

# Creative Branding & Design

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。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、2012年にデザイン本部を設立、2020年に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**

## 人の幸せを実現する ブランディングとデザイン

クリエイティブ本部は、製品/先行デザイン機能に加え、ブランドマーケティング機能とのシナジーの創出を目的とし、新時代に価値を提案していく活動を推進しています。

長期ビジョン「ART for Human Possibilities ~人はもっと幸せになれる~」を実現するために、経営企画から商品やサービスの開発、マーケティングなどを個別活動と捉えず、これらをブランディングとして、一貫通貫にクリエイティブに具現化していく。そのことが「デザインのヤマハ」と言われてきた当社への期待値への回答であり、人々の幸せを実現する使命・役割でもあると認識しています。

## 「モノ」デザインから「意味」のデザインへ

当社はヤマハにしか持ち得ない歴史や未来への展望といった独自の視点のもとに、人々の幸せにとって「意味」のある価値とは何か、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ラボレーションを行っています。

新時代に向けて必要な「新しい意味」を読み解き、事業戦略から商品、そしてお客さまや社会との接点までを一貫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ものより多くの人が共感していただけるはず。その「意味」とは、モノやサービスの裏側にある価値の本質的な部分です。単に「カッコいい、美しい」というだけでなく、触れることや所有による誇りや帰属感、そして社会意識までを対象にした満足感に価値があるはず。

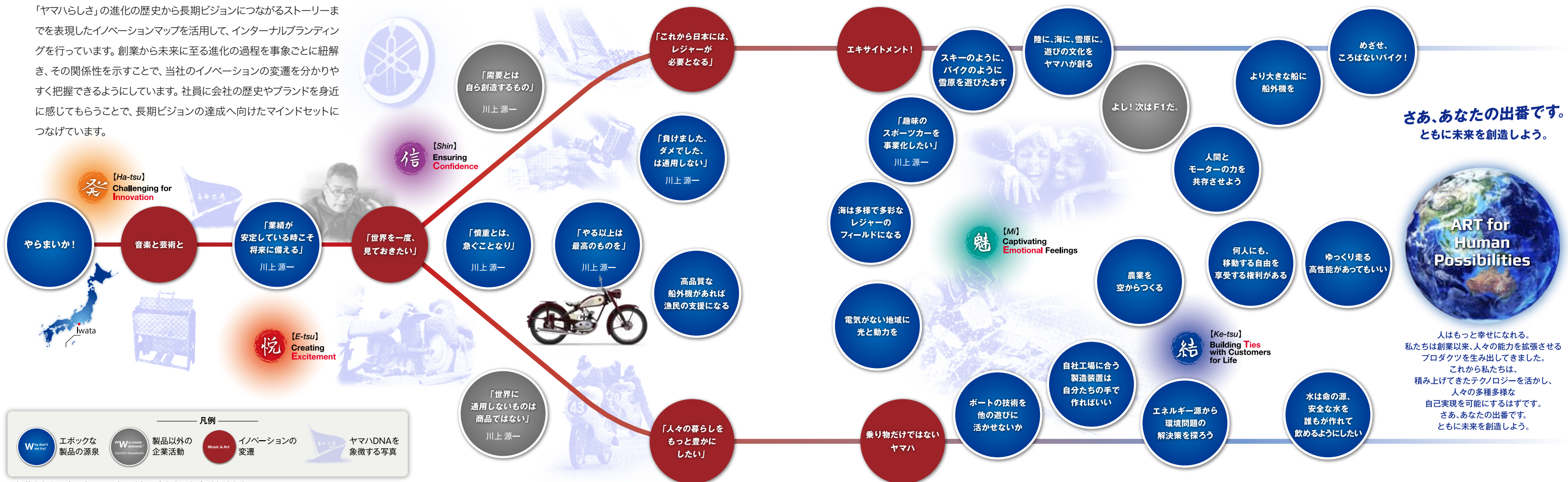
現代のお客さまの要望は変貌し高度化しています。クリエイティブの役割はそれを満たし、お客さまを、人を、世の中を幸せにしなければならず、そのために当社ならではのアプローチで多様な取り組みを行っています。



クリエイティブ本部  
副本部長  
**田中 聡一郎**

## 「ヤマハらしさ」の歴史を未来へつなぐブランディング

「ヤマハらしさ」の進化の歴史から長期ビジョンにつながるストーリーまでを表現したイノベーションマップを活用して、インターナルブランディングを行っています。創業から未来に至る進化の過程を事象ごとに紐解き、その関係性を示すことで、当社のイノベーションの変遷を分かりやすく把握できるようにしています。社員に会社の歴史やブランドを身近に感じてもらうことで、長期ビジョンの達成へ向けたマインドセットにつなげています。



\*掲載された写真の中には現在の法規に合わない場合があります。

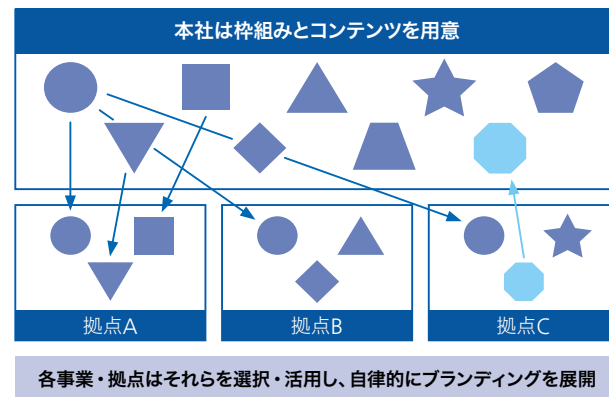


Creative Branding & Design

多様性と一貫性を両立するアプローチ Autonomous Branding®

ブランディングの一つの基盤となる当社独自の考え方が「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。「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。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。

また、デザイン領域においてもこの考え方を、多様な製品群でありながらも一貫性のあるデザイン開発を行い、クリエイティブに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。



ブースデザインのモジュール「BooM」をコンテンツとして用意し、各国のイベント内容に合わせて使用することで、多様でありながら一貫したブースデザインとしています。

活動事例

コロナ禍におけるブランディング活動

当社のステークホルダー、そして世界中のヤマハファンがともにこの危機を乗り越え、元気に笑顔で暮らせる日を取り戻すとの思いを込め、ロゴを創り、一つにまとめて発信しました。



