

Ono Akinori Seminar, Keio University
Summer Camp 2009 at Tsukuba

Case Method

Mercedes-Benz's new car
in collaboration with Swatch!



Written by
Ryoichiro Kojima (6th)
Emi Asazaka (6th)
Koji Nawata (6th)
Miho Sasaki (6th)
Shofun Oh (6th)

目次

はじめに	1
第 1 章 ダイムラー・ベンツ社について	2
第 1 節 ダイムラー・ベンツ社の誕生	2
第 2 節 ダイムラー・ベンツ社の戦略	5
第 3 節 メルセデス・ベンツの下方拡張	8
第 2 章 スウォッチグループについて	11
第 1 節 スウォッチの誕生	11
第 2 節 スウォッチの戦略	15
第 3 節 スウォッチの新たな挑戦	19
第 3 章 新しい小型車について	20
第 1 節 MCC 社および開発された小型車について	20
第 2 節 日本市場への進出	22
第 3 節 日本市場における自動車メーカーの動向	23
第 4 節 議論	32

はじめに¹

自動車がこの世に登場したのはいつ頃なのか、また、世界で初めて自動車を開発した人物は誰なのか。この素朴な疑問に対する明確な答えを持っている人は、意外に少ないのではないだろうか。一般に、世界で初めての実用的な自動車に関する特許は、1886年にドイツの技師カール・ベンツが取得したものであると言われている。また、時を同じくして、ドイツの技師ゴットリープ・ダイムラーも実用的な自動車の開発に成功している。つまり、ドイツのシュットガルト近郊に生まれたこの2人の天才が、世界で初めて実用的な自動車を開発したのである。それから数えて、今年で123年ということになる。この123年という月日を長いと感じるか、短いと感じるかは、人によって異なるであろうが、123年の間に自動車が世の中にもたらした変化は、誰の目にも明らかであろう。

ベンツとダイムラーの登場以来、自動車は馬車に代わる新たな移動手段として急速に普及した。そして、地域間の移動を容易にすることで地方経済を活性化させ、「フォーミュラー・ワン」や「ル・マン 24 時間耐久レース」のような時速 300km を超えるハイスピードレースという新しい娯楽を人々に提供し、その他さまざまな魅力を世界中の人々に提供し続け、数々のドラマを生み出してきた。

このように魅力的な自動車の開発は、自動車発祥の地ドイツや、先進国である日本やアメリカを拠点とする多くの自動車メーカーにより、長い年月をかけて行われてきた。それら自動車メーカーの中で、特に自動車産業史に名を残すメーカーの代表格が、高級車ブランド「メルセデス・ベンツ」を有するダイムラー・ベンツ社（現ダイムラー社）である。世界で初めて自動車に関する特許を手にしたカール・ベンツによって設立された会社を前身とするダイムラー・ベンツ社は、「最善か、無か」という社是を掲げて徹底した高品質自動車を開発し、ドイツ皇帝やローマ法王にも愛用されるような高級車を市場に提供してきた。その結果「メルセデス・ベンツ」は、広く高級車ブランドとして認知されるまでに成長した。ダイムラー・ベンツ社は、創業以来多くの困難を乗り越えながら、「メルセデス・ベンツ」の価値を向上させ、また、多くの生活者に対してその価値を提供し続けたのである。もちろん、BMW 社、フォルクス・ワーゲン社やクライスラー社に代表されるその他の自動車メーカーも、創業以来それぞれ独自の道を歩みながら、魅力的な自動車を開発し続けてきた。今日の自動車社会は、これら多くの自動車メーカーによって、支えられている。

しかし、これらの自動車メーカーは、「国民への豊かな生活の提供」という華やかな役回りを演じている反面、売上が不安定であるという不幸な側面も有している。自動車が非常に高額な奢侈品であり、必需品と比べて需要の所得弾力性が非常に大きいことが、その原因の1つであると考えられる。例えば、日本の自動車メーカーのビッグスリー²の一角と言われる日産自動車は、1999年、経営不振を理由にフランスの自動車メーカーであるルノー社と資本提携を行った。また、アメリカの自動車メーカーのビッグスリー³の一角と言われたクライスラー社やゼネラルモーターズ社が、昨今の金融危機の影響を受けて連邦倒産法の

¹ 本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第6期生有志一同（小嶋良一郎・浅坂絵美・縄田浩二・佐々木美帆・王小芬）が、事実の一部変更を加え、作成した。当資料は、討論並びに分析の基礎資料として作成したものであり、企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。また、本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第5期生有志一同（千葉貴宏・飯島崇志・韓可・北川慎一郎）のアイディアに基づいている。貴重なケース案を提供していただいた諸先輩方に対し、ここに深い感謝の意を表したい。

² 一般に、日本の自動車メーカービッグスリーとは、トヨタ自動車株式会社、本田技研工業株式会社、及び日産自動車株式会社のことを指す。

³ 一般に、アメリカの自動車メーカービッグスリーとは、ゼネラルモーターズ社、フォード社及びクライスラー社のことを指す。

適用申請を行ったことは記憶に新しい。このように自動車産業は、常に販売不振と隣り合わせにある産業であり、そこに属する自動車メーカーは、政府による援助や競合企業との合併など、様々な戦略を採ってきた。

高級車ブランド「メルセデス・ベンツ」を有するダイムラー・ベンツ社もまた、同様であった。競争の厳しい高級車市場において販売を続けてきたダイムラー・ベンツ社は、売上拡大のために経営方針を転換し、ブランドの下方拡張を進めることになる。そして、自動車が環境に与える害を懸念する声が高まりつつあった 1997 年に、ダイムラー・ベンツ社は、時計メーカーであるスウォッチと小型車の共同開発を行うという、自動車業界において類を見ない、衝撃的な戦略を実行に移したのである。

「高級車メーカーであるダイムラー・ベンツ社が、ファッション性に定評のある時計メーカーであるスウォッチグループと提携して小型車を開発する。」

複数の有名ブランドを組み合わせることで 1 つの製品を生みだしたり、何らかの方法で一緒に市場に送り出したりする手法は、「コブランディング⁴」と呼ばれている。コブランディングは、それにかかわる複数のブランドが有する価値を有効利用することによって、説得力のある製品ポジショニングを設定することが可能になるという利点を有している。しかし、この新しい試みにおいて、両社はある問題にぶつかる。それは、コブランディングを行う際に避けては通れない道であり、特にブランドイメージを重視してきた両社にとっては、より重要な問題であった。その問題とは、一体何なのか。また、その問題はいかにして解決されるのか。

自動車の排気ガスによる環境問題が騒がれ、高速道路無料化やエコカー減税等、自動車に関連した話題が多く挙げられる現代において、大学でマーケティングを学んできたマーケターの卵として、ダイムラー・ベンツ社とスウォッチグループが立たされた問題について考え直してみたい。

第 1 章 ダイムラー・ベンツ社について⁵

第 1 節 ダイムラー・ベンツ社の誕生

ベンツ社の設立

実用的な自動車を世界で初めて完成させたことで有名なカール・フリードリヒ・ベンツ (Karl Friedrich Benz) は、ドイツ生まれの技術者である。1844 年、鍛冶屋の家系に生まれて蒸気機関に魅了されたベンツは、地元の工業学校で内燃機関について学んだ。卒業後は職を転々としながら機械工や設計技師を経験し、知識と経験を積みながらエンジンの開発を志していた。移動手段として専ら馬が用いられていた当時、周囲の冷やかな視線に負けず、ベンツは先人の特許を回避しながら実用的な 2 サイク



ベンツが初めて開発した
「ベンツパテントモーターカー」

⁴ コブランディングの説明に際しては、Kotler and Keller (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』(ピアソン・エデュケーション) を参照した。

⁵ 本章の執筆に際しては、カール・ベンツ著 (2001) 『自動車と私: カール・ベンツ自伝』(草思社)、御堀直嗣著 (2005) 『メルセデスの魂』(河出書房新社)、及びアーク・コミュニケーションズ企画・編集著 (2004) 『メルセデス・ベンツの作り方: クルマ・ヒト・モノにまつわる逸話集』(角川書店) を参照した。

ルのガソリンエンジンの開発に成功し、市場で大きな売り上げを経験すると、その後、クラッチや作動装置（ディファレンシャル・ギア）など自動車を開発する上で必要不可欠な様々な発明を行った。そして遂に、ベンツは数人を同時に運ぶ最初のエンジン駆動の乗り物の発明に成功し、1886年1月29日付で「1~4人を運ぶガスエンジン駆動の乗り物」に関する特許を取得したのである。ベンツは、1883年に設立されたベンツアンドシー・ライニッシュェ・ガスマトーレン・ファブリーク社（以下ベンツ社）において、この特許を用いて自動車の量産を開始した。ベンツ社が開発した、世界で初めての実用的な自動車は、人々に馬車以外の移動手段を提供したことで話題を呼んだ。ベンツ社の自動車開発に関する記事は、当時の新聞にも以下のように記載されている。

「自転車スポーツの愛好者にとっては、当地の会社ベンツ商会が新しい発明を成し遂げ、その方面で大いなる進歩をもたらしたというニュースは、特に興味深いに違いない。」（1886年6月4日、ノイエ・バーティッシュ・ランデスツァイトゥング紙）

「この乗り物は、楽しむために平坦で補修の生き届いた道路を走る自動車のごとき目的や特性はもっておらず、ベルン型馬車あるいはそれと似た乗り物のように、あまり良くない道路だけではなくかなりの坂道でも相当な重量を運送でき、たとえば商用旅行者が見本を持って街から街へと移動するのにふさわしいとのことである。」（1886年9月5日、ゲネラルアンツァイガー・デア・シュタット・マンハイム・ウント・ウムゲブング紙）

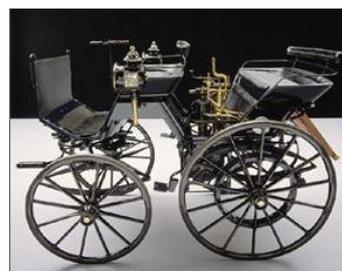
その後、ベンツ社は自動車の改良を続け、発展の一途を辿ったのかと問われれば、残念ながらその答えは否である。ベンツは、信頼性と経済性こそがもっとも大切な自動車の要素であると主張していた。これは、当時自動車はまだ危険な乗り物であり、乗車中に爆発する危険性があると認識されていたこと等に起因すると考えられる。それ故にベンツは、極端な速度向上やそのためのエンジン開発を邪道と考え、自動車レースを嫌っていた。その結果、ベンツ社の開発する自動車は、販売面でも技術面でも立ち遅れてしまい、その間にいくつもの自動車メーカーが旗を揚げ、特色ある自動車を開発して市場に参入してきてしまったのである。その状況を危険視したベンツ社は、その後他社同様に自動車レースに参入して、自動車開発に力を入れ、上流階級の間で人気を博した「パーシفال」等を販売しながら、自動車会社としての地盤を固めていった。



上流階級に人気を博した「パーシفال」シリーズ

ダイムラー社の設立

ベンツが世界初の乗用車に関する特許を取得した時代と時を同じくして、ドイツ人の技術者ゴットリーブ・ヴィルヘルム・ダイムラー（Gottlieb Wilhelm Daimler）と、技術助手ヴィルヘルム・マイバッハ（Wilhelm Maybach）は、ガソリン動力車両の開発に乗り出していた。ベンツがエンジン付きの2輪車の実用化を不可能であると考えていたのに対し、彼らはあらゆる種類の移動機関に内蔵できることのできる小さな燃料機関を作り上げることに情熱を燃やしていた。そして研究の結果、電気点火



ダイムラーが初めて開発した「ダイムラーモーターキャリッジ」

で水冷式のエンジンを開発していたベンツとは異なり、彼らは熱管点火で空冷式のエンジンを 2 輪車に搭載し、世界で初めてエンジン付きの 2 輪車の開発に成功する。これに関連して 1885 年 8 月 29 日付で「1 輪駆動のオートバイ」に関する特許を取得すると、1890 年にダイムラー・モトーレン・ゲゼルシャフト社（以下ダイムラー社）を設立し、続いて自動車の開発に力を入れ、1892 年から自動車の販売を開始する。ダイムラー社の自動車開発に関する記事は、当時の新聞にも以下のように記載されている。

「このほどテストは道路を走る乗り物へと拡大されたが、それは馬が付いておらず、轆⁶もない四輪車である。」（1888 年 8 月 16 日、シュヴェービッシェ・クロニク紙）

「本日の昼、ダイムラーの蒸気エンジンを載せた 4 人乗りのエレガントな車が市内のいくつかの通りで走行テストを行った。」（1888 年 10 月 25 日、シュトゥットガルト・ノイエス・タークヴラット紙）

