

【論文】

電子ピアノ市場における価値創出： CASIO CELVIANO のマーケティング事例

Value Creation in the Digital Piano Market: A Case Study of CASIO's CELVIANO Marketing

堀 田 治
HOTTA Osamu

目次

1. はじめに
 - 1-1. 研究の背景
 - 1-2. 研究の目的
 - 1-3. リサーチの方法
2. カシオ計算機の歩み
3. 電子ピアノの開発史と市場
 - 3-1. 電子ピアノの種類と特徴
 - 3-2. 電子ピアノの登場と市場形成
 - 3-3. CASIO の参入と市場の変化
 - 3-4. 2011 年以降の市場状況
4. CASIO の電子ピアノ製品開発
 - 4-1. CELVIANO の開発
 - 4-1-1. 開発の原点
 - 4-1-2. 鍵盤へのこだわりとベヒシュタイン
 - 4-1-3. 開発のプロセス
 - 4-1-4. 音色と音響のコントロール
 - 4-2. 創業からの DNA と社風
5. CELVIANO の消費者コミュニケーション
 - 5-1. 消費者コミュニケーション
 - 5-2. CASIO の流通戦略
6. 理論的考察
 - 6-1. カテゴリー化理論の視点
 - 6-2. フレーム・オブ・レファレンスの視点
7. 結びにかえて

(要旨)

楽器メーカーがひしめき合う電子ピアノの市場に異分野から参入し、リーディングカンパニーのヤマハと国内で肩を並べる販売台数を維持しているのがCASIOである。CASIOはなぜ、消費者の心を掴むことができているのか。どのような考え方で、ものづくりをおこなっているのか。これらを明らかにするために、開発者へのインタビューを行った。背景には創業当時の楽器づくりへの思い、「無から有を生む」価値創造の企業文化、楽器以外の多品目を開発する中での人材交流等があることが明らかとなった。本稿ではCASIOの代表的な電子ピアノCELVIANO GHシリーズを取り上げ、老舗ブランドとの技術提携のもとで、楽器専門メーカーにはない独自の視点から生まれるものづくりを明らかにする。また、CELVIANO GHシリーズのマーケティングを、消費者認知におけるカテゴリー化理論から読み解き考察をおこなった。

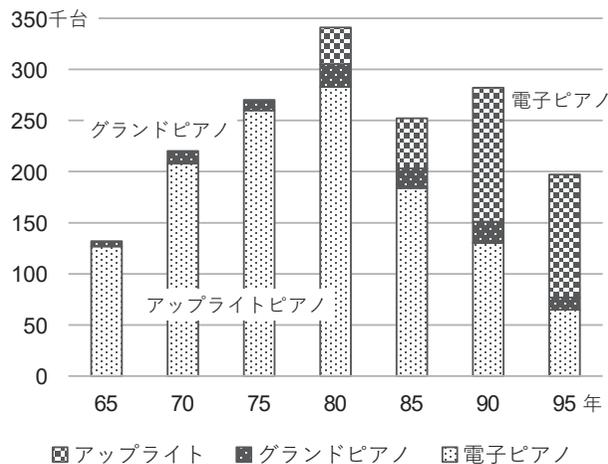
キーワード：電子ピアノ、カテゴリー化理論、フレーム・オブ・レファレンス

1. はじめに

1-1. 研究の背景

ピアノという楽器をイメージしたときに、生音によるアコースティックピアノ¹⁾を思い浮かべるだろうか、ポップスやバンドのステージで演奏されるキーボードや電子ピアノ

をイメージするだろうか。ピアノがこの世に登場してから既に300年近い時が経つが、電子ピアノ²⁾が製品化されたのは50年程前、普及したのはここ数十年のことである。国内主要メーカーが1970年代に相次いで参入し、1991年には早くも販売台数でアコースティックピアノを抜き(図1)、現在では新たに「ピアノ」を購入する場合、4人に3人



出所) 鈴木他 (2011) より借用して筆者補正。

図1 電子ピアノの普及過程 (国内のピアノと電子ピアノの販売台数の推移)

が電子ピアノを選ぶほどになった³⁾。この背景には、住宅事情からくる騒音問題および設置場所が限られているといった事由に加え、電子ピアノは価格も相対的に安く、習い事における入門楽器として完全に定着してきた経緯がある。

ヤマハ株式会社（以下、ヤマハ）、株式会社河合楽器製作所（以下、河合）、ローランド株式会社（以下、ローランド）、株式会社コルグ（以下、コルグ）といった楽器メーカー、電子楽器メーカーがひしめき合う電子ピアノの市場に、当初異分野から挑戦し、楽器業界のリーディングカンパニーのヤマハと肩を並べる販売台数を維持しているカシオ計算機株式会社（以下、CASIO）が本稿の研究対象である。その背景には創業当時の楽器づくりへの思いと、数々のヒット商品を産んできたCASIOの価値創造の歴史、そしてG-SHOCKで培われたマーケティング戦略がある。電子ピアノの市場を新たなチャレンジによって常に活性化してきたCASIOの、ものづくりとマーケティング⁴⁾とはどのようなものであろうか。

1-2. 研究の目的

本研究の目的は以下の3点である。電子ピアノの市場において、CASIOはなぜ、リーディングカンパニーのヤマハと肩を並べる販売台数⁵⁾を誇ることができているのか、また、そのためにCASIOは、どのようなものづくりをおこなっているのか。本稿では楽器専門メーカーではないCASIO独自の視点から生まれたものづくりを明らかにすることを1つ目の目的とする。とくにCELVIANO Grand Hybridシリーズ（以降、CELVIANO GHシリーズ）という製品シリーズに着目し、製品化プロセスを紐解きながら、どのようにして開発され、どんな顧客価値を提供しているのかを明らかにする。

また、CASIOのマーケティング、とくに

消費者コミュニケーションに着目する。電子ピアノという成熟市場で、どのようにして新たな顧客層を開拓しようとしているのか、市場とのコミュニケーションおよび流通戦略を中心に明らかにすることが第二の目的である。

さらに、CASIOは、CELVIANO GHシリーズで、長年電子ピアノ市場が求めてきた価値に、より鮮明に応えた。このことがもたらす消費者の市場認識への影響を、カテゴリー化理論から読み解くことを第3の目的とする。全体をとおして本研究では、電子ピアノの技術開発に加え、それに伴う価値創出と市場コミュニケーションについて論じる。

1-3. リサーチの方法

本研究は、上記の研究目的からCASIOの開発者へのインタビューを中心にケース・スタディを行う。水越（2023）によれば、ケース・スタディの相性が良い場面として、(1) 主たるリサーチ・クエスチョンが「なぜ」あるいは「どのように」を問うている場合、(2) 対象である人々の行動を統制できない場合、(3) 研究の焦点が過去ではなく現在の事象である場合（状況が現在進行形）の3つが挙げられるとしている。本ケースは研究目的でも述べたように、「CASIOはなぜ、リーディングカンパニーのヤマハと肩を並べる販売台数を誇ることができているのか、また、そのためにCASIOは、どのようなものづくりをおこなっているのか」「電子ピアノという成熟市場で、どのようにして新たな顧客層を開拓しようとしているのか」といったリサーチクエスチョンをもとにしていることから、「(1) 主たるリサーチ・クエスチョンが『なぜ』あるいは『どのように』を問うている」ケースに当たると考えられる。また、本ケースは現在進行形の電子ピアノ市場を論じるものであることから「(3) 研究の焦点が過去ではなく現在の事象である」にも当てはまると考えた。また、「研究課題を明らかにするために、

インタビューや公式記録、直接観察といった多様な証拠源を扱った分析が必要であった」(水野他 2023) 点も該当した。

本研究では、大きく分けて以下の3種類にわたる多様なソースからデータを収集した。第一に、CASIO の役員およびマーケティング担当者⁶⁾、宣伝部⁷⁾、開発陣と広報部⁸⁾にインタビューを行った。また、楽器店での試奏と売り場担当者からの聴取、量販店での観察を行った⁹⁾。さらに、CASIO の電子ピアノの購入者¹⁰⁾にも購入前後に聴取を行った。本研究はこのような「インタビュー」および「観察」によるものである。第二に、社内文書、ニュースリリース、パンフレット、雑誌記事等の「文書」となった資料である。第三に、Web 上のデータ、すなわち CASIO をはじめとする各社のブランドサイト、YouTube に動画として上げられた CASIO のプロモーション動画、CASIO および後述する CASIO アンバサダーの発信する SNS 記事、楽器店やピアノ教師によって収録された電子ピアノを比較評価する動画や Web メディアの記事である。

こうした複数のデータソースを駆使することにより、「複数データのトライアングレーション」(Yin 1994) による分析が行えると考えた。なお、ケース研究の方法論の観点(Yin 1994)によれば、本研究は、CASIO の電子ピアノ CELVIANO GH シリーズの開発とマーケティングに着目した単一ケースの研究となるが、製品開発の考え方、ターゲット、マーケティング戦略において、対照的な2つの CASIO の電子ピアノのブランド CELVIANO と Privia を検証する計画のもと研究を進めており、複数ケース研究、あるいはケース間比較を想定している。本稿はまず、CASIO の代表的な電子ピアノ CELVIANO GH シリーズについて、その開発経緯を中心に論じる。なお、執筆後に CASIO 社内のインタビュー対象者及び関連部署に原稿

を読んでもらい、事実誤認がないことを確認している。

2. カシオ計算機の歩み

[会社概要]

名称：カシオ計算機株式会社

設立：1957年6月

資本金：485億9,200万円(2024年3月31日現在)

代表者：代表取締役 会長 榎尾 和宏

代表取締役 社長 CEO 増田 裕一

本社所在地：東京都渋谷区本町 1-6-2

従業員数：9,594人(連結, 2024年3月31日現在)

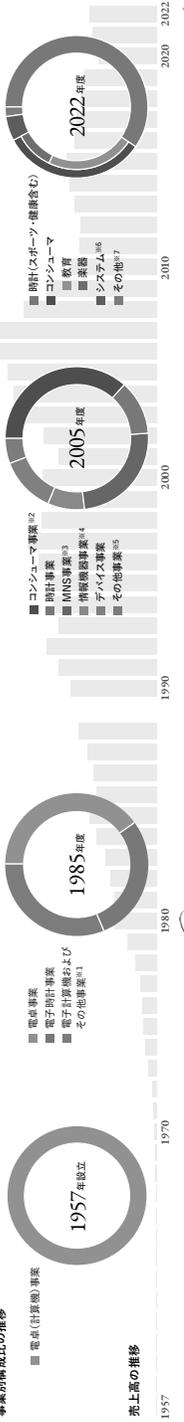
売上高：2,688億2,800万円(連結, 2024年3月31日現在)

カシオ計算機株式会社の歴史と企業文化を「CASIO 統合報告書 2023」¹¹⁾から引用し紹介する。前身の榎尾製作所の創業が1946年、榎尾四兄弟、すなわち経営財務担当の忠雄氏、開発担当の俊雄氏、営業担当の和雄氏、生産担当の幸雄氏の役割分担によって立ち上げられた。1950年代に小型電気式計算機で業績を伸ばし1957年、カシオ計算機株式会社を設立。その後、卓上計算機やパーソナル電卓、さらに1974年にデジタル腕時計「カシオトロン」、1983年に「G-SHOCK」を発売、現在に至る腕時計事業の屋台骨を形作った(図2「時計事業」参照)。1980年「カシオトーン(以下 Casiotone)」で電子楽器に進出し、現在に続いている(図2「楽器事業」)。この他、デジタルカメラ、携帯電話を主力製品の一つとしていたが、2010年代に入ってからスマートフォンの普及によって順次撤退し、製品構成を変え今日に至っている(図2「コンシューマ向けデジタルカメラ事業」「携帯電話事業」)。2024年現在、時計事業、教育系機器やソフトウェアの教育事業、サウ

