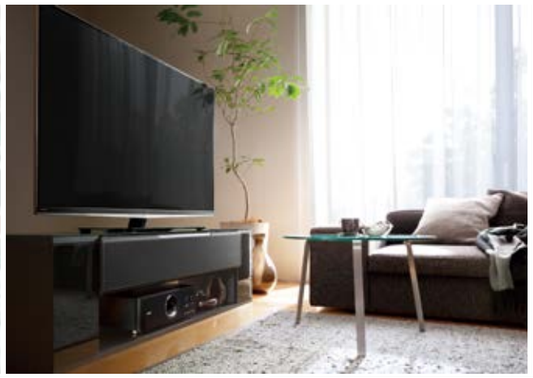
STRATEGY SECTION

III. 事業別／機能別戦略

事業別戦略 …… 50
- 楽器事業 …… 50
- 音響機器事業 …… 54
- 部品・装置事業 …… 56

機能別戦略 …… 58
- 営業 …… 58
- 生産 …… 60
- 研究開発 …… 62
- デザイン …… 66
- 人材 …… 68



楽器事業

ハードとソフトの開発力と豊富なノウハウの蓄積で、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。

鶴見 照彦
執行役 楽器事業本部長

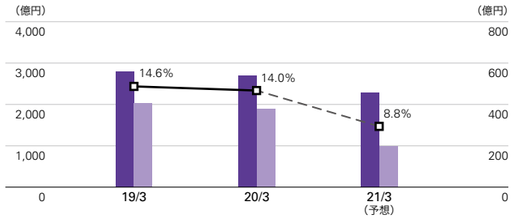
事業概要

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。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。

2020年3月期のレビュー

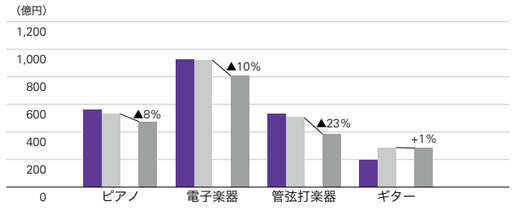
楽器事業は、新型コロナウイルス感染症の拡大、為替影響により、対前期で減収減益となりましたが、製造原価の低減や価格適正化が進捗し、収益性は向上傾向にあります。施策では、顧客・社会とのつながりを強化するため、デジタルマーケティングやECへの取り組みが大きく進展するとともに、各国の販売網の拡充、体験型店舗へのシフトも進み始めました。製品面では、地域の音楽文化に適合した地域専用ポータブルキーボード(インド)、演奏性やデザイン性を工夫し新しいギターの顧客層を追求した『STORIA』シリーズなど、ポートフォリオの拡大が進みました。また、AI技術を用いた新しい擬人表現なども大きな話題を生みました。その他、新興国における器楽教育普及活動なども計画通り推進できた初年度となりました。

売上収益／事業利益／事業利益率



(注) 2020年3月期のCOVID-19による売上収益への影響：▲99億円

主要製品別売上推移



主要商品ごとの市場概況／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	■ ピアノ市場は中国が成長継続 ■ 成熟市場では、新価値提案(消音／自動演奏)が拡大 ■ 中国製ローカルメーカー中心に競合の淘汰が進む	■ あらゆる要求レベルのお客さまへ提案できる豊富な商品ラインアップ ■『ディスクラビア』やトランスアコースティック®など、長年蓄積されてきた技術による製品力・ブランド力	スタインウェイ(独・米) パール・リバー(中) カワイ(日)
電子楽器	■ 電子ピアノは教育・趣味需要を基盤に成長継続 ■ ポータブルキーボードはインドモデルやミニキーボードなどの投入により台数伸長 ■ 堅調なステージキーボード市場に向けて、新開発のオルガン音源を搭載した新商品を発表	■ 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国市場の音楽にもマッチする機能やコンテンツを搭載したモデルの供給 ■ 製造拠点設立や地域音楽への対応による新興国市場での成長加速や、高級価格帯拡売で顧客増加	カシオ(日) ローランド(日) カワイ(日) コルグ(日)
ギター	■ 最大市場である米国および中国がけん引する形で緩やかに成長継続 ■ 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	■ 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)
管弦打楽器	■ 学校・バンド需要を基盤に先進国を中心に安定的成長 ■ 中国・新興国市場も拡大傾向	■ 開発と価値訴求を強化し、中高級価格帯管楽器の販売拡大 ■ 中国・新興国での普及活動による需要創造と顧客拡大	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)

*2020年3月現在 ヤマハ調べ

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

2022年3月期目標値(IFRS基準)

売上収益：2,970億円(2019年3月期比、6.3%成長)　事業利益：490億円(2019年3月期比、20.1%成長)

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
■ 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	■ 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	■ 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
■ デジタルマーケティングによる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の進展により楽器の本質追求に基づく商品開発が飛躍的に向上、IoTにより製造効率が向上 ■ 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	■ 新型コロナウイルス感染症の影響による需要低迷 ■ 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

2021年3月期重点テーマ

1. 重点戦略「顧客・社会とのつながり強化」「事業ポートフォリオ拡大」「技術の掛け算による新価値創造」の加速
2. 事業成長永続への仕組み構築(ビジネスプロセス・人と組織・経営基盤)
3. 新型コロナウイルス感染症による生産・販売停滞への対応

2021年3月期における事業方針

厳しい外部環境が予測されますが、ブランド力向上と高収益の実現に向け、「中計達成のための重点戦略の実行」、「事業の成長永続への仕組み構築と強化の推進」、「新型コロナウイルス感染症への対応」の3点を中心に取り組んでいきます。

