

ヤマハ株式会社の新中期経営計画「Rebuild & Evolve」が知財・無形資産戦略に与える影響：現状分析と将来シナリオ予測

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

本レポートは、ヤマハ株式会社（以下、ヤマハ）が 2025 年 5 月 8 日に公表した新中期経営計画「Rebuild & Evolve」（2025 年 4 月開始、3 カ年計画）が、同社の知的財産（IP）・無形資産戦略にどのような変革をもたらすかを分析・予測するものである。

「知財・無形資産」は、特許権や商標権などの伝統的な知的財産権に加え、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスまでを包含する広義の概念として捉える。

ヤマハの現行の知財・無形資産戦略は、堅固な IP 保護体制とブランド価値の維持を基盤としつつ、近年では新たな価値創造支援へと軸足を移しつつある。特に、音・音楽に関する長年の知見、アコースティック技術とデジタル技術の融合、そして「Yamaha Music ID」を核とした顧客データ基盤の構築が特徴的である。しかし、前中期経営計画「Make Waves 2.0」では、非財務目標の多くが達成された一方で財務目標が未達に終わったことから、無形資産の構築とその経済的価値への転換の間に課題があった可能性が示唆される。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」は、この課題認識のもと、「強固な事業基盤の再構築（Rebuild）」と「未来を創る挑戦（Evolve）」を二本柱とする。これにより、ヤマハの知財・無形資産戦略は、よりダイナミックで、デジタル技術を核とし、外部リソースも積極的に活用する方向へと大きく舵を切ることが予想される。具体的には、既存事業の収益力強化のための無形資産の効率化・最適化と並行して、カスタマーサクセスを起点とした新たなサービスモデルの構築、AI 技術の積極導入、そしてコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）「Yamaha Music Innovations Fund」を通じた外部イノベーションの取り込みが加速するだろう。

本レポートでは、これらの変革要因を踏まえ、ヤマハの知財・無形資産戦略が取り得る 3 つの将来シナリオ「積極的進化（Aggressive Evolution）」「均衡的再興（Balanced Revitalization）」「保守的再建（Conservative Rebuild）」を提示する。各シナリオは、「Rebuild」と「Evolve」の推進バランス、イノベーションへの投資姿勢、リスク許容度などによって特徴づけられ、それぞれ異なる IP ポートフォリオ、技術開発の方向性、ブランド戦略、データ活用方針をもたらす。

結論として、ヤマハが「Rebuild & Evolve」を通じて持続的な成長を遂げるためには、知財・無形資産戦略を事業戦略と緊密に連携させ、その価値を最大化する取り組みが不可欠である。特に、人的資本と組織文化という「メタ無形資産」の強化が、変革を成功させるための鍵となるだろう。

2. はじめに：ヤマハの戦略的転換点「Rebuild & Evolve」

ヤマハ株式会社は、2025 年 5 月 8 日、2025 年 4 月から始まる 3 カ年を対象とした新たな中期経営計画「Rebuild & Evolve」を発表した¹。この計画は、同社が直面する経営環境の急速な変化に対応し、持続的な成長軌道への復帰を目指す上での重要な戦略的転換点となる。

前中期経営計画「Make Waves 2.0」のレビュー：無形資産の観点から

新中期経営計画を理解する前提として、2025 年 3 月末で終了した前中期経営計画「Make Waves 2.0」を無形資産の観点から振り返ることが有益である。「Make Waves 2.0」は、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 年間で位置づけられ、「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」という 3 つの方針を掲げていた²。

この期間中、ヤマハは知的財産マネジメントにおいて、新たな価値創造支援と保護、そしてグローバルな知財管理を重点ポイントとしていた³。具体的には、先進技術や感性から生まれる価値を知財として保護するだけでなく、事業横断的な視点での価値創出支援を目指した。製品固有のアイデアや AI・ネットワーク技術の特許保護、クラフトマンシップや音づくりのような感性に関わる知見の秘匿化などを通じて、事業の参入障壁構築や優位性維持に貢献してきた⁴。

しかし、「Make Waves 2.0」の成果は両面性を帯びていた。非財務目標については概ね達成できたものの、市場・環境の急速な変化に十分追従できず構造改革を進めたものの、財務目標は未達に終わった²。この事実は、ブランド価値向上、サステナビリティへの貢献、従業員のエンゲージメント向上といった無形資産の構築（非財務目標に関連）が進んだ一方で、それらを市場競争力や収益性といった財務成果に十分に結びつけることができなかった可能性を示唆している。いわば「価値実現のギャップ」が生じていたと考えられ、この経験が新計画における「Rebuild（再構築）」の必要性へと繋がったものと推察される。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要：基本方針と戦略的推進力

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」は、その名の通り「Rebuild（再構築）」と

「Evolve（進化）」を二本柱とする²。特に「Evolve」は、単なる事業領域の拡大ではなく、ヤマハのビジネス全体に質的な変化をもたらす「未来を創る挑戦」として位置づけられている。

この計画策定の背景には、ヤマハを取り巻く経営環境のかつてないスピードでの変化がある。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る。さらに、生成 AI をはじめとする技術革新は、ビジネスのあり方を根本から変えつつある²。ヤマハは、このような環境下で現状維持に留まるのではなく、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を明確にしている²。この認識は、過去の計画で市場変化への対応が課題として残ったことへの反省から、より能動的・先見的な事業運営への転換を志向していることを示している。この積極的な姿勢は、無形資産戦略においても、市場のニーズを先取りする技術開発、変化に即応できるブランド戦略、アジャイルなプロセス構築といった、よりダイナミックなアプローチを求めることになるだろう。

