

# SECTION 3

# STRATEGIES BY BUSINESS

## 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

## CONTENTS

---

### SECTION 1 ヤマハの価値創造

---

### SECTION 2 経営戦略

---

### SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

---

### SECTION 4 コーポレート戦略

---

### SECTION 5 ガバナンス

---

### SECTION 6 財務／企業情報

---



# 楽器事業



山口 静一  
常務執行役 楽器事業本部長

楽器業界のリーダーとして音楽文化の多様性に精通し、  
楽器演奏の体験価値提供を通じて「世界中の人々のこころ豊かなくらし」に貢献します。

## 事業概要

楽器事業はヤマハグループの中核事業として、ピアノ・管弦打楽器などのアコースティック楽器から、エレクトロニクス技術を活用した電子楽器に加え、双方の技術を融合したハイブリッド商品などを展開しています。長年蓄積した音・音楽に関わるコア技術やものづくりの現場で磨き上げられたクラフトマンシップとともに、AIや感性工学・シミュレーションなどの新技術も積極的に活用しています。多彩な商品ラインアップや音楽普及事業をグローバルな販売・サービス体制で展開し、市場をリードする地位を獲得しています。

## ピアノ事業



ヤマハ商品の世界シェア **ピアノ 39%\***

売上収益(2025年3月期) **426億円**

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言える事業です。長きにわたって培い感性に裏付けされた技術と品質で、奏者の目指す演奏を叶える、それがヤマハピアノの本質です。トップピアニストをはじめさまざまな方の演奏に応え、デジタル技術を取り込んだハイブリッド商品でライフスタイルに合わせたピアノ演奏体験を提供します。また、傘下の1828年創業ベーゼンドルファーも世界のピアノ愛好家に親しまれています。

## 電子楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア **デジタルピアノ 48%\***  
**ポータブルキーボード 48%\***

売上収益(2025年3月期) **1,009億円**

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重視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ます。

## 管弦打楽器事業



ヤマハ商品の世界シェア **管楽器 32%\***

売上収益(2025年3月期) **697億円**

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数多く手掛けています。

## ギター事業



ヤマハ商品の世界シェア **ギター 12%\***

売上収益(2025年3月期) **442億円**

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、エレキギター、ベースギターからアンプ、エフェクターなどの周辺機器まで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。傘下の事業子会社Yamaha Guitar Group, Inc.は複数の米国ブランドを保有するほか、米国を拠点としたトップアーティストとのリレーション、R&D、グローバルマーケティングを展開しています。

\* 2025年3月期金額ベース、ヤマハ調べ

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務/企業情報



競争優位性

アコースティック技術とデジタル技術の融合

ヤマハはアコースティック楽器だけではなく、消音機能やトランスアコースティックなどのデジタル技術を活用した当社ならではのデジタル楽器を展開し、楽器の幅広い楽しみ方を提案しています。アコースティック楽器では製品の本質を追求し続け、デジタル楽器では研究開発で得られた新技術を用いた商品開発を行い、新しい価値を提供しています。

多様なニーズに応えられる幅広いラインアップ

初心者向けからプロ演奏者向けまで、幅広いお客さまのニーズを満たす豊富な商品ラインアップを備えています。電子楽器では新興市場のローカル音楽にもマッチする機能を搭載した商品を提供し、ギターではマルチブランド展開により、周辺機器を含めたトータルソリューションを提案しています。その結果、当社のグローバル楽器市場シェアはNo.1(ヤマハ調べ)を維持しています。

競合他社

■ ピアノ	スタインウェイ、パール・リバー、カワイ
■ 電子楽器	カワイ、ローランド、カシオ、コルグ
■ 管弦打楽器	コーン・セルマー、ビュッフェ・クランボン、ジュビター、イーストマン
■ ギター	フェンダー、ギブソン、テイラー、マーティン

2025年3月期のレビュー

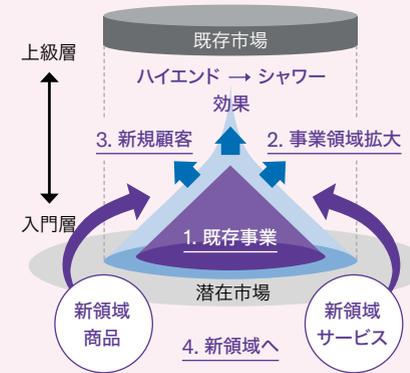
2025年3月期は、デジタルピアノの販売が回復しましたが、中国市場の市況低迷継続により楽器事業全体では減収となりました。ピアノは、中国市場の市況低迷と世界的な需要軟調の影響を受けて大幅な減収となり、将来の需要予測の見直しを行った結果、インドネシア2工場を閉鎖し生産拠点を日本と中国に集約する構造改革を進めています。電子楽器は、デジタルピアノの販売と市場シェアが回復し、前期並みとなりました。管弦打楽器は、北米市場での財政支援が終了した影響で減収となりましたが、個人需要は好調が継続しています。ギターは、周辺機器の販売が苦戦しましたが、エレキギターは中国含めアジア地域での好調が継続し、全体では前期並みとなりました。ミュージックコネクト事業では、楽器演奏用アプリ『Extrack』など、学び・表現・つながりの3つの価値を提供するサービスを拡充し、音・音楽の新しい楽しみ方を開拓しています。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業戦略