当初自動車レースへの参加に消極的であったベンツ社に対し、ダイムラー社は積極的に、自動車レースに向けた自動車の開発を進めていた。当時オーストリア・ハンガリー帝国領事であったエミール・イエリネックは、このダイムラー社の自動車に目をつけ、計量化やホイールベースの延長等の具体的な提案を通じて、ダイムラー社の自動車が自動車レースで勝てるような進言を行った。その際に、自動車ビジネスの将来性を予見していたイエリネックは、その進言を反映して開発された車を 35 台も購入することと引き換えに、これらの自動車のヨーロッパ及びアメリカにおける販売権を取得し、また、新しいブランドネームとして、自分の愛娘の名前である「メルセデス」と名付けるように主張した。当時年間販売台数が 100 台前後であったダイムラー社から、35 台もの「メルセデス」を一括購入したイエリネックの提案を、ダイムラー社は真摯に受け止め、「メルセデス 35ps」と名付けられた車がイエリネックの手に渡った。イエリネックの進言を基に作られたこのメルセデスは他を寄せ付けない圧倒的な速さを誇り、自動車レースを通じて「メルセデス」の名は世界に広まり、ダイムラー社はメルセデスによって売上を大きく伸ばす結果となった。そして、1902 年、「メルセデス」は、ダイムラー社の正式なトレードマークとして商標登録された。



メルセデスの名を冠した自動車
「メルセデス・シンプレックス」

ダイムラー・ベンツ社の設立、メルセデス・ベンツの誕生

このようにベンツ社とダイムラー社は、競合の自動車メーカーであるクライスラー社やフォルクス・ワーゲン社よりも先行して自動車の量産を開始し、その改良に努め、人々に自動車文化を提供していたのだが、1920 年代に両社に大きな苦難が襲いかかる。イギリスやフランスをはじめとする連合国と、ドイツやオーストリアをはじめとする同盟国との間で行われた第 1 次世界大戦が、ドイツの資源を枯渇させ、経済的・社会的な混乱を引き起こしたのである。1919 年にヴェルサイユ条約の締結によって第 1 次世界大戦が終結した後、ドイツは急激なインフレーションに見舞われ、経済危機に瀕していた。この大恐慌は、自動車の量産を行っていた両社にとっても他人事ではなかった。敗戦国であるドイツにおいて、当時ベンツ社やダイムラー社が販売していた高価な高級車に対する需要はゼロに等しく、両社は厳しい経営を強いられた。

⁶「轆（ながえ）」とは、馬車や牛車などの前に突き出した二本の棒のことを指す。その前端に横木を取り付け、牛や馬に引かせる。

両社の販売台数は戦前の 10 分の 1 にまで落ち込み、高級車のみを販売していたのでは、会社を維持存続させることが不可能であることは、誰の目にも明らかであった。

また、アメリカのヘンリー・フォード (Henry Ford) によって生み出された、大量生産による自動車生産方式の誕生も、両社の懐事情を苦しめた。ベンツやダイムラーから遅れること 10 年、1896 年に自動車の開発に成功したフォードは、「大衆のための実用の機械としての自動車作り」を追求しており、ベルトコンベアー式の大量生産方式を取り入れて、大量に「T 型フォード」を生産、販売していた。当時のドイツの自動車メーカーは、1 台 1 台を順番に手作業で生産するロット生産を採択して、



大量生産されたT型フォード

高い品質で性能の優れた自動車を生産していた。この手法は品質においてフォード社より優位である一方、生産台数やコストの面でフォード社に大きく差をつけられてしまっていた。第 1 次世界大戦終了時点において、ベンツ社とダイムラー社の自動車生産台数は、どちらも年間千数百台程度に留まっており、これは「T 型フォード」の 1000 分の 1 程度でしかなかった。さらに、第 1 次世界大戦後にドイツに輸入された「T 型フォード」と、ドイツの自動車メーカーが作る自動車との間には、2 倍もの価格差が生じており、敗戦国のドイツにおいて、ドイツ国民は高価格なドイツの自動車メーカーの車よりも、フォード社等の安価な自動車を選択していた。

自動車産業発祥の地であるドイツにおけるこの危機的な状況に対応するため、1926 年、両社は存続をかけて合併し、新たに「ダイムラー・ベンツ」社を設立した。合併当時、既にダイムラーはこの世を去っていたが、ベンツを筆頭にして、ドイツの壊滅的な自動車メーカーの立て直しを図ったのである。新しく設立されたこの株式会社は、旧ダイムラー社の自動車ブランドである「メルセデス」と、旧ベンツ社の自動車ブランドである「ベンツ」を組み合わせ、生産する全ての自動車を「メルセデス・ベンツ」ブランドで製造することを決定し、新たな歩みを始めた。

第 2 節 ダイムラー・ベンツ社の戦略

大恐慌からの復興

「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・ベンツ代表取締役兼販売部門統括のディーターツェツェは、こう発言している⁷。今日では「メルセデス・ベンツ＝高級車」というイメージが広く定着しているが、メルセデス・ベンツが今日のような高級ブランド戦略を採択するまでには、多くの苦難があった。

前述の通り、大恐慌の中でドイツ自動車産業が巻き返しを図るべく、ベンツ社とダイムラー社の合併によって誕生したダイムラー・ベンツ社は、市場の潮流に迎合し、安価な小型車の開発に着手し始めた。

そして、合併直後の 1926 年、フェルディナント・ポルシェ技術部長の下で、小型車である大衆車「メルセデス・ベンツ 200」が販売された。しかし、この「メルセデス・ベンツ 200」の価格は、7800 ライヒスマルクと非常に高価であり（例えば、当時のフォード社製 A 型自動車「フォード AF」の価格は、「ベンツ 200」よりも約 4 割安い）、残念ながら市場に受け入れられることはなかった。そこで、その後数年にわたって値下げ

⁷ 御堀直嗣著 (2005) 『メルセデスの魂』(河出書房新社) より引用。

を行い、最終的に 6700 ライヒスマルクまで価格を下げるが、これがダイムラー・ベンツ社の限界であった。フォード社は、「T 型フォード」で培った大量生産技術を活かして、「T 型フォード」よりも上級車である「AF フォード」を、「ベンツ 200」と比べ物にならないほど安く市場に提供していた。それに対して、ダイムラー・ベンツ社が販売した「ベンツ 200」は、当時の小型車の中では群を抜く高性能の自動車であり、それ故に製造コストが高くなることは免れなかったのである。

1929 年 10 月にニューヨークのウォール街で起きた株価大暴落による世界恐慌の波がドイツにも影響を与え始めた 1931 年、ダイムラー・ベンツ社は、「メルセデス・ベンツ 170」という、「ベンツ 200」よりも更に小さな小型車を販売するが、やはり「ベンツ 200」同様に作りが懲りすぎていたため、フォード社の自動車並みに価格を下げることができず、市場において十分な競争力を持たなかった。高級車を作り続けてきたベンツ社とダイムラー社の DNA は、合併後も息づいており、性能追及のための技術発展への意欲が、高コストの自動車生産に繋がってしまっていたといえよう。もちろん、ダイムラー・ベンツ社以外のドイツの自動車メーカーが皆ダイムラー・ベンツ社のように性能を重視した戦略を採ったかといえばそうではない。例えば、ドイツの自動車メーカーのオペル社（現在 GE の子会社）は、フォード社の大量生産方式を採り入れて低コスト化に成功し、ドイツにおけるオペル社製自動車の国内市場占有率は 36%にまで達していた。この流れを受け、ダイムラー・ベンツ社にとって、「ベンツ 170」よりもさらに小さな小型車の開発が急務になったのは言うまでもない。そこで、1934 年にダイムラー・ベンツ社は、「ベンツ 170」よりも更に小さな小型車「メルセデス・ベンツ 130H」を発表した。



「メルセデス・ベンツ 170」

このように 1926 年の合併以後、小型車開発に力を入れながら苦心していたダイムラー・ベンツ社であるが、社内では小型車の取扱いについて、意見が 2 分していた。市場で生き残るために小型車開発が必要であるという意見がある一方で、例えば小型車販売に反対の立場をとる役員は、「メルセデス・ベンツ」のユーザーが根底に持つ上昇志向の存在を指摘していた。つまり、「メルセデス・ベンツ」を購入するようなユーザーは贅沢なので、小型車では飽き足らないと考えていたのである。様々な意見が社内でも噴出し、「メルセデス・ベンツ」の方向性が定まらない中、1933 年、首相となったアドルフ・ヒトラーから「フォルクスワーゲン・プロジェクト（国民車構想）」が宣言される。当時ヒトラーは、新時代の移動手段として自動車に大きな関心を寄せており、自動車税の撤廃やアウトバーンの建設、国有鉄道にトラック輸送部門の新設を提案するなど、自動車産業を積極的に保護していった。その一環として、この国民車構想は持ち上がった。ヒトラーは、未だ高価であった自動車を、ドイツ国民全員が所有できるようにすることを画策し、ドイツの自動車会社に「国民車」を作ることを指示したのである。これを受け、政府統制によって結成されたドイツ自動車工業連盟は、元ダイムラー・ベンツ社の設計士であるフェルディナント・ポルシェに国民車の設計を依頼した。そしてダイムラー・ベンツ社は、ポルシェの設計した国民車「フォルクス・ワーゲン」の車体製造を請け負うことになった。このように国民車構想に深く関わりを持つようになったダイムラー・ベンツ社は、小型車開発をこのプロジェクトに集約した。そして、自らは 1931 年に販売を開始した「ベンツ 170」を自



国民車
「フォルクス・ワーゲン」

社の最も小さな小型車として位置づけ、その後はそれ以上の大きさの自動車の開発に力を注ぎ、高級志向の自動車を販売していくことになる。

最高級志向への流れ

1936年にダイムラー・ベンツ社が、ベンツ 170 の改良型である「メルセデス・ベンツ 170V」を販売する頃には、ダイムラー・ベンツ社の収益性は改善され、ダイムラー・ベンツ社が再び高級車路線に的を絞ることに勢いを与えた。「ベンツ 170V」の価格は 3750 ライヒスマルクであり、これはかつて「ベンツ 200」が限界まで値下げを行った時の価格である 6700 ライヒスマルクの半分近くである。これは、ダイムラー・ベンツ社の技術改良が進み、「メルセデス・ベンツ」の品質を維持しながらもアメリカ製の自動車と価格面で競争可能になったことを意味している。ダイムラー・ベンツ社が、「ベンツ 170V」に続いて「メルセデス・ベンツ 230」、「メルセデス・ベンツ 290」を販売すると、2100cc 以上のクラスにおけるダイムラー・ベンツ社のドイツ国内市場占有率は 30%にまで回復した。

このようにダイムラー・ベンツ社が小型車製造に力を入れる一方で、1930 年から小型車と並行して開発されていた「メルセデス・ベンツ 770K」が、ダイムラー・ベンツ社の威厳と誇りをいかんなく発揮した超高級車として脚光を浴びることになる。「ベンツ 770K」は、当時のダイムラー・ベンツ社の持つすべての技術が結集されており、その性能は当時イギリスで高級車としてもてはやされていたロールスロイスを凌駕するものであった。それ故に「ベンツ 770K」は、「グロッサー・メルセデス」と呼ばれ、スウェーデン国王グスタフ 5 世、タイ国王プロジャデボク、スペイン国家元首フランコ、ブルガリア皇帝ボリス 3 世等、世界中のVIPを顧客として取り込んだ。また、ドイツ皇帝ヴィルヘルム 2 世のために特別に制作された「メルセデス・ベンツ 770 ガブリエル f」は、大きな話題を呼んだ。この超高級車「ベンツ 770」は、メルセデス・ベンツというブランドのprestige性を世界中に知らしめ、第2次世界大戦後も、ダイムラー・ベンツ社は世界最高水準の高級車作りに力を注ぐことになる。



昭和天皇の御用車仕様の「メルセデス・ベンツ 770」

例えば 1951 年には、ダイムラー・ベンツ社は、「メルセデス・ベンツ」の最高級車として「メルセデス・ベンツ 300」を発表している。この自動車も「ベンツ 770」同様に、アデナウアー首相をはじめとする政府首脳に購入され、販売開始 10 年間で 11430 台が販売された。ローマ法王ヨハネ 23 世のために特注された「メルセデス・ベンツ 300 ランドー」からも、「メルセデス・ベンツ」のprestige性を感じ取ることができる。



「メルセデス・ベンツ 300」

さらに 1961 年、ダイムラー・ベンツ社は、最高級車として「メルセデス・ベンツ 600」を発表した。ストレッチリムジンタイプで、全長 6.2m に及ぶこの「ベンツ 600」は、国家元首や国賓を載せるための世界に誇る高級車であると共に、多忙な会社役員のために速度無制限のアウトバーンを飛ばして走れるように設計されていた。

