

2014 年度第 6 回物学研究会レポート

「ヤマハ発動機・デザインの未来」

～企業・ブランドのあり方との考察～

長屋明浩氏

(ヤマハ発動機株式会社 デザイン本部本部長、デザイン・ディレクター)

2014 年 9 月 19 日

ヤマハ発動機は、2012年、デザイン面における全社的な戦略策定、人材育成、商品力強化といったデザイン総合力強化に向けた取組みを開始。さらなるデザイン総合力の強化を目的に、本年、トヨタ自動車株式会社でレクサスブランド企画室長、トヨタデザイン部長などを歴任した長屋明浩氏を招聘しました。

今回の物学研究会は、ヤマハ発動機のデザイン本部長に就任された長屋さんによる、同社のデザインの未来、そして長屋さん自身のデザイナー、デザイン本部長像について語っていただきました。

以下、サマリーです。

「ヤマハ発動機・デザインの未来」

～企業・ブランドのあり方との考察～

長屋明浩氏

(ヤマハ発動機株式会社 デザイン本部本部長、デザイン・ディレクター)



01: 長屋明浩氏

1. 自己紹介

■日本の復活は、デザインが握っている

お招きいただき、ありがとうございます。物学研究会ではトヨタ時代に一度、レクサスのブランドづくりをテーマに講演させていただき、今日は2回目になります。まず、自己紹介をします。私がしたいことは日本の産業やモノづくり、日本の復活を実現すること。そのカギはデザインが握っていると思っています、デザインで世界の人々が平和で豊かに楽しく暮らせるようにしたいと考えています。

ちょっと脱線して趣味の話をしてします。実は中学時代からブラスバンド部で、今もデザイナー仲間とバンドを組み、サクソフやトランペットなどの管楽器を吹いています。ライブ活動もあちこちでやっています。スキューバダイビング歴も約20年、東南アジアなどで潜って

います。また、建築出身で、自宅は自分で設計施工したログハウス。ペイントなどメンテナンスもやっています。

では、本業の話に入ります。大学の卒業制作では車をデザインしました。車高を高くした車いすでも乗れる車です。ホンダタクト 2 台を合体させた 50 c c の実用車で、実際に走れる点も特徴でした。

卒業した 1983 年、トヨタに入社しました。住宅事業部の建築デザイナーで採用されたものの、新人で配属されたのは自動車のデザイン、初代セルシオのデザインに関わりました。その後、1991 年には米国カリフォルニア州にある Calt Design Research に出向になりました。当時はブラックマンデー後でデザイン予算も大幅にカットされるなか、約 100 ドルで段ボール紙で実際に乗れて動くモックアップをつくりました。金なし、人なし、時間なしという状況での苦肉の策でしたが、本社でのプレゼンは好評でした。このとき、必ずしも潤沢な予算や環境、人工がなくてもできることが再認識できて、その後の仕事での自信となりました。

帰国後はさまざまな車種のチーフデザイナーを務めながら、科学的アプローチがデザインをサポートできるのではと模索した時期でもありました。特に研究したのはプロポーションで、端的に言ってしまえば、「新しい」と感じるのはキャビンが長めのデザイン、一方、「好き」と言われるのはキャビンが短めのデザインという結果を得ました。この科学的比率をベースに「新しく好き」と言われる車に挑戦し、完成したのが「アリスト/レクサス GS400」です。やはり一番売れたモデルになりました。

ただし、こうした「確からしさ」の追求はデザインの助けにはなりますが、あくまでも創造を補助するものです。調査や証明は作り手の「こうあるべき」「こうしたい」という意思や創造があってこそ役に立ち、意味があると思います。

2000 年からテクノアートリサーチに専務取締役で出向しました。テクノアートリサーチは、トヨタのデザイングループの一員ですが、実はフリーランスのデザイン会社です。2003 年には本社に戻り、レクサスのブランド企画室室長となり、2006 年にデザイン開発部に異動、2010 年からはデザイン部長として製品化全体を管理しました。2012 年にテクノアートリサーチに社長として戻りました。同社には「ひとが基本、ひとが資本、ひとが根本」という理念がありました。新しい視点で世界に挑戦し、ひとに貢献するという意味ですが、社長として私はさらに「とっきんときん」という基本理念をつくりました。地元名古屋の方言で、「尖っている」という意味です。トヨタの共作会社として他社が考えないことにも取り組み、「尖がっていこう」という思いを込めました。