オンラインによるYamaha Day(社内)をグローバルに実施し、社員のブランド意識向上につなげています。



都市交通での移動の“安定感”をデザイン

「TRICITY300」

フロント2輪のLMW\*の大きなメリットは、乗る人に与える“安定感”。そこに躍動的な機動力を表現し、都市部で求められる意味をデザインしたのが「TRICITY300」です。

“My Right Arm(ビジネスを支えてくれる右腕)”というデザインコンセプトに則り、292ccエンジンのパワフルさとLMWの安定感を調和させるため、逆台形のシルエットでデザインしています。

\* LMW(Leaning Multi Wheel): モーターサイクルのようにリーン(傾斜)して旋回する三輪以上の車両の当社での総称。商標登録第5646157号

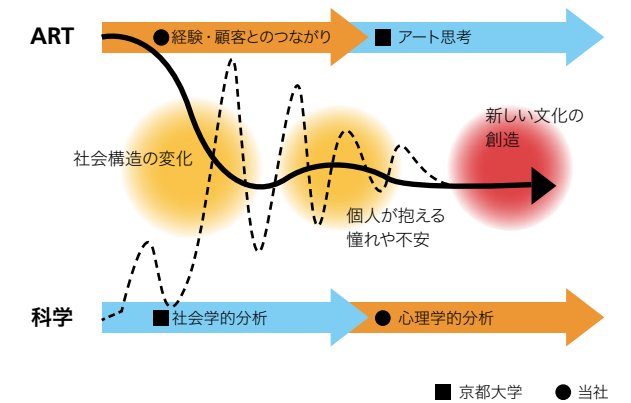


「意味」のデザインを生み出す産学コラボレーション活動

企業目的である感動創造に立脚し、国内外の最先端の研究機関と産学共同の取り組みを進めています。人の心や社会に響く「感動」とは何か、そして、それをどのように創造すべきかについて、当社の経験や蓄積された“ART”と“科学”を融合させて研究することで、人や社会にとっての幸せを本質からデザインできるとともに、人が未だ気づいていない可能性から新たな価値をデザインすることも可能になります。これらの取り組みで得られるものは、お客さまにとっての「新しい意味」、そして、次世代の経験価値や幸せを創造するために欠かせない要素なのです。



京都大学との活動事例「二輪車での文化創造プロセス」



デザイン開発プロセスのマーケティングへの“活用法”をデザイン

「Yamaha VR Marina」

製品開発でのプロセス革新「Design DX」の研究と実装を「Y-DX2. 今を強くする」として、独自のアプローチを進めています。

2021年4月のジャパンインターナショナルポートショーで発表したバーチャルショールーム「Yamaha VR Marina」では、その技術を活用して展開しました。直接会場にお越しになれない方にも、実際にその場にいるかのような気分で当社のポートを隅々までご覧いただきました。



# 研究開発

カーボンニュートラルの実現やCASEへの大きなうねり、さらには新規メーカーのEV参入など、モビリティを取り巻く環境は今、「100年に一度の変革期」と言われています。当社ではモビリティにかかわるさまざまな社会課題の解決と変革に向けて研究開発を進めるとともに、つねにヤマハらしく、パーソナルモビリティが本来持つ価値の一つ、「楽しい移動」を実現する技術開発を目指しています。

## 社会課題の解決に向けた研究開発を最優先に、「人がもっと幸せになれるモビリティ」を生み出す

### カーボンニュートラルに向けた当社の方向性

各国政府や企業の多くが2030年から2060年を目途に、カーボンニュートラルを実現させる目標を掲げています。しかし、私たちの生活には炭素が非常に深くかかわっており、カーボンフリー化は大変なチャレンジになると予想されます。モビリティのカーボンニュートラルに向けては、HEV、PHEV、BEV、FCV、合成液体燃料など多くの技術的な手法が検討されていますが、ライフサイクルアセスメントの視点では、生産工程や製品使用過程におけるエネルギー源のクリーン度の影響も大きく簡単ではありません。加えて二輪車などの小型・軽量モビリティでは、搭載性や販売価格の課題が自動車と比べて重くのしかかり、最適解を導き出すのはハードルの高い課題です。現在考えられている技術的手法では、従来の小型モビリティの提供価値を保つことは難しく、だからこそ私たちは、新しい形態、新しい提供価値を持った小型モビリティを生み出す必要があると考えています。

### 移動そのものの「楽しさ」は重要価値の一つ

モビリティの価値が改めて問われる今、その視点の中心は、例えばCASEに象徴されるように「ラクに移動する」ことに集中しがちです。つまり、より短時間で、自動で、安全に目的地を目指すという価値です。しかし、私たちはパーソナルモビリティの重要な価値の一つに、移動そのものの「楽しさ」があると考えています。もちろん社会課題の解決が最優先事項ですが、明るい日差しと陽気に誘われてふらりと出掛けたいとき、その気分に応えられる、環境にやさしい楽しいモビリティを目指したいと考えています。当社の長期ビジョンのキーフレーズは、「人がもっと幸せになれる」です。ヤマハらしく社会課題に取り組みながら、まさに「人がもっと幸せになれるモビリティ」を生み出していきます。

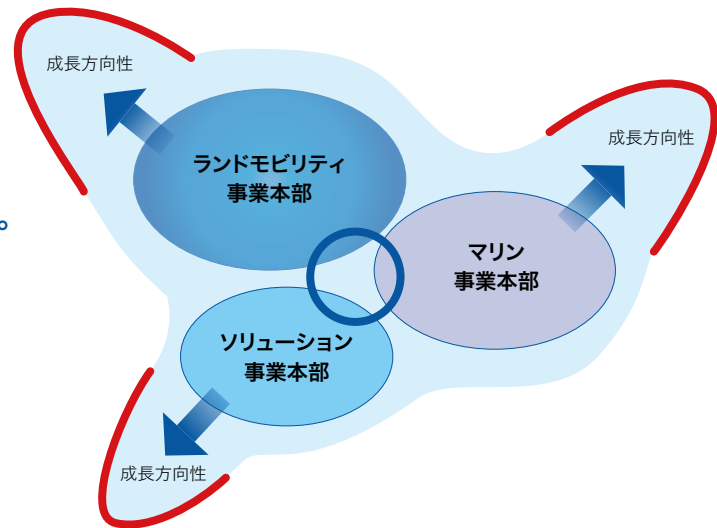


取締役 技術・研究本部長  
丸山 平二

### 新技術開発の方向性

全社の事業と技術領域をつなぎ、新技術とビジネスを生み出し、領域を広げる。

- 各事業間の基盤技術のつなぎ役を担う。
- 新たな価値創造へ向けた、新技術とビジネスを生み出す。
- 各事業の主軸に沿った成長の周辺領域および、新規領域に向けて技術とビジネスを広げる。



