

変化を遂げる巨大市場・中国に立ち向かう県内企業



ヤマハ株式会社(浜松市)
雅馬哈楽器音響(中国)投資有限公司(上海市)
おおの じろう
董事長兼総経理 大野 二郎 氏



【プロフィール】

1992年ヤマハ株式会社入社。中国、ロシア、カナダでの駐在、本社でのピアノ事業推進部長等を経て、2024年から現職として2度目の中国駐在。(神奈川県出身)

「世界の工場」として県内から多くの企業が進出した中国は、電気自動車やロボット技術で世界の先端を走るイノベーション大国となった。一方、両国の政治的な緊張や不動産不況に伴う個人消費の低迷など、日本企業にとって中国でのビジネス環境は厳しさを増している。変化を遂げる14億人の巨大市場で戦う「現地法人」へのインタビューを通じて、「中国の今」を紹介する。

大きな変化を遂げる中国市場

—本県を代表するグローバル企業として活躍されています。中国は御社にとって、どのような市場でしょうか。

当社は世界で事業を展開していますが、市場としては日本、北米、欧州、中国が大きなウェイトを占めています。中国は当社売上の約1割を担っており、「雅馬哈楽器音響(以下：ヤマハ中国)」は現地を統括するホールディングス(投資持株会社)として、約250名の従業員(駐在員16名)が販売・企画業務を行っています。

—大野董事長は、2度目の中国駐在ですね。前回と比べて、現地の環境は変化していますか。

前は、2001年から2009年まで約8年間の駐在でした。当時は中国のWTO加盟(2001年)

や、北京での夏季オリンピック開催(2008年)など、中国経済がまさに右肩上がりだった時代です。現地の楽器需要が本格化した時期でもあり、「いかに市場を早く押さえるか」が至上命題でした。2002年にヤマハ中国が設立されるまで、当社の中国輸入会社である「ヤマハ貿易上海」の営業スタッフとして、中国全土を飛び回っていました。

ヤマハは同一ブランドのもとで、楽器を中心に扱う当社と、バイクなどを扱うヤマハ発動機がそれぞれ事業を展開していますが、これまで中南米やアジアなどの地域では「発動機」がバイクで市場を開拓し、市場の成熟度が高まってから「楽器」が参入するケースが多く見られました。中国の市場でも発動機の参入が早かったことから、ヤマハの中国名「雅馬哈」は、速く走る

バイクのイメージから「馬」という漢字を当てています。最初に駐在していた頃は、「ヤマハと言えばバイク」と言われていたのですが、2024年に中国に戻ってくると「ヤマハと言えば楽器」と言われる機会も増え、非常に感動しました。これまでの現地での活動が、着実に実を結んでいると感じます。

—中国市場の特徴について教えてください。

中国市場の最大の特徴は、政府の政策が市場に大きく影響するという事です。たとえば中国では、スポーツや音楽に秀でた学生は進学時に加点する制度がありました。ところが2021年に政府が「双减政策※」を公布すると、その流れに沿って同制度も2024年に廃止され、進学目的でのピアノ需要は大幅に落ち込みました。折からの不景気も重なって、中国のピアノ市場はピーク時の年間約40万台規模から、現在では10万台程度にまで縮小しています。

また、教育システムにも特徴があります。たとえば日本では、小学校1年生でカスタネット、2年生で鍵盤ハーモニカ、3年生でリコーダーと全国共通で楽器の習得がシステム化されています。また米国では、学校の科目選択でフルートやサクソなど吹奏楽に触れる機会が多いことから管楽器の売上が多いなど、教育と音楽市場とは密接に結びついています。

しかし中国の音楽教育は、こうした画一的な指導よりも、先生個人に大きな裁量が与えられている印象です。このため教育分野における楽器の販売は、国の制度の変化に適応していくという側面と、授業で楽器を使ってもらうため、個々の先生との関係を築いていくという側面があるのです。

—製造拠点としては、中国はどのような役割を担っていますか。

たとえばピアノは、日本では高付加価値モデル、中国では中国市場向けモデル、インドネシアでは普及モデルを作っていました。中国のピアノ需要の低迷から、生産体制の見直しを余儀なくされました。中国工場は生産設備も新しいことから、現在は、中国が普及モデルの生産拠点となり、2025年中にはインドネシア工場を閉鎖することになりました。このため現在は、中国・浙江省で製造された普及価格帯のピアノが世界に輸出されています。

