



ヤマハグループ 新中期経営計画

Rebuild&Evolve

Apr.2025-Mar.2028



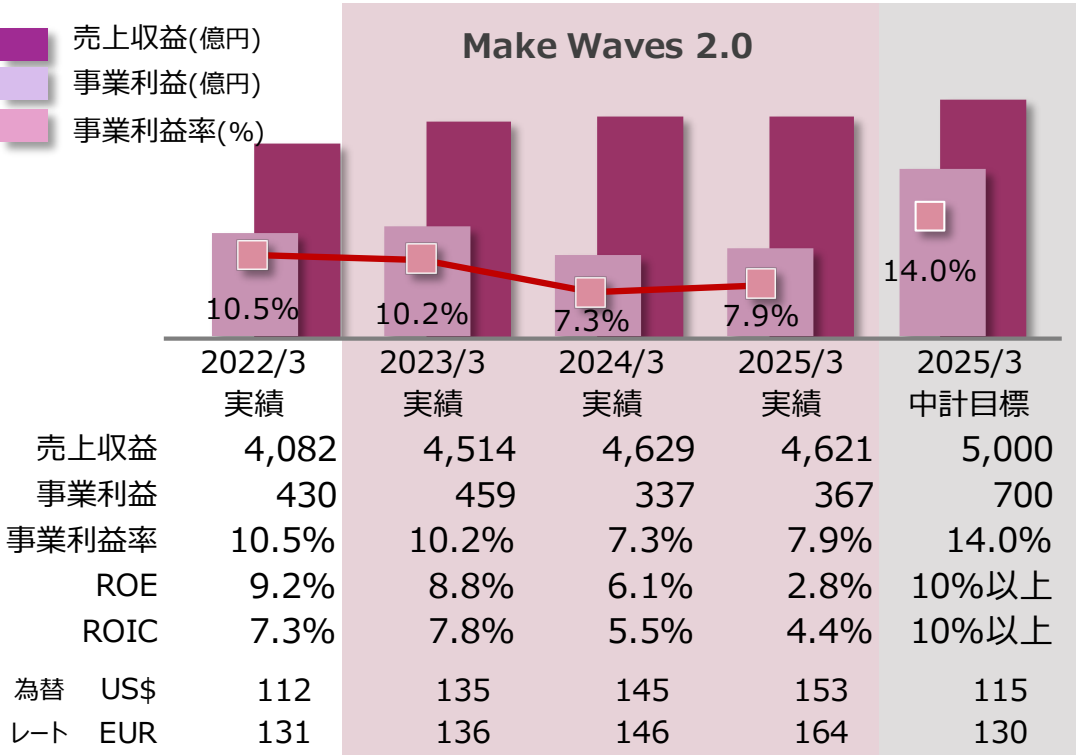
2025年5月8日

前中期経営計画レビュー

前中期経営計画『Make Waves 2.0』の振り返り

市場・環境の急速な変化に対して構造改革を進めるも、財務目標は未達。課題が明確に

■ 売上収益(億円)
■ 事業利益(億円)
■ 事業利益率(%)



■ 財務目標未達の要因

- ・ 中国の市況低迷による楽器事業の不振が続き減収
- ・ 個人向け音響機器事業の縮小による減収
- ・ ピアノを主とした工場稼働損と生産構造改革に伴う特別損失計上

進捗：重点戦略推進、生産構造改革実施

- **顧客ともっと繋がる**
 - ・ デジタルの顧客接点強化とリアルの体験型店舗を拡大
- **新たな価値を創出する**
 - ・ Yamaha Music Connectポータルサイトオープン（学び・発信・つながり）
 - ・ 米国シリコンバレーに事業開発法人およびCVC設立
- **柔軟さと強靱さを備え持つ**
 - ・ マザー工場の生産基盤を強化、ピアノ製造拠点の再編決定

課題：環境変化への対応力と成長への投資

- **環境変化への対応力**
 - ・ 中国市場急変への対応が遅れ、在庫過多・収益力低下
市場・環境の変化を早期に見極め、既存事業の収益力改善に向けた事業基盤の再構築が急務
 - ・ 地政学リスクの高まりや部材コスト高騰など、事業環境の不確実性が高まる中、
強固なサプライチェーンの確立が重要
- **成長への投資**
 - 既存事業の成長鈍化を鑑み、新しい成長領域の開拓や事業ドメイン拡大が急務
成長投資の決定が迅速に行われる体制・仕組みが必要