事業ビジョン

早急に収益性改善を図り、スピード感を持って世界の楽器演奏人口拡大と楽器市場の安定した成長に寄与する



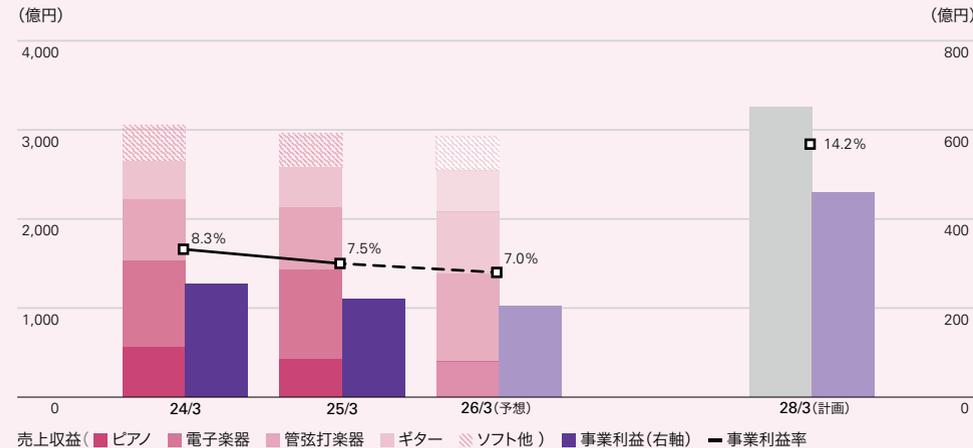
重点戦略

- 1 既存事業の収益性改善
- 2 楽器事業の領域拡大
- 3 楽器顧客の新規開拓
- 4 新領域商品やサービス事業参入

2028年3月期目標値



主要製品別売上収益/事業利益/事業利益率



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

ピアノ事業



市場分析

中国市場は、教育政策の転換により初学者層向けの需要回復は見込めないものの、専門家領域中心に一定の需要はありと予測しています。中国以外の地域では、インフレ影響などにより需要軟調が続いていましたが、今後、緩やかな景気回復が期待されます。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中小ピアノメーカーの事業撤退</li> <li>■ 培われた技術と感性を生かした商品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インフレ影響によるコストアップ、さらなる景気悪化</li> <li>■ 木材供給の不安定化</li> <li>■ 市場の縮退によるシェア争いの激化</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

ピアノにおけるNo.1ブランドとして、より多くのユーザーに信頼され、ピアノ文化の発展に貢献する

	重点テーマ・具体的施策
ピアノ製造拠点の再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本、中国工場でのインドネシア工場からの移管モデル生産の立ち上げ</li> <li>■ 日本におけるピアノ生産体制の強化</li> </ul>
高付加価値商品へのシフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国における中級層への価値訴求強化</li> <li>■ 高付加価値新製品の投入</li> </ul>
プレミアムピアノにおけるポジション強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ピアニストとのリレーションの強化</li> <li>■ 音楽大学、国際ピアノコンクール対応</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、まずは製造拠点の再編により移管したモデルの生産を計画通り実行することで、収益性の改善を目指します。販売面では、ヤマハの強みである高い商品開発力を活用した高付加価値商品を戦略的に市場投入し、売上構成比率を向上させていきます。特に中国市場で消音機能商品の需要創造や専門層への価値訴求を強化することで、高付加価値商品の拡売に注力します。一方プレミアムピアノ領域では海外のアーティストサービス拠点を再編し、ピアニスト・専門家などのサポート体制を強化することでブランドのプレゼンス向上と拡売を目指します。

電子楽器事業



市場分析

コロナ禍に高まった需要の反動減により市場在庫過多の状況が継続していましたが、状況は改善し、今後は中国を除き緩やかに回復する見通しです。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル技術・AI技術の進展による商品開発力向上</li> <li>■ 新興国での販売網・EC拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インフレなどによるコストアップ、景気悪化</li> <li>■ OEMを活用したECブランドの乱立</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

カスタマーサクセスを支援するサービスを展開し、顧客のLTV向上を図りながら売上利益貢献を継続する

	重点テーマ・具体的施策
製品とサービスの組み合わせによる体験価値の最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 鍵盤ユーザー向けの音色・伴奏コンテンツの開発</li> <li>■ 楽器演奏支援アプリの市場投入</li> </ul>
製品の魅力の追求と多様なニーズへの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 普及価格帯：ECプレゼンス強化</li> <li>■ 中高級価格帯：ピアノ性能の追求と世界中の音楽表現への対応</li> <li>■ シンセサイザー：トップポジションの獲得</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、これまで製品の販売が中心だった事業形態から脱却し、サービスを含めた体験価値を最大化することで、長期的な楽器演奏の楽しみと利便性を提供していきます。製品面では、技術×感性で製品の魅力をさらに追求していきます。デジタルピアノでは、すでにトップシェアを堅持していますが、鍵盤や音源などピアノの性能を追求し、さらなるシェアアップを目指します。ポータブルキーボードは、コンテンツマーケットプレイスを立ち上げ、さまざまなコンテンツを提供することで、世界中の多様な音楽ニーズに応えていきます。特に低価格帯の商品は新興国の市場開拓に活用し、鍵盤楽器の演奏人口拡大へ貢献していきます。シンセサイザーは前中計期間に投入した新商品が奇与し市場プレゼンスが向上した実績をもとに、さらに中核モデルを拡充することで、音づくりの楽しさを訴求し、No.1ブランドを目指します。

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS：Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



管弦打楽器事業 

市場分析

米国の財政支援による特需は終了しましたが、北米の需要はコロナ禍以前の水準よりも高い状況で推移する見込みです。先進国を中心に需要は安定する見通しですが、デジタル楽器は巣ごもり需要の剥落後、市場競争が激化しています。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>音楽教育普及による楽器演奏人口の拡大</li> <li>楽器の本質追求に基づく商品開発力向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフレなどによる原材料のコストアップ、景気悪化</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