そして、今年 1 月、ヤマハ発動機のデザイン本部に出向を命じられ、7 月にデザイン本部長に就任したという経緯です。

2. ブランドフィロソフィの重要性

■ 「本質的な高級」を追求しつづけるレクサス

レクサスのブランドづくりでは、「ブランドフィロソフィの重要性」を実感しました。まず、デザインとはブランドを表す言語です。2 代目プリウスがその一例です。開発の際に、デザインは形のランゲージなので機能を伝えるデザインにすべきだと強く主張し、遠目でもハイブリッド車だと分かるような形の「トライアングルモノフォルム」を提案し、採用されまし

た。これが、トヨタのハイブリッド車であることが一目で伝わる、いわゆるデザインキューとなり、以後のプリウスにも「トライアングルモノフォルム」のDNAが受け継がれ、一見してハイブリッド車だと分かると思います。

また、ブランドは言葉だけではできません。レクサスのブランドづくりでは、レクサスが提供する付加価値を「時間」と定義しました。車が故障しなければ、時間の節約になるし、乗って楽しければ、時間の充実になるからです。この価値を伝えるために「L-Finesse（先鋭、精妙の美）」というデザインキーワードをつくりました。でも、本当に大事なのは言葉が表す内容であり、言葉と実行する内容が伴わないと意味がありません。高級車でありながら「適正価格」を追求し、ディーラーも質の高いサービスにこだわるなど、レクサスブランドは「本質的な高級」を提案するブランドと位置付けました。

3. ヤマハ発動機の歩みと今

■ヤマハスタイルの誕生

では、ヤマハ発動機の話に入ります。楽器や音楽、音響機器のメーカーであるヤマハ株式会社と元は一緒に、1955年に創立されました。ヤマハ株式会社は1897年創業で、当時は日本楽器製造株式会社という社名で、創業者で初代社長の名前、山葉寅楠（やまは・とらくす）がブランド名のルーツです。

オルガンやピアノ製造で培った木工技術があったため、戦時中に飛行機のプロペラ製造を国から命じられ、戦後に生産設備や人材を活かす道を模索するなかで、二輪車部門ができ、ヤマハ発動機が設立されました。ヤマハブランドとしては、2012年に創立125周年を迎えています。

発動機は1955年に資本金857億3百万円でヤマハから独立、現在の売上高は連結で1兆4105億円です。企業目的は「感動創造企業」としています。知恵と情熱で、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを目指しています。

海外依存率が高く、売上高の約9割が海外です。製品は200以上の国と地域で販売されています。事業分野は広く、二輪車から産業用ロボット、スイミングプールまで15以上もあります。メインは二輪車事業で売上率は65.8%です。180を超える国と地域で販売されています。次がマリン事業で船外機をメインに180以上の国と地域で販売され、売上高比率は14.0%です。

黎明期に手がけたのがYA-1というバイクです。黒が主流の時代に栗茶色だったこと、性能も群を抜いていたことから「赤トンボ」の愛称で呼ばれ、マフラーなど端末処理にも手間をかけたディテールへのこだわりが特徴です。また、1959年発売のYDS-1はスーパースポーツの礎となったモデルです。レーサー由来のシンプルな機能美はヤマハスタイルともいえ、現在のSR400にも受け継がれています。

ヤマハのデザインの多くは2012年のデザイン本部設立まではGKデザイングループが担ってきました。GKの創業者は今年5月にコンパッソ・ドーロ賞において国際功労賞を受賞した栄久庵憲司さんで、YA-1の開発に携わった1954年以来、60年にわたって、ヤマハのモーターサイクルのデザインはGKさんとのパートナーシップのもとで歩んできています。

一方、スクーター系を手がけてきたのがエルム・デザインです。ヤマハの子会社でしたが、デザイン本部新設後に本社に統合されました。デザイン本部が全社的な戦略の策定を担うた

めに新設され、デザイン力の強化推進を狙ってのことです。

■創造へのこだわり

ここからはいよいよ本題で、ヤマハ発動機のデザインの未来について話します。私は「感動創造企業」というヤマハの企業理念は分かりやすく、重要なポイントだと考えています。特に「創造」をヤマハブランドの核として、モビリティに新たな価値をもたらしていきたいです。また、革新的プロダクトで時代を拓くこと、つまり、なかったものをつくり出す「改革魂」も非常に大事だと思っています。

