

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

CONTENTS



社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報

基本的な考え方

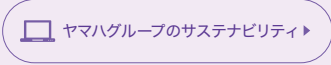
ヤマハグループは「世界中の人々のこころ豊かな暮らし」の達成に向け、自らの事業活動と環境・社会との関わりやステークホルダーの期待に鑑みて取り組むべきサステナビリティ課題(マテリアリティ)を特定し、マテリアリティに基づいて定めたヤマハグループサステナビリティ方針に沿って、持続可能な社会への取り組みを行っています。

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。



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	木材デューデリジエンス、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エンス、紛争鉱物対応など	執行役	6回
人権・DE&I部会	人権デューデリジエンス、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



社長メッセージ

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	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

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

社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報

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。

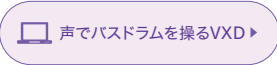
この開発は、長年ヤマハの楽器を愛用いただいているロック

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。



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。



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。



フィリピンでの授業

CONTENTS



社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報

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)



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。

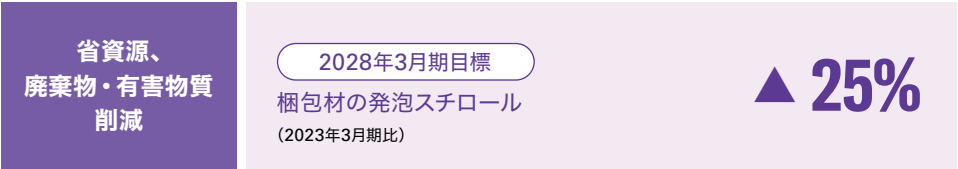


太陽光発電設備(ヤマハ・エレクトロニクス・マニュファクチャリング・インドネシア)

| 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。



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。



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。

CONTENTS



社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

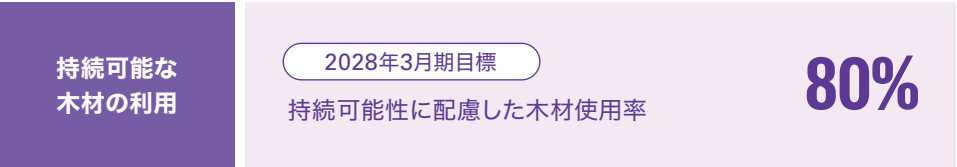
SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

サステナビリティマネジメント	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

SECTION 6 財務／企業情報



ヤマハグループでは、木材デューディ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 |

木材デューディリジェンスの推進

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ィ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ィ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ィリジェンスの様子

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ーおとの森活動ー

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 ▶



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）

CONTENTS



社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報

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、持続可能な調達が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。





社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報

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

自社からの排出量
(本社および生産／リゾート拠点)
目標基準年度(2018年3月期)
158千t CO₂

ヤマハのスコープ1と2
主なエネルギー使用

スコープ1
コークス、ガス(LNGなど)、
オイル(重油など)

