貫した考え方」や「共通のデザイン作法」を抽出したり、また製品・サービスのデザインをする上で「何を残し、何を改革すべきか」を考察したりするための参照資料となります。長年の思考の積み重ねを踏まえつつも、常に新たなヤマハらしさを探求し続けています。



ヤマハデザインアーキテクチャー表の前で
(左から)
技術本部 デザイン研究所イクイップメントデザイングループ 勝又 良宏
技術本部 デザイン研究所インストゥルメントデザイングループ 鈴木 俊英

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



杉山 啓子
執行役員 ブランド戦略統括部長

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、ブランドプロミス「Make Waves」を体現するインクルーシブな音楽イベントや演奏家の想いに焦点をあてた企業広告キャンペーンを展開し、顧客とのつながりを強化するYamaha Music IDの導入も順調に進展しました。2024年にオープンした首都圏のブランド発信拠点では、新規顧客との接点の創出や、若手クリエイター・ミュージシャンとの連携・共創を加速させました。このような継続的な取り組みが評価され、インターブランド社の「Best Japan Brands 2025」において、ブランド価値が前年比9%増の25.01億米ドル*に成長しました。

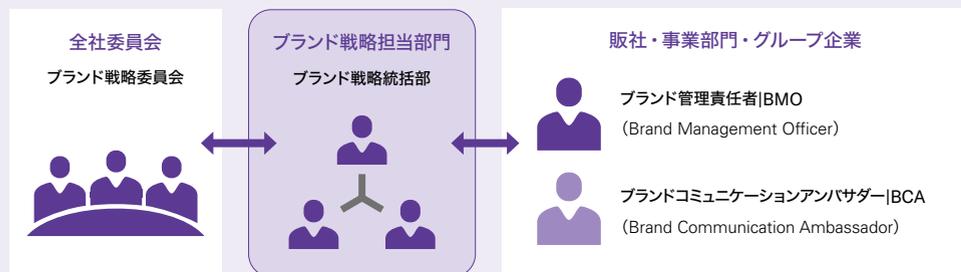
新中計では、引き続きブランドプロミスに基づく一貫したコミュニケーションとブランドキャンペーンを通じて、ヤマハブランドへの愛着と共感を育むとともに、ブランド認知の獲得とファンづくりをグローバルで加速していきます。特に、課題である若年層の認知・共感を向上させるため、社会的インパクト・評価を意識した発信を継続していきます。また、これまで以上にインターナルブランディングに力を入れ、全従業員がブランドプロミスに基づいた顧客体験を創出し、ブランド価値を最大化していくサイクルをグローバルで構築します。

* 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

基本的な考え方

2019年に制定されたブランドプロミス「Make Waves」において、ヤマハは「個性、感性、創造性を発揮し、自ら一歩踏み出そうとする人々の勇気や情熱を後押しする存在」であり続けることを約束しました。これを実現することでヤマハブランドに愛着を抱いていただけるよう、グローバルにブランディング施策を展開しています。その推進のため、ブランド戦略担当部門がハブとなり、経営層による全社委員会での意思決定と国内外のグループ企業・事業部門に設置したブランド管理責任者(BMO)・ブランドコミュニケーションアンバサダー(BCA)を密に連動させ、一貫性のあるブランドコミュニケーションでヤマハブランドの価値を最大化します。全執行役がメンバーであるブランド戦略委員会では、経営戦略や事業戦略に基づきブランディング活動の注力分野や重点テーマなどを決定。この全社方針のもと、各グループ企業や事業部門のBMO・BCAがブランドプロミスを各社の施策に落とし込み、実行します。

戦略推進体制



取り組み事例

グローバルブランド調査を活用したブランディング活動のPDCA推進

ヤマハグループでは毎年一般顧客向けにグローバルブランド調査を実施しています。この調査では、全社ブランド戦略に基づき、ヤマハブランドの認知度、ブランドイメージ、浸透度や愛着度などを国・年代別に調査し、動向を把握し、各国・地域におけるブランディング施策のPDCAに活用しています。直近の調査結果ではヤマハブランドの課題である情緒的価値(顧客が商品やサービスを通じて感じる感情的な満足や共感)が各国・地域で着実に上昇していることが明らかになりました。これは、ブランドプロミスの考えに基



ブランド戦略統括部
コーポレート・ブランディング部 ブランド戦略企画グループ
本橋 佳奈子

づいた体験価値の訴求や、一貫したコミュニケーション推進の成果だと分析しています。また、2025年3月期に初めて社内のBIツールでこの調査結果を共有し、各事業部門がデータを利用できる環境を整備しました。今後は各事業部門がターゲットごとに効果的な販売施策を立案できるように、データの活用促進に注力することで、企業価値向上に貢献していきます。

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



DX (Transformation by Digital)



徳弘 太郎
執行役 業務本部長

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、基幹システムの刷新などデジタル技術によるプロセス変革と、業務の標準化が進みました。DX人材育成においても、研修メニューを継続的に拡大しながら提供することにより、2025年3月期は2,600名以上の従業員が研修に参加し、これまでに延べ4,300名以上がBI、AIツールなどを業務で利用しています。また、従業員のITリテラシーも向上し、社内でのデータ活用も活発になりました。

新中計では戦略方針に基づき、3つのDX重点戦略「顧客接点の深化」「事業スピードの向上」「高付加価値人材へのシフト」を定めました。各戦略に沿った取り組みを進めることで、お客さまとヤマハをEnd-to-Endでつなげるプロセス変革を先進デジタルテクノロジーで実現することを目指し、企業価値の向上につなげていきます。

基本的な考え方

ヤマハでは、取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関として「DX戦略委員会」を設置し、グループ全体のDX方針やIT戦略などを審議しています。当社のDX戦略の目的は、ビジネスと業務を顧客起点に変革すること、すなわち“Transformation by Digital”です。同委員会を中心に、全社の業務を5つの業務領域(顧客接点、企画・開発・研究、製造、供給、会計・人事・その他間接業務)に分け、各領域に対し3つの視点(データ、システム、業務プロセス)で整理を行い、方針・ルールを明確化し、意思決定と行動変容の2つの変革につなげることで、グループ全体での業務変革を推進しています。



戦略の全体像



* VoC: Voice of Customer

取り組み事例

事業スピード向上のための基幹システムの刷新

前中計期間から各領域の基幹システムの刷新を進め、事業スピードの向上を図っています。グローバルで共通のシステムを導入することで、これまでの各社ごとの業務プロセスを標準化、統合化することが狙いです。2025年3月期までに、生産領域においてはインド、中国、インドネシアの計8工場に、販売領域ではオーストラリア、フィリピン、欧州の3販売子会社への導入を完了し、業務プロセスの改善が進んでいます。新中計期間においても、引き続き他拠点への導入を進めていきます。また、同時に新SCM(Supply Chain Management)の事業部・販社展開やPDM(Product Data Management)システムの刷新にも取り組んでいきます。これにより組織横断で開発から販売まで全てのデータが即時に連携される仕組みが構築されます。早期に基盤を整備し、業務の効率化と各国・地域の売上成長に貢献することを目指します。



Yamaha Music Europe GmbH
Administration Unit
橋本 健太

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60

DX(Transformation by Digital) 61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



SECTION 5

GOVERNANCE

ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報



取締役 (2025年6月末現在)



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

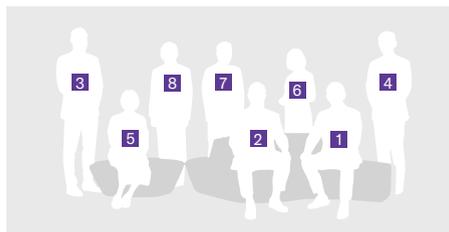
SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報



1 中田 卓也
取締役会長

5 吉澤 尚子
独立社外取締役

2 山浦 敦
取締役 代表執行役社長

6 江幡 奈歩
独立社外取締役

3 ポール・キャンランド
独立社外取締役

7 伊藤 秀二
独立社外取締役

4 篠原 弘道
独立社外取締役

8 野上 宰門
独立社外取締役



取締役 (2025年6月末現在)

1 中田 卓也

取締役会長
所有する当社株式の数：290,700株

3 ポール・キャンランド

独立社外取締役
所有する当社株式の数：3,400株

1985年	オーウェンス・コーニング社入社
1987年	ペプシコ社入社
1994年	沖縄ペプシコーラ社社長
1998年	ペプシコインターナショナル日本支社代表 ディズニーストア・ジャパン株式会社代表取締役総支配人
2002年	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナルジャパン マネージングディレクター
2007年	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社代表取締役社長
2014年	ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジアプレジデント
2018年	PMC Partners株式会社マネージングディレクター(現)
2019年	当社社外取締役(現) エイジオブラーニング社CEO
2022年	株式会社電通グループ社外取締役(現)

6 江幡 奈歩

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

2000年	弁護士登録 阿部・井窪・片山法律事務所入所
2004年	特許庁総務部総務課制度改正審議室法制専門官
2008年	阿部・井窪・片山法律事務所パートナー(現)
2020年	株式会社アピスト社外取締役(監査等委員)(現)
2022年	株式会社スリー・ディー・マトリックス仮監査役(一時監査役職務代行者) 株式会社Brave group社外監査役(現)
2023年	当社社外取締役(現)

2 山浦 敦

取締役 代表執行役社長
所有する当社株式の数：58,052株

4 篠原 弘道

独立社外取締役
所有する当社株式の数：3,400株

1978年	日本電信電話公社入社
2003年	日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社) アクセスサービスシステム研究所長
2007年	同 情報流通基盤総合研究所長
2009年	同 取締役研究企画部門長
2012年	同 常務取締役研究企画部門長
2014年	同 代表取締役副社長研究企画部門長
2018年	同 取締役会長
2021年	当社社外取締役(現)
2023年	株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役(現)

7 伊藤 秀二

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

1979年	カルビー株式会社入社
2001年	同 執行役員東日本カンパニーCOO
2004年	同 取締役執行役員じゃがりこカンパニーCOO
2006年	同 取締役常務執行役員・CMOマーケティンググループコントローラー
2009年	同 代表取締役社長・COO
2018年	同 代表取締役社長・CEO
2023年	同 取締役
2024年	東北電力株式会社社外取締役(現)
2025年	当社社外取締役(現)

5 吉澤 尚子

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

1988年	富士通株式会社入社
2009年	同 モバイルフォン事業本部統括部長
2011年	米国富士通研究所グローバル開発センター長
2016年	富士通株式会社アドバンスドシステム開発本部長代理 兼 AI推進室長
2017年	同 執行役員AI基盤事業本部長
2018年	同 執行役員常務デジタルサービス部門副部門長 同 執行役員常務 兼 FUJITSU Intelligence Technology Ltd. CEO
2019年	同 執行役員常務デジタルソフトウェア& ソリューションビジネスグループエバンジェリスト
2020年	株式会社ナレッジベース取締役(現)
2021年	株式会社ニトリホールディングス社外取締役(現) 当社社外取締役(現)

8 野上 宰門

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

1984年	日本精工株式会社入社
2011年	同 執行役員産業機械事業本部副本部長
2013年	同 取締役執行役員常務経営企画本部長
2015年	同 取締役代表執行役員専務コーポレート経営本部長
2017年	同 取締役代表執行役員専務・CFO コーポレート経営本部長
2019年	同 取締役代表執行役員副社長・CFO
2023年	同 取締役
2024年	安田倉庫株式会社社外取締役(現)
2025年	当社社外取締役(現) 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役(現)



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

取締役会の構成 (2025年6月末現在)

