



ベンツとスウォッチの共同開発

—小型車ブランド名を策定せよ—



小野晃典研究会 第1回OPゼミ
久保川 全先 朴J 笹本

本日の流れ

はじめに
目標設定
現状分析
課題抽出
戦略策定
まとめ

はじめに

解題の整理



状況

2000年、**MCC社**は日本において小型車を販売することを決定。

議論

どのような**ブランド名**で販売すべきか。

選択肢

- ① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』ブランドを冠する
- 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
- ④ 『smart』ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

目標設定

目標設定



日本市場に参入するうえで、
最も成功する名称を決定する！



現状分析

3C分析

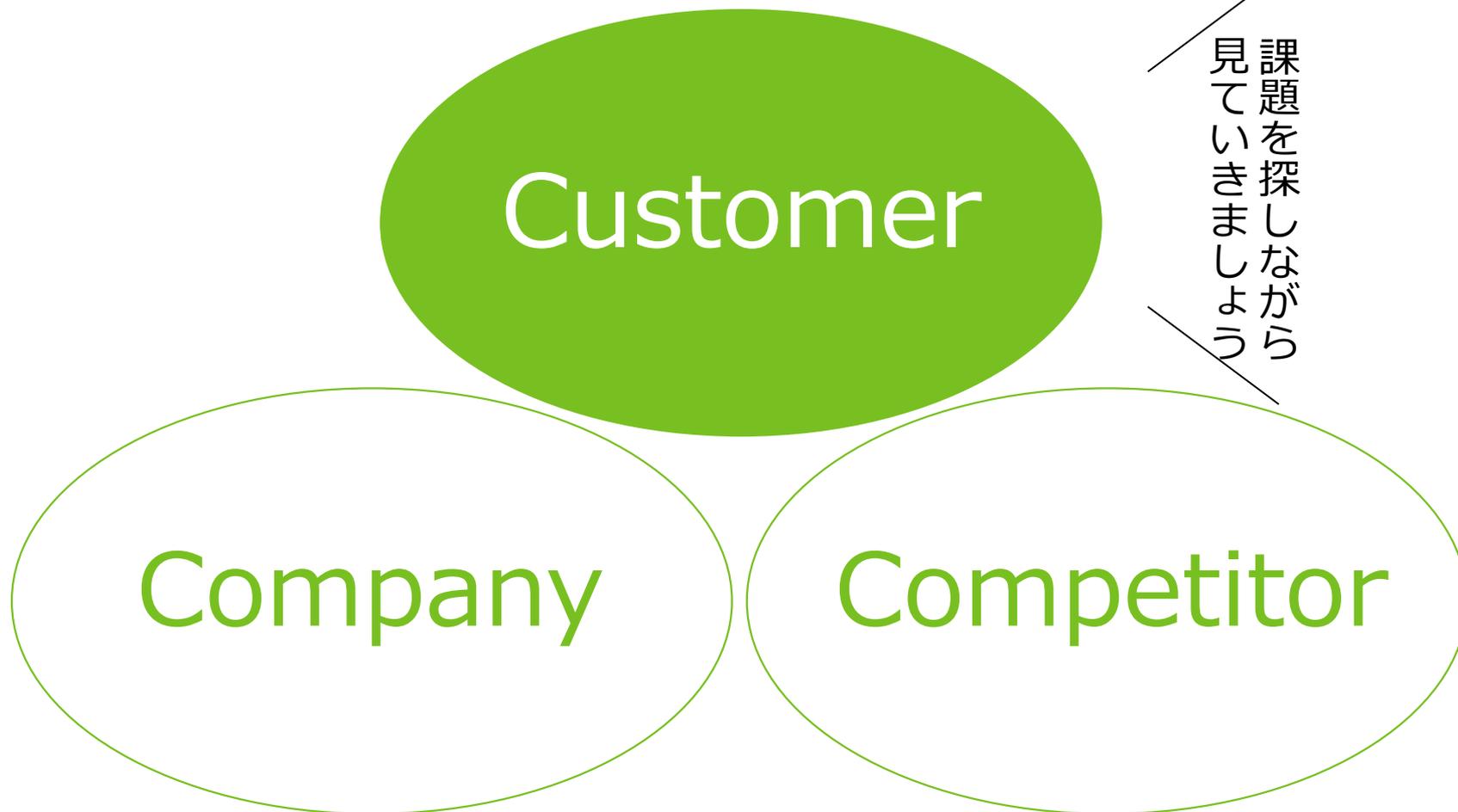


Customer

Company

Competitor

3C分析



3C分析：消費者



創業以来、
高性能で高価格な
「メルセデス・ベンツ」
ブランドの自動車を
世界中で販売。

ファッションナブルで
低価格な
「スウォッチ」
ブランドの時計を
販売。

DAIMLER



Mercedes-Benz



swatch[®] 

