

# Creative Branding

当社はブランド価値をさらに高め、輝かせることが、重要な企業経営目的と考えています。2020年4月に当社はブランド推進力の強化を図るためクリエイティブ本部を立ち上げ、さらなるブランド価値の向上を目指して取り組みを進めています。



執行役員  
クリエイティブ本部長  
ブランド委員会委員長  
**長屋 明浩**

## クリエイティブ本部の設立

新たに歩みを始めた「クリエイティブ本部」は、旧デザイン本部の製品デザイン、先行デザイン機能に加えて、ブランドマーケティング機能とブランド強化機能の集約によるシナジーの創出を目的としています。そのために、コミュニケーションデザインの一部機能、コンテンツ制作やWeb制作・管理機能、ブランド推進機能を統合した「ブランドマーケティング部」を新設し、「クリエイティブ本部」傘下に設置しました。クリエイティブの名のもとに新時代に価値を提案していく活動として、これらを一気通貫で推進していく考えです。

## 当社にしかできないことを実現するために

当社が2019年の東京モーターショーで打ち出した「人はもっと幸せになれる」という考え方には、私たちはもっと人々の幸せのために提案をしていかなければならないという想いが込められています。長期ビジョン「ART for Human Possibilities」を実現するために、具体的にどうしたら、どのような価値が生まれ、どう幸せになるのか。考え方からつくり方、モノや使い方、伝え方にまで「ヤマハらしさ」を貫き、もっと私たちができること、私たちにしかできないことを一所懸命にやろう、という基盤づくりのためにクリエイティブ本部に集結しました。

ブランディングではさらに拠点や事業部が自分ごととしてあらゆる局面で活動できるように、マーケティングでは個別事業のアプローチだけでなく事業を横断した視点でヤマハとしてグローバルに何が伝えられるのか。そういうことの「意味」を創造し、実行していくと考えています。

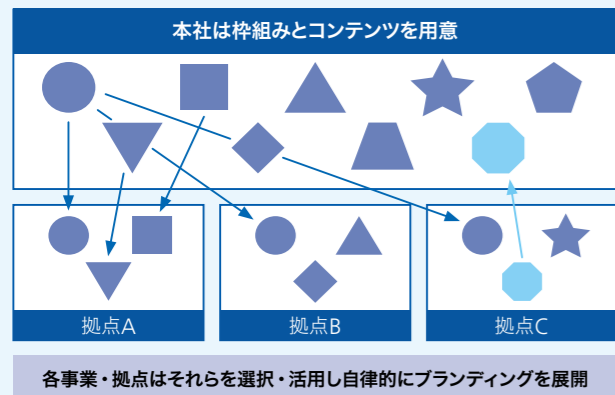


## オートノマスブランディング (Autonomous Branding®)

一つの基盤となる当社ならではの考え方が「オートノマスブランディング (Autonomous Branding®)」、つまりブランド活動の自律化です。オートノマスブランディングとは、多様に広がる商材群や地域ごとのブランド活動を一つに限定したり、個別最適にすることではなく、「ヤマハらしさ」をもとに皆が自分ごととして「多様でありながらこころを一つに。」する仕組みを考え、実践する取り組みです。

オートノマスブランディングにおける本社の役割は、まさしくヤマハらしいツールを揃えていくことです。ブランド構築ツール「感動サイクル」でブランディングを実践、それを「ブランド強度」で測定し、地域、事業領域でのブランディングワークショップを行うことで活性化させています。

私たちは、「ヤマハらしさ」は追求する答えであると同時に、その実現方法もヤマハらしくあるべきと考えています。



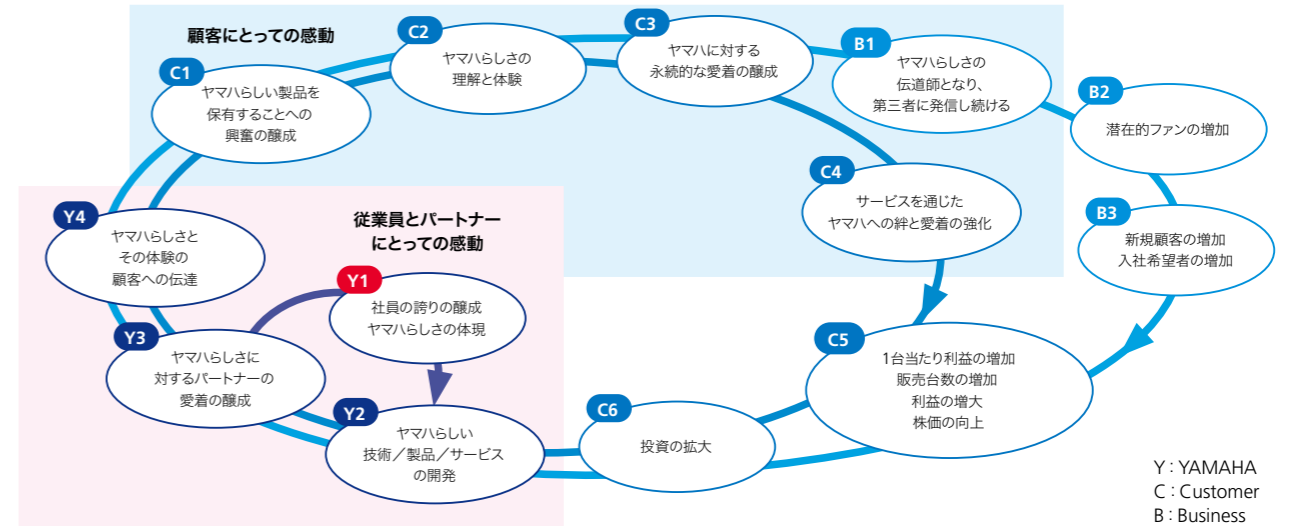
事例1：ショーブースデザイン「Boom」



事例2：Yamaha Day イベント

## 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。



## Global Branding PDCA推進

- ブランド価値の分析結果を企業活動にフィードバックするため、全世界の主要拠点で共通のツールを用いて、定期的に調査を実施しブランド強度を測定しています\*。
- その結果をもとに、課題の検討と活動計画の策定を行います。

### 共通の指標で測定

	評価セグメント(国・地域、製品)															ALL
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
Clarity																
Commitment																
Governance																
Responsiveness																
Authenticity																
Relevance																
Differentiation																
Consistency																
Presence																
Engagement																

本社：グローバル共通の課題を抽出し、対応策を立案・推進



各地域：Global Branding Workshopにて課題抽出と活動計画策定を実施

\* インターブランド社のBrand ValuationTMからブランド強度の指標を活用。



# Creative Design

当社では、デザインは経営やブランディングに寄与するものと考えています。ブランディングでは、当社にしかできないこと、その「意味」を創造し実行していきます。ここではデザインの役割、そのための取り組みや成果についてご説明します。