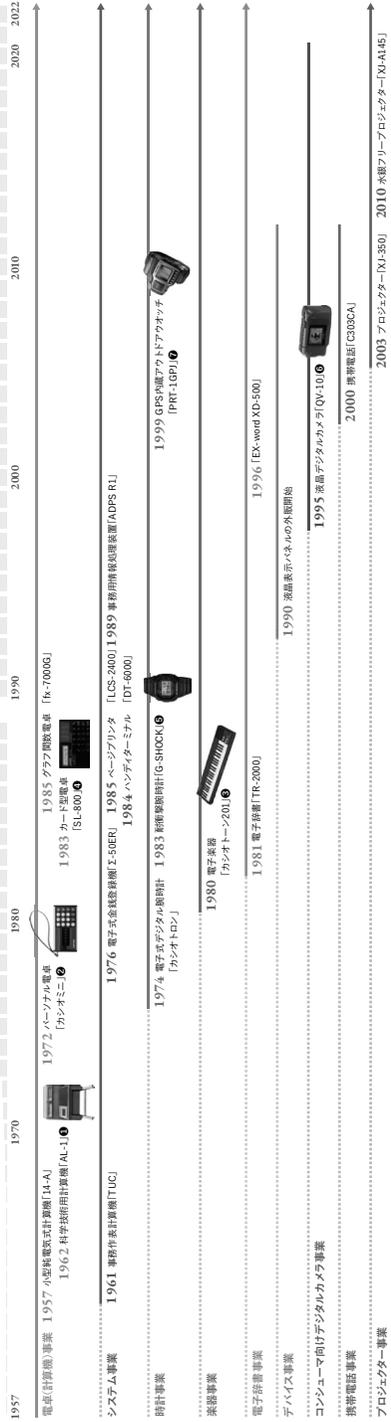
価値創造の歩み

1957年の設立以来、カシオは「発明は必要の母」という開発哲学を受け継いでいます。これは、世の中が求めるものを開発するのではなく、世の中が必要とするはるの製品を自ら生み出すという考えです。カシオは、お客様の潜在ニーズを捉え、時代とともに事業ポートフォリオを組み替えながら、社会に新たな価値を提案し続けています。

事業別構成比の推移



売上高の推移



出所) CASIO 統合報告書 2023 から転載。

図 2 CASIO の主な製品分野と歩み

ンド（楽器）事業、システム事業、医療用カメラや画像診断等のメディカル事業を含む次世代事業の5つの柱に沿って製品展開を行っている（図2）。近年は売上の6割を時計分野が担い、本研究で取り上げる楽器を中心としたサウンド事業の売上は全体の約10%を構成する（図2右上の円グラフ「2022年度」参照）。

「CASIO 統合報告書2023」においてCASIOは、「これまでになかった新しい商品を創造し、新たな市場を創造してきた」と自社の活動を振り返る。「一人ひとりが主体的に考え、現場主導で行動を起こす社員中心の企業カルチャー」があり、それにより「世間を次々と驚かせるユニークな製品を世の中に送り出すメーカーとなる」という方針を持つ。こうした雰囲気があって「ひとりの技術者が書いた『落としても壊れない丈夫な時計』というたった1行だけの企画書」（CASIO 統合報告書2023）から始まって、G-SHOCKを生み出した。

しかし、創業から数十年経って、従来の売り切り型の事業構造、すなわち「売れるものを創る」方針だけでは立ち行かなくなってきたとして、2010年代に入って「事業ポートフォリオの抜本的な見直しに着手」（同）した。「デバイス事業、携帯電話事業、コンシューマ向けデジタルカメラ事業を譲渡・撤退し、将来にわたって新たな価値を創出できる事業へと経営資源を集中する方針へと転換」（同）を図っている。一方、本研究の研究対象であるサウンド（楽器）事業は、腕時計に依存しがちな現状からの脱却を図るため、今後も継続的に取り組む方針と考えられる。

3. 電子ピアノの開発史と市場

電子ピアノ¹²⁾の特徴と歴史、市場について、先行研究およびCASIOが公表する資料

にもとづき概観する。電子ピアノの開発は、新しいカテゴリーの製品開発と異なり、アコースティックピアノという、長い歴史を持った一つの理想となるモデルが明確に存在する点が特徴である。従って、実現すべき「機能」は大きく分けて2つある。一つは、アコースティックピアノの音色や鍵盤タッチの再現を目指す開発が柱となる。もう一つは、アコースティックピアノにはない、電子ピアノならではの機能の付加と、その実現のための方式開発が中心となる。この章ではまず、電子ピアノの分類を行ったうえで、電子ピアノの歴史と国内市場の動向を概観する。

3-1. 電子ピアノの種類と特徴

「電子ピアノ」と言っても、その機能や目指す方向性は多様で、複数の製品カテゴリーに分けることができる。まず、鍵盤のタッチをアコースティックピアノと同等、あるいは可能な限り近づけようとするものが大きく「ハイブリッドピアノ」に種別される。「ハイブリッド」とはここでは、アコースティックピアノの機構そのもの、あるいはそれに近いものを内部に持つことで鍵盤タッチを限り無く本物に近づけた電子ピアノであることを意味する。これには大きく分けて2つのタイプが存在する。一つは、昼間はアコースティックピアノそのものとして使用し¹³⁾、夜間、音を消したい際にハンマーによる打弦を直前でストップする機構を付け、電子ピアノに変えることができる「消音ピアノ」である¹⁴⁾。もう一つが、音源ほか心臓部はデジタルだが、鍵盤の機構をアコースティックピアノと同等ないしは物理的に近づけた機構をもつことで、アコースティックの鍵盤タッチを目指す一群の製品である。ヤマハでは「アバングランド」、CASIOでは「CELVIANO GH」シリーズが該当する¹⁵⁾。

一方、鍵盤タッチを可能な限り近づけながらも、鍵盤機構はハイブリッドピアノに比べ

ていくらか簡潔な仕組みに留めることにより、よりリーズナブルな価格帯でアコースティックピアノを模した電子ピアノがある。販売台数で電子ピアノの中核をなすカテゴリーで、各社がハイブリッドピアノには分類しない電子ピアノである。ヤマハでは「クラビノーバ CLP シリーズ」「アリウス」、CASIO では「CELVIANO AP」シリーズ等がこれに当たり、形状はアップライトピアノに近い外観を持つ。さらに、上記のカテゴリーに入らないポータブルな電子ピアノ、すなわち脚を取り外せる、あるいは脚なしで置き場を選ばず、収納も可能なカテゴリーがあり、ヤマハでは「P シリーズ」、CASIO では Privia (プリヴィア) 等がこれに当たる (一部「ヤマハ統合報告書 2023」¹⁶⁾を参照)。

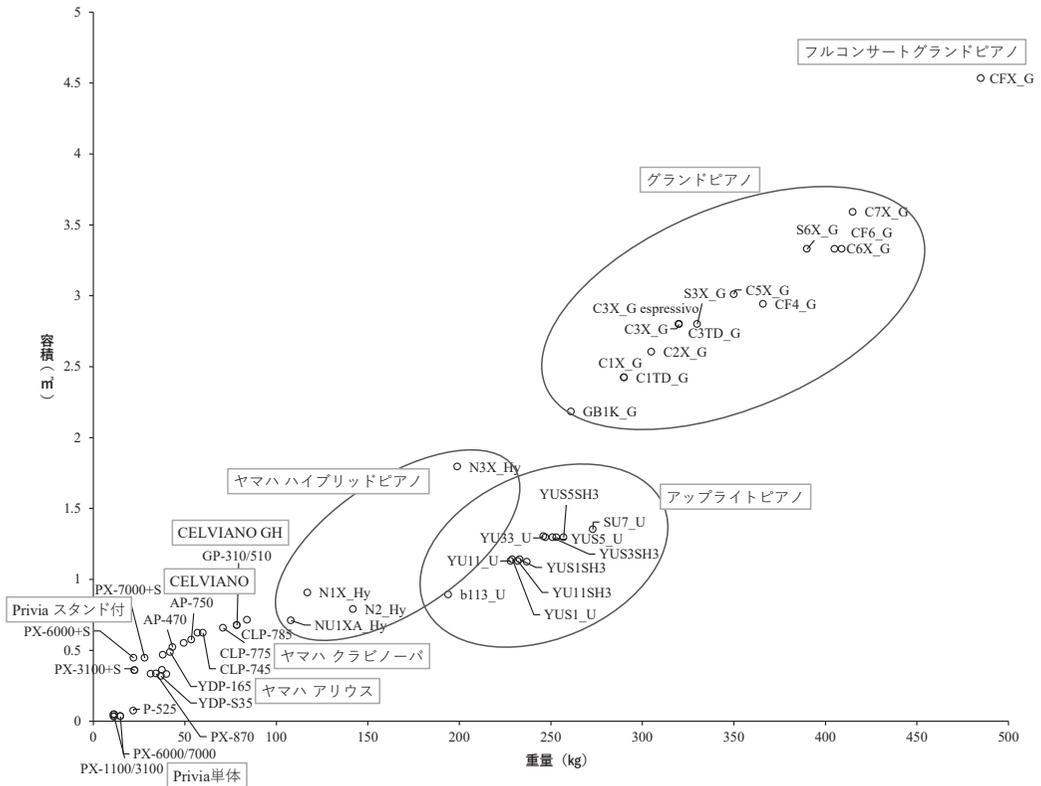
次に、ユーザーからみたアコースティックピアノと電子ピアノのメリットとデメリットを、鈴木他 (2011) を参照しながら検証し¹⁷⁾、「ピアノ」という楽器に求められる消費者価値を確認する。はじめに、住宅事情等に関連する点として、楽器サイズと重量、価格、音量の順に比較する。

図3は、グランドピアノ、アップライトピアノ、電子ピアノを重量と容積によってプロットしたものである。グランドピアノ、アップライトピアノはヤマハの製品を、電子ピアノはヤマハと CASIO の主だった製品を表示してある。この図から、サイズと重さにおいて、グランドピアノ、アップライトピアノのようなアコースティックピアノと電子ピアノは大きく異なり、電子ピアノの圧倒的な小ささ、軽さが各家庭に受け入れられている理由を見て取ることができる。アコースティックピアノはその構造上、サイズ、重量ともに大きいため可搬性が低い。重量はアップライトピアノで 190～275kg 程度、グランドピアノで 255～485kg 程度とされる。住居への搬出入には多くの場合、専門の運搬業者が必要であるし、室内での移動も容易で

はない。これに対し、電子ピアノは、CASIO の製品を参照すれば 10～50kg 程度、重いもので 85kg である。設置スペースについても省スペースの Privia であれば、単体で幅×奥行き×高さの順に 1,322×232×102mm、スタンドを入れても 1,324×366×740mm のサイズからある。アップライト型のもので各社奥行き、高さにおいてアップライトピアノに比べて 3～4 割程度、小型化されている。奥行きは顕著で、フルコンサートタイプのグランドピアノのヤマハの場合 2,750mm、家庭用のグランドピアノでも奥行き 1,510～2,270mm と場所を占有するのに対し、グランドピアノ型の電子ピアノでは奥行き 1,195mm (アバングランド)、アップライト型の電子ピアノでは 300～490mm 以下である。こうしたことから、特にピアノ初心者が楽器購入を検討する際、長く続けるのかどうかの確証がない限り、弾かなくなった際に場所を取らない、場合によっては収納できるような楽器を選ぶのは合理的判断と言えよう。

同様に、ヤマハのアコースティックピアノとヤマハ、CASIO の電子ピアノを製品カテゴリーあるいは製品シリーズ毎に容積と重量および価格の平均値で比較したものが表1である。ここでもグランドピアノがサイズと価格で際立っていることがわかる。CASIO の CELVIANO GH シリーズはハイブリッドピアノという位置づけであるが、ヤマハのハイブリッドピアノ「アバングランド」シリーズ (図3では N1X_Hy, N2_Hy, N3X_Hy と表記) が、グランドピアノの鍵盤機構をほぼ搭載しているため、サイズも価格もアップライトピアノに近づいているのに対し、CASIO の CELVIANO GH シリーズは、サイズと価格においてはヤマハのクラビノーバと近く、こちらと競合する製品群となっていることが理解できる。また、ポータブルのピアノ (CASIO なら Privia) が如何に小型で省スペースと

電子ピアノ市場における価値創出：CASIO CELVIANO のマーケティング事例



出所) 各社ホームページとカタログから筆者作成。

図3 重量と容積による製品カテゴリー比較

表1 電子ピアノの製品カテゴリーと各メーカーシリーズの重量、サイズと価格の平均値比較

製品カテゴリー	メーカー/シリーズ名	サンプル モデル数	重量(kg)			容積(m³)			価格(万円)		
			平均	最大値	最小値	平均	最大値	最小値	平均	最大値	最小値
グランドピアノ	ヤマハ	15	350.4	485.0	261.0	2.993	4.532	2.183	591.3	2310.0	138.6
アップライトピアノ	ヤマハ	8	238.4	273.0	194.0	1.191	1.352	0.892	135.1	330.0	50.0
ハイブリッドピアノ	ヤマハ Nシリーズ	4	141.5	199.0	108.0	1.049	1.793	0.710	102.6	176.0	47.3
	CASIO CELVIANO GH	2	78.5	78.5	78.5	0.675	0.675	0.675	41.0	46.8	35.2
電子ピアノ	ヤマハ クラビノーバ	4	68.0	84.0	57.0	0.654	0.714	0.623	28.6	41.3	17.6
	CLPシリーズ	4	46.0	53.6	37.6	0.501	0.573	0.361	17.3	24.2	8.7
	CASIO CELVIANO AP	4	46.0	53.6	37.6	0.501	0.573	0.361	17.3	24.2	8.7
	ヤマハ アリウス	4	39.3	42.0	37.0	0.400	0.487	0.317	9.0	9.8	8.1
ポータブル電子ピアノ	CASIO Privia	4	13.1	14.8	11.2	0.032	0.033	0.031	15.7	25.3	6.9
	ヤマハ Pシリーズ	3	14.9	22.0	11.1	0.055	0.073	0.046	9.6	16.6	5.3