3 C分析：消費者



えっ、ベンツが
安い軽自動車出すの？
デザインもポップすぎるし、
なんだかいやだなあ。



課題 1

ベンツの高級志向の既存ユーザーが離れる恐れがある。

3C分析



Customer

Company

Competitor

3C分析



Customer

Company

Competitor

3 C分析：自社



「地域資本ディーラー」で販売！

- 今まで、「メルセデス・ベンツ」を販売してきた地域資本ディーラーで販売。

(解題文より)



協力的ではないかも…



smart®

課題 2

地域資本ディーラーで販売するため、ディーラーは協力的でない可能性がある。

3C分析



Customer

Company

Competitor

3C分析



Customer

Company

Competitor

3C分析：競合他社



争いが熾烈！

課題3

日本の自動車市場に参入すると、厳しい戦いになる。

課題抽出

現状分析からの課題



課題1

ベンツの高級志向の既存ユーザーが離れる恐れがある。

課題2

地域資本ディーラーで販売するため、ディーラーは協力的でない可能性がある。

課題3

日本の自動車市場に参入すると、厳しい戦いになる。

戦略策定

選択肢の確認



選択肢

- ① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』ブランドを冠する
- 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
- ④ 『smart』ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

課題一覧



課題1

ベンツの高級志向の既存ユーザーが離れる恐れがある。

課題2

地域資本ディーラーで販売するため、ディーラーは協力的でない可能性がある。

課題3

日本の自動車市場に参入すると、厳しい戦いになる。

課題一覧



課題1

ベンツの高級志向の既存ユーザーが離れる恐れがある。

課題2

地域資本ディーラーで販売するため、ディーラーは協力的でない可能性がある。

課題3

日本の自動車市場に参入すると、厳しい戦いになる。

課題 1 : ベンツへの影響



えっ、ベンツが
安い軽自動車出すの？
デザインもポップすぎるし、
なんだかいやだなあ。



高級志向の『メルセデス・ベンツ』の既存顧客が
よく思わないかもしれない……。

課題 1 : ベンツへの影響



フォワード効果

DAIMLER



Mercedes-Benz

影響



smart

ブランド拡張に関する諸要因が、
拡張新製品に及ぼす影響。

フィードバック効果

DAIMLER



Mercedes-Benz

影響



smart

ブランド拡張に関する諸要因が、
親ブランドに及ぼす影響。

『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠して販売すると、
マイナスのフィードバック効果が大きくなる可能性がある。

課題 1 : ベンツへの影響



でも、コブランディングというものが存在します！

コブランディング

複数の有名ブランドを組み合わせることで1つの製品にしたり、何らかの方法で一緒に市場に送り出したりすること。

(Kotler and Keller, 2006)

DAIMLER



Mercedes-Benz



swatch[®] 

課題 1 : ベンツへの影響



新発売の自動車は、
スウォッチとコラボか！
おしゃれでいいね！



コブランディングしていることがすぐわかる
名称を採用すれば、マイナスの影響を最小限にできる！

課題 1 : ベンツへの影響



選択肢	課題 1
① 『メルセデス・ベンツ』 ブランドを冠する	×
② 『スウォッチ』 ブランドを冠する	×
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	○
④ 『smart』 ブランドを冠する	○
⑤ 新ブランドを立ち上げる	新ブランドの名前による

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

この場合であれば、『メルセデス・ベンツ』 と 『スウォッチ』 の両社がコブランディングしていることが製品名から連想しやすいため、『メルセデス・ベンツ』 の既存顧客が離れることを回避できる可能性がある。

課題一覧



課題1

ベンツの高級志向の既存ユーザーが離れる恐れがある。

課題2

地域資本ディーラーで販売するため、ディーラーは協力的でない可能性がある。

課題3

日本の自動車市場に参入すると、厳しい戦いになる。

課題一覧



課題1

ベンツの高級志向の既存ユーザーが離れる恐れがある。

課題2

地域資本ディーラーで販売するため、ディーラーは協力的でない可能性がある。

課題3

日本の自動車市場に参入すると、厳しい戦いになる。

課題2：ディーラーとの関係



メーカー資本ディーラー

地域資本ディーラー

既存顧客を
維持したいな…

新規顧客に
認知してもらえるかな…

店の雰囲気は
あまり変えたくないな…

課題2：ディーラーとの関係



メーカー資本ディーラー

地域資本ディーラー

ディーラーに来店する顧客は…

「メルセデス・ベンツのこの車が欲しい」と思い来店。

→ブランド名がついていない新規参入車を買おうと思わせるのは難しい。

→新規参入車が欲しいと思って来店する顧客を増やすには膨大な広告費がかかる。

「メルセデス・ベンツ」ブランドを活用する必要がある

課題 2 : デイラーとの関係



選択肢	課題 2
① 『メルセデス・ベンツ』 ブランドを冠する	
② 『スウォッチ』 ブランドを冠する	
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	
④ 『smart』 ブランドを冠する	
⑤ 新ブランドを立ち上げる	

