

# Creative Branding & Design

ブランド価値をさらに高め、輝かせることが、「感動創造企業」の実現につながると考えています。2022年1月に、ブランドとデザインを指揮するクリエイティブ本部長に木下拓也が就任しました。過去から現在に至るまでの認識、これからのチャレンジについてご説明します。



上席執行役員  
クリエイティブ本部長  
ブランド委員会委員長  
**木下 拓也**

## ブランドは、すべての思考・行動の集積 経営資源として、より重要性を増していく

当社にとって「ブランド」は、最も重要な経営資源の一つです。とりわけ資本主義社会の経済成長が鈍化する今、これまで以上に企業の存在価値が深く問われ、その姿や価値観、また倫理観といったものの代弁者として、ブランドの担う領域・役割がひと際大きくなっています。さらに、人や社会とのつながり、環境課題への関心など、人々が希求することや価値観の変化も、ブランドの存在をより重要にしている要素と言えます。

ブランドが持つ価値の構造は、極めて複合的です。提供する製品やサービスを含む経済的価値はもちろんのこと、製品を生み出すまでのプロセス、そこに込めた意味や哲学、その発露としての価値観や倫理観が、社会と人が願う想いと重なり合わなくてはなりません。つまり、私たちの思考や行動すべての集積が、当社や当社事業・製品のブランドを形づくっていると考えています。

## 人や社会にお届けする価値を実感していただけるコミュニケーション

ヤマハ発動機ブランドの骨格についてご説明します。当社は、1955年に日本楽器製造株式会社（現・ヤマハ株式会社）から二輪車事業を分離・独立して創立した企業体です。当社ブランドのベースにはヤマハ株式会社と共有するヤマハブランドがあり、この伝統的な資産と、これまでの事業活動によって積み上げてきたヤマハ発動機独自（単独）の価値が相乗しています。基盤を成すヤマハブランドの資産をますます輝かせるために、ヤマハ株式会社との合同によるブランディング活動（“Two Yamahas, One Passion”）も推進しています。

この二層によって発揮されるヤマハ発動機ブランドは、接点を持ったすべての皆さまに、【多幸感】【期待感】【達成感】をお届けするブランドでありたいと考えています。

## 中期経営計画で進めるクリエイティブ本部の「メディア化」

一方で、当社は事業領域や市場の幅の広さから、全体像として、またそれぞれの領域における企業・事業ブランドを機能させていくためには、高度なマネジメントが必要と認識しています。その実現のために、デザイン領域を含めた新中期経営計画のスキームとして、以下の取り組みを進めています。

人間の幸せは、物質的なものだけでは満たされません。オートバイにしろ、ピアノにしろ、お使いいただく人々の向上心によって、より大きな喜びを手に入れられるパートナーです。こうした商材に当社の伝統的な精神である「需要創造」や「普及活動」を組み合わせることで、鍛錬を娯楽まで昇華していくブランドでありたいと考えています。ブランドスローガンである“Revs your Heart”には、そうした願いを込めています。

また、ブランドは社会的な視点からの価値もつねに問われています。重要な社会課題の解決に向けた当社の取り組みを、より多くの皆さまに実感していただける対話と交流が必要だと考えています。当社が生み出す主な社会的価値を、【移動価値】【時間価値】【環境価値】と定義したブランドコミュニケーションを進めています。

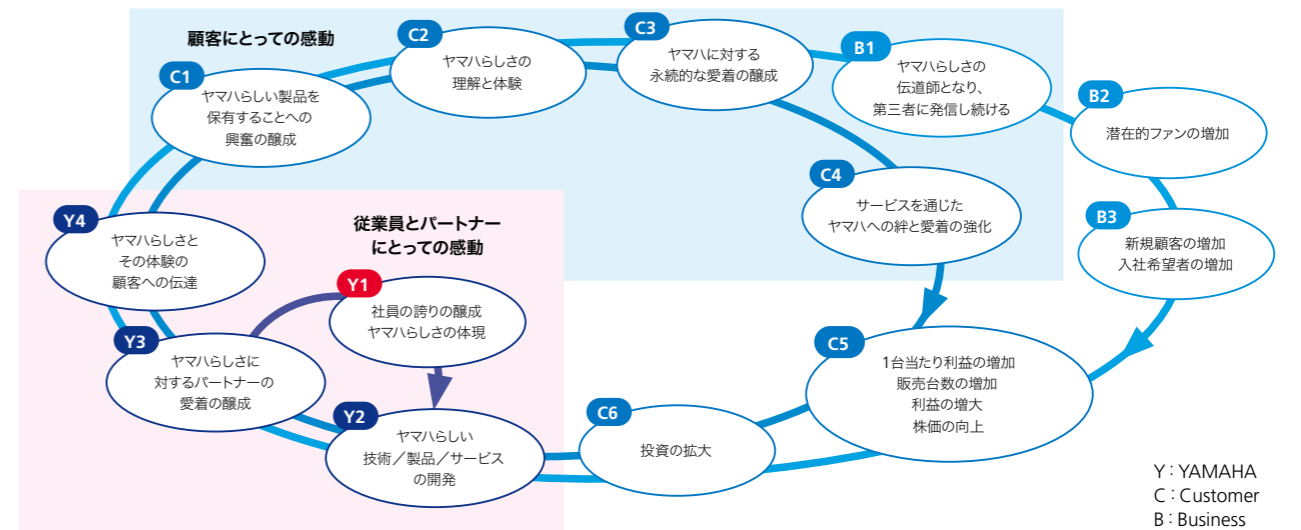
まず、クリエイティブ本部のメディア化です。経営層を含む社内に向けたメディア機能と、お客さまやパートナーなど社会に向けた機能、その双方を司るメディアとしてクリエイティブ本部を機能させていきます。また、ブランドやメディアなど専門性の高い外部有識者の知見や意見を有効に取り入れる仕組みづくりを進め、同時にこれらの機能を底支える「コアバリューの再定義」「独自の指標設計と運用」「発信スキルの構築」にも取り組んでいきます。