注) 各製品カテゴリー内のシリーズは平均価格順、CASIO Privia はスタンド等を除いた数値。

出所) 各社ホームページとカタログから筆者作成。

なっているかがわかる。

次に音量について述べる。歴史的にグランドピアノは18～19世紀、音楽演奏の場が宮廷やサロンから、大きな劇場、ホールに移るに伴って、より大きく豊かな音を求めて改良が加えられてきた経緯がある¹⁸⁾。グランドピアノの小型化を図ったアップライトピアノも含め、日本の都市部の住宅にこれだけの音量を持つ楽器を持ち込むことに根本的な難しさがある。この点、電子ピアノには大きな優位性があることは明らかである。スピーカー音を完全に消し、ヘッドフォンによる夜間の練習も可能となる。電子ピアノは、サイズや重量の問題と騒音問題を根本的に解決する点から、日本の住宅事情というニーズに合致したことが、選ばれる大きな要因となっている。

次に、購入費用とメンテナンス費用、および耐久年数を比較する。価格幅として、グランドピアノで100万円～2千万円超、アップライトピアノで50万円台～200万円程度である。これに対し、電子ピアノは入門機の5～15万円から、高級機種でもほぼ50万円以内に収まっている¹⁹⁾。電子ピアノは他の電気製品と同様、大量生産が可能である点が低価格の理由である。維持費用については、アコースティックピアノは購入後から年に1回～2回、調律が必要となる。これは、音程を調律する文字どおりの目的と、環境に影響を受けたり、経年変化したりしやすいアコースティック楽器の状態を維持管理する2つの目的があるため、欠かせない作業となっている。電子ピアノは調律の必要がなく、維持費用で優位性がある。一方で、こうして適切に手入れされたアコースティックピアノは数十年～100年という期間にわたって使用可能となるが、電子ピアノは、電気製品と同様の寿命と言われている²⁰⁾。

音色に関するアコースティックピアノの特長は、豊かで連続的な変化をもつ音量と、特

にグランドピアノは、複雑な倍音を含んだ音色と音響をもち、これらが物理的な打鍵によって無限に変化する。このように、演奏者の表現がダイレクトに伝わる点は、完全にはデジタルでは模倣できないアコースティックならではの強みである。一方、電子ピアノは、電氣的なスピーカーによる拡声であり、打鍵の強弱をどのような範囲で捉え、何段階、何種類の音色を用意するかについて限界があり、この点が弱みとされてきた²¹⁾。このため、かつては「電子ピアノで練習していると、レッスン時、強弱がつかない」(Frieve-A²²⁾)といった弊害が指摘されてきた。この点は、「大量のデータをリアルタイムに演算できる高性能のカスタムLSI」²³⁾等のCPU性能とメモリ容量の大幅な増大²⁴⁾とが相まって、ここ20年、各社が技術面の大きな改善をおこなってきた点である。

3-2. 電子ピアノの登場と市場形成

鈴木他(2011)によれば、1962年に日本コロムビア株式会社が電子ピアノを発表したのを始まりとして、ヤマハが1976年に参入、のちに主力ブランドとなるクラビノーバを1983年に発売した。電子ピアノの市場が活況を呈し、各社販売を拡大することができた。ヤマハは楽器ビジネスで培ったブランドによって、電子ピアノの市場においてもこれ以降、2002年まで約5割のシェアを維持し続け、他社はそれぞれ10%前後のシェアにとどまっていた²⁵⁾。こうした初期の電子ピアノ市場でのヤマハの圧倒的な存在感の要因に、Aaker(2011)はヤマハが築いた参入障壁があるとして、以下のように述べている。「第一に、ヤマハというブランドだ。ピアノの伝統、コンサート・ステージでの存在感、継続的なリーダーシップ等、ヤマハはピアノに関するあらゆるものにおいて信頼性が高かった。顧客は、ヤマハは電子機能を搭載したからといって肝心のピアノの音色を犠牲に

するはずはないことを知っている。ヤマハというブランドは品質や性能以上のことを意味する」。こうしたヤマハの強みの背景には、「目指す音、鍵盤タッチについて極力アコースティックピアノに近づけるため、アコースティック部門の開発者と交流し、コラボレーションすることによって音源のサンプリングや鍵盤タッチを作り上げてきた」(同) といった社内プロセスがある。

この他にも「ヤマハ音楽教室²⁶⁾」という教育システムをもつこともヤマハの強みである。教室で自社の楽器に慣れてもらい、楽器を購入する段階で、教師からの勧めにより無理なく購入に誘導できるチャンネルとして働く。ヤマハはまた、「特約店」として多くの楽器店を組織し、流通網を築き上げてきており、ヤマハ音楽教室併設の楽器店も多い。鈴木他(2011)によれば、こうした仕組みは楽器に興味がある、あるいは音楽に関わっている顧客層に効率よく到達可能な仕組みとなっている。Aaker(2011)も、ヤマハの築いた流通網について、もうひとつの「参入障壁は、ヤマハの流通網だ。それは地域社会に根をはり、製品を試して購入する場であると同時に、頼りになるサービス支援体制を提供」していると指摘する。Aaker(2011)はさらに、この流通網は顧客を確保し、継続的に呼び込む仕組みとなっているとしたうえで、「競合他社にとって、優れた流通システムほど手ごわいものはない」と述べている。流通におけるCASIOの戦略は第5章で述べる。

3-3. CASIOの参入と市場の変化

CASIOは1980年にCasiotoneで初めて鍵盤楽器市場に参入した。G-SHOCKの発売が1983年であり、それより早い時期であった。Casiotoneは、鍵盤楽器の習得のための「特殊な訓練や労苦を要さずに、誰もが音楽と親しめ、簡単に演奏が楽しめる楽器づくり」(鈴

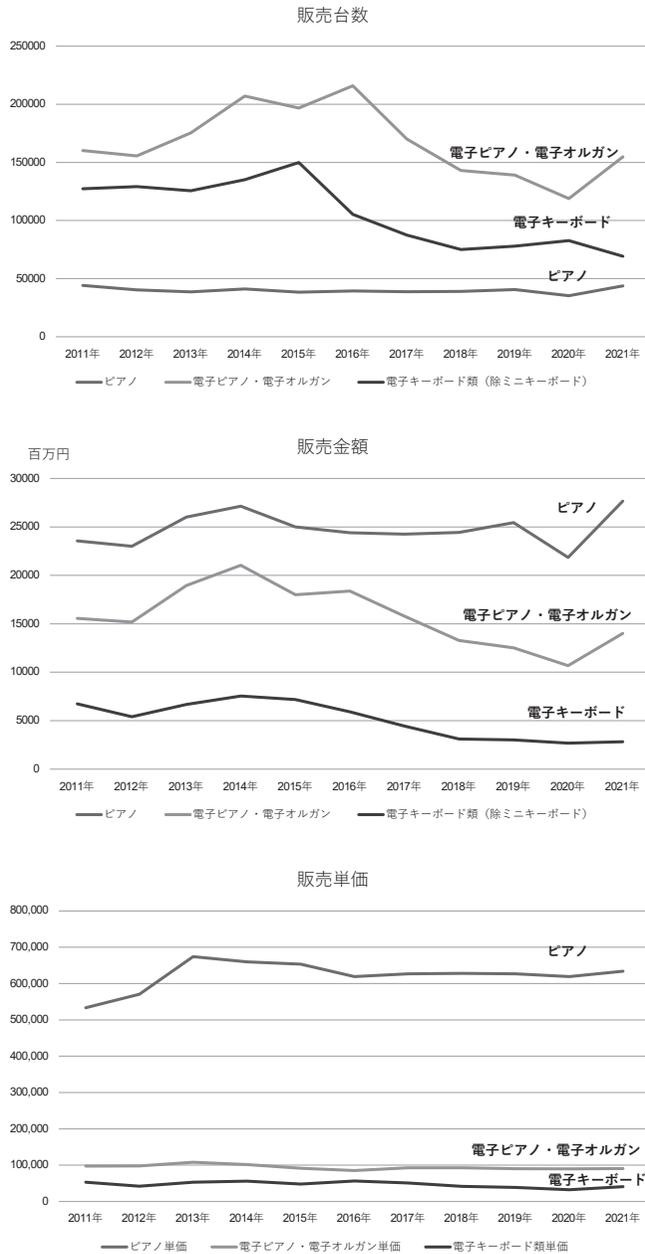
木他2011)という開発コンセプトで生まれたシリーズである。鈴木他(2011)によれば、ヤマハにとっては「ローランドや河合は同業ゆえに手の内がわかりやすく、ヤマハの技術をもってすればある程度対応可能」だったが、CASIOは手の内が読めず、非常な低価格での攻勢は脅威に感じたという。CASIOはこの段階では、楽器店を中心とした流通への参入が難しく、家電量販店を主な販路として開拓した。

一方、電子ピアノではCasiotoneのような電子キーボードと「購買層・市場が異なる」(鈴木他2011)ことから、2000年代初頭まで、ヤマハの優位は揺らがなかった。この安定を打ち破ったのが、2003年のCASIO「Priviaシリーズ」の登場である。88鍵のフル鍵盤の電子ピアノであるにもかかわらず、大幅に軽量化し、脚を外して机の上でも弾くことができたため、設置場所を取らず収納も可能となった。値段も電子キーボードとそれまでの電子ピアノの中間を狙う低価格帯とした。CASIOはPriviaによって新しい市場を開拓したのである(西2006)。

3-4. 2011年以降の市場状況

国内市場における2011年以降の鍵盤楽器の製品カテゴリー別の販売動向を「経済産業省生産動態統計年報」からまとめたものが図4である。アコースティックピアノは、台数で電子ピアノの3分の1以下ではあるが安定的な需要があったのに対し、2016年をピークに電子ピアノの販売台数は全体的に低落傾向にあった。2020年、コロナ禍でいったん販売台数は下がるが、巣ごもり需要と各社のキャンペーン効果もあり2021年は大きく需要が反転した。ただ、コロナ特需では各社、半導体不足による製品供給の困難な状況にも直面した。一方、販売単価についてはどの製品カテゴリーも安定していることがわかる(図4下)。

電子ピアノ市場における価値創出：CASIO CELVIANO のマーケティング事例



出所) 経済産業省生産動態統計 年報 [2021年] 時系列表 (5020_楽器月報) より 筆者作成

図4 国内における2011年以降の鍵盤楽器の販売台数、金額、単価

CASIO、ヤマハ、河合、ローランド各社の決算資料からコロナ禍以降の電子楽器の販売実績推移をグローバル市場で見ると、CASIO

は2020年初動の巣ごもり需要を捉え、その後各社が追随し、電子ピアノ市場規模は2022、2023年まで大きくなっている²⁷⁾。ヤ

マハ統合報告書（2023）では、「世界的なインフレを背景に普及価格帯の需要は弱いが、中高級電子楽器の需要は底堅い」とし、その中でも「電子ピアノは巣ごもり需要が落ち着くも、高価格モデルは堅調な販売を継続」していると述べている²⁸⁾。

4. CASIO の電子ピアノ 製品開発

ヤマハや河合は、楽器専門メーカーとしてのブランド力やアコースティック楽器で培った信頼性を有し、電子ピアノの販売においてもそのブランド力が効力をもっていた。一方CASIOは、電子ピアノの製品そのものの市場価値とコストパフォーマンスによって支持されてきた。この章では、ベヒシュタイン社との技術提携によって追求した鍵盤と音色、さらにCASIOがもつ企業文化などについて、電子ピアノの開発陣に行ったインタビュー⁸⁾を中心に記述する。

はじめに、CASIOが自社の楽器事業が置かれている事業環境をどのように捉えているか、「CASIO 統合報告書 2022」²⁹⁾に記載されているSWOT分析を図5に示す。自社の強みを小型化・軽量化の装束技術やデジタル技術、ユーザーインターフェースにあると示すと同時に、弱みは楽器メーカーのブランド力や音楽教室の体系を傘下に持たない点を挙げている。機会と脅威では、コロナ禍が及ぼした市場変化について多く言及していること

がわかる。

4-1. CELVIANO の開発

CELVIANOは、CASIOが1991年に1号機を発売した現在に続くシリーズである³⁰⁾。CASIOの電子ピアノの中で、明確にアコースティックピアノを志向したブランドである。その後、2015年にドイツのピアノメーカー、ベヒシュタイン社とコラボレーションしたモデルCELVIANO GHシリーズで大きな進化を遂げ、世界の電子ピアノ市場にインパクトをもたらした。本節では、CASIOの電子ピアノの事業や商品開発に長年携わってきた安藤氏を中心に、開発陣へのインタビュー³¹⁾で得られた言葉から、CELVIANO GHシリーズの開発経緯を紐解くこととする。

