

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！～

状況





2000年、日本において小型車を販売することを決定。
(販売元:メルセデス・ベンツ日本株式会社)

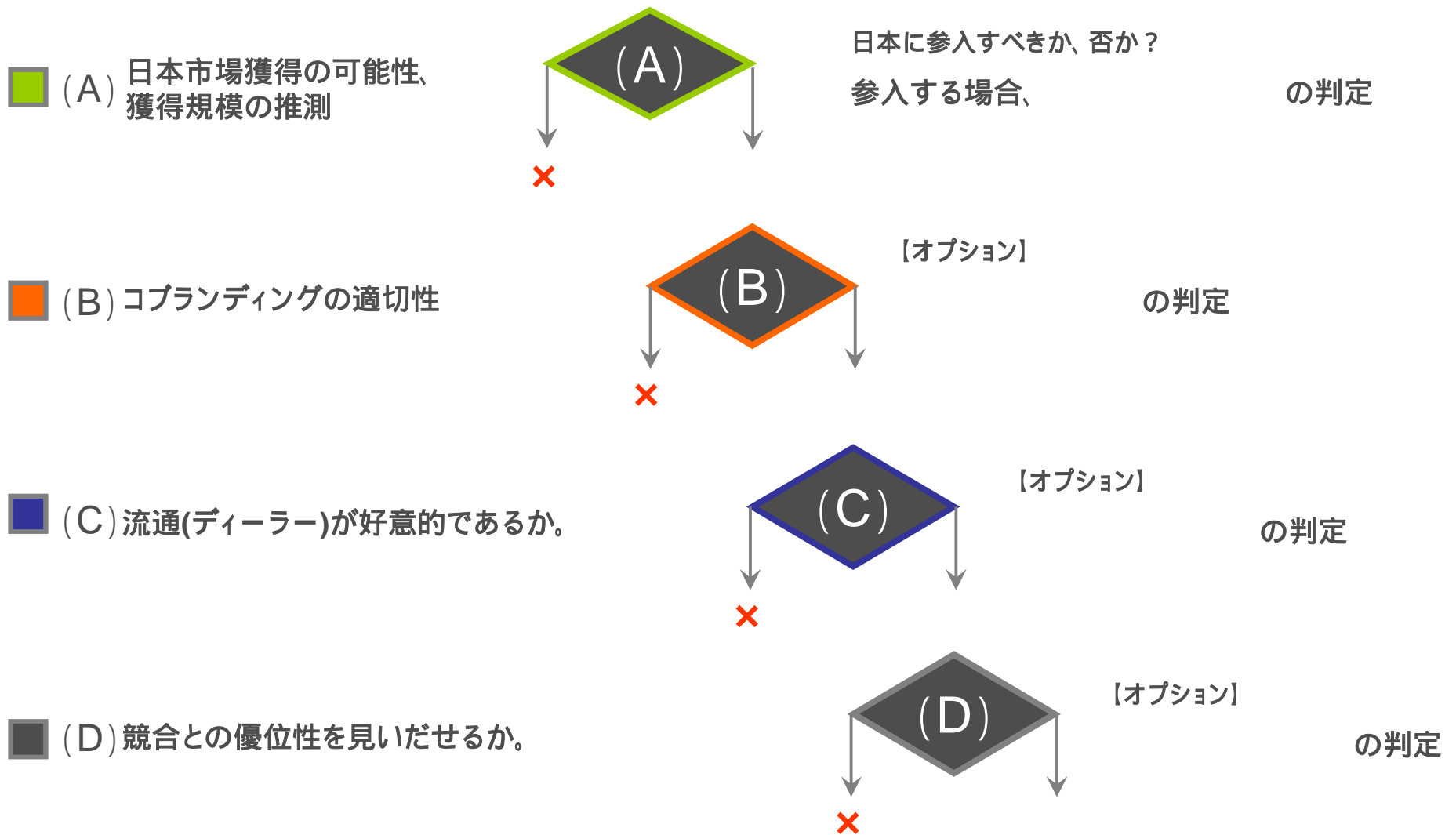
論点

どのようなブランド名で販売すべきか？

選択肢

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

-  (A) 日本市場獲得の可能性、獲得規模の推測
-  (B) コブランディングの適切性
-  (C) 流通(ディーラー)が好意的であるか。
-  (D) 競合との優位性が見いだせるか。



(A) 日本市場獲得の可能性、獲得規模の推測

2000年の乗用小型車の登録台数が約3,000万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。

2009年度夏ケース資料より

本当に3000万台の市場に入り込むことができるのか？

【3000万台内訳の推測】 2000年度

日本車・輸入車合計

軽乗用車登録台数	1,281,265
小型自動車登録台数	2,208,387

Total : 3,489,652台

財団法人日本自動車販売協会連合会ホームページより

輸入車合計

200万以下	37,556
201万～400万	135,560
401万～600万	54,833
601万～	28,752

Total : 267,767台

日本自動車輸入組合ホームページより

どのくらいの広告ができるか？

2000年のメルセデス・ベンツの新車登録台数 5,1036台 日本自動車輸入組合ホームページより

仮に、メルセデス・ベンツの10%の登録があったとした場合 新商品の登録見込み台数 5,000台

5,000台 × 130万円 × 5% (売上の対する広告費割合) = 3億2500万円

年間3億2500万円の広告費でできることは？

ゴールデンタイムに1時間に、東京キー4局(4番組)で、5本のスポットCM15秒

GRP 単価 7万円 × 視聴率20% × スポットCM5本 × 4番組 = 2800万円

12日間で3億の予算を消化してしまう。

< Aの判定項目から分かること >

新規参入車を輸入車マーケットに投入する場合、獲得できる規模はそれほど魅力的とは言えない。売上の5%を広告費に充てたとした場合、投下できる広告量は非常に少ないため既存のブランド力を活用することが求められる。

また、日本車マーケットシェアを獲得する方法を検討しないと、小さなマーケットでの戦いを強いられ、厳しいビジネス環境になる。

選択肢	判定項目A
『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	
『スウォッチ』ブランドを冠する	
『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	
『smart』ブランドを冠する	×
新ブランドを立ち上げる	×

