

経営ビジョン
 「なくてはならない、
 個性輝く企業」になる
 ブランド力を一段高め、高収益な企業へ

価値創造ストーリー

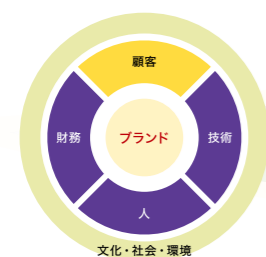
社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ビジョンを実現

ヤマハは、事業活動を通じた“ヤマハの価値創造”と“社会価値の創造”により、各資本の強化を通じて、ヤマハブランド・企業価値を向上させるサイクルを繰り返し、経営ビジョンの達成を目指します。当社の現在の価値創造プロセスは下図に示す通りです。

COVID-19の拡大が人々の生活および世界経済に甚大な影響を及ぼしていますが、当社は、逆境を改革の契機とし、刻々と変化する社会のニーズや課題をしっかりと捉え、今後も事業を通じて社会課題の解決を図るとともに、企業価値を向上させていきます。

価値創造ストーリーの詳細については、投資家向けウェブサイトもご参照ください。

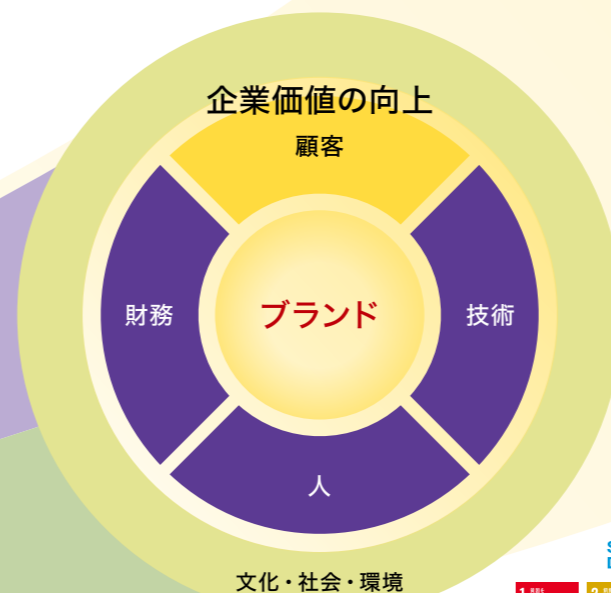
<https://www.yamaha.com/ja/ir/story/>



価値創造プロセス

ヤマハの価値創造

社会価値の創造

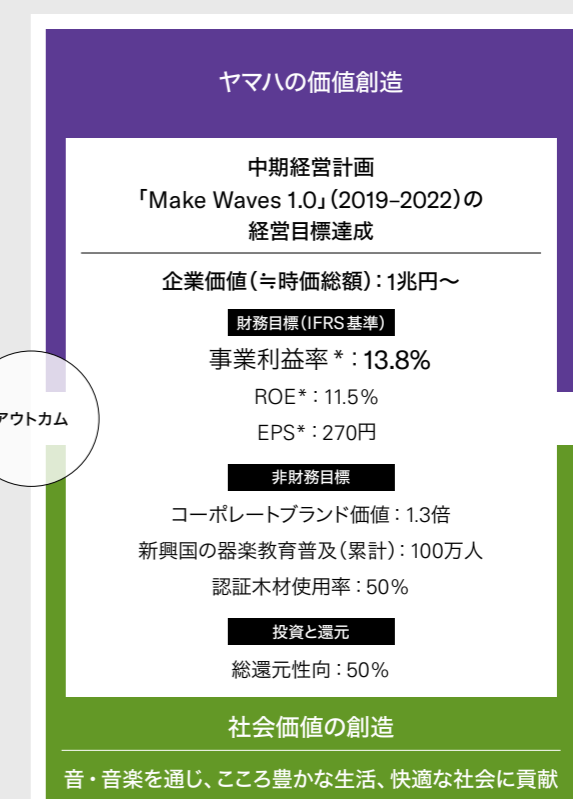
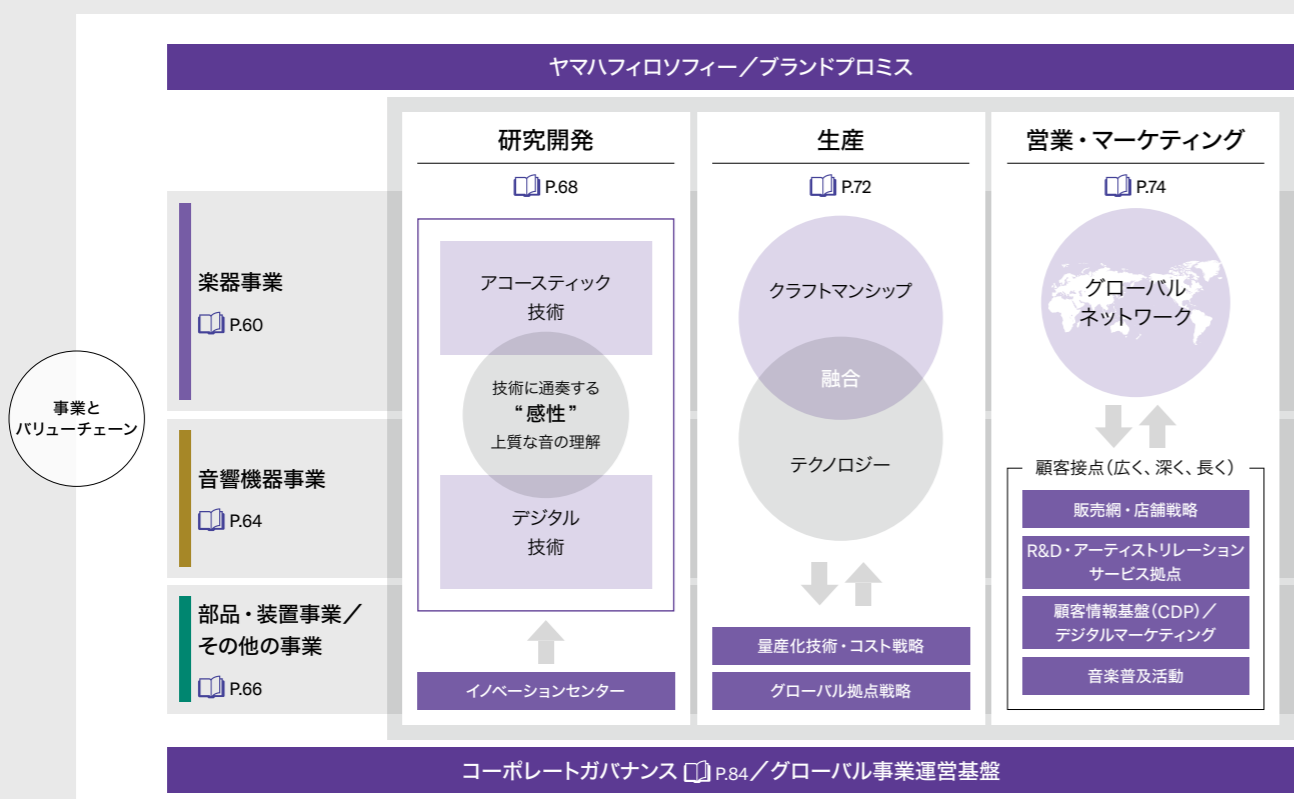


価値毀損への対応

業績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性のあるリスクや事業活動による環境・社会へのネガティブインパクトを最小化すべく、サステナビリティ、リスクマネジメントの取り組みを強化しています。

サステナビリティマネジメントについては、P.42、
 リスクマネジメントについては、P.94をご参照ください。

価値創造プロセス



* 2021年3月期決算発表時(2021年5月10日)に開示した2022年3月期業績予想は、コロナ禍での環境変化などを踏まえ、事業利益率: 11.8% ROE: 10.0% EPS: 233円(想定為替レート: 1米ドル=105円/1ユーロ=125円)としています。

特集 価値創造ストーリーの実践



「音」と「ネットワーク」技術で新しい形の『遠隔コミュニケーション』を提案

COVID-19の世界的な感染拡大は、人々のコミュニケーションのあり方を大きく変えました。働く環境においても、在宅勤務やテレワークの導入が世界規模で進み、場所にとらわれない多様なワークスタイルが、今後ますます普及・定着するものと見られています。

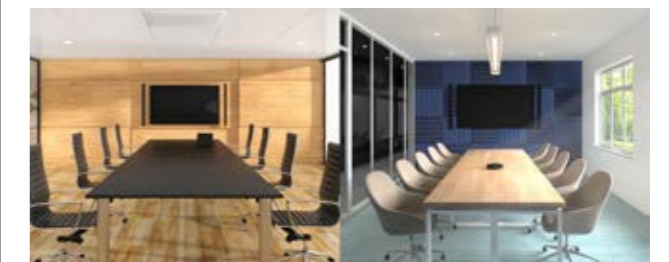
ヤマハでは、かねてより働き方改革を後押しするソリューションとして、快適なテレビ会議やウェブ会議を実現する音環境製品の拡充を図ってきました。長年にわたって培ってきた音とネットワークの技術・ノウハウを結集して、新時代に不可欠な遠隔コミュニケーションを提案しています。

社会ニーズの高まりを支える遠隔会議システム

テレビ会議やウェブ会議などの遠隔会議は、在宅勤務や多様な働き方を実現する上で、今やなくてはならないコミュニケーション手段の一つとなっています。また、オフィスの会議室においても、会議参加者同士が適切な距離を保つための柔軟なレイアウト変更や、参加人数や目的に応じた会議室の効率的な運用、快適な音空間の導入など、ニーズが多様化しています。そこで注目されているのが、ヤマハが持つ音を原点に培った技術とネットワーク技術が融合した、「遠隔会議ソリューション」です。