このように、大恐慌における経営難から立ち上がったダイムラー・ベンツ社は、「Das Besten oder Nicht

(最善か、無か)」の企業スローガンの下で、多くの高級車を世に輩出してきたのである。ダイムラー・ベンツ社が当時世に送り出していた「メルセデス・ベンツ」ブランドの自動車は、「全ての形に理由がある」と評されるほど質実剛健であり、良い意味で過剰性能・品質であった。

中古車市場においても「メルセデス・ベンツ」は価値を失わず、高級車として活躍している。例えば、同時期に発売された BMW 社の自動車とダイムラー・ベンツ社の自動車の 10 年後の価格を比べたところ、BMW 社の価格は、ダイムラー・ベンツ社の約半分にまで下がっていたという調査結果がある。このことから、消費者が知覚する「メルセデス・ベンツ」の商品価値がいかに高いものであるかをうかがい知ることができる。

安全性の追求

「メルセデス・ベンツ」ブランドが、高級車として市場に受け入れられた理由の 1 つに、過剰なまでの安全性への取り組みが挙げられる。この「メルセデス・ベンツ」に過剰なまでの安全性を追求させたきっかけとなる人物が、「ミスター・セイフティ」と呼ばれたダイムラー・ベンツ社の安全技術者ベラ・ヴィクトル・カール・バレンニーである。自動車レースで証明された高性能を背景に、大排気量エンジンの高級車がドイツ皇帝やヨーロッパの貴族たちに愛されて、大きな成功を収めていたダイムラー・ベンツ社に登用されたベラ・バレンニーは、「これからの自動車は安全でなければならない」という信念のもとで研究開発に没頭し、ダイムラー・ベンツ社に在籍中の 34 年間に 2500 件もの特許を取得している。彼の安全性に対する信念を受け入れたダイムラー・ベンツ社は、安全な自動車作りに尽力し、「メルセデス・ベンツ」の安全対策は急加速した。「メルセデス・ベンツ」に搭載されてきた安全対策の新技术は、フロントディスクブレーキ、エアバックシステム、アナログ式 ABS、自動巻き取り式シートベルト等枚挙がない。ドイツで最も有名な自動車専門誌「アウトモーターウントシュポルト」が行ったクラッシュテストにおいて、実験に供されたほとんどの車に落第点が付けられる中、「メルセデス・ベンツ 200E」が非常に優秀な成績を収めていることから、「メルセデス・ベンツ」の信頼性がうかがい知れる。このような、ただの大排気量高級車ではない、徹底した安全性を追求する姿勢が、「メルセデス・ベンツ」を高級車として長期に渡って市場に受け入れさせたのである。

第 3 節 メルセデス・ベンツの下方拡張

コンセプトの変化

上述したように、ダイムラー・ベンツ社は「Das Besten oder Nicht (最善か、無か)」を社是とし、品質を重視した戦略をとってきた。消費者の抱く、「メルセデス・ベンツ」に対するイメージは高い質と技術であり、これらはダイムラー・ベンツ社の姿勢と一致している。しかしダイムラー・ベンツ社には、価格に対する意識が希薄であった。彼らの車は値段ではなく、品質とブランドイメージで売れるというのが、グループの信念であった。しかし、その伝統を打破しようとしたのがユルゲン・シュレンプ会長 (当時) である。彼は最高級大型車「マイバッハ」を復活させた一方で、「メルセデス・ベンツ」を、フラグシップモデルの S クラス (1972 年発売、840~1580 万円) から E クラス (1985 年発売、605~875 万円)、C クラス (1993 年発売、395~610 万)、M クラス (1997 年発売、550 万円)、V クラス (410~520 万円)、A クラス (1997 年発売、225~



「Sクラス」

「メルセデス・ベンツ」の最高級乗用車
全長 504.5cm、全幅 185.5cm、全高 145cm
エンジン：V型 6～12 気筒
価格：840～1580 万円



「Eクラス」

「メルセデス・ベンツ」の中型乗用車
全長 482cm、全幅 182cm、全高 143.5cm
エンジン：V型 6～8 気筒
価格：605～875 万円



「Cクラス」

「メルセデス・ベンツ」の小型乗用車
全長 453cm、全幅 173cm、全高 142.5cm
エンジン：直列 4 気筒 / V型 6 気筒
価格：395～610 万円



「Mクラス」

「メルセデス・ベンツ」の 4 輪駆動レジャー用車 (RV)
全長 464.5cm、全幅 183.5cm、全高 182cm
エンジン：V型 6 気筒
価格：550 万円



「Vクラス」

「メルセデス・ベンツ」のミニバン
全長 467cm、全幅 189cm、全高 182cm
エンジン：直列 4 気筒 / V型 6 気筒
価格：410～520 万円



「Aクラス」

「メルセデス・ベンツ」のコンパクトカー
全長 361.5cm、全幅 172cm、全高 157.5cm
エンジン：直列 4 気筒
価格：225～295 万円

290 万円) へと下方へのブランド拡張を行った。彼は、全ての乗用車の中で最良のものを創るという姿勢を、それぞれのカテゴリにおいて最良のものを創るという姿勢に転換しようとした。彼の構想の先には壮大な「ダイムラー帝国」があったのかもしれない。

しかし、「Das Besten oder Nicht (最善か、無か)」という社是を掲げていたダイムラー・ベンツ社は、1 つの技術を商品化するために 10~15 年といった長い時間をかけていた。そのため、今という時代に要求される多種多様な商品を短時間で創り出し、それらを次々と市場に送り込むといった車づくりへの転換は、一朝一夕に成し遂げられるものではない。それなのになぜダイムラー・ベンツ社は、下方への拡張を肯んじえたのか。それには大きく分けて 2 つの理由がある。

理由 1. 高級車市場の競争激化

自他ともに認める最強のブランドであった「メルセデス・ベンツ」も、近年は強力なライバルとの激しい競争にさらされてきた。最も強力なライバルとして挙げられるのは、やはり同じドイツのブランドである BMW 社であろう。かつてはダイムラー・ベンツ社による BMW 社の買収が噂されるなど、両者の力の差は歴然としていた。しかし、BMW 社は 3 シリーズ (1975 年)、5 シリーズ (1976 年)、7 シリーズ (1977 年) と、「メルセデス・ベンツ」とは逆に上方への拡張が拡張し、「メルセデス・ベンツ」と並び立つ世界を代表する高級車ブランドへと成長した。また、BMW 社は最高級ブランドとして「ロールスロイス」を、小型車ブランドとして「ローバー (MINI)」を傘下に加え、着々とその帝国を築いている。

また、トヨタ自動車の躍進も看過できない。トヨタ自動車はもともと「カローラ」などコンパクトな車を軸にしていたため、「メルセデス・ベンツ」の競合ではなかった。しかし、自動車全体の重要が伸び悩むなかで、利幅の小さなコンパクトな車のみを製造していても成長はおぼつかないと考えたトヨタ自動車は 1989 年、方針を転換し、北米において高級ブランド「レクサス」を発売したのである。「最高のおもてなし」を掲げる「レクサス」は、その後順調に売り上げを伸ばし、「メルセデス・ベンツ」の牙城を崩し始めた。その他、本田技研の高級車ブランド「アキュラ」、日産自動車の高級車ブランド「インフィニティ」も高級車市場に参入してきた。

競合ブランドは様々な価格帯の製品をそろえている。そもそも高級車市場の規模は限られているうえ、安価なエントリーモデルによって潜在的な顧客を他社に囲い込まれるようでは「メルセデス・ベンツ」のさらなる発展はおぼつかない。ここに、「メルセデス・ベンツ」が下方に拡張した理由の 1 つがある。

理由 2. 環境対策

ガソリンを燃やして走る自動車は、温室効果ガスである CO₂、NO_x や PM 等、大気汚染の原因となる物質を多く排出している。それ故に、これまで政府は排気ガスに対する規制を強めてきた。特に、アメリカで 1970 年に制定された大気浄化法改正案第 2 章⁸ (マスキー法) を皮切りに、世界中で排ガスに対する規制が強化されてきた。それに伴い、ヨーロッパでは製造する車の大きさではなく、企業ごとに CO₂ 排出量が規制されることになった。つまり、大型の高級車のみを製造しては排ガス規制をクリアすることが難

⁸ 大気浄化法改正案第 2 章とは、アメリカにおいて 1970 年 12 月に改正された法律のことを指す。この法律は、自動車の排気ガスに関する規制法であり、当時世界一厳しい基準を設けており、多くの自動車メーカーによる反発を受けた。

しくなった。また、ドイツの D3 に見られるような、低燃費・低公害車購入者に対する優遇政策の助けもあって、消費者の小型車に対する評価が高まった。そのため、ダイムラー・ベンツ社は燃費のよい小型車を製造することによって、本流である大型高級車の製造を維持しようとした。

以上 2 点が主な要因となり、ダイムラー・ベンツ社は新たに小型車を発売することになった。その際、パートナーとなったのが、デザイン性の高い腕時計ブランドである「スウォッチ」で有名なスウォッチグループである。

第 2 章 スウォッチグループについて⁹

第 1 節 スウォッチの誕生

「スウォッチ」と言えば、一般的に「プラスチック製のボディに多様なデザインが特徴」、「数千円で購入できる安価なファッションウォッチ」というブランドイメージが存在するであろう。スウォッチグループは、83 年の発表以来、世界中で人気を博し、日本でも多くのファンを獲得した時計メーカーである。しかし、安価でファッションブルな時計メーカーというイメージを持つ一方で、スウォッチグループは、「オメガ」や「ラドー」等のスイスの高級ブランドを傘下に収めた、世界最大の時計コングロマリットでもある。スウォッチグループは、ブランドポートフォリオを持つことで、中東の大金持ちから、発展途上国の若者まで、世界の様々な市場ニーズに合わせた商品供給を行っている。それ故に、景気後退で高級ブランド市場に陰りが出た際も、安価なブランドによって顧客を吸収し、グループ全体の収益を安定させることができるのである。このようなスウォッチ流のブランドポートフォリオが完成させた背景には、スウォッチグループ社長のニコラス・G・ハイエクの活躍があった。

伝統的なスイス時計産業

スウォッチグループの前身は、1930 年に発足した SSIH グループと、1931 年に発足した AUSAG グループにまで遡ることができる。スイスが時計産業に進出した時期は、フランスやイギリスと比較すると後発ではあるが、国家の法的支援や資金的援助、さらにスイスの時計職人の手作業による技を強みに、世界をリードする存在となった。しかし、職人の手作業による工程故に、世界的に知られた時計メーカーといえども、その規模は大きくてもせいぜい町工場程度の小規模なものであった。そこで、世界各地で大規模な工業化が進む中、国際競争力をつけるべくスイス時計メーカーは、SSIH グループや AUSAG グループのような複数の時計メーカーによる連合体に所属することを選択したのである。

しかし、1960 年代から 1970 年代にかけて、産業革命以前から「時計といえばスイス」と言わしめたスイス時計産業に暗雲がかかり始める。1960 年代から、日本で量産されたクォーツ時計が世界中に普及したからである。革新的技術であるクォーツは、「正確な時間を示す」という時計の根源的な機能において、スイス時計の機械式時計を時代遅れの存在とさせた。この革新的技術は、時計業界の主役の座をスイスから日本へと譲渡した。さらに、1970 年代に市場に登場したデジタル時計も、量産が容易であったことから低

⁹ 本章の執筆に際しては、磯山友幸 (2006) 『ブランド王国スイスの秘密』(日経 BP 社)、及び社会経済生産性本部「swatch (SMH Swatch 事業部のケース)」を参照した。

価格での販売が可能になり、デジタル時計とクォーツ時計が、時計業界を苛烈な価格競争にさらす結果をもたらした。

クォーツ時計の誕生

19 世紀から 20 世紀にかけて、一般に普及していた時計の形態は、「機械式時計」と呼ばれるものであった。これは、手動の発条（ゼンマイ）から発せられる力を歯車や変速機などに伝え、それらを回転させることで時を刻む仕掛けのものであった。この仕組みは、回転を正確に 1 秒に調整することは、どんな優秀な熟練工にとっても至難の業な構造であり、誤差が生じることを避けることはできなかった。例えば、クォーツ時計が普及する前の、1960 年代において最も正確とされた時計は、1 日に 5 秒前後の誤差を生じさせていた。それ故、精度の高さがその時計のブランドイメージを形成するための重要な要因であり、精度の高さと値段の高さはほぼ比例関係にあった。

