



ヤマハの音響機器事業

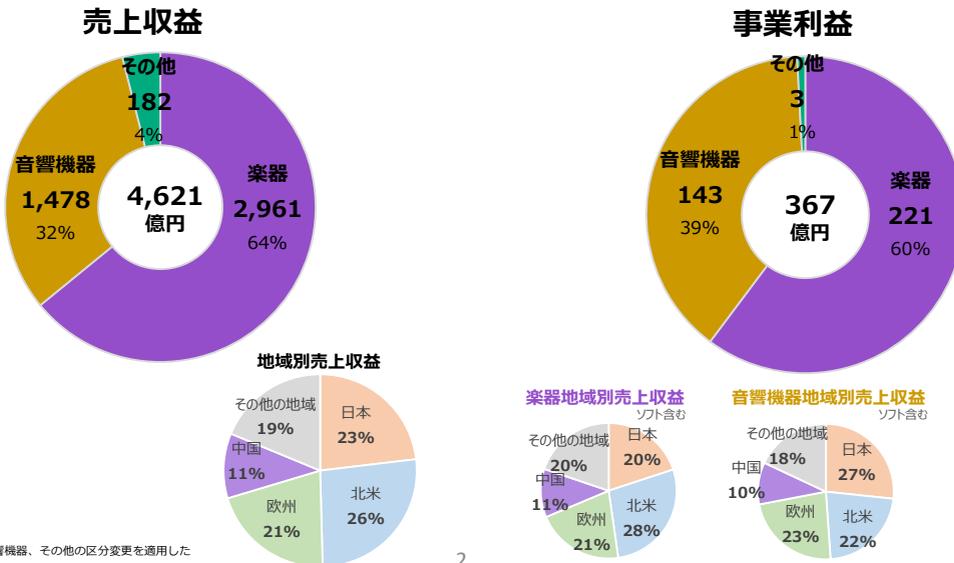
執行役 経営本部長
西村 淳

2025年9月30日

皆様、本日はご多忙の中、ヤマハ株式会社本社そしてオンラインでご参加をいただき、誠にありがとうございます。これまでの当社のIR活動におきまして皆様より音響機器事業の深い内容であったり状況について、より解像度高く知りたい、理解したいというお声をいただいてまいりました。今回は、そうした声に答えさせていただく形でこうした説明会の場を持たせていただきました。本日は特にB2Bの領域で当社がどのような事業を行っているのか、どのようなこれから事業の展望があるのかといったことについてご説明を申し上げます。それでは私の方から簡単に、全社における音響機器事業の位置づけについて触れさせていただきます。

事業別売上収益・事業利益

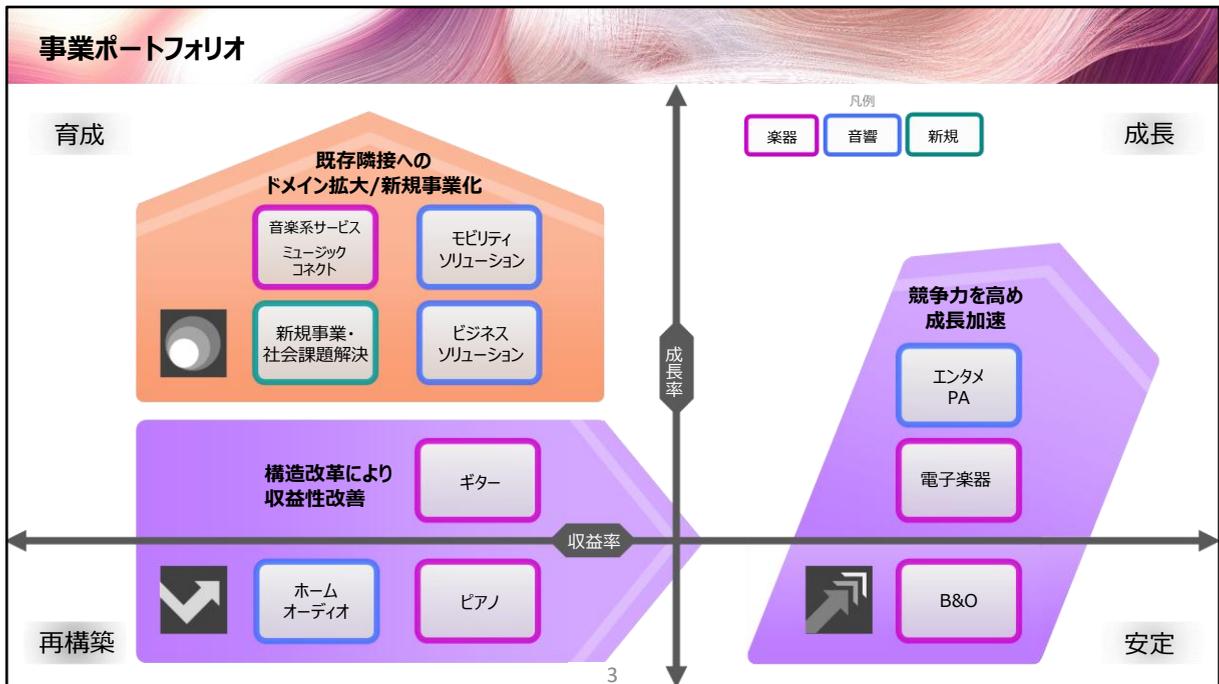
[2025/3期 実績]



*2026年3月期からの音響機器、その他の区分変更を適用した数字で表示しています

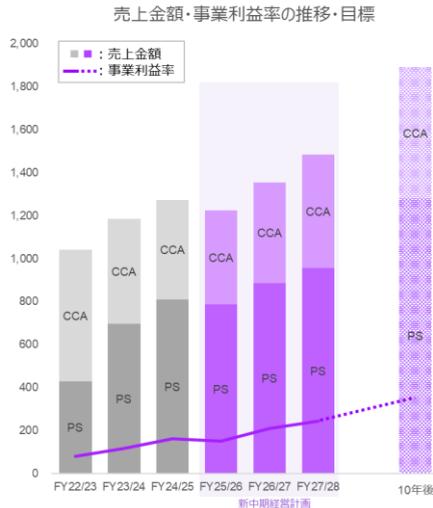
2

こちらグラフにございます通り、売上収益に占める音響機器事業の割合としては全体の32%でございますが、事業利益につきましては39%となっております。そして右下のグラフ、小さな円グラフで二つお示しをしておりますが、右側が音響機器事業としての地域別の売上の比率、そしてその隣が楽器でございます。音響と楽器を比較してみたときに、少し違いがある部分としては日本のサイズが音響機器は大きいように見えるかと思えます。これにつきましては日本国内で音響の設備工事業を展開していたり、ネットワーク機器の事業を展開しているといった背景がございます。



続いて事業ポートフォリオにおけるこの音響機器事業の位置づけでございますけれども、右上の領域、成長とございますけれども、こちらエンタメPA、いわゆるエンターテインメントPAという事業領域を成長と位置づけております。また左上の領域、育成とございますけれども、こちらでモビリティソリューションの事業、そしてビジネスソリューションの事業、この二つを育成の領域という形で今後重点的に進めるという位置づけを示しております。

事業最適な体制づくりによる法人音響の成長加速とホームオーディオ事業の早期収益改善



プロフェッショナルソリューション 事業 (PS)

エンタテインメントPA



ネットワーク



クリエイター&コンシューマーオーディオ 事業 (CCA)

コンテンツシェアリング&コミュニケーション



ホームオーディオ



当社の現在の中期経営計画の二つの柱、一つ目が強固な事業基盤の再構築、そして二つ目が、未来をつくる挑戦とございますけれども、まず、強固な事業基盤の再構築という面では、この音響機器事業を特にBtoBを中心とした領域については、我々の事業運営を最適な体制の元で行っていくことで成長を加速していきます。実際に4月から、現地法人も含めましてこうした音響機器に特化した体制を整備を進めているところでございます。



