

特別講演会

プレミアム・ブランド戦略： BMW グループの強みは何か



ヘルムート・パンケ BMW AG 社長
Dr. Helmut Panke

<略歴>

- 1946年 ドイツ生まれ
- 1972年 ミュンヘン大学卒業(物理学修士)
- 1972-1978年 ミュンヘン大学、スイス原子力研究所にて研究
(博士号取得)
- 1978-1982年 マッキンゼー& Co.にてコンサルタント業務
- 1982年 BMW AG 入社
- 1993-1996年 BMW (US) Holding Corp. 会長および CEO
- 2002年 BMW AG 社長(現在に至る)
- 2003年 Microsoft Corp. 社外取締役(現在に至る)
- 2004年 UBS 銀行 社外取締役(現在に至る)

■日時：2005年10月20日(木) 16:00~17:10

■会場：慶應義塾大学三田キャンパス北館ホール

■言語：英語(同時通訳あり)

* 入場無料 事前申し込み不要 (定員 240名)

主催：慶應義塾大学商学部

協力：慶應義塾大学国際センター

2005
2006

Deutschland
in Japan
日本における
ドイツ



Special Lecture

Premium Brand Strategy: BMW Group's Core Strengths



Dr. Helmut Panke

Chairman of the Board of Management, BMW AG

[Profile]

1946 born in Germany

1972 graduated from the University of Munich with a master's degree in physics

1972-1978 research work at the University of Munich and the Swiss Institute for Nuclear Research; awarded doctorate

1978-1982 Consultant with McKinsey & Co.

1982 joined BMW AG

1993-1996 Chairman & CEO of BMW (US) Holding Corp.

2002 to now Chairman of the Board of Management of BMW AG

2003 to now Member of the Board of Directors of Microsoft Corp.

2004 to now Member of the Board of Directors of UBS AG

■Date: Thursday 20th October 2005, 16:00-17:10

■Place: North Building Hall (Kita-Kan-Hall)
Mita Campus, Keio University

■Language: English (Simultaneous interpretation provided)

*Admission free, Capacity 240

Hosted by Faculty of Business & Commerce, Keio University
Cooperation with International Center, Keio University

2005
2006
Deutschland
in Japan
日本における
ドイツ



安西教授、
みなさま、

本日は皆様にお会いできたことを、大変嬉しく思っています。

今日は主に、ブランドの話をいたします。ブランドという観点から、次の二点についてお話します。

- なぜ、ブランドにとって強さが重要なのか？
- そして、どうやってブランドを強くし、強さを維持するのか？

ではまず、なぜ、ブランドにとってなぜ強さが重要なのか？ということから話しましょう。

この中にはきっと何人か、デジカメを最近購入した人がいるのではないのでしょうか。そしておそらく、購入したのはキャノン製かソニー製ではないのでしょうか。なぜ、他のブランドではなくこの二社なのでしょう。

もうひとつ、別の質問をします。なぜ世界の多くの方々によって、コカ・コーラは選ばれ、他のソフトドリンクより飲まれているのでしょうか？

また、もうひとつ聞きましょう。なぜ Apple iPod は、市場の中で最も売れている MP3 プレーヤーなのでしょう。

これらの質問に対する答えは、「ブランド」の一言で表せます。

もちろん、世の中にはコカ・コーラ以外にもたくさんのソフトドリンクがあります。コカ・コーラの仮面広告を打っていると誤解されてはいけないので、ペプシのことも言っておきましょう。これも成功しているブランドです。ただし、コカ・コーラとその他の飲料の大きな違いは、コカ・コーラは誰もが慣れ親しんでいる製品だということです。コカ・コーラは「クラシック」なのです。その味は、世界中どこでも同じです。アメリカやヨーロッパ、アジアなどで違いはありません。消費者はコカ・コーラを買う時、それがどういう製品なのかハッキリ分かるわけです。消費者は、同じ製品が同じ品質で、世界中どこでも変わらないことに信頼を感じています。コカ・コーラというブランドを信頼しているのです。

Dear Professor Anzai,
Ladies and Gentlemen,

I am delighted to be here today.