2021年1月に発売した遠隔会議用ワンストップサウンドソリューション『ADECIA』は、多様化するニーズに応え、高品位で快適な遠隔コミュニケーション空間を簡単かつ柔軟に導入・開始・運用するための、シーリングアレイマイクロフォンとプロセッサーを中心に構成した、中規模会議室向けシステムです。話者の発言をキャッチして周りの雑音を抑制する「マルチビームトラッキング」により、高品位なコミュニケーションを実現します。また、同年6月には、遠隔会議スタイルの多様化を後押しする製品として、手軽な設置が可能なテーブルトップアレイマイクロフォン『RM-TT』を発売しました。独自の音声信号処理技術により複数

人数の発言に対応し、会議の様子をそのまま遠隔地に届けるほか、遠隔会議を行うのに必要な機器と機能を全て備えているため、設備導入を検討する際の機器構成や施工、音響調整といった課題を解決します。



他にも、小規模会議用のユニファイドコミュニケーションスピーカーフォン『YVC-200』『YVC-330』から中大規模会議向けのユニファイドコミュニケーション マイクスピーカーシステム『YVC-1000』まで、会議の規模や用途に応じたラインアップを備え、騒がしいオープンスペースでも静かな会議室でも高音質で快適な遠隔コミュニケーションを実現するための多彩な製品を提案しています。



『YVC-330』の使用事例

音のヤマハだから実現できるソリューション提案

一方、遠隔会議の普及に比例して、重要な会話や他人には聞かれないプライベートな会話に配慮を求める音問題の顕在化が急増するという社会的ニーズが高まってきました。

当社のスピーチプライバシー*システム『VSP-2』は、人の声を素材に独自開発した合成音「情報マスキング音」を使用し、「音」で会話中の音声情報をカモフラージュして会話を包み隠す

システムです。会議室やオープンスペースの打ち合わせ場所などから周囲に漏れる会話の内容を分かりづらくし、スピーチプライバシーを快適に守りながら安心して会話ができる環境を作り出しています。

* 会話の内容が第三者に漏れ聞こえてしまうことを防ぐという考え方。医療施設・オフィス・金融・行政機関・福祉施設などで、会話から漏れてしまうプライバシー・機密情報を守る取り組みが始まっています。



スピーチプライバシーシステムのイメージ図

オフィスの音環境問題の解決に向けた実証

他業種の企業と協力して、社会課題を解決するためのさまざまなソリューション開発のための実証にも取り組んでいます。

2020年12月、当社はNECネットエスアイ(株)様(以下、NECネットエスアイ)、イナバインターナショナル(株)様(以下、イナバインターナショナル)と共同で、オフィスにおけるウェブ会議の音環境問題の解決を目指したお客さま参加型実証を実施しました。現状、遠隔会議時における音環境問題に対応するためには、コストと時間をかけてオフィスレイアウトの見直しを行う必要があります。

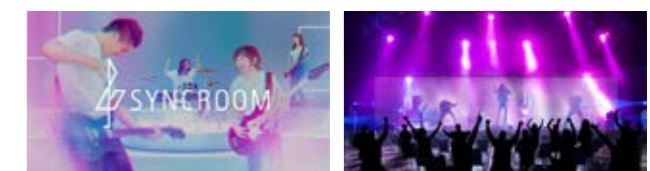
ですが、もっと手軽な方法で課題を解決したいという声を受け、ウェブ会議に適した環境をお客さまに素早く提供し、お客さまの働きやすさと生産性向上に貢献することを目的として行われました。イナバインターナショナルの吸音性の高い可動式のパーテーションと当社の最先端の音響技術とを組み合わせた新しいオフィスレイアウトに、Zoomをはじめとしたウェブ会議システムとオフィス環境提案に数多くの実績を持つNECネットエスアイの技術を組み込んだ、業種の枠を超えた検証が進んでいます。

音とネットワーク技術の融合で広がる、遠隔コミュニケーションの可能性

コロナ禍は、仕事だけでなく日常のあらゆる対面コミュニケーションに影響し、人々の音楽活動やスポーツイベントなども制約を受けることになりました。当社の遠隔コミュニケーション技術は、このような制約に対し新たなソリューションを提案しています。

その一つである『SYNCROOM』は当社が独自に開発した遠隔合奏技術『NETDUETTO®』を採用した、離れた場所からリアルタイムに音楽セッションを楽しめるアプリケーションです。既存のIP電話やウェブ会議システムでは避けられなかった「音の遅延」を、音楽合奏に許容される範囲まで小さくしました。演奏中もオーディオの遅延幅を監視し、快適で自然な合奏を実現します。『SYNCROOM』の前身となる『NETDUETTO β』は、コロナ禍以前より場所にとらわれずにセッションできる遠隔合奏ツールとして利用者を拡大してきましたが、現在では『SYNCROOM』を活用して文化祭の音楽ステージをウェブ開催したり、リモートセッションのライブ配信をしたりするなど、さらに幅広いシーンで音楽の楽しみを支え利用者を増やすとともに、関連製品の販売にもつながっています。

また、音楽イベントに関わる全ての方に注目されているのが、次世代ライブビューイング『Distance Viewing』です。『Distance Viewing』の一番の特徴は、アーティストのライブパフォーマンスを音響データや映像データ、照明データとして記録し、離れた場所にあるライブ会場で忠実に再現できることで、前述の『Remote Cheerer powered by SoundUD』と連携すれば、ファンの声援を現場に届けることもでき、ライブ特有の一体感を演出します。コロナ禍により大人数でのイベント開催や遠隔地への移動が制限される中、感染拡大対策と動員・収益回復を両立する手段として期待が集まっています。



オンライン遠隔合奏サービス『SYNCROOM』

次世代ライブビューイング『Distance Viewing』

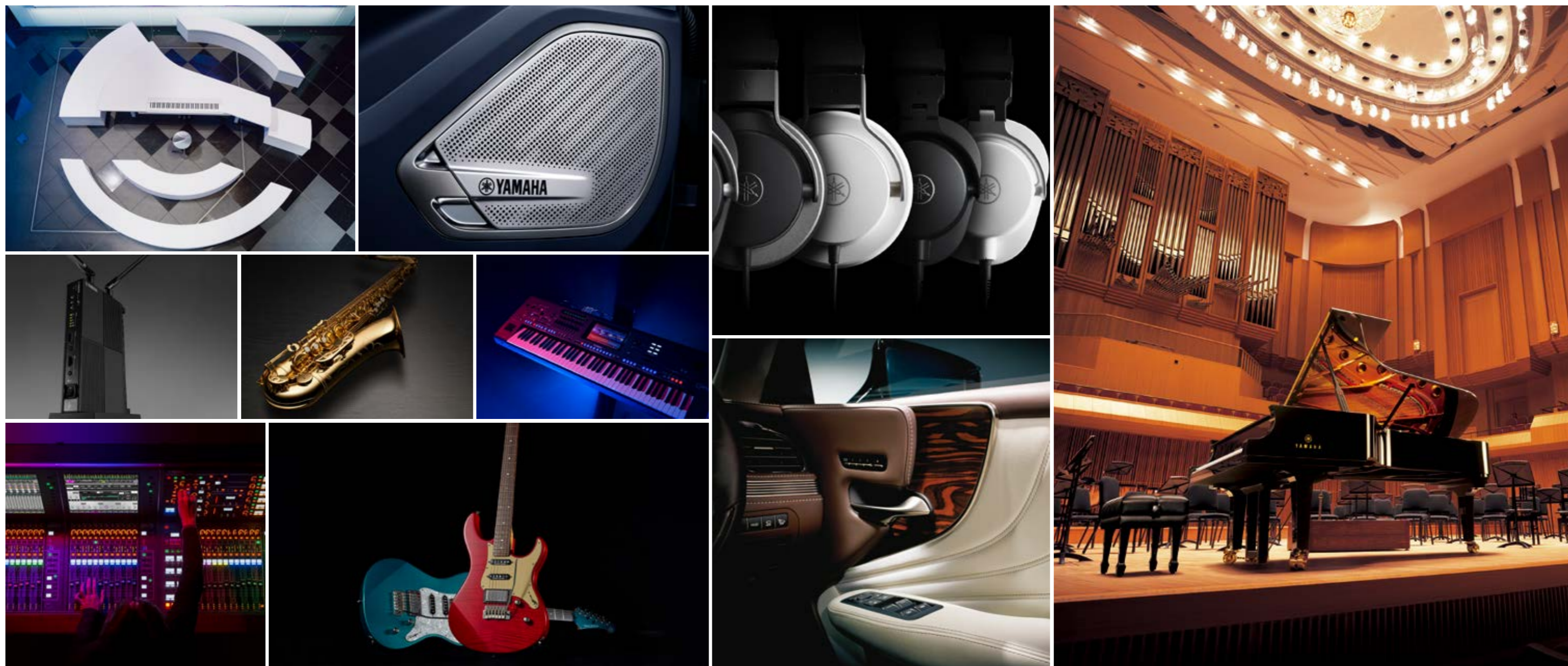
『Remote Cheerer powered by SoundUD』は、スマートフォンをタップするだけで、競技スタジアムなどに、離れた場所から声援を届けることができるリモート応援システムです。スタジアムのスピーカーから拍手や歓声を流したり、ファン同士が交流できるバーチャル空間を提供しています。無観客試合などでスタジアムに行くことができないサポーターやファンの方、病気やケガで入院されている方などがリモート応援できるようになり、サッカー、野球、バスケットボール、ラグビー、アメリカンフットボール、プロレス、陸上などの試合で活用されています。