■ 強み

- ・ プロフェッショナルの現場で選ばれる高い技術と信頼性
- ・ 業界標準として広く採用され、ミキサー市場シェアNo.1



■ 強み

- ・ 国内市場で企業向けルーターを中心に高いシェア
- ・ ネットワーク全体へのソリューションを提供

プロフェッショナルソリューション 事業 (PS)

エンタテインメントPA (EPA)

ミキサー・スピーカーの機能連携を強化。システム販売を拡大し成長

- 事業環境
 - ・ 体験型市場 (コンサート等) がコロナ後、拡大し堅調に成長
 - ・ リアル・オンライン・ハイブリッド等、機器の用途・ニーズが多様化
- 施策
 - ・ 法人音響ビジネスの特性に最適な事業体制へ再編
 - ・ 業界で高い評価・信頼性のNEXOとの開発によるスピーカー拡販
 - ・ ミキサーとスピーカーの機能連携・操作性強化による差別化

ネットワーク (NW)

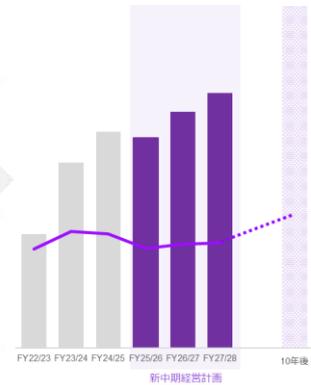
注力市場への最適なソリューションをチャネルパートナーと共創・提供

- 事業環境
 - ・ DX・高速化を背景に需要増で市場は堅調に成長
 - ・ ネットワークITの人材不足で運用管理課題が増加
- 施策
 - ・ 文化教育施設・医療・ヘルスケア等のIT化課題へソリューションを提供
 - ・ ネットワーク統合管理サービス*により新たな顧客価値を創出

*クラウドサービス (YNO) : Yamaha Network Organizer

売上3年
CAGR
+7%

売上金額・事業利益率の推移・目標



それから同じくこの事業基盤の再構築においてプロフェッショナルソリューション事業においてはエンターテインメントPAの領域、ここにおいてミキサーや、それからスピーカーの機能連携を強化していく、そしてシステム販売等を通じて事業を拡大して、成長するとしております。



■ 強み

- ・ シェアNo.1のミキサー技術に基づいた配信機器の信頼性
- ・ ユーザーから高い評価を受ける操作性と音質



■ 強み

- ・ 音・音楽の専門メーカーとして培った原音の忠実な再生へのこだわり
- ・ アコースティックとエレクトロニクスを融合した独自技術

クリエイター&コンシューマーオーディオ 事業 (CCA)

コンテンツシェアリング&コミュニケーション (CS&C)

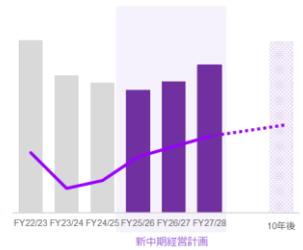
制作・配信・ライブなどクリエイターに支持されるブランドとして成長

- 事業環境
 - ・ クリエイターによる配信が定着。個人・小規模ライブ配信市場が拡大
 - ・ AI & 自動化で簡単な操作・接続で高音質実現の需要が顕在化
- 施策
 - ・ 配信機能強化の新ラインナップで顧客にとってのスタンダードを確立
 - ・ 制作・配信をより簡便にするアプリ・サービス等、付加価値を提供

CS&C売上
3年CAGR
+9%

HA
原価削減率
△25%

売上金額・事業利益率の推移・目標



ホームオーディオ (HA)

趣味層の顧客に絞った製造・販売の最適化で事業再建

- 事業環境
 - ・ 普及価格帯はコモディティ化が進み、価格競争激化
 - ・ 中高級価格帯はオーディオブランドによる品質・付加価値競争継続
- 施策
 - ・ 販売地域、および趣味層を対象にした中高級製品への絞り込み
 - ・ 外部委託生産拡大による開発・製造固定費削減

車載オーディオ領域を含め、音響セグメントで積極的なドメイン拡大を進める



**空間音響のトータルソリューション
プロバイダー**
市場・顧客の要求に
よりスピーディーに応える
専門体制・人員を強化

新しい音・体験を創造
個人も、ライブも、公共施設も、モビリティも
多様な空間の音環境特性に
最適な音を創造

モビリティソリューション 事業 (MS)*

売上3年
CAGR
+6%

要件に応じたプレミアムな体験提供で成長を加速

- 事業環境
 - ・ EV・自動運転により、車室内での過ごし方が変化
 - ・ 中国でハイスペック需要が拡大。新価値提案が求められる
- 施策
 - ・ 各国の多様なメーカー要件に応える新体験・仕様提案
 - ・ Music AI*により顧客体験と開発スピード向上を実現

* MS : モビリティソリューション事業；旧電子デバイス事業
* Music AI : 最適な音環境設定のためのAIソフト



プロフェッショナルソリューション 事業 (PS)

業界トップレベルの信号処理と音場調整の
技術でドメインを拡大

- 事業環境
 - ・ 商業・公共施設で環境に最適化した高音質へのニーズが顕在化
 - ・ 体験型市場で光・音・映像の総合的な演出需要が拡大
- 施策
 - ・ 市場特性に最適な体制でソリューションをローカル拠点より提案
 - ・ 場面最適な音調整や体験型イベントを、AVシステム全体をより簡便に統合制御可能な機能で実現



最適な音・体験を統合制御

そして、未来を作る挑戦という領域におきましては、こちらご覧いただきます通り、モビリティソリューション事業、それからプロフェッショナルソリューション事業においては商業施設や公共施設、そして体験型の市場といったもののセグメントでこれから事業を大きく伸ばしていくとしております。こうした音響機器セグメントの中で積極的なドメインの拡大を進めていく。そうした中で当社全体の売上、それから収益基盤にも貢献を強めていくという形でこの音響機器事業の成長をこれから進めてまいるところでございます。具体的な事業の戦略であったり、我々の強みであったり、事業の構造といったことにつきましてはこの後音響機器事業本部、そして各事業部の責任者から皆様にご説明を申し上げます。私の方からは以上でございます、ありがとうございました。

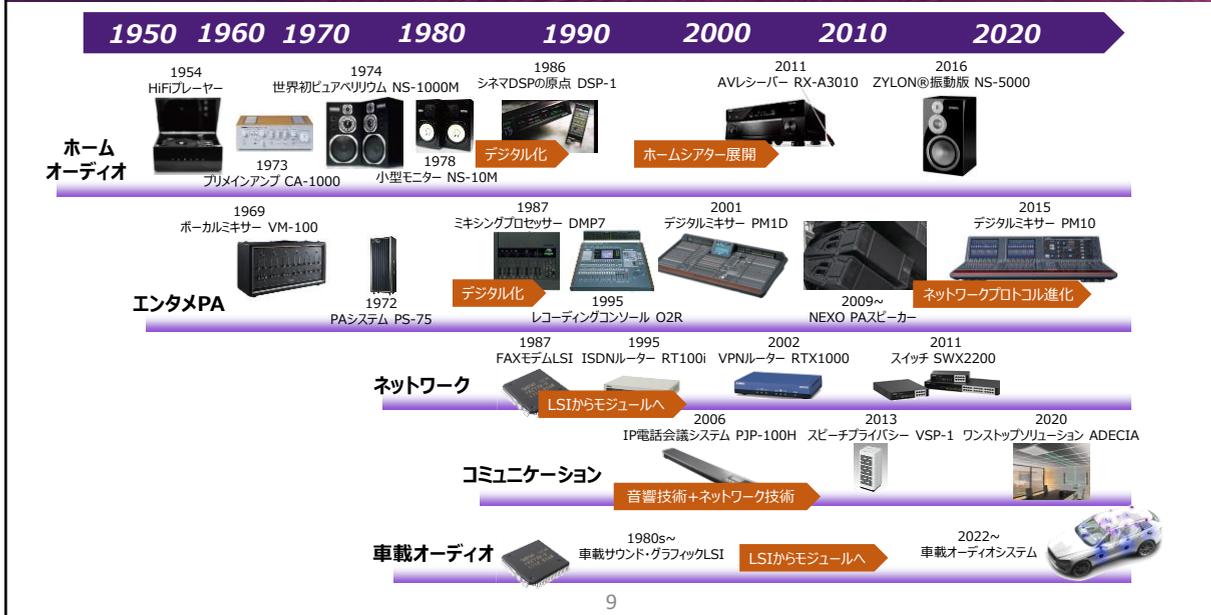


ヤマハ音響機器事業の ビジョンと戦略

音響事業本部 事業本部長
鳥羽 伸和

2025年9月30日

音響事業本部の鳥羽でございます。よろしくお願いたします。皆様には貴重なお時間をいただきまして誠にありがとうございます。私から、まずはヤマハ音響機器事業のビジョンと戦略について報告をさせていただきます。