The remarks I am about to give will mainly deal with brands and in this context I am going to focus on the following two aspects:

- Why are strong brands so important?
- And: How can brands become and remain strong?

Let's start directly with the question why strong brands are so important.

I am sure some of you have bought a digital camera recently. It is quite likely that you decided for a digital camera produced by Canon or Sony. Why did you not buy another brand instead? (Memo: Marktanteile weltweit in 2004: Canon 17,1%, Sony 16,7 %.)

Or let me ask you something else: Why do so many people all around the world prefer Coca-Cola to any other soft drink?

And here is another one: Why is the Apple iPod the most successful MP3 player on the market right now?

The answer to all those questions is one word: brand.

Of course there are many other soft drinks apart from Coca-Cola. Just to avoid being accused of masked advertising, I would like to mention Pepsi, another quite successful brand. The main difference between Coca-Cola and other beverages is that everybody is familiar with this product. Coca-Cola is a classic. It tastes the same all around the world. There are no differences between the U.S., Europe and Asia. Whenever someone buys a bottle of Coca-Cola, he knows exactly what to expect. Customers can rely on getting the same product at the same quality all over the world. They trust the Coca-Cola brand.

同様のことが、デジカメにも言えます。デジカメを持ったことがある人で、それがあまり知られていないメーカーのデジカメだった人はいますか？それらも十分によい製品かもしれません。しかしながら、多くのブランドがある中で、キャノンが世界最大のカメラメーカーであり、その製品は高い評価を受けています。ソニーは家電の分野で世界的に最も成功した会社のひとつとして知られています。どちらも、とても強いブランドです。そして多くの人々が、この二社の製品は他より優れていると信じているのです。

三つ目の例は、Apple です。市場には実にいろいろなMP3 プレーヤーがあり、iPod より安価で、なおかつ、より多くの機能を持つものもあるでしょう。ではなぜ、クリエイティブといった会社などにとって、Apple の持つ主導権を奪うことが、こんなに難しいのでしょうか。クリエイティブはパソコンの世界では、とても有名なサウンドカードのメーカーです。Apple はこれに反して、新しいトレンドを発信したりモダン・クラシックを造ることに定評のある会社です。

これらの例はすべて、ひとつの事実を語っています。購買決定とは、論理的な基準だけに基づくものではない、ということです。しばしば、感情が重要な役割を果たします。お金に見合う最大の価値、製品の優れた本質、最高のクオリティ、といったことも検討事項ではありますが、最優先事項ではないことが購買決定プロセスにおいてしばしばあります。

我々は、多くの方(かた)がブランドに興味を持っていることを知っています。そして多くの方(かた)は、マーケティングによく感化されています。そうでなければ、たくさんのお金を投じてブランド・ポジショニングを行う会社など現れないでしょう。

となると、重大な疑問があります。ブランドが、強いブランドへと変貌を遂げるのは、いつなのでしょう。

強いブランドが持つ特徴とは、

- 本物であり、信頼できること
- ブランドが継続して、顧客に対する約束を守っていること
- そして、お客様を決して失望させない、製品の本質を提供しつづけること。

つまり、ブランドが強いブランドとなるのは、独自のアイデンティティを確立した時なのです。

This is similar with digital cameras. Have you ever had a digital camera by a more or less unknown brand? They might be very good as well. But: Contrary to many other brands, Canon is the largest camera manufacturer in the world and has an excellent reputation for its cameras. Sony simply is one of the most successful companies for consumer electronics in general. Both are very strong brands. And a lot of people believe that their products are better than others.

My third example is Apple: Supposedly, there are many MP3 players available that do not cost more than Apple's iPod but offer more features. But why is it then so difficult for companies like Creative to challenge Apple's market leadership with their products? Creative is a very well-known producer of sound cards. Apple, on the other hand, has a reputation for setting trends and creating modern classics.

All of these examples show one fact: Buying decisions are not based exclusively on rational criteria. Very often, emotions play an important role. Best value for money, best product substance or best quality are still issues to be considered, but often they are not the top priorities in the decision-making process.

We know that many people are interested in brands. They are receptive for marketing. Otherwise companies would not spend so much money on positioning their brands.