音楽やスポーツを通じた仲間との新たな過ごし方や、これまでになかったイベントの楽しみ方を創出し、より多くの人々のつながりを実現する遠隔コミュニケーション技術は、これからさらに需要が高まることが予想されます。当社は音に関する豊富な知見とネットワーク技術でさまざまなソリューションを提案し、SDGsの理念に沿った持続可能な社会の実現に事業を通じて貢献していきます。

STRATEGY SECTION

III. 事業別 / 機能別戦略

事業別戦略	60
楽器事業	60
音響機器事業	64
部品・装置事業	66
機能別戦略	68
研究開発	68
生産	72
営業	74



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、圧倒的な高収益を実現していきます。

中田 卓也

取締役 代表執行役社長 楽器事業本部長



中期経営計画「Make Waves 1.0」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／ブランド力を高め、圧倒的な高収益を実現

重点戦略		
世の中とつながり顧客とつながる	ポートフォリオの拡大による高収益実現	本質的価値向上と要素技術の掛け合わせによる価値創造
<ul style="list-style-type: none"> ■ ブランド訴求、事業を通じた社会貢献 ■ 顧客とダイレクトにつながるための施策を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ラインアップ拡充、地域特性にマッチした商品の投入 ■ 幅広い用途や年齢層のニーズへの対応力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 楽器の本質追求、IT・デジタル技術を融合 ■ ユーザーと広く、深く、長くつながり、新たな価値の創造へ
機会		リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタルマーケティングによりお客さま一人一人のステージ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 ■ 販売網・EC拡大による新興国での中間所得層の取り込み、ローカル音楽文化に適合したモデル開発による需要取り込み、音楽教育推進による新たな楽器人口拡大と取り込み ■ リモート技術を取り入れたオンラインでの新たな楽器の楽しみ方拡大 		<ul style="list-style-type: none"> ■ COVID-19拡大の影響 ■ ITなど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 ■ シェアリングエコノミー、中古市場拡大の流れが加速する可能性

2022年3月期重点テーマ

1. 中計重点戦略遂行と売上・利益成長基盤の再構築
2. サステナビリティへの取り組み強化・加速
3. レジリエンスの向上

2022年3月期における事業方針

厳しい外部環境継続予測のもと、ブランド力向上と高収益の実現に向け、中計重点戦略を土台に「売上・利益成長基盤の再構築」「サステナビリティへの取り組み強化・加速」「レジリエンスの向上」の3点を中心に取り組んでいきます。

2022年3月期重点テーマのポイント

中計重点戦略遂行と売上・利益成長基盤の再構築

コロナ禍で一時的に減速した売上・利益に対し、「製品開発・新価値創造の強化」と「PSI* 運用力強化・価格適正化」により成長基盤再構築に取り組めます。ニューノーマルの環境下、楽器を用いた自宅での独習・楽しみ方へのニーズが高まっており、ハード・ソフトの両面からこれに 대응していきます。生産・物流状況の変化に対し、PSI運用の精度をより高め販売機会を獲得するとともに、各市場の状況に鑑みた価格適正化を推進することで利益の向上につなげていきます。集団演奏機会の制限など、市場環境が厳しい管弦打楽器事業については、オンラインを活用した販売促進活動により売上回復に向け取り組みを強化していきます。

* Production (生産)、Sales (販売計画)、Inventory (在庫)

サステナビリティへの取り組み強化・加速

持続可能な企業活動を実現するために、限りある資源の最大限の活用、環境に配慮した設計・生産を行うとともに、販売後のリサイクルやリユースを含めた仕組みの強化を行います。加えて、事業を通じた社会貢献として、新興国で展開中のスクールプロジェクト、楽器寄贈などの教育支援、国内外の音楽発展に寄与する人材を育てるための奨学金などの各種取り組みを推進していきます。

レジリエンスの向上

コロナ禍での生産活動の制限や部品調達市場の混乱は、企業活動におけるレジリエンスの重要性を再認識する契機となりました。お客さまのライフタイムに合わせた製品の提供とともに、アフターサービスを含む製品の品質保証の戦略的強化や、強固なSCM推進を支援する開発体制の強化などを進め、高品質な製品・サービス提供を継続していきます。

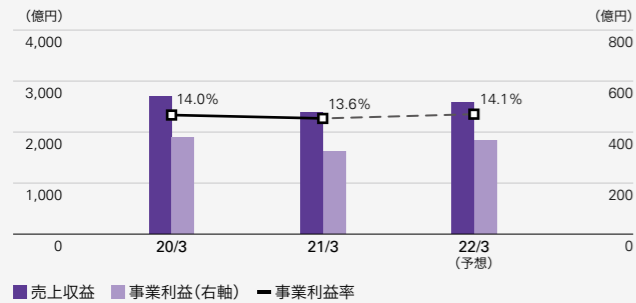
事業概要

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、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。音楽教室事業、ソフトコンテンツ事業なども含めた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。

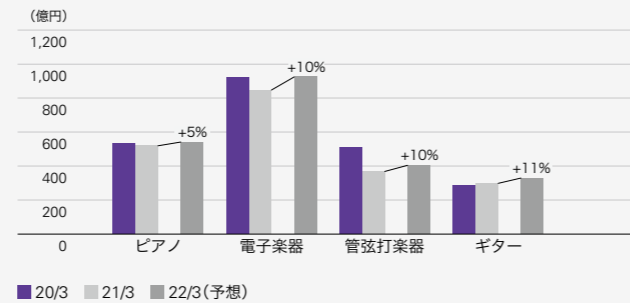
2021年3月期のレビュー

COVID-19による活動制限、部品供給元の火災影響による調達問題などで対前期減収減益となりましたが、迅速な代替部品を用いた設計変更、活動経費見直しなどの対策を講じました。施策では、デジタルマーケティングやEC・ライブコマースの推進などニューノーマルの環境下における顧客・社会とのつながりを強化しました。製品面では、奏者の感性に高い表現力を持つ電子ピアノ『CLP-700シリーズ』や、サクソフォンの本格的な表現力をそのままに静音化を実現したデジタルサクソ『YDS-150』、世界初の歌って話すコミュニケーションロボット『Charlie™』など、特色ある商品の導入が進みました。

売上収益／事業利益／事業利益率



主要製品別売上推移



主要商品ごとの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
ピアノ <ul style="list-style-type: none"> ■ ピアノ市場は中国が成長継続 ■ 成熟市場では高付加価値化が進む 	<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 	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"> ■ 電子ピアノはコロナ禍におけるステイホーム需要が高まり堅調 ■ ポータブルキーボードはミニキーボードによる市場開拓やインドモデルなどの投入により台数伸長 ■ ステージキーボードはコロナ禍で演奏機会が減少し市場は低調も、新開発のオルガン音源を搭載した新商品は高評価 	<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、幅広い販路 	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"> ■ コロナ禍により、学校や地域での吹奏楽活動が制限され、グローバルで需要減 ■ 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 ■ ワクチン接種が進むにつれ演奏活動制限が緩和され、需要回復の見込み 	<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 	ビュッフェグループ(仏) イーストマン(米) コーン・セルマー(米) ジンバオ(中)
ギター <ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ禍でライブ関連需要減少も、欧米を中心としたステイホーム需要により、緩やかに成長継続 ■ 新たなコンセプトギター、楽しみ方の多様化が進む ■ 米国ブランドを中心に競合他社多数 	<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* ■ YGG(Line 6/Ampeg)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™』やワイヤレスなど、他社に先行する新技術 	フェンダー(米) ギブソン(米) テイラー(米) マーティン(米)

* 2021年3月現在 ヤマハ調べ

ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア	ピアノ 39%*
売上収益(2021年3月期)	519億円

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。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。全てのお客さまに選んでいただけるよう、現状にとどまらず、多様な商品価値提案を目指していきます。

2022年3月期目標

中国市場での成長および成熟市場での
ブランド力・付加価値訴求の強化

Make Waves 1.0 重点施策	2022年3月期 重点テーマ
頂点戦略による ブランド強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ トップピアニストから音大まで、各ターゲット層へのアプローチ強化 ■ 価値伝達の仕組み強化(ブランディング〜販売)
顧客拡大と高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国市場でのシェア拡大(販路強化・拡大、地域モデルの企画・販売) ■ 成熟市場におけるハイブリッドピアノの販売比率拡大
IT / DXを前提とした多様な商品価値提案と顧客エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ ヤマハならではの製品開発 / 技術開発 ■ 音楽教育ソリューション、ライフタイムバリューを向上するサービスの開発、提案
事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 確実な供給の実現

目標達成に向けた強化のポイント

中計2年目は、COVID-19の拡大に伴う各国店舗の閉鎖や供給難などありましたが、最大市場である中国はコロナ前の水準まで売上を回復できました。この間、自動演奏ピアノを活用した国際間でのリモートレッススが活発化、幅広い層との関係構築が進み、ヤマハピアノのプレゼンスが向上しました。

中計最終年度は、中国市場を中心に、販路の強化・拡大を通じた顧客ポートフォリオの拡大と、高付加価値モデルの拡充推進、体験型店舗や訴求機会の向上などの取り組みを継続していきます。加えて、不確実な外部環境下においても安定した供給による売上伸長を目指します。

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%*
	ポータブルキーボード 52%*
売上収益(2021年3月期)	847億円

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、ステージピアノ、『エレクトーン®』などを取り揃え、アコースティックと融合したハイブリッド商品では強い競合優位性を有し、卓越した技術力で魅力的な商品を提供しています。成長市場であるインドをはじめとする新興国を中心に大きな商機があり、多様なニーズに応え、お客さまの感動を生み出していきます。