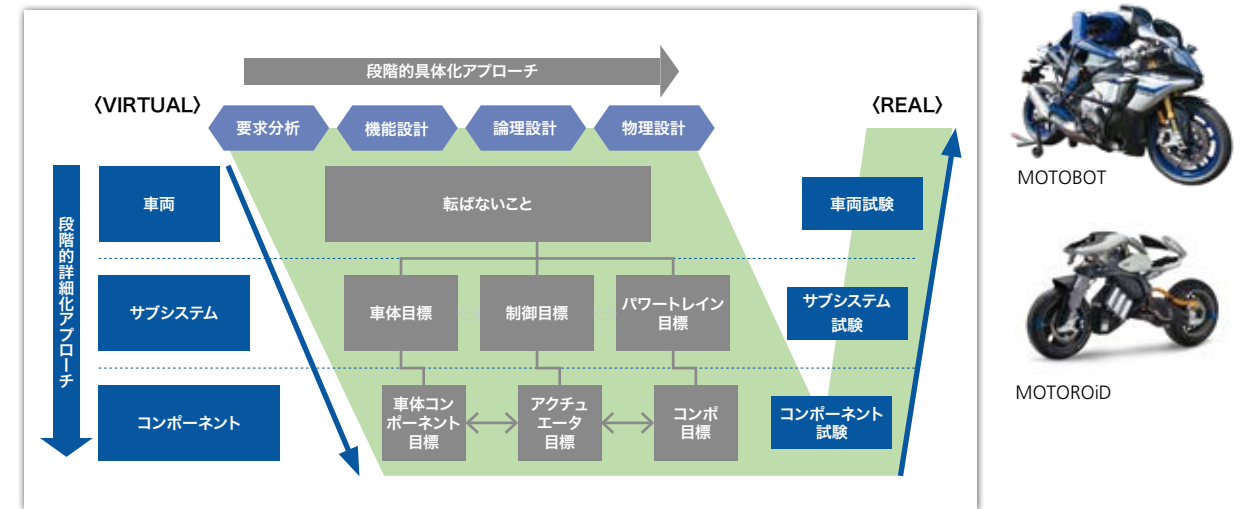
### LMW次世代モビリティの開発

当社には、自動車と二輪車の上に位置するLMW(Leaning Multi Wheel)という製品領域があり、その技術を応用した次世代モビリティの開発を行っています。小型で、占有面積や環境負荷が小さく、都市部をスピーディに移動できる二輪車の優れた長所を活かしながら、弱点である、すなわち環境変化や外乱に弱く、転倒の可能性があり、乗りこなすのにスキルが必要という点の改善を目指したモビリティの提案です。自動車ほどではないものの簡易なキャビンを持ち、自動制

御の技術で自立し、二輪車のように車体を傾斜して(リーニング)の旋回ができます。もちろん運転・操作に特別なスキルは必要ありません。自動制御での自立やリーニングコントロールには、最新のMBSE\*の手法で開発を進めており、サーキットを高速で走行する自律ライディングロボット「MOTOBOT」や、AI搭載の概念検証実験モデル「MOTORoID」の開発で獲得した技術が活かされています。

\* MBSE(Model Based Systems Engineering)：モデルを活用したシステムズエンジニアリング

### 次世代モビリティ MBSEアプローチ



### 次世代モビリティ創出の基盤「4つのコア技術」





# 知的財産

グローバルな知的財産戦略を推進し、知的財産権の創造・保護・活用を行うことでさらなる企業価値・ブランド価値の向上を図っています。

## IP for Business

当社では「IP for Business」を旗印に掲げ、「知財活動方針の四本柱」を推進しています。

現在は主に電動化や自動運転などの新技術や農業・医療などの新規市場を、「先取り」と「領域拡大」を担う先進的な成長領域と捉え、知財ランドスケープを活用した新たな価値創造の活動を事業部門とともに推進しています。主要市場国・地域では特許ポジション分析などを通して、当社の持続的成長を支える知的財産権の創造・保護・活用に取り組んでおり、CASEなどの新技術領域においては、SWOT分析・STP分析などを通して注力すべき分野・共創の提案を行うなど、ヤマハ発動機の価値創造を具現化する先進的な知的財産の「資産」化を進めています。

### 知財活動方針の四本柱

- ① 既存事業の製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から示す。
- ④ 経営の判断や戦略策定および価値創造に、知財の視点から貢献する。

## SDGsを促進する知財活動

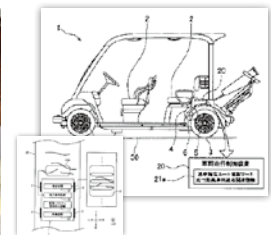
当社は「事業を通じて社会に貢献する」という考えのもと、「交通・教育・産業課題」「イノベーション課題」等に取り組むべき重要な社会課題として特定しました。これらの社会課題に対し、知財部門がビジネス

モデルの検討段階から関与してその核となる知的財産を創出し、SDGsの促進を進めています。

### 交通弱者のための移動支援実証実験



低速自動運転システムに関するPoC



低速自動運転の利便性を高める技術の特許権

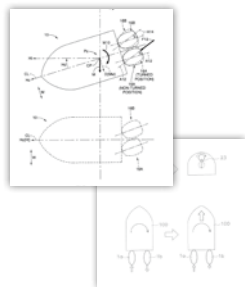
### 交通安全普及活動のDX化



ライダーとのコミュニケーションを変革するデジタル技術に関する特許権(上図:姿勢×軌跡、右下図:軌跡×加速度。日本で特許権取得済み)

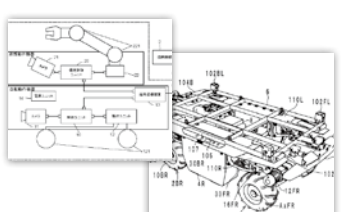


### 自動運転を実現する次世代のボート制御システム「HELM MASTER」



船首方位制御に関する特許権(上図) ジョイスティック操船に関する特許権(下図)