2021年3月期重点テーマのポイント

中計達成に向けた戦略を着実に実行

前期に引き続き中計で掲げた3つの重点戦略を着実に推進することで、事業ビジョンの実現を目指していきます。リアル・デジタルの両面でお客さまとダイレクトにつながることで、ヤマハブランドの効果的な訴求、これまで以上にお客さま一人一人への付加価値訴求を通じ、お客さまのライフタイムバリュー(LTV)の向上に貢献し、「広く、深く、長く」顧客・社会との関係構築を進めます。事業ポートフォリオ拡大に向けては、顧客や地域特性に合わせた音源・商品開発や、新たなラインアップの展開、若者向けの楽器開発など、需要創造を通じ収益向上に取り組みます。また、ヤマハが培ってきた感性・感覚的本質と、5GやワイヤレスAI技術といった最新デジタル技術を融合させることで、新たな驚きを生み出すとともに、ユーザーと幅広くつながることのできる新価値創造を推進していきます。

成長永続への仕組み構築と強化

事業の永続的な成長を実現する仕組みの構築を、「6つのP」と「人・組織」の観点で進めます。「6つのP」とは、いわゆる4P*1にPopularization(需要創造)、PSI*2管理を加えた活動を指しており、顧客と市場の変化に対応できる「創造から販売まで」の6Pビジネスプロセスを構築・強化していきます。また、その仕組みを実際に動かし事業成長を実現する、人と組織の強化も推進していきます。「Society 5.0」におけるイノベーション、新価値創造を実現すべく、これまで以上に新たな学びの研修機会を広げるとともに、闊達な議論やコミュニケーションを通じた知識・情報の共有、ヤマハフィロソフィーが隅々に行きわたり活力と知に富んだ組織構築を目指します。楽器の主要4商品群の事業がシナジーを創出できるよう運営力強化も同時に進め、永続的な成長を実現する仕組みを構築していきます。

新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルス感染症への対応を進め、モデルミックス変更や産地変更などによる供給の総量確保と、地域ミックス変更などによる売上最大化を図るとともに、低重心経営による事業利益の確保を目指します。

*1. Product(製品)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(販売促進)
*2. Production(生産)、Sales(販売計画)、Inventory(在庫)

ピアノ事業

ヤマハ商品の世界シェア	ピアノ 39%*
売上収益（2020年3月期）	530億円

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	2021年3月期 重点テーマ
頂点戦略によるブランド強化	■ 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	■ 中国市場でのシェア拡大（特に地方都市開拓） ■ 成熟市場におけるハイブリッドピアノの販売比率拡大
多様な商品価値提案と顧客エンゲージメント	■ ヤマハならではの製品開発／技術開発 ■ LTVを実現するサービスの開発、提案

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、トップからビギナーまで、最も選ばれ続けるブランドを目指し、各施策に注力しました。フラッグシップモデル『CFX』の国際コンクールにおける露出、高価格帯『SXシリーズ』の販売伸長、成長市場である中国の販売網拡大などの成果が出ました。

2年目は、ブランディングからセールスまでの各機能間連携強化に努め、さらなるブランド力向上を目指します。同時に、各国音楽大学やホールとの関係構築、高付加価値モデルの拡売推進、体験型店舗や訴求機会の向上などの取り組みを継続し、売上拡大を進めます。

電子楽器事業

ヤマハ商品の世界シェア	デジタルピアノ 50%* ポータブルキーボード 52%*
売上収益（2020年3月期）	921億円

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

電子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	2021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	■ 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	■ 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
“音楽で自己実現したい若者”をターゲットにした、新たな商品展開	■ 若年層の「新しい音楽の楽しみ方」に応える商品開発の推進 ■ 楽器と連携するスマートデバイス向けアプリ開発の強化

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、インド市場向けポータブルキーボードや、ミニキーボード、新開発音源と鍵盤を搭載したステージキーボードなど、事業ポートフォリオの拡大が進みました。また、各地での商品研修強化や、デジタルコンテンツ配信などのリアル・デジタル両面のアプローチを通じ、お客さまへの価値訴求が進みました。

2年目は、電子ピアノではピアノメーカーならではの本質的なピアノ価値の訴求、ポータブルキーボードでは多様な地域ニーズに対応する商品開発やコンテンツ制作・提供を進めます。

また、新型コロナウイルス感染症の影響による環境変化に速やかに対応し、ECにおけるマーケティング強化・販売拡大を進めます。

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 12%*
売上収益（2020年3月期）	507億円

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ー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	2021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	■ トップアーティストとの協業を通じ、共同開発強化 ■ 管楽器（トランペット、サクソフォン、クラリネット）の中高級価格帯におけるシェア向上
中国・新興国の市場創造	■ 中国・新興国で吹奏楽普及活動を展開し、需要創造 ■ スクールプロジェクトを通じたリコーダー市場創造
気軽に演奏する楽器で新規顧客開拓	■ 演奏の裾野を広げる新価値楽器展開

目標達成に向けた強化のポイント

中計初年度は、中国・新興国市場において売上を伸ばすとともに、バンド活動普及や技術者育成などを通じ、市場創造が進みました。また、目標を上回るトップアーティストからヤマハ支持を受けることができました。

2年目も引き続き、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、ブランド力強化、魅力的な商品の市場投入を進めていきます。中高級価格帯の管楽器における価値訴求・マーケティング活動に注力し、拡売を目指します。

ギター事業

ヤマハ商品の世界シェア	ギター 9%*
売上収益（2020年3月期）	286億円

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	2021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売	■ 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	■ 驚きの体験・価値創造によるヤマハらしさを訴求 ■ 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
事業基盤の強化	■ 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

中計初年度は、中高級価格帯の拡売に向け、米国内での徹底したお客さまインタビューを通じ、ハイエンドモデルの商品企画・開発が進みました。また、新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、商品研修などを通じた数量拡大と単価アップにより、売上収益は前期比9%成長を達成できました。

2年目は、初年度の施策を継続しつつ、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。

* 2020年3月期末実績、ヤマハ調べ 金額ベース

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

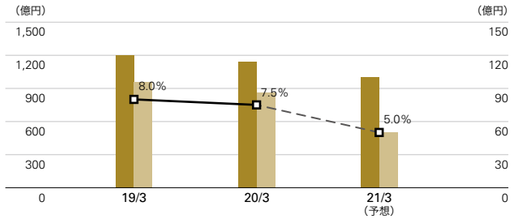
事業概要

音響機器事業は、音・音楽を中心に事業を展開するヤマハにとって、楽器事業に次ぐ中核事業です。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。