2022年6月、CELVIANOのブランドサイトに以下のような記事が掲載された³²⁾。

世界的ピアニスト、マルタ・アルゲリッチさんからメッセージ

「カシオのGP-510³³⁾で練習しましたが、とても楽しいです。本当に素晴らしい楽器で、非常に助かっています！」

マルタ・アルゲリッチさんは、“今世紀最高のピアニスト”“鍵盤の女王”など数々の異名を持つ世界最高峰のピアニスト。コンサートのために来日し、6月1日～7日のホテル滞在中、お部屋での練習用ピアノとしてCELVIANO Grand



出所) CASIO 統合報告書 (2022) より

図5 CASIO SWOT 分析

Hybrid GP-510 を使用されたところ、なんとその後、GP-510 との写真とメッセージ入りの色紙が届きました！

マルタ・アルゲリッチ氏は 20 世紀後半から現代を代表するピアニストで、高齢となった現在も活発な演奏活動を行っているアーティストである。電子ピアノに対してこのような表明を行うのは珍しく、電子ピアノの価値を積極的に認めている点が注目される。

4-1-1. 開発の原点

電子ピアノには、アコースティックピアノの代替機という宿命が生まれながらにあり、各社が捉えてきたニーズの中心には「習い事としてのピアノの入門機」としての役割があった。しかし、特に初期の電子ピアノは、鍵盤のタッチがアコースティックピアノとはかなり異なるものだったこともあり、ピアノ教室の現場では、電子ピアノによる自宅練習が問題視されていた。2010 年代にはすでに各社多くの改善を行っていたが、CELVIANO GH シリーズ開発の原点として、安藤氏はこの点を「楽器開発を長年やってきて、ピアノの音や音響といったデジタル系は、多くの技術蓄積がある一方、一番距離感があったのは鍵盤の部分だった」と語り、これを埋めることが原点となった。これは、ヤマハや河合といった楽器専門メーカーと違い、CASIO はアコースティックピアノを作っていないために、鍵盤部分でのノウハウの蓄積が少ないことが背景にあった。安藤氏は開発の原点を以下のように語る。「お子さんがピアノを始めて、家では電子ピアノで練習します。ところがレッスンで先生のお宅に行くと、家と違うピアノ（グランドピアノ等のアコースティックピアノ）があって、弾いてみると何か違う。発表会のときにも、ホールのコンサートグランドピアノを弾いて『本当に同じピアノなの？』と思うわけです」。こど

もは、家で出せていた音が思うように出ない、あるいは楽器が同じ反応をしてくれないということに戸惑うのである。さらにピアノ教室では多くの場合、「できるだけ本物のピアノを買ってあげてください」と言われる。「そういうピアノが望まれているのであれば、一家に一台、グランドピアノと同じ本物のピアノが弾けるような環境を作ってあげられないのかなと思った」（安藤氏）という。このように、子どもが感じる違和感は、鍵盤部分と打鍵に対する鍵盤のレスポンス、およびそこから生まれる音に起因しており、鍵盤周辺と質の高い音色の作り込みが大きな課題として社内で共有されていた。

自宅の練習用ピアノの選択において、購買意思決定者は分散している。アコースティックピアノか電子ピアノかの製品カテゴリー選択にはピアノ教師の意向が働き、最終的な機種選択および支出決定は保護者が行う。その狭間で、第 3 の顧客は使用者であるレッスン当事者の子どもであり、前述のとおりその感覚も十分に考慮する必要があった。こうした課題とニーズの中で、CASIO の開発陣は、アップライトピアノを買うつもりでいた人に、奥行きも高さも 25% 減のコンパクトさで、かつ手頃な電子ピアノを提示したいと考えた。「住宅事情でアコースティックピアノが難しくても、家庭で同じ感覚が味わえる、「本物」といえるピアノを作りたい」（安藤氏）と思ったのである。これが、他社のピアノとも、それまでの CELVIANO とも「狙っている目標が違う」（同）という CELVIANO GH シリーズの開発の原点となった。

4-1-2. 鍵盤へのこだわりとベヒシュタイン

本物のピアノ志向のニーズを満たせるような鍵盤をどうしたら作れるか、技術的な課題は山積していた。鍵盤としての性能をどのように確保するか、量産をどう実現するか、CASIO として初めて木を使ったグランドピ

アノクオリティの鍵盤を搭載することを想定したときに、こうした課題をクリアする必要があった。商品開発に入る前に、先行した数年間の取り組みがあった。その結果、「鍵盤の部分とアクション部分を分けて作るという作り方にたどり着いた」（安藤氏）と語る。「鍵盤の部分」とは奏者が見ることができて、直接タッチする鍵盤そのものの部分、「アクション部分」は、鍵を押した際の鍵盤の反動的な動き（レスポンス）や、鍵盤としての物理的な運動性能を左右するバックの機構部分である。

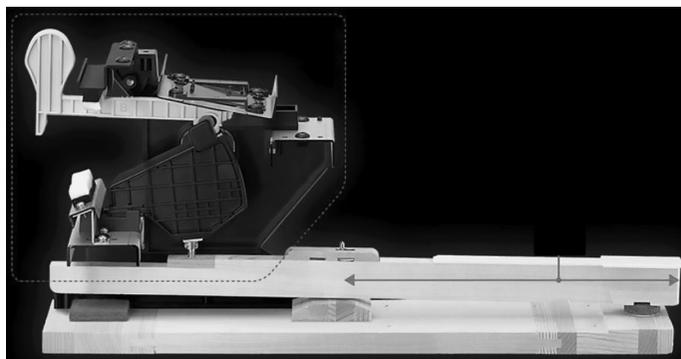
後者のアクション部分のメカニズムや性能、量産方法等の基本方針と見通しがたった時点で、CASIO は、自社にない「鍵盤部分」についてのアドバイス、技術提携を老舗ピアノメーカーに求めることとした。そこでCASIO は、ピアノそのものにおいても、消音ピアノ等への取り組みにおいても、「世界3大ピアノメーカーの中で一番先進的な取り組みをしている」（安藤氏）ベヒシュタイン社に申し入れをすることとした。「ベヒシュタインさんなら私達のやろうとしている新しい取り組みを理解してくれると思った」（同）のである。

ベヒシュタイン社は、カール・ベヒシュタインが、1853年にベルリンで創業した老舗ピアノメーカーである。榎本（2018）によればベヒシュタインは、スタインウェイ、ベーゼンドルファーと並ぶ、ヨーロッパ・ピアノ三大名器の一つで、リストやドビュッシーが愛用したとされる。「重厚感のある力強く芯のある低音と、繊細で可憐で儂げで音の粒が空気中で弾けるような美しい高音」（乾 2018）を持ち、スタインウェイと異なった魅力をもつとされる。演奏家をはじめ、現在も世界に根強いファンを持つ。加藤（2018）によれば、弦の硬さ、ハンマーの構造、響板と側板等に独自の製法とノウハウを長年培ってきたとされる。しかし榎本（2018）が「第

二次世界大戦で本社が灰燼に帰し製造がストップしたこと、戦勝国側からの徹底した経営締め付けによって世界市場への進出が阻まれた結果、二十世紀後半の世界の最高級グランドピアノ市場は、覇権をスタインウェイが握ることになった」と述べるように、ベヒシュタイン社は日本ではあまり知られていないヨーロッパの高級ブランドというポジションにあった。

CASIO がベヒシュタイン社と技術提携しようとした主な理由は以下の2つであった。第一に「アコースティックピアノメーカーの鍵盤部分のノウハウを CELVIANO GH に本格的に導入しなかった」（安藤氏）点である。この点において「ベヒシュタインの鍵盤部分のクオリティ」は極めて高いと判断した。第二に、「ピアノの歴史において、後発のメーカーではなく、グランドピアノを作りだしたメーカーにアドバイスをもらうのがベストと考えた。そうした老舗メーカーに「電子ピアノとして、音も鍵盤も、音響や演奏性すべてに太鼓判を押してほしかった」と安藤氏は語る。ベヒシュタイン社は消音ピアノの製造は行っていたが、電子ピアノそのものは作っていない。この点で競合しないことも都合がよかった。それら2つに加えて何より、開発の責任者だった安藤氏が「私自身ベヒシュタインの音が好きで、ベヒシュタインさんのピアノに対する情熱や原点、本質はなんだろうということを知りたかった」と述べている。こうした熱意が通じ、それまでつながりなかった2社が協力して、新しい CELVIANO GH を創ることとなった。

CELVIANO GH のブランドサイト³⁴⁾によれば、「ベヒシュタインのマイスター・ピース「D282」モデルを分析。同社のピアノの開発責任者であるアルプレヒト氏を CASIO 羽村技術センターに招き、最終的な調整までを共に行い完成させた」とされる。同ブランドサイトで、アルプレヒト氏は以下のように



出所) CELVIANO GH シリーズ ブランドサイトから転載

図6 CELVIANO GH シリーズの鍵盤機構の構造

コメントしている。「CASIO は、電子楽器分野において非常に高く評価されている企業です。一方、C. ベヒシュタインは、160 年の歴史と専門知識、そして伝統的な職人技を有し、(中略) ヨーロッパでは最も著名なメーカーです。(中略) この2社が手を取り合い、互いの経験を活かして協力し合えばこれまでにない新しいデジタルピアノを創造することができる、そう確信していました。今回のプロジェクトで私たちは、C. ベヒシュタインのコンサートグランドの音を分析し CELVIANO Grand Hybrid の「ベルリン・グランド」の音色を開発、さらに鍵盤の優れたアクション性の実現にも共に力を注ぎました(後略)」。

この結果、鍵盤への徹底したこだわりが CELVIANO GH シリーズの大きな特徴の一つとなった。ベヒシュタインのグランドピアノと同じオーストリア産のスプルー材を使用し、鍵盤表面素材も白鍵にはアクリル、黒鍵にはフェノールと、同じ素材を採用した。ベヒシュタインと同様の乾燥・加工を施し、鍵盤として形成する過程や製造工程も含めて、ベヒシュタインと同じ鍵盤を採用することになったのである。鍵盤のメカニカルな動きの部分については、鍵盤の先端から支点までの距離をグランドピアノと同様に充分にとることにより、鍵盤を押す位置によってタッ

チが変わることがなく、グランドピアノに近い鍵盤タッチを再現した(図6)。鍵盤の動きの部分では、グランドピアノと力学的に同様の構造を開発した。発音性能を左右する機構部分は、3つのセンサーをもち、グランドピアノを模したハンマー部を開発する等、CASIO 独自の技術を投入した。連打性³⁵⁾はグランドピアノ以上とされ、トリルや装飾音、速いパッセージの演奏を可能とした(以上、ブランドサイトを参照)³⁶⁾。

自社でアコースティックピアノを製造し、世界的ブランドとなっているヤマハや河合に対し、ベヒシュタイン社との技術提携は、アコースティックピアノを製造していない CASIO だからこそ取ることの出来た製品戦略だったと言えよう。その後、2024年に CASIO は、より低価格な価格帯で CELVIANO の新シリーズを発売した。打鍵やペダリングの強弱を視覚的にディスプレイにモニターする機能や、270秒前の演奏まで遡って再生が可能な機能を搭載する等、レッスン補助機能を充実させている。

4-1-3. 開発のプロセス

前述のとおり CASIO は、ベヒシュタイン社のピアノ開発責任者、アルブレヒト氏を CASIO 羽村技術センターに招き、長期間に

わたる共同作業を行った。ここではインタビューに基づきこの経緯を記述する。安藤氏によれば、共同作業は連日、夕方までに出たアルブレヒト氏の修正指示を受けて、CASIO側の技術陣が夜中まで調整を続けるという作業の繰り返しとなった。同じ技術者でも、デジタル技術の開発を長年行っているCASIOの技術者と、アコースティック楽器の開発の歴史を積み上げてきたベヒシュタインの技術者とは、音質や音色を言葉でやりとりする場面において、根本的な違いがあったという。音色開発を長年担当してきた安藤氏は「社内の技術者同士では、パラメータ化され数値化された共通認識で話ができているものが、ピアノの老舗と組むとそれができないことがわかった」と述べる。具体的には「音色や音響を評価するときに、我々技術者はできるだけ具体的な、わかりやすい指示がほしいんです。もう少し何倍音をあげてとか、こういった残響を深くとか。ところが、アコースティックの人たちの言葉はそういうのじゃないんですね。“もう少し暖かく”とか、“ふくよかに”とか、“各々の弦の醸し出す豊かさ”とか、こうした感性表現をどうやってデジタルの音色開発のパラメータに翻訳するか」が開発陣の悩みとなった。「今言われている音っていうのはこういう音なんじゃないかというのを想像しながら進めた」。ベヒシュタインの技術者との共同作業は、ピアノそのものの「理想の音とは何か、理想の表現とは何か」を改めて学ぶ機会になったという³⁷⁾。