氏名	在任 年数	取締役会・所属委員会の構成*1 / 出席状況*2				取締役が有している専門性							選任理由
		取締役会	指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会	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	
取締役会長 中田 卓也	13年	◎ 13/13	○ 4/4	○ 4/4		●			●	●	●	●	PA・DMI事業部長、ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長を歴任するなど、事業における豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有し、2013年6月から代表取締役社長、2017年6月からは取締役代表執行役社長として当社グループをけん引してきました。また、指名委員会等設置会社への移行などコーポレートガバナンス改革を主導し、取締役会の監督機能の強化に努めました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
取締役 代表執行役社長 山浦 敦	1年	○ 11/11				●			●	●		●	新規事業の開発経験、電子楽器事業部長、楽器事業本部長、ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司総経理など、事業における豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有し、2024年4月から代表執行役社長、同年6月からは取締役代表執行役社長として当社グループをけん引しています。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 ポール・キャンランド	6年	○ 13/13	○ 4/4	◎ 5/5		●			●		●	●	グローバルエンターテインメント企業のアジア地区および日本人の責任者として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識と、ブランド、マーケティングに関する幅広い知見を有し、取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 篠原 弘道	4年	○ 13/13	◎ 4/4	○ 5/5		●			●		●	●	日本を代表するグローバル通信・ICT企業において代表取締役として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識と、通信システム、エレクトロニクスなどに関する幅広く深い知見を有し、取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 吉澤 尚子	4年	○ 13/13			○ 17/17	●			●	●		●	日本を代表するグローバルエレクトロニクス・ICT企業において執行役員や海外グループ企業のCEOとして経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識と、デジタル、AI技術などに関する高い専門性を有し、取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 江幡 奈歩	2年	○ 13/13			○ 17/17		●					●	弁護士として国内および海外の企業法務や企業統治、また知的財産分野に精通するなど、高い専門性や豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有し、取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 伊藤 秀二	-	○ -	○ -	○ -		●			●	●		●	日本を代表する菓子・食品メーカーにおいて代表取締役社長・CEOとして経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識と、マーケティングに関する深い知見を有し、取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 野上 宰門	-	○ -			◎ -	●	●	●				●	日本を代表するグローバル産業機械メーカーにおいて代表執行役として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識と、経営企画、財務に関する深い知見を有し、取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。

*1. ◎：議長、委員長 ○：委員 *2. 出席状況は2025年3月期の実績です。
(注)当社は、ポール・キャンランド氏、篠原弘道氏、吉澤尚子氏、江幡奈歩氏、伊藤秀二氏、野上宰門氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出しています。

取締役が有している専門性の選定理由

当社の経営ビジョンおよび中長期の経営の方向性や事業戦略に照らし合わせ、成長の実現と安定した企業経営を支えるために重要と考える専門性を指名委員会において定めています。

企業経営	社会価値を共創し、環境が変化する中でも持続可能な社会に資する会社であり続けるために、企業マネジメントの経験、実績を有する取締役が必要であるため	製造・技術・ 研究開発	事業基盤を着実に発展させるために、製造業における高度なマネジメント経験や、研究開発領域での新たな技術の創造や活用に関する専門的知見および実務経験を有する取締役が必要であるため
法務・ リスクマネジメント	実効性の高いガバナンスを行うために、企業法務に関する専門的知見および実務経験、リスクを適切に把握・管理する能力・知見を有する取締役が必要であるため	マーケティング・ 営業	売上成長を促進するために、的確な情報伝達および高い付加価値の提供を通して、顧客満足と企業価値を向上させる能力・知見を有する取締役が必要であるため
財務・会計	強固な財務基盤を維持し、中長期の価値向上に向けた投資や財務戦略を実施するために、財務・会計に関する知見および経営的実務経験を有する取締役が必要であるため	グローバル	海外売上高比率が高い当社にとって、グローバルに事業を展開する企業でのビジネス経験、海外の生活や文化に関して豊富な知見を有する取締役が必要であるため
IT・デジタル	成長戦略の実現に向け、DX推進の経験や、デジタル技術に根差したビジネスモデル変革や業務プロセス変革に関する能力・知見を有する取締役が必要であるため		

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

執行役・執行役員・監査役員 (2025年6月末現在)

代表執行役社長



山浦 敦

常務執行役



山口 静一
楽器事業本部長



押木 正人
楽器事業本部副本部長 兼
音響事業本部副本部長

執行役



後藤 敏昭
楽器事業本部副本部長 兼
音響事業本部副本部長



徳弘 太郎
業務本部長



鳥羽 伸和
音響事業本部長



西村 淳
経営本部長

執行役員



トーマス・サムナー
ヤマハコーポレーションオブ
アメリカ社長



松木 温
楽器事業本部ピアノ事業部長



池田 雅弘
技術本部長



北瀬 聖光
新規事業開発部長



杉山 啓子
ブランド戦略統括部長



阿部 征治
楽器事業本部電子楽器事業部長

監査役員



西山 靖
監査委員会室長



山下 寛文
内部監査部長

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報



社外取締役座談会

適切なリスクテイクと 迅速なアクションを促す ガバナンスを通じ、 経営のレベルアップと 企業価値向上を目指す

2025年5月に発表された新中期経営計画「Rebuild & Evolve」(以下、新中計)。5名の社外取締役(当時)と取締役会議長の取締役会長が、策定過程で交わされた議論を振り返り、執行フェーズにおける監督・助言の方向性を確認しました。(2025年6月取材)



- 1 中田 卓也 取締役会長
- 2 藤塚 主夫 独立社外取締役(2025年6月20日付で退任)
- 3 ポール・キャンランド 独立社外取締役
- 4 篠原 弘道 独立社外取締役
- 5 吉澤 尚子 独立社外取締役
- 6 江幡 奈歩 独立社外取締役

スピードとイノベーションが戦略的な課題

中田 新中計の策定に向けた議論が始まる段階で、当社にどのような経営課題があると皆さんが認識されていたのか、あらためてお聞かせください。

キャンランド 急速に変化する顧客ニーズや技術革新に応じて、いかにスピーディーに当社の製品・サービスのイノベーションを実現するか、いかにイノベーションを将来につないでいくかが最大の課題だと見ていました。

藤塚 スピードとイノベーションが中長期的な課題だと考えていたのは、私も同じです。2、3年前から売上が伸び悩むようになり、執行側は新しいテーマの設定やM&Aの実施など、成長に向けた「種」になりそうな施策を模索し実行してきました。しかし、それがなかなか成果につながっていない。監査委員会メンバーとして執行側の皆さんと定期的に議論する中でも、意思決定と実行をもっと早くしなければならないと感じてきました。

吉澤 当社の競争優位性であるブランドは、135年以上にわたる歴史を通じて蓄積してきた音・音楽に関わる幅広い技術と、音・音楽に対する情熱とこだわりを持つ多くの人材に支えられています。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務/企業情報



しかしそうした長年にわたる積み重ねが保守的な傾向として表れて、もっと素早いインプットとアクションを求めたくなる場面がみられます。

篠原 イノベーションのスピードアップのためには、これまで当社が重視していた「100点満点のものを丁寧に作る」というアプローチを、状況に合わせて改める必要があるのではないかと私は思います。これまで楽器や音響機器などハードウェアの製造で培ってきたプロセスも当然重要です。しかし場合によっては、7、8割仕上がった段階で製品・サービスを市場に出してマーケットの反応を問い、フィードバックを取り入れてつくり直す、といったアジャイルなアプローチも必要でしょう。グローバルなオープンイノベーションを加速させるため、2024年4月に米国シリコンバレーに設立した事業開発拠点Yamaha Music Innovationsを2025年1月に法人化し、またコーポレートベンチャーキャピタルを設立してさまざまなスタートアップ企業との協業案件をスタートさせるなど、執行側にもそこを変える意識があるのは歓迎すべきことです。

中田 成長軌道への回帰に向けさまざまなことに取り組む中で、経営のスピードを上げなければならないということは執行側も強く認識していました。

藤塚 ちょうど2024年4月の山浦さんの社長就任のタイミングで新

中計の議論が本格化しました。組織体制の変更や、市場の変化に対応するためのピアノの生産体制など、大きな意思決定をしたことは、今話に出たスピードという課題を本気で解決しようという意識があったからだと思います。そうした決断をした上で新中計が策定されたことは非常に良かったです。

キャンドランド 前中期経営計画「Make Waves 2.0」期間中にコロナ禍、サプライチェーンの混乱に起因する部材不足、中国市場の縮小といった急速かつ大きな変化に

直面する中で、フレッシュな視点を持つ新社長とともにスピード感を持ってオープンな議論ができたことを評価しています。

戦略を具体化することで得られる ステークホルダーの納得

中田 スピードとイノベーション、そして成長という戦略的テーマが取締役会での議論を通じて明確になりました。そうしたテーマに照らして、執行側が策定した計画案について集中討議した際の実績は、取締役会での論点を振り返ってみたいと思います。

江幡 過去数年の当社は、期中に業績予想を下方修正することが何度かあり、市場や投資家の皆さまからの信頼が損なわれているのではないかと感じていました。信頼を取り戻すためには、数字に対する強いコミットメントが必要であることを強調しました。

篠原 成長に関しては、トップラインだけでなくボトムラインの重要性も指摘しました。ボトムを上げるために重要なのは、何もかも同列に取り組むのではなく、戦略的に注力すべき分野とそうでない

分野を分け、メリハリをつけていくことです。

江幡 どこに注力して資本や人材を投入するのか、攻めるべきところと守るべきところを見極めることが、より重要になると私も考えています。総合楽器メーカーとして多岐にわたる製品・サービスを持つからこそ、当社は教育分野を含めた多様なニーズに応えられるという強みがあります。しかしその反面、これまでは投資する対象が広範囲にわたり、分散してしまっていたとも言えます。

篠原 ポートフォリオやメリハリをつけた投資について、一般論ではなくて具体論を新中計の中で提示することを執行側に求めましたね。それは当社が音楽を通じて提供する新しい価値についても同じで、具体的にそれが何を意味するのかを議論しました。

吉澤 新中計で掲げた長期ビジョンについても、具体的なKPIを設定するなど、数値に基づいた実効性のある目標を立てるよう促しました。同様にサステナビリティを価値の源泉にするという前中計から続く重点戦略に関しても、目標が妥当なのか、社内外のステークホルダーに納得してもらえるものなのかといった多くの指摘が取締役会でありました。

中田 ステークホルダーの納得感を得るためには伝え方も重要だというご指摘を受けて、執行側も意識を改めました。株主・投資家はもちろん、従業員が腹落ちするかも相当意識したはずですが。

リスクテイクと挑戦を促す制度設計の変更

中田 株主や投資家の方から「PDCAは本当に回っているのか」というご質問もいただきます。新中計の執行のモニタリングで押さえるべきポイントについて、どのようにお考えでしょうか。

キャンドランド 情報を全てオープンにし、透明化を図ることが当社の信頼につながると考えます。社内でも情報をオープンにする

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

ことは大切で、それが意思決定と執行のスピードアップにもつながるでしょう。

吉澤 監査委員会でも、取締役会でも、課題を指摘するだけではなく、その課題に対する執行側の迅速なアクションとフィードバックをこれまで以上に厳しく求めていきたいと思っています。

江幡 現場で変化の芽をできるだけ早く察知し、素早く手を打っているかに注目します。社会が急速に変わる現在、それができないと本当に乗り遅れるという危機感があります。リスクを過度に恐れるより、リスクテイクしないことが中長期のリスクになると思うので、適切なリスクテイクを求めていきたいですし、変化の芽を察知した現場が声を上げやすいような環境づくりも支援したいですね。

キヤンドランド リスクテイクと挑戦を促すために、2025年に役員報酬制度を見直しました。これまでは目標が未達だと報酬が減る、反対に言えば目標達成に対するインセンティブがなかったのですが、新報酬体系では成果に対する報酬を拡大しました。従業員、管理職、そして特に執行側の経営層の皆さんには、設定された目標を達成することにのみ満足するのではなく、さらにそれを大きく超えていこうという意識を持ってもらいたいです。

中田 「出すぎた釘は打たれない」というのが若い頃からの私の信条です。今お伺いした皆さんからの後押しを受け止めて、経営層には山浦さんの足を踏んでしまうくらいのつもりでどんどん前に進んで挑戦してほしいですね。

