

## グローバル・ブランド戦略

ヤマハ発動機グループは、ヤマハブランドのさらなる価値向上を重要な経営課題の一つとしてとらえ、2017年1月に組織したブランド委員会を主体として、企業価値・ブランド強度の向上を目的とした「グローバル・ブランド戦略」を推進しています。グローバル共通の指標を使ってブランド価値の測定と分析を実施し、事業活動へのフィードバックを進めているほか、ブランド基本構造を定めてインターナショナルブランディングの強化にも注力しています。2019年からは、「Autonomous Branding™」という考え方下、Yamaha Dayなどのブランド浸透活動やブランディングワークショップを継続し、個々の事業や地域の個性を生かしつつ、グローバルな統一性のあるブランド戦略を推進していきます。



### 「ヤマハラしさ」を5つのワードで定義

ブランド・スローガン“Revs your Heart”は、企業目的である「感動創造企業」を実現するために2013年に制定しました。“Revs”には「エンジン回転を上げる」「わくわくさせる、昂らせる」という意味があり、“Revs your Heart”とは、ヤマハがさまざまなイノベーションや商品を通じて、お客さまの心を昂らせ、感動を与えたいという意思を表しています。

す。2017年には、「ヤマハラしさ」を表す5つのワード「発、悦、信、魅、結」を定義し、企業目的、スローガン、ヤマハラしさのブランド基本構造をグループ全体で共有して、企業価値とブランド強度の向上に取り組んでいます。

※P.12: ヤマハ発動機の価値創造プロセスをご参照ください

### Autonomous Branding™

「個性ある多様性」を旨とする当社は、さまざまな事業や地域の特性・個性を生かしつつ、グローバルに統一されたブランディングを目指しています。この事業や地域の活動

をアクティベートするブランディングの考え方を、私たちは「Autonomous Branding™」と呼びます。

## グローバル

### 世界各地でYamaha Dayを実施

グローバルなインターナショナルブランディングの強化を目的に、創立記念日にあたる7月1日を「Yamaha Day」と定め、全世界でグループ社員が自社ブランドについての理解や愛情を深め、製品やサービスを通じてヤマハラしさの発揮につなげる活動を実施。各地の活動は社員向けのグローバルブランドサイトで共有しています。

### 世界各地でBranding Workshopを実施

ビジネスにおける「ヤマハラしさ」を考え、それを具現化してブランド価値をさらに高めるための課題とアクションプランを検討するワークショップを、世界各地で実施しています。2016年後半から2018年の2年半で、18の国と地域を対象に28回実施し、延べ1,300人余りが参加。今後も活動を継続します。

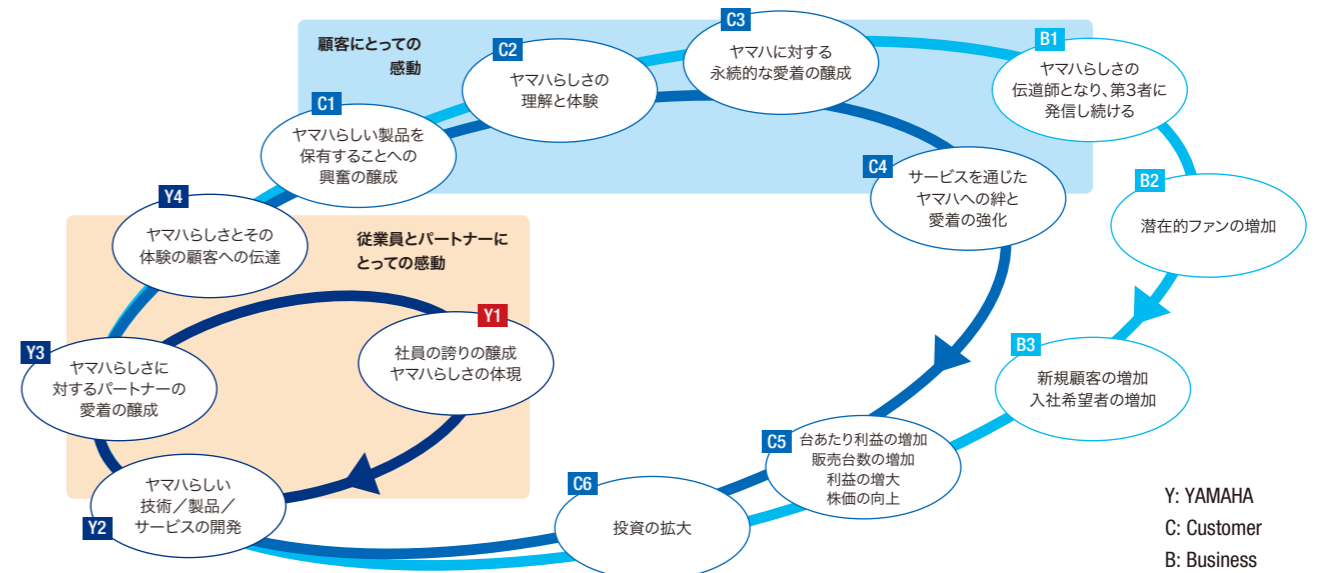
### Two Yamahas, One Passion

ヤマハとヤマハ発動機は楽器・オーディオ製品などのヤマハ、バイク・マリナー製品などのヤマハ発動機と、二つの異なる企業ながら、お客さまとともに「感動を創り出す」という共通の信念のもと、同じ“Yamaha”ブランドを使用する企業同士として「Two Yamahas, One Passion」をテーマに共同でブランド価値向上を目指した取り組みを続けています。



