

2022 年度経営専門演習 I

期末レポート

タイトル MS明朝 (20.0)

「バイク業界の分析とヤマハ発動機の経営戦略の考察」

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 21G031

氏名 兼丸 翔

指導教員 雨宮 寛二

1. はじめに

二輪車・バイク業界に属するヤマハ発動機の目指すものは何だろうか。そもそもこの業界の需要はあるのだろうか。

バイクブームは第二次世界大戦後に訪れ、1980年代では国内販売台数が300万台を超えたが、1980年代以降二輪車・バイク業界は衰退してきている。バイクに乗る若者の減少、取り締まりの強化、排ガスや騒音の規制が厳しくなったこと、都市化の影響からバイク離れが増えている。また安全面に関しても車に比べて死に直結しやすい乗り物でもある。そのため、二輪車・バイク業界は衰退していったのだろう。

だが、新型コロナウイルスによる「蜜」を避けるための移動手段や、隙間時間が増えたことでバイクに挑戦する人が増えたため、コロナの時期で飲食業界などに比べて売りが上がっている。

このままではコロナが終息するとまた衰退傾向になってしまうのではないだろうか。そうならないためにもこれからの二輪車・バイク業界の未来、ヤマハ発動機の経営戦略について論じていく。

2.分析と対策

先ほどバイク業界は衰退していると述べたが、数字だけ見てみると「市場規模 3 兆 1860 億円」とそこまで悪い状況ではないことがわかる。だが、国内での規模は大幅に縮小してきているのだ。それにかかわらずこの業界がなくなならない理由は何だろうか。それは「海外進出に力を入れている」からだ。

現在二輪車生産台数の所有数種と中国に移っているがそれを牽引してきたのは日本の二輪車メーカーだ。現在海外に輸出されたバイクの台数は 40 万台を超していて、世界的にみても大きなシェア率を誇っている。

図表 1 国内二輪車メーカーの現状

国内メーカー	売上高順位 (世界)	部門売上高	部門利益	補足
ホンダ	1	2 兆 0,593 億円	2,856 億円	日本が誇る自動車とバイクメーカー。バイクでは世界最大手。世界中であらゆるカテゴリーのバイクを手掛けている。
ヤマハ発動機	2	1 兆 1,004 億円	418 億円	世界大手。アジア、とくにインドネシアが中心。バイクの他にも発電機・産業用ロボットなどを手掛けている。
川崎重工業	6	3,377 億円	▲19 億円	日本を代表する総合重工業メーカー。中大型バイクに特化、Ninja シリーズが看板。
スズキ	9	2,426 億円	7 億円	軽自動車とバイクに強みがあり、インドの 4 輪市場では圧倒的な存在感。

このよう日本のバイク企業が世界で活躍しているのだ。この 4 社は国内での不振から切り替え、近くでありなおかつ世界市場の中心に当たる「アジア」に目を向けたことが成功につながったといえる。アジアではバイクに対する需要はかなり高く、台湾では「バイクの滝」といった名がつくほど大切な乗り物だ。

アジアに目を向けることにより、現地調査を行いやすく、実際にその国の顧客に意見をもらえ、その国での流行にあったバイクを作れるため、海外で常に最先端を走ることが可能になった。そのため国内でのバイク業界は衰退しているように見えるが世界から見るとかなり重要視されているのだ。

そこで国内二位に位置するヤマハ発動機の打開策を考える。ヤマハ発動機は 1955 年に創立され、アジアを中心に活動を行っている。企業理念は「世界の人々の夢を知恵と情熱で実現し、常に『次の次元』を期待される企業」だ。1960 年代には海外市場に進出しており、現在 200 以上の国や地域に広がっている。そんなヤマハ発動機の強みは“海外売上高”とされる。海外売上高とは、海外の顧客に対して商品やサービスを提供し、得られた利益のことを言う。そのことを踏まえながら SWOT 分析と VRIO 分析をし、し、戦略を立てる。