Which brings us to a vital question: When is a brand a strong brand?

It is characteristic of strong brands that they

- are authentic and credible,
- and never disappoint the customer with the product substance.

In short: Brands are strong if they have developed their own identity.

ブランドが本物となり、信頼を得るのはいつでしょうか？

例を、自動車業界から出しましょう。実績ある大量生産メーカーとは、たいてい、クルマを妥当な、あるいは魅力的な価格で大量に販売することに長けています。これはこれで、よいことです。多くのこうしたメーカーは、彼らの持つ戦略とブランドによって、利益を上げています。例えば、マツダのようなブランドを想像してください。そう、このブランドはフォード社の傘下に、1996年より入っています。しかしマツダは今も、強い日本車ブランドです。昨年、マツダは純利益を35%伸ばしました。今年は20%増を狙っているとのこと。

しかし、大量生産ブランドであるマツダにとって、プレミアム・セグメントへ、一昼夜にして参入することは、なぜ難しいのでしょうか？私(わたくし)の観点から申しますと、この理由は、異なるビジネスだから、ということにつきます。多くの違いが、大量生産をすることとプレミアムなクルマをつくることの間には存在します。多くの方には信じられないことでしょう。実績ある大量生産メーカーに必要な強みとは、プレミアムメーカーに必要なそれとは異なるのです。申し上げますと、おそらく彼らは、定評のあるプレミアムメーカーであるBMWやメルセデスと、即座に競合することはできないでしょう。

このことは、傲慢な気持ちで言っているのではありません。それは、逆もまた然りだからです。プレミアムなメーカーである、例えばBMWグループなどにとっては、逆に、安価なクルマを量販市場のために生産することは困難でしょう。我々が戦おうと思っても、実績ある大量生産メーカーとは恐らく勝負にはなりません。また、潜在顧客がBMWやメルセデスを、低い価格のマス製品と結びつけて考えてくださると思えません。プレミアムメーカーは、量産セグメントでの経験を積んではいないので、そこで必要とされる特定の強みを持ち合わせてはいないのです。

これがまさにポイントなのです。企業はそれぞれ、独自の特定の強みを持っているのです。すべての面で均一に成果を出せる会社など、ないのです。企業の強みとは、

When is a brand authentic and credible?

Let me give you an example from the automotive industry:

A successful volume manufacturer is usually good at selling a large number of vehicles at a very reasonable or even attractive price. There is nothing wrong with that. Many of these companies make good money with their strategies and their brands. Just think about a brand like Mazda. Ok, this brand has been part of the Ford Motor Company since 1996. But Mazda still is a strong Japanese car brand. Last year Mazda increased its net income by 35 per cent. This year the Mazda brand wants to increase its net income by 20 per cent.

But why would it be so difficult for volume brands like Mazda to enter the premium segments from one day to the next? From my point of view this is due to the fact that it is a different business. There are much more differences between manufacturing high-volume and premium cars than people believe. Successful volume manufacturers need other strengths than premium manufacturers. I would say: Probably they would not be able to compete with the well-established premium manufacturers such as BMW or Mercedes right away.

I do not mean this to sound arrogant at all. Because it would be the same the other way around: Premium manufacturers like the BMW Group in turn would find it difficult to produce reasonably priced vehicles for the mass market. I don't think that we would be able to compete with successful mass manufacturers here – or that potential customers would associate BMW or Mercedes-Benz with lower priced mass products. Premium manufacturers simply are not experienced in the mass segments and have not developed certain strengths needed here.

And that is exactly the point: Each company has its own specific strengths. No company can do everything equally well. Its strengths are based

- 長期にわたるビジネス上の経験、
- 組織やプロセスなど、長年培ってきたもの、
- そしてもちろん、従業員の持つノウハウに基づくものです。

それゆえ、各企業はそれぞれのアイデンティティを持っています。いくつかのことを、他社より得意としているのです。そして、成功する企業とは、徹底して自分の強みにフォーカスしている企業なのです。