## 感動サイクル

- ・感動サイクルは、私たちヤマハ発動機の事業活動をブランド視点で表したものです。
- ・私たちは「感動創造企業」として、感動の輪を広げることでブランド価値と企業価値を高め、感動を生み出し続けます。



ヤマハ発動機は、デザインは経営やブランディングに寄与するという考えのもと、「コンセプト・技術・デザイン」を経営の根幹と位置付けています。デザインの役割とは何か、また、そのための取り組みや成果について、デザイン本部長の長屋明浩がご説明します。

執行役員  
デザイン本部長  
長屋 明浩



## 組織や人をデザインする

デザインの意味は広義になってきており、もはや製品をスタイリッシュに見せることだけがデザインの役割ではなくなっています。私たちは、組織や人づくり、仕事の仕組みを含めてデザインすることが、ヤマハブランドをデザインすることにつながると考え、取り組みを進めてきました。

特に注力してきたのが「デザインの仕方をデザインすること」です。デザインは企画やコーポレートデザイン、ブランディングなど広範囲な機能をもつという私たちの考えは、デザイン本部の人員構成がデザイナーと非デザイナーの半々となっていることにも表れています。

人材育成においても新たな取り組みを進めており、デザイン本部内の異なる部門や異なる役割のメンバーでチーム

をつくり、共同で新しい価値を提案する教育活動も行っています。また、社会貢献活動の視点も含めた人づくりの一環として、デザイン学生がチームを組み、課題に沿った未来の乗り物をコンセプトから考え、段ボールなどで実際にモノを作り上げてプレゼンテーションを行う「ヤマハ・クリエイティブ・ハッカソン」という活動も開催しています。



ヤマハ・クリエイティブ・ハッカソン

## 社会との接点でヤマハブランドを体現する

当社はモーターサイクルをはじめ、多岐にわたる製品を扱っています。私たちは「ヤマハラしさ」を定義づけ、さまざまな製品デザインに活用することで、モーターサイクルを見ても、ボートやその他のヤマハ製品を見ても「ヤマハラしさ」を感じていただける製品づくりにつなげています。

また、製品デザインだけでなく、国内外における各製品の

展示会や販売拠点も、ヤマハブランドを醸成するためのお客様さまとの重要な接点であると考えられています。そのため、ショーブースや店舗の空間デザインもデザイン本部が担うことで、一貫性のある「ヤマハラしさ」のイメージを発信しています。



## 共創で新たな価値を提案する

私たちは、「プロダクト・イン」という考え方でデザインに取り組んでいます。これは、作り手側の理論に基づく「プロダクト・アウト」でも、ユーザーニーズに基づく「マーケット・イン」でもなく、私たちが考える新しい価値を、製品やコンセプトモデルに落とし込んで世の中に問う提案型のスタイルです。

組織や人、仕事の仕組みを変え、デザインや開発、製造といった部門を超えた共創を強化することを目的にイノベーションセンターを設立しました。ここから生まれた成果のひとつとして、2017年の東京モーターショーで発表した「MOTOROID」があげられます。「MOTOROID」は、設計構想の段階からデザインと技術が共創することによって作り上げられた「プロダクト・イン」の提案であり、高次元の機能

とスタイリングが評価され、世界3大デザイン賞 (IDEA, red dot award, iF DESIGN AWARD) を受賞しました。このほかにも、愛媛県・大三島の島づくりプロジェクトに提案したモビリティ「05GEN」や、2018年に市場に投入した産業用マルチローター「YMR-08」など、新たな価値を問うコンセプトモデルや製品を開発しています。



イノベーションセンター

## 長期ビジョンの実現に向けて

当社は長期ビジョンに「ART for Human Possibilities」を掲げていますが、当社の製品やサービスにはARTにつながるFUNの要素が必ず入っています。人間の可能性を拡大するものには、科学のように論理的に説明できるものもありますが、ARTには、理屈抜きに人を楽しませたり幸せを感じ

させたりする力があります。「ART for Human Possibilities」のビジョンのもと、お客様さまを幸せにする価値を生み出すことによって成長を続ける。それこそが、ヤマハラしさだと考えます。

ヤマハ発動機のコア技術

パワートレイン、電子制御、車体・艇体、生産の4つのコア技術を軸に、事業と製品、そしてお客さまを拡げていきます。

ここでは代表的な事例を紹介いたします。

パワートレイン技術

高出力・高効率EV

コンポーネントの高出力小型軽量化・「意のままに操れる運転のしやすさ」を具現化すべく、競技用トライアルモデル開発で実証します。



車体・艇体技術

LMW

独自の機構で、安心・快適・FUNの提供と、新たなモビリティを提案します。LMWテクノロジーは、新しい挑戦であり、もうひとつの進化の道です。



制御技術

Autonomous Navigation Unit

AIを活用した汎用自動運転コアユニットで各種モビリティ・ロボティクスの自動運転を実現します。



MANAGEMENT INTERVIEW



上席執行役員  
パワートレインユニット長  
丸山 平二

2018年の成果

- ・エンジンとモーターを組み合わせ、燃費性能の向上を実現するハイブリッドパワートレイン、SMG付きのユニットを‘GRAND FILANO’に搭載。
- ・通勤用での「走りの楽しさ」と「燃費・環境性能」の両立を高次元で具現化するBLUE COREエンジン搭載モデルの拡大。

