

STRATEGY SECTION

III. 事業別／機能別戦略

事業別戦略	62
楽器事業	62
音響機器事業	66
部品・装置事業	68
機能別戦略	70
研究開発	70
知的財産マネジメント	72
生産	74
営業	76



事業別／機能別戦略

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、持続可能な高収益体質を実現していきます。

山浦 敦

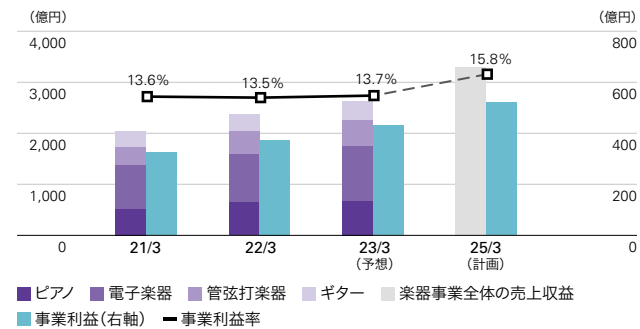
執行役 楽器事業本部長 兼 電子楽器事業部長



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や、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。

主要製品別売上収益／事業利益／事業利益率



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、緩やかな市場成長継続を見込む 成熟市場では、顧客はよりピアノの本質的な価値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対応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活用し、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"> 世界的な電子部品の調達難により商品供給は不十分ながら、電子楽器の需要は底堅い 電子ピアノはコロナ禍におけるステイホーム需要の高まり以降、堅調な販売を継続 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中東向けモデルなどの投入により売上伸長 	<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 	<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だったが、徐々に回復傾向 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 世界各地で演奏活動制限が緩和されつつあり、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 	<ul style="list-style-type: none"> コーン・セルマー (米) ビュッフェ・クランボン (仏) ジュピター (台)
ギター	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍で減少したライブ関連需要が復調、ステイホーム需要の継続も相まって前年を上回る勢いで成長 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 	<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)

* 2021年3月現在 ヤマハ調べ



新中期経営計画「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、器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"> 電子部品・木材供給の不安定化 インフレ加速による景気悪化 感染症等対応による、人流・物流の変化 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 ロシアによるウクライナ侵攻の戦火拡大による景気の減速

重点戦略

1. 楽器の本質をより深める	<ul style="list-style-type: none"> 先端技術の応用と技術革新による科学的アプローチ 技能の伝承と深化
2. 新たな成長領域を開拓する	<ul style="list-style-type: none"> 販路拡大と顧客への働きかけ強化 既存楽器の楽しみ方を広げる 新コンセプト商品を投入し、新たな顧客層の開拓
3. 顧客と深く長くつながるサービスを提供する	<ul style="list-style-type: none"> アプリ・サービスによる演奏支援・環境づくり より良い状態で楽器を弾き続けていただくためのサービス提供

新中期経営計画における事業方針

新たな社会に合致した販売とマーケティングの強化により、高付加価値商品の拡売を進めます。ピアノ・管弦打楽器は中核事業として、プレミアムブランドの地位を確立し、一層の収益強化を進めます。電子楽器は成長事業として、需要創造により事業規模を拡大します。ギターは育成事業として、中高級価格帯を中心にブランド力向上へ向けた施策を展開し、収益性を向上させながら規模を拡大します。

重点戦略のポイント

1つ目の「楽器の本質をより深める」では、解析・シミュレーション技術の活用により楽器の改良を図り、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。

2つ目の「新たな成長領域を開拓する」では、成長が続く中国における売上シェア拡大に向け、ピアノに次ぐ成長商品カテゴリーの

確立を目指します。また、新興国におけるさらなる成長のために、インドでは全土でEC展開し販売拡大に取り組み、ASEAN地域では販売網の拡充で中間所得層を取り込むとともに、重点成長市場の一つのフィリピンに注力します。製品面では、いつでも・誰でも・どこでも音・音楽を楽しめるように、手軽かつ本格的な楽器を提供することで演奏を始めるハードルを下げ、楽器への固定概念を超え、音楽の新しい楽しみ方を提案する独創的な製品開発を進めます。

3つ目の「顧客と深く長くつながるサービスを提供する」では、自動伴奏・独習支援など楽器の新たな楽しみ方を提供するサービスをYamaha Music Connect (仮称) 上に展開することで演奏支援・環境づくりを行います。また、より良い状態で楽器を弾き続けていただくために、お客さまのライフステージに合った機能追加やアフターサポート拡充などを通じ、お客さまの音楽ライフに寄り添うサービスを提供し、顧客生涯価値(LTV)を高めていきます。

ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア	ピアノ 39%*
売上収益(2022年3月期)	641億円

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顧客ごとの価値伝達強化 ■ 顧客／製品のポートフォリオシフト ■ ハイブリッドピアノの認知拡大
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

前中計では、市場での高い需要が製品供給を上回る中、ハイブリッドピアノなど高付加価値商品の投入や、中国市場での販路拡大が進み、全地域で売上が伸びました。

新中計では、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ことを目指し、各施策に注力します。発売した新型のフルコンサートグランドピアノ『CFX』をはじめ、各セグメントにおけるブランドポジションを確実にするための本質的価値を極めた商品開発、品質向上と価値伝達を進めます。また、ピアノビジネスにおける循環サイクルを実現させるべく、調達リスクが低い材料への変更や製品のリユース／リサイクルの仕組みを検討していきます。

