

Revs

ヤマハ発動機社内報 [レ ヴ ズ]

 **YAMAHA**
Revs Your Heart

vol.534
2016 **3**

Revs Now
2015年12月期 **決算発表**

 **部門長メッセージ特集 第1回**



今月の表紙

ホワイトアイル ニセコ **関 敬三**さま
関さま（写真左）とチーフインストラクターの千葉
さま。裏表紙でニセコの大自然とスノーモビルの
魅力を語っていただきました。

Revs Now

2015年12月期 決算発表

3年連続増収・増益を
達成し持続的成長の
基盤づくりとなる

2015年は、2013年からの
中期経営計画の最終年度でした。この
3年間は、増収・増益が続き、おおむね
業績目標を達成しました。

特に、営業利益1,200億円以上の
水準を続け、早い時期に在庫・売掛金が
圧縮されて運転資金（金融債権を除く）
をプラスにすることで、新しい成長
投資や積極的な株主還元（配当）が可能
になっていきます。

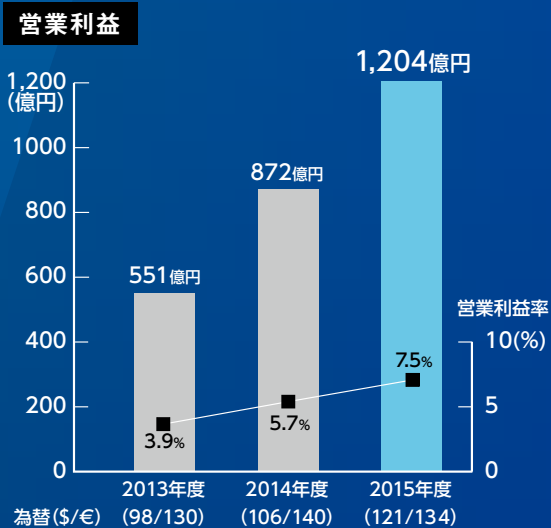
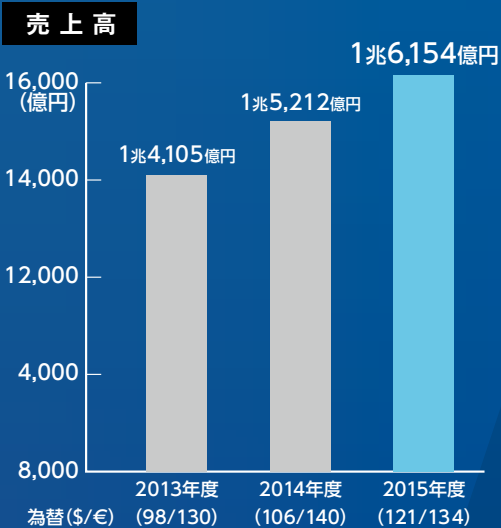
2016年からの新しい中期経営
計画につながるような、持続的成長の
基盤づくりができたと考えています。

皆さんの努力にお礼申し上げます。

柳弘之

経営業績：2015年（対前年）

売上高	16,154億円	(106%)
営業利益	1,204億円	(138%)
営業利益率	7.5%	(+1.7pt.)
経常利益	1,252億円	(129%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	600億円	(88%)
\$・€	121・134	
\$/IDR・\$/BR\$	13,400・3.3	



先進国事業は、二輪車事業でのグローバルモデル・高価格商品の増収効果、マリン事業での大型モデル販売増加・輸出に伴う円安効果、特機事業でのレクリエーショナル・オフハイウェイ・ビークル(ROV)の販売増加などにより増収・増益となりました。

また、新興国二輪車事業は、ベトナム・フィリピン・台湾での販売増加、各地域での高価格商品・コストダウン効果などの増収要因が、インドネシア・ブラジル・中国などの販売減少、通貨安影響などの減収要因を吸収し、前期並みの利益となりました。

DATA 歳時記



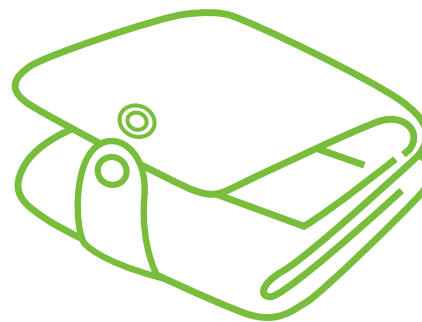
お財布事情

All about WALLET in YAMAHA

3月12日はお財布の日。そこで今回は興味シンシン、基幹職の皆さんのお財布について調査しました。お財布へのこだわりから上司の懐事情まで見えてしまう結果は必見です！

□調査期間：2016年1月28日～2月2日 □回答数：198 □調査方法：メールアンケート

Q.1 あなたの使っているお財布の形は？



- 二つ折り 80.8%** 実用性重視です
一般的に男性は二つ折り財布を好む傾向があるのだそうですが、男性が多いわが社の基幹職も例外ではないようです
- 長財布 15.7%** 見た目の良さは大事
内ポケットからスッと長財布を取り出すしくさ、デキる大人のマストな雰囲気。文句なしに憧れちゃいます
- マネークリップ 3票** オシャレチョイス!
チップの文化がある国で生まれたアイテムとか。1度使ったらハマってしまう人も多いらしく、いずれは主流になるかも

Q.2 普段、現金はどのくらい入れていますか？

- 1万～3万円未満 53.5%** 財布の中身が多すぎても少なすぎても不安ですからね
- 3万円以上 26.8%** 大きな金額を持ち歩く際は、くれぐれも気をつけてください
- 1千～1万円未満 19.2%** 日々の出費が予想しやすい人はこのくらいになるのでしょうか

Q.3 3万円以上の人に質問です。なぜその金額を入れているのですか？

- 急な出費の対応 10票** 「いつでも飲み屋で部下の話を聞けるように」との回答理由も
- 銀行の引き出し回数を減らしたいから 4票** 引き出す手間と時間のバランス。タイムイズマネーです
- 特別な理由はない 4票** 人それぞれ出費の程度で金額が何となく決まっているようです

Q.4 あなたのお財布の価格は？

- 1万円未満 36.9%** 現実的な価格帯です。買い替えのしやすさもポイントになります
- 1万～3万円未満 36.9%** プレゼント用に「ちょっといいもの」などもこの価格帯のようです
- 3万円以上 20.2%** お財布の価格と中身の金額は比例するのでしょうか…

Q.5 お財布を買い替えるタイミングは？

- 汚れやほつれが気になった時 50.0%** 人それぞれ買い替え時期は違いますがお財布も身だしなみの1つということですね
- 4～5年に1回 25.3%** 一般的に男性は女性よりお財布を長く使用する傾向があるのだそう
- 2～3年に1回 11.1%** 風水的には3年が目安といわれていますが、意外に低い結果です

アンケートにお答えいただいた基幹職の皆さま、ご協力ありがとうございました。

contents

ヤマハ発動機社内報
[レヴズ]