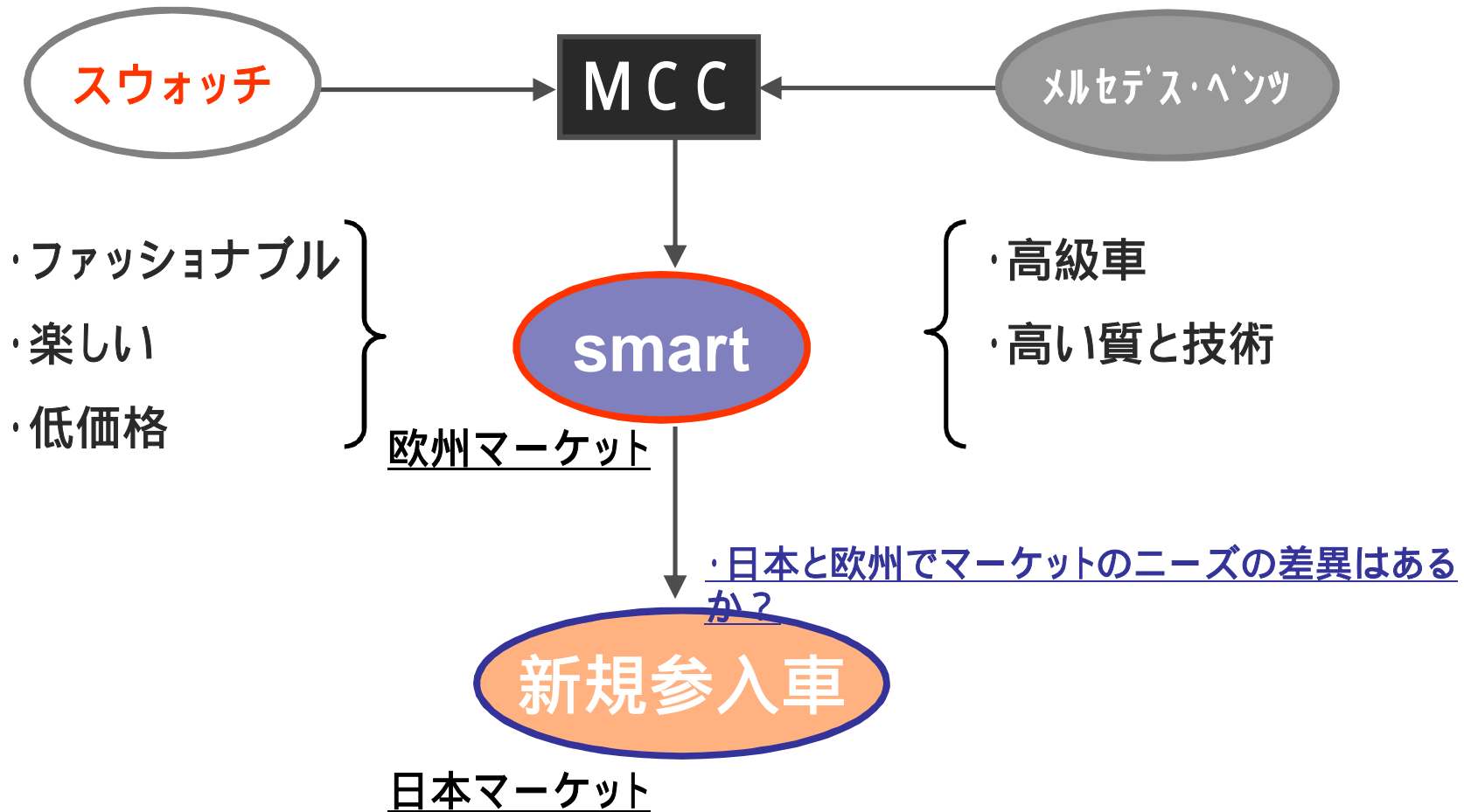
(B) コブランディングの適切性

コトラー、ケラーが定義する

コブランディングを成功させるための必要条件の成功要因

- ・各々のブランドがブランド・エクイティ(認知度、好ましいイメージ)を持つこと。
- ・各々のブランド間に理にかなった適合性があり、各々のブランドの長所を最大限に活用し、短所を最小限にとどめること。
- ・研究によると2つのブランドが似通っているのではなく、互いに補うような関係にあるとき、消費者は好意的に知覚する。

コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント(第12版)





(B) コブランディングの適切性 (欧州市場/日本市場)

	欧州市場			日本市場		
	スウォッチ	メルセデス・ベンツ	smart	スウォッチ	メルセデス・ベンツ	新規参入車
ターゲット	若者向き	ラグジュアリー層	若者層	若者向き	ラグジュアリー層(40代) (医者, 弁護士, 社長)	?
認知度	20代 → 30代 → 40代 →			20代 → 30代 → 40代 →		?
ブランドイメージ	ファッションブル 楽しい	高級 高い品質と技術	楽しくて、シンプルで 環境に良い 小さな車	ファッションブル 楽しい	高級 高い品質と技術	?
価格	数千円で購入できる 安価なファッションウォッチ	日本車=輸入車	180万円(ドイツ) 13,6401-円	数千円で購入できる 安価なファッションウォッチ	日本車 < 輸入車	130万円 (日本車に比べ高い)
マーケットニーズ			カスタムカーを作るビルダーから人気。車体を傷つけた際に板金修理より安価な交換ができる。			車体を綺麗に乗る国民性。カスタムカーが流行るか疑問。
備考	プラスチックボディに多用なデザインが特徴	Aクラス(1997) Mクラス(1997) -高級車の競争激化 -環境対策	1994年に合併。 フランクフルトモーターショーで発表(1995) ヨーロッパデザイン賞(1996) ヨーロッパで発売(1997)	日本で1992年に流行		



< Bの判定項目から分かること >

スウォッチとメルセデス・ベンツは、ターゲット、製品の価格帯において、差異が大きい。そのため、ブランドの適合性が低く、お互いのブランドイメージを相殺するため、メルセデスのブランドを脆弱にする可能性がある。

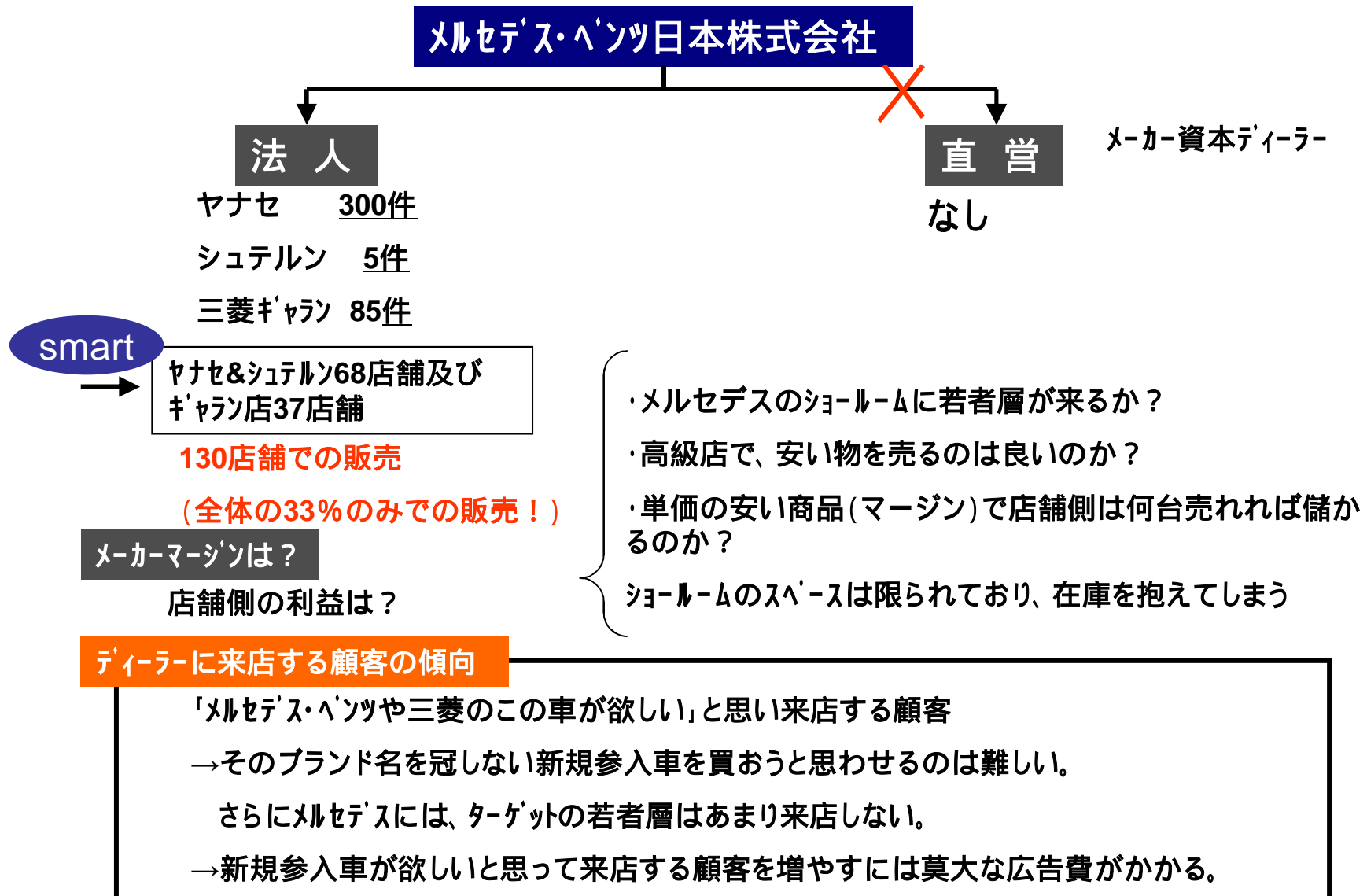
さらに、欧州マーケットに存在する「カスタムカーニーズ」が、日本マーケットに定着しづらい上、日本車より価格帯が高いため、「smart」ブランド、コンセプト面(楽しくて、シンプルで環境に良い 小さな車)で、日本投入は魅力的とは言えない。