事業成長に向けた基盤を構築し、ブランド価値を向上させることで、管弦打楽器総合ブランドとして業界をリードする

	重点テーマ・具体的施策
個人顧客への価値訴求強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>フラッグシップモデルの投入によるブランド力けん引とシェア拡大</li> <li>アトリエネットワークを活用した中高級品の拡売</li> <li>アクセサリ商品の拡充</li> </ul>
新興国の需要獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでの技術サービス体制の構築</li> <li>入札案件の獲得強化</li> <li>楽器指導者コミュニティの構築</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、多数の商品ジャンルを持ち各地域・顧客の多様なニーズに対応できる強みを生かし、継続的に成長できる事業基盤の構築とブランド価値向上に取り組めます。個人顧客向けの価値訴求の強化では、各商品カテゴリでブランド力をけん引するフラッグシップモデルを投入するとともに、アーティストリレーションを活用して中高級品を拡売することで、シェア拡大を目指します。また、顧客にヤマハならではの体験価値を提供するために、ディーラーや販売会社スタッフの専門力強化を支援します。新興国での需要獲得に向けては、本社の技術者を派遣して、現地の技術サービス力を強化することで、各国の入札案件の獲得につなげ、売上拡大を図っていきます。また、楽器指導者向けのコミュニティを構築し、セミナーを実施するなどして指導者を育成し、音楽文化の発展と楽器市場の拡大に貢献します。

ギター事業 

市場分析

中高級品では米国メーカーのシェアが依然として高く、低価格品では中国メーカー、ハウスブランドの存在感が大きくなり、競争が激化しています。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>ギター演奏の楽しみ方の多様化</li> <li>新興国での楽器演奏人口拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフレなどによるコストアップ、景気悪化</li> <li>OEMを活用したハウスブランドの品質向上</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

収益性改善と中高級品販売の強化を進め、地域・顧客の多様性に精通したNo.1ギターカンパニーになる

	重点テーマ・具体的施策
事業構造の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>ギター周辺機器の収益構造改善</li> <li>生産体制の見直しによる生産効率の向上</li> </ul>
中高級品市場での拡売とプレゼンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイエンドモデル、新価値商品の市場投入</li> <li>マルチブランドの強みを生かしたソリューション提案</li> <li>米国拠点発信のマーケティング施策の実行</li> <li>アーティストリレーションの再強化</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、前中計期間中に低下した収益性をいち早く改善させ、その上で中高級品を拡売していくことで事業を成長させていきます。収益性改善については、自社一貫生産の強みを生かした生産効率の向上、ギター周辺機器の収益構造改善など製造改革による原価低減を実現していきます。中高級品の拡売については、ギターに造詣の深い顧客の共感を得られるユニークな新商品を投入していきます。商品の機能的な価値だけでなく、アーティストリレーションなどを活用し、各国地域の多様性に対応した情緒的な価値を訴求し、各市場でのシェア拡大を狙います。また、米国事業拠点を活用し、マルチブランドでのグローバルマーケティング施策を積極的に展開することで、市場でのプレゼンスを強化していきます。

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報



製造戦略

楽器事業の生産体制

ヤマハは早くから海外に生産拠点を整備し、現在は日本国内拠点のほか、中国、インドネシア、インドに拠点を構えています。需要変動や地政学リスクなどの外部環境変化に伴い、前中計期間中にこれまで続けてきた増産拡張路線から適正規模で需要変動に強い生産体制を構築することへ方針転換しました。現在は国内生産基盤を再構築し、技術・技能・開発が三位一体となり、ものづくり力の再強化に取り組んでいます。長年の楽器生産で培ってきたクラフトマンシップと最先端テクノロジーを融合させた生産体制は変わりなくヤマハの強みです。また、地政学や災害発生などに対するリスクマネジメントを徹底し、部品供給の最適化を含め環境変化に強い生産アロケーションの実現を目指しています。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では現場に根差したものづくり力の再興をテーマに各取り組みを進め、事業収益への貢献を目指します。ものづくりの根幹は“ヒト”です。ピアノや管楽器など職人の技能が重要なアコースティック楽器の生産については、特に技能伝承のための仕組みを構築し、研修・教育を通じた専門力の強化を進めます。また、国内においては設備老朽化解消のための投資も進め、安心・安全な職場環境を実現します。また、規模、機能の面で最適な体制を検討し、調達面ではサプライヤーとの関係強化によって安定調達を実現すると同時に、商品設計段階から関与を深めコスト低減に努めます。ピアノについては前中計期間中に実施した構造改革の効果を確実に出していきます。管楽器では、各拠点での生産品目の見直しなど、事業に最適な生産体制の検討を行い、必要な設備投資を実行します。ギターでは原価低減施策の実施や、ギター周辺機器の収益性改善、需要変動に応じ外部リソース活用も検討していきます。



後藤 敏昭

執行役 楽器事業本部副本部長 兼  
音響事業本部副本部長 兼 楽器事業本部生産統括部長

主な生産拠点(楽器)



\*1. ヤマハ・ミュージカル・プロダクツ・アジアは、2025年3月に生産を終了しました。

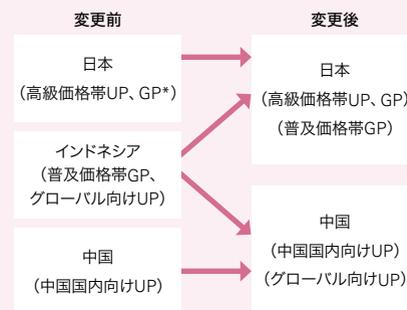
\*2. ヤマハ・インドネシアは2025年12月を目標に生産を終了します。

TOPICS

アコースティックピアノ生産体制の見直し

中国がグローバル市場をけん引していたピアノの生産体制については、将来の見直しを含めて戦略を見直し、今後必要となる生産水準に合わせた生産体制の構築に向けて、前中計期間中に構造改革を実施しました。従来、日本、中国、インドネシアの3カ国で生産していましたが、インドネシアのピアノ2工場を閉鎖し、その機能を日本、中国にそれぞれ移管します。中国は充実した生産設備を有し、新たな大規模投資を必要としないこと、教育需要の消失以降も、趣味需要、音大向け需要など国内市場の成長が期待できることから、中国拠点を維持する判断をしました。

ピアノ生産体制の変更



\* UP : アップライトピアノ, GP : グランドピアノ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

