

ったら親子で乗りたくて、実物を触りに来た」と江津子さんは話す。

その答えは、まさにHDJの狙い通りだ。同社の奥井俊史社長は「私たちはモノではなくライフスタイルを売る。ハーレーの購入で変わるであろう生活を思い描き、その物語を顧客に提供している」と話す。もともとハーレーは強いブランド力を持つ商品。1980年代前半から縮小が続く国内2輪車市場でHDJは売り上げを伸ばしてきた。現在では、排気量401cc以上の大型2輪車市場でシェア25%を占める。

性能や価格だけを比較すれば、国内の2輪車に分があるだろう。しかし、ハーレーの強さは、商品に潜む“物語”の力にある。例えば、映画「イーザーライダー」で主人公がハーレーで旅をする場面。または、趣味としてハーレーを愛用している国内外の様々な著名人。その根底には、骨に響くエンジン振動や重量感あるスタイルなど商品の持つ味わいがある。それは、他社が真似ようと思ってもなかなか再現はできない。

街中を走行するハーレーの独特のエンジン音に魅せられて「いつかは乗ってみたい」と思いを募らせる潜在顧客は多い。商品を所有するだけで高い満足感を感じさせる稀有な商品性を持つ半面、その強すぎるブランドイメージが、商品に触れたことのない顧客に対する敷居を高くしている。むしろ、消極的な印象を持つ顧客もいる。

「重くて扱えないのではないか」「エンジンがうるさいのではないか」――。

HDJが開催するイベントでは、そうした不安を体験を通じて払拭してもらうことを目的にしている。そして、顧客一人ひとりにハーレーを持った自分の姿を想像させ「いつか必ず欲しい」と思わせる。

レクサス



レクサスの内装は、富裕層の生活リズムまで考慮に入れて作り込まれた

HDJがわざわざ地方でイベントを開催するのは、地方のディーラーでは十分な試乗車が用意できないからだ。車種によっては200万円を超える高額商品であるため、実際に車両を転倒させる体験などは、絶対にできない。そこで奥井社長は「年間130台ほどは体験用の車両を用意して、イベントでは全車両に触れることができるようにしている」と話す。

会場では、大型2輪車の運転免許がなくても、車両にまたがってエンジン音や振動を体験できる。また、自分で車体を倒して起こすことで、小柄な体格でも十分に取回せると分かる。こうしたイベントは年間に50回ほど開催されており、商談の決め手となることも多いという。実際に触れているうちに負のイメージが払拭され、愛着に変わる。それが、23年間にわたってHDJが売り上げを伸ばした仕掛けだ。

## ムダ ゆとりが高級感を生む

それでは、愛着を生み出すブランドとは、一体どのようなものか。80年代末に米国で生まれ、一から高級自動車ブランドを育ててきた「レクサス」にそのヒントを探った。

レクサス車内のダッシュボードを開けようとノブを押すと、一瞬の間を置いた後に、緩やかにふたが降りてくる

のをご存じだろうか。これらの反応時間は、心臓の鼓動の速さや気分が穏やかな時の呼吸など、人間工学の考えを用いて絶妙なタイミングに設定してある。

乗り心地や快適さを示す感性性能を最終的に判断する「レクサスマイスター」を務める村田陳夫・第3レクサス性能開発室長は、レクサスなど高級商品の持つ高級さを「ムダさ」と断じる。「高級商品の持つムダさは、使用者の感じるゆとりに通じている」

機能ではなくムダにお金を支払う優越感。そこから生まれるゆとりが商品への愛着につながるという。しかし、これは、レクサスを製造するトヨタ自動車にとって弱点とも言える苦手分野だった。年間に何車種もの新型車を投入するトヨタでは、開発を統括するエンジニア同士の競争が激しい。そうなれば、生産効率の良いクルマを、いかに多く提供するかを競うこととなる。

そこにはムダを省き、すべてのモノ作りが定量化できるトヨタなりの美学がある。世界的に有名なトヨタ生産方式では、いかにしてムダを削っていくかに注力する。それは同社の社風と言ってもよい。しかし、レクサスのモノ作りは、これまでとは真逆のベクトルに向かわなければならなかった。

数値で表現できない良さをレクサスに取り入れるため、愛知県豊田市のレクサスセンターには「フィーリングマイスター」と呼ばれる数人の社員が存