

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	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



サステナビリティマネジメント



ヤマハグループは「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現に向け、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、それらに基づいて定めた「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。

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「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、グループ内における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。サステナビリティ委員会の審議内容、当社グループ

における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」を設置しています。各部会では、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、サステナビリティ委員会へ報告しています。



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(2025年3月期)

サステナビリティ委員会活動状況

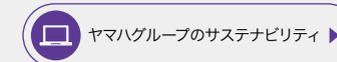
実績	7回開催
議題	<ul style="list-style-type: none"> 前期活動レビュー、外部開示内容(含むTCFD/TNFD)確認 当期進捗/成果確認、課題についての議論 次期中期経営計画における施策・KPI目標の審議

取締役会による監督などの状況

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 外部有識者との対話会 1回
議題	<ul style="list-style-type: none"> 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	執行役員	6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	7回
調達部会	木材デューデリジェンス、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デリジェンス、紛争鉱物対応など	執行役員	7回
人権・DE&I部会	人権デューデリジェンス、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンなど	執行役員	6回
社会・文化貢献部会	音楽普及、地域共生など	執行役員	9回



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

サステナビリティに関するマテリアリティ・KPI・目標

ヤマハグループは、サステナビリティを価値の源泉と捉え、音・音楽の力、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。

自らの事業活動と環境・社会との関わり、ステークホルダーの期待や社会要請に鑑み、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重要なサステナビリティ課題(マテリアリティ)を特定し、活動を推進・管理しています。特定したマテリアリティは、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・見直しを行っています。

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

分野	マテリアリティ	KPI・目標
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)
	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)
	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% ■ 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 苗木植栽・保全 インド:植林パイロット事業導入 北海道:アカエゾマツ活用楽器の製作・公開 中南米:1樹種で保全モデル構築
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
	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
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
		経営目標 ■ スクールプロジェクト累計児童数 700万人
人材	人権尊重とDE&I	経営目標 ■ 管理職女性比率 24%
		■ グローバル人材配置 40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 経営目標 ■ 人的投資額 1.5倍

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



環境

基本的な考え方

企業活動や持続可能な社会構築には健全な地球環境が不可欠との認識のもと、自らが取り組むべき環境課題を特定し、事業活動全般においてバリューチェーン全体での環境負荷を低減する取り組みの方針を「ヤマハグループ環境方針」に定めています。この方針に基づいた取り組みを中期経営計画や各部門のアクションプランに組み込み、実行しています。



環境推進体制

ヤマハグループは、環境担当役員を責任者とするグローバルな環境推進体制を構築しています。「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。



マテリアリティに関する重点施策と目標 (2028年3月期)

ヤマハグループは、気候変動対応と自然資本保全の両面で持続可能な社会の実現に貢献することを目指し、長期的な視点で気候変動や自然関連課題への対応を進めています。

気候変動への対応

目標：CO₂排出量 ▲30%

スコープ1+2 (2018年3月期比)

国際的な協調により推進される温室効果ガス排出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。バリューチェーンも含めたカーボンニュートラルを2050年までに達成する移行計画を設定しており、中期目標として2031年3月期までに2018年3月期比でスコープ1+2温室効果ガス排出量の55%削減およびスコープ3の30%削減を掲げています。2019年には気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を表明し、気候変動の財務的影響についての分析や情報開示に取り組んでいます。

持続可能な木材の利用

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。

2024年3月期には、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、国際的な環境団体Preferred by Nature 監修のもと新たに制定しました。本基準を用い、サプライヤーと連携した現地調査などを通じて持続可能性の評価と判定を進めています。

省資源、廃棄物・有害物質削減

目標：梱包材の脱プラスチック ▲25%

発泡スチロール (2023年3月期比)

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取り組んでいます。製品の長寿命化の取り組みとしては、メンテナンス・修理体制の整備、ユニット交換・追加方式の採用、製品回収・再活用するサービスの展開などに取り組んでいます。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX (Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



取り組み事例

気候変動への対応

掛川工場で1.4MW太陽光発電設備を稼働

中長期的な温室効果ガス削減目標を達成すべく、掛川工場の屋根および駐車場に1.4MWの大規模な太陽光発電設備を導入し、2024年11月より稼働を開始しました。年間の発電量は約1,600MWhを想定しており、これは同工場で使用する電力の約9%に相当します。これにより年間約600tのCO₂排出量削減を見込んでいます。



掛川工場に設置した太陽光発電設備



持続可能な木材の利用

原産地コミュニティと連携した良質材の育成(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するために、地域社会と一体となって循環型の森林づくりを実現するおとの森活動を、行政や学術機関と連携し国内外で展開しています。

木管楽器の重要な材料であるアフリカン・ブラックウッドは、IUCNレッドリストで準絶滅危惧に分類されるなど、近年その資源量が減少傾向にあると言われています。2015年より、原産地であるタンザニア連合共和国で同種の生態や森林の管理状態の調査を開始し、同樹種を楽器素材として持続的に利用できるビジネスモデルの実現に向け、森林保全と楽器生産、地域コミュニティ開発の観点から、植林技術の導入や土地利用の改善、材料利用技術の開発などを進めています。

2017年からは、アフリカン・ブラックウッドの持続的育成のために植林活動を開始し、2025年3月期までに累計約27,000本(植林地総面積約13.5ha)の植栽規模となりました。



地域コミュニティと協働で行っている生態調査



JAPAN WOOD DESIGN
AWARD 2024

「タンザニアでの森林保全プロジェクト」が「ウッドデザイン賞2024」
(主催：一般社団法人日本ウッドデザイン協会)を受賞

省資源、廃棄物・有害物質削減

梱包材における環境配慮

地球温暖化や自然環境汚染防止の観点からプラスチックの大量消費が見直される中、ヤマハでは、梱包材のプラスチック使用削減に取り組み、2025年4月以降の新規小型製品の発泡スチロール使用を廃止したほか、シーリングスピーカー『VXC2P』では、リサイクル材を使用したポリ袋を採用しています。



リサイクル材を使用したポリ袋を採用
(シーリングスピーカー)

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



TCFD/TNFDへの対応

ヤマハグループは、2024年よりTCFD提言とTNFD提言を統合した情報開示を開始しました。気候変動と生物多様性の両面からリスクと機会を分析、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。

ガバナンス

気候変動および自然関連のリスクと機会(先住民族や地域コミュニティ、影響を受けるステークホルダーに関する人権方針やエンゲージメント活動を含む)ならびに関連課題に関する評価・管理は、代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会を通じて行われ、取締役会によって監督されています。

これらに関する具体的な審議は、同委員会の下部組織である気候変動部会、資源循環部会、調達部会において行われ、進捗は定期的にサステナビリティ委員会に報告されます。

戦略

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。また自然関連課題については、当社グループと自然との接点、依存と影響の関係、リスクと機会などを判定するため、TNFDが推奨するLEAPアプローチ*に基づき評価と分析を行いました。当社は、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。

* 企業の自然との接点、依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題を判定するための統合的な評価方法

リスクと影響の管理

当社では、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、企業活動・行動に関わる気候変動や生態系に関連するものを含む全てのリスクを対象とした全社横断的な評価の仕組みを採用し、リスクの抽出と評価を行っています。

サステナビリティ委員会の下部組織である気候変動部会および環境部門では、シナリオ分析結果をもとに「影響度」と「発生頻度」を評価し、リスクと機会をリスト化しています。特に重要なリスクと機会への対応は関連する他の部会や部門が随時協働して行い、その進捗はモニタリングされ、サステナビリティ委員会に報告されます。また、サステナビリティ委員会や部会の担当範囲を超える対応が必要となる重要なリスクおよび機会については、逐次取締役会へ報告され、対応方針を審議検討しています。

