

# Yamaha Evolve Day 2026

未来を創る挑戦

3月19日 木曜日

# Yamaha Evolve Day 2026

ヤマハ株式会社 執行役 経営本部長 西村 淳 / Jun Nishimura

Yamaha Evolve Day 2026

それでは西村よりお話をさせていただきます。こちらYamaha Evolve Dayと銘打って本日のイベントを開催させていただいております。昨年9月に初めての試みとしてヤマハが取り組む未来を創る挑戦について皆様にご説明をする場を作っております。今回は音響機器事業という括りでお話をさせていただきました。本日は新規事業開発、そしてMusic Connectといった事業群について、皆様にご説明を申し上げます。

## 音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

### ■ 音・音楽の力

ヤマハの強み、ヤマハラしさが十分に活かせる「音・音楽」領域において新たな価値創造の可能性を追求する

### ■ 人々の個性輝く未来

世界中の人々の自己表現、多様な個性の発揮を後押しする製品やサービスをたゆまず提供していく

### ■ 社会価値の共創

多様なステークホルダーと積極的に連携・協業し、社会課題の解決に資する新たな価値を共に創り上げる

音・音楽による社会課題解決を通じた **新価値創造**



【新規事業】  
人生や心に豊かさを添える新たな価値の提供

音・音楽の楽しみ方を広げる **体験価値**



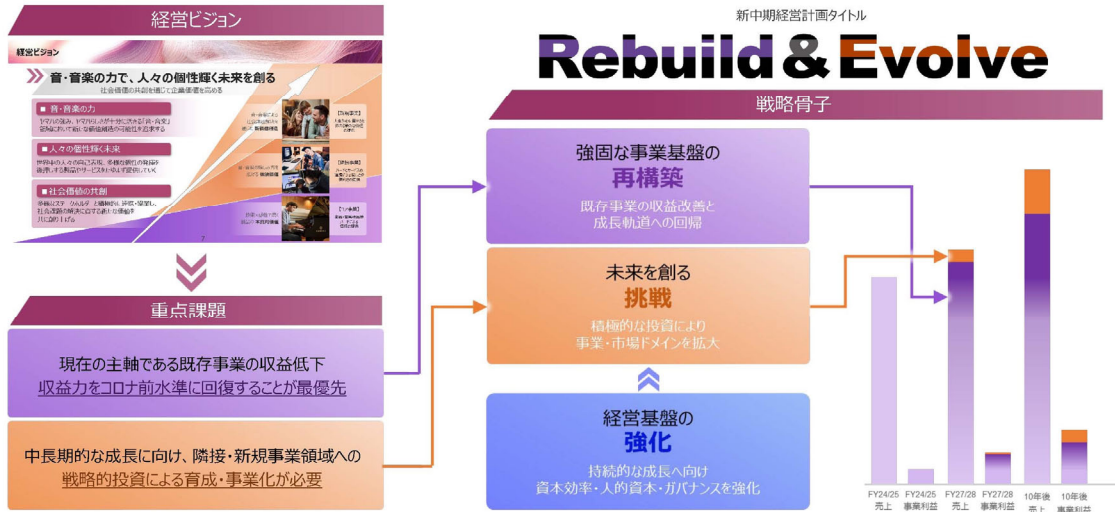
【隣接事業】  
ハードとサービスの連携による楽しさや便利さの提供

技術×感性で磨く製品の **本質的価値**

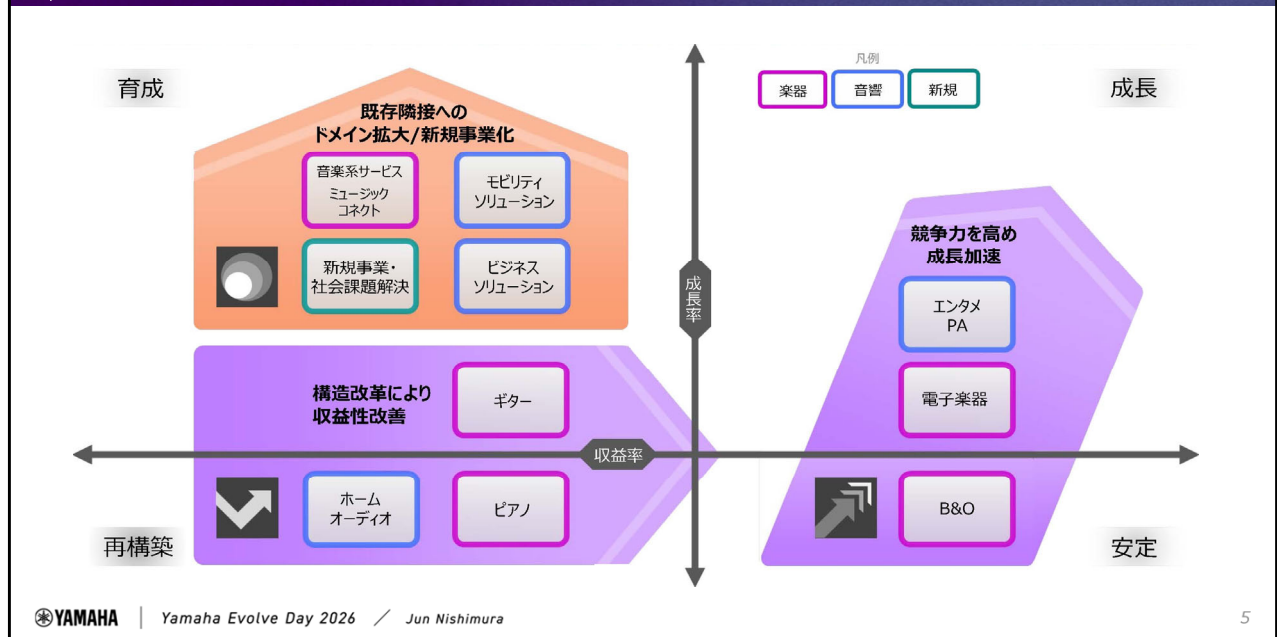


【コア事業】  
楽器・音響機器等ハードによる価値の提供

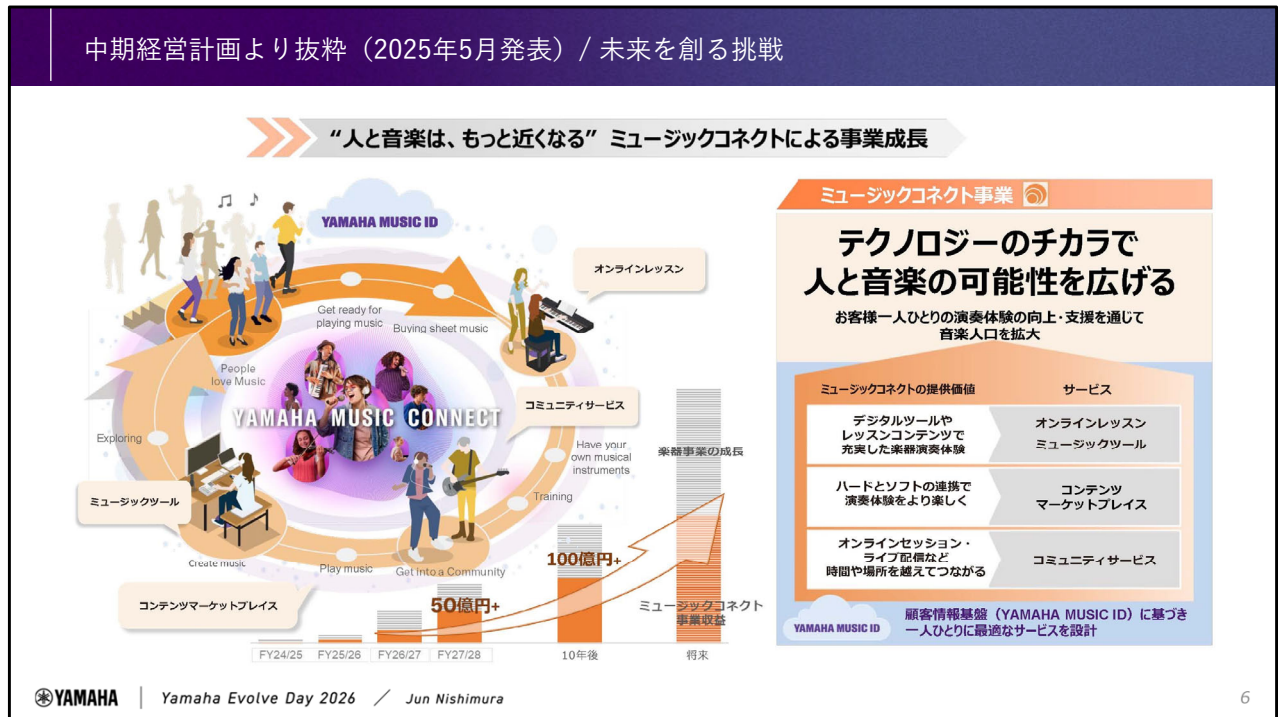
こちら中期の経営計画より抜粋をしたものでございます。  
まずコア事業として技術、感性で磨く本質的な価値を高めていくこと、そしてそれにアドオンする形で音・音楽の楽しみ方を広げる体験価値、そして音・音楽による社会課題解決を通じた新たな価値を創造していく、こういったものをしっかり積み上げていくということで私どもが目指す経営ビジョン、「音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る、社会価値の共創を通じて企業価値を高める」に取り組んでまいります。



そして、この未来を創る挑戦につきましては、積極的な投資をしていくことで事業ドメインそして市場ドメインを拡大していき、こちらでお示しているような将来の中核事業へと育てていくということをこれから取り組んでまいるところでございます。



こちらが中期経営計画における当社の事業ポートフォリオでお示しをしていますが、前回9月にご説明した領域はこのブルーの領域ですね。エンターテインメントPA、そしてモビリティソリューション、ビジネスソリューションといった主に法人向けの音響機器事業についてお話をさせていただきましたが、本日はこの音楽系サービス、Music Connect、そして新規事業・社会課題解決といった事業ドメインについて、皆様にお話をさせていただきます。



Music Connectにつきましては、「人と音楽は、もっと近くなる」といたしまして、テクノロジーの力で人と音楽の可能性を広げる取り組みを進めてまいります。  
後ほどこちら詳しくご説明を申し上げます。

重点市場への積極的投資による売上成長

インド 販売網の拡大と現地生産モデルを最大限活用し、さらなる売上成長

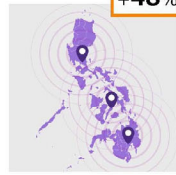
- 事業環境
  - ・人口増・経済発展・文化成熟化による市場拡大
  - ・特にエンタメ、ライブが好まれる音楽文化背景
- 施策
  - ・楽器：製販一体の強みで電子楽器・ギター販売強化
  - ・販売網拡大、ローカルモデル・コンテンツ積極投入
  - ・音響：戦略的販売パートナー活用。スピーカー拡販



売上3年  
CAGR  
**+13%**

フィリピン 価値伝達力強化により中高級製品を拡販し ASEAN成長のエンジンに

- 事業環境
  - ・経済発展・文化成熟化による市場拡大
  - ・フィリピンは代理店ビジネスから販社によるダイレクトビジネスに移行し加速度的に販売網整備が進む
- 施策
  - ・Shop in shop等の体験型店舗を拡大し価値訴求強化
  - ・フィリピン販社組織体制強化により、潜在市場へ販路・パートナーをさらに拡大し売上成長



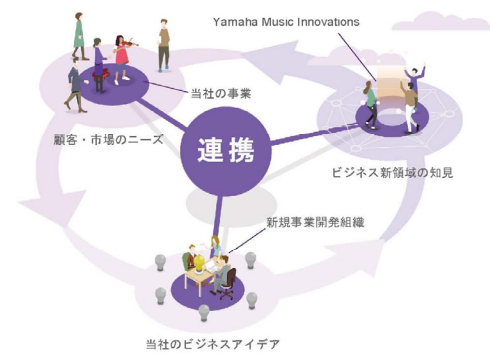
フィリピン  
売上3年CAGR  
**+48%**

都市部を中心に販売拠点を倍増

新規事業創出のメカニズム構築

新規事業領域の探索および事業開発

- Yamaha Music Innovationsと新規事業開発組織、既存事業が連携
- 外部の知見・協業も含め隣接領域拡大・新規事業開発を加速するメカニズムを構築



それから新規の事業開発につきましては、いろいろな事業領域を探索していくこと、そして事業開発を進めていくこととして、Yamaha Music Innovationsでの取り組み、そして新規事業開発組織としての新規事業開発部、それと既存事業が連携をして、新たな市場を作っていくという取り組みでございます。



### 音・音楽の力を信じて

音・音楽には人々に  
大きな影響をあたえる力があります。  
私たちヤマハは、そんな音・音楽の  
持つ力に惹かれ、その力が人々の心を  
豊かにすると強く信じています。

中期経営計画の中ではこうした形でかなりコンセプチュアルな解像度で皆様にお示しをしていますが、本日もう少しこの解像度を上げて、今後の私どもの狙うところ、そしてどういった事業をこれから展開していくのかを皆様にご説明を申し上げたいと思います。

それでは、これから新規事業開発そしてMusic Connectそれぞれの領域につきましてご説明を申し上げます。どうぞよろしくお願いたします。



西村さん、ありがとうございました。

# 未来を創る挑戦

新規事業開発の考え方と方向性

ヤマハ執行役員 新規事業開発部長 北瀬 聖光 / Masamitsu Kitase

Yamaha Evolve Day 2026

続きまして、未来を創る挑戦、新規事業開発の考え方と方向性について、北瀬さん、よろしくお願いいたします。  
執行役員、新規事業開発部長の北瀬と申します。未来を創る挑戦、新規事業開発の考え方と方向性についてご紹介いたします。

