

# モーターサイクル&エンジン 事業の近況と今後の展開

## まえがき

当社モーターサイクル&エンジン事業は、半世紀にわたり日本で開発・生産した製品を主に先進国市場へ輸出販売することを主たるビジネスとしてきたが、リーマンショック以降の金融・景気環境と共にその構造も変わりつつある。販売活動のみならず、マーケットに合致した製品開発、QDC (Quality, Delivery, Cost) バランスの取れたサプライチェーンなど、より市場変化に即したビジネスが重要になっており、事業の近況と今後のあるべき展開について述べる。

## 1 事業の近況

### (1) 二輪車（モーターサイクル）事業

#### (i) 先進国市場

当社では、米国・カナダ・欧州・豪州・日本の市場を先進国市場と呼んでいる。2007年サブプライム問題以降、金融不安とその実体経済への影響により、各市場の需要は大きく落ち込んだ。さらに円高が追い打ちをかけ、欧米メーカー比でのコスト競争力が低下し、収益性の高いビジネスが困難となった。

しかし各国の積極的な金融緩和や景気刺激策により、2013年から変化が見え始めている。欧州市場はまだまだ低迷が継続しているが、米国市場は底打ちし微増傾向、日本市場は景気回復基調と共に改善しつつあり、量的には若干の明るさを感じ始めている。一方、雇用悪化や資産圧縮を強いられた顧客の嗜好は低価格製品に向かいやすく、それまでの先進国カテゴリーとは異なる傾向を見せている。

その中で当社は、ニューモデルを継続して投入し、販売ネットワークを維持することで、高いシェアを確保してきた。また、タイの研究開発部門も含めた開発の効率化とタイ工場（KMT\*社）への生産移管により、バリューモデルの低コストでの調達・生産を実現し、コスト競争力を向上させたことで販売に大きく貢献した。

\* KMT : Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.

#### (ii) 新興国市場

ASEAN・中国・インド・中南米などの新興国市場は、現在は世界における二輪車需要の大部分を占めている。当社は競合他社と異なり、モペッド・スクーターという低価格・大量販売製品でなく、『ハイパフォーマンスなプレミ



モーターサイクル&エンジンカンパニー プレジデント  
常務執行役員 紀山 滋彦

アム・モーターサイクルのカワサキ』として認知されており、Ninjaシリーズを中心としたスポーツカテゴリーで販売を拡大している。先進国市場の需要が低迷する中、新興国市場は経済発展に伴い堅調に推移してきたが、資金の先進国への逆流現象や信用不安などにより、最近是一部市場では伸張が鈍化しつつある。その中においても当社プレミアム製品の需要は依然底堅く、販売は増加している。

#### (2) 四輪車事業

主要市場の米国では、ATV (All Terrain Vehicle) と呼ばれる鞍乗り型四輪バギーから、SxS (Side by Side) と呼ばれる2名または4名の座席を備えたユーティリティーおよびスポーツカテゴリーへ主流が移行している。近年は特にその流れが顕著になり、競合他社の積極的な市場投入が継続している。当社も成長著しいSxS分野に意欲的に新モデルを投入し、市場での認知度の向上と収益の拡大に取り組んでいる。

#### (3) PWC (Personal WaterCraft) 事業

PWC事業では、米国が主要市場であるため、米国工場（KMM\*社）は日本で開発したジェットスキー®の生産に特化している。市場は1,500cm<sup>3</sup>クラスの大型モデルが主流となっており、当社も製品の改良を重ねながら、製品競争力の維持に努めている。

\* KMM : Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.

#### (4) 汎用エンジン事業

汎用エンジン事業では、芝刈機や農業トラクターなどのプロ用の作業機に搭載されるエンジンが主要製品となっている。二輪車と異なり、一般の顧客が当社製汎用エンジンを直接目にすることは少ないかもしれないが、信頼性の高いエンジンを適正な価格で提供している。



図1 Ninja 1000



図2 Z1000

## 2 当面の事業運営方針

先進国事業の採算性向上や、新興国レジャー用モーターサイクル市場の需要取り込み・事業基盤の強化などに取り組んでいる。販売面ではNinja 250シリーズが大変好調で、『機会損失なきグローバル生産』の一策として日本へ生産を逆移管した。現状の収益源は新興国頼りであるが、今後は先進国・新興国のバランスの取れたビジネスを構築していく。

汎用エンジン事業は、米国工場と中国工場（CK&K\*社）での海外生産が主体となり、この3年間で事業構造が大きく変わった。生産体制はマザーファクトリーである日本の明石工場と共に変化するが、QDCのバランスを取りながら運営していく。

グローバル生産に合わせて、明石工場の再配置や設備見直しを進めており、次世代が安心して働ける工場にしたいと考えている。

\* CK&K：Changzhou Kawasaki and Kwang Yang Engine Co., Ltd.

## 3 2014年ニューモデル

昨年夏以降に発表した2014年モデルが、非常に好評である。Ninja 250は2014年モデルとしてマイナーチェンジで改良を織り込んだもので、2013年は不十分であった生産能力も改善し機会損失なき販売を可能としている。また、Ninja ZX-14R、Ninja 1000（図1）、Z1000（図2）は機能を向上させた上で、「顧客の声」を製品に反映し、より魅力的な製品に仕上げることができたと考えている。四輪ではS×SのTeryx4、ジェットスキー®ではULTRA 310シリーズ（図3）を市場に投入した。



図3 ジェットスキー® ULTRA 310シリーズ

## 4 今後の事業展開の方向性

まず、『ブランド力のさらなる向上』を目指す。当社はリーマンショック後も低迷する先進国市場に競合力のある新モデルを積極的に継続投入し、さらにマーケティング手法（レース活動や店舗デザインの刷新など）も組み合わせ、ブランド力の向上に取り組んできた。この取り組みが新興国におけるブランドイメージアップに貢献し、販売増をもたらしていると言っても過言ではない。今後も、高度なもののづくりを原点とした「強いモデル」の市場投入によるブランド力向上に継続して取り組む。

さらに『環境対応』にも重点的に取り組んでいく。騒音・排ガス規制は年々厳しくなり、省燃費や環境性能を重視する顧客も増え、電動化も方向性の一つと考えている。今後のバッテリーなどの性能向上や制御技術の高度化に伴い市場拡大が見込まれ、研究開発を鋭意継続していく。

## 5 グローバル化について

日本国内で製造したものを世界へ輸出するだけで利益を出せる時代は終わった。超円高環境では「グローバル化＝海外調達」という捉え方もあったが、現在は『最適地調達、最適地生産がグローバル化のあるべき姿』だと考えている。為替リスクを最小化し、リードタイムを短縮するには「地産地消」が原則であるが、近隣生産国を巻き込んだ「サプライチェーンの大部屋化」により、設備投資抑制やコスト低減などのネットワーク効果を高めていく。世界で調達・製造・販売する時代において、複雑な方程式を日々解き、QDCのバランスが取れた全体最適を追求する必要がある。

## あ と が き

モーターサイクル&エンジンカンパニーは、特にこの5年間は金融や景気の影響により苦しい経営を余儀なくされた。それはものづくりに携わる多くの日本の輸出企業も同様で、苦く貴重な経験である。我々はその間に、利益率向上と費用の圧縮に加え、ブランド力向上に取り組んできた結果、収益性を向上させたが、今後もさらに追求していく。

当カンパニーを信じて支えてくれたステークホルダーの皆様へ感謝するとともに、トップクラスのメーカーとしてカワサキブランドを世界のお客様に届けられる強い企業でありたいと考えている。