### 汎用性の高い農業用UGV(無人走行車両)



汎用性を高める制御システムアーキテクチャに関する特許出願(左図) 車両システムアーキテクチャに関する特許出願(右図)

## 事業戦略を支える知財活動

当社は、特許権・意匠権・商標権を組み合わせた「知財ミックス」の活用を推進しています。

特に当社が誇るデザインが特徴的な製品は、外観に関する意匠権のみでなく、その外観を技術的な視点で位置づける特許権の取得も積極的に進めることにより、製品デザインの総合的な保護とユニークな価値の創出に努めています。

当社は、これらの当社らしい製品デザインや事業活動を支える知的財産の活用に加えて、これらを侵害する行為に対しては各市場の知財当局等とも連携して毅然とした対応を行うとともに、「YAMAHA」ブランドをほぼ全世界で商標登録し、世界各国における当社の価値創造を知財面からリードしています。

### BW'S(ビーウィズ)における知財ミックスおよび外観に関する特許取得例

商標権 **BW'S**

(2008年～)	(2015年～)	(2020年～)														
<table border="1"> <tr> <th>特許権</th> <th>意匠権</th> </tr> <tr> <td> 空気抵抗を考慮したフロントデザインに関する特許権</td> <td> 雨水排出性を考慮したフロントデザインに関する特許権</td> </tr> <tr> <td> 収納部容量を考慮したサイドデザインに関する特許権</td> <td> タンデムライダー居住性を考慮したサイドデザインに関する特許権</td> </tr> </table>	特許権	意匠権	空気抵抗を考慮したフロントデザインに関する特許権	雨水排出性を考慮したフロントデザインに関する特許権	収納部容量を考慮したサイドデザインに関する特許権	タンデムライダー居住性を考慮したサイドデザインに関する特許権	<table border="1"> <tr> <th>特許権</th> <th>意匠権</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	特許権	意匠権			<table border="1"> <tr> <th>特許権</th> <th>意匠権</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	特許権	意匠権		
特許権	意匠権															
空気抵抗を考慮したフロントデザインに関する特許権	雨水排出性を考慮したフロントデザインに関する特許権															
収納部容量を考慮したサイドデザインに関する特許権	タンデムライダー居住性を考慮したサイドデザインに関する特許権															
特許権	意匠権															
特許権	意匠権															
		フロントカバーの 特徴的なデザインを機能と捉え 特許出願中														

## Topic

### 知財功労賞「特許庁長官表彰」を初受賞

当社は「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、コンセプト・技術とならぶ経営の根幹と位置づけて、組織や人づくりに取り組んできました。それらの取り組みの結果、2021年4月、知的財産権制度を有効活用する「デザイン経営企業」として、ヤマハ発動機としては初めて知財功労賞「特許庁長官表彰」を受賞しました。

これからも「感動創造企業」として世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供するとともに、さらなる企業価値・ブランド価値の向上を目指し取り組みを進めていきます。

#### 受賞ポイント(抜粋)

- 「コンセプトとデザインは譲れない」という当時の社長(現会長)の言葉のもと、2012年にデザイン本部が充足し、事業部単位だったコンセプト・デザインの統一化を推進。
- 商品が短期間でコモディティ化する世界で、ヤマハ発動機製品を買う「意味」をお客さまに届ける必要性を強く感じ、デザイン経営に取り組んでいる。
- 経営会議にデザイン責任者が参画するとともに、デザイナーが事業戦略構築へ参画し、お客さまに届ける価値の「意味」を明確化するプロセスをサポートしている。
- 知財部門は「IP for Business」を旗印とし、ビジネスに貢献するための知財活動の実践により、企業価値を高める活動を行っている。



表彰式の様子



「MOTORiD」の意匠権

# 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、当社とお取引先がともに企業価値を高める「協創\*」の精神でモノづくりを実現しています。

\* グローバルな競争力向上に加え、社会の共感を得て、お取引先の皆さまと相互の企業価値を高めていく活動のことを、ヤマハらしい協創と定義。

## 「理論値調達」とサプライチェーン

### コロナ禍で深化する「モノづくり調達」

「理論値調達」は、お取引先と協業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き、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の協創で展開しています。

コロナ禍により現地での活動に大きな制限を受ける中、手順の標準化を行い、お取引先による自主活動ができる仕組みづくりを進めています。お取引先とWeb会議システムを活用し、動画による検証や支援する取り組みを開始しました。また上記に加えて、商品企画段階でお取引先と協業し、現物を用いた協創コンカレントエンジニアリング活動を開始しています。これらの取り組みにより、さらなる生産性向上と品質向上、

原価低減とともに、製品価値向上アイデアを早期段階で創出することができるようになりました。

「理論値生産」の考え方を取り入れるお取引先社数は、2020年実績でグローバル428社となり、図面に基づいて必要な部品を調達だけでなく、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。コロナ禍においてもお取引先とともに取り組む「モノづくり調達」を進化させ、強固な調達ネットワークの構築に取り組んでいます。

### 当社とお取引先の結びつきをもっと強固なものへ

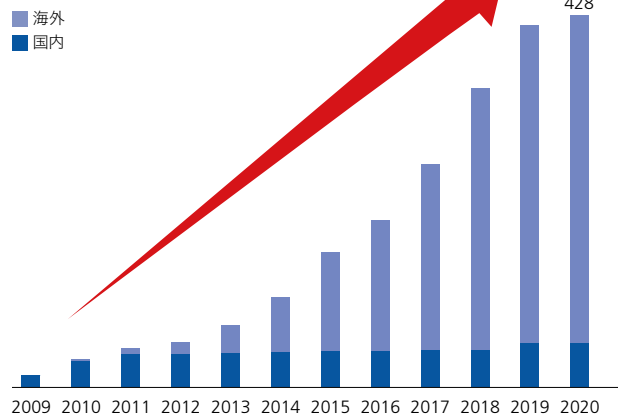
当社の方針をお取引先と広く共有し、ともに同じ目標に向かって進んでいけるよう、さまざまな場を通してお取引先との情報共有・意見交換を行っています。

その中で、年に一度、海外も含めた主要お取引先を集めて開催している「グローバルサプライヤーズカンファレンス」では、当社の持つビジョンや取り組みの紹介に併せ、各事業での優秀お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。

