

ヤマハ株式会社 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」：戦略的分析と市場評価

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

ヤマハ株式会社（以下、ヤマハ）は 2025 年 5 月 8 日、2025 年 4 月から 2028 年 3 月までの 3 年間を対象とする新たな中期経営計画「Rebuild & Evolve」を発表しました。本計画は、既存事業の収益性回復を目指す「Rebuild（事業基盤の再構築）」と、新たな成長分野を開拓する「Evolve（未来を創るための進化）」という二つの戦略的推進力を柱としています。

本計画では、最終年度である 2028 年 3 月期に連結売上収益 5,200 億円、コア営業利益率 13.5%といった主要財務目標を掲げています¹。これらは、前中期経営計画「Make Waves 2.0」における目標未達や、特に中国市場での苦戦といった課題を踏まえたものです²。非財務目標においても、人材育成投資の拡大や女性管理職比率の向上、環境負荷低減などが盛り込まれています。

投資家やアナリストからは、計画の方向性については一定の理解が示されているものの、特に野心的な利益率目標の達成可能性や、具体的な施策の実行力については慎重な見方も出ています²。本レポートでは、「Rebuild & Evolve」計画の全体像を詳細に分析し、成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知的財産・無形資産戦略の各観点からその意義と課題を考察するとともに、市場関係者の評価についても報告します。本計画は、ヤマハが持続的な成長と企業価値向上を実現するための重要な転換点となる可能性があります。

II. 「Rebuild & Evolve」策定の背景と根拠

A. 前中期経営計画（「Make Waves 2.0」）の業績評価

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の策定背景を理解するためには、まず前中期経営計画（2022 年 3 月期～2025 年 3 月期）「Make Waves 2.0」の成果を検証する必要があります。ヤマハ自身も、前計画の結果が「期待を下回るものであった」と総括しています²。

具体的には、主要な財務目標の未達が顕著でした。2025 年 3 月期の目標として売上収益 5,000 億円、コア営業利益 700 億円を掲げていましたが、実績見込みはそれぞれ 4,621 億円、367 億円と、大幅に下回る結果となりました。この未達の主な要因とし

て、以下の点が挙げられます。

1. **中国市場の急変と対応の遅れ:** 特に楽器事業において、中国市場の急速な変化への対応が遅れ、過剰在庫と収益性の低下を招きました。これは前計画の未達要因として繰り返し指摘されており、ヤマハにとって中国市場の動向を正確に把握し、迅速に対応することの重要性を改めて浮き彫りにしました。この経験は、新計画における「Rebuild（事業基盤の再構築）」の方向性を決定づける上で、中国事業の立て直しが最優先課題の一つであることを示唆しています。過去の市場ダイナミクスの誤判断、あるいは迅速な適応能力の欠如が、この結果を招いたと考えられます。
2. **個人向け音響機器事業の縮小:** 個人向け音響機器事業の規模縮小による減収も影響しました。
3. **生産体制の課題:** ピアノを中心とした工場稼働損や、生産構造改革に伴う特別損失の計上も利益を圧迫しました。

これらの結果は、ヤマハが直面する事業環境の厳しさと、従来の戦略の限界を示しています。

B. 新戦略策定に至った課題認識と市場の逆風

前中期経営計画の未達要因に加え、ヤマハは以下のような課題認識と市場の逆風を新戦略策定の背景として挙げています。

1. **環境変化への対応力強化の必要性:** 「市場・環境の変化を早期に見極め、既存事業の収益力改善に向けた事業基盤の再構築が急務」であるとの認識を示しています。これは、前述の中国市場での経験を踏まえたものです。
2. **サプライチェーンの強靱化:** 「地政学リスクの高まりや部材コスト高騰など、事業環境の不確実性が高まる中、強固なサプライチェーンの確立が重要」としています。
3. **新規成長領域の開拓:** 「既存事業の成長鈍化を鑑み、新しい成長領域の開拓や事業ドメイン拡大が急務」であると述べています。この認識は、新計画の「**Evolve**（未来を創るための進化）」という柱に直結しています。中国市場の急変のような急性的な問題とは別に、ヤマハの伝統的な中核市場が成熟期に入っているか、飽和状態に近づいている可能性を示唆しており、「**Evolve**」戦略は単なる機会追求ではなく、長期的な存続と成長にとって不可欠な要素であることを意味します。
4. **成長投資における意思決定の迅速化:** 成長投資の決定が迅速に行われる体制・仕組みの必要性も指摘されています。