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%*
	ポータブルキーボード 52%*

売上収益(2022年3月期)	961億円
----------------	--------------

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] 中高価格帯ビジネス拡大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み続けるアクティブユーザーを増やす
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

前中計では、ステイホーム需要の高まりに対して、生産工場の稼働低下や電子部品の調達難などにより、商品を十分に供給できませんでした。全世界でEC販路が拡大し顧客層も広がったことで、収益はCOVID-19前の水準まで回復しました。

新中計では、各商品カテゴリーのシェア回復に取り組みつつ、電子楽器ならではのアプローチで地域・世代を超えた多様な音楽的ニーズに応え、10年後を見据えた新しいビジネスの仕組みづくりや「よい音・鍵盤」とそれに続く新しいコア技術の創出に取り組みます。また、LTV向上のため、ソフト・サービスの継続的な開発・運用体制の構築を目指します。

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(2022年3月期)	447億円
----------------	--------------

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	
高級品ブランド力の強化	<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 ■ 吹奏楽復活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 ■ 認証木材や廃材の活用による付加価値創出

目標達成に向けた強化のポイント

前中計では、COVID-19により各国における吹奏楽やマーチング活動などの集団演奏活動が制限され、市場が縮小し苦戦を強いられましたが、電子サクセスなど新価値を訴求する商品の投入が進みました。

新中計では、高級品のブランド力向上によるシェアアップ、苦戦が続いた国内市場の再活性化、顧客嗜好と市場トレンドに応じた商品開発、各市場の特性に応じた営業施策と価値伝達、管弦打楽器総合ブランドであり続けるための打楽器事業と弦楽器事業の強化に取り組みます。また、新価値提案と環境対応で業界をリードしていきます。

ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア	ギター 9%*
売上収益(2022年3月期)	326億円

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

前中計では、ステイホーム需要もあり、売上収益が毎年順調に成長しました。商品面では『THR-II』や『Catalyst』などギターアンプをはじめとした周辺機器の充実とともに、商品戦略の選択と集中が進み、新たな顧客層開拓を実現したアコースティックギター『STORIA』や地域戦略運動商品『F400』などによって事業基盤の強化が進歩しました。

新中計では、世界No.1ギターカンパニーとなるという目指す姿の実現に向けた総仕上げの3年間として、質を伴う事業成長を新たな目標に掲げました。本質的なギターの価値を追求し、ギターに深い理解を持つお客さまから理解と共感を獲得し、ギター専門メーカーとは一線を画す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します。

* 2021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、成長する新市場ヘ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

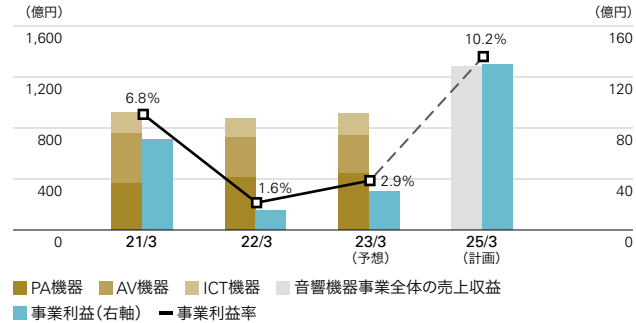
執行役員 音響事業本部長 兼 音響事業本部プロオーディオ事業部長



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。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（ICT機器）、各種クラウドサービスがあります。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、新市場の開拓を進めています。

主要製品別売上収益／事業利益／事業利益率



前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー

前中期経営計画（以下、前中計）最終年度の2022年3月期は、PA機器は需要回復により増収となりましたが、AV機器とICT機器は半導体の調達難影響を大きく受け減収となりました。前中計期間においては、COVID-19拡大による活動制限と生産制約、部材調達難の影響があり、目標達成はできませんでした。PA機器は、COVID-19によりコンサート・イベント市場の低迷や、設備工事の納期延期による影響などを受け苦戦しましたが、一方でステイホーム需要により音楽制作や配信機器など個人向け製品の販売を大きく伸ばしました。AV機器は、部品供給難による減産に苦戦しましたが、デジタルマーケティングによるミレニアルを中心とした幅広い層への価値訴求が進み、イヤホン・ヘッドホンは耳への負担を抑える独自技術「リスニングケア」機能も市場から高い評価を受けました。ICT機器は、コロナ禍におけるリモートワーク需要の広がりにより法人・個人ともに需要が大きく増加し、スピーカーフォンの販売が堅調に推移したほか、さまざまな規模の会議室・教室に対応し、音の入力から出力までをトータルに提案する遠隔会議システム『ADECIA』など、ポートフォリオの拡大が進みました。