# Evolve

## 未来を創る挑戦

『音楽は人間必需品』 — 私たちは音の可能性を高め社会を豊かに

未来への成長に向けた変革に全力で取り組む

イノベーティブな企業でありつづけるためのメカニズムを成熟させていく

Evolve、未来を創る挑戦、音楽は人間必需品であると。今AIとかロボットがどんどん発達をしてきています。

そうすると人っていうのは本能的に心を癒す力を持っている音楽に、もっともっと注目が集まってくるのではないのか、欲するのではないかと期待をしております。

そして2025年4月に社長直轄で新規事業開発部が発足いたしました。私達は未来への成長に向けて変革に全力で取り組んでまいります。

そしてヤマハとヤマハグループが、イノベーティブな企業であり続けるためのメカニズムを成熟させてまいります。

## Head of New Business Development Division



北瀬 聖光 / Masamitsu Kitase

- 1993 NEC 入社 大学営業・事業開発
- 2008 NEC 文教・科学事業 戦略スタッフ
- 2014 NEC コーポレート事業開発
- 2018 米国 dotData, Inc 取締役
- 2020 BIRD INITIATIVE 代表取締役
- 2023 NEC ヘルスケア・ライフサイエンス事業
- 2025 ヤマハ 執行役員 新規事業開発部長

カーブアウト **9件** CVC設立 **200億円**

ヤマハ 新規事業開発部

**Incubation / Innovation / CVC and M&A**

事業創出  
カルチャー変革

社会価値実装

投資活動  
買収と売却

簡単に自己紹介させていただきます。32年間NECにいました。始め20年間は大学とか小中学校のいわゆる文教マーケットの事業開発、営業等をしていました。数字を背負って新規事業を作る大変な事業です。大赤字の事業を黒字化し、最終的には営業利益率13%まで引き上げました。2014年からはコーポレートの新規事業開発をリードする立場となり、ここに書いているようなカーブアウト9件、そしてCVC200億円の設立もしております。そして2025年4月からヤマハの方にジョインをしまして、こちらにある新規事業開発部として、インキュベーション、イノベーション、CVC and M&Aを担当しております。

## Core Value

### ✓ 技術の連鎖

楽器製造からモビリティ音響までの多角化

### ✓ 感性工学の追求

論理的だけでなく人間の感性へ

### ✓ 飽くなき好奇心

既成概念にとらわれないサイレント楽器の発明  
そして、ボカロという歌声を発明

13

ヤマハはイノベーションのDNAがございます。古くは技術の連鎖としまして、楽器製造で培った木工技術等から発展して、モビリティ音響まで多角化をしまりました。

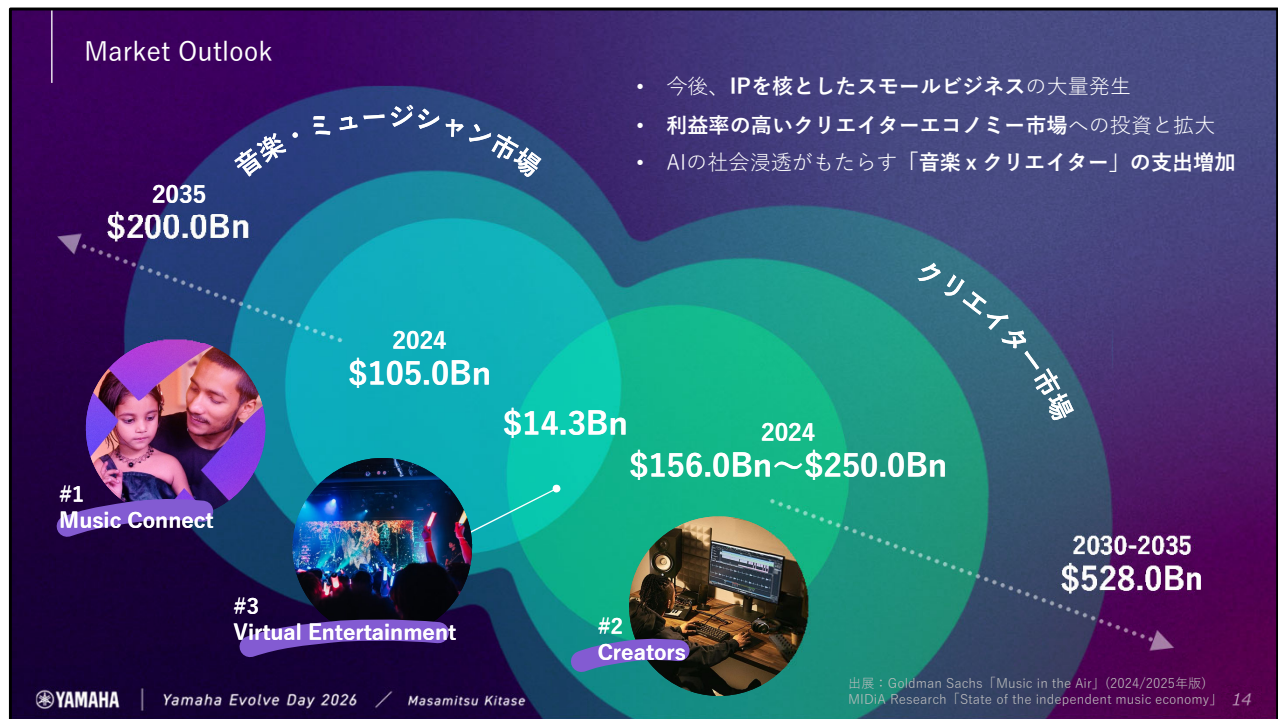
ただ経営的には痛みを伴った経験もしております。そして感性工学の追求、いろんな製造業の中で研究所を持っている企業において感性を主において、技術開発に取り組んでいる企業はまだまだ少ないです。

現在、論理的だけではなくて、人間の感性、体験価値を高めることに注目を集まっている中、時代に合ってきたかなと感じております。

またこの飽くなき好奇心と書いていますけども、音を出す楽器のメーカーが逆にサイレントの楽器を作ってきました。

そして、作曲はできるのだけれども、歌うのはちょっと難しいといった世の中の不満足に対して、ボカロという声を作りました。

このように時代が求めることが何かということにアンテナを張って感じ、それを実現してまいりました。



今注目しているマーケットについてです。音楽・ミュージシャン市場そしてクリエイター市場です。

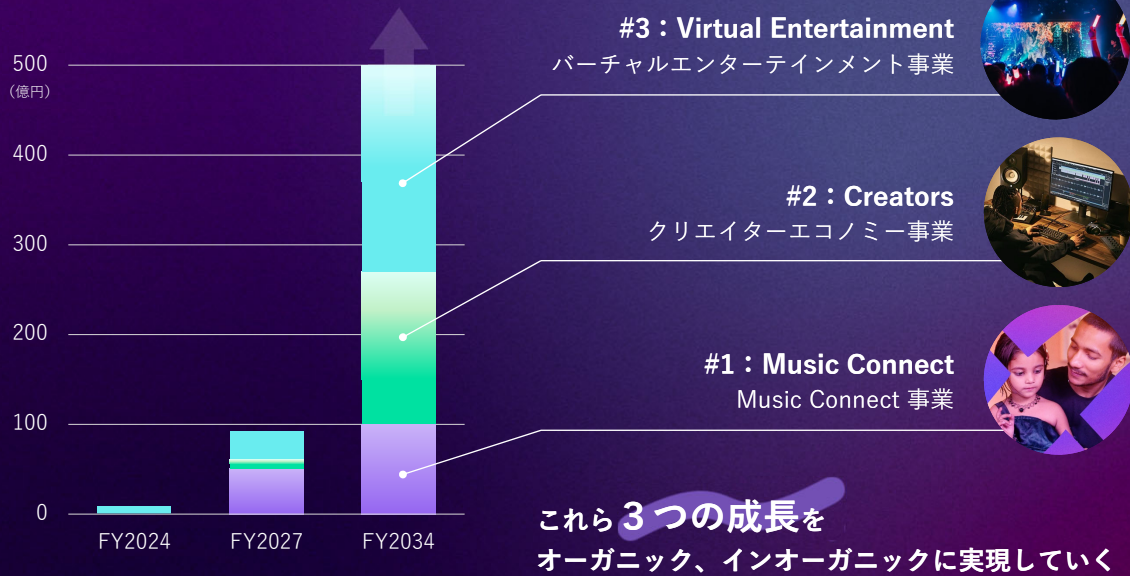
この市場規模感につきましては、ここに書いている通りの数字感で、市場規模、成長性についても、とても魅力的な領域となっています。

この市場において今起ころうとしているトレンドについては、IPを核としたスモールビジネスが大量に発生してきます。

そして、利益率の高いクリエイターエコノミーの市場に対して、ベンチャー投資マネー、そして事業もどんどん拡大している最中になっています。

先ほど冒頭申し上げた通り、AI・ロボットが社会に浸透していった中、この音楽やクリエイターの世界にどんどん人は本能的に支出を増加していくだろうと見ております。

## Sales Outlook on New Business Development



この市場に対して、今日は、Music Connect、そしてクリエイター事業、バーチャルエンターテインメント事業についてご紹介いたします。事業のターゲット規模感ですけれども、2年後、27年度末、中計末につきましては、このようなある程度きちんと取り組んでいる数字感をもって100億の規模感を目指している最中でございます。そして中計を発表したときから10年後である34年度末のところにつきましては、こちらに書いてあるカテゴリーにつきまして、オーガニック、インオーガニック成長に基づいて挑戦をしております。

3つの注力事業と攻略手段

#1 Music Connect 事業

#1 オープンイノベーション

#2 クリエイター事業

#2 M&A

#3 バーチャルエンターテインメント事業

#3 ガバナンス

今日は三つの事業、そしてその攻略手段としてのアプローチについてご紹介を続けていきます。

## 3つの注力事業と攻略手段

### #1 Music Connect 事業

### #2 クリエイター事業

### #3 バーチャルエンターテインメント事業

ヤマハの強みを活かす  
成長領域への進出

まず三つの注力事業ですが、この部分につきましては、ヤマハの強みを生かす、成長領域の進出です。いわゆる飛び地ではなくて、隣接からこの延長線にある市場に対して取り組んでまいります。

## #1 Music Connect / ミュージックコネクト事業

Music Connect

Creators

Virtual Entertainment



✓ オンラインレッスン



✓ ミュージックツール



✓ マーケットプレイス



✓ コミュニティサービス



メンバーシップ  
プログラム

### 90%の現実

1年以上の継続が難しい楽器の習得

### ノンハード事業

ハード売切事業主体から、  
その後の体験価値への事業を展開

### LTVの向上

平均購入単価 × 購入頻度 × 継続期間

### 800万ID

Yamaha Music ID登録数  
目標1,000万ID (2028年3月期)

まず、Music Connectにつきましてはこの90%の現実と書いていますけども、楽器、特にギターの90%が1年後にもう演奏してないのですよね。このような不満足がございます。

そのような不満足に対して、ノンハード事業を伸ばすという観点で、ハードウェアの売り切り、楽器の売り切り主体の事業のところから、サービス、体験価値を高める事業を展開してまいります。この展開をすることによって狙う大きなKPIにつきましてはLTVです。

いかに私達のサービスを使い続けてくれるのか、継続期間に注力して事業展開をしてまいります。

そこに入っていくヤマハの強みは何ですかと問われると、800万IDのエコシステムを私達は持っています。

そのIDを通じて、こちらに書いているようなサービス群をご提供していきます。この詳細につきましてはこの後三田から説明させていただきます。

なぜヤマハがクリエイター市場、バーチャルエンタメ市場に進出するのか

Music Connect

## 社会価値

- 個人の専門知識が「価値」となり多様な生き方を肯定
- ミュージシャン、クリエイターの才能を直接世界へ届ける

Creators

## 経済価値

- 音楽・音響事業の隣接領域として、事業レバレッジを利かせる
- 利益率が高いソフトウェア・サービス事業を20%まで拡大

Virtual Entertainment

## ヤマハの強み

- 総合楽器メーカーとしてのグローバルタッチポイント
- 感性工学から創出された技術力
- Yamaha Music Innovations、Fundの爆速成果

#2  
Creators



New Domain



#3  
Virtual Entertainment

そして冒頭に言ったクリエイター市場、バーチャルエンタメ市場になぜヤマハが参入していくのですかというところのご説明です。  
まず、成し遂げたい社会価値として、個人の専門知識が価値となり、多様な生き方をもっともっと私達は肯定したいです。  
そして、ミュージシャン、クリエイターの才能をダイレクトに世界へ届けるお手伝いも、私達だからこそできる範囲がどんどん広がっております。  
ヤマハにとっての経済価値については音楽・楽器・音響機器事業の隣接領域として事業のレバレッジを効かすことができます。  
そして、利益率が高いソフトウェア・サービスの事業を20%まで拡大していくというところを目指してまいります。  
それができるヤマハの強みについては、総合楽器メーカーとしてグローバルのタッチポイントを持っております。  
また感性工学を強みとした技術力、これに基づく体験価値を高めることによって、ソフトウェア・サービス事業を展開してまいります。  
また、今日最後に登壇するYamaha Music Innovations、そしてファンドは爆速で成果を出し続けております。これが今新しい強みとなってきております。



## 世界最大規模の音楽祭

SXSW2026 Austin 3/13

### “Yamaha Creator Pass” 発表

**21社**とともに

音楽制作配信プロセスを全て網羅

初心者・経験者・Podcast向け

**3つのパス**を用意

まずこのクリエイター事業についてはシリコンバレーチームのYamaha Music Innovationsが取り組んでおります。

3月13日にSXSW、世界最大規模の音楽祭、ビジネスイベントでYamaha Creator Passを発表いたしました。

この発表については、こちらに書いてあるような21社が、本当にたった数ヶ月でヤマハがそこに行くならば一緒に取り組もう、助けてやろうということで賛同いただきました。

このプラットフォームは、音楽の制作から配信まで包括的に一括で提供できるところが、他にはないサービスの特徴となっております。

こちらについてたくさんのサービスの中からどれを選ぼうかという難しいところがございますので、初心者向け、経験者向け、ポッドキャスト向けと3つのパスをご用意いたします。