多様な意見を生かして
さらなる経営のレベルアップを図る

中田 最後に、取締役としてのご自身の役割をどのようにお考えか、あらためてお聞かせください。

篠原 成長軌道への回復というこの難しい時期を乗り越えるためには、時には厳しいことや刺激が強いことも言わなければならないと思っています。当社の経営陣は今も高い意識を持っていらっしゃると思いますが、もっと高い意識を持っていただけるように働きかけていきます。改革を進めるにはさまざまなアプローチが必要ですが、当社が持つ楽器、音に関する総合楽器メーカーとしての絶対的な強さ、この部分は揺るがず、さらに筋肉質な会社になるよう貢献していきます。

江幡 当社は管理職女性比率の向上に取り組んでいますが、それでもまだ20%に届きません。その中で私は女性取締役であり、取締役会の中では比較的年齢が低いことから、取締役会の議論に多様性を確保することが期待されていると思っています。自分の専門性を生かして監査委員としての役割を果たすだけでなく、異なる価値観や近年大きく変化している消費者の嗜好を踏まえた視点での経営の議論でも、新たな価値創造に貢献したいと思っています。

キヤンドランド 私も外国人の視点を持って、皆さんが時には言いづらいことをストレートに指摘するのが役割だと自認しています。企業経営者としての経験で得た知見をもとに、優先順位を判断すること、伸ばすべき領域にフォーカスすること、そしてテクノロジーをうまく取り込んでいくことを求めています。

吉澤 常に変化に目を配って、予兆を捉え、早め早めのアクションを取っているかを問い続けていこうと思っています。監査委員として監査に同行

すると、経営と現場では認識の違いを感じる機会があります。現場での監査で感知した違和感を経営にインプットするのが私の役割だと思っていますし、それに対してできるだけ早くアクションを取ることが、私たちの責任でもあります。

藤塚 まず財務目標をしっかりと達成すること。その上で、新中計の進捗状況を定期的にモニタリングし、何か課題があればすぐ修正して、現場における各種目標の達成をサポートしていかなければなりません。私は2025年6月で取締役を退任しますが、今後もヤマハに注目していきます。

中田 当社は多様なバックグラウンドと専門性を持つ方々を取締役会のメンバーとしています。その皆さんからいただくアドバイスやご指摘を、広く経営に生かしていかなければならないと、あらためて決意しました。取締役会における議論に対する執行側からのフィードバックが徹底されるよう、確実にチェックして経営のレベルアップにつなげていきたいと思っています。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス基本方針

ヤマハグループは、世界中の全ての人々が心豊かに暮らす社会を目指します。その実現のために、企業理念である「ヤマハフィロソフィー」および全ての関係者に対する「ステークホルダーへの約束」を掲げ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組むとともに、以下に掲げる「コーポレートガバナンス基本方針」のもと、経営上の機関設計、組織体制や仕組みを整備し、諸施策を実施するとともに適切な開示を通して、透明で質の高い経営を実現します。

コーポレートガバナンス基本方針

- 株主の視点に立ち、株主の権利・平等性を確保する
- 全てのステークホルダーとの関係に配慮し、企業の社会的責任を積極的に果たす
- 適切な情報開示を行い、透明な経営を確保する
- 監督と執行の分離、監督機能の強化により、取締役会の高い実効性を確保するとともに適正かつスピード感のある執行を実現する
- 株主との積極的な対話を行う

- ヤマハフィロソフィー ▶
- ステークホルダーへの約束 ▶
- コーポレートガバナンスに関する基本方針 ▶

コーポレートガバナンスの変遷

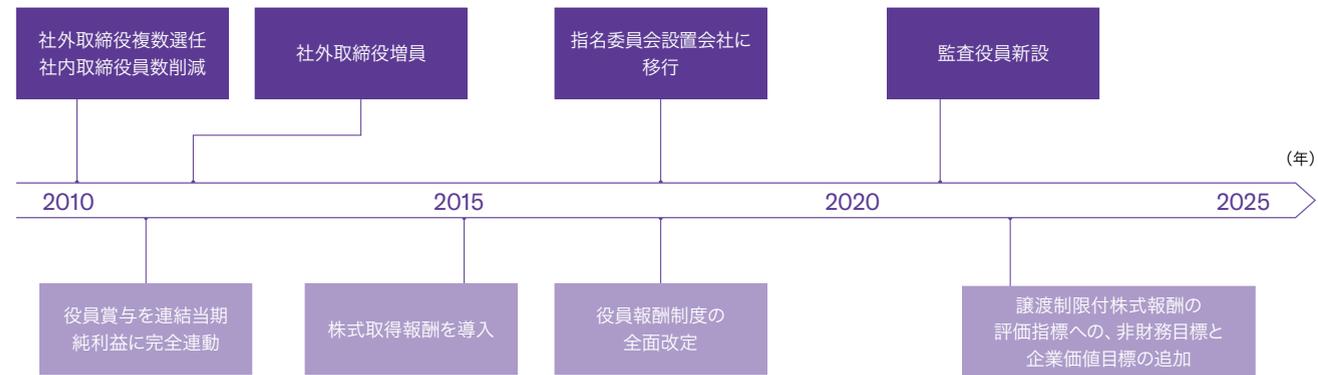
当社では、コーポレートガバナンスは、企業の持続的な発展に必要な不可欠なものであり、経営の全ての質を上げる基礎となるものであると捉えています。そして、一度構築したら終わりではなく、不断の改革・改善が引き続き必要であると認識しています。

2001年の執行役員制度導入、2003年の社外取締役選任および任意の指名・報酬委員会の設置、2010年の社内取締役の員数削減および社外取締役の複数選任、2015年のコーポレートガバナンス方針書の制定など、これまで一貫してコーポレートガバナンスの強化に努めてきました。また、2017年6月に指名委員会等設置会社に移行するとともに、初めて女性の独立社外取締役を選任、2019年には、同じく初となる外国籍の独立社外取締役の選任、そして2020年4月には監査役員を新設するなど、さらなるコーポレートガバナンス強化を図っています。

監督と執行の分離に伴う取り組み

取締役会は、経営の基本方針などの法令、定款および取締役会規則に定めた重要事項の決定を行うとともに、業務執行に関わる重要な決定を執行役に委譲し、その報告すべき内容を取締役会規則で定め、その手続きと決議の合理性を要求することで、監督機能を担っています。執行役は、職務執行の状況を取締役会に定期的に報告し、取締役会は執行役の職務執行を監督しています。また、監査委員会は、執行役および取締役の職務執行状況について、監査基準・監査計画に基づき監査を実施しています。なお、執行役、執行役員、監査役員の職務の執行およびその効率性を確保するため、執行役規則、執行役員規則および監査役員規則を制定するとともに経営会議規則を明文化しています。

監督機能の強化



報酬の業績連動性

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

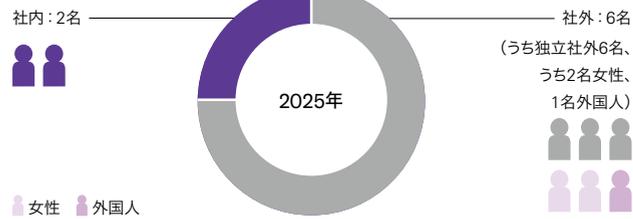
取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

監督機能強化

当社は監督機能の強化と執行のスピードアップを図るため、監督と執行の分離を進めています。独立社外取締役比率を高めることで、監督機能を強化してきました。2025年6月20日現在、取締役会の4分の3を独立社外取締役が占めています。

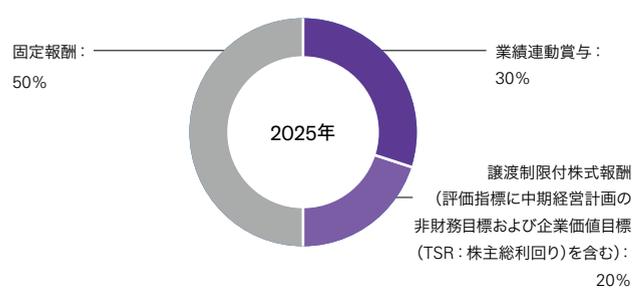
社外取締役比率



報酬の業績連動性

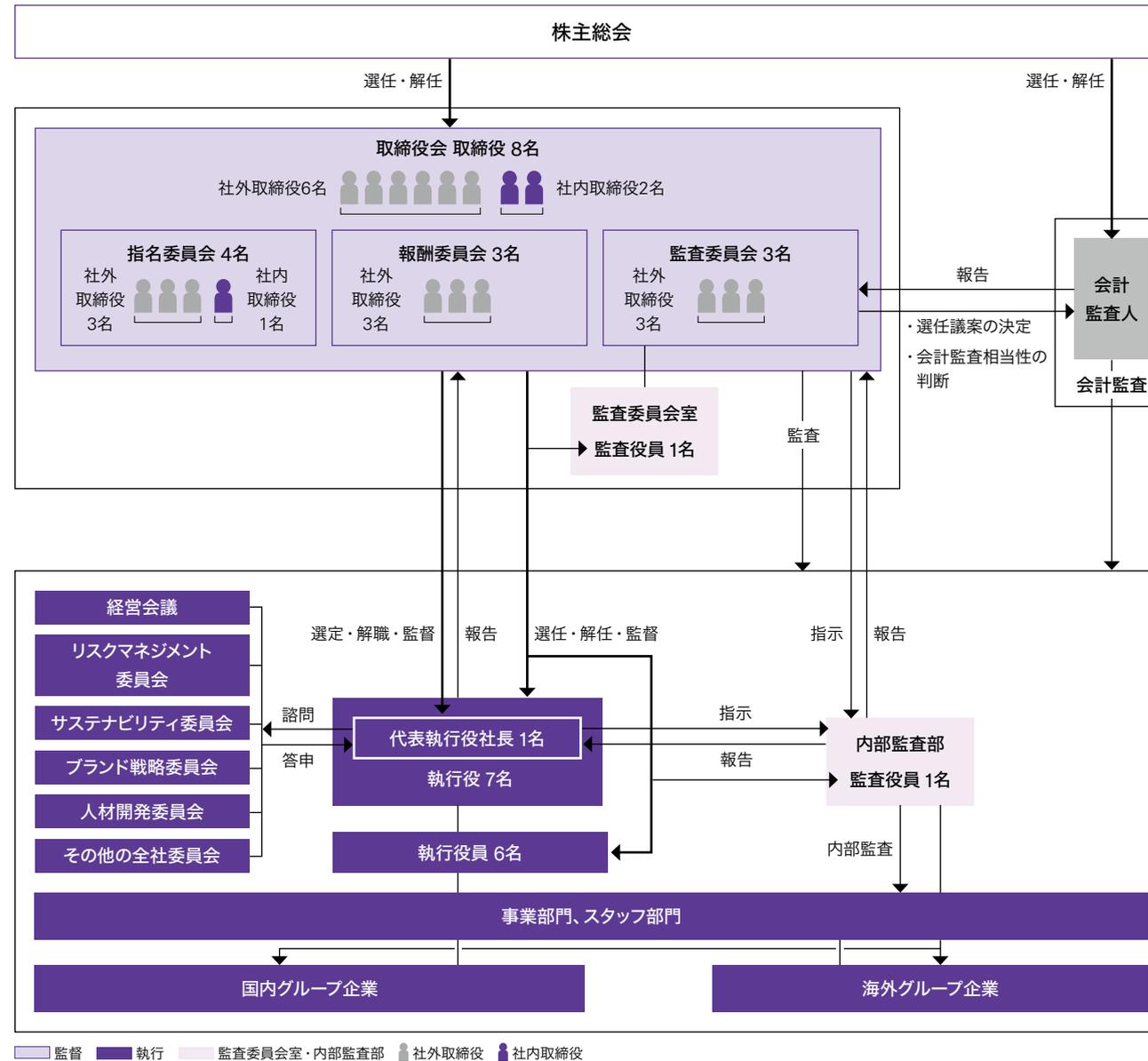
当社は報酬制度を持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとすること、また、株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的として、役員報酬制度を全面改定し、業務執行取締役および執行役の業績連動比率を2017年に引き上げました。