しかし、スウォッチの持つ安価なイメージを消し去る「価格設定」と「高級でファッショナブル」なインテリアを施し、メルセデスベンツのブランドを冠することで、日本マーケットの輸入車に期待する高級志向ニーズを引き出す可能性も残る。

選択肢	判定項目B
『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	× ()
『スウォッチ』ブランドを冠する	
『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	×
『smart』ブランドを冠する	
新ブランドを立ち上げる	

■ (C) 流通(ディーラー)が好意的であるか。

(C) 流通(ディーラー)が好意的であるか。



< Cの判定項目から分かること >

ディーラーに来店する顧客のニーズや年齢層を考慮すると、ターゲットである若者層への接触機会を増やすためには、現在のチャンネルは魅力的とは言えない。また、製品特性を考慮すると、当該製品を求めて来店する顧客を増やすためには莫大な広告費がかかってしまう。そのため、既存ブランドである「メルセデス・ベンツ」名を冠した効率的なマーケティングを実施することが求められる。さらに、単価が安くても、ディーラーが好意的に受け取るディーラーマージンの設定が必要である。

また、「smart」名では新しいチャンネルを構築しないと、厳しいビジネス環境になる。

選択肢	判定項目C
『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	
『スウォッチ』ブランドを冠する	×
『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	
『smart』ブランドを冠する	×
新ブランドを立ち上げる	×

■ (D) 競合との優位性が見いだせるか。

(D) 競合との優位性が見いだせるか。

メーカー名	トヨタ	ホンダ	日産	スズキ	スズキ	ダイハツ
車種	ヴィッツ	シビック	マーチ	アルト	ワゴンR	ムーヴ
発売年	1999	1972	1982	1979	1993	1995
排気量	1500cc	1500cc	1000cc又1300cc	660cc:軽自動車	660cc:軽自動車	660cc:軽自動車
価格	80～160万	150万	95～135万	50～120万	70～140万	90～130万
比較[値段/598cc]	31.9～63.8万	59.8	56.8～80.73	45.3～108.7	63.4～126.8	81.5～117.7
メーカー名	MBJ(MMC)	BMW	フォルクスワーゲン	フォルクスワーゲン	Audi	プジョー
車種	smart	mini	NEWビートル	golf	A3	プジョー106
発売年	2000	1985	1998	1974	1996	1997
排気量	598ccターボ	1000cc	1600～2000cc	1600～2000cc	1800cc	1600cc
価格	130万	170～200万	230～300万	230～300万	285万	230万
比較[値段/598cc]	130	101.7～119.6	85.9～112.1	85.9～140.1	94.68	85.9万

競争優位

日本車に対しては、購入価格で優位性があまり認められない。

維持コスト面でも、軽自動車に比べて割高。(軽自:2年で約50,000円 小型車:約125,000円“税制面、高速道路の通行料や自賠責保険の保険料で軽は安価”)

日本車、及び輸入車に対して、当該製品の品質比較をする際によく用いられる属性(単位排気量あたりの単価)においても優位性が認められない。

< Dの判定項目から分かること >

日本車に対しては、購入価格、維持コスト面、また日本車、輸入車ともに単位排気量あたりの単価において、優位性を認められず、魅力的であるとは言えない。

輸入車に対しては、「メルセデス・ベンツ」ブランドを冠していない場合、顕示的消費を喚起しづらい。

また、軽自動車の規格に適合するよう車体を改良投入して日本車のマーケットを獲得しないと、ビジネス環境は厳しい。

選択肢	判定項目D
『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する	
『スウォッチ』ブランドを冠する	×
『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	
『smart』ブランドを冠する	×
新ブランドを立ち上げる	×



論点に対する示唆

「MCC社に提言する戦略シナリオ」

選択肢	A	B	C	D
『メルセデス・ベンツ』ブランドを冠する		× ()		
『スウォッチ』ブランドを冠する			×	×
『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		×		
『smart』ブランドを冠する	×		×	×
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しての新規参入がもっとも、成功しやすい。

現行のsmartの商品コンセプト、販売チャネル、マーケットニーズを活かすとなると、ブランド名はメルセデス・ベンツにすべきである。ただし、市場規模が小さくニッチな市場での戦いをしなくてはならず、新商品の投入費用を回収することが困難になる可能性もある。

2)日本車マーケットのシェアを取りに行く。

マーケットの大きな日本車市場をねらいに行くという戦略も考えられる。その場合は、日本の軽車両の規格の適合する製品改良を本国に求める必要がある。しかし、日本マーケットに合わせた製造ラインを作るには莫大な投資が必要で、なかなか受け入れられないと考えられる。

3)日本市場に参入しない。

現行のsmartを日本市場に投入した場合、ニッチなマーケットの奪取という道しかない。MCCが当初、考えていた3000万台の魅力的なマーケットとは言い難いため、勇気ある非参入という決断も、得策である。



新たな出会い

D班 木水祥 諸角陽太 小野杏奈 氏田宗利





Mercedes



本日の流れ

- はじめに
- ブランド戦略の選定
- 具体的戦略
- おわりに



Mercedes



Mercedes



本日の流れ

- はじめに
- ブランド戦略の選定
- 具体的戦略
- おわりに



Mercedes



Mercedes



はじめに

□ ダイムラー・ベンツ社

□ 1926年創設

□ “Das Besten oder Nicht(最善か、無か)”

→ 「メルセデス・ベンツ」ブランドの発売

□ 「最高の品質」「革新性」「耐久性」「安全性」

→ 質実剛健、過剰性能・品質

□ コンセプトの変化

→ 下方拡張

(Eクラス,Cクラス,Mクラス,Vクラス,Aクラス)