サブスク系だと、普段自分が使ってないものにお金を払うような気持ちが生じると、なかなか購入してくれないのですよね。

そういうところについて初心者向けというカテゴリーを分けることによって、納得感を持って、そして価格効果高いサービス群を提供してまいります。

詳しくはこの後杉野がご説明いたします。

### #3 バーチャルエンターテインメント事業

- ヤマハ技術力 × i-Pairs制作技術力 & 営業チャンネル



2026年 2月25日プレスリリース  
資本提携で事業拡大を加速

Music Connect

Creators

Virtual Entertainment

• 2025年 市場規模 **1,260億円**

• Vtuber事務所 **CAGR 20~40%**  
**営業利益率 20~40%**

バーチャルキャラクターライブ、バーチャルプロダクション、モーションキャプチャなど3DCG技術開発及び映像制作事業で成長中



バーチャルエンターテインメント事業に対しては、2月25日にプレスリリースしました通り、ヤマハはアイ・ペアーズ株式会社に対して資本提携を発表いたしました。

持分法適用子会社になっております。このアイ・ペアーズは、バーチャルキャラクターライブ、バーチャルプロダクション、いわゆるVTuber的などところについての制作に強みを持っており、自社が持っているIPを通じた興行も展開をしております。

そこに対してヤマハが持っているReal Sound ViewingとかDistance Viewing、GPAPというような技術がございます。

そのような私達の強みを掛け合わせることによって、バーチャルエンターテインメント市場に対してお互いの強みを生かして成長を目指してまいりますし、大きな事業展開に対するシナリオを具現化するために知見を持った方と一緒に取り組んでまいります。

# ボカロ文化 を世界に、

“Omnivocal”

海外ユーザー

5ヶ月で**37,000人**



Virtual Entertainment  
Creators  
Music Connect



未来のボカロを育てる  
“VOCALOID FAN-ding”

3ヶ月で**2件**達成

FY2027  
事業成長率 **3倍**

(対FY2024)

世界中のクリエイターとともに  
ボカロIP共同事業化へ

キャラクターIP



協業

AI音声



バーチャル  
コンサート

バーチャルエンターテインメント事業、市場に対しての強みがもう一つございます。それがボーカロイドです。  
ボーカロイドはボカロ文化、日本らしい文化を作ってまいりました。それをさらに世界へもっともっと羽ばたいて広げてまいります。  
例えばDAWという事業の中でもCubaseは世界的な規模を取っております。そこに対して、オムニボーカルというオプションを提供しました。  
こちらが海外だけで5ヶ月で3万7000人もユーザーを獲得し、好調なスタートを切っております。  
そして、未来のボカロを育てるボーカロイドファンディングがございますけれども、実はボーカロイドの事業はパッケージを売るビジネスが中心だったんですね。  
そうすると数万円のをたくさん売る結構しんどい事業でした。このボーカロイドファンディングをすることによって、ファンが欲しい声をファンとともに作り上げていく、それをビジネス化する。  
例えばこちらに記載してあるような、5,000万円弱の成功をしております。また、ボーカロイド、プラスキャラクターIP、そしてAI音声等と協業することによってバーチャルコンサートというような興行の世界の方にも領域を広げていこうとしております。

### #3 バーチャルエンターテインメント事業 × ベニュー事業

Music Connect  
Creators



#### バーチャルエンターテインメント

Virtual Entertainment



約80施設のアリーナ新設・建替ラッシュ  
アリーナ・スタジアムは体験価値として  
街づくりヘシフト



運営稼働コンテンツとして顧客単価が高い  
エンターテインメントに注目

×

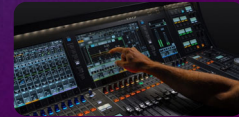


#### 音響機器事業との相乗効果

ヤマハサウンドシステム  
世界最高峰の  
没入体験提供力



RIVAGE, DM7  
圧倒的な信頼と実績



そのバーチャルコンサートはどこでやるのかというと、ベニューです。ベニューというのはアリーナ、スタジアム等々です。そこに対して、国内に目を向けますと、実は80もの施設、アリーナが新設、建て替えのラッシュが続きます。アリーナ、スタジアム等のベニューについての成し遂げたいことは、体験価値を提供したいんですよね。その体験価値を提供するときに期待されているのは、やっぱり顧客単価が高いエンタメコンテンツなのです。そこに対して、私達はバーチャルエンターテインメントに対して、ヤマハの技術等を提供していきながら、旬なタレントや旬なコンテンツを持っている方々と一緒に体験価値を広げていきたいと考えています。そこについては、実はヤマハの音響機器事業との事業シナジーが効きます。私達は、世界最高峰の没入体験、イマーシブ体験を提供できる企画力、デリバリー力を持っています。そこに対する圧倒的な信頼と実績を持って展開をしてみたいです。

## 自前主義からの脱却

#1 オープンイノベーション

#2 M&A

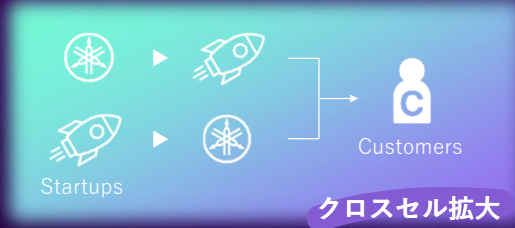
#3 ガバナンス

続いて、アプローチ、攻略手段です。こちらのテーマは自前主義からの脱却という形で置いています。

## #1 オープンイノベーション

# 速く、大きく、そして投資対効果を高く。

新規顧客



既存顧客



既存商品

新規商品

オープンイノベーション、いろいろ叫ばれています。ヤマハにとってオープンイノベーションに取り組む意義、狙いは、速く、大きく、そして投資対効果が高くというところを目指しています。

4象限で書いていますが、ヤマハの経営革新を何でも自分たちで作るだけではなくて、スタートアップのサービスを、いち早く経営力を高めるということに使ったり、またスタートアップとともにクロスセル、そして一緒に共同事業を作っていくというところの速く事業を作っていくこと、またシリコンバレーのファンドを通じて非連続な成長を目指して、いろいろな方やスタートアップに投資をしていきながらお互いの企業価値を高めていくところにもチャレンジをしています。

## #1 オープンイノベーション / TRANSPOSE Innovation Challenge



FY2015～FY2024  
社内向け  
人材開発・自前主義



FY2025～  
社内外向け  
事業開発 オープンイノベーション

Theme



Sound

Place

Well-being

Creative

Applicant Results

12 Partners 63 カ国 314 件

Result



グランプリ

Moodsonic / London

ヤマハ賞

Rap Tech Studios Ltd / London

YMI賞

Ear screen事業 / Japan

YMI Fund賞

Eupnoos / London



共同事業化をFY2026に推進。

オープンイノベーション、ヤマハはValue Amplifierという形で2015年から取り組んでいました。ただそのときは社内向けで人材育成が主でした。それを今年度からはTRANSPOSEと変えまして、社内外向けに事業開発を主としてモードを変えました。その一つの取り組みとしてTRANSPOSEイノベーションチャレンジを初開催し、そのときのテーマはSound×Place、well-being、Creativeという三つのテーマに対して12ものパートナーやスポンサーからのご支援をいただきながら、何と63カ国から314件の応募がございました。やはりヤマハのグローバルブランド力は、すごいなって実感しております。そこに対してこちらにあるような四つのアワードを提供して、早速具体的な案件、事業の話が進んでいる最中でございます。

## #2 M&A

ポートフォリオマネジメントを成熟させ、  
非連続成長のため**M&Aも積極化**

### ・サービス

#1 楽器事業



### ・ソフトウェア ・顧客基盤

#2 Creator Pass



### ・キャラクターIP ・グローバル展開力

#3 バーチャルエンターテインメント



Open Innovation

M&A

Corporate Governance

M&Aです。冒頭言ったような非連続な成長を目指していったときに、私達はポートフォリオマネジメントを成熟させ、非連続成長のためのM&Aを積極化してまいります。

楽器事業領域につきましては、周辺のサービス事業に対して注目をしております。

Yamaha Creator Passの事業、クリエイターエコノミーの事業につきましては、魅力のある成長性があるソフトウェアプロダクト事業を持っている企業、また圧倒的な顧客基盤を持つような企業、バーチャルエンターテインメントにつきましては、キャラクターIPを持っており、グローバルに展開力を期待できるような企業に注目をしております。

### #3 コーポレートガバナンス



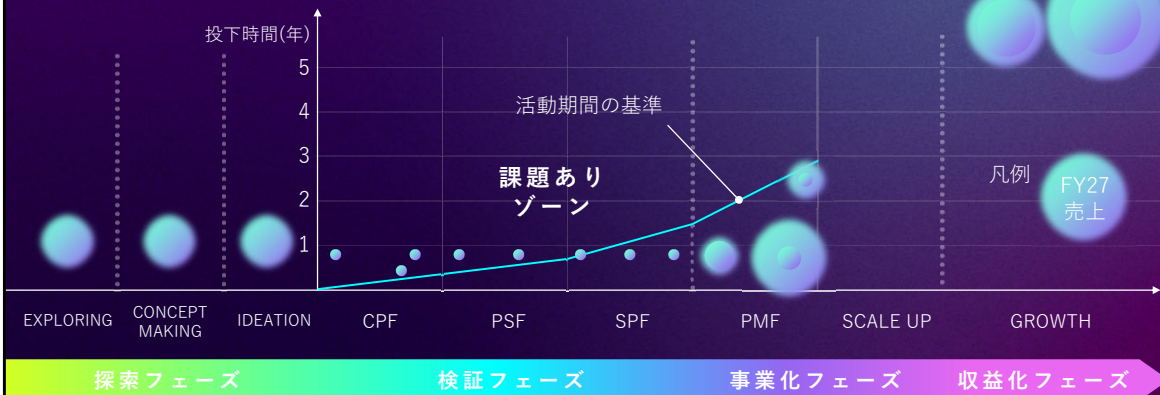
リスクに見合った  
事業仮説構築



事業開発投資  
の透明化



フェーズに  
適した評価



Open Innovation

M&A

Corporate Governance

ただ、いろいろな形で新事業にチャレンジしていきますと、当然機関投資家様は何か散らかさないのかというような不安を抱えると思います。

そこに対してのコーポレートガバナンスという観点では、この上の三つに書いてあるようなリスクに見合った事業仮説をちゃんと構築しているのか、リスクが高いならば、当然期待するリターンも高く作るということで、ミドルリスクであればミドルリターン。このようなリスクに見合った事業構想仮説というところを見ていきます。

事業開発投資の透明化と書いていますけども、累計でどれだけ投資をしてきているんですかと。当然ながら累計投資金額が大きくなってくると、それに対する大きなリターンを期待してきます。

ですので、投資に見合ったリターンの仮説がまだ生きているのか、現実に近づくことによって萎んでいるのかを見ていながらやっていきます。

往々にして、この新規事業開発投資というのは、まるっとまとめてしまうことも多いです。

そんな企業をたくさん見てきました。私達はそうではなくて、一つ一つのプロジェクトを擬似的なスタートアップというように置いたときに、きちんと分けなくて一つの事業がスタートアップとして期待する成長を目指しているのかというところを見ております。

フェーズに適した評価。やはり評価は重要です。評価につきましては例えば

下に書いているような探索・検証フェーズにつきましても、リアルな事業に近づいているのかというようなプロセスで評価を行い、事業化フェーズに入ってくると、売上高成長率、粗利高成長率のところで売上がきちんと成長しているかどうか、売ったらきちんと儲かっているかどうかを見ていきます。営業利益率につきましても当然それは事業を成長させるための戦略シナリオに依ります。先行的に人材投資をしないとイケないものもきっとあるでしょう。

また、圧倒的なシェアを取って始めるのもあるでしょう。そのときにつきましても、初期は赤字かもしれません。そういうところを踏まえた上でもきちんと見ていきます。

そしてこのグロース、収益化フェーズの方に入ってくると、それはもう通常の既存事業と同じように売上利益高の成長を見てまいります。

この下段に書いているようなところ、今実際に始めているポートフォリオマネジメントのチャート図になっています。横軸にはステージを置いて、縦軸に時間を置いています。

真ん中の折れ線グラフですけども、ステージごとに標準的な時間を設定しています。

ですので、この線よりも上にあるところについては、期待する時間、スピードよりも進捗が遅いというような形です。線の下にあるところについては進捗が早いという形です。

このような形のところで期待する時間内にきちんと次のステージに入っているのかっていうところを見ていきながら進めていきます。

入れないプロジェクトは、往々にしてやっぱり課題があります。

考えている仮説がやはり弱いのか、はたまた市場が早すぎたのか遅すぎたのか、敵が強すぎたのか、あとチームですね。

チームが適切でなかったか、何らかの課題があって進んでないところがあります。そういうところを見ていきながら、全体のポートフォリオマネジメントを進めていっています。

実は今年度見てきまして、三つぐらい事業中止を決めているものもございまして。このような形を用いまして、限られたアセット、リソースをきちんと期待するところにアロケートしてまいります。

# Evolve

## 未来を創る挑戦

『音楽は人間必需品』 — 私たちは音の可能性を高め社会を豊かに

未来への成長に向けた変革に全力で取り組む

イノベーティブな企業でありつづけるためのメカニズムを成熟させていく

Evolve、未来を創る挑戦。私達は真剣に本気で未来への成長に向けた変革に全力で取り組んでまいります。よろしくお願いいたします。



北瀬さん、ありがとうございました。

# YAMAHA MUSIC CONNECT

未来を創る挑戦：人と音楽はもっと近くなる

ミュージックコネクト事業推進部長 三田 祥二 / Shoji Mita

Yamaha Evolve Day 2026

それでは次にYamaha Music Connectについて、三田さん、よろしくお願いいたします。

Music Connectの責任者をしています、三田と申します。

よろしくお願いいたします。では説明の方に移らせていただきたいと思います。



- #1 オンラインレッスン
- #2 ミュージックツール
- #3 マーケットプレイス
- #4 コミュニティサービス



メンバーシップ  
プログラム

## 90%の現実

1年以上の継続が難しい楽器の習得

## ノンハード事業

ハードを売って終わるのではなく、その後の体験価値にフォーカス

## LTVの向上

平均購入単価 × 購入頻度 × 継続期間

## 800万ID

Yamaha Music ID登録数  
目標1,000万ID (2028年3月期)