まず振り返りといたしまして、音響機器事業の歴史というページを作りました。まず一番上に書いてありますが、ホームオーディオでございますが、ヤマハ株式会社の創業が1887年ということで、これは楽器の製造販売から始まっております。そこから時を経まして1950年代にホームオーディオの商品第1号が出たということでありまして、これは楽器の販売を通じて演奏しているその音をできるだけ多くの方に届けたいということで、音を再生する音響機器、ホームオーディオの開発に至ったということでございます。Hi-Fiプレーヤーそしてアンプ、スピーカーといったようなプロダクトを販売してきておりまして、先ごろではZYLON振動板というものを使いましたフラグシップの高級なスピーカーも発売しているというところでございます。それからその楽器の演奏を、ステージ上の演奏をサポートするという目的におきまして、PA機器ですね、このエンタメPAと書いておりますプロダクトについても販売をしております。これが1969年から始まっておりまして、ミキサーそしてPAのシステム、これは当初はアナログによるものでありますがデジタル化が進んだということで、デジタルミキサーというのが最近では主力の商品になっております。それからネットワーク、そして一番下の車載オーディオに書いてありますように、これは半導体ビジネスから始まってきておりますラインナップでございまして、私ども楽器の内蔵する部品に使うとい

うことで、半導体の内製を1971年からかなり早い段階から取り組んでまいりました。外販を始めたのは1983年頃からでございますが、このLSIの開発販売を通じまして、まずネットワークに関しては、モデム用のLSIを開発し、このあたりはNTT様との協業が進んできておりますが、そこからルーターの開発販売といったところ、そして最近ではLAN用の機器ということでスイッチの開発をしております。それから一番下の車載オーディオも、これは半導体、車向けに様々なLSIを販売してきております。グラフィックであったり、オーディオの音を調整するDSP、これはもう数十年続けてきておりますが、やはり音を整えるソリューションを車メーカー様にご提案する中で、LSIだけ工夫してもなかなか難しいということがわかってまいりました。これはやはりアンプであったり音の出口であるスピーカーも一緒にトータルで手がけないと良い音が提案できないということもありまして、成長市場である自動車市場に取り組むということから車載オーディオシステムを手がけ始めたということでございます。



10

ここで音響機器事業の商流とお客様ということでもまとめております。これはどういったルートで私どもの商品をご提案しているかというものをご理解いただくためのものであります。まず一番左側のコンシューマー音響機器に関しては、B2Cのビジネスでございます。ただ、コモディティでたくさんの方に届けるということよりも、最近ではより音にこだわりを持つ趣味層と私ども呼んでおりますが、そうしたお客様に届けるということで、販路はあまり変わらないですが、より顧客との対話を深めたいと考えております。ここに向けてロイヤリティの高いお客様との交流を深めるためのコミュニティの創設であったり、営業の最前線における顧客との交流を工夫しているところでございます。中ほどのプロフェッショナル音響機器、これはいわゆるBtoBのビジネスでございますが、これは楽器販社のルートを使った販売がメインでございますが、後ほど出てまいりますけども、やはりただ商品を卸して売ることだけではなくて、どういった空間にしたいのか、音響の特性にしたいのかといったまずご相談を受けて、そして最適なシステム構成をご提案し、アフターサポートまで含めた、これまた顧客との接点を拡大していくような深く関係を作らせていただくようなことが重要であろうということで、今は販売子会社、販社経由で売っておりますが、必要に応じてそれ以外の販路も含めてこれから工夫してまいろうと考えているところでございます。い

ずれにしてもここはキーパーソン、業界のキーパーソンを抑えて、しっかりと信頼できるヤマハの大手業務用音響機器をご理解いただくということかと思えます。それから一番右側のモビリティ音響、これは車向けの車載オーディオが中心となりますが、これはここに書いてありますように、納入経路は様々でございます。商社さん経由であったりTier1経由であったりということでございますが、一番の私どものビジネスの特徴としては、いずれの商流であっても自動車メーカー様と直接会話するということでございます。やはり自動車メーカー様の商品企画の方、設計のご担当の方、この方々にヤマハの音の提案を直接聞いていただいてそれでその自動車メーカー様ごとの商流に合わせた形で商品をお届けするということでございます。

楽器造りで蓄積した技術と感性を応用し
 深化と探索を重ねてきた音響機器事業



技術の進化と応用展開

- ・アコースティック
- ・エレクトロニクス
- ・マテリアル
- ・信号処理

11

ヤマハ音響機器事業のビジョン

音響空間の生み出す感動と共感で
 もっと広く・もっと深く人とつながり、人と人をつなげます



続きまして音響機器事業の起点とビジョンについて説明をいたします。左側にありますように、楽器作りから始まったヤマハの歴史、そこで蓄積してきた技術、そして感性ですね、これを組み合わせることで、深化と探索を重ねてきたと。これを楽器から右手にあります音響機器に展開するということを進めてまいりました。楽器で培った技術、アコースティック技術、エレクトロニクス技術、マテリアルの技術、信号処理技術、たくさんございます。こちらを音響機器に素早く応用することで、より魅力的な商品を展開してきたところがございます。そして右手にありますようにヤマハ音響機器事業のビジョンということで様々な音響空間に向けたソリューションをご提供してまいりたいと考えております。コンサートホール、ホスピタリティ空間、それから商業空間、リビング、車の車室、様々なところに向けてしっかりと音響技術でもってサポートさせていただき、そしてカスタマイズのご提案をしていく、それがヤマハ音響機器事業のビジョンでございます。

顧客ともっと「広く」つながる

商品ラインナップを広げる

リアルタイム体験重視のトレンドに対応し、イマーシブな音響体験を様々な市場に提供します。社内外の開発リソースを効率的に活用し、より多くの価値を迅速に展開します。



ターゲット市場を広げる

映像・照明・ネットワークなどで業界をリードする企業との協業を進め、音響をコアとした統合的なエンターテインメント体験の提供へ向けた事業領域の拡大を目指します。



顧客ともっと「深く」つながる

エンドユーザーとの関係を深める

AI技術による音響空間制御により、その空間・その人にカスタマイズ・パーソナライズされた音響体験を提供します。



法人ユーザーや事業パートナーとの関係を深める

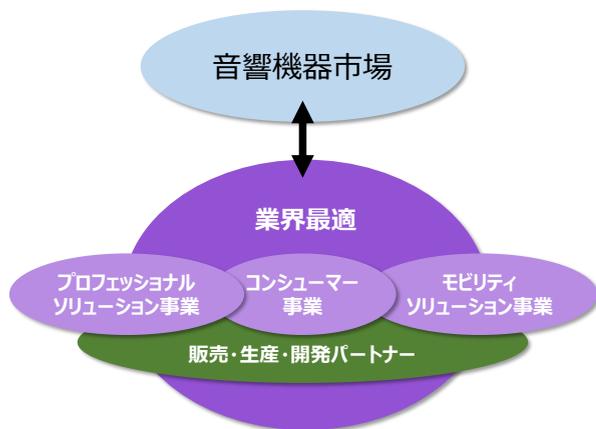
購入前の体験デモ、購入後のサポートを強化し、継続的な信頼関係を築きます。



12

ビジョン実現に向けた戦略は二つ書いておりますが、顧客ともっと広くつながる、顧客ともっと深くつながる。左手の広くつながるに関しては商品ラインナップを広げてまいります。そしてターゲット市場も音だけでなくその周辺のライティングであったり、映像であったり、そういったところにも広げてまいりたいと考えております。右手、顧客と深くつながる、これは先ほど来申し上げているように、よりエンドユーザー、そしてB2B2Cの2Bのところとの関係を強化していくというところに注力してまいります。

