

## 2025年3月期 スモールミーティング（2025年3月25日開催）

日時	2025年3月25日（火）
開催概要	セルサイドアナリストの皆様にご参加いただき、ヤマハミュージック 横浜みなとみらい店見学とスモールミーティングを開催しました。
出席者	ヤマハ株式会社 執行役員 コーポレート副本部長 西村 淳

### ヤマハミュージック 横浜みなとみらい店見学の様子



### スモールミーティングでの主な質疑応答

**Q1. 山畑氏から役割を引き継がれることになり、申し送り事項、解決すべき課題について教えてください。**

A1. 山畑とは1年かけてIRや経営テーマを議論してきた中で、今の一番の課題認識は、収益性をどのように回復させていくかということで、次期中計の重要テーマの1つだと考えています。またここ数年、我々の事業の柱である楽器事業を始めとし業績が伸び悩む中で、次の成長をどのように作っていくのか、これからそれぞれの事業の方向性をどこに向けるのかを、社長の山浦と共に検討を進めています。以前から成長投資が充分できていないという課題認識もあり、事業ポートフォリオのあるべき姿をしっかりと議論して、中長期での成長を目指します。

**Q2. 事業ポートフォリオを検討されている中で、議論の方向性について教えてください。**

A2. ヤマハグループの中でその事業を続けることが最適なのかというベストオーナーの視点、足元と将来の業績ポテンシャルを総合的に勘案しポートフォリオの検討を進めており、その上で選択と集中という議論に入っていきます。

**Q3. M&Aの可能性はどのようなものが考えられるでしょうか？**

A3. 楽器事業についてはお客様の音楽体験、いわゆるカスタマーサクセスを学びや表現、コミュニティづくりを支援するソフトウェアやサービスで補完する方向性を検討しています。また法人向け音響機器事業では今までデジタルミキサーやアンプ、スピーカーなど音周りでの強みがありましたが、エンターテインメントという大きな枠組みで我々の強みをどう発揮していくのかを考えていきたいと思っています。

**Q4. 次期中計での利益回復と成長は、どういったイメージになるのでしょうか？**

A4. 次期中計の初期段階では、収益性の改善に取り組み、ベースをしっかり整えることで、その後のステージで新しい成長に向かっていくイメージです。もちろん成長へのアクションは最初から進めますが、まずは収益を安定させていくことが最優先だと考えています。

**Q5. 中国市場の変調を受け、アコースティックピアノの生産戦略について教えてください。**

A5. 中国における急激な需要の減少を受け、アコースティックピアノの需要と供給のバランスが崩れてしまいましたので、インドネシアの工場を閉鎖し、日本と中国に生産を集約します。日本には高い技術があり、グローバルのマザー工場として付加価値の高いグランドピアノとアップライトピアノを生産します。中国は日本と比べて音楽大学で学ぶ人口が10倍ほどあり、世界最大の市場であることに変わりはなく、また生産設備が充実していることから拠点を残します。米国の追加関税の影響を受ける場合は、日本の製造拠点でカバーできると考えています。

**Q6. 改めて今後の中国市場での事業展開の考え方を教えてください。**

A6. 中国市場の売上構成比は10%ほどに低下しましたが、今後は安定成長できる商品構成への変化を進め、そのためにお客様のポートフォリオを拡張していくことに取り組んでいきます。これまでは鍵盤楽器の教育需要に注力してきましたが、例えば今伸びているギターはバンドミュージックの中心となる若い世代、管楽器は老年大学でセカンドライフを充実させているシニア層などの趣味需要の掘り起こしをより強化していきます。

**Q7. ギターの取り組みについて教えてください。**

A7. ギターは、世界最大市場のアメリカにブランド力のある現地メーカーがあり、ヤマハはエントリークラス、現地メーカーは中高級モデルという住み分けが続いてきました。ただ最近、我々もトランスアコースティックギターなどの独自製品やエレキギター・アコースティックギターの中高級ラインアップを強化する中で、米国の主要な楽器店とのパートナーシップが高まり、売り場でのプレゼンスも高まりつつあります。加えてアーティストリレーションを強化し、アーティストやオピニオンリーダーが我々のギターを弾く姿を見せることで情緒的な価値を高めていく取り組みを強化していきます。

**Q8. 音響機器事業の取り組みについて教えてください。**

A8. 音響機器事業は、個人向け商品のうち、ホームオーディオの競争が激しく、収益性が低下しているため、商品ラインアップと販売地域も絞り込み事業効率を高めることで、収益の改善に取り組んでいます。一方で、個人向けでも音楽制作や配信用機材については、需要の高まりと多様化からこの領域は拡大していきます。

また、法人向けについては、強みであるデジタルミキサーを中核に、スピーカーなど音の出口や、音場制御技術 AFC ([Active Field Control](#)) のような独自性の高い技術を軸に、事業の拡大を進めています。この事業では、サウンドエンジニア (SE) のニーズに応じていくことが重要です。SE と

直接コミュニケーションを交わし、製品に加えてネットワークやソフトウェアを組み合わせたシステム提案をすることができる体制を世界各国に持っていることが我々の強みです。

**Q9. 法人向け音響機器の成長戦略について教えてください。**

A9. 法人向け音響機器が対象とする領域の1つであるエンタメ市場は、大きく2種類に分かれます。ひとつはツアー・コンサートなどのイベントに機材を持ち回る需要で、もう一つはコンサートホールや劇場などの施設に固定的に設置される需要です。いずれもコロナ禍で需要が大きく縮小しましたが、今はツアーが復活し、施設への設備投資意欲も高まっています。ここではこれまで核だったデジタルミキサーにプロセッサやスピーカーを加えるシステム提案でさらなる事業成長を目指します。

もう一つの期待領域である商業施設や企業、学校といった施設向けには、ハードウェアだけでなく、個々の機材をネットワークでつなぎコントロールするためのソフトウェアなども重要で、それら一式をソリューションとして提供することで事業を拡大していきます。

**Q10. 経営のスピード感が足りていない印象がありますが、どのように変えていくのか考えをお聞かせください。**

A10. その反省が、先日発表した4月1日付の組織改正の背景の一つです。これまでの機能別組織から開発・製造・販売が一体となって一気通貫でスピード感をもって連携し、市場に向けて戦略を実行していく事業軸組織に改編します。その上でそれぞれの顧客や事業特性に合ったオペレーションを確立すべく、楽器と音響機器の事業を分けて組織を再編します。事業運営の質を高め、スピード感を上げることに注力していきますのでご期待ください。

**Q11. お客様とのタッチポイントを増やすことが売上にも繋がっているとのことですが、首都圏以外、またグローバルでリアルなタッチポイントを増やす取り組みがあれば教えてください。**

A11. リアル接点の拡充は事業の重点テーマとして、地域やお客様特性に応じた取り組みで強化していきます。日本では、直営店を更に増やすのではなく、直営店と特約店と音楽教室の三位一体で地域の需要創造を進めていきます。また新興国では、例えばインドやフィリピンなど、その国の特約店を育成していくことに加えて特約店の中に体験コーナーを作り、ヤマハの楽器の良さをしっかりと伝えられる場を拡大しています。ヨーロッパでは、エージェント制を導入し特約店に商品の価値伝達に注力いただける環境を整えています。

---

この資料の中で、将来の見通しに関する数値につきましては、ヤマハ及びヤマハグループ各社の現時点での入手可能な情報に基づいており、この中にはリスクや不確定な要因も含まれております。従いまして、実際の業績は、事業を取り巻く経済環境、需要動向、米ドル、ユーロを中心とする為替動向等により、これらの業績見通しと大きく異なる可能性があります。