営業戦略

楽器事業における営業活動

ヤマハはグローバルに営業拠点をもち、地域に根差した営業活動を行っています。成熟国を中心とした主要市場では、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、さらに、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。

音楽普及活動

ヤマハは音楽普及への取り組みを国内外で展開しています。1954年、現在の「YAMAHA MUSIC SCHOOL」の前身となる教室の開講以来、40以上の国・地域で展開している音楽教室事業に加え、2015年から開始した新興国において音楽教育の普及・楽器演奏人口の拡大に取り組む「スクールプロジェクト」も2025年3月期までに10カ国へと広がっています。新興国での楽器演奏人口の拡大は、楽器市場の拡大につながり、中長期的な需要創造、そして将来の当社の売上成長にもつながります。今後も取り組みを継続することで、顧客の拡大に貢献していきます。

音楽普及活動の状況 (2025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)	2,100	299,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,150	154,600

\*1. 2025年3月期にレッスンを受講できた人数

スクールプロジェクト\*2

2025年3月期末時点延べ人数(人)	4,250,000
2028年3月期末目標(人)	7,000,000

\*2. 新興国において、カリキュラム構築支援や指導者の育成、教材や楽器の販売・提供を通して、公教育における音楽教育の普及を目指す活動

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、インドを中心とした新興国市場での成長を加速させます。先進国の中では販売子会社の再編を実施した日本市場で事業収益の改善を進め、中国市場では事業ポートフォリオを転換し、安定成長を目指します。さらに、ECやメーカー直販など地域、顧客の状況に適した販路を整備していき、音楽教室や「スクールプロジェクト」によって楽器需要を創出し、ハードとソフトの両面で事業成長していきます。



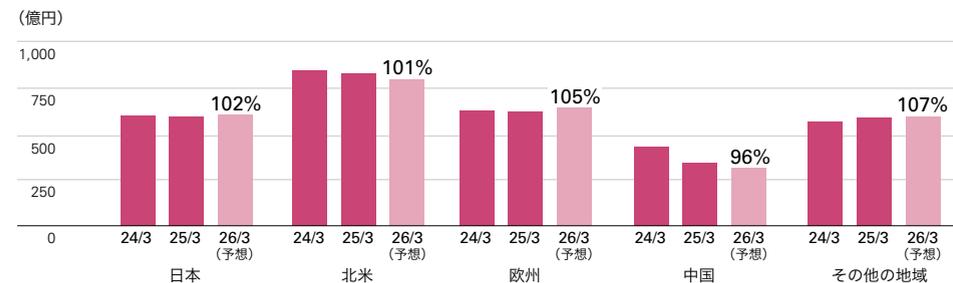
押木 正人

常務執行役  
楽器事業本部副本部長 兼 音響事業本部副本部長

楽器市場の地域別の状況

日本	成熟市場である日本では、商品カテゴリごとに音楽普及活動や価値提案を行い、顧客を増やしていきます。学校の吹奏楽部、軽音楽部に対する活動支援によって、国内市場の活性化にも取り組みます。また、高付加価値商品の拡売や価格の適正化を進めることで、収益構造の改革を進めます。
北米	米国財政支援による管弦打楽器販売の特需は終了しましたが、その後も市場は活性化した状態が継続しており、個人需要は継続しています。商品カテゴリでは成長余地の大きなギター市場に引き続き注力していきます。
欧州	2025年3月期は基幹システム刷新の影響で一時的に売上が減少しましたが、市場の需要動向に変化はありません。楽器専門店が多い市場特性を生かし、価格帯ごとに販路を差別化し、販売力を強化していきます。
中国	教育政策の転換により鍵盤楽器の売上が減少しましたが、事業ポートフォリオを再編し、今後は管弦打楽器、ギターなど他の商品カテゴリを成長させていきます。老年大学での教室展開など、新たな需要開拓の取り組みが進んでいます。
その他	インド、中南米、アセアン地域が継続的に成長し、販社を設立したフィリピンでも順調に事業が立ち上がっています。商品ではポータブルキーボードやギターなど初心者の手が届きやすい低価格帯商品が主力となり、音楽教室や「スクールプロジェクト」の展開と合わせて楽器需要を創出し、成長を加速していきます。

地域別売上収益／成長率(為替影響を除いた実質ベースでの前期比増減)



SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

SECTION 4 コーポレート戦略

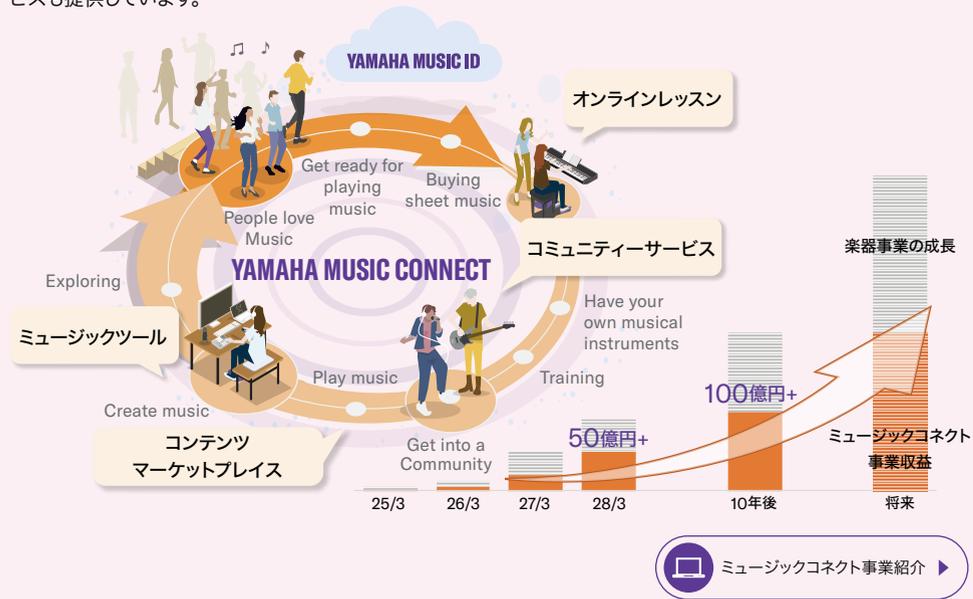
SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

