

# 守破創

対談

創業130年以上を経た総合楽器メーカーのヤマハ。2013年から率いる中田卓也社長はピアノやエレキギターの演奏をこなす元バンドマンだ。音楽や楽器を「人間必需品」と呼び、新興国での普及に力を入れている。同じく元バンドマンの安達誠司審議委員との対談で、ヤマハ独自の価値観・組織論・成長戦略を披露する。

## 感性を科学して創り上げた楽器と演奏する楽しさを世界に届ける企業経営



日本銀行政策委員会 審議委員

### 安達誠司

ADACHI Seiji

1965年福岡県生まれ。89年東京大学経済学部卒業後、大和証券(株)に入社。95年(株)大和総研、2001年1月富士投信投資顧問(株)、同年6月クレディスイスファーストボストン証券会社東京支店、04年ドイツ証券会社東京支店に勤務。13年丸三証券(株)調査部経済調査部長、14年一橋大学大学院国際企業戦略研究科修士課程修了。20年3月より日本銀行政策委員会審議委員。



ヤマハ株式会社取締役 代表執行役社長

### 中田卓也

NAKATA Takuya

1958年岐阜県瑞浪市生まれ。81年慶應義塾大学法学部法律学科卒業後、日本楽器製造(現・ヤマハ)入社。30歳の時、シーケンサー(自動演奏装置)の開発リーダーに抜擢され、9人で始まったプロジェクトを約1年で100人の組織に成長させた。その後、電子楽器事業部で商品開発に従事。2000年に副本部長としてPA(業務用音響機器)とDMI(電子楽器)の事業部合併を成し遂げた後、05年にPA・DMI事業部長に。06年執行役員、10年ヤマハ・コーポレーション・オブ・アメリカ社長、ヤマハ上席執行役員を経て、13年ヤマハ代表取締役社長、17年ヤマハ取締役 代表執行役社長に就任。現在、ヤマハ音楽振興会理事長、全国楽器協会会長も務める。

バンドマンの先輩として  
高校生の軽音楽部を応援

**安達** 私は幼稚園から小学一年

生まで、ヤマハの音楽教室に通ってエレクトーンを習っていました。当時の私にとって、音楽教室は心のよりどころでした。中学からはエレキギターを始め、高校では寮生活で知り合った四人でバンドを組み、文化祭で演奏したりしました。中田社長も幼少期から音楽を始められたそうですね。

**中田** 私は岐阜の片田舎で育ったんですけども、幼稚園の二年間、寺の境内にあったヤマハ音楽教室に通っていました。兄の音楽の成績が芳しくないのを気にした母が私を連れて行ったんですね。要するに、兄の二の舞いにしてはいけません。でも、当時は女の子のほうをはるかに多かったですよね。教室には一〇人以上いましたが、男の子は二人でした。

**安達** エレキギターも弾かれるんですね。

**中田** それも兄がきっかけです。アコースティックギターを買ったものの、ほったらかしにして

いたのを、私が面白半分で弾き始めた。『ヤング・ギター』『ガッツ』などの専門誌を見つつ自己流で弾いていましたが、中学でビートルズを聴いてエレキギターが欲しくなり、バンド活動も始めたんです。

**安達** まだ、当時はエレキギターをやるようなやつは不良だと言われました。中学から高校に上がるためのオリエンテーションで先生が「大学受験のためにはバイクとエレキは絶対やるな」とくぎを刺した。今思うと子どもじみていると反省していますが、私は親や先生に対し、反抗的な態度をとりました。両親は困って、エレキをやってもいい、だけど大学はちゃんと行けと許してくれました。

**中田** 私も、あんなものを作っていろいろは不良だと言われて。高校時代のバンドメンバー四人のうち、二人は「受験もあるから」と三年の早い時期に脱退しました。たまたまかもしれませんが、離脱した二人が浪人し、ずっと続けた私ともう一人は現役で大学に受かったんです。

**安達** 結局、先生がおっしゃった通り私のバンドメンバーはみな浪

人してしまいました。でも、今の高校生は普通にバンドをやっていますよね。

**中田** 高校の文化系の部活でいちばん人数が多いのが軽音楽部になっています。軽音楽部は全体の五割近い全国二一〇〇校にあり、部員は約九万二〇〇〇人です（二〇二二年三月、ヤマハグループ調査）。もちろんエレキギターを弾いたりドラムをたたいたりしますが、昔は不良だと指をさされたのが、今や礼儀正しいと言われるそうです。女子が増えたせいかもしれません、すっかり様変わりしました。

