

# ターゲット④〔事例〕 バイク

## 新たなバイク・ユーザーの創造

### THE NICEST PEOPLE ON A HONDA

1960年代  
 Hondaは  
 バイク市場が衰退期にあった  
 アメリカに進出し  
 新たなバイク市場を創造した

**YOU MEET THE NICEST PEOPLE ON A HONDA**

Starts at a remarkably low price, \$245 (plus a modest set-up charge). Or the fact it doesn't gulp gas. Just sips it - 200 miles to the gallon. Or the way the masterful 4-stroke 50cc OHV engine carries you along at 45 mph without a murmur.

Or it could be the ease of 3-speed transmission, automatic clutch and the extra safety of Honda's cam-type brakes on both wheels.

The optional push-button starter makes you feel right at home, too.

But most likely it's the fun. Evidently nothing catches on like the fun of owning a Honda. You see so many around these days. And the nicest people riding them. Merry Christmas. For address of your nearest dealer or other information, write: Dept. AA, American Honda Motor Co., Inc., 100 Rest Alondra, Gardena, Calif.

**Honda** - world's biggest seller!

© 2003 4Strokes.com

## YOU MEET THE NICEST PEOPLE ON A HONDA

Maybe it's the incredibly low price, \$245 (plus a modest set-up charge). Or the fact it doesn't gulp gas. Just sips it - 200 miles to the gallon. Or the way the masterful 4-stroke 50cc OHV engine carries you along at 45 mph without a murmur. Or it could be the ease of 3-speed transmission, automatic clutch and the extra safety of Honda's cam-type brakes on both wheels. The optional push-button starter makes you feel right at home, too.

But most likely it's the fun. Evidently nothing catches on like the fun of owning a Honda. You see so many around these days. And the nicest people riding them. Merry Christmas. For address of your nearest dealer or other information, write: Dept. AA, American Honda Motor Co., Inc., 100 Rest Alondra, Gardena, Calif.

**HONDA** - world's biggest seller.

# (1) 1950/60年代 アメリカのバイク市場

## ○市場規模

アメリカのモーターサイクル業界は、第二次大戦が終わると、戦時需要がなくなり、年間需要が約5～6万台程度に縮小。日本の十分の一ほど。

## ○企業

1953年インディアン・モーターサイクル社が倒産。114社あったバイクメーカーでただ1社ハーレー・ダビッドソンだけになった。ハーレー・ダビッドソンとイギリスのノートン・アンド・トライアンフ、ドイツのBMWの3社が中心。

## ○商品

一部の限られた人たちの乗り物で、マーケットのほとんどが排気量500cc以上の大型オートバイで占められていた。

## ○商品＝バイクに対するイメージ

オートバイには、ブラックジャケットと呼ばれる黒い革ジャンパーを着たアウト・ロー(無法者)たちの遊び道具といった邪悪なイメージ。

モーターサイクル業界に対しても、「暗い」という悪いイメージが根付いてしまっていた。

### ※事件によるイメージの定着

1947年カルフォルニアの小さな町ホリスターをハーレー・ダビッドソンに乗った不良が走り回り、街中で暴れ、市民の自警団と争いになる。映画『ワイルド・ワン』

## (2) HONDAのアメリカ市場への進出

### 1959年、アメリカン・ホンダ・モーター(以降、アメリカン・ホンダ)の設立

資本金100万ドル(当時のレート換算で約3億6,000万円)相当の外貨持ち出し申請は、大蔵省にあっけなく却下。

アメリカに自動車販売会社を設立していた大手自動車メーカーでさえ苦戦を強いられている状況下で、ホンダのようなオートバイメーカーが進出して成功するわけがないというのが、その理由。

交渉し、1959年4月、ようやく資本金25万ドルの外貨持ち出しの認可が下りた。しかも、現金の持ち出しはその約半額しか許されず、残りは相当額の商品の持ち出し現物出資)という条件が付けられた。

