

【全体】

5-10年後の生産の考え方。どのようにすれば生産の競争力が増すのか。

これまでは地産地消型であったが、今後はグローバルで仮想大工場とする見方が必要。一方で単純に集中生産すれば良いというわけではなく、BCP対応が行える体制をとる。

補修部品事業の売上への貢献とこれからについて教えてほしい。

先進国、新興国とも利益貢献度は高い。コロナ禍ではお客様が新車を買えないため、保有しているモデルをメンテナンスして使用している。

この1年の収益性の改善では二輪車が大きい。販売現場でのコスト低減があったと思うが、今後体質化して収益性をさらに伸ばしていけるか。

経費を使わなかったこと、現場での活動がDXに置き換わったことが大きい。リードマネジメントにより成約率が上がるということも学べた。本社もオンライン会議で出張費が削減でき、コミュニケーションがより活発になったということもある。市場の回復に合わせて経費を過去の水準に戻すつもりはない。

【先進国二輪車】

コロナ特需や円安もあり以前とは前提条件が異なってきたが、先進国二輪事業の黒字定着化についての進捗や評価を伺いたい。

黒字化までもう一息。アウトドアレジャーやパーソナルモビリティ需要がプラスに働いた部分もあるが、原材料高騰や部品不足などもあった。一方、構造改革と市場戦略、販売網改革などは着実に成果が出てきている。来年以降の開示について、先進国・新興国の区分は取りやめる。国別台数などの開示は継続する。先進国向けの二輪車は、アセアンで生産されるなど、新興国二輪車事業とのボーダーがなくなっている。社内的にも開発や共通経費の配賦の仕方を変更するため、開示区分も合わせる。

先進国二輪車は足元の需要が底上げされているとのことだが、2-3年後にどの程度残るか。

長期的な視点で需要を見通すことが難しい。中期的にはパーソナルモビリティ需要やBtoB需要、公共交通機関を避ける動きにより伸びていく。欧州では四輪車の駐車場が二輪車の駐車場に置き換わったり、北米ではファミリーでのアウトドアレジャー需要が伸びたりしているため、継続していくと見ている。

【新興国二輪車】

新興国二輪車のプレミアム戦略について、御社はどのように競争に打ち勝っていくのか。

1つ目はモデルブランドでブランド力を高める。特徴的なブランディングとして、TMAX、XMAX、NMAXというモ

デルからなる MAX シリーズなどを準備している。2 つ目は、このようなラインナップを持っていることから、先駆けてもう一段上のセグメントを出していくことができる。
新興国では、お客様は単なる移動手段として二輪車を使用していたが、今後多様化していく。それに対して、当社は新しい価値を提供していくための商品をしっかり用意している。新しい技術やつながるモデルなどで差別化を図っていく。

アセアンなどでペントアップ需要があると思う。今後どのようなタイミングで期待できるか。

ペントアップ需要はあると思う。ブラジルは既に伸びている、インドネシアはまだ伸びるなど国の事情はあるが、新興国全体としても今後 25%ほどの伸びしろは見ている。先進国ほどの需要の過熱はないと考えている。先進国同様、需要を見通すことが難しいため、足元の需要からある幅で予測して対応していく。

インド市場はオポチュニティが大きい。御社のプレゼンスを発揮できるプレミアムモデルや、NMAX が売れる層は広がってきているのか。どういう局面で収益が上がってくるのか。

プレミアムモデルでは当社は二番手で、R15・MT15 などが好評を得ている。認知度は非常に高く、“The call of the BLUE” というブランド活動により、スポーツのヤマハというイメージを訴求して認知度が上がっている。インド全体シェア 4%に対し、このセグメントシェアは約 15%である。
スクーターのプレミアム化について、現状ではまだ日常使いたが、NMAX と同じプラットフォームモデルの Aerox の販売が好調に推移している。今後、所得が上がり、モーターサイクルのようにスクーターでもプレミアム化は進むと考えている。先行してモデルを投入し、需要を創造することができれば、有利になる。
収益については、まだ規模が足りない。工場の統廃合や固定費を見直している。事業構造自体は改善しているので、規模が増えれば収益性を上げていくことができる。