何度も何度も、企業が間違いを犯すケースが見られます。あるビジネスへ投資を行ったり、ある戦略を展開したり、それらがその企業と調和しないにもかかわらず、です。こうした企業がフォーカスしているのは、その時点で市場が求めているものだけで、他社の成功要因を真似ているだけなのです。その成功要因が、自社の強みと調和しなくても真似ているのです。ですから、こうした企業が提供できるモノは、その企業が最も得意とする、強みを生かしたモノではないのです。

こうした場合、そのブランドの主張は、その企業のアイデンティティと合致しなくなります。すなわち、こうした企業は、ブランドに与えようとした強みを持ち合わせていない、ということになります。先ほど企業の使うマーケティング費用について触れましたが、ブランドの強みと企業の強みが調和しない場合、その状況を救う術(すべ)はありません。どんなにたくさんのマーケティング予算があっても、です。顧客を騙すことはできません。顧客は、鋭い感覚で、何が信用できる本物で、何がそうでないのかを見分けているのです。

ブランドの真の強さが決まるのは、顧客に対する約束を果たそうと、どれだけ会社が全体で追及しているかによります。

例えば、BMW グループがプレミアムメーカーになったのは、プレミアム・セグメントが自動車市場の中で、特に利益の高いビジネスだからではありません。この決断は、ある時に故意に行ったものではないのです。我々がプレミアムメーカーなのは、これが我々のアイデンティティに合っているからなのです。これこそが、他の何よりも我々が得意とするものなのです。この分野でこそ、我々は特定の力を何年も培ってきたのです。

- on long-term business experience,
- on structures and processes which have developed over the years,
- and last but not least, on the know-how of the employees.

Accordingly, each company has its own identity. It can do some things better than others. And it is successful if it focuses completely on its own strengths.

Again and again, you see companies make the mistake of investing in certain lines of business or of developing certain strategies which do not really fit them. They only focus on what the market demands currently and try to copy other companies' formula for success even if it does not correspond to their own strengths. So what they offer in such a scenario is not what they could do best if they relied on their strengths.

In these cases, the brand claim does not fit the identity of the company. Or in other words: The companies do not have the strengths they intend to give to their brands. So, to go back to what I just said about the marketing expenses of companies: If the strengths of a brand and the strengths of a company do not match, there is no way to save the situation, no matter how big your marketing budget is. Customers cannot be fooled. They have a keen sense for what is credible and authentic – and what is not.

How strong a brand really is depends on the implementation of its performance promise within the company.

The BMW Group, for example, has not become a premium manufacturer because the premium segments of the automotive industry are an especially profitable business. It is not a decision we have taken deliberately one day.

We are a premium brand manufacturer because this fits our identity. This is what we can do better than anything else. This is the field in which we have developed specific abilities over the years.

- BMW とは、エンジン性能を意味します。
- BMW とは、価値の高い装備を意味します。
- BMW とは、優れた品質と技術を意味します。
- BMW とは、改革を意味します。
- 我々の製品は、卓越した運転性能を提供します。
- そして、他に類を見ない柔軟性豊かな生産手法で、高度にカスタマイズしたクルマを顧客へ提供します。
- We stand for engine competence.
- We stand for high-value equipment.
- We stand for superior quality and workmanship.
- We stand for innovation.
- Our products offer excellent driving characteristics.
- And thanks to our unique flexibility, our customers get highly customized vehicles.

We have grown into our role.

我々はこうしたパフォーマンス・プロミスと我々が呼ぶ、顧客が我々に期待する役割を、果たすべくして果たしてきたのです。

Basically, it is just like with top athletes. Very few athletes can do everything equally well. They have a talent for certain sports and not for others. And in the end, they will only be successful if they pursue a discipline that matches their talents. Then they have a chance to win.

基本的には、トップアスリートと同じです。アスリートで、全ての種目に優れた成績を残せるのは、何人もいません。あるスポーツに才能があれば、他のスポーツは得意でないのです。最終的に、アスリートが成功するのは、自分の才能に合う訓練を積んだ時だけです。これができれば、勝利のチャンスがあるのです。

Ladies and Gentlemen,

みなさま、

Customers trust a brand if this brand keeps on fulfilling a certain performance promise over many years. Customers do not expect a brand to offer everything. Quite the opposite is true: Brands that try to represent everything at the same time, represent nothing in the end. They do not have a recognizable or differentiated profile.