Revs

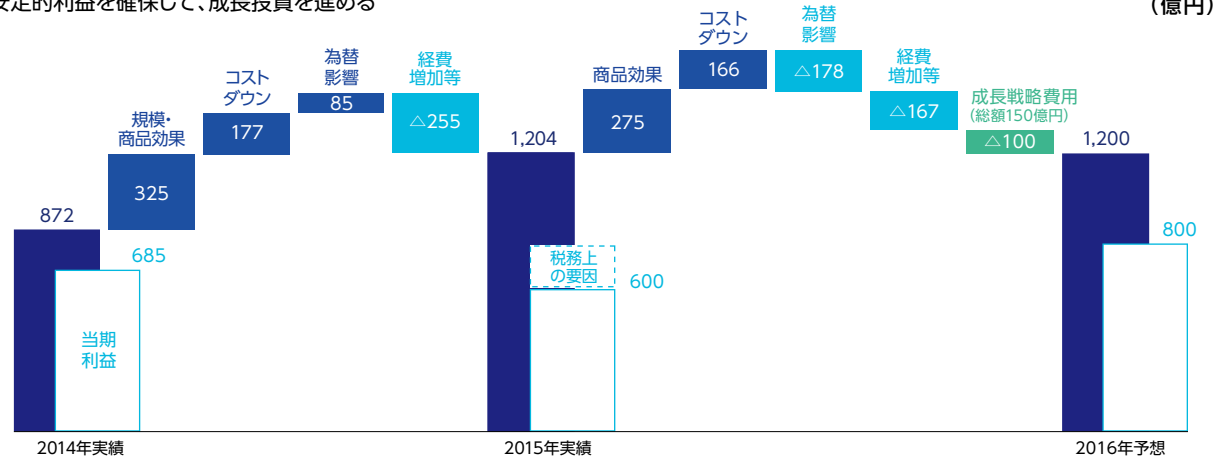
2016.03
vol.534

Revs Now 特集 2015年12月期決算発表 03

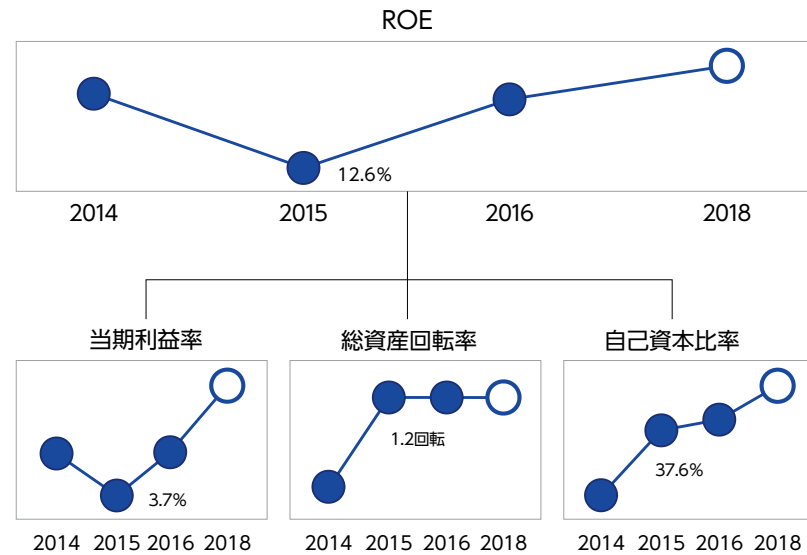
- 中から見たYAMAHA 部門長メッセージ特集 第1回 06
- Yamaha Brand Story 創業者・川上源一 挑戦、そして感動創造の原点(下) 16
- Topic Headlines 18

営業利益変動要因(2015年実績・2016年予想)

安定的利益を確保して、成長投資を進める



「ROE」経営の取り組み



当社の最も重要な経営指標の1つが株主資本利益率(ROE)です。前回中期に引き続き、「ROE」を重視した経営に取り組んでいきます。

まず既存事業の稼ぐ力を高め、「当期利益率」を高めていきます。加えて、SCM活動を強化することなどにより、「総資産回転率」を維持していきます。併せて安定的な財務基盤を維持・強化していくため、「自己資本比率」を高めていきます。自己資本比率を高める一方で本業での利益率を高めることにより、ROE15%程度の水準を目安として維持します。

2016年連結業績予想

■連結業績予想

次期の主要事業の需要見通しは、先進国市場では堅調な景況感が継続し、新興国市場ではインドネシアやブラジルで資源・通貨安などにより不安定な状況が続くものと予想されます。

このような想定の中、二輪車事業ではプラットフォームモデルのさらなる市場展開、マリン事業では高いブランド力により高収益性を維持し、特機事業ではレクリエーション・オフハイウェイ・バイク(ROV)のスポーツ領域を強化し、各事業の稼ぐ力を高めます。そして、そこから生み出される収益を成長投資に充てることで、「ひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社」を目指して持続的成長を図ります。

■経営業績予想

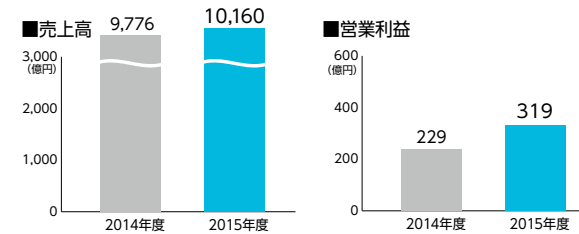
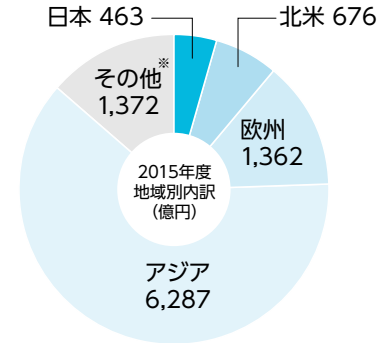
売上高	17,000億円	(105%)
営業利益	1,200億円	(100%)
営業利益率	7.1%	(△0.4pt.)
経常利益	1,250億円	(100%)
親会社株主に帰属する当期純利益	800億円	(133%)
\$・€	117・127	
\$/IDR・\$/BR\$	14,000・4.0	

2016年2月9日決算発表時の資料に基づきます。()内は2015年比です。

事業セグメント別 売上高/営業利益

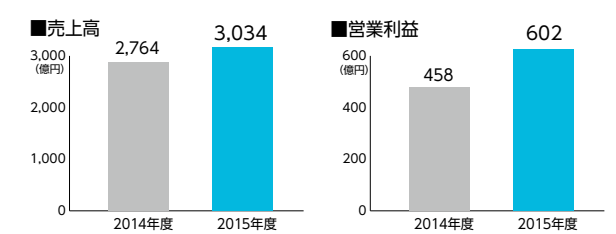
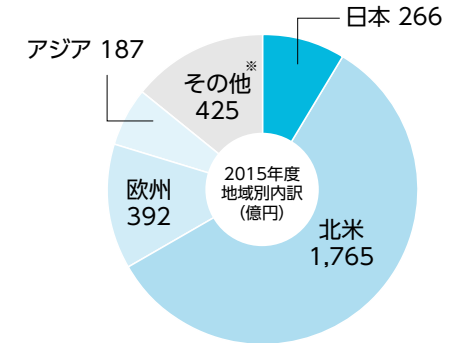
二輪車事業