非財務指標のレビュー

市場の急激な鈍化により生産インフラ投資は未達も、他の非財務目標は概ね達成

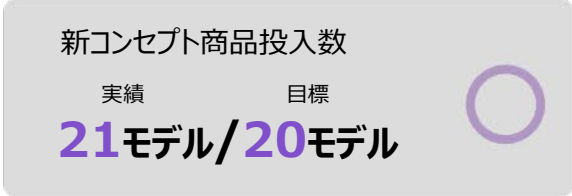
事業基盤を より強くする



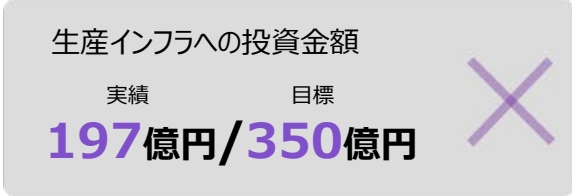
顧客ともっと繋がる指標



新価値創出指標



レジリエンス指標



サステナビリティを 価値の源泉に



音楽文化普及指標



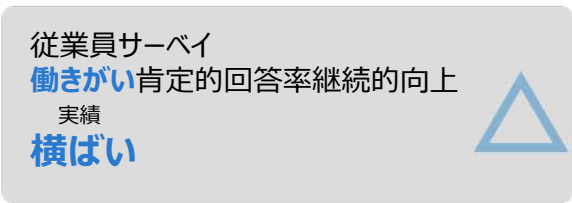
環境負荷低減指標



ともに働く仲間の 活力最大化



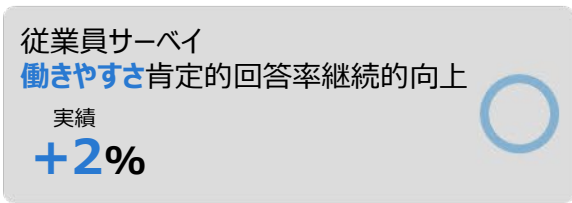
働きがい指標



女性活躍推進指標



働きやすさ指標



ダイナミックな環境変化は新たな成長機会を生み出すチャンス

環境変化 1 経済の変化

主要国経済
政治情勢・金融・貿易

為替変動
円高リスクへの備え

物価上昇
エネルギー・部品・人件費高騰

地政学リスク
政治的・経済的・地理的



急激な環境変化に対応するための
スピード感・柔軟性の向上



環境変化 2 顧客の変化

多様化
社会的意義・個性等

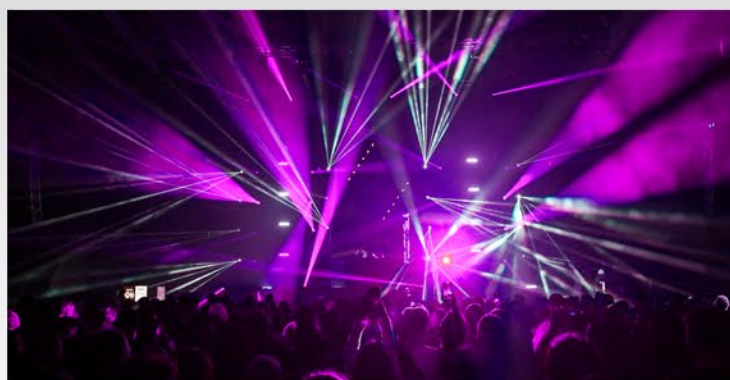
購買行動
オンラインへの購買シフト

ライフスタイル
生活・仕事・余暇

体験価値
モノから体験重視へ



多様なライフスタイル・価値観に
寄り添う体験価値の提供



環境変化 3 技術の変化

生成AI
急速なビジネス変革

通信
5G・IoTのさらなる進化

ロボティクス
人間の可能性を支援

環境負荷
低減素材・技術の進歩



音・音楽の新たな価値・事業機会
拡大の可能性模索



新中期経営計画

音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

■ 音・音楽の力

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

■ 人々の個性輝く未来

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

■ 社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
人生や心に豊かさを
添える新たな価値
の提供

音・音楽の楽しみ方を
広げる **体験価値**



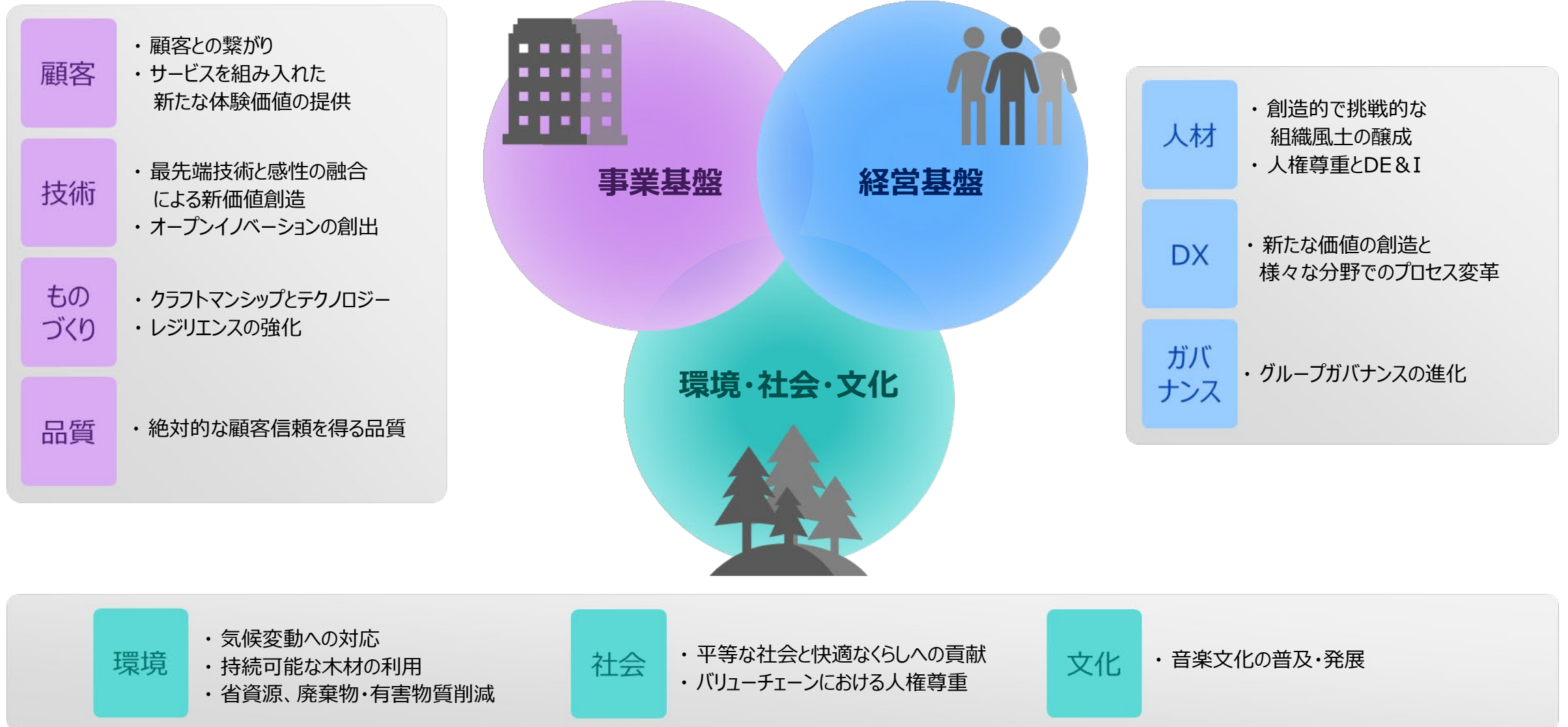
【隣接事業】
ハードとサービスの
連携による楽しさや
便利さの提供

技術×感性で磨く
製品の **本質的価値**



【コア事業】
楽器・音響機器等
ハードによる
価値の提供

マテリアリティ



重点課題と戦略骨子



戦略方針と重点テーマ

新経営ビジョン



音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

戦略方針 1 強固な事業基盤の **再構築**



重点テーマ

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

戦略方針 2 未来を創る **挑戦**



重点テーマ

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

重点テーマ

戦略方針 3 経営基盤の **強化**



3-1 資本・資産効率向上

3-2 人的資本の強化

3-3 コーポレートガバナンス

サステナビリティ を価値の源泉に



経営目標

経営目標

財務目標

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

強固な事業基盤 の再構築



既存事業規模拡大指標

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

利益改善指標

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

未来を創る挑戦



ドメイン拡大指標

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

新価値創造指標

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

重点戦略の
達成度合いを
測るKPI

経営基盤の強化



資本・資産効率指標

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

人的資本強化指標

人的投資金額	1.5倍
管理職女性比率	24%

サステナビリティ を価値の源泉に



環境指標