Mercedes



Mercedes



はじめに

□ スウォッチグループ

□ 1983年創設

□ 「時計を精密機械ではなく、ファッションとして
創り、売る」

□ 高精度クォーツ、防水性、スタイリッシュ

→ アート・スウォッチの構想

□ 高級化路線ブランド買収



Mercedes



Mercedes



はじめに

□ダイムラー・ベンツ社

- ① 高級自動車市場の競争激化
- ② 環境政策

□スウォッチグループ

- ① 「ファッションナブルで楽しい」という、「スウォッチ」のブランドアイデンティティの拡張
- ② 世界情勢の流れに敏感な、社会性の高いブランド

Smartの誕生



Mercedes



Mercedes



はじめに

□ Smartとは

□ 1994年発売開始

□ 「楽しくてシンプルで環境に良い小さな車」

□ 内側（安全性や環境への技術）は
ダイムラー・ベンツ のノウハウ

□ 外側（デザイン性）は
スウォッチグループのノウハウ

□ デザインボディ・パネルと交換可

→ 宣伝車としても利用される



日本においてどのようなブランド名で
販売すべきだろうか



Mercedes



Mercedes



はじめに

□ 日本市場

□ 小型車の市場占有率は40%

□ 「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」（日産自動車 堀浩治）

□ 軽自動車に対する需要拡大



Mercedes



Mercedes



本日の流れ

- はじめに
- ブランド戦略の選定
- 具体的戦略
- おわりに



Mercedes



Mercedes



ブランド戦略の選定

□ ブランド拡張をすべきか否か

ブランド拡張が成功するのは、親ブランドが好ましい連想を持つと見られ、親ブランドと拡張製品との間に適合が知覚されるときである。

(Kotler and Keller,2008)

適合が大切



Mercedes



Mercedes



ブランド戦略の選定

選択肢

「メルセデス・ベンツ」ブランドを冠する

□ メルセデス・ベンツのコンセプト

「最高の品質・革新性・耐久性・安全性」

- 「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（開題文）

□ Smartのコンセプト

「楽しくてシンプルで環境に良い小さな車」

両者は相容れない



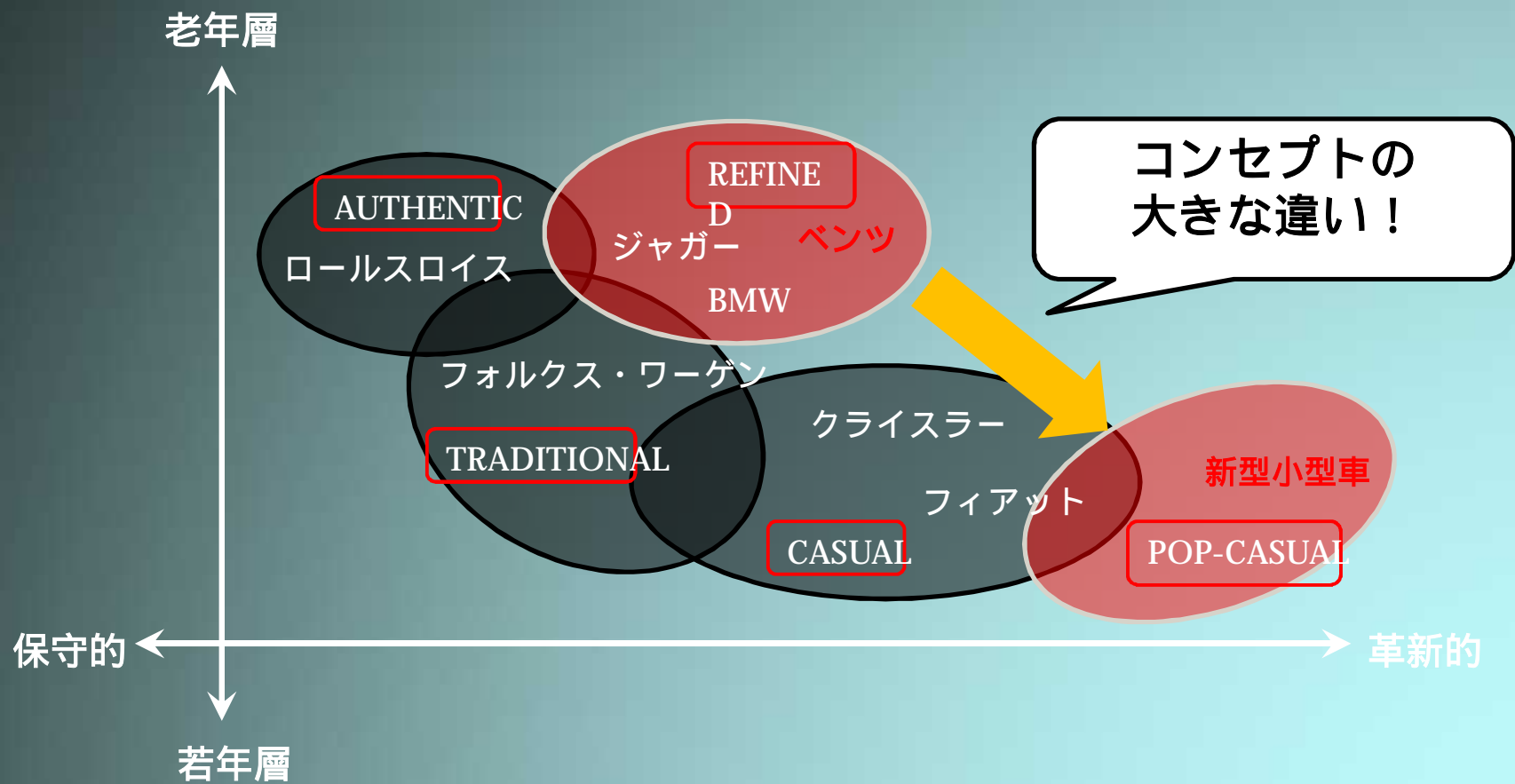
Mercedes



Mercedes



ブランド戦略の選定



Mercedes



Mercedes



swatch
www.swatch.com

ブランド戦略の選定

選択肢

「スウォッチ」ブランドを冠する

- 時計＝「正確な時間を示す」ことが根源的な機能
- 自動車＝新たな移動手段

→ 中心的な属性に大きな隔たり

- 「スウォッチ」の中心顧客層:20歳代の若者
- 「メルセデス・ベンツ」の中心顧客層
:40歳代半ば

→ 中心的な顧客層に大きな隔たり



swatch
www.swatch.com



Mercedes



Mercedes



ブランド戦略の選定

よって、
ブランド拡張はすべきではない



Mercedes



Mercedes



ブランド戦略の選定

□ コブランディングをすべきか否か

コブランディングを成功させるための・・・最も重要な必要条件は二つのブランド間に理にかなった適合性があり・・・(Kotler and Keller, 2008)。

→ 適合が大切



Mercedes



Mercedes



swatch
www.swatch.com

ブランド戦略の選定

選択肢

「メルセデス・ベンツ」と「スウォッチ」の
両ブランドを冠する

ブランドの役割として、コトラー（2008）は
その製品が「何者」であるのか、またその製品が
「何」をするのかを消費者に伝えることを挙げている

ベンツ＝車

スウォッチ＝時計

⇒ベンツ×スウォッチだと、消費者はその製品が「何者」
であり、「何」をするのかわからない。

→ブランドとしての役割を果たせない。



swatch
www.swatch.com



Mercedes



Mercedes



ブランド戦略の選定

よって、
コブランディングすべきではない



Mercedes



Mercedes



ブランド戦略の選定

選択肢

欧州市場同様に「Smart」ブランドを冠する

□ Smartのコンセプト

→「楽しくてシンプルで環境に良い小さな車」

小型車ヴィッツ（トヨタ）

2000年度乗用車販売台数第1位:排気量1500cc

・小型車カローラ（トヨタ）

同第2位:排気量1000ccあるいは1300cc

・小型車Smart（Mcc）

排気量598cc

（排気量は少ないほど燃費が良い）

→ Smartは低燃費の環境保護
重視型として競争優位を持つ



Mercedes



Mercedes



ブランド戦略の選定

しかし、

Smartでは「**エコ**」というイメージを十分に訴求できていないと考えられる。

(「Smart」という名前は、両ブランドの頭文字を利用し、外観の芸術性を訴求しているにすぎない)