これらの課題認識は、「**Rebuild & Evolve**」計画が、単なる業績回復策に留まらず、ヤマハの事業構造そのものを変革しようとする意志の表れであることを示しています。

III. ヤマハ「Rebuild & Evolve」計画の主要構成要素

A. 全体ビジョンと基本方針

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」は、「音と音楽の力で、個性かがやく未来を創る」という全体ビジョンを掲げています¹。このビジョンの下、ヤマハの強みを活かした音と音楽における新たな価値創造の追求、世界中の人々の自己表現と多様な個性を尊重する製品・サービスの提供、そして多様なステークホルダーとの共創による社会課題解決への貢献を通じて企業価値を高めることを目指します。

このビジョンを実現するため、以下の3つの基本方針が設定されています¹。

1. **Rebuild（事業基盤の再構築）**：既存の中核事業（楽器事業、音響機器事業）の収益性をコロナ禍以前の水準に改善し、成長軌道へ回帰させます。
2. **Evolve（未来を創るための進化）**：中長期的な成長のため、隣接領域や新規事業領域への積極的な戦略投資を通じて事業・市場ドメインを拡大します。
3. **Strengthen（経営基盤の強化）**：持続的成長を支えるため、資本効率、人的資本、コーポレートガバナンスを強化します。

B. 主要財務・非財務目標（KPI）

本計画では、具体的な財務目標と非財務目標（KPI）が設定されています。これらは、計画の進捗と成果を測定する上で重要な指標となります。

表 1：主要財務目標（2025 年 3 月期実績 対 2028 年 3 月期目標）

指標	2025 年 3 月期 実績	2028 年 3 月期 目標
売上収益	4,621 億円	5,200 億円
コア営業利益	367 億円	702 億円
コア営業利益率	7.9%	13.5%
ROE（自己資本利益率）	2.8%	10%
ROIC（投下資本利益率）	4.4%	10%以上 (注 1)

総還元性向	—	50%以上
売上収益成長率（CAGR）	—	5%

(注 1) 2025 年 3 月期中期経営計画目標値。新中期経営計画では「全社・事業 ROIC 向上」を KPI として掲げる 1。

出典：1

コア営業利益率を 7.9%から 13.5%へとほぼ倍増させるという野心的な目標に対し、売上収益の年平均成長率（CAGR）目標が 5%と比較的緩やかである点は注目に値します¹。これは、単なる販売量拡大よりも、コスト削減、構造改革、そして高付加価値製品・サービスへのシフトといった製品ミックスの改善に大きく依存することを示唆しています。「Rebuild」方針と、「既存事業の成長鈍化」という認識とも整合的です。

表 2：主要非財務 KPI（戦略方針別）

戦略方針	主要 KPI
Rebuild （事業基盤の再構築）	・楽器事業：売上 CAGR 4%、コア営業利益率 14%、ROIC +7%ポイント改善 ・音響機器事業：売上 CAGR 7%、コア営業利益率 12%、ROIC +3%ポイント改善 ・キャッシュ・コンバージョン・サイクル：-30 日（コロナ禍前水準） ・棚卸資産：-200 億円（コロナ禍前水準）
Evolve （未来を創るための進化）	・Yamaha Music ID：1,000 万 ID ・インド・フィリピン売上 CAGR：18% ・新領域/隣接領域での事業化・サービス採用：20 件 ・Music Connect 事業売上：100 億円以上
Strengthen （経営基盤の強化）	・人的資本投資額：1.5 倍 ・女性管理職比率：24% ・CO2 排出量削減率（Scope 1+2、2017 年度比）：-30% ・サステナブル木材調達率：80%

