

STRATEGY SECTION

IV. 事業別／機能別戦略

事業別戦略	68
楽器事業	68
音響機器事業	72
部品・装置事業	74
機能別戦略	76
研究開発	76
生産	78
営業	80
中国	82

事業別戦略



楽器事業



豊富なノウハウの蓄積に裏打ちされたハードおよびソフトの開発力で、お客さまと生涯にわたるつながりを深め、最高位の評価をいただくとともに、ブランド力の強化を図り、持続可能な高収益を実現していきます。

山口 静一
常務執行役 楽器事業本部長 兼 電子楽器事業部長

事業概要

楽器事業は、ヤマハグループの中核事業として長年蓄積した音・音楽に関わるコア技術を数多く持ち、ピアノ、管弦打楽器などのアコースティック楽器から、エレクトロニクス技術を活用した電子楽器に加え、双方の技術を融合したハイブリッド商品などを展開しています。最近では、AIや感性工学・シミュレーション技術を用いて、デジタル・ネットワークの環境や新しい分野にも挑戦しています。多彩な商品ラインアップやグローバルな販売・サービス体制および音楽普及事業により、市場をリードする総合楽器メーカーの地位を獲得しています。

「Make Waves 2.0」の重点戦略

「楽器の本質をより深める」では、先進的な技術と豊かな感性で新たな感動体験を創造するとともに、技能の伝承と深化を進め、モノづくりの機能強化に取り組んでいきます。「新たな成長領域を開拓する」では、中国での売上シェア拡大やインド、東南アジアでの成長を目指します。また、新しいコンセプトの商品を投入し、新たな顧客層を開拓します。「顧客と深く長くつながるサービスを提供する」では、アプリ・サービスを通じて演奏支援・環境づくりを行い、お客さまの音楽ライフに寄り添うサービスを提供していきます。

主要製品ごとの市場とヤマハの概況／ヤマハの強み／主な競合

主要製品	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
ピアノ	<ul style="list-style-type: none"> ピアノの最大市場である中国においては、コロナ禍による混乱からの回復を見込む 成熟市場では、顧客はより高い表現力やライフスタイルに合った機能を求める傾向が進む 	<ul style="list-style-type: none"> アコースティックピアノの本質を追求し、あらゆるレベルのお客さまにお応えする豊富な商品ラインアップ 『ディスクラピア』や『トランスアコースティック』などデジタル技術を応用し、幅広い楽しみ方を提案 	<ul style="list-style-type: none"> スタインウェイ(独・米) パール・リバー(中) カワイ(日)
電子楽器	<ul style="list-style-type: none"> 世界的なインフレを背景に普及価格帯の需要は弱い、中高級電子楽器の需要は底堅い 電子ピアノは巣ごもり需要が落ち着くも、高価格モデルは堅調な販売を継続 ポータブルキーボードは普及価格帯の需要が減速。新興市場のライブパフォーマンス需要は回復基調も、コロナ前の水準には至らず 	<ul style="list-style-type: none"> 品質に裏打ちされたブランド力とシェアの高さ 多様なユーザーニーズに応えられる豊富な商品ラインアップ 欧米だけでなく新興市場のローカル音楽にもマッチする機能やコンテンツを供給できる開発力、生産拠点、販路 	<ul style="list-style-type: none"> カシオ(日) ローランド(日) カワイ(日) コルグ(日)
管弦打楽器	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍の収束で学校や地域での吹奏楽活動が再開され、グローバルで需要回復 米国での教育への財政支援が後押しとなり、北米市場が活況 家庭内でも演奏できる電子ドラムや電子管楽器、電子バイオリンなどの需要伸長 	<ul style="list-style-type: none"> 吹奏楽やオーケストラで使用されるほぼ全ての楽器を製造・販売 初心者からプロ奏者まで、多くのお客さまに演奏していただける幅広いラインアップ 総合楽器メーカーとして電子楽器などのノウハウを活用した商品開発 プロ奏者や音楽教育者との連携により吹奏楽需要を自ら創造するノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> コーン・セルマー(米) ビュッフエ・クランボン(仏) ジュピター(台)
ギター	<ul style="list-style-type: none"> 市場はコロナ禍の巣ごもり需要で伸長したが、その反動で一時的に成長鈍化 米国Cordoba社の買収によりラインアップ拡充し、幅広いギタリストのニーズに対応 	<ul style="list-style-type: none"> アコースティックギターの販売本数全世界No.1* マルチブランド展開による周辺機器を含めたトータルソリューション提案 『トランスアコースティックギター』など、他社に先行する新技術を用いた商品開発 	<ul style="list-style-type: none"> フェンダー(米) ギブソン(米) テイラー(米) マーティン(米)

* 2023年3月現在 ヤマハ調べ

中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

事業ビジョン

より多くのお客さまから最高位の評価を獲得しブランド力を高め、サステナブルな高収益体質を実現する

2025年3月期目標値

売上収益：3,300億円(2022年3月期比19.5%成長) 事業利益：520億円(2022年3月期比39.4%成長)

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティング進化により個人々にフィットした価値訴求が向上 デジタル技術・AIの進展による楽器の本質追求に基づく商品開発力向上 新興国での販売網・EC拡大、器楽教育推進による楽器人口拡大 リモート、オンライン技術の進展による新たな楽器の楽しみ方拡大 	<ul style="list-style-type: none"> インフレ加速によるコストアップ、景気悪化 東欧などでの地政学リスク顕在化による景気悪化 電子部品・木材供給の不安定化 異業種メーカーの新規参入や、OEMを活用したECブランド乱立の可能性

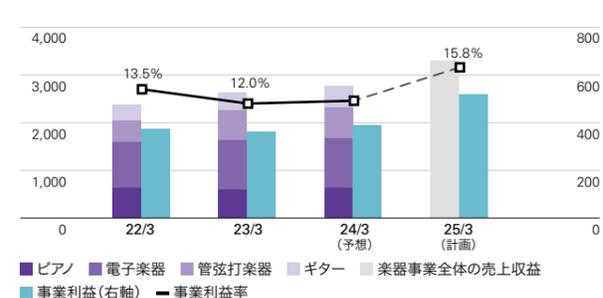
重点戦略

- 1 楽器の本質をより深める
- 2 新たな成長領域を開拓する
- 3 顧客と深く長くつながるサービスを提供する

2023年3月期のレビュー

- ピアノは中国でのCOVID-19による混乱により減収となったものの、アーティストリレーション活動の強化や、さらに機能アップした『サイレントピアノ』『トランスアコースティックピアノ』など製品の高付加価値化が進捗
- 電子楽器はエントリーモデルを中心に需要が鈍化し減収となったものの、中高級価格帯の販売は堅調に推移し、ライブパフォーマンス向けステージキーボードの新シリーズを発売
- 管弦打楽器は北米での大幅な伸長により増収となり、トップアーティスト監修の新商品の発売や、日本での吹奏楽活動活性化に向けてSNSを活用した施策を実施
- ギターは人気アニメとのコラボレーション企画によって顧客層が拡大したエレキギターの好調により増収、ハイエンドアコースティックギター『FG9』出荷開始