2020年は新型コロナウイルス感染症の影響で急遽中止となりましたが、2021年はWeb開催を実施しました。13カ国・250社のお取引先を招き、社会課題の解決をお取引先とARTで実現し、ともに企業価値を高める「協創」への思いをモノづくりのパートナーの皆さまと共有しました。コロナ禍で、対面および集合形式での催事開催が困難になったものの、ICTを利用したバーチャルな手法の情報発信に変更し、さらにその利点を活用することで、これまで以上に多くのお取引先との相互コミュニケーションを深めています。

### グローバルに広がる理論値生産活動

(展開社数)



Web会議システムの活用



Web開催の「グローバルサプライヤーズカンファレンス」で取り組みを共有

## サプライチェーン全体でグローバルにサステナビリティを推進

コロナ禍による世界的なサプライチェーンの混乱、自然災害、品質問題、経営状況など、調達先を取り巻くさまざまな課題に対して当社グループは「相互信頼・相互繁栄」の考えのもと、リスクの予防とリスク発生時の影響の最小化に努めています。

経営状況と品質問題については、本社によるモニタリングを毎年実施し、BCP(事業継続計画)と環境負荷物質不使用と合わせて全体パッケージとしてお取引先を評価しています。その上で必要に応じて是正措置を行い、進捗確認を実施しています。強固なBCP管理のために、サプライチェーンリスク管理システムを用いて原材料から調達

部品が完成するまでのサプライチェーンを明らかにし、リスク要因の分析と把握に努めるとともに、グローバルでの調達リスクについても有事に備えた安定調達体制の拡充を進めています。

当社グループの「サステナビリティ基本方針」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割に当たる1,000社以上のお取引先へ展開を進めています。さらに各国特有の人権課題に焦点を当て実施地域を順次拡げるとともに、実施方法にも磨きをかけていく考えです。

## サプライチェーン全体での脱炭素社会に向けた取り組み

当社グループにおけるカーボンニュートラル目標達成のために、業界団体と連携し、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の把握と管理体制構築を推進していきます。

お取引先の生産現場における省エネルギー化の取り組みを2019年より開始し、脱炭素サプライチェーンの実現に向けたお取引先との活動を広く展開するとともに、再生材の活用など資源の有効活用を

積極的に進め、原材料および製品の生産段階におけるCO<sub>2</sub>排出量削減の技術イノベーションをお取引先と協創していきます。

グローバルサプライヤーズカンファレンスを通して、このような当社の取り組み方針についての情報発信とお取引先との方向性の共有を行い、お取引先とともに目標の達成に向け推進していきます。

## Message from Management

### リスク管理と持続的な社会貢献のために調達新長期方針を策定

調達活動は、つねに変化や社会課題に対応していく必要があります。生産数量に頼った効率改善・競争力向上に依存するのではなく、お客さまへの提供価値を向上し続けなくてはなりません。また、パンデミックや物流の混乱、新しい規制など、サプライチェーンのリスクがグローバルな規模で増大しています。

グローバルな調達ネットワークの強化や競争力向上といった取り組みに加え、当社とお取引先が持続的に成長できるような取り組みが求められています。これらを実現していくために、私が共同責任者になっている「Procurement Global Executive Committee (PGEC = 海外の調達拠点長と調達本部による方針決定会議)」を通して新たな調達長期方針を策定し、グローバルに展開していきます。



**Olivier Prevost**  
Deputy Executive Officer  
Director,  
PTW Manufacturing & Engineering,  
YMENU (ヨーロッパ)



# 生産〈モノづくり〉

当社製品に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。

## エネルギー価値を追求する「理論値エネルギー」

地球温暖化の深刻化を背景に、温室化の要因であるCO<sub>2</sub>の削減が重要課題となっています。日本政府が2050年にカーボンニュートラルを目指すと言明する中、脱炭素社会へ向けた企業取り組みへの関心は、過去にないレベルで高まっています。

このような外部環境のもと、当社では「2050年カーボンニュートラル」を目標に掲げ、「事業活動のエネルギーを最小化する」「再生可能エネルギーの導入を増やす」ことに取り組んでいます。

前者の「事業活動のエネルギーを最小化する」ことを実現するため、当社では「理論値エネルギー」に取り組んでいます。この「理論値エネルギー」では、製品の形質変化にかかわるエネルギーのみを「価値」、それ以外をすべて改善対象とし、生産プロセスのエネルギーを理論値で捉え、真に必要なエネルギーを追求します。「ロスを見る」積み上げ式思考ではなく、「理論値を見る」絶対値思考により、「ありたい姿」を描き、現状と理想のギャップを埋めていく手法です。当社は2013年にこの独自の活動である「理論値エネルギー」をスタートし、現在では世界中のグループ会社で実践し大きな成果を上げています。また2019年からはお取引先への展開も始め、これまでに国内4社、海外2社を訪問し、協業でエネルギー最小化に取り組んでいます。お取引先の会社を訪問し、計測器で設備を診断、理論値でロス分析し改善ポテンシャルを可視化した後、計画を作成し1~2年をかけ、協力して改善活動を進めています。CO<sub>2</sub>削減およびエネルギーコストの削減を通じ、お取引先のモノづくり強化に貢献していく考えです。

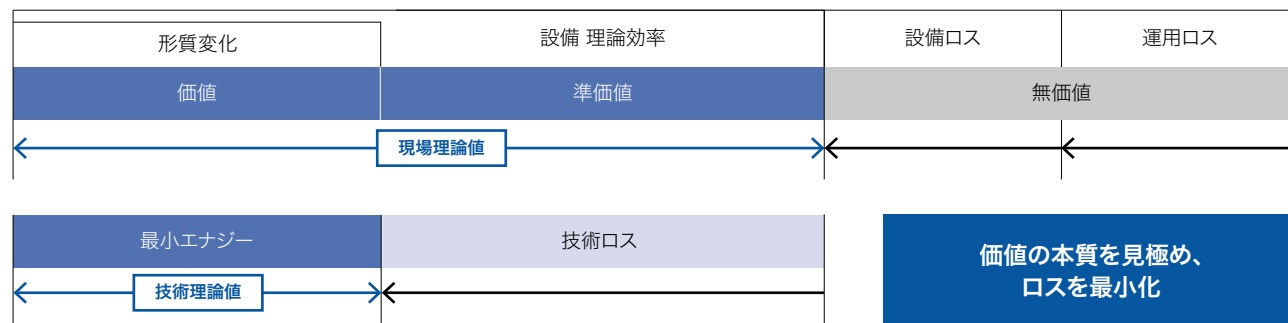
これら取り組みの成果によって、ヤマハ発動機グループ全体における2020年CO<sub>2</sub>排出量は、2010年比原単位で▲41%減となっています。平均すると1年当たり5%であり、これまでと比較し数倍のアウトプットを実現しています。加えてこの活動が進むにつれ、「設備音が減り会話が容易になる」「設備排熱が減り涼しく快適になる」「稼働減により設備メンテナンス周期が延びる」等の相乗効果が表れています。単に省エネだけではなく、職場に喜ばれる、「休憩時無音工場」「快適職場」「長寿命設備」等の付加価値を加え、社員が自発的に参加する、魅力的な省エネ活動を目指しています。