3. ヤマハの現行知的財産・無形資産フレームワーク（「Rebuild & Evolve」以前）

新中期経営計画による変革を展望するにあたり、まずはヤマハが「Rebuild & Evolve」以前に構築してきた知的財産（IP）・無形資産の枠組みを把握することが不可欠である。このセクションでは、2024 年発行の統合報告書⁴や関連する知財報告資料³を基に、ヤマハの無形資産の現状を概観する。

正式な IP マネジメント：戦略、保護、グローバルオペレーション

ヤマハグループは、事業活動から生まれる発明、考案、意匠、商標などを知的財産権として適切に取得・活用することに加え、技術や市場動向を踏まえた知財分析を経営層や各部門に提供することで、新しい価値の創出を牽引し、企業価値向上を図っている³。また、音楽著作物のグローバルライセンス取得や、模倣行為への迅速な対策など、知財管理にも注力している。

組織体制としては、知的財産部が研究開発部門のみならず、企画・マーケティングなどバリューチェーン全体を構成する関連部門との連携を主導し、強固な知財基盤の形成に取り組んでいる。知的財産部員のスキル強化やキャリア開発にも注力しており、事業感覚を伴った知財専門スキルの向上を目指している³。ブランドに関しては、ブランド戦略委員会が全社的な管理組織として機能し、表示ルールなどを整備している⁶。なお、ヤマハ発動機株式会社とはブランドを共有しており、同社社長がヤマハ株式会社の社外

取締役としてヤマハブランドへの深い理解を経営に活かしている点は、両社が独立した企業体でありながらもブランドという無形資産において一定の連携があることを示している⁴。

近年の成果としては、英国 Clarivate 社から「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2024」に選出されたことや、中国の楽器メーカー Medeli Electronics 社によるスタイルデータの無断複製・販売に対する訴訟で勝訴したことなどが挙げられる⁴。2024 年 3 月末現在のヤマハグループの知財ポートフォリオは、特許権が国内 2,035 件・海外 2,630 件、意匠権が国内 569 件・海外 1,044 件、商標権が国内 2,744 件・海外 8,667 件となっている⁴。

これらの取り組みは、ヤマハの IP 戦略が、伝統的な権利保護という守りの側面と、事業戦略に貢献する新たな価値創造支援という攻めの側面を併せ持つことを示している。特に、知財分析の経営層への提供や、事業横断的な価値創出支援といった動きは、IP 部門が単なる法的・保護的役割を超え、戦略的パートナーとしての機能を強化しつつあることを物語っている。例えば、多様なデータ形式を統一化する記録・再生システム「GPAP (ジーパップ)」の開発において、提供する体験価値を中心とした権利化を行い、将来の顧客体験価値を先行的に保護する戦略は、この攻めの姿勢を具体的に示す事例と言える⁴。

主要な無形資産カテゴリーの分析

ヤマハの強みは、伝統的な IP 権に留まらず、多岐にわたる無形資産に及んでいる。

- 技術・イノベーション能力:
中核的な強みは、アコースティック技術とデジタル技術の融合、半導体の内製化による独自の LSI 開発、そして「感性」評価技術にある⁴。イノベーションセンターを中心に、この「感性」を重視し、上質な音の理解、アコースティック技術、デジタル技術の研究開発を推進している。近年では、車載オーディオ分野での AI を活用した車室音響最適化技術「Music:AI」の開発など、新たな領域への展開も見られる⁴。研究開発投資は、技術知識ストックの源泉であり、「研究開発資産」は重要な技術に関する無形資産と位置づけられる⁷。
- ブランドエクイティ・企業レピュテーション:
ブランドプロミス「Make Waves」を掲げ、個人の個性、感性、創造性を後押しする存在でありたいという思いを表明している⁴。このプロミスを体現する体験価値の提供に加え、顧客と繋がるためのプラットフォーム構築（例：Yamaha Music ID）や、横浜・渋谷での新たなブランド発信拠点の開設を進めている⁴。その結果、インターブランド社発表の「Best Japan Brands」では 26 位にランクイン

し、ブランド価値は2,285 百万米ドル（前年比 14%増）と評価されている 4。創業以来築き上げてきたブランドは、顧客や社会に対する責任の証であり、極めて重要な資産である 6。顧客主義・高品質主義、社会・文化への貢献、環境配慮といった経営姿勢が、信頼とレピュテーションの基盤となっている 4。

- デザイン哲学・資産:

1963 年に企業内デザイン部門を発足させ、「ヤマハらしさ」を追求してきた。INTEGRITY（本質）、INNOVATIVE（革新）、AESTHETIC（美しい）、UNOBTRUSIVE（調和する）、SOCIAL RESPONSIBILITY（社会的責任）という 5 つのデザイン理念に基づき、国際的で多様な人材がプロダクトデザインを担っている 4。ヤマハデザイン研究所では、製品・サービスのデザインを通じて音楽や人生の楽しみ方に対する同社の思いを具現化しており、国内外の美術系大学との産学共同研究も行っている。ビデオコラボレーションシステム『CS-800/CS-500』や電子ピアノ クラビノーバ『CSP-295』などが「グッドデザイン賞」をはじめとする多数のデザイン賞を受賞している 4。

- デジタル資産：コンテンツ、ソフトウェア、データ（Yamaha Music ID を含む）：音楽教室の運営や音楽・映像ソフトの制作・販売を通じてコンテンツを提供している 4。新中期経営計画の「Evolve」戦略で中核となる「Yamaha Music Connect」では、レッスンコンテンツの提供が計画されている 5。ソフトウェア面では、歌声合成ソフトウェア『VOCALOID』や、車載音響最適化技術「Music:AI」などを開発している 4。データ活用においては、顧客情報基盤「Yamaha Music ID」が中心的な役割を担い、2024 年 4 月時点で累計 600 万 ID を超え、ライフタイムでユーザーの音楽生活と繋がることを目指している 4。前中期経営計画「Make Waves 2.0」においても、顧客情報基盤の統合が進捗したと報告されている 9。これらの演奏データや感性データは、新たな技術開発への活用も期待される。