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"> ■ オフィス復帰とともに、対面+遠隔のハイブリッド会議への需要が拡大 ■ 機材投資の効率化が求められる ■ 運営の省力化のための統合管理・自動化が進む ■ DX推進に伴い、ネットワーク回線高速化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 音響技術とネットワーク技術の融合 ■ さまざまな規模・予算の案件に対応可能な幅広いラインアップ ■ 音の入力から出力までトータルに対応できる幅広いラインアップ ■ 機器だけではなくサービスも加えたソリューション提案 	<ul style="list-style-type: none"> ハーマン(米) ボリー(米) シュア(米) ゼンハイザー(独) ロジテック(瑞) シスコ(米)
<ul style="list-style-type: none"> ■ ヘッドホン/イヤホン・サウンドバー市場は高成長を維持 ■ ゲーム等オンラインでの音声コミュニケーションが普及 ■ 個人制作コンテンツのSNS配信が一般化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 表現者の想いで伝える音響技術(TRUE SOUND) ■ 業務用で培った信頼性・安定性・プロクオリ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 	<ul style="list-style-type: none"> ソノス(米) ボーズ(米) ソニー(日) ロジテック(瑞)

新中期経営計画「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、成長する新市場ヘ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 ■ SNSやストリーミングの普及で音・音楽への接し方が変化、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

重点戦略

1. 市場の変化に応じて事業を再構築し、成長する新市場ヘドメインを拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【法人向け】ライブ・エンターテインメントの技術・ノウハウを簡便なソリューションとして提供、企業・学校などに顧客を拡大 ■ 【個人向け】Hi-Fiと業務音響で培った技術を、ゲーム用音声コミュニケーション、制作・配信等の個人向け市場に展開
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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社技術資産を柔軟に組み合わせ、各市場に効率的に製品を投入する開発プラットフォームを整備 ■ デジタル技術、アコースティック技術、ネットワーク技術の組み合わせで、ユニークな製品・サービスを開発
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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 音に関する保有技術の活用と強化を進め、さまざまなユースケースに対応した最適な音を提供 ■ D2Cによる顧客接点の拡大やC2Cによる拡散を通じたブランド認知の獲得

新中期経営計画における事業方針

コロナ禍により大きく変化した音響機器の新たな市場へ事業ドメインを再構築・拡大します。法人向け市場では、企業・公共施設・学校などに、専門知識がなくても快適な音環境が得られる音響システムを提供します。個人向け市場では、オンラインゲームでの音声コミュニケーション、SNSなどでの制作・配信のシーンに、高品質な音を簡便な設定で実現できるソリューションを提供します。これらの需要に対応するため、保有する多彩な技術資産やリソースを柔軟に組み換え、各市場に最適な製品やソリューションを効率的に提供できる開発プラットフォーム・体制を整備します。

重点戦略のポイント

1つ目の「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法人向け、個人向けに最適化・再構築します。法人向けでは、増加する遠隔+対面のハイブリッド需要に応じていきます。ライブ・エンターテインメント市場には、リアル+配信の複合イベントを実現する機能を搭載した製品を投入、企業・学校向けには音

環境設定を自動化する簡便なソリューションを提供し、新たなチャネルを開拓します。個人向けでは、音質にこだわる需要の高まりに応じていきます。イヤホン・ヘッドホンでは、音質追求と耳の健康に留意したリスニングケア機能による差別化で、ホームオーディオでは、3D・高音質の本格サラウンドをワイヤレスで手軽に楽しめる製品で、それぞれ販売拡大を目指します。ゲーム市場には、臨場感と音声コミュニケーションの円滑化を追求した商品、制作・配信市場には、プロクオリティの制作・配信を簡単に実現できるソリューションを提供していきます。

2つ目の「開発効率の向上」では、製品をまたいだ技術の活用により効率化を進めます。そのために共通のプラットフォームを開発、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。

3つ目の「ブランディングの強化」では、“TRUE SOUND”のさらなる浸透に向け、音楽の感動シーンを体験していただく機会を創出し、自社ECを通じたダイレクトな価値訴求で顧客接点の強化、認知向上を目指します。

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

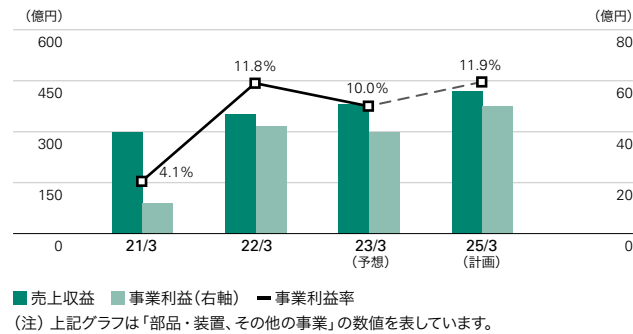


事業概要

電子楽器用音源LSIの開発からスタートした電子部品、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自動車用内装部品などの部品事業に加え、楽器製造で培った生産技術を応用展開したFA機器(産業用設備機器)などの装置事業を展開しています。

電子部品においては、ヤマハが強みとする音に関わるコア技術と音づくりのノウハウを結集し、半導体供給だけでなく、トータルサウンドソリューションへ主力領域をシフトしていきます。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)に加え、車載オーディオの採用案件が国内外で拡大しています。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