先ほど北瀬からもありましたけれども、当社がMusic Connect事業と銘打ってこの事業に取り組む理由というのがこちらに書かれています。繰り返しになりますけれども、楽器というのは本来、ものすごく最初は難しいもので非常に辞めていく人が多いということです。今はお客様、それから社会、それから技術が変わってきてどんどん体験価値にフォーカスをされている時代ですので、これに我々は応えていけないという話です。さらにその答え方としては楽器を長く演奏していただくということで継続期間に着目をしてLTVを向上するということに取り組んでまいります。そのための我々のアセットというのはグローバルで今まで培ってきた顧客基盤800万IDを活用していくということが骨子になっております。

“テクノロジーのチカラで  
人と音楽の可能性を広げる”

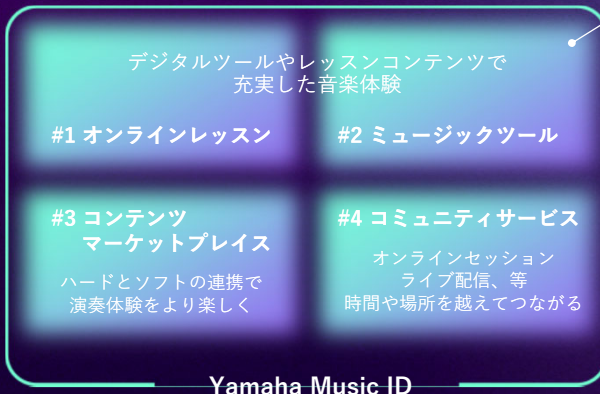
お客様一人ひとりの演奏体験の向上・支援を  
通じて音楽人口を拡大



Yamaha Music ID

このMusic Connectの目指すビジョンですけれども、「テクノロジーのチカラで人と音楽の可能性を広げる」ということですが、一番大事なところとしては、お客様1人1人の演奏体験の向上・支援を通じて、音楽人口そのものを拡大して我々のビジネスに寄与するというような形を考えております。右側がこのイメージ図になりますけれども、お客様の演奏のライフタイムジャーニーの中にいろいろなサービスを加味して、楽しんでいただいて、これが音楽人口を拡大するということです。それを支えているのがYamaha Music IDを使った顧客基盤、このようなコンセプトで今まで考えてきております。

## 4つのサービス事業開発と メンバーシッププログラムの提供



### サービス事業開発

✓ 顧客価値

“いつでも・どこでも、ヤマハは新しいサービス、ハード連携  
で新しい“音楽の楽しさとワクワク”を届けてくれる”

✓ 今中期計画での取り組み

楽器演奏者に対し、ヤマハアセットを活用して音・音楽の新たな  
楽しみ方を提供する“4つのサービス事業”の開発

### メンバーシッププログラム

✓ 顧客価値

“ヤマハは私の嗜好を分かってくれて、音楽に関する提案を  
してくれるから、音楽を続けることが楽しくなる”

✓ 今中期計画での取り組み

Yamaha Music IDを通じてひとりひとりに合った音楽体験を  
メンバーシッププログラムとして提供

もう少し中身に入ってまいります。その中身のサービスですけれども、サービス事業開発として、我々はお客様に対して新しいサービスとかサービスとハードウェアが連携しているもの、これらを絶えず提供することで、お客様に音楽の楽しさとワクワクを届けていくということです。

今回の中計の取り組みでは左側の四つのサービス事業に取り組んでまいりまして、これらが今年から来年にかけていろいろと出てくるということになります。

それから先ほど言いましたように周りの基盤に当たるところがYamaha Music IDですけれども、これについてはメンバーシッププログラムを提供して、その中でヤマハは音楽に関する提案を、1人1人に応じたものを提供していくということになります。

こういった取り組みを通じてYamaha Music Connectという世界観を築き上げていきたいと考えております。

## サービス事業開発：4つのサービスを順次ローンチ

### #1 オンラインレッスン (26年3月～)

“講師+指導ノウハウ” × “Online”  
で大人を中心とした新規顧客開拓



✓ レッスン事業拡大

### #2 ミュージックツール (拡大中)

演奏に欠かせない小規模アプリを  
多数市場導入しYM-IDユーザー獲得

✓ 顧客接点拡大



(27年春～)

### #3 コンテンツマーケットプレイス



グローバルにコンテンツ制作者とプレイヤー  
をつなぐマーケットプレイスを導入

✓ ヤマハ製コンテンツ&UGC(\*)販売

(26年夏～)

### #4 コミュニティサービス

同期/非同期の音楽コラボサービス  
高エンゲージメントの顧客基盤を形成

✓ ロイヤルカスタマー醸成



次いきます。そのサービス事業ですけれども、この四つに取り組んでいると申し上げました。まず一つがオンラインレッスンです。

当社はヤマハ音楽教室を代表とする対面的なレッスンはこれまでたくさんやってまいりましたが、オンラインレッスンというのはまだまだ取り組んでいませんでした。

このレッスン事業を拡大するということで、オンラインレッスンに取り組んでまいります。これについては今月末にサービスをスタートさせます。右側、ミュージックツールです。これはスマホに代表されるデジタルデバイスのアプリケーション、Appです。

これは演奏に欠かせない小道具のようなツールで、これらを多数市場導入することで、これまで楽器だけでしかお客様と接点がなかったところに、このようなアプリでの接点を設けていくというもので、顧客基盤の拡大、顧客接点の拡大をコンセプトにやっております。

三つ目、コンテンツマーケットプレイス。これについては、例えばデジタルキーボードなどは音作りができます。

こういったものを後でお客様にご購入いただくというストアなんですけれども、それだけに限らずお客様が作ったものが流通される、UGC (User Generated Content) もここで販売していくというグローバルなマーケットプレイスを来年の春からスタートさせます。

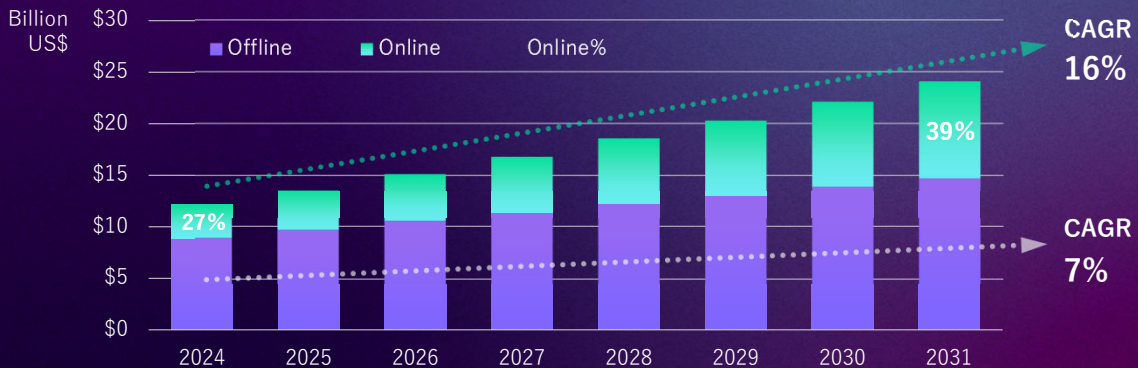
最後にコミュニティサービスです。当社は同期型の音楽コラボサービスということで、特にコロナ禍で皆様が演奏活動ができなかったときに、低遅延、音が遅れない技術を使って音楽セッションができるというものを持っております。

当社はそれに加えて、非同期つまりその場所にその時間になくていい、好きなときに音楽コラボができる、つまり重ね塗りをしていくようなイメージでしょうかね。こういったサービスを今年の夏頃から入れてまいります。Yamaha Music IDというのはそれぞれの楽器演奏者に紐づいているので、その方々の非常に音楽に対する高い執着心、執着を生むということで我々にとってはロイヤルカスタマーを醸成するアプリになっていくという形でこの四つのサービスを展開してまいります。

今日は時間がないので、この左上のオンラインレッスンと右のミュージックツールについて詳しくご説明させていただきたいと思います。

## 世界のオンラインレッスン市場

コロナ禍後もオンライン音楽教育は**定着・継続成長**



世界のオンラインレッスン市場ですけれども、緑色がオンラインレッスン、紫がオフラインレッスン、つまり対面式です。非常に伸びていっています。当然ながらコロナ禍のときはこういったサービスが伸びたんですけども、その後一旦落ち着いてリモートが定着しつつあり、市場の予測では2031年にはもう4割がオンラインレッスンになっているでしょうというような形でできています。ここに我々は事業を入れていきます。

サービス事業開発：オンラインレッスン

## オンラインレッスンの主要形態

### 独習型

メリット：いつでも手軽にスタート  
デメリット：一方的・上達は限定的

### ライブレッスン

メリット：効果的・モチベーション維持  
デメリット：敷居高く、時間制約あり

## Yamaha Music School Online

### 独習型

### チャットレッスン

### ライブレッスン

 YAMAHA MUSIC SCHOOL ONLINE

✓ ライブレッスンによる講師との結びつきとレッスン効果の実感は確保しつつ、自分のペースで気軽に習いたい層に対しチャットレッスンを提供

このオンラインレッスンですけれども、一言に申しまして、主に二つのパターンがあります。

一つは独習型のアプリを中心に、アプリケーションで教えてくれるというものです。

これについてはいつでも手軽にスタートできるのですけれども、デメリットとしてはそれが上達に寄与するかというと、なかなかしにくいのがこの独習型です。

かえって、このライブレッスンですけれども、メリットとしては先生がそこにいらっしゃいますので、非常に効果的に教えられる、人と人との関係からモチベーションも維持ができるというものです。デメリットとしては人と人との対面性がありますので、若干そこに対して敷居が高いということ、それからその場にはいないといけないので時間的制約が出てきます。

それに対して我々はYamaha Music School Onlineという新しいサービスを入れて、この右側のライブレッスンに入るんですけれども、ライブレッスンのデメリットの部分をなくしたチャットレッスンを入れてまいります。

サービス事業開発：オンラインレッスン



これがその図ですけども、チャットレッスンは先生に習いたいけど決まった時間に通えない方に、チャット画面を通じて、学んだことをうまくできないとか、そういったところをテキストで打ってフィードバックをもらうような形です。

動画の添削も入ってきます。これがベーシックプランとしてやるんですけど、やっぱり対面で聞きたいと、チャットレッスンで実際には繋がりができますので敷居が少し下がります。

その中でさらにオンラインレッスンで自分の技量を高めていただくということでベーシックプラン、プラスプランという展開でやってまいります。

サービス事業開発：オンラインレッスン

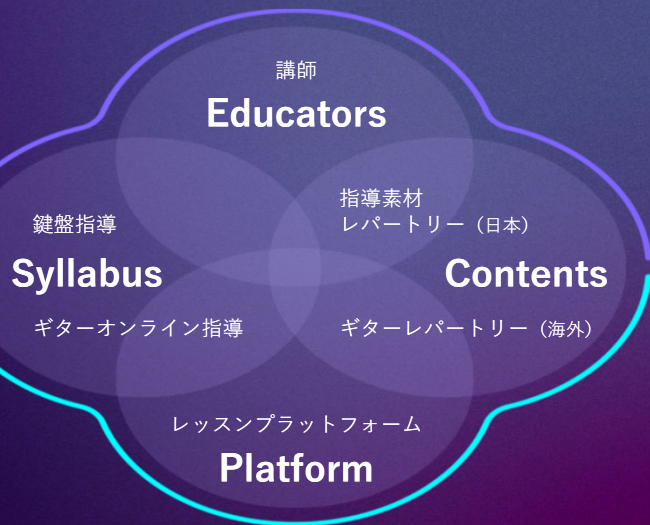


自社アセット



truefire studios

協業パートナーアセット



掛け合わせによりベストインクラスの  
効果的なレッスンを提供

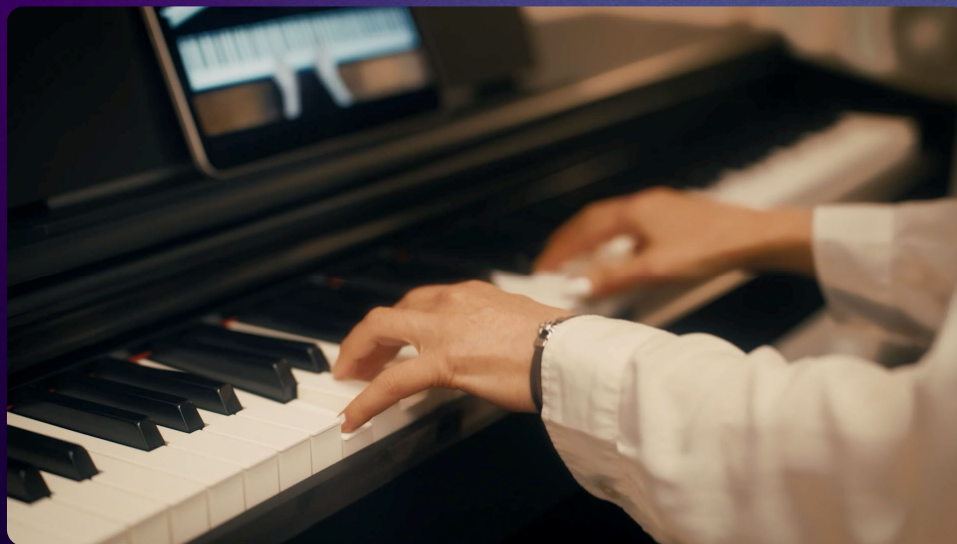
YAMAHA MUSIC SCHOOL ONLINE

この事業ですけれども、先ほど北瀬からもありましたけど我々の今までの事業開発のパターンというのは全部自前でやってしまうというところで非常に長くの時間をかけて、それからどうしても日本型のプラットフォームを考えてしまうんですけれども、今回はそういった歴史から学んで、二つの新しいことをやっています。