スコープ2 電気

スコープ3

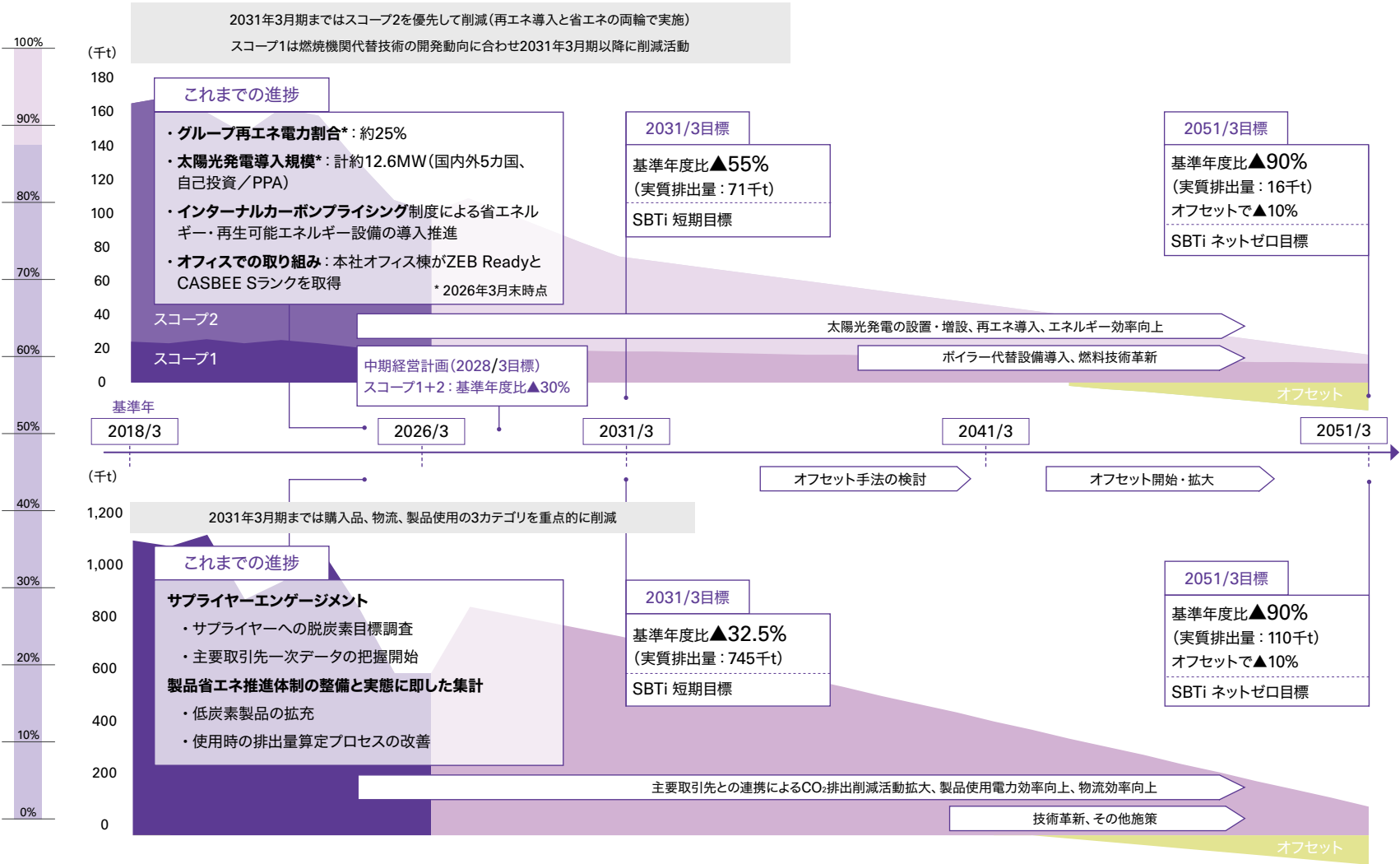
その他全てのバリューチェーンでの
排出量
目標基準年度(2018年3月期)
1,104千t CO₂

ヤマハのスコープ3
主なエネルギー使用

カテゴリ1
購入した製品・サービス

カテゴリ4
輸送・配送(上流)

カテゴリ11
販売した製品の使用



社長メッセージ

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	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

