

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 502

流通系列化における表と裏のマネジメント
—ハーレーダビッドソンジャパンの事例—

東京大学大学院経済学研究科
山城慶晃

2017年10月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

A Two-faced Management in Distribution System Integration: A Case of Harley-Davidson Japan

Yoshiaki Yamashiro

Project Researcher

Manufacturing Management Research Center

The University of Tokyo

yamashiro@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp

Abstract: As a success factor of Harley-Davidson Japan (hereinafter referred to as HDJ), other motorcycle manufacturers point out there were regulated distribution networks without resales and parallel imports, and customer community activities by HDJ and its dealers. However, HDJ does not possess any directly operated dealers under its command and has promoted distribution system integration by the authorized dealer system by all others capital, and has built a sales network. Even though these dealers are in proxy relationship with HDJ, not only are they still in a relationship of trading. Most of dealers do family business seeking current sales rather than future profits and they do not take actions without logical and emotional consent. To such dealers, it was not easy for HDJ to be deeply committed in the management and sales process, and it was necessary to take a corresponding process. In terms of institutional factors (front management) and human factors (back management), this paper explains the background in the distribution system integration which made HDJ 's sales network agile by HDJ being deeply committed in dealers who are other capital.

Keywords: sales network reform, motor cycle, dealer, distribution system integration, channel leadership

流通系列化における表と裏のマネジメント

—ハーレーダビッドソンジャパンの事例—

A Two-faced Management in Distribution System Integration: A Case of Harley-Davidson Japan

要約:ハーレーダビッドソンジャパン(以下、HDJ)の成功要因として、他の二輪車メーカーは、業販・並行輸入のない統制のとれた販売網や HDJ とそのディーラーによる顧客コミュニティ活動を指摘する。しかし、HDJ は指揮命令下の直営ディーラーを全く保有しておらず、全て他人資本によるディーラーの正規代理店制度により流通系列化を推進し、販売網を構築してきたのである。これらのディーラーは HDJ と代理関係にあるとはいえ、依然として売買関係にあるばかりか、大半は、将来の利益よりも目先の売上を志向する家族的経営を行い、理屈だけではなく感情面での納得がないと動かなかった。こうしたディーラーに対し、HDJ が経営や販売プロセスまで深く関与するのは、容易なことではなく、それ相応のプロセスを踏む必要があった。本論では、1989 年から 2008 年までを対象期間として、HDJ が他人資本であるディーラーに深く関与して HDJ の意図する機動的な組織運営を可能とした流通系列化の背景には何があったのか、制度的要因(表のマネジメント)と人的要因(裏のマネジメント)から説明する。

キーワード:販売網改革、二輪車、ディーラー、流通系列化、チャンネルリーダーシップ

Abstract: As a success factor of Harley-Davidson Japan (hereinafter referred to as HDJ), other motorcycle manufacturers point out there were regulated distribution networks without resales and parallel imports, and customer community activities by HDJ and its dealers. However, HDJ does not possess any directly operated dealers under its command and has promoted distribution system integration by the authorized dealer system by all others capital, and has built a sales network. Even though these dealers are in proxy relationship with HDJ, not only are they still in a relationship of trading. Most of dealers do family business seeking current sales rather than future profits and they do not take actions without logical and emotional consent. To such dealers, it was not easy for HDJ to be deeply committed in the management and sales process, and it was necessary to take a corresponding process. In terms of institutional factors (front management) and human factors (back management), this paper explains the background in the distribution system integration which made HDJ 's sales network agile by HDJ being deeply committed in dealers who are other capital.

Keywords: sales network reform, motor cycle, dealer, distribution system integration, channel leadership

1. はじめに

メーカーは自社製品を他社製品と差別化するため、他社製品よりも自社製品が優先的に販売されることを望む。ブランドや広告によって生まれた消費者の認知も、製品を扱う販売業者に優先的に販売されることで意味をなす。そこで、メーカーは高いリベートを販売業者に提案し、販売業者は品揃えを犠牲にしても特定メーカーの製品を優先的に販売するようになる(嶋口・竹内・片平・石井, 1998)。これが流通系列化と呼ばれるものであり、川越(1980)は、流通系列化を、「製造業者が自己の商品の販売について、販売業者の協力を確保し、その販売について自己の政策

が実現できるよう販売業者を掌握し、組織化する一連の行為」と定義している。

ただし、メーカーが販売業者を掌握し組織化するのとは容易なことではない。販売業者はメーカーと代理関係にあるとはいえ、依然として売買関係にある。それに加え、メーカー都合で販売業者の目の前の利益構造を壊したり、販売業者に手間や費用を負担させるようなメーカーの流通政策を実行するのは困難であるためである。とりわけ、経営資源に乏しい販売業者がメーカー流通網を構成する場合には、将来の利益よりも目先の売上を志向する家族的経営を行う傾向があるため、メーカーの意図が十分に反映される流通系列化を進めることはなおさら困難となる。