一つは我々のアセットであるヤマハ音楽振興会の先生方、それからカリキュラムを使うということ。

もう一つは海外の協業パートナーアメリカのtruefire社というギターのサービスカンパニーですけれども、ここのアセットも使って早くプラットフォームとシラバス、それから講師、コンテンツを揃えてしまうのが今回の肝で Yamaha Music School Onlineを組み上げてまいりました。

2026年3月下旬  
サービス提供開始



このサービスにつきましてはギターと鍵盤の二つのレッスンプログラムを開発いたしました。3月の下旬に日本からサービス提供を開始してまいります。今ご説明したものをまとめたビデオがありますのでご覧いただきます。

(動画)

ということで、このような形でレッスンを始めていきたいと思っております。今月下旬にレッスンが開始になります。



楽器演奏者が演奏にかかせないアプリを多数展開し

## ミュージシャンとの持続的接点を創出

効率的な会員獲得実績

**1.5万** /月 **2,000**人/月

新規ユーザー

YM-ID会員



国内で先行展開する

“METRONOME”

アプリの新規ユーザー獲得実績

Music Toolラインアップを拡充しスケールアップ



Extract



METRONOME



Tuner for  
Guitar

日々愛用されるミュージックツール群を市場投入し、顧客接点を作り続け相互送客・楽器購入を促す

ミュージックツールアプリ群で **年間30万+** の新規YM-IDユーザーを獲得

続きまして、先ほどありましたミュージックツールをご説明させていただきます。

これは先ほど言いましたように楽器演奏者に欠かせないアプリをたくさんリリースすることでミュージシャンとの持続的な接点を創出するという事で考えております。

当社は既にこのメトロノームを国内展開しておりまして、メトロノーム単体でも月に1.5万人の新規ユーザー、それから2,000人のYamaha Music IDの会員が実際に結び付いております。

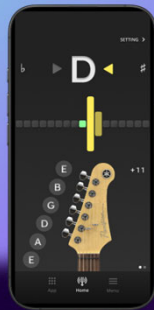
これをたくさん種類を作るということと、海外へ展開するという事で全体で年間30万人の新規のYamaha Music IDをユーザーに付与すること、獲得することを考えております。

### Tuner for Guitar 26年3月 / 無料



はやい・見やすい・ピタッと合う  
いつでもすぐ使える、シンプル&信頼のチューナーアプリ

- いつでもどこでも開いてすぐにチューニングできる
- 暗くても明るくても見やすいUI設計
- 正確でありながら、合わせる音に向かう音の動きが心地よく、レスポンスがよい操作感

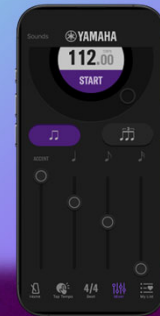


### Metronome 26年3月(海外) / 無料



シンプルで正確  
どんな楽器演奏者も使う、基本のアプリをグローバルに展開

- ダイヤルで素早くテンポ設定
- 大きく操作しやすいタップテンポ
- 拍ごとに音色や音量を調整
- よく使う設定はお気に入り登録

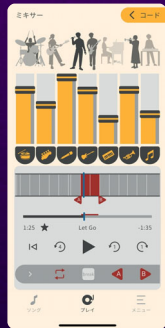


ちょうど今週リリースになりましたけれども、ミュージシャン、特にギタリストがチューニングするのは必ず演奏前に行くことですが、そこに欠かせないアプリ上のチューナーをリリースいたしました。

非常に早くて見やすくピタッと合うということをコンセプトに非常に使いやすいアプリとして仕上げています。

それから既に日本で好評をいただいておりますメトロノームを海外展開していくというところで、こういったものは非常にベーシックなツールとしてミュージシャンが必ず使うということですので、アプリ上で繋がることでここに例えば広告が出るとか、他のアプリを流すとか、楽器に対する新しい提案をすとか、こういったところも考えていっております。

サービス事業開発：ミュージックツール / Extrack



✓ 音源分離  
楽器パートごとに  
音量調整できる

✓ コード解析  
コード進行・  
押さえ方が分かる

✓ 練習に便利  
速度調整やリピート  
を簡単に使える



タブレット対応リリース  
(25年12月)



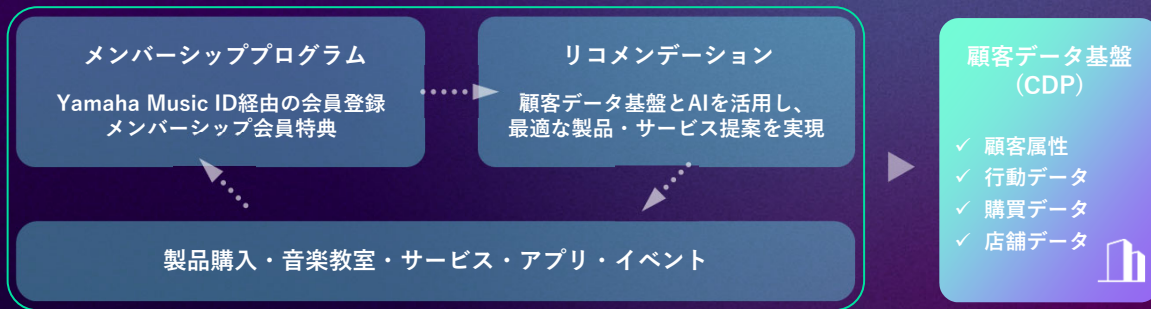
価格：無料    Extrack Pass 900円, \$5.99/月  
7,000円, \$39.99/年

さらに我々のテクノロジーを使ったアプリというのもしっかりと考えておりまして、これは去年リリースされたものですが、これはお客様が聞いている楽曲をこの中に入れて解析をすると音源が分かります。例えばドラムとベースとギターとキーボードというように分かります。自分がギターを弾いているのであればギターのボリュームを下げて、あたかもブクの演奏の中で自分が弾いている感覚を持てるものです。それに加えてその楽曲を全部解析してしまっってコード表示をします。ですので、コードも全部わかると。それから演奏の練習に必要なテンポやキーの変更、例えばテンポを変更してもキーは崩れないとか、そういった形でリピート機能もひっくるめて練習に便利な機能をしっかりと入れているというものです。今私が説明したものも40秒ぐらいのビデオでありますので一度聞いていただきます。

(動画)

ありがとうございます。こういったアプリも揃えてお客様の演奏体験、練習をサポートしていくということに取り組んでいます。

顧客一人ひとりに最適な楽器・サービス提案を行うことで  
楽器事業およびサービス事業の更なる拡大を実現



Yamaha Music IDを通じて顧客接点を作り、継続的関係を構築、そしてLTVを向上

最後に先ほどの絵にありました最後の外側のYamaha Music IDの部分をご紹介します。

ここについては顧客1人1人に最適な楽器サービスの提案を行います。これで我々の楽器事業とサービス事業の更なる拡大をオールインワンで行っていくということです。

今まで当社のお客様との接点は楽器でしたので、非常に点でのお付き合いでございました。

それだけではなく、今後は音楽教室、今我々が開発しているサービス・アプリ、それからイベントも顧客の接点ということで拡充して、これをYamaha Music IDの登録つまりメンバーシッププログラムに入らせていただくことで、まずはこのヤマハクラブのようなところに入らせていただくということです。それに際してはYamaha Music IDが振られたところについてはお客様の行動データとか購買データ、それから店舗があるところは店舗データも全て取り込むことができますので、それに応じてAIを駆使して最適な音楽体験ができるようにリコメンデーションすると、この中でぐるぐると回っていくという形でLTVを向上していくというコンセプトでございます。

これに応じていわゆるクロスセル、アップセルが行われることになりまして、サービスのみならず楽器の販売もここで実現していくということになってまいります。

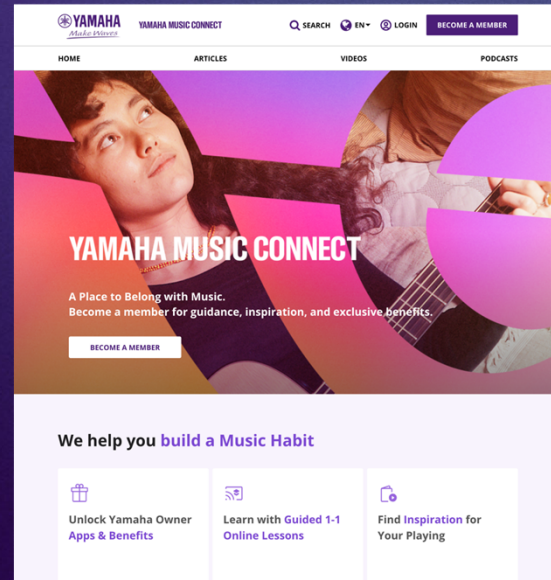
## MUSIC CONNECT メンバーシッププログラム

### 主な機能

- ✓ Music Connectメンバーシップ登録
- ✓ 製品登録、製品延長保証
- ✓ 演奏サポートコンテンツの提供
- ✓ ポイントシステム、イベント登録
- ✓ 協業パートナーサービスの紹介

### 発表・リリース

- 2026年2月公開済（欧州）
- 2026年Q1（日本）
- 2026年Q2（US）



このYamaha Music Connectのメンバーシッププログラムも既に欧州から立ち上げておりました2月に公開済みで、このようなビジュアルでやっておりますけれども、これが1Qに、これは我々のFiscal yearですけれども、日本で立ち上がります。

それからUSが次に立ち上がってまいります。内容ですけれども、製品登録とか製品延長保証ということで、お客様がご購入になられた製品にまつわるものというところがここで付加価値としてあります。

それに応じて買った後のサポートのコンテンツですね。それから場所によってはポイントシステム、それからイベント登録なんかもできます。

## MUSIC CONNECT 協業パートナー

ヤマハのみならず、グローバルなトップサービスとも連携し、お客様にあったサービスを提供



ピアノレッスンアプリ

「Music Connect」との提携を通じ、楽器とデジタルサービスの高度な融合を実現し、世界中のプレイヤーへ付加価値の高い音楽体験を提供します。

*Jonas Gößling Co-Founder & CEO, Flowkey (Germany)*



管楽器レッスンアプリ

ヤマハとtomplayをさらに密接に融合させることで、演奏者の学び方、そして奏の方を根本から変革し続けていくことを、心より楽しみにしています。

*Alexis Steinmann CEO & Co-founder, tomplay (Switzerland)*



ドラムレッスンアプリ

「Music Connect」は、私たちが理想とする「音楽でつながる世界」を具現化する、極めて親和性の高い取り組みです。

*Sam Gribben CEO, Melodics (New Zealand)*



さらにここで我々が取り組んでいるところは、先ほど言いましたサービスというのは四つ取り組みますと言いました。それではまだまだお客様のいろいろな要望に叶えてないと思っています。

ですので、この協業パートナーたちと我々がやっていないところはしっかりと協業関係を作って、ここのメニューに入れてまいっております。

ヤマハのみならず、これらはグローバルなトップサービスです。ここに国が書いておりますけれども、音楽のサービスは必ずしもアメリカ発祥ではなくてヨーロッパとかいろいろなところで素晴らしいアプリを作られている方がいらっしゃいます。

こういったところと、我々も既に協業をやっておりまして、こういったサービスオフリングもお客様に提供することで、お客様が長く音楽、演奏を続けていただくということをしています。

## MUSIC CONNECT 協業パートナー



ギターレッスンサービス

Music Connectは、TrueFire Studiosの使命である「誰もが音楽を学び、成長し、表現できる環境」を広げ、より多くのミュージシャンが刺激を受け、つながり、演奏を続けられることを可能にします。

*Matt Annerino CEO, TrueFire (USA)*



ROLI

音楽テクノロジー企業

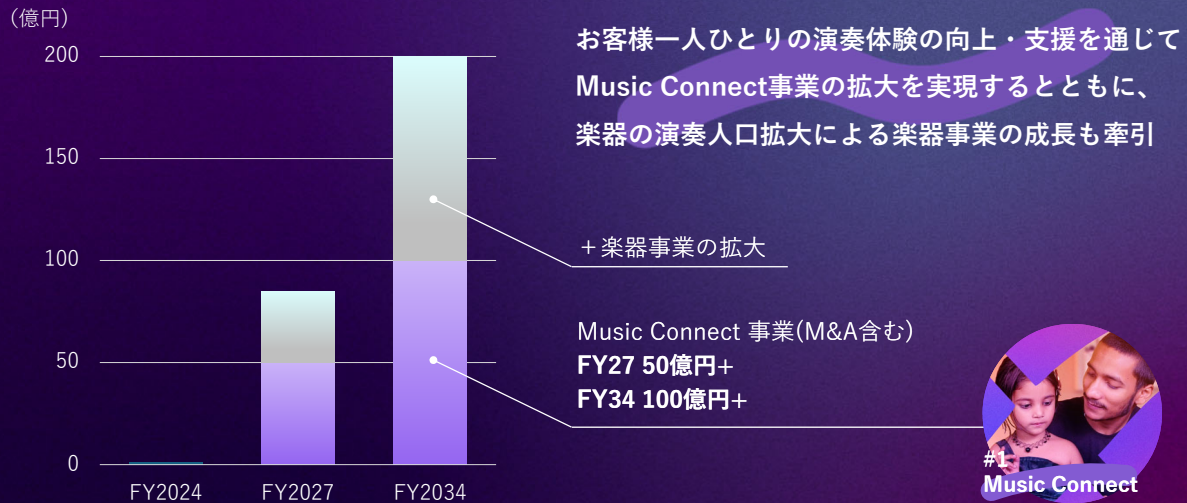
Music ConnectとROLIの先進的なテクノロジーが掛け合わさることで、お客様に一貫したつながる体験を提供し、新たな創造や学びの体験を生み出せると期待しています。