2022年3月期目標

デジタルピアノなど既存領域でのさらなる成長と、
新領域への挑戦で将来の顧客を創る

Make Waves 1.0 重点施策	2022年3月期 重点テーマ
アコースティックの強みを生かしたデジタルピアノ開発と価値訴求	<ul style="list-style-type: none"> ■ 感性と物理現象の関係性理解を深め、さらなる表現力の実現 ■ 幅広いニーズに対応した、多様な商品価値を提案 ■ デジタルの多様性を生かし、さらなる高付加価値化
ローカル音楽に適合したキーボードやコンテンツの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地ニーズに基づくソリューション、コンテンツ提供、ローカルモデルの開発・活用で、顧客層拡大 ■ インド市場でのキーボード販売加速
“音楽で自己表現したい若者”をターゲットにした、新たな商品展開	<ul style="list-style-type: none"> ■ 若年層の「新しい音楽の楽しみ方」に応える新商品群の投入、ブランディング強化 ■ ダンスミュージックを好む若年層、働く女性へのアプローチなどを通じた将来の顧客創造

目標達成に向けた強化のポイント

中計2年目は、新型鍵盤商品やコミュニケーションロボットの発表など事業ポートフォリオの拡大が進む中、ステイホーム需要が増加、EC中心に手頃な価格のデジタルピアノやポータブルキーボードの販売が進みました。一方、コロナ禍で生産工場稼働が制限され、中高級価格帯製品の販売が滞るなどの影響も発生しました。最終年度は、中高級価格帯ビジネスの拡大、ステイホーム需要への訴求強化、低価格帯での新規顧客獲得に向けた施策を推進します。また、EC販売シフトに対応した販路戦略と、デジタルマーケティングを推進し、実店舗とECの販売ミックスでブランド価値訴求と利益の最大化を実現していきます。

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%*
	ドラム 11%*
売上収益(2021年3月期)	368億円

事業概要

トランペットやサクソフォン、フルートなどの管楽器、バイオリンなどの弦楽器、ティンパニーやマリリンバなどの打楽器、アコースティックドラム、電子ドラムなど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エントリーモデルのほか、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。

2022年3月期目標

商品力強化と演奏環境の創造を通じ、
市場拡大と売上増を実現

Make Waves 1.0 重点施策	2022年3月期 重点テーマ
中高級価格帯管楽器のブランド力・シェア向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ トップアーティストとの協業を通じ、共同開発を強化 ■ 中高級価格帯の価値を市場に正しく伝え、ブランド力・シェア向上
中国・新興国の市場創造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国・新興国で吹奏楽普及活動を展開し、需要を創造する ■ 持続可能な吹奏楽普及の活動強化、学校販売体制の構築
気軽に演奏する楽器で新規顧客開拓	<ul style="list-style-type: none"> ■ 演奏の裾野を広げる新価値楽器で新規顧客開拓

目標達成に向けた強化のポイント

中計2年目は、コロナ禍での各国集団演奏活動(吹奏楽、マーチング、オーケストラなど)制限により市場が縮小し苦戦を強いられましたが、オンラインでの価値伝達が進展、トップアーティスト起用のコンテンツ制作や、新商品のデジタルサックスのSNSグローバル活用など新たな施策が奏功しました。最終年度では、オンライン価値伝達を継続、より多くのお客さまに選んでいただけるブランドとなるべく、アーティストとの共同開発を通じた魅力的な商品の市場投入、中高級価格帯の拡充を目指します。また、中国や新興国での吹奏楽普及、気軽に演奏できる楽器で演奏の裾野を広げる市場創造にも取り組んでいます。

ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア	ギター 9%*
売上収益(2021年3月期)	298億円

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。

2022年3月期目標

「中高級価格帯強化」と「新価値創造」を軸に、
販売単価向上と既存の事業基盤強化

Make Waves 1.0 重点施策	2022年3月期 重点テーマ
成長加速に向けた 中高級価格帯の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハイエンドギターの商品企画・開発を推進 ■ ヤマハギターのブランドエクイティ構築を推進
新価値創造〜驚き、刺激、きっかけ、励ましを与える	<ul style="list-style-type: none"> ■ 驚きの体験・価値創造によるヤマハラしさを訴求 ■ 価値伝達に向けた展示施策、研修の実施
魅力的な周辺機器によるトータルソリューション展開	<ul style="list-style-type: none"> ■ Line 6 / Ampeg ブランドを含めたアンプ、エフェクターなどの周辺機器充実 ■ ギタリスト、ベーシストにとってのワンストップソリューションを目指す
事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域特性に合わせた営業戦略および商品開発の推進 ■ 単価向上実現に向けた製造品目マネジメント

目標達成に向けた強化のポイント

中計2年目は、中高級価格帯の拡充に向けた、新たな商品ラインアップ展開、ハイエンドモデルの商品企画・開発に加え、アンプやエフェクターなどの魅力的な周辺機器によるトータルソリューション展開が進みました。コロナ禍、ギターを始める新規ユーザーの需要を確実に取り込み、全カテゴリーにおいて売上成長を実現、中国と日本では2桁成長を達成しました。

最終年度は、中計重点施策を継続しつつ、ヤマハギターのブランドエクイティ構築に向けて、リアル・デジタル両面での情報発信強化や、魅力的な新価値創造に向けた次世代ギターの企画・開発、地域ごとの成長戦略の推進などに注力していきます。

* 2021年3月期 金額ベース、ヤマハ調べ

音響機器事業

音への深い知見と卓越した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、社会インフラとしての音響機器事業を成長させます。

川瀬 忍

常務執行役 楽器・音響生産本部長 兼 音響事業本部長



中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略

事業ビジョン

ビジネスの仕組みを変革し、大胆な成長により楽器事業との双壁をなす

重点戦略		
PA 機器	AV 機器	ICT 機器
<ul style="list-style-type: none"> ■ 施主・コンサルタントなど、商流川上からの指名率向上 ■ イマーシブサウンド開発強化、自動化技術による商品競争力の強化 ■ 遠隔監視・制御によるシステム性能の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ イヤホンを中心とするパーソナルオーディオへの事業ポートフォリオの拡大 ■ ミレニアル世代へのブランド訴求の強化 ■ ホームエンターテインメントでの新たな価値創造 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品カテゴリー・サービスの拡大 ■ 技術を融合し、他社との差別化
機会		リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ 商流川上での提案強化による見込み案件の増大 ■ COVID-19の影響に伴う、遠隔をキーワードとした音響機器への需要拡大 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 国際情勢不安定化の影響がBtoBの設備投資案件全般に波及する可能性 ■ COVID-19の影響に伴う、イベント・コンサート向け機器市場の需要減退の継続

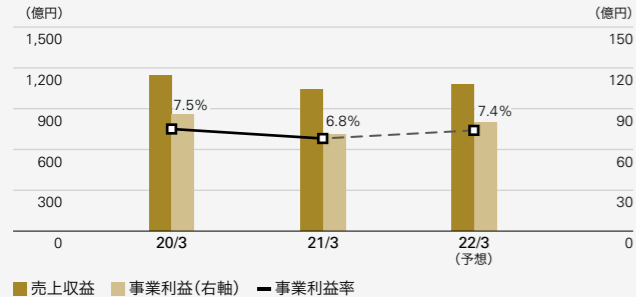
事業概要

音響機器事業は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハの中核事業です。業務用音響機器 (PA 機器) や、コンシューマー向けのオーディオ機器 (AV 機器) に加え、ネットワーク機器や音声コミュニケーション機器などの情報通信機器 (ICT 機器)、各種クラウドサービスがあります。音に関する多様な技術に加え、ネットワーク・情報通信の技術も保有する強みを生かし、成長事業領域として位置付けています。

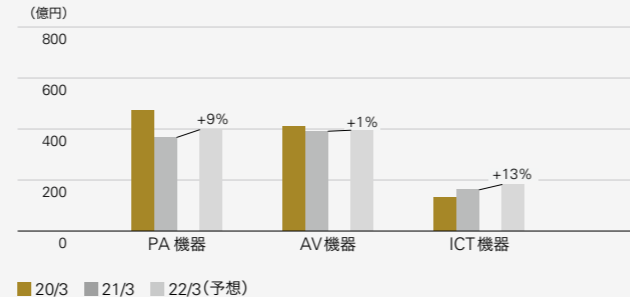
2021年3月期のレビュー

音響機器は、COVID-19の拡大による活動制限と生産影響から、対前期減収減益となりました。PA 機器はイベントの減少によりライブ・設備売上では苦戦を強いられましたが、ステイホーム需要により音楽制作機器などの個人向け製品の販売を大きく伸ばしました。AV 機器では、サウンドバーや独自技術「リスニングケア」機能を搭載したワイヤレスイヤホンの販売が堅調に推移しました。また、表現者の想いを伝える「TRUE SOUND」をコンセプトにデジタルマーケティングを展開し、ミレニアル世代を中心に幅広い層への価値訴求が進みました。ICT 機器は、コロナ禍で遠隔会議需要が急増する中、多様なニーズに対応したコミュニケーション機器が販売を大きく伸ばしました。