主要製品別売上収益／事業利益／事業利益率



2024年3月期の取り組み方針

COVID-19による混乱から復調する市況の変化を捉え、新たな成長により増収増益を目指します。前期に低迷したエントリーモデルの需要喚起策として、ECやSNSでの価値訴求強化や市場・顧客のニーズに応じてローカライズした商品を投入していきます。また、中高級価格帯の高付加価値商品の販売力強化のため、楽器の本質的価値の伝達強化や有力なアーティストとの関係強化などにより、さらなるブランド価値の向上を進めます。市況回復が見込まれる中国では、情報発信・販促策の強化や新商品の投入によって確実な販売回復を目指します。育成事業と位置付けたギター事業では、前期に買収したCordoba Music Group, LLC(以下、Cordoba社)との連携により、開発力を強化し相互のブランド価値アップを目指します。また、将来ヤマハの顧客となり得る若年層へアプローチする新しいコンセプトの商品を投入していきます。

サステナビリティへの取り組みについては、持続可能性に配慮した木材の利用や環境に配慮した素材への変更など、環境負荷の低い製品・モノづくりへのシフトを促進し、このような活動の価値提案によって新たな顧客層を開拓していきます。また、顧客とより深く長くつながるサービスを提供するため、楽器のメンテナンスサービスの強化や楽器演奏を支援するツールの開発などを強化していきます。

ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア **ピアノ 33%***

売上収益(2023年3月期) **606億円**

事業概要

1世紀以上にわたって積み上げてきた当社グループの核ともいえる事業です。奏者の目指す演奏をともに目指し、ともに叶える、それがヤマハピアノの本質です。あらゆるレベルの、ピアノを弾きたいお客さまの気持ちに、アコースティックとデジタルの技術で応えられる“ヤマハピアノ”を作り出しています。

2025年3月期目標

一人一人の人生に寄り添い、
最良のピアノ体験を提供し続ける存在になる

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策	
トップアーティストにとってスタンダードなピアノとしてのポジション確立	<ul style="list-style-type: none"> ■ トップピアニストやインフルエンサーとの活動深化、若手ピアニストへのアーティストリレーション活動強化 ■ 『CFX』の継続的な改良推進
顧客拡大と高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国での販路拡大と高付加価値需要創造 ■ 顧客／製品のポートフォリオシフト ■ ハイブリッドピアノへの注力と商品認知拡大
環境／人に寄り添い続けるサステナブルなビジネスモデルへの変革	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境負荷の低い製品／モノづくりにシフト ■ 長く使用していただくことによる顧客価値の最大化 ■ 循環型ビジネスの仕組み構築

目標達成に向けた強化のポイント

中期経営計画(以下、中計)初年度は、中国市場でのコロナ禍による市場停滞で販売は苦戦しました。一方、2022年3月に発売したコンサートグランドピアノ『CFX』は多くの専門層に試弾いただき、高評価を得ました。また、遠隔地であっても快適で臨場感のあるリモートレッスンにより、若手を含めたピアニストの学びの機会を創出するなど、アーティストリレーション活動も進捗しました。さらにサステナブルなビジネスモデルへの変革に向けて、サイレント機能の後付けサービスについて一部地域で導入を進めました。

2年目は、市場の回復が見込まれる中国で着実に販売台数を伸ばさせるとともに、新商品『サイレント／トランスアコースティック』ピアノを全ての市場に展開し、時間を気にせず演奏を楽しめる環境を提供します。また、前期順調にスタートした専門家との関係構築をさらに強固にし、ブランドへの信頼獲得と『CFX』の販売をさらに加速していきます。

電子楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア **デジタルピアノ 47%***

売上収益(2023年3月期) **1,030億円**

事業概要

世界シェアの首位であるデジタルピアノ、ポータブルキーボードをはじめ、シンセサイザー、『エレクトーン』など、卓越したデジタル技術をもとに多彩な商品・サービスを提供しています。将来の成長が見込まれる新興市場やさまざまな世代のニーズを取り込み、サステナビリティをはじめとする社会の変化にも対応しながら、常に新しい体験と感動を生み出していきます。

2025年3月期目標

強固な事業基盤確立と現業コンピタンスの強化を推進し、地域・世代を超えた多様な音楽的ニーズに応える

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策	
商品カテゴリー別戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【DP】中高価格帯商品へのさらなる注力と演奏支援のソリューション提供 ■ 【PK】地域音楽対応で新興市場での成長を実現 ■ 【新機軸】将来顧客層へのアプローチ
事業LTV戦略推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客とつながる：ユーザー登録フローを見直し登録率UP ■ つながり続ける：アプリなどを提供することで楽器を楽しむ続ける顧客を増やす
事業基盤構築と新価値創造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業を止めず・安定的に成長し続けるための仕組みづくり ■ 要素技術のプロセス統合やAI活用による新価値創出

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、景気悪化による欧米市場での需要低下や中国でのCOVID-19の感染拡大の影響を受けましたが、中高級価格帯の商品の販売は伸長しました。新興国市場では、ライブパフォーマンス向け商品の需要が徐々に回復し、シンセサイザーの新商品が好評でした。

2年目は、普及価格帯商品はECを活用し、高価格帯商品は店舗での顧客体験を向上させるなど、各商品ごとに最適な販路での価値訴求を強化していきます。また、製品をご購入いただいたお客さまとつながり続けるために、演奏支援サービスやコンテンツ提供を拡充させていきます。今後に向けて、他社にはまねできない新たな体験価値を創出するために、鍵盤や音源の技術開発を進めていきます。

管弦打楽器事業(ギターを除く)



ヤマハ商品の世界シェア **管楽器 31%***

売上収益(2023年3月期) **623億円**

事業概要

トランペットやサクソフォンなど15種類を超える管楽器、バイオリンなどの弦楽器、アコースティック・電子ドラムやティンパニなどの打楽器を幅広く展開しており、多くのジャンルでヤマハは首位を争うブランドです。世界各国の教育現場で演奏されるほか、トップアーティストの要望に応えるカスタムモデルも手掛けています。

2025年3月期目標

個々のカテゴリーでブランド力を強化し、全ての顧客層から最高位の評価を獲得。世界で唯一無二の管弦打楽器総合ブランドとなる

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策	
ブランド力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハイエンド商品開発と価値伝達の強化 ■ アーティストリレーションの強化と新体制の構築
各国重点市場の維持拡大と国内管教育市場の再活性化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 北米スクールバンドや欧州コミュニティーバンドなど、市場特性に応じた営業施策展開と価値伝達力強化 ■ 吹奏楽活動を活性化させるためのムーブメントづくり
サステナビリティ軸の価値提案	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客ともっとつながるための新たな楽器演奏の楽しみ方の提案と演奏・練習支援 ■ 持続可能性に配慮した木材、未利用木材、バイオマス由来樹脂の利活用による環境配慮

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、コロナ禍からの急激な回復、政府や州による教育への財政支援を起点とする市況活性化を受け、北米での販売が好調でした。また、トップアーティスト監修商品の協業を通じた高価格帯のブランド力強化や、インフルエンサーを活用したSNSでの情報発信による国内吹奏楽活動の活性化に取り組みしました。

2年目は、アーティストとの関係構築をさらに進めるとともに、米国で先行開始している管楽器専門店販売網のグローバル展開を通じた価値伝達を強化していきます。また、ヤマハ吹奏楽団の情報発信強化など吹奏楽の魅力を多くの方へ伝えることによる業界の活性化や、環境配慮などのサステナビリティ軸の価値提案にも引き続き取り組みます。

ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア **ギター 10%***

売上収益(2023年3月期) **379億円**

事業概要

1966年の国産ギターの製造・販売開始以来、クラフトマンシップと確かな品質が評価され、アコースティックギターからエレキギター・ベース、アンプなどの周辺機器を含めた幅広いラインアップでグローバルに販売を拡大しています。近年では、当社独自の技術を搭載した『トランスアコースティックギター』などの魅力的な新商品の開発やトップアーティストとのリレーションを生かしたR&D、マーケティングを展開しています。