## 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。PDCAワークショップを実施し、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。

### 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。



## Branding活動事例

グローバルブランド管理の自律分散化を促進させるとともに、当社設立の7月に毎年開催する社内イベント「Yamaha Day」の活用や生産、開発といった機能軸によるブランディングを進めることにより、インターナルブランディング（感動サイクルの赤枠部）も大きく進展しています。

### ① グローバルブランド管理の自律分散化促進

PDCAワークショップのオンライン化と、それを支えるブランドアンバサダー育成プログラム「BADI (Brand Ambassador Development Interaction Program)」の浸透によって、各国地域拠点での自律分散型での実施が大きく促進しています。



メキシコ拠点と本社（日本）がオンラインで実施したブランディングPDCAワークショップの様子

### ② インターナルブランディングの進展

2021年の「Yamaha Day」では、社員一人ひとりが長期ビジョンを理解し自分事とするため、各国地域独自で映像を制作、単なる「創業記念日イベント」から脱却し、ブランド浸透機能としての位置づけが定着しています。また、生産機能やR&D機能など機能軸に焦点を当てたブランド活動を進めることで社員ブランド意識調査の結果も向上しています。



# Creative Branding & Design

## 価値創出から対話・交流まで「4つのデザイン機能」を連携

クリエイティブ本部では、「ビジネスデザイン」「プロダクトデザイン」「イノベーションデザイン」「ブランディングデザイン」という4つのデザイン機能を有しています。デザイン人材をクリエイティブの源と捉えて積極的な採用に取り組むとともに、新規事業企画などの分野でもデザイナーの担う領域を拡げています。

「ビジネスデザイン」は、事業部門の戦略とビジネスモデルの共有・連携を図り、プロジェクトをデザインするミッションを担っています。「プロダ

クトデザイン」は、事業と連携してデザイン戦略を実体化し、能力の最大化を担います。また「イノベーションデザイン」は、価値創造における共創機能を有し、新しい事業の進め方の創出までを担います。「ブランディングデザイン」は、対話と交流によって共感者を増やすとともに、当社の存在価値をお客さまや社会に魅せる、さらには見惚れさせる機能を担っています。これらの連携による「デザイン＝機能化」に取り組んでいます。

## 大切にしているのは「人間」の存在。人間の可能性を広げるデザインを創出する

デザイン創出のプロセスも拡がりを見せています。製品やサービス、ビジネスなどを生み出していく過程からステークホルダーの皆さまと密着する「共創」は、そのアプローチの一つです。デザインをともに生み出し、ともに育てていくプロセスは同時に共感や絆を育み、B2C/B2Bを問わずビジネスモデルに変革を与えていこうと考えています。

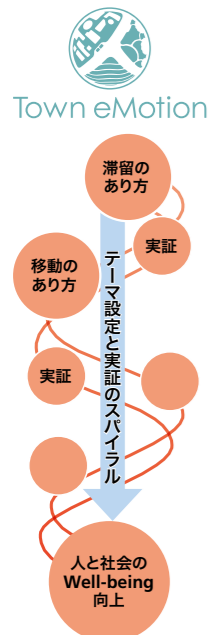
デザインを創る上で、私たちが最も大切にしているのは「人間」の存在です。長期ビジョン「ART for Human Possibilities ～人はもっと幸せに

なれる～」が指し示すように、人間の可能性を広げるデザインをつねに大切にしています。世界が感染症の拡大や国際的な紛争などに直面している今、人々は自分自身への肯定感や、互いを大切に思う感覚をこれまで以上に必要としています。当社は、美しさとは何かを問い続ける美意識によって、人や社会の深層に到達するビジネス、プロダクト、イノベーション、そしてブランドのデザインを創出していきます。

### イノベーションデザイン事例

#### 価値創造のための共創活動“Town eMotion”

乗り物というハードウェアだけでなく、まちづくりも含めたアプローチで、人と社会のWell-being向上に向け、ヤマハらしい価値の創造・検証・社会実装に取り組んでいます。移動や滞留のあり方などのテーマを設定し、住民・自治体・専門家・企業・大学といったステークホルダーとの共創を通じた実証を進めています。



GSM(時速20km未満の電動モビリティ)を活用したあおぞら図書館(2021年 東京都世田谷区)



多様なモビリティと道路環境をセットで考えるみちまちフェア・試乗会(2021年 東京都世田谷区/2021年 鎌倉市)

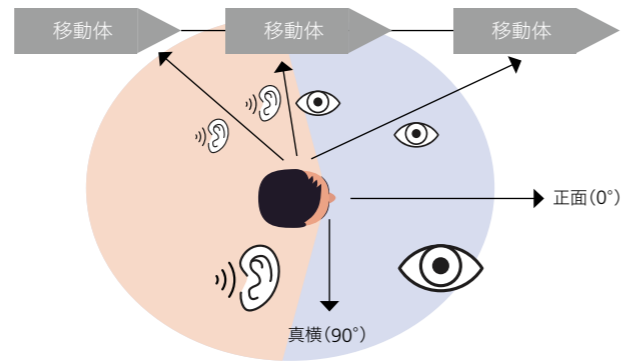


歩車道空間を一体的に活用し、にぎわいを生み出すモバイルパークレット(2022年 東京都世田谷区)

#### 研究機関との共創活動

何かに感動し、価値を見出すのは人間です。人間を基点に価値の本質を究めることが、お客さまにとって意味のある真のイノベーションにつながります。当社が培ってきた経験知や感性と、国内外の研究機関の叡智を掛け合わせ、真のイノベーションの共創に取り組んでいます。

例えば、人間が外界を認識する仕組みについて、当社技術部門も交えてカリフォルニア工科大学と共同研究を実施しました。研究成果は、運転者が無理なく自然に周囲を認識できる新しい技術の発明に結びつきました(米国特許取得済)。人間を深く研究することで、未だ見ぬ人間の可能性を引き出すイノベーションをデザインする。そうすることで、私たちはお客さまの期待を超える価値の提案に挑戦しています。