*Roland Lamb Co-Founder & CEO, Luminary ROLI (UK)*



先ほど言いましたtruefire studioもここにありますが、最近では音楽テクノロジー企業ということでROLI社とも協業を深めています。

## MUSIC CONNECT Sales Outlook



ということで最後になりますけど、Yamaha Music Connectについてはこの事業の収益のプランとしては既に中計でご説明させていただいています通り、中計の最終年度で50億円をM&Aも含んでやっていくと考えております。M&Aの中心の領域は先ほど言いましたようなレッスン領域がここで一番大きい市場と考えておりますので、レッスンのところでM&Aを積極的に考えております。

さらには10年後に100億円のプラスということで、このMusic Connect事業を伸ばすとともに、これと同時に実際には楽器事業、楽器のお客が増えていくということで、楽器演奏の人口拡大による楽器事業の成長の牽引ということも担っていきたいと考えております。

以上、Music Connectの説明になりました。ありがとうございます。



三田さん、ありがとうございました。

# YAMAHA MUSIC INNOVATIONS

未来を創る挑戦：外部連携による“EVOLVE”加速

Yamaha Music Innovations President and CEO 杉野 “Scott” 祐介 / Scott Sugino

Yamaha Evolve Day 2026

それでは最後に、Yamaha Music Innovationsについて、杉野さん、よろしく  
お願いいたします。

はい、よろしく申し上げます。Yamaha Music Innovationsの杉野と申します。  
私シリコンバレーで活動させていただいていまして、昨日の夜来て、今日プ  
レゼンして、明日帰ります。

何が言いたいかというと、この20分のためだけに来たので真剣にやります。  
よろしく申し上げます。



立上げ2年で、**スタートアップ12件協業**

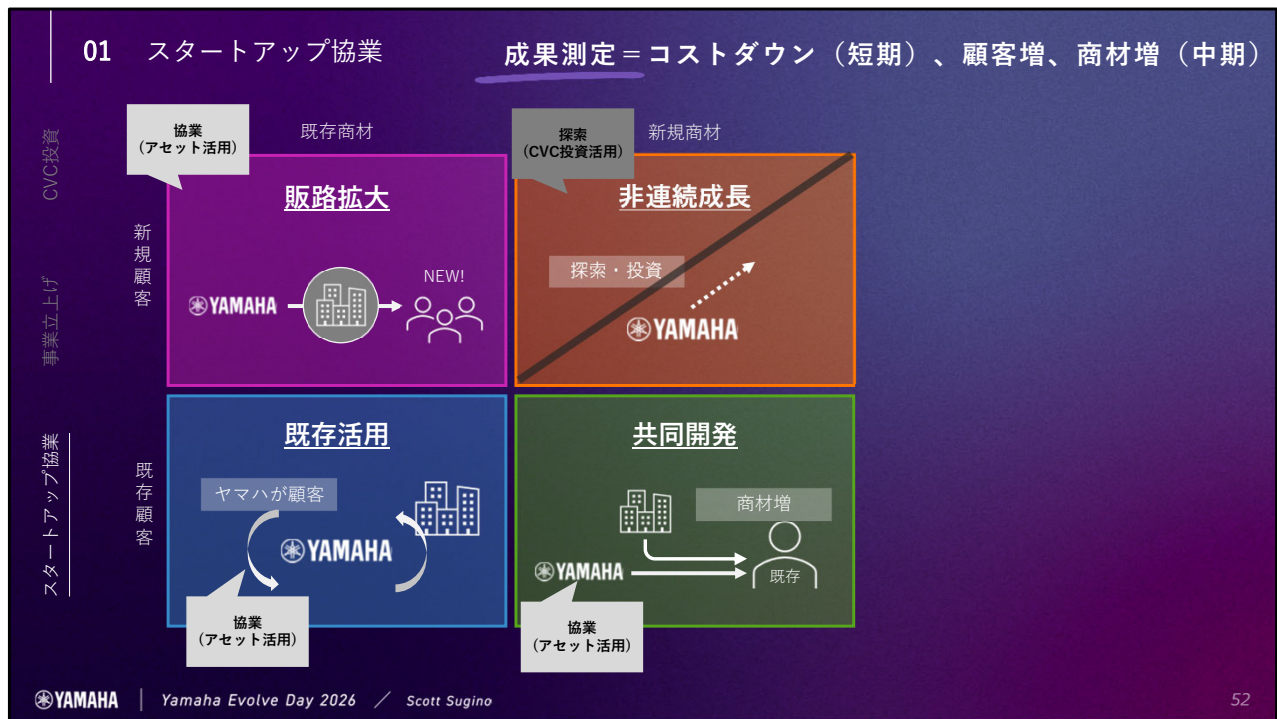


投資5件実行済。**ビルボード誌TOP50投資家に選出**



海外拠点発で、**新事業立上げに挑戦 (SXSW2026ローンチ)**

先に結論ですけれども、本日お話ししたいのはこの三つになります。上から協業、投資、新規事業、この三つがYMIが取り組んでいる三つの柱になります。ただこれは例えるならば、トライアスロンみたいな感じで、全然種目が違うんです。使う筋肉も違うし、使う頭も違います。もっと大事なのは、成果の出方とか、成果の出る時間軸も異なります。協業の中身等々はリリースなどでご紹介していますので、どちらかという内側でどういう考え方で協業をしているのか。協議ってはっきり言うと手段なんです。何を目指してやっているのかっていうところをご説明したいと思います。



ではまず、1種目目競技でございます。上に書いてある通り、成果を出すために協業をしています。成果の測定方法としては二つ。

当たり前ですけれども、会社の経営ですので利益を出さなければなりません。一つ目はコストダウンすること。二つ目は顧客増ないし商材を増やすことで売り上げを増やすことです。

このアンゾフのマトリックス左下が、既存の顧客と既存の商品ということで今まさにヤマハ株式会社がやっている事業ですけれども、基本的にはここではベンチャークライアントモデルというような概念も世の中にありますけれども、スタートアップの技術、AIを使うことで、我々の工場もそうですしスタッフ部門もそうです。

全ての部門で取り入れることができます。取り入れることで、効率化、生産性向上することでコストダウンするということを狙って青のところは活動しています。

一方、左上の新しいお客さんにリーチするような販路拡大のところ、または緑の今のお客さんに製品サービスに加えて外部から持ってきたソリューションをパッケージ化することで商材を増やすというこの紫と緑のところは、お客さんの増、商材の増ひいては売り上げの増。

青のところはすぐソリューションを入れて、技術的に短期に成果出るんですけれども、やっぱり新しいお客さんにリーチする緑のところは少し時間がか

かるということで中期。  
というように協業成果をこのポートフォリオの考え方の中でコントロールして進めております。全てやっぱり大事なのは最後金額換算してやることになります。

# 01 スタートアップ協業

成果測定 = コストダウン (短期)、顧客増、商材増 (中期)

**【既存活用】**

**AI撮影アプリ**

1. 来店客数増 (ロンドン直営店)

**AI自動化・デジタル技術**

2. 規制調査等 (品質保証、知財)
3. 落下試験シミュレーション (電子楽器)
4. 外観検査AIカメラ (製造)
5. 契約書AIチェック (法務)
6. 回路設計AI

**開発効率化**

- 7-8. コンテツツ製作 (電子楽器開発・研究開発)

**【販路拡大】**

9. アフリカ 1億人リーチ
10. 東南アジア 2億人リーチ
11. ブラジルクリエイターリーチ

**【共同開発】**

12. 生成AIサンプル音素材生成

今回は中身の1つ1つの説明はしませんが一つだけハイライトするならば、紫のところの販路拡大です。

やっぱり各国の地域の配信プラットフォームの協業を何件かリリースしておりますけれども、アフリカの1億人とか東南アジアの2億人、今インドも別件で走っていますけれども、こういった数億人単位のお客さんを協業先を通して捕まえる。

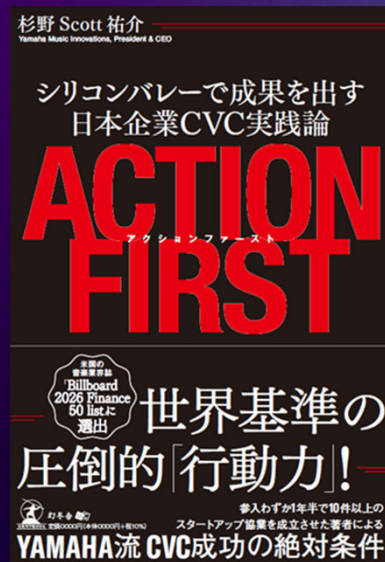
我々にとっては新しいお客さん、将来的には楽器も買ってくれますけれども、こういったところを捕まえることで、1億人のお客さんに100円売れたら100億なので、ここでやっぱり一つ大きなビジネスを立ち上げたいなと、そういう概念で協業を進めております。

## 01 スタートアップ協業

CVC投資

事業立上げ

スタートアップ協業



詳細はお手元にお配りしています、今週発売になりました私の本。2年で12件協業するのは間違いなく日本新記録です。世界の企業でも見たことないです。

そんなこともあってご縁いただいて本を書かせていただきましたのでぜひお読みください。オンラインで視聴の方はこのQRコード撮っていただくとAmazonで買えますのでぜひよろしくお願ひします。

あと私が革ジャン着ているのも、かなり戦略に基づいて着ていまして、そんなのも書いていますのでもしよかったら、常識ないわけじゃなくてこれはわざとやっていますので、ぜひお読みいただければと思います。これが1種目、協業です。



立上げ2年で、スタートアップ12件協業



投資5件実行済。ビルボード誌TOP50投資家に選出



海外拠点発で、新事業立上げに挑戦 (SXSW2026ローンチ)

二つ目は、CVCの投資になります。これは先般発表されましたけれども音楽のビルボード誌が、私とパートナーとして組んでいるアンドリュー2人を、業界のトップ50投資家に選出してくれました。

ベンチャーキャピタリストだけでなく、いろいろな投資銀行等々もありますし、楽器・音響機器の製造業、事業会社からの投資家として選ばれているのは我々だけなので、ここはやはりヤマハの強みに今後なっていくだろうと思います。

私は単なるサラリーマンで、投資ってやっぱりかなり専門の職業です。そういったためにもこのアンドリュー、現地の業界にかなり深いパートナーが今我々の社員として一緒に自社ファンドとなってくれることが強みです。

彼のメッセージをちょっと紹介させてください。

## 現地トップGPとの自社ファンド形式を採用

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業



皆さま、こんにちは。アンドリューです。私は、ヤマハ・ミュージック・イノベーションズ・ファンドのマネージング・パートナーです。私がヤマハに参画したのは、非常に大きなチャンスがあると確信したからです。

Live Nationでのビジネス・デベロップメント経験、スタートアップの共同創業者としての経験、別の有力ファンドでのパートナー経験、それらが確信の背景にあります。

ヤマハは多くの人々の人生を形づくってきました。

誰かにとっての最初の本の楽器、世界中のスタジオで生み出され、アリーナで鳴り響く象徴的なサウンドに至るまで、その影響は計り知れません。

私は、ヤマハの資本もまた、クリエイティビティの未来を形づくろうとしている、意欲的な起業家たちにとって、同様に重要な役割を果たすと信じています。

クリエイター・エコノミーは急速に拡大しており、今後数年で5,000億ドル規模に達する見込みです。

私たちの目標は、最高の人材と先進的なクリエイティブ・テクノロジーを結集し、革新的な体験と新たな経済価値を創出するスタートアップへの投資と支援に注力することです。

私たちの投資の長期的な成果は、ヤマハにとって、横断的な事業ドメイン拡

張と、特定分野における垂直的な事業セグメント拡張の双方につながっていくでしょう。

実際、その動きはすでに始まっています。この先に広がる機会は、まさに胸躍るものです。この詳細については、この後スコットからご説明します。

それでは、プレゼンテーションをお楽しみください。ありがとうございました。

ありがとうございます。彼が言ってくれたメッセージに二つ大事なことがあって、本当に業界のトップの投資家なんです。

周りのVCの仲間たちは、あんなトップレベルを取れるわけがないと、採用できるわけがないって言われていたんですけれども、やっぱり冒頭に言ったみたいに、彼から見てもヤマハのアセット、ブランドはめちゃくちゃ強くて、これから伸びるんだと、今ちょっと苦しんでいる部分もあるかもしれませんが、やはり可能性、アセットとしては大きいというところが一つ大事なポイントで私からも強調させていただきたいところです。

二つ目は、後半の方に言っていましたけども、結局このファンドで何をするのかと、ドメインの拡大と彼は表現をしていました。まさにそれが今我々が狙っていることです。

## 02 CVC投資

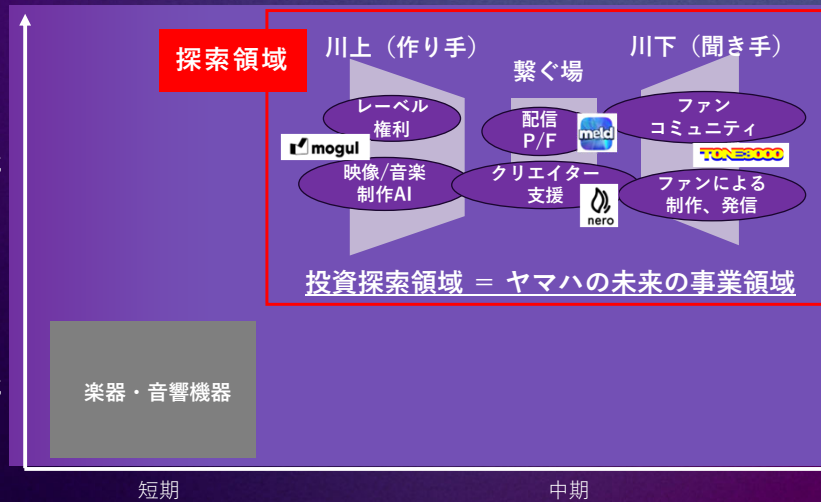
事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業

