



ANNUAL REPORT 2026

統合報告書



編集方針／開示体系

ヤマハは、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対し、当社グループの事業活動および中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについてご理解いただくことを目的に、統合報告書を発行しています。

「統合報告書2026」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」の達成に向けて、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、価値創造ストーリーを経営戦略や事業戦略と結び付け、中期経営計画、各事業とのつながりも意識したストーリーとしています。また、具体的な事業活動を通じて、中期経営計画「Rebuild & Evolve」1年目の進捗と2年目の取り組み方針についても掲載しています。

編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創ガイダンス 2.0」を参照しています。



報告対象組織

ヤマハ(株)と子会社61社、関連会社5社を合わせた67社(2026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

2026年3月期(2025年4月～2026年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2026年4月以降の情報も含みます。

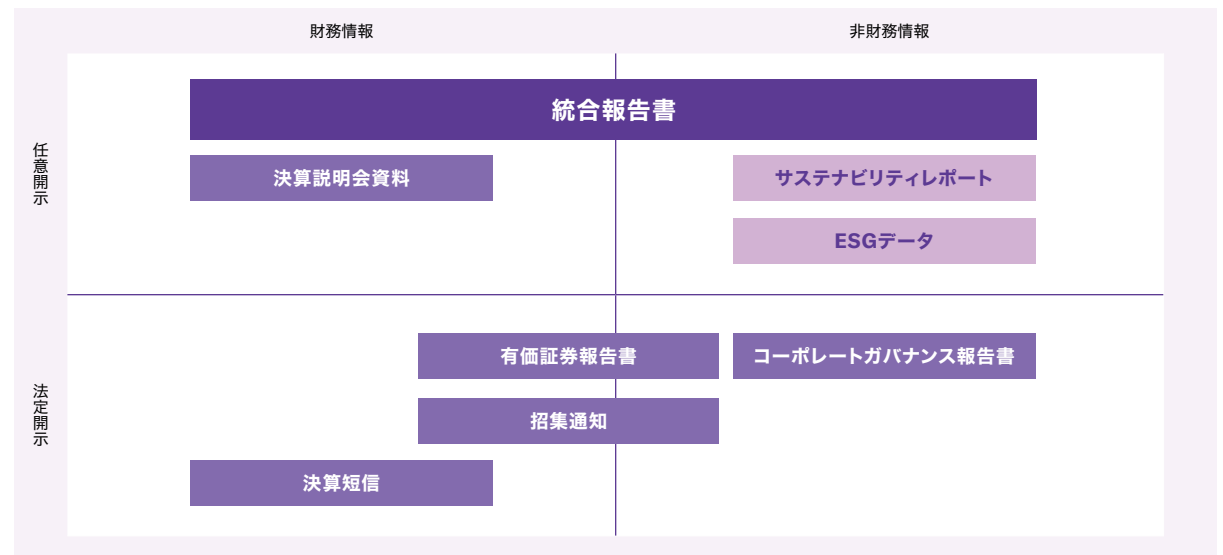
将来情報に関する留意事項

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。

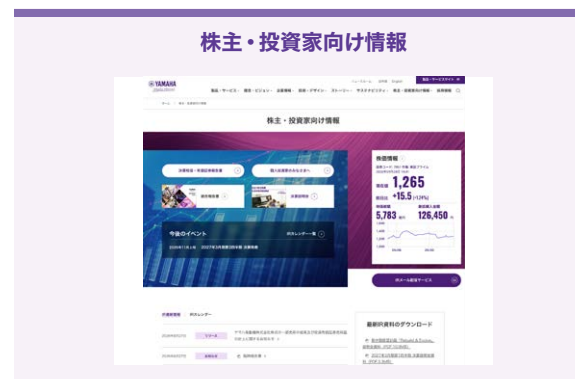
* 本報告書に掲載されている商品名、サービス名などは、ヤマハ(株)あるいは、各社などの登録商標または商標です。

開示体系

本報告書は、当社グループの価値創造ストーリーをご理解いただくため、財務情報と非財務情報をストーリーとして統合し、価値創造の考え方およびその実践を体系的にお伝えする媒体として位置付けています。本報告書に掲載しきれない財務情報やESGに関する各種データなど、より詳細かつ網羅性の高い情報につきましては、コーポレートサイト内の「投資家向け情報」「サステナビリティ」など、他の開示媒体も併せてご参照ください。



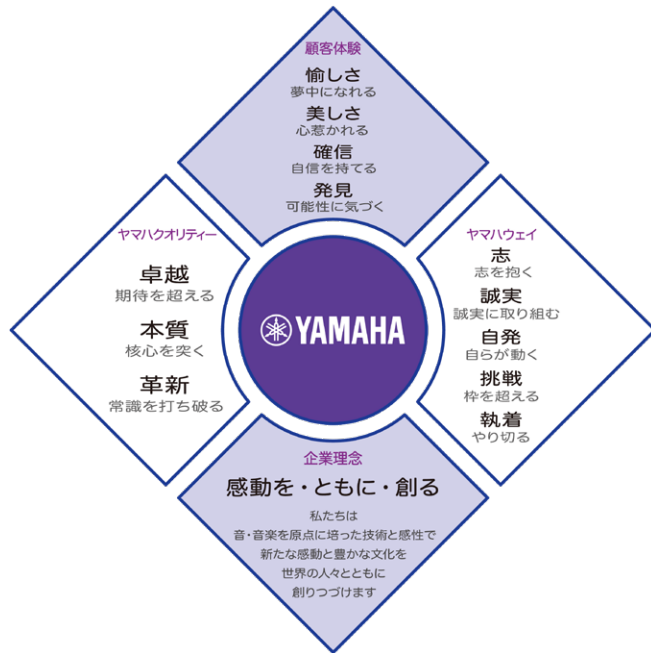
コーポレートサイト



ヤマハが目指すもの

世界中の人々のこころ豊かにくらし

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」との想いを込め、人々が心震わす瞬間を“Make Waves”という言葉で表現しました。

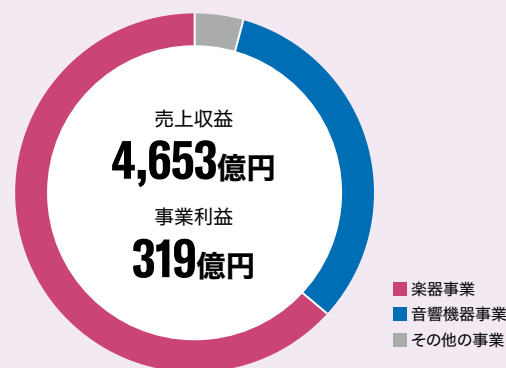
AT A GLANCE

2026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



楽器事業 3,049億円(65.5%)

主力である楽器の製造・販売をはじめ、音楽教室の運営、音楽・映像ソフトの制作・販売など多彩な事業を展開しています。



音響機器事業 1,424億円(30.6%)

業務用からコンシューマー向け、モビリティ音響機器まで幅広い製品を提供しています。

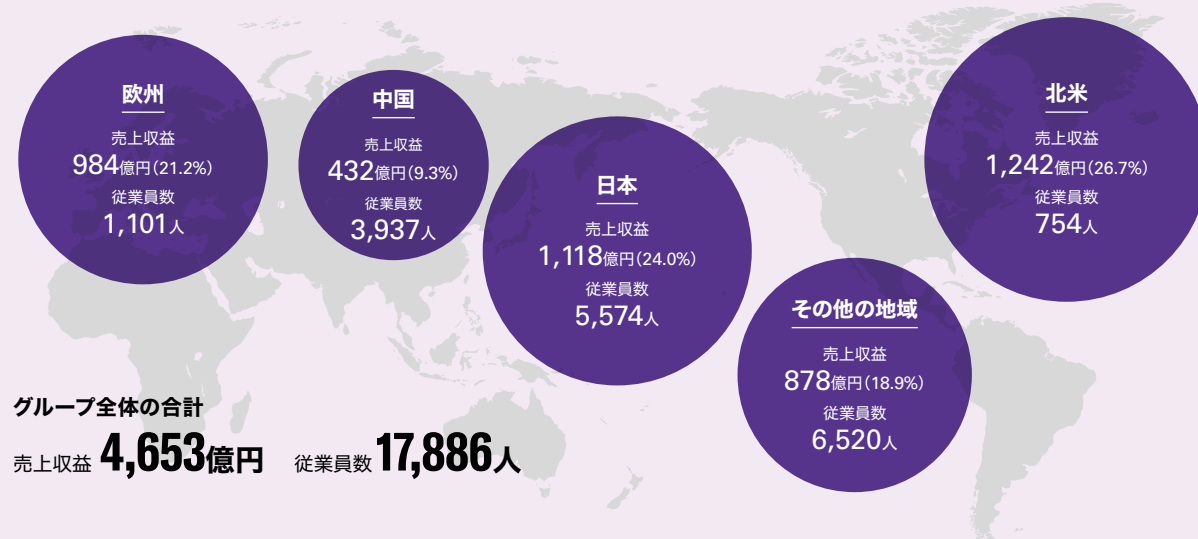


その他の事業 180億円(3.9%)

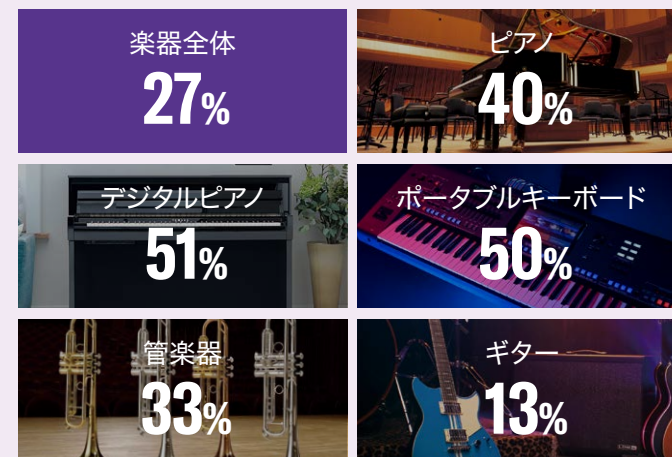
自動車用内装部品やFA機器などの事業を展開しています。



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

社長メッセージ

5

SECTION 1 ヤマハの価値創造

11

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

SECTION 2 経営戦略

18

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

SECTION 3 事業別戦略

30

楽器事業	31
製造戦略・営業戦略	32
ピアノ事業	33
電子楽器事業	34
管弦打楽器事業	35
ギター事業	36
事例紹介「アーティスト共創による製品開発」	37
音響機器事業	38
製造戦略・営業戦略	39
コンシューマー音響機器事業	40
プロフェッショナル音響機器事業	41
モビリティ音響機器事業	42
事例紹介「ヤマハの設備音響事業」	43

POINT 3

SECTION 4 コーポレート戦略

44

サステナビリティマネジメント	45
社会・文化	47
環境	48
人権	53
人材	54
研究開発	58
知的財産	60
デザイン	61
ブランド	62
DX (Transformation by Digital)	63

SECTION 5 ガバナンス

64

取締役	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

79

11カ年財務サマリー	80
ファイナンシャル・レビュー	81
主要ネットワーク	84
株式情報	85
会社情報	86

「統合報告書2026」のポイント

POINT 1

価値創造ストーリー、積み上げてきた資本

当社独自の6つの資本（ブランド／顧客／技術／人／財務／環境・社会・文化）を持続的に強化することで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.16-17

POINT 2

特集 未来を創る挑戦

中計で掲げる「Evolve＝進化」を具現化すべく、従来の製品・サービスの枠組みを超えた新たな事業領域を開拓し、将来の成長基盤の確立を目指しています。中計の戦略方針の一つでもある「未来を創る挑戦」に向けた新規事業創出の取り組みについてご紹介しています。

P.28-29

POINT 3

経営ビジョンの実現に向けた中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み

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」の実現に向けた中計の「Rebuild（強固な事業基盤の再構築）」と「Evolve（未来を創る挑戦）」について、各事業戦略および人材・ブランド・知的財産などの無形資産における取り組みを、具体的な事例をもとにご紹介しています。

P.30-63

「強固な事業基盤の再構築」と
「未来を創る挑戦」をつなぎ、
ヤマハらしい価値創造を加速させます

山浦 敦

取締役 代表執行役社長

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

社長メッセージ



中期経営計画「Rebuild & Evolve」(以下、中計)の1年目は、守りと攻めを同時に前進させる年となりました。収益性の改善施策と成長投資を実行し、構造改革では具体的な進展が見え始めています。2年目の2027年3月期は、少しずつ表れ始めた変化を成長へとつなげ、持続的な企業価値向上の実現を目指していきます。

経営ビジョンを、変革を動かす判断軸にする

中計の初年度は、厳しい外部環境の中で、当社があらためて自らの事業基盤と成長の方向性を問い直した1年でした。収益性の改善は道半ばであり、ROEが資本コストを下回っている現実を、経営トップとして真摯に受け止めています。一方で、既存事業の収益力を立て直す取り組みと、ヤマハらしい新たな価値創造への挑戦は、着実に前へ進み始めています。私はこの1年を、単なる構造改革の初年度で



はなく、ヤマハが次の成長に向けて自らを変え始めた年として捉えています。

2025年に刷新した経営ビジョン「音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る」は、単なるスローガンではありません。この経営ビジョンの実現に向け、私たちは「技術×感性で磨く製品の本質的価値」「音・音楽の楽しみ方を広げる体験価値」「音・音楽による社会課題解決を通じた新価値創造」の3つの価値テーマを掲げています。中計は、この3つを具体的な事業活動として実現するための戦略そのものなのです。

1年を経て、社内では、経営ビジョンが日々の仕事や事業判断を行う上での共通の軸として少しずつ浸透してきたと感じています。特に、「Rebuild」と「Evolve」を別々の取り組みとして捉えるのではなく、足元の収益基盤を立て直すことが、未来の価値創造を支える土台になるという考え方が、事業や組織の議論の中で共有され始めています。守りと攻めのどちらかを選ぶのではなく、再構築を通じて進化の力を生み出す。この考え方を、グループ全体の実行力

につなげていくことが重要です。

社外からも、ヤマハを単なる楽器・音響機器メーカーとしてではなく、音・音楽の力を起点に、体験価値の創出や社会課題の解決に挑戦する会社として見ていただく機会が増えていると感じます。オープンイノベーションの取り組みとして立ち上げたグローバルビジネスコンテスト「TRANSPOSE Innovation Challenge」に世界中から想像以上の反響があったことも、その一つの表れです。こうした期待に応えるためにも、ビジョンを言葉にとどめず、事業と組織の変化に結び付けていくことが、私の重要な役割だと考えています。

「Rebuild」と「Evolve」を一体で進める

「Rebuild(強固な事業基盤の再構築)」では、課題が明確であった事業の収益構造に対し、具体的な手を打ってきました。中国市場の変化などを背景としたアコースティックピアノ



製品を販売するだけでなく、
お客さまと継続的につながる会社へ
進化するための基盤が整いつつあります

需要の縮小に対応するため、製造拠点の集約に伴う生産移管を進め、事業規模に見合った体制への転換を図りました。ギター事業では採算改善に向けた取り組みを進め、ホームオーディオ事業では、当社が本来強みを持つ領域に経営資源を集中しながら、周辺領域では外部リソースの活用を積極的に進めることで、開発スピードと資源配分の最適化を図っています。

また、ゴルフ用品事業の終了を含め、事業ポートフォリオの見直しも実施しました。これらは一時的な費用削減ではなく、需要変動に耐え、次の成長投資を可能にする体質へ転換するための取り組みです。基幹事業を「収益を生み出す事業」として再生し、その力を将来の成長領域へと振り向

けていく。この観点から、各事業が自らの現在地を客観的に見つめ、どの領域で競争優位を築き、どの領域で外部の力を取り入れるのかを、これまで以上に明確にする必要があると考えています。

「Evolve(未来を創る挑戦)」においても、新たな成長の芽が見え始めています。お客さまとのデジタル接点の強化、新たな体験価値の創出、外部企業やスタートアップとの共創など、ヤマハが製品を販売するだけでなく、お客さまと継続的につながる会社へ進化するための基盤が整いつつあります。こうした継続的な接点を通じて得られるデータや知見も、「Evolve」を支える重要な基盤です。「Yamaha Music ID」を通じて蓄積されるデータは、当社がこれまで

十分に捉えられなかったお客さま一人一人のニーズや行動への理解を可能にします。その理解をもとに、製品やサービスの価値を継続的に高めていくことで、お客さま満足度の向上だけでなく、お客さまとの長期的な関係強化にもつなげていきます。このデータ活用基盤は、今後のサービス戦略を支える重要な経営資産になると考えています。

もちろん、中計1年目の成果に満足しているわけではありません。売上成長率や収益性の改善は、当初期待したスピードには届きませんでした。中国や欧州の市場低迷、米国の追加関税、原材料費や物流費の上昇など複数の外部要因が影響しましたが、私たちは原因を外部環境だけに求めるのではなく、自ら改善すべき課題にも真摯に向き合っています。変化が大きい時代ほど、意思決定の速さ、資源配分の大膽さ、そして現場まで含めた実行力が問われます。中計2年目は、収益構造の改善をさらに進めるとともに、高付加価値商品やサービス、成長領域への投資、AIも含めた業務変革を通じて、より筋肉質な経営への変革を加速していきます。

ハードウェアを起点に、 継続的な顧客接点を広げる

今後も楽器や音響機器は、音楽を演奏し、聴き、表現するための優れたインターフェースであり続けると私は考えています。だからこそ、高い価値を持つ楽器や音響機器をお届け

けることは、これからもヤマハの価値提供の中心であり続けます。一方で、価値は製品をお届けした時点で完結するものではありません。その先の「学ぶ」「つくる」「つながる」「発信する」といった体験全体の中で、継続的に価値を提供していくことが、これからのヤマハにとってますます重要になっていきます。

ヤマハが目指す進化の方向性は、従来のハードウェア販売中心の事業モデルから、お客さまとより長く、より深くつながり続ける事業モデルへの転換です。「Yamaha Music ID」を軸に、レッスンやコミュニティー、各種創作支援などがつながることで、お客さま一人一人の音・音楽との関わり方に寄り添うことができます。そして各種サービスを通じてお客さまとの接点が広がれば、製品の販売機会も増えていきます。このように、新規事業は既存事業を置き換えるものではなく、むしろ既存事業を進化させる触媒であり、ヤマハの強みを新しい形で生かすための重要な取り組みです。

この転換を加速するためには、リアルとデジタル、製品とサービス、既存事業と新規事業を分断せず、お客さまの一連の体験としてつなげていく必要があります。例えば、楽器を購入した方がオンラインで学び、仲間とつながり、創作や発信に挑戦し、その過程で再びヤマハの製品やサービスに出会う。顧客理解の深化を通じて、こうした循環を生み出すことができれば、販売時点で終わらない継続的な関係性が広がり、事業機会の拡大にもつながります。さらに、その過程で得られる示唆を次の商品開発やサービス改善に

「この領域では間違いなくトップである」と 言える突出した強みを複数持つ会社を 目指したいと考えています

戻していくことで、顧客接点は単なる販売チャンネルではなく、価値創造の起点になります。

サービスを通じて得られるお客さま理解を価値創造へとつなげること。それが、経営ビジョンに掲げる「人々の個性輝く未来を創る」を実現する道だと考えています。製品を起点にお客さまと出会い、サービスを通じて関係を深める。この循環をつくるのが、ハードウェアを起点とするヤマハならではの進化です。

そして、こうした進化を実現し続けるためには、競争優位の源泉となる圧倒的な強みが不可欠です。私は、全体としてバランス良く優れている会社であること以上に、「この領域では間違いなくトップである」と言える突出した強みを複数持つ会社を目指したいと考えています。技術、ブランド、顧客体験、サービスのいずれにおいても、ヤマハならではの競争優位を磨き続けます。



グローバル拠点の従業員との対話

スピードと共創を生む組織文化へ

こうした変革を実現する上で、最も重要な基盤は人材と組織文化です。私は社長就任以来、職場訪問などを通じて、現場の声をできる限り直接聞くことを大切にしてきました。その中で感じるのは、ヤマハの中で“スピードの基準”と“つながり方”が変わり始めているということです。現場からも「これまでのやり方の延長では間に合わない」という意識が強まり、自前主義にこだわらず、外部の力を活用することへの理解も進んできています。

一方で、組織や職場によっては、遠慮や前例踏襲の文化が残ри、失敗を恐れず挑戦することが十分に定着していないところもあります。だからこそ、リーダー層との対話をさらに深め、チームの力をお客さまへの価値創造に向けていくことが必要です。組織の力を引き出すには、方向性を明確

に示すことと、現場が自律的に動ける余地をつくることの両方が欠かせません。

今後さらに強化していきたいのは、部門を超えてつながり、多様な経験や専門性を持つ人材が自分の力を発揮できる風土です。音や音楽に対する深い理解、ものづくりの現場で培われた技能、世界各地のお客さまと向き合ってきた経験、デジタルやサービスに関する新しい専門性など、多様な力を組み合わせることで初めて、これからの価値創造は可能になります。社内外の多様な知見や専門性を結び付けることで、これまでにない価値創造を実現していきたいと考えています。

採用面でも、人材ポートフォリオの変革に向けてキャリア採用を強化し、多様な経験や専門性を持つ人材の参画を進めています。2026年4月には、財務および経営企画機能の強化を目的に、エーザイ(株)の前CFOである庄門充氏を執行役・経営本部長に迎えました。資本効率や投資判断、ポートフォリオ運営をこれまで以上に厳格かつスピードを持って進めるためには、外部で培われた知見や視点を取り入れることも重要です。外からの視点は、私たちが当たり前と思っていた前提を問い直し、内側から変わるための触媒になります。

求められるスピード感を実現するための重要な基盤の一つが、AIを正しく使いこなすことです。私は、AIは人の創造性に置き換えられるものではなく、創造性を支え、広げるものだと考えています。ヤマハが蓄積してきた音・音楽に関する

知見とAIを組み合わせることで、これまで表現に踏み出せなかった人の参加を後押しし、音楽や音の市場そのものを広げることができるはずです。一方で、生成AIをはじめとする新しい技術の活用に取り残されれば、競争力を失うだけでなく、外部との連携や新たな価値創造の機会も失いかねません。

AIを積極的に活用しながらも、人にしか生み出せない感性や表現をさらに磨いていく。そうした人とAIの協働こそが、ヤマハらしい価値創造を支える重要な力になると考えています。

ブランドとサステナビリティを、 価値創造の循環につなげる

ヤマハブランドは、過去から積み重ねてきた信頼と品質の上に成り立っています。その土台はこれからも大切にしなければなりません。一方で、これからのヤマハブランドには、音楽の未来をお客さまやアーティスト、外部パートナーとともに能動的に創っていく情熱と先進性を加えていきたいと考えています。良いものをつくれれば自然に伝わるという発想だけでは、変化する市場やお客さまの期待には応えられません。お客さまの期待を超える製品・サービスを生み出し、その価値をより創造的に伝えていくことが、ブランドへの共感と信頼をさらに強くします。

サステナビリティについても、当社の基本的な考え方は、

事業を通じて社会価値を生み出し、その結果として企業価値を高めていくことです。特にヤマハらしい取り組みとして、音楽普及を通じた社会価値の創出があります。新興国で展開しているスクールプロジェクトでは、音楽に触れる機会が限られている地域の子どもたちに学びの機会を届けています。また、木材を重要な資源として活用する企業として、責任ある森林資源の活用を目指し、地域社会と一体となって循環型の森林づくりを推進するおとの森活動などにも取り組んでいます。

気候変動への対応、資源循環性の向上など、企業市民として果たすべき責任についても着実に進めていきます。重要なのは、これらを事業とは別の活動としてではなく、ヤマハらしい価値創造の一部として位置付けることです。音・音楽を通じて社会価値を生み出し、それがブランドや顧客接点、事業成長につながり、さらに企業価値を高めていく。こ



木材加工の現場を視察

の好循環をつくることが、私たちの目指す姿です。

社会価値と企業価値は、別々に追求するものではありません。お客さまの創造性を支え、音楽文化を広げ、環境や社会に対する責任を果たすことが、結果としてヤマハへの信頼を高め、ブランドを強くし、持続的な成長につながっていく。その道筋を、具体的な事業活動と結び付けながら、統合報告書などを活用して継続的に示していきます。

経営者としての約束

私が経営者として大切にしているのは、会社を常に二つの視点で見ることです。一つは、会社を外の視点で客観的に見つめること。もう一つは、会社のことを徹底して自分事として引き受けることです。中計1年目を経て、その想いはさらに強くなりました。変化の大きい時代だからこそ、外部環境を冷静に見極めつつ、何が起きてもまず自分たちの課題として受け止める姿勢が欠かせません。

現場との対話を重ね、実態に学びながら、自分の言葉で方向性を伝えること。そして、その言葉に責任を持つことが、私の経営の軸です。急速な環境変化の中では、方向性を力強く示すリーダーシップと、個々が自律的に動く組織の両立が不可欠です。私は発信力とグリップ力を高めながらも、現場の自律性を損なわない経営を目指しています。現場の創意工夫が最大限発揮される環境をつくることが、変革を

継続するための条件だと考えているからです。

現中計の目標達成は決して容易なものではありません。しかし、だからこそ、事業の再構築、ポートフォリオマネジメント、新規事業への挑戦、組織能力の強化を着実に実行し、結果でお示ししていきます。資本市場からの期待に応えるためにも、短期の実績を積み上げながら、中長期の成長に向けた投資と変革を止めない経営を進めます。

ヤマハには、音・音楽を原点に培ってきた技術、感性、ブランド、世界中のお客さまとの接点、そして何より多様で専門性の高い人材があります。これらの無形資産を、まだ

十分に企業価値へ結び付けきれていないという認識もあります。守るべき価値は守りながら、変えるべきことは変えていく。「Rebuild」と「Evolve」をつなぎ、社会価値と企業価値の両方を高めるヤマハの進化に、ぜひご期待ください。

2026年9月

山浦 敦

取締役 代表執行役社長



SECTION 1

VALUE CREATION

ヤマハの価値創造

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

YAMAHA'S HISTORY

ヤマハの歴史

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



ヤマハブランドの歴史 ▶

1887年創業

1897年 日本楽器製造株式会社設立

1900年 ピアノの製造を開始



明治30年代のアップライトピアノ

国産ピアノの製造を皮切りに、楽器事業の礎を築いた創業期

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

1950年代～

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

1955年 オートバイ部門をヤマハ発動機株式会社として分離

1958年 メキシコに初となる海外現地法人を設立

1964年 米国に音楽教室開設

音楽文化の普及と新事業への挑戦、総合楽器メーカーとして海外へ

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



音楽教室

1970年代～

1972年 半導体の生産を開始

1977年 インドネシアでの楽器生産を開始

1984年 産業用ロボット (FA機器) 市場に参入

1987年 創業100周年を機に、ヤマハ株式会社に社名変更

1989年 中国での楽器生産を開始



サイレントシリーズ



デジタルシンセサイザー『DX7』

テクノロジーの進化と新たな価値創造

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

2000年代～

2010年 ピアノ国内生産拠点を掛川工場に統合

2012年 管楽器国内生産拠点を豊岡工場に統合

2015年 「スクールプロジェクト」の展開開始

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

2019年 ブランドプロミス「Make Waves」を制定



ブランドプロミス「Make Waves」を制定

「音・音楽」を中核とした事業への再編

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

2020年代～

2020年 車載向けヤマハブランドオーディオの提供開始

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

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

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

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

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



YAMAHA MUSIC SCHOOL ONLINE

YAMAHA'S STRENGTHS

ヤマハの価値創造を支える強み

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

技術×感性

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

📄 研究開発 ▶

クラフトマンシップとテクノロジーの融合

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

📄 独創的なものづくり ▶

世界中の顧客との接点

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

📄 主要ネットワーク ▶

楽器事業 グローバルシェアNo.1*

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

*ヤマハ調べ

MANAGEMENT VISION

経営ビジョン

ヤマハグループは、中長期的に目指す姿として、経営ビジョン「音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る 社会価値の共創を通じて企業価値を高める」を掲げています。このビジョン実現に向け、音・音楽を原点に培った技術と感性で、「本質的価値」を高めていくと同時に、「体験価値」の提供や、「新価値創造」に取り組みます。

音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

■ 音・音楽の力

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

■ 人々の個性輝く未来

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

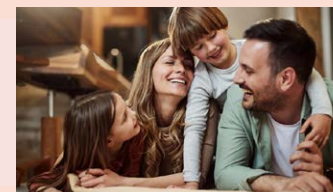
■ 社会価値の共創

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

音・音楽による社会課題解決を通じた 新価値創造

【新規事業】

人生や心に豊かさを添える新たな価値の提供



音・音楽の楽しみ方を広げる 体験価値

【隣接事業】

ハードとサービスの連携による楽しさや便利さの提供



技術×感性で磨く製品の 本質的価値

【コア事業】

楽器・音響機器などハードによる価値の提供



中期経営計画 (2025年4月～2028年3月)