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"> ■クルマの新たな価値として車室内の快適性が検討される中で、サウンドデザインへの注目が高まる ■EVでの緊急通報システム搭載義務化を背景に標準装備化が進展、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"> ■コロナ禍による減速も、高級車向けは減少幅小さく、需要は堅調に推移 ■車室内のデザイン性訴求と、空間の有効活用への取り組み加速を背景に、内装パネルは大型化の流れ ■素材、材料、工法に対する環境配慮への注目の高まり 	<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"> ■5G、ウェアラブルなどへの対応を見据えた基板の技術進化から、検査要求はより高精度・高機能化へシフト ■EV車の急速な普及により、Li電池の検査装置需要が拡大 ■食品/医療分野における包装の安全性と衛生管理要求の高まり 	<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

前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー

前中期経営計画(以下、前中計)最終年度の2022年3月期において、部品事業は、市況の回復や車載製品の伸長により電子部品、自動車用内装部品ともに増収となりましたが、装置事業は、スマートフォン向けフレキシブル基板の検査装置需要の落ち着きから減収となりました。前中計の初年度にあたる2020年3月期は、米中貿易摩擦や設備投資需要の反動など厳しい事業環境下でのスタートとなりましたが、顧客拡大、高付加価値商材へのシフトを進展させることで、最終年度は、売上収益351億円、事業利益42億円、事業利益率11.8%となりました。

車載オーディオは、2022年4月時点で5社に採用され、中国において搭載車両の販売が開始されました。車載通話モジュールは、お客さまの生産調整の影響を受けながらも売上が伸長しました。自動車用内装部品は、北米顧客向けの売上が拡大するとともに、塗装工程での溶剤削減など環境負荷を低減する新製法開発が進展しました。FA機器は、フレキシブル基板検査装置で高いシェアを維持しつつ、リチウムイオン(Li)電池用検査機など安心・安全ニーズを背景とした新たな検査需要に対する販売が伸長しました。また、5G通信基板の高周波特性検査装置や超音波検査機などの新商品開発が進展しました。

新中期経営計画「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"> ■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 ■EV車の普及、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"> ■COVID-19の影響長期化によるサプライチェーンの混乱 ■世界的な半導体・部品不足による顧客の計画変動、自社ラインの生産調整 ■部品価格の高騰、為替変動に伴う仕入れ価格の上昇

重点戦略

<p>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</p>	<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 ■安全と快適を実現する音声処理技術で車室空間音声ソリューションの採用拡大
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■内装用加飾パネルの大型化と高品位意匠の実現 ■溶剤使用量削減などの環境対応と生産性を両立する新製法の立ち上げ ■北米、中国での顧客ポートフォリオの拡大
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■Li電池用リークテスターの高機能化とグローバル展開による販売拡大 ■食品・医療包装分野における超音波検査機の市場開拓 ■装置のリモート保守/遠隔サービス機能の追加による付加価値向上

新中期経営計画における事業方針

育成事業として位置付け、前中計より取り組んできた電子部品事業の車載オーディオを核に、CASE時代に対応した車室内のトータルソリューション提供を新たな事業の柱として確立します。FA機器事業においては、超音波技術やセンシング技術による超音波検査機器やEV電池用リークテスターなどの検査機で、新たな市場の開拓を目指します。

重点戦略のポイント

電子部品では、当社が有する音のコア技術を活用し、“クルマの音”の総合ソリューション提案を加速していきます。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、車室内での立体音響の実現によって差別化を図ります。中国市場における営業・技術・品質保証機能を増強し、さらなる採用拡大とブランド認知の向上を目指します。車載通話モジュールは、次世代車載通信の開発が進む中で、当社独自の音声処理技術を用いた車室空間音声ソリューション提案で安全と快適を実現し、採用拡大を目指します。

自動車用内装部品では、上質な車室空間を演出する提案を加速させるとともに、環境負荷低減に向けた製法改革の実現に取り組めます。車室内のリビングルーム化を背景とした内装部品の大型化に対応しつつ、より高品位な加飾意匠の実現を目指します。また、製造工程における溶剤使用量や樹脂材料の見直しによる環境対応と生産性を両立する新製法を立ち上げ、脱石油・脱炭素を進めます。さらに生産工程のスマート化・合理化を推進し、顧客サポート機能の強化によって北米・中国での新規顧客の獲得を目指します。

FA機器では、フレキシブル基板用検査装置の高いシェアを堅持しつつ、超音波とセンシング技術を強化し、顧客拡大と市場開拓で事業成長を目指します。加速するEVシフトを背景に安心・安全への需要が高まるLi電池用検査装置のさらなる高機能化により拡販を目指します。また、当社ならではの信号処理技術を展開し、高いシェアを持つ基板検査装置の高機能化・高性能化を進めるとともに、新たに食品・医療包装業界における安心を担保する超音波検査機を開発・販売し、事業領域の拡大を目指します。



研究開発

これまで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、時代の変化に対応した圧倒的な競争力を持つ製品・サービスを提供し、「世界中の人々のこころ豊かな暮らし」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。この理解と知見を効率的に活用するために感性評価技術により整理し、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・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。

