事業別戦略

楽器事業

グローバル楽器市場でNo.1のシェアを持つヤマハグループの中核事業です。
規模を生かした技術開発力とマーケティングでさらなる高収益を目指します。

伊藤 公保 執行役員 楽器事業本部長

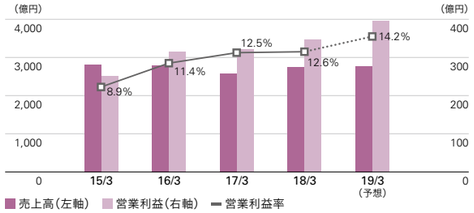
事業の概要

楽器事業は、創業以来当社グループの中核事業です。長年蓄積した音・音楽に関わるコア技術を数多く持ち、伝統的なピアノ、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の開発にも注力しています。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て、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、世界でNo.1の総合楽器メーカーの地位を獲得しています。

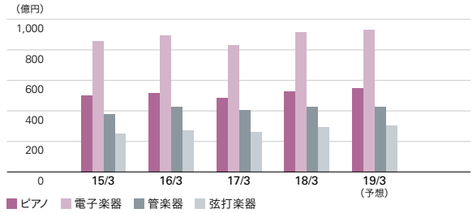
事業を取り巻く環境

市場環境としては、少子高齢化の進展する日本市場は停滞感があるものの、欧州、米国の両市場においては安定した成長が継続していることに加え、中国市場では近年極めて高い成長が継続しています。新興国を中心とした市場では、マクロ経済などの影響から不安定な面もありますが、潜在的な成長の可能性は高いと認識しています。製品別で見ると、ピアノ、管楽器の安定的な成長に加え、電子楽器やギターを中心とする弦打楽器のさらなる成長が期待できます。楽器ごとに競合先は異なりますが、主力の鍵盤楽器では競合先に大きな変化はなく、シェアを拡大しています。

売上高／営業利益／営業利益率



主要製品売上高



主要製品の状況と主な競合

	市場とヤマハの概況	主な競合
ピアノ	中国が高成長を続ける最大の市場、先進国市場は安定。ハイブリッド商品が伸長。	スタインウェイ(独・米)／パール・リバー(中)／カワイ(日)
電子楽器	教育・趣味需要を基盤に電子ピアノは各市場で成長、商品ラインアップも拡充。	カシオ／ローランド／カワイ(日)
管楽器	学校・バンド需要を基盤に先進国を中心に安定的成長、 今後中国市場での成長を期待。	コーン・セルマー(米)／ビュッフェ・クランポン(仏)／ ジュピター (台)
弦打楽器	中国、新興国で需要拡大。新しいタイプのコンセプトギターも好評。競合他社多数。	フェンダー／ギブソン／マーティン／テイラー(米)

事業戦略のポイント

競争優位性

- ユーザーとの対話を重視した研究開発・技術開発
- 世界各地に広がる営業・サービスネットワーク、市場特性を踏まえた開発・デザイン
- 長年の実績に裏打ちされた、音楽、楽器への深い理解

成長機会

- 生活水準向上に伴う、新興国での音楽文化の発展
- Eコマースの普及に伴う消費行動、マーケティングの多様化
- デジタルネットワーク、ロボティクス、AI、FAなどの技術発展

中期経営計画における事業戦略

- 電子楽器の伸長、粗利の改善、コストダウンにより、利益率を改善
- 独自の「感性評価技術*」による楽器の本質追求と、新価値提供で、商品競争力強化を加速
  *「人間の感性」と「製品の物理的特性」の関係を定量・定性的に分析し形式知化する技術
- マーケティングと顧客アクセスを地域別に最適化し、ブランド力の向上と顧客接点の拡大を推進

取り組む事業課題

- 新興国での潜在的な音楽ニーズの掘り起こし・取り込み
- 多様な商流・消費行動への的確なアプローチ
- マーケットセグメンテーションと商品価値のきめ細かな訴求
- 最新技術の製品・サービスへの応用と新価値提供
- AIテクノロジーによる新たな音楽体験の提供

2018年3月期の進捗

- 全商品カテゴリーで前期実績を上回る販売を記録
- 中国をはじめ、新興国市場で大きな成長を実現
- カジュアル管楽器『Venova™』など、個性的な商品群の開発・販売
- 新興国で約300の新規アカウントを開拓
- デジタルマーケティングを加速(特に中国で大きな成果)
- アーティストリレーションの深化

