



### 創業以来の高級ブランド戦略

ダイムラー社の主力製品 = メルセデス・ベンツ(1926年～)

#### 「メルセデス・ベンツ」のイメージ調査

イメージ	順位	割合
高級な	1位	83.9%
安全性が高い	1位	83.9%
安心できる	2位	55.9%
高品質	1位	59.2%
商品のこだわり	1位	42%

#### 従来の「メルセデス・ベンツ」の価格と大きさ

クラス	価格	全長	全幅	全高
ベンツSクラス	840万円～1580万円	504.5cm	185.5cm	145cm
ベンツEクラス	605万円～875万円	482cm	182cm	143.5cm

メルセデスの価値は、最高の品質、革新性、耐久性、安全性の4つである。



ダイムラー・ベンツ社  
代表取締役 兼 販売部門統括  
ディーターツェツェ

高価格・高品質・大型 = 高級ブランド というイメージが定着している。

### 近年のダイムラー社のブランド戦略



クラス	価格	全長	全幅	全高
ベンツCクラス	395万円～610万円	453cm	173cm	142.5cm
ベンツMクラス	550万円	464.5cm	183.5cm	182cm
ベンツVクラス	410万円～520万円	467cm	189cm	182cm
ベンツAクラス	225万円～295万円	361.5cm	172cm	157.5cm

各カテゴリーでの販売を強化するために、小型車の販売にも注力している。

#### 小型車開発の背景

##### ①排ガス規制の強化

1970年制定のモスキー法  
⇒温室効果ガスの排出量を厳しく規制  
企業ごとに、生産車から排出されるCO2の総量に制限。

##### ②高級車市場の競争激化 (例)BMW

3シリーズ 5シリーズ 7シリーズ  
高級化  
競合の高級車市場への参入。

##### ③駐車スペース不足

大型自動車の普及が進行。

エコロジカルな小型車の開発が期待されている時勢である。

#### 「メルセデス・ベンツ」の流通経路

##### メーカー資本ディーラー

- 自動車メーカー自ら設立したディーラー
- メーカーからスタッフや管理職などの派遣を行うなど、自動車メーカーとの関係が深い。

##### 地域資本ディーラー

- 地元の業者が設立したディーラー
- 自動車メーカーと契約を行い販売の権利を得ている。

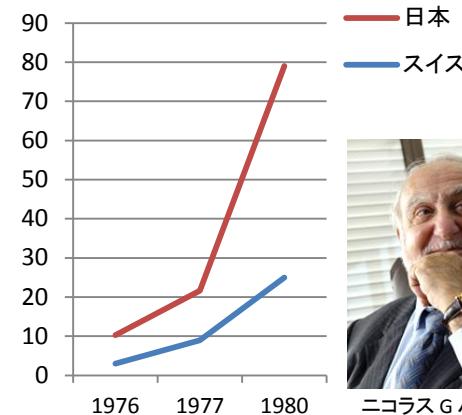
「メルセデス・ベンツ」は地域資本ディーラーを介して販売されている。



### スウォッチ誕生の経緯

スウォッチが生まれた当時、スイス時計業界は衰退傾向にあった。この現状を打破すべく、プラスチック製でファッションブルな、低価格のクォーツ時計である「スウォッチ」を開発したのである。

生産高(百万台)



ニコラス G ハイエク

#### ＜スウォッチの特徴＞



- 防水性がある
- スタイリッシュなデザイン
- 安価で誰でも購入可能
- 電気信号の仕組みを利用しているので高精度

安価な時計を大衆向けに売り出している日本や、安価な労働力で急成長を遂げた香港の企業が、いずれスイスの時計産業が位置している高級品市場に進出してくると考慮すれば、製品のすそ野を広げておかなければ時計業界において生き残ることはできない！

### スイス時計業界を救うべく、時計業界が隆盛していた日本に対抗

#### スウォッチの戦略

##### ファッション性の協調

「時計を精密機械ではなく、ファッションとして創り、売る」  
「スウォッチ」は、アパレルのファッションブランド同様に、春夏と秋冬の年2回新作コレクションを発売し、様々なデザインの時計を半年の期間限定で販売、多様なデザインは女性層の市場開拓を促進した。