前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー

“技術×感性”による新価値の創造、“本質×革新”の追求による

付加価値の向上を目指し、掲げた各重点テーマの研究開発を着実に進捗することができました。ギターをはじめとする楽器事業領域、スピーカーなどの音響機器事業領域など、幅広い分野で感性に関する理解と知見の蓄積が進みました。また、長年にわたる研究が結実し、当社コンサートグランドピアノのフラッグシップモデルである『CFX』の新モデルを発売しました。「イノベーションの創出」という観点では、アコースティック技術とデジタル技術の融合によるデジタルサクソ『YDS-150』や、世界初の言葉をメロディーにのせて会話するコミュニケーションロボット『Charlie™』、最適な遠隔会議を実現する遠隔会議用ワンストップサウンドソリューション『ADECIA』などを新たに市場投入しました。また、AIと人間の共創の可能性を追求するためのプロジェクト「Dear Glenn」が世界最大規模の広告祭「カンヌライオンズ」にて「シルバー」を受賞するなど、AIによる技術革新においても高い評価を得ています。

新中期経営計画「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 ～モノを知る・人を知る・ともに創る～

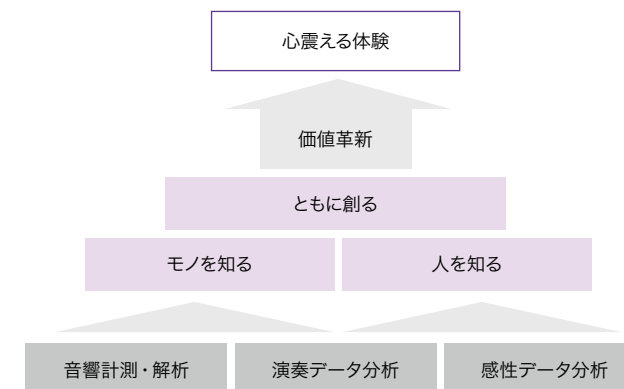
- ・ 科学的設計手法：先端的なシミュレーション・計測技術によりモノを知ることで、飽くなき性能向上に取り組む
- ・ 顧客価値の見える化：人の音・音楽に対する感性を知ることで、多様な顧客に響く製品を提案する
- ・ 人に寄り添うAI技術：音楽をともに奏でるAIでモノと人の関係を刷新し、製品・サービスの利用体験を革新する
- ・ サステナブルな素材価値：素材技術の拡充で、レジリエンス獲得と新価値創造を両立する

新中期経営計画 取り組み概要

価値革新：ミッション実現に向けた取り組み

“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。



研究テーマ：吹奏楽器のふるまいを知る

世界を代表する楽器メーカーとして、先端技術を活用し演奏体験の飽くなき改善に取り組んでいます。吹奏楽器の管内形状は息の流れ方や共鳴の特性に影響します。このため、高速度リコーダー内の液体可視化カメラを用いた管内の流速分布の可視化や、大規模流体シミュレーションを使った音波を含む流体挙動の詳細な分析により、望みの吹奏感や豊かな音色の実現に取り組んでいます。



リコーダー内の液体可視化

研究テーマ：立体音響技術

メタバースや3Dオーディオなどの高い臨場感へのニーズが高まる中、当社では立体音響技術「ViReal®」の研究開発を進めています。音源の存在感や音場の臨場感をそのままに収録する技術、ヘッドホンでも実空間のような音空間を再現するための頭部音響伝達関数HRTF技術、任意の音場を多数のスピーカーで再生する音場再現技術の研究を進めることにより、圧倒的なリアリティを持つ音楽体験の実現を目指しています。



ViReal for Speakers
マルチチャンネルスピーカー用立体音響処理技術

TOPICS

コンサートグランドピアノ『CFX』(2022年3月発売)

世界中の一流アーティストとの対話を重ね、弾き手との一体感や至高の音を追求め、多くの知と技、たゆまぬチャレンジを重ねたヤマハピアノの最高峰です。新たな設計思想のもと、独自の木材改質技術や最新シミュレーション技術などを取り入れ、楽器としての完成度を高めました。



コンサートグランドピアノ『CFX』



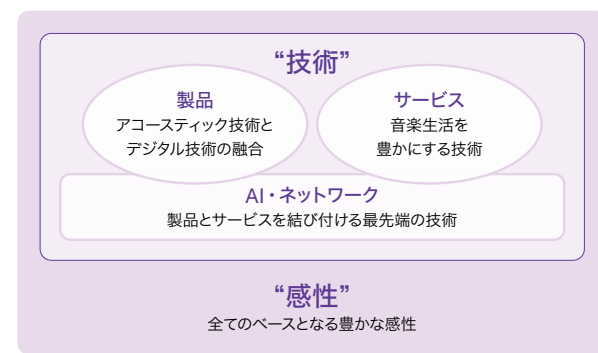
感性計測実験

感性への取り組み

当社のモノづくりのベースには、音・音楽を原点に培ってきた“感性の知”があります。私たちは、この“感性の知”をさらに高めるとともに、科学的アプローチで可視化・共有・連結化を促進することにより“感性の知”を最大限に生かし、新しい価値の創出を目指していきます。

“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することができません。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。



AIに関する取り組み

当社は、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。20世紀のピアノの巨匠であるリヒテルの演奏を反映したAIとの共演や、人間とAIによるインタラクティブな演奏体験を実現した

「Duet with YOO」、AIと人間の共創に取り組んだプロジェクト「Dear Glenn」など、新しい音楽表現のあり方を提案しています。

AIに関する取り組みの詳細については、こちらをご参照ください。
<https://www.yamaha.com/ja/about/ai/>



知的財産マネジメント

知的財産は、経営資源の重要な要素の一つです。グローバルでの、知的財産の保護・活用および知的財産ガバナンス機能の強化に加え、知的財産を介した新価値の創造・共創に取り組むことで、企業価値の向上および社会課題の解決を図ります。



