

株式会社 IT ブレークスルー



利益をうみだす IT 経営

なぜハーレーだけが成功したのか？

株式会社 IT ブレークスルー代表取締役 森川滋之

2008/04/08

日本のバイク市場が 3 分の 1 に縮小してしまった中で、ひとり 15 倍もの成長を遂げ、大型バイクのシェア 1 になったハーレーダビッドソン・ジャパン。その陰には、あるべき IT 導入の姿があった。

その「あるべき姿」とは？

内容

ハーレーダビッドソン・ジャパンのものすごい業績	1
HDJ の CRM	6
HDJ の画期的な成長の理由	6
おどろくべき「異常値」	7
類を見ない CRM システム	9
IT を金をうみだす道具にするには？	11
開発業者の証言を分析する	14
開発業者のプロフィール	14
最初はデータ入力から	15
夢中になってやっているうちに	18
こうして、こんな CRM になった	19
タクト情報システムのどこが良かったのか	22
「提案力」じゃないんです	23
提案力の意味を勘違いしている	25
奥井社長の証言を分析する	27
奥井社長は何をやったのか？	27
なぜ社長が陣頭指揮を執るべきだったのか？	28
だからこそ、大企業にはとれない戦略なのだ	32
発注元と受託業者のあるべき関係とは？	36
奥井社長のおそるべき「IT 鑑」	36
さらにすごいのは・・・	39



発注元と IT 業者の幸福な関係とは?	42
まとめ	48
注	49
あとがき	52

ハーレーダビッドソン・ジャパンのものすごい業績

知人の薦めで、『なぜハーレーだけが売れるのか』
という本を買って読みました。

著者は水口健次さんという方で、コトラー(*1)を超える独自かつ現代的なマーケティング理論を展開されている方です。

ハーレーダビッドソン・ジャパン。略して HDJ。

10 数年前は、ひどい状態の会社でした。

致命的なのは販売代理店が 34 社もあったけども、
ちゃんとした契約がなく、その 34 社が好き勝手に 200
社以上の業販店に売っていたということ。

つまり、どこの誰がどこの誰に売ったか、HDJ は把握して
いなかったということです。

これでは、満足な顧客サポートなどできるわけがありません。

そのうえ、故障しやすいのに部品がない、日本語の修理
マニュアルがないなど、顧客満足を落とす要素が

目白押しでした。

現在の社長である奥井俊史さんがヘッドハントされたのが1990年。そのときのHDJはこんな状態でした。

このような会社は、いつつぶれてもおかしくありません。

ところが・・・

オートバイが、日本国内で今どのくらい売れているか、いや売れなくなったかご存知ですか？

1985年、国内のバイクの総販売台数は200万台強でした。

2007年は 65万台ぐらいです。

20年ほどで、3分の1に市場が縮小してしまったのです。

そでは、HDJは？

1985年は、千台ぐらいでした。2007年には、なん

と15,000台！

台数ベースではありますが、15倍の成長です。

しかもHDJは、安売りをしません。販売店にも許していません。

いったい何をしたのか、聞きたくなりますよね？

一言で言ってしまうと・・・

ぶれない経営者がいて、徹底的に顧客満足に努めると、こんなものすごい成果が出る ということなのです。

これだけでは、何を言っているのか、全く分かりません。

ハーレーダビッドソンは、ブランド力はあるとはいえ、オートバイメーカーとしては、ホンダ・スズキ・ヤマハのような世界的な巨人から見たら中小企業もいいところです。

なにしろ2008年4月現在のHDJの従業員数は63名

です。もちろん日本の総販売代理店ですから、製造しているわけではないのですが、企業規模はイメージできると思います。

HDJ の戦略は、大企業には たぶん無理です。シェアを追いかける商売ではできないことなのです。しかし、結果として大型バイク市場では、HDJ が日本では最大シェアなのです。

不思議としか言いようがありません。でも、勇気の湧く話ではあります。

私は、IT コンサルタントなので、マーケティングの本当のところは分かりません。同じようにやっても失敗している会社もあるかもしれません。

しかし、システムの話なら、ありがたいことに、よく分かります。

前掲書にはシステム化についても、章を割いて詳しく書かれていました。水口さんが CRM (*2) システムを、マーケティングのツールとしてもものすごく重要視しているからです。

これが、もう「本質」としか言いようのない話なの

です。

前から自分で主張しながらも、「でもなあ、事例がないなあ・・・」と思っていたのですが、ここに大大大成功事例があったのです！

そのエッセンスを、この小冊子で、紹介します。

HDJ の CRM

HDJ の画期的な成長の理由

HDJ は、どうやってこんな画期的な成長をすることができたのでしょうか？

詳細を知りたい方は、前掲書である『なぜハーレーだけが売れるのか』を読んでいただきたい。これは名著です。スラスラ読めるのに、現代社会に必要なマーケティングの考え方がすべて分かります。

ここではさわりだけ書きます。

まず、販売代理店との契約をすべて見直し、誰に何を売ったかを HDJ がすべて把握できるようにしました。

そのうえで、過去に遡って、顧客データベースを完備しました。100%は捕捉できませんでしたが、可能な限り徹底的にやりました。

これらのデータが整うと、HDJ は販売会社というよ

りも、マーケティング会社、イベント会社に変貌を遂げました。

これは、バイクというモノを売りのではなく、ハーレーに乗るというライフスタイルを売るという（「モノを売るとは、コトを売る」）という、企業コンセプトの抜本的な変更と密接に関連しています。

