

ヤマハVSハーレー 圧倒的ブランドに打ち勝つ日本メーカーのバイク戦略

1180465 西 隆斗

高知工科大学 マネジメント学部

1・概要

従来から日本は工業製品が盛んであり、オートバイ産業も世界的に見てホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキが時代の最先端に位置している。そんな世界に誇る日本のオートバイ産業が国内においては売り上げが年々減少している。

現在国内のオートバイ市場では下降の一途を遂げている状況である。1980年代のピーク時から全体の六分の一にまで減少し続けている。この状況に陥ったきっかけは様々なものがある。

例えば排ガス規制によりオートバイ自体規制が足かせとなり、中には魅力が薄まったという人もいる。免許制度自体が変わり免許取得者が減少している。現在では 50cc 以下を原付免許、400cc 以下をふつう自動二輪免許、それ以上を大型免許としている。またオートマチックとマニュアルでも免許の種類が増えている。また趣味の多様化により様々な時代よっての趣味に移る者や、オートバイよりも安全かつ金銭的にも負担が少ないものへ移行したりなど様々な要因が見られる。

しかしこのような状況下でも国内のオートバイ産業においてはハーレーダビッドソンが産業の衰退と反比例して右肩上がりの成長を続けている。

新車登録台数で見ると1989年ハーレーダビッドソンジャパンが設立されてから2008年までの間で2,931台から15,698台まで約5倍まで成長している。更に同じく2008年のデータだと中型以上の市場のシェアでは首位に立ち、36.3%と2位以下に3倍以上の差をつけて独走状態である。

今回私はこの現象をCRMの顧客生涯価値、つまり顧客と販売店

の関係性から解明し、それを国内のオートバイメーカーであるYAMAHAに適用して最終的には提案を考えていく。

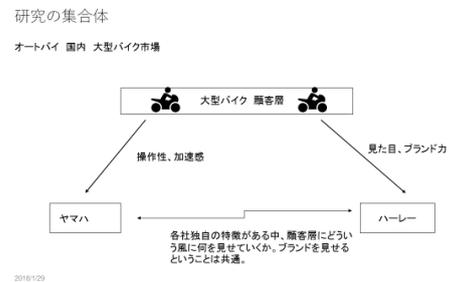


図1-1 研究の集合体 (筆者作成)

2・背景

私は父親がオートバイの最盛期を過ごしたということもあり、私が幼少期の頃からオートバイに乗っており身近にオートバイがある生活が当たり前であった。私がオートバイに乗ることができるときには同じように400ccまでの普通自動二輪免許を取得しオートバイに乗るようになった。その中で、国産バイクが活躍している国際的なレースや、昭和後期のオートバイを中心に書かれた漫画を読み国産バイクに興味を惹かれた。そのため国産バイクの利便性や機能性、デザイン性を好むようになった。

しかしオートバイを好きになっていくにつれて私が気づいたことは、時代が経過していくとともに国内でオートバイ人口の減少が歯止めを効かない状況に陥っていることを知った。

そんな中、1でもの述べたようにハーレーダビッドソンのみが国内オートバイ市場の衰退とは反比例して成長していることを知った。

ハーレーは市場価格が日本製（YAMAHA）と比べても2倍から2.5倍の差がある。

日本製新車価格は100万円から120万円ほどでハーレー価格は200万円から250万円ほどである。ハーレーは価格だけでみると比較劣位の状況にある。そのため価格で勝負するのではなく情緒的な価値で勝負している。また実用性についても重厚感が強く、取り回しも不便であり、燃費も悪くなっている。

これらのような一見マイナスなイメージを逆手にとってブランド価値を重視したマーケティングを実践していることがわかる。それに付随して、ハーレーはライフスタイルマーケティングと呼ばれる手法を用いている。

購買者のライフスタイルの中心としてハーレーが存在するためである。しかし購買者には三者三様の楽しみ方があるのでそれらを共通性が高く体系化したものを中心として考えた。

- 1、知る楽しみ（商品、歴史など）
- 2、乗る楽しみ
- 3、創る楽しみ（カスタム）
- 4、選ぶ楽しみ
- 5、競う楽しみ（レースやカスタム）
- 6、出会う楽しみ（ハーレーを通じて）
- 7、装う楽しみ（ファッションなど）
- 8、愛でる楽しみ
- 9、海外交流の楽しみ（世界的なオーナーのつながり）
- 10、満足（トータルにハーレーライフを満喫）

