

市場の成熟度が違っても安売りはしない

ヤマハ発動機 代表取締役社長 梶川 隆氏

約1兆2千億円の直近年間売上高を誇るヤマハ発動機は、海外での売上高比率が9割弱を占める、グローバルにビジネスを展開する企業だ。日本の製造業では、最もグローバルに活躍している企業の一つといえよう。ヨーロッパを中心に海外で20年以上、営業及び経営を実践する梶川社長に、海外市場、日本市場への取り組み、マーケティング戦略、ご自身の夢についてお話を伺った。

直近3年間の実績と今後の戦略

2002年4月に発表された「中期経営計画」(3カ年計画)では、①成長性の確保、②収益力の向上、③財務体質の強化が謳われた。中期経営計画と過去3年の実績を検証すると、まず成長性の確保に関しては、アジア市場での2輪車事業の回復・拡大を反映して、中期計画最終年度である04年12月期に、売上高1兆1800億円と、3年前の9500億円から着実に伸長した。次に収益力の向上に関しては、営業利

益890億円と、3年前の370億円から大幅増となり、モノづくり改革によるコストダウンの推進、不採算事業の経営改善等により利益体質が着実に定着し始めた。3番目の財務体質の強化の点では、有利子負債を3年前の2600億円から1200億円へと1400億円削減、自己資本も2940億円となったことから、自己資本比率は38・3%となった。またROE(資本利益率)は14・0%となり、中期経営計画の数値目標は全て達成された。今期から始まったヤマハ発動機の07年12月

までの新3カ年計画の基本戦略は、「差別化の追求」、「収益志向の継続」、「成長機会の取り込み」である。数値目標は、売上高1兆4500億円、営業(経常)利益1200億円と更に高い目標を掲げる。

海外での成功要因… 成長機会の取り込み— アジアの成長市場へ積極的な攻勢

筆者はまず、長年海外での経営に携わってきた梶川社長に、ヤマハ発動機の海外での成功要因を尋ねた。「成長の原動力とし

て一番大きいのは、売上高6割弱を占める主要事業のオートバイ事業であり、市場が急拡大しているアジアが中心。特にこの3年間はアジアが、売上、利益の双方に大きく貢献している」と梶川社長は語り、急速な需要増加という環境に上手く適合できたことを強調した。成長市場への同社の積極的な取り組みこそが成功要因だと語る氏は、アジア市場でのオートバイ事業の重要な2つのパラメーターを説明した。

一つは「GDP」で、もう一つは「オートバイの保有台数」だという。GDPに関しては、一人当たりのGDPが1000ドルに近づく和生活必需品としてのオートバイに対する需要が起こり、3000ドルを越すと二輪から自動車にシフトするという。「現在、アジアがオートバイ需要ステージに入ってきている」。例えば、インドネシアでは年間で400万台以上の総需要があり、ここ数年で更なる売上伸長が期待できるとのことだ。もう一つの尺度であるオートバイ保有台数は、国民の4〜5人に一台普及すると需要がピークに達し飽和状態になるといふ。

「この二つのパラメーターで考えると、中国、インド、アセアン（タイを除く）についてはまだ成長の余地がある。インドネシアの例では、一人当たりのGDPは10



00ドル、加えて普及率は20人に一台。4〜5人に一台という普及率まで考えると4〜5倍の成長余力がある。重要なトレンドとして考慮している。私どもが何かを仕掛けた結果というより、アジアの爆発的な需要の伸びという市場環境要因が大きい」と梶川社長は海外市場での同社の成功要因について謙虚に語った。

一方で、早くからヤマハ発動機が海外に進出し、海外事業においてこれまで蓄積してきたノウハウ、例えば経営のあり方や、現地社員の教育研修、本社との連携などが、恵まれたアジア市場での取り込みに寄与したことは軽視できないのではないかと筆者の問いに、梶川社長は答える。「多少はそういったことがあるかもしれない。私どもは早くから海外に進出し、手広く事業を行ってきたという意味で、経験と歴史は積んでいる。ただ、謙遜ではなく、他社と比べると本当に多少の違いだと思う」と注意深く謙虚に語る姿勢に、競争の激しい海外市場で闘ってきた、そして今も闘い続ける梶川社長の慎重さを感じた。