ブランドは一朝一夕にはできません。日本人はけっこう先人の実績を否定したり、朝礼暮改も多く、諦めもわりと早いです。でも、ブランドは諦めたら絶対にできません。例えば、私がヤマハに来たからといって過去のことをすべてやめるのではなく、守るべきものと変えるべきものをしっかり峻別することが重要だと思っています。

もう一つ大事なことは、モドキをつくらないこと。売れているデザインのモドキは簡単にできますが、成果を急ぐと元も子も失います。私は「地道に急ぐこと」、そして「愚直かつ賢明に」という両方の姿勢を大切にしたいです。

そのためには王道に行くことです。成功事例はたいてい奇襲戦略ですが、先人に倣う王道は実は奇襲なのです。矛盾しているようですが、言われたことを実践するだけでは、お客様のニーズには応えられません。お客様第一とは提案型だということ。これが重要です。

ここで考えたいのは、企業とは何かということ。目的意識をもち、存続する集団が企業であり、人の幸せや喜び、安心や夢を与えて社会に貢献し、ビジネスを続けていくための儲けや規模などが両立して初めて企業活動は成り立ちます。事業性を忘れることなく、夢と感動を追い求めなければならない。ヤマハ発動機などはその最たる会社だと思います。

もう一つ、デザインとは何かという命題もあります。最近ではウィキペディアにも載っているように、デザインの語源は「計画を記号に表す」という意味のラテン語、「designare」ですが、日本ではデザインは設計をする際の形態や図案、芸術や美術的な意味合いを含む意匠といった狭義のニュアンスが一般的です。

でも、最近のデザインで成功をおさめた企業の代表例であるアップルやダイソンは両社ともスタイリングを行う「加飾屋」でなく、デザインが企業活動そのものの会社です。日本ではデザインはどうしてもスタイリングに陥りがちですが、デザインを疎かにする企業は将来がないということを言いたいです。そろそろ脱出しないとまずいということを今、ヤマハで盛んに言っています。皆さんにもぜひ、そんな風に発言していただきたいですね。

■ヤマハらしさの追求

外部から来たばかりの私はヤマハについて、企業のキャラクターが立っていて、ヤマハらしい明解な素地があり、経営陣がデザインを重視していて、GK/エルムと共に築きあげてきたデザイン資産もある、さらに、社員が元気で意欲的、といった特徴があると感じています。

これからはもっとヤマハらしさを追求していきたいです。ヤマハらしさとは、「独創的なコンセプトを提案する」「卓越した技術を実現する」「洗練された躍動美をデザインする」の3つで、これは経営の三本柱でもあります。

私のミッションは現状肯定でなく、変えることだと思っています。具体的には、デザインフィロソフィを軸としてヤマハのデザインをより良い方向に導く。個々のクリエイティブティやデザイン能力が最大限に発揮される組織としてデザイン部門を構築する。会社経営の観点も踏まえ、デザイン本部を十分に機能させる。デザイン組織の役割と責任を明確にする。GKグループと培ってきたパートナーシップをさらに強固なものにする、などです。

さらに進めたいのは、「プロダクト・イン」です。プロダクト・アウト（作り手の理論を優先させる方法）か、もしくはマーケット・イン（ニーズを優先し、使い手の視線で企画、開発する）か、という議論がよくありますが、私は基本的には提案型である、「プロダクト・イン」にシフトすべきだと思っています。作り手の意思を入れつつ、お客様との対話を通して、尖っていながらも多くの人に受け入れられる製品づくりをしていきたいです。

もう一つ、感動創造企業であるヤマハにとって、遊びは非常に重要な要素ですが、遊びを楽しむには製品の性能に信頼性が必要です。そうでないと身を委ねられませんから。遊びと信頼性を高次元で両立させたモノづくりを目指します。

また、ヤマハはモビリティ(Mobility/移動)をつくる会社ですが、モビリティにモア(More/もっと)とアビリティ(Ability/できる)を足しモノ創りを行っていききたい。