そこで、本稿では、指揮命令下の直営販売店を全く保有しておらず、全て他人資本による販売店の正規代理店制度により流通系列化を推進し、販売網改革を成功させてきた HDJ の事例を挙げ、流通系列化において如何なるマネジメントを行ってきたのか検討したい。HDJ は、1980 年代後半をピークとして国内二輪車市場が全排気量において縮小の一途を辿る中、1991 年から販売網改革を行い、2008 年まで 20 年以上増収増益を続け、大型二輪車(エンジン排気量 750cc 以上)で国内シェア第 1 位となった特筆すべき企業である。

ここで、メーカーの流通戦略を主な研究対象とするチャネル研究は大きく 2 つに区分される。商品流通経路を設計する構造選択問題を扱う研究、いわゆる、チャネル構造選択論 (Duncan 1954, Phillips & Duncan 1960, Aspinwall 1962) と、すでに形成されたチャネルの構成組織の管理問題を扱う研究、いわゆる、チャネル拡張組織論(Ridgeway 1957, Mallen 1964)である。

本稿の結論を先取りし、HDJ の事例をチャネルの選択とチャネルの管理という視点から捉えるならば、チャネル選択においては、ハーレー総代理店というアロケーションの優位性と正規販売代理店契約の拘束力を背景としたディーラー淘汰を行い、HDJ の基準にコンプライしないディーラーを改革初期に摘出していった。チャネル管理においては、淘汰で温存された HDJ に協力的なディーラーに対し、ノーコントロールセールスゼロ政策をはじめとするディーラー諸施策と人間関係構築政策によって、すなわち、制度的要因（表のマネジメント）と人的要因（裏のマネジメント）により、チャネルリーダーシップを発揮して流通系列化を推進していた。HDJ の言うことを聞かないディーラーと初期段階で袂を分かっていたから、その後のディーラー施策が受け入れられたと指摘する関係者もいる。

以下では、1989 年から 2008 年までを対象期間として、HDJ の販売網改革前と改革後の状況を記述し、他人資本であるディーラーに HDJ が深く関与し、HDJ の意図する機動的な組織運営を可能とした流通系列化の背景には何があったのか、制度的要因（表のマネジメント）と人的要因（裏のマネジメント）から説明する。

2. HDJ 概要

2.1. HDJ とは

大型二輪車ハーレーは、製品デザイン、製品カスタム性、数々の映画に使用されたことによる好イメージ、100 年を超える歴史や物語性があり、製品そのものに高い顧客訴求力、ブランド力

がある。メーカーである米ハーレーダビッドソンの 100%子会社で日本における総代理店であるハーレーダビッドソンジャパンは、ハーレーブランド価値の保持と日本市場における販売拡大を目的として、これまで一専門商社であり日本総代理店であった株式会社バルコム（以下、バルコム）にとって代わり、1989年、資本金 4,000 万円、従業員 20 人足らずで発足した。

HDJ の正規ディーラー¹には HDJ の資本は入っておらず、2007 年の全ディーラーは約 150 社（約三分の二が他ブランド二輪車の併売店）、平均年間売上は 5.5 億円、平均従業員数は 10.9 名であった(奥井, 2008)。ディーラーの売上は、車両販売部門、カスタム・アパレル部門、保守・メンテナンス部門によって構成される。後に後述するが、HDJ から同じディーラー育成施策を受けたディーラーといえども、ディーラーによって各部門の売上比率はまちまちであった。その要因として、例えば、北海道では気候の関係で年に半年間しかツーリングができる期間がなく、都心では道路が狭いためツーリングがしにくいといった地域独自性も関係している。また、ディーラーの大半が家族的経営を行っている。経営者は頑固な場合が多く、理屈では分かっているが、感情で納得しないと動かないため、彼らを束ねることは容易でないとされている。

HDJ の顧客コミュニティ活動としては、こうした状況を乗り越えて HDJ はディーラーを束ね、各ディーラーに chapter と呼ばれる顧客コミュニティを、年間イベント計画に基づいて組織的に運営させている。顧客コミュニティでは、ツーリング・イベントが主に開催されるが、通常の二輪車ツーリングとは異なり、chapter は企業側 (HDJ とディーラー) が運営しているのが特徴である。どの chapter も月 1 度の定例のツーリング・イベントを行っている。これに加えて、ディーラーによっては、オリジナルのツーリング・イベント(レディース・ツーリング、ビギナーズ・ツーリング、海外遠征等)が開催される。

