



2025 年 5 月 8 日

各 位

会 社 名 ヤマハ 株 式 会 社
代表者名 代表執行役社長 山浦 敦
(コード番号 7951 東証プライム)
問合せ先 執行役員コーポレート・コミュニケーション部長 杉山 啓子
(TEL 053-460-2210)

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要

当社グループは、2025年3月末で終了した「Make Waves 2.0」に続き、2025年4月からの3年間を対象とした新たな中期経営計画「Rebuild & Evolve」を策定しました。

【1】 前中期経営計画レビュー

前中期経営計画「Make Waves 2.0」をポストコロナの新たな社会で持続的な成長力を高める3年間と位置づけ、3つの方針「事業基盤をより強くする」、「サステナビリティを価値の源泉に」、「ともに働く仲間の活力最大化」を掲げて各施策を進めてきました。財務目標については、市場・環境の急速な変化に対して十分に追従できず構造改革を進めるも未達となり「環境変化への迅速な対応力と成長への投資」が課題として明確になりました。また、中期経営計画で掲げた非財務目標については、ピアノを主とした生産構造改革によりインフラ設備投資は未達となりましたが、他の目標については概ね達成することができました。

【2】 経営環境認識

前中期経営計画期間を通じて当社を取り巻く経営環境は、かつてないスピードで変化しております。経済変動、物価高騰、為替リスク、地政学リスクといったマクロ環境の変化に加え、顧客の価値観やライフスタイルの多様化、購買行動のオンラインシフトが急速に進んでいます。また、技術革新、とりわけ生成AIの進化は、ビジネスの在り方を根本から変えつつあるといっても過言ではありません。

このような環境下において企業に求められるのは、現状維持ではありません。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活かしていく姿勢が必要です。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。

【3】 経営ビジョン

今後も変化し続ける経営環境を見据え、当社グループが実現したい提供価値を改めて示した上で、中長期的に当社が目指す姿を新たな経営ビジョンとして打ち出します。

経営ビジョン（中長期的に目指す姿）

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

当社グループはこれまで同様、音・音楽を原点に培った技術と感性で製品の本質的価値を磨き続けるとともに、そこに、より楽しい、よりクリエイティブな、あるいはより便利な体験価値を加えるための取り組みを強化し、隣接事業領域として拡大していきます。さらには、既存商品、既存事業の枠にとられない、社会課題解決につながる音・音楽の新たな可能性を追求し、事業ドメインを拡大していきます。

【4】 重点課題と戦略骨子

経営ビジョン、マテリアリティ、および前中期経営計画のレビューからいくつかの課題が明確となりました。一つは、最優先課題となりますが、低下した既存事業の収益力をコロナ前水準までに回復し、再び成長軌道に乗せることです。次に、中長期的な成長に向け、隣接・新規領域への戦略的投資による育成・事業化を行っていくことです。そして最後に、持続的な成長を支える安定した経営基盤を作るため、資本・資産効率を高め、人的資本、ガバナンスを強化していくことです。当社は中期経営計画の3年間、明確となった課題へ全力で取り組みます。

新中期経営計画のタイトルは「Rebuild & Evolve」とし、「Rebuild」は再構築、「Evolve」は進化を意味し、特に「未来を創る挑戦」の「Evolve」は単なるドメインの拡大ではなく、ヤマハのビジネス全体に質的な変化をもたらすものにしていきたいという意図を込めました。

【5】 新中期経営計画 「Rebuild & Evolve」

新中期経営計画では、3つの戦略方針を掲げ、事業軸、市場軸、そして全社それぞれの視点で取り組みを進めていきます。

1：強固な事業基盤の再構築、 2：未来を創る挑戦、 3：経営基盤の強化

1. 強固な事業基盤の再構築（Rebuild）

既存事業の在り方について抜本的な見直しを行い、事業環境に適応したあるべき姿に早期に作り変えていくことを目指します。過去数年、私たちは市場環境の急速な変化に対して十分な対応ができず、一部事業で収益性が低下しました。この反省を踏まえ、まず課題事業の収益構造を徹底的に見直します。楽器事業ではピアノ・ギター事業の構造改革と高付加価値製品の比重を高め収益性を改善するとともに、デジタルピアノ等のさらなる競争力強化で再び成長軌道に回帰することに取り組めます。音響事業では、顧客要求へのタイムリーな対応など、B2Bに必要な視点がこれまで十分に反映できていなかった反省をもとに、事業環境の変化に即応できる組織体制を整備し、収益性と販売力を強化します。