MTシリーズなどの新商品効果や高価格商品の販売増加などにより増収・増益



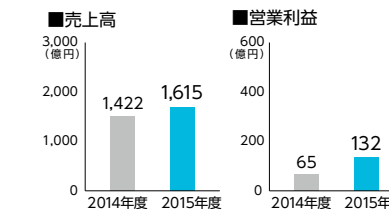
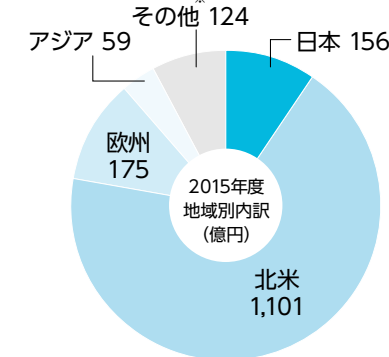
マリン事業

北米での大型船外機・ウォーターバイクの販売増加や円安効果などにより増収・増益



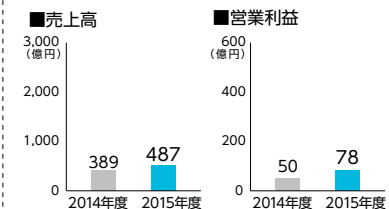
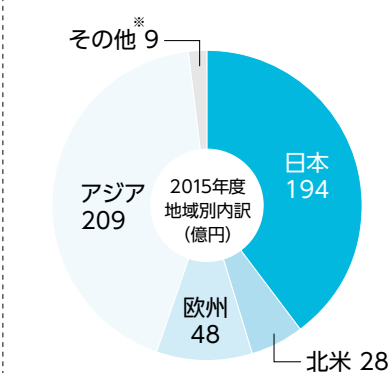
特機事業

レクリエーション・オフハイウェイ・バイク(ROV)のラインアップ拡充などにより増収・増益



産業用機械・ロボット事業

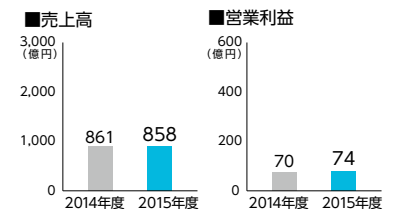
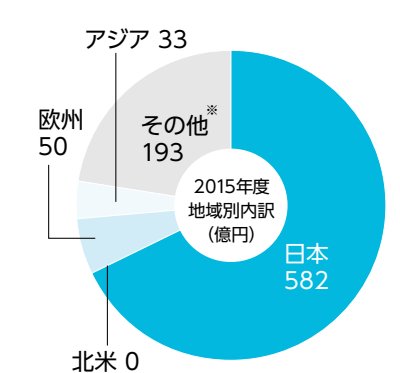
サーフェスマウンターの販売増加、日立ハイテク社からの資産譲受による事業吸収も進み増収・増益



その他事業

自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動アシスト自転車、産業用無人ヘリコプター

電動アシスト自転車は新商品効果・新規顧客開拓などにより販売台数が増加



*その他: ブラジル・オーストラリア・コロンビア・アルゼンチンなど

部門長メッセージ特集 第1回

2016年の抱負



中から見た
YAMAHA



新中期計画1年目となる今年、部門長の皆さんに2016年の抱負を伺いました。普段はあまり見えない部門長の人となり「横顔」として紹介しています。今回は8人の部門長の登場です。

Contents

新事業開発本部	滝沢 正博さん	…… P07
フィナンシャルサービス事業推進部	竹下 尚孝さん	…… P08
人事総務本部	齋藤 順三さん	…… P09
企画・財務本部	墨岡 良一さん	…… P10
デザイン本部	長屋 明浩さん	…… P11
技術本部	木村 隆昭さん	…… P12
生産本部	山地 勝仁さん	…… P13
調達本部	井上 雅弘さん	…… P14

事業本部とそれに属さない事業部、事業推進部の部門長にメッセージをいただきました。社内職制表の並びに沿って掲載していきます。

■ 本年から新事業開発本部を立ち上げた目的は、中長期における成長戦略を強力に推進していくためです。役割として「一つには、新しいこと(事業)を産むためのプロセス資源、体制などの基盤をつくり上げることにあり、二つ目は、いくつかの事業領域を対象に、具体的な事業戦略・計画提案を作り、検証を経たのち、新規事業立ち上げを行うことです。まさしく、インフラを造りながら、新たな事業を創り、産み、育てることを遂行する組織です。

「N」事業統括部は新しいランドモバイル事業の開発、「N」事業統括部は3つの事業領域「豊かな生活、楽しい移動、人・地球・社会にやさしい知的技術」での新事業探索・創造を使命としています。また昨年設立した子会社「ヤマハモーターバンチャーズ&ラポラトリーシリコンバレー(YMV&SV)」は、新技術・パートナー探索を主眼として、米国シリコンバレーでベンチャー企業への出資検討や新たなビジネスモデル開発に取り組んでいます。

当社がこれまでさまざまなアプローチで、新事業開発に取り組んでまいりましたが、



●横顔
マイ・フェイバリット・シングズ
①日本サッカー不毛時代からのフリーク
②叔父から感化された寄席通い
(現役で好きな落語家)小三治、白酒、しん平
③フランス駐在時に魅入られた美術鑑賞

新事業開発本部
本部長 滝沢 正博さん

成長戦略を強力に推進

競争力のある販売金融 サービスを提供

ファイナンシャルサービス事業推進部

事業推進部長 竹下 尚孝さん



●横顔

気に入った言葉や感銘を受けた言葉をメモするようにしています。最近では1月26日付、日本経済新聞 夕刊の「こころの玉手箱」というコラムに掲載された、執筆者が元阪急ブレーブスの福本選手から教えてもらった戒めの言葉「おい、悪魔」です。「おごるな、威張るな、焦るな、腐るな、迷うな」の最初の音をつなげたものらしいのですが、私も心掛けていきたいと思っています。

2015年1月に新設されたフィナンシャルサービス事業推進部は

メーカーとして販売金融事業を運営しています。販売金融は、お客さまが購入資金を手に入れるための有効な手段であり、販売に大きな影響を与える重要なサービス

です。もちろん、金融専門業者はたくさんありますが、メーカーが運営する販売金融サービスは、自社商品、販売網に適したサービスを提供できるという大きなメリットがあります。お客さまに競争力のある販売金融サービスを提供することによって、ヤマハ製品を持つことによる新たな感動体験と豊かな生活を提供していきたいと思えます。その結果として利益を獲得しグループの経営に貢献していきたいと考えます。

昨年は、アメリカやカナダで販売金融事業を開始し、既に事業展開していたオーストラリア・ニュージーランドと共に基盤構築はかなり進んできました。昨年12月発表

の中期計画でも「既存事業を支援する金融ビジネス拡大」と対外的にも説明を行い、運営基盤を強化しながら、特に北米の金融ビジネスを拡大して既存事業を促進・支援していきます。