今後の方向性

パワートレインユニットは、ヤマハ発動機の製品の動力源、いわば心臓を担う部署です。技術が多様化した現在においては、従来の内燃機関、駆動系に加えて電動や電池の技術を目的に合わせて使い分ける、あるいは組み合わせることが重要であり、開発においては出力と燃費向上のために常に効率を追求し続けています。

特に脱炭素社会実現に向けてのCO<sub>2</sub>排出量削減は、社会的責務として急務であり開発に力を入れています。

提供価値

ヤマハ製品の動力源としては社会の要請に応えるだけでは充分ではなく、お客さまとともに感動を創り出すことが大切です。社内でヤマハラしさを語るときに、人と機械を高次元で一体化させることにより、人の喜び・興奮を創り出す「人機官能」や「高性能」とともに必ず出てくるキーワードが、「軽量、コンパクト」です。お客さまに寄り添い、共に実現したいことを達成するためには、主役のお客さまを力強くサポートしつつも、逆に負担や邪魔にならないように軽量コンパクトであることが重要だからです。人に寄り添い思いをかなえるためにサポートする、私たちは、そのために常に幅広い技術開発を行い最適な技術の使い分けを目指しています。

※人機官能:ヤマハ発動機独自の開発思想

MANAGEMENT INTERVIEW



執行役員  
PF車両ユニット長  
西田 豊士

2018年の成果

グローバル・プラットフォーム(PF)戦略に基づく第1世代のバリエーション展開を完遂し、中期目標である270機種の新モデル展開に貢献しました。また「ひろがるモビリティの世界」のフラッグシップモデルとして世界初のスポーツタイプLMWである“NIKEN”を先進国向けに発売し好評を得ています。

今後の方向性

グローバルな環境規制の変化に対応しつつ、ヤマハラしい操る喜び、快適で便利な移動を体現するPFの刷新を順次進めていきます。鍵となるのは軽量化・小型化技術と、ライダーのストレスを最小化し、操る喜びと信頼感を最大化する車両統合制御技術の応用となります。小型化技術によりライダーの負担を軽減する運転支援システムのデバイス搭載を容易にし、ライディングをより安心して楽しめる車両統合制御技術を搭載したPFを展開していきます。ひろがるモビリティの世界では、より高度な自立制御を実現しLMWの革新を図るとともに、より多くの運転免許保有者にリーニングモビリティの楽しさを提供できる商品の展開を加速してまいります。

提供価値

長期ビジョンの具現化のため、先進的な制御技術を活用し、革新的なリーニングモビリティを実現することで、ヤマハラしい感性に訴えるデザインとともに、右脳を刺激する感動を提供し、世界中に熱狂的なヤマハファンを創造し続けることに取り組めます。