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

社会指標

社会課題関連取り組み数	20件
サプライヤー実地監査	60社

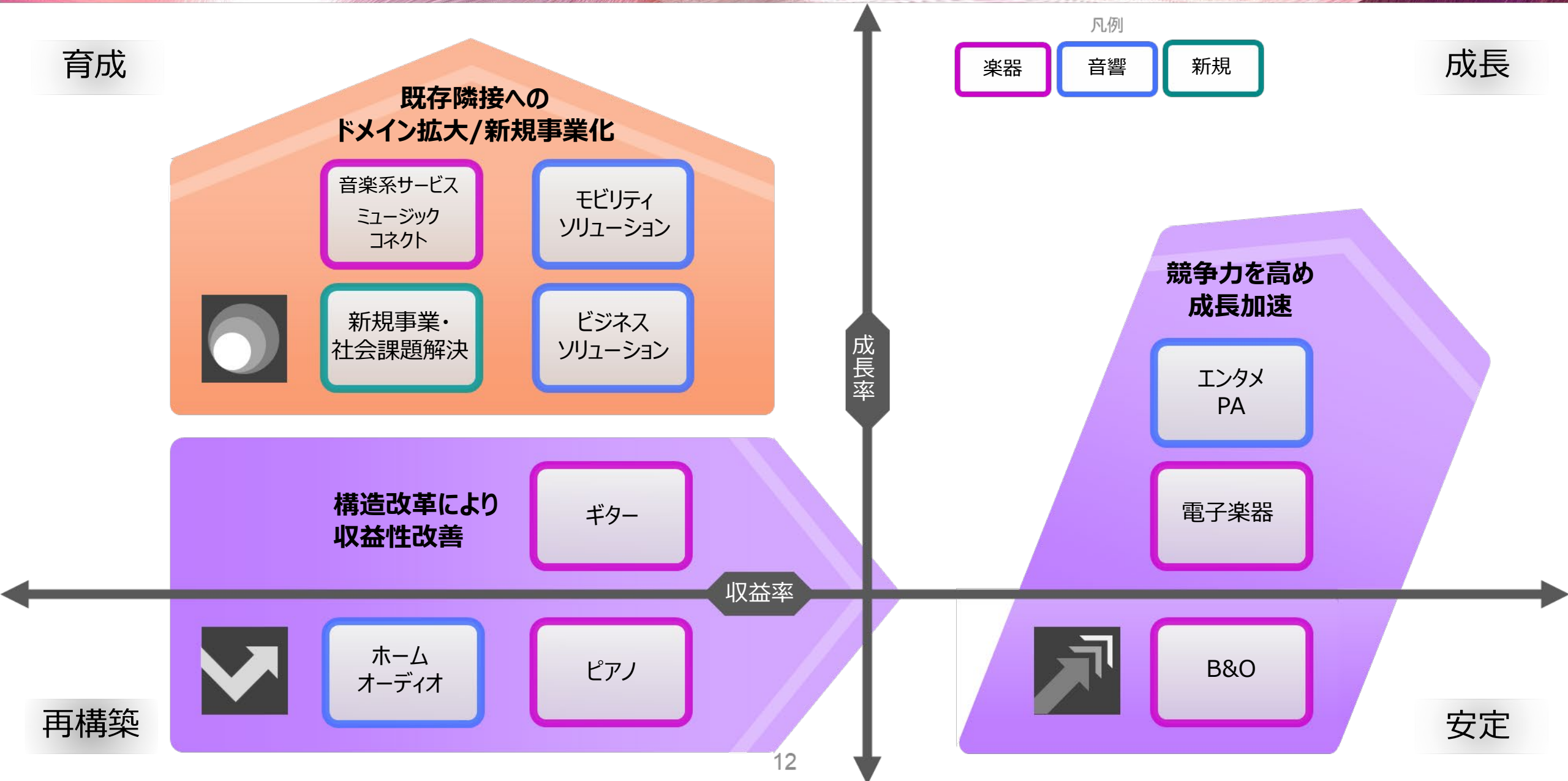
文化指標

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

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

*3 音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動

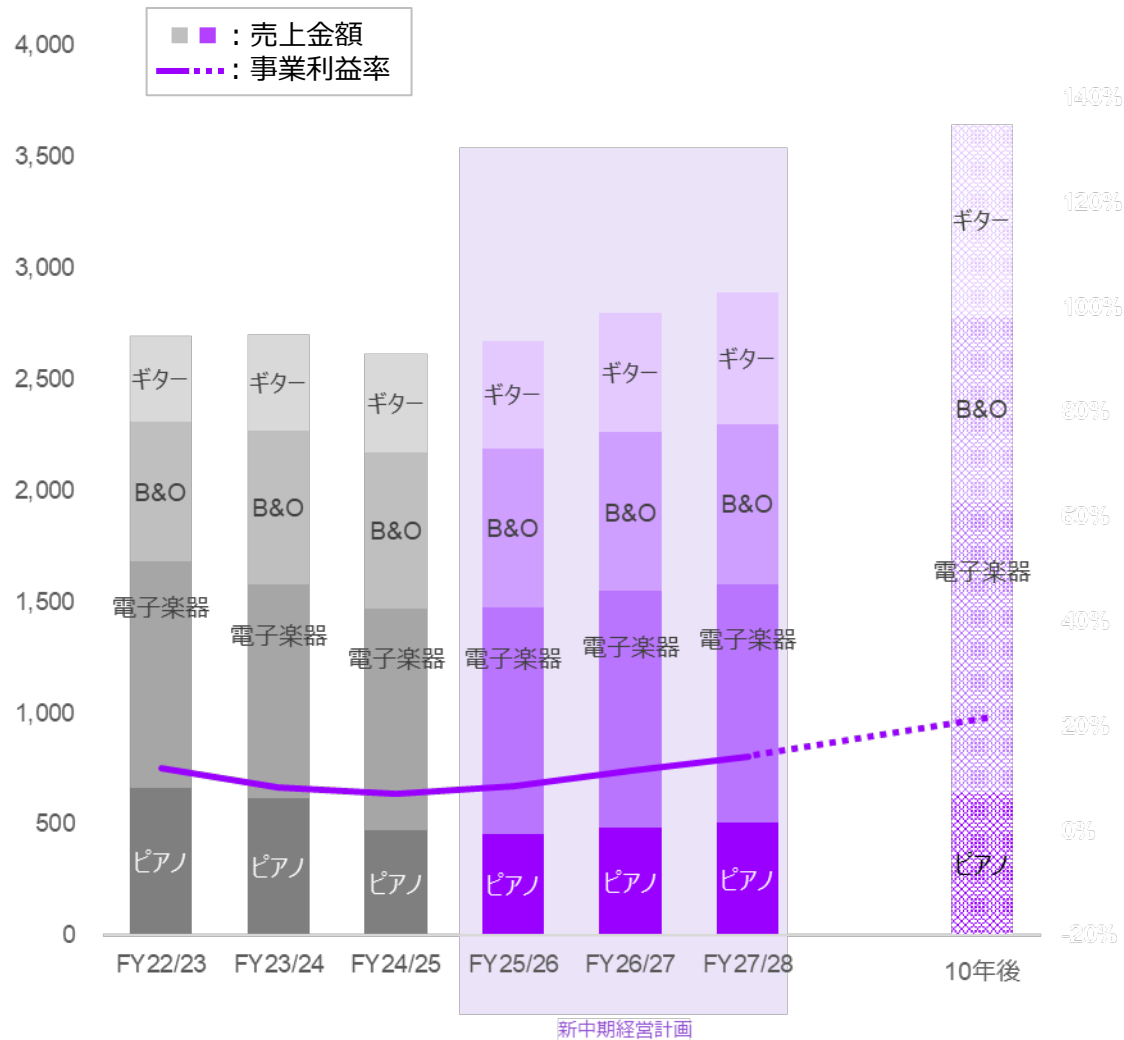
事業ポートフォリオ



強固な事業基盤の再構築

ピアノ事業・ギター事業の早期収益改善と電子楽器事業の成長軌道回帰

売上金額・事業利益率の推移・目標



ピアノ 事業



電子楽器 事業



B&O 事業



ギター 事業



ピアノ 事業



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

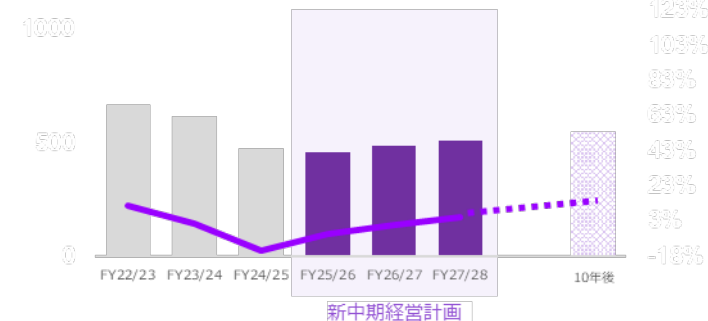
- 事業環境
 - ・ 中国の需要低迷を受け、生産能力過剰によるコスト増。事業利益低下
- 施策
 - ・ 二拠点（高い技能の日本・充実した設備の中国）へ再編し、生産最適化・固定費削減。引き続き大市場の中国で地産地消を維持
 - ・ アコースティックとデジタル技術のシナジーによるハイブリッドピアノ*の訴求や、高価格帯商品の品質向上で、高付加価値製品の比重を高め、収益を改善

* ハイブリッドピアノ：サイレント・トランスアコースティック・ディスクラピア・アバングランド

製造固定費
削減率
△ **10%**

中高級製品
売上構成比
+5%

売上金額・事業利益率の推移・目標



電子楽器 事業

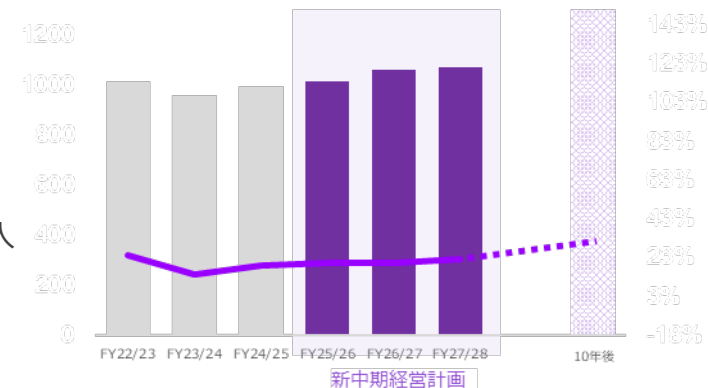


デジタルピアノの価格帯別事業戦略で 市場成長を上回る成長率を実現

- 事業環境
 - ・ 需要が緩やかに回復する中、当社シェアを回復。低価格帯で競争激化
 - ・ 普及価格帯でEC購買・低価格化の購買行動変化が顕在化
- 施策
 - ・ 中高級価格：アコースティックピアノ由来のタッチ感・音色を強みに新モデルを投入
 - ・ 普及価格：オンライン・マスチャネルにおけるプレゼンスを強化
 - ・ 顧客拡大・競合差別化に向け、サービス・アプリで体験価値を提供

DP市場シェア
増加率
+3%

売上金額・事業利益率の推移・目標





■ 強み

- ・ アーティストの要望に応える熟練職人の技と高品質製品の量産技術
- ・ 専門メーカーを超える幅広い製品ラインアップ

B&O* 事業

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伸長

■ 事業環境

- ・ 米国の特需終了。米中を中心に需要はコロナ前水準へ戻る見通し
- ・ ものづくりの技術・技能伝承が最優先課題

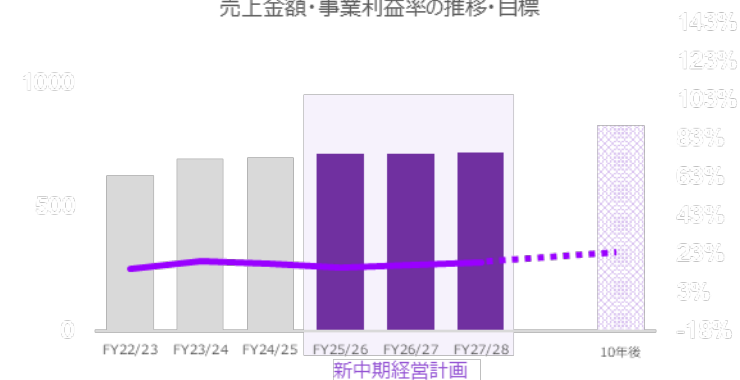
■ 施策

- ・ グローバルに広がるアーティストリレーションに基づいた戦略商品を高級価格帯で投入しシェア拡大
- ・ 設備投資、技術・技能の育成強化により、安定供給を持続

* Band and Orchestra Instruments : 管弦打楽器

中高級管楽器
シェア増加率
+3%

売上金額・事業利益率の推移・目標



ギター 事業

製造改革による収益改善と中高級品販売強化

■ 事業環境

- ・ 中高級品で米国勢が高シェア。普及品でハウスブランドがシェア拡大
- ・ 価格競争が厳しい中、材料・部品コストが継続的に上昇

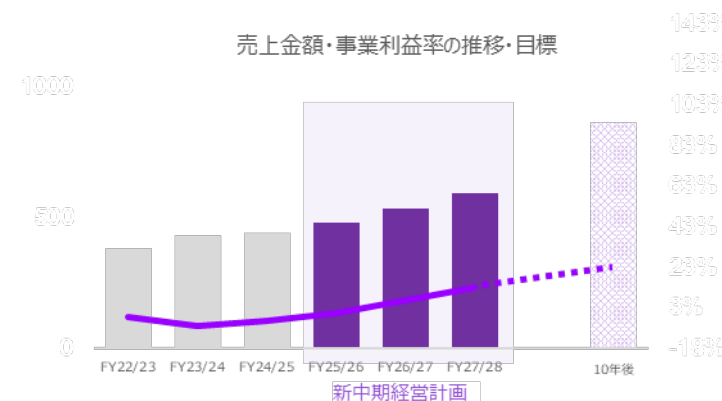
■ 施策

- ・ 自社一貫生産において、製造改革により生産効率向上
- ・ 原価低減策等、ギター周辺機器の収益構造改善
- ・ ハイエンド製品を投入し、アメリカ拠点発信のマーケティングで顧客支持を確立

原価削減率
△10%

中高級製品
売上構成比
+8%

売上金額・事業利益率の推移・目標

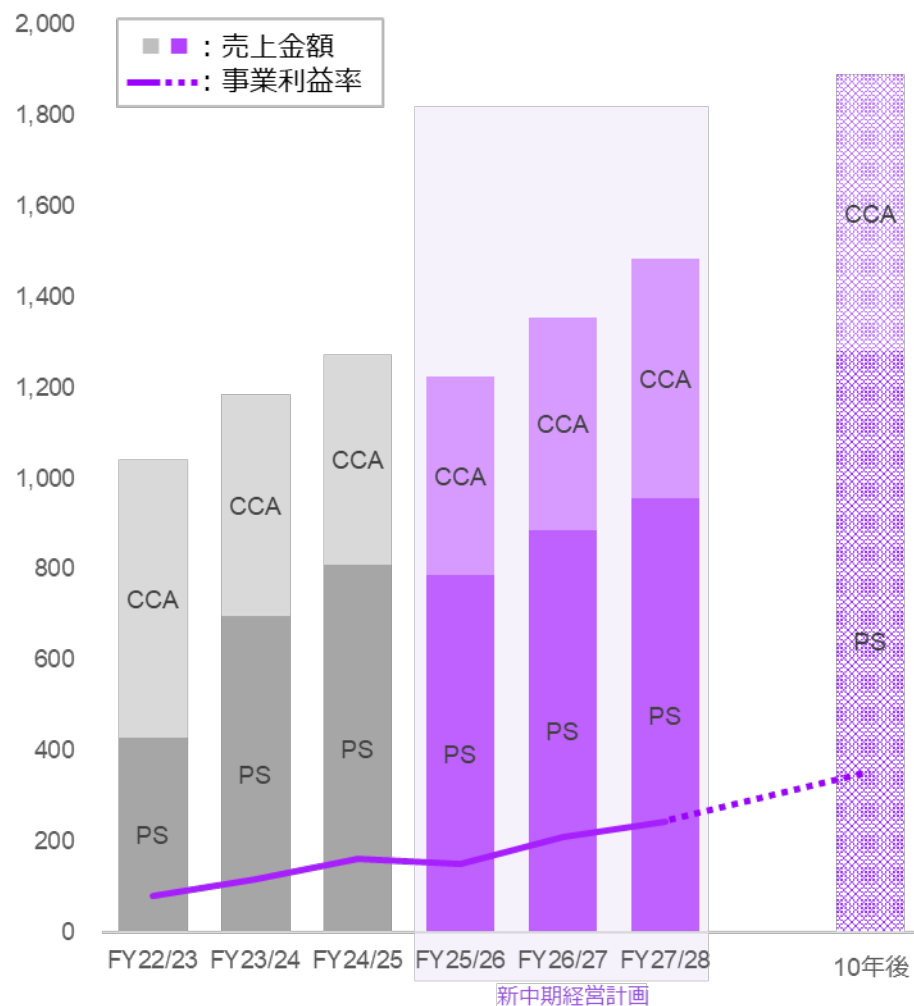


■ 強み

- ・ 市場で高評価を受ける高品質で豊富な製品ラインアップ
- ・ トランスアコースティックなど、独自技術を融合した製品開発

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

売上金額・事業利益率の推移・目標



プロフェッショナルソリューション 事業 (PS)