1959年6月、ロサンゼルス、ウエスト・ピコ通りにあった写真撮影スタジオ跡の物件を、限られた資本金をはたいて買う。

語り継ぎたいこと  
チャレンジの50年



<http://www.honda.co.jp/50years-history/>

# (3) HONDAのマーケティング戦略

## ● 広告・プロモーション戦略

HONDAのバイクの品質 1954年から国際レースの参加  
マン島1961年 125cc、150ccクラスで世界チャンピオンになる。

### 広告キャンペーン

ターゲット	若者16～26才
目的	バイクに乗ることは楽しいこと、オシャレで洗練されていること というイメージの浸透
媒体	一般の雑誌、若者に人気があるラジオ局、大学新聞など

## ● 製品戦略、価格戦略

当初 50cc  
300ドル以下  
3種類のモデル6種類の色から選べる → その後、大型も加えていく

## ● 流通戦略

ディーラーを街の中心部に立地させた  
キレイな服装・言葉使い  
レンタルのオートバイ

# HONDAバイクのコンセプト

都市的で良識的な若者をターゲットとし、  
日常の暮らしに密着した手軽な乗り物としての新しいオートバイの価値  
をつくりだした。

ターゲット

都市的で良識的な  
若者

シーン

スポーツや遊び  
通学のため使う

気軽に乗れる

ベネフィット

## (4) 販売状況

ホンダが営業活動を開始して3カ月が過ぎ、1959年も暮れようとしていたが、総販売台数はわずか170台余り。

当初の目標である月間1,000台には程遠く、アメリカのモーターサイクル市場開拓は、アメリカン・ホンダにとって、険しい道のりとなった。

1962年12月、アメリカン・ホンダの年間総販売台数は4万台を突破、契約販売店の数は、全米一となる750店近くにまで増えた。

**ホンダは自社のバイクを販売するために、バイク市場を大きく拡大させた。**

### バイクの登録台数

1960年	40万台
1964年	96万台
1966年	140万台
1971年	400万台

### HONDAの販売台数

1959年	170
1960年	22,100
1965年	270,000
1974年	650,000

**この間、ハーレー・ダビッドソンの販売台数は変化しない。約35,000台。**

1960年代

ハーレーは「小型オートバイ」を無視した。

アメリカの唯一の生き残り企業であり、警察という市場を独占していた。

一般のオートバイユーザーを悩ませている悪しきイメージにも無関心だった。

## (5) 広告キャンペーン

### 広告による挑戦

1963年度の販売目標を、  
前年の販売実績の5倍増20万台に設定。

アメリカン・ホンダの1963年度の販売目標を、前年の販売実績の5倍増に当たる20万台に設定。

アメリカン・ホンダのスタッフたちは、この数字を聞いて驚いた。

しかし、川島は、モーターサイクルに乗る人たちの社会的評価とアメリカン・ホンダの商品の知名度をさらに高めていくことができれば、不可能な数字ではないと考えていた。

そのための多額の投資も覚悟し、かつてない巨額の広告費を投入するつもりでいた。そして、大手広告代理店・グレイ社から提案された、

#### YOU MEET THE NICEST PEOPLE ON A HONDA

この広告には、主婦や親子、若いカップルといった良識ある人たち、いわゆるナイセストピープルが、さまざまな目的でスーパーカブに乗っている姿が描かれていた。

オートバイが欲しいという成長期の子供たちの声に横を向いていた母親も、ホンダだったら買ってあげると妥協。スーパーカブは、誕生日やクリスマスのプレゼントとしても人気を集めるほどになった。学生やビジネスマン、主婦をはじめとする多くの層からの支持を得て、大衆商品として認められるようになっていった。

# 1964年アカデミー賞授賞式のTVCF

ナイセストピープル・キャンペーンが大反響を呼んだことで自信を持ったグレイ社は、アメリカン・ホンダとして、アカデミー賞授賞式にスポンサー参加してみないかと、川島に話を持ちかけてきた。アカデミー賞授賞式は、全米が注目する一大文化イベントであり、その模様は全米にテレビ放映される。7、8割を超える高視聴率を誇るこの番組の中でコマーシャルを放映すれば、商品とアメリカン・ホンダの名前を一気に全米中に広められるチャンスだ、というのである。