出典：¹

これらの非財務 KPI は、財務目標達成に向けた具体的な道筋を示すと同時に、ESG（環境・社会・ガバナンス）へのコミットメントを明確にするものです。

C. 事業ポートフォリオ戦略とセグメント焦点

ヤマハは、収益性と成長率に基づき事業を分類し、それぞれに異なる戦略的アプローチを適用するポートフォリオ戦略を採用しています¹。

表 3：事業ポートフォリオ戦略概要

カテゴリー	対象事業	戦略方針
育成	デジタル楽器、ビジネスソリューション	競争力強化と成長加速
安定成長への再構築	ピアノ、ホームオーディオ	構造改革による収益性改善
競争力強化と成長加速	ギター、音楽サービス（Music Connect）	
既存隣接領域へのドメイン拡大/新事業創造	モビリティソリューション、新事業/社会課題解決	
構造改革による収益性改善	エンターテインメント PA 機器、管弦打楽器	

出典：¹

歴史的にヤマハの象徴であった「ピアノ」や「ホームオーディオ」が、「安定成長への再構築」カテゴリーに位置づけられ、「構造改革による収益性改善」が焦点となっている点は重要です¹。これは、これらの事業が市場シェア追求よりも効率性と利益率を重視する、いわば守りの戦略下にあることを示唆しています。特に前中期経営計画での課題を踏まえ、これらの分野での成長期待が限定的であることを受け入れ、新たな領域へ戦略的に投資をシフトする意図が読み取れます。

IV. 「Rebuild & Evolve」計画の主要戦略の深掘り分析

A. 成長戦略と収益性向上

1. 中核事業の再活性化：楽器事業と音響機器事業

新中期経営計画では、中核事業である楽器事業と音響機器事業の収益性回復と成長軌道への回帰が最重要課題の一つとされています。

楽器事業¹

- **ピアノ**: 生産体制を再編し（高度な技術を要するものは日本、設備の整った中国工場を活用）、ハイブリッドピアノなど高付加価値製品の比率を高め、収益性を改善します。
- **デジタル楽器**: 価格帯別販売戦略を推進し、アコースティックピアノのタッチや音色を重視した中高級機種を投入します。エントリーモデルはオンラインや量販チャネルでの展開を強化し、「**Music Connect**」を通じたサービスやアプリで体験価値を提供します。このデジタル楽器における「エントリーモデル向けのオンライン・量販チャネルでのプレゼンス強化」と「アコースティックピアノのタッチと音色を重視した新しい中・高価格帯モデルの導入」という戦略¹は、二方面作戦を示しています。これにより、低価格帯での数量確保と高価格帯での価値提供の両立を目指し、競争環境を考慮して特定セグメントへの過度な集中リスクを軽減する狙いがあります。
- **管弦打楽器**: 開発・生産体制を最適化し、戦略製品の投入により中高級市場でのシェアを拡大します。
- **ギター**: 製造改革を通じて収益を改善し、中高級製品の販売を強化します。効率化のため内製一貫生産を導入します。

音響機器事業¹

- **プロフェッショナルソリューション (PS)** : ミキサーとスピーカーの機能連携を強化し、製品パッケージのシステム販売を拡大します。
- **ネットワーク機器**: 設備における IT 課題へのソリューションを提供し、統合ネットワーク管理サービス「**Yamaha Network Organizer (YNO)**」で新たな顧客価値を創造します。
- **クリエイター&コンシューマーオーディオ (CCA)** : ストリーミング機能の強化やアプリ・サービスによる付加価値提供を通じて、制作者に支持されるブランドとして成長を目指します。ホームオーディオ事業の再編もこの範囲に含まれます。
- **ホームオーディオ**: ホビー顧客に焦点を当てた製造・販売体制に最適化することで事業を再構築し、特定地域・ホビー層向けの中高級モデルに絞り込みます。アウト