2020年3月期のレビュー

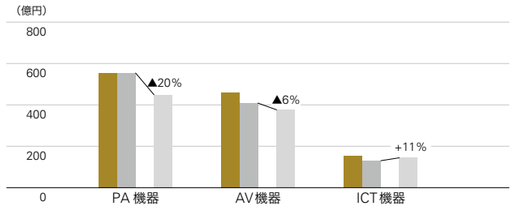
音響機器は、為替影響、米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症の拡大など厳しいマクロ環境の影響を受け、対前期減収減益となりました。PA機器は設備納入ビジネスの拡充が進み、商業用空間向けの施工案件を着実に増やし、持続的な成長を実現しました。AV機器ではサウンドバーが成長を継続し、日本で先行導入した小さな音でも聴きやすく、耳への負担を抑える独自技術「リスニングケア」機能を搭載したワイヤレスイヤホンも高い評価を受けたものの、パーソナルオーディオ領域への事業ポートフォリオの転換が遅れ、前期に及びませんでした。ICT機器はネットワークルーターが堅調に推移し、モデル端境期の海外テレビ会議システムが苦戦する中、BtoB向け製品が貢献し、前期並みを維持することができました。

売上収益／事業利益／事業利益率



（注）2020年3月期のCOVID-19による売上収益への影響：▲35億円

主要製品別売上推移



主要商品ごとの市場概況／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
PA機器	■ 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 ■ 新型コロナウイルス感染症の拡大により、ライブサウンド市場が停滞、音楽制作・ウェブキャスティング市場が活況	■ 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	ハーマン（米） ミュージックグループ（比） ボッシュ（独）など
AV機器	■ ヘッドホン市場が高成長を維持、サウンドバー、ワイヤレススピーカー市場も成長継続 ■ 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	■ 表現者の想いを伝える音響技術 ■ 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	ソノス（米） ボーズ（米） ソニー（日）など
ICT機器	■ IT化に伴い市場は成長継続、品質競争が進む ■ 新型コロナウイルス感染症の影響で、「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	■ 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	シスコ（米） アライドテレシス（日） ポリコム（米）など

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璧をなす

2022年3月期目標値（IFRS基準）

売上収益：1,350億円（2019年3月期比、12.4%成長）　事業利益：130億円（2019年3月期比、35.4%成長）

重点戦略

PA機器	AV機器	ICT機器
■ 施主・コンサルタントなど、商流川上からの指名率向上 ■ 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	■ 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	■ 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
■ 商流川上での提案強化による見込み案件の増大 ■ 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う、遠隔をキーワードとした音響機器への需要拡大	■ 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 ■ 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う、イベント・コンサート向け機器市場の需要減退

2021年3月期重点テーマ

PA機器	AV機器	ICT機器
■ 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	■ AVブランド戦略 ■ サウンドバー事業の拡大 ■ ヘッドホン領域への本格参入	■ NW*1：LAN製品拡売と顧客接点基盤の整備 ■ UC*2：欧米での販路開拓・既存製品拡売と新製品投入
クラウドサービス	■ 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

2021年3月期における事業方針

PA機器は当面ライブ市場の低迷が予想されますが、個人用音楽制作用商品などの販売に注力し、設備ビジネスは国別の市況に合わせた施策を展開します。AV機器は安定市場のHi-Fi製品領域で収益性を確保しながら、ヘッドホン事業の拡大を大胆に進めます。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。

2021年3月期重点テーマのポイント

PA機器

世界中でライブイベントの開催が難しくなる中で、個人向けの音楽制作関連のハード・ソフトを積極的に販売していきます。加えて、施主や音響設備コンサルタントへのアプローチを拡大し、設備ビジネスの商流川上での提案を強化します。商品開発では海外の複数拠点を活用して同時期に開発できるモデルの数を増やし、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

顧客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。市場が急拡大しているヘッドホンは海外での展開を本格化させ、デジタルとリアルの両面から顧客接点を整備していきます。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

低価格の無線アクセスポイントやスイッチなどの新製品を投入し、ヤマハLAN製品の認知向上を図ります。さらにテレワークに関する相談窓口の開設や遠隔授業に対応した提案を行うなど、「リモート」をキーワードに活気づいた新たなニーズを捉えていきます。会議システムでも、卓上で使用する簡易型製品の増産や、新たな高品位会議システム製品の投入など、ストレスのない遠隔会議を実現するソリューションを提供します。

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展開をしています。長年培った音・通信・ICT技術を統合し、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

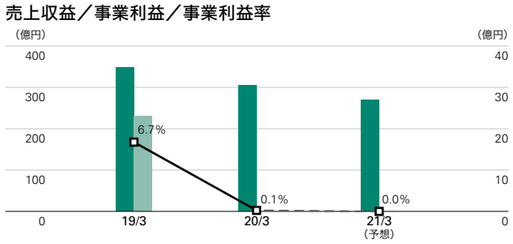
電子楽器用音源LSIの開発からスタートした電子部品、楽器製造設備に端を発するFA機器（産業用設備機器）、木材加工や塗装技術などの融合から生まれた高級車向けの自動車用内装部品など、さまざまな分野で事業を展開しています。

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、成果が出つつあります。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、成果出しのフェーズへと移行していきます。

2020年3月期のレビュー

重点テーマである「車載領域」では、車載通話モジュールが採用を伸ばし、前期比で大きく伸長しました。また、アミューズメント向けLSI、中国5G通信向け熱電素子の伸長により電子デバイスは対前期2桁成長を果たしました。一方、FAは、ハイブリッド・電気自動車向けの電池用検査機が伸長しましたが、前期までの設備投資需要の反動、米中貿易摩擦の影響などによりプレシジョンマシンが低迷し、前期を大きく下回りました。自動車用内装部品は、顧客企業の販売不振や新モデルの発売延期などの影響を受け、前期に及びませんでした。