放映料は、1分30秒立てのコマーシャル2本で30万ドル(約1億円)だった。約1,200台分のスーパーカブの売り上げがあっという間に吹き飛んでしまうような破格の値段を提示され、さすがに川島は返事をためらった。

30万ドルということで、ちょっと私も考えましたよ。でも、勝負どころはそんなに何回もあるものではないと(藤澤さんから)教わっていますし、よし、やろうということで決断したんですけどね。やっぱりちょっとびびりましたね、正直なところ...(川島)。

アメリカン・ホンダは外国企業として初めて、アカデミー賞授賞式にスポンサーとして参加することになったが、モーターサイクルメーカーが参加するのは前代未聞のことであると、関係者の話題を呼んだ。

1964年4月、全米中に放映されたテレビコマーシャルは、予想以上の反響を呼んだ。新たにホンダの販売店を始めたいという人が圧倒的に増えたほか、全米中の一流企業から、当社の販売促進キャンペーンの商品として、ぜひスーパーカブを使いたいといった、タイアップの申し込みが殺到したのである。

スーパーカブは、日常の暮らしに密着した手軽な乗り物としての新しいオートバイの価値を全米にアピールしたことで、アメリカ社会に根付いていたモーターサイクルに対する邪悪なイメージを払拭し、全米規模の爆発的なヒット商品に成長していった。

# 広告表現の事例



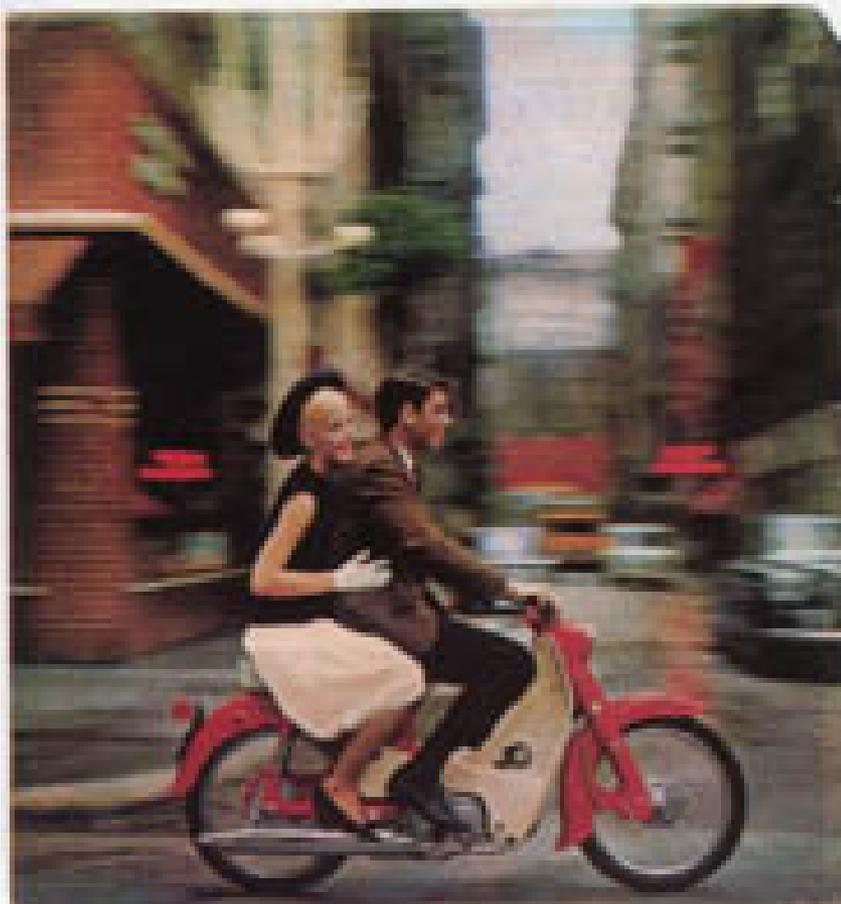
You meet the nicest people on a Honda. Like across the U.S. Honda is great-looking, personable. Always gives more than it gets. 300 miles to a gallon of gas. Uplifting manual. And prices start about \$2,000. The lowest four-stroke engine for a mill of iron. A model of endurance. World's biggest seller. **HONDA**



You meet the nicest people on a Honda.