指標および目標

当社では、重要な気候変動および自然関連の依存、影響、リスク、機会を評価し管理するための指標と目標を設定し、進捗を管理しています。さらに、スコープ1およびスコープ2に加え、スコープ3の一部項目と取水量のデータについては第三者検証を実施しています。TNFDが開示を求めるコアグローバル指標と当社の開示状況についてはウェブサイト(TCFD/TNFDへの対応)をご参照ください。

CDPにおける気候変動調査で2年連続最高評価を獲得

国際的な環境非営利団体CDPより、「気候変動」分野における積極的な取り組みと透明性が評価され、最高評価「Aリスト」に選定されました。当社のAリストへの選定は2年連続3回目となります。さらに、同時に評価された「水セキュリティ」および「フォレスト」分野においても、それぞれAという高評価を得ました。これにより、「気候変動」「水セキュリティ」「フォレスト」の3分野全てにおいて「リーダーシップレベル」の評価を受けたことになります。今後も、脱炭素・ネイチャーポジティブに向けたアクションを着実かつ継続的に進めていきます。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

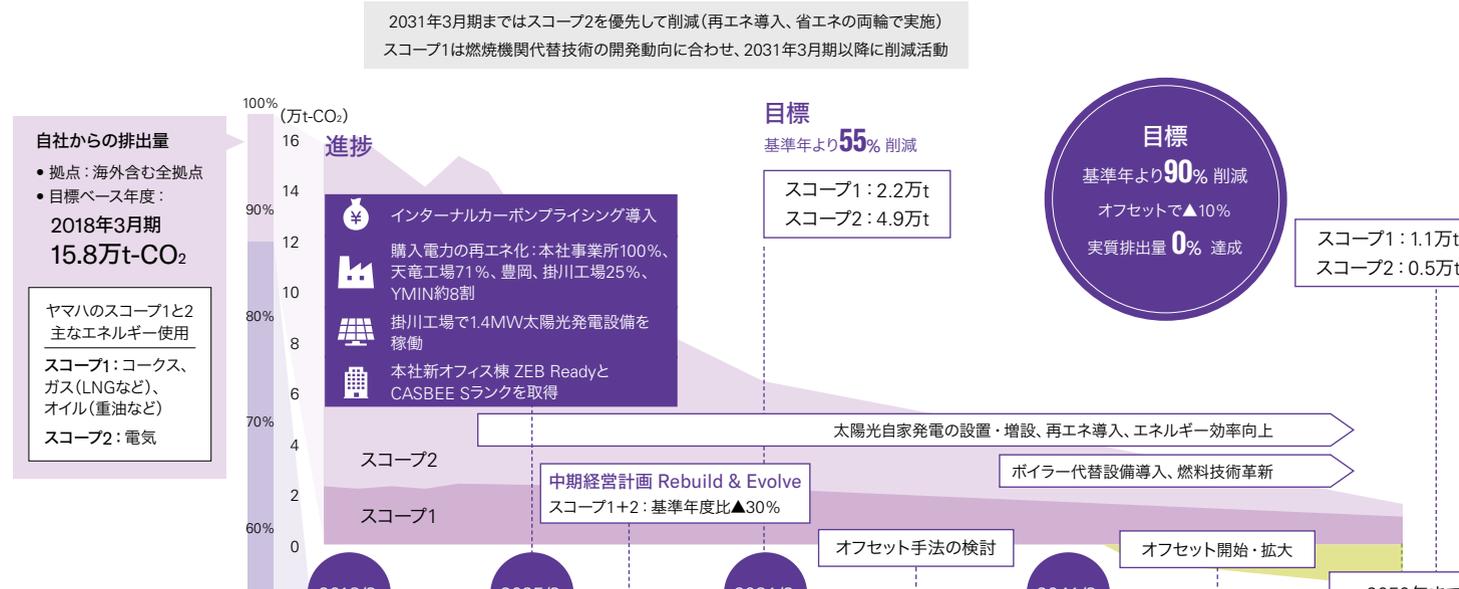
SECTION 6 財務/企業情報



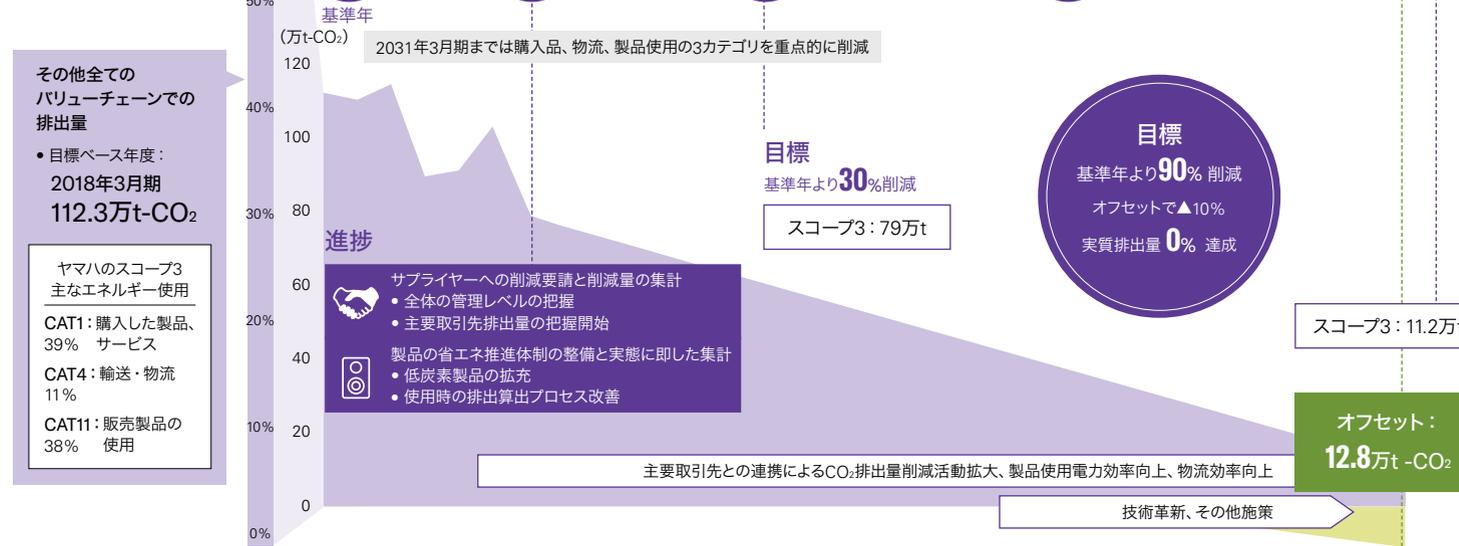
低炭素社会への移行計画

当社はサプライチェーンを含めたグループ全体のCO₂排出量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