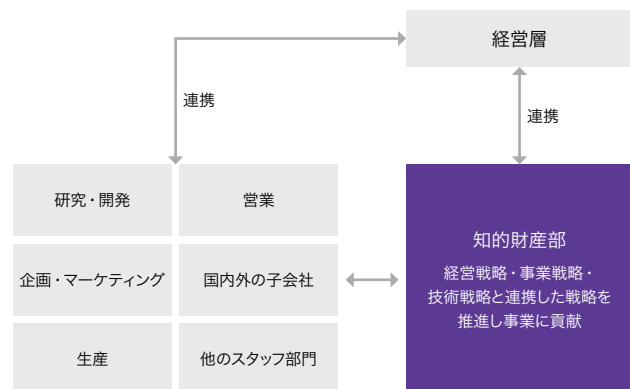
企業価値向上および社会課題解決に向けた知財マネジメント
事業活動の中で生まれる新しい発明・考案・意匠・商標などに関する知的財産権を適切に取得・活用すると同時に、知的財産の多面的な分析を通じた新価値の提案により、経営ビジョン実現を支援し、企業価値の向上を図ります。

また、音楽著作物などのグローバルライセンスの取得や、他者によるヤマハ商標の模倣行為に対し迅速な対策を行うなど、強い知的財産ガバナンス機能を構築しています。当社は、自社・他者全ての知的財産権が正当に保護・活用されることによって、技術革新や文化芸術の創造が促される健全な社会の発展を目指します。

知財マネジメント体制

当社の知的財産部が、研究・開発、企画・マーケティングなどグループ内の関連部門と連携し、事業を通して取り扱われる自社および他者の知的財産権の管理・監督・指導を行っています。知的財産部は、多様なバックグラウンドを持つ知財専門員で構成され、当社グループ全体のグローバルな知的財産戦略をけん引しています。

また、知的財産分析を担う専任組織を設置し、市場や技術トレンドの変化を予測し、経営層への戦略的な技術開発の推進を提言するなど、企業価値向上に向けた取り組みも行っています。



さらに、新価値共創への取り組みとして契約の審査・管理などへの知財サポート体制も整備し、協業先との良好な関係を構築するなど、企業競争力の向上・企業収益の拡大へとつなげています。

知的財産保護の取り組み

“技術×感性”の保護

先進的な技術と豊かな感性で創造される新たな価値を知的財産を通じて適切に保護しています。重要な技術テーマであるAI技術やネットワーク技術などを特許として保護する一方で、クラフトマンシップや音づくりなど、感性に訴える深い理解と知見を秘匿化して保護することで、他者にはない強みを生み出しています。

投資効果の高い知財ポートフォリオの実現

当社は、7割を超える海外売上収益比率に対応し、日本を中心とした特許網からグローバルかつ質の高い特許網に転換することにより、投資効果の高い知財ポートフォリオ構築を進めています。こうした取り組みが評価され、特許データをもとにした知財動向分析から世界の革新的な企業を選出する英国クラリベイト社が実施する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2022」を受賞しました。



意匠の保護

当社のデザインは、製品の大きな付加価値の一つであり、ヤマハブランドを築き上げる大切な要素の一つとして高い評価を確立しています。一方、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。

商標の保護

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、ヤマハブランドを共有するヤマハ発動機(株)とともに、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、お客さまの保護、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。

新中期経営計画の推進を支える知財マネジメントのポイント IPランドスケープ機能の強化

IPランドスケープとは、経営・事業情報に知財情報を取り込んで分析し、自社の技術ポートフォリオや、競合他社の現状および将来動向を可視化し、将来に向けて必要な戦略を構築する活動です。このIPランドスケープ機能を強化することで、経営戦略・事業戦略の立案・意思決定、M&A・アライアンスなどのオープン・クローズド戦略の推進など、新価値の創造支援を加速していきます。

CASE IN POINT 知的財産の戦略的活用

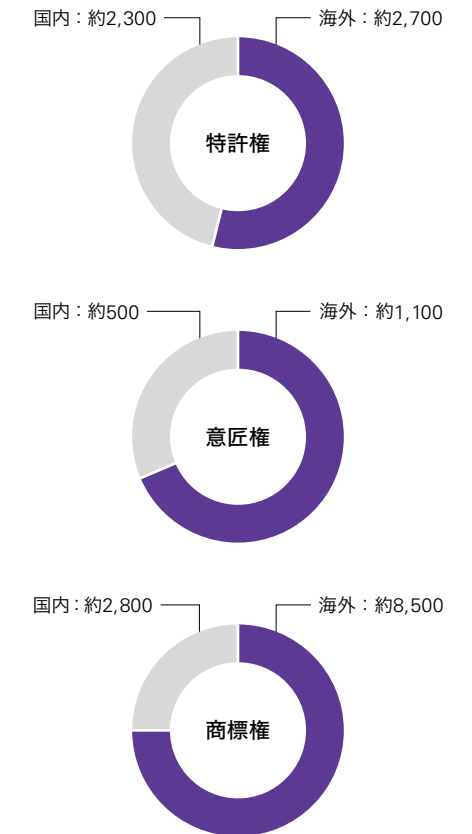
リモート応援システム『Remote Cheerer powered by SoundUD』の例