役員報酬のイメージ



(注) 当社は、クローバック条項を設定しており、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員ごとの責任に応じ、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還することとしています。

コーポレートガバナンス体制図(2025年6月20日現在)



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役 63

取締役会の構成 65

執行役・執行役員・監査役員 66

社外取締役座談会 67

コーポレートガバナンス 70

リスクマネジメント 76

コンプライアンス 77

SECTION 6 財務/企業情報

役員などを選出するプロセス・基準

取締役候補者の選任に関して、指名委員会は、取締役に求められる役割に応じ定義した基本的資質、コンピテンシー、経験・実績などの人材要件、および経営戦略に照らし必要とされる専門性などを一覧化したスキル・マトリックスに基づき候補者を選任し、株主総会に提出する選任議案の内容を決定します。

指名、監査、報酬委員会の委員および委員長の選定に関して、指名委員会は、委員会の役割に応じ定義した人材要件に基づき候補者を選定し、取締役に提出する選定議案の内容を決定します。なお、監査委員会委員および委員長候補の選定に関しては、事前に監査委員会に意見聴取を行うものとします。

指名委員会は、執行役に求められる役割に応じ定義した基本的資質、コンピテンシー、経験・実績などの人材要件に基づき候補者を選任し、取締役に提出する選任議案の内容を決定します。

また、執行役員および監査役員に求められる役割に応じ定義し

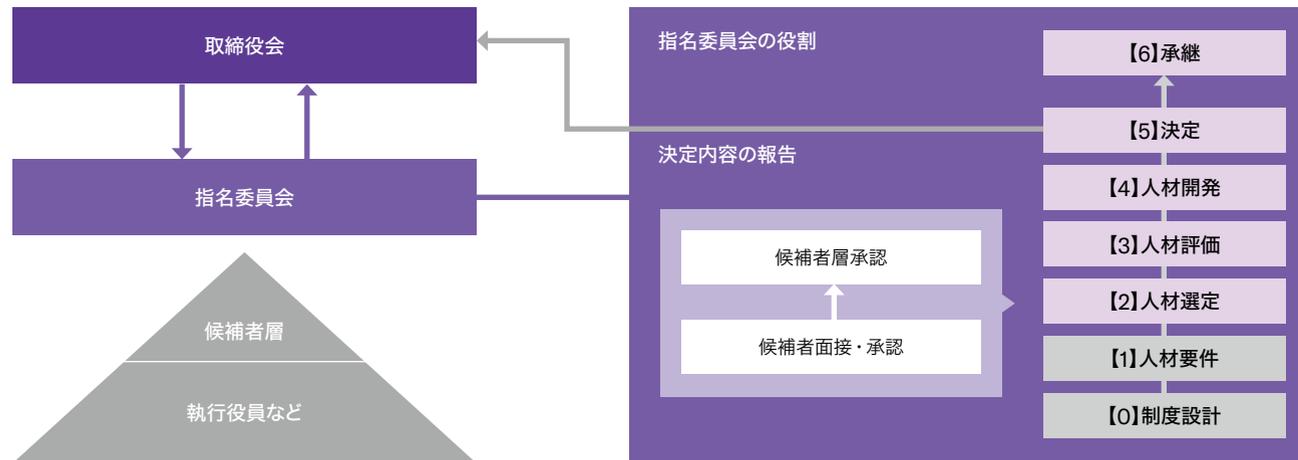
た人材要件に基づき候補者を選任し、取締役に提出する選任議案の内容を決定します。なお、監査役員の選任に関しては、事前に監査委員会に意見聴取を行うものとしています。

最高経営責任者などの後継者計画

指名委員会において、制度設計と人材要件を定義した上で、人材選定・人材評価・人材開発を経て後継者候補を決定するプロセスを実行し、取締役に提出する選定議案の内容を決定します。なお、監査委員会委員および委員長候補の選定に関しては、事前に監査委員会に意見聴取を行うものとします。

後継者候補の対象となる参与の登用面接を指名委員会が実施するとともに、取締役会などでの対象候補者による発表の機会を意識的に設けるなど、前段階の人材開発委員会によるコア人材のCDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)実施により、早期の段階から十分な時間と機会を設定し計画を実行しています。

指名委員会の役割



報酬制度

社外取締役を除く取締役および執行役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績連動賞与および(3)譲渡制限付株式報酬からなり、それらはおおむね、5:3:2の割合で構成されています。

(1)固定報酬は、役位に応じた金銭報酬を月例報酬として支給しています。

(2)業績連動賞与は、企業業績の向上に資するよう、役位に応じた金銭報酬を、当事業年度の連結当期利益およびROEに連動させて、個人別の成績を加味した上で算出し、事業年度終了後に支給しています。個人別の成績は、担当領域ごとに事業別、機能別に設定した評価指標に基づいて評価しています。

(3)譲渡制限付株式報酬は、企業価値の持続的な向上と株主の皆さまとの価値共有を図ることおよび中期における業績達成への動機付けを目的として、役位に応じた株式報酬を、前中計の初年度である2023年3月期に3事業年度分として一括で交付しています。譲渡制限付株式報酬のうち、3分の1は役員在籍を条件として交付し、3分の2は業績に連動させています。業績指標は、前中計で掲げた財務目標と非財務目標に加え、企業価値目標(TSR)としており、業績指標の達成度に基づき株式報酬の株数が確定し、2023年3月期に3事業年度分として一括交付した株数との差分は調整されます。株式報酬への影響度合いは、財務目標:非財務目標:企業価値目標=50%:30%:20%です。前中計期間終了後も長期にわたり株主の皆さまとの価値共有を図るという趣旨から、役員退任時または交付後30年経過時まで譲渡制限は解除できないものとしています。その間に重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員ごとの責任に応じ、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還するクローバック条項を設定しています。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務/企業情報

社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしています。

2026年3月期からの新中計のスタートに伴い、業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬に関し、目標の見直しを行います。会社の成長実現を期する観点から、執行役が対象となる業績連動賞与の指標の1つに売上高成長率を採用します。譲渡制限付株式報酬については、3つの目標区分(財務、非財務、企業価値)は継続しますが、株主の皆さまとの目線共有をより強く動機付ける趣旨から企業価値目標の配分を高めることとします。結果として業績連動部分の配分は、財務目標：非財務目標：企業価値目標=50%：20%：30%となります。

なお、各目標に連動する指標は、財務目標がROIC、非財務目標が新中計において掲げる非財務目標、企業価値目標が株主総利回り(TSR)となります。

業績連動賞与

業績連動報酬の指標としている連結当期利益は133億51百万円、ROEは2.8%となりました。

譲渡制限付株式報酬

業績連動報酬の指標としている前中計における2025年3月期の経営目標「売上成長率 20%」「事業利益率 14%」「ROE 10%以上」「ROIC 10%以上」の実績は、それぞれ「13.2%」「7.9%」「2.8%」「4.4%」となりました。

報酬等の内訳(2025年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			人数 (名)
		固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役	128	148	—	▲19	7
(うち社外取締役)	86	86	—	—	6
執行役	214	193	21	▲1	5

(注) 1. 取締役を兼務する執行役の報酬等の総額および人数については、執行役の欄に記載しています。
2. 譲渡制限付株式報酬の株式は、前中計の初年度である2023年3月期(第199期)に3事業年度分として一括で交付しており、株式報酬額は前中計の3年間で按分して計上しています。上記報酬額は、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額から、業績指標の達成度に基づく過年度費用計上額の戻入等を減額しています。

業績指標の実績

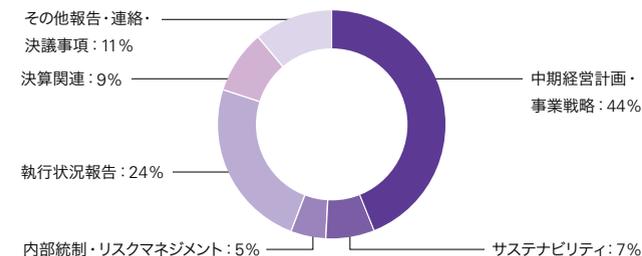
種類	指標	2025年3月期 実績
業績連動賞与	当事業年度における以下の指標 • 連結当期利益 • ROE	• 連結当期利益：13,351百万円 • ROE：2.8%
譲渡制限付 株式報酬	財務	前中計における以下の2025年3月期目標 • 売上成長率：20% • 事業利益率：14% • ROE：10%以上 • ROIC：10%以上
	非財務	詳細については、P.18をご参照ください。
	企業価値	株主総利回り(TSR) (注)TSR/配当込みTOPIX成長率=1.0

2025年3月期の活動

取締役会の主な議題

- 新規・隣接事業領域等成長戦略
- 収益改善に向けた事業構造改革
- 資本・資産効率向上、経営基盤強化
- サステナビリティへの取り組み 他

取締役会議題のテーマ別構成比



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

2025年3月期の評価において確認された主な課題および今後の取り組み方針

2025年3月期の課題	2025年3月期の取り組み内容
審議内容の充実	<ul style="list-style-type: none"> 各事業戦略、事業ポートフォリオおよび、新中計策定に向けた重点成長領域の議論を実施
執行のスピード向上	<ul style="list-style-type: none"> 部門・グループ子会社への権限委譲を実施
会議運営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> 説明資料における目的、課題、論点の明確化
社外取締役の事業理解支援	<ul style="list-style-type: none"> 海外現地法人幹部との意見交換の実施 市場・競合などの客観情報の拡充
承継プロセスの透明性	<ul style="list-style-type: none"> 社長、社外取締役等の承継プロセスや評価基準の明確化と共有
取締役会の体制	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の相互派遣の解消 取締役会議長と社長の役割分担の明確化

今後の課題	2026年3月期の取り組み方針
成長戦略の具体化	<ul style="list-style-type: none"> 成長事業の中長期戦略の議論の充実 集中討議会における事業ポートフォリオおよび新規事業領域の議論の充実
執行のスピード向上	<ul style="list-style-type: none"> さらなる権限委譲の実施 効果的かつ効率的なモニタリング・監査プロセスの見直し 新組織再編による執行スピード向上への有効性検証
議論の質向上	<ul style="list-style-type: none"> 論点に即した議論設計と資料の質向上 事業戦略における市場・競合などの客観情報の拡充
社外取締役の事業理解支援	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の販売・生産拠点での現地開催(年4回) 社外取締役のみの会合による社外取締役間の意見交換の場の拡充

指名委員会の主な取り組み

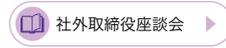
- 最高経営責任者などの後継者計画の実行
- 新年度役員体制の決定
- 役員人材要件の見直し 他

報酬委員会の主な取り組み

- 個人別役員報酬の決定
- 譲渡制限付株式報酬の評価指標および目標値の見直し 他

監査委員会の主な取り組み

- 代表執行役へのインタビュー、意見交換
- 執行役および一部の執行役員へのインタビュー
- 監査委員会室、内部監査部門、経理部門等からの報告聴取
- 会計監査人からの報告聴取、意見交換
- 会計監査人の評価、再任検討
- 翌年度監査計画検討



取締役会の実効性についての分析・評価

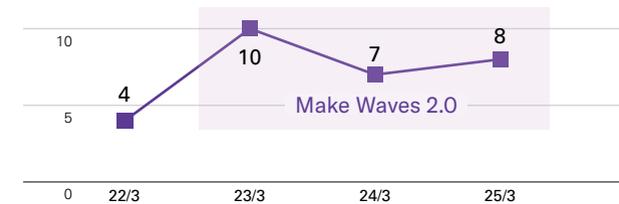
取締役会機能のさらなる向上を図ることを目的に、毎年取締役会の実効性の分析・評価、および確認された課題の改善を外部専門家との評価も含めて行っています。