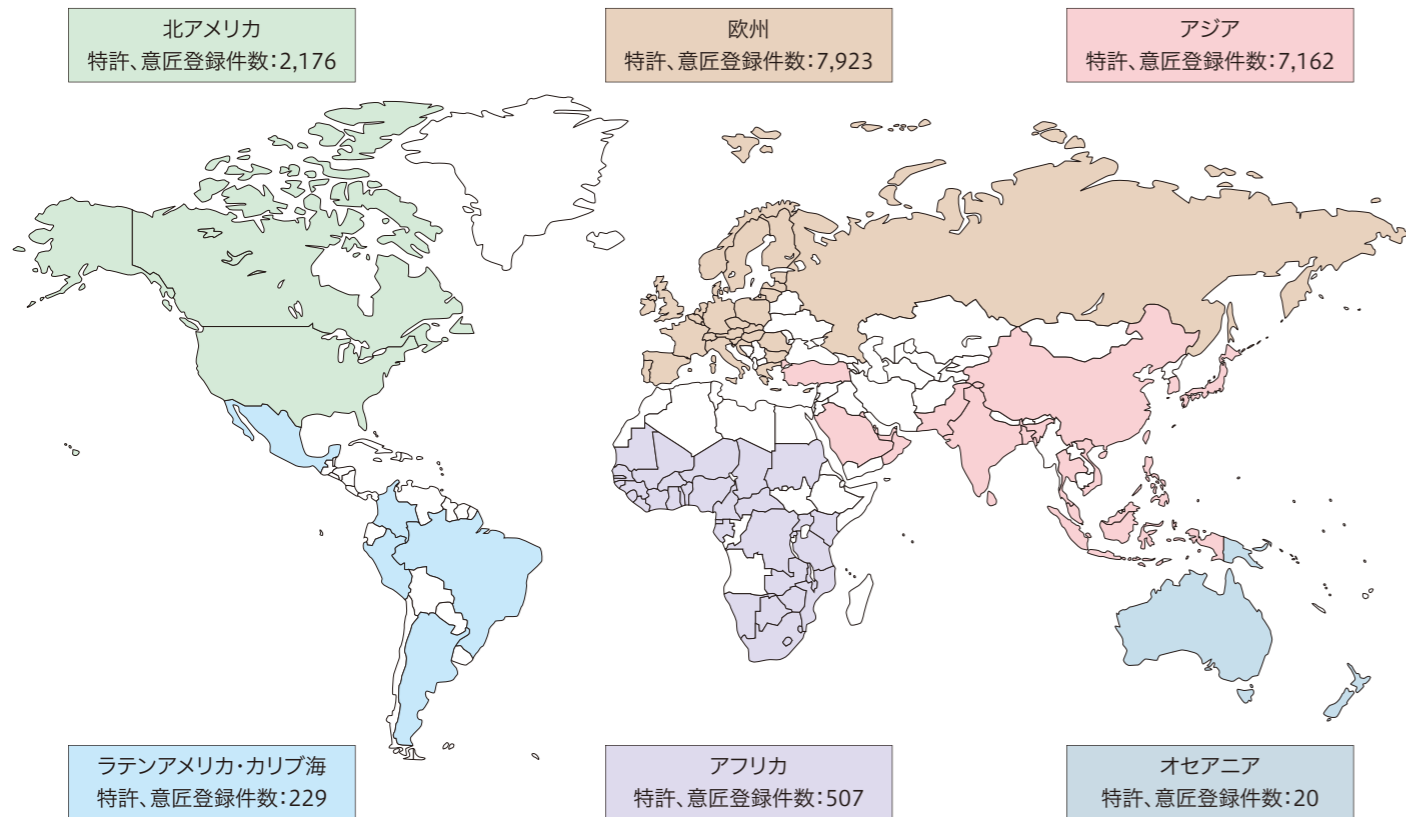
※PF: プラットフォーム

# 知財戦略

## グローバル・ポートフォリオ

ヤマハ発動機は、グローバルに展開している企業活動の持続的成長を促進するため、知的財産の創造・保護・活用を積極的に推進しています。特に、知的財産を単なる「権利」と

してではなく、さまざまな国・地域における当社の事業活動や成長戦略を支える「資産」としてとらえ、「感動創造企業」としての新たな価値創造に活用しています。



	アジア	アフリカ	オセアニア	ラテンアメリカ	欧州	北アメリカ	合計
特許 登録件数	6,468	364	8	148	4,289	2,018	13,295
登録国/地域数	18	36	1	4	16	2	77
意匠 登録件数	694	143	12	81	3,634	158	4,722
登録国/地域数	20	37	3	5	29	2	96

なお、商標権については、計258の国・地域で権利を保有しております。

※2019/02/15現在

ヤマハ発動機は、現在および将来の市場・技術・社会環境等の動向を踏まえ、グローバルな拡がりをもって企業活動を展開しています。このため、それを支える知的財産も、日米

欧などの知財成熟国のみに留まらず、アジア、アフリカ、中南米などの成長が著しい国・地域を含めて、グローバルな「資産」化に取り組んでいます。

## 成長領域ポートフォリオ

ヤマハ発動機は、現在および将来の市場・技術・社会環境等の動向を踏まえ、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」および中長期成長戦略の中で持続的成長を

促す成長領域を設定し、新たな価値創造を推進しています。このため、それを支える知的財産も、それぞれの成長領域に応じて、先進的な「資産」化に取り組んでいます。



ヤマハ発動機の知財活動は、以上のようなグローバルかつ先進的な拡がりを持つ知的財産を「資産」として創造・保護・活用することを通じて、さまざまな国・地域における企業活動の展開や、中長期成長戦略に基づく新たな価値創造を支え、当社の持続的成長を促進しています。さらに、これらの知財活動を加速化するために、各国特許庁の出願審査促進活動への協力、各国税関・エンフォースメント機関との連携

による模倣品摘発対応などの活動も、広く展開しています。当社は今後とも知的財産を「感動創造企業」を掲げる当社の持続的成長と新たな価値創造を支える重要な「資産」として位置付け、グローバルかつ先進的な拡がりをもって、知的財産の一層の創造・保護・活用とその価値向上を図ってまいります。

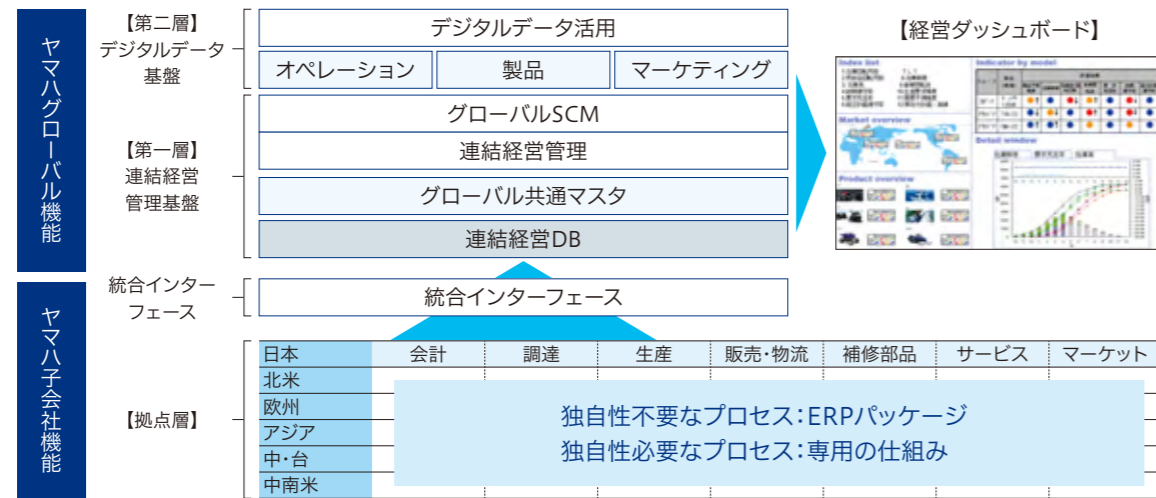
## Accelerate the Yamaha Growth Strategy by IT, Digital, and Data.