## 「意味」のデザイン

従来のデザインは、市場の要望や技術の進化について、色や形を通して、人々にその価値を訴求することが主な役割でした。現代は、デザインの「意味」がより広義になり、もはや価値訴求だけがデザインの役割ではなくなっています。

そのような中で、特に当社が取り組みを進めているのが「意味をデザインすること」です。

当社にしか持ち得ない歴史や視点、未来への展望といったヤマハらしいコンテキスト(文脈)をもとに、これからの人々の幸せにとって

「意味」のある価値とは何か、これからの社会にとって「意味」のあるソリューションとは何かを問いながらデザインしています。

具体的には、ワークショップ形式で事業部門と伴走しながら進めるコンサルテーションを行っています。新時代に向けて必要な「意味」を読み解き、事業戦略から末端のプロダクト、そしてお客様や社会との接点までを一気通貫してデザインすることで、当社が提案する価値やソリューションに世の中のより多くの人々が共感していただけるようになると考えています。

## ヤマハ流思考法=バリュー・ドリブン・シンキング

ヤマハらしい「意味」を創造するための思考法も独自に開発しています。それは、人間のクリエイティビティを活性化することから始める思考法です。答えが想像できない状況を目前にしても、それを怖がるのではなく、逆にワクワクしてその状況を解こうというモチベーションの喚起を図っています。

現在、様々な事業部門とこの思考法を活用し始めています。ゆくゆくは当社に携わるすべての人々のクリエイティビティがより豊かになり、次世代の幸せを実現するような新しいアイデアやソリューションが数多く生み出されるようになることを期待しています。

## 「イノベーションハブ東京」の設置

想いを共感できる社外の企業や学術機関、クリエイターの方々と協力して新しい「意味」を創造するための場、イノベーションハブを首都圏に設置しました。今後は、新価値創造活動のハブ機能として、これからはつながる新しい仲間とともに、より多くの人々や社会に次の時代の感動をお届けしていきたいと考えています。



## 「意味をデザインした東京モーターショー2019展示コンセプトモデル」

### 人の感性に寄り添うモビリティ YAMAHA MW-VISION

人とモビリティの新しい関わり方を提案する次世代パーソナルモビリティ。渋滞、事故、悪天候などの環境や社会課題に対して、前二輪のLMWによる「安心感」、屋根のあるコクーンボディでの「快適さ」、音と光での相互コミュニケーションの「楽しさ」という企画構想のデザインから行っています。



音と光と動きによる  
人とのコミュニケーション  
をデザイン

### AIを搭載した 自律ソリューションビークル Land Link Concept

自律化で様々な作業に対応できる陸のドローン。先進研究部門とともに長期ビジョン「Advancing Robotics」の指標でデザインしています。ともに作業する人との関係性に着目し、全方向に移動可能なレイアウト、複数台での連なる移動、アタッチメントによる拡張性等を具現化し、開発コンセプトの「呼応し合う・LINK」を視覚化しています。



作業者との関連性に着目したデザイン

## 「事業者や使用者の意図を見える化した製品デザイン」

### プラットフォームを一新した表面実装機 YRM20

当社のSMT(Surface Mount Technology)事業コンセプト「UP(Unique&Proven)！」の策定から参画し、そのコンセプトをイメージした新しい製品デザインにしています。SMTの一つの機器のデザインがスタートでしたが、他工程の機器が並んだ際の「一目で分かるヤマハらしさ」を目指したプロダクトデザインマニュアルも作成しました。工場を管理される方が整理整頓で信頼や効率を担保しているのと同様に、SMTへの信頼へつなげたいと考えています。

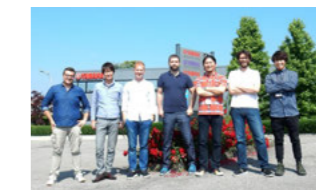


SMTラインナップ時のデザインイメージ

### アドベンチャーマインドを叶える Ténéré700

アドベンチャーカテゴリーを切り拓いた「Ténéré」ブランドの新商品を、5つの海外デザイン拠点の中で一番市場に近いイタリア・ミラノでデザインしました。

バイクデザインのアプローチとしては「〇〇をモチーフに美しく」というものが多いですが、「Ténéré700」では、実際の使用シーンを想定し、様々な機能を追求。極力シンプルにそれらを取り入れるアプローチで、ラリーマシンの本質を追求したツールのようなデザインにしています。



イタリアのデザインチーム





# 研究開発

当社は、1993年に世界初の電動アシスト自転車「PAS」を発売して以来、スクーター、ゴルフカー、電動車いす、産業用無人ヘリコプターなど多様な製品群で電動化を推進し、エネルギーの多様化への対応に取り組んできました。当社が従来得意としてきた、環境負荷の小さい、小型・高性能モビリティを中心とした研究開発をさらに進めることで、山積する社会課題解決への貢献を目指しています。

## 挑戦し続ける「LMWテクノロジー」



「めざせ、ころばないバイク。」をコンセプトに掲げ、様々な市販モデルに展開されてきたLMWテクノロジー。モーターサイクルのようにリーン（傾斜）して旋回するヤマハ発動機独自の技術です。そのLMWテクノロジーを応用したコンセプトモデル「YAMAHA MW-VISION」を「第46回東京モーターショー2019」に出展しました。扱いやすく、取り回しも容易なコクーンボディに、姿勢制御技術とリバース機能を搭載し、車両の自立補助機構による停車時の安心感と扱いやすさも実現しました。当社は安心と快適、そしてFUNを追求し、人に寄り添ったモノづくりで、パーソナルモビリティの需要創造にチャレンジしています。