後方から接近する物体を人間が自然に認識できる技術(米国特許 第11,276,182号)

### プロダクトデザイン事例



#### 事業活動を通してヤマハらしさを魅せる活動

プロダクトデザインでは、コア事業領域での資産を活かしながら魅力を高めつつ、そこで培った知見を成長事業領域に活かして価値創造を行っています。ここではその双方の事例を紹介します。

#### コア事業 (モーターサイクル)

<p><b>ICE</b></p> 	<p><b>XSR900</b></p> <p>エンジンや車体は他製品と共用しつつ異なる価値を提案するモデル。当社の「レーシングヘリテイジ」を感じさせるスタイリングで個性を発揮し、時に本気で、時に力を抜いて楽しめる、懐の深いパッケージにまとめています。</p>	<p><b>NEO'S</b></p> <p>欧州発売のバッテリー着脱式電動スクーター。当社EVならではの官能と機能の対置を、機動力を表現する足回りとスムーズな乗り心地をイメージさせるラウンドしたフォルムの官能表現で示し、EV通勤用としての独自性を視覚化しています。</p>	<p><b>EV</b></p> 
---	--	---	--

#### 成長事業

<p><b>SPV</b></p> 	<p><b>WABASH RT</b></p> <p>スポーツ電動アシスト自転車(e-Bike)のオン・オフ走行モデル。モーターサイクルで培った造形理念を踏襲しながら、完成車メーカーとして、パワーユニット/バッテリーとフレームの一体構造を表裏一体の造形で表現し、独自性を追求しています。</p>	<p><b>AFV(自律移動ロボット)</b></p> <p>2022国際ロボット展で発表した自律移動ロボットのコンセプトモデル。未来の工場における生産ラインの間をつなぐトータルソリューションを実現する「移動」のあるべき姿を、「ロボティクス×モビリティ」という切り口でデザインしています。</p>	<p><b>ロボティクス</b></p> 
---	---	--	--

# 研究開発

カーボンニュートラル、CASEへの対応といった長期的な対応のみならず、半導体不足、地政学的なリスクなど、顕在化する短期的なリスクへの対応も必要です。激しく早い変化の中では自らの立ち位置を正確に把握し、戦略的に経営資源の配分を行い、柔軟かつスピーディな研究開発を実施することが非常に重要です。

当社ではさまざまな社会課題の解決と変革に向けて研究開発を加速し、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」を実現することで、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供します。

## ■ 全社技術戦略により従来にない価値創造を目指す

VUCAの時代と言われるようになって久しいですが、終息の見えない新型コロナウイルス感染症や半導体不足に加えて、地政学的な課題による原材料高騰など、私たちを取り巻くビジネス環境はますます複雑さ、困難さを増しています。そのような中で、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」を掲げる当社にとって重要なことは、柔軟かつアジャイルにさまざまな課題に対応し、新たな価値をもたらすハードウェア、ソフトウェアをスピーディに開発、提供することであると考えています。

当社は、ランドモビリティ、マリノ、ロボティクスの主要3事業領域を持っています。全社技術のハブ機能を持つ技術・研究本部は、その各領域の基盤技術をつなぎ、新しい領域を開拓するための技術とビジネスを生み出し、成長させることが役割です。

特に新規事業に関しては、重要な社会課題である「環境・資源」「交通・産業」「人材活躍推進」に関して、解決を見出せる可能性のある領域を特定し、推進しています。

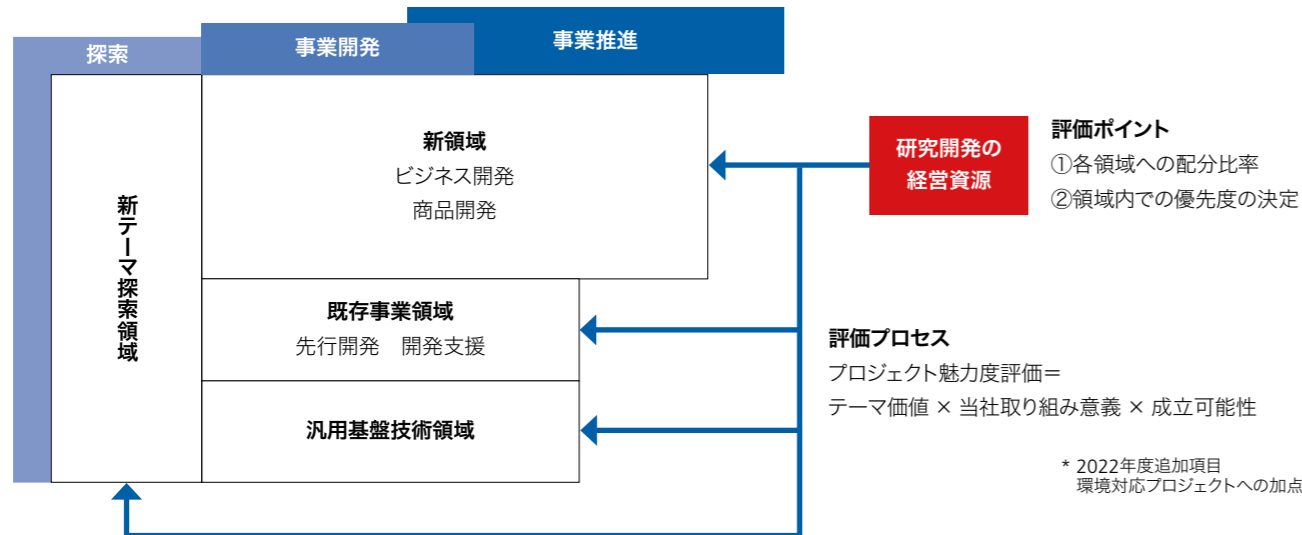
ご存知の通り、現在の技術開発は非常に複雑になってきており、さまざまな技術の組み合わせによる、従来にない課題解決や価値創造が求められています。その複雑な組み合わせから最適解を導き出すために、当社では全社技術戦略を構築しています。まずは、技術領域における自らの立ち位置の分析と認識、つまり強みと弱みの把握を行っています。次に、将来に求める付加価値からバックキャストして必要な構成技術を想定し、全体のマッピングから取り組むべきことを抽出して優先順位づけを行い、経営資源を配分しています。実行にあたっては、自主開発に加えて、他社や大学などの外部との連携により効率的な開発を行い、技術の幅を拡げ、スピーディな展開を心掛けています。以下に、その手法と事例についてご紹介します。