アルブレヒト氏とは長い共同作業のなかで、「ビジネスライクな関係ではなくて、一緒に何か新しいものを作っているんだ」（安藤氏）という関係性が生まれたという。現在、ドイツにあるベヒシュタイン本社のショールームや販売店、直営店にはCELVIANO GHが置いてあるという³⁸⁾。CASIOにとっても、また、電子ピアノを作っていないベヒ

シュタイン社にとっても、相互に意義のある技術提携だったと考えられる。

正式な商品発表まであと半年ほどとなった2015年3月下旬、ドイツの展示会に試作品を出品する直前になっても、ベヒシュタイン社とのやりとりが続いた。「半端なく駄目出しされていましたね。これでいいだろうと思っても、まだ60%だというようなことが何回もあった」（安藤氏）。展示会を2日後に控えたとき、ベヒシュタイン社の社長から握手を求められたのが「ようやくOKが出た瞬間だった」（同）。これで鍵盤と音色にベヒシュタイン社の太鼓判を得て、展示会への試作品出品が可能となった。

4-1-4. 音色と音響のコントロール

楽器店で弾き比べをする消費者を惹きつけるCELVIANO GHシリーズの機能の一つが、ベヒシュタインを含めた、時代を超えて愛される3つのピアノの音色を簡単に切り替えて弾くことができるという点にある。これは筆者が複数の楽器店を巡った際、どこでも最初に紹介された機能であり、CELVIANOのわかりやすい訴求ポイントとなっている。この機能実装について、安藤氏はこう語る。「“ピアノの音なんて一つあればいいんだよ。きれいな音があれば”ってよく言われるけど、私は全くそう思っていないんですよ。ピアノメーカーってたくさんありますよね。ということはそれぞれの良さがあるということだと思うんです。どこかのメーカーのグランドピアノを買ったらあとはそのピアノしか弾けなくて、というのではなくて、世界中で敬愛されている3つのピアノで弾き比べができたなら本当に贅沢。それこそが電子ピアノにしかできないことなんじゃないでしょうか」。こうした音源を生かすコントロール技術も盛り込んだうえ、従来、デジタルピアノでは難しいとされていた最弱打音の表現力を高め、*ppp*から*fff*にまで対応する鍵盤のセンサーを

組み込んだ³⁹⁾。このほか、CASIO の楽器ビジネスの原点でもある、ピアノを一人で弾きこなす腕前のない場合でも、様々な音色やシーンを楽しめるような工夫も盛り込んだ⁴⁰⁾。

CELVIANO GH シリーズでは、音響の工夫も深めた。グランドピアノの音の拡がり方をシミュレートし、響板から上下左右に音が拡がるグランドピアノの音響を得るために、上向きに2つ、下向きに2つのメインスピーカーを、さらに演奏者に向けた2つのツイーターの計6つのスピーカーを配置した。これは「グランドピアノで蓋を開けて低弦をガンと弾いたときに、その鍵盤の先に弦が鳴っているのがまず聞こえるように」（安藤氏）という考え方に基づいている。そしてあたかも「それが響板や共鳴弦を伝って拡がって行くように聴こえる」（同）ように調整した。同じことを高い弦でも再現し、同様の時間差を6つのスピーカーを制御して音場を作った。こうした工夫もベヒシュタイン側のお墨付きがつくまで完成度を高めた。この他、ダンパーペダル⁴¹⁾を使用した際に生じる、鳴らしたのとは別の弦が共鳴して生まれる複雑な響きに加え、ダンパーペダルの踏み込み量に対する効果のかかり具合の変化を再現する等、音響に関して妥協することなくグランドピアノをシミュレートする機能を盛り込んだ。同様の技術は各社開発しているが、CASIO 社内でも CELVIANO GH から Privia などへ、他の機種にも惜しむことなく転用され、CASIO の電子ピアノ製品群全体の魅力を高めることとなった。

こうした新たな価値提案を、他社に先駆けて導入することを可能にしているのはどのような開発体制なのか。また、CELVIANO GH で培った技術や方式を惜しみなく Privia や低価格モデルに投入する等、製品カテゴリーの垣根を超えたノウハウのやりとりは、どのようにして実現しているのだろうか。この要因の一つに社内の人事異動による交流が

あるという。例えば Privia の開発に長年携わってきた池田氏によれば「楽器部長はデジタルカメラ部門出身である等、異なる製品間交流」がある。ここから、「楽器の固定観念に縛られない視野の広がり、発想の広がり」（同）が生まれる。楽器専門メーカーでは得られ難い、柔軟で消費者に寄り添ったアイデアや製品開発ができる所以であろう。このほか、開発において前提となる考え方について、さらに次節で述べる。

4-2. 創業からの DNA と社風

「CASIO の統合報告書 2023」で前田氏⁴²⁾は次のように語る。「CASIO のサウンド事業のはじまりは、『誰もが簡単に音楽を楽しむ楽器をつくりたい』という、樫尾四兄弟のひとりで発明家の樫尾俊雄が若かりし頃から抱いてきた夢でした」。俊雄氏の長男、隆司氏もインタビューで「父は計算機を開発し、電卓、時計を開発し、52歳で楽器を手掛けました。1980年から亡くなるまで音をずっと追求していましたね。なぜならば自分が不器用で楽器が弾けない、そういう体験をしてきたから。だから、そんな楽器があったらみんな喜ぶんじゃないかと考えたわけです」と語った。俊雄氏自身ができない楽器演奏をソリューションとして考え抜いた結果、行き着いたのが電子楽器であり、CASIO の楽器の原点である Casiotone だった⁴³⁾。樫尾氏は「もともと楽器はプロのために作られてきました。これが、みんなが楽しめるものになったらどれだけいいだろうという俊雄会長の思想で CASIO の楽器は始まっています」と語る。「ヤマハはクラシック志向、ローランドはプロ向けのステージピアノ、我々が目指すのはそのどちらでもない“エンジョイメント”という新規市場です。このエンジョイメント思想が、消費者と音楽との付き合い方についての CASIO からの提供価値」（樫尾氏）だという。CASIO が幅広い層に受け入れられ

新たな顧客層を開拓してきたとすると、こうした思想にその起源があったことが指摘できよう。

また、創業当時から CASIO のものづくり精神には、「0 to 1」(ゼロ to ワン)、すなわち「無から有を生み出す」という考え方がベースにあった。無から有を生むことで、新しい価値、新しい文化を創造し、社会に貢献するという考え方である。開発にあたる技術者にとっての CASIO の社風についても、安藤氏は「Casiotone が生まれたときから“ないものを作る”という考え方でやってきました。CELVIANO GH シリーズの鍵盤も、Privia も、『そんな大ききで満足出来るものができるはずないじゃない』というような目標設定をして、結局みんなでゴールにたどり着く。そういう DNA が楽器だけでなく受け繋がれているんでしょね。知っているからできるのか、知らないからできるんだか、その所はよくわからないんですよ。開発がはじまる前までは喧々諤々で、『そんなのできないよ』とか、『こんなの売れないよ』とか。ただいったんプロジェクトが始まると、想像以上のものができて、それがお客様にも高く評価していただける商品になる。それが強みなのかもしれませんね」と語った。

さらに、CASIO ならではの次のような事情もある。広報部の仁井田氏は、「デジタルカメラを開発していたときに、一眼レフが自社製品にないので、コンパクトカメラの中で最大限のものを作ろうという考え方でやってきた。ピアノに関しても、アコースティックピアノがないので、電子ピアノで出来るものをすべてやろう。さらに、アコースティックでできないことも電子ピアノで実現してしまおうという発想で取り組んでいる」と語る。さらに、社内の人事交流も生きてくる。池田氏は「楽器専門メーカーではないので、例えば楽器の部長はデジタルカメラ部門の出身等、楽器だけを見てきたのでは生まれぬ視

野の広さを持っている。そういう人が各所にちゃんといて、一つの分野の経験だけでは持ち得ないアイデアが出てくる。これが発想の広がりにつながってきます」と述べた。CASIO の組織内部における強みは、創業当時から築いてきた消費者価値への考え方、スキルを問わず音楽演奏を楽しむ人に寄り添う発想、さらに社内に蓄積された知識を活性化していく方法にあると考えられる。

5. CELVIANO の消費者コミュニケーション

この章では、CASIO が市場に問う消費者価値、さらに新たな層を取り込むためのマーケティングコミュニケーションについて、CASIO の役員およびマーケティング担当者に行ったインタビュー⁴⁴⁾を中心に記述する。

5-1. 消費者コミュニケーション

習い事として鍵盤楽器を経験している人は小学生で 20%、その保護者世代で 32%いるとされる。小学生の女子に限れば現在でも 30%を占め、女性の習い事では今でも 1 位の人気である⁴⁵⁾。この一定のニーズのもと 4-1-1. でもみたとおり、レッスン市場におけるピアノの購買意思決定者は分散しており、CASIO はコミュニケーション上のターゲットは CELVIANO のユーザーとは異なると考えている。梶浦氏によれば、想定されるユーザー層のひとつとして「ピアノのレッスンに通っている生徒さんを考えた場合、購入者はその親であるうえに、この両者に CELVIANO を勧めても結局は『先生に相談してみる』となります。このため、コミュニケーションターゲットはピアノの先生方に定めています」という。習い事をするこどもの親、ピアノ経験のある大人、ピアノの先生を含めた幅広い層へのコミュニケーションを行う一方で、5-2. で後述するように、ピアノの先生に向けたアプローチも行っていることを、以下

に見ていきたい。

幅広い層を対象とした消費者コミュニケーションとして具体的には、CASIOの公式サイトおよびSNSを主な媒体として、ピアニストの赤松林太郎氏⁴⁶⁾にアンバサダー、広告塔を依頼し、CELVIANOとターゲットをつなぐ息の長いコミュニケーションを行っている。Instagramでは2024年現在、赤松氏の「Classic and Cuisine」がシリーズ化し、継続的にコンテンツが更新されている。このほか、Priviaを中心としたブランディングには、タレントで俳優のMEGUMI氏が「アテンダー」の立場で、様々なアーティストを「#部屋活ピアノ」サイトに招き、ゲストにオピニオンリーダーとしてファッション、インテリア、ライフスタイルを語ってもらう企画をおこなっている。このほかCASIOは、公式サイトおよびSNSを主な媒体として、ピアニストのハラミちゃん、角野隼斗氏（YouTuberのCateenかていん）をそれぞれCasiotone、Priviaのアンバサダーとして、共感を呼びファンを増やす消費者コミュニケーションを行っている。

5-2. CASIOの流通戦略

次にまず、電子ピアノの流通におけるCASIOの戦略について概観する。鈴木他（2011）によれば、これまで楽器メーカーは「特約店といわれる楽器専売店を組織化し、強力な流通網を整備」してきた。これをどのように切り崩していったかについて、梶浦氏は次のように語る。「CASIOの強みの一つは営業力です。販路の開拓には楽器店に足繁く通い、ブランドの話をします。部屋活サイトとSNSマーケティングで消費者コミュニケーションを進めていることを話しながら、我々の楽器の価値を伝えます。楽器店側としては、新しいお客さんを引っ張ってきてくれるという期待がある。だから新規市場を生み出す新しいコンセプトの製品は楽器店側に

ととても重要になります」。成熟市場に新しい顧客を連れてくるのは楽器店にとって大きなメリットになるからこそ、新規取引の店舗側も受け入れてくれるわけである。

3-3. でも触れたようにCASIOは当初、楽器専門店の販売ルートを持たなかったため、量販店の開拓から始めた。音楽を習いたい、楽器を弾きたいという特定の目的を持たない多様な人が訪れるスーパーや家電量販店は、電子ピアノにとって新たな市場を開拓できる貴重な場となった。梶浦氏は、電氣量販店の楽器売場の作り方、すなわち店頭で何をするかが重要となることから、製品紹介のパネルやアンバサダーのポップを欠かさず設置し、自社のWebサイトやアンバサダーのSNSから繋がってくる潜在顧客に働きかけることを考えてデザインしていると語る。楽器は店頭で実際に触れて比較されるため、流通でのタッチポイントが重要となる。CASIOはSNSマーケティングと流通の両輪でマーケティングを進めているのである。