ソーシングの活用拡大により開発・製造固定費を削減します。

表 4：セグメント別成長・収益性目標（非財務 KPI より）

事業セグメント	売上収益 CAGR	コア営業利益率	ROIC 改善幅
楽器事業	4%	14%	+7%
音響機器事業	7%	12%	+3%

出典：¹（「事業基盤の再構築」 KPI より）

これらのセグメント別戦略は、前中期経営計画における楽器事業（特に中国市場）およびコンシューマー向け音響機器の不振を踏まえた具体的な改善策と言えます。

2. 新規成長ドライバーの育成：隣接領域と新規事業分野

既存事業の成長鈍化に対応するため、ヤマハは新たな成長ドライバーの育成にも注力します。

- 「**Music Connect**」事業: Yamaha Music ID（目標 1,000 万 ID）を活用し、ハードウェアとソフトウェアの連携、オンラインレッスン、コンテンツマーケットプレイス、コミュニティサービスなどを通じて、100 億円以上の売上を目指します¹。
- **モビリティソリューション（MS）**：プレミアムな体験を提供し、信号処理技術や音場制御技術を EV や自動運転車向けに展開します。「**Music AI**」の活用も計画されています¹。三菱自動車の新型「アウトランダー」へのオーディオシステム搭載はその具体例です⁴。
- **新規・隣接領域での事業化**: 「新領域/隣接領域での事業化・サービス採用 20 件」を目標としています¹。
- **イノベーション投資**: 音楽技術スタートアップに特化した 5,000 万ドルの投資ファンド「**Yamaha Music Innovations Fund**」を設立し、音楽制作、教育、配信などの分野でのイノベーションを支援します²。このファンド設立と社内目標「事業化 20 件」¹は、ヤマハがイノベーションに対して社内 R&D と CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）を通じた外部連携・買収という二重のアプローチを取っていることを示しています。これは、イノベーションのリスクを分散し、新たな技術分野への参入を加速するための現実的な「**Evolve**」戦略の一環です。全てのブレークスルーが内部から生まれるとは限らないという認識に基づいています。

B. リスク評価と対応フレームワーク

1. 認識されているリスク

ヤマハは、中期経営計画の遂行にあたり、以下のようなリスクを認識しています。

- **一般的リスク:** 経済環境の変動、需要動向の変化、為替レートの変動（特に米ドル、ユーロ）¹。為替変動の影響として、1円の変動で米ドルは約 8.7 億円、ユーロは約 1.1 億円の営業利益への影響があると試算されています⁶。
- **中期経営計画特有のリスク:**
 - 市場変化（例：中国市場）への対応の遅れ。
 - 地政学的リスクや原材料費高騰によるサプライチェーンの脆弱化。
 - 構造改革や野心的な利益目標達成に関する実行リスク。

2. 計画されている対応策とレジリエンス構築

これらのリスクに対し、ヤマハは以下のような対応策を計画しています。

- **セグメント戦略への織り込み:** 中国市場への適応（ピアノ戦略の転換¹）、サプライチェーン強化（一般方針として言及）、生産最適化など。
- **リスク顕在化時の対応:** ROE 目標達成を妨げるリスクが顕在化した場合、コスト削減や投資抑制を含む対策を実施するとしています³。
- **組織再編:** 2025 年 4 月に実施した組織再編は、事業軸に沿った連携強化、事業遂行スピードの加速、楽器事業と音響機器事業の特性に合わせた運営への転換を目的としており、市場変化への対応力向上を目指しています³。
- **環境変化への適応力向上:** これ自体が計画の目標の一つとして掲げられています。
- **米国関税への具体的対応:** （2025 年 3 月期決算説明会 Q&A より、継続的リスクとして関連）米国関税の影響については、半減を目指すとしています³。