**安達** 中田社長は、全国楽器協会の会長として、高校生のバンド活動を応援していらっしやるそうですね。

**中田** ある高校の軽音楽部の先生に協会で講演していただいた時、「柔道や野球で全国大会に出たら全校で応援し、優勝したら垂れ幕も出しますが、軽音楽部に対しては何もありません」と伺ったのです。えっと気付かされました。私はその講演をきっかけに、高校生のバンド活動を応援しようと

思って、高校への指導者の紹介や楽器選びのアドバイスに取り組み始めました。軽音楽は、総文祭（全国高等学校総合文化祭）では毎年開かれる「規定部門（吹奏楽など）」ではないため、今は都道府県の判断による開催となっています。ただ、都道府県の過半数に高等学校の軽音楽連盟ができると、昇格してパーマネントになると聞いています。そこを、そこを目指しているんです。

### 感性を解析し再現する 日本製ギターの可能性

**安達** ヤマハの企業ミュージアム「イノベーションロード」にも飾ってあるエレキギター「ヤマハSG-175B（通称「仏陀）」。私は、三〇年ぐらい前からずっと欲しくてたまらなかつたのですが、かなり無理をしましたが、今年ついに手に入れたんです。

**中田** ギタリストのカルロス・サントナが使用していたモデルですね。

**安達** 「仏陀」を所有する日本人は数名で、ほとんどは海外の方が持っているそうですね。私はヤマ

ハのヴィンテージギターを七本持っています。ガイド本などによると取引の相場は国内メーカーでは断トツです。

**中田** ヤマハのギターは、安価なものでも一定以上の品質をキープしているという自負はあります。ただ、高額のものになると、まだまだ日本人の中には舶来志向がありますね。やっぱりギターの本場は米国だと。米国には巨大なブランド力を持つギターメーカーが二つあるものだから。

**安達** エレキギターの二大ブランドと言えばギブソンとフェンダーですね。

**中田** しかし、ヤマハは電気・電子とアコースティックの両方の楽器を手がける総合楽器メーカーです。アコースティックを知るからこそ、本物の音質やタッチにこだわり、電気・電子の楽器でもそれを再現できる点が強みでしょう。感性で評価した音を解析し電子的技術で再現することができる。その結果、例えばエレキギターのレヴスタースターは初代と二代目ではかなり鳴り方も変わっているんですよ。音響解析だけで

なく、3Dモデリングを用いた設計などによっても音質を高められます。職人が経験と勘で磨き上げる欧米の楽器とは一線を画して、われわれは伝統的な職人技に加え先端の技術を駆使しようというわけですね。つまり「感性を科学する」、そこそがヤマハのやり方、日本製のやり方だと思っています。

**安達** ギター市場の将来性はどう見えていますか。

**中田** 現在、ヤマハの楽器の世界シェアはピアノが約三〇%、管弦打楽器も約三〇%で、電子楽器は五〇%ぐらいあります。一方で、ギターは一〇%程度と低いシェアにとどまっています。ヤマハはこれまでに一〇〇万本以上ギターを生産し、おそらく本数では世界一でしょう。しかし高価格帯のギターでは米国ブランドが強いため本数シェアに比べて金額シェアは小さい状況なのです。販売価格帯の引き上げがヤマハの課題ですが、逆に言うと、シェアを伸ばす余地がかなりあるということになります。

ギターというのは非常に手軽

に始められる楽器です。新興国では音楽が義務教育に取り入れられていない国もありますが、そうしたところで音楽の裾野を広げるのに最適な楽器ではないでしょうか。ギターはジャンルも選ばれません。中米のマリアッチの民俗音楽にもインドの古典音楽にも必ずギターが入っているし、この音楽にもマッチして使われていると思うんですね。私自身ギターが好きだというのを超えて、そうした理由や背景でこの楽器はポテンシャルを秘めていると考えています。

### 組織は振り子のように変え 役員には責任感と 危機感を持たせる

**安達** ヤマハの組織の強化・統治についてもお聞きしたいのですが、二〇一三年に社長に就任してすぐ、従来の事業部制を廃止し機能別の体制に移行すると発表されました。私は、企業は成長とともに機能別から事業部制、マトリックスへと進化的なアプローチで変わっていくものだと経営学で習った記憶があります。

あえてセオリーとは逆方向に組織を変化させた狙いは何だったのでしょうか。

**中田** ヤマハが事業部制を敷いたのは私が入社した頃です。ピアノ、管弦打楽器、電子楽器など、製品ごとの事業部制を三〇年ほど続けてきたわけですね。ところが縦割り組織の弊害が目立ってきた。例えば工場も事業部ごとに分けていたためスケールメリットを出すことができない。繁忙期にもズレがあるので全体の生産効率が非常に悪かったです。当時、「ヤマハの強みは総合力」と言われましたが、幅広くやっているというだけで本当に強みと言えるのかと、私はかねがね疑問視していました。