「Rebuild & Evolve」

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

CREATING THE FUTURE

ヤマハが創る未来

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



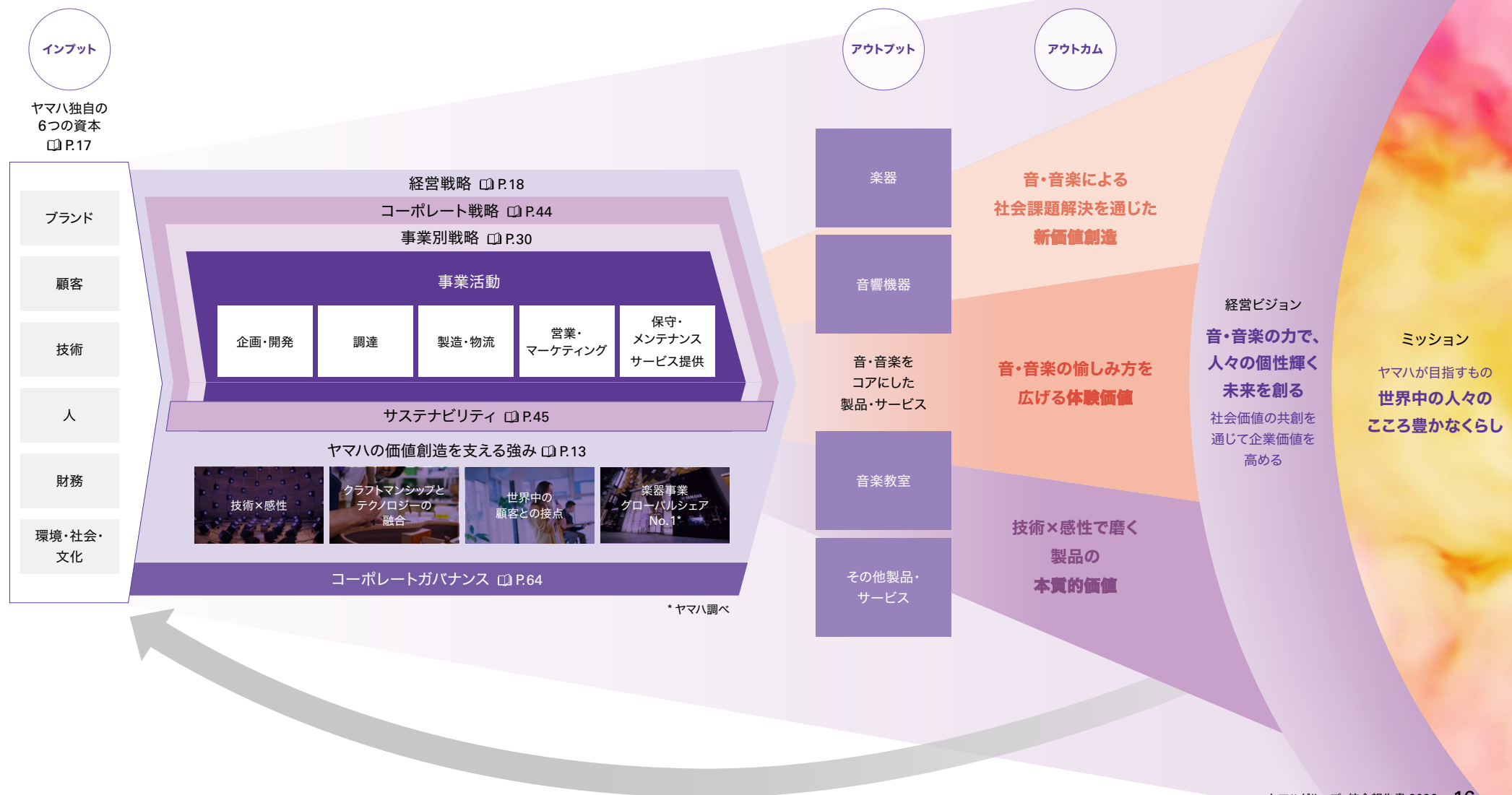
音・音楽の力を信じて

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

VALUE CREATION STORY

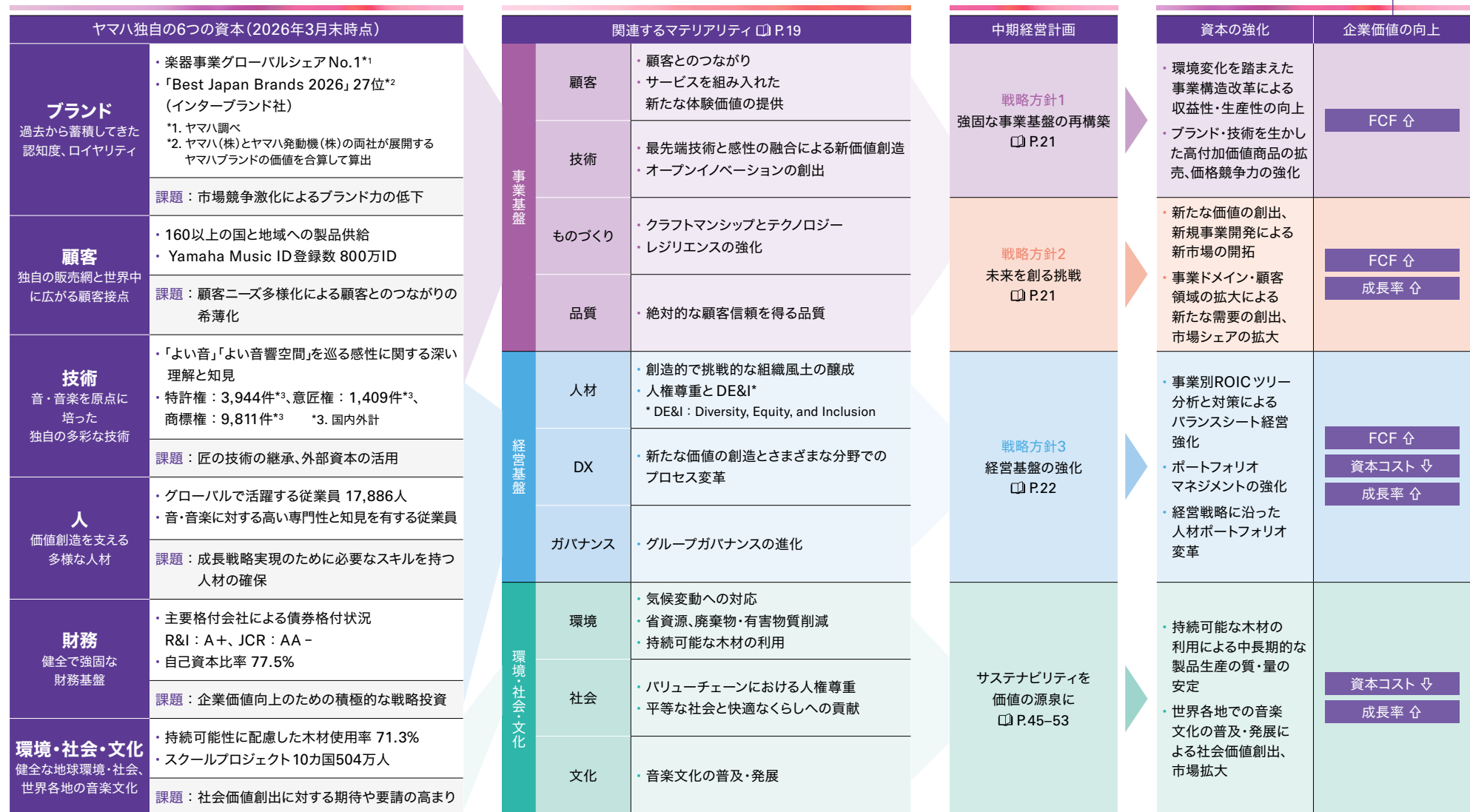
価値創造ストーリー

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



YAMAHA'S CAPITAL 積み上げてきた資本

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



SECTION 2

MANAGEMENT STRATEGY

経営戦略

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

ヤマハのマテリアリティ

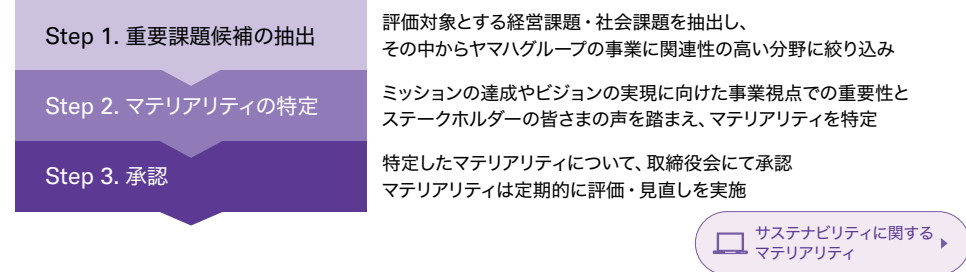
環境変化がもたらす「新たな社会」でさらなる成長を遂げる

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

ヤマハグループを取り巻く経営環境への認識

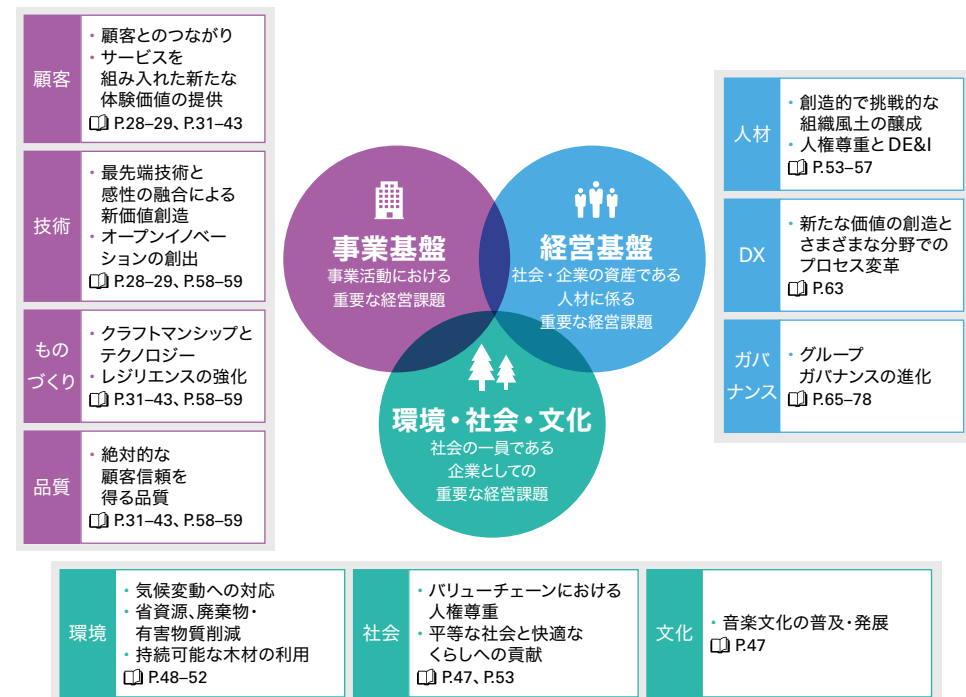


マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ

マテリアリティに関する取り組みについては、中計(□) P.20-22)および以下のページをご参照ください。



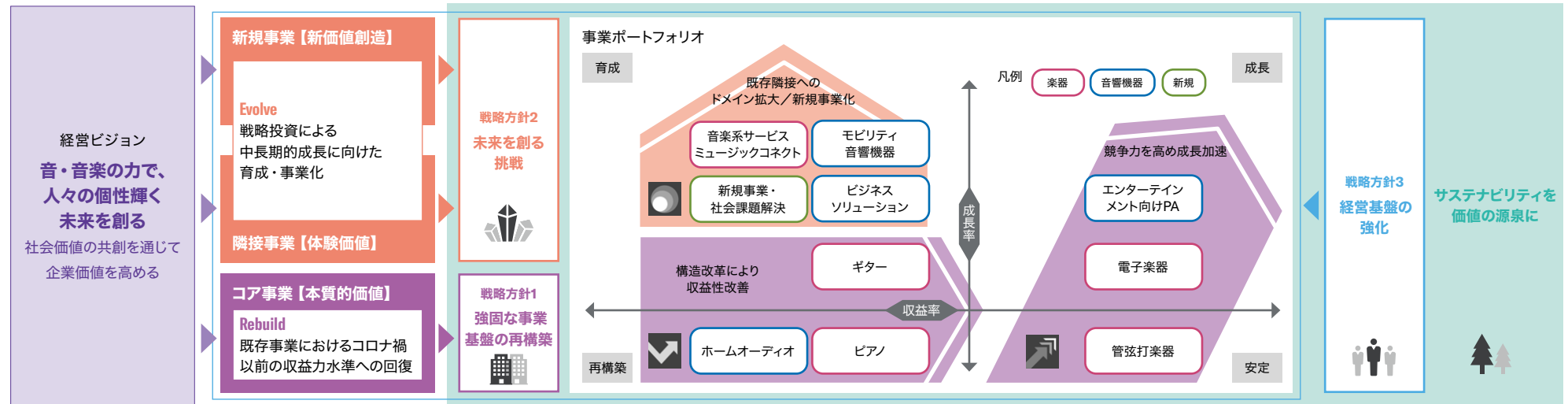
音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る
社会価値の共創を通じて企業価値を高める

中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要と経営目標

中期経営計画▶

課題事業の構造改革は予定通り進捗したものの、米国の相互関税や部品・原材料費を中心としたコスト高騰の影響により、財務目標は想定を下回りました。

一方、重点戦略の達成度合いを測るKPIの目標はおおむね順調に推移しています。



経営目標

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

財務目標

売上成長率(CAGR) 0.7%/5% △

ROE 5.1%/10% △

事業利益率 6.9%/13.5% △

総還元性向 112%/50%以上 ○

強固な事業基盤の再構築

既存事業規模
拡大指標

セグメント別売上3年CAGR

楽器：2.0%/4% △
音響：△4.7%/7% △

利益改善指標

セグメント別事業利益率

楽器：7.0%/14% △
音響：7.6%/12% △

未来を創る挑戦

ドメイン拡大指標

戦略投資額

46億円/600億円 △

Yamaha Music ID数

800万ID/1,000万ID ○

インド+フィリピン売上3年CAGR

7%/18% △

新価値創造指標

新規・隣接領域の事業化・
サービスイン数

7件 / 20件 ○

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：△0.4%/+7% △
音響：△1.3%/+3% △

人的資本強化指標

人的投資額
管理職女性比率*

1.14倍/1.5倍 ○
19.6%/24% ○

サステナビリティを 価値の源泉に

環境指標

持続可能性に配慮した木材 71.3%/80% ○
梱包材の脱プラスチック*2 △28.8%/△25% ○
CO₂排出量*3 △39.0%/△30% ○

社会指標

社会課題関連取り組み数 8件/20件 ○
二者監査員養成計画策定*4 /
サプライヤー実地監査 60社 ○

文化指標

音楽文化支援活動*5 0.36万回/1.2万回 ○
スクールプロジェクト
累計児童数 504万人/700万人 ○

*1. 一部のグループ企業については法令上の制約などにより集計対象外としています。 *2. 発泡スチロール(2023年3月期) *3. スコープ1+2(2018年3月期比)

*4. 第三者による監査に加え、自社によるサプライヤー監査(二者監査)を導入するため *5. 音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動

中期経営計画「Rebuild & Evolve」の主要施策の進捗

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

	施策		進捗	KPI (1年目実績／中計目標)		参照ページ
戦略方針1	楽器事業	ピアノ事業・ギター事業の早期収益改善と電子楽器事業の成長軌道回帰	ピアノは生産拠点の再編により製造固定費を削減し、ギターは製法改革による固定費削減と事業子会社Yamaha Guitar Group, Inc.の新商品効果により収益性が改善しました。電子楽器は価格戦略が奏功し、デジタルピアノの市場シェアが向上しました。	ピアノ	製造固定費削減率：△23％／△10％	P.31-43
					中高級品売上構成比：+1％／+5％	
				電子楽器	デジタルピアノ市場シェア増加率：+3％／+3％	
				管弦打楽器	中高級管楽器シェア増加率：+1％／+3％	
				ギター	原価削減率：△6％／△10％ 中高級品売上構成比：0％／+8％	
戦略方針2	音響機器事業	事業の最適な体制づくりによるプロフェッショナル音響機器の成長加速とホームオーディオ事業の早期収益改善	プロフェッショナル音響機器は、ミキサーとスピーカーの連携強化機能の開発が計画通り進み、ホームオーディオは、商品の絞り込みと販売地域の集約により製造・販売体制の最適化が進みました。	プロフェッショナル音響機器	売上3年CAGR：△3％／+7％	P.28-29
				音楽制作・配信機器	売上3年CAGR：+12％／+9％	
				ホームオーディオ	原価削減率：△6％／△25％	
	課題市場	環境変化を踏まえた事業構造改革により収益性改善	国内市場は、価格適正化、品揃えの見直し、店舗・教室の再編を進めるも、市場の冷え込みにより成果出しは遅れています。中国市場はピアノに底打ち傾向が見られました。			P.22 P.31-43
	組織・機能再編	執行スピードを加速し競争力を高める組織・機能再編	権限・責任の明確化と権限委譲により執行スピードと自律性を向上したほか、役員体制の見直しで財務視点の経営判断機能を強化するとともに、規程の柔軟化やリスクベースのモニタリングにより業務負荷軽減と実効性向上を実現しました。			
戦略方針2	楽器事業	ミュージックコネクトによる事業成長	2025年12月よりメンバーシッププログラムの運用を開始し、2026年3月には2種類のレッスン形式を備えたオンラインレッスンのサービスをスタート、さらに、楽器演奏を支援する各種アプリの提供も開始しました。			P.28-29
	音響機器事業	積極的なドメイン拡大を推進	モビリティ音響機器は、車載オーディオ、音声ソリューションとともに採用が拡大しました。	モビリティ音響機器	売上3年CAGR：△22％／+6％	P.42
	成長市場	重点市場への積極的投資による売上成長	インドは、販売網拡大に加え、現地生産モデルの販売が伸長しました。フィリピンは、販路拡大や中高級品販売の基盤構築が進みました。	インド	売上3年CAGR：+9％／+13％	P.22 P.31-43
				フィリピン	売上3年CAGR：+1％／+48％	
	新規事業	新規事業創出のメカニズム構築	新規事業開発において3つの注力領域を設定し、事業開発の管理・プロセスを整備しました。グローバルビジネスコンテストを初開催するとともに、クリエイター向け統合型プラットフォームYamaha Creator Passをリリースしました。			P.28-29

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

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

Topics 1



中国での事業再編と新たな顧客層の開拓

中国では、これまで成長をけん引してきた教育向けピアノ需要の縮小や市場環境の変化を踏まえ、総合楽器メーカーとしての強みを生かした事業ポートフォリオの再編を進めています。従来、教育需要を背景に成長してきたピアノについては、高付加価値商品の訴求を強化するとともに、専門家や音楽大学などプロユーザー領域の開拓を推進しています。併せて、管弦打楽器、ギター、音響機器など、ピアノ以外の成長商品群



中国の老年大学

へのシフトを加速し、趣味・娯楽領域や高齢者市場へのアプローチを強化しています。特にシニア層に対しては、老年大学と連携したギターやポータブルキーボードの教室開設が進展し、演奏人口および顧客基盤の拡大に寄与しています。販売面では、ECやライブ配信、動画コンテンツを組み合わせたデジタル中心の販促・販売モデルへの転換を進めています。これらの施策により、中国市場における事業構造を「ピアノ単一成長モデル」から「複数カテゴリー・サービス連動型モデル」へ転換し、持続的な成長の実現を目指します。

Topics 2



インドにおける販売拡大と音楽文化発展への貢献

インドでは、顧客基盤拡大に向けて、同国工場で生産した製品の価格競争力と安定供給力を生かした販売戦略を進めています。特に新製品を投入したポータブルキーボードとカラーバリエーションを増やしたアコースティックギターが好調で、販売は堅調に推移し、販路も順調に拡大しています。音響機器については、バンガロールにエクスペリエンスセンターを開設するなど、重点市場と位置付けた戦略投資を進めるほか、



ブランドアンバサダーのA.R.ラフマーン氏

施設の拡充と併せてマーケティング活動も強化し、プレゼンスの向上を図っています。さらに、スクールプロジェクトの導入校を拡大するとともに、Trinity College Londonとの戦略的協業を開始し、同国における音楽教育の普及・発展に貢献していきます。加えて、インドを代表する世界的音楽家A.R.ラフマーン氏をブランドアンバサダーに起用することで、現地に根差した協業を通じて音楽文化のさらなる発展と次世代の音楽人材の育成に注力するとともに、ヤマハブランドへの信頼を一層高めていきます。

ヤマハブランドが生み出す価値を、 確かな成長と株主価値へと転換します

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

経営本部長としての使命

—— 経営の意思決定に貢献するコーポレート・ ファイナンス

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

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

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

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

庄門 充

執行役 経営本部長

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

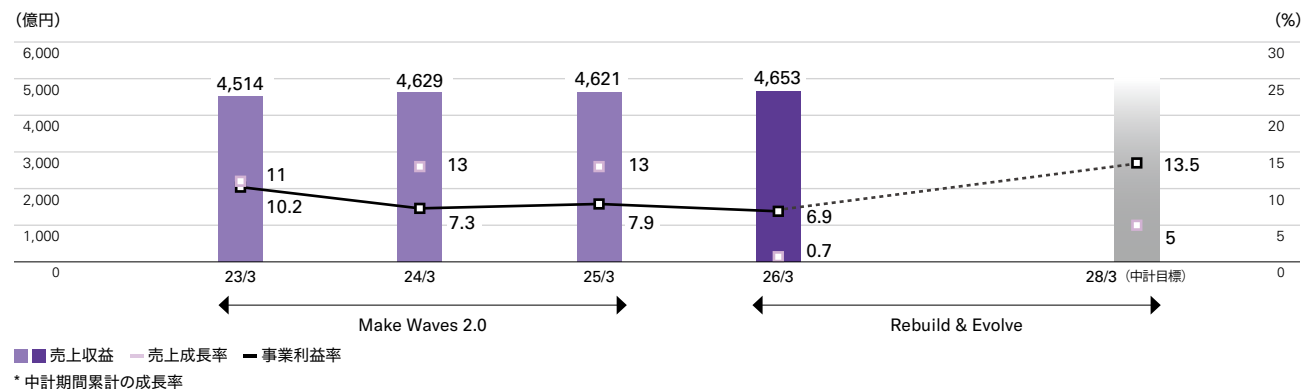
当社の競争優位の源泉は、確かな技術力に裏付けられたブランド力にあります。そのブランドという非財務価値を財務価値へと昇華させることが私の使命です。

2026年3月期業績レビュー

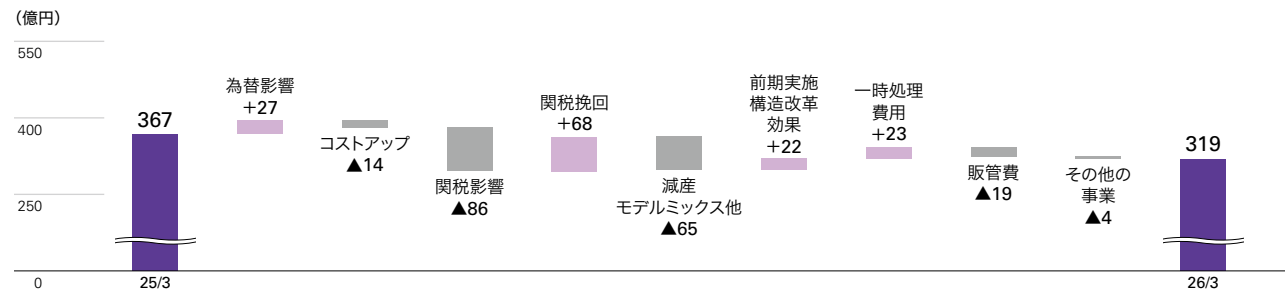
2026年3月期の業績は、売上収益は為替影響を除くとほぼ前期並みを維持しましたが、事業利益は前期比13.2%減の319億円となりました。2025年5月発表の業績予想との比較でも、売上収益は約100億円上回ったものの、米国追加関税の影響や販売モデルミックスの変化から、事業利益は約81億円の未達となりました。

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

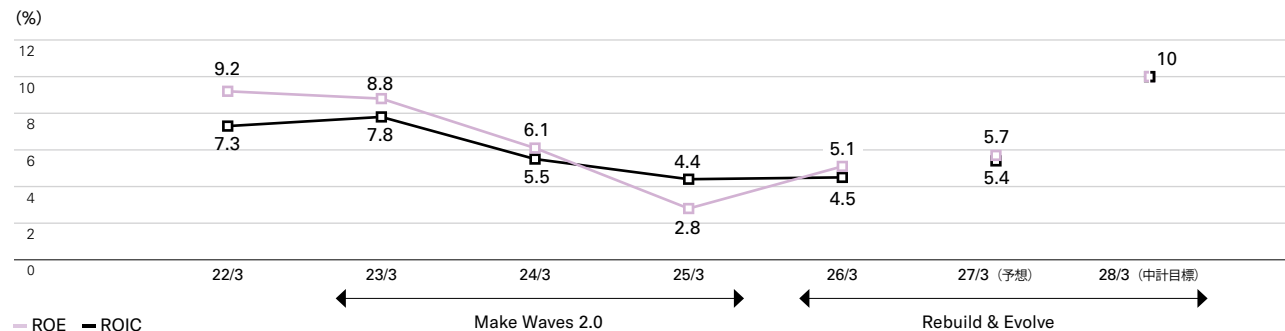
■ 売上収益／売上成長率*／事業利益率



■ 事業利益増減要因



■ ROE／ROIC



中計1年目の進捗

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

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

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

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

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

■ 中計1年目レビュー

進捗

- ・アコースティックピアノ生産拠点の再編完了
- ・ギターの売上成長継続と収益性改善
- ・ホームオーディオの絞り込みと外部委託生産拡大
- ・「未来を創る挑戦」の成長基盤形成

課題

- ・財務目標は未達(売上CAGR、ROE、事業利益率)
- ・コストアップの打ち返しが不十分

■ キャッシュアロケーションと戦略投資

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

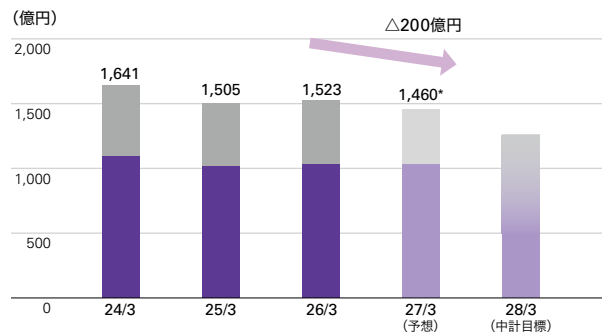
資本・資産効率の向上

—— バランスシートを軸にした経営へ

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

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

■ 棚卸資産



■ 製品・商品 ■ 仕掛品・原材料

* うち為替影響約+120億円

キャッシュアロケーション

—— 成長投資のルールを明確化する

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

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

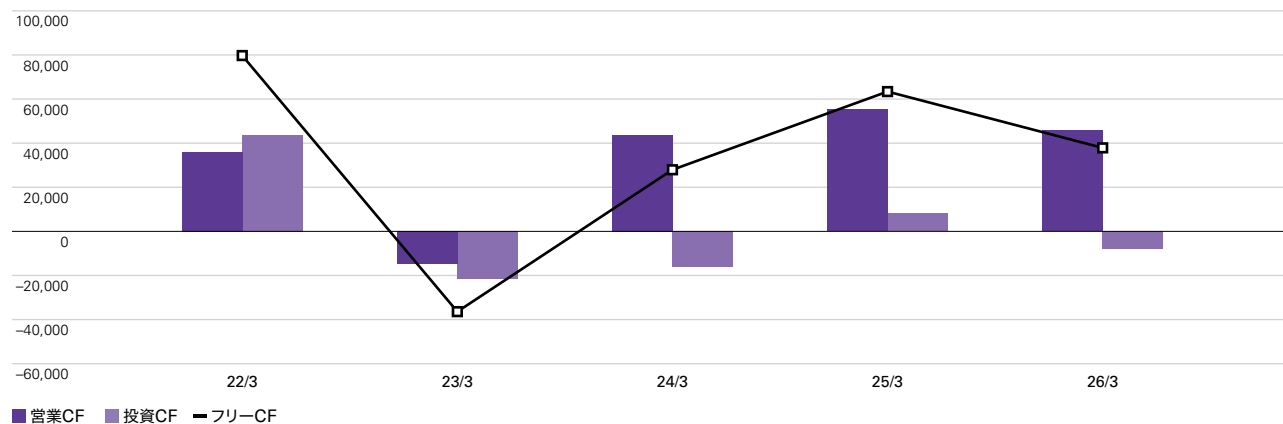
いった区分で管理していく方針です。このうち既存事業については、事業によってリターン確保のシナリオが異なります。楽器事業であれば、原材料費の高騰や労務費の上昇による収益性の悪化を価格適正化、原価低減、経費削減などのコスト管理で吸収していく必要があり、それらを実現するための投資となります。一方、音響機器事業では、投資によって成長を加速し収益の拡大を図ることがリターン確保に結び付くと想定しています。こうした事業別の違いを加味しながら、収益化が見込める新規事業も併せ、NPV*1・IRR*2などの指標を用いた投資案件評価の基準を導入し、優先順位付けを行います。またベンチャー投資については、すでに構築して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