音響機器市場に最適化した体制で、スピード経営を推進します



① 営業：市場対応力の強化

BtoB事業では現地の商習慣や文化に即した販売体制が求められます。地域ごとに音響販売責任者を配置し、販売パートナー支援と顧客接点の強化を通じて市場対応力を高めます。

② 生産：効率的な供給体制の推進

高まる関税や地政学リスクへの対応として、外部パートナーを活用した柔軟な製品供給拠点配置により、効率的な供給体制構築を推進します。

③ 企画・開発：分散型体制の構築

新興国では市場の成熟と現地企業の台頭によりニーズの多様化が進んでいます。各拠点が地域特性に応じた商品企画・開発を担うことで、柔軟かつタイムリーな企画・設計体制を構築します。

最後、戦略の実行体制でございまして、営業におきましては市場との接点を広く深くしていくために、この音響事業といいますか音響業界にふさわしいやり方、決してその楽器のやり方をそのまま使うのではなくて新しいやり方を作り上げていくということを今進めております。2番目、生産に関しましても地政学リスク等への対応も含めまして外部パートナー、アウトソースを利用した機動的な生産体制、そして3番目に書いてありますように企画開発におきましても、市場ごとにふさわしい商品企画、そして商品の仕様、そして生産地ということで、フレキシブルに対応していくことで音響機器市場におけるプレゼンスを高めてまいりたいと考えています。私からは以上です。ありがとうございました。

プロフェッショナル音響のご紹介

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長
エメリートマ

トマ・エミリーです、よろしくお願いいたします。本日はこのように発表させていただく機会をありがとうございます。私はプロフェッショナルソリューションの音響事業を担当しております。日本は8年目でして、この事業そのものは長くやっております。元々はパリ、フランス出身です。よろしくお願いいたします。

プロAV/IT業界における総合ソリューションプロバイダーとして下記の事業を展開中
 音響事業の中で売上比率が約60%と高く、ヤマハ全体の売上収益にも大きく貢献

ライブ・イベント、エンタメ設備市場 			ホスピタリティ、企業、教育市場 			公共インフラ市場 		
エンタメPA ミキサー 	エンタメPA スピーカー 	設備音響 スピーカー 	コミュニケーション機器 	ネットワーク機器 				

成長市場かつ、強みを活かせる
 エンタメ要素の強い**スピーカー領域**に注力

では、まず初めにこのプロフェッショナル音響ソリューションビジネス、非常に広範囲なのでその範囲を説明していきたいと思えます。そして主な注力したい成長領域をご紹介します。まず私どもはトータルソリューションプロバイダーです。Pro AV、IT業界におけるソリューションプロバイダー、総合ソリューションプロバイダーです。そして非常に広大な幅広いマーケットセグメントに販売をしております。このプロフェッショナルソリューションビジネスというのは、ヤマハの音響機器事業の中でも売上比率が約60%と高く、ヤマハ全体の貢献もとても大きいものになっています。

左から説明を始めます。ライブイベント、エンタメ市場です。例えばホール、劇場、ライブハウス、スタジアム、アリーナ、こういったものをカバーしております。真ん中はホスピタリティ、教育、企業の市場になります。ホテル、バー、レストラン、ミュージアム、学校、そして右側、公共インフラ市場とあります。特に日本においては、GIGAスクール、ヘルスケア市場になります。そして下の方にそれぞれの製品があります。それぞれの市場にマッチする製品です。そして左側、エンタメPA、デジタルミキサー、これが我々の事業のコアになります。これは30年間変わりません。そして、エンタメPA、スピーカー、幅広いスピーカー、アンプがあります。そしてここにNEXOという名前がありますけれども、我々のグループ企業の一つです。フランス、

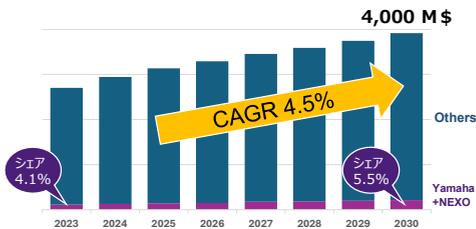
パリに本社を置いております。そして設備音響スピーカー、多くはホスピタリティ市場、そして教育市場をターゲットにしております。非常に幅広いプロセッサ、アンプ、スピーカーがこの中に入ります。次はコミュニケーション機器、主にこれはこのような部屋で使われるような機器です。そしてネットワーク機器、主にルーター、スイッチ、そしてアクセスポイントがあります。非常に深い協働関係がSCSKとあり、日本市場に向けて非常に深く協力しております。このプロフェッショナルソリューション部門というものがヤマハの音響ビジネスにとって非常に重要な柱です。この幅広い製品を様々な用途に提供しています。これが我々の強みです。複数の市場に接点を持っております。エンタメからインフラまで、そして今非常にフォーカスしているのは、この赤い枠を入れたところ、スピーカーに非常に注力しております。というのもここで非常に成長性が見込めること、そしてヤマハの技術的な強みとうまく共鳴するであろうと思っているからです。これがなぜかということについて説明していきたいと思えます。

体験価値の高まりと新興国GDP成長を背景に、ライブ・イベント、ホスピタリティにおける音響機器需要が拡大中

市場規模とトレンド

- リアルタイム体験重視の消費トレンドにより、エンタメ音響市場は成長基調
- ライブ・イベント及び設備音響分野では、音を含めたイマーシブ体験の提供進む
- グローバルサウス（インド、ブラジル、インドネシア、中東・アフリカ）を中心に、礼拝堂、結婚式、フェスティバルのための音響機器需要が増加

業務用スピーカー市場規模予測（ヤマハ調べ）



teamLab等によるデジタルアート展示



インド婚礼を彩るDJと多彩な音響演出



他社も体験型施設におけるイマーシブ音響の提案を強化

これは市場状況です。特にこのスピーカーについての市場状況です。体験市場というものが非常に広がっております、モノからコトへ、それが世界中で起こっております。若い世代は体験を重視しております。物を買うよりも体験を重視しております。そして二つ目ですけれども、新興市場、特にグローバルサウス、非常にGDPの成長が強く成長しております。非常に強い市場成長がライブイベントで見られます。そしてホスピタリティが成長しているのは新興国のGDP成長を背景にしております。市場規模ですけれども、これが非常に強く成長しております。いわゆるインタラクティブな体験を提供することによってです。この写真ですけれども、デジタルアート展示ですからチームラボですね、これは日本の例ですけれども世界中であります。チームラボと同様な他の会社、アメリカ、ヨーロッパのMoment Factory、そういった企業もこのようなデジタルアートをしている会社がありますので、双方向性のデジタルアートの展示ということが一つ成長を引っ張っております。もう一つは、没入型のイマーシブな体験、ラスベガスのSphereがこれを牽引しております。中規模のこのようなプロジェクトがあちらこちらで見られます。これは劇場だけではなく日常生活でもこういった体験を提供しております。例えば駅、空港、ショッピングモール、小売の商業施設で見られます。三つ目ですけれども、グローバルサウスの国々、特にインド、ブラジル、イ