アナリストからの米国関税などのリスク下での ROE 目標達成コミットメントに関する質問に対し、ヤマハは「コスト削減や投資抑制を含む対策を実施する」「計画を着実に推進する」と回答しています³。これは一般的な対応であり、計画書自体には、運用調整を超えるような大規模な外部ショックに対する非常に具体的かつ詳細な事前対応計画は明示されていません。複数の深刻なリスクが同時に顕在化した場合、標準的な対策だけでは不十分となる可能性があり、堅牢なリスク管理体制を求める投資家にとっては懸念材料となるかもしれません。

C. 海外展開とグローバル市場戦略

1. 新興市場における優先順位

- **インド:** 販売網の拡大と現地生産モデルの最大活用により売上成長を目指し、人口

増、経済発展、文化成熟による市場拡大機会を捉えます¹。フィリピンと合わせて年平均 18%の成長を目指します。

- **フィリピン:** ASEAN における成長エンジンと位置づけ、価値提案コミュニケーションの強化を通じて中高級製品の販売を拡大し、販売チャネル・パートナーをさらに開拓します¹。インドと合わせて年平均 18%の成長を目指します。

インドとフィリピンにおける年平均 18%という成長目標¹は非常に野心的であり、これらの市場が将来の主要な成長ドライバーとして位置づけられていることを示しています。しかし、この達成は「販売網の拡大」「現地生産モデルの確立」（インド）、「より強力な価値提案コミュニケーション」（フィリピン）といった戦略の実行成功に大きく依存します。これらの市場は、しばしば特有の運営上および競争上の課題を伴い、巧みに管理されなければ、このような高い成長が頓挫する可能性があります。この南アジア・東南アジアでの潜在力を実現できるかどうか、計画全体の成否を大きく左右します。

2. 成熟市場および課題市場における調整

- **中国:** ピアノ事業において、量から付加価値重視へと転換し、事業構造を最適化します¹。これは、過去の課題 への直接的な対応です。2025 年 3 月期決算説明会の質疑応答では、中国のアコースティックピアノ市場は在庫調整局面にあり、セルインのコントロールが必要であること、エントリーレベルの教育需要から、より上級者向けの付加価値の高い製品へと戦略をシフトすること、さらにシニア層や学生を含むホビー層向けの管楽器やギターの販売を強化することが述べられています³。
- **成熟市場（日本など）:** オペレーションの効率化と価格最適化により利益率を改善し、専門家との連携、体験機会の提供、販促活動を通じて顧客基盤を拡大します。子会社統合も継続します¹。
- **北米・欧州:** 楽器事業については、過去の過剰在庫が正常化しつつあります。欧州における 2025 年 3 月期第 4 四半期の減速は、現地販社の基幹システム刷新に伴う一時的な出荷業務の混乱が原因であり、回復を見込んでいます³。

D. 人的資本と組織開発

1. タレントマネジメント、スキル強化、DE&I への取り組み

- 「創造的で意欲的な組織文化」の醸成を目指します¹。
- 個人の成長とタレントマネジメントを支援する制度を強化します。
- 事業戦略と連動した人事管理制度を確立します。
- 経営戦略に沿った人事ポートフォリオへの変革を進めます。
- 事業戦略に関連する専門知識（音響機器、市場開発、新規事業開発など）を持つ人

材を獲得・育成します。

- 挑戦機会の創出、適材適所、主体的なキャリア形成支援、貢献実感の醸成、専門性強化、自己学習の奨励を行います¹。
- 主要 KPI として、人的資本への投資額 1.5 倍、女性管理職比率 24%を掲げています¹。

女性管理職比率を 24%に引き上げるという目標¹は、具体的な DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）目標です。しかし、より広範な人材戦略は、その目指すところ（タレントマネジメント、事業戦略との人事連携）は包括的であるものの、投資額 1.5 倍と女性管理職比率以外に、具体的で測定可能な指標が不足しています。人事ポートフォリオの変革や創造的な文化の醸成を「どのように」進めるかについては、財務的インプットを超えた真の進捗を測るための、より詳細な取り組みや KPI が求められます。