私たちはこの活動を通じて、「究極の省エネ工場」「地球環境保全への貢献」「お取引先のモノづくり強化」「快適で働きやすい生産職場」を実現していきます。



理論値エネルギーを実践しているグループ会社(タイ)

### 理論値エネルギーの価値定義



## ヤマハ発動機流「スマートファクトリー」の取り組み

お客さまに対して製品の付加価値を生み出す、当社の製造・生産現場におけるクラフトマンシップ「ヤマハの手」によるモノづくりとともに、一台一台の品質を高め、価値を効率良く生み出すために製造工程のデジタル化は欠かせません。しかしデータを活用する上で、得られたデータの裏に隠れた重要なメッセージを読み取るためには、「現場経験」と「理論値思考」が必須であると考えています。

ヤマハ発動機流の「スマートファクトリー」は、人が主役となり

「データ」と「現場で培った経験」によって理論値活動につなげるプロセスです。当社では、「市場・設計・製造における“人・設備・製品”と“情報”のデータを紐づけ・一元化し、“理論値”と“実効値”の差異およびそのパラツキをリアルタイムに定量化する仕組み」を「スマートファクトリー」と定義しています。この仕組みを活用し、現場では理論値思考によって解決可能な課題に落とし込み、理論値活動を通じて経営指標改善およびお客さま価値の向上に貢献していきます。

### 具体的事例

#### ① 部品と製造条件が個々に紐づけられ、良品を生み出す条件管理の強化

実現に必要な技術開発およびシステム設計とその実装も社内で行うことで、多様化する現場の環境・目的に合わせた汎用化を実現しています。社内の技術対応力を高めることで、NV事業統括部や出資企業との親和力も高めています。



#### ② 人とロボットの協調作業

同じ作業エリア内において、人と協働ロボットが共存・協調して製品組立を行うことで、単純作業は「ロボット」が担い、「人」はお客さまの満足につながる付加価値工程に集中することができる環境の構築に取り組んでいます。また作業の自動化においても、「ヤマハの手」として手作業にこだわる工程と、ロボット作業に置き換える工程にこだわり、品質と製造コスト低減の両立を目指しています。



今後はこれら実例を国内外へ展開することで、品質・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。

## Message from Management

### GETの製造部門で3つのプロジェクトをスタート

2020年に設置された活動組織「Global Execution Transformation (GET)」の製造部門では、モノづくり会議の進化、グローバル製造人材育成、各注カテーマ(DCI\*1、TVP\*2、スマートファクトリー)の活性化という3つのプロジェクトをスタートしています。初年度の2020年は、モノづくり会議の改善と、DCIとTVPをリードするグローバル製造委員会の設置に重点を置いて活動しました。オンラインで開催したモノづくり会議には1,000人を超える従業員が参加し、有意義な情報共有の方法であることを実感しました。2021年はこれらの活動に加え、グローバル製造人材育成と連動する計画の策定と、カーボンニュートラル、スコープ1.2.の活動をグローバルで推進していきます。

\*1 DCI(Demand Chain Innovation: デマンドチェーン革新): 市場追従型生産により適正な在庫量で販売の最大化を目指す取り組み  
\*2 TVP(Theoretical Value based Production: 理論値生産): モノづくりの現場において顧客価値視点での本質機能を理論値とし、現状と理論値のギャップを最小にする取り組みを全員参加でつねに行うこと



**Michael Chrzanowski**  
Deputy Executive Officer  
Chairman, YMMC (アメリカ)

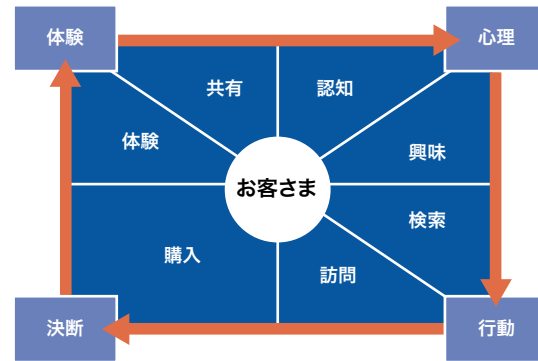
# 販売<マーケティング>

マーケティングでは、お客さまのニーズをすべての企業活動の原点と捉え、絶えずお客さま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さま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。お客さま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においてお客さま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お客さまを特定し、③お客さまに整合

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に「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さま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。



お客さまのカスタマージャーニーを独自に定義した7 Steps

## 販売店成功事例の相互共有を加速 「販売の現場に浸透」するインドネシアのMiS活動

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さまのスタッフに至るまで「Marketing in Sales (MiS)」活動が浸透しています。

各エリアの販売店さまが共通のテーマに沿ったそれぞれの成功事例を持ち寄り、議論を通じて互いの知見を共有し、教え合い、学び合う活動が行われています。

この取り組みはコロナ禍においてもオンラインで継続され、市場が落ち込み、活動が制限される中でもワンチームによる生涯顧客の創造につながっています。こうした取り組みをさらに加速させるため、2021年には各地域から選ばれた販売店さまの店長1,200名による「ショップマネージャーコンペティション」の開催を計画しています。



2020 - オンラインAMSM (Area Marketing in Sales Meeting)