『Remote Cheerer powered by SoundUD』は、自宅などの離れた場所からでも、インタラクティブにスポーツ観戦を楽しめるようにサポートするシステムです。スタジアムのスピーカーへ拍手などを届けられる機能や、離れた場所にいるファン同士が試合を見ながら音声やチャットで盛り上がることのできるトークルーム機能なども搭載しています。

知的財産部では、関連事業部門と協力して、このシステムに関連する複数の特許出願、権利化を早期に進めることで、他者の参入障壁を構築し、事業の早期立ち上げに貢献しました。

サッカー、野球、バスケットボールなど協業の仲間づくりを知的財産面からもサポートすることで、ポストコロナの新しい社会における人々のコミュニケーションの活性化を支援しています。

ヤマハグループにおける 特許権、意匠権、商標権保有件数 (2022年3月末現在) (件)





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。

川瀬 忍

常務執行役 楽器・音響生産本部長

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

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。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ーの製品を製造できる体制づくりを進めることで、リスク軽減を図っています。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。

ヤマハ技能教育

匠の技ともいえる楽器を仕上げる技術、クラフトマンシップを見える化し、「ヤマハ技能教育」として形式知化することで、全社で共有できるようになりました。これにより、高い技術を若い技術者に、世代を超えて伝承することが容易になりました。直近では、IT、IoTの活用も進んでいます。

グローバル生産体制を構築するにあたって、各生産拠点で生産人材を育成する際にも、このヤマハ技能教育が大きな役割を果たしています。

前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー

前中期経営計画(以下、前中計)初年度は、インド工場の稼働本格化や、中国蘇州工場でのピアノフレーム製造開始、グローバル集中購買の進展など、各工場でのさまざまなコスト低減施策が計画通りに進んだものの、2年目以降はCOVID-19感染拡大による工場の稼働停止や混乱に伴い、遠隔支援を余儀なくされたことにより、計画に対し遅れが生じ、重要テーマであった持続的なコスト削減目標は達成できませんでした。しかし、厳しい外部環境下においても生産体制の改善と供給に尽力すると同時に、生産拠点のエリア統括体制の整備や生産管理の標準化、インドネシア工場のIoTなどの活用をはじめとしたスマートファクトリー化の進展、インド工場における生産能力・モデル数の拡大など、各施策を推し進め成果を出すことができました。

新中期経営計画「Make Waves 2.0」の考え方

新中期経営計画の考え方

戦略の柱としては前中計から継続して、「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つを重点テーマに掲げています(右記表参照)。この3つを組み合わせ、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ることで、事業環境にかかわらずQCDSEを継続的に改善し、レジリエンスを実現します。

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。

新中期経営計画「Make Waves 2.0」の戦略



新中期経営計画「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 自動化拡大による生産性・安全性向上/ 素材技術開発と実装能力向上 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推進による能率改善・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 中国・インドネシアのエリア統括組織強化/ ITを活用した専門技術・技能の形式知化と共有/ ダイバーシティの推進 など

楽器・音響製品における生産アロケーション方針

将来的な増産を見据えた各工場の生産能力拡大のため、拠点間をまたいだ生産体制の再構築を実現します。加えて、設備の自動化や技能形式知化を推進することで、生産の質的向上も目指します。また、BCPの観点では、昨今の急激な環境変化を鑑みて、一つのエリアの生産がストップしても他のエリアの商品で市場ダメージが軽減されるよう、同一商品群を複数エリア拠点で生産するなどのリスク低減対応を行います。海外拠点においては、国をまたいだ拠点間での部材供給を減らし、部品から完成品まで一貫生産を進めています。

中国・インドネシア工場のエリア化について

中国・インドネシアには、同一国(エリア)内に複数の工場が独立法人として存在しています。エリア内工場の人事・経理など業務プロセスの標準化とIT基盤の統一により生産性を向上させるとともに、内部監査機能を新設することでエリア内でのリスクマネジメントを強化します。人材の観点では、エリア最適視点により、優秀な人材の活用とリテンションを目指します。

また、工場間の相互連携やベストプラクティスの共有などにより、エリア全体の品質と安全水準の底上げを図ります。

インド工場の役割について

インド工場は、インド国内で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・供給する拠点であるとともに、中近東や欧州への輸出の重要拠点でもあります。中国に続く成長市場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一体的複合工場として、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ます。また、中国市場での地産地消の一層の深化に伴い、中国工場の代わりに米国向けなどの製品の生産地としてインド工場の活用も視野に入れていきます。