2. アジャイルで革新的な企業文化の醸成

- 2025 年 4 月の組織再編は、「事業遂行スピードの加速」と連携強化を目的としています³。
- ヤマハの従業員が「より価値を感じ、よりエンゲージし、よりコミットできる」ようにすることを目指します。

E. 知的財産および無形資産戦略

1. ブランド力、技術、クラフトマンシップの活用

- 「ヤマハの強みと独自性」「技術と感性の融合」「クラフトマンシップとテクノロジー」を事業基盤の鍵として強調することで、暗黙的に対応しています¹。
- ブランドの信頼性も重視されています（例：ピアノ戦略）¹。

2. 音と音楽を通じた新たな価値創造への注力

- 独自技術：音源技術、サイレント/トランスアコースティック技術など¹。
- Music AI：モビリティソリューションでの活用が言及されています¹。
- 「Yamaha Music Innovations Fund」²は、音楽技術分野における新たな IP や技術を獲得・提携するための手段となります。
- オープンイノベーションの奨励も掲げられています。

ヤマハの計画は、強力なブランドと既存技術の活用に言及していますが¹、明確な「知的財産戦略」は、他の戦略的柱と比較して、将来を見据えた具体的な IP 創出目標という点ではやや具体性に欠ける印象です。「Yamaha Music Innovations Fund」²は重要

な一歩ですが、これは主に外部 IP の取得・投資に関するものです。Music AI や新たな音響体験といった新興分野における社内 R&D から、ヤマハがどのようにして新たな独自 IP を創出し保護していくのか、より詳細な計画が示されれば、この側面は強化されるでしょう。

V. 市場およびステークホルダーの認識

A. 投資家およびアナリストの反応：初期評価と主要な懸念事項

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」に対する市場の初期反応は、期待と懸念が入り混じるものでした。

- **全般的なセンチメント:** 前計画の「期待を下回る結果」を受けての新計画発表であるという文脈が強調されています²。初年度（2026 年 3 月期）は 1.5%の減収を見込み、その後より力強い成長を目指すとしており²、まずは「再構築」の年になることを示唆しています。「製品ミックス改善とコスト管理による実質的な成長」が焦点とされています²。
- **アナリスト質疑応答からの主要論点³:**
 - **ROE 目標達成へのコミットメント:** 米国関税や景気後退リスクを考慮した上での ROE 目標達成の確度について質問が集中しました。ヤマハ側は、コスト削減や投資抑制で対応し、資本コストを上回る ROE 水準を目指すと回答しました。
 - **トップライン成長の源泉:** 野心的な売上目標に M&A が含まれるか否かについては、主に販売数量増と単価上昇によるオーガニック成長が基本であると説明されました。
 - **営業利益増加要因（700 億円目標）:** 楽器事業の収益性の大幅改善（営業利益率 7.5%→14%）が最大の要因であり、これは増収に伴う生産増、アコースティックピアノの生産構造改革効果、電子楽器の価格最適化、ギター中高級市場の強化によるとされました。
 - **ギター事業の損益と改善策:** Line 6、Ampeg、Cordoba、Guild といったブランドを傘下に持つ Yamaha Guitar Group（YGG）は、新製品投入の遅れ（開発費未回収）や Cordoba Music Group 製品のパンデミック需要の反動による販売不振で損益が悪化しており、構造改革を進めると説明。ヤマハブランドのギターは製造改革で利益率を改善する方針です。
 - **ホームオーディオ（HA）事業の収益性:** 事業規模縮小にもかかわらず HA を含むパーソナルオーディオ機器の売上予測がほぼ横ばいである点、およびその状況下での収益性改善について質問が出ました。ヤマハは、CCA（CS&C と HA の総称）事業でモデルミックス転換を強力に推進し、HA は高付加価値モデル