2019年3月期の事業方針

中期経営計画にある新商品群の開発進展と市場投入を着実に進めるとともに、本質追求による個性際立つ商品の開発や、販売価格適正化とコスト削減に引き続き取り組み、トップライン拡大と利益率改善を図ります。

付加価値創出と商品競争力向上

グローバルで見ると、当社が十分に市場の特性を捕捉できているのはまだまだ先進国の一部に限られます。また、お客さまの消費行動やニーズが多様化する中、それらを理解しながら、どのように当社の強み・技術と結び付けて競争力・訴求力のある商品を創出するかが成長への鍵です。2019年3月期は社内の知見・技術を結集する場として新研究開発棟「イノベーションセンター」も立ち上がっており、さらなる本質の追求と技術・人の融合による新たな顧客創出に取り組みます。

マーケティングの強化

各商品カテゴリーで新たな価値を備えた新商品の開発を進める一方で、その価値を各市場で訴求するマーケティング面での取り組みでは、商品ごとにまだばらつきがあります。当社がエンドユーザーにリーチしきれていない商品について、潜在的なニーズの掘り起こしに加え、今までにない全く新しい顧客体験など、当社ならではの付加価値訴求の取り組みを強化し、販売を加速していきます。

社会課題解決につながる取り組み

Topics

青少年育成のためのオーケストラ・バンド活動支援

若者の犯罪や非行が深刻な中南米の国々では、国の政策により無償の音楽教育活動が進められ、青少年育成を目的としたオーケストラやバンド団体が結成されています。

当社は、多くの子どもたちが参加するこの活動を長年にわたり支援してきました。2014年からは「AMIGO Project」をスタートさせ、支援活動をさらに強化しています。同プロジェクトでは、子どもたちが自分の力で楽器をメンテナンスできるようにワークショップを開催するほか、楽器の修理に対応できる技術者の育成を推進するなど、より良い環境で子どもたちが演奏を続けられるようにサポートしています。

青少年育成オーケストラ・バンド団体

音響機器事業

コンシューマー向けから業務用に至るまで、幅広い製品・サービスを提供しています。技術革新とサポート強化の組み合わせで領域を拡大し、成長を加速させます。

飯塚 朗 執行役 音響事業本部長

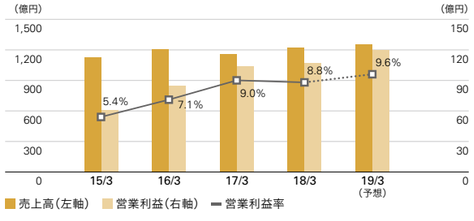
事業の概要

音響機器事業は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハにとって、楽器事業に次ぐ中核事業です。コンシューマー向けのオーディオ機器（AV機器）や、業務用、設備用、楽器愛好家向けの音響機器（PA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）があります。音のネットワーク技術に加え、情報通信の技術も保有する強みを生かし、業務用音響機器を中心に成長事業領域として位置付けています。

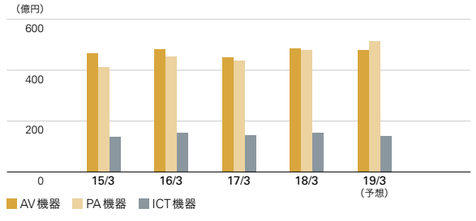
事業を取り巻く環境

欧米を中心としてコンシューマー向けAV機器は、ストリーミング配信対応へと急速にシフトが進んでいます。またPA機器は、デジタル化の進展とIT系ネットワークとの高度な親和性が要求され、これまで以上に高い信頼性、サポート体制が要求される傾向が強まっています。こうした動きに加えて、企業や団体の遠隔会議用の設備需要も今後ますます拡大することが想定されます。当社としては、これまで強みを発揮してきたライブ、コンサートの領域からユースケースを徐々に拡大していくため、新たな商品開発とともにサポート体制を強化し、グローバルで成長を加速していく計画です。

売上高／営業利益／営業利益率



主要製品売上高



主要製品の状況と主な競合

	ヤマハの概況	主な競合
AV機器	ホームシアター中心の展開からネットワークオーディオ機器で価値提案強化。	ソノス／ボーズ（米）／ソニー（日）など
PA機器	デジタルミキサーを中心に、アンプ、スピーカー、商業空間向け機器を強化。	ハーマン（米）／ミュージックグループ（比）／ボッシュ（独）など
ICT機器	主力の業務用ルーターに加え、LAN製品を拡充。	シスコ／ポリコム／ヒューレット・パッカード（米）など