エンタテインメントPA

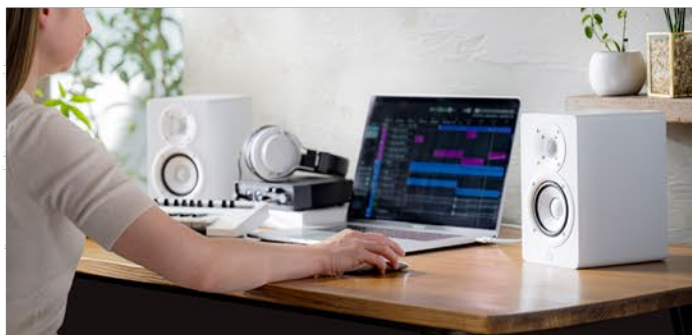


ネットワーク



クリエイター&コンシューマーオーディオ 事業 (CCA)

コンテンツシェアリング&コミュニケーション



ホームオーディオ





- 強み
 - ・ プロフェッショナルの現場で選ばれる高い技術と信頼性
 - ・ 業界標準として広く採用され、ミキサー市場シェアNo.1



- 強み
 - ・ 国内市場で企業向けルーターを中心に高いシェア
 - ・ ネットワーク全体へのソリューションを提供

プロフェッショナルソリューション 事業 (PS)



エンタテインメントPA (EPA)



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

- 事業環境
 - ・ 体験型市場（コンサート等）がコロナ後、拡大し堅調に成長
 - ・ リアル・オンライン・ハイブリッド等、機器の用途・ニーズが多様化
- 施策
 - ・ 法人音響ビジネスの特性に最適な事業体制へ再編
 - ・ 業界で高い評価・信頼性のNEXOとの開発によるスピーカー拡販
 - ・ ミキサーとスピーカーの機能連携・操作性強化による差別化

売上3年
CAGR
+7%

売上金額・事業利益率の推移・目標

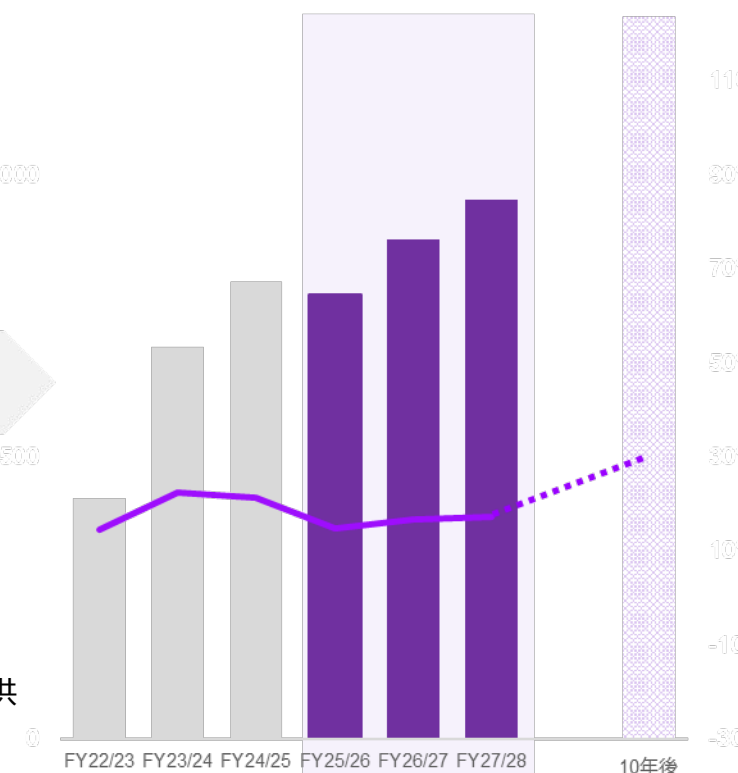
ネットワーク (NW)



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

- 事業環境
 - ・ DX・高速化を背景に需要増で市場は堅調に成長
 - ・ ネットワークITの人材不足で運用管理課題が増加
- 施策
 - ・ 文化教育施設・医療・ヘルスケア等のIT化課題へソリューションを提供
 - ・ ネットワーク統合管理サービス*により新たな顧客価値を創出

*クラウドサービス (YNO) : Yamaha Network Organizer



新中期経営計画



- 強み
 - ・シェアNo.1のミキサー技術に基づいた配信機器の信頼性
 - ・ユーザーから高い評価を受ける操作性と音質



- 強み
 - ・音・音楽の専門メーカーとして培った原音の忠実な再生へのこだわり
 - ・アコースティックとエレクトロニクスを融合した独自技術

クリエイター&コンシューマーオーディオ 事業 (CCA)

コンテンツシェアリング&コミュニケーション (CS&C)



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

- 事業環境
 - ・クリエイターによる配信が定着。個人・小規模ライブ配信市場が拡大
 - ・AI&自動化で簡単な操作・接続で高音質実現の需要が顕在化
- 施策
 - ・配信機能強化の新ラインナップで顧客にとってのスタンダードを確立
 - ・制作・配信をより簡便にするアプリ・サービス等、付加価値を提供

CS&C売上
3年CAGR
+9%

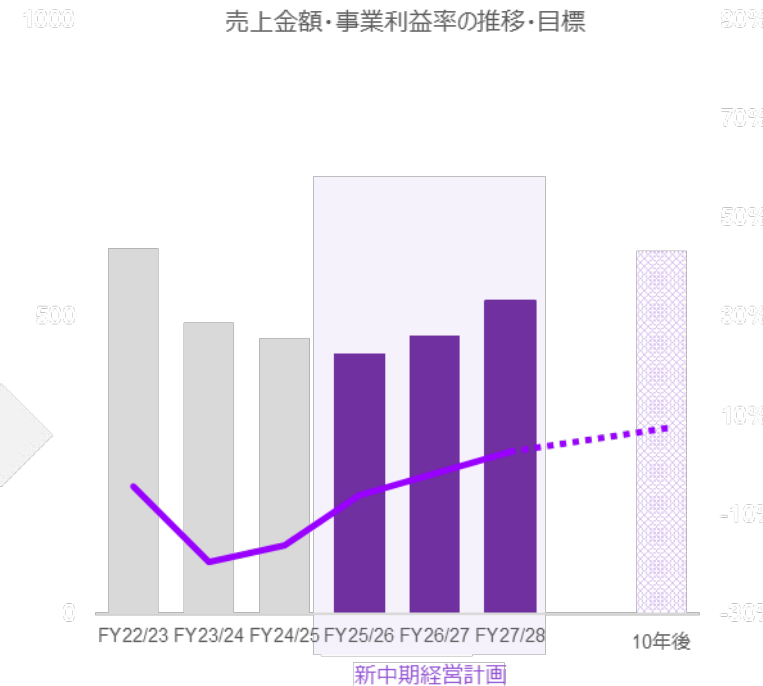
HA
原価削減率
△25%

ホームオーディオ (HA)



趣味層の顧客に絞った
製造・販売の最適化で事業再建

- 事業環境
 - ・普及価格帯はコモディティ化が進み、価格競争激化
 - ・中高級価格帯はオーディオブランドによる品質・付加価値競争継続
- 施策
 - ・販売地域、および趣味層を対象にした中高級製品への絞り込み
 - ・外部委託生産拡大による開発・製造固定費削減



環境変化を踏まえた事業構造改革により収益改善



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

- 事業環境
 - ・ピアノ教育需要の減少を受けピアノ販売数量減
 - ・経済成長低迷も依然、大市場の位置づけ
- 施策
 - ・ピアノは台数から付加価値訴求へ転換し体制適正化
 - ・専門体制・販売網を構築し、ギター・管楽器・エンタテインメントPAの付加価値訴求を強化、将来需要を創造



日本市場

収益構造改革を進めると共に、顧客増とシェア拡大に注力

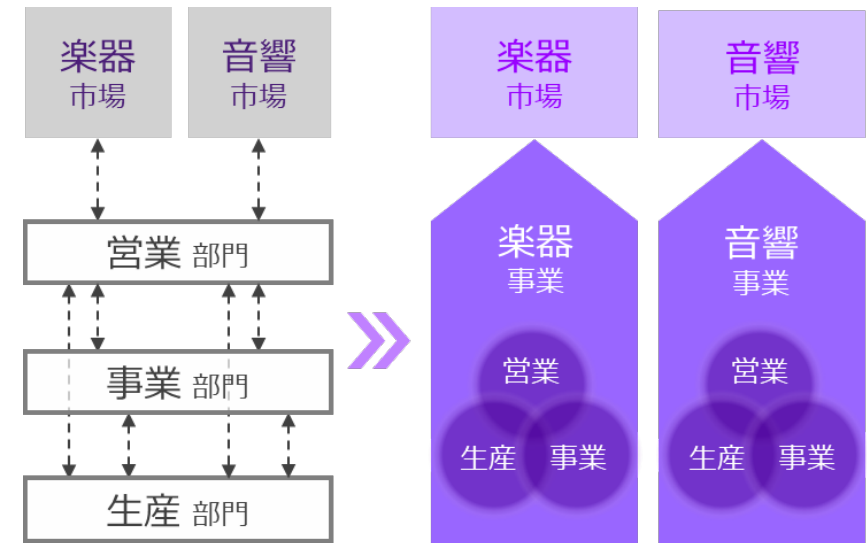
- 事業環境
 - ・少子高齢化を背景に経済成長は鈍化する一方で音楽文化に支えられた強固な顧客基盤
 - ・楽器・音響機器の卸販売と小売販売の子会社統合による需要開拓と収益構造改革を継続推進
- 施策
 - ・業務合理化と価格適正化で利益率改善
 - ・地域別・製品別の専門家との協業・専門的提案活動、体験の場活用、普及活動を通じた顧客数拡大