2025年3月期目標

数量成長に加えて高単価商品の販売比率を高め、「質」を伴う事業成長を目指す

Make Waves 2.0 重点施策・具体的施策	
ギターの本質的価値を追求し、ギターに深い理解を持つ顧客から理解と共感を獲得	<ul style="list-style-type: none"> ■ 妥協なきハイエンドモデル開発推進と普及モデルのさらなる品質向上 ■ サステナビリティの取り組みを本質価値追求の一環として推進
総合力による驚きの新価値提案で力強い差別化要素を確立	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタルの強みを生かしたヤマハならではの新たなギターの楽しみ方を提案
サービス要素を加えたソリューションでカスタマーサクセスを支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 『Line 6』/『Ampeg』を含めたトータルソリューション提供 ■ ソフトウェア・サービスまでソリューションの幅を拡大
顧客からの信頼獲得を目指すブランディング	<ul style="list-style-type: none"> ■ ブランドマーケティングを強化し、認知拡大から信頼獲得へフェーズシフト ■ カスタムショップでブランド体験強化

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度はコロナ禍での巣ごもり需要の反動で市場在庫が過多となり、特にアコースティックギター普及価格帯で販売苦戦が続く中、エレキギターの好調に支えられ、前期比成長を実現することができました。また、新商品の市場投入に合わせて積極的にリアルイベントやウェブで開発者自らが語る活動を強化し、ストーリーを通じた価値伝達を進めました。

2年目は、本質的価値を追求したアコースティックギターハイエンドモデル投入を機に販売単価アップを図るとともに、Cordoba社買収により拡充した商品ポートフォリオを活用した成長戦略構築を推進。併せてブランディング活動に一層注力し、顧客との情緒的なつながりを醸成することにより継続して選ばれるブランドになることを目指します。

* 2023年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ



音響機器事業



市場の変化に対応し事業を再構築、成長する新市場へドメインを拡大します。音・音楽のプロの技術で実現した製品を、業務用からコンシューマーまで幅広いお客さまに提供し、音響機器事業を成長させます。

武永 伸一

執行役員 音響事業本部長 兼 プロフェッショナルソリューション事業部長

事業概要

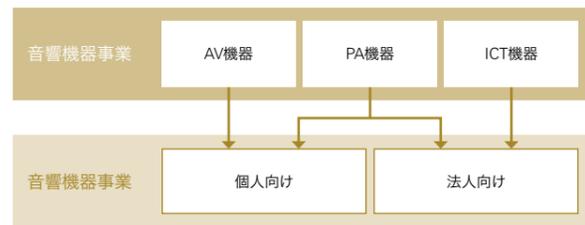
音響機器は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハにとって中核事業の一つです。個人向けには従来のオーディオ機器に加え、制作・配信・ゲーム用音響機器を提供しています。法人向けには業務用音響機器(エンターテインメント向けPA機器)、ビジネスソリューション(会議用設備機器)、ネットワーク機器を提供しています。デジタル技術(信号処理)、アコースティック技術(空間音響制御)、ネットワーク技術の組み合わせでユニークな製品・サービスを提供し、成長する新市場へドメインを拡大していきます。

「Make Waves 2.0」の重点戦略

「ドメイン拡大」については、COVID-19を経て変化した市場環境や需要に合わせて、PA機器、AV機器、ICT機器の製品ラインアップを個人向け、法人向けに最適化・再構築します。個人向けでは、音質にこだわる需要の高まりに、法人向けでは、増加する遠隔+対面の

ハイブリッド需要に、それぞれ応えていきます。「開発効率の向上」では、共通のプラットフォームを開発し、モデル開発投資の効率化を図り、新価値創造や魅力機能の実装にリソースを振り向けていきます。「ブランディングの強化」では、アーティストの想いを余さず伝える“TRUE SOUND”のさらなる浸透に向け、自社ECを通じたダイレクトな価値訴求などで顧客接点の強化、認知向上を目指します。

2024年3月期からのセグメント内訳の変更



市場とヤマハの概況/ヤマハの強み/主な競合

市場とヤマハの概況	ヤマハの強み	主な競合
<p>個人向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 巣ごもり需要収束、顧客の消費行動の変化により個人向け音響機器市場は全世界的に低迷 ■ ヘッドホン/イヤホン市場は需要一巡で成長鈍化、大型ブランドの寡占が進行 ■ AVレシーバー市場は巣ごもり反動で流通在庫増、他社からの新商品が相次ぎ競争も激化 ■ スマートテレビの普及でサウンドバー市場は活況、特に中高級価格帯の需要が増加 ■ クリエーターエコノミーの拡大が続く、各社からクリエイター向け新商品が相次ぎ活況 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 表現者の想いまで伝える音響技術 ■ 業務用で培った信頼性・安定性・ブロックオプティの高度な信号処理技術 ■ 音響技術とネットワーク技術の融合 	<p>ソノス(米) ボーズ(米) ソニー(日) ロジテック(瑞) サムスン(韓) フォーカスライト(英) プレソナス(米)</p>
<p>法人向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ COVID-19の収束により、多くの地域でライブ・エンターテインメント市場が回復基調 ■ 経済活動の正常化による企業のオフィス回帰が進み、会議用設備市場が拡大 ■ 企業のDX化促進と業務効率化を目的としたIT投資拡大に伴い、ネットワーク需要が継続 ■ AV over IP(映像や音声(IPネットワーク経由で伝送する技術)の通信技術が、企業・コンサート会場・放送局・小売店などに導入が進む 	<ul style="list-style-type: none"> ■ さまざまな規模・予算のライブ・エンターテインメントに対応可能な幅広い製品ラインアップ ■ 音の入力から出力までトータルで対応できる会議用マイク・スピーカーシステムソリューション ■ 機器の統合管理機能を軸としたネットワーク製品のソリューション提案 ■ 音響製品とネットワーク製品の技術を生かした製品群 	<p>ハーマン(米) ポリー(米) シュア(米) ゼンハイザー(独) ロジテック(瑞) シスコ(米)</p>

中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

事業ビジョン

市場の変化に応じて事業を再構築し、成長する新市場へドメインを拡大する

2025年3月期目標値

売上収益：1,280億円(2022年3月期比32.1%成長) 事業利益：130億円(2022年3月期比767%成長)

機会とリスク

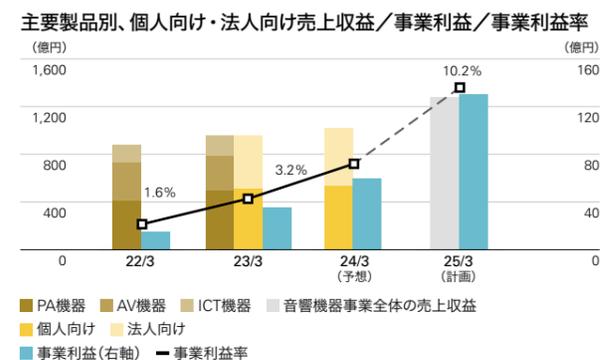
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ禍による遠隔体験により、コミュニケーションにおける音の重要性への理解が広がる ■ 音・映像・ゲームコンテンツの高音質化・立体オーディオ化から、新しい音響機器の需要が生まれる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国際情勢の不安定化と景気後退が法人投資に波及する可能性 ■ 半導体など部品調達難の継続 ■ 社会情勢の変化により個人の消費マインドの冷え込みが長期化する可能性