事業戦略のポイント

競争優位性
- マーケット・商材に合わせた対応を可能にする通信・信号処理技術
- 業務用からコンシューマー向けまでカバーする商品群とソリューション提案力
- 販売ネットワークを通じたきめ細かい営業とサポート

成長機会
- 経済成長に伴う、新興国での需要増加
- 新たなユースケース参入による販売チャネルの拡大
- 北米でのAV・PA・ICT機器需要の拡大
- スマートデバイスや5Gの普及

中期経営計画における事業戦略
- 対象領域（ユースケース）拡大で、成長加速
- 信号処理とネットワーク技術の進化と融合で音響システムを革新
- サポート強化でパートナーとなる設備事業者を50％増加
- ニーズに合った自由自在な音楽視聴スタイルを徹底提案

取り組む事業課題
- 音響設備市場の着実な取り込み
- プロ向けAV機器や設備に高い知見を有する人材の確保・育成
- ICT機器のブランド力強化
- 民生AV機器のポジショニングの再設定

2018年3月期の進捗

- 全商品カテゴリーで前期比を上回る販売を記録
- 最先端技術を融合した新商品群の開発・販売
- 欧米を中心にネットワークオーディオの店頭展示やWeb連動キャンペーンを実施
- 音響設備事業者向けサポート人員を増員。アカウントを2年間で37％増加

2019年3月期の事業方針

成長領域と位置付ける業務用音響機器におけるユースケース拡大とともに、ヤマハ製品の信頼感や安心感といったブランド認知を高めていくことで、成長のさらなる加速を目指します。

多様な技術を強みとしたユースケースの拡大

音響機器事業は性質の異なる3つの分野があり、全ての分野が期待通りの進捗であるとは言えないものの着実に伸長しています。中でも、PA機器におけるユースケースの拡大は、当社が有する高い基礎技術力を武器に、お客さまのニーズに合わせたソリューションを提供するという観点で商品群やシステムの拡大に取り組んでいます。環境変化は激しいですが、提案力を高めることで事業成長を図ります。

ブランド認知の向上

PA機器は国内外ともに一定のプレゼンスを確立していると認識する一方、AV機器やICT機器については、ヤマハブランドへの認知が十分ではありません。量の拡大による認知度向上に努めるだけでなく、サポート強化やソリューション提供によるブランドへの信頼性や安心感の醸成も必要だと考えています。これらに引き続き注力し、次の商機につなげていく考えです。

社会課題解決につながる取り組み

Topics

遠隔会議をより快適な環境にし、「働き方改革」を促進

当社は、2006年よりWeb会議システム市場に参入して以来、豊富なラインアップと充実したサポート、長年培ってきた高音質技術を数多く搭載することにより、お客さまの高い評価を受け、国内市場シェアNo.1*を確立しています。ビデオサウンドコラボレーションシステム for Huddle Rooms『CS-700』は、昨今、働き方改革の一環として、多くの企業や団体でテレビ会議やWeb会議などの利用が広がっている点に着目した商品です。高品質マイク・スピーカー・カメラが一体型となった、ハドルルーム（少人数向け会議室）に最適なオールインワンUSBデバイスで、PCにUSBケーブルを1本接続すれば音声・映像・画面共有が可能。「話しやすく」「聞きやすく」「疲れない」音声コミュニケーションを実現し、働く場所を選ばず、出張削減によるCO_2排出量低減にも寄与しています。

『CS-700』

*（株）富士キメラ総研「2016コミュニケーション関連マーケティング調査総覧」

部品・装置事業

楽器製造の過程で獲得した技術を生かして、快適・安心・安全なソリューションを提供しています。既存事業の成長とともに新たな事業領域にもチャレンジし、第3の柱となる事業としての基盤を確立します。

藤井 茂樹 執行役　IMC事業本部長 兼 技術本部長

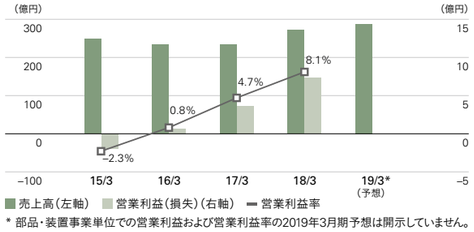
事業の概要

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の自動車用内装部品、楽器製造設備に端を発する産業用設備機器（FA機器：Factory Automation）など、さまざまな分野で事業を展開し、快適・安心・安全なソリューションを提供しています。