顧客がブランドを信頼するのは、そのブランドが継続して、一定のパフォーマンス・プロミスを何年も満たした時です。顧客は、ひとつのブランドが全てを提供できる、とは期待していません。むしろ、その逆です。ブランドとして全てのことを同時に説明しようとすると、最終的には何も伝わらないのです。それぞれを認識したり、差別化することができないのです。

One example: Nobody buys a BMW by chance. Our customers expect our vehicles to meet certain expectations. We stand for “sheer driving pleasure”. Among other things, we stand for high product substance and sporty performance. A customer, who is not looking for this, will not find the right car at the BMW brand. He will have to decide for another brand that fits him better.

例えば、BMW を偶然買ってしまった、と言う方(かた)はいないはずですが。我々の顧客は、BMW がいくつかの期待に応えると予想して購入されるのです。BMW とは、「駆け抜ける喜び」なのです。また BMW は、優れた製品の本質と、スポーティな走りを意味します。これらを望んでいない顧客は、お探しのクルマを BMW で見つけることはできないでしょう。他のブランドで、より好みに合うものを選ばなければなりません。

But no matter whether a customer is looking for sporting flair or not – he knows this is what the BMW brand stands for. He knows it because this is what we have always stood for. We have never done anything else. This is why the BMW brand is a strong brand.

しかし、スポーティな素質を求めているいなくても、顧客は BMW ブランドの意味は理解しているものです。顧客がこれを知っているのは、これこそが常に我々の象徴だからです。我々は、これ以外のことは全くしてきませんでした。だから、BMW ブランドは、強いブランドなのです。

強いブランドとは、一昼夜にして作れるものではありません。強いブランドでも、顧客の信頼を最初の製品から得ていたブランドはないのです。ブランドの力への信頼とは、パフォーマンス・プロミスが何度も何度も果たされた時に生じるのです。これこそ、顧客が経験しなければならないものです。

すなわち、2回目に買ったコカ・コーラも、1本目と同じくらい美味しくなければならぬのです。Apple iPodの説得力は、以前買ったマッキントッシュと同等でなければならぬのです。または、どのBMWも、同じ「駆け抜ける喜び」を提供し、他のこれまでのBMWと同様でなければならぬのです。

また、ご自身の社会環境について、この方向から考えてみてください。この中に、夢見た人がいるのではないかと思います。有名なハーバード大学で学んだり、教鞭をとりたいと思ったことはありませんか？なぜでしょう？行ったことがあるのですか？

なぜ、多くの方々は、ハーバード大が他の大学より優れていると信じているのでしょうか？こちらの慶応大学の学生や教授のほうが、より優れていることだって、ありうる訳ではないですか？

ハーバード大学の名声は、その長い歴史で、抜きん出た功績を残していることから来ています。ハーバードは1636年に設立されましたが、当時はアメリカ初の大学で、普通の学校でした。世界中の他の大学と比べて、より優秀とか、より有名ではありませんでした。その高い名声は、設立後、何世紀もの間に培われたものなのです。

「ハーバード」ブランドは、その名声を得るため大変な努力をしましたが、それは、あらゆる企業が自社ブランドに対して行う努力と同じでした。そしてハーバードが世界でも最高の大学のひとつとして考えられている理由は、その強みを、何世紀にも渡って最高の水準に保ってきたからなのです。

ここで、もうひとつ、重要なポイントが出てきました。ブランドはどうやって、強さを維持するのでしょうか？

Strong brands are not created over night. No strong brand has ever managed to gain customers' trust with its first product. Trust in the strength of a brand develops when a performance promise is fulfilled again and again. This is what the customer needs to experience.

In other words: The second bottle of Coca-Cola has to taste as delicious as the first one. The Apple iPod has to be as convincing as the Apple Macintosh purchased before. Or: Each BMW has to offer the same "sheer driving pleasure" as any other BMW did before.

Also consider your own social environment in this context: Maybe some of you have dreamt of studying or teaching at the famous Harvard University. Why? Have you ever been there?