課題2：ディーラーとの関係



選択肢	課題2
① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	○
② 『スウォッチ』ブランドを冠する	
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	
④ 『smart』ブランドを冠する	
⑤ 新ブランドを立ち上げる	

① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する

「地域資本ディーラー」に来店する顧客が『メルセデス・ベンツ』のブランドを求めていることを考えると、「地域資本ディーラー」は協力的であると考えられる。

課題2：ディーラーとの関係



選択肢	課題2
① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	○
② 『スウォッチ』ブランドを冠する	×
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	
④ 『smart』ブランドを冠する	
⑤ 新ブランドを立ち上げる	

② 『スウォッチ』ブランドを冠する

この場合、『スウォッチ』のイメージが先行し、新製品が既存顧客に受け入れられにくいことが予想されるので、「地域資本ディーラー」は、販売に苦戦すると考えられる。そのため、「地域資本ディーラー」は、難色を示すと考えられる。

課題2：ディーラーとの関係



選択肢	課題2
① 『メルセデス・ベンツ』 ブランドを冠する	○
② 『スウォッチ』 ブランドを冠する	×
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	○
④ 『smart』 ブランドを冠する	
⑤ 新ブランドを立ち上げる	

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

この場合であれば、『メルセデス・ベンツ』というブランド名がついているので既存顧客からも受け入れられやすいと予想される。そのため、「地域資本ディーラー」は、協力的であると考えられる。

課題2：ディーラーとの関係



選択肢	課題2
① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	○
② 『スウォッチ』ブランドを冠する	×
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	○
④ 『smart』ブランドを冠する	×
⑤ 新ブランドを立ち上げる	

④ 『smart』ブランドを冠する

この場合では、「地域資本ディーラー」は、smartのコンセプトを学習したり、それに合わせてディスプレイを変更したりする必要がでてくるため、協力的でないと考えられる。

課題2：ディーラーとの関係



選択肢	課題2
① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	○
② 『スウォッチ』ブランドを冠する	×
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	○
④ 『smart』ブランドを冠する	×
⑤ 新ブランドを立ち上げる	×

⑤ 新ブランドを立ち上げる

この場合でも、「地域資本ディーラー」は、新ブランドのコンセプトを学習したり、それに合わせてディスプレイを変更したりする必要がでてくるため、協力的でないと考えられる。

