

## 国内企業におけるオープンイノベーション推進事例

### 12. ヤマハ

#### 12.1 概要

ヤマハは、これまで同社が有する音楽・音響技術の強みを生かして自社による開発が多かったが、社外との協業を促進するため、ベンチャー企業との共創を目的としたオンライン・プラットフォーム「Yamaha Sound & Music Innovation Platform (YSMIP)」を、2015 年に立ち上げた。同プラットフォームでは、ヤマハが開発した音楽・音響技術の一部を公開し、同社の技術を活用したベンチャー企業からの協業提案を常時募集している。また、社内からのアイデア公募制度として、「value Amplifier」という枠組みを設置しており、社内外の両面から新規事業の創出を促進している。

#### 12.2 課題・背景

同社の前社長梅村充氏は、2013 年 4 月、今後 3 ヶ年の重点事業戦略および数値目標を定めた新中期経営計画「Yamaha Management Plan 2016」において、向こう 3 年間に次の成長ステージに向けた飛躍の第 1 フェーズと位置づけ、積極的な成長投資を行うことを発表した。具体的には、将来の成長に寄与する次世代の技術・サービスを外部から獲得するため、ベンチャー企業への投資にも力を入れるとして、「M&A・資本提携を目的とした投資に 300 億円、ベンチャー企業向け投資に 30 億円」という予算枠を設けている。このような計画が打ち出された背景には、蓄積した社内の内部留保の効果的な分配方法を検討した結果、将来新たなサービス創出に繋がる芽を育てる成長投資として M&A やベンチャー企業への投資を積極的に行うべきと判断したためである。この目標を受けて、ベンチャー企業を始めとした社外との連携促進の取り組みが始まると同時に、社内からの新規事業創出を推進する動きも加速していった。

#### 12.3 取り組み

##### ■ 社外との協業の枠組み：Yamaha Sound & Music Innovation Platform

これまでヤマハでは、楽器および音楽領域でのハードウェアへの依存が高く、周辺サービス事業の開発が上手くいかなかったことに危機感を抱いていた。そのため、同社の持つ技術力を生かしつつ、社外パートナーとヤマハがそれぞれのリソースを掛け合わせて、音楽や楽器に関連する新しいビジネスモデルや製品・サービスを創ることを目指し、「Yamaha Sound & Music Innovation Platform (YSMIP)」を、2015 年 3 月に開始した。YSMIP では、特に新たな顧客価値を創造するためにチャレンジするベンチャー企業との協業を目指しており、ベンチャー企業がヤマハに協業提案を持ち込むオンラインの窓口となっている。

図表1 「Yamaha Sound & Music Innovation Platform」の概念図



出所:ヤマハ

ヤマハは YSMIP を通じて、ヤマハに対して自社の技術を売り込みたいと考えるベンチャー企業からの提案(インバウンド)、および自社の技術を活用した事業化のパートナー企業の探索(アウトバウンド)という双方のニーズに取り組んでいる。前者については、先述のとおり、YSMIP を設けることでこれまでヤマハとの取引実績がないベンチャー企業でも、提案の持込先に困ることがないよう窓口を一元化・明確化した。一方、後者のニーズに関しては、YSMIP のサイト上で、社外との連携により新たなサービスを生み出したいと考える同社の技術要素を公開している。同社の研究開発統括部 新規事業開発部 企画担当主幹の松本恵氏によると、新規事業開発部は開発中の技術も含めて社内の技術情報が集約されており、同社の技術の社外公開にあたり、同部署に蓄積されていた社内の技術シーズに関する情報を整理して棚卸しを行った。社外連携先を探索している主な技術要素は以下のとおりである。

図表 2 ヤマハの技術領域(一部)

	<p>Unity with VOCALOID 「VOCALOID」がもたらす表情豊かな歌声合成技術と、ゲームエンジン「Unity」が志向するゲーム・コンテンツ開発の世界観が融合したプロジェクト</p>
	<p>映像同期技術 – ChimeCa(キメカ) ユーザーが撮影した複数の動画を「音」を手がかりにして同期する技術。スマホで撮影した動画を アップロードするだけで簡単にマルチアングルの動画を製作することができる</p>
	<p>ウェアラブル変位センサー – Stretchable Strain Sensor 体のどこにでも装着できる衣類型ウェアラブル変位センサー。服やカラダに貼れて自由に伸びる、「まとう」だけで動作を検知することができる</p>

出所:ヤマハ

YSMIP の取り組みでは、常時オンライン上で協業提案を受け付けているだけでなく、定期的に社外にヤマハのリソースや技術を直接紹介し、協業提案を募集するイベント「Yamaha Sound & Music Startup Summit」を開催している。音や音楽に関連したサービスを提供しているベンチャー企業を集め、ヤマハ各事業部の社員の前のプレゼンテーションや懇親会を通してマッチングを図るイベントであり、過去に3回実施している。2015年4月に開催された第1回「Yamaha Sound & Music Startup Summit」では、約20社のベンチャー企業が参加し、5社がプレゼンテーションを行った。ベンチャー企業はいずれも音と音楽に関連する企業ではあるが、ヤマハと直接の競合関係を避けるため楽器メーカー以外のベンチャー企業を選出している。ヤマハ側は商品開発部門、研究開発部門、事業部門、新規事業開発の4部門より担当者が参加した。プレゼンテーション後には、マッチングを目的とした懇親会の場を設け、ヤマハの事業部担当者とベンチャー企業間で闊達な意見交換が行われた。第2回までの開催で、計70社のベンチャー企業が参加している。