# TOPICS Yamaha Music Connect

## 「Yamaha Music Connect」の取り組み

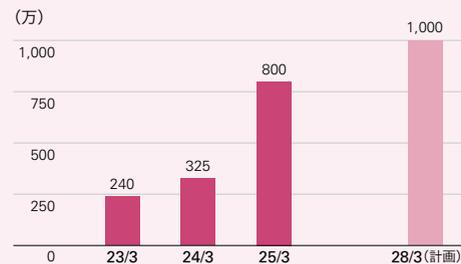
Yamaha Music Connectは、「人と音楽は、もっと近くなる。」をコンセプトにLearning、Creative、Communityの3つの領域で多様なサービスを提供していく事業です。前中計期間から取り組みを開始し、これまでにさまざまなデジタルサービス、アプリを提供してきました。また、パートナー企業との協業により楽器の練習支援サービスや楽譜サービスも提供しています。



## Yamaha Music ID

Yamaha Music IDはヤマハが提供するさまざまなサービスを1つのアカウントで利用可能にするためのIDで、2025年3月末時点の登録数はグローバルで約800万IDです。ユーザーの利便性向上だけでなく、データ活用により顧客のニーズに合った商品・サービスの提供に役立てています。

### Yamaha Music ID登録数



## 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新中計では、オンラインレッスン、コンテンツマーケットプレイスなど、さらなる提供サービスの拡大を進めます。オンラインレッスンはヤマハ音楽教室のアセットを活用し、先進国地域を中心に事業化を進めます。コンテンツマーケットプレイスは、電子楽器の音色・伴奏データをグローバルに提供することで、ユーザーの利便性を向上させ、楽器の拡売にもつなげる狙いです。また、楽器ユーザー同士のコラボレーションを促進する音楽演奏コミュニティサービスを立ち上げ、つながる楽しさを提供していきます。Yamaha Music IDのデータを活用し、一人一人に最適なサービスを設計することで、音楽人口の拡大に貢献します。

### 楽器演奏用アプリ『Extrack』

2025年3月に公開した楽器演奏用アプリ『Extrack』は、楽器演奏者が直面する「個人練習が単調になってしまう」「他の人との合わせ練習が気軽にできない」といった課題に対し、まるでバンドメンバーと一緒に演奏しているかのような臨場感で楽しく快適に演奏を楽しむ体験を提供しています。

ヤマハが長年の研究開発で培ってきた技術を活用し、演奏したい楽曲を楽器パートごとに音量調整しながら再生したり、コード進行の表示・テンポやキーを変更したりすることができます。

実際に楽器演奏を趣味とする開発メンバーたちがその実体験も生かしながら、演奏者視点での分かりやすさ・楽しみやすさを追求し、アプリ初心者も抵抗感なく新しい演奏の楽しみ方を体験できるように設計しました。

今後も新しい音楽の楽しみ方の提案、体験価値の創出に貢献していきます。



楽器事業本部 ミュージックコネクト事業推進部 サービス事業開発第2グループ (左から)

大西 健太、前田 一樹



# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務/企業情報

# 音響機器事業



鳥羽 伸和  
執行役 音響事業本部長

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向け、さらには自動車市場向け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。市場の変化に対応し事業を再構築、成長する新市場へドメインを拡大します。

## 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1つです。コンシューマー音響機器事業では従来のホームオーディオ機器に加え、クリエイター向けの制作・配信・拡声用音響機器を提供しています。プロフェッショナル音響機器事業ではライブ・イベントから遠隔会議まで幅広いアプリケーションに対応する音響ソリューションに加え、ネットワーク機器を提供しています。モビリティ音響機器事業では車載オーディオ商品や緊急通話ソリューションを提供しています。

### コンシューマー音響機器事業



売上収益(2025年3月期) 449億円

AVレシーバー、HiFiスピーカーなど従来のホームオーディオ機器に加え、拡声(PA)・音楽制作・配信向け音響機器を提供し、ユースケースに即した多彩な音楽の楽しみ方を提案しています。ホームオーディオでは、アーティストが音楽に込めた想い、制作者が意図した世界観をありのままに表現し聴く人の感情を動かす音をユーザーに届けます。拡声・音楽制作・配信向け用機器には、ハードウェアだけでなくソフトウェアも提供することで、より多様なニーズに応えられるソリューションを提案しています。

### プロフェッショナル音響機器事業



売上収益(2025年3月期) 721億円

世界中の著名なコンサート会場やホール、商業空間で利用される多種多様な業務用音響機器、快適な遠隔コミュニケーションを実現する会議用音響機器、企業ネットワークや店舗などで多く採用されるネットワーク機器を提供しています。ハードウェアの販売と合わせて施工ノウハウも提供し、ヤマハブランドだけではなくグループ企業の商品も組み合わせて幅広い市場向けにトータルソリューションを提案します。

### モビリティ音響機器事業



売上収益(2025年3月期) 188億円

変革が進む自動車市場に向けて、自動車ごとのコンセプトにふさわしい音響空間を創り出す車載オーディオ商品や緊急通話ソリューションを提供しています。2020年から販売を開始した車載オーディオが事業成長をけん引し、これまでに日本と中国の自動車メーカーでの採用を獲得しています。緊急通話ソリューションは各国の法律の施行に合わせて、事故発生時にノイズなく通話可能な環境を提供しています。

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS: Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務/企業情報



競争優位性

音響技術とネットワーク技術の融合

楽器・音響機器の事業で培った、表現者の想いまで伝える音響技術だけではなく、ネットワーク技術も兼ね備えていることがヤマハの強みです。2つの技術を生かした信頼性・安定性の高い製品群で差別化を図ります。