売上収益／事業利益／事業利益率



主要製品別売上推移



主要商品ごとの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
<ul style="list-style-type: none"> ■ ネットワークや設備の統合管理・遠隔化・自動化が進む ■ 高い信頼性、サポート体制への要求が強まる ■ COVID-19の拡大により、ライブサウンド市場が停滞、音楽制作・ウェブキャスト市場が活況 ■ with/after コロナに向け、企業・学校での設備改修が進む 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スピーカー、ミキサー、音楽制作機器まで、顧客に合わせたトータルソリューション提案が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ハーマン(米) ミュージックライブ(比) ポッシュ(独) など
<ul style="list-style-type: none"> ■ ヘッドホン、サウンドバー、ワイヤレススピーカー市場が成長継続 ■ ストリーミング配信の一般化に伴い、場所と時間を選ばないパーソナル化が一層進行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 表現者の想いを伝える「TRUE SOUND」 ■ ネットワーク技術と音響技術の融合 ■ 高品位な信号処理技術のイヤホンへの展開 	<ul style="list-style-type: none"> ソノス(米) ポーズ(米) ソニー(日) など
<ul style="list-style-type: none"> ■ IT化に伴い市場は成長継続、品質競争が進む ■ COVID-19の影響で、「遠隔・リモート」のニーズの高まりや働き方の多様化が進み、ネットワークの見直し需要が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 幅広いユースケースに対応可能な音声コミュニケーション機器群 ■ 主力の業務用ルーターに加え、LAN 製品を拡充 ■ 機器提案のみならず、サービス力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> シスコ(米) アライドテレシス(日) ポリコム(米) など

2022年3月期重点テーマ

PA 機器	AV 機器	ICT 機器
<ul style="list-style-type: none"> ■ 設備ビジネス基盤の拡充 ■ 適時の製品投入 ■ 遠隔サポート・自動化による未来のPAシステム ■ イマーシブサウンドシステム 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ヘッドホン領域への本格参入による成長 ■ サウンドバー事業の拡大 ■ AVブランド戦略(ミレニアル世代と広く、深くつながる) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ NW*1: LAN 製品拡充と顧客接点基盤の整備 ■ UC*2: 欧米での販路開拓・既存製品拡充と新製品投入
クラウドサービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ ICT関連ソフトウェアのクラウド対応拡充 ■ 音・通信・ICT技術を融合した新しいクラウドサービスの拡大 	

*1. NW: ネットワーク機器 *2. UC: 音声コミュニケーション機器

2022年3月期における事業方針

PA 機器はライブ市場の回復に向けて対策を進めるとともに、エンターテインメント市場以外へのアプローチ強化、個人用音楽制作商品の拡売など施策を展開します。AV 機器はオンライン、実店舗ともに訴求強化、ラインアップの拡充などでヘッドホン事業の拡大を進めていきます。ICT 機器は「遠隔」需要の高まりを事業拡大の機会につなげます。

2022年3月期重点テーマのポイント

PA 機器

先行き不透明なマクロ環境下、需要の高い個人向けの音楽制作・配信関連のハード・ソフトを拡充し積極的な販売を進めます。設備機器ビジネスでは、企業や教育機関などライブ市場以外へのアプローチを強化するとともに、引き続き、施主や音響設備コンサルタントなど商流川上への提案を進めます。商品開発では遠隔サポート機能や自動操作、没入感を高めるイマーシブサウンドシステムなど、ユニークな製品の開発を進めます。

AV 機器

お客さまの嗜好に合わせてミレニアル世代にヘッドホン、趣味層にハイエンド商品をアピールし、効果的にブランド認知を向上させます。実店舗での販促活動に加え、オンラインでの認知獲得、価値伝達、EC 販売への送客など販売力を強化していきます。また、成長を続けるサウンドバーでも認知獲得の機会をさらに拡大し、家庭での楽しみが増える、手軽でありながら本格的なサラウンドシステムの提案など、新しい価値創造に取り組みます。

ICT 機器

コミュニケーション機器は、さまざまなシーンで活躍する可搬型製品、高品位な設置型製品ともに、設備施工販路を中心にアプローチを強化し、取り扱い業者の拡大に取り組みます。ネットワーク機器では、テレワーク需要に応じた提案や、商品ラインアップの強化、顧客接点の強化などに取り組んでいきます。

クラウドサービス

音を用いた情報通信技術『SoundUD™』をベースに、多言語情報提供サービスやタッチレス決済システムなど、さまざまなサービスを展開しています。コロナ禍で無観客開催となったスポーツイベントなどで、遠隔応援を実現する『Remote Cheerer powered by SoundUD』を含めて、新たなサービス創造を推進していきます。

部品・装置事業

音をコアとしたトータルソリューションで、事業ポートフォリオの領域シフト、顧客の拡大を進めていきます。

藤井 茂樹

執行役 IMC事業本部長 兼 技術本部長

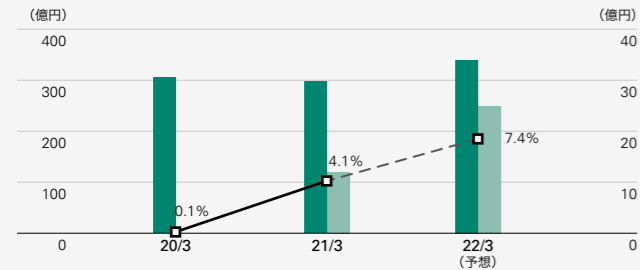


事業概要

電子楽器用音源LSIの開発からスタートした電子部品、楽器製造設備に端を発するFA機器(産業用設備機器)、木材加工や塗装技術などの融合から生まれた高級車向けの自動車用内装部品など、さまざまな分野で事業を展開しています。

電子部品においては、ヤマハの得意領域である音関連の部品のモジュール化を進め、車室内のトータルソリューションへ主力領域をシフトさせていきます。車載通話モジュール(緊急通報システム向け車載通話モジュール)・車載オーディオなどは、採用案件が増加しています。将来的には、楽器・音響機器に次ぐ、第3の柱となる事業の確立に向けて、事業規模を拡大していきます。

売上収益/事業利益/事業利益率

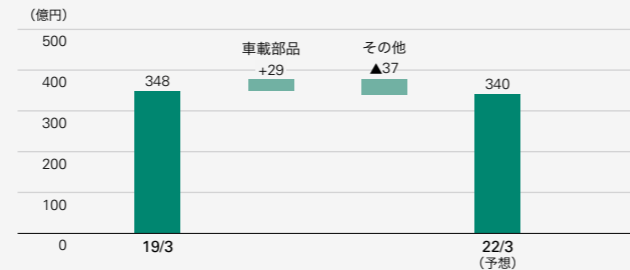


■売上収益 ■事業利益(右軸) ■事業利益率
(注) 上記グラフは「部品・装置、その他の事業」の数値を表しています。

2021年3月期のレビュー

部品・装置事業は、主要製品群の販売が好調に推移するとともに、効率改善が進み、収益性が向上しました。重点テーマである「車載領域」では、ヤマハブランドのオーディオシステムが複数の自動車メーカーに採用され、2020年11月より量産出荷を開始し、今後も搭載車種が続々登場する見通しです。車載通話モジュールは、コロナ禍により売上は停滞しましたが、採用は拡大しています。自動車用内装部品は、北米向け新モデルの出荷が本格化したことで、前期を上回る売上となりました。FA機器では、スマートフォンで使用されるフレキシブル基板の検査装置の販売が好調に推移しました。

2022年3月期の売上収益イメージ



(注) 上記グラフは「部品・装置、その他の事業」の数値を表しています。

主要製品/市場概況/ヤマハの強み

主要製品	市場概況	ヤマハの強み
電子部品 車載オーディオ、車載通話モジュール、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、熱電素子など	<ul style="list-style-type: none"> ■アミューズメント機器市場が縮小 ■電子化・自動運転などのトレンドで車載オーディオの期待感が高まる 	<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 ピアノ用の木材加工、塗装技術を活用した国内外自動車メーカーの高級車向け内装材	<ul style="list-style-type: none"> ■搭載対象となる高級グレードSUV車種の販売好調 	<ul style="list-style-type: none"> ■伝統のピアノ製造技術で培われた木材加工、塗装技術、加飾技術
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)、ロボットなど	<ul style="list-style-type: none"> ■スマートフォンの高機能化が進行し、フレキシブル基板の搭載数増加により検査装置需要が拡大 ■EV車の急速な普及により、電池製造設備の投資意欲旺盛 	<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 1.0」の事業戦略

事業ビジョン

車室内オーディオのトータルソリューションへ主力領域シフト
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

重点戦略

電子部品(車載音響)	自動車用内装部品	FA機器(産業用設備機器)
<ul style="list-style-type: none"> ■車載通話モジュール・車載オーディオの採用拡大 ■市場認知拡大と顧客ニーズに応じた新価値提案 	<ul style="list-style-type: none"> ■車室内装パネルの顧客拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■新たな検査ソリューションの開発・顧客拡大
機会		リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■巨大な車載オーディオ市場における、ヤマハのコア技術を生かした事業成長 ■IoTや自動車のスマート化を背景とした、フレキシブル基板の需要拡大 		<ul style="list-style-type: none"> ■COVID-19の拡大など、市場需要の不透明感 ■世界的な半導体不足による予測困難な顧客計画の変動

2022年3月期重点テーマ

電子部品(車載音響)	自動車用内装部品	FA機器(産業用設備機器)
<ul style="list-style-type: none"> ■車載オーディオの採用獲得拡大、顧客サポート、プロモーションの拠点機能の強化 ■車載通話モジュールの国内・海外における顧客拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■北米顧客の拡大 ■製造コストダウンによる収益基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■基板検査装置の機能向上・用途開発による顧客層の拡大 ■車載電池用検査装置の採用拡大、超音波検査機のラインアップ化

2022年3月期における事業方針

部品・装置事業は、車載領域とFA機器での成長を目指します。電子部品は半導体から車載モジュールを中心とした車室内のトータルソリューションベンダーへと転換し、自動車用内装部品では顧客拡大により、自動車関連領域の基盤を強固なものにしていきます。FA機器では強みである高精度、高速検査技術をさらに強化し、市場のニーズに応えていくことで事業成長を目指していきます。