## より環境負荷の低いEVの技術開発

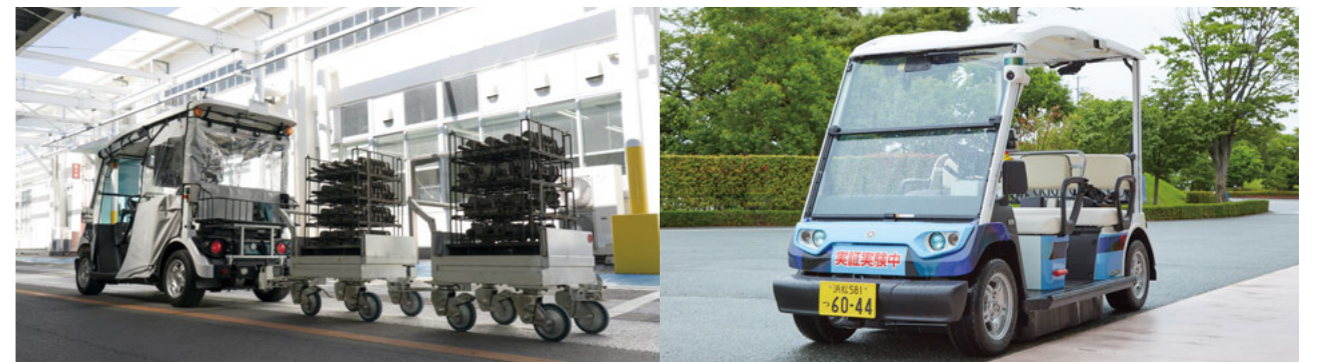
四半世紀にわたり、EV二輪車のパイオニアとして電動コミューターを市場に送り出しているヤマハ発動機。EV二輪車が通勤・通学の主役になるにはもう少し時間がかかると想定していますが、その時代に向けて、当社は全方位の準備を進めています。「第46回東京モーターショー2019」には125ccエンジン相当の「E01」、50ccエンジン相当の都市型コミューター「E02」をコンセプトモデルとして出展し、手軽な着脱式のバッテリーや急速充電インフラの提案など、環境も含めた提案を行いました。

また、EV化の提案は二輪車だけでなく、当社は四輪車を含めたモビリティ向けに業界最高クラスの出力密度を実現した電動モーターユニットの試作開発受託を開始しました。これまでのエンジン開発で培った技術や感性により、ヤマハらしいエモーショナルなパワーユニットの創造を目指して開発しました。エンジン開発で培った鍛造技術や、加工技術、高効率なセグメントコンダクタの採用などにより、コンパクトながら高い出力を実現します。



## 労働人口減少を解決する自動走行技術

工場の物流現場は、高まる多品種少量生産のニーズと慢性的な人手不足により、作業員配置を前提とした従来型の設備・運用では、需要に合わせた効率的な生産体制の維持が難しくなっています。当社は、株式会社ティアフォーとモノの自動搬送ソリューション事業を行う合弁会社「株式会社eve autonomy」を設立し、この課題に取り組んでいます。当社浜北工場（静岡県浜松市）において自動搬送ソリューションのパイロット製品の共同開発に取り組み、IoT技術を駆使したスマートファクトリー化を目指し、2020年3月から工場内物流ラインでの実運用を開始しています。



自動走行への取り組みは工場内物流にとどまりません。当社は静岡県磐田市と「磐田市内での低速自動運転技術に関する実証実験についての連携協定」を締結し、2019年7月より低速自動運転車両を用いた公道実証実験を行っています。「自動運転システムの機能評価と課題把握」「低速自動運転車の社会実装に向けた、走行環境の検討」を目的としています。

## ヤマハ発動機の知的財産活動

### 成長領域ポートフォリオ

当社は、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。

### 知財活動戦略

「成長領域ポートフォリオ」の考え方にに基づき、当社は「IP for Business」を旗印とし、成長領域と、さらにはその先の潜在的な成長領域を見据えて「知財活動方針の四本柱」を掲げています。現在はその四本柱に基づき、各事業部門と知財部門とが密にコミュニケーションを取り連携しながら、各取り組みを進めています。

これらを通して当社の強みをさらに活かした新技術および新市場領域の探索、事業協業・M&A・技術提携等の検討を知財面からも行い、新たな知財創出にもつなげながら、当社グループのさらなる競争力向上と持続的成長を支えています。

### 知財活動方針の四本柱

- 1 既存事業の商品開発や技術開発に連動した知財創出を主とする従来型の知財活動から一歩先へ。
- 2 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
- 3 さらなる「先取り」と「領域拡大」を狙う先進的な領域を、知財ランドスケープ分析から示す。
- 4 経営の判断や戦略策定に、市場・技術の成長分析に加え、知財分析の視点から貢献する。

# Digital Transformation

長期ビジョンの実現に向けて最新デジタル技術やデータのさらなる戦略的活用を図るため、当社のデジタルトランスフォーメーション(DX)として「Yamaha Motor to the Next Stage」を掲げ、3つの取り組みを同時並行かつリンクさせながら推進しています。

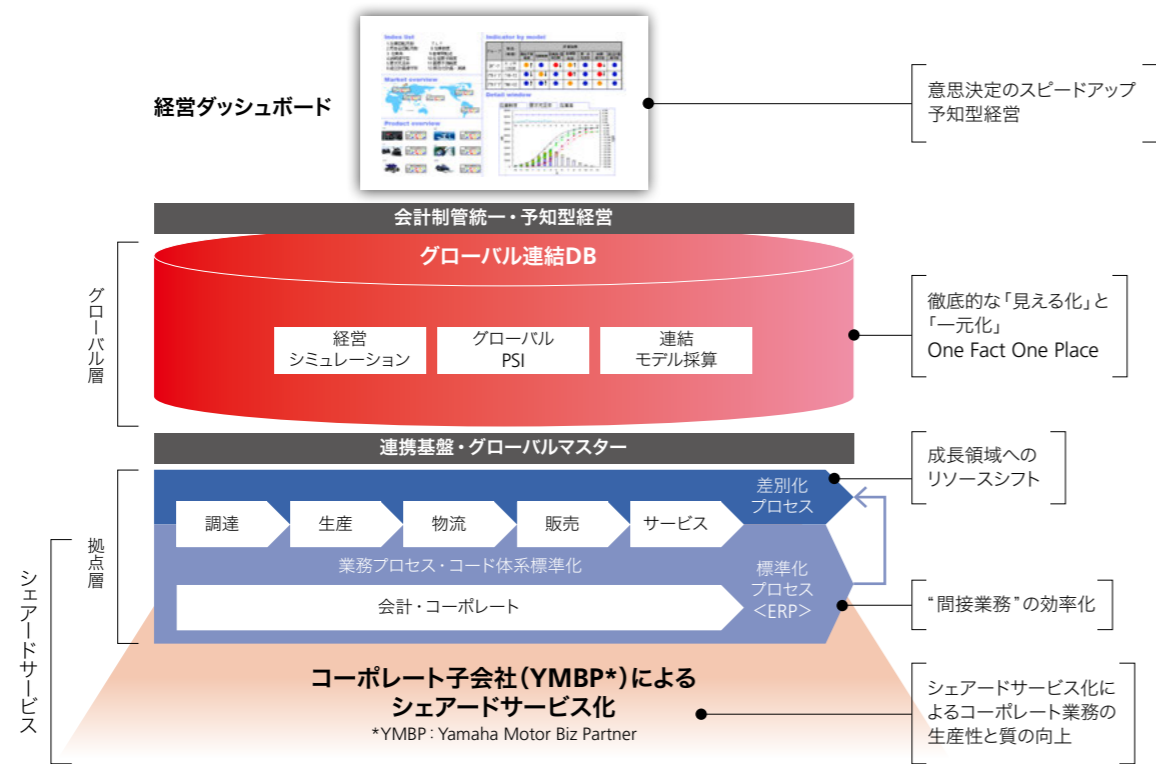
## Y-DX1：経営基盤改革

ヤマハ発動機マネジメント10の原理・原則\*に基づき、マネジメント基盤を刷新し、下記3つの目的を実現します

- (1) 徹底的な「見える化」と「一元化」によって意思決定をスピードUPさせる
- (2) 「間接業務」を効率化してリソースを成長領域にシフトする
- (3) 「新しい情報」を活用して「お客様に見える化」し、予知型経営を実現する