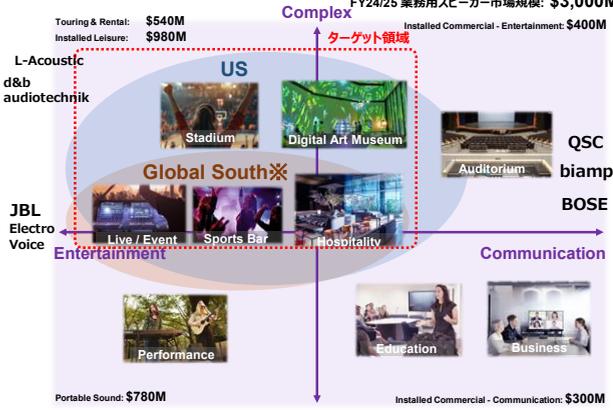
インドネシア、中東になります。非常に強い成長をしております。特に結婚式、礼拝堂、フェスティバルを祝う傾向が多いわけです。これが、なぜ私達が非常に強い需要が今後5年から10年見られるだろうと考えている背景です。CAGR4.5%を見通しております。今のシェアは我々低いわけですが、この市場が非常にリッチな体験、非常に高い品質、サウンドもビデオも組み合わせたような体験を求めています。このプロフェッショナルスピーカー市場は、成長軌道に乗っております。そして動画の品質とキャッチアップをしようとしておりますので、ヤマハは非常に良いポジションにいると思います。このチャンスを捉えることができると思っております。このブランドを使ってまたテクノロジー、そしてグローバルでのプレゼンスを利用することによって、非常にいい機会があると思っております。

複雑な音響設計が求められるエンタメ領域を中心に、競合他社との差別化を目指す

ターゲット領域と主な競合

成長市場かつ、強みを活かせるエンタメ要素の強い領域をターゲット

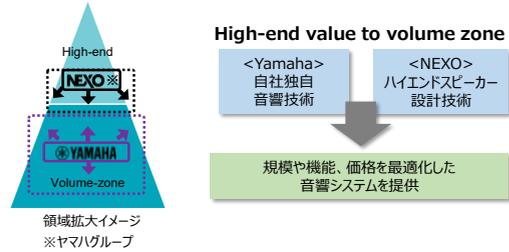
FY24/25 業務用スピーカー市場規模: \$3,000M



*インド、ブラジル、インドネシア、中東・アフリカ

基本戦略

NEXOのハイエンド設計技術とヤマハの信号処理技術の連携により、普及価格帯ゾーンで機能・価格を最適化し、規模拡大を目指す



個別戦略

- ① 技術戦略 独自技術で新価値を提案、普及価格帯にも展開
- ② 商品戦略 NEXO・ヤマハ両社の強みを活かし、商品力を強化

では、何をの説明をします。我々のコアとなる戦略的なアプローチについてのどのような立ち位置なのかをお話したいと思います。これが差別化の我々の中心です。そして我々の競合優位性がここにあります。我々はハイエンド、複雑な音響スキルというものをボリュームゾーンに持っていきたいと思っております。これが非常にヤマハらしいことですね。楽器で何年もやっております。デジタルミキサーも同じような考え方からスタートしました。ダウンスケールをするということ非常にヤマハらしい取り組みです。まずターゲット領域ですけれども、こちらのグラフをご覧ください。まず水平はエンタメが左側、そして右側コミュニケーションがあります。そして、垂直はシンプルから複雑、コンプレックスになっております。我々のターゲット領域は、左上の領域にあります。まず第1に、非常に我々のデジタルミキサーのフットプリントに近いところにあるということ。2番目、非常に一番強い成長、そして規模も大きくなる、特に設備に関しましてはそうです。3番目、特に米大陸、北米ではなく、南米にも注力したいと思います。ですので、グローバルサウスがここに出てくるわけです。例えばスタジアム、デジタルアートミュージアム、ライブイベント、スポーツバー、ホスピタリティ、リテール、そういったところに注力したいと思います。そしてその戦略はハイエンドのものをボリュームゾーンに持ってくるということです。ダウンス

ケーリングです。我々の信号処理技術、我々独自の信号処理技術をダウンスケールすることになります。これはハイエンドのスピーカーの設計の能力と組み合わせて、それをマス市場に、そして価格優位性のある形で提供する。そしてプロセスのシンプル化、これが非常に我々のユニークな取り組みです。多くのメーカーはこのことをすることができません。では、少しより具体的な戦略について話をします。技術と商品に絞ってお話をしていきたいと思えます。

技術・商品戦略を軸に、生産・販売体制の最適化を通じて市場競争力を向上

① 技術戦略 独自技術で新価値を提案、普及価格帯にも展開

ヤマハの信号処理とNEXOのスピーカー技術で新たな価値を創出、普及価格帯へ技術を展開し、より多くの人に高品質な音響体験を提供

【信号処理技術】

- 空間音響設計技術AFC（Active Field Control）を活用し、劇場・ホール・展示空間などにおいて**没入感のある高度な音響演出**を実現



【スピーカー設計技術】

- NEXOの**ハイエンドスピーカー設計技術**により、ツアー用途や常設設備に対応した高性能スピーカー群を展開



② 商品戦略 NEXO・ヤマハ両社の強みを活かし商品力を強化

NEXO：ヤマハの信号処理技術と製造力で商品・価格競争力強化
ヤマハ：NEXOのハイエンドスピーカー設計技術で商品力を向上

- NEXOはハイエンドスピーカー技術とヤマハの信号処理技術を組み合わせ、高価格帯領域をカバーし、競合に対してはヤマハの製造力を活かし**価格対応力**で差別化
- ヤマハは競合に対して**NEXO技術+自社信号処理技術**で差別化、効率的にラインアップを拡充し対抗
- ヤマハミキサーとヤマハ・NEXOスピーカーを連携させる機能の強化



その他

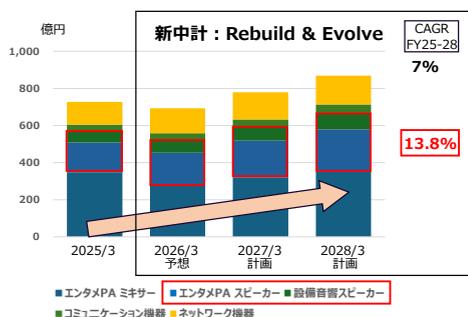
製造戦略：生産効率化により価格競争力を実現
販売戦略：専門人材の拡充により販売体制を強化

これがどのようにして達成するかということについて語るページです。市場の競争優位性、そしてオペレーションの最適化、そして製品とセールス。でもそれは技術戦略、商品戦略が中心になってきます。二つ技術がありまして、これが二つの柱、ダウンスケールができること、もう何年も前からダウンスケールということをしました。一つ目ですけれども、これは信号処理技術です。我々のデジタルミキサーのコア技術です。これが一番複雑なもの、建築設計それは空間音響設計技術AFC、これが非常に複雑なものから我々は始めました。これを使いますと、非常に先端的な音響演出を実現します。これは劇場、ホール、主に音楽、そして大きなプレゼンテーションの会場で使われるものです。これが音響の反応を改善するか、もしくは音源というものの位置というものをきちんと高度に支えています。これは我々社内で持っていた技術でありました。二つ目はスピーカー設計技術そのものです。特に、トップにあるような、大きなコンサート会場用の、トップの品質でスピーカー設計ができるのは世界で数社しかありません。数年前にNEXOを買収することによってそれが私達には可能になりました。そしてこのボリュームゾーンに向けてさらにダウンスケールを進めていきます。この二つのブランドとアセットを使って、それを実現してまいります。商品戦略、差別化の中核にありますのは、価格と仕様の競争力です。私達は、各ブランドの強みを