重点戦略

- 1 市場の変化に応じて事業を再構築し、成長する新市場へドメインを拡大
- 2 開発効率の向上：新たな価値提供を可能にする、音・クラウド・ネットワーク開発のプラットフォームを整備
- 3 “TRUE SOUND”のブランディングを強化し、ヤマハ音響全体の認知を向上

2023年3月期のレビュー

- ホームオーディオは部品調達難による製品供給不足およびエントリーモデルの販売低迷により苦戦
- 高音質・独自価値を追求したフラッグシップヘッドホンの新製品を投入、世界各地で高評価を獲得
- クリエーター向け新商品の投入を継続
- 半導体調達難の一部改善により、法人向けで商品供給が回復
- エンターテインメント市場の需要回復に伴ってPAミキサー・スピーカーの販売が好調
- 遠隔会議システムは、コロナ収束によるオフィス回帰が追い風となり海外販売が伸長
- ルーター新製品などネットワーク関連の販売が好調に推移



2024年3月期の取り組み方針

音響機器事業は、事業基盤の再構築を進めると同時に、強みを生かした成長分野へのシフトを加速し、増収増益を目指します。「ドメイン拡大」では、市場に合わせて再編した組織体制で取り組みを進めていきます。個人向け市場では、成長分野であるコンテンツ配信関連商品の開発を加速。長年培った業務用ミキサーのノウハウなどを積極的に取り入れて新たな価値を提案していきます。企業・文教市場では、遠隔会議向け商品の販路開拓を強化するとともに、コミュニティや認定試験を通してつながりを深め、ヤマハ商品の提案者の拡大を目指します。「開発効率の向上」では、新たに開発中の共通プラットフォームを新商品に順次適用し、技術資産の流用性を高めるとともに開発工数の削減を狙います。「ブランディングの強化」では、本社と販売会社で協同して構築を進めている自社ECサイトを通じ、お客さま一人一人と直接つながる機会を増やすことで、ヤマハブランドの認知拡大を進めます。

部品・装置事業



音をコアとしたトータルソリューションにより、変革が進む自動車や産業機器の市場で顧客拡大を進めていきます。

鳥羽 伸和
執行役員 IMC事業本部長 兼 電子デバイス事業部長

事業概要

電子楽器用音源LSIの開発からスタートした電子部品事業は、半導体商品だけでなく、アンプモジュールやスピーカーによる“クルマの音”の総合ソリューションを開発しています。エレクトロニクス化の進む自動車では居住性向上のニーズが高く、圧倒的な没入感を得られる立体音響機能、ドライバーを音で支援する安心・安全機能などを組み合わせ、その車種に最適な音響空間をカスタマイズします。

また、木材加工・塗装技術から生まれた高級車向け内装部品事業は、環境に配慮した素材をベースにデザイン性に優れた商品を開発し、顧客のデザインコンセプトを満たすソリューションを提案しています。

FA機器事業は、楽器製造で培った生産技術を産業機器に応用したもので、電子回路基板をはじめとしたさまざまな製品の検査ニーズに応える装置商品を展開しています。これらの事業により、楽器・音響機器に次ぐ、第3の柱の確立を目指します。

「Make Waves 2.0」の重点戦略

電子部品は、音響・音声に関する技術を活用し、車載オーディオや高音質通話モジュール商品の採用拡大を目指します。車載オーディオは、新たな顧客価値の開発を進めるほか、中国と日本におけるブランドの市場露出拡大に合わせて、実績と機能を訴求し販売促進を強化します。高音質通話モジュールは、高品質の緊急通話機能が中国で搭載義務化されるタイミングに合わせ、性能と開発工数低減を訴求します。

自動車用内装部品は、環境負荷を低減する新たな製法の開発に加え、素材調達体制を強化し、多彩な意匠提案を加速します。

FA機器は、高度な検査要求に対応することで基板用検査装置の高いシェアを堅持しつつ、超音波などのセンシング技術を強化し、顧客拡大と新市場開拓で事業成長を目指します。

主要製品ごとの市場とヤマハの概況／ヤマハの強み

主要製品	市場とヤマハの概況	ヤマハの強み
電子部品 車載オーディオ、高音質通話モジュール、車載画像・DSP半導体、アミューズメント機器用画像・音源半導体など	<ul style="list-style-type: none"> ■クルマの新たな価値として車室内の快適性が重視される中で、サウンドデザインへの注目が高まる ■中国における緊急通報システム搭載義務化が進展、高い通話音質への要求が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> ■音に関わるコア技術と音づくりのノウハウを結集した製品提案力
自動車用内装部品 本素材を中心とした高級自動車向け内装用加飾パネル	<ul style="list-style-type: none"> ■環境に配慮したサステナブルな素材・工法への関心の高まり ■車室内のデザイン性訴求と、エレクトロニクス化による表示・操作方法の変化を背景に、内装デザインが多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ■楽器製造で培われた木材加工・塗装・加飾技術と高いデザイン意匠提案力
FA機器 フレキシブル基板検査装置、リークテスター（漏れ検査機）、仕上げロボット、超音波検査機など	<ul style="list-style-type: none"> ■通信高速化・軽薄微細化が進み、電子回路基板の検査要求は高精度・高機能化へシフト ■EV車の急速な普及により、リチウムイオン電池の検査装置需要が拡大 ■食品・医療の生産ライン自動化が進み、包装品質や安全性への要求が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> ■高速・高精度のファクトリーオートメーションを実現する先端テクノロジーと高い品質・信頼性



中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

事業ビジョン

車室内のトータルソリューションへ主力領域シフト
「音」をコアとして商材・サポート基盤を拡充し、第3の柱確立に向け、成長加速

2025年3月期目標値

売上収益：420億円(2022年3月期比19.6%成長) 事業利益：50億円(2022年3月期比19%成長)

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■自動車のエレクトロニクス化加速 ■車室内の居住性向上ニーズの高まり ■安心・安全ニーズの高まりによる新たな検査装置需要の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ブランドオーディオ搭載ニーズが拡大する中国市場における競合の攻勢 ■国際政治情勢の変化に伴う規制の発生

重点戦略

1 電子部品(車載音響)	“クルマの音”の総合ソリューションを提供し、成長加速
2 自動車用内装部品	CASE時代の車室空間演出と持続可能な収益構造の確立
3 FA機器(産業用設備機器)	超音波技術とセンシング技術で安心・安全な社会の実現に貢献し事業拡大

2023年3月期のレビュー

電子部品

● 車載オーディオは中国顧客で横展開が進捗、日本で新規採用獲得

● 高音質通話モジュールは日本と中国で新規採用獲得

自動車用内装部品

● 環境負荷を低減する新製法・工法の検証が進捗

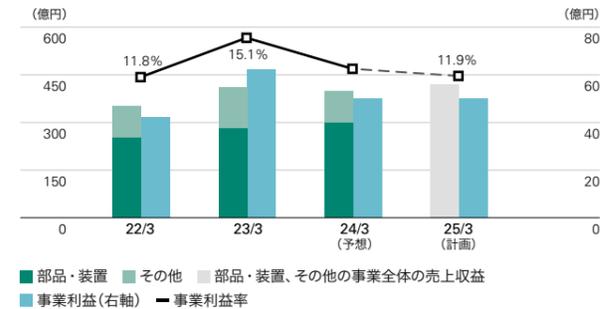
● 自然由来素材を用いたサステナブル意匠提案を開始

FA機器

● 食品包装分野向け超音波検査機の新商品開発が進捗

● リチウムイオン電池用検査機の販売が伸長

売上収益／事業利益／事業利益率



2024年3月期の取り組み方針

電子部品は、技術訴求とパートナー活用で車載オーディオと高音質通話モジュールのさらなる採用拡大を目指します。車載オーディオは、重低音を実現する独自構造のスピーカーユニットや、楽曲の特徴やユーザーの好みに最適化した音を届けるAIアルゴリズムの提案により付加価値を高めていきます。高音質通話モジュールは中国における搭載義務化法規制の施行に合わせた採用獲得活動に向け、現地エンジニアを増強し、音づくりの提案・サポートと品質対応を強化します。