##### 1985年発表 「アート・スウォッチ構想」

プラスチック製の時計を、一流アーティストのキャンパスにしようという、時計史上類を見ない戦略

##### 主な販売先

時計専門店よりも、デパートやディスカウントストアを通じて広く販売。当時日本において販売された「スウォッチ」が7千円から1万4千円と非常に安価なものであったため。

##### 高級ブランドの買収

1990年代後半から、高級化路線へシフト。M&Aによって高級時計メーカーを次々と買収し、高価格帯での時計販売の強化に尽力。

#### 高級化路線・・・M&Aで、高級ブランドを次々に買収する戦略

ベーシッククラス	ミドルクラス	ハイクラス	プレステージクラス
Swatch	CK	HAMILTON	LONGINES
			RADO
			OMEGA

1982年から1992年までに25000万個もの売り上げを記録した。

#### スウォッチの新たな挑戦

スウォッチグループが次なる事業展開として構想を描いたのが、自動車を製造する自動車会社と手を組み、自社が外装デザインを手掛けるという新たなコラボレーション企画である。スウォッチグループは、時計作りによって蓄積されたデザインに関するノウハウを、自動車の外装デザインに応用しようとしたのだ。また、自動車の中でもカジュアルでファッション性が高く、若者が好んで購入することの多い、小型車に的を絞った。1994年、ダイムラー・ベンツ社と合併でMCC社を設立すると、両者は新たな小型車の開発を進めるのであった。

自社の強みであるデザイン性の良さを他事業に拡大したい。



# MCC社 現状分析



## MCCの誕生

MCC社は、ダイムラー・ベンツ社とスウォッチグループにより、それぞれ51%と49%の出資比率で、1994年に合弁形式で設立。MCC社は、設立からまもなく小型車の開発を進め、1995年に開催されたIAAフランクフルトとモーターショーにおいて、小型車のプロトタイプ「スウォッチカー」を発売し、翌年にはヨーロッパデザイン賞を受賞した。そして勢いづいた、MCC社は、1997年にヨーロッパにおいて、「Smart」の名で小型車の市販を開始した。



ヨーロッパにおいて販売された「Smart city-coupe」  
映画の宣伝に利用される「Smart」  
アクアカラーのボディパネル

**【Smart】**  
全長: 256.0cm  
形態: 卵のような形  
乗車人数: 2人  
コンセプト: 「楽しくてシンプルで環境に良い小さな車」  
特徴: コンパクトでポップな外観と、高い衝突安全性の確保を両立。

・安全性の基準は、メルセデス・ベンツの他の車種に採用されている基準と同水準であり、快適な乗り心地も実現している。また、低燃費の環境保護重視型であり、ダイムラー・ベンツ社のノウハウがふんだんの盛り込まれている。  
・非常にコンパクトなボディが、カスタムカーを作成するビルダーと呼ばれる人々から人気を博し、欧州ではユニークな外観をしたカスタムカーが多く作成されており、外観に関しては、スウォッチグループのノウハウやブランドイメージが盛り込まれている。

まずはヨーロッパで小型車「Smart」を販売開始した。

## 日本市場における乗用車販売

2000年時点で、日本における軽自動車を含めた小型車の市場占有率は40%近くになっており、このような市場情勢を受け、各社は今後さらに小型車市場に力を入れるものだと考えられる。

1999年度上半期			2000年度上半期		
車名	メーカー	販売台数	車名	メーカー	販売台数
カローラ	トヨタ	90904	ヴィッツ	トヨタ	91244
ヴィッツ	トヨタ	82992	カローラ	トヨタ	70670
デミオ	マツダ	48370	オデッセイ	本田	65310
キューブ	日産	46644	ファンカーゴ	トヨタ	62032
マーク2	トヨタ	41762	エスティマ	トヨタ	61633
ステップワゴン	本田	41487	クラウン	トヨタ	54865
レガシイ	富士重工	34961	キューブ	日産	45335
マーチ	日産	34179	bB	トヨタ	44610
タウンエース	トヨタ	32295	デミオ	マツダ	42439
クラウン	トヨタ	30421	ステップワゴン	本田	40215