機械時計の精度の追及が時計生産の永遠の課題であった時代、「電気時計」という角度からも精度を迫った研究が行われていた。その研究の末に完成された、時計産業に大きな衝撃を与えた時計の形態が、「クォーツ時計」であった。このクォーツ時計は 1 日 0.2 秒の誤差という、上述した機械式時計と比較して遥かに優れた精度を実現させた。世界で初めて販売されたクォーツ時計は、日本の諏訪精工舎（現在のセイコーエプソン社）が 1969 年に販売した「セイコー 35SQ」である。これは、大卒の初任給が 4~5 万円であった時代に、45 万円という高価格が設定された時計であったが、この世界初のクォーツ時計の精度は、世界中の時計産業に大きな衝撃を与えた。

クォーツ時計の仕組みは、電池を駆動源とし、その名の通りクォーツ（水晶）を振動源としている。電圧を加えられた水晶が、振動を始め、水晶の表面にプラスの電気とマイナスの電気が交互に発生するという性質を利用し、水晶振動子と IC（集積回路）を組み合わせで作った発振回路により純電子的な信号を発生させる。さらに、これを分周と呼ばれる周波数を 2 分の 1 ずつ



世界で初めて販売された
クォーツ時計
「セイコー 35SQ」

落とす作業によって 1 秒の信号を得て、その信号を機械的信号に変換するのにステップモーターを用い、モーターの中心にあるローターが決まった角度だけ回転するという構造になっている。この仕組みによって高い精度を実現したクォーツ時計は、その後改良が行われ、出現してから僅か 10 年足らずで世界の時計生産の半数以上を占めるまでになったのである。

スイス時計産業の転落と日本時計産業の台頭

SSIH グループや ASUAG グループは、クォーツ時計の可能性を見誤っていた。このクォーツ時計の仕組みを世界で初めて開発したのは、他ならぬ ASUAG グループであったが、伝統的なスイス時計職人の間に広がる「発条を使わない時計は時計にあらず」という考えが、クォーツ時計に新たな市場性を見出すことを妨げてしまった。機械式時計において他の追随を許さない最高の品質を提供しているという驕りが、スイス時計産業のゆるぎない牙城を崩すことになったのである。

一方で、スイス時計を超えることを目標にしていた日本は、クォーツ時計の開発に力を注いだ。そして、日本の時計メーカー達は、国内で激しい新製品開発競争と低価格競争を始めることになる。クォーツ時計

は、上述した通り電子信号を利用した仕組みの時計であり、同じように電子信号を利用する様々な機能を容易に追加することができる、拡張性に優れたものであった。また、その生産に熟練工が必要なくなり、高丈における大量生産が可能であった。その結果、大量生産によるコストダウン、クォーツ時計の積極的な開発、生産システムの合理化などが目覚ましいスピードで進むことになった。

この発展競争の末、1875 年に 17000 円程度の生産コストが必要であったアナログクォーツ時計は、1983 年にはその 5 分の 2 の 6700 円程度で生産が可能になった。また、デジタルクォーツ時計については、1975 年に 19000 円程度した生産コストが、その 15 分の 1 である 1300 円程度にまで低下するという下落ぶりであった。それ故に、スイス時計業界は、これらのクォーツ時計によって日本のメーカーに後れを取り、1979 年にはついに時計生産量世界一の座を日本に奪われることになる。

新たな競合の登場

さらに、クォーツ時計の進出は、異業界から時計業界に向けての参入を促進した。そのひとつは、クォーツ時計に使用するエレクトロニクス技術を有する業界からの参入である。上述の通りクォーツ時計は、エレクトロニクスの技術によって容易に生産が可能であったため、日本においてもセイコー社やシチズン社などの伝統的な時計メーカーのみならず、カシオ社、東京三洋社、栄光ビジネスマシン社、スター電子社、日本サイクル社などの多くの企業がエレクトロニクス業界から参入してきた。特にカシオ社は、その電卓開発で培った技術を存分に発揮して常識はずれの低価格時計を市場に投入し、時計部門においてシチズン社やセイコー社に次ぐ、国内大手の時計企業へと成長した。

また、多くの企業が参入してきたことにより、新しい発想の時計も登場した。その 1 つは現在のハミルトンの前身である HMW 工業（現在のハミルトン）が初めて開発に成功したデジタル時計である。HMW 工業が開発したこのデジタル時計は、「パルサー」と名付けられ、従来の長針と短針からなる文字盤式の時計ではなく、LED で表示されたデジタル時計であった。デジタル時計は、アナログ時計と比較して、工場生産が容易であったために大量生産による規模の経済の追及が容易であった。そのため、上述したように急激にその生産コストは低下することになる。



世界初のデジタル時計
「パルサー」

また、クォーツ時計は、時計の駆動部分であるムーブメントと呼ばれる部分の簡略化を促進した。それ故に時計の組み立てが非常に容易なものとなり、時計の組み立て専門組織が参入することになる。日本などから時計のムーブメントの供給を受け、人件費の安い東南アジア諸国等が、新たに時計産業に参入してきた。その中でも、特に香港は安価な人件費等を利用して急成長を遂げ、1982 年には日本をも抜いて世界一の時計生産高を記録するまでになった。

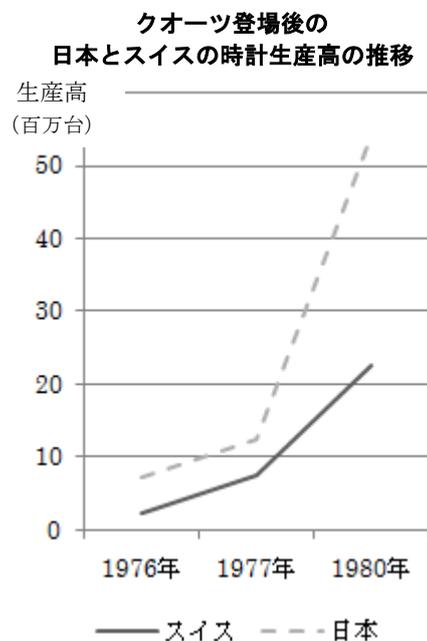
スイス時計産業の衰退

スイスの機械式時計が流通していた時代、時計は「高級品」であった。しかしクォーツ時計やデジタル時計の量産体制が確立され、時計が安価なものとなると、時計は「日用品」になった。高いほど正確な時

計であるという概念を、時計は値段に関わらず正確で当たり前という概念に変えてしまったのである。また、時計の複数所有が珍しいことではなくなったため、時計は何度も修理するものではなく、あまり修理のいらぬ安い時計を複数持つという考え方を生み出したのである。

スイス時計産業も、この流れに迎合して量産体制を構築してクォーツ時計やデジタル時計を市場に投入したが、技術や価格競争力で先行する日本の時計産業には追いつくことはできなかった。スイスが 1976 年に 200 から 300 万本、1977 年に 600 から 900 万本、1980 年に 2000 万から 2500 万本の生産高を記録する一方で、日本のクォーツ時計の生産高は、1976 年に 730 万本、1977 年に 1260 万本、1980 年に 5400 万本というものであった。

この結果、時代遅れの烙印を押された多くのスイスの時計メーカーは、廃業へと追い込まれていった。1970 年に 1620 社あった時計メーカーは、1980 年には 560 社にまで減少してしまい、スイス国内における時計産業人口も 90000 人から 30000 人にまで減少し、街に失業者があふれた。「オメガ」の日本の時計メーカーへの身売り話が持ち上がった程、当時のスイス時計産業の状況は悲惨なものであった。



スイス時計産業の反撃

「スウォッチ」は、このようにスイス時計業界が暗礁に乗り上げた 1980 年代に誕生したブランドである。前述した SSIH グループと AUSAG グループは、生き残りをかけて 1983 年に合併し、SMH (Swiss Corporation of Microelectronics and Watch Making Industries Ltd.) グループとなった。この時、コンサルタントとして経営戦略を託されたのが、ニコラス・G・ハイエク (Nicolas G Hayek) である。ハイエクは、フォルクス・ワーゲン社や日立製作所の立て直し、チューリッヒ市場やスイス郵便電電事業の再建などに成功した過去を持つ有能な人物である。



ニコラス・G・ハイエク

そのハイエクが、スイス時計産業が抱える構造的な問題点を見抜き、スイス時計産業を復活させるために採った戦略が、「スウォッチ」の展開である。「スウォッチ」は、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。ハイエクは、出資主の銀行の反対を押し切り、「スウォッチ」の展開に踏み切った。

当時の日本メーカーは、最先端の技術を駆使して次々とクォーツ時計やデジタル時計の新製品を販売していた。これらは、低価格であり、高精度であり、機能が豊富であり、時計というよりもむしろ情報機器というイメージが強いほど、従来の時計の概念を覆すものであった。ハイエクは、このような製品を提供している日本を競合として捉え、高精度のクォーツ時計であり、防水性があり、スタイリッシュであり、

しかも誰でも購入できる値段の時計を開発するという方向性を打ち出したのである。

ハイエクがこのような大胆な改革を行うことができた理由は、主に 2 点あると考えられている。まず 1 点に、ハイエク自身が時計業界出身ではなく、スイス時計業界が誇ってきた伝統的な職人の技術や機械式時計にこだわりを持っていなかったことが挙げられる。また、それ以上に、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ことを勘案すれば、製品の裾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ができない、とハイエクが考えたことが挙げられる。

第 2 節 スウォッチの戦略

ファッション性の強調

「スウォッチ」の戦略は、「時計を精密機械ではなく、ファッションとして創り、売る」ことにあった。「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表し、様々なデザインの時計を半年の期間限定で販売した。

「スウォッチ」の名を世に知らしめた戦略が、1985 年に発表された、アート・スウォッチの構想である。これは、「時は芸術」の名の下に「スウォッチ」が最も力を入れた戦略であり、世界の先端的アーティストの作品を時計の中に残そうというコンセプトのもとで考えられたものである。つまり、プラスチック製の時計を、一流アーティストのキャンバスにしてみようという、時計史上類を見ない新しい試みであった。このアート・スウォッチの第 1 号モデルは、1985 年 3 月 20 日にパリのポンピドー・センターで行われた芸術イベントにおいて披露された。「キキ・ピカソ」と呼ばれるその時計は、生産個数わずか 120 個というものであり、後のオークションにおいて日本円にして 550 万円という高価格で落札されている。この「キキ・ピカソ」の後、さらにキース・ヘリングやサム・フランシス、ミモ・パラディなど一流のアーティストを起用（これまでに「スウォッチ」のデザインに参加したアーティストは 100 名を超える）して、「芸術作品」を世に送り出し、スウォッチは名を広めていった。

また、アート・スウォッチの他にも、1986 年に発売された今までの時計では考えられないような大きめな時計である「ポップ・スウォッチ」、1990 年に発売された 200m 防水機能を持つダイバーウォッチの「スキューバ 200」、同年に発売されたクロノグラフの「スウォッチ・クロノ」、1995 年発売された初のメタルモデルである「スウォッチ・アイロニー」、1997 年に発売されたプラスチック・クォーツ最薄の「スウォッチ・スキン」など、「スウォッチ」の時計は多くのバリエーションを展開して話題を作り続けてきた。



2009 年度の「Swatch」
秋冬コレクション



「スウォッチ・スキン」(右) 及び、
「スウォッチ・アイロニー」(左)

また、これらのデザインは年 2 回、新しいデザインを次々に登場させることで、半年経つともう手に入ることができないという感覚を消費者に植え付け、スウォッチの戦略は成功をおさめた。「スウォッチ」は、1982 年から 1992 年までに 25000 万個もの売上を記録している。安価だが、ファッショナブルで、気軽に購入できるアクセサリとして、「スウォッチ」はコレクターズアイテムと化した。さらに、多様なデザインは、様々なファッションに適合し、時計業界が苦手とされていた女性層の市場開拓にも成功した。

上述したように時計のコモディティ化によって時計の「正確さ」が時計業界において当たり前となってしまう状況において、時計の価値を「正確さ」から「ファッション性の高さ」へとシフトさせたハイエクの考えは、的を射ていたといえよう。

このように「スウォッチ」の展開を成功させ、スイスの時計産業を復興させた SMH グループは、1998 年に社名自体をスウォッチグループに変更し、「スウォッチ」の展開を広げ続けている。

日本における「スウォッチ」の動向

スウォッチグループ（当時は SMH グループ）が、「スウォッチ」の販売を日本において開始したのは、「メルセデス・ベンツ」が日本において販売されるよりも 1 年早い 1985 年のことである。スウォッチグループは、日本の 20 歳代の若者をターゲットに「スウォッチ」を日本に進出させた。