The Honda motorcycle is a  
 great-looking, personable  
 always gives more than it gets.  
 300 miles to a gallon of gas.  
 Uplifting manual. And prices  
 start about \$2,000. The lowest  
 four-stroke engine for a mill  
 of iron. A model of endurance.  
 World's biggest seller.

**HONDA**  
 HONDA MOTOR CO., LTD.  
 1-800-527-0000



You meet the nicest people on a Honda. And you can't fault a Honda when about 100 million people in a dozen or so countries are riding them. The present Honda 1000 cc scooter costs 794 dollars from a gallon of gas. You can't afford all this fun. For more, check the world's biggest seller.

**HONDA**



For more information, check out the Honda website at [www.honda.com](http://www.honda.com). You'll find everything you need to know about the joys of riding a Honda scooter. And you'll find out why Honda is the world's biggest scooter seller.

With a Honda scooter, you can enjoy the freedom of riding a scooter. And you can enjoy the fun of riding a Honda scooter. Honda scooters are the perfect way to get around town. They're fun, fast, and easy to ride. For more information, check out the Honda website at [www.honda.com](http://www.honda.com).

For more information, check out the Honda website at [www.honda.com](http://www.honda.com). You'll find everything you need to know about the joys of riding a Honda scooter. And you'll find out why Honda is the world's biggest scooter seller.

For more information, check out the Honda website at [www.honda.com](http://www.honda.com).

**HONDA**



1965

Meet the nicest people on a Honda. And the remarkable thing is  
it of it all. Prices start about \$215.\* Insurance is painless. Upkeep negligible. Honda's  
e engine demands 200 miles from a gallon of gas. And gets it. Plenty of drive.  
y you stay at the top of the class, World's biggest seller. **HONDA**