同時に、基幹業務プロセスとシステムの標準化により、シェアードサービス化を進め、コーポレート業務の生産性と質の向上を図る。

\* 次世代の成長に向けて、経営陣によって定められたマネジメントシステムの原理・原則10カ条



### 中長期計画

取り組み分野	2019-2021	2022-2024	2025-2027
<b>Y-DX3. 未来を創る</b>	探索・試行	構築・実行	拡大
<b>Y-DX2. 今を強くする</b>	重点4領域基礎、DAP	重点4領域応用・グローバル展開	進化・アップデート
<b>Y-DX1. 経営基盤改革</b>	グローバル連結DB、日本会計ERP	主要拠点ERP	全拠点ERP

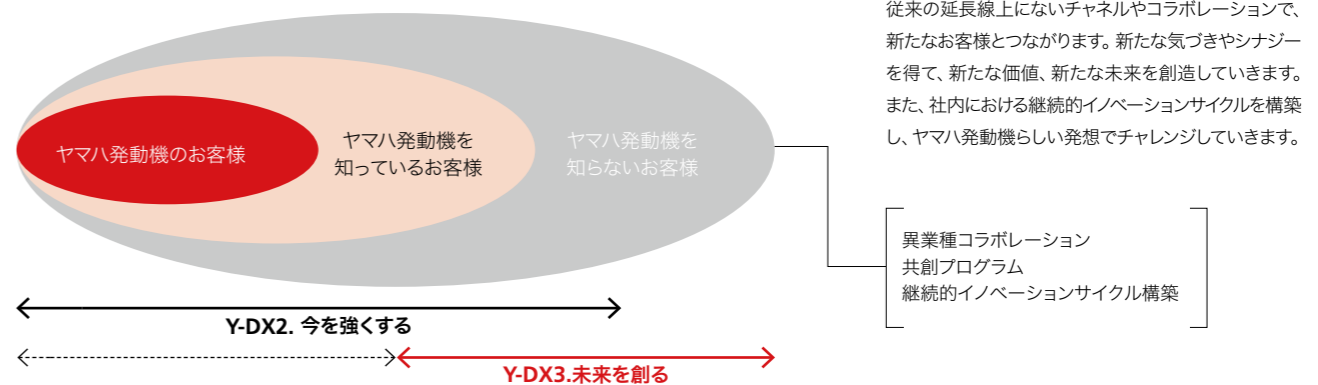
## Y-DX2：今を強くする

デジタル重点4領域の取り組みで、お客様に新たな感動を提供していきます



## Y-DX3：未来を創る

2億人のお客様とつながり、未来を創造していきます





# 調達

当社のユニークで高性能・高品質な製品を世界中へお届けするためには、多種多様な高品質な部品・資材などを世界的な視野で幅広く調達していくことが重要です。お取引先と積極的なコミュニケーションを通じてより良い信頼関係を築き、培った強いチーム力で感動を生み出す、当社のモノづくりを実現しています。

## 「理論値調達」とサプライチェーン

### お取引先とともに取り組む「モノづくり調達」

「理論値調達」は、お取引先と協働で展開する当社独自の取り組みです。生産活動における「理論値生産」の考え方を踏襲し、先にありたい姿を描いてから改善活動を行うことによって質の高いアウトプットにチャレンジする活動をお取引先と協働で展開しています。「理論値調達」では、お取引先のトップと困りごとを共有し、経営改善に貢献するポイントを導き出すための対話と目標合意を、活動の念頭に置くことを重視しています。

当社はこの活動を推進するため、社員を「理論値インストラクター」として育成し、サプライヤーに派遣しています。「理論値調達」の取り組みは、生産工程の改善のみならず、エネルギー使用量の低減、在庫

削減、品質向上等の改善にまで対象を拡げています。図面に基づいて必要な部品を調達するだけでなく、材料や製造も含めた最適なモノづくりをお取引先とともに実現しています。

「理論値生産」の考え方を取り入れるサプライヤー数は、2019年実績でグローバル416社となり、強固な調達ネットワークが構築されています。

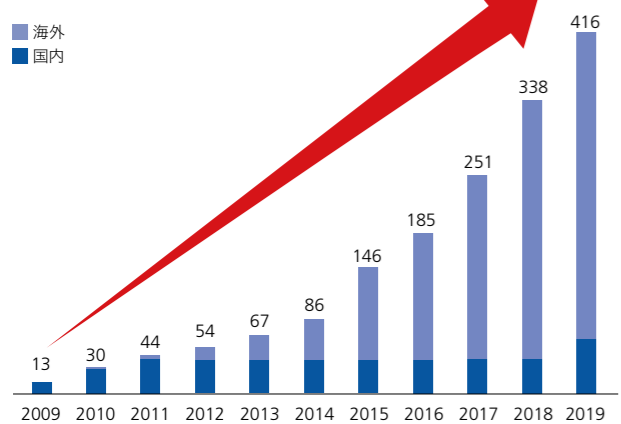
### チーム力醸成のための横軸展開

「グローバルサプライヤーズカンファレンス」は、年に一度、海外も含めた主要お取引先を集めて行っており、2019年で開催7年目となりました。2019年は、海外13カ国92社・国内135社と当社役員・社員・子会社総勢約600名が参加しました。当社の持つビジョンや取り組みの紹介に合わせ、各事業での優秀取引先表彰や理論値調達展開の事例共有、新商品展示等を行っています。ヤマハを知ってもらうだけでなく、ヤマハファンを増やし、ブランド向上にも貢献しています。

### 当社を支える情報網の構築

お取引先との強いチームワークの構築により、リスク時の対応も高度化しています。震災や洪水、台風などの災害時など、サプライチェーンの継続に関わる被害の情報収集が迅速にできるよう、国内では一次取引先の情報だけでなく、二次、三次と上流のお取引先にまで遡り、サプライチェーンの確認ができる仕組みをお取引先とともに確立しています。コロナ禍で世界的にサプライチェーンが混乱する状況下でも、サプライヤーの稼働状況の早急な把握と逐一の報告が、迅速な経営判断に貢献しています。