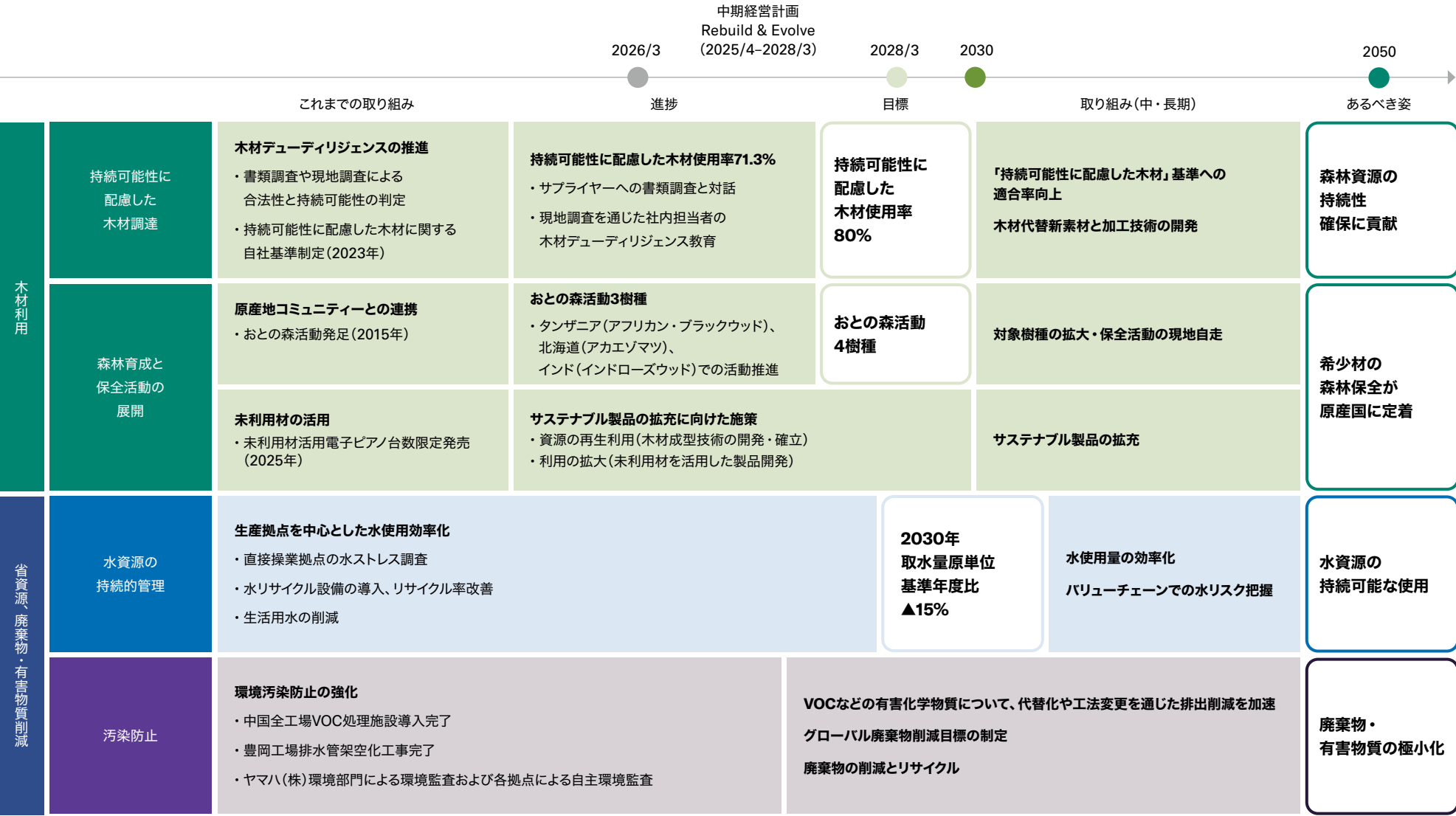
SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



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。



社長メッセージ

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	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

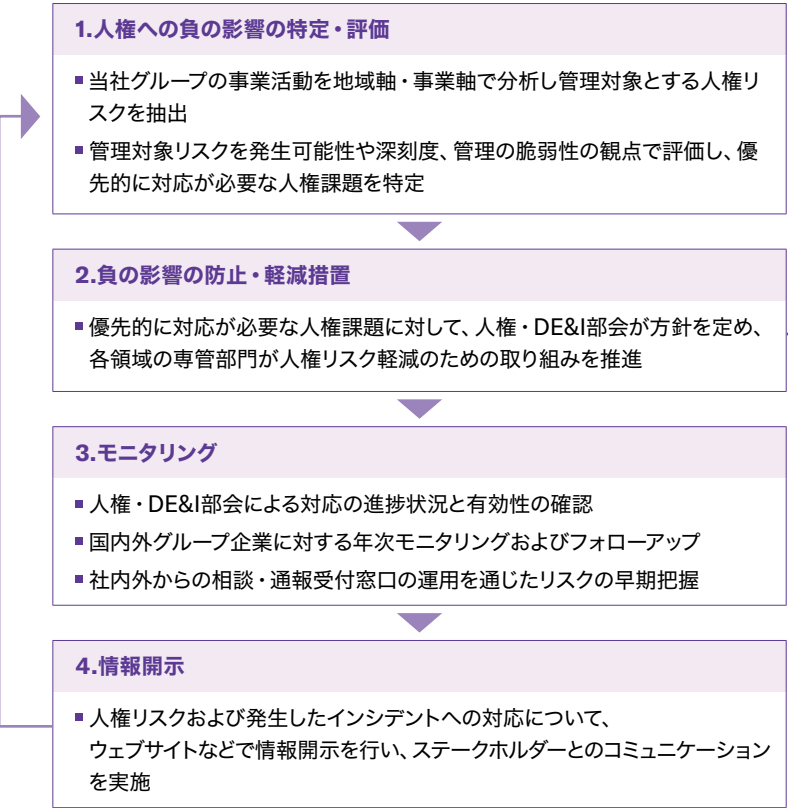
SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