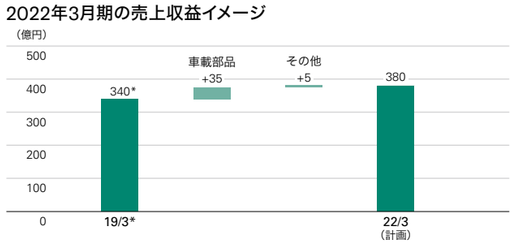
売上収益／事業利益／事業利益率



■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
2020年3月期のCOVID-19による売上収益への影響：▲3億円

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
* 新中期経営計画発表時の見込値。2019年3月期実績：348億円（IFRS）

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	■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	■音に関わるコア技術と音作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	■世界販売台数けん引の中国が減速、成長率鈍化傾向	■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用プレシジョンマシン、リークテスター（漏れ検査機）、ロボットなど	■スマートフォン向け基板検査機は需要が不安定 ■車載向けはバッテリーなど漏れ検査機需要が拡大基調	■高速・高精度のFAを実現する先端テクノロジー

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

2022年3月期目標値（IFRS基準）

売上収益：380億円（2019年3月期比、9.2%成長）　事業利益：30億円（2019年3月期比、30.4%成長）

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）
■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	■車室内装パネルの顧客拡大	■新たな検査ソリューションの開発・顧客拡大

機会	リスク
■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	■米中貿易摩擦をはじめとする国際情勢の不透明感 ■自動車関連領域ならではのリードタイムの長さ、高度な品質要求

2021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）
■車載領域の採用獲得拡大 ■完成車メーカーへの納入実績のある部品メーカーとの協業拡大	■短期・中期の採算性改善 ■新規受注獲得による売上拡大	■プレシジョンマシン新製品をハイエンド基板向けに販売 ■リークテスターは自動車向け電池用検査機顧客を拡大

2021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、自動車内装部品では顧客の拡大により、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。

2021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。まず、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、2019年3月期に市場参入を果たした車載通話モジュールの販売を拡大します。また、車載領域へのモジュール供給の実績を踏まえ、車載オーディオへの本格参入を果たします。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るとともに、採用実績をアピールするなど、早期にヤマハブランドの市場認知を獲得し、6,000億円を超える巨大市場におけるシェア獲得を狙っていきます。

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。2年前より北米の大手顧客を獲得、実績を積む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、フレキシブル基板検査機において、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の普及、カメラの多眼化など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信頼関係を一層強化し、採用拡大を狙っていきます。また、リークテスターでは電気自動車の増加により、電池用検査機需要が高まっています。当社はすでにこの領域で実績があり、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。

機能別戦略

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

当社は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、子会社を基盤に直接販売網を構築し、新興国では代理店を通じて顧客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、EC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販売価格の適正化施策を進めています。既存商品の価格改定に加え、新商品投入時また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。

2020年3月期のレビュー

米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症などの外的な要因の発現により、売上面では厳しい1年となりましたが、中計目標に向けて各施策は着実に進捗しました。

販売の仕組み改革では、デジタルマーケティングの強化を通じ、「認知＞集客＞送客」という流れを実現すべく、世界各国でお客さまに直接価値を伝達する施策を積極的に実施し、店舗送客を増加できました。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を推進し、製品ユーザー登録数が増加しました。

新興国市場では、インドとASEAN地域のほか、特に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39万人となりました。

音楽普及活動の状況

音楽教室(2020年6月現在)

	会場数(教室)	生徒数*1(人)
国内(子ども・大人合計)	2,700	280,000
海外(40以上の国・地域合計)	1,400	86,000

*1. 生徒数は、2020年6月にレッスンを受講できた人数

→今後2年間で、海外生徒数30%増を計画(2019年3月期比)

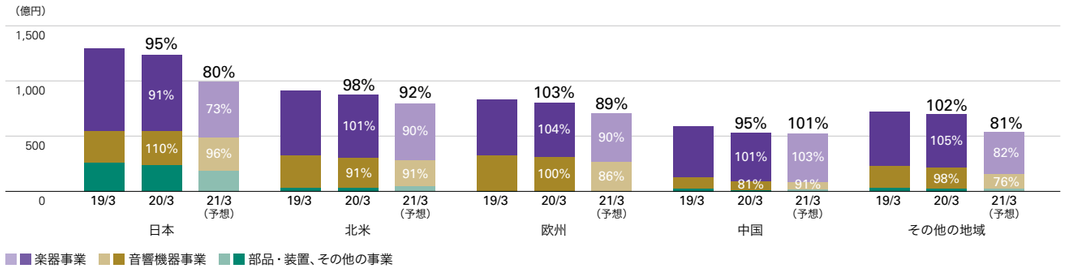
スクールプロジェクト*2の拡大(2020年3月現在)

展開国	延べ体験生徒数(人)
5カ国	39万人

*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

→今後2年間で、7カ国・累計100万人を計画

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)



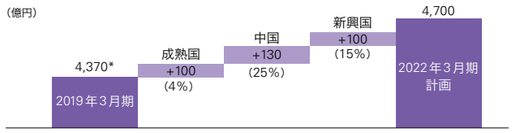
中期経営計画 Make Waves 1.0 の事業戦略

2022年3月期目標値(IFRS基準)

売上収益:4,700億円 8.2%成長(3年間)

- 「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

地域別売上収益成長イメージ(楽器事業・音響機器事業)



(注)( )は3年間成長率
* 新中期経営計画発表時の見込値。2019年3月期実績:4,344億円(IFRS)

中期経営計画重点戦略の進捗・2021年3月期重点テーマ

重点戦略		2020年3月期の進捗	2021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	■ ダイレクトマーケティングの施策数拡大、送客も増加	■ 価値伝達強化を継続 ■ さらなる売上増への成果追求
	サービス価値の向上	■ サービス強化により製品ユーザー登録が増加	■ 商品・地域別のサービス明確化
	顧客接点の強化	■ ブランドショップの計画策定 ■ 各市場でEC販売網を拡充	■ 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)	■ スクールプロジェクトは計画通り進捗 ■ 新興国地域の販売網を拡大 ■ インド生産モデルの市場導入実現	■ 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	■ 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	■ 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

