

# ヤマハ株式会社の新中期経営計画

## 「Rebuild & Evolve」

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



再構築



知的財産



進化

# エグゼクティブサマリー

## 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」(2025-2027)

ヤマハ株式会社は前中期経営計画の財務目標未達を踏まえ、「強固な事業基盤の再構築」と「未来を創る挑戦」を二本柱とする新戦略を策定

### Rebuild

事業基盤再構築  
収益構造改善  
効率化・最適化

### Evolve

新たな価値創造  
デジタル転換  
成長領域拡大



**知財戦略の転換**：守りから攻めへ。IPの保護だけでなく、価値創造支援へ



**データ資産重視**：「Yamaha Music ID」を核とした顧客データ基盤の強化



**AI・デジタル技術**：アコースティックとデジタルの融合、音・音楽技術との統合



**外部イノベーション**：CVC「Yamaha Music Innovations Fund」による新価値創出

# ヤマハの現状分析とこれまでの知財・無形資産戦略

## これまでの知財・無形資産戦略

**TM** 堅固なIP保護体制とブランド価値の維持を基盤

**♪** 音・音楽に関する長年の知見を核とした技術蓄積

**🔧** アコースティック技術とデジタル技術の融合による価値創造

**👤** 「Yamaha Music ID」を核とした顧客データ基盤構築



新中期経営計画では、無形資産の価値を最大化し経済的成果へ転換する戦略が求められている

## 現状の課題

### 前中期経営計画「Make Waves 2.0」の結果

- 非財務目標：多くが**達成**
- 財務目標：**未達**

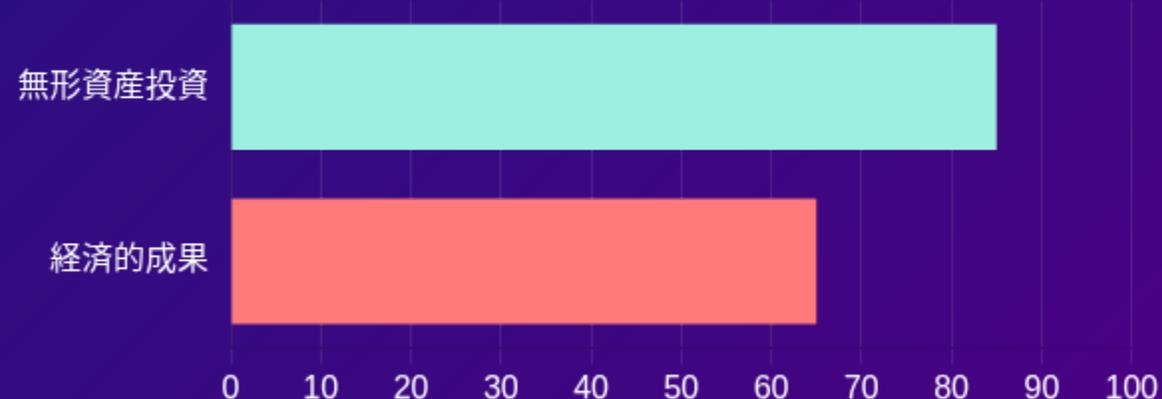
### 知財・無形資産の価値転換の課題

無形資産の構築と経済的成果への転換の間に**ギャップ**が存在

### 戦略転換の必要性

守りの姿勢から、より**積極的な価値創造支援**へのシフトが必要

### 無形資産投資と経済的成果のギャップ



# 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の概要

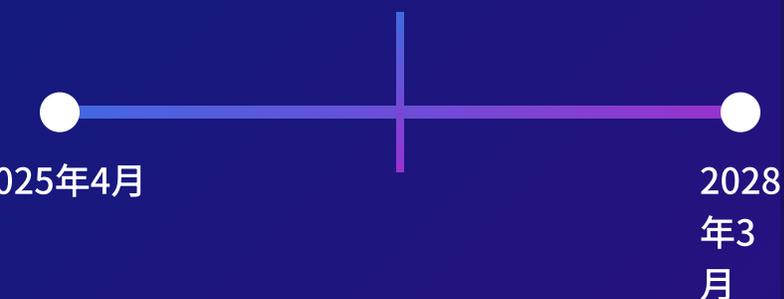