2022年3月期重点テーマのポイント

電子部品(車載音響)

電子部品では、当社が有する音のコア技術を活用した提案を加速させていきます。車載オーディオでは、自動車特有の音響空間で「音」に対するこだわりを追求し、高音質を実現することで差別化を図り、さらなる採用の拡大とブランド認知の向上を目指します。採用実績のアピールに加え、車のコンセプトに合わせたサウンド提案やラインアップの充実化などを進め、巨大市場におけるシェア獲得を狙っていきます。また、車載通話モジュールは、近年の緊急通報システムの搭載義務化地域の拡大を商機として、国内外での採用車種拡大を目指します。

自動車用内装部品

自動車用内装部品では、海外での顧客拡大による事業規模の拡大を目指します。2018年より北米の大手顧客を獲得、実績が出たことで採用車種が増加しています。当社の強みは高い加飾技術と「メイド・イン・ジャパン」の品質の高さであり、顧客の求める新奇性の高いデザインを工業製品として具現化することで顧客の信頼を獲得しています。顧客サポート機能の強化、製造技術の開発に注力し、顧客の期待を超える製品の提供を行っていきます。

FA機器(産業用設備機器)

FA機器では、フレキシブル基板用検査装置において、業界トップグループのシェア堅持に努めます。スマートフォンは5GやAI技術の普及、カメラの多眼化などの高機能化のトレンドがある中で、技術要求や品質要求がますます高まっています。これらにスピード感を持って応えることで採用拡大を狙うとともに、通信・車載用電子基板やモジュール向けの高付加価値検査装置にも領域を拡大していきます。また、リークテスターでは電気自動車の増加により、電池用検査装置の需要が高まっており、さらに採用を拡大していく計画です。その他にも、超音波技術を活用した非破壊検査機器など、新たな用途・市場開拓を積極的に進めていきます。



研究開発

これまでに蓄積してきたヤマハのコアコンピタンスである“技術×感性”をさらに磨き上げ、強化することにより、時代の変化に対応する圧倒的な競争力を持つ製品・サービスを開発し、利益の創出と事業の成長に貢献します。

藤井 茂樹
執行役 IMC事業本部長 兼 技術本部長

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、強力な差別化要因となっています。この感性の知見を効率的に活用するために感性評価技術として整理し、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商品・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と感性評価技術としての蓄積は、グローバル市場における優位性の源泉の一つと考えています。

2021年3月期のレビュー

「技術×感性”で新価値創造」という目標に向けて、コロナ禍においても中計で掲げた各重点テーマの取り組みを着実に進捗してきました。設計・開発手法の高度化では、新たなスピーカーユニット設計ツールなど、解析・計測技術の精緻化に基づく開発が進みました。基盤技術の構築において、AI領域では、演奏に追従して歌唱する技術など新たな技術成果を出すことができました。素材領域では、機能性素材の開発による新価値創出や環境に対応したマテリアル技術提案などを進めることができました。

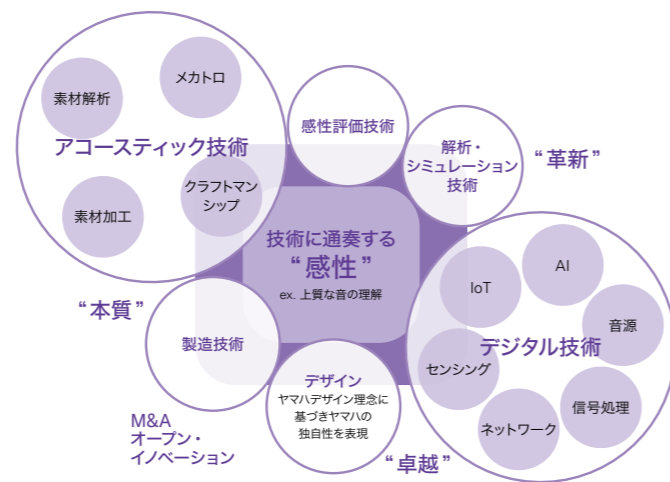
また、国内外の大学との共同研究をはじめとしたオープンイノベーションも加速させており、将来の新価値創造に向けた研究を進めることができました。

“技術×感性”とは？

ヤマハの強みである“技術×感性”とは、「音を中心とする感性価値のサイエンティフィックな深い理解と工業化」だと考えています。「よい音」や「よい音響空間」とはどういうものか、といった人間の感性に関わる価値は、単純な定量データに置き換えることはできません。また、「音楽の魅力・価値」を科学的に分析し、商品・サービスに落とし込んでいくことも同様に感性価値に関する深い理解が必要です。当社は、こうした音を中心とする感性価値のサイエンティフィックな深い理解と知見を、楽器づくりから始まった長い歴史の中で培ってきました。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、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商品・サービスの提供を可能にしています。

競争優位性の源泉となるさまざまな技術

- アコースティック技術
アコースティック楽器を支える技術
「クラフトマンシップ」「素材解析」「素材加工」「メカトロニクス」など
- デジタル技術
デジタル信号処理などに代表されるエレクトロニクス技術
「音源」「信号処理」「ネットワーク」「センシング」「IoT」「AI」など
- 感性評価技術
人間の音の認知、感性に関する評価技術
- 解析・シミュレーション技術
音・音響・音楽などに関する解析・シミュレーション技術
- 製造技術
工法、RPAなど、製造プロセスに関わる技術



中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略

中期経営計画の戦略

“技術×感性”で新たな価値を創造する～“本質×革新”の追求により、付加価値を向上～

- 素材・素子、AI分野での技術強化
- 設計・開発手法の革新・確立
- 顧客に広く継続的に新しい価値を提供する要素技術の開発
- サステナビリティ、環境負荷軽減に寄与する技術の開発

2022年3月期 重点テーマ

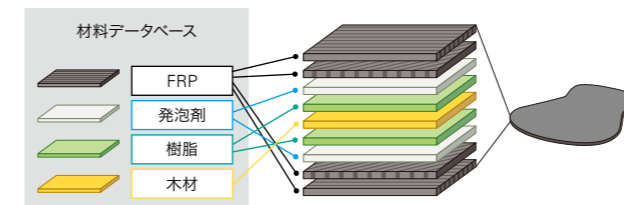
- 解析・計測技術のさらなる精緻化により、新たな設計要素の獲得と開発手法の高度化を進める。
- AI、素材・素子領域での革新的技術要素の深化・統合と、環境変化への対応を強化し、新たな価値の創出につなげる。

素材・素子、AI分野の強化でさらなる技術競争力の高みへ
最先端の素材・素子、AI分野での革新的技術を取り込み、他社には到達できない圧倒的な技術競争力の獲得を目指します。

素材・素子領域

社内に散在している素材技術(開発・加工)を体系化してプラットフォームを整備し、「集合知を生かす技術」を全社へ展開します。形式知化された“技術×感性”で、より高度かつ効率的に研究開発を進めることが可能になります。

プラットフォーム化したデータベースを活用した素材開発のイメージ



AIテクノロジー領域

これまで培ってきた“技術×感性”とAIのテクノロジーを組み合わせ、当社にしかできない製品・サービスを開発します。例えば、伴奏やレッスンのパーソナライズ、PAオペレーションの自動化/アシスト、歌唱合成技術、楽器音源制作などの機能の実装展開を図ります。

ヤマハのAI技術で、キャラクターが演奏に合わせて歌唱

「プロジェクトセカイ・ピアノ*」で指定された楽譜を演奏すると、ヤマハのAI技術で初音ミク、星乃一歌(CV: 野口瑠璃子)が演奏に合わせて歌唱します。『クラビノーバCSPシリーズ』に標準搭載されている“ストリームライツ”により、譜面が読めない方でも鍵盤上部から流れるように表示される光に合わせて演奏することで、気軽に演奏の楽しさを味わえます。



*詳細については、下記をご参照ください。
https://jp.yamaha.com/services/welcomback_music/play_music/pjsekai_piano/index.html

AIに関する取り組みについては、下記をご参照ください。

<https://www.yamaha.com/ja/about/ai/>

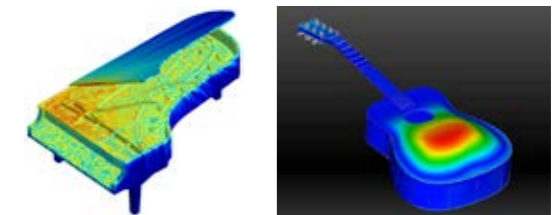


設計・開発手法の革新・確立

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。

音響解析のイメージ

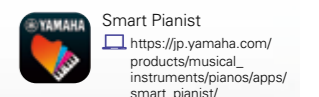
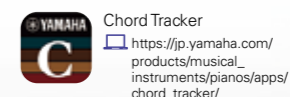


顧客に広く継続的に新しい価値を提供する要素技術の開発

音・音楽、楽器の楽しみ方の多様化をサポートする要素技術の開発にも注力していきます。

例えば、AIを活用して、初心者でも楽器を簡単に楽しむことができるように演奏をサポートすることで、楽器を始めるハードルを低くすることができます。また、譜面化技術などにより、好きな音楽を自分に合ったレベルで楽しむことも可能になります。年齢、経験、国籍、文化などに合わせて、一人一人のお客さまに寄り添う当社独自の最先端の要素技術を磨き上げていきます。