- 固有のノウハウ・クラフトマンシップ:

135 年以上にわたり積み重ねてきた音・音楽に関する深い理解と知見は、ヤマハの根幹を成す無形資産である 4。楽器事業で培ったノウハウやブランド認知度、長年の楽器生産で磨き上げてきた「クラフトマンシップ」、そして生産工程を科学的に研究し最先端技術を活用することで蓄積してきた「テクノロジー」が、同社の競争力の源泉となっている 4。また、地域特性に合わせた販売網構築や音楽普及活動のノウハウも有している。

- 顧客ネットワーク・エコシステム:

30 以上の国・地域に営業関連拠点を置き、独自の販売子会社を中心にグローバルネットワークを構築している。直営店、専門店、量販店、EC など多岐にわたる販売網や、アーティストリレーション、サービス拠点を通じて、音楽文化や顧客ニーズを捉え、地域特性に応じた営業戦略を推進している 4。「Yamaha Music ID」

は、この物理的なネットワークを補完・強化するデジタル顧客ネットワークとして成長している。

- バリューチェーン・サプライチェーンの無形資産:
サステナビリティを価値の源泉と捉え、地球と社会の未来を支えるバリューチェーンの構築に取り組んでいる⁴。サプライヤーとの間では相互理解と信頼関係を重視し、「ヤマハサプライヤーCSR 行動基準」を定めて人権尊重や適正な労働慣行を求めている。また、半導体の安定調達を目的にマレーシアに半導体調達会社を設立するなど、サプライチェーンの強靱化にも努めている⁴。
- 組織能力・プロセス:
変化に適応するスピードを上げるため、組織の意識・風土改革に取り組んでいる。従業員一人ひとりの権限行使を促し、クロスボーダー配置など多様な人材の活躍を促す制度設計を進めている⁴。DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、あらゆるビジネス・業務プロセスを顧客起点に変革することで、収益力向上を目指している。生産においては、クラフトマンシップとテクノロジーを融合したモノづくり体制が強みとなっている⁴。

これらの多岐にわたる無形資産は、それぞれが高いレベルで構築されている一方で、前中期経営計画の財務目標未達という結果は、これらの個々の強みが必ずしも最適に統合され、相乗効果を発揮して事業全体の業績や変化対応力に繋がっていなかった可能性を示唆している。例えば、優れたデザインや技術が存在しても、市場投入プロセスや顧客データの活用が不十分であれば、その価値は十分に発揮されない。新中期経営計画「Rebuild & Evolve」における「カスタマーサクセス起点の価値提供」²という方針は、まさにこれらの無形資産のより効果的な統合を目指すものと考えられる。

表 1：ヤマハの主要無形資産スナップショット（2025 年初頭時点）

無形資産カテゴリー	説明・現状（「Rebuild & Evolve」以前）	戦略的重要性（「Rebuild & Evolve」以前）
技術・イノベーション能力	アコースティック技術とデジタル技術の融合、「感性」技術、自社製 LSI、AI、車載オーディオなど新領域へも展開。イノベーションセンターが研究開発を推進 ⁴ 。	高

ブランドエクイティ・企業レピュテーション	ブランドプロミス「Make Waves」。高いブランド価値評価（Best Japan Brands 26位）。顧客情報基盤「Yamaha Music ID」を推進。創業以来の信頼と実績 ⁴ 。	高
デザイン哲学・資産	5つのデザイン理念に基づく「ヤマハらしさ」の追求。ヤマハデザイン研究所による製品・サービスへの具現化。多数のデザイン賞受賞歴 ⁴ 。	高
デジタル資産（ソフトウェア、データ、コンテンツ）	ソフトウェア（VOCALOID、Music:AI 等）、データ（Yamaha Music ID 600万超、演奏・感性データ）、コンテンツ（音楽教室、レッスンコンテンツ等） ⁴ 。	高まりつつある
固有のノウハウ・クラフトマンシップ	135年以上にわたる音・音楽への知見。楽器製造におけるクラフトマンシップとテクノロジーの融合。地域別販売・音楽普及ノウハウ ⁴ 。	高
顧客ネットワーク・エコシステム	グローバルな販売・サービスネットワーク。多様な販売チャネルとアーティストリレーション。「Yamaha Music ID」によるデジタル顧客接点強化 ⁴ 。	高
IP 権ポートフォリオ	特許・意匠・商標を国内外で多数保有。新価値創造支援と保護、グローバル知財管理を推進。Clarivate Top 100	高

	Global Innovator 選出 ³ 。	
組織能力・プロセス	変化対応力強化のための組織改革。DX 推進による顧客起点ビジネスプロセス変革。クラフトマンシップとテクノロジーを融合した生産プロセス ⁴ 。	中
サプライチェーン・バリューチェーンの無形資産	サステナビリティ重視のバリューチェーン構築。サプライヤーCSR 基準。半導体安定調達体制などサプライチェーン強靱化 ⁴ 。	中

4. 「Rebuild & Evolve」という触媒：無形資産変革の推進要因

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」は、ヤマハの無形資産戦略に大きな変革をもたらす触媒として機能する。本セクションでは、計画の主要構成要素を分析し、それが無形資産戦略に与える具体的な影響を考察する。

