

2024年6月25日・26日

## インド IR Day 質疑応答録

### **【インド事業全体】**

#### **インド拠点の今後の目標について教えてほしい。**

大きく分けて3点ある。

- 1 点目はインド国内で当社ブランドを強化し、プレゼンスを高め、儲かる構造にすること。インドの二輪市場は2030年以降も伸びると考えており、現在の我々の顧客である若年層の可処分所得が上がるにつれて、より付加価値の高いモデルの販売を展開する。
- 2 点目は輸出工場としての機能やクオリティを高め、当社のインドネシア工場に次ぐ世界のハブ工場とすること。
- 3 点目はインド拠点の人・組織づくりを行うこと。ローカルの幹部人材の育成を行っていく。

#### **利益の方向感について教えてほしい。**

付加価値の高いモデルを継続的に販売すると同時に、販売ボリュームも増加させることで利益額の拡大を目指す。

### **【販売・マーケティング】**

#### **若年層の総需要に占める御社のシェアについて教えてほしい。**

2023年度の総需要約1700万台の内、年齢別のシェアでの区切りはしていないので、明確な回答が難しい。しかし当社の販売の約85%は18歳～29歳の若者であり、当社が注力する領域(150CC以上かつ若者向けのプレミアムモデル)の当社シェアは30%程度であると推定される。

#### **若者世代のバイクの購入方法について教えてほしい。**

6割がファイナンス、4割が現金である。また学生の顧客の場合、両親が補助をしている場合もある。

#### **毎年Z世代が2500万人ほど増えるとのことだが、その中でプレミアムモデルを購入できる割合を教えてください。また購入層の男女差はあるのか。**

正確な試算はできていないが、2500万人のうち当社のプレミアムモデルの購入層は概ね160万人程度と考えている。

また当社製品の女性ライダーの比率は1割程度で、かつスポーツモデルになると数%となる。

**インド市場では過去スクーターを展開する戦略を進めていたと思うが、プレミアムモデル戦略へ変更した背景を教えてください。**

インド市場において、2004年～2016年頃にかけてスクーター比率が伸びていた時期があり、過去当社もスクーターの販売を伸ばす戦略を行っていた。

2024年現在インド市場において二輪車の全体需要が伸びているが、絶対値の伸長が大きいのはモーターサイクルであると考えている。当社は上位中間層の若者向けモーターサイクルのプレミアムモデルの展開を進めている。

**インドネシアもプレミアムモデル戦略を進めていると思うが、インドとインドネシアにおけるプレミアムモデル戦略の違いを教えてください。**

当社は過去からプレミアムモデルを展開していたが、全社として明確にプレミアムモデル戦略として展開を進めたのは、2015年頃にインドネシアで販売したNMAXである。インドネシアやタイなどの、ASEAN市場はスクーターがメイン製品であり、高付加価値のスクーターが主なプレミアムモデルである。

一方でインド市場の主流はモーターサイクルである。そのため、当社はモーターサイクルのプレミアムモデルに強みを持っている。

**プレミアムモデル領域において、2021年以降シェアが横ばいの理由について教えてください。**

コロナ禍における半導体供給不足の影響が大きい。当社のプレミアムモデルは他社よりも多くの半導体を使用していることもあり、半導体供給不足で製品供給が十分できなかった。半導体供給不足は現在解消しており、2024年はシェアの拡大を目指す。

**25歳以上の世代についてはどのようにアプローチする計画か。**

当面は18～25歳の顧客確保に注力する。また一度取り込んだ顧客を逃さないために、新しい乗り換えモデルを投入するなどのアプローチを行う。一度取り込んだZ世代の顧客と共に成長していく計画である。

**Blue Squareに変更してからの売上の変化について教えてください。**

Blue Squareへの変更後、顧客層が変化し、値下げ交渉などが減少するなど1台当たりの単価が上がっている。また、サービス来店率も上昇している。

**インドのプレミアムモデル戦略が短期間で成功している背景について教えてください。**

インド市場の中で、当社のマーケットシェアは小さいが、都心部の中でも若者が欲しいバイクNo.1に選ばれるなど、ブランドイメージが良い。また販売店舗もBlue Squareというブルーを基調としたラグジュアリーな店舗に統一し、差別化を図ったことが要因であると考えている。

また広告宣伝も各世代に幅広に行わず、当社の主な顧客層である若年層が視聴する媒体に焦点を当て、効率的に販売促進を行っている。このように、商品だけでなく、コミュニケーション、販路、顧客エンゲージメントのマーケティングを一貫性のあるパッケージで徹底したことが成功要因と考えている。