取締役会の実効性評価結果の概要

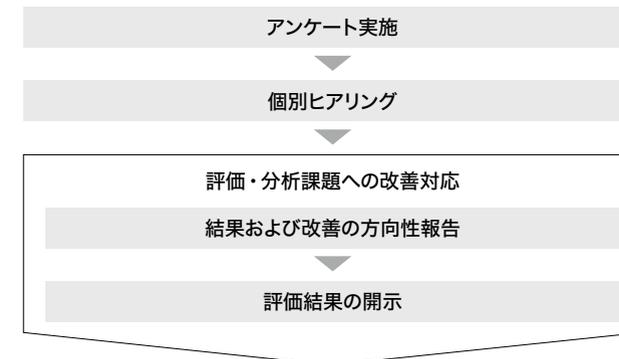
- 毎年着実な改善を積み重ね、指名委員会等設置会社として完成度の高いガバナンス体制を構築している
- 取締役会は多様な視点や経験を持つ取締役で構成され、その規模と社外取締役の比率は適正と判断されている
- 経営上の重要課題について真摯かつ建設的に議論が行われている
- 一方で、さらなる進化に向け、外部環境変化を迅速に捉えた成長戦略のさらなる具体化とより活発な議論、説明資料の明快さ、戦略遂行のスピードアップ等の課題が提起された

取締役会実効性評価の改善状況の推移

(改善項目数－悪化項目数)



評価プロセス



SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

政策保有株式の基本方針

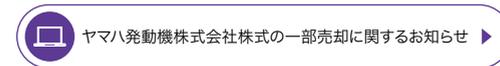
当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合のみ、保有することを基本方針としています。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合は、重要な協力関係にある企業、取引先企業、金融機関などの安定的な関係を継続することにより、当社のブランド価値を高める、持続的な成長を支える、強固な財務基盤を確かなものとするを指します。

個々の政策保有株式の合理性については、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを取締役会で定期的、継続的に検証し、検証結果に基づき政策保有株式の縮減を進めています。

政策保有株式の議決権行使にあたっては、それぞれの議案が、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、当社の「政策保有株式に関する基本方針」に沿っているか、当社の中長期的な企業価値の向上につながるものかという観点から賛否を総合的に判断しています。

株式の保有状況

特定投資株式のうち、2025年3月期末における保有状況は右記の通りです。2025年3月期にはヤマハ発動機株式会社株式の一部売却を実施しました。



株主・投資家との対話に関する取り組み

株主・投資家との建設的な対話を実現するため、取締役会は担当取締役を定めています。株主・投資家からの対話の要望に対しては必要に応じ、担当取締役およびその他の取締役(社外取締役含む)、執行役または執行役員が面談に臨み、資本政策や中期経営計画およびその進捗などについて株主・投資家に対し明確で分かりやすい方法で説明を行っています。

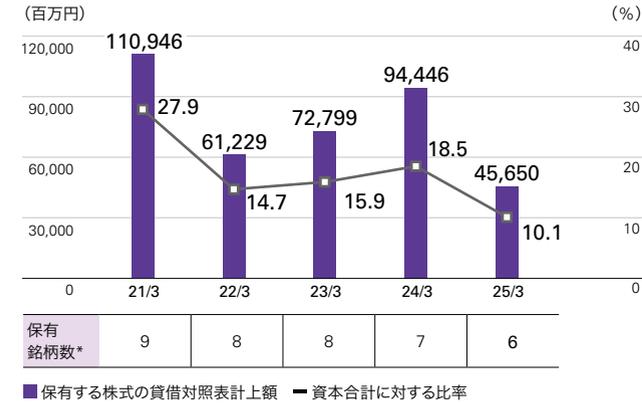
株主・投資家との対話を合理的かつ円滑に行うため、法務部門、IR部門、経営管理部門が連携し、担当取締役の補助を行っています。

株主や機関投資家との個別対話に加え、中期経営計画や四半期決算ごとの決算説明会、事業説明会、施設見学会、個人投資家向け説明会などを実施します。また、当社ホームページにおいて経営計画や決算説明会の説明資料などを公表してい

ます。株主・投資家との対話の結果は、担当する取締役、執行役または執行役員より取締役会に適宜報告を行い、事業経営に適切に反映し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげています。定時株主総会の議案ごとの議決権行使の状況についても分析を行い、取締役会で報告を行っています。

インサイダー情報管理の方策としては、当社のディスクロージャーポリシーに基づき、インサイダー情報管理に十分な配慮を行いつつ、公平かつ迅速、適時な情報開示に努めています。株主・投資家との面談にあたっては、提供する情報がインサイダー情報に該当しないことを確認した上で情報提供を行います。なお、四半期ごとの決算日翌日から決算発表日までは、決算情報に関する対話を控える沈黙期間としています。

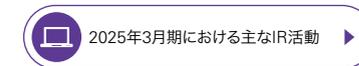
保有する株式の貸借対照表計上額／資本合計に対する比率



保有銘柄数*	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
保有銘柄数*	9	8	8	7	6

* 上場株式(株主に対する情報提供方法などの情報収集のため保有している銘柄を除く)

主なIR活動状況



株主総会

株主総会にあたっては株主の十分な権利行使期間を確保し、適切に議決権を行使できるよう環境の整備に努めています。定時株主総会の招集通知を株主総会日の3週間前までに発送するほか、当社ホームページにおける招集通知の日本語・英語による早期内容開示、いわゆる集中日を回避した定時株主総会の開催、議決権電子行使プラットフォームの利用による利便性確保など、全ての株主が適切に議決権を行使できる環境整備を行っています。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

リスクマネジメント

基本的な考え方と体制

ヤマハグループは、リスクへの対応力を向上させ、健全で透明性の高い経営を実践するため、リスクマネジメントの推進体制や仕組みの整備・改善に取り組んでいます。

取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。また、同委員会の下部組織として、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定やモニタリングを行う「BCP・災害対策部会」「財務管理部会」「コンプライアンス部会」「輸出審査部会」「情報セキュリティ部会」を設置しています。事業活動において全社的な影響が及ぶような重大なリスクが顕在化した場合には、代表執行役社長を総本部長とするリスク対策総本部を設置し、当該リスクに対応します。

リスク管理の取り組み

リスクマネジメント委員会では、識別した事業に関連するさまざまなリスクを大きく「外部環境リスク」「経営戦略リスク」「事業活動に関わる業務プロセスリスク」「経営基盤に関わる業務プロセスリスク」の4つに分類し、リスクの重要性を想定損害規模と想定発生頻度に応じて評価しています。また、各リスクに対するコントロールレベルを評価し、優先的に対処すべき重要リスクを特定するとともに担当部門を定め、リスク低減活動の推進によりコントロールレベルの引き上げを図っています。これらのリスクは毎年見直しを行うとともに、新たなリスクの抽出・選定も検討しています(右図参照)。

情報セキュリティ・個人情報保護への取り組み

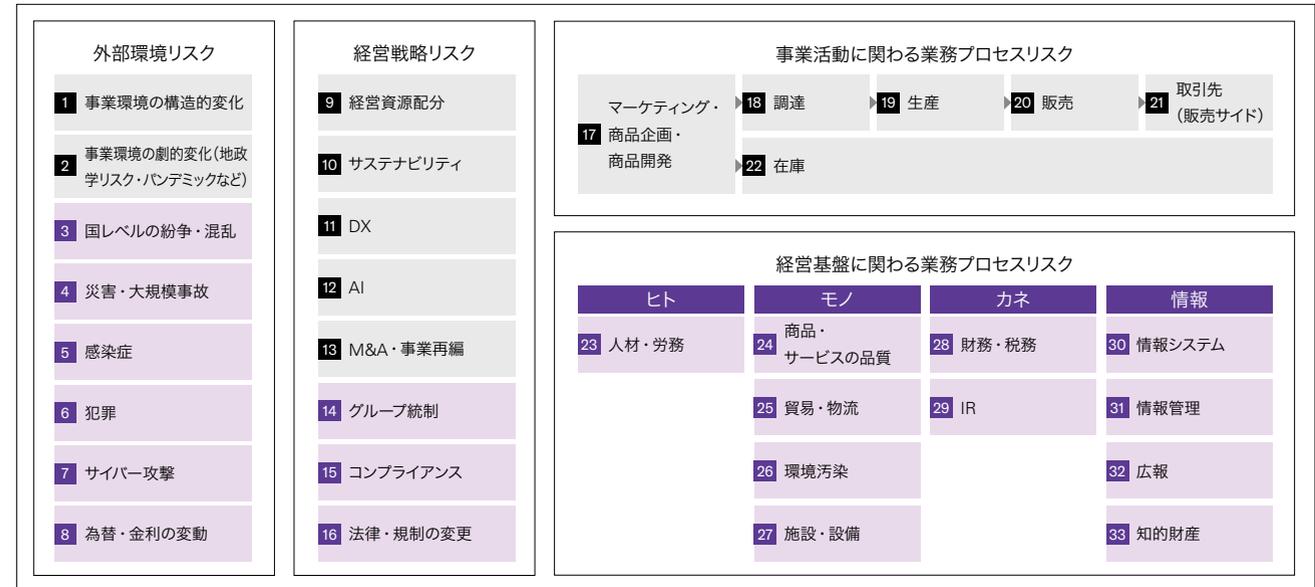
ヤマハグループでは、情報セキュリティおよび個人情報保護を経営課題の重要事項と定め、保有する情報資産、あるいはお預かりする個人情報を含む全ての情報の適切な管理、保護に取り組んでいます。

サイバー攻撃やコンピューターウイルスへの感染などによる情報セキュリティ事故が発生した場合、当社グループの情報システムの破壊やデータ改ざんだけでなく、社会的信用やブランド価値の毀損による経済的損失などにより、当社グループの業績と財務状

況に悪影響を及ぼす可能性があります。そこで、IT管理の基本方針・ルールを明記した「グループIT規程」を定め、情報セキュリティ部会が管理体制の把握、ウェブサイトの脆弱性の特定・改善指導などを行うことより、ITネットワークへの不正な侵入によるデータ破壊や、ウイルス感染を予防するためのセキュリティ管理体制の維持・向上を図っています。



リスク分類表



■ 事業戦略リスク ■ 基礎的リスク



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役 63

取締役会の構成 65

執行役・執行役員・監査役員 66

社外取締役座談会 67

コーポレートガバナンス 70

 リスクマネジメント 76

 コンプライアンス 77

SECTION 6 財務／企業情報

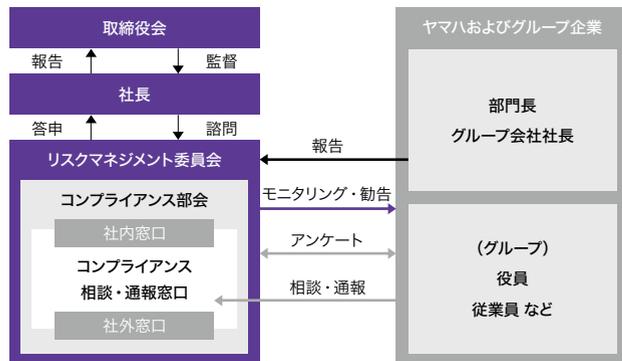
コンプライアンス

基本的な考え方と推進体制

ヤマハグループは、コンプライアンスを経営の最重要テーマと位置付け、法令順守はもとより、社会規範や企業倫理に則した高いレベルでのコンプライアンス経営を追求しています。

代表執行役社長の諮問機関であるリスクマネジメント委員会の下部組織として、執行役、監査役員、外部弁護士などを委員とする「コンプライアンス部会」を設置し、コンプライアンスに関する方針や施策などの審議・決定を行うとともに、各部門およびグループ企業の遵法かつ倫理的な業務遂行をコンプライアンスの観点からモニタリングし、取締役会に報告しています。

コンプライアンス推進体制



コンプライアンス部会の活動状況(2025年3月期)

活動実績	4回開催
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体のコンプライアンス推進状況の確認 コンプライアンス教育コンテンツの供給(海外) ハラスメント防止セミナーの実施(ヤマハ(株)全従業員・国内グループ管理職) 通報対応における実効性向上の取り組み