## 📌 計画概要

### 計画期間

2025年4月～2028年3月（3カ年計画）

### 背景と目的

- 前計画の財務目標未達の課題克服
- 事業環境の急激な変化への対応
- 無形資産価値の経済的成果への転換



## 📊 二本柱戦略



### Rebuild (再構築)

強固な事業基盤の再構築

- 既存事業の抜本的見直し
- 高付加価値製品へのシフト
- 収益構造改善



### Evolve (進化)

未来を創る挑戦

- 新たなドメインへの事業拡大
- カスタマーサクセス視点の転換
- デジタル技術の積極活用

## 🎯 主要KPIと目標



Yamaha Music ID 登録数  
1,000万ID



営業利益率  
12%以上



持続可能性指標  
CO<sub>2</sub>排出量30%削減



イノベーション投資  
CVC・オープンイノベーション強化



無形資産価値  
効率的活用と経済的価値への転換

「Rebuild & Evolve」：強固な事業基盤の再構築と未来創造への挑戦による持続的価値創造

# 「Rebuild」戦略の詳細と知財・無形資産戦略への影響

## 🔧 Rebuild戦略の詳細

### 🔧 楽器事業の構造改革

- ▶ ピアノ・ギター事業の抜本的な構造改革の実施
- ▶ 製品ポートフォリオの見直しと高付加価値製品へのシフト
- ▶ 製造プロセスの最適化と効率化の推進

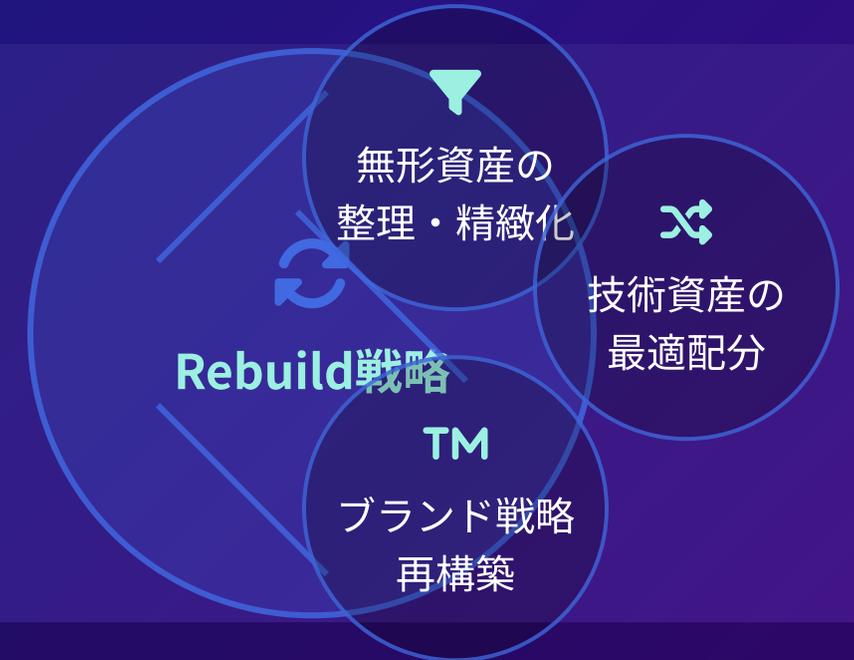
### 🔊 音響事業の強化

- ▶ B2B視点の強化とソリューションビジネスの拡大
- ▶ 変化に即応できる組織体制の整備と再編
- ▶ 既存市場における競争優位性の強化

### ⚙️ 業務プロセス改革

- ▶ 事業環境の変化に適応した業務フローの合理化・統合
- ▶ コスト削減とリソース最適配分の徹底

## 💡 知財・無形資産戦略への影響



### 📄 知的財産戦略の効率化

- ▶ 非効率な特許・技術の整理と権利の最適化
- ▶ 事業価値に直結する知財ポートフォリオの再構築
- ▶ 核心技術の保護強化と防衛的IP戦略の見直し

### 💎 無形資産の価値最大化

- ▶ ブランド、ノウハウ、製造プロセスの体系化と強化
- ▶ 無形資産の経済的価値への転換効率の向上
- ▶ 長期的視点での技術蓄積と短期的収益化のバランス実現

