

顧客満足にこだわった少数精鋭の ラインナップで安定成長を実現する ヤマハモーター台湾

ユーザーに誇り、楽しさ、安心感を感じてもらえるバイクを提供し続けたい。2300万人の人口の3分の1がバイクユーザーと言われる台湾において、三大バイクメーカーの一角を占める台湾山葉機車工業(YMT)、R&Dを請け負う別会社の台湾山葉発動機研究開発中心(YMRT)と合わせて1700人の事業体制の下、開発～生産～販売～アフターサービスに至るまで、トータルな顧客満足を目指しながら、高い市場シェアを達成している。今回は同社の篠宮孝彦総経理を訪ね、台湾バイク市場の現況やCSRの取り組み、電動バイク事業の展望などについてお話を伺った。



台湾山葉機車工業(股)
総経理 篠宮孝彦氏

台湾事業の沿革と事業体制について

ヤマハ発動機は1970年代から台湾の二輪メーカーに技術支援を行っており、その後、市場の成長や規制の緩和を受け、1986年に現地資本と合併で台湾山葉機車工業(YMT)を設立しました。工場は3つございまして、中歴の本社工場でエンジンの製造を行い、新竹の工場ではフレーム製造や樹脂成型、塗装、アセンブリを行っています。もう一つ、過嶺にパーツセンターがあります。全国に5つある販社は各地域のディーラーの出資により設立され、責任者(董事長、董事)はディーラーの中から選出されています。この点、メーカー出資の販社が一般的な日本とはスキームが異なります。販社が利益を出すとディーラーが配当を得られる関係になっているわけです。実際の営業計画は、当社の営業部員と販社が協力して作成、実施しています。

生産会社であるYMTのほか、研究開発を行うYMRTがあります。YMTの技術課(開発部門)が母体となって1997年に設立され、日本のヤマハ発動機(YMC)から委託を受けて、主に台湾、欧州、南米向けのスクーターを開発しています。エンジンの新規開発を除き、デザイン、スケッチ、クレイ作業、コース試走に至るまで一貫したR&D機能を持ちます。YMTの事業は元々台湾の中で完結していたのですが、YMRTの設立により、台湾にいながらにして、ヤマハ全体のリソースを使いながら、海外マーケットまで視野に入れられるようになったことは大きな変化ですね。

台湾で生産したバイクの内販:外販の比率はここ数年、6:4ぐらいで推移しています。日本向けが6~7割で、残りを北米や南米、欧州、近い地域では香港・マカオなどにも輸出しています。現在ヤマハが日本で販売している原付バイク(50ccスクーター)は全て台湾製なんです。

台湾スクーター市場の概況について

当社が設立された1980年代は現在よりも市場が大きく、部

品の品質などの課題は残っていたものの、バイク産業のバリューチェーンはほぼでき上がっていました。台湾は教育水準が高く、特に進出当初は、エンジニア同士が日本語で仕事ができるという点は大きかったですね。また、台湾はQCX(品質・コスト・納期)のバランスが非常に良く、ヤマハ発動機のグローバルビジネスにおいて、非常に重要な拠点となっています。

市場はほぼ成熟しています。2,300万人の人口に対して2輪の登録台数は1,300万台を超えており、このうち、700~800万台が道路を走っていると見られます。人口当たりの台数は他国を圧倒しています。このため、市場への新規エントリーは新しく免許を取った若者だけで、後はほとんど代替需要となります。今道路を走っているバイクが10年で全て新車に代替されると仮定すると、年間の新車需要は65~70万台。これが今後の台湾のマーケットサイズだと想定しています。

2010年の新車販売が伸び悩んだ(*約56.7万台=前年比12.6%減。台湾山葉は16.7万台=前年比5.1%減を販売、市場シェアは31.8%で第2位:交通部統計処)のは、大きく三つの要因が考えられます。一つは、2009年の第5期排ガス規制導入による生産コストの上昇に伴う小売価格の上昇、二つ目は景気振興のために導入された貨物税の減免が2009年末でなくなったこと、今一つは、リーマンショック後の景気回復がバイクのメインユーザーである大衆消費者層まで十分に波及していないためだと考えられます。失業率が4%前後まで下がれば、バイク市場は活性化すると思います。

台湾の消費者はバイクを見る目がとてもシビアです。洗練されたデザインと高い基本性能を備え、かつ、環境対応もクリアしているような、付加価値が高い製品が求められます。良い製品はキチンと評価してもらうことができ、それがそのままリテールに結びつくところが台湾の特徴です。厳しいけれどもやりがいのあるマーケットですね。