への注力と販売地域縮小で売上は減少するものの、原価低減で売上総利益率を改善すると回答しました。

- **HA 事業のコスト削減目標 (-25%) の達成可能性:** 前中計期間中の大幅な減産と工場稼働率低下、半導体調達難による高コスト部材使用で悪化した原価の正常化を目指すほか、中高級製品へのシフト、ODM/OEM 活用による固定費削減で達成するとしています。
- **組織再編の効果:** 事業軸での連携強化による事業遂行スピードの加速、楽器・音響機器事業それぞれの特性に合わせた運営への転換（特に音響機器事業の成長期待）が挙げられました。

株価については、計画発表直後の2025年5月16日15時24分時点で998.1円、前日比-7.9円（-0.79%）と、市場の初期反応は限定的かややネガティブであったことが示唆されますが、これは短期的な動きに過ぎません¹。アナリストからの質疑³は、ヤマハが掲げる大幅な利益率改善（楽器事業やホームオーディオ事業など）の実現可能性や、利益目標の具体的な牽引役について、ある程度の懐疑的な見方、あるいは少なくとも詳細な説明を求める姿勢を明らかにしています。ヤマハ側の回答がコスト削減や構造改革に重点を置いていることは、「Rebuild」局面での必要性を反映する一方で、市場からは「Evolve」すなわちトップライン成長の側面がより不確実と捉えられている可能性を示唆しています。

B. メディア報道とセンチメント

メディア各社は、本計画が前中期経営計画の「期待を下回る結果」を受けて策定された点や、「製品ミックス改善とコスト管理による実質的な成長」を目指す方針を報じました²。計画発表は、公式チャネルや金融ニュースプラットフォームを通じて広く周知されました¹。「Yamaha Music Innovations Fund」の設立も報じられ²、イノベーションに向けた前向きな動きとして捉えられたと考えられます。

C. 業界への潜在的影響と競争ポジショニング

ヤマハの新中期経営計画は、業界の競争環境にも影響を与える可能性があります。

- ピアノやデジタル楽器における高付加価値製品への注力¹は、プレミアムセグメントでの競争を激化させる可能性があります。
- ホームオーディオ事業の再編¹は、ローエンド市場でのシェアを一部譲るものの、ホビー層や中高級ニッチ市場での地位を強化する可能性があります。
- インドやフィリピンでの積極的な成長計画¹は、これらの市場における既存プレイヤーにとって新たな挑戦となるでしょう。
- 「Music Connect」などのデジタルサービス・プラットフォームへの注力¹は、ハ

ードウェアとソフトウェアを統合したエコシステムや顧客との直接的な関係構築という業界全体のトレンドを反映しています。ヤマハがこの分野で成功すれば、音楽エンゲージメントの収益化方法が再定義されるかもしれません。

- モビリティソリューションへの投資¹は、特にEV向けを中心に成長する車載オーディオ市場でのヤマハの競争力を高めるでしょう。

「Music Connect」やCVCファンドといった「Evolve」戦略の構成要素¹は、ヤマハが従来の製造中心のビジネスモデルから、より統合された「音と音楽のソリューションプロバイダー」へと移行する戦略的意図を示しています。これは新たな競争ダイナミクスを生み出し、ヤマハが従来の楽器・オーディオメーカーだけでなく、テクノロジー企業やサービスプロバイダーとも競合する可能性を示唆しています。この移行は極めて重要ですが、未知の競争領域に参入するリスクも伴います。

VI. 総括分析と将来展望

A. 「Rebuild & Evolve」計画の整合性と目標の野心度に関する全体評価

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」は、過去の業績²を踏まえれば、その策定は必然であったと言えます。「Rebuild」による中核事業の立て直しと、「Evolve」による新たな成長機会の追求という二本柱の戦略は論理的です。

コア営業利益率13.5%、ROE10%といった財務目標¹は、過去の実績や現在の市場環境を考慮すると、特に利益率の大幅な改善は挑戦的です。計画自体は主要な戦略領域を網羅しており、包括的であると評価できます。