日本市場に対する取り組み… 「開発は日本で」という 差別化価値の追求

ヤマハ発動機の売上高の12%弱を占める

日本市場に対する認識について尋ねた。「日本市場はある意味で成熟している」。トランスポーターションとして四輪が主流であることは、一人当たりのGDPを鑑みるとよく理解できる。

成熟している日本市場を背景に日々新しい技術が開発されているのであろうが、そういういった新技術による新製品を世界市場に展開していくことも志向しているのではないかと、どの筆者の問いに、梶川社長は答える。「開発は日本中心。日本はお客様の要求が多様で、色々なテスト・マーケティングもできる。新製品は日本で開発し、世界に展開していくことになると思う。もちろん日本でもニッチな若者マーケットは多数存在するので、『可能性は無限だ』と常に社員にハッパをかけている」という。圧倒的に海外市場の売上高比率が高いヤマハ発動機が、なぜ日本市場に対しても情熱が高いのだろうか。消費者の多様なニーズの変化、ニーズに合った製品開発、洗練した顧客に対するテスト・マーケティングとしての日本市場は、外資グローバル企業の日本市場に対する取り組みと共通点がある。技術開発に対する日本市場でのコミットメントについて、梶川社長は以下のような具体例を挙げる。「新しい楽しみ、ライフスタイルを提供する手段として電動、ハイブリッド、最終的に



は燃料電池二輪車まで視野に入れていいる。トランスポーターションとして成熟している一方で、「日本市場はプレジャー分野に、成長余地があると考えている」と梶川社長は語る。市場拡大の想定で最も大きいセグメントはという質問に対しては、「健全な大人のスポーツ」としての市場と「環境対応」の市場。電動スクーターは性能が良くなれば、市場はあると思う。「自然との共生感」を感じるには二輪が一番なのだ」と語った。

日本と海外の経営スタイルの違い

海外の経営・駐在経験がなく本社の経営トップになる日本企業のケースは多いが、ヤマハ発動機の場合は違う。約20年以上の欧州駐在経験のある梶川社長に、日本と海外の経営スタイルの違いについて尋ねた。

「私の経験では、日本の場合、画一的な見方、自分の見える範囲をベースに色々な判断をする。ところがヨーロッパに行くとは全然違う見方があるのだと分かる。それは実際に経験してみないと分からない。日本の場合、島国であり、教育も画一的で、モノサシ(価値観)も大体似通ったものになる。ところがヨーロッパに行くとは文化が違う。文化が違うということは、モノサシが違うということ。宗教、歴史、民族も違うということ、モノサシが全部違う。異文化の



共存する成熟社会というのがヨーロッパ。人と会話するときに、元々モノサシが違うのが当たり前という感覚で臨まなければならぬ。だからお互いに主張し、意見をぶつけ合う。ところが日本では、異論を言うとき生気だとなる。簡単な例が、私が日本に戻り、会議で反論すると、その場では誰も

発言しない。会議が終わってから、「あの意見はとんでもない」という声を耳にする。梶川社長は続けて語る。「外国の場合、発言しないということは、無能であるか、全くの同意であるかのどちらかだ。そこで日本風に黙っていると、いつのまにか事がどんどん進む。少し待つてほしいと言った

時には、あなたも賛成したでしょう、となる。悲劇か喜劇か冗談か分からないことが最初のうちはよくあった。反対に日本の場合は会議の前に根回しし、結論が出ていることが多いのではないだろうか。私は全然そのあたりの事情が分からなかったため、日本に戻ると周囲から、世の中が分かっていないという批判を受けることすらあった。つまり、違いを前提としている欧米の社会では、意志決定の仕組みそのものが日本と異なる。「ただ最近では、私どもの役員会でもどんどん意見が出されるようになり、わいわいがやがやとした雰囲気だ。新人の取締役にもその傾向が出てきている」。それは海外駐在経験者ゆえの社長の個人的特性の影響によるものなのか、それとも社風の変化によるものかとの筆者の質問に対し、梶川社長は「社風として変わってきている。前社長も非常にオープンな方で人の意見をよく聞いた。ここ4〜5年の間に変化がおき、侃々諤々かんかんかくかくになつて」と語った。