仮に、メーカーに顧客コミュニティ活動を推進させる意向があろうとも、短期的利益を追求する二輪車ディーラーにこうした費用と手間のかかり、しかも、足元の利益が見込めない活動を促すのは、通常は困難である。しかし、HDJ はそうした状況を乗り越えて、顧客コミュニティ活動を推進し効果を発揮しているため、他の二輪車メーカーは、HDJ 及びディーラーの顧客コミュニティ活動を成功要因として指摘する。

この顧客コミュニティ活動について、Yamashiro (2017)では、販売業績が顕著に異なるディーラー 2 社を選んで事例分析を行ったところ、顧客間交流(customer to customer interaction; C to C interaction)のマネジメントに大きな違いがあることを発見した。高業績ディーラーは、低業績ディーラーには見られなかった(i)顧客コミュニティに属する顧客の「初心者」「中級者」「上級者」へのグループ分け、(ii)顧客グループ別オリジナル・イベントの開催を実践していた。この(i)(ii)によって、「級内顧客間交流」のみならず「級間顧客間交流」も盛んになるために、顧客の車両乗り換え率が高くなり、販売業績が高くなっていたことを明らかにした。

Chapter を年間イベント計画に基づき組織的にマネジメント可能とした背景には、HDJ による様々なディーラー施策が存在した。これらのディーラー施策があったからこそ、全国約 150 店舗あるディーラーは HDJ の指示を受けた機動的な組織運営が可能となったのである。

¹日本の正規ディーラーでハーレー車両を購入すると、顧客は年会費 1 万円から H.O.G. (ハーレー・オーナーズ・グループ)に加盟できる。H.O.G は、世界 131 ヶ国で 90 万人以上のハーレー・オーナーをつなぐ世界最大のライダーズ・グループで、日本の H.O.G.のメンバー数は約 35,000 人である。

Yamshiro(2017)を補完するためには、これらのディーラー施策を記述する必要がある。

2.2. 二輪車産業概況

戦後から日本の二輪車需要が最盛期を迎える 1980 年前後までは、二輪車という複雑な機械製品を扱うのに十分な体制を持たないまま、メーカーの勧誘により、全国に 4 万店から 5 万店の二輪車ディーラーが開設された。(奥井, 2008) これら二輪車ディーラーの大半は地場零細小売店に分類されるものである。しかし、平成 26 年経産省商業統計によれば、全国の二輪車ディーラーは 7,597 店へと激減しており、その平均従業員数は 2.97 人、平均売上高は 4,720 万円となっている。

二輪車の仕入に関しては、二輪車メーカーとの市場取引が中心であった。メーカーとディーラーはそれぞれ別企業であるとの認識が強く、商品を卸せさえすれば、メーカーとディーラーはそれ以上の関わりをあまり持ってこなかった。このようなディーラーの大半は、国産でも輸入車でも売れるものならどのようなブランドでも、同時に店頭に並べ、新車中古車に関わらず販売をしていた。

しかし、1980 年代後半をピークに国内市場の縮小が始まると、倒産する二輪車ディーラーが増加したため、国産二輪車メーカーはこれらのディーラーに対し資本注入、あるいは子会社化することで、販売網を延命するようになった。そのような中、ディーラーはメーカーとの取引において、独立した流通業者として、自己資本を用いて運転資金などの諸費用を負担し、自らの責任において経営を行う一方、その経営において、ディーラーはメーカーからの指示を受け、メーカーの価格政策やテリトリー政策などを実行し、メーカーの内部組織と同じような機能を果たすようになっていった。つまり、国内二輪車ディーラーは、メーカーとの市場取引とメーカーの組織内部活動を同時に担う、中間組織的な色彩を強めてきたのである。

2.3. HDJ 発足以前の販売網

ハーレーの日本総代理店は 1967 年広島県創業の株式会社バルコムが担っていた。同社は他社の二輪車のみならず、四輪車まで取り扱う一専門商社であった。同社も他の二輪車卸業者と変わらず、ハーレーを卸せさえすればよく、ディーラーがどのような売り方をしようが、どのような調達をしようが介入することはあまりなかった。結果、1980 年代後半まで、ハーレーは輸入車として町の二輪車ディーラーで国産の廉価二輪車と並列・併売され、全国約 200 のディーラーで業販と並行輸入が横行した。