Mercedes



Mercedes



ブランド戦略の選定

選択肢

新ブランドを立ち上げる

□ 名前に求められるもの：**エコの訴求**

- 専用開発エンジンでより追求された燃料消費率。
1Lコンパクトカーの中でもトップクラスの低燃費を誇っています。（Smart公式ホームページ）
- 環境問題に関心がある人：87%（1998）
（トレンドボックス・リサーチ）



Mercedes



Mercedes



本日の流れ

- はじめに
- ブランド戦略の選定
- 具体的戦略
- おわりに



Mercedes



具体的戦略

Simple×Smallの出会い

Enjoy Ecology

MEETS





Mercedes



具体的戦略

- ①コンセプトである「楽しくて（**e**njoy）シンプルで（**s**imple）環境に良い（**e**cology）小さな（**s**mall）車」の頭文字をすべて含む
- ②**s**imple、**s**mallに出会う（=meet “**s**”）
- ③音響的シンボリズム
（Yorkston, Menon & Geeta. 2004）

消費者はブランド名の音素から商品属性やブランド評価を行う場合がある。同じ母音でも、「い」のように前方高部で発生される母音の方が、「あ」や「う」のように、口の後方底部で発生される母音より、より小さく、よりパワーが小さく感じられることが知られている。（田中洋, 2008）



Mercedes



Mercedes



swatch
www.swatch.com

具体的戦略

Simple×Smallの出会い

Enjoy Ecology

MEETS



swatch
www.swatch.com



Mercedes



Mercedes



本日の流れ

- はじめに
- ブランド戦略の選定
- 具体的戦略
- おわりに



Mercedes



Mercedes



おわりに

- 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」の両ブランドを冠する

ブランド拡張、コブランディングで重要である「適合性」を満たさない

- ④ 欧州市場同様に「Smart」ブランドを冠する

Smartの強みである「エコ」の十分な訴求ができていない

- ⑤ 新ブランド（mEEts）を立ち上げる

コンセプトや優位性を持つ属性を効果的に訴求できている。



Mercedes



Mercedes



参考文献・サイト

- Kotler,P. and Kevin Lane Keller(2008),`Marketing Management`
- 田中洋(2009),『消費者行動論体系』
- Yorkston,E. & Menon,G.(2004),`A sound idea:Psychological factors on nonsensical shoplifting`.*International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*,30,203-211
- 酒井直樹(2002)『エモーショナル・プログラム バイブルー市場分析・ブランド開発のためのマーケティング・メソッドー』 英治出版
- Smart公式ホームページ
<http://www.smartj.com/lineup/fortwo/coupe/ecology/index.html>
- トレンドボックスリサーチ
<http://www.dentsu.co.jp/trendbox/topics/2002/020510.html>



Mercedes



Mercedes



swatch
www.swatch.com

Simple×Smallの出会い

Ecology

Enjoy

MEETS

御清聴ありがとうございました



swatch
www.swatch.com



Mercedes

ご来場の皆様各位

本日はメルセデスベンツ × スウォッチの
共同開発車完成披露会に
ご来場いただき誠にありがとうございます。

新車の名称は…

メルセデスベンツ

SSmall × FFashionable クラス

SWATCH エディション

メルセデスベンツ × SWATCH
小型車の新領域を求めて

Cチーム

市村 菊盛 白岩 上田

本日の流れ

- 1 はじめに
- 2 戦略提案
- 3 現状分析
- 4 戦略策定
- 5 販売方針
- 6 参考文献・おわりに

はじめてに **1**

問題の確認

メルセデスベンツ

1994年
MCC社
設立

スウォッチ

2000年発売
軽2座席
スペシャルティ
カー



ブランド名はどうするか？

- 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」の両ブランドを冠する
- 4 欧州市場同様「Smart」ブランドを冠する
- 5 新ブランドを立ち上げる

コブランディングの成功要因

Kotler & Keller (2008)

好ましいブランド認知とブランド・イメージを作ること
2つのブランドの適合性

長所は最大化、短所は最小化

2つのブランドが似ているだけでなく、補完性があること

戰略提案

2

戦略提案

ブランド拡張戦略

メルセデスベンツ Small & Fashionableクラス
SWATCHエディション

メリット～新製品の成功～

- ・消費者が親ブランドについての知識と、その知識と新製品との関連性をもとに、新製品の構成と性能を推測し予測できる
- ・肯定的な予想が生じるので、知覚リスク減少
- ・導入キャンペーンコスト削減

(Kotler&Keller 2008)

メリット

～肯定的フィードバック～

- ・ブランド価値を明らかにしたり、企業の信頼性についての消費者の意識を改善するのに役立つ
- ・ライン拡張は、ブランドへの興味や好感を再生させ、また市場カバレッジを広げる

(Kotler&Keller 2008)

現状分析 3

現状分析

Company ~ メルセデスベンツ ~

高級感
高品質
ゴールド・スタンダード

顧客層が限定的
(特に高所得者)
下方拡張するにつれて、
顧客の多様なニーズに
応え切れてない

高級車市場の競争激化
例BMW/ロールスロイス
TOYOTA/レクサス
環境意識の上昇
(低燃費・低公害の小型車の
人気増加傾向)

現状分析

Company ~ スウォッチ ~

低価格・高品質
デザイン性・ファッション性
社会性の高いブランド
根強い女性層の支持
多様なコラボレーション戦略の
展開

W

時計の日用品化
(機能性よりファッション性
重視)

日本や香港の時計メーカー
によるクォーツ時計の市場
拡大
腕時計市場の規模の小ささ

現状分析

Competitor (開題文より)

しかし！
MCC社が発売する小型車は
軽2座席スペシャリティーカーに属する
(開題文より)

スズキ
・アルト
・ワゴンR

ダイハツ工業
・ミラ
・ムーヴ

アウディ

海外の競合他社

フォルクスワーゲン
・ニュービートル

このカテゴリは2000年現在では
空白の市場となっている！！
(開題文より)