こうした施策を積み上げてきた結果、電子ピアノにおける「流通の系列、特約店⁴⁷⁾というしがらみが、今崩れてきている」（梶尾氏）という。梶尾氏は「山野楽器の銀座店にCASIO Priviaが置かれるというのは以前なら考えられなかったこと。リーディングカンパニーを頂点としたピラミッド構造を最初に崩したのが赤松氏に託したCELVIANOだった」と語った。さらに、5-1.で触れたターゲットへのコミュニケーションの一環としてCASIOは現在、地域の楽器店で「CASIO ミュージックバトン（Music Baton）⁴⁸⁾」という、演奏会と講習会を併せたイベントを行っている。「近隣の楽器店に著名演奏家が来るとなれば、ピティナ⁴⁹⁾と呼ばれるピアノ指導者協会に所属する会員のピアノ教師をはじめとして、地域のピアノの先生方が集まります。そこでは演奏会とともにピアノの魅力を語る講習会も合わせて行われ、先生方だ

けでなく店員もファンになる」(梶浦氏)う
え、こうした場で赤松氏が CELVIANO に
ついて語れば、その特徴がよく伝わる⁵⁰⁾。「ピ
アノの先生方は生徒さんを多くお持ちなの
で、お弟子さんに『CASIO ならこれがいい
よ』という価値連鎖をしてくれる」(同)と
いう。

以上のように CASIO は、潜在顧客、購入
者、推奨者それぞれに対してアプローチの異
なるコミュニケーションを行っている。かつ
てヤマハは全国に音楽教室を展開し、教育活
動をとおして音楽文化とともに自社ブランド
の構築に成功したが、CASIO は教室を持た
ないながらも、こうした活動を積み重ねるこ
とで、かつての流通網を崩しつつあると考え
られる。

6. 理論的考察

この章では、CASIO が開発した電子ピ
アノ CELVIANO GH がどのように市場に受け
止められたのかについて、カテゴリー化理論
の視点から論考する⁵¹⁾。

電子ピアノは、グランドピアノ、アップ
ライトピアノといったアコースティックピ
アノを明確な理想としてデザインし作られて
きた。このため、各社電子ピアノメーカーが
生み出してきたモデルは、アコースティック
ピアノにいかに近づけるかが重要な座標軸
となっていた。ここまで述べてきたように、
CELVIANO GH シリーズは、ベヒシュタイ
ンのグランドピアノに、鍵盤と内部機構を
これまでになく近づけ、鍵盤タッチとレス
ポンスおよび音色という顧客価値を実現し
た所が特筆すべき点である。これを消費
者認知の観点から検討するため、カテ
ゴリー化理論に当てはめて説明を試みる。

6-1. カテゴリー化理論の視点

カテゴリー認知とは、人のものごとの捉え

方を指し、認知対象を既知のカテゴリーに
当てはめて理解しようとする情報処理を指
す。消費者のカテゴリー認知構造には3
つの様式があり、分類学的なカテゴリー
構造、典型性に基づくグレード化され
たカテゴリー構造、コンテキストに依
存するアドホック・カテゴリー構造
がある(新倉 2007)。認知対象をこ
うしたカテゴリーに当てはめて理解す
ることにより、認知負荷をかけずに理
解を早める作用があるが、ときには既
存のカテゴリーに当てはめようとする
あまり、重要な相違点を見逃したり、
固定観念や偏見に結びつく副作用を
もったりすることがある。

市場に投入する製品は、企業が想定
するカテゴリーによって、マーケティング
の様相が異なるとして、新倉(2007)
はそれを「カテゴリー中心型ブラン
ドマーケティング」と「カテゴリー創
造型ブランドマーケティング」に分
けた(表2の表側)。カテゴリー中心
型ブランドマーケティングは、既存の
製品カテゴリーのニーズを前提とし
る既存市場において、自らのブラン
ド価値を最大化するマーケティング
である。これに対して、カテゴリー
創造型ブランドマーケティングは、「こ
れまでにない方法で市場を編集し、
新たなカテゴリーを想定することによ
って、自らのブランド価値を最大
化しようとするマーケティング」
(新倉 2007)である。

新倉(2007)は両者の違いについて、
カテゴリー中心型ブランドマーケ
ティングでは、消費者ニーズは既存
カテゴリーを前提としているため明
確で、「基本価値重視の製品づくり
が目指され」「その中心的なカテ
ゴリー属性のあり方を追求する必
要がある」と述べる。そのコミュニ
ケーションでは、消費者ニーズが
明確なことから論理・認知的な説
得は必要とされず、むしろ「情
緒・感情的な訴求の方がその効果
が発揮される」(新倉 2007)とし
た(表2右下のセル)。これに対
しカテゴリー創造型ブランドマー
ケティング

表2 カテゴリー化理論によるCASIO電子ピアノの整理

ブランド マーケティング 製品投入タイプ	消費者の認知とコミュニケーション	
	認知的訴求（機能志向） 製品特性に基づくもの	情緒的訴求（感性志向） 消費者の提供価値に近い概念的なもの
カテゴリー創造型 : 新たなカテゴリーを想定、消費者ニーズは明確に定まらない	【カテゴリー創造型では製品のもつ論理性や理由となる機能や効能、新カテゴリーの存在理由が必要とされる】 （新倉 2007） 2003 Privia : コンパクトピアノカテゴリーを創出。小型・軽量化で市場を開拓・席卷	2022 Privia (PX-S7000 等) おしゃれでスマートなライフスタイルを提案 CELVIANO (消費者認知) 「欧州の老舗、ベヒシュタインとの技術提携、鍵盤と音」、リストやドビュッシーが愛用 →情緒的訴求／市場側におけるフレーム・オブ・レファレンスの変更
カテゴリー中心型 : 既存の製品カテゴリーの明確なニーズ前提、基本価値重視の製品づくり	CELVIANO (開発の意図) 鍵盤とタッチ、レスポンス、音色で本物のピアノを目指す →鍵盤のタッチやメカニズム、ベヒシュタインの歴史や音色を知る人にとっては認知的訴求	【カテゴリー中心型では本来、情緒的訴求が効果的なコミュニケーションとされる】 （新倉 2007）

出所) 新倉 (2007) および Tybout and Calkins (2005) を参考に筆者作成

注) 本表の理解のため CELVIANO と対比して Privia を配置した。詳細は別稿に譲る。

では、「既存カテゴリーを融合させたり、既存カテゴリーのサブカテゴリーを創造させたりすることによって、新規カテゴリーが創造される」ため、消費者ニーズは明確に定まらない。新倉 (2007) はさらに、そのコミュニケーションにおいては「製品のもつ論理性や理由となる機能や効能といったものが相対的に重視される。これは新規カテゴリーの存在理由となるものであり、情緒や感情的要素よりも、消費者への説得に有効となる理由の提示というはたらきを必要とするからである」と認知的訴求が中心となると述べた (表2 左上のセル)。

実際の製品展開では、企業の開発の意図と消費者認知の2つの観点において、カテゴリー中心型／創造型どちらかということではなく、双方を架橋したマーケティングが行われることがあるようである。CELVIANO GH シリーズは本物のピアノを志向している

点で、ニーズは明確に定めておりカテゴリー中心型ブランドマーケティングに該当する。しかし、製品全体のコミュニケーションとして見れば、認知的なものや情緒的なもの双方を発信していると考えられる。すなわち、鍵盤の材質や物理的構造、タッチ、レスポンスや音色に関する技術的な発信は認知的訴求であり、ベヒシュタインピアノの歴史や技術、音色を知る一部の人にとっては特にその訴求力は強いものとなるだろう。これに対し、そうした先有知識を特にもたない大多数の人にとっては、ベヒシュタイン社とのコラボレーションに関する経緯および、専門家をアンバサダーとした種々の発信は、情緒的訴求に位置づけられるだろう。この点について次節では、消費者のカテゴリー認知をフレーム・オブ・レファレンス (Tybout and Calkins 2005) の観点から捉えることによって、CELVIANO GH シリーズの市場展開をより重層的に捉え

てみたい。

6-2. フレーム・オブ・レファレンスの視点

表1の「電子ピアノ」カテゴリに入るクラビノーバ、CELVIANO AP シリーズおよびアリウスに対し、CELVIANO GH シリーズは“Grand Hybrid”と銘打つことによって電子ピアノカテゴリではなく、ハイブリッドピアノのカテゴリであることを位置づけていると考えられる⁵²⁾。これをカテゴリー化理論にもとづくマーケティングの一つである「フレーム・オブ・レファレンス」(Tybout and Calkins 2005) の視点から論じる。

はじめに要約するならば、3大ピアノメーカーの一つとされ、老舗としてピアノの歴史に名を刻んできた「ベヒシュタイン」の品質と信頼性を、フレーム・オブ・レファレンスとして取り込んだのが CELVIANO GH シリーズである。開発者へのインタビューでもわかるように、音づくりにおいても両社は深く関わり合いながら製品完成に至っている。CASIO は、こうしたベヒシュタイン社との技術提携を経て、ヤマハのアコースティックピアノを頂点とした国内ピアノ市場の参照体系から CELVIANO GH シリーズを組み替え、脱却しようとしたと解釈できる。

フレーム・オブ・レファレンスは直訳すれば「参照枠」であるが、Tybout and Calkins (2005) は、これを「ブランドを使うことから消費者が得る価値」と定義する。そのうえでフレーム・オブ・レファレンスは企業が市場に対して、何を参照してブランドやカテゴリの消費者価値を打ち出すかに関わるものであり、「ブランド・ポジショニングを構成する要素の一つ」と位置づけている。フレーム・オブ・レファレンスをうまく活用すれば、本来のカテゴリを超えて「ブランドの価値を消費者に伝えることができる」(Tybout and Calkins 2005) のである⁵³⁾。

具体的には、フレーム・オブ・レファレン

スにおいて Tybout and Calkins (2005) は、「所属する製品カテゴリーや競合製品を明らかにするために、新製品がどの製品カテゴリーに属しているかを伝えることが重要」であると指摘する。そこでしばしば採用される方法が「上級カテゴリーとの対比」である。これはワンランク上の製品カテゴリーに「消費者が求める価値を特定し、それをフレーム・オブ・レファレンスに設定する方法」であり、この方法によって、新製品を投入する際に消費者の頭のなかで優位な知覚を形成することができるとする考え方である⁵⁴⁾。CELVIANO GH シリーズは、ベヒシュタイン社との技術提携の裏付けを得て「グランドハイブリッドピアノ」を打ち出すことにより、グランドピアノの鍵盤や内部構造に近似させた機構を実現していることを語る。これによって品質の高さを示し、下位カテゴリーとの競合関係のなかにおいてもシェアを拡大する道筋が生まれる。

Tybout and Calkins (2005) によれば、ブランドポジショニングにおけるフレーム・オブ・レファレンスの規定方法は「製品特性に基づくもの」と「消費者への提供価値に近い概念的なもの」の2つに大きく分けられる(表2の表頭)。4-1-2.で聴取したように、CASIO は CELVIANO GH シリーズを開発するにあたって、まずハンマーまわりのアクションを開発した。これに目処が立った所でベヒシュタイン社と技術提携を行い、音色の監修および鍵盤製作においてコラボレーションを行い、総合的な製品特性の向上を図っている。これは製品特性に基づく認知的価値を提供する。そのうえで、ベヒシュタイン社とのコラボレーションによって開発された鍵盤機構であることとベヒシュタインの音を搭載していることを謳うことにより「消費者への提供価値に近い概念的な」フレーム・オブ・レファレンスを行っていると解釈することができる。CASIO が意図したものではないに

せよ、こちらはいわば、情緒的価値の訴求である。ベヒシュタイン社との技術的なコラボレーションも、鍵盤のメカニズムにそれほど詳しくない多くの消費者にとっては「ベヒシュタイン」というブランドや、その歴史が持つイメージや重みの方が、より多くレファレンスされるのである。「リストやドビュッシーが愛用した」というピアノ史における史実を伝えることによって十分な理解が広がったと考えられる。

開発陣が心血を注いだ新しい鍵盤の開発は、実際に店頭で楽器に触れてみて分かる製品特性であると同時に、ベヒシュタイン社とのコラボレーションは、消費者、推奨者（ピアノ教師）や流通（楽器店）の認知変化を引き起こした。専門家の認知構造は多くの知識と経験から形成されているため、新たなカテゴリーとして認知変化させることは通常難しい。しかし、ベヒシュタイン社との技術提携がもたらす鍵盤周りの信頼性と実際の試奏体験は、ピアノ教師や楽器店の認知変化を引き起こすのに十分な異質性をもたらしたと考えられる。こうした認知変化は、複数の店舗で「ハイブリッドピアノ」というカテゴリーを特段意識すること無く起きていることが観察された⁵⁵⁾。5章でも述べた通り、赤松林太郎氏をはじめとするアンバサダーの発信情報や「CASIO ミュージックボタン」などの活動も市場の認識を変えていった。この新たな認識と製品特性に基づく価値理解による推奨者や楽器店の推奨行動は、市場のいたるところで生まれていた可能性がある。