取締役 上席執行役員  
技術・研究本部長  
**丸山 平二**

### 事例1：テーマリソースマネジメント活動

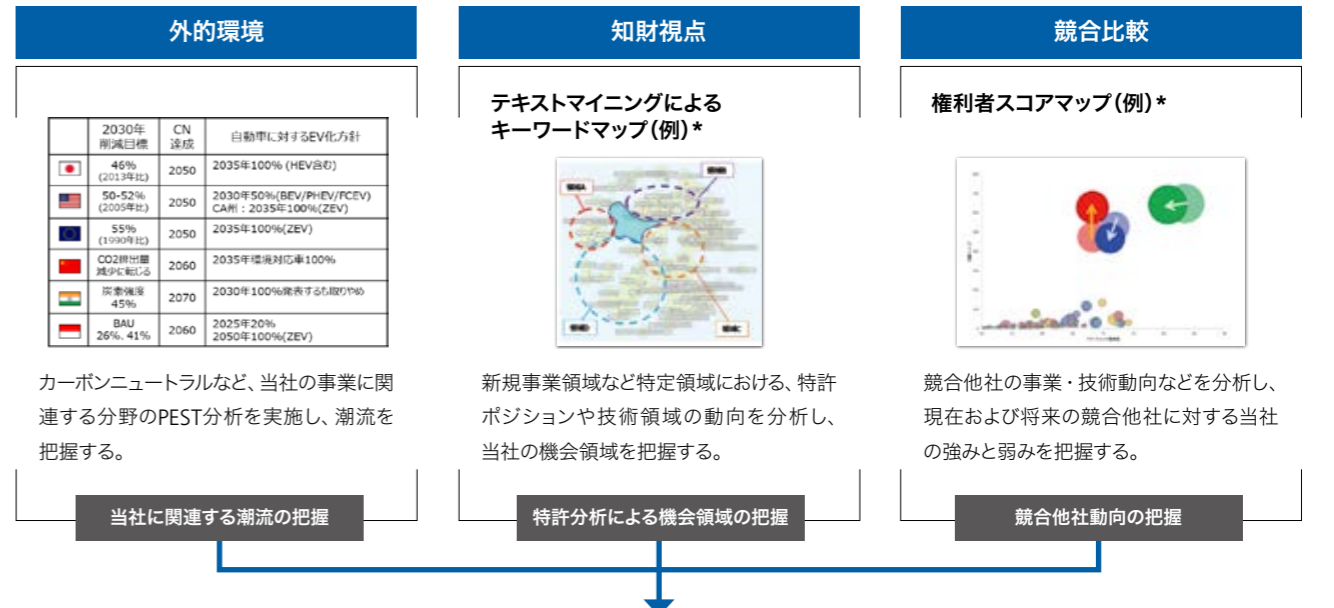
プロジェクトの推進および見直しの判断を行う「テーマリソースマネジメント活動」を毎年実施し、研究開発の経営資源配分を行っています。その活動では、「プロジェクト魅力度」を指標に用いた評価プロセスで、「当社にとっての将来の付加価値を評価」し、優先度を判断しています。



### 事例2：技術白書

年に一度、「技術白書」として以下の項目について取りまとめを実施し、現在および将来の当社の立ち位置を確認しています。その結果を、研究開発の見直しや新たな価値創造に活用しています。

1. 事業の外的環境の変化：ビジネス潮流と技術潮流の現状の把握、将来見通しの提示
2. 知財視点分析：知財ランドスケープ、特許ポジション、新技術領域等、多角的な知財関連評価
3. 競合比較分析：同業他社動向のトラッキング、異業種影響度



**技術白書での情報・分析から新たな価値創造へ展開**

#### E01

車両固定式バッテリー搭載の出力8.1kWクラス電動スクーター「E01」を日本、欧州、台湾、インドネシア、タイ、マレーシア向けに実証実験用モデルとして2022年7月から順次導入します。当社は2050年までに「スコープ3.」におけるCO<sub>2</sub>排出量を2010年比で90%削減する目標を掲げており、「E01」はその目標達成に向けた電動製品戦略車です。

#### eve auto

搬送の自動化ニーズへの対応を目的に開発されたEVを用いた搬送サービス「eve auto」が当社工場以外では初となる、株式会社プライムポリマー姉崎工場にて試験導入されました。新中期経営計画の新規事業の一つである低速自動走行では、特定条件下での自動運転技術の確立により、モノ輸送の事業化を進め、物流の省人化を目指します。

#### ハイパーEVモーターユニット

スバルテクニカインターナショナル株式会社が開発中の近未来モータースポーツEV「STI E-RA」に搭載されるハイパーEVモーターユニットを提供しました。当社がこれまでエンジン開発で培った鋳造技術や加工技術に加え、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ています。

\* 株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成

# 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・活用に取り組みます。そしてこの取り組みを推進することで、さらなる企業価値・ブランド価値の向上を図るとともに、「感動創造企業」の実現を目指します。

## IP for Business

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

現在はさまざまな技術領域にて事業部門と協働しながら知財分析の積極的な活用を推進しており、また、長期かつ経営的な視点で技術戦略の審議を行う技術経営委員会においても、成長領域の知財分析などの知財活動を報告しています。

さらに、マネジメント層を含めた社内への役員向けに年次発行する技術白書では知財分析による技術動向の可視化や提言に加えて、知財視点での白書の構成や掲載の提言も行い、知財活動方針の四本柱による価値創造につなげています。