# 〔事例〕 日本での広告キャンペーン

アメリカでの広告の成功を受けて、日本でも同じ表現の広告キャンペーンが行われた。

ホンダ

1963年12月



ホンダ

1964年1月



世界のナイスストーリー ホンダに乗る



**HONDA**

ホンダ

1964年2月



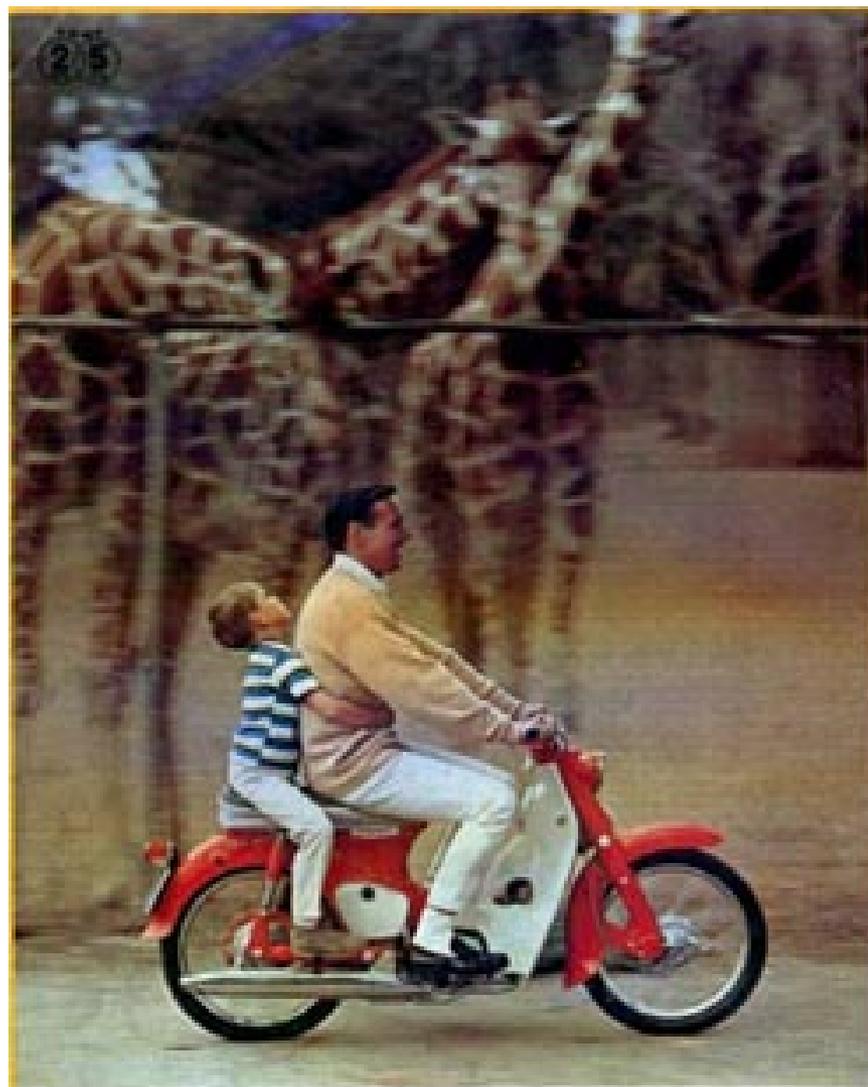
世界のナイスストピープル ホンダに乗る



**HONDA**

ホンダ

1966年1月



HONDA

# 〔検討①〕ホンダに戦略はあったのか

1960年代のアメリカ市場でのホンダの成功は、経営学で、大きな議論を呼んだ。

「計画的戦略」があった訳ではない  
「創発的学習」があった。



ヘンリー・ミンツバーグ「戦略サファリ」1999年、東洋経済新報社

# 考え抜かれた計画的戦略

1959年、輸入バイクの49%は英国製だった。  
なぜホンダが劇的に凌駕したか  
英国政府はBCGに調査を依頼。

## ● 1975年BCGが英国政府に出した報告書

- ・ 国内生産の規模の経済性を活用した低コスト化
- ・ ターゲットを中産階級に
- ・ 小型オートバイで新しい市場創造



## ● リチャード・パスカルの反論

失敗を越えて学習：創発的学習

英国企業は1959年に米国のオートバイ市場の49%のシェアを誇っていたが、

1966年までに日本企業、とくに本田技研工業が英国企業にとってかわり、ホンダ1社で市場の63%を占めるまでになっていた。このとき、ヤマハ、スズキもそれぞれ11%のシェアであったから、日本企業3社でなんと85%のシェアに達していたことになる。

事態を重くみた英国政府は経営コンサルタント会社として名声の高いボストン・コンサルティング・グループ(以下BCG)を雇い、その理由を知ろうとした。

1975年、BCGにより120頁の報告書がだされた。それによると、

- 日本のオートバイ産業、とくに業界リーダーのホンダは首尾一貫した基本哲学をもっており、それは1車種あたりの生産量を大きくすることで、資本集約的かつ高度にオートメ化された技術を使って高生産性が可能になるということである。
- ホンダのマーケティング戦略は車種ごとの量産達成に向けられ、成長と市場シェアに関心がむけられているのが観察される。
- ホンダの場合、低コストに徹し、これまでオートバイを買っていた中心層ではない“中流”にターゲットをしぼり、彼らむけの小型オートバイの販売を推しすすめることによって、米国市場に攻撃を仕掛けた。