欠陥への対処と中核事業基盤の強化（「Rebuild」）

「Rebuild」戦略は、既存事業の抜本的な見直しを通じて事業環境に適応し、課題事業の収益構造を改善することに主眼を置く²。具体的には、楽器事業におけるピアノ・ギター事業の構造改革と高付加価値製品へのシフト、音響事業における B2B 視点の強化と変化即応型の組織体制整備などが挙げられる²。前中期経営計画期間中にピアノ工場の稼働損や生産構造改革に伴う特別損失を計上したこと⁵は、この「Rebuild」の必要性を裏付けている。

市場別の課題にも対応する。例えば、中国市場ではピアノ事業の付加価値訴求への転換と体制適正化、日本市場では顧客増とシェア拡大に向けた業務合理化と価格適正化が計画されている⁵。さらに、事業・生産・営業機能の統合と連携強化、楽器・音響それぞれの事業特性に最適化されたオペレーション確立、そして市場変化の兆候を捉える情報データベースを活用した早期判断プロセスの導入など、組織・機能再編によるスピードと競争力の向上も目指す⁵。

これらの「Rebuild」施策は、無形資産に対して以下のような影響を与えられ

- **ノウハウ・プロセス:** ピアノやギターの生産合理化、サプライチェーンの最適化、B2B 営業プロセスの改善などが進められる。これは、既存のオペレーショナルなノウハウを磨き上げるとともに、非効率なプロセス関連の無形資産を整理・刷新することを意味する。
- **ブランド・レピュテーション:** 収益性が低下した中核セグメントにおいて、信頼と価値認識を回復することが求められる。ブランドの伝統的価値を活かしつつ、現代的な訴求方法へと進化させる必要がある。
- **技術:** 研究開発リソースを高付加価値製品やコスト効率の高い生産技術に集中させる。

「Rebuild」戦略における「抜本的な見直し」や「構造改革」²という言葉は、単に既存の強みを強化するだけでなく、不採算な資産や活動を整理・縮小する可能性を示唆している。旧式化した技術の段階的廃止、ブランドの焦点を曖昧にする製品ラインの整理、非効率なプロセスの放棄などが考えられる。ROIC（投下資本利益率）の向上という目標²を達成するためには、リターンに見合わない無形資産を整理し、リソースを「Evolve」戦略へと振り向けることが不可欠となる。これは、無形資産ポートフォリオにおける戦略的な「選択と集中」を意味する。

未来の成長と新価値創造の追求（「Evolve」）

「Evolve」戦略は、新たなドメインへの事業拡大、製品価値提供からカスタマーサクセスを起点とした価値提供へのシフト、そしてオンラインとオフラインを融合した顧客体験の創出を目指す²。

楽器事業では、顧客の成功体験を重視し、「Yamaha Music Connect」ポータルサイト（学び・発信・つながりを提供）⁵を通じてデジタルツールやレッスンコンテンツ、コミュニティサービスを提供し、Yamaha Music ID を基盤としたパーソナライズされた体験を創出する²。音響事業では、信号処理や音場調整技術を活かしてエンターテインメント施設や商業・公共施設向けソリューション、車載オーディオといった隣接領域へ展開し、Music AI による顧客体験と開発スピードの向上を図る²。インドやフィリピンなどの成長市場への投資、そして持続的成長に向けた新規事業創出の仕組み構築も推進する²。

これらの「Evolve」施策は、無形資産に以下のような変革をもたらすだろう。

- **技術・ソフトウェア:** AI（特に Music AI）、デジタルプラットフォーム（Music Connect）、新用途向けの信号処理技術などへの重点投資。
- **データ:** Yamaha Music ID を中心とした顧客データの戦略的活用。パーソナライズされたサービス開発や製品改善の鍵となる。KPI として Yamaha Music ID 数

1,000 万 ID が設定されている²。

- **コンテンツ:** デジタルレッスンコンテンツやコミュニティプラットフォーム向けコンテンツの開発。
- **顧客ネットワーク:** デジタル顧客接点の大幅な拡大と関係深化。
- **ブランド:** 単なる製品メーカーから、体験やソリューションを提供する企業へとブランドイメージを進化させる。
- **ノウハウ:** 新規サービス領域、カスタマーサクセスマネジメント、デジタルコミュニティ運営に関するノウハウの獲得・蓄積。
- **組織能力:** 新規事業開発、デジタルサービス提供、オープンイノベーション推進のためのチーム・プロセス構築。

「Evolve」戦略、特に「Yamaha Music Connect」²や「カスタマーサクセス起点の価値提供」²という方針は、ヤマハが従来の製品販売中心のビジネスモデルから、エコシステム中心のビジネスモデルへと転換しようとしていることを明確に示している。このエコシステムでは、ハードウェア（楽器、音響機器）がソフトウェア、コンテンツ、データ駆動型サービス、コミュニティプラットフォームと緊密に連携する。このような転換においては、個々の製品機能だけでなく、ソフトウェアインターフェース、データプロトコル、プラットフォームアーキテクチャ、そしてネットワーク効果や顧客の囲い込みを促進するユーザーエクスペリエンスデザインなど、エコシステム全体を支える無形資産の価値が飛躍的に高まる。Yamaha Music ID 数 1,000 万 ID という KPI² は、このネットワーク構築への強い意志の表れと言える。

「Yamaha Music Innovations Fund」(CVC) の戦略的役割

2025 年 5 月 8 日、ヤマハは次世代の音楽体験と新規事業の創出を目指すコーポレートベンチャーキャピタル (CVC) 「Yamaha Music Innovations Fund」(YMIF) の本格始動を発表した¹⁰。この CVC は、音・音楽領域を中心にグローバルなオープンイノベーションを強化し、音楽ビジネスにおける新たな価値を創出するスタートアップ企業への投資を通じて、次世代の音楽体験を提供することを目的としている¹¹。