中期計画1年目の今年にはアメリカやカナダでのお客さま向け販売金融をさらに展開していきます。またインドネシアやインドでは三井物産と合弁の販売金融会社 Busan Auto Finance (BAF) との協業を深め、本体販売拡大へ貢献していきます。それだけでなく保険サービスなどの取り組み拡大や、将来の布石としてその他市場でも販売金融の事業化に向けたスタディーを進めていきたいと思えます。現在は法規制などによって販売金融が認められていない国においても、事情の変更により販売金融が可能となる場合もありますので、今後当社の成長が期待されている国での販売金融の可能性も含めて調査を進め、本体販売拡大の基盤をつくっていきます。

「ひとまわり・ふたまわり大きな『性的な会社』」。そのために人事部門は個の力と和の力をグローバルに高めるべく、新中期の重要課題として①ブランドを体現する人づくり、②グローバル化のさらなる推進、③ダイバーシティ推進に取り組む。まず、ブランドを体現する人づくり。企業理念、ブランドスローガン「Revs Your Heart」に加え、ヤマハらしい「発・悦信・魅・結」が定義された。①これらを事業・機能ごとに落とし込んだウエイを言語化し、②それを実現するブランドを体現する人材像・人材要件を明文化する。そして、③それらを人材評価の仕組みと育成プログラムに落とし込む。これにより仕事の場での実際の活用と個性・競争力あるグローバル人材育成にきっちりつながる。

グローバル採用などを展開してきた。本年3月にYMEINVのCOOエリック・ドウ・セイン氏とYMMのCOOディオシニス・ペティ氏が外国人として初の本社執行役員に就任する予定である。さらに、グローバルな適材適所の実現、人材育成および本社のグローバル化・多様化の3兎(と)を追う新たなプログラムとして、YMREの社長オリビエ・プレヴォ氏を本社調達本部副本部長に、TYMコーポレート責任者のボンサトーン氏をグローバル人材開発部長に招聘(しょうへい)する。

ビジネスにおける創造性は一人の天才によつてもたらされるものではなく、多様な人たちの相互触発的な関係によって生み出される。多様性の受容と協働のためのマネジメントとしてグローバル人事を一層進めるとともに、シニア人材・女性活躍推進も重要テーマとして取り組んでいく。

変革への決断、実行への強い意志、結果への覚悟をもって、新中期の諸課題にメンバー全員で挑戦していく。



●横顔

マイブーム：①8カ月の孫 ②ゴルフ ③読書、映画(歴史モノ) ④ジョギング(3年前の体重に戻す)

特長：粘り強さ

モットー：逃げない、諦めない、ベストを尽くす

人事総務本部

本部長 齋藤 順三さん

変革への決断、実行への 強い意志、結果への覚悟

あらゆるステークホルダーと 企画・財務本部 対話を重ねる

副本部長 **墨岡 良一**さん



●横顔

好きなことは「絵をみる」こと。
これは、欧州駐在時代から始まりましたが、今でも時間をつくって、美術展などに足を運んでいます。皆さんにもお勧めです。絵を浴びるように見れば、男性は内面が充実し、女性だったら、ますます美しくなります。そのはずで。絶対に。

2016年、いよいよ新しい中期計画がスタートしました。全員で「ひとまわり・ふたまわり大きな個性的な会社」を目指していきましょう。

まずは、企画財務部門の視点から、昨今のわれわれを取り巻く環境を考えてみましょう。企画・財務本部は、昨年より、コーポレートガバナンス・コードの導入に取り組んできました。これは、コーポレートガバナンス改革により、企業の「稼ぐ力」ROEを向上させ、企業の価値が向上することにより、市場が活性化するという狙いです。もちろん、当社も中期計画の中の指標として、ROE15%程度という目標を掲げています。ROE15%というのは一般的に非常に高い数値です。しかしながら、直近の当社を取り巻くビジネス環境がどうなっているかといえば、米国の経済の復調・円安と当社にとってプラス方向かと思えば、中国経済の急減速・原油価格の急落、それらによる新興国通貨の下落と景気低迷と厳しい状況が現出しています。

「新中期計画を進めるのに、状況が厳しくなっていましたの？」

でも、大丈夫。
当社のようにグローバルでビジネスを行えば、いっしょにどこかで必ず厳しい状況に直面しています。中期計画の方向性に基つき、全員が一体となって取り組めばよいのです。そのような中で、企画・財務本部が、各事業部門・機能部門をサポートするのはもちろんですが、それにとどまらず、ステークホルダーとのコミュニケーションを、本部全体が一体感を持って取り組んでいきます。グローバルに、お客さま、社員の皆さん、取引先、株主、投資家、地域社会、あらゆるステークホルダーに、われわれのやっていること、やろうとしていること、目指すものを、さまざまな手段を通してアピールし対話を重ねていきます。こうしたことが中期計画達成につながっていくと信じています。

最近、「発」にするには、変えらうから入らない」とと部下やお取引先に言っています。なかなか「発」を造るのは難しい。だからこそ既成概念を取り払って、あえて「ん」なこと、「ん」なものを考えないと先を走れません。」「お客さまの声を聴く」「ん」のは、モノ創りにおいてもはや常識ですが、これとて聴いたところまで、一夜明けて、飽きた、もういらぬ言われればそれまで。聴くためには、むしろ話のネタが必要で、お客さまの喜びや「ん」は、実は私たちがカンパニーの発信、発案にかかっています。何でもやります、は実は何にもやれぬ、と同じで、他社もやらぬやうなことを、こののはヤマハの「ん」なことを、自分から「ん」する「ん」のは、他人なら誰かやせぬ「ん」の「ん」不要なことをだけやらぬ「ん」の「ん」は、この「ん」の「ん」です。何でもやれぬ、は

時間も努力も膨大にかかります。プライオリティーを絞ることは難しいですが、そこにヤマハらしいかがかかっているのではないのでしょうか。

そんなことを念頭に今年度はデザイン本部としてコーポレート、事業、世界を横断するつもりで頑張っています。年末には、新デザイン棟が建ちます。経営陣の皆さま、ご尽力いただいた方々に心より感謝いたします。

そこから生み出される中身、新しい働き方が求められているものであると肝に銘じ、ヤマハブランドをキラキラと輝かせる取り組みを推進してまいります。それと、デザイン本部だけでなく、デザインを良くすることばせませぬ。引き続き皆さんのご理解と支援をぜひよろしくお願い申し上げます。



●横顔

モットー：明るく楽しく元気よく 世のため人のため自分のため クリエーターとして100歳まで働く！

ライフワーク：楽器演奏/音楽。本業がなんだが分からなくなる、というのを目標に今年も（あえて趣味と書かない）ライブ・作曲続けます！

余談：最近、WRに続き、2台目のバイク増車。「FJR1300AS」、いいバイクですね！

デザイン本部

本部長 **長屋 明浩**さん

2016年のデザイン本部 目標は発↑変・品

ヤマハらしさを極めた 商品を実現する技術開発



技術本部

本部長 木村 隆昭さん

① 新技術ビジョン

新しい中期を迎えるにあたり、新たな技術開発の方向性を示すために新技術「ビジョン」を制定しました。【図1参照】

新技術「ビジョン」の最も重要なメッセージは、「ヤマハらしさを極めた商品を実現する技術開発」です。

② 人機官能

新技術「ビジョン」で述べた「らしさ」を具体化するための技術開発の思想として「人機官能」という言葉を選び、技術開発の進むべき方向性をより具体的にしました。

人機官能という思想は「人機一体感を中核」として、「自己の実現と成長」「魅力的な存在感」そして「これらの因子を支える基礎」としてマシンに備わるべき基本価値である「安心感と利便性」という4つの官能性能により成り立っています。