業販とは、業者が業者に対して在庫を転売することである。例えば、あるハーレー車両を欲しがっている消費者はいるが、そのディーラーに消費者の欲しがっている車両在庫がない場合、そのハーレー車両を在庫しているディーラーにコンタクトをとり、その製品を買い取り回してもらうのである。これにより在庫転売目的の仕入れが増加し、一車両に対して幾つもの業販が行われることが常態化していた。結果、最終消費者に販売するディーラーのもとに車両が届くまでに、中間マージンが多重に抜かれるため、車両仕入れ価格が高くなり、利益率は低くなっていた。また、業販をすることにより、消費者は業販した先の店で購入する機会が増えるため、長期的には、自らの販売店で消費者が直接購入する機会が減り、利益率の高い直販台数にも負の影響を与えていた。並行輸入とは、国内外卸売価格差に目をつけた国内ディーラーが国内総代理店であるバル

コムを通さずに直接国外から製品を仕入れてくることである。より大きな粗利を出そうとバルコムを通さずに、米ハーレーダビッドソンの米国販売代理店から直接ハーレー車両を安く輸入し、販売していた。

なお、バルコム時代のディーラーの販売は待ちが中心であった。すなわち、ハーレー車両のブランド力に頼りきり何もしないで待つ、雑誌に自社の広告を掲載し待つ、過去に購入した顧客が人を紹介してくれるのを待つ、あるいは、その他の二輪車ディーラーが業販をしてくれと云ってくるのを待つ、といったやり方である。

また、ハーレーを扱うディーラーはハーレーの知識及び部品不足から、メンテナンスさえ十分にできない状況にあった。当時のハーレーは、故障頻度が相当に多いことに加え、販売店のメンテナンス体制が整っていないことから、「走る屑鉄」という汚名を受けていたほどである。こうした事態を見ていた米ハーレーダビッドソン本社は、ハーレーダビッドソンのブランド価値が下落するのではないかという危機感を抱いていた。

こうした経緯から、ブランド価値の保持と日本市場における販売拡大を目的として、1989年にHDJが設立されることとなる。

3. 表のマネジメント

3.1. HDJ 発足以後の販売網

以上を背景として、米ハーレーダビッドソンの日本総代理店であったバルコムよりハーレーダビッドソン車両本体、部品、付属品、補給品の輸入販売及び販売に関わる営業権の譲渡を受け、1989年にHDJが発足され、営業活動が開始される。1991年には、本研究対象期間である19年間に渡りHDJの代表取締役社長を努めた奥井俊史氏（元トヨタ自動車北京事務所所長）が就任し、1992年から販売網改革に乗り出すことになる。

この販売網改革で行われた大きな2つの政策が「ノーコントロールゼロ政策」と「多層な人間関係構築政策」である。ここから述べる諸施策は公式的な手続きで組織的に実施したものであり、いわば、表のマネジメントと言えよう。これらの施策を端的に言えば、ノーコントロールセールスゼロ政策とは、HDJを経由した正規ルートに販売網を一本化するために、業販と並行輸入を実質禁止するもので、これまで業販と並行輸入で利益を得てきたディーラーの既得権益を奪うものであった。そこから生まれる猛烈な反発を抑えて、ディーラーとHDJの協調関係の構築を試みるのが、多層な人間関係構築政策である。反発を生むノーコントロールセールスゼロ政策と反発を軽減させる多層な人間関係構築政策は一体をなす政策であったと言える。

この2つの政策を土台として、HDJの意図する機動的な組織運営を可能としたディーラー施策（「在庫移動システム」、「グループCSRシステム」、「各ディーラーの見積書のHDJによる一元管理」、「店頭革新・ディーラー育成施策」）が施されてゆく。

3.2. ノーコントロールセールスゼロ政策

1992年からHDJが業販と並行輸入が横行していた販売網改革を実現するために着手したのが、

ノーコントロールセールスゼロ政策である。これは国内におけるハーレー車両の販売を正規販売網だけで完結させるために販売網の構造転換を計る政策であり、全てのハーレー車両は HDJ が把握している正規ルートのみからしか販売できなくするというものである。

バルコム体制時には、業販によりハーレー車両を仕入販売することができたディーラーが全国約 200 店舗あった。しかし、1992 年からの販売網改革で、HDJ はハーレー総代理店というアロケーションの優位性と正規販売代理店契約の拘束力を背景としたディーラー淘汰を行った。HDJ はハーレーの正規販売店としての新基準を提示したが、それに反発したり遵守を約束できないディーラーはディーラーシップを剥奪された。その結果、ハーレーを取り扱えるディーラーは半減し、HDJ が定めた基準を満たした契約正規ディーラー 35 店と正規販売網レターショップ 65 店の計 100 店舗が正規販売網と認定された。