スコープ3



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

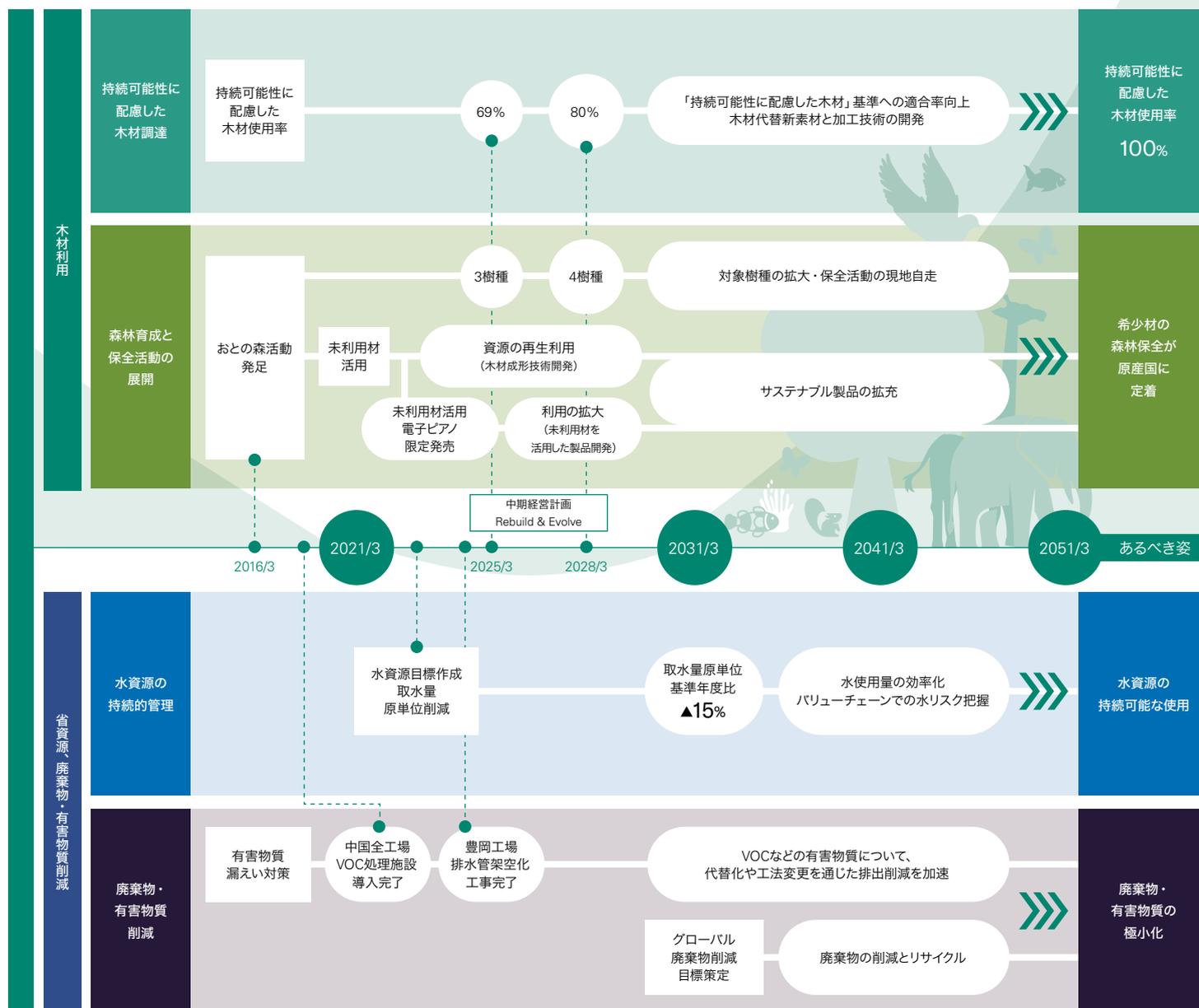
サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

ネイチャーポジティブへの移行計画

当社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。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX (Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



人権

基本的な考え方

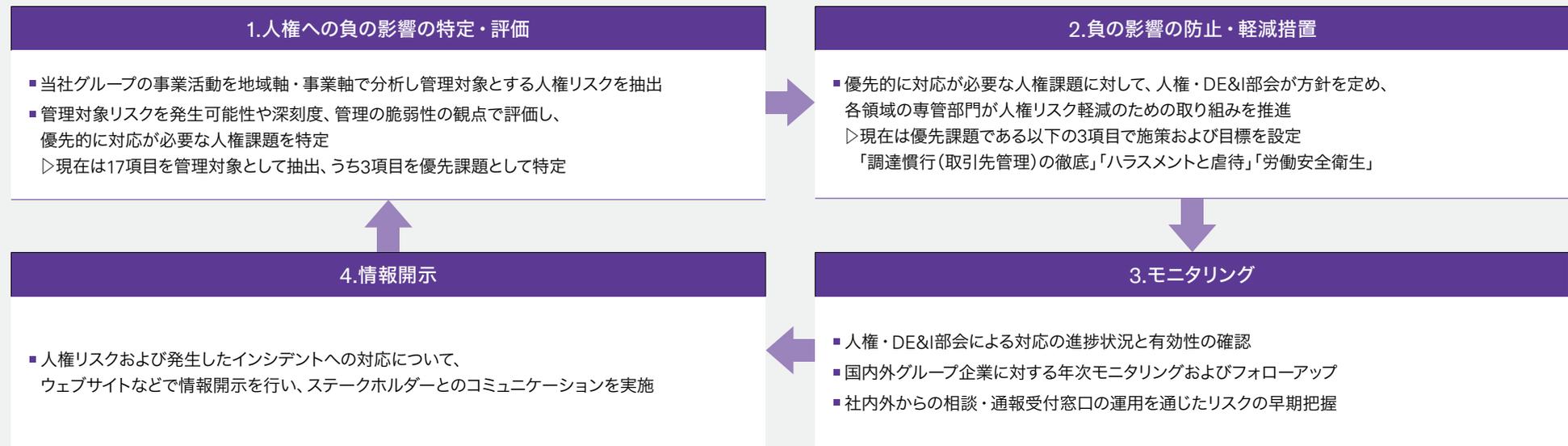
ヤマハは自らの事業活動による人権への負の影響に責任を持って対応するために、全てのグループ企業に対し「ヤマハグループ人権方針」および「コンプライアンス行動規準」に基づいた誠実な事業活動を行うことを求めています。また、サプライチェーン上の取引先にも同方針に沿った人権尊重を期待し、人権や適正な労働慣行を定めた行動基準の順守を要請しています。

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に「人権・DE&I部会」を設置し、当社グループの事業活動による人権への負の影響の防止・軽減を推進しています。取締役会は、重要な人権課題に対する施策や進捗についてサステナビリティ委員会から定期的に報告を受け、取り組み状況を監督しています。

人権デューデリジェンスの推進

国際的な人権規範や指針に基づき、バリューチェーン全体を視野に入れ人権リスクの特定・評価、人権への負の影響の是正や防止・軽減に取り組んでいます。ステークホルダーや専門家との対話を通じてこれらのプロセスを継続的に進め、サプライヤーやビジネスパートナーも含めた効果的なサイクルを確立することで、人権リスクの最小化を目指しています。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



優先的に対応が必要な人権課題

人権課題と人権侵害発生時の事業への影響	対応
<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達先の選定におけるCSRへの取り組み状況の確認、および「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」の順守要請 ■ 同行動基準に沿った書類調査と訪問による実地監査、および調査結果に基づく是正要請 ■ 調達先・バイヤーを対象としたセミナーなどの教育・啓発活動の推進 ▷2023年3月期からの中期経営計画に沿って、リスク管理上優先度の高いサプライヤー60社を対象に外部専門機関による実地監査を実施 ▷2025年3月期には啓発の取り組みとして国内調達先を対象に「ビジネスと人権」をテーマとしたセミナーを開催
<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハラスメントが懲戒・公示の対象になることを就業規則に明記し、会社姿勢の明確化、従業員への意識付けを図る(ヤマハ(株)、国内グループ企業) ■ コンプライアンス相談・通報窓口によるハラスメント行為の早期発見・是正・再発防止 ■ 従業員向けハラスメント防止教育、研修ツールの制作や情報発信による啓発活動の推進 ▷2025年3月期には、国内グループ企業の管理職およびヤマハ(株)の全従業員(約4,500名)を対象としたハラスメント防止研修(e-ラーニング)を実施
<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ヤマハ(株)代表執行役社長による全グループ従業員向け安全衛生メッセージおよび方針・目標の年次配信(4言語で展開) ■ 中国・インドネシア地域を軸とした海外生産拠点間の連携による安全衛生推進機能の地域最適化 ■ 国内外生産拠点における、管理監督者対象の専門教育および従業員向け教育施設の導入推進 ▷2025年3月末時点で、国内外にある18の生産拠点のうち13拠点が労働安全衛生マネジメントシステムISO45001認証を取得