BCGの報告書どおりだとすると、当時のホンダは、計画にスキがなく、失敗のない、不思議な日本企業だったことになる。

# 失敗を越えて学習：創発的学習

## リチャード・パスカルはヒヤリングした

- ・ 戦略はない、アメリカでどれだけやれるか、やってみよう
- ・ 本田宗一郎は、250cc、305ccに自信があり、これを売りたいかった、売ったけど・・・
- ・ 仕事では50ccを使っていた、シアーズから問い合わせがあった、もちろん断った
- ・ 50ccだとホンダのイメージを損ねる(女性的・・・)
- ・ 大型は壊れた、売るものがなかったから、50ccを売ることにした。

リチャード・パスカル「ジャパニーズ・マネジメントー日本的経営に学ぶ」

- ・ オフィスにこもって分析するより、経験して学べ
- ・ 失敗が経験となる

日本的経営の研究で有名な経営学者、リチャード・パスカルも、このBCGの報告書に疑いを持ち、ホンダの当時の当事者たち6人にインタビューするため、1982年に日本に飛んできた。そして、BCGの報告書とはまったくことなる話を聞くことになる。

当時はヨーロッパのメーカーも米国のメーカー同様に大型マシンに力を入れた。ホンダも、もともと本田宗一郎が自信をもっていた250ccと305ccのマシンを中心にすえ、1960年の春までには40のディーラーに大型マシンを置いてもらえるようになった。こうして250ccと305ccの大型バイクがようやく売れはじめたが、1960年4月には、早くもトラブルが発生する。米国では日本よりも長距離をより高速で乗りまわすためにホンダの大型バイクは耐えられずに、つぎつぎと故障したしたのである。

そのころ日本国内では50ccのスーパーカブが大成功し、生産が需要に追いつかないほどであった。しかし、何もかも大きくて贅沢な米国にはまったくむいていないと思ったので、本田宗一郎をはじめ社員の直観にしたがい、50ccは米国の市場にださないことにしていた。

自分たち用として、ロサンゼルス近郊での使い走りに50ccを乗りまわしていた。その光景が人目を引いて、シアーズ社のバイヤー(買い手)から問い合わせもあったが、マッチョ色の強い米国市場でいかにも小さいスーパーカブを前面に出すことは、自社イメージを傷つけるのではないかと恐れ、最初の8カ月はスーパーカブを市場にださなかった。

しかし大型のバイクが故障しはじめたことで選択の余地のなくなったホンダは、50ccのスーパーカブを市場に投入する。そして、事態は意外な展開をみせはじめた。中流階級の米国人たちがホンダに乗りはじめ、最初はスーパーカブ、のちになって大型のバイクにも乗るようになり、売り上げが急上昇したのである。

# 〔検討②〕 ハーレーのその後

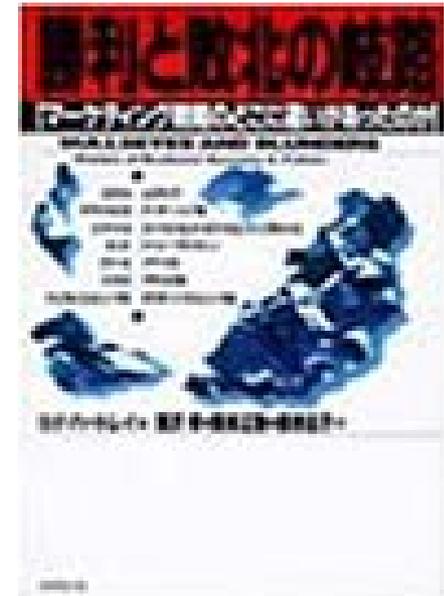
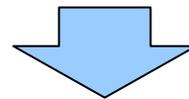
1960年代 ハーレーはホンダに負けた

1980年代 ハーレーは復活する

R.F.ハートレイは  
「勝利と敗北の岐路  
マーケティング戦略のどこに違いがあったのか」

第4部  
アメリカのオートバイ市場への日本の侵略  
—前兆(気づかれなかった機会)

で、ホンダを成功例として扱い  
ハーレーの経営の問題点を指摘している。



しかし、ハーレーはその後、ターゲット＝ユーザーを少しずらすことによって、蘇ることになる。

**RUB Rich urban biker,**  
a derisive term coined by Harley-Davidson enthusiasts  
to refer to executives, lawyers and other professionals  
who buy expensive motorcycles as status symbols.