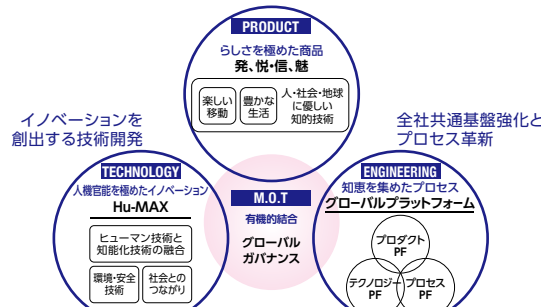
これを概念図にまとめると以下のようになります。【図2参照】

③ HUMAN-MAX

「人機官能」を実現していく技術としてこれまでのマシン技術に加えて、「ヒューマン技術」と「知能化技術」を融合した新たなコア技術を創出していきます。"Human-Machine-Extreme" Technology

図1

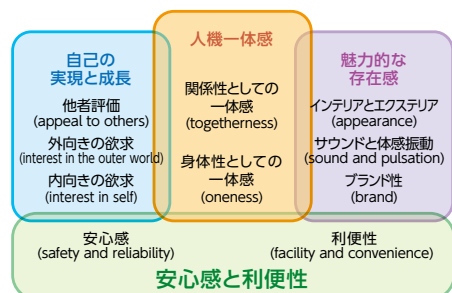
らしさを極めた商品を実現する技術開発



らしさを生み出し続ける戦略と人材

図2

人機官能



- ④ 今期の取り組み
技術本部において、以下に述べる3つの重点課題に取り組んでいきます。
 - ① イノベーションを創出する技術開発
 - ② 全社共通基盤強化とプロセス革新
 - ③ らしさを生み出し続ける戦略と人材
 - ⑤ 技術本部の皆さんへ
今、社会が技術によって大きく変わろうとしています。われわれの主な事業ドメインであるモビリティの世界においても自動運転技術やマシンの知能化技術によってこれまでになかった商品や、サービスが生み出されてきています。
- この変革の時代に技術者として立ち会える喜びをしっかりと感じてくださいます。
- そしてこの変革の時代の傍観者としてではなく、変革の当事者として立ち向かっていきます。
- そしてその中でわれわれ自身が、ひとまわりも、ふたまわりも大きく成長することにより、社会に新たな価値を提供するヤマハらしい商品、新たな事業を創出して、ひとまわりも、ふたまわりも大きな「個性的な会社」をつくっていきましょう。

生産本部では今年新たに「デマンドチェーン」革新部を立ち上げました。狙いは、生産から販売までの在庫削減を通じたキャッシュ創出で、キーとなるのは、商品の売れるスピードでの生産です。このことを実現するためには、PSSと呼ばれる生産・販売・在庫情報に基づく素早い生産調整が必要になります。新組織は営業・クロスリード・生産管理のフレッシュなメンバーで構成され、販売・生産情報を一括して扱うことにより情報伝達のスピードアップ・無駄のない生産計画立案を行うとともに、正確な販売情報を素早く取得し計画に反映させるための仕組みを構築し、スリムな事業経営への貢献を目指します。

次におコストダウンに向けては、商品開発のプラットフォーム化と連動したPFCD活動・グローバル生産レイアウトとしてASEAN拠点へのグローバルモデル導入やASEAN域内の生産補完を進めています。これらの活動を引き続き推進

する中で課題となってくるのは、品質です。プラットフォーム化により部品の共用範囲が広がり、またグローバルモデル化により仕向地が新興国・先進国の枠を超えて広がり、製品の使われ方製品に対する要求が多様化していきます。このように新たな環境の中、品質に関しては信頼性・質感を高め、新たに広がる仕向地のお客さまに満足していただく必要があります。開発・生産準備のプロセスの中では成熟度を上げ良品条件を明確にし、生産現場では標準装備をベースに良品条件を維持管理し続ける強い現場を構築する必要があります。さらに、より進化したモノ創りへの継続的チャレンジにより標準装備を深化させ、得られた手法をグローバルに共有化、展開させ続けることにより、ヤマハのモノ創りをグループ全体の共通価値へと育てます。これらの活動を通じてモデル戦略／グローバル生産レイアウト戦略の効果を最大化していきます。



●横顔

アマゾンの大物釣り(バス)の夢を遠州灘で実現すべく船釣りに挑戦中。その他、浅く広くをモットーに、オーディオ・カメラ・BBQなど。

生産本部

本部長 山地 勝仁さん

ヤマハのモノ創りを グループ全体の共通価値へ

日本人中心の 視点・発想からの脱皮

調達本部

本部長 井上 雅弘さん



●横顔

駐在時代は中断していましたが、帰国後にバイク熱が復活。現在の愛車「BOLT」で山道のツーリングなどを楽しんでいます。また、大学時代から始めたサクソフォンで演奏会に出ることもあり、今もヤマハミュージックスクールを受講中。映画音楽やポップスを演奏しています。

■ 調達本部では、2008年からモノ創り調達を進めてきました。新中期がスタートする2016年はその第3ラウンドが始まる年。真の意味でヤマハらしいグローバルな調達ネットワークを構築する「元年」だと考えます。その中で私が最も大切だと思うのが、視点・発想の転換です。

これまでの取り組みで、グローバルパートナーの皆さんと協業して競争力をつくっていくという調達ネットワークの基礎は築けました。さらに協業を本格化して一層のコストダウンや競争力強化を達成するには、次のステップとしてグローバル化の加速が必須です。それには日本や日本人中心の視点・発想から脱皮することが欠かせません。

海外にはいろいろな企業があり、「ヤマハと一緒にモノ創りをしたい」という会社はたくさんあります。中国やインドをはじめとする海外のお取引先と仕事をしていくためには、われわれ自身が考え方・センス

を変えて、一緒になって取り組むことが大切です。日本のお取引先と一緒にやってきたのと同じように、海外のお取引先とも一緒にモノ創りを変えていく。そういう視点や発想の仕方が広がるようにしたいのです。2月には副本部長がイタリアから赴任し、本部内の外国人スタッフも増えました。現地のナショナル人材も含めグローバルな人々の発想を受け入れて戦略を練り、一緒に仕事をするセンスと感覚を磨き、議論して方向を決めていく。そういう基盤を構築し、それを調達のカルチャーにしたいと思っています。

調達という仕事は、直接お取引先と接する仕事です。調達部門の皆さんには一人一人がヤマハの代表であるという意識を持ち、お取引先と一緒に活動していくしてほしい。そして他部門の皆さん、課題や要望はどんどん相談してください。お客さまが「これはすごい」と感じる期待に応える商品を開発するために、全員で競争力を高めていきましょう。