HDJ が年間にやっているイベントが下記の URL を見ると分かります。一度ご覧ください。

<http://www.harley-davidson.co.jp/event/index.html#hdj>

このほかに、販売代理店主催のイベントもあります。

イベントは主に既存客向けのものもありますし、見込み客を開拓するためのもの、両方を兼ねたものもあります。

イベントでは、既存顧客の満足を図りつつ、見込み客の開拓もしているのです。

おどろくべき「異常値」

この結果・・・

新規ユーザー比率は、ずっと 80%弱！で推移しています。

ユーザーの平均年齢も、37 歳～39 歳でずっと推移しています。日本全体の高齢化で少しずつ高くなってはいますが、若い人がどんどん新規ユーザーになっているということです。

これは、常に膨大な見込み客がいるということです。しかも若い見込み客です。これから何十年と買い続けてくれる・・・

イベントに来てくれた見込み客へのフォロー状況は、すべて HDJ の CRM システムで把握できます。販売代理店にもすべてオープンにされています。

販売代理店の動きが遅ければ、HDJ から打ち手の指示も出せません。しかし、販売代理店側でも簡単に捕捉できるので、積極的に活用されています。

類を見ない CRM システム

一般的に、CRM というとは、既存客のデータベースなのです。見込客は対象にしない。

パッケージソフトの CRM システムでも見込み客の管理もできないわけではないですが、HDJ のように常に新規ユーザー比率が 80% というような会社で使えるような CRM パッケージは、存在しません。

少なくとも奥井社長が IT 化しようとしたときにはありませんでした。

なので、HDJ の CRM システムは、手造りなのです。

ところで、ふつうは見込み客の管理は、SFA(*3) という営業管理ツールで行われます。ややこしいのは、SFA のツール会社が自分たちの製品を CRM ツールと呼んだりすることです。

これは、以前は SFA というとは、営業日報の代わりぐらいのものだったのが、だんだんと顧客データベースを活用した攻めのツールに変化していったからです。

なので、今では SFA と CRM は厳格な区別はなくなってきました。

HDJ の CRM システムは、そのさきがけなのです。

しかし、既存客と見込み客をここまで同じように扱えるシステムはほかに見当たりません。なにしろ新規客が毎年 8 割を占めるなんて会社は類を見ないですから。

新規客がこれだけいるということは、その 100 倍ぐらいの見込み客がいるはずです。

日本の人口の上限がありますから、そのうち頭打ちにはなりますが、今 1 万 5 千人の顧客がいるからには、100 万人ぐらいのデータベースになっているはずですよ。

HDJ の顧客は、この 15 年でほぼリニア（直線的）に増えていますので、毎年平均で 7 万人ずつエントリーが増えているということです。

この伸び方に対応できる CRM となると、かなりの使い勝手の良さや拡張性が要求されます。

これはなかなか作るのが難しいシステムです。

営業マンが個別に顧客を管理しているならまだしも、HDJ 全社と販売代理店すべてが共有するのだから、対象データは全データとなります。

当然、サーバー類は追加追加で拡張してきたのでしょう。ソフトウェアの構造もサーバーの追加に簡単に対応できる拡張性を持っていないといけません。

口で言うのは簡単ですが、実際に作るのは困難です。

IT を金をうみだす道具にするには？

とにかく HDJ の戦略は「異常」です。奥井社長に言わせれば当たり前の話なのですが、新規顧客率が 8 割になるような戦略を取っている会社はほとんどありませんから、数値として例外値です。

例外値に対応できるパッケージソフトは、ないと言っていいでしょう。

もしあるとすれば、例外を可能とする戦略と一緒にパッケージソフトを販売しているコンサルティング

会社の製品だけです - が、私は寡聞にして知りません。

このように、まずありえないCRMシステムをHDJでは構築しています。しかし、HDJの戦略達成のためには、必須のシステムです。

戦略とITが完全に両輪となって動いています。

またHDJは、「イベント会社」ですから、CRMといっても情報系システムではなく、基幹システム(*4)になります。

基幹システムで、差別化に成功している例はありません。

たとえば、流通系の会社で、受発注システムで差別化している会社です。受発注システムが「もたもた」していて、納期が即答できなかつたりすると、お客様は別の店に行ってしまう。

機会損失を防ぐことで差別化に成功しているわけです。

このように基幹システムで差別化に成功している

例はありますが、HDJの事例は屈指と言っていいでしょう。

基幹システムで差別化できると何がうれしいか？

企業戦略とIT戦略が完全に一致します。完全に一致するので、予算もつき込めます。基幹業務なので費用対効果ははっきりします。

結果として、ぶれがなくなります。社長の意志が末端にまで完全に浸透します。

「ITは道具」などと簡単に言うことなかれ。

戦略とITが完全に一致すると、ITは金をうみだす道具となります。

HDJの躍進が、そのことを証明しています。

では、HDJはどうやってこのようなシステムを作りえたのか？

まずは、開発業者側の視点で見てください。