2021年3月期における事業方針

中計初年度に引き続き、販売の仕組み改革を推し進め、価値伝達力向上、サービス価値向上、顧客接点拡大に注力していくと同時に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえて、各市場の動向に注視し、状況に合わせた適切な販社運営に徹していきます。

2021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送客力強化に取り組みます。お客さまに対し、各国の販社が直接価値伝達する業務が浸透してきており、引き続き実行施策数を増加するとともに、送客に加えた購入率の向上に取り組みます。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

顧客接点拡大に向けては、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、ECについてはBtoCのみならず、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進めていきます。

新型コロナウイルス感染症対策

新型コロナウイルス感染症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つつ、各市場の動向を注視しながら進めます。

市場によって状況は異なりますが、デジタルマーケティングやECの取り組みに注力し、販売の仕組み改革を推し進めていきます。

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。

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

当社は、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。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

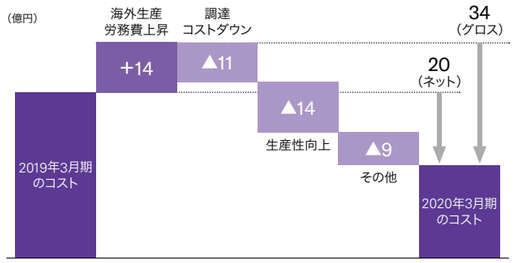
匠の技ともいえる楽器を仕上げる技術、クラフトマンシップを見える化し、「ヤマハ技能教育」として形式知化することで、全社で共有できるようになりました。これにより、高い技術を若い技術者に、世代を超えて伝承することが容易になりました。直近では、IT、IoTの活用も進んでいます。

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。

2020年3月期のレビュー

米中貿易摩擦による制裁関税影響による生産量変化、新型コロナウイルス感染症の影響による中国での生産活動停止にもかかわらず、市場へ安定した製品供給の維持を実現できました。また、経営数値では当初想定を上回るコストダウンの実現、インド新工場、インドネシア新工場の立ち上げによる生産能力拡大、施策面でも製造戦略を支える自動化、IoT、グローバル調達において著しい進捗を達成しました。

コスト低減の内訳



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つを組み合わせて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

基本的な考え方

先進の製造技術と情報分析・活用の追求 → グローバル最適な生産サービス基盤の構築

QCDSEの継続的な改善（改善のための主なKPIの視点）

Quality	Cost	Delivery	Safety	Environment
高品質の追求 不良率低減など	コストダウン目標の達成	納期順守率100％	休業・労災ゼロ	認証木材使用率50％ （中計目標）

中期経営計画重点戦略の進捗・2021年3月期重点テーマ

重点戦略	具体的施策	2020年3月期の進捗	2021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） 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	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	■ インド工場、アコースティックギター生産体制構築、出荷開始 ■ 遅れがあるものの、中国蘇州工場、ピアノフレーム本格生産に向け設備改善中 ■ 塗装ロボット稼働開始、環境規制対応	■ 新型コロナウイルス感染症影響後の市場復帰に合わせて生産能力拡大と工法開発 ■ 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	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	■ 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プラットフォームを複数工場の一部の工程に試験導入	■ 標準生産管理システムをDXで刷新 ■ IoTで製造のサイバー領域とフィジカル領域のデジタルツインを実現
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	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 11.2億円達成 ■ 認証木材採用率40％達成に目処 ■ エリア統括機能確立も計画通り進捗 ■ 取引先集約（1,720社→1,653社）	■ グローバル調達体制の整備・機能化 ■ 業種別の人材高度化と要員最適配置

2021年3月期重点テーマのポイント

生産管理のデジタル化では、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し、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、現中計期間中の導入を目指して新たなSCMシステムの構築を進めます。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、新型コロナウイルス感染症の影響下でも、市場需要に即し、過不足なく安定的な供給に取り組んでいきます。

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ーの発展に貢献していきます。

インド工場の役割について

インドの新工場は、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。

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。

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、他社には真似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。

2020年3月期のレビュー

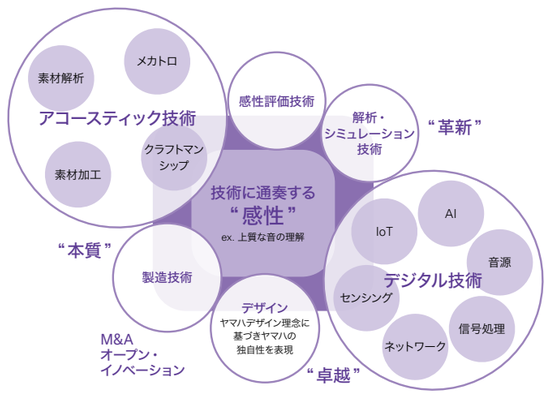
「“技術×感性”で新価値創造」という目標に向け、中計で掲げた各重点テーマで着実な進捗が残せた初年度でした。特に、AI分野では歌手の歌声再現や、ピアニストの演奏再現、指揮者に追従して映像・音声を再生するシステム、自動採譜アプリなど、“技術×感性”によりさまざまな技術成果を出すことができました。また、国内外の大学との共同研究をはじめとしたオープンイノベーションも加速させており、将来の新価値創造に向けた研究を進めることができました。

“技術×感性”とは？

当社の強みである“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、他社には真似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

新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

2021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、設計・開発手法の高度化を進める。
- AI、素材・素子領域での基盤技術の構築を進め、新たな価値の創出につなげる。

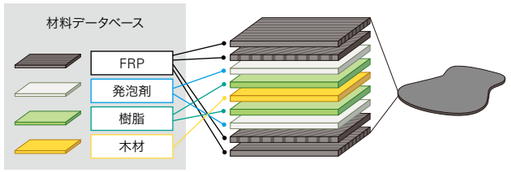
素材・素子、AI分野の強化でさらなる技術競争力の高みへ

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。

「第25回 AMD Award ’19」総務大臣賞（大賞）を受賞

一般社団法人デジタルメディア協会（AMD）による、「デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー’19／第25回AMDアワード」において、当社の歌声合成技術「VOCALOID：AI™」で美空ひばりさんの歌声を再現した「AI美空ひばり」が、110もの候補作品の中から、大賞である「総務大臣賞」を受賞しました。