この手法を大きく打ち出したものがハーレーオーナーズグループ（以下HOG）であり、また試乗会や様々な積極的なイベント開催から垣間見えている。毎年様々な新イベントを開催し、飽きられるイベントではなくて楽しみなイベントを開催していることがわかる。

またハーレーに付随したファッションブース、サロンブースなど一見オートバイとはかけ離れた業界のブースまで用意されている。このことから日本製のオートバイ購買者にはいない客層まで対応していることがわかる。

対してYAMAHAは海外向けのオートバイの売上高は成長の一途をたどっている。図2-1からでもわかるようにYAMAHAは売上高全体構成の中でも2輪車が61.9%と稼ぎ頭になっておりYAMAHAにとって2輪車がいかに重要な部門であるかがうかがえる。これは他のどの日本メーカーよりも高い数値になっている。

また図の2-2からは売り上げがどのようなエリアで高くなっているかを示している。日本は全体の1.0.9%と低くなっている。これは生産コストなどの面もあるが大きくは、国内でオートバイ産業が成熟したことによるためである。そのため未だ発展途上国であるアジア圏にて大きな売り上げ比率を占めている。しかしいずれは各国も日本のように成熟していく。私は国内のシェア率を高める必要があると考えたため、YAMAHAをハーレーと対峙して本研究を進める。

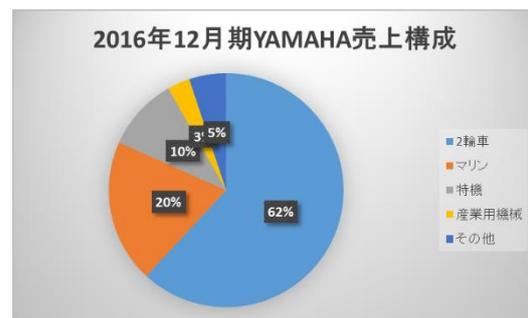


図2-1 「NIPPONの数字 ヤマハの業績と年収の推移」より筆者作成

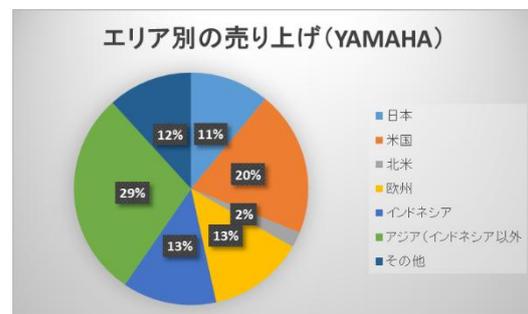


図2-2 「NIPPONの数字 ヤマハの業績と年収の推移」より筆者作成

オートバイ市場の現状は1の概要で述べたように排ガス規制などの外的な要因もありピークの1980年では全排気量の合計の2,370,036台から2016年では338,148台までピーク時の14.2%まで減少している。

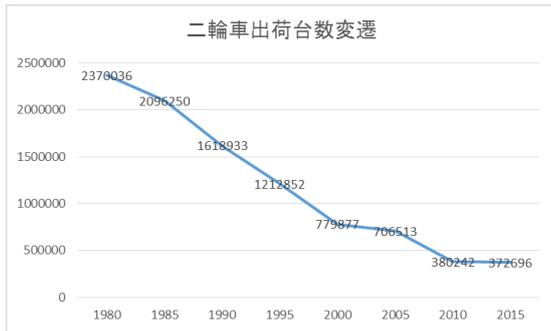


図 2-3 「JAMA 一般社団法人 日本自動車工業会 (2016) 二輪車販売台数」より 筆者作成

3・目的

オートバイ産業自体が衰退している中でなぜ高価かつ不便な特性を持ったハーレーダビットソンが日本国内オートバイ市場にて独り勝ちをすることができたのかを見つけ出し、そのメソッドを国内オートバイメーカーの YAMAHA に当てはめて考察し提案していきたい。