マーケティング.. 異なるセグメントに高い ブランド力で差別化

ヤマハ発動機のマーケティング戦略について尋ねた。成熟市場である欧米と成長市場である東南アジアという市場区分でマー

ケティンク戦略を練るのであるうか。それとも、移動用の二輪、レジャー用の二輪という商品別のセグメントでマーケティンク戦略を練るのであるうか。筆者の問いに梶川社長は答える。

「アプローチは全然違う。成熟市場は完全にプレジャー・マーケット。例えば、アメリカでは皆四輪を所有していて、週末には二輪をビックアップトラックに乗せ、近くの野原や砂漠に家族や恋人同士で遊びに行くという市場。一方、アジアでの二輪は生活必需品。家族の財産として意識されている。それゆえ燃費・耐久性などが大切であり、消費者にアピールするポイントが全く異なる。欧米市場の場合、消費者には高性能・高付加価値をアピールする。マーケティンクのアプローチを変えないといけない」。つまり、プレジャーが生活必需品かというセグメントにあわせて、訴求テーマは当然の事ながら全く異なる。

異なるセグメントに合わせたマーケティンク活動の一方で、「ブランド・イメージの統一」を強調する。「世界の高級ブランドを目指している。MotoGP（ロードレース世界選手権）の活動をアジアに紹介するのもそのためだ。アジアでは実際は通動に使われているが、消費者はヤマハのバイクに乗りながら、頭の中にヤマハのブラ

ンド・イメージが浮かぶ。そのための仕掛けは行っている」。移動手段として使う顧客にもブランド・イメージを持ってもらうことにより、東南アジア市場において価格競争で勝負する競合に対して差別化を図るということであろう。

その差別化の具体的なアクションについては、「二輪というのは、機能的には差別化がなかなか難しい。私どもはデザインに注意を払っている。ブランド戦略上のイメージ付けは非常に重要。『私の乗っている二輪は、MotoGP世界チャンピオンが乗っているヤマハである』というイメージ戦略の仕事は二所懸命に行っている」。結果として、値段も競合と比較してブランド価値の分だけ高く設定できる。「競合の中には中国産の製品を安い値段でぶつけてくる所もあるが、私どもはブランド・イメージの低下を避けるため、違う戦略をとる。多少の負け惜しみもあるが、私は『安売りはするな、高く売れ』ということを実行してきた。すると最近では代理店が高級品を中心に扱うようになり、プレミアムまでつくようになってきた」。

移動手段としての二輪と高級品としての二輪が「高級」ブランドとして収束していると筆者は理解し、梶川社長も同意して語る。「ブランド・イメージは一つの方がいい

と思う。使い分けはない。結局、発展途上国も生活必需品としての需要が一段落し、一人当たりの生活水準が上昇すれば今の先進国の仲間入りをし、週末に高級品を楽しむという余裕が出てくる。行き着く場所は同じであり、そこまでの距離が少し遠いだけ」。結局、同じ顧客であるということだ。ヤマハ発動機を率いる梶川社長の目指す方向性は明確である。

次に、先進国においてブランドを大切に競合はどこであるのか、またその競合他社への対策についてどのようにお考えなのか、梶川社長に尋ねた。「アメリカではハーレー・ダビッドソン社、ヨーロッパではイタリアのドゥカティ社、ドイツのBMW社などが競合。彼らは皆、自社のアイデンティティを非常に大切にしている。私どもが先進国において苦労しているのは、前述の競合他社とその他の日本メーカーという位置付けになっていないこと。日本製は皆、似たようなものと認識されている。そこから飛び出すために私どもが目指しているのは、『エキサイティングなパフォーマンス』と、『ヤマハらしいスタイリッシュ・デザイン』だ。何とかデザインで特徴を出し差別化できないかと努力している。数年前ミューンヘンの展示会を視察した時にも、やはりその他日本製」という扱いを強く感じ