ここまでをカテゴリー化理論の枠組みを借りて論じれば、CELVIANO GH シリーズは本物のピアノを模範とする製品群として、開発の意図および製品投入としてはカテゴリー中心型であったが、市場による捉え方、消費者認知としてはカテゴリー創造型の性質を帯びていた。すなわち、表2では左下のセルに軸足を起きながら、消費者コミュニケーショ

ンでは右上のセルとなっていたケースと考えられる。市場においては、ピアノ教師や楽器店店員といった専門家層を含む消費者認知の部分（市場側のフレーム・オブ・レファレンス）で、自然発生的に比較対象が他社のハイブリッドピアノとなるカテゴリーの組み換えが起きた。こうした現象はカテゴリー中心型でもなく、カテゴリー創造型でもないことから「カテゴリー組み換え型ブランドマーケティング」とでも言うことができよう。この点に関しては、電子ピアノ既購入者あるいは購入予定者への調査などによってCELVIANO GH シリーズの消費者認知に関する実証が求められる部分である。

CELVIANO GH シリーズがベヒシュタイン社と技術提携したことによって、市場は同シリーズに対し、従来と異なるカテゴリーを参照することとなった。それまでCELVIANO が属していた電子ピアノのカテゴリーから、「ハイブリッドピアノ」のカテゴリーに入ることにより、他社製品と差別化することが可能となったのである。すなわち、ヤマハのピアノを理想としたアップライトピアノの代替機としてのカテゴリーを脱し、「ベヒシュタインのグランドピアノの鍵盤を持つハイブリッドピアノ」となることによって、CASIO はCELVIANO GH シリーズという新たな製品群の位置づけを市場に問うたと解釈することができる。

7. 結びにかえて

本研究ではCASIOの代表的な電子ピアノCELVIANO GH シリーズに着目し、CASIOのものづくりとマーケティングについて、開発者およびマーケティング担当者へのインタビューに加え、多角的なデータを用いて事例分析と記述をおこなった。その結果、CASIOのものづくりの背景には、創業当時の楽器づくりへの思い、価値創造の企業文化、老

舗ピアノメーカーとの技術提携、楽器以外の分野との人材交流があることが明らかとなった。また、消費者コミュニケーションと流通戦略においても、CASIO ならではの緻密な戦略と工夫が積み重ねられてきたことが明らかになった。さらに理論的考察では、CELVIANO GH シリーズのマーケティングを、消費者認知におけるカテゴリー化理論から読み解き、カテゴリー創造型やカテゴリー中心型といった既存の枠組みとは異なる「カテゴリー組み換え型」が市場や消費者の認知として進行した可能性を提示し、整理することができた。

本研究の今後の課題として、以下の3点を挙げる。第一に、研究目的の「CASIO はなぜ、リーディングカンパニーのヤマハと肩を並べる販売台数を誇ることができているのか」という研究課題についてである。本研究では、CELVIANO GH シリーズに焦点を当てた事例研究としながら、これに答える複数の要因を挙げることはできたが、販売台数データはシリーズ単体について根拠となるデータを示していない。第二に、「どのようにして新たな顧客層を開拓しようとしているのか」について、CELVIANO GH シリーズにおけるインタビューと流通を含むマーケティングの事例から、複数の方法を伺い知ることはできたが、この点をより体系的に論じるためには Privia の事例検討も必要であり、それによってようやく全体像が掴める点は否定できない。本研究は Privia も含めた研究として進めており、まずは本稿で CELVIANO GH シリーズについて切り分けてまとめたものであることを申し添えたい。第三に、6-2.でも述べたように、カテゴリー化理論に基づいた消費者認知の変化に関する論考は、本研究から生まれた仮説であり、実証研究をもって論証する余地がある。以上3点を今後の課題としたい。

電子ピアノは自動車と同様に多くの要素を

もった製品といえる。機能、性能、デザイン、ユーザーインターフェース、ピアノから地続きの鍵盤楽器としての歴史、ともに過ごす長い時間からなるブランド経験、関連する様々な外部要素の楽曲や演奏がある。加えてピアノ演奏家、教師といった専門家の存在やオペニオンが大きい点で、プロユースの視点にも対応が求められる。ものづくりにおいて、高度な総合性が求められる品目ということができる。これほどアコースティックピアノという「ほんもの」(Gilmore and Pine II 2007)とされるモデルが明確に示されている製品分野も少ないが、本物を目指すものづくりの方向性と、それからたとえ離れても、より新しい時代のニーズにマッチする独自の楽器として進化を遂げていく方向性それぞれに可能性がある。CASIO は本稿で見てきたとおり、CELVIANO GH シリーズで前者への解を提供することにより、市場を活性化してきた。後者については CASIO の Privia が該当し、その研究が次の課題となる。

電子楽器開発当初から引き継がれる CASIO の考え方、ものづくりの価値観は、CELVIANO GH でひとつの結実をみた。また、カテゴリー化理論およびフレーム・オブ・レファレンスの視点からみれば、CELVIANO GH は、ベヒシュタイン社と技術提携し徹底的に鍵盤にこだわることによって、ハイブリッドピアノ市場に投入された。さらに、ベヒシュタイン社というパートナーを得たことで、市場の認知も変容させることができたと言えよう。

電子ピアノマーケットは常に変化している。今後、電子楽器としてスマホ化、AI化していくと考えられる。あるいは、音源のパッケージ売りや機能の更新等、拡張性が充実すれば、購入後の再活性化が可能となる。その一方で、どれだけ乗り物や道具が発達しても体を鍛えるスポーツやトレーニングがなくならないように、鍵盤楽器には、何より習

熟していくプロセスに面白さという価値があり、スポーツの技や職人技を会得していく経験に似た体験が得られる場でもある。そのプロセスを楽しく、充実したものにする機能も一層求められるだろう。

謝辞

本ケースの執筆にあたっては、カシオ計算機株式会社の榎尾隆司氏、梶浦正則氏、岡田敦志氏、安藤仁氏、池田晃氏、仁井田隆氏、奥田大貴氏（インタビュー順）の皆様にご協力を頂きました。心より御礼申し上げます。また、2名の査読者からは緻密かつ貴重な助言を多くいただきました。深く感謝申し上げます。

(注)

- 1) 本稿では電気に依らないグランドピアノとアップライトピアノをあわせて「アコースティックピアノ」と呼ぶこととする。
- 2) アコースティックピアノはピアノ線と呼ばれる弦をフェルトのついたハンマーで叩いて物理的に音を出し、それを響板で増幅して響かせる楽器である。電子ピアノは電氣的に音を合成したり、予め録音した音を再生したりすることによってピアノの音を出すため、発音原理が全く異なる。
- 3) 楽器店での聴取および図4による。
- 4) 本来マーケティングには製品開発（ものづくり）が含まれるが、CELVIANO GH シリーズはベヒシュタインのピアノという明確な目標に向かって進められた製品開発部分の比重が大きく、開発陣とマーケティング担当部署それぞれ別の機会にインタビューを行ったことなどから、「ものづくりとマーケティング」という表記とした。
- 5) CASIO 社内データ（非公表）等による。公表されているデータの一例として、2022年のBCN Ranking (2023) をまとめたデータに、「電子ピアノ市場のメーカー別販売台数シェアで2022年、ヤマハが年間1位を獲得した。21年まで2年連続で首位だったカシオは2位に後退」という分析がある。https://www.bcnretail.com/research/detail/20230217_316948.html (2023年2月17日閲覧)
- 6) 2022年6月14日 13:30～15:00 CASIO 本社にて 榎尾隆司氏 専務執行役員兼コーポレー

- トコミュニケーション本部長／営業本部 マーケティング統轄部 A&R プロデューサー梶浦正則氏へのインタビューを行った。
- 7) 2023年3月31日 14:00～15:00 日本大学商学部においてCASIO 宣伝部 岡田敦志氏へのインタビューを行った。
- 8) 2023年5月17日 10:30～12:00 CASIO 本社にて、サウンドBU エキスパート 安藤仁氏、羽村技術センター サウンドBU 商品戦略部 第二商品企画室室長 池田晃氏、広報部 事業広報グループ 仁井田隆氏、コーポレートコミュニケーション本部 広報部 事業広報グループ 奥田大貴氏へのインタビューを行った。
- 9) 島村楽器、山野楽器、スガナミ楽器、ベヒシュタインの各ショールームなどの楽器店での購入者の立場での参与観察、店員との対話およびヤマダ電機、ケーゼデンキの店頭での観察を行った。
- 10) 趣味でピアノを弾き、かつ電子ピアノ購入を行う社会人1名の購買前後の探索行動に同行し、聴取も行った。
- 11) 「CASIO 統合報告書 2023年3月期」カシオ計算機ホームページ IR 資料 <https://www.casio.co.jp/ir/library/annual/2023/>
- 12) 本稿で取り上げる「電子ピアノ」は、アコースティックピアノを一つのモデルとした、88鍵のフルスケール鍵盤をもち、かつデジタル技術を利用した楽器と定義する。デジタルピアノと称するメーカーも多い。このためCASIOのキーボード製品のもう一つの柱である Casiotone は、

電子ピアノ市場における価値創出：CASIO CELVIANO のマーケティング事例

- 一部の記述を除いて分析対象には入れていない。また他社製品にみられる、弦と打弦機構をもち、打弦音を電氣的に増幅する「電気ピアノ」、あるいはデジタル音源を振動に変換し、スピーカーではなく響板で物理的に増幅させ体感的なアコースティックの響きを得るタイプも検討対象外とする。
- 13) その多くはアップライトピアノである。
 - 14) ヤマハでは「サイレントピアノ」と称している。
 - 15) 多くはグランドピアノのハンマー機構に近いものを備えている。
 - 16) 「ヤマハ統合報告書 2023」<https://www.yamaha.com/ja/ir/library/publications/pdf/an-2023.pdf> 1114 参照
 - 17) 鈴木他 (2011) は「アコースティックピアノは、弾き方によって無限の演奏表現ができる完成度の高い楽器であるが、構造的特徴ゆえに定期的な調律が必要となる」「日本では住宅事情の関係で、大きな設置スペースが必要となることが、普及において課題になる」と述べている。これに対し電子ピアノの長所として「①軽量・省スペース、②音量調整が可能、③調律不要、④比較的安価なこと」を挙げて論じている。
 - 18) 鍵盤楽器として、より歴史の長いチェンバロと比較すると、それまでタッチによる強弱がつけられなかったチェンバロに対し、「大きな音も小さな音も出すことができるチェンバロという意味でピアノフォルテと呼ばれていた」(鈴木他 2011) が、のちに省略されて「ピアノ」と呼ばれるようになった。
 - 19) 高級なものは 150～200 万円の価格帯のものもヤマハ、ローランドにはあるが、ホテルやレストランの購入・設置が多いようである。
 - 20) この他、調律にまつわる電子ピアノの優位点として、移調および異なる調律体系への変換が容易なことが挙げられる。ポピュラーの音域に合わせて移調することがあることに加え、通常 A = 440Hz または 442Hz のところ、バロック音楽の演奏では半音低い A = 415Hz 等が求められるが、電子楽器はこうした変更が容易である。また、電子ピアノ独自の機能として、「レッスン機能、伴奏機能、作曲機能」(鈴木他 2011) が搭載されてきた。
 - 21) 電子ピアノの音源は主に 2 種類あり、主流である「サンプリング音源」は、あらかじめ録音(サンプリング)した音を再生する方式であるのに対し、「モデリング音源」はピアノの音に含まれる成分を分析し、音が響く過程をデジタル化し、その場で演算して音を作る。
 - 22) Frieve-A 「電子ピアノの音質の見分け方」<https://www.youtube.com/watch?v=IFDw6JzJmdk> を参考にした。
 - 23) Privia ブランドサイト <https://www.casio.com/jp/electronic-musical-instruments/brands/> (2024/9/3 閲覧)
 - 24) 波形メモリの容量が 20 年前は数 MB～数十 MB であったが、現在では数 GB～数十 GB となり、ペダル使用時の共鳴音、各種ノイズなどさまざまな音の波形を再現できるようになっている(Frieve-A を参照)。
 - 25) 鈴木他 (2011) が引用する「ヤマハ資料」によるデータである。このため直接確認できないが、西 (2006) にも類似の記述がある。
 - 26) ヤマハ音楽教室は 1954 年にはじまり、日本国内で 2,900 教室、世界 40 カ国に展開し 500 万人の卒業生を出している。2024 年春から「YAMAHA MUSIC SCHOOL」となった。(https://www.yamaha-ongaku.com/music-school/introduction/) 2024/8/30 閲覧
 - 27) 未公表の CASIO 社内資料も参照した。
 - 28) 本稿では電子ピアノ市場は成熟市場にあるとの立場であるが、2016 年以降の国内の販売台数などから衰退市場に入っているのではないかと見る向きもあろう。しかし、衰退市場では、需要が減少することに加え、価格競争が激化したり、新製品の開発がなくなったり、業界から撤退する企業も増えたりするなどの現象が生じるが、この節でみたように電子ピアノ市場には当てはまらない。図 1 のとおり電子ピアノの国内販売台数は 90 年代に大きく伸び、図 4 で示すように