ここで、契約正規ディーラーとは、HDJ が定めるディーラーとしての基準（ハーレーのブランドポリシー遵守、一定以上のディーラー規模、立地条件、売上、顧客コミュニティ活動の実施等）を満たしたディーラー（別称、親ディーラー）である。一方、正規販売網レターショップとは、契約正規ディーラーが HDJ に推薦して HDJ にディーラーとして登録された契約正規ディーラーに準ずるディーラー（別称、小ディーラー）である。つまり、バルコム体制時代に契約正規ディーラーが業販でハーレー車両を卸していたディーラーが今の正規販売網レターショップとなっている。

このノーコントロールゼロ政策により、HDJ から契約正規ディーラーに卸されたハーレー車両は、消費者に直販されるか、正規販売網レターショップに販売されるしかなくなった。

ここで特に、業販の禁止は既存ディーラーに対して大きな打撃であったことは付記する必要がある。二輪車ディーラーは資本が小さく家族経営の色合いが強い組織である場合が多いため、日々の資金繰りを意識せざる負えない。そのような中、目の前でハーレー車両を回してほしいと申し出る他の二輪車ディーラーからの業販要求を拒否するのは容易ではなく、これまでなら得られたはずの目の前の利益をみすみす逃すのは、ディーラーにとっては酷であった。したがって、HDJ が業販を禁止すると言っても、HDJ 設立当初は隠れて業販を行っているディーラーが多数あった。

業販禁止に対する反発を抑える際の論理は、業販が禁止され中間マージンが抜かれていない直販のみになったこと、また、正規ディーラー以外の二輪車ディーラーはハーレー車両を仕入販売することが出来なくなったため、正規ディーラー一店舗あたりの直販台数が維持されたことで利益率が高まるというものであった。しかし、業販をやめることでディーラーの利益が即座に向上することはないので、論理面だけでなく、人間関係を作った上で感情的にも説得する必要があった。

なお、ノーコントロールセールスゼロ政策が実現され、業販と並行輸入がほぼ完全に無くなるのは 1998 年のことであったが、このノーコントロールセールスゼロ政策という HDJ による物流面での関与が、HDJ がディーラーの経営や販売プロセスに関与するインフラとなってゆく。

3.3. 多層な人間関係構築政策

1992 年から始まる販売網改革当初から、ディーラー施策の中で最も重要でありその他のディー

ラー施策の基礎となったのが、多層な人間関係構築政策である。HDJ のディーラーは全て他人資本であるため指示命令系統下にはなく、子会社のように思い通りには動いてくれない。仮に、ディーラーに対し論理的にメリットのある提案をしたとしても、感情面で納得がいていないとディーラーが従うことはない。したがって、まず第一にディーラーとの人間関係を構築する必要があった。HDJ からディーラーに対するコミュニケーションは HDJ の各階層（Top to Top、Group to Group、Person to Person）から行われた。

まずは、Top to Top のコミュニケーションが、HDJ トップである奥井氏の全国ディーラー周りによって行われた。HDJ トップが全国全てのディーラートップに直接訪れ、トップ同士で人間関係を作ろうとの試みである。ディーラーによると、この奥井氏の訪問により、「わざわざ社長が出向くとは、今までと違う。」と感じるようになったと言い、「ハーレーディーラーとして、この先どのようにして儲けてゆくかを見せてくれた。」とも言っている。実際に、ノーコントロールゼロ政策に対するディーラーの反発が強いうちは、如何にその政策を実行することで利益が上がるのかが、奥井氏からディーラーに対して粘り強く説得された。

次に、Group to Group のコミュニケーションは、全国ディーラー会議によって行われた。1993 年全国ディーラー会議とは、全国の HDJ ディーラーを東京に一同に集合させ、2 泊 3 日で行われる HDJ 主催の会議である。会議内では、主に、二輪車業界の最新動向、ディーラーベストプラクティスの事例紹介、目標共有などが行われる。全国のディーラーが集まる会議は一年間に、年頭会議、春期会議、夏期会議、秋期新車発表会、年末会議の計 5 回である。また、この全国ディーラー会議により、ディーラー同士の横のつながりができるようになり、新しい販売手法、効果的な営業トーク、コストを抑えた魅力的な店舗デザインなどが、ディーラー同士でシェアされるようになった。