*1. NPV (Net Present Value) : 正味現在価値

*2. IRR (Internal Rate of Return) : 内部収益率

■ キャッシュ・フロー

(百万円)



サステナビリティと非財務資本の価値化

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

株価への認識

—— 目標達成で信頼に応える決意

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

お示しすることで、資本市場の信頼を獲得していく所存です。

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

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

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

■ 株主還元



■ 1株当たりの年間配当 ■ 配当性向(右軸) ■ 自己株式取得

* 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。上記グラフは分割を考慮して1株当たり配当金を表示しています。

世界中の人々と音楽の 新たなコネクションの創出

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



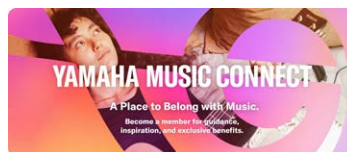
北瀬 聖光

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

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

新規事業開発の 主な方針

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



柱となる3つの事業

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

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

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

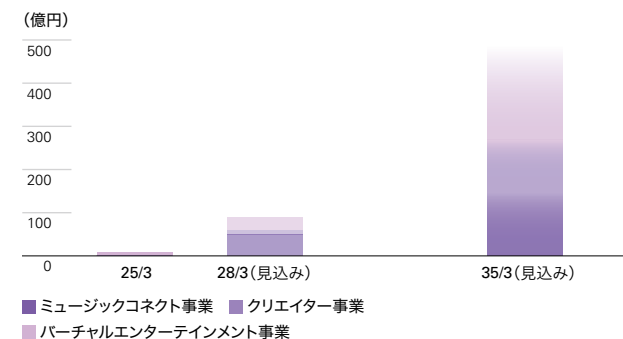
^{*1} Life Time Value：生涯顧客価値

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

10年後を見据えた取り組み

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

■ 新規事業の売上見通し



ミュージックコネクト

YAMAHA MUSIC CONNECT

YAMAHA MUSIC CONNECT ▶

人と音楽は、もっと近くなる

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



事業開発拠点

YAMAHA MUSIC INNOVATIONS

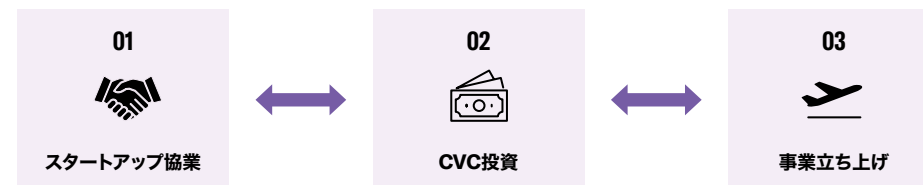
YAMAHA MUSIC INNOVATIONS ▶

共創と投資の先に、次の事業の柱を育てる

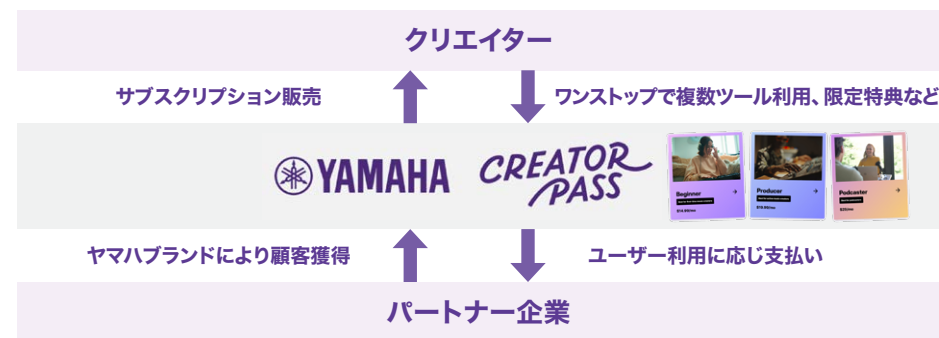
当社がシリコンバレーに設置した事業開発拠点Yamaha Music Innovations(YMI)は、拠点設置から2年で12件のスタートアップ協業、5件のCVC投資を実行し、スピード感ある活動を展開しています。(2026年3月末時点)

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

■ YMIの3本柱



■ 新規事業の立ち上げ：Yamaha Creator Pass



Yamaha Creator Pass ▶

SECTION 3

STRATEGIES BY BUSINESS

事業別戦略

楽器事業	31
製造戦略・営業戦略	32
ピアノ事業	33
電子楽器事業	34
管弦打楽器事業	35
ギター事業	36
事例紹介「アーティスト共創による製品開発」	37
音響機器事業	38
製造戦略・営業戦略	39
コンシューマー音響機器事業	40
プロフェッショナル音響機器事業	41
モビリティ音響機器事業	42
事例紹介「ヤマハの設備音響事業」	43

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にくらし」に貢献します。

事業概要

楽器事業は、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、双方の技術を融合したハイブリッド商品まで幅広く展開し、ヤマハグループの中核を担っています。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。



押木 正人

常務執行役 楽器事業本部長

構造改革により収益性改善

ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア ピアノ 40%*

売上収益(2026年3月期) 400億円

1世紀以上にわたり積み上げてきた、当社グループの中核ともいえる事業です。長年にわたり培ってきた感性に裏付けられた技術と品質で、奏者が目指す演奏を叶える。これがヤマハピアノの本質です。トップピアニストから趣味で楽しむ方まで幅広いニーズに応え、アコースティックとデジタル技術を融合した商品により、ライフスタイルに応じたピアノ演奏体験を提供しています。

また、傘下ブランドであるベーゼンドルファー(1828年創業)も、世界のピアノ愛好家に親しまれています。

競争力を高め成長加速

電子楽器事業



デジタルピアノ 51%*
ポータブルキーボード 50%*

売上収益(2026年3月期) 1,054億円

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。

競争力を高め成長加速

管弦打楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア 管楽器 33%*

売上収益(2026年3月期) 724億円

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など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ハイエンドモデルも数多く手掛けています。

構造改革により収益性改善

ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア ギター 13%*

売上収益(2026年3月期) 493億円

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。

* 2026年3月期金額ベース、ヤマハ調べ

製造戦略



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

ヤマハは早くから海外に生産拠点を整備し、日本国内に加え、中国、インドネシア、マレーシア、インドに拠点を構えています。現在は国内生産基盤の再構築を進め、技術・技能・開発が三位一体となった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した生産体制は当社の強みです。また、地政学リスクや災害発生などを想定したリスクマネジメントを徹底し、部品供給の最適化も含め、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。

重点テーマ

拠点

需要変動や地政学リスクを踏まえた最適な拠点体制の継続的な見直しを進めます。各拠点の役割を明確にし、それぞれの強みを生かす工場づくりで、拠点規模、配置、機能の最適化を目指します。前期はピアノ生産体制の見直しに伴い、アコースティックピアノの生産拠点再編を完了しました。

ものづくり

匠の技術伝承に向けた研修や専門教育の浸透を図り、人材育成を進めます。また、工程合理化として、AI外観検査機の導入や協働ロボットによるワークハンドリングの自動化を推進しています。設備更新は、現状の生産規模を踏まえた最適な設備構成で、汎用機による加工をプログラム制御の設備へ置き換え、段取り変更の柔軟性を高め、少量多品種生産への対応力強化を進めています。

調達

半導体メモリや樹脂、非鉄金属価格の高騰など、不確実性が高まる事業環境を踏まえ、安定調達とコスト競争力の両立を目指します。事業部門との連携を強化し、調達の必要性と優先順位を明確化した上で、供給リスクの高い部品から対策を講じます。マルチソース化や代替品・代替メーカーの開拓、安全在庫の確保を計画的に推進するとともに、開発部門と連携し仕様提案を起点とするVA・VE活動により調達コストの低減を図ります。コスト上昇圧力が高まる中でも、事業継続性と中長期的な競争力を支える調達基盤の強化に取り組めます。

営業戦略



西村 淳

執行役
楽器事業本部副本部長 兼
音響事業本部副本部長

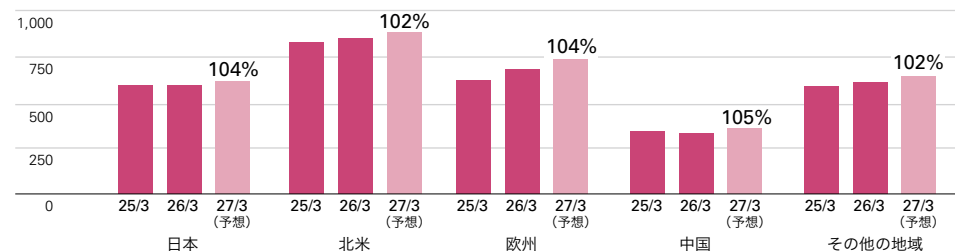
ヤマハはグローバルに営業拠点を展開し、先進国を中心とした主要市場では販売子会社による直接販売、新興国では代理店を通じた営業活動により、地域特性に応じた戦略を推進しています。また、音楽文化や顧客ニーズを踏まえた商品開発に加え、トップアーティストや音楽専門教育機関との幅広いネットワークを強みとしています。さらに、40以上の国・地域で展開する「YAMAHA MUSIC SCHOOL」や、新興国を中心に10カ国で展開するスクールプロジェクトを通じて国内外で音楽普及を推進し、楽器演奏人口の拡大と中長期的な需要創出、将来の売上成長につなげています。

楽器市場の地域別の状況

日本	アニメ効果によるギター需要の伸長は一服したものの、『エレクトーン』新製品の受注が好調です。市場自体は安定して推移していますが、収益性改善に向けた価格適正化や販売管理費の見直しなど構造改革を一段と推進します。
北米	関税影響やインフレなどの不透明要素はあるものの、他地域と比較して需要は相対的に強く、価格適正化の効果もあり今後も成長が見込まれます。特に前期に新商品を投入した電子楽器において、さらなる販売拡大に取り組みます。
欧州	インフレの影響により個人消費の低調が継続しているものの、ピアノの新商品投入やギターにおけるCordoba/Guild商品の販売子会社での取り扱い開始などにより、楽器事業全体で販売拡大を目指します。
中国	ピアノ売上の減収基調は底打ちし、今後は事業ポートフォリオ再編を進めつつ、電子楽器、管弦打楽器およびギターなどの商品群を中心に再成長を目指します。特に、中高級価格帯における販売強化に取り組めます。
その他	中東情勢による販売影響が一部見られるものの、全体としては堅調に推移しており、特にインドや中南米が好調です。インドでは販路拡大や体験価値訴求の強化、世界的アーティストのブランドアンバサダー採用などにより他社との差別化を進めます。フィリピンは自然災害の影響により一時的に低迷しましたが、販路開拓が進展し、成長軌道への回復が見込まれます。

■ 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）

(億円)



市場分析

世界のピアノ市場は、全体として厳しい事業環境が続いていますが、中国市場では在庫調整が進展しており、需要は低水準ながらも底打ちの兆しが見られます。数量面での成長は限定的と見込まれる一方、顧客ニーズの高度化や需要の質的な変化が進んでおり、中長期的には安定的な需要が期待されます。

機会

- 培われた技術と感性を生かした高付加価値商品の開発
- 中小ピアノメーカーの事業撤退と市場再編

リスク

- インフレの影響によるコストアップ、さらなる景気悪化
- 市場の縮退によるシェア争いの激化

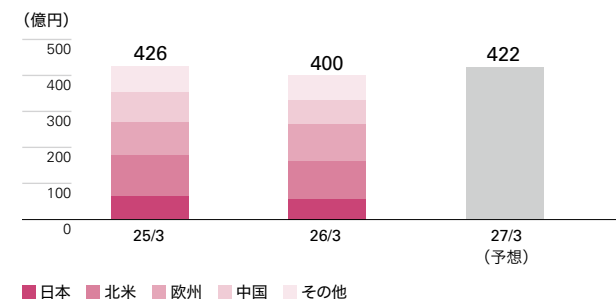
強み

ヤマハは初心者向けからハイレベルな演奏者向けまで幅広いニーズに対応する豊富な商品ラインアップを備えた、世界最大のピアノのフルラインサプライヤーです。アップライトピアノやグランドピアノに加え、「ディスクラピア」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製品を展開し、多様なピアノの楽しみ方を提案しています。また、専門家・教育機関との長年にわたる関係構築を通じて、トップピアニストからも選ばれる高いブランド力と確固たる市場地位を築いています。

競合他社

- スタインウェイ (高価格帯中心)
- パール・リバー (普及価格帯中心)
- カワイ

販売状況



2026年3月期の実績

2026年3月期は、当初計画通りインドネシアのピアノ工場を閉鎖し、生産拠点の集約を完了したことで製造固定費の削減が進みました。販売面では、世界的なピアノ需要の弱さに加え、米国の関税影響による収益圧迫などにより減収となりました。中国市場については、在庫調整が計画通り進捗し、販売の下げ止まりが見られたほか、音楽大学など教育機関における入札需要がありました。中国以外の地域でも厳しい販売環境が続いていますが、中計の目標達成に向けて、高付加価値商品へのシフトを見据えた新商品の開発は着実に進展しており、サイレントピアノなど中高級品の売上比率も上昇しています。

事業戦略

2027年3月期は、固定費削減と生産移管モデルおよび新商品の販売定着を徹底し、収益性の改善を一層推進します。販売面では、新商品の市場導入と販売施策の強化に取り組みます。特にアップライトピアノについては、普及価格帯の新商品をグローバルにおける主力モデルとして浸透させることで、売上回復を目指します。グランドピアノについては、専門家を起点とした高付加価値訴求を通じ、先進国でのシェア拡大を目指します。また、ハイエンドピアノにおけるポジション強化に向けて、サポート体制の強化を進め、トップピアニストや専門家機関とのさらなる関係構築に注力します。

中期経営計画最終年度に目指す姿

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

ピアノ事業は、製造拠点の再編を通じた構造改革の着実な効果出しにより、高単価・高付加価値商品を中核とした収益性の高い事業構造への転換を目指します。トップピアニストや音楽教育機関との関係を軸に、多くのアーティスト・専門家に選ばれることで、名実ともにピアノ分野におけるNo.1ブランドとして信頼され、ピアノ文化の発展に貢献する事業となることを目指します。

市場分析

コロナ後の需要変動を経て、需給バランスは正常化し、グローバルで市場は安定して推移しています。普及価格帯では価格競争が激化する一方、中高級価格帯では需要の底堅さが継続し、市場では高付加価値商品による一層の差別化が求められています。

機会

- デジタル技術・AI技術の進展による商品開発力向上
- 新興国市場での販売網・EC拡大

リスク

- インフレ影響によるコストアップ、さらなる景気悪化
- OEMを活用したECブランドの乱立と価格競争の激化

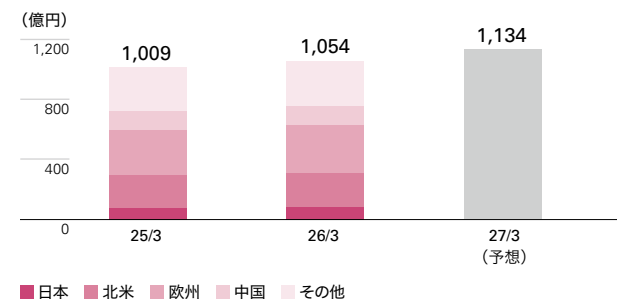
強み

ヤマハの電子楽器は、世界シェアNo.1ブランド*として、初心者向けのポータブルキーボードから、ステージパフォーマンス向けのシンセサイザーまで、幅広いラインアップを展開しています。さらに、アコースティックピアノに匹敵する高い演奏性を実現している点は、他社にはない大きな差別化要素です。加えて、演奏を支援する多彩な機能や、直感的で扱いやすい操作性も備えています。さらに、新興国市場においてはローカルの音楽文化に適した機能やコンテンツを提供することで、新たな需要の創出・開拓につなげている点も強みです。

競合他社

- カワイ(デジタルピアノ)
- カシオ(ポータブルキーボード)
- ローランド(電子鍵盤全般)
- コルグ(シンセサイザー)

販売状況



2026年3月期の実績

2026年3月期は、米国の関税影響を受けたものの、市場成長を上回る成長を実現し、増収となりました。製品カテゴリ別では、デジタルピアノにおける価格帯別商品戦略が奏功しました。主力のクラブノーバシリーズでは価値訴求および販売力の強化により販売台数が増加しました。低価格帯では、新たに投入したBluetooth搭載モデルの販売が堅調に推移し、シェア向上に貢献しました。また、50周年を契機に新商品を投入したシンセサイザーも販売を伸ばし、日本では『エレクトーン』の新製品が計画を上回る販売でした。これらのカテゴリはいずれも計画を上回る進捗となりました。各製品カテゴリの市場シェアは、中計目標に沿って着実に拡大しており、デジタルピアノのシェアは51%*に回復しました。

事業戦略

2027年3月期は、製品とサービスの融合による体験価値向上を軸に、中高級価格帯の販売拡大と普及価格帯における顧客基盤の拡大に注力します。主力商品のモデルチェンジにより新商品効果で販売拡大を進め、先進国市場では大手ディーラーとのパートナーシップを強化するとともに、新興国市場においては特定地域専用の商品展開や露出の拡大を進め、地域特性に最適化した施策を推進します。また、デジタルマーケティングの推進により、普及価格帯商品の重要販路であるECにおけるプレゼンスの向上を図ります。さらに、キーボード向けコンテンツのマーケットプレイスを立ち上げ、各国の音楽文化に即した音色・リズムコンテンツを提供することで、サービス事業の本格展開を進めていきます。

中期経営計画最終年度に目指す姿

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向上を図りながら全社への売上利益貢献を継続する

電子楽器事業は、音楽の多様性を捉え、製品とサービスの両輪により顧客と深く、長くつながることで、楽器事業全体の成長をけん引する存在を目指します。中高級価格帯では、「技術×感性」によって本質的価値をさらに高め、デジタルピアノなどを中心に世界No.1ブランドとしての地位を強化します。一方、普及価格帯および新興国市場では、ローカル音楽文化に対応した商品・コンテンツの展開やECを軸とした販路拡充により、演奏人口の拡大を図ります。併せて、演奏支援アプリおよびマーケットプレイスを通じたコンテンツ提供を本格化し、購入後も継続的に楽器演奏を楽しめる環境を構築することで、顧客エンゲージメントとLTVの向上を実現し、シェア拡大と収益性向上につなげていきます。

市場分析

先進国市場では、日本や欧州を中心に吹奏楽需要が回復傾向にあり、米国の学校教育市場についても財政支援終了後の需要が堅調に推移しています。一方、ECや大手流通による寡占化により、流通構造には大きな変化が生じています。新興国市場では、学校入札の増加などにより短期的には数量拡大が見込まれる一方、低価格帯新興ブランド参入による価格競争の激化が起きています。足元では、原材料となる非鉄金属の価格上昇などコスト環境の影響も受けています。

機会

- 音楽教育普及による楽器演奏人口の拡大
- トップアーティスト起点での中高級品の開発

リスク

- 原材料価格の高騰によるコストアップ
- 新興ブランドの台頭による価格競争の激化

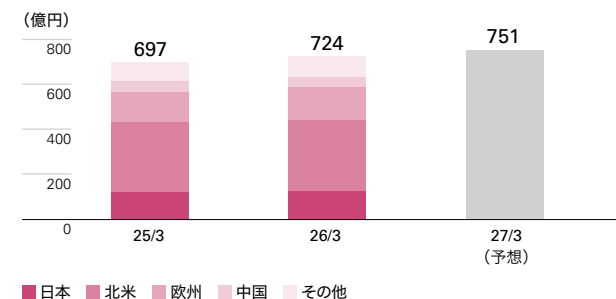
強み

ヤマハの管弦打楽器事業の強みは、幅広いラインアップを備えていることに加え、長年にわたり培ってきた高いブランド力と商品開発力を背景に、全領域で明確な差別化を実現している点にあります。低価格領域では安定した高品質とサービス体制でシェアNo.1を獲得。また、中高級領域ではトップアーティストとの協業を起点とした商品開発により、演奏性能や音質、クラフトマンシップの面で高い評価を獲得しています。国内工場を中心とした高度なもののづくり基盤と、アーティストリレーションを通じた価値訴求により、中高級市場においても業界トップクラスのポジションを維持しています。

競合他社

- コーン・セルマー(サクソフォン)
- ジュピター(普及価格帯管楽器)
- ビュッフェ・クランボン(クラリネット)
- イーストマン(弦楽器)
- ローランド(ドラム)

販売状況



2026年3月期の実績

2026年3月期は、吹奏楽需要の回復や新興国における学校入札の増加を背景に増収となりましたが、米国の関税影響や非鉄金属を中心とした原材料価格の高騰により、利益面では前年を下回る結果となりました。一方、中高級管楽器では、新商品投入や、欧米日で展開するアトリエ*を軸としたアーティストリレーション活動が奏功し、中高級価格帯商品の販売は堅調に推移しました。各地域の有力ディーラーや技術者に向けた研修会を実施し、価値伝達と専門力強化に努めたほか、電子ドラムのプレゼンス強化のために投入したエレクトロニックアコースティックドラムモジュールの販売が好調に推移しました。

* アトリエとはフランス語で「工房」を意味し、ヤマハ管楽器部門の研究・開発拠点として世界各地に設けられています。

事業戦略

2027年3月期は、当期に投入する中高級管楽器の新商品の販売拡大を通じて、継続的な事業成長を目指します。商品価値の訴求を一層強化するため、販売子会社およびディーラーを対象とした専門力向上に向けた研修を引き続き実施していきます。また、従来のトップアーティストとの商品開発に加えて、将来に向けて、新世代奏者との最高級モデルの開発計画を始動するとともに、アトリエ技術者の人材育成を進め、持続的成長を支える体制を構築します。普及価格帯については、主力市場である新興国において吹奏楽市場の開拓を進めるため、指導者派遣や商品研修に加え、若手アーティストを起用したウェブコンテンツなど、商品の価値伝達を強化するデジタルマーケティングに注力します。なお、非鉄金属価格の上昇に対しては、価格適正化を継続し、コスト低減に向けた新製法の確立にも取り組みます。

中期経営計画最終年度に目指す姿

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

管弦打楽器事業は、総合ブランドとして業界をリードし、名実ともにNo.1の評価確立を目指しています。その実現に向けて、中高級価格帯では、トップアーティストとの協業を起点とした商品開発力と、国内工場を核とするものづくり力を強化し、市場シェアの拡大と高収益体質の確立を図ります。一方、普及価格帯では、新興国市場の技術サービス体制や指導者ネットワークの構築を通じて吹奏楽需要の創出と入札獲得力の強化とコスト低減を図り安定的な事業基盤を構築します。さらに、楽器の安定生産を支える生産体制の再構築と人材育成を進めることで、中長期的な競争力の強化を図ります。

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、低価格品では中国など新興ブランドやOEM製品の存在感が大きくなり、競争は激化しています。なお、ギターの最大市場である米国は、関税影響を受けつつも、中高級モデルの需要は底堅く、市場自体も堅調に推移しています。

機会

- 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
- 中高級品でのシェア拡大

リスク

- インフレなどによるコストアップ、中国の景気悪化
- 中国など新興ブランドの品質向上と競争激化

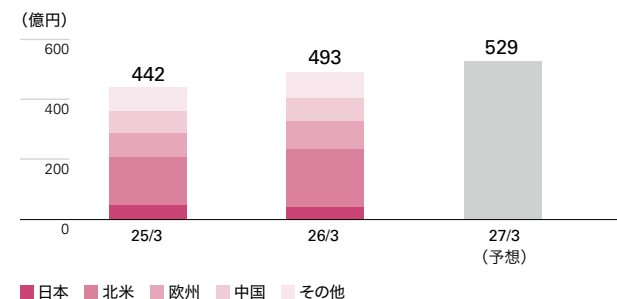
強み

ヤマハは、伝統的なアコースティックギターの技術と最新のデジタル技術を融合し、トランスアコースティックギターに代表される、他社にはまねできないユニークな商品を提供できる点を強みとしています。最大市場である北米にR&D／マーケティング拠点を構え、グローバルな戦略立案および実行体制を確立するとともに、現地アーティストとの連携により、ギタリストのニーズを捉えた商品開発を実現しています。さらに、ヤマハギターグループが有する周辺機器ブランドと組み合わせたマルチブランド展開により、多様なユーザーニーズに対応するトータルソリューションを提供しています。

競合他社

- フェンダー（エレキギター、ギターアンプ）
- テイラー（アコースティックギター）
- マーティン（アコースティックギター）
- ギブソン（エレキギター）

販売状況



2026年3月期の実績

2026年3月期は、ギター市場の回復が限定的な環境下において、ヤマハは中高級価格帯の商品ラインアップ拡大と普及品でのシェア拡大を進め、増収となりました。地域別では市況が鈍化した日本を除く全ての市場において売上が伸長しました。特に北米では、主力ディーラーとのパートナーシップ強化により商品展開を拡大し、想定を上回る成長を実現しています。さらに、新価値を提案するトランスアコースティックギターや情緒的価値を訴求するアーティストとの連携強化により、中高級品の販売は順調に拡大しました。また、アコースティックギターにおける製法改革などによる生産効率の改善に加え、Line 6新商品の高評価を受け販売が計画を大きく上回ったことなどで、収益性も大幅に回復し、計画を前倒して黒字化を達成しました。

事業戦略

2027年3月期は、収益性向上に向け引き続き生産・開発の効率化を進めるとともに、マルチブランドでの事業構造改革を推進します。シェア拡大が続く北米に重点的に投資し、成長のさらなる加速を目指します。併せて、アーティストリレーションのグローバル連携体制を構築することで、最大市場の米国におけるブランドプレゼンスを最大化し、情緒的価値のシャワー効果の創出を図ります。商品面では、引き続き中高級品のラインアップ強化による単価向上を図ります。中高級品販売拡大に向けて、その機能的価値と情緒的価値の両面を的確に伝達するために店舗支援を進め、主要市場の主力ディーラーとのパートナーシップ強化に取り組みます。

中期経営計画最終年度に目指す姿

中高級品販売の強化と収益性向上を進め、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

ギター事業は、No.1ギターカンパニーとしてのポジション確立を目指します。収益性改善に向けては、グローバルで機動的な事業構造改革を推進するとともに、製造におけるものづくり力と競争力の再構築を図ります。中高級価格帯では、商品の機能的価値にとどまらず、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価値を訴求することで、顧客の共感を獲得できるユニークな価値を持つ新商品を投入していきます。さらに、マルチブランドの強みを最大化し、ギター本体から周辺機器、サービスまでを含めたヤマハならではのトータルソリューション提案により差別化を図り、価値提供を通じてギタリストとの長期的な関係構築と市場シェアの拡大を目指します。

アーティスト共創による製品開発

世界のトップ奏者と共創する“次世代フラッグシップ管楽器”

楽器の中高級戦略

楽器は「完成形を持たず進化し続ける存在」であり、差別化の源泉は品質・表現力・信頼性にあるとヤマハは考えています。中でも、高度な性能や理想の音色を追求する上級者・プロ市場での評価は、ブランド全体の信頼性と選好を左右する重要な要素であり、中高級市場における評価向上はブランド価値創出の起点となります。こうした認識に加え、特に先進国を中心とした成熟市場では市場拡大の余地が限定的であることを踏まえ、ヤマハは楽器事業において高付加価値化とブランド価値向上への転換を進めています。

ヤマハの強み

グローバルな
アーティストネットワーク

管楽器では欧米、日本のアトリエを拠点にトップ奏者との対話を重ね、理想の音、アーティストの独創性を高める楽器を追求する共創活動を継続的に実施するほか、技術パートナーや世界各地のトッププレイヤーとの連携により多様な感性を取り込んでいます。

職人技と
最新技術の融合

長年培ってきた職人のものづくり技術と、感性に関する先端技術の融合により、音、吹奏感に対する高度なニーズを高い次元で満たす技術力を有しています。また、アーティストの要望に応えるために、管楽器のみならずさまざまな楽器や音響技術なども駆使しながら幾通りもの方法を試し、試作と提案を重ねることで、アーティストのイメージを超える楽器を生み出しています。

アーティストとの共創によるXenoの製品開発

中高級戦略の中核は、アーティストとの共創による製品開発です。ヤマハは15種類を超える管楽器を展開し、各商品カテゴリーで専業メーカーと競合する中、トップアーティストとの共創は重要な差別化要素です。フラッグシップモデルであるトランペットのXenoシリーズは、その象徴的な成果の一例です。1990年の発売以来、たゆまぬ進化を続けるXenoシリーズは、奏者が追求する理想の演奏を実現するパートナーとして、新たな表現の可能性を提示してきたエポックメイキングな製品です。Xenoの開発は、アーティストの演奏性や創造性を深く理解し、それを感性に応える造形や技術に落とし込むための対話から始まります。ヤマハでは、設計、プレイヤー、試作・生産、アトリエの4者が連携する独自の体制を構築しています。設計