### 知財活動方針の四本柱

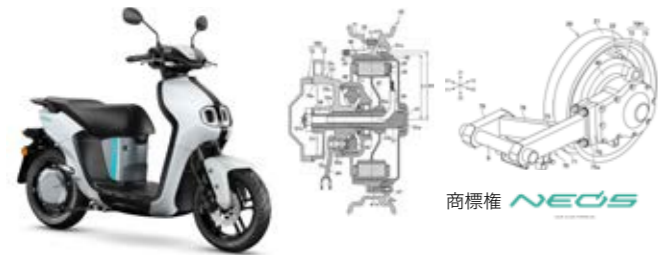
- ① 既存事業の製品開発や技術開発に連動した知財創出を主とする従来型の知財活動から一歩先へ。
- ② 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
- ③ さらなる「先取り」と「領域拡大」を狙う先進的な領域を、知財ランドスケープから示す。
- ④ 経営の判断や戦略策定および価値創造に、知財の視点から貢献する。

## 「ART for Human Possibilities」を実現する知財活動

当社は長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の実現に向けた活動を通して、重要な社会課題の解決や、持続的な成長、ひいては企業価値の向上を目指しています。知財部門では、事業活動の検討段階から関与し、その核となる知的財産を創出することで、これらの実現に貢献しています。

### SDGs：電動化技術基盤の構築

プラットフォーム戦略によるEV化の加速を支援。主要な電動コンポーネントタイプを絞り込み、集中的に特許を出願。



### 成長事業（SPV事業）：独創的な高付加価値モデル

剛性とバッテリーレイアウトを両立させた独創的なDual Twin®フレームを採用。知財ミックスにて成長事業を促進。



### SDGs：森林の見える化

産業用無人ヘリコプターを用いた「森林の見える化」を実現。効率的に点群データを取得し、林業の省人化およびスマート化に貢献。



### 成長事業（ロボティクス事業）：リアルタイム生産分析

生産ライン全体を見渡して稼働率の低下や品質問題を分析し、ラインの稼働率や品質改善を促進。



## 事業戦略を支える知財活動

当社では知財部門が事業活動の上流から積極的に関与し、各種の知財分析を通して各事業戦略の先にある成長領域を可視化するとともに、事業戦略に沿って特許権・意匠権・商標権などを組み合わせた「知財ミックス」を積極活用し、製品・サービスの多面的な知財保護によるユニークな価値創出を実現しています。また当社は、これらの事業活動を

支える知的財産を侵害する行為に対して、各国の知財当局等と連携して毅然とした対応を行うとともに、ヤマハブランドをほぼ全世界で商標登録により保護しており、これら各活動を通じて、各国・地域での事業戦略に基づく価値創造を、知財面から担っています。

### 事例1. マリン事業CASE戦略



\* 株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成

### 事例2. 二輪車事業プレミアム戦略(NMAX)



# 調達

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する、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し続けるためには、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。

## お取引先との協創活動を通じて、相互企業価値の向上と競争力強化を目指す

### 成長性・収益性・健全性をともに高める

2022年からの新中期経営計画3カ年の活動指針となるグローバル調達方針を策定しました。従来取り組んでいるお取引先の皆さまとの協創活動をベースに、新たな価値創造に取り組むとともに、相互の企業価値と競争力の強化を目指します。その達成に向けて掲げた3つの重点テーマは、「成長性」「収益性」「健全性」です。

「成長性」においては、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」の実現に向け、新たな製品のモノづくりを調達活動で支える、“新成長領域への挑戦”に取り組めます。CASEをはじめとした新たな技術開発を進め、魅力ある商品づくりを実現するためには、さまざまな技術を保有するお取引先との協業が非常に重要です。当社の中長期視点での技術戦略をお取引先と早期に共有して共通の目標を確認し、その実現に向けた活動を進めています。この新たな領域への挑戦を続け、お取引先とともに競争力強化に取り組んでいます。

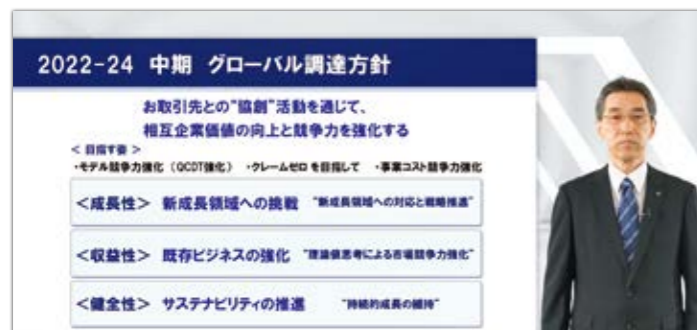
「収益性」では、“既存ビジネスのさらなる強化”を実現するためヤマハ発動機らしい協創活動を進めていきます。まず、お取引先各社の強み・弱みや課題を、協創活動を通して可視化・共有化します。次に、理論的思考に基づく現場改善活動に加え、当社のDXやスマートファクトリー技術を活用し、お取引先の現場で新たな価値創造が生まれる取り組みを行っています。これらの活動では、原価低減や価値向上の提案だけでなく、カーボンニュートラルに貢献する提案など、お取引先の皆さまとともに創出していきます。活動から創出したアイデアは、新機種開発の上流段階で織り込むことで既存部品の改善につなげていきます。このサイクルを回すことで新たな価値を創出し、お取引先とヤマハ発動機が相互に企業価値を高めていけるよう取り組んでいます。

安定した収益性を確保するために、調達活動におけるさまざまなリスクへの対応も進めています。2020年から続く新型コロナウイルス感染症拡大により、世界中で調達網が寸断されるリスクが続いています。火災や水害によってお取引先が被災するケースや、サイバー攻撃による操業影響も深刻なリスクです。調達本部では、お取引先に対し平時から“未然防止への備え”を整えるよう注意喚起するとともに、有事の際には早期にお取引先の被災情報を確認できるよう、サプライチェーン情報の見える化を進めています。このほか、半導体や一部の原材料(素材)のように、供給元がごく数社に限られているようなケースも大きなリスクと捉え、長期スパンでの部品確保などの対策に取り組んでいます。これらの取り組みによりレジリエンスを向上させ、収益性確保につなげています。