### グローバルに拡がる理論値生産活動



インドの自動車部品メーカーFIEMに生産を依頼し、「理論値生産」の考え方のもとコストと品質をともにつくり込んだ超小型LEDヘッドライトは、2019年モデルの「MT-03」に採用され商品性を大きく向上させた。また、この事例でFIEMは2019年の「グローバルサプライヤーズカンファレンス」で技術開発賞を受賞。

## サプライチェーン全体でサステナビリティを推進

当社グループの「CSR基本方針」では、お取引先が方針を支持し、それに基づいて行動することを期待しています。中期経営計画（2019～2021年）では、全世界購入金額ベースの約9割を目標に1,000社以上のサプライチェーンに展開し、そのうちの約600社から合意確認書を取得しています。

環境対応活動については、「グリーン調達ガイドライン」を発行し、環境負荷物質の管理と削減、資源エネルギー効率活用などをサプライヤーとともに進めています。2018年からは、「ヤマハ技術規程」の中に自動車業界が統一で定めた化学物質の情報を織り込み、サプライヤーへの周知と適合の徹底を図っています。

また、サプライヤーと個別で交わす「購買基本契約」の中で「関連する法令、通達、ガイドライン等を遵守する」ことを要請し、法令遵守を担保しています。

**サプライヤーCSRガイドライン**

- 安全・品質
- 人権と労働環境
- 環境への配慮
- リスクマネジメント(危機管理への対応)の実施
- コンプライアンスの徹底
- 適正な情報開示

## インドネシアにおける労働環境のアセスメントを実施

当社の主要製品の調達部品は、東南アジアが金額比率で47%を占めていますが、一方でこの地域は一般的に人権リスクが高いとされています。

2019年、当社は人権侵害課題の観点を含む労働環境について、第三者によるアセスメントをトライアル実施しました。具体的には、

二輪車の最大生産拠点であるインドネシアの中から、労働環境リスクの高いとされる業種のサプライヤー3社を選定し、方針等の整備浸透状況、経営者インタビュー、労働慣行・実働状況・救済措置などについての調査、現場視察などを行いました。該当サプライヤーにフィードバック・提案活動を行い、改善を図っています。

## Message from Management

### 独自の視点を活かし、10年先を見据えた調達戦略とガバナンスの強化に貢献する

ヤマハ発動機グループで26年勤務していますが、そのうち3年間は本社調達本部のマネジメントを経験し、グローバルにおけるガバナンスの重要性や知見を身に付けることができました。

新型コロナウイルス感染症の流行により需要と供給に継続的な圧力がかかったことで、ヤマハ発動機全体のオペレーションに影響が出ました。私たち経営陣は急速に変化するこの事業環境の中で、調達戦略、活動管理、ガバナンス、人的資源等について、今後10年でどのような進化を果たすべきか見極めていく責任を持っています。また、これらの課題についてはグローバルレベルで議論し、実践すべきものだと考えています。

私は、調達領域における「Global Execution Transformation(GET)」の共同責任者として、グローバル調達を次の段階に進めるため、チームを牽引していきます。



**Olivier Prevost**

Director,  
PTW Manufacturing & Engineering,  
YMENU(ヨーロッパ)

## 生産&lt;モノづくり&gt;

当社製品の付加価値を生み出すクラフトマンシップと、無駄を省いた生産工程の掛け合わせによって、技術と感性が織りなす高品質な製品を生み出しています。また、テクノロジーを活用することでさらなる生産体制の強化を図ります。

## 「理論値生産」と「ヤマハ発動機のクラフトマンシップ～ヤマハの手」の両立

当社は、グループ会社とお取引先で展開している独自の「理論値生産」に取り組んでいます。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、高いアウトプットを実現しています。また、PLやBSと関連付けて活動を行い、経営貢献に結び付けることを目指しています。「理論値生産」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・無価値に分類して、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焦点を当てています。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随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、世界のグループ会社とお取引先に展開し、大きな成果を上げ続けてきました。

一方で、一見「価値を生む活動」と対極にあるように思える工程、「価値ある非合理」を両立させることで、当社は競争優位性を保っています。これを「ヤマハ発動機のクラフトマンシップ～ヤマハの手」と呼び、今後生産ブランディング活動を強化していきます。

例えば、標準公差の範囲内ではなくど真ん中を狙うことや、機械では取り切れない表面のザラつきを人の手で触りながら細かくパフかけしてスムーズに仕上げることは、製品の魅力を高めるために加えられるひと手間です。「ヤマハの手」は、モノづくりの現場風土の中で進化・継承されてきました。ハンドリングやデザイン、カラーリング等でお客様に特に高い評価をいただいているヤマハのモーターサイクルですが、モノとして形にできるのは「ヤマハの手」があってこそです。デザイナー、

設計者たちから送られてくる図面通りのモノをつくるのではなく、図面以上の仕事をするというDNAがあり、部門をまたいで意見を交わし、つねに改善活動が行われています。ヤマハブランドの感性と、モノづくり現場の伝統、そして一人ひとりのプロフェッショナルリズムによって育まれてきた「ヤマハの手」は、ヤマハのモーターサイクルに欠かせない、より軽い車体、より高効率のエンジン、そして美しいデザインを極めていく過程で、大きな付加価値を生んでいます。