事業を取り巻く環境

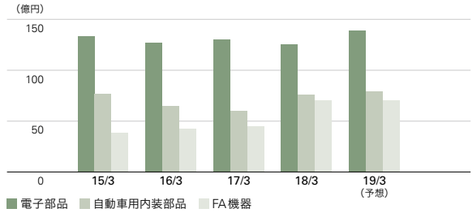
電子部品においては、製造拠点の譲渡に伴い、開発に特化した事業展開となり、損益が大きく改善しました。単なる半導体の供給ではなく、ヤマハの得意領域である音関連の部品のモジュール化を進め、自動車向けの用途開発も進展し、成果が出つつあります。また熱と電気を変換する熱電素子の技術分野では、従来の情報通信用施設向けのみならず、自動車向けの開発も進めています。将来的には、楽器、音響機器に次ぐ、第3の柱となる事業への成長に向けて、基盤づくりに注力しています。

売上高／営業利益（損失）／営業利益率



* 部品・装置事業単位での営業利益および営業利益率の2019年3月期予想は開示していません。

主要製品売上高



主要製品

電子部品	アミューズメント機器用画像・音源用半導体、地磁気センサー、熱電素子、車載通話モジュールなど
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
FA機器	フレキシブル基盤製造用・検査用装置、研磨ロボット、リークテスター（漏れ検査機）

事業戦略のポイント

競争優位性
- 音・音楽に対する知見・ノウハウ
- 通話品質や振動、騒音への知見・技術

成長機会
- 自動運転化による車内空間の付加価値ニーズ増大
- スマートデバイスの普及に伴う加工機や検査機の成長
- 音声認識技術・デバイスの普及
- 中間所得層拡大に伴う国内外でのヘルスケアニーズの拡大

中期経営計画における事業戦略
- 半導体メーカーからソリューションベンダーに形態を転換し、商材・顧客の拡大で成長の礎を構築
  - → 車載市場での商材・顧客の拡大、サポート体制強化
  - → ヘルスケア市場向け商材の開発
  - → 産業機器市場への新商品投入

取り組む事業課題
- モジュール化やソリューションの裾野拡大
- 音声認識技術の向上
- 電子部品のカテゴリー拡大と新規顧客層の開拓
- 培った技術や知見を応用したヘルスケア商品の開発

2018年3月期の進捗

- 自動車用内装部品、FA機器の販売が好調に推移し、部品・装置事業は2桁成長を記録
- 自動車用内装部品は、国内メーカー向けが中心だが、海外メーカーの受注も拡大
- スマートフォン関連の需要が底堅く、高速化、高精度化が求められていることが追い風となり、FA機器も好調継続
- ロシア・欧州で義務化となった緊急通報システム向け車載通話モジュールを複数メーカーが採用

2019年3月期の事業方針

通話・オーディオ処理用の車載半導体の好調に加え、緊急通報システム向け車載通話モジュールの量産開始もあり、電子部品の売上は対前期2桁成長となる見通しです。

自動車用内装部品は、海外メーカーへの出荷が拡大したことにより好調が続くと予想。またFA機器も、前期からの好調が継続する見通しです。

緊急通報システム向け車載通話モジュール

ロシア・欧州で義務化された緊急通報システム向けの車載通話モジュールの量産、販売が2019年3月期第1四半期からスタートしました。緊急時に求められるクリアな通話品質が認められ、複数メーカーで採用されました。当社の音声コミュニケーションに関する技術は緊急通報システムだけではなく、車内のハンズフリーのコミュニケーションや音声認識にも活用できるため、今後さまざまな商品に応用できると考えています。

ヘルスケア商材の開発

当社が強みとする音や振動を感知するセンサー技術とデジタル信号処理技術を生かしたヘルスケア商材の開発を進めています。東京医科歯科大学と連携し、医療現場の意見やニーズを直接聞き、開発に反映させる取り組みを行っています。

社会課題解決につながる取り組み

Topics

車載通話モジュールで交通事故死傷者数の低減に貢献

当社は、ロシア・欧州で自動車への搭載義務化が進む緊急通報システムの機能を持つ車載通話モジュールを新開発し、車載関連機器市場に参入しました。

緊急通報システムは、事故時にエアバッグと連動して自動的に消防などの機関に緊急通報する仕組みで、SDGsターゲット3.6「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」に貢献します。当社の車載通話モジュールは、緊急時の自動通報、携帯電話のハンズフリー機能を備え、マイクとスピーカーが一体型で、車種ごとの調整が不要という特長を持ち、楽器メーカーならではの高音質な通話品質で他社との差別化を図っています。

緊急通報システム

車載通話モジュール