課題一覧



課題1

ベンツの高級志向の既存ユーザーが離れる恐れがある。

課題2

地域資本ディーラーで販売するため、ディーラーは協力的でない可能性がある。

課題3

日本の自動車市場に参入すると、厳しい戦いになる。

課題一覧



課題1

ベンツの高級志向の既存ユーザーが離れる恐れがある。

課題2

地域資本ディーラーで販売するため、ディーラーは協力的でない可能性がある。

課題3

日本の自動車市場に参入すると、厳しい戦いになる。

課題3：日本市場への参入



争いが熾烈！

日本市場で顧客を獲得できるのか？

課題3：日本市場への参入



DAIMLER



Mercedes-Benz

品質の高さ



swatch[®]+

デザイン性
の高さ



他社ブランドと十分差別化できる。

強みを消費者に伝えることのできる、
ブランド名を選択する必要がある。

課題3：日本市場への参入

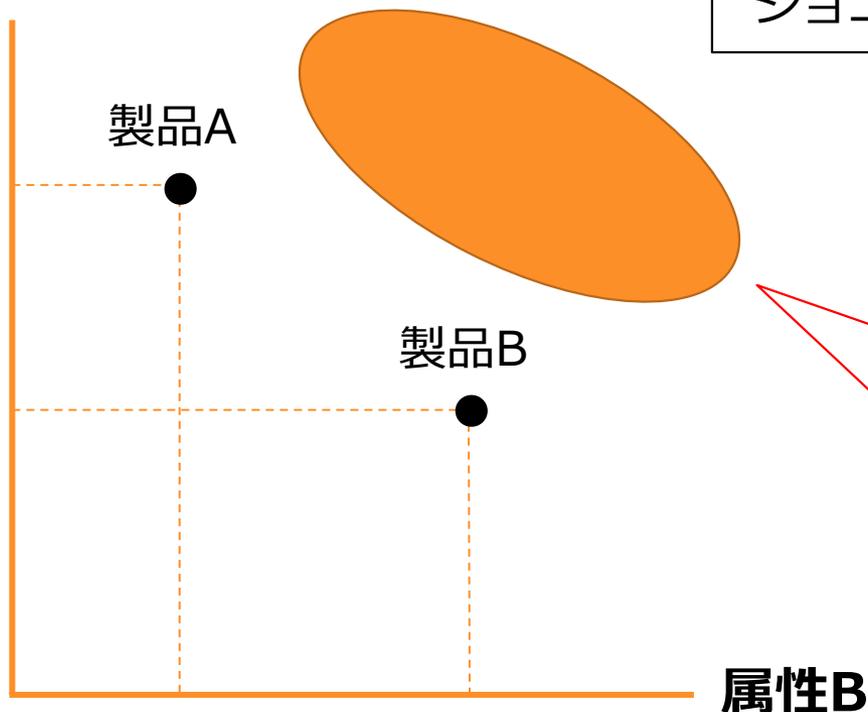


Lancasterモデル

プロダクトマップ

ブランドを属性とその属性の水準によって、複数のブランドをプロットし、製品のポジショニングを確認することができる。

属性A



一般的に右上ほど、属性Aの水準も属性Bの水準も高く、消費者に選好されやすい。

課題3：日本市場への参入



品質

Mercedes-Benz

両ブランド

smart

新ブランド

swatch

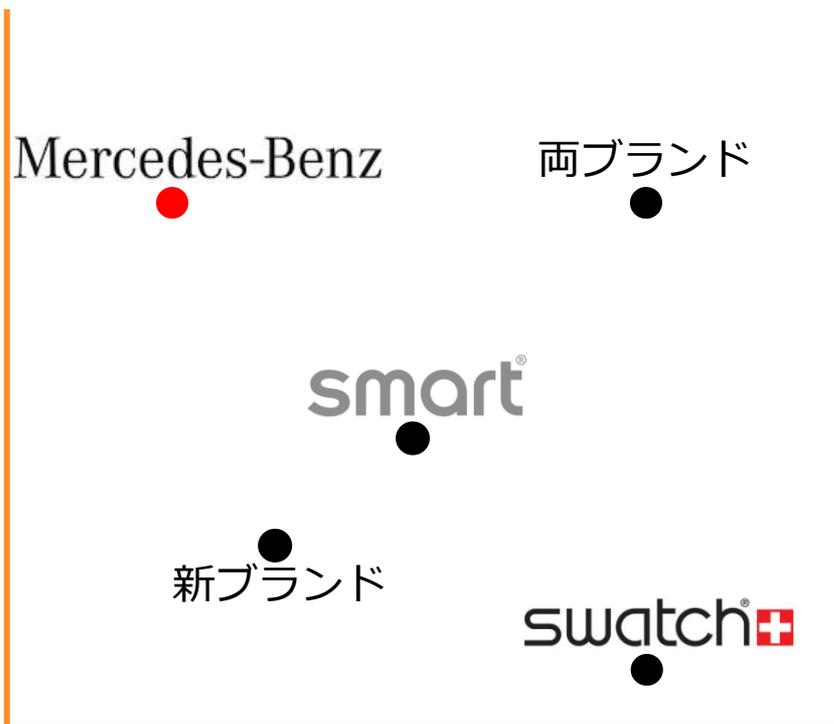
ファッション性

- ① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』ブランドを冠する
- 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
- ④ 『smart』ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

課題3：日本市場への参入



品質



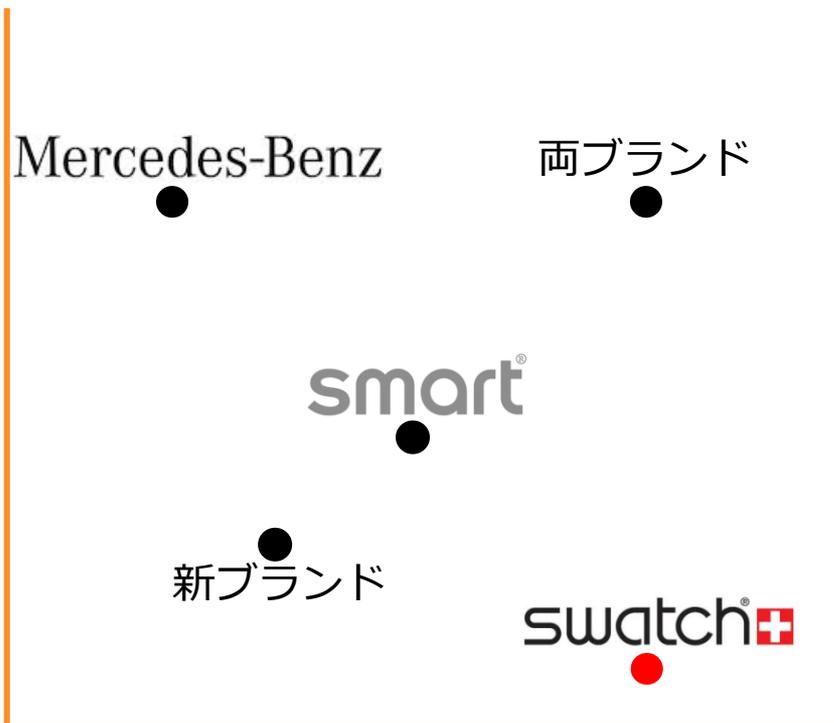
- ① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』ブランドを冠する
- ③ 『メルセデス・ベンツ』と『スウォッチ』の両方のブランドを冠する
- ④ 『smart』ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