コンプライアンス経営の仕組みと行動規準

役員ならびに従業員各自の行動規準「コンプライアンス行動規準」を定め、環境や社会情勢の変化に対応した改定や多言語化を進め、コンプライアンス経営の基盤としています。

また、健全な事業活動を維持していくために、社内教育・啓発活動や従業員意識調査などのアンケートを実施するほか、内部通報制度の実効性を高めるため、従業員や派遣社員などグループ全体を対象とした相談・通報窓口を設置しています。

コンプライアンス相談・通報窓口の体制(左:国内、右:海外)



コンプライアンス相談・通報窓口 受付状況(件)

年度	国内*1	海外*2	合計
2021年3月期	83	8	91
2022年3月期	87	32	119
2023年3月期	114	35	149
2024年3月期	109	38	147
2025年3月期	98	40	138

*1. ヤマハ(株)が設置する国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計
*2. 海外グループ企業各社の通報窓口、社外窓口の受付件数の合計

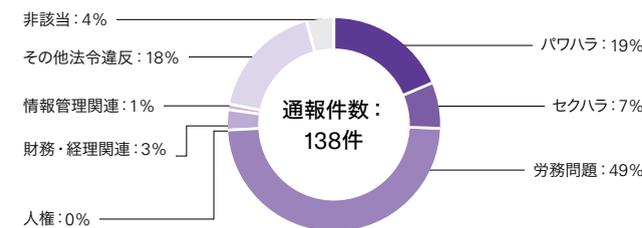
コンプライアンス相談・通報窓口

ウェブ・電話・Eメールなどさまざまな方法でコンプライアンスに関する相談・通報を受け付ける「コンプライアンス相談・通報窓口」を開設しています。相談・通報によりコンプライアンス違反の可能性が指摘された場合は、事実関係の調査によって客観的に状況を把握し、対策や処分について判断できるための報告を行います。

2025年3月末現在、寄せられる相談・通報の内容は、ハラスメントや労務関連が過半数を占めています。



2025年3月期 通報内容の内訳比率



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

取締役 63

取締役会の構成 65

執行役・執行役員・監査役員 66

社外取締役座談会 67

コーポレートガバナンス 70

リスクマネジメント 76

コンプライアンス 77

SECTION 6 財務/企業情報

SECTION 6

FINANCIAL AND CORPORATE INFORMATION

財務／企業情報

11カ年財務サマリー	79
ファイナンシャル・レビュー	80
主要ネットワーク	84
株式情報	85
会社情報	86

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

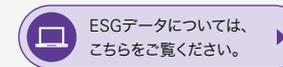
SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

11カ年財務サマリー	79
ファイナンシャル・レビュー	80
主要ネットワーク	84
株式情報	85
会社情報	86



11カ年財務サマリー



CONTENTS

ヤマハ株式会社および連結子会社
各表示年の3月期もしくは3月末現在

百万円

	日本基準 (J-GAAP)					IFRS						
	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
会計年度:												
売上収益【売上高】	¥432,177	¥435,477	¥408,248	¥432,967	¥437,416	¥434,373	¥414,227	¥372,630	¥408,197	¥451,410	¥462,866	¥462,080
売上原価	270,357	262,406	242,451	258,465	255,291	255,367	245,967	229,720	253,460	280,270	291,784	285,939
売上総利益	161,820	173,070	165,796	174,501	182,124	179,005	168,259	142,909	154,736	171,139	171,081	176,140
販売費及び一般管理費	131,684	132,407	121,493	125,668	126,094	126,259	121,907	102,198	111,706	125,272	137,428	139,419
事業利益【営業利益】	30,135	40,663	44,302	48,833	56,030	52,745	46,352	40,711	43,029	45,867	33,653	36,721
税引前当期利益【税金等調整前当期純利益】	28,526	41,578	42,898	74,471	60,485	56,471	47,225	37,102	53,028	50,552	37,629	22,462
当期利益【当期純利益】*1	24,929	32,633	46,719	54,378	43,753	40,337	34,621	26,615	37,268	38,183	29,642	13,351
設備投資額	13,846	11,220	17,542	24,600	15,956	15,956	20,545	11,260	14,835	20,541	27,118	19,959
減価償却費	12,597	12,681	11,145	10,777	10,835	10,614	11,156	11,387	12,123	13,094	13,839	14,315
研究開発費	25,439	24,793	24,415	24,797	24,926	24,926	24,814	24,189	24,032	25,057	26,903	26,977
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,729	42,399	39,142	47,498	30,234	35,520	57,162	58,225	36,016	(14,841)	43,836	55,281
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,700)	591	(9,663)	4,766	(23,092)	(23,101)	(21,067)	(5,785)	43,707	(21,563)	(15,903)	8,106
フリー・キャッシュ・フロー	20,029	42,991	29,478	52,264	7,142	12,419	36,095	52,440	79,723	(36,404)	27,933	63,387
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,909)	(30,349)	(12,588)	(35,584)	(28,479)	(33,993)	(36,422)	(20,602)	(44,426)	(35,287)	(37,263)	(63,140)
会計年度末:												
資産合計【総資産】	¥530,034	¥469,745	¥522,362	¥552,309	¥514,762	¥515,924	¥474,034	¥557,616	¥580,662	¥594,209	¥666,837	¥591,278
流動資産	247,632	255,135	272,720	289,493	281,608	282,819	270,189	301,103	362,676	346,685	369,346	351,933
流動負債	80,976	75,459	82,565	101,919	80,495	100,443	99,149	100,852	126,114	95,103	105,688	106,658
有利子負債	11,868	8,510	11,241	11,173	8,936	8,936	10,830	8,367	10,523	1,495	992	5,552
資本合計【純資産】	348,752	303,889	367,437	388,345	382,771	359,007	326,450	396,949	416,867	457,944	511,810	450,113

円

1株当たり情報 *2:												
当期利益【当期純利益】	¥ 42.92	¥ 56.30	¥ 83.06	¥ 97.27	¥ 80.31	¥ 74.04	¥ 64.90	¥ 50.46	¥ 71.62	¥ 74.21	¥ 58.56	¥ 27.58
親会社所有者帰属持分【純資産】	595.81	533.85	649.34	708.50	708.28	664.19	616.94	750.78	807.79	893.44	1,025.24	990.62
配当金	12.00	14.67	17.33	18.67	20.00	20.00	22.00	22.00	22.00	22.00	24.67	25.33

%

主要な経営指標:												
売上収益事業利益率【売上高営業利益率】	7.0%	9.3%	10.9%	11.3%	12.8%	12.1%	11.2%	10.9%	10.5%	10.2%	7.3%	7.9%
親会社所有者帰属持分当期利益率【自己資本利益率】(ROE)	8.1	10.1	14.0	14.5	11.4	11.1	10.1	7.4	9.2	8.8	6.1	2.8
投下資本利益率(ROIC)	-	-	-	-	-	-	9.7	7.9	7.3	7.8	5.5	4.4
資産合計当期利益率【総資産当期純利益率】(ROA)	5.1	6.5	9.4	10.2	8.2	7.5	7.0	5.2	6.5	6.5	4.7	2.1
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】	65.3	64.2	69.9	70.0	74.1	69.4	68.6	71.0	71.6	76.9	76.6	75.9
D/Eレシオ(倍)	0.03	0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	0.03	0.02	0.03	0.00	0.00	0.01
インタレスト・カバレッジ(倍)	130.51	129.41	165.40	149.08	138.90	67.20	69.15	85.16	122.37	112.15	67.91	70.84
流動比率	305.8	338.1	330.3	284.0	349.8	281.6	272.5	298.6	287.6	364.5	349.5	330.0
連結配当性向	28.0	26.1	20.9	19.2	24.9	27.0	33.9	43.6	30.7	29.6	42.1	91.9

(注) 2019年3月期以前は、日本基準をもとにした数値を記載しています。

*1. 2016年3月期より、「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」を表しています。IFRSでは、「当期利益」は「親会社の所有者に帰属する当期利益」を表しています。

*2. 当社は2024年10月1日を効力発生日として普通株式1株に対して3株の割合をもって株式分割を行いました。2015年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期利益、親会社所有者帰属持分および配当金を算定しています。

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

11カ年財務サマリー	79
ファイナンシャル・レビュー	80
主要ネットワーク	84
株式情報	85
会社情報	86

ファイナンシャル・レビュー

(注)2026年3月期より、「電子デバイス事業」の名称を「モビリティ音響機器事業」に変更し、「その他の事業」セグメントから「音響機器事業」セグメントに組み替えています。ファイナンシャル・レビューについては変更前のセグメントで記載しています。

2025年3月期の業績

事業全般に関する分析

2025年3月期における経営環境を振り返りますと、新型コロナウイルス感染症の収束後の巣ごもり需要の反動による需要減、長引く中国経済の停滞、エネルギー・原材料価格をはじめとする世界的な物価上昇、加えて為替変動や地政学リスクの高まり等、当社グループを取り巻く事業環境は、依然として先行きが不透明な状況が続いています。

このような環境の中で当社グループは、前中期経営計画「Make Waves 2.0」(以下、前中計)を「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向け、ポストコロナの新たな社会で持続的な成長力を高める3年間と位置付け、3つの方針「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」を掲げて各施策を進めてきました。財務目標については、市場・環境の急速な変化に対して十分に追従できず構造改革を進めるも未達となりました。「環境変化への迅速な対応力と成長への投資」が課題として明確になりました。また、前中計で掲げた非財務目標については、ピアノを主とした生産構造改革によりインフラ設備投資は未達となりましたが、他の目標についてはおおむね達成することができました。

売上収益・事業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益

売上収益は、中国の市況低迷による楽器販売の不振が続いたものの、プロフェッショナル音響機器の需要増やデジタルピアノの販売回復に加え、為替の円安による影響もあり、ほぼ前期並みの水準を維持し、前期に対し7億86百万円(0.2%)減少の4,620億80百万円となりました。GRAPH 1

地域別では、市況が低迷している中国、日本で減収となりましたが、それ以外の地域は増収となりました。GRAPH 2

事業利益は、前期に対し30億68百万円(9.1%)増加の367億21百万円となりました。セグメントごとの事業利益では、楽器事業は、為替のプラス影響55億円があったものの、前期に対し32億48百万円(12.8%)減少の220億68百万円となりました。音響機器事業は、為替のプラス影響17

GRAPH 1

	(億円)	
	2024/3	2025/3
売上収益	4,629	4,621
楽器事業	3,052	2,961
音響機器事業	1,211	1,284
その他の事業	366	376

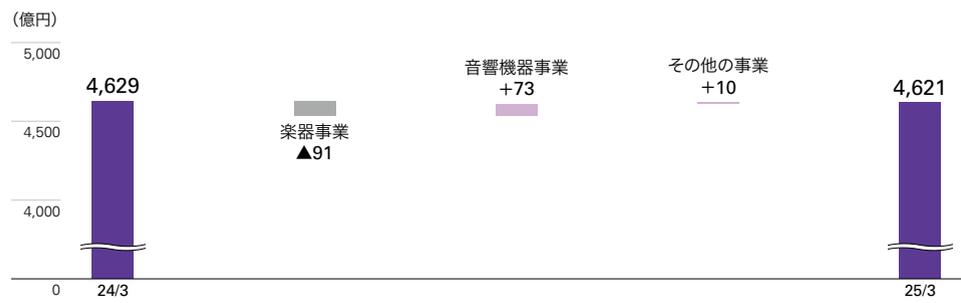
GRAPH 2

	(億円)	
	2024/3	2025/3
売上収益	4,629	4,621
日本	1,092	1,068
北米	1,220	1,223
欧州	939	960
中国	548	504
その他の地域	830	866