第25回AMDアワード 授賞式の様子

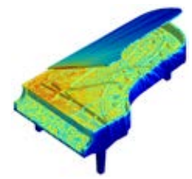
総務大臣（右）からの表彰

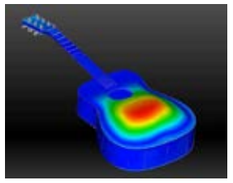
設計・開発手法の革新・確立

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。

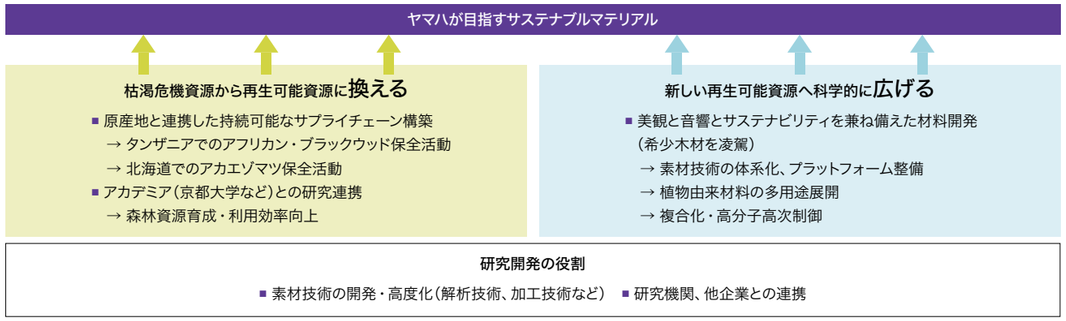
例えば、AIを活用して、初心者でも楽器を簡単に楽しむことができるように演奏をサポートすることで、楽器を始めるハードルを低くすることができます。また、譜面化技術などにより、好きな音楽を自分に合ったレベルで楽しむことも可能になります。年齢、経験、国籍、文化などに合わせて、一人一人の顧客に寄り添う当社独自の最先端の要素技術を磨き上げていきます。

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す。どういう木材がどういう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。

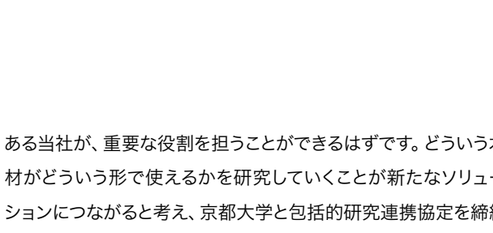
サステナブルマテリアルへの2側面アプローチ



TOPICS：研究開発 新価値創造の事例

オンライン遠隔合奏サービス
『SYNCROOM』（搭載技術：低遅延ネットワーク接続）

自宅からでもみんなで合奏が楽しめる、オンライン遠隔合奏サービス。当社独自の低遅延ネットワーク接続技術を使用し、遠隔地間でも違和感のない快適なオンラインセッションを実現。



ユニファイドコミュニケーションスピーカーフォン
『YVC-330』（搭載技術：SoundCap）

収音範囲を限定する技術「SoundCap」を搭載。周囲に壁がないオープンスペースでも、『YVC-330』近辺の音だけを収音するため、周りの雑音を気にせず打ち合わせが可能。“場所”を選ばず、遠隔コミュニケーションを実現。

完全ワイヤレスBluetoothイヤホン
『TW-E7A』（搭載技術：リスニングケア）

音楽を愛好する世界の若者の約半数11億人が、聴覚障害になるリスクがあるという社会課題解決を念頭に開発された、独自技術「リスニングケア」を搭載。AVアンプに搭載されている技術をベースとし、音量に応じて音のバランスを最適化して、耳への負担も抑制。

知的財産

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。

創業者の山葉寅楠自らが多くの発明を行い、特許を取得するなど、ヤマハは創業以来、事業活動と連携した知的財産の創出、保護、管理、活用に取り組んできました。長年の研究開発と事業を通じて蓄積された技術的なアイデア、デザイン、商標や著作物などの知的財産を特許権、意匠権、商標権、著作権などにより適切に保護、管理、活用し続けることで、事業に貢献しています。さらにブランド価値を維持・向上させるため、世界各国でさまざまな分野での知的財産権の取得を進めるほか、模倣品対策も積極的に実施しています。

特許権

他社との差別化、事業の優位性獲得、自由度確保、第三者へのライセンス活動などを目的として、事業セグメントごとに事業の特性に合わせた特許戦略を策定しています。毎年、現在の活用状況、将来の活用可能性などを含めた評価を行い、当社ならではの製品の開発や競争優位性の構築に資する知的財産を峻別、整理。保有権利の件数や内容の適正化を進めることで、知的財産の合理的な活用を図っています。

当社グループの2020年3月末における特許の合計保有件数は、国内で約2,500件、海外では、米国、欧州、中国を中心に約3,500件です。

商標権

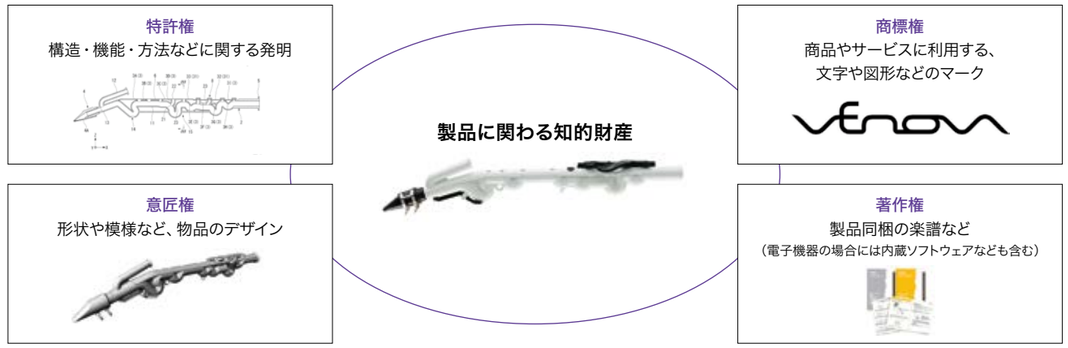
1986年にヤマハブランドに関する管理規程を制定するとともに、全社的な管理組織（委員会）を設置し、適正な使用の実現によるブランド価値の維持・向上を図っています。その一環として、ヤマハブランドについてほぼ全世界において幅広く商標権を取得しているほか、サブブランドとしての製品・サービスブランドについても、適正に製品・サービス名の事前調査および商標権の取得を図っています。