クォーツ時計が開発される以前の日本における腕時計の流通経路は、主にメーカーから卸売業者を経由して小売店において販売される仕組みになっていた。そして、当時の小売店は必要最小限の在庫を抱え、売れた数量だけ新たに入荷するという方法を選択することで過剰在庫のリスクを回避していた。しかし、新製品開発が容易なクォーツ時計やデジタル時計が登場し、次から次へと新製品が登場するようになると、この方法は選択することができなくなる。従来の腕時計の場合、一度製品を仕入れればしばらくの間は新しく製品を仕入れる必要はなかった。しかし、新製品が登場する頻度が高くなると、小売店は頻繁に新製品を仕入れなければならない、資金不足に陥った。また、故障した際には新しいものを安価に購入することが可能なクォーツ時計が広く市場に受け入れられ、時計の修理需要が極端に減少した結果したことにより、時計専門店の存在の必要性が弱まった。この結果、時計小売店の経営は悪化し、1979 年から 1988 年までの 10 年間で時計小売店は 3000 店舗も減少している。それ故に日本の時計流通は危機に瀕し、多くの時計メーカーが、かつての家電メーカーのように地域販売会社を設立した。また、1970 年代末から幅広い種類の時計を大量に集めて販売するという新しい業態が誕生し、ヨドバシカメラやビックカメラのような大型小売店が時計の販売を始めるようになった。

「スウォッチ」は、「ロレックス」や「オメガ」を販売しているような時計専門店よりも、デパートやディスカウントストアを通じて広く販売された。その理由は、当時日本において販売された「スウォッチ」が、7000～14000 円と非常に安価なものであったことに起因する。当時の保守的な時計専門店は、デパートやディスカウントストアで大量に販売されるスウォッチに動揺を隠せなかった。その中で、「ロレックス」や「オメガ」のようなスイスを代表する高級腕時計ブランドと、プラスチック製の安価な「スウォッチ」を同じ店舗で販売することに抵抗を示した専門店も多かった。バッテリー交換のために時計専門店に「スウォッチ」を持ち込んだ際に、交換を拒否されたというエピソードが残されているほどである。それ故に、「スウォッチ」は大手量販店を中心に販売がなされたのである。

このような販売網で販売された「スウォッチ」は、日本においては若者の間で一大ブームを巻き起こした。大阪にある心斎橋ビブレが、1992年に「スウォッチ」の同年モデルを売り出したところ、発売前から店舗の前に若者の行列ができ、120個が販売後すぐに完売したというエピソードからも当時の日本の若者の間における「スウォッチ」の人気ぶりがうかがえる。新製品紹介雑誌「mono マガジン」は、朝日新聞の紙面¹⁰において、日本におけるこの「スウォッチ」の人気の理由を3点挙げている。

第1に、その希少価値である。販売数の少なかった「キキ・ピカソ」がオークションにおいて高額で競り落とされたことは前述したが、日本においても同様の現象が起きた。例えば、販売数が少なかった「ブラック・フライデー」は、「キキ・ピカソ」にまでは及ばないものの、なんと150000円程度の価値があるという。「スウォッチ」と同様に希少性が話題を呼んだ腕時計ブランドにカシオ計算機が1983年から販売を開始した「Gショック」がある。重力（gravity）の衝撃（shock）に耐える、即ち落ととしても故障しない腕時計として開発されたこの腕時計は、ベルトには壊れにくいプラスチック素材が使われており、デザインも頑丈さをイメージさせる黒色を基調とした個性たっぷりの商品であった。「スウォッチ」同様に少量多品種を期間限定で販売していた「Gショック」は、当時の若者の間で人気を博し、新モデルの発売日には店舗の前に行列が出来たという。また、廃版になったモデルを高値で手に入れようとする若者も多かった。



「Gショック」

「スウォッチ」が人気を博した理由の2点目は、欧米での人気である。上述した心斎橋ビブレは、「スウォッチ」の日本進出当時、特設コーナーを設けても売り上げは思ったように伸びなかったという。しかし、欧米で人気が出始め、その様子が「mono マガジン」や「Begin」等の雑誌で紹介され始めると、途端に売れ始めた。この様子は「Gショック」にも当てはまる。「Gショック」は、アメリカ市場においては、アイスホッケーの選手がバック（球技におけるボールに相当する円盤）の代わりに「Gショック」をゴールに打ち込んでも壊れないというCMを通じて注目を集め、このCMの内容がテレビ番組内で証明されたことにより、爆発的な大ヒットを記録した。しかし、日本市場においては売上が伸び悩んでいた。しかし、1992年頃からそのデザインに惹かれたストリートカジュアルと呼ばれる若者の間で人気を博し始め、1994年に公開された映画「スピード」の劇中で主演のキアヌ・リーブスがGショックを身に着けていたことをきっかけにして、日本全国でブームに火がついた。欧米で人気を博している商品に注目するのは日本の若者の特徴なのかもしれない。

「スウォッチ」が人気を博した理由の3点目は、コレクター性である。「スウォッチ」の裏面に記載されている製造番号を調べることによって、その時計がいつどこで製造されたのかがわかる「スウォッチ」のシステムがコレクターの心理を操ったという。また、ファッション性の高いデザインも、コレクターの趣向に合っていたと考えられる。

「スウォッチ」は、日本において、奇抜な広告手法も採用している。日本において「スウォッチ」を消費者に認知してもらうため、文字盤だけで直径16メートル、ベルトを合わせると全長107メートルにも及ぶ巨大な時計を六本木の再開発ビルに飾り付けたのである。このディスプレイは、1986年に朝日新聞社の主催するディスプレイ賞を受賞している。

¹⁰ 朝日新聞 1999年6月5日付の記事に掲載。

スウォッチのブランド戦略

ファッション性を全面に押し出した「スウォッチ」で、衰退していたスイス時計産業から脱却し、日本でも成功をおさめたスウォッチグループは、1990 年代後半から、高級化路線へ拍車をかけ始めた。次から次へとブランド買収を行って最高級価格帯の強化を行う一方で、ブランド力を活かして貴金属・宝飾事業も拡大させた。前述したように、1970 年代から 1980 年代前半にかけて、スイス的高级時計業界は、日本の時計メーカーに押されて壊滅状態にあった。しかし、その中で低価格の「スウォッチ」は、ファッション性と希少性をブランドの特徴とすることで新市場の開拓に成功した。この後、スウォッチグループは、M&A によって高級時計メーカーを次々と買収した。既にスウォッチグループに属しているブランドよりもさらに上の価格帯を強化する狙いで、例えば、「ブレケ」、「ブランパン」、「ジャケドロ」等の買収を続けたのである。この結果、各ブランドにおけるターゲットの明確化と、価格競争に陥らないスウォッチグループ流のブランドマネジメントを生み出した。

現在のスウォッチグループのブランド格付け

プレステージ クラス	Breguet, BLANPAIN, OMEGA, GlasHutte, JAQUET DROZ, LEON HATOT.
ハイクラス	RADO, LONGINES.
ミドルクラス	TISSOT, CK, HAMILTON.
ベーシッククラス	Swatch.

<p>プレステージクラス</p>  <p>「Breguet」 「BLANPAIN」 「OMEGA」 「GlasHutte」 「JAQUET DROZ」 「LEON HATOT」</p>					
<p>ハイクラス</p>  <p>「RADO」 「LONGINES」</p>		<p>ハイクラス</p>  <p>「TISSOT」 「HAMILTON」 「ck」</p>			<p>ベーシック クラス</p>  <p>「swatch」</p>

第3節 スウォッチの新たな挑戦

成長を続けてきたスウォッチグループは、1996 年、異業種に参入することによって、創業以来例を見ぬ試みに挑戦することとなる。それが、今回のテーマでもある小型車の製造である。

なぜスウォッチグループは、全く畑違いの自動車産業に参入しようとしたのか。それには、主に 2 つの動機があったと考えられる。

1 つめの動機は、「ファッショナブルで楽しい」という、「スウォッチ」のブランドアイデンティティの拡張である。前述したように、スウォッチグループは、クォーツ時計をひっさげて市場を席捲する日本や香港の時計メーカーに負けじと、スイス発のクォーツ時計ブランドたる「スウォッチ」を生み出し、「超高価な家宝」あるいは「廉価な小道具」のどちらとしてしか存在し得なかった時計に新たな風をもたらし、スイスの時計づくりの評判を回復させることに成功した。

「スウォッチ」はスタイリッシュで面白く、若者向きで、刺激的な楽しいブランドであり、高品質であると同時に低価格の時計という考えを、「スウォッチ」の核となるアイデンティティと定義した。こうしたブランドアイデンティティは、1980 年代から現在に至るまでの、世界中の様々なアーティストやデザイナーとの優れたコラボレーション企画によるファッショナブルな製品の販売によって、世界中に伝えられた。「スウォッチ」は創業以来多様なコラボレーション戦略を展開しており、それらは見事に「ファッショナブルで刺激的、楽しい」というブランドアイデンティティを消費者の脳裏に焼き付けることに成功している。

この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がけるという新たなコラボレーション企画であった。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である。また、自動車の中でも小型な小型車は、カジュアルでファッション性が高く、若者が好んで購買することが多いため、「スウォッチ」のブランドアイデンティティを生かすため、スウォッチグループは自動車の中でも小型車を選定した。

しかしながら、「スウォッチ」が自動車産業に進出しようとした動機は、それだけではない。この新規事業は、「スウォッチ」の従来の巧妙なブランド構築戦略の延長線上にあったのである。「スウォッチ」はこれまで、マス広告を用いる代わりに、入念に選定したイベントのスポンサーになることによって、異彩を放つパブリシティ戦略を展開してきた。ニューヨークでブレイクダンス・チャンピオンシップを主催したり、パリでストリート・ペインティング・コンテストのスポンサーになったり、超自然歴史移動博物館を支援したりしたことが、その例に当たる。そして、「スウォッチ」のブランド構築戦略はポップ・カルチャー運動の枠にとどまらず、歴史的な出来事に関連づけた製品の発表にまで拡張されている。1980 年のモスクワ・オリンピックでの限定モデルの発表はもちろんのこと、1985 年のペレストロイカ、1986 年のハレー彗星、1989 年の東欧の開放、1992 年のリオデジャネイロの国連地球サミットといった世界情勢の流れにも敏感に反応し、新製品を導入した。つまり「スウォッチ」は、「ファッショナブルで楽しい、刺激的」というブランドアイデンティティ以外にも、世界情勢の流れにも敏感な、社会性の高いブランドなのである。1990 年初頭のヨーロッパでは、環境に対する意識が高揚しつつあり、自動車の排気ガスの規制引き締めが見込まれる中、低燃費でエコロジカルな自動車の開発が望まれていた。また、ヨーロッパ各地は、自動車の普及に伴う慢性的な駐車スペース不足という問題を抱えていた。まさに、時代は小型車の開発を待ち望んで

いたのであり、スウォッチグループはそこに目を付けたのである。

自動車会社提携先の指名

小型車の開発に当たって、スウォッチグループがパートナーとして選定したのが、小型車の製造経験が豊富なフォルクス・ワーゲン社である。フォルクス・ワーゲン社は、上述したヒトラーの国民車構想の際に、ナチス党からの支援を受けて成長した、第2次世界大戦以前からの歴史を誇るドイツの自動車製造最大手の1つである。フォルクス・ワーゲン社が開発した、「ビートル」と呼ばれる「フォルクスワーゲン・タイプ1」は、1938年から2003年までに、世界最多となる1250万台もの生産を記録している。また、1974年に、スペース効率の優れた前輪駆動のハッチバック車「ゴルフ」を開発して、その機能性が市場に受け容れられてベストセラーとなり、以来、ヨーロッパを代表する大衆車メーカーとしての地位を確立した。スウォッチグループは、ハイエクが再建を手伝った過去もあるフォルクス・ワーゲン社に渾身のオファーを申し入れたがフォルクス・ワーゲン社に受け入れられず、彼らとの提携を夢見ていたスウォッチグループは、あえなく挫折を味わうこととなった。



「ゴルフ」

しかし、スウォッチの自動車産業参入は、思いも寄らぬ形で再び現実味を帯びることとなる。それが、他でもない、ダイムラー・ベンツ社によるプロジェクトへの立候補であった。当社は、前述した大気浄化法改正案第2章の制定（1970年）を契機に高まる環境意識の気運の元、消費者の小型車へのニーズをいち早くとらえ、70年代からエコロジカルな小型車開発の構想を描いていたのである。1994年に、2社合弁でMCC（Micro Car Corporation）社を設立すると、両社は新たな小型車の開発を進めた。

第3章 新しい小型車について¹¹

第1節 MCC社及び開発された小型車について

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¹²形式で設立され、自動車の生産はフランスのモゼールにあるハンバックの生産工場で行われることになった。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」を発表し、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。この「Smart」という名前は、SwatchのS、Mercedes-BenzのM、そして芸術を意味するArtから名付けられた。



モーターショーにおいて展示された
MCC社の小型車

¹¹ 本章の執筆に際しては、松井大助（2008）『自動車業界大研究』（産学社）、尾崎桂治（2006）『日本自動車史年表』、及び塩地洋（2002）『自動車流通の国際比較』（有斐閣）を参照した。