ヤマハのデザインフィロソフィは、リファインド・ダイナミズム(R e f i n e d D y n a m i s m)です。私の前任者である吉良(康宏)さんの時代に定められた言葉ですが、本質を追求した独創的な躍動感と美しさでエモーションを刺激し、豊かな生活を提供するという意味が込められています。私はさらに、リファインドとダイナミズムを切り分け、前者は信頼性、後者は遊びととらえています。精緻につくられた信頼感のある部分と、奔放に遊んだ部分が一つにまとまって初めてヤマハになる。この世界感を実現するのは難しいですが、これができるば、モアビリティになるとと思っています。

■デザインイベントで人材育成

ヤマハに来てもうすぐ1年になろうとしています。最近の活動事例を紹介します。製品では、先進国市場向け、機能性重視のオートバイ「MTシリーズ」と、三輪車の「トリシティ125」を発表しました。後者は開発に10年以上かかり、ようやくデビューとなったグローバル市場向けの最新モデルです。

デザインに関連したイベントにも取り組んでいます。一つは私が着任前からあるもので、音楽のヤマハと発動機が共催する「Graphic Grand Prix」です。若いクリエイターやデザイナーの支援を目的にしたグラフィックデザインのコンペティションで、2012年と13年に開催しました。

このグランプリを今年から、「Graphic Design Award by Yamaha」に変えました。現在、作品を募集中で、「感動」という言葉を国境や言葉を越えて直感的に伝わるようなピクトグラムがテーマです。審査委員長はNeville Brodyさんという著名なグラフィックデザイナーで、グランプリ受賞作品はヤマハの広告に使わせていただきます。エクスポージャーが賞品というわけです。概要はネットで発表していますので、我こそはと思う方がいたらぜひ応募してください。お待ちしております。

「YCH24 (Yamaha Creative Hackathon 24 hours)」は、「ゼロからイチをつくる」というテーマで、仲間と互いのデザイン哲学をぶつけあうことによって交流を深めるという主旨の学生対象のイベントです。ハッカソン(Hackathon)とは、ハックとマラソンを組み合

わせた造語で、元々はIT業界のプログラマーたちが技術やアイデアを競い合う開発イベントのこと。同じようにやってみようと今年から始めました。

ポイントは実際に体を動かしながら、段ボールでつくったモックアップに乗ってプレゼンすることが課題です。始めに私のC a l t y時代のことを紹介しましたが、あの時に体感したことを学生たちにも伝えたいと思ったからです。身体性を実証しながらつくるという原点に戻ることで新しいことが生まれるのではないかとも思っています。

また、初対面の学生たちをひとつのチームにして意見を戦わせながら仕事を進めてもらうこともポイントです。プロフェッショナルなら誰もが直面する現状を、学生にも早く体感させたいという狙いです。ハッカソンはそういう実践的な取り組みです。学生にも好評なので続けていきたいし、私はモノづくりには人材育成も重要なカギだと思っているので、こういう方向性は今後も広げていきたいです。

最後に、具体的には言えませんが、リップサービスの的にリークしますと、ヤマハは今秋、国内外で1点ずつショーモデルを発表する予定です。モビリティやプロダクト・インという内容を盛り込んでいるので、発表になったら今日の話思い出していただければ嬉しいです。

どちらもショーモデルですが、いずれはプロダクションにも反映していきたいです。乗り物のプロダクションは開発に数年かかるので、新しいメッセージを発信するには時間がかかりますが、製品開発やさまざまなアクティビティを通じて、デザインで日本を盛り上げていければ、と考えています。以上です。

Q&A

Q1: 関氏

ヤマハ発動機はなぜ、3年前にデザイン本部をつくることにしたのでしょうか？ また、なぜ長屋さんにオファーしたのでしょうか？

A: ヤマハ発動機の吉良氏

デザイン本部創設についてですが、それまでのヤマハ発動機には企業内にデザインを統括する部署がなく、GKデザインとエルムという外部の2社が担っていました。でも、「社内にもデザインを統括する部署が必要」という意見が高まり、その手伝いとして、長年、楽器のヤマハにいた私に声がかかり異動しました。長屋さんが就任され、これから本格的に機能していくことを期待しています。

A: 長屋氏

私が発動機に呼ばれた理由は3つです。1点は「デザイン力」で、乗り物のデザインの経験があり、人材を育成しながらデザインの質を向上できること。2点目が「ブランド創造力」で、デザインにブランド機能をもたせられること。最後に「経営力」。