YMIF は、アーリーステージのスタートアップを主な投資対象とし、クリエイティブツール・インフラ（ハードウェア、ソフトウェア、AI ツール）、革新的・インタラクティブなメディア、コミュニティ・コラボレーションプラットフォーム、エンパワーメント・アクセシビリティ技術といった領域に注力する¹¹。これにより、ヤマハは新たな価値・事業の創出、音楽エンターテインメント業界への貢献、そして「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現を期待している¹¹。

YMIF の設立は、ヤマハの新規事業創出と無形資産獲得に大きく貢献する。従来の自社

開発に加え、有望なスタートアップへの投資と協業を通じて、迅速かつ多様な新規事業の創出が可能になる。また、革新的な技術やビジネスモデルを持つスタートアップとの連携は、新たな知識、ノウハウ、ネットワークといった無形資産の獲得に繋がり、競争力強化に貢献する¹⁾。シリコンバレーを拠点とするこの活動は、ヤマハのブランドイメージ向上にも寄与するだろう。YMIF は総額 5 千万米ドルのファンド体制で運営され、2024 年 4 月に設置された事業開発拠点「Yamaha Music Innovations」と連携し、投資と事業協業の両輪で新規事業創出を目指す¹⁾。

CVC の設立は、大企業が社内 R&D のコストやリスクを全て負うことなく外部のイノベーションを取り込むための典型的な戦略である。これによりヤマハは、破壊的技術やビジネスモデルを自社単独よりも迅速に探索できる。YMIF の投資対象領域（AI ツール、新メディアプラットフォーム、コミュニティ技術など）は、まさに最先端の無形資産（ソフトウェア、アルゴリズム、ユーザーデータ、独自ノウハウ）が生み出されている分野である。この結果、ヤマハの無形資産ポートフォリオはより多様化し、外部からの獲得が増加する可能性が高い。IP 戦略も、CVC 活動から生じるマイノリティ投資、ジョイントベンチャー、将来的な買収に伴う IP の管理に対応する必要がある。これには、スタートアップの IP 評価、買収後の IP 統合、共有 IP 権の管理といった新たな枠組みの構築が求められる。「Evolve」戦略における KPI の一つである「事業化・サービスイン数：20 件」²⁾は、一部この CVC が育成するベンチャーによって達成されることも期待される。

表 2：「Rebuild & Evolve」の核心要素と無形資産への潜在的影響

「Rebuild & Evolve」戦略の柱／イニシアチブ	主要目的	主な影響を受ける無形資産	影響の性質
Rebuild：ピアノ・ギター事業の構造改革	収益性改善、高付加価値製品へのシフト	ノウハウ（生産、コスト管理）、プロセス（製造、サプライチェーン）、ブランド（品質イメージ）	精緻化・最適化
Rebuild：音響事業の B2B 強化	B2B 市場での収益性・販売力向上、変化即応型組織	ノウハウ（B2B 営業、ソリューション提案）、顧客ネットワーク（法人顧	強化・再編

		客)、組織能力（市場対応力）	
Evolve : Yamaha Music Connect	カスタマーサクセス 起点プラットフォーム構築、オンライン・オフライン融合 体験の提供	ソフトウェア、データ（Yamaha Music ID）、コンテンツ、顧客ネットワーク（デジタル）、ブランド（体験提供者）	開発・強化
Evolve : 音響事業の隣接領域展開	信号処理・音場調整技術を活用した新市場開拓（エンタメ、施設、車載）	技術（信号処理、AI）、ソフトウェア（Music AI）、ノウハウ（空間音響ソリューション）	開発・応用
Evolve : CVC「Yamaha Music Innovations Fund」	外部イノベーションの取り込み、新規事業シーズの獲得	技術、ノウハウ、新規ビジネスモデル、ソフトウェア、IP 権	獲得・統合
経営基盤の強化：人的資本・組織風土	DE&I 推進、グローバル人材育成、エンゲージメント向上、挑戦的風土醸成	組織能力、ノウハウ（人材マネジメント）、企業文化	強化・変革

5. ヤマハの IP・無形資産戦略に関する予測シナリオ（2025-2028 年）

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の実行度合いや重点の置き方によって、ヤマハの IP・無形資産戦略は複数の展開経路を辿る可能性がある。本セクションでは、3 つの主要なシナリオを提示し、それぞれの特徴と IP・無形資産戦略への影響を考察する。

シナリオ A：「積極的進化（Aggressive Evolution）」－破壊的イノベーションと市場拡大の優先

- **焦点：「Evolve」戦略への極めて強い傾倒。**計画されている 6,000 億円の戦略投資枠²をも上回る可能性のある大規模投資を、AI や没入型体験などの新技術、

Yamaha Music Connect の急速な拡大、CVC を通じた積極的な M&A、そして「隣接」に留まらない新規地理的市場や事業ドメインへの大胆な進出に振り向ける。

- **IP・無形資産戦略:**
 - **IP:** 新興技術分野での積極的な特許出願、攻撃的な IP ライセンス戦略、スタートアップからの IP 買収。プラットフォームアーキテクチャ、データアルゴリズム、ユーザーエクスペリエンス要素の保護に重点。
 - **技術・ソフトウェア:** 最先端技術の迅速な内部開発と外部からの獲得。サードパーティ製ソフトウェアやプラットフォームの導入・統合にも積極的。
 - **データ:** Yamaha Music ID データの積極的な収集と高度な分析によるハイパーパーソナライゼーションと新規サービス創出。データ収益化の可能性も探求。
 - **ブランド:** 「ミュージックテクノロジー」または「ミュージックエクスペリエンス」のリーダーとしてのブランド再構築。管理を誤れば伝統的ブランドアイデンティティの希薄化リスクも。
 - **顧客ネットワーク:** Yamaha Music ID やその他デジタルコミュニティの急速な拡大。パートナーシップも活用。
 - **組織能力:** 高いリスク許容度、アジャイルな開発プロセス、強力な M&A 統合能力が必須。
- **背景:** 短期的な収益性への圧力を許容してでも、抜本的なイノベーションこそが市場課題を克服し高成長を達成する鍵であるという強い信念に駆動される。

