

## ヤマハ発動機のグローバル戦略：土木分野への示唆

**小林：**今日の土木界が内向き志向、海外への市進出に消極的になっていることを心配しています。とりわけ、オリンピック・パラリンピック関連事業、リニア新幹線事業を受けて、国内の建設市場は活気づいております。この時期に、あえて海外事業に進出し、リスクをとることを避けようとする傾向があります。また別の問題として、インフラ輸出という政策課題を設けながら、なかなかインフラ輸出が進展しないという実情があります。これには日本人の DNA が、大きく関係していると思えるところがあります。しかし、私たちの若い頃は、とかく外国に行きたいという思いがありましたが、最近改善されてきたとはいえ、依然として若者の内向き志向はそれほど変わっていないように思います。この傾向は土木業界に限らず、日本企業全般についても共通した課題です。経営トップ層の関心事といえば、リスクマネジメントやコンプライアンスなどであり、夢や経営思想について語れる経営者が非常に少なくなっている。このような中で、日本を代表するグローバル企業の一つであるヤマハ発動機が、グローバル化に成功したいきさつやグローバル戦略を土木学会の会員にぜひご紹介したいと思い、本日の対談を企画させていただきました。まず御社の成り立ちからグローバル化に至ったいきさつなどを説明いただけますか。

**柳：**ヤマハ発動機株式会社は、1955年にヤマハ株式会社（旧日本楽器製造株式会社）の二輪車部門が分離・独立してできた会社です。日本楽器製造からの歴史は130年、独立してからは63年になります。その間、グローバルビジネスを拡大し続けてきて、現在の海外売上高比率は90%です。

世界市場には、産業転換が進み雇用・所得が安定化すると需要が増え始め、社会が安定してくると更に需要が増えながら人々の価値観が変わりニーズが多様化するという成長サイクルがあります。そのサイクルから見ると、現在、先進国、市場規模の大きな新興国として ASEAN と BRICS、そして開発途上の国や地域等、4つのステージがあります。



柳弘之氏：ヤマハ発動機株式会社 代表取締役会長

1978年4月入社。2003年4月MBK Industrie（フランス）取締役社長。2004年2月Yamaha Motor India（インド）取締役社長。2009年3月上席執行役員生産本部長。2010年3月代表取締役社長 社長執行役員。2011年6月ヤマハ株式会社社外取締役。2018年1月代表取締役会長（現）。

各ステージで、商品が変化していきます。例えば、二輪車は自由で手軽なプリミティブな移動手段ですが、プリミティブから徐々にバリューに変わり、最終的にはプレミアムへ、というサイクルで発達していきます。お客様が二輪車に求める価値は 4 段階あって、商品が高度化・多様化していくのです。一つ目の基本的な価値は、機能・品質・コストです。二つ目は快樂的な価値、例えばデザインや利便性・快適性です。三つ目は社会的な価値、例えば安全・安心や環境性能等です。四つ目はもっと人間的な価値、魅力や個性等とても微妙なものだと言えるでしょう。我々は、それを常に追いつける仕事をしてきたという歴史があります。

グローバルビジネスを拡大してきたということは、つまり、各市場の成長ステージに合わせてお客様の価値観やニーズに対応してきたということ。また、単に対応するだけでなく、お客様のニーズを探し続けてきたということです。今迄、そんな仕事を繰り返してきたと言えるのではないのでしょうか。



### 【「プロダクト・イン」のものづくり】

**小林：**土木の世界も同じように、本当は新しいインフラや新しい都市の装置を作りだして、よりよい社会や人生など、新しい価値を提供していくことも重要なはずですが、いつの間にか既成概念にとらわれているようです。先ほどイノベーションセンターで説明して頂いた「プロダクト・イン」の考え方ですが、プロダクト・アウトでもなくマーケット・インでもない、とても素晴らしいキーワードだと思います。その概念を分かりやすくご説明いただけますか。

**柳：**従来、メーカーが発想した技術や商品を一方的にお客様に提案するプロダクト・アウトのパターン、またマーケットの動向やお客様のニーズを調べてそれに合致するような商品を提案するマーケット・インのパターンがありました。最近、どちらのパターンにも限界があるように感じています。我々は、これら両方を咀嚼して新しい技術や商品を提案する努力をしています。つまり、お客様の価値を探し続けながら、メーカーとしてもっと先行するような新しい価値を発想して、積極的に市場提案するという姿勢です。