人権に関する相談・通報への対応

従業員(契約社員、アルバイト、派遣社員を含む)が利用できるコンプライアンス相談・通報窓口を社内外に設置し、ハラスメントなどの人権問題を含む相談・通報に対応しています。当窓口には多言語対応のウェブ受付フォームも整備しています。また、国内グループ従業員向けには性的マイノリティに関する専用窓口を設け、周知しています。

従業員以外のステークホルダーについては、ウェブサイトにて設けた各種お問合せ窓口を通じて広くご意見・通報を承るとともに一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)が運営する対話救済プラットフォーム(ビジネスと人権に関する指導原則に準拠)で人権侵害の苦情を受け付けています。2025年3月期は同窓口などにサプライヤーにおける移住労働者への人権侵害の通報が3件寄せられ、事実確認および当該サプライヤーへの対応要請を進めています。

人権教育・啓発

人権課題のテーマごとにそれぞれの専管部門が、従業員、管理職、取引先に向けた教育研修を実施しています。教材として「ヤマハ人権ガイドブック」を作成、日本語版に加え英語版・中国語版・インドネシア語版を整備し、海外も含めたグループ企業に展開しています。また、国内グループ企業向けにはe-ラーニング形式の教育コンテンツにより、ビジネスと人権に対する一層の理解促進を図っています。

製品・サービスにおける対応

製品・サービスが、障がいなどの制約によらず多くの人にとって使いやすく、かつ心身への悪影響を引き起こすことがないように、安全性やアクセシビリティの向上に努めています。また、広告・ソーシャルメディアなどにおける差別的行為を防ぐべく、従業員向けに「ヤマハ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン コミュニケーションハンドブック」を作成しているほか、メディアや広告における有害な固定観念の撤廃を目指す「アンステレオタイプアライアンス」(UN Women主導)に加盟しています。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



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。

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビュー

前中計では、3つの方針の1つとして掲げた「ともに働く仲間の活力最大化」を6つの領域に要素分解するとともに、3つの重点テーマと目標を定め、これらに基づく人事施策の実行とその効果測定を実施しました。その結果、「人権」「DE&I」「働きやすさ」といった多くの領域で目標を達成した一方で、「働きがい」は横ばいで、目標には届きませんでした。

6つの領域のレビュー

1.方針・戦略の共有	経営層と従業員の「想い」を密に共有する施策を打ち出すことで、従業員一人一人が企業理念・ヤマハフィロソフィー・ブランドプロミスを深く理解し、日々の行動実践につなげることを目指しました。	4.風通しが良い組織風土	2021年3月期より実施している従業員サーベイ「働きがいと働きやすさに関する意識調査」の結果分析を通じ、従業員および組織の活力最大化の土台となる「風通しが良い組織風土」の醸成に努めてきました。調査結果に基づき、多くの部門でフィードバックと改善に向けた活動が行われるようになりました。
2.貢献と成長の実感	従業員が、自らの発意で成長や挑戦の機会を得られ、業務を通じて自らの能力をいかに発揮し、会社や社会への貢献と、自らの成長を実感できるような環境づくりを行いました。特に、ヤマハ(株)では従業員のキャリア自律と専門性向上を促進する施策の浸透と利活用を進めました。	5.多様で柔軟な働き方	さらなる事業の発展と個人の充実した生活の両立を実現するため、多様な価値観・ライフスタイルを尊重したワークライフバランス支援を積極的に推進してきました。ヤマハ(株)では、自律的で生産性の高い働き方を目指して制度や仕組みの見直しを行い、従業員が心身の健康維持と仕事・プライベート両面の充実を図りながら能力を発揮できるよう、個別の事情に寄り添った柔軟な制度や職場環境の整備を行っています。
3.個の尊重	「ヤマハグループDE&I方針」に基づき、人材の多様性を新たな価値創造の源泉と考え、その前提となる公平性に配慮するとともに、多様なバックグラウンドを持った「個」が自分らしく活躍するための体制づくりや風土の醸成を行ってきました。	6.いきいきと働ける職場環境	「ヤマハグループ健康宣言」を掲げ、従業員が「心身ともに健やかに自分らしく生きる(Sound Living)」ことを実現するために、「安心して働ける環境(Sound Minds)」と「健康維持増進(Sound Bodies)」に寄与する施策を展開しました。

6つの領域(有価証券報告書) ▶

6つの領域



前中期経営計画「Make Waves 2.0」における3つの重点テーマとKPI・目標と実績

	働きがいを高める		人権尊重とDE&Iを推進する		風通しが良く、皆が挑戦する組織風土を醸成する
KPI	従業員サーベイ「働きがい」肯定的回答率	人的投資額(前々中計比)	管理職女性比率	クロスボーダー配置(3力年合計)	従業員サーベイ「働きやすさ」肯定的回答率
目標と実績					

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」における人材戦略

働きがい高めるには、一人一人が経営ビジョンを共有し、事業戦略の実現に向けて自身が貢献している実感を持つことが重要となります。前中計では、タレントマネジメントシステムの導入、グループ中核人材育成施策、管理職の人事制度改定を進めるなど、一人一人の成長を事業の成長につなげるための人事インフラ基盤づくりに着手しました。

新中計においては、以下の3つの重点テーマを掲げ、これまで築き上げてきた健全な組織風土をさらに発展させるとともに、管理型の人材マネジメントから戦略型の人材マネジメントに大きく転換していくことで、「働きがい」の向上と事業成長の加速につなげていきます。

戦略型の人材マネジメントとは、経営・事業の戦略実行を、人事の面からグローバルに後押しするとともに、組織と個の力を高め、事業成長と組織風土改革にダイレクトに貢献すること、およびその実効性を可視化する一連の取り組み・施策のことです。具体的には、戦略に基づいて適時に人材を採用・育成・配置する仕組みを構築するとともに、従業員一人一人が、「学び」「実践し」「成長する」中で事業成長に貢献している実感を持てる仕組みを整備することです。これらを相互に連動させることで、従業員一人一人の働きがいと人的資本を高め、持続的に社会価値を創出していきます。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」における3つの重点テーマ

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

新中計期間中に、既存事業領域においては収益改善と成長軌道への回帰を、新規事業領域においては戦略的な投資による事業拡大を計画しています。計画達成のためには、適時かつ適切に人材を採用・配置し、育成する仕組みが欠かせません。そのため、それぞれの事業領域での戦略達成に必要な要員構成と現状と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、戦略型の人材マネジメントシステムに転換します。

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

戦略型の人材マネジメントに実効性を持たせるため、これまで以上に組織力強化と個の成長を後押ししていきます。そこで、人的投資額を従来の1.5倍に増やし、組織としても個としても「学び」「実践し」「成長する」機会を人事施策と人事インフラ基盤で充実させていくことで、戦略的な配置や育成を実現していきます。また、人材獲得チャネルを国内外の多様な領域に広げ、事業に貢献し得る人材を幅広く採用します。

重点
テーマ
3

創造的で挑戦的な組織風土の醸成

組織と個の成長の土台をより強固なものとするために、創造的で挑戦的な組織風土の醸成にも取り組みます。これまでにDE&I推進活動や傾聴トレーニングなどを通じて、風通しの良い職場風土を築き上げてきましたが、これらの取り組みをさらに発展させ、従業員体験価値を言語化し設計していきます。また、阻害要因の解消(メンタル不調やハラスメントの防止など)にも継続して取り組み、職場の内外での関係性の質が思考の質、行動の質、結果の質を高めていく好循環を生み出していきます。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