シナリオ B: 「均衡的再興 (Balanced Revitalization) 」 – 中核強化と戦略的イノベーションの同時推進

- **焦点:** 「Rebuild」と「Evolve」のより均等な実行。中核事業の収益性を丹念に回復させつつ、戦略的に選定されたイノベーションプロジェクトを推進。CVC 投資は、中核事業を補完するか、明確な相乗効果が見込める成長分野に絞り込む。
- **IP・無形資産戦略:**
 - **IP:** 中核製品向けの防御的 IP と新規成長分野向けの攻撃的 IP のバランスの取れたポートフォリオ。クラフトマンシップや独自プロセスに関する営業秘密の戦略的活用。CVC 投資における慎重な IP デューデリジェンス。
 - **技術・ソフトウェア:** 中核製品技術 (例: ハイブリッドピアノ、先進的デジタル楽器) の強化と、Music Connect のような堅牢でスケーラブルなプラットフォーム開発に注力する内部 R&D。外部技術の選択的導入。
 - **データ:** Yamaha Music ID の系統的な成長。データは主に既存顧客体験の向上や中核・隣接領域の製品開発に活用。データプライバシーと信頼性を重視。
 - **ブランド:** 伝統・品質と新たなデジタル製品・サービスの両方を強調する漸進的なブランド進化。ブランドの一貫性維持が鍵。

- **顧客ネットワーク:** 既存の物理的顧客接点（販売店、音楽教室）と統合されたデジタルネットワークの着実な成長。
- **組織能力:** 「Rebuild」と「Evolve」という相反する要求のバランスを取るための強力なプロジェクトマネジメント能力。効果的な部門横断的協力体制。
- **背景:** 中核事業の「Rebuild」によって得られた収益で長期的な「Evolve」を支えるという現実的なアプローチ。ROE 10%、事業利益率 13.5%といった財務目標²は、中核事業の収益性と成長の両立を必要とするため、このシナリオは計画の明示的な二本柱の方針と整合性が高い。ヤマハにとって最も蓋然性の高い道筋と言える。

シナリオ C：「保守的再建（Conservative Rebuild）」－収益性回復とリスク回避の重視

- **焦点:** 「Rebuild」戦略への圧倒的な優先。「Evolve」イニシアチブは慎重に進められ、投資は限定的かつ短期的な ROI を重視。CVC は積極的な投資家というよりも、「情報収集拠点（リスニングポスト）」としての役割に留まる。
- **IP・無形資産戦略:**
 - **IP:** 既存市場シェアと製品を保護するための主に防御的な IP 戦略。IP ポートフォリオ管理におけるコスト最適化。
 - **技術・ソフトウェア:** 既存製品技術の漸進的な改良。潜在的に破壊的な新技術の導入は遅れる。R&D におけるコスト効率を重視。
 - **データ:** Yamaha Music ID の成長は緩慢。データは主に中核製品向けの伝統的な CRM やマーケティングに活用。
 - **ブランド:** 伝統的なブランド価値（品質、信頼性、伝統）の強化。技術・サービスへのブランド進化はあまり強調されない。
 - **顧客ネットワーク:** 既存の販売店や音楽教室ネットワークの強化に注力。デジタルネットワークの発展は遅い。
 - **組織能力:** オペレーショナルエクセレンス、コスト管理への強い集中。リスクや実験への意欲は低い。
- **背景:** 長期的な経済低迷、主要セグメントにおける深刻な市場混乱といった大きな外部圧力、あるいは社内の変革への抵抗により、確立された事業からの安定性とキャッシュフロー創出を優先する。これは、「Rebuild」段階が予想以上に困難または高コストであることが判明した場合に起こり得る。

これらのシナリオのいずれが現実化するかは、ヤマハの戦略的選択だけでなく、既存の組織能力（「経営基盤の強化」「人的資本の強化」など²）や複雑な変革を遂行する能力に大きく左右される。また、ローランドの AI への注力¹²やソニーの広範な IP 戦略¹³といった競合他社の動向、技術的ブレークスルー、マクロ経済状況などの外部要因も、

ヤマハを特定のシナリオへと押し進める上で重要な役割を果たすだろう。新中期経営計画における経営基盤強化への注力²は、より野心的な「Evolve」重視のシナリオを実現するための前提条件であり、CVC¹¹は外部の不確実性の一部を管理するためのツールとなる。

表 3：IP・無形資産戦略に関する予測シナリオの比較概要

側面／無形資産カテゴリー	シナリオ A：「積極的進化」	シナリオ B：「均衡的再興」	シナリオ C：「保守的再建」
全体戦略フォーカス	破壊的イノベーション、市場拡大	中核事業強化＋戦略的成長	収益性回復、安定性重視
IP 権優先順位	攻撃的 IP、プラットフォーム保護、スタートアップ IP 獲得	防御的 IP と攻撃的 IP のバランス、営業秘密活用	防御的 IP 中心、コスト最適化
技術投資アプローチ	高度、外部技術重視、最先端技術への迅速な投資	中核技術強化、スケーラブルなプラットフォーム開発、選択的外部技術導入	漸進的改良、効率性重視、新技術導入は慎重
データ戦略の重点	積極的な収集・分析、ハイパーパーソナライゼーション、データ収益化の可能性	系統的成長、既存顧客体験向上、製品開発への活用、プライバシー重視	緩慢な成長、伝統的 CRM 活用
ブランド進化のペース	急速な再構築（例：ミュージックテクノロジーリーダー）	漸進的進化（伝統＋デジタル）	伝統的価値の強化
CVC の役割と積極性	積極的な M&A ドライバー、大規模投資	シナジー重視のターゲット投資	情報収集拠点、慎重投資
主要リスク要因	実行リスク、ブランド希薄化、短期的な	「Rebuild」と「Evolve」のバランス	市場停滞、成長機会の逸失