ファッション性

課題3：日本市場への参入



品質



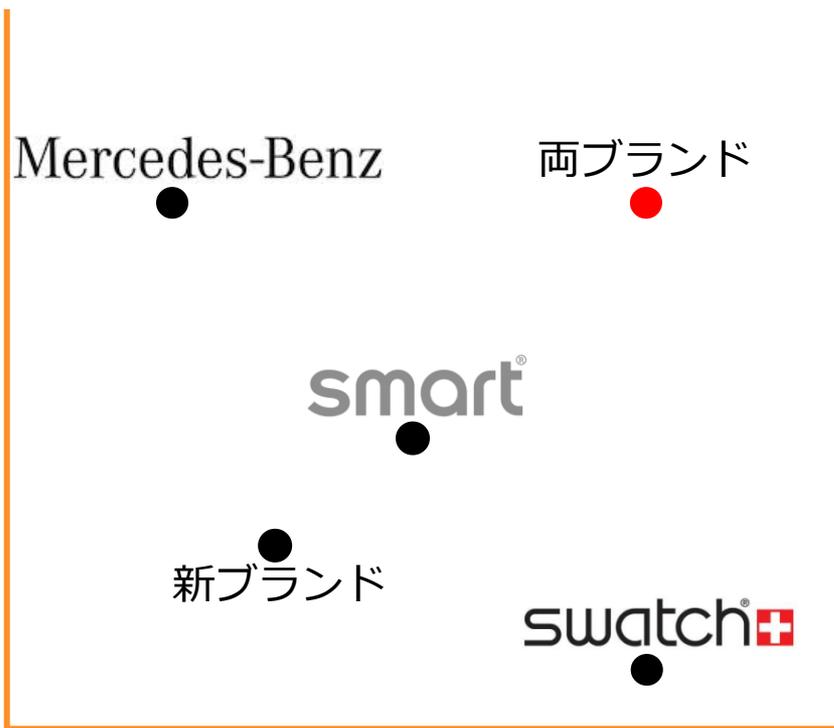
- ① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』ブランドを冠する
- ③ 『メルセデス・ベンツ』と『スウォッチ』の両方のブランドを冠する
- ④ 『smart』ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

ファッション性

課題3：日本市場への参入



品質



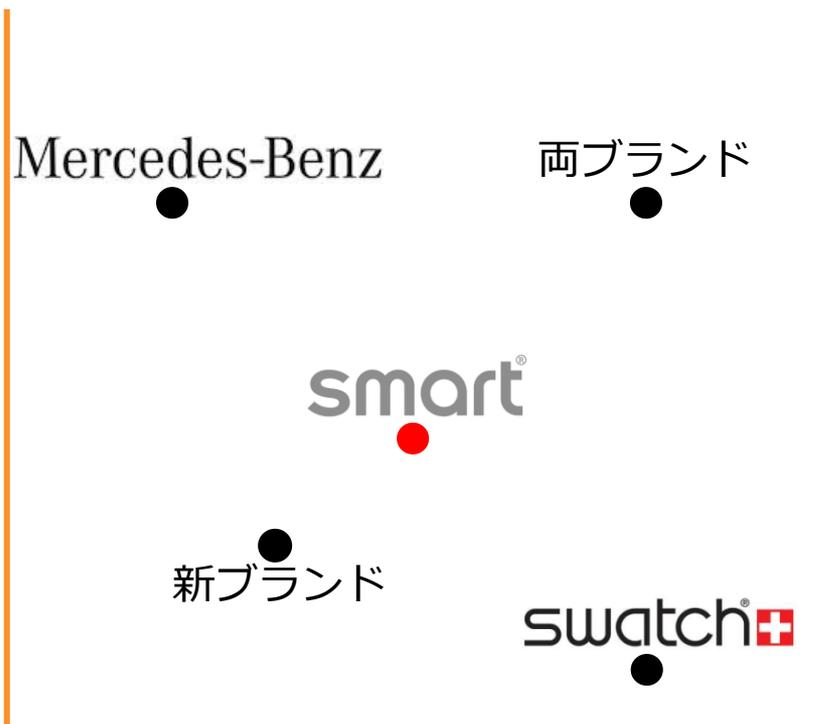
- ① 『メルセデス・ベンツ』 ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』 ブランドを冠する
- ③ 『メルセデス・ベンツ』 と 『スウォッチ』 の両方のブランドを冠する
- ④ 『smart』 ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