2. 未来を創る挑戦 (Evolve)

新たなドメインへ事業を拡大することを目指します。楽器事業では、製品そのものの価値提供にとどまらず、カスタマーサクセスを起点とした価値提供へのシフトに取り組みます。演奏体験の支援やオンラインとオフラインを融合した新しい顧客体験の創出に取り組みます。音響事業では、業界トップレベルの信号処理と音場調整の技術等、当社ならではの強みを活かしながら隣接領域へドメイン拡大を図ります。前中期経営計画期間から事業成長を進めてきた車載オーディオ領域に加え、エンタテインメント領域、商業施設・公共施設向けの新ソリューション提供など、市場・顧客の様々な要求に応える最適な音環境を提供し、多角的な成長機会を狙います。

また、インド・フィリピン等の成長市場や新たな成長事業への積極的な投資、および持続的な事業成長に向けた新規事業創出のメカニズム構築など中長期視点での未来を創る挑戦こそが、ヤマハの次なる飛躍を支えるエンジンになると信じています。

当社はサステナビリティを価値の源泉ととらえており、音・音楽の力、そして事業を通じて培ってきた技術と感性で社会課題の解決に貢献したいと考えています。重視したい視点は「人・社会・地球」の三つ。音楽で人のつながりを作ること、音による安心と安全を提供すること、そして音楽文化が持続可能であるように地球規模での資源循環を実現すること。このような取り組みを通じて音・音楽の新たな可能性を追求し、事業ドメインを拡大していきます。

3. 経営基盤の強化

持続的成長を実現するために経営基盤を強化します。資本・資産効率向上に向けて、投資とリターンのバランスを重視し、企業価値の最大化を図ります。次に、人的資本の強化については、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、グローバル人材育成、社員エンゲージメント向上に向けた施策を積極的に展開します。さらに、コーポレートガバナンスの強化を図り、より透明性・公正性の高い経営体制を確立します。

価値の源泉であるサステナビリティを常に意識しながら、これら三つの戦略方針に沿った取り組みを進めていく、それが新中期経営計画における当社が目指す成長戦略です。

【6】経営目標

a. 財務目標

- ・ 売上成長率（CAGR） : 5%
- ・ R O E : 10%
- ・ 事業利益率 : 13.5%
- ・ 総還元性向 : 50%以上

（想定為替レート：USD 145 円/ EUR 160 円）

b. 重点戦略の達成度合いを測るKPI

- ・ 強固な事業基盤の再構築
 - セグメント別売上成長率（CAGR） : 楽器4%、音響7%
 - セグメント別事業利益率 : 楽器14%、音響12%
- ・ 未来を創る挑戦
 - 戦略投資額 : 600億円
 - Yamaha Music ID数 : 1,000万ID
 - インド+フィリピン成長率（CAGR） : 18%
 - 事業化・サービスイン数 : 20件
- ・ 経営基盤の強化
 - セグメント別R O I C（向上） : 楽器+7%、音響+3%
 - 人的投資金額 : 1.5倍
 - 管理職女性比率 : 24%
- ・ サステナビリティを価値の源泉に
 - 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%
 - C O 2 排出量削減率 : △30%
 - 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
 - 音楽文化支援活動 : 1.2万回
 - スクールプロジェクト累計児童数 : 700万人

【7】事業ポートフォリオ

中長期的に企業価値を向上していくため、3つの領域（収益性改善、成長加速、ドメイン拡大）に各事業を位置づけ、経営資源を適切に配分するポートフォリオマネジメントを進めます。

既存の事業領域については、成長加速に向けた取り組みを強化する事業と、収益性改善に注力する事業とに明確に分け、戦略を組み立てます。具体的には、エンタテインメントPAや電子楽器、B&Oといったカテゴリにおいてはさらなる競争力強化による成長を加速させ、環境変化により収益性が低下しているピアノ、ギター、ホームオーディオ事業については、構造改革を急ぎ、収益性改善に努めます。

また、新たな成長の種を作る取り組みを強化していきます。音楽系サービス、モビリティソリューション、ビジネスソリューション等に積極的な投資を行い、また、新規事業、社会課題解決型ビジネスについても、実証を重ねながら将来の柱とするべく育成を図ります。

これらの取り組みを通じて、「収益力向上」と「資本・資産効率改善」の両立を図り、変化の激しい環境下でも持続的な成長と高い収益性を実現できる事業構成を確立してまいります。

以上