組織・体制

執行スピードを加速し競争力を高める組織・機能再編

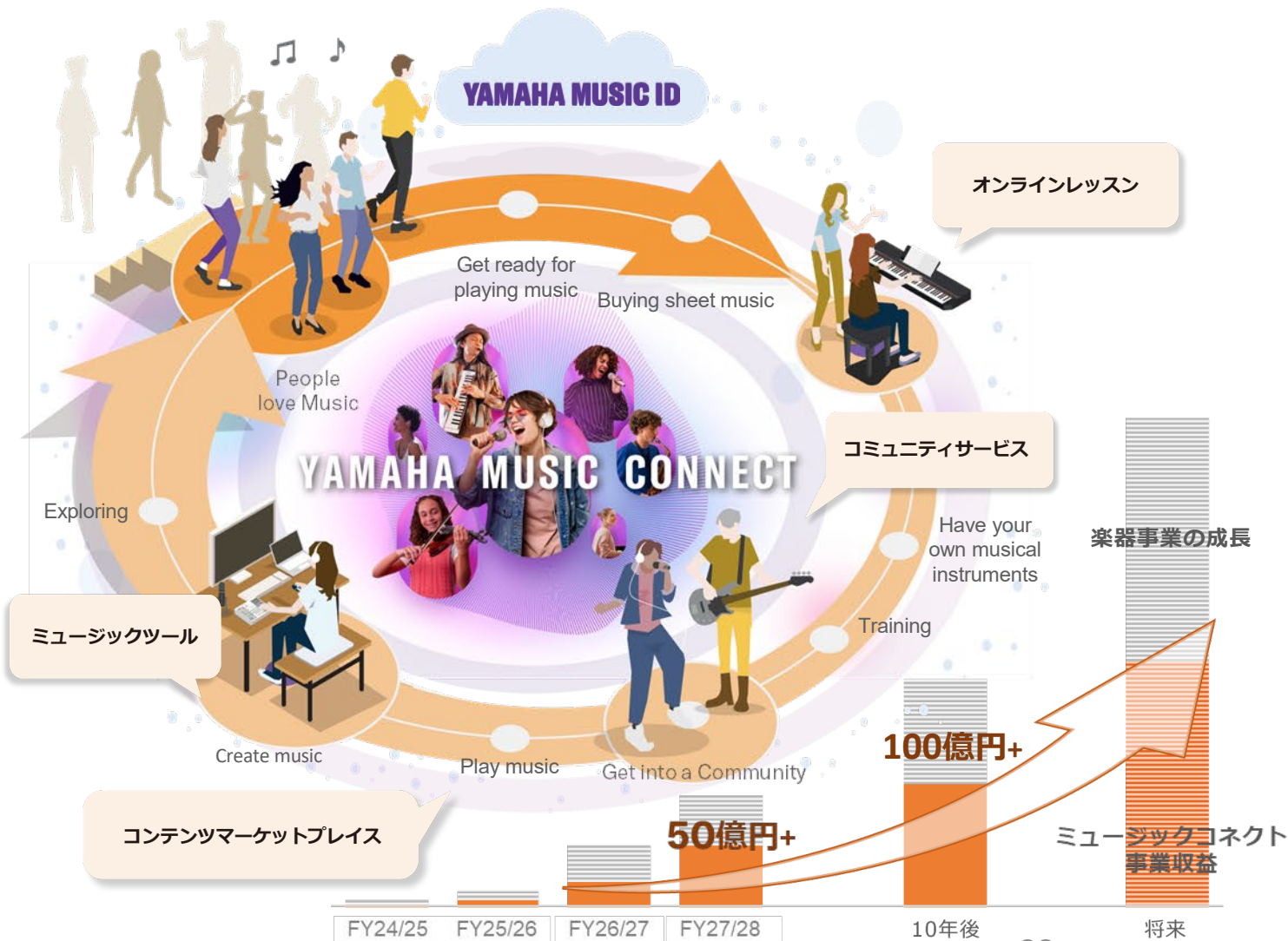
- 事業・生産・営業機能を統合し、連携を強化
- 楽器事業・音響事業それぞれの事業特性・環境に最適な開発・生産・販売が一体となった事業オペレーションを確立



- 市場環境変化の兆候を捉える情報データベースを活用した客観分析、経営レベルの早期判断プロセス導入による戦略妥当性評価とSCM調整・対応力の強化

未来を創る挑戦

“人と音楽は、もっと近くなる” ミュージックコネクトによる事業成長



ミュージックコネクト事業

テクノロジーのチカラで 人と音楽の可能性を広げる

お客様一人ひとりの演奏体験の向上・支援を通じて
音楽人口を拡大

ミュージックコネクトの提供価値

サービス

デジタルツールや
レッスンコンテンツで
充実した楽器演奏体験

オンラインレッスン
ミュージックツール

ハードとソフトの連携で
演奏体験をより楽しく

コンテンツ
マーケットプレイス

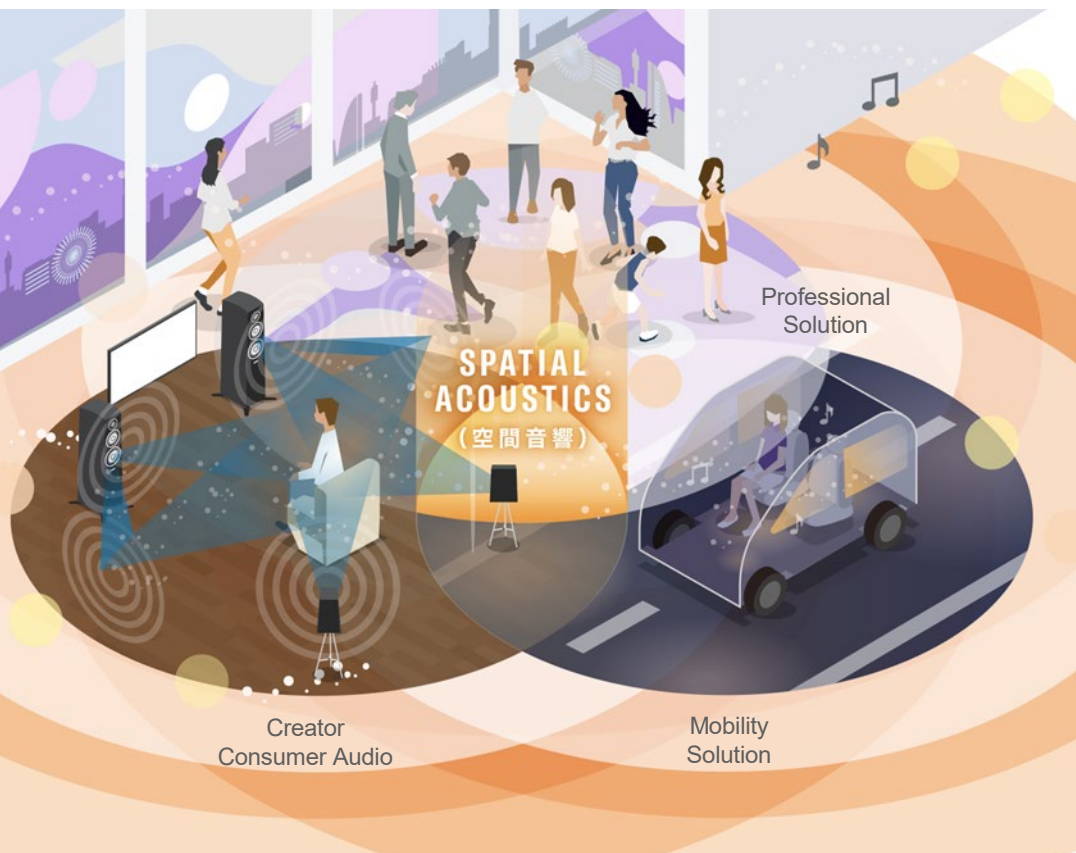
オンラインセッション・
ライブ配信など
時間や場所を越えてつながる

コミュニティサービス

YAMAHA MUSIC ID

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

車載オーディオ領域を含め、音響セグメントで積極的なドメイン拡大を進める



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

新しい音・体験を創造

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

モビリティソリューション 事業 (MS)*



要件に応じたプレミアムな体験提供で成長を加速

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

* MS : モビリティソリューション事業 : 旧電子デバイス事業

* Music AI : 最適な音環境設定のためのAIソフト



売上3年
CAGR
+6%

プロフェッショナルソリューション 事業 (PS)