Person to Person のコミュニケーションは、HDJ の営業マンであるコミュニケーターから各ディーラーに対して個別に行われる。コミュニケーターの役割は、HDJ の種々の施策がディーラーに浸透するようにフォローすること、ディーラーとの人間関係を構築すること、ディーラーの強化・育成である。原則として月に一回は全てのディーラーにコミュニケーターが派遣され、ディーラー施策を実行するように働きかけていた。また、コミュニケーターはマーケットデータ、CRM データ等の携行資料を持参し、有益な情報を目に見える形で提供することで人間関係を築いていった。さらに、ディーラーが HDJ の施策を実行するための後押しとして、評価制度と連動したホールドバックマージン制度が実施された。ホールドバックマージン制度とは、HDJ の定めたディーラー施策をディーラーが如何にこなしているかが、明確な基準を元に評価され、評価を基準に報奨金がディーラーに対して配られる制度であり、ディーラーが HDJ の指示に従う一つの誘因となっていた。

このように、HDJ からディーラーに対するコミュニケーションは HDJ の各階層（Top to Top、Group to Group、Person to Person）から行われており、ディーラーとの人間関係を HDJ の各階層で築き、ディーラー施策に対し、理論面でも感情面でも納得してもらえるよう心がけていた。

こうしたディーラーとの接点で心がけていたのは、DS(Dealer Satisfaction:販売店満足)である。HDJ では DS という概念を掲げ、ディーラーが HDJ と関わることでどのようなビジネス上のメリットがあるかを見せるために、「見える化 DS13 カ条」を策定し、HDJ サイドからディーラーへ

コミュニケーションをする際の指針としていた。

<見える化 DS 13カ条>

- ①ビジネスが儲かることを見せる
- ②信頼感の持てる対応の基本姿勢をはっきりと見せる
- ③よい、魅力ある商品の安定供給を見せる
- ④高い商圏価値を見せる
- ⑤メーカーのマーケティング政策を見せる
- ⑥ビジネスの将来像を見せる
- ⑦自分たちの将来像を見せる
- ⑧各種の相談に親身に乗ることを見せる・サポートがあることを見せる
- ⑨後継者とその成長を見せる
- ⑩店舗・店頭がよくなっていることを見せる
- ⑪適切な評価を見せる・表彰される姿を見せる
- ⑫ビジネス成果・結果を見せる
- ⑬ビジネス関連情報を見せる

このように、多層な人間関係を構築してコミュニケーションを取ることでディーラーの販売網構造転換に対する反発を軽減しようと試みていた。また、これらのコミュニケーションで大切にされていたことは、ディーラーは理屈の上では納得しても何度も同じことを言われないと動かないため、HDJの各階層で、何度も同じことを言い回しを変えてディーラーに対し伝え続けたことである。さらに、言葉で話すだけでなく、話した内容や会議の内容を議事録としてディーラーと共有したり、会議の音声をCDに録音してディーラーに配布したり、コミュニケーションの結果が形として残される体制を取っていた。

HDJはノーコントロールセールスゼロ政策とディーラーとの多層な人間関係構築により、販売網改革の基礎を作ってきた。この2つの政策を基礎にHDJはさらなるディーラー施策を打ち出していく。ここで、顧客側から見れば、ディーラーは顧客に対してハーレー全体を代表する存在、すなわち、顧客の接したディーラーが顧客のハーレーに対するイメージを左右する存在である。一方、ハーレー側から見れば、ディーラーは大事な顧客接点を担う存在である。このような見方から、ディーラー施策は全て、良質な顧客接点を顧客に提供すべきであるという考えを始点としている。

4. その他のディーラー施策

4.1. 在庫移動システム

ノーコントロールセールスゼロ政策によって生じたディーラーに対する大きなデメリットは在庫リスクが上昇することであった。1996年から在庫移動システムを導入することで、HDJはこの

点に対しても対策を打つ。HDJ 体制においては、HDJ が米ハーレーダビッドソンから配車を受け、それを一元的にディーラーに配車する流れとなっている。加えて、HDJ はどのディーラーがどの車両を誰に販売したかというところまで把握しているため、全国ディーラーの在庫状況を把握できる。したがって、あるディーラーである特定の車両が不足している場合、その車両を在庫している他のディーラーをマッチングさせ、在庫を交換させる在庫交換システムを構築することが可能であった。

同時に、HDJ はディーラーに対し、四分割支払いを実施するとともに、平均サイト 75 日の無金利在庫融資を提供している。ディーラーは HDJ からの配車後、平均して 70 日で現金化していることから、75 日という支払いサイトはディーラーのキャッシュフローを安定化させるものであった。

また、HDJ は全国ディーラーの販売状況を把握していることから、各ディーラーが自ら需要予測を行うより正確な需要予測が可能であり、その予測をもとに各ディーラーに対して配車する車種を決め、配車数に関しては、HDJ とディーラーの協議によって決める体制をとっていた。この施策により、業販を禁止しているとはいえども、在庫リスクをある程度は抑えることが可能となり、ディーラーの反発を軽減することができた。この施策の結果、年末流通在庫が 2 ヶ月間分に抑えられ、適正基準を維持することが可能となった。