**小林：**お客様の価値は世界の地域によって違いますか。

**柳**：いろいろな嗜好性もあって、やはり違いますよね。また、これは先ほどの話に関連しますが、市場の成長ステージによって、開発途上国から新興国へ、また先進国となるに従ってお客様の価値は変わっていきます。段階的にステップアップするのが基本的な需要構造だと思いますが、最近インターネットが普及していますから、ステップアップのプロセスやスピードが変化している傾向も見受けられます。



**小林**：御社では現在多くの外国人社員が活躍されていますが、はじめからこのような環境でしたか。

**柳**：段階的に、このようになってきたと思います。我々は、海外に販売・開発・調達・生産等の拠点をたくさん作ってきました。その過程で、外国人と日本人が価値観を共有しながら強いチームを作ることの大切さを理解してきたと思います。特に、その理解が加速したのは、ここ 15 年くらいではないでしょうか。

最初に、海外の製造技術者が 2 年間本社で実務経験するというプログラムがスタートして、そのやり方が開発や調達部門に広がり、最近ではコーポレート部門にも広がっています。また、新卒で本社に入社する外国人も着実に増えてきました。

**小林**：先日、京都大学で講義して頂いた時、最近の学生はなかなか海外に行かないのでどうしたらいいですかと相談させていただきました。御社に就職した学生は、そんなことはないとお話してましたが。

**柳**：若い人達は、やはり海外志向が強いと思います。売上高の 90% が海外ということで、仕事の舞台は海外であると認識したうえで入社してきます。学部・学科の専攻分野は幅広く、新興国の経済成長に寄与したい社員や、アフリカで BOP ビジネスをやりたい女子社員等、いろいろな希望を抱いて入社してきているようです。入社後は、20 代で必ず海外業務を経験するようなプログラムにしています。

**小林**：また、日本は残念ながら世界の中で英語の語学力が最下位のグループに属していますが、御社の日本人社員はいかがでしょうか。

**柳**：現在、入社時の明確な要求基準は設けていませんが、入社後は TOEIC730 点を超えるよう奨励しています。ちなみに、どちらかというと工学部系の社員の方が得点は低いようですね。

**小林**：残念です（笑）。

**柳**：文科系の社員の得点は高く、900 点以上はたくさんいます。ただ、コミュニケーション能力というのは単に英語が話せばいいというわけではなく、聞く力・考える力・言う力を併せ持つことが大事です。相手の話を真剣に聞いて自分なりに考えて対応する力、人としてまたヤマハとしての理念や理想をわかりやすく伝える力です。

**小林**：これはOJT というのでしょうか、会社の通常業務の中でコミュニケーション能力を身につけるのでしょうか。

**柳**：そうですね。OJTに加えて、いろいろなプログラムでサポートしていますが、やはり実務で鍛えることが一番です。早い時期に、海外出張や海外駐在を何度も経験しながら、たくさんの外国人と接する機会、外国人と議論しながら目的・目標を共有する機会、チームで解決する機会を持つことが大事なのではないでしょうか。

**小林**：それは、特別なプログラムなどを作っているのでしょうか。

**柳**：20代で海外出張または海外駐在の経験をさせた後、部門ごとの人事プログラムになりますが、階層ごとに海外拠点での実務者経験、管理者経験、経営者経験を積ませるようにしています。これは、計画的な人材開発の一貫になっています。

### 【普通の会社になりたくない】

**小林**：話は変わりますが、今日御社を訪問して思ったのは、職場やイノベーションセンターなどの環境が非常に素晴らしいということです。イノベーションを実現するための基本的なお考えや、そのような環境を作るにあたり大事にしていることがあれば、教えていただけますか。

**柳**：これは、ヤマハ発動機が目指す人材像ということにつながっていくのですが、企業経営というのは企業価値を高めること、企業文化を成長させること、この二つだと考えています。企業価値は、売上高、収益性、財務体質等によるものですよね。企業価値は大事ですが、我々は、企業文化やそれにつながるブランド価値を非常に大事にしています。従って、人材の資質として、専門力・マネジメント力に加えて、感覚や感性を重要な要件にしています。

歴史的に、また海外も含めてグループの価値観としてこれらを非常に大事にしている会社だと思います。元々、普通の会社になりたくないという会社ですから。

**小林**：そこがまた素晴らしい。

**柳**：普通の会社は企業価値の方に重心が傾きがちですが、我々は企業文化の方に重心が傾く傾向があります。傾き過ぎて、大丈夫かなと思う時もあるのですが（笑）。もっとおもしろいモノを創りたい、もっとエモーショナルなモノを創りたい、もっと個性的





でありたい、もっと人々を感動させたいという思いです。そして、その思いを大いに許容する文化です。

その文化が、二輪車だけでないモビリティの世界を広げる、マリンのトップブランドとして成長する、ロボティクスビジネスを広げる等の多様なチャレンジを生み出しています。チャレンジすることへの情熱を大事にしている会社ですね。