自動車用内装部品は、製法の開発および量産準備を推進し、サステナブルな意匠・商材開発により顧客基盤の拡大を目指します。また、工場の環境負荷低減を進めるとともに、スマート化によりリードタイム短縮と工程品質のさらなる安定化を実現します。

FA機器は、顧客サポート強化と付加機能の提供により、フレキシブル基板検査機や電池用リークテスターの拡販を進めるとともに、信号処理技術やセンシング技術を活用した次世代商品の開発に注力します。また、食品包装分野向けに超音波検査機の新商品を市場投入し、採用獲得を目指します。



研究開発

ヤマハのコアコンピタンスである“技術×感性”にさらに磨きをかけ、独自の多様な体験価値を生み出す製品・サービスの開発を通じて、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」に貢献します。

ヤマハの研究開発の強み

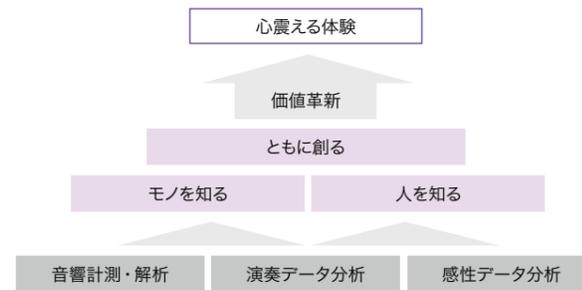
長い歴史の中で世代を超えて受け継がれてきたクラフトマンシップや音づくりへの感性。これらをベースにした「よい音」「よい音響空間」をめぐる感性に関する深い理解と知見は、他社にない強みであり、ヤマハが提供する製品やサービスの差別化要因となっています。この理解と知見をより効果的に活用するために、感性評価技術により深化・整理、これをベースに、アコースティック技術やデジタル・エレクトロニクス技術など、さまざまな技術を組み合わせることで、他社にはまねのできないユニークな製品やサービスを提供しています。このような長年の音の感性に関する組織的な理解・知見と感性評価技術による蓄積は、グローバル市場における競争優位性の源泉の一つと考えています。

「Make Waves 2.0」における取り組み概要

「技術×感性”で心震える体験価値を提供する”ために、業界No. 1の技術を磨き、顧客視点のソリューションを提供することで、価値革新を推し進めていきます。

当社の製品は、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。科学的設計手法の強化や顧客価値の見える化により、製品・サービスの価値を高めるとともに、AIなどのお客さまに寄り添う技術を活用し、音・音楽の体験価値を革新していきます。その実現のために、音を解析・計測する設備や、

演奏データ・感性データの分析環境を整え、これらを使いこなす人材を積極的に採用・育成していきます。



2023年3月期のレビュー

「技術×感性”で心震える体験価値を提供する”という目標に向けて、中期経営計画(以下、中計)で掲げた各重点テーマで着実な進捗がありました。シミュレーション・計測分野では、技術が着実に進化し、楽器や音響機器の設計での活用が進みました。AI・信号処理領域では、当社が提供しているアプリ『Rec'n'Share™』に最新の音源分離技術が搭載され、ユーザーの体験価値向上に貢献しました。また、ヤマハ銀座店で開催された「楽器の木」展で「アップサイクリングギター」を展示し、お客さまに響く楽器の新しい価値を検証しました。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の戦略

“技術×感性”で心震える体験価値を提供する ～いつでも・どこでも・誰でも音・音楽を楽しめる世界～

- 科学的設計手法：高度なシミュレーション・計測・信号処理技術を駆使し、多様な期待に応える製品を開発する
- 顧客価値の見える化：音・音楽に対する人々の感性を知り、多様な価値観に沿った体験を提案する
- 人に寄り添うAI技術：ともに音楽を作り・奏でるAI技術で、製品・サービスの利用体験を革新する
- サステナブルな素材価値：素材技術の拡充により、レジリエンスの獲得と新たな価値の創造を両立する

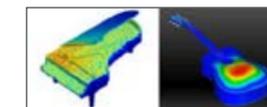
2024年3月期の取り組み方針

現中計において戦略的に取り組む次の4つの領域について、さらなる開発を進めていきます。

- 「科学的設計手法」では、モノを対象としたシミュレーション・計測技術に加え、ヒトにも着目した演奏動作解析技術の開発を推進します。
- 「顧客価値の見える化」では、多様な音楽文化への理解を深め、顧客価値の見える化をさらに進めていきます。
- 「人に寄り添うAI技術」では、音響機器など、楽器以外の領域へも技術の活用を進めていきます。
- 「サステナブルな素材価値」では、素材物性と音質特性の関係定量化を進め、提供価値の幅の拡大を目指します。

研究テーマ 設計・開発手法の革新・確立

研究開発をより高度かつ効率的に進めるために、設計の科学化、体系化を推進します。計測、解析、シミュレーション、感性評価



音響解析のイメージ

といった要素を全社で論理的に体系化、標準化し、設計手法の革新・確立を進めます。また、AIを活用した解析・シミュレーションにより、開発スピードの飛躍的向上を図ります。

AIに関する取り組み

AI(人工知能)が人間による音楽創造の可能性を広げる新たなパートナーとなるべく、さまざまな研究の取り組みを進めています。

1. だれでもピアノ®

人間が演奏している様子をAIがリアルタイムに解析し、それに合わせた演奏を生成する技術とヤマハの自動演奏ピアノ



『ディスクラピア』を組み合わせ、『だれでもピアノ』を開発しました。一本指でピアノを弾くと、AIが人間の演奏を解析し、それに合わせて残りのパートを自動で演奏してくれるため、まるで熟練したピアニストのように華麗な曲を奏でることができます。今後も実証実験を重ね、ピアノを演奏する喜びを軸としたインクルーシブな社会を実現する一助となるべく、研究開発を進めていきます。

研究テーマ スピーカー関連の要素技術群

当社は、スピーカーの材料、ユニットからシステムまでの設計・製造に関連するさまざまな技術を保有しており、製品の差別化を生み出しています。最新のフロアスタンディングスピーカー『NS-2000A』に採用した新開発の振動板『HARMONIOUS DIAPHRAGM™(ハーモニアスダイアフラム)』や、低歪みを実現するために新たに設計した磁気回路などの要素技術を活用し、Hi-Fiオーディオのみならず、最新の車載オーディオなど幅広い商品分野で、アーティストの想いを余すところなく届ける音を追求しています。



研究テーマ 信号処理・情報処理、音源分離

当社は、長年にわたり信号処理・情報処理の技術開発を行ってきましたが、このたび、その成果の一つである音源分離技術が当社が提供するアプリ『Rec'n'Share™』に搭載されました。この技術は、市販の音源から、さまざまな音源を用いて学習させた深層学習技術により特定の楽器音を分離する技術で、先端的なアーキテクチャを採用した手法となります。

“技術×感性”とは？

「よい音」「よい音響空間」とはどういうものなのか、といった感性に関わる価値は単純な定量的なデータだけで分析できるものではありません。楽器づくりから始まった長い歴史の中で培われた感性に関する深い理解と知見が当社の競争優位性の源泉です。この感性価値に関わるコアコンピタンスをベースにして、アコースティック・デジタル技術、データ解析・クラウド技術、AI・ネットワーク技術など、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・サービスを提供し、新たな体験価値を創出していきます。