松本氏は、今後目指していく方向性として、先述のとおりヤマハは楽器というハードウェアの販売への依存が大きい。ハードウェアビジネスから脱却し、新規開発事業部の活動を通じて、楽器周辺のサービス関連の事業の育成に力を入れていきたいという。例えば、楽器がサービス用の端末として機能し、消費者は特定のサービスを受けるために楽器を購入するようなイメージを持っている。これまでの自社による技術起点の事業開発から、ベンチャー企業など社外との協業を通じたサービスを機軸とした事業展開へ舵を切る。

■ 社内の新規事業創出の取り組み : value Amplifier

ヤマハでは YSMIP の枠組みを通じてベンチャー企業を中心に社外との協業を促進すると同時に、社内からの新規事業を生み出す取り組みも推進している。後者に関しては、ニューバリュー推進室が設置され、「ボカロイドの父」と呼称され、社内で新規事業を創出した経験を豊富に有する剣持秀紀氏が統括する。ニューバリュー推進室では、社内から新規事業アイデアを募集する仕組みとして「value Amplifier」(社内公募制度)を設

けており、良いアイデアがあれば、顧客への価値を検証して、事業化を促す役割を担う。これまでも社内公募制度は設けていたが、常時提案を受け付けている点が「value Amplifier」の特徴である。また、より幅広いアイデアを募集するため、対象は音楽事業に限定していない。

「value Amplifier」では、現場・技術者から新しい事業やサービスのアイデアを常時募集し、提案されたアイデアは社内イントラネット上で公開され、誰でも自由にコメントできるようになっている。議論の多いアイデアについては、今度はネット上ではなくリアルなワイガヤ形式の場を設けてディスカッションを通じてより磨きをかける。このように「value Amplifier」を社内インフラとして構築することで、アイデアに対して社員の知恵を集結させることができる。これまでに同制度を活用して、数百件以上のアイデアが寄せられているという。また、2016年4月からはビジネスコンテストや、提案されたアイデアをベースに事業化を加速するためのアイデアソンなども開催している。

#### 12.4 成果

上記の取り組みの成果の一つとして、「value Amplifier」から生み出された「HEARTalk(ハートーク)」がある。「HEARTalk」は、機器との対話において一本調子ととれる不自然さをなくし、人間同士の会話のような自然さをプラスできる自然応答技術である。HEARTalkでは、音声処理技術を用いて、人間の呼びかけの韻律をリアルタイムに解析し、応答に適した韻律を導入することで、自然な対話を引き出している。2016年5月から一部の技術を利用できるソフトウェアとハードウェアを法人向けにライセンス提供している。

また、同様にスピーカーから流れる音声を文字情報に交換してスマートフォンでできる「おもてなしガイド」も、「value Amplifier」を通じて開発された。旅行代理店のH.I.Sや音楽放送サービスを提供するUSENと組んで店舗や交通機関への導入促進を図るだけでなく、2016年3月には体験会を開催し、利用者の声を反映させて、文字が表示される際のバイブレーション機能を追加するなどより実用に向けた積極的な改善を行っている。

#### 12.5 成功要因

##### ■ 積極的な社外ネットワークの構築

松本氏によると、実際にYSMIPの取り組みを開始してみると、参加企業の確保の難しさや社内と社外の組織間とで温度差を課題として感じたという。前者については、インバウンド・アウトバウンドに限らず、待つだけでは有望な組織と出会うことが難しいことを認識した。そのため、ベンチャー企業を自ら探索、ベンチャー企業が多く集まるピッチイベントへの参加の他、専門組織に情報収集を依頼したり、ファンドへの投資によりベンチャーとの接点を確保するなど、積極的にベンチャー企業とのネットワークを構築していった。

##### ■ 社内事業部との連携

通常、ベンチャー企業との協業提案を関連する事業部に行う際、前向きなベンチャー企業と事業部側との温度差が大きく、次のステップへ繋がらないケースがほとんどであった。「Yamaha Sound & Music Startup Summit」の場に各事業部に参加してもらうことでベンチャー企業の熱量を肌で感じてもらうこと、また積極的な交流の場を設ける仕組みなどを導入することで事業部を巻き込んでいく取り組みを積極的に行っていった。

<参考情報>

- ヤマハ関係者へのインタビュー結果 (2016年12月実施)
- ヤマハ HP  
[https://www.yamaha.com/ja/about/sound\\_and\\_music\\_innovation\\_platform/](https://www.yamaha.com/ja/about/sound_and_music_innovation_platform/)
- INTERNET Watch、「ヤマハが手掛けるのは楽器やルーターだけではない——次に触手を伸ばす領域は？ ベンチャーとのお見合いイベント、銀座の地下で密かに開催」(2015年5月)  
<http://internet.watch.impress.co.jp/docs/news/700631.html>
- CNET Japan、「足りないものは"韻律"だった--ロボットとも自然に対話できる新技術ヤマハが開発」(2016年5月)  
<http://japan.cnet.com/news/service/35082437/>
- AV Watch、「誰でもボカロ投稿が可能に？ ベンチャー連携で新規事業加速するヤマハ」(2015年4月)  
<http://av.watch.impress.co.jp/docs/series/dal/698635.html>
- ニューススイッチ、「《ヤマハ編》ザ・インタビュー～「ボーカロイドの父」新たな挑戦」(2015年8月)  
<http://newsswitch.jp/p/1581>