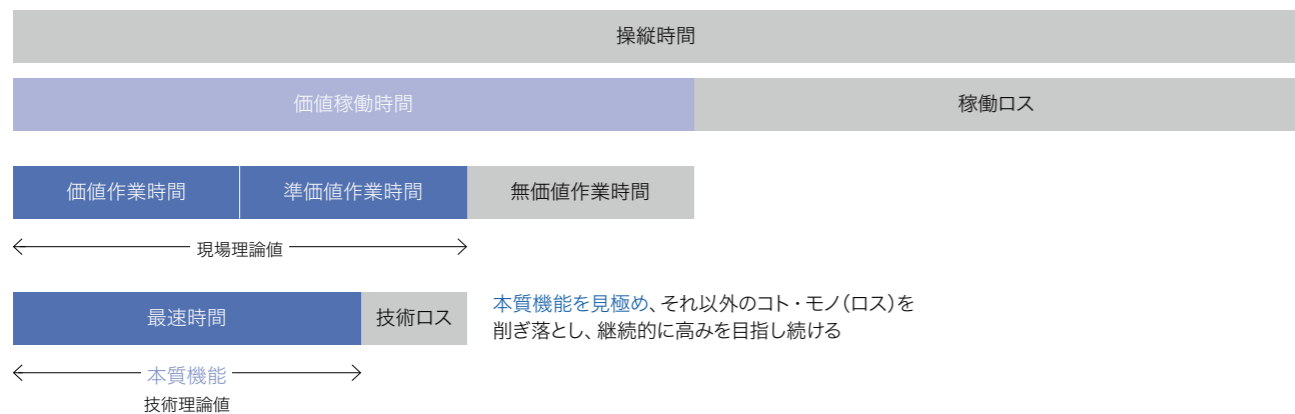


ロングセラーの「SR400」は二人組の「セル生産」で全行程を組み上げる。



当社モーターサイクルのフラッグシップモデル「YZF-R1M」のタンクは職人による総パフ仕上げ。

## 理論値生産チャート



## ヤマハ発動機流「スマートファクトリー」の取り組み

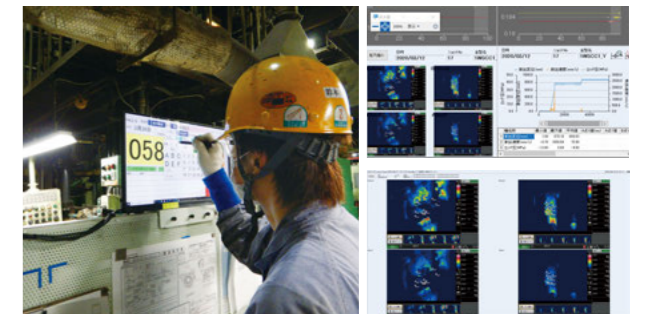
Industry 4.0、IoTやAIの活用など、生産現場を巡るテクノロジーの応用が注目を集めています。当社では「市場・設計・製造における“人・設備・製品”と“情報”のデータを紐付け・一元化し、“理論値”と“実効値”の差異およびそのバラツキをリアルタイムに見える化する仕組み」を「スマートファクトリー」と定義し、構築を進めています。この仕組み

により課題を明確化すると同時にマネジメント手法も効率的に変革し、企業活動全体の改善に貢献します。今後ASEANへの展開も予定しており、日本国内から海外拠点の製造状況を把握することで、マネジメントの効率化もグローバルに展開していきます。

## 具体的事例：

## ビッグデータ解析による鋳造工程改善

鋳造部品は型を用いて加工するため、加工点は目視できません。そのため品質を成熟させる方法としては、シミュレーションやベテラン技術者の経験値に頼る側面が強い工程です。「スマートファクトリー」の取り組みとして、200項目を超える鋳造工程関連データを取得し、品質との相関をビッグデータ解析することで、2019年の1年間で約1億円の不良ロス改善を実現しました。データ解析による品質ロス改善だけでなく、AI画像検査などの自動化技術にも開発着手しており、今後現場での実装を進めていきます。これらを活用することで、高品質でコスト競争力のあるモノづくりをグローバルに実現していきます。



作業者は製造現場の様々なデータを現場内でタイムリーに確認でき、迅速な改善に結び付けることができる。

## Message from Management

## 「モノづくりウェイ」をグローバルに浸透させることで、競争力の強化を図る

2020年1月に経営機能・事業機能に関わるグローバル活動組織として、「Global Execution Transformation (GET)」が設置されました。私は製造領域におけるGETの共同責任者として、グローバル活動を推進していきます。

具体的には、毎年開催される「モノづくりカンファレンス」を通じてモノづくりのグローバル経営の強化を推進し、当社のモノづくりのあり方(以下、「モノづくりウェイ」)をグローバルに浸透させていきます。「モノづくりカンファレンス」では、当社の「モノづくりウェイ」を共有するだけでなく、製造業としての変革とブランド価値向上にも注力する考えです。さらに日本以外の海外拠点が、より主体的に「モノづくりウェイ」を推進することを目指し、グローバル製造チームを設けることも見据えています。相互に情報や成功事例を共有し、ベストプラクティスを開発することでチームに参加する海外拠点の期待を高め、「モノづくりウェイ」を推進するとともに、今後の改善点を特定することができます。また、グローバル製造チームは、グローバル製造人材を掘り起こし短期間で育成を行う絶好の機会にもなります。

私の目標は、世界中の当社製造工場をリードし業績に貢献しながら、お客様に提供する価値を高め、ヤマハブランド価値を向上させることです。



## Michael Chranowski

Deputy Executive Officer  
President, YMMC (アメリカ)



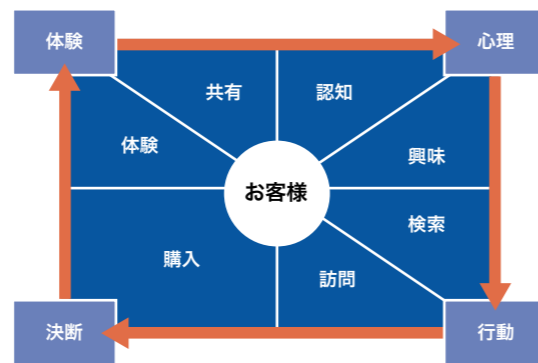
# 販売<マーケティング>

マーケティングでは、お客様のニーズをすべての企業活動の原点と捉え、絶えずお客様満足度を高めることによって持続的な成長を追求していきます。

## ヤマハ発動機の強みを意識し、さらに高めるマーケティング活動

当社では、販売におけるマーケティングの共通価値「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」を定めています。この中で、生涯にわたるヤマハのお客様をつくり続けることをビジョンとし、全世界の販売拠点が一体になり、これまで培ってきたグローバルのナレッジを教え合い、学び合いながらともに高め合う活動を推進しています。お客様のカスタマージャーニーを独自に定義した7つのStepに分け、それぞれのStepにおいてお客様を中心とした活動を展開しています。全世界の拠点が議論する際には共通のフレームワークを用い、その中で①目的を定め、②お客様を特定し、③お客様に整合した目的と

アクションをとことん考え抜いていきます。成功事例の共有に関しては、なぜ成功できたか・困難は何であったか・成功し続けるためにはどうしたら良いかということ「Teach and Learn」という手法を用いて、深く議論し、成功要因を抽出していきます。議論したナレッジを形式知化し、蓄積、グローバル共有し、そして新たな成功を生み出します。同じ場で、同じ価値観を共有したグローバルメンバーがお客様を中心とした深い議論をすることで、チームワークを高め、他国のナレッジを活用し、グローバル競争を勝ち抜いていきます。