ソフト開発で力をつける中国現地企業

—楽器市場において、中国の現地企業とは競合関係にあるのでしょうか。

楽器の品質について言えば、競合関係にはないと捉えています。ただし、中国の現地企業は非常に安価な製品が多く、「安ければ良い」という一定のニーズを満たしているのも事実です。たとえば管楽器では、金物製品の産地として有名な中国・河北省の企業は、圧倒的な価格競争力を持っています。こうした企業と価格面では競わず、あくまで高品質を求めるユーザーに対して製品を提供していくのが当社の方針です。

また当社では、公共ホールや学校などの入札案件も多いのですが、現地の入札では「中国で製造された製品」との条件が付くことが増えてきました。我々は中国に生産拠点がありますが、時には中国で製造された“中国企業の”製品とさらに厳しい条件がつくこともあります。それでも、コンサートピアノや音楽学校の備品など、品質にこだわる入札には、これらの条件はつきません。こうした高い品質を求めるニーズに応えていくことで、当社のブランド力を維持したいと考えています。

【キーワード：双减政策】

2021年に公布された教育改革で「過剰な教育による子供の負担」と「教育費に苦しむ親の負担」の双方を軽減し、教育格差や少子化の是正を図るための政策。関連する一連の制度改正に伴い、学習塾、音楽・芸術・スポーツ教室等のビジネスに大きな影響を及ぼしている。

—中国では情報通信技術の進歩がすさまじいですが、楽器業界にも影響がありますか？

当然、大きな影響があります。たとえば中国では熟年層に電子サックスが人気ですが、当社の製品は音質には絶対の自信があります。けれども中国メーカーの製品は携帯アプリと連動して、スマートフォンで簡単に音色を変えたり、自動伴奏が出来るなど、高齢者にとって非常に操作性の良い製品に仕上がっています。音質は当社に優位性がありますが、楽しく気軽に演奏を始められるためのソフト面でのソリューションを兼ね備えた中国メーカーの製品が安価で提供されているのです。

また、こうしたアプリとの連携などソフト面の重要性が高まる中、中国市場は楽曲コンテンツのニーズがグローバル市場で一般的なものとは異なるという難しさもあります。たとえば電子楽器に自動演奏や伴奏の曲を内蔵するとき、日米欧の高齢者などには「世界のスタンダード曲」が人気ですが、中国の高齢者は「中国の懐メロ」が好きで、欧米の人気曲は需要が高くありません。現地では、世界市場向けのアプリを組み込んだ製品よりも、中国人が好きな曲が沢山入っており、アプリの使い勝手も良い現地メーカーが、ブランド価値を上げているのです。

さらに、こうした中国独自の情報化の影響は、社内の業務体制にも及んでいます。当社では、グループ全体の生産性向上を図ろうとグローバルで広く利用されている生成AIツールを利用しています。しかし中国では、欧米系システムの使用制限があり、このアプリは利用できません。一方で、中国系のツールを利用するにはリスクを十分に見極められておらず、中国企業との競合は、こうした業務管理の部分でも差が開きつつあるのです。中国のこういった独自性に当社としても対応していくために今年専門チームを立ち上げ、現地パートナーとの協業によって中国のオリジナルコンテンツを展開するべく準備を進めています。

—楽器以外に、音響分野の市場も重要だと伺っています。

ポストコロナの現在においては、大型ライブやコンサートなどのエンターテインメント市場が堅調に推移しています。当社は、こうした現場で使用されるプロフェッショナル音響機材についても、世界トップレベルのブランド力を誇っています。コンサートに限らず、劇場や体験型エンターテインメント施設も増えてきており、今後の展開を強化しているところです。

また、カーオーディオでは、当社の製品は日系メーカー、中国系メーカーのいずれにも採用されています。今後、自動車の自動運転技術が発展することで、車内の過ごし方としての「車内エンターテインメント」は重要性が高まっていくことから、更なる成長が期待できる分野です。