生かしていきます。NEXOはハイエンドをカバーしています。ヤマハの信号処理技術を組み合わせることで、そして製造力を生かして、私達は価格対応力で差別化を図ることができます。一方で、ヤマハは、ボリュームゾーンで競合しますので、このNEXOの技術と自社の信号処理技術で、差別化を図り、このハイエンドでもさらにラインナップを充実し、競争力を高めることができます。特にグローバルサウスの国の非プロフェッショナルな領域においては、この付加価値を与えることによって、そしてこの二つに、ソフトウェアの機能を追加することによって、さらに機能を強化することができます。ですから、このような商品中心の戦略の中心には技術的な卓越性と、そしてオペレーションの強化があります。生産については今内部にあるものによって効率化、販売も同様です。専門人材の充実による販売体制の強化によって実現します。

まとめ

- プロフェッショナル音響事業の今後の成長事業領域：**エンタメPAスピーカー、設備音響スピーカー事業**
- 市場状況：体験価値の高まりにより、スピーカー機器需要が拡大しており、**2030年までにCAGR4.5%で成長**
- ターゲット領域：ヤマハは**複雑な音響設計が求められるエンタメ領域**を中心に、競合他社との差別化を目指す
- 成長戦略：**ヤマハの独自技術とNEXOのスピーカー設計技術**で、新価値提案と商品力強化を実現



■ 事業計画 (3か年)

- プロフェッショナル音響事業全体 CAGR : 7%
- エンタメPAスピーカー+設備音響スピーカー CAGR : 13.8%

最後に、まとめになります。成長戦略と成長目標を少し数字でご紹介したいと思います。まずは注力領域、短期的にはエンターテインメントPAスピーカーと設備音響スピーカー、二つ目に、市場は拡大しています。非常に持続可能だとも考えています。スピーカーはクラウドに上げることはできません。これはリアルでなければならぬ物理的に存在しなければなりません。そしてターゲット領域、エンタメ領域が中心になっていきます。そして、エンターテインメントとマーケットの拡大、これは複雑な音響設計が求められるところです。ここにヤマハは競合他社との差別化を目指すことができます。そして四つ目に、この物語、戦略の中心には、ハイエンドの技術をダウンスケールし、マスに提供するという事です。これによって、数字で言うと、プロフェッショナルソリューション事業、私が代表しておりますところは、ネットワークも全て含めてになりますけれども、今CAGRでは、向こう3年間7%を計画しております。しかし、短期の成長はこのスピーカーを中心に2桁で成長していく見込みです。ヤマハのプロフェッショナル音響事業は、このプロフェッショナルスピーカーセグメントに注力することによって、非常に需要も旺盛です。そしてヤマハの強みを生かすことができるこのエンタメで伸びていきます。そしてイノベーションと連携とオペレーション、効率を組み合わせることによって、私達はこの成長の第1の柱を作り上げることが

できると考えています。そして、実はそれ以上のこともあります。既にお伝えしましたように、先ほどスピーカーセグメントのお話をさせていただきました。しかし他の可能性も今研究しています。これは、この現在の中計の後半でアクティベーションすることができるものです。ただ、もう既にスタートしたものを中心に今日ご紹介させていただきました。私からは以上です。ありがとうございました。

車載向けオーディオのご紹介

音響事業本部 モビリティソリューション事業部長
荻野 渉

モビリティソリューション事業部の荻野と申します。本日はお忙しい中お集まりいただきましてありがとうございます。私の方からですね、弊社の車載事業、その中においても現在取り組みを集中しております車載オーディオ事業について少しお時間いただきましてご説明差し上げたいと思います。よろしく願いいたします。

1971年 自社半導体工場が完成、電子楽器用半導体の内製を開始



1983年 半導体の外販を開始

80-90年代 PC用音源ICが大ヒット

2000年代 携帯電話用着メロICが大ヒット

民生用、車載用ICを幅広く展開、スピーカーモジュール販売を開始



車載用オーディオ、音声処理IC販売が拡大

2020年 車載用オーディオアンプ、スピーカー製品の開発、販売開始



2025年 事業ドメインをモビリティ分野に集中、モビリティソリューション事業部に改称

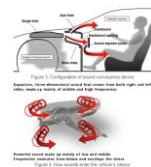
まず、鳥羽からもございましたが、我々モビリティソリューション事業部ということでこの4月に名称を改称しておるんですけれども、それに至るまでの歴史、車載オーディオへの参入の経緯といったものをちょっとお話させていただきますと思います。我々前身は半導体、電子デバイスを扱う事業体でございました。鳥羽も申しあげました通り1971年に自社の半導体工場を作りまして1983年にその外販を開始したわけですけれども、歴史を紐解きますといくつかヒット商品といったものを出しておりまして、80年から90年代にはPC用の音源IC、それから2000年代にはご記憶にある方もいらっしゃると思いますが携帯用の着メロICで大きな売り上げを作ったと、そういったこともございました。この頃はですね、事業分野、事業の製品カテゴリといったものを限定せずに民生機器ですとか、業務用機器、車載機器、それぞれに我々のコアコンピタンスが生きる商品を開発、販売をしていたのですけれども、2010年代頃から徐々に車載向けの半導体商品の売り上げが拡大してきたという経緯がございます。それで2020年に車載オーディオの製品を出しまして市場参入を果たしまして、今期になりまして、より事業ドメインを、それからリソースを集中させる意味でモビリティ分野に集中する、そのために事業部の名称もモビリティソリューション事業部に改称したという経緯がございます。

・1983年 半導体の外販を開始以降、サウンドDSP、グラフィックIC、車内音／車外音の開発で幅広い自動車メーカー向けに販売、信頼を獲得

Toyota Nissan Mitsubishi Motors Mazda

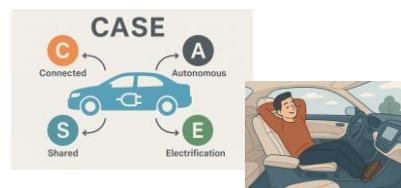
Subaru Honda Suzuki

Hyundai Ford Land Rover Jaguar



・100年に一度の変革期を迎え、車の電動化、知能化がトレンド化、居住性ニーズの高まりに向け音のニーズ・機会が拡大

→ 「音・音楽の総合力」を活かし車載オーディオ事業へ参入



22

ご説明いたしました通り、自動車メーカー様向け、自動車業界向けの半導体製品の売り上げが拡大していったわけですが、ここに書いてあるような様々な自動車メーカー様向けに我々の半導体商品をお使いいただきました。これはTier2、Tier3としての実績でございますけれども、様々なメーカー様にご採用いただいております。その中にはグラフィックICもありますけれども主には音声用、オーディオ用のDSP商品でございます。ヤマハという音のプロとしてお客様に頼られる部分も多くありまして、オーディオのチューニングといったことだけではなくて、実際にその車内に鳴る音、警告音ですとか、エンターテインメントの音、それから車外に出す音、接近通報音のようなもの、そういった音のコンテンツ開発も手がけてきたりですね、エンジンの音が車内にどう伝わるか、どういう構造にすればいい音で聞こえるのかといったコンサルティングなども行っておりまして、そうしたことで自動車業界での信頼を徐々に獲得してきたということがございます。ですが、ことオーディオに関して申し上げますと、半導体DSPだけでできる領域は限りがあるなど、その限界を感じていたのもこの時期でございまして、具体的には音の最終的な出口であるスピーカー、それから音に大きな影響を及ぼす電源ですとか電気回路、こうしたものは我々は範疇外にございましたので、そこでどうしても我々が目指す音が、音作りができないと、そういったことでフラストレーションを感じていた、我々の中には音の技術っていうのはあるものの、それを十分に生かしきれないと思っていたのもこの頃でございます。そうこうしているうちに、車業界が大きなトレンドの変化を迎えまして、CASEですとか、電動化、知能化が進んできて、車の

居住性のニーズというのが徐々に高まっていると、我々はそれを好機と捉えまして、ここで音のニーズというのも拡大するんじゃないかということで、我々全社の技術を結集しまして車載オーディオへの参入を決めて行ったと。こうした背景があるということはまずご理解いただければと思います。