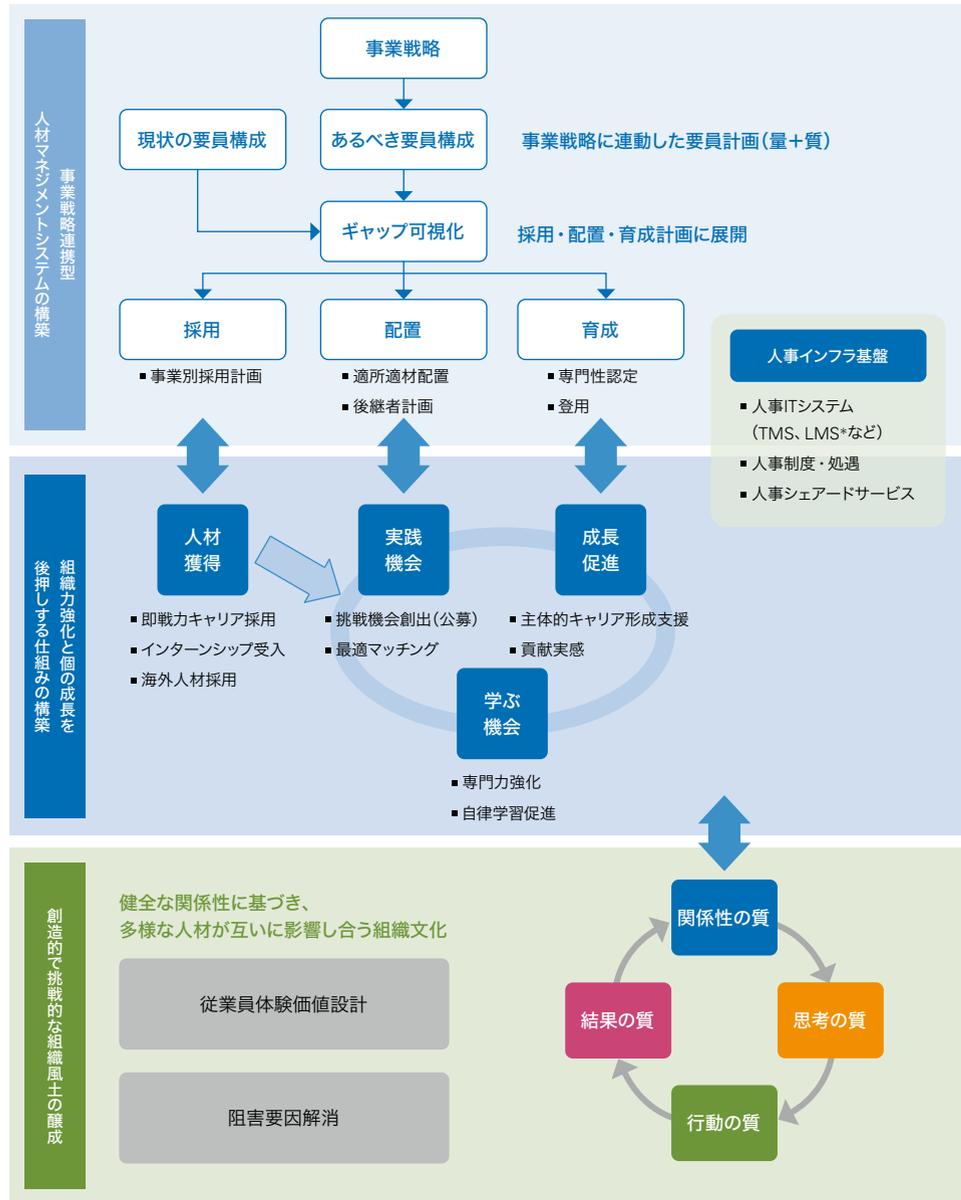
SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報





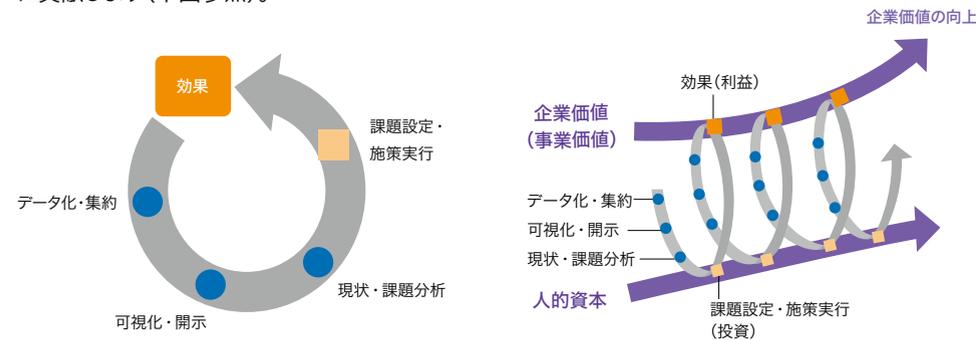
* TMS : Talent Management System LMS : Learning Management System

重点テーマにおける目標および主な施策

重点テーマ	事業戦略連携型 人材マネジメントシステムの構築	組織力強化と個の成長を後押しする 仕組みの構築	創造的で挑戦的な組織風土の醸成
目標	事業の人事課題の解像度を高め、 戦略実現を支援するPDCAサイクル構築	人的投資額1.5倍 管理職女性比率24%	従業員サーベイ肯定的回答率の 継続的向上
内容	人材マネジメントの 進化	人事組織体制と 共通基盤の進化	組織力強化の 後押し 個の成長の後押し
主な施策	<ul style="list-style-type: none"> 要員計画を軸とした人材マネジメント運用 TMSの拡張および他のシステムとの連携 専門性認定 グループ人材マネジメント規程改定、モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> 人事組織を事業戦略連携型に転換 ヤマハ(株)社員人事制度改定 グローバルゲーティング浸透 高年齢雇用制度改定 人事シェアードサービスのグローバル対応とビジネスプロセスアウトソーシング(BPO)活用 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント強化施策(役員から新任管理職まで) 組織開発リテラシー向上(知識・体験、実践知) クロスボーダー配置 LMS稼働 自律個人学習環境整備 専門教育の整備・拡充 挑戦機会拡大(公募、越境学習) 主体的キャリア形成支援(ナナメ1on1・キャリア相談室等)

各重点テーマに対し目標を設定し、従業員の働きがい向上と事業成長との相乗効果を生み出すため、取り組みを進めています。また、並行して、人事データの集約・可視化・分析の仕組み化を推進し、戦略の意思決定の精度向上に貢献します。

中長期的には、データに基づく課題設定と施策実行により、人的投資を効果(利益)につなげ、その利益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創出し、企業価値の継続的な向上に貢献します(下図参照)。



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

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 **事業連携のためのHRBP*組織の立ち上げ**

人事部で、事業部門が直面する人と組織に関する問題解決を担うチームのマネジメントを担当しています。

これまででも当社では、人事部と事業部門とが連携して人事課題に取り組んできましたが、両者の連携は十分とは言えませんでした。そこで両者の連携の触媒となるよう、HRBPを新たに設置しました。これまででも人事部の中に部門担当という職務はありましたが、事業戦略の視点からあるべき人材マネジメントを企画・実行する役割まで担うことはできていませんでした。新中計の戦略方針「経営基盤の強化」に向けた事業推進を人事面でサポートするためには、これまでのやり方に固執せず、事業の視点から人材マネジメントを再構築することが求められていると感じます。HRBPが事業部門の責任者から真のパートナーとして信頼され、事業部門が目標として掲げた成長を実現できるよう、チーム一体となって必要な変化をけん引していきたいと思います。

* HRBP : Human Resource Business Partner

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 **社内公募でキャリアチェンジ**

社内ITインフラ開発運用のマネジメント担当から、社内公募による異動を経て、現在、音楽をする人々のカスタマーサクセスを実現するためのソリューションを提供する部隊のマネジメント業務を担当しています。公募にチャレンジした背景には、世の中のIT技術の変化はとても早いので、スキルを高めキャリアの幅を広げるためには自ら動かなければならないという考えや、同じ場所にいると自己研鑽を怠ってしまうのではないかとという心配もありましたが、何よりも入社したときから、音・音楽とネットワーク技術を掛け合わせて世の中に新たな価値を提供したいという想いを持ち続けていましたので、これはチャンスだと思いました。