「Rebuild」：既存資産の最適化と価値向上で強固な事業基盤を再構築

# 「Evolve」戦略の詳細と知財・無形資産戦略への影響

## 🚀 Evolve戦略の詳細

### 💻 デジタル戦略の強化

- ▶ AI技術の積極導入による顧客体験と開発スピード向上
- ▶ 1,000万IDの「Yamaha Music ID」による顧客データ活用
- ▶ デジタルマーケティングとパーソナライゼーションの強化

### 👤 ビジネスモデル転換

- ▶ 製品売切型から顧客サクセス起点のサービスへ
- ▶ Yamaha Music Connectポータルによるエコシステム構築
- ▶ オンライン・オフラインの融合による新たな顧客体験創出

### 🏢 事業領域の拡大

- ▶ エンタメ施設・商業施設向け音響ソリューションの拡充
- ▶ 車載オーディオなど隣接領域への技術展開
- ▶ Music AI活用による新規事業開発の加速

## 🧠 知財・無形資産戦略への影響



### 📦 デジタル資産の価値向上

- ▶ 顧客データ・AI技術・コンテンツへの重点投資
- ▶ サブスクリプション・サービスに適したIP権利体系の構築
- ▶ データプライバシーとセキュリティに関する無形資産の強化

### 🏠 エコシステム型知財戦略

- ▶ オープンイノベーションを促進するIP管理フレームワーク
- ▶ 外部技術の積極的な取り込みと内部技術の戦略的開放
- ▶ CVC（Yamaha Music Innovations Fund）を通じたIP獲得