意匠権

当社は、デザインを製品差別化の重要な要素の一つと捉え、適切な保護・活用に努めています。その一環として、模倣品被害の多発する国・地域での意匠権取得を強化しています。当社グループの2020年3月末における（意匠）保有件数は、国内で約440件、海外で約840件、合計約1,280件です。

著作権

特許・意匠・商標の産業財産に加え、「音・音楽」の分野を中心に多数の著作物を創造しています。特に、音楽関係の著作権などは重要な知的財産権であり、法的措置の実施を含めて適正な管理・活用に努めています。



模倣品対策

近年、第三者が当社に無断でヤマハブランドを付した製品を製造販売する案件や当社製品デザインを模倣する案件などが拡大基調にあります。これらに対しては、知的財産権を活用した摘発および行政・司法ルートで積極的な対策活動を継続・実施することで、消費者の経済的不利益排除と安全確保を図り、ひいてはヤマハブランドへの信頼を維持することを目指しています。

同時に、インターネットやソーシャルメディアによる模倣品販売への対策にも特に力を入れています。今後も、ヤマハブランド、消費者のヤマハブランドへの信頼および当社事業を保護するために、訴訟提起を含めて徹底的な法的措置を行っていきます。

デザイン

“デザイン”は、ヤマハブランドを築き上げる大切な要素の一つであると考えます。ヤマハでは早くからデザインを重視し、1963年には社内にデザインの専任組織を設け、ヤマハブランドを支えてきました。近年、その領域はさらに広がり、お客さまとのあらゆる接点をデザインし、ヤマハブランドの価値高揚を目指しています。

5つのデザイン理念（1987年制定）

INTEGRITY	INNOVATIVE	AESTHETIC	UNOBTRUSIVE	SOCIAL RESPONSIBILITY
本質を押さえたデザイン	革新的なデザイン	美しいデザイン	でしゃばらないデザイン	社会的責任を果たすデザイン

ヤマハデザインの流儀の伝道 ～デザイン先行開発を通して～

2019年10月から4カ月間、企業ミュージアム「イノベーションロード」で特別展「未来をカタチに―ヤマハデザインの流儀―」を開催しました。2000年代からのデザイン先行開発の歩みを振り返り、12の展示会から約30点の作品を実物展示。パネルや映像で各展示会のテーマやその変遷、作品に対する当時のお客さまやデザイン評論家のコメントなどを紹介しました。海外のみで公開されたものや、製品関係者以外が見る機会がなかったものなど、多くを一堂に集めた展示会には、デザイン業界関係者や一般来場者に加えて、従業員も数多く来場し、継続的な活動を通して培われたヤマハデザインの流儀を深く知っていただくことができました。また、デザイン提案をきっかけに家具メーカーによる製品化へとつながった「楽器のための家具シリーズ」や、デザインコンペを起点にして最終製品へと昇華したエレクトリックバイオリン『YEV』など、デザイン先行開発から商品化へと受け継がれる「本質」と「革新性」の大切さを、改めて確認できる展示会となりました。

左、上：過去の展示会などで発表した約30点もの作品を展示
下：ギターを収納できるベンチ（左）とヤマハ発動機（株）と共同でフランスのデザインイベントに出展した作品（右）

YAMAHA'S DESIGN

常に新しいテーマに挑戦し、ヤマハデザインの独自性と市場からの高い評価を確立する

ステージピアノ『CP88/CP73』

ライブパフォーマンス向けキーボード『CPシリーズ』のアイデンティティを受け継ぎ、発展させたステージピアノ。これまでの88鍵盤モデルに加え、73鍵盤モデルを追加するとともに、ボタンの操作性など細部に至るまで徹底的に見直して生まれました。金属製の鈍く光るボディは、コンパクトながらもピアノの風格を持ち合わせ、ステージ上で他の楽器と並んでも引けを取らない存在感を放ちます。

― Red Dotデザイン賞 プロダクトデザイン2020
アジアデザイン賞2019（DFA Designs for Asia Award 2019）「Silver Award」
iFデザインアワード2020 プロダクトデザイン部門
グッドデザイン賞2019
German Design Award 2021

アコースティックギター『STORIA』

自身のスタイルを軸に人とのつながりや共感を大切にするミレニアル世代の「そばに置いておきたい」「弾いてみたい」といった気持ちを惹き付け、ギターをより身近なものとして感じていただけるよう、見た目の美しさや愛らしさ・演奏しやすさを追求。インナーカラーや統一感を持たせた金属パーツなど、さりげなくも特別さを感じられるデザインとしました。

― グッドデザイン賞2019
iFデザインアワード2020 プロダクトデザイン部門

ショルダーキーボード sonogenic『SHS-500』

鍵盤楽器を演奏したことがない方でもすぐに楽しさを実感できるコンパクトなショルダーキーボード。パフォーマンスの幅が広がるボディ形状はもちろんのこと、鍵盤楽器初心者にもスケートボードのようにファッションの一部として気軽に使い始めてほしいという想いから、スポーティーな赤と黒の2色で、自宅やステージ上でアクティブに演奏しやすい形状にまとめています。

― Red Dotデザイン賞 プロダクトデザイン2020
iFデザインアワード2020 プロダクトデザイン部門
German Design Award 2021

完全ワイヤレスBluetoothイヤホン『TW-E5A』

“ココロと、カラダに、とどく音”をテーマに、音質やスタイルにこだわりを持つ人をメインターゲットにした完全ワイヤレスイヤホン。本体デザインには、楽器をモチーフにした曲線的な美しいデザインを採用し、長い間使い続けても飽きのこない、シンプルかつ質感高く仕上げています。イヤホン部の流線形のフォルムは、耳にやさしくしっかりとフィットし、高音質かつ快適なリスニングを提供します。