業界トップレベルの信号処理と音場調整の 技術でドメインを拡大

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



最適な音・体験を統合制御



重点市場への積極的投資による売上成長



インド 販売網の拡大と現地生産モデルを最大限活用し、さらなる売上成長

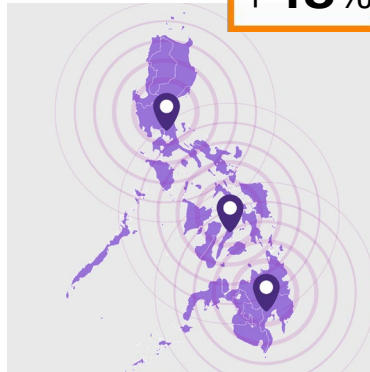
- 事業環境
 - ・ 人口増・経済発展・文化成熟化による市場拡大
 - ・ 特にエンタメ、ライブが好まれる音楽文化背景
- 施策
 - ・ 楽器：製販一体の強みで電子楽器・ギター販売強化
販売網拡大、ローカルモデル・コンテンツ積極投入
 - ・ 音響：戦略的販売パートナー活用。スピーカー拡販



売上3年
CAGR
+13%

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

- 事業環境
 - ・ 経済発展・文化成熟化による市場拡大
 - ・ フィリピンは代理店ビジネスから販社によるダイレクトビジネスに移行し加速度的に販売網整備が進む
- 施策
 - ・ Shop in shop等の体験型店舗を拡大し価値訴求強化
 - ・ フィリピン販社組織体制強化により、潜在市場へ販路・パートナーをさらに拡大し売上成長



都市部を中心に販売拠点を倍増

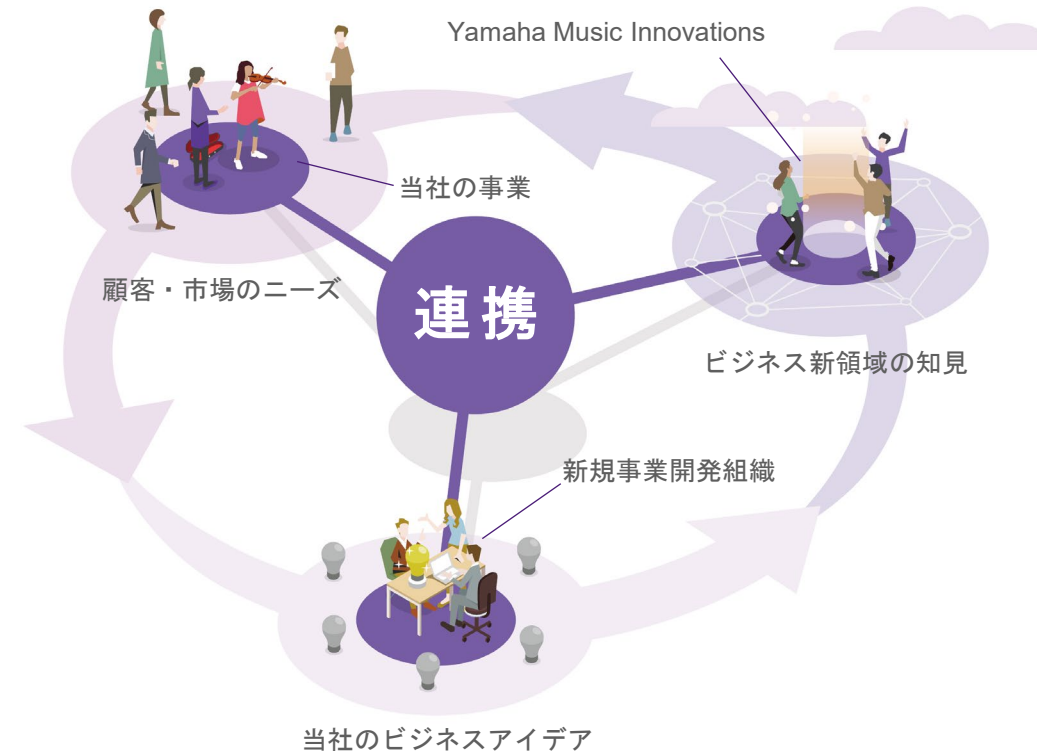
フィリピン
売上3年CAGR
+48%

新規事業創出のメカニズム構築



新規事業領域の探索および事業開発

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





音・音楽の力を信じて

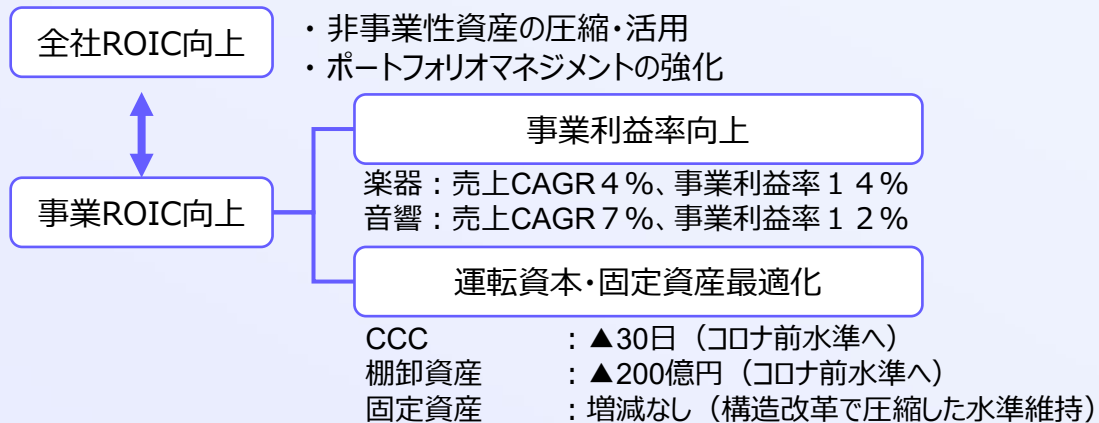
音・音楽には人々に
大きな影響をあたえる力があります。
私たちヤマハは、そんな音・音楽の
持つ力に惹かれ、その力が人々の心を
豊かにすると強く信じています。