次回予告

第2回は



左記の方々に登場いただきます。



エンジンユニット
秀島 信也さん

PF車両ユニット
島本 誠さん

CS本部
小野 勝さん

MC事業本部
渡部 克明さん

マリン事業本部
木村 隆昭さん

AM事業部
丸山 平二さん

海外市場開拓事業部
稲村 徹哉さん

ビークル&ソリューション
事業本部
加藤 敏純さん

Yamaha Brand Story ②

2012年末に刷新したブランドスローガン「Revs your Heart」。
このコトバが内包するヤマハラしさを、あらためて感じてほしい。
そんな思いから、半世紀を越える当社の歴史をひも解くシリーズを
今年1年を通じて展開しています。

創業者・川上源一 挑戦、そして感動創造の原点(下)

ピアノ、オルガンで名を成した日本楽器製造(現ヤマハ株式会社)の新事業として、モーターサイクルの製造・販売に進出。自ら陣頭指揮を執って最初の製品「YA・1」を完成させた川上源一は、1955年7月、ヤマハ発動機を創立。さらに国内最大規模のレースで勝利し、ヤマハモーターサイクルと「YA・1」の名を一躍全国にアピールしました。川上社長の功績や人となり、をたどる第2回は、その後の事業拡大と世界進出を支えたお客さま第一の信念、飽くなき挑戦の足跡をご紹介します。

品質絶対

お客さま第一のモノ創り

1955年7月1日、従業員数約150名でスタートしたヤマハ発動機は、「YA・1」に続いて175CCモデル「YC・1」も発売。急ピッチで生産体制の整備・拡充をはかりました。

その過程で、大きな課題となったのは品質管理。組み上がった製品の性能や機能にバツぎが多いため、出荷前に1台1台実走行テストを実施。また川上社長も工場内にデスクを置き、毎日のように不良品対策や生産性改善の陣頭指揮を執りました。そしてついに、2機種合計で月間1000台の生産をクリアしたのです。

ところがそんな矢先、大きな危機が訪れました。オリジナル設計・デザインで創り上げた250CCスポーツモデル「YD・1」(1957年発売)に、簡単な補修では解決できない不具合が発生。川上社長は、全国の販売拠点にスペアエンジンを送り、対象車約3000台のエンジンをまるごと交換するよう指示し、

「P・7」は、「YA・1」の125CCエンジンをベースに開発したもので、1961年にはさらに小型の「P・3」を発売。沿岸漁業やレジャー施設など中小船舶を扱う人々を中心に普及し、やがて業務からクルージング、フィッシング、スポーツまで幅広い用途の製品へと発展していきました。

その一方、川上社長はカタリナGPに同行した際、アメリカで軽くて強い新素材FRPを使ったボートとアーチェリーに注目。帰国後さっそく成形技術の修得を指示し、1960年にはヤマハ最初のFRP製モーターボート「RUN・13」「CAT・21」を発売。現在もヤマハのマリン事業を担う2つの製品、船外機とボートがそろう踏み踏みました。

普及と需要創造

市場は自ら創り出すもの

「イタリアではいつも、楽しみに歌い楽器を奏でる人の姿が見られた。しかし日本に帰ってくると、オルガンがたたく販売しているはずなのに、演奏する音は聞こえてこない。せっかく買っていたいでも、弾いてもらえなくては意味がない」。こうした、音楽をもっと自然に、身近に親しんでもらおうという川上社長の思いから1954年にスタートした子ども向けの音楽教室は、やがて日本楽器製造から非営利の財団法人「ヤマハ音楽振興会」へと引き継がれ、グローバルな音楽普及活動に発展しました。

わずか数カ月ですべての対応を完了させました。現在のリコールに当たるこの方法は、当時ほとんど例がなく、莫大な費用と労力を要するものでしたが、川上社長は「ヤマハを信頼して買ってくれたお客さまに、絶対に迷惑をかけてはならない。クレームが発生したような時こそ、品質のヤマハに対する信用を得るチャンスである」と信念を貫き、その姿勢は全社に深く浸透していきました。

海外進出

技術と性能をレースで証明

「YA・1」「YC・1」「YD・1」。創立からわずか2年で製品を3モデルに増強し、着々と販売を伸ばしたヤマハ。その好調を支えた要因のひとつが「製品の優秀性を証明し、広く知らしめる」ために始めたレース活動です。そこで川上社長は、国内に続き海外レース参戦を計画。その最初の舞台が1958年の「第8回カタリナGP」でした。このレースはロサンゼルス湾に浮かぶサンタ・カタリナ島で開催され、欧米の有名メーカーが多数

製品を売る手段ではなく、音楽を通じて人々の日常生活に、心豊かな安らぎや潤いを提供したいという純粋な思い。ヤマハ発動機は、そうした考え方やノウハウを、日本でまったくなじみのなかったマリンレジャーの普及に活用。1962年、水上スキーの体験イベントや安全に楽しむための教室を開始し、1970年代にはそのメニューをさらに拡大していきました。またモーターサイクル事業でも、1960年代後半から人気が高まってきた新ジャンル、モトクロスやトライアルに着目。オフロード製品ラインアップの拡充と同時に体験会や教室、競技会の開催、走行施設の整備を全国規模で推進。普及と需要創造を兼ねた独自の市場開拓スタイルを確立しました。

飽くなき挑戦

事業の多軸化

「会社が業績を挙げ、資本的に余裕があるうちに新しい仕事の糸口を作っておく」という信念に従い、モーターサイクル事業を興し、マリン事業に進出した川上社長は、1960年頃から四輪スポーツカーの研究を指示。1964年にはトヨタ自動車と提携し、「トヨタ2000GT」の開発・製造に乗り出しました。

またその頃、北米で人気を集めていたスノーモビルにも注目。試行錯誤の末、1968年、「SL350」を発表して新たな事業化に成功しました。そして

参加するビッグイベント。「世界に通用しないものは商品ではない」という信念で磨いてきた技術と性能を試す絶好の機会です。

川上社長も現地で見守るなか、250CCファクトリーマシン「YDレイス」を投入したヤマハチームは、エースライダーがたび重なるアクシデントにも負けず果敢な追い上げを見せ、6位というリザルトに関わらず1万5000人の観客を魅了。盛んな称賛を浴びました。

それをきっかけに、1961年からヨーロッパの世界GPやアメリカ本土のデイトナレースさらにインドネシア、マレーシアなどレース活動の規模を一気に拡大。現地モータースポーツファンの心をつかむことで、メキシコやアメリカの日本楽器製造の現地法人や各国代理店を拠点にスタートした輸出版売の促進に大きく貢献したのです。

挑戦

マリン事業への進出

日本楽器製造の社長に就任して間もなく、世界を旅して回った際にマリンレジャーを満喫する欧米のライフスタイルを目にした川上社長は、日本にもボートやヨットなどマリンレジャーを楽しむ時代がきつとやってくることを確信しました。そして以前から温めていた「モーターサイクルのエンジンを使って船外機を作る」というアイデアの実現に動き始めたのです。1960年に発売した最初の製品