「健全性」については、安全・品質、人権、環境など、購入する部品・原材料が製造される工程にさかのぼって調査を行っています。この活動は、サプライチェーン全体で取り組んでいくことが重要であり、将来にわたって企業活動を継続していく上で必須事項と位置づけています。

お取引先との取り組みは、つねにその根底に“品質最優先”の考えがあります。何よりも優先されるべきことは、安全と安心であり、お客さまの信頼を失わないことを最優先としています。

調達活動を取り巻く環境は大きく変わってきています。社会のさまざまな期待に応え、安定した生産活動を支えるために、これらの方針をグローバルサプライヤーズカンファレンス(GSC)を通して世界の主要なお取引先と共有し、相互の企業価値向上のための協創活動を推進していきます。



グローバルサプライヤーズカンファレンスを通して、14カ国260社のお取引先と方針を共有 (Web配信)



お取引先との機能部品のつくり込み

## 調達リスクに対応し、お取引先とともに持続可能な成長を

### サステナビリティ サプライチェーンへの展開

ヤマハ発動機グループの「サステナビリティ基本方針」では、お取引先に対し方針の趣旨をご理解いただき、それに基づいた行動を要請しています。社会の要請や期待に適切に対応できるサステナビリティ活動を実現するため、お取引先に守っていただきたい行動指標を「サプライヤー サステナビリティ ガイドライン」にまとめ、サプライチェーン全体でサステナビリティの推進を図っています。

### 持続可能なサプライチェーンのために

部品供給リスクへの対応として、製品に使用される部品の環境負荷物質不使用を確実にするため、お取引先と不使用確認書の取得や、使用される原材料情報の確認を進めてきました。

近年はサプライチェーンにおけるリスクとして、部品製造過程での人権課題も重要になっています。当社では児童労働や強制労働、

紛争鉱物の不使用などの調査を2013年から実施しています。2019年にはインドネシアでの労働環境調査を実施し、問題がないことを確認しています。さらに2021年には日本国内での外国人技能実習生に焦点を当て、第三者機関と連携して国内お取引先3社でのアセスメントを行いました。この結果、強制労働・過重労働や安全衛生等の問題は見られず、良好な雇用関係や人間関係を確立できていることを確認できました。該当のお取引先には調査のフィードバックを行うことで、さらなる改善アクションを促進しています。

当社では、お取引先と安定的で持続可能な部品供給ネットワークを構築するため、さまざまな活動に取り組んでいます。これらの活動を通してサプライチェーンにおける潜在的なリスクを減らし、お取引先とともに安定的で持続的な成長を目指します。

## 脱炭素社会に向けたお取引先との取り組みを推進

当社が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現のために、サプライチェーンにおける脱炭素化の取り組みを推進しています。まずは日本国内のお取引先に対して、生産現場における省エネルギーの取り組みを2019年から開始しました。お取引先の製造現場を診断、工程改善などによりロスを削減し、CO<sub>2</sub>排出量低減を行って

ます。2022年からはお取引先におけるCO<sub>2</sub>排出量調査と各社の取り組みや課題を確認し、具体的なCO<sub>2</sub>排出量削減の活動を進めていきます。また、これらの活動についてグローバルサプライヤーズカンファレンスを通して情報発信を行い、グローバルな展開を進めていきます。

## Message from Management

### アフターコロナの「協創」

コロナ禍以降、私たちの調達活動とサプライチェーンは多くの課題に直面しています。サプライチェーンの寸断、不安定な物流、部品不足による操業の制限、そして最終的には価格の上昇が事業継続に対する日々の課題となっています。

ヤマハ発動機の調達として、この厳しい環境の中で、いかに将来に備えるかを考えてきました。その結果として、ここでは「協創」が重要であることを強調したいと思います。

ヤマハ発動機グループでは、中長期調達方針の定義を変更しました。2020年以降、調達のGET\*活動を通して、ローカルマネージャーが管理している地域特有の調達業務の多様性をヤマハの政策に反映するようになってきました。

お取引先との関係も変わりつつあります。過去2年間、課題に対応する唯一の方法として、サプライヤーとのコミュニケーションと協創活動を強化することに取り組まれました。困難を克服するためには、相互にWin-Winの関係を築くことが重要です。より良いコミュニケーションとサプライヤーとの関係構築は、長期的な相互価値創造のための新しい基本となります。

このような状況を踏まえ、この中長期調達方針において「協創」を最優先事項としました。



Olivier Prevost

Deputy Executive Officer Director,  
PTW Manufacturing & Engineering,  
YMENUV(ヨーロッパ)

\* GET(Global Execution Transformation): 担当執行役員と高い専門性を有するグローバル人材が共同責任者として、経営機能・事業機能にかかわるグローバル活動を推進する活動組織

# 生産〈モノづくり〉

「感動創造企業」を目指した事業活動の中で、カーボンニュートラルへの取り組みを新たな成長機会と捉えています。無駄を省いた生産工程との掛け合わせによって、生産性のさらなる向上と、生産現場における環境負荷低減の両立を進めています。また、テクノロジーを活用し「理論値生産活動」を高効率化することで、お客さま価値の追求につなげています。

## カーボンゼロ工場×新たな成長機会を通じ、愛されるヤマハ発動機を目指す

### モノづくりのカーボンニュートラルへ向けた取り組み

脱炭素社会の実現に向けて、当社はカーボンゼロ工場を目標に、エネルギーの「最小化」と「クリーン化」の取り組みを進めています。

「最小化」の軸は、「理論値エネルギー」と「工程革新」です。「理論値エネルギー」では、すべてのプロセスでエネルギーの理論値を目指します。真に必要なエネルギーを「価値」と置き、現状とのギャップを埋めていく手法です。「究極の到達点を見据え、実現手法を考え抜く」点で、従来の「ロスを削る」手法と異なります。この取り組みにより現時点での最高レベルの省エネを実現していきます。また「工程革新」では、設備更新のタイミングに合わせて大幅な省エネを狙います。2021年に導入した新型アルミダイカストマシンでは、排熱回収、超断熱、油圧電動化、CT短縮等の新技術により従来比▲44%を実現しています。このほか、鋳造工程では将来に向け、超高断熱、無機中子化排気レス、超速LP鋳造等の新技術を検討中です。