経営基盤の強化



資本・資産効率を高め、ROIC > WACCを早期に実現

■ 事業別ROICツリー分析と対策によるBS経営強化

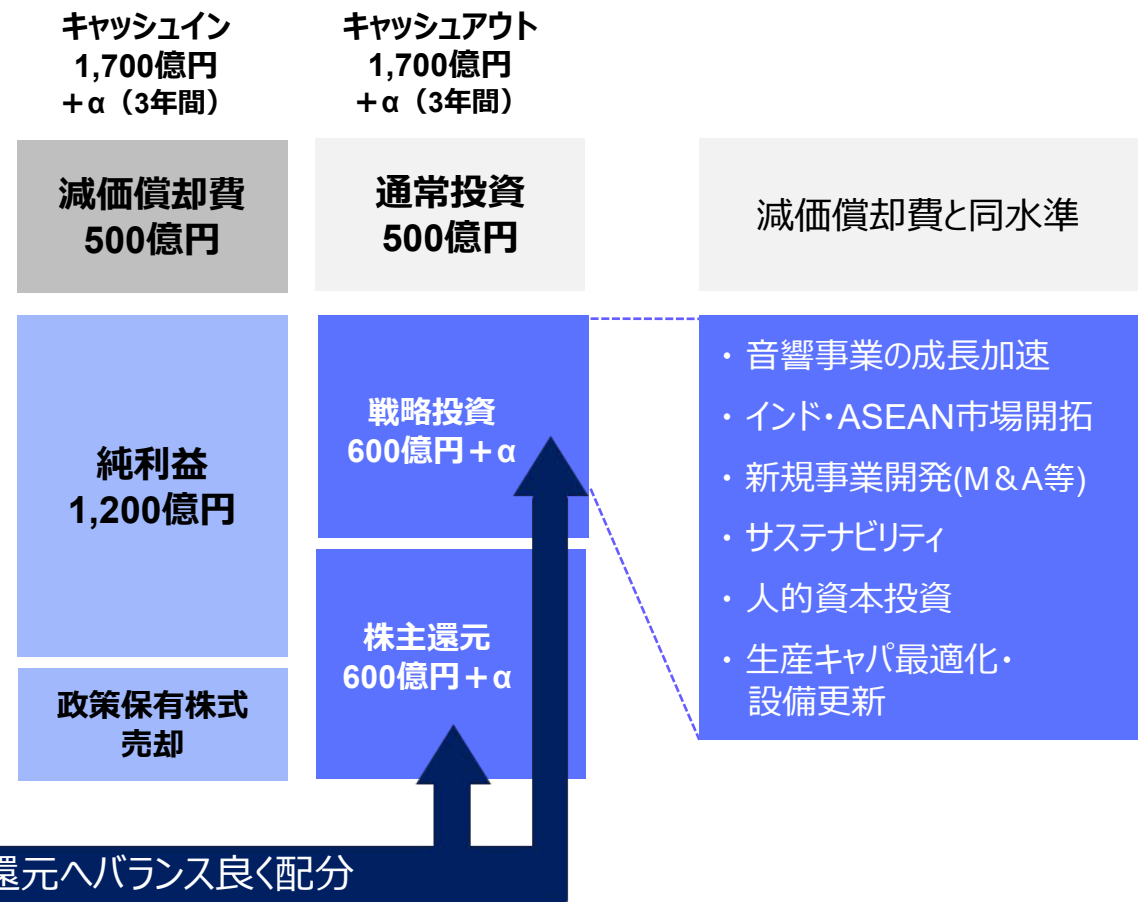


■ 政策保有株式
保有の合理性を精査してさらなる縮減を進める

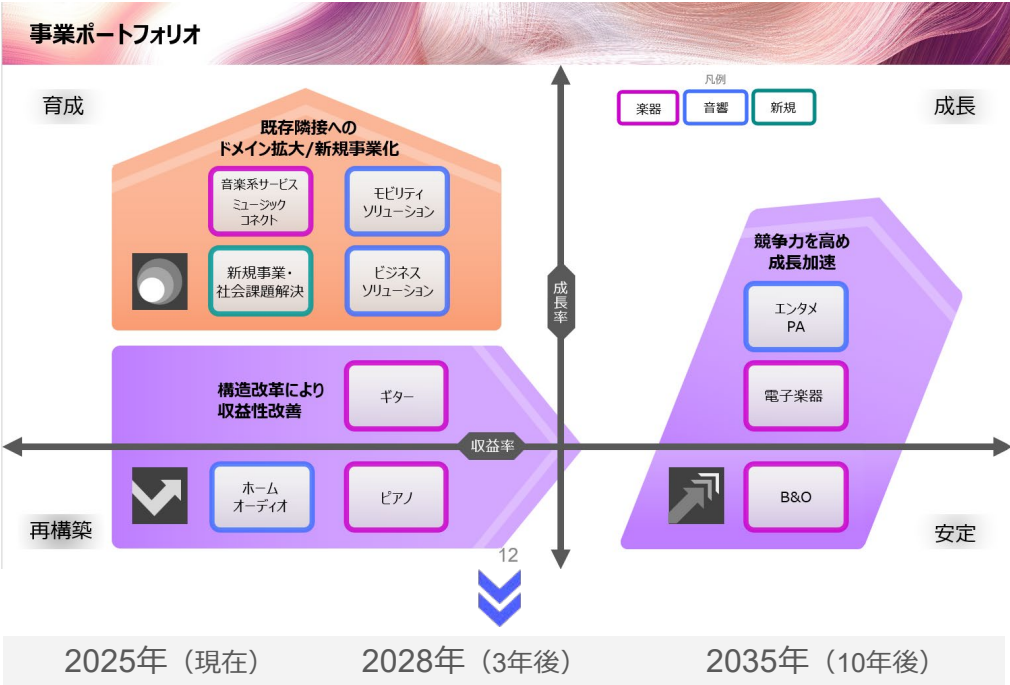
■ 株主還元方針
総還元性向50%以上



キャッシュフローと戦略投資



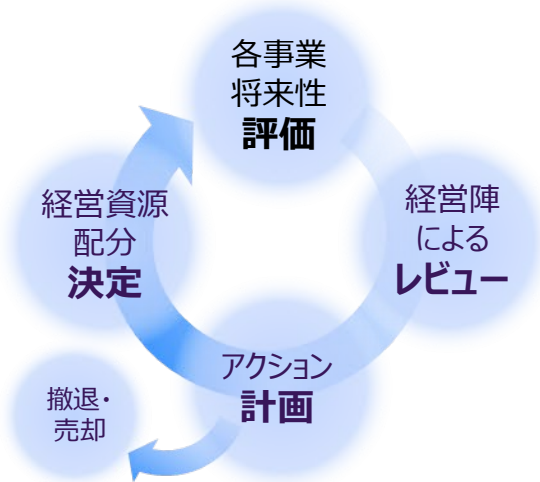
資本効率を高めるため、ポートフォリオマネジメントを強化
課題事業の早期改善と成長事業への積極投資を加速



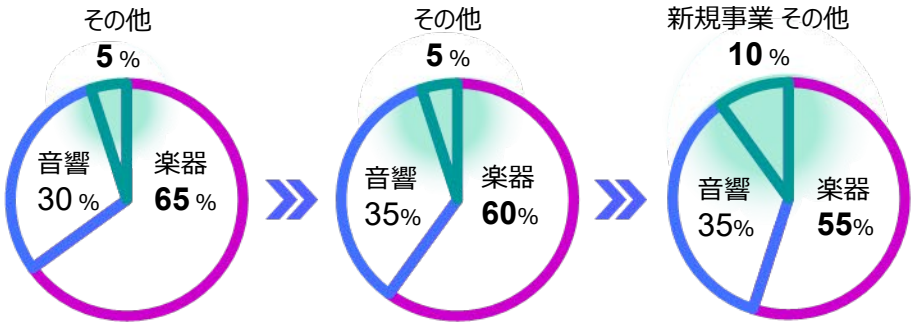
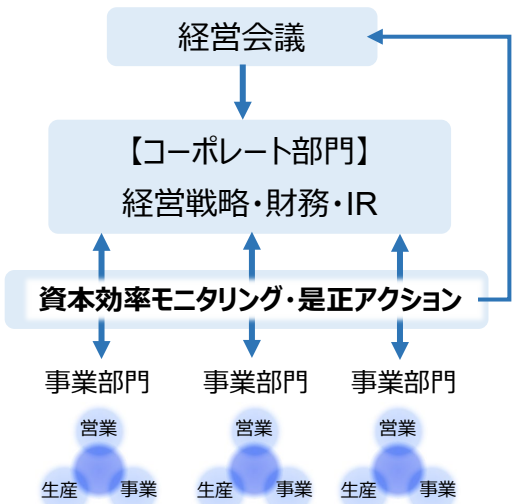
変革のポイント

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

マネジメントプロセス



モニタリング体制



人的資本の強化

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

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

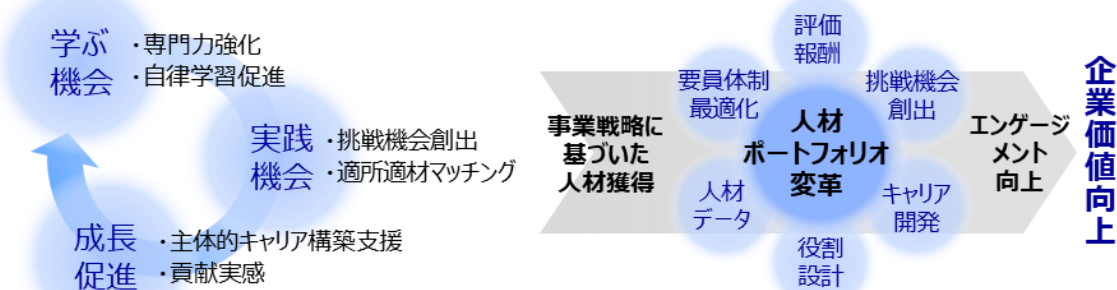


経営戦略に沿った人材ポートフォリオ変革

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

■ 個の成長を後押しする仕組み

■ 事業戦略連携型人材マネジメントシステム



コーポレートガバナンス

取締役会の実効性向上による
中長期の経営の方向付けと監督機能のさらなる強化

現在

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

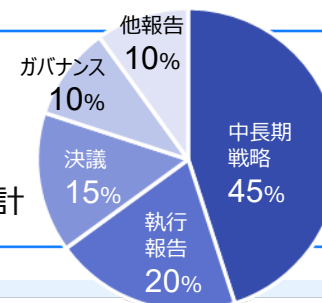


強化ポイント

■ 取締役会の実効性向上

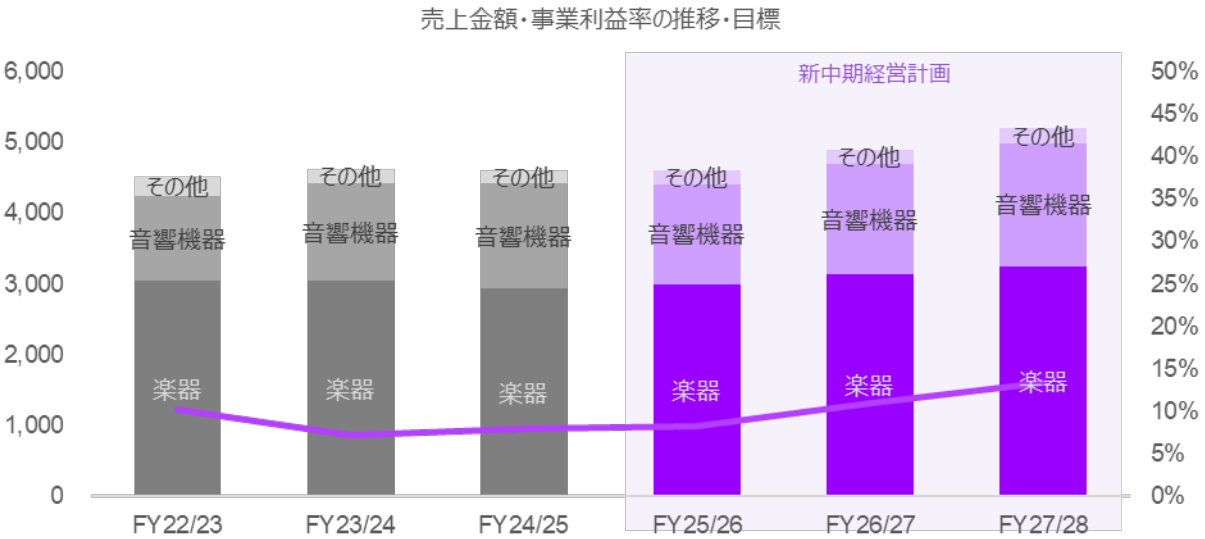
- ・中長期戦略、事業ポートフォリオ議論の充実
- ・客観的かつ本質的議論を行うための会議設計