車載オーディオ 市場実績例



2020年に市場参入

日本・中国の自動車メーカー様 6社がご採用

4ch-6SPKから32ch-31SPKまで幅広いシステムを提供中



Toyota

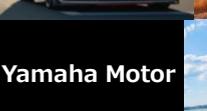
ZEEKR

GAC MOTOR



Mitsubishi Motors

MG



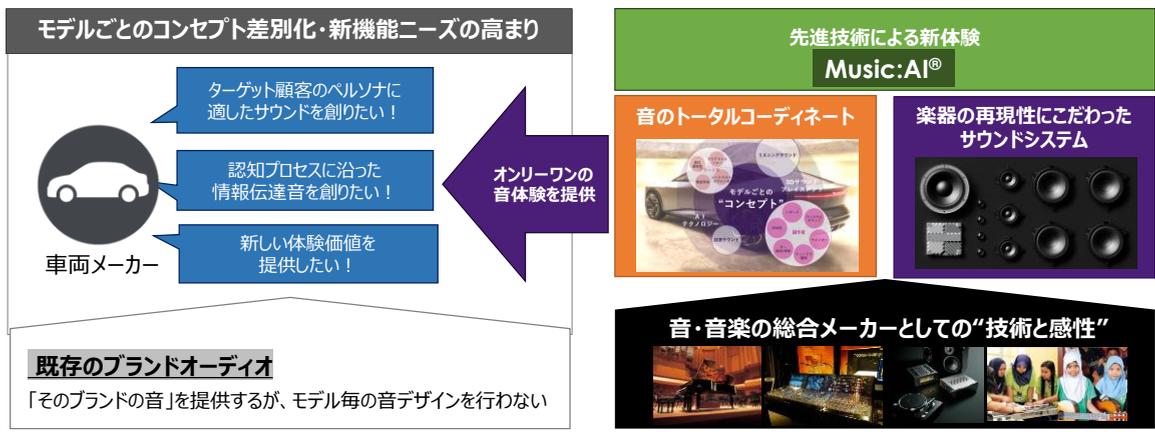
Yamaha Motor

ここでお示ししておりますのが2020年の参入以降の実績、市場の実績、これは既に発表されているものに限りますけれども、例になります。ご覧いただきます通り、現在までに日本・中国合わせまして6社の自動車メーカー様にご採用を決めていただいております。一番最初にご採用いただきましたのが、真ん中ほどにあります中国のZEEKR、Geelyグループの高級EVメーカーであるZEEKR様、それから広州汽車様、それから上海汽車系のMG様、そういった中国のメーカーで先行して採用決まったんですけれども、日本のメーカー様といたしましてもトヨタ様、それから三菱自動車様において我々の採用をいただいている状況でございます。それから自動車ではございませんがヤマハ発動機の水上バイクにも、マリン向けの高耐久の防水スピーカーというのを開発してご提供しております。こうして見ますと2020年の参入以降、車の開発期間を考えますと少し、ある程度の短期間に、続々と採用を決めていただいたということでございますけれども、この背景ですとか、我々がその他のオーディオブランドとどう差別化しようとしているのかというのを、少しこの後ですねお時間いただきましてご説明したいと思っておりますが、1丁目一番地に我々大事にしていますのは、やはり音の良さでございます。我々が今現在進行形でいろいろご紹介活動をしたり、デモカーを仕立てて皆様に聞いていただいたり、それからこうした車たちが世の中に出て市場からいただく

フィードバックの本当に多くが、他社に比べて音が良いということになります。こうした音の良さというのは我々がもちろんこだわり抜いて作ったオーディオシステムによるところがございます、楽器メーカーとして楽器の音が良く鳴る、正しく鳴る、そういったことを目指して開発しているのですが、そういったことが、もちろん我々が一番大事にしている音の良さでございます。

クルマの個性を輝かせる「音のトータルコーディネート」と、「新体験創造」で差別化

車の知能化が進行し、走る曲がる止まる以外での差別化ニーズが高まる中、
車載サウンドシステムの新価値創造を主導、企画段階より深くかわり車室内体験価値の向上に貢献



24

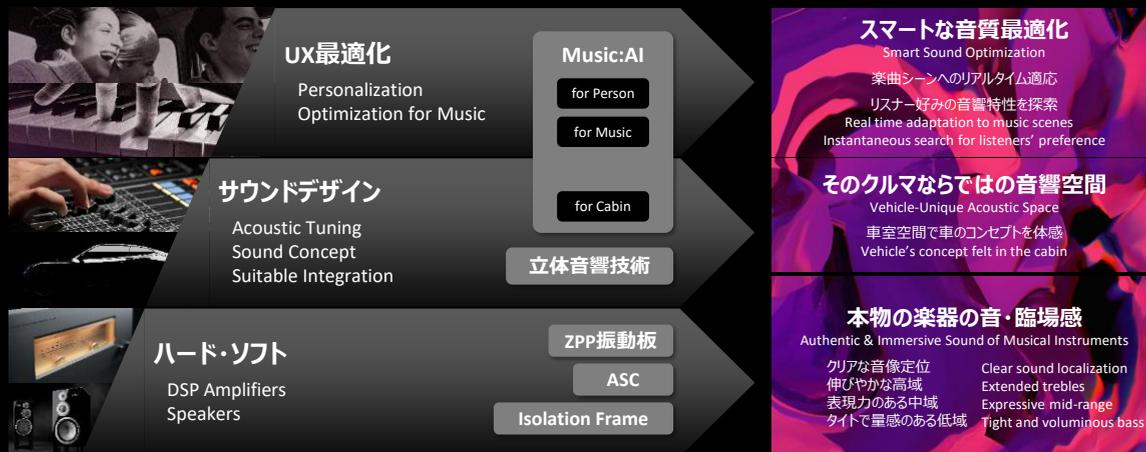
ただ、それだけではございません。我々が重視していることの二つございませぬけれども、それが車の個性を輝かせる音のトータルコーディネートということ、それから新体験の創造です。車の知能化がますます進行しまして、車両メーカー様においては車の基本機能である走る、曲がる、止まる、それ以外でのサービス化のニーズが徐々に高まっているんじゃないかなと思っております。我々が実際に車メーカー様からお聞きする声としても、例えば、車をより差別化のためターゲット顧客に合わせて車両コンセプトを差別化していきたいですとか、車両から発せられる音ですとか、サウンドについてもその車両コンセプトに合わせてキャラクターをつけていきたいんだといったこと、それから自動運転のニーズの高まりに伴い、車室内で新たな体験価値を提供していきたい、そういったお声でございます。我々こうしたニーズに対して先に申し上げたような単に音がいいよということだけではなくて、車室内のサウンドをトータルにコーディネートするご提案ですとか、それから新たな体験価値といったものをご提案していきたいと、それでオンリーワンの体験を提供していくということが基本的な活動方針になっております。では既存のそれ以外のですね、我々と競合となるブランドオーディオのメーカーさん何やっているかというところでございますけれども、基本的に我々が理解しているところではそれらのブランドオーディオのサプライヤーさんというのは、そ

のブランドの音をご提供するということになりませけれども、モデルごとに個別に音のデザインを行っていないということかなと思っています。我々はそこに一つの差別化ポイントを作っているということでございます。振り返ってみますと、この車にブランドオーディオをつけるという流れが1980年にアメリカから始まって、1990年頃から徐々に日系の車両メーカーさんもそういった流れを作っていたというふうに認識しております。ですが、その頃からですね、かなり長い期間同じメーカーさん同じブランドという形で、例えばトヨタさんであればJBL、日産さんであればBOSEでその取引関係をおよそ30年近く今まで継続しているということでございます。これは一方から見ると、ある意味取引が硬直化しているということかなと思ひまして、取引が硬直化すると、一方ではイノベーションも停滞してくる、そういったことも一般的には言えるかなと思ひます。我々の参入というのはそういったその硬直化ですとか停滞に一石を投じるものであるというふうに自己認識をしております。