# 1980年代、ハーレーの戦略：会員制度

1969年 ハーレーはAMFに吸収される。

日本車の重量級への進出によって、ハーレーの販売台数は減退。

1981年 創立者の孫が買い戻す（AMFは誰も買い手が付かないので安く売った）

● 製品 品質の向上を行う。

● 価格 関税による保護。

1983年 レーガン大統領による関税の引き上げ。

700cc以上のバイク 4.4%から49.4%にした、6年間で元に戻す。

● 利用シーン、ユーザー

## 会員制度による仲間作り・乗る機会づくり

HOC ハーレー・オーナーズ・クラブという会員制度

1983年 33,000人

現在 300,000人

「レギュラーライド」

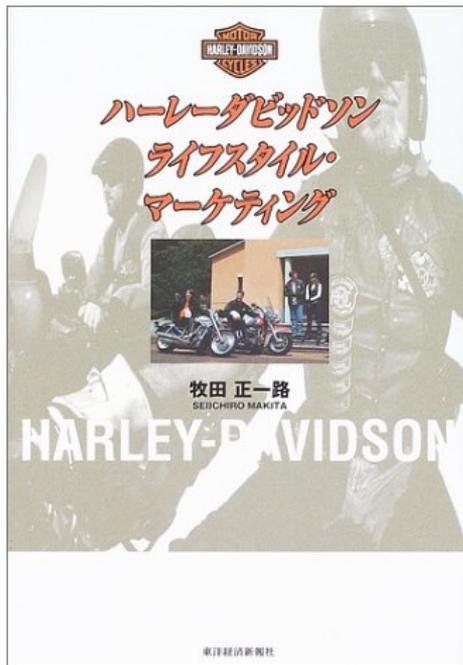
1993年 リユニオン・ライド（同窓会）

ハーレーの故郷ミルウオーキーに各地からハーレー軍団6万台が集った。

● ユーザー・イメージの変化

無法者ライダーから、歳をとりつつある社会的地位のある人々

Rubbie: Rich Urban Biker



事実と異なる1947年の雑誌記事のために悪評を纏わされた巨大なマシンは、以後“地獄の天使(ヘルズ・エンジェルズ)”をはじめとする無頼者たちの象徴的存在として、「イージー・ライダー」など多くの映画や小説に登場した。メーカーの意図とは裏腹に不逞の薫りを増すバイカー・カルチャーはさらに、多くの真のアウトローやえせバイカーを惹きつけていく。

ハーレーダビッドソン社は、高性能な日本車に市場を奪われ、経営状態を悪化させていた。創業者の血を引く天才デザイナー、ウィリー・Gは会社の危機を救うべく、スーツを脱ぎ捨ててアウトローに歩み寄る。



縮小するバイク市場の中で唯一右肩上がりを実現し、注目を集めるハーレーの「ライフスタイル・マーケティング」。奥井社長の鼎談など、「小よく大を制す」ハーレーの戦略に迫る。

RUB - Rich Urban Biker. A term usually used by real Harley Bikers to describe the weekend wannabe accountant types who buy a Harley "cause they can and the status of it, but couldn't tell a camshaft from a brake pad. Bikers that ride with more money than knowlegde, experience, and ""street saavy"".