た。ブランド・イメージがまだまだ弱い。なかなか難しいが、そこから突出しないとけない。高級ブランドとしての、欧米競合他社との差別化には、トップが危機感を持って課題に取り組んでいるようだ。

感動創造企業ヤマハ発動機の社風

同社のグローバル性、ラグビー部（現在トップリーグに所属）、プロサッカーチームであるジュビロ磐田の運営などのスポーツ活動やレース活動を通じて、筆者が感じたヤマハ発動機の特徴は、「負けじ魂」だ。梶川社長は「チャレンジ精神」だという。外へ出ていって活躍する企業イメージであり、社風である。「会社としては『感動創造企業』が企業目的だ。ラグビー、サッカー、レースなどは、まず社員が感動する。レースが商売と関係するのだから、とよく質問を受けるが、直接的な商売は勿論のこと、社員・販売店・お客様が丸となって感動できることが大きい。例えば去年で久しぶりに勝った時は、社員のやる気が全然違った」。梶川社長は続ける。「外から見たイメージとしては、ちょっと変わった会社だなと思われられるかもしれないが、特色ある会社だと自負している。消費者イメージとして見ると、スポーツやレースを通じて得る企業のアイデンティティ、『感動を創造す

る企業』『チャレンジ精神』は、ブランド力の高い欧米企業の対しても大きな差別化になり得るだろうと筆者は感じた。

夢は「テクニクではなく、人間性を育てる」という「グローバルな人材育成

梶川社長の夢についても伺った。「ヤマハ発動機は今年50周年。会社としての活動もグローバルになってきた。社業にあわせて人材もグローバルに対応できる社員を育てなければならぬ。次の50年、グローバル企業として世界で発展していくために、次の世代を育てるルール作りを行うのが私の使命だと思っている」。ヤマハ発動機は、世界で通用するエクセレント・カンパニーを目指している。現在の施策について尋ねると、「03年にYBS（ヤマハ・ビジネス・スクール）を創った。その目的は、社員を若いうちに外に出し、経験を積ませ、視野を広げること。経営幹部も『ネバー・トゥー・レート』、とにかく外に出なさい、とハッパをかけている」。ビジネス・スクールの方針としては、「テクニクばかりを重視しても仕方ない。やはり、人間性を育てる方向で考えていきたい。仕事もできないような専門家を育てる気はない。歳を重ねると専門性も必要だが、特に若いうちではできるだけ幅広く仕事を経験してもら

のが良い。私どもの拠点、世界60〜70カ所に人材を派遣し勉強してもらおう制度を検討している。ものの見方、考え方といった人間性の部分が大切だと思う。ビジネス・スクールでの教育も決して否定しないが、例えて言えば、本の目次がわかるよりも仕事を身につけることが大切だ」と語った。

ヤマハ発動機の強さとは、日本市場で製品開発をして世界展開に結びつけていく姿勢、ブランド力をてこに海外の成長市場へ積極的に展開する姿勢、そしてスポーツやレースを通じ「感動」を共有し、「チャレンジ精神」を尊重する企業風土だ。今年就任した梶川社長の謙虚な姿勢と、社員を愛し大きく育てることへの並々ならぬ情熱に感銘を受けた。

岸 伸久（しのぶひさ）

マネージメントコンサルティング会社岸アンド・アソシエーツ代表取締役 日系・外資系の企業経営者対象のサロン「ファーストウェンズデー」を主催。ハーバード大学大学院を経て、S.A.S（ジョンズホプキンス高等国際問題研究大学院）にて国際関係論・国際経済学・アジア研究で修士。その後MDビジネススクールにてPh.D.（Executive Development）修了。ダウ・ジョーンズ社インターン時にウォール・ストリート・ジャーナル紙に署名記事を寄稿。その後ゴールドマン・サックス証券投資銀行部門にて企業のM&A、株式公開IR（インベストメント・リレーションズ）を中心としたアドバイザリー業務に従事。