4・研究方法

4-1 ヒアリング調査

高知県内のハーレーダビットソンの正規ディーラー店の (株) バードランドハーレーダビットソン高知店と YAMAHA の正規ディーラー店の YSP 高知にてヒアリング調査を行う。主に CRM の観点から顧客と販売店との関係性について聞いていく。CRM と各メーカーの特性を利用した成功のメソッドを発見していく。

更にそれぞれの顧客にヒアリングを行う。消費者の目線から双方の顧客との関係づくりの視点を紐解いていく。

4-2 顧客に対してヒアリング調査

ハーレーダビットソンオーナーや YAMAHA のオーナーに商品からどのように価値を見出しているのかを探る。

5・仮説

仮説として大きく考えているのは「ハーレーダビットソン購入者にはアフターサポートを通じてオートバイの本質的な楽しみを享受させている仕組み作りがあるのではないか」という仮説である。

6・結果と考察

YSP 高知でのヒアリング調査の結果を述べる。やはり排ガス規制など外的要因の障害が大きな壁になっており、YAMAHA 特有の楽器製品を作成しているためか上品なつくりのヒット商品である XJR シリーズ SR シリーズは、排ガス規制の問題で生産終了になっている。4気筒エンジンの作成が難しくなり、迫力のある排気音や加速感のある乗り物が販売停止している。そのことによってオートバイ自体の魅力が減少して更に若年層の需要が大きく落ち込んでいる。オートバイの醍醐味であるカスタムも排ガス規制の影響でインジェクションの導入によって、簡単な整備ならともかく本格的な改造は素人では難しくなっている。

メインの客層はやはり大型排気量になるにつれて男性客で 40代から 50代が中心である。低排気量だと女性や学生など若年層の顧客もみられる。

また高速道路などの料金も軽自動車と同じであるため、ランニングコストが軽自動車と同等かもしくは多額にかかる可能性があるため、趣味にするには大きな負担となっている。道路の傷み具合などを考慮してもオートバイのほうが少なく利便性に優れているにも関わらずこのような現象が起きている。

顧客が YSP 高知に訪れるきっかけに対しては、そもそも顧客自身に強いこだわりがあり、メーカーが決まっていることが多い。また商品の知識もプロ顔負けの顧客が多くみられる。そのため接客に関しても商品や購入後の話ではなく、保証の話で終わることが多いようだ。

次にハーレーダビットソン高知店にてヒアリング調査の結果を述べる。まずハーレーだからこそその製品の独自性について聞くと、乗り味として飛ばさなくても楽しいバイクである。詳しく言うと乗っているときの重厚感や排気音、振動で巨大な金属を操作していることを感じることができる。またハーレーの特性である低回転域でのトルク感(車体のエンジンの力強さ)を感じることに、さらにハーレー独自の乗り心地といえる。

また見た目においてもハーレーがアメリカの工業製品ということもあり、いい意味で無駄が多い造りになっている。ここが国産バイクとの大きな違いである。無駄が多いということはデメリットではなくデザインにおいては大きなメリットである。デザインが昔な

からであり顧客のニーズはその部分も最大のメリットである。ハーレーのエンジン部分のV型エンジンがこの主張の象徴になる部位である。

カスタム性においては言わずと知れたカスタムパーツの豊富さから、顧客それぞれの世界に一台のオートバイを作成することができる。またカスタムパーツも様々な種類があり、同じハーレーの車体であってもカスタムによって三者三様の姿がある。

次にハーレーのみが国内オートバイ市場で独り勝ちを続けている理由について述べる。まず販売チャプターが国内メーカーに比べて早期に全国に支部を作り販売チャンネルを増加させた。それにより新規顧客は普段の生活から目に留まりやすく、既存顧客はアフターサービスを受けやすくなる狙いがある。

そしてアフターサービスについては新車購入時には3年間の保証をつけ、オイル交換や定期点検を無料で行うことで顧客のランニングコスト低減に対応している。

そしてチャプターごとに自身をファミリーと呼ばれるコミュニティを形成した。その名もHOGである。そこでは年間を通して様々なイベントやツーリングイベントを開催している。例えば毎月恒例のHOG ツーリングやレディースツーリングやビギナーズツーリングなど、楽しみを共有できるものなら何でも挑戦して企画している。