1970年代に入ると、汎用エンジンを利用した発電機、除雪機、レーシングカート、FRP技術を生かしたブルなど多彩な製品開発を促進。1974年、第2代・小池久雄社長に後を譲るまで、つねにヤマハ発動機を牽引し続けたのです。そして創業者である川上社長が自ら示したチャレンジスピリットやお客さまに感動を提供し続ける姿勢はDNAとして脈々と引き継がれ、陸・海・空をフィールドに、グローバルに事業を展開するヤマハ発動機の原動力となっています。川上源一氏は2002年5月25日、90歳で逝去されましたが、生前の輝かしい功績が評価され、2012年には「日本自動車殿堂」殿堂者に選ばれました。



スポーツカーの試作車に乗り、開発担当者の説明を受ける(1964年)

次回予告

YAMAHAブランド(1)その成り立ちと三本の音叉

明日の
ヤマハを担う
若手社員へ

ご定年 長年お疲れさまでした	
平尾 茂勝	人事総務本部 人事部 安全健康推進G
山口 嘉代子	人事総務本部 渉外部
古賀 政登	企画・財務本部 プロセス・IT部 ITグローバル戦略G
竹上 政喜	デザイン本部 デザイン推進部 先行デザインG
清水 千春	技術本部 技術企画統括部 デジタルエンジニアリング部
増井 克美	生産本部 BD製造統括部 MC組立工場
桑原 和弘	生産本部 EG製造統括部 磐田第1製造部
浅井 忠仁	生産本部 EG製造統括部 浜北製造部
田辺 正明	生産本部 EG製造統括部 浜北製造部
橋本 富康	生産本部 EG製造統括部 浜北製造部
遠山 英行	生産本部 EG製造統括部 磐田第2製造部
原田 周次	PF車両ユニット 品質革新技術部 車両品質G
田邊 茂樹	PF車両ユニット PF車両開発統括部 実験企画部
鈴木 恒司	PF車両ユニット コンポーネント統括部 外表ユニット技術部
齋藤 拓雄	エンジンユニット コンポーネント統括部 金型技術部
深沢 桂一	MC(事) 第2事業部 営業企画推進部
大庭 敏彦	MC(事) 品質保証統括部 品質推進部
横倉 誠	ヤマハモーター パワープロダクション(株) [YMPIC]

野田 友彦	サクラ工業(株)
森本 孝司	ヤマハモーターアシスト(株)
塩谷 利之	KYBモーターサイクル サスペンション(株)
お誕生 おめでとうございます!	
10 / 2	若谷 智美 長女 英恵 ハナエ デザイン本部 製品デザイン部 MC製品デザインG
11 / 12	杉本 和也 長女 咲奈 サナ 技術本部 MS開発部 YZ G
11 / 17	熊敷 竜大 長女 妃菜 ヒナ マリン(事) ME事業部 ME製造部
11 / 21	谷下 雅彦 長男 拓海 タクミ Y.M.R.I.D.
11 / 25	高橋 優之 長男 奏汰 カナタ 生産本部 EG製造統括部 磐田第1製造部
11 / 25	高良 直希 長男 晴暉 ハルキ エンジンユニット コンポーネント統括部 ユニット技術部
11 / 25	森 友美 長男 暁翔 アキト 調達本部 調達企画部 PRO-10見える化G
11 / 28	山内 翔 長男 颯斗 ハヤト 生産本部 EG製造統括部 磐田第2製造部
11 / 28	野崎 敦夫 長男 柊羽 シュウ I.Y.M.(チェンナイ駐在)
11 / 28	山本 一平 長男 大智 タイチ PF車両ユニット コンポーネント統括部 試作技術部
11 / 29	大場 睦人 長女 優羽舞 ユウム 生産本部 EG製造統括部 磐田第1製造部
11 / 30	平野 伸幸 次男 太翔 タイト 生産本部 BD製造統括部 MC組立工場
11 / 30	安川 光 長女 心麗 ミレイ マリン(事) ME事業部 開発統括部 技術企画部

※部署名は2016年1月現在のものです。ご本人(ご家族)からの申請情報に基づき、承諾を得た上で掲載しています。

12 / 1	藤村 公一 次男 怜央 レオ 生産本部 生産戦略統括部 生産企画部
12 / 1	岡野 明浩 長男 翼 ツバサ 生産本部 BD製造統括部 MC組立工場
12 / 1	桐村 明寛 長女 菜鳳 ナオ 技術本部 研究開発統括部 基盤技術研究部
12 / 2	鈴木 貴博 次男 郷太 キョウタ PF車両ユニット PF車両開発統括部 LMW開発部
12 / 2	堀 啓一 長女 香澄 カスミ ピープル&ソリューション(事) SPV事業部 第1開発部
12 / 10	永井 成範 長女 凜 リン PF車両ユニット コンポーネント統括部 機能ユニット技術部
12 / 11	秋津 幹子 輝斗 テルト エンジンユニット コンポーネント統括部 ユニット技術部
12 / 11	松下 愛 次男 優 ユウリ 人事総務本部 総務部 総務第2グループ
12 / 11	寺田 智勝 長男 結陽 コウヒ マリン(事) ME事業部 開発統括部 CAE実験部
12 / 12	坂下 大祐 次女 結南 ユイナ ピープル&ソリューション(事) IM事業部 マウンター第1営業部
12 / 12	榛葉 義人 長男 郁人 イクト ピープル&ソリューション(事) IM事業部 マウンター第1営業部
12 / 12	根来 晃司 海外市場開拓事業部 CS部 部品マーケティングG
12 / 12	根来 麻美 ヤマハモーターサポート&サービス(株) [YMSS]
12 / 15	松澤 正彦 長男 健正 ケンセイ 生産本部 EG製造統括部 EG製造部
12 / 16	森島 啓陽 長女 心芭 ココハ エンジンユニット エンジン開発統括部 第1エンジン開発部
12 / 30	中野 晃徳 次女 瑠香 ルカ エンジンユニット コンポーネント統括部 ユニット技術部

編集後記

昨年初めに、20歳代の若手社員25名の方々にグループインタビューを行いました。そこで、社内報の記事に関して、「内容が面白い」、「上から目線」、「身近に感じない」などの厳しい意見を聞き、またさまざまな改善要望を挙げられました。その中で一番印象に残ったものは、「経営層の人間性が伝わるものを掲載してほしい」という意見でした。

今月は、恒例の部門長メッセージのおおのに「横顔」と称して、自身の趣味、モットー、休日の過ごし方などを自由に書いていただきました。普段接していてもなかなか聞けないことや、全く知らない一面があることなど、少しの驚きとともに、それぞれの方々のお人柄をお伝えできていれば幸いです。

もう一つお知らせです。社内報のリニューアルに続き、WEBグループ報、「Yamaha Motor Group Net」をリニューアルしました。コンテンツを社内報「Revs」と連動させることを念頭に名称も「Revs+ (レヴズプラス)」と変更、主に海外グループ拠点の現地社員の方々に向けて情報発信していきます。そのため、今回のリニューアルの目玉は、グローバルに通用するレイアウトデザインと、コンテンツの多言語対応にしました。今後は、特に海外から閲読要望の高い社長メッセージを、日英に加え、インドネシア語、ベトナム語、タイ語、中国語でも掲載していきます。また、4月からは、2年に一度開催されるワールドテクニシャンクラウンプリの特集として取り上げます。世界各地の予選から日本で行われる本戦までの様子を毎月掲載していきます。

(YK)

Topic Headlines

ヤマハ発動機グループの最新ニュースをお届けします!
詳しい内容はWEBをチェック!