現状分析抽出

Company ~ メルセデスベンツ ~

Company ~ スウォッチ ~

顧客層が限定的
(特に高所得者)
下方拡張するにつれて顧客の
多様なニーズに答え切れてない

低価格・高品質
デザイン性・ファッション性
社会性の高いブランド
根強い女性層の支持

ベンツの弱みを
スウォッチの強みで
補完できる！

現状分析抽出

Company ~ メルセデスベンツ ~

高級感
高品質
ゴールド・スタンダード

スウォッチの脅威を
ベンツの強みで
補完できる！

Company ~ スウォッチ ~

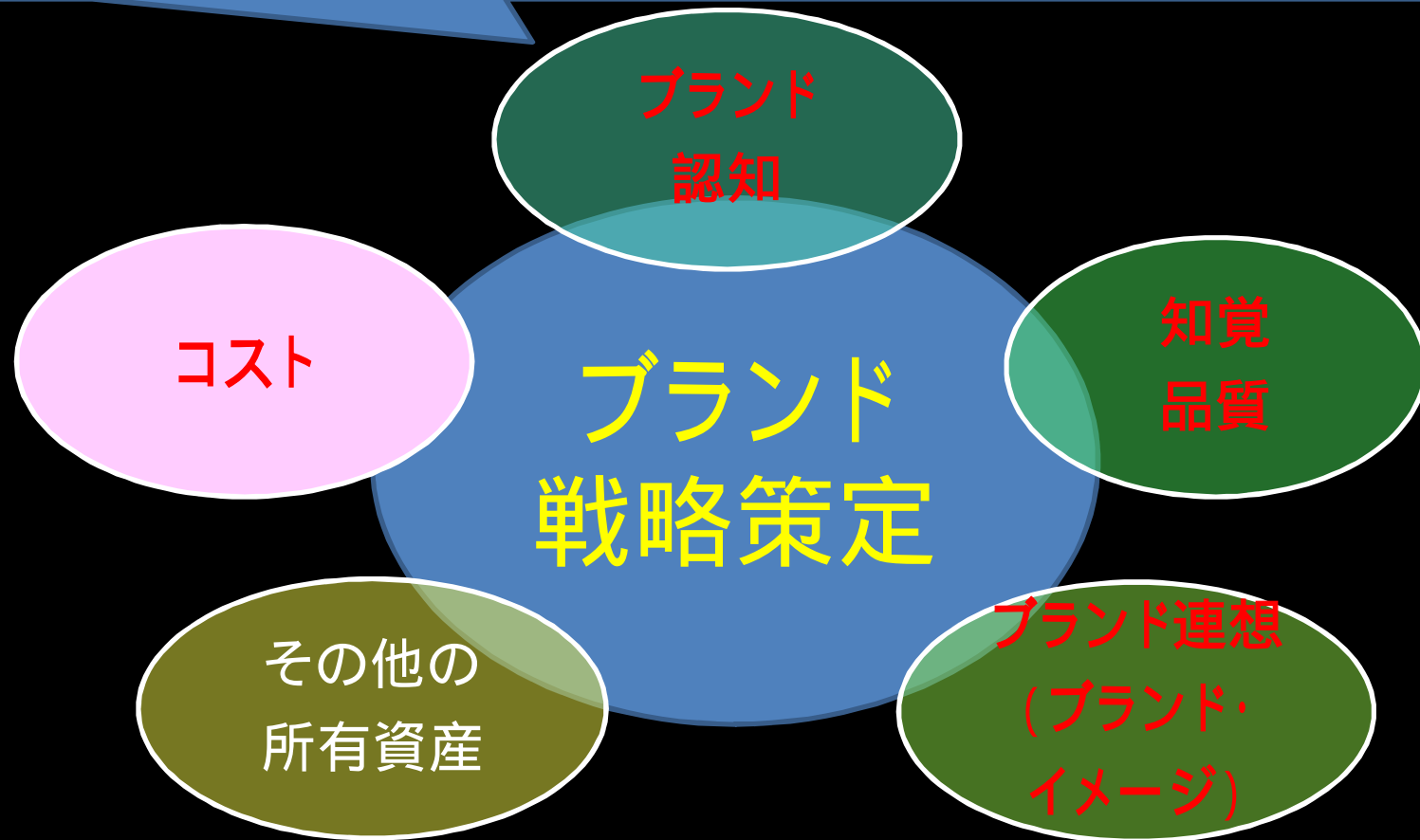
日本や香港の時計メーカー
によるクォーツ時計の市場
の拡大
腕時計市場の規模が小さい

戦略策定

4

戦略策定の前に

新製品を出す際に重要視するブランド・カテゴリー
ブランド認知・知覚品質・ブランド連想



(Aaker David 1991)

戦略策定

SWATCHブランドを冠する

ブランド認知	腕時計メーカーとしての認知大
知覚品質	自動車を販売する際には、知覚品質不明
ブランド連想(イメージ)	SWATCHにとってよいが、自動車にはプラスなし
コスト	新規参入なので、認知向上のためのプロモーション費大

懸念事項

自動車業界にSWATCHが参入するには、参入コストが高い
退出コストが高い
自動車メーカーで有名なブランドの強みが最大限に発揮されない
自動車カテゴリーに必要なブランド属性である、「安全性」が消費者に訴求できない可能性大

戦略策定

メルセデスベンツ × SWATCHブランドを冠する

ブランド認知	両ブランドの認知大
知覚品質	ベンツの名前がある分、ある程度知覚品質良
ブランド連想(イメージ)	見関連性のないブランドを冠し合わせるため、消費者のブランド・イメージを混乱させる
コスト	失敗した場合、両ブランド(特にメルセデスベンツ)に傷がつく

懸念事項

消費者のブランド・イメージを混乱させるため、好ましいブランド・イメージを形成できない

戦略策定

欧州と同じSMARTブランドを冠する

ブランド認知	新規ブランドのため、認知ゼロ
知覚品質	新規ブランドのため、知覚品質不明
ブランド連想(イメージ)	メルセデスもSWATCHも出ていないため、両ブランドの良いイメージが即時的に訴求されず、欧州での販売
コスト	認知を高めるためのマーケティング費大

懸念事項

好ましいブランド認知が生まれにくい
(新ブランドのため、メルセデス・ベンツとSWATCH両ブランドの認知が起きにくい)

戦略策定

日本だけの**新ブランド**を冠する

ブランド認知	新規ブランドのため、認知ゼロ
知覚品質	新規ブランドのため、知覚品質不明
ブランド連想(イメージ)	オンスもSWATCHも出ていないため、両ブランドの良いイメージが即時的に訴求されない
コスト	新規ブランドなので、認知を広めるためのプロモーション費大

懸念事項

好ましいブランド認知を得るために多大なコストがかかる
日本で初めて出すブランド、SMARTではないブランドを冠する必要性に疑問

戦略策定

メルセデス・ベンツブランドを強化する

ブランド認知	メルセデス・ベンツブランドの認知度大
知覚品質	メルセデス・ベンツブランドの品質高
ブランド連想(イメージ)	自動車一流メーカーとしてのイメージを持つブランド、SWATCHのファッションブルさのイメージ
コスト	メルセデス・ベンツでの認知がすでに高いため、認知させるコスト必要無

コブランディングが成功する要因

好ましいブランド認知とブランド・イメージを作ること
=メルセデス・ベンツが持つ自動車一流メーカーとしての認知大・SWATCHとの共同開発によるイメージの強化
2つのブランドの適合性 = 長所は最大化、短所は最小化
2つのブランドが似ているだけでなく、補完効果があること
=お互いの弱みや脅威を補完し合い、新しい小型車の開発においてベンツとスウォッチの持つ長所を最大限に発揮している

販売方針5

販売方針

4P

Product

メルセデス・ベンツをブランド名に冠す

Place

国内メルセデス・ベンツ正規販売店含め
全国130店舗

Promotion

ファッション性が加わったことを示すために、エンドーサーとして、**SWATCHとの共同開発を強調**

Price

130万円の設定(開題より)

SWATCHと共同開発！！



参考文献

おわりに

6

参考文献

- Kotler, P and K, L, Keller. (2008), *Marketing Management : Twelfth Edition*, 恩藏直人監修, 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』, ピアソン・エデュケーション 第12版
- 田中洋(2008), 「消費者行動論体系」, 中央経済社



Thank you for your listening...