幅広い商品ラインアップとソリューション提案

音の入力から出力まで、さまざまな規模、予算に対応可能な幅広い商品ラインアップを備えており、ハードウェアだけではなく、音づくりのノウハウ、機器管理などのソリューションを合わせて提供できる体制を備えています。

競合他社

■ コンシューマー音響機器	デノン、JBL、マッキー、ジェネレック
■ プロフェッショナル音響機器	JBL、エレクトロボイス、デジコ、アレン&ヒース、QSC、パイアンプ
■ モビリティ音響機器	JBL、ボーズ

2025年3月期のレビュー

2025年3月期は、プロフェッショナル音響機器の販売好調により音響機器事業全体では増収になりました。コンシューマー音響機器は、ホームオーディオ縮小の影響で減収となりましたが、制作・配信用機器領域での小型PA機器やモニタースピーカー、およびスタインバークの各種音楽制作ソフトが順調に販売を伸ばしました。プロフェッショナル音響機器は、エンターテインメント市場の活況によりデジタルミキサーの販売が大幅に増えて事業全体をけん引しました。ミキサー、スピーカーの需要は強い状況が継続しています。会議室用機器は競争激化により販売が伸び悩みましたが、天井用スピーカーなどホスピタリティ市場向けの機器の売上が増加しました。ネットワーク機器は堅調なIT投資や入札案件の増加により増収となりました。モビリティ音響機器は、車載オーディオの採用が引き続き拡大し、増収となり、2025年3月期までに累計で6社、17モデルに搭載されています。緊急通話ソリューションでは、中国での販売体制確立を達成しました。

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業戦略



事業ビジョン

音響機器事業に特化した専門性と業界対応力を持つ組織体制を構築し、事業をさらに成長させる

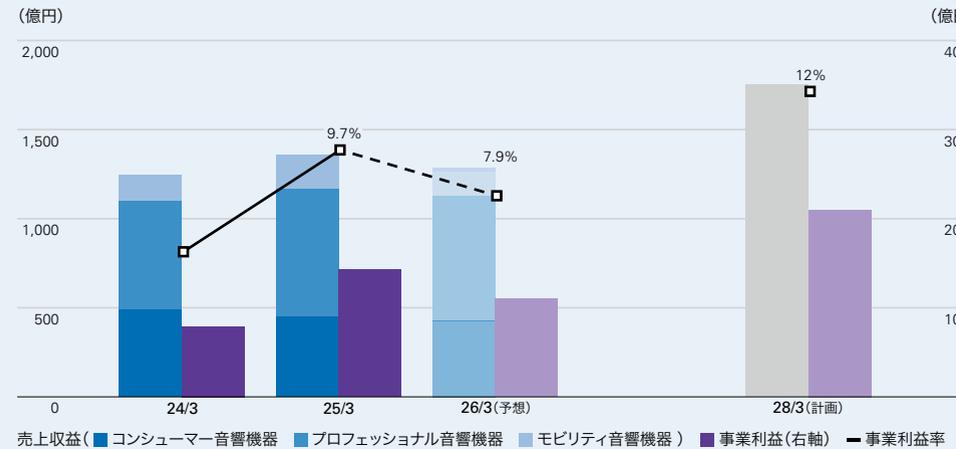
重点戦略

- 1 【コンシューマー音響機器】ホームオーディオ事業の収益性改善
- 2 【プロフェッショナル音響機器】スピーカーの販売拡大による事業成長
- 3 【モビリティ音響機器】採用メーカー数の拡大

2028年3月期目標値



主要製品別売上収益／事業利益／事業利益率



(注)2026年3月期より、「電子デバイス事業」の名称を「モビリティ音響機器事業」に変更し、「その他の事業」セグメントから「音響機器事業」セグメントに組み替えています。これに合わせて、過年度については数値を組み替えた上で算出しています。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務／企業情報

## コンシューマー音響機器事業



### 市場分析

ホームオーディオ市場は普及品を中心に価格競争が厳しく低迷が続いていますが、趣味層向けのHiFiオーディオなどは比較的安定しています。個人・小規模ライブ配信市場はクリエイターによる配信が定着し、音楽制作用機材の販売は堅調に推移しています。

### 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>映画・ゲーム・音楽などのコンテンツの高音質化・立体音響化</li> <li>AI技術の発展による新たな音楽制作の楽しみ方の広がり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会情勢の変化による個人の消費マインド冷え込みの長期化</li> </ul>

## 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

音楽制作・配信向け音響機器からホームオーディオまで、趣味性の高い音響領域でなくてはならない存在になる

重点テーマ・具体的施策	
ホームオーディオ事業の収益性改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>趣味層向けラインアップ刷新とマーケティング活動強化</li> <li>開発・生産・販売などの運営効率向上</li> </ul>
個人クリエイターのカスタマーサクセス支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>配信対応を強化した商品・ソフトウェアの市場投入</li> <li>購入前後のサポート体制を強化</li> </ul>

## 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

ホームオーディオは、前中計期間からの商品ポートフォリオの見直しを進めることで、趣味層向けの高付加価値商品を強化していきます。他社に比べて強いポジションにあるAVレシーバー、HiFiコンポーネントを中心にラインアップを再構築し、プロフェッショナル音響機器も含めた共通開発プラットフォームを活用することで、開発の効率化を進めます。音楽制作・配信用機器の分野では、市場で長年支持されるモニタースピーカーやミキサーに加え、配信機能を強化した新ラインアップの商品・ソフトウェアを市場投入し、制作・配信をサポートする体制も強化することで、クリエイターに支持されるブランドを目指し売上成長を狙います。