ファッション性

課題3：日本市場への参入



品質



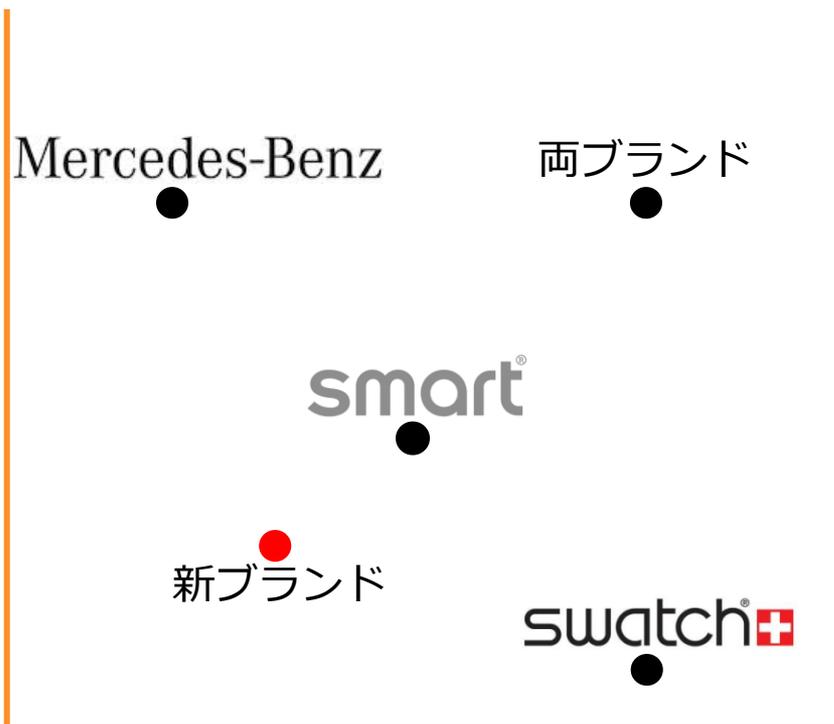
- ① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』ブランドを冠する
- ③ 『メルセデス・ベンツ』と『スウォッチ』の両方のブランドを冠する
- ④ 『smart』ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

ファッション性

課題3：日本市場への参入



品質



- ① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』ブランドを冠する
- 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
- ④ 『smart』ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