4.2 グループ CRM システム

グループ CRM システムとは、年間 1000 回に及ぶイベントをはじめ各種プロモーションを通じて各々のディーラーが収集した顧客データを、CRM システムを媒介として HDJ と全ディーラーが共有し、成約をめざしてフォローアップすべき有力な顧客（HOT 顧客）を絞り込み、成約率の向上に活用するというシステムである。これは各ディーラーや営業マンの観や経験による旧来型の個人営業から、統計・数字に基づく営業への転換、すなわち、販売プロセスの標準化を図るものであった。

一般的に、ディーラーにとって顧客データは経営資源を投じて収集する貴重なものであり、他社と共有することは極めて少ないが、HDJ とそのディーラー間においては例外的に顧客データが共有されている。これが HDJ とディーラー間の関係性の特殊性であり、他社に類を見ないものである。

この CRM システムに蓄積されたデータを基に、ディーラーが行うべき営業活動・販売プロセスが形成され、全ディーラーにおいて標準化されることとなる。

販売プロセスは、①顧客がイベントなどに来場する②アンケートをもらう③アンケートに答えた顧客に DM を送る④彼等にテレコールをかける⑤来店してもらう⑥試乗をしてもらう⑦見積もりを出す⑧成約、というプロセスから構成されるものである。各プロセスにおいて、どれくらいの確率で次のプロセスに顧客が進むのかが、CRM システムにより係数で把握され共有されていたため、何をどれくらいやるとどれくらいの成約が最終的に見込めるかを想定することが可能となった。したがって、目標とする成約数を定めたら、目標成約数から逆算し、どのプロセスをどれだけこなせばよいかということを経営目標として設定することが可能となった。

HDJ はこの新しい販売プロセスを根付かせるために、ディーラー会議でそのメリットを継続的

に伝え、毎月ディーラーに派遣していたコミュニケーターに実施状況をフォローさせ、ある時期には、テレコールを一件かけると報奨金を出すということも実施した。このような HDJ からの粘り強いコミュニケーションにより、ディーラーに新しい販売プロセスが浸透し、結果として利益を上げられるディーラーに成長してゆくことになる

4.3 各ディーラーの見積書の HDJ による一元管理

上記の販売プロセスの中に見積もりを出すという項目が存在するが、ディーラーが顧客に対して出した全見積書を HDJ が一元的に管理するというものである。この見積書に関する統計によれば、6 枚見積書を出すと、1 件の成約が決まると言われている。見積書には、顧客が検討している車種のみならず、検討しているカスタムや全ての合計金額が記載されていることから、全国の潜在顧客のニーズを HDJ が詳細まで把握することが可能となった。また、そのデータを基に全ディーラーに効果的なフィードバックを出せるようになっている。

データマーケティングに基づく需要予測が販売店配車数を決めるベースとなる。配車数に関しては、HDJ とディーラーの協議によって決められる。ディーラーに商品を在庫させると、メーカーからのノルマを達成するために、月末セール、年末セール、在庫一層セール等を実施し、価格下落が進行して、ブランドイメージが損なわれることがあるが、HDJ の場合そうはならない。

4.4 店頭革新・ディーラー育成施策

店頭革新（ストアデザインプログラム）とは、1995 年から始まった HDJ がデザインした店舗設計がなされているか、また、HDJ とディーラーとの間で合意された販売活動が期待したレベルで実行されているかをフォローアップするというものである。

HDJ では、ハーレーは趣味のため楽しみのための商品であり、顧客は役者でありディーラー店舗は舞台であるという考え方を持っている。したがって、顧客接点であるディーラー店舗は、顧客の欲するライフスタイルが具現化されたものでなければならないという考えから、ディーラー店舗に関しては、HDJ が主たる部分をデザインし、詳細をディーラーがデザインすることになっている。

また、日々のディーラー店舗の状況も HDJ から派遣されたコミュニケーターにより把握されている。コミュニケーターにより、POP の置き位置訂正指示や期限の終わったキャンペーン告知の撤去指示といった細かな指示が出され、顧客接点であるディーラー店舗のクオリティが担保される仕組みとなっている。

ディーラー育成施策とは、ディーラーのメカニックの育成である。メカニックは HDJ の実施するメカニック育成プログラムへの参加が義務づけられ、ハーレーに関する技術（メンテナンスやカスタム）を習得することになった。さらに、メカニックの育成を起点に、正規販売網で購入されたハーレー車両は、正規販売網のディーラーであれば、全国のどこでも同一の保守メンテナンスが受けられる、全国統一サービス体制が構築された。全国統一サービス体制により、CS が向上し、ハーレーダビッドソンのブランド価値の保持につながることとなった。