ヤマハ発動機グループの成長戦略をIT・デジタル技術・データの戦略的活用で加速させるべく、2019年1月に新たにIT本部が発足しました。IT本部では、新中期計画において下記5つのテーマ領域に注力して取り組み、グローバルでデジタルトランスフォーメーションを推進します。

### グローバル連結データベース構築と基幹系ITシステムの刷新～ 迅速意思決定・予知型経営を実現、同時にリソースを差別化領域にシフト

これまで、ヤマハ発動機グループのオペレーションを支える基幹系ITシステムは、地域や業務プロセスごとに最適化されていました。一方で、グループ連結での迅速な経営・事業判断を行うためには、個別最適のシステムは足かせになりかねません。こういった状況を踏まえ、2024年末までの6年間で、グローバルの基幹系IT基盤システムを刷新していきます。これより、迅速意思決定・予知型経営の実現と、社内リソースの差別化領域へのシフトを加速していきます。

- ・グローバル連結データベース構築(第1層:連結経営管理、第2層:デジタルデータ基盤)
- ・各拠点基幹系ITシステムの刷新(ERPパッケージの最大活用)
- ・各拠点ITシステムと連結データベースを結ぶコードの標準化とデータ連携基盤の構築



基幹系ITシステム刷新全体イメージ

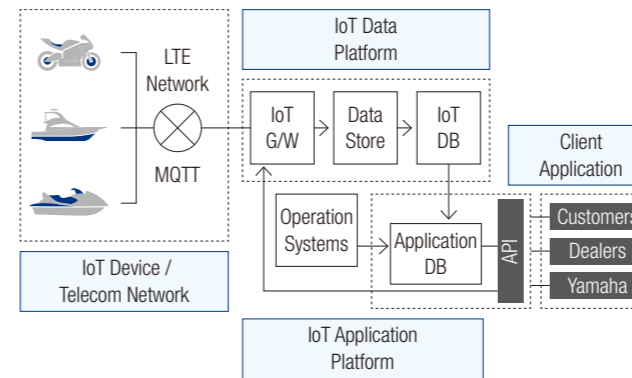
### デジタルトランスフォーメーションを支える次世代IT・デジタルインフラの構築

ヤマハ発動機グループのデジタルトランスフォーメーションを推進するうえで、本社と各拠点はもとより、世界中の工場設備や、ネットワーク接続された製品、そしてさまざまなデバイスを接続するインフラが必要となります。それに向けて、新たな技術を採用した次世代ITインフラの設計と構築に取り組んでいきます。

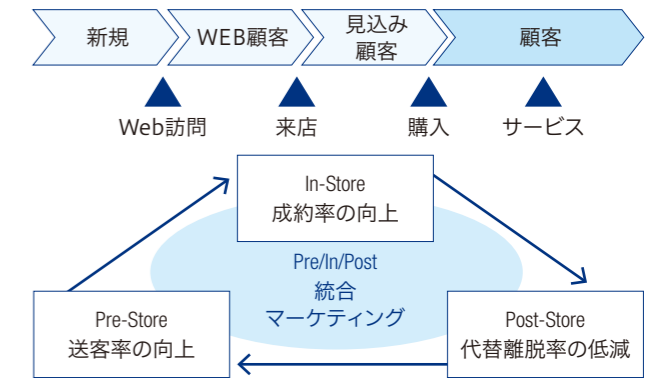
## デジタル技術とデータ活用による新たな価値提供、売上・利益への貢献

ネットワークやモバイルデバイスの普及、それらに伴うお客様の行動様式の変化、あらゆるものがインターネットにつながるIoT(Internet of Things)やAI等のデジタル技術の進展により、ビジネス環境も大きく変化しています。新たな競争環境への対応と同時に、それらをチャンスにとらえ、デジタル技術とデータ活用によるカスタマーエクスペリエンスの向上、そして売上・利益に貢献すべく、下記のような取り組みを行ってまいります。

- ・製品のネットワークコネクテッド化とデータ活用によるお客さまへの新たな価値提供
- ・オムニチャネルによるデジタルマーケティング
- ・スマートオペレーション
- ・データ分析のCenter of Excellence 機能構築



製品のコネクテッド化を支えるIT基盤



包括的デジタルマーケティング

### サイバーセキュリティへの取り組み

IoTやデジタル活用の進展とともに、企業システムやクラウド端末におけるサイバーセキュリティに加え、工場設備や、ヤマハ発動機が提供するさまざまな製品やサービスに対するサイバーセキュリティ対策も重要度が増しています。ヤマハ発動機グループではITとOT(Operational Technology)、そして製品を含めたサイバーセキュリティ対策組織を整え、着実に対応を進めていきます。

### グローバル連結ITリソースの機動的活用とグローバルITガバナンス

ヤマハ発動機グループは情報子会社であるヤマハモーターソリューショングループ(日、中、印)、各拠点のIT部門、および契約社員を含め、グローバル約1,800名のITリソースを保有しています。これらのITリソースを機動的に活用し、また外部パートナーとも適切に連携しながらヤマハ発動機グループグローバルでデジタルトランスフォーメーションを推進していきます。