# Yamaha Music Innovations Fund (YMIF)の概要とその役割

## YMIFの概要

### 🌱 CVCの目的

- 次世代の音楽体験と新規事業創出を目指す
- 2025年5月8日に本格始動を公式発表
- アーリーステージのスタートアップが主な投資対象

### 🎯 期待される効果

- 新たな価値・事業の創出
- 音楽エンターテインメント業界全体への貢献
- 「世界中の人々のこころ豊かなくらし」の実現

## 💰 主な投資対象領域



クリエイティブツール・  
インフラ



革新的・インタラクティブ  
メディア

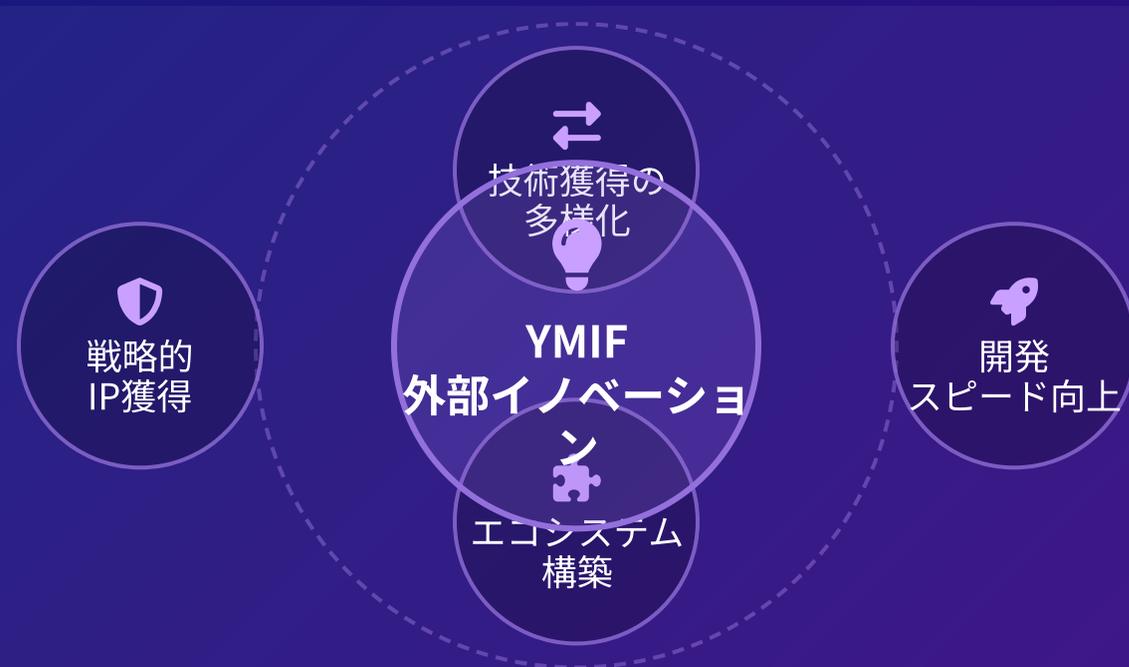


コミュニティ・コラボ  
レーション  
プラットフォーム



エンパワーメント・  
アクセシビリティ技術

## 🧠 知財・無形資産戦略への影響



### ⚙️ 無形資産戦略への具体的効果

- 外部イノベーションの取り込みと社内技術資産の補完
- 投資先との知財シナジーによるビジネスモデル革新
- オープンイノベーションを促進する組織文化の醸成
- 市場トレンドの早期把握と技術変化への対応力強化
- 「Rebuild」と「Evolve」を結ぶ橋渡しの役割

# 将来シナリオ - 知財・無形資産戦略における3つの選択肢

ヤマハの知財・無形資産戦略が取り得る3つの将来シナリオと、それぞれの特徴および影響



## 積極的進化

Aggressive Evolution

- ✓ デジタル・AI技術を最優先に投資
- ✓ データ収益化とDX重視の戦略
- ✓ 攻撃的なIP獲得・ライセンス
- ✓ オープンイノベーション積極推進
- ⚠ リスク：伝統価値との乖離、投資回収圧力



## 均衡的再興

Balanced Revitalization

- ✓ 伝統と革新のバランス重視
- ✓ 選択的な技術投資と段階的転換
- ✓ ハイブリッドな収益モデル
- ✓ コア技術は守りながら協業推進
- ⚠ リスク：意思決定遅延、変革の中途半端化



## 保守的再建

Conservative Rebuild

- ✓ 既存事業の収益力最適化を優先
- ✓ 伝統的な製品中心のIP戦略継続
- ✓ 防御的なIP保護重視
- ✓ 最小限のリスクでコスト削減
- ⚠ リスク：長期的な競争力低下、機会損失

## 各シナリオにおける無形資産戦略の特性比較

イノベーション指向

リスク許容度

伝統価値重視

投資回収期間

将来シナリオ：ヤマハが「Rebuild & Evolve」を通じて選択すべき知財・無形資産戦略の方向性

# 知財・無形資産戦略への提言

ヤマハが「Rebuild & Evolve」を通じて持続的成長を達成し、その無形資産価値を最大化するための戦略的行動



## ダイナミックなIP戦略の策定

防衛的保護から価値創造型の知財活用へ。デジタル・データ時代に対応した柔軟なIP権戦略



## 「無形資産リテラシー」への投資

全社的な無形資産理解の促進と専門人材育成。知財・デザイン思考の組織浸透



## データガバナンスと分析能力の強化

1,000万ID規模の顧客データ活用基盤の整備と、AIを活用した高度分析体制の構築



## オープンイノベーション文化の醸成

CVCを通じた外部イノベーションの取り込みと社内風土改革。協創による価値創出



## 無形資産マネジメントと事業戦略の統合

知財・無形資産戦略を事業戦略と一体化し、経営の中核に据えた意思決定の実現



## 無形資産の測定と報告

KPIの明確化と評価体制の確立。投資家・ステークホルダーへの価値伝達の強化

## 成功の鍵：人的資本と組織文化の強化

知財・無形資産戦略の真の価値は、それを運用・創造する「人」と「組織」にある  
持続的成長の実現に向けた「Rebuild & Evolve」時代の知財・無形資産戦略提言

# 結論：成功の鍵

## 新中期経営計画を通じた知財・無形資産戦略の価値最大化



### 無形資産と事業戦略の 有機的統合

知財・無形資産を経営の中核に据え  
「技術×ブランド×データ×人材」  
の  
掛け合わせによる価値創造



#### 人的資本強化

人材と組織文化という「メタ  
無形資産」が変革成功の鍵



#### 伝統と革新の調和

ヤマハの伝統的強みとデジタ  
ル技術の融合による新価値創  
造



#### エコシステム構築

顧客・パートナー・スタート  
アップとの共創関係の確立



#### 価値の可視化

無形資産の測定・評価・報告  
による経済的価値への転換

「Rebuild & Evolve」の実現と持続的成長への道：音・音楽の力で人々の個性輝く未来を創る