## プロフェッショナル音響機器事業



### 市場分析

ミキサーの販売が好調だったエンターテインメント市場は今後も堅調に推移する見通しです。オフィス市場は投資が鈍化していますが、ホスピタリティ市場では高音質ニーズが高く引き続き市場の拡大が想定されます。ネットワーク市場はDX設備投資とそれに伴うネットワークの高速化が進み、堅調に推移する見通しです。

### 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>体験型消費のさらなる拡大</li> <li>コミュニケーションにおける音の重要性への理解の広がり</li> <li>IT、クラウド技術の発展による急速な市場の変化とIT人材不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際情勢の不安定化と景気後退による設備投資の停滞</li> </ul>

## 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

各領域での専門性を向上させ、統合ソリューションプロバイダーとしての地位を確立する

重点テーマ・具体的施策	
スピーカー事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミキサーとスピーカーの連携強化によるシステム販売拡大</li> <li>スピーカー生産能力拡大</li> <li>NEXO社との連携による製品開発</li> </ul>
ホスピタリティ、会議用音響機器の売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI(システムインテグレーター)のワークフローを改善するソリューション提供</li> </ul>
ネットワーク市場への最適なソリューション提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売パートナーと顧客価値を創造するための体制整備</li> <li>クラウド型ネットワーク統合管理サービスの強化</li> </ul>

## 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

プロフェッショナル音響機器ビジネスの特性に最適な事業体制への再編を進めていきます。前中計期間からミキサー新商品の販売が好調に推移してきたエンターテインメント市場では、今後はスピーカーの拡売を目指します。ミキサーとスピーカーの機能連携を強化しユーザーワークフローを改善することで他社との差別化を図っていきます。ホスピタリティ・会議用音響機器の領域では、SIのワークフローを改善するソフトウェアを提供し、システムの設計、機器の設定や調整、管理を簡便にすることで顧客の支持獲得を目指します。国内市場で高いシェアを持つネットワーク機器では、ネットワーク統合管理サービスを強化し、チャネルパートナーと連携することで、文化教育施設、医療・ヘルスケアなどさまざまな領域に最適なソリューションを提供していきます。

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務／企業情報

モビリティ音響機器事業



市場分析

中国における車載オーディオの市場規模は拡大が継続しており、中国メーカーのシェアが急伸する中で、高性能なオーディオへのニーズが高まっています。音声ソリューションは、欧州の規制強化で高性能音声ソリューションの商機拡大を見込んでいます。

機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>多彩な音響エンターテインメントを楽しむ快適空間への車室の進化</li> <li>緊急通話機能の義務化など規制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国の景気減速による需要変動</li> <li>法規制施行の延期による販売時期の遅れ</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の事業ビジョン

車載オーディオを成長の柱とし、車室内体験価値向上を共創するパートナーのポジションを確立する

重点テーマ・具体的施策	
新価値・高音質を柔軟な手段で提供し、顧客基盤を拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Music:AI」の機能拡張</li> <li>高品質なスピーカー・アンプの提案</li> </ul>
音声ソリューションの採用拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>獲得済み案件のサポート強化</li> <li>中国市場における法規制開始に向けた販促強化</li> </ul>

新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

車載オーディオは、中国向けの販売減少により一時的に減収を見込んでいますが、新中計の3年間では堅調に成長する計画です。「Music:AI」などヤマハならではの先進的な価値訴求により、さらなる採用拡大を狙います。高音質と新体験に対するニーズが高まる中、新しい技術の開発を進め、顧客の期待に応えていきます。緊急通話ソリューションでは、欧州など今後法規制が施行される地域での新規採用獲得を目指します。また、法規制施行を目前に控えている中国市場では、さらなる採用拡大に向けて販促活動を強化していきます。

TOPICS

英国プリンシパリティ・スタジアムへのNEXOサウンドシステムの導入事例

フランスに拠点を持つヤマハグループのNEXO S.A.は、業務用スピーカーを製造・販売し、特に大型コンサート会場や劇場などで高音質を求める際に使用されるスピーカーで高い評価を得ています。2024年には、NEXOサウンドシステムが音響・照明のトータルサービスプロバイダーPAIグループによって英国プリンシパリティ・スタジアムへ導入されました。プリンシパリティ・スタジアムはウェールズラグビー協会の本拠地で74,500席を有し、欧州でわずか2つしかない、開閉式屋根を持つ全天候対応型のスポーツスタジアムの1つです。今回、品質、コスト、グローバルでの導入実績が評価され、スタジアムのサウンドシステムをリニューアルするパートナーとして最先端のサウンドシステムを持つNEXOが選ばれました。既存のケーブルインフラにできるだけ手を加えることなくシステムをアップグレードすることが課題になりましたが、NEXO本社にテスト機を設置し、導入前にPAIグループとシステムの機能を確認することで解決しました。また、システムの販売だけでなく、設置中のフォローアップも行います。この強力なサポート体制もNEXOが評価される強みの1つです。



NEXO S.A.  
Engineering Support Division  
Christophe Girres

NEXOサウンドシステムの導入により、観客の安全性を確保しながら、主要なコンサートからスポーツイベントまで、世界クラスのあらゆるイベントに対応できる音響設備が整いました。これにより、最高品質のクリアでパワフルな音を全ての観客に届けることができ、スタジアムでの体験価値がさらに向上しています。後方の座席やラウンジまで、スタジアムの全ての座席に同じ音響体験を提供できることがNEXOの競争優位性の1つです。パリのスタッド・ド・フランスやダブリンのクローク・パークなど、NEXOサウンドシステムを備えたスタジアムは増加しています。好調なエンターテインメント市場に対して、今後もNEXOならではのサウンドソリューションを提供することで、ヤマハグループのプロフェッショナル音響機器事業の成長に貢献していきます。



NEXO S.A.