5. 販売網改革の成果

バルコム及び家族経営を行い短期的利益を志向するディーラーがハーレーの流通を担っていた1989年までは、年間販売台数は約2,000台から3,000台であり、長期に渡り年間販売台数は横ばいであった。しかし、ブランド価値の向上を志向するHDJとそれに従い機動的な組織運営をしたディーラーが流通を担うようになる1989年以降、販売網改革が功を奏し、年間販売台数は堅調に推移、2008年には約15,000台へと成長していく。HDJも1980年代後半をピークとして国内二輪車市場が全排気量において縮小の一途を辿る中、2008年まで20年以上増収増益を続け、大型二輪車(エンジン排気量750cc以上)で国内シェア第1位となっている。

この販売網改革を経験した多くのディーラーは、HDJによる諸施策により、目に見えて販売数が増加したという実感を抱いたと述べている。

6. ディスカッション:裏のマネジメント

日系メーカーで、全国に展開している自らの代理店をメーカー主導で半減させてしまう事例は稀である。昔から付き合いのある取引先を切るわけにはいかないという商習慣や感情論が先行するため、仮に、現存する代理店体制がメーカーの流通戦略にそぐわなくなっても、調整によってどうにか温存させようとする動きが一般的であろう。それに対して、HDJは販売網改革当初にディーラー数を半減させるというラディカルな改革を行ったという点で他の販売網改革とは一線を画すと言えよう。

ただし、淘汰で温存されたHDJに協力的なディーラーといえども、業販や並行輸入の実質禁止をはじめとする既存の利益構造を壊す施策に反発がなかったわけではない。改革の成果が見える前に、目の前の利益構造を壊して、改革を実現させるための施策を実行するのは非常に困難である。理屈で説得して、感情で納得させても、HDJの改革にディーラーについてきてもらうには、それでは不十分であった。

ここで、公式的な手続きで組織的に実施した前述の政策(表のマネジメント)の他に、実は、TOP to TOPのさらに濃密なコミュニケーション(裏のマネジメント)があり、公式的な手続きでは発揮できないパワーを発揮していたことを付記したい。

HDJトップの奥井氏は、必要に応じて、ディーラーのトップに「筆書きの手紙」を送り、通常企業対企業の取引関係ではありえないような近い距離感を演出し、叱咤激励していた。現在では、筆書きの手紙をもらう機会は稀であり、それを受け取ったディーラーのトップは大きく心を動かされたという。それに加え、奥井氏は「東京裁判」とディーラーの間で恐れられている非公式の面談を不定期に行っており、HDJの求めるアクションが実行できていないディーラーのトップをHDJ本社に呼びつけていた。そこでは、相当に強いプレッシャーをかけて、改善を要求し、場合によっては、ディーラーシップを剥奪すると最後通牒を突きつけていた。また、再三の業販禁止通達を行ったにもかかわらず、ディーラーが業販を継続しそれが判明した場合には、全国ディーラー会議の公の場において、違反したディーラーを公開断罪した。しかしそれでも、

ディーラーが業販を継続した場合には、ハーレーのディーラーシップを剥奪するという処置を取っていた。

こうした裏のマネジメントは、公式的な手続きや施策では発揮できない強制力をもたらし、表のマネジメントではカバーしきれない領域をカバーし、ディーラーの統制に大きな役割を果たしていたのである。

引用文献

- 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
- 奥井俊史 (2008) 『巨像に勝ったハーレーダビッドソンジャパンの信念』 丸善
- 川越憲治 (1980) 『流通系列化と独占禁止法』 ビジネス社
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵 (1998) 『マーケティング革新の時代 4 営業・流通革新』 有斐閣
- Aspinwall, L. V. (1962). The characteristics of goods theory. *Managerial marketing, perspectives and viewpoints*. Richard D Irwin, Homewood, 101, 633-643.
- Duncan, D. J. (1954). Selecting a channel of distribution. *Marketing Channels for Manufactured Products*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 367-403.
- Mallen, B. (1964). Conflict and cooperation in marketing channels. *Reflections on*.
- Phillips, C. F., & Duncan, D. J. (1960). *Marketing: principles and methods*. RD Irwin.
- Rideway, V. F. (1957). Administration of manufacturer-dealer systems. *Administrative Science Quarterly*, 464-483.
- Yamashiro, Y. (2017). C to C Interaction Management. *Annals of BusinessAdministrative Science*, 16(2), 67-76.