¹² 合弁とは、複数の企業が共同で出資を行って企業を設立し、その企業に経営資源を集めて事業を展開することを指す。

MCC 社が開発したこの小型車は、全長がわずか 256.0cm しかなく、卵のような形をした外観が特徴の二人乗り自動車(シティクーペ¹³)である。当時の自動車メーカーが、法律で定められている中¹⁴でできる限り大きな自動車を作ろうとしていたことに対して、MCC 社はできる限りコンパクトな自動車を開発することを目指していた。これは、ハイエク氏によって設定された「楽しくてシンプルで環境に良い小さな車」というコンセプトに基づいたものであった。

この小型車に採用された独自の「トリディオン・セーフティセル」と呼ばれる構造のボディが、コンパクトでポップな外観と、高い衝突安全性能の確保を両立させている。安全性の基準に関しては、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のものが採用されており、普通自動車と同等の衝突安全性を誇っている。さらに、エンジンに 598cc の直列 3 気筒のターボエンジンを搭載し、フロントサスペンションにストラット式サスペンションと呼ばれる構造を取り入れることで、快適な乗り心地を実現させた。また、この小型車は、タウンユースで低燃費の環境保護重視型であり、非常時コールシステムや公共交通料金割引制度の付与による地域交通システム提案など、ダイムラー・ベンツ社のノウハウがふんだんに盛り込まれているものとなった。

その一方で、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。前述したトリディオン・セーフティセルを、多くの組み合わせが存在する色で塗り分けることによって、ポップな外観を実現した。この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いる。

プラスチック製のボディパネルは、多くの色から選択可能であり、内装も赤・青・緑の中から選択することが可能である。さらに、このボディパネルは、購入後も様々なデザインのボディパネルに交換することができる。この仕組みは、車体に傷をつけた際に板金修理を行うよりも安価な費用で交換が可能で、デザイン性のみならず実用性も重視したものである。ボディパネルの色は、単なるツートンカラーのみならず、アクアカラーと呼ばれるマーブル柄など多彩なデザインが提供された。この仕組みから着想を得て、欧州においてはボディパネルにラッピングを施すことで、宣伝にもこの小型車が利用されるようになっていく。また、インテリアデザインにも力を入れ、メーターナセルの縁取りや、ウインカーレバー先端の小さなパーツまでしっかりとデザインされており、高価な素材を使用していないにも関わらず、それ単体で見ても美しく愛らしいものに仕上がっている。



ヨーロッパにおいて販売された
「Smart city-coupé」



アクアカラーのボディパネル



映画の宣伝に利用される
「Smart」

13 クーペとは、自動車の車種の一つであり、一般に、固定された屋根が取り付けられた 2 ドア 2 人乗りの車種を指す。
14 例えば、日本では軽自動車は全長 340.0cm 以下、幅 148.0cm 以下、総排気量 666cc 以下のスモールカーのことを指し、普通自動車と比較すると、自動車取得税などの費用を抑えることができる。

第 2 節 日本市場への進出

日本市場への進出

2000 年、MCC 社は欧州において「Smart」という名称で販売していたこの小型車を、日本市場に投入することになった。同年の乗用小型車の登録台数が約 3000 万台という大規模な日本の自動車市場は、MCC 社にとって非常に魅力的な市場だったのである。今回日本市場において販売する小型車は、基本的なデザインは欧州で販売したものと同一である。全長が 256.0cm、全幅が 151.5cm、全高が 155.0cm であり、エンジンは欧州で販売したものと同様に直列 3 気筒で排気量が 598cc のターボエンジンある。非常に小さな車体であるが、軽自動車の規格を全幅が 35mm 上回っているため、軽自動車ではなく小型車の扱いとなる。価格は 130 万円を予定しており、日本での販売に際し、この小型車の輸入に関する業務（例えば、税関への申告や陸揚げ後の点検・整備など）は、それまで「メルセデス・ベンツ」の自動車を取り扱ってきたメルセデス・ベンツ日本株式会社が行うことになった。

日本における「メルセデス・ベンツ」の動向

ここで簡単に「メルセデス・ベンツ」の日本における動向について説明する。

「メルセデス・ベンツ」が日本に正式に輸入されるようになったのは、1986 年以降である。外国産の自動車を国内に輸入して販売する際には、税関への申告や陸揚げ後の点検・整備などの作業が必要であるが、「メルセデス・ベンツ」が日本で販売される際には、これらの作業を輸入車インポーターと呼ばれるメルセデス・ベンツ日本株式会社が、1986 年から現在に至るまで担当している。メルセデス・ベンツ日本は、「メルセデス・ベンツ」を本国ドイツから輸入後、自社の新車整備センターにおいて安全法規への適合の確認及び完成検査を行い、その後各地の「メルセデス・ベンツ」を扱う正規のディーラーのもとへ自動車を送り出している。

日本市場における自動車ディーラーは、自動車メーカーとの関係によって、「メーカー資本ディーラー」及び「地域資本ディーラー」に分類することができる。前者は、自動車メーカー自らが設立したディーラーであり、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。その一方で、後者は、地元の業者が設立したディーラーであり、自動車メーカーと契約を行うことで新車販売の権利を得ている。そして、自動車メーカーは、全国各地にこれらディーラーを連ねることで、日本における販売網を保有している。

「メルセデス・ベンツ」は、日本においては主に地域資本ディーラーによって販売されている。その中でも特に、株式会社ヤナセは全国に約 300 の販売店舗を持つ販売ネットワークを利用して、長年「メルセデス・ベンツ」の日本販売を担当していた。また、1989 年には石油販売会社の新出光が子会社シュテルン福岡を、紡績会社の興和紡績が子会社シュテルン名古屋南を、三菱重工業・三菱自動車工業・三菱電機・三菱商事・ダイムラーベンツグループが合弁会社シュテルンつくばを、1990 年には貿易会社インチケープが子会社シュテルン世田谷を、超音波機器メーカーの本田電子が子会社シュテルン浜松をそれぞれ設立し、ヤナセと同様に「メルセデス・ベンツ」の正規販売を開始している。また、1990 年からは三菱自動車工業の販売網の 1 つである「ギャラン店」（全国 85 店舗）においても三菱自動車との併売がなされるようになって

た。ヤナセ、シュテルン、そしてギャラン店というこれらの正規販売ネットワークは、ダイムラー・ベンツ社が展開する自動車の魅力を利用者に届ける大切な場であるとダイムラー・ベンツ社は認識しており、サービス品質を厳しく取りきめた販売店基準に従って管理・運営されている。今回新たに日本において販売される小型車も、全国の「メルセデス・ベンツ」の正規販売店 68 店舗及び三菱系列のギャラン店 37 店舗等、全国 130 店舗で販売が予定されている。

これらの販売網に支えられた「メルセデス・ベンツ」は、日本においては輸入車の中では特に人気が高く、1996 年から 2000 年の 5 年間における社名別輸入車新規登録台数は、4~5 万台の間で推移している。これは輸入車の中では「フォルクス・ワーゲン」と並んで最多の登録台数であり、「BMW」や「フォード」を大きく引き離している。

それでは、これらの自動車は一体どのような顧客が購入しているのだろうか。従来、日本における「メルセデス・ベンツ」のブランドイメージは、「高級車」や「金持ちの車」というイメージが強かった。徹底した安全対策が施されているダイムラー・ベンツ社の自動車に信頼を寄せている顧客は多く、医者、弁護士、企業の社長や個人事業主といった体を資本とする消費者を、主な顧客層としていたことがその一因となっている。

しかし、「メルセデス・ベンツ」の下方拡張を受け、その顧客層は広がっていると考えられる。例えば、C クラスを販売する際には 20~30 代の顧客層をターゲットにした広告を行い、「今までの顧客は、40 代の半ばが中心。C クラスは 500 万円前後の車なので、顧客層を広げたいのです」とメルセデス・ベンツ日本の担当者が口にしており、また、日興ソロモン・スミス・バーニー証券の松島憲之ディレクターは、1998 年から開始された A クラスの販売について、「A クラスは、小回りが利き、デザインも可愛い一方、特有の高級さもある。ベンツと無縁だった人も取り込み、底辺が広がった」と口にしており、これらの発言から「メルセデス・ベンツ」の顧客層が従来の顧客層から拡張された様子がうかがえる。また、メルセデス・ベンツ日本は、日本独自のサービスとして、1998 年から購入後 3 年間の無償修理サービスを開始している。「購入後も維持費等により費用がかさむ」という消費者の不安を解消する目的でこのサービスは実施され、ブランドの下方拡張に加えて、このようなサービスも新しい顧客層を取り込むことができた理由として挙げることができよう。

第 3 節 日本市場における自動車メーカーの動向¹⁵

第 1 項 日本市場の小型車及び軽自動車市場

「メルセデス・ベンツ」が 1986 年から進出してきた日本市場にはどのような自動車メーカーがあるのだろうか。1999 年度及び 2000 年度上半期の日本市場における乗用車販売の上位 10 ブランドは、次頁の表のようになっている。

¹⁵ 本節において取り上げられている競合企業及び各社の主力小型車・軽自動車の選択は、日経ビジネス 2002 年 5 月 20 日付の記事を参考にして行われた。また、小型車とは、軽自動車のいずれかの基準値を上回り、かつ全長 470.0cm 以下、幅 170.0cm 以下、総排気量 2000cc 以下の自動車を指す。

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

日本自動車販売協会連合会の発表を基に朝日新聞が作成。
(朝日新聞 2000 年 7 月 7 日付の記事に掲載)

この表から、近年はトヨタ自動車の小型車「ヴィッツ」や「カローラ」が日本市場において広く受け入れられている様子を読み取ることができる。2000 年現在で、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、日産自動車のプログラムダイレクター堀浩治は、「2003 年には新車販売台数のうち 1300cc 以下が 50% を超えるのではないかと話している¹⁶。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と考えられる。「ヴィッツ」を保有するトヨタ自動車は、軽自動車に強みを持つ子会社のダイハツ工業と協力し、2004～2007 年の間に 800～850cc の低公害車を商品化する予定があり、本田技研工業も 1000～1300cc の低燃費マルチワゴンを 2001 年後半には販売する見通しである。さらに、日産自動車はルノー社と協力して小型車「マーチ」の新型を開発し、2002 年に商品化する予定があり、今後小型車市場の競争は厳しさを増していくものであると考えられる。

また、日本市場において 1998 年に軽自動車の規格が改定され、軽自動車の安全性が向上するとともに、減税の対象となる自動車の範囲が情報に拡張したため、軽自動車に対する需要は拡大している。ダイハツ工業の広報部清水正造は、「消費者の中には小型車のカタログを持って軽を見に来る人もいる。並べても遜色がなくなり、1000cc 程度の車と同じジャンルと考える人が多いのでは」と話しており¹⁷、軽自動車が小型車と同等に扱われるようになった様子を表している。軽自動車は小型車と比較して、税制の面で優遇されており、また、高速道路の通行料金や自賠責保険などの保険料も安価である。自動車協会連合会の調査によると、軽自動車を保有している世帯の約 80% は、それ以外に自動車を保有しており、主な運転者の 65% が女性であることから、軽自動車はセカンドカーとして手軽な移動手段に利用されていると考えられる。

第 2 項 軽 2 座席スペシャリティカーについて

平成初期、日本市場において軽 2 座席スペシャリティカーというカテゴリが生まれた。スペシャリティカーとは、主にスポーティで実用性よりも審美性を重視した自動車を指し、走る性能のみならずインテリ

¹⁶ 日経ビジネス 2000 年 9 月 11 日付の記事より引用。

¹⁷ 朝日新聞 1999 年 3 月 2 日付の記事より引用。

アのデザインや装備を充実させ、快適で見栄えが良いデザインが求められた。日本市場において、スズキの「セルボ」やダイハツ工業の「リーザ」等の一般の軽自動車よりも高級な軽スペシャリティカーが開発されてきた。これらは主に若者層に支持され、中でも軽自動車で 2 座席のスペシャリティカーというカテゴリに属する「平成 ABC トリオ」や「軽の ABC 御三家」と呼ばれる 3 車種（「AZ-1」、「ビート」、及び「カプチーノ」）は、日本市場において人気を博した。これらはいずれもバブル崩壊の煽りを受けて生産が停止されており、このカテゴリは 2000 年現在では空白の市場となっているが、「平成 ABC トリオ」の中古販売価格は依然高く、根強いファン層の存在が確認されている。スペシャリティカーの中には、非常によく売れた車種も存在するが、基本的には「カローラ」や「ヴィッツ」のように、販売台数で稼ぐカテゴリではない。今回 MCC 社が販売する小型車は、軽自動車ではないものの、このカテゴリに属する車であるという見方ができるであろう。