イントラネット (トップページ) ▶ Revs+ ▶ news & topics

1.31 [YMDB]
販売効率の向上! コンソーシアム

1.27-1.29 [YMC]
ナノテク大賞2016で独創賞

1.21 [YMUS]
米国の楽器ショーでヤマハ(株)と共同展示

1.21・1.22 [YMC]
「第一線監督者の集い」に木下工長

1.21 [YMC]
新デザイン棟の工事スタート!

1.19 [YMC]
全国設備管理強調月間の社内入賞者決定

1.18 [YIMM]
インドネシアで「Aerox」発売イベント開催

1.12 [東洋ベスク]
東洋ベスクでクラッチの生産始まる

1.9 [YMC]
CP来館者200万人達成

1.9・1.10 [YMVN]
ベトナムのライダーズ・フェスに1,500人参加

12.21 [YMPH]
フィリピンでユーザーにサプライズギフト

12.4 [Incolmotos]
ブランド価値を確固たるものに

12.1 [IYM]
モータースポーツ振興イベントにロレンソが参加

ヤマハ発動機技術会 第33期 総会・春季講演会
自信をつけるココロの整理術
～歴史を変えたメンタルコーチから学ぶ～

ラグビー日本代表の歴史的勝利にメンタル面で貢献した荒木さんに、マインドを変えることで起こる変化、結果へ結び付く過程などをご講演いただきます。日々の業務に生かせる自分だけのルーティンが見つかるかもしれません。お誘い合わせの上、奮ってご参加ください。



講師 荒木香織氏 開催日 3月2日(水)
時間 [総会]17:50～18:10 [講演会]18:15～19:45
場所 コミュニケーションプラザ3F 大ホール
参加費 [会員]無料 [非会員]1,000円 ご家族・ご友人のご参加は、ご遠慮ください

お問い合わせ・お申し込み ▶ 内線 TEL:711-4784 担当:木下 久寿
✉ kinoshitah@yamaha-motor.co.jp

読者プレゼント「ばくおん!!」当選者発表

「Revs」創刊特別企画、おりもとみまな先生直筆イラスト・サイン入りコミックの読者プレゼント企画に134人の方からご応募をいただきありがとうございます。厳正なる抽選の結果、右記6名の皆さんが当選されました。おめでとうございます!

- | | | |
|----|----------|------------------------------|
| 1巻 | 加藤 繁昌さん | 生産本部 EG製造統括部 浜北製造部 |
| 2巻 | 田中 通夫さん | サクラ工業(株) |
| 3巻 | 杉浦 正明さん | ヤマハモーターソリューション(株) [YMSL] |
| 4巻 | 平見 育彦さん | ピープル&ソリューション(事) UMS事業推進部 開発部 |
| 5巻 | 匿名希望の方 | 生産本部 EG製造統括部 |
| 6巻 | 菊原 比呂志さん | PF車両ユニット 原価革新統括部 原価革新部 |

新会社紹介映像が完成しました!

今回、新しく会社紹介映像を作成しました。お客さまやイベント開催時に当社を紹介する際には、ぜひご活用ください。

内容:約10分・日本語版/英語版

- プロローグ
①.YAMAHAの原点
②.3つのYAMAHAらしさ
(独創のコンセプト/卓越した技術/洗練された躍動感)
③.YAMAHAの社会貢献
④.挑戦こそYAMAHA
⑤.感動は世界へ



■ダウンロード先

イントラトップ ▶ 部門情報 ▶ コーポレート ▶ 広報・宣伝・WEBサイト情報 ▶ 写真ライブラリー

お問い合わせ ▶ コーポレートコミュニケーション部 宣伝グループ

世界の注目を浴びるニセコを

スノーモビルで満喫してほしい！

学生時代のヨット競技から当社と関わる、スノーモビルバーク
「ホワイトアイル ニセコ」の関敬三社長に、スノーモビルの魅力と
将来性についてお聞きしました。

お客さま
と
ヤマハ

Phazer M-TX



専用設計の超軽量・スリムな高剛性ハイブリッドフレーム
に高出力・高トルクの4ストローク・直列2気筒エンジンを
搭載。排気量499cm³のパワーを全開まで使って、新雪を
思い切りかき分ける爽快感、軽量・コンパクトなボディを
全身でアクティブにコントロールする面白さが持ち味。

今がチャンス、 ニセコの雪が熱い！

香港、オーストラリア、ジャマイカ、
ロシア、ヨーロッパ…。現在、年間
1万人に上る当パークのお客さま
の大半は海外の方で占めており、国
際リゾート地へと変わりつつある
ニセコを、肌で感じる毎日です。

そんな今こそ、スノーモビルを
冬のアクティビティとして浸透さ
せる大きなチャンス！ その強力な
アイテムとして導入を決めたのが
「Phazer M-TX」でした。

「M-TX」がワンランク上の ニーズに答えてくれる

予想通りダイナミックな走行を
求めるリピーターのお客さまから
は、「山を登るときのパワフルさが
すごい」「下りではブレーキもよく
利き安心」「フォームもスタイリッ
シ」と評判は上々です。



「YAMAHA」製だと、外国人利用者の反応も良いのだそう



当パークの自慢である日本屈指
のロングコースと500mの標高差
は、「M-TX」のスペックを楽しむ
のに最高の環境ですからね。ワンラ
ンク上のニーズに応えられる最適な
モデルとして、浸透することを確信
しています。

40年来の友でもある ヤマハと成長し続けたい

一方、スノーモビルにはマリ
ンジェットのような若者のイメージが
ありますが、本来スキーができない
シニアでも気軽に楽しめるもの。
現在、お客さまの半数が初心者で
あることを考えると、スノーモビル
ファンの裾野を広げることの大切
さを痛感しています。欲をいえば
ヤマハには普及モデルを充実して
もらい、お客さまのニーズに合わせて
選択肢を増やしたいところです。

学生時代に「ヤマハ15」でヨット
競技をしていた私にとって、ヤマハは
青春時代から共に過ごしてきた
気の置けない最高の友。ヤマハのモノ
創りにはゾクゾクなんです(笑)。
だからこそ敵しい注文も付けていき
ながら、ヤマハと一緒に成長して
いきたいですね。

●担当者から



1人でも多くの人にスノーモビルの世界を知ってほしい

ヤマハ発動機販売(株) [YMSJ] 北海道営業所 伊藤 浩二さん

スノーモビルは、私たちにとって冬季の重要な製品です。スノーモビル人口の拡大に向け、安全に楽しく
乗れるスノーモビルを1人でも多くの方に体験してもらうため、自然環境に留意するなどのマナーや安全に
乗るための教育、お客さまへ丁寧に指導ができる指導員の育成などに取り組んでいます。