メルセデス × スウォッチ !

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会 第7期

橋本賢治 岸本啓太郎 松本奈保子

澤井友香里 横川直弘

全体の流れ

- ・現状分析
 - ・メルセデス・ベンツの分析
 - ・スウォッチの分析
 - ・M C C社とsmartの分析
- ・戦略比較
- ・結論
- ・プロモーション戦略

現状分析～メルセデス・ベンツ～

- コンセプト
「最高の品質、革新性、耐久性、安全性」
- イメージ
「高級、高品質、安全」
- ターゲット
「ハイソサエティー、40歳代が基本」



現状分析～メルセデス・ベンツ～

最近の傾向

- ・大衆車企業の上方拡張 高級車市場の競争激化
- ・エコロジーに対する意識の高まり
小型車のニーズ増加(女性ユーザー、2台目の車)

新たな顧客層・イメージを獲得するために
エコロジー・小型車戦略を採用する



現状分析～スウォッチ～

コンセプト

「時計を精密機械ではなくファッションとして創り、売る」

イメージ

「安価、オシャレ、プラスチック製、多様なデザイン」

ターゲット

「若者向け」



現状分析～スウォッチ～

最近の傾向

- ・異業種に参入することで、「ファッションブルで楽しい」というブランドアイデンティティを拡張したい
- ・世界情勢に敏感な社会性の高いブランド
世界的なエコロジーに対する意識の高揚に注目
(ex.排気ガス規制導入など)



小型車...ファッション性が高く、若者が好んで購入
かつ、エコロジー、燃費の良さ





現状分析 ~ MCC社の新製品 ~

Smart (仮) の分析

現状分析～MCC社の新製品～

「品質はベンツ、外観はスウォッチ」

特徴 ...ベンツの普通自動車と同等の衝突安全性
軽2座席スペシャリティーカー
タウンユースで低燃費の環境保護重視型
外観はスウォッチ社のノウハウやイメージを盛り込む
(ボディパネルや内装は複数の色から選択することが可能
いろんな組み合わせができるカスタムカー)

価格 ...130万円
(小型車として平均的な価格)



現状分析 ~ MCC社の新製品 ~

ターゲット

ファッション性を求める若者

近距離利用者

環境に対する意識の高い人

若い女性



戦略比較 ベンツのみの場合

メリット

- ・親ブランド(ベンツ)のイメージ活用 (Kathryn ,1980)
(高級感、高品質、安全性)
- ・プロモーション費が抑えられる (Kotler)

デメリット

- ・ベンツのブランドイメージを傷つける可能性 (Kotler)
- ・ベンツAクラスとの差別化が困難
→カニバリゼーション (Kotler)



戦略比較 スウォッチのみの場合

メリット

- ブランド拡張したいスウォッチにとってリターンが大きい
...肯定的なフィードバック効果 (Subramanian et al, 2003)
- 時計メーカーが車を売り出すという意外性が消費者の注意を喚起する刺激となる。(コントラスト原理)

(Bagozzi et al, 2002)

デメリット

- ベンツ側のメリットが少ない
- 時計メーカーであるスウォッチのブランドイメージと車とのギャップ
→ 機能における知覚リスクの増加(品質の不確実性)

戦略比較 新ブランドの場合

メリット

- ・企業評価やブランド評価に影響されない
→新たな価値の提供が容易
- ・既存製品とのカニバリゼーションがなく、親ブランドを傷つけるリスクも低い

デメリット

- ・ブランド構築に時間がかかる(認知低い)
- ・プロモーション費がかかる

戦略比較 ベンツ×スウォッチの場合

メリット

- ・双方の親ブランドの知名度が活用できる
- ・双方の親ブランドの有する好ましい属性が付与される
(Kathryn ,1980)
- ・異業種でコラボレーションしているという意外性が、
話題性を喚起できる(コントラスト原理)
(Bagozzi et al, 2002)

デメリット

- ・親ブランドが傷つく可能性(Kotler)
- ・コンセプトが不明瞭になりやすい(Kotler)

戦略比較 ベンツのみの場合

メリット

- ・親ブランド(ベンツ)のイメージ活用 (Kathryn ,1980)
(高級感、高品質、安全性)
- ・プロモーション費が抑えられる (Kotler)

デメリット

- ・ベンツのブランドイメージを傷つける可能性 (Kotler)
- ・ベンツAクラスとの差別化が困難
→カニバリゼーション (Kotler)



スウォッチの名前を使用することで、より差別化効果が強まる！

ベンツ×スウォッチの方がターゲットを拡大できる

ベンツ×スウォッチの方がbetter！

戦略比較 スウォッチのみの場合

メリット

- ブランド拡張したいスウォッチにとってリターンが大きい
...肯定的なフィードバック効果 (Subramanian et al, 2003)
- 時計メーカーが車を売り出すという意外性が消費者の注意を喚起する刺激となる。(コントラスト原理) (Bagozzi et al, 2002)

デメリット

- ベンツ側のメリットが少ない
- 時計メーカーであるスウォッチのブランドイメージと車とのギャップ
→ 機能における知覚リスクの増加(品質の不確実性)

スウォッチのみでは自動車の品質や技術を訴求できない。

ベンツの名前を付与することで消費者の知覚リスクを低減できる！

ベンツ×スウォッチの方がbetter!



戦略比較 新ブランドの場合

メリット

- ・企業評価やブランド評価に影響されない
→新たな価値の提供が容易
- ・既存製品とのカニバリゼーションがなく、親ブランドを傷つけるリスクも低い

デメリット

- ・ブランド構築に時間がかかる(認知低い)
- ・プロモーション費がかかる

認知を高め、ブランドを構築するためには時間がかかり、費用もかかる。
親ブランドを活用すれば、ブランドが構築されているため、購買時の想起集合にも入りやすい。

ベンツ×スウォッチの方がbetter!

結論

以上の比較分析から、
「ベンツ×スウォッチ」の
両方のブランド名を冠した
コブランディング戦略を採用する。



今後のプロモーション例

ベンツとスウォッチが共同で
新製品を開発したということを
協調したプロモーションを行う。
それによって話題性を喚起し、
パブリシティによる宣伝を試みる。

ご清聴ありがとうございました。



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

2009年9月11日

Eチーム 日浦 中川 清水 白石 千葉

1. 結論
2. 現状分析
3. 戦略策定
4. 参考文献

結論



私たちの選定したブランド名は…

Swatch feat. Bentz

なぜ、2社のブランド名を冠したのか

現状分析



メルセデス・ベンツ

ダイムラーベンツ社の社是「最善か、無か。」

「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。」

byディーターツェツェ (ダイムラー・ベンツ代表取締役)