また幅広い年齢層の顧客がいることにより、立場の違いの同士がコミュニティを共有することができる。普段の生活では決して交わることのない人間とかかわることができるのは大きな付随したハーレーの楽しさだといえるだろう。ヒアリングしたハーレー店では顧客のコミュニティで家が建つとまで言っていた。つまりコミュニティ内の人脈で工務店、不動産関係の人たちと関係を構築し、家を建てたということだ。先ほどの話でもわかるように、社会的に上下関係がある、またはまったく別の業界の場合でもハーレーのオーナーという面では同じ立場であるため、交友関係も良好な関係になるのではないかと考える。やはり共通の趣味で繋がるということは顧客の本質的な楽しみになる。

次に営業手法を聞いていくと「モノを売るのではなく、コトを売る」とハーレーのディーラーから聞いた。つまり商品について説明はもちろんだが、商談の中心は商品を購入したのちのライフスタイル

を提案することで、顧客に価値を創造させることである。つまり何をどのように提案するかということが、ハーレーのディーラーには求められている。

このように顧客にライフスタイルを提案しディーラーの人となりを見せられることで、新規顧客の獲得も売り上げの40%が紹介から売り上げている結果に繋がっている。

最後に各メーカーの顧客にヒアリング調査を述べる。まずYAMAHAを所有している方からの意見をまとめると、今のオートバイはインジェクションの投入で、電気系統が車体の制御を行っている。その制御で、素人がいじることがほとんどできないが、2000年前後を中心の頃のオートバイはキャブレター方式であるため、いじることができて楽しい。やはりカスタムはオートバイの醍醐味の一つである。また加速感や壊れにくいところは日本のメーカーの技術力を感じる。

最後にコミュニティを形成する場合はオートバイのツーリングなどは自分のツテからチーム紹介するしか他のコミュニティに参加することはなく初心者ライダーがコミュニティに参加しにくい状況である。

次にハーレーオーナーの顧客から話を聞くと、ハーレーオーナーズグループの存在が大きく初心者ライダーでもコミュニティに参加しやすい仕組みづくりがなされている。また他の外国メーカーでコミュニティを形成しても、高価で新しいものにどれだけお金をかけているかの見えの張り合いがおこるが、ハーレーはまた違う。ハーレーは古くからあるメーカーで、尚且つアメリカの工業製品である。そのため古いものや安価なものでもそれにも価値を見出す。あえてハーレーを古く見せられるようなカスタムも見られ、それもそれで評価を受けている。

上記を踏まえた上で分析の枠組みを顧客生涯価値（以下LTV）に設定する。LTVとはライフスタイルを通して企業が顧客に与えるもの。つまりハーレーはライフサイクルマーケティングを行っていると仮定する。「CRM 顧客はそこにいる（Best solution）」では、LTVは4つの構成から考えられる。

1、顧客シェア
既存顧客にどれだけ商品をのめりこませ、売り上げることができるのかを測る。

これをハーレーに当てはめてみると、充実したアフターサポートがあり、新車購入時には3年間の保証があり、顧客が新車購入意欲を向上させている。また販売チャネルを増加させていることでアフターサポートがしやすくなっている。

2、商品範囲

顧客のニーズ、ウォンツを満たす品揃えを有しているのかを測る。これもハーレーに当てはめてみる。車体自体にも様々なレパトリーがあるが、国内メーカーに比べると多様化はしていない。しかしハーレーには元のアメリカの工業製品であるが故、無駄なところが多い造りである。すなわちカスタム性にも優れており、カスタムパーツも数多く存在している。であるため顧客は自身のセンスで独自性を高めたハーレーが出来上がる。また HOG の加入によりカスタムした他会員の影響でよりカスタム意欲を向上させている。

3、顧客時間

どれだけ顧客を長期間でのめりこませることができるのかを測る。これもハーレーに当てはめてみるとハーレーオーナーズグループ（以下 HOG）への参加でオートバイの本質的な楽しみを享受させている。HOG とはハーレーの正規ディーラー店で購入した場合に参加することができ、全世界に 100 万人会員を持ち、日本には 3 万 5000 人の会員を持っているハーレーオーナー限定のコミュニティである。参加することにより様々なメリットの恩恵を受けることができる。例えば緊急時に車両運搬や応急処置などのサービスが受けられるロードサイドアシスタンスや、盗難時の保険のような盗難プロテクトサービスや全国にある施設のうち特定の施設では優遇を受けられるなど。また月一回の定期的なツーリングなど楽しみを共有できるものなど。