価値創造を支える活動  
モノづくり

ヤマハ独自の理論値生産

理論値生産は、グループ会社とお取引先様で展開している、ヤマハ発動機独自の取り組みです。先に「ありたい姿」を描いてから改善活動を行うことにより、従来からの積み上げ式の活動とは異なる発想で、高いアウトプットにチャレンジします。またPLやBSと関連付けて活動し、経営貢献に結びつけることを目指しています。

具体的には一般的な生産性の評価指標である「価値稼働時間」の中身をさらに価値・準価値・無価値に分解して、価値を生まない要素を徹底的に分析して最小限にしようとする独自の改善手法です。また、人・設備の生産性だけでなく、モノのリードタイムにも視点を当てます。全体最適思考で同期生産を進め、短いリードタイムを実現して市場追従

性を改善することを目指しています。

この活動は2004年に国内でスタートし、翌年には海外のグループ会社にも活動を展開、社内での成果に結び付けました。2009年にはお取引先へも活動を展開、リーマンショックの影響が出ていた取引先の業務改善に役立ちました。

現在ヤマハ発動機の海外製造拠点34拠点のうち18拠点到に展開されています。

モーターサイクルの生産から始まった活動は船外機・ロボティクス・プール・ボートといった事業の生産へも拡大されています。またその内容も工程改善から総合改善、技術理論値の追求へ深化も進んでいます。

理論値調達

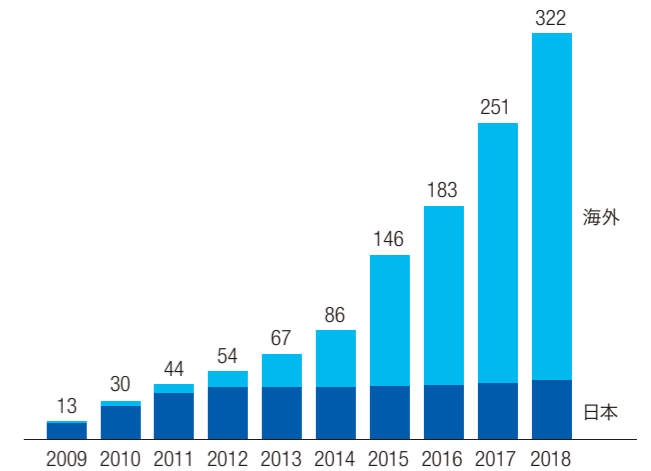
理論値生産を取り入れ展開する取引先はグローバルに拡大し、約330社となりました。また改善内容の深化により収益力も大幅に拡大しています。

取引先+ヤマハの強いチームワークが構築されています。

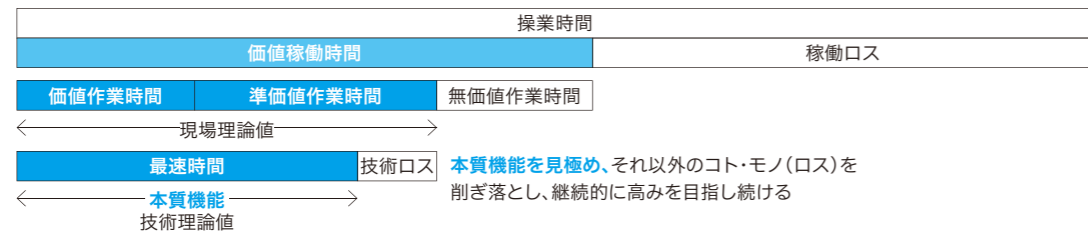
グローバルサプライヤーズカンファレンス(GSC)

- ・2013年より開催・今年で開催7年目
- ・モノ創りのパートナーであるサプライヤーと“次のヤマハ”を共有することが目的
- ・海外13カ国88社・国内133社とヤマハ発動機役員・社員・子会社総勢約630名が参加
- ・モノ創り研修会やカンファレンスでの長期ビジョンの説明
- ・各事業の展開紹介・優秀取引先表彰

理論値生産展開社数



理論値生産チャート



理論値物流・理論値エネルギーへの発展

理論値物流

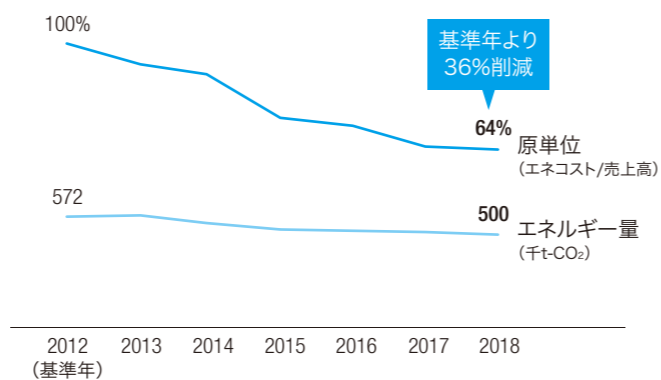
理論値生産と同じく価値の定義を行い、関連部門と協業し、デマンドチェーン思考による全体最適視点で理論値を追求します。工場搬送物流や梱包物流でのロスを削減し、グローバル標準の梱包・物流を推進していきます。