1979年の設立以来(本社：フランス・プレリー)、画期的なサウンドソリューションを設計しています。2008年にヤマハグループの一員となり、業務用音響機器の事業拡大に貢献しています。世界90カ国以上に独自のグローバルパートナーネットワークを構築しており、ディストリビューターなどのネットワークを通じて製品を輸出しています。

NEXOサウンドシステムの導入(英語のみ)  
[ウェブサイト](#) ▶ [動画](#) ▶

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS : Yamaha Music Connect	36
<b>音響機器事業</b>	<b>37</b>
製造戦略	41
営業戦略	41

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

SECTION 6 財務/企業情報

## 製造戦略

### 音響機器事業の生産体制

ヤマハでは音響機器事業の特性を踏まえた生産戦略を策定し、自社工場と外部委託の強みを明確に区分しています。高付加価値製品は自社工場に集約し、汎用的な製品は外部リソースを最大限活用することで、市場への迅速な製品投入を実現し、製品ラインアップを拡充して事業成長を支援しています。

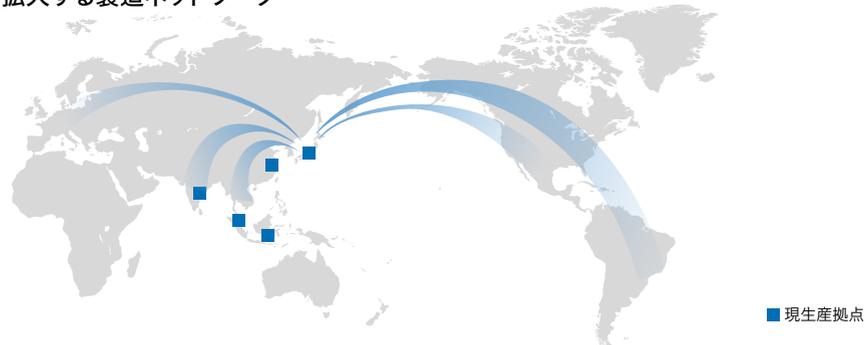
### 戦略のポイント

成長事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界各国に工場を持つサプライヤーとの連携をより強化</li> <li>■ スピーディーな開発・生産体制の構築</li> </ul>
収益改善事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内製・外製の選択と集中により「Time to Market, Time to Volume」の意識を高め計画通りに製品をリリース</li> <li>■ 物流・倉庫管理のトータルコストを見据え、収益性を改善</li> </ul>
環境変化への対応力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地政学リスクや顧客需要の変動を敏感にキャッチし、調達レジリエンスを強化</li> <li>■ 関税障壁などにより価格優位性が確立できない特定地域への地産地消生産戦略により、競争力を確立</li> </ul>

### 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

新体制では音響機器事業に最適化した品質マネジメントシステム(QMS)を確立し、迅速な意思決定と柔軟な対応を可能にするスピード重視の生産体制を構築していきます。重要サプライヤーのグローバル製造ネットワークを積極的に活用することで、地域ごとの需要に応じた「地産地消」型の生産体制を早期に実現し、供給の安定性とコスト競争力を高めていきます。さらに、海外関連会社を取り扱う製品の自社工場への集約を進めることで、グループ全体の生産の合理化を進めていきます。

### 世界中に拡大する製造ネットワーク



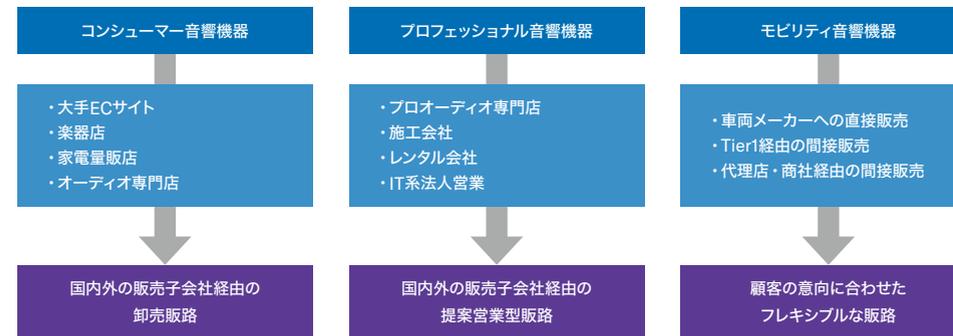
## 営業戦略

### 音響機器事業の販路

ヤマハの音響機器事業では、セグメントごとに異なる販路を構築しています。

### 戦略のポイント

コンシューマー音響機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ホームオーディオ：家電量販店やオーディオ専門店での販売強化</li> <li>■ 制作・配信用機器：既存の楽器販路を活用した楽器店での販売、大手ECサイトでの販売強化</li> </ul>
プロフェッショナル音響機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロオーディオ専門店や施工会社などへの提案営業強化</li> <li>■ システムの納入だけでなく、保守、メンテナンスも含めたソリューション提供</li> </ul>
モビリティ音響機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多様な顧客の意向に対応できるパートナーシップ構築</li> <li>■ ヤマハならではの価値訴求による提案営業</li> </ul>



### 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」の取り組み方針

組織変更に伴い、音響機器市場に特化した販売体制を整備し、事業成長に合わせて、必要な要員を増強していきます。プロフェッショナル音響機器では、成長に必要な販売子会社の体制を整備し、欧米中日の主要販社では、音響機器市場に特化した営業活動ができるように部門の独立性を高めます。音響設備市場においては、システム納入にとどまらず、保守・メンテナンスを含めたソリューション提供のニーズが高まっているため、サポートスタッフの育成にも注力していきます。コンシューマー音響機器では、ホームオーディオの商品ポートフォリオ見直しに伴い、専門性の高い商品にふさわしい顧客接点を再構築していきます。モビリティ音響機器では、新規採用獲得に向けて、これまで培ってきたブランド力を生かして欧米自動車メーカーへの提案を強化していきます。

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

楽器事業	30
製造戦略	34
営業戦略	35
TOPICS：Yamaha Music Connect	36
音響機器事業	37
製造戦略	41
営業戦略	41

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

## SECTION 6 財務／企業情報