車載オーディオ 提供価値



車両コンセプトに合わせたサウンドデザインとAIを始めとする先進技術によって新たな体験価値を提供
技術と感性による「至高の音楽体験」を実現



25

このページは我々がご提供している、車載オーディオでご提供している提供価値というものの全体像になります。下から順にご説明申し上げますけれども、まず良い音、良い体験を作るためにはハードウェア、ソフトウェアが必要になります。これは当然メーカーとして我々独自の技術を開発しております、スピーカーで重要になる振動板ですとか、それから不要な振動を抑制するような技術といったものを、現在既に発表しているものですが、それ以外にも同時並行でいくつかのプロジェクトが走っております、今後ですね、新しい技術提案が続々とできるといいなと思っております。その上がサウンドデザインということでございますけれども、これは先に申し上げましたような、一つ一つの車、それから一つ一つの使用シーンといったものに対して我々のサウンドマイスターが、音の良さ、音の性格を言語化する技術とともに、車のメーカーの企画の方と企画のかなり早い段階から、その車両コンセプトを決めるために一緒に議論しているといったことでございます。一般のメーカーさんですとこの領域をサウンドチューニング、目指す音があって、それに向かってチューニングするということをやっていますけれども、我々はそもそもサウンドをデザインして、トータルのサウンドを作り上げるといったお手伝いをしております。その上がUX最適化ということでございまして、これはいくら車両コンセプトを決めて車の音のキャラクターを決めた

としても、最終的に聞かれる音楽であったり、車に乗られる方の好みっていうのはバラバラになりますので、その調整余地が残るわけですが、その調整を、AIを活用した技術によって誰もが良い音で好みの音を聞けるようにするといった技術でございます。これも我々の特許を取っているオリジナルの技術です。

ヤマハが目指すもの



TRUE SOUND

表現者の意図が伝わる「本物の楽器の音」

ヤマハの音作りは、作り手の想いを大切にしています

音源の情報を100%引き出すという表層的なものではなく、その源流である楽器製作者や楽曲制作者のこだわり、表現者の想いを感性で理解し、車室内空間に再現することを目指して音作りをしています。

そして、「聴く人の心を震わす音で感動を届けたい」この想いこそがヤマハの目指す理想像です。

ヤマハは、「アーティストが奏でる心震わせる音」を通じて大切な人とのドライビング体験に輝きを与え続けます



26

最終的に我々がこうした技術をもとに、具体的に最終ゴールとして何を目標しているかというのがこのTRUE SOUNDという言葉で表されておりまして、これは直訳すれば真の音、正しい音、真実の音ということになりますが、他のブランドオーディオメーカーさんも原音忠実というようなことを言っていますが、我々は表現者の意図に寄り添う、我々楽器メーカーですので、アーティストの方の思いを正しく伝えられる音、それを車室内で再現するということを目指して最終ゴールとして活動しております。

Music:AI®



“至高の音楽体験”を創出する最適化AI



チューニング期間の短縮で開発コストを削減

音響チューニングは、車種ごとにその車室空間の特性へ適応させることが不可欠です。Music:AI for Cabinが無数の音響パラメータセットから最適解を短時間で導き出します。



今聴いているその音をリアルタイムに最適化

迫力の臨場感で音楽を楽しむには、楽曲シーンごとの最適な音響パラメータが必要です。Music:AI for Musicが音質調整操作を不要にし、安全運転にも貢献します。



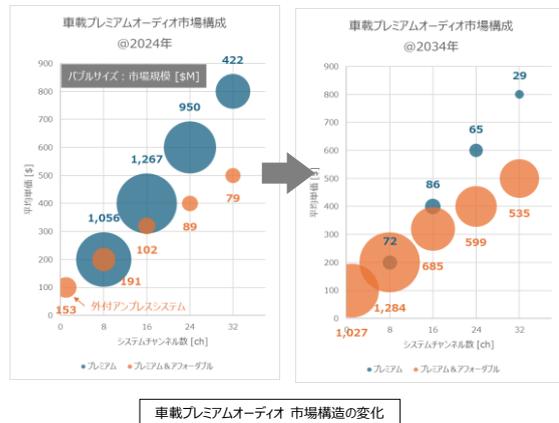
リスナーごとの好みを反映した音響特性の発見

高音から低音までのバランスにおいて、リスナーの好みは千差万別です。Music:AI for Personが対話を通じて、一人ひとりに最適な音響パラメータを提供します。

27

Music: AI、これはですね、AIを活用した技術群でございます。自動チューニングの技術であるとか、流れている音楽に対して自動的に最適なパラメータを当てはめるであるとか、AIとの対話によって好みの音を簡単に発見いただく技術、こうした技術をご提案しております。これは現在、いろいろ紹介活動もやっていますが、自動車メーカー様は非常に好意的なフィードバックをいただいております、近い将来実際に車両に搭載された例をご紹介できることを楽しみにしております。

中国市場を中心にハイスペックかつ低コストなオーディオへのニーズが拡大
開発期間の短縮がさらに進行、提案・開発スピードが採用へのキーポイント化



車載プレミアムオーディオ 市場構造の変化

コストとスピードを両立する開発・生産体制

SDV時代に即した 可搬性の高いソフトウェアプラットフォームの構築



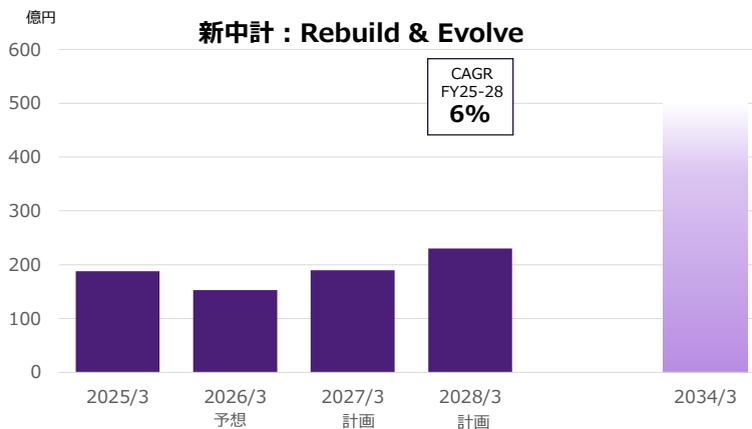
複数のODMサプライヤを活用した爆速開発・最適生産



最後ですけれども、もちろんいい音を作ってもコストが最適化できなかったり、開発スピードが遅くては何もなりません。我々ここに対してもある程度の対応ができていますと認識しております。それは一番最初に中国の自動車メーカー様から参入を果たしたということからもご理解いただけたと思いますけれども、競争の激しい、それから開発スピードが非常に短いと言われる中国市場で戦っておりますので、ある程度はできていると認識しておりますけれども、さらにここを強化すべく、大きくは二つの対策を持っております。一つは可搬性の高いソフトウェアプラットフォーム、Software Defined Vehicleというようなことが言われて車がスマホ化するというようなことを言われていますけれども、我々が提供する価値のいくつかのうちにはソフトウェアでご提供できるものがございます。そうしたソフトウェアを様々な自動車メーカー様ごとによって違う様々なプラットフォームに移植可能な形で開発をしていくこと、これが一つの戦略でこれを持つことで、開発期間の短縮とコスト最適化の両立が図れると思っています。もう一つが、ODMを利用した開発です。我々は工場を持たないファブレス事業として運営をしております。これはコスト最適化、スピード開発に生きる面もあると考えております。例えば自動車メーカー様の工場の近隣に工場を持つサプライヤーさんを選択する、あるいは我々が目指したい、開発したいものに近いものを

持っているサプライヤーさんを選択してそれを少し変えてご提供することで、最短で価値のあるものをご提供する、かつ差別化していく、そういったことが可能になると考えておりました、こういった戦略で事業を続けてまいりたいと考えております。

車載オーディオを中心に売上 28年3月期に230億円を目指し活動中



29

こちらの数字になりますが、28年3月期に230億円を目指して新中計の中で活動しているという形になります。最後の方駆け足になりましたが、私からは以上です。ご清聴ありがとうございました。