2025年2月発売 ヤマハフラッグシップトランペット XenoアーティストモデルBRタイプ

担当とアトリエ担当のローテーションなどを通じて、開発者は設計業務とアーティストとの対話を一体的に経験することで、アーティストの抽象的な表現を理解・具現化する力を培い、管楽器製作の本質への理解を深めています。また、設計、試作、生産技術など複数部門の連携により、職人技による工法と量産化する生産技術を融合させ、アーティストが求める高い品質の楽器を安定的に市場に提供しています。ヤマハは、奏者の魅力を最大限に引き出す製品の提供に向け、プレイヤーに寄り添いながら進化への挑戦を続けています。



ヤマハトランペット開発メンバー

販売実績／市場からの評価

20年以上にわたる改良を経て、Xenoシリーズは世界有数のオーケストラや多くのトッププレイヤーに採用され、管弦打楽器事業におけるブランド力の向上および中高級市場での継続的なシェア拡大に貢献しています。

中高級管楽器のグローバルシェア

前期比 +1%

アーティストコメント

デヴィッド・ビルジャー
パフォーマンス&インタビュー ▶

今後の戦略

重要市場における新たな拠点の開設のほか、欧米および日本の拠点において顧客接点を拡大し、現地密着型の開発・販売体制を一層強化します。また、アトリエや専門店における高度な価値伝達に加え、長期使用・修理・メンテナンスを通じたLTVの最大化、インフルエンサー動画やUser Generated Contents (UGC) による新たな楽しみ方の提案によって、製品単体ではなく体験価値で差別化していきます。

音・音楽のプロフェッショナルとして培ってきた技術を生かし、業務用、コンシューマー向け、自動車市場向けなど幅広い顧客に製品を提供し、事業の成長を図ります。

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一つです。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に加え、クリエイター向けの拡声、音楽制作・配信機器を展開しています。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のほか、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製品や緊急通話ソリューションなど、自動車市場向け製品を提供しています。



鳥羽 伸和

執行役 音響事業本部長



構造改革により収益性改善

コンシューマー音響機器事業



売上収益(2026年3月期) 440億円

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に加え、拡声(PA)・音楽制作・配信機器を提供し、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・配信機器は、ハードウェアだけでは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。



競争力を高め成長加速

プロフェッショナル音響機器事業



売上収益(2026年3月期) 697億円

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に加え、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に加えて施工ノウハウも提供し、ヤマハブランドのみならずグループ企業の製品も組み合わせることで、幅広い市場向けにトータルソリューションを提案しています。



既存隣接へのドメイン拡大／新規事業化

モビリティ音響機器事業



売上収益(2026年3月期) 165億円

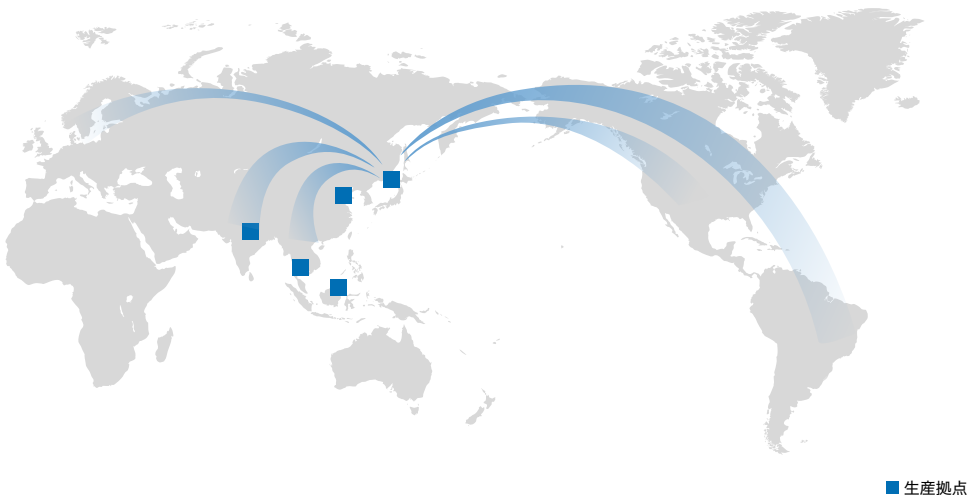
変革が進む自動車市場に向けて、自動車ごとのコンセプトにふさわしい音響空間を創り出す車載オーディオ製品や緊急通話ソリューションを提供しています。2020年に販売を開始した車載オーディオ製品が事業成長をけん引しており、これまでに日本および中国の自動車メーカーでの採用を獲得しています。緊急通話ソリューションについては各国の法規制の施行に対応し、事故発生時にノイズの少ない通話環境を提供しています。

製造戦略

- 内製とODM/OEMの役割最適化を図るとともに、調達・生産・販売を一体で捉えた全体最適を推進
- メモリなど重要部材の価格高騰および調達リスクへの対応強化
- 事業戦略と連動した製造ポートフォリオへの移行および生産体制の転換

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役割に基づき生産の最適化を進めています。開発スピードの向上、コスト低減、調達リスク低減の観点から、普及価格帯商品の生産においてはODMを最大限活用する一方、差別化技術を要する高付加価値商品については自社生産を行います。音響機器の主要生産拠点である、YEM(マレーシア)、YEMI(インドネシア)では、これまでホームオーディオの生産が中心でしたが、成長領域のエンターテインメント向けPAなどの高付加価値商品へシフトし、生産性の向上を図ります。特にスピーカーの生産においては、子会社であるNEXO社(フランス)との協業を深化させ、両社の生産拠点を相互活用することで、競争力の高い柔軟な供給体制の確立を目指します。調達面では、半導体メモリを中心とした電子部品価格の高騰や調達制約が常態化する中、供給の安定確保を優先に、収益性の維持と向上を図ります。

■ 世界中に拡大する製造ネットワーク(2026年3月末時点)



■ 生産拠点

営業戦略

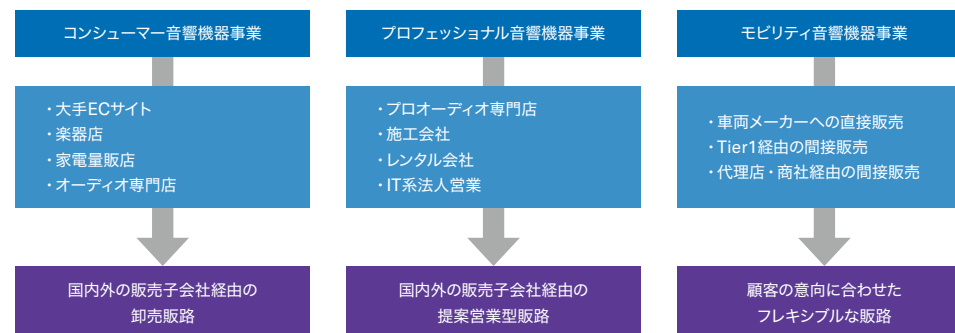
- ホームオーディオ市場の縮小を背景としたリソースシフトにより、BtoB領域を成長の中核とする営業・マーケティング体制へ転換
- 単品販売から、音響機器の設計・設置・運用までを一貫して提供する提案型ビジネスへのシフト
- 地域・市場特性に応じた商流の再設計と多層化

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、特に海外拠点においてBtoB領域の営業・マーケティング専門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、市場に特化した営業活動ができるように販売子会社の体制を整備します。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、自動車メーカーへの提案を強化していきます。

セグメントごとの戦略のポイント

コンシューマー音響機器事業	■ 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 ■ 音楽制作・配信機器：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事業	■ 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はなく、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事業	■ 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

セグメントごとの販路



市場分析

ホームオーディオ市場は、物価上昇や市場の飽和を背景に緩やかな減速傾向にある一方、音質を重視する趣味層やハイエンド層の需要は引き続き底堅く推移しています。クリエイター向けハードウェア市場は、コロナ禍における特需の反動により一時的に縮小したものの、生成AIの進化やプラットフォームの普及によってクリエイター人口は中長期的に増加傾向にあり、「高品質なコンテンツを簡単かつ迅速に制作できること」へのニーズが高まっています。

機会

- 体験価値やライフスタイルへの投資の拡大
- クリエイター人口の増加およびストリーマー市場の拡大

リスク

- ホームオーディオ市場全体の成熟化による成長余地の限定化
- クリエイター向け低価格帯ハードウェアのコモディティ化

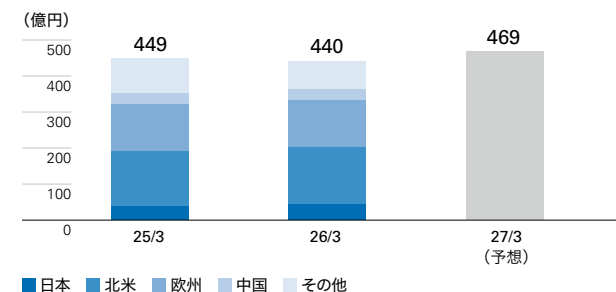
強み

ホームオーディオでは、楽器・音響機器事業で培った表現者の想いまで伝える音響技術やネットワーク技術に加えて、業務用音響機器で磨き上げた信頼性・安定性・ブロックオリティの高度な信号処理技術を強みとしています。音質、安定性、長期運用に対する信頼を兼ね備えた製品群は、市場において確固たる評価を得ています。音楽制作・配信機器の事業では、音楽制作から配信までを一貫して支える製品・ソリューションを提供する豊富な商品ラインアップを有しています。加えて、独自技術による共通プラットフォーム開発と最適な開発・生産体制の構築により、競争力と収益力の両立を実現しています。

競合他社

- デノン(ホームオーディオ)
- マッキー(音楽制作・配信機器)
- JBL(ホームオーディオ)
- ジェネレック(音楽制作・配信機器)

販売状況



2026年3月期の実績

ホームオーディオでは、製品ラインアップの絞り込みと販売地域の集約に加え、パートナーとの協業を活用した新商品開発を推進し、事業再構築による収益性改善を実現しました。加えて、音楽制作・配信機器では、小型デジタルミキサーやオーディオインターフェースなどの戦略商品の投入により、クリエイター市場におけるプレゼンスの強化を図りました。併せて、ソフトウェアや外部プラットフォームとの連携を進め、ハード・ソフト・サービスを統合し、運用までを含めて提供することで、制作・配信ワークフロー全体を支えるエコシステムの構築が進みました。投資フェーズにあるものの、商品力の強化と事業効率の改善を並行して推進し、将来の事業成長と収益化に向けた基盤を固めた一年となりました。

事業戦略

2027年3月期は、ホームオーディオにおいては、製品開発面で共通プラットフォームの展開を拡大するとともに、開発プロセス改革により新製品の市場投入サイクルを早め、高付加価値商品の販売によってさらなる収益改善を推進します。販売面では、ヤマハならではの価値を提供する趣味層向けの新商品の投入を進めプレゼンスの強化と販売網の再拡大を図ります。音楽制作・配信機器については、UGCの活用によるクリエイター市場でのさらなる認知拡大を通じて、主力であるミキサーおよびモニタースピーカーの販売拡大に取り組みます。さらに、外部パートナーやYamaha Creator Passとの連携を強化し、製品・サービスを一体で提供するワンストップソリューションの実現を目指します。

中期経営計画最終年度に目指す姿

音楽制作・配信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

事業基盤の再構築と成長事業への転換を完遂し、持続的な収益創出が可能な事業の確立を目指します。ホームオーディオでは、開発・生産体制の見直しによる製造コストの低減と固定費の削減を通じて収益性を改善するとともに、趣味層にフォーカスした商品ラインアップと販売戦略の最適化を図ります。さらに、音・ネットワーク・User Experience (UX) を融合したエコシステムを構築し、能動的なエンターテインメント体験を提供するオーディオブランドとして、事業性と顧客評価の両立を目指します。音楽制作・配信機器では、主力商品のモデルチェンジやカスタマーサクセスの強化を通じて顧客との継続的な関係を構築し、安定的に収益を創出する事業構造への転換を図ります。

プロフェッショナル音響機器事業

市場分析

ライブ・イベント市場は活況で、今後も成長が見込まれます。近年の市場トレンドは、音響機器単体の性能から音響・映像・照明・演出が統合されたシステム価値・総合体験の質へと移行しています。設備音響市場では、非専門家でも導入・運用可能なソリューションへの需要が高まっています。ネットワーク市場は、企業のIT投資が堅調に拡大する一方、運用負荷の低減や長期安定性を重視したネットワーク基盤の重要性が増しています。

機会

- ライブ・イベントなど体験型市場のさらなる拡大
- 設備音響およびネットワーク市場における、非専門家でも導入・運用可能なソリューション需要の拡大

リスク

- メモリを中心とした部材調達コストの上昇
- 国際情勢の不安定化や景気後退に伴う法人投資の停滞

強み

プロフェッショナル音響機器事業の強みは、長年にわたり培ってきた音響技術力を基盤に、ライブ・イベントから設備音響、ネットワークまでを横断した総合的なソリューションを提供できる点にあります。単体機器としての高い信頼性と高音質に加え、ミキサー、スピーカー、ネットワーク、制御ソフトを組み合わせたシステム提案力を有しており、体験価値や運用価値を重視する市場の変化に対応できる競争力を備えています。さらに、設計・設定・運用までを見据えた製品開発と、パートナー連携によるサービス領域の拡張を通じてお客さまのニーズを引き出し、初期のシステム設計からの関与および継続的な顧客接点の構築が可能となる点も強みです。

2026年3月期の実績

2026年3月期は、2025年3月期に欧州地域で発生したイベント特需の反動減によりデジタルミキサーなどの高付加価値商品の販売が減少し、当初想定通り減収となりました。成長市場の新興国ではミキサーやスピーカーの販売が伸長しました。ネットワーク分野では、文化教育やヘルスケアなど主要市場にフォーカスして設計・設置・運用まで一気通貫での提案を進めるとともに、複数拠点のネットワーク機器をクラウド上で一元監視・管理できるネットワーク統合管理サービス「Yamaha Network Organizer」の機能拡張を加速し、高シェア商品であるルーターの競争力維持と顧客価値の創出に取り組みました。

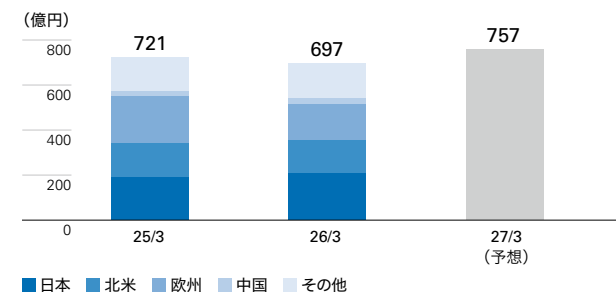
事業戦略

2027年3月期は、活況なライブ・イベント市場において、従来の機器販売からハードとサービスを一体化したビジネスモデルへの転換に向け、外部の技術・運用パートナーとの連携を加速させ、統合的な没入体験を提供できる体制を構築します。設備音響市場では、保守・運用を含めたサービス提案を進め非音響専門家でも導入・運用可能な環境を整備することで、案件獲得を目指します。ネットワーク市場は、さらなる事業拡大に向け、パートナーとの連携を一層強化し、顧客ニーズを精度高く把握するなど、営業・マーケティング・企画・開発体制の最適化を推進します。特に文教市場に向けては、国内有数の顧客基盤を生かして、市場の要請に応じ、安定したネットワーク基盤の構築に資するソリューションを継続的に提供していきます。

競合他社

- JBL(スピーカー)
- エレクトロボイス(スピーカー)
- デジコ(デジタルミキサー)
- アレン&ヒース(デジタルミキサー)
- QSC(プロAVソリューション)
- バイアンプ(プロAVソリューション)

販売状況



中期経営計画最終年度に目指す姿

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

上記の事業ビジョンの達成に向け、音響機器単体の提供にとどまらず、ミキサー、スピーカー、ネットワーク、クラウド、制御・運用サービスを組み合わせることで、空間全体の体験価値と運用価値を提供するビジネスモデルへと進化します。ライブ・エンターテインメント領域ではミキサーとスピーカーの連携強化を通じたシステム販売を拡大し、ビジネスソリューション領域では、Commercial Installation Solutions(CIS)市場における収益基盤の確立と、IT・クラウド対応力の強化を両立します。さらに、ネットワーク事業では、パートナーとの共創を通じて運用負荷を低減する高付加価値なネットワーク基盤を提供し、BtoB領域における継続的な成長を目指します。

市場分析

車載オーディオでは米中摩擦の長期化やレアアース・半導体に関する規制の影響により、自動車市場全体の成長期待は鈍化しています。特に中国ではEVの競争激化に伴うブランドオーディオ市場の縮退が進行しています。価格競争の激化および開発スピード競争への構造変化も進んでいる一方、車室内空間における総合的な体験価値への関心は高まっています。また、交通事故発生時などに自動通報する緊急通報システムの搭載義務化がグローバルに拡大しています。

機会

- 車室内空間の体験価値重視へのシフト
- 法規制に伴う高機能音声ソリューションの商機拡大

リスク

- 自動車市場全体の成長鈍化と新規開発投資の抑制
- 中国市場における価格競争の激化
- 法規制施行の延期による販売時期の遅れ

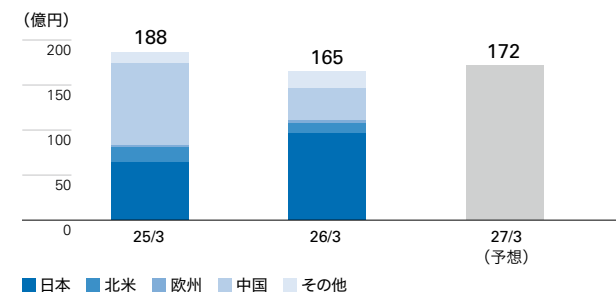
強み

モビリティ音響機器事業の強みは、長年培ってきた音響信号処理技術と、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせた価値提案力にあります。プレミアムから普及価格帯までの幅広い車載音響ラインアップに加え、新価値提案の中核であるAIを活用して車室音響を最適化する当社独自の技術「Music:AI」など、体験価値を軸としたソリューションを展開できる点が競争力となっています。特に、「Music:AI for Lighting」は、ヤマハが楽器開発で培った音楽表現への知見と、業務用音響機器で蓄積したライブ演出のノウハウを融合した独自技術であり、領域拡張による付加価値の向上を推進しています。

競合他社

- JBL(車載オーディオ)
- BOSE(車載オーディオ)
- HARMAN(車載オーディオ)

販売状況



2026年3月期の実績

2026年3月期は、中国市場で当初想定していた案件の停滞などにより車載オーディオの売上が減少し、前期比で減収となりました。厳しい事業環境の中、車載オーディオではプレミアムおよび普及価格帯領域を軸に新規採用を獲得し、採用件数は順調に拡大しました。また、再生される音楽の曲調や展開に呼応して、車室内の間接照明を最適に制御して演出する「Music:AI for Lighting」の開発が進み、次の新価値提案の足がかりとなりました。音声ソリューションにおいては、日本メーカー向けを中心に新規採用が拡大し販売は好調に推移しました。

事業戦略

2027年3月期は、コストダウンを推進するとともに、徹底した価値訴求による差別化で成長を目指します。中国市場については顧客サポートの迅速化およびサプライヤー管理力の強化を通じて採用拡大を図ります。また、「Music:AI for Lighting」を本格的に市場導入し、新たな体験価値を提案することで、プレミアムオーディオとしての競争力を強化します。音声ソリューションについては、日本メーカー向けを軸に、中国および欧州市場での採用拡大を目指します。さらに、開発の効率化・標準化の推進によりコストダウンと開発効率の向上に取り組みます。

中期経営計画最終年度に目指す姿

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

上記の事業ビジョン達成に向け、音・光・振動を統合した没入型の上質な車室内空間の実現を目指します。プレミアムから普及価格帯まで、顧客価格要求や市場特性に応じた最適な提案力により、顧客基盤を拡大することで、車載オーディオにおける市場シェア拡大を目指します。音声ソリューションは、安全性・快適性を支える高機能音声技術を成長ドライバーに位置付け、日本メーカーを軸に中国および欧州市場へ展開を拡大します。これらの取り組みを通じて、変化の大きいモビリティ市場において持続的な成長を実現します。

ヤマハの設備音響事業

音で空間価値を創出する総合ソリューション

ヤマハは、法人顧客向けに劇場、商業施設、講堂などの建物・空間に常設される音響システムを提供する設備音響事業を展開しています。楽器・音響機器の双方で培ったノウハウや空間音響に関する知見を生かして、空間ごとに最適な音環境を設計・提供しています。また、ミキサー、アンプ、スピーカーなど音の入力から出力までを一括で対応可能な商品ラインアップを備えています。

成長戦略

商品ラインアップ
拡大

ヤマハ、NEXO両社の強みを生かしながら、施工実績からのフィードバックを取り入れた現場志向の商品開発を行います。また、社内外の開発リソースを効率的に活用してトレンドに対応したイマーシブな音響体験を提供できる商品を迅速に市場投入しています。

ターゲット市場拡大

映像、照明、ネットワークなどの分野で業界をリードする企業と協業し、音響をコアとした統合的なエンタメ体験やソリューションを提供することで、顧客拡大に取り組めます。

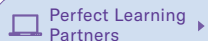
法人ユーザー、
事業パートナーとの
関係強化

購入前の体験デモなど顧客体験の場を増やすことに加え、購入後のサポート強化によって信頼関係を構築し、案件の新規獲得、継続受注を目指します。

海外施工事例

セリトス・カレッジ(アメリカ)

セリトス・カレッジは音楽・舞台芸術分野の人材育成に力を入れるコミュニティ・カレッジであり、実践的な音楽制作やライブ音響を学べる教育環境の構築が求められていました。ヤマハは、楽器からミキサーやスピーカーなどの音響設備、ネットワークオーディオまでを統合的に提供し、学生の実践的な学習機会を創出するとともに、音楽・音響業界で活躍する次世代人材の育成に貢献しています。



Yamaha Corporation of America
Field Sales Engineer
Ryan Augustine



セリトス・カレッジ(アメリカ)



東京ガーデンシアター

国内施工事例

東京ガーデンシアター

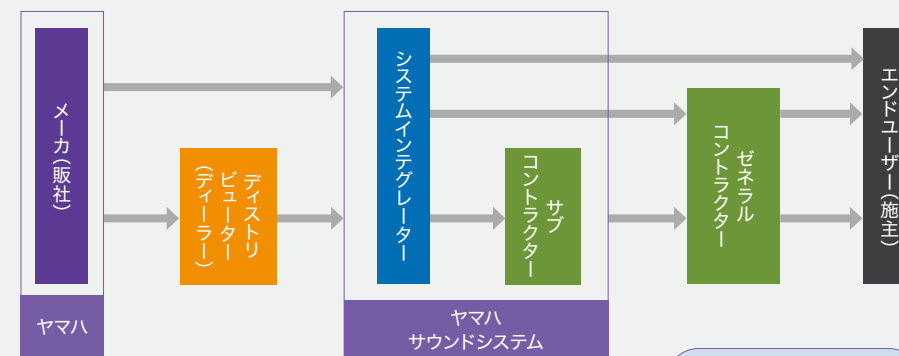
2020年7月に有明に開業した「東京ガーデンシアター」は最大収容人数約8,000人を誇る東京屈指の劇場型イベントホールであり、アーティストとオーディエンスが一体となる高い臨場感を提供しています。ヤマハサウンドシステム(株)は、稼働率向上と高回転運用を目的に、当日設営・当日日本番・当日撤去を前提とした設計とし、常設音響設備の充実と導線最適化を図るとともに、持ち込み機材との両立を可能とする柔軟な施工を行いました。さらに、劇場型構造による高い没入感、配信・収録を前提とした光回線インフラ、先進的な電源・音響ネットワーク設計により、高稼働・多用途・将来対応を同時に実現しています。

【導入事例】東京ガーデンシアター▶

ヤマハサウンドシステム(株)

ヤマハサウンドシステム(株)は、ヤマハグループの音響エンジニアリング会社として約80年の実績を持ち、業務用音響機器の開発から設計・施工・保守までを一貫して提供しています。豊富なノウハウとヤマハ・NEXO製品群を生かし、施設特性に応じた最適な提案と長期支援で価値創出に貢献しています。

■ 一般的な設備の販路



ヤマハサウンドシステム▶

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	45
社会・文化	47
環境	48
人権	53
人材	54
研究開発	58
知的財産	60
デザイン	61
ブランド	62
DX(Transformation by Digital)	63

サステナビリティマネジメント

基本的な考え方

ヤマハグループは「世界中の人々のこころ豊かにくらし」の達成に向け、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、マテリアリティ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。

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、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。同委員会の審議内容、グループ内の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、各部会で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、同委員会へ報告しています。

役員報酬との連動について

持続的かつ社会的な価値向上への取り組みをより強く動機付けることを目的として、2023年3月期から、役員報酬の一部である譲渡制限付株式報酬の評価指標となる経営目標に、サステナビリティに関する目標を加えています。

 ヤマハグループのサステナビリティ ▶

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(2026年3月期)

■ サステナビリティ委員会の活動状況

活動実績	5回
主な議題	・ 前中計活動レビュー、外部開示内容(TCFD/TNFDを含む)確認 ・ 当期進捗・成果確認、課題についての議論 ・ サステナビリティ各分野の方向性議論

■ 取締役会による監督などの状況

活動実績	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
主な議題	・ 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	4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	6回
調達部会	木材デューティリジェンス、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ティリジェンス、紛争鉱物対応など	執行役	6回
人権・DE&I部会	人権デューティリジェンス、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	8回
社会・文化貢献部会	音楽普及、地域共生など	執行役員	4回



サステナビリティに関するマテリアリティ・KPI・目標

ヤマハグループでは、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サステナビリティに関するマテリアリティを特定し、これに基づいて、サステナビリティ委員会の各部会、関係部門にて施策や達成度合いを測るKPI、目標および実行計画を策定しています。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

行うとともに、同委員会が進捗をモニタリングすることで、マテリアリティの取り組みを推進しています。

 サステナビリティに関するマテリアリティ▶

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

分野	マテリアリティ	中計KPI・目標	2026年3月期実績
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)	・ 39.0%削減
	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)	・ 28.8%削減
	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%	・ 71.3%
		・ 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(最終年度) 苗木植栽・保全 北海道: アカエゾマツ活用楽器の製作・公開 インド: 植林パイロット事業導入 中南米: 1樹種で保全モデル構築	・ タンザニア: 0.6万本/年 植栽 ・ 北海道: 楽器試作実施 ・ インド: 現地パートナーと協定締結、植林試験地選定と苗畑設置 ・ 中南米: 対象樹種選定と広域情報の収集
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	・ 二者監査員養成計画策定*1
	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	・ 8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	・ 0.36万回
		経営目標 ・ スクールプロジェクト累計児童数 700万人	・ 504万人
人材	人権尊重とDE&I	経営目標 ・ 管理職女性比率 24%*2	・ 19.6%*2
		・ グローバル人材配置 40名	・ 7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	・ 肯定的回答率67%*3
		経営目標 ・ 人的投資額 1.5倍	・ 1.14倍

*1. 第三者による監査に加え、自社によるサプライヤー監査(二者監査)を導入するため

*2. 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。

*3. 新サーベイに切り替え、今回より設問見直し

社会・文化

平等な社会と
快適な暮らし
への貢献

2028年3月期目標
社会課題関連取り組み数

20件

| 取り組み事例 |

声でバスドラムを操るシステム 「VXD」

「VXD*」は、演奏者が「ドン」と声を発した瞬間に、マイクとセンサーにて発声を検知し、バスドラムが鳴るシステムです。

この開発は、長年ヤマハの楽器を愛用いただいているロック

バンド「RADWIMPS」のドラマーで、現在はミュージシャンズ・ジストニアにより演奏活動を休止している山口智史さんの提案でスタートし、2025年に初めてVXDの一般公開・体験イベントを開催しました。

ミュージシャンにも多いと言われているジストニアは、研究は進んできているものの認知度はまだまだ低く、症状によって演奏活動を断念してしまう演奏家も残念ながら後を絶たず、当社としても非常に深刻な課題として受け止めています。

「もう一度演奏する楽しみを取り戻したい」という想いに寄り添いながら、今後も当社として社会課題解決に向けた研究・探求活動を進めていきます。

* VXDは、当社と慶應義塾大学との共同研究プロジェクトで構築したシステムで、「声(VOICE)・歌(VOCAL)」と「ドラム(DRUM)」の頭文字に由来します。

声でバスドラムを操るVXD ▶



RADWIMPSドラマー 山口智史さん

音楽文化の
普及・発展

2028年3月期目標
Community Building with Music
(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

| 取り組み事例 |

Community Building with Music —音楽の街づくり“おとまち”—

(株)ヤマハミュージックジャパンでは、「音楽の街づくり“おとまち”」プロジェクトを展開しています。おとまちは、音楽が持つ人と人をつなげる力で、地域の活性化や企業と社会の共有価値の創造を支援する事業です。

自治体や企業、地域コミュニティなどが抱えている課題を解決し、持続可能な社会基盤となるコミュニティの活性化を図るため、音楽をツールにした市民参加型のプロジェクトやイベント、街づくりのためのプログラムを提案・支援しています。