音楽業界における  
ヤマハの隣接・新規領域

既存領域



目指すファンドリターン

①探索による新規市場の知見拡大⇒新市場M&Aパイプライン ②業務連携拡大（次ページ以降で説明）

CVCの投資はスタートアップに投資するだけでは何も起きずに、どういふふう  
にリターンを出すのかということが非常に大事なことになります。  
左下に書いていますがけれども、結局彼も言ったみたいにドメインを作る、ヤ  
マハの新しいビジネスを作る、非連続な成長をするということが最大の目的  
です。スタートアップへの投資CVC投資はあくまでも手段です。  
ではなぜ非連続な成長、M&AするためにCVC投資が必要なのかということ  
で申し上げますと、今までのヤマハのM&Aを振り返ると、LINE 6とかCordobaと  
かAmpegって、結局近場も近場なんですよね。  
やっぱり楽器業界の中でのコンプリメンタリーな存在であるだけで、本当の  
非連続な成長、M&Aってのはまだできていないと考えています。  
ただ、一方難しくて、例えばレーベルとか配信プラットフォームみたいな  
M&Aできればいいんでしょうけれども、我々のいろいろな知識・ナレッジが  
ない中で闇雲にやっても当然うまくいかないし、PMIだってうまくいか  
ないと思いますから、現時点で1足飛びにやるわけではないと。  
そこをブリッジするためにファンドから投資して、こういう新しい業界を理  
解するということが大事だと捉えていて、この赤で囲っているところが我々  
の投資の探索領域ですけれども、言っていることはめちゃくちゃシンプルで、  
アーティストがいてメディアを通してファンが音楽を聞きますと。  
どう音楽を作らかってめちゃくちゃ変わっています。ファンがスーパーファ

ンみたいなファンダムみたいなことも出てきていますけれども、どうやって聞いて楽しむかっていうのもめっちゃ変わっています。でもこの作り手がいてメディアがあって聞く人がいるという構図は100年来変わってないのでここは外せない。外さなければ大丈夫だろうと思って、ここの代わりをうまく捕まえて、最終的には理解した上で、例えばヤマハの中で配信プラットフォーム事業部とか、ファンコミュニティ事業部みたいなのが最終的にできるようなことを目指しながら、まずそこを一步理解するためのCVCというようにやっております。これが投資の成果の測り方であり目的になります。

## 目次



立上げ2年で、スタートアップ12件協業



投資5件実行済。ビルボード誌TOP50投資家に選出



海外拠点発で、新事業立上げに挑戦 (SXSW2026ローンチ)

では、最後、3種目目いきます。

### 03 事業立上げ

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業



一昨日まで私オースティンのSXSWでこのローンチをして、その後飛んで来たのでもう足がプルプルしているんですけど、これ一番フレッシュなニュースになります。

先に華やかな写真から参ります。これがSXSWで展示した我々の、これまでのギターの新製品を展示している、ピアノの新製品を展示しているようなトレードショーとはちょっと一風変わって、インタラクティブな、音楽触る、音楽作る、ポッドキャストを作ってみるといのはどういうことかっていうのを体験してもらうことを意識したブースになります。

ダンスダンスレボリューションというゲーム皆さんご存知でしょうか。あのゲームでむちゃくちゃダンス人口が増えたんですよ。これはその音楽版ダンスダンスレボリューションというコンセプトのもとに私が作りました。

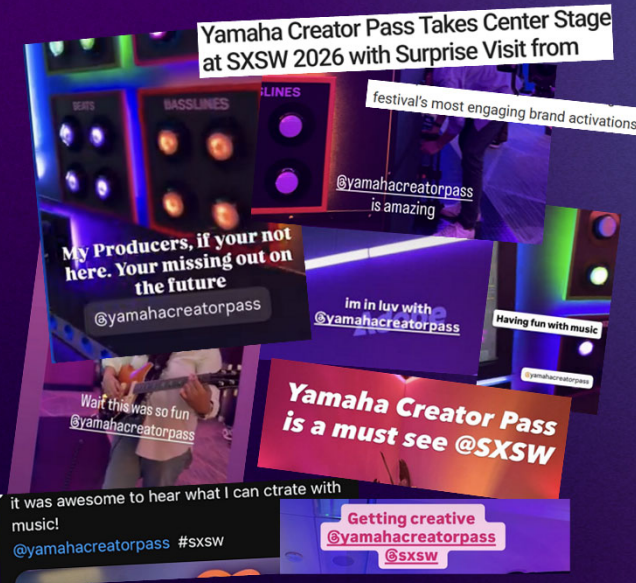
こういうボタンを押すことでベースが出たりドラムが出たりメロディーが出たりするんですけども、タッチすることで曲を作って楽しんでいただけるといブースでむちゃくちゃ好評で、この左上の写真はカリフォルニア州知事のギャビン・ニューサム知事も噂を聞きつけてきてくれるほど非常にトラフィックがありました。

### 03 事業立上げ

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業



*"Yamaha is taking a big leap into subscription services with its new Creator Pass," - The Verge*

*"My first reaction was: is this really Yamaha's job? ... Perhaps I'm wrong, but this feels like the beginning of something bigger — especially if Yamaha starts weaving Creator Pass access into future hardware purchases." - Audio News Room*

*"Whether Creator Pass becomes the default music production subscription depends on partner retention and price stability over the next 2 years.*

*Are you switching to Creator Pass or sticking with your current setup?"  
"The AI Musicpreneur"*

実際にこのお客さんのポストを見ても、これ白いのはメディアの記事ですけども、Yamaha Creator Passの展示が、SXSWのセンターステージ、ブースの面積自体は小さいんですけども、センターステージをとったぐらいに目立っていたと、最もエンゲージングでお客さんとファンを繋げたアクティベーションだったし、左上のプロデューサー、これですね、これ見逃したら音楽の未来を見逃しているよと、このAmazing、Amazing、Must seeだと、実際音楽作れるなんて思ってなかったけども、ダンスダンスレボリューションみたいなことで音楽作れての楽しかったというような非常に大きなフィードバックもいただいています。

メディアの方からも非常に今回のYamaha Creator Pass, YMIの発信で大きなステップをとったし、これ私もしてやったりだったんですけど、これ本当にヤマハの仕業かと、ビジネスの仕方から展示の仕方から、ある意味センセーショナルなヤマハの新しい可能性を現地メディアにも伝えることができたんじゃないかなと思っています。

間違っているかもしれない、もしかすると、これは大きい何かの始まりなんじゃないかという期待感も徐々に醸成できていると思います。

### 03 ブースに来場頂いたお客様の声

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業



実際にこのブースを体験いただいたお客様の動画がありますのでご覧ください。

(動画)

本当に初心者の方で楽しめましたというようなコメントです。彼はけっこうミュージシャンなんですよね、なので初心者だけではなく、自分が鳴らしたい音にうまくインタラクティブしながらやってくれたということで、子供だけではなくプロも遊べると。昔DJやっていたてもう1回改めてやってみようかなと。でもただやるんじゃなくて、このヤマハのインタラクティブなソリューションと一緒にないと楽しめないよってというようなことで楽しんでもらいました。

### 03 事業立上げに向けて

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業

#### Musician

= 楽器を演奏し、楽しむ人



#### Creator

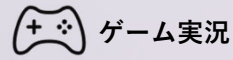
= コンテンツを制作・配信する人



音楽



動画



ゲーム実況



配信

少し真面目なビジネスの説明をしたいと思います。今回、我々のYamaha Creator Passで狙っているのは、クリエイターとお客さんになります。ミュージシャンと重複するところもあるんですけども、基本的には隣接した別のセグメントと見ています。クリエイターの定義としては、何かしらコンテンツを制作したり配信したりする人です。もちろん音楽を制作して配信する人もいますし、ポッドキャスト、Vlog、ゲーム実況等々を制作して配信するような人たちが非常に大きな市場規模でありますし市場成長もしております。

## クリエイターエコノミー市場（2030）

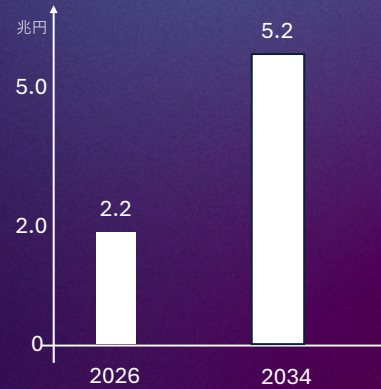
**\$500Bn**

クリエイター市場急成長

**10 – 15%**

CAGR

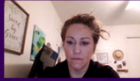
音楽クリエイター デジタルツール市場  
2.2兆円(2026年)→5.2兆円(2032年)



音楽だけ切り出しても非常にハイペースで成長しているような市場を狙ってビジネスをしたいと考えております。  
ただ、音楽のCreateは非常に難しいですね。  
あと、お客さんのレベルですとか、作りたい音楽は非常にバラバラで、ここをどう捉えるのかっていうところでかなりの人数にインタビュー調査をしつく繰り返しました。

### 03 解決する課題は何か？ Why now?

事業立上げ



Lori氏 (未経験者)

娘と制作配信にトライしたいが、どのツールから始めて良いか苦戦

・技術進化により制作の障壁が格段に低下

CVC投資



Trevor氏 (初～中級者)

どのツールが自分に最適か不明  
AIツールで表現力と効率を両立したい

・AIツールが日進月歩で乱立し、ユーザー混乱

スタートアップ協業



Marin (音楽プロデューサー)

配信作業が煩雑で制作に集中したい  
1stopで全てサービス提供して欲しい

・制作、配信、収益化へのプロセス集約ニーズ



Yamaha Evolve Day 2026 / Scott Sugino

→ 欧米定量調査3回(米1,400名、欧2,900名)、20名超の定性調査により  
課題、需要を検証済 (アクティブ層、カジュアル/未経験を半数ずつ実施) 64

集約すると、こういった声に、または大きく三つのセグメントに集約されます。一番上のLoriさんは未経験者で、娘と制作配信やってみたくて。だけれどもどこから始めていいかわからない。真ん中のTrevorさんは中級者で少しやっていたんだけど、いろんなAIツールが出てきているのを知っていると。これ功罪あって、良いことは、Loriさんのような初心者の方が始めやすくなると。ただ、中級者ぐらいなってくるといろんなツールが出過ぎて逆に混乱を招いています。何を使ったらいいのかわからないという声が聞こえてきています。Marinさんは職業としてプロデューサーをやっている方で、制作から配信まで収益化をやっているのだけれども、いろいろやっぱりツールが煩雑でワンストップでこのソリューションを、全てができるようなサービスを提供してくれないかというような声が聞こえて、このようにレベルによっていろいろな差があります。

### 03 クリエイタープラットフォーム事業立上げ

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業

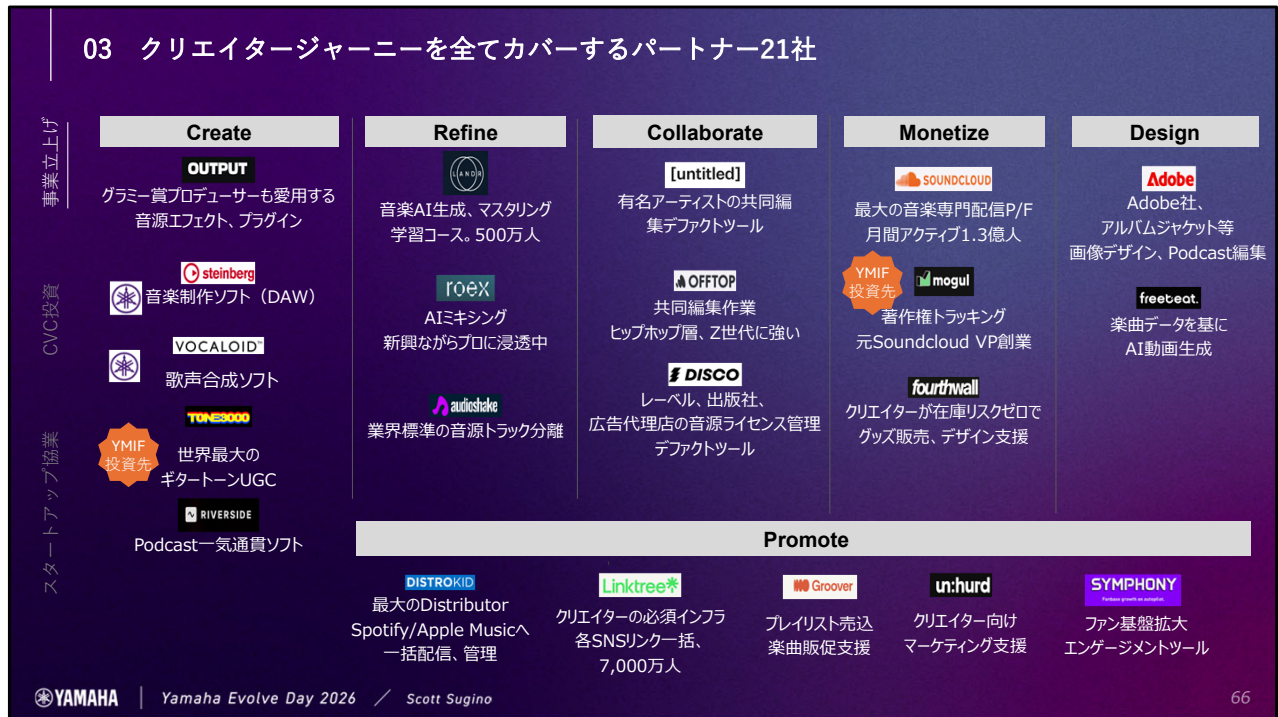
プラットフォームとなり、  
クリエイターツールをD2Cサブスクで一括提供



21社と提携し、ツールや特典をヤマハクリエイターID 1stopで提供

ここを狙ってビジネスをしたいなと思ったときに、ヤマハが、もしくはどこかのパートナーが完璧に全員にワークするソリューションを作ってサービスを作って販売することは不可能だということに気づきました。なぜなら、レベルとかニーズがバラバラだからです。その考えに基づいて、我々はプラットフォームという立場をとることにしました。あくまでもヤマハはプラットフォームとして裏側にApp Storeみたいな感じですね、後ろの21社、今回まずスタートで提携し21社いろんなサービスをバックグラウンドに置いておいて、安心して始めたい初心者の方にはこのAとBとCをどうぞと、中級者の方には、CとFとTをどうぞといういろいろな組み合わせをワンストップで提供できるようなプラットフォームの立場になって、D2Cのサブスクリプションをクリエイターに直接販売するという新しいビジネスモデルを始めます。