消費者からは、
「高級」「安全性が高い」というイメージを獲得し
ている

メルセデス・ベンツの目的

高級車市場の競争激化に伴うブランドの下方拡張

法改正に対応するための環境対策

スウォッチ

時計を精密機械ではなく、ファッションとして、創り、売ることになった。

時計は一流アーティストのキャンバス

スウォッチの目的

「ファッションナブルで楽しい」という、
ブランドイメージの強化

戦略策定



コブランディング戦略を採ると同時に
新小型車の
ブランド・エクイティ確立を目指す

ベンツの名を冠するメリット
潜在顧客層の消費者の獲得の可能性。

ベンツの名を冠するデメリット
既存製品のブランドイメージの損失。

スウォッチの名を冠するメリット
ブランドイメージ浸透の促進

スウォッチの名を冠するデメリット
ベンツの持つブランドイメージが阻害される可能性

以上のように、
単一のブランド戦略においては、
メリットだけでなく
致命的なデメリットが存在する

そこで……………

コブランディング戦略の特色である、
ブランドの「補完性」に着目した場合…

(コブランディング戦略における「補完性」とは、2つのブランドが似通っているのではなく、互いに補うような関係にあるとき、消費者はコブランドを好意的に知覚する傾向がある(「コトラー&ケラーのマーケティング・マネージメント12版」より)

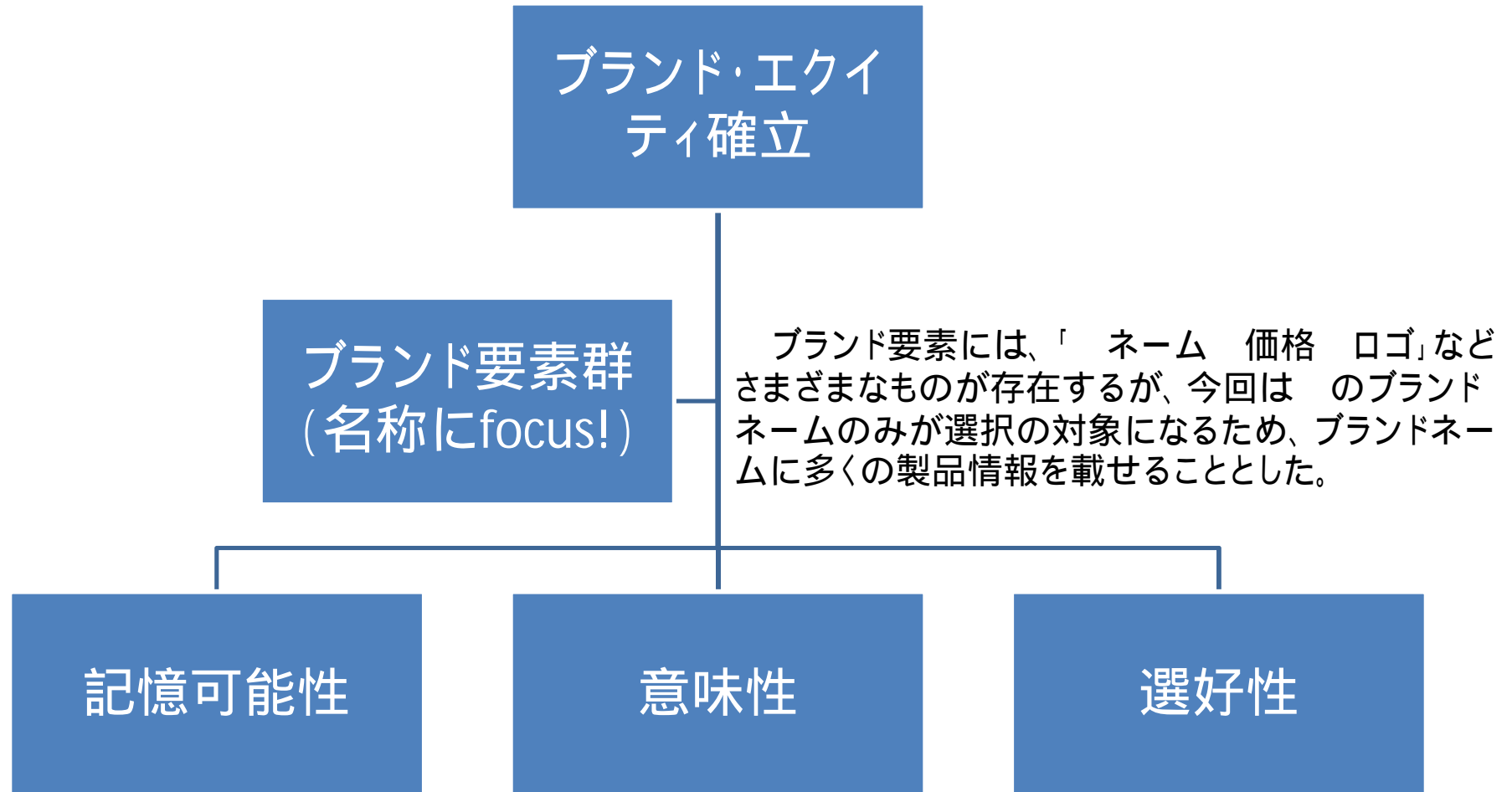
スウォッチの名を冠するデメリット
ベンツの持つ機能性や安全性などのブランドイ
メージが阻害される可能性があるが...

補完性により、解消することができる。

ベンツの名を冠するデメリット
既存製品のブランドイメージの損失。

スウォッチを前面に出し、あくまでメルセデス・ベンツは
サポートである、という形を製品名にあらわすことでこ
のデメリットを解消することができる。

ブランド・エクイティ確立のために



ブランド要素に着目！

ブランドの識別や差別化に役立つブランド要素は、ブランド・エクイティを確立するために重要な手段である。

ブランド要素：ブランドの識別や差別化に役立つ

またブランド要素は、できるだけ強いブランド・エクイティを確立するように選択されるため、ブランド要素にはより多くの製品情報が伝わるような工夫を施すことが好ましい。

ブランド・エクイティを確立

ブランド要素選択の3つの基準

1. 記憶可能性

ブランドがどれだけたやすく思い出され、どれだけたやすく認識されるか

2. 意味性

ブランド要素がどの程度信頼でき、対応するカテゴリーを連想させるか

3. 選好性

消費者がそのブランド要素に、どれほど美的な訴求力があると思うか。

5つの戦略のうち、これらの基準を最も満たすものを選ぶ。

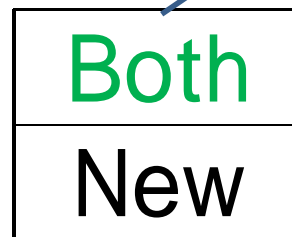
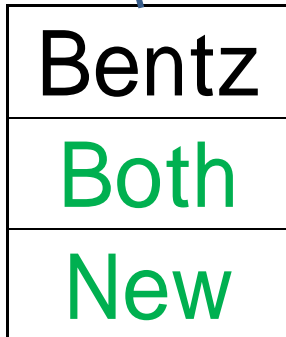
	Bentz	Swatch	Both	Smart	New
記憶可能性				×	
意味性		×		×	
選好性					

	Bentz	Swatch	Both	Smart	New
記憶可能性				×	
意味性		×		×	
選好性					

残ったのはベンツブランド、両ブランド、新ブランド

ベンツだけでは
スウォッチのブランドイメージを強化できない

莫大なコスト
記憶可能性が低い



よって

「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とる

Swatch feat. Bentz

参考文献



- ・「コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント12版」
恩蔵直人監修 月谷真紀訳
- ・「消費者行動論体系」 著 田中洋
- ・「流通原理」 著 田村正紀

ご清聴ありがとうございました