2021年から継続的に取り組んでいる「おとまち@福井」プロジェクトでは、福井県下の7市町で地域音楽サークルをそれぞれ立ち上げ、初心者やしばらく楽器に触れていなかった吹奏楽経験者向けに音楽体験イベントを定期的に開催するなど、地域の活性化と交流人口の拡大を図っています。2025年に自治体が全てのサークルの自走化を実現した現在も、福井の街のにぎわいを担う音楽サークルとして活動は継続しています。

音楽の街づくり事業 おとまち ▶



年に1度の地域音楽サークル合同ジョイントコンサートの様子

音楽文化の
普及・発展

2028年3月期目標
スクールプロジェクト
累計児童数

700万人

| 取り組み事例 |

新しい音楽の授業で未来を生きる力を育む 「スクールプロジェクト」

2015年より新興国を中心に展開している「スクールプロジェクト」は、世界中の子どもたちが音楽や楽器演奏を学ぶ中で未来を生きる力を手に入れ、こころ豊かな人生を送ることができ

る世界を目指し、まだ音楽の授業環境が整っていない国に向けて「新しい音楽の授業」の構築支援に取り組んでいます。

その国・地域に最適な音楽の授業をつくり上げることを目標とし、現地教育省と協力の上、パイロット授業の展開・指導者の育成・カリキュラム構築の支援・教材や楽器の販売・提供などを段階的に実施し、2026年3月末現在、マレーシア、インドネシア、ベトナム、フィリピン、インド、ブラジル、コロンビア、メキシコ、UAE、エジプトの10カ国・504万人に広がっています。

2026年3月期には、フィリピン教育省と初等教育の質向上を目的とした連携覚書を締結し、2026年6月から公立初等学校10校において、ピアノとミニキーボードを活用した日本型音楽教育の試験導入を開始しました。

スクールプロジェクト ▶

スクールプロジェクト(動画) ▶



フィリピンでの授業

環境

基本的な考え方

ヤマハグループは環境課題を経営の重要課題と捉え、自らが取り組むべき環境課題を特定し、バリューチェーン全体で環境負荷低減に取り組む方針を「ヤマハグループ環境方針」に定めています。この方針のもと、気候変動や生物多様性、循環型社会づくりといった地球規模の共通課題に、事業活動や製品・サービスを通じた取り組みを進めるとともに、より良い地球環境の実現に誠実かつ継続的に貢献していきます。

 ヤマハグループ環境方針 ▶

推進体制

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。また、ヤマハ(株)の環境部門は、方針やルールの制定、モニタリング、監査、環境設備導入や技術的支援を行うなど、グループ全体の活動をリード、支援しています。

 推進体制 ▶

マテリアリティに関する重点施策と目標(2028年3月期)

気候変動への対応

2028年3月期目標

CO₂排出量

スコープ1+2(2018年3月期比)

▲ 30%

国際的な協調により推進される温室効果ガス排出量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。2025年には、SBTiよりヤマハグループの温室効果ガス排出量削減目標について、科学的根拠に基づくネットゼロ目標の認定を取得しました。気候変動の財務的影響についての分析や情報開示の取り組みを進める一方で、ネットゼロ実現に向け、省エネと再エネの両輪で脱炭素化を進めていきます。

省資源、 廃棄物・有害物質 削減

2028年3月期目標

梱包材の発泡スチロール

(2023年3月期比)

▲ 25%

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、プラスチック使用量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も取り組んでいます。



太陽光発電設備(ヤマハ・エレクトロニクス・マニュファクチャリング・インドネシア)

| 取り組み事例 |

再生可能エネルギーへの切り替え推進

中長期的な温室効果ガス排出量削減目標を達成すべく、使用する電力の再エネ化を推進しています。2026年3月期には、太陽光発電設備について、新たに天竜工場、インドネシア2拠点で設置工事を完了しました。また、購入電力の再エネ化では、本社事業所に続き天竜工場でも100%再エネとし、豊岡工場、掛川工場でも購入割合を増やしました。これらによりグループ全体の再エネ電力割合は25%程度まで上昇しました。



リサイクル材30%を使用したポリ袋で梱包されたドラムセンサーユニット『DSU50』(上)とポリ袋(下)

| 取り組み事例 |

包装材のプラスチック使用量削減の取り組み

地球温暖化や自然環境汚染防止の観点から使い捨てプラスチックの使用が見直される中、ヤマハは包装材のプラスチック使用削減に取り組んでいます。製品の梱包材への発泡スチロール使用を順次廃止しているほか、製品包装材にリサイクル材を使用したポリ袋の採用を進めています。

持続可能な
木材の利用2028年3月期目標
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。

| 取り組み事例 |

木材デューデリジェンスの推進

ヤマハグループでは合法性確認を中心とした「低リスク木材」の基準と、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」の基準を制定し、これらに基づきデューデリジェンスを実施しています。

2026年3月までに、東南アジア産の植林木については現地調査を実施し、実地確認に基づく持続可能性の評価と判定を進めました。サプライチェーンが多岐にわたる北米材の調査については、本活動の趣旨をサプライヤーに個別に説明した上で、持続可能性の判定に必要な書類の入手を行いました。その結果、2026年3月期の「持続可能性に配慮した木材」の基準への適合率については、71.3%となりました。

今後も評価スキルの向上や調査のための要員教育を通じてデューデリジェンスの精度向上と実行体制の拡充を図るとともに、サプライヤーと連携し、持続可能性に配慮した木材の利用拡大を進めていきます。



木材伐採業者への労働環境調査の様子



サプライヤーでの木材デューデリジェンスの様子

コラム 楽器に適した木材を生み出すサステナブルな森づくり—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し、持続可能な楽器づくりをしていくために、地域社会と一体となって循環型の森林づくりを推進するおとの森活動を国内外で展開しています。楽器に適した木材を生み出すサステナブルな森を「おとの森」と名付け、楽器づくりに欠かせない木材、中でも楽器の性能や価値に直接大きな影響を与える木（希少木材種）に着目し、同種の育成・保全を推進することで「サステナブルな森づくり」を目指しています。

現在、タンザニア（アフリカン・ブラックウッド）を皮切りに、インド（インドローズウッド）、日本・北海道（アカエゾマツ）において、行政や学術機関と連携しながら、地域社会と一体となった資源保全の実現に向けたプロジェクトを展開しています。

2025年には、インドの製材業者「Overseas Traders」と、インドローズウッドの持続可能な森林保全・管理を目的とした連携協定を締結しました。森林から製品に至る木材利用に関わる両社の持続可能なインドローズウッドのサプライチェーンを共同で構築するとともに、今後、同材の持続的な利活用を目指したサステナブルな森林保全を導く研究・開発への相互協力を行っていきます。



アカエゾマツを活用したワークショップ



おとの森
Sustain Forest and Music
with Community

おとの森 ▶



地域コミュニティと協働で行っている生態調査（タンザニア）

TCFD、TNFDへの対応

ヤマハグループは、TCFD、TNFDの提言に基づき、気候変動や生物多様性に関わるリスクや機会を分析し、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。

本報告書では、気候変動と生物多様性に対する当社の戦略、シナリオ分析に焦点を絞ってご説明しています。TCFD・TNFDレポートの詳細は、ウェブサイトをご参照ください。

戦略

1 気候変動および生物多様性に関するシナリオ分析

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、特に影響が大きいと予想される木材については、気候変動による影響の有無および大小を把握するため、潜在適域*の変化を文献にて調査し、推計を行いました。

シナリオ分析の結果、気候変動に関しては自然災害による生産停止リスク、木材価格の上昇、炭素税導入に伴うコスト増加といったリスクが高まる一方で、屋内活動の増加による需要拡大が機会となる可能性があることが明らかとなりました。自然資本に関しては、各シナリオが進行するに伴い、森林の持続可能性に配慮した木材製品が市場競争力を高め、持続可能な調達で森林保護を促進する機会となる一方で、林産地の劣化により良質な木材の入手が困難になり、木材代替にかかるコストが増加するリスクが生じることが分かりました。

また、木材潜在適域の変化予測を行ったことにより、短期的な影響は少ないものの、長期的に見ると気温上昇に伴い潜在適域が大きく減少する樹種があることが分かりました。

これら気候関連課題・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。

* 特定の樹種が気象条件などから理論上、生育に適していると推定される地域を指し、実際の分布を考慮したものではなく、将来的な生育可能性に着目した概念

2 自然資本に関する分析

水関連分析(直接操業拠点)

2025年に、当社グループの直接操業拠点(本社・生産・リゾート計23拠点)を対象として、自然にとって重要な場所(要注意地域)および水資源への依存の観点から分析を行いました。

要注意地域の判定にあたっては、TNFDガイダンスを踏まえ、「生物多様性の重要性」「生態系の十全性」「生態系の十全性の急速な減少」「水リスク」の観点から評価項目を設定し、国際的に広く利用されている外部ツール・データを用いて定量的に評価しました。

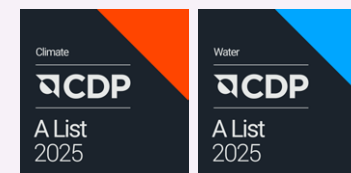
分析結果を踏まえ、現時点において、当社グループの直接操業拠点が立地する地域における自然関連リスクは全社的には限定的であると評価しています。しかしながら、気候変動などに伴う水ストレスの将来的な悪化可能性を踏まえ、水ストレスの高い地域に立地する拠点を中心に、将来的なリスク低減を目的に以下のような水保全に関する取り組みを進めています。

- ・取水量および排水量の継続的な把握とモニタリング
- ・節水設備の導入やプロセス改善による水使用効率の向上

Topics

CDP「気候変動」および「水セキュリティ」両分野で最高評価の「Aリスト」企業に選定

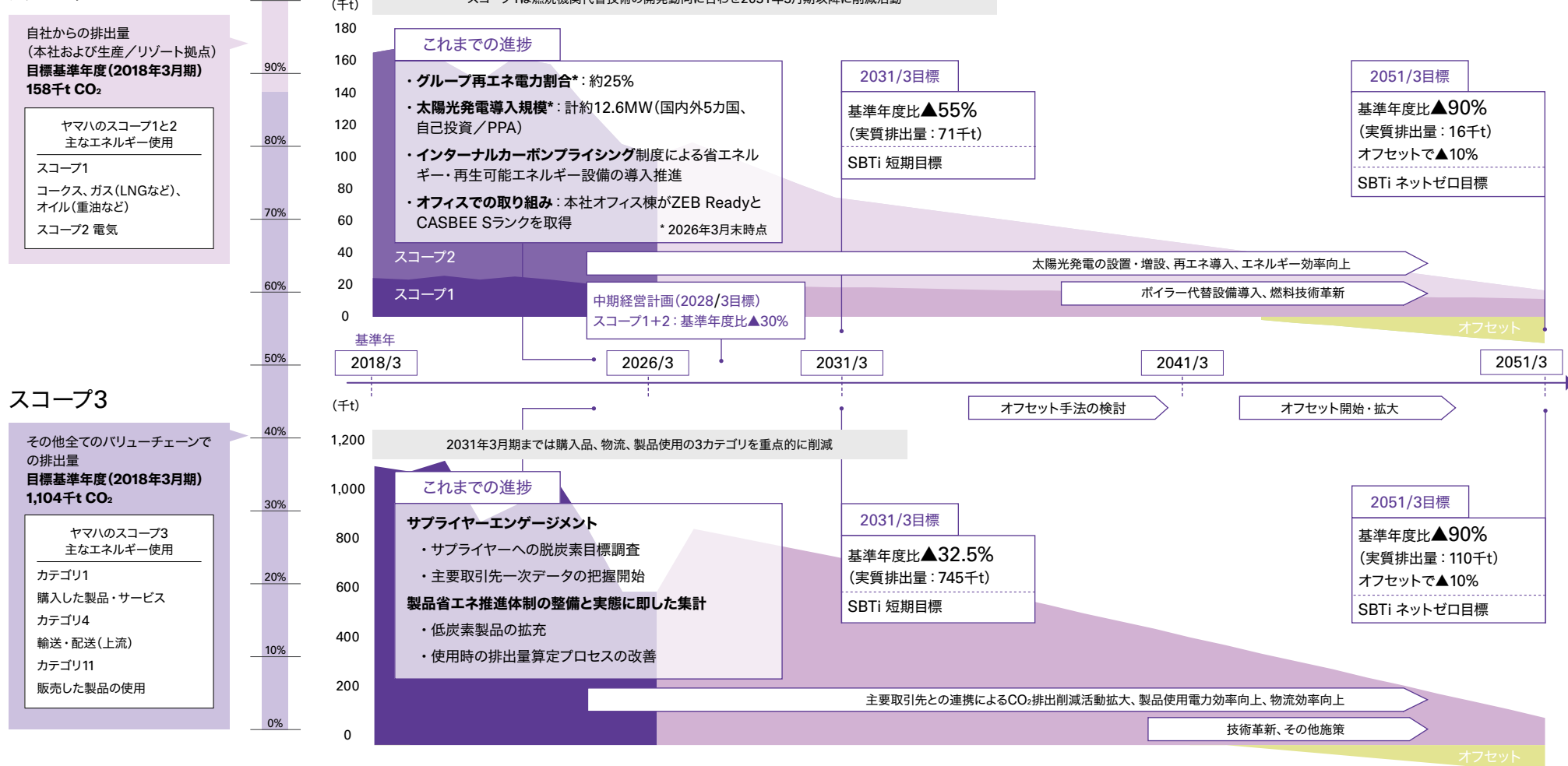
国際的な環境非営利団体CDPより、気候変動および水資源保全に関する積極的な取り組みと透明性が評価され、2025年度の「気候変動」および「水セキュリティ」の両分野において、最高評価である「Aリスト」企業に選定されました。当社のAリスト選定は「気候変動」分野では3年連続4回目、「水セキュリティ」分野では初めてとなります。



脱炭素社会への移行計画

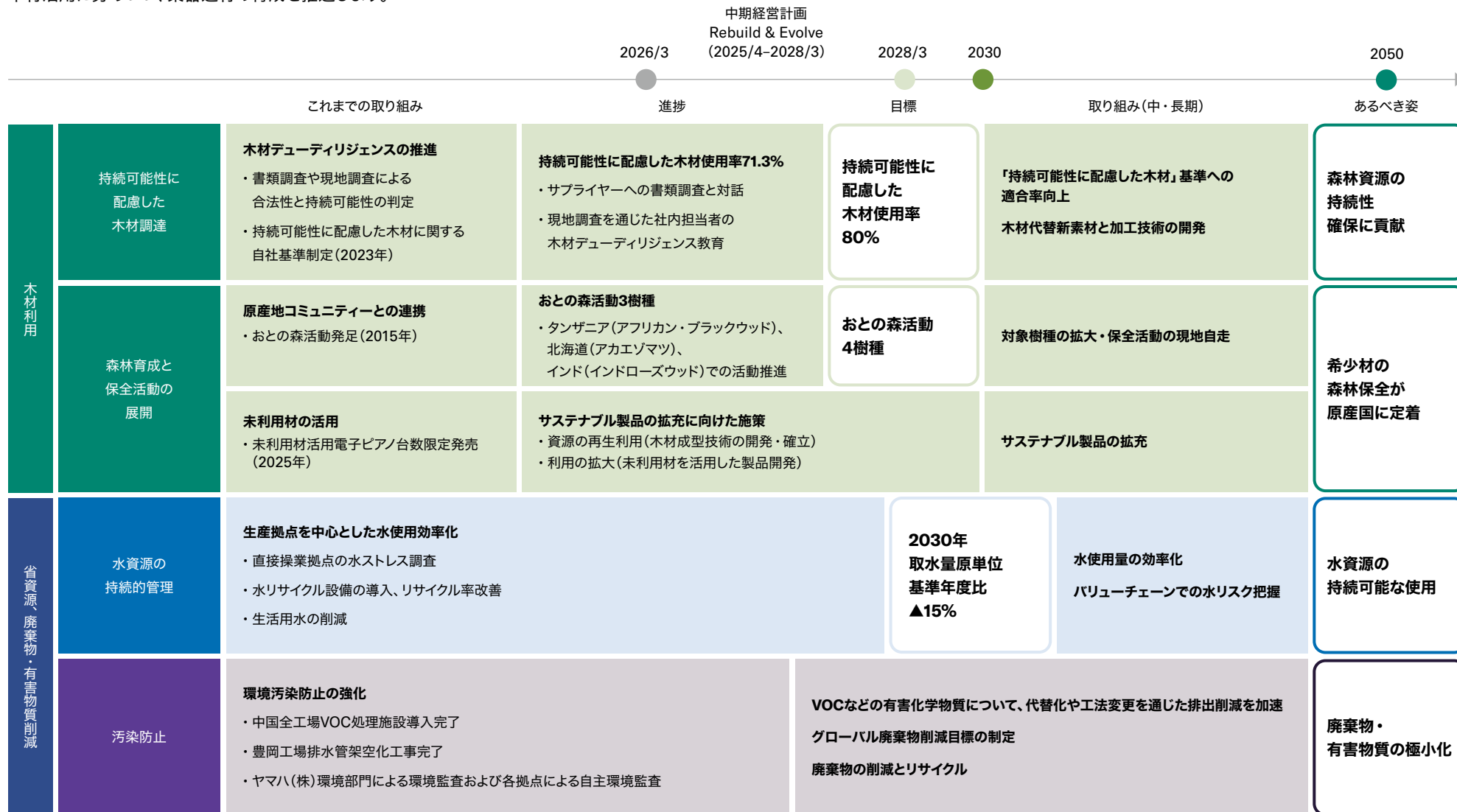
ヤマハグループはサプライチェーンを含めたグループ全体のCO₂削減を横断的に管理し、温室効果ガスの総排出量（スコープ1、スコープ2、スコープ3）を着実に削減していくことで、人間社会および地球のあらゆる生物の脅威となる急速な気候変動を緩和し、脱炭素社会への移行に貢献します。

スコープ1+2



ネイチャーポジティブへの移行計画

ヤマハグループ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みます。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。



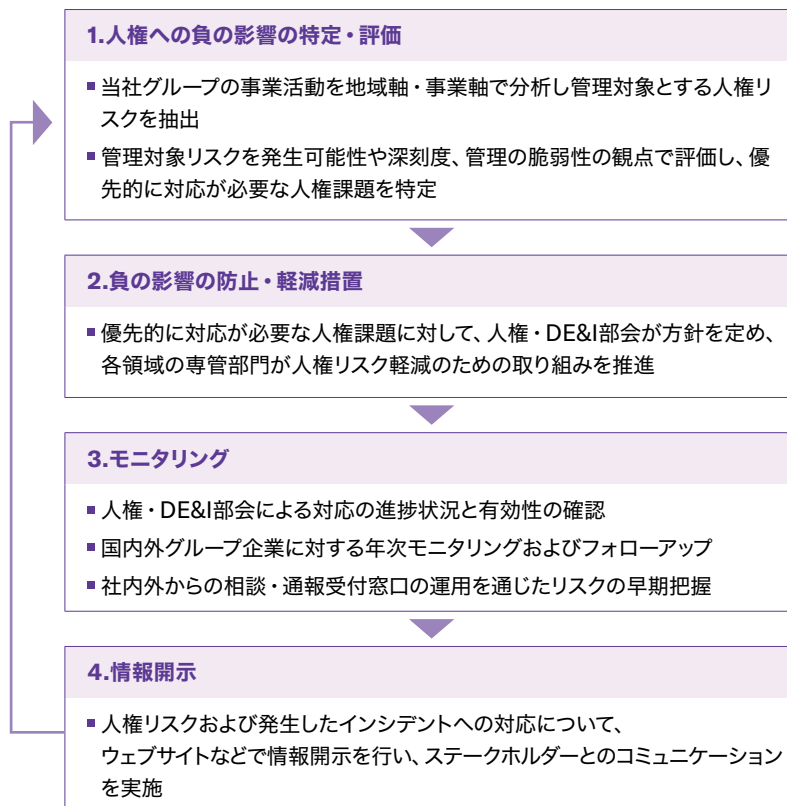
基本的な考え方

ヤマハグループは、自らの事業活動による人権への影響に責任を持って対応するために、「人権・DE&I部会」を設置し、人権への負の影響の防止と軽減を推進しています。また、「ヤマハグループ人権方針」「コンプライアンス行動規準」において、全てのグループ企業に対して人権を尊重した誠実な事業活動を行うことを求めるとともに、取引先に対しては、「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」に人権の尊重、適正な労働慣行を確保することを定め、順守を要請しています。

人権デューディリジェンスの推進

国際的な人権規範や指針などに基づき、また、ステークホルダーや有識者との対話を通じて、バリューチェーン全体を視野に自らの事業活動における人権リスクを特定・評価し、人権への負の影響の是正、防止、軽減に取り組んでいます。また、事業の業界特性や国・地域リスクに照らして抽出した17項目の重要な人権課題に対して、以下の3項目を優先的に対応が必要な人権課題として特定し、人権・DE&I部会にて予防・是正対応の進捗状況を定期的にモニタリングしています。

■ 人権デューディリジェンスのプロセス



■ 優先的に対応が必要な人権課題と対応状況

人権課題と人権侵害発生時の事業への影響	対応
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。	■ 調達先の選定において、各社のCSRへの取り組み状況を確認、調達先には「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」順守の要請 ■ サプライヤー実施監査 ▷ 書類調査（SAQ）や訪問による実地監査の実施、改善すべき点については是正要請 ■ 責任ある調達活動のための人材育成、教育・啓発活動の推進 ▷ 調達業務に携わる従業員を対象に、サプライチェーン上の人権リスクへの意識向上と管理スキル取得を目的としたセミナーおよびe-ラーニングを実施
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。	■ ハラスメントが懲戒および公示の対象になることを就業規則に明記し、会社姿勢を明確化 ■ コンプライアンス相談・通報窓口の設置・運用によりハラスメント行為の早期発見・是正・再発防止の徹底 ■ ヤマハグループ従業員を対象とした、ハラスメント防止研修やセミナーなどを通じた啓発活動の推進
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。	■ 基本方針「安全と健康は全てに優先する」のもと、安全衛生活動を推進 ▷ 労使共催の「ヤマハグループ安全衛生大会」の実施、代表執行役社長による安全衛生メッセージの配信（4言語で展開） ■ 職場の安全性向上のための整備 ▷ 安全に関するグループ標準ルールの整備・運用、リスクアセスメント実施、機械・設備の安全審査 ■ 生産拠点における教育・啓発活動、労働災害防止、健康推進、安全衛生水準向上のための取り組みを推進 ▷ 国内外の生産拠点に、安全衛生に関する教育施設「安全道場」を開設 ▷ 海外生産拠点（中国、インドネシア、マレーシア、インド）にて、主要スタッフおよび管理監督者を対象とした安全衛生専門教育を展開 ▷ 国内外生産拠点17拠点のうち、12拠点が労働安全衛生マネジメントシステムISO45001認証取得（2026年3月末時点）



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。

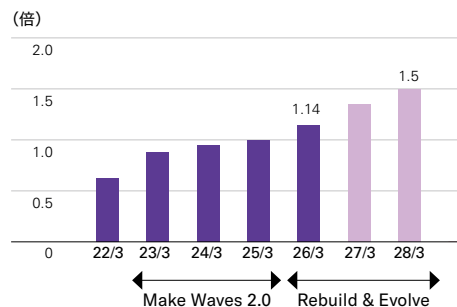
加えて、中計で掲げている事業ポートフォリオマネジメントを強化するため、経営戦略・事業戦略に応じて適切に人的資本を強化・配分する戦略型の人材ポートフォリオマネジメントを推進しています。

2026年3月期レビュー・2027年3月期取り組み方針

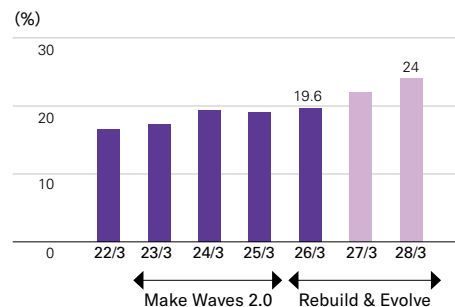
2026年3月期は、採用・配置・育成を事業戦略に連動させるとともに、従業員の自律的な学習やキャリア形成を後押しする施策を進めました。例えば、成長・育成領域に位置付けられる事業への重点的なキャリア採用や、事業背景に応じた多様な人材の活用に向けたグローバル人材配置や女性リーダーの育成を実施しました。こうした取り組みにより、人的投資額は2025年3月期に対し1.14倍に、管理職女性比率はグローバルで19.6%に伸長しました。

2027年3月期も引き続き人的投資の拡充および組織・人材マネジメント施策の実施により、従業員の成長と組織の活力向上を促すとともに、人的投資と効果の相関や因果の関係性を把握することで、個と組織の活力を事業戦略の実行力と企業価値の向上に確実につなげていきます。

■ 人的投資額の推移 (2025年3月期を1.0とした相対額)



■ 管理職女性比率 (グローバル)



取り組み事例 人材ポートフォリオ転換に向けた採用計画

事業戦略に基づく人材ポートフォリオマネジメントの実行施策として、人材ポートフォリオの転換に必要な人材要件と人数に基づき採用計画を策定しています。新規採用者(技能職を除く)のうちキャリア採用者が約4割を占めています。

新卒採用計画は中長期的に必要な人員構成に基づいて策定し、インターンシップ拡大とコース別採用により適所適材での採用を実施しています。キャリア採用計画は事業戦略上での優先度の高い人材獲得を目的として策定し、ダイレクトリクルーティングなどの採用マーケティングを強化して採用計画の達成に努めています。

また、人数の確保にとどまらず、事業背景に応じて専門性の高い人材や多様な人材(外国籍人材、女性技術者など)の採用も推進しています。

■ 人材ポートフォリオ転換に向けた人材採用の取り組み*(2026年3月期)

目的	施策	実績・成果
適正要員数の確保	採用マーケティング強化 タレントプール構築	正社員 新規採用115名 (内訳：新卒採用68名、キャリア採用47名)、 アルムナイ採用5名、リファラル採用2名
未来への投資強化	成長領域・育成領域での 重点採用	キャリア採用の6割を楽器事業以外に配属 (内訳：楽器事業33%、音響機器事業42%、新規事業およびその 他の事業19%、スタッフ部門6%)
事業背景に応じた 多様な人材の確保	グローバル人材(外国籍またはバ イリンガル)・女性技術者の採用	新卒グローバル人材 7% 新卒技術者の女性比率 20% キャリア技術者の女性比率 24%

* 技能職を除く

中期経営計画「Rebuild & Evolve」における3つの重点テーマと主な施策

以下の3つの重点テーマを掲げ、人材の質・量・活力の定量化と最適化・最大化を通じて事業をドライブする仕組みの構築に取り組んでいます。3つの重点テーマは相互に関連しており、重点テーマ1による人材ポートフォリオの最適化と、重点テーマ3によるデータに基づくマネジメント高度化を

基盤として、重点テーマ2における組織の活力向上および成果創出につなげていきます。また、人的資本への投資とその成果の関係を把握・高度化する「人的資本成長サイクル(インパクトパス)」の考え方のもと、各施策が相互に連動することで事業競争力の向上につながるものと認識しています。

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(質・量)

2026年3月期からHRBP*1を事業領域ごとに設置し、戦略達成に必要な要員構成と現状の要員構成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、採用・配置・育成計画を策定しました。

また、人材獲得チャネルを国内外の幅広い領域に広げて採用活動を行うほか、キャリア採用の求人に対して社内公募も可能とする仕組みを導入して、社外からの人材獲得と社内人材の活用を一体的に進め、事業戦略に応じた適所適材の実現に取り組んでいます。

*1. Human Resource Business Partner：事業戦略に連動したビジネスパートナー型の戦略人事機能

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(活力)

LMSの導入やTMS*2の活用で、人材の成長と活用の両面から個の成長の促進に取り組むほか、従業員の自薦で挑戦可能な社内公募や「基幹職ライセンス制度」といった主体的キャリア形成を後押しする仕組みも確立しています。

また、DE&I推進活動や傾聴トレーニングなどの組織開発、阻害要因の解消などにも継続的に取り組み、2027年3月期からはこれらを分析・統合して、一人一人の活力を引き出し、成果につなげる組織文化・マネジメントの変革にも着手しました。

*2. Talent Management System：従業員のスキル・経験・キャリア志向などの情報を一元管理し、人材配置や育成に活用するシステム

重点 テーマ 3

人的資本成長サイクルの構築 (質・量・活力)

各種データの取得・整理と分析を通じて、人的投資と効果の相関や因果の関係性解明(人的資本インパクトパスの設計)に取り組んでいます。これにより、人的投資の優先順位付けが可能となり、経営判断の高度化につなげていきます。中長期的には人事戦略が人的資本の増加に、人的資本の増加が事業成長に、そして事業成長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生み出し、さらには人材獲得競争力の向上にもつなげていきたいと考えています。



中期経営計画「Rebuild & Evolve」における主な指標・目標と実績(2026年3月期)

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(活力)」に基づき、以下の主要な指標を設定しています。これらの指標を通じて、人的投資の拡充および組織・人材マネジメント施策の実施により、従業員の成長と組織の活力向上を促していきます。

なお、重点テーマ1および重点テーマ3は、事業戦略と連動した人材ポートフォリオマネジメントや人的資本に関するデータ基盤の整備・活用といった、主にプロセスの高度化に関する取り組みで