	収益圧迫	ス維持の難しさ	
期待される組織能力	高いリスク許容度、 アジャイル開発、 M&A 統合力	強力なプロジェクト 管理、部門横断的協 力	オペレーショナルエ クセレンス、コスト 管理能力

6. 戦略的含意と将来に向けた提言

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」は、ヤマハの無形資産戦略にとって大きな岐路となる。本セクションでは、前述のシナリオが各無形資産カテゴリーに与える影響を評価し、成功要因と潜在的課題を特定した上で、ヤマハの無形資産ポートフォリオを最適化するための提言を行う。

各シナリオにおける無形資産カテゴリーへの影響評価

各シナリオは、ヤマハの主要な無形資産に対して異なる影響を及ぼす。

- **シナリオ A「積極的進化」**：新規獲得した技術関連 IP や急速に成長する顧客データの価値が急上昇する。一方で、伝統的な製造ノウハウは、新製品向けに転用・進化しない限り相対的重要性が低下する可能性がある。ブランドは「テクノロジー企業」へと大きく変貌するが、伝統的な顧客層との乖離リスクも伴う。ソフトウェア開発能力と外部技術の統合能力が最重要となる。
- **シナリオ B「均衡的再興」**：技術面では、既存製品の改良（例：アコースティックとデジタルの融合技術）と、**Yamaha Music Connect** のようなプラットフォーム技術の両方がバランス良く発展する。IP ポートフォリオも、既存事業の保護と新規事業の権利化を両立させる。ブランドは、伝統と革新性を調和させながら進化する。データ活用は、顧客体験向上と製品開発支援が中心となる。
- **シナリオ C「保守的再建」**：技術開発は既存製品のコストダウンやマイナーチェンジに留まり、革新的な無形資産の創出は限定的となる。IP 戦略は防御が主体。ブランドは伝統的な価値を維持するが、市場の変化から取り残されるリスクがある。データ活用も限定的で、顧客ネットワークのデジタル化は遅れる。

主要な成功要因と潜在的課題

ヤマハがどのシナリオを選択するにせよ、その成功はいくつかの要因に左右され、また特有の課題に直面する。

- **成功要因**:
 - **強力なリーダーシップとコミットメント**: 経営層による変革への明確な意思と

継続的な支援。

- **アジャイルな組織文化:** 変化への迅速な対応、部門横断的な協力、失敗から学ぶ文化の醸成。
- **効果的な CVC マネジメント:** 有望な投資先の選定、投資後の連携、シナジー創出能力（特にシナリオ A、B）。
- **デジタル人材の獲得・育成・維持:** AI、データサイエンス、ソフトウェア開発などの専門人材。
- **「Rebuild」と「Evolve」の統合:** 既存事業の効率化で得られたリソースを、新規成長分野へ効果的に再投資する仕組み。
- **堅牢なデータガバナンス:** 顧客データの適切な管理、プライバシー保護、倫理的利用の徹底。
- **潜在的課題:**
 - **社内変革への抵抗:** 既存のやり方や組織構造を変えることへの抵抗。
 - **デュアル戦略の複雑性管理:** 「Rebuild」と「Evolve」という二つの異なる目標を同時に追求する難しさ。
 - **戦略投資の ROI 確保:** 特に CVC や大型の新規事業開発投資の成果をいかに早期に刈り取るか。
 - **サイバーセキュリティリスク:** デジタル資産の増加に伴う情報漏洩やシステム障害のリスク。
 - **競合他社の動向:** 競合も同様にデジタル化やサービス化を進めており、競争は激化する。
 - **ブランドアイデンティティの危機:** 急速なブランド進化が、既存顧客の混乱やブランドイメージの希薄化を招く可能性（特にシナリオ A）。

ヤマハの無形資産ポートフォリオ最適化への提言

ヤマハが「Rebuild & Evolve」を通じて持続的な成長を達成し、その無形資産価値を最大化するためには、以下の戦略的行動が推奨される。

1. **ダイナミックな IP 戦略の策定:**
選択したシナリオに整合した IP の創出、保護、活用戦略を策定する。「均衡的再興」や「積極的進化」シナリオでは、プラットフォーム IP、データ駆動型の発明、サービス関連の商標・著作権への注力を強化する。IP 部門の役割を、経営層への分析提供 4 から、事業戦略と一体化した価値創造の推進役へとさらに進化させる。
2. **「無形資産リテラシー」への投資:**
組織全体で、様々な無形資産がどのように価値創造に貢献するのか、特に新しいデジタルビジネスモデルにおいてその重要性を理解する能力を高める。

3. データガバナンスと分析能力の強化:

Yamaha Music ID やその他のデータソースが拡大するにつれて 2、堅牢なガバナンス体制、プライバシー保護、そして高度な分析能力が、データの価値を引き出す上で不可欠となる。

4. オープンイノベーション文化の醸成:

CVC「Yamaha Music Innovations Fund」11に留まらず、社内外の協力を奨励し、無形資産を共創する文化を育む。これは計画内の「オープンイノベーションの創出」5 という方針とも合致する。

5. 無形資産マネジメントと事業戦略の統合:

研究開発、M&A、ブランディング、市場参入といった事業戦略上の意思決定が、無形資産ポートフォリオへの影響を十分に考慮し、また逆に無形資産の状況が事業戦略に反映される双方向の連携を確保する。

6. 無形資産の測定と報告:

Yamaha Music ID 利用者数といった既存の KPI に加え、主要技術分野における特許ポートフォリオの強さ、ブランド認知の変化、重要なデジタル領域における従業員のスキル開発など、主要な無形資産に特化した KPI を開発・追跡する。これは前中計で見られた非財務目標の追跡 2 をさらに発展させるものである。

これらの提言を実行する上で、ヤマハの「人的資本の強化」および「創造的で挑戦的な組織風土の醸成」² という方針は極めて重要である。これらは単なる支援要素ではなく、ヤマハがいずれのシナリオ、特に野心的なシナリオを成功裏に実行できるかどうかを決定づける、いわば「メタ無形資産」である。適切な人材、マインドセット、アジャイルなプロセスなしには、技術開発やブランド構築に関するいかに優れた計画も頓挫しかねない。CVC の活用¹¹、新技術の統合、カスタマーサクセスモデルへの転換² といった施策の成否は、この人的資本と組織文化という基盤にかかっている。したがって、人材への投資（研修、データサイエンスや AI 専門家など新スキルの獲得）と組織文化変革は、無形資産ポートフォリオ全体を最適化するための前提条件として最優先で取り組むべきである。

7. 結論：変革された無形資産戦略を通じてヤマハの未来を描く

ヤマハ株式会社の新中期経営計画「Rebuild & Evolve」は、同社の知的財産・無形資産戦略にとって、まさに変革の号砲となる。本レポートで概説したように、この計画は、既存事業の収益力回復（Rebuild）と、デジタル技術と顧客中心主義を核とした未来志向の価値創造（Evolve）という二つの大きな潮流を生み出し、ヤマハが保有・活用する無形資産の質、量、そして戦略的重要性を根本から再定義する可能性を秘めている。

本レポートで提示した3つのシナリオ、「積極的進化」「均衡的再興」「保守的再建」は、ヤマハが取り得る未来の姿であり、どの道筋を辿るかによって、同社の競争優位性、市場でのポジショニング、そして長期的な企業価値は大きく左右されるだろう。

「均衡的再興」が最も蓋然性の高いシナリオとして考えられるものの、外部環境の変動や内部の実行能力次第では、他のシナリオへとシフトする可能性も否定できない。

重要なのは、ヤマハが自社の強みである音・音楽に関する深い知見、技術力、ブランドといった無形資産を、変化する事業環境の中でいかに機動的かつ戦略的に活用し、進化させていくかである。特に、Yamaha Music ID を核とするデータ資産の構築と活用、Yamaha Music Innovations Fund を通じた外部イノベーションの取り込み、そして何よりもこれらを支える人的資本と組織文化の強化は、計画の成否を分ける鍵となる。

ヤマハが「Rebuild & Evolve」を成功させ、その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」⁵を真に実現するためには、伝統的なIP 権の保護・活用に留まらず、技術、ブランド、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、そしてそれらを生み出す組織能力といった広範な無形資産を、事業戦略と不可分一体のものとして経営の中核に据え、その価値を最大化していく不断の努力が求められる。この変革への挑戦こそが、ヤマハの次の100 年を形作る原動力となるであろう。

引用文献

1. ヤマハグループ 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」発表資料 投稿日時 - みんかぶ, 5 月 16, 2025 にアクセス、<https://minkabu.jp/news/4216012>
2. www.yamaha.com, 5 月 16, 2025 にアクセス、https://www.yamaha.com/ja/news_release/files/news/25050802/pdf/2505080201.pdf
3. 統合報告書 2024 - Yamaha Corporation, 5 月 16, 2025 にアクセス、https://www.yamaha.com/ja/ir/library/publications/pdf/an_2024_single.pdf
4. finance-frontend - pc-dist.west.edge.storage - yahoo.jp, 5 月 16, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240928/20240920587207.pdf>
5. www.marr.jp, 5 月 16, 2025 にアクセス、https://www.marr.jp/shared_files/contents/manews/60/60143/60143.pdf
6. 知的財産 - サステナビリティ - ヤマハ株式会社 - Yamaha Corporation, 5 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.yamaha.com/ja/sustainability/social/intellectual-property/>
7. 無形資産価値の評価について - 三菱UFJ 信託銀行, 5 月 16, 2025 にアクセス、https://www.tr.mufg.jp/houjin/jutaku/pdf/c200901_2.pdf
8. 統合報告書 2023 - Yamaha Corporation, 5 月 16, 2025 にアクセス、https://www.yamaha.com/ja/ir/library/publications/pdf/an_2023.pdf?1114

9. ヤマハグループ新中期経営計画 Make Waves 2.0 April 2022 - Yamaha Corporation, 5 月 16, 2025 にアクセス、
https://www.yamaha.com/ja/ir/library/presentations/pdf/pres-220512_02.pdf
10. ニュースリリース - ヤマハ株式会社 - Yamaha Corporation, 5 月 16, 2025 にアクセス、
https://www.yamaha.com/ja/news_release/
11. 次世代の音楽体験と新規事業の創出を目指す コーポレート ..., 5 月 16, 2025 にアクセス、
https://www.yamaha.com/ja/news_release/2025/25050804/
12. ローランド - IR - Roland, 5 月 16, 2025 にアクセス、
<https://ir.roland.com/ja/ir/investors/investors-2250866069632212369/main/00/teaserItems1/0/linkList/0/link/roland20240726.pdf>
13. ソニーの成長戦略における知的財産部門の 貢献実績と今後の課題, 5 月 16, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/5ef20afa8b9d6d23ea73.pdf>
14. クリエイティビティとテクノロジーを資産に変え、その価値を最大化する。ソニーの知財業務の魅力に迫る！ - Sony, 5 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/DiscoverSony/articles/202312/IP/>