## アフターコロナのニューノーマルを見据え、DXの推進とOne to One マーケティングを強化

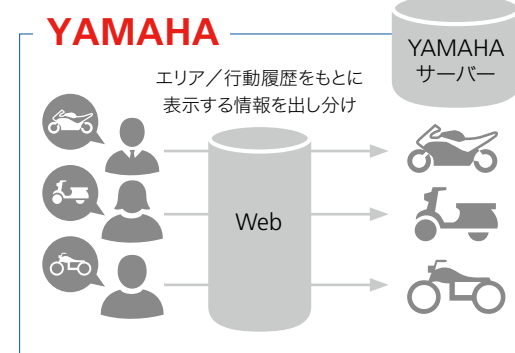
インドでは、アフターコロナのニューノーマルを見据え、顧客ごとに応じた適切なコミュニケーションが行えるよう、デジタルデータ活用やオンライン接点の場の提供を進めています。

具体的には、顧客データを活用したWeb広告やリードマーケティングによって従来の取り組みの精度をさらに高めるとともに、オンラインによる車両本体、用品・アクセサリーの販売システムを構築してい

ます。Webサイトでは、顧客のエリアやオンライン上での行動履歴に応じて顧客情報を出し分ける機能を追加し、商品理解から来店までのオンライン上での導線を明確化することが可能になりました。新たなコンテンツとしてバーチャルショールームを設け、販売店さまの在庫状況をもとにした予約システムや顧客属性に応じた商品イメージ表示など、ニューノーマルへの対応を進めています。

### インドでのデジタルマーケティング展開 デジタルを積極活用することで、一人ひとりの顧客の意向や状況に合ったコミュニケーションを行う

#### ① Webサイトリニューアル



#### ② オンライン販売 閲覧履歴をもとに当社側から積極アプローチ



自宅にいながら、商品選択、商談がすべて可能

## Message from Management

### 販売店さま同士がお互いの経験を共有し お互いから学び合うロシアでの実践活動

ロシアでは、販売店さまとともに他の販売店さまを訪問しながら他店の良い点を学び、お客さまに良い体験をしていただくことを目指した「Yamaha University Bus」という活動を行っています。ブラジルの成功事例から学んだことを活かし、お客さまを中心に考えることを販売店さままで徹底しています。

2020年はコロナ禍の影響を受け、ロックダウンもあり厳しいビジネス状況となりましたが、そのような状況下でも、グローバルに展開されている「Teach and Learn」と同じ手法で販売店さま同士がお互いの経験を共有し、学び合いながら困難を乗り越えています。販売店さまの成功事例等を共有し、「The Global Yamaha Way in Marketing in Sales」に基づいた実践を行っています。



下石 京子  
YMCIS(ロシア)社長





# 人材育成

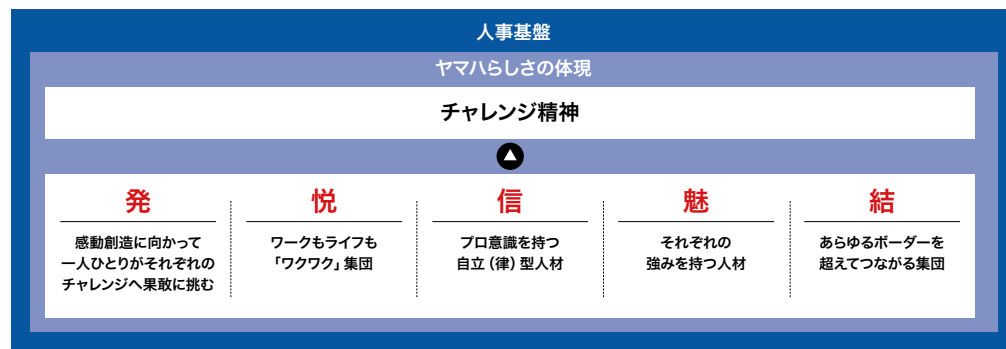
当社はダイバーシティ&インクルージョンを推奨・推進するとともに、ヤマハらしさの源泉となる職場環境を育ててきました。今後さらに、当社を現状よりも一段と高みに押し上げ、世界中の才能ある人材を惹きつけられるよう、グローバルな視点を持ってワークスタイル変革を加速していきます。

## 基本的な考え方

グローバルな事業展開の中、進化・変化していく市場ニーズに機敏に対応できる組織体制づくりに加え、個人と会社が高い志を共有し、事業の発展および個人の成長の実現に向けて協力し合うことで、弛むことなく感動を提供していくことができると考えています。「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、社員同士が協調し、互いの異なる視点や価値観を取り入れることは不可欠であり、各人のスキルを高め、多くの技術領域におけるスペシャリストを確保し、培った知見を先進国・新興国問わず活用していく、こういった取り組みの延長線上に、

長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現があると当社は考えています。

この考えを支える取り組みとして、社員育成プログラムの開発・運用をグローバルに行い、業務上の必要スキルだけでなく、経営学や戦略的リーダーシップについても研修を実施しています。これらの施策によって育成された熟練社員については、地域を限定することなく、世界各地での活躍ができるように再配置を検討・実施することとし、当社はグローバル人事の仕組みやルールづくりに努めています。



## Global Execution Transformation for Human Resources

### —女性活躍推進のグローバルな取り組み—

ダイバーシティ&インクルージョンをグローバルに推進することは、当社の持続的な成長のためには必要不可欠なことです。この原則に則り、今回新たにヤマハらしさを体現する女性社員の皆さんに、新しい事業上のアイデアや考え方を積極的に発信してもらい活動を展開・推進することとしました。

2021年の国際女性デーである3月8日に、当社における女性活躍推進について、「Global Execution Transformation for Human Resources (GET-HR)」によってグローバルに取り組んでいくことをGET-HRの共同代表であるMelanie Tups氏から宣言されました。今後支援・開発に関する計画を順次実行していきます。

### 変革に向けたグローバルコミュニケーション—英語能力の昇格要件化—

国際感覚に優れ、英語が堪能な社員を抱えることは、ビジネスの持続的な成長にとって不可欠な条件となっています。特に当社は長期ビジョンにおいて国際的な協業の拡大を掲げており、グローバルなコミュニケーション力を高めることは、成長の機会となるだけでなく、世界中の同僚や社外とのつながりを生む重要なものと考えています。

地域を超えた文化的な多様性を受け入れ、より円滑なコミュニケーションが社内で行われることを目指して、2019年に英語能力を当社の昇格要件とすることを決定しました。社員の英語能力の開発のために、あらゆる層の社員への研修機会の提供を2020年より開始し、昇格要件については2021年より運用を開始します。

