

企業名： ヤマハ

レポート名： ヤマハ統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

非常に良く理解できる。ヤマハの新中期経営計画「Rebuild & Evolve」からは、目まぐるしく変化する世界情勢や市場ニーズにスピード感を持って対応しようとする、強い変革への意志が読み取れる。特に、3つの戦略方針である「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」において、前中計の反省を踏まえた収益性の改善と資本効率の向上が強く打ち出されている。財務目標として「売上3年 CAGR 5%」「最終年度の ROE 10%」「事業利益率 13.5%」という具体的なコミットメントを明記し、社長自らが「数値目標の達成に執着する」と述べている点は、将来の成長軌道への回帰に向けた解像度を高くしている。また、マテリアリティとして挙げられている「最先端技術と感性の融合による新価値創造」や「環境問題への対応」「音楽文化の普及浸透」「創造的で挑戦的な企業風土の醸成」などは、新経営ビジョンである「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」と完全に合致しており、経営理念である「世界中の人々のこころ豊かなくらし」とも一貫性がある。統合報告書全体を通して、すべてのコンテンツがこの新中計の方針に紐付いて構成されており、同社が中長期的に目指す姿が極めてイメージしやすい。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

楽器事業における圧倒的な優位性は理解できるが、音響機器事業の優位性については、報告書側の主張を考慮してもなお、競合に対する独自性という点でやや理解しづらい部分が残る。まず楽器事業に関しては、グローバル楽器シェア No.1 という強固な市場支配力（ピアノ 39%、デジタルピアノ 48%などの高い世界シェア）が明確な印となっている。同社はアコースティック楽器の深いノウハウと、消音・ハイブリッド技術に代表されるデジタル楽器の最先端のデジタル技術を高いレベルで保有・融合させており、初心者からプロ演奏者まで幅広いニーズにワンストップで応えられる豊富な製品ラインアップが独自の競争源泉となっている。一方で音響機器事業に関しては、報告書内で「培った音響技術とネットワーク技術の融合」や、信頼性・安定性の高い製品群による差別化が強みとして謳われている。プロフェッショナル領域でのデジタルミキサーの強い市場存在感や、モビリティ領域における独自 AI 技術「Music: AI」を活用した採用拡大など、具体的な強みの芽は記載されている。しかし、コンシューマー向けの普及価格帯では激しい価格競争に晒されており、プロ向けや車載向けでも強力な他社競合が並び立つ中で、ヤマハが市場を牽引し、他社を圧倒するほどの市場支配力や差別化要素がどこにあるのかという具体例については、楽器事業に比べると説明の解像度が低く、読み手にとって優位性を確信しにくい印象を受ける。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

理解できる。ヤマハは、これまでのハードウェア製品の販売を中心とした事業形態から脱却し、デジタル技術を融合させたサービスや体験価値の提供を強化することで、ビジネスモデルそのものを進化させようとしている。「Yamaha Music Connect」を掲げ、楽器演奏用アプリ『Extrack』やオンラインレッスン、コンテンツマーケットプレイスなどの展開を通じて、顧客のLTV向上と新たな音楽体験の創出をグローバルで推進している。また、中長期的な需要創造として、インドやフィリピンなどの新興国を中心に、公教育での楽器演奏を支援する「スクールプロジェクト」を展開し、未来の楽器演奏人口を自ら拡大している点も持続性を担保していると言える。さらに、アコースティック楽器の生産に不可欠な木材資源の確保に向けて、タンザニア等での「おとの森活動」を通じた良質材の育成や森林保全を行うなど、バリューチェーン全体の持続可能性にも配慮がなされている。一方で、報告書内ではリスクとして「インフレによるコストアップやさらなる景気悪化」が挙げられており、景気後退局面における懸念は残る。しかしこれに対しても、インドネシアのピアノ工場閉鎖と日本・中国への生産集約といった生産体制の構造改革や、事業・生産・営業の組織統合によるアジリティの強化、地産地消型の生産戦略などによって、外部環境の変化を跳ね返す企業レジリエンスを構築しようとしていることが読み取れた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

可能だと思われる。ヤマハは新中期経営計画において、人的資本の強化を最重要テーマの1つに位置付け、人的投資額を従来の1.5倍に増額する方針を示している。特に、人事面から事業戦略を後押しする「HRBP（Human Resource Business Partner）」組織を新設し、各事業の戦略に直結した人材マネジメントを展開している点は、従業員が自身の役割を通じて事業成長へ貢献しているという実感を持ちやすい環境であると言える。また、タレントマネジメントシステム（TMS）やラーニングマネジメントシステム（LMS）の導入・拡張、自律的な学習環境の整備に加え、社内公募制度の活性化など、主体的・自律的なキャリア形成を支援する人事インフラが整っている。さらに、管理職女性比率の目標（24%）設定などのDE&I推進や、従業員サーベイを活用した組織風土改革によって「働きやすさ」と「働きがい」の継続的な向上が図られている。多様なバックグラウンドを持つ人材がポテンシャルを最大限に発揮し、「学び・実践し・成長する」好循環が仕組み化されているため、自身の人的資本の価値向上を十分に達成できると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

よかった点は、新経営ビジョンの実現に向けて、財務目標だけでなくサステナビリティや人的資本といった非財務情報（無形資産）がどのように結びつき、中長期的な企業価値を向上させるのかという「価値創造ストーリー」が明快に体系化されている点である。特に、環

境問題への対応や社会貢献活動が、単なる慈善活動にとどまらず、将来の資源確保や新規市場での需要創造といった具体的な事業戦略・目標に直結しているロジックが一貫しており、非常に説得力が高いと感じた。すべてのコンテンツを通じて新中期経営計画の方向性が共有されているため、企業の未来像がイメージしやすい。一方で改善余地としては、2で指摘した通り、音響機器事業における独自の競争優位性や市場支配力の具体的な記述が薄く、強力な競合他社に対してどのような技術的・商業的差別化を図るのかがやや伝わりにくい点が挙げられる。また、マクロ環境の急変や景気悪化がリスクとして提示されているものの、不況時に各事業（特に低迷が続くホームオーディオなど）においてどのように収益性を維持するのかという防衛策の解像度をさらに高めることで、投資家をはじめとするステークホルダーに対するレジリエンスの証明がより強固になると感じた。

以上。