4、顧客範囲

これだけ他の 3 つとは少し違い、新規顧客をどれだけ獲得することができるのかを測る。

これもハーレーに当てはめてみると、販売チャネルを増加させたことも大きく貢献しているが、大きくみられるのは自動車学校での試乗会を開催である。

私自身も高知市一宮にある高知自動車学校で開催された試乗会に参加した。その時に自動車学校であるため顧客がオートバイに乗るためのプロセスと協力していることにより、参加者にはビジョン

が見やすくなっている。

また敷地内のため免許がなくても高排気量のオートバイにも乗ることができた。私自身も 400 c c までのオートバイにしか乗れない普通自動二輪の免許しか所持してないにも関わらず、750 c c のオートバイに乗ることができた。このように幅広い顧客に乗らせることによって、ハーレーなど乗ってみたいとわからないものを感じることができる。現に私もハーレー独特の乗り心地や魅力などを感じることができた。

次に試乗会では子供連れの顧客にも対応したブースも用意されていた。お遊戯ブースやミニバイクを利用した子供のためのバイク体験ブースなど。さらに自動車学校側が用意した屋台もあり昼食もそこでとることができた。単なる試乗会ではなくちょっとしたお祭りのような催しだった。

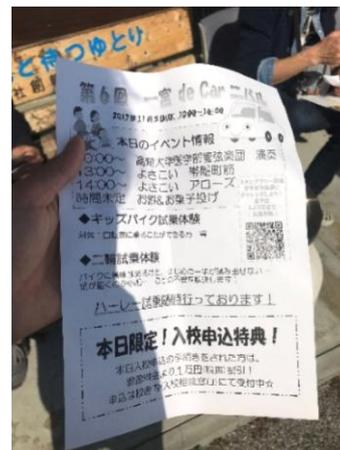


図6-1 イベントのチラシ 筆者撮影



図6-2 試乗会時の写真 筆者撮影

分析の枠組み

顧客生活価値の観点から考える。
→ライフサイクルを通して企業が顧客に与えるもの (ライフスタイルマーケティング)

1、顧客シェア 既存顧客にどれだけ売り上げることができるのか	2、商品範囲 顧客のニーズ、ウォンツを満たす品ぞろえ
3、顧客時間 どれだけ顧客をのり込ませることができるのか	4、顧客範囲 新規の顧客をどれだけ獲得することができるのか

図 6-3 LTV 4つの軸 「CRM 顧客はそこにいる Best solution」より筆者作成

これらをまとめてオートバイの本質的な楽しみを定義する。

1、数台で走るからこそその一体感、迫力。つまりは大所帯で走ることにより排気音や隊列など視覚的、聴覚的に爽快感を感じることができる。

2、集団で走ることによる他社からの注目。つまり集団で走ることにより良くも悪くも一般道の通常の走行車から一定の注目を浴びることになる。それにより目立つことで自己顕示欲を満たすことができる。これは私が一般走行している時に感じるため、客観的に考えている。

3、同じ趣味を持っているからこそコミュニティ内の会話。やはり趣味性の強いものだからこそ同じ趣味を持っているもの同志でないとできない会話もある。例えば整備や改造に関するアドバイスを熟練者から教を乞うことや、年代別の個性の強いバイクの話などオートバイを趣味とするものでないとわからないような話題などである。

このように様々な年代が関わっている趣味のため幅広い年代と関わりを持てることも本質的な楽しみである。

ハーレーはLTVの4つの要素からわかるように、様々な面で顧客にアプローチをかけ、長期間にわたり本質的な楽しみを享受させていることがわかる。

7・提案

2段階に分けて提案する。1段階目はモーターランドたちかわという高知県大豊町にあるサーキット場を活用した試乗会を開催する。モーターランドたちかわとはネットトヨタ南国高知が管理するサーキット場で山中にある小規模であり高知市から車で1時間ほ