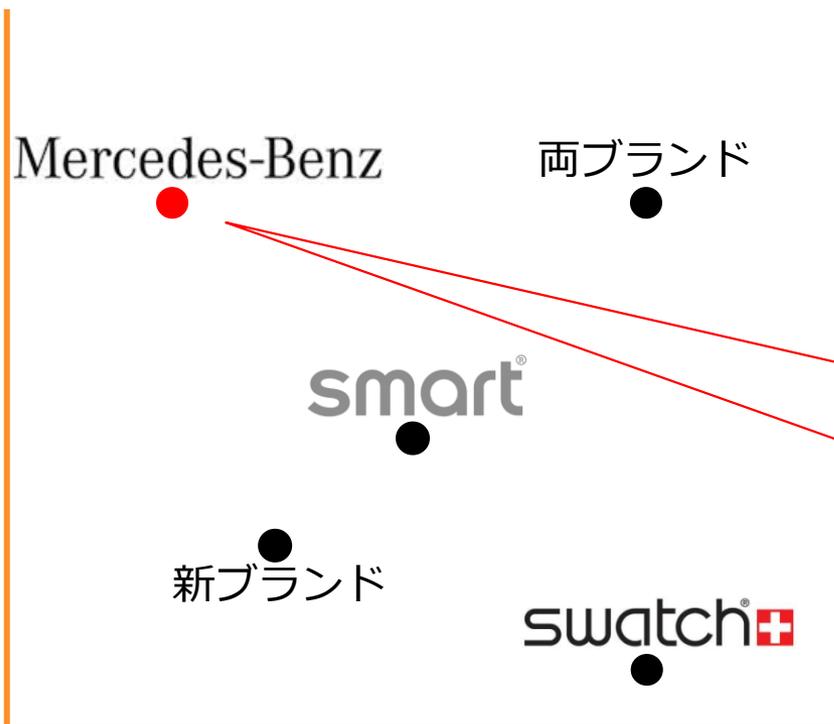
ファッション性

課題3：日本市場への参入



①『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する

品質



スウォッチが共同開発していることが伝わらず、ファッション性が低いと知覚される。

ファッション性

課題3：日本市場への参入



②『スウォッチ』ブランドを冠する

品質

Mercedes-Benz

両ブランド

smart

新ブランド

swatch

ダイムラー・ベンツが共同開発していることが伝わらず、品質が低いと知覚される。

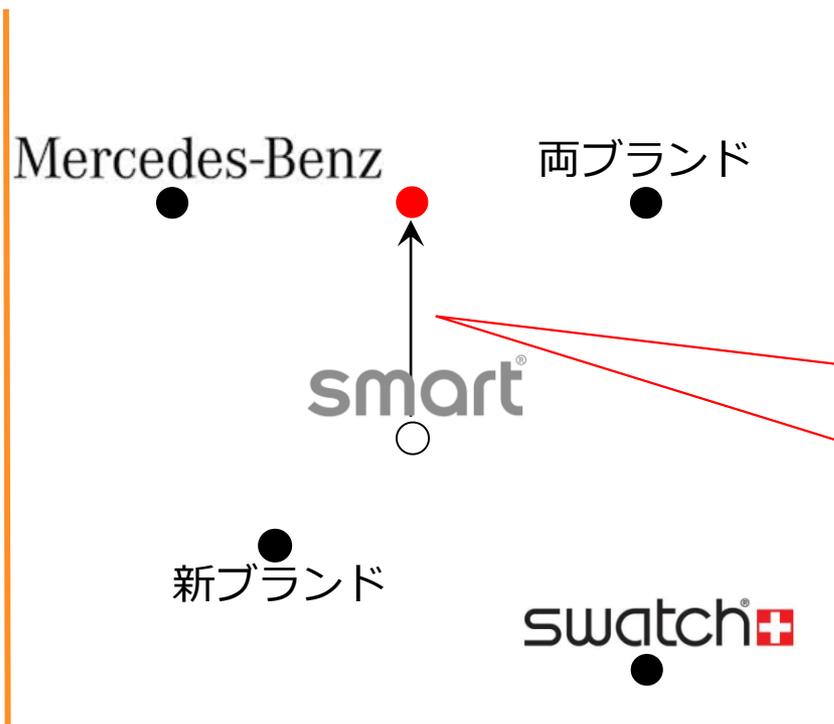
ファッション性

課題3：日本市場への参入



④ 『smart』 ブランドを冠する

品質



『smart』がダイムラー・ベンツ社の製品であることを消費者に伝える必要がある。
= 広告費がかかる。

ファッション性

課題3：日本市場への参入



④ 『smart』 ブランドを冠する

品質

Mercedes-Benz

両ブランド

smart

新ブランド

swatch

ファッション性

『smart』がスウォッチ社の製品であることを消費者に伝える必要がある。

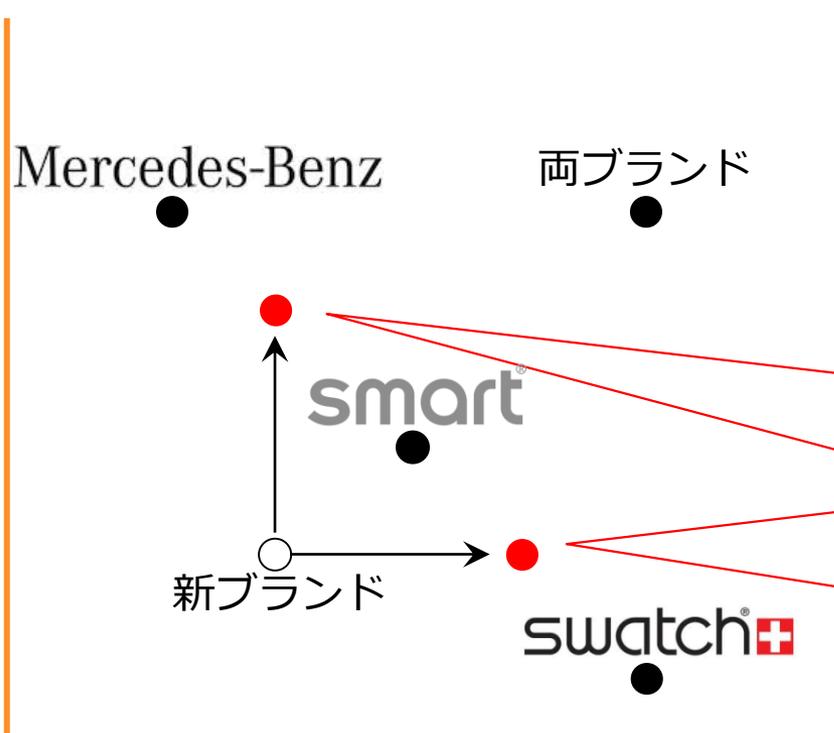
= 広告費がかかる。

課題3：日本市場への参入



⑤ 新ブランドを立ち上げる

品質



新ブランドが優れた品質とファッション性を持っていることを消費者に伝える必要がある。

= 広告費がかかる。

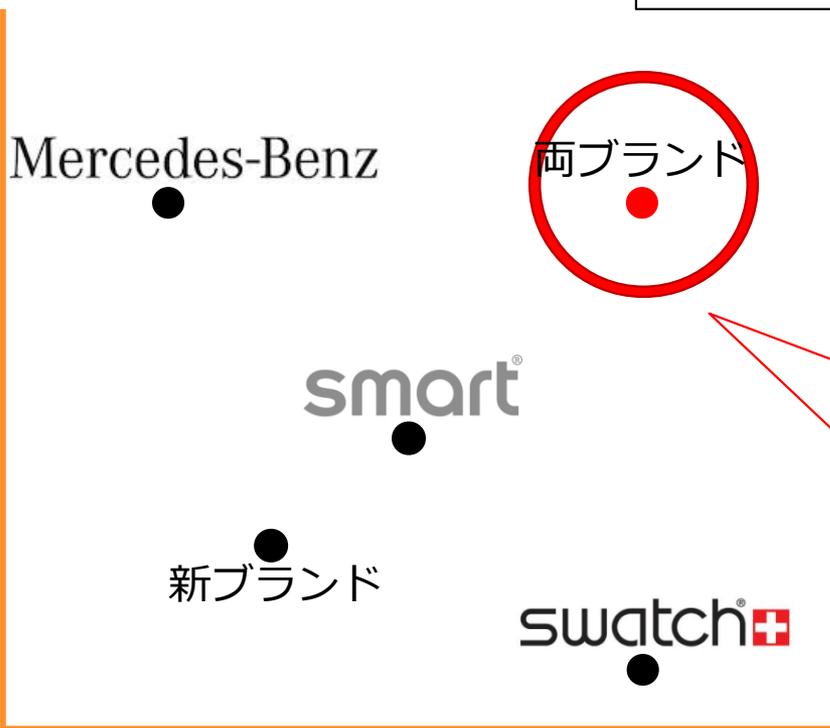
ファッション性

課題3：日本市場への参入



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

品質



『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ことで、メリットを消費者に訴求し、選択されやすくなる。

ファッション性

課題3：日本市場への参入



選択肢	課題3
① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	×
② 『スウォッチ』ブランドを冠する	×
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	○
④ 『smart』ブランドを冠する	△
⑤ 新ブランドを立ち上げる	△

競争他社の多い日本市場に新規参入し、顧客を獲得するためには、ブランド名から『メルセデス・ベンツ』と『スウォッチ』の強みを連想させる必要がある。

まとめ

つまり……



選択肢	課題 1	課題 2	課題 3
① 『メルセデス・ベンツ』 ブランドを冠する	×	○	×
② 『スウォッチ』 ブランドを冠する	×	×	×
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	○	○	○
④ 『smart』 ブランドを冠する	○	×	△
⑤ 新ブランドを立ち上げる	?	×	△

すべての課題をクリアできる、
『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ブランド名にするのが成功の鍵！