理論値エネルギー

理論上必要なエネルギーを価値エネルギーと定め、価値以外の部分を、設備、運用両面の改善により徹底的に削ぎ落とし、エネルギー最小化を追求します。

国内外のグループ会社に加え、サプライヤーへの展開を進めています。

売上が増加基調の中、年々エネルギー量を削減



MANAGEMENT INTERVIEW



President of YMMC\*  
Michael (Mike) Chrzanowski

理論値生産(Theoretical-Value-based Production=TVP)の基本概念は、“目標達成のために理論上絶対的な最良は何か”を考えるものです。これは、主に製造業務における考え方ですが、物流、設計、エネルギー利用、さらにはプロセス設計にも適用することができます。

ロスを減らすことは確かに有効な改善活動ですが、ロスだけに焦点を当てるのでは全体が見えません。TVPはもっと全体の最適化、絶対的な最良を考えるものです。

これまでの5年間で、自社内への取り組みと、併せて米国のサプライヤーとの間で改善活動を行ってきました。今年は12のコアサプライヤーに対し、TVPを浸透させるつもりです。一緒に活動をしながら彼らを助け、改善を進めていくのです。

TVPの最終目標は、その考え方と理解がグローバルの製造現場だけでなく、製品設計、品質保証、品質設計など、会社のさまざまな面で適用することだと思います。

\*YMMC: Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America

### The Global Yamaha Way in Marketing in Sales

マーケティングとは、お客さまのニーズをすべての企業活動の原点ととらえ、絶えずお客さま満足を高めることによって持続的な成長を追求する活動です。その中でも、販売・アフターセールスに携わるメンバーが取り組むべきマーケティングを「Marketing in Sales (MiS)」と呼び、その活動のベースには、ヤマハブランドを背負い、ヤマハファンを育ててきた先人たちの知見や、ヤマハラしさを支えるために大切にされてきた考え方が存在します。それらを共通価値として明文化したものが、「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」です。

## Purpose

### 目的

ディーラー、ディストリビューター、ヤマハ発動機が共になり、チームヤマハとしてヤマハのお客さまを増やしていく。  
共通価値とノウハウを後世に引き継ぎ、チームヤマハの人材を育成していく。

## Principle

### 原理原則

[Vision]生涯にわたるヤマハのお客さまをつくり続ける。  
[Mission]お客さま中心、既存の枠にとらわれない発想で結果にこだわる。

## People

### 人材/チームの目指す姿

チームヤマハの人材/チームはヤマハを愛し、  
チームプレーで取り組み、専門性を高め、やり抜く。

### GMSM<Global Marketing in Sales Meeting>

Marketing in Salesにおける知見は個人に依存しやすく、暗黙知として伝承されがちです。GMSMは、これらの暗黙知を形式知化してグローバルに共有し活用していく場として2015年にスタートしました。

The Global Yamaha Way Marketing in Salesに沿って実践された世界各国の成功事例が共有され、そこから得られた学びが各々の顧客接点の現場で実践されることで、世界におけるヤマハの市場競争力を高めていくことを目的

としています。そのためには成功事例をマニュアル化して世界展開するのではなく、参加者が共通フレームワークを使って成功事例の事実整理を行い、成功要因を分析することで、事例の背景にある考え方を教え合い、学び合う議論形式 (Teach & Learn) を取っています。GMSMはこれまで6回開催され、54の成功事例が共有され、35の事例に横展開されています。

### 成功事例紹介「bLU cRU」

YMUS(アメリカ)から共有された「bLU cRU(ブルー・クルー)」(アマチュアのレーシングライダーを対象としたロイヤリティ向上のためのサポートプログラム)は、現在オーストラリア、カナダ、ヨーロッパ、日本、メキシコ等、多くの市場でそれぞれの市場環境に合わせて横展開されており、ヤマハ生涯顧客育成のグローバルな取り組みに発展しています。



### MANAGEMENT INTERVIEW

私は2015年の第1回よりタイ・ヤマハ・モーターのマーケティング責任者としてGMSMに参加してきました。このプログラムへの参加を通して大変恵まれた時期を過ごし、自国に戻ってから取り入れることが可能な素晴らしいアイデアの数々に触発されました。2015年にヤマハ・モーター・カナダが発表した販路評価のコンセプトを採用し、タイにおけるディーラーの業務効率向上につなげるための独自の制度を開発し、現在に至っています。また、ヤマハ・モーター・ブラジルのデジタルマーケティングに関するアイデアも成果が出ています。これらは「グローバル思考、ローカル実行」の実践例です。

今年、私はヤマハ発動機本社のマーケティングアドバイザーの任を受け、グローバルマーケティングおよびブランド強化を担当し、GMSMではこれまでの経験を基にアドバイスを行っています。このプログラムは新しい世代の新しいメンバーを巻き込む形で、ネットワークが他の国々へと広がっています。何よりも興味深いのは、若い世代がヤマハのグローバルネットワークを通じて新しいアイデアを学び、共有し合う姿です。

参加メンバーは顧客満足度の改善を中心に取り組み、お客さまとの深いつながりをどのように構築していくかといった内容が話し合われています。

私はこうした機会はGMSM参加メンバーの間でヤマハブランドを育むための良い機会であると確信しています。このプログラムにより営業マーケティングを通してグローバル・ヤマハ・ウェイをさらに向上させることができることは明白です。さあ、これからも共に取り組んでいきましょう。



Corporate Executive  
Advisor of TYM\*  
**Jintana Udomsub**

\*TYM: Thai Yamaha Motor Co., Ltd.