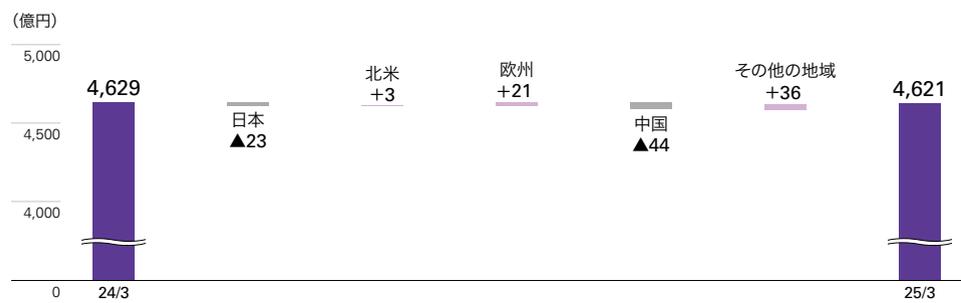
GRAPH 3

	(億円)	
	2024/3	2025/3
事業利益	337	367
楽器事業	253	221
音響機器事業	64	118
その他の事業	19	28

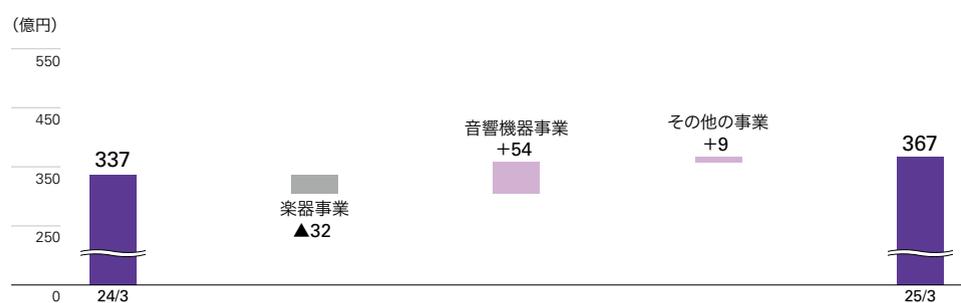
売上収益(事業別増減)



売上収益(地域別増減)



事業利益(事業別増減)



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

11カ年財務サマリー 79

ファイナンシャル・レビュー 80

主要ネットワーク 84

株式情報 85

会社情報 86

億円を含め、前期に対し54億10百万円(84.4%)増加の118億20百万円となりました。その他の事業は、為替のプラス影響8億円を含め、前期に対し9億6百万円(47.1%)増加の28億32百万円となりました。GRAPH 3

要因別には、減収・減産モデルミックス他(70億円)等の減益要因に対し、為替影響(80億円)や前期実施構造改革効果(20億円)等の増益要因により、前期に比べ増益となりました。GRAPH 4

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に対し162億90百万円(55.0%)減少の133億51百万円となりました。

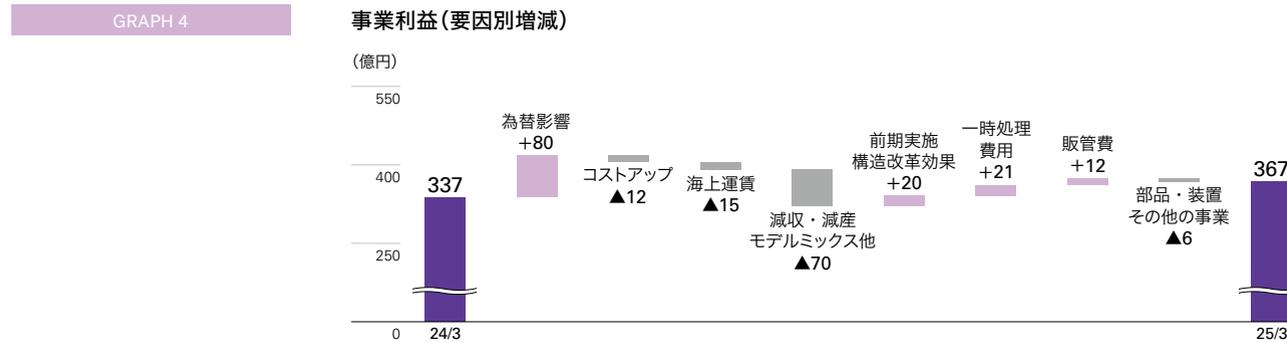
前中期経営計画「Make Waves 2.0」レビュー

■事業基盤をより強くする

「顧客ともっとながら」では、ロンドン、横浜、渋谷でお客さまの体験価値を高める新しいブランド発信拠点をオープンしました。また、デジタルミキサーを中心に業務用音響機器の販売拡大や車載オーディオシステムの日系自動車メーカーへの採用拡大など、事業ドメイン拡大が着実に進みました。

「新たな価値を創出する」では、2024年4月に「Yamaha Music Connect」のポータルサイトを公開後、ヤマハが提供する音楽体験「成長する」「表現する」「つながる」の3つの事業領域についてのサービス開発に注力し、世界中のより多くのお客さまに優れた顧客体験の提供を開始しています。米国シリコンバレーに事業開発拠点Yamaha Music Innovationsを法人化し、コーポレートベンチャーキャピタルを設立。他社との技術提携や協業、新たなビジネスの探索に向けた仕組みづくりが進みました。また、フィンガードラムパッドや『SEQTRAK』など音・音楽の楽しさを広げる個性豊かな新商品も数多く生み出し、高い評価を得ました。

「柔軟さと強靭さを備え持つ」では、顕在化した市場環境の変化に迅速に対応し、将来の変動にも耐え得るものづくりを実現するため、アコースティック楽器を中心とした製造拠点・インフラの最適化を進めました。



■サステナビリティを価値の源泉に

「地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを築く」では、生産拠点の電力監視システム導入による電力の見える化や太陽光発電の増設など、省エネ活動を促進しました。また、気候変動の情報開示評価において、前年に続き最高評価のCDP Aスコアを取得しました。2050年カーボンニュートラルを目指して一歩ずつ取り組みが進んでいます。

「快適な暮らしへの貢献でブランド・競争力を向上する」では、当社が開発するSoundUDを活用した多言語アナウンスシステムの「おもてなしガイド for Biz」のサービスが「2025年大阪・関西万博」へ導入されました。会場内でのアナウンスにおいて「言葉の壁」のない未来のコミュニケーション環境を提供します。

「音楽文化の普及・発展により市場を拡大する」では、「スクールプロジェクト」をコロンビア、フィリピン、メキシコにも展開し、新興国の音楽教育普及累計230万人の目標に対し3年目で425万人を達成し、計画を大幅に上回ることができました。国内では、学校や地元楽器店と協力しながら高校軽音楽部の活動を支援し、若年層のさらなる音楽文化の活性化に努めています。

■ともに働く仲間の活力最大化

「働きがい高める」では、タレントマネジメントシステムを導入し、社員が自律的にキャリアを描くための仕組みを充実させました。今後も必要なスキル習得に向けた人材育成支援をさらに強化し、働きがい高めていきます。

「人権尊重とDE&Iを推進する」では、女性リーダー育成に向けた支援の充実、クロスボーダー配置の推進など、多様な人材が活躍できる環境整備が進みました。その他、性的マイノリティに関する取り組み評価指標である「PRIDE指標2024」において「ゴールド」を6年連続で受賞しました。今後も多様な人材一人一人の個性を生かす風土づくりに努めていきます。

「風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する」では、組織間でのコミュニケーションの活性化やさまざまな対話の機会を積極的につくり、互いをリスペクトし心理的安全性の高い組織風土を醸成しています。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

11カ年財務サマリー 79

ファイナンシャル・レビュー 80

主要ネットワーク 84

株式情報 85

会社情報 86

セグメント別概況

■ 楽器事業

楽器事業の売上収益は、中国市場の市況低迷が継続したことにより楽器の販売が伸び悩み、前期に対し90億94百万円(3.0%)減少の2,961億円となりました。

商品別では、ピアノは、主力の中国市場で需要が大幅に減少し、中国以外の市場においてもインフレによる消費者心理の悪化を受けて需要が落ち込み、減収となりました。電子楽器は、エントリークラスのデジタルピアノを中心に市場シェアを回復して前期並みとなりました。管弦打楽器は、新型コロナウイルス感染症の影響が解消され、吹奏楽活動再開が各地で続いたものの、米国政府による小中学校向け財政支援が終了し、減収となりました。ギターは、アコースティックギター、エレキギターとも各地で売上を伸ばしたものの、ギターアンプやエフェクター等周辺機器の販売が振るわず、全体では前期並みとなりました。

地域別では、日本は、管弦打楽器において一般趣味層の需要が堅調で大幅な増収となったものの、インフレにより家計の負担が増す中で、子ども向けの教育需要が振るわず、全体では前期並みとなりました。北米は、デジタルピアノの販売が回復したものの、管弦打楽器において米国政府による小中学校向け財政支援の終了により減収となったことに加え、ギター周辺機器の苦戦により、全体では減収となりました。欧州は、市場在庫が高く、ディーラーは仕入に慎重な姿勢が継続している中、新商品の投入に加え、販売促進施策が奏功したものの、ECを中心に価格競争が激しく、普及価格帯のギターや、アンプ、エフェクター等の周辺機器が苦戦し、全体では前期並みとなりました。中国は、不動産市場の悪化等、マクロ経済の低迷長期化に加え、教育施策(双减政策)の影響により、アコースティックピアノの教育需要が急激に縮退したことにより、大幅な減収となりました。その他の地域では、経済成長著しいインドを筆頭に、中南米・アセアン・中近東等、新興国での販売が伸長し、地域全体として増収となりました。

■ 音響機器事業

音響機器事業の売上収益は、エンターテインメント市場の回復によってプロフェッショナル音響機器の需要が旺盛となり、前期に対し72億73百万円(6.0%)増加の1,283億82百万円となりました。

商品別では、コンシューマー音響機器は、ホームオーディオの展開モデル・地域の絞り込みを進めたことにより減収となりました。プロフェッショナル音響機器は、ライブ・コンサートやオリンピック等、イベント需要が旺盛でデジタルミキサーを中心にイベント用機材の販売が好調に推移し大幅増収となりました。

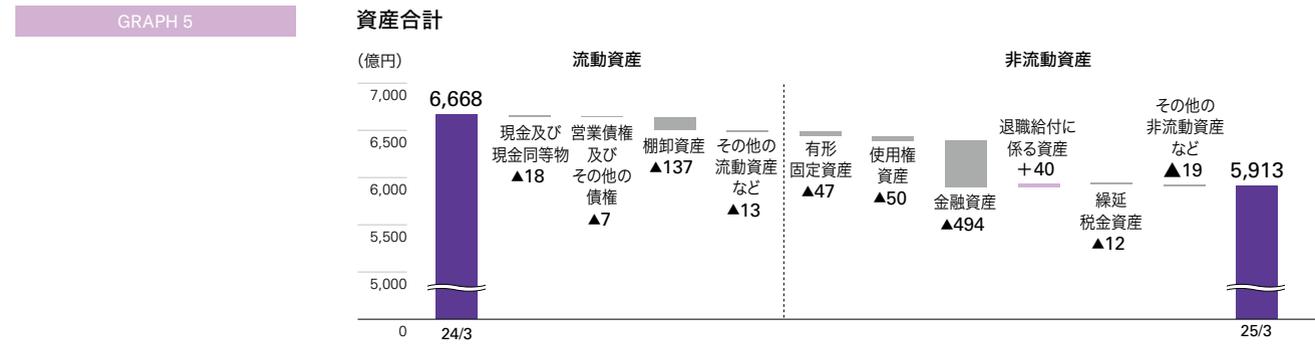
■ その他の事業

その他の事業の売上収益は前期に対し10億34百万円(2.8%)増加の375億96百万円となりました。電子デバイスは、車載オーディオの採用が順調に広がり大幅に伸長しました。一方で自動車用内装部品、FA機器は、顧客企業の減産、設備投資の縮小・延期により減収となりました。