電子ピアノ市場における価値創出：CASIO CELVIANO のマーケティング事例

2010年代にピークを迎え広く普及し、多くの家庭や施設、音楽シーンで使われるようになった。技術革新は引き続き行われているが、鍵盤の反応や音色といった基本的な機能は差別化が難しくなりつつある。しかし以下の2点において、引き続き成熟市場に留まると考えられる。まず、鍵盤楽器全体の演奏需要が安定的に生まれるなか、電子ピアノに代わる新たな鍵盤楽器が出てくることは現状考え難い。国内では今後、長期待望として少子化や習い事の多様化に起因する縮小が見られるだろう。中国市場も受験競争の加熱による習い事離れが進んでいる。一方、アジア全体で見れば、これから成長が期待できる市場も数多く、成長産業の可能性を秘めていると考えられる。

- 29) 「CASIO 統合報告書 2022年3月期」カシオ計算機ホームページ IR 資料 <https://www.casio.co.jp/ir/library/annual/2022/>
- 30) 本研究では、単に「CELVIANO」と表記する場合は、1991年以降の CELVIANO 全体を指す。
- 31) 注釈 8) のインタビューによる。
- 32) CELVIANO Grand Hybrid スペシャルサイト 2022.6.17 Facebook 投稿記事より転載 https://music.casio.com/ja/products/digital_pianos/ghs/ (2024/8/31 閲覧)
- 33) GP-510 は CELVIANO GH シリーズのうちの一つで、2024年現在の最上位機種である。
- 34) CELVIANO Grand Hybrid ブランドサイト <https://www.casio.com/jp/electronic-musical-instruments/brands/celviano/> (2024/8/23 閲覧)
- 35) 連打性とは、同一鍵盤を一秒間に何回連打できるかであり、グランドピアノで12～15回、アップライトピアノで7回、電子ピアノで7～15回とされる。従来から、アップライトピアノが苦手とする部分とされ、グランドピアノと比較されてきた経緯がある(北口 2021)。
- 36) CASIO ブランドサイト <https://www.casio.co.jp/release/2024/0125-ap-750/> (2024/8/25 閲覧)
- 37) 音色開発担当としてブランドサイトにコメントが掲載されている伊藤直明氏は、ブランドサイ

トで以下のように述べている。「C. ベヒシュタインとのコラボレーションは、我々に伝統的なグランドピアノが持つ普遍的な魅力を見つめ直す機会を与えてくれました。その結果、これまでの考え方や開発手法にとらわれることなく、従来のデジタルピアノとは一線を画す製品、CELVIANO Grand Hybrid を創ることができました。(中略) 今回の開発では、(中略)『音の伸びや弱打の表現力』にさらなる磨きをかけました」。

- 38) 日本では世田谷区のベヒシュタイン Japan 本社ショールームで CELVIANO GH のひとつ GP-510 の展示販売をしている。同社のホームページでは、古典調律に切り替えられる電子ピアノの利点を、演奏とともに動画で紹介している https://www.bechstein.co.jp/for_sale/casio-gp-510bp/ (2024/8/20 閲覧)
- 39) 過去 20 年、各社の電子ピアノは、打鍵スピードに対応した音色変化が、限られた段階数から、比較にならないほど豊かになった。例えば CASIO の場合、最大 16,256 段階の繊細な強弱表現が可能となっている。
- 40) 「コンサートプレイ」や「シーン機能」という機能である。自分のスキルがそのまま音楽の完成度になってしまわないような工夫が組み込まれた。
- 41) 通常、下に押し下げている鍵盤の音のみが持続的に伸びるが、ダンパーペダルを踏んでいる間は、ピアノ弦の響きを止めている全てのダンパーが弦から離れるため、鍵盤から指が離れた後も、その弦の響きが続く状態になる。また、弾いていない弦も共鳴することで豊かな響きが得られる。(スガナミ楽器「隣の楽器の豆知識」<https://www.suganami.com/info/50466> 2024/9/5 閲覧)
- 42) 執行役員サウンド BU 事業部長。
- 43) 楽譜に付されたバーコードを読み取って登録し、鍵盤の LED が次に弾く鍵を教えてくれる「モデガイド機能」や、記憶された曲を自動的に演奏し、アンサンブルも楽しめる「自動演奏機能」、指一本で演奏が楽しめる「ワンキープレイ

電子ピアノ市場における価値創出：CASIO CELVIANO のマーケティング事例

- 機能」等、楽譜が読めないことで演奏をあきらめていた人に対して、音楽を楽しむための新しい選択肢を提供した（1980年1月「さまざまな楽器の音色が、鍵盤で楽しめる「Casiotone 201」」／1981年11月「楽譜が読めなくても、演奏を楽しめるメロディガイド機能を備えた「Casiotone 701」」<https://www.casio.co.jp/company/history/chapter02/>を参照した）。
- 44) 注6)に記載したインタビューを行った。
- 45) ベネッセ教育情報「2024年版 小学生に人気の習い事ランキング」<https://benesse.jp/kosodate/202403/20240329-1.html> 2024/9/3 閲覧。
- 46) 赤松林太郎氏はピアニストで音大教授である一方、ヨーロッパにおける電子ピアノの広がりをよく知り、電子ピアノを積極的に学びに取り入れようという立場をとっている。
- 47) 例えば、ヤマハの特約店はヤマハの楽器をメインで売る楽器店だが、他社のものを扱うことは可能である。
- 48) CASIO Music Batonとは、地域のピアノ販売店とCASIOが一体となって開催する演奏会のことである。https://music.casio.com/ja/products/digital_pianos/ghs/baton/ 2024/8/25 閲覧。
- 49) ピティナ (PTNA) は一般社団法人全日本ピアノ指導者協会の名称である。1966年創業の一般社団法人。会員数約17,000人、所属するピアノ指導者数約14,000人、ピティナに学ぶピアノ学習者数約350,000人を擁する。事業内容はピアノコンクール運営、ピアノ指導者の育成、ピアノの継続学習支援、ピアノ・音楽文化振興とする。赤松氏はこの組織において大きな集客力を持つという (<https://corporate.piano.or.jp/index.html> 2024/9/13 閲覧)。
- 50) 現在は赤松氏以外にも同様の立場でミュージックバトンに関わっている演奏家がいる。
- 51) この章の記述は、消費者行動研究の理論による筆者の分析、解釈に基づくものであり、CASIOの経営戦略の意図を聴取、確認したものではない。
- 52) 3-1.項「電子ピアノの種類と特徴」で述べたとおり、ハイブリッドピアノはアコースティックピアノを作っているメーカーの場合、アップライトピアノの鍵盤と内部機構をほぼそのまま搭載する一方、弦や響板を持たずに音を電子的に発するピアノのカテゴリーを指すことが多い。これによって、鍵盤のタッチはアコースティックピアノとほぼ同等になるわけである。CASIOも鍵盤に加え、内部機構をグランドピアノに近づけた形のCELVIANO GHシリーズを開発し、「ハイブリッドピアノ」とカテゴライズした。
- 53) Tybout and Calkins (2005) は、「多くのポジショニング・ステートメントでは、フレーム・オブ・レファレンスは後から取ってつけたようなものになり、単なる製品やサービス・カテゴリーの記述に留まっている」。これにより「大きな可能性が失われている」と指摘した。
- 54) Tybout and Calkins (2005) は、「フレーム・オブ・レファレンスは、自分がどの商品カテゴリーに属するかを名乗る」必要があるとする。なぜなら「ブランドとして特別に何か価値を語らずとも、消費者がすでにその商品カテゴリーについて持っている期待、価値を活用できるから」である。
- 55) 筆者が訪れた4箇所の楽器専門店で、CELVIANO GHシリーズについて様々な角度から説明を受けたが、「ハイブリッドピアノ」と紹介を受けることは一度も無かった。その一方、ヤマハのハイブリッドピアノ (アバングランドN1X) と比較して説明を受ける場面が多かった。

(参考文献)

- 乾秀成 (2018) 「ある調律師とベヒシュタインの出会いと音楽」『“私の”ベヒシュタイン物語』, 戸塚亮一編, ハンナ。
- 榎本広樹 (2018) 「人を結び、文化をつなぐベヒシュタイン」『“私の”ベヒシュタイン物語』, 戸塚亮一編, ハ

電子ピアノ市場における価値創出：CASIO CELVIANO のマーケティング事例

- ンナ。
- 加藤正人 (2018) 「ベヒシュタインピアノの個性と製造技術」『私の”ベヒシュタイン物語』, 戸塚亮一編, ハンナ。
- 川上智子・池上重輔 (2017) 「ダイナミック・ブルーオーシャン戦略—マーケティングと経営戦略論の邂逅—」『マーケティングジャーナル』, Vol.37, No.2, 日本マーケティング学会, pp.55-69。
- 北口二郎 (2021) 「電子ピアノのあゆみ」『月刊ショパンプレゼンツ 電子ピアノガイド』, ハンナ。
- 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフト HAD : 機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』, 1, 59-73。
- 鈴木信貴・小林英一・高瀬良一 (2011) 「ヤマハ 電子ピアノ市場への参入とその競争プロセス」『一橋ビジネスレビュー』, 2011 年春号, ビジネス・ケース No.086, 一橋大学イノベーション研究センター編集, 東洋経済新報社。
- 谷川邦夫・田路則子 (2015) 「カシオ計算機「G-SHOCK」製品開発とブランド構築の歴史」『一橋ビジネスレビュー』, 2015 年春号, ビジネス・ケース No.118, 一橋大学イノベーション研究センター編集, 東洋経済新報社。
- 仲宇佐ゆり (2005) 「マーケティングの達人に会いたい (第 105 回) カシオ計算機 [プリヴィア] 衝動買いを誘う電子ピアノが急伸」『週刊東洋経済』, p.58, 2005-11-26, 東洋経済新報社。
- 新倉貴士 (2007) 「市場, カテゴリー, そしてブランド—カテゴリー中心型ブランドマーケティングとカテゴリー創造型ブランドマーケティング」『商学論究』, Vol.54, No.4, pp.47-60。
- 西雄大 (2006) 「電子ピアノのシェア世界—奪取プロジェクト カシオ計算機 合言葉は「半分」, 難局を乗り切る」, 日経情報ストラテジー, December, pp.57-59。
- 堀田治 (2019) 「消費者知識の構成要素と測定法—マーケティングリサーチの指針として—」『南山経営研究』, Vol.35, No.2, 南山大学経営学会, pp.1-29。
- 水越康介 (2023) 「ケース・スタディ・リサーチとその適用」『マーケティングジャーナル』, Vol.43, No.2, 日本マーケティング学会, pp.3-5。
- 水野学・中川充・石田大典 (2023) 「「あいまいな問題」と「解決」を支援するしくみ」『マーケティングジャーナル』, Vol.43, No.2, 日本マーケティング学会, pp.18-29。
- Aaker, D. A. (2011) *Brand Relevance-Making Competitors Irrelevant*, Jossey-Bass, (阿久津聡 (監訳), 電通ブランド・クリエーション・センター (訳) 『カテゴリー・イノベーション ブランド・レlevanceで戦わずして勝つ』, 日本経済新聞出版社)。
- Gilmore, J. H. and B. J. Pine II (2007) *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business School Press, (林正 (訳) (2009) 『ほんもの』 東洋経済新報社)。
- Pine II, B. J. and J. H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business Press. (『[新訳] 経験経済 脱コモディティ化のマーケティング戦略』 岡本慶一・小高尚子 (訳), ダイヤモンド社)。
- Tybout, A. M. and T. Calkins (2005) *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*. (『ケロッグ経営大学院 ブランド実践講座 戦略の実行を支える 20 の視点』 小林保彦・広瀬哲治 (監訳), 電通 IMC プランニング・センター (訳), ダイヤモンド社)。
- Yin, R. K. (1994). *Case study research 2/e*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (近藤公彦 (訳) (2011) 『新装版 ケース・スタディの方法 第 2 版』, 千倉書房)。

(Abstract)

CASIO has entered the crowded digital piano market from a different field and has maintained sales numbers in Japan on a par with the industry leader, YAMAHA. Why is CASIO able to capture the hearts of consumers? What is its philosophy vis-à-vis product development? To clarify these issues, I interviewed developers, revealing that the background to product development is the company's passion for making musical instruments since its founding, the corporate culture of value creation that "creates something from nothing," and personnel exchanges while developing a wide range of items other than musical instruments. Herein, I focus on CASIO's representative digital piano, CELVIANO, and elucidate the product development process that originates from a unique perspective that is unobserved in other musical instrument manufacturers, under a technical partnership with a long-established brand. I also interpret and consider CELVIANO's marketing from the standpoint of categorization theory in consumer recognition.