一方、「クリーン化」の軸は、「再エネ導入」と「電化」です。「再エネ導入」では、太陽光発電導入を加速し、新中期経営計画期間で再エネ比率を2.5倍に高めます。加えて、2022年内に水力由来のCO<sub>2</sub>ゼロ電気を、国内主要事業所へ導入します。日本国内のCO<sub>2</sub>排出量は7割減になる見込みです。また「電化」では、蒸気レス空調や、設備のオール電化など、化石燃料から電気へのエネルギー転換を進めています。

これらのカーボンニュートラルへの取り組みを、私たちは新たな成長の機会、チャンスと捉え、「高生産性かつ快適な職場」「お取引先カーボンニュートラル実現」「皆さまから愛されるヤマハ発動機」といった、新価値の創造につなげていきたいと考えています。



チェンナイ工場(インド)の太陽光発電

### 材料リサイクルの取り組み

地球温暖化抑制の方策として、企業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減が重要な社会課題になっています。日本政府が2050年にカーボンニュートラル(CN)を目指すことと宣言したことから、脱炭素のための企業の取り組みに対する関心が高まっています。

CNの実現と併せて、EUなどを中心としたサーキュラーエコノミー(CE:循環型社会)への移行が進んでいます。CEでは、サービス設計の段階から資源回収や再利用を前提とし、廃棄物のない社会構築を目的としています。

このような外部環境のもと、当社ではCNとCEの観点から、社内工場から排出される廃棄物の削減に取り組んできました。商品開発時にリサイクルされた材料(以下、リサイクル材)の活用範囲拡大に取り組み、リサイクル材製のエンジン部品や外装部品を採用してきました。

また、CE実現に向けた新たなグローバル目標として、マテリアルリサイクルを増やす「リサイクルの質の向上」と、リサイクル率向上を通じた「埋立ゼロ実現」を設定しました。すべての廃棄物の循環利用を目指した、マテリアルリサイクルシステム構築を計画しています。

購入材料については、材料ごとに異なるアプローチで検討を進めています。当社のコア技術であるアルミ鋳造工程で使用するインゴットは2021年末現在でその大部分が既にリサイクル材に切り替わっていますが、リサイクル材利用率100%を目指してさらなる切り替えを進めています。ボートの船体などに使われているFRPについては、構成している材料の変更によるサーマルリサイクル化に着手し、その他の一般の樹脂材料については環境負荷物質を含まないリサイクル材の開発を進めています。



リサイクル樹脂

## 競争力の源泉は「理論値生産活動」×「製造DX技術」。現場が生み出す「新価値創造」

### Smart Factory からValue Innovation Factoryへ飛躍

ヤマハ発動機の考えるモノづくりの合理は、原価低減だけに注力して進めることではありません。原価低減を追求しすぎてお客さまの期待を超える所有満足感を損なうことがあってはならないからです。

一方、モノづくりへのこだわりをお客さまに伝える「ヤマハの手」にリソースを集約するために、お客さま価値につながらないプロセスはその削減に徹底的に取り組んでいきます。この「価値工程」「無価値工程」を分類し活動に落とし込む手段が「理論値生産活動」であり、製造部門活動の礎となっています。

スマートファクトリーや製造DXという言葉が頻りに聞かれる昨今ですが、デジタルを手段に「理論値生産活動」の高効率化に2019年から取り組んできました。その取り組みは、製造DXを「自動搬送」「自動検査」「自動作業」「状態監視+トレーサビリティ」の4つに分類し、内製開発による手の内化で、現場の環境・目的に柔軟に対応できる技術力を高めています。

この手の内化は製造現場におけるDX人材育成にも多大な貢献をしています。具体的には、「理論値生産活動」で設定した目標実現のためにデジタル手段を自ら考え、現場経験値とのすり合わせで他社に

類を見ない①、②のような新価値プロセスを多く生み出してきました。

- ① 鋳造リアルタイム 良品条件監視による不良削減
- ② 組み合わせカスタム型 廉価・汎用AGV (Automatic Guided Vehicle)の導入

スマートファクトリーという手段に「現場の理論値思考」を付加することで現場主導で新価値を生み出す「Value Innovation Factory」を新たに定義し「お客さま価値」を追求していきます。



製造現場におけるデジタル技術の活用

## Message from Management

### Global Managementのスタート

2020年に発足したグローバル製造委員会(Global Manufacturing Committee(GMC))のもと、モノづくり会議の改善や、DCI\*1、VIF\*2、CN各活動のグローバル推進を行ってきました。2021年にはGMCを起点としたグローバルな議論から製造中期計画を策定し、モノづくり会議で全世界の製造拠点へ展開しました。

これらの活動経験から、2022年にはこのGMCに各地域の製造リーダーを追加で招き、地域一体となった経営判断ができる体制に拡大し、モノづくり会議での方針展開、Technology Meeting/Theme Meetingでの手段・施策展開、Region Meetingでの進捗・成果・課題共有、Management Review/Factory Visitによる個別成果報告のサイクルを回すことで、従来日本が中心となり進めてきた製造部門のマネジメントを、GMCが主体となるグローバルマネジメントに移行していきたいと考えています。

また、継続的なGMCチームの運営を見据え、リーダー人材の育成も進めていきます。これまで以上にグローバルグループが一体となり、100年に一度と言われる大変革期をチャンスに変え、さらなる発展を目指すとともに、世界中のお客さまの信頼・満足・愛着の向上に貢献していきます。

\*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 VIF(Value Innovation Factory: 価値創造工場): 理論値思考とDXで新たな価値を創造する