まず SWOT 分析だ。SWOT 分析とは企業を取り巻く現状を企業内部・外部要因に分け、それを良い点、悪い点に分類することだ。

図表 2 SWOT 分析

	内部要因	外部要因
良い点	売上げの 90%が海外から出ている。	ブランドとして力がある。
悪い点	・技術力 サステナビリティ（持続可能性）がない。	ホンダのマーケティング力に惨敗。（バイク・車ともにヒット力がある）

良い点として、海外での売上高、ブランドの価値があり、インパクトは国内、国外ともにある。

悪い点として、技術力不足により新商品のヒット率が低いことや、ニーズに応えづらいということだ。

ここから考えられる戦略として、海外売上げが高いことを利用し、現地調査を増やし、その国に必要なものを作り出すことだ。それと同時にサステナブルの開発、ブランド力の底上げを徹底することで国内でも売上げを伸ばすことが可能になるのではないだろうか。

次に VRIO 分析だ。この分析では、価値、希少性、模倣可能性、組織化の四項目から企業内部資源を調べる。ここでは競合他社ともいえるホンダとヤマハ発動機の違いを見つけるために二社を比べてみる。

図表 3-1 VRIO 分析（ホンダ）

資源	価値	希少性	模倣可能性	組織化
ものづくり	新商品のヒット率が高い。○	性能が優れている。○	競合他社に資金があれば追いつかれる可能性はあるが、今のところ心配はない。○	自動車の技術も取り入れているので組織化はされている。○
マーケティング・販売	CM などを使い販売している。○	多くがホンダに負ける。○	秀でている。○	改善点はあるが、組織化は成功している。○
技術	環境、安全に考慮されている。○	技術力がある。○	簡単に真似できない。○	事業に組み込まれている。

ホンダは資本力があるため、高品質で新規開発にも力を入れることができる。細かいところまで作られていて、他社と比較したときに安全性にも考慮している。車で使われているアイドリング機能やクラッチ操作とシフト操作を自動化したデュアルクラッチトランスミッションを搭載した NC シリーズなどといったシステムをバイクに導入するなど技術力は高い。また、販売台数が多くアフターサービスも充実させ、すべてを凌駕しているといえる。他にも競合他社が資金力を上げれば技術的にも追い抜かれる可能性はあるが、売上げが右型下がりのバイク業界では資金力を上げることは難しいため、ホンダの一人勝ちだと考える。

図表 3-2 VRIO 分析 (ヤマハ発動機)

資源	価値	希少性	模倣可能性	組織化
ものづくり	デザイン性が高い。○	デザインに特化している。○	独自文化を生むので真似しにくい。○	使えるものはすべて使う。○
マーケティング・販売	燃費や安全性ではなく趣味や娯楽をメインに考えているため、一部の人にしか売れない。×	世界での活躍があるため、他より秀でている。○	既に後塵。×	改善点あり。×
技術	トヨタと提携していて、技術力は高い。○	他社より技術力はある。○	資金に余裕がある企業に追いつかれる可能性あり。△	事業に組み込まれている。○

ヤマハ発動機はデザインに力を入れていて、見た目や、音にこだわりを持っている。ホンダのような安全性には欠けるが、趣味、娯楽といった別の部分に特化している。また、マーケティング力が欠けていて、バイク離れの増加に伴い顧客の減少はもちろん、デザインよりも性能を重視する人も増えてきているため、性能を兼ね備えたバイクを製造しなければ売れないのが現在の状況だ。ただ、海外での売り上げは高いため、その国にあったデザインと性能を兼ね合わせたバイクを開発、販売すればよいのではないだろうか。

ホンダとヤマハ発動機を比べるとそれぞれ違うところに商品の強みを持っており、ホンダは安全性と利便性を、ヤマハ発動機はデザインと趣味に力を入れている。技術力はお互い優れていて、それぞれ別の差別化が図られている。だが圧倒的にマーケティング力に差があり、日本のバイク業界の衰退もヤマハ発動機の顧客減少に大きくかかわっている。