財政状態に関する分析

資産合計は、前期末の6,668億37百万円から75億59百万円(11.3%)減少し、5,912億78百万円となりました。GRAPH 5 流動資産は、前期末から174億12百万円(4.7%)減少し、3,519億33百万円となり、非流動資産は、581億46百万円(19.5%)減少し、2,393億44百万円となりました。流動資産では、自己株式の取得により現金及び現金同等物が減少し、在庫の適正化により棚卸資産が減少しました。非流動資産ではヤマハ発動機株式会社株式の一部売却や保有有価証券の時価下落により金融資産が減少し、減損処理により有形固定資産が減少しました。

負債合計は、前期末の1,550億27百万円から138億61百万円(8.9%)減少し、1,411億65百万円となりました。流動負債は、前期末から9億69百万円(0.9%)増加し、1,066億58百万円となり、非流動負債は、148億31百万円(30.1%)減少し、345億6百万円となりました。非流動負債では、保有有価証券の時価変動に対して認識する繰延税金負債が減少しました。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

11カ年財務サマリー	79
ファイナンシャル・レビュー	80
主要ネットワーク	84
株式情報	85
会社情報	86

資本合計は、前期末の5,118億10百万円から616億97百万円(12.1%)減少し、4,501億13百万円となりました。GRAPH 6 自己株式の取得および配当金の支払いによる株主還元が当期利益による利益剰余金の増加を上回ったことにより、全体では減少となりました。

キャッシュ・フローの状況に関する分析

2025年3月期における現金及び現金同等物は、前期末に比べ17億68百万円減少(前期は22億99百万円減少)し、期末残高は998億19百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、主として税引前当期利益により552億81百万円の収入(前期は主として税引前当期利益により438億36百万円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、主として投資有価証券の売却による収入と、有形固定資産の取得による支出により、81億6百万円の収入(前期は主として有形固定資産の取得による支出および投資有価証券の売却による収入により、159億3百万円の支出)となりました。

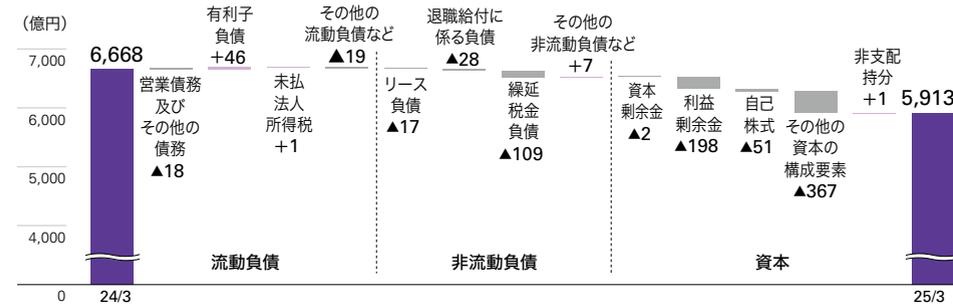
財務活動によるキャッシュ・フローは、主として自己株式の取得、配当金の支払い等により、631億40百万円の支出(前期は主として自己株式の取得および配当金の支払い等により、372億63百万円の支出)となりました。GRAPH 7

2026年3月期の見通し

2026年3月期は、事業環境は依然として先行きが不透明な状況が続くことや、米国追加関税影響と挽回策を織り込み減収、事業利益は減益を予想しています。なお、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に計上した構造改革費用がないことから増益を予想しています。GRAPH 8

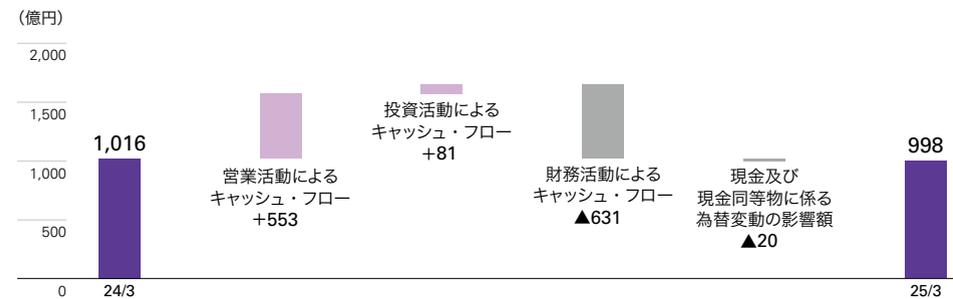
GRAPH 6

負債および資本合計



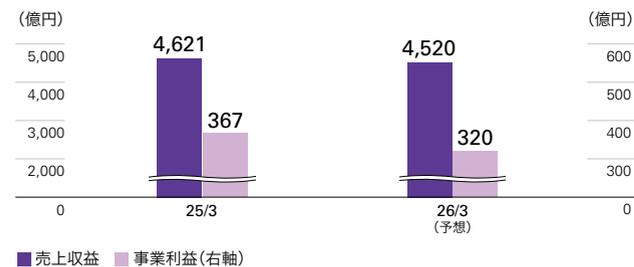
GRAPH 7

キャッシュ・フロー



GRAPH 8

2026年3月期売上収益・事業利益予想(2025年8月1日発表)



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

11カ年財務サマリー 79

ファイナンシャル・レビュー 80

主要ネットワーク 84

株式情報 85

会社情報 86

株式情報 (2025年3月31日現在)

配当の基準日	期末：3月31日 中間：9月30日
発行済株式総数	531,000,000株 (自己株式77,914,034株を含む)
上場証券取引所	東証プライム(証券コード7951)
株主名簿管理人	〒460-8685
事務取扱場所	愛知県名古屋市中区栄三丁目15番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
公告の方法	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載します。
	
定時株主総会	6月
株主数	39,962名

当社では、財務の健全性を測る指標の1つとして、毎年、長期優先債務の格付けを格付機関に依頼し、下記の評価をいただいています。

債権格付状況

(株)格付投資情報センター(R&I)	A+
(株)日本格付研究所(JCR)	AA-

株主構成

	株主数	株式数構成比
個人・その他	38,988名	24.7%
金融機関	42名	44.4%
その他国内法人	285名	3.7%
外国人	611名	25.1%
証券会社	36名	2.1%
計	39,962名	100.0%

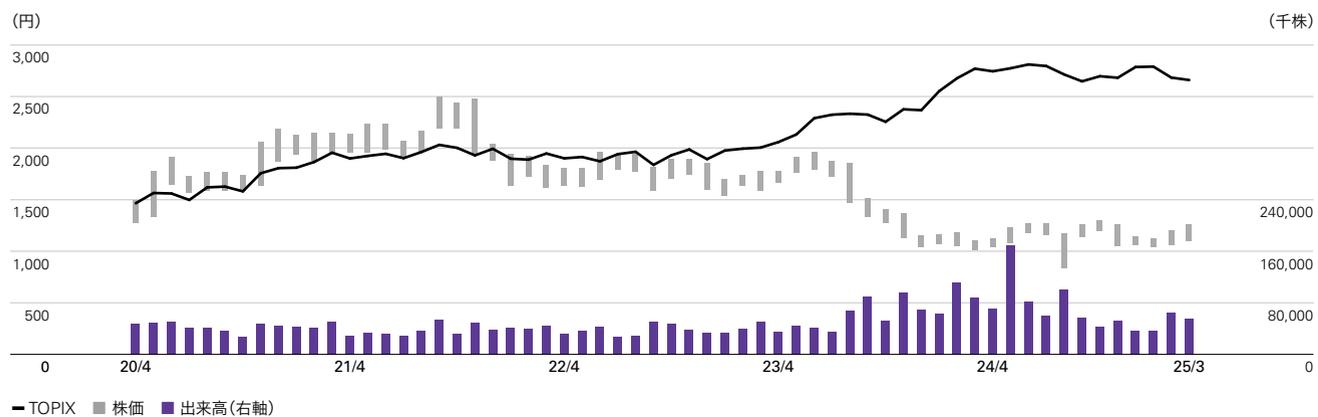
(注)「個人・その他」には自己株式が含まれています。

大株主(上位10社)

株主名	持株比率	株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23.12%	バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム	
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8.83%	クライアント アカウント ジェイビーアールデイ アイエスジー(エフイーエイシー)	2.38%
株式会社静岡銀行	4.98%	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505301	2.11%
住友生命保険相互会社	4.83%	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	1.75%
日本生命保険相互会社	3.31%	ジェーピー モルガン チェース バンク 385864	1.57%
ヤマハ発動機株式会社	3.11%		

(注) 当社は、自己株式77,914,034株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は持株数を自己株式を除いた発行済株式の総数で除いています。

株価および出来高の推移



決算期	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
期末株価	1,405	2,003	1,783	1,697	1,087	1,157
高値	2,090	2,187	2,497	1,967	1,959	1,295
安値	1,173	1,278	1,613	1,535	1,017	835
出来高(百万株)	547	519	458	460	794	832

決算期	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
配当利回り(%)	1.57	1.10	1.23	1.30	2.27	2.19
株価収益率(PER)(倍)	21.6	39.7	24.9	22.9	18.6	41.9
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.28	2.67	2.21	1.90	1.06	1.17
発行済株式総数(千株)	574,665	574,665	561,900	561,900	561,900	531,000
期末時価総額(百万円)	807,404	1,151,246	1,002,055	953,357	610,785	614,102
期末外国人持株比率(%)	25.6	26.0	26.2	26.1	23.0	25.1

(注)当社は2024年10月1日付で、1株につき3株の株式分割を行っています。上記は、2020年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

11カ年財務サマリー 79

ファイナンシャル・レビュー 80

主要ネットワーク 84

株式情報 85

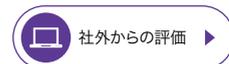
会社情報 86

会社情報 (2025年3月31日現在)

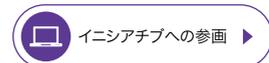
会社概要

会社名	ヤマハ株式会社
本社所在地	〒430-8650 静岡県浜松市中央区中沢町10番1号
創業	1887年(明治20年)
設立	1897年(明治30年)10月12日
資本金	285億34百万円
連結従業員数	18,949人 (他、平均臨時雇用者数5,704人)
子会社数	61社(うち、連結対象55社)
決算期	3月31日
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

外部評価

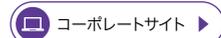


イニシアチブへの参画



発行元

ヤマハ株式会社



- 経営本部 IR室
〒150-0031
東京都渋谷区桜丘町3番2号 渋谷サクラステージ SAKURAタワー8F
- 経営本部 経営企画部 サステナビリティ推進グループ
〒430-8650
静岡県浜松市中央区中沢町10番1号

株式指数への組み入れ

ヤマハは、環境や社会への配慮といった観点から、国内外のESGインデックスやSRIファンドに組み入れられています。また、GPIFが採用する6本の日本株ESG指数の全てに選定されています。

- 日経平均株価(日経225)
- JPX日経インデックス400
- TOPIX Mid 400 / TOPIX 500 / TOPIX 1000
- MSCI ESG rating
- MSCI Selections Indexes*¹
- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数*¹
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 *¹
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN) *¹
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index*²
- FTSE4Good Global Index*³
- FTSE Blossom Japan Index*⁴
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*⁵
- S&P / JPX カーボン・エフィシエント指数
- S&P Japan 500 ESG
- S&P Global Sustainability Yearbook Member



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

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

*1. 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.

*2. Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Yamaha Corporation to use of 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 IndexSM ("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.

*3. 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.

*4. FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにヤマハ株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Indexはグローバルな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のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。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。

*5. FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにヤマハ株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。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。



真正性表明

ヤマハグループは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループの中長期的な価値創造についてご理解を深めていただくため、2018年から統合報告書を発行しています。本報告書は、当社グループの横断的な考え方を集約した上で各部門が協力し、誠実に作成しています。私はその作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

本報告書がステークホルダーの皆さまに、当社グループをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。

取締役 代表執行役社長 山浦 敦

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

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

11カ年財務サマリー	79
ファイナンシャル・レビュー	80
主要ネットワーク	84
株式情報	85
会社情報	86



ヤマハ株式会社

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