どと交通の便としても優れている。オートバイの使用も可能なサーキット場である。

そこでネットトヨタ南国高知と合同の試乗会を提案する。YSP側からは各地のバイクショップなどで広報をして、ちょっとしたツーリング感覚で顧客を集める。顧客にはツーリングとしても楽しめ、なおかつサーキット場で車の試乗もできるため十分な集客を期待できるのではないだろうか。また小さいサーキットであるが、高知でサーキットができていないことは顧客に興味を大きく引くことができるのではないかと考える。

ネットトヨタ南国高知側としては店舗や様々な場所でチラシ広告、接客などによって集客を促す。ネットトヨタ側の顧客にはサーキット場で車の試乗をできることによって顧客の動機づけができるであろう。また普段からオートバイに興味があるが、家族の承認や安全面で問題を抱えている潜在的な顧客にとっては絶好の機会ではないだろうか。

YSP側のメリットとしてはネットトヨタ側の女性客やオートバイ初心者にもオートバイの爽快感を感じさせ、YAMAHAならではのスムーズな加速、安定したアイドリングにより安心感を持つことができる。潜在的な顧客を発掘することができるのではないだろうか。

更にYAMAHAの三輪バイクのトリシティ125を使用することにより更なる安定感、安心感を持ちつつ、オートバイを楽しんでいただくことができる。三輪バイクを活用することでかつてのメインの顧客層である男性などバイクブーム期時代の顧客層だけでなく、若年層、女性客へのオートバイの負の障壁を取っ払い、顧客層の窓口を広げていくことができる。

しかし三輪バイクは移動手段としての顧客に紹介するのではなくオートバイの本質的な楽しみを少しでも感じさせる一つのツールとして活用するためであってそこから様々なタイプのオートバイにのり込ませることが目的である。つまりできるだけ多くの新規顧客を安全かつ本格的に興味を引かせ、獲得するために三輪バイクを利用する。

試乗会のイベント中にて高知市内の教習所からスタッフを派遣してもらいオートバイ免許を促していく。また少しでも興味のある顧客に関しては、会員登録を促し様々なアドバイスを行う。

次に第二段階として試乗会で得た顧客を継続的に満足度維持しつつ様々な高排気量のオートバイへシフトさせていく。また既存顧客にも満足を継続させていく仕組みづくりとしてコミュニティを形成する。

まず新規顧客獲得のため、技術的優位性を秘めた YAMAHA であると、様々なレパトリーのタイプのオートバイを取りそろえているため、様々な顧客に対応することができる。ハーレーと同じようなアメリカンタイプ、山道や林道を走るオフロードタイプ、レースを速く走るためのスポーツタイプ、スクーターが高排気量になったビックスクータータイプなど様々な種類に分かれている。更に定期的な試乗会を開催しより多くの顧客層を取り込み、オートバイの魅力に引きこむ。その機会に会員登録をすることにより定期的にメールマガジンなどの広報がしやすく再度試乗会もしくはオートバイ購入を検討するきっかけを作ることができるのではないだろうか。つまり新規顧客を継続して保有していくことが大事である。

更に既存顧客でも1段階のイベントなどのように継続的に催しをすることにより、満足度を満たしていく。例えば月一回のペースでツーリングを行い、YAMAHA ならではのタイプ別にコミュニティを形成させ、多様化したオートバイの顧客にも対応していけるようにしていく。タイプによっては岡山国際サーキットなどのように県外までサーキットのためにツーリングもスポーツタイプの顧客には楽しみを共有させることができる。また毎年夏に行われている鈴鹿サーキット 8 時間耐久レースへの観戦の参加などもハーレーと違った YAMAHA ならではの魅力ではないだろうか。

全体像は第一段階で新規顧客を獲得する。その時にネットヨタ南国との提携、自動車学校の協力、YAMAHA の三輪バイクで幅広く顧客を獲得する。第二段階で獲得した顧客の満足度を向上させつつ既存顧客にもさらに虜にしていく仕組みづくりである。それによりハーレーが行っているライフスタイルマーケティングよりも、より一層多くの顧客を獲得することができる。

提案 (図)