B. 重要な成功要因と潜在的障害

成功要因:

- 構造改革（ピアノ、ホームオーディオ、ギター）の効果的な実行¹。
- 中国市場での立て直しと、インド・フィリピン市場での成長実現¹。
- 「Music Connect」やCVCファンド投資などの新規施策の成功¹。
- 市場変化への適応力と対応スピードの向上（過去の教訓）。
- 組織再編によるシナジーの発現³。

潜在的障害:

- 地政学リスク、インフレ、中国経済の減速など、厳しい市場環境の継続。
- 特に大幅な利益率改善やコスト削減と成長投資を同時に進める上での実行リスク。
- 新たなテクノロジー主導分野における、よりアジャイルな専門企業との競争。
- 特定の成長市場（インド、フィリピン）への高い依存度。

- イノベーションとアジリティを支える企業文化変革の遅れ。

C. ヤマハ株式会社への長期的示唆

「Rebuild & Evolve」計画は、ヤマハにとって複雑なバランス感覚を要する賭けとも言えます。成熟・衰退分野での厳格なコスト削減と構造改革を断行しつつ、同時に不確実性の高い新たな成長領域へ積極的かつ革新的に投資するというものです。3年間という期間は、このような深遠な変革にとっては比較的短いです。初年度に予想される減収²は、再構築に伴う初期の痛みを強調しています。真の試金石は、「Evolve」戦略が既存中核事業の縮小や低成長を補い、会社を2028年3月期の野心的な目標へと導くのに十分な速さでスケールアップできるかどうかです。

本計画が成功すれば、ヤマハは伝統的な成熟市場への依存度を減らし、より強靱で収益性が高く、革新的な企業へと再ポジショニングされる可能性があります。一方、

「Rebuild」段階での失敗は、さらなる財務的逼迫と、現在の事業形態での長期的な存続可能性への疑問を招きかねません。「Evolve」戦略の成功は、デジタル体験や新たな音楽エンゲージメントの形態によってますます形成される未来において、ヤマハがその存在意義を維持するために不可欠です。

持続可能性や人的資本開発へのコミットメント¹が真摯に追求されれば、長期的なステークホルダー価値とブランド評価の向上に貢献するでしょう。本計画の成否は、ヤマハが進化する音と音楽の世界でリーダーであり続けるか、あるいは伝統的な強みに特化したニッチプレイヤーとなるかを左右する可能性があります。

引用文献

1. [www.yamaha.com](https://www.yamaha.com/en/ir/library/presentations/pdf/2025/pres-250508_02e.pdf), 5月16, 2025にアクセス、
https://www.yamaha.com/en/ir/library/presentations/pdf/2025/pres-250508_02e.pdf
2. Yamaha Corporation Price: Quote, Forecast, Charts & News (7951.T)- Perplexity, 5月16, 2025にアクセス、
<https://www.perplexity.ai/finance/7951.T>
3. IR 最新情報一覧 - 投資家向け情報 - ヤマハ株式会社, 5月16, 2025にアクセス、
<https://www.yamaha.com/ja/ir/archive/>
4. Yamaha Branded Audio Integrated Into Mitsubishi Motors' New Outlander - News Releases, 5月16, 2025にアクセス、
https://www.yamaha.com/en/news_release/2024/24100901/
5. 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要 - ニュースリリース ..., 5月16, 2025にアクセス、
https://www.yamaha.com/ja/news_release/2025/25050802/
6. 2025年3期決算説明会 - Yamaha Corporation, 5月16, 2025にアクセス、
<https://www.yamaha.com/ja/ir/library/presentations/pdf/pres-250508.pdf>

7. ヤマハ【7951】の株価材料ニュース,決算速報,適時開示情報 - 株探, 5 月 16, 2025 にアクセス、<https://kabutan.jp/stock/news?code=7951>
8. IRSTREET PDF Translate Top Page, 5 月 16, 2025 にアクセス、https://www.irstreet.com/new/en/tactix_top_jp/index.php