お客様のカスタマージャーニーを独自に定義した7 Steps

## 販売店スタッフにも「Yamaha Way」の考え方を浸透させるインドネシアの取り組み

当社の強みを活かした「Marketing in Sales (MiS)」活動をさらに推し進めるため、各国でMiS活動を浸透させる取り組みを行っています。インドネシアでは社内の営業やマーケティング担当者のみならず、お取引先である販売店のスタッフまでMiS活動を展開しています。製品に興味を持っていただいたお客様が来店・購入し、継続的に購入していただけるよう、「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」に則った活動を販売店とともに進めています。特にアフターサービスにおいては「タイムコミットメント・サービス」を実践しています。「定期点検の時間」「オイル交換の時間」をお客様に提示し、時間をあらかじめコミットすることで、お客様に「いつ終わるか分からない」と

といったストレスを感じさせないようにするものです。それぞれの顧客接点においてお客様満足度を高め、生涯顧客の創造につなげています。



## マーケティングの世界大会で共有されたブラジルにおけるデジタルマーケティング

これまでに蓄積した知見をグローバルに共有する場として、2015年より「Global Marketing in Sales Meeting (GSM)」を開催しています。既存のマーケティング手法のみならず、新たな技術や視点を活かした取り組み事例も報告されます。例えば、ブラジルの販売拠点の成功事例である「Digital Marketing and Leads Management」では、Web上から購入意欲があるお客様情報(Lead)を獲得し、そのお客様を販売店に誘引し、商談を成立させるまでの一連の流れを一元管理する手法を確立しました。お客様の行動の見える化、販売店の対応と成約率の数値化を行い、お客様データに基づいた徹底した業務改善活動の結果、厳しい市場環境の中でも確実にシェアを伸ばす成功事例となっています。この事例から学びを得た複数の拠点が、自国における活動への横展開を進めています。



## Message from Management

### Yamaha One Teamで取り組むメキシコの5S Value Package活動

従来の「3S(セールス・サービス・スペアパーツ)」を前提とした「Marketing in Sales」活動に加え、カンパニーミッションである「ロイヤルカスタマーの創出」を目指して、既存のお客様のみならず新たなファンを獲得するため、「フィナンシャルサービス」「セーフティ」を新しい価値として加えた「5S」を基本軸として、販路と一体となってお客様向けのイベントや活動を展開しています。

その中でも、「セーフティ」軸のYRA(Yamaha Riding Academy)活動は、お客様が安全かつ安心してモーターサイクルに乗り続けていただくことを目指して実施しています。新規顧客獲得のための体験会を安全講習と合わせて実施するなど、お客様に適した乗り方教室を積極的に展開しています。

現在、メキシコでは正しい交通ルールを習得する場が無く、交通事故が多発しています。YMMEXでは、販路でのインストラクター養成に力を入れながら、より多くのお客様にYRAを提供し、お客様のセーフティを高める努力を続けていきます。



土井 有紀  
YMMEX(メキシコ)社長





# 従業員エンゲージメント向上のための取り組み

当社では、社内コミュニケーションを活性化し、従業員同士だけでなく、経営層と従業員、また、従業員と組織のエンゲージメントを高めることが、持続的な企業価値の向上を実現するための重要な要素の一つであると捉えており、社内報の発行を中心に、インターネットコミュニケーションツールの充実を図っています。

## ヤマハ発動機のインターネットコミュニケーションツール

1964年より月次で発行している紙の社内報に加えて、そのWeb版や社内向けの動画、デジタルサイネージといった4つのインターネットコミュニケーションツールを軸に、それぞれの特性に応じた使い分けに

より、社内コミュニケーションの活性化を図っています。いずれのツールにおいても編集方針は共通しており、「経営ビジョンや経営方針の共有と理解」と「ブランド意識の向上」の2つを主な目的としています。

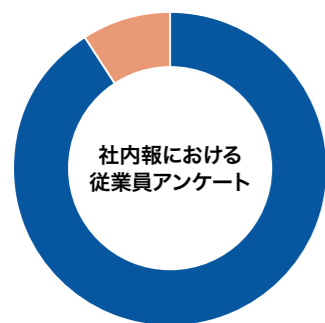
## 従業員から好評を得ている社内報

紙の社内報は日本国内で2万部を配布しています。経営層からのメッセージなど、経営に関する情報に加えて、従業員がお客様視点、ステークホルダー視点を持つことを意識した「お客様とヤマハ」「外から見たヤマハ」といったコンテンツを設けており、従業員からも好評を得ています。若手の活字離れが進む中、社内報の読読率と満足度は全体では9割を超え、20代でも7割以上となっています。流行を取り入れたレイアウトやデザインの工夫に加え、「中から見たヤマハ」や「ゲンバのチカラ」といった若手従業員が登場するコンテンツを掲載するようにした結果、以前は低かった20代従業員や製造職の読読率が高まりました。

「ゲンバのチカラ」は、品質の維持向上に取り組む製造現場従業員に焦点を当て、日々受け継ぐ知恵や工夫、生産技術・技能を習得する成長の過程、仕事に向き合う気持ちなど、等身大の姿を伝えるコンテンツです。モノづくりの現場の様子を伝えることで、製造現場社員のモチベーションの維持・向上につながるとともに、製造職以外の従業員が当社のアイデンティティを再確認することにも役立っています。製造現場では最も好きなコンテンツに選ばれており、管理部門や幅広い世代の社員からも高い評価を得ています。



社内報「Revs」



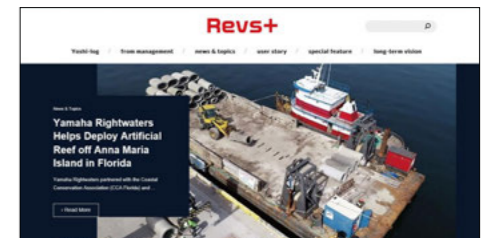
「読んでいる」「興味があるところだけ読んでいる」と答えた割合は  
**91.1%**

## インターネットコミュニケーションツールの充実

製造職は、業務でインターネットを使用しないため、イントラネットの情報を目にすることができません。また、社内報の紙面には限りがあり、伝えられる情報量が絞られます。そこで、工場内や食堂にデジタルサイネージを設置し、そこに世界各地のグループ会社の情報や新商品情報、経営方針関連動画等を流すことにより、日常動線上で社内情報に自然に触れる環境づくりを行ってきました。現在では、製造現場で9割以上の従業員から高評価を獲得するとともに、他の職場からの要望を受けて、全社的に設置を進めています。また、海外従業員向けの社内コミュニケーションの強化にも取り組み、英語を共通言語としたイントラネットを通じて、主要拠点にいる通信員から寄稿されるトピックスを中心に、社長のブログや各種動画を随時更新しています。2019年は、通信員とのグローバルミーティングを実施し、各国の社内コミュニケーション状況や好事例の情報交換を行いました。