グローバル人材の育成と配置の仕組み

ヤマハ発動機の売上の9割は海外です。海外にあるグループ会社は90社を超え、世界では約7万人の従業員が働いています(正社員・正社員以外を含む)。

このような状況の中、全世界共通の幹部および社員育成プログラムの開発・運用、競争力ある人材を育成・登用するためのグローバル人事ポリシーの導入、グローバルな経験・見識を生かす組織づくりを進めています。

また、グローバルな舞台での経験や未来に向けた知識をさらに提供すべく、「GEP」(Global Executive Program)という育成プログラムを立ち上げました。これまでに延べ15カ国・56名の参加者がこの少数精鋭プログラムに参加しています。最近では、「YBS-G」(Yamaha Business School

Global)という、多様性に富んだ環境のもとで、未来の幹部社員のための研修プログラムも開設しました。

国籍や原籍を問わず、優秀な人材の経営幹部への登用を促進し、海外子会社の経営幹部層についてはローカルタレントの割合を6割に引き上げることを目指します。

2015年にはグローバル人材開発部を設置し、ヤマハブランドを体現するグローバルタレントの育成に当たっています。同部は、世界のグループ会社に適切な人材を適時かつ適切なポジションに配置するという役割も担っています。そのために世界各国のグループ会社の経営幹部職の職務をグローバル共通の基準・プロセスを用いて評価し、一元的に把握することができるようにしました。

MANAGEMENT INTERVIEW

グローバル人事活動の原形は、第1回GEPが行われた2012年に始まりました。翌年7月には、本社にて第1回の年次グローバル人事ミーティングを開催。その席で、グローバル人事の枠組みが設定され、活動内容が特定されました。

2014年には、グローバルの幹部職位について標準化されたグローバルグレーディング(職務評価方法)を開始。状況に合わせた後継者育成活動が実施されました。以来、これらの活動は微調整が行われ、現在、HRIS(人事情報システム)内で見える化されています。

育成に関しては、2014年にRDP(地域育成プログラム)が開始。これは各地域のタレントを対象にしたもので、将来的にYBS-GやGEPに有能な人材を供給するための準備を行うことを目的としています。これら3つの育成プログラムを組み合わせ、有意義かつ体系的なグローバル人材育成ピラミッドを形成しています。

このほか、「ヤマハブランドを体現する人づくり」のため、当社固有のコンピテンシーに基づいた、育成サイクルモデルがあります。また、YEPは現在、地域・階層共に拡大中。当社は、グローバル化の機会をとらえ、これをさらに強化するとともに、より多くの社員に、他のグループ会社での挑戦や、やりがいのある職に就く機会を与えています。これにより、社員個人、そして会社の双方が利益を享受することになります。

最後に、グローバル人材開発部は、グローバルコミュニケーション強化と銘打ったプロジェクトを開始。本社およびグループ会社にてグローバルなコミュニケーションを推進するため、英語および異文化スキルの改善を計画しています。変革に向けたグローバルコミュニケーションは成功への鍵であり、当社の長期ビジョンにも一致しています。



ヤマハ発動機・グローバル人材開発部長  
Melanie Tups



2016年には「YEP」(Yamaha Exchange Program)制度を導入し、海外子会社の人材を本社の部長級以上の管理職に配置しています。グローバル人材開発部の現職部長は、ヤ

マハモーターヨーロッパから本社に派遣された外国籍の社員です。

多様性を生かした組織づくり

当社では「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、人権に対する考え方を「CSR基本方針」「倫理行動規範」の中で明示しています。その上で、持続的な成長を確保するために異なる経験、スキル、属性を反映した多様な視点や価値観が重要と考え、多様な人材の確保を目指しています。

【女性の活躍促進】

女性の管理職登用数を2020年までに2014年の2倍、2025年までに3倍とする目標を掲げ、活動を推進しています。

【障がい者の能力活用】

能力と適性に応じて活躍できる場の提供と社会的自立の促進を目指し、「ヤマハモーターMIRAI株式会社」を2015年10月に設立。部品包装から社屋清掃、データの入力対応などへと業務分野を拡げ、社員の働きがいやモチベーションの向上を図っています。

【多方面からの人材育成】

当社ではさまざまな人材育成プログラムを充実させています。階層別・機能別・海外現場体験・トレーニー・留学支援などのほか、コーチング研修ではチーム力を高め組織としてのパフォーマンスを高めています。

【仕事と生活の両面支援】

当社では社員のワークライフバランスを確保した職場づくりを目指しています。育児休職・介護休職のほか、看護休暇やフレックスタイム制度、短時間勤務制度、配偶者の海外駐在赴任帯同に伴う退職者の再雇用制度など、各自の状況に適した働き方ができるように制度の充実を図っています。

【職場の安全衛生】

労働安全衛生マネジメントシステムに基づいてリスクアセスメントを行い、職場の潜在的な危険性や有害性を発見することで、労働災害の予防に努めています。

【社員の健康】

社員の健康の維持・増進のためにさまざまな取り組みを行っています。海外駐在者の多い当社では予定者へ感染症や健康管理全般について赴任前研修を実施しています。

ヤマハ発動機は、特に優良な健康経営を実践している企業や団体として経済産業省から2018年に「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定を受けています。



2019  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500