社内公募制度は自分の責任でキャリア選択でき、転職と違って、その職場の人たちをすでに知っているという安心感がありますので、恐れずに多くの人に挑戦してもらいたいです。

重点
テーマ
3

創造的で挑戦的な組織風土の醸成 **ゲームで楽しくDE&I対話会**

2022年にキャリア採用で入社して以来、社内ですれ違った方々の多様な可能性に魅力を感じ、お互いの個性や価値観を生かし合える関係性を築きたいと思うようになり、自発的にDE&I活動に取り組んでいます。

ヤマハグループのDE&I方針の社内浸透を目指し、人権・DE&I部会と連携して、オリジナルボードゲーム「ヤマハヒットメーカー」を活用した対話型ワークショップを実施しました。商品アイデアを即興で発想・発表し合うゲームを通して、参加者が自身の価値観を言語化し、他者の視点を取り入れる体験を促しました。「違いに触れて考え方が変わった」「他の人の考え方を面白いと思えた」など、対話を通じた小さな価値観の変化が多数報告され、想定した効果を十分に確認できました。

創造的で挑戦的な組織風土の醸成には、多様性の尊重は欠かせません。誰もが声を出しやすい職場をつくるために、「楽しさを起点にした」DE&I活動を今後も継続していきます。



業務本部 人事部 人事ソリューショングループ
万木 剛



楽器事業本部 ミュージックコネクト事業推進部
プラットフォームソリューショングループ
横山 太郎



楽器事業本部 生産統括部
生産企画部 製造DX推進グループ
若林 英里 (写真右上)

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

研究開発



池田 雅弘
執行役員 技術本部長

基本的な考え方

本質的価値に磨きかけた製品と、顧客視点で拡充するさまざまなサービスを掛け合わせることで、お客さまに「多様で豊かな音・音楽体験」を提供していきます。当社の製品やサービスは、お客さまの感性と触れ合ったときに初めて価値が生まれると考えています。その価値を高めるため、科学的設計手法を強化し製品の機能や使い勝手を向上させ、顧客ニーズを見える化して多様な音・音楽体験への理解を深め、AIなどの人に寄り添う技術でそれらを結び付け、豊かな顧客体験を実現します。

これらを支える基盤となるのが、さまざまな環境変化の中でも製品を安定的に投入・提供するための、強靱な開発・生産体制です。製品投入サイクルの短縮に向けて、企画・開発・生産の各プロセスを見直し、調達戦略に紐付いた製品プラットフォームの整備などを通じて開発・生産基盤の強化を図ります。また、外部との協業などを通じて、革新的な新しい価値の創出にも注力します。こうした総合的な価値創造を持続的に発展させるために、設備の充実や人材の積極的な採用・育成を進め、音響の計測・解析技術や、演奏データ・感性データの分析技術の強化にも取り組んでいます。

研究開発の強み

当社が世代を超えて受け継いできた「よい音」「よい音響空間」を巡る感性に関する深い理解と知見は、他社にはない強みであり、当社が提供する製品やサービスの差別化要因となっています。この理解と知見をより効果的に活用するために、アコースティック技術やAI・デジタル・エレクトロニクス技術など、さまざまな技術を組み合わせることで、他社にはまねのできないユニークな製品やサービスを提供しています。

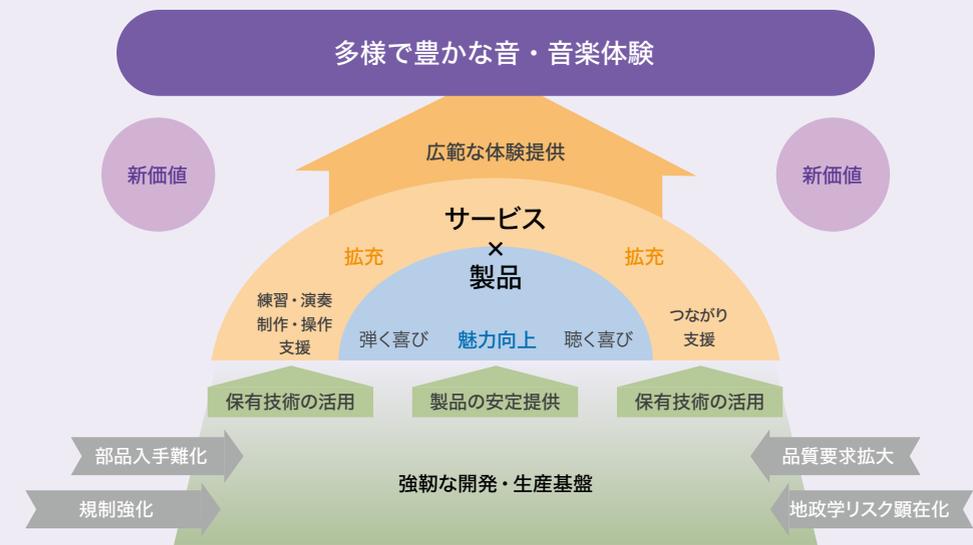


前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、AI・信号処理領域で、最新の楽曲解析技術や音源分離技術を駆使した楽器演奏用アプリ『Extract』の提供を始めました。また、演奏計測技術と感性分析技術の組み合わせが各種楽器製品の演奏体験向上に役立つ技術へと進化するなど各重点テーマが着実に進展しました。

新中計では、ユーザー体験価値の核となる「弾く喜び・聴く喜び」を継続的に向上しつつ、AIをはじめとする先端技術の応用加速で弾く・聴くを支援するサービスを拡充し、これらの掛け合わせで多様な音・音楽体験を提供します。これにより、ヤマハのコアコンピタンスである“技術×感性”を磨き上げ、時代の変化に対応した音・音楽体験を創り出すことで、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」に貢献します。

戦略の全体像



重点戦略

1. 革新的な価値の開拓
2. 製品とサービスの連携による顧客体験の拡大
3. 製品の魅力向上による競争力の強化
4. 開発・生産基盤の強靱化による安定的な製品提供

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



取り組み事例1

楽器・音響機器製品の本質的価値向上

当社は楽器・音響機器に関する感性計測技術、音響解析技術、シミュレーション技術を磨き続けることで、製品の本質的価値を向上させています。特に、お客さまの声に触れたり、お客さまと音楽の関わりをともに体験することで培った音・音楽の「感じ方」や「嗜好」「価値観」に関する深い理解すなわち「感性の知」は、他社にない強みであり、ヤマハの強力な差別化要素となっています。例えば、音の印象を具体的な言葉で表現したり、数値データと関連付けることで、その音の構成要素の全体像を可視化することができます。

これらを活用することで、ターゲットとなる楽器奏者の音の感じ方や好みについてチームで共通理解を持つことができ、顧客ニーズに合った製品開発が可能になります。今後もこれらの技術を発展させることで、本質的価値を追求した魅力的な製品の開発に貢献していきます。



技術本部 研究開発統括部基盤研究開発部
感性情報グループ
今村 秀隆



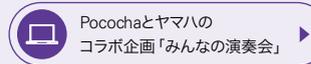
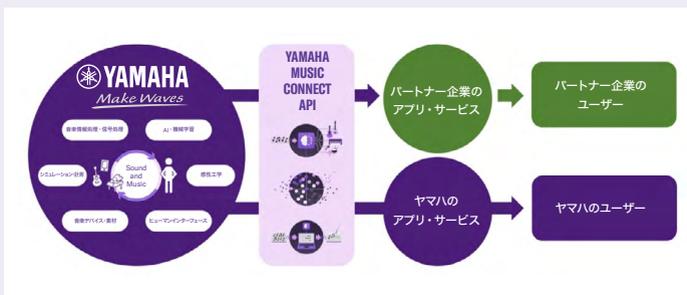
取り組み事例2