あり、その進捗は個別施策および管理指標により把握しています。また、これらの取り組みの効果は、人的投資の効率化や最適配置を通じて、重点テーマ2に関連する各指標の改善に結びつくものと考えています。

これらにより、事業戦略の実行力強化ならびに中長期的な企業価値向上につなげていきます。

■ 中期経営計画(2025年4月～2028年3月)の主な指標・目標と実績

	指標・目標	実績(2026年3月期)	具体的な取り組み
投資	年間の人的投資額 2025年3月期の1.5倍	1.14倍 (対2025年3月期)	・LMSの導入、自己啓発支援制度の拡充(補助条件の緩和)、および生成AI関連研修の新設により教育投資を拡大 ・LMSに25コース671動画を公開
多様性・配置	グローバルでの管理職女性比率24%	19.6% (対前年+0.6pt) (注) 一部のグループ企業は法令上の制約などにより集計対象外	・女性リーダーの育成パイプライン構築、採用比率の向上 ・ライフイベント期の働き方を支える環境整備
	グローバル人材配置 3年累計40件 ^{*1}	7名	・グローバルな事業展開に対応した組織開発および人材活用を目的とし、「ヤマハ(株)への外国籍採用」と「海外グループ企業間での異動」の件数をグローバル人材配置と定義し、候補人材の可視化と計画的な配置を推進
活力・能力	働きがい指標の継続的向上 ^{*2}	働きがい肯定的回答率 67%	・働きがい指標の設問をワークエンゲージメントに特化した内容へ刷新し、組織の自律的改善を促す仕組みに転換 ・管理職を対象とした傾聴トレーニングやリーダーシップ・サークル・プロファイルアセスメントおよびコーチングの導入によりマネジメント力を強化
	組織風土指標の継続的向上 ^{*2}	働きやすさ肯定的回答率 58%	・従業員体験を基盤とした独自設問へ見直し、組織対話を通じた改善活動を推進 ・従業員視点での「ありたい組織の姿」を言語化し、従業員体験向上を目的としたワークショップを展開
	職種別の専門性認定制度の確立	14領域23名を専門家として新たに認定	・管理職制度の改定によりマネジメントポジションとプロフェッショナルポジションの複線化を図り、専門人材の育成および認定を推進 ・プロフェッショナルポジション管理職および専門性認定済み母集団、合計292名を専門家として認定／2026年3月末時点

^{*1} 本社からの海外駐在および生産支援派遣は含まない

^{*2} 新サーベイに切り替え、今回より設問見直し

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、取り組み事例を通じて紹介します。

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(質・量)

戦略的なグローバル人材獲得の最前線で、人と組織の未来を創る

当社は、世界中の多様なお客さまのニーズに応えるため、グローバルに事業を展開しています。そのため、女性技術者や外国籍人材、日英バイリンガル人材といった多様で希少な人材の採用を推進しています。私は新卒採用担当として、外国籍留学生を対象としたインターンシップの受け入れや海外での採用イベントへの出展などを通じて、グローバル人材の獲得に取り組んできました。多様なバックグラウンドを持つ人材が加わることで組織の視野が広がり、発想力も豊かになります。加えて、事業の可能性も広がっていくことを実感し、世界とつながりながら人と組織の未来を創っていけることに、大きなやりがいを感じています。



人事・総務部
人事ソリューショングループ(当時)
吉野 かおり

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(活力)

従業員が必要と思うタイミングで自ら学び、実践し、成長していく機会を提供

当社では、従業員一人一人の成長と組織の活力向上を実現するため、自律的な学びを支援するLearning Management System(LMS)の導入に取り組んできました。導入においては、チームメンバーとともに分かりやすく統合された学びの環境を整えることで、誰もが主体的に取り組める仕組みづくりを目指してきました。

部門提供のコンテンツはもとより、従来は各階層別研修などのタイミングで提供していたコミュニケーションスキルやリーダーシップスキルなどのコンテンツもLMSで提供できるようになり、従業員が必要と思うタイミングで自ら学び、実践し、成長していく機会を提供できるようになったことは、大きな一歩だと思っています。



人事・総務部
人事戦略企画グループ
高原 成暁

重点
テーマ
3

人的資本成長サイクルの構築(質・量・活力)

人的資本の価値を可視化し、事業と人材をつなぐ挑戦

「人的資本インパクトバス設計プロジェクト」に参画し、人材への投資や人事施策が事業成長や企業価値にどのようにつながるのかを、仮説ベースで整理・可視化するとともに、データに基づく分析と検証を通じて明らかにしていく取り組みを進めています。

これまで、人事施策と事業戦略が十分に連動しきれていないことに歯がゆさを感じてきたからこそ、この取り組みを通じて人材領域での経営判断をより的確に行えるようにしたいと考えています。現時点では試行錯誤の段階ですが、「どうすれば専門性やコンピテンシーを伸ばせるのか」「当社特有の強みとなる人的資本は何か」「どうすれば個の力を組織の力にできるのか」「それらがどのように事業につながるのか」を捉えていくことにおもしろさがあります。この取り組みは、従業員の成長と事業の成長の両立につなげていくための重要な挑戦だと強く感じています。



人事・総務部
人的資本インパクトバス設計プロジェクト
大内 亮



池田 雅弘

執行役員 技術本部長

基本的な考え方

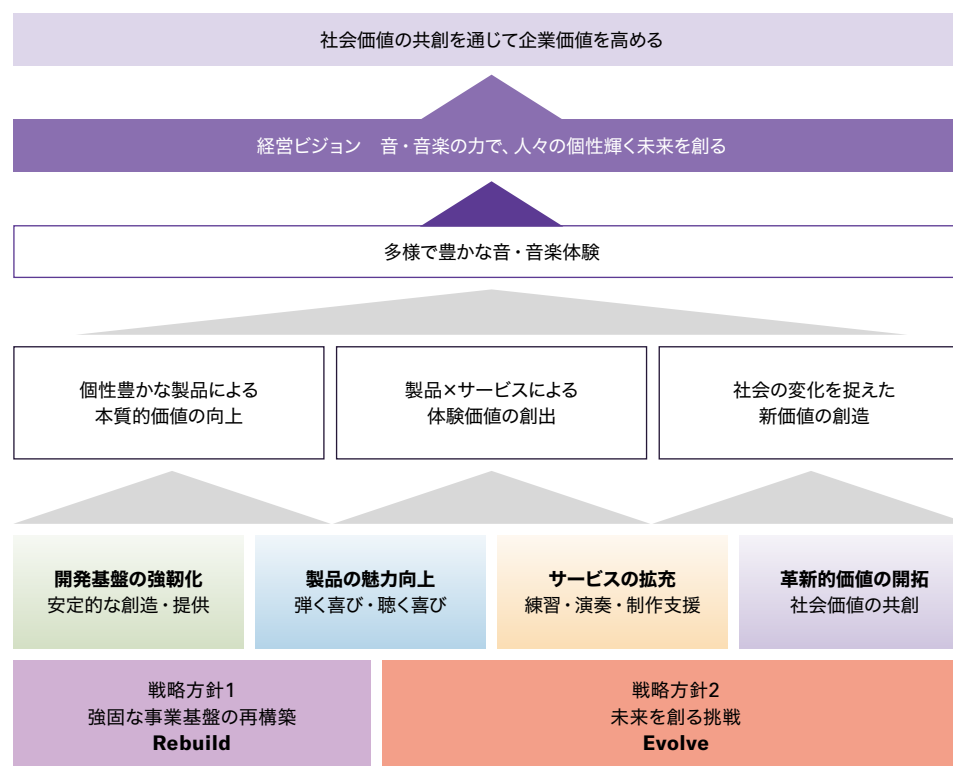
ヤマハは「強固な事業基盤の再構築」として、企画・開発・生産の各プロセスを見直し、製品投入サイクルの短縮と、調達戦略と連動した製品プラットフォームの整備を進めます。これにより、安定的な製品提供を支える開発・生産体制を強靱化します。併せて科学的設計手法を強化し、弾く喜び・聴く喜びといった製品の本質的価値を高めます。さらに「未来を創る挑戦」として、AIなど人に寄り添う技術を活用し、製品とサービスを融合した豊かな顧客体験を提供するとともに、外部との協業を通じた新たな価値の創出にも注力します。これらの取り組みを支える基盤として、人材の採用・育成と設備投資を進め、音響計測・解析や演奏・感性データ分析の技術を強化し、お客さまに「多様で豊かな音・音楽体験」をお届けします。

2026年3月期レビュー・2027年3月期取り組み方針

2026年3月期は、音・音楽に関わるさまざまな基盤技術を強化するとともに、開発した技術の製品搭載を推し進めました。楽器事業では、Rupert Neve Designs社と共同開発したピックアップ「Reflectone」を搭載した『Pacifica SCモデル』、音響機器事業では、「Drive Motion Calibration」を搭載したパワードスピーカーDXR mk3シリーズ、Omnivocal Betaやステム分離機能を備えたスタインバーグ ソフトウェア『Cubase15』を発売しました。一方で、AIをはじめとする外部環境の変化を初期段階から価値の転換点として捉え、研究計画へ反映する力の強化が急務です。中長期の価値創出に向けたリソース確保と探索活動の高度化も、継続的に取り組むべき課題と認識しています。

2027年3月期は、「本質的価値の向上」「体験価値の創出」「新価値の創造」の3つのテーマに基づき取り組みを加速します。「本質的価値の向上」では、研究成果を着実に事業成長へ結び付けるため技術ロードマップを整備するとともに、ギター分野における木目検査技術の生産現場への適用など具体的な施策を推進します。「体験価値の創出」では、生成AIを前提に演奏・創作・鑑賞体験を再定義し、実装と検証を重ねることで迅速な事業化を図ります。「新価値の創造」では、エンターテインメント領域に加え、教育や地域といった社会的文脈での価値探索と共創の体系化に取り組みます。併せて、高度人材の獲得に向けた採用強化と、社外活動・社外連携機会の拡充による人材育成を通じて、中長期の技術基盤強化を推進します。

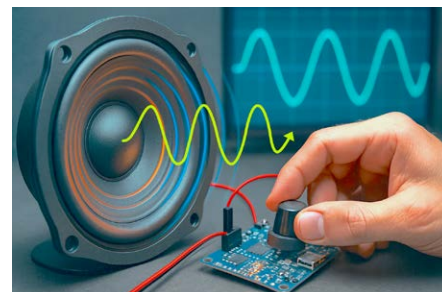
■ 経営戦略と研究開発の取り組みの全体像



取り組み事例1 個性豊かな製品による本質的価値の向上

DXR mk3シリーズに搭載した「Drive Motion Calibration」は、独自のDSPアルゴリズムでスピーカークの動作を補正し、従来の制約を超えた低歪みかつ高音質なサウンドを実現します。スピーカークの挙動が入力信号に忠実に追従することで、よりリニアな低域再生が可能となりました。本技術はスピーカーク構造を変えることなく適用でき、歪み特性を制御できることから、PAスピーカーク、電子楽器、車載音響など幅広い製品への展開が見込まれます。音響機器で培った先端技術をさまざまな製品へ迅速に応用できる点は、複数の事業を手掛ける当社ならではの強みです。スピーカークの設計思想や音楽制作・試聴体験の変革に貢献する技術として、製品搭載に向けた取り組みを進めます。

 DXR mk3 ▶



「Drive Motion Calibration」によるスピーカーク動作補正のイメージ



「Drive Motion Calibration」技術搭載モデル DXR mk3シリーズ

取り組み事例2 製品×サービスによる体験価値の創出

過去の名演は録音として残されますが、音響信号のままではその名演がどのように演奏されたかを把握することは困難でした。そこで当社は、ピアノ音源から演奏内容とタッチを推定し、演奏をデータとして抽出する技術を開発しました。押鍵とペダル操作を同時に捉えてデータ化するこの技術は当社独自のものであり、演奏の細やかな表現を忠実にデータとして再現する基盤となります。こうしてデータ化した演奏表現を、自動演奏機能付ピアノ『Disklavier』をはじめとする製品・サービスと融合し、名演に新たな命を吹き込む豊かな音楽体験と付加価値の創出につなげていきます。



研究開発統括部 先進技術開発部
音楽インタラクショングループ
日下 湧太

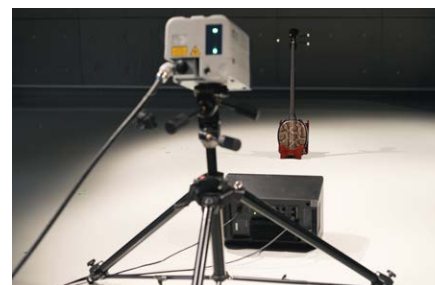


演奏をデータ化する様子

取り組み事例3 社会の変化を捉えた新価値の創造

沖縄三線文化継承プロジェクトは、沖縄県三線製作事業協同組合を中心に大学・研究機関・企業が連携し、材料の枯渇や後継者不足といった社会課題の解決を目指す共同研究です。当社は長年蓄積してきた「モノ（楽器）」と「ヒト（感性）」の研究知見を生かし、材料に重要な特性を明らかにする木材物性分析、楽器分析技術による挙動の可視化、音色や演奏感の共通認識の構築と音色表現語の整理に取り組み、三線の本質的価値の科学的解明と技能継承に貢献しています。本取り組みは地域文化の持続的な発展に資するとともに、他分野への展開可能性も備え、社会の変化を捉えた新たな価値創造の手がかりとなっています。

 沖縄三線文化 ▶



レーザードップラー振動計による計測



レクチャーコンサート「しまの音
-研究と演奏でひもとく、三線の未来-」の様子



池田 雅弘

執行役員 技術本部長

基本的な考え方

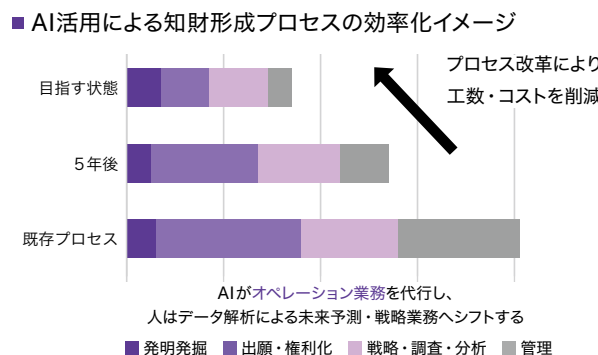
ヤマハグループは、知的財産を重要な無形資産の一つと捉え、自社・他者全ての知的財産が正当に保護・利用されることで、技術革新や文化芸術の創造が促され、健全な社会の発展につながると考えます。この考えのもと、知的財産権を適切に取得・活用して事業を保護すると同時に、他者の知的財産権を尊重する風土・体制づくりに努めています。

また、社内の事業部門との対話・協働を通じて、事業戦略・技術戦略と知的財産戦略とのアライメントを継続的に強化するとともに、AI活用による業務プロセスの改革や権利取得・活用、リスク低減、ブランド価値の保護・向上をグループ体系的に推進しています。

2026年3月期レビュー・2027年3月期取り組み方針

2026年3月期は、音・音楽に関する事業を通じた顧客体験やサービスにおける当社ならではの価値の創造支援に取り組むとともに、将来を見据えた事業拡張や新領域探索を視野に知財ポートフォリオの最適化を推進しました。AI関連の権利も継続的に拡充し、技術潮流の加速や競争環境の変化を踏まえ、重点領域での権利補強により競争優位を形成しています。また、知財形成プロセスにおいて、AIを積極的に導入し、リードタイムの短縮を進めるとともに、各プロセスの業務品質の高度化と効率化を両立しています。構造化されたテキスト情報を分析し、定型書式に出力するという特許形成プロセスと生成AIの親和性は極めて高く、これらをさらに進めていきます。

2027年3月期は、これまでに強化したポートフォリオの価値最大化に取り組むとともに、知財情報を活用した分析・探索とAI活用の深化により、既存事業の競争優位と新領域成長の支援に知財面から貢献していきます。また、AI活用については、知財形成プロセスの効率化によって捻出された時間とコストを発明者の負担軽減および発明の加速などに投じ、新たな発明が創出される仕掛けを作っていくことで事業の成長に貢献していきます。



取り組み事例 新領域探索への知財情報の活用

音楽との関わり方が多様化する中、製品とサービスを横断した体験価値の創出が競争力の源泉となっています。知的財産部では、こうした変化を捉え、知財情報を起点とした分析・探索を推進し、新たな事業機会の創出につなげています。

技術トレンドや競争環境を踏まえた洞察を起点に、分析から示唆導出、フィードバックまでのサイクルが高度化・迅速化することで、研究開発部門や事業部門と連動しながら、将来の成長領域に向けた気づきや具体的なテーマを知財視点から力強く後押ししています。

こうした活動の積み重ねにより、潜在的な技術資産の活用と新規事業開発の具体化を促進するとともに、部門を超えた連携のもとで価値創造に直結する権利獲得を加速し、知財基盤の強化につなげています。



知的財産部
企画管理グループ
今井 英隆



川田 学

技術本部 デザイン研究所長

基本的な考え方

1963年に企業内デザイン部門を発足して以来、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、ヤマハブランドを支えています。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る一方で、ヤマハデザインが大切にしている価値観・哲学をより深く掘り下げ、アイデンティティを磨くため、国内外の美術系大学との産学共同研究をはじめ、世界的な展示会やイベントへの出展など、さまざまなデザイン活動を行っています。中核となるプロダクトデザインをはじめ、新価値創造に資するアドバンスデザイン、ブランディングを担うコミュニケーションデザインなど、事業戦略や社会要請などに応じて、ヤマハ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ます。

2026年3月期レビュー・2027年3月期取り組み方針

2026年3月期は、製品・サービスにおいて、一貫したポリシーを適切に表現する「デザインの型づくり」の創出やブレない信念を深掘りする「思考実験」の継続、社会課題に向き合う「課題提示力」の強化などに注力してきました。また、ブランド発信拠点「Yamaha Sound Crossing Shibuya」で、若者のカルチャーに寄り添った展示空間やヤマハらしさと心通うコミュニケーションを促す空間環境づくりなど、ヤマハブランドの価値高揚に貢献する取り組みを実施しました。

2027年3月期も引き続き「ヤマハデザインの深化」「価値探求から商材提案へ」「ブランド訴求から共感の醸成へ」を基本方針に掲げ、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。

世界最大規模のデザインイベント

「ミラノデザインウィーク2026」でヤマハの世界観を表現

今年で計7回目の出展となった「ミラノデザインウィーク」。「PARSLEY (パセリ)」の展示タイトルのもと当社のデザイナーたちが、現代における装飾の在り方や可能性、言葉では説明しきれないその価値を表現した楽器やアート6作品を展示し、デザインの観点から新たなビジネスや提供価値の可能性を模索しました。常に楽器という特殊な道具に向き合う中、世界中から訪れる人々の反応を肌で感じることで、デザイン哲学を深め、ヤマハデザインのアイデンティティを磨いています。



デザイナー自らが来場者と直接対話



ミラノ中心部のアートギャラリーでの展示風景

ミラノデザインウィーク2026

取り組み事例

管楽器エントリーモデルの梱包箱が「Pentawards 2025」で金賞を受賞 —環境に配慮しながら、楽器を手にする期待感を高めるデザインに—

2025年、16年ぶりに再設計・刷新した管楽器エントリーモデルの梱包箱が、世界的に権威あるパッケージデザインのコンペティション「Pentawards 2025」の「BRAND IDENTITY & CONNECTED PACKAGING」カテゴリーにおいて金賞を受賞しました。今回のデザイン刷新では、印刷方法や水性インクへの変更、再生紙使用率100%にするなど、サステナビリティや環境負荷低減への取り組みを基盤としつつ、製品を収めるだけでなく、その価値と魅力をお客さまに伝える重要なツールとして、認識しやすく洗練されたデザインへと見直しました。楽器の設計者とデザイナーが連携し、質感や内部の仕切り構造に至るまで細部を追求し、新たな梱包デザインを完成させました。



再生紙の色を生かしたデザインに変更した梱包箱
(再生紙使用率100%)



表彰式にて。(左から)技術本部デザイン研究所 岡村淳、同イクイップメンツデザイングループ 福山雅人

ブランド



杉山 啓子

執行役員 ブランド戦略統括部長

基本的な考え方

ヤマハは、2019年に制定されたブランドプロミス「Make Waves」のもと、「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ています。この実現に向け、ヤマハブランドへの愛着醸成を目的としたグローバルなブランディング施策を展開しています。ブランド戦略担当部門をハブとして、代表執行役社長を委員長とし、全執行役が参画するブランド戦略委員会では、経営・事業戦略に基づきブランディング活動の重点分野やテーマを決定しています。その方針のもと、各グループ企業や事業部門のブランド管理責任者およびブランドコミュニケーションアンバサダーが施策を具体化し、実行することで、一貫性のあるブランドコミュニケーションを推進し、ブランド価値の最大化を図っています。

2026年3月期レビュー・2027年3月期取り組み方針

2026年3月期はブランドメッセージ発信強化のため、ブランド広告発信の強化を進めました。毎年行っている独自調査においてヤマハブランドに対する愛着・共感などの重要指標はブランドプロミス制定以前と比べ大幅に改善しています。また、ブランド発信拠点では計画を上回る集客とイベント実績により顧客接点を拡大しました。これらの成果として、インターブランド社の「Best Japan Brands 2026」において、前年に続き27位にランクインしています。

2027年3月期は中計方針を継続・加速し、愛着・共感の醸成に加え、若い世代にブランドをより魅力的に感じていただけるよう、ヤマハの「情熱的」で「先進的」な側面を訴求するためのブランディング施策や、新規事業や成長事業領域についての広報活動強化を推進します。社内では、ブランディングおよびソーシャルメディアに関する研修を実施し、事業部・販社のブランド活用支援を強化します。また、ブランド発信拠点では、国内で実施したブランド体験企画やブランド協業の知見をグローバルに展開し、若年層を中心とした新たな顧客接点の創出とビジネスへの貢献を図ります。



「音楽おためし中」の企業広告

取り組み事例

ソーシャルメディアを中心とした発信力の強化

近年、当社は「Yamaha Music ID」の導入により登録顧客とつながる施策を展開してきましたが、さらにID登録に至る前のライト層へのアプローチとして、各種ソーシャルメディアのコーポレートアカウントや事業別・地域別のアカウントを通じて情報発信を行い、ファンベースのさらなる拡充に注力しています。コーポレートアカウントでは、2026年3月期はターゲット別およびメッセージ別にさまざまなソーシャルメディアコンテンツを制作・発信しました。特に、楽器初心者向けの企業広告「音楽おた



ブランド戦略統括部
コーポレートブランディング部
ブランドコミュニケーショングループ
田中 万千代

めし中」では、楽器演奏に対する心理的なハードルを下げるべく「1フレーズから始めてみよう」というメッセージを訴求。時流に合わせて縦型動画に特化したことで、当社の企業広告としては過去最高の視聴数となりました。また、広告運用にAIを活用し、当社と親和性の高いユーザーに対して広告を配信することで、効果的に潜在顧客における当社ブランドの認知度を高めました。これらの結果、2026年3月期のコーポレートアカウントのフォロワー数は年間で23%増加し、特にInstagramでは58%の増加となりました。さらにエンゲージメントも前年の4.6倍に向上しています。今後も、発信力のさらなる強化を通じて、ブランド価値の向上および顧客接点の拡大に取り組んでいきます。



徳弘 太郎

執行役 業務本部長

基本的な考え方

ヤマハは、音・音楽を通じた価値提供を進化させるため、デジタルトランスフォーメーション(DX)を重要な経営戦略として推進しています。当社のDX戦略は、顧客起点でビジネスと業務を変革する“Transformation by Digital”を基本思想とし、顧客価値の最大化と生産性向上を両立することで、持続的な成長の実現を目指しています。顧客接点から開発・供給・サービス、経営管理に至るまでの全社業務を一体として捉え、データ・業務プロセス・システムの三位一体での変革を推進しています。方針やルールを明確化することで、意思決定と行動の2つの変革につなげ、グループ全体での業務変革と新たな価値創出を推進しています。

2026年3月期レビュー・2027年3月期取り組み方針

2026年3月期は、デジタル環境の変化に対応するため、段階的にDXの基盤整備と活用領域の拡大を進めてきました。システム・データの整備から顧客接点の高度化、さらにAI活用による意思決定支援に至るまで、全社的な取り組みを推進しています。特に、データ基盤と顧客接点の高度化、ミュージックコネクト基盤の整備、AI・データ活用の進展と生成AIの初期展開に重点的に取り組みました。これにより、DXを事業価値向上につなげる基盤が着実に整いつつあります。

2027年3月期は、生成AIの全社実装による意思決定や業務プロセスの変革を軸に、ミュージックコネクト事業の発展の加速、データ戦略のさらなる深化と顧客起点でのEnd-to-Endプロセス改革を同時に推進します。顧客起点の「Transformation by Digital」のもと、生産性向上と価値創出の同時実現に向けた取り組みを加速していきます。

■ 戦略の全体像

中計戦略方針	重点戦略	DX成熟度と提供価値		
強固な事業基盤の再構築	生成AIの全社実装	DX1.0 システム環境整備	DX2.0 統合データ基盤	DX3.0 プロセス変革+生成AI
未来を創る挑戦	ミュージックコネクトの進化			
経営基盤の強化	データ起点経営の深化	DX変革に向けた風土の醸成・DX変革人材の増強		

取り組み事例

若手が教え、経営層が学ぶ—— 生成AI活用リバースメンタリング

ヤマハグループでは、全社的なAIリテラシー向上を目的に、生成AIに関する教育研修の実施や、独習用コンテンツの提供を進めています。その一環として、経営層のAIに関する実践力向上を目的に、若手従業員がメンターとなる「生成AI活用リバースメンタリング」を2026年1月より開始しました。本取り組みは、経営層と生成AIを活用している若手従業員がペアとなり、生成AIの業務活用やプロンプト設計、社内データとの連携などについて、相互対話を通じて学ぶ取り組みです。2026年3月期はトライアルとして3-5回の対話を実施しました。リバースメンタリングの目的



(左から)
品質保証部 製品・貿易コンプライアンスグループ
中井 太一
情報システム部 DX戦略グループ
遊喜 光
情報システム部 DX戦略グループ
笠原 水城

は、「組織全体のAIリテラシー向上に向け、まず経営層自らが学ぶこと」と、「AIを活用し、経営層の意思決定の高度化に資すること」の2点です。トライアルを通じて経営層の関心と活用意欲が高まったことを受け、2027年3月期は執行役・執行役員全員を対象とし、現在は14組がリバースメンタリングに取り組んでいます。併せて、新入社員向け教育への展開を進め、全社的なAIリテラシー向上と学習文化の定着を目指しています。

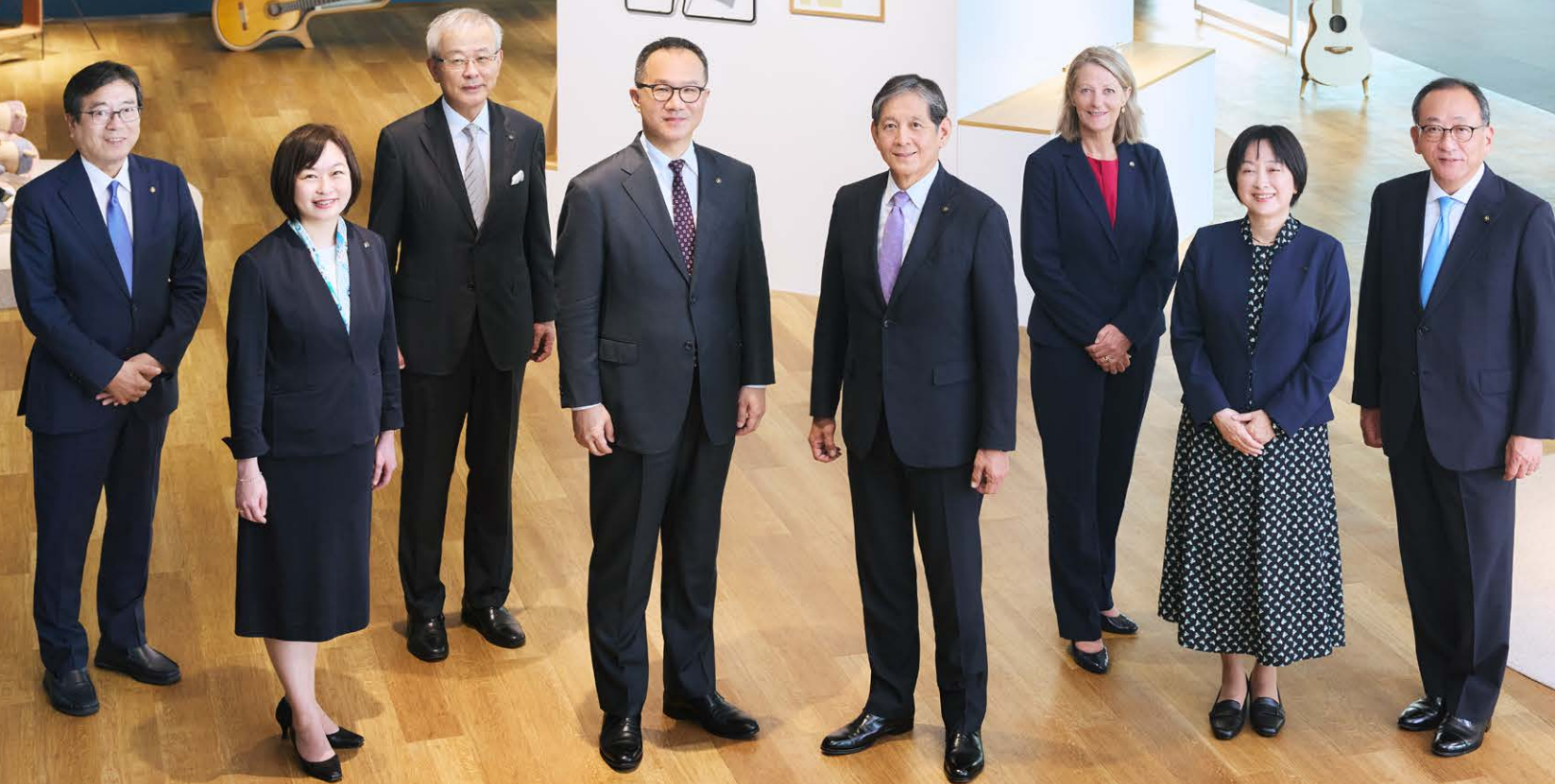
SECTION 5

GOVERNANCE

ガバナンス

取締役	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

取締役 (2026年6月末現在)