演奏者をサポートするアプリの例

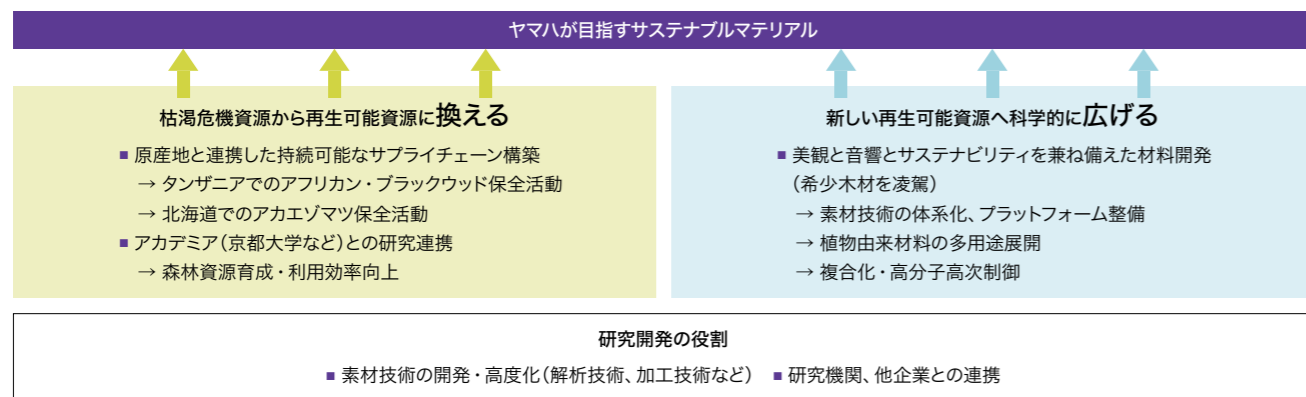


研究開発におけるサステナビリティ推進の取り組み

当社では、前述の先進的な技術面の戦略と並行して、サステナビリティ推進への取り組みも積極的に行っています。木材は基本的にはサステナブルな材料ですが、使わないで放っておくのが良いのではなく、正しく使ってサステナブルにしていくことが重要です。「よい音」を作るためのサプライチェーン再構築には、素材技術の蓄積が

ある当社が、重要な役割を担うことができるはずで、どのような木材がどのような形で使えるかを研究していくことが新たなソリューションにつながると考え、京都大学と包括的研究連携協定を締結しています。中長期的にはさらに他の研究機関、企業とも連携し、新たなサステナブル素材の開発なども進めていきます。

サステナブルマテリアルへの2側面アプローチ



TOPICS: 研究開発 新価値創造の事例

ステージキーボード

『YC88』『YC73』『YC61』(搭載技術: VCMオルガン音源)

アナログ機器の飽和した音や非連続の特性までも忠実に再現するVCM (Virtual Circuitry Modeling) 技術をもとに開発した「VCMオルガン音源」などを搭載。制作、ライブ、そして配信と、多彩なシーンで「本物のサウンド」と「演奏」にこだわるキーボーディストが求める音質を高い次元で実現。



遠隔会議用ワンストップサウンドソリューション

『ADECIA』(搭載技術: 音声信号処理技術)

高品位で快適な遠隔コミュニケーション空間をワンストップで提供。会議室の空間や音響特性に合わせ、音響設定・調整を自動化するオートルームチューニングや、快適な音環境を提供する独自の音声信号処理技術などを搭載。働き方の変化やオフィス空間に求められる多様なニーズに対応。

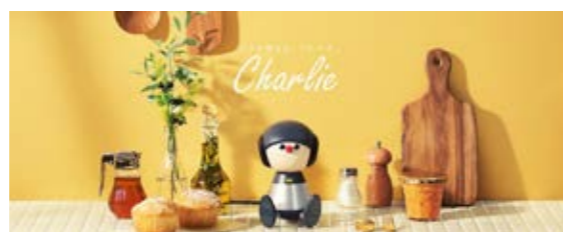


コミュニケーションロボット

『Charlie™』

(搭載技術: ボーカロイド技術、自動作曲技術)

当社が持つボーカロイド技術や自動作曲技術などを活用し、言葉をメロディーにのせて会話する世界初のコミュニケーションロボット。言葉と曲調を連動させ、感情を曲にのせた表現が可能で、心を温めるようなコミュニケーションを実現することで、音楽にあふれた彩りのある日常を提供。



知的財産

ヤマハグループは、グローバルな知的財産戦略を推進し、知的財産を創出、保護、管理、活用することにより、企業価値、ブランド価値の維持・向上を図ります。

基本的な考え方

ヤマハグループは、自社・他者全ての知的財産が正当に保護・利用されることにより、技術革新や文化芸術の創造が促され、健全な社会の発展につながると考えています。創業以来、知的財産権を積極的に取得し活用することで、自社の事業を保護すると同時に、他者の知的財産権を尊重する風土・体制づくりに努めています。

また、事業活動の中で生まれる新しい技術アイデア、デザイン、商品・サービス名などの知的財産について積極的に権利を取得し、保護・活用を図ると同時に、他者の知的財産権も尊重することを基本としています。

知的財産保護の取り組み

特許

日本・米国・欧州・中国を中心に出願・権利化を推進するとともに、新興国についても、今後の市場成長を想定し適宜出願することで、自社製品・サービスの保護を図っています。特に最近では、AIなど新たな価値を創出する技術や、リスニングケア(聴覚保護技術)など社会課題の解決に供する技術を中心に特許を強化することで、自社の独自性を保護しています。各国・地域の保有特許については、その価値評価を毎年行い、競争優位性の構築に資する特許を峻別、整理することで維持管理コストの適正化を推進しています。

ヤマハグループにおける特許権保有件数(2021年3月末現在)

国内	海外	合計
約2,500	約3,500	約6,000

商標

ヤマハブランドの根幹たるハウスマーク(「YAMAHA」および「音叉マーク」)の商標権を、全世界・地域で権利取得し、ブランド価値の維持・向上に努めています。ネットの普及により、ECサイトなどで多く見受けられる当社ハウスマークの不正使用については、常に監視し、発見次第サイトからの掲載削除を行っています。このような対策は、顧客の保護、ブランド毀損のリスク回避、そして、公平公正な社会実現につながるものであり、全世界の販売会社・ディーラーなどと連携して、当社グループとして積極的に取り組んでいます。

意匠

当社のデザインは、製品の大きな付加価値の一つであり、ブランディングの重要な一要素です。エレクトリックバイオリンYEVシリーズの意匠権は、「令和元年度全国発明表彰 日本弁理士会会長賞」を受賞するなど、社外からも高い評価を得ています。このように当社デザインの価値の高まりから、昨今、当社製品のデザインをまねる模倣品が増えています。そのため、中国を中心に意匠権を強化し、模倣品業者に対して積極的に権利行使することで事業・製品の保護、ブランド力の維持に努めています。

ヤマハグループにおける意匠権保有件数(2021年3月末現在)

国内	海外	合計
約440	約840	約1,280

著作権

当社グループでは、特許・意匠・商標の産業財産権に加え、音・音楽の分野を中心に多数の著作物を創作しています。特に、音楽関係の著作権などは重要な知的財産権であり、『VOCALOID™』などのソフトウェアや電子楽器で用いられる演奏データなども価値ある自社著作物です。これらの盗用など違法行為に対しても適宜適切に対応しています。一方で、他者の著作権を不適切に使用しないようにすることも重要であることから、社内セミナーの開催やガイドブックの配布などを通じてグループ全体に著作権の教育啓発を行っています。





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基盤構築を進め、業界トップの生産力を進化させることで、QCDSE (Quality, Cost, Delivery, Safety, Environment) のさらなるレベルアップを実現します。

川瀬 忍

常務執行役 楽器・音響生産本部長 兼 音響事業本部長

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

早くから海外に生産拠点を設立し、現在は日本、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。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、複数拠点で同一カテゴリの製品を製造できる体制づくりを進めています。当社の事業領域に最適なグローバル生産体制を構築していることも圧倒的な優位性に寄与しています。

2021年3月期のレビュー

COVID-19の拡大は、グローバルで工場の一時稼働停止をはじめ、行政指示による稼働制限、さらには物流網の混乱などにより、

ヤマハの生産拠点と主な生産品目

国名	生産子会社数	ピアノ	電子楽器	管弦打楽器	ギター	AV	PA	ICT
日本	3	●	●	●	●		●	●
中国	4	●	●	●	●	●	●	●
インドネシア	6	●	●	●	●	●	●	●
インド	1		●		●		●	
マレーシア	1					●	●	●

サプライチェーンに大きな影響を及ぼしました。市場の需要回復に供給が追いつかない状況が続きましたが、各工場では感染予防対策の徹底、生産ラインの改善に努め、下半期にかけて前期並みの生産稼働まで回復、業績への影響を最小限に抑えることができました。

そのような状況下、中計で掲げた重点戦略施策は着実に進捗し、特に製造分野におけるDXが進展しました。日本のモデル工場でのIoT導入が進み、製造のデジタルツインが実現し始めています。また、中国のモデル工場では、標準生産管理システムの構築を進めています。反面、工程の再配置や自動化ライン工程の設置工事はその多くを2022年3月期に延期せざるを得ず、コスト低減は計画通りに進みませんでした。

中期経営計画の考え方

今回の中計では、戦略の柱として、「製造エンジニアリング」「生産情報マネジメント」「生産グローバルサービス」の3つを掲げています。「製造エンジニアリング」とは、モノづくりの方法を革新することで価値を創造していくこと、「生産情報マネジメント」は、生産情報をどう管理して生産を改善、進化させていくかということです。また、「生産グローバルサービス」は、生産における組織、人員の体制や材料・部品の調達に関わる部分であり、「モノづくりのインフラ」といえます。この3つを組み合わせることでテクノロジーとクラフトマンシップを高いレベルで融合させ、QCDSEのさらなるレベルアップを実現します。