各種サービスによる体験価値創出

当社は演奏者の悩みに応え、楽器演奏の間口をより広げていくために、「人に寄り添うAI」を掲げ、楽譜難易度変換技術や楽曲アレンジ生成技術など、音楽情報関連技術の研究開発を行っています。Pococha(ポコチャ*)と当社のコラボ企画「みんなの演奏会」では、ピアノのパート譜を難易度別に作成できる「楽譜難易度変換技術」を活用し、ピアノ演奏者のためにオリジナルの楽譜を4段階の難易度に分けて提供しました。これにより、演奏者は自身のレベルや習熟度に適した楽譜を選び、演奏を楽しむことができます。また、これらの楽譜難易度変換技術や楽曲アレンジ生成技術は、「Yamaha Music Connect API」を介して事業者向けに提供されており、日常生活からビジネスまで、お客さまが抱えているさまざまな音の課題を解決しています。今後も幅広い協業を通じて、技術改良とソリューション開発を進め、音・音楽の楽しみ方を広げる体験価値を創り出していきます。

* (株)ディー・エヌ・エーが運営するライブコミュニケーションアプリ

「Yamaha Music Connect API」



取り組み事例3

社会と共創する革新的価値

当社は演奏者の声をトリガーにバスドラムを鳴らすシステム「VXD」を慶應義塾大学と共同開発しました。これまでに、ライブ演奏のデジタルデータを利用し、アコースティック楽器から音を発生させることでライブを忠実に再現する「Real Sound Viewing」を開発してきました。今回開発したVXDは、その取り組みを演奏者が使う技術に展開し、さらに発音の仕方に調整を加えたものです。このシステムでは、演奏者が「ドン」と声を発した瞬間に、マイクとセンサーでその発声を検知し、それをトリガーとして加振器が振動することで、バスドラムが発音します。これにより、足を使った演奏が困難でも、声でドラムを演奏することが可能になりました。こうした取り組みは、未来を創る挑戦として、今後広範囲な社会課題解決につながるものと考え、さらなる価値の探索を続けていきます。



VXDテストの様子



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



池田 雅弘
執行役員 技術本部長

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、事業をより競争優位に導くように、製品・技術開発から生まれた独自技術を適切に権利化・保全するよう特許網形成プロセスの変革に取り組みました。保有特許の資産価値を定量的に評価できる評価基準を定め、事業部門と意思疎通を図りながら適切な権利化・保全を進めることで、投資対効果が高く、かつ事業戦略と一体となった特許網の構築を進めました。また、知財戦略への理解を一段と高めるために企画・マーケティング部門など向けに知財戦略の研修を開催し、グループ内の知的財産リテラシー強化にも取り組みました。

新中計においては、知的資産の形成プロセスを一層進化させ、未来を創る挑戦をしていきます。既存事業強化・成長のため、戦略的注力領域の製品魅力を向上し、効果的、効率的に将来の特許網構築を促す「知の深化」に取り組みます。加えて、知財情報を起点に新規事業領域の探索および拡大を支援する「知の探索」にも取り組むことで、企業価値の向上を目指します。

基本的な考え方

ヤマハグループは、知的財産を重要な経営資源の1つであると考えています。事業活動の中で生まれる発明・考案・意匠・商標などを知的財産権として適切に取得し、技術や市場動向も踏まえた知財分析を経営層や各部門に提供することで、当社グループ全体の新価値の創造・共創をけん引します。また、他社による模倣行為に対し迅速な対策を行うなど、知財管理にも積極的に取り組んでいます。自社の知的財産権を正当に保護・活用すると同時に、他者の権利を尊重することで、技術革新や文化芸術の創造が促される、健全な社会の発展を目指しています。

ヤマハグループにおける特許権、意匠権、商標権保有件数 (2025年3月末現在)
(件)



取り組み事例

音場支援システム「AFC Enhance」に関する発明が「令和7年度全国発明表彰」で「発明賞」を受賞

ヤマハ(株)は、音場支援システム「AFC Enhance (AFC: Active Field Control)」に関する発明で、「令和7年度全国発明表彰」(主催:公益社団法人発明協会)における第一表彰区分の「発明賞」を受賞しました。「AFC Enhance」は、音響設備を用いて空間の響きを制御する技術で、さまざまな演目に対し各用途に応じた最適な響きを実現することで、施設の利用者は優れた音響空間で音・音楽を体験できます。本発明は、すでに世界で累計200以上の施設で採用され、多数のアンプやスピーカーの新規導入につながり、音響機器業界に活気をもたらしています。知的財産部では、既存事業成長につながる独自技術の権利化や顧客体験価値の保護の観点で、各事業部門をサポートしています。



表彰式にて
(左から)
橋本 梯、渡辺 隆行

受賞内容

発明賞	「最適な響きを創り出す音場支援システムの発明」(特許第7447533号)
発明者	音響事業本部 プロフェッショナルソリューション事業部 スピーカー・アンプ開発部 空間音響グループ 渡辺 隆行、橋本 梯

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



川田 学
技術本部 デザイン研究所長

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、製品・サービス開発において、時代の変化に負けず持続的な成長をもたらす「デザイン表現の型」を創出することと並行して、ブレない信念を深掘りする「思考実験」の継続や、社会課題に向き合う「課題提示力」の強化、そして組織のクリエイティビティの最大化を行ってきました。代表事例としては、2024年6月に横浜みなとみらいにオープンした体験型ブランドショップでの「体験のデザイン」、さまざまな楽器づくりで発生した未利用材を有効活用したクラリネット、そして電子ピアノのコンセプトモデル「TORCH『T01』」などがあり、ヤマハブランドの価値高揚に貢献することができました。

新中計では、企業を取り巻く環境の変化に対応し、「ヤマハデザインの深化と進化」「価値探求とともに商材提案へ」「ブランド訴求から共感の醸成へ」「組織のクリエイティビティ最大化」を目標に掲げ、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。

基本的な考え方

ヤマハではデザインの重要性に早くから着目し、「ヤマハらしさ」を自ら確立するために1963年に企業内デザイン部門を発足しました。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当社グループのプロダクトデザインを一手に担い、ヤマハブランドを支えています。毎年、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ます(下記参照)。また、製品・サービスのデザイン開発と並行し、ヤマハデザインが大切にしている価値観をより深く掘り下げるために、国内外の美術系大学との産学共同研究を含めさまざまなデザイン活動を行っています。

プロダクトデザインから新価値を創造するブランディングまでデザイン領域が拡大する中で、プロダクトデザインを中核としながらも事業戦略や社会要請などに応じて、当社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きます。



2024年 - 2025年に受賞したデザイン賞



フィンガードラムパッド『FGDP-50/FGDP-30』
「Red Dotデザイン賞プロダクトデザイン2025」
「2024年度グッドデザイン賞」



ヘッドホンアンプ『HA-L7A』
「Red Dotデザイン賞プロダクトデザイン2025」
「iFデザインアワード2025」



プロトタイプ
『Designed by Nature Clarinets』シリーズ
「Red Dotデザイン賞デザインコンセプト2025」

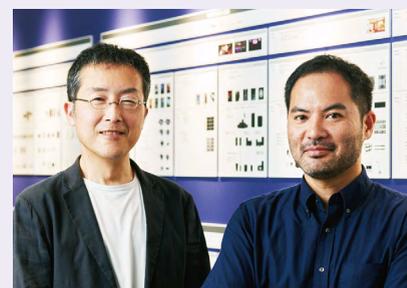
5つのデザイン理念

INTEGRITY	本質を押さえたデザイン	UNOBTRUSIVE	でしゃばらないデザイン
INNOVATIVE	革新的なデザイン	SOCIAL	社会的責任を果たすデザイン
AESTHETIC	美しいデザイン	RESPONSIBILITY	