## Messages from Management

### エンゲージメント、素早いフィードバックで変化に結びつける

当社では社内の課題をより明確にし、改善アクションに素早くつなげることを目指し、2020年に社員意識調査を一新しました。主な変更点は、1)指標の変更(社員満足度からエンゲージメントへ)、2)HRテック(人材系オンラインシステム)の導入、3)職場内対話の実施(認識・思いの共有化、見える化)の3点です。

調査では、エンゲージメントの重要要素である会社や部署に貢献したいという意識が高いこと、加えて人間関係の良さが非常に高いスコアにあり、一方で会社の目指す方向性への理解度が不十分という課題点が浮き彫りになりました。この状況を改善する一つのアクションとして、社長が社員にありたい姿を伝え、語り合う対話の場を設けており、既に効果が表れ始めています。今後も継続的に当社のエンゲージメントを高めることを目指しつつ、グローバルな展開も視野に入れていきます。



河合 多真美  
人事総務本部  
人事部長



Darryl Lovegrove  
人事総務本部  
グローバル人材開発部長

### グローバル化、ダイバーシティ&インクルージョン

グローバル人事の基礎となるものは、1つ目に事業や統制上の枠組みをいかに開発・強化するか、2つ目に多様な文化や技術的優位性、そしてヤマハらしさをこれらの枠組みに織り込みながら刻々と変化する事業への支援を行うことにあります。すなわち、当社が競争優位性を高めていくためには、人材開発をより短期間に、より多くの社員に展開することが必要不可欠なものであると言えます。

多様性はヤマハブランドの根幹をなすものであり、創業以来の当社のDNAの一部です。社会へ貢献し、ダイバーシティ&インクルージョンを体現するグローバル社員を積極的に育成・開発していくことで、進化する顧客の要望に応え、持続的な成長をなし遂げられると考えています。



# Topics

## ヤマハ発動機のスポーツ活動

当社は創立以来「チャレンジ精神」を原動力に未来を切り拓き、成長の糧としてきました。受け継がれるチャレンジ精神は企業風土として浸透し、組織に、そしてグループ従業員一人ひとりの心に基本的な精神として根づいています。

スポーツは、する・見る・支えることにより青少年の心身の育成や社会コミュニティの形成に貢献するだけでなく、国際的な友好・親善への貢献や経済発展への寄与といったさまざまな社会的価値があります。当社では自らがスポーツに取り組むことで、これら社会的価値に加え、夢を持つことの素晴らしさや挑戦する心の尊さを発信するとともに、世界の人々とスポーツを通じた感動の共有を目指しています。

### モーターサイクルレース

厳格なルールのもとでライバルと競い合うレース活動は、先行技術開発の場であるとともに、当社のチャレンジの象徴とも言える存在です。世界最高峰のMotoGPを頂点とするさまざまなカテゴリーのレースでチャンピオンシップを争っているほか、各地域におけるレース文化の振興を目的に、若手ライダーの育成・支援など積極的な普及活動を展開しています。



### ラグビー

ヤマハ発動機ラグビー部「ヤマハ発動機ジュビロ」は、国内最高峰のジャパンラグビートップリーグで活動し、2014年の日本ラグビーフットボール選手権では優勝を飾り、日本一となりました。また、チームOBが主体となって指導する小中学生対象のラグビースクールや、地域の小学校を巡回するタグラグビー教室など、普及活動を通じて青少年の健全な育成に貢献しています。

### サッカー

ヤマハ発動機サッカー部を母体とする「ジュビロ磐田」は、リーグチャンピオン3回の実績を持つリーグクラブです。当社サッカー部は、磐田市に本社を移転した1972年に「地域に愛され、地域に根差したチーム」を目指して創部し、以来、半世紀にわたってサッカースクールの運営やスポーツ大会の開催等、地域スポーツの振興活動を続けています。



©JUBILO IWATA



### セーリングスポーツ

インターナショナルクラスの470級チーム「YAMAHA Sailing Team 'Revs」が、世界選手権やセーリングワールドカップをはじめ、国内外の大会にチャレンジしています。

## 公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団 (YMFS)



ヤマハ発動機スポーツ振興財団 (YMFS) は、当社の創立50周年記念事業として設立した公益財団法人です。2006年11月の設立以来、「スポーツを通じて夢・目標にチャレンジする人を応援する」さまざまな事業活動を展開しています。当社はYMFSの出捐企業として、同財団の事業活動を支援しています。

### スポーツチャレンジ助成

アスリートや指導者、審判等のチャレンジを支援する体験助成、そして、スポーツ科学等の研究者を支援する研究助成を実施しています。これまでにのべ400名を超えるチャレンジャー(助成対象者)に助成を行い、それぞれの夢・目標の実現をサポートしてきました。YMFSの助成事業の特徴は、「情熱あふれる伸びしろの大きな未来人材」を支援することにあります。PDCAサイクルによる自己成長分析や、アスリートや研究者の交流を生む報告会など独自のカリキュラムにより「質濃い(しつこい)サポート」を行うことで、世界に羽ばたく未来人材の成長を後押ししています。



伊坂 忠夫  
(立命館大学 副学長)  
YMFS理事  
スポーツチャレンジ助成  
審査委員長

YMFSの助成制度は非常にユニークです。まず、アスリートと研究者の交流機会を意図して設け、互いのチャレンジについての報告や意見交換により、日頃のトレーニングや研究活動では生まれにくい刺激や気づきを促しています。また、ファミリー的な風土もYMFSならではのものです。チャレンジャーOB・OGや審査委員が時には師範代や道場主となり、「質濃い(しつこい)サポート」でチャレンジャーの成長を促します。こうした支援体制の中で成長のきっかけをつかみ、世界トップレベルで活躍する選手や研究者も育ち、この分野の未来を担う存在となっています。

### チャレンジ☆ユニスポ

ポッチャはパラスポーツとして誕生した競技ですが、障がいの有無や年齢、運動能力等にかかわらず、誰もが楽しみ、交流できるユニバーサルスポーツです。YMFSでは静岡県下の小中学校で学術調査を兼ねた体験授業を進めています。



### スポーツチャレンジ賞

スポーツ界の縁の下の力持ちを表彰しています。スポーツ振興に貢献した縁の下の力持ちを称えるとともに、その実像を通して「チャレンジすることの尊さ」や「努力は報われる」ことを社会に発信しています。



第12回スポーツチャレンジ賞奨励賞 スクラムユニゾン