伊藤 秀二
独立社外取締役

江幡 奈歩
独立社外取締役

篠原 弘道
独立社外取締役

山浦 敦
取締役 代表執行役社長

中田 卓也
取締役会長

ケリー・ワリング
独立社外取締役

吉澤 尚子
独立社外取締役

野上 宰門
独立社外取締役

中田 卓也

取締役会長

所有する当社株式の数：326,100株

篠原 弘道

独立社外取締役

所有する当社株式の数：4,800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）

伊藤 秀二

独立社外取締役

所有する当社株式の数：3,000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）

山浦 敦

取締役 代表執行役社長

所有する当社株式の数：126,752株

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 株式会社ナレッジピース取締役（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）

野上 宰門

独立社外取締役

所有する当社株式の数：600株

1984年 日本精工株式会社入社
 2011年 同 執行役産業機械事業本部副本部長
 2013年 同 取締役執行役常務経営企画本部長
 2015年 同 取締役代表執行役専務コーポレート経営本部長
 2017年 同 取締役代表執行役専務・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）

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 株式会社アビスト社外取締役（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
 2023年 当社社外取締役（現）
 2025年 テクマトリックス株式会社社外取締役（監査等委員）（現）
 株式会社Brave group社外取締役（監査等委員）（現）

ケリー・ワリング

独立社外取締役

所有する当社株式の数：0株

2008年 英国 国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク
 最高執行責任者・カンパニー・セクレタリー
 2014年 同 最高経営責任者
 2017年 金融庁 有識者会合メンバー
 2024年 英国 勅許ガバナンス協会 グローバル事務総長（現）
 2026年 当社社外取締役（現）

取締役会の構成 (2026年6月末現在)

取締役会および指名・報酬・監査委員会の構成

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	ガバナンス・ リスク・ コンプライ アンス	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	14年	◎ 13/13	○ 4/4	2/2		●			●	●	●	●	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てきました。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	2年	○ 13/13				●			●	●		●	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 篠原 弘道	5年	○ 13/13	◎ 4/4	○ 4/4		●			●	●		●	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	5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	3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	1年	○ 11/11	○ 4/4	◎ 2/2		●				●	●	●	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	1年	○ 11/11			◎ 14/14	●	●	●				●	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。
独立社外取締役 ケリー・ワリング	-	○ -	○ -	○ -		●	●					●	ガバナンスの専門家として、国内および海外の企業統治に精通し、また英国では機関投資家によって設立されたガバナンス機関において最高経営責任者として携わり、世界有数のガバナンスとスチュワードシップの組織へと成長させ、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。

^{*1}、◎：議長、委員長 ○：委員 ^{*2}、出席状況は2026年3月期の実績です。

(注)当社は、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、ケリー・ワリング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
ガバナンス・リスク・ コンプライアンス	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		

執行役・執行役員・監査役員 (2026年6月末現在)

代表執行役社長



山浦 敦

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

常務執行役



押木 正人

楽器事業本部長



鳥羽 伸和

音響事業本部長



西村 淳

楽器事業本部副本部長 兼
音響事業本部副本部長



北瀬 聖光

新規事業開発部長



庄門 充

経営本部長

執行役員



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



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

DISCUSSION BETWEEN OUTSIDE DIRECTORS

社外取締役対談

ヤマハの本質的な価値を、最大化するには

2025年6月に当社の独立社外取締役に就任した伊藤秀二氏と野上宰門氏。ヤマハの強みと課題をどう見ているのか、中期経営計画の評価から企業価値向上の展望まで、率直に語っていただきました。



伊藤 秀二

独立社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員長

野上 宰門

独立社外取締役
監査委員会委員長

ヤマハの本質的な強み

QUESTION 1

お二人がヤマハの取締役に就任して感じた、この会社ならではの強みとは何でしょうか？

野上 一言で言えば、「幸福な特殊性」を持つ会社だということです。ヤマハに入社される人は皆さん音楽が好きで、音・音楽が人や社会の未来を明るくすると信じている。それが入社のも動機そのものに包含されている。こんな会社は世界中を探してもなかなかない。今、多くの企業がパーパス経営を標榜していますが、それが不要ない。全員がパーパスをあらかじめ共有していることは、極めて強力な競争優位の源泉だと考えています。

伊藤 競争優位性に関しては、技術力の高さともものづくりへの誠実さも際立っています。加えて、売上の7割以上を海外で稼ぐ真のグローバル企業である点も大きな特徴です。世界各地に生産・販売拠点を持つという、地理的な広がりも重要な資産であり、そのポテンシャルをさらに引き出すことが、成長の鍵になると考えます。

野上 ヤマハには歴史的に挑戦するDNAがあります。楽器づくりで培ったノウハウを、エンジン技術やスポーツ、リゾート事業などに展開してきた。その多角化の歴史は、技術と感性の蓄積に裏打ちされたものです。このDNAは今も社内に息づいており、それをいかにダイナミックに現在の事業戦略へ結び付けるかが、今後の価値創造において重要なテーマだと思っています。



伊藤 これまで培ってきた「ヤマハブランド」は、グローバルに通用するものであり、そのブランドイメージは、既存の製品やサービスからの大胆な飛躍や、新たな挑戦も受け止める力を持っていると、自信を持って言えます。外部パートナーとの協業から生まれるものもたくさんありますから、もっと積極的に取り組んでほしいと思います。

経営の現状と今後の方向性

QUESTION 2

ここまでヤマハの強みとポテンシャルが見えてきましたが、一方で、取り組むべき課題と、その課題が生じている構造的な背景についてお聞かせください。

伊藤 コロナ禍以降、成長の鈍化や収益性の悪化に直面し、再構築を進めている最中です。こうした局面では「本業への集中」「原点回帰」を選択することも合理的な判断の一つです。ただ、それが「楽器以外は手を出さない」という硬直した判断に転じてしまうと、自由な発想や挑戦の芽が摘まれてしまう。従業員の

皆さんと話すと、柔軟な発想や挑戦意欲は十分にあると感じます。経営陣には、その現場のエネルギーを引き出す環境づくりが求められています。

野上 私が注目しているのは、意思決定の構造です。本社を軸とした承認フローが中央集権的になりすぎると、現場のスピードと創意工夫が損なわれる懸念があります。ヤマハのものづくりの本質は、現場の職人が自ら発想し、作ったものに責任を持つ「クラフトマンシップ」にあると私は考えています。このクラフトマンシップを組織全体で機能させるには、現場への適切な権限委譲が不可欠です。意思決定の構造を見直し、現場が主体的となる体制を整えることが、当社の強みの最大化につながると考えています。権限委譲により、失敗からの学びも大きくなる。その学びを蓄積する中で、人的資本の向上につなげていくことが重要です。

伊藤 権限委譲という観点では、グローバルな各地域の拠点が持つ知見や提案を、もっと本社の意思決定に反映させていった方がいい。世界各地にはそれぞれの歴史に根差した音楽文化があり、現地の従業員はその文化への深い理解を持っています。各拠点の声を戦略に取り込む仕組みを強化することで、グローバルな成長機会をより確実に捉えることができるはずです。

中計「Rebuild & Evolve」

スピードへの期待と課題

QUESTION 3

中計「Rebuild & Evolve」については、どのように評価されていますか。

野上 中国での事業の大幅な見直しを含む収益構造の悪化という現状に正面から向き合い、まずRebuild(再構築)でコスト

構造・事業構造を変えることで収益性を高め、同時にEvolve(進化)で次の成長領域を育てる。骨格としてはよく設計された中計だと評価しています。

伊藤 現状認識とストーリーは非常に適切です。問題は、それをいかに早くやりきるかです。構造改革は「壊す痛み」を伴うものですから、できるだけ短期間で終わらせ、迅速に成長ステージへ移行しなければ、現場が疲弊してしまいます。

野上 中計策定以降、世界情勢はさらに変化しています。取締役会において昨今の情勢変化への対応に関する報告は受けています。ただ、それが中計の進捗や戦略修正の議論に直結しているかは、改善の余地があると感じています。例えば、原材料調達に関するリスクが報告されても、具体的な打ち手を議論し意思決定につなげる流れが十分に機能していない場面があります。中計に沿って着実に実行する流れは感じられるだけに、状況変化に応じた柔軟な軌道修正の力をいかに高めるかが、今後の重要なテーマだと考えています。

ROIC経営の浸透と権限委譲の推進

QUESTION 4

中計ではROIC経営の浸透も重要なテーマとなっています。この点についてはどのようにお考えですか。

野上 ROIC経営の本質はシンプルです。「いくらの資本を使って、それに対してどれだけのリターンを出しているか」。これを現場レベルで意識することが重要です。在庫や設備投資に見合う利益が出ているか各事業部門が把握し、自らの判断で動かせる体制を整えること。それがマネジメントの役割です。新経営本部長、庄門充氏のリーダーシップのもとで、この仕組みの整備が加速することを期待しています。

伊藤 新規事業も同様で、「その投資によって収益がどう変わったか」という視点が不可欠です。投資の承認と成果のモニタリングをセットで考えることが、ROIC経営の本質です。

野上 ROIC経営と権限委譲は表裏一体です。権限委譲が機能すると、現場の判断スピードも変わります。トランプ関税が発動された直後に、現場の責任者数名が即座に議論し、関税影響を最小化するためにアメリカへの出荷を止める迅速な判断を下しました。こうしたスピード感ある判断ができるかどうかで、経営のダイナミズムは大きく変わります。この動きが組織全体に浸透し、さらに下のレイヤーでも同様の判断が下せるようになることが、私たちが目指す自立した組織の姿です。

ポートフォリオマネジメントにおける取締役会の役割

QUESTION 5

投資家が注目するポートフォリオマネジメントについて、取締役会での議論の現状を聞かせてください。

野上 今後さらに本気で取り組むためには、取締役会の運営そのものも見直す必要があると感じています。収益性が低い事業はきっぱりやめ、そこで生み出した資金を成長領域に集中投下する。そうした厳しい意思決定を実効性ある形で行うには、社外取締役が主体的に議論をリードすることが不可欠です。経営陣との健全な緊張関係を保ちつつ、建設的に経営の意思決定に関与していく。それが私たち社外取締役の責務だと認識しています。

伊藤 事業別報告の積み重ねだけでは、ポートフォリオ全体の変化や方向性が見えにくくなります。代表執行役社長や経営本部長が全体を俯瞰し、変化や方向性を定期的に整理し各部門

にフィードバックする仕組みの強化が必要です。

野上 ゴルフ用品事業からの撤退は正しい決断でした。一方で、この経験を通じて、取締役会でのポートフォリオの見直しを早期かつ主体的に議論できる体制づくりが必要という認識を強く持ちました。社外取締役が忌憚なく意見を述べ、経営の背中を押す役割を果たすことが、企業価値向上に直結すると肝に銘じています。

人的資本を企業価値向上の源泉にする

QUESTION 6

最後に、ヤマハの企業価値を中長期的に高める上で、最も重要な要素は何だとお考えですか。

野上 人的資本です。今は企業が人を選ぶのではなく、人が企業を選ぶ時代です。「この会社に入ると成長できる」「入社時よりも市場価値が高まる」という評価が確立されれば、優秀な人材を継続的に獲得することができます。人材の質は将来のキャッシュフローを生む力に直結する。一部の機関投資家はすでにその観点で企業を評価しています。

伊藤 自分で考え、実行し、失敗からも学ぶ。その経験の積み重ねが人を育てます。そのためには、先ほどから何度か出てきている通り、現場への権限委譲が有効だと考えます。当社には、音楽を愛し、この会社でチャレンジしたいという強い動機を持った人材が揃っています。その力を解き放つことが、最大の経営課題であり、最大の成長機会です。

野上 当社の活動は、音楽を通じた文化価値の創造や、情操教育の基盤を支えています。（一財）ヤマハ音楽振興会をはじめ、



学校での音楽教育や音楽教室を通じて子どもたちの人格形成に貢献し、その中から音楽を愛する人材が育ち、さらには音楽界の発展を担う人材も輩出されている。こうした活動は企業の直接的な収益には結び付かないように見えますが、潜在的な音楽需要を長期にわたって育て、当社の事業基盤を支える土台になっています。社会への貢献と企業価値の向上が、当社においては本質的に一致している。グローバルに通用するヤマハブランドの強さは、まさにその積み重ねの証左だと思っています。

伊藤 音楽や音楽文化を通じて人を幸福にする。これはヤマハの事業そのものであると同時にサステナビリティの中心にある活動です。本業を誠実に追求することが、そのまま社会への貢献になる。そこに共鳴する人材が集まり、力を発揮することで事業がさらに発展していく。この好循環を回し続けるためには、収益をしっかりと生み出すことが大前提です。当社が本来の強みに集中し、そこに収益性が伴えば、企業価値は必ず高まっていく。私はそう確信しています。

コーポレートガバナンス

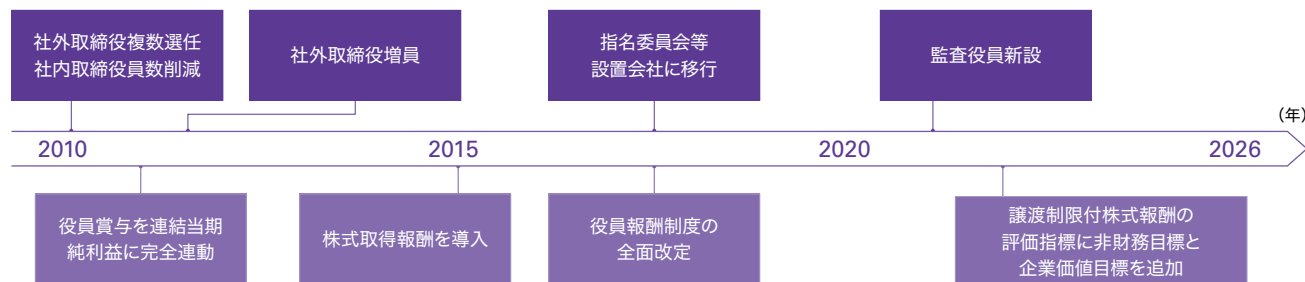
コーポレートガバナンス基本方針

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

監督機能の強化



報酬の業績連動性

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を企業の持続的成長の基盤と位置付け、継続的な改革・改善が重要と認識しています。2001年の執行役員制度導入以降、社外取締役の選任および任意の指名・報酬委員会の設置、社内取締役の員数削減および社外取締役の複数選任、コーポレートガバナンス方針書の制定など、コーポレートガバナンスの強化に努めてきました。さらに指名委員会等設置会社への移行や多様な社外取締役の選任、監査役員新設により体制を強化しています。

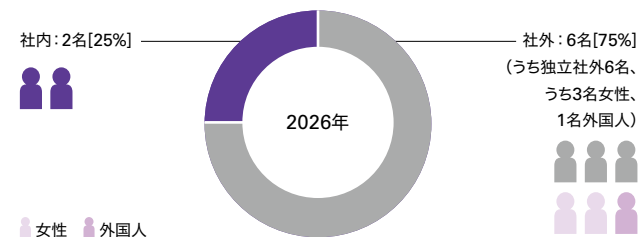
監督と執行の分離に伴う取り組み

取締役会は、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、業務執行に関わる判断を執行役へ委譲し、報告事項や手続きを規定することで監督機能を担っています。執行役は、職務執行状況を定期的に報告し、取締役会がその職務執行を監督しています。また、監査委員会が監査基準・監査計画に基づき取締役および執行役の職務執行を監査しています。加えて各種規則や経営会議規則を整備し、執行の適正性と効率性の確保を図っています。

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。

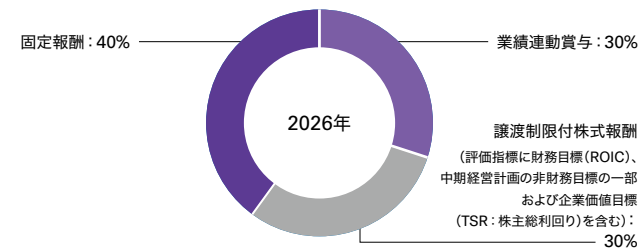
■ 社外取締役比率



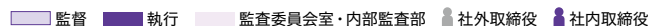
報酬の業績連動性

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。



取締役候補者の選任に関して、指名委員会は、取締役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、取締役会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、取締役会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。

指名委員会は、制度設計と人材要件の定義を踏まえ、人材選定・評価・開発のプロセスを通じて後継者候補を決定し、取締役会がその計画の監督を行っています。

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、取締役会などで対象候補者による発表機会を設けるなど、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）の実施により、早期から十分な時間と機会を設定し計画を実行しています。

報酬制度

■ 報酬制度

報酬制度

固定報酬

現金

取締役／執行役

業績連動賞与

現金

単年度

執行役

評価指標

連結当期利益、売上成長率

譲渡制限付株式報酬

株式

3年

社外取締役を除く取締役／執行役

評価指標およびウェイト

財務目標 (ROIC) : 50%

非財務目標 (以下項目) : 20%

ドメイン拡大指標

戦略投資額

600億円

Yamaha Music ID数

1,000万ID

新価値創造指標

新規・隣接領域の事業化・サービス数

20件

人的資本強化指標

人的投資額

1.5倍

管理職女性比率

24%

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

企業価値目標 (TSR) : 30%

報酬構成割合

おおむね4 : 3 : 3*4

固定報酬

業績連動賞与

譲渡制限付株式報酬

*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 *4. 前提としたKPI等を達成の場合(役位 代表執行役)

(注) 譲渡制限付株式報酬に関する業績指標は、財務指標(ROIC)、非財務指標、企業価値指標(TSR)で構成されていますが、その詳細については、右図に記載しています。

■ 業績指標の実績

種類	指標	2026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 ・売上成長率(CAGR 5%)	・連結当期利益 : 23,720百万円 ・売上成長率 : ▲0.2% (為替影響を除いた成長率)

種類	目標区分	配分	目標値	2026年3月期実績	業績反映度合い
譲渡制限付株式報酬	財務	50%	ROIC 10%	4.5%	0~200%
	非財務	20%	中計「Rebuild & Evolve」に掲げる重点戦略KPI(12指標) ・ドメイン拡大指標 : 2指標(戦略投資額、Yamaha Music ID数) ・新価値創造指標 : 1指標 ・人的資本強化指標 : 2指標 ・環境指標 : 3指標 ・社会指標 : 2指標 ・文化指標 : 2指標	P.20「重点戦略の達成度合いを測るKPI」参照	0~120%
	企業価値	30%	株主総利回り(TSR) (注) TSR / 配当込みTOPIX成長率 = 1.0	0.71	0~200%

■ 報酬等の内訳(2026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	176	152	—	24	8
(うち社外取締役)	89	89	—	—	7
執行役	399	245	67	86	7

(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。

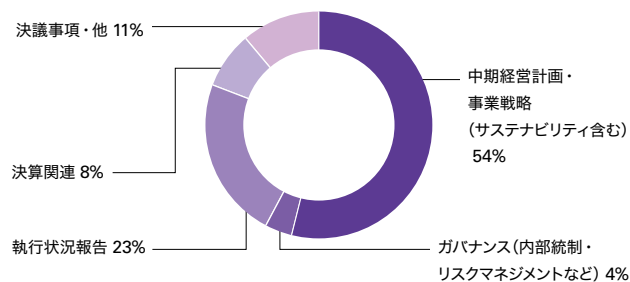
2. 譲渡制限付株式報酬の株式は、中計「Rebuild & Evolve」の初年度である2026年3月期(第202期)に3事業年度分として一括で交付しており、株式報酬額は中計の3年間で按分計上していますが、業績指標の達成度に基づき、2028年3月期(第204期)の報酬額は調整されます。

2026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



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
- ・経営上の重要課題や戦略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活発な議論、戦略遂行の実行力とスピード向上等の課題が提起された

■ 評価プロセス



2026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

2026年3月期の課題	2026年3月期の取り組み状況
成長戦略の具体化	・中長期成長戦略の議論の充実と策定プロセスの改善は進展したが、さらなる具体化が課題
執行のスピード向上	・権限委譲による意思決定スピードは向上したが、組織連携の強化と現場の組織風土改革が課題
議論の質向上	・市場・競合データ、アナリストレポートのサマリーなどの情報拡充により資料の質が向上し、改善した ・アジェンダ選定や時間配分の工夫により議論が充実し、効率性も改善した
社外取締役の事業理解支援	・取締役会の販売・生産拠点での現地開催を実施し、事業理解が進んだ ・社外取締役のみの意見交換の場の拡充により、よりハイレベルな議論が可能となった

今後の課題	2027年3月期の取り組み方針
執行のスピード向上	・現場の組織風土改革とさらなる権限委譲の実施
事業構造改革と収益性改善	・構造改革効果のモニタリングと挽回策の策定
資本コストと株価を意識した経営	・業績見通しの確度向上とIR情報開示の拡充
モニタリングボード機能の強化	・中計目標や予算計画などの達成進捗のモニタリング強化
社外取締役の事業理解支援	・資料事前公開の早期化、情報提供の拡充 ・社外取締役のみの意見交換の場の継続開催とリードディレクターの選任

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とは、重要な協力関係にある企業、取引先企業、金融機関などと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実なものとすることを指します。

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。

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、必要に応じて取締役（社外取締役含む）、執行役、執行役員が面談に臨み、資本政策や中計などの説明を行っています。対話を合理的かつ円滑に行うため、法務・IR・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、中計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、当社ホームページで説明資料などを公表しています。対話の結果や定時株主総会の議案ごとの議決権行使の状況は、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、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。

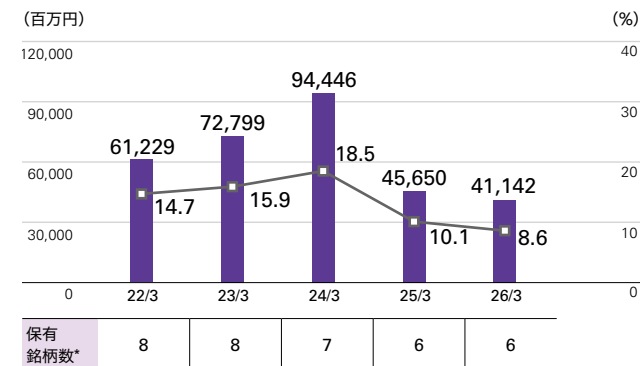
ディスクロージャーポリシーに基づき、公平・迅速な情報開示とインサイダー情報管理を徹底しています。株主・投資家との面談時は、インサイダー情報に該当しないことを確認した上で開示

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、2026年3月期末における保有状況は右記の通りです。2026年3月期は政策保有株式の縮減によるさらなる資産の圧縮を進めました。

■ 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



■ 保有する株式の貸借対照表計上額 — 資本合計に対する比率

* 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）

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、決算情報に関する対話を控える沈黙期間としています。

株主総会

株主総会において、株主の権利行使期間の確保を重視し、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日英での早期内容開示、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による利便性確保など、全株主が適切に議決権を行使できる環境整備に努めています。

主なIR活動状況

2026年3月期における主なIR活動 ▶

対話の主なテーマ

- ・ 中期経営計画の概要と目標達成に向けた取り組み
- ・ 楽器事業／音響機器事業の事業環境・競争優位性・今後の成長性
- ・ 中国市場の展望と今後の取り組み
- ・ 収益改善に向けた取り組み
- ・ 中長期の方向性
- ・ 株主還元に対する考え方

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。またリスクに対するコントロールレベル基準を定めており、重要リスクについては、リスク担当部門によるリスク低減活動を推進することで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(左図参照)。

BCP・災害対策についての取り組み

ヤマハグループでは、大規模な自然災害や外部起因による事故などの緊急事態に備え、BCP策定をはじめとする事業継続マネジメントに取り組んでいます。

BCP・災害対策部会では、災害・緊急時のリスクが顕在化したときに適切な対応を迅速に行い、経営への影響を最小化するための基本方針などを「グループBCP規程」で定め、緊急時には災害対策総本部を立ち上げ、グループ全社の事業継続策を検討します。

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。

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、管理体制の把握、ウェブサイトの脆弱性の特定・改善指導などにより、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・向上を図るとともに、情報資産保護や漏えい防止に関する一般従業員向けの情報セキュリティ教育を実施するなど、従業員の意識啓発にも取り組んでいます。

■ リスクマップ



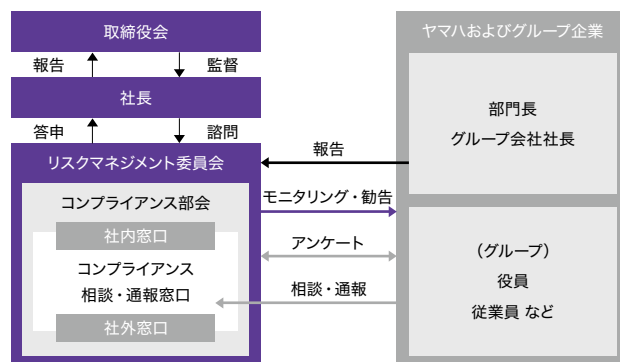
コンプライアンス

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を部会長、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、各部門および各グループ企業の遵法かつ倫理的な業務遂行をモニタリングし、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(2026年3月期)

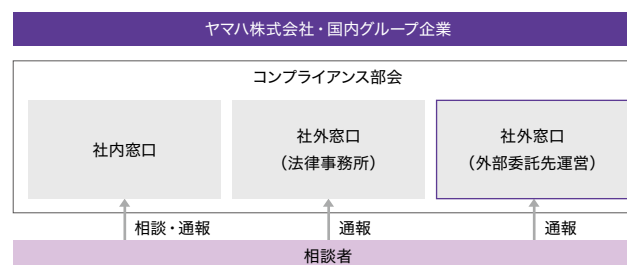
活動実績	4回開催
主な活動内容	- グループ全体のコンプライアンス推進状況の確認 - ヤマハ(株)および国内グループ企業全従業員に対するハラスメント防止セミナーの実施 - 役員向けコンプライアンス研修の実施 - 通報対応における実効性向上の取り組み

コンプライアンスの推進および行動規準

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、社内研修などを通じて従業員一人一人のコンプライアンス意識の向上を図るとともに、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。

コンプライアンス行動規準の周知・啓発のために、国内向けには、詳細な解説を盛り込んだ冊子版PDFをイントラサイトに掲載し、常時内容を確認できるようにしています。海外向けには、日本語版の内容をベースに、各国・地域に合わせた言語でそれぞれ冊子を作成・活用しています。

■ 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
2022年3月期	87	32	119
2023年3月期	114	49	163
2024年3月期	109	38	147
2025年3月期	98	40	138
2026年3月期	109	32	141

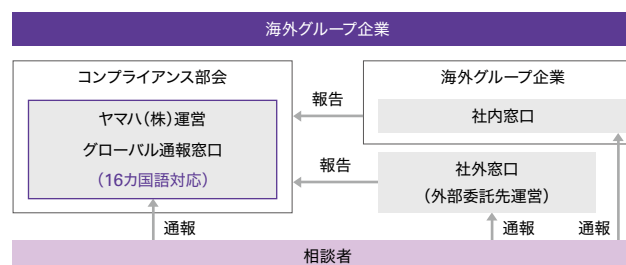
^{*1} ヤマハ(株)が設置する国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計

^{*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

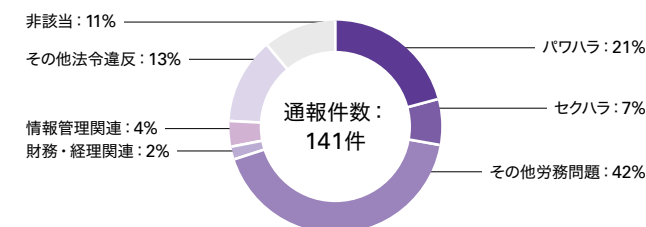
コンプライアンス相談・通報窓口

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、グループ全従業員(正社員、契約社員、シニアパートナー、派遣社員、パート・アルバイトなど)を対象とした「コンプライアンス相談・通報窓口」を開設しています。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、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。