取り組み事例

「ヤマハらしさ」を言語化・階層化 “ヤマハデザインアーキテクチャー”

デザイン研究所では1998年より、デザインアーキテクチャーの作成を継続しています。これは、製品デザインにおいてその独自性や優位性、企画の意図やブランドの哲学を魅力的に表現する過程で生み出された「ヤマハらしさ」を言語化・階層化した一覧表です。製品ジャンルを超えて広く全体を俯瞰することで、ヤマハデザインの「一貫した考え方」や「共通のデザイン作法」を抽出したり、また製品・サービスのデザインをする上で「何を残し、何を改革すべきか」を考察したりするための参照資料となります。長年の思考の積み重ねを踏まえつつも、常に新たなヤマハらしさを探求し続けています。



ヤマハデザインアーキテクチャー表の前で
(左から)
技術本部 デザイン研究所イクイップメントデザイングループ 勝又 良宏
技術本部 デザイン研究所インストゥルメントデザイングループ 鈴木 俊英

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



杉山 啓子
執行役員 ブランド戦略統括部長

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、ブランドプロミス「Make Waves」を体現するインクルーシブな音楽イベントや演奏家の想いに焦点をあてた企業広告キャンペーンを展開し、顧客とのつながりを強化するYamaha Music IDの導入も順調に進展しました。2024年にオープンした首都圏のブランド発信拠点では、新規顧客との接点の創出や、若手クリエイター・ミュージシャンとの連携・共創を加速させました。このような継続的な取り組みが評価され、インターブランド社の「Best Japan Brands 2025」において、ブランド価値が前年比9%増の25.01億米ドル*に成長しました。

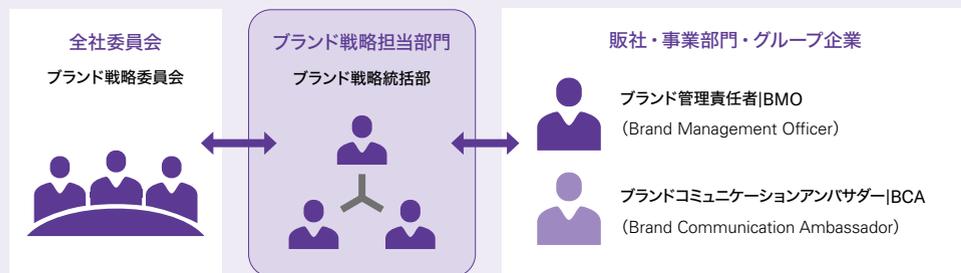
新中計では、引き続きブランドプロミスに基づく一貫したコミュニケーションとブランドキャンペーンを通じて、ヤマハブランドへの愛着と共感を育むとともに、ブランド認知の獲得とファンづくりをグローバルで加速していきます。特に、課題である若年層の認知・共感を向上させるため、社会的インパクト・評価を意識した発信を継続していきます。また、これまで以上にインターナルブランディングに力を入れ、全従業員がブランドプロミスに基づいた顧客体験を創出し、ブランド価値を最大化していくサイクルをグローバルで構築します。

* ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の両社が展開するヤマハブランドの価値を合算して算出

基本的な考え方

2019年に制定されたブランドプロミス「Make Waves」において、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」であり続けることを約束しました。これを実現することでヤマハブランドに愛着を抱いていただけるよう、グローバルにブランディング施策を展開しています。その推進のため、ブランド戦略担当部門がハブとなり、経営層による全社委員会での意思決定と国内外のグループ企業・事業部門に設置したブランド管理責任者(BMO)・ブランドコミュニケーションアンバサダー(BCA)を密に連動させ、一貫性のあるブランドコミュニケーションでヤマハブランドの価値を最大化します。全執行役がメンバーであるブランド戦略委員会では、経営戦略や事業戦略に基づきブランディング活動の注力分野や重点テーマなどを決定。この全社方針のもと、各グループ企業や事業部門のBMO・BCAがブランドプロミスを各社の施策に落とし込み、実行します。

戦略推進体制



取り組み事例

グローバルブランド調査を活用したブランディング活動のPDCA推進

ヤマハグループでは毎年一般顧客向けにグローバルブランド調査を実施しています。この調査では、全社ブランド戦略に基づき、ヤマハブランドの認知度、ブランドイメージ、浸透度や愛着度などを国・年代別に調査し、動向を把握し、各国・地域におけるブランディング施策のPDCAに活用しています。直近の調査結果ではヤマハブランドの課題である情緒的価値(顧客が商品やサービスを通じて感じる感情的な満足や共感)が各国・地域で着実に上昇していることが明らかになりました。これは、ブランドプロミスの考えに基づいた



ブランド戦略統括部
コーポレート・ブランディング部 ブランド戦略企画グループ
本橋 佳奈子

ついた体験価値の訴求や、一貫したコミュニケーション推進の成果だと分析しています。また、2025年3月期に初めて社内のBIツールでこの調査結果を共有し、各事業部門がデータを利用できる環境を整備しました。今後は各事業部門がターゲットごとに効果的な販売施策を立案できるように、データの活用促進に注力することで、企業価値向上に貢献していきます。

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60
DX(Transformation by Digital)	61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報



DX (Transformation by Digital)



徳弘 太郎
執行役 業務本部長

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビューと新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

前中計では、基幹システムの刷新などデジタル技術によるプロセス変革と、業務の標準化が進みました。DX人材育成においても、研修メニューを継続的に拡大しながら提供することにより、2025年3月期は2,600名以上の従業員が研修に参加し、これまでに延べ4,300名以上がBI、AIツールなどを業務で利用しています。また、従業員のITリテラシーも向上し、社内でのデータ活用も活発になりました。

新中計では戦略方針に基づき、3つのDX重点戦略「顧客接点の深化」「事業スピードの向上」「高付加価値人材へのシフト」を定めました。各戦略に沿った取り組みを進めることで、お客さまとヤマハをEnd-to-Endでつなげるプロセス変革を先進デジタルテクノロジーで実現することを目指し、企業価値の向上につなげていきます。

基本的な考え方

ヤマハでは、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「DX戦略委員会」を設置し、グループ全体のDX方針やIT戦略などを審議しています。当社のDX戦略の目的は、ビジネスと業務を顧客起点に変革すること、すなわち“Transformation by Digital”です。同委員会を中心に、全社の業務を5つの業務領域(顧客接点、企画・開発・研究、製造、供給、会計・人事・その他間接業務)に分け、各領域に対し3つの視点(データ、システム、業務プロセス)で整理を行い、方針・ルールを明確化し、意思決定と行動変容の2つの変革につなげることで、グループ全体での業務変革を推進しています。



戦略の全体像



* VoC: Voice of Customer

取り組み事例

事業スピード向上のための基幹システムの刷新

前中計期間から各領域の基幹システムの刷新を進め、事業スピードの向上を図っています。グローバルで共通のシステムを導入することで、これまでの各社ごとの業務プロセスを標準化、統合化することが狙いです。2025年3月期までに、生産領域においてはインド、中国、インドネシアの計8工場に、販売領域ではオーストラリア、フィリピン、欧州の3販売子会社への導入を完了し、業務プロセスの改善が進んでいます。新中計期間においても、引き続き他拠点への導入を進めていきます。また、同時に新SCM(Supply Chain Management)の事業部・販社展開やPDM(Product Data Management)システムの刷新にも取り組んでいきます。これにより組織横断で開発から販売まで全てのデータが即時に連携される仕組みが構築されます。早期に基盤を整備し、業務の効率化と各国・地域の売上成長に貢献することを目指します。



Yamaha Music Europe GmbH
Administration Unit
橋本 健太

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	43
環境	45
人権	50
人材	52
研究開発	56
知的財産	58
デザイン	59
ブランド	60

DX(Transformation by Digital) 61

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