### 【土木に必要なのは契約のマネジメントができる人材】

**小林：**残念ながら今、土木のイメージは悪くて、良い学生がなかなか土木工学科に来てくれない。京都大学も土木工学科とは言わずに地球工学科と称しているものの、土木のイメージが変わるわけでもないと思うのです。イメージは大事ですが、柳さんは土木に対してどんなイメージをお持ちですか。

**柳：**この対談の機会に、土木業界の現状に関する資料をいくつか読んでみました。大手企業の売上高は、我々と同じくらい 1 兆数千億円ぐらいですが、海外売上高比率は 20% にも満たないようですね。

**小林：**むしろ、現状は減ってきています。

**柳：**これは、かなり経営環境が違うという感じがします。

**小林：**土木の海外進出については何度も失敗しているのです。契約マネジメントの失敗や契約の失敗等。契約の時、日本国内なら多少いい加減でも、不備があったら誰かが言ってくれると思っている。契約書も、特に付帯条項のところを読めていないのではないかと思います。契約マネジメントを甘く見ているのですね。

実際に土木の世界の建設事業は、リスクが大きいです。例えば、実際の地盤条件が初期契約と違うことが判明したら、発注者と設計変更や契約変更について交渉しないといけない。しかし、企業の中に、契約変更に関わる交渉や、契約紛争についてマネジメントできる人材がほとんどいない。それでリスクの少ない ODA に頼るのですが、それは果たして本当に国の利益になっているのかどうか。仮に、海外案件の受注に成功しても、契約マネジメントに失敗して、多額の損失を発生してしまうような事例が少なくない。そのような失敗からなかなか学習ができていないばかりか、海外進出に対してますます消極的になっていく。その結果、海外での契約マネジメント能力がさらに低下していくというネガティブなサイクルに陥ってしまう。

日本人社会において、欧米流の契約という概念が根付いておらず、契約マネジメントは日本人の弱点といってもいいと思います。御社では海外における契約マネジメントについて、どのように取り扱っておられるのでしょうか。



**柳**：我々の仕事では、プロジェクトごとの契約というよりも、消費地で開発して、持続的に生産・販売していくというプロセスの中にいろいろな契約が存在します。まず、図面はサプライヤーとの製品仕様を取り決めた契約であり、そのサプライヤーと品質保証や購買条件・供給責任を取り決めた契約、ディーラーとの販売責任を取り決めた契約、お客様への品質保証を取り決めたワランティ契約等があります。また、いろいろなパートナーとの開発契約や合弁事業契約等があります。



当然ながら、現実的なビジネスでは、通貨や原材料コストの変動影響、品質問題、法を逸脱する問題等が起きます。日頃からリスクを最小限にする努力をしていますが、リスクに直面した時は、阿吽の呼吸で処理するのではなく、契約に基づいた合理的な処理をしています。場合によっては、訴訟問題に発展して、係争することもあります。そのための専門部隊も、各地域に組織化しています。

当然ながら、現実的なビジネスでは、通貨や原材料コストの変動影響、品質問題、法を逸脱する問題等が起きます。日頃からリスクを最小限にする努力をしていますが、リスクに直面した時は、阿吽の呼吸で処理するのではなく、契約に基づいた合理的な処理をしています。場合によっては、訴訟問題に発展して、係争することもあります。そのための専門部隊も、各地域に組織化しています。

相手方との適切な契約に基づく関係、責任・権限を明確にした関係が、信頼関係のベースであると考えています。

**小林**：東南アジアのビジネスが大きいとお聞きしましたが、かなり前から、中国よりは東南アジアを重視しているのでしょうか。

**柳**：そうですね。東南アジアは、大きな市場です。中国は、1990年代は世界最大の市場だったのですが、二輪車規制の影響を受けてきました。現在、インドが世界最大市場になり、勝負どころですね。

**小林**：東南アジアとインドでは、やり方はいかがですか。

**柳**：お客様の感覚が違ふし、商品もコンペティター（競争相手）も違います。ASEAN ではヤマハとホンダの2社で市場シェアの約95%を占めていますが、インドでは地場ブランド数社の存在感が高く、苦戦しています。商品、ネットワーク（販売網）、プロモーション、開発・生産体制、ブランディングという側面から、東南アジアでの経験を活かして、インド流に置き換えた取り組みをしています。