中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略



中期経営計画重点戦略の進捗・2022年3月期重点テーマ

重点戦略	具体的施策	2021年3月期の進捗	2022年3月期重点テーマ
製造エンジニアリング (モノづくりのハードウェア)	生産工程再配置/新工場設立/工程の自動化・RPA/工法・素材開発/製造プロセスの改善	<ul style="list-style-type: none"> COVID-19影響による稼働制限を受けるも、生産ラインの調整でコロナ前水準まで生産量回復 遅れはあるものの、中国蘇州工場においてピアノフレーム本格生産に向け稼働率向上 インド工場でのギターの日製能力増強 環境規制対応 	<ul style="list-style-type: none"> 各工場における生産能力拡大と工法開発 中国蘇州工場のピアノフレームラインの安定生産実現 省人化推進と環境対応
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"> SCMシステム構築・進化/IoTの活用/生産情報分析・活用力向上/市場動向に連動した生産体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> 標準生産管理システムの構築は計画通り進捗(SCMシステムは中計期間中に導入目標) IoTを活用した製造のデータ収集の仕組みを一部の工程に試験導入 モデル工場での製造のデジタルツインの実現 新SCMシステムの稼働開始
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"> エリア統括部門の確立/人材育成・最適配置/グローバル調達体制の整備・機能化/森林資源のサステナビリティ推進 調達コストダウン 4.8億円達成 認証木材使用率48% 達成 エリア統括機能確立も計画通り進捗(日本・中国・インドネシア) 	<ul style="list-style-type: none"> 長期先行発注、併用部品の設定で材料確保 認証木材使用率55%(中計目標50%) 業種別の人材高度化と要員最適配置

2022年3月期重点テーマのポイント

旺盛な需要に対し、安定した供給を実現するために「COVID-19」「物流」「調達」の観点で対策を実施していきます。従業員の安全を最優先とし、工場内クラスター発生を回避すべく、感染予防対策を徹底します。物流面では長期の船便予約、調達面でも販売予測に基づく長期の先行発注や併用部品設定のさらなる推進などを行い、リスクを最小限に抑えていきます。

施策面では、多岐にわたる製品の生産から販売までの情報を一元管理、求められる商品を、求められる数で、求められるときに、求められる場所へ供給するため構築した新たなSCMシステムの運用を開始します。また、IoTを活用して生産実績データを自動的に集め、工場設備の稼働率分析や生産品質の改善など、QCDの向上につなげていきます。基幹システムをはじめ最新のITツールを連携させて生産管理情報をデジタル化し、製造現場での作業を自動化していく環境を整えていきます。

森林資源(木材調達)のサステナビリティ

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みます。森林保全や木材資源量への配慮のみならず、サプライチェーンが経済的にも持続可能なものとし、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。

インド工場の役割について

インドの工場は、新興国の中間所得層を中心に拡大が見込まれる楽器・音響機器への需要に対応し、普及価格帯ポータブルキーボードやアコースティックギター、PA機器などを生産する供給拠点で、中近東や欧州への輸出の重要拠点ともなり得ます。中国に続く成長市場であるインドに最適化した企画・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技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を図ります。また、「地産地消」に加え、「米国向け生産品の脱中国」化も視野に入れていきます。



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。

山口 静一
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いて、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。

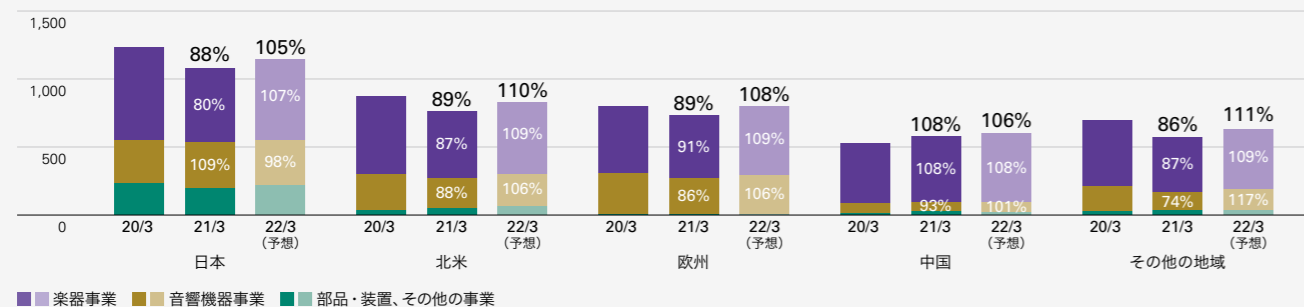
付加価値訴求と価格適正化

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。

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、IFRS）
（億円）



2021年3月期のレビュー

COVID-19による行動制限で商品によって需要に大きな変化が出たことや、期前半の生産と販売活動の制約影響を期末までに払拭できなかったこともあり厳しい結果に終わりました。しかしながら、期後半からは供給も徐々に回復し、新たなライフスタイル変化に伴う需要への対応も進み、中計施策も着実に進捗しました。

販売の仕組み改革については、世界各国でデジタルマーケティングを推進し、お客さまに価値を直接伝達する施策を積極的に実施することで、販売につながる送客を増やすことができました。ステイホーム需要も重なり、多くの市場でEC販売比率が高まりました。また、ライフタイムバリュー（LTV）向上に向けたサービス価値提供施策を推進し、製品ユーザー登録数をさらに増加させることができました。

新興国市場では、各地でコロナ禍による活動制限の影響を大きく受けましたが、特に早期に社会活動が戻った中国において販売網の拡大が進みました。音楽普及・需要創造活動では、スクールプロジェクトが計画通りに進み、体験生徒数が累計71万人となりました。

音楽普及活動の状況（2021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)	2,600	334,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,350	156,000

*1. 生徒数は、2021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**展開国	延べ体験生徒数(人)	2022年3月末目標
6カ国	710,000	1,000,000人(7カ国)

*2. 学校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

中期経営計画「Make Waves 1.0」の事業戦略

- 「顧客価値訴求による指名買い」へ
- 新しい「販売の仕組み」をグローバルに推進

中期経営計画重点戦略の進捗・2022年3月期重点テーマ

重点戦略	2021年3月期の進捗	2022年3月期重点テーマ	
販売の仕組み改革	ブランド・商品価値の伝達力向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ ダイレクトマーケティングの施策数拡大、送客も増加 ■ 販促素材のグローバル活用を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 価値伝達強化を継続 ■ フル型マーケティングへの転換加速 ■ ミレニアル世代に向けたアプローチの強化
	サービス価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ サービス強化により製品ユーザー登録が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品・地域別のサービス明確化
顧客接点の強化	顧客接点の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内ブランドショップの整備(銀座・名古屋) ■ 各市場でEC販売網を拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内ブランドショップ政策推進 ■ 各市場体験型店舗づくりの推進 ■ BtoBを含めたEC戦略推進
	顧客接点の拡大(新興国での成長)	<ul style="list-style-type: none"> ■ スクールプロジェクトは計画通り進捗 ■ 中国を中心に新興国地域の販売網を拡大 ■ 活動制限により、ASEAN中間層の取り込みが遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スクールプロジェクトの拡大 ■ 新興国は販売網拡大を継続
グローバル経営の基盤づくり	<ul style="list-style-type: none"> ■ 次世代ERPシステムの導入検討 ■ グローバルに人材を把握し育成を計画化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 次世代ERPシステムの導入準備に着手 ■ 人材のグローバル管理をスタート 	

2022年3月期における事業方針

COVID-19の影響収束を見極め、供給回復に合わせたリアル・デジタル両面での営業活動を進めます。特に供給に影響があった商品カテゴリーは、シェアを回復するため需要予測の精度を高め、市場でのプレゼンスを上げるための施策強化に注力します。コロナ後のニューノーマル市場に対応するビジネス基盤の確立に加え、この機を变化の機会と捉えてお客さまとつながる顧客接点の強化、ブランド・商品価値の伝達力向上、新たな成長基盤の構築などに取り組んでいきます。

2022年3月期重点テーマのポイント

商品価値・ブランド価値の伝達

商品価値・ブランド価値の伝達強化に向け、デジタルマーケティングを通じたさらなる送客力強化に取り組めます。コロナ禍による市場や社会の変化でデジタルプラットフォームの重要性が増している中、SNSなどを活用した積極的な情報発信で送客を引き続き増加させていくとともに、購入率の向上を実現させたいと考えています。

顧客価値向上施策への経費シフトも継続し、価値伝達により多くのリソースを割いていきます。

サービス価値の向上

お客さまのLTVの最大化に向けて、地域と商品それぞれについてお客さまのライフステージに合った提案を進めることで、サービス価値の向上を目指していきます。

顧客接点の拡大

銀座と名古屋でリニューアルオープンしたブランドショップを皮切りに、顧客接点拡大・強化に向けて、訴求力の高い体験型店舗づくりを各国で継続して進めます。また、コロナ禍により大きく変化しているお客さまの購買行動に対応すべくEC販路を拡充し、BtoBも含めた全体戦略を進め、業務効率性を改善していきます。

地域別では、中国で4～5級の地方都市中心に専売店を拡大、インドでは店舗数拡大と中高級価格帯モデルの展示加速、ASEANでは既存販売店の良質化などの取り組みを改めて加速していきます。

COVID-19対策

COVID-19への対策については、お客さま、ビジネスパートナー、従業員およびその家族の安全・健康を第一に考え、感染拡大防止に優先的に取り組みます。

市場によって状況は異なりますが、感染の収束を慎重に見据えながらデジタルマーケティングや顧客接点の拡充に注力し、販売の仕組み改革を推し進めていきます。