上記の分析結果から、国内での売上げを上げるためには、独特なデザイン性を生かした見た目に、安全性やサステナブルの開発といった、性能部分に力を入れていく必要がある。ただ、バイク離れが起きていた数年前に比べ、コロナ禍で売り上げが伸びたバイク業界で成功するには、一部の趣味娯楽と考える層に向けた商売ではなく、多くの人に購入してもらえるような「万人受けするカッコいいバイク」の開発をすることが重要だ。ただ、一番の強みである海外売上げを伸ばすことを第一に考え、そこで獲得した資金で開発、販売することができれば、ホンダに近づけると考える。

最後に毎年実施されている JAPAN BIKE OF THE YEAR2021 の結果と、中古人気バイクを見てみる。

図表 3-3 JAPAN BIKE OF THE YEAR2021

順位	バイク名	企業名
1位	ハヤブサ	スズキ
2位	ニンジャ ZX-25R	カワサキ
3位	GSX-R125ABS	スズキ
4位	SR400 ファイナルエディション	ヤマハ
5位	CT-125・ハンターカブ	ホンダ
6位	GB350	ホンダ
7位	レブル 1100	ホンダ

8位	Z900RS	カワサキ
9位	カタナ	スズキ
10位	レブル 250	ホンダ

出典：<https://www.autoby.jp/ct/17489419>

図表 3-4 中古人気バイク

順位	バイク名	企業名
1位	SR400	ヤマハ
2位	PCX	ホンダ
3位	ドラッグスター400	ヤマハ
4位	ハヤブサ	スズキ
5位	ビーノ	ヤマハ
6位	レブル 250	ホンダ
7位	ニンジャ 250	カワサキ
8位	JOG	ヤマハ
9位	YZF-R25	ヤマハ
10位	スーパーカブ	ホンダ

出典：<https://www.goobike.com/search/ranking/day/>

これらの結果を見ていると、ホンダの人気が高いことがわかる。一方で新車をあまり作らないということもあるが、バイクの性能にあまり優れていないヤマハ発動機はあまり人気がないことがわかる。だが、デザインやバイクの楽しさを追求する人たちが多いためか、生産終了しているバイクも人気だ。バイクに慣れた人が楽しめるようにユーザーごとにカスタマイズできるオプションを充実させることが今後発展していくうえで最初に考える課題であり、今後のヤマハ発動機の未来につながるのではないだろうか。

3.おわりに

現在のバイク業界では世界での販売を中心に成り立っており、世界のバイクの需要はかなり高く、特にアジアでは重要な乗り物だと分かった。だが国内でのバイクブームがある今、まずは国内で売り上げを伸ばすことを最優先に考えることが、この業界の市場拡大を図るために最も大事なことだと考える。

ヤマハ発動機は自動二輪車だけでなくスノーモビルや電動アシスト自転車、電動車いすなど、個人に向けた商品だけでなく、産業用ロボット、ヘリコプター、プールといった法人に向けた商品も開発している。ロボットやヘリコプターならまだしも、プールを作っていることには驚いた。バイクだけでなく、他商品を開発することで、衰退してきているバイク業界で生き残れたのだろう。バイク業界、ヤマハ発動機の未来はまだ安全だが、今のままでは数十年後にはかなり危ないだろう。世界進出国を増やし、バイクの性能を変えていくことがこれから長期にわたって安定していこう。これからのバイク業界、ヤマハ発動機の変化に注目していきたい。

参考文献

1. ヤマハ発動機株式会社 <https://www.yamaha-motor.co.jp/>
2. オートバイ業界の今後の動向について <https://www.x-aitment.net/motorcycle/trend.html>
3. ヤマハ発動機の業績・将来性 <https://en-hyouban.com/company/00002839127/23/>