ギターアンプ『THR-IIシリーズ』

いつでもギターを弾いていたいギタリストのニーズを満たすデスクトップアンプとして、世界中のギタリストに愛用されているギターアンプ。スイッチやツマミは「操る感覚」を強く感じられるものとし、本体やハンドルは金属を用いて力強さや無骨さを表現できる形にするなど、ギタリストのあらゆる空間、シチュエーションにフィットするデザインを目指しました。

人材

多様な個性やバックグラウンドを持つ従業員の個性や自律性を尊重し、その感性・創造性がいかんなく発揮されるよう、環境整備に努めています。また、人材の育成・開発など人材マネジメントをグローバルに一体となった体制で推進することで、人材資源の充実と最大活用を図り、事業の拡大・発展、企業価値の持続的向上を目指しています。

基本的な考え方

ヤマハは、人材を価値創出の源泉かつ持続的成長の原動力だと捉え、従業員がやりがいを持って、能力を最大限に発揮できるような企業風土を作っていくことが、個々の従業員の成長、企業価値向上のために重要なことであると認識しています。

人種・国籍・性別などを問わず、多様な個性の従業員一人一人が存分に能力を発揮し、自己実現を図るとともに、プロフェッショナルへと成長するための人材育成プログラムを推進します。また、出産・育児・介護といったライフイベントと従業員のキャリア形成の両立支援やワークライフバランスの推進に努め、従業員が生き生きと働ける職場づくりを推進します。

中期経営計画における目指す姿

- 人種・国籍・性別・年齢を問わず、グローバルレベルでの最適配置により、組織・人材のベストマッチング、個人の意欲、やりがいの向上により人材資源の最大活用が図られている
- ダイバーシティ&インクルージョン、労使コミュニケーション、安全衛生など従業員の人権がグローバルに配慮され、従業員が安心して価値創造に専念できている

2020年3月期のレビュー

人材マネジメントの基本事項を定めたグループ人材マネジメント規程をより適正に運用するためのガイドラインを定め、国内外のグループ企業に対しその周知・浸透活動を行いました。また、グローバルでの人材の一元管理の基盤となるグローバルグレーディングの基準を確立するとともに、次世代経営・中核人材を育成するための新たな仕組みとしてCDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)の運用を開始しました。

人材資源の最大活用への取り組みとしては、社員人事制度や再雇用制度をより役割や専門性に重点を置いた形へと改定し、意欲を持って役割を果たし、価値創造に貢献する人材を評価する制度として再整備しました。加えて、複雑化する業務課題への対応や多様な人材の活用のためには、まず、職場におけるコミュニケーションの質を高めることが大切と考え、国内企業の管理職へのリーダーシップスキル研修も実施しました。

人権尊重への取り組みとしては、企業における人権尊重の枠組み理解や気付きを促す「ヤマハ人権ガイドブック」を作成し、グローバルに周知展開を実施しました。

ヤマハ人権ガイドブック

性的マイノリティに関する取り組みとして、就業規則の改定(同性パートナーへの諸制度適用)、相談窓口の設置などを進め、多様な従業員が安心してパフォーマンスを発揮できる職場環境の整備に努めています。

こうした取り組みが評価され、2019年10月には、任意団体「work with Pride」が策定する企業・団体などにおけるLGBTなどの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」で最高位「ゴールド」を受賞しました。

work with Pride Gold 2019

「働き方改革」に向けた取り組みとしては、育児・介護を事由としたテレワーク制度を導入。その後、新型コロナウイルス感染症拡大防止策の一環として、事由を拡大しての制度活用を実施しました。

2021年3月期の戦略

グローバル人材マネジメントと人材育成・活用

従業員一人一人が個性を生かし、自律性を持って生き生きと働くことと、複雑化する環境における事業戦略の具現化を両立するために、多様性を前提とした自律型の人材マネジメントをより一層推し進めていきます。具体的には、従業員それぞれのスキルアップの志向と企業価値の向上を継続的にリンクさせたキャリア開発の仕組みの構築や、グローバルグレーディングに基づいたCDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)運用の深化、人材育成体系の整備を行います。また、先に定めたグループ人材マネジメント規程に基づき定期モニタリングを実施し、グループ全体での人材活用のレベルアップを図ります。

ダイバーシティ&インクルージョン、ワークライフバランスの推進

人権に関するグループモニタリングや従業員啓発を推進するとともに、従業員の働きがい、働きやすさなどについての意識調査を実施し、会社と従業員の信頼関係の向上を図っていきます。また、女性の活躍推進について育児休職からの復職者やその上司への研修、管理職登用前後のスキルアップ研修など、スキルとマインドの両面から女性がやりがいを持って一歩先を目指すことを後押しする取り組みを実施します。

従業員の健康維持の取り組みとして、2021年3月期より本社地区の事業所で完全禁煙をスタートしました。今後、その他の国内事業所(東京・大阪)および国内グループ企業への完全禁煙拡大と保健指導強化を進めていきます。

プラチナくるみん 子育てサポートしています

2020 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応と働き方改革

新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言下、オフィス勤務においては、対象範囲を限定せず、多くの従業員がテレワークで業務にあたりました。会議チャットツールを活用したコミュニケーションの推進や、従来対面・出社を前提としていた業務の見直しが大幅に進んでいます。一方、国内外の販売拠点や生産拠点においては従業員やお客さまの安全を第一に考えて行動し、事業活動が制限される中でも、社内での意思疎通や共有を工夫して行うことができています。こうした取り組みは、各職場の情報共有が困難な状況下でのエンゲージメントの維持向上や、業務継続へのヒントにつながっています。今後は、テレワーク勤務制度の大幅改定などを通じ、多様な人材の活躍推進につながる働き方を実現し、新たな価値創造につなげていきます。