**Teddy Cahyadi Yacob**  
Director, YIMM(インドネシア)

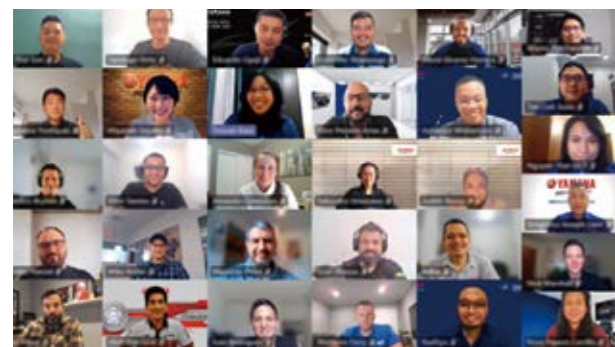
# 販売<マーケティング>

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を高めることで、「感動創造企業—世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」という企業目的の達成を目指しています。

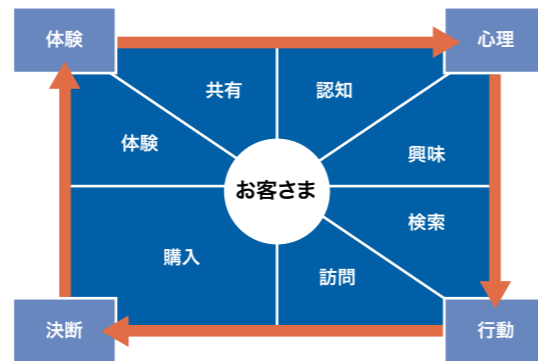
## ヤマハ発動機の強みを意識し、さらに高めるマーケティング活動

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。



コロナ禍の中、活動を推進しているメンバーが19カ国から集まり「オンラインYamaha Way Day 2022」を開催



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

## ブラジルでの躍進と「Marketing in Sales」活動

ブラジルのモーターサイクル市場の2021年の成長率は26.3%でしたが、当社は42%の成長を達成し、主要なモーターサイクルメーカーの中でも突出した成長を見せました。2021年には市場占有率が5年前より5.4ポイント上昇して17.4%に達しました。正規ディーラー網のリニューアルや専門スタッフの資格制度の設定などの戦略が効果を上げていくとともに、「Marketing in Sales (MIS)」活動がこの成長に寄与しています。

ブラジルでのMIS活動はセールス部門とアフターサービス部門がタッグを組み、あるチームはこれまで関与が少なかったバイクタクシーへのメンテナンス面からのアプローチや安全運転講習への取り組みを進め、実績拡大につなげました。また、他のチームはローカルエリアでのユーザーコンタクトを伸ばすため、サービストラックでのモバイル店舗の展開を行いました。これらの好事例は「Teach and Learn」という手法で

紹介され、ブラジル国内の他の地域にも展開し、当社のブランドと顧客体験価値向上につなげ、実績拡大に貢献しています。



## 海外市場開拓事業部(OMDO)の新たな活動スタイル

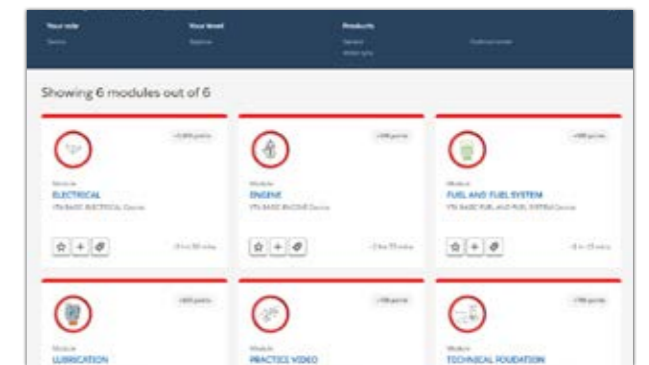
海外市場開拓事業部(OMDO)は2021年に創設30周年を迎えました。つねに「現場第一主義」を掲げ、アフリカをはじめとした140を超える国や地域に向き、現場に密着した活動を通じて「世界の人々に豊かさ喜びを」というミッションの実現を目指しています。

コロナ禍となり現場に向くことが難しくなった今、デジタルを活用した特約店とのコミュニケーションやアフターサービスの教育を開始し、「現場活動」と「デジタル活用」を活動の両輪とし新たな「OMDO

スタイル」を確立します。デジタルでのコミュニケーションや教育を通じて、マーケティング活動のスピードアップや効率化を図りつつ、現場密着活動ではさらにその活動を深化させ、「現場を理解し、現場と一緒に課題を解決する」「新しい需要を自らが提案し、事業を通じ社会に貢献する」ことを実現し続ける事業部として、今後も活動を推進していきます。



OMDO特約店向けポータルサイト



整備士育成用eラーニングシステムページ

## Message from Management

### インドネシアからオーストラリアへ

私は2022年1月にインドネシアから転身し、オーストラリアのマーケティングセールスのシニアゼネラルマネージャーに着任しました。まったく新しい環境に身を置くことで、今、興奮や難しさが入り混じった感情を抱いています。

オーストラリアの市場や製品、ディーラー、そして人々は、インドネシアのそれとはまったく異なります。しかし、私の経験を活かして価値を加えられる場面も多くあります。例えばインドネシアで取り組んだ3Sコンセプトの展開は、オーストラリアのCustomer for Life戦略の深化に貢献し、セールスやサービス、スペアパーツ、アクセサリ、ファイナンス、保険、カスタマーレーニングの各機能をつなげることで、シームレスに機能するようになりました。また、インドネシアでのCRMプロジェクトは、オーストラリアのCRMビジョンの未来像を描くのに役立っています。

ディーラーや社外の方と向き合う際は、One Teamで行動することが重要です。そのためにはチームメンバーとの謙虚かつオープンで効果的なコミュニケーションが必要で、繰り返しKurumaza(車座による議論)の場を設けて意見の交換をしています。



**Hendri Wijaya**  
Senior General Manager of Sales & Marketing, YMA (オーストラリア)