ヤマハはトヨタに、この3つができる人材がいなか紹介を打診し、私がトヨタの中で指名されました。私が希望してスピンアウトしたのでなく、非常に珍しい形ですが、社内人事のような移籍と思っています。また、デザイン本部創設の理由は吉良さんも言われたように、デザインを経営の3本柱にする会社にデザイン本部がないのはどうかというのが1点。もう1点は私自身の解釈ですが、ブランドのデザインは頼んでつくってもらうのではなく、やはり企業内でつくるべきものです。だから、デザインの方向性やフィロソフィまとめるデザインのマネージメント機能が企業には必要。当然の経緯だったと思います。

Q2: 商品自体のブランド力は強められても、企業としてのブランド力はなかなか高められず悩んでいます。「あ、ヤマハだね」と感じてもらえるような企業のブランドづくりについて、どのようにお考えですか？

A: 根幹に関わる質問ですね。ヤマハではまだ明確にできておらず、早く企業を代表する商品をつくらなければならないと感じています。でも、事業が幅広いので商品のバリエーションも必要です。普く部分と尖らせる部分をどうインテグレーションし、バリエーションをつくるかがカギだと思います。

Q3: 今日は、4輪車の話ができませんでしたが・・・。

A: 製品開発で重視するのは新しく世界最適なモアビリティを創造することであって、2輪とか4輪とかはあまり意識していません。いろいろな答えがあると思うし、それを探っていくかねばなりません。乗り物は人の命を預かるものなので、市場でフィールドテストしながら、フィードバックを得て熟成させていく過程が必要で、時間はかかると思いますが。

Q4: デザインはブランドを表す言語というお話がありましたが、ブランドづくりには製品のデザインだけでなく、テレビCMやウェブサイト、あるいは店づくりなども含めたすべてのコントロールも必要かと思います。その辺りの展望は？

A: 一番大事なのは会社のメイン事業でつくることです。ヤマハなら乗り物。パッと見て「ヤマハだ」と分かるデザインが必要です。そのためにはモノにメッセージを込めることが大前提で、さらにそのメッセージがストレートに伝わらねばなりません。視覚的でも触覚的にも同じメッセージがお客様に伝わるのがブランドづくりだと思います。

Q5: 植松氏

長屋さんのような人材をつくるのは難しいと思いますが、インハウスでのシステムティックな人づくりについてお考えを聞きたいです。

A: モノづくりは人づくりが基本だと思いますが、重視していることは型にはめないこと。人材を選ぶ場合には、データチャートがいびつな人を選びます。日本人は欠点を改善させようとしませんが、私はむしろ、いびつな部分を活かすようなポストづくりや人材育成をすればいいと思うのです。もちろん、攻撃性があるなど人道的にダメなものはダメですが。いわゆる成功モデルは時代によって変わっていくと思うし、柔軟性をもち、時代に適合させた人材育成が必要だろうと思います。

Q6: 最初に趣味の話がありましたが、長屋さんにとっては趣味もオフではなく、オンではないかと感じたのですが…？

A: おっしゃる通り、オンとオフの区別はあまり考えていません。というのは、デザイナーは「遊びをせんとや生まれけん」と思っているからです。そもそも、私はヤマハで遊びの素材をつくっています。その私の人生が楽しくなければ、人に楽しいと思わせるようなモノはつくれないと思うんです。

それに、バンドのライブ活動にはさまざまなことが含まれています。マネージメント、集客、ニーズとやりたいことの調整、人間関係…。とても勉強になるし、人間的成長を与えられたかなと思っています。

また、スキューバダイビングは楽しいですが、危険な要素もあり、遭難事故も少なくない遊びです。こうしたアクティビティには仕事では得られない体験がたくさんあります。

デザイナーにとっては瞬間、瞬間が仕事だと思うし、むしろ外界から刺激を得ることは食欲にやるべきだと思います。本気でまじめに遊ばないと楽しめないし、仕事もできない。そんなつもりで生きています。いろいろな人を巻き込みながら、それもまた楽しんでます。

以上

2014 年度第 6 回物学研究会レポート

「ヤマハ発動機・デザインの未来」

～企業・ブランドのあり方との考察～

長屋明浩氏

(ヤマハ発動機株式会社 デザイン本部本部長、デザイン・ディレクター)

写真・図版提供

01 ; 物学研究会

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998～2014 BUTSUGAKU Research Institute.