📖 生産拠点と主な生産品目については、P.13をご参照ください。



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。

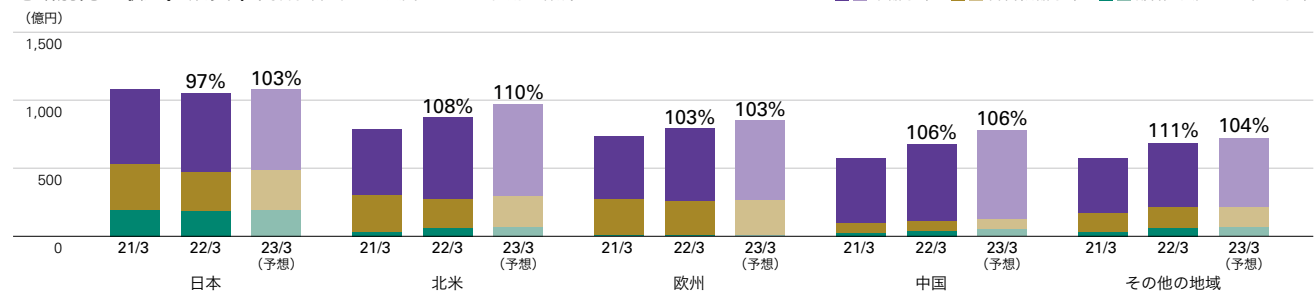
付加価値訴求と価格適正化

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）



前中期経営計画「Make Waves 1.0」のレビュー

COVID-19に伴う活動制限や半導体不足などの影響があり売上目標は達成できなかったものの、重点戦略「顧客価値訴求による指名買い」「新しい販売の仕組みをグローバルに推進」に関連した施策を着実に推し進め成果を出すことができました。

お客さまの購買行動も大きく変化中、顧客接点の強化と商品・ブランド価値伝達の仕組み構築が進みました。施策はオンライン・オフラインの両面から進め、オンラインにおいては世界各国でデジタルマーケティング活動を強化し、ブランドプロミスに則った訴求・施策を展開することで、当社からお客さまに価値を直接伝達し、売上につながる送客を実現しました。オフラインにおいては、ブランドの世界観を伝える体験型ブランドショップの展開を進めました。

各地でCOVID-19による影響を大きく受けましたが、全体としてパンデミック以前の売上水準に向けて回復傾向にあります。また音楽普及・需要創造活動では、「スクールプロジェクト」の体験生徒数が目標の100万人を上回り、累計129万人となりました。

音楽普及活動の状況（2022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)	2,400	332,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,300	144,000

*1. 2022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(人)
7カ国	1,290,000	1,000,000(7カ国)

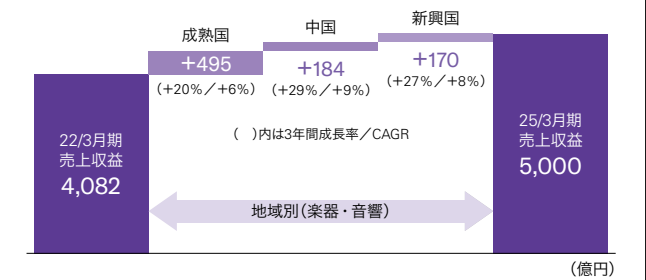
**2. 学校教育の中で楽器演奏の機会を提供し、器楽教育の普及・楽器演奏人口の拡大を目指す活動

新中期経営計画「Make Waves 2.0」の戦略

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)



新中期経営計画「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

新中期経営計画 取り組み概要

1. 顧客の拡大

新中期経営計画では前中期経営計画(以下、前中計)での顧客接点の拡大に加えて、商品・サービスを実際にご利用いただくお客さまを意識した取り組みを強化していきます。「販売網の最適化」では、市場が成熟している日米欧においては効果的な訴求・販売のために理想的な販売網の形を追求する一方、伸びしろのある中国、インド、ASEANに積極的に販売網を拡大していきます。「顧客への提案力強化と販売手法の拡充」では、急速にオンライン化が進んだ市場環境を受けて、前中計で奏功したライブコマースをはじめ、オンライン接客などの新たな訴求方法を活用するとともに、リモートレッスンなどのサービスを拡充し、モノとコトの両面で提案力を強化していきます。また、欧州・北米やインドで先行して展開している自社ECを強化するとともに、他の地域へと取り組みを拡大することで、新たなお客さまとつながっていきます。「音楽普及による需要創造」では、「スクールプロジェクト」の展開国・生徒数を拡大し、2025年3月期には10カ国230万人への提供を実現していきます。

2. 商品価値・ブランド価値の伝達強化

「デジタルマーケティングの強化」では、各地域の販売会社にて訴求力の高い広告素材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ていきます。「体験を通じた価値伝達強化」においては、製品の品質やブランドを体感していただけるショールームやブランドショップの拡充、また各市場における展示会への出展やイベントの開催を通じて、商品価値・ブランド価値を伝えていきます。

3. LTV施策の強化

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サービスを設計するとともに、各販社で地域特性に応じた会員サービスを拡充させることで、お客さまとのつながりを強化していきます。商品・サービスの一次的な利用による顧客満足のみならず、お客さまのニーズに応じたアフターサービスや、音楽生活をより楽しむためのサービスやイベントの提案で、LTVを向上していきます。

販売活動における顧客リレーションの進展

前中計では、ダイレクトマーケティングを推進し、お客さまへ直接、商品価値・ブランド価値を伝達する取り組みを強化することで、店舗への送客や当社の指名買いを実現しました。新中計でも引き続き、従来の特約店を通じたビジネスをしっかりと進めていきます。同時に、新興国などの空白市場におけるビジネスや、特約店に取り扱っていない商品などに、メーカー直販のECを積極的に活用していきます。