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プロセス



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。

■ 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)

社長メッセージ

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	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

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

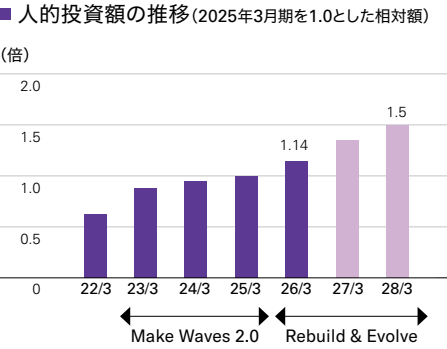
ヤマハグループは、ともに働く仲間の可能性を信じ、また、多様な個性を尊重することにより、一人一人が能力をいかに発揮できる環境整備に努めてきました。こうした価値観をベースに、今後も健全で創造的な組織風土のもと、自律的に挑戦を続ける従業員が互いに影響し合い、新たな価値や成果を創出していくことにより、経営ビジョンの実現に貢献していきます。

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。



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		



社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報

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。



社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報

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付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



社長メッセージ

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	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

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、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。

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。

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
人事ソリューショングループ(当時)
吉野 かおり



人事・総務部
人事戦略企画グループ
高原 成暁



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

社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報



池田 雅弘
執行役員 技術本部長

基本的な考え方

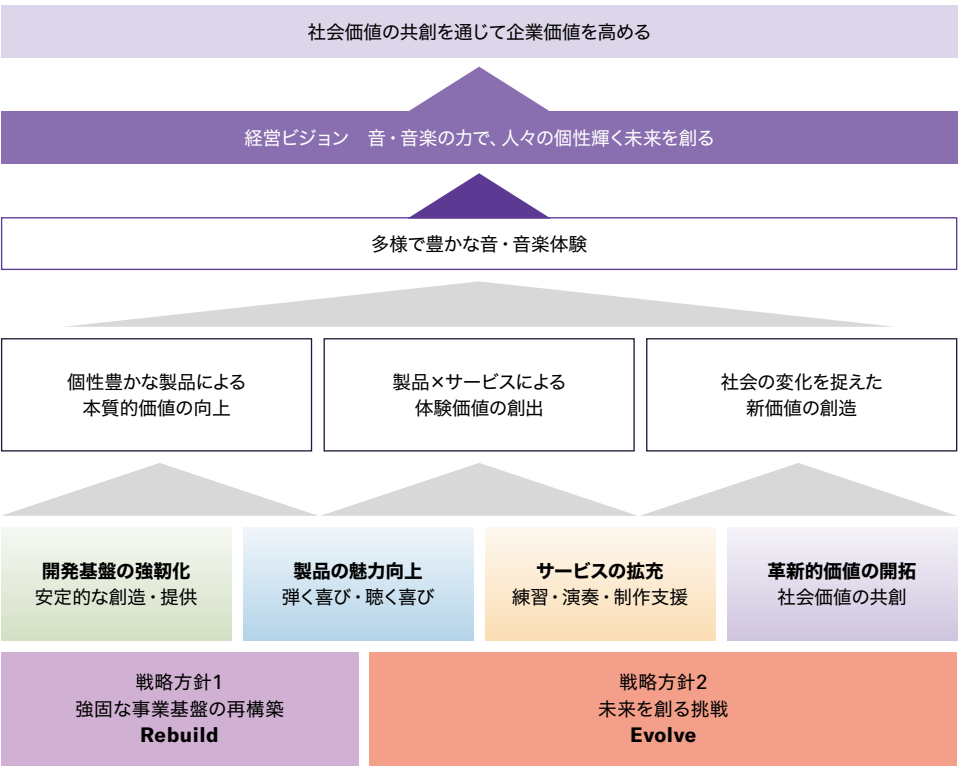
ヤマハは「強固な事業基盤の再構築」として、企画・開発・生産の各プロセスを見直し、製品投入サイクルの短縮と、調達戦略と連動した製品プラットフォームの整備を進めます。これにより、安定的な製品提供を支える開発・生産体制を強靱化します。併せて科学的設計手法を強化し、弾く喜び・聴く喜びといった製品の本質的価値を高めます。さらに「未来を創る挑戦」として、AIなど人に寄り添う技術を活用し、製品とサービスを融合した豊かな顧客体験を提供するとともに、外部との協業を通じた新たな価値の創出にも注力します。これらの取り組みを支える基盤として、人材の採用・育成と設備投資を進め、音響計測・解析や演奏・感性データ分析の技術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