ブランド名の決定



品質

＼品質が高いんだなあ／

『メルセデス・ベンツ』ブランドをメインにブランド名を決定した場合、消費者はこのように知覚する。

- ① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』ブランドを冠する
- 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
- ④ 『smart』ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

ファッション性が
高いんだなあ

『スウォッチ』ブランドをメインにブランド名を決定した場合、消費者はこのように知覚する。

ファッション性

ブランド名の決定



品質

＼品質が高いんだなあ／

『メルセデス・ベンツ』ブランドをメインにブランド名を決定した場合、消費者はこのように知覚する。

「地域資本ディーラー」に来店する顧客は、『メルセデス・ベンツ』ブランドの高級感や品質の高さに惹かれて来店していると考えられる。

- ① 『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する
- ② 『スウォッチ』ブランドを冠する
- 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
- ④ 『smart』ブランドを冠する
- ⑤ 新ブランドを立ち上げる

＼ファッション性が高いんだなあ／

『スウォッチ』ブランドをメインにブランド名を決定した場合、消費者はこのように知覚する。

ファッション性

Mercedes-Benz

The Klein class

Swatch-Edition



>> 詳しくはこちら

小さいけれど、スマートな存在感。

参考資料

小嶋良一郎・浅坂絵美・縄田浩二・王 小芬・佐々木美帆 (2010), 「ベンツとスウォッチの苦悩 —小型車ブランド名を策定せよ—」, 『慶應マーケティング論究』 (慶應義塾大学), 第6巻, pp. 959-994.

Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management 12th Edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 恩藏直人・月谷真紀訳 (2008), 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』, Pearson Education.

Lancaster, K. (1971), *Consumer Demand: A New Approach*, New York: Columbia University Press, 桑原秀史訳 (1989), 『消費者需要——新しいアプローチ——』, 千倉書房.

Mercedes-Benz <http://www.mbusa.com/mercedes/index>

Mercedes-Benz (日本) <http://www.mercedes-benz.co.jp/>

Smart <http://www.smart-j.com/>

スウォッチ http://www.swatch.com/zz_en/home.html