動画配信「Revs+TV」



Web版グループ報「Revs+」



製造現場のリアルな姿を伝える「ゲンバのチカラ」

## 外部評価

### 「社内報アワード2019」の「特別部門」でゴールド賞を受賞

「ゲンバのチカラ」のこれまでの連載を一冊にまとめた社内報の号外版が、ウィズワークス株式会社が主催する社内報の全国規模のコンクールである「社内報アワード2019」の「特別部門」でゴールド賞を受賞しました。企画やテーマの取り上げ方、また、文章、デザインの完成度の高さが受賞につながりました。

なお、同冊子は、当社の採用活動にも利用されており、就職活動を行っている学生の皆様からも「会社に興味が湧いた」「思わず手に取って読んだ」「働くイメージが湧いた」といった高い評価を得ています。

## Message from Management

今回受賞した企画については、製造の最前線で働いている従業員のモチベーションを上げるため、各々の仕事に対する想いや誇り、日々地道に努力する姿にフォーカスし、当社らしさを見出していきました。これが従業員の皆さんから好意的に受け入れられただけでなく、ご家族や就職活動をしている方々などにも共感を覚えていただき、かつ客観的な審査で高い評価をいただけたことは大きな励みになりました。

これからも、従業員同士、部門間、普段の仕事では接点の少ない関係をコミュニケーションでつなげる役割を果たしていきたいと思っております。



### 倉辺 祐子

企画・財務本部  
コーポレートコミュニケーション部  
インターネットコミュニケーショングループリーダー



# ヤマハ発動機のスポーツ活動

創成期から途切れることなく続くレースやセーリング活動、そして公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団の活動など幅広いスポーツへの参加と振興は、「世界の人々と感動を共有する」ことを目指す当社が長期的に取り組んでいる代表的な企業活動の一つです。

中でも、当社が企業スポーツとして取り組むラグビーは、スポーツに情熱を持つ企業文化を強く表しており、その活動は地域社会への貢献にとどまらず、社内の一体感の醸成や企業価値の向上に大きく寄与しています。

## 「挑戦するところ」を体現する ヤマハ発動機ジュビロ

ラグビーはスポーツに情熱を持つ企業文化の中で、「経営に生きるスポーツ」「社員のモチベーション向上につながるスポーツ」として位置付けられています。

ヤマハ発動機ジュビロは1982年に「ヤマハ発動機ラグビー同好会」としてスタートし、幾多の困難を乗り越えながら2002年に関西Aリーグ優勝、2003年よりトップリーグ参戦、2014年にはトップリーグ準優勝・日本選手権初優勝を果たしました。その後もつねにトップ争いを繰り広げる活躍を続けています。

トップリーグの他チームとの企業規模の差はありながらも、選手の潜在能力を見極め、突出した能力を持つ選手同士を掛け合わせてそれぞれの長所を活かすラグビー戦術と、ローカルという地理的な特徴も活かした地域密着の活動によって築き上げた、グループ社員や地域社会の人々、ファンの方々との強固なつながり・大きな声援が、挑戦を続けるヤマハ発動機ジュビロの強みとなっています。



## 普及・地域貢献活動

### 学校訪問によるラグビー授業

ラグビーやタグラグビーを通して児童・生徒たちにスポーツの楽しさや、夢や目標を持つことの大切さを伝えることを目的として、当社がある静岡県磐田市内・近隣地域の学校を対象としたプログラムを展開しています。2019年は静岡県のRWC(ラグビーワールドカップ)レガシー事業への協力として、県内72校の小中学校に選手が訪問し、ラグビーの魅力を伝えました。子どもたちとの交流は活力となり、選手自身の成長にもつながっています。

### ラグビースクール運営

2020年で19年目を迎えるトップリーグチーム唯一の直轄で運営に携わるスクール活動です。実際にトップチームが活動するグラウンドで子どもから大人まで約300名が活動し、ラグビー部のOB・現役選手、地元のクラブチーム員などがコーチとして指導を行っています。



## 「YAMAHA Style」にこだわり 選手の可能性を最大限に引き出す

ヤマハ発動機ジュビロの「YAMAHA Style」は、「ラグビーを通してヤマハを体現する存在になる」ことを目標とし、革新と情熱で新たな感動をつくり出すことをミッションとしています。選手に対しては「守破離」のコーチング哲学をもって接し、個の能力を最大限に引き出せるよう取り組んでいます。

これは今シーズンのチームスローガンとして掲げる「Maximize」が示すように、チームに携わる一人ひとりがいかなる状況においても自らの意思で最大限の力を発揮し続けることにより、結果的にチーム力の最大化につながると確信しているためです。

「YAMAHA Style」の進化とは、「守破離」の連鎖を起こしていくことです。私たちはヤマハの歴史を継承し、さらなる成長を目指していきます。

### ヤマハ発動機ジュビロのチームビジョン

- 日本一・世界の一流に挑む強いチーム
- 社内・地域に愛され支持されるチーム
- 心躍る最高の瞬間を共有できるチーム



堀川 隆延  
GM 兼 監督

## YAMAHA Style

科学(サイエンス)と非科学(ノンサイエンス)、アートの融合  
あたり前という固定観念に惑わされない  
革新と情熱をもって  
新しいものを創造して形にしておくもの  
失敗を恐れない勇氣  
失敗を成功に変える工夫と努力  
ひとりじゃできないから、全員で考え、協力する  
ヤマハにしかできないことにチャレンジする

## 選手を支える職場の仲間たち

ラグビー選手は、日々の厳しい練習とヤマハ発動機社員としての業務を両立しています。「業務に必要な知識の習得や資格取得は、同僚に負けずきちんと習得している」「職場で人気者、応援してくれる社員が多い。後輩社員の面倒も見て、慕われている」というように評価は高く、多くの職場の仲間たちが選手を支えています。

当社にはラグビー部OBが現在80名在籍しており、そのうち4割を超える37名が海外駐在を経験しています。現在も19名が海外の市場や生産現場で活躍しており、また、36名が管理職としてリーダーシップを発揮し、部長級にも7名が名を連ねています。



## セカンドキャリアの挑戦

2016年に現役を退いた後、海外実務研修の機会を得て、世界最大の二輪車市場であるインドの現地法人YMISで南部エリアの営業を担当しています。現役時代の経験が、環境変化への順応性やコミュニケーション能力、体力やチームワークなどに活かされていると感じています。現在は多くのヤマハファンを創出するという活動目標のもと、現地社員とチームになって様々なマーケティング活動に取り組んでおり、私自身のチャレンジの場となっています。



曾我部 佳憲  
YMIS(インド)