### 03 クリエイタージャーニーを全てカバーするパートナー21社



この21社について、非常に幅広いパートナー獲得することに成功しまして、音楽だけじゃないです。なぜなら、今のクリエイターって音楽、いい曲だけ作れば売れるかっていうとそうではなくて、やっぱりソーシャルポスト、ソーシャルネットワークにいろいろなコンテンツをポストしたり、いろいろなグラフィックを出したりプロモーション動画作ったりとか。Spotifyで1曲音楽再生されても0.007円ぐらいしか儲からないんですよ。だから、その収益化は非常に大事な課題で、例えばここにありますが、こういうアパレルみたいなグッズをクリエイターが作って収益化すると。曲をSpotifyとかApple Musicにアップロードしただけだと、誰にも聞いてもらえないですね、もうたくさん曲があるので。そういうことをサポートしてくれるプロモーションのサポート、Linktreeもかなり大きなサービスですけども、そういったクリエイタージャーニー全てをカバーする。当然ながらこのヤマハのマークが入っていますが、Steinberg、ボーカロイドというヤマハの自社サービスも入っています。オレンジのところは、二つ目でご説明したファンドから投資している投資先のスタートアップになります。結局、ここはお客さんが何を求めているかと、お客さんはこれがヤマハのサービスであろうがヤマハのサービスでなかろうが、アーリーのスタート

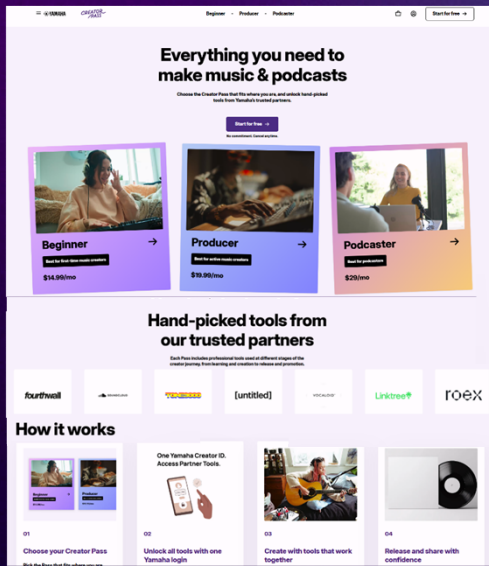
アップだろうがレイターだろうが構わなくて、最も良いものをお客さんに提供するという心を心がけて、こういうestablishedなカンパニーもパートナーとして入れております。

### 03 デモ静止画

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業



初心者、経験者、Podcast向けの  
3つのパスを用意

これが実際の商品の画面で、ビギナーと経験者/プロデューサーとポッドキャスター向けの三つの異なるサービスパッケージを提案しています。

### 03 デモ静止画

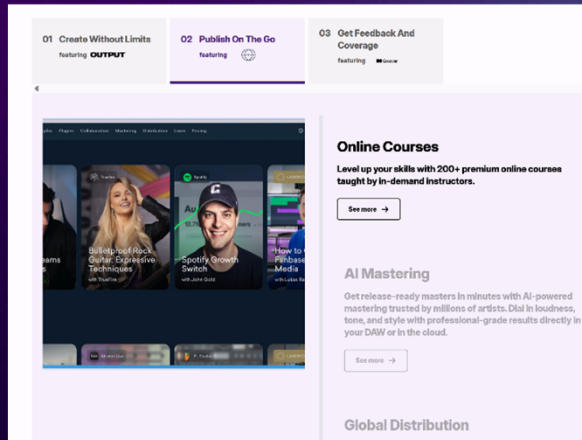
事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業

## 顧客セグメントに応じた、サービスパック

### 一例) 経験者向け All-in-One パック



- 制作
- エフェクト
- 編集
- ミキシング
- マスタリング
- Spotify、AppleMusicへ一括配信
- 著作権メタデータ登録
- 楽曲メンタリング
- 人気プレイリストへ販促

Starting from **\$14.99**~

例えば、プロデューサーだけだと、こういう制作、エフェクトもいろいろあるんですね、やっぱりこれがバラバラになるのが課題で、制作、エフェクト、編集、ミキシング、マスタリング、配信、著作権管理、収益を得るために、さらに楽曲をきちんとプロモーションするっていういろいろなサービスがあるんですけど、ここをワンセットで提供するサービスで14.99ドルと。これ3社ぐらいパートナーがあるんですけども、個別にサブスクライブしたらもう30ドル、40ドルぐらいします。Yamaha Creator Passは彼らと当然いろいろなディールを裏でしているので、パスでやることで、アーティストにとってもクリエイターにとってもメリットがあるプラットフォームというようなことになります。

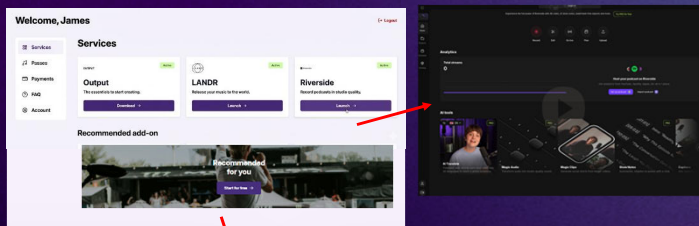
### 03 デモ静止画

事業立上げ

CVC投資

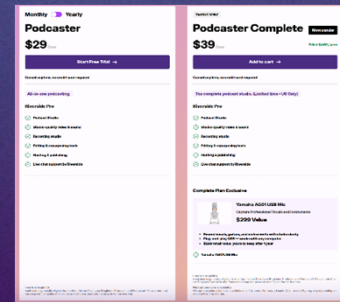
スタートアップ協業

パス購入後、MyPageから各サービスへ  
ヤマハ Creator IDから直接アクセス (SSO)



個人最適化されたAdd-on/Benefit(ヤマハ顧客限定特典付与)サービスを追加提案しアップセル、クロスセル

ヤマハマイク同梱プランも提供  
(音響機器事業連携)



画面はYamaha Creator PassのIDがあるとその三つのツールができますよと、ヤマハのページからローンチってやればもうそのままこれが起動するということなんです。

21社パートナーがございますので、まずこの基本バンドルは3社入っているんですけども、アドオン、あなたにはこの追加のサービスどうですかという提案することで、我々としてもどんどんアップセル、クロスセルすることができます。

当然ながら右手にございますけれども、ソフトウェアとヤマハのハードウェアをパッケージにしたようなソリューション始めますし、当然ここを展開していくプランであります。

### 03 パートナーコメント (抜粋)

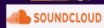
事業立上げ



Strategic Partnership  
Alia Singh

Adobeとして、クリエイターをempowerするヤマハクリエイターパスとの提携を大変光栄に思っています。この提携により、ヤマハとAdobeがタッグを組み、音とグラフィックの力を統合し、人間の本来持つべきクリエイティビティを更に発展させていきます。

CVC投資



Head of Business Development  
Jordan Pettinato

ヤマハクリエイターパスとの提携を通じ、共にクリエイターが活躍する市場そのものを、大きくする挑戦を進めます。Soundcloudの1億人の顧客を対象にしたヤマハとの共同コンテスト開催も計画しており、1人でも多くのクリエイティビティを開放します。

スタートアップ協業



CEO & Co-Founder  
Nadav Keyson

PodcastツールのRiversideは、“全てのストーリーは、聞かれる価値がある”という信念のもとに、創設されました。今回の提携により、我々のPodcast編集ツールと、高品質なヤマハのハードウェアのソリューション提供により、真に顧客が求めるEnd to Endの価値提供が出来るようになります。



パートナーからもAdobeなんか非常に大きなパートナーですけれども、やっぱりこのAdobeの絵の力、ヤマハの音の力で今伸びているクリエイターエコノミーを押しえにいこうとい狙い。  
SoundCloudというのは、アーティストがよく曲を上げるプラットフォームで1億人ぐらいのアーティストがSoundCloudに曲をあげています。  
彼らとは今後、SoundCloudとヤマハで共同でコンテストをして、Yamaha Creator Passを使って曲を作ってくださいと。  
そういうことで1億人にいかにYamaha Creator Passを浸透させて、コンテストをして商品をあげる等々もしながら、どんどん盛り上げていくようなプロモーションを考えております。非常に大きな顧客セグメントと捉えています。

### 03 クリエイター、インフルエンサーの声

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業



一方、このYamaha Creator Passについて、当日SXSWの会場でもどのように思うかというところをインタビューしましたので動画をご覧ください。二つあります。

(動画)

やっぱり彼女もいろいろなプラットフォームをいろいろバラバラ使わないといけないのでこれが1個に収まっているのは最高ですと。これ本当に言ってもらっているわけじゃなくて、現にこの次の方は中国系のクリエイターで非常に大きなstudentを持っているようなプラットフォームなんですけどYamaha Creator Passじゃなくて間違えてクリエイティブパスって言っているんで、本当に仕込みじゃないこともわかるかと思います。

(動画)

信じられないぐらい良すぎるプラットフォームだ。かつ、studentsからしてもどういうツールを使えばいいのかがわからないという悩みがあるんですね。なので、ここにキュレートとされた選ばれたツールがあることで安心して使

えるということで非常に良いというような声もいただいております。  
まだこれからどうなるのかわからないので自画自賛するわけではないんです  
けれど、何でこのプラットフォームはこれまで存在しなかったんだと、む  
ちゃくちゃいいじゃないかっていう声が聞こえております。

### 03 Why YAMAHA? Why this team?

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業

#### Why YAMAHA?

- ・ 潜在顧客～クリエイター層への顧客アクセス（ブランド、市場シェア）
- ・ クリエイター機器（マイク、スピーカー等）により、唯一ソリューション提供可
- ・ ファンド運営により 最新ツールへアクセス、囲い込み

#### Why this team?

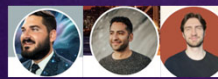
CEO自ら  
クリエイター



社内エース級人材を  
公募で獲得  
挑戦を応援する企業文化



Linktree, Bandsintown  
マーケットプレイス  
立上げ実績



業界PRの第一人者  
グラミー賞委員



そういう意味では、何で今回ヤマハがこれをやることに意味があるのかというところを一つご説明させてください。

やっぱり我々楽器、音楽教室含めて、クリエイターになる、音楽を作り始める一番のエントリーポイントを圧倒的シェアで押さえていますので、立ち位置としてヤマハがやるには一番強いブランド、市場シェアを持っているプレーヤーだと思います。

このソフトウェア、自社のサービス、他社のサービス、さらに我々のハードウェアも全部あります。マイクもスピーカーもヘッドホンもシンセサイザーもギターも全部あるので、ここはもう本当にソフトとハードを組み合わせたプラットフォームとして提供できるのはヤマハだけです。

今20社とパートナーを組んでいますけれども、ここをゴった煮にしたくなくて、やっぱりお客さんにとって意味のあるヤマハのツール、選んだツールはしっかりしてるねというような安心感、ブランドも非常に大事だと思います。ここは2個目のCVCのファンドでもさんざんいろいろなAIツールを見てきて、この目利き力っていうのも、我々のプラットフォームの質を高める重要なポイントになります。メンバーとしては、私とあとこの3人。

やっぱり各社を見ている中で新規事業っていうのは、なかなか既存事業のエースは取れなくてそこの人材に苦労するという正直なところもあると思います。

ここは北瀬、西村といろいろな上位層もサポートしてくれて、今回公募でやることで、既存自部門の有無を言わせずエース人材を取れるんですね。エースばかり揃っているのも、むちゃくちゃ強いです。

社内も強いし、社外もこういうマーケットプレイスも2回音楽系、元々彼らユニバーサルミュージック出身だったりするんですけども、こういうマーケットプレイスを立ち上げた。

PRのところは彼女。グラミー賞の委員に入ってどっぷり音楽に入っている、クリエイターに入っている最強のチームを社内外合わせて組んでいるのでチームとしても万全だと思います。


### 03 事業立上げ

事業立上げ

CVC投資

スタートアップ協業

#### ■ヤマハ既存事業とのシナジー：

- 01 クリエイター機器セット拡販 & 企画開発加速 
- 02 自社サービスやS/W (Steinberg含む) の拡販
- 03 M&Aパイプライン

+

売切型モデルからの転換へ挑戦

#### ■事業目標

3年後：10億円      10年後：50億円（オーガニック成長のみ、M&A除く）

もちろん既存事業から見ても、やっぱりこの機器、自社サービス、Steinbergのソフトウェアも新しいチャンネルとして売れますし、最終的にこの20社見ていく中で、冒頭でもM&Aって話しましたが、お客さんがどれを使ってどれを使ってないかをプラットフォーマーとして見られるのは非常に大きなポイントです。

ここで伸びているところをM&Aとしてやることで、我々最終的にプラットフォーマーとしてのビジネスを成立させたいと、ここに書いてあるような事業目標を持って先週立ち上げたところでございます。

## Yamaha Music Innovations(YMI)の3本柱



これが我々のやっている三本柱、トライアスロンでございますけども、やっぱりこの投資と事業、協業。これ全部結びついているんですね。協業でしっかり成果を出していたからこそ業界トップのGPも取れたし、こういうプラットフォーマーで現に成長できるプラットフォームがあるからこそヤマハの投資を受けたいというこの三つが連動しているのがYMIの今の戦略で、これからより発展する他社にはできない差別化ポイントだと思っております。以上です。ありがとうございました。



この資料の中で、将来の見通しに関する数値につきましては、ヤマハ及びヤマハグループ各社の現時点での入手可能な情報に基づいており、この中にはリスクや不確定な要因も含まれております。従いまして、実際の業績は、事業を取り巻く経済環境、需要動向、米ドル、ユーロを中心とする為替動向等により、これらの業績見通しと大きく異なる可能性があります。