インドでどのようにボリュームゾーンを増やしていくのか。

新しいモデルを投入し、広告を打つだけでは販売を増やすことが難しい。地道なキャラバン活動が非常に重要であったがコロナ禍で活動できない。足元では活動を再開している。

【RV】

ROV のレクリエーショナル領域でシェアが上がっている。さらにシェアを上げていく戦略はあるのか。

レクリエーショナル領域中心に商品投入して、黒字化することができた。当社の強みは群を抜いた走破性とそれを支える圧倒的な信頼性、そして北米市場に受け入れられるデザインの商品を投入したことが成功の鍵。次の仕込みにも入っている。今後も当社の強みを最大限に生かしつつレクリエーショナル領域中心に領域を広げていく。ROV におけるブランドの方針、「お子様を含めたファミリー全体で楽しむ」そして「アウトドアのパートナーになる」というコンセプトは続けていく。ただし、足元では部品不足や米国の人手不足が続くため、課題を解決していく必要がある。

【カーボンニュートラル対応】

電動化への対応や御社の競争力について教えてほしい。

先ず、当社の持つ幅広い商材で電動化の新たな市場を創る。新たな市場を創るための商品開発力は、当社の強みと考えている。自転車にモーターとバッテリーを載せた PAS は、1993 年に当社が発明し市場投入した。大き

な市場を創り上げたというのは電動化の1つの歴史である。また、ビジネスモデルが変わることを機会としてビジネス開発をしていく。ITと相性の良い電動モデルでは、新たなビジネスモデル開発につなげていきたい。カーボンニュートラル対応に対して電動化がフォーカスされやすいが、セグメントによってどのようなバッテリーが良いのか、地域別にどのようなバッテリーが規格されていくのかという点を見る必要がある。電動化に限らず多彩なモビリティにあったソリューションで対応を進めていく。

2030年以降に電動化が大きく伸びる計画。早めるためには何が必要か。

技術とコストのバランスについて、現時点では内燃機関の乗り物から置き換えられるバランスになっていない。2030年にバランスが取れ出すと考えている。また、充電設備やバッテリーのエコシステム含めたインフラ整備について、2030年前後に規格、レギュレーション等が整うと推測している。早めるためには、電動専業メーカーを含む他社との協業はソリューションの1つである。SPV事業と二輪車事業ともに他社と協業しながら、双方の商品の融通、協働で開発や規格を作るなどしてスピードを補う。キャッシュを創出できている既存の内燃機関事業を進めながら投資していく。

将来的に電動化が進んでミックスが悪化すると、営業利益率はどうなるか。電動化が加速する前に利益率を上げるという戦略か。

電動モデルを含めた営業利益率について、単純に置き換えだけの視点で考えると利益率は下がる。ただし、SPV事業を電動事業であると考えたと高収益型ビジネスモデルを作れているため、一概に電動事業の収益性が下がるということではない。当社が今後どのようなビジネスモデルを創れるかにかかっている。

交換式バッテリー方式について、Gogoro社との協業やコンソーシアムでの学びを教えてください。

交換式バッテリー方式は、協調領域としてどのように充電インフラを整えられるかが勝負になると感じている。二輪車メーカーだけでなく、電気会社やエネルギー会社含めた展開であれば、交換式バッテリー方式の都市部での普及可能性はあると見ている。電動モデルへの対応については、交換式バッテリー方式だけでなく、地域・お客様の多様な使われ方やニーズに合わせた展開となる。

ハイブリッド車のポテンシャルをどのように見ているか。

ハイブリッド以外にも、電動化・水素・合成液体燃料などがあり、どれかに絞ることが良い戦略とは考えていない。それぞれにポテンシャルがある。当社は、四輪バギーから自転車まで多種多様な商品を持つ中で、自転車はe-bikeとしてバッテリーが最適解だった。大型二輪車もある中で、それぞれの技術対応にポテンシャルがあると考えている。

以上