【取締役会時間構成】



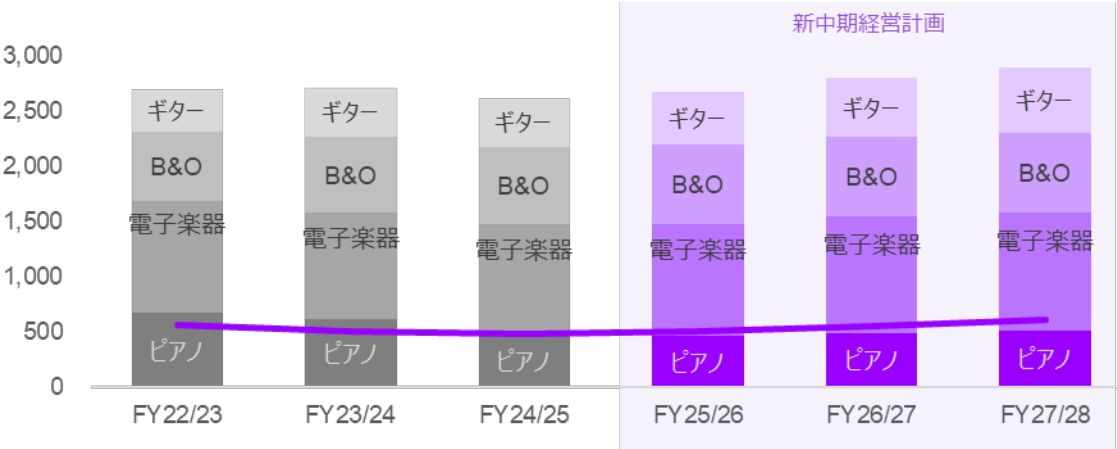
成長目標

全社連結

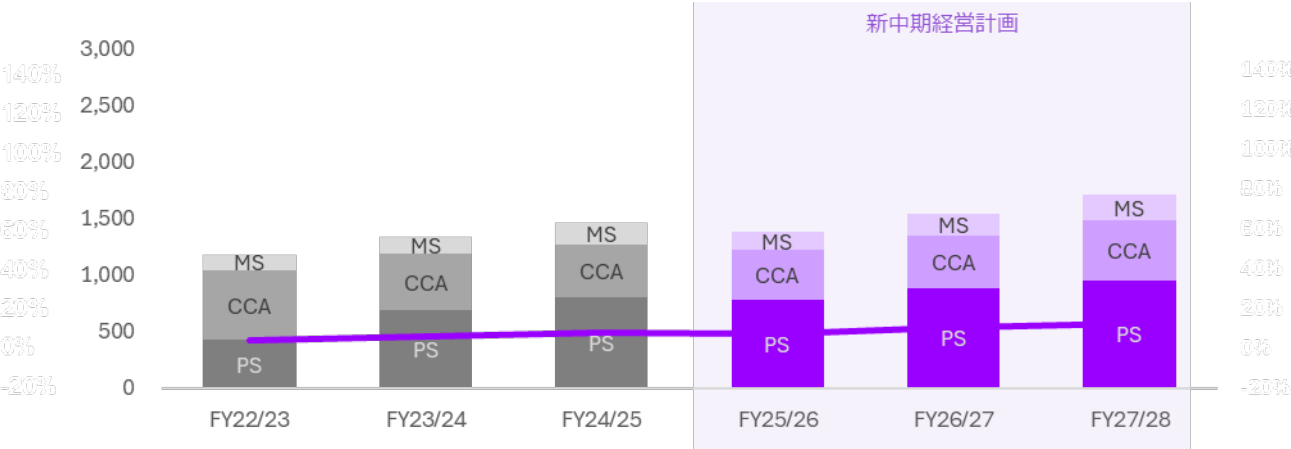


	FY24/25	FY27/28目標
売上収益	4,621億円	5,200億円
事業利益率	7.9%	13.5%
ROE	2.8%	10%

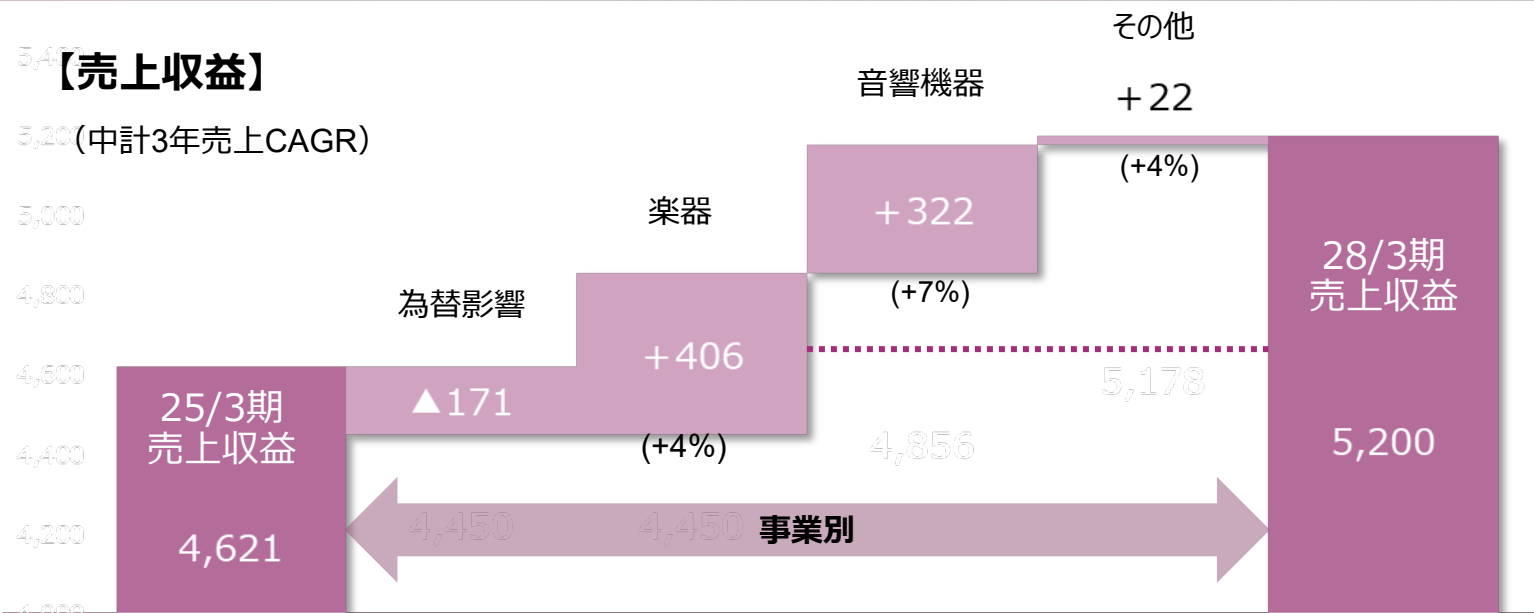
楽器事業



音響事業

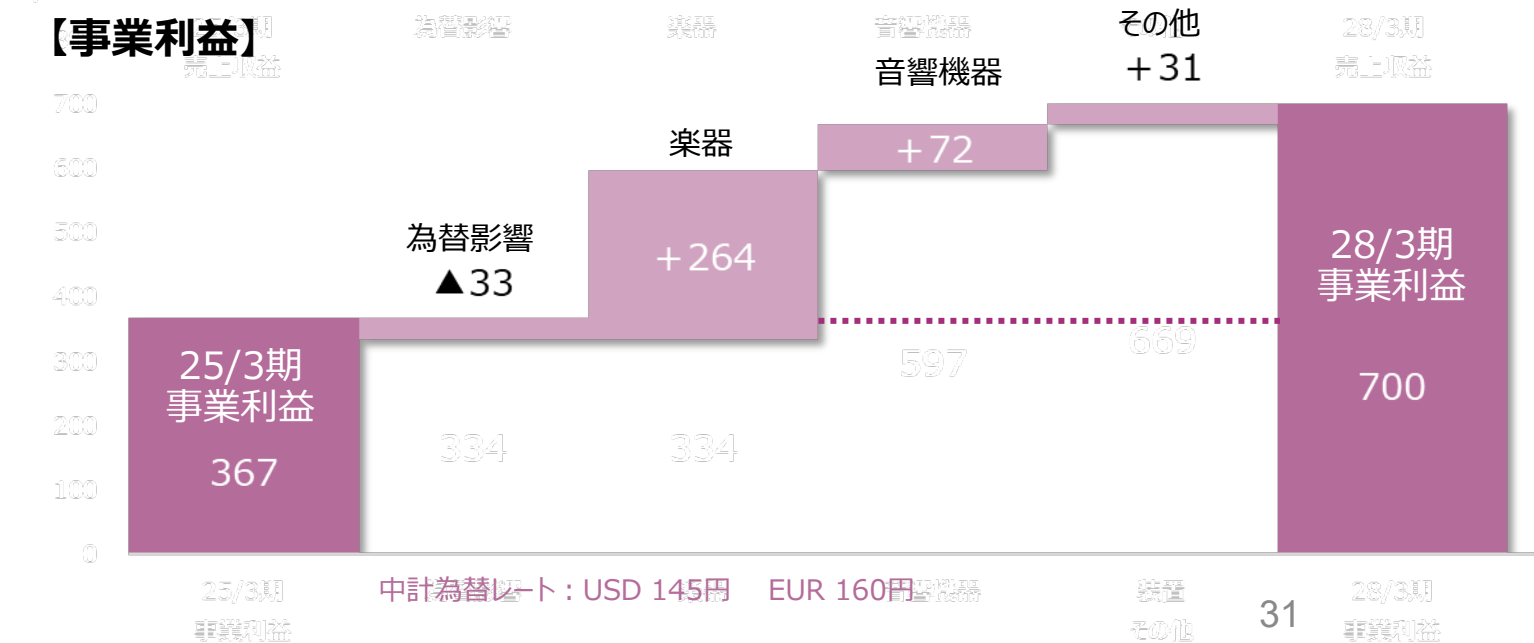


成長要因（セグメント別・地域別）



【地域別】

地域	売上3年CAGR
成熟国	4%
新興国	10%
内インド・フィリピン	18%
合計	5%



【事業利益率】

		25/3期	28/3期	3年間成長
楽器	売上収益	2,961	3,250	+289
	事業利益	221	460	+239
	事業利益率	7.5%	14.2%	+6.7 P
音響機器	売上収益	1,478	1,750	+272
	事業利益	143	210	+67
	事業利益率	9.7%	12.0%	+2.3 P
その他	売上収益	182	200	+18
	事業利益	3	30	+27
	事業利益率	1.6%	15.2%	+13.6 P
合計	売上収益	4,621	5,200	+579
	事業利益	367	700	+333
	事業利益率	7.9%	13.5%	+5.5 P



この資料の中で、将来の見通しに関する数値につきましては、ヤマハ及びヤマハグループ各社の現時点での入手可能な情報に基づいており、この中にはリスクや不確定な要因も含まれております。従いまして、実際の業績は、事業を取り巻く経済環境、需要動向、米ドル、ユーロを中心とする為替動向等により、これらの業績見通しと大きく異なる可能性があります。