2026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。



■ 2026年3月期 通報内容の内訳比率



SECTION 6

FINANCIAL AND CORPORATE INFORMATION

財務／企業情報

11カ年財務サマリー	80
ファイナンシャル・レビュー	81
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

ESGデータについては、
こちらをご覧ください。

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							
	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
会計年度：												
売上収益【売上高】	¥435,477	¥408,248	¥432,967	¥437,416	¥434,373	¥414,227	¥372,630	¥408,197	¥451,410	¥462,866	¥462,080	¥465,330
売上原価	262,406	242,451	258,465	255,291	255,367	245,967	229,720	253,460	280,270	291,784	285,939	290,358
売上総利益	173,070	165,796	174,501	182,124	179,005	168,259	142,909	154,736	171,139	171,081	176,140	174,971
販売費及び一般管理費	132,407	121,493	125,668	126,094	126,259	121,907	102,198	111,706	125,272	137,428	139,419	143,091
事業利益【営業利益】	40,663	44,302	48,833	56,030	52,745	46,352	40,711	43,029	45,867	33,653	36,721	31,879
税引前当期利益【税金等調整前当期純利益】	41,578	42,898	74,471	60,485	56,471	42,898	37,102	53,028	50,552	37,629	22,462	35,287
当期利益【当期純利益】 ^{*1}	32,633	46,719	54,378	43,753	40,337	34,621	26,615	37,268	38,183	29,642	13,351	23,720
設備投資額	11,220	17,542	24,600	15,956	15,956	20,545	11,260	14,835	20,541	27,118	19,959	14,390
減価償却費	12,681	11,145	10,777	10,835	10,614	11,156	11,387	12,123	13,094	13,839	14,315	14,148
研究開発費	24,793	24,415	24,797	24,926	24,926	24,814	24,189	24,032	25,057	26,903	26,977	27,720
営業活動によるキャッシュ・フロー	42,399	39,142	47,498	30,234	35,520	57,162	58,225	36,016	(14,841)	43,836	55,281	45,777
投資活動によるキャッシュ・フロー	591	(9,663)	4,766	(23,092)	(23,101)	(21,067)	(5,785)	43,707	(21,563)	(15,903)	8,106	(7,907)
フリー・キャッシュ・フロー	42,991	29,478	52,264	7,142	12,419	36,095	52,440	79,723	(36,404)	27,933	63,387	37,870
財務活動によるキャッシュ・フロー	(30,349)	(12,588)	(35,584)	(28,479)	(33,993)	(36,422)	(20,602)	(44,426)	(35,287)	(37,263)	(63,140)	(37,775)
会計年度末：												
資産合計【総資産】	¥469,745	¥522,362	¥552,309	¥514,762	¥515,924	¥474,034	¥557,616	¥580,662	¥594,209	¥666,837	¥591,278	¥617,568
流動資産	255,135	272,720	289,493	281,608	282,819	270,189	301,103	362,676	346,685	369,346	351,933	364,945
流動負債	75,459	82,565	101,919	80,495	100,443	99,149	100,852	126,114	95,103	105,688	106,658	98,008
有利子負債	8,510	11,241	11,173	8,936	8,936	10,830	8,367	10,523	1,495	992	5,552	491
資本合計【純資産】	303,889	367,437	388,345	382,771	359,007	326,450	396,949	416,867	457,944	511,810	450,113	479,730
1株当たり情報^{*2}：												
当期利益【当期純利益】	¥ 56.30	¥ 83.06	¥ 97.27	¥ 80.31	¥ 74.04	¥ 64.90	¥ 50.46	¥ 71.62	¥ 74.21	¥ 58.56	¥ 27.58	¥ 52.70
親会社所有者帰属持分【純資産】	533.85	649.34	708.50	708.28	664.19	616.94	750.78	807.79	893.44	1,025.24	990.62	1,087.41
配当金	14.67	17.33	18.67	20.00	20.00	22.00	22.00	22.00	22.00	24.67	25.33	26.00
主要な経営指標：												
売上収益事業利益率【売上高営業利益率】	9.3%	10.9%	11.3%	12.8%	12.1%	11.2%	10.9%	10.5%	10.2%	7.3%	7.9%	6.9%
親会社所有者帰属持分当期利益率												
【自己資本利益率】(ROE)	10.1	14.0	14.5	11.4	11.1	10.1	7.4	9.2	8.8	6.1	2.8	5.1
投下資本利益率(ROIC)	-	-	-	-	-	9.7	7.9	7.3	7.8	5.5	4.4	4.5
資産合計当期利益率												
【総資産当期純利益率】(ROA)	6.5	9.4	10.2	8.2	7.5	7.0	5.2	6.5	6.5	4.7	2.1	3.9
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】	64.2	69.9	70.0	74.1	69.4	68.6	71.0	71.6	76.9	76.6	75.9	77.5
D/Eレシオ(倍)	0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	0.03	0.02	0.03	0.00	0.00	0.01	0.00
インタレスト・カバレッジ(倍)	129.41	165.40	149.08	138.90	67.20	69.15	85.16	122.37	112.15	67.91	70.84	51.15
流動比率	338.1	330.3	284.0	349.8	281.6	272.5	298.6	287.6	364.5	349.5	330.0	372.4
連結配当性向	26.1	20.9	19.2	24.9	27.0	33.9	43.6	30.7	29.6	42.1	91.9	49.3

(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。2016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。

ファイナンシャル・レビュー

(注)2026年3月期にセグメント区分を変更したことにより、2025年3月期実績を遡及修正しています。

2026年3月期の業績

事業全般に関する分析

2026年3月期における経営環境を振り返りますと、欧州市場での消費や投資減速、米国の追加関税、中国経済の停滞、地政学リスクの高まりや世界的な物価上昇など、経済・市場環境は厳しく、中期経営計画策定時の想定を大きく超える変化も生じ、当社グループを取り巻く事業環境は、今後も一層その不透明さが増していくものと認識しています。このような環境の中、当社グループは、2025年5月に中期経営計画「Rebuild & Evolve」を発表し、低下した競争力・収益性を早期に回復させ、当社の強みとなる領域に積極的に投資することで再び成長軌道を描く3年間と位置付け、3つの戦略方針「強固な事業基盤の再構築」「未来を創る挑戦」「経営基盤の強化」を掲げて各施策を進めてきました。

財務目標については、売上収益は主要市場の消費減速、プロフェッショナル音響機器におけるコロナ禍後の高需要一巡などにより、円安の追い風を受けながらも前年並みにとどまりました。事業利益は米国の追加関税、部品・原材料費、人件費、物流費等のコスト上昇が重なり、課題事業の構造改革や価格の適正化を進めるも、当初の目標を下回りました。また、重点戦略の達成度合いを測るKPIについては、「戦略投資額」と「セグメント別ROIC」を除き、目標に向けおおむね順調に進捗しました。

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、中国でのピアノの販売減や、業務用音響機器の高需要一巡が影響したものの、北米を中心としたギターの販売増や全地域での電子楽器の販売増などにより、前期に対し32億500万円(0.7%)増加の4,653億30百万円となりました。

地域別では、経済が停滞している中国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。

事業利益は、前期に対し48億41百万円(13.2%)減少の318億79

GRAPH 1

(億円)		
	2025/3	2026/3
売上収益	4,621	4,653
楽器事業	2,961	3,049
音響機器事業	1,478	1,424
その他の事業	182	180

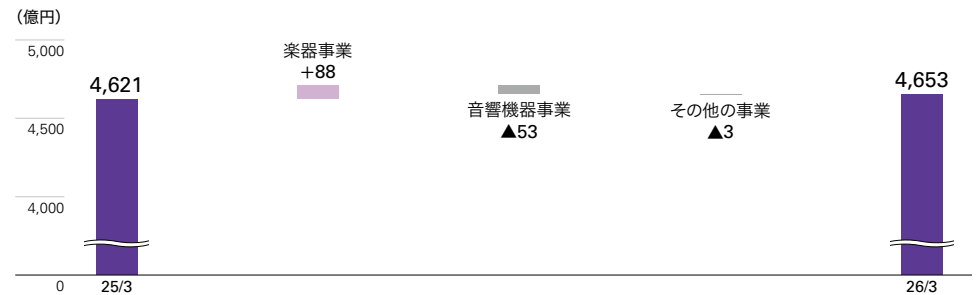
GRAPH 2

(億円)		
	2025/3	2026/3
売上収益	4,621	4,653
日本	1,068	1,118
北米	1,223	1,242
欧州	960	984
中国	504	432
その他の地域	866	878

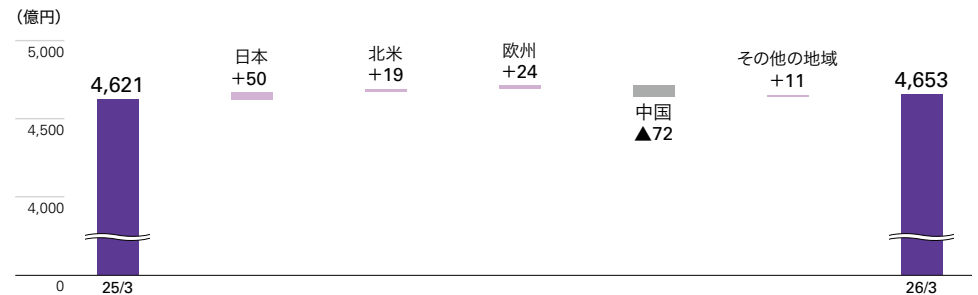
GRAPH 3

(億円)		
	2025/3	2026/3
事業利益	367	319
楽器事業	221	212
音響機器事業	144	108
その他の事業	3	▲1

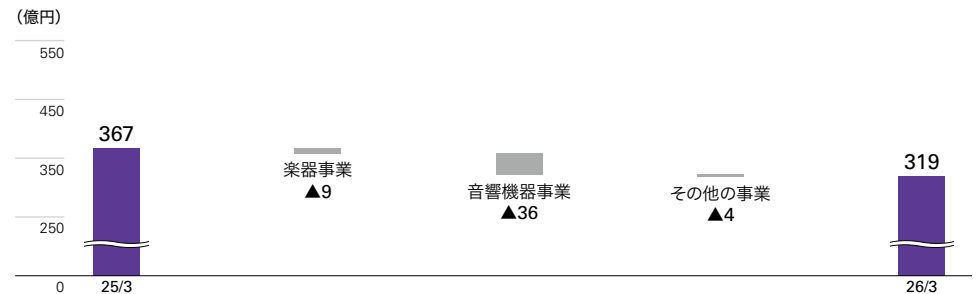
売上収益(事業別増減)



売上収益(地域別増減)



事業利益(事業別増減)



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、為替による23億円の増益影響があったものの、前期に対し8億50百万円(3.9%)減少の212億18百万円となりました。音響機器事業は、為替による3億円の増益影響があったものの、前期に対し35億86百万円(25.0%)減少の107億74百万円となりました。その他の事業は、為替による1億円の増益影響があったものの、前期に対し4億4百万円減少の1億13百万円の損失(前期は2億91百万円の利益)となりました。

要因別には、為替影響(27億円)や前期実施構造改革効果(22億円)等の増益要因に対し、米国追加関税のネット影響(18億円)や減産モデルミックス他(65億円)等の減益要因により、前期に比べ減益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に対し103億69百万円(77.7%)増加の237億20百万円となりました。

GRAPH 1 GRAPH 2 GRAPH 3 GRAPH 4

セグメント別概況

■ 楽器事業

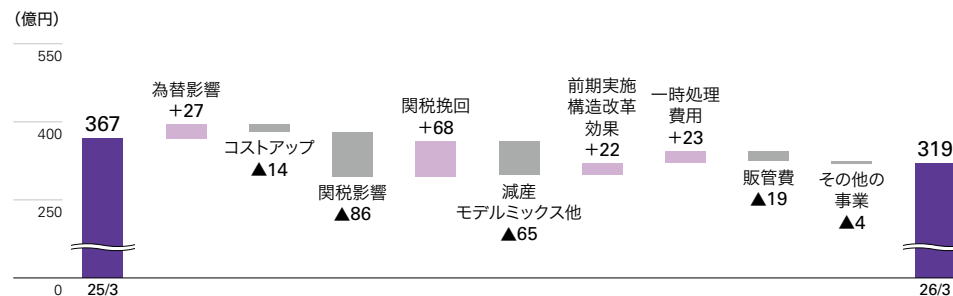
楽器事業の売上収益は、中国でのピアノの販売減があったものの、北米を中心としたギターの販売増や全地域での電子楽器の販売増などにより、前期に対し88億24百万円(3.0%)増加の3,049億24百万円となりました。

商品別では、ピアノは、主要市場の中国における販売低迷が底打ちしたものの、インフレなどによる個人消費の下押しを受け中国以外の市場も需要が弱く、減収となりました。電子楽器は、市場在庫の過剰感が解消され、市況が安定する中でトップシェアを堅持したことに加え、シンセサイザーやポータブルキーボード、『エレクトーン』などの新商品が高い評価を受け、増収となりました。管弦打楽器は、コロナ禍後の吹奏楽活動の再開により各地で堅調な市況が続く、増収となりました。ギターは、中高級ラインアップの拡充、マルチエフェクターのフラッグシップモデルの投入などにより大幅な増収となりました。

地域別では、日本は、インフレにより家計の負担が増す中で高額

GRAPH 4

事業利益(要因別増減)



品の購入に慎重姿勢が見られ、アコースティックピアノが苦戦したものの、ピアノ需要をデジタルピアノで取り込んだほか、『エレクトーン』のフラッグシップモデルが好調、また管弦打楽器で一般趣味層の需要が堅調に推移したことにより、全体では増収となりました。北米は、ピアノで高額品の需要が弱く減収となったものの、ギターはアコースティックギターとアンプ、エフェクターなどの周辺機器において大幅な増収となりました。欧州は、ピアノと電子楽器では種々の販促策の導入、管弦打楽器では学販需要期における普及品販売の好調、ギターでは市況低調による競争激化の中、販促強化と競争力ある新商品の投入が寄与し、全体で増収となりました。中国は、アコースティックピアノにおいて、市中在庫の消化を優先する中で第3四半期連結会計期間以降は増収に転じるものの、それ以前の大幅な販売減により通期で減収、全体でも減収となりました。その他の地域では、中近東では中東情勢の悪化により急ブレーキがかかる一方で、ブラジルをはじめとする中南米やインド、オーストラリアは好調であり、地域全体としては前期からの成長基調を維持し増収となりました。

■ 音響機器事業

音響機器事業の売上収益は、業務用音響機器の高需要一巡が影響し、前期に対し53億20百万円(3.6%)減少の1,424億44百万円となりました。

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・地域を絞り込み、構造改革を推進し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、中南米市場の活況が続くスピーカーの拡売を進めたものの、前期の欧州を中心とした業務用音響機器の高需要が一巡したことで減収となりました。モビリティ音響機器は、日本の自動車メーカーでの採用が広がったものの、競争激化により事業環境が悪化する中国自動車メーカー向けの販売が減少し、減収となりました。

■ その他の事業

その他の事業の売上収益は、前期に対し2億53百万円(1.4%)減少の179億60百万円となりました。自動車用内装部品、FA機器は需要堅調で増収となった一方で、ゴルフ用品は海外主力市場の縮退により販売が落ち込み減収となりました。

財政状態に関する分析

資産合計は、前期末の5,912億78百万円から262億90百万円(4.4%)増加し、6,175億68百万円となりました。流動資産は、前期末から130億11百万円(3.7%)増加し、3,649億45百万円となり、非流動資産は、132億78百万円(5.5%)増加し、2,526億23百万円となりました。流動資産では、為替により海外子会社の資産評価が増加した

ことに加え、税引前当期利益や投資有価証券の売却により、現金及び現金同等物が増加しました。非流動資産では、割引率の見直しによる退職給付債務の減少により、退職給付に係る資産が増加しました。

負債合計は、前期末の1,411億65百万円から33億27百万円(2.4%)減少し、1,378億37百万円となりました。流動負債は、前期末から86億49百万円(8.1%)減少し、980億8百万円となり、非流動負債は、前期末から53億21百万円(15.4%)増加し、398億28百万円となりました。流動負債では、有利子負債が減少しました。

資本合計は、前期末の4,501億13百万円から296億17百万円(6.6%)増加し、4,797億30百万円となりました。自己株式の取得および配当金の支払いによる株主還元を行ったものの、当期利益により利益剰余金が増加したことに加え、為替変動の影響によるその他の資本の構成要素の増加により、全体では増加となりました。なお、利益剰余金を原資として自己株式の消却を行いました。

GRAPH 5 GRAPH 6

キャッシュ・フローの状況に関する分析

2026年3月期における現金及び現金同等物は、前期末に比べ91億33百万円増加(前期は17億68百万円減少)し、期末残高は1,089億52百万円となりました。

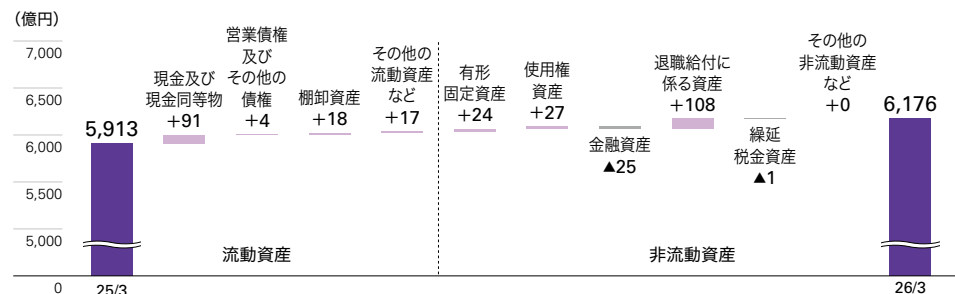
営業活動によるキャッシュ・フローは、主として税引前当期利益により457億77百万円の収入(前期は主として税引前当期利益により552億81百万円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、主として有形固定資産の取得による支出により79億7百万円の支出(前期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)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、配当金の支払いなどにより377億75百万円の支出(前期は主として自己株式の取得、配当金の支払いなどにより631億40百万円の支出)となりました。GRAPH 7

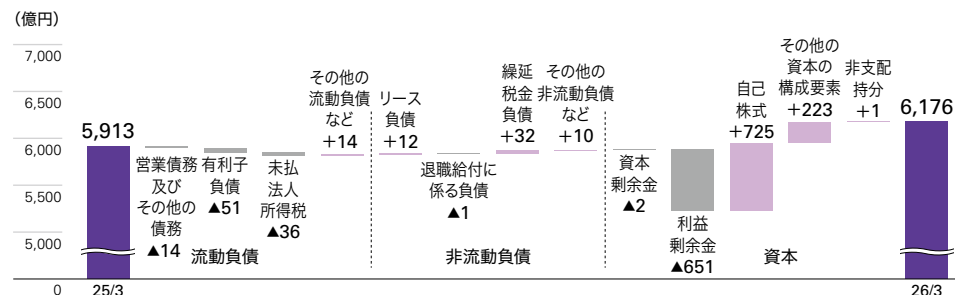
GRAPH 5

資産合計



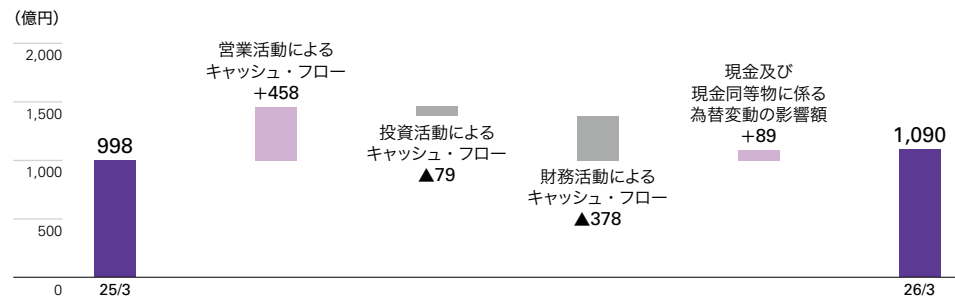
GRAPH 6

負債および資本合計



GRAPH 7

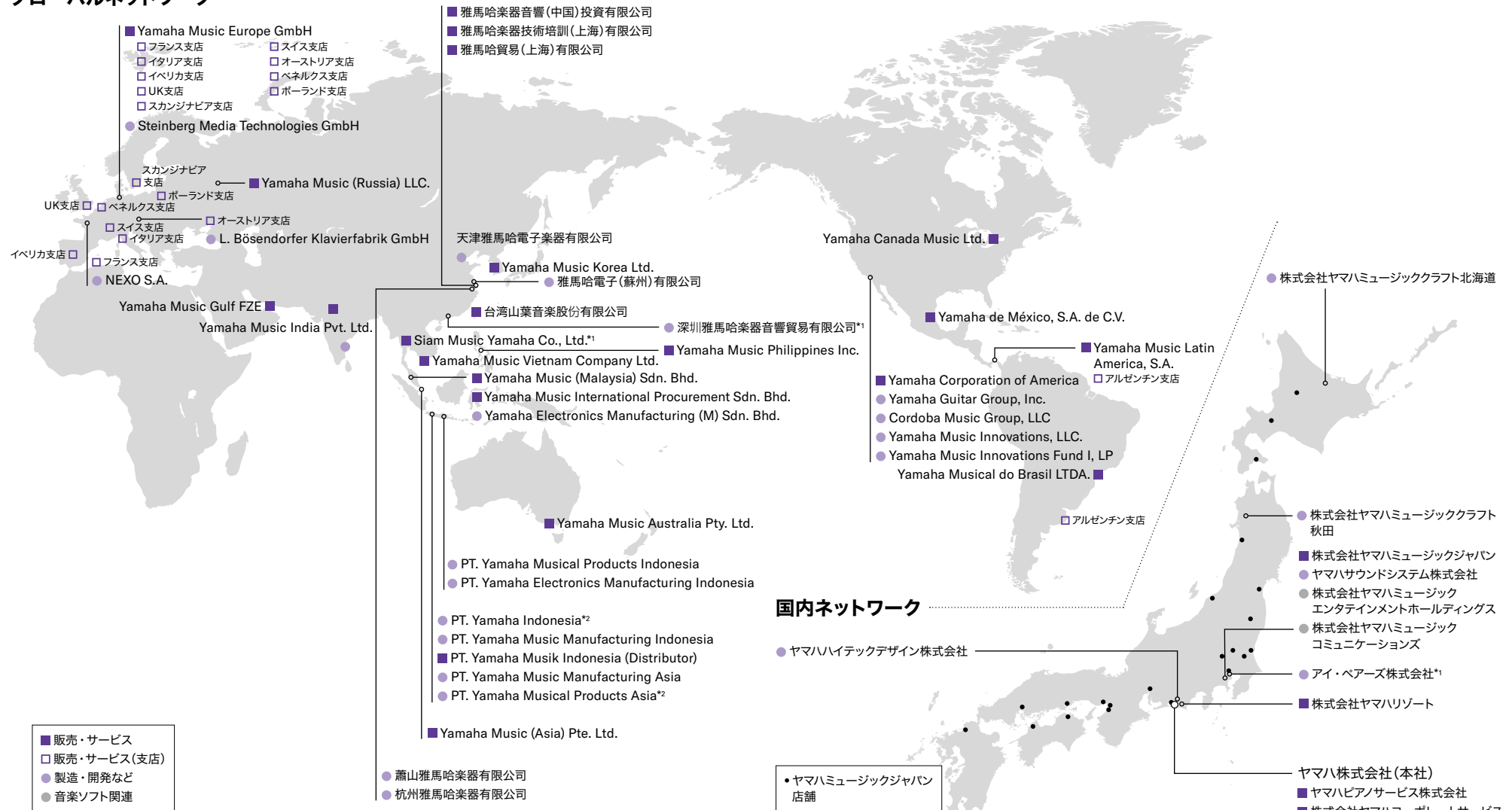
キャッシュ・フロー



主要ネットワーク (2026年3月31日現在)

ヤマハグループは、現在30以上の国・地域に拠点を置いてグローバルに事業を展開しています。

グローバルネットワーク



*1. 非連結子会社、関連会社、持分法適用関連会社

*2. 2025年に生産を終了しました。

株式情報 (2026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	463,000,000株 (自己株式23,103,044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。
	公告
定時株主総会	6月
株主数	43,674名

当社では、財務の健全性を測る指標の一つとして、毎年、長期優先債務の格付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-

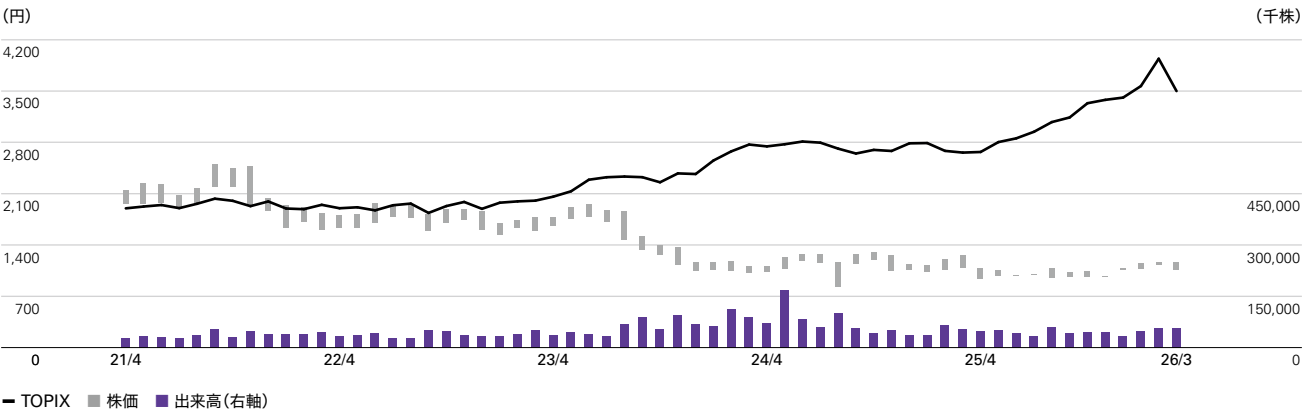
株主構成	株主数	株式数構成比
個人・その他	42,617名	16.6%
金融機関	42名	47.0%
その他国内法人	313名	4.3%
外国人	663名	29.6%
証券会社	39名	2.5%
計	43,674名	100.0%

(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)	22.27%	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	2.56%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8.51%	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	2.42%
住友生命保険相互会社	4.98%	バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム	
株式会社静岡銀行	4.90%	クライアント アカウント ジェイビーアールディ アイエスジー(エフイーエイシー)	1.97%
日本生命保険相互会社	3.41%	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	1.94%
ヤマハ発動機株式会社	3.20%		

(注) 当社は、自己株式23,103,044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しています。

株価および出来高の推移



	円					
決算期	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
期末株価	2,003	1,783	1,697	1,087	1,157	1,103
高値	2,187	2,497	1,967	1,959	1,295	1,250
安値	1,278	1,613	1,535	1,017	835	934
出来高(百万株)	519	458	460	794	832	563

決算期	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
配当利回り(%)	1.10	1.23	1.30	2.27	2.19	2.36
株価収益率(PER)(倍)	39.7	24.9	22.9	18.6	41.9	20.9
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.67	2.21	1.90	1.06	1.17	1.01
発行済株式総数(千株)	574,665	561,900	561,900	561,900	531,000	463,000
期末時価総額(百万円)	1,151,246	1,002,055	953,357	610,785	614,102	510,689
期末外国人持株比率(%)	26.0	26.2	26.1	23.0	25.1	29.6

(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、2021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。

会社情報 (2026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	17,886人 (他、平均臨時雇用者数5,730人)
子会社数	61社(うち、連結対象57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

社外からの評価▶

イニシアチブへの参画

イニシアチブへの参画▶

発行元

ヤマハ株式会社

☐ コーポレートサイト▶

■ 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 JPX Blossom Japan Index^{*4}
- ・ FTSE JPX 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



2026 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX 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および/またはその関連会社(単体/グループに関らず「Morningstar」)は、ヤマハ株式会社が、「指定されたランキンング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)」「インデックス」を構成する銘柄の最上位のグループにランクされた」という事実を反映するために、ヤマハ株式会社がMorningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト(除くREIT)・ロゴ(「ロゴ」)を使用することを承認しました。Morningstarは情報提供のみを目的としてヤマハ株式会社によるロゴの使用を承認しております。ヤマハ株式会社によるロゴの使用はMorningstarがヤマハ株式会社を推奨するものではありません。当インデックスは日本の職場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされておりますが、Morningstarは、インデックスまたはインデックスに含まれるデータの正確性、完全性、または適時性を保証しません。Morningstarはインデックス、またはロゴに関して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インデックス、インデックスに含まれるデータまたはロゴに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstarまたはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いずれかの当事者によるインデックスまたはロゴの使用または信頼に起因する(直接的・間接的に問わず)損害について、Morningstarが当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任も負わないものとします。Morningstarの名前、インデックス名、およびロゴは、Morningstar, Incの商標またはサービス マークです。過去のパフォーマンスは、将来の結果を保証するものではありません。

^{*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 JPX 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 JPX 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 JPX 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 JPX 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 JPX 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





ヤマハ株式会社

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