「AZ-1」

「AZ-1」は、マツダが 1992 年から 1995 年まで生産していた軽 2 座席スペシャリティカーである。スケルトンモノコックと呼ばれる特殊なフレームを用いることで、外装を取り外すことが可能な作りになっており、外装を取り外した状態でも走行が可能である。また、軽自動車の中で唯一、跳ね上げ式のガルウィングドアが採用されている。全長は 329.5cm、全幅は 139.5cm、全高は 115.0cm であり、エンジンは直列 3 気筒で排気量は 660cc である。総生産台数は、約 4400 台であった。



「AZ-1」

「ビート (BEAT)」

「ビート」は、本田技研が 1991 年から 1998 年まで生産していた軽 2 座席スペシャリティカーである。エンジンを座席後部に搭載するミッドシップ方式を、軽自動車の中で初めて採用した。また、SRS エアバックシステムを軽自動車の中で初めて搭載し、安全装備の充実を図っている点が特徴である。全長は 329.5cm、全幅は 139.5cm、全高は 117.5cm であり、エンジンは直列 3 気筒で排気量は 660cc である。総生産台数は、約 33600 台であった。



「ビート」

「カプチーノ (Cappuccino)」

「カプチーノ」は、スズキが 1991 年から 1998 年まで生産していた軽 2 座席スペシャリティカーである。後部の荷物質の広さを確保し、前後の重量バランスを均等にするため、前部にエンジンを置いて後部を駆動する FR 方式を採用した。また、3 分割可能なルーフパネルを用いて、フルオープンや T パールーフ、ハードトップなど気分や目的に合わせて 4 通りのオープンエアーが楽しめる車体となっている。全長は 329.5cm、全幅は 139.5cm、全高は 118.5cm であり、エンジンは直列 3 気



「カプチーノ」

筒で排気量は 660cc である。総生産台数は、約 26400 台であった。

第 3 項 国内の競合他社及び競合ブランドについて

トヨタ自動車

トヨタ自動車の前身は、1933 年に設立されたトヨタ自動織機製作所内の自動車部である。トヨタ自動車は、合理的な自動車の製造方法の探求に尽力しており、ジャストインタイムや、かんぱん方式など、多くの生産ノウハウを確立して、日本を代表する自動車メーカーへと成長した。これらのノウハウは、海外自動車メーカーが視察に訪れるほど優れたものであるとして広く知られている。トヨタ自動車が 1997 年に販売した世界初のハイブリッド自動車「プリウス」は、日本や北米をはじめとする多くの地域で成功をおさめ、環境配慮型の自動車を販売することが、自動車メーカーにとって大きな意味を持つことを決定づけた。さらに、1989 年からは海外市場において高級車「レクサス」の販売も行っている。また、1998 年から軽自動車開発に強みを持つダイハツ工業をグループ子会社に行っている。

国内においてトヨタ自動車の正規ディーラーは、トヨタ店（約 50 社）、トヨペット店（約 50 社）、カローラ店（約 70 社）、ネッツ店（約 110 社）の 4 種類があり、それぞれ専売車種が存在する。国内の販売店数はおおよそ 5600 店舗である。

保有している主な小型車ブランドは、「カローラ」及び「ヴィッツ」であり、主な環境配慮車ブランドは、「プリウス」である。「カローラ」は、1966 年から販売が行われ、モデルチェンジによる改良が加えられながら、1969 年から 2000 年に至るまで 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自動車の看板ブランドである。「車名、排気量、四速は公表可。価格、性能、スタイルは極秘」¹⁸という文書に従って記者会見やパーティの席上で幹部に失言をしてもらい、情報を小出しにすることで「カローラ」への関心を高めようとする広告戦略が発売前に採用された。また、歌手の坂本九や北島三郎が歌うテレビの特別番組を放送するなど、男性のみならず、家計を工面している主婦層に対してもアプローチを行った。2000 年の時点で販売されている「カローラ」は 8 代目であり、中高年層や商用に狙いを定めて開発された。全長が 428.5cm、全幅が 169.0cm、全高が 138.5cm であり、エンジンは直列 4 気筒で排気量は 1000cc と 1300cc の 2 種類がある。価格は 150 万円程度で、主にカローラ店において販売されている。

「ヴィッツ」は、1999 年から販売が開始された小型車である。当時トヨタ自動車の保有するブランドの中で最も小さかった小型車「スターレット」の後継車であり、全長が「スターレット」と比較して 10cm 程度短いにもかかわらず、室内空間は 1 まわり広がっている。また、燃費が自動変速機でも 20.5km / ℓ と非常に良い。全長が 360.5cm、全幅が 166.0cm、全高が 150.0cm であり、エンジンは直列 4 気筒で排気量は 1500cc である。価格は 80～160 万円程度であり、室内空間の広さ、デザインの良さ、燃費効率の良さ、手頃な価格などが評価され、発売から 5 か月で目標販売台数を 50% 近くも上回るほどの人気を博した。購買力の低い女性に対してアプローチを行うためにタウン誌に広告を出すなどの新しい販売手法にも挑戦し、特に、20 代の女性や 30～40 代の男性が多く購買している。国内においては主にネッツ店にて販売されている。

「プリウス」は、1997 年から販売が開始された世界初の量産ハイブリッド乗用車である。動力源として

¹⁸ 朝日新聞 1996 年 11 月 6 日付の記事より引用。

エンジンと電気が併用されており、エンジンや駆動系の運動効率を大幅に向上させることで同クラスの約 2 倍の燃費実現を目標に開発が行われた。その結果として 28~29km/l という燃費効率を実現し、その燃費の良さと先進性が受け、日本のみならず北米や欧米においても人気を博している。2000 年 11 月に累計販売台数が全世界で 5 万台を突破し、米国では特に都市部においてセカンドカーとして人気を博している。日本においては、環境に配慮する姿勢をアピールするためにタクシー各社が「プリウス」を採用した事例がある。全長が 427.5cm、全幅が 169.5cm、全高が 149.0cm であり、エンジンは直列 4 気筒で排気量は 1500cc である。価格は 215~225 万円程度であり、全てのトヨタ自動車の正規ディーラーによって販売されている。トヨタ自動車は「プリウス」が評価され、1999 年に国連環境計画から「グローバル 500 賞」を受賞している。また、2000 年に国土交通省より「優一低排出ガス車」認定を取得している。



「カローラ」



「ヴィッツ」



「プリウス」

本田技研工業

本田技研工業は、1946 年にエンジンの研究や製造を目的に設立された。設立当初は、小型車を中心に開発を行っていたが、1990 年代以降はより大型の車種を製造することにも尽力し、1994 年からミニバン「オデッセイ」を販売している。実現不可能と言われたマスキー法による厳しい排ガス基準を、世界で初めてクリアした本田技研工業の「CVCC エンジン」は脚光を集め、本田技研の技術力を世界に知らしめた。また、同エンジンを搭載した小型車「シビック」は、日本や北米において大成功をおさめており、1972 年に販売が開始されて以降、世界中で販売されている。国内において本田技研の正規ディーラーは、高級車を扱うクリオ店、スポーツカーを扱うベルノ店、大衆車を扱うプリモ店の 3 種類があり、国内の販売店舗数はおよそ 2500 店舗である。

保有している主な小型車ブランドは「シビック」であり、主な環境配慮車は「インサイト」である。「シビック」は、1972 年から販売が開始された小型車である。2000 年現在で販売されている「シビック」は、7 代目であり、ギアシフトの取り付け位置や、床下の排気系統の処理をうまく行うことで前席後席共に床に段差のない「フラットフロア」になっている。また、車体の 90%以上が再利用可能な環境に配慮されたモデルである。全長が 428.5cm、全幅が 169.5cm、全高が 149.5cm であり、エンジンは直列 4 気筒で排気量は 1500cc である。ターゲットは 30 代以上の世代であり、価格は 150 万円程度である。国内においてはプリモ店において主に販売されている。

「インサイト」は、1999 年から販売が開始された量産ハイブリッド乗用車である。量産ガソリン車で世界最高の燃費効率を目指して開発が行われ、走行中にエンジンを動かし続け、加速時にモーターが補助をするという仕組みを用いて、トヨタ自動車のハイブリッド乗用車「プリウス」を上回る 35km/l という驚異的な燃費効率を実現した。車体は、ハッチバッククーペ型の 2 人乗りである。全長が 394.0cm、全幅が

169.5cm、全高が 135.5cm であり、エンジンは直列 3 気筒で排気量は 1000cc である。価格は 210～220 万円程度であり、全ての本田技研の正規ディーラーによって販売されている。2000 年にはアメリカの環境庁が発表している燃費効率番付において、トヨタ自動車のハイブリッドカー「プリウス」を抑え、首位を獲得している。また、同年アメリカで最も古い歴史を持つ環境保護団体「シエラ・クラブ」より、「優秀環境技術賞」を受賞している。



「シビック」



「インサイト」

日産自動車

日産自動車は、1933 年に自動車製造を目的に設立され、当初は大型自動車を主に開発していた。1969 年から販売が開始された「フェアレディ Z」や、1959 年から販売が開始された「スカイライン」等の先進的な自動車を市場に送り出し、「技術の日産」と呼ばれている。また、1980 年代に行われた「901 運動」は、日産自動車の技術力のみならず日本の自動車メーカー全体の技術力を向上させた。しかし、バブル崩壊後の不況の煽りを受けて経営が悪化し、1999 年よりフランスの自動車メーカールノー社と業務提携が行われ、同社より派遣されたカルロス・ゴーンが日産自動車の最高執行責任者に就任し、日産自動車の指揮を執っている。国内において日産自動車の正規ディーラーは、レッドステージ店（約 70 社）及びブルーステージ店（約 50 社）の 2 種類があり、それぞれ専売車種が存在する。国内における販売店数はおよそ 3000 店舗である。

保有する主な小型車ブランドは「マーチ」である。「マーチ」は、1982 年から国内において販売が開始されてきた小型車である。2000 年現在で販売されている「マーチ」は 2 代目であり、初代のものと比較すると全長を短くしつつもホイールベースを伸ばしたことによって車内は広がり、居住性が高まっている。全長が 372.0cm、全幅が 158.5cm、全高が 143.0cm である。エンジンは直列 4 気筒で排気量は 1000cc と 1300cc の 2 種類があり、95～135 万円程度で販売されている。このモデルは、日本カーオブザイヤー、RJC カーオブザイヤー、欧州カーオブザイヤーを受賞するなど、国内外において高い評価を受けている。



「マーチ」

スズキ

スズキの前身は、1909 年に設立された鈴木式織機製作所である。第 2 次世界大戦後から二輪車事業を開始し、また、1954 年より四輪車事業の展開も開始した。スズキの強みは、軽自動車開発にある。1979 年に販売を開始した軽自動車「アルト」や、1993 年に販売を開始した軽自動車「ワゴン R」は、国内市場における軽自動車ブームの牽引役となった。日本自動車販売連合会の調べによると、1999 年の軽自動車登録

台数は、「アルト」が 4 位、「ワゴン R」が 1 位を記録しており、軽自動車開発には大きな自信を持っている。国内においてスズキの正規ディーラーは、スズキ店及びアリーナ店の 2 種類があり、それぞれ専売車種が存在する。国内における販売店数はおよそ 3000 店舗である。

保有する主な軽自動車ブランドは「ワゴン R」と「アルト」である。「ワゴン R」は、1993 年から販売が開始された軽トールワゴンである。室内高と座席高を高くすることにより、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も向上した。エアコンやパワーステアリングを標準装備しているなど、実用性も考慮されている。全長が 339.5cm、全幅が 147.5cm、全高が 164.5cm であり、エンジンは直列 3 気筒で排気量は 660cc である。販売後すぐに大ヒットし、当初のターゲットは 30 代の男性であったが、瞬く間に顧客層は老若男女に広がった。2000 年現在で販売されている「ワゴン R」は 2 代目であり、販売価格は 70～140 万円程度で販売されている。

「アルト」は、1979 年から販売が開始された軽自動車である。「アルト」は、スズキが軽乗用車よりも貨物仕様車のほうが税金などの面で 10 万円程度安価な点に目をつけて、開発された。後部に荷物室を設ける必要があるため後部座席は狭いが、安価な価格設定が主婦層や若い女性層から人気を集め、販売後 8 年連続で 2 ケタの成長率を記録した。2000 年現在で販売されている「アルト」は 5 代目であり、全長が 339.5cm、全幅が 147.5cm、全高が 144.0cm であり、エンジンは直列 4 気筒で排気量は 660cc である。国土交通省より「優一低排出ガス車」認定を軽自動車ですべて初めて取得したモデルであり、1999 年時点では国内において最も燃費が良い (29km/l) 自動車である。50～120 万円程度で販売されている。