# THE RIDE HOME AUGUST 2003

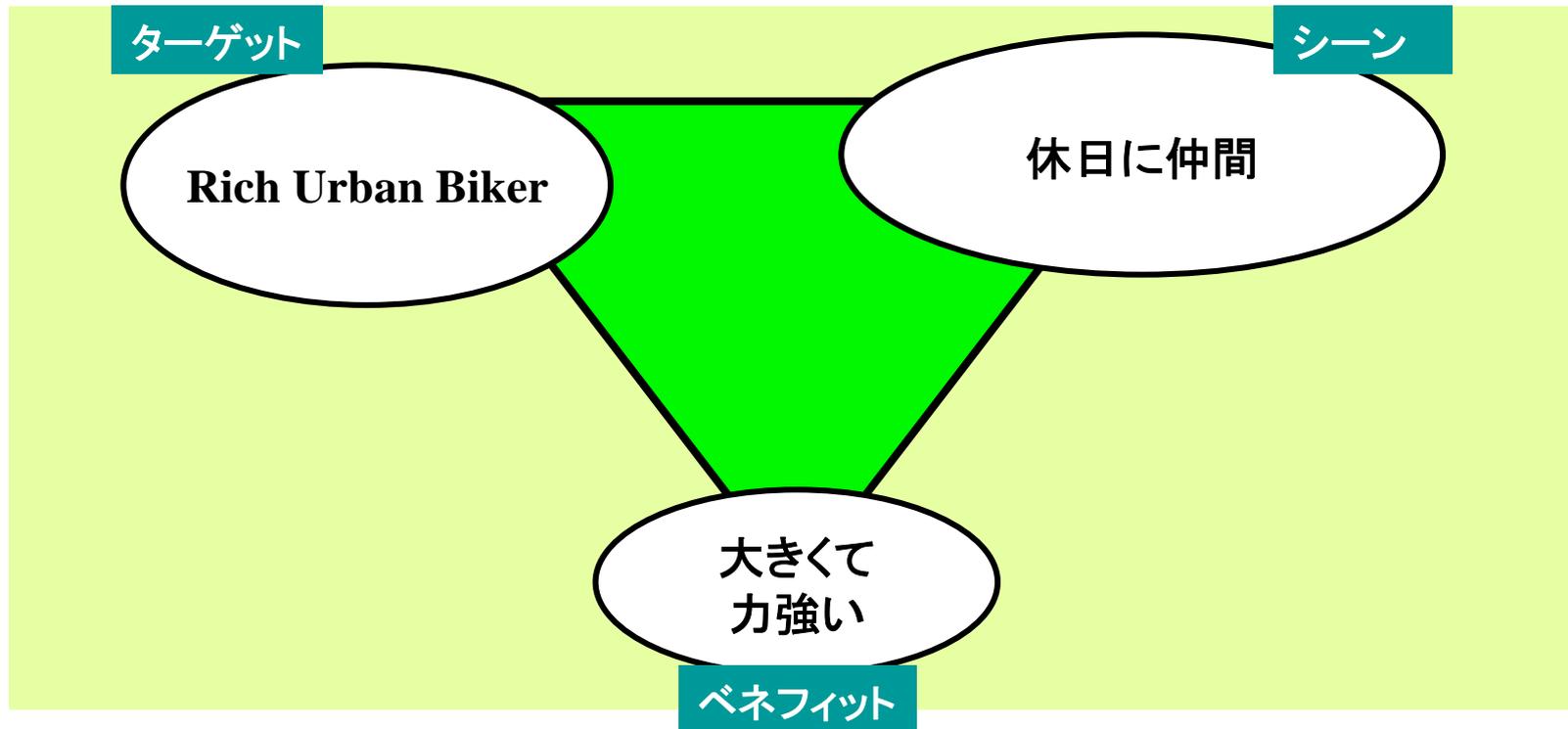


[http://www.harley-davidson.com/AN/100/en/anniversary.asp?locale=en\\_US&bmLocale=en\\_US](http://www.harley-davidson.com/AN/100/en/anniversary.asp?locale=en_US&bmLocale=en_US)



# ハーレーダビッドソンのコンセプト

無法者ライダーから、歳をとりつつある社会的地位のある人々  
Rich Urban Biker にターゲットを変えた



# アメリカでのバイクのイメージ