生産

ヤマハの強みである「クラフトマンシップ」と先進の「テクノロジー」の追求とともに、グローバル最適な生産サービス基盤の構築を進め、事業環境にかかわらずQCDSE (Quality, Cost, Delivery, Safety, Environment) を継続的に改善し、業界トップの生産力に加えてレジリエンスを実現します。

後藤 敏昭

執行役員 楽器・音響生産本部長 兼 製造プロセス統括部長

ヤマハの生産の強み

クラフトマンシップとテクノロジー

ヤマハは、長年にわたって楽器の生産を手掛ける中で、より良い楽器を仕上げる技術「クラフトマンシップ」を磨き上げてきました。人間が目や手を使って製品を仕上げる技術であるクラフトマンシップは、他社と差別化が図れる大きな要素となっています。このクラフトマンシップと、当社が独自に研究を進めている感性評価技術を結び付けることも、さらなる差別化につながると考えています。

一方で、生産を工程ごとに科学的に研究し、最先端の技術を活用することで、業界トップレベルのテクノロジーも蓄積してきました。このクラフトマンシップとテクノロジーの双方を高いレベルで保有し、融合させていることが、当社の生産における大きな特長であり、競争優位性の源泉となっています。

グローバル生産体制

1969年、初めての海外生産拠点を台湾に設立するなど、当社は早くから海外に生産拠点を整備してきました。現在は日本国内3拠点のほか、中国、インドネシア、マレーシア、インドに主な生産拠点を構えています。特にインド工場は、中国に続く成長市場に最適化した企画・調達・生産・物流により、コスト競争力のある商品を提供する製販一体の複合工場として、工場一体型の営業倉庫を活用し現地販売の拡大に対応しています。各拠点においては、災害発生などに対するレジリエンスの強化をはじめとしたリスクマネジメントを徹底し、同一製品群を複数拠点で製造することや、グループ拠点間での部品供給を減らし、単一拠点で製造を完結する一貫生産の体制づくりを進め、製造レジリエンスの強化を図っています。

ヤマハの技能伝承

当社は長年にわたる楽器づくりの中で、より良い楽器を仕上げる技能を磨き上げてきました。当社のモノづくりに欠かせない高い技能

を今後も余すことなく後世に受け継いで伝えていくための取り組みを進めています。当社は人の目と耳と手で製品を仕上げることで、機械だけでは実現できない美しさや豊かさを製品に授けています。こうしたクラフトマンシップを守り、大切な技能を未来へつなげる取り組みに注力していきます。



2023年3月期のレビュー

2023年3月期は半導体を中心とする部品の調達難の影響や、市況低迷により減産を強いられましたが、一方で中期経営計画で掲げた重点テーマの取り組みを着実に進めることができました。生産管理のデジタルツインの実現に向けては製造情報の基盤を整備し、製造拠点への導入に着手しているほか、ピアノの部品加工など、一部の工程では自動化によって生産性が向上しました。また、多くの製造拠点では太陽光発電設備の設置を進め、再生可能エネルギー利用促進による気候変動への対応も進めています。

2024年3月期の取り組み方針

中期経営計画2年目は、部品調達難の経験を踏まえ、半導体調達組織やサプライヤーリレーションシップマネジメントの強化を進めます。製造面では国内生産拠点の強化を行い、高付加価値製品の安定生産、技能伝承の環境づくりに力を入れます。製造DXの推進においては、国内外の拠点で製造情報基盤の整備を進め、IoTの活用やデジタルツインの実現などでQCDSEレベルの向上を目指します。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略



中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

重点テーマ	具体的な施策
製造エンジニアリング (モノづくりのハードウェア) 製造工程を革新する技術開発、競争力のある製造プロセスを構築	<ul style="list-style-type: none"> 生産能力拡大と環境変化に対するレジリエンス向上 生産技術力・品質の向上と働きがいのある工場づくり 生産能力増強に向けた体制構築 / 同一商品群の複数エリア生産体制 / 既存工場拡張・新拠点検討 など
生産情報マネジメント (モノづくりのソフトウェア) 生産管理におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現	<ul style="list-style-type: none"> 生産管理のDXによるコストダウンと品質の向上 製造情報基盤の全拠点展開 / 製造のデジタルツインの実現による品質改善 / DX推進による効率改善・働き方改革 など
生産グローバルサービス (モノづくりのインフラ) 生産体制(組織・人員)の強化、調達体制の整備による、安定調達、コスト低減	<ul style="list-style-type: none"> 調達のレジリエンス向上とサステナビリティの実現 エリア化と人材活力最大化 調達のレジリエンス向上 / 持続可能な調達実現 など

森林資源(木材調達)のサステナビリティ

当社グループは事業活動において多種多様な木材を使用していることを踏まえ、50年先、100年先を見据えて、貴重な木材資源を維持し、持続的に活用するための施策に積極的に取り組んでいます。持続可能性に配慮した木材使用率75%を目標に掲げるとともに、「おとの森」活動として楽器材料となる希少樹種の育成・保全活動を進めます。さらには、サプライチェーンが経済的にも持続可能になるよう、雇用創出やインフラ整備といった現地コミュニティの発展にも貢献していきます。

TOPICS 一半導体調達に向けての新たな取り組み

当社は、コロナ禍とその後の半導体調達難の経験を踏まえ、調達のレジリエンスを向上させる目的で海外に半導体調達の専門組織の設立を進めています。日々移り変わる時勢の中で安定的に必要な部品を確保するためには、状況に合わせて調達業務・調達組織のあり方を変化させていく必要があります。半導体調達の専門組織を設立し、サプライヤーリレーションシップマネジメントを強化することによって、半導体サプライヤーとの長期的な関係構築を目指します。



営業

音・音楽を中心とした事業領域において、お客さまとの接点を拡大、最適化し、市場動向と顧客ニーズを的確に把握しながら、提供する商品・サービスの価値を最大限に訴求することで、売上の拡大を目指します。

押木 正人
執行役 楽器・音響営業本部長

ヤマハの営業の強み

グローバルかつ地域に根差した営業活動

ヤマハは30以上の国・地域に営業関連拠点を置き、グローバルに事業を展開しています。主要市場では、販売子会社を通じて直接販売網を構築し、新興国では代理店を通じてお客さまにアプローチしています。販売網は、専門店・チェーンストア・量販店・直営店など地域特性に合わせて多岐にわたり、これらの販売網を通じ音楽文化や顧客ニーズを捉え、それぞれの地域特性に応じた営業戦略を推進していることが当社の強みの一つです。

付加価値訴求と価格適正化

各地域の販売会社において訴求力の高い広告制作を進めるとともに、グローバルに共有し、グループ全体の価値訴求力を高めることで、オンライン・オフラインの両面から、お客さま一人一人への最適な価値訴求を行っています。また、市場の環境・競合関係・商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した当社からの販売価格適正化を進めています。既存商品の価格改定に加え、新商品投入時には新たなサービスを付加しながら価値を高め、適切な価格付けを行います。

アーティストリレーション・サービス拠点

より魅力的な商品・サービスの開発を行うため、世界中にアーティストリレーション・サービス拠点を展開・拡充しています。世界のトップアーティスト・音楽専門教育機関との幅広いネットワークは、当社の大きな強みです。

グローバルな音楽普及活動

音楽普及への取り組みを国内外で展開しています。1954年のオルガン教室開講以後、世界40以上の国・地域に広がっている音楽教室事業に加え、2015年から新興国を中心に器楽教育の普及・楽器演奏人口の拡大に取り組む「スクールプロジェクト」も7カ国にまで広がっており、中長期的な需要創造につながっています。