#### 【世界に出るにはコンセプトと手法】

**小林**：世界各地で生産を分散化して、それをどういう形で統合・マネジメントしているのでしょうか。その原理や基本方針をお教えいただけますか。

**柳**：グローバルなモノ創り、即ち開発・調達・生産をマネジメントする基本は、ヤマハらしい「手法」を構築して、それをグローバルに標準化させる、その成果をPDCAで進捗することだと考えています。また、その状況を皆で共有することが大事ですね。

**小林**：それが、標準化がままならない。

**柳**：我々は、手法の一つとしてヤマハらしい理論値生産\*を 15 年間やり続けてきました。当社がその手法のマザープラントになって、現在では、30 のグローバル拠点に移植して徹底的に展開、加えてグローバルサプライヤー300 社にも展開してもらっています。活動範囲は、生産だけでなく理論値物流・理論値エネルギー等、どんどん広がっています。

最近では、海外の拠点やサプライヤーから、あっと驚くような改革・改善事例が出てきています。それを、皆で共有する場があって、皆でやってみようということになります。手法が標準化できて共有できると、一本のわかりやすい筋が通りますよね。

**小林**：これは大きなメリットですね。日本は契約が下手だし、標準化もしない。阿吽の呼吸で何とかしようとしてしまいます。

**柳**：我々も、30 年前は阿吽の呼吸が当たり前でしたからね。1985 年のプラザ合意後、アメリカに工場進出したのですが、その頃の図面は実にいい加減でした。日本のサプライヤーはそのいい加減な図面でも阿吽の呼吸でつくってくれましたが、アメリカのサプライヤーはつくってくれませんでした。その経験から、図面はどうあるべきかを学習して、図面は契約書であるということ学びました。これらの経験から、グローバルなスタンダードイゼーションとういうことを学んできたと思います。

**小林**：これは大事なことです。そこでまた、この国はマネジメントや標準化という、マニュアルになってしまっていますが、そうじゃないですね。

**柳**：コンセプトと、具体的かつ実践的な「手法」です。

### 【土木はロマンがあって、壮大でチャレンジングな仕事】

**小林**：最後に、これから企業を選ぶ若者や若手社員にもっとグローバルに活躍をと、メッセージをお願いします。

**柳**：土木は、とても規模の大きな仕事でロマンがあると思います。調べてみたところ、土木業界は日本国内で 50 兆円、ASEAN では 150 兆円の市場規模があると言われてい



ますが、これはものすごく巨大、いや壮大な市場です。我々の業界では、世界で二輪車が 6000 万台、四輪車が 1 億台販売されていますが、そこまでの金額にはなりません。また、成長性のある分野だと思います。乗り物は、どこかに限界があると言われていて、新しい顧客価値を常に探し続ける必要があります。土木は、莫大なインフラ投資の需要がありまだまだ伸び続ける業界だということは、すごいことです。

若い人達には、先ず、やりがいのあるチャレンジングな仕事であるという思いを持って頂きたいと思います。

**小林：**ロマンを感じてもらおう環境にしなければいけませんね。

**柳：**はい、まずは、壮大な仕事にロマンを感じてもらおうこと。次に、社会やお客様のニーズはたくさんあるはずなので、それを肌感覚として理解してほしいということです。肌感覚として理解するには、現場・現物をじっくり観察して、現状をいかに変えるかを発想して、新しい価値を創ってやろうと考えていくことです。是非とも、失敗を恐れずに世界にチャレンジして下さい。でも、やっぱりまず失敗してほしいかな。

先週ジャカルタに出張したのですが、アジアの国々を定点観測していると、政治の安定化が進み経済成長への旺盛な意欲が見えてきます。インドネシアでは、保有する自動車の総面積が、道路の総面積を超えている（！）というのです。今迄、道路建設はほとんど見なかったのですが、ジョコ・ウィドド大統領になって、インフラ整備に拍車がかかってきました。

今回、ジャカルタの新しい空港を利用できましたし、ジャカルタから西に行くハイウェイの上に、新しいハイウェイと鉄道の建設が同時に進んでいます。チカランやカラワンの工業地帯へ、ひどい時は4～5時間かかっている慢性的渋滞がもうすぐ解決されるのではないかと期待しています。それが、また次の経済成長につながっていく。皆さん、壮大なチャレンジができますよ。



**理論値生産：**生産活動における要素作業を分析して、本当に価値を生む作業だけを「価値作業」として、現状をそこに到達させる努力を続ける生産効率化手法。現状から見たムダの排除を積み上げていくのではなく、高次元の技術・システムを用いると可能であろうという理論上の作業時間を最初に設定して、その実現に向けた改善に取り組むもの。