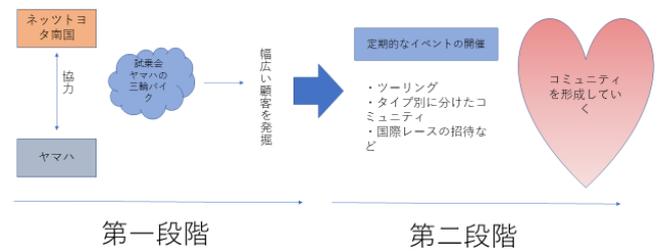


図 7-1 提案事項図化 筆者作成

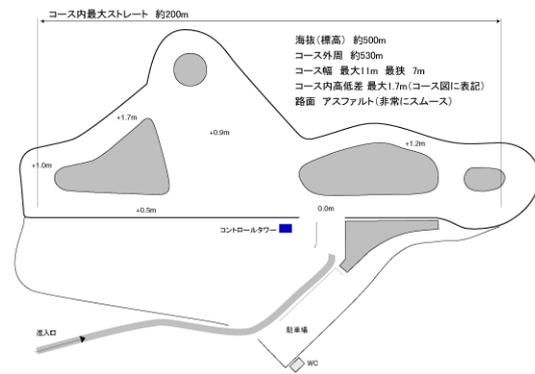


図 7-2 モーターランドたちかわ モーターランドたちかわ HP より URL:<http://www.vistanet.co.jp/tajikawa.htm>

8・総括

情緒的な価値であるハーレーと、機能的価値である YAMAHA は一見大きく違っているが、顧客との関係性によって行うライフスタイルマーケティングにおいては、YAMAHA は技術的機能性を存分に使用することによって対応することが可能である。

ハーレーは情緒的な価値によって HOG のコミュニティを作成し、本質的な楽しみを享受させその効能を多方面で活用している。例えばカスタムにおいては HOG に加入することにより、さらにカスタム意欲向上させている。また同じ趣味の仲間であるコミュニティに参加することでハーレーの熱狂的な信者なりうる仕組み作りである。

しかし私が提案している合同試乗会をしてオートバイと関わりのなかった顧客も取り込み、さらに得た顧客を熱狂的な信者とするためライフサイクルを通してマーケティングするものだ。ハーレーの HOG をはじめとした戦略と大きく似通ったものである。しかし私は、YAMAHA の技術力により安全面や燃費など情緒的な価値と

付随して便益も享受することができる。そのためハーレーよりも幅広く新規顧客を取り込むことができる。

よってハーレーの戦略を LTV の観点から紐解いて得たライフスタイルマーケティングを YAMAHA に適用した提案である。

9・今後の課題

本研究で導き出した提案を YSP 高知に提案し、評価していただく。人間的な問題もあるが、そこも含めて評価してもらう。また四国内の YAMAHA だけでなくもっと広域に浸透させることが最終的な目標である。

このように競合他社が圧倒的なブランド力を有していても、今回の YAMAHA のような技術力で対抗することで、潜在的な顧客を獲得することができる。これを教訓に私自身も難解な状況に置かれても策を練り、活路を開拓し続けていくことをこれからの課題とする。

参考文献

1) 村山徹、三谷宏治 (2001) 『CRM 顧客はそこにいる (Best solution)』 東洋経済新報社

2) 奥井俊史 (2008) 『巨象に買ったハーレーダビッドソンジャパンの信念』 丸善

3) 奥井俊史 (2008) 『ハーレーダビッドソンジャパン実践営業革新』 ファーストプレス

4) 永井孝尚 (2012) 『100円のコーラを1000円で売る方法2』 中経出版

5) NIPPON の数字 (2017) 「ヤマハの業績と年収の推移」
URL:<http://www.nippon-num.com/corporation/other-manufacture/yamaha.html>

6) JAMA 一般社団法人 日本自動車工業会 (2016) 二輪車販売台数
URL:http://www.jama.or.jp/industry/two_wheeled/two_wheeled

_2t1.html

7) 南国高知発！クルマでつながるコミュニケーションサイト
(2018) Welcome to VISTA！モーターランドたちかわ・ネッツ
トヨタ南国

URL:<http://www.vistanet.co.jp/tajikawa.htm>