音楽普及活動の状況（2023年3月現在）

音楽教室	会場数(教室)	生徒数*(人)
国内(子ども・大人合計)	2,300	320,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,250	161,000

*1. 2023年3月期にレッスンを受講できた人数

スクールプロジェクト*2 展開国	延べ体験生徒数(人)	2025年3月末目標(人)
7カ国	2,025,000	2,300,000

*2. 公教育の中で楽器演奏の機会を提供し、器楽教育の普及・楽器演奏人口の拡大を目指す活動

2023年3月期のレビュー

世界的な物価上昇による需要・購買行動の変化や、COVID-19による影響を大きく受けた中国市場での苦戦などの影響を受け、売上目標は達成できなかったものの、重点テーマに関連した施策は、着実に推し進め成果を出すことができました。

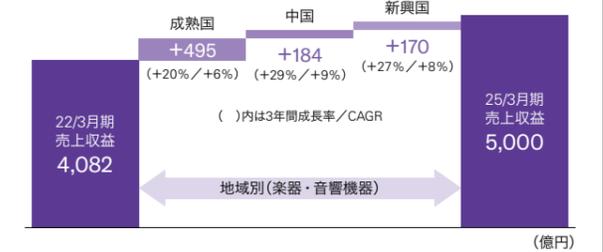
「顧客の拡大」では、インドでの販売網や自社EC拡充、ASEANでの音楽教室の拡大など、中間所得層へのアプローチ強化が進みました。「価値伝達強化」では、商品の「見る、触る、試す」を通じたリアルな購買体験を提供すべく、体験型店舗の拡大に加え、高品質な価値伝達ができる拠点を増強しました。「LTV施策の強化」では、全世界で整備が進む顧客情報基盤(Yamaha Music ID)を活用し、お客さま一人一人に最適な製品・サービスの提供やサービス設計、地域特性に応じた会員サービスの提供が順次進んでいます。「事業基盤・プロセスの革新」では、販社での新ERP導入が計画通りに進捗し、販売業務プロセスの効率化が進んでいます。

中期経営計画「Make Waves 2.0」の事業戦略

お客さまと直接(広く、深く、長く)つながることで
数量増と単価増による収益拡大を実現

2025年3月期目標値

売上収益：5,000億円 売上成長率：20%(3年間)



中期経営計画「Make Waves 2.0」の重点テーマ

重点テーマ	具体的な施策
顧客の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 販売網の最適化 顧客への提案力強化と販売手法の拡充 音楽普及による需要創造
商品価値・ブランド価値の伝達強化	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティングの強化 体験を通じた価値伝達強化
LTV施策の強化	<ul style="list-style-type: none"> 地域特性に応じた会員サービスの拡充
事業基盤・プロセスの革新	<ul style="list-style-type: none"> 販社業務プロセスのグローバル標準化、自動化による効率性向上

2024年3月期の取り組み方針

基本方針としては中期経営計画初年度に引き続き、重点テーマの諸施策、販路拡充・価値訴求強化を推し進め、お客さまと広く、深く、長くつながることで、収益拡大を目指します。前期に苦戦した中国・欧州の市場回復などが見込まれることから、全地域での成長を実現していきます。

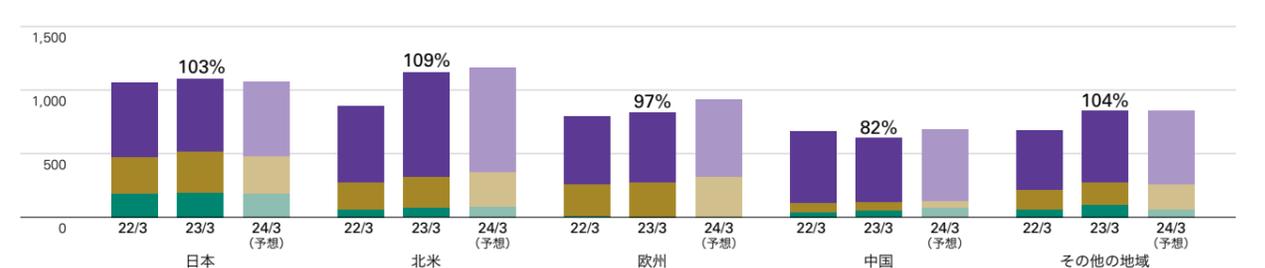
販路拡充・価値訴求強化に向け、2023年4月に営業本部内にダイレクトマーケティング部門を新設しました。オンライン・オフラ

インでの顧客接点を創出してきたダイレクトマーケティングの運営体制を強化し、本部主導で各国のさらなる収益拡大に取り組みます。具体的には、商品別・市場別の販売戦略立案、メーカー直販の仕組み拡大支援や、デジタルマーケティングによる新規顧客へのアプローチや価値訴求、顧客情報を活用した既存顧客へのコミュニケーション強化を進めていきます。

TOPICS —フィリピンにおける販売現地法人の設立—

高い経済成長率や若年層・中間所得層が多いこと、音楽に親しむ国民性などにより、楽器・音響機器ともに大きな市場性・成長性が見込めることから、2023年、フィリピン共和国に販売現地法人を設立しました。ヤマハとして海外現地法人を設立するのは、2013年のベトナム販売現地法人以来10年ぶりとなります。従来は現地の輸入代理店に販売を委託していましたが、今後は販売現地法人が主体的に事業を推進することによって売上成長を加速していきます。既存販売網を生かしながら、そこに終始しない質・量を両立した販売網を構築し、マーケティング、ブランディング活動を強化・展開していきます。ピアノやデジタルピアノなど高付加価値商品については、特に都市部におけるディーラーでの体験型展示、商品説明力の強化を行い、ポータブルキーボードやギターの普及価格帯については、ECも含め広く全国に販売網を広げていくことで販売を伸ばしていきます。

地域別売上収益/成長率(為替影響を除いた実質ベースでの前期比増減)



営業

中国

ヤマハグループは中国を生産拠点としてのみならず重要な消費市場と位置付け、他社に先駆けて販売網の構築などを進めることで継続的な成長を果たしてきました。足元ではCOVID-19による混乱もありましたが、引き続き商品・販売・ブランド・需要創造が一体となった統合的な戦略を遂行することにより、さらなる成長を目指します。

山浦 敦

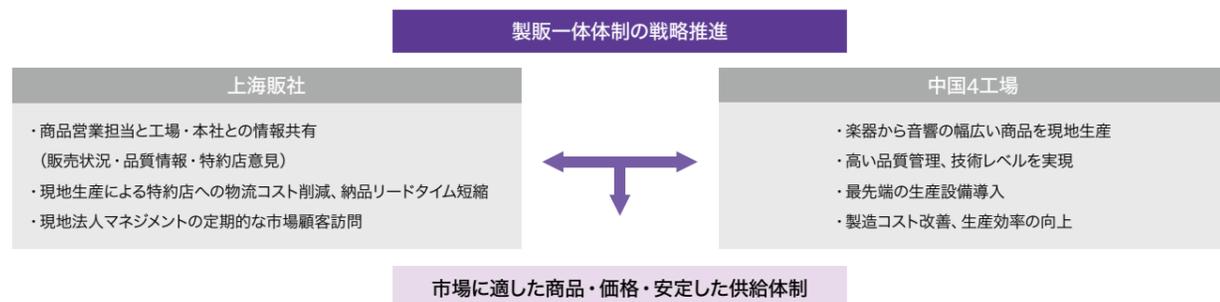
執行役 楽器・音響営業本部副本部長 兼 ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司 総経理