社長メッセージ

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

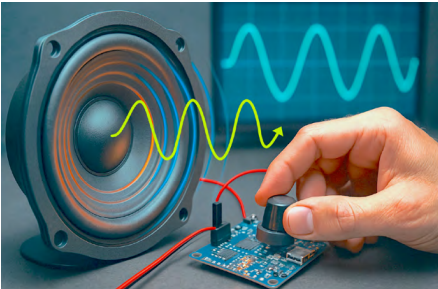
サステナビリティマネジメント	45
社会・文化	47
環境	48
人権	53
人材	54
研究開発	58
知的財産	60
デザイン	61
ブランド	62
DX(Transformation by Digital)	63

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

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。



「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。



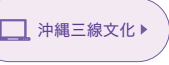
研究開発統括部 先進技術開発部
音楽インタラクショングループ
日下 湧太



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。



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

社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報



池田 雅弘
執行役員 技術本部長

基本的な考え方

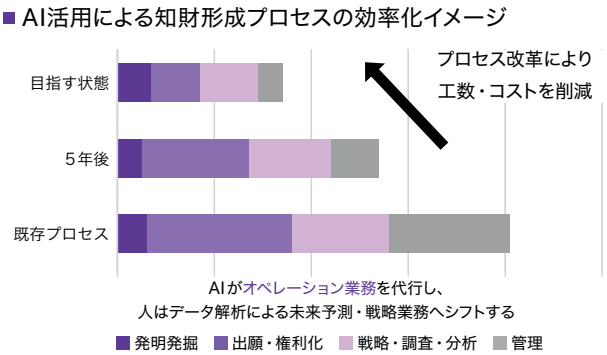
ヤマハグループは、知的財産を重要な無形資産の一つと捉え、自社・他者全ての知的財産が正当に保護・利用されることで、技術革新や文化芸術の創造が促され、健全な社会の発展につながると考えます。この考えのもと、知的財産権を適切に取得・活用して事業を保護すると同時に、他者の知的財産権を尊重する風土・体制づくりに努めています。

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・向上をグループ一体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新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。



知的財産部
企画管理グループ
今井 英隆

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。

社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報



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

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

社長メッセージ

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	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

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

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。

社長メッセージ

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	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

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。

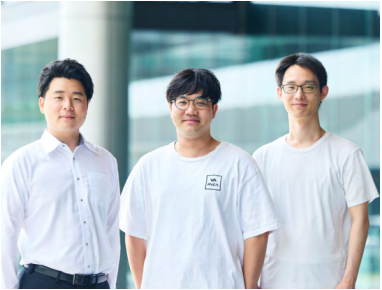
2027年3月期は、生成AIの全社実装による意思決定や業務プロセスの変革を軸に、ミュージックコネクト事業の発展の加速、データ戦略のさらなる深化と顧客起点でのEnd-to-Endプロセス改革を同時に推進します。顧客起点の「Transformation by Digital」のもと、生産性向上と価値創出の同時実現に向けた取り組みを加速していきます。

■ 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活用リバースマンタリング

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活用リバースマンタリング」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。リバースマンタリングの目的



(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組がリバースマ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。

社長メッセージ

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	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

SECTION 6 財務／企業情報