Why do so many people believe that Harvard University is better than any other university? Wouldn't it even be possible that students and professors here at Keio University are better?

The reputation of Harvard University is based on its long history of outstanding achievements. When Harvard was founded in 1636, it was the first American university, a regular college, not better and not more famous than any other university in the world. The excellent reputation of Harvard University developed later, over the course of centuries.

The "Harvard" brand had to work as hard for its reputation as any company has to do for its brands. And the reason why Harvard is considered one of the world's best universities today is that it has managed to keep its strengths at the highest level over the centuries.

This is another crucial point: How do brands remain strong?

決定的な要素は、ブランドの強さを継続するには、長期的にパフォーマンス・プロミスを果たし続けることです。提供するサービスを増やしたり、拡大した時も、果たし続けるのです。

ハーバード大を、今一度、例としてあげましょう。時間とともに、ハーバードは小さな学校から大きな大学へと変貌していきました。長い年月で、学部や学習科目の数も増えました。今日(こんにち)、ハーバードで履修できない科目はほとんどありません。しかし重要なのは、教育のクオリティが落ちることはなかったことです。常に高い水準を保っていました。

ハーバードは成長し、拡張しました。しかし、常にそのパフォーマンス・プロミスを守り続けてきたのです。

実績ある企業も、全く同じことを、そのブランドで実行しています。

例えば、もっと詳しく BMW グループを見てみましょう。お分かりいただけます通り、我々の会社には、多くの変化がありました。それは主に、ここ 10 年間で。我々の展開する製品攻勢と市場攻勢の結果、我々は少なからぬ成長を遂げてきました。90 年代初頭、我々の会社には BMW ブランドしかなく、モデルシリーズも 3 種類のみでした。現在は、MINI とロールス・ロイスのブランドがグループに加わりました。そして 3 種類しかなかったモデルシリーズには、新たに 7 種類のシリーズが加えられました。

大型車であれコンパクトカーであれ、BMW ブランドは常にスポーティなクルマを提供し続けました。しかし、本当に小さなクルマ、例えば MINI を開発しようとする、どうしても前輪駆動になってしまいます。前輪駆動は、全く異なるクルマのコンセプトで、全く異なる要件、異なるレスポンスと特徴を持つものです。このため、ブランドを分ける必要がありました。同じ理由が、ロールス・ロイスに関する我々の決断の背景にあります。我々の 3 つのブランドは、お互いを補うもので、それはさながら、チェスボードの上に配された幾何学模様のように、それぞれのブランドが互いを補っているのです。

The decisive factor for the continuing strength of a brand is the long-term fulfillment of their performance promise – even when they increase their service offerings or expand.

Let's take Harvard University as an example once more: In the course of time, Harvard transformed from a small college into a major university. Over the years, the number of departments and subjects of study increased. Today you can enroll for almost anything at Harvard. But the important point is: The quality of education has not suffered; it has remained on an exceptionally high level.

Harvard has grown, it has expanded – but it has always fulfilled its performance promise.

Successful companies do exactly the same with their brands.

For example, if you take a closer look at the BMW Group today, you will see that the company has changed a lot, mainly during the last ten years. Thanks to our product and market initiative, we have expanded considerably. In the early nineties, we were a company that basically consisted of the BMW brand and three model series. Today's portfolio also includes the MINI and Rolls-Royce brands. And the three model series of the past have been complemented by another seven.

Whether large or compact cars, the BMW brand has always offered sporty vehicles. But in order to get a really small car such as the MINI on the road, you need a front-wheel drive. This is a completely different vehicle concept with completely different requirements and different responses and characteristics. And therefore, we needed a different brand for that. A parallel reasoning is behind our decision for Rolls-Royce. Our three brands complement each other like fields that together form a chess board.