日本企業から見た台湾

製品ラインナップと製品を通じた提供価値について

現在の製品ラインナップは、Vino(50cc)、CUX i、RS ZERO(以上100cc)、Jog Cia(115cc)、Breeze、BSBW'S X、GTR earo、CygnusX(以上125cc)となっています。日本への輸出がメインのVinoを除き、いずれも台湾市場の主力製品ですが、中でも一番売れているのはCUX iです。蔡依林さんがイメージキャラクターを務め、元々のメインターゲットはOLや学生などの若い女性だったのですが、カラーバリエーションの追加や蕭敬騰さんを起用した男性向けプロモーションの効果があり、今ではユーザーの4割が男性となっています。どの車種であれ、ヤマハの車両を所有することの誇りや騎乗する楽しさを感じてもらうことが当社の提供価値であり、スタイリッシュなデザインはもちろん、走る、曲がる、止まるといった基本性能にこだわっています。他社と比べると車種は相当絞っていますが、その分しっかり作り込んでおり、6万元以上の中上位機種のカテゴリーでは特に当社のシェアが高くなっています。

CSR(企業の社会責任)の取り組みについて

台湾の皆様が「足」であるバイクのメーカーの一社として、台湾の皆様を支えられて事業を行っているわけですから、CSRは非常に重視しています。具体的な取り組みは大きく分けて、本業を通じた社会貢献、グループのリソースを活用した本業以外の社会貢献、ディフェンス(企業活動におけるマイナスの領域を小さくすること)の3つの領域で展開しています。例を挙げますと、では、環境重視経営の観点から低燃費車の開発やCO2排出削減の取り組み等は当然のことですが、水害の発生地に仮設のメンテナンスセンターを設置し、被災を免れた近隣のディーラーと協力して修理を行ったり、ヤマハ交通安全基金を通じての大学生などへの二輪安全乗り方教室の開催等を実施しています。では、小学生のサッカー大会の支援やジュビロ磐田の選手とコーチを招いて、台湾の子供たちを対象にサッカー教室を開催しています。では、コンプライアンス重視の経営・安全保障貿易管理の徹底などが挙げられます。いずれの領域も継続的に取り組むことで、企業の社会的責任を果たしていきたいですね。

ECFA(中台経済協力枠組み協議)の影響について

2輪車(完成車)や当社が中国から輸入している部品はアーリーバースト(1月から実施されている早期関税引き下げ品目)には入っておらず、今後の対象品目拡大の行方に注視

しています。ただ、完成車については、現時点ではECFAのメリットはあまり大きくないと考えています。中国の都市部ではガソリン車の販売規制があるなど、台湾との間に法令やインフラ環境の差がある上、中国には多数のバイクメーカーがあるため、台湾製のバイクを市場投入する余地は大きくありません。一方、部品は相互補完できるため、中台間FTAの意味は大きいと思います。また、中国以外の国・地域との間にFTAが広がっていくことも歓迎です。台湾政府は台湾製バイクの輸出拡大に積極的ですし、業界内部でも自転車産業のケースを参考にして、台湾製バイクの付加価値向上と輸出拡大のための取り組みを進めています。これまで40カ国への輸出実績がある当社にとって、台湾のFTAネットワークが拡大することはチャンスであると考えています。

電動バイク事業への参入可能性について

昨年は台湾の電動バイク元年であったと捉えています。これは政府の後押しが大きい。環境対応と産業育成の観点から非常に熱心であり、規格化して補助金をつけたり、貨物税の免除を決めたり、踏み込んだ取り組みが行われています。昨年末までに5000台近くが登録されたようですが、今年は10,000台を超えるレベルまでいくのではないのでしょうか。台湾でバイクのビジネスを行っている以上、当社も電動バイクに取り組む責任があると考えています。問題はどのような性能のバイクを投入できるかです。近距離で低速の街乗りだけであれば、今市場に出ている電動バイクでも十分だと思います。しかし今後スペックが上がり、最高時速が50キロを超えるようになると、基本性能が極めて重要になります。ここがしっかりしていないと、ガソリン車からの乗り換えは進まないでしょう。ステップバイステップで取り組みますが、将来的には「地産地消」の原則の下、ヤマハの価値を伝えられる電動バイクを台湾で生産できれば、と考えています。

ありがとうございました

台湾山葉機車工業股份有限公司の基本データ

会社名	台湾山葉機車工業股份有限公司
設立	1986年
董事長	謝建民
資本金	22.5億元
社員数	約1,500名(内日本人19名)
事業内容	小型自動二輪車の製造、販売

注) 2011年2月時点のデータによる。
出所) 公開資料及びヒアリングよりNR1整理