中国におけるヤマハの優位性 ～製販一体

販売拠点と製造拠点を併せ持っていることが中国市場における当社の特徴であり、強みでもあります。販売状況や商品に対するフィードバック、お客さまやディーラーからの要望などが本社、販売、工場間で共有されることにより、現場の意見を商品開発や生産プロセスに生かすことができます。また、現地で生産することによって、ディーラーへの物流コスト削減や納品リードタイムの短縮を実現しています。

中国の4つの工場では、楽器から音響機器まで幅広い製品を生産しています。最先端の生産設備を導入し、高い製品品質を維持しながら、製造コストの改善や生産効率の向上にも取り組んでいます。これらにより、市場に適した商品を適切な価格で投入し安定的に供給する体制を実現しています。今後も中国市場における独自のニーズに合致した商品の積極的な開発・投入を現地の生産拠点と一体になって進めていきます。



顧客の拡大

2024年3月期はポストコロナの市場変化に対応するため、事業基盤の再構築を進めます。コロナ期間中は電子楽器やギターなどにおいてオンライン販売が伸長しました。また、SNSの生配信を通じて顧客と直接交流するライブコマースという新たな接客手法も定着し、オンラインでの購入体験も進化を遂げています。今後はお客さまとの接点としてますます重要になるオンライン販売を強化しながら、その集客力を利用してオフライン店舗への顧客流入を図ります。一方、オフライン側では価値伝達力強化により高付加価値モデルの販売拡大を目指すなど、オンラインとオフラインを相互に活用し顧客拡大を進めていきます。

中国での売上が全世界売上のおよそ半分を占めるピアノ市場は、これまで教育需要とともに拡大してきました。今後は地方都市における顧客接点をさらに拡大し販路開拓を進めます。ピアノは店舗販

売が中心ですが、2023年3月期より中国最大のECプラットフォームである「Tmall」の自社旗艦店でも販売を開始し、顧客との接点を強化、今後も各地のディーラーと連携しながら販売拡大を狙います。

電子楽器では、普及価格帯商品や趣味層向け商品はオンライン販路を活用し、中高級品は店舗にて価値訴求を行っていきます。また顧客接点拡大のために、サロン活動、大人向けの趣味演奏・弾き語り体験、ピアノ教師向けのプログラムの展開などを継続的に実施するとともに、ブランド訴求のために商品の専売エリアの改装も順次進めていきます。

ギターは若年演奏人口の増加に伴い市場が拡大していますが、入門モデルから中高級モデルに販売の軸足を移しつつ、新規販売網開拓とブランド認知向上の取り組みを進め、さらなる成長を目指していきます。これまではアコースティックギターが中心でしたが、

中国現地法人の概要

販売・マーケティング拠点など

- ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司：上海
中国本土における楽器・音響機器・ゴルフ用品の販売
- ヤマハ楽器技術培訓(上海)有限公司：上海
中国本土における音楽教室の運営
- ヤマハ貿易(上海)有限公司：上海
香港地区向け楽器・音響機器の仲介貿易販売
- 深圳ヤマハ楽器音響貿易有限公司：深圳
部品調達・購買

生産拠点など

- 杭州ヤマハ楽器有限公司：杭州
ピアノ・ギター製造
- 蕭山ヤマハ楽器有限公司：蕭山
管弦打楽器製造
- 天津ヤマハ電子楽器有限公司：天津
電子楽器製造
- ヤマハ電子(蘇州)有限公司：蘇州
音響機器・電子楽器製造

沿革

1985年	北京駐在員事務所設立
1989年	天津ヤマハ設立
1995年	広州ヤマハ・珠江鋼琴有限責任公司設立 (ピアノ合弁工場)※2007年撤退
1997年	蕭山ヤマハ設立(独資)
2002年	ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司設立
2003年	蘇州ヤマハ設立(独資) 杭州ヤマハ設立(独資)
2005年	ヤマハ音楽教室運営開始

2023年よりグループ傘下の『Line 6』『Ampeg』ブランド商品の取り扱いを開始、これらも活用しながら今後はエレキギターを次なる販売成長の柱として育成していきます。

商品価値・ブランド価値の伝達強化

これまで楽器販売やさまざまな音楽普及活動を通じ、中国のお客さまに音楽の楽しさを提供し、ヤマハブランドを訴求してきました。今後はさらに若者世代への認知拡大も図りながら、楽器音響機器ビジネス領域でのさらなるブランド向上を目指します。

アーティストや講師を招いた体験イベントを継続的に実施し、実店舗での体験を通じた楽器・音楽の楽しみ方を提案する一方で、SNSなどを活用したオンライン発信においてもコンテンツを強化し、お客さまとの接点をさらに広げていきます。2022年からは口コミ発信が多いため商品の購入を検討する際によく活用されているSNS「RED(小紅書)*」でも当社公式アカウントの運営を開始しました。若年層、特に音楽経験のない人々をターゲットとして、「音楽があることで生活がより豊かなものになる」ことを自社およびインフルエンサーを通じて発信し、潜在顧客を増やしていきます。

音響機器製品でも、対面でお客さまの視聴機会を増やす展示会・試聴会などの取り組みやディーラートレーニング、ライブコマースやショートムービーを通じた価値訴求を強化することで、引き続き音の専門ブランドとしてのヤマハオーディオを訴求していきます。

* 中国版インスタグラムと呼ばれるSNS

LTV施策の強化

「お客さまが満足する瞬間をつくる」をテーマに商品の価値訴求と伝達を進めています。そのために重要な要素の一つが店舗スタッフの育成です。電子ピアノ『クラビノーバ』アドバイザーの認定試験は2018年から実施していますが、これにより店舗スタッフの商品知識レベルを着実に向上させてきました。また、新たな取り組みとして、電子鍵盤楽器の販売スタッフ向けに商品知識強化のための専用オンラインプラットフォーム「ヤマハ・クラウド学院」を開設しました。細分化されたコンテンツにより40以上のコースが用意されており、個々のレベルに合わせながら学習が可能です。ディーラー側でも従業員の学習状況が確認できるため大変好評で、2023年3月期は1,900名以上の参加がありました。今後もより実践的で高度なトレーニングを提供することで引き続き販売店のサポートを行うとともに、これを他の商品カテゴリーにも展開し、当社製品を取り扱う販売店スタッフの効果的なスキルアップを進めていきます。

中国では高齢者の学びが盛んなこともあり、老年大学へのアプローチも行っています。老年大学と提携しポータブルキーボードのグループレッスンや発表会を行い、趣味層向けに成長している管楽器においては電子サックスのイベントも多数開催しています。著名人を招いたイベントの開催などにより今後ますますコミュニティを活性化させていき、音楽のある生活を提案し、お客さまと長くなり続けることを目指します。



TOPICS — イベントを通じたヤマハブランドの発信 —

2022年11月、上海で開催された中国国際輸入博覧会(China International Import Expo:CIIE)に出展しました。政府関連、学校関連、一般ユーザーなどさまざまなお客さまがヤマハブースを訪れ、商品体験、当社従業員の演奏イベントなどを通じて「音・音楽のヤマハ」を訴求することができました。また、ヤマハ発動機(株)とのコラボレーションによる製品展示や生ライブ放送など、ヤマハブランドのアピールも実現しました。今後もこのようなイベントにおいて、多くのお客さまに音・音楽の楽しさを感じていただき、ヤマハブランドを発信していきます。



2022年「CIIE」でのヤマハブース