社長に就任した翌月、生産本部、開発本部など機能別の体制に変更すると工場稼働率が上昇、収益性も向上しました。それまでヤマハはクリスマス商戦後の第4四半期（一―三ヶ月）の営業損益が必ず赤字になっていました。黒字化したのです。技術者同士が旧事業部の垣根を超えてコラボするようにもなり、アコース

ティックとデジタルの融合でハイブリッドのギターの開発につながりました。ベストプラクティスを共有できるようになった今は、技術者を集約させる研究開発拠点を残し、他の組織は事業部制に戻しています。

**安達** 非常にフレキシブルですね。

**中田** 「組織振り子論」という考えを私は持っています。絶対完全な組織などありません。その時々課題を解決するための組織立てを考え、解決できたら弊害が顕在化する前に新しい組織に変えていく――そんなふうに会社は組織を常に振っているくらいがいいのではないかと思います。社員にすれば「乱暴だ」となるかもしれないませんが、組織は本来、そういう振り子みたいなものでしょう。

**安達** ガバナンス改革については、指名委員会等設置会社への移行、執行役の導入、社外取締役比率の引き上げなどを実行されました。

**中田** 指名委員会と執行役を導入したのは、ヤマハの役員になる人にはもっと責任感と危機感を持ってほしかったからです。導入





前は、執行役員が多くがことあるごとに「取締役会で決めてください」と言っていたんですね。取締役会は監督機能を発揮する場であって、業務執行の議論をする場ではありません。執行役員が自ら考え抜くことをしなければダメなのですが、執行役員という役割は会社が任意で定めているポジションですから、強い責任感・危機感を持ちにくい。指名委員会等設置会社における執行役という

立場になれば、その執行役は株主代表訴訟の対象にもなり得るわけです。そうして危機感と責任感の醸成を促したのです。

**安達** 日本の会社の場合、出世のゴールは役員になることで、そうなったら最後、安心したり仕事に対するモチベーションを失ったりする人も少なくないでしょうね。それだから日本企業はダメになるんだと、証券会社に勤務していた頃に外国人投資家から何度も指摘されたことを思い出します。

### 新興国に照準を定め 楽器演奏の楽しさを世界へ

**安達** ヤマハの音楽教室を世界に広げる構想はお持ちですか。

**中田** すでに四〇以上の国と地域で教室を展開していますが、今力を入れてるのは東南アジア。一人当たりのGDP（国内総生産）が三〇〇〇〜五〇〇〇ドルに達するとモーターゼーションが始まると言われますが、さらに五〇〇〇ドルを超えると音楽を含めた文化・芸術に目が向くようになります。私は考えているんです。例えば、今インドネシアの一人当

たりGDPはおよそ五〇〇〇ドルですが、ジャカルタなど大都市圏の経済成長は著しく、実際に音楽を楽しむ人たちが増えていましてね。ヤマハのお客さんももっと増えるだろうと思っております。

ただ、日本国内向け音楽教室のフォーマットはハイレベルなので、新興国ではレベルを少し下げた「スクールプロジェクト」を展開しています。最近ではエジプトで始めました。現地の学校に放課後の教室を開放してもらって、そこにわれわれがリコーダーやポータブルキーボード、ピアノなどを提供して楽器の演奏を楽しんでもらう、という活動です。すでに二〇〇万人以上の方々が参加してくれました。世界には、楽器を弾くという概念のない国がたくさんありますから、あらゆるところで楽器を演奏する楽しさを伝えていくために、まだまだプロジェクトは拡大していくだろうと思います。

**安達** そうして演奏を楽しむ人ももっと増えるといいですね。昔は不良と言われたのがうそのようです。

**中田** 楽器は生活必需品ではないけれど「人間必需品」である、と私は勝手に言っています。人間らしく生きるために楽器はあったほうが絶対いいよね、ということですね。

楽器の演奏は「プレー」です。要するに、遊びです。哲学で提唱される「ホモ・ルーデンス」とは「遊ぶ人」の意ですが、すなわち人類が育んだ文化はすべて遊びの中から生まれた、遊びこそが人間活動の本質であるということです。まさにその通りだと私も思います。音楽を楽しむ人に悪人はいない、とも言われます。中南米では青少年のオーケストラ活動を推進して非行を減らす取り組みをしている国があり、ヤマハも楽器をメンテナンスする技術者育成などのお手伝いをしているんです。社会課題の解決がわれわれのビジネスそのものにつながっていく。そういう意味でヤマハは本当にありがたい事業を展開できているんだよと、私は社員に言っているんです。

**安達** 本日は、貴重なお話をありがとうございました。