日本における小型車の市場占有率は40%を超える。

## MCCの競合他社

日本市場の国内ブランド小型車、軽自動車

小型自動車 「カローラ」	軽自動車 「ミラ」	軽自動車 「アルト」	軽自動車 「マーチ」
<ul style="list-style-type: none"> <li>モデルチェンジによる改良が加えられながら、32年連続で国内の自動車販売台数首位を維持してきたトヨタの看板ブランド。</li> <li>価格150万円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1999年の軽自動車登録台数は、「ミラ」が5位を記録。31か月連続で前年実績を上回るなど、国内販売は好調。</li> <li>60～130万円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スズキが軽自動車よりも貨物仕様車の方が税金などの面で10万円程度安価な点に目をつけて、開発された。</li> <li>価格50～120万円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2000年時点の2代目モデルは、初代のものと比較する居住性が高まっている。このモデルは、国内外で高い評価を受けている。</li> <li>価格95～135万円程度</li> </ul>
小型自動車 「シビック」	軽自動車 「ムーヴ」	軽自動車 「ワゴンR」	軽自動車 「ワゴンR」
<ul style="list-style-type: none"> <li>床に段差のないフラットフロアになっており、車体の90%以上が再利用可能な環境に配慮されたモデル。</li> <li>価格150万円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1999年の軽自動車登録販売台数は、「ムーヴ」が2位を記録。スズキの「ワゴンR」に対抗するために開発され、使いやすさと楽しさを重視して作られた。</li> <li>価格90～130万円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>窮屈であるという軽自動車の弱点を克服し、乗降性や開放性も従来の軽自動車より向上。また、実用性も考慮されている。</li> <li>価格70～140万円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>窮屈であるという軽自動車の弱点を克服し、乗降性や開放性も従来の軽自動車より向上。また、実用性も考慮されている。</li> <li>価格70～140万円程度</li> </ul>

日本市場の国内ブランド環境配慮型自動車

環境配慮型自動車 「プリウス」	環境配慮型自動車 「インサイト」
<ul style="list-style-type: none"> <li>世界初のハイブリッド自動車であり、日本や北米をはじめとする多くの地域で成功。</li> <li>価格215～225万円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1999年から販売が開始された量産ハイブリッド車であり、「プリウス」を上回る燃費効率を実現。</li> <li>価格210～220万円程度</li> </ul>

## 今回のケースの選択肢まとめ

選択肢	メリット	デメリット
①『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	メルセデス・ベンツ社が販売していることが分かるため、安全性もあり、高性能であると消費者に知覚されるかも？	スウォッチ社との共同開発ということが分かりにくいのでは？また、ベンツの高級志向の既存ユーザーが離反するかも？
②『スウォッチ』ブランドを冠する	スウォッチグループが販売していることが分かるため、デザイン性に優れていることが消費者に知覚されやすいかも？	メルセデス・ベンツ社が販売しているものと分からず、車としての機能がどの程度あるのか分消費者が分からないかも？
③『メルセデス・ベンツ』と『スウォッチ』の両方のブランドを冠する	両方の会社が販売している車であることが分かるため、高性能かつデザイン性がある車であると消費者に知覚されるかも？	ベンツとスウォッチのイメージが合致していないと知覚された場合、消費者に負の影響を与えるかも？
④『smart』ブランドを冠する	ヨーロッパで成功しているため、既にこの小型車を認知している人がいる可能性があり、日本でも成功するかも？	メルセデス・ベンツとスウォッチが販売しているものであることが消費者に認知されにくいかも？
⑤ 新ブランドを立ち上げる	消費者にメルセデス・ベンツとスウォッチの両社に対する新しいイメージを創出することができるかも？	メルセデス・ベンツとスウォッチが販売しているものであることが消費者に認知されにくいかも？