**プレミアムモデル戦略を進めるあたり、競合するメーカーはあるのか。**

プレミアムモデル領域全体では一部競合するモデルは存在するが、都市部の上位中間層の Z 世代をターゲット顧客層とする当社と完全に競合するメーカーは無い。

**【開発・技術】**

**今後の技術的な観点で影響が大きい規制課題について教えてほしい。**

次に考えられる規制課題は排ガス規制である。今後、バーラト・ステージ（BS）7 の規制が考えられるが、現在まで明確なアナウンスは無い状況。現在インド政府が注力しているのは E 20（エタノール 20% 混合）燃料を 2026 年末までにインド全土に配備することである。

**製品の性能面でベンチマークとしている他社モデルはあるのか。インド市場は会社ごとに注力するセグメントが異なり、市場の成長に伴って各社の販売台数も増加すると感じているが、競合と重なる部分はあるのか。**

ヨーロッパでは市場が求める排気量のセグメントが決まっており、600cc や 1,000cc の領域で競合と性能面で競争を行う必要がある。一方インド市場においては、市場から求められる排気量にバラつきがあり、性能面でベンチマークしているモデルはない。我々のコンセプトを研ぎ澄まし、伸ばすことが大切であると考えている。

**【製造・調達】**

**インド拠点の輸出競争力について教えてほしい。**

欧州でスクーターの販売が多いフランス市場において、小売価格で比較するとインド製の RAYZR（空冷 125cc）はベトナム製のスクーターより安い値段で販売ができています。

**インド拠点の KPI について教えてほしい。**

重要視しているのは品質である。インドネシア拠点に近づける努力を行う。

**インド拠点の生産能力の増強方針について教えてほしい。**

インド北部のスラジプール工場は土地の制約があり、物理的な増築は難しいため、生産性を上げることで生産台数の増加を目指す。南部のチェンナイ工場は、必要に応じて増築し、生産台数を増加する。

**現在はインド北部のスラジプール工場でプレミアムモデルの製造を行っているとのことだが、今後は南部のチェンナイ工場でもプレミアムモデルを製造する予定はあるか。**

上述の通りチェンナイ工場は必要に応じて増築することが可能であることからプレミアムモデルの製造に対応していくことも可能であり、検討している。

**FZ シリーズを北部と南部で生産する理由を教えてください。**

チェンナイ工場が稼働した当時、FZ シリーズが一番生産されていたことが大きな背景である。

生産ボリュームが一番大きい FZ シリーズをチェンナイ工場、スラジプール工場で製造することで、工場稼働のバランスを取っている。

**調達部品のコストダウンの取り組みについて教えてください。**

コストダウン活動は継続して行っているが、コストダウンの方法の中で輸入部品を減らす取り組みは毎年行っている。インドネシア拠点で立ち上がった部品でも、コストダウンが出来るものはインド拠点での内製化を行うようにしている。

**調達部品の内、5%が輸入品とのことであるがトレンドについて教えてください。**

高機能の部品は最初インドでの調達は難しく、輸入での調達を行うことが多い。そのため高機能の新モデルの展開当初は部品輸入率が上がるが、インド国内調達に切り替える取り組みを継続している。

**チェンナイ工場の製造面での強みを教えてください。**

チェンナイ工場設立当時は低価格モデルの大量生産がコンセプトであり、少量かつ低価格のモデルを高速で作ることが強みと考えていた。しかしプレミアムモデル戦略へ変更するなかで、中量かつ高価格のモデルを製造する必要が出てきている。レイアウトの変更など、現在の戦略に合わせた工場作りを進めている。また当社の中で小中排気量の高付加価値モーターサイクルを作る工場が少ない。日本製造はコスト採算が合わず、ASEAN ではモーターサイクルの需要が少ない。インド拠点であれば国内の排ガス規制が厳しいため、国内仕様のままプレミアムモデルの生産を国内で行い欧州へ出荷することも可能であり、それがインド拠点の存在意義になり得る。

**グローバルモデルの製造を進めていくインド拠点において、グローバル品質を満たすために足りない部分や改善の取り組みについて教えてください。**

インドのローカル人材の品質に対するマインドセットを変える活動をしている。具体的な取り組みとしては日本にインドのローカル人材を派遣し、日本の生産現場の見学機会の提供や品質の教育、またグローバルモデル製造国であるインドネシアの技術者がインド拠点を訪問し、技術の共有をしている。加えて品質面で特に重要な工程においては、自動化を進め、ヒューマンエラーを防ぐ取り組みを平行して行っている。

(以上)