BMW グループは、また、とても国際的になりました。過去、我々は自動車メーカーとして、西ヨーロッパに優先順位を置いていました。今日(こんにち)我々は、北米や、こちらのアジアでも強くなりました。我々は、かなりの数の現地法人を設立しましたが、そのひとつが、ここ日本で24年前に設立されたものです。

ここでの重要なポイントは、我々は拡大しましたが、その方向性は、決して我々の強みやアイデンティティにそぐわない方向への拡大ではなかったことです。

我々は、新製品開発において、ブランドの価値に合わない製品をつくることは一切しませんでした。例えば、明確なマーケット・ポテンシャルがあり、売れるクルマであっても、それが100パーセント我々のアイデンティティに沿っていなければ、開発しませんでした。我々は、我々を強くしているものを理解しています。我々は、顧客が何を求めているかを理解しています。これこそが、我々にそぐわないもの、そしてお客様を失望させるものを、採用しない理由なのです。

同じことが、市場の拡大にも言えます。時折、特定の市場が高い成長率を示し、とても魅力的に見えることがあります。しかし我々はプレミアム・セグメントだけに特化しています。経験によって、マス・セグメントがまず伸びて、その後プレミアム・セグメントが伸びるのだということを理解しています。つまり、我々は、しかるべき時期が来るまで、つまり我々にとって重要なセグメントも伸び始めるまで、待たねばなりません。そうしてはじめて、そのような市場への拡大をはかります。ポテンシャルが見えない時は、その市場へ参入するための準備には着手しません。単純に新規市場に打って出るということは、我々にとってそれほど価値のあることではなく、それ以前に、我々の目的ではないのです。

私(わたし)の考えでは、マネジメントが持つべき最も重要な資質のひとつに、ビジネスチャンスを見据えて、ハッキリと、その企業とブランドにとって重要なチャンスを見極めること、これがあると思います。

The BMW Group has also become much more international. In the past, we were an automobile manufacturer with a strong focus on Western Europe. These days, we are also strong in North America and here in Asia. We have established a substantial number of subsidiaries, one of them here in Japan 24 years ago.

The crucial point in all of this is: We have expanded, but we have never expanded in a direction that did not fit our strengths and our identity.

We have never developed a new product that did not fit the value of our brands. Even if it was obvious that there was a market potential for a certain vehicle, we only built it if it was 100 per cent in line with our identity. We know what makes us strong. We know what our customers expect. And this is why we forego anything that does not suit us and would disappoint our customers.

The same is true for our market expansion. Every once in a while, certain markets appear intriguing because of their high growth rates. But we are only focusing on the premium segments of the automotive industry. We know from experience that the volume segments are the first to grow, while the premium segments follow later. This means for us that we have to wait for the right time until the segments that matter to us start to grow as well. Then we will expand into such a market. If we do not see this potential, we will not go there. It is not worth it, simply for being present in most global markets. This is not our goal.

In my opinion, one of the most important qualities a management should have is the ability to look at all the opportunities and to find exactly those windows of opportunity that are important for the company and its brands.

強いブランドが強さを維持するには、拡張する時も一貫性を保たなければなりません。各企業は、自分たちの強みを把握し、その強みだけにフォーカスを集中しなければなりません。成長とは、必ずこうした強みに基づいていなければならないのです。

みなさま、

この中に、自分の事業を、卒業後に始めたいと計画している方(かた)もいらっしゃると思います。もしかしたら、新しいブランドをつくろうと考えている方(かた)もいるかも知れませんね。

次のことを、お勧めします。

- 自分の強みを、よく把握すること。
- ビジネスの戦略を、その強みに一致させること。
- フォーカスを、最も得意とするもの、そして本物だけに集中すること。
- そして、時間をかけること。申し上げた通り、強いブランドとは、一昼夜にしてできるものではありません。

強いブランドを作ることは、間違いなく簡単ではありません。しかしながら、間違いなく可能なのです。

ご清聴ありがとうございました。

Strong brands can only remain strong if they stay consistent even in times of expansion. Each company needs to be aware of its strengths and focus solely on these strengths. Growth always needs to be based on these strengths.

Ladies and Gentlemen,

Maybe some of you plan to start your own business after university. Maybe some of you even plan to create a new brand.

So let me recommend the following:

- Be aware of your own strengths.
- Align your business strategy to these strengths.
- Stay focused on what you can do best and stay authentic.
- And: Take your time. As I said, strong brands cannot be created from one day to the other.

It is definitely not easy to create a strong brand. But definitely it is possible.

Thank you very much for your attention.