「アルト」



「ワゴン R」

ダイハツ工業

ダイハツ工業の前身は、1970 年に内燃機関の製造・販売を目的に設立された発動機製造である。1980 年に販売を開始した軽自動車「ミラ」や、1995 年に販売を開始した軽自動車「ムーヴ」を通じ、小さな自動車を開発することの強みを成長させていった。1998 年以降、トヨタ自動車の子会社になってからは、グループ内にて軽自動車・小型車分野を担う戦略がより鮮明に表れ始めた。日本自動車販売連合会の調べによると、1999 年の軽自動車登録台数は、「ムーヴ」が 2 位、「ミラ」が 5 位を記録しており、スズキ同様に軽自動車開発には大きな自信を持っている。国内においてダイハツ工業の正規ディーラーは、「ダイハツ店」の 1 種類があり、国内における販売店数はおよそ 800 店舗である。

保有する主な軽自動車ブランドは、「ムーヴ」と「ミラ」である。「ムーヴ」は、1995 年から販売が開始された軽自動車である。スズキの「ワゴン R」に対抗するために開発され、広い車内やスライドして平らにすることができるシートなど、使いやすさと楽しさを重視して作られた。2000 年現在で販売されている「ムーヴ」は 2 代目であり、全長が 339.5cm、全幅が 147.5cm、全高が 169.5cm であり、エンジンは直列 3 気筒で排気量は 660cc である。90～130 万円程度で販売されている。軽自動車販売台数は、スズキの「ワ

ゴン R」に次いで 2 番目であり、その人気うかがい知れる。

「ミラ」は、1980 年から販売が開始された軽自動車である。31 か月連続で前年実績を上回るなど、国内販売は好調であった。化粧用の大型鏡や履き替え靴保管ボックスなどを搭載して女性の心をつかみ、顧客の約 70%が若い女性である。2000 年現在で販売されている「ミラ」は 5 代目であり、全長が 339.5cm、全幅が 147.5cm、全高が 142.5cm であり、エンジンは直列 3 気筒で排気量は 660cc である。軽自動車の新規格に合わせて 1998 年に「ムーヴ」と共にモデルチェンジが行われ、60～130 万円程度で販売がなされている。



「ミラ」



「ムーヴ」

第 4 項 日本市場において競争となりうる海外ブランドについて

「ミニ (Mini)」

「ミニ」は、1959 年からイギリスの自動車メーカーであるブリティッシュ・モーター・コーポレーションにより販売が開始された小型車である。1956 年に中東で勃発した第 2 次中東戦争による原油価格高騰に対して、極めて経済的な 4 人乗り小型車を開発することが急務になり、開発が行われた。全長が 305.0cm、全幅が 141.0cm、全高が 134.5cm という非常にコンパクトな小型車であり、エンジンは直列 4 気筒で排気量は 1000cc である。価格は 170～200 万円程度で、日本においては 1985 年から全国に約 160 店舗あるローバー・ジャパンの正規ディーラーによって販売されている。可愛いスタイルが人気を呼び、販売以来大幅なモデルチェンジ無しに全世界で 550 万台を売り上げている。



「ミニ」

また、「ミニ」の開発を行っていたローバー社を傘下に収めた BMW 社によって新たな開発が行われ、1997 年に開催されたモーターショーにおいて新型「ミニ」が公開された。BMW 社による新型「ミニ」は、2001 年から販売が開始される予定である。新型「ミニ」の販売に際し、BMW 社は販売網を一新し、新たに BMW の正規ディーラーによる販売を予定している。

「ニュービートル (New Beetle)」

「ニュービートル」は、1998 年からドイツの自動車メーカーであるフォルクス・ワーゲン社により販売が開始された小型車である。ヒトラーの国民車構想により開発がすすめられた同社の「タイプ 1」(そのカブトムシのような外観から「ビートル」とも呼ばれていた)は、排ガス問題により 1978 年からドイツ本社工場の生産が停止されていた。しかし、フォルクス・ワーゲン社は、その 20 年後の



「ニュービートル」

1998 年にモデルチェンジを行った「ニュービートル」の販売を開始した。「ビートル」が復活するというニュースは話題を呼び、本国のドイツで販売される際には、10 万台以上の予約が入った。また、「ニュービートル」を 1 日も早く入手したいというファンも多く、先行販売が行われていたアメリカから最高 7 万マルク（約 560 万円）を支払って米国から個人輸入するケースも少なくなかった。全長が 413.0cm、全幅が 173.0cm、全高が 150.0cm であり、エンジンは直列 4 気筒で排気量は 1600～2000cc である。価格は 230～300 万円程度で、日本においては 1999 年から全国に約 220 店舗あるフォルクス・ワーゲンジャパンの正規ディーラーによって販売されている。

「ゴルフ (Golf)」

「ゴルフ」は、1974 年からフォルクス・ワーゲン社により販売が開始された小型車である。「タイプ 1」の後継車として開発が進められ、「ニュービートル」はこの小型車の車体をベースに開発された。1974 年から生産が行われた初代モデルは、モデルチェンジが行われる 1983 年までの間に 680 万台もの生産台数を記録した。日本においても人気を博し、1985 年には単一車種として初めて輸入累計台数が 10 万台を突破した車種である。全長が 415.5cm、全幅が 173.5cm、全高が 145.5cm であり、エンジンは直列 4 気筒で排気量は 1600～2000cc である。価格は 230～300 万円程度で、日本においては 1999 年から全国に約 220 店舗あるフォルクス・ワーゲンジャパンの正規ディーラーによって販売されている。



「ゴルフ」

「アウディ A3 (Audi A3)」

「アウディ A3」は、1996 年からドイツの自動車メーカーであるアウディ社により販売が開始された小型車である。コンパクトな高級車として新たな需要を掘り起こすことをコンセプトに開発された。同社が所属するフォルクス・ワーゲングループの中心企業であるフォルクス・ワーゲン社の小型車「ゴルフ」と共通のプラットフォームを用いている。全長が 415.0cm、全幅が 173.5cm、全高が 141.5cm であり、エンジンは直列 4 気筒で排気量は 1800cc である。日本においては、それまでフォルクス・ワーゲン社やダイムラー社の自動車を販売していたヤナセが、ダイムラー社の自動車を最上級車、フォルクス・ワーゲン社の自動車を入門車と位置づけ、アウディ社の自動車は両者の間を埋める女性向けのかわいい自動車というイメージを作りながら販売を行っていた。そこで、フォルクス・ワーゲンジャパンは、「アウディ A3」をアウディ社の自動車の客層を広げる起爆剤にするため、価格は 285 万円程度で、全国に 50 店舗あるアウディジャパンの正規ディーラーによる専売制を用いて販売している。



「アウディ A3」

「プジョー106 (Peugeot 106)」

「プジョー106」は、1991 年からフランスの自動車メーカーであるプジョー社により販売が開始された小型車である。プジョー



「プジョー 106」

社のベーシックカーとして開発が進められ、プジョー社のラインナップの中でもスポーツ性の高い自動車として人気を博した。欧州市場向けに大量のバリエーションが供給されている。しかし、1997年から日本市場に正規輸入された「プジョー106」は、最もスポーティなモデルのみの輸入となっており、国内における年間販売台数も700～800台である。全長が369.0cm、全幅が162.0cm、全高が137.0cmであり、エンジンは直列4気筒で排気量は1600ccである。価格は230万円程度で、日本においては、全国に250店舗あるプジョージャポンの正規ディーラーによって販売されている。

第4節 議論

MCC社は、このような競合が存在する日本市場において小型車を販売することを決定したが、今回の小型の車日本市場進出の際にある問題にぶつかることになる。それは、ブランド名に関する問題である。

第1章において述べたように、ダイムラー・ベンツ社は、創業以来、「メルセデス・ベンツ」ブランドの自動車を世界中に提供し続けてきた。また、第2章において述べたように、スウォッチグループは、ファッションナブルで低価格な時計「スウォッチ」を提供することで、スイス時計産業を復活に導いてきた。それでは、両者が新しく共同開発したこの小型車は、日本においてどのようなブランド名で販売すべきなのだろうか。

異なる市場において、異なる名前でも自動車を販売する手法は、多くの企業が用いている。例えば、2001

年に販売された本田技研の小型車「フィット」は、欧州においては「JAZZ」という名称を用いて販売されている。また、トヨタ自動車の「ヴィッツ」は、カナダ・オーストラリア・中国では「ECHO」の名称で、それ以外の地域では「YARIS」の名称で販売されている。また、フラン



Honda (日本) の WEB サイト
において紹介される「フィット」

Honda (UK) の WEB サイト
において紹介される「JAZZ」

スの自動車メーカーであるルノー社の小型車「Clio」は、日本においては「ルーテシア」という名称を用いて販売されている。つまり、欧州で「Smart」の名で販売しているこの小型車を、日本市場において同じ名称で販売しなければならないという決まりは無く、「Smart」とは異なる名称で販売することは可能である。

一方で、異なる市場では必ず異なる名称を用いて販売しなければならないという決まりも当然無い。例えば、トヨタ自動車の大衆車「プリウス」は、欧州においても「Prius」という名称で販売され、本田技研の大衆車「シビック」は、欧州においても「Civic」という名称で販売されている。つまり、欧州で「Smart」の名で販売しているこの小型車を、日本市場において同じ名称で販売することも可能である。

それでは、このように欧州市場における「Smart」というブランド名にとらわれる必要が無いということ的前提として、MCC社は新しく日本市場に参入するに際して、従来のダイムラー・ベンツ社のブランド「メルセデス・ベンツ」を冠し、例えば「メルセデス・ベンツ Compact クラス」のようなブランド名にするべきなのだろうか。それとも、デザインを担当したスウォッチグループのブランド「スウォッチ」を冠し、例えば「スウォッチカー」のようなブランド名にするべきなのだろうか。それとも、欧州市場同様に

「Smart」のブランド名を冠するべきなのだろうか。

これら3つの選択肢以外に、全く新しいブランド名をつけるという選択肢もある。例えば、本田技研が中型車開発に強みを持つBL社（現在のプリティッシュ・レイランド社）とともに、本田技研初の高級車を共同開発した際には、「レジェンド」という新しいブランド名が用いられた。また、自動車メーカー同士の共同開発の例では、日産自動車の子会社オーテックジャパンが、イタリアの車体製造会社ザカート社と共同開発した高級車は、「ステルビオ」という新しいブランド名を用いて販売されている。

逆に、「メルセデス・ベンツ」と「スウォッチ」を両方冠するという選択肢もある。例えば、欧州において販売されていた高級車「レクサス」が、高級皮革製品メーカーのコーチ社と共同開発をした際には、「Lexus Coach Edition」というブランド名を用いて販売されている。また、フォード社の保有する高級車「リンカーン」の内外装をカルティエのファッションデザイナーが担当した自動車は、「リンカーン・タウンカー・カルティエ」というブランド名を用いて販売されている。また、上述した小型車「Mini」が、ファッションブランド「ポールスミス」とコラボレーションを行った小型車は、「Mini Paul Smith Limited」というブランド名を用いて販売されている。このように事

例を概観すると、自動車のブランドを基本とし、そこに他のブランドがエンドーサとして採用されていることが多いが、今回のケースにおいて、「メルセデス・ベンツ」と「スウォッチ」の両ブランドを冠する戦略を採る場合、「メルセデス・ベンツ スウォッチ・エディション」のように「メルセデス・ベンツ」に重きを置くコブランディング戦略の他に、「スウォッチカー パワード・バイ・メルセデス・ベンツ」のように「スウォッチ」に重きを置くコブランディング戦略が考えられるであろう。

このように、「メルセデス・ベンツ」ブランドを冠する案、「スウォッチ」ブランドを冠する案、「メルセデス・ベンツ」と「スウォッチ」の両ブランドを冠する案（「メルセデス・ベンツ」ブランドを基軸として、「スウォッチ」ブランドをエンドーサとして使用する案、および、逆に「スウォッチ」ブランドを基軸として、「メルセデス・ベンツ」ブランドをエンドーサとして使用する案）、欧州市場と同様に「Smart」ブランドを冠する案、全く新しい新ブランドを立ち上げる案、という多様な選択肢が存在する。そのような状況の下で、ブランドイメージへの正・負の影響や、マーケティングに必要とされる費用への影響など様々な点を勘案すると、具体的にどのようなブランド名を用いて小型車を販売する戦略が適切なのであろうか。MCC社は、頭を悩ませることになった。



本田技研がBL社と開発した新ブランド「レジェンド」



2つのブランド名を冠した「Lexus Coach Edition」



2つのブランド名を冠した「Mini Paul Smith Limited」

（記）当資料の執筆にあたり慶應義塾大学商学部小野晃典先生には貴重なご助言を賜った。ここに心からの深い感謝の意を表したい。