一方、中国現地でダイナミックな発展が続く自動車業界との協業は、ハードルが高いのも事実です。現在、中国市場で戦うには「チャイナスピード、チャイナコスト、チャイナデザイン」が必要だと言われており、日系自動車メーカーでは、中国系メーカーのスピード感に追いつこうと、現地の裁量を増やす会社も出てきています。中国現地において、私たちもこうした市場の変化に対応するため、現地法人の役割を変化させていく必要があるとも感じます。

—中国市場は、今後どのような方向に向かっていくのでしょうか。

中国市場で開発された商品が新興市場で存在感を高めていくことも想定されます。特にソフト連携の余地が大きい電子楽器でこの動きは加速し、将来的には欧米にも広がっていくでしょう。



ブランドプロミスを中国向けにローカライズした「玩开音楽」

う。中国メーカーの製品が、必要十分な音質で、高い操作性と欧米人が好むデザインで売り出されれば、徐々にシェアを掴んでいこうと思えます。

当社は世界で事業を展開していますが、浜松にある本社が中国専用の製品・アプリを開発するのは難易度が高いと思います。ですから「中国現地で商品やコンテンツを生み出し、この市場で評価を勝ち取ったものであれば世界展開も期待できる」という目で、中国市場の更なる可能性を見てもらえると嬉しいですね。

世界で愛され続ける企業であるために

—海外でブランドイメージを確立するためには、従業員の意識づけも大切です。御社ではどのように企業理念を共有していますか。

我々はブランドプロミス（顧客への約束）として「Make Waves」を掲げています。これは「個性、感性、創造性を発揮し、自ら一步踏み出そうとするお客様の勇気や情熱を後押しする」という趣旨ですが、言語の壁や文化の違い等の理由から、中国では、あまり浸透しているとは言えませんでした。

このため 2024 年にヤマハ中国では「玩開音楽（ワンカイ インユエ）」というブランドプロミスのローカライズ（現地化）を行いました。この言葉は、「誰もが自分のステージで、思い切り音楽を楽しもう」という意味です。ヤマハは単なる「楽器の会社」ではなく、「老いも若きも、誰もが音楽を思いきり楽しめる社会をつくる会社」なのだと言っています。現在の中国は、若者の就職率も低調で社会に閉塞感も見られますが、社員に、そしてお客様にヤマハは人生を楽しませてくれる会社だと伝われば、中国市場でさらに愛されるブランドになると信じています。

—中国におけるピアノの販売減は底を打ったと言われます。御社では、今後の中国市場をどのように見ていらっしゃいますか？

当社の中国の売上は、2022 年は約 700 億円でしたが、現在は約 450 億円まで縮小し、これは主にピアノ販売の減少によるものです。中国の政策転換によって減少したピアノ需要は、おそらく元には戻らないでしょう。それでも、この国には 14 億人が住んでおり、まだ楽器に触れていない人が圧倒的に多いのも事実です。現地では、ものすごいスピードで高齢化が進んでいますが、高齢者の生きがいつくりの場として「老年大学」という学びの拠点が数多く存在しています。こうした場で楽器を楽しんでもらったり、上海の名門大学でバンドサークルのコンテストを企画したりと、この巨大市場で新たな音楽の需要を生み出そうとしています。

かつて私がカナダに駐在していた頃は、毎日の時間がゆったりと感じられましたが、中国は変化が早く、あっという間に日々が過ぎていきます。変化のスピードが非常に速く難しい市場ですが、だからこそ非常に面白い市場でもあります。

—最後に、静岡県の海外事務所に期待することがあれば教えてください。

当社は浜松の企業ですから「やらまいか」精神で何事にもチャレンジしています。静岡県から中国には沢山の企業が進出していますし、富士山や緑茶など海外で誇れるコンテンツも沢山あります。

静岡県と浙江省は来年に友好提携 45 周年を迎えると伺いましたが、ヤマハ中国は 25 周年、本社は 140 周年を迎えます。是非、現地で様々なコラボレーションを通じて、中国でのビジネスを盛り上げていきたいですね。

—本日は、ありがとうございました。



聞き手 静岡県中国駐在員事務所 所長 石川祐介